

## 螺旋的キャリア形成の商社における事例 —古賀教授の退官に寄せて—

浜 島 清 史

### はじめに

2003年3月を以って古賀武陽教授が退官された。本稿では教授の日商岩井時代における事例から本人のインタビューと内部資料によってキャリア形成<sup>1)</sup>の実態を浮き彫りにし、既存の研究の確認とさらに新たな概念を導くことにする<sup>2)</sup>。

従来、キャリア形成に関しては、1つの会社の詳細な研究や、1つの職場における多数の従業員の概略的な経歴を取り扱ったものが中心であり、1人の従業員のキャリア形成を克明に扱ったものは寡聞にして知らない。もちろん、伝記という分野はあるし、カリスマ的な指導者の経営戦略を取り扱ったものはあるが、本稿のように個人の履歴を追い、さらに40年に及ぶ社内報やその他内部資料から会社全体の歴史的変遷の中に位置づけて、加えてキャリア形成という視点から既存の研究を陰陽に対比させながらアプローチするという方法は新しい試みといえよう。

これでもし完全に1人のキャリア形成史にしてしまうならば、条件をできるだけ揃えて他と比較対照するという本来の学問的研究方法（佐藤 1998, pp.142-148）にそぐわなくなってしまう。商社を中心とした既存研究と照合し、さらに社内報などから人事諸制度・諸方針と対照するのは、そういった

---

1) キャリアとは本来職歴を指す。本稿で、キャリア形成とは、とりわけ一つの企業内部労働市場において、配置転換や昇進を重ねながら如何に仕事能力を向上させていくかということを目指すことにする。

2) とりわけ、先生は山口大学経済学部のご出身であり、本学の学生たちにとって先輩のキャリア形成史として自分の将来展望を描く際にも参考になろう。

弊害を避けるためであるとともに、内実をより豊潤化させる意図もある。この過程で商社の組織や事業の変遷も—全分野には及ぶわけではないが—ある程度辿れるであろう<sup>3)</sup>。そして、なにより会社における仕事のやり方、キャリア形成を追体験するかのように認識できよう。この疑似体験からキャリア・プロセスが把握されることの意義は意外に大きいものである。そこから仕事のやり方やキャリア形成における一般理論にまで架橋したい。本稿のおわりにみるように、キャリア形成は配置転換と昇進を繰り返し、その過程でキャリアの幅を広げながらも専門性をも深めていく。さながら、螺旋状により大きな円を描いていく様子がみてとれるであろう。

古賀武陽氏の携わった仕事は、主に企画と広報という現在の学生にとっては憧れの職種である。実際、営業にそれほど携わらずに企画や広報ばかり担当するというのは珍しいのではないか。とはいえ、営業はノルマがきつく学生は避けたがるが、出世頭の職種でもある（橋木 1997, p.24）。営業という現場を知らなければ、本来、企画やPRも血肉の通ったものにはなりにくいと思われる。古賀氏のキャリアと営業の関わりはいかようであったかにも言及しよう<sup>4)</sup>。

### 前史：誕生～山口大学時代

まず、やはり就職前のことで後に商社へ入るきっかけとなったと思われることについて触れておくべきであろう。

古賀氏は1939年11月22日、北京で生まれた。父親が日大の中国語科出身で中国貿易の専門商社に勤めており、北京に駐在していたためである。6歳ま

---

3) ただし、組織変更は毎年制度的に行なわれているが、紙幅の都合により、組織的制度的特徴と仕事の仕方については一時期に集約して論じることとする。

4) 以下、煩雑さを防ぐため敬語は使用しない。紛らわしくないかぎり「氏」と呼称する。また本人からの伝聞は度々「～という」といった不用意な語を可能であれば省き、基本的に断定調に述べていく。内容的にも、賞賛めいた表現は控え、ある商社マンのキャリア形成という視点から客観的に論じていくこととする。さらに、批判的観点も付け加える。

で北京で育ち、終戦の翌年、日本に帰ってきた。苦勞があったことは、帰国してすぐに弟をハシカで亡くしていることからも偲ばれる。

高校時代に映画が好きで、洋画をよく観たことから英語にも関心を持ったという。これは戦後父親が映画の配給業を営んでおり、九州一円に映画を卸して回ったので、映画や映画雑誌に触れる機会が多かったからだ。英語は学年で一番、海外にも関心を持ち、当時海外に行ける職業といえば商社くらいなものだったので、将来は商社に就職したいとこの頃から思っていたようだ。商社に結びつく原体験としては、父親の影響が大きかったといえよう。

山大経済学部では経営の名西ゼミに所属し、組織論を学んだ。卒論のテーマは「稟議制度の研究」である。調査のために、宇部興産や小野田セメントなど2、3の企業訪問も行なった。同論文は、稟議制度自体は必要であっても、当時の稟議制度はあらゆる決裁を全て回覧していて無駄が多いので、担当役職によって決裁額の権限を与えて稟議を回すものと回さないものとの決めて効率化を図るべきであるという権限の委譲を説いた内容であった。当時から、日本的経営の刷新に関心があったことを窺わせる。この刷新の構想は、後に1980年代になって権限基準表における権限規程の改訂という形で実現されていくことになる。

## I. 大阪本社時代：1962年4月～1967年4月

### ① 会長秘書時代：1962年4月～63年3月

1962年4月、氏は日商（後の日商岩井）(株)大阪本社に入社し、社長室企画課に配属された。当時の社長室は現在の経営企画部に当たる。社長室という名称は当時のブームであった。会社が成長していく時に統率力を発揮すべきであるというのがそのミッションであり、常務会の事務局という位置付けであった。

氏の入社に先立って、日商では1961年6月、翌7月より本社機能を東京支社へ移転させ、新組織を採用することを決定している。その際、社長室本部も東京へ移している。この社長室は、1946年に設置された当社初のスタッフ

部門である統括部を廃止し、新たに設置されたものである。そして、社長室長はトップマネジメントの統括機能を補佐すると位置付けられた（『社史』 pp.536-538, 『Nissho Life』 1962年1月号 p.10, 以下 N.L. 1962. 1, p.10のように表記, N.L. 1968. 11. p.5）。

「同時に、社長室内に広報課を新設し、PR 業務を開始した。それまでの日商は PR は全然行なっていなかったとあってよい。（中略）また、社外のみでなく、社員の数が多くなるにつれて、そのコミュニケーションやトップの意思の社内への浸透は一元的に行なう必要にせまられた。こうして広報活動は社長室業務の一環として開始された」（『社史』 pp.540-541）。

1962年には社内報『済美』を『Nissho Life』と改称し、従来の希望者なら誰でも参加できる社内同人有志の編集を業務として広報課で行なうことになった<sup>5)</sup> (N.L. 1968. 8 p.28)。ちょうど氏が就職活動をした時期に広報の改革が行なわれているわけである。当社において、氏が広報の申し子のように期待されたことは想像に難くない。

さて、氏はまず会長秘書となった。そして高畑誠一会長<sup>6)</sup>と1年近く接触し、会長の執筆した英文の本の資料収集、校正なども行なうこととなった。この洋書のタイトルは *Industrial Japan and Industrious Japanese* であり、1968年2月に出版されている。内容的には、タイトル通り日本の産業と日本人の勤勉さについて外国人に紹介するものとなっている。この高畑氏の下で、氏は新聞主要五誌（日経、読売、朝日、英文毎日、神戸新聞）(N.L. 1968. 2, p.22) を読む習慣を学んだ。

5) 1964年8月になるが、全商社（全商社労働組合連合会）という左派系の商社の産別組合が結成されて活動を開始している（守屋 2000, p.104, 『平成14年版全国主要労働組合一覽』）。この社内報一元化の背景には、これと前後する左派系思想の浸透の動きへの牽制もあったのかもしれない。

社内報は1954年から59年にかけて創刊ブームとなり、労務管理の一環として日経連が積極的に指導を行なったことには Nissho Life 誌においても言及がある (N.L. 1968. 8, pp.25-28)。とはいえ、日商『済美』は社員自らの社内報であり、『済美』編集部が発行を広報調査課に委ねることを検討したのは、会社の規模の成長に伴って専任担当者でなければならないと判断されたからだと同誌では力説している。

当時、日商岩井では、スタッフ部門に入れられて4、5年鍛えられるというのが通常であった。まず、新入社員は必ず一度は受渡（うけわたし）部門（後述）に配属される。同部門は各商品について専門知識を蓄えられて輸出入事務等について精通できるので、教育の場としても重視されるのである（『貿易と日本』1968年、p.138）。次に、経理に配属され（N.I.L 1979. 8, p. 31）、それから各ライン部門の営業へ配置転換されていった。

