

# Works

どうする、人と組織。こうする。

87

2008.04-05  
Works Institute

## 三種の神器とは何だったのか



RECRUIT

**Words  
of  
Works**

「雇用制度というのは、そういう客観的なものばかりでは出来上がっていない。内面から人々を支配するものなんです」

—— P11「三種の神器とは何だったのか」  
神戸大学大学院経営学研究科教授 加護野忠男氏

「年功を信じないで否定する人間がいる。だったら生きている甲斐がない。昨日と今日が同じなら死んだほうがいいでしょう」

—— P19「三種の神器とは何だったのか」  
社会経済生産性本部 雇用システム研究センター所長 楠田 丘氏

「『資格の欧米、腕さえあれば一人前の日本』という原則は今日でも、非常に明確です」

—— P29「三種の神器とは何だったのか」  
法政大学名誉教授 二村一夫氏



## Contents

特集

# 三種の神器とは何だったのか

はじめに	50年後の総括を／荻野進介(本誌) ······	2
第1章 鏡・曲玉・剣の本質と生成過程 ······		4
終身雇用	日本は終身雇用の国ではない／野村正實氏(東北大学大学院経済学研究科教授) ······	5
	諸説の交通整理／荻野進介(本誌) ······	8
	終身雇用とは「組織との一体化」である／加護野忠男氏(神戸大学大学院経営学研究科教授) ······	10
年功序列	選抜の時期が遅いから年功に見える／小池和男氏(法政大学名誉教授) ······	13
	諸説の交通整理／荻野進介(本誌) ······	16
	実務家の眼① 日経連『能力主義管理』が目指したもの／山田雄一氏(明治大学名誉教授) ······	18
	年功システムは敗戦とともに消滅した／楠田丘氏(社会経済生産性本部 雇用システム研究センター所長) ······	19
企業別組合	GHQが企業別組合を促進した／竹前榮治氏(東京経済大学名誉教授) ······	22
	実務家の眼② 企業別の強みを生かしつつ企業外へも目配りを／團野久茂氏(連合 副事務局長) ······	25
	諸説の交通整理／荻野進介(本誌) ······	26
	戦後の労働組合は企業内組織である／二村一夫氏(法政大学名誉教授) ······	28
第2章 雇用システムとしての三種の神器 ······		31
三種の神器を統べるもの／濱口桂一郎氏(政策研究大学院大学教授) ······	32	
雇用システムの日米独比較／宮本光晴氏(専修大学経済学部教授) ······	35	
メンバーシップを基本に人事を考える／(本誌編集部) ······	38	
日本企業 持続的成長の条件／川田弓子氏(リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員) ······	40	
コラム 企業とは内部共同体かつ社会の公器である／野中郁次郎氏(一橋大学名誉教授) ······	44	
■成功の本質	監修 野中郁次郎氏(一橋大学名誉教授) 第37回 いろどり ······	45
■決断の瞬間	兼元謙任氏(オウケイウェイヴ代表取締役社長) ······	50
■おもてなしの未来	第3回 義肢と世界遺産 ······	54
■Career Cruising	田中ウルヴェ京氏(メンタルスキルコンサルタント) ······	60
■Special Report	「21世紀に進化し続ける組織を考える」シンポジウム報告 ······	64
■読んでみませんか	『補佐役の精神構造』『ウェブ時代をゆく』『朝の論語』『10年後の人事』 ······	68
■カタリスト	城戸淳二氏(山形大学大学院理工学研究科有機デバイス工学専攻教授) ······	70
編集後記	······	71
奥付	······	72

# 三種の神器とは 何だつたのか

はじめに

## 50年後の総括を

荻野進介（本誌）

人事・労働分野を守備範囲とするようになってから早7年が経過したが、ある居心地の悪さを、常々感じていた。この稼業、自戒の念も込めて書けば、「あたらし物屋」である。その際、新しい何かを提示するには古い何かを否定すると話がわかりやすくなる。よく使われる否定の対象、旧弊たる日本の雇用の象徴が終身雇用、そして年功序列だった。

恥ずかしながら、「終身雇用を捨てて」とか、「年功序列を否定し成果主義に」といった言葉を使いたくなる。でも、終身というのは明らかに言いすぎだ。定年制があるわけだし、長い歴史の途上、ひとりの解雇者も出さない企業などあるはずがない。また経験を積んだほうが多いの仕事は能力が増す。結果的に、賃金

も地位も新人よりは5年選手のほうが上になるのは当然と言える。

終身雇用と年功序列、それに企業別組合の1セットが、日本の雇用を表す「三種の神器」だと言われてきた。その存在を世に知らしめたのはアメリカ人のアベゲレンである。1958年刊行の『日本経営』（ダイヤモンド社）によつてであつた。もつともそれを「三種の神器」という卓抜なネーミングで呼んだのは労働事務次官の松永正男であり、1972年に出された『OECD対日労働報告書』（日本労働協会）の序においてであつた。参考までに、そこでは「生涯雇用、年功賃金、企業別労働組合という雇用賃金慣行（中略）が、いわゆる〈三種の神器〉として日本の経済成長にいかに貢献したか」と表現されている。

アベゲレンの指摘から今年でちょうど半世紀が経過する。終身雇用の価値は

否定され、年功序列も風前の灯、組合も組織率20%を切り、「労働組合って何?」という世代が多数派を占める。昔を知る人にとっては隔世の感があるだろう。三種の神器という言葉すら人々の口に上らなくなつた。

時の過ぎゆくまま、このまま朽ち果てさせていいのだろうか。いいはずがない。お役目が終わつたなら、しかるべき葬送の儀式が必要だろう。一方で何はなくとも終身雇用だけは日本企業は捨てるべきではない、という声もちらほら聞かれ。そこで、冒頭に記した積年の疑問を解き明かしつつ、三種の神器は実在したのか、しなかつたのか、それが今、風化中であるとするなら、改めて日本の雇用とは何かを探りたい、という思いから、この特集を企画した。

改めて、三種の神器の通説的中身を確認しておきたい。

終身雇用／学校を卒業後すぐ入社し、不況になつても企業はなるべく解雇しない。労働者も他に移らず、定年まで勤め続ける→欧米ではよりよい条件を求めて労働者が頻繁に転職する

年功序列／賃金や地位が勤続年数や年齢に応じて上昇する→欧米は勤続や年齢は重視されず、実力主義である

企業別組合／管理職を除いた企業の従業員が職種を問わず、企業ごとの労働組合を組織する→欧米は職業別あるいは産業別組合である

合を組織する→欧米は職業別あるいは産業別組合である  
本物の三種の神器は、存知の通り、鏡、曲玉、剣で構成される。このうち最も価値が高いのが鏡であり、これが終身雇用に相当するはずだ。年功序列は龜の甲より年の功という言葉を連想させ、亀=丸みを帯びたイメージがあるから曲玉、組合は闘争のイメージがあるから剣だろうか。

特集では、まず1章で、この鏡、曲玉、剣のそれぞれについて、対極的な研究分野あるいは見解をお持ちの碩学に一人ずつご登場いただき、問答方式で見解を述べていただきたい。また、この分野、それぞれの成り立ちや経営に与えた影響、そもそも実在したか、しなかつたかということまで含め、諸説・諸研究が汗牛充棟ただならぬほどある。そこで、それらを「諸説の交通整理」というコラムにまとめた。

2章では、鏡、曲玉、剣と分解せず、ひとつの中身として三種の神器をとらえることにした。応用問題として持続的成長企業の条件を探る研究論文を掲載し、まとめとしたい。

その結果、多少の自負を込めて書けば、自分が最初にこの仕事についたとき、真っ先に手に取りたかった、という内容になつたのでは、と思っている。歴史を振り返ると未来が見えてくる、というのは本当だつた。新任人事マン／ウーマンの机上、資料群の一角にこの特集号が並んでいる光景がふと目に浮かんだ。

# 第1章

## 鏡・曲玉・剣の

### 本質と

### 生成過程

終身雇用、年功序列、企業別組合のそれぞれを、この分野のいすれ劣らぬ碩学たちに四方八方から縦横に切つてもらった。その他の論説もポイントのみを抽出して紹介、実務家の一人の回顧談や見解をコラムとして紹介する。



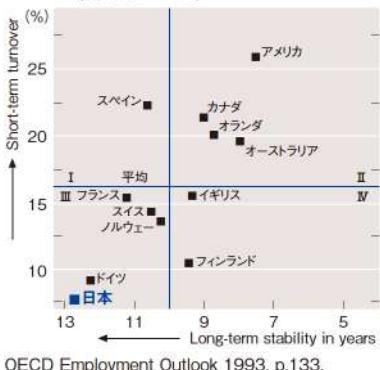
# 日本は終身雇用の国ではない

この特集を編むにあたって羅針盤となつたのが、野村正實氏の『日本の雇用慣行』(ミネルヴァ書房)だった。

三種の神器を中心いて、人的側面からとらえた日本の大企業の全体像を確かな筆致で描き出している。野村氏は日本で最も「三種の神器」の真偽にこだわる研究者ではないだろうか。通説に真っ向から立ち向かう「終身雇用はなかつた」論である。

野村正實氏 (東北大学大学院経済学研究科教授) 聞き手・荻野進介 (本誌)、以下同

【図表1】短期労働移動と長期安定性  
(男性、1991)



OECD Employment Outlook 1993, p.133.

——終身雇用という言葉を流布させたアベグレンと、その訳者、占部都美 (※1) の功罪は何でしょうか。

野村 功のほうから言いますと、その言葉を流布させたことによって終身雇用が規範になつたと思うんです。つまり日本の雇用は終身雇用だと経営者も従業員も信じてしまつた。双方が信じると、それが規範になる。私も長期雇用が規範になつたと思うんです。つまり日本の雇用は終身雇用だと経営者も従業員も信じてしまつたと思うんです。それが規範になる。私も長期雇用が規範になつたと思うんです。

——それは意図して正確な認識をしながらかつたのでしょうか。

野村 そういう意図はなくて、アメリカと比べて雇用が長期的であるという印象が強かつただけでしよう。アメリカの研究者はマーケティングが上手です。非常にシンプルかつコンセプチュアルな言葉で、全部を説明しようとする。近年で有名なのはリーン・プロダクション。あれだつて、トヨタ生産方式を理解するには正確ではないわけですが、そういうインパクトのある言葉

用は望ましいという立場ですので、そういう言葉を流布させて、それを規範にさせたことは功だつたと思います。しかし他方、純粹に研究面から言いますと正確な認識ではなかつた。それが罪だと思います。

——それは意図して正確な認識をしながらかつたのでしょうか。

野村 そういう意図はなくて、アメリカと比べて雇用が長期的であるという印象が強かつただけでしよう。アメリカの研究者はマーケティングが上手です。非常にシンプルかつコンセプチュアルな言葉で、全部を説明しようとする。近年で有名なのはリーン・プロダクション。あれだつて、トヨタ生産方式を理解するには正確ではないわけですが、そういうインパクトのある言葉

用は望ましいという立場ですので、そういう言葉を流布させて、それを規範にさせたことは功だつたと思います。しかし他方、純粹に研究面から言いますと正確な認識ではなかつた。それが罪だと思います。

野村 4要件 (※2) という形で判例化されました。そういう意味でも、「終身雇用」と訳したのは裁判官をも拘束したと思思います。「終身雇用」は、ネーミングとしては非常に素晴らしい。

——「日本の労働慣行は終身雇用である」という命題が間違つている理由を改めて教えてください。

野村 まずOECD (経済協力開発機構) の統計による国際比較で見ると、

——「日本の労働慣行は終身雇用である」という命題が間違つている理由を改めて教えてください。

野村 まずOECD (経済協力開発機

## 江戸時代からあつた 永年勤続の思想

——「日本の労働慣行は終身雇用である」という命題が間違つている理由を改めて教えてください。

野村 まずOECD (経済協力開発機

ジ不況 (※3)、1970年代後半の造船不況時 (※4) に、名だたる大企業が次々に人員整理、つまり解雇を行つています。終身雇用とはとても言えません。

——にもかかわらず、終身雇用が規範として受け入れられた土壤は何だった

野村 江戸時代の商家における「長期

的な奉公が望ましい」という価値観を

引きずっていたと思うんです。これを私は「永年勤続の思想」と呼んでいます。しかし実際の商家での丁稚奉公は仕事もきつい、食事も一汁一菜ですから栄養も取れない。それで病気になつて辞める人が多かつた。そういう意味での短期雇用だったわけですね。

しかし、そうした状況をしのいで生き残り、長期奉公になるのが立派な奉公人だということで、そういう人が重宝されました。また、そういう奉公人がたくさんいる商家が立派な商家とされた。それが明治以降は会社に受け継がれた。日本の大きな会社は立派な組織でありたから、立派な従業員は長期雇用にしたかった。

明治以降、学校制度と永年勤続の思想とが結合しました。立派な従業員とは学歴の高い人間のことだとされ、この人たちは永年勤続でいきました。一方、尋常小学校とか高等学校といつた義務教育や義務教育プラス・アルファしか受けていない、職工とか労務者と呼ばれた人たちが短期勤続なのは全然構わない。事実かなり短かつた。ただしの中でも職長になるような人たちは勤続年数が長かつた。立派な人は長く勤める。長く勤めたらかかるべき待遇を与えないといけない。そういう発想があつたと思いますね。だから長期勤続の職長はちゃんと処遇しないと、ということで、準社員と同じレベルの待

遇を与えました。

他の国でも、永年勤続の思想はあります。ドイツに比較的、そういう考えが浸透しています。日本の場合、戦後、男性正社員だったら、ブルーカラーも含め、すべての人を対象にした思想になつたのが大きい。逆にアングロサクソンにはそういう思想が弱いのも面白いところです。

## もつと注目されるべきは 定年制と定期採用

——終身雇用は経営陣の努力目標だつたという言い方は正しいでしょうか。

**野村** はい。価値規範ですからね。ただ、日本の経営者つてどういう人なんかを本当は議論しなくてはならない。

私の考え方では、日本は従業員と経営陣が切れていない。それが日本の一番大きな特色だと思います。会社の中から昇進して取締役になつた人たちが、本当に従業員意識が切れて経営者になつているかというと、そうではなくて、従業員意識を引きずっていると思います。特にヒラの取締役などはそうではないでしょうか。

——そう思います。

野村 50代で役員になるとして、30年

近く従業員だったわけですから、終身雇用的な価値規範を当然持つてます。日本の経営者にとって従業員のクビを切るのが辛いのはそのせいでしょう。

——終身雇用と定年制の関係はどうな

つているのでしょうか。

**野村** 定年制の存在が長期雇用を可能にしているんです。定年制がなかつたら、こういう形の終身雇用ということが言えなかつたはずです。

日本の定年制の特徴は、以前は55歳とヤングオールドの年齢で設定されていました。今は60歳を超えました。が、ヤングオールドであるのは同じです。このため、もともとは定年制が年金の支給開始年齢とリンクしていました。アメリカなど、他の先進国では

す。このため、もともとは定年制が年金の支給開始年齢とリンクしていました。アメリカなど、他の先進国では

考えられないことです。

つまり、日本では、定年制といつても、勤務延長や再雇用という形で会社との関係が切れない制度になつておらず、しかも、待遇を切り下げる、再度、彼らを活用することができた。そしていざという場合には、従業員との関係を完全に断ち切ることもできた。これは会社にとって、50代以上の従業員を管理する上できわめて都合のよいシステムなのです。

日本における定年制の意味というのは、もっと強調すべきです。定期採用もそうです。この2つが日本の会社を作り立たせている非常に大きな要素なのです。あまりそのことに触れる人がいないですね。

——「三種の神器」の話になりますけれど、日本人は、なぜこの手の定義が好きなんでしょうね。

野村 「御三家」とか「三蹟」とか、「石の上にも三年」とか、三という数字が

好きなんです。三は陰陽道で縁起のいい数字もある。要は、三つだけ言つたから広まつた。これが四とか五だつたらたぶん駄目だつたでしょうね。終身雇用、年功序列、企業別組合を「三種の神器」と言つたのは、大変うまい

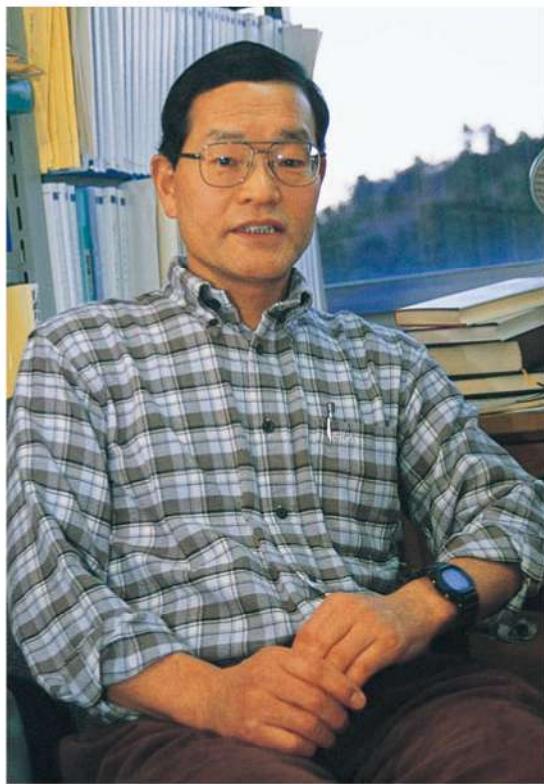
ネーミングだった。名づけ親は労働事務次官の松永正男さんですが。

日本人が自分たちを見る目はある意味、極端から極端にぶれています。一番ぶれたのがアジア・太平洋戦争の時期です。日本は神国という、極端な日本バンザイ論に行つてしまつた。戦争に負けるとガラッと変わつて日本は封建的だから全部ダメ、新しいもの、立派なものはすべてアメリカにある、となつてしまつたわけです。

## 日本の会社は 学歴別・性別管理

ところが高度成長期に振り戻しがあつて、そのときに「三種の神器」論が出てきて、「日本はまた素晴らしい」となつた。それがさらに強まつたのがバブル期。ところが91年にバブルが弾けて失われた10年に突入すると、今度はまた日本的なものが根こそぎ否定され、アメリカこそが見習うべきモデルだ、日本でも構造改革・規制緩和を、となるわけです。モデルが、またぞろアメリカ。明治維新以来、日本は拌米と排米を繰り返しているんです。

——それは日本にとつていいことでも



のむら・まさみ

1948年静岡県生まれ。横浜国立大学経済学部卒業。東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得。主著『日本の雇用慣行』、『日本の労働研究』(以上、ミネルヴァ書房)、『終身雇用』(岩波同時代ライブラリー)

ありませんか。そのたびに変われるわけですから。

**野村**いや、私の言いたいのは、本当にそうやつて日本は変わったのかといふことなんです。日本というのは非常に連續性の強い社会だというのが私の考えです。この、日本社会の連續性は、もつと注目したほうがいい。1973年にオイルショックが来ましたが、当時のビジネス雑誌に「終身雇用や年功序列はもはやあり得ない」という活字が躍っていた。バブルが崩壊すると、「もはや終身雇用はない、年功序列もない」とまた同じわけですよ。

——日本の会社の連續性とは何でしょ。先生の本に、「日本の雇用関係の根幹は戦前の身分制とそれを引き継いだ資格制にある」とあります。

連續性の強い社会だというのが私の考えです。この、日本社会の連續性は、もつと注目したほうがいい。1973年にオイルショックが来ましたが、当時のビジネス雑誌に「終身雇用や年功序列はもはやあり得ない」という活字が躍っていた。バブルが崩壊すると、「もはや終身雇用はない、年功序列もない」とまた同じわけですよ。

**野村** 基本的に日本の会社内秩序が学歴別かつ性別で仕切られているということです。それをもとに管理をしてい

る。日本の会社で学歴を外して管理できるかというと、たぶん無理でしょう。なぜ学歴別になるかと言ふと、日本でのジョブ（職務）という概念が成立していないことと裏腹なんですね。

アメリカの場合、このジョブに空き

があるから、誰か採らなければ、となると、候補者を探して、その職務に対する十分な能力があるかを審査する。その際、学歴や性別は基本的に関係ない、関係があつてはいけないのである。その職務に対する十分な能力があるかどうかだけを審査し、それ以外の要素を考慮すれば、雇用差別として訴えられてしまう。

ジョブの概念がない日本では、ジョブに対する能力を問う試験（面接も含めたスクリーニング）がないんです。

そうすると人間を丸ごと見ないといけない。丸ごとの中身には当然、学歴があるし性別もある、場合によっては家族構成まで聞かれる。学歴には学校歴が入っている。ですから、皆さん非常に出身校を気にするわけです。

定期採用でも、文系、理系の区別があるから、誰か採らなければ、となると、候補者を探して、その職務に対する十分な能力があるかを審査する。その際、学歴や性別は基本的に関係ない。理系出身者を平気であまり関係ない。理系出身者を平気で体育マンにしてしまう。これに加えて、体育会系がある。例えばアメフトの先輩後輩で「お前ウチの会社に来い」と。体育会系が優遇されるのも、丸ごと人間を見て、「こいつは縦社会の中で揉まれて、先輩の言うことはちゃんと聞くし、体力もある」という前提があるわけです。

——ジョブの概念がないことが、強みに変化することもあるんですね。

身雇用の恩恵には浴さない非正規雇用の人気が増えていますが、日本の雇用は今後どうなりますか。

**野村**

バブル崩壊後、非正規雇用が絶

められたスクリーニング）がないんです。目的は何よりコストカットで、かなり短絡的な考え方だつた。でも、これをやるには正規と非正規の仕事をどうやって切り分けるのかという基本的な哲学がなければ駄目なんですよ。ところが、それを持たないまま、多くの会社が90年代にどんどんアウトソーシングしきだ。そういう哲学が出来上がるにはまだ時間がかかるのではないかでしょうか。パートの正社員化や新卒採用数の増加といった具合に、今ちょうど、その振り戻しが来てますが、しばらくはこの状態が続くと思います。

※1 1943年一橋大学卒業後、三菱石油勤務。  
※2 ピツツバーグ大学大学院で経営学を専攻後、神戸大学経営学部教授。高度経済成長期における経営学ブームの先駆者。主著『危ない会社』(光文社カッパビジネス)、『経営管理論』(白桃書房)。  
1986年逝去。

※3 1949年に来日したデトロイト銀行員手手続きの合理性、以上4要件を欠く整理解雇は無効とする判例の積み重ねによる裁判所の判断。1970年代に確立した。

※4 1973年に起つた石油ショックの余波で造船業は70年代後半、深刻な危機に陥った。造船各社は一連の合理化措置を取り、希望退職の募集や指名解雇も実施。大手7社で1割、中堅8社で3割の退職者を出した。

——最近、パート、派遣といった、終わ

りた企業内で非常に異動が自由で、それが高度成長に大きく寄与したというと待遇には関係ない。そのため、日本では企業内で非常に異動が自由で、それが高度成長に大きく寄与したという理屈です。しかしその資格を管理するのに学歴と性別の仕切りが不可欠だったわけです。



諸説の交通整理

荻野進介（本誌）

**従業員と会社の間の終身的関係は  
独特の義務と責任を双方に課した**

「終身雇用」という概念はアメリカ人、イエームス・C・アベゲレンによつて発見された。その著書「日本の経営」(ダイヤモンド社、1958)にはこうある。『どのような水準にある日本の工場組織でも、労務者は入社にさいして、彼が働ける限りの生涯を会社に委託する。会社は最悪の窮地に追い込まれた場合、それを除いて、一時的にせよ、彼を解雇することをしない。彼はどこか他の会社に職を求めてその会社を離れることをしない。(中略) 従業員と会社の間の終身的関係は、アメリカにおける人事管理や労使関係の基礎となつてゐるものとは異なる種類の義務と責任を、工場と従業員の双方に課している。なお、これは日本の経営の強さを論じた最初の文献といわれるが、原題は The Japanese Factory であり、国内19の大工場と34の小工場の視察結果に基づくものであった。

この時期は日本が高度成長の入口にあつたためだろうか、日本経済とそれを支える企業経営に対する外からの関心が深く、イギリスのエコノミスト誌の記者が書いた「驚くべき日本」(竹内書店、1963)にも『一度採用されるともう一生安泰である。』というのは

たとえ彼が不要になつても、けつして解雇されず、年齢に従つて確実に昇給し、訓練され、勤務年限によつてその工場の職階制度通りに昇進するからである》といった記述がある。

業經營で最も重要な特徴は、『終身雇用』である。『終身雇用』というのは單なる制度以上のものであり、この慣習のものと日本人の生活と仕事の多くの側面が混然一体となっている』といふ記述がある。オオウチはさらにつづけ

アメリカのほうが  
終身雇用だ

業経営で最も重要な特徴は、終身雇用である。『終身雇用』というのは單なる制度以上のものであり、この慣行のもとに日本人の生活と仕事の多くの側面が混然一体となつてゐる》という記述がある。オオウチはさらにこう付け加える。『終身雇用』は、労働者から望まれ、かつ使用者側の目標でもあるが、日本でも決して普遍的というわけではない。どの会社もが例外なく『終身雇用』に必要な経営の安定性をつくりだせるとは限らない。日本の労働者の35パーセントが、大企業および官庁で終身雇用制度下にあるといえるだろう。このように、大企業と官庁の男性正社員（職員）に対してのみ、終身雇用の存在を認める立場を取る論者は多い。これに対して、西成田豊は『消去法をとつた説得力のない議論だ。このような議論の展開法からすれば、現実の資本主義にはさまざまな非資本主義的領域が存在するので、それは資本主義とは言えないということになる』（『日本的経営とその今後』、『二橋論叢』2000年6月号所収）と反論する。そして、終身雇用が存在するかどうかのメルクマールは、日本経済の牽引組織たる大企業の基幹労働力である男性正社員の側面が混然一体となつてゐる》という現にそうであるから、終身雇用は立派に存在する、という論を展開する。

## アメリカのほうが 終身雇用だ

工場と34の小工場の視察結果に基づくものであった。

この時期は日本が高度成長の入口にあつたためだろうか、日本経済とそれを支える企業経営に対する外からの関心が深く、イギリスのエコノミスト誌の記者が書いた「驚くべき日本」（竹内書店、1963）にも『一度採用されるともう一生安泰である。』というのは

**大企業の男性正社員に  
あてはまればいいのか**

日系アメリカ人の経営学者、ウイリアム・G・オオウチが著した『セオリーアジア』(CBS・ソニー出版、1981)は、アメリカ企業への日本の経営のすすめといった内容だが、そこでも、『日本の企

な議論の展開法からすれば、現実の姿  
本主義にはさまざまな非資本主義的領域  
が存在するので、それは資本主義とは  
は言えないということになる』(『日本  
的経営とその今後』、『一橋論叢』2000  
年6月号所収)と反論する。そして  
終身雇用が存在するかどうかのマルク  
マールは、日本経済の牽引組織たる大  
企業の基幹労働力である男性正社員の

慣行を推進しようとしている（中略）  
女子労働者についても、大企業、中小企業ともに、一方的に解雇する事例はきわめて少ない。多くは結婚、出産を理由とする自発的退職をする者が圧倒的に多く、したがって女子労働者といえども自らが望む場合においては、定年までの長期勤続を認められるのであり、その意味においては終身雇用の適

【図表3】日本、アメリカ、EUの勤続年数(1992～2000年)

		日本	アメリカ	EU
平均勤続年数(年)	1992年 2000年	10.9 11.6	6.7 6.6	10.5 10.6
変化率(1992～2000年、%)		6.4	-1.5	1.6
勤続年数1年以下 (労働力人口に占める比率、%)	1992年 2000年	9.8 8.3	28.8 27.8	14.2 16.6
変化率(1992～2000年、%)		-15.3	3.5	17.0
勤続年数10年以上 (労働力人口に占める比率、%)	1992年 2000年	42.9 43.2	26.6 25.8	41.7 42.0
変化率(1992～2000年、%)		0.7	-3.0	0.6

Employment Stability in an Age of Flexibility. Peter Auer and Sandrine Cazes (eds.) Geneva : International Labour Office, 2003, p.25.

【図表2】「今の会社に一生勤めたい」及び「きっかけさえあれば転職してもよい」とする回答



長期雇用慣行はほとんどなかつたし、戦後でも1940～50年代はどこの会社も年代の石油危機の時代にはやはり大幅な人員調整が行われており、決して長期間雇用が保障されていたとはいえない。したがつて実態面から見ても終身雇用があつたと言うには無理がある。(中略) 終身雇用のように見えた雇用需要は結構、基本的には長くつづいた大幅な経済成長の成果だつたという事である。生産活動が低迷すれば当然雇用需要も低迷し、終身雇用のような長期安定雇用的な雇用の維持も保障されなくなるのは必然である』(『日本の雇用』ちくま新書、1994)。

終身雇用のメリットは実務家の八城政基がこう書く。『簡単に人を辞めさせない所として私が感じるのは、会社への忠誠心は、日本型経営の方が得られやすいということです。米国でも大企業

用下にあるといえる』（『日本の雇用と賃金』、法政大学出版局、1983）。

他方、終身雇用どころか長期雇用の存在を真っ向から否定する論者もいる。そのひとり、島田晴雄はこう書く。『日本の企業には終身雇用契約はないし、また法律上も正当な理由があれば解雇は比較的自由にできるようになつてゐるから、少なくとも制度としては終身雇用制があるとはいえない。むしろ解雇制限のある歐州や、先任権制度が定着しており年齢による雇用差別禁止の徹底しているアメリカなどの方が、制度的にはよほど終身雇用に近いといえ

**企業、従業員  
双方にメリットがある**

逆に、終身雇用を筆頭とする日本の雇用のあり方に厳しい批判の眼を向けた代表がK・V・ウォルフレンである。『思考、時間、情動——その多くを、サラリーマンは会社に捧げるよう強いられる。それは当然多くの結果をもたらす。なかでも重大な結果のひとつは、サラリーマンが会社以外のことに対する強く一体化させる時間も気力もなくなることだ』（『人間を幸福にならしむこと』）――「新しい日本というシステム」毎日新聞社、1994年。

業は、この10年来のような大きな変動が起きたまでは、良い企業は日本型経営に近かった（中略）日本と何も変わらない終身雇用だったわけです』（『日本の経営アメリカの経営』日本経済新聞社、1992年）。

ゲーム理論というユニークなアプローチを取るのが荒井一博で、『終身雇用制度は、信頼などの高次の価値を前提として、協力、協調的行動などを促進し、生産性を上げようとする制度である。それは、私利の追求をむき出しにした流動的（競争的）な労働市場制度と同じではない』として評価する（『終身雇用と日本文化』中公新書、1997年）。

2005年4月、弊誌は終身雇用の生みの親、アベグレンにインタビューした。日・米・EU各国を比較した図表3を示しながら、彼はこう答えた。『データのうえでは終身雇用は変わらないままなのに、変わった、あるいは今後

の2003年に再び同社の格付けを上げた。2006年に日本経団連会長に就任した御手洗富士夫が率いるキヤノンは年功賃金を排した実力終身雇用を唱えている。数年前から比べれば終身雇用の旗色はだいぶよくなってきた。

一方で、終身雇用と年功賃金制は人口増加社会に最適なシステムであり、今後の人口減少社会では終焉せざるを得ないという説を唱える人もいる（谷明彦・藤正巖「人口減少社会の設計」中公新書、2002）。

2005年4月、弊誌は終身雇用の生みの親、アベグレンにインタビューした。日・米・EU各国を比較した图表3を示しながら、彼はこう答えた。『データのうえでは終身雇用は変わらないままなのに、変わった、あるいは今後変わるという意識が日本人のなかに強いのはなぜだろうか。私は、それは自分たちの制度に対する誇りを持ちにくく、将来に対する不安が強いという日本人の気質に由来すると思う。さらに、どこかで世界各国の制度が収斂すると信じている欧米の研究者の罪もある。そんなことはない。それぞれの異なる社会構造が基盤となる企業組織がひとつつのモデルに収斂するはずがない。特に米国が特殊なのである。（中略）私は2015年になつても、大企業を中心、多くの日本企業は終身雇用を維持し続けると考える。会社にとつても社員にとつても利点がある制度だからだ』（ワーカス2005年6～7月号）。



## 終身雇用

加護野忠男氏は終身雇用の生みの親、アベグレンと、その著作の翻訳者、占部都美のどちらとも親交が深かつた。終身雇用というのは言いすぎであり、間違った概念である、という先の野村正實氏に代表される説に対し、雇用の長さではなく結びつきの深さに着目したライフタイムコミットメントという英語の意味を敷衍しつつ、解説してもらつた。

加護野忠男氏

(神戸大学大学院経営学研究科教授)

# 終身雇用とは「組織との一体化」である

—— いずれもアベグレンが「日本の経営」で使った英語の言葉ですが、占部さんはライフタイムコミットメント(lifetime commitment)を「終身関係」、

「ストライハグ・マッチメント」(lasting commitment)を「終身的関係」、パーマネント・ハーバード・イメージメント(permanent employment)を「終身的雇用」などと

ところが、占部先生の意訳がどこかで誤解されてしまい、「日本の会社は解雇しない。新卒で採用した人を、全員、定年まで雇用し続ける」といった意味に近くなってしまいました。アベグレンもびっくりしただろうと思います。終身雇用という日本語を、そのまま英語に訳すとライフロングエンプロイメント(life long employment)です。

つまり、日本の高速道路を走っている車も、ドイツのアウトバーンを走っている車も、速度を測定したらどちらも同じくらいでしょう。でも運転している人の気持ちは全然違う。速度制限のないドイツでは悪いことをしているという意識は毛頭なく120キロで走っている。ところが日本では、120キロで走っている人はスピード違反しているわけですから、パートナーが来ていないかとびくびくしながら運転しているでしょう。

