

Works

どうなる、人・組織。こうなる。

55

2002.12-2003.01
ワークス研究所
定価700円 本体価格667円



日本の人事、失敗の本質

- ◎体験者が語る、生の「戦後人事」
- ◎戦前、戦後、そして今。

野中郁次郎の 成功の本質：第5回 スタジオジブリ／「千と千尋の神隠し」
リーダーの軌跡：IFIビジネス・スクール学長 尾原蓉子

RECRUIT

特集

日本の人事、失敗の本質

序にかえて	ABCD包囲網とプラザ合意、敗戦とバブル崩壊——そして10年 海老原嗣生 (本誌編集長).....	2
第1章	体験者が語る、生の「戦後人事」	4
Part1	●敗戦期の労使紛争は何を生んだか.....	5
	●スマートな俗説1 GHQ主導の労働旋風が去ると、馴れ合いの経営が残った	
	●社会的不満の爆発と、それを秩序吸収する仕組みの成立 兵藤 剣 (ひょうどう・つとむ) 埼玉大学学長	
	●階級闘争で企業も人も疲れ、新たな動きが生まれた 清水春樹 (しみず・はるき) 元・日産労連会長	
	●同時代人の寄せたコメント ●Take Note	
Part2	●輸入理論への憧憬と本質的な問題.....	14
	●スマートな俗説2 連綿と続く「舶来HRMの皮相的な流行」	
	●なぜTQCは成功し、MTPは敗れたのか 俵 実男 (たわら・じつお) 帝京平成大学情報学部教授	
	●MBOも社内報も、なぜ結局尻すぼみになるのか 水谷雅一 (みずたに・まさかず) 経営倫理実践研究センター会長	
	●同時代人の寄せたコメント ●Take Note	
Part3	●日本型賃金が目指した理想とは.....	21
	●スマートな俗説3 賃金・評価制度は、社会背景と日本的風土の葛藤の歴史	
	●職能資格制以前もすでに、職能的評価は根付いていた 兵頭 傳 (ひょうどう・つたえ) 大島造船所相談役	
	●安定と刺激のアクセルバランスをとる経営術 植松千里 (うえまつ・ちさと) 名古屋外国語大学国際経営学部学長	
	●計算づくで作られた「個人と経営」が結びつく制度 楠田 丘 (くすだ・きゅう) 社会経済生産性本部 雇用システム研究センター所長	
	●同時代人の寄せたコメント ●Take Note	
Part4	●日本型雇用は実在したのか?.....	32
	●スマートな俗説4 60年代までの必要性和、80年代以降のくびき	
	●現実を見る訓練として、日本型雇用論を俎上に 小池和男 (こいけ・かずお) 東海学園大学経営学部教授	
	●教科書に書いていない、日米企業の類似性 植之原道行 (うえのはら・みちゆき) 多摩大学名誉教授	
	●社会学者が解説する「日本的経営」① 野村一夫 (のむら・かずお) 國學院大學経済学部教授	
	●社会学者が解説する「日本的経営」② 野田一夫 (のた・かずお) 多摩大学名誉学長・日本総合研究所会長	
	●同時代人の寄せたコメント ●Take Note	
第2章	戦前、戦後、そして今。	41
Part1	●戦前の日本軍も、単純な学歴・年功制ではなかった.....	42
	熊谷 直 (くまがい・ただす) 軍事評論家	
Part2	●顔の見える人事。理論を超えて本質の追求を——.....	44
	海老原嗣生 (本誌編集長)	
<hr/>		
ワークス研究所 活動レポート.....		48
HRMと知的資本、そして企業業績の“見えない”“強い”関係		
■連載		
ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する		
成功の本質 監修 野中郁次郎 第5回 スタジオジブリ/『千と千尋の神隠し』.....		49
著者からのメッセージ.....		54
『ドラッカーの実践経営哲学』『就活トラベラーズ』『あなたのパラシュートは何色?』		
■カタリスト 人と組織の新・論・点		
土田雅人 (サントリー ラグビー部監督) 勝つための「ヘッズ・アップ!」.....		56
■DATA COLUMN データは口ほどにモノをいう		
「求人回復・景気回復」は本当か——データの魔力を解き明かす (角方正幸/リクルート ワークス研究所 主幹研究員).....		57
■リーダーの軌跡		
尾原蓉子 (IFIビジネス・スクール 学長).....		58
ウェブインフォメーション/ http://www.works-i.com		62
前号を振り返る.....		63
奥付.....		64

失敗の本質

序にかえて

ABCCD包囲網とプラザ合意、 敗戦とバブル崩壊——そして10年

編集担当 海老原嗣生（本誌編集長）

1985年から2000年の15年間に、世界の主要国で一番GDPを伸ばした国はどこか？

唐突な質問で恐縮だが、実はこれ、日本なのだ。日本はこの間、約2・8倍にGDPを伸ばしている。そんなバカな、という気持ちごもつとも。これにはトリックがある。この場合のGDPは、ドル建てとなっていることだ。ここまでは、ドル建てとされていることだ。ここまでは、1985年のプラザ合意。あれで一気に円は高くなった。だから**為替で見かけのGDPは伸びた**。それを抜くと成長率は約45%。低い数字ではないが、高い数字でもない。※GDPは実質値。

● プラザ合意というもののあまりの反則さに気づいているだろうか。それ以前、一人当たり国民所得で比べると、日本はアメリカや旧西ドイツ、フランスの6割程度しかなかった。先進国の中では、比較的労働コストの低い、中進国だった。今でいう韓国みたいな感じだろうか。それが、いきなり為替変動により、世界

一の高コスト国に変身させられた。こんなのないよ。**朝起きたらいきなり、社員全員給与2倍だもの**。「それまで不当に円安だった」という反論もあるだろう。でも、それだって、普通は5〜10年かけて調整するはずだ。半年で5割、次の1年で5割なんて、べらぼうな力技にさらされて、経済破綻を起こさず、ここまでやってきた日本はえらい。この事実、案外指摘されていない。堺屋太一や草野厚が、バブル崩壊後も日本はGDPを10%程度伸ばしていることをほめたりしているくらいだろう。

● たとえば中国でもいい。いきなり1年で為替レートを倍にしてみてもいい。確実に成長は止まる。大混乱になる。アメリカがそんなことになったら、多分戦争かな。

日本にも大変なことが起こった。内需転換との美名の下、バブルつてやつが。これが4年7カ月続く。そして崩壊。92年4月。それから10年が経った。まだ日本は上昇気流をつかんでいない。

日本の人事

● これを太平洋戦争期とのアナロジイで考えてみたい。

ABCD包囲網が昭和15年。それから1年で日本は戦争に突入。太平洋戦争は3年8カ月。内容の相違こそあれ、プラザ合意とバブルの関係とよく似ている。では、終戦後、10年経った昭和30年の時点で日本はどうなっていたか。戦後3回目の不況（鍋底景気）に陥っていた。つまりまた不安定期だった。類推する限り、今の日本が不安定なのもむべなるかな、といったところ。

● ただ、翌31年には有沢広巳の「もはや戦後ではない」が経済白書に載る。果たして今の日本が来年、「バブル崩壊は遠くなりにけり」といえるか。こちらは少々暗くなるアナロジイだ。

● なぜそこまで戦後の日本は力強かったのか。ひよっとすると、そこに現在の長期低迷を打破するヒントが隠れているのではないか。戦後の復興から高度成長期に続く日本。私たちが混乱から抜け出す糸口がこの中に見つかるか、そして、現在の行動の改善すべき点があるか、わならないか。

● 日本の人事、失敗の本質。タイトルだけ聞くと、日本否定、アメリカ礼賛かと思われるだろう。でも求めたものは、その逆に近い。戦後の日本人が、日本型経営をどのように作ったのか。それは日本型経営の礼賛ではない。先人の意気込みや考え方など、エトスを礼賛し

● たいのだ。今の私たちに「新日本」型経営を作り上げるだけの、心意気があるだろうか。グローバル化という簡単な言葉で模倣に落ち着きそうな昨今。この風潮こそが「失敗の本質」と考え、警鐘の意を込めたのがタイトルの真意だ。

● テーマがテーマなだけに、今回は意見の偏りがなく、30人以上の取材をした。本誌に取り上げさせていただいた方も、イデオロギーの違い、企業人・研究者、経営・組合、などバランスをとって、対立的な意見を反映できるようにしている。ただし、意見では対立もあるが、ものすごく真剣に日本オリジナルを考え続けてきたという姿勢の部分はほぼ共通だ。

● 歴史を語るとき、わかりやすいようにキレイなモデルに帰結させ、あえてディテールを無視することがある。しかし、歴史はディテールの方が主導し、モデルによる調和などは起きていない、と私は考える。だから、一般論ではなく、細かな出来事や心情を重視して取材を続けた。ほぼ80歳という方々に連日会い続けた中で、先人たちの熱さに圧倒され、伝えるべきものは文字ではなく、この気持ち、と思った。行間にそれが滲み出せば幸い、自身の筆力不足を悔やみつつも、この貴重な方々に今の時期お会いできたことを、この上ない幸せと感じている。

体験者が語る、 生の「戦後人事」

ものごとを語る時、中心に一つの理論やモデルを置いて、
それをもとに説明すると説得力が高まる。

理論やモデルは、キレイな構造で非常にわかりやすくなっているからだ。

しかし、そこには、落とし穴がある。通常の現象は、それほどキレイな形をしていない。

説明モデルを作り上げるためには、意に沿わない現象にあえて注視しないという
選別が潜む場合が多いためだ。

選別に漏れたものをくみ上げていかないと、本当の姿は見えてこない——

この章では、戦後人事史を語る上でははずすことのできない4つの事象を取り上げてみた。

それぞれを、非常に単純化したステレオタイプの「スマートな俗説」でまずは語る。

次に、そのわかりやすいモデルがどれだけ重要なことを見落としているか、

を同時代の識者に語ってもらうという構成で、戦後人事を振り返ってみた。

各節の終わりには、付録として参考資料を添えている。

文・構成 海老原嗣生 (本誌)

Part 1
敗戦期の労使紛争は何を生んだか

Part 2
輸入理論への憧憬と本質的な問題

Part 3
日本型賃金が目指した理想とは

Part 4
日本型雇用は実在したのか？

敗戦期の労使紛争は何を生んだか

敗戦から復興期の人事を語る上で欠かせない要素の一つに、過激な労使紛争がある。労使関連では企業別組合や協調協力路線は今でも取り上げられるが、こと敗戦期の労使紛争については、風化が進んでいる。日本型経営の端緒につながる可能性があるこの事象を、ここでもう一度振り返ってみたい。

スマートな俗説①

GHQ主導の労働旋風が去ると、馴れ合いの経営が残った

終戦直後に起きた社会システムの大きな転換を語る時、マッカーサーとGHQの存在を無視することはできない。もちろんこのコンテクストに沿って、昭和20年代の過激な労使紛争とその後の日本の労使協調の誕生も、読み解くことはできる。

アメリカの日本占領政策は恐ろしく周到な計画の上に行われていた。まず、日本の国民性、社会システムの解明とその転換を探るために、アメリカでは戦時中、徹底的な日本研究が盛んになる。それは、戦時情報局の外国士気研究班（※1）や、アナポリス、ウェストポイントなどの軍関係のみならず、多くの普通大学を巻き込み、社会学・心理学・歴史学・政治学・生物学など総合

的な研究の渦を起こす。こうした研究が、たとえばニューヨーク会議（※2）などで討議され、次第に占領政策の雛形が出来上がっていく。いわく、日本人の幼児的集団心理、天皇崇拜、卓越した適応力……。その結果、軍国主義に代わる新たな精神的支柱を日本人に用意し、アメリカが親（または兄）となつて日本を導くという宥和策をとれば、比較的容易に戦後民主化（＝非軍備弱体化）は進むと読んだ。この時に戦前体制のアンチテーゼとして、戦前・戦中の弾圧下でも軍国主義に批判を続けた投獄中の共産主義者たちの利用が考えられた。

この方針に従って、昭和20年秋、徳田球一をはじめとした投獄中の左翼運動家が釈放となる。彼らはマッカーサーの目論見どおり、産別会議を立ち上げ労働運動の先頭に立って、戦前の企業体制を糾弾した。同時期に、主要企業の経営幹部が「戦前体制に荷担した」との理由から役職を退き、集中排除（財閥解体）もあいまって、企業経営が乱気流に巻き込まれる。こうした世相に乗じて産別会議は、生産管理闘争（※3）やオルグ（※4）を介した経営糾弾などを行い、次々と権利闘争を勝利していく。学歴・職務による差別がなく、生活費を重視した年齢給である電産型賃金制度（※5）などもその一つとして挙げられるだろう。

急激に労組による企業支配が日常化していく一方で、国際関係では日ソ冷

※1 ルース・ベネディクトやマーガレット・ミードなどはこの機関での研究で名を馳せた

※2 アメリカ太平洋問題調査会の支援で終戦1年前に開かれた日本人研究報告

※3 経営者を排除し、労働組合が生産現場を掌握し、経営の主体権を勝ち取ろうとする争議戦術。しかし、1946年6月、政府が「生産管理は経営権の侵害にあたる」と発表、非合法となった

※4 オルガナイザーの略。未組織の労働者の中に入って、共産党入党やシンパ作りに努める人間を指す

※5 1946年、電産（日本電気産業労働組合協議会）が提案した賃金体系のこと。基準賃金のうち年齢と勤続年数、それに家族の数で換算される生活給の比重が全体の68%と非常に高かった。日本の年功型賃金の原型となった

戦が深刻さを増し、さらに日本国内も社会党を中心にした革新連立政権が誕生するに至り、GHQは次第に危惧を抱き出す。当初の目的であった戦前体

制の打破を通り越した左傾化に対し、マッカーサー書簡によるスト権剥奪、経済9原則による企業経営の自立促進（ドッジラインに続く）、定員法による公

共企業の人員整理、労組法改正（管理職社員の組合参加規制、労組幹部への企業からの給与支給禁止等）など、足早に規制策を打ち出す。

この総仕上げとして50年7月、朝鮮動乱の開始に前後して、産別会議の解体（※6）↓総評への発展解消が起きる。総評は内部には左右対立を含み、右系の民主化同盟が次第に台頭。所属企業との協調色が濃くなり、産業別組合・企業横断の芽は摘まれていく。

一方、ホワイトカラー・ブルーカラー混在という脆弱な基盤の上に成立した日本型労働組合は、大争議に際し、穏健的なホワイトカラー系の離脱↓第2組合（※7）の結成が相次ぐ。経営側は第2組合に妥協姿勢を示し、経営合理化を進める。やがて労働運動のイニシアティブをとった第2組合は、総評と袂を分つ。そうした中で、総評（※8）も、「政治闘争から経済闘争へ」（※9）の掛け声の下、雇用・賃金を主目的にした柔和な運動体へと変化していく。その象徴が、春闘（※10）といえるだろう。組合が過激な生産管理や長期ストを行わない代わりに、企業も賃上げゼロ回答や強引な解雇もしない。こうした暗黙の了解の上に、協調的な労使関係（※11）が出来上がった。

GHQが火をつけた「与えられた」労働運動は、労働者自らの自発的な活動ではなく、そのためマッカーサーの方針転換とともに収束し、長く企業内に根を張ることができなかった。そして、急激に沈静化する途上で、日本型妥協Ⅱ馴れ合い経営の原型となり、後の企業経営に影響を及ぼしていく。

2.1ゼネスト 皇居前広場を埋めた集会（1947年）



※6 共産党系の産別弱体化を計り、GHQは1948年結成の民同（産別民主化同盟）を支援する。さらにこの民同と総同盟左派を中心としたナショナルセンター再編を図り、50年、総評（日本労働組合総評議会）が結成された

※7 元からある組合（第1組合）を集団的に脱退した組合員などが同一企業内に別個に形成する労働組合のこと。経営陣と対立する戦間的な第1組合に対して、労使協調路線をとるものが多い

※8 日本労働組合総評議会の略称。1950年、それまでの産別会議・全労連の左翼的急進主義に反発した民同（産別民主化同盟系組合）がGHQの支持のもとに結成。しかし、翌51年、総評は方向転換、平和保持を掲げ、占領軍に対抗する存在となる。89年、連合全日本民間労働組合連合会（結成により解散した

※9 戦後、大きく高揚した労働運動は、1960年の三井三池争議における労働者側の敗北をきっかけに、政治闘争の色合いを薄め、純・経済闘争と化した

※10 1955年以後、現在まで毎年続いている「春季生活闘争」の略称。合理化・炭労・私鉄・電産・紙パという総評傘下の5組合が54年暮れに組んだ賃上げ共闘をきっかけとし、翌年には全国金属、化学同盟、電気労連が加わり、企業や産業の枠を超えて賃金アップの統一要求を行ってきた。1957年から「春闘相場」という言葉が使われ、公務員も含めた賃上げの社会的基準としての役割を果たすようになる

※11 企業における労働者と使用者との関係

時代の証言者

兵藤 釗氏（談）

社会的不満の爆発と、それを秩序吸収する仕組みの成立

労使問題の研究を始めて40年以上になる兵藤氏。敗戦後復興期はまだ学生であったが、その時代の空気はマスコミや日常生活を通して熟知している。

研究と日常を通して、あの過激な運動は何であったのか、を語ってもらった。

運動の収束には 十余年かかっている

※1 1959年から60年にわたって行われた三井三池炭鉱の解雇反対闘争。組合側の敗北に終わり、以後、階級闘争路線の大規模組合運動は終焉を迎えた。

※2 1950年6月25日、朝鮮民主主義人民共和国軍の韓国への武力侵攻を契機に勃発した。53年7月27日に休戦協定。関連した「朝鮮特需」により、日本経済は戦後初の好景気に沸いた。

※3 1951年9月、サンフランシスコ講和会議が開かれ、日本全権吉田茂首相が平和条約に調印。これにより、日本は主権を回復する。

※4 たかの・みのる（1901～1974）。労働運動家。51年総評事務局長となり、55年まで労働界トップの座につき。当時のマスコミから「総評の高野天皇」と呼ばれた。

※5 おおた・かおる（1912～1998）。労働運動家。1958年から66年まで総評議長。総評全盛期の個性あふれるリーダーで、発言もスケールが大きく、しばしば「太田ラッパ」などともいわれた。「春闘」方式の創設者。

基本的な相違点から話させてください。最初に、そんなに簡単に労働紛争が収束したか。50年の総評設立から55年の春闘が収束期と見るのは少し短かすぎるでしょう。GHQが逆コースで組合対策を変え始めたのは、48年からですが、55年以降も、60年の三井三池（※1）まで大きな争議は起きている。そんなに短期に労働運動が冷え込んだわけではないのです。

ギリギリの生活防衛 として始まった春闘

2つ目に、春闘を協調システムととらえています。ここは、総評の方針転換と見た方がいいでしょう。50年の朝鮮動乱（※2）や51年の講和会議（※3）といった情勢の中で、第2代事務局長

となった高野実（※4）さんは、政治闘争にかなりの力を注いだ。でも、そのままでは社会との乖離が生まれてきた。朝鮮動乱の収束とともに、景気が沈滞してくる中で、政治闘争を繰り返すよりは、明日の飯を確かなものにする方向に、つまり経済闘争へと、後に、2代目議長となる合理化労連の太田薫（※5）さんが方針転換したのが春闘です。「糞のついた金でも金は金」といった太田さんの発言は、人に訴えるものがありました。ですから、生活を安定させるため必死に戦いを演じた。決してそれが協調だったわけではない。協調的な運動が前面に出てくるのは、三池闘争が終わり、高度経済成長色が濃くなる60年代からでしょう。

戦後の日本の組合は企業別組合で、ホワイトカラー・ブルーカラーの寄り合い所帯ですが、40年代・50年代と60年代ではかなり性質が異なります。社会全体の明日が不透明であり、その上ホワイトカラーといえども決して裕福ではなかつた40年代、高学歴な組合員も、必死になつて活動に身を投じていました。50年代になると、組合の仕事も一つのキャリアと考えて組合役員でも経営幹部になつていく人が現れるようになった。そんな違いがありました。

職身分制廃止が 大きな原動力だった

3つ目ですが、これが一番大きな誤りです。GHQの方針により労働運動が左右されたという側面は確かにあります。しかし、それだけで労働運動が変わつていったわけではありません。ましてや、GHQ頼みの運動だったために、それが去ると急速に「協調的経営」が成立した、とはとてもいえません。

戦前は、皆さんがお考えになる以上に、ブルーカラー労働者の社会的身分は低かつたのです。給与体系も、職員は月給制なのに、ブルーカラーは日給制で、使用するトイレや食堂もホワイトカラーと

は異なっていた、という状態だったので。たとえば、明治30年代に日本鉄道(後の国鉄、現J.R)で起こったストライキに、「機関方」と呼ぶのはやめてくれ、というものがありません。馬方みただ、というわけです。俺たちも人間だからまともな呼称に変えてほしい、という気持ちだったのでしょうか。また、ある資料によると、大正7、8年頃の東京市電の運転手は、「蝶々」とんぼが鳥ならば、俺たちだって人間だ」と訴えています。それくらい、人並み扱いしてほしい、という気持ちが強かった。

欧米のように労働者が誇りをもてない社会

ホワイトカラーとブルーカラーに厳然



ひょうどう・つとむ 埼玉大学学長。1933年愛知県生まれ。57年東京大学経済学部卒業。62年同大学院社会学研究科博士課程単位取得満期退学。この間、労働社会学の泰斗、大河内一男教授に師事。64年東京大学経済学部助教授、78年同学教授、94年埼玉大学経済学部教授を経て、98年より現職。戦前・戦後の日本的労使関係の実証研究と分析に定評がある。主著「日本における労資関係の展開」(東京大学出版会)、『労働の戦後史(上・下)』(東京大学出版会)

たる差があったのは、日本だけでなく、イギリスをはじめとした欧米も同じです。ところが、向こうの国では、ブルーカラーたることに誇りをもてる、という点に違いがあったのです。

欧州はギルドに端を発する熟練工の横のつながりがあった組合ができた。組合に参加するには、それなりの徒弟修業が必要であり、組合に参加すれば、それが資格となって、高い賃金や転職の世話などを受けることができた。自身の職への誇りや、その職を通じて人生をまっとうできる社会なのです。息子も親と同じ職を続ける、という道が成り立つわけです。

対して日本はどうか。そういうところがない。戦前、製鉄所で働いていた労働者が、自分の息子にこの仕事だけはやらせたくない、と語っています。労働者の誇りとか自立を促す仕組みが社会にない。結局彼らは会社に要望するしかないのです。ですから、労使紛争も、会社に誠意を求めるといようなことから発生したわけです。会社も、人正デモクラシーの頃から、頭ごなしにNOをいうのではなく、現場の「職工」を従業員と見なすようになり、日中戦争の頃から「職工」という呼称そのものをやめ、「職員」に合わせて「工員」と呼ぶように形だけは整えていったのです。しかし、名目はそろっても、中身はホワイトカラーと雲泥の差だった。次第に憤懣からくるエネルギーが溜まっていったのでしよう。

これには、もう一つ、教育制度の影響

もありました。日本の場合、欧米と異なり初等教育にはほとんど身分差別がありません。これはいいこと。しかし、そこで地主の子供も小作の子供も机を並べているのに、高等教育はお金がかかるために、貧しい家の子供は行けなくなる。自分の方が勉強できるし体もいいのに貧乏だから……と諦める。やりきれない思いが募ります。欧米のように、初等教育から別々だと、こうした気持ちは湧きにくいです。戦前の日本の貧しい家の子供たちは、軍隊や国鉄・電電・郵政などの公的セクターに多く就職していった。戦後、官公労の活動が盛んだった理由の一つはそのあたりにあるのではないか、と思います。

労働者の迷いの秩序吸収を目指した日本型経営

こうした鬱憤が、敗戦という社会システムの混乱の中で爆発する。その上に、GHQが民主化政策をとったこともあって、ホワイトカラーも窮乏しているから一緒に戦う。それが、労働運動を激しくしていったのでしよう。

ここで、多くの会社は、ブルーカラーをホワイトカラーと社内的に同格に位置付けるようになりましたが、依然として給与体系は別々です。インフレで目減りする、さらには、ドッジ・ライン以降の企業整理が進むということで、昇進の目途も立たなくなる。そういう中で、労働者の不満を吸い上げてうまく秩序化

※6 おりい・ひゅうが(1908~1974)。元・日本鋼管の専務取締役(労働・人事担当)

できるような経営でなければ、企業は弱体化する。優れた経営者はそう考えた。たとえば、八幡製鉄の小松廣さんとか、日本鋼管の折井日向(※6)さんなどはとても有名です。後の職能資格制度の礎ともなるような資格制度や作業長

制度が生まれてきたわけです。八幡製鉄は、作業長制度の導入にあたって、『青空の見える人事管理』ということを行いました。これはブルーカラーを惹きつけるものをもっていたと思いますね。

G H Q がいなくなったから協調的になった、などというのではなく、こうした会社の底辺に渦巻く鬱憤を吸い上げる必要性に迫られてできてきたのが、日本的経営だと思っています。

時代の証言者

清水春樹氏(談)

階級闘争で企業も人も疲れ、新たな動きが生まれた

巷間話されている戦後労使紛争は、イデオロギー面とG H Q が大きな存在になっている。しかし、その実態はどうであったのか。異なった立場から労働運動を続けてきた元・自動車労連会長の清水氏にインタビューを行った。

※1 主に経営者が採算の取れないことを理由に、工場などの生産活動を取り止めること

※2 1949年に労働組合法が改正され、管理職の組合加入の禁止、組合に対する事業者による経費補助の縮小などが新たに盛り込まれた

※3 1947年元旦のラジオ放送で、高揚する労働運動の指導者を、吉田茂首相が「不逞の輩」と非難し、これに反発した全官公庁労働組合共同闘争委員会が賃金引き上げなどの要求を掲げ、2月1日を期してゼネストに入ることを決定した。しかし、G H Q が占領政策の妨げになると判断、中止指令を出したためストは中止された

生産管理闘争は生産サボタージュ(※1)への対抗で起こったというのは、事実でしょうか。

終戦直後は原材料などが割当制だったから、経営者がそれを生産に使用せずに横流しして利ザヤを稼ぐような生産サボタージュが確かにありました。その対抗策として、労働組合が行った生産管理が組合員の支持を受け、争議戦術の主流になったことも一時期あったようです。しかし、それは組合が経営の無責任さを追及して自ら生産の責任を負う、というようなカッコいいものではなかったし、第一、そんな力量もなかった。だ

から、すぐ下火になっていきましたよ。いずれにしても、まだ労働法改正前(※2)で、当時は課長クラスも組合員だし、就業時間中に賃金カットもなく、勝手に組合の集会が開かれるような秩序なき状態であり、そうした中で、そのようなことが起き得たということでしょう。

復興期の労使紛争は、とかく産別会議(左翼系)とG H Q の関係で語られる面が多いですが。

戦後の労働運動はイデオロギーの違いなどにより分裂してスタートしました。当初は、産別会議を中心にした階

級・政治闘争路線が主導権を握っていたのは事実です。復興期の大きな労働争議もその路線で指導されたものですね。しかし、他方で、産別会議の路線を批判し、「自由と民主主義」を掲げた戦前の総同盟系の組合などがきちんと存在していた。彼らは2・1ゼネスト(※3)にも参加せず、生産管理闘争にも批判的で、むしろ労使協議制度などによる経営参加の道を求めていました。

こうした分裂状態で、産別会議がイニシアティブをとれたのは、G H Q の後押しが大きかったことは明らかだし、その後、G H Q の方針転換によって彼ら

※4 6ページ、※6参照

※5 1953年、当時最強の労働組合といわれた全国自動車労組日産部会が主体となった争議。人員整理反対を掲げた争議は100日間にも及んだが、第二組合が生まれ、組合側の敗北に終わった