その点、最初から会長秘書というのは異例の抜擢ともいえるパターンであったらう。古賀氏の学生時代の研究が認められたのであろうか。入社面接ではどのような研究をしていたかが問われた程度で卒論が読まれたわけではないという。とはいえ、氏の調査研究の腕が見込まれたことは事実であろう。さらに、当時、日本の企業においても欧米のようなファースト・トラック<sup>7)</sup>というエリート・コースを設定しようという向きがあったのかもしれない。

ここで他の商社の事例と比較してみよう。小池編（1991年第3章）によると、入社後4～5日間本社で導入研修を受け、初任配属先ではマンツーマン・リーダーと呼ばれる入社4～9年目の先輩が辞令によって6ヶ月間新人の指導をする。いわゆる、フォーマルなOJTである。配属先で新人は、多くが総括部に配属される。すぐに営業・商取引につくわけではない。ここで、総

---

6) 高畑氏は戦前、1909年（明治42年）に神戸高商（現神戸大学）を卒業して、日商岩井の前身である鈴木商店に入社し、そこで鈴木商店の番頭格であった金子直吉氏を上司とした。この金子直吉に関しては、城山三郎『鼠』で有名である。さらに、神戸新聞社創設80周年記念出版として『海鳴りやまず—神戸近代史の主役たち』（全四部、神戸新聞社出版センター、1977～79年）が発刊されているが、そこでも金子直吉は大きく取り上げられている。なお、『海鳴りやまず』は大阪梅田コマ劇場にて1981年4月に上演されており、ビデオも残されている。

さて、高畑氏は入社3年後、早くも25歳の若さで鈴木商店のロンドン駐在員として渡英し、その後、15年に亘ってロンドン支店長として君臨する。その地で、創立者鈴木岩次郎の長女千代と結婚。鈴木商店が戦間期に倒産した後、日商として再建、今日の日商岩井を築いた。以後、実質的な社長となり、1945年以降68年11月に76歳で引退するまで、日商の会長として君臨していた（『社史』p.22, 736）。

7) ファースト・トラックに関しては、佐藤他（2000, p.78）、Shaeffer（1972：特にpp. 83～85）を参照。

括部とは鉄鋼業界など業界ごとの動向や各種統計・資料の整理、需要の先行きの見通しの作成などを行なう部である。次に、やはり受渡業務につくことが多い。営業のアカウントをもち、一人前の仕事を任されるには2～3年は掛かる。ここで、アカウントとは商取引を独り立ちして行なうための資格のことである。

こうみると、60年代当時と最近90年前後と一般的な商社マンのキャリア形成の方法としては、基本的に受渡業務などスタッフ部門で商品知識や輸出入業務に関するOJTを受けた後、ライン部門へ配属されていくという点では共通していることがわかる。そして、その方法がより体系化されていっているといえよう<sup>8)</sup>。

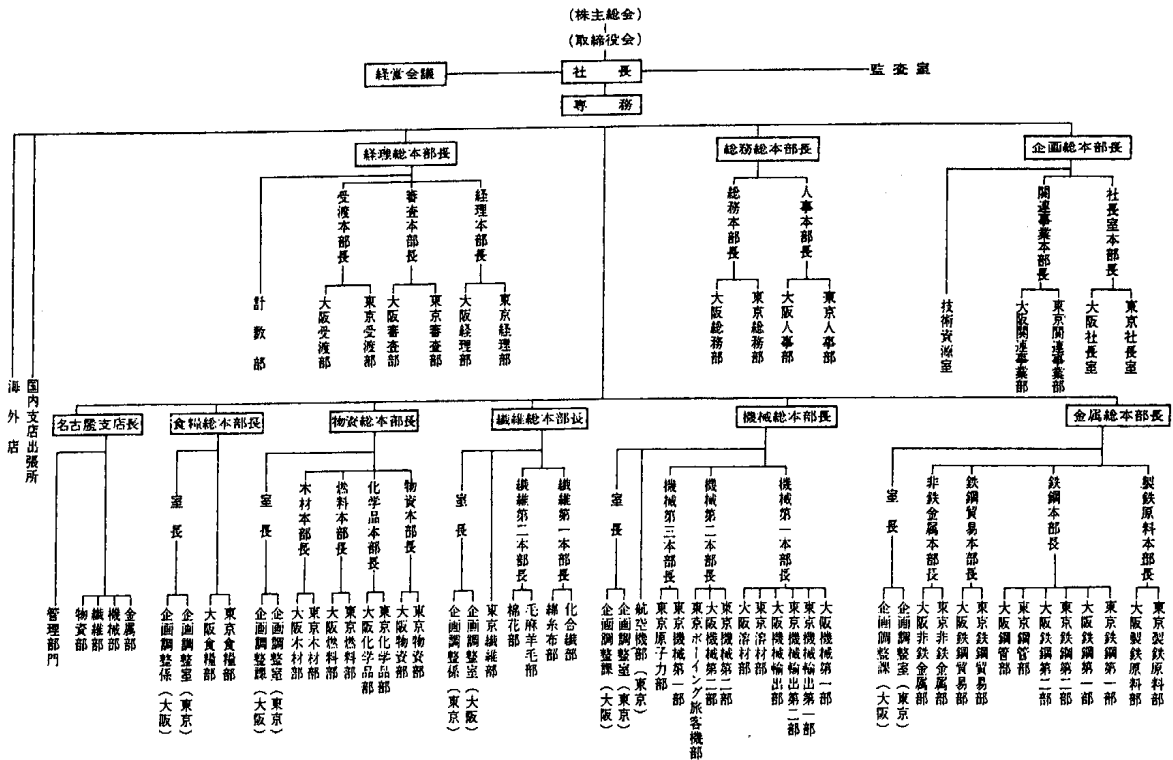
## ②社長室企画課時代：1963年4月～67年3月

商社におけるキャリア形成の一端をよりよく理解するために、当時の組織編制を事業部制が発足した64年7月を中心にみておこう（図1）。

1963年6月、日商会議にて事業部制への移行の方針が明らかにされ、「日商6営業，3管理総本部制」が実施されることになった。管理（スタッフ）部門は、企画、総務、経理の各総本部からなり、営業（ライン）部門は金属、機械、繊維、食料の各総本部、ならびに名古屋支店からなっていた。経理総本部はさらに経理、審査、受渡の各本部から構成された。また社長室本部は企画総本部の下に位置していた（N.L. 1964. 6, pp.1-4）。だが、実態は社長直属の機関であったといわれている。

8) 1970年代後半までには、日商岩井においては直接営業に配属されたり、逆に経理に配属されるとそのまま経理をずっと担当したりすることも多くなっていった。初めからスタッフ部門に配属されて数年も経つとぬるま湯的な雰囲気慣れてしまってバイタリティがなくなってしまうという批判も聞かれるようになってきた（N.I.L 1979. 8, p.31）。そこで、1990年4月からスタートした入社後3年間教育では、（受渡を含めた）物流と経理を主として1年目までにOJTで履修することとされ、さらに、企業分析と所属本部でのビジネス・ノウハウの習得、およびワープロ・パソコンなどの情報システム教育（情報通信本部担当）と英語教育（人事本部担当）が教育プログラムとして体系化されていった（N.I.L 1990. 4, p.22）。

図1 日商6・3総本部制組織図



(出所) 『日商ライフ』1964年6月号, p. 3.

ここでライン部門のどれかが輸出を行なう場合、経理と受渡部と連携することになる。当時、総合商社においては三権分立といって、営業・取引の管理・金銭の管理の三部門を分離し、相互にチェックするシステムをとっていた。日商岩井の場合、三権分立とは、取引権限を契約・商品（モノ）の受渡<sup>9)</sup>・金銭（カネ）の受払いの3つに大分類することにより、取引上のミス防止、業務の専門化による能率増進、相互牽制を進めるシステムを指していた。また、取引の管理という点では、審査部が取引先の信用度の設定を主要

9) 後に、当社においても受渡部門は各営業本部内に編入されることになる。これは、情勢に機敏に対応し、合理化を図るためには、受渡業務と営業活動とがより密接に連携することが必要だと判断されるようになったからである。この受渡組織の再編成についての基本方針は、1980年代のブルースカイ運動の一環として提起されることとなる (N.I.L 1981. 9, p. 5)。

また、後に古賀氏もこの営業部門の「自己完結型部門制組織」化に関わり、1984年5月をもって受渡及び経理部門の営業への編入が完了することとなる。同時に部門内管理組織として総括室が設置された（「事務引継書」1984. 10. 5）。

業務としていた（『貿易と日本』1968, p.134）。また各ライン部門からニューヨークやサンフランシスコに駐在する場合は、社長室付けとなって行くことになっていた。これは当該部門のみの仕事を担当するのではなく、全社的な仕事を請け負うのだという自覚を高めるための措置である。