トという言葉を日本語にするのは大変難しい。通常ですると、約束、盟約、忠誠、一体化などの訳語が当てられることが多い、アベグレンが言いたかった

のは、雇用関係が単に長い、ということではありません。働く人の企業の間に非常に強い結びつきがあるということでした。

加護野 企業と従業員との一体化ではあるから日本だけの特質ではない」という人もいますが、私は性質が違うと思います。

方法は簡単で、女性従業員が多かつたから女性の採用をしばらく止めるとすぐに減つたんです。結婚して辞めていくてくれるから。

決定的に違うのは雇用調整をする側の気持ちです。アメリカはこれが当たり前だという気持ちで雇用調整する。別に悪いことをしている感覺はない。日本は違う。「本来の約束を果たせていない、申し訳ない」と思って雇用調整する。それが終身雇用じゃないかと思うんです。

—— 先生がライフタイムコミットメントを日本語にするのは大変難しい。通常ですると、約束、盟約、忠誠、一体化などの訳語が当てられることが多い、アベグレンが言いたかった

## 日本とドイツの 高速道路は違う

—— 先生がライフタイムコミットメン

トを訳されるとしたらどういう言葉にされますか。

加護野 企業共同体への参画でもいいかもしません。「アメリカでも長期雇用はあるから日本だけの特質ではない」という人もいますが、私は性質が違うと思います。

つまり、日本の高速道路を走っている車も、ドイツのアウトバーンを走っている車も、速度を測定したらどちらも同じくらいでしょう。でも運転している人の気持ちは全然違う。速度制限のないドイツでは悪いことをしている

という意識は毛頭なく120キロで走っている。ところが日本では、120キロで走っている人はスピード違反しているわけですから、パートナーが来ていないかとびくびくしながら運転しているでしょう。

トという言葉を日本語にするのは大変難しい。通常ですると、約束、盟約、忠誠、一体化などの訳語が当てられることが多い、アベグレンが言いたかった

終身雇用も同じです。雇用期間とか雇用調整のスピードを見たら、おそらく

従業員もそういうところがある。昔は辞めるとき、田舎の母が病気だから、などと、嘘をついて辞めたんですよ。働いている人も一旦勤めた以上、定年



かごの・ただお

1947年大阪府生まれ。神戸大学経営学部卒業。神戸大学経営学部助教授、同学部教授を経て1999年より現職。主著「セミナール経営学入門」(共著、日本経済新聞社)、「競争優位」のシステム』(PHP新書)、「日本型経営の復権」(PHP研究所)

**加護野** そうです。それよりも「相互の義務関係」と言つたほうが正しいでしょう。企業は働いている人々に対する義務を負つている。働く人も企業に対して果たすべき義務を持つている。そういう感覚がお互いの一体感を育て

——その気持ちというのは、さきほどおっしゃった企業との一体感でしょうか。

**加護野** そうです。それよりも「相互の義務関係」と言つたほうが正しいでしょう。企業は働いている人々に対する義務を負つている。働く人も企業に

まで会社にいる義務があると思つていません。「いい条件のところがありますから、変わります」という辞め方はしなかつた。働く側のそういう気持ちちは大分、薄れてしましましたけどね。

——経営者と従業員のお互いのそういう気持ちちはどこから来ているのでしょうか。

**加護野** 江戸時代の侍は雇われ人で官僚だった。こういう人々は終身どころか、子どもたちまで雇用されて、非常に強い忠誠心が要求され、それが働く以上は自己鍛錬を怠らないという気持ちにまでつながっていた。いつ必要になるかわからぬけれども、一生懸命道場へ行き、剣の修行をやつていたんです。そういう目に見えない義務があつたんです。

——日本の雇用が終身雇用であると規定は間違っているということを言う人がいます。せいぜい大企業の男子正社員が定年までひとつずつ会社に勤める傾向が強いだけだと。

**加護野** 違うんですよ。日本の大企業の男性社員は、これが自分たちの会社であつて、会社は自分たちと一体のものだと思ってる。若い人までそう。その気持ちが終身雇用。それが財産であつて、だから若い人に重要な意思決定を任せられるんです。

## 目に見えないものに着目せよ

——海外と比べて、やはり雇用は長期なんでしょうか。

**加護野** 客観的な事実だけじゃなくて、その背後にある人々の気持ちを分析した。だからインパクトがあった。終身雇用にしろ、企業別組合にしろ、年功序列にしろ、その背後に、人々のどんな気持ちがあつて、こんな仕組みが作りあげられたかを彼はよく見ていると思うんですね。

——先生はアベグレンともいろいろな話をされていたんですね。

**加護野** はい。彼はよく関西へ来ていましたからね。

日本経営は後進的で、アメリカと比べたら遅れていると日本人は言い続けていた。アベグレンはそういう日本人に対して、「遅れているんじやなくて、違うだけなんだ」と。ちょうどバルの前ぐらいで日本がアメリカを超えた、アメリカより日本のシステムのほうがいいと傲慢になつた時期がありましたよね。そういう時代にも、アベグレンは「違う。勝ったとか負けたとか、どっちが優れているかという話じゃなくてアメリカは日本とは違うんだ」と。そもそも社会の成り立ちや文化が違うんだから、その上に成り立つ

——「日本の雇用が終身雇用であると難しいんです。統計を見てわかるものではない。経済学者の議論が時々、的外れになるのは、そういう客観的な統計や事実だけを見て議論するからです。雇用制度というのは、そういう客

難しいんです。統計を見てわかるものではない。一方で長期にわたって企業に貢献できるだけの能力がつくような仕事を外れるには、そういう客観的な統計や事実だけを見て議論するからです。雇用制度というのではなく、その気持ちは終身雇用。それが財産であつて、だから若い人に重要な意思決定を任せられるんです。

## 終身雇用は監視コストを減らす

アベグレンは終戦直後、原爆の効果測定のために広島に来たのが最初の来日です。彼は16歳のときに海兵隊に入り、そこで徹底して日本語のトレーニングを受けた。それで奨学金をもらつてシカゴ大学で文化人類学をやつて、再度日本へ来て、件の本を書いた。彼は文化人類学者なんです。

——先生はアベグレンともいろいろな話をされていたんですね。

**加護野** はい。彼はよく関西へ来ていましたからね。

日本経営は後進的で、アメリカと比べたら遅れていると日本人は言い続けていた。アベグレンはそういう日本人に対して、「遅れているんじやなくて、違うだけなんだ」と。ちょうどバルの前ぐらいで日本がアメリカを超えた、アメリカより日本のシステムのほうがいいと傲慢になつた時期がありましたよね。そういう時代にも、アベグレンは「違う。勝ったとか負けたとか、どっちが優れているかという話じゃなくてアメリカは日本とは違うんだ」と。そもそも社会の成り立ちや文化が違うんだから、その上に成り立つ

企業組織の性格が変わるのは当たり前でしょう。

——終身雇用というのは日本企業の強さの源泉と言つていいんでしょうか。

**加護野** これ抜きにやっぱり語れないでしようね。最近、流行の話で言うと、監視コストがものすごく安く済むんです。金融庁はそういうことも知らずに、アメリカのSOX法を真似したものを導入しましたよね。内部統制のための金融商品取引法ですか。あんなものが日本では不要ですよ。悪いことを

する人ほどルールをよく知っているから、新たな手を考え出します。いくらルールで防止しようと思っても駄目なんですね。

ところが、終身雇用の会社では、みんなが「自分たちの会社だ」と思つているから、まさに「壁に耳あり、障子に目あり」です。

する人ほどルールをよく知っているから、新たな手を考え出します。いくらルールで防止しようと思っても駄目なんですね。

実際、アメリカ企業もコミットメントの大切さはわかっていると思う。それと同じような仕組みは、アメリカでは高い給料だと思います。給料が高い

から、悪いことをしない。給料を失いたくないと思うからね。下手に監視するより高い給料を払つたほうがずっと安くつく。でもお金は最初は効くけど、その後効かなくなります。最初に100万円もらつたら、むちやくちゃ嬉しいけど、次に同じ額をもらつてもなぜ100万しかくれないのか、となる。金の切れ目が縁の切れ目になりやすいのがアメリカ企業。その点、高い給料

——給料というのは仕事に払つてているのではないわけですね。

店長はパートですから、終身雇用ではありません。でも、しまむらはこうやって従業員の企業に対する一体感を高めていく。これが日本の組織のすごさでしょう。そんなに高い給与を払わなくて、みんなが一体感を持つようになる。

実は、三種の神器とか終身雇用とか、

会社の中の小さな不祥事は上から見ても見えなくて、下からのほうがよく見える。悪いことは下からよく見える

と思う。この上司、出張費を誤魔化している、といったことを、一番よく知っているのは部下ですよ。下が見ているということほど怖いことはない。そ

う建物があるんですが、神戸にあつた公認会計士にチェックさせるなんて必要な組織で、形式的なルールを決めて企業の強みをなくそうという策動だと思いますよ。

従業員は会社の株をもらつて、退職するときにその株を会社に売つて辞めたいったんですよ。株の価値が上がつて、辞めるときには今の貨幣価値で3億円ぐらいを手にした人もいたそうです。

埼玉に婦人衣料品を販売するしまむらという会社があります。はじめは単純な安売り屋だと思ったんですが、よく調べると違つた。人をとても大切にしている会社です。

りも、売れない持ち株制度とも言える退職金でしょうね。

——そうなんですね。

**加護野** うちの大学に兼松記念館という建物があるんですが、神戸にあつた会社で、大正の半ばに会社の株式を全部従業員に渡して、従業員持ち株会社になつたんです。

埼玉に婦人衣料品を販売するしまむらという会社があります。はじめは単純な安売り屋だと思ったんですが、よく調べると違つた。人をとても大切にしている会社です。

すが、資産ということに気づいていない人々が多すぎた。それで、日本企業はそれを1回捨てかけただけど、重々気にづいて、最近また復活させようとしています。

トメントを持つて働いていて、そうやつて働くお母さんの後ろ姿を見ていたら、「しまむらに入りたくなった」という学生が最近、採用試験を受けに来るそうです。

店長はパートですから、終身雇用ではありません。でも、しまむらはこういう人たちがコミットメントを持つてくれるよう、あらゆる努力をしていると思います。それが成功のエッセンスだと思う。

Apr.-May 2008 Works | 12

ジェームス・C・アベグレン  
1926年生まれ。シカゴ大学在学中に海兵隊に入隊して日本語を学んだ後に従軍。終戦後アメリカ戦略爆撃調査団の一員として初来日。55年再来日し、日本各地の工場を訪問、日本企業の経営を調査した『日本の経営』(ダイヤモンド社)を上梓。アーサー・D・リトル、マッキンゼーなどを経て、ボストンコンサルティンググループ日本支社初代代表を務める。82年から日本在住。上智大学で教鞭をとった。97年日本国籍を取得。2007年逝去



## コミットメントをいかに高めるか

トックオブションはコミットメントを引き出す手段にはなりにくいんです。その会社の株を持ち続けることで生まれるのがコミットメントなのに、株を売った報酬が目的ですからね。それよ

——給料というのは仕事に払つてているのではないわけですね。

**加護野** そうなんです。コミットメントっていうのは企業にとっての資産であるということを認識しないと駄目で

それよりも大切なのは働いている人々のコミットメントをいかに高める

か、彼らが一生懸命、知恵を絞り、革新的な挑戦を続けてくれるようにするにはどうしたらいいか。そういう仕掛けをどうやって作つていくかですね。



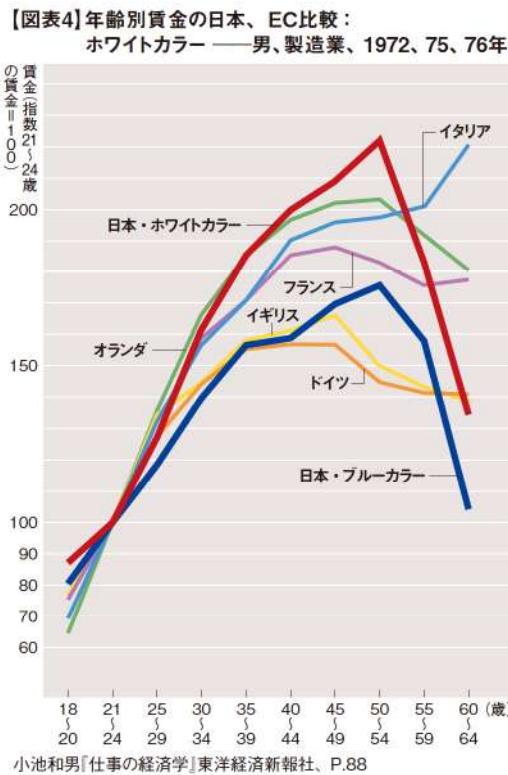
## 年功序列

年功というと勤続さえ積めばエスカレータ式に昇給・昇進が行われるイメージがある。それに対しても、他国の企業は実力主義、仕事ができる人が早くから選抜され出世する、と。

**小池和男氏**  
(法政大学名誉教授)

# 選抜の時期が遅いから年功に見える

他国との比較を中心に、豊富なデータを活用して、そうした通説にNOを言い続けてきたのが小池和男氏である。



小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社、P.88

——先生は、「日本の賃金／昇進昇格システムは年功制だ」という通説に対し異議を唱えていますが、改めてその論拠を教えていただけますか。

小池 年功制や年功序列というのはさわめて曖昧な概念で、仮に「個人間競争があまりない、勤続さえ積めば上がる

つていく」という意味ならば、それはあり得ない。上位のポストは必ず数が少なくなるから、という当たり前の理由です。

つまり企業内選抜は絶えずあるんですが、それには2種類あるんです。リーグ戦とトーナメント戦です。リーグ

戦では、毎年、査定されて差がはつきりつくのですが、次の試合にも出られる。でもトーナメントはリターンマッチがない、多くは一発勝負なわけです。リーグ戦の間は一見差がつかないから、年功序列だと誤解しているだけじゃないかと。リーグ戦の期間が短い国だと3年から5年なんですが、日本は15年前後。これは大企業の場合で、中小企業はもとと短くなります。

図表4をご覧ください。これは日本とEC各国（当時）の製造業男子ホワイトカラーの年齢別賃金を比較したもの。これを見ると、日本の賃金の特徴は年功であるとはとても言えません。EC各国のホワイトカラーの賃金も同じように年功カーブだからです。ついでに言うと、日本以外、こんなに眞面目に査定している国はない。アメリカはそんなにやりませんよ。ギブスとヘンドリックスという学者がアメリカの5万人規模の大企業を調査して

## アメリカの労働者が 年功序列の典型

——それはホワイトカラーですか。

小池 もちろん。係長以上です。アメリカのブルーカラーは基本的に査定がない。これは組合の有無にあまり関係ありません。査定がないから昇給もな

書いた論文（※1）によれば、査定の数値が驚くほど中央集中で、上と下はついていないんです。5段階評価だとしたら、9割以上が4と3に集中している。日本はガイドラインに沿って、例えば5が10%、4が20%、3が40%という風に分布させます。そうしないと、あとで手直しさせられます。アメリカの場合は均等法の影響も強いと思います。差をつけると訴えられて面倒なことになるのでしょうか。

それこそ年功序列です。

ヨーロッパも基本的に似ていますが、最近は日本風に査定のある企業が増えてきて、解雇も希望退職になつてきました。日本はブルーカラーでも正社員なら査定があり、定昇があります。大企業でも中小企業でも同じです。

それに1990年頃に気がついたんです。昔、名古屋大学で教えていた学生がGMとトヨタが半分ずつ出資して作ったNUMMIのマネジャーをやつていて、「GMから来たマネジャーやNUMMIで採用されたアメリカ人のマネジャーは査定で差をつけないんですけど、これがアメリカ企業で普通なんでしょうか」と聞かれ、すぐには答えられませんでした。

当時、僕はスタンフォードのビジネススクールの教員だったから、教員の中に10人ぐらい人事労働の専門家がいて彼らに聞いて回ったんです。そうしたら、1人の例外もなく「まったくそううだ」と。それで「選抜のとき、困るだろう」と言ったら、behind the curtainつまり裏査定があるというんです。さらに「裏査定でいい点づけて、その人に知らせておかなければ、逃げられるだろう」と聞いたら、ホーム・パーティに呼んだり、ボーナスに色をつけたりして、それとなく伝えるそうですよ。

——では他国とは違う日本企業の評価の特徴は何なのでしょうか。

小池 強いて言えば、大勢の人を長期

間の個人間競争に巻き込んでいること

です。ものすごくできる少数の人よりも、中堅層の技能の伸びを重視するわけです。中堅層というのは人数が多いわけです。その人たちの技能が10%でも伸びたら、すごいプラスですよね。他の国では、どちらかと言えば、できる人を早く見つけて、その人の力を伸ばそうとしますね。査定は、難しい仕事になればなるほど、基本的にベテランの主観で行われるという点は万国共通です。

大勢の人を競争に巻き込むからでしょうか、意識調査を見ると、日本の労働者のほうがアンハッピーな人が多いんです。

カリフオルニア大学のカールパークトリニティによる、日米4000人ずつの調査ではまったくそうです。日本も同じ結果です。日本人は仕事に対する情熱が他国よりも高く、会社に対する態度も海外の事情をもつとよく知るべきですね。

——「年功序列」という言葉は日本の雇用を特徴づけるものとして社会的に流布してきました。その原因はどうなのでしょうか。

小池 多分そうです。競争の規模が大きいですから、負ける人も沢山出て、アンハッピーな人が多くなるのです。

——それは査定がきついからですか。

思います。

ただ話は逆で、万国共通で、簡単な仕事ほど職務給です。フリーランスとかパートがそうですね。もちろん全部

卒ホワイトカラーのサラリーは仕事ごとに変わっていますが、

まったくような気もします。嘆かわしいですね。課長クラスの定昇を廃止した大企業が多いでしょう。これを最初にやった企業のひとつがトヨタで、97年なんですよ。最近はトヨタもまずいことをしたと見直しを始めているようですが。

トヨタの課長がNUMMIに行きましたね。そうすると、GMからも課長が来る。GMのほうはちゃんと定昇があるのに日本はないんです。イギリスで同じことが起こっています。ダービーにトヨタの工場がありますが、そこに日本から行く課長クラスには定昇がないんです。イギリス人はイギリスの相場に従いますからあります。日本の企業も海外の事情をもつとよく知るべきですね。

——「年功序列」という言葉は日本の雇用を特徴づけるものとして社会的に流布してきました。その原因はどうなのでしょうか。

小池 他国に対する誤解の産物でしょうね。他国は実力主義。その実力は難しい仕事につくか、やさしい仕事につくかで決まる。よって仕事ごとに賃金を決めるのが実力主義だという誤解だと思います。

ただ話は逆で、万国共通で、簡単な仕事ほど職務給です。フリーランスとかパートがそうですね。もちろん全部

とではまったくないです。例えば同じ人事の課長でも、仕事がよくできる人とできない人では仕事ぶりに大きな差がつき賃金にも大きな差が出る。ポストで決まらないわけですね。例えば課長なら40万から60万とか幅がある。

それから、アメリカでは実力主義だから、基本給(base pay)は、出来が悪ければ下がると思われていますね。

とんでもない。下がる人なんてほとんどいません。先のギブスとヘンドリックスの調査では減給は5年間で0・2%。降格した人も0・4%しかいませんでした。この基本給の割合は日本より多いんです。

日本のボーナスにあたるのが変動給(variable pay)。つまり企業の業績に応じて上下する業績給です。これはない企業も多い。あっても日本のボーナスほどの割合はない。特に係長クラス以下はほとんどないです。

日本はブルーカラーも正社員ならみんなあります。年収の3分の1ぐらいになる場合もある。この部分は日本も会社の景気が悪ければ減ったりする。何が言いたいかというと、アメリカ企業と比べると日本企業のほうがよほど企業の業績に応じた賃金の変動が激しいということです。

## 米国より日本が激しい賃金の変動は

——「大勢を巻き込んだ長期競争」という面は昔も今も変わりませんか。

小池 基本的に変わっていませんが、

最近は中長期で技能を伸ばす傾向が弱

## 生活費保障説は間違っている

——年齢とともに賃金が高まる傾向が



こじま・かずお

1932年新潟県生まれ。東京大学教養学部卒業。同大学院経済学研究科博士課程修了。東京大学、法政大学、名古屋大学、京都大学、法政大学、東海学園大学などで教授を歴任。主著『職場の労働組合と参加』『仕事の経済学』(以上、東洋経済新報社)、『日本企業の人材育成』(中公新書)

具体的には、前述したような課長クラスの定昇廃止と、特許報奨の問題があります。青色発光ダイオード訴訟(※2)では6億円でしょ。200億、請求してね。アメリカの相場は特許出願時に数千ドル、取得時に同じく数千ドルです。イスズの製薬企業の聞き取り調査でも、かつての日本企業程度です。結局、よその国はたくさん払つて何億円なんてもんぢやないです。

結果、よその国はたくさん払つていると裁判官が誤解したわけです。そうすると何が起くるかというと、日本は開発競争に負けますね。200億なり6億なりつていうのは成功報酬ですか、本来は失敗した人からも取らなければいけないはずです。でも、成功報酬は高く払い、失敗したらペナルティを取ることをやつたら、研究開発をやる人がいなくなってしまう。

創造的な研究というのは大体、失敗するんです。失敗したときのリスクは

あるのを、労働者の生活費保障のため、という説がありますが、これに対してもどうお考えですか。

**小池** 間違っています。日本だけではなくて、アメリカもヨーロッパも、データのある国では賃金の高い人ほど、つまり生活保障のためだつたら、レベルが低いほど右上がりにならないと困るのに、そうなつていません。要するに大卒が一番急で、高卒がその次、中卒が一番緩やかです。日本も同じです。——AさんとBさんの比較ではなくて、Aさん個別の経年比較で、自身のとき子どもが3人いるときのAさんの生活費は変わります。それに応じて上がっているという見方もできるのでないでしょうか。

——先生は知的熟練の高さに応じて賃金が上がっていくとお考えだと思いますが、それだけでなく生活費を含め、いろいろな要素が加味されて決まったという考え方間違っているでしょうか。

**小池** 繰り返しますが、生活費を考慮したら、貧しい人ほど右上がりになるんじゃないでしょうか。家族構成と関

## 短期競争を 長期にする愚

できないと思いますね。手当はそんなに大きいですか。まず、よその国はほとんど手当がないんですよ。日本でも子どもゼロと子ども1人で基本給が変わるわけではない。

### 小池

できないと思いますね。手当はそんなに大きいですか。まず、よその

だけだと思いますよ。

——「三種の神器」が企業経営に与えた影響をどうお考えでしょうか。

**小池** 多くの人は「三種の神器」の存在を信じていたので、景気がいいときになると、まずいものを持つていてあ、と不安になる。そういう時期が続くと、せっかくのいいものを改悪しようとするんです。例えば、日本企業の宝である長期競争を短期競争に変えてしまいます。

かつての日本企業では、いい発明をすると、報奨金はたくさんは出ないけど、次の研究テーマで好きなことをやらせてくれたり、予算を増やしてくれたり、チームのメンバーの人選を任せてくれたり、という「ご褒美」がありました。もちろん、査定もよくなり、定昇にも反映されます。そういう話ですよ。

「三種の神器」について一番思うのは、自らを知るのは大変難しいということです。経営は戦争と同じです。その勝ち負けは、「敵を知り己を知らば百戦危うからず」という孫子の言葉もあるように、おのれと相手をどれほど知るかにかかっています。自分を理解するには比較の基準が要る。それはアメリカでもイギリスでもいい。その基準に従い、できるだけ、誤差を少なく理解する作業を地道にやっていく必要があると思います。

※1 Do Formal Salary Systems Really Matter?  
Michael Gibbs;Wallace Hendricks  
*Industrial and Labour Relations Review*, Vol.56,

No.1 (Oct., 2004), pp.71-93.  
※2 日亜化学工業の元社員、中村修一が、在社中に青色発光ダイオードの特許技術の一部帰属権と、特許法35条が定める、開発者に対する企業が支払う義務がある「相当の対価」額を巡って、会社側を訴えた裁判。請求額の満額200億円が地裁では認められたが、高裁で逆転。6億円の和解金で決着した裁判。

# 9年功序列

諸説の交通整理

荻野進介  
(本誌)

## 年の功か、年と功か、年齢か、勤続年数か 言葉の曖昧さが逆に本質を衝いた

野村正實の『日本の雇用慣行』(ミネルヴァ書房、2007)によれば、年功という言葉を社会科学の分野ではじめて用いたのは氏原正治郎と藤田若雄だった。野村は藤田の年功制論は緻密さに欠けるものとして避け、氏原年功制論を詳しく紹介している。

氏原は1951年の京浜工業地帯調査に基づいた論文で、「職場階層が厳密に勤続年数に応じた序列となっていることを指摘、大略それを年功と呼んだ。これに対して、野村は「勤続年数にもとづく管理組織は、戦時経済と戦後の急激な企業変化という激動の時代の産物、しかも会社が意図しなかつた產物である可能性がきわめて強い」(前掲書)と述べる。つまり、戦時に異様なまでに肥大した軍需会社では工員の大部分が未経験工であり、役付工への昇進を十分な時間かけて行うのが不可能だったので、勤続年数順にはほぼ機械的に昇進させた名残が残っていたのではないか、と推測する。《現実感覚のきわめて鋭かった氏原は、「勤続年数序列」というような明解かつ平板な用語では、なにか大切なものが抜け落ちてしまう、と感じたのではないか。(中略)年功とは「年の功」か「年と功」か、「年」とは年齢なのか勤続年数なのか、「功」

とは会社への貢献か知識・経験の蓄積か、さまざまに議論された。そしてその議論は決着がつくことなく、各人がそれぞれのニュアンスにおいて「年功」という言葉を用い、今日にいたつては「年功」という言葉は、積み重なる年数という点では明解なイメージを持っているものの、それ以外の要因もあいまいに包摂している。(中略)またそのように使うことによって、年功制が日本の大企業における男性への人事管理の本質を表現している》(前掲書)。

### 安上がりで、かつ忠誠心を醸成する装置

年功賃金の成立時期については大正および昭和期というのが一般的な説である。つまり明治から大正前期にかけては日本の資本主義の勃興期で、労働力を争奪による激しい労働移動があつた、という4点から説明する。《年功賃金は、能率給と異なり、支払い総額を低くおさえながら、しかも忠誠心や特権意識と結合してギリギリまで能率を上げるための、もつとも有効な方法として機能した》(前掲書)。

この対して、いわゆる十五年戦争時の准戦時期・戦時統制期に、国家権力のもとで確立したというのが「日本賃金管理史」(文眞堂、2005)の定義を図るところが出てきた。この

ことが労働市場を内部化させ、財閥系大企業で主に採用された定期昇給制度とあいまって、一部大企業で年功賃金制を確立せしめた、というわけである。

坂本藤良は「日本雇用史 下 年功制への長い道程」(中央経済社、1977)で、当時の企業にとっての年功制のメリットを、①初任給を低く抑えられる②熟練労働者を定着させられる、③労働者の、企業への忠誠心を醸成できる、④日本の職長制度によって労働者を厳しく監督し、他方で温情的家族主義によって心情的に掌握するといった、アメとムチの労働強化政策を背後から物的に裏付けるシステムであつた、

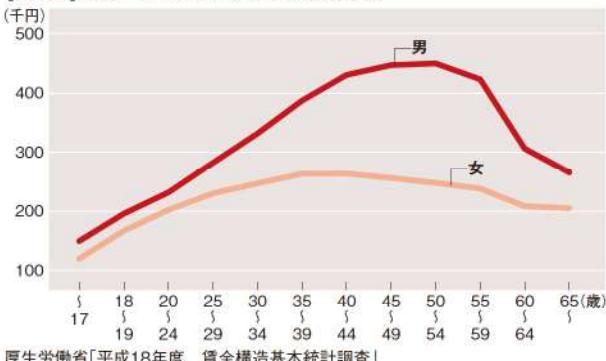
た、という4点から説明する。《年功賃金は、能率給と異なり、支払い総額を低くおさえながら、しかも忠誠心や特権意識と結合してギリギリまで能率を上げるための、もつとも有効な方法として機能した》(前掲書)。

### 戦時期の定期昇給制度が大きなきつかけ

これに対しても、いわゆる十五年戦争の第一次大戦後の経済不況に見舞われると転職者が逆に減り、企業に定着するようになつた。企業側も学卒者横断的な労働市場が存在し、賃金は年功の度合いがきわめて少なかつた。ところが第一次大戦後の経済不況に見舞

われる。企業側も学卒者横断的な労働市場が存在し、賃金は年功の度合いがきわめて少なかつた。ところが第一次大戦後の経済不況に見舞

【図表5】年齢・男女別の毎月の現金給与額



厚生労働省「平成18年度 賃金構造基本統計調査」

著した晴山俊雄である。

晴山は年功制賃金成立の指標を定期昇給制においていた上で、一部の者に限られていた昇給制が全員昇給制に切り替わったきっかけを戦時期の賃金統制令におく。《賃金統制令によれば、各事業所は、昇給内規を作成し当局に届け、認可を受けるべきこととされている。

このことは、統制下、一般的賃上げ、手当増が出来ない以上、昇給による賃金増を体系的に整備、組織化すべく企団されることとなつた。さらに1942(昭和17)年2月に出された「重要事業場労務管理令」が、全員の最低年1回の昇給を義務づけた。つまり、従来の差別的かつ不規則な昇給に対し、年1回全員が必ず昇給し、最高・標準・最低の昇給額が規定されるべきこととした》(前掲書)。

なぜ賃金が年功的になるのか、といふ問い合わせに対しては、OJTに代表される企業内訓練によって、職務に必要な熟練を得し、その度合いによって賃金が上がるとする「熟練仮説」と、年齢が上がるにつれ上昇する労働者の生活費に対応しているという「生活費保障仮説」がある(小野旭「日本の雇用慣行と労働市場」東洋経済新報社、1989)。

小野は賃金構造基本統計調査報告の職種別統計をもとにした回帰分析の結果、企業内の訓練と賃金が関連するのには30%程度であるのに対して、年齢と関連するのは60%、と主張する。《企業内賃金の決定関係において生活費保障が熟練形成以上に大きな役割を演じている、ということである(中略)賃

金の背後に生産の技術的過程が存在することは断るまでもない。熟練仮説が昇給制においていた上で、一部の者に限られていた昇給制が全員昇給制に切り替わったきっかけを戦時期の賃金統制令におく。《賃金統制令によれば、各事業所は、昇給内規を作成し当局に届け、認可を受けるべきこととされている。

このことは、統制下、一般的賃上げ、手当増が出来ない以上、昇給による賃金増を体系的に整備、組織化すべく企団されることとなつた。さらに1942(昭和17)年2月に出された「重要事業場労務管理令」が、全員の最低年1回の昇給を義務づけた。つまり、従来の差別的かつ不規則な昇給に対し、年1回全員が必ず昇給し、最高・標準・最低の昇給額が規定されるべきこととした》(前掲書)。

## 年功制は ぬるま湯ではない

こうした風潮に対して、年功制擁護の論旨を開いたのが高橋伸夫の「虚妄の成果主義 日本型年功制復活のスマ」(日経BP社、2004)である。高橋は年功制=ぬるま湯だという通説に対して、こう述べる。《年功序列》というのは、文字通り運用すると、実もし賃金が仕事の質と量のみで決まり、賃金が安くてもかまわないのですれば、いつまでも(何歳になつても)

金の背後に生産の技術的過程が存在することは断るまでもない。熟練仮説が昇給制においていた上で、一部の者に限られていた昇給制が全員昇給制に切り替わったきっかけを戦時期の賃金統制令におく。《賃金統制令によれば、各事業所は、昇給内規を作成し当局に届け、認可を受けるべきこととされている。

このことは、統制下、一般的賃上げ、手当増が出来ない以上、昇給による賃金増を体系的に整備、組織化すべく企団されることとなつた。さらに1942(昭和17)年2月に出された「重要事業場労務管理令」が、全員の最低年1回の昇給を義務づけた。つまり、従来の差別的かつ不規則な昇給に対し、年1回全員が必ず昇給し、最高・標準・最低の昇給額が規定されるべきこととした》(前掲書)。

なぜ賃金が年功的になるのか、といふ問い合わせに対しては、OJTに代表される企業内訓練によって、職務に必要な熟練を得し、その度合いによって賃金が上がるとする「熟練仮説」と、年齢が上がるにつれ上昇する労働者の生活費に対応しているという「生活費保障仮説」がある(小野旭「日本の雇用慣行と労働市場」東洋経済新報社、1989)。

小野は賃金構造基本統計調査報告の職種別統計をもとにした回帰分析の結果、企業内の訓練と賃金が関連するのには30%程度であるのに対して、年齢と関連するのは60%、と主張する。《企業内賃金の決定関係において生活費保障が熟練形成以上に大きな役割を演じている、ということである(中略)賃

# 日経連「能力主義管理」が目指したもの

山田雄一氏  
(明治大学名誉教授)

日経連(=日本経営者団体連盟、現在の日本経団連)が1965年の総会で採択した能力主義を具現化するために設置されたのが「日経連能力主義管理研究会」です。当時、富士製鉄の教育部教育課長だった私もメンバーの一人でした。その頃は技能職・作業職といったブルーカラーに職務給が浸透し始め、モデルとなる管理手法が打ち立てられようとしていました。他方、事務員・技術員といったホワイトカラーラーのそれは明確になつておらず、職務能力に軸を置いて、ホワイトカラーの人事管理方式はどうあるべきか考えよう、という趣旨の研究会でした。

同研究会が足かけ4年にわたって探求した成果をまとめたのが『能力主義管理 その理論と実践』(日経連出版部、1969年刊、2001年に新装版刊行)です。序言に、『従来の学歴・年齢・勤続年数などを基準とする年次別、属性的マス管理、待遇から、各個人の適性を発見し、能力を開拓し、それを学歴や年齢、勤続年数などにとらわれず、適材適所主義にもとづいて活用・待遇していく(後略)』とあります。いわゆる画一的な年功主義から能力主義への転換を述べた文章ですが、ひとくちに年功といつても、勤続年数だけではなく、学歴と年齢、さらに性別——女性は駄目だ」と主張した人がいた。「能力

は対象外でした——を見ていたのです。ただ、その見方は画一的でした。

## 年々序列管理から職務能力別管理へ

画一的年功主義とは、具体的にいえば年々序列管理です。大学の新卒が50人入ったとしたら、その50人の中で査定して序列をつけ、今年は何年次の誰を主任にする、というやり方です。その他に高校卒、専門学校卒、大学院卒、という複数のコースがあつたわけです。しかし、当時すでに画一管理からの脱皮の第一歩として、1年次ごとの管理から、3年あるいは4年分を束にして見る複数年次管理に移行する会社もありました。係長クラスまではこの手法でやつて、課長になつたくらいから個別に見て評価していくのが1950年代までの日本の人事システムでした。言つてみれば、学歴・身分・性別・集団・年次別管理です。我々はこれを、「職務

の高低を問わない年功主義はあるはずがない。年齢あるいは勤続に応じて能力は上がっていく。それに応じた処遇をすれば年功になるのが当たり前だ」という主張です。「それを能力主義に変え、むきつけの裸の能力による管理をやつてみろ。日本企業のよさが吹き飛んでしまうぞ」と言つていました。

実は私も、能力主義には多少抵抗があったのです。私の専攻は産業心理学で、労働の成果というものは能力×意欲で表されます。いくら能力が高くても、意欲が低ければ成果は限りなくゼロになります。「個人の能力を公平に測つて待遇するという考えは美しいけれど、意欲のマネジメントも疎かにしてはいけない」と言つたんです。

最後は「能力主義管理」というタイトルにも異議を唱え、「人事管理を合理化する」のほうがいいのでは」という意見も出したのですが、日経連労務管理委員会副委員長だった田中慎一郎さんによると、「年々管理の弊害からの脱却には君も賛成だろう。そのためには、それに変わる能力主義という新しい概念を打ち出さなければならぬんだ」という言葉に納得し、そのようになりまたつまり、年功主義と年々管理は別物なのです。能力主義研究会でも、日産自動車の人事部教育課長だった野田雄太郎さんのように、「年功主義を捨てて

まさに三種の神器が効くんですよ。長

やまだ・ゆういち  
1930年生まれ。東京大学文学部心理学科卒業後、人事院に勤務。その後、富士製鉄、茨城大学教育学部助教授、明治大学経営学部教授、同学部長を経て、明治大学学長。主著『社内教育入門』(日経文庫)、『企業のなかでどう生きるか』(講談社現代新書)



能力主義管理  
その理論と実践  
時代を向いた  
先駆的リポート  
自慢の実用!

