



連載

博聞叢伝 世代を超えて未来を語る

第11回

【聞き手】

河野栄子

辻澤 健

(三井住友海上火災保険社外取締役)

(コモンズ投信会長)

東京での自活の道――「営業職志望」

辻澤 本日は河野栄子さんにご登場いただきました。お仕事の周辺のことからお話をうかがい、次代へのメッセージをいただきたいと思っています。私が河野さんに初めてお会いしたのは、〇〇四年（平成二十年）頃で、経済同友会の中国ミッションに河野さんが参加された折でしたか、その関係の会合でお会いしたのが最初だったという記憶があります。

河野 そうでしたかね。私の経済同友会歴は長いです。私が経済同友会に入ったのは十九歳の時ですから十年になります。当時の代表幹事は日産自動車の石原俊彦さんで、当時“女性と外国人を入れよう。”という気運があつたようで、同友会に入ったばかりだった江副浩正社長の意向で、私はリクルート社の一番若い取締役でしたが、同友会に入ることになりました。

辻澤 それは九八五年ということになりますね。本で読んだことがあります、リクルート社において河野さんは女性では初の、しかも一番若い取締役就任だったどうかがっています。

河野 取締役になったのが十八歳の時でしたね。

辻澤 今、女性の能力の活用が盛んにいわれていますが、既に十年前から実践されていたということですね。その河野さんからご覧になつて、現在の女性の活用の現状をどのように受け止められていますか。

河野 以前よりは、いろいろな活用の幅が広がり、選

択肢が増えていて結構だと思っています。

私は十一歳から働いていますが、早稲田大学を出ですぐにリクルートに入ったのではなく、初めて女性を探るという自動車ディーラーの営業を経験しました。

一般の会社では大学卒の女性は必要とはしていませんでした。しかも女性の場合、親許からの通勤が条件でした。

般職であつて総合職としての採用はありませんでした。大企業は縁故がなければ入れませんでしたね。大学の求人票も何百枚と貼つてはいましたが、「女性可」というのは一枚か一枚で、当時新聞社の求人があり、入社試験を受けましたがそれは駄目でした（笑）。

テレビ局のアナウンサーもありましたが、女性アナウンサーは正社員ではなく嘱託としての採用でしたね。ですから現在は“女性はもっと輝け。”などと言われていますが、随分働きやすくなつたのかなと思います。

辻澤 すると河野さんの場合は、最初から大学を出て線でバリバリ働くというお考えだつたのですか。

河野 遺伝と環境ということが言われますが、母親が公務員（小学校の教師）で、離婚により父親は家にいないという環境で、働いている母親の姿しか見たことがありませんでした。だから働くか否かという選択肢はありませんでしたね。当然働くものだと思い込んでいました。そして大学を出る段になって、教員の免許は取つてはいたのですが、反面教師と言いましょうか（笑）、教員にはなりたくありませんでした。とは言え、一般的の会社の求人はほとんどなく、その時にはかなりショックを受けました。そして、大学に来た求人ではなく新聞の求人広告に、「新人大募集 男女可」と書いてあつたので、そこに応募して採用してもらつたといふ経緯でした。ですから、働くかどうしようかとか、どういう仕事が自分に向いているかとか、考えてる余地はなく、そこしかないという状況でした。

瀧澤 その車のディーラーとしてのお仕事は何年か続いたのですか。

東京でアパートを借りて自活することが出来ません。だから親許通勤というのが条件だったんですね。私の場合は関西の姫路の出身ですから、東京で生活していくということになれば、男性と同じくらいのお給料をもらわないといつていけません。当時の給料というのはそのくらいのものでした。入社して半年ほど経つた頃です。まわりも次々に辞めていくし、私も退社して次の仕事を探すことにしました。新聞に掲載されている求人票をもとに書類を方々に出したのですが、全部書類選考で落とされてしまいました。それでたまたま「試験を受けに来て下さい」というところが、日本リクルートセクターでした。リクルート社の前身ですね。さつそく試験を受けに行き、SPTという適性テストと面接試験を受けました。

