

Works

どうなる、人・組織。こうなる。

61

2003.12-2004.01
ワークス研究所
定価700円 本体価格667円



新卒採用の新たな潮流

- ◎新卒採用の"本流"を振り返る
- ◎新たな潮流は大河となるか

米欧スタッフィング最新事情

野中郁次郎の 成功の本質：第11回 富士通／プラズマディスプレイパネル
リーダーの軌跡：信越化学工業 代表取締役社長 金川千尋

RECRUIT

日本では規制が多いためか、
スタッフィングの分野でも法律をベースに
ビジネスモデルを考えがちだ。だが、求職者によりよいサービスを提供するには何をすべきか、
各国で萌芽している事例を参考にしながら、
柔軟かつ自由な発想で取り組むべきだろう

▶P46「米欧スタッフィング最新事情」

今、カウンセラーに求められるのは、
現代人にとって職業生活が
いかに複雑であるかを認識すること

▶P62「IAEVGカンファレンスレポート」 渡辺三枝子教授

「自分の義務とは何か」。
いかに自分が多くの人の協力で
スケートができるのかを
肝に命じさせます

▼P58「カタリスト」山田満知子コーチ

Words of Works

ワーズ オブ ワークス

「人材育成の文化」を埋め込むことこそ
「事業創造・事業発展の文化」も
備えることにつながるのではないと思われる。
その実現のために新卒が果たす役割は、
意外なほど大きいのかもしれない

▶P36「新卒採用の意味をもう一度噛みしめる」

人間原理では自分は
何をやりたいかが起点となる。
市場原理と人間原理、そのバランスが大切だが、
今は市場原理への過剰な傾斜が見られる。
人間力と個人のコミットメント重視の経営を
もう一度見直したい

▶P51「成功の本質」野中郁次郎教授

玉音放送を聞いた後の空虚さを思えば、
どれほど仕事で厳しい局面に
ぶつかってもたいした事はない

▼P55「リーダーの軌跡」信越化学工業 金川千尋氏

特集1 新卒採用の新たな潮流

はじめに	単線から複線レールの時代へ2 編集担当 荻野進介(編集部)
第1章	新卒採用の“本流”を振り返る4
	Part1 ●明治から平成まで新卒採用130年の歴史5
	Part2 ●新卒一括採用の真相と深層10
	I. 年功賃金・定年制とセットになった三位一体のゆえ 清家 篤(慶應義塾大学商学部教授)
	II. 「世間」システムの一環として新卒採用は基本的に維持される 浅羽通明(評論家)
	寄稿 大学“膨張”の歴史と大卒定期採用 野田一夫(多摩大学名誉学長)
	Part3 ●新卒採用にグローバル・スタンダードは存在するか14
	デイビッド・クリールマン(人材コンサルタント)
第2章	新たな潮流は大河となるか19
	Part1 ●新卒採用の組織戦略論 沼上 幹(一橋大学大学院商学研究科教授)
	Part2 ●企業が試行するさまざまな新卒採用手法22
	I. いま新卒採用を開始する意味 コンピュータ・アソシエイツ/トップ直轄で全社の課題解決を担当 ワークスアプリケーションズ/問題解決能力を試し、磨く
	II. 有期の新卒採用という試み 日興コーディアル証券/自由と自己責任が裏表の働き方 日本テレビ放送網/育成を念頭におき、有期から無期へ転換
	III. 就業体験が、学生と企業の双方に必要な時代 ギャップジャパン/試行錯誤してわかったこと ●コラム 企業・学生に認知され始めた新卒紹介予定派遣という採用手法・働き方 長畑久美子(パナソニック新卒派遣事業部長)
	IV. グローバル時代の真のグローバル採用とは 松下電器産業/中国人採用の拠点を現地に ●コラム 社内活性化、グローバル化の担い手……中国人採用は不可欠の人事施策になった 似鳥昭雄(ニトリ代表取締役社長)
	V. 採用は、企業文化・価値観を体現する場 レッドフォックス/非喫煙は採用にも寄与 樹研工業/採用は先着順、面接・書類なし
おわりに	新卒採用の意味をもう一度噛みしめる34 佐野一郎(本誌編集長) 荻野進介(編集部) ●コラム 新卒採用にも“差異”が必要な時代 岩井克人(東京大学経済学部教授)

特集2	米欧スタッフィング最新事情37
	Part1 ●スタッフィングとはどんな業界か
	Part2 ●テクノロジー進化と再編と……革新続く
	Part3 ●均等待遇が業界に与えるインパクト

■連載	ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する
	成功の本質 監修 野中郁次郎 第11回 富士通/プラズマディスプレイパネル47
■リーダーの軌跡	金川千尋(信越化学工業株式会社 代表取締役社長)52
	著者からのメッセージ56
	『江戸と大阪』『パーソナルブランド』『選別主義を超えて』
■カタリスト 人と組織の新・論・点	山田満知子(フィギュアスケート コーチ)58
■IAEVGカンファレンスレポート	キャリアサービス実践者のための国際コンピテンシー (田中春秋/特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会 事務局長)59
	編集後記63
	奥付64

はじめに 単線から 複線レールの時代へ

編集担当 荻野進介 (本誌)

大学時代、N君という同級生がいた。合唱サークルに所属、ゼミは金融戦略論、性格は温厚で、すごく真面目だった。今は勝ち組の筆頭に挙げられる都市銀行からの内定は確保したものの、第一志望の、今はなき政府系銀行から梨のつぶて、というのがその理由だった。時あたかもバブルの頂点、狂乱の売り手市場。顛末を報じた朝刊を見て、なぜ？と絶句したのを思い出す。

● 彼は、新卒一括採用という、世界でも稀な人材調達手段の犠牲者だった。当時は22歳の大学卒業時に、残りの人生の過半を過ごす場所が決まった。より正確には、18歳の大学入学試験時に人生のレールが敷かれた。一旦入社した会社を辞めることは選択の埒外だったし、行きたい会社には新卒で入るしかなく、

中途採用は人跡まれな次の道だった。

● 今回の企画が走り出した途端、真っ先に心に浮かんだのがN君のことだった。さらに、マスコミ志望の初志貫徹派、書類審査であえなく敗退を繰り返し、内定どころか面接までも辿り着けず、毎日、悩みの「測」にいた自分のことだった。なぜ世の中には、希望通りに行かない、こんな「理不尽なシステム」があるのだろうか。就職して何？採用して何だろうか？

● その後、10数年の歳月が流れた。大銀行も潰れる一方、実力をつけさえすれば新卒時の憧れの企業に転職が可能になった。私も何の因果か、今、ふたつ目の会社で、こんな拙文を書いている。N君のような若者はもう現れないだろう。そのことだけでも、ここ数年の変化は、日本社会にとって意味あることで

はなかったか。

● 今回は、「今、企業が新卒採用を行う意味と、その方法」を探る内容である。1章では、明治から平成まで、日本の新卒採用の歴史を振り返り、翻って海外の新卒採用の現状をレポートする。2章では、「新卒採用の意味」を組織論の視点から提示し、多様な採用手法に挑戦している企業を取材した。最後に、新卒採用の近未来に向けたメッセージを掲載する。

● 単線から複線レールの時代へ。それは学生・企業双方に選択肢が増えることを意味するが、逆に、双方に自己責任と独自性が大いに問われることになる。今後の新卒採用に向けた課題抽出を心掛けて編集したつもりだが、ぜひ多くの方々にお読みいただき、ご批判ご感想をお寄せいただければ幸いである。

組織の価値観を体現するコア人材を一から育て上げられること。

もうひとつは、同期ができますから、

部署ごとの縦割組織に横系を通すことができる。縦系ばかりだと、

織物にならないように、ある程度の規模の組織には横系が必要なんです。

選り抜かれた優秀な新人が来るということと、社内によい影響が出ています。業務や組織のあり方を皆が再考するんですね

▼P.23 ミツ森隆司氏(コンピュータ・アソシエイツ 代表取締役社長)

新卒には、新しいステージに
チャレンジする、若さゆえの
情熱と柔軟性があります。

また、企業にとつては、

可能性が大きな人材を

早期に獲得できるチャンスです。

(新卒採用をしないことは)

新規事業に投資しない企業に

将来はないというのと同じ意味です。

▼P 26 福家尚文氏(日興コーディアル証券執行役員)

人事の仕事の根本は、人が

伸びていく機会を、いつ、誰に、

どう提供するかということであり、

これは、まさに人に関する投資案件に

他ならない。**非常にリスクな**

投資ビジネスをしているんだという

気概を人事はもつともつべきです。

新卒採用についても

まったく同じことが言えます。

▼P 21 沼上幹氏

(一橋大学大学院商学研究科教授)

新卒採用の 新たな潮流

すべての社会にとつて、

若者の教育と研修、

また彼らの就業は

重要な社会問題である。

企業、教育施設そして政府は、

最新の動向に目を光らせ、

実験的取り組みを奨励し、

若者に対する投資を

正しい方向に確実に

導くため、協力してことに

あたることが重要である。

▼P 18 デイビッド・クリールマン氏

(人材コンサルタント)

アイデンティティを支える部分は、**新卒**というまっさらの**人材**が担い、

多国籍国家のような強靱さ、タフな部分というのは中途採用の**人材**で

確保したい。**DNAの継承には新卒が一番適しています。**

▼P 27 大沼裕之氏(日本テレビ放送網人事部次長)

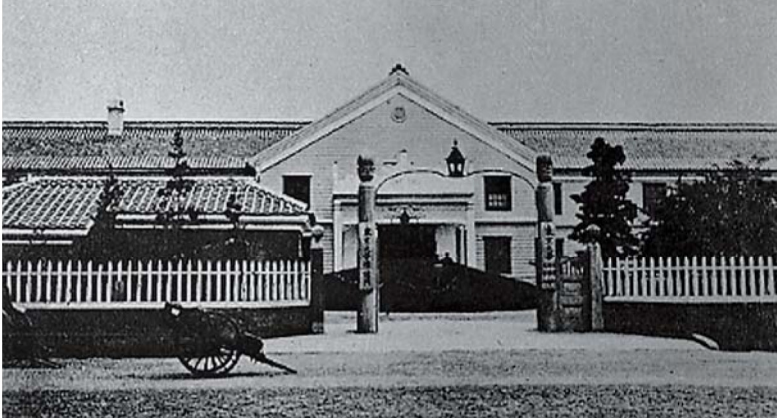


新卒採用の“本流”を振り返る

「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」。これら日本的雇用「三種の神器」の入り口部分を構成するのが、日本独特の新卒一括採用システムである。Part1では、日本の近代化を支えた明治以来の新卒採用の歴史を概観、独自の採用システム生成のきっかけを振り返る。Part2では、一括採用システムが出来上がった由来や意味を、それぞれ労働経済学、教養論、大学改革の専門家に伺い、Part3で、新卒採用についての欧米の最新動向を紹介する。

文・構成 荻野進介 (本誌)

開校当時の東京大学(1881年)



明治から平成まで 新卒採用130年の歴史

社会現象の歴史を振り返る際、第二次世界大戦後の昭和20年代を起点とするものが多いが、ここでは明治の初期まで時代をさかのぼってみた。大学の誕生、不況、好況、戦争、学徒動員、終戦、高度成長、そしてバブル崩壊。採用・就職を巡って、何人もの若者が歓喜の声をあげ、あるいは涙を流したことがある。ニッポン企業採用の歴史130年を駆け足で見たい。

学卒採用の幕開け 大学の誕生と中上川の英断

明治の初めの日本には、まだ「大学生」は存在しなかった。1872(明治5)年に学制が公布、その5年後に、それまでの開成学校が発展・解消され、東京帝国大学となる。卒業生が社会に初めて出たのが翌年であり、ここから大卒採用の歴史が幕をあける。当時、大学といえば東大のみで、学生数は1800人弱だった。卒業生のほとんどが学界や官界を志望し、企業に入社し実業界で名をあげようとする者は非常に稀であった。

一方、正式な「大学」ではないが、世間的には大学と同格の地位を有していたのが、慶應義塾などの私学や公立の商法講習所(後の一橋大学)であった。

なかでも福沢諭吉は、慶應で育成した人材を次々に実業界に送り込んだ。その第一号が、1875(明8)年に三菱に入社した荘田平五郎である。彼は洋式簿記を普及させるなど、事務の近代化を進め、1879(明12)年から学卒の新人社員採用を定期的に行なった。これが、日本企業の新卒定期採用の嚆矢とされる。

さて、大卒者という新しい知的労働者の価値を世間に知らしめた人物がいる。1887(明20)年、業績悪化の危機に瀕していた三井銀行を救うため、理事として起用された中上川彦次郎である。彼は、自分と同窓の慶應の若者(新卒は少なく、多くは新聞記者だった)を次々に三井に入社させた。後に三井合名の役員にまで出世した池田成彬をはじめとして、藤原銀次郎(王子製紙)、武藤山治(鐘紡)、日比翁助(三越)、

小林一三(阪急電鉄)といった三井を出て成功した面々がこれに含まれる。しかも、それまでの画一的かつ下方硬直的な賃金水準を改め、高業績者には思い切って報いた。入社後4年間で、7倍近い昇給を果たす者もいた。これら中上川の英断を、経済評論家、高橋亀吉はこう評価する。「一般実業家側の新知識人に対する評価を高め、一方においては学生側の実業界に対する認識を革め、両者相俟ってここにわが実業界は、その必要とする国民俊英の大量を、その傘下に容易に求めうる段階に到達することになった」(『日本近代経済形成史』東洋経済新報社)。

帝大出身のアントレプレナー 学校歴差別は当たり前

理工系の学生についても、状況を瞥



会社訪問のために並ぶ
学生たち(1979年)

「大学は出たけれど」 3人に2人は就職不可能

ここまで見てきた大正期の不況と、1927(昭和2)年に本格化した昭和恐慌は地続きであった。その2年後には世界恐慌が巻き起こり、同年に公開された小津安二郎監督の映画「大学は出たけれど」はまさに時宜を得た作品であった。1931(昭6)の文系学生の就職率は3割を下回った。実に、3人に2人が就職できないという就職難どころではない、経済と同じく就職恐慌の時代である。

こうした時期にも、三井、三菱、第一といった大銀行を中心に、定期採用を行う企業が少なからず存在した。1928(昭3)年、それらの企業が発起人となって、他の大企業や有力大学に呼びかけ、「入社試験は卒業後に行う」ことを決めた。就職協定のはじまりである。極度の就職難は学生を浮き足立たせる。勉強そっちのけで就職活動に奔走する学生が増えることは、学力不足の学生を増やし企業のためにもならない、という趣旨であったが、完全遵守は難しくライニングが相次いだ。

国家による配給から 採用・就職の消滅へ

就職恐慌が解消したのは、1931(昭6)年の満州事変、1937(昭12)

年の支那事変という2つの戦火がきっかけだった。軍需工業の好況により理系の就職が上向きになり、遅れて文系の状況も好転してきた。しかし、戦時体制の時代である。1938(昭13)年に公布された学校卒業生使用制限令により、学生個人の意思は無視され、国家による各企業への「配給」という形で新卒採用が決定するようになった。新卒採用を希望する企業は、予め厚生大臣あてに希望人数の届出を義務づけられた。

しかし、こうした硬直的な制度はうまく機能しなかった。専攻分野とはまったく畑違いの分野に配属される新卒学生があとを絶たなかったが、問題はそれだけではなかった。新卒を獲得できなかった企業が、政令の適用外である1938年以前の卒業生に近づき、高給をもって彼らを引き抜いたのである。結果、これが新卒の初任給に跳ね返り、その額は上昇の一途をたどった。業を煮やした政府は、1940(昭15)年に会社職員給与令を公布し、初任給の一律化を断行。これは、私学と帝大などの官学との初任給格差が是正される結果ともなった。

戦乱が厳しさを増すとともに、学生の就職先として、海軍ならびに陸軍が大きな地位を占めた。特に人気があったのが海軍予備学生で、入隊1年半後に少尉になれる点が魅力であった。1943(昭18)年には、20歳以上の文系系学生に徴兵猶予の打ち切りが宣告された。

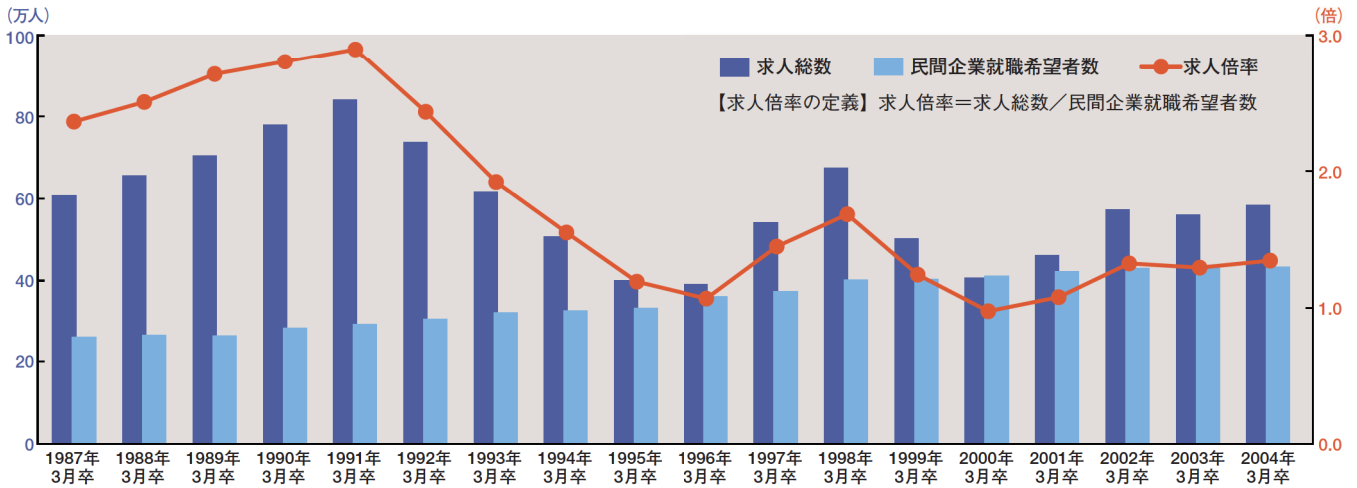
学徒動員の始まりである。卒業が消滅したのだから、就職・採用もなくなる。さらに半年後、徴兵年齢が19歳から18歳に引き下げられると、大学からは学生が、企業からは新人社員の姿が消えた。

就職協定が強化 学生の自由応募が当り前に

戦後の混乱が一段落し、各企業の定期採用が復活したのは、1950(昭25)年に勃発した朝鮮戦争による米軍特需がきっかけだった。翌年から、砂糖・セメント・肥料・紙といった「四白景気」が起こり、多くの新卒がそこに吸収された。この年、文部省は通達を発表、翌年、それが就職協定として世に流布した。「大学の就職斡旋開始は文系10月1日、理工系10月13日」という内容だった。その後、経済の好況期には協定で決められた期日以前に選考が始まり、不況になると沈静化するというパターンが繰り返され、就職協定の内容も紆余曲折をたどった。

1955(昭30)年から1961(昭35)年にかけて、神武景気、岩戸景気といわれた好況の時代に新卒採用数が拡大、企業の「青田買い」が顕著になった。企業の選考時期は4年生の5月まで繰り上がっていた。40年不況時には、この動きの一部歯止めがかかったが、不況からの脱出が実現した昭和40年代前半、大学3年生の2、3月に就職が決まるのが珍しくなくなり、「早苗買い」

大卒求人倍率の推移



【求人倍率の定義】 求人倍率＝求人総数／民間企業就職希望者数

「就職氷河期」という言葉が生まれた1994(平成6)年を経て、「企業が守らないなら、就職協定をやっている意味がない」という根本二郎・日経連会長(当時)の一声で、戦後46年にわたった就職協定の歴史にピリオドが打たれた。1997(平9)年のことだった。就職協定の廃止は、終身雇用・年功序列賃金といった日本型雇用見直しの流れと相まって、企業の採用活動に根本的な転換をもたらした。大学や学生の動きが一段と前倒しになる一方、今まで横並びだった採用手法にも、職種別採用、通年採用、学校名不問採用、インターンシップ採用、外国人採用、新卒紹介予定派遣といった変化が見られ

るようになった。さらに、従来の紙メディアに代わり、企業側からの採用情報の告知、学生側からの履歴書送付、就職情報の収集まで、採用・就職活動すべてにインターネットが重要な役割を果たすようになった。こうした趨勢のなかで、企業は、毎年4月入社を大前提として新卒を大量に、かつ一括で採用するやり方から脱却しつつある。将来にわたって企業のコアとなり得る新卒人材のみを厳選して採用し、あとは中途採用、あるいはパート・派遣、契約人材の活用を推進する動きが強くなっている。いわゆる「雇用の多様化・重層化」である。世界的潮流から見ても、この流れは強まることはあれ、弱まることは考えら

れない。

- 日本の近代化130年を支えてきた採用の歴史を駆け足で見えてきた。ここまですべてをまとめてみよう。
- 明治時代は、大卒の稀少さ、急激な産業勃興と相まって、「実力主義的」新卒採用の時代であった。
- 第一次世界大戦後の本格的な資本主義化の時代に、効率的かつ公正な採用システムとして、日本型「新卒一括採用」の原型が生まれ、これは戦時中に強化された。
- 戦後の高度成長期、民と官が作り上げた「就職協定」により、採用時期・方法を互いに牽制・模倣しあう横並び化が生まれ、売り手市場のバブル期に完成を見た。それは、社内での人材育成を旨とし、年功賃金を前提にした終身雇用システムの入り口部分を担っていた。
- 急激な右肩上がり成長・若年労働力の豊富さといった、右記を成立せしめる種々の条件が変化し、現在、企業ごとに独自の採用手法が試みられる新たな時代の幕開けを迎えている。

サラリーマン
という仕事は
ありません。

ありません。



西武セゾングループの求人広告(1987年)

参考文献

- 『日本雇用史(上・下)』(坂本藤良・中央経済社、1977年)
- 『就職とは何だろっか』(松尾博志・PHP研究所、1983年)
- 『最新就職事情 いま企業と学生は』(石川陽治 朝日新聞社、1988年)
- 『新卒採用の進め方』(栃木誠・佐々木栄、日本経済新聞社、1998年)
- 写真提供：朝日新聞社、共同通信社
- 図版提供：求人広告半世紀(リクルート)

新卒一括採用の真相と深層

駆け足で通り過ぎた新卒採用の歴史に、今度は3つの「堅穴」を掘削し、より深層を探ってみよう。
この問題は企業、社会、大学が密接に関係するため、案内人は複数である。『定年破壊』などの著書で知られ、日本の労働経済学を牽引する清家篤・慶應義塾大学教授、独自の教養論で注目される博覧強記の評論家 浅羽通明氏、大学改革を自ら実践、この分野では右に出る人のいない野田一夫・多摩大学名誉学長である。

I 年功賃金・定年制とセットになった三位一体のゆくえ

清家 篤氏（慶應義塾大学商学部教授）

技術移転のために始まった日本の新卒一括採用

新卒一括採用、年次管理を基礎にした賃金の年功序列制、多額の退職金が保障される定年制度。これらは実は三位一体のもので、日本的雇用の入り口から出口を時間軸でとらえたものです。尾高煌之助氏（法政大学教授）が、こうした仕組みの起源を、丹念な研究で明らかにしています。それによれば、20世紀になって、日本が後発工業国として世界に登場したことがこの制度を生じせしめた一番の原因でした。特に、第一次世界大戦後の好景気の波に乗り、日本にも1920年代に重化学工業が

芽吹き始めましたが、そのための先進技術は専ら海外からの輸入に頼らざるを得ませんでした。その際、当時の（大）企業は、高等小学校などを出たばかりで、若くて優秀な日本の若者を多数採用し、彼らに先進技術を学ばせる方法をとったのです。そのために企業内に学校を作り、技術だけでなく数学や英語なども教えました。手塩にかけて育てあげた従業員が途中で離職してしまうと、企業は大変困ります。そのために制度化されたのが、在職期間が長くなるほど得する年功賃金と、定年まで勤めあげれば多額の退職金が支給される定年退職制度で、これらが付加され、「三位一体」が完成します。その後、現場の工具だけでなく、管

理職候補である大学の新卒にもこれが普及し、戦後の高度成長期に完成した制度となりました。もちろん、これは中小企業には必ずしも当てはまらず、大企業に顕著に見られるものです。アメリカの労働経済学者ラジャーによれば、定年と年功賃金の関係は図表1で説明できます。企業は労働者が若い時期は貢献度より低い賃金を支払い、中高年になると逆に貢献度より高い賃金を支払う。これによって、賃金カーブを右肩上がりにして、労働者を長く一所懸命働かせます。一方、若年で低く、中高年で高いという、長期で収支勘定を合わせる仕組みを維持するには、どこかの時点で労働者に辞めてもらう制度が不可欠。これが定年制の存在理由な



清家篤（せいけ・あつし）慶應義塾大学商学部教授。1954年生まれ。78年慶應義塾大学経済学部卒業。慶應義塾大学大学院博士課程修了。92年より現職。主著「高齢者の労働経済学」（日本経済新聞社）、「生涯現役社会の条件」（中央公論社）、「定年破壊」（講談社）。

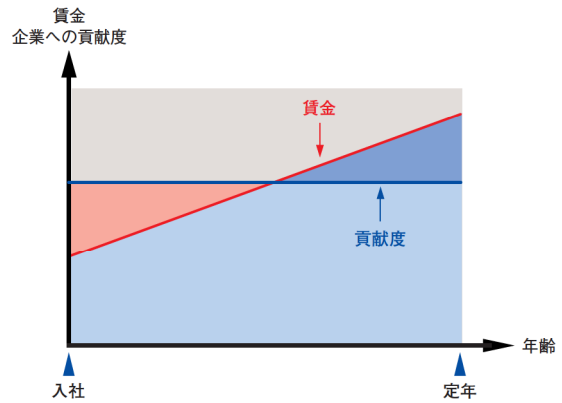
のです。

高齢化、環境変化……抱え込みを止める企業も

なぜ今、この「三位一体」が崩れつつあるのか。大きな要因として、製造業中心で規模の経済性が働く環境条件が変質したことがあります。代わって登場した激しい付加価値競争の渦中では個々の企業の栄枯盛衰サイクルが短縮化し、新卒を大量に採用し長期にわたって雇用を保障することが難しくなりました。規制緩和とグローバル化、冷戦崩壊による世界市場の拡大がこれに拍車をかけました。

また高齢化が急速に進むなか、定年

【図表1】定年と年功賃金



の延長は必然的に「年功賃金のフラット化」を要請します。年功賃金に代わる成果主義が当たり前になり、さらに今年は春闘で定期昇給制度の見直しも議論されました。「年次管理による年功賃金」という「三位一体」システムの肝の部分が崩れつつある今、採用という入り口、定年という出口も変質を迫られているのです。端的にいえば、新卒にこだわらず、中途採用で人を探るニーズ、定年まで待たずに人を外に出す圧力（「リストラ」の双方が高まっています。途中でいい人を探れるなら、新卒を採用し、一から育てようという力は弱まります。しかも、派遣やパートといった正社員以

外での雇用形態も急速に広がっています。人材は新卒一括採用で確保するという従来のやり方だけではなくなくなったです。

企業から個人、社会へ 変わる職業能力開発の主体

ここで問題になるのは、「若者の職業能力開発を誰が行うか」ということです。新卒一括採用↓長期間の教育・育成↓一人前の職業人に、という、これまで企業が担っていた能力育成の役割は、これからは個人や社会が引き受けざるを得なくなります。企業が負担してきた能力開

発のコストを個人がどう負担するか、労働使間でのルール作りが必要になるでしょうし、社会的には税制や助成金、あるいは社会保障面でのサポートも不可欠です。

このように、企業が人の抱え込みをやめた場合、社会全体が職業能力開発にどう取り組むのか、という問題が浮上してきます。それを解決しなければ社会全体の生産性や活力が削がれてしまいません。ヨーロッパなどでは、職業能力が未発達な若者が正社員として採用されにくく、そのため若年の失業率が非常に高くなっています。日本もこの方向へ進んでは困るので、何らかの対処が必要です。

Ⅱ 「世間」システムの二環として 新卒採用は基本的に維持される

浅羽通明氏（「みえない大学本舗」主宰評論家）

従来の新卒採用は 基本的に維持される

新卒一括採用は、終身雇用や年功序列と表裏一体となつて続いてきた制度ですが、それが最近変質してきているといわれます。しかし、だからといって、アメリカ流の途中入社がむしろ普通で、大卒といつても皆がいつせいに4月に入