2001年の新装版

期雇用で、後になるほど賃金が上がっていく。組合も企業内で活発にやつていて、3つがうまく良循環していた。今はそういう循環はまったくなくなりました。プラザ合意以降の新保守主義の中で、職場の人間砂漠化が進行するばかりで、職場共同体の再構築が必要です。昔の会社は労働条件全般について、正社員、非正社員の区別なく、みんなが議論する職場懇談会というものが頻繁にありました。そういうものを復活させてはどうでしょうか。



年功序列

楠田 丘氏

(社会経済生産性本部 雇用システム研究センター所長)

# 年功システムは敗戦とともに消滅した

賃金といえばこの人、戦後日本の人事・賃金制度を作り、普及させてきた楠田丘氏である。楠田氏の考えは非常に明解である。年功給とは学歴と勤続を基準にしたものであり、年齢を基準にしたものは生活給という立場だ。この伝で行けば、GHQによる占領と電産型賃金体系の成立(1947年)をもって、年功給システムは事実上、終わりを告げたのである。

——日本企業は年功序列だと長らく言われてきました。これに対するお考えを教えてください。

**楠田** システム的には1945年以降、日本にはもうないんです。年功という悪い言葉のように思っている人がいるけれども違う。年功とは「年月の功績」。「年月を経れば誰も成長していくんだ」というアジアの哲学です。10年経てば誰でも仕事を覚えていく。10年経てば誰でも子どもが大きくなっていく。これが人間の成長ですからね。

年功を信じないで否定する人間がいる。だつたら生きている甲斐がない。昨日と今日が同じなら死んだほうがいいでしよう。

人間の成長には三つある。仕事の成長、能力の成長、家庭の成長。1901年から1945年の45年間は、人間の3つの成長を「総合決定給」で決め

たわけです。職務給、職能給、年齢給と、きちんと分けて賃金を決めるんじやなくて、一本にして決めていた。その基準は何かというと、学歴と性別、勤続年数だったんです。これを賃金に反映させたものを年別の功績給、いわゆる年功賃金というようになつたわけですね。大学出で勤続何年の男性はいくら、中学出で勤続何年の女性はいくら、大学出で勤続何年の女性はいくらと決めるわけですから、いわば学歴・性別差別の賃金だった。これは私に言わせれば、人間尊重の精神から、よくない賃金体系でした。

学歴はヘッドパワーです。大学出と小学校しか卒業していない人は頭の中身が違います。性別はボディパワーです。男性と女性では体力が違う。それから勤続はマインドパワー。長くいる人は愛社精神というものが生まれてくるわけです。能力というのはこの三つしかない。日本はボディパワーを性別で、ヘッドパワーは学歴と勤続、マイ

ンドパワーも勤続でとらえてきた。それをごつちやにしたものが1901年から45年間の日本の人事だつたわけで、これが年功主義です。人材を育成し、定着させたいという狙いがそこにあつたからです。

それがなくなつたのが1945年。GHQがやつてきたからです。私は当時、労働省の役人として、GHQに年中行つて怒鳴り合つたんですよ。鳴り返したらビンタ張られましたよ。

**年功給から要素別決定給へ**

——何とおっしゃつたんですか。

**楠田** アメリカの職務給なんて下の下だと。仕事で賃金など決められるかと。人間というものを尊重しようと。だから勤続はマインドパワー。長いいる社会は人間が作るんじやないかと。人間をヒューマンキャピタルとは何事だ

500年、1000年、そういう言葉を知つてゐるか」と言つたらいきなりビンタ。彼らは「ヒューマンリソースじゃない、人間は財産だ」と言つんです。だから私は「人間は木だ」と言つた。人間は木でしょ。どんどん成長していくわけですよ。こういう人材論を相当議論しましたよ。日比谷のGHQの建物でね。

面と向かつて座つたのは28歳の女性将校。それで、「職務給はとにかく、総合決定給はやめなさい。仕事なら職務給、能力なら職能給、生活なら年齢給に分けた賃金決定をこれからやりなさい。それを選ぶのは労使で、国がやつちやいけない。労働組合にまず作らせなさい」と。そこで私は産別(企業別組合が組織ごとに加盟する産業別の連合体組織)を全部回りましたよ。

その結果、要素別決定給への移行が図られたわけです。そこでは年齢給、つまり家庭生活を中心にしてようど。ヒューマンリソースだと。「樹齢





くすだ・きゅう  
1923年熊本県生まれ。九州大学理学部卒業後、労働省に入省。給与審査室専門調査官、統計業務指導官などを歴任。70年退官、日本賃金研究センター研究主任に。75年以降、多くの企業が導入した職能制度構築の立役者。主著「賃金とは何か」(中央経済社)、『日本型成果主義』(生産性出版)

現に日本の賃金がそうです。職種概念でとらえていこうとしている。特に学校、病院、農協、運輸・通信、マスコミ、建設などはもう職種概念が強い。21世紀の終わり頃には、世界の人事・賃金はヨーロッパ型に変わってしまふ。それは職種別・熟練度別であり、外部労働市場型ということですね。今、そのちょうど節目ですよ。

最後は、職務給といつても、結局は職種でとらえざるを得ないんですよ。

細かい職務じや、社会的なとらえ方はできない。なぜなら会社によつてやり方を置いていかざるを得ない。賃金といふのは社会的値段であつて、企業内

【図表7】日本型成果主義の概念図



—よくやつた人には報いるなどと言いますね。

**楠田** それは賞与でやつたらいい。賞与をえるんだから。基本給というのではなくて本質的なものなんです。

—日本の賃金制度がこの100年で激変したのはよくわかりました。アメリカはどうなんでしょうか。

**楠田** アメリカも大きく変わりました。GHQと議論した頃の彼ら流の成果主義は職務給 (job based pay) でした。しかし、その後、人間的要素を取り入れながら職責給 (responsibility based pay) に変わった。職務に実力を加味したものが職責です。さらにそれが最近では、職責にチャレンジを加えた役割給 (accountability based pay)

に変わってきています。どんどん人間的要素が入り込んでいます。日本にアメリカ的な要素が入り込んでいる。仕事基準といながらも、かなり世界は一緒になりつつある。

世界の賃金制度は3つあるんです。アジアは人間基準、アメリカは仕事基準、ヨーロッパは両方のミックスである職種別・熟練度別賃金。職種が仕事で、熟練度でその人の実力を見るわけです。アメリカと違うのは、仕事を職務とかの細かい基準でとらえるのではなく、大ぐくりの職種でとらえている点です。これが非常にやりやすくていい。世界はだんだんヨーロッパ流に変わっていますよ。

現に日本の賃金がそうです。職種概念でとらえていこうとしている。特に学校、病院、農協、運輸・通信、マスコミ、建設などはもう職種概念が強い。21世紀の終わり頃には、世界の人事・賃金はヨーロッパ型に変わってしまう。それは職種別・熟練度別であり、外部労働市場型ということですね。今、そのちょうど節目ですよ。

最後は、職務給といつても、結局は職種でとらえざるを得ないんですよ。細かい職務じや、社会的なとらえ方はできない。なぜなら会社によつてやり方を置いていかざるを得ない。賃金といふのは社会的値段であつて、企業内

\* 1947年、当時の電機産業労働組合(電産)が、年齢を中心とした賃金要求を行、中央労働委員会に認められた賃金体系をいう。(1)賃金の決定要素を勤続や家族数など客観的指標に求め、(2)賃金総額の8割を生活保障給で充当、(3)企業の枠を超えた産業別横断賃金であった点を特徴とした。

での値段じやないんです。企業内労働市場が、どのような形で企業外に変わつていくのか。これが21世紀の日本の最大の問題です。

**楠田** いや、だいぶ壊れてしましましたね。特に、全金属がこれから職種別に賃金を切り替えていこうとしている。それにさつき言った学校、病院、農協、運輸・通信、マスコミ、建設の6産業もすでに職種別、しかも企業外市場です。医師の賃金は日本全体というより、むしろ世界的値段ですよ。外科医の熟練者はいくらというのを病院の中で決めたら優秀な人は来ません。レイバーマーケットもどんどん変わつていかかるを得ないでしよう。



## 企業別組合

竹前榮治氏  
(東京経済大学名誉教授)

# G H Qが企業別組合を促進した

先の大戦を通じて、日本は変わったか変わらなかつたか。然りかつ否である。もちろん分野による。そのうち、労働分野における非連続性はもっと強調されてもよいのではないか。アメリカでの関係文書の発掘と占領軍関係者への直撃インタビューを重ねた竹前榮治氏によれば、G H Qの政策が企業別組合の創成に大きな影響を与えたのである。

——G H Q（※）の労働課は、誰がどんな目的で設置したのでしょうか。

竹前 1945年10月2日、連合軍最高司令官、マッカーサー元帥が、自らの補助機関として総司令部（G H Q）を設立し、その中に民事行政を担当する9つの部局を作つたのです。政治の民主化担当は民政局、経済は経済科学局、農地改革や農業政策などは天然資源局、教育、宗教、マスコミの民主化担当は民間情報教育局という具合です。それは民間情報教育局の中に労働課が設置されたのです。最初は7人ぐらいでしたが、のちに40人ほどの一番大きな課になりました。

戦前は、労働組合は弾圧の対象で、法律では正式に認められていなかったのです。特に共産党系は全部やられて、唯一、社会党右派と結びついた日本労働組合同盟だけが残つたんですが、

とうとうこれも、「戦争のまつ最中に、

経営者と対立して争議を起こすとは何事か」と、1940年には軍部によつて強制解散させられました。

一方で、1940年から戦争に負けた45年までは国の命令で大日本産業報国会（産報）が作られた。会社ごとに「何々会社産業報国会」というのができたんですよ。社長が部隊長で、部長は大隊長、課長は中隊長とか、軍隊式でね。組合ではないけれども、仲間として団結するという意味でそれに近かつたのです。

### 単位産報を企業別に それが戦後組合の原点

——それで戦争が終わり、占領軍がやつてきたのですね。

竹前 はい。G H Q労働課の初代課長はカルピニスキーという大尉でした。ハーバード大学付属の民政要員研修所で訓練を受けたときに、日本の労働運

動に関する研究をやって、卒論に「日本労働の概観」という論文を書いていたらしい詳しかつた。その彼が、中央産報は軍国主義に協力したから解散すべきだが、会社あるいは工場単位の産報は軍国主義とはあまり関係ないので、そのまま看板を塗り替えて組合にすべきだ、という方針を立てたわけです。企業別組合というのは、カルピニスキーのこの考え方から始まるんです。

彼が日本にいたのはわずか6ヶ月でしたら、労働組合法の制定を支援し、読売新聞のときには、「戦前はあまりにも労働者が弱かったです。生産管理ぐらいいやつたらバランスが取れてちょうどいい」と労働側を支持しました。そういう非常に進歩的な人でした。

企業別組合が生まれたもうひとつの理由は日本側にありました。「戦争に勝つ」と思っていたのが負けてしまい、価値観がひっくり返つたわけです。資本家はみんな呆然として、生産再開が

できなかつたんですが、労働者は働くなければ賃金が貰えないから、職を求めて会社や工場に戻つてきて復職同盟の原点です。資本家が何もやらないなら、俺たちで鍋、釜を作ろうと、原材料から全部集めてきて作つて、賃金や原材料費を差し引いて、残った金を利潤として資本家に渡した。これが「生産管理」です。

さらに言えば、G H Qも経営の民主化のために組合が必要だと考えていました。組合がない会社や工場は非民主的だから、そういう会社には原料の割り当てをしないというので、経営者や資本家が率先して「組合を作れ」と労働者に言つたんですよ。

——原料の割り当てとは何ですか。

竹前 例えば新聞社では紙ですね。それから石炭とか鉄鉱とかもそう。みんなG H Qの許可が必要だった。だから率先して組合が作られ、部長や課長が



たけまえ・えいじ  
1930年長野県生まれ。東京教育大学文学部卒業。東京都立大学大学院社会科学研究科博士課程修了。EWC奨学生としてハワイ大学、カリフォルニア大学に留学。占領政策、特にアメリカの対日労働政策に詳しい。主著「アメリカ対日労働政策の研究」(日本評論社)、「戦後労働改革」(東大出版会)

ソーシャルダンピング  
回避の狙いも

——いろいろな要因があつたけれど、引き金をひいたのはGHQだと。  
**竹前**もうひとつ、重要な事情がありました。「労働の民主化を進めるために労働組合の結成を助長する」ことを決めたのは二代目課長のコーランでです。組合ができると、労働者が経営者と対等の立場に立つわけですから、賃金の引き上げや労働条件改善の要求が受け入れやすくなります。当然、賃金が上がり、労働コストも高くなりますから、商品の値段も高くなる。戦前は組合がないから、賃上げもない。国際市場で競争したら、アメリカより日本のほうが断然有利で、ソーシャルダンピングと言われていた。つまり、組合活動を活発化させることで、日本の競争力を殺ぐという目的があった。アメリカ資本主義の国益も密接に絡んでいたということなのです。

**竹前**そう。ところが労働組合の奨励と言つても、GHQとしてはあまり過激に走られても困る。戦後、共産党員が獄中から解放されました。そして、ミカン箱を持つて昼休みに工場に行つて、その上に立つて演説を打つと、みんなが一齊に加入してしまうわけです。そういうのをGHQは好まなかつ

【図表8】GHQ労働課組織図

1949年7月23日現在



竹前榮治『GHQ労働課の人と政策』エムティ出版、1991

組合長になつた場合もかなりあつた。組合は本来、資本家と対立するもの。組合長兼部長では労使関係が成り立たないわけですよ。この奇妙な状態が、1949年まで続きました。その年に労働組合法が改正させられ、管理職は組合員になつてはいけない、専従職員は給料を貰つてはいけないという規定ができて、奇妙な状態が解消されました。GHQのお墨付きを得て、企業別組合が野火のように広がつていきました。組合員の数で言えば、戦前の42万人（1936年）が1949年に670万人、組織率で言えば1931年の7.9%が、1949年には56%です。石を投げたら、2人に1人、組合員に当たるわけです。そのくらい増えたのは企業別組合だったからですよ。

は企業別組合だったからですよ。

1945年にできた労働組合法が、團結権、団体交渉権と争議権の労働三権を認めましたが、当時は争議をやる場合でもメチャクチャだった。本来は組合の代表を通じて経営者と団体交渉すべきなのですが、大衆団交といって、みんなで社長室に押しかけて、場合によつては缶詰にしてトイレにも行かせない。ひどいことをやつていた。それはよくないとGHQの指導でかかるべきルールを決めたのが、1946年にできた労働関係調整法です。

委員会を作ら。斡旋という概念は日本側にはなかった、これを入れたのがコーランです。労働組合の役員選出も、それまでは執行部が適当に決めていましたが、役員選挙は秘密投票によらなければならぬと改めさせたのもGHQです。

それから、総会で過半数以上の支持がなければストライキをやつてはいけないとか、組合費の管理にあつては外部の監査を入れるべし、といった条項を、1949年の労働組合法改正のときに入れさせました。さらに、前に述べたように管理職は組合員になれない、専従職員は会社から給料を貰つてはいけないという規定もできました。それで初めて民主的な労働組合になつたのです。当時の労働法学者にはマルクス

主義者が多かつたから、労調法は単なる争議のルールにすぎなかつたのに、「よけいな干渉をするな」と言つて、学者も組合も猛反対でした。でも今から考えると、非常にいい制度として現在まで続いています。

## ソ連への対抗意識から 左翼的対日政策が実現

——組合以外で、GHQの労働政策が日本に及ぼした影響は何でしよう。

**竹前** 雇用関係の近代化、人的資源の能率化ですね。労働省を設置させたり、婦人少年局を作らせたり、労働統計の職業安定法を制定し、近代的な職業紹介制度を導入したことです。「お上の慈恵によって職を紹介してやるぞ」という姿勢を改め、職業紹介を受けるのは労働者の権利であり、それをやるのが国に義務であるというようにしたのです。

職業紹介と言っても、それまでは技術系か事務系かといった大まかな区別しかなかつた。ところがアメリカにはぶ厚い職業分類書があつて、分類が36もありました。求人カードと求職カードを作つて交換して面接して。職安のほうでも、あらかじめ、この人は外向性か内向性か、5段階で9項目ぐらいたつて付けておく。こういうやり方も全部GHQが導入したわけです。

それから労働ボスの排除と失業保険制度の整備ですね。当時は港湾、炭鉱、土木といった業界で、労働者をタコ部屋に押し込め、労賃を「ピンはねする」「労働ボス」が結構いたんです。そういう人を排除すると同時に、労働基準法の中でも強制労働および中間搾取の禁止や、賃金と前貸金の相殺を禁止する項を織り込みました。

特に重視したのが職業訓練です。職業訓練を担当していた課員にもインタビューしましたが、日本人は当時、そういうものにまったく無関心だったそうです。戦前は、終身雇用、年功序列なんなくて、少しでも待遇がよい会社があれば職工さんが風呂敷包みひとつで頻繁に移動していた時代ですからね。

——マッカーサーは労働課の人とどんな関係にあつたのでしょうか。

**竹前** マッカーサーは長老派協会のクリスチヤンですごく保守的なんです。そんな人が、なぜコーランが作った左翼的に見える対日労働施策を支持したのか。コーランの兄は一時、共産主義者でのちに転向した人でしたが、コーラン自身は共産主義者はありませんでした。でも彼の政策は経営者からは嫌われ、労働組合や共産党からは歓迎されました。

マッカーサーにはソ連が日本の労働運動を牛耳つてしまい、労働運動が共産革命に利用されるのではないかとい

う危機感があつたのです。対ソ戦略の中で、自分の意志に反してもマッカーサーはコーランの施策を認めたんだそうです。それは労働課長のコーラン本人から聞きました。ちなみに、有名な2・1ストを禁止したのは、このコーラントとマーカットの線なのです。マーカットは経済科学局長でマッカーサーの信頼がとても篤かったです。フィリピン戦線から島伝いにマッカーサーが逃げてきましたよね。その時に一緒に行動し、苦楽を共にした人です。

## 2・1ゼネスト禁止 4つの原因

——社会主義への転換点となることを危惧したマッカーサーによる弾圧だったという見方もあるようですが。

**竹前** いや違います。産別の10月闘争と言つて、民間企業が大幅な賃上げを行つたところ、官公労も民間にならつて賃上げしたいと訴えたのが最初の要求だったので。ところが吉田内閣は予算があるから駄目だと言つて一時は却下して、最終的には妥協額を提示したのですが、組合側はそんな額は受け入れられない、内閣を打倒して、人民政府を作ろうと政治闘争になつたのです。GHQは、経済闘争としての組合活動だけを許してきたので、これを許すわけにはいかなかつたのです。

第2に、占領政策には「占領目的に

反するストライキは禁止」とあつて、これに引っ掛かること。第3に、公式のゼネスト禁止理由は、1945年は米が不作で、飢え死にする人が100万人も出ると言わされており、そんなときにゼネストをしたら社会が大混乱するからということでした。それがゼネスト禁止の一番重要な理由でした。

第4に、マッカーサーは大統領への出馬を狙っていたので、ストライキをやられては占領執政官としての能力が疑われるというので禁止した。そういう4つの理由があつたのです。

——当時の国際情勢も含め、いろいろな要因で、企業別組合ができるんですね。年功序列と終身雇用に関してはGHQの政策が影響したということはありますか。

**竹前** ないです。むしろGHQはアメリカ式を導入しようとしたけれど、うまくいかなかつた。アメリカ式経営方式を導入してたら高度成長はなかつたでしょう。ですから今、「グローバリゼーション、グローバリゼーション」と言って規制緩和をしそぎるのは問題だと思います。日本人は日本の經營方式をすべて捨てることなく、よい点は再認識して、自信を持って経営にあたるべきでしよう。

\* General Headquarters の略で、総司令部と訳される。連合軍最高司令官(SCAP)と米太平洋軍(USAFPPAC、のちに米極東軍FECCとなる)のための頭脳的機能を果たした。

実務家の眼②

## 企業別の強みを生かしつつ企業外へも目配りを

園野久茂氏（連合 副事務局長）

企業別組合は戦後の混乱期が生み出した日本独自の組合形態でした。民主化政策の一環としてGHQが後押ししたということと、労働者も自分たちで団結しないと日々の暮らしもままならない状態だったという2つの理由がありました。

最初は事業所別に組合がどんどんでき、のちに企業別に発展していった。それが組合を結成する一番手取り早いやり方だったんです。

企業別組合の「功」ということで言えば、日本で唯一と言つてもいい、真の民主主義の実践の場になつてゐるということです。例えば、組合専従者がそれぞれの職場を訪れて、「組合執行部としては今期の賃上げは、これくらいの要求で行こうと思うんだけど、どうだ」と投げかけて、それについて討議する。「利益がこれだけ出ているんだからもう少し下げないと経営側は呑まないんじゃないかな」とか、侃々諤々の議論の末に、ひとつの方に向にまとめていくわけです。話題は賃金にとどまりません。これが組合民主主義というものです。

生産労働者の場合があつてはまりますが、みんなが色々な意見や本音をぶつけあえる場があるということの意味は大変大きい。こうした意思決定の

やり方をきちんと実行しているのは労働組合だけです。企業別組合は日本の特色ですが、団体交渉などの機能は諸外国の労組と何ら変わりありません。

### 国籍が違つても同じ会社なら同じ組合に

一方の「罪」はと言えば、企業別だと、自分たちの雇用を守ってくれるのは最終的に個別の企業だ、という認識になりますから、視線がどうしても内向きになつてしまい、経済全体あるいは社会全体といったマクロの事象に対する気配りが欠けてしまうことです。その弱点が露呈したのがバブル崩壊後の「失われた10年」でした。個別の企業内の施策としてはふさわしくないけれど、日本全体を考えたところしたほうがいい、という大所高所に立った議論が明らかに不足していました。

グローバル化がますます進展するこれから時代、そういう内向きの姿勢を組合は脱していかなければなりません。例えば目を海外へ、です。トヨタ自動車は世界に511の生産拠点を持ち、現地の雇用者数が40万人もいます。他社も合わせれば、日本の自動車産業を支えている海外の労働者は100万人を超すでしょう。国内だけに目を向

けていたのでは労働組合の役割を果たせない時代になつてゐるのです。国籍が違つても、同じ企業で働いているんだから同じ組合員にする。そういう時代がすぐにやって来ると思います。

海外で生産拠点を作るとなします。

経営の重要な事項ですから、経営が組合と協議の場を持つわけですが、これまで

組合員は何人行くのか、どうい

う労働条件なのか、仕事の安全性は確

保されているか、といった内向きの議

論が主流でしたが、これからは違いま

す。その国の労使関係や労働法の中身、

さらには労働運動の特徴まで組合が調

べて、自分たちの見解を経営側に提案

すべき時代になつています。

もうひとつの問題は、同じ職場に非

正規労働者がいるわけです。そこに目

を向けなければならない。やや遅きに

失した感もありますが、連合もようや

く非正規センターを立ち上げました。

最近問題になつてゐる、いわゆる偽装請負では、仲介業者が極端な例で労働者の賃金の3割をピンはねしているわ

けです。企業内ユニオンであつても、

自分たち正社員だけではなく、非正規

の人たちをどんな労働条件で受け入れ

しているのか、きちんと調べ、その結果、

納得がいかなかつたら、組合としては受け入れを拒否する、くらいのことを



だんの・ひさしげ  
1950年生まれ。京都産業大学経済学部卒業。日本钢管入社。以後、日本钢管本社労組書記長、鉄鋼労連東京都本部委員長、関東地方労組生産性会議事務局長、金属労協(IMF-JC)事務局長などを歴任。2007年より現職。



企業別組合

諸説の交通整理

荻野進介  
(本誌)

# 出稼型労働論と労働市場分断論 終戦後の混乱を経て企業別・工職混合組合へ

日本の労働組合は職種別あるいは産業別ではなくてなぜ企業別なのか。二村一夫によれば、この疑問に最初に答えようとしたのが大河内一男である。大河内はその理由を出稼型労働における。『出稼型労働といわれる理由は、日本の賃金労働が農家経済から最終的に放逐されることなく、むしろそれと結びついたまま、過剰人口放出の一形態として、または逼迫した農家の家計を補充する目的で、賃金労働者として、暫定的に労働市場に牽引される、という点にある』(『黎明期の日本労働運動』岩波新書、1952)。そのため、労働力が蓄積されず、統一的な労働市場も存在しない。『労使関係が「委託」や「縁故」で結ばれるかぎり、企業間における労働条件の凸凹は容易に解消しないし、従つて、労働組合の結成や活動は、個別企業を超えた横断的なものに伸びないで、精々企業別にしか作られないことになる。日本で「企業別組合」が圧倒的な比重を占めている秘密はここにひそんでいる』(前掲書)。

この説に対しても、「戦前と戦後では組合の組織形態が違う理由が説明できない」という批判が大友福夫から出され(『統一的労働運動の展望』共著、労働法律旬報社、1952)、さらに

## 労働市場分断論も 間違っている

舟橋尚道も「国家による統制や経済政策などが複雑な影響を与えるものであり、さらに組織の主体的契機を無視し、客観的要因だけを強調すると宿命論に陥る危険がある」という批判を行った(『日本の労働組合』大河内一男編、東洋経済新報社、1954)。

こうした批判に対して大河内は、1959年、労働運動史研究会の例会で次のような説を述べた。『大正後期から昭和初期の恐慌下、大企業を中心とし、従来と違つて、年功賃金や手厚い福利厚生、各種手当の充実など、労働者を特定の企業に定着させる政策がとられ、これが成功した。これによって、それまでの企業横断的な労働市場が企業内労働市場に変わった。そうした企業別の労働市場と長期雇用慣行が戦後の大企業別組合の原点である』といった、出稼型を否定する内容であった。

この「労働市場が分断されていた故に組合も企業別にならざるを得なかつた」という主張(『新大河内理論』に二村は3つの点から反論する(『企業別組合の歴史的背景』)二村一夫著作集)

所収)。ひとつは戦前にも企業別組合は多数存在したが、それらの舞台となつた金属・機械産業、鉱山業などの労働市場は企業別に分断されではないなかつた。2つ目は、1946年から47年の終戦直後、企業別組合が相次いで誕生したが、この時期も、労働市場が企業別に分断されていたかと言えば、敗戦後の混亂期だからそんなはずはなかった。3つの理由は、同じ「分断」を言うならば日本の労働市場が学歴別、性別に分断されている事実を忘却していいのか、ということである。『労働組合は労働力の売り手の組織であるから、同一労働市場に属するものはどうせん同一の組合に組織されることになる、という主張が正しいとすれば、日本労働組合は企業別であるだけでなく同時に学歴別組合であるはずです。また同じ学歴でも、男子と女子では昇進昇給の展望が全く異なることが多いのですから、性別組合が存在して当然だということになります。(中略)新大河内理論はどこかで間違っているのではないかしようか?』(前掲資料)。

なぜ企業別になつたかという二村の主張は28ページをお読みいただきたい。企業別組合成立の根拠について兵藤釣はこう書く。『ヨーロッパに比し近

【図表9】労働組合の推定組織率と雇用者数の推移



厚生労働省「労働組合基礎調査」など

労働組合が企業別に組織されたことに対して、総同盟や共産党は当惑していた。1946年1月に行われた総同盟拡大中央準備委員会は、決議の中では「一般従業員が会社別従業員組合組織の希望を有することは遺憾ながら我等の当面する事実である。我等はこの迷蒙を打破しなければならない」と述べている。共産党の徳田球一も「企業別

組織が、戦時下における産業報告会の設立は、労働者を経営者をも含めた全従業員組織のうちに包摂し、労働者も計画者も、「労働者」として平等な国民であるという理念によって国家への奉仕の体制を支えようとした。こうした戦時体制にいたる労働者の生活経験が、戦後における工職混合の企業別組合の生成の前提となっていたことは疑いがない」（『労働の戦後史 上』東京大学出版会、1997）。

## 企業別が主流に その長所と短所に

原則として単一の組織形で存在するということは、きわめて恵まれた事態と言つてよいと思われる。また技術革新によってたえず職場の労働条件や労働内容や労働環境が変り、職場で解決されなければならない問題が発生する事情のもとでは、労働組合の企業内組織と職場活動はますます重要なものとなるだろう（前掲書）。

白井の著作から短所を引用すれば、①組合組織が小さくなり、交渉力や闘争力が弱くなる、②組合と経営の癒着が進む、③企業別であるがゆえに一旦退職した場合、組合員資格を失つてしまい、組合の労働条件標準化政策が浸透しにくい、④組合役員としてのプロが育たず、視野や見識が狭くなりがち、といった点である。

代化以前における職人組織に自衛組織としての性格が稀薄であった日本においては、明治維新以後の近代化の波のなかで、職業を絆として、企業を越えた組合的團結を生み出そうとした企ても、産業社会のなかに定着しうる土壤をもちえなかつた。このような制約を負いながら、第一次大戦を契機として再興されはじめた横断労働的労働組合も、大企業においては、企業による工場委員会の設置と、それを支える工場単位の組合組織ないしは従業員組織の育成によって、その基盤を失つていった。さらに、戦時下における産業報告会の設立は、労働者を経営者をも含めた全従業員組織のうちに包摂し、労働者も計画者も、「労働者」として平等な国民であるという理念によって国家への奉仕の体制を支えようとした。こうした戦時体制にいたる労働者の生活経験が、戦後における工職混合の企業別組合の生成の前提となっていたことは疑いがない」（『労働の戦後史 上』東京大学出版会、1997）。

組合は、企業別組合の欠点克服を目標ととらえ、組合員の階級的自覚をうながすことで、産業別単一組織へ整理する必要性を強調していた（前掲書）。白井泰四郎は「企業別組合」（中央公論社、1968）において、企業別組合の長所を①労働組合勢力の急速な増大に寄与、②企業内組織であることが組合費の徴収を容易なものとし、結果的に組合財政安定への寄与、③（工場混合組合であるが故の）ホワイトカラーワーク組合員化に貢献、④現実の生産が行われる職場に組合組織があることが組合員のための十全なサービスを可能にした、の4点に求めた。イギリスやアメリカの場合は、職業別、産業別など、企業内に複数の組合が存在し、しばしば縛張り争いが発生するというのである。『これらの外国の組合とくらべてみると、企業別組合が（中略）原則として单一の組織形で存在するということは、きわめて恵まれた事態と言つてよいと思われる。また技術革新によってたえず職場の労働条件や労働内容や労働環境が変り、職場で解決されなければならない問題が発生する事情のもとでは、労働組合の企業内組織と職場活動はますます重要なものとなるだろう』（前掲書）。

白井の著作から短所を引用すれば、①組合組織が小さくなり、交渉力や闘争力が弱くなる、②組合と経営の癒着が進む、③企業別であるがゆえに一旦退職した場合、組合員資格を失つてしまい、組合の労働条件標準化政策が浸透しにくい、④組合役員としてのプロが育たず、視野や見識が狭くなりがち、

## 春闘の登場と 労組の役割低下

といった点である。

こうした企業別組合の欠点克服を目指したのが1955年から始まつた春闘と呼ばれる賃金闘争方式だつた。その生みの親、太田薰は「闇夜にお手てをつないでいこう」という言葉でその戦略を表した。春闘は（中略）企業別組合を所与のものとして受けとめ、そこから出発しようという自覚のもとに構想されたものであった』（『労働の戦後史上』兵藤鶴、東京大学出版会、1997）。

