

なぜ日本型企业は、社員の「やる気」を大切にするのか ～その特質を、考えながら学ぶ～

講師 株式会社ニッチモ 代表取締役 えびはら つぐお 海老原 嗣生

開催 平成 27 年 6 月 8 日 (月) ワークピア広島

◇ 経済産業研究所 労働市場改革プロジェクト メンバー、立命館大学 経営学部 客員教授、人材・経営誌 HRmics 編集長、株式会社ニッチモ代表取締役、リクルートキャリア フェロー (特別研究員)
◇ 1964 年、東京生まれ。大手メーカーを経て、リクルートエイブリック (現リクルートエージェント) 入社。新規事業の企画・推進、人事制度設計等に携わる。その後、リクルートワークス研究所にて雑誌 Work's 編集長。2008 年に HR コンサルティング会社ニッチモを立ち上げる。「エンゼルバンク」(モーニング連載、テレビ朝日系でドラマ化) の主人公海老沢康生のモデルでもある。
◇ 著書/「雇用の常識、本当に見えるウソ」「2 社で迷ったらぜひ、5 社落ちたら絶対読むべき就活本」「マネジメントの基礎理論」(プレジデント社)、「いっしょうけんめい働かない社会をつくる」(PHP 新書)、等多数



○ はじめに

雇用や人事管理は、企業にとってかなり大きな問題ですが、経営者が感じていることと、世の中で言われていることはあまりにも異なっています。

日本型の働き方というのは、世界の中ではとても珍しく、私たちが当たり前だと思っていることは、世界の中ではかなりの非常識だということを再認識してもらいたと思います。

聖徳太子の時代から「和を以って貴しとなす」で、会社組織も何千年もそうやって来たと思いがちですが、この日本型の働き方は、たかだか 60 年ぐらいのものなのです。日本型の労働組合と経営者は、世界でも稀なこの関係をうまく共有して、いい方向に持っていくべきではないかという話をしたいと思います。

○ 根源的な人事管理について

「なぜ、日本は新卒採用をするのでしょうか」「どうして、欧米では、労働市場というものがあって外部労働市場から採用するのでしょうか」。

優秀な大企業でも、毎年、(多くは定年ですが)何百人もの社員が辞めていきます。自動車工場の最終組立ラインの職長、複雑な混載ラインの職長などが辞めていった時に、どうやって補充しますか。

人事管理とはまったく関係ない人たちは、「日本は新卒一括採用をしているから組織がものすごく重くなる。外部からどんどん採用すればいい。」と簡単に言います。

最終組立ラインの段取り変えができるような職長は、同業・同種の企業にはいますが、他の産業の人にはできません。入って直ぐ仕事ができる人を採用するとしたら、基本は、同業、同職種から引き抜くしかないのです。

○ 欧米だったら…

欧米には外部市場があり、まるで万能人材がいるかのごとく、都合よく採用ができるように言われますが、実際は日本と変わらず、同業、同職種の人材を競合会社から採用するのは大変なことです。

流動化が激しいので簡単に採用できますが、退職も倍になります。大企業であれば 3,000 人が退職していきますが、その仕事ができる人を 3,000 人中途採用するのは大変なことです。

大企業の人事管理担当の人たちは、月曜日をブルーマンデーと言っています。

1 日当たり 80 人位即戦力者を中途採用するのですが、1 人採用するために 4~5 人面接しなければいけないので、4~500 件の面接をすることになります。毎日 1,000 通、土日があるので月曜日には 2,000~3,000 通の応募書類が来ます。職種別の質問があり、回答の点数で自動的に可否を決めていく仕組みです。

○ 日本だったら…

では、日本はどうかというと、組立をしている人たちには部下がそれぞれ 5~6 人いて、今の仕事のこと、会社の組織や仕組み、会社の中でしか使えない言葉、周りのメンバーの顔もよく知っているので、その中から、一番優秀な人を 1 人引き上げ、主査・係長クラスから 1 人上げ、リーダークラスから 1 人上げ、ヒラ社員から 2~3 年目を 1 人上げ、最後に新卒を採用します。社員は、「次は俺かな」と思ってがんばれます。

日本のように下から引き上げる方法は、一番下の席が空いた時に採用すればいいので、即戦力でなくても叩き上げるだけでいいのです。その結果、人事管理も楽です。

このように、日本では、下から引き上げて末端枠を新卒で埋めるといふ、社会全体にモチベーションが上がるような仕組みがつくられています。人事管理的には、日本型に軍配が上がりますが、欧米ではなぜ出来ないのでしょうか。