社するわけではなく、「同期」という概念も稀薄な企業文化が生まれるでしょうか。私はそれはないと思います（笑）。理由のひとつは、新卒採用で新しい

試みをしている会社として注目されるのは、ほとんどがベンチャー企業です。ごく一部の大手を除くと、ITなど専門職種に特化した小回りがきく会社ばかりです。中小企業では従来から年功序列も終身雇用も定着していなかった。財閥

系とこれらを並べては考えられません。

なぜ東大卒が民間企業で 重宝されるのか

次に、より日本社会の構造に根ざした理由もあります。歴史学者の阿部謹也さんが注目していますが、私たち日本人は、他人を「個」としてでなく、その人がどんな「世間」に属しているかで判



浅羽通明（あさほ・みちあき）
「みえない大学本舗」主宰。評論家。1959年生まれ。早稲田大学法学部卒業。少女漫画から哲学・思想まで、そのフィールドは広大。著書『ニセ学生マニュアル』シリーズ（徳間書店）、『大学で何を学ぶか』（幻冬舎）、『野望としての教養』（時事通信社）。

断します。親戚縁者、隣近所、勤め先の部署に取引先、政党などの派閥……。これらが欧米にはない「世間」です。大学も、同級生、先輩後輩つながりで横縦に広がっているれっきとした「世間」なのです。だからこそ、OB訪問が就職でも重要となる。会社と契約する個人ではなく、「世間」でひばられるのです。東京大学の学生は就職でもやはり強いですよ。でも一方で、受験秀才で世



寄稿

大学「膨張」の歴史と 大卒定期採用

野田一夫氏（多摩大学名誉学長）

官僚養成のための帝国大学

大学卒業生を定期的に採用することは、日本の産業界の大手各社で広く行われてきている人事慣行であるが、その起源は意外に新しく、しかもその目的が将来の「幹部候補生」の確保にあったとは必ずしもいえない。歴史的

間知らずでプライドが高く、「使えない」という声もよく聞く。それではなぜ採用するのかというと、彼ら個人の能力が欲しいというより、彼らが東大という「世間」に属しているからなのです。その「世間」はキャリア官僚につながってまですから。この国は許認可権をたてに、著の上げ下げ」までもお上が指導してきた官僚国家ですから、大企業であればあるほど、いずれその同窓生が各官庁で権限を振るうようになる東大生を競って確保しようと考えているのです。東大以外でも、早稲田の「世間」はマスコミに強い。一橋や慶應は金融、商社に強い。筑波大や広島大は、教育界にその「世間」を広げている。日本大なんかも、中堅企業にその「世間」が伸びていますよ。就職と

高学歴と高度消費社会 フリーターが生まれる条件

は、学生が自分の「世間」を背負って企業へ接続するわけで、「世間」同士の提携強化のようなものなんです。小泉さんや小沢さんがいくら頑張っても、「世間」システムは変わらないでしょう。長期雇用や年功序列は確かに揺らいでいますし、ベンチャーのレベルでは変化はあるでしょうが、日本型採用の主流は確固として残ると思います。

スに難解な思想書をきつしり並べているホームレスがいると聞きました（笑）。そんな高度な知性があるというのにホームレス？と思うけど、逆なんです。高度な知性ゆえプライドが邪魔して、つまらない職を避けちゃう。ホームレスがまだましだと屈折しちゃう。産廃処理などの3K仕事はかなり高賃金なのに、日本人のなり手がいなくて外国人労働者の独壇場だそうですよ。仕事を生活の必要とか賃金のよさで選ばず、好き嫌いで選んじゃう。高学歴と高度消費社会の中でせいたくになった我々のそうした意識……。この傾向は景気にかかわらず、まだまだ強くなっていくでしょう。このあたりが、新卒採用が変化するかどうかの鍵かもしれませんね。

に考察する限り、中央官庁の幹部人事慣行とはまったく似て非なるものというべきだろう。明治19（1886）年、日本最初の「帝国大学」が創設された。以来久しく、学士Ⅱ大卒の主たる就職先は官庁にあったし、官庁側の採用目的が幹部候補生にあったことは疑いもない。非西欧世界最初の近代国民国家として誕生したわが国は、国際情勢の利も幸いして予想外に順調に経済力を増大させつつ国威を伸ばしていったから、ビュロークラシーの拡大と充実に伴い、有能な若手官僚の需要は旺盛で、しかもこの需要に応ずる供給量Ⅱ大卒の数は、明治期を通してきわめて限られていた。明治43（1910）年、わが国第4番目の大学として九州帝国大学が設立されたが、大

正初頭でも、大学生の数は4帝国大学合わせて約7000人、専任教員にいたっては約800人程度で、これは当時の人口（約4300万人）に対してそれぞれ0.16%と0.02%という稀少価値であった（編註…現在はそれぞれ2.1%、0.1%）。毎年、帝国大学を卒業するわずか2000〜3000人の若きエリートが多くが成長期の官僚システムに吸収されていたのは、ごく自然の理であろう。それでも日露戦争後ともなると、日本の工業化の成果もようやく顕著になり、その推進力となった三井、三菱、住友といったいわゆる旧財閥系各社は、大学Ⅱ帝国大学の卒業生を少数ながら毎年迎え入れる（「採用」という言葉は似つかわしくない）ため、あらゆる努



野田一夫(のだ・かずお)
多摩大学名誉学長・日本総合研
究所会長。1927年生まれ。52
年東京大学社会学科卒業後、
55年まで同大学院特別研究生。
58年立教大学助教授、60年米
マサチューセッツ工科大学留学、
65年立教大学教授などを経て、
89年多摩大学学長、97年宮城
県立宮城大学学長。主著「日本
の重役」(ダイヤモンド社)、「私の
大学改革」(産能大学出版社)。

力を払うようになる。しかし、相当数の大卒が毎年産業界に迎え入れられることが慣行化するためには、一方で需要側の条件として、曲がりなりにもビュロクラティックな組織を整えた大企業が増加すること、他方では供給側の条件として、大学数の増加による大卒の数が増加することが前提となる。

民間企業への大卒「解禁」まで

双方の条件が整った時期を強いて求めれば、大正中期だろうか。大正3〜7(1914〜1918)年の第一次大戦で、わが国は軍事的にも経済的にもまさに「漁夫の利」を得ることができ、戦争中から始まった空前の好景気で既存の大企業は業容を急速に拡大するとともに、多くの産業分野で新しい大企業が出現し、当然のことながら両者は競って高等教育を受けた人材を求めることになる。この事態に対応して政府は、大正7(1918)年「大学令」を公布し、大学ならびに大学生の数を一挙に増加させる大改革を行ったのである。

しかし、「大戦ブーム」は花の命にも似ていた。ブームに酔った日本国民の奢りを戒めるかのごとく起こった大正12(1923)年の関東大震災を契機として経済の局面は暗転し始め、大正末期から昭和の初頭にかけてわが国は、経済的にも社会的にも長いトンネルに入る。この間も東大を中心に帝国大学卒業生のなかから最優秀な人材を定期的に採用し続けた各中央官庁とは対照的に、大企業の大卒の定期採用は善かれあしけれ共通性と一貫性を欠いていたうえに、採用数も年によって大きなばらつきがあったのは致し方なかった。

大きな問題は需要側よりは供給側にあったというべきだ。大学令の施行とともに大学の数が急増していくと、主として授業に象徴される大学教育の質の低下が明るみに出はじめ、

一般的な意味での「大卒」の学歴価値も世界的に目立って低下していった。そのため、大卒の就職すら極度に困難になった昭和恐慌の頃から、多くの大学に対する学生や保護者の不満を背景に新聞・雑誌の大学批判の声は高まり、挙句の果ては、各地で「同盟休校」などと呼ばれた学校騒動まで頻発するにいたった。

大学間の学歴格差が発生する

わが国の大学史の泰斗である竹内洋氏は、「(戦前の)学生運動のげしきからみて戦時体制に入らなかつたら昭和40年代の大規模な全国的大学紛争は昭和10年前後におこっていたであろう……(学歴貴族の栄光と挫折)中央公論社」と述べておられるほどである。昭和10(1935)年といえば、大学数は46校で在学者数は7万人強、その年のわが国の人口(約7000万人)に対して1000人にひとり。つまり数字上では大学生はまだまだ希少価値があり、したがって「大卒」の学歴価値はまだ社会的に十分だったように思える。

だがすでにこの頃、大学生の平均的学力を反映して、同じ「大学」でも、官学(国立)と私学、帝国大学のなかでも東大・京大とその他の帝大、私立大学のなかでも早稲田・慶應とその他の私大……といったように、わずか50校に満たない大学の間には、学生の平均的学力差を背景として、決して公にはされない社会的ステータス格差が生じていた。中央官庁ではもちろん、入社に際して官庁のような客観的評価(高等文官試験)を必要としないう旧財閥系や政府系大企業でも、この格差は一個人の入社時からその後の昇進、定年退職後の処遇にいたるまで大きくものをいっただ。 「バカの壁」は個々人の脳内にあって本人に意識されないが、「学歴の壁」は社会に存在して誰もがそれを意識せざるを得ない。少なくとも

も戦前において中央官庁に職を求めた大卒は、自分の出身校によって自分の昇進の限界をそれぞれに自覚していたはずである。同じことは、少しく学歴の壁を低めたかたちで旧財閥系や政府系大企業に、さらに少しく低めたかたちでその他大企業に……いえた。したがって、大卒を「幹部候補生」として定期採用することを制度ないし慣習化した大企業が戦前にあつたとすれば、その「大卒」とは、実質的には、その大企業にとって有難みのある大学の卒業生のみを意味したのである。

企業人材育成の今後

その導入の経緯がどうあつたにせよ、新制大学こそはわが国にとって史上最大の愚挙であつた。残念ながら、その理由を説明する余裕は本稿にはない。しかし、新制大学の発足とともに大学の数(大学生の数)は増え続け、それに反比例して、教育の質は目に見えて低下していったという厳然たる事実がすべてを物語っている。文部省の大罪というべきだろう。戦後の大学教育の質的低下は、大学の数が多いただけに戦前よりはるかに深刻で、教育成果からすれば、大学間の社会的ステータス格差すら無意味化してしまうほどであつた。

つい先頃、産業界の大手企業各社の人事担当者は、わが国大学教育の退廃を物語る象徴的人間像である「体育会系」を好んで採用した。1980年代後半から90年代にかけての企業環境条件激変の過程で、「日本の経営」の基盤は完全に崩壊し、典型的な日本の人事慣行のひとつである「大卒の定期採用」もやがて過去の物語となるだろう。21世紀の日本の企業は、グローバル化、デジタル化、少子高齢化……といった内外の時代的トレンドの中で、自らの企業の将来を担う人材をどのように育成していくのだろうか。

新卒採用にグローバル・スタンダードは存在するか

海の内側では、新卒採用はどのようなプロセスで行われ、どんな手法がとられているのか、課題は何か。欧米の状況を幅広く取材しているお馴染みデイビッド・クリールマン氏に、アメリカ、ドイツ、イギリスの最新事情をレポートしてもらった。

デイビッド・クリールマン氏（人材コンサルタント）

1980年代および90年代のアメリカおよびイギリスでは、雇用保障が失われたことで、大学新卒者が、大手企業による採用と終身雇用をあてにできる時代が終わりを告げた。それでも、大学新卒者の採用が、欧米企業の人材配置戦略の大切な要素であることには変わりはない。この文章は、アメリカ、イギリス、ドイツ各国の大手企業による新卒者の採用慣行について考察したものである。

アメリカ

9～10月に本格始動する新卒採用活動

企業は、年間計画の一環として、来年は新卒者が何人必要となるかを決定する。このプロセスは特に複雑なものではなく、社内の各事業部門は、新入社

員による欠員補充が次の年には何人になるか、見積もるだけである。アメリカの採用プロセスは、新学年の開始時期である9月および10月にかけて、本格的に始動する。その口火を切るのが、この時期に各大学のキャリア・センターが開催する就職説明会である。キャリア・センターは、企業と学生との交流をほとんど一手に取り仕切るなど、重要な役割を担っている。

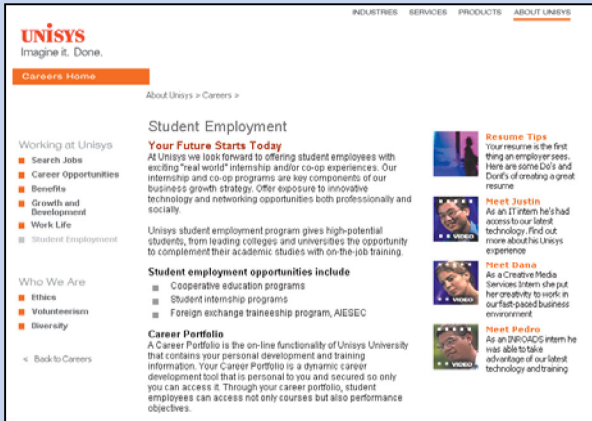
各企業は各大学の就職説明会の会場にブースを設置し、卒業予定者の関心を引こうとする。優秀な学生の関心を集める目的で、引き続き、インフォメーション・ナイト（情報の夕べ）を開催する企業もある。各社は、大学のキャリア・センターを通じて人員募集に関する情報を提供する。その後、10月から12月にかけて、求職者に対する面接が行われ、採用通知を受けた学生は、通常、2月あるいは3月に最終決定にいたる。多くの企業は、最も優秀な求職志望

者を見つけ出そうと懸命になっている。面接開始に先立ち最も優秀な求職者を見つけ出そうと、さまざまな方法を積極的に活用、高いポテンシャルを秘めた学生を求め、抜かりなく目を光らせている。企業によっては大学のクラブを対象にセミナーを開催するところもあり、履歴書の書き方や面接技術など、学生の関心を引きそうな話題について取り上げ、アドバイスなどを行っている。この際、ターゲットとなるのは、各社のビジネスに関連したクラブであり、エンジニアリング企業はエンジニアリングクラブを対象としたセミナーを開催するといった具合である。また各社は、優秀な学生に関する情報を得ようと、実力者と目される教授陣や就職指導カウンセラーとの良好な関係構築に努めている。

企業が夏期のインターンシップで学生を雇用する傾向が一段と強まっている。インターンシップにより、企業は卒業前に学生の能力を知ることができる。また



David Creelman
北米、ヨーロッパ、アジアなど、グローバルに活動する人材コンサルタント。ウエスタンオンタリオ大学でMBA取得。人事関連の最新情報を掲載する情報サイトHR.comのナレッジマネージャーをつとめている。



個別の要因で決まる 大学と企業の関係

優秀な学生の採用は、学生に自社での実習経験がある場合、よりスムーズになる。人事管理に優れた企業であるユニシスの場合、新卒採用のうち60〜65%は同社のインターンシップ経験者である。

インターンシップの人気が高まる一

方、管理職となるための正式な研修プログラムの人気は下火になってきている。例外的なのはハイアットで、評価の高い研修プログラムを現在も採用している。同社はこのプログラムが、将来の最高経営者となる人材を多数輩出することに期待をかけている。このように20年先を見据えたハイアットの経営姿勢は、アメリカのほとんどの企業が四半期ごとの業績にばかり目を奪われている現実と好対照をなしている。ハイアットの研修プログラムを経験したスタッフの場合、最初の3年間の定着率は50〜75%であり、アメリカではかなり高い数字といえる。

企業が訪問する大学の数は、新卒採用枠の人数によって決定され、具体的にどの大学を訪問するかを企業が決める際には、それまでに築きあげられた大学との関係、大学が専門とする分野、地理的要因、大学出身者の会社への貢献度、そして大学の総合的な評判によって判断される。興味深いのは、学校の評判が大切なことに変わりはないが、あ

具体的な選考方法 広まるeリクルーティング

くまでもこれら5つの要素のひとつに過ぎないという点だ。大手企業は多数の大学を訪問するが、ハイアットの場合、訪れるキャンパスの数は75にのぼる。

最も重要な選考方法は、コンピテンシー（ある特定の職務で高い成果をあげる行動特性）を見る構造的インタビューである。企業はまた、就職志願者が自社の企業文化に適合するかどうかにも多大な注意を払う。もちろん、大学で選択した具体的プログラム、学業成績、課外活動、そして実務経験が考慮されることはいうまでもない。

アメリカでは各企業が、さまざまな民族的背景、特にアフリカ系アメリカ人やヒスパニック系の学生の採用に真剣に取り組んでいる。能力と経験を兼ね備え、専門的職業に就いている少数民族出身者を探し当てるのは容易ではない。したがって、少数民族出身者を新卒採用することは民族の多様性を企業社会に反映させるうえで重要な方法といえよう。企業側は選考基準を甘くするのではなく、少数民族出身の就職志願者を多数確保することによって、これを推進する立場をとっている。

最も重要な動向は、インターネットを利用した、いわゆるeリクルーティングの利用がますます盛んになっているという点である。キャリア・センターも、企

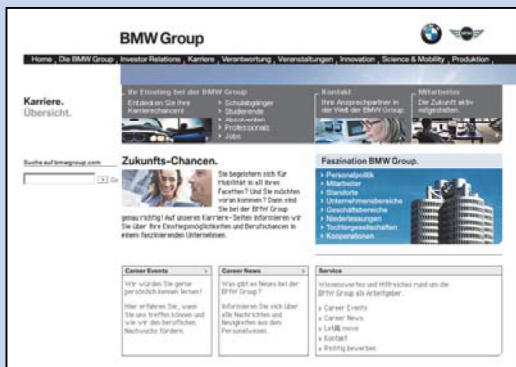
業も、提出後の一括管理が容易に行えることから、オンラインによる履歴書の提出をむしろ好ましいと考えている。しかし、ここで問題となるのは、キャリア・センターが、学生にセンターのシステム利用を望む一方、各企業も自社システムの利用を学生に求めていることだ。その結果、学生は、さまざまなシステムの数だけ、履歴書を提出するよう求められることになる。

学生にとっては、インターネットによるeリクルーティングの利用は何ら問題とならないが、同じ情報を複数のシステムにインプットしなければならぬ点で、面倒くさく感じるはずだ。全米大学就職協議会（NACE）は、この問題の解決にはある程度時間がかかると見ている。

採用総数は上向きに 大学との連携を深める企業

新卒採用枠は、景気の影響を大きく受ける。不景気には、企業は訪れる大学の数を減らしてインターネットを通じた採用に比重を移す。NACEはこのところ景気が上向いてきていることから、大学新卒者の採用数が13%増加すると予測する。

各企業はキャリア・センターと協力的な関係を維持し、学生に対しては自社イメージを良好に保つため、さまざまな努力を重ねている。例えば、景気が非常に冷え込んでいる時でも、才能ある人



材の供給ルートを確認しておくため、数々の新卒採用に努めたり、新卒採用を行わない場合も、何校かの大学主催の就職説明会には参加したりしている。ユニシスの場合、大学との関係を非常に重要視しており、ライン部門の上級管理職を大学との折衝窓口任命するほどである。また、同社の最高経営責任者自ら大学と連絡をとり合っており、キャンパスで過ごす時間も長い。

一部企業が実施する 有期4年の新卒採用

アメリカは一般に実験的取り組みが盛んな国であるが、新卒採用慣行はきわめて標準的である。例外は、一部の投資銀行やコンサルティング会社が大学新卒者を有期4年の職務に採用していることだろう。こうした制度を採用している理由は、ちよつと変わっている。これらの企業では、かつてあまりにも多くの大学新卒採用者が、数年で仕事を辞めてしまったという。この予測し得ないほど高い離職率が厄介な問題となったために、投資銀行は4年という期限を設けて新卒者を採用し、4年後には解雇することにしたのである。これは、4年で人員がすべて入れ替わることを意味するが、会社からすれば最初から完全に予測済みのことである。投資銀行をはじめとする企業でこうした制度が機能したの

ある。管理職の人材は外部から採用された。

こうした慣行が、他の企業で広く採用されるとは思わない。しかし、企業内において新卒採用者の職務が昇進ステップから外されている場合の事例として、大変興味深い。これは、昇進のステップを用意する必要があるのか、また欠員の補充にあたって大部分を外部から登用することは可能か、など幅広い問題を提起するものといえる。

ドイツ

根強い終身雇用 前倒しの採用活動

ドイツの企業はアメリカに類似した年間採用プロセスをとっているが、アメリカの大学と違ってキャンパスがそれほど大きくないことから、就職説明会をホテルあるいは会議場で開催することが多い。

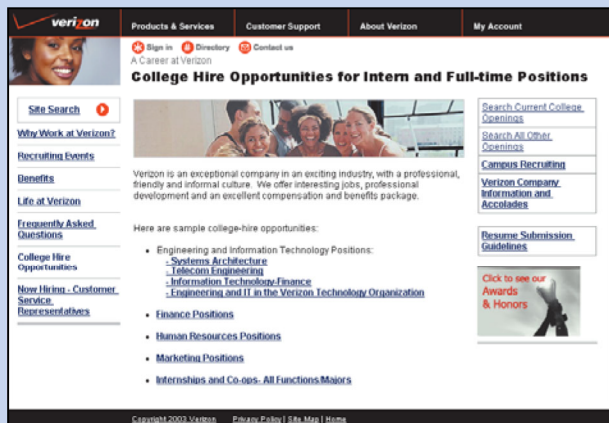
ドイツではエンジニアに対する需要が高いため、各社の採用活動は、大学の最終試験が行われる1年前という非常に早い時期から開始される。同様に、マツキンゼーやボストン・コンサルティング・グループをはじめとする大手コンサルティング会社は、優秀な人材確保のため、早い時期から採用活動を行う。

アメリカとドイツの大きな違いは、ドイツの大企業が現在も終身雇用の機会を提供している点にある。就職説明会の大手オーガナイザー、シュタウフェンビルルの最高経営責任者であるヨルグ・シュタウフェンビル氏によると、シーメンス、ダイムラー・クライスラー、BMW、バイエルおよびフォルクスワーゲンをはじめとする企業ではスタッフの9割以上を大学新卒採用者が占めているという。

採用慣行は安定 大きな変化は見られない

ドイツでは主な選考手段として、構造的インタビュよりもむしろ能力査定センターを、1日あるいは2日間利用するやり方が好まれる。能力査定センターでは、適性を判断するため、学生はさまざまな課題に取り組まされる。

シーメンスやダイムラー・クライスラーなどの大手企業は、インターネットを利用したリクルーティング活動を行っているが、今のところアメリカほど状況は進んでいない。とはいえ、将来的にeリクルーティングの採用が進むことは間違いない。もうひとつ、企業側に見られる傾向として、集団的イベントに参加するよりもむしろ就職説明会を自社開催する動きが目立っている。しかし、ドイツの採用慣行はきわめて安定しており、シュタウフェンビル氏は、この先、大きな変化が生じるとは見えていない。



イギリス

企業の大学離れが進み 自社に学生を呼び込む

イギリスにおける年間の新卒採用プロセスは、アメリカの事情に酷似している。各社はキャンパスでの就職説明会をはじめとする採用活動を秋に開始し、12月末までには募集人員枠をすべて埋めるべく、採用選考を進める。キャリア・センターはアメリカほどにはキャンパスでの採用プロセスを管理しておらず、なかには、大学単位ではなく地域ごとに関催される就職説明会もある。最近の企業は、大学で実施する面接を減らしており、自社施設に就職志望者を集めるやり方がむしろ好まれている。エクセター大学キャリアズ・アドバイザリー・サービス担当のイアン・ホッジズ氏によると、大学での就職面接を実施している企業数は、ここ15年ほどの間に、約140社から40社に減少し、イギリスの大学で全般的にこうした傾向が認められるという。アメリカ同様、イギリスの各企業は、キャンパスで練り広げられる面接以外の活動に参加するなど、大学生に「顔を売る」ための創造的な別の手法を見いだしている。

アメリカのようにイギリスでも、インターンシップは新卒採用にとって非常に重要な位置を占めている。イギリスでの

インターンシップは、イースター休暇を利用した2週間の実習から、夏期の実習、あるいは大学でのカリキュラムの合間に「サンドイッチ」式に組み込まれたものまでさまざまである。

職場のありのままを見せる RJPを行う企業も

大手企業350〜400社で構成する大卒者の就職支援団体最高責任者のカール・ギリアード氏は、実際の仕事内容に関するプレゼンテーションが、バラ色というよりむしろ現実に沿ったものになってきている傾向を指摘する。企業の間には卒業見込みの学生に対し、自社の管理職の典型的な会社での一日を、一切合財ありのままにビデオで見せるところもある。こうしたやり方は、会社に対して現実的な期待を生むことから、採用後の職場への定着率向上に効果を見せている。

厳しくなる採用方法 企業は新卒者の価値を認識

昨年の平均就職倍率42倍という現状から、企業によっては1万から2万人の就職希望者が殺到したところもあった。インターネットによる採用システムが、こうした多数の就職希望者の管理に役立つっている。実際、大企業の95%がオンラインによる願書提出を受け付けており、こうした方法を求める企業の数はま

すまず増えている。

イギリスの企業は多数の就職希望者をふるいにかけるために、大学進学前のものも含めた学業成績を非常に重視する。オンラインによる人物評価も行っており、「週末に働いてもらえますか?」といった質問を投げかけ、不適切な就職希望者が採用プロセスから脱落するように仕向ける。最初の面接は通常、構造的コンピテンシー・インタビュであり、これをパスした就職希望者は2回目の面接に進むが、多くの場合、能力査定センターにも行き、そこで参加者は集団で課題に取り組みむほか、プレゼンテーションをしたり、心理テスト・技能テストを受講させられる。

イギリスの大手企業ほとんどは、従来と変わらず、大学新卒者を採用することで定期的な人材プールを補充することが必要だと考えている。カール・ギリアード氏の推定では、毎年18万人の新卒採用がある。しかし、大手企業のうち数社は新卒採用を中止している。そのうえ、多くの企業が管理職研修プログラムの期間を短縮している。最近ではバークレーズが、研修プログラムを2年半から12カ月に短縮し、さらに研修プログラムの修了による雇用保証を廃止した。同様に、IBMは4年間の研修プログラムを採用しているものの、研修の修了時における雇用保証はない。大手会計会社や法律事務所でも、研修は実施するものの、修了時の雇用保証はしないのが一般的である。

結語

最新技術および採用手法の高度化

明確な傾向として、eリクルーティングの利用増大が挙げられる。数年先には、書類による願書提出は間違いなく過去のものとなるだろう。企業が、卒業予定の学生に自社のよいイメージを打ち立てて、優れた就職志望者を獲得するよりよい方法を見だし、最高の人材を選考するために近代的な評価テクニックを活用するにつれて、採用方法は漸次高度化している。

企業にとって本当に新卒は必要なのか

めったに問われることのない質問に、「大学新卒者を何故採用するのか？」ほとんどの中小企業がやっているように、数年の実務経験がある人材をどうして採用しないのか？」というものがある。大手企業が大学新卒者を採用する理由として、以下の点が挙げられる。

- これまでの慣行であり、大学新卒者を想定した職務を社内に抱えている
- 社内に新たな人材を取り入れ、彼らに自社の企業文化を教え込みたいと願っている

- 大学新卒者は、将来、指導的地位に立つ人材の供給源である

こうした理由は、多くの人がひとつの会社で長年勤め上げる気がない国では、多少疑問視されるかもしれない。新卒採用に関係する人々に話を聞いた限り、これまでの採用慣行に何らかの大きな変化が生じるという感触は少しも得られなかった。しかし、現在の新卒採用の慣行を支えている柱のひとつは非常に非常な離職率が高い場合、採用直後から15〜20年後に会社の指導的存在となることを期待して大学新卒者を採用するのは無意味である。新しい人材は魅力的ではあるが、2〜3年の実務経験を有する他の人材と比較して新卒者を選択する十分な理由とはならない。

ただ、新卒採用者を想定して新入社員向けの仕事が構成されている既存の職務構造は、簡単に変更される可能性がある。

新卒採用が消滅する日 若者への投資を正しい方向へ

いつの日か、津波のように押し寄せる大きな変化の波に洗われ、欧米企業がそろって新卒採用はあまり必要ないと考えて、「会社のためには経験豊富な人材を採用したほうがよい」と判断する事態がやってくることも考えられる。もちろん、終身雇用が、大企業において今な