募集要項には、営業、総務、業務などの一般事務、編集、製作いろいろありましたが、一番最初に営業とあつたので、営業を一番多く採るのだろうと思いま

河野 いえ半年間でした。その前年度に大衆車が出て、これなら女性でも売れるだろうということで、会社としてもチャレンジだったのでしようが、男性と一緒に大卒の女性を十数人採用しました。しかし、ひと月も経たないうちに女性は一桁になってしまいました。それは仕事が厳しかったからということではなく、車を扱う仕事ということでイメージしていたことと実際の仕事とのギャップが大きかつたせいだったと思います。販売するのは大衆車、その販売のターゲットとして町内の商店や個人宅を軒軒訪ねて、頭を下げて回るということが耐えられなかつたのでしょうかね。今月は売れてないから、夜の九時まで飛び込みで営業して来い。と言われることも当時はありました。そうは言つても、女性の場合は事故でもあつたら困るからということで、「ショルーム勤務でもいいですよ」と言われました。ショルーム勤務ということになると事務職になります。お給料が高卒の事務職と同じで、

した。営業ならば実績次第で、お給料の面で男女差はないんだろうと思い、「営業志望」と書きました。ただ、後で知つたことなのですが、募集要項の職種 質表記は五十音順だったようで、必ずしも営業を多く採るから最初に書かれていたわけではなかつたんですね。

瀧澤 当時は日本リクルートセクターという名称だったのですね。会社の設立は何年ですか。

河野 江副さんの創業（大学新聞広告社）は一九六〇年で、六一年に日本リクルートメートセクターになり、同年日本リクルートセクターに社名が変わっています。私は一九六九年に入社して、翌年が創業十周年でした。会社としては中小企業の部類で、従業員もまだ百人にも満たない規模でした。それで、採用も新卒の定期採用も出来ていませんでした。中途採用で回してるという状況でした。

瀧澤 それでは、河野さんのように女性で最初から営業職を志望するという例は稀なことだったのではない

ですか。

河野 女性で営業職志望は初めてだったようです。ただ、「本人の志望だから」ということで面白がられたのかも知れませんが、採用になりましたね。そして後日実績を出していけたので続けられたのでしょうか。

瀧澤 実際にはどのような営業活動だったのですか。

河野 大学新聞の広告を取る仕事です。当時は、早稲田大学新聞、東京大学新聞、神戸大学新聞というように各大学ごとに新聞を出している時代でした。その大学新聞の広告取りを、江副さんは学生時代からやつておられました。その仕事を大学を出ても、会社を創つて続けておられたということです。ですから、大学新聞の広告取りから始まって、新卒募集の広告の取り扱い、さらに学生への募集広告のダイレクトメールというように、仕事が広がって行きました。そして先ほどお話をした、新規採用のためのSPT総合適性テストの企業への販売、実施、運用ということでしたね。それ

と、新卒募集のための「企業への招待」という学生向けの媒体もありました。

独自に切り拓いてきた営業の道

瀧澤 河野さんが江副浩正さんに初めて会われた折、どのような印象を持たれましたか。

河野 何時どのような場面で、という細かい記憶はありませんが、バリバリのやり手という印象はありましたね。江副さんと初めて意見の交換をしたのは、たぶん入社して週間目かそこらだったでしょうか。当時『週刊リクルート』というガリ版刷りの簡易の社内報が出ていましたが、それに入社してからの感想を書けと言われて、私は素直に「わが社の営業は、営業力を必要としない営業である人々」というようなことを書きました。それは、自動車とか、大手の会社のよく知られた商品のセールスの場合のように、お客様の要不必要な併せて即座に支闊払いを喰うというよう

なことはあまりなかつたですが、まずは「リクルート」という社名の説明から、扱う商品（事柄）を理解してもらうことから始めなければなりませんでした。したがつて、わが社の営業は他とは違うやり方をしなければならない、といつのようなことを書いたところ、翌週さつそく社長からの返信が掲載されました。「橋本（私の旧姓）栄子さんへの答え」として、「わが社の営業の仕方は企画営業といって、まずは自ら顧客の一人、展開の可能性を考えて、そのための営業行為を人々」というようなことが書いてありました。

私は特にそのことに拘泥していた訳ではなかつたのですが、入社週間目の感想にも即座に返答される方なのだなどと思いました。

瀧澤 河野さんの感想が余程イノベクトがあつたのでしょうか。

河野 江副さんの考え方というのは、産業心理学でい

うイノセントタイプ重視でも言いますか、従業員に刺激を与え、やる気を起こさせるという考え方をお持ちでしたね。

また、未亡人で子持ちが「番よく働くんだよ。生活が懸かっているからね」と言っておられましたね。当時訪問販売の企業の経営者の方ともお付き合いもあり、社員の業績に応じて表彰しながら営業を鼓舞するということにも興味を持つておられましたね。私はそれには少し違和感を持っていましたが。