※6 7ページ、※5参照

※7 7ページ、※4参照

の活動がしばらく続いたことも事実です。しかし、「だからGHQに踊らされた労使闘争」などにとらえるのは、事の本質ではありません。そうした中で、日本の労働運動が階級闘争路線と決別し、自由と民主主義の路線に転換できたことが同時期のエポックでしょう。そのことは、GHQや日本政府が主導したわけではなく、労働組合自身がイニシアティブをとってきたと考えています。

——それはどのような動きだったですか。

産別会議の路線に対しては、終戦3、4年後頃から、早くも内部に民主化の動きが現れてきたのです。政治闘争主導で企業経営を省みないような活動では、

企業も労働者の生活も窮乏していきます。そこで、産別会議内部に産別民同(※4)のような民主化勢力が生まれていきます。それらの勢力が結集されて、1950年に総評となり、より現実的な路線へと転換を図るわけです。しかし、ここでも曲折がありました。GHQの方針転換で息を潜めていた左翼系の運動員が総評になだれ込む。そのため、総評そのものが変わってしまったのです。こうした状況に対して民主化運動がまた起こり、総評と袂を分かって全労会議が結成されるといふ経過をたどるわけですね。

電産、炭労、日鋼室蘭、それに日産争議(※5)など、1950年代前半の大きな争議は、この複雑さが絡み合います。「総資本対総労働の対決」という労使の図式があり、労働運動内部においては、「階級闘争路線対民主主義路線」の対決という図式がある。その中で階級闘争路線の運動は敗退し、民主主義路線の新しい組合が誕生する。これが第2組合などといわれたわけですが、こうした組合が新しい時代、つまり高度経済成長期の労働運動を担っているのです。

しみず・はるき 元・日産労働連会長。1934年生まれ。67年横浜市立大学卒業後、日産自動車入社。84年自動車労連(現日産労連)副会長。イギリス進出反対を掲げて、石原俊社長(当時)と衝突した塩路一郎氏の引退表明を受けて、86年9月自動車総連副会長、同年10月自動車労働連会長。この間、時代に即した労働組合と労使関係の構築に尽力。91年国際労働財団専務理事、95年理事長、2000年特別顧問。



——第2労組はホワイトカラー中心という穿った見方がありますが。

階級闘争、革命闘争としての労働争議。長期スト戦術。そういう節度を失った状態の中で、企業はその存続さえ危うくなっています。真っ先にそれを批判して立ち上がるのは職場の良識層で

す。労働者は本来、職場を大事にするものです。だから、職場が失われてしまふような危機に陥れば、それを守ろうという動きが出るのは当然の流れです。こういう労働者の気持ちは産別や総評系であるうと、総同盟・全労会議系であらうと民間労組であれば同じでした。それが民主的労働運動であり、職場を大切に労働組合なのです。多くの労働者が同じ気持ちで立ち上がったというところ。ただ、理論武装の上で、ホワイトカラーがロジックを組み立てることがままあった。それでホワイトカラー主導と誤解が生まれただけでしょう。「第2組合は経営者の御用組合」とかの批判も多かったけれども、それは労働者の本質的心情を理解しない観念論ですね。

——春闘を労使紛争における一つのエポックと見ることがありますが。

春闘は、1950年代半ばに、太田薫さん(※6)が中心になって始めたもので、確かに労働運動における一つのエポックかもしれません。しかし、それは当時の総評グループの中の戦術転換のレベルの話であって、運動全体の路線的・理念的な転換とは次元が異なります。具体的にいえば、太田さんが当時の高野実(※7)・総評事務局長と指揮権を争い、高野さんの政治闘争路線にアンチテーゼとして打ち出したのが春闘の始まりなのです。産業別統一闘争としての賃上げ要求がその原型で、これが日本の労働運動に影響を与えたことは

同時代人の
寄せた
コメント

復興期の労使紛争をこう見る

敗戦期の労使紛争といっても、共産党系の産別会議一色というわけではありませんでした。戦前から労使協調路線できた総同盟が松岡駒吉によって再建され、経営協議会中心の温和な労使関係も存在しており、その他に、中間派もありました。つまり、過激な労組ばかりではなかったのです。それに、産別会議が元氣だったのは48年の2・1ゼネストの頃までで、その後はレッドパージで次第に共産党員は水面下に潜っていきまます。その頃の企業経営の動揺は、旧植民地の喪失、国内の購買力の落ち込みなどによる市場縮小、軍需品の消滅による関連産業の壊滅、それと、ベテラ

ン経営者のパージなどが加わった結果でしょう。何しろ、日用品以外は作っても売れないという状態ですから、戦時中に蓄えられていた物資を使って、鍋や釜を作って、生計を立てていた、といった感じですから。1949年頃からレッドパージが強まり、共産党員は地下に潜ります。指揮者を失った産別会議は、民主同盟や新産別など内部分裂を起こし、結局、共産党色を薄めた総評の結成となる。これが50年6月です。しかし、次第に総評にも左派が入り込んでくるのです。それが、昭和26年11月のサンフランシスコ講和条約反対へとつながる。GHQ

の期待とは反対の方向に総評が動き出してしまふ。その左旋回に追従できない鉄鋼労連とか電機労連が、総評の中でくすぶり出す。じきに電機労連は総評を出ます。そういう右派・左派の分裂状態を一つにまとめていく必要に迫られた。そこで、新議長の大田 薫さんが、賃上げという共通のテーマで求心力を働かせたのが、昭和30年以降の「春闘」でしょう。それはやがて「連合」への再結集となります。(兵頭 傳氏 / Part 3 登場)

● いろいろな側面はありますが、職工身分制の破壊、という意味では、ほぼ見解

確かですが、階級闘争路線から民主主義路線への脱皮というような本質的転換とはいえないですね。—— それでは労使紛争における大きな転換点は何でしょう。階級闘争路線と民主的労働運動は、イデオロギー以外の面では、生産性向上への対応の仕方に大きな違いがあります。階級闘争路線では労働組合が生産性向上に取り組むことは、経営者による搾取を助長すると考える。一方、民主的労働運動では、企業が生み出す付

加価値などパイの増大(生産性向上)では労使が協力しよう、そしてそれを労働者に公正に分配させるためにしっかりと交渉しようという考えです。日産争議で生まれた新しい組合(日産労組)も、結成当初から「生産性向上と公正分配の確保」という運動理念を掲げて団体交渉と労使協議を2本柱とする活動をしてきています。

● 日本労働関係とは、労使が目標を共有したパートナーシップの関係だと思

っています。その目標とは、「企業の持続的発展は、労働者の雇用や生活の安定・向上と不可分の関係にあり、その両方をバランスよく実現していく必要がある」ということ。こうした大枠の中で、対立する面(分配)と協力する面(生産性向上)を併存させているのがその特徴だといえます。戦後の民主化運動の中で、民間部門を中心に、こうした労働組合が誕生し、発展していったことが日本における労使紛争とか労使関係面の基本的な転換だといえますね。

年表① 労働運動

1945(昭和20)年	1945	●ポツダム宣言受諾による敗戦 ●投獄中の左翼運動家の釈放→生産管理闘争の高揚
	1946	●マッカーサー指令により、2・1ゼネスト中止 ●総同盟と産別会議が結成される ●電産型賃金制度の成立
	1948	●GHQの指令により、政令201号が出され、労働民主化の逆コースが始まる
	1949	●ドッジラインにより、大量の失業者が発生。ストライキが多発 ●労働組合法改正(管理職の組合参加規制など)
1950(昭和25)年	1950	●朝鮮戦争勃発 ●総評が結成される
	1951	●日米安全保障条約の締結
	1952	●血のメーデー事件をきっかけに、政府・財界は労働運動に 対決する姿勢を明らかにする
	1953	●日産争議。第2組合が生まれ、組合側が敗北
	1954	●日鋼空闘争議。第2組合が生まれ、組合側が敗北
1955(昭和30)年	1955	●春闘始まる ●高度成長始まる
	1958~59	●中小企業において、長期的かつ暴力的な労働運動が多発
1960(昭和35)年	1960	●組合側の敗北で、三井三池争議が終息

も一致しているのではないでしょう
か（早川征一郎氏／法政大学大原社会問題
研究所教授）

私が住友石炭鉱業に入社してまもなく、北海道の事業所で人事担当だったとき、昭和27年に63日に及ぶストライキがあつて、企業経営の悪化が一層促進したのを覚えています。闘争戦術エスカレートによる不信感の増大、活力の低下へつながっていった。経営は傾いたけれど、組合員の生活への影響は意外に大したことなかつた。その理由の一つは

「友愛配分」つてやつです。スト不参加で出勤している人の給与をスト参加者に分配するという方式で、私のいたヤマでは、出勤者10…スト参加者9という按配だったから、何とか生活をつなげた。あまり不満も出ず。それがスト長期化の一要因になったと感じている。「乏しきを憂えず等しからざるを憂う」という日本独特の強い公平志向というのが、労働運動内でもあつたようですね。（江頭年男氏／NECフロンティア顧問）

戦後の企業経営を考えるとときに、あ

まり労働組合を大きく取り上げすぎるのは間違いだと思う。彼らの存在が社会を変えてきたのはある面正しいが、全産業ベースで見た組織率、それから、その組織の活性化度合いなどを考えると、日本社会全体に根を張った運動体ではないことがわかる。同様に、日本型経営などを述べるときも、これは大企業中心のシステムであり、多くの中小企業では違った形となっている。ひとくくりで何かを語ることに少し危険性を覚える。

（野田一夫氏／Part 4登場）

Take Note

敗戦復興期の労使紛争と日本的労使関係

敗戦・復興期の過激な労使紛争を、兵藤氏は「職工身分制などで虐げられていた人たちの不満の爆発」と説き、「欧米のように、ブルーカラー層が自分の仕事に誇りをもてない日本社会」の変革への動きを生み、「企業経営者が彼らの気持ちを秩序吸収するようにした」、それが日本型経営と説く（「内は直接引用ではなく、構成による抜粋」）。

一方、清水氏は「過激すぎる労使紛争の裏には、階級闘争→人民政府樹立」という動きがあり、「企業経営を無視した乱暴なやり方は、企業・労働者双方の利益を著しく損ねる」ために、批判的なグループが次第に力をつけ、「それが民主同盟→第2労組」へとつながった。

こうして発生した労働組合は、「企業に生産性向上を促す」ことを第一義とし、その結果、「チェックと協力」というパートナー的な労使関係になつていった、と説く。

この異なった主張は互いに反駁するものではなく、両方が合わさって、日本的労使関係が生まれた、と考えられるのではないか。その他の研究者の学説を照らして確認をしてみたい。

● 参考にした学説としては、「企業内労働組合の成立」に関して書かれたものを4つほど挙げ、上記2氏の主張を検討させていたきたい。

まず、最初は、労働経済学の権威で

もあつた、大河内一男氏の、初期の理論。

「日本の工場労働者の多くは、出稼き労働者である。企業ごとに募集人を通じ、あるいは経営者や現にその企業で働いている人々の血縁・地縁を頼って行われる。そうなる、職種を基礎とした横断的な労働市場は形成されず、労働市場は企業ごとの縦割りのものとなる。そのような労働市場を基礎として作られる騒動組合が企業別組織になるのは当然である」というもの。しかし、この理論は、「戦前期の総同盟や友愛会、あるいは評議会などは企業を超えた産業別組合であつた」（統一的労働運動の展望（遠藤湘吉・船橋尚道・藤田若雄・

大島清の共著「労働法律旬報社」等の指摘を受け、やがて大河内氏自身内容を変更していく。

大河内氏の次の説は、「大正後期から昭和初期の恐慌下で、大企業を中心に労働市場の流動性を断ち切って、労働者を特定企業に定着させるような労務政策がとられ、これが成功した」「企業内で養成訓練を受け『年功』賃金の序列にのって定年まで同じ企業に勤めるという『長期雇用慣行』が確立した」。つまり、外部労働市場をあえて育成せず、企業内に閉じ込めるといふ施策により、企業別組合が成立した、と説く。これに対しても、反論が出てくる。大正期のたとえば1919年には年間211もの組合が結成されている。そのうち、すでに34の組合が、事業所もしくは企業を単位としたものであり、その34の多くは鉄鋼・機械・鉱山業に属する企業となっている。しかし、鉄鋼・機械・鉱山業は当時まだ流動性を断ち切るような囲い込み施策をしていない。同様に、日本の労働組合結成数がピークに達した1946〜47年にも、企業別組合は多数生まれている。この時、終身雇用・年功序列を謳った企業は、周知のとおりほとんどない。こうした事実を考えると、企業別組合は、社内囲い込みの結果生まれる、という大河内理論がほころびを見せる。

代わって出てきたのが、「敗戦期には、GHQの民主化推進により、労働組合は政府サイドから結成を促す風潮があった。その急拡大に合わせるためには、一人一人を説得して加入させるのではなく、事業所一括で組織化することが必要だった」という説。これは、「日本

的労使関係の研究（高橋洗／未来社）」などに類する主張が見られる。

一方で、ホワイトカラー・ブルーカラー混在で職種別組合が結成できなかったことが、企業別組合につながった、というロジック。この場合だと、では、どうして職種混合組合になったのか、ということへの解説が必要となる。東京大学の氏原正次郎氏が、アンケート調査をもとに解析し、以下のような説を唱える。

① 戦中・戦後を通じた、全従業員の窮乏による連帯感。とりわけ、生産第一主義の戦中においては、現場労働者に各種手当や現物支給があり、逆にホワイトカラーの窮乏が目立った。

② 敗戦による管理機構の混乱

③ 組合の目標には身分制廃止、企業民主化、経営参加が含まれていた。こうした闘争組織の理想は、職工混在型となる。

しかし、以上3つの理由のうち、1・2番目は、ホワイトカラー系の運動を促しはするが、それが、混合組合へとつながりにくい。逆に、ホワイトカラーの給与をもっと上げろ、というような敵対組合ができる可能性が指摘される。とすると、3番目の「職工身分制の撤廃」ということが職工二体型組合誕生の要因となるべきであり、今度は、どうして、「職工身分制の撤廃」が謳われたのか、が議論の的となる。

この部分に、説明を施したのが二村一夫氏（法政大学大原社会問題研究所元研究所長）だ。

彼はまず、同じ職場で働く人々が、企業に対して待遇改善を要望するのは当然のことであり、それは職場組合につながる、と説く。逆にいうと、欧米の産

業別・職種別組合の方が違和感があり、これこそ、ギルドを中心に労働者を横軸でつなぐ職種別労働市場があったため、と説く。証拠に、ロシアのようなギルド未発達な国は、職場志向・職場意識が強かった（Stev Smith「History Work-shop Journal, No.11, Spring, 1981」参照）という傍証も挙げられる。つまり、企業一家的な雰囲気醸成されるのは至って自然なこと、ということだ。

職場共同体という雰囲気の中で、労働者が企業に求めたのが、ブルーカラーの身分的差別の改善だった。一家、一組織としての企業なのにその中に目に余る格差が生じることへの抗いだったのだろう。賃上げとともに、差別改善が戦前も労組運動の主となる。そこで、企業側も経営が苦しいときには、「賃上げ」は見送り、代わりに誠意を示すことで労働者より納得をうる。呼称変更などのお金がかからず改善が可能なことが妥協点となり、会社経営を苦しめるよりも、一体となるための「誠意」により、協力的な関係が出来上がっていく。

このように企業別組合という日本の組織の成り立ちを戦前まで遡ると、兵藤・清水両氏の主張のアウトラインが見えてくるだろう。職工差別の撤廃への爆発も、階級闘争から節度ある労使協調となる流れも、戦前から連綿と続く「企業一家」的な考え方がその根源となつていないと考えられないだろうか。

（参考）企業別組合の歴史的背景（二村一夫／法政大学大原社会問題研究所「研究資料月報」N.0305、1984年3月）

輸入理論への憧憬と本質的な問題

欧米発HRMに対する日本企業の姿勢は、いつの時代も変わらない。皮相的に流行し、本当に大事なことは捨てられることの連続だった。グローバリゼーションが進み、より海外からの影響が拡大する昨今、そろそろこの慣習から脱皮する時期が来たはずなのだが――。

スマートな俗説2

連綿と続く「舶来HRMの皮相的な流行」

日本の高度経済成長期は2回あった――こう書くと驚く向きも多いだろう。戦争による混乱のためなかなか気づきづらいたが、戦前の昭和10～16年、日本のGDP伸び率は平均年10%を超えている。間違いなく1回目の高度経済成長と呼べる時期だった。

当時、軽工業主導の資本蓄積をバネに、急速に軍需をきっかけとした重工業化が進展。こうした中で、有名なゼ口戦や大和、武蔵、高速航空母艦など、世界的にも最新鋭のハイテク製品が目に見える。しかし、この時期の生産体制は後々敗戦の一因ともなる、大きな問題を孕んだ、欠陥ありの高成長だった。

その問題とは、生産・経営体制の科学的管理が余りにも弱かったことにある。

そのため、部品の標準化は本当に狭い範囲でしか行われず代替や交換に手間取る、作業工程のマニュアル管理は弱く熟練工主導で容易に増産が行えない、などの問題が起きた。これらのことが、たとえば、戦場での戦闘機の稼働率を30%以下にする、また修復可能な破船を廃棄処理せねばならない、など戦力ダウンの原因となっていく。

戦争直後、この生産・経営体制の不全是、GHQ民間通信局のホーマー・M・サラソンにより取り上げられることになる。中国内戦や日ソ冷戦化が進む時勢にあつて、日本の極東での物資調達基地化が急がれる中で、その生産体制確認のために1947年に来訪したホーマーは、調査を進めながら生産・経営管理の不全さを嘆く。そこで、

経営者再教育（CCS講座（※1））を行うことになった。「方針策定」「組織作り」「管理・統制」「事業運営」の4つのカテゴリーを統合的に科学手法で説明していく。これが、戦後の舶来HRMの走りとなる。

このCCS講座は、大企業の経営者向けであり、また8週間もの長期にわたる本格的なために、受講者数は限られていた。そこで、工場職長向けのTWI（※2）とホワイトカラー管理職向けのMTP（※3）という2つの新たな舶来プログラムがもち込まれ、50年代に大きなブームを巻き起こす。TWIは250万人、MTPも100万人の受講生を生み出した。

当初は、日本の後進的な管理体制や、戦前の身分階級的な労使関係などを改

※1 GHQの一部局であった民間通信局（CCS: Civil Communication Section）が、日本の電気通信工業関係会社の経営者を教育するために作成・実施したもの。1949年、東京、大阪で開かれ、通信機関係のメーカー19社の経営責任者が参加した

※2 Training Within Industry（企業内職業訓練の略で、工場の現場監督者向けに、①仕事の教え方②改善の仕方③人の扱い方を教える定型化教育。第1次大戦中にアメリカで開発され、それがイギリスに渡り、第2次大戦後、日本、旧西ドイツに普及した

※3 Management Training Programの略で、アメリカ極東空軍で作られた監督者訓練教育をその原型とし、日本では、企業のミドルマネジメント向けコースとして紹介された。管理者が果たすべき5機能（計画・組織・指令・調整・統制）と、先のTWIの3項目（①仕事の教え方②改善の仕方③人の扱い方）とを40時間の講義にまとめたもの



ザ・ビートルズ日本公演 感激し泣き出す女性(1966年)

善するツールとして、こうした舶来HRMはそれなりに機能を果たすが、次第に問題が浮かび上がってくる。それは、舶来HRM理論大歓迎の「欧米と同質化」志向をもつ人と、直輸入理論に慎重な姿勢を示し「日本の異質性」を説く人の対立、という構図だ。TWI、MTPは両者の意見を合わせた形で、やがてJST(※4)へと進化していく。

こうした構図の中でも、50年代後半から60年代にかけては、職務分析手法、人間関係管理論(※5)、行動科学(※6)など次々と欧米手法が取り入れられた。たとえば人間関係管理論をもとに普及した施策としては、以下のような制度が挙げられる。社内報、社内相談制度、提案制度、社内掲示板、慰安旅行、従業員持ち株会。50年代当時の流行状況を見てみると、「持ち株会の実施率」60%、「慰安旅行」3/4で実施、「社内報」71%、「提案制度」53%(以上、日経連が傘下176社に行った1956年調査)などの高い普及率が見られる。ただし、導入後は社内にしつくりこないために長続きしなかったケースも多い。

MTPやTWIの強烈的な浸透とその直後のブーム終焉、同様に、人間関係論から始まった各種施策の長続きしない浸透。舶来HRMに対して熱しやすく冷めやすい体質と、その背景にある「同質化→異質性」論争という構図は、70～80年代のジャパン・アズ・No.1期の小休止を経て、90年代の企業経営に再見される。

※4 Junjin Supervisor Training II 事院監督者研修の略。TWIとMTPを参考に、人事院が官庁内事務の能率化・民主化促進のために開発した管理・監督者のための研修方式

※5 1927年から5年にわたって行われたシカゴのウエスタン・エレクトリック社のホソン工場における実験で、ハーバード大学のメイヨらは、賃金や労働時間などの作業条件より、職場の人間関係の良し悪しが能率を左右することを発見した。これが人間関係論に発展した。それまでの伝統的管理論は従業員をバラバラな個人として扱い、経済的動機のみで働く人間と見なしていた。人間関係管理は人間関係論に基づき、集団の目的を達成するためのコミュニケーションや管理者のリーダーシップを重視する

※6 人間の行動に関する一般法則を、心理学・社会学・人類学・経済学・精神医学など、諸学の連係のもとに体系的・総合的に解明しようとする学問領域。アメリカで発達した

なぜTQCは成功し、MTPは敗れたのか

教訓をわかりやすく説明するなら、CCS(※1)―TWI(※2)、MTP(※3)、SQC(※4)―TQC(※5)―ZD(※6)と2系統のHRMを対比させてみるのがいい。本当に必要なことは何かが見えてくる――と、日本産業訓練協会創設メンバーの俵氏は、実体験を交えて解説する。

戦争で明らかになった 生産・経営管理の弱さ

まずざつと戦前を振り返ってみましょうか。

戦前の日本の工業製品は、ゼロ戦のように高品質のものもあったにしろ、全体としては、「安からう・悪からう」で、舶来品との間に大きな格差がありました。たとえば、日本製の自動車は、すぐに故障して修理に出すことが多く、「安物買いの銭失い」の典型であつて、第2次大戦中の戦地では使い物にならなかつたようです。米英製のトラックを分捕つてみたら、品質や性能の違いに愕然としたという逸話は少なくありません。

教育施策がもとで起きた 職工の分裂状態

高品質の工業製品を作れなかつたのは、明治維新後の急速な工業化に、担い手としての人材の調達が追いつかなか

つたからです。明治政府は、読み・書き・算盤の初等教育を行う小学校と、それに幹部エリート層養成の高等教育を行う大学を、いち早く整備しましたが、肝心の工場の主力となる技能者育成のための工業学校の整備は、大正から昭和になつてからだつた。そのため、重要産業である造船や鉄鋼、電機では、自前の職工養成所を設け、そこで必要な中等職業教育を行うとともに、仕事をやらせながら授業も受けさせるという「たたき上げ」式の育成をしていました。

幹部技術者の育成法としては、戦時体制に入るまでは欧米の提携企業への派遣も行われていましたし、テイラー(※7)の『科学的管理法』も、早くも明治末に訳書が出ています。また、第2次大戦中に、岸信介・元首相(当時の商工大臣)は、合理的・科学的経営の普及活動の推進に努めています。しかし、工場現場の「たたき上げ」の人たちにそれが浸透するには、時間も足らず、「知る人ぞ知る！」以上に進むべくもなかつたのです。

第2次大戦後は、先進工業国たる欧米に「追いつけ追い越せ」式の「経営の近代化・合理化の必要性」が痛感され、取り組みに二挙に拍車がかかります。その直接的なきっかけが、GHQの行った「CCS経営管理講座」です。これによつて、経営者は「企業は人なり」を再確認し、管理・監督者の育成の重要性を痛感しました。そこでアメリカで開発されたMTPとTWIが企業内教育として広がったわけです。

しかし、その有効性については、当初から「日本に合わないのではないか」という疑問の声がありました。主な点は、長期人材育成の視点が稀薄であること、個々人のもち味の見極めがなく、没個性的に仕事の型にはめ込むような人にとらえ方になつている、といったことです。特に、定型コースであるMTPに対しては、批判的な企業が少なくありません。

- ※1 14ページ、※1参照
- ※2 14ページ、※2参照
- ※3 14ページ、※3参照
- ※4 Statistical Quality Control「統計的品質管理」
- ※5 Total Quality Control「総合品質管理」
- ※6 Zero Defect「欠陥ゼロ」
- ※7 F.W.Taylor(1856-1915)。「マネジメント・コンサルタンツ」工場管理の方法を「科学的管理」＝テイラー・システムとして体系化、アメリカ式経営学の生成・発展の端緒を開いた。



たわら・じつお 帝京平成大学情報学部教授。1935年広島県生まれ。57年早稲田大学法学部卒業。64年同大学大学院修士課程修了(産業心理学専攻)。62年早大生産研究所(現アジア太平洋研究所)研究員、65年日本産業訓練協会、82年全日本能率連盟人間能力開発センター、82年鹿児島経済大学社会学部教授を経て、87年より現職。戦後日本の企業内教育史に詳しい。主著「支持される管理者」(日本経営出版会)、「キャリア開発入門」(日本経済新聞社)、「従業員教育の考え方・進め方」(日本労働研究機構)

※8 ①仕事の教え方(J-I=Job Instruction)、②改善の仕方(J-M=Job Method)、③人の扱い方(J-R=Job Relation)の3つである

※9 日本科学技術連盟の略。1946年設立の財団法人で、「品質向上」を核とした経営管理技術の普及に努めている

んでした。

TWIは、J-I、J-M、J-Rと、プログラムが当時3つ(※8)あったのですが、その中のJ-I、仕事の教え方に入気がありました。当時、貴重な機械を壊すといけないから、きちんと取り扱おうと。ただ、J-R、人の扱い方についてはたとえばホーソン実験をとっても、「そんなことわかっている」「理論でわかったからどう実践するんだ」といった、後ろ向きの声が大きかった。正解のある話ではありませぬからね。総じてTWIは、自分が何となく思っていたことを「そのとおりだった」という確認に使っていたといったところです。皮肉ですが、アメリカを無批判に輸入しても意味がないとわかったことが、一番の勉強だったのではないのでしょうか。

目的重視で形式は無視。それでTQCは成功した

一方、SQCからTQCへと発展していくもう一方の流れ。端的に皆、日本の弱点はわかっていた。品質だ、と。これをどうにか上げないと、どうにも太刀打ちできません。もともと、SQCはCCSの中に入っており、最大の関心事でした。そこで、日科技連(※9)を立ち上げる。最初から熱の入れようが違います。なけなしのお金をはたいて、有名なデミングさんを2年連続で招聘するの

ですから。

こちらは非常に本質をついていました。どうやったら品質を上げることができるか、そのために実践的な手法を作り上げていく。アメリカのSQCは、統計専門家たるQC技術スタッフが主役になってのトップダウンの進め方をします。これに対して、TQCは、現場の当事者を巻き込み、上も下もなく一緒に進める方式で、確実な成果を上げるには、この方がいいと考え、実行されたのです。当時の現場の人たちは、英語も数学もできません。それがSQCをやるわけ。だから、漫画本のような、専門用語や横文字の一切ない教科書を作って勉強会をやった。それも、暗記したって意味がない。実際に現場で使えなければ。だから職場でオフ時間にみんなで侃侃諤諤やるわけですよ。そんなところから、TQCの雛形ができていく——全員参加で、職場で、と。

しかし、形式論になつたら意味ありません。全員参加が意味をなすのではなく、「業務に精通した目利きが、実務に耐える」仕組みを作ることが意義なのです。後々、全員参加・職場活動、などという形式だけ一人歩きすると体をなさない。同様に、経営者の理解や視察が必要ともいいますね。現場で若手が斬新な提案をしたとき、年長者がそれを受け入れないことも珍しくありません。そこで水戸黄門のように経営者が見回り、正