現在、組合の組織率は年々低下、5割を超えていた頃から比べると隔世の感がある。かつて『大企業の諸工場においては、会社の個々の工場の各組合が合体して一つの企業組合を結成し、その企業組合は、他の方法では組合組織（全国的組合）となんの関係ももつてない』（『日本の経営』ダイヤモンド社、1958）と、企業別組合の存在を正しく指摘したアベグレンは約半世紀後こう書いた。『以前はきわめて重要だった労働組合の役割が低下したのは、いくつもの要因によるものである。そのひとつは、労働組合の目標がかなりの部分まで達成されたことだ。（中略）組合は戦いに勝利したのだ。これ以上闘う必要はない。労働組合に加入する必要もない』（『新・日本の経営』日本経済新聞社、2004）。



## 企業別組合

我々は、労働組合は職種別あるいは産業別であるのが普通で、日本の企業別は特殊な形態である、という考え方をしがちだ。これに対して、そうではない、組合の本来の機能を考えると、職種別や産業別であるほうが特殊と見るべきだ、という、まさにコロンブスの卵のような論を紡ぐのが二村一夫氏である。

二村一夫氏  
(法政大学名誉教授)

# 戦後の労働組合は企業内組織である

——日本の労働組合の特徴は企業別組合というものが通説ですが、日本の労働組合の特徴を表した言葉として、これは正しいでしょうか。

二村 正しいとは言えませんね。「企業別組合」では、歴史的な変化を無視することになるからです。戦前の組合は企業別組合でしたが、ブルーカラーだけの組織でした。戦後はホワイトカラーも含む「工職混合組合」です。また戦前の組合は事業所別、あるいは企業別組合でしたが、企業内で公然と活動することはできませんでした。組合事務所だってもちろん企業内には置けません。つまり戦前は「企業別」であるが企業外組合、戦後は「企業別かつ企業内組合」。この違いが持つ意味を割合みんな軽視しているわけですよ。戦前の労働組合は企業経営にとつては邪魔もの、戦後の組合は、良かれ悪しかれ企業組織の一部です。

——企業別というより事業所別組合でして。その後次第に企業別に再編されていきましたが、この時期の組織は「工職混合の企業内組合」、あるいは「従業員組合」です。その後、1960年代なかば、高度成長の過程で、賃金を含め工職格差が縮小し、工職間の違いがなくなりましたから、今の組合は、「工職混合の企業内組合」というより「社員組合」といったほうがいいでしょう。同じ企業の中に働く者があっても、非正規従業員は組合員にしませんから。

## 世界でも珍しい 工職混合組合

——工職混合というのは世界でも珍しいのですか。

二村 大変珍しいと思います。なぜ混合組合になったかというと、敗戦後の民主化の過程でホワイトカラーが積極的に労働組合に参加したからです。2

つのタイプがありました。ひとつはマクス主義の影響や戦争体験から、社会改革を志向する人。彼らは組合を変革のための組織、自分たちも労働者階級の一員であると考え、工職混合組合を選択したのです。もうひとつは共産主義運動の台頭を危惧し、組合を穩健な方向に導かなければいけないと考えた人びとで、彼らもまた積極的に混合組合を支持し、それに身を投じたのです。

ブルーカラーの側も、イギリスの労働者階級に典型的に見られる「奴ら(經營者とその手先のホワイトカラー)と俺たち(ブルーカラー)」という階級意識が稀薄でしたから、ホワイトカラーと同じ組合を構成することに抵抗感がなかつたんです。

——経営側はどんな意識だったのでしょうか。一番大きかったのは労働者側の事情です。戦後の混乱の中で、とにかく生活しなければならない。そういう中で労働組合を作ろうと思ったら、一人ひとりを説得して組合員にするより、職場で顔を合わせている連中を集め、「組合作ろうよ」と誰かが言つたら、「ああ、賛成」とやるのがごく自然なわけです。だから最初の組合は企業別組合というより、職場別組合であった

も、企業外の人間が自分の企業の労働組合の中に入り込んで、いらざる知恵をつけたり、他社の例を持ち出すことについては強い警戒心を持つています。企業外の人が組合の代表者だと団体交渉を拒否したり、逃げ回ったりとかね。これは戦後だけのことではなく、戦前から日本の労務管理者は「企業の枠を超えた組織は作らせない」と、この問題に強くこだわっていました。

——では職種別、産業別ではなく、なぜ企業別になつたのでしょうか。

二村 一番大きかったのは労働者側の事情です。戦後の混乱の中で、とにかく生活しなければならない。そういう中で労働組合を作ろうと思ったら、一人ひとりを説得して組合員にするよ

うです。だから最初の組合は企業別組合というより、職場別組合であった

また敗戦直後の大企業の労働組合



にむら・かずお  
1934年長野県生まれ。東京大学文学部国史学科卒業。法政大学大学院社会科学研究科修士課程修了。東邦大学助教授、法政大学大原社会問題研究所専任研究員、同研究所所長などを歴任。主著に『足尾暴動の史的分析』(東大出版会)、『明治日本労働通信』(編訳、岩波文庫)

た。徳川時代の幕藩体制下では、城下町に町人や職人を集めましたが、武士の支配下に置き、職人の組織が自律的に労働条件を規制することは許さなかった。あくまで武士にとつての都合のいい組織を作らせただけです。税金を商品を作るか、どれだけの値を付けるか、どれだけ働くか。全部自分たちで決めていました。一番の基本はメンバーバーになるには親方の下で一定年数修業し、親方試験にパスしなければなりません。ある仕事をするには、「資格」が不可欠なのです。社会全体が、こうした仕組みを受け入れていたんですね。この伝統がクラフト・ユニオンに引き継がれました。

ところが日本にはギルドがなかつた。1950年代、60年代には、日本でも企業別を産業別にしようとした労働組合がいくつもあつたのですが、実りませんでしたね。企業の枠を超えた組合を作ろうという労働者の努力を経営がいろいろな形でつぶしていったわけです。組織は変えられないまでも、なるべく企業主義を克服し、企業と個別の組合が闇取引をしないようにすると、いつた企てもいろいろありました。ある程度は成果を上げましたが、仕組みによっては組織を解散させた。

要するに「資格の欧米、腕さえあれば一人前の日本」という原則は今日でも、非常に明確ですね。なぜ欧米では就職になり、日本では就社になるか。

日本では採用時、何の仕事をさせられるかということははつきりさせないまま入社させます。ホワイトカラーの場合、いくつもの仕事を経験させ、ジエネラリストを作るのが日本的人事政策の基本です。専門家よりジエネラリストのほうが出世する。エンジニアが社長になるのは非常にむずかしいという日本企業のあり方は、そういう資格軽視の社会からきているんです。

ただ、企業別組合だからと言つて、それが産業別に発展する要因がゼロということはない。現に韓国の民主労組の中には、企業別から産業別へ移行しようとしている組織があります。日本の先例があるから、「産業別でなければ駄目だ」と組合員が考えているんですね。

1950年代、60年代には、日本でも企業別を産業別にしようとした労働組合がいくつもあつたのですが、実りませんでしたね。企業の枠を超えた組合を作ろうという労働者の努力を経営がいろいろな形でつぶしていったわけです。組織は変えられないまでも、なるべく企業主義を克服し、企業と個別の組合が闇取引をしないようにすると、いつた企てもいろいろありました。ある程度は成果を上げましたが、仕組みによっては組織を解散させた。

組合がいくつもあつたのですが、実りませんでしたね。企業の枠を超えた組合を作ろうという労働者の努力を経営がいろいろな形でつぶしていったわけです。組織は変えられないまでも、なるべく企業主義を克服し、企業と個別の組合が闇取引をしないようにすると、いつた企てもいろいろありました。ある程度は成果を上げましたが、仕組みによっては組織を解散させた。

## 歐米の組合の原点は 中世のギルドだった

—— そうですね。なぜでしょうか。

なぜ企業別になつたかと言えば、日本には企業の枠を超えた労働運動の伝統がなかつたからです。それに、同じ職場の者同士で集まるのは、不思議でも何でもないでしょう。賃金の引き上げとか、解雇反対とか、皆が共有している問題を解決するために、いつも顔を合わせている人たちが集まるのはごく自然なことです。むしろ、欧米の労働組合がなぜ企業の枠を超えて職種別に結集したのか。そちらのほうがよほど不思議でしょう。

—— こうした一定の手続きを経て獲得した「資格」が不可欠なのです。社会全体が、こうした仕組みを受け入れていたんですね。この伝統がクラフト・ユニオンに引き継がれました。

ところが日本にはギルドがなかつた。1950年代、60年代には、日本でも企業別を産業別にしようとした労働組合がいくつもあつたのですが、実りませんでしたね。企業の枠を超えた組合を作ろうという労働者の努力を経営がいろいろな形でつぶしていったわけです。組織は変えられないまでも、なるべく企業主義を克服し、企業と個別の組合が闇取引をしないようにすると、いつた企てもいろいろありました。ある程度は成果を上げましたが、仕組みによっては組織を解散させた。

## 高度成長を可能にした 日本型組合の成果

—— 高度成長期、企業の躍進に「組合が企業別であること」が果たした役割は何でしょうか。

—— 経営側からすれば企業別組合は、日本での組合は新しい技術の導入に大いにプラスの働きをしました。一番ひとつ理由は、労働組合が新しい技術の導入に頑強に抵抗したからです。イギリスが「英國病」に陥った一つの理由は、労働組合が新しい技術の導入に頑強に抵抗したからです。かつては絶対に譲らなかつた。技術こそが彼らの財産だったからです。仮に受け入れざるを得なくなつてもタダでは認めない。必ず取引して、賃上げや労働時間の短縮を認めさせた。

クラフト・ユニオンは、自分の財産である技術＝資格を代々受け継いで、それをいかに希少価値にするかということを心がけてきたんです。組合員の数をなるべく少なくし、需要に応じて

供給するよう、絶えず心がけてきた。それが彼らの行動様式です。資格のある人数が、需要以上に増えたら、組合が金を出してアメリカやオーストラリアに移民させた。病気や怪我した人を救済するのも、一人前に働けないために、彼らが労働力を安売りする危険があります。

【図表10】日本の労働組合の戦前と戦後比較

	戦前	戦後
労働組合	組織形態 事業所別組合(企業外組織)	企業別組合(企業内組織)
	構成員 ブルーカラーのみ	将来の経営幹部候補まで含むホワイトカラーとブルーカラーが同一組織に所属(工職混合組合)
	法的地位 労働組合は法認されなかった。労働組合法が欠如 ILO労働代表選出権を認めた後、行政的に承認	憲法・労働関係法により承認
	団体交渉 組合側の交渉要求に応じた例は稀	団交に応じないと不当労働行為で罰せられる
	当局との関係 治安対策上の取締り対象	政府各種審議会へ委員を派遣

あるからなんです。そこから値崩れを起こす。そこで組合が共済制度で、安売りさせないようにする。共済給付は、助け合いだけじゃない、労働力の安売りを防ぐ対策でもあったのです。

ところが日本はそうした伝統がないから、新しい技術をすぐ受け入れた。新鋭機械を入れることに労働者がほとんど抵抗しなかった。これが一番大きいでしょう。

もうひとつプラスの要素は、「身分格差を撤廃せよ」という労働者の要求に応えて、ブルーカラーとホワイトカラーを同じ月給制にしたり、ボーナスを出すようにしたり、「終身雇用」と言われるほど強い雇用保障を認めさせていたことです。雇用保障があるから新たな技術の導入にも拒否感が少ない。また、工職格差の撤廃もプラスになりました。おかげでQCサークルも、現場の労働者から技術者までが一丸となって取り組む。こんなことは欧米の工場ではとてもできません。設計や改良は自分たちエンジニアの仕事で、ブルーカラーが何を生意気なことを言うかと。ブルーカラーのほうも、それはお前の仕事だろうと言ふわけですよ。まして自分たちの数の削減や労働強化につながることをやるはずがない。

ところが日本では一緒になつて「カイゼン」に取り組む。それができたのは戦後の工職混合の労働組合が身分格差を撤廃させ、長期雇用を経営に認め

させていたからです。日本の伝統では、「和の心」だとか集団主義だとか言いますが、QCサークルなど、決して戦前の日本ではできなかつたことです。日本のではなく、戦後日本の労働組合が達成した成果の上で実現したことがあります。そのことで企業の競争力が上がり、高い賃金水準を獲得したから、内需が拡大し、国内市場も広がりました。

となんです。そのことで企業の競争力もついた。20世紀の初め、フォードが労働者に高い賃金を出して、自動車を買えるようにしたことであらも成長したのと同じ図式が高度成長期の日本にあつたわけですよ。戦後労働組合の成果の上に高度成長はあつたのです。

## 社員組合ゆえに組織率の低下を招いた

――企業別労働組合は、結構いろいろやつたんですね。では企業別であつたことのデメリットは何でしょうか。

**二村** 今組合は冒頭でも言つた通り「社員組合」です。それが自分たちの既得権を守ろうとして何をやつたかといふと、経営環境の変化のクッショニングとしてのパートや派遣を認めてしまつた。自分の隣で、同じ仕事をしながら、賃金が安い人の存在を認めてしまつたわけです。おまけに、そういう人には雇用保障もない。自分たちの雇用を保証し、賃金水準を守るために、そういう存在を認めたことが、組織率の低下

につながつているわけです。

「社員組合」になり、正社員の既得権は守つたけれど、組織の基盤はやせ細つていつた。正社員よりパートや派遣が多くなつてしまえば、今度は賃金も上げられない状況になります。なぜな

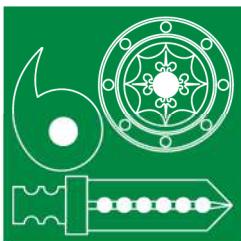
ら、「お前と同じ仕事をあいつは何分の1かの賃金でやつてあるんだぞ」と経営側から言われたら反論できませんから。パートからも「あなたは私の何倍働いてるんですか」と言われ、ボーナス出れば嫌み言われ、有休取れば嫌み言われ、という話になる。パートの女性たちが正社員の奥さんだけだった時代はそれですんだわけです。家計補助のために働いたわけですか。ところが、新卒の大卒まで派遣社員として働かざるを得ない段階で、本来ならば、労働組合が一番守らなければならぬ人を守れずにいる。そうなつたのは企業別組合だつたからで、産業別組合だつたらそうはいかない。

企業別組合のもうひとつ問題は、現に雇われている人しか組合員になれないと、経営環境の変化のクッショニングとしてのパートや派遣を認めてしまつた。だから、そういう人たちの利益も代弁することになる。ヨーロッパの産業別組合は、定年で辞めた人も組合員です。だから、そういう人たちの利益も代弁することになる。ところが日本のようには、若くて健康な年代の人だけでやつてある社員組合は、賃上げといった一番おいしいところだけ要求するから、展望が近視眼的にならざるを得ない。そういう問題を持つてているという自覚が、今の組合には必要だと思います。

## 第2章

# 雇用システム としての 三種の神器

ここでは、鏡・曲玉・剣と分解するのではなく、三種の神器をひと塊のものとして、とらえてみよう。その背後にあるものは何か、国際比較から何が見えるのか、そして、日本企業が強みとすべき組織特性は何なのか、探つてみたい。



# 二種の神器を統べるもの

日本の雇用の根幹に位置するものが三種の神器だ、とよく言われる。しかし考えてみれば、神器とはそれを管理する天皇がいてこそ、成り立つものだ。鏡や剣だけがあつても、それを統べる人がいなければ神器にはならない。では、日本の雇用における天皇とは何なのか。それはメンバーシップ契約だ、というのが濱口桂一郎氏の論である。

濱口桂一郎氏  
(政策研究大学院大学教授)

日本型雇用システムの中核にあるのが「三種の神器」であるとよく言われます。が、終身雇用、年功序列といった

提供も報酬の支払いもない状態ですが、他のどの国にもない制度です。

「神器」そのものを詳しく見ても、本質はわかりません。問題は、その背後にいる「天皇」は誰か、ということです。私は、労働者と企業との雇用契約が欧米のようなジョブ（職務）に基づく契約ではなくて、メンバーシップ（構成員）契約であるところに、日本の雇用の本質（＝天皇）があると考えます。

雇用契約とは労務と報酬の交換契約です。民法にもそう書いてありますが、日本企業の、特に正社員の場合は違います。雇用契約そのものに具体的な職務は定められておらず、その都度、書き込まれる空白の石版（blank slate）なのであり、そこから、雇用＝会社という組織の構成員になること、という日本独特のシステムが導かれます。それを象徴的に表しているのが「内定」です。雇用契約はあるものの、労務の

## 副産物としての 三種の神器

「三種の神器」も、雇用がメンバーシップ契約であることから生まれた副産物なのです。まず終身雇用ですが、これは長期雇用と言ったほうがより実態を表します。広範な市場が存在した古代文明の世界で一般的な言葉と言えるでしょう。

世界には労働契約のもうひとつの方方がゲルマンにありました。忠勤契約と言われ、主君と家臣の間の契約ですね。実はこれが日本にもありました。奉公です。面白いのは、ゲルマンでも日本でも主君と家臣の間の契約が徐々に民間にも拡大したことです。主君に仕えるのが奉公だったのに、伊勢屋や越後屋といった商家で働く行為も奉公になつていった。日本のメンバーシップ契約の源泉はこの奉公契約にあるのです。

またメンバーシップ契約のもとでは、賃金が職務に応じて支払われるわけではありません。しかし何らかの客観的基準は必要だ、ということで選ばれたのが年功、つまり勤続年数や年齢が時給換算で出ますから、正確に言え

だつたのです。ここから年功賃金制度の存在意義が導き出されます。もし職務に応じて労働条件が決まる日本以外の社会だったら、労働者と使用者の交渉も職務ごとに行うのが理屈にあります。同じ職務につく限り、企業が違っていても条件が同じであるのが望ましいので、団体交渉は企業の枠を超えて業別になるでしょう。ところが日本では職務ごとの交渉は不可能ですから、職務ごとの交渉は不可能です。賃金の決め方も職務ではなく年功ですから、企業の枠を超えて交渉しても意味がありません。よって、組合は企業別であるのが合理的になるのです。

日本の労働組合の最大の特徴は、ホワイトカラーとブルーカラーが同じ組合に入っていることです。これもメンバーシップ制の所産でしょう。賃金制度の面でもそうで、どちらも月給制です。しかも、ホワイトカラーも残業代が時給換算で出ますから、正確に言え

【図表11】電算型賃金体系



江口 傳「企業給与論」泉文堂、1986年



はまぐち・いっいらう  
1958年大阪府生まれ。東京大学教養学科（相関社会学科）卒業。同大学法学部卒業。労働省入省。欧州連合日本政府代表部一等書記官、労働福祉事業団総務課長、衆議院厚生労働調査室次席調査員。東京大学大学院法学政治学研究科附属比較法政国際センター客員教授を経て2005年より現職。主著『EU労働法の形成』（日本労働研究機構）、『労働法政策』（ミネルヴァ書房）

ば時給制に基づく月給制です。アメリカの場合は、ブルーカラーは時給制で週単位の支払い、ホワイトカラーは残業代がなく、純粹な月給制。そういう意味で、日本においてアメリカのブルーカラーと同じ待遇なのが非正規従業員の世界です。

ここまでお話しするとおわかりかと思いますが、日本の場合、正社員はメンバーシップ契約ですが、非正規社員は欧米型のジョブ契約です。三種の神器が通用する世界と通用しない世界があるんです。

## 戦時に確立したメンバーシップ雇用

こういう日本独特の雇用システムはいつ生まれたのでしょうか。そもそも明治時代の日本は非常に流動性の高い社会で、メンバーシップ契約は、ごく一部を除いて存在しませんでした。当然、いくつかの段階を経て生じてきたわけですが、ひとつ目のステップは第一次世界大戦の直後でした。当時の労働争議が多数起り、それに応じるため、大企業が学校を卒業したばかりの優秀な若者を雇い入れ、手塩にかけて子飼いの職工として養成することにしたのです。賃金は年功的で、不満があれば社内に設けた工場委員会で解決するから、外の組合なんかに入らなければなりません、転職もするな、とやつたわけです。これがメンバーシップの原型です。

が、対象はごく限られた人たちでした。2つ目は戦時中です。厚生省の労働局主導で、従業員移動防止令（1940年）、労務調整令（1942年）などを作成して労働者の移動を防止し、企業も勝手な採用や退職、あるいは解雇をさせないようにしました。

また賃金統制令（1939年および1940年）で、初任給や定期昇給の額を細かく決め、最終的には地域別、業種別、男女別、年齢階層別に細かいマトリックスを作つて指導したのです。それは皇国の産業戦士の生活を保障するという名目の年功賃金でした。さらに産業報国会という労使懇談会も、企業ごとに作らせた。このように、戦時中、メンバーシップの仕組みが國家主導で大きく拡大したのです。

ところが敗戦となつて、アメリカ軍がやつて来ました。どう考えても、別のシステムに置き換わるはずですが、そうはならなかつたのです。GHQによって開いた労働諮問委員会の委員や世界労連の代表らが異口同音に「年功賃金はおかしいから、やめて職務給にしなさい」と言つたんですが、政府はともかく、当時の組合代表がうんと言わなかつた。「賃金とは生活を支える原資だ。だから、労働者の年齢と、扶養家族の数に基づいて決めるのが正しい」と主張してきたのが、電算型賃金体系（図表11および21ページ参照）だったのです。

この電算の初代書記長が、後に民社う人で、戦時中は電力会社の人事にいました。つまり、長期雇用や年功制、労使協議システムなど、戦時に国家主導で作られたメンバーシップ体制を作ったのです。

先導した人が、敗戦を境に、今度は組合という立場から同じ路線を推し進めました。つまり、長期雇用や年功制、労使協議システムなど、戦時に国家主導で作られたメンバーシップ体制を作ったのです。

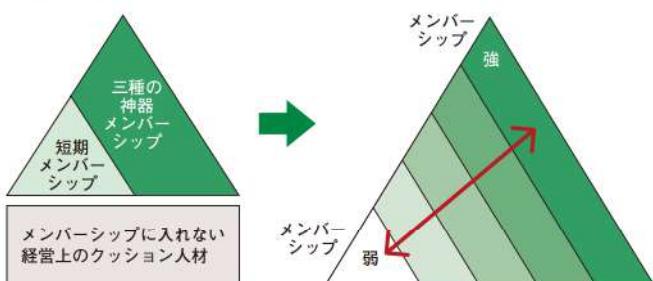
終戦直後は、労働組合が経営者に代わって生産活動を行い、生産業務を自らに管理する、いわゆる生産管理闘争が頻繁に起こり、労働条件だけでなく、人事や経理、さらには経営全般にわたって労使協議の対象とする経営協議会といつた組織も雨後の筈のように生じた。組合の力が非常に強く、経営側が押されていた時期でした。

経営側が主導権を取り戻そうと巻き返しを図つたのが1950年代です。この時期、トヨタ、東芝、日産など、大企業を中心の大規模な解雇反対闘争が起きており、その多くは企業側が勝っています。その結果、それまでの組合のリーダーが軒並み追い出され、今度は会社と協調路線を取る組合が生まれた。いわゆる第二組合で、労働運動の主導権が健闘派に移行しました。

彼らと経営者の間で、過激な組合指導者は別として、一般的の労働者に対し

ては手厚い手当を支給した上で退職してもらうという合意が成り立ち、争議は終息に向かいます。これ以後、労働力の削減が必要なときも、企業は一方的な解雇は行わず、希望退職を募るのが原則となりました。裁判所も判例の積み重ねによって、これを認め、法的なレベルでも長期雇用がシステムとして確立されたのです。

【図表12】日本の雇用システムの転換



こうやつて最終的に成立した日本型雇用システムは、戦前期の経営側の章図、戦時期の官僚の理想、終戦直後の労働側の要求、その後の経営側の軌道修正など、さまざまな要素が有機的に組み合わさった精妙なシステムであり、さらながら「織田が搗き羽柴が捏ね

## 非正規社員と女性社員の問題

ではこのシステムのまま、これからもずっと行くのでしょうか。メンバーはシップに入った人と入れない人がいることはお話ししました。全員がメンバーハウスに入らなければ、あまりに非効率です。メンバーハウスの人たちは、経営のフレキシビリティを担保しているクッション性があります（図表12参照）。

1950年代当時、臨時工と呼ばれた人たちがいました。今で言う非正規

企業もクッショーンがなくなると困るの  
で、なかなか実現しませんでした。  
しかし、この問題を解決した要因が  
3つありました。ひとつは高度成長で  
す。圧倒的な人手不足が起り、臨時  
募集では誰も来なくなつて、本工が  
どんどん増えていったのです。もうひ  
とつは主婦パートです。好景気も手伝  
つて、主婦が働きに出たわけですね。  
さらに進学率が高まる中で、学生アル  
バイトという存在が出てきた。主婦は  
家庭、学生は学校というメンバーシッ

プの一員ですから、彼らは企業におけるメンバーシップの場外に置かれても何ら問題ない人たちでした。まさに需要と供給が一致したわけです。

ところが1990年代以降のデフレ不況の過程で、本来ならばメンバーシップの一員になるべき人が、なれなくなってきた。フリーターや就職氷河期世代ですね。高度成長期の臨時工と同じ存在ですから、この人たちを救うには正社員に組み込むのがてつとり早い解決法です。ところが1950年代はそれでよかつたのですが、もうひとつ問題が出てきた。従来のシステムは男女の間で社会的役割を分けることで成り立っていたのですが、社会が成熟し、男は会社、女は家庭を守ればいい、という風には行かなくなつたのです。

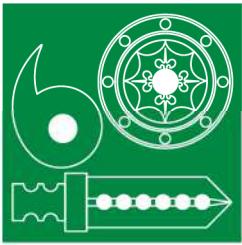
先ほど意識的に取り上げなかつたのですが、かつても女性の正社員という人たちがいました。彼女たちは短期のメンバーシップ契約だったのです。20代半ばで結婚退職するのが普通で、そうでない人には、男性に比べた昇進差別や賃金差別が容赦なく行われた。つまり、日本企業の雇用体系は、長期メンバーシップ型で三種の神器があてはまる男性正社員、短期型で部分的にあてはまる女性正社員、全然あてはまらない、ジョブ型の非正規社員という3要素で成り立つていたのですね。それが、具合が悪くなってきたのが今なのです。

メンバーシップに  
濃淡をつけよ

## メンバーシップに 濃淡をつけよ



みやもと・みつはる  
1948年大阪府生まれ。横浜国立大学経済学部卒業。一橋大学経済学研究科博士課程修了。主著『企業システムの経済学』(新世社)、『日本の雇用をどう守るか』(PHP新書)、『人と組織の社会経済学』(東洋経済新報社)



三種の神器をシステムとしてとらえ、それぞれの相互補完関係を探った上で、違いが顕著なアメリカとドイツの雇用システムと比較してみよう、というのがまずこの記事の趣旨である。続いて、企業・従業員調査から明らかになつた、グローバルマーケットにおいて、神器の2つは捨ててしまい、一種の神器だけで日本企業が戦う方法を宮本光晴氏が伝授する。

宮本光晴氏

(専修大学経済学部教授)

# 雇用システムの日米独比較

私も「三種の神器」はあつた、といふ立場ですが、中身が少し違います。「長期雇用」と「年功賃金」、それから「企業内訓練」です。この3つが互いに補完し合いながら、日本型雇用システムを形作ってきました。日本企業は新卒者を優先的に採用しますが、これは内部での技能形成を重視しているからです。技能形成が着実に行われるに

は技能や能力の評価をきちんと行わなければなりません。その伸張に基づいて待遇を図つていき、それが結果として年功になるのです。企業側は技能や能力が高い人にはなるべく長くいてもらいたい、一方の従業員も長くいて能力がアップすれば待遇も上がるわけですから、結果として雇用が長期になる、というわけです。

さて、日本と同じく従業員の訓練(能力形成)を重視するのがドイツですが、日本と違うのは企業内ではなく外部の訓練システムが充実している点です。つまり職業別労働市場が発達しており、ホワイトカラー、ブルーカラーも含め、個人の能力が職業ごとに技能資格として公式に制度化されています。これに対して日本では、個人の能力は職能資格制度を通じて、個々の企業ごとに定義されます。それは特定企業のみに適用可能な資格であって、職能資格を内部労働市場の運営の中心的な原

理としてきました。

別の観点から言えば、内部労働市場は、「仕事を人をつける」方式で運営され、これが仕事を通じた訓練(OJT)となります。ドイツのやり方は、特定の訓練を受けた「人に仕事をつける」方式です。これに対してアメリカの方式は、日本と同様、「仕事に人をつける」方式ですが、そこでは仕事が厳密に定義されています。

## アメリカのやり方

### 労働市場を使い分ける

さて、日本と同じく従業員の訓練(能力形成)を重視するのがドイツですが、日本と違うのは企業内ではなく外部の訓練システムが充実している点です。つまり職業別労働市場が発達しており、ホワイトカラー、ブルーカラーも含め、個人の能力が職業ごとに技能資格として公式に制度化されています。これに対して日本では、個人の能力は職能資格制度を通じて、個々の企業ごとに定義されます。それは特定企業のみに適用可能な資格であって、職能資格を内部労働市場の運営の中心的な原

理としてきました。

別の観点から言えば、内部労働市場は、「仕事を人をつける」方式で運営され、これが仕事を通じた訓練(OJT)となります。ドイツのやり方は、特定の訓練を受けた「人に仕事をつける」方式です。これに対してアメリカの方式は、日本と同様、「仕事に人をつける」方式ですが、そこでは仕事が厳密に定義されています。

## アメリカのやり方

### 労働市場を使い分ける

実は、右記のような雇用システムの類型は、「雇用システムの理論・社会的多様性の比較制度分析」(NTT出版、2007)を著した、ロンドンスクール・オブ・エコノミクスの教授、デヴィッド・マースデンの考え方で、この本はつい最近、早稲田大学の久保克行さんとの共訳で日本語になりました。

訓練優先は、仕事につく前に訓練があるという方式で、これがドイツとイギリスの職業別労働市場となります。これに対して生産優先は、仕事についてから訓練があるという方式で、これが日本とアメリカの内部労働市場となります。さらに、アメリカの内部労働市場はテーラー主義が典型的ですが、業務優先の方針によって人と仕事を一対一に対応づけることで、仕事の範囲

は狭く限定されます。これに対しても日本の内部労働市場は、機能優先の方式によって、人と仕事は切り離され、仕事の範囲を広く取ることが可能になります。このように内部労働市場は、業務優先か機能優先かで、アメリカ型と日本型に区別されます。同じく職業別労働市場も、業務優先か機能優先かでイギリス型とドイツ型に区別されることがあります。

正確に言うと、アメリカは内部労働市場と外部労働市場、それに職業別労働市場の3つをうまく使い分けているのです。内部労働市場という点では、例えばブルーカラーは、勤続年数の長さに応じて昇進し、解雇は逆に勤続年数の短い順に行われる、いわゆる先任権によって、雇用が守られています。またホワイトカラーについても、カンパニーマン、オーガニゼーションマンという言葉で語られるように、大企業において、雇用が守られています。

ウォール街のアナリストやシリコンバレーのエンジニア、プロ経営者たちが属するのが職業別労働市場です。企業を渡り歩くことによってプロフェッショナルとしての能力を高めていくわけですが、そこにあるのは職業を共有する者たちのコミュニティです。それは転職情報の交換の場となり、この結果として、雇用の安定よりも、報酬の高さや転職の自由を謳歌するわけです。この他にアメリカは非正規雇用の

世界に代表される外部労働市場も、うまくというか、非情なまでに活用しています。短期の雇用と短期の失業が繰り返される、文字通りの不安定雇用の世界です。

先の雇用システムの4つの類型は、内部労働市場と職業別労働市場から成り立つのですが、これらと外部労働市場との違いは、技能形成の仕組みが組み込まれているか否かという点です。教科書的な、文字通り流動的な労働市場は外部労働市場に対応し、そこには技能形成の仕組みを組み込むと、一方では内部労働市場が制度化されるのです。

## ドイツには 年功力一ブがない

ドイツの場合は、職業別労働市場が主です。先に述べたように、内部労働市場との最大の違いは、前者が特定企

業で雇用された後に技能形成が行われるのに対して、後者は企業に雇用される以前に技能形成が行われる点です。それは徒弟訓練あるいはデュアル（二重の）システムと呼ばれ、個々の職業や職種ごとに、3年程度の技能訓練が公式のカリキュラムに基づいて制度化されています。職業学校における週1、2日の理論的学習と、週3、4日の特定企業内におけるOJTで構成されるという意味で、デュアルなのです。

## 日本に必要なのは 外部労働市場の改革

日本の場合も今まで内部労働市場が大きな役割を占め、外部労働市場は主婦のパートや学生のアルバイトなど、きわめて小さい市場でした。ところがバブル崩壊後の深刻なデフレ不況の中で、内部労働市場が縮小し、外部

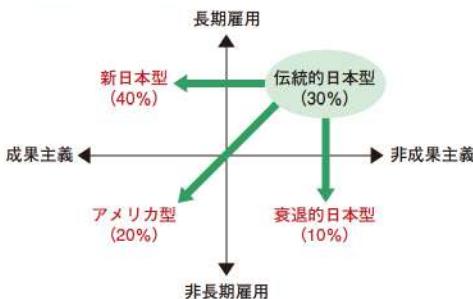
こうした訓練の大半は各地の商工会議所が組合と企業の間を取り持つて行われるのですが、結果的にそうなるにしても、訓練を受けた企業と若者との間で雇用関係が前提とされているわけではありません。若者の技能形成は個々の企業が自らのために行うといえども、当該産業あるいは社会全体のために行う、という意識で運営されています。よって、そこで身につけた技能は社会的に高い認知を受け、それを持つてさえいれば、企業を自由に移動して食べていけるのです（実際には一度退社すると、再就職はかなり難しいのが現状ですが）。