当時、社長室は企画課、予算課、広報課、海外統括第一課、第二課の5課からなっていた。企画課は、経営に関する企画、長期計画の策定、組織の立案、さらに全社的調整事項を担い（N.L. 1968. 11, pp.5-6）、事務局として、経営会議、総本部長会議の議題・日程を決めていく役割を担う。次に、予算課は予算統制を中心とする業務を担当するほか、諸経営指標の把握、契約高、契約残高の管理、在庫状況の把握などを行なう。決定された予算は毎月実績と対比されて総本部長会議、経営会議に報告される（同上）。一見これは経理の役割と思われるが、それとは異なる。経理は計画立案ではなく、実際どのように入出金が動いたかを把握する機関である。

広報課は社内報の編集、見本市の企画、広告の企画・作成、新聞記者対策など社内外のコミュニケーション活動全般を担当した。海外課はいわば海外店の世話役であり、海外統括第一課は北中南米、欧州、アフリカを、同第二課はアジア、中近東、大洋州を分担した。大阪社長室は、企画課が東京の企画、予算、海外統括第一、第二の各課の業務に対応し、国内統括課は、広報課に対応する業務を行なうほか、国内店ならびに国内店関係事項の総括、調整業務を担当した。いわば国内店と本社を結ぶパイプといえよう（同上）。

さて、1年間の会長秘書を終えて2年目に社長室企画課時代に氏が担った主な仕事は、①組織計画、②Position Listの管理、③月次営業報告書の管理の3つであった。

このうち、①組織計画は、各部から年2回提出される計画表が妥当であるかどうか吟味する仕事である。尤も年2回だけでなく、常時相談を受ける。事前相談を行ない、常務会に提出する前に根回しを行なうのである。商社は組織が基本であり、組織間ネットワークの総合力によってその力量が決まってくる。それを支える仕事であるといえよう。次に②Position Listの管理と



は、Long と Short のポジションを把握することである。これは10日に1回ほどの割合で行なわれ、月の上旬・中旬・下旬に旬報が発行される。最後に③月次営業報告書の管理とは、全部門の全課の営業単位の報告書の提出を受けて、月に一回A4数枚のレポートにまとめるものである。それには重点取引先のデータなどを盛り込む。その際、例えば機械部門の繊維機械部であれば繊維部の営業報告書が必要とされるのでそれを回すなど情報交流の配慮もする。

この時点で、社長室の業務で氏が担当していない業務としては、年間予算の策定（1年間の予算と3年間の計画）と取締役会や常務会の事務局の仕事が残された。とりわけ、後者は年相応の年輩者に任される仕事である。この事務局の仕事は10年以上経った1980年に米国から帰国後に担うことになる。

なお、入社してやはり2年目に氏は社内報『Nissho Life』の編集員を兼務している。社内報の編集部は東京にあり（『社史』執筆の小堀鉄男氏を含む3名）、古賀氏は一人大阪の担当となった（N.L. 1968. 8, p.29）。社内報編集は次の東京では氏の主たる業務となる。

### 社内懸賞論文で第一席獲得

1967年2月、入社4年目末にして氏にとってトピックとなることが起こる。創立39周年記念の社内懸賞論文に応募し、第一席を獲得したのだ<sup>10)</sup>。タイトルは「効率的経営への提言—いかにして集中の原則を確立するか」であった<sup>11)</sup>。他に、輸出保険と損害保険が全く異質なものでありながら同様な扱いを受けていることを批判した論文、初の女性からの女子社員の職業意識や自覚を促すという一遍もあった（N.L. 1967年2月号、3月号）。当時、1万3千円の月給だったが、この論文で5万円の報奨金を得たそうだ。

10) この社内論文の応募者は25名、最年長1919年生まれ、最年少1944年生まれ、平均年齢満32歳、平均入社年齢満8年であり（N.L. 1967. 2, p.13）、氏は当時27歳入社4年で若い方であった。そして、社内論文は前回35周年記念であったが、39周年以降毎年催されることになった。

氏の論文は将来性に合わせて資源を配分し、かつて挙げた貢献を誇示して既得権益にしがみつ়者達を牽制、経営資源の集中の確立を説いたものである。かつては花形だった綿花や石炭は売り上げが落ち、代わって輸送、自動車、鉄鋼などが伸びていることをデータから明らかにし、儲からないところから儲かるところへと資源配分することを説いた。ここまでは誰でも説くことかもしれない。それだけではなく、そのためのルール作りまで説いた。すなわち、それまで組織単位で決算単位を作っていたところを商品単位別に作るように提案したのだ。

このことは会社内で新しい方向性を訴える場合に、データから分析する能力はもちろん、そこからの確かな方向性を主張できることが重要で、さらにそれを実現しうる制度を提案できることが評価に結びつくことを示唆している。そして、このデータ分析や制度の効率化の提案に、かつての稟議制度における決裁制度の導入を説いた卒論における制度研究や入社後の会長のためのデータ収集などが蓄積となったことは想像に難くない。学生時代や入社後におけるデータ収集・分析と組織・制度研究がその礎となるであろうことも示唆されよう。

とはいえ、社内懸賞論文の趣旨は「会社発展に資する具体的献策たること」であって、「書生っぽい学術論文」は求めている。そして、社長は「応募論文の提案を今後の経営上参考意見として、十分検討し、実施に移すこと」と記念集会にて訓話している (N.L. 1967. 8, p.13)。学問と社内論文との

- 
- 11) 1948年、日商の創立20周年記念行事として、「日商、あるいは支店出張所、または部課の運営に関する建設的意見」というテーマの記念論文が募集されているが、この時に第一席に入選したのは、後にグラマン事件で名を馳せた海部八郎氏であった。題は「世界貿易の趨勢と機械貿易の将来」であった (角間1979: 153, 154)。

海部氏は1947年に神戸経済大学 (現神戸大学) を卒業して日商に入社、記念論文受賞後高畑氏に見込まれてロンドンに留学している。1952年にはニューヨーク駐在を命じられている。この創立記念論文に第一席で入選したエピソードと後にニューヨーク駐在となるというところまでは、古賀氏の経歴と海部氏の経歴は重なるところがある。分岐となるのは、海部氏が機械部門の営業を担うことになるのに対して、古賀氏は一貫してスタッフ部門であったことであろう。

相違も認識しておくべきであろう。後者では、極めて実践的な提言が求められるのである。

キャリア形成と社内論文の関連で注目すべきことは、当時の社内報での座談会で司会を務めた社長室本部長が「論文を書くということは、断片的な日頃の考えを具体的データに基づき、体系的にまとめて確認することで、皆さんの業務上直接間接プラスになったのではないのでしょうか。」(N.L. 1967. 3, p.18) と語りかけていることである。

これは Off-JT の役割とされることに当てはまる。すなわち、Off-JT の役割は日頃の仕事やそれに必要な技能について、体系的に整理して理論化することであるといわれている。あるいは資格試験を受ける効果についても同様のことが当てはまる。昨今の資格ブームに反して、ビジネスマンがよく「資格は仕事についてから取得するものであり、仕事に就くために取るものではない」と語るのはこのためである。

## II . 東京本社時代 part I : 1967年5月～1974年11月

1967年4月、氏は東京本社社長室広報課へ転勤となる(当時の大阪本社には広報課はなかった)。ここでは社内報や社外報の編集やPRが氏の中心業務となるが、その前に初めて営業に携わることとなる<sup>12)</sup>。

1967年5月、第7次巡航見本市船さくら丸(13,600 t)が米国・カナダ9都市を4ヶ月周航した(N.L. 1967. 11, p.26)。氏は同見本市船にアテンドして出展計画、カタログ制作等会社PRを担うこととなった。その際に、営業にも従事している。すなわち、PRで客が興味を示せば、それを販売することにも努めたのである。なお、商社において海外勤務は男性社員ならばほぼ全員がこなす当然のキャリアであるが、後74年から6年間に亘って氏はニューヨークへ転勤となる。この100日間の周航はその事前準備に相当したといえる。

1968年、日商と岩井産業が合併し、日商岩井となった。氏は米大陸周航後、この年から月刊『Nissho Iwai Life』の編集企画、取材、写真撮影、記事執

筆に携わることになる。この社内報は、職場紹介、役員へのインタビューなどから、各国・各地域の紹介（ラ米市場・南ア・香港・オーストラリア等）、関連会社等の紹介（神戸製鋼所・宇部興産・古河電工等）、さらに流通近代化、B/Lの知識、事業部制といった特集が組まれており、非常にレベルの高いものとなっている。これを毎月通読するだけで、相当な業界関連知識が要点を押さえて育まれるものと思われる。社外活動としては、1968年から70年まで氏は日経連社内報センター委員となっている。そして、『Nissho Iwai Life』は日経連より優秀社内報として69年、71年それ以降も連続表彰を受けることとなる（N.L. 1971. 12, p.23）。