お目標として掲げられているドイツだけは例外ではあるが。

私自身の経験のなかで、新卒採用の欠点も目にしてきた。大学を卒業したばかりでは実務経験に欠けるため、能力を評価するのは容易ではない。新卒で採用された若者は「隣の芝生は青い」と感じることが多く、他の会社で自分の運を試してみたいとの思いに強く駆られる。欧米企業が経費節減を進めるなか、新卒者が少しずつ経験を積んでいくのを悠長に待つ余裕は、いよいよ失われてきている。こうした忍耐力の欠如は、経験豊かな人材を採用する際の慣行に表れている。コンピュータ重視の採用について、これほど活発な議論があるにもかかわらず、実際には非常に具体的な実務経験が好まれるのである。

企業が新卒採用を大幅に減らす事態になれば、社会に与える影響は計り知れない。これに対しては、新卒採用者の給与を大幅に引き下げる、事実上、具体的な職業訓練に等しい「教育」を実施する、大学入学者数が減少する、あるいは卒業生に対して政府援助を実施する、といったさまざまな反応がすぐに起こることが予想される。

すべての社会にとって、若者の教育と研修、また彼らの就業は重要な社会問題である。企業、教育施設そして政府は、最新の動向に目を光らせ、実践的取り組みを奨励し、若者に対する投資を正しい方向に確実に導くため、協力してことにあたることが重要である。

2

Part 1
新卒採用の組織戦略論
沼上 幹 (一橋大学大学院商学研究所教授)

Part 2
企業が試行する
さまざまな新卒採用手法

おわりに
新卒採用の意味を
もう一度噛みしめる
佐野一郎 (本誌編集長) 荻野進介 (編集部)

新たな潮流は 大河となるか

「採用方法は面接中心、4月1日入社を期して、
人事部が一括採用する」という“本流”としての採用に対して、
最近では、有期採用、契約社員採用、インターンシップ採用、紹介予定派遣、
グローバル採用と、さまざまな手法を試みる企業が急増している。
“本流”の傍らに、“支流”ができたのだ。

Part1では、組織戦略論から見た新卒採用の意味と
そのあり方を気鋭の経営学者に語っていただき、
Part2では、さまざまな採用を模索する企業の具体的事例を紹介する。
「おわりに」で、ケースの総括と特集のまとめを掲載する。

インターンシップ受入れ先企業の資料を受け取る大学生。同志社大学で(1999年) 写真提供：朝日新聞社

文・構成 荻野進介 (編集部)

新卒採用の組織戦略論

これまで、経営学の世界では新卒採用が議論の俎上にあがることは稀だった。毎年4月、新卒が一斉に入社するという慣行が当たり前となっていたからだろう。しかし、これだけ新卒採用を巡る状況が混沌化すると状況は変わってくる。

沼上幹・一橋大学教授に、新卒採用の意味から新卒有期雇用の是非、人事のあり方まで語っていただいた。



沼上幹(ぬまがみ・つよし)
一橋大学大学院商学研究科教授。1960年生まれ。一橋大学社会学部卒業。同大学院商学研究科修士課程修了。専攻は経営戦略論、経営組織論、経営学方法論。著書『液晶ディスプレイの技術革新史』、『行為の経営学』(以上、白桃書房)、『組織戦略の考え方』(筑摩書房)。

もし半数の企業が 新卒採用をやめたら

新卒採用にはどんな意味があるのか。これを考えるために、仮に、日本の大企業の半数が新卒採用をやめたと想定してみよう。当然、上の年代は年々引退しますから、中途採用が必要になります。問題は、優秀な人材を中途で採用できるか否か、という点です。優秀層とそうでない層は企業を辞めず、抜けるのは中位層だ、とよくいわれますね。この論でいくと、優秀層を中途で採用することは大変難しくなります。

優秀層は必ずしも最初から能力を発揮する人ではありません。図表1で、A、Bという成長曲線を描く人がそれぞれいたとします。3年目ではBのほうが高い能力を示しますが、時間の経過とともにAが凌駕する。中途では即戦力が重視されますから、Bが採用されやすいですね。そうすると、Bのような人ばかり採用することとなり、長期的には中位層

のみで構成される企業になってしまう。上位の優秀層さえいれば、企業は競争優位を保つことができると思いますので、新卒を採らないということは、そういう企業の運命を左右するような根性のある上澄み層が採用できなくなるのではないのでしょうか。

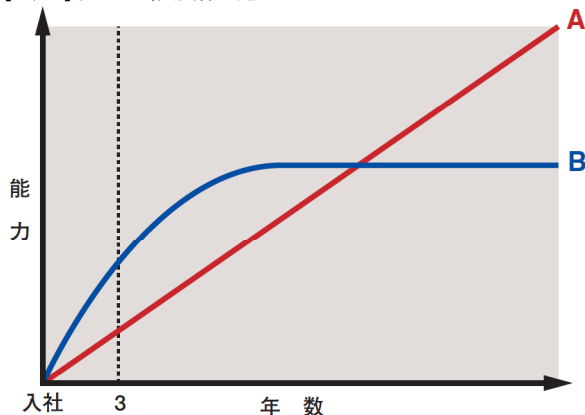
上下のインタラクション 若者が組織に存在する意義

次に、受け入れる組織にとつての新卒の意味を考えてみます。これは簡単です。若い人のいない職場はいやだ、ということとです(笑)。よちよち歩きのひよっ子から引退寸前の好々爺まで、各世代がバランスよく配置されていることが、人間の組織として一番自然だと思えます。最近、多様性(ダイバーシティ)の議論をよく耳にしますが、性別とか出自、雇用形態、大学の専攻ということばかり議論の俎上へのほりがちで、年齢が考慮されないことが多いですね。これはおかしい。自分より目下の若い人に教えること

で人は成長します。教える立場に立つと、人は、今までの経験をまとめて言語化します。新卒が不在だと、この経験ができなくなるんですよ。また、若い人の視線を浴びるだけで、上の人がリフレッシュすることもあります。もう若くないな、と思ったり、逆にまだまだ頑張れると感じたり、社会の変化を彼らを通して学んだりする。さらにいうと、人間は年をとると自分に甘くなりがち(笑)。そういう時、目をきらきらさせた若者が入ってくると、このままではいけないと焦燥の念に駆られます。年寄りだって、若者から学ぶことが多々あるのです。

こういう上下のインタラクションは、組織の活気を保つために非常に重要なことです。ただし近年、大学のサークル等が同世代集団のみの交流の場になりつつあり、古いOBとの交流機会が減ってきました。その意味では、上下のインタラクションを行うスキルが、近年の新卒には少ないという傾向はあるかもしれません。しかし、新卒＝単なるコスト要因としか捉えない考え方は、実は、コ

【図表1】個人の成長曲線の違い



スト要因に過ぎない人たちを採用すること、それよりも年上の、利益を生み出している中堅層を活性化させる触媒の役目を果たすという点を見落としているのではないだろうか。

有期の新卒社員制度が成功するためには

有期の新卒採用を行う企業が増えていますが、そうした人材は、組織と運命をともしない人たちです。あまりにも多くの人が皆、組織と運命をともししてしまっている場合は、うるさい人が多いので根回しが大変になります。これを解消のに有期の新卒は役立つかもしれません。問題は、組織全体に占める彼らの割合です。そういう人ばかりでは、会社の看板を食いつぶしてしまう人の集団になる可能性がありますから。

ここで、1500人の新卒を有期契約社員として採用し、3年後、そのなかから優秀な50人を選び、無期の正社員として改めて雇用するというやり方（「A社」の巧拙を考察してみましょう。リスクが2つあります。ひとつ目は、無期の50人を選ぶ時と比べ、有期の150人を選ぶ際の採用側の選択眼が劣化する可能性があります。無期の場合、真剣さが違いますからね。つまり、50人のなかには通常15人いる優秀層が、150人のなかには10人しかいなかった、ということが起こり得るのです。

次に、A社と同じ層を欲しがらる採用

ライバル企業（「B社」）が、うちは無期で50人採用します、と仕掛けてくる可能性がります。学生は、一生安泰なB社と、3年後に3分の2が辞めさせられるA社とどっちを選ぶでしょうか。きちんと育ててもらえて、しかもいやにならなくても辞められるわけですから、並外れた高給、どこでも評価される立派なキャリア、心躍る就業体験などが保証されない限り、多くの学生がB社を選ぶはず。A社で50人の無期社員に選ばれば、その後、万一辞めたとしても恵まれた転職機会があるので万事OKですが、辞めさせられる3分の2に入った場合と、新卒時にB社に入った場合を比較すれば、よほどのことがない限り、B社を選択する人が多いはず。

結果として、B社には比較的優秀な層が応募しやすくなり、A社には、若干の優秀層も含む、あえて冒険も辞さない層（有象無象も多く含まれる）が集まるようになるでしょう。ただ、未来永劫のシステムではなく、5年間という時限を区切ってこの制度を実施するのだたらうまくまわる可能性は十分にありません。一時的な組織変革のためのリフレットシユ材として活用し、弊害が開始したら中止すればいい。もちろん、一旦制度を始めたならなかなか廃止できないような会社が出すのは危険かもしれません。

新卒採用については、試行錯誤を繰り返した結果、早晩、従来とあまり変わらない制度に落ち着く気がしていますが、日本企業の人事制度が総じて甘

い運用下にあったことは否めません。1000人採用して育てます、といつても、100人すべて育てることはあり得ません。歩留まりがあるはずで、昇進のメリハリはもつと早めにつけるべきです。

採用も昇進も本質は「人に関する投資」

多くの日本企業では、長らく「昇進」ご褒美」という考えが一般的でした。これは大いなる勘違いで、本来は、「昇進」投資」であるべきです。西郷隆盛は昔、こう言いました。「功に対しては賞で報いよ。地位は分別のある者に与えよ」。貢献には賃金・賞与で報いるべきで、昇進は上に立つ力量があるリーダーに与えよ、というわけです。いたずらに地位で報いる例が増えればかりに、過去の成功体験をもつ人ばかりが昇進の蜜を吸う結果となり、戦いに勝つための機動的な人材配置が実現しない企業がとて多くなっています。

昇進の基準などという客観的基準は存在しません。最後は、これまでの経験から物申すしかない、人事の玄人としての勘に頼るしかありません。人事の仕事の根本は、人が伸びていく機会を、いつ、誰に、どう提供するかとということであり、これは、まさに人に関する投資案件に他なりません。「非常にリスクな投資ビジネスをしているんだ」という気概を、人事はもつともつべきです。新卒採用についてもまったく同じことがいえます。

企業が試行する さまざまな新卒採用手法

ここでは、取材をもとに企業の具体的事例を見てみたい。テーマは5つで、①最近、新卒採用を始めた企業の斬新な試み、②有期の契約社員としての新卒採用、③インターンシップと紹介予定派遣、④グローバル(中国人)採用、⑤企業文化そのものを体現した採用、である。企業によっては、試行錯誤とその背景もレポートした点がポイントである。

I いま新卒採用を開始する意味

新卒採用は何のために、どう実行すべきなのか、最近新卒採用を始めたばかりの企業の事例を紹介する。

企業事例 1 コンピュータ・アソシエイツ

トップ直轄で全社の課題解決を担当 第二創業期は新卒採用から始まる

新卒がいきなり 社長直轄の戦略委員に

極東戦略委員、10名限定募集。インパクトのあるメッセージが就職情報誌に踊った。採用ホームページを開いた学生

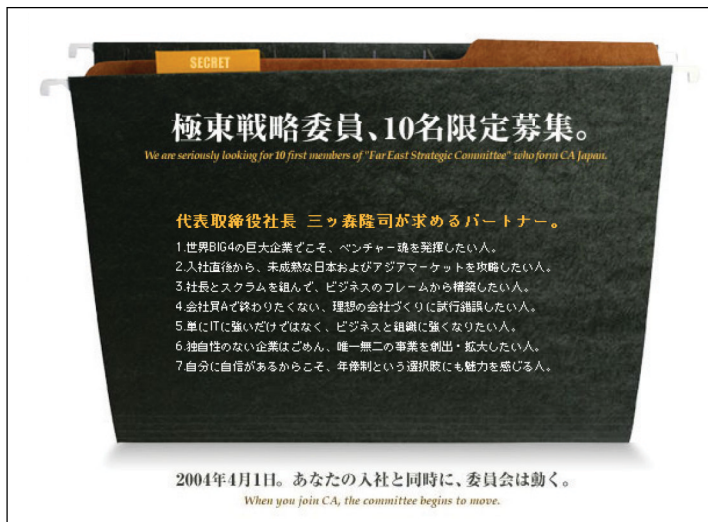
の目を釘付けにした。日本での知名度はまだ低い、マイクロソフト、オラクル、SAPに次ぐ世界第四位の売上規模を誇るビジネスソフトウェア企業、コンピュータ・アソシエイツ(以下、CA)。本社はアメリカにあり、日本法人設立は1997年である。

現在、日本で400名の社員を擁する同社が、2003年に行った新卒採用のコンセプトが冒頭に挙げたもので、極東戦略委員とは、社長直轄の委員会メンバーのことだ。新卒人材だけで構成され、日々の業務から、一段高い目線に立った時に見えてくるさまざまな課題

を出し合い、解決策を社長に直接提案する組織だという。配属先は、入社後、適性・希望によって、営業・コンサル

コンピュータ・アソシエイツ株式会社

- 事業内容: コンピュータソフトの開発、販売、管理
- 本社所在地: 東京都新宿区
- 設立年: 1997年
- 従業員数: 400人
- 売上高: 31億2000万ドル (グローバル、2002年度)



コンピュータ・アソシエイツの採用ホームページ

タレントなどに決まり、通常業務の合間にこれを行うことになる。

7200名の応募 16名を厳選採用

蓋を開けると、予想をはるかに上回る7200名を超える応募があり、結局、そのなかから16名が選ばれた。職種別あるいは事業部別採用は昨今珍しくない

が、新卒のために社長直轄の組織を作る例は珍しい。

同社社長の三ツ森隆司氏はこう話す。

「私が求める人材の条件(左参照)を事前に提示していたのですが、インターンシップでさまざまなビジネスを経験した『猛者』から豊富な人生経験を積んだ帰国子女の学生まで、バラエティ豊かな想定通りの人材を採用することができました。驚いたのは、CAに入ったらこんなことをやりたいと具体的に話す学生が本当にたくさん来てくれたことです。最後は理屈ではなく、将来のコア人材になってくれそうなく、かつ、私が一緒に働きたい人材を、個性を重視して採用しました」

文化や風土を創るための 新卒採用

同社が新卒採用を開始した理由を、三ツ森社長はこう話す。「日本法人は設立当初から約1000タイトルの以上の製品をもっていたため、市場ニーズに追われ、人材の採用は即戦力としての中途人材ばかりでした。幸い業績は順調



コンピュータ・アソシエイツ
株式会社
代表取締役社長
三ツ森隆司氏

ですが、組織としての強さ、文化や風土といったものが育っていないと危惧していたのです。企業には成長段階に合わせて、いろいろなステージがあります。IBMもコカコーラも、いつの間にか日本の会社と変わりがなくなつたように、第二創業期の今、日本でこれまで以上の成功を収めるために、新卒採用を実施する時期ではないかと考えたのです」

新卒採用を実施する 3つの意味とは

三ツ森社長いわく、新卒採用には3つの意味があるという。「ひとつは、組織の価値観を体現するコア人材を一人から育て上げられること、もうひとつは、同期ができますから、部署ごとの縦割組織に横系を通すことができる。縦系はか

りだと織物にならないように、ある程度の規模の組織には横系が必要なんです」(三ツ森氏)

最後は、現社内へのインパクトである。「選り抜かれた優秀な新人が来るということ、社内によい影響が出ています。業務や組織のあり方を皆が再考するんですね。入社後の研修プログラムを考えるために自分の業務を見直してみたり、初心に返ってこれからのキャリアを真剣に考えてみたり。新卒が入るなら、今のポジションを変えてくれと直訴してきた社員もいました」(三ツ森氏)

業界経験はもちろん、社会経験も少ない新卒が入社しても、即戦力として活躍できるまでには多少の時間を要する。つまり、その育成に時間が割かれ、組織本来の業務を達成する時間や労力が削減され、大きな負担を余儀なくされるのだ。しかし、発展段階にある企業にとっては、新卒を採用し育成していくことで、「人材育成の文化」を育むことが必要不可欠になる時期が必ず到来する。

新卒が入ることで周囲に及ぼす「影響」の大きさを改めて感じさせる事例である。

ワークスアプリケーションズ

問題解決能力を試し、磨く 日当つき難関インターンシップが目覚めもの

問題解決能力の有無を見る 他に例を見ない斬新な試み

入社意思は不問、成績優秀者には有効期限3年の入社試験免除パスを贈呈、期間は1カ月で日給1万円（夜間の短縮プログラムは5000円）支給。自ら特むところの多い学生なら躊躇なく応募しそだが、これは大手企業向けERPパッケージソフトの開発を行うワークスアプリケーションズが実施している大学4年生向けインターンシップの条件なのだ。今年の応募総数は約8000名で、文理関係なく、筆記試験と面接で選ばれた500名が参加、このうち約半数に試験免除パスが贈呈された。今年で2年目の試みで、今年は20名が入社、来春は約70名が入社する予定だ。

同社の牧野正幸代表はこう話す。「最



株式会社ワークス
アプリケーションズ
代表取締役CEO
牧野正幸氏

小限の知識を与えシステム構築を行ってもらう内容で、問題解決能力の鍛錬と、その有無を測るプログラムです。物の優先順位をつけ、頭を振り絞らなと解決できません。成績最優秀者には特別に5年有効のパスを出しました」

中途採用向けの研修を 新卒向けにカスタマイズ

元々、このプログラムは、同社が6カ月かけて中途採用者向けに行っていたものを学生向けに短縮したものだ。「我々の顧客は大手企業が多く、一緒にプロジェクトを担当する人たちは優秀な方ばかり。こちらも、それに負けない優秀な人材、問題解決力をもった俊英を揃える必要があります。ところが、既存のIT業界には優れた人材が不足しており、欲しい人材は顧客企業で私たちの相手をしているような人たちが少なかった。そこで、そういう人を採用し戦力化する方法として6カ月の研修プログラムを作ったのです。狙いはIT業界には属さない人です。生半可な知識や経験は逆に邪魔になりますから」（牧野氏）

研修の受講者（中途採用者）は「テ

クノロジスト特待生」と呼ばれ、身分は社員だが、その期間、研修のみに従事する。「特待生」になれる確率は2%、そこから半年後、開発や営業を担当する社員に昇格できる確率は6割という狭き門だ。しかし、創業から8年、延べ数万人が中途で同社の門を叩いた計算になり、中途人材が払底し始めていた。そこで新卒に目を向けたというわけである。「私たちが重視するのは、ロジカルシンキングとクリエイティブシンキング。前者は筆記試験や面接が有効ですが、後者は無理です。あらゆる手法を試してそれがわかりました。そこで、中途入社の人に好評だった6カ月研修の短縮版を新卒向けに活用しようと考えたわけです。知識や経験を問わないという意味で、両者は同じですから」（牧野氏）

同じ試みが増えれば 日本の就職・採用が変わる

牧野氏は、このインターンシップには3つの意味があると考えている。「ひとつは、互いに優秀な、気のおけない仲間を学生に用意してあげられること、もうひとつは、めったにない挑戦しがいのあ

る職場としての当社をアピールできること。これは卒業生の多くが顧客企業に入社しているので、ビジネス上すごくプラスになります。最後は社会貢献ですね。こういう試みが増えれば、新卒が一斉に就職する必要がなくなる。本当に気に入った会社が現れるまで、何社か試すことができ、就職に自由度が増しますよ」（牧野氏）

この試みは、3年有効の入社免除パスをつけたところがポイントだろう。「卒業生専用の掲示板が専用HP上であり、活発な意見交換がなされています。今後は、定期的に、他社に就職した卒業生に近況伺いの手紙を出す予定です」（牧野氏）

近くのビルの何部屋かを借り切り、第一線の研究開発員やコンサルタントなど、常時5、6人が指導する手の込んだインターンシップ。最初の修了生のパスの有効期限が切れる今から2年後、同社へのUターン組が何人現れるのか、注目したい。

株式会社ワークス アプリケーションズ

- 事業内容：大手企業向けパッケージソフトの開発、販売、サポート
- 本社所在地：東京都港区
- 設立年：1996年
- 従業員数：370名（うち研修生等59名、2003年6月現在）
- 売上高：56億円（2003年6月期）

II 有期の新卒採用という試み

新卒を有期で採用する企業が増えている。有期を見直した企業もある。それぞれの背景を紹介したい。

企業事例 3

日興コーディアル証券

自由と自己責任が裏表の働き方 社内変革のトリガーとしての意味も

新卒有期のF A採用制度 企業と個人の共生共栄

日興コーディアル証券は、有期雇用の営業専門社員であるファイナンシャルアドバイザー（以下、F A）としての新卒採用を昨年度から本格的に開始した。F Aとは、1年ごとに契約を更新する完全実績報酬型の金融プロフェッショナル職である。初年度の2003年は34名を採用。2004年には昨年度比倍増の70名の採用を計画している。従来型の総合職と大きく違う点は以下の3点である。

- 地域に密着した仕事で、社命による転勤がない
- 報酬は完全実績制で、実績給と保障給のうち多いほうが支払われる
- ボーナス、退職金、家族手当、住宅



日興コーディアル証券株式会社
FAビジネス担当・
職域メディア営業本部長
執行役員 福家尚文氏

手当など、給料以外の報酬はない。仕事の組み立て方や進め方など、自己裁量が利く働き方ができる一方で、一定の基準以下では契約の更新が行われないという、自由と自己責任が裏表の制度でもある。当然、社会人1年目から自律した考え方や行動が求められるわけだ。

このF A制度を強化している背景を、同社執行役員の福家尚文氏はこう話す。「経営環境が目まぐるしく変わるなか、企業として、環境変化に対応できる筋肉質な体質に変身すること、お客様な

らびに働き手の多様なニーズに合致した営業体制を整えることが大きな課題となっています。当社にとって、その2つの課題を解決するキーワードが、F A制度というわけです」

従来の営業からの転換 組織と個人が互いに自律

従来からいわれることだが、金融業の優劣を決めるのは、商品力ではなくて営業社員のアドバイス能力である。「総合証券会社は、優秀なコンサルティング能力をもつ人材をいかに多く揃えているかが勝負です。そういう人材が、地域に密着し腰を落ち着けてお客様との人間関係を強固にすることで競争力が増えます。F Aは、起業者精神を携え、金融コンサルタントという職業に対してより深くコミットする働き方です。上司にい

日興コーディアル証券 株式会社

- 事業内容：証券取引
- 本社所在地：東京都千代田区
- 設立年：2001年
- 従業員数：6259人（うち営業専門社員 [FA] 860人 [2003年11月1日現在]）
- 株主資本：3667億円（2003年9月現在）

われるから仕事をするという考え方は、ここにはありません。若いうちから、こうしたプロフェッショナルな働き方が要求されるF Aにチャレンジしようという人材を求めて、新卒採用を開始したのです。こうした若者をプロの人材に育成することも、企業の大切な社会的使命だと考えます」（福家氏）

採用活動にあたって、説明選考会の講師は福家氏自らがとめていた。今年度は、全国各地で計45回開催。毎回、「なぜF Aを拡充しようとしているのか」「F Aの魅力」「新卒に期待していること」を学生に訴える。選考における最終面接もすべて福家氏が担当し、「自分で仕事を創り出す人、起業者精神のある人、

具体的には24時間、常に仕事について考えられる人でないとFAには向かない」と、自律性が不可欠な職務であることを強調する。「最近では、FAの働き方を十分に理解し、積極的にチャレンジ



日興コーディアル証券の採用ホームページ

なぜ新卒か、に 真っ直ぐに答える制度

ジしてくる学生が多いことに逆に驚かされますね。ここまできると、「契約社員だから使い捨てではないか」という学生からの危惧は出てきません」(福家氏)

そもそも同社がFA制度で中途採用を開始したのは、2001年だった。即戦力獲得が狙いだったFA制度に、なぜ新卒学生を採用するのか。「新卒には、新しいステージにチャレンジする、若さゆえの情熱と柔軟性があります。また、企業にとっては、可能性の大きな人材を早期に獲得できるチャンスです。若いうちから、当社のFAの考え方、価値

観、スキルを身につけることは、とても意義のあることです。(新卒採用をしないことは)新規事業に投資しない企業に将来はないというのと同じ意味です」(福家氏)

日興コーディアル証券は、FA制度の拡充に業界で最も力を入れている。その狙いを全社に徹底するために、福家氏は全国の支店を回り、支店長、管理職、FAそれぞれに趣旨説明を行っている。「管理職は、従来の指揮統制型のマネジメントスタイルから、社員それぞれの個性を尊重し、力を引き出すスタイルへの転換が課題です。一方でFA側は、上司に発破をかけられるから仕事をする、というのではなく、お客様にいかに喜んでもらうかを基準に、仕事の組み立て方

を自ら考えることが必要です。また、会社としては、多様な個の力を生かせる舞台を作ることが重要です」(福家氏)

福家氏自身、この制度に大きな思い入れを感じている。「古代ギリシャの医師ヒポクラテスの言葉であり、医師の倫理基準として有名な『知りながら害をなすな』は、FAにもそのまま当てはまる言葉です。自己責任(＝契約基準)が明確だからこそ、個人は自律性をもって自発的に行動できる。多様な個が中心となる時代にふさわしい新しい働き方です」(福家氏)

単なるコスト削減ではなく、他社との差別化であり、社内変革のトリガーでもある新卒のFA制度。「何のための新卒採用か」に明確に答えている制度だ。

企業事例 4

日本テレビ放送網

育成を念頭におき、有期から無期へ転換 6週間かけて制作コア人材を採用

新卒という原石に
年俸1000万円

2000年から日本テレビ放送網が

実施し、マスコミ志望の学生の間で話題になった、最高年俸1000万円の「新卒有期雇用の契約社員制度」。選考方法は、数千人の応募者を筆記試験と面接で数十名に絞り、6週間の合宿形式

で、本番さながらの番組制作のプロセスを体験させながら選考するというものだった。同社人事部次長の大沼裕之氏はこう話す。「新卒ですから仕事の実績はゼロ。年俸額は、潜在的な能力、『原石』

日本テレビ放送網 株式会社

- 事業内容：テレビジョン放送、放送番組の制作・販売、出版物の発行・販売文化事業
- 本社所在地：東京都港区
- 設立年：1952年
- 従業員数：1339人
- 売上高(連結)：3362億9900万円(2003年3月期)



日本テレビの採用ホームページ

への投資です。長い期間をかけ、基礎能力、適応力、課題解決力などを見せてもらいました。カメラマンと対象物との間にどううまく入るかとか、トラブルが起きた時にどう対処するかなど、将来の番組制作のリーダーになる資質を感じさせる人材であるかを、現場のプロを含め、複数の目で評価しました。短期間だと見えない点もありますが、24時間とともにし、これだけ長期にわたれば彼らのすべてが見えてきました」

こうした育成と選考を兼ねたプロセスを経て、2001年には12名、3年間で30名強のクリエイターが入社した。彼らは番組制作の中核を担う人材として

求める人材像の進化により 有期雇用から無期へ転換

期待され、現在ADとして現場で活躍している。

この年俸制の新卒契約社員の採用はスタートから3年目で一旦終了、2002年から別の方法がスタートした。有期の雇用から無期に変更、総合職としての募集に切り替えたのである。「制作現場、人事、経営者も含めて議論し、これからのテレビ局は、地上波の番組作りだけでなく、ゲームや携帯、インターネットといったように、多角的なメディア展開が必須であり、そのためには柔軟な発想のマルチコンテンツクリエイターが必要ではないか、という結論に落ち着いたのです」(大沼氏)

そこで、総合職という形での募集となった。「マルチコンテンツクリエイターは、ゲーム会社やキャラクター会社との付き合いなど、いろいろな経験が必要です。そのような長期的に育てる人材に対して、最初から有期の雇用形態だと無理があると判断したのです。選考方法がそれまでにトライした合宿形式を取り入



日本テレビ放送網株式会社
人事部次長
大沼裕之氏

れ、6週間、学生と向き合っています」(大沼氏)

多国籍国家の実現に向けて 日本テレビDNAの継承

日本テレビは、従来から、即戦力の中途採用と、「原石」を見出す新卒採用を組み合わせてきた。中途人材と新卒が組織において果たす役割の違いについて、大沼氏はこう語った。「経営陣は、日本テレビを、「多国籍国家」にしたいと話しています。そのために、即戦力の人材と、内部で一から育てる新卒人材のどちらも大切です。すべて中途採用で、という考え方もありますが、企業が持続的に発展するためには、組織に日本テレビのDNAを埋め込む必要があります。それには、新卒という素材の段階から埋め込んでいくことが大切です。アイデン