ドイツ企業では日本やアメリカのような内部昇進はあまり行われません。いくら腕がよくても、熟練工が職長やグループリーダーに昇進することは原則としてないのです。そのためにはもう一段階高い訓練を受ける必要があるます。このように内部昇進が一般的ではないので、ドイツの賃金カーブは年功的性質が薄く、水平に近い形状です。

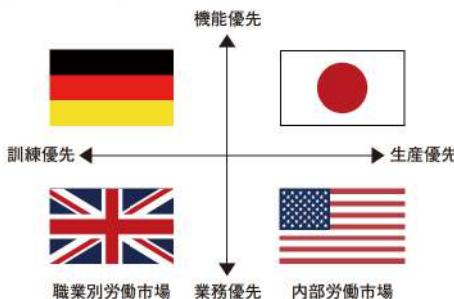
現実には、3つのタイプのうち職業別労働市場は欠落したまま、内部労働市場の縮小と外部労働市場の拡大が進行し、後者は雇用者の3分の1を占めるようになっています。内部労働市場と外部労働市場の間の断絶が格差の固定につながる、正社員（＝内部労働市場人）になりたくてもなれない人をどうするのか、といった声が澎湃として上がっています。解決は難しいですが、その本質が外部労働市場に職業訓練の制度をどのように組み込むかになるとすると、現実的には、アメリカ型の内部労働市場かイギリス型の職業別労働市場の方向があるのではないかと思っています。前者では従来の日本ほど深い形ではなく、企業側が内部化を図り、後者ではドイツほどに厳密ではなく、社会的な訓練の制度化を図る、

労働市場が拡大する事態が発生しました。これを理論化したのが旧・日経連が1995年に発表した「新時代の『日本の経営』」と題した報告書です。ここでは、労働者を「長期蓄積能力活用型」「高度専門能力活用型」「雇用柔軟型」の3タイプに分けたのですが、それぞれ内部労働市場型、職業別労働市場型、外部労働市場型に対応しているのです。このうち職業別労働市場は、アメリカのように会社に頼らず、自分の力で生きていける「自立」したプロフェッショナルの育成を、とかけ声だけは勇ましかったものの、果たしてどれだけ実現したでしょうか。

【図表14】日本企業の分化



【図表13】雇用システムの国際比較



といった解決策が考えられます。

日本とアメリカで決定的に違うのが大学院教育を職業教育機関として制度化したことです。これによりビジネスエリート養成の道が敷かれ、職業労働別市場が成立したのです。

ドイツの特徴は高校教育にあります。普通教育と職業教育が2つに分かれる複線型になっているのです。しかも、例えば大学の歴史コースの入学者数は、卒業後の、歴史教師の職に見合う人數に限定されている。教育と職業が社会的制度として一体化しています。

学校教育と職業のつながりが弱いのが日本です。ただし採用は新卒優先で、学校教育と企業とのつながりは極めて強く、その上で企業内教育が統くのです。企業内「教育」と企業内「職業」の一体化を図ったわけで、それを可能にしたのが職能資格制度です。

## 神器を2つ捨て ひとつだけで戦う手も

2004年から3年間、日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）で雇用と人材マネジメントの変化に関するアンケート調査を行いました（回答企業1280社、回答従業員2823人）。そこで、長期雇用と成果主義の有無（裏返せば、年功賃金の有無）に関して非常に面白い結果が得られました。つまり、長期雇用の有無と

成果主義の有無を組み合わせると、企

業を①長期雇用+非成果主義型（伝統的日本型）、②非長期雇用+非成果主義型（衰退的日本型）、③長期雇用+成果主義型（アメリカ型）、④長期雇用+成果主義型（新日本型）の4つのタイプに分けることができました。

1999年から2003年の総資産利益率に対しては、新日本型が優位に立っていました。非常に興味深かったのは、従業員の状態（モラル・意欲）をランクづけすると、新日本型▽伝統的日本型▽アメリカ型▽衰退的日本型となり、「成果主義を入れると職場が駄目になる」という通説を否定する結果が出たことです。現に80%以上の従業員が長期雇用と成果主義および能力主義の組み合わせを支持していました。これを満たすのが新日本型であり、次が伝統的日本型なのです。

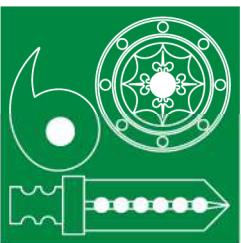
しかも、従業員の仕事意欲は成果主義の有無とは無関係で、それよりも職場環境が非常に重要、ということわざがありました。具体的には、仕事に対する努力やプロセスの評価、仲間からの称賛、自己裁量の拡大、評価の納得性、仕事自体の満足などです。賃金の多寡も仕事意欲とは無関係でした。

成果主義の導入にあたっては、能力形成の機会が用意されていること、自分の技能が高いと認識していること、

長期雇用であることが重要という結果も出ました。成果主義をうまく機能させるには、雇用の安定と技能形成機会の充実、つまり内部労働市場を強化しなければならないということです。成果主義で格差を広げるのだから、技能形成の機会を十分に与え、その上で雇用は守ってほしい、という当然の結論だと思います。

日本企業の多くは長期雇用+成果主義の新日本型であり、トヨタに代表されるように、現実に競争力のある日本企業は新日本型です。ただし、金融やITなど、技術革新の速度が速くて市場環境がすばやく変化する分野では、非長期雇用で成果主義というアメリカ型が増えていくことが考えられます。新日本型がフィットする世界に対して、アメリカ型がフィットする世界があるわけで、日本企業もこの世界で力をつけていく必要があります。若い人でも能力の高い人ほど、そういう世界を志向する人が多いのではないかと思うか。

アメリカ型の世界でも、企業内訓練は不可欠です。企業側も、優秀な人材を引き付けるために、仕事を通じて能力を高める機会がふんだんにあることをアピールする必要があるのです。このように、今後の日本企業は「長期雇用」「年功賃金」「企業内訓練」の「三種の神器」ではなく、「企業内訓練だけの「一種の神器」で戦う場面が増える



# メンバーシップを基本に人事を考える

三種の神器を巡る旅もそろそろ終盤が近づいてきたようだ。三種の神器一つひとつを詳細に検証していくと、その曖昧さが露呈しがちだが、3つが揃うと、日本の雇用のある局面をうまく表わした概念だったことがわかった。まさに神器たる所以といえよう。そうした今までの議論を振り返り、足りない点を補うとともに、今後の日本の雇用を考えてみたい。

本誌編集部

1章で登場した野村正實氏も強調していたことだが、実は、三種の神器よりも日本の雇用の特徴をよく表しておらず、しかも歴史が古い制度が日本企業には存在する。企業の「入り」と「出」を表す新卒定期採用と定年制である。

野村氏の『日本の雇用慣行』(ミネルヴァ書房)によれば、日本企業の新卒定期採用は1895年、日本郵船と三井で始まったのを嚆矢とし、第一次世界大戦期に制度の定着を見た。戦時好況期に未曾有の売り手市場となり、優秀な人材を獲得するため、各銀行が採用競争を展開。卒業前に就職が決まる「内定」制度もこの時期に誕生した。

定期採用は、唯一とまでは言わないが、世界でも稀な制度であることは間違いない。歐州では若者の失業率が特に高くなっている。特定の職務が空位となつた場合にのみ採用が行われ、しかもその職務を今、十分にこなせる人が優先されるわけだから、新卒は不利

になる。そういう事情が背景にある。

野村氏によれば定年制の存在はもつと古く、職工に対しては海軍火薬製造所の1887年に定められた規定、職員に対しても日本郵船における1902年の社員規則がそれぞれ先駆けだ、という。定年制は特に戦後、瞬く間に他社にも普及し、2004年の雇用管理調査(厚生労働省)によれば、導入企業は97%にも上っている。

可能性に満ちた、まつさらな人材を投網で掬うように企業内に取り込み、横一線でスタートさせ、なるべく多くの人に定年まで働いてもらう。特定の仕事で最大限の成果を發揮させる、といよりは、組織に属し続けることで最大限の価値を發揮させる仕組み、それが職能資格制度だった。

しかも、出口である日本型定年制には、いくつかの仕掛けが施されている。それは高齢になつても必要な人材・不要な人材をより分けられ、しかも組織

の新陳代謝を保てるという意味で、企業にとって、まことに都合のよいシステムだった。働く側にとつても勤続のご褒美(=退職金)がもらえ、第二の人生への区切りともなる、悪くない制度だった。

退職金の額は長く働けば多くなる。これが長期雇用へ、そして「終身雇用」に結びつく。一方で、社員を管理するには何らかの基準が必要となる。毎年一定数の人間が入るわけだから、勤続年数を目安にしたらどうだろう。それが「年功序列」の起源ではないか。「企業別組合」は、敗戦後の混乱とGHQの占領政策が作り上げた偶然性の強い産物にはかならなかつたが、工職混合という世界に類のない性格がその後の日本経済の成長の原動力となつたわけだから、何が幸いするかわからない。

結果としてみれば、終身雇用は「従業員と組織との一体感」の醸成に、年功序列は(経営と働く側の意識の両面



で)「長期的思考」の涵養に、そして企業別組合は労使労労協調という「チームワーク」の推進にそれぞれ寄与したという見方はできないだろうか。

## 人は自分や家族の幸せのために働く

少なくとも、バブル崩壊前まではうまく機能していたこの三種の神器も最近は旗色が悪い。終身雇用ではなく転職の時代、年功よりは成果、成果、組合に至つては組織率の降下が止まらない。最近の人事の課題と言えば、女性活用にプロ活用、ダイバーシティにワークライフバランスと、三種の神器が見落としていた、あるいはカバーできない領域のものになっている。

では、三種の神器に見切りをつけ、別の神器を探すしかないのか。「白黒テレビ・洗濯機・冷蔵庫」が「カラー・テレビ・クーラー・自動車」に変わったように。いや、話はそう簡単ではない。一国の雇用システムは、服を着替えるように簡単に着脱できない。社会の基盤がまるで違うからである。ここで、「日本の雇用の本質は（欧米型のジョブ契約ではなく）組織に所属するメンバーシップ契約という点だ」という濱口氏の言葉を思い起こしてほしい。

日本人は、何らかの組織に属してい

るというメンバーシップに非常に高い価値を置く性質があるのでないか。だからこそ、入りと出が重要になるのだ。

これまで、強力なメンバーシップの恩恵をこうむることができたのは男性の正社員、それもゼネラリストが中心であった。今後はこれを改める必要がある。パートや派遣といった人たちにもメンバーシップの届く範囲を広げる。

そのために例えば、正社員という言葉をやめてはどうだろう。パート、アルバイト、非正規社員という言葉も使わず、社員に統一するのである。

さらに言えば、『部外者』はそうした非正規の人たちばかりではなかつた。これまでの日本企業は、正社員であっても、特定の分野に長けたプロ人材、育児休暇が必要な女性、仕事に全精力を傾けるというよりは、自分の生活と調和した形で働きたいと考える人たちをメンバーシップから外して考へてきたきらいがある。これも早急に改める必要があるだろう。

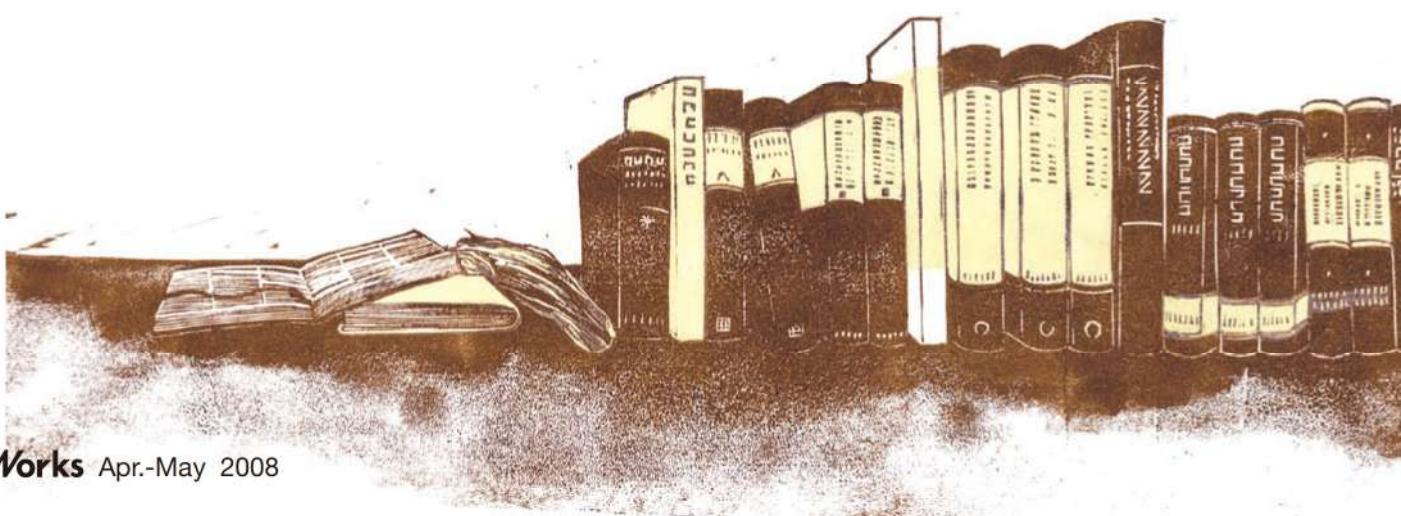
問題は、そのメンバーシップは一体、何によつて担保されるのか、ということである。三種の神器の筆頭は終身雇用であり、その本質は加護野忠男氏によれば企業と社員の一体感であった。『諸説の交通整理』で参考にした『日本的経営の論点』（PHP新書）にお

いて、著者の飯田史彦氏はこう述べる。高度成長期まで、日本企業の多くの社員がこうした一体感をもつて粉骨碎身働いたのは会社が好きだったからではない、会社のために懸命に働くことが、自分と家族の幸せに直結していたからではないだろうか、と。その通りだと思う。それを、減私奉公や和の精神といつた日本人の国民性に求めるのはピントがずれている。

飯田氏が説くように、そういう認識

では、社員がかつてのようになぜ働くかなくなつたのか、という本質的な理由に思いが至らぬまま、形だけの成果主義や、解雇をちらつかせた一種の脅迫によって、労働意欲を上げるしか手がないくなってしまう。『人間は通常、人類や国家や会社のために働くのではなく、自分や家族のために働く。したがって、個々の社員がそれぞれの異なる幸福を追求するために、その手助けを中心とするようなシステムを構築した会社は生き残り、本質論をおろそかにして目先の経営技術論ばかりに走つた会社は滅びることだろう』（前掲書）。

社員も多様化、その幸せも多様化している。しかも、その中身はライフケージにおいても変わつてくる。こうしたいくつもの掛け算に応じた多様な幸福を社員に与えることができるか。それこそがメンバーシップの源泉であり、人事の腕の見せ所でもある。



# 日本企業 持続的成長の条件

日本には歴史の古い長寿企業が多く存在する。徒らに短期の利益を追いかけない、長期的思考を持った企業が多いことが背景にあるのではないだろうか。「三種の神器」こそ、長期的思考の基盤であつた、という見方もできるだろう。

ここでは「三種の神器」論の応用問題として、企業に長期的繁栄をもたらす真因を探った実証研究を紹介する。

川田弓子氏（リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員）



かわだ・ゆみこ  
1992年リクルート入社。2002年一橋大学大学院国際企業戦略研究科修士課程（MBA）修了。知的資本アセスメントの開発、経営戦略の浸透・実行支援、次世代リーダー育成等のコンサルティングに従事した後、現職。優良企業の組織・人材マネジメント、経営者育成に関する研究を担当

企業が持続的成長を維持し続けるのは難しい。日経ビジネスが1983年に唱えた「会社の寿命30年説」や、組織の生老病死を説明した「組織のライフサイクルモデル」が主張するように、企業がその寿命を保つだけでもかなりの困難が伴う。

また、「エクセレントカンパニー」において8つの特徴を抽出するベース

となつた43社のうち、少なくとも6社がすでに消滅し、「エクセレントカンパニー」が特に優良とした14社のうち、12年後の「ビジョナリーカンパニー」で再選されたのは6社のみである（※1）。つまり、生きながらえるだけなく高業績を持続させるのはさらに難しいのだ。そんな中、30年以上にわたって成長を続けている企業も存在する。例えば花王である。

図表15は、花王と同業A社、および

TOPIX（東証株価指数）の1974年以降の株価パフォーマンスを示している。1980年代後半からは同業A社を引き離し、さらに1996年以降はTOPIXと比しても大変良好なパフォーマンスをあげている（1974年9月末を1とした場合の株価の推移。2007年3月末時点において13.42倍、対してTOPIXは6.02倍および同業A社は2.41倍）。また

花王のよう30年以上にわたって株価が右肩上がりに成長しており、持続的に高業績である企業は、他にもキヤノン、トヨタ、イビデン、武田薬品工業などがある。例えば、同様の計算を行

うと、キヤノンは59.72倍（同業B社は8.60倍）、トヨタは20.24倍（同業C社は4.36倍）と同じような傾向を示す。

我々は、これら「過去30年以上にわたりて高業績である企業」を「持続的成長企業」と定義し、研究対象とした。本研究では、長期にわたって高業績を持続できるのはなぜかを、特に組織・人材マネジメントの観点から明らかにしたい。

我々は「戦略・ビジネスモデルの素晴らしさ」のみが持続的成長の要因ではなく、組織づくり・人づくりこそ持続的成長の種であると考えている。知

的資本や見えざる資産の概念を解説するまでもなく、組織資本・人的資本は競争優位の源泉である。組織づくり・人づくりは一朝一夕ができるものではなく、また外部からは見えにくいため、競合にとつては模倣困難なブラックボックスになつてている。

## 持続的成長の ダイナミックモデル探求

また、業績の優劣に影響する企業活動に関わるさまざまな要素（業界の競争環境、企業規模や成長ステージ、ビジネスドメインや戦略）も視野に入れたい。企業の持続的成長は組織づくり・人づくりのみならず、これらの要素が相互に作用しあつた結果であるために、その一部を取り上げるだけでは解明できないと考えており、可視化した要素間の関係性を持続的成長企業のダイナミックなモデルとしてまとめるこ

【図表16】「人材マネジメント調査2005」において業績との相関が見られた項目

人材マネジメント研究カテゴライズ	業績との相関の見られた質問項目		相関係数
	A	B	
理念・ビジョン	① 理念・ビジョンは、全社員に浸透・共有されている	理念・ビジョンは、全社員には浸透・共有されていない	-0.232
	② 理念・ビジョンは、人材マネジメントの方針・施策に大きな影響を与えていている	理念・ビジョンは、人材マネジメントの方針・施策にさほど影響を与えていない	-0.217
	③ 当社の社長（CEO）はトップダウン型である	当社の社長（CEO）は合議重視型である	-0.231
	④ 重要な意思決定においては、十分に時間をかけ、慎重に精査する	重要な意思決定においても、スピードを重視して即断即決する	0.245
	⑤ 組織をまたいだクロスファンクションナルな仕事が頻繁に発生する	組織をまたいだクロスファンクションナルな仕事はほとんど発生しない	-0.248
	⑥ 意思決定には階層を経由した承認が必要である	意思決定には階層を飛び越えて承認されることが頻繁にある	0.294
	⑦ 現場発の新規事業や新商品、新サービスの提案が非常に多い	現場発の新規事業や新商品、新サービスの提案はほとんどない	-0.200
	⑧ 部門を超えた人事異動が頻繁に起こる	部門を超えた人事異動は非常にまれである	-0.228
	⑨ 知識・情報や成功事例を教えていたり、聞いたりすることが日々活発に行われている	知識・情報や成功事例を教えていたり、聞いたりすることが日々活発ではない	-0.264
職場のコミュニケーション特性	⑩ 人材マネジメントの基本的な考え方	業績悪化の際でも、人員削減は行わない	-0.294
採用・雇用	⑪ 残って欲しい人材が辞めてしまうことが多い	残って欲しい人材が辞めることはほとんどない	0.331
キャリア支援	⑫ 個々人のキャリアに関しては、会社が責任を持って開発の支援を行う	個々人のキャリアに関しては、社員の自己責任に任せている	-0.237
	⑬ 一定以上の給与を獲得するためには、組織長のポジションと同様、もしくはそれ以上の給与を得られる他のキャリアがある	組織長のポジションと同様、もしくはそれ以上の給与を得られる他のキャリアがある	0.221

\*株価の入手が可能な約90社における「人材マネジメント調査2005」の回答結果とその業績データとの相関分析結果。表は、5%水準で相間が見られた項目のみを抽出したもの。

\*業績データは、株価リターン（株価の1974年12月から2006年12月までの年平均成長率（CAGR））を使用。

\*調査項目は「Aに近い=1～Bに近い=5」とした両極尺度。マイナスの相間はAにあてはまるほど業績が高くなり、プラスの相間はBにあてはまるほど業績が高くなる傾向を示す。A、Bのうち、業績を高める方向に影響するものを黄色にしている。

【図表15】花王と同業A社の株価パフォーマンス



\*1974年9月末を1としたときの株価の推移(2007年3月まで)

とを指向する。本研究では、組織・人材マネジメントに主眼をおきながら企業の持続的成長の源泉を具体的に明らかにし、日々いろいろな課題に直面する企業に対して、成長へのヒントや危機・困難の回避に役立つ実践的な知恵を豊富に提示することを最終目標としている。

上記のような研究成果を達成するために、以下のような方法論を取った。

企業におけるオペレーションを支えているのは、企業を構成する組織や人材そのものであるので、本研究において業績を定義づける指標には、企業活動のすべてを網羅しているものが適切だ。株価は理論上、将来のフリーキャ

リューフローの現在価値であり、将来に向けた取り組みをすべて包含した財務情報と言える。このことから、業績を定義する指標のひとつとして株価パフォーマンスを採用した。

また、本研究では長期的な時間軸を視野に入れて情報収集・分析を行っており。具体的には、創業以来の過去の歴史をひもとき、持続的成長企業において組織・人材マネジメントのあり方がどのような時点でどう変化し、あるいはどう維持されたかを把握し、業績との関係を考察している。

さらに、豊富な数値データをもとに分析を行う定量分析と、歴史分析やインタビューなどの実証調査を通じて持続的成長のコンテキストを深く考察する定性分析を組み合わせて、研究の信頼性・客觀性を高めている。加えて、持続的成長企業と同じ業種に属する比較対象企業も同様の視点で探ることにより、業績の差異につながった真因について探究していく。

現在、我々は持続的成長企業の成長の源泉に関する仮説を得るために、公開情報をもとにした各企業の定性分析と、既存のサーベイデータをもとにした定量分析を行っているが、今回は定量分析結果の一部を紹介したい。

### ● 共有化された価値観・ビジョン：

①② 「理念・ビジョン」が「全社員に浸透」していること、また「人材マネジメントの方針・施策に大きく影響」していることと業績の関係が見られる。

この定量分析結果を考慮すると、持続的成長企業には以下の特徴が見られる。

この定量分析結果を参考すると、持続的成長企業には以下の特徴が見られる。

1) 「理念・ビジョン」が「全社員に浸透」していること、また「人材マネジメントの方針・施策に大きく影響」していることと業績の関係が見られる。

2) 「人材マネジメントの思想」「人事制度・施策の実態」「人事制度運用の巧拙」の3つのレイヤーにおいてアンケート調査を行ったものであるが、今回は、当該調査で得られたデータのうち、株価の入手が可能な約90社の回答結果とその業績との関係を分析した。その結果、業績との間に有意な相関が確認された項目は図表16のとおりである。

## 企業の人材マネジメントと業績の関係

は部門横断のコミュニケーション、「意

思決定において階層を飛び越えた承認」は、階層飛ばしや斜めのコミュニケーション、「現場発の提案」はボトムアップのコミュニケーション、「知識・情報、成功事例の共有」は知識共の日常化など、さまざまなレベルでのコミュニケーションが活発に行われていることがうかがえる。「部門を超えた人事異動」は部門横断コミュニケーションのきっかけとなるだけでない。異動先の部門において「ゆらぎ」を起こし、知識創造を促進していると考えられる。

#### ●意思決定スピードの重視・④⑥

「スピード重視で即断即決」や「意思決定において階層を飛び越えた承認」など、意思決定プロセスにおけるスピードが優先されていることがうかがえる。

#### ●長期的な視点で人材を尊重・⑩⑪

「業績悪化でも人員削減をしない」「会社によるキャリア開発支援」「複線型のキャリア」など、従業員に配慮した人事ポリシー・施策が、「残ってほしい人材が辞めることはない」という結果となつて現れていることが推察できる。

## 企業のDNAと 業績は関係するのか

次に紹介したいのが、企業が持つて

データの関係を探った定量分析の結果である。これは、弊社が過去に行つたDNAサーベイの結果のうち、財務データが入手可能な約50社における業績上位群（10社）と下位群（10社）の企業が選択した自社のDNAを表すワードを分析したものである（図表17）。なお、尺度は統計解析により類似の意味を持つワードをグループ化したものである。

選択されたワードとその尺度の傾向を考察すると、上位企業の特徴が以下のように考察できる。

#### ●高いレベルでの仕事の完遂、着実な実行

「最後までやりぬく責任感と誠実さ」「手堅く着実な課題の遂行」など、仕事をやりぬく行動力に関するワードが多く選択されている。中でも上位企業のみで選択されたワードに注目すると、「全力を尽くす」「責任感の強い」「あきらめない」からは高いレベルでの仕事の完遂が、「堅実な」「確実な」などからは着実な課題遂行を求める風土がうかがえる。また、「顧客志向の強い」「倫理観のある」「規律を守る」からは原理原則や規律を大切にする姿勢が強く感じられる。

#### ●「専門性」を追求し「個の尊重」のある場

「高い専門性の追求」に関するワードが多く選択されており、高い「プロ意識」を持って「自己啓発」をしながら

「専門性」を追求する風土があることがうかがえる。また、「自由と個性の尊重」は上位企業のみで選択された尺度であり、「多様性」「個性」が尊重される場があることが推察できる。

#### ●「あたたか」なだけでなく、「シビア」な仕事環境でチャレンジする風土

【相互の思いやりとあたたかさ】「強い連帯感とチームワーク」のワードが選択されていることから、相互信頼や協働など、ソーシャルキャピタルの豊かさがうかがえる。一方、「厳しさと競争を通じた成長」「理想に向かう情熱と意欲」は、上位企業のみで選択された尺度である。選択されたワード、「緊張感のある」「鍛えられる」からは、シビアな仕事環境の中、「チャレンジ精神」を持ちながら、「困難に立ち向かう」風土もあることがうかがえる。

一方、下位10社の傾向としては、「最後までやりぬく責任感と誠実さ」「手堅く着実な課題の遂行」など、上位10社と共通のワードも多く選択されている。しかし、シビアさを連想させるワードは選択されておらず、むしろ、「相互の思いやりとあたたかさ」など居心地のよさのみを連想させるワードが上位企業よりも多い。一方、一部下位企業ではシビアさを連想させるワードのみが選択されていることから、仕事の完遂を支える風土として「シビアさ」「あたたかさ」のいずれか一方だけで

## 花王の例で考える 持続的成長企業の条件

できる。

持続的成長企業が、その長い歴史に

おいて、強みを維持・発展させたり、環境変化や各種の危機といった成長の阻害要因を克服できたのはなぜか。研究成果の一部として紹介した2つの定量分析結果に、別途行つている定性分析の結果を加味して見えてくる「持続的成長企業の条件（現段階における仮説）」は以下のとおりである。

#### ●やりぬく、やりきるなど、卓越した行動力を従業員が持つ

●縦・横・斜めのコミュニケーションが活発である

●意思決定のスピードを重視し、変化には迅速に対応する

●場において「あたたかさ」と「シビアさ」が共存している

●価値観・ビジョンがうまく浸透している

以下、この条件を冒頭に紹介した花王においてはめて考察してみよう。

●やりぬく、やりきるなど、卓越した行動力を従業員が持つ

花王の「やりぬく」「やり続ける」行動力を示す例を2つ紹介しよう。ひとつは、30年以上かけて達成した販社制度の構築である。1960年代、台頭

[図表17]「DNAサーベイ」業績上位・下位企業10社において選択されたワード一覧

業績上位企業10社で選択されたワード		業績下位企業10社で選択されたワード		
ワード	社数	尺度	ワード	社数
真面目な	10		真面目な	10
勤勉な	8		勤勉な	7
誠実な	8		誠実な	5
一所懸命な	7		一所懸命な	6
全力を尽くす	8	最後までやりぬく責任感と誠実さ		
責任感の強い	8			
あきらめない	5			
顧客志向の強い	5			
倫理観のある	5			
地道な	8			
常識のある	7			
堅実な	8			
確実な	6			
規律を守る	6			
慎重な	5			
石橋をたたいて渡る	5			
秩序を重んじる	5			
人を大事にする	7			
和気あいあいとした	5			
協力し合う	7	強い連帯感とチームワーク	人を大事にする	6
言いたいことが言える	8		和気あいあいとした	7
ざっくばらんな	7	オープンなコミュニケーション	温かい	7
フランクな	6		居心地のいい	6
プロ意識のある	8		面倒見のよい	5
こだわりのある	7		思いやりのある	5
自己啓発を求める	5	相互の思いやりとあたたかさ		
専門性の高い	5			
多様性を受け入れる	7			
個性を尊重する	7			
緊張感のある	5			
鍛えられる	5			
チャレンジ精神あふれる	5			
困難に立ち向かう	5			
物の筋道を重視する	5			
活動的な	5			

※業績上位企業10社、もしくは下位企業10社で各々5社以上が選択され、かつその企業の従業員30%以上が選択したワードを列挙。

※色付き部分は、業績上位企業10社、業績下位企業10社において共通に選択されたワード。

※業績データは、株価リターン(株価の1991年12月から2006年12月までの年平均成長率(△CAGR))を使用。

してきたスーパーによる安売り合戦は、小売業者だけでなく問屋の経営も圧迫し、経営破綻するところまで現れていた。このままではメーカーも卸・小売業者も共倒れしてしまった、業界の抵抗にあいながらも当初100社以上あつた販社を約30年間かけて合併し、ついに1991年に1社に統合した。

もうひとつは、20年以上継続している花王の「改善活動」であるTCR活動(※3)である。TCR活動は、右に始まつた大部屋方式は、他部門にも広がり経営トップのフロアを含めて全社的に定着している。物理的・心理的壁を取り除き、領域を超えたオープンなコミュニケーションを促進し、新たな知識の創造に役立っているという。

また、経営トップと入社数年の若手を含む現場の開発者が参加する研究開発会議がある。トップとの直接コミュニケーションによる若手の動機付けの場であり、トップの意思決定の背景にあるコンテキスト伝達が行われる場としても機能している。他にも会議が発展した場合、飲み会の1次会までは経費で落とすことが認められているなど、非公式のまじめな雑談も奨励されている。

● 意思決定のスピードを重視し、変化には迅速に対応する

印鑑制度、裏議書が存在しない。印鑑が押印されるまでの滞留期間、裏議書をまわす時間が情報の鮮度を落とし、経営のスピードを遅くするとして、

丸田氏の時代に廃止された。出張に際し、上司の承認が必要なのも同様の理由である。

3年)(※4) というのが、象徴的な言葉である。

### ● 縦・横・斜めのコミュニケーションが活発である

### ● 場において「あたたかさ」と「шиб

花王において、コミュニケーションを促進する場や仕組み・制度の例は枚挙にいとまがない。例えば、1970年代に当時の社長丸田芳郎氏が研究室の間仕切りをすべて取り除いたことに始まつた大部屋方式は、他部門にも広がり経営トップのフロアを含めて全社的に定着している。物理的・心理的壁を取り除き、領域を超えたオープンなコミュニケーションを促進し、新たな知識の創造に役立っているという。

また、経営トップと入社数年の若手を含む現場の開発者が参加する研究開発会議がある。トップとの直接コミュニケーションによる若手の動機付けの場であり、トップの意思決定の背景にあるコンテキスト伝達が行われる場としても機能している。他にも会議が発展した場合、飲み会の1次会までは経費で落とすことが認められているなど、非公式のまじめな雑談も奨励され

### ● 価値観・ビジョンがうまく浸透していく

1935年の「清潔な国民は栄える」という「花王の社是」に始まり、1975年制定の「花王の経営理念」、1995年の「花王の基本理念」、そして2004年の「花王ウェイ」に至るまで、大切にする価値観や精神を秉承し、浸透させる努力を続けています。

現在のトップ、尾崎元規社長は、「企業間競争とは、個性的磨き合い。だから、理念の浸透、つまり花王らしさの徹底が不可欠だ」(※6)と述べ、9ヵ国語に翻訳した「花王ウェイ」の理解促進のためのワークショップを全世界で開催している。

● 意思決定のスピードを重視し、変化には迅速に対応する

印鑑制度、裏議書が存在しない。印鑑が押印されるまでの滞留期間、裏議書をまわす時間が情報の鮮度を落とし、経営のスピードを遅くするとして、

丸田氏の時代に廃止された。出張に際し、上司の承認が必要なのも同様の理由である。

3年)(※4) というのが、象徴的な言葉である。

# 企業とは内部共同体かつ社会の公器である

野中郁次郎氏  
(一橋大学名誉教授)

従来の優良企業の研究は基本的には定性研究です。一方の定量研究はある一時点の分析に優れていますが、プロセスや物語性の記述という点で定性研究にはかないません。しかし、今までの定性研究はその強みを十分に發揮しているとは言いがたいのが現状でした。

そこに学者による研究の限界があるのです。つまり、あらゆる出来事を詳細に記述していくことが必要なのです。が、それぞれの事象の微細な部分に大きなヒントが隠されていることが多い。それを直感できる能力は学者より実務家のほうが長けています。そういう意味で、実務家による今回の研究には期待しています。

「過去の企業研究など無駄だ。再現性のある法則が導き出されるはずがない」という批判があります。半分は当たっていますが、半分は間違っています。経営学もその一部である社会科学の対象は、再現不可能な、科学的な分析ではとらえられないものばかりです。なぜなら生身の人間の嘗みだからです。ゆえに今回の研究のように、定量データと、ケースを基盤にする定性的な方法の両面から、総合的に対象に迫ります。ケースの数を増やしかりません。ケースの数を増やし

