

シンポジウム開催記録

- シンポジウム：働き始める前に知っておきたいこと～日本のサラリーマン，その賃金と処遇～
- 日時：平成24年11月25日（日）午後1時30分～4時30分
- 場所：京都大学総合研究8号館1階・講義室1

プログラム

第I部 人事担当者からの研究報告「職務遂行能力は如何にして測られるか？」

三井化学株式会社 市村彰浩氏  
トッパン・フォームズ株式会社 坂田甲一氏  
株式会社日立製作所 秋原誠吾氏

第II部 企業，経営者団体，労働組合，会場参加者による研究討論「日本のサラリーマン，その真の姿と『働きがい』」

コメンテーター  
関西経済連合会 中井正郎氏  
関西生産性本部 井上謙治氏  
連合 仁平章氏  
電機連合 小原成朗氏  
産労総合研究所 重山紀子氏  
(司会：京都大学 石水喜夫)

第I部 研究報告「職務遂行能力は如何にして測られるか？」

司会 皆さま，本日はご来場，誠にありがとうございました。

ただいまより，シンポジウム「働き始める前に知っておきたいこと～日本のサラリーマン，その賃金と処遇～」を開催いたします。

まず本日も登壇の方々をご紹介します。ご出席くださった方々は，それぞれ企業，経営者団体，労働運動，出版など，各分野でご活躍の見識あふれる方々です。皆さんお忙しいなかを，また遠路のなかを本学へお越しくださいました。お集まりの学生諸君，あるいは本学関係者におかれましては，どうぞ心からの拍手により感謝の気持ちをお示しくくださいますようお願いを申し上げます（研究報告者3名，コメンテーター5名を紹介）。

司会 それではまず，本日のプログラムにつきご説明申し上げます。第I部「職務遂行能力は如何にして測られるか？」では，三井化学株式会社さま，トッパン・フォームズ株式会社さま，株式会社日立製作所さまより，それぞれ各社の賃金・処遇制度についてご説明をいただきます。

およそ賃金と申しますものは，仕事基準によるものか，人間基準によるものか，この2つの原理に分類されます。仕事基準とは仕事の内容に応じて賃金を支払うものであり，人間基準とは，一人ひとりの労働者に賃金を対応させるものであります。

日本の主要な企業の，中核的な労働者については，一人ひとりの労働者の能力に賃金を対応させる，人間基準の賃金が採用されてまいりました。職務遂行能力とは，ここにおける労働者の能力を示すものであります。

日本のサラリーマンの賃金と処遇を理解するためには、この職務遂行能力という概念を理解することが不可欠です。ところが、人間基準の賃金を理解し、さらには職務遂行能力という概念を理解することは、現代の日本の学生にとって決して容易なことではありません。

なぜなら、今日の大学の経済学では、アメリカの影響もあり、仕事基準の賃金を前提として組み立てられているものが少なくなく、労働法、あるいは労働政策の検討の場においても、仕事基準の賃金を規範的なものとする傾向が強まっております。

こうしたなかで、私は学生諸君が有意義に職業を選択し職業生活を実りあるものとしていくために、職務遂行能力について正しい知識を持ち、その持つ意義をつかみ取って欲しいと日ごろより考えております。

本日は、私のこの問題提起にご賛同いただいた3つの会社の人事の責任者の方々から職務遂行能力の概念について学び、日本のサラリーマン・サラリーウーマンの働きがいについて考えてまいりたいという趣旨で企画したものです。第Ⅰ部では、この3社さまからの説明を中心に進行します。

第Ⅱ部では「日本のサラリーマン、その真の姿と『働きがい』」と題し、コメンテーターからの質問・問題提起によって討論を進めてまいりたいと思います。

それでは第Ⅰ部「職務遂行能力は如何にして測られるか？」を開始いたします。三井化学の市村さま、まず最初の説明をお願いします。市村（三井化学） 三井化学の市村でございます。資料は石水先生のご要望に基づいてつくりましたが、賃金制度について、さらにご質問等があれば、後ほど承りたいと思います。

まず、三井化学株式会社の概要ですが、設立は1997年10月です。歴史的には三井グループの化学会社として発足したのは、およそ100年前で、石炭化学を中心に九州の大牟田というと

ころからスタートしております。戦前は、肥料・染料といったことをなりわいとして、戦後は石油化学ということで、いろいろな会社に分割、また統合を繰り返して、1997年に旧三井東圧化学と旧三井石油化学が合併して、現在の三井化学となったものです。

その後、いろいろな事業の買収等を行い、出身会社ということでは旧2社プラス旧宇部興産の方であるとか、旧武田薬品の方であるとか、旧三協の方であるとか、いろいろな出身の方が一緒に働いているという会社です。

社長は田中稔一で、資本金は約1250億円、従業員は海外を含め連結ベースで、約1万3000人になります。関係会社は101社に絞ってきておりまして、国内製造拠点が6工場、国内販売拠点が本社、支店3ということで、約10億株を発行しています。売上高は約1兆5千億円です。

製造製品群は汎用品から機能材料まで幅広いのですが、それぞれの製品名はなじみが薄いかもしれません。まさに化学ですので、「B to Bビジネス」だけで、最終消費財の製造は皆無に近いと考えていただいて結構です。したがって、お客さまはメーカーということで、自動車メーカー、電気メーカー、素材メーカーと多岐にわたっています。

主要組織の体制は事業本部制をとっており、5つの事業本部と三井化学東セロ株式会社（三井化学グループ）で実質6事業本部といえます。「石化事業本部」、「基礎化学品事業本部」、「ウレタン事業本部」での製造品は「汎用」と申しまして、比較的ボリュームの大きい、広く世の中に使われているようなものをつくっています。それに対し、「機能樹脂事業本部」、「機能化学品事業本部」は、もうちょっと手の込んだといえますか、付加価値の高い製品を志向しているような、そういう事業本部です。

化学メーカーですので、末端商品は非常に幅広く、自動車、家電から日用品の原料まで含め、

非常に幅広い事業を行っています。たとえば、自動車を例にあげれば、バンパーから内装材、エンジン回りも含めて、実にさまざまな素材を提供しています。

事業の海外展開につきましては、この10年ぐらい、他社と同様に、急加速せざるを得ない状況にありまして、海外拠点数が増えています。現在、海外拠点数は38、海外拠点の人員は約3500名で、国内は徐々に縮小していくなかで、海外が著しい伸びを示しています。そのなかでも、アジアでの拠点数が増えておりまして、現時点で、アジアが人員で75%、拠点数で70%をしめているという状況です。

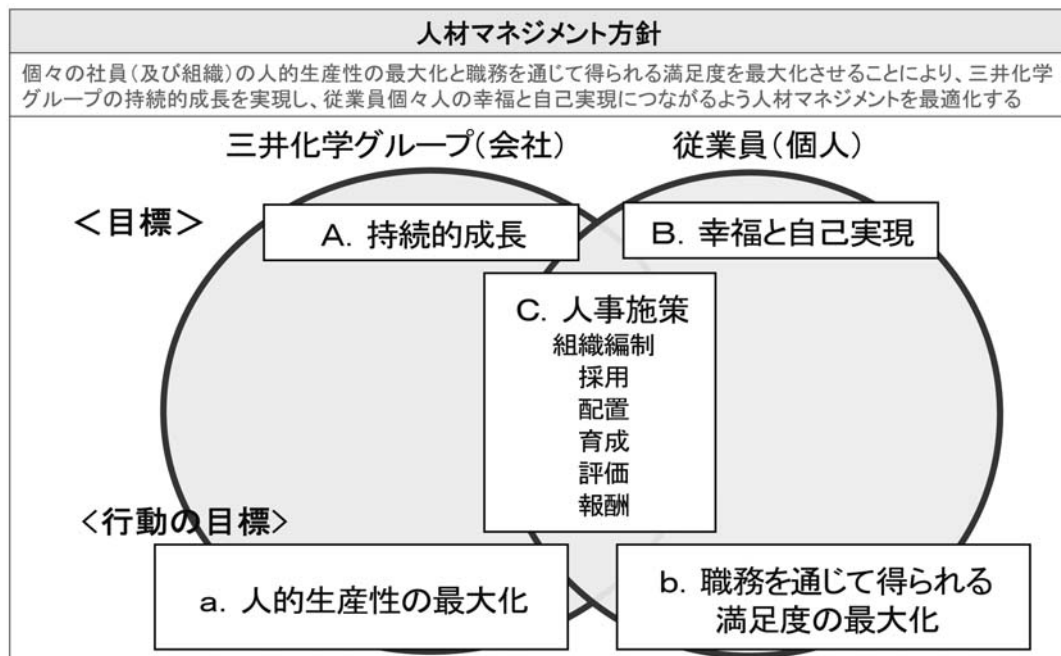
それでは、人事・処遇制度に話を移します。図I-1は、人材マネジメント方針をまとめたもので、合併後10年たったところで考え方を整理し直し、概念図に表しました。こうした考え方は、日本の会社に共通する部分も多いのではないかと思います。