○ 日・欧米の職務任用の違い

日本と欧米の人事管理の仕組みについて話します。

自動車会社のディーラーに入社して、広島のア支店に勤めたとします。ア支店の一課では高級車を、二課では大衆車を売っています。大衆車担当として入社した場合、車が売れなかったら経理に行くということが日本では普通にあります。広島が最近売れていないので大阪に行くことや、高級車の方が売れるから一課に異動すること、がんばっているからポジションを上げて主任にするということも普通にあります。日本は、縦横斜め、全部自由に異動させられる仕組みになっています。

ところが、欧米の場合は、営業職で採用されたらまず経理に行くことはありません。職種限定採用ということで、日本人にはこの辺までは理解できます。次にニューヨークでは最近売れていないので、ロサンゼルスに異動してくれということもありますが、これも職務地域限定採用ということで理解できます。

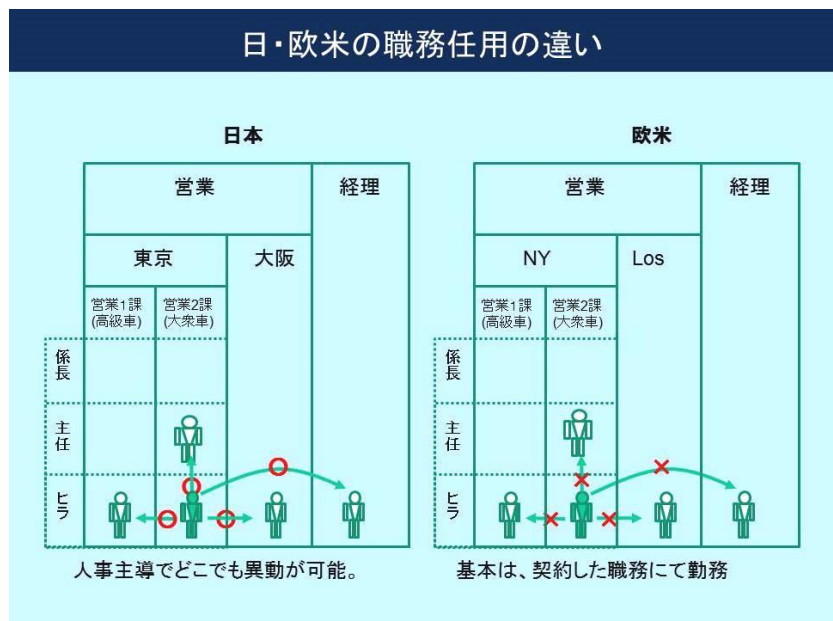
しかし、マンハッタンで売れないからブルックリンに異動してくれというのは、職務も地域も一緒なのではありません。大衆車が売れないから一課の高級車担当になってくれ、そろそろポジションを上げて主任になれということもありません。

日本は、どこへでも人事異動が可能で当たり前のことになっていますが、欧米では、基本は職務で契約して働くのです。

○ 欧米の雇用は、「ポスト」契約

人事管理の基本はポストです。職務限定ということ、日本では限定した職務の中でぐるぐる回せるのですが、欧米は違うのです。

あなたはこの形で雇いますという契約になっているので、隣に異動するのも上に異動するのも契約変更が必要です。契約違反になるので、合意した上でないと異動させられない仕組みです。



○ 日・欧米の「昇進」の違い

昇進もちろんありますが、日本とはまったく違います。日本では、係長までは仕事がんばって何年か経てば引き上げてもらえます。基本的には、課長以上にならないと人数管理はありません。

欧米の場合は、ポストごとの人数が決まっています。不況なのでポジションを減らすとか、好景気なので増やすとか、経営環境によって少し増やしたり減らしたりするだけです。

○ 欧米での空席補充

欧米では、1つのポストで雇われて空きポストの数でしか人事は決まりません。空いているポストがどこにあるかを探し、社内に空いていれば公募で受けて審査で決まりますが、社内でも社外でも公募を受けることに変わりはありません。このような形であれば転職が起きるのは当たり前です。

職務契約という考え方です。

○ 欧米で外部市場が重視される理由

欧米での空席補充は当然公募ですが、例えば役員が退職すると、筆頭事業部長が5人位公募を受けて決まり、今度は部長のポストが空くのでまた公募します。課長が上がり、課長のポストが空き、係長を上げたら係長が空きます。つまり、1人が抜けると社内公募だけをしている限り、1か月間位の公募がずっと続くことになります。

日本では、公募や契約変更など必要なく、どの会社でも当たり前のように定期異動があり、3月、9月まで待って空席を全部埋めてしまいます。兼務などということも発生し、一番最後のポストが空くと、そこに万能細胞のような人を配置してしまうので、簡単に補充ができるのです。

