

新時代を拓く流通経済誌

コメンタリー

COMMENTARY

昭和55年11月10日 毎月10日発行 第1巻 第2号

VOL.1 NO.2 1980

11

月号



特集●人材とスカウト ビッグスカウトの時代を迎えて

日米スカウト事情

履歴書

——その意味するもの

対談

産業能率短期大学教授

小林 薫 VS 労務管理コンサルタント トーマス・J・ネビンズ

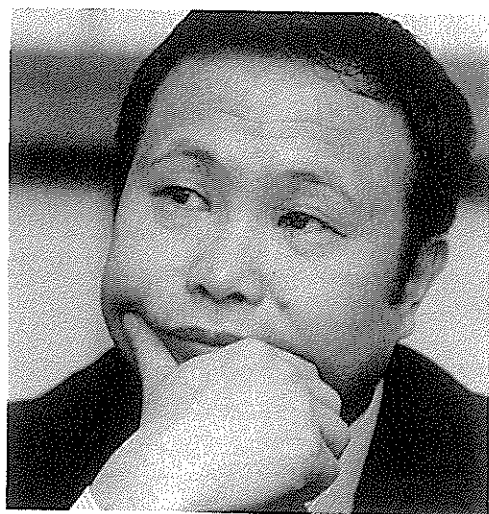
一九八一年度の我が国流通業界の人材発掘は、広く門戸を世界に求める動きが、でてくると予想される。有能な人ほど履歴書が汚れているといわれる米国流のダイナミックなスカウト戦術のうら話を、語り合ってもらった。

戦国時代に入ったスカウト合戦

——スカウトというのは古今東西どこにもある問題ですし、人間がいる限りはなくなることはないでしょう。古くて新しいテーマだと思えます。これがうまく行くか行かないかが、企業の消長にとって大きな要素を占めてきます。特にいまの流通業界あるいは小売業界は戦国時代にはいっており、ダイエーにしても、あるいはイトーヨーカ堂にしても、また専門店にしても人を取ったり取られたりという現象が起きています。こうし

たことに関わってこられた小林先生とネビンズさんいろいろなと具体的な話を織り混ぜながら日本とアメリカの違いとか、あるいはこれからの展望といった視点でお話し頂きたいと思えます。まず現状がどうなっているか小林先生の方からお話し頂きまして、それに対して、日本とアメリカの両側からのお話しをネビンズさんの方から伺いたいと思えます。

小林 まず、日本とアメリカの労働の移動性、モビリティですが、私はやはりアメリカの方が高いと思えます。特に企業から企業へ横に水平的ホリゾンタルに動く点は圧倒的に高いです。それに地域から地域へのモビリティも、コロンビア大学のエリー・ギンゼバーグ教授などの研究でも明らかのように、年間千人のうち一二五人程度が移動するといった具合に非常に高い数字が現われています。日本は相対的には低いんですがネビンズさんもご存知のように年功序列、終身雇用制度



産業能率短期大学教授 小林 薫

がみなおされるようになってきて、特に小売業とか百貨店などは例外的にモビリティが高くなっている。トップでいえば西武百貨店の坂倉社長は、もと三越にいたとか、松屋の山中社長も元伊勢丹の重役だったとか…。

日本人から見るとアメリカ人はモビリティが

高く、しょっちゅう職を変わっていると思っ
ています。しかし私が調べたところではそれほど変
ってはいないですね。むしろ誇張されて伝わっ
てくるんじゃないでしょうか。フォーチュン誌の
ある調査だと、生涯で一・七回から二・五回程度
です。二十代後半から三十代で二度転職し、かな
り年を経てまた変わるといった具合です。平均す
ると、日本とそんなに変わらないと思います。

企業でも、例えばアメリカ電々の場合など二五
周年の勤続表彰の金バッヂをもらった人がかなり
いました。先日ドラッカー教授と話したんですが、
どうもこの頃は二十代後半から三十代に自分の魂
を求めて一度転職し、五十歳頃までは意外に定着
して、五十代になると別のキャリアを求めるとい
ったパターンがあるそうです。もともと日本では
依然として大企業の場合は履歴書を汚すといっ
たとらえ方をします。逆にアメリカでは履歴書が汚
れていけば汚れている程、有能だということにな
ります。これらの三点が私の気付いたところであ
り、ネビンズさん、何かご意見なりコメントなりが
あれば伺いたいのですが……。