しい裁断をするから意味があるのです。形式的に巡回しているだけでは意味なし。これを理解せず、TQCに失敗している企業は少なくないのです。

組織論的には間違いだらけでも成功したTQC

こうしてできたTQC、組織論からしたら間違いだらけです。全員参加は、責任・権限・職務の明確化という点で科学的な管理と真つ向対立しますから。「理論は無視して、日本的発想で本質に迫った」からうまくいったわけですよ。で、翌年デミングさんが来て驚くわけですよ。何だ、どうしてこんなに品質が上がっているんだ。見に行くと、現場の人が入って皆でやっている。なぜ、あいつらが統計を? なぜ、集団活動で? 理論を超えた本質に圧倒されてしまいます。それで、「今回の謝礼はいらない。私が教えてもらったくらいだ」となる。その時のお金が、デミング賞の基金になった、なんてこぼれ話があるのです。

● どうでしょう。結局、形にこだわって、本質に迫りきれないようなHRMというもの、例外なく失敗するのです。本質を考え、理論をリードするくらいではないと。昭和20〜30年代の対照的なHRMを見て、それが理解できないのでしょうか。

MBOも社内報も、なぜ結局尻すぼみになるのか

1960年に日経連を通してハーバードに渡った水谷氏は、彼の地で斬新な経営理論、人間関係管理に出会う。帰国後、そのレポートは評判を呼び、やがて大ベストセラーに――象徴的な出来事の体験者は、この40年をどう振り返ったか。

ダボハゼのような入れ食い

私がヒューマン・リレーション・マネジメント(人間関係管理)(※1)という学問を勉強し、日本にもち帰って、もう40年以上になります。その間、続々と新しいアメリカのマネジメント手法が日本にやってきましたが、何も変わっていない、日本の経営は、と感じています。

皮相的で本質をとらえず、興味本位で飛びつく。それも、細切れでもち帰られた理論なりツールというものを、ダボハゼみたいに整合性なく入れていく。だから、役に立たない。本当は、その理論やシステムの根幹にあるものに共鳴し、その理念的なものを実現するために、ツールや理論をもち込まなければならぬでしょう。理念的なものが実現されるなら、逆に具現化されたツールや理論など必要なものだけ利用し、不要なものを受け入れず、場合によっては日本型に変えつついかまわらないのです。それが、わかっていないんだ。だから、上辺だけ全

てそろえたり、とか、脈略もなく細切れとかになる。本来の理念とまるで逆のことに使っている場合も多いですよ。後で話すMBO(※2)なんて、その典型だね。

本に書いてあることがすぐ社内制度化

最初に私が人間関係管理を知ったのは、1960年に勤めていた古河電工から日経連を経てハーバード・ビジネススクールに留学したときのことです。人間関係管理の礎を作ったメイヨー博士がもう亡くなられた後で。その時すでに向こうではホーンソン実験(※3)から30数年経っているというくらい、先を行っていました。その時、この学問の基本的な考え方が素晴らしいな、と思ったのです。派生したシステムとかツールじやありません、考え方は。それは、今まで命令して仕事をやらせていたのを、やる気を掻き立て、自発的に職務を行うということ。人も企業も愉快な関係に

なり、それが生産性を上げるといって、発想のコペルニクス的な転回ですよ。

帰国して、そのことを本にしました。「ヒューマン・リレーションズ」という名前です。これが、ベストセラーになった。この頃からそうでした。アメリカの新しい動きというものは、皆すぐ飛びつく。とりわけ、戦争に負けてアメリカ礼賛的雰囲気があり、その上、洋物が巷に溢れていないときだったから、日本の企業社会でヒューマン・リレーションズという言葉が大流行した。それで、日本の企業が追いつけ追いつけで奮進していた時代でしょう。その流れに乗って、何でも日本にもち込んでやれ、と次々社内に、人間関係管理に端を発した施策が生まれるわけです。持ち株会、社内報、提案箱……。

なぜ、読まれない社内報や誰も来ない相談室になるか

そこで、本当に必要な「命令と服従」という上下関係を脱し、モチベーション

※1 15ページ、※6参照

※2 Management by Objectの略。目標管理制度。1950年代、ドラッカーの著書『現代の経営』によって日本に紹介された

※3 15ページ、※5参照



みずたに・まさかず 経営倫理実践研究センター会長・日本経営倫理学会会長。1928年東京都生まれ。東京大学経済学部卒業後、古河電工入社。60年、米国ハーバード・ビジネススクールに留学、人間関係管理理論を本格的に学び、「ヒューマン・リレーションズ」(日経文庫)を著した。後に、古河電工理事、旭精機工業常務取締役などを歴任した後、神奈川大学経営学部教授に就任。93年日本経営倫理学会を創設し会長をつとめるとともに、98年より経営倫理実践研究センター会長も兼務。著書「経営倫理の実践と課題」(白桃書房)など

による自発的な労働」という理念に重きを置いていたら、そうした施策も少しは根付いたのでしょうか。魂とか底流ではなく、ノウハウに行ってしまうのですよね。

たとえば、社内報や社内新聞などというものはやりません。これは、経営の考えていることをガラス張りに社員に見せる、ということが大事なのですよね。それから、相談室。こちらは民意の吸い上げ・反映。ところが、そうした理念ではなく、「全員に広報誌を配ること」とか、「より多くの人が相談を受けること」などという、形の方が重視される。

経営の生情報を書いてある社内報なら、社員もそれを読みたくはなりませんよ。それから、常日頃から、社に対してストリートにものをいえる環境作りを心がけていれば、相談もしやすくなります。そのどちらでもないから、社内報は読まれないし、社内相談も、下手なことしゃべってお目玉食らってはいけない、と誰も行かなくなる。

根本が間違っているのですね。それで、上辺だけ輸入する。だからまるで効果が出ない。そのうち、「アメリカ型は意味がない」なんて話とか、さらにひどいことになると、「人間関係管理だって、所詮は生産性アップのためのツール。つまり、金儲けが目的だ」などと陰口を叩く人が出てくる。実際多かったですよ。

MBOがノルマ管理となる陳腐さ

MBOなど、ドラッカーが提唱して以来、本当に何度も日本ではやりましたよね。それがどれも定着しない。本来、MBOは個人と企業が一つの目標を掲げることによって、企業は成果を、個人は成長を、互いにメリットを享受できるように設定されていなければ、意味がありません。人間関係管理から端を発したもののなんだから、ところが、そういうところが全然違って、能力主義の管理指標や、管理職などの成果が見えづらい人に対する考課尺度などに用いる。だから、大体がノルマ管理のようになっていく。

まるで理念と正反対。これではいい運用などできないでしょう。

米国では経営倫理がすでに必須科目となっている

10年ほど前、アメリカの大手企業の仲のいい経営者のところを回ったわけ。久しぶりに会って話すと、半分以上の経営者が、ビジネス・エティックスという言葉を使っていますよ。ほー、かなりはやってるな、と思ってボストンに飛んでいって、昔留学したハーバードの知ってる先生を訪ねて聞いてみた。すると、もうハーバード・ビジネススクールでは1983年からビジネス・エティックスを経営系の正規カリキュラムにしているという。今では、全米100以上のビジネススクールでそうだと。学生が社会に出る前に、ちゃんと教え込むそうなんですよ。

日本の企業はまだまるでその辺が弱くて、過労死はあるし、セクハラはあるし、不正事件は年中行事で新聞のトップ飾っているし。

● 結局、人間関係管理をもち込んで40年経った今でも、日本企業では、その根本の理念の理解はあまり進歩してない気がしています。

21世紀は経営化倫理の時代だといわれますが、人間性の重視を本当に根付かせないと、日本企業はグローバル時代に適応できないと思っています。

同時代人の
寄せた
コメント

輸入HRMの流行をこう見る

90年代に浸透した、BSCやコンピテンシーも、小手先という気がします。作り方は、同業・同規模の先例の流用や、コンサルタントがもつコンピテンシー・デイクシヨナリなどの借り物で済ます企業がほとんどです。コンピテンシー自体も、日本の職能がアメリカで形を変えたという性質が強い。その職能要件書もうまく運用していなかった日本企業が、コンピテンシーでも同じ過ちを犯しているのではないだろうか。
(楠田 丘氏)

年表② 欧米HRMの導入

1945 (昭和20)年	1945	●ボツダム宣言受諾による敗戦
	1947	●CCSのホーマー・M・サラソンが来日、日本の電機通信業界へ、品質と生産効率向上に向けた助言を始める ●人間関係管理論がアメリカから紹介される
	1949	●CCS講座始まる
1950 (昭和25)年	1950	●朝鮮戦争勃発 ●TWI、MTPが日本企業に紹介される ●アメリカからデミング博士が来日、品質管理セミナーが行われ、以後、品質管理(QC)教育が本格化
	1951	●日米安全保障条約の締結 ●JSTが開始される
	1953	●この年以降、CCS講座の開催回数は減少
1955 (昭和30)年	1955	●高度成長始まる ●以後、50年代後半から60年代に、職務分析、職務給、人事考課制度、目標管理制度など、アメリカの人事制度が次々に日本企業に取り入れられる。TWI、MTPについては、60年代の前半から導入比率が次第に低下する

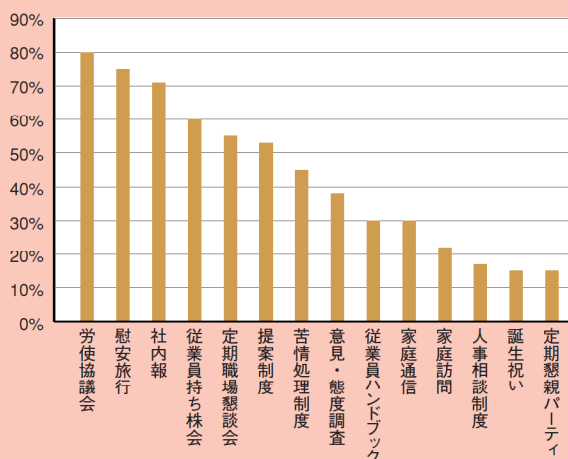


Take
Note

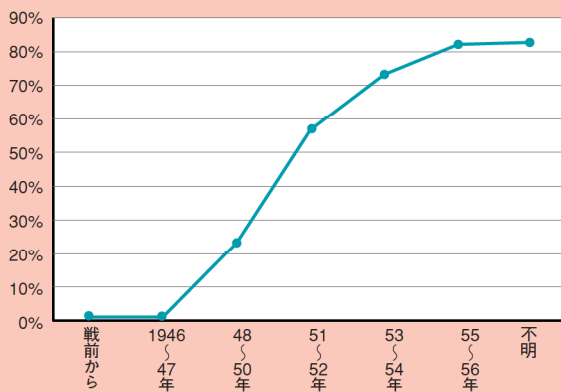
欧米HRMの50年代の浸透状況

以下の二つのグラフは、いずれも日経連が1950年代に行ったアンケートである。回答数がそれほど多くないことや、企業顔ぶれに偏りがある点を差し引いたとしても、輸入HRMが50年代に猛烈な勢いで流行したことは、良く分かるだろう。

【図表1-2-1】
人間関係管理施策の普及度(1956年日経連調査)



【図表1-2-2】
監督者訓練の普及状況(N=182) ※日経連



日本型賃金が目指した理想とは

高度経済成長にセツトされた右肩上がり賃金。成長が終われば賃金制度も破綻する。それを問題先送りにし続けた日本企業——ちよつと待った。本当にそれだけのロジックで、日本は賃金制度を作り上げてきたのか？

スマートな俗説3

賃金・評価制度は、社会背景と日本の風土の葛藤の歴史

戦後の給与制度として、はじめに挙げねばならないのが、電産型(※1)賃金だろう。1946年10月に産ぶ声から割り出した生活給を基本とする、年齢要素が大きな給与体系だった。この賃金の成立の背景には、3つの要素が取り上げられることが多い。

1 戦禍による生産性低下のため、企業は労働者への配分余力が少なく、その少ない原資において、より多くの人間が生き延びるためには、エンゲル係数を基準にした平等配分が必要だった。

2 左翼思想の影響により、労働者の平等意識が高まり、個別評価による賃金格差がつけづらい風潮がはびこっていた。

3 戦前の職工身分制(※2)がG

HQの民主化路線の中で崩壊し、それに代わる明快で客観的な指標作りを急ぐ必要性に迫られていた。

しかし、生産性が向上し、社会体制が安定を見ると、このシステムはさまざまな問題を生み出す。たとえば、職務や役職別に妥当な給与を支払うべきという意見、個人の能力・成果をより強く反映させるべきという意見、若年労働者からの「年長者優遇」批判等々。

この流れを受けて、50年代には2つの方向から変革が試みられる。1つがアメリカ型の職務給導入の動きであり、もう1つが、戦前にあった資格制度の発展的運用だ。

職務給に関しては、2〜5年もかけて職務分析(※3)を行い導入を試みる企業が見られたが、軌道には乗らなかった。その原因を、「人に仕事をつけ

る」日本的な風土が、「職務に人をつける」という概念と合わなかったことが取り上げられるが、問題は他にも多々見られる。その当時は全ての産業が革新期にあり、日々職務が変わり、職務定義が意味をなさなかったこと。50年代は景気が乱高下し、「職務に人をつける」概念では、そのたびごとに「解雇」「新期採用」を繰り返さなければならなくなってしまうこと。熟練者不足のため、高技能者には職務定義を超えた仕事在日常的に発生し、それに応じなければならなかったことなど。

一方、「資格制」は、メーカーを中心に次第に浸透し(※4)、導入企業に馴染んでいく。職位(役職)につく基準を資格化し、その資格を有するための基準を設け、基準に達した人間を選考委員会等で検討する、という形で、昇進

※1 5ページ※5参照

※2 ブルーカラーとホワイトカラーの給与・待遇差別

※3 職務内容や職務資格要件などを解明する手続きと作業をいう

※4 1955年の日経連の調査によれば、1000人以上の企業で、資格制のある企業は、61%もあった

や給与を明確にするこのシステムは、混沌とした企業体を整理することに効果を発揮したためだろう。

しかし、資格制もやがては疲労を始める。まず、資格取得のための基準が不明瞭であったため、運用は年功的になり、そして、資格と職務難易度の関係性に乏しかったために、不満が起きたことなどがその原因となる。

職務給が馴染まず、資格制には納得性が少ない。こうした隘路に陥った1960年代に、賃金・評価制度をめぐる一大エポックが生まれる。それが「能力主義」概念だ。従来「職務主義」を標榜していた日経連が、能力主義管理

研究会（※5）を通じて「能力主義」という新たな概念をもち込んだことにより、評価賃金制度は風向きを変えた。職務でも成果でもなく、「能力」を基準とした人事という、世界的にも類例が少ないこの制度は、当時の社会背景や風土とマッチして急速に浸透していく。

この流れを決定的にしたのが、楠田丘氏による「職能資格制度」だろう。職務別に遂行能力を規定し、それを資格化して運用するという「職能資格制度」は日経連の報告をより簡明化したために、賛同企業が急速に増えた。これが、70〜80年代のジャパン・アズ・No.1時代の日本標準となっていく。

しかし、職能資格制度も「どの職務においても資格区分数が一緒」「どの職務においても同一ランクの給与が同じ」「職務間の移動時は、職能ダウンするにもかかわらず、同一レンジの資格に移動する」「降格（資格剥奪）はありえない」等々の問題を抱え、次第に年功的な運用に帰結していく。

年功制による右肩上がり賃金は、あくまで経済の高成長がその前提となる。予定調和的に、経済成長の終焉とともにカタストロフが訪れることが明白だった。そのことを考えず問題先送りしてきたことのつけを今、日本社会全体が負わなければならない。



昼休みにバレーボールを楽しむサラリーマン(1951年)

※5 1966年、日経連が主要21社の人事担当部長を組織した研究会

時代の証言者

兵頭傳氏（談）

職能資格制以前もすでに、職能的評価は根付いていた

兵頭氏がいた住友機械では、昭和20年代前半にいち早く職務給制度を作り上げた。しかし、それは職務給とは名ばかり、実際は設計時の妥協とその後の日本的運用により、職能評価と年功序列が発生。それは不完全だが、日本的僅少差の競争を生み出していた。

電産型は企業もはじめ賛成

年齢・勤続年数・扶養家族・地域など、労働の成果や質に関係なく生活費賃金要素でその大半が決まってしまう電産型賃金体制は、戦後の一時期広く浸透します。これは、1954年頃の



ひょうどう・つたえ 大島造船所相談役。1924年愛媛県生まれ。49年京都大学法学部卒業後、四国機械（後に住友重機械工業と改称）入社。76年同社常務取締役、84年副社長。88年大島造船所副会長、89年同社会長。98年より現職。この間、経団連常任理事、東京都地方労働委員会委員、日本人材マネジメント協会設立委員会代表など数々の要職を歴任。人事労働施策・労使関係・雇用問題一般に詳しい。主著「労務屋春秋」（リーダーズ協会）。93年藍綬褒章受章。

やがて若手の疲弊で業績下降

ですが、この賃金では、能力や実績はまるで勘案されず、その上若者には不平等な低給与。そのため若手の有能な人材

電力会社の組合の変革、賃金内容の職務給化によって、形式上終焉を迎えるのですが、しかし、この生活保障的な給与制度は後々まで影響を残すことになりました。長い企業だと20年近くも続きます。一つには労働組合が個々の労働者間に考課による格差をつけることに反対したことがあります。それ以外にも2つほど大きな理由があったのです。まず、当人の能力は年功を積み上げたがって向上していく、という能力仮説の考え

方です。もう一つは、高度経済成長期で若年労働者が毎年多量に入社する時代だと、総人件費の抑制機能を果たしたわけです。つまり、人員構成がピラミッド型だったから、年齢給に沿って総人件費がとて安くなる、という企業側のメリットもあったのです。

は、次第にやる気をなくしてしまいます。忠誠心もなくなり、会社自体の業績もどんどん下がっていく。これは、理論ではなく現実として私は経験しております。

私は住友機械（後の住友重機械）の出身でした。私たちは、昭和26年頃から給与システムを脱電産型で作り上げました。ところが、先ほど申し上げたとおり、その後も延々と電産型システムを続ける企業はあったのです。そうした企業は業績が下降していく。そんな会社の中に、私どもが昭和44年に合併した浦賀重工という会社がありました。本当に、20年以上も電産型で貫いていた企業です。若手は給与が低く、その上考課も行われない。ということ、合併当時の住友機械と浦賀重工では、係長クラスの給与が月額8万円も差ができていた。これでは若手はやる気をなくして、業績下降も当然でしょう。

合併時に、浦賀重工の組合側は考課を認めず、年齢給の廃止にも猛反発をします。そのため、1カ月にもわたるストが起きました。ところが、組合の民意を反映しない活動方針に辟易した若

※1 全日本造船労働組合の略称。
1946年の結成当時、98の組合、
8万9381名の組合員を擁した

手が立ち上がり、全造船（※1）脱退
↓住友機械の労組とともに造船重機労
連に加盟する、という事態になります。
要するに、電産型はやる気ある社員のモ
チベーションを下げ、それに反発する社員も
多かつたということなのでしょう。

昭和26年に職務導入

さて、それを遡ること約20年、昭和26
年に住友機械は大掛かりな給与制度変
更しています。職階制と称していました
が、実態は職務給を基本にした年功賃
金でした。日本では職務評価に基づく
職務給は育たず、能力査定による職能
給が実態だったと思います。当時、多く
の先端メーカーは同様の動きをしていま
す。たとえば、日本鋼管や十條製紙。と
りわけ、十條製紙は有名でした。後に社
長になる（当時労務部長）の田中慎一
郎さんが生産性本部からアメリカ留学
して職階制をもち帰り、それを広めてい
たので、皆、田中詣でをしたものです。

私たちは、一生懸命職務分析をし、
それから、職務給制度を作り上げて、組
合に対して、基本給・職務給・能率給
を3本柱とする新賃金体系を提案しま
した。それに対して組合側は、従業員に
職階をつけたら人事査定を行ったりす
ることは、労働者の分断策だ、と絶対
反対を繰り返しました。それで3月から
無期限ストに突入する。双方へとへとに
なって、妥協をしながら、新制度が成立
しました。したがって、原案どおりでは

ありませんでしたが、ほとんど会社側の
意見が実現されてしまったね。まず、職
務を営業や経理や旋盤工……といった
形で分類していきます。その各分類に、
今度は難易度に応じて等級をつけてい
く。営業1級とか経理2級といった形。
さらに、その職務等級に対して、職級明
細書を作り、等級ごとに給与額を決め
ていく、といった形です。本給は、学歴
別初任給が認められ、それに定期昇給
を付加する、と決めた。最後の能率給は、
職務当たりの見積もり時間を算出し、
その時間よりどれだけ早く仕上げられる
か、で加点するものでした。ホワイトカ
ラーは職務給+本給、ブルーカラーは能
率給+本給といった形で支払われます。

曖昧な制度と年功的運用

ただ、日本的な曖昧さがずいぶん残り
ました。たとえば、職務評価を行うにし
ても、外部市場が存在しないから、結局
企業内で行うことになります。そこで、
鋳物工は経験5年もあれば熟練だから、
天井を3級に、逆に旋盤工は高度技能
が必要だから、天井を8級になどする
と、該当職種の代表者や組合から横槍
が入り、結局、どの職種も8級制に、と
なってしまう。かなり職能資格給に近
い形態になっていたと思います。

それから、運用も難しかった。天井を
一緒にすると、定年から逆算して、何年
に一回、昇級するのがモデルケース、と
なってしまふ。その早い遅いはあります

よ。でも、ここに5年滞留したら1級上
げる、といった年功的運用が次第にはび
こり出す。考課も、担当の上司が行う
わけですから。どうしても、部署ごと
ばらつきが出てしまう。それを調整す
るうちに、結局角がとれて年功序列に近
くなっていく。

本当の年功序列はない。 運用による擬似的発生

こういったことが、日本の給与システ
ムの原型になっているのだと思います。
つまり、制度ではなく、運用により不完
全な職能給となり、年功序列的要素が
残ることになった。だから、詳細に見る
と、ほんの少しだけと特急出世する人が
いて、その反対の遅い出世組も出てくる。
査定により定期昇級額も変わるし、そ
うしたことを合わせると、結構大きな差
となる。給与と年齢を軸にとり、構成員
をプロットすると、かなりばらつきがあ
る散布図となるのです。

こんな形で、年功序列の人が多いが、
少なくない人たちが上下に振れ、その人
たちが目標とも反面教師ともなる。そし
て、下に振れた人も、次に3年くらい頑
張ると元の序列に戻っていく、という
許容もある。そこで、安心して隣人と協
力し、そして競争できるという強い企業
体質となっていく。日本的な運用が生
んだ擬似年功序列システムが、こんな思
いがけないメリットを生み出していった
のだと思っています。

時代の証言者

植松千里氏（談）

安定と刺激のアクセルバランスをとる経営術

日本でいち早く能力主義を提唱したソニー。その人事担当者として同制度を作り上げた実績から、日経連の能力主義管理研究会に招聘された植松氏。彼は、評価システムとは、「安定」と「刺激」を同時に生み出すもの、と語る。

アメリカでは仰天？ の給与体系だった

能力主義ができた当初、これは世界でも稀なシステムだったのでしょう。私がソニーにいた頃、70年代の初めですが、海外戦略で工場をアメリカに作りました。そうするとちよつと問題が起きる。日本から赴任したスタッフが、同じ職務で同じ地位、たとえば課長でも給与が違う。現地のワーカーから、「何で？」と質問をよく受けました。

そのうち向こうも、ギチギチの職務規定ではなくブロードバンドで曖昧にし、そこにコンピテンシーをもち込んで、結局、属人給になっていく。その間20年くらいギャップがあります。今ではそれほど驚かれないですね。

モノマネは許さず、 という盛田イズム

この能力主義、きっかけはソニーのトップだった盛田さん（元会長（※1））

の鶴の一声からです。私は昭和29年にソニーに入社します。当時は、電産型給与が立ち行かなくなった各社が、職務給の導入に血道を上げていました。お題目はいろいろありましたが、このまま電産型で行くと、労働コストがむやみに上がる、という危機感が大きかったです。しかし、この職務給制度が日本の水に合わなかった。なかなかうまくいきませんね。私も最初、参考にすべく、大手電機メーカーの給与体系を研究していたのです。そうしたら盛田さんから大目玉を食らって。「ソニーは大手企業より斬新的な製品を作っているのに、なぜ人事システムが大手のモノマネなんだ！」と。それが出発点です。

インベントリーで能力把握 今と変わらぬ手法

ソニーに合ったやり方の具現化。その頃ソニーは「学歴無用」「実力主義（まだ能力主義とはいっていない）」を標榜していました。あいつは〇〇大学の何年卒だ、なんていうとすぐ怒られる社風で

した。履歴書を破る、なんていうのはマスコミの嘘だけだね。そこで、現場を調べてみる。確かに、学歴はそれほどでもないのに、能力は素晴らしいという人がいます。何が素晴らしいのか、具体的に彼らができることとこののを調べてみよう、となりました。

そう、スキル・インベントリーです。この言葉、当時から使っていました。各自が自分のできることを自己申告し、それを上司が監査して、集めていくのです。できる奴、というのは、こういうことができるレベルでできる、と次第に明確になっていく。そうしたスキルや能力を基準にして人事制度をくみ上げていった。それが能力主義でした。それに目をつけた日経連から「能力主義管理研究会」（※2）に呼ばれたわけです。

江崎玲於奈さえ それほど差がつかない

この時、能力ではなく、成果でインベントリーを作っていたら、能力主義ではなく成果主義になっていたでしょう。で

※1 もりた・あきお（1921～1999）。ソニー創業者。卓越した国際戦略で「世界のセールスマン」と異名をとった

※2 22ページ、※5参照

※3 いぶか・まさる(1908~1997)。ソニー創業者。磁気テープレコーダー、トランジスタラジオ、カラーテレビとヒット商品を連発、「世界のソニー」を作り上げた



うえまつ・ちさと 名古屋外国語大学国際経営学部長・教授。1931年東京都生まれ。54年東京大学教育学部卒業後、東京通信工業(現ソニー)入社。同社人事開発部課長時代、日経連の能力主義管理研究会のメンバーとなり、66年、共著で『能力主義管理』を発売した。73年ソニーを退社後、日本フィリップス、日本オリベッティ、パクスターに勤務。一貫して、人事・労務・教育関連業務に従事する。この間、日本社会経済生産性本部、日経連などで、役員・幹部対象の能力開発プログラムなどを担当。2000年より現職。主著「人事管理実践の戦略」(日経連出版部)など

も、それはしなかった。一つには、成果は汎用性や共通性がないのです。たとえば、営業の成果といった場合、製品・地域・顧客層・季節などさまざまなパラメータが絡み合って売り上げとなります。そのパラメータごとに基準を作っていく作業などできないし、評価も複雑になってしまふ。能力なら結構汎用性があります。それからもう一つ。とても大事なことです。成果は能力の有無に関係なく、運・不運で決まることがままある。それで昇進や給与が決まるのは、納得性が低いと考えたからです。

そういうわけですから、能力給が主で、成果給はほとんど入らないシステムでした。たとえば、ノーベル賞をとった江崎玲於奈さん。彼、ソニーからIBMに移った後で受賞しているのですが、ソニー時代とて素晴らしい成果を残していません。ただ、その秀でた成果は、ソニーの環境や周りのスタッフの寄与もあった。もちろん、能力給ですから、能力が高い分、給与も上がりますが、成果比例ほど高い額ではありませんでした。そんな感じです。

僅少差による安定と刺激

能力主義というのと、能力仮説に基づいてある程度年功的に上がる側面は否めません。何年かそのクラスで滞留すると、必ず上へ行くような雰囲気になる。それで、社員は非常に安定を感じるわけ