欧米の人事には、サゼッションプランニングというものもあります。後継者育成システムと訳されていますが、課長以上の職務に関しては、次は誰がやるかというのを社内的に認知していて、公募で上がってきた時に、社内的に全員OKとなっているのですぐに決まります。日本の人事異動に近い形で、ストレスなく決まります。アメリカの大手企業になると、決まっている人も抜けてしまうので、2人スペアを決めておくということが普通に行われています。3人目は、人材エージェント（スカウト）を使って他社に声をかけておき玉突き連鎖を起ささないようにしています。

欧米の場合は、下からの配置は玉突きになりますが、外から採用すると玉突きにはならず、これで終わるので外から採用したくなるのです。このため、人事と現場で軋轢が起きます。人事は、外から採用したいのですが、現場は、顔も知らない話も通じないので外から採用したくないのです。

欧米型にもいいところはあります。職務型のポスト、ポジションでの契約になっているので解雇しやすいといわれます。しかし、解雇がしやすいので欧米型にしようと言った瞬間に、人事権がなくなってしまいます。自由に人の配置を決めて、自由に内部補充するという仕組みがなくなるのです。

日本では、企業の人事権が非常に強く、自由に人を動かすことができます。その結果、補充がものすごく簡単で、企業にとってはいいことですが、これを当たり前だと思わないで欲しいのです。欧米型にしたら、この良さは捨てないといけません。

○ 組織計画でポストが消滅した場合（≒整理解雇）

整理解雇の話をしておきたいと思います。整理解雇は、企業の業績が悪くて、本人に責任はないけれど辞めてもらわざるを得ない場合です。整理解雇に際して、日本では、「ポストがなくなったからサヨナラ」というわけにはいきません。会社に入ったという契約をしているので、自由に異動させられる代わりに、ポストがなくなっても辞めさせられないのです。

欧米型は、このポストで契約をしているのだから、ポストがなくなったら辞めさせられますが、ただ最近、特に欧州は厳しくなって、社内に空いているポストがあれば一応打診し、折り合わなかった場合には仕方がないという形です。

欧米型の職務限定型にすると、すぐに辞めさせられると思いがちですが、自由に異動させられません。人事権を捨てて解雇権をとるか、解雇権を捨てて人事権を今のままにするかの違いをよく考えてくださ

い。ポスト採用=当該職務以外では会社と結びついていないために、ポストが縮小した場合に雇用の終了が容易になるということなのです。

○ 能力不足者への対処の違い

能力が不足している人への対処の違いですが、日本の場合は、営業で成績が上がられない人でも、他の地域の担当、別の事業部や内勤に異動したりして、できそうな仕事を探していきます。

欧米の場合は、他に異動させることはなくサヨナラです。試用期間が長く、試用期間でかなり解雇できます。ただし、アメリカもヨーロッパも裁判が非常に多く、雇って2年も3年もするとなかなか解雇できないので、PIP(パフォーマンス・インプルーブメント・プログラム)という目標を持たせます。達成しなかったら、あなたには辞めてもらうという目標を設け、半年たっても達成出来なかった場合には辞めてもらうこととなります。

PIP に関しても、目標設定の時に部下からの了承が必要で、査定も、上司が部下の了承を得ないと成り立ちません。企業側の人事権はことごとく削がれているのです。また、PIP 目標が達成出来なければ降格 OK という目標にサインした場合には、半年なり3か月たった時に評価があり、辞めろと言う企業と降格と言う企業の2つに分かれるそうですが、次に転職する場合のことを考え、会社に残り低い年収の状態転職するよりはと、かなりの数の人が辞めていくそうです。つまり、査定にも企業の人事権がなく、PIP 目標も本人の納得がなければできないのですが、その契約をすべてスルーした後は、ものすごい効力を発揮するのです。

このような欧米の仕組みも、ある面ではいいのですが、相当のマイナスもあります。日本型は、企業側がかなり強い権力を持っていて、企業内の異動は自由にできますが、優しく対応しなければならず解雇も難しいのです。このように、雇用の仕組みには一長一短があり、どちらが素晴らしいとは言えないのです。

○ 日本人と欧米人の「仕事観」の違い

日本では、ある程度の大学を出て企業に入社できれば親は一生安心だと思います。それに対して、欧米では、大企業であっても採用されたポストで会社と繋がっているという概念です。このような違いがある中で、人事管理も、皆さんのキャリアプランも全部出来上がっているのです。