ていくことで、ある種の普遍性にたどり着くことは可能だと思います。最終的には「こうあるべきだ」という強い思いに基づいた主張で締めくくるのが、社会科学における研究の役割です。

## 三種の神器は 共同体を維持する仕組み

三種の神器は、欧米との比較で出てきた二項対立の概念ですが、現実を見ると、非常に曖昧なものでした。終身雇用といつても、ひとつの会社で定年まで勤め上げる人は限られており、年功序列といつても、査定があって、で生きる人がちゃんと上がっていくシステムです。今日の成果主義よりずっとバランス重視のやり方で、能力主義と年功主義を両立させていたわけです。企業組合も、階級という概念が日本にはありませんから、資本家対労働者という対立関係を鮮明にしたというより、「他社がそういう施策なら、うちもやらなければ」という企業間競争を促進していた面が強い。

三種の神器とは、共同体を維持するための社会関係資本そのものだったのです。日本企業に限らず、持続的な企業が持続的成長企業、エクセルレントカンパニーたり得るのです。



のなか・いくじろう

の創造を目指す企業はみんなこういう資本を持っています。企業とは歴史的共同体ですから、共同体を維持する仕組みを安易に捨て去るべきではありません。

最近痛感することですが、一昔前の経営者は、戦争に行つたのに自分だけ生き残つて申し訳ない、あとは世のため人のために生きるんだとか、贖罪意識に駆られた人が多かった。お金儲けだけやるのは卑しいという自己犠牲の精神です。昨今、それが稀薄になつたと感じているのは私だけではないはずです。

どこかで公のために存在したいという意識があるからこそ、企業は持続的に成長できる。内に対しても共同体であり、外に対しては社会の公器である。そういう意識を持つた経営者が率いる企業が持続的成長企業、エクセルレントカンパニーたり得るのです。

ここまで、花王を事例に持続的成長企業の条件を検証してきた。この条件一つひとつは、一見、当たり前の事柄にも思える。しかし、冒頭に述べたように実際に持続的成長を維持している企業は多くない。

企業がその持続的成長を維持するには、絶えずその条件を満たし続けることが求められるのだろう。しかしながら、その条件をどう満たすかという方針論は、時代背景やビジネス環境などにより異なるため、絶えず見直しが求められる。この当たり前のように難しい、持続的成長企業の条件を満たすために何をなすべきか。その答えとなる実践的な知恵を得るべく、今後の研究を続けていきたい。

※1 三品和弘「戦略不全の論理」東洋経済新報社、2004年、P.15  
※2 <http://www.works-i.com/flow/survey/wjim2005.html>  
※3 第1次（1980年～）はTCR（Total Cost Reduction）活動、第2、3次（1990年～）はTCR（Total Creative Revolution）活動、第4次（2000年～）はTCR（Value Creating Revolution）活動、第5次（2006年～）はTCR（Total Chain Revol（ution））活動。  
※4 「強さの研究」花王 22期連続増益の舞台裏」  
※5 今村哲也「ガツ」と事業をつくれ！ 花王で学んだ研究開発精神「生産性出版」2005年 P.214  
※6 「強さの喪失を危惧する花王社長」『日経情報ストラテジー』2007年6月号



# 野中郁次郎の

# 成功の本質

## ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文／勝見 明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”にほかならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

# 葉っぱがお金に化ける！

## つまものビジネスで どん底から再生した

### 過疎の町の奇跡

町の農協に集められた「つまもの」たち。まるで人工物のように美しく艶々としている



「葉っぱをお金に変えるなんてタヌキのおとぎ話や。あんた何考へてんねん。もつと真面目に仕事をせなあかん。初めそう怒られたとき、ぼくは自分のアイデア得意満面でしたからすごくショックでした」

こう話すのは徳島県の山あいの町、勝浦郡上勝町の第3セクター「株式会社いろどり」の横石知二代表取締役だ。

「こうもいわれました。わたしにだってブライドがある。山に落ちているようなもんを集めて売るなんて貧しい人のすることや。いくらお金がなくても、恥ずかしくてしどうない」と

それが今は町の道路沿いにタヌキと葉っぱの絵の看板が立ち、葉っぱが人々のブライドを支える。「すべてが完全に逆転しました」(横石)。「葉っぱ」とは日本料理に彩りや季節感を添える葉で、「つまもの」と呼ばれる。上勝町から出荷されるつま

ものは、ナンテン、モミジ、カキなどの葉っぱのほか、サクラ、ウメ、ボケなどの花もの、ヒイラギ、ユズリハといった祭事ものなど320種に及ぶ。

総面積の85%が山林。人口約2000人は四国の町で最少、高齢化率約48%は県内1位。数字上は過疎高齢化が進む上勝町が異色なのは、つまもの生産者190人の多くが元気なおばあちゃんたちで平均年齢は70歳を超えて、年間1000万円以上売り上げる農家もあるほど、地域が活性化していることだ。

「世界中探したってこんな楽しい仕事はないでよ」「これは生きがいだ」とおばあちゃんたちはいう。確かに葉っぱがお金に変わる、と聞けば、誰も「いい商売だ」と思うだろう。しかし、単に葉っぱを売るだけだったこれほど活性化はしなかつた。「恥ずかしい」から「生きがい」へ。

もたらされた。仕掛けたのが横石だ。ほかの地域がまねようとしてもできない秘密もそこに隠されている。

## 家には1円も入れず 料亭通いを続ける

話は県の農業大学校を卒業した横石が農協の営農指導員として就職したことから始まる。1979年、20歳のときだ。人口流出により町は沈んでいた。役場では60歳を過ぎた男衆が集まり、朝から酒を飲んでくだを巻いている。町を回れば、女性たちが嫁や誰かの悪口三昧だ。横石は農家の集まりで、「この町ならではのことをやりませんか」と訴え、猛反発をくらった。2年後の81年冬、町に天罰が下る。異常寒波が来襲。主要産業のミカンが全滅した。

短期間で現金収入を得られる作目へ。横石は全力で復興に取り組んだ。

夕方、農協の仕事が終わると農家を回って野菜を集め、徳島市内の市場へ運ぶ。翌朝は競りに立ち会つてから出勤。車中で仮眠をとる日々が続いた。そんなある日、葉っぱとの出合いが訪れる。

86年秋、大阪へ納品に行つた帰り、仕事仲間と難波の料理店に立ち寄つた。斜め前に座った女子大学生らしき3人組が料理の脇についてきた紅いモミジの葉を見て、「かわいい」とはしゃぎだした。「持つて帰ろうつ

と」。1人がハンカチに挟んでバッグに入れた。

何でもモミジの葉が珍しいのか、上勝にはいくらでもあるのに。店の人聞くと「つまもの」といい、市場にないので山へ行って探してくると

いう。高齢者や女性でも山でできる仕事はないかとずっと考えていた横石は瞬間、ひらめいた。そうだ、葉っぱを売ろう!

「これだ、と思いました。都会で手に入らないものが山にある。ビルの大坂と山の上勝、環境の違いが意味を持つことに初めて気づきました。大阪駅の前で見上げたビル群が上勝の山並みと重なつて見えたのを覚えています」

ところが、意気込んで町に戻つた28歳の青年を待っていたのが冒頭の言葉だった。それでも一度やると決めた以上、あきらめない。初めは生け花用の花木を栽培していた農家4軒でスタートした。自然のままがいのではと、山で葉を採取してパック詰めし、「彩」と名づけたがまったく売れないと、山で葉を採取してパック詰めし、「彩」と名づけたがまったく売れない。どうすれば売れるの



いろどり  
代表取締役  
横石知二氏

# 「田舎の人ほど負けん気が強い。 それがうまく循環すると力を發揮します」

か……。ある料理人から「これは使えん」といわれ、自分たちはつまものが使われる現場を知らないことに気づいた。料理人の世界は閉鎖的で素人が裏から訪ねても門前払いだ。

客になるしかない。自腹を切つての料亭通いが始まる。

吉兆、美濃吉、はり重……大阪や京都へ出張のたびに一流料亭に足を運び、料理に添えられた葉っぱや花をメモして独力で勉強を重ねた。1回2万～3万円はかかる。月給は10数万円。結婚し、3人の子供がいたが、家には1円も入れず料亭通いにつき込んだ。家計は共働きの妻の収入が頼りだつた。

「板場を見ますか」。通いを始めて

2年目、熱意を汲んだ料理人が招いてくれ、つまものの使い方を教えてくれた。ナンテンが「難を軽じる」に通じるようにそれぞれいわれがあること、適した大きさも器や料理の種類によつて異なること、自然のままで、間近で見ても美しいようにきつと手入れがされていくこと……等々、プロの知恵を得て何倍に

採取から栽培へ。商品レベルが高まり、高値で取引されるようになる」と「わたしもやりたい」と生産者が急増した。いよいよ流れが変わろうとしている。横石は自らがそうしたように、本人たちを料亭へ連れていった。

「田舎のおばあちゃんたちが都会の料亭に初めて入り、つまもの現物を目にして、自分たちの住む山が本当に価値を生み出せることがわかつて、意識が大きく変わりました。使われる場面と自分たちの生産する場面がかみ合えば、葉っぱは商品になり、合わなければゴミになる。葉っぱそのものが売れるのではないことを知ったのです」

## 突然の辞表提出 嘆願書に涙、涙

おばあちゃんたちにはもともと山の知恵があつた。斜面の高低の差で作目をどう変えるか、葉が傷まないよう、日照や風あたりをどう加減す

るか、農薬を使わず、いかに虫をよけるか、質のよい「彩」の売上高はも膨らんだノウハウを農家に伝授していった。ただ、右肩上がりで伸びていった。

そのまま行けばやがてマンネリ化しあかもしない。次のフェーズへのブレイクスルーは「衝撃の事件」がきっかけとなつた。10年が経つた96年、横石が突然、「辞める」といい出したのだ。

売上高も年間1億円を超えた。そろそろ自分も別の仕事に移ろう。子供も成長し、給料を仕事につぎ込む生活は続けられない。民間企業に移る決意をして辞表を提出した。

翌朝、出勤すると農家のおばあちゃんが何人も涙をためて待つていた。手渡された慰留嘆願書には、生産者177人全員の署名とひとりひとりの言葉が記されていた。

「読み進むうちに涙があふれました」

異例の人事が発令されて役場の管理職に転じたが、今度は横石が抜けたことで農協全体の売上高が激減する。「再度現場に戻つてもらいたい」。

農家の要請を受けて構想されたのが、第3セクターの「株式会社いろどり」だつた。

注目すべきはここからの取り組みだ。横石は生産者を支援する情報システムの構築に着手する。モデルはセブン-イレブンのチェーンにあつた。コンビニの場合、各店舗は本部スタッフのアドバイスや明日の天気、地域の行事予定などの情報をもとに明日は何が売れるか「仮説」を立て、発注する。そして、本部から送られるPOS(販売時点情報管理)データにより結果を「検証」する。この仕組みを会社と生産者の間に導入しようと考えたのだ。

「料理店で使われるつまものは季節、曜日、天気、行事等々、さまざまな要素で需要が変わります。市場が求めるものを求めるときに求めるだけ提供する。コンビニとつまもの事業には共通点が多いと気づいたの

です。コンビニの棚が山の斜面に見えました」

99年、会社設立とともに国の実証実験事業として情報システムが稼働する。会社と生産者宅に設置されたパソコンはネットワークで結ばれ、会社側からは品目別の市況や需要動向などが毎日発信される。生産者はそれをもとに、どの品目をどれだけ出荷すれば、大きな収益を得られるかを考える。商品には生産者別のバーコードがつけられていて、自分の商品がどの市場でいくらで売れたか翌日には確認できる。

## 82歳がパソコンを活用 市況を的確に分析する

さらに特筆すべきは、自分の売上順位が出荷者全体の中で何位なのかはつきりわかるようにしたことだつた。そのねらいを横石はこう話す。

「田舎ではみんなで力を合わせて組織的にやつた方がうまくいくと考えがちですが反対です。田舎の人ほど負けん気が強く、プライドが高い。でも、それがいい循環で回るとものすごく力を發揮します。ひとりひとりを主役にし、事業家にする。売上順位を本人に示してきっちつと評価する。新たな取り組みを始めるうえで最も重視したのは、徹底して個に焦点をあてることでした」



上／菖蒲増喜子さん。「年金はあるけど、おかげでくらいいしかならない。横石さんとは家族か恋人かぐらいの深い付き合い」と笑う。自宅の作業場で。下／毎日、3回はパソコンの前に座り、情報を収集する

X網も導入されており、高い値の特別注文がいつせいに流される。各農家は電話をかけて受注するが、これも早い者勝ちだ。横石が続ける。

「情報システムにしろ、無線FAXにしろ、基本的には『商売のための仕組み』です。それが上勝では生産者が『自分で考えるための仕組み』になつた。どうすれば出荷がうまくできるのか。80歳を過ぎたおばあちゃんがものすごく頭を使い、思考力を高めていくのには本当に驚かされました」

実際、生産者はどのように活用しているのか。1軒の農家を訪ねてみた。観察者が頻繁に訪れるという菖蒲増喜子だ。「外国人の人も大勢来るんよ。ここにいて世界旅行しとるみたいや」と話す菖蒲は82歳。パソコン画面の個人別販売実績をのぞくと、ひと桁違うのではないかと思う予想以上の金額が並ぶ。

「順位？ 那は気になるよ。去年の秋は2番、3番になつたときもある。1番は誰かいなど想像つから、ライバルってわけではないけど負けたなと思う。今月は21番だからあかんのよ……ウフフフ」

日に3回はパソコンの前に座り、情報を読みとりながら出荷する品目と量を決める。タイミングを逃さずしなければならない。週末に天気がよければ、外食する人が増える。今

の季節はどんな素材が旬で、どんな料理に人気が集まるか。それに合うつまものは何か。結婚式のシーズンなら縁起ものの需要が高まる。脇役の出番を考えるのは、メイン素材を考える以上に難しく、頭を使い続けなければならない。

「何がよく売れそうかなと、『流れ』を読みながら出すものを決めるんですよ。無駄にして値を崩してもあかんしね。このナンテンの出荷量、ちよつと出過ぎどるね」

パソコンが示す市況をいつも簡単に読みとる菖蒲はまさに現役の事業家だ。80歳を過ぎても成績を上げようとするおばあちゃんたちを、横石は大リーガーのイチローになぞらえる。

「イチローよ、お前はチームのことなんか考えんでええ、ヒットを1本打ち、2本打ち、3本打てることだけを考える。オリックス時代、イチローは試合に負けてしょぼんとしていたとき、仰木監督からこういわれて、この人はスゴイと思ったそです。個が光れば全体が光る。だからイチローは個人成績にこだわり、考え方抜いてプレーする。上勝のおばあちゃんたちも同じです」

横石自身の役割も大きく変わった。立ち上げのころは先頭に立って引っ張った。やがて事業が軌道に乗り、自身は転身を考えた。そのとき、生産者たちが自ら動き、自分を引き

止めようとした。これまでと同じリーダーはもう必要ない。個に焦点をあてた背景には自分と生産者たちとの関係の変化もあった。本人が話す。

「引っ張るリーダーから、組み立てみんなを持ち上げるプロデューサーへの転換です。オレについてこいと強引に引っ張つて、みんながついてきたのは、つまものが儲かったからです。でも、その構図だけでは長続きしない。もし内部で問題が起きたとしたら、権限も予算も持たない僕はリーダーを務めることはできなかつたでしょう」

## 医療費が低減 老人ホームも閉鎖

だ。地域活性化の成功例として、あらゆるマスコミが取材に訪れ、内外からの観察者は年間で町の人口の2倍近くに及ぶ。若者世代のUターンやIターンも出始めた。葉っぱが町を変え、さらに変えようとしている。

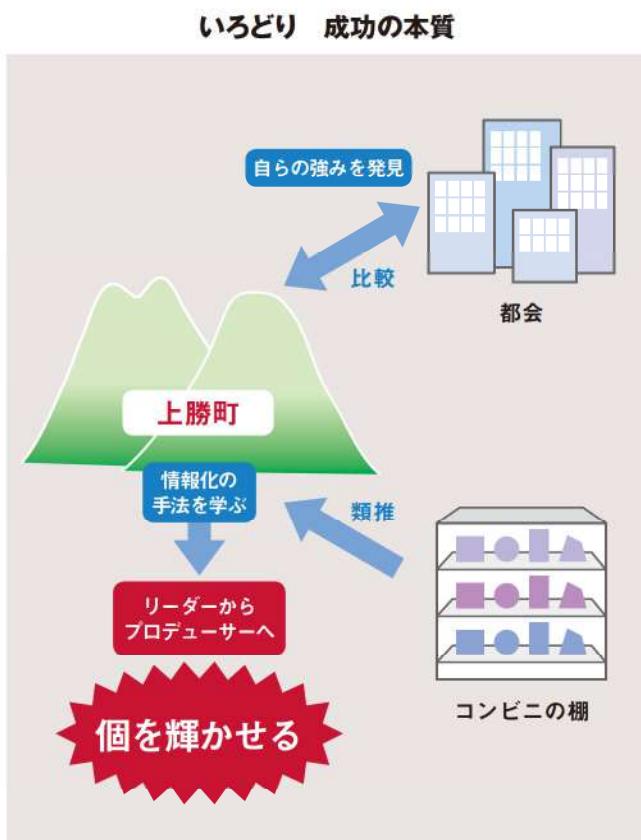
なぜ、上勝町はそれができたのか。周辺からは、自分のところの葉っぱも売ってくれないかと持ちかけられるという。しかし、葉っぱそのものを売ろうとしても誰も買わない。IT化も環境を整えただけでは何も始まらない。

「葉っぱの物としての値打ちは5%で残りの95%は自分たちで生み出すもの。ここに住んでいてよかつたと

思えなければ何も見えてこない」と横石。ほかの地域もつまものを始めたが、「彩」は全国シェアの8.9割を占め、圧倒的な強さを誇る。

人は「過疎の町の奇跡」と呼ぶ。確かに難波の料理店での紅いモミジとの出会い、1円も家に入れずに打ち込んだ夫を支えた妻、異例の人事での役場への横すべり……と奇跡的因素が重なった。ただ、「彩」の事業をつくり上げたプロセスは、誰もが地域活性化の課題を「自分のこと」としてとらえ、自分で価値を生み出していく仕組みづくりがいかに重要なか、本質的な課題を提示している。

（文中敬称略）



# 地域づくりの秘訣は「コトづくり」 見えない関係性を見抜く力をつけよう

●一橋大学 名誉教授

野中郁次郎氏



阪・難波の料理店での気づきから始まり、地域づくりに向け、知のエコシステムを生み出していった葉っぱ自体はモノであり、「ゴミにもなりうる。生産者たちは横石氏の料亭通りで得たノウハウ（形式知）だけでなく、自らつまものが使われる現場を経験し、料理人の技（暗黙知）に触れ、触発されて自分たちが蓄えた豊かな山の経験知を投じた。その結果、葉っぱが生まれる。横石氏は地域づくりを単にモノの次元ではなく、コトづくりとしてとらえた。そこに、葉っぱというモノしか見ない他地域との大きな違いがある。

わわれわれを取り巻く環境には多様な知が埋め込まれており、それは「潜在的な知の貯水池」と呼ぶにふさわしい。その環境から知を取り込み、また放出していくなかで、一見関係のないものがジグソーパズルのように結びつき、新たな知が生まれていく循環を「知のエコシステム（生態系）」と呼ぶ。

横石氏が始めた「彩」の事業も大手・難波の料理店での気づきから始まり、地域づくりに向け、知のエコシステムを生み出していった葉っぱ自体はモノであり、「ゴミ」よりもなりうる。生産者たちは横石氏の料亭通りで得たノウハウ（形式知）だけでなく、自らつまものが使われる現場を経験し、料理人の技（暗黙知）に触れ、触発されて自分たちが蓄えた豊かな山の経験知を投じた。その結果、葉っぱ

が生まれたとき、葉っぱはお金に変わった。その意味で知のエコシステムとは、多様な知が結びついて「コトが生まれるコトづくり」のプロセスともいえる。

## コトが生まれる上勝町 モノしか見ない他地域

上勝町では「彩」を巡って、さまざまなコトが生まれる。料理を

引き立てる脇役は必要なときに必要なものが必要なだけ用意されなければならない。生産者は情報システムにより提供される情報や自身で察知した情報をもとに、誰が、どんなとき、どんなつまものを使

うかという場面（コト）を想定し、最適な出荷のタイミングを読んで「仮説」を立てる。売り上げの結果は順位で評価され、クリエイティブな欲求が刺激され、生きがい

うに次々と関係性を見抜く能力が求められる。横石氏は「難波の料理店での紅いモミジとの出会い→ビルの大坂と山の上勝の環境の違い→自分たちが住む町の価値の再発見」、あるいは、「コンビニの商品棚→上勝の山の斜面→ビジネスモデルの共通性」のように、通常は見えない文脈を見抜く能力が頭に残っている。それは強い問題意識があつてこそ得られるものだ。

## マイクロソフト相手に 「目線を下げる」

横石氏はまた、途中トップダウント型リーダーから、ボトムアップを引き出すプロデューサーへと自己変身している。これも、自身の特徴は関係性が絶えず膨らんでいくことだ。提携するマイクロソフトとの関係において、横石氏は「決して目線を下げない」と語っている。相手が世界的巨大企業であると、引いたり構えたりせず、自分の目線をしっかりと持つて語り合う。それは私利私欲で動いていいことだ。

横石氏は地域づくりをモデルにした情報システムを導入した。生産者は自分で考えることを習慣づけられ、出

荷の最適なタイミングを読む高質

の暗黙知を身につけていった。判断が的確であれば、市場の評価を得ることができる。ひとりひとりの収益は上がり、「彩」のブランド力を高まる。地域では個に焦点をあてた方がうまくいくと見抜き、個の利益が全体の利益につながるシステムをつくり上げた。人間の本質に対する洞察も見事だ。



株式会社オウケイウェイヴが、まだ株式会社オケイウェイブだった2000年、渋谷区の本社を訪ねたことがある。古いアパートの2階にある本社へ、外階段をカンカンと靴音を立てながら上がっていくと、共用のトイレが通路の奥にあり、オフィスの中の什器類もIT系ベンチャー企業とは思えないような中古品ばかり。兼元謙社長は、「まだ海のものとも山のものともわからぬいうちに、贅沢をすることはできません」と言う。そのころ「渋谷系IT企業アーム」が起きており、集めた資金で分不相応な贅沢をする若い起業家たちもいると噂されていた。そこで、兼元社長の姿勢はきわだつて質実に見えた。語る言葉も訥々としていた。ホームレスを体験したという苦難の多い人生が、大言壯語を戒めさせているのかもしれない。

8年後、以前の古アパートと直線距離でさほど離れていない恵比寿のオフィスビルで、再び兼元社長に会つた。オフィスの中は若い社員が多く活気があり、兼元社長も渋谷時代よりはるかに自信に溢れていた。

サービス、エネルギーなど、一般消費者を持つさまざまな業種の企業が、このサービスを利用している。2000年当時、兼元社長が語つてくれた事業のコンセプトは、まだ素朴なものだった。「インターネットを通じて質問をすれば、いろいろな答えが返ってくる。見も知らぬもの同士が助け合える。そんな世界が実現できると思う」その後試行錯誤を経て、同社の技術やサービスは磨かれ、大きなビジネスを生み出すまでになつた。それはある種のナイーヴさを持つた若い経営者が、成長していく過程でもあった。

兼元社長は1966年、名古屋市に在日韓国人二世の両親のもとで生まれた（現在は日本国籍）。子どものころから虚弱体質で、よく学校を休んでいた。そのせいでいじめにも遭つた。在日韓国人であること気がわかつてからは、そのいじめはさらにはひどくなつた。病気、いじめ、差別。苦しい少年時代を彼は、「ホームレスからのリベンジ」（小學館文庫）という自伝に書き綴つている。

その後、愛知県立芸術大学に入学し、さまざまな分野の仲間たちとデザイングループを作る。のちに結婚することになる夫人とも、この時期に出会つた。卒業後は京都のデザインハウスに就職。デザイングループの活動も続けながら、いくつかの賞を受賞するなど、充実した日々だった。

ところが、なかなか就職できないほどの人気企業を、入社2年目で辞めてしまう。名古屋の建設塗装会社の経営者にデザイン室長として招かれたのだ。「デザインの力で、建設塗装事業のイメージを変えてほしい」という言葉は魅力的だった。だが、実際に入った会社の環境は、社長の言葉とはあまりにも違つた。矛盾に苦しんだ兼元社長は、仲間たちとのデザイングループの活動にのめりこんでいく。

## ホームレス体験もした 波乱の前半生

オウケイウェイヴの社名を知らない読者でも、おそらく一度は同社の開発したサービスを利用した経験があるはずである。たとえば、パソコンの不具合があつてどうしてよいかわからないとき、メーカーのホームページにアクセスしてみる。そこには「FAQ」（Q&Aのコーナー）が用意されていて、自分のパソコンに起きた不具合と同じような例を調べ、解決方法を見つけるきっかけへと導いてくれる。メーカーだけでなく、運輸やサ

# 兼元謙任

株式会社オウケイウェイヴ  
代表取締役社長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。一時はホームレスを体験。その後一念発起して起業し、日本最大級のQ&Aサイトを育て上げた兼元氏をここまで導いてきた決断とは……。

決断の瞬間  
とき

文・千葉 望／写真・栗原克己

「給料はどんどんそちらの活動につぎ込んでしまうし、家にもいない。生活はヴァイオリニンを教えていた妻が支えてくれていました。でもある日とうとう、生活費を入れず、育児も手伝わない僕に見切りをつけた妻が、置き手紙と判を押した離婚届を残して、家を出てしまったんです」

何よりも大切だった家族が自分を置いて出でていったことに衝撃を受け、兼元社長は生活のすべてをやり直そうと決意した。妻子は妻の実家にしばらく預かってもらい、友人に借金して買った新しいパソコンと数万円だけを持って上京。兼元社長にあつたのは、デザインの能力だけだった。

アパートを借りる金もなかつたため、路上生活が始まった。日本で、ホームレスの生活を体験した社長はそれほど多くはないだろう。

### プライドから、ホームレスの状況でも デザインの仕事にこだわっていた

さて、「決断の瞬間」である。兼元社長が真っ先にあげたのは、「ホームレス生活から決別したこと」だった。路上生活をし、コンビニエンスストアやファーストフード店から出る期限切れの弁当などをもらって食べ、駅のトイレにこもり、電源にパソコンをつないで仕事をする生活が続くと、「どうでもいい」という気分がきざしてくる。

「そんな僕に、ある中国人が話をしてくれました。彼女の苦労を知るにつけ、自分の体たらくがみじめでした。彼女は、『日本はだらけてる!』と言つたんです。10年前のことですから、当時の中国に比べて日本はずっと恵まれていた。それに日本人は満足してしまって、それ以上の努力をしない、と。

たしかにそのころの僕は、自分がデザイナーで

プライドを抱えたまま  
公園で寝ていたら、  
今の僕はありません



かねもと・かねどう

愛知県立芸術大学卒。GK京都、ダイワ、イソラコミュニケーションズを経て、オウケイウエイヴの前身、オーケーウェブを1999年に設立し、2000年にQ&Aサイト「OKWave」(旧OKWebコミュニケーションズ)正式版を開設。主な著書に『グーグルを超える日』(ソフトバンククリエイティブ)、『ホームレスだった社長が伝えたい働く意味』(大和書房)。

あるというプライドから、ホームレスでありながらデザインの仕事にこだわっていました。でもそれではだめだ、トイレ掃除だろうが、使い走りだらうがなんでもやろう！と思つたのです。ふつきたとき、幸運にもデザインの仕事がもらえました。たぶん、プライドを抱えてあのまま公園で寝ていたら、今の僕はありません

## ネット初心者を手助けする Q&Aサイトをオープン

Webデザインの仕事で出合ったのが、インターネットだった。当時は情報も少なく、インターネットの活用方法がわからない。そこで、ネット関係の情報がやり取りされている「掲示板」に友人のパソコンからアクセスして、どうすればいいのか質問を書き込んでみた。だが、反応は冷たかった。「マナーがなっていな」「まず状況を説明しろ」。初心者にはマナーもわからないのに……。結局その「掲示板」からは追い出された。

そこでひらめいたのが、今のサービスの始まりです。初心者でも質問できて、みんなが回答してくれる場があれば、どんなにいいだろうか、と。いじめや差別を受けたとき、気軽に相談できてさまざまな人から答えをもらえていたら、どんなに救われたか、という思いもありました

もともと兼元社長には「人助けをしたい」という強い気持ちがあった。小5のとき入院していた病院に、同じ入院患者で占いをするおばあさんがなつたらいいことをする」と言われたのである。つらい出来事に遭うたびに、おばあさんの言葉が思い出された。「Q&Aのサイトを作ろう！」と奮い立つた兼元社長は、妻と共にやり直す決意を



## いいことなら儲けなくてもいい？ 甘さを知った経営会議

妻は、妻がためてくれていた仕送りの金を使つた。する。町田市に家を借りる有限会社を作つた。資金

人のためになりたいと作ったQ&Aサイトは人気を集めた。また、インターネットが一般に浸透し始め、企業のホームページに「FAQ（よくある質問と回答）」コーナーが見受けられるようになつた。いわゆるヘルプデスク機能である。だが、このサービスは重要な情報が集まるため、慎重になつた企業が外部発注に乗り出すのは遅かつた。そこに食い込んでいったのが、オウケイウエイヴである。高度な技術を生かして、さまざまな消費者から寄せられる問い合わせやそれに対する答えを共有できれば、大幅な効率化が実現できる。アイデアに資金を出してくれる人も出てきた。三木谷浩史氏の楽天、藤田晋氏のサイバー工房、エンタラが、株主となつてくれた。だが、大きな問題が持ち上がつた。

### 兼元氏 年表

▼ 1966年 / 7月22日 愛知県名古屋市生まれ	▼ 1986～90年 愛知県立芸術学部デザイン専攻在学中には、仲間を募つて人的ネットワークを作り、さまざまなデザインワークを行う
▼ 1990年 / 3月 同大学卒業	▼ 1992年 / 3月 株式会社ダイワ入社
▼ 1990年 / 4月 株式会社GK京都入社	▼ 1996～98年 妻子を名古屋に残して単身上京。路上生活をしながらデザインの仕事を請け負う。収入が安定しても、妻子に仕送りするため、約2年家のない生活を続けた
▼ 1992年 / 3月 株式会社ダイワ入社	経験のないWebデザインの仕事を依頼され、一からHTMLを学ぶ。このとき、Q&Aサイトの原型を考え付く
▼ 1999年 / 7月 有限会社オーケーワエブ設立。町田市の自宅兼事務所でスタート（その後、渋谷・恵比寿等へと移転）	▼ 1999年 / 7月 妻子を名古屋から呼び寄せ、再び共に暮らし始める
▼ 2000年 / 2月 株式会社オーケイウェブ代表取締役社長就任 セイバーエージェント（3月）、楽天（6月）から出資を受ける	▼ 2000年 / 1月 株式会社オウケイウエイヴに社名変更
2006年6月、上場を果たす。	創業初期のオフィス。



2006年6月、上場を果たす。



「FAQがあがる利益を、Q&Aサイトが食いつぶしている状態が続き、3年連続で赤字を計上してしまったのです。僕の中では『いいことをしているのだから、儲からなくてもいい。誰かが資本を出してくれる』というような甘えの気持ちがありました。しかし、株主が集まつた経営会議の席上で、その甘さを痛烈に批判されたのです。『いいことをしたらいいとは儲かるというけれど、それはいつたいなんだ』と。会社を黒字にするか、サイトをやめるか、誰かに引き継ぐか、決断を迫られました。

そこで僕は、「サイトを続けながら、1年後に黒字にします。できなければ、僕をいかようにもしてください」と言いました。今にして思えば試されていました。あとから三木谷さんに言われました。「すぐにサイトをやめるなんて言う奴には、新しい事業なんてできないよ」って。あのとつての決断です」

兼元社長は約束どおり、1年後には会社を黒字に転換させている。それまでもサービスを向上さ

せようという努力は人一倍している自信がある。だが、営業努力は欠いていた。今だからそれがわかる。

## 大変だった株式公開で 会社としての力をつけた

3つめの決断は、名証セントレックスへの上場である。最初は、Q&Aサイトを利用しててくれるユーザーにも、少しずつ株式を持つてもらえたらしいな、程度の気持ちだった。

「ところが、準備していくうちに大変さが見えてきました。費用も時間も、予想以上にかかる。社内には先延ばししようという声まで出たほどです。だけど、僕らは自分たちの事業を通じて、いざ世界中の人が質問し、答えを返せるような世界を作ろうとしているのに、それに足る社会的信用がなくては困ります。株式公開の準備ぐらいに耐えられない会社でどうするのか。公開してつぶされるか、伸びるか、それは僕たち次第です。そういう思って最終決断を下しました」

「人助けをしたい」「いいことをしているのだから、儲からなくてよい」「ユーザーにも、少しずつ株式を持つてもらえたらしいな」……。

同じような台詞を大学生や若手社会人から聞く。「社会企業家」という概念が広まつてから、特に目立つようだ。兼元氏が過去の自分の気持ちを振り返る言葉にも、どこか夢見が

## 「夢想家」が「構想家」に。社会と個人の、真剣勝負の力。

ちな、甘酸っぱいニュアンスがある。

兼元氏はなぜ、あなたの夢想家と一緒に画すことができたのか。ホー

ムレスのときに彼を叱った中国人の女性。甘さを痛烈に批判した経営会議のメンバー。株式公開の過程で与えられた多くの問い合わせ。苦しいときに手を差し伸べたり、毛布を与えたり