大企業と中小企業で異なる

日本のモビリティ

ネビンズ 小林先生の話を聞いて、まず気づ
いたのは、企業の大きさによって感じが変わって
くるということです。企業が大きくなればなるほ

ど、日本では特殊な労使関係があつて、場合によ
つては強い絆で結ばれていきます。反面、小さい
企業では大体労働組合自体の組織率も低いし、従
つて零細企業などではモビリティはアメリカの
場合とそう変わらないと思いますね。不思議なの
はアメリカの学者もそうですが、もつと知ってい
るはずの日本人が自国の労使関係について誤解し
ていることです。従業員五百人以上の企業には全
労働者は二五%前後しか含まれていません。つま
り多くの労働者は従業員五百人未満の小さな企業
に務めているんです。

小林 いわゆる年功序列とか終身雇用とかが適
用されるのは、その二五%の労働者に対しての制
度であり、中小企業に務める七五%はアメリカに
劣らず移動している。この事実を忘れていいとい
うことですね。

ネビンズ 日本の大手企業はクロズド・レーバ
ー・マーケットですね。というのは大手企業に入
ることによって、一生頼れることになります。基
本給で考えると差はなく、むしろ初任給は中小企
業の方が高い場合もあります。しかしボーナス、
恩給、各種手当、会社の施設などは大企業と中小
企業では大きな差があります。学校を出て、より
良い生活を望むのなら機会は一度しかないといっ
ても過言ではありません。すぐ大企業に入社する
しかないんです。

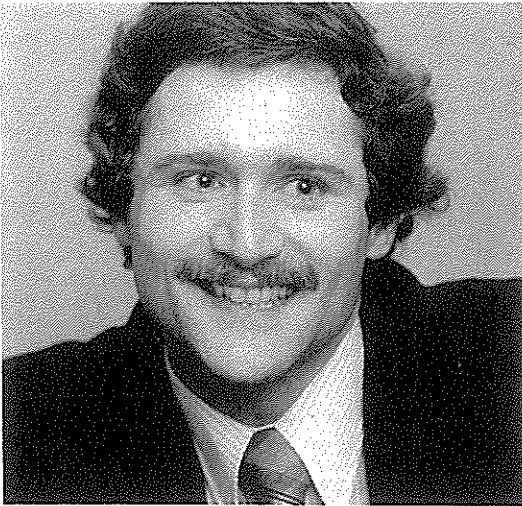
中小企業の場合はほかの企業に移ったって待遇

が悪くなるわけでもないのに、モビリティがア
メリカと同じように行われるんです。

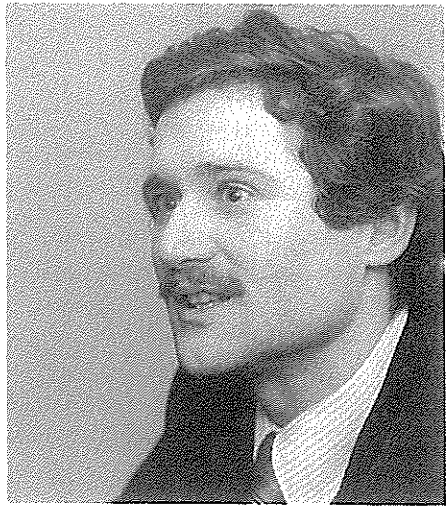
小林 伺っていると私がアメリカの話をして、
ネビンズさんが日本の話をしているようです。(笑)

ネビンズ 地域社会でみると、日本の場合、長
男が家の跡継ぎになるという慣習が今も残ってい
ます。これは結局なかなか地元から離れられない
ということを意味します。一方、アメリカの場合
だとしょっちゅう家を移転する人がいますが、そ
の根本的な理由としては、より良い職場を求めて
ということがあげられますね。

小林 地域的な流動性も実は職務の流動性と関
係があります。ネビンズさんは、その点を無視で
きないとおっしゃるんですね。



労務管理コンサルタントトーマス・J・ネビンズ



産業別組合と企業別組合の相違点

ネビンズ もう一つ強調したいのは、アメリカの場合、日本と違って産業別組合というものがあります。といってもアメリカの労働者の二二〜二四％程度しか加入していませんが、大きな企業の労働者は大体加入しています。IBMの場合、昔から経営の仕方が他の大手企業と違っているために組合はありませんが、伝統的な企業の多くでは労働組合が組織化されています。日本の場合、企業別組合ですし、ある会社を辞める時、産業別組合によってほかの仕事を探してもらうわけにはいきません。従ってアメリカでモビリティが高い理由の一つに、ユニオン・ハイアリング法があるといえますね。組合が独自にいろいろな会社に入材を紹介することができるわけです。

日本の場合、労働組合は人材のあつせんをして良いことになってはいるんですが、利益が出ないので実際にはやっていません。

小林 アメリカの流通業、小売業の労働組合は極めて組織化が遅れています。流通業の場合、組織は大別して三つあり、一つはUFCWであり、百二十五万人、百貨店関係はRWD SAが約二十五万人を組織しています。さらにティームスターが一部百貨店を組織しています。しかし全部合わせても二百万人いるかどうか。組織の対象になる労働者が八百万人以上だから、組織率は二〇％前後となりますね。