ともかく私は「九時～五時の人」で通っていました。朝九時にきちんと来て、五時になつたらさつと帰る。残業はしませんでした。ただ、課長になった時に、「私が一番月給の安い営業ウマノダツタ」ということに気付きました。当時は残業時間に応じて残業手当が出ていましたから、営業の成績には全く関係なく、長く会社に残っている方が貰う給料は多いんですね。私は残業で手当てを貰うことをしていませんでした。

したので、何かの時に江副さんに呼ばれて、「時間がもう少し余分に仕事してくれない? そうすればもっと数字が上がると思うよ」と言わされました。いえ、私はそのようには考えません。時間が長ければそれに応じて成果が上がるというものではありませんから」とお答えしました。

瀧澤 そういう労働モデルが有ったわけではなく、「自分でそのように考へておられたのですか。

河野 学生時代に封筒の宛名書きのアルバイトをしたことがあるのですが、それはどういう訳か出来高制ではなく、行って日幾らという計算でした。そうすると、十人くらい女子学生が来ていましたが、おしゃべりしながらゆっくり書く子とか居ました。私は決められた時間の中で、綺麗にどれだけ早く書けるかということを自分自身の中で較べていました。さすがに時間は続かないなとか。そういうことを自分に課してチャレンジすることが面白かつたですね。

味とか読書とか、余暇を有効に使う。そして家族との時間、子育てや介護やイノベット（情報収集）の時間も必要です。

瀧澤 創業してまだ十年という、どちらかと言えばベンチャーカンパニーの業績本位の会社にあって、「自分の時間を維持された」というのはすごいことですね。

河野 社風としては比較的自由で、しかも中途採用の集まりでしたから、それぞれの仕事のやり方は、お任せ的なところがありました。今までの実績を見て、同僚や先輩の担当会社以外はどこでも出掛けて行つて下さい、という状況でしたね。ところが皆さんの様子を見ていると、新聞に求人広告が出たりするとみんなそこに電話をかけ始めるのです。私には自動車ディラーの経験がありましたので、その違いは明白でしたね。ディラーの場合、営業所によって、営業担当者毎に担当エリアが決まつていて、そのエリアの車の車検の時期等、記録が残っているのですが、そういうた

瀧澤 それは、「ご自身のやる気とか、能力も含めて、ご自分を試しておられるということですか。

河野 人の倍やる人も、半分しかやらない人も同じ報酬というのは不思議だな、とは思つておりましたが、自分自身の中でのゲム感覚で楽しんでいたんだと思います。ただ、リクルートの場合は、社内に「〇〇の目標達成」とか掲げて競い合つていましたが、私はそういうのは好きではなかつたですね。営業会議にしても、——私は比較的早く課長になりましたが——例えば夕刻五時から営業会議と決めていても、外に営業に出ている者が帰るのを待つて会議を始める、というのが従来のあり方でしたが、私は定刻に始めて予定時間に終らせるようにしました。今ならパソコンで情報を共有出来るし、個々の営業の報告なら営業日誌があります。個々の報告ならば翌日受ければいいのです。従来とても無駄な時間の使い方を皆さんしておられると思っていました。仕事はきちんとやって、自分の趣

ものはありませんでしたね。ですから私は、地域を特定してその地域内の新規の会社をリストアップし、そのリストに基づいて訪問するようになりました。

瀧澤 すると、会社の営業マニュアルがあつたのではなく、先輩からの指導や教育があつたのでもないということですか。

河野 ええ、当時のリクルートにはそれはありませんでしたね。だから、半年間務めた車のディラーの手法を工夫して取り入れました。何も教えて貰えませんでしたし、営業の手法としてはそれしか知りませんでしたから。ただ、当時上司からは幾度も叱られましたね。例えば営業に出るにしても、「北品川 丁目方面」と書いて出てゆくのです。すると上司から、「これは北品川の会社に行つているのか、喫茶店でお茶を飲んでいるのか分からない。訪問先の会社名を書いて行け。アボを取つて行け」と小言を言わされました。私としては、たとえアボを取つたとしても玄関払いを喰う

かもしれないし、あるいはその隣の会社になるかも知れないし、という思いがありました。でも、あまりに度々言われるものだから、これは戦になるかも知れないなと思いましたよ。そしてひと月後ぐらいに初受注が出て、上司からも「四週間目で受注というのはまずます平均かな」と言われて、「あ良かつた」と安堵しました。そして、私なりのやり方が定着して、その後はコノスタントに実績を出すことが出来ました。

