

リーダーの為の研究誌

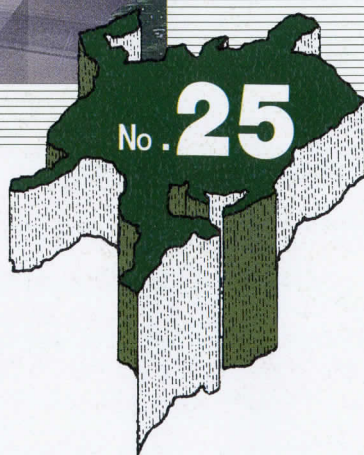
産政研

1995

WINTER

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〔特集〕 ニューミドル



「ナディア・パーク」名古屋・栄に'96年誕生

〔写真提供〕名古屋市役所

●オフィス 8階-23階

●アトリウム

●青少年文化センター 7階-12階

●国際デザインセンター B1階-7階

●駐車場 B2階-B4階

●商業ゾーン・グルメラウンジ B1階-7階

NADYA・PARK

■建築概要

場所

名古屋市中区栄3丁目1801番地
(中央高校跡地)

規模

敷地面積-8,271㎡
延床面積-約91,700㎡

機能

青少年文化センター (仮称)
国際デザインセンター
商業・業務
竣工
平成8年10月 (予定)

これからの都市生活をデザインしていくためのナディア・パーク(NADYA・PARK)

名古屋市では、中区栄の市立中央高校跡地周辺一帯を『これからの都市生活をデザインしていくための文化・産業・アミューズメントの情報・交流の場』と位置付け、ナディア・パーク(NADYA・PARK)として南側の矢場公園も一体化した整備が進められています。ツインビルはその象徴となるもので、「国際デザインセンター」を中核に若い人たちの芸術文化活動の中心となる「青少年文化センター」や、「商業・オフィス施設」で構成され、1996年には開館の予定であります。



巻頭言	中間管理職と労働組合	梅村 志郎 …… P. 2
発 言	労使関係から見た中間管理職	矢加部勝美氏 …… P. 4
寄 稿Ⅰ	環境変化とニューミドルの新しい役割	大久保 力氏 …… P. 6
寄 稿Ⅱ	ミドルマネージメント に期待する	高橋 恭弘氏 …… P.10
寄 稿Ⅲ	中高年従業員の働き方と キャリアの多様化	山本 郁郎氏 …… P.13
座談会	“ニューミドル” からのメッセージ	…… P.17
データ	日本のホワイトカラー	…… P.27
研究員レポート	中高年ホワイトカラーの 貢献をいかに高めるか	西田 耕三氏 …… P.35
中部の地域振興	ナディア・パーク整備事業 — 名古屋の新しい情報発信 拠点をめざして —	尾崎 好計氏 …… P.40
講演要旨	日本の雇用慣行と 賃金決定について	橘木 俊詔氏 …… P.44
産政研だより	’94年11月～ ’95年1月末	…… P.46



中間管理職と労働組合

(財) 中部産業・労働政策研究会

理事長 梅 村 志 郎

—— 失業者200万時代に突入し、95年も雇用問題に大きな改善は望めない。就職難の新卒女子と中高年層のシワ寄せが続く —— マスコミを中心とした一般的な見方である。

完全失業者が200万人（94年9月＝完全失業率2.98％）に達し雇用は警戒ゾーンに突入している。有効求人倍率は0.64と底ばい状態が続いている。

平成不況は戦後最悪ともいえるボデーローの深い不況だったので、企業も生き残りの為に必死になってリストラを進めてきた。そうした中で新卒者の採用減だけでは足りず、中高年のホワイトカラーや管理職がヤリ玉にあげられた。そしてホワイトカラーの生産性問題や肥大化がクローズアップされた。そのため雇用不安が募って消費に影がさしたが、これまでのところ言われた程に雇用調整も広がらなかったのは幸いなことである。

確かに企業収益はバラツキはあるが大底を脱して回復傾向を見せてきている。景気も当面のところ回復のトレンドを示しておりそれが救いとなっているが、リストラ型回復の企業も多く、雇用を拡大するパワーに乏しい。

以前のように雇用の増加とかサラリーマンの収入増に直結していないのが特色といえる。それどころか事務系中高年層を中心とする人員削減や新期採用の抑制傾向は依然として続いている。中高年層や女子社員などの“受難”は潜在的に続くと思わなければならないだろう。

現業部門は合理化・効率化が恒常的に起こなわれてきており、バブル期の拡大も臨時的な要員確保で対応してきたこともあって、そうした要員の整理で従来の姿にもどすことができた。しかしホワイトカラーの問題は今後に残されたといえる。

多くの企業は現状を何とか維持していく一方で、国際化・グローバル化を進めている。そのために新規技術とか新しいシステムで新規需要をつくりだそうと必死の努力をしている。

この程四国生産性本部が「管理者の育成並びに中高年齢者・女性の活用実態調査報告書」を発表した。この報告書によると能力開発上の「現在」の重点課題は①課長層の能力開発 ②営業マンの能力開発 ③技術者の能

力開発 ④企業のセンスをもった管理者の育成の順でそれぞれが上位を占め、管理者の能力開発・育成が重要課題になっている。そして「今後」の重要課題となると「企業家的センスをもった管理者の育成」が4位であった「現在」の課題から高率でトップに挙げられている。新しい時代が求める管理者像を想定しての結果であろう。

また、管理職の処遇面でも新しい対応が見られる。まだまだ大半の企業は年功制を基本としたシステムを維持しているが、富士通・本田技研などに続いて松下電産も管理職を中心に年俸制の色彩を強めた新制度を導入しようとしている。こうしたことから成果・能力重視型のシステムが更に広がる傾向が窺われる。

このように見てくると新しい時代に対応する組織像、ミドル像のあり方がホワイトカラーマネジメントのポイントになるように思われる。そしてそのあり方の方向は、能力主義化、スペシャリスト化（マネージメントのスペシャリスト化と業務のスペシャリスト化）そして組織のフラット化に大きく集約できるといえる。ただ能力主義化、スペシャリスト化、フラット化といっても、長年に亘って築き上げてきた仕組みや考え方を変えることは容易なことではない。働く人達の意識の転換が伴わない改革は成果に結びつかない。時間のかかる問題でもある。わけてもこれまでの仕組みや考え方のもとで努力をしてきた中高年者にとっては大きな問題である。新しいシステムに適応できない人もでてくるだろう。適応できない人をカバーするためにも時間をかけてソフトに変えることも必要である。

また、新しいシステムの個人の不適応をな

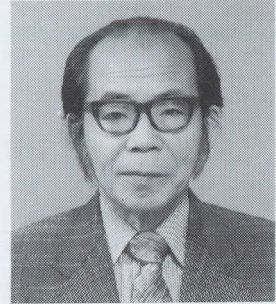
くすためには、各人が自分で選択し、配分の決定に自分で参加しているかどうか鍵になる。それぞれが参加し選択することができれば配分の結果に納得することができるというものである。

新しい仕組みや評価基準は、皆んなが納得できるものでなければならない。そのための合意形成や多様な価値観の調整は集団的な労働組合しかできない。そこに労働組合の存在意義と役割があるといえる。しかし、改革の直接的な影響を受ける中間管理職は労働組合に所属していないのが一般的である。中間管理職の組織化を課題としている組合も多いが、実現しているところは限られている。いずれ近い将来現実的な課題になるといえるが、当面労働組合として何をすべきかが問われている。いくつかのことが考えられるがその1つとして、労働組合として、組合員でない中間管理職の意見や不満を積極的に吸収して、それを労働組合の政策提言におりこんでいくことである。

労働組合が確かな時代認識にたって、企業の健全な発展と雇用と労働条件をどう守るかを明確にして、魅力ある企業づくりにむけて役割をはたすときである。



労使関係から見た 中間管理職



日本ILO協会理事
労働評論家 矢加部 勝 美

通説に従い「中間管理職」を一応、ミドル・マネージメントと定義してみよう。そうであれば、経営トップないし上司から命ぜられた事項を、管理下の部下を通じ、あるいはその部下とともに、具体的に実施に移して、これを達成すべき職位に在る者ということになるのである。

むろん、上意下達の役目だけでは済まない上に、もともと上からの圧力と下からの突き上げに、さらされ易い立場という意味で鉄み打ちの「中間」に位置することも間違いない。

だが、近年の企業リストラを見ていると、この上・中・下といった職制上のシステムそのものが、権限、責任、義務などのけじめを含めて、それほど明確でなくなり、かつ複雑化してきた。のみならず、ラインの管理職である以上、部下を擁するのは当然とされてきた常識が崩れ、専門職のようなスタッフ的管理職が、一段と増加し、部下ゼロが珍しくなくなったのである。

いわゆる裁量労働の範囲が、法的にも拡大されるようになれば、これらの傾向はさらに

顕著になろう。

それだけではない。今次の平成バブル不況を介し、軽視できないのは、退職の対象などを含め、課長のごとき主力の中間管理職さえ、会社側から雇用調整で狙い討ちされるように、なったことである。

これはわが国の労使関係にとっても、ゆゆしい事態を招来しつつある。急ごしらえの「管理職ユニオン」が結成され、抗争が続けているのがその一例だが、これも限界が少なくない。しかし、当該企業に労組が存在したとしても、本人たちは非組合員だから、労組を通じて管理職が、会社側と協議や交渉を行う余地はなかった。

そこで問題なのが、組合員と非組合員は、なにを基準に区別するかである。となると、労組法第二条但書にいう「使用者の利益を代表する者」が非組合員とされるのは、周知の通りだろう。だが、そういう使用者の「利益代表」が重点的に雇用調整の槍玉に挙げられるようでは、これまでの法秩序を生かせるはずがない。

従って、スジ論を言えば、雇用のごとき一身上の重大事態に、会社側が本人を守ってやれないのなら、管理職に登用しても、一般の従業員（労働者）と同じ組合員資格を認めておき、非組合員に移さない方がよいのである。

組合員の範囲は通常、個別企業ごとの労働協約によって定められるが、或る調査によると、回答労組の73.0%は非組合員の中に「使用者の利益を代表する管理職」以外の、「その他の管理職」がいることを認めている。そういう管理職は本来、労組の組合員とすべきであるにもかかわらず、管理職というだけで、イーギーに非組合員化されたと考えざるをえない。

前掲調査で見ると、「使用者の利益を代表しない管理職・専門職」に対しては、回答労組の35.3%が「できるだけ組織化している・したい」と述べており、最近の方針変化を示唆している。先きにもふれたことだが、スタッフ的な管理職から、まず労組が組織化に着手することは、会社側も異論を唱えるべきことではなかろう。

94年3月に発表された連合総研の調査によると、職制ラインの係長クラスでは、89.5%、ライン外係長クラスで91.5%が組合員であるのに比べ、課長クラスの組合員はラインで7.2%、ライン外で9.8%に過ぎない。すなわち、同じ管理職でも、「使用者利益代表」の認定度が、係長と課長とではそれだけ違うのである。

といっても、すでに見たように、課長なら使用者利益代表とは、一概に決めつけられない。労働委員会や裁判で、最も争われてきたのも、課長の組合員資格だった。しかも最近では、課長クラスの間でも、労組加入の兆候

が、以前に比べると増したといわれている。

もう一つは、課長クラスと係長クラスとの「中間」に存在する副課長（課長補佐）・課長代理などの存在である。前掲・連合総研調査では、この層が境界をなしているが、組合員化しているのは、職制ラインで43.8%、ライン外で46.7%なので、半数を割っている。従って、当面はその取り込みが、労組にとっても組織課題になろう。

戦後のわが国では、従業員の個別採用を含め、労組が「同意約款」を盾に、その人事権まで握っていた時代がなくなりはなかった。だが、この反動から人事管理に消極的になり過ぎ、必要なチェックをなおざりにしたのである。それが非組合員の範囲をますます拡大させる結果を、招いたと言えなくはない。他方の経営側にしても、それでやたらに管理職を増大させたツケを今、払わされている。

それにしても、1995年を迎え、これほど構造変化が急ピッチに、進んできたのである。企業の中核たる中間管理職を、改めて人事改革の焦点に据え、併せて新しい労使関係の構築を図る意義は、きわめて大きいことを強調したい。

〔財〕中部産政研 顧問〕

〔筆者紹介〕…矢加部勝美(やかべ かつみ)

略歴

関西学院大（社会学）卒。毎日新聞記者（昭13年）となり、戦後、労働問題を担当。労働評論家（昭26年）に転じ、現在に至る。この間、東海大学教授、日本工業新聞説教委員などを兼ね、現在も日本労働ペンクラブ代表、日本労働研究所長、日本ILO協会理事。



環境変化とニューミドル (新中間管理職)の新しい役割



日本経営者団体連盟
組織協力部長 大久保 力

はじめに

東西冷戦の終焉、バブル経済の崩壊等によって、内外の諸環境は大きな変革をとげてきている。世界におけるわが国の役割も、かつての経済面にとどまらず、世界平和維持のためにお金も出すが、発言もする、人を出して行動もするという状況になってきた。

国内をみても、政治面では、いわゆる“55年体制”が崩壊し、総与党化現象が生まれ、以前には考えられないようなスピードで選挙制度や年金制度の改正などの案件が国会を通過している。経済面では、循環的な側面は景気回復の過程にありながら、構造的な側面の改革の遅れから全体の景気がいまひとつぱっとしない状況が続いている。バブル崩壊によって消費者として賢くなった国民は低価格志向に走り始めている。他方、社会面では、リクルートやゼネコン汚職の反省から、正義、公正、公平といった考えが国民の間に広がってきている。企業経営としても、真のグローバル化を背景にしてこうした政治、経済、社会の中での対応が求められてきている。

1. 日本の経営システムの今後

企業経営をめぐる具体的な環境変化として、第1には経済成長の鈍化があげられる。これによって企業内のポジション不足、年功賃金制、終身雇用制の見直し等がコスト面から避けて通れない問題となってきている。第2は、若年労働者不足、高齢労働者の増大といった労働力需給に変化が生じてきていることである。第3には、企業のリストラ、高コスト体質改善への取り組みの強化、つまり、売上が伸びなくても増益になる体質を作り上げる必要があること。第4には、産業構造の転換に伴う余剰人員増と産業間、職種間の労働移動の活発化が進んでくること。第5には、円高やアジア諸国の経済発展で産業・技術・雇用の空洞化が現実化してきていることである。

こうした環境変化の中で、従来からいわれてきた、終身雇用、年功序列、企業内組合のいわゆる日本的経営がどうなっていくかという問題がある。前述したように、終身雇用、年功序列といった日本的経営の制度、慣行に

については修正して継続すべきであろう。しかし、企業内組合については、企業の発展が個人の生活の向上につながる制度として、労使の馴れ合いは避けるべきだが基本的にはこれを継続すべきであろう。

こうした日本型経営の制度、慣行の運営の根本にある日本の経営の基本理念というべきものが、「人間中心（尊重）の経営」と「長期的視野に立った経営」である。制度、慣行は、環境条件の変化に応じて変える必要があるが、基本理念は不変である。つまり、人間中心（尊重）の経営は、人間関係が経営の基本であり、雇用維持への努力によって安定した労使関係を保つことである。また、長期的視野に立った経営とは、企業の発展と競争力の源泉である事業計画、設備投資、人材育成を考えた企業行動である。

ニューミドル（新中間管理職）は以上の点を十分念頭において修正すべきは修正し、維持すべきは維持させるように、その役割を全うしなければならない。

2. 新しい経営戦略と中間管理職の役割

今後の経営戦略を考えるに当たって、最も重要な視点は、従来の生産者優位（中心）の時代のコスト＋利益＝価格という考え方の経営から、コスト＝価格－利益という考え方で経営をしなければならなくなったということである。

つまり、従来の経営としては、かかったコストに必要な利益を加えた分を価格として商品やサービスを販売するという型が一般的であった。しかし、価格革命が進みつつある現在では、低くせざるを得ない価格から、より厚目の株主配当などのために高めざるを得な