するだけが社会の役割ではない。夢

想家に厳しいことを言うのは心苦しい。それにもかかわらず、彼に挑み続けてきた社会に懐の深さを感じる。夢想家から構想家、事業家へ。その道のりは、彼を鍛え続けた社会の先達と、応え続けた彼の、真剣勝負の物語だ。社会も個人も、その真剣さを失ってはならないと、自戒を込めて思う。高津尚志（本誌編集長）

株式公開によって社内の人材が成長するという話はよく聞く。先延ばし案まで出た株式公開を実現したことが、兼元社長や社員に自信を与えた。FAQの分野で、オウケイウエイヴを脅かすライバルは生まれていないのだろうか。

「やはり僕たちの先行者メリットは大きいです。

すでに200社を超える取引先があり、そこでの

経験、ナレッジが共有されていく。あとから加わる企業も、200社の輪の中に入つたほうがメリ

ットが大きいわけです」

Q&Aサイトからは「作品」も生まれた。上司と不倫をしている妻のことを知った夫が相談を書き込み、それに回答していく人々の輪が広がっています。いつた記録が本になり、テレビドラマ化されたのである。それが「今週、妻が浮気します」。タイトルはセンセーショナルだが、参加者がはじめて相談者のことを考え、共に悩んで成長していく真摯な記録である。新しい波を生み出そうといふ兼元社長の「人助け精神」は、こんな思いがけない財産まで生み出したのである。

## 島

根県の出雲空港から車でおよそ1時間半。日本海にほど近い大田市駅から中国山地に向かって左折すると、道は俄然農村地帯の色合いを帯びてくる。いくつかのトンネルを抜け、あたりに古い日本建築が見え始める

ると、そこが大森町である。今では大森と言うよりも、昨年世界遺産に認定された石見銀山と言ったほうがわかりやすいだろう。両側に山の迫るわずかな平地に歴史的な町並みが保存され、往時の繁栄が偲ばれる。だが、大森地区の人口は500名を切った。石見銀山がもともと繁栄していた時期の人口は20万人ともいわれ、大森から銀山のある仙ノ山まで途切れずに家並みが続いていた。寺は100を超えて、人々でにぎわう町には遊郭もあった。

本誌は創刊間もない96年2月、この町にある小さな企業を訪問している。そのときは、ゆかしいながらも古びた家々は未整備で、行き交う人たちも少なかった。だが世界遺産に認定されて以来、真冬でも観光客がたくさんやってくるようになった。このような光景が出現するとは、誰が予想しただろうか。

そんな時代でも、大森が持つ可能性を信じていた人物がいる。大森町の義肢装具会社「中村ブレイス」の創業者、中村俊郎氏である。大森に生まれ育ち、京都とアメリカの義肢装具会社で修業した中村氏は、74年に故郷へ帰り、自家の納屋で創業した。以来30年余り。

独自の技術を生かした義肢装具やメデカルアート（後述）の製作、独自の理念を持つ経営で数々の賞を受賞し、無借金経営の優良企業として島根県を代表する会社に成長を遂げた。

初訪問当時も知る人ぞ知る存在だったが、そのときに強い印象を受けたのは、中村社長をはじめ、社員一丸となつた「もてなしの心」である。レンタカーで大森を目指しながら道に迷い、到着予定时刻を大幅に遅れて大森に入った取材班のために、白壁・瓦葺きの二階建ての建物と、その前でコートも羽織らずにひとり立つ男性の姿が映つた。満面の笑顔で迎えてくれたこの男性こそが、中村社長その人だつた。訪問客があると、いつも玄関の外で到着を待つてているという。

招き入れられるとすぐ右手に事務室があり、「一斉に『いらっしゃいませ！』」という声がかかる。その声は取り繕つたものでも、マニュアル的なものでもなく、温かい歓迎の気持ちがこもつてゐる。前回も、今回も、本誌を迎えてくれたのは同じ温かさだった。到着予定期刻よりはるかに前から、中村社長夫妻は玄関先で取材班を待つていた。違ひといえば、石見銀山の世界遺産登録以来急に増えた取材や来客対応のために採用した若い広報担当社員が、出迎えに加わっていたことぐらいである。

この温かさには大きな意味がある。どのような業種であれ、心のこもった歓迎の言葉は訪問客を喜ばせるが、と



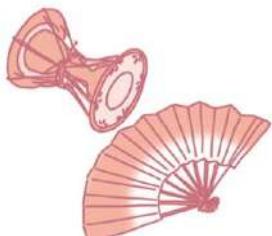
メディカルアート部門で製作される人工乳房や人工の指

# おもてなしの 未来

## 第3回 義肢と世界遺産

世界は今、大きな変革の波にさらされている。そのうねりの中で企業やNPOなどの組織が、多様なステークホルダーと望ましい関係を築くため「おもてなしの心」はどう生かせるのか。すぐそこに迫る、未来社会でのおもてなし。そのあるべき姿を探る。

文 千葉 望 企画編集 五嶋正風（本誌）  
撮影 粟原克己 イラスト 石川ともこ



カルアートを作る技術者などの専門家集団である。特にビビファイやスキルナーチは、初めて見る訪問客を驚かせる。本物そっくりの外観と質感。癌で乳房や顔の一部を失つたり、先天的に身体のどこかに欠損があつたり、怪我で失つたりした人たちのために、多くがオーダーメイドで作られている。

「技術があれば、都会で創業する必要はない。人件費の安い諸外国に負けることもない。むしろ、世界の人々に大森に来てもらいたい。大森はそれだけの価値がある場所だ」

という信念を、中村社長は創業当初から持ち続けてきた。その信念を支えていたのは、義肢装具製造という仕事

と、かつては世界中に銀を輸出し、精錬技術が高い評価を受けていた石見銀山に対する誇りであった。大森は世界的には、いつも「石見銀山中村俊郎」というサインがあった。

中村社長は、戦前には資産家であった家に生まれた。上には姉が3人、兄が1人いる末っ子である。中村社長が生まれたときには既に家は没落し、奨学金と兄姉の支援を得て、高校へ進学するのがやっとだった。卒業後は京都にある義肢装具製作所に入社。働きながら技術を身につけ、近畿大学の通信教育でも学んだ。本当は大学に進学したかったが、それはかなわなかつた。当時は、苦学生が珍しくない時代でもあつた。

町 자체も、高度成長から取り残されたように寂れていくばかり。働き口がないため、若者たちは次々に町を出て行く。山に挟まれた狭い土地では、大きな工場を誘致することも考えられず、町に残っているのは高齢者ばかりとなつていった。家を建て替える余力などない。結果的にそれが、現代日本では珍しい江戸時代の町の佇まいを残す理由となつたのは皮肉なことだ。

故郷の復権を目指し、中村社長は創業した。同時に、いつか石見銀山の価値を広く知つてもらいたい、地元の人たちに故郷を誇りに思つてもらいたいという夢を抱いたのである。



社屋入り口に佇む中村夫妻。こんな感じで来客の到着を待つことが多い

## 体の一部を失い、傷ついた心 温かな歓待から始まるものづくり

中

村ブレイスの「もてなしの経営」

について、まず製品開発から見ていこう。中村ブレイスの収益の柱となっているのが、特許を取得したシリコン製のインソールや各種バンド類である。これらはオーダーメイドの場合もあるが、多くは既製品として量産され、全国各地の代理店を経て病院で

## 毎日のようすに届く感謝の手紙 綿々と綴られる喜びや生活の変化



なかむら・としろう  
中村ブレイス代表取締役社長  
1948年生まれ。66年京都市大井義肢製作所に入社。近畿大学短期大学商経学科卒業(通信教育部)。74年中村ブレイスを創業。82年株式会社設立。日本ニュービジネス大賞優秀賞、地域活性化貢献企業特別賞、地域開発賞産業賞など受賞歴多数。2007年度の地域づくり総務大臣表彰、渋沢栄一賞も受けた。島根県教育委員長を8年間務めた。

使われている。自社で販売網を持つこともできだし、そうすれば売り上げ規模はずっと大きくなつたかもしれないが、中村社長はそういう戦略をとらなかつた。各地にある義肢装具会社を代理店として、共存共栄の道を歩んだのだ。それによって同社の、高収益かつ引き締まつた体質が実現できたともいえる。

欠かせない。患者とさまざまな会話を交わしながら、求めているものを引き出し、身体ばかりか心の欠損まで補うような仕事をしていかなければならぬい。



地役人の屋敷を修復した「岡家住宅」でのおもてなし

「技術力だけではダメで、患者さんやお医者さん、看護師さん、理学療法士さんたちとしっかりと心を通わせられる人間性が大事です」

と語る。中村ブレイスには毎日のように感謝の手紙が届く。ビビファイ

を、スキルナーを作つてもらつてどれだけ嬉しかったか、生活がどのように変わったか、綿々と綴られている。それも、心を通い合わせながら製品を作つてきた技術者たちの積み重ねがあつてのことだろう。

実はメディカルアートは、価格を低く抑えていたために、収益にはまつたく貢献していない。収益はほかの事業

で確保し、メディカルアートや研究中の人工肛門ジャストーマは赤字覚悟で、一種の社会貢献としても作られてゐるのである(二種のもてなしともいえる)。この分野はたとえ赤字であつても、社員の士気や企業イメージの向

とたん、わあつと涙を流す方もいらっしゃいますよ」

と話す。耐えてきたものが、一気にあふれ出す瞬間。ビビファイやスキルナーは型を取り、それから色付けするなどして時間をかけて作していく。

本物そつくりにするためには、肌に透すみは絵筆で描かれ、指の毛は1本ずつピンセットで植えていく。根気と技術の欠かせない仕事である。常務で義

義肢装具士の波多野正義氏は、  
**究極の主客一体で  
作られる製品**

このほかオーダーメイドで作られる義肢や装具がある。これらは大学病院をはじめとする整形外科と連携し、ひとりひとりの症状や傷の現状に合わせて作られていく。手間ひまのかかる仕事だし、納品後のアフターサービスも

「ここに来られて応接室で話を始めた人は、

このほかオーダーメイドで作られる義肢や装具がある。これらは大学病院をはじめとする整形外科と連携し、ひとりひとりの症状や傷の現状に合わせて作られていく。手間ひまのかかる仕事だし、納品後のアフターサービスも

上に大きく寄与している。

社内にはあちらこちらに中村社長自身が書いた「THINK」という言葉が掲げられている。患者のために最高の製品を作るにはどうすればよいか、徹底して考え、工夫しようという中村プレイスの企業理念である。



中村プレイスの仕事場

## 私財を投じて 修復した町並み

12年前に比べると、大森の町並みはあるかに整備されていた。中村社長は最初に江戸時代の建物だった自宅を修復し、その後も私財を投じて、住む人

「以前は古い建物に価値を見出す人が少なかつたのですが、最近では変わつきました。伝統ある建物のよさを生かしながら、現代の生活でも暮らしやすいように直して、長く住んでいこう」という人が増えています。こういう落ち着いた町並みがあるから、たくさん観光客が来てくださるし、当社に来

ることはない。

展に役立てばよいという考えだ。ワンルームマンション形式の平屋建てで独身寮も、外観は木造で歴史的建築物と設計コンセプトを揃えてあるため、まったく違和感がない。

また、修復を通じて地元の建築業者や職人たちに経験を積んでもらいたいという気持ちがあった。最近は住宅建設もある程度工場で作られた資材を使い、短期間で建ててしまう工法が主流になっている。いくら腕があつても、ふるう機会がなければ技術は落ちるし、後継者も育たない。中村社長の「普請道楽」は人材育成にも貢献したといえる。

今回の訪問では、社屋の隣にある地役人の屋敷を修復した「岡家住宅」が応接室として使われていた。長い歴史を刻んできた木造の建物には、当時の大工や左官の力量の名残があちこちに見られる。

「石見左官は伝統的に非常に腕がよいことで知られていました」と中村社長が誇らしげに語り、その伝統を来客にも見てもらいたいとう。雪見障子を上げると、雪景色が美しく眺められる。座敷に落ち着いたと

られる患者さんたちも安らぐことがでるんじゃないでしょうか」

ころで、季節の花である水仙や椿を模した生菓子と抹茶が供された。床の間には、大森の地役人だった旧家から流出した毛利元就の消息（手紙）が掛けられている。石見銀山は毛利家の支配下だった時代もあったのだ。大森から出て行ったものはできるだけ戻したいと考え、中村社長が入手した消息だという。取材陣の中に山口県出身者がいると事前に知った、中村社長のもてなしの心である。

座敷にはエアコンのほかに小さな火

## 「石見銀山は世界に誇れる場所」 信念が支える事業展開と郷里再生

鉢が置かれ、赤く熾った炭火がしゆんしゅんと鉄瓶の湯を沸かしていた。豪華ではないが質実な美しさを持つ日本家屋の中に座っていると、石見銀山が長い時間をかけて養い育ててきた、大森という町の底力を感じられた。それを示すかのように、古地図が額に入れ飾られていた。まだ北海道が認識されていなかった時代の「ジバンゲ」の地図。そこにはしつかりと、石見銀山の場所が示されている。世界に知られる存在だったことが、古地図からも伝わってくる。

島根県は松江に松平不昧公という大名茶人がいたこともあり、隣藩の石見でも茶道や書道が盛んだった。応接室

ではなく、社長室に招き入れられた客は、中村社長が自ら点てる抹茶で接待される。遠来の客にとって、心からほっとするひとときである。病気や怪我のために訪問してくる客であつても、その話だけをしたいわけではないだろう。静かなくつろぎの中で、思わず本音が漏れることもある。ゆっくりと流れれる時間の中だから、自然に感情がほどけていく。

メディアカルアートを製作する「メディアカルアート研究所」に隣接して、擬洋風建築の「なかむら館」が建っている。この建物は明治時代に建った旧松江銀行本店（現・山陰合同銀行）を移築したものだ。ここではミニコンサートなどのイベントのほか、世界遺産に



「なかむら館」の資料室

### 危ぶまれた 世界遺産登録

実は、石見銀山は世界遺産登録が危ぶまれた時期がある。日本政府の推薦を受け、もう大丈夫と思われていたとき、調査に来たイコモスの担当者の評価が分かれ、延期勧告がなされたのだ。知識を受けたとき、楽天的な中村社長もさすがに足が震えたという。だが、すぐに気を取り直した。

「なぜ延期勧告になつたのか、資料を取り寄せてみました。するとチェックすべき項目のほとんどに×がついていた。10項目のうち3つが×だったら、かえってだめになる可能性が高い。しかしこれだけたくさん×をつけるといふことは、そもそも日本や石見銀山のことがあくわかつていいないと考えました。それなら十分に逆転は可能だと思ったのです」



歴史を感じさせる大森の町並み。所々に町の人々が花を生けている

「もてなし」を徹底することで、他者との共存共榮を実現している企業が、山陰地方の山あいに存在する。このことは地方の疲弊が問題となっている現在、多くの示唆を与えているのではないか。

中村社長の経営哲学と中村ブレイスの社風は、「人のために力を尽くす」とが、結果的に自らも繁栄させる」と熟知していることから生まれていると感じられた。高度な技術だけでなく、患者たちと心を通わせ合う主客一体のものづくりが求められる、義肢装具製造という事業の特殊性も少なからぬ影響を与えていたのだろう。昨今問題になっている「偽装」に手を染めるような企業とは、本質的に生き方が違うのだ。

ちょうど、中村社長は石見銀山が産出した銀で、石見銀山独自の灰吹きという技法で作られた古丁銀（萩葉銀）を入手したばかりだった。中村社長は絵巻や銀鏡をたくさん集めてきたものの、イコモスの調査が入ったときには、まだ石見銀山で産出されたとはつきりわかる銀鏡を入手していなかつた。「銀鏡はないのか？」とついぶん質問されたが、応えることができない。その後の延期勧告だったから、悔いが残っていた。

「ニュージーランドで行われた世界遺産認定の会議に、私たち夫婦は日本側の正式な参加者として出かけていきました。そこで、萩葉銀を示しながら、研究者と会話することで、ネットワークが広がっていくという。資金難な石見銀山のお守りだとアピールしたんです。これが、石見銀山の誇るシンボルだと」

その効果もあってか、大逆転で世界遺産登録が決まった。

## 収集品を基に築く 人的ネットワーク

中村社長は「なかむら館」にある資

料を、研究者にもどんどん活用してもらいたいと考えている。資料を見ながら研究者と会話することで、ネットワークが広がっていくという。資金難な研究者にとって、価値の高い資料を見返りなしで見せてもらえる機会は、何よりもなじとなるだろう。

古美術や古錢愛好家には、コレクションをひそかに愛玩することに喜びを見出すタイプがいる。だが、中村社長には、コレクションを自分だけのものにしておこうという気持ちはない。広く公開し、少しでも石見銀山の価値を知つてもらい、日本の鉱山史研究が前進することを願っている。

# Career Cruising

キャリア・クルージング

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探すため、各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。

取材／大久保幸夫、入倉由理子 文／入倉由理子(P60～62)、大久保幸夫(P63) 撮影／勝尾仁



シンクロ選手引退から20年。  
登るべき山がようやく  
クリアに見えた

シンクロ選手→留学→メンタルスキルコンサルタント  
田中ウルヴェ京

たなか・うるうえ・みやこ  
シンクロ選手、代表チームコーチを経て、6年間  
米国大学院に留学。現在株式会社にて、Jリ  
ーグや女子プロゴルフなどのプロスポーツ選手を中  
心にメンタルトレーニングやキャリアプランニングを  
指導。企業研修、講演は年間200を数える。「自  
己プロデュース40の方法」(講談社)、「ライフラン  
ジション」(翔文社)ほか著書多数。

1988年のソウルオリンピック、シンクロ・デュエットで小谷実可子氏とペアを組み、銅メダルを獲得。表彰台に立った。その後、アメリカ留学、代表チームコーチを歴任。そして現在、「人生の方向性」の節目や転機を示すキャリアトランジション理論を、アスリートを中心的に実践する日本の第一人者でもある。このように華やかな道を歩いてきたかに見える田中氏だが、約20年もの間、自己とキャリアの確立に苦しんでいたのだという。

田中氏は10歳でシンクロナイズドスイミング（以下シンクロ）を始めた。通っていた水泳教室で、見込みのある女子を数人、シンクロ選手育成のため選抜。その中に田中氏が入っていた。「そもそも出たがりで負けず嫌い」と自身を分析する。シンクロの試合で人に注目されることがうれしかったし、10歳のとき、後にペアを組む小谷実可子氏と出会い、その後は、パートナーでありながらライバルとして、田中氏の闘志を掻き立てる存在となつた。

「実可子ちゃんは、才能もあって、しかも真面目な人。だからいつもコーチが褒める。私は練習が大嫌いだったけど、実可子ちゃんよりも褒められたい、上手になりたいという気持ちが、モチベーションの源泉でしたね（笑）」

12歳から日本でも有数のシンクロ専門クラブ、東京シンクロクラブに入会。15歳でシニア日本代表チームに選ばれた。19歳で日本のソロチャンピオン、

そして21歳のときソウルオリンピックのデュエットで銅メダルを獲得と、輝かしい成績を残す。前述のように、表彰台に立つ田中氏は喜びの絶頂にあった。しかし、後の20年間を予感するよう、心の奥底では既に、拭い去ることのできない憂鬱を感じていたのだ。

## 「人生は上り続けるもの。下りるのをよしとしない」

『文武両道』を旨としてきたのに、大学進学が思う通りにいかず、母の期待も裏切った。その母の悲しい顔を見て、期待を裏切った以上、『誰にも文句を言わせないような、誰もが納得するような素晴らしい人生を歩まなければ』と思つていました。だからこそ、日本のソロチャンピオン、オリンピックでのメダルは、大きな目標。その目標を達成したら、その後目標がなくなる

つてしまつたんですね』

「人生は上り続けるもの」。そう信じて疑わず、「メダル獲得」という頂点から、低いところに下りるのは嫌。そんな思いが常に田中氏を支配し、「すごい人」である自分の維持に腐心した。「引退後もシンクロの外の世界に出るのが嫌でした。狭い世界の中にいれば、いつまでも『メダリストの田中さん』でいられるのですから」

引退して後進の教育にあたり、その後得た代表チームのコーチというポストに満足していたものの、それが本当に

### 田中ウルヴェ京氏 キャリアヒストリー

1967年	0歳	東京都港区に生まれる
1977年	10歳	シンクロナイズドスイミングを始める。この頃、小谷実可子氏と出会う
1979年	12歳	東京シンクロクラブに入会。週6回の練習をこなす
1982年	15歳	シニア日本代表チームに選出される
1985年	18歳	聖心女子学院高等科を卒業するが「シンクロと両立できない」という理由で聖心女子大学への進学を諦め、日本大学へ進学
1986年	19歳	日本ソロチャンピオンになる
1988年	21歳	日本大学在学中、ソウルオリンピックのシンクロ・デュエットで銅メダル獲得
1991年	22歳	引退。日本ナショナルチームのアシスタントに就任
1992年	25歳	渡米後、語学研修を経て、米国カリフォルニア州セントメリーズ大学院健康・体育・リクリエーション学部修士課程修了（27歳）。
1997年	30歳	現在の夫と留学先で出会い、結婚。一時日本に帰国
1999年	32歳	第一子を出産。夫の留学のため再渡米。
2000年	33歳	米国サンディエゴ大学院にて、パフォーマンスエンハンスメント、アスレティックリヤメントを学ぶ
2001年	34歳	帰国、田中京・中川准子事務所を設立（後にM・J・コンテスに改組）
2002年	35歳	アスリートの競技引退のキャリアトランジションを支える専門家として認知が高まる
現在	40歳	シンクロと距離を置く決意。進むべき道が定まる

アメリカ・カリフォルニアでの大学院の修了式。



フランスナショナルチームの招待コーチを務めた時期。

にやりたいことだという実感が得られず、ストレスに潰されそうになつた。

そんな迷いの中、24歳で日本オリンピック委員会の在外コーチ研修制度でアメリカに留学。留学中にスポーツ心理学や認知行動療法を学び、大学院を修了、一方でアトランタオリンピックの代表コーチを務めるなど、キャリアアップを果たしていた。プライベートではフランス人の現在の夫と出会い、30歳で結婚。その後、2子を出産するなど喜びもあつた半面、田中氏の「キャリアの長いトンネル」は続いた。

## 様々な出会いがあつて、ゆっくりトンネルを抜けた

しかし今、田中氏は晴れ晴れとした笑顔で「トンネルからようやく抜け



88年ソウルオリンピックでは、小谷氏とともに銅メダルを獲得した。

た」と言い切る。トンネルからの脱出を支援してくれたのは、夫であり、現在の共同経営者・中川準子氏であり、そして、キャリアの礎となる認知行動科学やキャリアトランジションという研究領域との出会いだつた。

「夫は人を意識しすぎる私の価値観に疑問を持ち、『なぜそんな価値観を持つのか』を問い合わせ、自己構築を助けてくれました。彼と出会ってから本当は何がしたいのか、どうありたいのか、徐々に自らに問うようになります」

結婚し、日本に一時帰国。出産した後、夫のMBA取得のために再渡米し、夫が通う大学院のあるアリゾナ州で育児と家事に専念した。

「そうしたら、自分の人生が終わつてしまつた気がして（笑）。ストレスを溜めている私を見て、ベビーシッターに子どもをお願いし、自分の時間を作つたらと夫が提案してくれたんです」

それが、その後のキャリア展開を助けるきっかけとなつた。車で一人、アリゾナの街を走つているとき、ずっと憧れていたアスリートへの認知行動療法の権威、ガードナー博士が近くの大

学院で教えてることを知つた。そこで聴講生として学び、夫がスイスに勉強の場を移した後、大学院のeラーニングでキャリアトランジションを学んだ。もがき苦しんだ数年間の自分の心

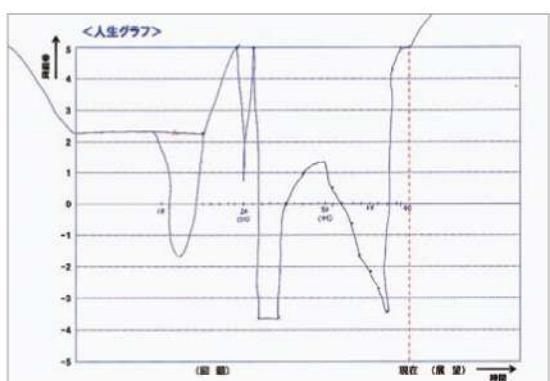
理状態は、多くのアスリートがぶつかる壁であることが理解できた。

「目標設定が明確になり再びエンジンがかかる

2001年、34歳で再び帰国したとき、ふとしたきっかけから文化人マネジメント会社の門を叩く。しかし、待つていたのは厳しい現実だった。

「メダリストとは言つても、88年でしよう？ 心理学も勉強してきただけですよね？ 専業主婦として落ち着かれたらどうですか？」って言われたりして（笑）。「いつかこの人たちをギヤン」と言わせてやる！」と、久々に工

川準子氏である。当時エンタテインメントビジネスに携わっていた中川氏とともに、田中京・中川準子事務所を設



田中氏自身がこれまで振り返って描いた「人生グラフ」。この数年で、グラフは急なカーブを描いて上昇、未来の展望は棒を突き抜けて伸びている。

立（後にMJコンテスに改組）。「最初はいくら頑張つても認めてくれない。マネジメント会社の方の言葉はその通りで、私は経験がなかつた。そんなとき、中川が『イチからやるんだから、メダリストとしてのプライドは捨てようよ。声高に叫んでも誰も聞いてくれないなら、小さな声で地道にささやき続けよう。それが実績につながるよ』と、言い続けてくれました」こうした中川氏の支えもあり、メンタルトレーニング、キャリアトランジションといった、スポーツ心理学をベースにした事業に真摯に取り組んできます。すると、行動や言動が変わつたと周囲にも認知されるようになつた。

「それまでは『私のことを認めて！』と常に叫んでいた。自分で勝手に自分を過大評価していた。でも叫ぶのをやめ、やりたいこと、できることを地道に積み重ねることに徹底した。そうするうちに周囲が変わっていきました。ようやくプラスのスペイ럴に入つていけた感じがします」

エンジンの燃料は、変わらず「他人を納得させること」だ。しかし「カッコよくないけど、そうやってバカみたにみつともなくジタバタしている自分が好き」と、受け入れる余裕がある。そのジタバタはメンタル事業のほか、文化人・アスリートマネジメント事業、マーケットデザイン＆リサーチ事業など、6事業を生んだ。そして今日も、階段を上り続ける田中氏がいる。

After Interview 田中ウルヴェ京氏のキャリアをこう見る

## 出たがりで負けず嫌いな性格をエンジンにして 「誰も文句を言えない究極の人生」をめざす

大久保幸夫（ワークス研究所 所長）

アスリートは誰でも目標志向性アである。

が高いものだが、田中氏はまさしくそれを絵に描いた人だと思う。目標があつてその達成に向けて頑張っていなければ、息苦しくて仕方ないというタイプであろう。とにかく強烈な負けず嫌いだ。常に何かに対し「負けてたまるか」「今に見えてろ」という気持ちを持つて、それをモチベーション・リソースに変えてきた。このような目標設定能力や自己に対する動機付けの能力は、たいへん素晴らしい。しかしそれがあまりにも強いと、時にはそれを自分で持て余すこともあるに違いない。目標が見出せないときの悩み、自分が挑戦していないことへの不安。いつもそのような二律背反する気持ちと向き合ってきたのではないだろうか。

**無限に続く階段を休むことなく上がる**

シンクロでメダリストになつても、そこで満足してしまうことはできなかつた。次から次へと新たなキャリアのステージを求める。それはまるで長い階段を休むことなく上り続けているようなキャリ

アスリートは誰でも目標志向性が高いものだが、田中氏はまさしくそれを絵に描いた人だと思う。目標があつてその達成に向けて頑張っていなければ、息苦しくて仕方ないというタイプであろう。とにかく強烈な負けず嫌いだ。常に何かに対し「負けてたまるか」「今に見えてろ」という気持ちを持つて、それをモチベーション・リソースに変えてきた。このような目標設定能力や自己に対する動機付けの能力は、たいへん素晴らしい。しかしそれがあまりにも強いと、時にはそれを自分で持て余すこともあるに違いない。目標が見出せないときの悩み、自分が挑戦していないことへの不安。いつもそのような二律背反する気持ちと向き合ってきたのではないだろうか。

常に現在が一番でなければイヤ。未来は現在以上でなければイヤ、という。シンクロのメダリストであり、メンタルトレーナーであるだけではなく、これからの人の中でも、もっと様々な姿に変身して見せてくれるはずだ。

アスリートは誰でも目標志向性が高いものだが、田中氏はまさしくそれを絵に描いた人と思う。目標があつてその達成に向けて頑張っていなければ、息苦しくて仕方ないというタイプであろう。とにかく強烈な負けず嫌いだ。常に何かに対し「負けてたまるか」「今に見えてろ」という気持ちを持つて、それをモチベーション・リソースに変えてきた。このような目標設定能力や自己に対する動機付けの能力は、たいへん素晴らしい。しかしそれがあまりにも強いと、時にはそれを自分で持て余すこともあるに違いない。目標が見出せないときの悩み、自分が挑戦していないことへの不安。いつもそのような二律背反する気持ちと向き合ってきたのではないだろうか。

アスリートは誰でも目標志向性が高いものだが、田中氏はまさしくそれを絵に描いた人と思う。目標があつてその達成に向けて頑張っていなければ、息苦しくて仕方ないというタイプであろう。とにかく強烈な負けず嫌いだ。常に何かに対し「負けてたまるか」「今に見えてろ」という気持ちを持つて、それをモチベーション・リソースに変えてきた。このような目標設定能力や自己に対する動機付けの能力は、たいへん素晴らしい。しかしそれがあまりにも強いと、時にはそれを自分で持て余すこともあるに違いない。目標が見出せないときの悩み、自分が挑戦していないことへの不安。いつもそのような二律背反する気持ちと向き合ってきたのではないだろうか。

### シンクロの呪縛から逃れて

彼女曰く、現在のキャリア満足度は急上昇中である、と。その背景には、シンクロに対する思いの変化がある。もちろんシンクロは今も大好きなのだが、これまで

同時にシンクロに縛られ依存してきた面もあるという。そのシンクロを自分の身体の外側に置き、少し距離を置いて客観的に見られるようになり、視界が一気に広がったというのだ。

シンクロの田中京から、シンクロもできる田中京へ。

その気持ちの変化が訪れたことで、また新たな長い階段を上りはじめる準備ができたということではないだろうか。

上れば上るほどさらに上りたくなる  
階段型キャリア

誰も文句を言えない人生

「踊り場」が長いと不安になる

# 「21世紀に進化し続ける組織を考える」 シンポジウム報告

去る1月30日、組織経営の理論と実践研究の第一人者であるピーター・センゲ氏、野中郁次郎氏をメインスピーカーとする「21世紀に進化し続ける組織を考える」シンポジウムが、SOLジャパン主催で開催された。グローバルなビジネス環境を戦い抜くために、経営者は、企業は何をすべきか。その示唆に富んだセミナーをレポートする。

## 知識創造企業の本質 知を触発するプロセスが

本シンポジウムは、人と組織の相互発展のために設立されたNGO、SOLジャパン（組織学習協会日本コミュニケーション）の主催によって開催された。旧態依然とした工業化社会、右肩上がりの経済の時代によしとされた日本企業の組織デザインから、目まぐるしい環境変化に対応できる組織に脱却するには、自律的に学習、進化する組織デザインが求められる。そうした視点から、「知識創造企業」で著名な野中郁次郎氏、「学習する組織」の理論と実践の第一人者、ピーター・センゲ氏の講演を中心に、学習する組織を実践する日産自動車、リクルートの事例、お

よびディスカッションを含め、新しい時代の組織開発の考察を目的とした。

### 賢慮あるリーダーの誕生は 生きた人の教養の伝承から

まずは「知の流れをリードする／モノの知からコトの知へ／」をテーマとする野中氏の講演である。

知識創造企業におけるマネジメントは「モノのマネジメントではなく、コト、つまりプロセスのマネジメント」と野中氏は指摘する。「万物は流转し、プロセスは人に経験による知をもたらして、絶えず創造に未来はコトが作ると言つてもいいと思

#### プログラム概要

##### 第一部 経営者シンポジウム 「21世紀に進化し続ける組織を考える ～「学習する組織」の実現とは～」

- ◆基調講演①  
野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）
- ◆基調講演②  
ピーター・センゲ氏（アメリカMIT上級講師）
- ◆パネルディスカッション  
「学習する組織」実践企業  
(日産自動車、リクルート)を交えて

##### 第二部 ポストシンポジウムセッション 「ワールド・カフェ・ダイアログ」



ピーター・センゲ氏  
(アメリカMIT上級講師)  
「システム思考」「組織学習」を一般に普及させたことで知られる。『Business Strategy』(1999年9／10月号)で、「この100年の間に、ビジネス戦略上の最も大きな影響を与えた24人の1人」であると評価された。「出現する未来」(共著、講談社)など著書多数。



野中郁次郎氏  
(一橋大学名誉教授)  
「知識経営」の生みの親として知られ、その著書『知識創造企業』(共著、東洋経済新報社)では数々の受賞歴を持つ。暗黙知と形式知のダイナミックな連動を理論化したSECIモデルを提唱。2002年、紫綬褒章受章。近著に『美德の経営』(共著、NTT出版)がある。



会場からは、積極的に質問の手が挙がった。

**工業化社会の終焉が促す  
知識創造企業への転換**

統いて、ピーター・センゲ氏が「学習する組織」をテーマに講演した。まずは、野中氏の講演を受けて、「野中氏の経営論と自分の研究は、『知識創造企業』と『学習する組織』と言葉は異なっているが共通点が多い」と指摘。現在、物質的近代主義、工業化が進む中国も、「学習する組織」に関心を持つおり、個人をどう高めるかという視点に注目し、組織の中で個人が人間

います。このように、知を触発していくチャレンジングなプロセスを続けることが企業の本質であり、これを実践できるのが知識創造企業なのです」(野中氏)