ネビンズ 今度はアメリカ人としてアメリカの話をもっと詳しく話さなければいけないと思いますが、まずアメリカのホワイトカラーのモビリティですが、三十五歳までに誰でも何回でも転職するのですね。私の父もそうでした。三十五歳から三十八歳まで大手企業から二、三回職場を変えました。しかしそれ以上になると今度は余程自信がない限り、あるいは人材あつせん業者に引き抜かれない限り、なかなか自分からは転職しません。やはりちよつと不安になってきますからね。もちろんエグゼクティブ・サーチ・ファームがバックにあればその会社が話をつける訳ですから有利です。そうでもない限り三十代後半になってあまり自分から職場を変えようとは思わないと思います。

米国でも嫌われる「転職バツタ」

小林 先程、履歴書について出ましたが、仕事をいくつかわ変わった場合、ジョブ・ホッピングつまり転職バツタと見なされるのか、それとも有能だとみられるのか、そのあたりアメリカ人はどう反応されるのでしょうか。

ネビンズ そうですね。やはりほどほどですね。あまりジョブ・ホッピングをし過ぎると安定性が欠けるとみられてしまいます。まあ五、六年おきでしたら大丈夫でしょう。結局、我々はトラック・レコードという実績をみます。要するに成長しているかどうか。それに責任上で仕事が大きくなったかどうかをよくみます。

小林 単に会社を変わるだけじゃ駄目なんですね。

ネビンズ そうなんです。例えばアカウント・マネジャーの場合、アカウントがどれだけ大きくなったかを見るわけです。

小売業が市民権を獲得

小林 小売関係で言えば、アメリカの場合、かなりモビリティがあるようです。ここ五十年、評判も良くなり世界的なブレストイτζも高まってきましたが、やはりむこうのハーバード大学とかアイビーリーグを出た人はファイナンシャル・インスティテューションか、コンサルタント会社

に行き、小売業はセカンド・クラスだったと思います。ところが最近では、例えばハーバード出の人がメーシーで名をあげたとかの話も聞きます。ようやく大手小売業がシチズンシップを人材面で得てきたということでしょうか。

日本の場合、確かにネビンスさんがいわれたように、スカウトは少ない。しかし流通業はむしろ例外で、トップはもちろんミドルクラスも結構動いています。なぜかと言えば、一つには百貨店などファミリー・オウンド・ビジネス(同族支配企業)が多いことがあげられます。ファミリーの資産を守るために有能な番頭、エグゼクティブを雇ってきてやらせるということが必要だったのだと思います。この点はアメリカとかなり状況が似ています。

もう一つは、例えば自動車産業などと違って流通の場合は、自分の持っているノウハウなり経験がどこでも適用できます。ほかの業界に比べて障壁が少なく、さらに流通業というのは絶えず拡大してきており、いろいろな業態が出てきたことがあげられます。

さてそこで、首の切り方というが、日本でも辞めてもらうのは一番難しい問題なんです。アメリカでは割合さっぱりというかドライなんです。アウト・プレイスマント・コンサルタントという人がいるとの話もありますが。

組合の有無により異なる解雇方法

ネビンス 確か日本の労働基準法から言えば三十日前に知らせ、一カ月分の賃金を払えば良いはずですね。日本の場合は憲法そのもので、政府は労働者即ち国民に仕事を提供する義務があることになっていきます。よその国ではこうしたことはありません。アメリカの場合は結局、労働組合があるかないかによって首の切り方は変わってきます。といっても労働組合がないTIやIBMのようなところでも首切りはしていません。昔から首切りがないから労働組合ができません。やたらに解雇なんかすると労働組合が生まれてきます。でも法律によると、経営者が労働組合を解散する目的で首を切るのであれば、首切りはやって十日前どころか、その場で解雇できます。

小林 いまシアーズ・ローバックが希望退職を募っています。二千二百人のマーチャングイズ・エグゼクティブに対して、二十年以上勤続しているか五十五歳以上の人は通常より退職金を多くやるから希望退職に応じるようにと言っているようです。

日本のスカウトの現状と将来

—— 日本のスカウトの現状についてはいかがですか。

ネビンス まだ背景ができていないですね。

小林 私は自分で転職コンサルタントと称しているんですが、転職経験もあり、よく相談を受けます。その際質問をするんですが、自分自身の強味がどこにあるかということですね。自分の在庫をきちんと調べたうえで、それがむこうの企業に欠けている部分かどうか。それが今後十年間持つのかどうか。これらを聞いたすとびびったり、たじろぐ人が多いですね。