左右に大きな輪が2つあり、中央に重なり

あった部分があります。左側が会社の活動領域で、右側が個人の活動領域を示します。この2つが重なったところに、会社のなかでの仕事、あるいは会社のなかでの生活というのがあるということで、私ども人事部門は、この重なりあったところに責任を負っています。

左の輪の企業の目標としては、持続的な成長によって世の中に貢献していくということです。人的な面では人的生産性の最大化ということを中心に志向していくということです。右の輪の個人は、今日お集まりの学生の皆さんも含めまして、これからいろいろなかたちで社会と関わり、自分自身の、あるいは家族の幸福と自己実現を目指していくということだと思っております。

会社のなかでは、長期雇用を前提としておりますので、相当な期間にわたって職務を通じて得られる満足度を最大化して、個人の目的と組織の目的を、できるだけ極大化していきたい、スパイラルアップしていきたいと考えていま



図I-1 人材マネジメント方針

す。これに応えるため、中央の四角に囲ってありますように人事施策をとります。いままで述べてきた個人の目的と組織の目的に関する基本的な考えを実現すべく、職務編成、採用、配置、育成、評価、報酬という機能ごとに、努力を重ねています。

図I-2は、このシンポジウムのテーマである「職能資格制度」について、当社の人事制度全体のなかでの位置づけを示しております。図の中央、一番上に経営ビジョンがあります。会社としてはこうありたいというもので、それに基づいて中期的な経営計画を、当社の場合は3年刻みでつくっております。さらに、これは単年度の予算に展開されることとなります。それぞれの組織で年度ごとに目標設定、計画、実行、レビュー（業績評価）が行われ、それが個人の目標管理、あるいは評価へとつながっていくということです。

目標管理制度、報酬制度、配置・異動、人材

確保・育成の基礎となる資格制度に「職務グレード」と「職能等級」があります。社員には一般社員と管理社員がありますが、一般社員は「職能等級資格制度」を基に処遇しています。これは先ほど石水先生から説明のあったもので、当社の場合、一般社員に対して職能資格制度を持っているということです。管理社員は「職務グレード」ということで、職務ごとの成果責任の大きさに基づいて処遇を決めるという考え方です。

当社の人事制度は、1997年の三井化学発足後、1999年に制度の統合があり、2004年に新制度の適用が開始されたという経緯がありましたので、ここで、一般社員の人事制度について、その主な経緯と考え方を説明します。

まず、一般社員の人事制度では、職務遂行能力の伸長を重視して、1999年の4月から現在のかたちの職能資格制度を取り入れています。

能力の伸長が見込まれる一般社員層について

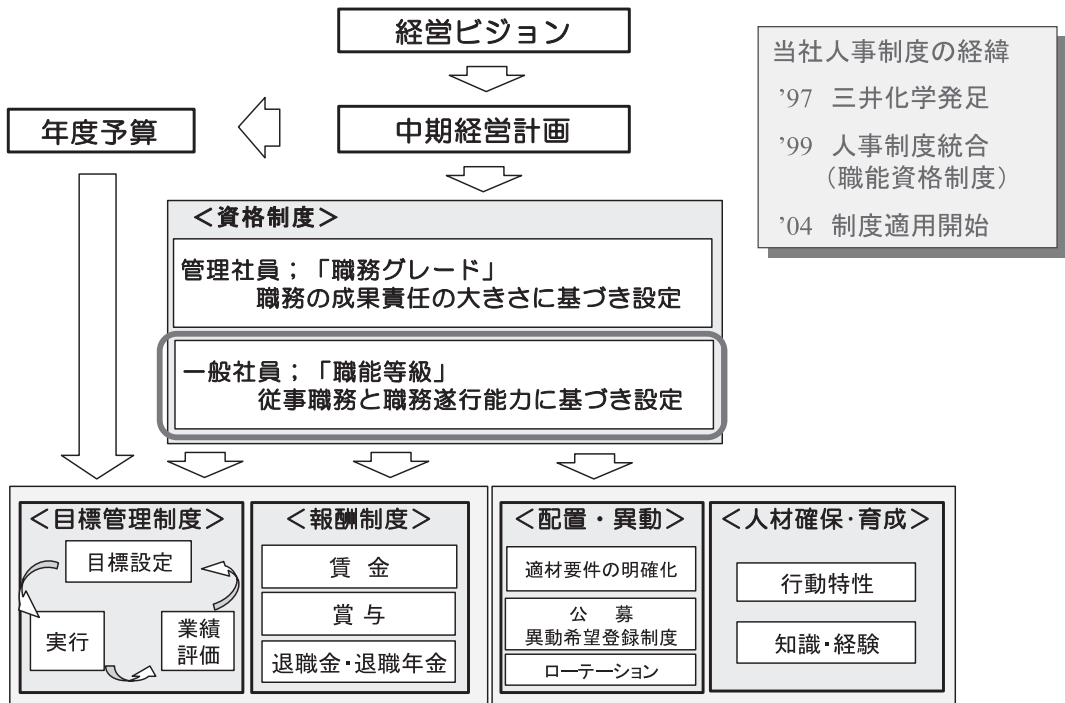


図 I-2 人事制度の概要

は、人材育成を基軸として、①能力、これは職務遂行能力のことで、②情意、マインドの高揚、そして、③業績。この3つを正しく評価して、それに見合った処遇を行う職能資格制度を継続しているということです。

併せまして、2004年の4月に「職務」の概念を導入しました。職能資格制度には、長期的視点に立った人材の育成、それと職務変化に柔軟に対応できるという長所があります。ポジションと処遇は必ずしも密接にリンクさせる必要がないということが長所であり、職能資格制度の持つ柔軟性といえます。この長所を生かしながら、一方で処遇と貢献度間の関係性が必ずしも明確でないという短所もありますから、その短所を抑えるという意味で、職務概念というものを導入したということです。

納得性、公平性、透明性を確保するという観点から、職務実績と職務遂行能力をそれぞれを正しく評価して、職務従事状況と併せまして職

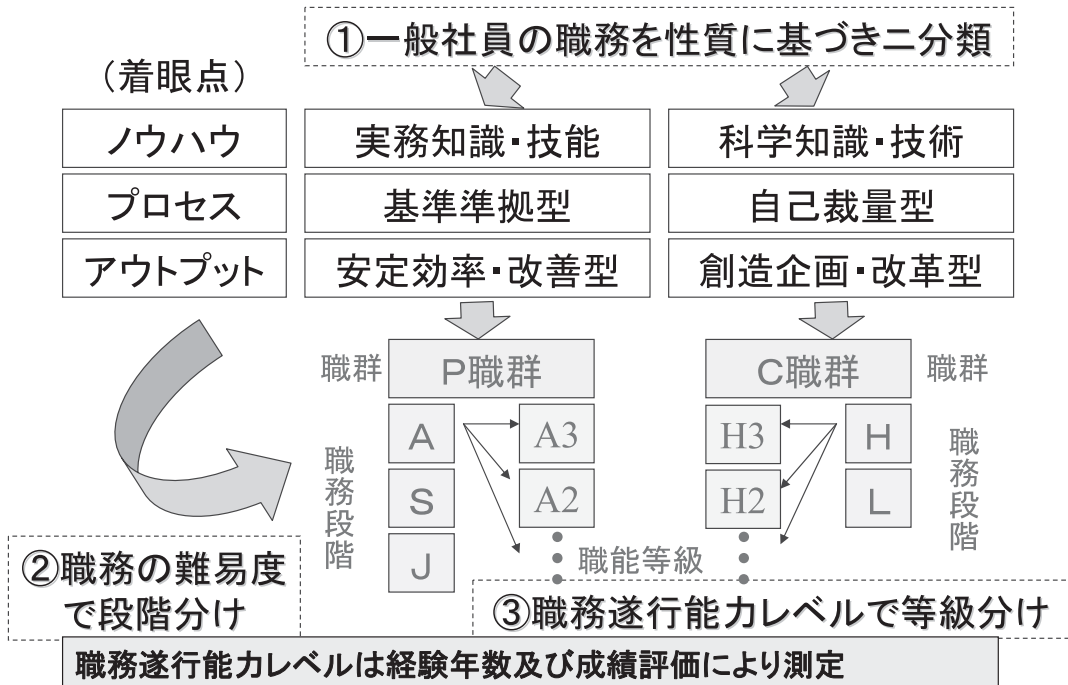
能等級資格制度に基づく適切な処遇を行っているということです。

図I-3は、現在の仕組みを概念図に示したものです。一般社員は職務の性質に基づき2つに分類されますが、これは、一般社員には2つのコースがあると理解していただいていると思います。一つは左側のP職群、もう一つは右側のC職群です。