リクルートも社内で営業成績を掲示して、好成績者に対しては報奨金を出したりしていました。それがあってか、どうしても営業実績の申告が月末に集中するという傾向がありましたが、私は毎日の営業の成果をコノスタントに申告するようにしていました。営業が受注すると受注先企業の資料を製作に回して募集原稿に仕上げてゆくのですが、時期に集中するよりもコノスタントに製作に廻した方が、仕上がった募集広告の質的にミスを防ぐ上でも好都合だということは

分かつていましたから。

濵澤 河野さんが営業の第一線に携つておられた七〇年代から八〇年代にかけての頃、女性の営業に対する偏見のようなものはありませんでしたか。

河野 先方は驚いていたようです。ただ、リクルートの営業の場合、社長に会えない場合でも人事担当の方にお会いして、求人広告をお願いするのですが、「今年は求人はないよ」とか「新卒でこういう人が欲しい」と相談を受ける場合もあります。女性の営業の方がめずらしいので丁寧に扱つてもらつたということはあったのかも知れません。また、後に私が課長になった折に、顧客からクレームの電話が入つて來りました。「社長を出せ、責任者に替われ」ということで私が出たところ、「課長に替われ」と言うので「私が課長ですが」と言うと、拳に先方の矛先が鈍つたこともあります（笑）。女性だから不利だと思ったことはないですね。

入つて來ていきましたけどね。

「自ら機会を創り出し、 機会によって自らを変えよ」

濵澤 リクルート社が、江副さんが立ち上げたペーチャー企業から始まって、先日東証一部上場を果たされました。会社の歩みのなかで、大企業へと変転してゆく端境期というのは、どの辺りにあつたと思われますか。

河野 そうですね。リクルート事件というのが一つにはありますね。あれは一九八八年です。バブル経済の最後の絶頂期でしたね。不動産業界が異常な活況を呈していて、不動産部門であるリクルートコスモスの未公開株にまつわる事件でした。背景には、経営者である江副さんがある経済団体に入会し、その会合の席で、由緒ある大企業のある経営者から「リクルートは虚業ではないのか」と言われたことがあります。そのことに対

そうしたこと也有つてか、「女性でもやれるじゃないか」ということで、営業各課に、人づつ新卒の女性を入れることになったのですが、車のティラの時と同様に、年以内に全員が異動を希望していくくなってしまいました。どうもご本人たちが望んでいた仕事とは違っていたということのようですね。編集、教育部門などでキャリアアップを図りたいという話が多かったです。また「女性が営業に向う」というのは、先方に失礼ではないですか」ということを言う人もいました。ですから私が営業に入ってその年は女性は私だけで、一年目に女性の営業をたくさん配属したのですが、私が課長になって以降、私の手で女性の営業社員を育てたということはないですね。私がリクルートに入社したのが一九六九年、そして八五年に男女雇用均等法が出来て、女性の総合職の基本概念ができるがつたのですが、実に十五年の空白ですよ。その間ももちろん、製作とか編集とかに多くの女性スタッフは

して江副さんなりの思いがあつたのかも知れません。リクルートの仕事でいうと、いろいろな会社の採用に関する情報を扱っている、さらに「就職人気企業ランキング」など公表している会社が、株を上場するというものは如何なものか、という懸念はたしかにありましたね。举句、リクルート事件が起こり、バブル経済の



れて社会に与えた影響の大きさを痛感致しました。事件発生後十数年の時を経てもなお事件関連の影響は大なり小なり有り、その都度、リクルートの事業の本筋は貫して変わつていいことと理解して頂けるように努めてまいりました。

瀧澤 各界のいろいろな方々と交流する機会がありますが、リクルート出身という方に多くお会いします。それも比較的若い方々です。人材育成に格別のことがおありでしたか。

河野 私が入った時もそうでしたが、中途採用が多かつたので、なかなか人材が集まらないと言つていましたね。ただ、「今居る役員がそのままいつまでも居るようでは、会社はその内に潰れるよ」と江副さんは言つていましたね。ただ、いい人材を探るということには、会社としてもコストを掛けて取り組んでいました。私は、当時リクルートが掛けていた人材獲得のための費用を他の会社が掛ければ、リクルートの業

崩壊という連の動きの中で、「リクルート」という会社の存在そのものに疑問を呈する意見が寄せられた中で、ある経済人の集まりで、中小企業の経営者から「リクルートがなくなると困ります。わが社はリクルートの就職情報のお陰で人が集まっているのですから」という話が出た、どうかがいました。リクルート社の存在価値はあつたのだと思いました。