また、広報課員としての他の仕事として、国際見本市への出典、記者クラブ等マスコミ対策<sup>13)</sup>、企業広告や Annual Report 等の企画、制作等も担当する。マスコミ対策における仕事上のポイントは、いかにしてマスコミに会社にとってイメージアップになることを多く書かせ、イメージダウンにつな

---

12) ここで広告、宣伝、パブリシティ、PRの相違について定義しておこう（福山2001, p. 22, P. 39, p. 60）。

広告 (advertisement) とは、販売促進といった営利目的のために、媒体に対価を支払って行なう各種のコミュニケーション活動のことである。また宣伝 (propaganda) は、広告と同義語として用いられる場合が多いが、本来は政治・社会・宗教などの思想普及や流布のための活動を指す。

それに対してPR (広報) とは、public relations の略で、企業や政治体の事実を知らせる媒体であり、一般的には非営利的なコミュニケーション活動と解釈される。ただし、直接的に何らかの商品・サービスの販売向上を狙った形式にはなっていないものの、長期的には企業戦略の一環と位置付けられていることから、必ずしも非営利的活動だけとはいえない。

さらに publicity は、マス・メディアに情報を提供し、記事やニュースとして無料 (有料のものもある) で掲載してもらい、知名度を高める活動である。全体的なもの (Corporate Publicity) と商品の販売促進的なもの (Product Publicity) の2種類がある (古賀氏の『事務引継書』1980. 2. 27より)。

13) 記者クラブとは、警察、官庁、政党、財界などにあり、報道活動の拠点として大きな役割を果たしている。とはいえ、最近ではクラブ入会を認められず記者会見に参加できない雑誌もあり、フリー・ジャーナリストからは「大メディアの情報独占」「情報カルテル」であるなどと廃止論も出ている (『AERA Mook』2001年11月10日号「新マスコミ学がわかる。」p. 23)。なお商社をカバーする貿易記者会は、JETRO 内にあった。

ることをできるだけ抑えるかである。そのためには、裏業務として接待も必要となってくる。毎晩、2時や3時まで主要8紙の記者を接待したという<sup>14)</sup>。

1970年10月、今度は対外的な広報誌“Tradepia”（トレードピア）を創刊し、氏は初代編集長となる。当時、日商岩井は総合商社では5番手だったが、これは総合商社として初のPR誌だった。編集企画から寄稿依頼、座談会司会、取材、執筆の全てを氏は担当した。日商岩井の企業理念は今日に至るまで「トレードピアの創造」と「個の尊重」の2つであるが、このことから同PR誌の存在意義の大きさが推し測れよう。

その後、トレードピアの連載をまとめて書籍を出版するようにし、それは商社出版の魁となった。当時、出版した本には『世界のビジネスマンとつきあう法』（1972年）などがある。

この時代、キャリアとして注目すべきは、次のニューヨーク転勤の布石として北米大陸を周航したこと、そして前の大阪時代に支店的な役割に過ぎなかった社内報への関わりが本社としての中心的な役割となり社外報の編集長に就任するなど広報に関する役割が拡大したことである。

### Ⅲ. ニューヨーク本社時代：1974年12月～1980年3月

1974年12月、氏は日商岩井米国会社へ転勤となった。ニューヨーク（以下NY）本社企画課で、係長（Assistant Manager）として、主に①経営企画（コーポレート・プランニング）、②広報業務、③調査業務の3つの業務を担当した。①は予算作成・契約集約・権限規程の改訂等、②はNews編集、Publicity、広告等、③は経済レポート、資料整備、情報等と多岐に亘っていた。とはいえ、基本的には、①NIAC（Nissho Iwai American Corp.）管理体制の整備、②米国法人としてのアイデンティティの確立という2大目的に合

---

14) 1969年、氏はマレーシア・サバに2週間滞在し、日商岩井のマムート銅鉱山開発の映画制作に取り組んでいる（N.L.I. 1969. 10, pp.29-32）。開発プロジェクトも商社ビジネスのオーガナイズ機能の典型例として挙げておきたいが、紙幅の都合で割愛せざるをえない。

致した業務であった。NY 企画部はNY 本社のスタッフであるとともに、米州管掌役員傘下のスタッフであり、企画本部の唯一の駐在先である（氏の「事務引継書」1980. 2. 27より）。これ以前の氏のキャリアは主に日本国内で培われたものであった。それが今度は米国という舞台に幅を広げた形となったのである。

ここで、商社における海外勤務のキャリア形成における重要性について言及しておこう（前掲小池編1991）。商社において、海外勤務は必須であり、そして海外勤務を経験することによって、本来担わない筈の部門も担うことになり、経験の幅が広がるのである。場合によっては、大企業の日本本社では課長クラス以下でも中小企業である海外支社では支店長クラスを担うこともある。この時の他部門とトップマネジメントの経験が、後に大企業たる本社に戻り、さらに取締役クラスになった時に応用できるようになるのである。このような海外勤務が多部門を統括し、またトップクラスの役割を担い、それが将来の部門を超えるべき役職に就く場合に重要な経験となるということは、他業種の大企業にもみられることである（浜島 2003, p.200）。とはいえ、とりわけ海外勤務が必須であるような商社においてそのことは当てはまる<sup>15)</sup>。

当時の日商岩井は米国において、NY (106, 従業員数, 以下同じ), シカゴ (7), ヒューストン (8), デトロイト (4), サンフランシスコ (13), ロサンゼルス (25), ポートランド (11), ペレビュー (6), シアトル (4), セントルイス (2), アンカレッジ (1) に支店を置いていた。全米187人のうち実に106人がニューヨークにいたのである（74年度版有価証券報告書）。

NY 本部では、鉄鋼、非鉄金属、機械、海洋、電機、航空、繊維、化学、燃料、食料などなど10以上のライン部門に分かれていた。スタッフ部門は総

---

15) この海外勤務における多部門統括とトップ経験というキャリアは、海外勤務が困難な女性社員の場合、キャリア形成上不利な条件として働きやすい。なお、商社における女性差別の問題については、守屋 (2000)、藤井・渡辺 (1998) を参照。ただし、これらの文献は海外勤務におけるキャリア形成と女性労働の問題には触れているわけではない。

務、経理、財務、審査、企画、開発、計数（コンピューター）とほぼ東京に対応できる体制を持っていた。シカゴは鉄鋼・機械、デトロイトは工作機械・部品、ヒューストンは綿花・石油、ポートランドは小麦・木材、セントルイスはマクダネルダグラス社と航空機商売など各地域の主要産業に合わせた事業展開がされていた（N.I.L. 1976. 7, pp.23-37, N.I.L. 1977. 1・2, pp.96-133）。そのほか、ワシントンでは主にロビー活動が行なわれていた。といっても、ロビーストを雇って情報収集を行なうといった役割である。例えば、ダンピング法が出されたらその詳細を説明してもらおうといった仕事である。

NY企画課の主な仕事は、まず支店長を集めての予算会議が挙げられる。年に2～3回、全米10支店10支店長とこれに各部の部長が加わる会議である。半年経った時点で、進捗状況のチェックが行なわれる。主内容は予算立案の方針設定であり、目標値と実績値の差異の原因分析が行なわれる。このような差異分析は本来、経理の仕事ではないかと思われるかもしれない。だが、当社では経理の仕事は資金の出入りのチェックや予算状況の把握、ならびに業績評価であり、予算立案の方針設定という業務は企画部の仕事になるのだということである。

広報活動としては、1975年10月、社内報として月刊誌 NIAC NEWS を創刊した。以下のような創意工夫が凝らされている。1979年度より、各店に通信員（Correspondent）を設け、編集の提案、News の提供などを依頼し、編集案を練るに当たって活用するようになった。また毎年、あるいは3年に2回は読者調査を行ない、どの程度読まれているか、何に興味があるか、どんな不満を持っているかを打診しながら編集を進めることが進言されている（「事務引継書」1980. 2. 27）。これらは日本本社の『日商ライフ』で行なわれてきたことを適用しているのである。

また、1975年度より広告代理店を起用して企業広告を出稿した。当初はF誌を使用していたが、当時の部数、読者層、国際性などを勘案した結果、B誌に切り替えた。テーマも77年までは商社機能の解説を主体としていたが、78年度より「米国からの輸出」をテーマとした。ディスカウントの得られる

毎年7回の継続出稿を行なうが、毎回500～1000通の問い合わせがあり、内容に応じてブローチャー（小冊子）を送る、然るべき営業部門へ回しレターを発送する、直接電話するなどフォロー・アップを行なった（同上）。さらに、名刺やレターヘッドの全店共通化が行なわれた。これはコーポレート・イメージの統一を図るためであり、とりわけ米国人に向けたものである。