です。これを、働く人の安定欲求を満たすものと考えていました。

ただ、ソニーだけでなく、多くの企業でそのスピードには差がついていたのも事実です。係長への昇進でも数年、課長では5~10年近く開きが出たものです。そうすると、人よりも早く上がろうと努力する気持ちが始まる。こちらは、刺激欲求を満たす効果があります。この、安定欲求と刺激欲求を絶妙のバランスでミックスさせていくことに日本型人事の醍醐味はあったのでしょうか。

結局、職能資格というのは、安定欲求と刺激欲求の効用を最大限生かせるいい制度でした。その2つの欲求へのバランス感覚をなくしたことが、その後の制度疲労の原因でしょう。システム自体はよくできていますよ。分析的な職能評価や賃金決定を取り入れ、その分析をメルクマールに日本型価値観を具現化していく、という。

安定欲求はその他の場面でもいろいろ対応しています。たとえば、アメリカなどでは、役員のトイレや食堂がワーカ―のそれと区別されていたりしますね。そういう差は日本にはありません。「アメリカは広くて金持ちだから、2つ作る余裕があったんだろ」なんて揶揄もしますが、本音は、こうしたことで差をつけないという人間観、つまり安定欲求への応えがあったと思います。60年代のアメリカIBMに行くのと、「うちはセიმ・パーキングだ」と自慢されたりするので

ですが、日本じゃそれ当たり前ですよ、つてね。こっちは井深さん(※3)や盛田さんが作業着で社内歩いているのだから。まあ、日本でもそこまでやるのは当時ではソニーとホンダ(本田技研工業)くらいだったでしょうが。

データと勤と両方交えた管理

やはり、日本で人事をやる場合、勤だけでもデータだけでもだめですよ。たとえば、日常管理、これ日本オンリーの言葉なのです。ボンと部下の肩叩いて、母ちゃん元気か、とやる。その短いやり取りの中で、仕事への意識とか、家庭の様子とかを洞察する。こんなことと、データ管理を交えてやっていかないと。

最近アメリカでも日本型日常管理を取り入れると聞きました。それがアメリカらしくて面白い。コミュニケーション・インベントリーみたいなものがあった、それを端末で見られるそうです。考課のフィードバック場面とかで、君とは今期5回しかしゃべってないね、その3回目の時……とこんな話をしながら、時にと切り出す。向こうの文化だと、こういうのがうまくいく。逆に、あいつより私の方が2回ほど会話が少ない、とか、そういったことが定量的に出ないと納得しない、そんな文化があるのでしょね。

時代の証言者

楠田 丘氏（談）

計算ずくで作られた「個人と経営」が結びつく制度

1975年から日本の産業界で一世風靡し、今でも多くの企業が賃金制度の根幹に置く職能資格制度（※1）。開発者・楠田氏は語る。この制度の生み出す各種のメリットは、すでに開発時に計算していた、だから開発に20年がかかったと――。

開発20年前から貫いた精神

昭和20年代の早い時期、私は労働省（当時）で賃金問題を担当していましたが、GHQからしばしば呼び出されました。GHQは、日比谷の今は第一生命本社になっているビルにありました。そ

こで、28歳の若き女性将校から、日本の賃金システムは原始的すぎる。職務給を入れなさい、ミスター楠田、あなたは労働省でその専門なのだから、民間への職務給普及に努めるようにと強く指示されました。でも、私は頑として首を縦に振りませんでした。

単なる年功賃金になってしまいます、といいました。そうしましたら、「じゃあ日本に賃金体系論はあるのか」と聞かれて、いや、それはありません、私が作るから、ちょっと待ってください、と。それから職能資格給が完成するまで20年近くかかってしまうのですが。

社会背景的にも職務給は無理だった

はじめにこんな話をしたのは、この時の2つの話に、職能資格制度にこめられた気持ちがあったからなのです。

まず、第一は、なぜ私がアメリカ型職務給を否定したか。簡単なことです。職務給は職務が固定されていなければ作られません。それは、大量生産システムが完成し、技術革新も比較的少ない時代しか作れないでしょう。当時の日本には馴染まないのは火を見るより明らかでした。それからもう一つ。職務の固定化は、非人間的なシステムです。マニュアル化された単純業務を繰り返すのだから、成長も少なくなるし、自己業務以外には

くすだ・ぎゅう 社会経済生産性本部 雇用システム研究センター所長。1923年熊本県生まれ。48年九州大学理学部卒業後、労働省（当時）に入省。給与審議室専門調査官、統計業務指導官などを歴任。70年日本賃金研究センター研究主任および日本生産性本部主任研究員に就任。94年より社会経済生産性本部理事、同雇用システム研究センター所長。75年以降、ほとんどの大企業が採用した職能資格制度構築の立役者で、その理論は、「楠田式」と呼ばれる。著書『生産性と賃金』（生産性本部）、『賃金表の作り方』（経営書院）など



※1 従業員の職務遂行能力を評価して、従業員の資格等級を決める制度。勤続年数や学歴による属性主義的な序列づけに対して、各人の能力を評価する能力主義人事制度の根幹をなす

興味も助け合いもなくなる。さらに、職務がなくなれば人も必要なくなるのだから、非常に人間疎外のシステムです。

このことは、日経連の話にも根源でつながります。定昇は、人が成長する、という哲学に基づいて作られているのです。その哲学で作られた賃金体系が出来上がれば、それに応じて人を育てていかなければ、企業は丸損になってしまふ。いやがうえにも能力育成重視となる。つまり、ここでも人間性重視の経営を基本に置きたかったということなのです。

内部労働市場性を強く意識して制度開発

第二は、世界中の賃金制度を、労働省の役人として見てまいりました。そこできなりヒントになる概念をヨーロッパから学びました。ここでは、職種別熟練度別賃金というものが一般的でした。熟練度に応じた職務内容で賃金を決めるわけですね。それで、それを日本にもち帰って職種別職能等級という賃金制度にしてみました。しかし、これはどうもしっくりこない。考えてみると、2つの問題点があったのです。日本では人材は外部ではなく、社内から見つけて登用する内部労働市場主義でした。営業が足りなくなれば人事から、ということが日常的で、それでは、職種別で別立ての賃金といった硬直的なシステムでは成り立たない、これが1つ目の問題点です。2つ目は、等級という名では、降級

もありうることとなります。これは、最初の「成長を信じて育成する」という思想から離れていますね。

この2つを改良して職能資格制度を作り上げたのです。職種別に職能ランクを定義する。そのランク数は全職種同一。職種間の異動は、同一ランク上に移る。だから賃金は変わらない。それから、能力要件さえ満たせば、ランクアップは随時可能。ということ、課長・部長といった役職ポストが空いていなくても、成長すれば昇格は可能となる。これが職能資格制度です。

組織力を拡大するエンジンを埋め込む

職能資格制度は、妥協的産物ではなく、人間重視と内部労働市場主義を考えた末の産物であり、以下のようなメリットを見込んで作りしました。

- 職務間異動の促進
- ↓ポスト不足への対応
- ↓ポストと関係ない絶対能力での昇進のため、相対主義が減り、同僚間での協力・強調がとりやすくなる。
- ↓職種間異動による慣れない部署での任務も、同僚から協力的にOJTが行われることにより、抵抗が減る。
- ↓これにより、従業員から組織への安心感をもった奉仕（コミットメント）と、組織体が個人の技能を育成し、能力アップに対して賃金でこたえる、といういわゆる日本の経営の核が出来上がる。

昭和30年代までの学歴年功主義は、計画的に作られたものではないので、組織力を拡大再生産する仕組みが組み込まれていなかった。だからいつか破綻する。その前に、これを作っておきたい、という一念がありました。

手抜きで設計した欠陥制度が理念を壊す

こうした考えで作ってきたのが職能資格制度です。ところが、全然、まるで違う批判を受ける。単なる年功賃金だ、なんていわれて。非常に忸怩たる思いなのですが、その理由も心当たりはあるのです。この制度が普及した当時は、第1次オイルショック後の大不況。それから日本は高度成長が終わり安定成長に入るときです。企業側は、今までの賃上げは維持できない、ポスト拡大も少なくなる。というところで、飛びついたので、職能資格制度の核をなす職能要件を導入企業の4割が作成していません。作成しているところでも、見直しを何年も怠っているのが4割。まともに運用をしているのは2割に過ぎないのです。つまり、手抜きの制度が広がっていました。

成果主義のよさはコストと人材活用面。能力主義のよさは育成と組織の安定。これをうまくミックスすれば最強なのですが、上辺だけで成果主義を入れて、育成と安定を台無しにしてしまったりする。それも、発端は総人件費抑制だけ

同時代人の
寄せた
コメント

賃金と評価制度の歴史をどう見る

が狙いで。本当に人材育成と意欲の向上を心底考えている企業が少ない気がしてなりません。

● 本来グローバルイゼーションというの

は、日本を捨てるのではなく、日本のよいところと世界のよいところをうまく融合していくことでしよう。職能資格制度も、職能分析などの科学的手法と、日本的人材観を合わせた、楠田型グローバルモデルです。

でもこうしたことは、深く考えて本質をとらえないと、台無しになる。その辺を大事にしてほしいですね。

電産型の中にも能力給というのがあ
るのですね。能力とは何か、は不明確
でしたが、それを置かざるを得なかつた
というところに、含意があると思います。
生活保障給と勤続給と能力給。年齢ス
ライドに近い前2者に、能力給がつい
ている。それは、「人は、それぞれ仕事
も違っているし、能力的にも何か違い
があるのではないか」といった考えがあ
った。そして、それに見合う給与を会
社に要望しているのです。(兵藤 釗氏 /
Part1登場)

出しにくかつたと思います。対抗案が
ないから、だんだん経営に譲歩してい
く。ある意味では賃金制度に関しては、
組合の敗北の歴史に見えます。その分、
イニシアティブは経営側にありまし
たから、現状の混乱の責任もその多くは
経営に帰すといえますが。(早川 征一郎
氏 / 法政大学大原社会問題研究所教
授)

電産型の短所があらわになったとき、
次の制度に対して、左翼系は知らない
けれど、少なくとも同盟系は極端に反
対はしなかつた。賃金制度なんてのは、
きわめて労働者の気持ちを代表すべき
であつて、その辺にリーダーも目配りし
ていたから、あまり現実離れした反対
などはできなかった。かつかつで食べて
いく時代を終えたら、年齢一本で差が
つかない給与体制に、多くの人は疑問
をもつてたから。能力や成果を考えた
給与体制に、それほど抵抗はなかつた
でしょ。それよりも、経営がまだ職務
評価など精緻にする能力がなくて、そ
んなに拙速な動きをできなかったんじ
やない。(清水春樹氏 / Part1登場)

年表③ 評価・賃金制度

1945 (昭和20)年	1945	●ポツダム宣言受諾による敗戦
	1946	●電産(生活年功給)型賃金制度の成立
	1948	●GHQが職務給導入を労働省(当時)に働きかける
1950 (昭和25)年	1950	●朝鮮戦争勃発
	1951	●日米安全保障条約の締結
	1954	●産業合理化審議会が提言「職務評価に基づく職務給制度」をまとめ、先進企業での職務給導入が始まる ●関東経営者協会賃金委員会が「定期昇給の必要性」を訴える →定期昇給制の確立へ
1955 (昭和30)年	1955	●春闘始まる ●高度成長始まる
	1964	●東京オリンピック
1960 (昭和35)年	1966	●日経連「能力主義管理研究会」発足
	1969	●日経連「能力主義管理—その理論と実践」発刊
	1973	●オイルショック ●これ以後、各企業で、生活年功給制から職能資格制への転換が図られる
1980 (昭和55)年	1985	●プラザ合意
	1989	●バブル経済により東証平均株価史上最高値を記録
1990 (平成2)年	1991	●バブル崩壊
	1995	●これ以後、職能資格制から成果主義への転換を図る企業が増加。あわせて、目標管理制度、年俸制などが次々に取り入れられていく ●コンピテンシー・成果主義が日本企業に浸透
2000 (平成12)年		●バランススコアカードが注目され出す

評価・賃金制度のエポックを振り返る

当たり前のことだが、いつの時代でも日本の給与制度は、年齢別一律給などということにはなかった。「年齢別平均値をとれば年功カーブを描くが、同一年齢では査定評価により上下にかなり広がった分布」(兵頭氏)というコメント、もしくは前ページで兵藤氏が述べている「電産型賃金にも能力給要素が含まれる」などの指摘は、識者がなべて答えているところとなる。(図表1-3-1)

「電産型給与にも見られる能力給」
 こうした能力の基準を人物面に置き、それが査定という形で給与・待遇に反映される傾向が、戦後非常に早い段階から日本には見られている。(図表1-3-2)

「昭和25年の勤務評定例」
 3-2 「昭和25年の勤務評定例」
 そして、年功カーブは一貫して緩くなるように是正され、かなり早い段階から能力要素が強くなる傾向は、賃金データから見て取れる(図表1-3-3)

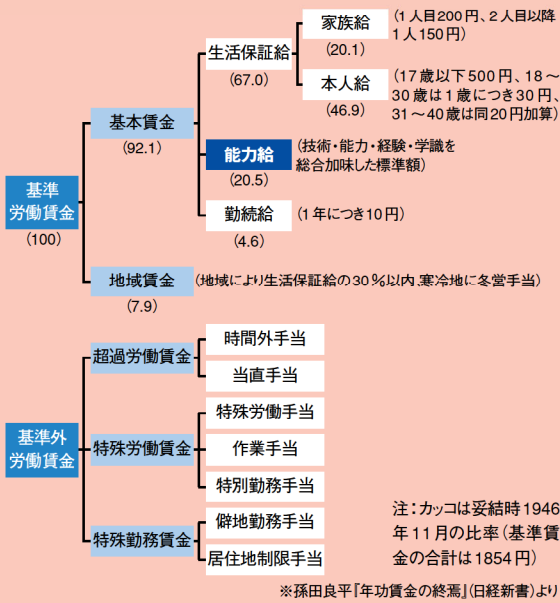
「縮まる年齢・年功格差」
 昇進に関しては、初期の資格制度下では非常に学歴・年齢要件が厳格に定まっていたものが多く、昇進基準年が、最低年数だけでなく、最長まで決められる例が、ままた見られた。しかし、資格区分を超える昇格をも認め、「青空の見える労務人事(Part 1参照)」を現

「縮まる年齢・年功格差」
 能力評価に対して、社員は決して後ろ向きではない、という資料も見られる。その資料によれば、年齢給により低給与に悩んだ若年層だけではなく、どの年代を通じても「職務や能力を主として年功を加味」した給与体系の支持が多い。(図表1-3-4)

「資格制度と資格区分を超える昇格」
 「能力評価への抵抗度合い」日本鋼管において昭和38年3月実施)

「能力評価への抵抗度合い」日本鋼管において昭和38年3月実施)

【図表1-3-1】「電算型給与にも見られる能力給」



【図表1-3-2】「昭和25年の勤務評定例」

管理職				要務職				
評定要素	ウェイト			評定要素	ウェイト			
	3級	2級	1級		4級	3級	2級	1級
識見	1.5	1.5	1.0	職務知識	2.0	2.0	1.5	1.1
人物才幹	1.0	1.0	1.0	企画力	2.0	2.0	2.0	2.0
管理能力	2.0	1.5	1.0	順応性	1.0	1.0	1.5	2.0
企画力	1.5	2.0	2.5	指導力	1.5	1.5	1.5	1.0
指導統率力	2.0	2.0	2.0	信頼度	1.0	1.0	1.0	1.0
業務成績	2.0	2.0	2.5	業務成績	2.5	2.5	2.5	2.5

実務職(各職・各級共通)						業績評定(各職・各級共通)	
評定要素	ウェイト					評定要素	ウェイト
	5級	4級	3級	2級	1級		
理解力	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	積極性	1.0
順応力	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	責任感	1.0
信頼度	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	協調性	1.0
業務成績	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	仕事の量	1.0
						仕事の質	1.0

※日本ビール資料(『経営人材形成史』(中央経済社)より)

【図表1-3-4】「資格制度と資格区分を超える昇格」

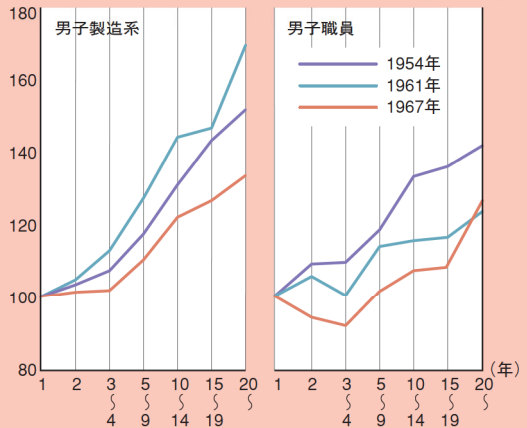
上位資格区分	一般選考		特別選考
	要件	選考対象	要件および選考対象
副参事	係長任用	任用資格は 主管以上	主管在資格2年以上で係長に匹敵する能力があると認定されること
主管	1.主要職上級選考による選抜	選考対象は 主事2級 在資格3年以上	主事1級で当該一般選考による選抜者に匹敵する能力があると認定されること
	2.作業長任用	任用資格は 主事2級 在資格3年以上	同上
主事	1.主要職選考による選抜	選考対象は 社員4級 在資格1年以上	社員2級以上で当該一般選考による選抜者に匹敵する能力ありと認定されること
	2.工長任用	任用資格は 社員4級 在資格1年以上	同上

資格段階表

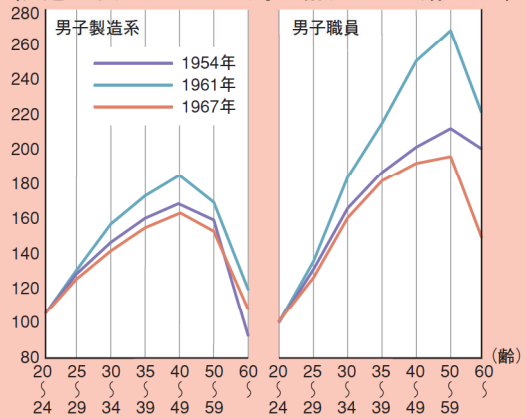
社員区分	資格区分	資格の段階	昇格基準点	在資格年数	初任資格
管理職社員		副参事	副参事		
主要職社員	監督職社員	主管	主管	∞	
		主事	主事1級 主事2級	∞ 5-8-10	
一般職社員		社員	社員1級	42.0	採用区分C ◇ B ◇ A
	社員2級		31.5	5-7-10	
	社員3級		23.1	4-6-8	
	社員4級		16.8	3-5-6	
	社員5級		11.2	3-4-5	
	社員6級		5.6		
	社員7級				

※折井日向「労務管理20年」(東洋経済新報社)より

【図表1-3-3】「縮まる年齢・年功格差」
(製造工業、1000人以上、学歴計、勤続1年=100)



(製造工業、1000人以上、学歴計、20~24歳=100)



※小野旭「戦後日本の賃金決定」(東洋経済新報社)より

【図表1-3-5】「能力評価への抵抗度合い」日本鋼管において昭和38年3月実施

勤続年数	年功によるのがよい	年功を主として職務や能力を加味するのがよい	職務や能力を主として、年功を加味するのがよい	職務や能力によるのがよい	不明
~2.5年未満	3.7	31.0	53.2	11.6	0.5
2.5~4.5年未満	2.7	31.4	54.9	10.8	0.2
4.5~7.5年未満	1.6	28.8	58.6	10.7	0.3
7.5~9.5年未満	2.7	30.9	53.0	12.1	1.3
9.5~14.5年未満	4.5	38.6	50.7	5.9	0.3
14.5~19.5年未満	5.5	38.5	50.2	5.5	0.3
19.5~24.5年未満	4.6	36.1	56.0	2.8	0.5
24.5年以上	2.0	41.5	52.1	4.4	—
全体	3.9	34.9	52.6	8.2	0.4

※折井日向「労務管理20年」(東洋経済新報社)より



日本型雇用は実在したのか？

新卒者を一括採用し、ローテーションを行いながら、年功序列で定年まで雇用する。この日本型雇用は、1920年代に原型が生まれ、1950～60年代に社会経済的事情に迫られ浸透していった。しかし、この雇用システムは果して本当に日本独特のものだったのか。

スマートな俗説4

60年代までの必要性と、80年代以降のくびき

戦後の不安定な企業経営の中で、乱りな解雇に対する防衛策として雇用安定に力が置かれ、過激な労使紛争とその収束過程を経て、終身雇用制が視界に現れ出す。ただし、この時点では景気変動がまだ激しく、新卒一括採用――長期育成には至っていない。

1950年代後半から高度経済成長期に入ると、経済の拡大に伴って、人材不足が深刻になり、新卒一括採用という安価な人材確保策が浸透し始める。時を同じくして、技術革新の波が押し寄せ、日々新しくなるテクノロジーをキャッチアップするために、若くて柔軟性に富む人材がさらに渴望され、新卒採用にドライブがかかっていく。

このことは、同時に企業内教育重視という日本的な慣習をも派生させた。

真新しい技術は公的機関や教育現場では教えることが難しい。そのため入社時点では素人の素人を採用し、企業内で教育を施す、という習慣につながる。これに、高校進学率の高まりが重なったために、一つのジレンマが起きる。つまり、それまで中卒中心だったブルーカラーの世界もマジョリティは高卒になる。同じ高卒がブルーカラーとホワイトカラー、両方に配属されるようになる。こうなると、専門知識・技能では差がない一素人の高卒者が、かたや事務職かたや工職となり、一生そのまま固定される、ということに理不尽を感じる人が増える。そこで、職務転換が容易にできるような人事制度が浸透していく。こうした制度を「青空の見え

る労務管理（※1）」などと呼ばれ、ジ

エネラリスト的なものの萌芽ととらえることができるだろう。

60年代後半になると、経済成長は最

高期を迎え、人材不足が深刻化する。ここでは、海外工場立ち上げなど今ま

※1 1958年、八幡製鉄ではじめて「作業長制度」に代表される、現場のブルーカラー労働者がホワイトカラー並みの職位・待遇に昇進できる制度のこと

※2 この理由は、企業別労働組合の発達ということも一因に挙げられるだろう。産業界ではないため、個別企業での雇用保障を強く望む組合は、外部労働市場形成を遅らせた



ラッシュアワー並みに混雑する大阪某社のマンモス社員食堂（1966年）

インメントを生み出すというメリット。労働者側から見れば、ある程度の職位と定年までの雇用が保証されるという安心感。それらが合わさって、強い企業力を生み出す源泉ともてはやされた。

しかし、このシステムも欠陥は数多く見られ、問題はかなり早い時期から現れている。まず、60年代に「技術革新に追いつけない老工」が生まれた。しかし、年齢要素の強い給与システム下では、給与は若年工より高い。この矛盾を解決するために、一方では賃金

制度の随時変更、他方では、多能工化や職務転換などの施策が行われる。

70年代に入ると、大卒社員も増え、平均年齢の向上も加わり、労働コストの高まりがさらに深刻化する。同時に、新たなポストは少なくなり、社内補充要因というジェネラリストの意義も薄れ出した。そこに、73〜74年のオイルショックとそれ以後の低成長が加わり、いよいよ日本型雇用は大きな動揺を見せる。この時点では、ジェネラリストの再教育策として、国際知識や最新技能

をキャッチアップするための社内スクールが盛んになり、またジェネラリスト制度の発展的解消として専門職制度、そして早期退職優遇など現在の中高年対策の源流となる施策が次々に生まれていく。

しかし、長年の日本的雇用の習慣と、外部市場未形成下での方針転換だったために、多くの企業でこれらの施策は実を結ばず、数年で形骸化もしくは制度消滅するケースがほとんどであった。

現実を見る訓練として、日本型雇用論を俎上に

日本的経営はこの人抜きには論じられない、という存在の小池和男氏。研究者として同時代を生き、たくさん書物をしたためてきた。その立場から、日本型雇用というものの一般論にあえて疑問を呈してもらおう。

計量で見えない部分は必ず実地検分を

労働経済の世界でも、計量がしやすい事象については研究も研究になりやすく、論文も多いのだけど、企業内の実地検分をもとにした研究となると非常に少ない。たくさん企業の入っていった、資料集めや聞き取りをすることって、大変手間がかかるからね。それで、数字にならないことってというのは、ずいぶん間違った伝えられ方をしていることが多い。今日はその話を中心にならと思えます。

幻想の「職務給制」

何度も私の著作で書いていることなのですが、アメリカ企業の職務と賃金制度というものがどれだけ誤解されているか、をここで改めて話します。

アメリカでは仕事はどのように決まるか？ 教科書には「仕事に人がつく。仕事は職務定義書（JD）で決まる」とありますよね。これなんかとんでもない。ブルーカラーやアシスタントクラス、ホワイトカラーならそういうこともできますが、ある程度、非定型職務が増えてくると、ほとんどもうJDなんて、曖昧な表現になってきます。それはそう

でしょ。ワープロ打ちとかなら一分間に何文字、一日どれくらいの量、といった定義はできますが、経理課長、いや係長や主任でもいいや、その職務を定型的に記述できませんでしょ。大卒ホワイトカラーの職務だと、ほとんどもうJDは曖昧なものになっています。

すると査定が教科書の概念とは違ってくるのがわかりますよね。いわく「エバリュエーターが基準に従って絶対評価」とかなってるでしょ。だから、それはせいぜいワープロ打ちとかなんですよ。で、ホワイトカラーの曖昧なJDに

よる職務をどう評価するか。これは結局、上司による査定しかないので。それもたった一人の直属上司。いくら考課基準を徹底しても、主観評価が主になります。それは、日本の査定に似ています。

成果評価ではなく、所詮は上司の主観査定

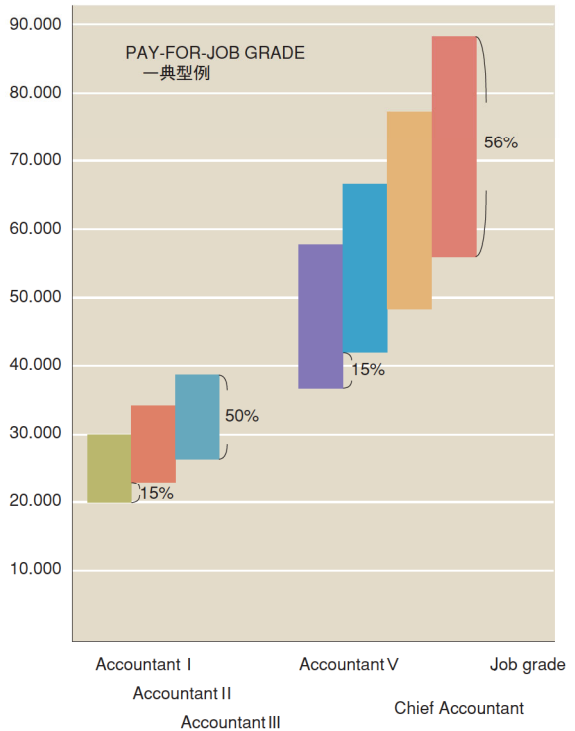
次に報酬、つまり賃金制度だけ。こちらも「職務に従って給与が決まる」といいますね。それなら、この図(図表1)を見てください。これは横軸に職務階層、縦軸に賃金をとったものです。職務に応じて給与が決まる形式ならば、各職務階層ごとに単一給のはずでしょ。ところが、こうしたレンジ・レートになっている。これGMでもGEでもフォードでもIBMでも、普通です。

こう話すと、レンジができるのは「成果に応じて」給与に差がでるからだ、と思う人がいるでしょう。しかし、さっき



こいけ・かずお 東海学園大学経営学部教授。1932年新潟県生まれ。東京大学教養学部卒業。同大学大学院応用経済学博士課程修了。東京大学社会科学研究所助手、法政大学経営学部助教授、名古屋大学経済学部教授、法政大学経営学部教授などを経て現職。専攻は労働経済学。国内外にわたる実証研究をもとに、「終身雇用」「年功序列」といった日本の雇用慣行の「通説」に疑問を投げかけ、逆に「知的熟練」という言葉で、日本の経営の先進性を示した。主著『日本の賃金交渉』（東京大学出版会）、『日本の雇用システム』（東洋経済新報社）、『アメリカのホワイトカラー』（東洋経済新報社）