職務を分類する場合の着眼点には「ノウハウ」、「プロセス」、「アウトプット」があります。ノウハウという点では、P職群は実務知識・技能が求められる職務で、C職群が科学知識・技術が求められる職務といえます。プロセスという点では、P職群は基準準拠型のプロセスが求められ、C職群は自己裁量型のプロセスが求められます。アウトプットという点では、P職群は安定効率・改善型であり、C職群では創造企画・改革型であるといえます。

この2つの職務について、それぞれ、職務の

**【参考】職群と職務段階、職能等級の考え方**



図I-3 職群と職務段階、職能等級の考え方

難易度に応じて「職務段階」を設けます。P職群にはA、S、Jという3つの職務段階、C職群にはH、Lという2つの職務段階があります。職務の段階分けは、職務のレベル、職務の難しさ具合、貢献度の大きさに応じて行われています。そして、この職務段階のなかを職務遂行能力に応じて等級分けし、評価、処遇を行うというものです。

このように、基本的には、処遇は職務遂行能力に基づき、経験も含めた能力の向上に応じて、評価、処遇を行うというのですが、一方で職務による段階別の管理も行っているということです。

一般社員は、段階的に経験を通じて能力を伸張させ、それに依って評価、処遇をしていきます。つまり、人事施策は中長期的な視点に立った「育成」というものを中心に動いているということです。人材育成の仕組みには、OJT（仕事を通じたトレーニング）とOff-JT（仕事外の研修）とがありますが、仕事を通じた能力の伸張を期待する制度として、当社では①職場ラインでのOJTと②職場を超えた全社視点での経験機会の付与とがあります。

まず、①職場ラインでのOJTにあたっては、「業務目標」、「行動目標」というものを毎年度立てております。この目標の達成状況を年に一回の面談を通じてレビューし、一人ひとりがどこが上手にできて、どこが上手にできなかったのか、あるいは今後伸ばすべきポイントはどこかといったことを確認し、今後の成長に生かしていきます。こうした年度の目標のフィードバックに加えて、「キャリア面談」を行っています。これは、3年後、5年後どういう仕事をしたいか、将来どんな仕事がしたいか、それに向けたとき、現時点で何が課題なのかといったことを個別に上司と部下で話し合う、あるいは人事部門と共有するということです。これらの取組を踏まえて、それぞれの職場では業務を通じた支援、指導を行います。

それから②職場を超えた全社視点での経験機会の付与としては、中期的な視点で、また全社的な視点で経験機会の付与を行っております。職場の上司・部下の関係だけだと、どうしても見える世界が限られますので、「5年目・10年目面談」というのを行い、入社5年目と10年目の年を節目の年として、人事部門と、製造、販売、研究、それぞれの主立った人間が面接官として入りまして、フェアな状況で一人ひとりについて、現状の仕事、あるいは今後について、希望等を面談します。また、ラインでの上司による支援、指導の状況、あるいは5年目・10年目面談の状況を踏まえて、「ローテーション制度」というものがあります。これは、入社10年間の間に、異なる系を経験しようということ、販売であれば違うディビジョンに移るとか、研究から販売に移るとか、生産技術から事業の方に移るとか、系を超えたローテーションを一回は行いましょう、あるいは、同一の系が4年を超えたところでは次の別の新しい経験を検討しよう、という趣旨の制度です。ローテーション制度は45歳あたりまでカバーしています。さらに、「社内公募制度」というものもあり、空きポジションが出て必ずしもうまく候補者が見つけられないときには、社内でオープンに募集して、面談など公正な手続きを踏んでポジションを埋めていくということを行っております。

図I-4は、当社のキャリアパスのイメージです。長期雇用のなかで限られたポジションと人材とを組み合わせていきますから、現実には全員が希望どおりにいくわけではありませんが、社員一人ひとりには、できる限り多様な経験をしていただきたいと考えております。

ここでは事業系の方のケースを取り上げましたが、最初は事業部に配属されたあと、ある節目では海外の関係会社、あるいは支店に行くとか、本社の間接部門を経験してもらって、このケースでは事業部のラインに戻る、あるいは関

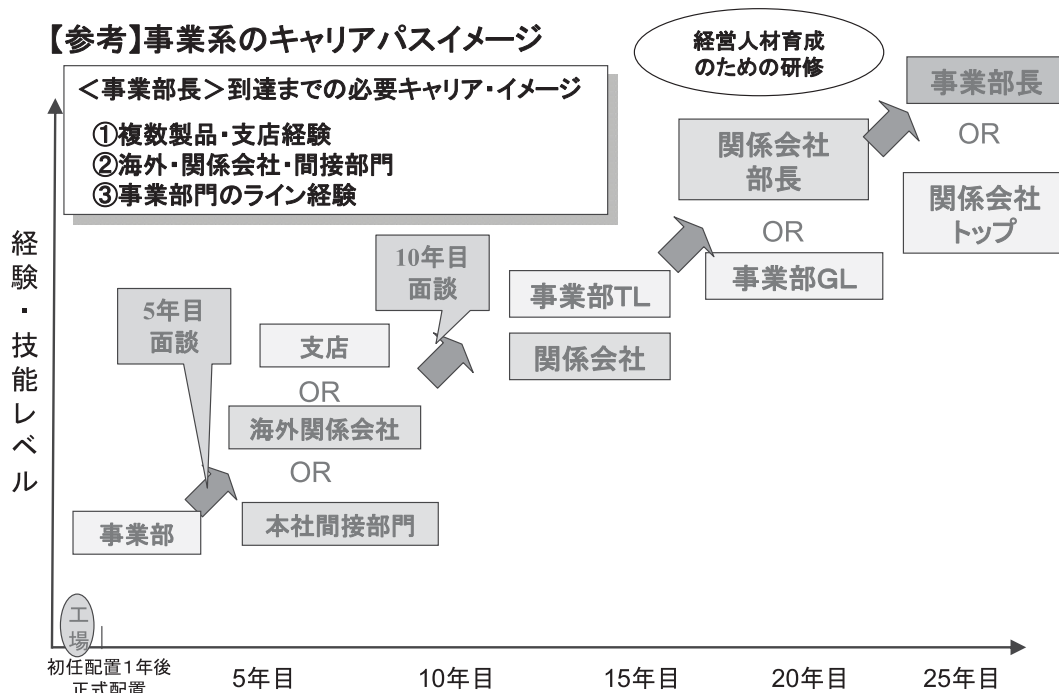


図 I-4 人事育成の仕組み

係会社の事業ラインも経験するということになります。こうして段階を追うことで、より高い、また、より広い視野で仕事をすることを目指してもらいます。

事業系の場合は、事業部長あるいは関係会社のトップを目指してもらうことになりますが、これは各系ごとに、研究系、生産技術系、管理系といったように区分して設定しています。

以上がOJTとローテーションについてですが、次にOff-JTについて説明します。かつてのOff-JTは、全員参加型の研修が多かったのですが、最近はかなり限定しています。「チャレンジラーニング」という制度がありますが、これは外部機関が企画している研修コースを社員に提供するもので、全部で300位のコースがあります。これらは自己責任ということで、自分で見つけて、自分で申し込んで、自分で勉強します。通信教育もスクーリングも両方ありますが、費用の概ね半額を会社が補助し自己の判断で利用するという制度です。また、「階層別

教育」は、ある階層一律に行うもので、研修の目的別に行う「目的別研修」をそれぞれの目的に応じて行うなど、かつてのOff-JTに比べ絞り込みを行いました。

人材育成は研修目的別に、職能等級・職務グレードを踏まえて体系化しています。基盤強化を目的とした研修には「役割機能強化」や「キャリア開発支援」の研修があります。職能資格的な段階を追って能力を伸張させるという人材育成方針が基本でありますから、「役割機能強化」のなかの「新入社員研修」(入社導入研修)、「若手基礎力強化」, 「チューター研修」, また、「キャリア開発支援」のなかの「5年目・10年目面談」などが人材育成体系のなかに位置づけられ、さらに、他の研修との関連性が考慮されております。

その他にも研修は多岐にわたっておりませんが、「戦略実現に向けた重点人材の育成」を目的とした研修では、特にグローバル人材強化の研修が拡充されてきています。「海外赴任前研修」

や「海外実務研修」などです。海外に1～2年行っていただいて、さまざまなチャレンジを経験してきてもらったり、実際に現地で語学を研修してもらおうといったようなことが増えてきています。

このようにグローバル化対応は経営上の大きな課題であり、人事施策においても、グローバルな人材の活躍を支援し、公正に処遇していくことが求められています。一般社員については管理社員になるまで、いままで説明してきたとおり職能資格制度で処遇します。当社の場合、大学の学部卒で入社すると、およそ10年目のところまでは、経験を積んで能力を伸張させ、それに応じて仕事をしてもらうという考えで職能資格制度を用います。しかし、管理社員のところからは「職務等級資格制度」を用います。職務等級資格制度は、社員が従事する職務（ポジション）の成果責任（役割）を明確化し、職務評価を行い、職務グレードに基づき処遇するものです。つまり、職務価値の大きさによって処遇する制度を用いるということです。

こうした一般社員と管理社員の処遇の違いには、グローバル化が進展しているという背景があります。世界中みわたしても、賃金はあらかた職務給です。グローバルな仕事が増え、人の移動もどんどん加速するなかで、ポジションごとの職責の大きさによって処遇する、つまり、このところは労働市場の価格によって決まってくるということです。

したがって、職務ごとの責任、権限を明確にし、それに応じた処遇を行っています。また、それに合わせて、能力・特性、これは最近ではコンピテンシーという言葉が使われておりますが、こうした能力・特性といったものをきちんと評価し、社員の育成の視点は引き続き持ち続けるという考え方です。

図I-5は、グローバル化に向けた経営課題をコンセプトとしてまとめたものです。国内マーケットがシュリンクしていくなかで、海外事業

を伸ばしておりますので、グローバル経営の加速は急務です。

図の一番上の「ありたい姿」では「アジアを中心にグローバルに存在感のある化学会社を目指す」という姿を示しています。そして、「地域特性に合った企業活動をスピーディーに展開している」という状態をつくりださねばなりません。これはなかなか大変なことです。特に、地域に根ざしたというところが難しいところで、これを実現する体制、そして、人の育成をどのようにして行っていくかというのが大きな課題です。

そこで重要な概念となるのは、Diversity & Inclusionということで、多様性と取り込みということです。このところが、なかなか日本人にとって難しいところで、日本の本社が、これを実感として肌で感じ取って、多様性を重んじていくということが、一番困難なところなのですが、取り組まなくてはならない、これからの重要課題だと思っています。

いま展開しようとしていることを、2つの切り口から言いますと、一つは、本社のグローバル化ということで、もう一つは、海外現地法人のマネジメント力強化ということです。そのための方策は3つありまして、一つはコアバリューの確立、徹底です。海外を含めいろいろな方がいますので、それを横串にした共通の価値観が、かなり重要だと思います。これをコアバリューと呼んでいます。当社の場合、事業の歴史が長いので、皆さんは「三井家創業以来の……」といったものを想像するかもしれませんが、実のところそういったものは稀薄になっています。そうしたなかであって、新たにコアバリューという横串を通そうと取り組んでいるということです。

2つ目は、グローバルな基盤やその仕組みとして、海外現地法人の責任と権限を明確化させ、権限委譲を図ることです。そして、そのためにはコミュニケーションが重要です。コミュニ





図 I-5 グローバル経営加速に向けたマネジメント

ケーションは日本人同士でもなかなか難しく、マネジメントの永遠の課題といえますけれども、これをグローバルに、いろいろな人種、国籍、習慣を超えて実現していくということです。

3つ目が、グローバル人材の確保、育成ということで、グローバル経営加速に向けた人材マネジメントであり、これまでお話ししてきたように、いま一歩ずつ進展させているところです。

このようにグローバルリーダーの獲得と育成が大きな課題となっていますが、基本的には国内と海外の間での異動を通じて育成します。できるだけ早いうちに海外の経験を複数回行ってもらいながら、いろいろな考え方、ものの見方に触れてもらい、文化の違う人々と一緒に仕事をしながら、そういう人たちを導くということを体得してもらいます。また、採用にあたって

も、国内大学に限らず、海外の優秀大学から直接採用を行います。いま、特に中国、シンガポール、インドの大学からの直接採用チャンネルの拡大に努めています。

グローバルな人材育成の仕組みについては、先ほども説明しましたが、グローバル化対応のOff-JTとして、海外英語研修、目的別英語研修などがあり、海外赴任前研修では3か月くらいかけて異文化対応力と語学を赴任先ごとに設定しています。グローバルリーダーシップ研修は、海外のナショナルスタッフのリーダー候補と一緒に、今年から場所をシンガポールに移して全て英語で実施し、次世代経営者人材育成の基幹研修と位置づけています。対象層は30代後半で、今年は初年度なので40代もかなり混じっていますが、若いうちから経営のリテラシーを学び、同時に異文化対応力やリーダーシップを身につけ、人を導くことのできる価値

観、リーダーシップの確立を目指します。

海外展開のなかで異なる言語、文化の人々と働いていきますので、Diversityという考え方を重視していますが、当社では、このことを「3Gで推進する」と位置づけています。GeographicalなDiversityのほかに、GenderとGenerationも加え、多様な方々が、多様なかたちで活躍するという取り組みをしています。

コアバリューは、今年9月にできたばかりですが、Challenge（挑戦）とDiversity（多様性）とOne Team（一致団結）です。この言葉を基本的な価値観として浸透させていきます。いずれも普遍的な言葉なので、これらを自分たちの腹に落とせるように、実際の実務のなかで生かしていくことが、これからの課題です。

さて、最後に、今日集まってくださった京大生の皆さんに、私どもの立場からの期待をお話しして結びにしたいと思います。皆さんは間違いなく将来の日本を背負って立つ方々ですから、私も大いに期待して4つの話をします。

一つはGlobalな視点を持って欲しいということです。当社は化学メーカーでグローバル化という点ではむしろ遅れをとっているポジションだと思っていますが、それでも、もうグローバル化しないではいられないのです。私自身の職務をみても、昔は人事部というのはドメスティックだったのですが、いまやグローバルミーティングが年中あるという状況で、もちろん皆さんは、そういう準備をされていると思いますけれども、グローバルにもものを見て、何が本質的な問題であり、自分に対してはどういう影響があって、そして、どう動きべきなのか、ということをごひ考えるようにしていただきたいと思っています。“Think globally, Act locally! Learn locally, Act globally!”という言葉は、もう一般的な言葉になっていますが、これを本気で行うことは決して容易なことではありません。

次に、Diversityの受容ということです。こ

のこの本質は、国とか肌の色とか宗教などを超えて、一人ひとりの人間を尊重するということです。人事とは人のマネジメントそのものですので、その本質にもう一度立ち返り、日本とか人種とか国籍とか文化とか、そういったものを乗り越えてみたいと思っています。しかし、こうしたことは、同じ環境で育った人間が多い日本ではなかなか難しいことであり、Diversityの受容のための機会を早くから持ち、そういう環境に慣れ親しんで、それを体得し、行動で示せるようになって欲しいと願っています。

3つ目はChallengeです。会社に入ると、もう年を追うごとに、厳しい課題がどんどん増えてきます。しかし、そうした難しい課題を自分で見つけることのできない人は、なかなかいい仕事ももらえないというのが会社の実態です。皆さんには、ぜひやりたいことを見つけ挑んでもらいたいと思います。

そして4つ目は軸をつくるということです。いずれ皆さんは、人をリードする立場になります。人をリードするには、自分の軸といますか、価値観といますか、そういうものは必須です。若いうちは、まだ哲学みたいなものはお持ちにならない方も多いかもしれませんが、そういうものの見方のようなものを、できるだけ自分のなかで整理しておいて欲しいのです。もちろん、そうしたものは変わっていくものなので、最初から立派な人はいません。役員をやっている人だって、まだまだ価値観というものは経験を通じて変わっていくものだと思いますけれども、ぜひ軸を持つ、軸をつくるということにご努力いただけたらいいのではないかと思います。

司会 市村さま、ありがとうございます。それでは引き続きまして、トッパン・フォームズの坂田さま、よろしく願いいたします。

坂田(トッパン・フォームズ) トッパン・フォームズの坂田でございます。これから、当社の職能等級制度と、そのもとでどうやって賃金が決

まるのかということにしぼって説明します。本日のシンポジウムの趣旨にフォーカスして、通常の会社説明からは大幅に簡略化しましたので、全体像がやや分かりにくいところもあるかもしれませんが、その点をご理解ください。

私としては、今日の説明は、京都大学でのゼミのようなものととらえまして、普段、採用活動で説明する仕方とはあえて違う切り口で説明したいと思います。また、私自身として自分の所属する会社の制度をどう思っているかといったことも語ってみたいと思います。実のところ、私は、自分の会社の制度を完全に正しい姿であるとは思っていません。それは、いまの姿が完成形だとは思っていないということです。トッパン・フォームズは印刷会社なのですが、いまの時代、事業領域が大きく音を立てて変化しており、この変化のなかでものを考えることが大切だと思っています。

まず簡単に会社の紹介をいたしますが、当社は約半世紀前、もはや戦後ではないといわれたころ、カナダのムーア社という会社に技術的指導を請いながら設立された会社です。その後、1997年に社名変更があって今日のトッパン・フォームズになりました。

「フォーム」というのは伝票のことです。「ビジネス・フォーム」といいますけれども、いまはみることはなくなりましたが、コンピュータからカタカタと出てくる紙がありますね。それは印字されて出てきますが、そのためのフォームがあります。当社の事業はそういったものから始まりました。

しかし、それはスタートのときの話で、いまはそういうものは大幅に後退しています。事業領域は、もちろん印刷がベースにありますけれども、現在はICTとっています。私たちはこれを分かりやすく、インターネットとカードとタグと説明しています。これは当社の事業領域の話ですが、それに対応した商品があり、さまざまなサプライ品があって、印刷・製本のた

めの機械であるとか、物流のデバイスなどもあります。

一般に印刷会社と言えば、ドメスティックな産業と思われていますが、実のところ、もはや海外を無視することはできません。当社も中国を初めとして海外に進出しています。この結果、年商数億円から始まった会社が、50年たつて2200億円の売上をあげて、100億円強の利益を出しています。ただし、それに携わる人員は7000人であり、労働集約型の事業展開であることもご理解いただけると思います。

図II-1は、このような当社の、経営における基本的な考え方を示したものです。「伝統」と「今日的」という切り方をしています。伝統というのはどこの会社にもあると思いますが、いわゆる経営信条であり、当社では「三益一如」です。三益とは、社会益、会社益、そして個人益ということです。社会益というのは社会の役に立ちましょうということ。会社益というのは会社の発展に尽くしましょうということ。個人益というのは自分自身の幸福のために頑張りますということです。当社は、これらを創業のときからうたっています。

これに加えて、今日的なテーマとして、「ダイバーシティ&インクルージョン (Diversity & Inclusion)」であるとか、「ワークライフバランス (Work-life Balance)」が大切であるといわれています。これらは、多様性とその容認、あるいは仕事と生活の調和ということで、そういったことを考えながら人事施策を進めていかなくてはならないということです。

もちろん、これらの言葉はそのとおりののですけれども、あまり前向きなものとして打ち出すのは、私としてはどうかと思っています。私がダイバーシティだとか、ワークライフバランスだとかいう場合には、必ずしも前向きにしているわけではなくて、これらの言葉の根底には少子高齢化の問題があるだろうと思っているのです。



図II-1 基本的な考え方I

少子化の結果、人口の減少は既に始まっています。これからいろんな施策を打って新しく子どもたちが生まれてきたとしても、その子どもたちが仕事をするようになるまでには20年くらいかかるわけで、その間、働き手の減少傾向は続きます。そうしたなかで多様性といっているのは、たとえば最近の若い方は、一人ひとり違って、個性豊かであるとか、そういうことをいっているのではないのです。働き手が減ってくるなかで、さまざまな人が仕事の場に参加しなくてはならないということです。

つまり、この前までは仕事をしていなかった年齢の高い方、60歳を過ぎた方、そういった方々にまで仕事の場への参加を求めていくということです。それから子育てを終えた女性の方、ハンディキャップを持っておられる方、障害者の方、さらにはグローバル化というのとは少し違った意味で外国籍の方々。本当に多様性があります。こうしたいろいろな方々が一緒に働いて国を支えていく必要があるということです。

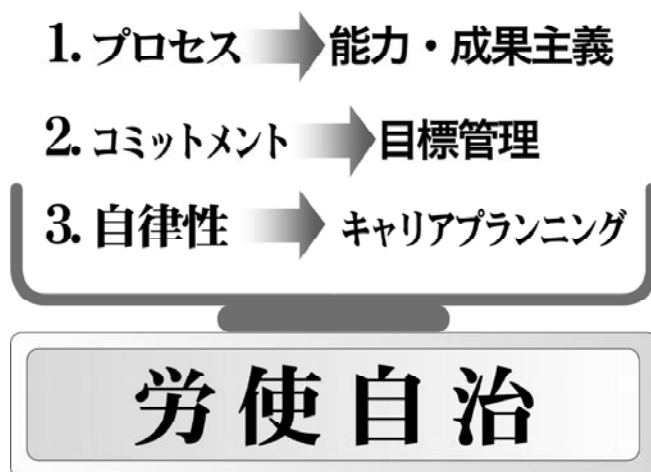
週5日、一日8時間に残業。土日にも必要とあらばいとわず出勤というような人ばかりではあ

りませんので、いろいろな方々の組み合わせのなかで会社を運営し、しかも生産性は落とさせませんということになると、非常に悩ましいところです。ここをマネジメント、あるいはその他の工夫でどうやって乗り切っていくかということです。

ワークライフバランスも、そういう文脈のなかで考えてみると、現実が見えてくるのではないのでしょうか。日本人は働き過ぎで家庭生活を顧みないので、その結果少子化が進んでいるから、これからはお父さんをもっと早く家に帰してあげれば子どもも増えるだろうと、そんなふうに考えるのは、私は見当違いだと思います。そんなことではなくて、いま申しあげましたような多様性に対応するためにワークライフバランスを必要としているということではないのでしょうか。

こうした現代社会の現実に直面し、ダイバーシティだとかワークライフバランスを考慮して会社の経営や人事施策を進めていくという課題があります。

図II-2は、人事施策を進めていく場合の基本的な考え方を示したものです。「能力・成果主



図Ⅱ-2 基本的な考え方Ⅱ

義」,「目標管理」,「キャリアプランニング」。この3つがセットです。もともと当社は外国の会社に指導を受けたということをお先ほど申し上げましたが、先輩から聞くところでは、創業してからしばらくの間は、給与、報酬に関してはフルコミッションであったということです。実際のところ、そんなことが本当にこの国でできたのかがよく分からないのですが、成果主義であったということです。

しかし、それではいろいろ問題があるということで能力主義に振れて、それがまた成果主義の方へ少し振り戻ってきて、「・」のこの黒い点を印刷用語で中黒と呼ぶのですが、能力と成果をつないで「能力・成果主義」というふうになったということです。

能力と成果を測る場合には、プロセスというものがあります。これはいろいろない方があると思いますが、当社では「価値ある行動」と呼んでいます。「能力・成果主義」は、この「価値ある行動」を評価するためのものです。

「目標管理」に関しては、コミットメントと書いてあります。目標を立てて、それが達成できたのかを評価し、また、そうしたことを繰り返していく。私は、この繰り返しがまさに、社会生活だと思っています。より高い目標を掲

げ、それに到達するために努力を重ねることを、できるだけ早い段階から取り組むことが大切です。新入社員は自分の目標というのはなかなか立てられないものですが、それでも比較的早い段階から、自分自身で目標を立て、会社や社会にコミットメントしていくと、そこに働きがい生まれるだろうと私は考えています。

3つ目の「キャリアプランニング」というのは、なかなか難しいことなのですが、キャリアについて自分で考えるということです。今時、「社命とあらばどこへでも行って何でもやります」というのは、なかなか美しい姿ではありませんが、ちょっと時代から外れています。そこで、キャリアにおける自律性を大切にすることをお基本にすえて人事制度をつくっていきたくて考えています。

そこで一番下に「労使自治」とことさら大きい文字で書いてありますが、これらのベースに労使自治があると考えています。この「自治」というのは大学の自治会というのとはかなり趣を異にしていると思うのですが、私の考えでは、人事制度、処遇制度を入れるときには、借り物ではうまくいかないということです。借り物がうまくいかないというのであれば、借り物を導入するのではなくて、多少できが悪くても、そ

それぞれの会社にあったものを、それぞれの会社の労使で話し合っつけていくことが大事なのではないかということです。

ワークライフバランスだとか、これは私は借り物だと思っていますが、ワークシェアだとか、世の中のはやり廃りもあるわけなので、労使で本気で話し合っておかないとだめだと思います。

また、労使自治の意義を考える場合に、日本の労働法は古すぎることでもあります。ここで労働法の具体的なテーマに踏み込むことはやめておきますが、条文を読んだだけではどうしたらいいか分からないような部分が多くあります。そういったところは労使でよく話し合っ、最適な解とまでいわないまでも、「妥当解」を探っていくというのが、よりよい制度づくりのもとになるだろうと考えています。

こうした労使自治がうまく回っていくためには、まず基本に労使間の信頼関係があり、労使関係の透明性、さらには労働組合と会社の情報の共有化があります。従業員の処遇を決めるときにも経営についての共通認識が重要です。特に賞与は成果配分ですので、半期ごとの本業のもうけを示す営業利益がどうであったかに左右されます。もちろんそのほかにも要素はいろいろありますが、どれだけもうかったかというのが最も重要です。その「どれだけもうかったか」の指標としては、「前年と比べる」というのが一般的ですが、もう一つ、「計画に対して比べる」というものもあります。私がいま考えているのは、これまでは労使自治のなかで「前年比」が議論の対象でありましたけれども、今後は「計画対比」で議論することはできないだろうか、ということです。これは少し言い過ぎなのかもしれませんが、このように言いますのも、事業計画の策定にあたってもある程度のところまでは労働組合に関与してもらいたいという気持ちの表れです。会社全体の事業計画となると、実のところなかなかそこまではいかないのです

が、事業所ごとではそうしたトライアルも始めたところです。

図Ⅱ-3は当社の賃金体系を示したものです。賃金は大きくは基本給と賞与からなっています。基本給と諸手当はいわゆる月給です。賞与は年に2回です。

「基本給」の決定要素に何があるかという、まず、職務とその遂行能力を示す「等級」です。2つ目は、それに関する「考課」で、評価、査定です。3つ目に「水準」とありますが、これは「あなたはいま実際にいくらもらっていますか」という話です。

これらを加味して賃金を決めますが、勤続、年齢、学歴は除外していますし、男女の違いを考慮に入れないことは言うまでもありません。

これを基本給として、能力を中心に測るということです。基本給というのは本当に賃金のベースになるところで、賃金全体に影響します。

これに、諸手当がつきます。役割に対して支払われる「役付手当」。属人的手当である「家族手当」。家族手当は昨今でははやらない手当ですが、当社の場合はまだ維持しています。地域間格差を薄めるための「地域手当」。成果配分として営業部門については「営業業績給」、営業報奨」といった制度があります。「超過労働手当」と「裁量労働手当」はオーバertimeに對するものです。

ここでは簡略化して、営業に対する「業績給」、報奨」を書きましたが、このほかにもたとえば特許に対する報奨もあります。研究開発部門のほか製造部門でもそれぞれ報奨制度があります。細かく説明すれば、さらに通勤費とかその他の費用に対する手当などもありますが、それらについては省略します。

次に「賞与」ですが、賞与は主に成果に対し報いるもので、夏季と年末があります。当社の特徴としては、かつてのフルコミッション時代の名残だと思うのですが、「アチーブメントクラブ」というものがあります。年間の目標を達

## 基本給

### <決定要素> 等級、考課、水準

- ・役付手当
- ・地域手当
- ・営業業績給
- ・超過労働手当
- ・家族手当
- ・営業報奨
- ・裁量労働手当

## 賞与

- ・夏季／年末
- ・アチーブメントクラブ



図Ⅱ-3 賃金体系

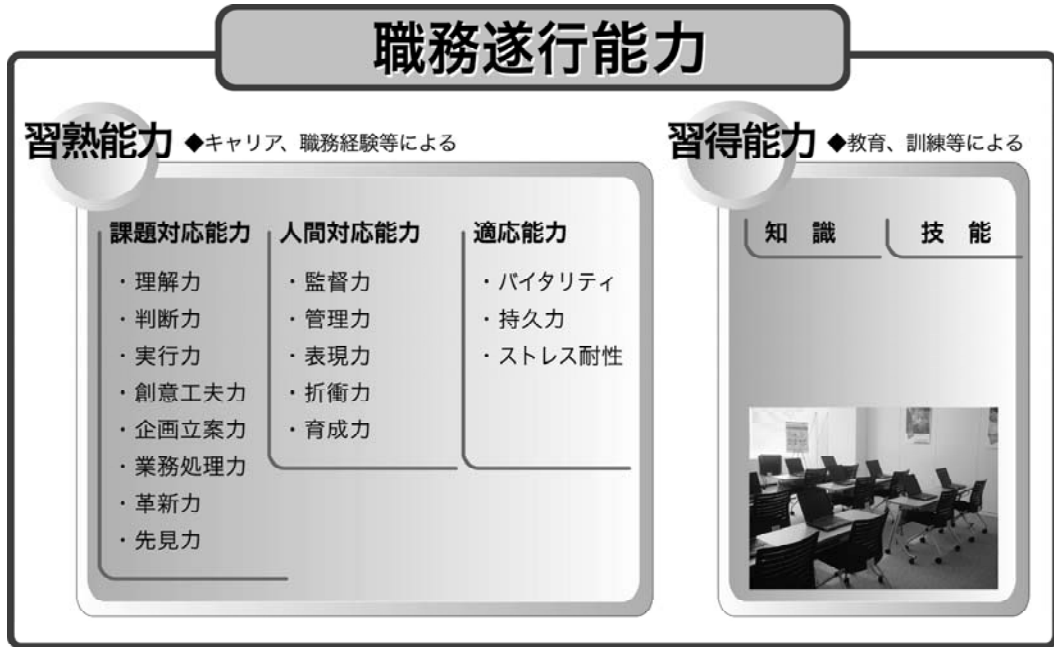
成した人をアチーブメントクラブというクラブのメンバーに入れるということです。これを一般的に説明しようとする、たとえば、野球でベストナインを選出するようなことに近いのではないかと思います。こうしたことを毎年やって、大変なインセンティブになっています。ちなみに、これを10回獲得すると「永久会員」になります。これは野球でいえば、まさに「名選手」ということになるでしょう。当社50年の歴史のなかで、このアチーブメントクラブ10回の強者という方が何人かいらっしゃるのですが、その方々はまさに名選手であるということなのです。ここで注目すべきことは、経営責任者としての人選の尺度はまた別であるということです。野球でもよく名選手と名監督は違うと言われますが、当社のような会社組織でも、現実にもそのような現象があらわれているということです。

図Ⅱ-4は、賃金の決定要素として「職務遂行

能力」とは何かということです。その能力は大きくは、キャリアや職務経験に基づく「習熟能力」と教育・訓練による「習得能力」とに分けられると思います。

「習得能力」には、知識、技能と説明してありますが、図に教室の絵を描いていますように、教室で学べるような、読み書きそろばん、ITリテラシー、最近では英語といったようなものではないかと思います。

それに対して「習熟能力」というのはキャリアや職務経験で身につけてくるもので、大きくは「課題対応能力」、「人間対応能力」、「適応能力」に分けられると思います。これらのなかで昨今注目を浴びているものを取り上げると、「課題対応能力」のなかでは「理解力」。「人間対応能力」のなかでは「表現力」と「折衝力」。「適応能力」のなかでは「ストレス耐性」、といったところになるのではないのでしょうか。当社でも、こうした能力を重視しています。理解力、



図II-4 職務遂行能力の定義

表現力、折衝力など、このあたりをあわせて一般には「コミュニケーション能力」と呼ばれていると思いますし、ストレス耐性は、いわゆる「メンタルタフネス」といったところだと思います。

コミュニケーション能力というのは、言いたいことを言えるというだけでは不十分です。やはりインタラクティブなもので、言葉のキャッチボールが成り立たなくてははいけません。最近では、特に世代間ギャップも激しく、克服すべき壁は意外に高いのではないかと考えています。

ここで、採用に携わる者として、若い人たちにどのような能力を求めるとかということを少しお話ししようと思います。もちろん、いま、説明したようにコミュニケーション能力が求められるものとして上位にあるのですが、私が思っていることを正直に言いますと、あまり真面目すぎてしらないで欲しいのですが、やはり勉強をきちんとやってきたというのは大変いいことで、このことに関しては、ぜひ力を入れて取

り組んで欲しいと思います。それから役に立つ資格。何でも一級というのはやはりいいものです。また部活動をしっかり続ける。このあたりは非常にプラスの評価を得られるところだと思います。

他社の人事責任者の方々もいらっしゃいますので、もし違っていたらごめんなさい。逆の話で、学生がいくら力を入れて説明しても、ほとんど無視されるのがバイト（笑）。「店長をやりました」と。これはほとんど無意味です。それからサークルを立ち上げたという人も出てきますが、これは毎年思うのですが、日本中の大学でいったいくつのサークルが立ち上がっているのだろうとってしまいます。年間では数万にもものぼるのではないかといい気持ちになります。さらに、自分探しの旅。これは自己満足のほか何ものでもないもので、別な表現にしたいと思います。これは余談です。

図II-5で、等級昇格について説明します。職務とその遂行能力に関して評価すると申し上げましたが、当社の等級制度は1から9まであり、



- ◆ 2～5等級への昇格：卒業方式
- ◆ 6～9等級への昇格：入学方式

資 格	役 職	在位年数
9 等級	本部長	
8 等級	部 長	-
7 等級	課 長 (マネージャー)	-
昇格試験実施		
6 等級	主任	-
昇格試験実施		
5 等級		-
4 等級		-
3 等級		-
2 等級		-



図II-5 等級昇格

9の上が執行役員，その上が取締役ということになります。

2等級，3等級，4等級，5等級。ここへの昇格は「卒業方式」です。その一つ下の等級の能力や要件に関してマスターしたので上へ上がるということです。6等級，7等級，8等級，9等級については「入学方式」です。それぞれ6等級，7等級，8等級，9等級で自分の力を試してみなさい，ということを行います。6等級，7等級，8等級，9等級というのは，その役割をみていただくと，「主任」であり，「課長」であり，「部長」であり，「本部長」です。つまり，部下を率いて仕事をするという立場に立っていただくクラスの人たちということです。新たに6等級になるということは，主任という役職がつきうる立場になるというわけですから，部下を持って仕事をするということができてということ審査しなくてはなりません。6等級から7等級に上がるということは，いわゆる管理監督

者の仲間入りをし労働組合員ではなくなるということですから，経営の立場に立ってものを考えることができるかを審査するということです。

なお，ここで少し解説しておきますが，一般にも「ポスト」という言葉があるように，本部長というのは何人もいないわけです。部長もそうです。どうしても各等級ごとの人員と実際の役職者の人員に乖離が出てきます。そこで，等級資格と役職とは区別して考えています。

図II-5には，在位年数という欄がありますが，かつては，ここがガッチリと決まっていた，3年なら3年，5年なら5年ということで，定期採用者在位年数にしたがって順番に昇格していくといったことがありました。これを「年功序列」といいます。その制度は，実は完全になくなっていくわけではないのですが，かつてのものとは大きく異なっています。つまり短縮基準を認めるというかたちで在位年数を緩和

しましたので、理論的に言えば、1年ごとに昇格していく人も出てきます。「ファスト・トラック」と言いますが、10年に一人くらいは出てきます。

ただ、ここで面白いと思うのは、6等級くらいまでは1年ごとに昇格したのに、その後どうなのかと試してみると、人によって違いがあります。5等級あたりまで非常にスローペースでできた人が、その後、6等級、7等級、8等級、9等級と急に駆け上がることもあるのです。また、その逆もあります。こうした事実に対して、やはり人のキャリアというのは、なかなか面白いものだなと感じます。

図II-6は職能等級の定義です。一般職能に関して1等級から6等級まで抜粋してつくりました。大幅に抜粋してしまったので、よく分からないという感じかもしれませんが、実は、この表は職種別に存在しています。ですから、大まかな考え方の説明と聞いてください。

この表から大まかに言うと、1等級、2等級というのは補助職です。3等級、4等級、5等級というのは一人前の担当者です。3等級、4等級、5等級の順に初級、中級、上級と考えてもらえばいいと思います。そして、6等級では「実務監督上の責任を負う職務遂行能力」と書いてありますとおりに、部下の指導育成、部下の統率を行うことができるということが求められます。

こうした職務遂行能力の定義にしたがって、等級制度を運用しますが、この具体的内容については、労使できちんと話し合っていて決めています。

ここで当社の悩みは、印刷会社に共有する悩みといった面もありますが、労働組合では製造部門の発言力が非常に強いものがあって、その影響で営業部門や研究開発部門のスタッフも製造部門と同じ等級、一般職能定義で運営されているということがあります。

## 一般職能 (抜粋／7～9等級は省略)

6等級	<ul style="list-style-type: none"> <li>上司の包括的な指示の下、業務責任者として判断及び指導。</li> <li>非定常的、非定型的な実務監督上の責任を負う職務遂行能力。</li> </ul>
5等級	<ul style="list-style-type: none"> <li>上司の一般的な指示の下、業務担当者として判断及び指導。</li> <li>比較的複雑な非定常的、定型的業務をなし得る職務遂行能力。</li> </ul>
4等級	<ul style="list-style-type: none"> <li>上司の一般的な指示の下、定められた範囲内で自主的判断。</li> <li>比較的複雑な定型的業務をなし得る職務遂行能力。</li> </ul>
3等級	<ul style="list-style-type: none"> <li>上司の具体的な指示の下、定められた範囲内で自主的判断。</li> <li>限られた範囲の定型的業務をなし得る職務遂行能力。</li> </ul>
2等級	<ul style="list-style-type: none"> <li>上司の具体的な指示の下、定められた範囲内で自主的判断。</li> <li>限られた範囲の定型的、補助的業務をなし得る職務遂行能力。</li> </ul>
1等級	<ul style="list-style-type: none"> <li>上司の具体的で詳細な指示の下、定められた範囲内で自主的判断。</li> <li>限られた範囲の定型的・補助的業務をなし得る職務遂行能力。</li> </ul>

図II-6 職能等級の定義

図Ⅱ-7は昇級のイメージを示したものです。縦軸に基本給の金額，横軸に等級を示しています。一般職層のゾーン設定では，1等級は高卒の一般社員，2等級は大卒の新入社員で始まるのが基本です。

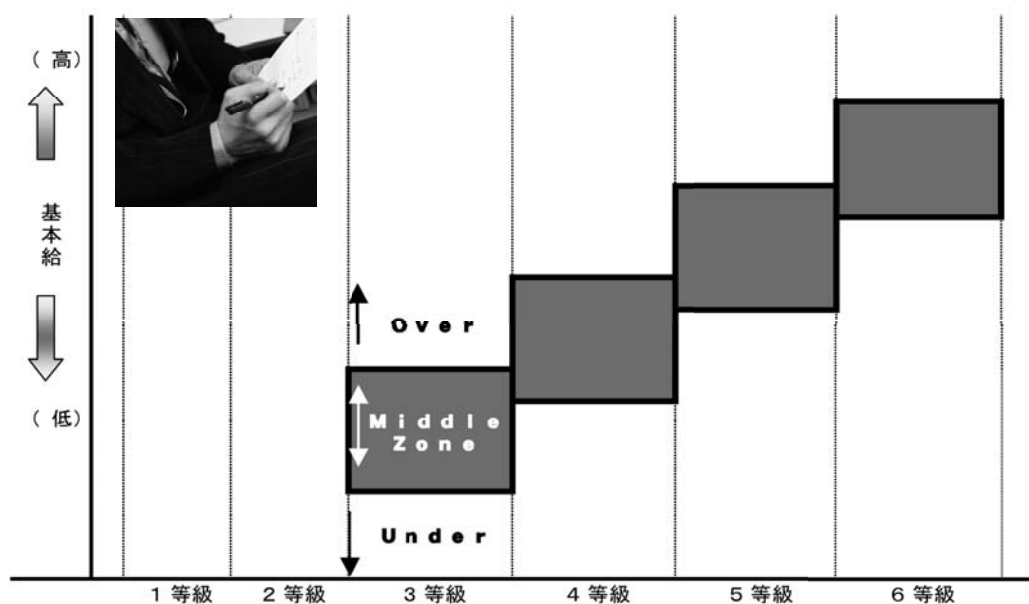
3等級以上は，ミドルゾーンとして網掛けしたレンジのなかに，その等級の基本給を取めましようという考え方で運用しています。具体的に言うと，3等級から4等級に昇格したら，4等級のミドルゾーンの一番底のところ飛び付くという考え方です。そういう意味で，それより下のゾーンをアンダーゾーンと表現しています。

逆にオーバーゾーンというのは，たとえば，3等級から4等級に上がるためには3年以上の在位が必要という基準があるのですが，そこを6年とか9年とか，長くその等級にとどまってしまって，上に上がれないという人も残念ながら存在しています。そういった場合に上の等級の人の処遇を上回ってしまうのは具合が悪いわけで，そこをあるルールで抑えるという仕組みを表しています。

かつては，年功的に定期昇給するという，一年たつと一定の額が必ず上がるというような仕組みがあったのですが，そうした仕組みでは，等級にかかわらず勤続の長い人の基本給が高いというような現象が発生してしまいます。オーバーゾーンは，そこを修正する仕組みです。現にもらっている賃金を，いきなり下方修正するというのはなかなか難しいので，こういうやり方で賃金を抑えます。年功的な定期昇給をやめるための弥縫策のようにみえるかもしれませんが，実際には納得性の高い賃金の運営方法だと思えます。

賃金については労働組合と十分な話し合いを行います。そこでのポイントは，まず透明性です。次に公平性です。公平性というのは機会が公平に与えられるという意味です。3つ目に納得性です。納得が得られなければ，幸せや働きがいには結びつきませんので，納得性を担保するためにもきちんと話し合います。

最後に，この制度の命は運用が大事であるということを申し上げたいと思います。基本的な考え方として労使自治ということの説明しまし



図Ⅱ-7 昇給 一般職層ゾーン設定

だが、これは制度を導入したら、それで終わりにするというのではなくて、きちんと見直して、改めるべきところは改めるということを繰り返して、よりよいものを目指していくということです。

司会 坂田さま、どうもありがとうございます。

それではここで『人事実務』編集長の重山親子さまにご登場いただきたいと思います。本日のシンポジウムの開催に深いご理解をいただき、開催にあたってもお力添えいただきました。市村さま、坂田さまのご登壇が実現しましたのも、重山さまのネットワークによるものです。また重山さまは、学生たちが内定を取ることでばかりに目がいって、今日も話にありましたような、長い職業生活を考える機会が乏しいのではないか、あるいはキャリア教育や職業選択支援に、さらなる工夫が必要なのではないかとの問題意識もお持ちです。

そこで重山さまにお手伝いをいただきたいのですが、本シンポジウムの開催の趣旨に鑑み、市村さま、坂田さまに対しまして、追加的なご説明がいただけるような質問、コメントをお出しただけませんかでしょうか。よろしく願いいたします。