日本型の仕事観を批判する人が非常に多く、お話ししたような良さはなかなか語られないのです。

○ なぜ、日本型は育つ？

続いて、働く人にとってのメリットです。1つ目は、なかなか解雇されないということです。2つ目は、キャリア形成が容易ということです。

欧州だと辞めたポストにぴったりの仕事ができる人しか雇わないのですが、どうして日本では新卒を雇えるのか説明します。大手都銀では、1年間で1,000人位の学生を採用します。

金融も経済も簿記も何も知らなかった人が、10年も経てば法人融資をするようになります。その中の少なくない人が、プロジェクト・ファイナンスや事業ファイナンスをして海外に飛び立っているのです。

なぜこのようなことができるのでしょうか。その理由は、日本型の働く仕組みにあるのです。

○ 日本 出来る仕事をやらせて、慣れたら段々難しく

経理をまったく知らない人が、4～5年するとみんな決算ができるようになるのでしょうか。

会社は、社風や理念に合い問題なくやっていけそうな人を人格面からみて採用します。最初にする仕事は、金融関係では債権管理です。伝票を整理しているうちに勘定科目がわかり、決算の仕組みがわかり出した頃に簿記を勉強すると、仕分けの仕組みがすぐにわかると思います。経理全般の雑用をしながら、財務会計や管理会計もわかるようになっていくのです。

欧米では、ポストで行う仕事が決まっているので職務は変わりませんが、日本では、同じ職務、同じ給与、同じポストでありながら、職務内容は難しくなっていきます。次々に給料相当の難しい仕事を与

えていく訳です。大企業も中小企業も仕組みは同じで、決まっていないから様々な仕事を任せられるのです。こうして、知らないうちに無限定階段が出来上がっていき誰でも育つのです。

○ 欧米の採用 空いているポストに対して採用を行う

欧米では、新卒一括採用は、基本的に超エリートかエンジニアしか行わず、それ以外は空いたポストを採用するだけです。この仕事ができる人を中途採用して、明日からその仕事をしてもらうのです。

欧米では、やる気のある人は能力さえあればどんどん上に上がれるというのは確かですが、大多数の人にとっては、上に上がるのは非常に難しいことです。実力をつけながら空き席を狙っている人たちは、どんどん上がっていきます。そうでない何万人もの人は、なかなか上がれないという仕組みになっています。

○ 日本と欧米の人事管理の根本的な違い

日本と欧米の人事管理の根本的な違いは、日本では、新規採用した人たちが成長していく仕組みがあり、仕事はアメーバのように形を変えて与えられていきます。一方、欧米では、する仕事、するべき項目まで決まっています、それにぴったりの人を採用するという違いがあります。

日本では、仕事が決まっていなくて企業が自由に決められるためにこのような仕組みができ、人が育つ無限定階段を作れるからなのです。

○ 日・欧米の人事管理の長短

日本では、新人を採用していろいろ異動しているうちに昇進していきますが、上が辞めた時に空き席に関して下から上げるからモチベーションになり、どんどん上の仕事になって行き、少しずつ難しくなるので飽きないのです。ポストがなくても上がれるので、他の会社に行く必要がなく、長居ができるというふうにサイクルがうまくできています。しかし、日本型は、組織が重くて、解雇はできない・簡単に外から人を入れられないので、いいところも悪いところもあるのです。

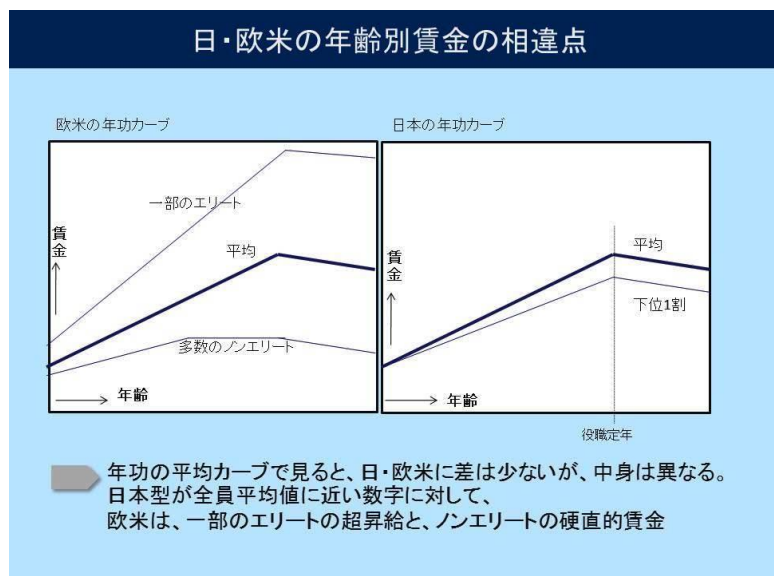
欧米型は、上がっていく人はポンポン上がりますが、後は自由に外から採ってくればよいという感じです。だから、組織自体は軽いのです。ロイヤリティや人事管理、人事権に関しては非常に脆弱になっています。