【図表1】



Personick, Martin E. (1984), P26より

いったとおり、曖昧なJDの、たとえば経理課長の成果をどう計るんですか？それが証券のトレーダーみたいに業績もかつちり把握できるものは、皆さんが思うとおりの「成果配分」でしょう。でも、多くの曖昧な職務では、結局査定による評価なんです。その査定評価も、洗い替え方式ではなく、査定評価した給与が積み上がっていく方式なのです。つまり、給与は下がることはなく、毎回の査定評価が積み上がるという、いわば定昇に近い形となります。こう書くと、そんなはずはない、とおっしゃる人がいますが、それは役員や事業部長クラス以上の話でして、課長まではほとんどこんな形。そうしてレンジ内で昇給を重ねていく。

アメリカでも普通の年功給与問題

では、上のレンジに行くかどうか。その前に、この階層は何かを話しておきましょう。これは職務、いや職種といった方がよいか、それぞれにランクがあるわけです。曖昧な定義ながら、経理1・2・3・4といった形で、それで、課長になるには経理3でなければ、とか、部長は経理5でとなっています。つまり、職能資格制に近似しているのです。

さて、昇給に戻りますが、査定により給与アップを繰り返すと、同一レンジ内で給与は毎年上がっていきます。大体、年を重ねると最初よりも40〜50%、管

理職クラスになると60%ぐらいの幅が出てくる。トップ査定により早いうちに上位階層に行くと、そうした普通の定昇的なものより倍ぐらい給与がアップするそうです。ただし、同一レンジで滞留してアップまで行っていない年長者と、給したばかりの1個上のランクでは、給与は下位レンジの年長者の方が高くなる。図を見てもえればよくわかるでしょう。これを、オーバー・ラッピング・レンジと呼ぶ。これ、まさに年功給そのものです。アメリカでも普通なんです。

何でも屋の管理職？ NO、幅広い専門職！

さて、今度は日本の方を話してみます。日本の人材育成は、ローテーションによりジェネラリストを作ると、こちらも簡単に説明することがありますね。この場合のジェネラリストをなんと考えるか。たとえば、営業5年、経理5年、人事5年なんていうキャリアの人がいたら、これは本当もう無芸になっちゃいます。そういう、何もできない人「ジェネラリスト」といったイメージがありませんか？しかし、働いている皆さんならすぐわかるでしょう。そんな企業、ないわけじゃないですが、少ないでしょう。普通は、経理に配属され、財務会計をやり、そのあと税務をやり、それから管理会計に移って、さらに原価管理を、といった形ではないでしょうか。だから、私の言葉では、ジェネラリストのことを「幅広い

専門性をもった人材」と呼んでいます。要するに、原価管理だけをずっと15年やるのは狭いよね。ところが、ここまで経理全般を経験していれば、海外の経理担当者になれたり、国内の関係会社の管理ができたりする。こういう育成でしょう。多いのは、こうした経理を主にしながら、3年とか5年程度、他部署たとえば営業や人事に行くというパターンくらいじゃないですか。こうしたローテーションだから、「あいつは経理畑だ」といった畑という言葉が一般的に使わ

れている。これを、私は「主プラス副」と呼んでいます。●
どうでしょう。教科書的に「日本型」「アメリカでは」といわれているものと、現実には少し違っているようですね。最初に入ったとおり、研究者もデータや計量には強いが、実際に足を使って調査する、という行為は苦手なのです。先ほどのレンジ・レートの件でも、日本なら賃金構造調査などがありますが、諸外国ではそうしたのも少ないですから

ね。集めるしかないのです。JDや評価制度にしてもそう。人事の人でも、海外に赴任した人はそうしたことを実際見て知っている。それも、ある程度長くいて、周辺企業などをよく歩いた人。
結局、データや書物はかりに頼らず、常日頃から実際に見て、感じていかないと、現実の世界から離れていってしまう気がしています。

文章は全て編集部

時代の証言者

植之原道行氏(談)

教科書に書いていない、日米企業の類似性

敗戦直後からアメリカに渡り、大学院での修学と企業勤務により、20年近く同国で過ごした植之原氏。彼国のトップ企業から日本のトップ企業へと転職したときに感じた印象は、「あまり変わらない」だった。その気持ちは今も強い。

職務定義に関する誤解

昭和42年にアメリカのベル研究所(分割前のAT&Tの研究所)からNECに途中入社したのですが、特に違和感はありませんでした。

アメリカでは、ジョブ・ディスクリプション(以下JD)に従って各人の職務がきっちり決められていた。これは皆さんの常識どおりです。私がいた60年代には、かなり普及していました。しかし、皆さんの常識と異なる点もあります。一つは、生産や商品開発のように目

標や期限が明確に定義できる職種では、きっちりとした職務定義がなされていますが、予測が難しい研究分野では、属人的な職務定義でした。具体的には、自分はどういう専門で、どんな特技をもっているのか、このプロジェクトでは何に挑戦する、というもので、この点は日

社会学者が解説する 「日本の経営」① 野村一夫

何か問題が起っていても、それを「問題だ」と指差す人がいない限りは、問題にはならないのです。この指さし指摘する行為を「社会的構築」と呼び、それにより「問題」があらわになるのです。

「日本の経営」というのも、1970年くらいの日本人論ブームの時に構築を受け、皆の中に根付いたのでしょう。

構築後に、マスメディアがよってたかってそういうのを取り上げるから、みんな、「日本企業は」というようないい方になっていく。こういうところはかなり差し引いて、「そういう物語をみんなが共有している」「くらいに考えた方がよいかもありませんね。

こうした共有物語は、案外簡単に崩れると、社会学者はたいいて思っています。「核家族が理想」という幻想が60年代から流行しましたよね。実態はほとんど変わっていきません。専業主婦など少数派になり、



のむら・かずお
國學院大學経済学部教授・
法政大学大原社会問題研究
所兼任研究員。1955年大阪
生まれ。

離婚も増えたというふうだね。壊れやすいですよ。

ただ、実態が変わっても、構築されたイメージのみが残ってしまうことがままある。今でも「核家族」という幻想はありますよね。社会学では、この実態とずれた状態に注目するのです。

日本社会もずいぶん変わってきましたね。私は95年、阪神・淡路大震災くらいから、それまでとは違う時代になっているような気がします。今は、旧来のイメージを引きずる「ズレ」の状態かもしれません。

本とも大差ありません。

二つ目は、研究者の評価の仕方です。JDはあっても評価基準は必ずしも明確ではなかったもので、ここでも属人的でした。とりわけ基礎研究では短期に成果が出ないので、常識的な手段では評価ができません。そこで、優れた基礎知識をもっているか、将来大きな成果を生む可能性に挑戦しているか、その可能性を示す成果があったかなどを、上司が斟酌して考課していました。

三つ目は、相対評価だったことです。前年の考課をもとにグループに提示された給料点数の総枠の中で、各人の給料点数が決まるわけですが、評価者による差が大きくなるように、他部門でも知られている人間を物差しとして出し合っている、共通の基準を決めていました。この

ように、どこの国でも画一化できないような職務は属人的・相対的評価になるようです。

逆に、評価基準が明確に決められる分野では、どこでも定量的・絶対的評価になります。日本も、生産や製品化の分野では、きっちりした評価を行い、なかにはアメリカより厳しい面もあります。

給与と制度の誤解

給与の額ですが、5歳間隔で仕切られたエイジグループごとに、各8段階の差がついていました。給料が下がることはありませんが、成績が悪いと上がらないのです。各段階の平均給料を結ぶとかなり若い段階で、先輩の給料を追い越していました。

日本だと、課長職以上では給料の格差が大きくなりますが、若年時はそれほど差がつきませんね。だから、私はNECで、「若いうちは好きなことをやれ。上司に嫌われて考課が悪くても給料の差はあまりつかないのだから、そのうちに大きな成果を上げれば簡単に追い越せるじゃないか」と話していました。

抜擢・実力主義の誤解

人材の流動は、日米で大きな差がありました。ベル研では年間2割が平均的に辞めていた。大学や他の会社に引き抜かれていたわけで、優秀な技術者が育つ



うえの・まさひろ 多摩大学
学名譽教授。1925年鹿兒島
県生まれ。陸軍幼年学校・土
官学校出身。49年日本大学工
学部卒業後、渡米し、56年オ
ハイオ州立大学大学院博士課
程修了。57年ベル電話研究所
に入社し、以後10年間勤務。
67年日本電気(NEC)に入社し、
71年中央研究所所長就任。
80年常務取締役、87年副社
長を歴任。主著「体験的研究開
発論 NEC・ベル研での実践に
学ぶ」(工業調査会)、「研究・技
術マネジメント 基礎から実践ま
で」(コロナ社)

社会学者が解説する

「日本の経営」②

野田一夫

まず第一に、アメリカ的経営ってないわけだね。日本人がアメリカ行って、日本でやってないことをしている、それをアメリカ的経営と叫ぶだけなんだよ。それで日本の経営と称するものもないんだよ。アメリカ的でないものは日本の経営だといっているだけで。日本の経営といわれているものは、アメリカ以外の国では結構あるのかもしれない。日本のもアメリカ的も、両者の相对比较の中で生まれるだけであって、厳然たる世界無二のシステムではどちらもないでしょう。経営学者が好きなだけだよ、そういう言葉を使うのが。



のだ・かずお
多摩大学名誉学長・社会
学総合研究所会
長。1927年愛知県生
まれ。52年東京大学
社会学科卒。戦後間
もなく急成長を遂げた
ソニーや松下電器産
業などの経営手法に
早くから注目、ドラッカ
ー「現代の経営」の監
訳者としても知られる。

ていた証拠です。引き抜きが減ると、逆に心配になっていくくらいです。

日本は学歴社会だとよくいわれますが、欧米の方がもっと学歴社会。アメリカでは、大学だけでなく出身の研究室で初任給が違っていた。優秀な大学や研究室から採用を確保するために大変な努力をしていました。学歴の低い者が、学歴の高い人の職務に昇格することは大変な難関でした。そのために、改めて

大学や大学院に進学する人がたくさんいました。

日本だと、優れた仕事をすると人間は、アメリカよりはるかに恵まれた処遇を受けます。私のNECの研究所では、工業高校卒で研究部長まで昇格した者がいました。学歴が正當に評価されていないとの意見もありますが、能力主義の面でも非常に強いのです。

こうやって見ていくと、日本とアメリカは60年代でも、それなりに類似するところが多かったですね。優れた企業では、制度化はしていませんでしたが、運営方針として終身雇用が目標でした。ベル研究所やGE、GMなどでは、親、子、孫3代にわたって同じ会社に勤めていることが、地域社会で自慢だったくらいです。会社に対する社員の忠誠心が強く、この辺も、日米の類似点でしたね。



入社を終えた後、先輩からささく仕事の指導を受けるデパートの新入社員(1969年)

同時代人の
寄せた
コメント

日本型雇用についてどう見る

60年代に進学率が非常に上昇してき

ますね。そうすると、高卒で現場に行く人も事務系に行く人も出る。また、高卒で事務系に入った人についても、4年して大卒が入ってきたとき、仕事面では大卒に劣るわけではない、むしろ実務のわかる高卒事務職の方が仕事ができる場合も多いので、最初のうちは大卒との給与差をつけない制度になっていきます。また、同じ高卒なのに、事務職と現場の給与は違う、というわけにはいかない。少なくとも入社して何年間かは同じ処遇をする。また、ある程度の職位、たとえば作業長などの管理職に昇進した人は、事務職の給与体系に移す、というシステムが、製鉄メーカーなどを皮切りに生まれてきたのです。

● もう一つ、日本の賃金は「年功賃金」といわれるけれど、これが年と功の賃金だということを忘れてはいけないと思います。とりわけ、60年代に職能資格制度が導入されて以後、人事考課（査定）が強まったことに注意すべきだと思います。（兵藤 剣氏）

● 日本の企業の家族主義経営というのは、人間関係論でいうと、温情主義にあたるんだな。また発展途上の制度だとも思います。一番原始的な関係は、経営者による専制主義。その後にくるのが温情主義でしょう。それが、人間主義に代

わっていかないと。

よく、会社が社員にやさしいから、その分社員も会社に心を開く、そして滅私奉公的に働く、といえますね。この結果、過労死にまで至るような関係が随所で起きている。人権の一番大切な命まで落としても会社に仕える関係というのが、やさしい関係とは思えません。これが温情主義の特徴。つまり、「こちらが何かしてあげた分、見返りを要求する」。反対給付を期待する関係なのですね。

● ただ、現状では、人間主義に則って、個人が自律的に生きていけ、となると日本の人は困ってしまうのかもしれない。逆に、もたれ合い的な温情主義がいいのではないかと。そういう意味で、個人の側ももっと意識を改革して、それから、就社しなくても自由に職業を選べるようなレーバーマーケットが発展していかないと、この関係は続くでしょう。（水谷雅一氏）

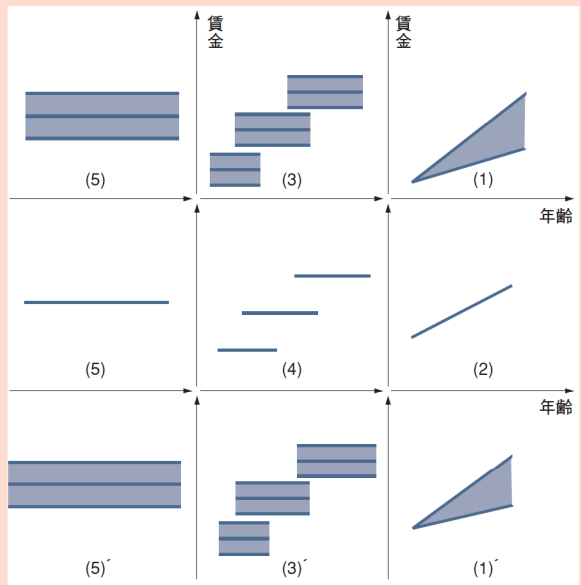
● 定年までの雇用保証というのは、日本の決まりではありません。各社の就業規則の中に入っているものです。その終身雇用制により、一体感が生まれ安心できた。これは事実。しかし、これは、正社員のみには与えられた特権であって、臨時工やパートタイマーなど、日本の高度成長を支えた多くの人たちは恩恵に

あずかれなかった。組合も正社員のみで構成され、正社員と経営との間の労使関係のみを調整してきた。労働者全体の終身雇用ではなく、核になる部分のみ実現した終身雇用だったというのが正解だろう。（兵頭 傳氏 / Part 3 登場）

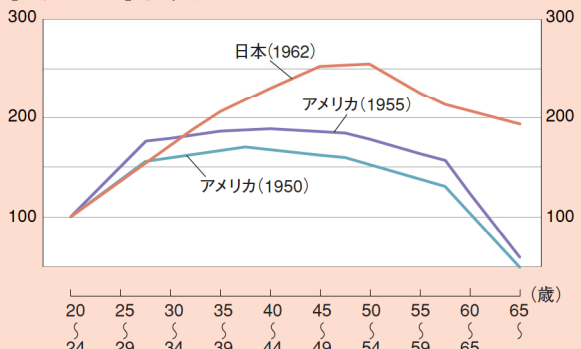
年表④ 新卒・終身雇用、ジェネラリスト制度

1945 (昭和20)年	1945	●ポツダム宣言受諾による敗戦
1950 (昭和25)年	1950	●朝鮮戦争勃発
	1951	●日米安全保障条約の締結
	1953	●就職協定始まる。この頃から、新卒一括採用→終身雇用が始まる
1955 (昭和30)年	1955	●春闘始まる
		●高度成長始まる
	1958	●「終身雇用」という言葉のルーツとなったアベグレン著「日本の経営」発刊
1960 (昭和35)年	1964	●東京オリンピック
1970 (昭和50)年	1972	●「日本的雇用慣行・三種の神器」を解説したOECD「対日労働報告書」発刊
	1973	●オイルショック
	1975	●この頃から、各企業で、専門職制度や選択定年制度、国際人育成プログラムが導入される
1980 (昭和55)年	1985	●男女雇用機会均等法
		●ブラザ合意
	1986	●高齢者雇用安定法→60歳定年制の普及
	1989	●バブル経済により東証平均株価史上最高値を記録
1990 (平成2)年	1990	●大学新卒が空前の売り手市場
	1991	●バブル崩壊
	1994	●就職氷河期に突入
	1997	●就職協定が廃止される
		●拓銀、山一証券など、金融機関の破綻あいつぐ

【図表 1-4-1】賃金の類型



【図表 1-4-2】年齢別所得の日・米比較



(出所)日本は総理府統計局「就業構造基本調査」(1962年版)、上巻、p.64より算出
 アメリカはU.S.Department of Labor, Employment and Economic Status of Older Men and Women, 1952, p.42 および 1956, p.36 より算出
 (注)1. 日本は非農林業男子雇用者の所得、雇用者所得は給料、賃金、手間賃、諸手当、ボーナスなど過去1年間に得た税込みの現金給与総額
 2. アメリカは賃金所得を受けた男子全員に関するもの、貨幣所得には年金や公的扶助のごとき収入も含まれる

【図表 1-4-3】 役職に就いている者の割合 (%)

	部長	課長	その他の段階	係長
1980	2.5	6.0	10.4	6.8
1999	3.6	8.3	11.5	7.4

出所：厚生労働省「労働白書」(2000)

【図表 1-4-4】 役職の平均年齢

	部長	課長	係長
1980	49.0	43.5	39.1
1999	51.9	46.9	42.5

出所：厚生労働省「労働白書」(2000)

日本と世界の賃金制度の比較についての研究は、代表的なものに石田光男氏(同志社大学教授)の『賃金の社会学(中央経済社)』が挙げられる。その研究として語られているのが、図表1-4-1のような賃金類型となる。日本型は一番右にある、(1)↓(2)↓(1)という進化形態をとっている。一見(1)と(1)は見間違えがちだが、固定部分を下げ、変動率を上げるという形で(1)に進化している。それに対し、職務給的な概念は、(3)↓(4)↓(3)という進化が見られる。欧米では1980年代前半まで職務給システムの給与体系であったものが、それ以降はホワイトカラー中心に Pay For

Knowledgeなどの部分的査定要素が加味され、日本型に近づく傾向にある。(参考)「人事処遇の個別化と労働組合機構(石田光男/日本労働研究雑誌460号)」
 年齢別配分比率で、若年層が薄く、中高年に厚いといわれた日本型であるが、その差の激しかった60年前後を見てみても、日米の差は思ったよりも小さくなってきている(図表1-4-2「年齢別所得の日米比較」)。
 職能資格制度や専門職制度などにより、無任所管理職は増えたのか。これを

表す資料が図表1-4-3だ。この表を見る限り、無任所管理職と思しき役職者が80年以降、全社員の10%以上を占め、ライン課長を大きく上回っている。この結果、総管理職数は増え、在籍滞留期間の増加や昇進スピードの鈍化などにより、平均年齢が高くなった。
 管理職余りを決定的にした要因として、「ホワイトカラーの水増し」大学進学率の急増(中嶋哲夫/人事教育コンサルタント)との指摘がある。大学進学率の高まりと、卒業年次者が管理職年齢に達する時期を合わせると、データ的にも納得がいく。(図表1-4-4)

2

戦前、戦後、 そして今。

1章で戦後の人事のエポックを振り返ってみた。
さて、日本の人事は戦前期、どのようなものだったのだろう。
残念なことに、昭和20年以前の資料は、3つの点で掲載が難しい。

1. 生存者が少なく、文字資料しかない。
2. 文字資料も戦災や経時劣化により非常に数が少ない。
3. 産業基盤が脆弱だったため、検討可能な組織が少ない。

そこで、比較的資料が豊富にそろい、研究も厚い旧日本軍を題材に、
Part1で戦後と戦前の組織人事の共通点を探ってみた。
Part2では、この特集を通して感じた、
日本の人事の強味・弱み、人事の成功時期、失敗時期をあげ、
本当に今必要なことは何か、を考えてみたい。

文・構成 海老原嗣生 (本誌)

Part 1
戦前の日本軍も、単純な学歴・年功制ではなかった

Part 2
顔の見える人事。理論を超えて本質の追究を——

整列して体操をする満州国軍官学校の生徒

戦前の日本軍も、単純な学歴・年功制ではなかった

戦前の人事管理はどのようなものだったのか。ここでは旧日本軍の制度にフォーカスし、この方面に詳しい熊谷直氏に聞いてみた。旧日本軍も戦後の日本企業同様、学歴・年功を機軸にし、抜擢や長期視点で逆転が起こる仕組みがあった。

**組織機能の違いにより
風土も自ずと異なる**

陸軍と海軍を比べると陸軍の方がフランクで親しみやすさがあった、といわれております。

陸軍は常に人を相手に戦っているわけですね。そうすると上に立つ人には、兵たちの求心力となり、牽引力となるリーダーシップが必要となる。管理学的にいうと、任務達成を第一目的にするのか、あるいは人間関係を大事にするのか、あるいは人間関係を大事にするのか、陸軍はこの両方が重要になりました。だから、陸軍では将官クラスでも一般的に魅力的で付き合いやすい人が多かった。一方、海軍は船の中にいます。限られた空間でいつも一緒にいるわけですから、上下関係をはつきりさせないといけません。戦闘も決戦方式だから目的が明確です。ということで、任務達成にどうしても目が行きがちでした。そんな組織の違いが陸海軍人の性格に影響したでしょう。

**陸海軍でさえ異なる。
アメリカと違って当然**

指揮命令系統も同様な違いがありません。陸軍は、中央参謀が作戦計画を立て、そこから方面軍に参謀を送る。派遣された参謀が、現地の作戦を指揮します。広い地域でたくさん兵員を率いるわけですから、随時突発的なことが起ります。そこで、派遣参謀には、かなり自由裁量権を与えていたのです。対して海軍は、有名な、日露戦争の日本海海戦での、東郷大将の一声、というものが象徴されます。大将の一声で進路が決まり、それにより海軍は大勝利となった。その時、2、3名参謀がいたのですが、彼らは航跡のプロット取り、つまり、手足として行動していたのです。同じ参謀格でも陸海軍でこれほど違いがありました。

それは、組織としての性格が違うのだから、風土や作戦指揮なども当然異なってくるということです。だからこれを

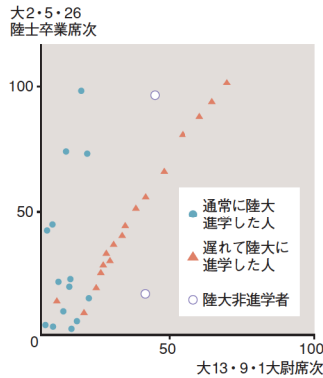
一緒にするということはないかなうまくいきません。

ましてや、アメリカ軍のシステムをそのまま日本軍に取り入れることなどは、とうてい無理だったのでしょう。もっとうるうるな違いがありましたからね。

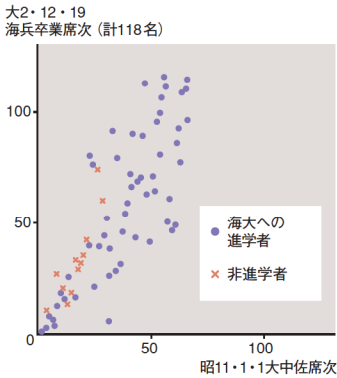
**陸大席次が重要な陸軍
海兵席次と考課の海軍**

次は、学歴や卒業席次と昇任がどう関わったか、を見てみましょう（学校の進学システム陸軍士官学校・海軍兵学校（陸大・海大に入る前に行く）の卒業席次と、その後の昇進をプロットしたものが、**図表2-1-1**（陸軍）、**図表2-1-2**（海軍）です。**図表2-1-1**で、△は士官学校卒業後、陸大に遅れて進学した人。○は、陸大に進学しなかった人です。このグラフを見るといくつかがことがわかります。1つは、△はほとんど大尉席次も後の方になる。陸大への進学が遅れ（Ⅱ卒年の遅れ）はそのまま昇任に響いた。それから、○を見ると、

【図表2-1-1】 陸士第41期卒業後大尉までの席次変化（上席者のみ）



【図表2-1-2】 海兵第41期生卒業後の席次変化

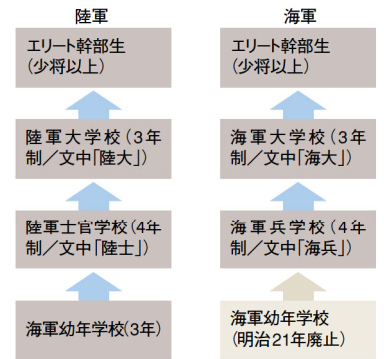


【図表 2-1-4】旧日本軍の職位

	兵	下士官	準士官	将校(士官)		
				尉官	佐官	将官
陸軍	兵長	曹長	准尉	大尉	大佐	大将
	上等兵	軍曹		中尉	中佐	中將
	一等兵	伍長		少尉	少佐	少將
	二等兵					
海軍	兵長	上等兵曹	兵曹長	陸軍に同じ		
	上等水兵	一等兵曹				
	一等水兵	二等兵曹				
	二等水兵					

* 1942年の改正以降

【図表 2-1-3】旧日本軍の軍事教育機関(通常コース)



陸士を10番くらいで卒業しても、陸大に進学しなければ、大尉昇任はものすごく遅くなっている。つまり、陸大に行かないと、陸士の成績は生きてこない。こんなところから、陸軍は陸大での卒年・席次というものが、後々まで響くということがわかります。

一方海軍。図表2-1-2では海大卒が×、進学しなかった人が●となつていきます。ここでは、進学しなかった人が、進学した人を抜いていることがあるのがわかります。ここから、「海大ではなく、海兵の席次重視」といった話がささやかれましたが、同図の●の分布を見ていくと、海兵で70番くらいだった人が、昇任では70位くらいになっている例があります。それほど卒業席次ガチガチというわ



くまがい ただす 軍事史家・軍事評論家。1936年山口県生まれ。59年防衛大学卒業後、航空自衛隊入隊。防衛大学校助教授、防衛研究所戦史部所員、沖縄部隊指揮官、統合幕僚学校教官、航空幹部学校研究員、航空術科学校教育部長などを経て、91年定年退官。著書「日本軍の人的制度と問題点の研究」(図書刊行会)、「軍学校・教育は死なず」(光人社)

陸軍の場合、かなり学歴主義、海軍は日常評価を交えた運用。しかし、どちらも現場の有能者を救い上げる救済策がありました。とりわけ、戦争下になると、将官不足や実力優先などにより、この制度は発達していきます。たとえば、陸軍では昭和8年に専科ができ、陸士卒で陸大未入学者が推薦により、1年コースで陸大を出られるようになります。それから、参謀演習旅行というものが、房総などで1カ月程度の実践指揮をとらせ、これをもって、参謀への抜擢が行われる、という措置もありました。さらに、成績優秀なたき上げ者に

学歴偏重を緩和する救済措置の数々

ではなかったのですね。なぜかというのと、海軍は現場の評価、考課をかなり重視していたためです。砲術がうまい、作戦立案に長ける、などの実務評価が反映されたのです。海兵卒業席次、海大卒業席次、後述するその他学校の席次、それと日常評価。これらが全部紙に書いてあり、それを並べて昇官会議を開き、昇任を決定していたそうです。ただ、アメリカのように一気にポーンと行くのではなく、毎回の考課で、上下1割程度席次が変動しそれが積み重なって、差がついていくのです。こんな形なので、海軍ではキスカ島撤退で有名な木村中将のように、学歴ではなく考課によりかなり上位に行く人間が出ています。