い利益を引いた、より低くなるコストで経営をしなくてはならなくなっているのである。だまっていてコストが低くなるのなら企業としてこんな楽な経営はない。しかし、今後のコスト＝価格－利益という考えは、それだけ低いコストでやれない企業は、倒産するかその分野から撤退を余儀なくされるということを意味するのである。ニューミドルはこの点を十分意識しておかねばならない。

新しい経営戦略として、ニューミドルが留意しておかねばならない第2の点は、着実な設備投資と研究開発投資を欠かしてはならないことである。

ニューミドルが注目すべき第3の視点は、消費者やユーザーのニーズをいかに把握すべきかということである。経営にとってニーズ把握の重要性は、今にはじまったことではなく、ずっと以前から言われて来たことである。しかし、大切なことは、最近のいわゆるベストセラー商品（サービスも含め）を産んだアイディアの過半数が、従業員から出されたものであることに注目すべきである。これは、従業員がその会社に所属するため専門性を持つという立場と消費者の立場の両方を兼ねそなえているということがその理由である。

しかし、重要なことは、従業員にすばらしいアイディアや意見を提供させ易いような仕組みを、企業の中にシステムとして作ることが大切である。ニューミドルとしては、そのシステム作りをするとともに、従業員のアイディアや意見をできるだけ多く引きあげ、商品化を図れるよう平素から考えておくことが大切である。そのことが、また職場のコミュニケーションを良くすることにもつながるのである。

経営戦略として第4番目のニューミドルの視点は、企業の独自性、いわゆるC I（コーポレート・アイデンティティ）を高めるよう努力することである。昨今のように各社の製品製造技術が拮抗してくると、製品の質だけでは消費者としてはどれを買ったらよいか判断することができなくなる。そこにどんな付加価値、例えば、ちょっとした使い易さやスタイルなどによって販売力が変わってくる。冒頭述べたような社会環境の下では、企業が社会のために何をしているか、例えばメセナ（文化・芸術等）活動やフィランソロピー（人類愛）についてどこまで行動しているのか、といったことによって消費者の商品に対する購買意欲が起こってくる可能性が高い。すでにアメリカではメセナ活動やフィランソロピーをどこまでやっているかのランキングを掲載した雑誌が毎月100万部以上も出ており、消費者は、同じ商品を買うのであれば、その雑誌でのランキングの高い会社のものから購入する人が少なくないともいわれている。おそらく、近い将来、わが国でもアメリカと同じようにこうした雑誌が発売されるようになり、同じような商品であれば、より社会的貢献をしている企業の製品から売れるような時代となるであろう。

3. 新時代の労使関係と中間管理職の役割

前述したように、わが国の労使関係は、今後とも企業別労使関係を中心としたものになろう。今後の諸環境の変化の中でも、企業が発展することが、雇用の維持と従業員の生活向上を図れるということが不変だからである。しかし、環境変化は、口でいう程なま易しいものではない。経済成長の鈍化は、労働条件

向上を難しくし、出向・転籍への対応や高齢化対策、あるいは企業内に多種多様な労働者（パート、アルバイト、派遣労働者等）が存在するといったことによる問題を発生させている。こうした諸問題への対応は、企業の発展・成長と雇用の安定そして労使の良好な関係があってはじめて可能である。そのためにも企業としては、ニューミドルが中心となって、企業経営情報の提供、共有を目指した企業内コミュニケーション諸施策を通じた労働組合や従業員による参画やチェック機能の充実を図ること、労働条件の変化・改革への協力・納得に努めるなどに留意しておくことが必要である。その上で、雇用・就業形態、人事・賃金制度、能力開発、福利厚生などのあり方などについて平素から一般従業員と十分な意思疎通を図っておくことが大切である。いずれにしてもその要の役割を果たさねばならないのがニューミドルである。

その際ニューミドルとして強く意識しておかねばならないことは、世界最高になった名目賃金の単なる引上げや、労働時間を単に短縮するだけでは従業員の生活向上は達成できないという視点の理解を持つことである。賃金については、物価を引き下げることによって実質購買力を高め、内外価格差を縮小し生活水準の向上を図って行くことが大切である。労働時間については、年間の総実労働時間の短縮や弾力的な労働時間制度の運用を考えることが大切である。また、年金問題や医療制度さらにはその他の社会福祉制度をより効果的に運用できるよう労使で考えて行く必要がある。そうしたことへのリーダーシップをとるのがニューミドルの役割なのである。

おわりに

一般従業員に自由に意見を言ってもらい、企業にとってすばらしいアイディアを出してもらうようにするには、そうしたことができるような仕組み（システム）があることが前提である。と同時に、平素からニューミドルが、そうしたことを言いやすい雰囲気を持った人柄でなくてはならない。その人といれば何となく安心していられる。何でも話すことのできる人である。一緒にいて居心地の良い人（筆者の造語でアメニティ人間）であることが大切である。

そして、ニューミドルは一般従業員が提供する意見やアイディアの良し悪しを選択できる人間でなくてはならない。そのためには本人が“ゆで蛙”になってはならない。その意味は蛙は24～25度の水温を好むが、その水温の水をビーカーに入れ蛙をその中に入れると気持ちよくてうつろうつろしてしまふ。下からバーナーで温めて行くと暑いと気がついた時には筋肉が硬直してゆで上って死んでしまふ。しかし、最初から30度以上の水の中に蛙を入れると、暑さにびっくりして蛙は外にとび出してしまうが命は助かる。このように、ニューミドルも常に勉強をして世の中の動きで刺激を受けていないと“ゆで蛙”のようになってしまい、物事の良し悪しの判断ができなくなるということである。

あのキッシンジャーに言わせると、一流のリーダーの条件はパッション（情熱）、ビジョン（将来への構想）、デシジョン（決断）、アクション（行動）を持っている人だという。有能なニューミドルとなるには、この言葉に加えて、筆者は、現在のようないかな

る分野においても進むべき海図のない時代の中で、リーダーシップをとれるのは是々非々の言動を貫くことではないかと思う。ニューミドルの最大のテーマはこのことではないかと思うのである。ニューミドルの役割は、以上のように大変重要であり多岐に渡っている。それだけ、これからの変革期にあっては彼等の質によって経営力が決ってしまうといっても過言ではないのである。

〔筆者紹介〕…大久保 力（おおくぼ ちから）

略 歴

- 1939年 生まれ
- 1964年 東京都立商科短期大学卒業
日本経営者団体連盟入職
組織会員課，労働経済研究室，労政部などを勤務し
- 1981年 調査部経済課長
- 1988年 政策調査局経済調査部長
- 1994年 組織協力部長 現在に至る

専門分野

経済・景気見通し，地域経済活性化，経営戦略，経営計画，賃金管理，賃金政策，労使関係

主な著書（共著）

- 「魅力ある職場の条件」一人を大切に作る時代がやってきた—
- 「日本の労働経済事情」
- 「人事・労務用語辞典」
- 「労働統計の見方・使い方」
- 「定期昇給Q & A」
- 「目で見える労働経済」
- 「支払能力からみた適正賃金決定」
- 「賃金辞典」 他

公設委員

- 労働省 中小企業労働福祉推進会議委員
- 労働省 資格格差と勤労者生活に関する研究会委員
- 外務省 外国人労働者問題研究会委員
- 人事院 転勤問題研究会委員
- 国土庁 地域ビジョン研究会委員



ミドルマネージメントに 期待する



全トヨタ労働組合連合会
副事務局長 高橋 恭弘

年功序列の崩壊、能力主義の強化、価格破壊ならぬ賃金破壊など、マスコミや評論家は衝撃的な言葉や表現で危機感を煽っている昨今であるが、その中で特にターゲットになっているのは「団塊の世代」を中心とした中間管理職＝ミドルマネージメント層であろう。

中間管理職の悲哀は今に始まった訳ではないが、一方で今日の課題も「団塊の世代」に限った問題ではなく、21世紀に向けて、成熟社会日本における、新しい働き方のあり方を模索している過程での、大きな転換点と考えるべきである。

若年労働者の減少・急速な高齢化という今後の労働市場の変化を踏まえ、右肩上がりの大きな成長が望めない中で、組織効率の維持・活性化と個々人の能力向上・処遇とを如何に高度にバランスをとるか、更に古く固まってしまった組織風土や意識を如何に改革していくか、という企業活動の根底とも言える中核的な課題に、多くの企業が直面している。

組織のフラット化、資格制度、資格と役職の分離、専門職制度、複数人事管理制度、個人の能力発揮・成果にウエイトを置いた賃金

制度、年俸制、裁量労働制など、業種・実態・職種に応じた様々な施策が展開されている。

そこで、労働組合の視点から「中間管理職」を中心に分析してみたい。

1. 組織の活性化のキーマン

本題に入る前に、組合員の幸せは何かをまず考えたい。

組合員は3つの生活の顔、即ち家庭・地域・会社生活における顔を持っている。そしてそれぞれが安心して過ごせる、幸せを実感できる、また自らの成長が実感できる、いきいきとしたものになるよう、組合の立場で精力的に活動を進めている。

こうした組合員の3つの生活を実質的に向上させる中で、会社生活が充実したものになるかは、生活基盤の基礎部分であるだけに、重要な位置づけを占める。

それでは、会社生活の中で仕事をして、その結果会社の収益に結びつき、適正な配分により、自らの生活が向上するために、会社組織はどうあるべきであろうか。

いきいきとした組織とは、メンバー全員が

目標を共通に認識し、その達成のために必要な情報を共有しながら、気持ちを一つにしてメンバーが持ち場・立場で努力し、その結果、個々人の能力の結集以上に、組織としてのパワーが発揮されることと考える。

特に、これまでの手法や常識では解決できない昨今の状況では、勇気をもって変えていく、強い意思とチャレンジ精神が一層求められている。

しかし、こうした理想の組織を誰もが求めているにもかかわらず、組織が細分化してくると、組織の壁ができ、自己防衛機能が働きやすくなり、メンバーは知らず知らずのうちに他人事意識を持つようになり、その結果小さな組織単位でまとまるのみで、全体の目標は失われることとなろう。それが、いわゆる組織の硬直化であると考える。

ここ4～5年、民間企業の多くは「従業員の能力向上と組織の活性化」をテーマに、こうした課題の解決を徐々に進めてきていた中で、急激な円高による収益の大幅な低下という大打撃を受けた。

その収益低下が単に為替差損に起因するだけでなく、バブル時期に悪化した収益体質そのものを改善・改革しなければならないという、企業活動の生死にかかわる重要かつ緊急に解決すべき課題に直面したのである。そして、この重大かつ緊急の課題解決のためには、組織の活性化という根本課題をも同時に解決しなければならない。

何故ならば、バブル時には、各セクションが自らの目標達成のため努力してきたが、結果全体で見ると悪い方向に向かっていったという「合成の誤謬」に陥っていたと考えられるからである。

収益体質の改善という会社全体の目標をメンバー全員が共有化し、仕事に取り組まなければ、またバブル時には当然とも思われた思考方法を変えなければ、更に暗くなりがちの中で勇気を奮い立たせ、困難な事柄に取り組もうとするチャレンジ精神がなければ、緊急課題は解決できないのである。

一方、組合の立場から言えば、生活の向上のために、自らの組織の目標達成に努力・協力し、収益向上に繋がると信じてきたのに、それが一致しなかった、報われなかったことは、大いに問題とすべきである。

こうした緊迫した状況の中で、緊急VA・VE、大幅な原価低減、設備投資の削減、固定費の削減など様々な施策を展開した訳であるが、ここで一つ発見されたことは、全社を挙げて、労使それぞれの立場で精力的に取り組もうとしている中で、非組合員の中間管理職の意識・行動と組合員の前向きな意欲・姿勢とが当初うまく噛み合わなかったことである。

会社組織の中で、変革の大きな舵をとるのは経営者・役員であるが、その変革の流れを確かなものにし、またその変化のスピードを上げて、更に新たな道を素早く進むためには、まさしく経営実務を預かる第一線、そして労使の前向きな話し合いの接点である、ミドルマネジメント層の活躍が鍵である。

収益体質の改善という緊急課題解決と同時に取り組むべき、組織活性化の課題の一つの問題点を観たように思う。

その問題の所在は何かと考えると、一つは会社ルートの全社情報の欠如にあったと考える。経営状況や見通し、問題認識と解決の方向性等について、会社は役員から相当の危機意識とともに各部に伝えられたことと思う

が、中間管理職の段階においては残念ながら組合ルートよりも情報不足・認識不足は否めなかった。こうした状況が、緊急事態においても発生しているとすれば、日頃は更に悪い状況であろうと十分に想定される。

また、安定した労使関係を頼りにしすぎというか、安住していることも遠因として挙げられると思う。職場の中で、常に緊張した話し合いが行われ、コミュニケーションが緊密に行われていれば、こうした問題も起こらないと思われる。

会社全体の中で、情報を共有化しながら、自らの組織は何をすべきかを当事者意識をもって検討して方向性を固め、それを遂行していくために職場の労使関係の中で緊張感をもって率直に話し合い、解決策を見出していく。そうした組織運営の基本的部分が、会社の中のあちこちで安易に流されてきたのではないだろうか。

2. 組合員の将来像・目標像

中間管理職＝ミドルマネジメント層は、組合員にとって最も身近な将来像、目標としている対象である。

しかし、会社組織が従来のようなピラミッド構造では、効率的に機能しなくなってきている現在において、これまで「管理者」をイメージしてきた組合員の将来像は、高度な専門能力を有したスペシャリスト・専門職へと徐々に変化してきている。

「管理者の魅力が失われている」「職制のデフレ現象」という意見もあるが、逆を言えば専門職の位置づけが、業務上において、また人事処遇の面においても明確に確立していないだけに、組合員からも目指すべきものは

何かがハッキリしていない状況にあると思われる。

ミドルマネジメント層の職務上の権限と責任はどこまでか、求められる能力は何か、そのためのキャリアパスはどうあるべきか、そしてそれらを支える公平・公正な評価はどのようになされるのか、これらの点を速やかに明確にしなければならない。

そしてこの事は、ミドルマネジメント層に限られる訳でなく、まさしく組織全体に関わる大きな課題である。

企業が「能力主義」を強めていくことは、切り捨ての論理ではなく、こうした総合的な観点で見直しを進め、組織全体の活性化に結び付けなければならない。そして組合員にとって、魅力ある将来像を目指そうとする希望に繋がらなければならない。

3. まとめ

中間管理職を考察していくと、自ずと組織全体の課題に繋がっていく。それは逆に言えば、そこに組織の課題の縮図があるとも言える。

ここ数年の急激な環境変化で明らかになった組織運営の課題を踏まえ、基本部分を改めて労使で認識しあいながら、組合員が意欲・活力をもって仕事に取り組める新たな環境づくりを今後も目指していきたい。

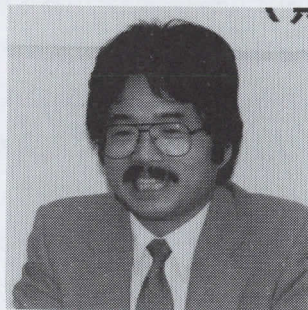
〔筆者紹介〕…高橋 恭弘（たかはし やすひろ）

略 歴

昭和34年3月 生まれ
昭和56年4月 トヨタ自動車㈱入社
平成2月9月 トヨタ自動車労組企画局部長
平成4年9月 同 企画局長
平成6年9月 全トヨタ労連副事務局長



中高年従業員の働き方と キャリアの多様化



金城学院大学 文学部
教授 山本 郁郎

雇用調整の対象となる中高年層

経営環境が大きく変わろうとするなかで、企業はその戦略の抜本的な検討を迫られている。中高年従業員とりわけホワイトカラーの「活性化」は早急な取組みが求められる課題であろう。小論では、筆者も参加して'93年度に実施された産政研調査¹⁾の結果をふまえ、この課題の切り口について考えてみたい。

中高年従業員の働き方の問題は、今次の不況下でかれらが雇用調整のおもな対象とされたという事実と切り離して考えることはできない。'93年7～9月期をとると、「希望退職者の募集・解雇」を実施した企業こそ製造業で1%と少なかったものの、「残業規制」「出向・配転」など雇用調整を行った企業は46%にのぼり、'85年の円高不況期を上回った。また、製造業、規模1,000人以上の大企業を中心に、管理・事務職種で人員余剰感がいちじるしい高まりを示した。これは今次不況における顕著な特徴であるといえよう（『労働経済動向調査』'93年11月）。こうした中高年