パブリシティがどういうものか参考として挙げておこう。氏の手による最大のカバレッジは、1975年5月1日のUPI通信社を通じた“American Sogo Shosha”と題した記事で、日商岩井米国会社のことが全米47紙に掲載され、その総発行部数は140万部に達した（同上）。無料のパブリシティが有料のアド（広告）よりもよく読まれ、効果も大きいことが多いといわれる所以である。

1976年頃、米国地場企業との取引のために総合商社理解のための短編映画を製作した。この頃から、総合商社によるソフト産業（出版・映像）への進出が話題になっていた。ちょうど日本では角川書店が小説と映画の大々的なタイアップという新事業を巻き起こしていた頃である。氏は *Aquarius Mission*<sup>16)</sup> という SF 小説を映画化し、制作に投資をする計画であった。米国の *Delson & Gordon* という弁護士事務所が仲介し、「ある愛の詩」の脚本家を使用し、カネボウと組んで映画の水着の製品化権も入手することにした。米国の弁護士は単に法務活動をするだけでなく、ビジネスの仲介役も担っているらしい。残念ながら、このプロジェクトは沙汰済みとなってしまった。リスクが大きすぎたからである。とはいえ、結果的には氏は正解だったとみている。というのは、未だにこの作品は映画化されていないからである。こういった映画制作業務に関しては、1980年代中頃以降に本格化する。

また、1979年に氏はジョージア州で NIAC の対日輸出促進セミナーを経験している。この79年の経験が、後1990年に氏の対日輸出アドバイザーとしての JETRO 出向につながっていく。後にみるように、この JETRO 出向がまも

---

16) Martin Caidin (1978) *Aquarius Mission*, : Bantam Books Inc.



なく日商岩井退職に結びついていくのであるから、この時の小さな経験が後に果たす役割は大きかったといえよう。

#### IV. 東京本社時代 part II — 1 : 1980年4月～1984年9月

1980年4月、氏は任期満了に伴い東京本社に復帰した。そして経営企画部企画第1課長 (manager) として、経営戦略の立案に当たるとともに、社長、会長の各種スピーチ草稿を担当した。経営戦略の中長期計画の立案をし、組織・制度の改廃を行なっていく<sup>17)</sup>。それと関連して重要な役割として、①取締役会 (月1回)、②経営会議 (毎週)、③投融资審議会 (毎週)、④本部長会議 (月2回)、⑤全店会議 (年1回) など重要会議の事務局を努めた。この事務局の仕事は、以前大阪本社での社長室企画課以来、残されていた業務であった。それがこの段階で回ってきたわけである。

具体的に仕事のポイントをみておこう。例えば、②の経営会議は会社経営上の重要事項を審議すると規程されている機関である (決裁は社長が行なう)。経営会議の上程事項については、企画部が職能上、提案者になるケースが多いが、他部門の案件についても適切なタイミングで提案してもらうように働きかける必要がある。逆に上程する必要性の低い案件が持ち込まれた場合は、効率的な運営上から他の適切な方法で調整することとなる (「事務引継書」1984. 10. 5)。

会議体の運営において重要なことはいわゆる根回しである。すなわち、前もって次の会議で何を議題として取り上げてもらうのか、誰に何を話してもらうべきなのか、そういったポイントを押さえることである。例えば、何らかの委員会を設置したい場合、事前に誰かに委員会設置の提案につき委任し

---

17) この時期、氏の担当した業務で本文に十分載せていないものでは、中期経営計画の策定作業、同計画のレビューである「経営白書」の作成、(中期を超える) 長期的経営ビジョンの企画立案、管理職向け資料「社内資料」の創刊 (同資料において長期ビジョンに関連した外部環境データを公表)、管理部門組織の簡素化計画の策定 (組織のフラット化とリストラと同内容)、及び受渡及び経理部門の営業への編入と総括室の設置、その他がある (「事務引継書」1984. 10. 5)。

ておき、当日決定が見送られるなどのことがないように計らうといったことである。

もう一つ、重要な業務として、権限基準表における権限規程の改訂が挙げられる。権限基準表とは、各部門や委員会の権限を規程している基準である。例えば、40億円以下の案件であれば、営業部長が立案し、調整は本部長が行ない、審議は法務部長と審査部長が行ない、決裁は部門長が行なう。1億円以下の案件であれば、営業部長が立案し、決裁も営業部長が行なうことになる。このように額により決裁権限を定めることは、氏が既に大学の卒論で稟議書の改革案として主張していたことである。

もちろん、権限基準表自体は1964年には制定されており（『社史』 p.549）、氏の提案が受け入れられたから作られたわけではないが、通奏するものはある。ちなみに、当社では稟議書を決裁申請書と名称を変更している。まさにこの権限基準表の規程の改訂は、氏の稟議書の効率化の案と一致した改革だったのである。

なお、1983年6月、氏はTQC運動推進室課長を兼務する。全社の意識改革に向けてポスター、パンフ、マニュアルなどを制作している。名称は「ブルースカイ運動」である<sup>18)</sup>。推進室設置の1年前にはTQC研究委員会を結成し、氏はその委員を担っていた。同時期、社外活動としては1983年から84年にかけて、日本生産性本部TQC研究委員会委員を担当している。

ブルースカイ運動の推進室室長担当の常務（当時）は、「ブルースカイ作

---

18) ブルースカイ運動は1980年9月の全店会議で掲げられた。植田三男社長（当時）が、三菱、三井、丸紅、伊藤忠、住商のビッグ・ファイブを射程に入れるために、売上高10兆円以上、経常利益200億円以上の達成を指示。この目標達成のために、全社運動を同年10月から向こう2年間展開することを明らかにしたものである（前橋1981, p.92）。なお、同運動の成功例としては、輸出保険手続きの事務一本化、広範な冗費節減、女子社員戦力の活用強化、新規販売ルート開拓などが挙げられている（同, p.108）。ブルースカイ運動は、1984年9月末をもって終了した（N.I.L. 1984. 6, p.5）。

この時期、TQC運動が様々な産業・企業でホワイトカラーを巻き込んで全社的に行なわれている。当時の銀行・保険業のQC運動の例としては、FOQ誌編集委員会編（1981）参照。

戦を展開する中で」ぜひとも取り組むべき課題は「伸ばさなくてはならない分野への人員をいかに有効的に配分するか」(同, p.111)であると語っている。これは古賀氏が60年代の「効率的経営への提言」の主張したことである。これが83年に氏が同推進室課長に抜擢された背景かもしれない。

### 東京本社時代 part II — 2 : 1984年10月～1990年11月

1984年9月、業務本部開発部に出版・映像事業室が設置され (N.I.L 1984. 11, pp.4-5), 氏は室長に就任した。これは氏が開発部長に新規事業の提案として直接談判した結果だという。翌85年5月1日のNTT民営化を睨んで各商社も情報通信事業へと乗り出していた。

この前々年83年11月、新規事業チームが社内公募スタッフによって発足していた。経済のソフト化が進む中でソフト分野での新規事業へ進出するために、「無店舗販売」、「フランチャイズ事業」、「出版事業」の3グループが発足し、6ヶ月のフィージビリティ・スタディを行なった結果、出版事業チームを核として正式組織を設けることとなった。それは当社がこれまで広報室を中心として出版活動には定評があり、そのノウハウを活かして海外ネットワークをフルに活用した翻訳本の出版や著作権の販売などという形で商業出版の方向性をさらに追求し、加えてCATV、衛星放送など「ニューメディア」への取り組みを行なおうとしたからである(同上)。

氏は、既存の出版ならびに映像の専門会社とは異なる商社ならではの新機軸を打ち出すことが鍵となるとし、異業種のオーガナイズ機能をベースに出版事業と映像事業の有機的な連携を図りながら事業展開すると抱負を述べている。当時、同社情報通信プロジェクト室では開局申請などのシステム作りに取り組んでいた。こうしたビジネスには映像ソフトの優劣が決め手となる。そのためには映像制作能力やプログラミング能力を確保することが不可欠である(同上)。そこでまず手掛けたのがビデオ制作である。ビデオ制作に目をつけた背景について説明しておこう。

当時、VTRの普及率は急速に高まり、84年には40%(前年24%)、普及台

数1,400万台と予想され、ビデオソフトの売上は1,000億円を超えるとみられていた。そこで、1984年4月、「出版事業」グループがビデオ市場のFSを目的にビデオ制作を開始した。ビデオは、日本文化を海外へ紹介し輸出できるという観点から、講談社が出版した空手の本が5万部売れたという実績に着目し、芦原空手のハウ・ツーものとなった。制作費は2,500万円ほど、音楽はゴダイゴのミッキー吉野が担当、ナレーションは若林弦蔵という豪華キャストであった(同上)。これは氏の部下の企画で、営業部から経験豊かな者もプロジェクトに参加させたが、結局、コストの回収には至らなかった。