このような形で、学歴や年功を基本的に置きながらも、救済措置や差別緩和に努めてうまくソフトランディングするように配慮してきたのが、戦前の日本軍だとおわかりいただけるでしょう。ドラスティックなことはしませんが、決して硬直化した組織ではなかったのです。社会風潮にさえも合わせようと、大正期の自由な雰囲気が強かったときには、マルクス思想の研究にまで力を入れ、新規入隊者の考え方を理解しようとした、という話があるくらいです。

ソフトランするよう工夫する日本型管理

ただ、いろいろな抜擢システムがあったために、本線を歩んだ人が、傍流を差別する、という雰囲気生まれます。これは特に海軍に強かったのですが、呼称の変更や指揮権の平等化を謳う海軍将校令を発し、差別緩和に努めています。このような形で、学歴や年功を基本的に置きながらも、救済措置や差別緩和に努めてうまくソフトランディングするように配慮してきたのが、戦前の日本軍だとおわかりいただけるでしょう。ドラスティックなことはしませんが、決して硬直化した組織ではなかったのです。社会風潮にさえも合わせようと、大正期の自由な雰囲気が強かったときには、マルクス思想の研究にまで力を入れ、新規入隊者の考え方を理解しようとした、という話があるくらいです。

文海老原嗣生（本誌編集長）

顔の見える人事。 理論を超えて本質の追究を

40歳にして気づく 社会科学者の

「社会科学の世界で数理万能なんて通じないよ。大体40歳くらいになるとそんなこと気づくんだよ。早い人だと30歳かな」

取材で会った野田一夫さん（1章 Part 4 登場、多摩大学名誉学長）がそうおっしゃられた。野中郁次郎（一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授）さんは、「論理実証主義の限界」という言葉でこれを語る。確かに同じようなことをいう研究者の方によくお目にかかる。野田さんの言葉を聞いて、ひよっとすると、社会科学系で大家になれるかなれないか、の差はこの気づきにあるのかな、なんて思ったりもした。

社会科学の分野に含まれる人事の世界でも、論理実証や数理解析にいそしむ方をよくお見かけする。もちろん彼らを真つ向否定はしない。しかし、こればかりではうまくいかないと思っている。

そのわけを少し考察してみたい。論理実証を否定しながら、論理実証的に話す矛盾をお許しください。

新古典的手法が 万能でない理由

中途半端な統計的有意性、ということものに、まずは大きな疑問を感じる。これが1つ目の理由。自然科学だと基礎理論を構築する時に、限りなく1に近い相関係数が求められる。ところが、社会科学、とりわけ人事に近い心理の分野で0・7なんて数字が出たら、これはもう奇跡に近い。たとえば、オーバーワークは生産性を下げる。こんな当たり前の事象でさえ、統計的には0・7台の相関係数しか示さないというデータがある。よく使われている人事アセスメント結果と業績の相関（妥当性）を見ると（構成概念妥当性の問題もあるが）0・3を超えていることなどまれである（業績の説明力は

この二乗値となるので、0・09、すなわち10%程度）。こんな脆弱な数字をもとにロジックを組み立てるのは、砂上の楼閣に屋上屋を重ねるような気がして。

2つ目は、社会科学の場合、あまりにも可変要素が多いこと。森羅万象全てを含めて数式を作らなければならぬが、それは無理なので「所与の条件」という統計処理になる。しかし現実には、単体ではあまり価値がなく無視していた事象が、複雑に相互作用を及ぼして、大きな影響を生み出す。野中さんが「場」と呼び、分析ではなく総体としてそれをとらえようとしているモノや、石井淳蔵（神戸大学／経営学教授）さんのいう「ブランドダイナミズム」などは、このことと同義なのではないかと思う。

そして3つ目は、「人は人であり、物ではない（早川征一郎氏／Part 1、2 登場）」こと。これも含意が多い言葉だが、あえて私は、集団管理と個別管理の違い、というものに集約したい。たとえばこういふことだ。ホーソン実験で

※1 専門研究には、光や温度、湿度と生産性に相関がある。というデータも見られる。しかし、その場合でも文章の趣旨は同じ。「関係がある場合も、全員ではなく、多数の人が生産性向上し、一部の人が生産性ダウンする」ということで、集団管理の難点としては同義と考える。

※2 航空母艦を主体とした機動艦隊により、航空機を活用して海戦を戦う、という先方。日本軍の真珠湾攻撃の成功、マレー沖海戦勝利などにより、それまでの大艦巨砲主義の戦術概念を一変させた。



は、「光」や「温度」などは生産性向上にはあまり意味をなさない要素とされている(※1)。しかし、明らかに明るいところは嫌だ、という人間も多く、それにより生産性が下がるといふ人もいる。この矛盾。つまり、統計的に「光」と「生産性」の関係に有意性が見られないのは、光により生産性を上げる人と下げる人両方がいて、それが相殺し合うからだろう。これは、個別管理ではまるで違う意味をもつ。暗いところが嫌な人には明るい環境を与え、その逆の人には照明の度を下げる、といった取り計らいが必要なのだ。集団管理ではなく個別管理、すなわち顔の見える人事でこそ人事の面目躍如ではなからうか。

数理無視で本質をつかむ。 日本はユニークな国

日本の人事は数理万能に陥らず、直感的かつ顔の見える人事に徹していたというのが今回の特集を振り返って感じたことだ。理論を無視しても本質に迫る。それは、たとえば俵さんが1章Part2で話すようなTQCの創造。世界的に見たら無謀で仰天モノだった職能資格制度(1章Part3の植松・楠田両氏)。企業存続のためにイデオロギーの180度転換を生んだ労組再生(1章Part1清水氏)、労働者差別を経営自らが秩序吸収する仕組み(Part1兵藤氏)……。本質をつかんでそこに必要なものは、理論無視でもユ

ニークに自作する。そんな能力が日本の人事にはあり、そのことにものすごく注力してきたのではないだろうか。

猿マネ上手と揶揄される日本人だが、実際は理論無視で真新しいものを作る、という伝統を戦前からもっていた。航空主兵主義、機動艦隊(※2)の発明などは、当時の海軍の常識を打ち破るエポックだ。この伝統を思い出すことは、現在の日本企業がすべきことの一つではないだろうか。

蛇足でいえば、論理実証上手のアメリカは、成功を分析してそれを分解・再現する能力でははるかに日本を上回るというのも事実だろう。航空主兵も機動力のある戦闘機も、戦争中はすべてアメリカに分解・再生された。日本発のTQCがシックス・シグマへと発展していく様子、職能を「保有能力から発揮能力」へと読み替え、コンピテンシーを作り上げる様子。こうしたところでは日本はアメリカに力を借り続けるということになる。

ホーソン実験と トイレ磨き労務課長

では、理論を無視して本質をつかみ取ることがなぜ日本企業はうまくいったのか。それについては、現場の中にまで入っていくという「顔の見える人事」により、常に物事のデイトイールまで見えたことが大きいと考える。

文献を読むうちに、大正時代の面白

日本の人事は いつ曲がり角を迎えていたか。

1970年代前半のことです。その頃大量採用が盛んでした。結構その風潮に水を差す人事担当者がその頃はいたのです。それも、特に戦前から人事をやっていたような古株の人に。なんとその時いついたのが、「こんなに採用すると、将来危ないぞ」です。かなり強い人が多かったので覚えてます。それが、ライバル会社との競争だ、中期計画だという妄言に負けていく。気骨のある真理が通らなくなり出した頃ですね。その後は多勢に無勢で、横並びや形式主義や前例主義などが次第に強くなっていった。(俵実男氏)

やはり、昔のシステムがうまく回らなくなってきた最近が最大の変革のチャンスと思っています。ジャパン・アズ・No.1の時代には、よほどのすごい大事案件でも起こらなければ、意識も関係も変わらなかつたでしょう。会社と個人の関係も大分ドライになり、労働流動性も高まってきた今は、就社ではなく、自分をちゃんともつていこう、という意識が高くなっているではありませんか。(水谷雅一氏)

80年代は仕事量もそこそこになって、みんなが頑張る必要もなくなりました。景気もよくなって生活もそれなりに満足。だから、「俺は頑張る」という人たちは任せて、「そこそこいい」という人は安住となつていったのでしよう。(植松千里氏)

日本企業の慢心。これは3回ありますね。1回目は昭和20年代の終わり頃。職務給論議の時に、しっかり対応せずお茶を濁したこと。2回目は1975年前後。本質的な職能制を取り入れず、高度成長から低成長へのソフトランディング、つまり給与アップを低く抑えることに終始した。そして3回目がバブル崩壊から今まで。過去の教訓、混乱期に手を打たなかった、だからしばらくして破綻した、という先例が2回もあったのに、生かされていません。(楠田丘氏)

80年代初め以来、日本の経営者も組合も、経済のパフォーマンスを世界中から賛美されて喜んでいた側面が大きかった。その時にもっと気を引き締めたいら、と思えます。どういふ賃金制度がよいかを労使ともに、クールに検討できていたら、現在のようなビジョンなき混乱は防げたでしょう。(早川征一郎氏)

い労働管理エピソードを見つけた。当時は多くの大手企業に、名物労務課長という人がいたらしい。たいていの場合、東大卒のエリートだぞうだ。職工身分制の強い階級社会のトップにいる彼らが、誰よりも早く出社して、工場のトイレを黙々と一人で磨く。それも、誰にもいわずに(二村一夫「企業別組合の歴史的背景」より)。当時、組合員の宣撫活動にはこうしたことが必要だったのだから。ホーソン実験のはるか昔、人間関係管理なんて学問のない時代に、こういう本質を突くような活動ができた。もちろん、「顔の見える」人事だからこそ生まれた発想であり、研究だったならば、「光」や「温度」などの可変要素は考えられるが、まさか「エリートが一人でトイレ磨き」などは絶対出てきはしない。

こんな能力があつたから、MTPやTWIなど、アメリカものHRMが1950年代にはやっても、その後すぐに「理論なんて、現実に追いつけない」と振り切ることができたのだろう。

長くなってしまったが、まとめると、「理論無視でも本質に合わせて何かを創り出す」ことと、そのためには、「現実の中にとつぶりつかう」こと。この2つが重要と思われる。

失敗の本質は70〜80年代

さて、次に取材から感じた、日本人の負の側面も挙げておきたい。まず、上のコラムを見てほしい。日本

の人事がどこで舵取りを誤つたのかを、今回取材した識者に聞いたものだ。ここでは、ほとんどの識者が70〜80年代の「慢心」「怠惰」を今の企業混迷の遠因として挙げ、そして、90年以降の処方に対して、危機を募らせている。ここで、「昔はよかつた式の懐旧談だろう」という批判は間違っている。なぜなら、70〜80年代というのは、彼らにとって最前線で活躍していた時代であり、懐旧談なら「最もよかつた時代」となるからだ。それと、50〜60年代に対して批判がないというのも面白い。日本もまだ発展途上であり、彼ら自身駆け出しでそれほど大きな実績を残していない。その時代については、批判が出てこないのである。50〜60年代のひたむきさ、一生懸命さと、70〜80年代の慢心というのは、正直な感想だと思われる。

「ハコモノ」人事で形骸化した制度が誕生

では、70〜80年代の「慢心」「怠惰」とは何を指すのか。最もわかりやすいと、形式主義(前例主義も同じ)に他ならないのではないか。形式主義については、TQCでの失敗を1章Part 2で依氏が語り、楠田氏も1章Part 3で「職能要件書もない形だけの職能資格制度策定」を憂えている。同様に、水谷氏は皮相的に上辺だけを真似る性癖を指摘している。植松氏は、「制度を作り上げた人と、その後には与え

られた制度を引き継いだ人では、自ずから態度が違ってくる。ある面それはしかたがない」と理解を示しながらもやはりその事実を認めている。

この時期に、恐ろしく人事制度の形骸化が進んだことは、人事に携わる人なら心当たりはあるだろう。専門職制度、技能塾、自己啓発講座、セカンド・キャリア支援、国際人育成プログラム。ほとんどの制度はこの時期に創設される。70〜80年代においては、どの制度も、利用する人はきわめて少なく、利用してもメリットは企業・人双方ともにあまりなかった。完全に「ハコモノ人事」になっていた。そして、職能要件書を書き換えられない職能資格制度は、年功序列の補強的運用に形を変えていく。

こうした中で、今度はバブル崩壊によ

り、一気に冷や水が浴びせられた。形式主義に陥っていた日本企業には、新モデルを作る準備も力もなく、アメリカものを輸入し重用するという権威主義がはびこってしまったのではないか。

終戦から50年代前半の混乱期にも、アメリカ礼賛が蔓延した。しかし、この時は、その後に猛烈なジャパン・オリジナル回帰が起きる。まだ高度経済成長が始まる以前、日本が立ち直るかどうかわからない時期に、すでにアンチ・アメリカの模索を始めている。

そろそろもう一度、この時期の再現をする時がやってきたのではないだろうか。

私自身、今の仕事をしてからずいぶん日が経った。はじめ目新しく、美しいア

メリカのHRM理論に心が惹かれたのも事実。しかし、最近はどうも違和感が生まれつつある。

今でもアメリカ詣でに余念がなく、日米比較を飯の種にしているコンサルタント。欧米学説の翻訳業にいそしみ、聞きかじりの企業情報で講演する研究者。その研究者やコンサルタントの御託言を後生大事に床の間に飾りかねない企業人。そんな茶番をやめにして、50〜60年代の波を再現してはどうだろう。もちろん、昔の「日本型経営」とは一線を画す、斬新なものを目指して。その時に、「理論無視でも本質をつかむ」日本人のエートスト、「現実にとっぷりつかる」日本型人事は、必ず大きな武器になるはずだ。

※この特集の編集にあたり、以下の文献・論文を参考にさせていただきました(順不同)

- 『経営人材形成史—1945～1995年の展開分析—』(小山田英一・服部治・梶原豊の共著、中央経済社)
- 『現代日本経済史』(森武磨・浅井良夫・西成田豊・春日豊・伊藤正直の共著、有斐閣)
- 『OECD対日労働報告書』(労働省訳・編、日本労働協会)
- 『日本の100年』(国勢社編著、国勢社)
- 『日本の統計』(統計局編)
- 『労働の戦後史』上・下(兵藤剣、東京大学出版会)
- 『俺たちはこうしてクルマを作ってきた』(日本経済新聞社編、日本経済新聞社)
- 『統一的労働運動の展望』(遠藤湘吉・船橋尚道・藤田若雄・大島清の共著、労働法律旬報社)
- 『日本の労使関係の研究』(高橋流、未来社)
- 『能力主義管理 その理論と実践』(日経連能力主義管理研究会、日経連出版部)
- 『労務管理二十年』(折井日向、東洋経済新報社)
- 『戦後日本の賃金決定』(小野旭、東洋経済新報社)
- 『賃金の社会学』(石田光男、中央経済社)
- 『日本企業の国際人事管理』(石田英夫、日本労働研究機構)
- 『日本型成果主義 人事・賃金制度の枠組と設計』(楠田丘編、生産性出版)
- 『日本の雇用システム その普遍性と強み』(小池和男、東洋経済新報社)
- 『日本の敗因 歴史は勝つために学ぶ』(小室直樹、講談社)
- 『海軍 XIV海軍軍制・教育・技術・人事』(『海軍』編集委員会編纂、誠文図書)
- 『容赦なき戦争 太平洋戦争における人種差別』(ジョン・ダワー、猿谷要監修・斎藤元一訳、平凡社)
- 『企業別組合の歴史的背景』(二村一夫、法政大学大原社会問題研究所『研究資料月報』No.305所収)
- 『日本における職業集団の比較的特質』(二村一夫、大阪市立大学経済学会『経済学雑誌』第102巻第2号所収)
- 『人事処遇の個別化と労働組合機能』(石田光男、『日本労働研究機構』第460号所収)
- 『旧陸海軍兵科将校の教育人事—現代への踏み台として—』(熊谷直、『新防衛論集』第8巻第3号)

HRMと知的資本、そして企業業績の “見えない” “強い” 関係

文・荻野進介（編集部）



知的資本経営の実践と 今後の人事施策

寒暖計の目盛りがぐんぐん上がり、季節はずれの夏日となった、去る10月5日・6日。慶應義塾大学 日吉キャンパスで、産業・組織心理学会第18回大会が開かれた。ワークス研究所からは、内田恭彦と白石久喜が参加し、知的資本経営に関するシンポジウムと、人事施策と企業業績の関係を論じた研究発表を行った。「知的資本 (Intellectual Capital (IC))」とは、人的能力やブランド、顧客関係など、金銭や物的価値に還元されない「見えない」資本であり、「知的資本経営 (Intellectual Capital Management) (ICM)」とは、知的資本の価値を測定した上で、業績向上に向けて、資本間の相互作用を意図的に運営・管理する手法だ。

まず、5日のシンポジウムだが、細

長い会場に、ぎっしりと聴衆が埋まった光景はこのテーマに対する関心の大きさを窺わせた。

最初の報告者は、知的資本経営の研究と実践における世界的な第一人者、ヨージン・ルース氏。事業目的を明確にし、知的資本の相互関係を探った上で、現状とあるべき姿とのギャップを明らかにし、知的資本の管理指標を用いて事業変革を進めていくという、きわめて抽象度の高い方法論が報告された。人事施策 (HRM) における費用対効果の測定が可能になる点で、このモデルが人事に与える影響は大きなものがあるという。

次に、ワークス研究所、内田恭彦主任研究員から、先のルース氏が考案した方法論を国内の大手食品メーカーに適用したコンサルティング結果が発表された。それにより、事業に必要な知的資本と、HRMも含めた今後の変革施策が明らかになったという。また、知的資本経営には現在の収益獲得という短期的視点だけでなく、環境変化に対応した持続的競争優位構築という長期的視点も不可欠であり、それに対応した長・短期のHRMテーマがそれぞれ示され (図表1)、日本企業の慣行とされる長期雇用のこれからのあり方も示唆された。

一橋大学の守島基博教授の報告は、人材貢献のタイプを①確実性の高い課題、②不確実性の高い課題、③知識創造の3つに分類し、今後の人事施策研究は、②と③に焦点をあてるべきだという内容であった。そのために、「個人の創造性を高める人事施策」と「創造的人材を獲得する人事施策」からなる「組織としての知的創造性を高めるフ

【図表1】

短期的ICMに基づくHRM (IC戦略の推進と個人パフォーマンスの向上)					
IC戦略の推進ステップ	① IC戦略の立案	② 資源配分	③ 役割設定	④ 遂行	⑤ 組織的学習
上記に対応するHRMテーマ		人材の調達配分	役割認識の醸成	場の整備	学習活動の支援
役割に応じた個人パフォーマンスの向上	動機づけ		能力		
役割に応じたHRM	当該役割への動機づけ		必要知識の供給		
長期的ICMに基づくHRM					
■コアICの構築 ・将来における競争優位の核となる、コアICの開発/調達		■組織的柔軟性の構築 ・環境変化をとらえ、自ら収益モデル (= ICチェーン) を変革する能力の構築		■協働基盤の構築 ・変革を超えて、組織の統一感や一貫性が保たれた基盤の構築	

【図表2】

■知識創造を促進するHRMは、知識創造を行う「場の提供」と、知識創造に対する「金銭的処遇」の双方がそろって、はじめて業績への影響が認められた
■知識創造を促進するHRM (「場の提供」ならびに「金銭的処遇」と、他の目的のHRM施策の一貫性が存在してはじめて、業績への影響が認められた (ここでは、「働き方の自由度」がHRMの他の目的として用いられた)
■知識創造を促進するHRMは、多角化経営と国際化戦略を採用している企業において、業績への影響が認められた

知的資本経営が 合う国、合わない国

「レーム」研究の必要性が指摘された。

シンポジウム終了後、会場との活発な質疑応答が交わされたが、神戸大学の金井壽宏教授による「知的資本を測定する意味」を問う質問が興味深かった。ルース氏によれば、株主価値の最大化が企業の存在価値である米国ではこの考えが容易に受け入れられない、一方で、株主だけでなく、従業員や社会といったさまざまな利害関係者の発言力が強い欧州では、企業価値を判断する多様な指標の一つとして知的資本の考え方が活用されている。そういう意味で、今後、日本にも「知的資本経営」が根付く可能性は十分にあり、今回、内田が発表したようなコンサルティング事例の積み重ねがますます求め

知識創造促進の人事施策と 企業業績の関係

られるだろう。

翌日の白石久喜研究員の研究発表にも触れておこう。全国の企業を対象にした「人材マネジメント調査2001」(ワークス研究所) を利用し、場の提供や、特別な処遇といった知識創造を促進する人事施策と、企業業績との関係を探った内容である。

従業員の働き方に自由度が高い企業で、知的創造のための「場の提供」と、「知的貢献への処遇」が強い相互作用を示し業績向上に結びついていること (これは、企業内で人事施策の一貫性が重要であることを示す)、その際に企業戦略が重要な働きを果たす可能性が高いことなどが統計的に確認された (図表2)。

※このシンポジウムの詳細は以下のHPでご覧下さい。
<http://www.works-i.com/special/icm2.html>



成功の本質の

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見 明

毎年あまた登場する商品やサービスも、その多くは早晚、姿を消し、世に残るのはほんの一握りだ。後者を成功と呼ぶとすれば、それらに共通する“成功の本質”を、“人と組織”の観点から探れないだろうか。この連載では、知識創造経営の権威、一橋大学大学院の野中郁次郎教授の全面的な協力のもと、氏が提唱する「クリエイティブ・ルーティン※」という考えをもとに、このことを掘り下げてみよう。現場のダイナミズムを支える“人と組織”を科学するなかで、それぞれの企業に固有の、優れた創造活動のエッセンスを抽出したい。

※「クリエイティブ・ルーティン」とは、知識創造のダイナミズムを可能にする個人や組織がもっている創造的思考・行動様式のエッセンス(=型)のこと

●●●●●●●●
●●●●●●●●
●●●●●●●●
●●●●●●●●
●●●●●●●●
●●●●●●●●
●●●●●●●●
●●●●●●●●

スタジオジブリ
第5回 『千と千尋の神隠し』



ディズニーとは真反対のジブリの映画づくり 監督 vs. プロデューサーの「創造的な対立」が空前の大ヒットを生んだ

興行収入303億円。日本映画史上最高記録を打ち立てた宮崎駿監督『千と千尋の神隠し』は、いかにして生まれ、なぜ大ヒットしたのか。主人公は10歳の少女千尋。ごく普通の小学生がふと、不思議な空間に迷い込む。そこは霊々が湯治に通う温泉町。千尋は巨大な湯屋を支配する強欲な魔女、湯婆婆に名前を奪われ、「千」という名で働くことになる。湯婆婆には溺愛する赤ん坊がおり、その子の前では一転めろめろになる。この湯婆婆のキャラクターは、実は不良債権問題がなければ生まれなかった。

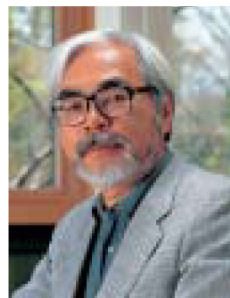
こう書くと、宮崎作品は社会問題への深い洞察と鋭い分析から生み出されるように見えるが、それは必ずしも正確ではない。また、大ヒットの裏には、テレビ局や代理店など、出資・協賛企業を巻き込んだ、戦略的な仕掛けがあるように指摘されるが、これも正鵠を射ているとはいいがたい。スタジオジブリの中には、もっとプリミティブな映画づくりの現場があり、それが結果としてヒット作を送り出している。例えば、湯婆婆のいきさつはこうだ。

ジブリに出入りする銀行マンがいた。不良債権処理を担当し、厳しい日々を送っていたが、ジブリではホットとした表情を見せ、家族の話になると、よき父親の顔になった。この銀行マンを気に入っていた宮崎が映画制作に入ったある日、プロデューサーと

話している最中にいい出した。「彼だよね、鈴木さん」「何が?」「湯婆婆(のモデル)は」。これで、キャラクターが決まった。このとき、あうんの呼吸でうなずいた人物が、「鈴木なくして宮崎なし」といわれ、大ヒットの立役者とされる鈴木敏夫である。徳間書店スタジオジブリ事業本部部長の肩書きを持ち、ジブリの経営トップでもある。

宮崎は現在、次回作の構想に入っているが、主人公の男の子のキャラクターも鈴木との対話からすでに生まれている。あるとき、米メジャーリーグのオーナーの息子だという20代の青年が、「給料は足りないから働きたい」と、東京・小金井のジブリを訪ねてきた。名門大学院出身で頭がよく、教養も豊富。ところが、「何をしたいのか」と尋ねると途端に黙り込んでしまった。結局わかったのは、同時多発テロ後のニューヨークでは、再発を恐れ、海外へ一時避難する富裕層の子弟が多く、青年はアニメ好きでジブリに来たということだった。ただ、困ったことに、やりたいことがない。

「僕も宮さん(宮崎監督)も、雇ってみたいと思っただけで、(すぐ)印象に残った。しばらくして次の企画を考えているとき、主人公の話になって、僕がメジャーのあいつ、どうですか」といったら、宮さんが「あ、あいつがヒントになるね」。こうやって、ジブリの日常の中で企画やキャラクター



監督 宮崎駿氏

が決まってく。ネタは全部、ここ、小金井のジブリにあるんです。それは、ここもひとつの世間だからです。長編の制作を行っているとき、ジブリには、平均年齢29歳の180人ぐらいの人間がいる。こういう若い人たちの様子を見ていけば、いま世界がどうなっているか、よくわかる。社会で現実起きていることが雑誌やテレビに出るのは半年後です。ここの方がもっとビッドです」(鈴木)

すべてのネタはジブリの日常から生まれる

昭和16年生まれの宮崎と、8歳年下の鈴木は毎日1時間ほど世間話をするのが日課だ。話題の中心のひとつは、ジブリ内の「特定の人の話」。誰それは最近元気がないだの、誰と誰が



スタジオジブリ事業本部部長 鈴木敏夫氏

「鈴木さん、何か不満なの?」 5分後、監督はカオナシ案を持ち出した

意外に親しいだの、「どっちがどれだけ知っているか競い合う」。常套句は「知ってる?」。相手の方が知っていると悔しがる。この対話の中から、企画や登場人物のアイデアが浮かび上がる。

ストーリーづくりも同じだ。『千と千尋』の場合、公開1年前の2000年5月3日の祝日、たまたま2人が居合わせたことが、この映画の命運を決定づけた。その日、宮崎は「このあとの展開だけ」と話し始めた。千尋は湯婆婆を倒す。が、背後には湯婆婆の双子の姉で、より強大な銭婆(センバ)がいた。千尋は湯婆婆の配下だった美少年ハクとともに銭婆を破り、名前を取り戻す。

「宮崎駿という人は冒険活劇が大好きで、どうしてもそちらに行きがちなんです。でも、そのときの僕は、たまたま、そういう気分じゃなかった(笑)。で、それが顔に出してしまった。すると、鈴木さん、何か不満なの?」。僕がこまかして、「いや、面白いんだけど、これだと3時間の映画になっちゃいますよ」と慌ててもっともらしいことをいうと、「3時間は嫌だ」と、彼がホンの5分ほど考えて出したのが、カオナシという謎の男の案でした」

カオナシは呑み込んだ相手の声を借りることしかコミュニケーションがとれない、己をもたない悲しい存在。千尋に好意を抱くが、受け入れられないと巨大化して暴れる。対照的に、親元ではひ弱な自我をもてあましていた千尋は、次第に生きる力をつけていき、カオナシの心を鎮めると、銭婆のために傷を負ったハクを救おうとする。

このカオナシのアイデアも宮崎と鈴木との対話がもたらっていた。鈴木の人知人に大のキャバクラ好きがいた。知人いわく、店に通う客も働く女の子も、本当は人づきあいの苦手な人が多く、客はお金を払って、女の子はお金をもらうために、自然と他人とのコミュニケーションの仕方を学んでいるという。この話を宮崎が気に入ると、イメージ化したのだった。冒険活劇案とカオナシ案、鈴木はその場で即答を求められた。