層とりわけ管理・事務職にかんする余剰感は産政研調査からも明瞭にうかがうことができる。すなわち、45歳以上の中高年層について余剰と感じる企業の割合は55%、職種別に「管理職」について余剰感をもつ企業は54%、同じく「事務職」については38%をしめた。なかでも、5,000人超の大企業では、45歳以上の中高年層について3分の2近い企業が、また、「管理職」「事務職」についてはそれぞれ59%、46%の企業が余剰を感じると回答した。

中高年層が雇用調整のおもな対象となるのはわが国で戦後一貫してみられた傾向であるが、中高年層の場合、通常かれらの生活費負担は大きいうえに、再就職先を探すのは容易ではない。失業はそれだけ深刻にならざるをえない。出向・配転の場合であっても、前の職場での経験がそのまま生かせる仕事につくことはまれであり、その損失は大きくならざるをえない。中高年層による雇用調整は極力さけたい。そのために労働組合によせられる期待はまことに大きいといえよう。

厳しい選抜競争

問題はしかし、なぜ中高年層が雇用調整のおもな対象とされるのかということである。日本の大企業ではとりわけ大卒ホワイトカラーの技能は、関連する仕事をはば広く経験しながら「長期にわたる競争」をつうじて育成されるところにその特質がある。ほぼ課長昇進の時期まで昇進・昇格に大きな格差をつけない、いわゆる同期同時昇進の慣行の存在がこれを端的に示している。しかし、それは競争がないことを意味しない。「年功制」という言葉が喚起するイメージと対照的に、中高年層がまことに厳しい選抜競争に投げ込まれている様子を周到に描き出したのは、竹内洋氏の研究²⁾であろう。『会社職員録』を用いて最年少管理職昇進組の、13年後（1970—83年）の職位の変化を追跡した。その結果、(1)だれにも追いぬかれることなく、そのまま昇進を重ねた「トップ」は、最年少管理職昇進組のうち30.4%をしめた。(2)他方、定年退職者を除いて、死亡、転職、出向、降格などによるとみられる「脱落者」（'84年版に氏名の見当たらない者）は34.6%をしめた。また、その後の昇進レースで最年少管理職昇進仲間から大きく引き離され、さらに多くの後続ランナーに追い越された「落後者」も9.8%いる。「脱落者」と「落後者」をあわせて、選抜競争からふり落とされた者はあわせて44.4%にものぼるのである。(3)「トップ」でもなく「落後者」でもない「セカンド・グループ」が残る25.1%をしめる。(4)遅れた昇進組や若年層を含む後続ランナーによる逆転人事の発生頻度はいわれるほど高くない。これらの観察事実から氏は、日本企業の昇進シ

ステムの特徴は、長時間をかけた選抜というよりも「昇進競争が時間によって平等からふり落としに転調」するところであり、その後はむしろアメリカ大企業などにみられるトーナメント方式に近いのではないかと結論づけている。

「能力主義」の意味するもの

ファースト・スターターですらこのように厳しいふり落とし競争に投げ込まれている現実にはあらためて驚くほかない。「転調」以後、能力の分散が、一挙頭在化し、それを基軸としてふり落とし競争が展開される様相は、およそ「年功制」という言葉から想像されるものと対照的である。

人事管理の変化もこうした現実のあとを追うように「年功制から能力主義へ」という方向を目指しているように思われる。産政研調査でもこうした方向性は明確にうかがいがっている。すなわち、「終身雇用」と「年功制度」について今後の変化の見通しを企業にたずねたところ、「終身雇用」については大多数の企業が強い愛着をもっているのにくらべ、「年功制度」については規模をとわず90%を超える企業が「変化する」と回答し、その理由として「能力に応じた公正さ」「競争促進」「優秀な従業員にむくいる」など、いわゆる「能力主義」の必要をあげた。さらに、同期同時昇進の慣行についても、規模に関係なく80%を超える企業が従来より早くから昇進・昇格に格差をつけると回答した。

このような「能力主義」志向は企業側だけにみられるのではないことが目をひく。同時に実施した従業員アンケート調査でも、「年功制度の修正」を肯定する者の割合は、年齢

や勤続にほとんどかわりなく86%をしめ、その理由として「能力や成果と報酬のアンバランス」「ぬるま湯の雰囲気への危機感」が指摘されている。年功的な横並びの平等意識よりも、自己の能力の適正な評価とそれに応じた処遇を求める声がはっきりと聴き分けられるのである。いまや「個人主義」の芽生えをここにみることはけっして無理ではないように思われる。

「能力主義へ」という認識は、上述の厳しい選抜競争の現実と重ねてみると、管理職につくあたりから顕在化する能力の分散に見合うように処遇制度を整備すること、とくに賃金体系中の生活給部分の縮小、適正な能力・業績評価にもとづく賃金部分の比重の増大を意味するであろう。そうした人事管理の改革は80年代をつうじて着実に普及してきた。また、キャリア形成のより早い段階から非定型的な仕事の比重を高めることによって、能力の分散を顕在化させる時期をより早めようとする動きもしだいにひろがっていくであろう。そうした動きが「長期にわたる競争」のメリットとのバランスを考慮して進められるであろうことはいうまでもない。

キャリアの多様化と

キャリア・パスの明示

だが、このような「能力主義」人事管理が中高年層とくにホワイトカラー「活性化」に及ぼす効果には限界がある。中高年従業員の多くは同一企業に長く勤め、仕事経験をつみあげてきた人々である。当該企業においてその能力をフルに発揮できる中高年層が雇用調整の対象となることは、従業員本人のみならず企業にとっても大きな損失である。彼等の

働き方は企業による働かせ方につよく規定されている。したがって、中高年層を雇用調整の対象とするような企業行動は、従業員の働かせ方に工夫の必要があることを意味する。従来、ホワイトカラー従業員はライン管理職を目標にキャリア形成が行われてきたといえよう。しかし、管理職への昇進機会が今後ますます狭まることは明らかである。キャリアの多様化が図られるべきであろう。働かせ方の工夫のポイントのひとつはここにあるのではないだろうか。

産政研調査では、管理職希望か専門職希望かをたずねているが、その結果は35歳以上の中高年層で50%強が「専門職」希望とこたえているのである。ただし、その公約数的イメージは深い知識と専門能力でもって管理職補佐ということで、従来からある処遇としての専門職をこえる具体像を描きにくいのが現状ではある。現状のライン管理職育成を目標とするキャリア形成のありかたがかわらないかぎり、専門職イメージの刷新はむずかしいといわなければならないだろう。

キャリアの多様化あるいはより抜本的なキャリア・デザインの改革は、直面する経営環境の変化への対応という面からもうまく要請されているのではないか。シェア拡大志向の経営戦略のゆきづまり、国際化戦略の展開と系列・下請け関係の再編、アジア NIEs 製品などとの競合、消費者嗜好の細分化、市場の変化の早さと開発機関の短縮など、企業はこれまであまり経験したことのない新たな課題の挑戦をうけている。こうした経営環境の変化に従来の経営組織がそのまま対応できるとは考えにくい。迅速な政策決定のためには、不要な組織の階段を削らなければならな

いだろう。他方では、分業化・細分化された経営機能の統合も必要となろう。従来のようなライン管理職の育成が今後とも必要とされることは明らかであろうが、上記の要請にこたえるために、それとは異なったキャリアの育成が必要となるだろう。その一つは細分化された経営機能の統合をはかる「職際型キャリア」とでも呼ぶべきキャリア類型であろう。従来の固定したライン部門間の分業の延長では、解決のむずかしい課題への取組みが「職際型キャリア」の育成を必要とする。また、ライン管理から独立した業務課題解決型の専門職も、この文脈でより豊かなイメージを与えられる。そうしたキャリア・デザインの多様化の中で、豊かな仕事経験をつちかした中高年層の技能が生かされる道が開かれるのではないだろうか。

中高年層の活性化は企業にとっても従業員にとってもきわめて重要な課題である。そのためになさねばならないことは多い。なかでもキャリア・パスの明示はもっとも肝要であろう。従来、ホワイトカラーについては、キャリア・パスの明示はほとんど行われてこなかった。これは管理職になることだけが職業生涯の目標とされてきたことによる。キャリア・パスの明示によって、従業員自らが職業生涯を選択・設計し、その実現のためにどのような知識や能力の習得がなされなければならないかが明らかになる。中高年になって突然の人事異動にとまどうことも少なくなるであろう。多様な人材のストックが企業にとっていかに大きなメリットをもたらすかは、あらためて指摘するまでもあるまい。

注1) (財)中部産業・労働政策研究会『長期雇用の変質と人事・労務政策のゆくえ、中京地区自動車産業の事例から』(1994年6月)。調査時点は1993年7月である。

2) 竹内洋『選抜社会 試験・昇進をめぐる〈加熱〉と〈冷却〉』(メディアファクトリー, 1988年)第6章「企業内昇進の選抜パターン」

〔財)中部産政研 研究員〕

〔筆者紹介〕…山本 郁郎(やまもと いくろう)

プロフィール

1946年 愛知県生まれ

名古屋大学大学院経済学研究科博士課程満了。
名古屋大学助手、金城学院大学助教授をへて現職。この間1985～86年、インドネシア科学院にて研究。労働経済学、インドネシア経済論専攻。論文等『女性従業員のキャリア形成意識とサポート制度の実態に関する調査』日本労働研究機構、「インドネシアにおける中小企業の経営政策と技能形成」「改革下の中国国営企業における人事権限の制度的構造」等



“ニューミドル”からのメッセージ

従来の課長、次長といった「管理職」としてではなく、そうした職位にふさわしい能力を備えその発揮を期待される中堅層、これを“ニューミドル”と呼ぶことにしますが、こうした層がいま大変な勢いで増えつつあります。

今回は、こうした将来企業の中核を成すニューミドルの皆様から率直なご意見をいただきながら、組織全体の活性化の方向を探ってみました。



日本電装株式会社
総合企画部
高井 清司 氏

中部電力株式会社
企画室
浅井 芳俊 氏

トヨタ自動車株式会社
国際調達部
田淵 仁之 氏

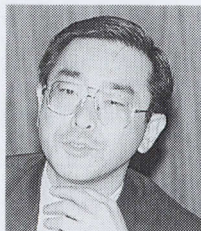
名古屋鉄道株式会社
開発部
杉江 通優 氏

ラインとは異質な領域で専門能力を研鑽

——まず最初に自己紹介も兼ねて今どういう仕事に携わっていらっしゃるのか、また率直に言って今のお仕事はご自分の能力に比べてどの程度のところであるとか、それとも質的に向きが全然違うといった感じられ方なども含めてたお話をいただきたいと思います。

【高井さん】 入社以来ずっと欧州への海外出向も含め、営業の第一線でやってまいりま

して、昨年初の帰国と同時に総合企画部の経営管理に配属となり、会社方針の策定や事業部の損益管理などトップマネジメントを補佐



する業務を行っております。はじめは今までと畑違いということもあり、かなりのカルチャーショックがありました。経営管理には

課長級が2人居りますが、管理職ということではなく「君が何をやったかで評価される」と常々言われています。とは言っても、実際にはグループの人たちの面倒も見なければならず、とまどいもありました。

また、部下の中には中小企業診断士の資格を持っている人や経理に精通した人がいるなどかなりスペシャリスト的集団であり、カルチャーショックもあったわけです。

これで2年近く経ち、慣れてはきましたが、まだまだ勉強が足りないと感じている毎日です。

【浅井さん】 私は企画室の企画グループにいますが、会社に入りまして約20年弱ぐらいずっと経理におりまして、この7月に企画に来たところです。やっている仕事は会社の組織の管理、小集団活動の事務局、決裁制度の管理、それから当社の図書室の管理という四つの非常にライン性のある仕事の取り回しを基本としています。他方で経営管理業務は常に創造的な新しい考え方の導入が求められることから、現状の管理に埋没しない姿勢が求められます。

マネジメントの視点での問題提起が要求される点で今までと大きく変わりましたし、扱う対象、ツールも大きく変わりました。今まで経理的な視点からものを見ていたんですが、こんどは組織や制度を扱ったりということで、そうした知識、ノウハウがまだ足りませんので、全力をあげてその獲得に努力しているところです。また、私は自分自身の仕事の対象が拡大したこの機会にいろんなことにチャレンジし多方面に係わって仕事能力を拡



大していきたいと思っております。

【田淵さん】 私は、入社して最初技術部内に配属されましたが、その後すぐ購買部門に移り、その後欧州のTMUKでも一貫して購



買をやってまいりました。TMUKから去年1月に戻ってしばらくして、部下を持たない専門職として、国内と海外事業体での部品購入価格レベルを比較しながら割高、割安のエッセンスを明らかにするシステムづくりに、BR活動の一環として携わりました。購買での経験との関連性はあったんですが、それでも仕事の性格とかあるいは日常の過ごし方も含めてそれまでのライン業務とはかなり大きな差があるように感じたわけです。1日の電話の本数とか来客との面談とかそうした仕事的大幅に減ってしまうことは非常に強く感じましたが、反面じっくり一つのことを深く考える時間は非常に増えまして、私がこれまでそう深く考えなかったような分野で、自分なりにマニュアルを作ってみたりとりまわしを考えてみるといったことをやれたという意味で、非常に良い経験になったというふうに感じております。



【杉江さん】 私どもは入社しますと現場に行きまして切符切りから車掌といった仕事を1年間やってから関連会社へ2年間研修出向するという制度がございました。それから総合企画室に配属され3年過ごしました後、ロサンゼルスの中村印刷というトッパン印刷との合併会社に5年少々おりました。そこはレストランを数店経営し、貿易もしながら、土地

を買って開発もやるといった会社でございます。それから開発部に帰任して2年おりましたから、名鉄と日本航空との合併会社で2年ほど日本航空の皆さんと一緒に仕事をしました。それから再び開発部に帰ってきて5年程過ごしています。

岐阜市が長良川のほとりに国際会議場を作りますが、その隣にコンベンション型の都市ホテルを作ってくれという要望がありまして、今私はその仕事を担当しています。プロジェクトは非常にたくさんあるんですが、その中で実現するのは少ない訳で、その中で自分が担当したものが実現する可能性はまた更

に低い。そうなりますと力量に比べて仕事はどうかと言われると30%ぐらいしか力を発揮していないんじゃないかという見方もできるかもしれません。しかし、今私が担当しているホテルが今年7月にオープンするのですが、最初は総論ですから思いどおりに描けるわけです。ところがプロジェクトが具現化するにしたがってどんどん複雑な問題が出てくる訳で、その意味では能力以上に仕事をしないと進んでいかないということになるんですね。どういう見方をするかということですけども。

求められる自己実現の機会、 地道な努力への理解

——そうしたスタッフ業務を通して、生きがいとか働き甲斐を感じるなあというふうに思われるのはどんな時ですか。

プロジェクトの成功、 新しい事業の発見

【杉江さん】 こういう企画・開発の仕事をやっていまして、プロジェクトが具現化し建物ができくるとわくわくします。非常に単純かもしれませんが。難しい仕事だから生きがいがあるとかそういうことではないんです。他には、今まであまりなかったような新しい事業を見つけ出し調査研究してレポートを書く、そういう時も働き甲斐を感じます。逆に、今までと同じようなものをまた同じように作れと言われるとちょっと満足感が少ない訳です。あまりライン向きではないのかもしれません。

地道なスタッフ業務への 上司の理解と支援

【田淵さん】 私の場合、国際調達部の中で国際的な購入価格差の要因を見つけ出して、それを原価低減に結びつける仕組みを作りながら、併せて実際にそれをやってみて効果があるのかないのかというような事例まで出すといった仕事をしていました。テーマそのものが結構時間のかかる大きなものなので、種をまいてからそれを育てて刈り取るサイクルもライン業務に較べて非常に長く、自分が一番わかっているし内容的にも責任をもって進めているんですけども、成果のアピールをどうするかというところが難しい訳です。そういう意味で生きがいを感じるというかやっていて良かったと思いますのは、部内の上司特に部次長がこういったスタッフ業務に