瀧澤 リクルート事件があり、会社そのものの存続が危ぶまれた時期から、どのように乗り切られたのでしょうか。

河野 事件当初、私たち社員にとっては、日常行っている業務とあの事件とはあまりにもかけ離れた次元の事であつたため自分たちが何か悪いことをしたという実感は正直言つてあまりありませんでした。マスコミにも多く取り上げられ世間の耳目を集める中で、社員の家族が非難に晒されたり、多くの方々に多大な迷惑をおかけしたということを直接間接聞き及ぶにつ

績は十倍にも百倍にもなると思つていました。

江副さんが新入社員にした挨拶で覚えているのは、「この会社に何年勤めますかと聞かれた場合、一般的の会社では、永く勤めたいと言うのでしょうか、うちの社員で停年まで勤めますという者は一人もいませんよ」と、カラッとして言つていましたね。江副さんはいう人は元来そういう人でしたね。新陳代謝で常に優秀な人材をと思っておられたのでしょうし、方で「戻つて来いよ」、つまり一度退社した人でも優秀な人ならば、好条件で再度雇い入れるということも行つていました。バブルの時期、リクルート事件の直前の時期には、社員数千何百人のところ、毎年千人採用ということをしていました。ついには五千何百人になって、バブルが弾けた時に、事件のこともあり、この人たちを雇い続けることは出来ない。従つてもとの千何百人に戻すということをしました。その代わりに「戻つて来いよ」と謳つて、実際百人位は、

いったん退社して、世界を拡げて戻つて来てくれました。

そして、一般に流布されていた「不夜城」の異名を返上したいと思いました。先程申し上げた様に、私の信念から、私の周辺は短時間労働だったのですが、会社全体はそうはなりませんでした。

瀧澤 ひとつのリクルートと異なつて、最近の社員の気風もおとなしくなつてゐる、ということにも耳にしますが、それは組織が成熟した故なのか、時代背景の変遷なのか、その点いかがですか。

河野 最近、リクルートの若い人たちにお会いしているから実情は分かりませんが、若い世代を取り巻く世の中が豊かになつて来たということかも知れませんね。それでも、若くして会社を離れて、それまでの経験を生かして自ら起業している人もいるようです。

瀧澤 ベンチャーカンパニーから仕事を興して、大企業にまで発展した会社としての社是といいますか、モット

としてはどういうことが挙げられますか。

河野 このことは今は言わていなかかもしれません
が、「自ら機会を創り出し、機会によつて自らを変えよ」ということを江副さんは盛んに口にしておられましたが、この精神は今も残つてゐるのではないかしょ
うか。

瀧澤 そうして 九九七年に河野さんは社長になられ
ていますが、社長になられて見えてくるものは変わりま
したか。

河野 八四年 取締役就任)から毎年のように役職が
変わつて、リクルート事件の折は専務でしたが、会長、
社長とも事件のことで時間を取られ、事業そのものは
社長代行のような形で私がやつしていましたから、社長
になつて格別何か変わつたかといつても、何も変わり
ませんでした。

むしろ、取締役になつた折に私の権限で変えたこと
があります。それは、当時のメインの事業で、『リク

ルートブック』という企業紹介の学生向けの本を製作して配本しておりましたが、その配本の仕方を変えました。当時は例えば東大の何学部の何学科の人たちに配本する、こちらに何百人、こちらに何十人というよう。それを旧帝大系の国公立の大学から私大と、学校学部の偏差値を基準に配布する対象を決めていました。それには女子学生は含まれておりませんでした。女子学生を企業の将来を担う人材とは時代が考えていましたが、それを、私は覆して女子学生にも全く男子と同様の条件で配本するようにしました。ただこの女子大生への配本は、企業側から、「採らないのに配本するのか」という反発はありましたか。

このようなリクトブックの配本は総量が十キロを超える程になりました。その内、そんなに送りつけでもなかなか読まれないということが分かつてきましたが、程なくネット社会に入りましたからね。

瀧澤 興味深いお話を伺つてきましたが、最後にあら

ためて、次世代へのご提言、メッセージを伺いたいと思
います。

河野 「常識を超えろ」ということでしょうか。要は常識に縛られずに、大いにチャレンジして欲しいとい
うことですかね。

瀧澤 ありがとうございました。

(このえいこ／しぶさわけん)

一〇五年月十一日収録