「二律背反でどっちがいいかというとき、僕は2つのことを考えます。1つはどっちがお客さんにアピールするか。その答えは早かった。カオナシだと。もう1つの問いは、歴史的に残る作品になるのはどっちか。これは僕の中ではまだ答えが出ていません」

スタジオジブリ 宮崎駿作品群

1986年
『天空の城ラピュタ』

『ガリバー旅行記』に登場する空中浮遊島がモチーフ。少年と少女が活躍する冒険活劇ファンタジー。配給収入5億8300万円

1988年
『となりのトトロ』

昭和30年代の日本の田舎を舞台にした、『森に棲む変な生き物・トトロ』と姉妹との心温まる交流物語。同5億8800万円

1989年
『魔女の宅急便』

修行に旅立った新米の魔女が、空を飛ぶ特技を生かして宅急便を始める。10代の少女が成長していく等身大の物語。同21億7000万円

1992年
『紅の豚』

自分に魔法をかけて豚になった飛行艇乗りの中年男が主人公。宮崎駿が「中年となった自分のための映画」と公言して制作された。同27億1300万円

1997年
『もののけ姫』

室町時代の日本が舞台。森林を破壊する製鉄民と森の神々との熾烈な闘いを軸に、エミシの少年と山犬に育てられた少女の交流と葛藤を描く。同113億円

2001年
『千と千尋の神隠し』

洋画『タイタニック』を抜き、日本映画の記録を塗り替える興行収入303億円を達成

1つ前の『もののけ姫』でも、鈴木は同様の判断を下している。当初、宮崎は『毛虫のボロ』という毛虫の話をつくりたがったが、製鉄のための森林伐採に自然の神が怒る『もののけ姫』の方が「時代にマッチする」と鈴木が推した。ただ、このときも、架空の国の話ならともかく、「歴史的に残る作品」として、舞台が日本でいいのか、と悩むが、「それは10年、20年経って語られる日が来るだろうと封印した」という。

こうした2人の関係について、鈴木はこう話す。

「自分の最大の仕事は、宮崎駿のアイデアに合の手や茶々を入れることです。それは僕自身が編集者だったこととも関係がある。つまり、宮崎駿にとっての、最初の読者なのです」

鈴木は徳間書店に入社し、週刊誌を経て、78年、『アニメ雑誌』月刊『アニメージュ』の創刊に携わった。取材で、ジブリの二枚看板となる宮崎と高畑勲の2人と出会い、その才能と考えに共感。『風の谷のナウシカ』の映画化を実現し、85年、ジブリ設立に参加した。



カオナシと千尋

『千と千尋の神隠し』 ©2001 二馬力・TGNDTDM

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

める方式をやめ、全スタッフ社員化に踏み切った。「1スタジオ3作まで」を理想として「ジブリ解散」を主張した宮崎に鈴木が反対。「ならば人を育てたい」と社員化を求めたのだ。その結果、人件費で制作費は倍増した。ジブリはテレビシリーズの映画化ではなく、毎回一発勝負。失敗すれば次はない。

このころから、テレビ局やタイアップ企業などを巻き込んだ宣伝や興行の体制ができていくが、それは

その鈴木が「大きな転機」を迎えたのは、88年にいづれも名作、宮崎の『となりのトトロ』と高畑の『火垂るの墓』で高い評価を得たころだった。

「お化けとお墓の話では客は来ない」と猛反対の中、映画をつくりたい一心で上映にこぎつけ、ジブリの信用と社会的な認知を得た。その一方で、ジブリ内部では、設備を整備し集団を維持していくため、多額の費用が必要になり、「稼がなければならぬ」という課題がわかに浮上した。

しかも、ジブリは企画ごとにスタッフを集

「面白かったのは宣伝を始めたころ、宮崎駿本人が、『何でカオナシで宣伝

それは『千と千尋』の宣伝の仕方にも現れた。宮崎作品は脚本を書かず、絵コンテ→原画→動画という作業を進めながら、シナリオをつくっていく。結末がどうなるか誰もわからない。そのため、宣伝の準備は全体の4分の1ぐらいできたところで始めなければならない。鈴木はカオナシ案を採用したときから、宣伝も「千尋とカオナシの組み合わせでいこう」と考えた。

ところが、宣伝や興行関係者は「それでは宣伝的にマイナスだ」として、「千尋とハクの恋物語」で売り出そうとした。それが業界の「常識」だった。鈴木はこれを突破するため、でき上がったフィルムの中から千尋とカオナシのシーンだけを抜いてつなげ、一人ひとりに見せて説得して回った。カオナシの登場時間は、千尋に次いで多かった。

「千尋とカオナシ」か「千尋とハク」か 意見が分かれた宣伝方法

『戦略的』というより、作品をつくり続けていくため、そうせざるを得ない選択だった。それでも、マスメディアが求めるコマースイズムには安易に迎合せず、あくまでもジブリの中から生まれたものを大切にしようとした。

するの”と聞くんです。『だって、千尋とカオナシの話じゃないですか』と答えると、『へえー』と不思議がる。ところが、最後にラッシュを見終わったとき宮さんが飛んできて、『鈴木さん、これって、千尋とカオナシの話なんだね』って。本当に面白い人です」

鈴木によれば、宮崎は「直感的」であるのに対し、「自分はどうしても逆の部分が研ぎ澄まされる」。宮崎の直感的なアイデアを受け、客へのアピールという時代性を考えながら次のアイデアを引き出し、「歴史的な評価」という普遍性も問う。そして、宣伝でも、時代性を感じたものをそのまま押し通す。それがヒットの呼び水となる。

映画の成功には内容的成功と興行的成功とがある。どちらも最後まで納得のいくことができるかにかかっており、努力のあり方は同じだ。それがジブリで可能なのは、「この映画で何をやるうとしていいのか」を、全スタッフがわかり合い、最後は宣伝興行などに従事する外部スタッフも共有していくからだろう。宮崎は、制作現場でもスタッフから意見を求めながらつくり上げていく。『千と千尋』では日程上、初めて韓国スタジオに一部作業を委託したが、「顔が見える関係」へのこだわりから一方的な外注ではなく、4名の「ジブリ韓国班」が常駐し、作業をともしした。映画の完成後、監督自ら韓国に足を運んで上映会を開き、現地スタッフを感激させている。

「借金」があるからこそ「正気」でいられる

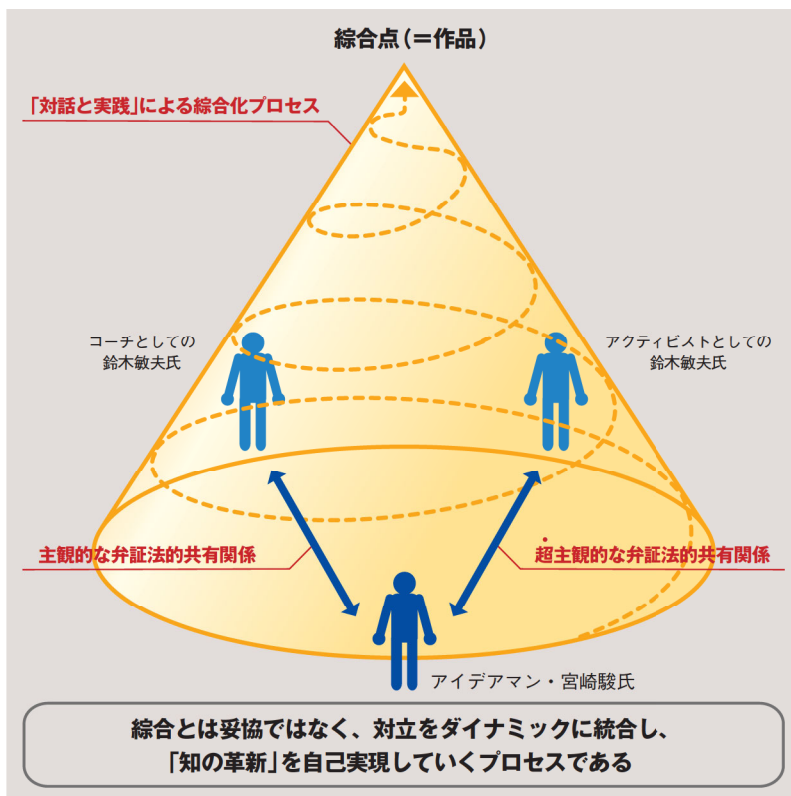
ジブリは2002年8月から、次回作の制作が始まる翌年2月まで半年間休業し、スタッフには給料の3分の2を支払って、自由な時間を与えた。「他のスタジオで働くもよし、のんびりと休むのもよし、この機会に海外へ行つて見聞を広めるもよし、そこが気に入ったら残つてもよし(笑)。もちろん、全員、元気になって戻つてきてほしいですけどね」(鈴木)。自分たちはジブリの社員として働くのではなく、どこへ行つても通用する「よき職業人」になれとの思いからだ。ジブリそのものも、組織を拡大するつもりも大きな金儲けをするつもりもない。大ヒットの利益も再建中の徳間書店の債務返済に当てられ、「もう1円も残っていない、だから狂わずに正気である」。ジブリがこれまで続いたのも、宮崎と鈴木がそれぞれ「やめよう」という時期がたまたま食い違ったからで、一致したらやめるといふ。

こうして見ると、ジブリは基本的には宮崎と高畑の作品をつくるという目的と映画づくりへの思いが共有されたひとつの運動体であることがわかる。日々変化するローカルな日常の中で企画を生み出し、対話をしながら発展させ、各自が納得できる仕事を実行していく。この運動体が出

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

スタジオジブリの“クリエイティブ・ルーティン”



資・協賛企業などの「衛星群」を巻き込み、観客へ共感の輪を広げていく。その輪は海を越え、『千と千尋』はベルリン国際映画祭で最高の金熊賞を受賞した。

さらに、2002年秋からはディズニーの配給で全米公開も始まった。ディズニーとジブリは何もかもが対照的だ。ディズニーはグローバル市場を前提に、全権プロデューサーが企画を決定すると、複数のシナリオライターが脚本を書き、使える部分を抽出して別のライターたちに一本化させ

る。すべてが同様の方法で行われ、人員も期間も費用もケタ違いの数字になる。「向こうは巨大工場、こっちは町工場。でも、ディズニーがうらやましいとは全然思いません。逆に、向こうの人間が来ると、こっちの方がうらやましいだろうってやってやります。みんなの顔がわかるんだよって」(鈴木)

ディズニー型か、ジブリ型か。いずれにせよ、ディズニーが唯一日本ではアニメ映画で興行成績トップに立つたことがないのは事実である。

(文中敬称略)

自らの「日常世界」にこそ真理がある 日々の「弁証法的対話」の大切さを認識せよ

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

野中郁次郎氏



直接経験型のジブリvs. 論理分析型のデイズニー

ジブリの映画づくりで最も印象的なのは、スタジオでの日常という、直接経験できる「生活世界」を徹底的に活用し、日頃の対話の中からコンセプトを生み出していることだ。「生活世界」では、自らも中に入り込んだ存在であるため、主体と客体現象が一体化することで、新しい気づきが得られる。それが新しいコンセプトの源泉となる。

一方、デイズニーでは、全権を握る大プロデューサーがコンセプトを決め、すべての作業をモジュール（構成単位）化し、トップダウンで実現していく。きわめて論理的分析で科学的なマネジメントといえる。いわば、ジブリが主客一体の「We are a part of the

environment”であるとするれば、デイズニーは「We are outside of the environment」。現象を対象化し、分析してコンセプトが出てくる、主体と客体が分離する。

最も大きな違いは、主体的な自己、いわゆる、実存としての関わりができるかどうかだ。これは企業の商品開発においてもいえるが、現象を対象化し、論理的分析に得られる「知」には実存が抜け落ちる。これに対し、自らの日常世界をベースに、直接経験を通して、現象の本質を迫って得られる「知」は実存の産物であり、それゆえに、納得性ははるかに高い。

『千と千尋』にはカオナシというキャラクターが登場する。このカオナシが投げかけたのも、「お前は一体、誰なのか」という実存の問題だった。それは現代人の誰もが疎かにできない問題であって、これによって、この作品は時代性を帯び、ヒットへと結びついた。

大切なのは、日常的な対話のやり方だ。表面的なものに留まっている限り、コンセプトはなかなか生まれない。ここで、「弁証法」が重要な意味をもつ。互いに面白いと思うものが対立しても、相手を

切り捨てるのではなく、対立を活かして、インタラクティブな相互作用の中で、より高い次元の「知」を生み出す。こうした「開かれた思考」や「開放系の対話」が実現できれば、対立から創造が生まれ、否定が生産性をもつ。

宮崎氏は経験世界で直感的に本質を感じ取るのだろう。ただ、それだけでは一挙には時代性の次元までは行き着かない。そこで、編集者としての鈴木氏が、弁証法的な対話により時代性を付加していく。普遍性については最終判断を「封印」していると氏はいうが、これは逆に、常に普遍性を求めていることの表れである。だからこそ、時代性が見えてくる。宮崎氏が「理想論者」であるとするれば、鈴木氏は「理想を失わない現実主義者（Idealistic Pragmatist）」であり、「鈴木なくして宮崎なし」といわれるゆえんだらう。

アイデアマンとコーチと アクティビストの配置

組織がイノベーションを起こすには、「アイデアマン」と「コーチ」と「アクティビスト」の三者が必

要だ。アイデアマンの発案を受けて、コーチは自分の知見を注入し、弁証法的に膨らましていく。両者の間には主観的な共有関係がある。一方、アクティビストは主観を超え、組織全体をマネージして知識創造を実現する。ここにも弁証法的な関係がある。『千と千尋』では、アイデアマンの宮崎氏に対し、鈴木氏はときにはコーチ、ときにはアクティビストであり、組み合わせの妙が窺える。

このように、自分たちの日常世界の中で、弁証法的な対話を通して本質に迫り、次々と新しい「知」を創造していく。これがジブリの「作法（クリエイティブ・ルーティン）」であることは、次回作まで活動を6カ月間休止したことが逆説的に物語っている。日常は重要だが、そこにどっぷり浸かってしまうと、発想が時空を飛べなくなる。そこであえて外の世界に出てレンズを磨く。休業期間を経て新たな日常に入るジブリは、次なる弁証法を開始するはずである。



『ドラッカーの実践経営哲学』 —ビジネスの基本がすべてわかる!—

著者/望月 護 (PHP研究所 本体1500円+税)

現実との接点からドラッカーの全体と本質を学ぶ

現代経営学の泰斗、ピーター・ドラッカー氏。新しい時代に対し常に先見的な視点で提言を続けてきた業績はもう詳しい説明は不要だろう。新著が出版されるに際しては、世界中の経営者、マネジメントに関心をもつ者達にとつてのカリスマだ。

しかし、そんなドラッカーの著作を、十分に「実践的に」理解している読者は、はたしてどれくらいいるだろうか。正直なところ、初めての読者がドラッカーを読みこなすのは、そう容易なことではない。結果、いわゆる「積んどく本」となっているという話もよく聞かれる。

「実は私も、ドラッカーを読みはじめた当時は何が書いてあるのか意味がよく理解できなかったんです(笑)。部分的におもしろい、すこいと感ずるところはあっても、一般的な日本語にはうまくハマっていない用語や概念が出てくるし、何よりも自分が日々直面しているマネジメントの実務との関連では、まったく接点を感じられなくて。

ただ周囲の人間に聞いてみると、わからないと思っているのは自分だけじゃなかった。そこで、経営学を専門にする学者なんかも含めた仲間うちで研究会を開いたり、独自に勉強を続けてきたんです。

ところが、そうするうちにいくつかのキーワードが腑に落ちるようになる。ドラッカーは本当に宝の山、実にさまざまなヒントに満ちていることがわかってきた。こうなるともう、ドラッカーがおもしろくてたまらなくなってしまうんです」

本書はそんな著者による、ドラッカーの実践的解説、いわば「要約」本である。あまたある学者やコンサルタントによるドラッカー講釈とは一線を画し、待ったなしの現実を生きている現場のビジネスマンの視点が生きているのが特徴のひとつ。一方、要約とはいえレベルを落とすことなくドラッカー理論の「全体と本質」のエッセンスが抽出されている点も強調できる。

「顧客の創造」こそがドラッカー思想の根本

「ドラッカーの先祖は、オランダの印刷屋なんだそうです。やはりどこかで情報産業の血が流れているんですね。彼自身、自分は学者というよりモノ書きだと定義している。

ドラッカーといえば未来予測がすごいといわれますが、別に予言者ではないんです。彼は、まだ他の人は気づいていないけれど世界のどこかですでに起きている変化の萌芽、『すでに起こった未来』を見抜く力が実に鋭い。そもそも徹底した現場主義の人だからこそ、正確な予

測ができるんですね」

本書で特に力点を置いて記述されているのは、「顧客の創造」というドラッカー一流の歴史意識に基づいたマネジメント思想と、それがどう現実化しつつあるかという状況分析だ。ここには著者の問題意識が集約的にあらわれている。刊行後、著者にとつてもっとも意外でかつうれしかったできごとは、学生など若い読者から熱心な反響がメールで届いたことだったという。

「当初、編集者から、ドラッカーの『哲学』について書いてくれと言われたのですが、やはり『お客をつくる』というのが一番のポイントになるだろうと。

私は、現在の不況は、『お客軽視不況』であり、企業組織に則していえば、『営業・販売軽視不況』だと考えています。ドラッカーは、『事業の目的として有効な定義はただ一つ、顧客を創造することだ』と述べていますが、その意味を十分に吟味し、分析する必要があります。

「つくったものを売る時代」から「売れるものを、買ってもらう時代」まで含めつつある時代」がやってきました。業績が悪い多くの企業に共通しているのが、お客に頭を下げて商売をしたことがない人が出世し、人事部など管理部門が特権階級化していること。若者には、この状況をブレイクスルーするエネルギーを期待したいですね」

Drucker's
Practical Management Philosophy
Understanding All the Basics of Business

ドラッカーの実践経営哲学

ビジネスの基本がすべてわかる!

望月 護

PHP



プロフィール 望月 護

もちづき・まもる

慶應義塾大学卒業。大日本印刷市ヶ谷第二営業本部長、ダイレック常務取締役、DNPロジスティクス営業開発本部長などを歴任。経営側から企業運営に携わった経験を生かし、日本に即応したドラッカー研究を続ける。

『現役大学生が贈るロールプレイングストーリー 就活トラベラーズ』

編著者/JOB PARK(日経人材情報 本体762円+税)

学生が描く就職活動の現実
何を感じ、どう成長したか

企業人の方々は、昨今の学生の就職活動の現実、およびそれに向かう意識について、どこまで詳しくご存じだろうか。

本書は、現役大学生が企画・執筆・編集した就職活動の本である。現実の体験をもとに、9人の大学生の就職活動をロールプレイング小説仕立てで構成した。インターネットなど膨大な情報に翻弄されながら、次第に自分なりの選択眼を得ていく学生の様子が描き出されている。

全体を通じ、学生と人事担当者の不毛な化かし合いという印象が強い現在の「就職活動」に、一つの側面から光を当てられたのではないかと自負している。

そもそも本書の企画は、就職活動を体験した学生たちの、さまざまな思いをもとに立ち上げられた。

学生は就職活動に一つの正解を求めがちであり、いわゆる就職マニュアル本が人気を集めている。しかし、実際の就職活動に正解はなく、マニュアルには限界がある。正解は自分でつくるものであり、その方法は人それぞれであること。そうした実感が本書刊行に向けての大きな原動力となった。

一方、多かれ少なかれ仮面をかぶった姿で就職活動に臨んでいる学生の本当の姿を、人事担

当者はどこまで理解しているのだろうかという疑問も、執筆動機として大きかった。人事担当者にとつての就職活動は、採用か不採用かの二択の問題かもしれない。しかし学生にとっては、無限にある可能性から、初めて積極的に人生を選択する行為なのだ。

本書には、どこにでもいるような成長過程の学生たちが、就職活動を通して何を感じ、何を思ったのか、その舞台裏までもがリアルに描かれている。いわば、オトナがいまどきの学生を知るヒントもたくさん詰まっているはずである。

本書が、学生と人事担当者の間に広がる、思った以上に大きな距離を縮める一助となれば幸いである。(JOB PARK 須藤憲記)

須藤憲司

すどう・けんじ

早稲田大学在学中。
就職活動仲間で作ったJOB PARKという学生団体に参加。『就活トラベラーズ』編集長。さまざまなイベントなど活動を通じて、気軽に交流できる学生と社会人のネットワーク作りを目指している。メールはこちらまで sudo@joy2.tvnet.ne.jp
ホームページ
http://jobpark.vis.ne.jp



『あなたのパラシュートは何色?』 —職探しとキャリア・チェンジのための最強実践マニュアル—

著者/リチャード・N・ボウルズ
監修者/リクルートワークス研究所
訳者/花田知恵(翔泳社 本体1600円+税)

マニュアルを超えた
「自分探し」の名ガイド

本書は1970年の初版発行以来、全世界で700万部が売れている就・転職マニュアルの日本語版である。アメリカには同種の書籍が山のようにあるが、その中で一番読まれている本だといつていいだろう。それには当然理由がある。

まず、情報が常に新しい。本書は毎年出版されることに内容が少しずつ変わっていき、必要に応じて全面的な改訂も行われる。2001年版である今回の翻訳版にはインターネットを活用した記述が随所に登場するが、これは5年前の版にはまったくなかったものである。労働市場の実情がよくわかるデータが各所に使われているなど、データも充実している。

書籍やウェブサイトなどの情報を厳選して紹介していることも魅力だ。インディペンデントのキャリア・カウンセラーである著者が信頼できると判断したもののだけが掲載されている。

事例や生の声が豊富な点も見逃せない。ある転職者の後日談、採用担当者の本音。筆者の豊富な体験に基づいたリアルな挿話は、ありきたりなマニュアル本ではお目にかかれないものだ。図表の脚注やワーク・シートの解説文も気がきいており、就・転職する気がなくても、肩の力

を抜いて読み物として楽しむことができる。

しかし、何にも増してこの本が優れているのは、「自己分析」「適職発見」の優秀なガイドになっていることだ。コンセプトは「自分に一番向いている好きな仕事Ⅱ夢の仕事」に向かってアプローチすれば、職探しは必ず成功する」。マニュアル的な機能に惹かれて読みはじめた読者は、いつしか自分探しの旅に出ているのだ。

生涯平均8回転職するアメリカ人向けに書かれたものだという点を割り引いても余りあるチャームポイントをもった本書。その日本語版発刊にささやかながら貢献できたことは、光栄の至りである。(リクルートワークス研究所 豊田記)

豊田義博

とよだ・よしひろ

リクルートワークス研究所主任研究員。1983年東京大学理学部卒業。『就職ジャーナル』『Works』等の編集長を経て現職。



人と組織の 新・論・点

CATALYST[※]

カタリスト

土田 雅人

どん底から2年で公式戦全制覇。サントリー ラグビー部監督

勝つための「ヘッズ・アップ!」



レギュラーは固定しない チーム活性化の秘訣

宿敵・神戸製鋼に56点の大差で敗れ、全国大会で予選落ち。2年前に監督を引き受けた直後、惨敗の原因を選手にレポートさせたら、思わず怒りがこみあげてきました。“仕事が多忙”“練習開始時間が遅すぎる”“残業手当がない”云々で、すべて自分以外への責任転嫁。「これがお前らの姿か!」、思わず雷を落としましたよ。

監督になった当初から、1年で神戸を破り、優勝までもっていく、と僕はいい続けていました。そのため何をするべきか。たどり着いた結論が、「個々のスキルでは向こうが上だ、組織力で勝負するしかない」。

組織力は、部員37名全員で闘うラグビーから生まれます。うちの最大の特徴は、レギュラーが頻繁に入れ替わることです。週末に試合がある場合、他のチームは週初めの月曜日にメンバーを発表しますが、うちはギリギリの木曜日。最後の最後まで、競争心を鼓舞し

緊張感を持続させるのです。

組織力強化に最も大切なのは、メンバー相互の信頼感とコミュニケーションです。そのために、選手に試合のビデオを見せ、特定のプレイの是非を各班で話し合わせたうえで代表に発言させる場を定期的に設けています。議論をまとめる能力とプレゼン能力の訓練になり、チームメイトの人柄や考えを知る貴重な場にもなるのです。

キーワードの多用と メディカル部門改革

次の試合は、「スピード」でいこう、といった具合に、僕は短いキーワードをよく使います。戦略をチーム全体に落とし込むためです。「スピード」には、球回しのスピード、走るスピードと、いくつもの意味が込められています。神戸製鋼を破った時は「ヘッズ・アップ」。いくら苦しくても、膝に手をつけて頭を下げない。精神論ではなくて、常に頭を上げておくことで状況判断が的確になり、チームメイトと会話もできる。このキーワードのおか

げで試合に勝てたようなものです。

組織改革に取り組んだのは、チームの中だけではありません。これまで専門のメディカル部門は、チームの下部組織のような位置付けで、医療がわからない人が組織上のトップでした。これではいけないと、代わりに、僕が信頼している外部のお医者さんにトップについていただき、理学療法士、管理栄養士の方にも加わってもらいました。その結果、本来は、怪我の治療をする部門ですが、予防対策やトレーニング開発なども行うプロ並みの体制となり、選手たちも全幅の信頼を寄せています。

うちのチームのメンバーはあくまでサントリーの社員です。ほとんどが営業マンで、夜7時から9時の練習が終わると仕事に戻ります。ラグビーに打ち込んでいる奴は仕事もできる。短い時間に集中するタイムマネジメントができるからです。私も会社での肩書きは東京支社営業第1部営業担当部長。ビジネスとラグビーに不可欠なのは驚くほど似通っています。

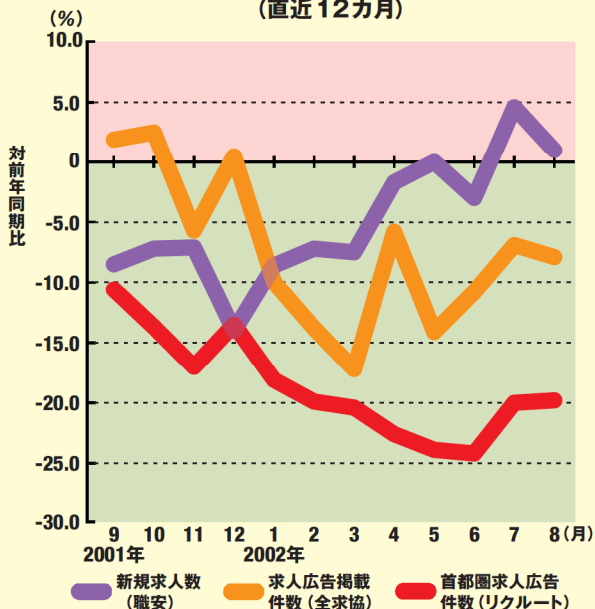
PROFILE つちだ・まさと

1962年秋田県生まれ。秋田工業高校、同志社大学卒業。同大学で大学選手権3連覇達成。85年サントリー入社。同社ラグビー部主将を経て、95年同部ヘッドコーチになり、同年初の日本一を獲得。97年から99年は、日本代表コーチとしてW杯出場。2000年春サントリーラグビー部監督に就任。監督就任2年目に公式戦を全制覇。

“データは口ほどにモノをいう”