ついてよく理解していただいて、同じ部内の人達に協力するように自ら働いていただいたということだった様に思います。

ただ少しはがゆいのは、割高割安ファクターを見つけるところまでは我々でやったとしても、実際それを展開し具体化していくのは別のグループなんです。例えば国内の仕入先さんだったり、海外事業体の購買であったり海外の仕入先ということで、直接自分に対して成果が跳ね返ってきにくいというところですね。

自分の仕事を通して 会社が変わっていくことを実感

【高井さん】 現在の仕事は100%内部管理で、会社の年度方針、年度計画から始まって事業部や各部に方針、計画を作成してもらい、毎月実績のフォロー等行っており、必要に応じて管理の仕組みやルールを見直す仕事です。

営業の当時に比べますと成果が具体的な形としてストレートに表われにくい仕事であり、達成感とか業務の上での感動の種類がかなり違うという感じがします。例えば、営業ですと、〇〇社との取引ができたとか、装着率△△%を達成したということになりますが、現在の仕事では会社として軌道に乗り始めたとか、浸透しはじめたという内容になるわけです。

また、今は変革を積極的に推進していく部署として変革の旗振りをしているわけですが、第3者的に見るとなかなか変わったというようには見えない。むしろ変革のための実行が最も重要といいながら何もしていないんじゃないのという厳しい意見すら聞えてきま

す。大きな会社での変革の難しさを肌で感じております。

ただ、徐々にではありますけれども、新しい発想とか、新しいこととかいうことに対して話が通りやすくなってはきています。ですから今の職場ではこれをやったからこうなったああなったというような達成感はないんですが、自分が作ったものが全社に流れてそれぞれの職場でそれを基に方針が作られ、そうしたことを通じて会社全体が動いているんだという達成感に類似したような感じはしています。

そういった意味合いで、逆に一つ仕掛ければ会社がワンステップ進んでいくというか、変わるというようなことを感じられるようなそういったことを徐々に生き甲斐として感じ始めているといったところですよ。まだ徐々に面白くなりかけた段階なんだろうなというふうにも自分自身では思っています。

いかに専門性の面から 会社に寄与し自己実現できるか

【浅井さん】 やはり大切なのは報酬の多寡よりも自分がいかに自己実現できるかという点だと思います。そういった面で、自分の仕事を実際に目に見えて遂行されて成果が見えるというのが一番良いとは思いますが、私のやっている管理業務については、そういったことが薄い。その中で働きがいを感じるのは、自分の技能だとか才能、ノウハウが自由に活かされて、しかもそれが管理する相手側に伝わり問題意識の共有化がはかられた時です。具体的にいいますと、組織を改訂したり決裁書制度を運用するに当たって一体今会社はどんな問題に直面しているかということ

つかみ、自分も一緒になって知恵を出してどうやって進めていったらいいかを共に考えることができた時、仕事のやりがいを感じることができます。そのためには専門性が、前提となると思うのですが、私の場合経理的な専門性は自分の身につけているんですが、組織

だとか制度に関する専門性についてはやはり不足していると感じておりますので、できるだけ積極的にチャレンジして自分の今の仕事の専門性を早く身につけたいと感じております。

管理職の復権とスタッフ職のフラット化の徹底

——職場の中で皆さんが今おっしゃったようなそういう非常に前向きな仕事を進めていくために管理職の皆さんとの役割分担は将来どうあるべきか、どういうふうな役割分担、関係であれば望ましいのかといった点についてご意見をいただきたいと思います。

皆で一緒に考える

管理システムへの脱皮

【浅井さん】 実は私は企画室担当副長ということなのですが、企画室においては役付職は室長を除き全員専門職という位置づけになっており、ゼネラルスタッフとして弾力的な業務運営が可能な体制となっています。この体制の中で実際の仕事の進め方というと、私個人が、企画室長に直列している訳ではなく、その間には数人の上司がおりますし、下をみても先ほどご説明した四つの仕事ごとに部下もおります。私が思いますのは、従来の管理職は、下にヒヤリングしそれに自分なりの付加価値を付け整理して上に説明し、その方がまた上に説明するというところでいろんな情報が整理され経営判断に結びついていくというようなことじゃないかと思うんですが、そういうやり方をしておりますともすれば良い話、耳に心地よい話ばかりが整理されて

上に上がっていくというようなことがわりとあるんじゃないかと思います。本質的にそうした情報を整理するシステムがなくなるわけはありませんが、旧来の管理職の縦系列の中で整理された情報、耳ざわりの良い情報だけが上がっていくじゃなくて、何が本当に問題で何を議論しなくてはいけないかということをも自分の意見を加えて上に問題提起し、上も一緒に問題を考える中から解決策を見いだしていくという新しい意味の「管理職」に変わっていくべきではないかと思うんですね。「あなた仕事をやる人、私はそれを管理する人」というのはもう全然これからの時代にはあいません。管理職は一緒に考える人であるべきだと思います。言い換えれば、きれいに作文された仕事を理解するのではなく、問題の所在を明らかにし方策を決断するのが、管理職の仕事ではないかと思います。

本来管理職に相応しい人が

管理職になる時代へ

【高井さん】 私のグループでは方針、損益、生産性などの管理をしておりますが、各々の業界毎に主担当を決め、できるだけ効率的に運営するために指示や報告は部長と各担当との間で直接行うことになっており、い

わば完全にフラット化した状態です。そういった状態ですと、我々課長格クラスのプレーイングマネージャーのあり方も部を束ねている部長の力量ややり方によってかなり左右されるところがありまして、今後課長格、次長格のスタッフが増えていく中で、本来管理職に相応しい人がやっぱり管理職になっていかなくてはと思います。これから更に高齢化、高職位化が進めば非常にやりにくくなるのではないかという心配もしています。

スタッフ職のフラット化が不徹底

【杉江さん】 企画・開発には従来からラインというのがございませぬ。ですから課長、係長も担当部長も皆同じでして、プロジェクト毎にチームを組むもんですから、この件はこの人にやらせるこの件はこの人というように部内の人の組み合わせはバラバラです。ですからあまり管理職との関係ということを感じたことがないわけです。ただ、チームリーダーには担当部長もしくは課長がなりますので従来の管理職と同様の職務を兼ねたりする、プレーイングマネージャーのようになりますのでそういう意味では本来のフラット化されたスタッフにはなり切っていない現象が出てきたりします。つまり、スタッフ組織での本来の管理職、私どもの場合では正部長になるわけですが、チームリーダーとの二重の管理職構造になってしまうということが時折

感じられます。スタッフはスタッフ、管理職は管理職に徹することが問題を複雑にしない上で肝要かと思います。

ライン部門への展開に 管理職のサポートは不可欠

【田淵さん】 購買には品目ごとにそれぞれ専門のチームがいるわけですが、国内と海外の同じ部品を同じテーブルの上に並べてコストがどれだけ違うのかという比較はなかなかされていなかったんです。そこで、その比較をする仕組みを考えてきたわけですが、やっぱり比較結果が数字で全部出てしまうわけですから、担当している購買のラインにとっては痛い部分を第3者から指摘されることになります。逆にその部分がコスト低減のネタでもあるわけですから、スタッフ職で何品目かを実際にやってみて差を見つけてこれを全面展開すれば良いわけなんですけれども、自動車の構成部品は何百何千品番とあるもんですから、実際にやってみようと思しますとラインの管理職の課長、部長といった実践の兵隊部隊の手を借りなければいけない。ところが、ラインの人にとってみれば既存の業務がある中で新しい仕事が追加されてくるわけで、どちらを取るのかという板挟みになってしまうわけです。その辺の調整が非常に難しいところとして、よく理解していただく為に部次長クラスの方のサポートはどうしても必要だと思います。

リーダーシップとコミュニケーションで 内外からの協力と理解を向上

——今までのお話しにもありましたように、 実際には具体化しようと思しますと同僚や関

係するライン部門の人の協力が不可欠だということですが、そこら辺についてどうしたらスムーズにいくのかといった視点からご意見をいただきたいと思います。

ラインとスタッフの人事交流も 理解を深める一つの方法

【田淵さん】 実際やってみないとなかなかわかりづらいような苦勞しているポイントがあるわけで、それは横で見ているだけでは感じ難いように思います。そこで例えばトヨタでいいますと、ライン管理職の方にもBR活動のようなチームメンバーをある一定期間経験していただく。そうするとスタッフの仕事の重要性が中身も含めて理解しやすいと思いますし、逆に深く専門的に見てみるということの重要性も改めてよくわかっていただけるんじゃないかと思います。

部下の目線に立った コミュニケーションを大切に

【高井さん】 私自身は、コミュニケーションがうまくいかないと進んでいかないと感じております。組織はフラットな状態ですが、下の方を面倒をみるという面もあるため、部長から私に下の人の担当分野についてのフォローもよくあります。その場合、下の人も私に報告していないと申し訳ないという気持ちもあるようですし、できる限り一緒に話し合って議論を通じて固めていかないといけないように思います。今後はプレーイングマネージャーとしての部課長格、次長格が増えてくると思いますので、いつまでも「課長さん」というように考えていては進んでいかないと思います。たとえば知らない分野であれ

ば、はじめは1年生になった気持ちをもって納得するまで一回りも年が違う人達から教えてもらうということも、時としては必要になると思います。

管理職として部下をたくさんもってみえる課長さんですと、お前ああやった方がいいこうやった方がいいとアドバイスに終わってしまうことも多いと思うんですけども、スタッフ職ですと、言うだけじゃなくて自分で動かなくてはいかんから「課長さん」というイメージとはだいぶ違うんですね。

プロジェクト全体のシナリオ づくりはリーダーの役割

【杉江さん】 長い年月やっていますから自分でやる方が思った通りのレポートが一番うまく早くできるんです。といって、自分で全部してしまうと部下が育ちませんので、時々自分が指導する立場に立ってみたりもしますが、やっぱり自分の思った通りにやれないし指導ばかりしていたのでは時間だけが進んでしまう。結局また全部作り直すというようなことも現実には多いんです。そういう意味では部下を育てながらスタッフとして仕事をしていくということは難しいと思います。やはりどうしても誰かがプロジェクト全体のシナリオを作って、枝・葉をチームのメンバーが補助するということにならないと一貫性が無くなってしまいます。

専門能力を高め、部下と一緒に 問題の所在を追求

【浅井さん】 社内のライン部門との折衝の折に、それ相応の職級ランクを求める風土がまだライン部門にはあります。これはライン

的な処理をしていく領域に私が片足を突っこんでいることを物語っていますが、もう片方の足である創造的経営管理業務の領域においては、業務体制のフラット化はどんどん進展していく状況あります。それで、部下との関係につきましては、知識の面でも情報の面で

も部下と専門性を競えるよう努力するとともに、上司に話を上げていく段階においては、常に部下と一緒にになって問題の所在を明らかにしていくというような形で仕事をやっていくことにより、両足とも地につくようにしたいと考えております。

求められる幅広い専門性と社内展開力

——今度はもう少し視点を変えて、もし仮にこういった仕事をずっと続けていけるとすれば、自分自身がよりレベルの高い仕事をしていくための管理能力といったことも含めて、どういう力を付けていったら一番いいのか、そういった方向での提言をいただきたいと思っています。

会社の方向性を見定め、 役に立つ専門性を追究

【浅井さん】 やはり基本は自分の能力がいかに会社に役に立っているかということです。それが自分の働きがいにもつながりますので、そういった意味でいかに会社全体の動きを踏まえて自分の専門性、技能が会社の役に立っているのか立っていくのかという視点から自分を高め高級なスタッフとしての力をつけていくということです。したがって、会社全体の動きに常に目をくばるとともに、管理の領域でも専門性に裏打ちされた管理職になりたいと思います。

会社の知恵袋として 専門性を深め各部へ展開

【田淵さん】 購買で部品を買うという立場上、やはり個々の部品についての知識が基本

的に重要になってくると思います。スタッフ業務をやっていく上でいろんな部署の知恵袋的な存在になっていきたいと思いますが、そのためにもベースになる知識がまずしっかりしたものでないといけない。例えばある部品をどういう観点で設計者は設計しているのか。それを開発する上ではどういったことがポイントになってくるのか。実際それを生産する部品メーカーさんではどういった難しさがあるのか、そういう設計から開発、生産にまたがることを一つの部品を通して自分自身の知識として高めていくということが大切なように思います。それから組織面では、そういったことを社内のいろんな原価低減活動の中に生かしていただくような横の連携といいいますか、会社全体がどういう動きにあるのかといった情報を自分なりによく理解し続けないと取り残されてしまいますから、そういった面に気を配りながら、仕事を進めていく必要があるのではないかと思います。

関連分野も含めたスペシャリスト として専門性を発揮

【杉江さん】 私どもはスペシャリストになるんだということで育てられてきたわけです。企画・開発部門に長く身を置いたせいか、人

を管理するとか数字を管理するとかそういう管理職にふさわしい経験を積んでないものですから、“ニューミドル”と言われましてもあまり違和感がなく逆に親近感を持っています。ただ、仕事の内容が非常に複雑になってきており経理とか金融、法律関係などの専門知識とか、名鉄だけでプロジェクトを進めるのではなく、他企業とジョイントしていくということも頻繁になってきています。そういう面では、一企業内だけの知識とか人的つながりの蓄積だけではなくグローバルな意味でのスペシャリストとして力をつけていかななくてはいけないと思っております。“ニューミドル”に関して言えば、自分の中

にいろんな力を蓄積し、自分がどういう会社のどういう地位にいたかではなく、どういう仕事をしてきたかを中心にやっていかなければと思っています。

“ニューミドル”をイメージする 解り易い言葉も必要

【高井さん】 皆さんのおっしゃったようなことと同じですけれども、従来だと例えば課長さんならだいたいイメージ的にこういう経験でどういうレベルの人だとぱっとわかりやすかったんですけれど、新しい“ニューミドル”についてもそれに類するようなわかりやすい言葉が必要ではないでしょうか。

求められるスタッフを活かす制度、環境の整備

——“ニューミドル”層がこれから更に力をつけてその力を発揮していくために、人事面からのサポートも含めてこういうようにしていただくと非常に伸び伸びとやっていけるとか、もっと後輩も育っていくとかそういった面からご意見をいただきたいと思います。

成果をアピールする場の 提供が励みに

【田淵さん】 これからミドル層が増え、いろいろなプロジェクトを任せられることも増えていくと思いますので、その成果を実際にアピールできる場を仕事の種類に応じて設けていくことが本人の達成感にもつながりますし、スタッフ職の仕事について周囲から理解を得るためにも大切になってくるのではないかと思います。中には小さな部屋にこもってスタッフ的な仕事を一生懸命やっているが周

囲にとっては何をやっているかわかりにくいというような場合もあると思いますので、そういった意味でもアピールできる場を設ける必要があるように思います。そういったことを充実していきますと、皆が何を考え、何に困っているのかということをやより理解し易くなるのではないかと思います。

自主性、創造性の面から 目立たない仕事にも積極的な評価を

【浅井さん】 少なくとも旧来の減点主義という発想はニューミドルにとっては望ましくない。基本的には、自主性とか創造性といった面からいかにその個人が会社の目的に向かって業務を展開しているかという目で人事は見て欲しいと思います。新たに物を作ったり創造したり企画したりする仕事に携わっている人はわりと評価されやすいんですが、目

立たない仕事、ある前提を与えられてやる仕事は評価され難い。役割あるいは環境の違いがあるなかで個人が自主性だとか創造性を発揮して仕事をやっているかどうかについて、公正に評価できるかどうか、ポイントであると思います。この視点から評価すれば、全従業員が自己実現を目指し会社の為に全力を尽くすんじゃないかと思っています。

ラインとスタッフのバランスも 含めた評価システムの見直しが必要

【高井さん】 仕事のやり方進め方はフラット化されておりますが、人事考課は当然課長格としてするわけでした、仕事の性格からして、全ての人の業務や成果を把握し正当に評価できているかという点について、正直言って不安な面があります。

さらに、これからは専門性が強く求められてくると思いますので、スペシャリストの評価を正当に行うことは重要な課題になってくるはずです。

日本の会社では、もともと相対的にスペシャリストはゼネラリストよりも評価が低いというイメージがあったのではないかと思います。

まずはこういった風潮を直していかなければならないと思います。常日頃思いますのは、営業や購買といったライン業務の方が成果は短期間に出ますし評価もし易い訳ですが、スタッフは縁の下の力持ちじゃないですが、本当にコツコツやってきたことをどうやって正当に評価していくのか、ラインとのバランスも含めてそういったことを全体としてうまくシステム化していくことが大きな課題になってくると思います。

おおらかに、伸び伸びとやれる 職場の雰囲気づくりも

【杉江さん】 確かに経済の環境が大きく変化しリエンジニアリングとかリストラとか非常に厳しいわけですが、こういう過程で今日のテーマの“ニューミドル”なる階層が出現してくるわけですね。スタッフというのはもともとラインのように肩書きとか地位があまり実感できるポジションではありません。そういうようなことだけで生身の人間が働いているわけでもありませんね。そういう意味では思い切った職場の環境作りを変えてみることも必要だと思います。人間的なものを仕事の場所に持ち込むとそれがどのような形になるかということですね。自分の人生イコール会社の人生なんですね。ですからもう少し思い切っておおらかさとか、家庭的な職場の雰囲気作りに戻っていくというのも一つの考え方だと思います。極端な例えかもしれませんが、在宅勤務とかリモートオフィスなんていうのもおもしろいかも知れませんね。ラフなジーンズをはいて家とか自然の中でリラックスした気分でレポートを一生懸命書くわけですね。そういう伸び伸びとした雰囲気の職場といいますか、仕事場作りというのも“ニューミドル”には面白いかなと思います。

——本日はいろいろと示唆に富むご意見をいただきましてありがとうございます。

【文責 事務局】



日本のホワイトカラー

日本のホワイトカラーの雇用システムは欧米に較べて全く異質であるかの如き理解が一般化しているが、そうした認識は正しいのか。数少ない資料をもとに、実態を明らかにしてみたい。

▷一般的理解をまとめると

	日 本	欧 米
勤 続	一企業に長期に定着し、 めったに他企業に移らない。 (長期雇用、非流動) 雇用調整は社内再配置で対処。 (労働市場の内部化)	適職を求めて企業間を移動する。 (流動) レイオフ、解雇で雇用を調整。 必要な人材は企業の内外を問わず調達する。 (外部労働市場の発達)
賃金処遇	年齢、勤続に応じて昇給、昇格が行われる。 内部昇進が基本となっている。 (年功制)	実力に応じて賃金、処遇が決められる。 内部昇進にはこだわらない。 (実力主義)

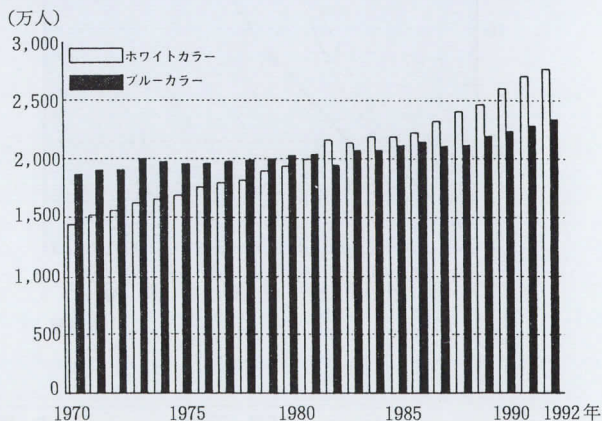
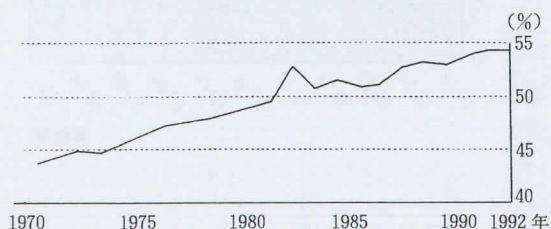


こうした理解が、「日本は競争もなく、よく働いても働かなくともサラリーがちがわれないのに、奇妙によく働く不思議な国となってしまう、得体のしれない奇怪な国として他国のいたずらな警戒心をつよめる。」

小池和男著「日本の雇用システム」(1994)より抜粋一部図表化

(参考)

雇用労働者のなかのホワイトカラーの増加
— 日本 —



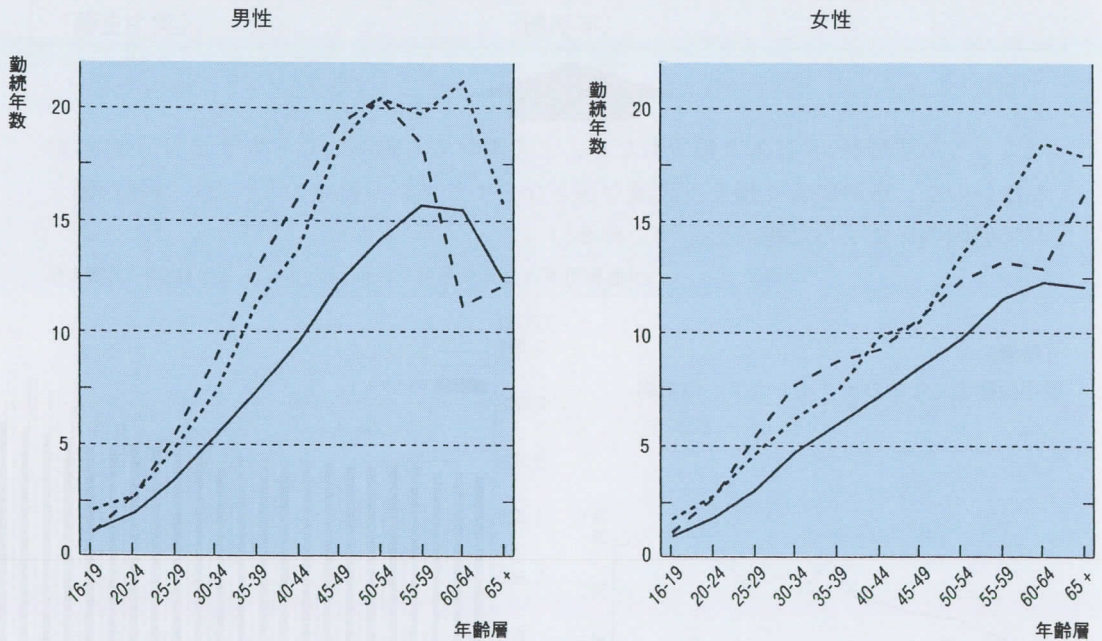
出所：神代和欣「フォーラム・ホワイトカラー—その働き方—基調報告」
(日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』1993年12月号) P.42.
総務庁『労働力調査に基づく、季節調整値。
1994年版「労使関係白書」

▷一企業への定着性を年齢と勤続との関係から検証してみると、日本のみならず、アメリカやヨーロッパ諸国でも強い相関性が確認される。〔図表1〕

▷若干アメリカの流動性が高いことはグラフからも読みとれるが、「アメリカにおいてもホワイトカラー層には会社間で程度の差はあれ基本的には雇用の安定性が暗黙的に約束されてきた」*と言われている。しかも、10年前に較べてむしろ年齢と勤続との相関性は高まってきている。〔図表2〕

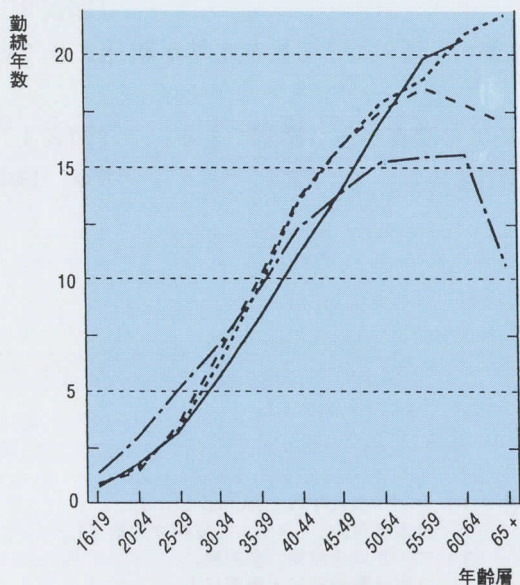
* (注) 中馬宏之 一橋大学産業経営研究所「ビジネスレビュー」vol 41 No. 3

〔図表1〕 性、年齢別に見た勤続期間の特徴（1990年代初頭）



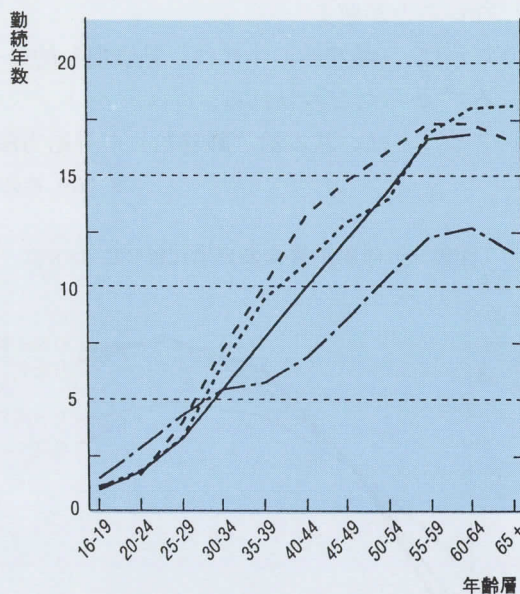
ドイツ 1990年	日本 1989年	アメリカ 1991年
.....	-----	————

男性



——	フィンランド 1990 ^a 年
-----	フランス 1991 ^b 年
.....	スペイン 1992年
- · - · -	イギリス 1991年

女性

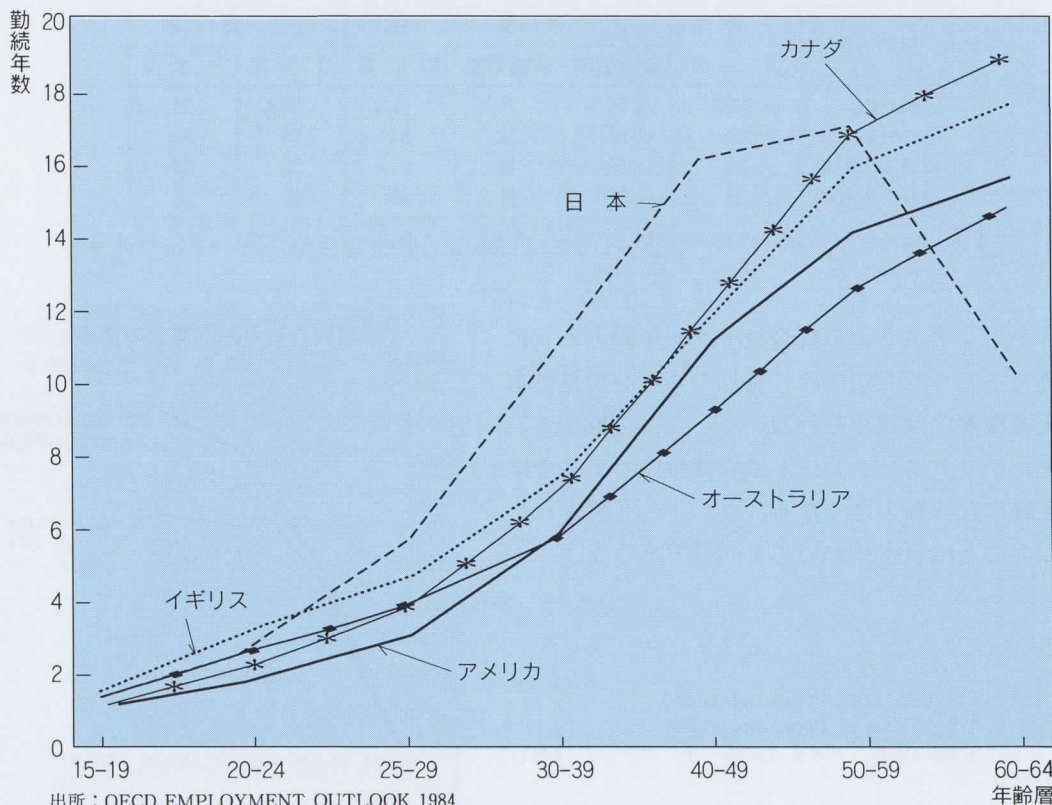


a) 最も若い年齢層は20歳未満, 老年は60~64歳まで

b) 最も若い年齢層は15~19歳

出所: OECD EMPLOYMENT OUTLOOK 1993

〔図表2〕年齢別に見た勤続期間の特徴（男性1980年代初頭）

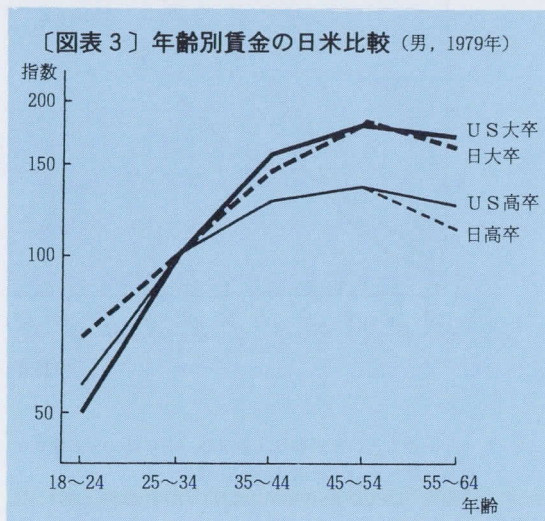


▷年齢別の賃金カーブの特徴をアメリカと較べても、日本とアメリカとの間にはほとんど差がないことが解る。〔図表3〕

▷これは、「職務給の中には、社会慣行的に一定水準の生活ができる給与水準が組込まれている」* からだと言われる。

このことは、基本給（職務給）の昇給方法についての調査からも確認できる。〔図表4〕

*（注）社会経済生産性本部「アメリカの賃金，ヨーロッパの賃金」（1994）



注：1）アメリカは年収，annual earnings.
日本は月収，「きまって支給する給与」。
2）アメリカ全産業，全規模。
日本は製造業10人規模以上。
出所：アメリカ：US, Census of Population, 1980.
PC80-1-D1-A. Table 296.
日本：『昭和54年賃金構造基本調査』。
小池和男著「アメリカのホワイトカラー」（1993）

〔図表4〕 基本給の昇給方法（産業別・規模別）

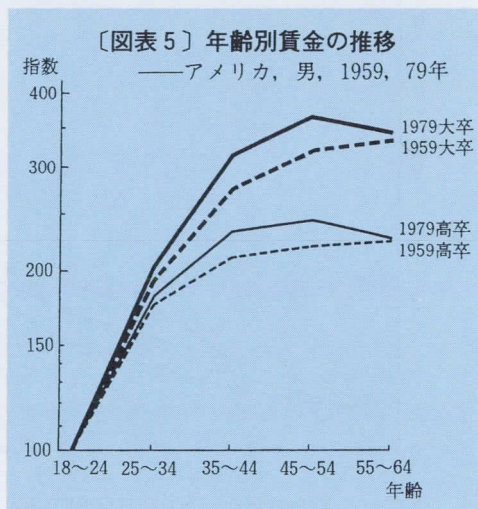
昇給方法	全企業 平均	産業別			規模別	
		製造業	非製造業	非企業	大企業	小企業
成績昇給	92%	94%	96%	81%	90%	94%
総合昇給	45	55	32	54	53	39
職務能力昇給	32	28	40	23	30	34
勤続年数昇給	24	18	21	38	36	15

出所：Bureau of National Affairs, Inc. Wage and Salary Administration, 1990, p. 18. Table 12.

▷しかも、アメリカの賃金カーブが年齢とともに高まるこうした傾向は、長期のスパンで見ても大きな変化は認められない。〔図表5〕

▷また、サラリーグレード別の賃金のバラツキは上級になる程大きくなる。〔図表6〕
このことは日本においても同様であろう。

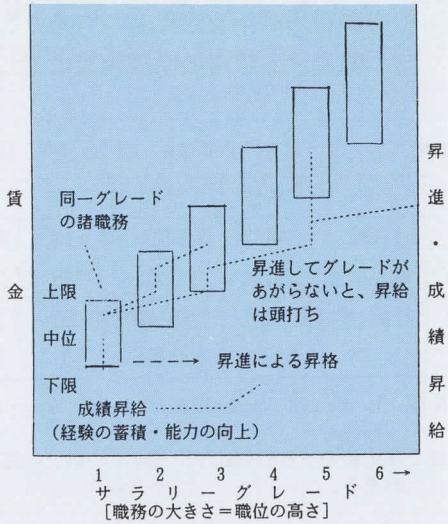
出所：US, Census of Population (1980).
US, Census of Population (1960).
小池和男著「アメリカのホワイトカラー」（1993）



〔図表 6〕 賃金等級数および範囲給の幅
(産業別・規模別)

範囲給の幅	最 低	第 一 四分位	中央値	第 三 四分位	最 高
〔時 間 給〕					
時間給の等級数	3	7	11	17	99
最狭範囲給の幅	3 %	22%	35%	50%	98%
最広範囲給の幅	4 %	33%	47%	50%	118%
〔月 給〕					
月給等級数	3	9	15	23	108
最狭範囲給の幅	10%	35%	48%	50%	70%
最広範囲給の幅	15%	50%	50%	60%	89%

アメリカにおけるサラリー・グレードと
昇給及び昇進・昇格イメージ



出所：Bureau of National Affairs, Inc. Wage and Salary Administration, 1990, p. 12. Table 8.
注：比率の算出方法：（範囲給の上限賃率－下限賃率）÷下限賃率×100

▷以上から、
ホワイトカラーの長期雇用や年功的賃金カーブは日本のみの特徴ではないことになる。
▷但し、雇用システムのベースとなっている考え方を較べると、
日本とアメリカとの間にはなお大きな相異が存在する。

	1. 日本の特徴*	2. アメリカの特徴*
人事の「要」	圧倒的多数の中間層	リーダー層
人事システム	遅い昇進 (or 選抜) 長期の個人間競争	早い選抜, リーダーの育成 短期の競争
能力向上システム	職務能力は、職場での実務経験を重ねて、長期にわたり形成されていく	
将来方向	長期の競争を基本とし、 中間層の底上げを通して、全体の生産性を向上する	個々人の生産性、付加価値を重視し、 個々人への適切な目標の設定と具体的かつ客観的評価を通して、全体の生産性を向上する
課題	増大する労務費の吸収	考課、処遇の納得性確保 格差を認め合い協力していける風土づくり

* (例) 小池和男著「日本の雇用システム」(1994)
William M. Mercer Ltd. of Japan (脚注参照)

(脚注) William M. Mercer Ltd. of Japan
米国に本社を置く大手人事コンサルティング会社の日本拠点。世界100ヶ所を超える拠点をネットワーク化し人事情報をデータベース化。コンサルティングの他に給与・福利厚生制度に関する各種調査を実施。(日本労働研究機構＝J I Lとも連携)

▷こうした状況の下で日本のみならず欧米においても、ホワイトカラー間接部門のスリム化は大きな経営課題となりつつある。

最近アメリカでは、オフィスの情報化やリエンジニアリングによってオフィス・事務職を中心に雇用が不安定化しつつあり*、ドイツでも、これまでの解雇に関する厳しい法的規制や関連する政府の助成政策に対して、見直しの気運が高まりつつあると言われている。

* (注) William M. Mercer Ltd. of Japan

(参考) アメリカにおける基本給の支払い形態 (従業員グループ別)

オフィス・事務		営業職		専門職・技術職		監督職		中間管理者	
時間給	63%	時間給	12%	時間給	23%	時間給	18%	時間給	6%
月給	41	月給	38	出来高給	1	月給	84	月給	92
月給・歩合給	1	月給・歩合給	56	月給	81	月給・歩合給	3	月給・歩合給	3
		歩合給	10	月給・歩合給	2				

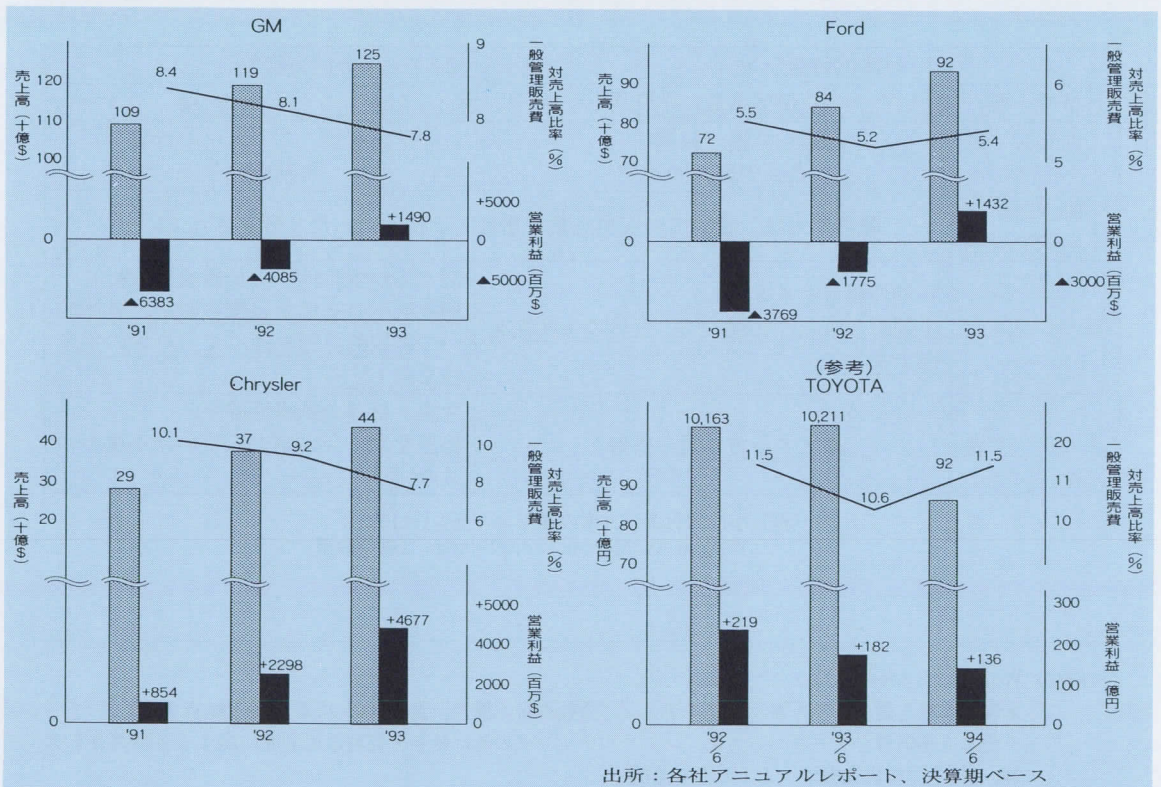
出所: Bureau of National Affairs, Inc. Wage and Salary Administration, 1990, p. 11. 第7表より一部抄録して作成した。

注: 基本給の支払形態については1つ以上の支払形態を用いている企業があるので、合計が100%を超える場合がある。

▷そこで、特にアメリカにおける取組みを、企業レベル (ミクロ) と産業レベル (マクロ) の2つの視点から観察してみたい。

(1) 企業 (ミクロ) の視点

米ビッグ3自動車メーカーの年次報告書 (アニュアルレポート) から間接部門スリム化の状況を調べると、この3年間に間接部門の負担は着実に軽減されている。



▷これは、'80～'90年代にかけて行われたリストラの効果に加えて、90年代のリエンジニアリングが、アメリカ市場の回復による売上増というフォローの風の中で功を奏し始めたためと推定される。

(米ビック3のリストラの状況)

米国メーカのリストラ等の状況

	全 般	雇 用	事 業 売 却	開 発 そ の 他
G	91年、合理化計画発表(92年に修正)無駄のない生産体制を確立し、北米市場でも、利益の出る体質づくりを目指す	95年末までに、対90年比▲10万人削減 (生産部門 ▲79,000人) (管理部門 ▲21,000人) 95までに、北米23工場閉鎖 組 立 8 工場 エンジン 4 工場 部 品 11工場 - 生産能力は、 91年 670万台/年 →95年 540万台/年	部品事業部の売却	- 生産車種の整理統合 - ディーラー網再編 (9,000社 →90年代半7,000社) - 購買システムの情報化(PICOS)による部品コストの低減 - 設計、開発の基本単位を6から4に集約
M				
フ ォ ー ド	79～86年に大規模なリストラを展開 80年代初頭以来、比較的合理化が進んでいるといわれ、過剰設備をほとんど持たない状態	4万人人員削減(79～86年) 5工場閉鎖(79～86年)	- ルージュ工場の製鉄部門を売却(89年) - フォード・エアロスペース(航空宇宙部門)売却(90年)	- ロボット化等により、50億\$のコストを削減 - 開発の初期段階からメーカーを参入させることをBig3のなかでいち早く実施 1社発注方式導入により、北米サプライヤーを2000年までに1,000社に削減(93年発表)
ク ラ イ ス ラー	業績が悪化した89年に、92/12を目標とした合理化計画を発表(91年修正)	- ホワイトカラー、役員の削減(89年計画) 2工場閉鎖(90～91年)	- クライスラー・テクノロジー売却(89年) - ガルフストリーム・エアロスペース売却(90年)	LHカー、ネオンにおける製品開発へのチーム制導入

出所：各種報道よりまとめ

(リエンジニアリング＝Fordの事例)

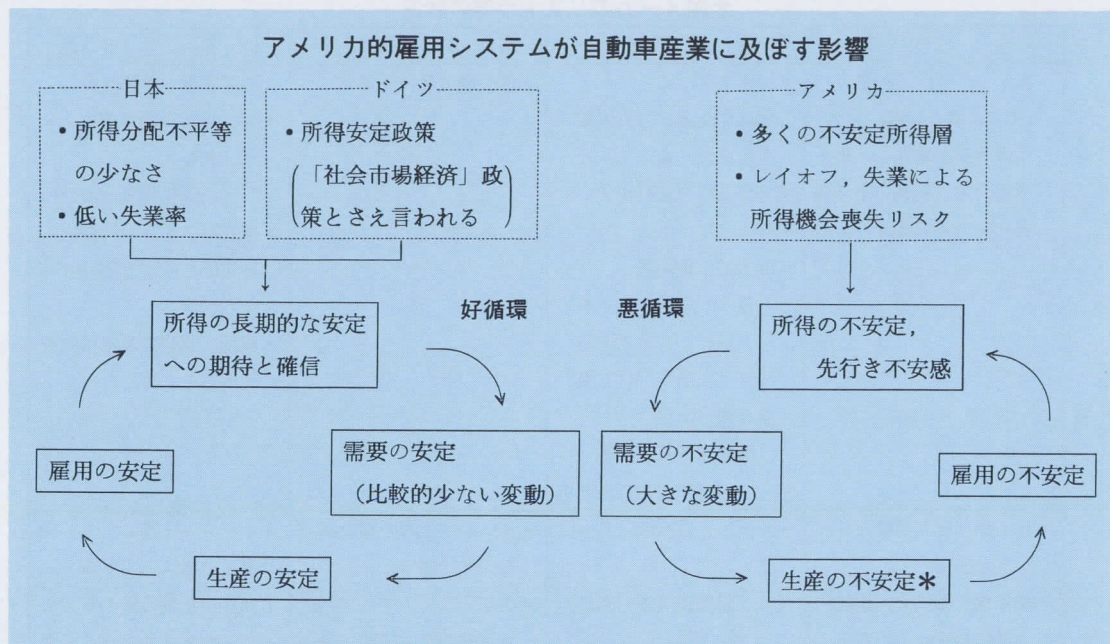
Ford社は日本のマツダに触発され、北米での支払会計処理業務を購買プロセスを含め抜本的に改革するとともにインボイス業務も全廃。

これによって、500名を上回るそれまでの必要要員数を125名にまでスリム化した。

—— REENGINEERING THE CORPORATION より抜粋要約 ——

(2) 産業（マクロ）の視点

他方、アメリカのブルーカラーも含めた雇用システムと所得政策は、所得の不安定と先行き不安感を高め、自動車市場が成熟化し成長力が低下する中で自動車需要の大幅な変動さらには生産・雇用の不安定をもたらす悪循環の元凶ともなっている。



*アメリカの場合、これに加えてメーカーとディーラーの取引慣行も生産を不安定にする大きな要素となっている。

▷確かにミクロの企業ベースで見れば、日本の優位性は次第に低下しつつある。

しかし以上の日米の実態比較から、その要因を日本の雇用システムの特長性に求める一般的理解が適切さを欠くことは明らかであろう。

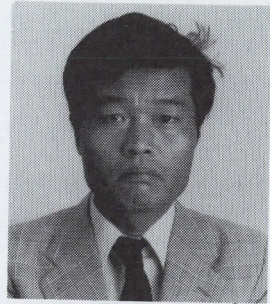
他方、日本の雇用システムは、雇用システムと所得政策が産業社会に及ぼす影響も併せ総合的に考えれば、今なお十分な説得力を有していると見ることができる。

▷とすれば、ミクロの企業ベースでの対応についても、徒らにこれまでのシステムを否定するのではなく、日本的雇用システムの基本的枠組みの上に経営環境変化に即した新たな制度運用やサブシステムを付加していく形で、日本独自の将来方向を見出ししていく必要があるように思われる。

〔主任研究員 願興寺 皓之〕



中高年ホワイトカラーの 貢献をいかに高めるか



名古屋市立大学
教授 西 田 耕 三

1. 中高年ホワイトカラー問題の 三つの原因

こんにち多くの企業で、中高年ホワイトカラー（以下WHCと略称）の貢献に、何か問題があるのではないかと考えられている。その問題とは、この人たちが給料の原資たる付加価値（AVと略称）創造にたいしてなす貢献が給料にみあわず低いのではないかということだろう。

もっとも、この点について客観的な証拠があるわけではない。そこで筆者は中高年WHCに限定せず一般的に「社員のAVへの貢献を測定しよう」と提案してきた。だが、会社側からは「よしやろう」という反応が出てこない。

こういうときにWHCの組合があれば「まずは社員個々人のAV貢献を測定し、問題があれば改善を検討すべきだ」という要求が出される可能性がある。だが、この点についてはこれ以上触れず、以下では、「中高年WHCの貢献に問題がある」という仮定の上に立って考えていく。

この人たちの貢献を高めていく基本的方向は、かれらに定型業務だけでなく、個人寄与率のより高い創造タスク（拙著①，8，9章）で活躍してもらうということだろう。この観点から中高年WHCの現状をみると、すくなくともつぎの三つの点で問題があると思われる。

- A. かれらが果している役割（仕事）
- B. 活躍する場あるいは機会
- C. そのために必要な能力

2. プラスアルファとしての創造的支援 — スタッフと管理者の役割変革

中高年WHCは現在、部下をもつ管理者であるか、あるいは部下をもたないスタッフである。どちらかと言うと後者が問題視されがちだが、それは不当であろう。

というのは、両者のちがいは部下をもつか否かである。ところが部下をもっていること自体によって貢献が上がるわけではなく、逆にマイナスの貢献が生じる場合もあるからである（拙著①，pp.178-180）。

さて、この人たちの貢献に問題があるとする

れば、その一つはかれらがはたしている役割
あるいは仕事にあるのかもしれない。

これまで中高年WHCのうち管理者は全
員、そしてスタッフであるかなりの人たち
も、管理という仕事にたずさわってきた。
もっとも、両者の間には、大ざっぱに言って
表1に示したようなちがいがあった。

表1. 管理という仕事での役割のちがい

管理のプロセス	管理者	スタッフ
①目標・計画をたてる	○	○
②その実行・達成を指示する	○	×
③進行状況のデータを集める	△	○
④うまく進んでいない場合 しった激励する	○	×

①と③は仕事の管理、②と④は組織と人の
管理とよんでもよいかもしれない。前者は管
理者とスタッフに共通の仕事であり、後者は
管理者に固有の仕事である。そしてこれらの
管理は、概して定型的管理だった（上へ行く
ほど定型度は弱まるが）。

従来は、このような管理だけを行なうの
でも、よかったのだろう。しかし今後は、経済
成長率（企業にとっては消費者の購買力の伸
び率）が2%台に落ちこみ、企業発展にとっ
て逆風が強まる。このような経営環境下で
は、中高年WHCの働きには、プラスアル
ファが求められる。

それは図式的に書けば

- 管理＋支援（サポート）
- 定型業務＋創造タスク

ということである。つまり定型的管理は当
面の効率のために必要だが、それに加えて
創造的支援が求められる。

このことを前述の管理の二側面に分けて言

うと、創造的支援には、つぎの二種がある。

- A. 仕事の進め方についての支援＝仕事を
どのように行なえば目標・計画の達成が
うまくいくかを考え、生み出したアイ
ディアを実行者に提供する
- B. 人への支援＝どうすれば部下がいきい
きと働き、能力を伸ばしていけるかを考
えてアイデアを生み出し、実行する
（公正な評価、風土改革など）

もちろんこのような創造的支援は、これま
でも、ある程度行なわれてきたであろう。し
かし管理者とスタッフの役割コンセプトとし
て明確に打ち出されていたケースは——皆無
ではないが——非常に少ない。そのために、
なされた創造的支援はきわめて不十分なもの
だったと思われる。

そこで表2は、以上のような仕事を、主と
して誰が担当するかを示している。

表2. 広義のマネジメント業務の主な担当者

	管 理 者	管理スタッフ
仕 事 の 管 理	仕事の定常的管理	○ 計画進行状況 のデータ収集
	仕事の遂行方法な どについての創造 的支援	△ ○
組 織 と 人 の 管 理	組織と人の定常的 管理	○ △
	人と組織行動への 創造的支援	△ ○ ちょっとした 心遣い 深い心遣い

○は主な役割、△は副次的役割

管理者とスタッフがこのような仕事を行な
うことが、かれらのAVへの貢献を一段と
アップさせるための必要条件であろう。

3. 中高年スタッフの特性を生かす「場」

仮に中高年WHCのうち、とくにスタッフの貢献に問題があるとしよう。けれどもそれはこの人たちの責任ではなく、活用する側にある。

中高年スタッフは通常、定常業務を行なう課や室の中の一メンバーとしてポジショニングされ、仕事をしている。これでは、その人が自分の担当業務領域内で創造を行なったとしても、その貢献は管理者よりも小さくなる。というのは一メンバーとしてのスタッフが創造を行なえる対象領域のスパンは管理者よりはるかに狭くなり、したがって小さな創造しかできないからである。

中高年WHCは若年層とくらべて仕事経験が長いので、はるかに幅広いシーズ知識をもっていることが特徴である。もっともこのシーズ知識は、創造シーズ（拙著①pp.107-110. ②pp.150-159）としては、浅い場合も多いだろう。そこでこれを深める必要はある。

この「補強」を前提とすれば、この人たちの活用には、かれらのシーズ知識の幅広さを十分に考慮に入れる必要がある。課（室）の一メンバーでは、「宝の持ちぐされ」に終わってしまうのである。

中高年スタッフのこの特性を十分に活かせる「場」は、つぎの三つである。

A. 部門付個人スタッフ……これは管理者のポストに相当する。この場が与える広い視野（管理者と同じスパン）のもとで前述の支援アイデアを生みだす。かれはまた、この場から、以下の二つの場へと「出張」する。

B. 時限的な創造プロジェクトチームへ

リーダーとして

C. スパンが所属部門を越える広い創造（たとえば会社を視野に入れた改革）のためのチームヘーメンバーとして（トヨタ自動車のBRはその一つ）

Aでの「部門付」における部門とは部や課である。フォーマルには部門長付になるが、実質的にはスタッフと部門長とはパートナーになるべきであることを強調したかった。

4. 本格的な管理者とスタッフを育成するための複線ルート

4-1. まずは仕事別ルートでシーズ蓄積を計る

現状では、管理者とスタッフの多くは、2章で述べたような仕事を、3章で述べた「場」で行なうのに必要な能力を、十分にはもっていないのではないか。

表3の左側は、これからの中高年WHCの管理者と管理スタッフに必要とされる能力を、仕事別に示している。

表3. 中高年WHCに必要な諸能力とその習得特性

中高年WHCの仕事	必要な知識	習得特性		
		習得の方法	要する期間	事前習得の可能性
仕事のマネジメント（広義）	①対象とする仕事の内容と遂行プロセスの知識	その仕事を体験する	比較的短期間で可能	可 能
	②管理の方法についての知識	管理の経験を積む	比較的長期を要する	ある程度困難
組織と人のマネジメント（広義）	③対象とする仕事についての深い知識（構造、メカニズムまで）	仕事を体験し、それをもとに考えることによって習う ある程度は理論学習も可能	長期を要する	可 能
	④対象とする組織と人についての知識	組織の中で仕事をし、またそこでの対人関係を通じて学ぶ	比較的短期	かなり困難
組織と人のマネジメント（広義）	⑤管理の方法についての知識	管理の経験を積む	比較的長期	かなり困難
	⑥対象とする組織とそこでの人間心理、人間行動についての深い知識	・*に同じ ・ある程度は理論学習も可能	長期を要する	困 難

・事前習得での「事前」とは、一人前の管理者、スタッフになる前という意味

・この表での分析が正しければ狭義の管理能力中、とくに組織と人を対象とするものは、主として管理者になった後に育っていく性質のものである

・創造的支援にはアイデアを考え出す能力も必要。そのためのマニュアルは存在しない

最初に考えたいのは、これらの能力のうちでどれが、その育成のために長期を要するかということである。そのような能力については、育成ルートがあったほうがよいからである。

この観点からは、管理者や管理スタッフに必要な諸能力（表3）のうち、③と⑥、ついで②と⑤が問題になる。

しかしもう一つの観点が必要である。それは、育成に長期を要する能力でも、一人前の管理スタッフや管理者になる前には習得が困難な能力については、長期的視野に立って事前[・]に能力育成を行なうためのルートの対象にはなりえないということである。

この点からみると、育成に長期を要する前述の四種の能力のうち、ルートでの育成の対象になるのは、表3での③（仕事上の創造的支援を行なうのに必要な、仕事についての深いシーズ知識）である。したがって長期能力成長ルートは、まずは仕事の種類別にスタートするのがよい。

しかし入社後8年くらいを経た時期には、能力成長ルートの設計上、もう一つの問題が出てくる。その問題とは、それまでの仕事別ルートの各ルートをそれぞれ、管理者ルートとスタッフルートに枝分かれさせる必要があるかどうかという問題である。

拙稿③（pp.19-21）では、これについて否定的な結論を出したが、いまは誤りだったと思う（理論創造にも失敗のリスクがありうるという弁解と同時に、ミスを犯かしたことにたいしては、深くおわびします）。誤った結論に至った主な原因は、2章からここまでで行なった分析を欠いていたことである。

4-2. 入社8年後位に管理者ルートとスタッフルートを分岐させる

2章での分析が正しければ、管理者とスタッフの役割のちがいは、管理者の場合「定常的管理」に重点があり、スタッフは主として「創造的支援」を担当するということである（表2参照。そうであれば「管理職」との対比でのスタッフの呼称としては、「専門職」よりも創造職のほうが、重みもあってよいであろう）。

そして4-1節での分析は、長期的育成が必要かつ可能であるのは、「仕事についての深い知識」であることを示した。これは、主としてスタッフが担当する仕事に必要な能力である。

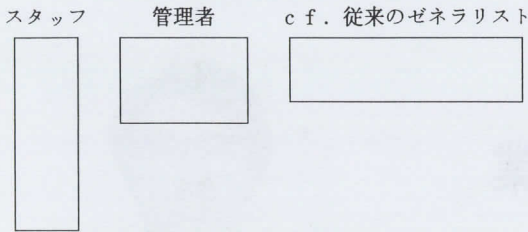
このことを前提にして、論理的につぎのことが言える。

①仕事の定型的管理を行なう場合にも、創造的支援を行なう場合でも、当該業務についてのシーズ知識を必要とする。しかし創造的支援のほうが、はるかに深いシーズ知識を必要とする。

②仕事の定型的管理にも、創造的支援にも、対象とする仕事のスパン（幅）がある。人間の能力には一定の限界があるので、〔仕事のスパン×シーズ知識の深さ〕の「面積」には、それほど個人差がないと思われる（継続を重ねるにつれて、「面積」は拡大していくことができる）。

③したがって、ほぼ同年齢の同じ程度の能力をもつ管理者とスタッフのあいだには、図1に示したようなちがいが生じる。つまりスタッフに要求されるのはタテ型シーズであるのにたいして、管理者にはヨコ型シーズが必要である（タテの専門性、ヨコの専門性）。

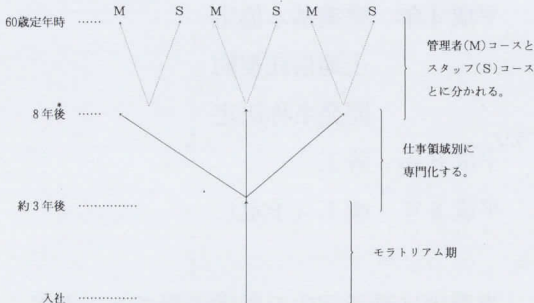
図1. 同年齢のスタッフと管理者に必要なシーズパターンがちがう



・ヨコは仕事のスパン、タテはその仕事領域でのシーズの深さ。

必要なシーズ知識のパターンがこのようにちがうのであれば、図1に示したように、入社8年後の能力成長ルートは、大きく管理者ルートとスタッフルートに分けるのが妥当だと言える。なお8年後の分岐はそれぞれに固有のシーズ蓄積のためであり、実際に管理者になるのはそのもっと後になる。

図2. 長期能力成長ルート



※実際に管理者になるのはもっと後になる
・現行の50歳管理職定年制は、「管理職ポストが報酬だ」という性格を温存し、かつMコースを進む人の能力自己育成意欲をそぐのではないか。

最後にすこし付け加えたいことは、入社8年後くらいの比較的早期に、社員を将来の管理者と将来の「中高級スタッフ」とに分けることにたいして生じる問題についてである。それは、将来ともスタッフにとどまる社員のモラールダウンが生じるだろうという危惧である。

これに関連して、まず振り分け（振るい分けではない）は、①社員の意思と、②客観的な適性検査（あれば）、③「ある社員がいずれ

に向いているか」についての周囲の人々の見方などを勘案して行なうべきであろう。

次に、この「早期振り分け」の導入に先立って、業績給の決定原理として「A V創造への貢献」を本格的に導入すべきであろう。これによって、同年齢層でもスタッフのほうが管理者よりも高給をとることが、十分に起りうるであろう（拙著③）。

もう一つは、創造職としてのスタッフの格付け制度を作ることである。同時に管理者の昇進基準をより客観的かつ明確なものとする。

これらによって、前述のモラールダウン問題は杞憂となろう。

引用文献

- 拙著①『「クリエイティブ」重視の処遇革新』ダイヤモンド社
拙著②『トヨタの組織革新を考える——創造時代の組織と人事管理——』産能大学出版部
拙稿③「付加価値創造への経営政策と人事政策」『産政研』'93 Autumn (財) 中部産業・労働政策研究会

【(財)中部産政研 研究員】



ナディア・パーク整備事業

— 名古屋の新しい情報発信
拠点を目指して —



名古屋市経済局商工部

主幹 尾崎好計

1. はじめに

NA	NAGOYA	名古屋
D	DESIGN	デザイン
Y	YOUTH	若い
A	AMUSEMENT	楽しさ



(世界デザイン博覧会 会場風景)

これがこのプロジェクトの名称の由来です。以前は「中央高校跡地開発」と呼んでいましたが、事業の主旨をアピールし、また親しみが持てる名称をと、平成4年に命名しました。

このプロジェクトは都心の公有地を、「これからの名古屋の都市生活をデザインする文化・産業・アミューズメントの情報・交流の場」をテーマに、周辺地域活性化の拠点として開発するものです。

●事業の経緯

昭和63年	中央高校移転
平成2年	開発基本構想発表
平成3年	提案競技
平成4年	建築基本協定 土地信託契約 開発名称決定
平成6年	着工
平成8年	竣工(予定)

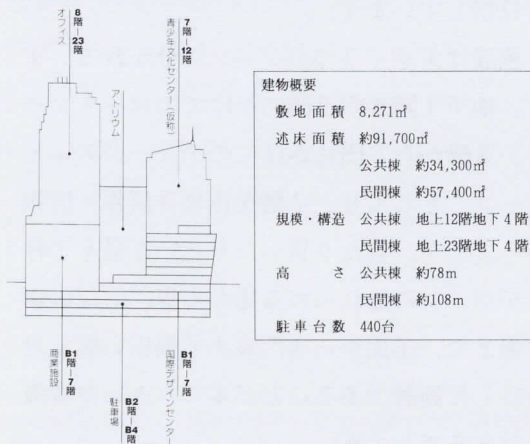
事業地は勤労学生の勉学の間であった名古屋市立中央高等学校の跡地で、当該地の位置する栄地区は、名古屋市新基本計画において「名古屋大都市圏の商業・業務・情報等の中心地として高次都市機能の集積と土地の高度利用を目指す。」と規定されています。当該地はこの栄地区の南部に位置し、名古屋市美術館、科学館等のある白川地区と県芸術文化センター等のある栄地区の北東部を結ぶ中間に、また商業・業務の拠点である広小路通、大津通、大須地区で囲まれた地域に位置しています。これらの地理条件を踏まえ、文化、産業拠点の連携、周辺地域の活性化などの視

点から開発計画を策定し、これを基に平成3年に提案競技を実施しました。そして学識者等による審査委員会において、三菱信託銀行の提案が最優秀案に選定され、平成6年3月に建物の建設に着手しました。

2. 事業の概要

このプロジェクトは、前記の開発テーマを具体化するため、公共公益施設として「青少年文化センター（仮称）」及び国際デザインセンターを設置し、併せてこれらと一体となる商業・業務・娯楽といった施設を土地信託事業により整備するものです。

〈図1〉



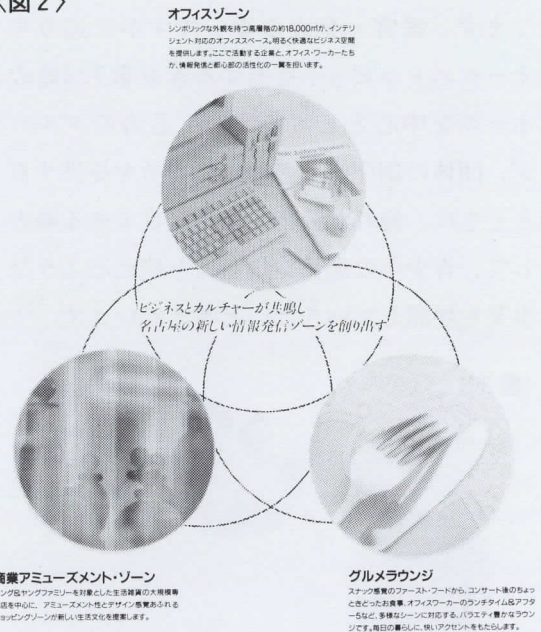
建物は、公共公益施設と民間施設を別棟とし、特定街区制度を活用したアトリウム等の空地を設け、両棟の回遊性に配慮した設計になっています。完成の暁には延床面積約91,700㎡、駐車場440台を有する本市最大規模の建物になる予定です。以下、本事業を構成する3つの施設を簡単に紹介していきます。

●民間施設棟

民間施設棟は、地下1階から7階が商業・グルメゾーン、8階から23階がオフィスゾー

ンで構成されています。

〈図2〉



商業ゾーンのうち、地下1階から6階は名鉄百貨店が核テナントとして一括運営し、1階から5階までの「ロフト」館を中心に、ヤング及びヤングファミリー対象の生活雑貨専門店・アウトドア用品店としての事業展開を構想しています。また7階はレストランを中心に構成し、オフィスワーカーのランチから公共公益施設で行われるコンサート後のディナーまで多様に対応していきます。

オフィスゾーンはシンボリックな外観を持ち、貸室面積は約18,000㎡、OAフロア等を装備した最新のインテリジェント・オフィスとなっており、明るく快適なビジネス空間を提供していきます。

●青少年文化センター

青少年文化センターは、若者の芸術文化活動の拠点施設として整備するもので、「鑑賞・発表の場」、「創造・育成の場」、「楽しい体

「体験・交流の場」の3つの大きな部分からなる延べ面積約14,700㎡の施設です。

まず「鑑賞・発表の場」ですが、迫りやオーケストラピットを有する客席数724席のホールを中心としています。若者のグループ、団体の創作発表の機会や場所を提供するとともに、優れた芸術文化を鑑賞できる場として、青少年の感性や創造力を培えるような事業を展開していきたいと考えています。

〈図3〉



次に「創造・育成の場」ですが、演劇や舞踊などの活動が出来る練習室や音楽練習室、そして若者自らの活動成果を録音、録画できるスタジオ等からなるスペースで、彼等の自主的で創造的な芸術文化活動を支援していこうとするものです。またここでは、演劇、音楽等の文化活動に対して、若者の要望に沿った相談や指導を行う事も予定しています。

また「楽しい体験・交流の場」につきましては、若者に関心の高いニューメディア等に触れながら楽しい体験をしてもらい、気楽にセンターを訪れてもらうことによって若者相互の交流を深めていく場にしていきたいと考えています。併せて文化情報を提供するスペースも用意しています。

こうした事業や施設の利用を通して、若者が自由に集い、個性豊かな文化を創る担い手

となることを期待しています。

●国際デザインセンター

名古屋市は1989年に世界デザイン博覧会を開催すると同時にデザイン都市を宣言し、デザインを大切にしたい街づくりを進めています。博覧会での成果をさらに発展し、デザイン都市を目指す様々な施策を展開していくための中核施設として愛知県、名古屋市、経済界の協力により、去る1992年4月に第3セクターとして(株)国際デザインセンターが発足しました。その本拠地となるのがこの施設で、ナディア・パークの約19,600㎡を占め、世界へ情報発信する新しい時代のデザイン創造コアを目指しています。

施設は大きく3つのゾーンに分かれています。地下1階から2階にかけてのマートゾーン、3階から5階にかけてのミュージアム・ゾーン、そして6、7階を占める研修・情報ゾーンです。見たり買ったりという最も手軽にデザインに触れられる場から専門的な研修の場まで、市民から専門家まで幅広い層を対象にした施設であることが本センターの特徴と言えるでしょう。

〈図4〉



まず、マート・ゾーンは、デザインにこだわる多彩な分野のお店がそろったショッピング

グ空間です。「見て、買って、使って楽しむ」ことで、広く市民一人一人に気軽にデザインに触れていただくというスペースです。

次にミュージアム・ゾーンですが、ここは大きく2つのスペースで構成されています。ひとつは様々なイベントを通してデザインの素晴らしさを体感してもらう多目的ホールであり、今ひとつはデザインの歴史を彩るコレクションを鑑賞するデザイン・ミュージアムです。前者で繰り広げられる展示会やファッションショーなどのイベントや、後者での常設展、企画展を通して、デザインの理解をより深めていただきたいと願っています。

最後に研修・情報ゾーンですが、これは文字通り研修や情報提供を目的とした施設で、デザイナーから一般市民までの幅広い研修等を実施するセミナー室や、ライブラリー、交流サロン等の施設で構成されています。また、新しいデザインビジネスを目指す起業家にオフィス提供する、インキュベートルームも備えています。

デザインセンターではこれらの施設を活用してマート事業、ミュージアム事業、研修事業、情報提供事業等の展開をしていきますが、こうした事業の他にデザインの企画・制作、コンサルティング、そして研究開発事業などを実施していく予定です。またこれらの事業の推進にあたっては、地域の振興という視点とともに、国際デザインセンターという名前に恥じない、インターナショナルな視点をも併せ持って取り組んでいく考えです。

このセンターは、ひとりデザイナーのための施設ではありません。広く市民、企業、専門家に門戸を開き、様々な事業が実施されることで会社、企業、市民がデザインを通じて

ひとつに結ばれ、地域の振興や生活文化の向上に寄与していくことを目指しています。

3. おわりに

以上述べてきましたようにナディア・パーク事業は、3つの事業体の個性溢れる施設が複合化された都心のビジネス・カルチャーセンターであり、これら異なる3つの顔が相乗効果を発揮し、名古屋の新しい情報発信拠点となっていくことを期待しています。はじめに記しましたように、地理的にも東には松坂屋、パルコが、北には三越、丸栄などの百貨店が立地し、南は大須の繁華街につながっているほか、西には市立美術館、科学館、電気館、しらかわホール等の立地する文化ゾーンが広がっており、当地はまさにこれらを繋ぐ接点の位置を占めています。こうした地理的な利点を生かしつつ、これからの名古屋の都市生活をデザインする文化、産業、アミューズメントの情報・交流の場とするべく、平成8年のオープンを目標に鋭意準備に取り組んでいるところです。

〔筆者紹介〕…尾崎 好計（おさき よしかず）

略 歴

- | | |
|-------|------------------|
| 1972年 | 名古屋市役所入庁 |
| 1984年 | 総務局企画課主査 |
| 1990年 | 建築局民間再開発課民間再開発係長 |
| 1993年 | 経済局商工部主幹 |



日本の雇用慣行と 賃金決定について



京都大学経済研究所
教授 橋 木 俊 詔 氏

はじめに

日本のブルーカラーの生産性の高さは世界的に知られているので、ホワイトカラーの問題を中心にして述べる。一説には日本のホワイトカラーの生産性はアメリカと比べて低いという。

しかし、生産性を何で計測するのか、出来る部門と出来ない部門がある。ただ、メーカーについて言えば現業部門のブルーカラーの生産性が高ければホワイトカラーが間接的に貢献しているのも事実である。それらの点を踏まえて「我が国の特色と最近の傾向」について述べる。

(1) 賃金制度は能力給のウエイトを高める方向にある。

日本の賃金は年功序列制度であった。

その理由は、①勤続、年齢、学歴などによって単純明解に賃金が決定できるし、恣意をはさむことなく年とともに上げることが出来る。②ホワイトカラーは明確なアウトプット、個々の生産性の計測が難しい中で、賃金を決めるにはどうしても恣意性が残る。③経済学的に言えば年功序列制度は労働者を平等に扱うことになる。日本の社会も平等主義を

受け入れる風土があり、入社して10～15年ぐらいいは差をつけない。それは、だれもやる気を失わせない、だれも脱落者を出さない、みんな一生懸命頑張る長い競争の制度である。

しかし、最近は貢献したときにはそれなりの評価をして欲しいというように変わりつつある。平等の概念が少しずつ変わり、頑張ればむくわれる。貢献した人には高い処遇をという考え方が若い人を中心に出てきた。幸か不幸か学校の偏差値教育などが影響しているのではと思われる。つまり、能力給制度を受け入れる素地が日本に芽生え始めている。

(2) 昇給制度は7～8年は差をつけないが、選抜時期は早まる傾向にある。

ある調査によれば同期入社の同僚同志で見て有能かどうかは2～3年でわかるという結果が出た。

また、現在は企業は10～15年くらいかけて注意深くウォッチし選抜をあやまりのないものにしようとしている。しかし今後は今よりも選抜は早まり、実力重視の方向に進展していくと思われる。

(3) 一般に若年期は報酬より貢献が高く、中高年期はその逆。但し、最近は人による差も大きい。

日本の賃金は年功序列で若い時に低く、中高年の年をとってから高い。それは若い時の貢献した分を回収するという賃金後払い説の考え方でもある。

今の不況で中高年が首になると、将来期待していた賃金が回収できなくなり、不公平ではないかという意見もある。そうも言うておられない企業は日本の社会でしっぺ返しを食わないように、あからさまにしないように旨くやっている。しかし、人によって、特に中年以降は生産性を高く出す人とそうでない人の差が大きい。個々に生産性に差があるのであれば賃金に能力給的なウェイトを出さざるを得ないと思う。

(4) 専門職制度はまだ根付いていない。検討中も多い。

今までは管理職コースに乗れない人を終身雇用の見地から専門職として処遇していた。これだと専門職の人達はやる気を失い育たない。管理職になれば諦めるのか。この人達の役割は大切で、誰も脱落者を出さないのが日本の処遇制度であった。

今後は管理職と専門職の賃金格差はどのくらいにしたらいいのか、お互いがやる気を出して働くためにはどうしたらいいのかが重要なポイントになる。

大学で文科系と理科系を専攻した人では意識が違う。どちらかと言えば理科系に専門職の指向が強い。実際に大多数の大企業を見ると文科系の役員がやや多く、理科系が出世しにくい結果が出ているし、その事を学生も良くわかってきている。日本のように技術立国でなければならない国がそれでいいのか、将来が心配である。

(5) 評価システムは業績部分の比率が大きくなりつつある。

これは賃金の評価部分をどう割り振るかということである。例えば、今までは業績給、職務給、年功給を各々3分の1程度とすると

いうのが多かったが、今後は業績給部分のシェアを大きくし、貢献した人としない人との差を大きくする方向にある。

(6) 大企業の終身雇用制は55～60歳で出向・転職のケースが多い。それも早まる傾向にある。

日本の企業は、中高年層を多く抱えているとコストがかかるので出向・転籍を行う。

今後の日本社会が旨くやっていくには、何らかの形で多少高年者の賃金を下げざるを得ない。

ヨーロッパでは高い賃金を貰っている人の賃金を下げたり、労働時間を削減したりして、その分失業している人を職に就かせ、仕事を分かち合うというワークシェアリングという考え方を取っている。しかし、この方法は日本にはなじまないだろう。

ま と め

以上(1)～(6)までの特色も産業・企業規模・職種によって異なっており、一般化はまだ出来ない。また経営側にも長期(雇用)、年功序列制のメリットを残したいとする考え方も結構根強い。

長期雇用制度には、熟練を生かし、かつ労使の信頼感が高まり、労働の取引費用が少ないというメリットがあるし、労働者自身も失業の危険が少なくなる長所がある。しかし、年功序列は若い人を中心に相当不満を持っている人も出てきているので、徐々にその影響力が低下していくのではないかとと思われる。

これから職につく人たちは自分の実力を発揮できる、自分に合った産業・企業また働き方等を自らが選択して働くことになっていくのだろう。

本稿は平成6年10月25日おこなわれた講演会の講演要旨です。

【文責：事務局】

— 産政研だより —

('94年11月1日～'95年1月末までの主な活動)

- 11月2日 ☆平成6年研究テーマを日本労働研究機構（JIL）へ中間報告
「産業成熟時代の分業関係とグループ労連の役割」の委託契約のお礼とその進捗状況の報告
- 11月23日 ☆平成6年 研究テーマ 第5回事務局会議の開催
「企業労使アンケート」「企業ヒヤリング調査」をもとに分業関係、グループ労連の役割について分析、まとめの議論
- 11月25日 ☆産政塾誌Vの発行
異業種交流若手セミナー産政塾第5期生が『若者のロマンと夢、心の叫び』を綴った産政塾No.5を発行
- 12月6日 ☆労働関係基本講座「日本的雇用慣行」について講演
愛知県東三河労政事務所主催の労働講座で「変わりつつある最近の雇用制度」と題し、十亀事務局長が講演
- 12月8日 ☆平成6年 研究テーマ 第3回審議会
11月23日の第5回事務局会議の分析、まとめをもとに提言骨子を議論
- 12月12日 ☆異業種交流若手セミナー「第6期産政塾」の開塾式
- 12月22日 ☆中国江蘇省総工会の受け入れ
愛知県労福協の招聘で来日中の羅慶霞女史らと懇談した後、日本の自動車産業の概要説明とトヨタ自動車を見学
- ☆公認会計士第7期中間監査
- 1月9日 ☆ロンドン大学労務・経営学部助教授酒井真理氏の受け入れ
日本企業の春闘の状況調査のため、一時帰国中の酒井助教授が幣研究会に立ち寄られ、梅村理事長らと意見交換
- 1月25日 ☆季刊誌「産政研」No.25 WINTERの発行
「ニューミドル」を基調にし、中部の地域振興では「ナディア・パーク」をとり上げる冬号を発行

—— 編集後記 ——

「戦後50年」の1995年、新年が明けて10日余りがたち、そろそろお屠蘇気分もとれて、干支（えと）の乙亥（いつがい、きのと・い）が始動しだした。このところ休みごとに大学・高校・社会人のラグビーの決勝戦をテレビで見てしみじみFWの突進こそが勝利に導く力だと思った。

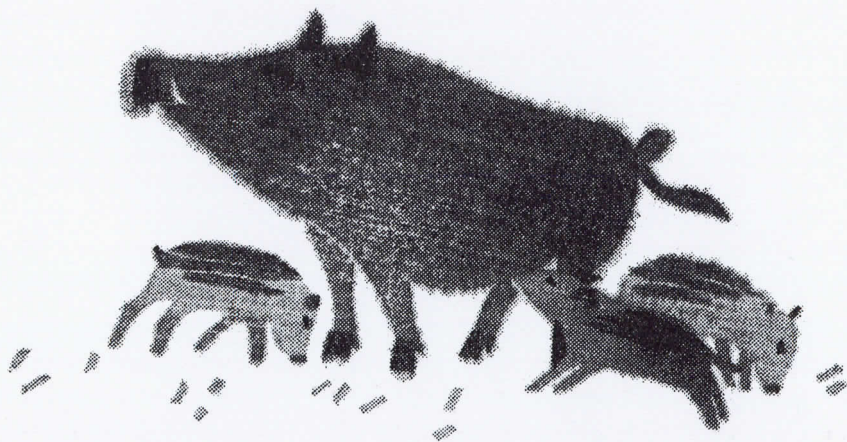
今年は景気回復を実感できる年にしたいと願う中で、円高や産業の空洞化の問題も予断を許さないが、じっくり将来を見すえて前へ積極的に進むFWの突進といきたいところである。このところ年頭所感を新聞の見出しで見ると「21世紀への布石を打つ年」「次世代に向けた種まきの年」「上昇機運に乗せる年」「社員の意識改革が必要」「提案型企業への転身」「新事業への具体化が課題」「価格競争力の強化」など課題をビジネスチャンスととらえ、もやもやした不況感を吹き飛ばす“檄”の訓示が多かった。ただ、全体では景気を引っばる好調なものは見当たらず「タクトなき景気回復」というように指揮棒を振るリーダーがいないようにも思われる。今年は皆んなで元気を出すところからタクトを振るリーダーが出てくるかも知れない。

さて、本号の基調を「ニューミドル」とした。

今日の成熟社会の中では、従来のような成長型の管理組織ではやっていけなく、管理職ポストにつけないホワイトカラー・中間層が増えている。そして、その人達が、どうも雇用調整の対象になる傾向がある。本来、能力と適職に合った仕事をしていれば力を発揮して十分ペイするアウトプットを出すはずである。まずは、自らが地味な努力を重ねて自分の能力よりちょっと上の手の届くところを目標にしてがんばればどうだろう。

今年は、仕事は与えられるものとは思わず、自ら提案してみても如何だろう。ある調査によればその企業のヒット商品の過半数は従業員のアイデア、創意くふうから出たものだといわれる。そこに注目して、専門性を持つ生産者と消費者の両方の立場を持つ従業員から提案していくとすばらしいベストセラーが生まれるかも知れない。お互いに元気を出して頑張ろう。

今年もどうぞよろしくお願いします。



季刊誌産政研

編集・発行所

財団法人中部産業・労働政策研究会

〒471 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 愛知労済豊田会館3F

TEL 0565-27-2731 FAX 0565-27-2259

発行日 平成7年1月25日

発行人 梅村 志郎

印刷所 (有)第一プリント社 〒444 岡崎市八帖北町16-1 TEL 0564-24-1881 FAX 0564-24-3925