欧米と日本の人事管理の違いをわかってもらえたと思います。

○ 日・欧米の年齢別賃金の相違点

欧米と日本の給与カーブを見てみましょう。日本では、年齢と共に給与は上がっていきます。そして、ある時点から下がっていきます。この給与カーブの平均値を見ると、日本と欧米はかなり似た形になっています。欧米では、一部のエリートに給与をたくさん払って圧倒的多数の人はあまり上がっていません。日本では、みんな同じように上がっていて上位と下位の幅が少ないのです。平均の周りにはかなりの人がいて、上も下もなくみんなが上がっていくのです。

欧米では、平均は、日本と同じだけど上位と下位の差がものすごく開いているのです。



○ 日米の年功昇給の実態を比較

アメリカのウィークリー・アーニックスという統計資料で、平均値ではなく、100人中50番目の人の給与がどう変わっていくかを見ています。

30歳の時を1とした時に、40歳の時にどうなるかです。アメリカでは28%しか給与が伸びていませんが、日本は44%も給与が伸びています。30歳と40歳を比べると3~4割伸びるのは当たり前で、50歳になると1.8倍になっています。欧米の場合には、1.3~4倍にしかならず、50歳は40歳に比べほとんど増えていません。さらに60歳になった時には、日本の場合には、定年退職や役職定年もあるので30歳並みの給与まで落ちます。欧米の場合には、働いている限り給料は上がりもせず下がりもせず、ずっと一緒です。

○ フランスの職群別×年齢別年収

欧州はもっと強烈です。

中間職が、ホワイトカラーの主流になります。

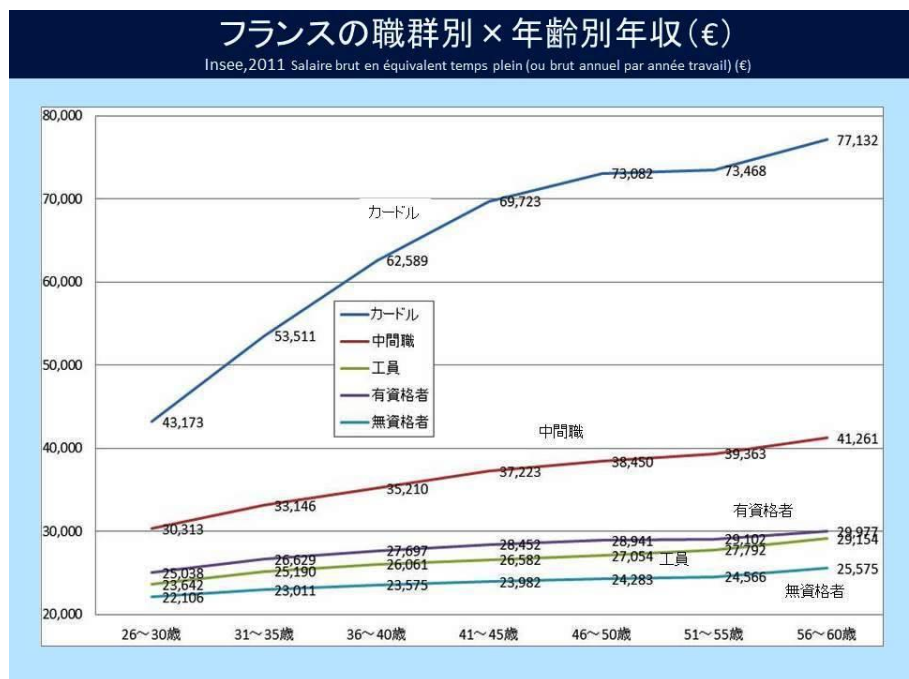
有資格者は、事務とかツアーコンダクターのようにホワイトカラーでも定型業務をやっているような人たちです。専門学校を出て事務で入った人たちで、事務で雇われたのですからずっと事務です。給与は30歳を起点に考えると2万6,000ユーロで、日本の金額にすると350万円に達しない位です。60歳まで働くと2万8,000ユーロでだいたい380万円位、給与は1割しか伸びていないということです。