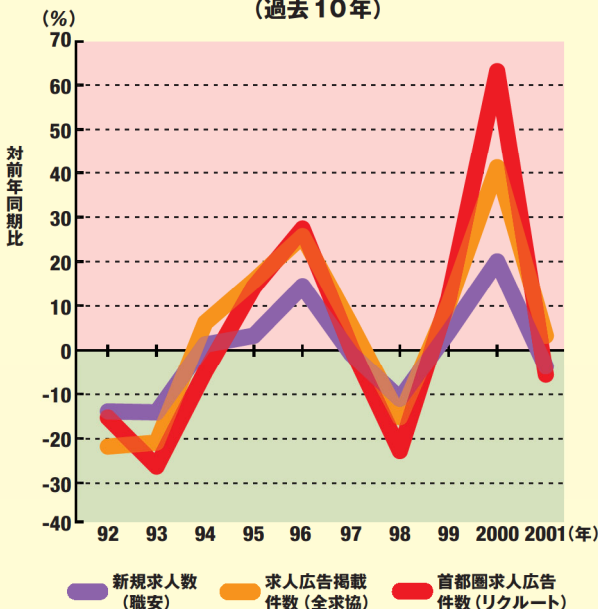
求人関連データ比較

(直近12カ月)



求人関連データの3者比較

(過去10年)



「求人回復・景気回復」は本当か —データの魔力を解き明かす

リクルート ワークス研究所 主幹研究員 角方正幸

『目は口ほどにモノをいう』。それだけ目というのは意思疎通の時に強烈な武器となる。黙っていても目が真剣ならば意思は通じる。逆に、眼差しが真剣なために、つい本気にして口車に乗ってしまうこともある。効果が大きいだけに、「視線」には常に注意が必要だ。

リサーチの世界では「数字（データ）」が「目」と同様、強力な効果と魔力を発揮する。

例えば最近社会問題になっている雇用環境の悪化に関するデータ。その代表的なものとして、景気判断の材料（先行指標）にもなっている新規求人数を見てみよう。このデータは職業安定所に集まる新規求人数が使われる。それによると、2001年12月を底に新規求人数

は回復傾向にあり今年の7月には対前年同期比プラスとなっている。果たして日本の雇用、そして景気は回復基調に入ったのか？ どうも実感とは異なる……。こんな幻惑がデータから生まれることは数多い。

こうした時は、複数の類似指標や関連データで検証することがリサーチヤーには求められる。

数年前から求人数に近いデータとして求人広告件数※が民間から発表されるようになった。こちらのデータを見ると明らかに傾向は異なり、まだ底打ちとはいいがたい。「景気回復だ」と安易な結論はもてなくなる。

さらに、長期系列で比較してみると——過去10年のデータでは、

意外にも3者の傾向は一致していることがわかる。グラフの振幅は異なるものの山谷の時期は見事に一致。う～ん、だとすると、過去の傾向とは違う地殻変動が求人と景気の間で起きている気がしてくる。さあ、ここからまた新たなリサーチ……と好奇心は尽きない。これが、データを扱うものの性。それくらい、データというものは深く読み込まないと火傷をする、危険な魔力を持つものなのだ。

新規求人数(職安)／厚生労働省職業安定局に寄せられた求人数。
求人広告掲載件数(全球協)／全国求人情報協会の会員社が発行している求人情報誌に掲載された求人広告件数。
首都圏求人広告件数(リクルート)／リクルートの求人情報誌に掲載された求人広告件数。

※ワークス研究所：首都圏求人件数、全国求人情報協会：求人広告掲載件数

旭化成初の新卒女子学生 化繊拡販で実績

東京・墨田区にあるIFIビジネス・スクールは、1998年に開校。アパレル・流通業400社が資金を提供して設立された。アメリカのニューヨーク州立ファッション工科大学と提携、「次代のビジネスを担うプロフェッショナル人材育成」を目的にした実学教育で注目を集めている。

IFIビジネス・スクールの学長を務めているのが尾原蓉子氏である。高校時代のアメリカ留学を経て、東大教養学部を卒業後、旭化成に入社。大卒女子の新卒入社として初めてのケースだった。

尾原氏が学生だった頃は、民間企業ほとんどが大卒女性に門戸を閉ざしていた。長く働きたいと思う学生は、国家公務員や弁護士など、限られた職業をめざしたが、尾原氏はあえて民間企業を選択する。「私は62年の卒業です。高度成長期で男子学生はこぞって民間企業へ入社した時代で、私は女子だった民間に行ってもいいと思ったわけです。高校時代から女性問題に関心があり、アメリカ留学で女性たちが生き生きと企業で働いている姿を見たことにも大きな影響を受けました。そもそも衣食住に関わる企業に女性がいないなんておかしいですね」

大学ではアメリカ学科で学び、卒論にも「アメリカ女性権運動」を選んだ人らしい進路である。当時、旭化成はカシミロンという独自開発の化学繊維の販売に力を入れており、現場は商品開発担当として大卒女子を欲しがっていた。技術には自信があったが、商品開発には手をこまねいていた。ファッションや流行がよくわからなかったからである。アメリカ留学で、生き生きと働きながらもチャタリングさを失

Lessons リーダーの軌跡 Experience 尾原蓉子

O H A R A Y O K O
IFIビジネス・スクール学長

「リーダーシップの多くは、仕事上の“ひと皮むけた経験”を通じて培われる」
アメリカにあるCCL(創造的リーダーシップ研究所)の理論
(詳しくは、『Works』47号参照)に基づき、生身のリーダーに迫る。
今回は、ひさびさに女性リーダーが登場。
「ファッション・ビジネス」という言葉を日本に根付かせた尾原蓉子氏だ。

わない当地の女性のファッションに刺激を受けていた尾原氏は格好の人材だった。

「赴任地は大阪でした。先輩がいない職種ですから、教育などありません。その代わり上司からは、お金をいくら使ってもいいから自分で勉強しろといわれていました。そこで東京でのカラーセミナーに出張させてもらったり、海外の文献を自分で集めたりと自由に学ぶことができました」

カシミロンを拡販するためには、流行予測を行い、それに合わせた色の繊維や商品を生産していく必要がある。尾原氏の仕事はスタイリストであり、ディレクターだったともいえる。当時でも消費者の意識変化は速く、メーカーにはリードタイム短縮が求められていた。いくら勉強しても足りない状況だったが、その一方では工場へ出かけて、現場の人たちとも技術的なことを含めて話をし、自分のイメージ通りの試作品を生産してもらう必要もあった。ひとつひとつの体験が新鮮で、楽しかった。毎晩遅くまで働くことも厭わなかった。

コミットメントの重要性を学んだ 翻訳と記念出版

尾原氏の働きは会社に認められ、翌年にはカシミロン販売部に2名の大卒女子が採用された。彼女たちはすぐに尾原氏の部下となる。その後も女子大生が採用されつづけたというから、会社がどれだけ尾原氏の働きを評価していたかがわかる。

仕事にも上司にも恵まれていた尾原氏だが、大きな不満がひとつあった。待遇・処遇の男女差である。当時は入社時に男女の給料差があるのは当たり前だったし、その後の昇格も差がつけられていた。尾原氏の働きを認めていた会社は特別ボーナスを支給す

この本を日本で出版したい。 28歳の“女の子”の判断を 信頼した上司に敬服します

尾原蓉子

おはら・ようこ

1938年大阪府生まれ。62年東京大学教養学部卒業。大学卒業後旭化成に入社し、ファッション・ビジネス人材開発部長などを務めた。現在、旭リサーチセンター取締役、エイボン・プロダクツ取締役も兼任。87年米国FIT「名誉の殿堂」受賞。97年米国ファッション産業教育財団「卓越したリーダーシップ賞」受賞。訳書に『ファッション・ビジネスの世界』（東洋経済新報社）がある。



るなどして格差解消に努めたが、本質的なところが改善されたわけではなかった。

「人事に尋ねたことがありますよ。なぜ同じように働いているのに、給与も昇格も差がつくのかって。答えは『当社には何千人という高卒の男子がいる。君のほうが高い給料をもらうと、彼らの士気にさしかえる』でした。そういう時代だったんですね。」

私とはといえば、仕事は面白かったものの、将来の展望が見えない状況に疑問や不安が膨らんでいきました。それなら、男性に負けない専門的なことを身につけたいと考え、会社に留学を申し出ました。でも、社費留学はOKがでない。そこで退社を覚悟してフルプライトの留学試験に応募し、合格しました。当時の私の上司は偉かったですね。『留学するならば、退職ではなく会社に籍を置いた休職の形で行ってはどうか』といってくれたのですから」

入社5年目で渡米した留学先は、現在FITが提携しているファッション工科大学（FIT）である。FITでは、とらえどころがないと思われているファッションの動向を、マーケティングやマーチャンダイジングなどの科学的手法で解析し展開する手法を学んだ。旭化成でたつたひとり、手探りで進めていた仕事はここでは論理的に分析され、知識やノウハウとして共有されている！その驚きは大きかったです。留学中に結婚し、妻と学生の二足のわらじをはきながらの勉強だった。

そこで尾原氏は一冊の本と出会う。「ファッション・ビジネスの世界」である。当時の日本には「ファッション・ビジネス」という言葉も、概念もなかった。なんとかこの本を日本でも出版したい。尾原氏は本社にその考えを伝えた。

「担当係長はおもしろいといってくれました。ちょうどカシミロン10周年の記念事業のアイデアを探

していたのです。ところが事業部長からストップがかかりました。「この本を記念出版して、旭化成が恥をかくことにならないか？」とのテレックスが来ました。ファッション・ビジネスというものが全くイメージできなかった当時の日本としては、当然の質問でしたが、私も必死で考えました。もし失敗したら、責任重大です。この本が日本にどんなインパクトを与えうるか、三日三晩考えましたよ。その結果、「恥をかくことはない」と返事を打ちながら、「これから私は日本中にファッション・ビジネスの重要性を説いてまわろう」と決心したのです」

そのコミットメントは、尾原氏のキャリアの中でも非常に大きな意味をもっている。人が責任をもって物事を判断し、自ら主体的にかかわっていくとはどういうことを自覚したできごとだからである。その後は本の翻訳に没頭し、68年に『ファッション・ビジネスの世界』が出版された。当時、流通業界のカリスマ的存在であったタイエーの中内切氏などが、目から鱗が落ちたと評した。社内よりもむしろ社外の人々がその価値をいち早く見抜いたのだ。

プロフェッショナルの すそみを痛感した 28年間のセミナー運営

帰国した尾原氏には、本の出版から派生した重要な仕事が続いていた。日本でもF.I.T.のような実字重視の講座を開いてほしいという声が高まっていたが、その企画から実務までを担当しなければならなくなったのである。

「70年にはF.I.T.でいちばん重要な3講座を日本でも開催するため、帝国ホテルで4週間のセミナーを開きました。企画から講師の招聘、通訳の訓練、実際の運営までを担当。この講座は大変な好評をいた



正解は一つではない
ビジネス、文化、
そして、人生にもいえることです



だきました。最初のうちは大学の先生中心でしたが、日本人はキヤッチアップが早く、そのうち物足りなさを感じます。今度は現場で活躍している講師を招くなど、内容にもどんどん手を加えていきました」

ここで尾原氏ももっとも感銘を受けたのは「プロフェッショナルのすそみ」であったという。招聘する講師にもいろいろな人がいる。「ファッションのことなら何でも知っています」という触れ込みの人物、「自分の専門はこれこれである」と控えめな人物。最初のうちはどんなことにも応用が利きそうだと、前者のタイプの人を招いていた。だが徐々に、後者のタイプこそが価値ある人材だと考え始める。

「プロとは、ある領域で他の人ができないものをもっている人であり、研鑽を絶えず積む人のこと。そして高い見識をもっている人でもあります。彼らは自分ができることとできないことをはっきりさせますね。それでいながら知識は幅広いんです。山は高いほど裾野も広いものです。自他ともに許すプロの姿から、たくさんのことを学びました」

講座運営を初めて手がけたのは入社9年目のことだった。私生活では、入社7年目に長男の出産という転機を迎えていた。新日鉄に勤務する夫君の転勤と、初めての出産が重なった尾原氏は、さすがに仕事を続けられないとあきらめ、退社を申し出る。しかし会社に「週3日勤務でもいいから」と強く慰留

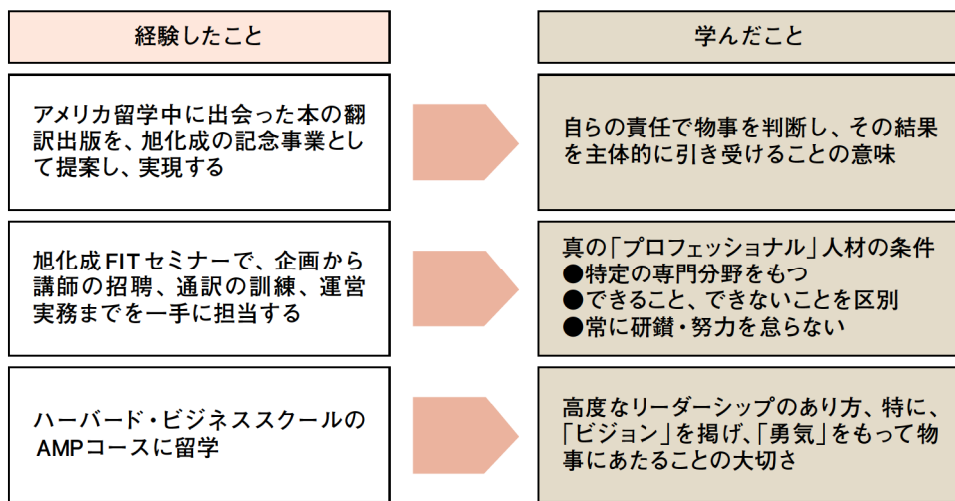
され、嘱託社員として仕事を続けることになった。週3日とはいえ、仕事に手を抜かず、家事も育児もとなると負担は大きい。お手伝いさんを雇い、保育園を利用したり実家の両親の手助けを受けたりと工夫しながら乗り切った。やがて次男も生まれたのだから、当時の生活がどれほど大変だったか想像がつく。

それでも会社が引き留めたのは、「余人をもって代え難い」と判断したからだろう。専門性があり、ファッション・ビジネスの知識は誰よりも深く、F.I.T.との人脈もある。業界の強い要請を受けたセミナー運営は、彼女でなければできないと思われたのである。後に、嘱託という身分のまま、管理職も務めたというエピソードが尾原氏の存在感を物語る。

結局、セミナー運営は28年間続けた。ここではフリーストリテイリングの柳井正氏などが学んでいる。新しい人材を育てようという当初の目的は達成されたのである。そして尾原氏に次のミッションが下った。それがI.F.I.ビジネス・スクールの副学長職だった。通産省が音頭をとって50億円の資金を集め、それを基金にし、財団法人ファッション産業人材育成機構が運営する学校だ。

「日本はすぐれたデザイナーを輩出しているし、生産技術も高い。しかしビジネスとしては世界と闘えるレベルの人材がほとんどいないのです。これでは

■ 尾原蓉子氏のリーダーシップを育ててきた「経験と学習」



いけないと始まった学校です」
徹底的に実学を重視した同校では、アパレルや流通業界から参加する人や大学の新卒生のほか、現役の専門学校生や大学生も学ぶ。卒業した学生は不況下でも全員、希望分野での就職を果たしたという。
尾原氏は副学長に就任する直前、3度目の留学を果たした。リーダーシップについても一度学びたいという意欲にかられたのである。

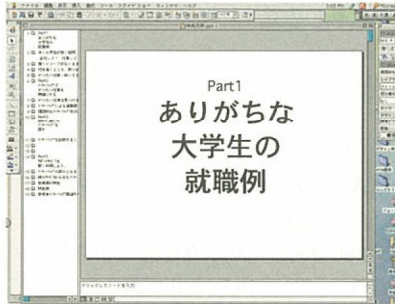
ハーバードAMPで学び リーダーの見識を得る

「ハーバード・ビジネススクールの経営者向けコース (Advanced Management Program) に入りました。この講座は、会社派遣の人しか認めないので、『旭化成が28年も続けたセミナーが布石となった学校を運営するためです』と、旭化成のトップにお願いに行ったら、快く推薦状を書いてくださいました。世界中から集まった学生は164名でした。発展途上国から来た人々などは、それぞれ国を背負って立つ意気込みで、私も強い刺激を受けました」
カリキュラムは多彩だったが、尾原氏が感銘を受けたのは、外国のケーススタディの初めに日本が取り上げられたことだった。ミラクル・リカバリー・ジャパンである。戦後の荒廃から奇跡の成長を遂げた日本はすべての国々の手本足りうるというのが、最初に取り上げられた理由だった。
「そのときは涙が出るほど感動しました。ただし、その次の『日本パート2』のケースは、内容に間違いが多かったんです。『ケイレツ (系列)』など、日本の現状以上に大げさに取り扱われているケースが多くて、私はずいぶんとアピールしたものです。そうしたら、さすがですね。『書き直すから協力してください』といわれ、その後日本に1週間、担当教授とライターが来ましたよ。間違っていればすぐに直すという姿勢に感銘を受けました」
卒業式で尾原氏は、受講生を代表してスピーチをした。新しいパワーのアジア代表、女性代表の意味もあったのだろう。尾原氏はスピーチの原稿を書く前に、外国出身の仲間たちにメールを打ち、「あなたたちの思いを聞かせて」と頼んだ。寛大でオープンなアメリカだが、文化が相対的なものだという認識が薄く、自分たちの価値観を押しつけがちだという印象を皆が強くもっていたのである。正解はひとつではない、それぞれの国に独自の生活や習慣、信条や仕組みがあることを、なんとかアメリカ人に気づいてほしかった。

「スピーチの初めは30秒間日本語だけでやりました。皆唾然としていましたね。でもその後、私が英語に切り替えて、『英語圏以外の国から来た学生は10週間このようにして過ごしました』とやったら、大爆笑。アメリカが英語でアメリカ的なことを押しつけているのだと、すぐに気づいてくれた。スピーチのあとは皆口々に『ヨコ、ごめんね』と謝ってくれました。私はこの経験を通じて、自分の考え方や立場を主張することに遠慮の必要はないのだ。やり方さえ工夫すれば、通じるのだと学んだのです」
高度なリーダーシップのあり方、特に「ビジョン」と「勇気」の重要性を学んで帰国した尾原氏は、予定通り副学長に就任。99年からは学長を務める。3度の留学による視野の広さと日本におけるファッション・ビジネスについての見識を備えた学長の就任である。プロフェッショナルである尾原氏が徹底的にコミットメントした学校。停滞するファッション産業の期待は高い。
ところで、長年パートナーとして協力してきた夫君は、尾原氏の歩みをどう考えているのだろうか。
「主人には結婚前に『私は、できるだけ仕事を続けたい』と行って了解を得ていました。でもそのあと、『だしかに仕事をするとはいわなかったじゃないか』とばやいていましたけどね(笑)」
自力でキャリアを開拓し、「余人をもって代え難い」存在となった尾原氏の歩みは、業界関係者や女性でなくとも大いに参考になるはずだ。

前号を振り返る

54号「人事リスク新局面」



10月26日に中央大学で行われたインターンシップ・シンポジウム資料

ワークスは、組織と人と経営を考える雑誌でありながら、法務や労務の領域へはなかなか足を踏み入れることができなかった。54号は、その部分に初めて正面から取り組んだ企画と想っている。

反響がどの程度のものになるのか、を興味深く見ていた。通常、リーダーシップやサクセッションなどの高度な人材育成に関する記事には各方面から非常に反響が高く、アカデミックな最先端の話題になると、研究分野から評価が上がる。しかし、法務・労務関連では皆目見当がつかず、編集長としても多少不安になりながら、数字を見守った。

結果は、通常のアベレージに届く、悪くはない反響だった。

中村修二さんの件も重なったので、そのせいだろう、と言ってしまうのは、担当の荻野編集員に申し訳ない。回答者の顔ぶれを見ると、常連送付者とは明らかに異なる初見の方から、多々フックスが寄せられていた。それだけ、ワークスのリーチを広げられたということだろう。

第二特集の「インターンシップが『流行』から『常識』となる日」も数字的にはまずまず。大学や企業などから

「54号追補」第二特集内でインターンシップ関連ビジネスについて取材させていただいた、株式会社シンカの情報が、未掲載でした。関係者の皆様にお詫び申し上げます。こちらに改めて掲載をさせていただきます。

シンカ 採用に関する業務や戦略策定などについて、企業の要望に応えながら、最善のプランを作成する。インターンシップに関しても、この事業の中で、「プログラム内容の開発」「運営」「振り返り」などのサービスを提供。

ホームページ
http://www.interpersonal.jp/

さて、今号。こちらもワークス誌では初めての、ビッグ・タイトルもの。そのうえ、第二特集と人材マーケットの論点を休載して、一挙46ページという、かつてないボリューム。初物好きな編集長趣味と揶揄されそうな構成になった。入稿後、このページを書き終える時、毎度ながら「あと1週間時間が欲しい」と思ってしまう。荻野編集員の多大なる協力があつたとはいえ、ピンで46ページ編・作するのは、しんどかった。再来年には不惑。もう無理はきかない歳頃なのか。

さて、今号。こちらもワークス誌では初めての、ビッグ・タイトルもの。そのうえ、第二特集と人材マーケットの論点を休載して、一挙46ページという、かつてないボリューム。初物好きな編集長趣味と揶揄されそうな構成になった。入稿後、このページを書き終える時、毎度ながら「あと1週間時間が欲しい」と思ってしまう。荻野編集員の多大なる協力があつたとはいえ、ピンで46ページ編・作するのは、しんどかった。再来年には不惑。もう無理はきかない歳頃なのか。

インターンシップ運営に関する問い合わせが入り、急遽、「ゼッタイ成功するインターンシップ(大学編)」「絶対成功するインターンシップ(企業編)」を作成し、質問に答えさせていただいた。あわせて、いくつかの場にて講演に招かれ、雑誌に載せられなかった詳細情報等を披露もさせていただいた。採用ブランドの時代からの直接的な反響であり、拙い対応しかできなかったことを反省し、お詫び申し上げます。

こうした読者からのアプローチは、編集部にとっては何よりの励み。今後可能な範囲で皆様のご要望にお応えさせて頂きたい。

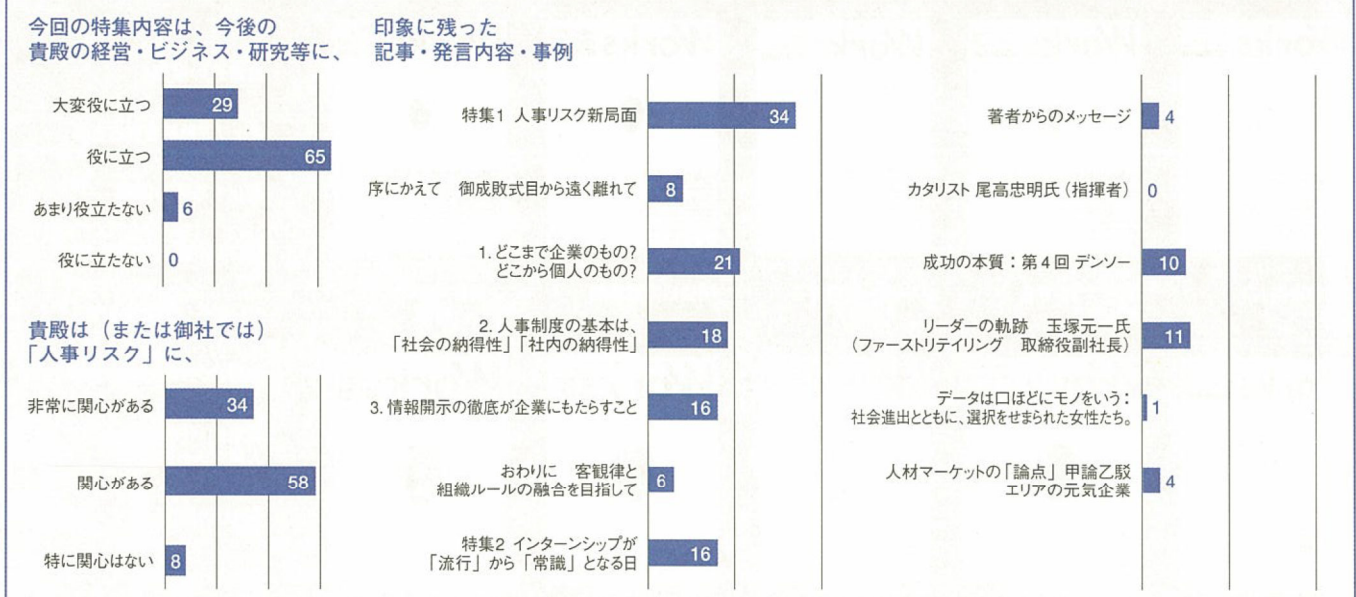
さて、今号。こちらもワークス誌では初めての、ビッグ・タイトルもの。そのうえ、第二特集と人材マーケットの論点を休載して、一挙46ページという、かつてないボリューム。初物好きな編集長趣味と揶揄されそうな構成になった。入稿後、このページを書き終える時、毎度ながら「あと1週間時間が欲しい」と思ってしまう。荻野編集員の多大なる協力があつたとはいえ、ピンで46ページ編・作するのは、しんどかった。再来年には不惑。もう無理はきかない歳頃なのか。

さて、今号。こちらもワークス誌では初めての、ビッグ・タイトルもの。そのうえ、第二特集と人材マーケットの論点を休載して、一挙46ページという、かつてないボリューム。初物好きな編集長趣味と揶揄されそうな構成になった。入稿後、このページを書き終える時、毎度ながら「あと1週間時間が欲しい」と思ってしまう。荻野編集員の多大なる協力があつたとはいえ、ピンで46ページ編・作するのは、しんどかった。再来年には不惑。もう無理はきかない歳頃なのか。

さて、今号。こちらもワークス誌では初めての、ビッグ・タイトルもの。そのうえ、第二特集と人材マーケットの論点を休載して、一挙46ページという、かつてないボリューム。初物好きな編集長趣味と揶揄されそうな構成になった。入稿後、このページを書き終える時、毎度ながら「あと1週間時間が欲しい」と思ってしまう。荻野編集員の多大なる協力があつたとはいえ、ピンで46ページ編・作するのは、しんどかった。再来年には不惑。もう無理はきかない歳頃なのか。

さて、今号。こちらもワークス誌では初めての、ビッグ・タイトルもの。そのうえ、第二特集と人材マーケットの論点を休載して、一挙46ページという、かつてないボリューム。初物好きな編集長趣味と揶揄されそうな構成になった。入稿後、このページを書き終える時、毎度ながら「あと1週間時間が欲しい」と思ってしまう。荻野編集員の多大なる協力があつたとはいえ、ピンで46ページ編・作するのは、しんどかった。再来年には不惑。もう無理はきかない歳頃なのか。

最新号「Works No.54 人事リスク新局面」2002.10-11 へ寄せられた読者の声 (2002.11.15時点)



そのようにお答えになった理由

- 各パートごとに大変簡潔にまとめてあり、理解しやすかった。一方で、「明解さを求めるために単純化しすぎた」のであれば、見落とされたことがあるのかな、という思いがわずかながら頭をよぎった。(機械)
- いわゆる性善説に立つ経営スタイルを目指す当社において、制度改正の難しさを痛感しました。(サービス)
- 法律的な側面をもう一段掘り下げていただけると、より充実した誌面になったかと思えます。(団体)



それだって、今日。

どうなる、人・組織。こうなる。

Works

Works No.55 2002.12-2003.01

発行人：大久保幸夫

編集長：海老原嗣生

編集制作：萩野進介 正木美穂子 石井恵美

アートディレクター：關奥武志（株式会社アレフ・ゼロ）

デザイン：株式会社アレフ・ゼロ

表紙クリエイティブディレクター：柏本郷司

表紙アートディレクター：森谷健久

表紙デザイン：永井雄二（有限会社デザインホース）

イラストレーター：ネモト円筆

編集協力：勝見 明 千葉 望 松田尚之

カメラマン：海原修平 勝尾 仁 梅原 渉 写真提供：毎日新聞社

校正：ディクション DTP制作：株式会社アレフ・ゼロ

株式会社リクルートメディアコミュニケーションズ

印刷：株式会社北斗社

©株式会社リクルート

本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます