

<b>(第 152 回) 神奈川研究会議事メモ</b>			
開催日	2024 年 4 月 9 日 (火)	出席者 敬称略	西村二郎・大谷宏・山崎博・松村眞 持田典秋・宮本公明・神田稔久
時間	15 時—17 時 15 分		
場所	リモート方式		
技術課題	雇用と人事システムの構造改革 (松村)		
内容	<p>雇用と人事システムの構造改革</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 構造改革の必要性</li> <li>2. 変革が困難な三つの課題 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役務の文書化と客観的なスキルの評価</li> <li>・ 被雇用者の職能育成</li> <li>・ 若年層の生計費負担軽減</li> </ul> </li> <li>3. グローバルスタンダードへの変革の状況</li> <li>4. 必要性が高くなった変革の課題</li> <li>5. 雇用と人事システム歴史と欧米諸国の実態、今後の本研究の展望</li> <li>6. 「日本社会の仕組み」: 要約</li> </ol>		
発表者 コメント	<p>発表者からのコメント</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 終身雇用 (契約) と年功序列のシステムは、資本主義経済の体制に適合しない人材の流動化と、従業員の自己啓発意識・行動を阻害していないか</li> <li>2. 欧米諸国と同様の有期雇用システムに移行すべきではないか</li> <li>3. 日本の企業も海外では有期雇用を採用しており、ダブルスタンダードではないか</li> <li>4. 自己啓発を支援する教育訓練と資格取得の体制を拡充すべきではないか</li> <li>5. 人材の流動化を前提に求職・求人バンクの整備と斡旋機能の拡充が必要ないか</li> <li>6. 次回の発表までに行政機関・教育機関・教育訓練機関の課題を整理したい</li> <li>7. 興味深い意見「日本では博士号取得者が企業で歓迎されない」。修士で就職すれば歓迎されるのに、同じ人材が博士号取得者になると歓迎されないのはなぜか。個人の問題? 大学の問題? 企業側の問題? 社会の問題?</li> </ol>		

参加者等 コメント	<p>参加者および会員からのコメント (宮本公明)</p> <p>なかなか難しいテーマを取り上げてくださり、議論でいろいろな意見がでたことで興味深い時間が過ごせました。松村さんの問題意識で「終身雇用がこのまま残るのでいいのだろうか」については、私も「NO」と思います。ただ、小生の勤めていた業界は多分に職人気質の人でないとうまくできないことがあり、そういう人たちは、定年まで続けていただき、技能を伝承していただきたいと思います。逆に、めいめいのやり方で仕事が進められる業種では、転職して上を目指すという姿勢は大事であると思います。写真の生産では、品質の一定性が要求されること、品質の検査が破壊検査になってしまうことなどから、作業も、装置設計などの考え方も伝承が初めにありき、で開発部門にいた私には、現場の抵抗を納得に変えるのに大きなエネルギーが必要でした。ただ、米国工場では、自分のやり方でやりたがる人が多く、時に不良品を作られてしまうこともあり、管理者は気が気ではないという状況でした。</p> <p>結局、洗練されたスキルが必要な仕事と、そうでないものを区分けして考えそれぞれの仕事がどちらに属するかで決めるのが妥当でしょう。そういう意味で、終身タイプの仕事の継続性のために社内セミナーや資格制度も行われる必要があります。私もいくつかの社内セミナーの講師をやっておりましたが、社内に研修センターもあり、オペレーターから、上級技術者まで幅広く教育がされていました。</p> <p>かたや、アメリカ工場では、そのような仕組みはありませんでしたが、近隣の工科大学と協定して、オペレーターの訓練や技術者のセミナーなどの時間を融通する仕組みはあり、それは、その人の価値を上げ、作業や技術の質の向上を図ることに多少なりとも役立ったとおもいます。また、本人にとっては、自分の価値をあげれる機会なおで、意欲のある人ほど熱心に勉強していました。</p> <p>また、専攻内容と職務のミスマッチを防ぐために、州内の大学生にたいして、企業の合同インターン説明会がひらかれ、わたしもインターンを指導したことがあります。こういう仕組みで、自分の技術とマッチする仕事を探せば力を発揮できると思います。というわけで、終身雇用は結果としてそうなるケースもあるし、そうでないケースもあり、一律に適用してもいけないし、ある年限で転職を強いるのも良くない、良否はしごとの種類によるというのが私の結論です。</p> <p>(神田稔久)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・活発な議論が交わされたように、難しい問題であり、各人各様の考え方があることが分かり、松村さんの課題提起は的確だったと思います。</li> <li>・雇用に関しては、根本的な問題から考えるべきと思いました。加えて、グローバルスタンダードという概念が当てはまるものなのかという疑問も生じています。</li> <li>・私は、個人的には、会社は株主のもの、賃金はコストという考え方に疑念を持っています。会社の責務は、雇用・納税・投資であり、株主への配当は、それらを果たした後のものと考えています。会社は、雇用を通して、社員に安心と安全を提供し生活を保証していく義務があると思います。</li> <li>・現在の日本の企業は、それらを放棄し、目先の利益を追求し、ひたすら株主への利益還元を最優先に行動しています。(その結果、山崎さんが指摘されたように、海外投資家に利益を吸い上げられています。)人員削減・納税回避(ソフトバンクグループのやり方です)・投資の代わりに補助金頼りを行う経営者が賞賛されています。人事政策も、雇用をコストと捉えて、コスト削減ばかりに目を向けて、日本的慣行の上に木に竹を接いだような制度を敷いています。</li> <li>・もし、グローバルスタンダード的な雇用に移行するのであれば、これまで日本企業が負担してきた社会的コスト(社員の教育や生計費のアンバランス調整など)を国が負担する、いわゆる大きな政府が必要になります。しかし、今の日本で増税が受け入れられるでしょうか？</li> <li>・そうではなく、これまでのような小さな政府を指向するのであれば、日本型雇用に再度目を</li> </ul>
--------------	--

むけ、それを基に制度を改良してくことになると思います。ただ、現在の日本は、少子高齢化と非正規雇用の固定化(二極化)に直面していて、新たな制度作りはより困難になっていると思います。

- ・小熊さんの著書「日本社会の仕組み」の最後の読者への質問(あなたはどのように考えますか?)は、今、日本人全体に突き付けられた重い設問だと思います。

(西村二郎)

(ここでは体験に基づいた企業内教育を紹介する。流動性については別の機会に譲る)

- \* 企業人の教育は部門、対象者、目的によって異なる。企業人となってからの自己啓発は本来、自発的に行うべきものであり、会社(上司)はそのための材料を提供しなければならない。
- \* 具体的に言えば、あるテーマをグループで議論した場合、問題点は細分化され担当が決まる。各人は担当したテーマについて調べる。その際、エンジニアリング絡みの問題と研究の問題では取り組み方が違う。
- \* 私が担当した二つの事業立上げプロジェクトで、顕著な発明をなし遂げた研究者には共通する特性があった。①自己完結型の問題は、時間を置かず、実験なり計算なりやって結果を出していた。中には、深夜まで実験をして翌朝には結果を出す研究者がいた。
- \* とくに私の印象に残っているのは、社内に拘らず、普段から、顔なじみの関連分野の外部の研究者(大学、公的研究機関を含む)と議論をして自分の発想を煮詰める研究者だった。このタイプの研究者は歳月の経過とともに自然に自分自身の守備範囲が広がり、いつの間にか研究の「高段者」となっている。
- \* 高卒で「実験」に関して素晴らしい技能を持っている補助者がいた。上司が化学の手解きをすることで、大きく伸びた。
- \* 最近の企業は、研究者として採用するのは普通、修士である。入社後に与えられるテーマは普通、修士課程で取り組んだ分野ではない。しかし、彼らはそれを当然のことと受け止め、すぐに、職務に馴染む。
- \* 博士論文以外のテーマを与えられた博士の場合、職務に馴染み、活躍するまでに時間が掛かる。日本の大学の工学部は基礎教育が不十分なので、新しいテーマを与えられたとき、修士、否、学士とも基礎力に大差がない。プライドが高い分だけ戦力化する迄、時間が掛かる。もちろん、例外はいた。
- \* 私は個人的に、私が仕えたある社長に感謝している。その社長は、事業立上げプロジェクトのプロマネである私に、設備投資を審議する経営会議にプロマネ一人だけの出席と説明資料は A3 一枚にまとめるよう命じた。当日、各方面の取締役からいろいろな質問が出る。それに答える。プロマネ教育の最たるものだったと今になって評価している。
- \* 最近、職務教育のための「塾」流行りだが、漫然と、社員に受講させるのはムダだと思う。企業内教育は OJT 中心に行うべきだと思っている。

(大谷 宏)

- \* まず、松村さんが2010年「ビジネスパラダイム研究会」を立ち上げ、主査として報告書のとりまとめを行ったという事実に対し、深い敬意を表したいと思う。何故なら、松村さんがここで取り上げようとしたのは、口先だけは達者な評論家の大して役に立たないお題目としての意見ではなく、当時の日本企業がはまりこんでしまっていた雇用と人事システムの問題点をどうやったら改善出来るかを、具体的に提案しようと真剣に取り組んだ点にあると思うからです。
- \* 松村さんがこの研究会で採用した具体的な検討方法は、日本の企業経営システムをローカル・スタンダードとして捉え、一方欧米のシステムをグローバル・スタンダードと規定し、日本的システムが欧米的システムにどんな点でどれほど劣後しているかを明らかにし、そこから教訓を導き出そうということであったと思います。
- \* 確かに、日本的経営システムは 70 年代、80年代のモノづくり・ブームの絶頂期には世界的に評価されていたが、90年代、2000年代と時代が移行すると次第に問題点も指摘さ

れるようになって行きました。日本的経営システムでは美しい表現として「会社は従業員のもの」と規定されていましたが、一方で、従業員は、上司の命令には絶対服従、必要とされれば、家庭などを顧みることなく、残業など厭わず死に物狂いで働き、会社に全生命を捧げることが求められるシステムでもあったのです。このシステムを実質的に支えていたのが”終身雇用”と”年功序列システム”だったのです。定年時における大きな退職金支給制度もその一環で、その替わり、新入社員は如何に優秀でも、又、実績を上げて平均以上には評価されないシステムでした。

- \* 嘗て、松村さんが、日本的経営システムは”奴隷システム“であると指摘していたのを聞いたことがあります。けだし、名言だったと思います。
- \* しかし、一方、欧米的経営システム、松村さんの言う所のグローバル・スタンダードが、理想的で非の打ちどころのないシステムだったかと言うと、私は必ずしもそう思いません。
- \* 米国的システムでは、会社は”株主“のものだと規定されていて、従業員はコストであると捉えられていました。だから、従業員への支払賃金はなるべく低く抑えるのが有能な経営者のやる事と評価されていました。又、欧米システムにおいても、従業員の業績評価システムが明確に確立していたわけでは無いという事も事実です。
- \* 結局、欧米システム(グローバルスタンダード)で一番の利益の享受者は、有能な金融業界従業員でした。彼らの業績は数字ではっきり出て来るので、その稼ぎに応じて分配金を決めるのが極めて容易でもあるし、合理的でもあったのです。現在の米国社会では、有能であればあるほど、金融業界に就職し、高い報酬を狙うのが一般的です。これは、とびきりの優秀な人材は、製造業などには行きたがらないという結果を招いています。その結果、米国の製造業の衰えは驚くべき状況に陥っています。米国では、最早、優秀な工業製品は作れなくなりつつあります。現行のウクライナ戦争でも、武器弾薬の製造において、米国はロシアに遠く及ばないとも指摘されており、それがウクライナの敗北の可能性を助長しているともしてきされています。
- \* 松村さんが「ビジネスパラダイム研究会」を立ち上げた時から現在に至るまでに世界の経済システムの状況は大きく変わって来ていると言えます。日本においても子供の数が激減し、企業が大学新卒者のみを当てにして雇用を考える時代ではなくなってきている様に見えます。こういう状況を考えると、今の日本では、「終身雇用制度」とか「年功序列制度」の弊害については、松村さんほどには、心配しなくても大丈夫なのではないかと私は考えます。終身雇用制度や年功序列制度で、若者を引き付けたいと思う会社そうすれば良いのではないのでしょうか。何しろ、優秀な東大法学部卒業生が大蔵省入省を拒否する時代ですし、絶対的な人不足の時代に入ってきているので、企業は必ずしも大学新卒者採用だけを重視しているわけではなさそうです。大学新卒者が企業に入っても、3,4年以内に3割から4割の人が辞めてしまう時代でもありますから。

(持田典秋)

この種の研究会に関しては、様々な場所で、すごく時間と人(つまりお金)をかけて行われていたと思います。しかし、その検討結果に基づき具体的にアクションを取った企業や組織は、どれほどあったのでしょうか。効果を上げていたとしたらどのような効果でしょうか。

私は、経営者でもないしそのあたりは全く興味を持っていませんでした。

ただ、会社で管理職ともなるとやたらと雑務が多く、自分はいったい何なのか、何をすべき人間なのかと、当時コーポレート アイデンティティが盛んに言われた時、自分のパーソナル アイデンティティについて自問自答し、ある結論に達したことを覚えています。

	<p>(山崎 博)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 今回は雇用・人事システムの構造改革がテーマですが、発表資料では主に日本の製造業が分析されており、欧米の企業との対比が表に纏められていますが、終身雇用や年功序列の人事制度は既に崩れていると思います。私が勤めていたエンジニアリング会社は建設業に分類されますが、命令服従型のピラミット構造ではなくフラットで、プロジェクトごとに機能集団が組織化されるエンジニアリングワークのため、雇用・人事システムの構造も本人の希望で社内移動に柔軟性のある形態であったと思います。</li> <li>➤ 何人もの方が指摘されているように、米国型の利益最大主義で、生産性の悪い従業員を簡単に首にし、外部から替わりの人材を採用することで、コストカットにより目先の利益と株価を上げて株主に貢献することで、そのトップは何億もの報酬を得る、というグローバルシステムは日本の文化には合わないと思います。かつての日産自動車のカルロス・ゴーン社長も思い切ったコストカットでこれをやりました。チーム力が発揮できる日本型の雇用システムの良いところを残しながら、欧米型の雇用システムの明快な部分を取り入れるのが良いと思います。</li> <li>➤ 昭和の良き時代の製造業の代表的な経営者である松下幸之助や豊田章一郎などは、ものを創る前に人づくりが第一に考えていました。本田宗一郎や井深大などのトップも同様です。製造業は有形、無形のものづくりの技術が現場の人材に依存するためです。成長する会社のトップは、グローバルな視野で将来を見つめた成長戦略を考えて研究分野に投資し商品化し市場の開拓を実施してきました。最近の企業トップは、利益の内部留保にはしり、成長戦略に沿って資金を投入することを怠っていると思います。</li> <li>➤ 今後の日本の雇用システムにおいては、シニアと女性の能力を如何に活用できるかが課題です。また、従業員が社会のためになっていることを実感でき、仕事を通じて能力アップできることが重要です。転職サイトのアンケートによれば、ホワイト企業・ブラック企業・ゆるブラック企業など、直近で働いている企業は何色だと思うか聞くと、「ホワイト企業」13%、「ブラック企業」32%、「ゆるブラック企業」27%、「何色でもない」28%。とのおことです。ノルマに追われて自殺者が出るような会社は自然淘汰されるべきでしょう。</li> <li>➤ 非正規雇用とは、派遣社員・契約社員・アルバイト・パートタイマーのように、あらかじめ定められた期間に限って働く雇用契約を指します。総務省の調査によると、役員を除く雇用者のうち正規雇用者の割合は 63.1%、非正規雇用者の割合は 36.9%となっており約 4 割が不安定な雇用条件で働いています。非正規雇用の割合は年々増加しており、非正規雇用が「日本の生産性」を低迷させた根本原因であるとする識者もいます。</li> <li>➤ 外資系企業は自分の実力で勝負したい人や思い通りに自分のお金を運用したい人に向いています。実力がある人なら、日系企業よりも外資系企業の方がはるかに高い生涯年収を得られるでしょう。ただし外資系企業は突然の解雇にも覚悟が必要です。あの破竹の勢いであったテスラ社は、EV の販売利益に翳りが見え始めたとして、全世界にいる従業員の 10%以上を解雇すると伝えたことがわかりました。すでに人員整理が実施されていて、10 年以上同社で働いた幹部職が会社を去ったとのことでした。</li> </ul>
<p>幹事会 報告</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第 89 回年会は盛況のうちに閉幕した。</li> <li>・ 総会での議決の投票率をあげるために PR することにした。</li> <li>・ 教育関係：公開講座は 6/8～7/6、入門講座は 6/19～7/13 に開催する</li> <li>・ 4/15 から学会本部は同じ茗荷谷近辺のたのビルに引越す</li> </ul> <p>〒112-0006 東京都文京区小日向 4-2-8 大樹生命小日向ビル 4F Tel. 03-6801-5563</p>

今後の 予定	5月 見学会 東京ガスのメタネーション研究施設 6月 神田氏 リアル方式 702 会議室 7月 持田氏 リモート方式 8月 山崎氏 リアル方式 709 会議室 9月 猪股氏 リモート方式 10月 見学会 11月 西村氏 リモート方式 12月 宮本氏 リアル方式 1月 大谷氏 リモート方式 2月 松村氏 リモート方式
次回日程	1. 日時 2024年5月15日(水) 13時~14時30分 2. 場所 東京ガステクノステーション(鶴見) 3. 技術課題 革新的メタネーション技術
次々回 日程	1. 日時 2024年6月11日(火) 2. 場所 かながわ県民センター702 会議室 3. 技術課題 神田氏から提供