これで働いているフルワーカーの人たちがたくさんいるのです。

製造ブルーカラー(工員)は、フランスだと全部資格が必要で、出てきた学校と職業経験によって資格が決まり、その資格で生きていくのです。

大卒で入ったホワイトカラー、3万ユーロで入った中間職の人たちは、がんばって働いて60歳で4万ユーロです。日本でいうと550万円です。

一方で、カードル(経営管理層)の人たちは、初任給でも4万3,000ユーロです。この人たちは、どんどん給与が上がって行って、平均給与は楽に1,000万円を超える仕組みになっています。



○ 日本の勤続者の年収構造(男子正社員)

日本の年収構造を、企業規模(大, 中小企業)と学歴(高卒, 短大・専門, 大卒)で分けて示しています。

高卒で中小企業に入った人たちは22歳で270万円位の年収で、55歳で560万円位になります。日本では、大企業との格差が大きく、大企業の大卒と比べると4割も安いです。大企業の高卒と比べても3割位安いです。中小企業は待遇が悪いという話が出るかもしれませんが、ヨーロッパのフランスの中間職よりは高く、カードルの入口位の給料になっています。

日本は、どんどん難しいことをさせて育てたたき上げて、鍛えながら常にそこで立ち止まっているなという形ですから、どんどん給与が上がっていきます。日本人の働き方は、これが原型になって常識になっており、だから出世し給与は高くなって当たり前なのです。

○ 日米の年功昇格状況を比較

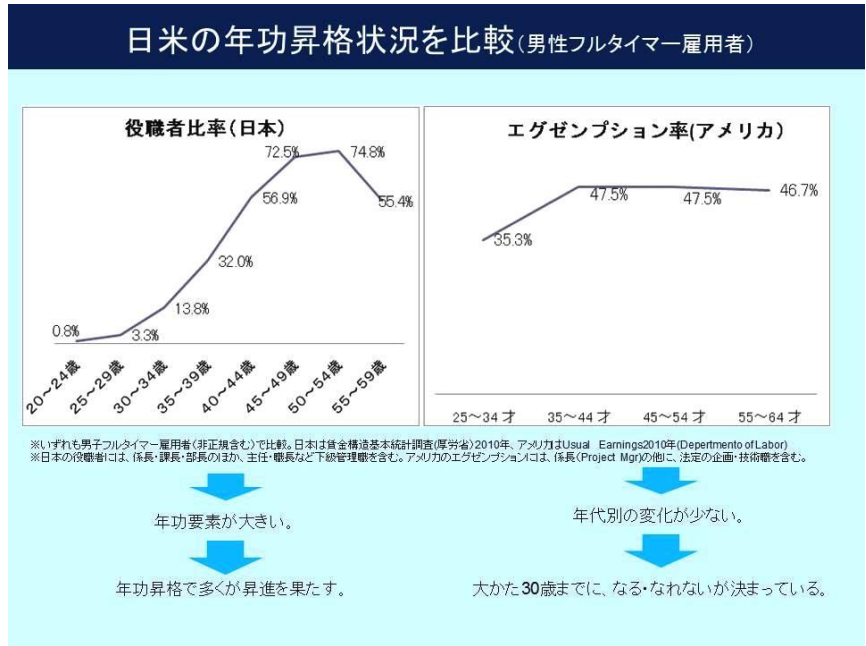
日本の賃金構造ですが、男性社員（非正規社員も含めたフルタイム）。役職者は、課長だけでなく職長や係長も含む。）の状況を示しています。

20歳代では役職者はほぼゼロですが、30歳代になると増え始めて、40歳代半ばから50歳代になると4人のうち3人は何かしらの役職者です。

アメリカの場合は、エグゼンプション(white collar exemption. ホワイトカラー労働時間規制適用免除制度)の割合を示しています。エグゼンプションには4種類あり、管理職や企画職や営業職も

あります。20歳代で35%、35～44歳で47%、この後の比率は何歳になってもぜんぜん変わりません。

アメリカの場合は、欧州に比べると階層格差が少なくマネージャーに行く人が多いと言われていますが、それでも日本の社会とはかなり違います。



○ 欧州の就労構造と日本との違い

欧州のように、決められた資格で働きその仕事しかしないのであれば出世もしません。出世しないのだから年間勤労日数しか働かない、長い夏休み、残業はしない、有給は取り放題です。こう考える人たちが6割、中間層まで入れると85%です。日本のようにどの企業のどの学歴の人でも給与が上がるから、戦い続けるということはありません。ぜんぜん違う仕組みになっているのです。欧州の就労は、それぞれが分離して職務内でずっと働き、階級間で異動がありません。

日本では、事務職などの仕事が最初にあり、事務を卒業して、決算、経営管理というふうには仕事がかんたん難しくなり、課長、部長になっていくのが当たり前という考え方です。欧州では職務で人を採用するから学校はこれを鍛えてくれという考え方ですが、こういう働き方は、日本人には納得がいきません。

欧米では、エリートとノンエリートの2つに分かれていて、ノンエリートは遊んでいるということは、あまり知られていないのです。その結果、とんでもない誤解が起きてしまっているのです。例えば、欧州では、有給が取り放題で、年間労働日数の上限は217日で、夏休みは2～3週間で普通にもらっているというようなことです。南欧では、さらに解雇もされなくて、昼休みを2時間も取るという話をよく聞きます。

一方で、欧米のエリートは、夜討ち朝駆けで働き、パイプライン管理というものがあり、次はオーストラリア支店長、次はニューヨーク支店長という形で、行くべき場所と仕事もかなり決められています。それについていけない社員は終わりになるので、死ぬほど働いているグローバルエリートがたくさんいます。

このように構造が2つに分かれていることを知らない日本人がこの話を聞くと、グローバルエリートで、夜討ち朝駆けでオーストラリア支店、中国支店、日本支店を回っている人たちが、昼休みを2時間取っていると思ってしまうのですが、これは、まったく違う人の話です。

基本的な考え方の違いは、メンタリティではなく、雇用の仕組み、会社の人事管理の根源にあります。

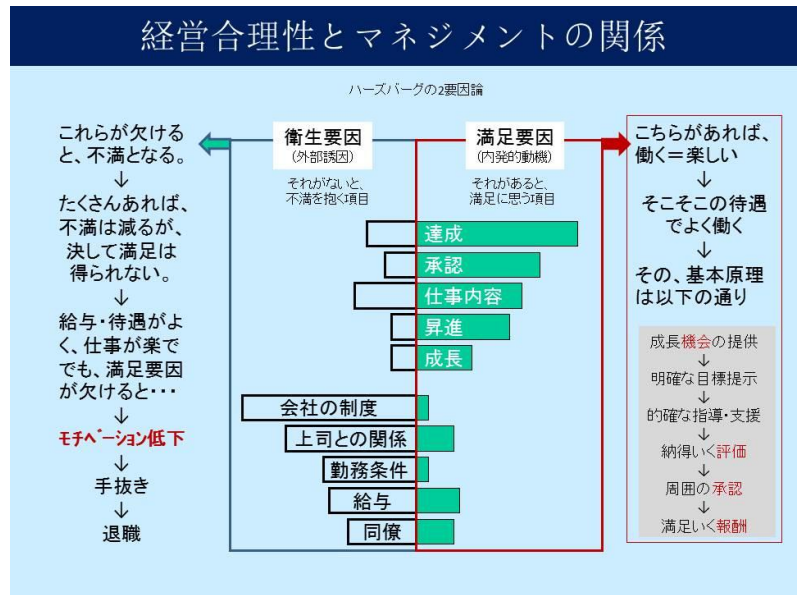
○ 経営合理性とマネジメントの関係

やる気には2つあって、1つは内発的動機で仕事自体が目的の場合です。もう1つは外部誘因です。

外部誘因で働く人たちが無理難題を言ったら、その分高い給料を払わなければいけません。彼らは、働き甲斐よりも有給休暇とかワーク・ライフ・バランスのことを考えています。

仕事自体が目的になった人は死ぬほど働いてくれます。企業としては、何とか仕事を目的にしてもらう必要があります。モチベーションのリソースを作らなければいけないのです。

仕事を目的にするとはどういうことか、ハーズバーグが簡単に説明して



います。仕事には衛生要因と満足要因があり、衛生要因は、それがないといやだけど、それがいくらあっても満足しないものです。休みが少ないといやだけど休みがいくら多くても仕事は楽しくなりません。満足要因というのは、それ自体が仕事を楽しくさせるものです。

○ 経営合理性を高めるマネジメントとは

達成感、成長感、みんなに認められる承認、仕事内容の工夫、昇進などがあると、人はやる気を出します。これを倍にすればいいというのが、ハーズバーグの理論です。

まず成長の機会を提供し明確な目標提示をしてチャンスを与え、できるようになるまで支援します。そして、納得のいくように評価します。みんなから認められて楽しいと思うようになったところで、給与も上げます。そして、また次の機会を与えるという仕組みになっていれば、人は飽きずにモチベーションが高いままでいられるのです。仕事自体が、モチベーションソース（内発的動機）になってくるのです。

日本の人事は、ハーズバーグの理論を1950年代に取入れたのです。現在の日本では、機会を与えて、支援をして、できるようになったら褒めてあげて給料を上げるというのは当たり前のことで、定期昇給が当たり前で、これがぐるぐる回る仕組みになっています。しかし、この仕組みがしっかり根付いたのは、日本だけなのです。

欧米型のパッケージで雇って、「この仕事を一生やっつけてください。そうでなければ空席が出来た時に自ら応募して仕事を変えて下さい。」というサイクルではつくれません。ハーズバーグのサイクルは、日本の仕組みに非常に合っていたのです。だから日本には、社員がやる気を持って上を目指し続ける仕組みが作り続けられたのです。

ただ、日本でも、非正規といわれる人にはこの仕組みを当てはめていません。欧米と同じ雇用管理の仕方をしています。だから、やる気が出ないのです。日本人は、飲みに行った時に部下から相談を受けたら、「仕事以外の話も聞いてやりなさい」と言われますが、これも交流形成という理論なのです。

1950年代に最先端の理論を取り入れたのに、今は親父の小言だと思われてしまうのは、もったいない話です。1950年代から20年間にいろいろなことがあって、日本型も変わっていくべきだということで、自然に変わってきたものと計算尽くで変えてきたものがあります。

このようにして日本型ができて60年なのに、多くの人が千年も前からそうだったと思っていることは大きな誤解です。そして、これが理論ではなくて親父の小言化していることが、2つ目の誤解です。古くさい話で科学ではないと思っている人がいますが、これももったいない話です。

○ おわりに

最後の話ですが、日本ではなぜ 1935 年から 1955 年の間にこのような仕組みができたのでしょうか。

これは、1938 年に戦争体制に入った時に産業報国会というものができて、国民を揚げて、国を助けないといけない体制になっていきました。勤労働員で人が取られ、赤紙 1 枚で召集され、熟練工たちが軍隊に入っていった結果、熟練工不足になりました。それまでは熟練工とホワイトカラーの給与はものすごく違い、欧米と同じように階層社会だったのですが、ここでだいぶ給与差が縮まります。この時にはホワイトカラーとブルーカラーと一緒に労働協議会をつくっています。それは産業報国会のおかげもありますが、お互いに飯の種が少なかったのです。その少ない種を分け合うために、かなり距離が近づいています。若い経営者と、労働組合運動、ブルーカラーの人たちとの距離がここで 1 回縮まります。

その後、戦争が終わり公職追放が民間にも及んで大企業の部長以上が職を追われ、課長職の人たちが、いきなり経営管理をしなければならないという苦しい思いをしたのです。ストライキも非常に激しかったです。こうなってくると、働いている人たちも、会社が潰れてしまうのではないかと思ひ始めます。それに対して、ある人たちは、「潰れて次の社会が来て、その時には、あなた達が主役になるのだから潰れてもいいのだ」と言います。しかし明日の飯にも困る時に潰れては困ると考え、第一労働組合、第二労働組合が分離したのです。第二労働組合の人たちは、企業と一緒に飯の種を増やす考え方をするようになりました。この企業を儲けさせ、分配を増やす方向に近づいて来たのです。

戦時中にホワイトカラーとブルーカラーが近づいた時のことを経験していますが、戦後はその人たちが、公職追放されたりして、自分が偉い立場になり、苦慮したのです。苦慮してさらに 1950 年頃になると、その人たちがようやく年相応の経営層になり、かつて戦争中に 1 回手を組んだ人たちが戻ってきて同じ立ち位置に立ち一緒になったことで、ようやく成熟したのだと思います。

その頃の経営者には、人事出身の人がずいぶんいました。新日鉄の小松浩さんや日本鋼管の折井日向さんなどの書物を読むと、日本型をつくるための広大なことが書いてあります。青空の見える人事管理論です。工員が一生工員ではだめなのだ、ある程度したら職長などに職級が上がって、給与が上がり、経営管理を経験した人はプランニングもできるようになるといった、仕組みの原型ができています。

そして、階層がなく無限定で働くという仕組みが 1950 年代後半に出てきます。経営者だけでなく、労働組合も一緒にやろうとサポートしたのです。社内労働組合、協調路線が出来上がり、1955 年以降はこの色合いが強くなってきました。こうして出来上がったものが日本型だと思うのです。

日本型をすべて否定すると、先人の知恵や皆様方が過去にがんばってきたことも否定してしまうことになります。だからこそ、何が大切でどこを壊すべきかを知る必要があると思います。日本型に甘え過ぎて見失ったところもあると思います。恥じるべきところはどこなのかを考えながら、真剣に明日の経営、産業をつくってほしいと思っています。

ご清聴ありがとうございました。