とはいえ、講談社と共同制作し、東宝系の全国ビデオショップを通じて販売するといった商社の異業種のオーガナイズ機能を活かしたものであり、ビデオソフトの制作販売は大手商社でも初の試みであった。さらに、同事業室が事務局となって、「新映像研究会」を発足させ、東宝、講談社、富士フィルム、博報堂、新学社、三和銀行、日商エレクトロニクス、CGC ジャパン、バンダイ、凸版印刷など異業種のメンバーにより、ニューメディア関連の映像ソフトについて情報交換を行なうとともに、相互に事業機会の発見の場としていくことが企図された(同上)。

室長就任に先立って、同84年、氏は松竹のシナリオ研究所に氏は自費で通い始めた。この研究所に通うには入学試験があり、当時で倍率8倍くらいの難関である。通学生はシナリオ・ライターのプロを目指す人が多い。卒業にも60分もののドラマを制作しなければならない。この通学は北米来の映画制作投資という仕事のスキルアップのための自己啓発であるとともに、趣味の実現でもあろう。

なお、日本の企業では専門の技能に関わる理論的なOff-JTが不足しているという指摘がある(小池 1999, pp.44~45)。それはその通りなのであるが、このように自己啓発することによって、ある程度克服しうることを示唆しているともいえる。またここまで高度に専門的になってくると、自社内でOff-JTを行なうのは一人当たりのコスト的にも教育する人材的にも困難で、外部の専門団体に委託せざるを得なくなるだろう。高度に専門的な技能に関わ

る理論的な Off-JT は、企業としても経済団体としてももっと外部の専門団体に道を開く事例を集大成していくべきなのではないだろうか。

出版映像事業室室長の就任と前後して、日本の出版社と提携し、米国の男性向け雑誌の日本語版を出版することを氏は計画する。当時、氏が交換した名刺などから判断すると、1984年8月にニューヨークへその出版社の副社長に同行して出張し、米国側と話を詰めている。日商岩井内では、繊維部と交渉し、その米国雑誌とコラボレートし、メンズ・ショップを展開する計画も立てた。この前例としては、プレイボーイ誌があり、周知のようにブランドとしてグッズを販売している。だが、残念ながらこの計画は頓挫してしまう。当時、その日本の出版社が未曾有の労働ストライキに突入してそれどころではなくなってしまったからである。

ここでキャリア形成として示唆的なのは、この時はまだ経営企画部企画第1課に身を置いているのに、それでいながら既に次の出版映像の仕事に従事していることである。次の仕事に就く前に既にその仕事が胚胎している。このことをもって氏は自分のキャリアは、階段を一直線上に昇って、踊り場があってまた次の階段を昇るというよりも、スパイラル的に進行してきた、というイメージであると述べている。

1985年9月、氏はビデオ教材「プロトコール・国際儀礼の基本」、『Contemporary Business Japanese』をプロデュースした。また、販促用にマンガ「国際マナー入門」「国際ビジネス最前線」（各170ページ）の原作も執筆した。これは当時、日商岩井に速見優日銀理事（2003年3月時点日銀総裁）が社長として就任したことに伴う。速水氏は儀礼、とりわけ国際儀礼に敏感であり、その示唆により教育用ビデオを制作したのである。

制作に当たって外務省儀典課課長補佐を中核とし、東京銀行の秘書課長、TV朝日のディレクター、その他出版社などに呼びかけ、古賀氏が総合プロデューサーを担った。このようなプロトコール（国際儀礼）に関する教育用ビデオの制作といった分野に取り組むのは、本来いかに企画マンとはいえ門外漢では困難である。そのため外部から様々な分野の専門家に呼びかけ、そ

の専門的知識をオーガナイズすることによってこなしていくのである。

1986年4月1日付けで大規模な組織変更が行なわれ、映像事業開発室は新しく発足した情報・新事業本部の情報通信プロジェクト部の映像事業チームとして編成された (N.I.L. 1986. 6, pp.12-17)。情報通信事業部の部長はNTTの技術者からのヘッドハンティングである。当時、NTTの電話回線を使用するといっても多くは電話業務しか考えていなかった。そこに映像を流すのが、コンテンツ・ビジネスである<sup>19)</sup>。

一連の事業の最終目標はCATV局を自社で持ち、番組を放映することである。とはいえ、従来の商社の映像ビジネスでは、CATV、衛星などインフラ事業が先行し、ソフトが弱かった (N.I.L. 1989. 10, p.43)。番組供給事業を行なうためにはソフトの蓄積が必要である。ビデオソフト制作もその足掛かりである (N.I.L. 1985. 11, p. 8)。さらに、ソフト制作のノウハウの蓄積には映画を制作することが有効である。それは「映画のプロデュースから、国内外の配給、興行、ビデオ化、テレビ放映、CATV、果ては衛星放映と、映像がビジネスに結びついていく過程の、川上から川下までを実地に体験できるから」 (N.I.L. 1989. 10, p.43) である。そこでハリウッドで映画を買いつけて、ビデオ化権や放映権を得ることが企図された<sup>20)</sup>。1987、88年頃には氏は1日50本ほどの映画を観ていたこともあるそうだ。出版社との連携も、映像ソフトへの可能性を見たからである。

1989年には、「チャイナ・シャドー」(主演ジョン・ローン、佐藤浩市) という映画に丸紅、日本ヘラルド映画、フジテレビ、サンライズなどと日商岩井は共同制作、これは同社初の映画制作への投資となった (N.I.L. 1989, p.10, 同映画チラシより)。総投資額は約5億円で各社1億円くらいの規模

19) 情報通信事業には、第1種通信事業と第2種通信事業がある。第1種通信事業は、回線を自ら設置して通信サービスを提供する事業。それに対して、第2種通信事業は第1種から回線を借りて、多様な通信サービスを提供する事業。

20) 通常、映画は6ヶ月経ってからビデオにし、それから6ヶ月経ってからテレビで放映されることになっている。

だった。ただし、古賀氏はこの映画制作に関しては米国に長期出張でいない間に、部内でほとんど取り決められていたという<sup>21)</sup>。

1990年4月、黒澤映画「七人の侍」や「生きる」などの脚本を務めた橋本忍氏が古賀氏のところを訪れ、「鉄砲とキリスト」というシナリオの映画化の話を持ち込んだ。90年5月31日に企画書が出来上がった時点では、制作費50億円、ベルトリッチを監督に迎えて豪華キャストを企画した。だが、制作費の巨額さから実現できなかった。

このように、事業も制作費2,500万円のビデオ→総投資5億円の映画→さらに（日の目をみなかったとはいえ）50億円の映画と大規模になっていっていることがわかる。いうまでもなく、一般に費用が大きいほど複雑さも増し、仕事も困難になってくる。ここで技能形成として興味深いのは、このような異業種への参入の仕方である。全てがそうであるとは限らないが、一般化すれば、まずプロジェクトに20%ほど投資する。そこから配当収入を得る。その次に、そのプロジェクトのオーナーになる。すなわち、投資比率は51%を超える。その過程で川上から川下までの仕事の仕方を覚えていき、最後にそのプロジェクトを自ら運営するようになるのである<sup>22)</sup>。

なお、この時期、氏は社外活動としては、日本在外企業協会機関紙編集委員を務めている（1988—1990年）。これは社団法人で、広報課長代理だった時の課長が事務局長を担っており、その縁で担うことになった。当時、日外協は『日外協マンスリー』という雑誌を発行していたが、後95年に氏が日外

---

21) 前後して、1989年1月、氏は米国の New World Entertainment の上級副社長 (Senior Executive Vice President) に映画など米国の娯楽産業に関する文献照会を依頼し、関連する専門書、Vogel, Harold L. (1986) *Entertainment Industry Economics—a Guide for Financial Analysis*, New Rochelle: Cambridge University Press. を送り届けられている。このような英語のしかも専門文献を読むことは、業界知識や商品知識を格段に拡げることになる。日本のビジネスマンで、例えば TOEIC で800点台を取り、英語で小説や新聞を読む者は数知れずいることを筆者も実例から知っている。とはいえ、英語で専門文献を読む者は学部卒ではまだ少数派であるようだ。大学学部生の頃から、英語で専門文献を読む意義は将来企業に入ってから専門知識を広めるために英語で専門書を読むことにあるということをもっと明確に知らしめるべきであろう。

協の広報部長・編集長となって、『月刊グローバル経営』と表紙も中身も一新することになる。

#### V. JETRO 出向時代：1990年12月～1993年7月

1990年12月、JETRO へ出向し対日輸出アドバイザーとしてノースカロライナ州に赴任した<sup>23)</sup>。このJETRO 出向の前段階として、氏は1979年にジョージア州で対日輸出セミナーを経験していることは前に述べた。

当時、日本から対欧米先進国への集中豪雨的輸出が国際問題となっており、JETRO は貿易黒字を減少させるために、日本国内からの輸入ばかりでなく、欧米現地から日本への輸出促進策を図っていた。このような時代背景のもと、1990年度に「対日輸出有望商品発掘専門家派遣制度等事業（長期専門家派遣事業）JETRO SENIOR TRADE ADVISOR」が創設されたのである（『JETRO 40年のあゆみ』 p.399）。これは我が国の市場、商品などに豊富な知識を持ち、実際の貿易実務に精通したビジネスマンを欧州、北米、オセアニアの州政府、公的貿易振興機関などに1年以上に亘って派遣し、対日輸出促進の支援活動を図るというものである。

より具体的には、①対日輸出関心企業・商品の発掘、②対日輸出セミナー・研究会などを通じての啓蒙活動、③個別企業へのコンサルティングアドバイスなどを行なう。ジェットロとしても初の試みであった。基本的には受入機関の要望を優先して行なわれた。その結果、ある程度ジェネラルな商品分野に対応できる商社出身者が多くなった（『ジェットロセンサー』 91. 10, pp.74-75,

22) 当時他に、氏は事業としては、通信衛星を利用した番組供給会社の営業代理業務、ソ連映画の日本における衛星放送、サテライト・カレッジ、米国のビジネスマン向けの日本語教材 Contemporary Business Japanese の制作と販売などに取り組んでいる（「事務引継書」1990. 6. 28より）。日本語教材は日本語学校の創立（広尾の East West Institute）にまで発展している。また、衛星時代を睨んで、地方のUHF局のコンテンツ・ビジネスを手掛けようとしたが、事業化には至らなかった。商社ビジネスとして紹介したいところであるが、これも紙幅の都合により割愛せざるをえない。

23) この時の経験をもとに、氏は『ライフスタイル・シフト!』（東洋経済新報社1993年刊）を執筆している。



同90. 10, p.79)。また商社出身者は、自社の木材部、機械部などとコネクションが強く、その分売込みが容易となることも見込まれる。商社8社以外に、メーカー数社、西武百貨店など流通業界からも募集された。

各国からのこれら専門家の派遣要請は非常に強く、当初予算査定された25人では応じきれなくなり（『ジェトロセンサー』90. 10, p.79）、同事業は次第に専門家人数を40名程に拡充しながら今日に至っている<sup>24)</sup>。

第1期は、ボストン、ニューヨーク、イリノイ、バージニア、アラバマ、テキサス、ロスアンゼルスなどに派遣された。地域を跨った連絡会も持たれた。ノースカロライナは全米最大の家具の産地であったが、元々、氏は家具に趣向があったため、そのため同地を選んだという。家具企業のうちThomasvilleの大塚家具への仲介により、米国から日本へ家具が輸出されるようになった。他に、三越や大丸なども輸入に携わった。

主な仕事内容は、新聞発表に無料でコンサルティングをやる旨を公表すると、朝9時頃から氏のオフィスとなっている州政府経済開発局国際部の一室に、家具、化学品、雑貨、加工食品などのメーカーから、面会、情報提供などの依頼やその他問い合わせの電話が1日平均10件ほど掛かってくる。さらに、1日に4～5社の業者がくる。訪問客はほとんど商品サンプル持参で来る。来客は中小企業、それも零細なワンマンカンパニーが多い。また、州内で開催される国際家具見本市には、日本から買付ミッションが来るので有力メーカーを紹介する。受身の仕事だけでなく、市場開拓のために、会社・工場を訪ねて日本の3分の1もある州内の主要都市をほとんど走破した。各地の商工会議所、輸出協議会、ロータリークラブなどで日本市場についてスピーチすることも多かった（『ジェトロセンサー』91. 10, p.74）。

---

24) 1990年6月、JETROは輸入促進のための新しい広報誌として『月間輸入最前線』を創刊しているが、同誌は長期専門家発掘案件をコンスタントに掲載するようになり、同案件の広報誌という性格が第一義的になっている（『JETRO 40年のあゆみ』p.416）。なお、同誌により、当時日商岩井は長期専門家を4名派遣していたこと（1991. 8, p. 2）、92年5月に、NYで古賀氏を含む長期専門家と渡部通産大臣（当時）との懇談会も行なわれていること（1992. 6, p. 7）なども知ることができる。

1992年10月、氏は the Order of Long Leaf Pine という民間人に贈る最高の賞をマーチン州知事（当時）から授与された。この賞を受けると各種セレモニーで乾杯の音頭（official toast）がとれるという。なんとも茶目っ気たっぷりの栄誉ある賞である<sup>25)</sup>。

## VI. ノースカロライナ州政府日本事務所長時代以降：1993年8月～1995年

1993年6月末、氏は帰国し、日商岩井企画・業務本部に配属されたが、7月末に同社を退職し、ノースカロライナ州政府日本事務所長に就任した。この役職は同州の日本におけるイメージアップのための広報・宣伝ならびに企業誘致・貿易促進に従事することである。

2年後の1995年氏は、以前88年に社外活動を行なった日本在外企業協会に請われて、雑誌『グローバル経営』の編集長を務めることになる<sup>26)</sup>。そして、山口大学の非常勤講師を経て、2000年4月、山口大学経済学部教授に就任された。本稿は氏の日商岩井時代におけるキャリア形成を主眼としているので、ここで一先ず筆を置くことにする。

敢えて一言追加しておけば、日商岩井退職後も、そのキャリアを活かし、広報・宣伝関連業務に従事されたということである。

### おわりに：インプリケーション

#### ①企画・広報一貫のキャリア形成（従来のキャリア形成論：幅の広い専門性の再確認）

商社の場合、一貫して一つの部門を担うことが多い。鉄鋼なら鉄鋼部門、

25) 他に、氏は在任中に日本語スピーチ・コンテストを主催するなどの社会活動を行ない、帰国後はジェトロ・ビジネス日本語認定テスト委員（1993年）に就任し、JETROの口答試験を担っている。なお、ジェトロセンサー2000年5月号に「外国人からみた日本人とのビジネスコミュニケーション」と題された座談会で、古賀氏は日本人はまず論理を組み立てて話す訓練をすべきであるという持論を展開している。

26) ちなみに同誌2002年8月号は白木三男氏、2003年3月号には石田英男氏などが執筆されている。2人とも著名な労働経済学者である。

非鉄金属なら非鉄金属部門である（小池 1991, 第3章）。日商岩井では「背番号制」という。ただし、営業でスタッフ部門へ行くこともある。例えば、食料部長が企画部長になると、自分の部下を数名引き連れてくることもあるという。

通俗的には、日本企業の場合、スペシャリストではなく、ジェネラリストを養成するといわれる。ここでジェネラリストとは、例えば鉄鋼部門も機械部門もエネルギー部門もこなす、あるいは人事から営業、さらに経理、宣伝と職務を渡り歩くことをイメージしやすい。だが、実際には商社であれば部門間で移動することは滅多にない。また一般的にも、日本の場合、諸外国に比較して「幅の広い専門性」を養成するようにジョブ・ローテーションを行なうことが研究成果として知られている（小池／猪木編 2002）。すなわち、人事なら人事、経理なら経理が一つの主な専門職能となり、それ以外に例えば、人事を10年やってその間に5年ほど営業も担当することはあっても、それは人事スタッフとしてよりよく他の職能も知るように実際に営業も直に経験させてみるといった副次的な配置転換であり、あくまでも人事スタッフとしてのキャリア向上が目指されているわけである。平たくいえば、たいてい「母港」や「畑」など主な職務が決まっており、それに副次的に「畑違い」の職務につくことがあるということである。

ただし、銀行、商社、メーカーなど取り扱う商品の性質が異なることから、資金を扱う銀行では異動しやすいが、商社やメーカーではそうではないなど、業種により配置転換も異なるだろう。そういった業種による差異を今後明らかにしていくべきと思われる。

## ②キャリアの螺旋的形成過程（キャリア形成論の新たなモデル）

古賀氏のキャリアを追っていると、前のキャリアが一段落終えてから後のキャリアにより大きくなって影響を及ぼしていることに気づく。例えば、以下の例である。

・60年代前半大阪時代に大阪本社の社内報編集委員→70年代後半東京時代

に全社の社内報委員さらにPR誌(社外報)の編集長→80年代出版映像事業室長

- ・1967年さくら丸航海に伴う北米大陸就航→1974年ニューヨーク支店勤務→1990年ノースカロライナ出向
- ・1979年のジョージア州で対日輸出セミナー→1990年JETRO対日輸出アドバイザー
- ・また、60年代大阪本社時代企画課でやり残した役員会の事務局の仕事→80年代東京本社時代に担当
- ・さらに、大学時代の稟議制度の研究→80年代の企画部における権限規程の改訂

キャリアは以前経験したことが、一旦他の経験を介した後、何年か後に同種の仕事を再び繰り返す形で、ただし今度は更に大きな役割を担う形で進展することになる。

こういう例は、他のビジネスマンでもみられる。例えば、浜島(2003)では金融会社のビジネスマンが、会計畑として京阪神エリア→首都圏エリア→全国エリア→全世界エリアと転勤ごとに担当エリアの領域を拡大する形でキャリア形成していき、海外勤務においてニューヨーク支店での1年間の単身赴任(主に研修)→タイにおける3年間の家族連れの勤務(副支店長格)と段階を踏んでいることを指摘している。だが、今回、それを上回る詳細な事例研究により、キャリア形成の新たな概念を抽出しえた。これを螺旋的キャリア形成(Spiral Career Development)と呼んでおこう。

よくよく考えてみれば、ジョブ・ローテーションにより前とは異なった部署に異動し、その後また過去の経歴から人材形成を考慮して次の配置が決定されるのであるから、このようなキャリア形成になるのは当然といえば当然である。とはいえ、キャリア形成は数回に渡り幾重にも同種の仕事を螺旋的に繰り返しながらより高度な仕事をこなしていくようになるということは、これまで明示的に指摘されたことはなかったと思われるので敢えて注意を促しておきたい。

インタビュー中に古賀氏もいわれていたことだが、キャリア形成という点、通常思い浮かべるのは、直線の階段を昇って行って、途中で踊り場があって、また次の階段を昇っていく、そのようなイメージではないだろうか。そうではなく、古賀氏のキャリア形成から想念されるのは次第に大きくなっていく螺旋階段のようなモデルである。しかも、その螺旋階段にはところどころに四方八方に突起状の寄り道階段のようなものが掛かっている。その寄り道は決して無益なものではなく、将来につながっていくものなのである。

### ③営業との関わりに関して—あるべきキャリア

冒頭で営業の重要性について述べた。古賀氏のキャリアにおいて、営業は主に2回ほど登場する。一つは1967年の巡航見本市の周航に付随して、もう一つは1985年以降の出版映像事業室室長としての映画作成において（ここにも螺旋的キャリアが窺える）。とはいえ、若いうちにもっと本格的な営業にラインの営業マンと共に携わる機会があった方がよいのではなかったか。もちろん、広報マンとして開発部隊や営業と分業を担っていたし、数々の事業も手掛けている。『トレードピア』や『月刊グローバル経営』といった質の高い雑誌を手掛け、商社出版や米国からの対日家具輸出などの魁を担ってきた経歴は高く評価されよう。とはいえ、コンテンツ・ビジネスやハリウッド俳優を起用する映画などを成就させ、会社に業績上の貢献をしたというわけではなかった。しかしながら、業績とは別にやりたいことをやれる満足感・達成感があったことだろう。

それはともかく筆者による商社の別の広報マンからの聞き取りによれば、やはりホームページ制作など広報以外の営業については広報マンは関わらないという。この点、先のジェネラリストとスペシャリストすなわち「幅の広い専門性」に関わる議論であり、どの程度まで幅を拡げるべきかという問題である。その幅を広報に関する営業ばかりでなく、プラントの営業にも携わる研修期間を設けた方が後のキャリア形成にとってプラスの効果をもたらすかもしれない。

現にその後の日商岩井は、1989年4月にCDP (Career Development Planning)<sup>27)</sup>を試験導入 (N.I.L. 1990. 1, p. 9, N.I.L. 1994. 1・2, pp.17-19), 90年には本格的に導入した。これは各社員が入社後20年程度の間、3, 4度の異動体験を積めるように、課長代理以下の社員を対象として人事部が5年間同一部署に勤務している社員をリストアップして本部に通知、異動を促すというものである (小笠原 2002. pp.181-184)。

従来、商社は担当者を定期的に配置換えすることにさほど積極的でなく、部門内異動はあったとはいえ<sup>28)</sup>、同一部署に長期に亘って勤務するケースが当然であった。これは商社の業務がプラント輸出や資源開発のように長期に亘りその顧客とのつながりを重視すること、また商社マンのライバルはその商品分野の専門家であり彼らと対等に渡り合えるだけの専門性を身に付けてこそ商談もスムーズに行くということ (N.I.L. 1994, p.17) に基づいていたからである。だが、1990年前後の社会主義体制の崩壊といった国際情勢の激変や戦略的重点部門の絞込みの必要のため、特定部門のスペシャリストの育成から「専門能力を持ったゼネラリスト」(同上)の育成が必要とされ、また連結決算の重視と関連会社の経営のために、「幅広い知識と多様な職務を経験した視野の広い人材が求められる」(同上)ようになった。その実現のためにCDPが注目されるようになったのである。そのような時代的背景はともかく、キャリア形成自体としても総合商社においてはもう少しキャリアの幅を拡げるべきなのかもしれない。

このようなキャリア形成の一般論から演繹法的にキャリア形成の有効な方法を考案し、現実の事例から帰納法的に実証に落とし込んでいくことは今後の課題でもある<sup>29)</sup>。

---

27) ただし、日商岩井では遅くとも1979年にはCDPの強化が謳われている (N.I.L. 1979. 4, p. 19)。

28) 日商岩井では1977年4月、部門内異動ルールがスタートした。これは、同一業務に長期間従事することによるマンネリを排除し、異なった業務をできるだけ数多く経験させて人材育成を図ることを目的としていた。例として、特殊鋼から普通鋼へ、国内営業から貿易部門へなどが挙げられる (N.I.L. 1978. 3, pp.22-31)。

## 引用文献

- ・ FOQ 誌編集委員会編 (1981) 『銀行・保険業の QC サークル活動』 日科技連出版部.
- ・ 小松原聡 監修 (2000) 『商社』 産学社.
- ・ 角間 隆 (1979) 『ドキュメント日商岩井—巨大エスタブリッシュメントの生贄—』 徳間書店.
- ・ 小池和男編 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』 東洋経済新報社.
- ・ 小池和男 (1999) 『仕事の経済学』 (第2版) 東洋経済新報社.
- ・ 小池和男／猪木武徳編著 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』 東洋経済新報社.
- ・ 古賀武陽 (1980. 2. 27) (1984. 10. 5) (1990. 6. 28) 「事務引継書」 (内部資料)
- ・ 小堀鉄男 (1968) 『日商40年の歩み』 日商株式会社. (本文中『社史』と表記)
- ・ 佐藤俊樹 「近代システムと『歴史』の終焉」 『大航海』 No.21, 1998年4月号, pp.142-148.
- ・ JETRO 『ジェトロセンサー』 各号.
- ・ JETRO 『JETRO 40年の歩み』.
- ・ JETRO 『輸入最前線』 各号.
- ・ JETRO 『JETRO 事業のあらまし』 (年次報告書) 各年版.
- ・ 橋本俊詔 (1997) 『昇進のしくみ』 東洋経済新報社.
- ・ 『Nissho Life』 『Nissho Iwai Life』 各号. (日商岩井社内報, N.L. あるいは N.I.L と表記)
- ・ 浜島清史 (2003) 「日本的雇用慣行に関する通念批判とキャリア形成 序論」 『山口経済学雑誌』 2003年3月号.
- ・ 福山健一 (2001) 『宣伝部』 日本能率協会マネジメントセンター.
- ・ 藤井治枝・渡辺 峻編著 (1998) 『日本企業の働く女性たち』 ミネルヴァ書房.
- ・ 『貿易と日本』 「日商特集号」 1968年 vol. 15, No.4.

## 29) ④データ収集と制度研究の重要性

なお、企業の将来展望を切り開くためには、①データの分析能力、②諸制度の知識、③的確な方向性の主張、とりわけ④制度の提案が重要であることが示唆された。学生時代や入社後におけるデータ収集・分析と組織・制度研究がその礎となるであろうことも示唆されよう。また、外国語の専門書を読むことが仕事上の業界や商品に関する専門知識を格段に広めるということも肝に銘じておくべきである。

- ・『貿易と日本』「日商岩井特集号」1973年.
- ・前橋重二 (1981) 『日商岩井』朝日ソノラマ.
- ・守屋貴司 (2000) 『激動の総合商社—管理・組織・労働の経営学的研究—』森山書店.
- ・Shaeffer, Ruth G. (1972) *Staffing System—Managerial and Professional Jobs*, New York : the Conference Board.

[後記] 本稿の起草にあたって、古賀武陽先生ならびに日商岩井の皆様にご多大な御協力を頂戴した。また本稿は平成14年度山口大学経済学部学術振興基金研究助成による研究成果の一部である。記して謝意を表わす。