ティティを支える部分は、新卒というまっさらな人材が担い、多国籍国家のような強靱さ、タフな部分というのは中途採用の人材で確保したい。DNAの継承には新卒が一番適しています」(大沼氏)

学生の変化に合わせて 採用が進化しないと駄目

同社は、激変するテレビ業界の求める人材の変化に対応し、異例ともいえる、新卒での年俸制契約社員と6週間の合宿形式での教育と選考、そしてその発展形としてのマルチコンテンツクリエイターの総合職採用、また留学生を視野に入れ、募集対象の卒業年次を2年同時にするなど次々と新しい試みにチャレンジしてきた。「よくいえば革新的、悪くいえば相当無理をしているんです。手間もかかるし、学生の負担も大きいです。しかし、学生は年々驚くほど変化します。採用に正解はありませんが、学生の変化に負けないように、これからもチャレンジを続けていくつもりです」(大沼氏)

Ⅲ

就業体験が、学生と企業の双方に必要な時代

2000年頃から本格化したインターンシップと紹介予定派遣。前者の実践企業の採用手法の変遷と、後者をビジネスにする企業の動きをお伝えする。

企業事例 5

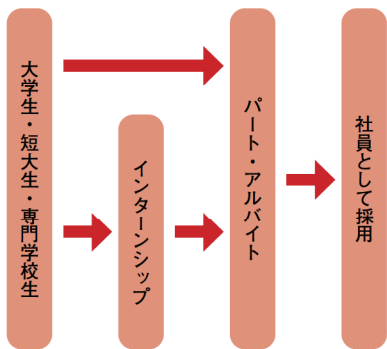
ギャップジャパン

試行錯誤してわかったこと 店舗職には就業体験が不可欠

新卒採用はすべて インターンシップから

全国に135店舗のカジュアルアルウェア専門店を展開するギャップジャパンが、店舗マネージャー候補として、通常の方法で大学新卒者を採用していたのをやめ、インターンシップを必須とする採用に切り替えてから2年が過ぎた。イ

【図表】ギャップの採用フロー図



ンターンシップを実施しているのは、服飾関係の専門学校、短大、大学と、30数校にのぼる。同社人事部長の中島豊氏はこう話す。「期間は、最低2週間から最長で3カ月。その後、希望者はアルバイト契約に切り替えてもらい、適性を見ます。このやり方での採用実績はまだ数名なのですが、年間100名弱という現在の受け入れ人数を300名くらいに増やしたいですね」

実は、ここに辿り着くまでには、いくつもの紆余曲折と試行錯誤があった。99年4月入社組からで、大卒を中心に20名程度が入社した。「マネージャーを内部から昇進させることはせず、専ら中途採用に頼っていたのですが、当時は当

実務経験ゼロの新人は 存在価値もゼロ

社最大の店舗拡大期。店舗マネージャーが大量に不足することに気づき、新卒人材に目をつけたのです。アメリカにも足を運び、いい人材を集めようとすくく苦労しました」(中島氏)

まずどこで教育するかが、問題になった。トレーニング店舗をいくつか決め、そこに新人を振り分けた。ところが、ただでさえ多忙な店舗に何人も新人が放り込まれても、十分な教育をひとりひとりに施す余裕がない。新人は使えない、手間はかかる、という現場の不満の声が人事に舞い込むようになった。

翌年は、トレーニング店舗制度をやめ、各店舗均等に新人を振り分けるようにした。入社時期も4月から6月にずらしてみた。5月の連休は店の重要な働き入れ時であり、実務経験に浅い入社間もない新人の出る幕はほとんどない、教育期間も3カ月あれば十分だろう、という判断だった。その間、海外旅行に行

けるなどの理由で学生側にも評判がよかつたが、根本的な問題は解決されなかつた。「実務経験ゼロの新人がいきなりマネージャーとして店に入ると、パートやアルバイトなど下の人がついてこないのです。2〜3年も勤務している同年代のフリーターとか年季の入った主婦がいるわけですからね」(中島氏)

経営戦略・人事戦略に 即した独自の採用を

実務経験を積ませるために、2001年からは内定者にアルバイトを課してみた。5月内定として、翌年6月の正式入社まで1年以上も現場で鍛えたわけである。「ところが、手間ひまかけて

ギャップジャパン 株式会社

- 事業内容: カジュアル衣料品の販売
- 本社所在地: 東京都港区
- 設立年: 1994年
- 従業員数: 4500名



株式会社パナソニック
新卒派遣事業部長
長畑久美子氏

**利用者は年間3000人以上
商社・金融・製造が主要顧客**

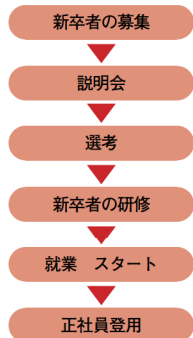
2000年12月に紹介予定派遣制度が解禁になってから、数多くの学生がこの制度を利用して企業に入社しています。当社は、下図のような仕組みで事業を行っています。登録を希望する学生も年々増加しており、実際にこの仕組みを使っ

て入社するのは700人程度。95年から新卒者の派遣事業を始めましたが、その年は80人程度しかいませんでした。現在、この分野を手がけている大手3社を中心に、全国で年間約3000人がこの仕組みで入社していると思われます。

当社の例ですが、職種はさまざまですが、商社・金融・メーカーなどの一般職が約5割を占め、企業規模では1000人以上の大手で約5割です。派遣契約終了後、約8割の人が社員に登用されています。ウェブを使った採用が主流になり、簡単にエントリーできるようになり、人事の現場の業務量が大変増えてきました。そのようななか、採用効率を高める効果も認めていただいています。派遣という点、女性のイメージが強いですが、男性も増加しています。

多くの学生は所属する業界や社名が知られている企業にしか就職活動をしませんが、業界や社名からは想像できない仕事、例えば、人材ビジネスのパナソニックで、社内システムを担当するSE職の候補が毎年必ず欲しい、という場合、この仕組みは大変有効です。また、店舗でのさまざまな仕事を体験させて、総合職として育てようとする流通業の場合、最初の1年は派遣という形で、企業も本人も能力と適性を見極め、2年目は契約社員と総合職の2ラインで配属を考えるケースも出てきています。総合職ではなく、好きなブランドを売りたいので有期の契約社員を

パナソニックの新卒紹介予定派遣システム



活用が実現できるはず。今後は、この仕組みを利用していただいている企業の人事の方だけでなく、現場の方々にも、「即戦力スキル派遣」とは別の「ひとつの採用方法としての派遣」であることをもっと理解していただきたい。そして、アルバイト、パート、派遣、契約など雇用形態が複雑な企業は、一度、そこを整理することで、より有効な人材活用が実現できるはず。

企業・学生に認知され始めた 新卒紹介予定派遣という採用手法・働き方

長畑久美子氏 (株式会社パナソニック 新卒派遣事業部長)



ギャップジャパン株式会社
人事部部長
中島豊氏

厳選採用し、現場の経験を積みませ、手

塩にかけて育てた貴重な新人が半年くらいでどんどん辞めていくわけですよ。そこで判断しました。仕事の中身がある意味曖昧で、長時間かけて新人を育てる余裕のある会社ならともかく、店舗運営に特化した、うちのような会社には従来の新卒採用は合わない」と(中島氏)

新卒学生は欲しい、でも実務経験せ

口の人材は続かない……。選択肢は学生向けのインターンシップしかない。た。現に、同社のパート、アルバイトの3割は学生で占められている。インターンシップを幅広い学生に向けた就労の場とし、そこで有望な学生がいれば入社させる、と発想を転換した。

「今でも以前のような新卒採用をやる

うという声はあるんです。でも内定が3年の冬となると、実際に入社して戦力化するまで2年もあり、今の経済状況ではリスクが大きすぎます」と(中島氏)

この例を見る限り、他社がやるから、という発想ではなく、その会社の戦略に基づいた独自の採用手法がもつと模索されるべきだと感じられる。

さまざまな活用例が誕生 現場の意識改革が必須

選択するという人もいます。イメージが先行したり、自分の適性に気づかずチャンス逃している学生が多いです。有名大学を卒業して留学し帰国したもの、語学にこだわった企業選びで、なかなか採用に至らない、ところがうちの研修を受けて視野が広がり、考えてもみなかった分野で活躍して社員に登用されたケースもあります。

今後は、この仕組みを利用していただいている企業の人事の方だけでなく、現場の方々にも、「即戦力スキル派遣」とは別の「ひとつの採用方法としての派遣」であることをもっと理解していただきたい。そして、アルバイト、パート、派遣、契約など雇用形態が複雑な企業は、一度、そこを整理することで、より有効な人材活用が実現できるはず。

IV

グローバル時代における中国の影響力が増している。これからのグローバルビジネスに不可欠の中国人採用の新しい動きである。

グローバル時代の真のグローバル採用とは

企業事例 6

松下電器産業

中国人採用の拠点を現地に もはや国籍は人材要件ではない

中国ビジネスに本腰 優秀な人材獲得の拠点を構築

世界の工場、そして12億人のメガマーケットとして、世界の注目を浴び続ける中国。当然、そこでのビジネスの成功は現地の優秀な人材の獲得抜きには語れない。2003年1月、「中国リクルートセンター」が松下電器（中国）の社



中国リクルートセンターのホームページ

内に作られた。このセンターの立ち上げに関わってきた同社人事グループ採用チーム採用担当課長の小濱玲子氏はこう話す。「中国に約50社ある松下現地法人が集結することで、採用においても松下の総合力を生かすことができます。たとえば、専用サイトを新設しインターネットを通じて中国全土からいつでも情報を得て応募することができるようになりました。また、大学との関係作りにも手を尽くして取り組んでいます」

人事の仕組みをグローバルに これは採用にも当てはまる

現在の松下電器は、大方のイメージとは裏腹に、国内より海外の売上（連結ベース）が高く（国内・国外47・53）、社員の数でも国内より海外のほうが多い（国内・海外46・54）。世界45カ国に228の関連会社を展開す



松下電器産業株式会社
人事グループ 採用チーム
採用担当課長
小濱玲子氏

るグローバル企業なのだ。同社人事グループ採用担当部長の中村好伸氏は語る。「98年から、人事の仕組みの根本をグローバルに通用するものに変え始めました。採用も、ほぼ新卒定期採用のみ、というやり方を改め、必要な人を、必要な時に、必要な場所で採用する方針に切り替えたのです。2002年からは国籍による区別を完全撤廃しています」

同社は2003年から、より一層グローバル採用にシフトしている。技術系人材の場合、年によって変動はあるが、約500人を新卒の国内定期採用で確保していた。これを300人に減らし、

日本のやり方ではなく 松下のやり方を伝授

残った2000人をグローバル採用、つまり国籍を問わない採用に切り替えたい。え、キャリア採用を3000人へと拡大したのだ。「中国リクルートセンターはこの施策の一環です。世界経済のエンジンとなる中国でのビジネスは当社の最重要課題で、特に優秀な技術系人材を獲得したいですね。今年の2000人の枠はほとんどが中国人です」（小濱氏）

外国人社員を今以上に積極的に受け入れるとなると、文化や考え方が異なる人材をどうまとめるかが、大きな課題となる。「松下の組織風土をしっかりと理解

松下電器産業株式会社

- 事業内容：エレクトロニクス関連機器（情報機器・無線機器・通信機器・計測機器等）、家庭用電化機器、住宅関連機器および産業用機器等の開発、生産、販売、輸出
- 本社所在地：大阪府門真市
- 設立年：1935年
- 従業員数：28万8,324人
- 売上高：7兆4,017億円（2003年3月期）



株式会社ニトリ
代表取締役社長
似島昭雄氏

**活躍する先輩中国人社員
最年少で役員に**

昨年、当社では商品開発の担当役員に
はじめて中国人を登用しました。現在43
歳で入社10年目、当社では最年少の役員

**社内活性化、グローバル化の担い手……
中国人採用は不可欠の人事施策になった**

ホームファッションの分野で注目を浴びるニトリ。北海道からスタートして現在は日本全国で1000店舗を擁し、
アジアを中心とした海外に生産拠点をもち、似島昭雄社長に話を伺った。

です。彼は中国人の一期生であり、店舗
での業績も入社1年目ですすでに社内トッ
プ。その後、彼が中国での生産や仕入れ
を提案し、現在ではそれが当社の利益拡
大に大きくつながっています。もともと
彼は採用時の面談で、「日本で3000あ
る店は、中国に行けば3000店になり
ます。中国人は日本の10倍人口がいます
から10倍有望なマーケット。将来必ず中
国に進出するべきです。そして中国に進
出するときは私に中国の責任者をやらせ
てください。必ず結果を出しますから」
と私に迫りました。彼に限らず、中国人
は目的志向が強く、目標実現のためにど
うするかという行動が非常に明確です。

他にも、店長を任されている者を含め、
社員1427人中、現在35名の中国人
が活躍するまでになっています。

**昨年12名から今年21名へ
中国人新卒の採用数を強化**

当社は、1994年から中国人留学生
を対象にした採用を行ってきましたが、
3年前から中国での新卒の定期採用を
実施、ここ2年で採用数を大きく増やしま
した。昨年は12名、今年は21名。そのう
ち4人が日本国内の店舗に配属される予
定です。

ここ数年、中国人の方を面接して思う

のは、いい意味で自己主張が強く、欧米
的な価値観をもっているということだ
です。有名大学を卒業しても、規模の大き
さではなく、企業としての将来性や、自
分にどんな仕事を任せてもらえるかとい
うことに非常に貪欲です。組織の歯車に
なるより、小さな組織のトップになるこ
とを重視する人たちが日本に比べて圧倒
的に多いと感じます。

実際の仕事ぶりを見ても、中国人の
スピードは、商品開発力でいえば、他のア
ジア人の3倍は速いのではないかと
思います。日本国内での店舗展開も継続す
るので、日本人の新卒採用も続けていき
ますが、中国人の仕事ぶりが日本人スタ
ッフにも非常に大きな刺激となっていま
す。近い将来に中国へ店舗進出し、さら
に2020年に世界で1000店に拡大
する構想があり、その時はアジアだけ
なく欧米にも出店する予定ですが、中心
戦力は中国人だと思っています。中国人
とともにビジネスに取り組むことが世界
のトップになることにつながるのでは、
と日々実感しています。

**人事・賃金制度の
現地化も推進**

したうえで応募してもらうことが重要で
すね。日本人の新卒の場合、従来から
2週間の導入研修をきっちり実施した
うえで各職場に配置しています。期間や
言葉に違いがありますが、これは世界の
松下で共通しています。日本のやり方を
伝えるのではなく、あくまで松下のやり
方を伝える。これがポイントだと思いま
す」(中村氏)

日本企業が中国現地企業や欧米企業
と比べて就職人気が高い理由として、
年功賃金の割合が高く、昇進も限られ
ているなどの理由があるといわれる。中
国の松下現地法人では2004年度か

ら成果主義を重視し、各拠点の事情に
合わせて人事制度を多様化することを



松下電器産業株式会社
人事グループ
採用担当部長
中村好伸氏

決めた。主に営業・生産部門を対象に、
営業成績に応じた歩合給制により給与
格差が最大3倍となるほか、成績が下
位5%以下の社員に退職を促す「5%」
ルールも導入する。

採用は雇用の入り口に過ぎない。日
本企業が従来あまり手をつけてこなかつ
た、入社後の人事・賃金制度の改編も
実行しているという点が注目される。

V 採用は、企業文化・価値観を体現する場

企業が千差万別であるように、採用も、企業ごとに、もっとバラエティに富んでいい。たとえば、この2社のように……。

企業事例 7

レッドフォックス

非喫煙者は採用にも寄与 拡大しても貫く覚悟

非喫煙者だけで構成される システムインテグレーター

禁煙は今や世界的潮流だが、とうとうこんな企業が現れた。喫煙者お断り。仕事場だけではない、プライベートでも厳禁なのだ。東京・青山に本社があるシステムインテグレーター、レッドフォ

ックス。同社は、現社長の別所宏恭氏が学生時代に立ち上げたベンチャー企業が母体であり、創業時から非喫煙者のみで構成されていた。別所氏は語る。

「喫煙は健康に害を及ぼすだけでなく、作業時間の減少、作業効率の低下をもたらします。受動喫煙の阻止も含め、社員を煙草の害から守ることは経営者としての義務と考えます。客先が喫煙OKの場合ですか？ 空気清浄機をつけてもらったり、仕切りを作ったり、禁煙本を配布したりして逆に感謝されています（笑）」

採用に大きなメリット 非喫煙というキーワード

98年から、新規採用の条件に「非喫煙」が加えられた。これは労働基準局のお墨付きも得て、就業規則と求人票にも明記されている。「昨年は25名、今年



レッドフォックス株式会社
代表取締役社長
別所宏恭氏

は37名と、年々新卒採用数を増やしています。毎年50%増の人員拡大が今の目標。その際、非喫煙というキーワードは、採用において莫大な効果を発揮します。大学生の喫煙率は毎年低下しており、当社が狙う上位校の学生ではこの率がぐっと下がる。3割の学生が喫煙者として対象から外れたとしても、残りから優秀な学生がいくらでも採用できます。うちのような会社にとって非喫煙のインパクトは驚くほどで、それに惹かれて応募してくる学生がたくさんいます（別所氏）

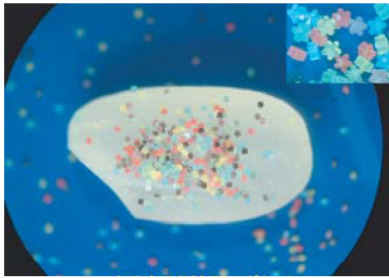
組織に必要な 独自の価値観

こうして採用した新卒に対して、6カ月の入社前研修を課している。「プログラムの基礎を徹底して教え込んだり、日本一厳しい内容と自負しています。今年は43名に内定を出したのですが、うち6名が脱落しました」（別所氏）

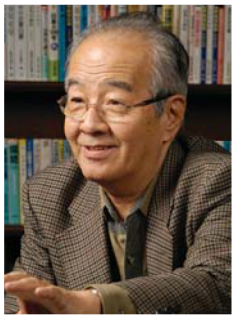
同社は、業界でも異端児として知られている。勤務時間はソフト業界では珍しく朝型で、9時始業である。社員全員が黒のスーツ着用を義務づけられ、会社のトレードマークはカラスである。「食中毒を起こして潰れた食品会社がありましたよ。食品を扱う人は喫煙と



就職説明会で活用する、禁煙を説いたタペストリー



米粒の上の100万分の1グラムの菌車

株式会社 樹研工業
代表取締役
松浦元男氏

企業事例 8

樹研工業

採用は先着順、面接・書類なし
社員が幸せになるための会社

味覚が命である」という考えから、創業以来、あの会社のラインのスタッフは喫煙は厳禁でした。ところがバブルの時、

それをやめてしまい、あの事件が起こったのです。私たちの仕事は、社会インフラの基礎作りであり、食品と同じく公共

性が高い。将来、社員数が3万人になっても非喫煙を貫きます」(別所氏)
企業とは共同体に他ならず、そこでは

価値観の共有が不可欠だ。非喫煙という価値観で統一されたこの会社を見ると、改めてその意味が認識できる。

採用は先着順
履歴書不要、面接もなし

愛知県豊橋市の樹研工業は1965年の創立以来ずっと、筆記試験はもちろん、面接もない「先着順採用」というユニークな方法を実践している。同社は、腕時計などに組み込まれる極小精密部品の国内トップメーカーであり、最近、世界最小の100万分の1グラムのプ

ラスチック歯車を製造、話題になった。

同社代表の松浦元男氏は話す。「採用は定期ではなく、最近では欠員補充。最初は知名度がないですから応募も稀で、数少ない応募者には全員で入社を勧誘をしたものです。その時から先着順が当たり前になりました。日本の初等・中等教育のレベルは高いですから大丈夫です。外見はいわゆる「不良」でも、真っ先に来る人間はいい顔をしていますよ」

先着順だけで驚くなかれ。履歴書は不要、面接も実施しない。「募集広告もないのですが、どこからか噂を聞きつけて、「働きたい」とやってきます。その瞬間、「いつから来れるんだ?」と聞く

んです。中卒、高卒、高校中退、大卒、元番長、元ヤンキーのお姉さまあり、日本語べらべらの中国人あり、個性も、国籍もてんでバラバラ(笑)」(松浦氏)

そもそも松浦氏には、試験に対する大きな疑問がある。「肉親にとってはかけがえない存在である『人』を、限られた時間に会い、話をして選ぶという行為は、私にとって不遜にしか思えません。来た順番で決まるなら説明もつきません。何度も面接を繰り返して多様な人材を選ぶ、といわれますが、同じフィルターばかりかけられ、中肉中背の金太郎飴集団が出来上がるだけです」(松浦氏)

「先着順」の正しさは、大学院出と間違えられた中卒の工場長、並みいる工学博士や理学博士を相手に講義する高卒のエンジニア、大卒の女性金型職人など、同社で育ち、現在活躍している人材が証明している。「中小企業では、トップが手本を示し、社員の3〜5倍も勉強しなければ人は育ちません。私は技

株式会社樹研工業

- 事業内容:プラスチック小型精密部品の供給
- 本社所在地:愛知県豊橋市
- 設立年:1965年
- 従業員数:90人
- 売上高:30億円

社員が幸せになるために
存在する組織

術屋ではないのですが、設計の勉強を独学で続けており、図面を見たら問題点を即座に指摘できます」(松浦氏)

松浦氏の信念は、「会社は人が幸せになるためにできた組織」ということだ。「リストラや合理化に名を借りた社員の切り捨ては、長期的に見て企業のためにならない。短期業績に追われ、株価の上下に一喜一憂する。こういう経営は20世紀で終わったと思います」(松浦氏)。そのための人を大切にする経営、先着順採用。他の企業はなかなか真似できないだろうが、「企業哲学が採用に表れている」という点は参考にすべきだろう。

おわりに

新卒採用の意味をもう一度噛みしめる

文・構成 佐野一郎 (本誌編集長) 萩野進介 (編集部)

経営と人事の葛藤 なぜ新卒なのか?

「経営陣に、なぜ新卒採用なのかと問われて、明確な答えができないんですよ。去る7月、私どもが開催している勉強会終了後の懇親会で、大手の人事部長が発した一言。これが今回の特集を編むきっかけだった。従来の新卒採用への懸念。これは新卒採用が投資に他ならないからだ。厳しい決算が続くなか、巨額の費用をかけて採用し、手間ひまかけて一人前にするまでに数年。その間のコストは計り知れない。それでも新卒の価値を全否定できず、新卒採用をストップさせることへの不安がある。そもそも投資にはリスクがつきものだ。最大のリスクは、採用した人材が職場に合わず「不良債権化」してしまうことだ。

そのリスクを抑えるために、新卒有期社員(日興コーディアル証券)、インターンシップ強化(ギヤップ)、新卒紹介予定派遣(パソナ)、国籍条項の撤廃(松下電器産業)といった、2章で見

きたような事例が生まれたと見るべきだろうか。

新卒採用の4つの意味 その狙いと影響

新卒採用とは、「仕事の経験のない、学校を出たばかりの若者(多くの場合、複数)を、組織に迎え入れる」ことに他ならない。仕事の経験がない、ということとは、入社後しばらくは収益を生まない、単なるコストを意味する。教育や受け入れ側のパワーを考えれば、短期的には損失だ。それでもなぜ、新卒を採用するのか。その狙い、そして組織に及ぼす影響を、1・2章の内容を踏まえて、以下の4つに分類してみた。②については多少の異論もあるかもしれないが、成長期にある企業では、この意味合いがまた強い。

- ① 将来のリーダー・コア人材の獲得
- ② 人件費の低い若手労働力の大量獲得
- ③ 組織の維持・強化(企業文化・風土醸成/組織の横系作り/年齢ピラミッドの維持)

- ④ (採用活動全般を通じての) 将来の顧客・従業員・事業パートナーの創造

これは特に目新しい整理ではなく、人事の方には常識の範疇に属することかもしれない。採用の直接の狙いは①と②だが、「採用」が組織に及ぼす影響が想像以上に大きいことを、今回の企画を通して再確認できた。しかも、それぞれの影響は経営や人事の設計次第でプラスにもマイナスにもなる。今事業変革に向けて組織が大きく動いていくなかで、もう一度、それぞれの意味を再考してみる必要があるのではないだろうか。

採用数減少の時代こそ 採用後の教育・配属に留意を

まず、①だが、これは新卒採用の意味を聞かれた場合、ほとんどの企業が真っ先に挙げる項目だ。しかし、ここで指摘したいのは、入社後、将来の「リーダー候補」である新卒をそれにふさわしく遇しているかという点である。

かつて、新卒の育成といえは、現場に

新卒採用にも「差異」が必要な時代

岩井克人氏 (東京大学経済学部 教授)

ステイブン・ゴールドという有名な進化生物学者がいます。生物の進化は一定ではなく、ある時期、それぞれの生物単位で急速に進み、その後、再び停滞の時期が到来することを唱えた人ですが、最近の新卒採用手法の多様ぶりを見ると、この説を思い出ししました。今はまさに、各企業がさまざまな手法を「進化」させている時なのです。産業資本主義の時代は、資金をもち、工場設備などを有する資本家のあり方が企業の競争力を決めましたが、ポスト産業資本主義に突入した今は違います。他と異なること＝差異・新しさこそが、価値の源泉となり、差異を生み出す人間そのものが利益を生み出す最

配属し、OJTでさまざまな職場を異動させ、顧客接点やものづくりの現場を体験させながら行うのが通例だった。業務フローを身体に染み込ませ、全体から部分を見渡せる視点を育み、多くの同期の間で切磋琢磨させ、結果的にそこからリーダーが生まれた。それぞれの職場は新卒を受け入れ、「育てよう」と先輩が必死に努力し、「何年卒はできが悪い・悪い」という会話が当たり前のよう

に交わされた。今はどうだろう。顧客の課題は複雑性を増し、現場の仕事は高度になり、マネジャーは直近の業績に汲々とし、育てたくとも自分のことで手一杯だ。採用数は減少し、配属される職場は限られ、新卒は育成経験に乏しいマネジャーや先輩の下で孤立しがちだ。事業全体を見渡す機会も与えられず、専門的な世界で鍛えあげられるわけでもない。こういう環境で、果たして将来のリーダーやコア人材が育つのだろうか。

大の資産になる。お金や資本家の力は相対的に弱まるのです。人間が複数集まって成り立つのが企業です。その意味で、差異を生み出す人間をどう集めて組織を作るか、つまり、「組織の作り方」こそが、企業のコアコンピタンスであり、これこそ企業の競争力を左右するのです。各企業が新卒採用のあり方をそれぞれ真剣に模索していることは、新しい組織の作り方を実験していることに他なりません。

採用実験の結果、従来型の社内育成・社内昇進中心の企業を続ける企業もあれば、新卒採用は減多に行わず、中途人材に注力すると決める企業がある。他がうまくいっているから

と違って真似しても仕方がありません。この世界は、他との「差異」こそが、価値を生み出すのですから。



いわい かつひと 東京大学経済学部教授。1947年生まれ。東京大学経済学部卒業。マサチューセッツ工科大学Ph.D.。89年より現職。主著『ヴェニス商人の資本論』『貨幣論』(以上、筑摩書房)、『会社はこれからどうなるのか』(平凡社、小林秀雄賞受賞)。

新卒人材の新しい育て方が模索されてしかるべきだが、収益に直結しない若手教育は後回しにされ、現場任せにされているのが現状だ。これまでとは違うコア人材を育てるための、新卒の採用・配属・育成、そして代謝も含めた新しい仕組みを早急に作り上げるべき地点に来ている。

若手人材が欲しいなら 新卒以外の調達手段も

②については、外部労働市場が整備され、コスト面での新卒の価値が徐々に低下してきた。社会保険料の負担や離職率の高さ、戦力化するまでの時間を勘案すれば、その価値はさらに低減する。よって、単なる低コストを期待しての新卒採用はやめるという選択肢もあるのではないだろうか。

人件費の抑制と固定費化のリスク回避、そして若者たちの意識の変化を受けて、有期での新卒採用という試みを実践する企業がここ数年、増えている。その際、有期の契約期間内で得られるキヤリア、能力開発、賃金、離職後の展望などまで視野に入れ、丹念に設計された制度は、企業・働く人双方に新しい価値を生むものとして注目できる。しかし、単なる人件費の変動費化とミスマッチから生じるリスクの回避という視点だけで設計されたものは、応募者が集まらず、制度瓦解の危険性ははらんでいる。

また、こうした新しい試みは人事だけでは決して成功しない。有期雇用を選ぶ学生は、現場に新しい価値観を持ち込む人材だ。彼らをどう戦力化するか、受け入れ現場と徹底した議論を交わし、現場がマネジメントする体制を整えなければ混乱を招くだけだろう。これまで以上に、現場との接点を人事が強化しなければならぬというわけだ。

再確認したい 新卒が組織に与える影響

新卒はよく「真っ白な紙」にたとえられる。何色にでも染められるという意味である。これが新卒の本質だろう。では、こういう白い紙が組織に何をもたらすだろうか。慣例化してしまった企業での意識はされないものの、③の文脈での新卒採用が組織に与える効果は再確認する必要があるのではないか。

仕事の経験も社会人の経験もない異人が年一回、組織に入ってくる。先輩は目の前の実務や会社のルールを一手から手ほどきし、課長や部長は、新卒の素朴な「なぜ？」に、時には会社の戦略やビジョンをブレイクダウンし答えなければならぬ。「人を教える時に、人は成長する」と沼上幹氏は言った。新卒が育つ組織とは、先輩が成長する組織

でもある。

彼らは顧客や取引先の代弁者になり素朴な質問を繰り返すだろう。当たり前となったルーティンにゼロベースの発想を組織に持ち込むのが新卒なのだ。沼上氏の言葉を借りれば、「組織活性化の触媒」である。こうした「人材育成の文化」を埋め込むことこそ「事業創造・事業発展の文化」も備えることにつながるのではないかと思われる。その実現のために新卒が果たす役割は、意外なほど大きいかもしれない。

人材の発掘・選抜・育成まで 魅力的なプログラム開発を

配属する現場での配置・育成・評価のプランを抜きにしてコア人材の採用という投資はうまく行かないと述べてきた。しかし、事業の変革がすさまじい速度で進むなか、人事として新卒採用に現場を巻き込みにくい現状も確かにある。そうしたなか、ワークスアプリケーションズや日本テレビが行っている、コア人材の発掘と選考、そして教育を兼ねた「採用実験」は大きな示唆を与えてくれる。

選考の過程そのものが学生へのアピールの場となり、優秀な学生が数多く集まってくる。その場を体験した学生はそ

の企業のファンとなる。仮に他社に就職しても、雇用の流動化が進むなか、数年後に彼らに縁がないとは言いきれない。何より、自律した考え方や仕事の取り組み方の基本を身につけてから現場に配属されることになる。数年間の取り組みで、投資効果はおおむね証明されている。人事としては大変な労力だが、全社で見れば投資額はそれほどでもないはずだ。もつと多くの企業がこうした試みにトライしてもいいのではないか。

最後に、数々の文献を渉猟し、取材を続けたなかでどうしても紹介しなかった逸話を以下に掲げ、特集の結びとしたい。

住友の大番頭といわれた鈴木馬左也は新卒採用にあたり、毎年、重役たちを引き連れて大阪から上京し、1週間も滞在しては面接官を自ら担当した。明治末期から大正にかけてのことである。ある時、社内から、1週間も本社を留守にしては商機を逸して損をします、という声があがった。それに対する鈴木馬左也の答えは、以下の如くであった。「それは一時の損失。もしひとりでも天下の人材を取り逃がすことがあればその損失は永久で、計り知れないのだ」

米欧スタッフィング 最新事情

スタッフィング。1990年代のアメリカで、総合的な人材ビジネスを意味する用語として使われ始め、最近では日本でも徐々に一般化している言葉だ。日本ではスタッフィング＝人材派遣のイメージが強いが、アメリカやイギリスなど人材ビジネスの規制がほとんどない国では、「人員調達、配置することを業とするあらゆる形態のビジネス」を指し、人材派遣業だけでなく職業紹介業、アウトプレースメント、PEOなども含めた人材ビジネス全般を意味する。欧米では1990年代、人材派遣を中心に大きく発展したスタッフィングだが、ここ数年は経済不況などで低迷も経験した。一方、日本では職業安定法や労働者派遣法の大改正による規制緩和が進み、成長が期待される業界のひとつとなっている。ワークス研究所労働政策チームによる現地調査や、海外の人材マネジメント刊行物ウォッチングをもとに、欧米のスタッフィング最新事情をレポートする。



文 藤川恵子 (ワークス研究所 客員研究員)
村田弘美 (ワークス研究所 主任研究員)
文 構成 五嶋正風 (編集部)

スタッフィングとはどんな業界か

「スタッフィング」という用語は、日本ではまだまだ一般的に定着しているとはいえない。そこで、スタッフィングとは人材ビジネスの中でどんな分野を指すのか、一つの業界と見た場合、米欧では近年、どのような成長をしているのかに、まず目を向けてみよう。

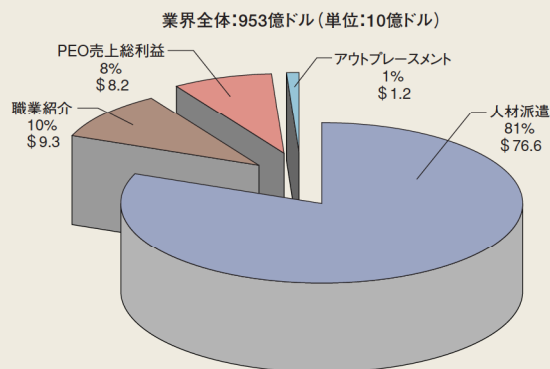
【図表1-1】米国スタッフィング業界収益推定／予測（単位：10億ドル）

部門／分野	1998(E)	1999(E)	2000(E)	2001(E)	2002(E)	2003(P)	2004(P)
人材派遣	69.6	76.8	84.8	80.2	76.1	76.6	81.8
商業系	34.3	36.7	39.2	36.0	35.0	36.1	38.6
事務職	18.7	20.0	21.4	20.3	19.3	19.5	20.7
工業	15.6	16.7	17.8	15.7	15.7	16.6	17.9
IT系	18.2	20.2	22.0	19.2	15.2	14.4	15.1
医療系	5.4	6.2	7.2	9.1	11.4	11.6	12.8
専門職系	7.3	9.0	11.4	10.8	9.7	9.5	10.0
法律	0.5	0.6	0.8	0.9	0.9	1.0	1.1
会計	5.8	7.2	9.1	8.2	7.2	6.9	7.3
その他	1.0	1.2	1.5	1.7	1.5	1.5	1.7
技術系	4.4	4.7	5.0	5.2	4.8	5.0	5.3
職業紹介	11.0	13.2	15.9	13.8	10.3	9.3	9.8
成功報酬型	5.7	6.9	8.4	7.2	4.9	4.3	4.5
前受金型	3.1	3.7	4.5	3.8	3.0	2.8	3.0
テンプレトウハイヤー	2.2	2.6	3.0	2.8	2.4	2.3	2.4
PEO売上総利益(1)	4.3	4.9	5.4	6.3	7.2	8.2	9.5
アウトプレースメント	0.9	1.0	1.1	1.3	1.4	1.2	1.3
業界総計(1)	85.8	95.9	107.2	101.6	94.9	95.3	102.4

E(推定)：P(予測)。四捨五入のため、成長率と収益は合致しない場合がある。(1)2003年にPEOは収益計算方式を変更したため、収益高が著しく減少したように見えるが、支出や収益性への影響は全くない。これを踏まえ、SIAでは、PEO部門の収益を1998年度のものから売上総利益に修正した。総収益ベースでは、2002年度が485億ドル、2003年度が546億ドル、2004年度が625億ドルである。

出典：SIR 2003年6月13日号

【図表1-2】2003年度スタッフィング業界収益予測



出典：SIR 2003年6月13日号

欧米におけるスタッフィングは、主として人材派遣、職業紹介、アウトプレースメント、PEOの4事業に分類される。

(1) 人材派遣
人材派遣の特徴は国によって異なるが、派遣が誕生したアメリカでは期間や対象業務の制限がなく、あらゆる業務期間の派遣が行われている。派遣期間は1カ月前後の短期が中心だが、1年

を超える長期派遣も少なくない。また、アメリカやイギリスのスタッフィング会社は、そのほとんどが人材派遣業と職業紹介事業を兼業している。

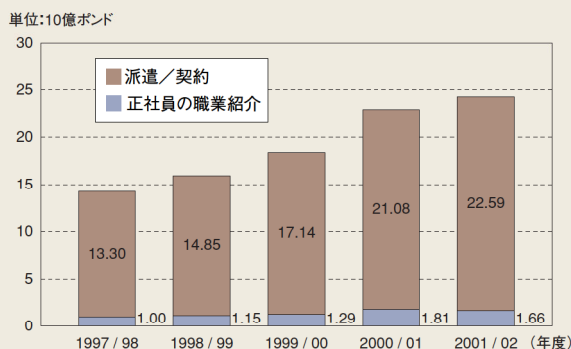
(2) 職業紹介
職業紹介は、①中間管理職やミドルスキル専門職を扱う成功報酬型(コンテンジンエンシーと呼ばれ、求職者の年収が7・5万ドル以下の場合が多い)②上級管理職やハイスキル専門職を扱う前受金型(リテイナードと呼ばれ、求職者の年収が7・5万ドルを超える場合が多い)③テンプレトウパーム(紹介予定派遣)に分類される。

(3) アウトプレースメント
日本でも1990年代後半から行われるようになった、再就職支援事業。

(4) PEO
アメリカで発達したビジネスモデルで、日本では行われていない。(PEOについては後で解説する。)

欧米のスタッフィングを代表する企業としては、アデコ、マンパワー、ベディオール、ランドスタッツ、ケリーサービズなどが挙げられる。なお、新聞、求人

【図表1-3】英国のスタッフィング業界売上高



出典：REC(採用雇用連盟)－Annual Recruitment Industry Surveys

米では2000年ピーク 景気後退とテロで縮小

アメリカにおけるスタッフィングの市場は、1990年代中頃から2桁成長を続け、2000年には1072億ドルとピークに達したものの、その後の景気後退やテロの影響などから下降に転じ、2002年には949億ドルと対前年比マイナス6・5%という結果になった(図表1-1)。しかし、最近にな

PART 2

米国編

テクノロジー進化と再編と…革新続く

1990年代、人材派遣の発展によって業界全体が隆盛したアメリカのスタッフィングだが、2001年以降、経済不況やテロの影響を受け、マイナス成長に転じた。低迷を抜け出すために業界ではスタッフィング会社の合併や吸収(M&A)が進み、テクノロジーの進化を利用した新しいビジネスが続出している。

って明るい兆しも見られるようになり、Staffing Industry Analysis社(以下、SIA)の2003年の市場予測は

「慎重な楽観主義」の立場をとり、0.4%のプラス成長に転じるとしている。

分野別にみると、ここ数年でプラス成長しているのは人材派遣の医療分野(対前年比25%)、法律分野(対前年比4.5%)、PEO、アウトプレースメント分野に限られている。最も成長が著しいのは対前年比25%の伸びを示す、人材派遣の医療分野だ(図表1-1)。また、同社の2003年の予測で、最も成長が予測されるのは、中小企業に支

持されているPEOと人材派遣の製造業務、ならびに法律分野である。

派遣が業界の9割占める英市場の拡大が予想される

一方、イギリスのスタッフィング市場をみると、2002/2003年の売上高は対前年比5.1%減の230億ポンド。うち派遣・契約労働者の紹介が約93%を占め、正社員の紹介は約7%に留まっている(Recruitment and Employment Confederation (REC) ..採用雇用連盟)。

同じ欧州でもフランスの場合、スタッフィング市場は1997年から2桁成長を続けた後、2001年の売上高は188億ユーロ(対前年比1.1%)と横ばい状態だ(Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire (SETT) ..フランス人材派遣業協会)。フランスでは職業紹介分野が国家独占となつているため、市場のほとんどは派遣だが、職業紹介の国家独占解除が検討されており、将来的には市場の拡大が期待される。

PEOはProfessional Employer

Organizationの略で、企業で働く労働者に関する使用者としての法律上および管理上の責任を引き受ける事業体をいう。具体的には、企業はまず自己の雇用するすべての(あるいはほとんどすべての)労働者を解雇する。そして、企業

がいったん解雇した労働者をPEO企

業が自社の社員として雇用し、これらの労働者を元の企業の就業場所業務に就かせる。企業にとっては従業員採用手続きや労務管理に手を煩わすことなくコアビジネスに集中できるという点がメリットとなり、主に中小企業の間で利

用が広がった。

日本で見られないPEO アメリカでは成長を堅持

一見、人材派遣に似たビジネスだが、両者には大きな違いがある。例えば、人

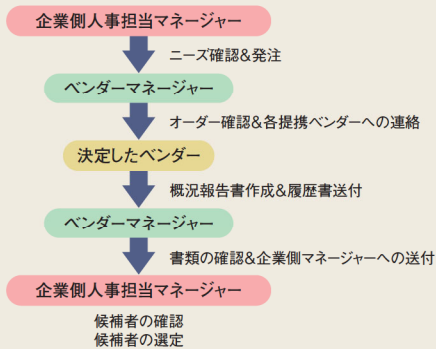
【図表2-1】VOP ビジネスの成長（1992年～2003年）

年	VOPの売上高推計 (単位：10億ドル)	人材派遣の売上高総計に 対するVOPの構成比(%)	人材派遣の売上高総計 (単位：10億ドル)
2003	8.6	9.3	92.2
2002	7.7	9.1	83.7
2001	8.4	10.5	80.2
2000	10.0	11.8	84.8
1999	9.0	11.7	76.8
1998	8.1	11.7	69.6
1997	6.7	10.9	61.8
1996	5.0	9.7	51.5
1995	3.0	6.8	44.1
1994	2.0	5.4	37.0
1993	1.0	3.6	27.8
1992	0.5	2.0	25.0

出典：Staffing Industry Analysis Inc.

※2003年と2002年は推定値

【図表2-2】VMSのプロウ



参考：Hartford Technology Services Company, Vendor Management System

材派遣業が一次的な (Temporary) 労働力の提供を主としているのに対して、PEOの場合には、PEOを利用する企業とPEOから派遣される労働者の関係が密接で、長期にわたることが多い点などだ。また、人材派遣の場合、連邦法はもとより州法の規制もほとんどないが、PEOについては許可制や登録制を導入している州、労災保険法や失業保険法上の規制を導入している州が少なくない。それは、PEOでは「いったん労働者を解雇する」という手続きが必要のため、労働者保護の観点から注意が必要で、労災保険法上や失業保険法上の負担を脱法的に逃れようと、PEOを利用する企業があるからだ。規制の存在にもかかわらず、PEOは成長を堅持しているが、近年、規制の強化を求

情報技術の進化が影響 新しいビジネスが続出

める声が高まる一方、労災保険法上の問題も提起されているため、撤退を余儀なくされる企業が出ているのも事実である。現在のところ、解雇制限をはじめとする労働法上の規制からPEOを日本で行うことはできないが、将来、規制緩和が進めば日本版PEOが出現する可能性はある。

テクノロジーの進化はスタッフフィンゲ業界に少なからぬ影響を与えている。職業紹介のリクルーターも、求職者の募集やサーチにインターネットを活用しており、オンラインリクルーティングは職業紹介の手法のひとつとして定着したといえる。

また近年、アメリカではVOP (Vendor on Premises) と略される派遣先事業所上での派遣会社による派遣社員の労務管理が広がっている。製造業の派遣が活発なアメリカでは、派遣会社が大量の人員を製造現場に派遣することが比較的古くから見られたが、ここから自社の派遣社員と他の派遣会社からの派遣社員を一手に管理するシステムが生まれ、現在ではあらゆる業種にVOPが広まっている。VOPでは人員の調達だけでなく、請求書の統合、スケジュールリング、契約の一本化といった手続の簡素化が可能で、こういった点が企業から支持された。

こうしたVOPがさらに進化し、e-調達 (インターネットを利用した企業間取引) と融合したのがVMS (Vendor Management System) である。VMSとは正社員および非正社員の雇用を管理する、インターネットを基盤としたアプリケーションシステムを指す。VMSの導入により、人員調達のスピードアップ、コストの削減、マッチング力の向上、オンラインでの状況確認、社員や派遣社員のスキル管理、手続きの簡素化が可能となる。

業界再編、M&Aが進み 広範囲なサービスを提供

大手派遣会社アデコ社によるオルステン社の買収に代表されるように、1990年代後半からM&Aが頻繁に行われている。また、大手のスタッフフィンゲ会社はワンストップ・シヨップ化し、広範囲のHRアウトソーシングとサービスを提供するところが増えている。例えば、マンパワー社は過去2年間でHRコンサルティング事業と高所得者向け会計事務所を買収し、営業力を強化している。アデコ社は自社の専門サービス部門すべてを同社のITブランドであったアジロン社の管轄下に統合し、会計分野や法律分野などでの幅広いサービスの提供を目指す。また、ケリー社は科学・会計・IT・法律分野を強化し、新規参入を図っている。一方、中小のスタッフフィンゲ会社は収益の高い医療分野や法

社員の能力をいかに高めるかが スタッフィング企業の死活問題

樋口英雄氏 (慶応義塾大学商学部教授)

米国のスタッフィング業界の状況から、日本が学べることを考える場合、まず日米における雇用のあり方の違いを踏まえておくことが重要です。日本では特に正社員に対し、雇用の保障が強く求められます。その結果、人件費が固定費化しやすくなるわけですが、それを避けるためにも、派遣社員など非正規社員の雇用は、雇用調整の手段という意味合いが強くなります。

一方米国では、正社員であっても日本ほどは雇用の保障は求められません。派遣をとってみても、テンプレート（紹介予定派遣）が普及するなど、むしろ派遣社員は求職活動のプロセスにいる労働者と認識されてきたという経緯があります。例えば日米の派遣社員の派遣期間を比較すると、米国が短くなっています。これも米国では派遣が求職活動の一手段であることを示すデータといえます。

米国のスタッフィング業界でVMSが台頭しているということですが、その理由はVOPが広まった理由から考えていくと明確になります。例えば複数の派遣会社から派遣社員を受け入れるとすると、契約の手間が煩雑になる。これをひとつにまとめれば手間が省け、一括発注で規模の経済が働き、コスト

ダウンにもつながる。これらがVOPの広まった理由でしょう。一方で1社と独占的な契約を結ぶと、競争原理が働かず、料金は高くなる。人材の質は低下する心配があります。またITが発達すれば、複数の派遣会社の人材情報を比較し、契約する手間は軽減できる。こうしてVMSへの移行が進むことになるのでしよう。また、米国企業ではラインの力が強く、大きな企業ほど派遣の採用もラインがすべてを取り仕切る形が主流です。そうなるにスタッフの人事部門は全社で派遣社員がどのくらいいるのか、コストはどうなっているのかなど、把握もコントロールもできません。

VMS導入を機に、人事部門が全社の状況を把握し、効率化しようという思惑も働いているのだと思います。ある程度の規模の企業になれば、特定の種類の派遣や職業紹介しかニーズがないということはありません。ですが、いくつものスタッフィング企業と契約するのは面倒なこと。窓口を一本化してほしいという要望が顧客から出てくるはず。スタッフィング大手が専門特化した企業と提携したり、買収したりする動きは、こういった要望に応えるためでしょう。

顧客側に立つと、これまでスタッフ

ひぐち・よしお
慶応義塾大学商学部教授
厚生労働省労働政策審議会委員・民間需給制度部会長
1952年生まれ。専門は労働経済学。米国コロンビア大学経済学部客員教授、一橋大学経済研究所客員教授、オハイオ州立大学経済学部客員教授などを経て。著書は『雇用と失業の経済学』（日本経済新聞社）『日本経済と就業行動』（東洋経済新報社）など。



インクが扱う人材調達は、「頭数がそろってれば」などと部品の調達と同じように考えられていた節があります。しかし相手はやはり人間ですから、雇用形態にかかわらず、いかにやる気やコミットメントを引き出すかが重要となってくる。スタッフィング企業側から見れば、企業がいかに他と違った付加価値を生み出そうかと競争している中で、派遣社員にも専門性が求められる時代になってきています。教育などを通じて派遣社員の能力をいかに高めていくかが、日本のスタッフィング企業でも死活問題となってくるはず。

律分野などに特化する傾向が強くなっている。

職業紹介の切り売りが 値下げ圧力背景に登場

オンデマンド・リクルーティングとは、景気後退で顧客企業から料金の値下げ圧力を受けたことなどを背景に登場した、職業紹介機能の切り売りサービスである。具体的には、候補者のリスト作成、人物のファイルサーチ、候補者のプロフィール作成とスクリーニングなど、職業紹介のプロセスごとに顧客企業のニーズに合わせたサービスを提供する。料金体系は時間制やプロジェクトに基づき、1時間あたり50〜100ドル程度となっている。通常サーチ1件あたり40時間を要するという。オンデマンドサービスは確実に増えており、大手の職業紹介会社も料金体系を変更し始めている。

90年代に大きく成長し、2001年以降は経済不況やテロの影響でマイナスに転じつつも、2003年から再び明るい兆しもみえているスタッフィング業界だが、一方で業界拡大を懸念する向きもある。派遣社員に代表される非正社員の法的保護を訴え、規制の強化を訴える団体の存在も無視できない。現在のところ、こうした動きはアメリカでは主流ではないが、派遣社員の権利を保護する傾向が高まっている欧州の影響を受ける可能性も否定できない。

均等待遇が業界に与えるインパクト

「均等待遇」とは、雇用形態にかかわらず、同じ仕事をする労働者には同じ賃金、同じ待遇で報いるべきだという考えだ。

EUはこの考え方に基づき、非正社員のうち、すでに契約社員やパートタイマーを保護する施策を打ち出しており、派遣社員についても同様の施策（EU指令）を定めようとしている。

だが、EU各国の派遣に対する意思の違ひもあり、指令の採択はまだまだなされないままだ。

パート3では派遣労働に関するEU指令をめぐる議論の経過やフランスの国内施策を題材に、均等待遇という考え方が、欧州のスタッフィング業界にどんな影響を及ぼしているのかを報告する。

EU構成国で雇用・就業形態の多様

化が進行し、パートタイマー、契約社員、派遣社員などの雇用・就業形態の重要性に対する認識が高まったのは、1990年代のことだ。こうした雇用形態の拡大に対応するため、法規制が模索されるに至った。（財）企業活力研究所の「内部労働市場の現状と課題に関する調査研究報告」（2002年度）によると、

99年6月には、有期雇用に関するEU指令が採択されている。主な内容としては、

●有期雇用の契約社員に対し、正当な理由なく常用雇用の正社員より不利な取扱いをすることは許されない。ただし労働時間の差に比例する場合のみ、異なる取扱いも認められる。

●使用者は有期雇用の契約社員に対して、フルタイムのポストについて情報

などを提供する義務や、キャリア・アップ、職業能力の向上、および職業上の流動化促進のための訓練を提供する義務を負う。などが定められている。

議論はいまだに継続 派遣労働のEU指令

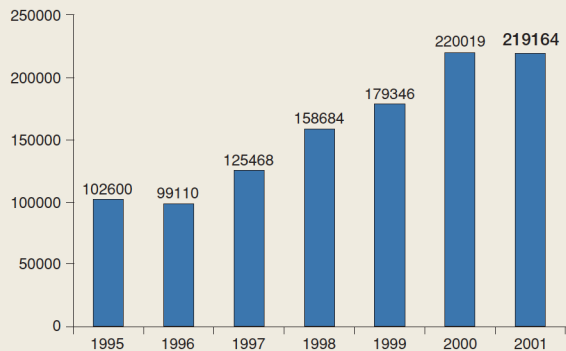
パートタイマーについても「パートタイム労働の枠組みに関する欧州労働間の合意とかかわる指令」が98年1月から発効。契約社員と同様、正社員と比べた場合の不利な取扱いを禁じている。EU指令はいったん発効すると、EU構成国は定められた期限までに、立法や判例、労働協約によって、指令に沿った国内法を整備しなければならぬ。このように「均等待遇」という考え

方はパートタイマー、契約社員へと順次その適用範囲を広げてきた。最後に残ったのが派遣社員への適用ということになるが、派遣社員をめぐるEU指令の内容については、いまだに議論が続いている。

均等待遇の適用除外は 派遣期間で意見割れる

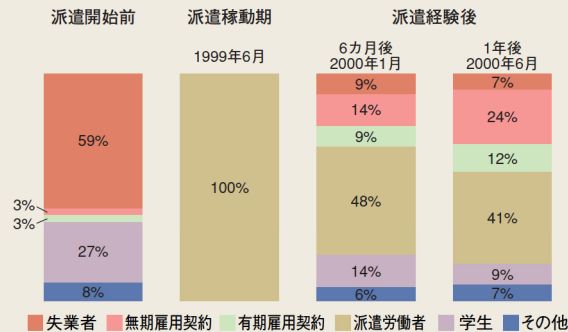
派遣社員に関するEU指令案も、正社員との均等待遇を求めているが、そのポイントは2点ある。ひとつはこの場合の均等待遇とは、派遣元の正社員ではなく、派遣先の正社員の待遇に合わせることがあるという点。もう一点は最初の6週間に限って均等待遇の対象としないというように、例外として認められる期間がかなり短く設定された点だ。

【図表3-2】フランスにおける常用換算若年派遣労働者数の推移（人）



資料出所：MES-DARES（雇用省調査統計局）

【図表3-1】フランスにおける派遣と就業へのアクセス



資料出所：SETT/CSA（世論調査会社）調査 2000年10月

2002年3月に公表された指令案（11月に一部修正）には、イギリスやドイツなど4カ国が反対している。EUの労働問題に詳しい大阪大学大学院の小島典明教授によると、どの程度の期間、派遣社員について均等待遇の適用を除外するかで意見が分かれており、「イギリスの経営者団体は1年間、ドイツは6カ月間を適用除外期間とするよう求めている」という。ただ、反対といっても「絶対阻止、廃案にせよ」というトーンではないようだ。

例えばドイツでは、人材派遣業界の団体と主要な労働組合が、派遣社員の賃金や待遇について、2004年1月発効の労働協約を結んだ。また、ドイツの改正派遣法では、労使が労働協約を結べば、均等待遇の適用除外が認められている。小島氏は、この労働協約には派遣社員に関するEU指令案の例外条項が影響していると説明する。

EU指令案には「派遣社員の待遇について労働協約が結ばれている場合、協約が優先される」という例外条項がある。つまり、指令案本来のルールでは正社員と派遣社員の待遇は均等でなければならぬが、労働協約さえ結べば、正社員と派遣社員の間にある程度の待遇格差があっても指令案には違反しない。これまでドイツにおける派遣社員の賃金は、正社員に比べて約3割低いといわれていたが、新協約でも2割程度低い水準となっている。その背景には、エントリレベルの者が派遣社員には多いことも

影響しているという。

ドイツは2002年11月に派遣法を改正。派遣労働に関する規制が緩和される一方で、均等待遇の原則もそこには盛り込まれている。「パートや契約社員への適用のように、派遣社員への均等待遇の原則適用も、避けられない流れだとEU各国はみている。だからEU指令の採択を待たずに、国内法を整備する動きがみられるのです。ただ、人件費の急上昇など環境の激変は避けたい。EU指令案の内容を、どうすれば国内法のレベルに近づけられるか、争点はそこに移ってきているのです」（小島氏）

失業者を減らすため 民間と国が二人三脚

フランスでは、人材派遣会社とANPE（公共職業紹介所）が協約を結び、両者がパートナーとなって、求職者に対し市場のニーズに応じた職業訓練の提供や、求人情報を提供している。協約内容は契約ごとに異なるが、現在、実行されている事例に注目してみよう。

2002年10月のANPEと大手スタッフィング会社のアデコ社との国家協約では、失業保険制度における再就職支援について相互に協力する3年間の契約（PARE）を結び、求職者にサービスを提供している。もとは若年者のみを対象に実施されていたのを、この協約から失業者まで対象を拡大した。

この協約では、まず人材派遣会社の

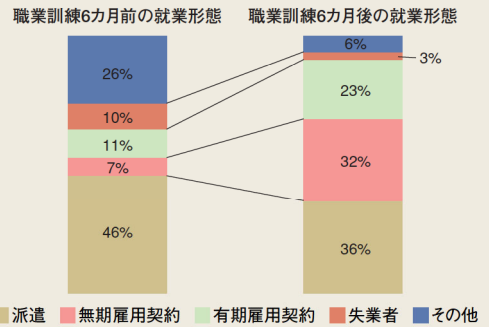
各事業所で、求職者に対する職業能力の見極めと適性の評価（ECCP）がなされる。次のステップとして、企業が求める職能ニーズに対応したスキルを求職者に身につけさせ、就職させるといった仕組みになっている。求人情報については、ANPEから正社員などの求人情報が提供され、派遣会社からは派遣の求人情報が提供されるなど、協力体制を組んでいる。

派遣会社が失業者を訓練 その後の就職率は85%に

具体的には、人材派遣会社の求人広告がANPEに貼り出される。またANPEが人材派遣会社に失業者のプロフィールを送り、人材派遣会社は失業者の足りないスキルを見極め、職業訓練をする。訓練については、両者により効率良く実施される。アデコ社のPR担当であるトリスタン・ダヴェザック・ド・モラン氏は、「例えば銀行でオペレーター60人の求人があり、ANPEの失業者の中から私たちが素養のある者を選出。グループでの職業訓練を行い、派遣労働を経て、就職することができた例など、多くの実績をあげている」という。同社が職業訓練を実施した失業者の就職率は85%にのぼる。人材派遣会社は求職者マーケットの拡大、ANPEは企業が求める求職者ニーズに対応した職業人の養成ができることや求人増など、双方ともメリットは高いとしている。

具体的には、人材派遣会社の求人広告がANPEに貼り出される。またANPEが人材派遣会社に失業者のプロフィールを送り、人材派遣会社は失業者の足りないスキルを見極め、職業訓練をする。訓練については、両者により効率良く実施される。アデコ社のPR担当であるトリスタン・ダヴェザック・ド・モラン氏は、「例えば銀行でオペレーター60人の求人があり、ANPEの失業者の中から私たちが素養のある者を選出。グループでの職業訓練を行い、派遣労働を経て、就職することができた例など、多くの実績をあげている」という。同社が職業訓練を実施した失業者の就職率は85%にのぼる。人材派遣会社は求職者マーケットの拡大、ANPEは企業が求める求職者ニーズに対応した職業人の養成ができることや求人増など、双方ともメリットは高いとしている。

【図表3-3】フランスにおける若年者向け派遣業務と訓練による職業資格取得契約



資料出所：FAF-TT（派遣労働訓練保険基金）



アデコ社以外にもヴェディオールビス社などの大手人材派遣会社も職業訓練や技能認証などで国家協約を結んでいる。

また、フランスでは、派遣就業を経て社員として就職するテンプロトゥバームが、高い効果を挙げている。SEETT（フランス人材派遣業協会）のアニユアルレポートによると、派遣就業に入職する前の形態が、失業者（59%）、正社員（3%）、契約社員（3%）、学生（27%）、その他（8%）であった者が、派遣就業を経て6カ月後には、失業者（9%）、正社員（14%）、契約社員（9%）、派遣社員（48%）、学生（14%）、その他（6%）と変化した。1年後には24%が

正社員となったという（図表3-1）。学生が就職の手段として人材派遣を利用する傾向も高い（CSA調査2001・10）。

ヴェディオールビス社CEOのフィリップ・サル氏によると、失業者を派遣就業に就かせることは、最も効果が高いという。労働市場から離れている時間が長いほど、再就職は難しくなる。現場で働きたいことが、職業訓練上の効果も高く、再就職の道も開ける、という。ドイツでもフランスに習い、失業者にテンプロトゥバームを経て就職させるよう制度が作られた。

若者の25%、初職は派遣 派遣交互訓練を経て社員に

派遣は若年者にとって、正社員への入職経路のひとつとして活用されている。常用換算派遣労働者数でみると2001年には約22万人で、派遣労働者全体の36・4%は25歳未満の若年労働者が占める（図表3-2 M E S D A R E S）。

2000年では、4人に1人が初職は派遣労働である。派遣労働訓練保険基金の調査（FAF-TT2001）によると、職業資格取得契約を結び、交互訓練を利用して職業資格を取得して、半年後に正社員または契約社員となった者は半数を超える（図表3-3）。交互訓練とは全期間のうち25%は派遣会社や外部の訓練機関を利用した職業訓練で、残りの75%は派遣で就業するというもので、派遣という雇用形態を有効活用している。プログラム開始当初は、ANPEと人材派遣会社、互いの役割認識が曖昧で協力体制がうまく機能しないこともあったというが、現在ほとんども求職者の再就職のために最善を尽くすという共通の認識が生まれ、連携による職業訓練や紹介機能は飛躍的に向上した。このように、国とスタッフィング会社の連携による人材養成は大きな成果を挙げている。

最近フランスでは国家が独占していた職業紹介の解禁が検討されているこ

均等待遇受け入れやすい欧州 日本は独自の道模索を

小島典明氏 (大阪大学大学院教授)



こじま・のりあき
大阪大学大学院
法学研究科教授
1952年生まれ。専門は労働
法、労使関係。労働市場お
よび労使関係をめぐる法政
策のあり方が研究テーマ。
富山大学経済学部助教授、
大阪大学法学部助教授など
を経て、99年から現職。著
書は『現代労働法講義』
(共著、八千代出版)、『講
座21世紀の労働法』第8巻
(共編著、有斐閣)、『目
見る労働法教材第2版』(共
編著、有斐閣)など。

なぜ欧州各国では均等待遇という考
え方が広く受け入れられているのでし
ょうか。労働協約によって労働者の賃
金や待遇が決定される仕組みが、大き
く影響しているように思います。例え
ばフランスやドイツの場合、賃金や待
遇は労使が話し合い、地域、業種、職
種ごとに労働協約として定められます。
この場合労働側を代表するのは、企業
ごとの労組ではなく、産業ごとに組織
された労組となります。協約によって
定められた賃金や待遇の取り決めは、
未組織労働者にも拡張適用されること
が多い。結果、地域、業種、職種が同
一なら、どの会社に勤めていても賃金
や待遇はほぼ同一となるのです。

こうした労働協約の仕組みがベース
にあれば、均等待遇という考え方も受
け入れやすいものとなります。もともと
会社が変わっても、同じ仕事をしていれ
ば同じ賃金が支払われているわけです
から、「均等待遇の原則は、雇用形態が
違って適用すべきだ」という発想が
受け入れられやすいわけです。

欧州にはこのように均等待遇という
考え方を受け入れやすい素地があった
こともあって、パートタイムや契約社
員と正社員との間の均等待遇を求め
るEU指令も、大きな抵抗を受けずに採

択されてきました。それに比べると派遣
社員に関するEU指令は、ずいぶん採
択に時間がかかっています。これは使
用者からみて「派遣社員は自分たちで
雇っていない」という点が大きく関係
していると思います。なぜ自らが雇って
いない者の賃金や待遇まで均等にしな
ければならないのか、そもそもそんなこ
とが本当に可能なのか、といった疑問
があったのでしょう。ドイツやイギリス
といったEU内の大国が指令案の大幅
な修正を求めていることも、採択に時
間がかかっている理由です。

このように地域、業種、職種で賃金
を決定する仕組みが欧州にはあるのに
対して、日本の場合、賃金や待遇は基
本的に企業ごとに決められています。
労使の話し合いも個別企業の労組が企
業ごとに経営側と交渉をしている。そ
の結果、賃金や待遇は業種、職種が同
じでも千差万別となります。賃金の決
め方一つとっても、欧州と日本ではこ
のように大きな違いがあります。それゆ
え、EU各国が実施している施策をそ
のまままねするだけでは、日本で均等
待遇を実現することは難しいでしょう。
男女の問題を例にとってみましょう。
99年に施行された改正男女雇用機会均
等法では、募集、採用、配置、昇進、

教育訓練など雇用管理のすべての場
面で女性であることを理由とする差別が
禁止されました。その結果、仕事の内
容が男女間で異なることを労働条件の
違いの理由とすることが難しくなっ
たのです。実際の社会ではまだ男女間に
格差はみられるものの、「性別を理由に
配置や昇進に差をつけてはいけない」
という考え方は、ほぼ国民全体の合意
を得たとみてよいでしょう。ただ、こ
うした考え方が社会に定着するには、長
い時間を必要としたのも事実です。

他方、「雇用形態に関わらない均等待
遇」という考え方は、依然として日本
においてはコンセンサスを得ているとい
いえません。それでは、いくら法律で規
制しても意味がない。派遣社員の待遇
を、派遣先と均等にしようとする法律で定
めたとしても、コスト高から企業が派
遣社員を利用しなくなり、雇用機会を
減らすことになるかもしれません。

日本で均等待遇を実現するのは、す
ぐには難しいと思います。ですが、「雇
用形態が違って、同じ仕事をしてい
るなら同じ待遇を得られる」というの
は、将来の目標としては正しい方向と
いえます。日本も均等待遇の実現に向
けて、日本なりの方法を模索しながら、
一歩ずつ進むべきではないでしょうか。

とを見ても、近い将来、スタッフィング
市場は拡大すると思われる。これは、長
い間培った双方の信頼関係が成し得た
ことだといえるだろう。

欧州では、眠っていた市場が、各国
の法改正や規制改革、職業訓練と職業
紹介の官民連携、EU指令による「均
等待遇」の議論の方向性によって揺り
動かされている。今後の動向に注目した
いところだ。

派遣労働者の労働条件に関するEU指令案(2002年3月提出) <一部抜粋>

(差別禁止の原則)

第5条 派遣期間中の派遣労働者は、先任権を含む基本的労働
条件に関して、派遣先事業所の比較対象労働者と少なくとも同程度
に良好な取扱いを受けるものとする。ただし、異なった取扱い
を行うことが客観的理由によって正当化される場合はこの限りで
ない。また、それが適当である場合には、比例原則が適用される。
2 加盟国は、派遣元事業所と常用雇用の契約を締結した派遣
労働者が派遣されていない期間においても賃金を継続して支払わ
れる場合には、第1項の原則を適用しないことができる。(3以下、省略)

(常用雇用に就く機会)

第6条 派遣労働者は、派遣先事業所に常用雇用の欠員が生
じた場合、当該事業所の他の労働者と同様に欠員情報の提供を受
ける機会を与えられるものとする。
2 加盟国は、派遣期間終了後の派遣先事業所と派遣労働者との
雇用契約又は雇用関係の成立を禁止し、これを妨げるような条
項を無効とするか、無効と宣言されるようにするための必要な措
置を講じなければならない。

3 派遣元事業所は、派遣先事業所への就職の対価として、労働
者からいかなる手数料も徴収してはならない。

4 派遣先事業所が福利厚生施設を提供する場合、これにアクセ
スすることが派遣労働者にも認められなければならない。ただし、
これを認めないことに客観的理由がある場合はこの限りでない。

5 加盟国は、それぞれの国の伝統及び国内慣行にしたがって、
次に掲げる事項の実現を図るために適切な措置を講じ、又は労使
を代表する団体間における協議を促進するものとする。

一 派遣元事業所における派遣労働者のキャリア開発及びエン
プロイアビリティ(就業可能性)の向上を図るための職業訓練
の機会を、派遣期間中であるか否かを問わず、増やすこと。

一 派遣先事業所が労働者のために行っている職業訓練を、派
遣労働者が受ける機会を増やすこと。
(藤川恵子・小島典明 訳)

なお、2002年12月にはさらに派遣労働者を保護するEU指令
修正案が出されている。このため、EUの全派遣労働者の3分の2
にあたる約70万人が就労しているイギリスでは、労働市場への
影響を懸念した企業と政府がEU指令案に警戒心を強め、適用除
外を検討している。

海外にみるスタッフィングサービス 7つの潮流

村田弘美 (ワークス研究所主任研究員)



ワークス研究所
主任研究員 村田弘美

フランスのANPE（公共の職業紹介所）による職業紹介の独占解禁が検討されている。フランスまでもが重い腰を上げつつある。海外の官民労働市場サービスの訪問調査を続けて感じるのは、諸外国が次々に新しい取り組みを始める中、日本は取り残されてしまっているということだ。海外の潮流を眺めながら、日本の求職者にとって本当に必要とされる労働市場サービスは何かを考えていきたい。

昨年から今年にかけて、労働市場サービスには新しい7つの潮流があった。1つめは、業界再編である。新規参入で有象無象が増え続けた企業が、M&Aやアライアンスを繰り返し、大手企業と、医療やITなど専門分野いわゆるニッチに分化された。スタッフィング業界は24社の大手企業とニッチ企業、オンライン求職産業では大手3サイトと1975のニッチサイトに再編され、

「戦国時代」は終わった。大手企業は顧客のニーズに応えるためにワンストップ・シヨップ化を進めた。自社に欠けている領域を他社との提携や買収で調達し、総合化した。さらに自社の持つ派遣、紹介、再就職支援の各事業を、特に収益の高い専門分野で連携させ、機能を強化したのだ。

2つめは、ATS（※1）の進化である。欧米では、個人の履歴書をサイトに掲示する求職サイトが繁栄しているが、ATSではインターネット上にある求人情報や履歴書情報の自動収集や、面接オークション、元従業員の関係管理など、46種類以上のシステムが開発されている。採用に関わる一連の工程の技術を高め、質、スピード、価格ともに顧客の満足度の高いマッチングを実行している。

3つめは、インソーシング（人事部のアウトソーシング）である。スタッフィング企業が自社社員を顧客企業に出向させ、顧客企業内に第二人事部を開設し、非正社員の採用や管理をすることで、大手企業を中心に実績を伸ばしている。自社のリソースを活用して派遣社員の調達に加えて教育訓練や評価、また、社員ポストの再検討もしており、

企業の人材ポートフォリオの構築に役割を担っている。

4つめは、オンデマンド・リクルーティングといわれる職業紹介サービスの切り売りだ。候補者のリストアップ、候補者の開拓、候補者のプロフィール作成など、紹介における工程の一部だけを紹介会社に依頼し、面接は顧客企業が自ら実施するというように、コスト削減に対応したサービスが広がり始めた。

5つめは、履歴書管理システムとの接続。ATSの中のひとつでもあるが、職業紹介会社などが履歴書管理システムを使い、求職者にアプローチする。求職者が特定の企業や、求人サイト、職業紹介会社などを選び、自分の履歴書を配信、郵送するなど、求職者からアプローチするツールとしても機能し始めた。

6つめは、中小企業を中心としたPEO（※2）の拡大である。小規模の企業は人事管理を従業員ごとアウトソーシングでき、従業員の福利厚生の上にもつながると評価している。

最後の7つめは、公共職業紹介や公共職業訓練の民間委託である。アメリカは職業訓練や再就職支援を中心にし

て民間との協力を進めていたが、フランスでもスタッフィング企業に雇用開発や職業訓練を委託して実際に派遣労働を通じて失業率の改善を図り成功している。昨今のイギリス、ドイツ、オーストラリアの、公共職業紹介のスタッフィング企業への民間委託は各国の政策手法の成否が分かれてきたようであり、注目すべき点である。

こうした潮流は、遅からず日本にも到来するであろう。日本では規制が多いためか、法律をベースにビジネスモデルを考えがちだ。だが、求職者によりよいサービスを提供するには何をすべきか、各国で萌芽している事例を参考にしながら、柔軟かつ自由な発想で取り組むべきだろう。

※1 ATS（アプリケーション・トラッキング・システム）

求人情報に対する申込者の軌跡記録機能から発達し、タレントマネジメント、スキル・アセスメント、スクリーニング、レジュメランキングなどの管理、査定、選別分類の機能から人事業務全般の管理機能までもつシステム。現在ではリクルーター、ヘッドハンター、採用担当者などが担当するほとんどの業務をこのシステムでまかなえるようになり、まで発展している。

※2 PEO
39 ページ参照。

科の第1期生となり、4年に進級した時、新任講師として赴任してきた内池平樹（現・佐賀大学教授）の面接を受けた。志望は花形の半導体シリコンの研究。が、「それは世界中がやっている。人のやらないことをやらないか」と示されたのがPDPだった。内池は当時、富士通からPDPの研究を一部委託されており、後に国際的権威となる。このとき、壁掛けテレビという言葉を初めて聞いた篠田は強く引かれ、大学院に進み、若き講師とともに研究に明け暮れた。

「闇」で始め、モノを見せて上司をその気にさせる

73年、富士通に入社。明石工場にあった研究所でも、モノクロPDPの研究に没頭した。その探求ぶりとやせた風貌から、「ガリレオ・ガリレイ」と呼ばれたほどだ。しかし数年後、「次はカラーだ」と意気込むガリレオの思いをよそに、研究所は別のテーマへ移ることに。「カラー化は不可能」が当時の結論だった。篠田はある決断をする。



株式会社 富士通研究所
フェロー 工学博士
篠田 傳氏

「カラー化ができればいずれPDPはなくなり、自分の研究もすべて消える。それはあまりにも残念だ。何としてもカラーPDPを作りたい……」

篠田はひとりで闇研究を始めた。79年のことだ。それはひとつの「夢」が芽生えたときでもあった。本人が話す。

「それまではただ技術が面白いからやってきたのが、できなくなつて逆に、誰もやっていないことをやり遂げたいという思いが強くなり湧き上がってきた。過去にみんなが失敗していることなど関係なしに、やりたいの一心でした」

終業後、深夜まで残り、2枚のガラス板に向かいながら、こつこつ研究をする日々が続いた。

PDPの原理は蛍光灯と同じだ。電極をもった前後2枚のガラス板のわずかな隙間にガスを封入する。電極に電圧をかけると放電が起こり、ガスはプラズマ化する。プラスに帯電した原子と電子が共存する状態で、紫外線を発生する。この紫外線が、前面側ガラス板の内面に塗られた蛍光体を光らせる。ただ、このときプラスの原子がぶつかって蛍光体をポロボロに傷つけてしまい、光は長続きせず、すぐ暗くなつた。原因は電極が双方のガラス板にある「対向放電方式」にあった。

これに対し、篠田は「面放電方式」を考えていた。電極を2つとも背面側ガラス板に配列する。放電が起き

ある日、現場の若手たちを酒に誘った 「僕は壁掛けテレビを作りたいんだ！」

ても、プラスの原子は背面ガラス板上を飛び交い、前面側の蛍光体は紫外線だけを受けて光る。篠田は、実験に実験を重ね、苦心の末、5インチ型の小さな試作パネルに赤、緑、青、計12個の「愛」の文字を光らせた。自身の「一番好きな言葉」は3カ月間、つまり連続2000時間、輝きが失せることはなかった。

「これはすごい」。上司は驚き、カラーPDPは晴れて正式テーマとなった。課題は山積。篠田はリーダーとして寝る間も惜しんで打ち込み、徹夜も茶飯事だった。ところが、肉体の酷使が思わぬ事態を招く。81年、肝炎で入院。入退院の繰り返しは2年に及び、その間、研究所は厚木市に移転、リーダー不在のテーマは消滅。医師からは「一生このままかも」と告げられた。

自分は何のために生きるのか、家族はどうするのか……。絶望の淵で自らを問い詰め、ひとつの答えを導き出す――「私にはこの道しかない」。篠田は不屈の精神で生活療法に挑み、奇跡的に病を克服。83年、35歳で復帰した。

【第2フェーズ】挑戦者と協力者

「もう一度カラーPDPをやらせてください」。明石工場にはモノクロPDPを製造する事業部があり、技術者として転属になった開発部で部長に会うなり、篠田は希望を強く訴えた。「……わかった。君はカラーだけやってくれ」。部長は熱意に応えた。事業部は「赤字の貧乏所帯」。技術者は4、5人しかおらず、製造のサポートに追われていたが篠田を外し、資金も150万円を工面してくれた。

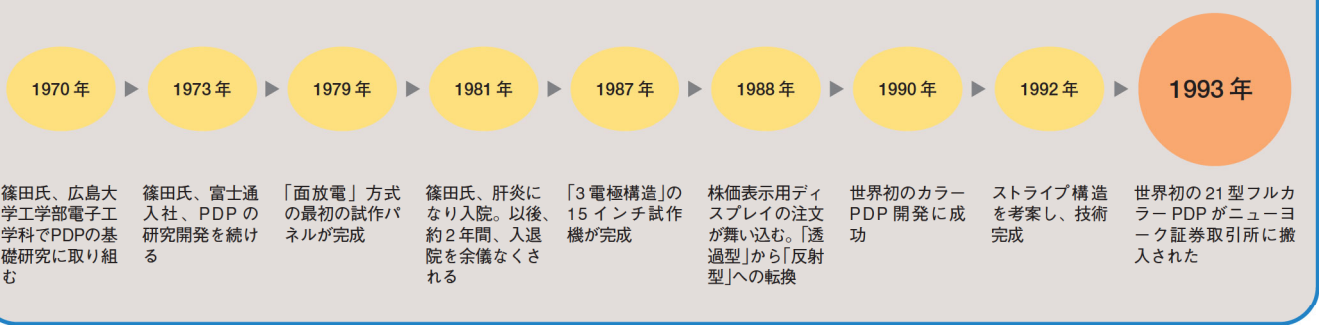
「部長も夢を見る人でした。僕が夢を投げかけたなら、ホイと乗ってきた。心に余裕のある時代でした」（篠田）

窮地を救った 夢の共感者たち

とはいえ、正式テーマではなく、「ひとりでやるなら」と許されただけ。ないない尽くしでひとりでは試作もできなかつた。ここに陰の協力者たちが現れる。

ある日、持ち前の人なつっこさで親しくなつた製造現場の若手たちを居酒屋に誘った。「僕は将来、壁掛けテレビを作りたいんだ」。一緒に酒を飲

プラズマディスプレイパネル 開発の歴史



み夢を語った。意気に感じた若手たちは翌日から、製造ラインに篠田の試作機をこっそり流してくれた。上司には製品が流れていたように報告。発覚すれば処分覚悟の協力だった。

画像を映すにはガラスパネルだけでなく、信号や電気を送る回路も必要だった。外注先の小さな会社の社長に協力を頼んだ。「うちも大変なのに夢みたくない仕事を手伝えるか。互いに言いたい放題でケンカ別れしたが、後で社長が電話をかけてきた。「あなたの情熱には負けた。私に協力させてくれ」。材料費しか取らなかった。

「幸せだったのは、自分は好き勝手なことをやっているのに現場の人たちが協力してくれたことです。彼らがいなければ、とづくに消えていたでしょう」

こうして夢の共感者を得た篠田は、基礎技術を固めていった。課題は電極の問題だった。面放電では、背面ガラス板に2つの電極を交差させて配列するため、交差部分に異常が発生しやすかった。そこで篠田は2つの電極を平行に並べ、加えてもう1本、前面ガラス板の蛍光面のほうにも電極を入れる「3電極構造」を考えた。放電を起こす電極と、どの蛍光体を光らせるかを指定する電極とを分け、それぞれの負荷を軽くすることでトラブルを回避する。この方式を4年がかりで確立し、87年、15インチ試作機を完成させた。

「カラーPDPの製品化の可能性が

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

見え、壁掛けテレビが現実味を帯びてきたのはこのときからでした」

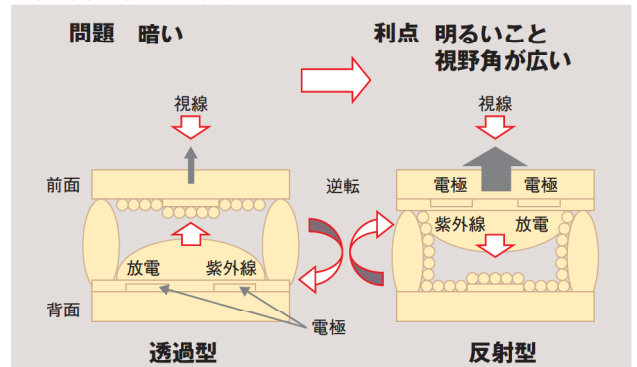
【第3フェーズ】夢の結実

翌88年、思いがけず注文が舞い込む。バブル初期。株価表示用ディスプレイだった。これを機に、研究開発は個人レベルから事業部としての取り組みへと発展する。ただ、要求された輝度（明るさ）は達成可能水準の3倍。厳しい条件が技術をさらに進化させた。

輝度が出ない原因は仕組みにあった。蛍光体は前面ガラス板の内面（正面から見ると裏面）に塗られる。発光するのは蛍光体の表面だけ。見る側は光を裏面から透かして見るかたちになっていた。光は裏面へ透過する間に暗くなる。そこで、2枚のガラス板の表と裏をひっくり返す逆転の発想に出た。蛍光体を背面ガラス板の方に塗り、放電を起こす電極を前面ガラス板に並べる。こうすれば蛍光体の光が正面から見える（電極は透明のものを使う）。

「透過型」から「反射型」へ、3年かけて開発（下図）。90年、色は3色だけだったが、世界初のカラーPDPの製品化に成功する。次はフルカラーへの挑戦が目前に迫った。ただ、篠田は株価表示用の製造にも全力を投入する必要があり、このままでは新規開発は不可能だった。ここでまた協力が現れる。

反射型面放電PDPの発明



「製造現場は俺が全部引き受ける。お前は何人か連れて別室にこもれ」

代役を買って出たのは途中で着任した事業部長だった。赤字事業存続のため、夢より「飯の種」を求め、篠田としばしば対立したが、本当は理解者で、限られた予算からかなりの額をカラーPDPのために割り、残りの額でやりくりしていたことを篠田は後に知る。

フルカラー化に向け、最後の試練が訪れる。91年、エレクトロニクスショーに出展した試作機は、本社重役の目の前で画像が変色した。課題はハイビジョンにも対応できる高解像度。光るドット（四角い点）が微小になるため、極力簡単な構造で高機

能が求められたが、微小ゆえに困難を極めたのだ。

何とか突破したい。パネルと回路、それぞれの担当者は簡略化の極限に挑んだ。そして、ある構造に行き着く。蛍光体は背面ガラスに赤、緑、青三原色を縦のストライプ状に順に塗る。幅はわずか0・2ミリ。間をリブ（隔壁）で「川」の字に区切る。以前は前面ガラスもリブで「田」の字に区切って重ね合わせたが、これでは複雑すぎる。思い切って前面のリブを取り去り、背面の縦のストライプと前面の横方向の電極との「井」の字の組み合わせだけでドットを作るシンプルな方法だった。

しかし、それでもリブの頭部に0・001ミリ単位の凸凹が生じ、ガラスを重ねると隙間から放電が隣に漏れた。研磨できる機械はない。「とにかく何でもやってみよう。それが技術屋だ」。篠田が取り出したのは紙ヤスリ。いわゆるままに部下が手でヤスリをかけると、リブはことごとく壊れた。「お前、技術は愛だ！」

この一言が、1回30秒の蠅が留まるような速さで600回なでる神業のようなヤスリがけを引き出した。また、不調に陥ると、パネル屋と回路屋は互いに責任転嫁し反目が生じたが、そんなときも、「技術は愛だ」と語りかけ、夢を思い起こさせた。92年、技術が完成。翌年、量産開始。世界初の21型フルカラーPDP1000

台はニューヨーク証券取引所に搬入された。以降、各社が続々参入。薄型テレビの時代が切り開かれる。

経営も社員も短期に成果を求めすぎる

篠田は今も、等身大を凌ぐ特大PDPの開発に携わっている。入社以来30年、なぜ、ひとつのテーマを追い続けることができたのか。本人は2つの理由を挙げる。

ひとつは、多くの協力者たちだ。彼らは舞台裏でも支援を惜しまなかった。開発部長も、非公式に許した研究を本社に察知され呼び出されたが、「もう少しで世界初の技術ができる」と動じなかった。恩師の内池も国際学会で発表の機会を与えるなど、弟子を脇で支え続けた。「そして、もうひとつは」と中年ガリレオは目を輝かせて話す。

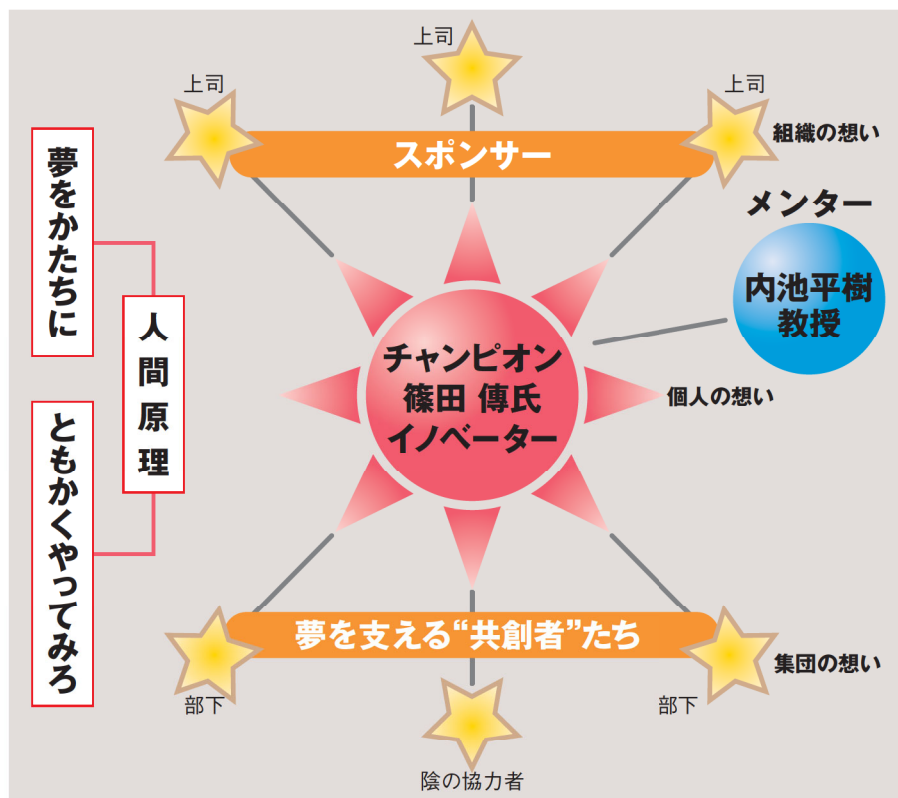
「それは、子供を育てるのと一緒だったからです。ひとつひとつの段階で感動があったから、夢が育ったのです」

篠田は講演を頼まれ、子供たちに話をするとき、生きていく上で大事な2つの言葉を教えるという。「夢を私たち」「ともかくやってみろ」——どちらも自ら実践し、富士通のスピーカーにもなっている。また、ある大学では学生が「自分は留学しても、世界を歩いても夢が見つからないからなかつた」と言ってきた。とっさに答えた。

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

プラズマディスプレイパネルのクリエイティブ・ルーティン



「目の前にあることを必死でやりなさい。その中から夢は見えてくる」。自身も学生時代から10年目、入社して7年目に夢が見え始め、そこから夢を育てた。

社員が夢を育て、夢が共感を呼び、まわりも取り込まれていく。みんなが「自分が育てた」と思えるような環境を制度ではなく、自然に生み出すことができるかどうか。研究開発の萎縮を解き放つひとつのカギが、ここにある。「今は経営も社員も短期に成果を求めすぎる」とは、篠田の苦言だ。この成功には多くの偶然が関わっているように見えるが、夢を育てる強い意志と勇気をもった人間は、ある意味で偶然を必然化できる。経営効率も大切だが、もうひとつの価値観の見直しをこの事例は迫っている。(文中敬称略)

イノベーションはいかにして生まれるのか 個人の「コミットメント」を育成せよ!