もう一つは、イベントリーとして必要なのは体力ですね。体力の面でむこう十年間サバイバルできるかどうか。それともう一つはファイナンシャルな面で、不慮の何かがあった時に何で生活して行けるかですね。またいまの会社をクビになった時も同様ですね。

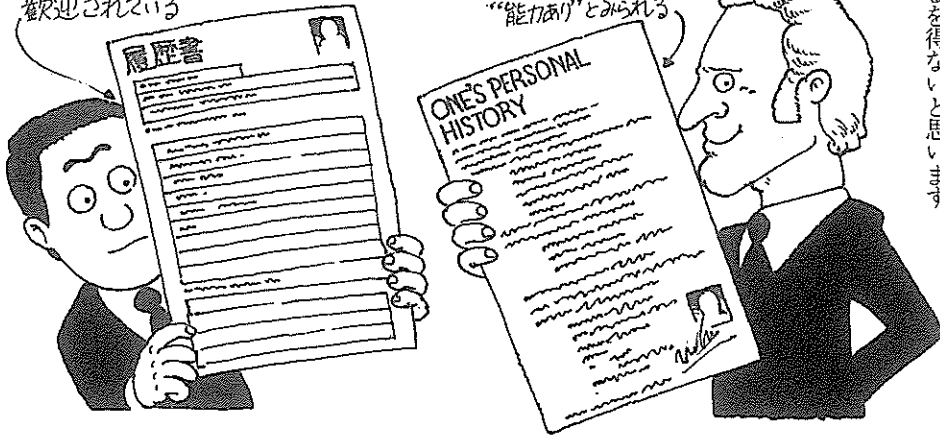
ネビンス 日本人は大体グループで仕事をしていきますので、自分は何ができるか、そう考えたこ



日米履歴書事情

◎:さっぱりしている方が
"歓迎されている"

◎:よこれている方が
"能力あり"とみられる



ともないし、会社の中で何ができると言ったら同僚からそう良い印象は得られないですね。ですから自分の能力のイベントリーができないんじゃないでしょうか。しかも大手企業は住宅ローンまで提供していますから、やはりモビリティは低くならざるを得ないと思います。

それから日本の企業は終身雇用ですから、全然技能のない人でも雇って会社の中で訓練しますね。アメリカの場合は失業者は6%にもなっています。結局アメリカ企業は技能を持っている人しか雇わないからです。景気が回復しても、技能の無い人が雇われるというよりは、技能者の賃金上がるということになるでしょう。

企業の期待と自己の要求の

マッチングとスカウトの基本

—— スカウトする側として、またスカウトされる側として注意すべき点については……

小林 スカウトする側は、当たり前のことですが、やはり天網恢恢疎にして漏らさずで、狭いビジネス世界ではあちらの会社とこちらの会社の利害関係をかなり損ねる危険がありますので、十分慎重に考える必要があります。もう一つはスカウト会社はプロフェッショナルだから機密性などには十分気を付けるんですが、意外に煙が立つんですね。またスカウトした人を、一方の会社に連れてきた時に、三年なり五年なりその人の持っている能力を吸収してしまうわけですが、吸収した後でその人がからっぽになっては困りますね。その間にさらに高い次元へ飛躍できる人でないと駄目ですね。つまりその人の雇用責任というのは会社でもなく国でもなく、結局自分なのです。またワンフックでは駄目ですね。社長からウチ

に來いと言われても、社長だけの約束では社長に万が一のことがあったらそれで水泡に帰してしまいます。やはりマルチフックというか、社長だけでなくその会社の複数の人との約束が必要ですね。もう一つ考えなくてはならないのは、その人の能力ではなしにパワーリレーションズというのがあります。パワーダイナミクスの中でサバイバルできるかどうかという観点はかなり重要ですね。コンパティビリティとかマッチングの面とか。能力だけでなく、そんな点も考えるべきだと思いますがいかがですか。

ネビンズ ある顧客なんですが、昨年、取引先の人材を引き抜いたんです。その人の所属した会社はもうその取引先から品物を買わなくなりまし。これはかなり線の細いやり方だと思えます。その会社だって同じことをやっているはずですよ。

—— スカウトを受ける側には何か。
小林 まず自分自身が本当に何をコントロールリビュートできるかを明らかにすることです。何年やって行けるかですね。

ネビンズ よく資格をいっぱい持っている人がいますが、こういう人は却って怪しいですね。日本の場合会社で相当時間を費しますから、余程頭が良くない限りそんなに獲れません。

小林 やはり、インサイド・ストロークという英語があるかどうか知りませんが、これでないとイケませんね。スカウトする側にもいえませんが。