こうした知識創造企業をマネジメントするリーダーの資質について、「アリストテレスの『フロネシス』すなわち賢慮こそ、それである」と野中氏は言及した。「Good (美德)」をプロセスの中から判断し、「今」「その場」で知が湧きあがる経験が、最も具体的であるという前提に立ち、そのとき、一番重要な議論を共有できる場を作る。そして問題意識を持ち現実を見て、本質に気付き、それをコンセプト化する。さらにそのコンセプトを政治力と情熱を持って実現。自身が持つ賢慮を伝承し、組織全体で共有する。これが賢慮

「知の方法論とは、実践的推論と弁証法によつて成り立ち、行為につながらない理論に意味はありません。仮説を立てたら、その結論は行動によつて導くべき。間違えたらやりなおせばいい。賢慮あるリーダーのもと、仮説と検証を繰り返す組織、そして共通の善に向かって矛盾を解決していくける組織が、成長する組織なのです」(野中氏)

「それでは、こうしたリーダーの賢慮の基盤となるものは何だろうか。『教養、哲学、歴史、文学などを背景に持つことで、関係性を読む力が養われます。また、至高体験も重要です。一流の人物と仕事をして、生きた人間の立ち居振る舞いに宿る教養を吸収すべきなのです』(野中氏)

こうした意味でも、現場での実践のプロセスが重要だという。

「知の方法論とは、実践的推論と弁証法によつて成り立ち、行為につながらない理論に意味はありません。仮説を立てたら、その結論は行動によつて導くべき。間違えたらやりなおせばいい。賢慮あるリーダーのもと、仮説と検証を繰り返す組織、そして共通の善に向かって矛盾を解決していくける組織が、成長する組織なのです」(野中氏)

## 実践企業事例①

# 日産自動車

日産自動車は、日産ラーニングセンター・マネジメントインスティテュートを2005年4月に開設しました。リーダーシップの育成、将来的な発展に必要な専門性の養成、イノベーションを創造する「場」の提供を通して、日産の価値創造に貢献することをミッショントとしています。

G E T (グローバルエグゼクティブトレーニング)はそこで行われているリーダーシップ研修の一つで、私は07年3月から1年間のプログラムを受講しています。

私の所属するプログラム・ダイレクター(PD)オフィスが問題を抱えていることに気付いたとき、G E Tで学んだことを活かそうと考えました。

## 「核」を確認し共有

P Dの担当範囲は車種ごとにになっており、たとえば私はトラック/SUV領域のグローバル収益の責任者ですが、問題は、それぞれのP Dの担当領域を超えた横のコミュニケーションをあまりとらない縦割り状態になっていたことです。それぞれのP Dが独自のビジネス手法で運営を行い、スタッフは一貫性のない指示を受け、繰り返しによる高負荷、非効率が起こっていました。

セミナーに参加したのは、全体の30%にすぎません。しかし、それをきっかけとして、組織、国や地域を横断してのコミュニケーションが改善されました。

また、参加した人がこの経験を自分の職場に持ち帰ったことによって、問題意識やベストプラクティスを共有できるようになりました。さらに、改善の体験が「見えることができるんだ」という意識につながり、活力を呼び起しています。「学習する組織」を持続させるための、有益な成果だと感じ



プログラム・ダイレクター カーラ・ペイロ氏

らしい成長を遂げることで、組織が成功すると考える企業が増えた。このように、今や「知識創造企業」「学習する組織」は多くの国で研究と実践が進んでいるのだという。

その背景について、センゲ氏は「今、一つの時代が終わりに差し掛かっているからです。その時代とは工業化時代です」と話し始めた。その論旨はこうだ。

「ネットの登場によるこの10年を情報化時代ととらえ、時代の転換ととらえるのはナンセンス。もっと深いところでは見ると、マシン、モノの時代と変わ

りない。ネットやPCも工業化時代の象徴的な電気、航空機などがもたらしたブレークスルーと、パターンが一致するからです。イギリスの産業革命に始まる工業化の時代を振り返ると、重視されたのは、経営革新でした。1750年と1820年を比較すると、「組み立てライン」の登場により、イギリスの生産性は100倍以上に上がっています。これは今の時代で言うネットのようなもの。つまり、現在の経営も、組み立てラインの延長線上にあり、それが終わりを告げようとしているのです」(センゲ氏)

## リクルート

実践企業事例②

リクルートの成長を支えるのは、「人

に新しい生き方を提供する」という事業のあり方です。そして、リクルートは工場や土地など資産を持たない会社ですから、「生き方の提供」という企

業価値の源泉は、リクルートで働く「人」が生み出します。

一方、CV職という契約社員を中心

に、正社員以外の多様な働き方をする人が増えています。そうした中で持続的に成長する個人と会社であり続けるために、全員が共にできる人材マネジメントポリシーの策定が必要だと考えました。

ポリシーの内容は、「成長のチャンスを提供」(我々は全員成長し続ける)。顧客価値を高め続けるためには個人の成長が前提であること、事業責任者は自分とメンバーの成長に責任を持つこと、そして、一人ひとりの成長を支援

し、成長のチャンスとなる仕事、ボストン、キャリア開発の機会を提供し続けることを共有しました。

これを具現化するには、多様な働く人の「こうありたい」を解放する場が必要となります。そこで、次のような学習の場作りを進めてきました。

### ●リーダーシップジャーニー

リーダーの「こうありたい」を解放するための、アクションランディングを通じたリーダーシップ研修。対象はマネージャー～役員。

### ●ソーシャルシナリオブランディング

10年後、「こんな社会を創ってみたい。」という社会についていよいよ」と思える文脈づくりと経営者としての意志を高める場。

### ●エンゲージメントサーベイ&ビジョンブレ

10～50人程度の部署単位で「自分たちの組織をこうしたい」、「仕事を通じて社会にこんな価値を提供したい」といったことを考える場。

### ●リクルートの企業文化

リクルートの企業文化です。現場では毎日あなたはどうしたいの?と問い合わせ続ける、分不相応な大きな仕事を任せる、成果にこだわる……こうした仕事の文化と、現場を離れた学習機会の相乗効果によって、人の、組織の成長を促しています。

自然は多様であることが普通である考え方です」(センゲ氏)

セング氏は、今終わろうとしている組み立てラインの意味と、それによって起こっている弊害を述べた。

「組み立てラインとは、モノ作りを直線的に行うステップであり、物事は分断化され、断片化されます。みんな同じスピードで、直線的に動いていくべきという考え方です。実は、学校も一般化促進の手段として、組み立てラインの思想が取り入れられています。1年、2年、3年……と直線的に進むこのやり方は、組み立てラインに携わる

# 対話により細胞が新たに生まれ、組織が成長する



執行役員 草原 繁氏

社会の構成員を育てるには、とても効率的でした。組み立てラインの価値觀は、生産性と予測可能性の高さにあります。予測可能性が高いということは、差異の小さいものを早く、たくさん生産できるということです。これを人間に置き換えてみましょう。はたして、常に早いほうがいいのか。すべて同じ、差異のない人ができあがることがいいのでしょうか。これは、まったく狂つた考え方です」(センゲ氏)

社会の構成員を育てるには、とても効率的でした。組み立てラインの価値觀は、生産性と予測可能性の高さにあります。予測可能性が高いということは、

「組み立てラインとは、モノ作りを直線的に行うステップであり、物事は分断化され、断片化されます。みんな同じスピードで、直線的に動いていくべき」という考え方です。実は、学校も一般化促進の手段として、組み立てラインの思想が取り入れられています。1年、2年、3年……と直線的に進むこ

ります。予測可能性が高いということは、差異の小さいものを早く、たくさん生産できるということです。これを人間に置き換えてみましょう。はたして、常に早いほうがいいのか。すべて同じ、差異のない人ができあがることがいいのでしょうか。これは、まったく狂つた考え方です」(センゲ氏)

## ワールド・カフェ・ダイアログ

様々な背景を持つ人との対話による気付きを楽しむ



数百人の参加者が4人ずつグループを組み、お互いに語り、聞くことから新たな気づき、アイデアを生み出そうと取り組んだ。



第二部のワールド・カフェ・ダイアログは、参加者それぞれが洞察を深めることを目的とした。4人1組で、一つのテーマについて対話し、お互いの思いを共有する。途中でメンバーを変え、多くの人と語り合う機会が提供される。発言者は常に1人。その声に耳を傾け、その場で感じたことを自由に1枚の紙に書く。この日のテーマは、「どんな未来が見えてほしいか」「違いを作るあなたの下一步は何か」。結論を出すことではなく、私たちが築く「未来」を対話することだった。「環境問題」「ダイバーシティ」「グローバル化の中の日本」……テーブルにより議論の中心は異なったが、様々なパッケージを持ってきた人々との対話により生まれる「気づき」を多くの参加者が楽しんでいた。

こうした「場作り」「場の共有」を実践し、組織の学習につなげる企業として、日産自動車、リクルートがディスカッションに加わった。リクルートは執行役員の草原繁氏、日産自動車はプログラム・ダイレクターのカーラ・ペイロ氏がスピーカーとなつた。各企業の取り組みは、65、66ページの通り。2社の取り組みを野中氏は、「学習する組織であるためには、他から学ぶことをすべき。何より『いい仕事とは何か』『コア・バリューは何か』という議論のプロセスが大事です。組織の中でそれらを共有することで、個人は仕事にコミットメントでき、集団のパフォーマンスが上がる。企業の思想とは、対話によって生まれるもので、押しつけるものではないのです」と、評価した。そして、「対話によ

り、60億人の誰をとっても、一人として同じ人はいない。これは当たり前のことだが、工業化時代の「均一」をよしとする考え方と相反する。今、その矛盾を解消しようと時代が動き出したとセンゲ氏は言う。

「既存の戦略論は、投資に対するリターンの最大化に重きを置く。お金を生み出すシステムだが、効率性だけを重視したこの考え方では優良企業にはなれない」と、従来のモノと利益のマネジメントに対し、野中氏と同様、否定的な見方を提示した。多様性を受け入れ、「個」を高めることを重視する新しい時代には、すべての人を尊ぶ思想

## 過去から今を共有する 対話が未来につながる

が欠かせないと締めくくった。

講演後、ディスカッションに入り、野中氏とセンゲ氏の間で「場作り」の重要性が確認された。野中氏によれば、直線的な組み立てでラインを持つ会社にも知識創造企業はあるという。

「そうした企業では、一人ひとりのワーカーがライン上でモノを組み立ていても、分断的に仕事をしているのではなく、前行程と後工程の関係性の中で自分の仕事がどうあるべきか考えてい

ます。プロセスの関係性の中で自らの仕事をとらえているのです。問題が起るとラインを止めて、対話によつて解決する。ワーカーもシンパシーの中で働き、知が集積され、新たな知が触発されるのです。つまり、最前線で現実を直視し、受け入れて、行動につなげ、そして分析する。毎日、仕事を深く掘り下げる。それが、知識創造企業の生産システムなのです」(野中氏)

センゲ氏も「今、ここで、関係すること。これが重要です。過去から今にいたるまでを共有する対話があつてこそ、未来の創造につながっていくのです」と、野中氏に呼応した。

こうした「場作り」「場の共有」を

実践し、組織の学習につなげる企業として、日産自動車、リクルートがディスカッションに加わった。リクルートは執行役員の草原繁氏、日産自動車はプログラム・ダイレクターのカーラ・ペイロ氏がスピーカーとなつた。

各企業の取り組みは、65、66ページ



グラフィックファシリテーター<sup>®</sup>、やまさきにこ氏が、講演を直観的に伝える絵を会場で描いていた。講演後、絵を見て理解を深める参加者の姿が見られた。

る組織の成長には終わりがない。木の幹（コア・バリュー）は先につながり、細胞が生まれ変わって成長していくのです」とセンゲ氏の示唆に富んだ言葉でディスカッションを終えた。

「場」に参加することで「気付く」「共感する」。それを体感するために、プログラムの最後に行われたのが「ワールド・カフェ・ダイアログ」である（コラム参照）。参加者同士が対話により、「未来」に対する洞察を深めていった。このシンポジウムは、「組織は学習によりどう進化するのか」をテーマにした場作りの実験でもあった。気付きを共有し、対話が続くことによって何かが起こる。そんな期待が高まるのを感じながら、シンポジウムは終了した。

## 変化の激しい時代だからこそ「好き」を貫く

### 『ウェブ時代をゆく』



紹介者／土屋 恵子氏  
モメンティブ・パフォーマンス・  
マテリアルズ・ジャパン合同会社  
執行役員 人事本部長

「今の時代はとにかく変化が激しい。そんな時に環境に短絡的に反応することばかり考えると、疲れてしまう。変化が激しい時代だからこそ、自分が本来持っている強みや心から好きと思えることを大切にしてほしい。人事という仕事をする上でも、数年前、評価や育成プロセスを設計した際に、そういう思想を反映させています」。現在外資系の化学素材メーカーで人事担当役員を務める土屋氏は、自身も人事の仕事に醍醐味を感じて以来、「好き」を貫いてきた。本書を読み、今まで自分が仕事や人生を通じて大切にしてきたことへの確信が深まったという。

本書は、ベストセラーとなった『ウェブ進化論』の続編である。ウェブ進化という大変化の中で、私たちは「時代の大きな変わり目」を生きているが、「志」さえ持てば、ウェブは人生のインフラとして「個」を大いに助けてくれる。混沌とした時代における、新しい生き方の可能性が提示されている。

著者は、受動的である限り変化は訪れない、とも指摘する。これからは「自助の精神」に基づく「勤勉の継続」がこれまで以上に求められる。そうすることで初めて「好き」を貫く自由が広がる、と説く。「ウェブ進化とともに、以前から大切にしていた考え方方が追い風を受ける時代になってきたことを感じている」と土屋氏は語る。「個々人が真剣に“好き”を貫き、心の底から湧き上がるエネルギーを大切にしてアクションを続ければ、楽しいという感覚とともに、きちんと結果が付いてくる。そういう実感を持つ個人が増えれば会社にとっても社会全体としても生産性が上がるはずだし、何より働く一人ひとりにとって、幸せなことですよね」



著者／梅田 望夫  
ちくま新書  
740円(税別)  
2007年11月刊行

## 経営の補佐役として守るべき基軸を持つ

### 『補佐役の精神構造』



紹介者／青木 章氏  
東京海上日動火災保険株式会社  
人事企画部  
企画組織・能力開発グループ  
課長

「経営を補佐する立場は、時に経営者と一線を画し、信念を持って臨まなければならない局面もある。そうでないと補佐役としてはトップに迎合するだけになってしまう」。新卒で入社以来、一貫してコーポレートスタッフとして経営の補佐役を続けてきた青木氏は、本書を読んで、「補佐役として守らなければならない基軸は何か。また基軸を外さないようにするために、古の人はどう対応したのか」という点について、大きな示唆を得られたという。

本書は、精神科医である著者が、政治家や財界人など古今東西の名補佐役にスポットを当て、その精神構造を考察した一冊である。劉備と諸葛亮、中曾根康弘と後藤田正晴など、リーダーとの関係性を軸に色々なタイプの補佐役像を明らかにしている。青木氏は、創業者の本田宗一郎とともに本田技研工業を世界的な自動車メーカーへと育てた、藤沢武夫の生き様に強く共感したという。「会社で働いていても会社人である前に社会人であるわけだし、ただの歯車になってしまったら面白くない」。藤沢氏は、本田氏の夢の実現をサポートするだけでなく、自身も夢を持っていた。強い信念を持っていたのだ。

「リーダーと補佐役の関係は、何も歴史上有名な事例だけでなく、あらゆる組織に必ず存在するもの。職場や家族、地域社会など自分が所属する多様な組織においても、時にはリーダーを務め、また時には補佐役に回ることもある。両者の関係は最適な一つの答えがあるわけではなく、組み合わせの数だけパターンがあると思う。強いところと弱いところを埋め合わせるだけでなく、お互いが相乗効果を生むような、二人の組み合わせが理想ですね」



著者／小田 晋  
生産性出版  
1800円(税別)  
2007年6月刊行

## 人事制度を思考する際の「気付き」を与えてくれる

### 『10年後の人事』

紹介者／池田 昭氏

ファイザー株式会社  
人事企画統括部 統括部長



「以前から人に直接関わるような人事の仕事をやりたかった」と語る池田氏は、マーケティングや経理部門を経て1998年に人事部門に移り、2007年9月から人事企画の統括部長に就いた。「人事制度改革やグローバルを含めたプロジェクトの立ち上げに取り組まなければならぬ中、何か参考にできる本はないかと探していた時にこの本に出会いました。小さな本ですが、我々が今まさに取り組んでいる分野のトピックスがほぼ網羅されています。単なる人事の抽象論だけではなく、将来を見据えた具体的な制度のあり方が書かれているのも非常にわかりやすい。読むと常に様々な気付きを与えてくれます」

本書は「10年という歳月は、価値観を逆転させ、『常識』と『非常識』を入れ替わるのに十分な長さを持つ」をコンセプトに、過去10年間で様変わりした日本的人事制度を総括。これから先10年間の人事制度・人材マネジメントの変化を考察している。

池田氏の興味を惹いた内容の一つが、第1章で述べられている職能等級と職務等級（ジョブ・グレード）を併用・混合した「ハイブリッド等級」だという。能力・スキル的に未知数な人物を上位ポストにつけるという抜擢人事のケースなどにおいて、ジョブ・グレードと職能等級との複合的運用でかなり納得性のある対応ができるかもしれない、という。

「現在弊社はPay for Performanceをベースとした職務等級制度を採用しています。

しかし、現行の評価基準の中で、社員の経験やスキルを今後どう反映していくかは重要なポイントになると思います。これを検討していく中で、ハイブリッド等級は、一つのヒント・可能性を与えてくれるものですね」



著者／舞田竜宣  
日本経団連出版  
1400円(税別)  
2005年5月刊行

## 良いリーダーを育てるため「恕」の精神を

### 『朝の論語』

紹介者／瀧口 齊氏

三井物産株式会社  
人事総務部 人材開発室  
室長



三井物産で採用・育成を担当する瀧口氏と本書には浅からぬ縁がある。「子供の頃、母が朝食の準備中、毎日『朝の論語』のラジオ番組を聴いていました。朝食を待つ間耳に入っていましたが、当時は難しい話だとしか感じませんでした」。30代後半になり、瀧口氏はある事業部の組織変革を担当していたが、様々な抵抗にあい中々思い通りに事が進まないことに苛立ちを感じ、会社を辞めることすら考えたという。「そんな折に偶然書店で本書を見つけ、子供の頃を思い出し購入したのが出会いです」

本書は、東洋思想の第一人者である著者の、論語についての講話を収めている。全十九講にわたる講話の中で、論語の名文を引用し、現代社会に生きる人にも通じる含蓄に富んだ解説を加えている。

瀧口氏は本書を読み、ただ理想を前面に押し出し、相手の立場を考えず強引に物事を推し進めようとしていたことを痛感する。「自分を変えないと何も変わらない」。そう思った瀧口氏は3ヶ月間会社を休んで大学院で勉強することを決断。職場に戻ってからは、大学院で得た理論的なバックグラウンドを生かして状況を整理し、地道に人を巻き込み、ついには組織変革を軌道にのせることに成功した。「今でも時々ページをめくっています。どこを読んでも深く内省を促される」。瀧口氏はそう語る。

「人材開発を担当する中で今一番やりたいのは、“良いリーダーを育てること”。この本の中にある『恕』という言葉は、一切を包容し育成してゆく仁愛と寛容を意味します。当社のリーダーにも『恕』の精神を持ってもらいたいという思いから、“人の育成ができること”を評価・任用の基準に入れています」



著者／安岡正篇  
明徳出版社  
2200円(税別)  
1987年6月刊行

人と組織の  
新・論・点

CATALYST\*

カタリスト

# 城戸淳二氏

世界で初めて白色有機EL素子の開発に成功

## 120%の力を發揮させ 能力を伸ばす

有機ELとは、蛍光性のプラスチックなどの有機物に電気を流すことによって得られる発光のことです。最近、携帯電話の画面に採用されたり、ソニーが世界初の有機ELテレビを発売したりして注目を集めています。有機ELディスプレイは、バックライトが不要な自発光のため、液晶よりはるかに美しい画質、数mmの薄さ、低消費電力を実現できます。また、将来的に丸めて持ち運べるディスプレイも可能なことから「究極のディスプレイ」とも呼ばれています。

現在成長著しい有機EL技術も、15年前までは実用化のメドさえ立っていませんでした。私が開発した白色有機ELは実用化が大きく前進した契機の一つです。白色有機ELをカラーフィルタと組み合わせ、ディスプレイの大型化や低コスト化が進んだほか、照明などの新用途も展開できました。

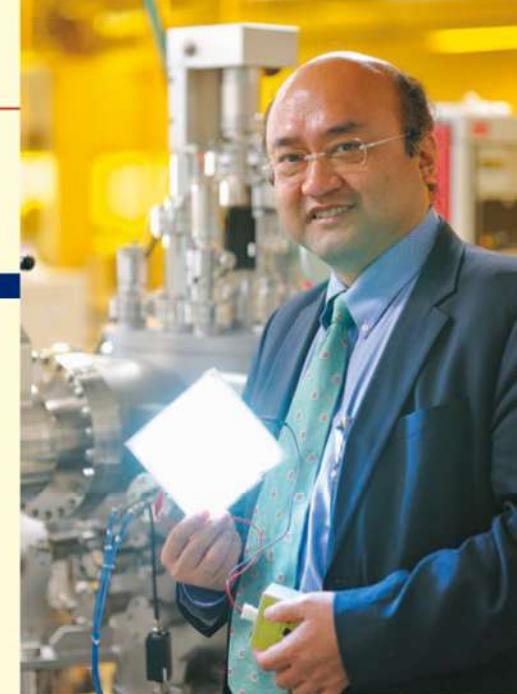
### 語呂合わせのような ひと言が始まり

「城戸君だから希土類をやりなさ

い」。早稲田大学時代の恩師が語呂合わせで発したひと言が始まりでした。実際に私がアメリカの大学に留学していた1989年頃、向こうの研究室では希土類を使って赤くピカピカ光るプラスチック片がごろごろ転がっていたのです。このきれいなプラスチックを電気の力で光らせることはできないか。当時はまだ有機物が電気で光る例は実用化されていなかっただし、「これが成功すれば世界初の大発明になるのではないか」という子供っぽい発想が研究の原点です。

### 一人ひとりをきちんと 見ることが大切

現在私の研究室は約30人が在籍する大所帯となっています。よい研究者を育てるには、自分の力を120%発揮しなければできないような、ほどよい高さのハードルとなる研究テーマを与えることです。100%の努力でできてしまう目標では、人の能力は伸びません。今までやったことのないレベルまでちょっと無理をさせることで、



能力を伸ばし自信もつけさせます。それを繰り返すと自ずとモチベーションも高まり、放っておいても成長を始めるのです。

大切なことは、学生の能力は様々なので、120%のハードルの高さは学生によって違うという点です。また、しかつて伸びる学生がいる一方で、ほめないとダメな学生もいます。時には声をかけるだけではなく「もう来るな!」としかり飛ばすこともあります。しかし、本当に来なくなってしまうような人をしかつてはいけない。結局、一人ひとりの能力、得手不得手、性格などをよく見ることが研究者教育の基本だと思います。

山形大学に来たばかりのことです。学生達と深夜2時まで議論を続け、ようやく方向性が見えてきたので、「明日実験をやろう」と解散しました。ところが翌朝来てみると「気になって朝まで実験をしてしまった」と言っていたのを思い出します。こうしたモチベーションが高い研究者は、120%のハードルを繰り返し越えることで、育っていくのです。

文／前川裕志 撮影／佐藤彰展

### PROFILE きど・じゅんじ

1959年大阪府生まれ。84年早稲田大学理工学部卒。89年米国Polytechnic University博士Ph.D.。現在は山形大学大学院理工学研究科有機デバイス工学専攻の教授。93年世界初の白色有機EL素子の開発に成功。2002年から始まった有機EL国家プロジェクトのプロジェクトリーダー。03年より山形県有機エレクトロニクス研究所所長。

# 編 集 後 記

三種の神器を辿る旅は、芳醇でした。私たちが今いるこの土壤や文脈、あるいは歴史を確認する道のりでした。「半歩先のコンセプトの提示」をミッショントするワークス誌だからこそ、必要だったプロセスだと思います。松岡正剛さんが最新刊で、「日本は苗代という方法を取り戻すべきだ」との提言をしています。いつたん「小さいもの」をつくる。そして季節に合わせて大きく育てる。きちんと自分のもにしていく過程が必要だということを、改めて感じた初春でした。(高津)

娘の幼稚園では有志の父親が集まり、園庭の木製大型遊具を日曜大工で補修します。3月最初の日曜は、間伐されたヒノキを補修材料としていたために、房総半島の山奥へと出かけました。直径20センチもある丸太をチエーンソーで切り、ちょっとした木こり気分。幼稚園に我が子が入るまで、チエーンソーなんて触ったこともなかったのですが、なんとか扱えるようになりました。得がたい技能まで身につけさせてもらい、娘とともに幼稚園ライフを楽しんでいます。(Watanabe)

私の仕事における「第二次成長期」を支えてくれた方が退職されます。常にチャレンジングな仕事を与えてくれ、彼女と仕事をした日々によって、物事の判断基準や大局でとらえる姿勢、人を動かす術など、より規模が大きな仕事を遂行するに必要なスキルを(体得したとは言えませんが)理解できたり思っています。仕事に厳しい方だけに、タフな状況も経験しましたが、振り返ればそれは確実に糧となりました。よき指導者との出会いで人は成長すると思いません。仕事に厳しい方だけに、身をもつて感じています。(入倉)

**おわびと訂正**

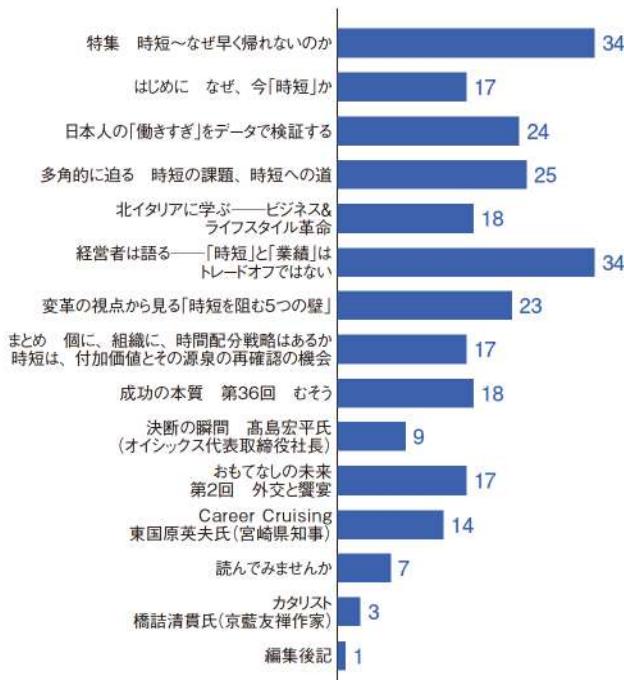
86号特集「時短～なぜ早く帰れないのか」24・25ページのソフトブレーン様の事例紹介におきまして、社内SNSと同社商品「e-セルスマネージャー」の写真が入れ替わっていました。ソフトブレーン様ならびに読者の皆様にご迷惑をお掛けしましたことを、おわび申し上げます。

車で10分ほどの場所にあったのが幸いだ。いつ行っても利用者の姿がまばらで、王様のようにも取つて読める。内外の専門雑誌も揃い踏み、地下の食堂もなかなかぶまれたが、年末に存続が決まったようだ。年度も変わり、今後も王様気分で使えるか、気がかりではある。(荻野)

本との幸せな出会いについて考えさせられる機会があった。取材でお会いした方は、一冊の本と運命的な出会いを果たし、以来常に傍らにその本を置いて重宝しているという。出会いとは気まぐれなもので、その時の自身のおかれの状況如何で良き出会いになるかどうかが決まる節がある。本に限らず、自分にとっての「人生の伴侶」となり得る出会いに恵まれたとき、できる限りその真価を見過さないだけの感性を磨いておきたい。(青柳)

## 前号「Works No.86 時短～なぜ早く帰れないのか」2008.2.3へ寄せられた読者の声 (2008.3.4時点)

### ◆印象に残った記事・発言内容・事例



### ◆今回の特集内容(時短～なぜ早く帰れないのか)は、今後の貴殿のビジネス・研究等に、



### 誌面に関するご意見、ご感想

- 旧態依然としたタイムマネジメントに行き詰まりを感じる。役職や年齢にかかわらず、誰にも公平に与えられた「時間」をどうマネジメントしていくのか、考えさせられた内容だった。
- ワークライフバランスを進めるためにも、時短は進めなければいけない問題。価値観の多様化が進む中、全ての価値観を認め合うダイバーシティの観点からの時短策が必要となろう。
- 長時間労働の問題は、経営側、労働者側双方の問題だと思う。両者の視点で、双方の思惑の一一致する点、相違点をもう少しあぶり出せたら良かったのでは。
- そもそも「時短」=是とすること自体に問題はないのだろうか?なぜ時短を進める必要があるのか、どのスパンで労働時間を捉えるのか、人生における労働とは何か、など本質的な議論があると良かったと思う。

## Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます。(隔月偶数月10日発行)  
バックナンバーもご購読いただけます。

### お申し込み方法

A B C のいずれかの方法でお申し込みください。

#### A インターネット

<http://www.works-i.com>

Works(購読申し込み) 購読のお申し込み

#### B 電話

【電話】**0120-022-844**

(携帯・PHSからご利用いただけます)  
月～金(土・日・祝休) 9:00～17:30

#### C FAX

【FAX宛先】0120-270-112 (24時間OK)

以下の項目をご記入のうえ、下記宛先

までお送りください。①『Works』希望  
②希望購読開始号および回数 ③冊数  
④〈個人の場合〉お名前・ふりがな 〈法人の場合〉企業名・部署名・ご担当者名・  
ふりがな ⑤郵便番号・住所 ⑥電話番号 ⑦メールアドレス

\* FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払いはご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込のみとさせていただきます。

### 購読料

- 1冊 700円(消費税込み・送料無料)
- 1年間・6冊 4200円  
(消費税込み・送料無料)
- バックナンバー・No.1～22は、送料のみ(100円)でご送付いたします。

### お支払い方法

- お支払いは一括払いになります。
- 【郵便振替・コンビニエンスストア振込】商品初回発送約1週間後に請求書・振込用紙を別送いたします。お近くの郵便局、

またはコンビニエンスストアで「支払い期日」までにお支払いください。手数料はかかりません。

【クレジットカード】JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になります。手数料はかかりません。

\*配達は宅急便にてお届けします。発送事情により発売日以降のお届けになる場合がございますので、ご了承ください。

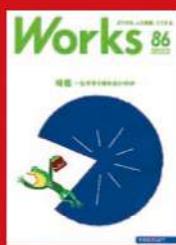
#### 個人情報の取り扱いについて

皆様の個人情報(氏名・住所・電話番号等)は、商品の注文受付・配送・決済等のサービス適用・ご利用状況の把握・キャンペーン実施時等における販品・謝礼の送付、本サービスに関するアンケートのお願い、個人を特定できない統計データの作成に利用いたします。当社は、原則として、ご本人の承諾なく上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提供しません。ただし、当社は個人情報取扱い業務の一部または全部を外部委託することがあります(なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います)。また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告知、および本誌と連動したサービスの案内を発送することがあります。

●個人情報管理責任者 株式会社リクルート マーケティング局 局長  
●個人情報に関するお問い合わせ先:リクルート予約購読係  
●フリーダイヤル:0120-036-693  
(受付時間:9:00～17:30土日祝日除く)

『Works』次号(88号)のテーマは  
「ミドル人材の  
ブレイクスルーを考える」  
発行は6月10日(火)です

### ■バックナンバー一覧



No.86  
2008.2.3  
時短 ~なぜ早く帰れないのか~



No.85  
2007.12.2008.1  
ビジネスバーソンと「教養」



No.84 2007.10.11  
イデオロギーとしてのワークプレイス



No.83 2007.8.9  
バブル・ミドルの卒業



No.82 2007.6.7  
開演! 顧客接点劇場

No.76 2006.6.7  
人材マネジメントを視覚化する

No.75 2006.4.5  
「ダイバーシティ」を超えて

No.74 2006.2.3  
M&A、「人」の時代。

No.73 2005.12-2006.1  
人事部とは何か

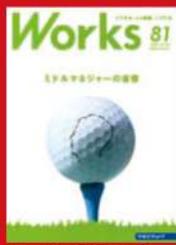
No.72 2005.10.11  
企業組織のDNA

No.71 2005.8.9  
OJTの再創造

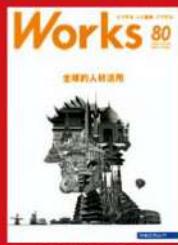
No.70 2005.6.7  
人材マネジメント  
これまでの10年  
これからの10年

No.69 2005.4.5  
育て! ビジネス・  
プロフェッショナル

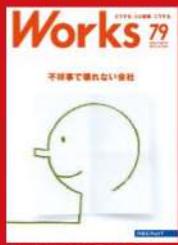
No.68 2005.2.3  
若手を活かす



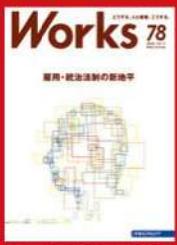
No.81 2007.4.5  
ミドルマネジャーの省察



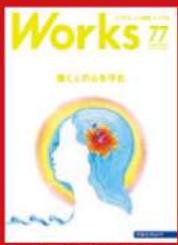
No.80 2007.2.3  
全球的人材活用



No.79 2006.12.2007.1  
不祥事で壊れない会社



No.78 2006.10.11  
雇用・統治法制の新地平



No.77 2006.8.9  
働く人の心を守れ

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所

<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp TEL:03-3575-5849 FAX:03-3575-6886