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



篠田氏が身を以てわれわれに伝えるメッセージは、イノベーションにおける個人のコミットメント(主体的関与)のあり方だ。最初は与えられたテーマや仕事であつても、目の前のことに一生懸命取り組んでいくうちに夢が見つかり、その夢を育て、実現していく。ここで注目すべきは、夢やコミットメントが静的なものではなく、ダイナミックに動いていくことだ。

最初は茫漠としているが必死で追求するにつれ、次第にものが見えてきて、最後は具現化につながる「実践的夢」へと落とし込んでいく。この実践的夢はコンセプトとも呼ばれる。単に夢を抱くだけでなく進化させ、具体的なコンセプトへと落とし込みができるのがイノベーターたる由縁だ。

また、篠田氏は闘病を機に、自分は何のために生きるのか、自ら

の存在意義を突き詰めた。そこから信念と勇気が形成され、苦境に際しても主体的コミットメントを支えた。真のイノベーターにはこうした人間としての存在論的覚醒があることに改めて気づかされ、知の創造の奥深さを痛感した。

メンターとスポンサーと チャンピオン

このケースには、もうひとつメッセージを送ってくれる人たちがいる。「共創」者たちだ。篠田氏と彼らは夢、知識、問題意識を共有してネットワークを構築し、相互作用を通じて夢を実現していった。イノベーションとは単独で達成されるものではなく、多様なネットワークの支援を受け、社会的に生成されるものなのだ。

例えば、米国の創造的企業3M社は、イノベーションに必要な役割としてメンター(個人的なガイド役)、スポンサー(正しい道から外れないよう責任をもち、支援する人)、チャンピオン(新しいアイデアをまわりに説得し、実現する人)の3者を挙げている。今回の場合、メンターは恩師の内池教授、

スポンサーは上司たち、チャンピオンは篠田氏自身とみことに役者が揃っていた。

3Mにはペイシエント・マネーと呼ばれる概念もある。将来性のある技術に忍耐をもって長期投資する資金のことだ。明石工場の事業部長が限られた予算の中から黙って支援し続けたのはその典型だ。

これらのことからイノベーターの特質も同時に浮かび上がる。第1に、ものごとをきちんとコンセプト(概念)化できる能力。「技術は愛だ」というメタファーも、優れた概念化能力から出てくる言葉だ。第2に、場を活用しネットワークを生む能力。仲間たちを傍観者でいられなくする人間の魅力ともいえる。第3に、ほかに方法がなければ紙ヤスリも使うといった、まずやってみる行動主義。どれも夢の具現化には不可欠のものだ。

米国型経営は 傍観者の経営

こうした個人のコミットメントや支援のネットワークは、組織の文化とも密接な関係をもつ。明石工場は、かつて「西のソニー」と

呼ばれ、後に吸収された神戸工業の流れを汲み、自由闊達な雰囲気も「夢をかたちに」ともかくやってみる」の標語が示すように、もとは富士電機から独立したベンチャー。そのスピリッツが生きていたからこそ夢が「つぶされなかった。篠田氏が憂慮するのは、その後の日本企業の急速な変貌だ。

今改めて求められているのは、主体的コミットメントを育成する経営だ。米国型経営はいわば「傍観者の経営」。自分たちの理想を追求するというより、市場も競争も戦略もすべてを対象化し、分析し、自社のあり方を決める。個人の目標管理も、競争の状況から分析的に目標が設定される「傍観者の目標管理」だ。一方、人間原理では自分は何をやりたいかが起点となる。市場原理と人間原理、そのバランスが大切だが、今は市場原理への過剰な傾斜が見られる。人間力と個人のコミットメント重視の経営をもつ一度見直したい。



本心にひとつの仕事をやろうとするなら リスクを負う覚悟がいる

不況から抜けきれない企業が多い中、信越化学工業は8期連続で最高益を更新中である。

金川千尋社長は1990年に社長就任。以来、13年にわたる「長期政権」だが、徹底した合理主義に基づく経営手腕は、近年とみに評価が高まっている。収益をあげにくい素材メーカーの中では異色の存在といえよう。

実際に対面した金川氏は元商社マンらしいといふべきか、辣腕の経営者という鋭さよりも、むしろざつぱらんな人柄を感じさせた。だが、ビジネスマン人生は波乱万丈、「今振り返ってみると、よく生きていると思うような」(金川氏) エピソードに欠かないものだった。

信越化学工業に入社後、最初の転機となった大仕事は1967年に訪れた。

「この年、私は東ヨーロッパに行つたんです。ポーランドに技術輸出をするのが目的でしたが、当時のポーランドは社会主義国でたいへんな官僚主義がはびこっていました。私の交渉相手はポリメックスという機械輸出入の公団で、ここがまたひどい。あまりにも官僚主義的で一向に交渉が進まないため、私は交渉の席を立ってしまいました。実際に、帰りの航空チケットまで手配したんです。すると、その工場の組合のトップにあたるオルシェフスキー氏という人物が会いたいと言ってきました。オルシェフスキーさんはほかの人とは違いましたね。官僚的ではなかったし、ポーランドを発展させるためになんとかして日本の技術を取り入れたいというのです。日本は東西の中でも比較的中立の立場でしたから。」

Lessons リーダーの軌跡 金川千尋

CHIHIRO KANAGAWA

信越化学工業株式会社 代表取締役社長

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。
今回は2003年3月期に8期連続で過去最高益を更新した信越化学工業の金川千尋氏。
同社は世界的に見ても、化学業界では群を抜く高収益を更新し続けている。
まさに、世界に通用する日本企業である。
その組織をリードし続ける氏のリーダーシップの軌跡を探る。

純粋に国のことを考えて判断するオルシェフスキーさんは、「これから私の言うことはポリメックスの言うことに優先する」と断言してくれました。さらに、彼はチェコスロバキアとハンガリーにも共同で技術売り込み、成功したら利益をポーランドと当社で折半しようというのです。普通なら、こういう大きな案件は帰国して相談してから決めるものです。しかし私は、その場ですべて決断してしまいました。帰国して議論したって参考になるような意見は出ませんからね。そして言ったことは必ず実行し、ポーランド側の信頼を得ていったのです。

やがて、ポーランドと共同でハンガリーにも技術輸出することができました。これがその後、ポーランド、ハンガリーへの大型の塩ビ技術・プラントの輸出につながるのです。塩ビ工場はノウハウやソフトが非常に重要ですから、当社に大きな利益をもたらしました。67年当時、当社の経常利益は10億円程度。結果的に、全東欧への技術供与は数十億円もの利益になりましたから、たいへん大きなビジネスになったわけです」

金川氏は若い頃から、先々代社長にあたる小田切新太郎氏の引き立てを受けてきた。その小田切氏が、オルシェフスキー氏との信頼関係を確立し、大きな交渉を成功させて帰国した金川氏をわざわざ羽田まで出迎え、「これで配当ができます」と喜んでくれた姿が今も忘れられないという。

後には、ポーランドの化学工業大臣、貿易海運大臣にまでなった、オルシェフスキー氏と意気投合し、本社の意見を聞かずに決断した背景には、金川氏の「自分には誰よりも実務執行能力があると思っていた」という自信がある。本社におうかがいを立てれば、何人も人間がそれぞれの立場で意見を言うだろう。それも、失敗したとき自分が責任をかぶらな

判断力と先見力は天性。 決断力と執行能力は 努力次第である

金川千尋

かながわ・ちひろ

1926年生まれ。ソウルで育ち、京城中学を卒業後、帰国して旧制第六高校に入学。50年に東京大学法学部政治学科を卒業し、同年、極東物産(現三井物産)入社。12年間勤務した後、62年に信越化学工業に入社し、すぐに海外事業部事業課長となる。70年に海外事業部本部長就任、78年米国シンテック代表取締役社長に就任。90年にシンテックと兼務で信越化学工業代表取締役社長に就任し、現在に至る。



いように逃げ腰になりながら。金川氏はいちいち彼らを説得する時間ももったいないと考えた。

「そんな意見をひとつひとつ聞いたって意味ないでしょ。その代わり、ひとつの仕事を本当にやろうとするならば覚悟がいりますよ。自分でリスクを負うのだから。直近でもこういうことはありました。本当は社長がリスクをもったら困るんだけど(笑)、やらねばならないときがありますからね」

決断と実務執行能力が、当時の金額で数十億円もの利益を生んだ。しかも「無から有を生んだ案件」であるだけに、印象に残っているという。

世界中を歩いたから インターナショナルの 基準がわかる

次の転機はアメリカで訪れた。テキサス州にあるロビンテックという塩パイプの最大手メーカー(当時)と合併で事業を立ち上げることになったのである。その頃、金川氏は中米のニカラグアで合併事業の経営を経験していた。政情が不安定な国でのビジネスにはカントリーリスクがあり、たとえ9年順調に行っても、最後の1年で水泡に帰すことがまればではない。それに比べればアメリカでのビジネスはビジネスリスクはあるが、安定的で魅力あるもの思えた。世界中に技術を売り歩くことに疑問を感じ始めていた時期でもあった。メーカーの社員であれば、やはり技術を生かして自分たちの事業を発展させたいと思うものである。

「合併でシンテックを設立し、ロビンテックと信越化学で2年ごとに社長を交代しながらやろうという取り決めになりました。最初はロビンテックから社長を受け入れました。ところが、この人物が反面教師でね(笑)。他社から人材を高給で引き抜いたり、

メジャーリーグのテキサスレンジャーズを買収したり、派手な振るまいばかりが目についた。よくバスを任立ててテキサスレンジャーズの応援に行きましたよ。春になるとフロリダでキャンプがあるからといって連れていかれたりね。キャンプを見学し、合間に仕事の交渉も寝ないでやる。北から南まで仕事で引きずりまわされたものです。若かったからなんとかなったけれど、よく身体がもったと思うね。

でもそんな派手な経営で、ロビンテックは会社が立ち行かなくなつた。商品市況も落ちてきて、結局ロビンテックから『シンテックの株をすべて買い取ってほしい』と申し込まれたんです。私としては反面教師について勉強したので、私だったらもつとくまくやるぞという気持ちがありました。このときも小田切さんが全面的にまかせてくれたのはありがたかったです。例によつて本社では100%株を保有することに不安をもつ人もいたらしく、原料供給元に半分もつてもらおうとか、商社にもつてもらおうという意見が出ましたよ。しかし、小田切さんががんばってくださったんですよ。いくら私がひとりでは話を通らなかつたでしょう」

その善意と信頼に応えたいと金川氏は考えた。絶対にしくじるまい。それまでアメリカに進出した同業他社はことごとく失敗していた。それでもアメリカで積極的に展開しようと考えたのは、小田切氏である。いずれ日本だけでは成長を続けられなくなるという長期展望があったのだろう。買収金額は約28億円。前年度の信越化学工業の当期利益が12億円だったというから、決断の重さがうかがいしれるだろう。

「私は自分の流儀を通しましたよ。アメリカ人が『アメリカではこうだ』と主張すると、私は『アメリ



成果を出すには、 部下の長所を 正確に理解すること



カではそうでも、インターナショナルでは違うんだ」と言い返したものです。それまで世界中の人たちとビジネスをしてきたのだから、経験はこちらの方が上だという自信があつたしね。また、ヘッドハンティングで連れてきたアメリカ人の社長とは経営に対する意見の違いもあり、2年契約のところを、1年で円満退社してもらいました。結局、大企業の間管理職には中小企業の経営はできないのだと痛感しました」

これなどは、今の日本でも当てはまりそうなエピソードである。

結果的にシンテックは順調に成長を遂げ、高い利益をあげるようになった。金川氏はその功績によつてテキサス州の名誉州民、ヒューストンの名誉市民にも選ばれている。

正確に部下を理解し それぞれの長所を 生かした恩人の存在

シンテックを軌道に乗せた金川氏の次なるチャレンジは、またもや小田切氏からもたらされた。月に5億円という大赤字を出していた塩ビ事業を立て直してほしいというのである。

「81年のことでした。海外事業だけでなく日本も同時に見てくれということです。小田切さんには2年間

で立て直してほしいといわれましたが、『せめて3年の時間をください』とお願ひしました。実質的には、1年半でとんとんまで持っていきましたけれどね。その頃はトランクをふたつ抱えちゃ世界を飛びまわっていたのですが、その上、日本の塩ビ事業までやらなくてはいけなくなったものだから、もう死に物狂いです。私の前にも5、6人の方が立て直しに手をつけましたが、全部だめで打つ手がなかつたんですよね」

結局は小田切氏の慧眼だったということになる。金川氏だけでなく、のちに副社長となった田村喜八氏（故人）の才能を見抜き、引き立てたこともある。田村氏は珪素化学の専門家で、現在の信越化学工業の大きな柱のひとつである半導体シリコン事業の基礎を作った。

「私や田村さんの長所を正確に理解し、使いこなしたんだと思います。権限は誰にでも与えるわけにはいかな。権限だけ振りまわされたって困るもの。100できる人間に200の仕事を与えて成果を出させた。今の信越化学は小田切さんがいなかったら存在していなかつたでしょう」

小田切氏をこよなく尊敬する金川氏は、小田切氏から贈られた胡蝶蘭を今も大切にし、執務室には氏の写真を飾っている。いつも小田切氏に見守られているような気がするからである。

■ 金川千尋氏のリーダーシップを育ててきた「経験と学習」

経験したこと	学んだこと
1967年、社会主義国ポーランドでの取引。本 社に意見を求めずに取引を決断。当時の金額 で数十億円もの利益を生んだ	ビジネスを成功に導くための決断プロセス。そ のために負うリスクと実務執行能力の重要性
政情が不安定な国、ニカラグアでの合弁事業の 経営に続き、アメリカで合弁事業としてシンテック を設立する	前任社長の派手な経営を反面教師にビジネスを 学ぶ。たとえ海外であっても自分の流儀を貫き 通すこと、経験による自信の大切さを知る
月に5億円の大赤字を出していた塩ビ事業の立 て直しに着手	1年半で立て直す。尊敬する先々代社長の小田 切氏がいかに自分の長所を正確に把握し、使い こなしていたかを実感

ビジネスは前向きな競争 戦争に例える愚かさを 身をもって知る

金川氏は著書『社長が戦わなければ、会社は変わ
らない』（東洋経済新報社）の中で、経営者に必要
な資質として「判断力・先見性・決断力・執行能
力・人柄」の5つをあげている。

「私がすばらしい人柄だといっているわけではない
よ（笑）。すべて揃ったらすごいことだと思ってい
るだけです。この資質の中で判断力や先見性は天性の
ものかもしれない。でも、決断力や執行能力は努力
で身につくものでしょう」

しかし、暗記中心の受験勉強ではこうした資質は
育たないと苦言ももらす。金川氏は裁判官だった父
の關係で、就任先だった日本統治下の朝鮮に生まれ、
旧制京城中学を卒業している。小学校は楽しかった
が、中学ではあまりいい思い出がない。なんととい
つても、日本人が朝鮮の人々に威張り散らしていた姿
が忘れられないのだという。

その代わり、旧制第六高等学校は楽しく充実した
思い出ばかりだ。戦時下の青春だったが、よい先生
に恵まれ、すばらしい友人たちとも出会えた。

「岡山の人には純朴で温かくてね。それまで朝鮮で見
てきた日本人の姿とはまるで違ってましたよ。で
も岡山では空襲も体験しました。焼夷弾が真上から
落ちてきて亡くなった同級生もいたし、いずれは日
本男児として自分だつて出征しなければいけないと
思っていた。そうしたらあの8月15日の敗戦があつ
た。それはすさまじい体験でした。」

玉音放送はたまたまソウルで聴きましたが、その
後訪れたなんともいえない空虚さは忘れられません。
それまでの価値観がすべてひっくり返ってしまつて、

死ぬことばかり考えていたのが、今度はいかに生く
べきかを考えなくてはいけなくなつた。先生や仲間
たちと、『なぜ日本は負けてしまったのか、日本の歴
史的立場はどうあるべきか』とさんざん議論をした
ものです」

暗記などとは程遠い本質的な議論だつた。青春時
代に厳しい命題に直面し、仲間たちと議論をした経
験は今に生きている。また、当時の空虚さを思い出
すと、どれほど仕事で厳しい局面にぶつかつても大
したことはないと思えるのだという。戦火の中、
逃げ惑つたことを思えば、たつたひとりて渡米し、
何十人ものビジネスマン相手に交渉したつて平気な
のである。

「まあ、筋金入りつてことですね」

と金川氏は笑うが、今でも日本が負けた理由につ
いて考え続けている。連合艦隊司令長官だつた山本
五十六を尊敬し、太平洋戦争の天王山だつたミッド
ウェー海戦での敗北を「トップの決断の間違い」に
よるものだと言いつける。あのととき決断を間違わな
ければ、4隻の空母やたくさんの航空機、そして長い
時間をかけて育て上げたすくねたパイロットを失う
ことはなかつた——あと少し終戦が遅かつたら間違
いなく戦地に向かつたはずの金川氏には、いくら問
い掛けても飽き足りない疑問なのであろう。

「ビジネスの競争なんて、頭脳の戦いだもの、大い
にすればいいんです。戦争とは違いますよ。この競
争は豊かさをもたらすんだからね。その代わり勝た
なきゃいけない。勝つためにはオリジナリティがな
ければいけないし、そのためにはひらめきが必要な
んです」

筋金入りの社長は今もかばんを自ら抱え、海外出
張に飛び出していく。「そんなこと、大したことじゃ
ないよ」という金川氏の声が聞こえてきそうである。

『江戸と大阪』——近代日本の都市起源

著者／齋藤 修（NTT出版、本体2500円＋税）

現代日本企業の雇用制度のルーツは大阪の奉公人

社会経済史的な視点から労働市場や雇用制度というテーマを扱った研究は多い。しかし多くは現代史、近代史の枠組みにとどまっている。本書が目指するのは、さらにさかのぼった徳川期の日本だ。果たしてそれは、近代以降とどのようなつながり、あるいは断絶しているのか。

本書のもととなる研究は、著者の専門分野のひとつである人口学的な関心から出発した。しかし、調査が進むにつれ意外な事実が次々と明らかになり、興味が拡大していったのだという。「都市の人口を調査する手がかりとして住込奉公人の存在に注目したのですが、18世紀から19世紀にかけての大阪では、人口比の奉公人数が驚くほど多い。いったいこれはどういう現象なんだろうと」

さまざまな史料の検討を踏まえた著者の結論は、「大阪商家における男子の営業奉公人制度の拡大、成熟」という事実に行き着く。これは、奉公人雇用が激減し、労働市場における雑業者化が進んだ同時期の江戸とは対照的なあり方だった。

「大阪の『大店』の奉公人というのは、今でいうと総合商社のホワイトカラー、エリートサラリーマンのようなものです。それぞ

れ、長期雇用化が進み、奉公人は子飼化されていく。同じ徒弟制度でも、技能の習得後はそれぞれが外部の労働市場を渡っていくヨーロッパの職人世界のあり方とは大きく異なる、独特なものです」

もうおわかりだろう。「近現代日本の大企業の雇用制度は、近世大阪の商家奉公人制度にその起源をもつ」。これが、本書全体における著者からのメッセージの大きな柱のひとつなのだ。

一方で本書では、江戸の雑業者の世界、「裏店」についても多くの頁を割いて記述がなされている。これと、近代以降社会の二重構造の下層をなす「町工場関係も興味深い」。

「町工場の街の空間的な成り立ちは、近世都市の雑業者世界に起源があると考えていいでしょう。しかし叩き上げで熟練した技術を身につけるに至る態度、生活文化の起源は、むしろ近世の農村につながるものと考えられます」

巨視的な態度で歴史を見つめる意味

「自分は歴史家で、経営や労務管理といった問題は素人、あまり得意ではないんです」と苦笑する著者。しかし、あえて現代のビジネス社会を生きる読者への提言をお願いしてみた。

「歴史を見ていて面白いのは、制

度が必ずしもつくられた意図のように機能しなくて、むしろやがて想像もしなかった方向に機能することがしばしばあることです。歴史は一直線ではなく、どこかジグザグに進む」

たとえば江戸時代後期に隆盛をきわめた大阪の「大店」商家の多くも、明治に入るとそのほとんどが没落していく。原因はさまざま考えられるが、発展を支えた奉公人雇用制度が、あまりにクローズドな世界をつくってしまった「子飼い、囲い込みの弊害」も一因だろうと、著者はいう。

「本書では、歴史の中の大企業の世界と中小企業・自営業的な世界の両面を見つめています。これらはどちらも、間違いなく日本社会に存在していたものです。しかし戦後、前者的な世界が拡大し、終身雇用制度までできて、後者の影が薄くなった部分があったようにも思います」。

ただ、かつて日本人は非常に自営業志向が強くなるような社会条件に恵まれていたんですね。いわば優秀な町工場の主が育ちやすい環境があった。終身雇用制度がもたなくなつた今、もう一度そんな歴史事実注目するのも興味深いかもれません」

ある価値観から安易に評価、判断を行うのではなく、虚心坦懐に歴史を見ることの意味や価値を、本書はいくつもの点で示唆している。



プロフィール

齋藤 修

さいとう・おさむ

一橋大学経済研究所教授。埼玉県生まれ、慶應義塾大学経済学部卒業。ケンブリッジ大学留学、慶應義塾大学経済学部助教授等を経て現職。著書に『商家の世界・裏店の世界』『資金と労働と生活水準』『比較史の遠近法』他。

『パーソナルブランド』

著者/佐藤 修(日経BP出版センター、本体1500円+税)

変化と競争を乗り越える ハッピーな人生のために

これからの仕事と働く人間のあり方について、グローバルカンパニーの経営人事担当者がどのようなことを考えているのか。本書ではまず、企業側が求める人材像を解説した。しかしその後の、「ではどうしたらいいのかわからない部分では、個人の人生、ライフスタイルに寄り添う形での提言を心がけた。

今、ビジネスの世界で起きていることのポイントは、競争力という考え方に大きな変化が生まれつつあることだ。従業員ひとりひとりの価値観を大切に、そのエネルギーを最大限に活用することで、グローバルカンパニーは発展を遂げてきた。ここでもキーになったのが、「パーソナルブランド」という概念である。これは、手法としての「自律型キャリアアデベロップメント」、構築ツールとしての「コンピテンシー」とも不可分に結びついている。

めまぐるしく変化していく環境の中で、みんながハッピーに仕事をし、暮らしを成り立たせていくにはどうしたらいいかという問題意識が、個人に、また企業側にさえ浮上してきている。それぞれが自分の価値観とライフプランにのっとり、やりたいことを、仕事という形でどのように実現させていくのか。

そこで大きな枠組みとして参考になるのは、欧米で一般化したところある「ワークライフバランス」という発想だ。文字通り、仕事と生活のバランスの取れた両立という意味だが、この価値観を大事にしたことが、90年代米国経済復活のひとつの要因となったともいわれている。これもまた、パーソナルブランドの構築と直結するテーマということができる。

本書を通読いただければ、以上のような内容の全体像がご理解いただけると思う。経営者、人事担当者はもちろん、現場のワーキングパーソンや学生にも読みやすい、わかりやすい記述に配慮した。パーソナルブランドづくりの第一歩としてお役立ただけであれば幸いである。

(佐藤談)



佐藤 修

さとう・おさむ

ナイキジャパン取締役人事本部長。慶應義塾大学商学部卒業。日本アイ・ビー・エム人事課長、日本トヨタス人事部長を経て現職。著書に『ヒューマンリソース戦略』『サッカー型人事戦略』。

『選別主義を超えて——「個の時代」への組織革命』

著者/太田 肇(中央公論新社、本体780円+税)

組織の論理にかわる 新しいパラダイムを提示

日本の企業社会を大きく変えるかのようにみえた「能力主義」や「成果主義」に、「ここへきて逆風が吹き始めた」「成果主義を取り入れたところ社員の不公平感が広がった」とか、「成果につながる仕事しなくなりつつ」といった失敗談が語られ、「そもそも日本人には能力主義や成果主義はなじまない」というあきらめの声も聞こえてくる。

しかし、悪いのは能力主義や成果主義ではなく、問題の根っこはもっと深いところにあるように思える。

日本企業ではこれまで、新卒者を学歴や面接などで選んで採用し、人事部主導で「適材適所」に配属した。そして能力や業績、それに人物や態度を長い目でみながら処遇してきた。ところが近年は、アメリカ企業にならって幹部候補生を早期に選抜し、能力や業績に応じて報酬に格差をつけるところが増えてきた。

一見すると、日本企業の人事制度は大きな転換を遂げているようだ。しかし、広い視野で見ると基本的なパラダイムは変わっていないことがわかる。それは、組織の論理に従って人が人を評価し、選別する点と同じだからだ。人事のアメリカナイゼーションは、単に評価と選別を厳しくしただけに過ぎない。

ITをはじめとする技術革新の大きな潮流と仕事の根本的な変化、ならびに働く人々の価値観や生活パターンの長期的変化を分析すると、組織や管理者が人を評価し選別するのが困難な時代に入ったことがわかる。その意味で、いま進んでいる選別の強化は時代の流れにむしる逆行しているといえる。「能力主義」や「成果主義」が綻びをみせはじめた原因もそこにある。

いまこそ組織の論理にかわるパラダイム、そして選別にかわる新たな方法が求められている。それはいったい何か。どんな条件が必要か。企業のほか、学校や社会制度も視野に入れ、豊富な事例や調査結果、エピソードを盛り込みながら、変革の方向と道筋についてわかりやすく説く。

(太田記)



太田 肇

おおた・はじめ

滋賀大学経済学部教授。1954年兵庫県生まれ。神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。三重大学文学部助教授などを経て現職。著書に『組織人と仕事』『囲い込み症候群』他多数。

人と組織の
新・論・点

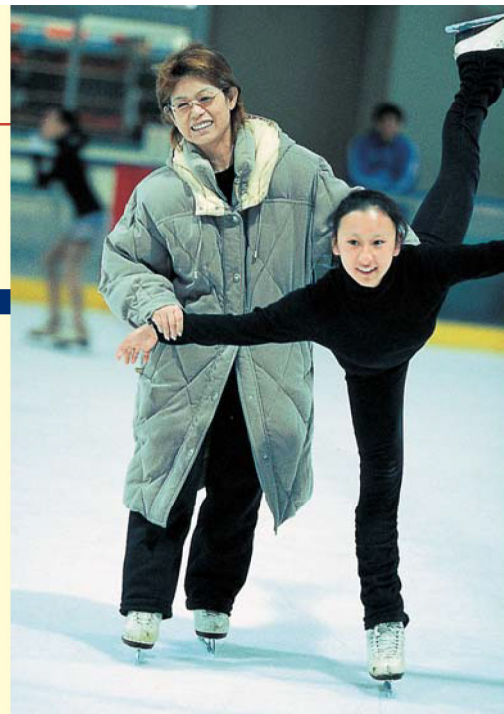
CATALYST[※]

カタリスト

山田満知子

世界トップレベルの選手を輩出——フィギュアスケート名コーチ

技は二の次。
観る人を魅了させられるか



浅田舞選手を指導する山田コーチ

「楽しく練習してもらおう」を
最優先する理由

「楽しく」というのは、氷の上で遊ぶことではありませんよ。地道な努力の先にある、「大きな楽しみ」を実感させてあげるのです。一対一で、じっくり取り組み、難易度の高い技、できなかったジャンプを少しずつ成功に導く。その喜びや楽しさが、大きなエネルギーとなって、人を成長させます。約20名の生徒全員から、個々のエネルギーを引き出すのは激務ですが、生徒に楽しいと思ってもらえることこそ、私のエネルギーなのです。

彼らは、4、5歳の幼い頃から滑り始め、青春時代の全てを、寒い氷上で過ごします。いわば生活の場。だからこそ、楽しいと感じてもらいたいのです。

義務とは何か。
壁を乗り越えるための問い

なかには辞めたいと言ってくる子もいますよ。その時に考えるのが



PROFILE やまだ・まちこ

1943年生まれ。名古屋市出身。金城学院大学時代にフィギュアスケート国体優勝。20歳で引退、プロコーチに転身する。伊藤みどり、思田美栄など世界レベルで活躍するフィギュアスケート選手を育成。

「今、彼女が“辛い状況”にいるかどうか」。懸命に取り組めば、壁にぶち当たります。しかし、もし壁が理由で辞めたいのであれば、その壁を乗り越えさせてあげるのが私の役目です。生徒には「自分の願望ばかりではなく、果たすべき義務もあるんじゃない?」と厳しく問います。フィギュアは金銭的に巨額の費用がかかります。強豪である米国ではコーチが専用リンクを保持しており、環境は抜群です。しかし、日本では、リンクの一般営業終了後に貸し切り練習をして、夜中の12時過ぎに帰宅することもあります。それから学校の宿題をするなど、両親の協力はもちろん、兄弟も犠牲を払っています。多くの人の支えで成り立っているという恩も忘れて、自分が“辛い”という身勝手な理由で辞めることがどういうことかを、しっかりと考えさせます。

高度な技だけでは
観衆の心は動かせない

選手とは洋服から日常の出来事まで、何でも話します。「その髪の色、流行だからって、ヘンよ」とか、「お洋服、奇抜過ぎよ」と注意もします。躰が厳しいので疎ましがられているでしょうね。親であってもマナー違反は注意します。フィギュアの起源は、欧州の貴族が氷の上でダンスを始めたところから来ています。普段、脱いだ靴を揃えず、破れた手袋をはめ、挨拶ができないようでは、いざという時に銀盤の上で優雅な演技をして、人を魅了させることはできません。また、おっとりしていたり、気が強かったりと、表現方法、スピード、ジャンプの踏み切りひとつにも選手ひとりひとりで大きく異なります。普段の会話から各々の特徴を熟知し、優雅な動きが苦手であればマーチで魅力を引き出すなど、その子なりの選曲や衣装の選択、技術指導に取り組めるのです。

私が指導で大切にしているのは選手の内面です。技は二の次。技術があっても、内面が伴わなければ「もう一度観たい」と思わせるような演技や表現はできません。内面を磨いてこそ、観衆の心をつかみ、技術が身につくのです。

文/正木美穂子(編集部)

IAEVGカンファレンスレポート

キャリアサービス実践者のための 国際コンピテンシー

特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会事務局長 田中 春秋

今、キャリアカウンセラーに求められるコンピテンシーとは何か。
そのために、何をすべきか。

スイス——世界の最先端で交わされた国際カンファレンスのレポートを、実際に参加した田中氏にお願いした。



参加者と積極的に情報交換する
IAEVG理事長のBernhard Jenschke博士(右)

まず最初に、私は学者ではないので、私個人の感想が中心のレポートであることをご了承ください。

2003年9月、IAEVG (International Association for Educational and Vocational Guidance: 国際進路指導協会) のカンファレンスがスイスの首都、ベルンで開かれた。そこで発表されたのが、世界10カ国以上から選ばれたキャリア開発専門家たちが中心となって作成した「教育・職業ガイダンスサービス(キャリアサービス)の実践者の国際的コンピテンシー」である。

2月のNBCC(※1)、6月のNCDA(※2)との会議の際に、「スイスでキャリアカウンセリングに大きな影響を与える発表がある、是非行くべきだ」と強く勧められ、私は何がどうなのか半信半疑のままスイスへ向かった。私自身、キャリアカウンセリング協会として、今後提供すべき教育計画を策定するため



IAEVGのカンファレンス会場で
質疑応答を受ける渡辺三枝子教授(中央奥)

に、キャリアカウンセラーがどのような能力を身に付けるべきなのかを理論的に整理したかったのだが、ベルンまでの旅費はNYの2倍以上。心理的にもコスト的にも遠い街だった。

カンファレンス開幕

IAEVGは、教育・職業ガイダンスに関わる2万名以上が加盟するカウンセラーの組織である。イギリスを本部に、ユネスコ、EU、ILO、ヨーロッパ評議会といった有力な機関に対し、独立顧問として連携し、調査や意見交換などを行っている。IAEVGは指導、訓練に関わる「カウンセラー」と「組織」との接点を創出し、実務面でのバックアップにも取り組んでいる。

時代の変化と共に、キャリアサービスへのニーズや指導のあり方も数年前と大きく異なっている。特に近年、多くの国

で失業問題が浮上し、「教育・職業ガイダンスサービス」の向上は大きな課題である。また、欧州各国では、労働者の国際移動は日常となり、一国だけに閉じたキャリア教育・支援では対処できず、国境を超えた視点が求められている。企業でも、複数の国にわたる従業員のパフォーマンスを最大化するため、人事や社員のカリヤを支援する業務を行う者のコンピテンシーについて、国際的なガイドの設置を求む声が高まっている。

第1日目は克蘭ボルツ氏による記念講演で、ゴールが見えず変化が激しい現代社会において「Happenseance(偶発性)」を引き出すチャンスを作り活かす重要性についてから始まった。2日目はテーマごとに60以上のセミナーが並行して行われた。時間的には短いものの、著名な学者の話を生で聴く貴重な機会になった。その中で印象的だったのは、私にスイス行きを勧めたNBCCのプレゼンである。彼らは「米国はクロスカルチャーの国。カウンセリングも発達している。カウンセラーの質の認定は全て米国に任せるのがよい」的な話をしたが、聴講していた人たちに感想をうかがったところ「米国の質は高いが、彼らの仕組みをそのまま入れたくない」「国ごとに環境が異なる。米国を参考にすることが、その国独自の仕組みが必要だ」等、質や研究内容に敬意は払うものの、否定的な意見が多かった。

2月に米国でNBCCとミーティングした際に、彼らが「これからは米国

【表1】

「教育・職業指導者のための国際的コンピテンシー」

コア・コンピテンシー

「コア・コンピテンシー」は、全ての指導者に必要とされる知識、スキル、態度に重点を置いている（労働環境に関係なくすべてのキャリアサービス実践者に必要）。

- ①適切な倫理的行動とプロらしい振る舞いで、役割と責任を果たす
- ②顧客に学習、キャリア発達、個人的問題を向上させる際に、支持とリーダーシップを示す
- ③人とも効果的に交流するために、顧客との文化的相違に対する認識と理解を示す
- ④ガイダンス、キャリア発達、カウンセリング、コンサルテーションにおいて、理論とリサーチを実践に結びつける
- ⑤ガイダンス、カウンセリング・プログラム、活動行為を企画、実施、評価するスキル
- ⑥各自の能力と限界を自覚する
- ⑦適切な言葉遣いで、同業者や顧客とコミュニケーションを効果的にとる能力
- ⑧教育、研修、雇用動向、労働市場、社会問題に関する最新情報に精通している
- ⑨社会や異文化に対して細心の注意を払う
- ⑩専門家チームの中で効果的に協力するスキル
- ⑪生涯を通じたキャリア発達のプロセスに関する知識

専門コンピテンシー

労働環境や顧客層に応じて必要となる付加的なスキル、知識、態度。幅広い「専門的コンピテンシー」が要求される実践者もいれば、仕事の性格上、そうでない者もいる。しかしながら、「専門的コンピテンシー」はあらゆる業務で一律に重要だと見なされている。

1: アセスメント (Assessment)

プログラムの対象となる個人または団体の特徴とニーズの分析、それらと関連した彼らの状況の分析。目的は、個人の能力、適性、障害、人生での役割、趣味、性格、価値観、態度、学歴、スキル、その他関連情報を測定する目録、テスト、インタビュー、スケール（はかり）、その他の方法を使って収集したデータを結合し、評価すること。

2: ガイダンス (Educational Guidance)

課程の選択、教育プランの作成、学習障害の克服、中等後教育/職業訓練、労働市場への参入について個人を支援する。ガイダンスはたいいてい団体で実施される。個人または小グループで行われるカウンセリングとは対照的である。

3: キャリア発達 (Career Development)

態度、信念、コンピテンシーを育成して、キャリアアップ、計画能力、生涯にわたる職務の移行に対する適応能力を習得させる。一般的に、発達モデルを使って実施する。

4: カウンセリング (Counselling)

自己概念を明確にし、選択肢を見つけ、意思決定し、困難な問題を解決することを目的に、内省を促す。

5: 情報マネジメント (Information Management)

教育、職業訓練、職業、雇用機会に関する情報を収集、体系づけ、保存、普及する。こうした情報を有効に使えるように顧客をコーチングする。

6: コンサルテーションと調整 (Consultation and Coordination)

教育上または職業上の発展を望む両親、教師、学校管理者、労働者に対して、情報、指導、プロとしてのアドバイスを与える。学生を対象とした、プログラム、サービス、ネットワークに関する相談所 (referral sources) を創設するために、学校や地域社会の人員をまとめ、管理する。

7: リサーチと評価 (Research and Evaluation)

指導とカウンセリングについて研究する。例として、学習プロセス、職業別行動とその変遷、価値観などが挙げられる。実施の効果について調査する。

8: プログラムとサービス運営 (Programs and Service Management)

ターゲット層のニーズに対応するための活動を企画、実施、監督、評価する。

9: 地域社会の能力開発 (Community Capacity Building)

経済、社会、教育、雇用に関する地域の目標を達成するために必要な人的資源、地元ニーズの開発計画に取り組む際に、地域のパートナー間で協力するように働きかける。

10: 職業紹介 (Placement)

職探しに関するスキルを教えたり、雇用を創出したりして、求職中の個人を支援する。

「カウンセラー」ではない。「キャリア実践者」としてのコンピテンシー

今回発表された「教育・職業指導者のための国際コンピテンシー」によって、様々な国の指導者達と共通の基盤を保

内だけでなく世界に進出する」と言っていた意味がやっとわかったものの、欧州での受けは今ひとつだったようだ。

「有することが可能になる。これまで米国で確立されたコンピテンシーと基本は同じだが、人によってイメージが異なる「キャリアカウンセラー」ではなく、「キャリアサービス実践者」として整理され、今までの定義やイメージに固執せず、「現実を受け止め、クライアントを助けるために必要な能力」という理解しやすなものになった。

実は、今回のカンファレンスでは「国際的カウンセラーの標準資格」が発表

されると広報されていた。それが「教育・職業指導者のための国際コンピテンシー」に変わったのは、米国でのカウンセラーの定義が現実的でなく、各国で導入するにはレベルが高すぎるため、定義が明確な「教育・職業指導者」となったようだ。

米国で「カウンセラー」というと、カウンセリング専門の大学院を卒業後、数年のインターンを経験し、資格試験に合格しなければならぬ。日本に同様のルールを持ち込むと、カウンセラーといえる人は就業経験の全くない研究者ばかりとなり、質の高いサービスは期待できないだろう。今回 I A E V G でカウンセラーという言葉を使わなかった背景には、米国の定義ではなく自分たちに有効な資格を、という意図が込められているのではないかと。

第3日目はスイスの職業相談・訓練センターの見学会（私は家族サービス）。今回、「行った方がよさそうだ」という勘だけで事前に内容が把握できていないこともあり、会社の予算ではなく、家族旅行の最後にスイスに寄ることを条件に我が家の大蔵大臣にご承認頂き、参加することができた。7歳の娘が学校を休んで参加していることに対し、学者サビカス (SAVICKAS) 氏から「私も娘が小学生のころから高校生までの間、国際会議にはすべて連れていったよ。学校よりも、そういう親との旅行の中で、子供はより学び、キャリア発達するので」と、親としては非常に嬉しいコメン

**特定非営利活動法人
キャリアカウンセリング協会**
(ウェブサイト) <http://career-npo.org>

2003年5月、キャリアカウンセラーやキャリアサービスの実践者・志望者の「技術向上」「地位の向上」「職業としての成立支援」を目的に設立されたNPO。テンプスタッフ(株)、(株)パソナ、ピープルスタッフ(株)、マンパワー・ジャパン(株)、(株)リクルート、(株)リクルートスタッフィング等の後援のもと、講習会や情報提供を実施している。今後は法人会員を募集し、会員企業向けのサービスを提供する。



キャリア発達研究の第一人者である心理学者サビカス氏(後列左)。前列中央が田中。娘のマリア(前右から2番目)と。

キャリアサービス実践者としてのコンピテンシーとは

とも頂いた。
最終日は、今回のコンピテンシーの発表と、識者7名のコメントで閉幕した。

国際コンピテンシーは41カ国、700名以上の回答より「コア・コンピテンシー」と「専門コンピテンシー」の2つに分けられた(表1)。「コア・コンピテンシー」は、キャリアサービス実践者全てに必要な能力で、「専門コンピテンシー」は国、環境、サービスの対象により全員に必要なではない。日本で通常イメージする「キャリアカウンセラー」や「キャリア・コンサルタント」のコンピテンシーより踏み込んでいるのが、「カウンセリング」を専門コンピテンシーと位置づけ、(カウンセリングができる能力はコア・コンピテンシーであるが、カウンセリングが

必要ないキャリアサービスもあると明確にしている)「職業紹介(Placement)」も専門コンピテンシーとして明確に位置づけているという点である。

カンファレンスでは、CCEの責任者 Tom Clawsonの話の後に、渡辺三枝子先生がスピーチをされ、「キャリアカウンセラーは何をする人なのか、きちんと定義しなければならぬ」と話された。

国際コンピテンシーの次のステップは、これを習得できる研修の提供と資格の承認である。報告書にはCCE(※3)と広範囲に及ぶデイスカッションを行い、今後コンピテンシーの習得認定(資格認定)のメカニズム開発を協力すると記されている。このCCEはGCDFF(※4)という資格の認定団体であり、日本におけるGCDFFは、リクルート社が3年前より資格取得のための研修を実施している。また、2003年10月からは、キャリアカウンセリング協会でも日本でのGCDFFの資格窓口を開設している(資格発行はCCE)。現在、IAEVGとCCEとの間で、「キャリアサービスの実践者」の資格承認について協議がされており、日本のコンピテンシーについての状況とのすり合わせを行っている。

日本の企業における「キャリア支援」の拡大

日本の企業でもキャリアサービスは必要なのであろうか? 仕事柄、企業各社

のキャリア支援についてうかがうことが多い。特にこの1、2年で社員のキャリア支援導入を希望する企業が大幅に増えた。リストラ対象ではない社員のキャリア自立を支援しようとしている例(伊勢丹、NECなど)や、メリハリのある成果主義導入により優秀な人材に高い報酬を準備する一方、Jリーグでは、引退する選手の再就職先の斡旋などを行う試みも始まっている。また、研修として(退職準備ではない)若手向きキャリア研修を検討している企業も数多い。

また、企業が従業員のカリヤ自立支援を導入する背景として、終身雇用制度の見直し、正社員業務の絞込み、再就職への不安、成果主義の導入等が挙げられる。働く人々は雇用への不安、収入への不安、評価への不安等で、高いストレス環境に身を置かされている。

それに伴い「従業員のキャリア支援は社員・社外カウンセラー、どちらが行うのがよいのか?」という質問を受けることが多い。両方共、一長一短であり、社員カウンセラーには本当のことを言えないという問題と、社外カウンセラーでは社内の詳細な言葉やキャリアパスの理解が難しい、というのが現状だ。某大手企業では「人事メンバーの専門性を保つ為に、人事部のメンバーにキャリアカウンセラーの資格をもたせたい」という。しかし、社員、社外であろうと、コンピテンシーの最初にある「職業倫理」をキャリア支援の組織が守っている、という信頼感を従業員にもつてもらえるか



筑波大学教授
哲学博士 渡辺三枝子氏

働くことに本気で取り組めるか。 今、日本がすべきこと

IAEVGのカンファレンスで発表をした渡辺教授。
今の日本におけるカウンセリングの現状と今後の施策について語ってもらった。
渡辺三枝子氏 (筑波大学教授 心理学系「カウンセリング専攻」哲学博士)

今、カウンセラーに求められるのは、現代人にとって職業生活がいかに複雑であるかを認識することです。キャリアアカウンセラーは、「再就職」や「離職」をはじめ、キャリアそのものが非常に心理的な過程であること、充実感や満足感と同様、心理的葛藤や不安が切り離せないことを認識しなければ、本当に

働く人々を援助できないと思います。IAEVGでも「能力開発や適職段階としてのキャリアデザイン支援」の不分さが指摘され、働くことの心理的・治療的意味、職業生活と精神的・身体的側面の統合モデルが強調されました。「職場の精神的な風土作り」も、本来はキャリアアカウンセラーが取り組むべきですが、日本では、キャリアアカウンセラー(コンサルタント)は時代に逆行しており、心理的側面のサポートが足りません。他の国々と比較して体系的なトレーニングも非常に遅れています。キャリアアカウンセラーの適性も考えない現状を見ると、働く人のことを真剣に考えているのかと疑いたくなります。「働く

内容に満足していない労働者、ストレスを感じている労働者、失業者、社員自らのキャリアマネジメント強化等、広い範囲に包括的な判断」「キャリアアカウンセラーにとって重要なことは、社会の中で失業やストレスを抱えている人々と、新しい目的や生産性、新しいキャリアアパターンを発見する能力の橋渡し役にな

この心理的側面を重視」というと、不安や抑鬱の治療と考えがちですが、それはあまりにも素人的です。産業界の方々からも、全人的な視点に立って取り組めるカウンセラーの存在が求められています。それは治療をすることではないのです。組織は人によって成り立っており、従業員のメンタルヘルスは企業の発展に欠かせません。従業員にとって職場とは「働く場」「生活している場所」であり、人生の多くを過ごす場なのです。そう考えると、キャリアアカウンセラーは「現状を変革させる」人でもあるのです。

働くことに関する問題は、国の経済や産業の状況によって変わります。日本は、雇用政策を前面に出してきた経緯もあり、雇用創出の概念が基礎になっています。しかし今、日本人の多くが求めている本当の支援は就職先の確保だけではありません。カウンセラーを専門職として資質の向上を重点課題としてきたIAEVGに出席し、他国のカウンセラーたちが「働くことは生き方に関わること」という現実と真摯に向き合う姿に刺激を得ました。

どうか重要である。キャリアアカウンセラーの資格保有が、倫理を守る約束であり、社内外にかかわらず信頼と技術を保証するものとして社会的地位を高めていくことが、必要である。

キャリアアカウンセリングの世界的權威、エドウィンL・ハー氏は「キャリアアカウンセラーに期待されるのは、労働

新しい目的や生産性、新しいキャリアアパターンを発見する能力の橋渡し役にな

ること」と、先般、東京で協会が行った講演で、カウンセリングの今後の方向性について言及している。

世界の枠組みで動き始めた

IAEVGの「国際コンピテンシー」の創設は、今日の社会の課題や需要に応えるための第一歩である。次の段階としては、このコンピテンシーが公的に承認され、適切なフォローアップ活動が実施されるだろう。最終的には、顧客が利用するサービスの質の向上であり、世界共通の枠組みの開発による、国際的な動きが今後も注目される。

個人的には、キャリアアカウンセリングの技術や理論は米国中心のリサーチでもよいが、どう現場に活かすか、国ごとでアレンジするか、という点は、IAEVGのような米国以外の国際機関をリサーチするのが有効でないか、という印象をもった。なお、今回紹介したコンピテンシーの詳細を、キャリアアカウンセリング協会のサイトに掲載している。

田中春秋プロフィール
(メール: info@career-npc.org)
特定非営利活動法人キャリアアカウンセリング協会
事務局長/米国CCE認定 GCDI-Japanキャリア
アカウンセラー/National Career Development
Association(会員)/International Association for
Educational and Vocational Guidance(会員)

編集後記

先日、60号で取材させていただいたアスキーの小森社長を招き、セミナーを実施した。外部から人を入れるのではなく、現在の社員の能力を引き出し、数十億の赤字を1年で黒字化させた方法に大きな関心が集まった。私が印象的だったのは、現場一つ一つの改革を積み重ね、問題解決のサイクルが正常化させてから人事制度に手をつけたという話だった。成果主義も何が成果かを幹部が理解しており、スムーズに移行したが、そうでないと制度導入による現場の葛藤が改革の障害になりかねない、という話だった。研究会のあと、参加した人事の方から「人事は経営からの期待を正面から受け止め、様々な制度を革新的なものにしようとする。しかし、順番を誤ると改革の障害となる」というのは大変厳しい指摘だった」という声を聞いた。

大義と役割責任が組織のタコソボラの元凶と感じていたが、人事を含めたスタッフ部門こそ、事業変革をサポートする存在として、何をすべきかが本場に問われていると感じた。(佐野)

58号で「就職を科学する」、今号で「新卒採用の新たな潮流」を担当し、裏表から、誕生・結婚・死に並ぶ人生の一大イベントに対する理解を深めることができた。世間では、新卒無業の若者が増えているが、私見では、学卒後すぐに就職するのではなく、30歳くらいまでは、ふわふわ漂い自分を試してみるのがまた一興、と思っている。そんな折、あるシンクタンクから、困世世代が退職すれば企業の人件費問題は解決するという試算が発表された。やっぱりそうか。そうすると新卒採用も再び活気づくかもしれない。60年代の高度成長も困世世代がいたからこそ、という説もあり、この年代が戦後の日本社会に与えた・与える影響は追いかけるべきテーマであろう。ということ

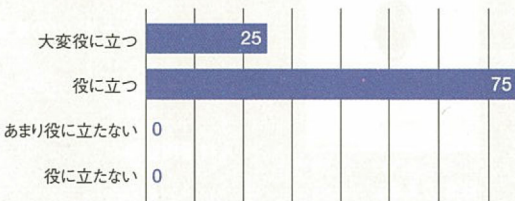
「丁稚奉公」と聞いて、どんな想像されますか? エリートだったのです。ふと同僚の机の上で見つけた本「江戸と大阪」。日本の会社組織や雇用が都市の形成過程と人々の生活とともに綴られている。丁稚奉公が立派なOJTであったことや、彼らの多くが都市部出身のエリートだったことなど、意外な一面を知ることができる。時代が変われど、大阪と江戸の関係も、今の本社と支社や在外の抱えている問題はそう変わっていない。採用ひとつとっても見事なほどに、歴史は繰り返している。2000年経っても、思ったほど進化していないことにガッカリもした。ところで、物のたとえで「丁稚奉公じゃやなんだから」といいますが、イメージが変わってしまっただけ、……何といえはいいのでしょうか? (笑) (正木)

ラの箱を開けるつもりだ。(荻野)

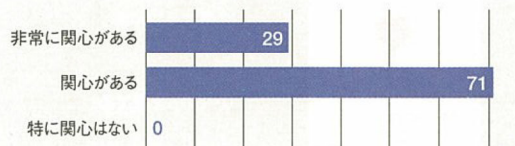
中野ブロードウェイに行っただけですか。60年代の登場時はオシャレなファッション街。一時老朽化でさびれたが、まんだらけ「出店を機にオタク系ショップが続々進出。今や古くからの洋品店や飲食店とサブカルな店が混在し、えもいわれぬ雑多さを醸し出している。「ブチオタク」な私も3時間ほど入り浸り、チビ象サトちゃんの携帯ストラップを購入した。中野ブロードウェイとは、家賃下落を機に意図せざる結果として生まれた「オタクのテーパーパーク」ではなからうか。昨今ねずみがいる、ラーメンやギョウザが食べられる、過去や海外の街を再現……などなど、テーマパークもいろいろあるが、どうもマーケティング、コンセプトなど「意図」が鼻につく。思ってもよらぬ場所に自然発生した、でも本物の街にはかなわない、と思うのだが。(Wstein10)

前号『Works No.60 取り残された福利厚生』2003.10.11 へ寄せられた読者の声 (2003.11.18時点)

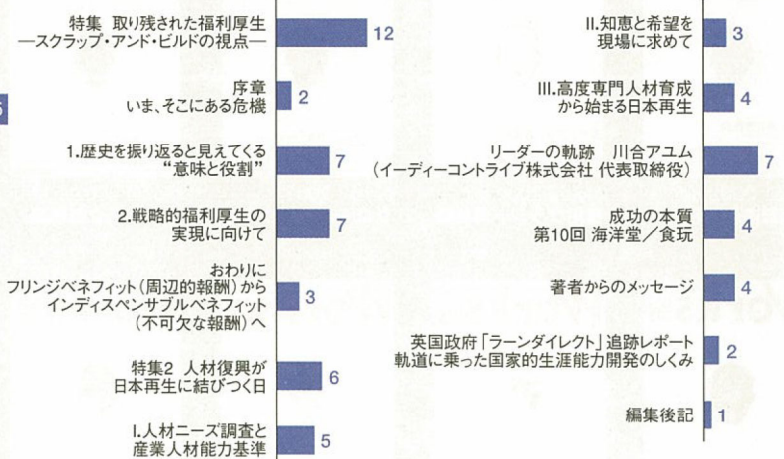
◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)、「福利厚生」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

- 人事コンサルをやっておりながら、いままで福利厚生にあまりフォーカスをしておらず、福利厚生を軸の一つとして考える上で大変参考になりました。(シンクタンク)
- 人事のスタートが福利厚生であった、という視点は、人事・組織の今後の方向性を考える上で広がりのある枠組みを示していると思った。(人材コンサルタント)
- 興味深く読ませて貰った。戦略的に取り組んでいる企業の例は参考になる。会社との一体感の醸成に上手に取り組んでいる企業があれば紹介して欲しい。(電子部品製造販売)

月、ふーんムーン

どうなる、人・組織。こうなる。

Works

Works No.61 2003.12-2004.1

発行人：大久保幸夫

編集長：佐野一郎

編集制作：荻野進介 五嶋正風 正木美穂子

アートディレクター：陽典武志（株式会社アレフ・ゼロ）

表紙クリエイティブディレクター：柏本郷司

表紙アートディレクター：森谷健久

デザイン：株式会社アレフ・ゼロ

表紙デザイン：永井雄二（有限会社デザインハウス）

編集協力：勝見 明 千葉 望 松田尚之

カメラマン：栗原克己 早川俊昭 渡部信光 富取正明 不破正史

校正：ディクション 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

写真提供：朝日新聞社 共同通信社 Dr.Bernhard Jenschke(IAEVG理事)

©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