重山（『人事実務』）今日はありがとうございました。それではまず三井化学の市村さまに追加のご解説をお願いします。図I-4ですが、一般的なキャリアパスイメージを書いていらっしゃいまして、先ほど10年目までが職能等級制度と、10年目以降が職務等級制度だというふうにおっしゃっていました。一般的なイメージでは、育成中心の職能等級制度は、あまり賃金に差がつかずに、職務等級制度に変わると、仕事によっては賃金が変わったりするというイメージがありますけれども、三井化学では、どのようなイメージの違いがあるのかを教えてくださいいただけますでしょうか。

市村 ご指摘のとおり標準的な昇格に基づく

と、だいたい10年目で管理社員になります。先ほどトッパン・フォームズさまで「入学方式」の説明がありましたが、当社も同じ仕組みです。空きポジションがあったから上に上がるということではなくて、管理職任用試験というのがあることで、そこで論文と面接試験に合格した者が初めて登用されるということです。

登用されたあとは、そのポジション、職務ごとの職責の大きさに応じて処遇されますが、登用されて最初につくポジションはG(グレード)1やG2あたりになります。そのあたりではそれほど大きな差はありません。もちろんG1とG2の間には差がありますが、登用されたからといって、すぐにG3とかG4に登用されるケースは極めてまれで、実態としてはほとんどありません。G3やG4はいわゆる「課長職」です。

ただし、登用されて数年G1やG2あたりを経験し、特に優れた者については、かなり早い段階から登用していくということをレアケースとはいえ行っていますし、今後はますます早期に優秀な方を選抜してグローバルな経験もしていただくなくてはなりませんから、早期選抜、早期登用は加速していくと考えています。

重山 ありがとうございます。その場合、職能資格制度で処遇されてきた方が、ある段階で職務給にかわるというのは、どのような影響が出るものなのでしょうか。働きがいつか、なにか影響するのではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

市村 そのところはどうなんでしょうか。登用ということに関して言えば、職能資格制度と職務給とに基本的な違いはないと思っているのですけれども。

職能資格制度は、潜在的な職務遂行能力をベースにしなが、ポジションへの登用は比較的自由に、むしろフレキシブルにできる制度と考えています。そこが職能資格制度の強みというのか、制度としての使い勝手のいいところだと

思っているのですが。

ですから、登用ということでは、実は従来から、かなり思い切った登用というのはされていて、そのもとの、一方では、同じ職能資格でありながら、ある人はかなりチャレンジングな仕事をする、責任の大きな仕事を任されているということがおこり、また、もう片方では、場合によっては若干見劣りする仕事をしているというようなことがおこりうるわけです。

こうした混在を避け、ポジションごとの成果責任で処遇するということは、若くして登用された方は仕事なりの処遇がされているということで、やりがいは高まるのではないかと思うのです。また、納得感もあるのではないかと思います。

もちろん、職能給と職務給とでトレードオフな部分もあるとは思いますが、私はだいたいこんなかたちで理解しています。

重山 ありがとうございます。それでは坂田さまにおうかがいしたいのですけれども、資料の図Ⅱ-2で「能力・成果主義」の説明がありましたが、基本給と賞与に分けて考えると、「成果」というのは、賞与の部分で差が出るという意味で、「成果」という言葉を使っていると考えてよろしいのでしょうか。

坂田 いいえ。必ずしもそういうことではありません。能力と成果とプロセスを合わせて、この3つの要素で賃金を決めるということです。そのもとの、特に基本給を決めるにあたっては能力を重視する、賞与を決めるにあたっては成果を重視する、ということです。

昇格を決めるにあたって、能力、成果、プロセスを同じように評価をするという考え方で労働組合とも話し合っておりますし、組み合わせの重点の置き方はありますが、能力と成果のどちらかに偏ることはしないという意味合いで受けとめて欲しいと思います。

重山 分かりました。それでは、そう考えたときに、先ほど、かつてフルコミッションの時代

があって、能力主義に行って、成果主義に揺り戻しながら、いまのようなかたちに変わったと説明がありましたが、「能力・成果主義」という考え方に、このような経緯はどのように関係しているのでしょうか。考え方の背景のようなものがあれば教えていただけませんか。

坂田 背景というのは、これは当社の特別な事情とまでは申せませんが、外資から始まっていますので、非常にアメリカ的な処遇の仕組みから始まったということがあります。今日も労働組合の方が参加されていらっしゃるけれども、かつての当社では、突如、労働組合ができたということです。そこから議論が始まります。表現の仕方によっては誤解を招くかもしれないので困るのですが、印刷の労働組合の方は非常に真面目で、一生懸命仕事をすると思っています。

そういったところで議論が深まって、この国にふさわしいのは成果だけで評価するのではなくて、その人の努力、能力ということに重きを置くべきだということにいったんは振れて、また戻すというようなことを経験したということです。

司会 どうもありがとうございます。重山さまのおかげで興味の尽きない論点が提示されましたが、先に進まないといけませんので、皆さん、いまのところは、疑問に思われた点が残っていると思いますけれども、心にとどめておいていただいて、Ⅱ部の討論につなげていただきたいと思っています。

それでは会社側の最後の説明に移りたいと思います。日立製作所の秋原さまよろしくお願いたします。

秋原（日立製作所） 日立製作所の秋原でございます。よろしくお願いたします。少し時間も押しているようなので、資料を用意いたしました。少し省略したりしながら説明を急ぎたいと思います。また、単に制度を説明するというの

ではなくて、私の人事パーソンとしての思いも交えながらお話しできればと思っております。

本題に入る前に少し自己紹介いたしますと、私は1995年に本学を卒業して日立製作所に入社しました。それから途中、2003年から2009年の6年間、ハードディスクドライブの事業に関しまして、日立とIBMの合弁会社を設立いたしました。そちらの会社で6年間勤務をしています。この会社は、グローバルに2万1000人が働く会社で、そのうち日本人は10%ぐらい、2200人程度の規模です。アメリカのサンノゼ、いわゆるシリコンバレーに本社を置いています。日立が買収したのですが、IBMの方が日立の2倍ぐらいの人員というような、いわゆる外資系の企業で勤務を経験しています。日立というと、ある意味、非常に日本のトラディショナルな企業であり、IBMというバックグラウンドを持った、異なる企業文化だとか組織風土の会社で勤務したことは、いまにして思うと非常にいい経験だったなと思っています。2009年に本社に異動いたしまして、現在、処遇関係の仕事をしております。

今日は、京大で話をするということで楽しみにしてまいりました。これから、世界、それから日本の社会を担っていく若い皆さんの、少しでもお役に立てるお話ができればと思っています。

それでは本題に入ります。まず当社の概要ですが、当社は1910年に創業し、一昨年でちょうど100周年を迎えました。創業後十数人で発電機だとか、電気機関車とか、家電製品だとか、一気に事業分野を拡大させたということで、まさに当時のベンチャー企業だったのだと思います。当時の創業の精神ということで、和・誠・開拓者精神という3つを企業のDNAとして受け継ぎ、いまも息づいています。

現在、日立グループは、グローバルに事業を展開し、売上高は連結ベースで9兆7000億円程度、従業員は32万人程度という企業です。

国内、海外ということで言うと、売上高で57%が国内、43%が海外。人員ベースで21万人、66%ぐらいが国内、それから11万人、34%が海外で働いているという状況です。

売上規模を世界のなかでみると、2012年の「Fortune Global 500」というデータでは、全産業では38位、電子機器の分野で4位に位置づけられます。これは今年のアメ리카の『フォーチュン』誌に公表されているデータです。

しかし、一つひとつの事業でみると、当社は必ずしも一位ということではなくて、たとえば原子力でいえば、WHとかGEとかフランスのアレバとかが出てきます。そういうところに必ずしも勝っているわけではないので、今後は、真のグローバルメジャープレーヤーを目指して、事業展開を進めていきたいと考えています。

エンドユーザーとして、皆さんからご覧になると、日立のイメージというのはなかなかつきづらいののではないかと思うのですが、エレクトロニクス、電気に関連するさまざまな分野で事業を展開していきまして、いま特に注力している分野としては、情報・通信システムですとか、電力システム、社会・産業システム、といった分野があります。こうした分野、あるいはこうした分野の融合分野を、当社では社会イノベーション事業と呼び、注力しています。「社会イノベーション事業」というのは当社の造語です。

皆さんご承知のとおり、いま新興国を中心に経済発展していて、都市化が急速に進行していきますので、電気だとか交通だとか情報のインフラだとか、こういった問題に対してソリューションを提供していきたいと考えておりまして、最先端のIT、それから社会インフラ技術を融合させた社会イノベーション事業を軸に、グローバルな成長を目指しています。

かつては総合電機ということで、誤解を恐れずに言えば総花的事業展開をしてまいりました

が、現在はわれわれの強みであるインフラ技術と、それから勢いを増した分野でグローバルに勝負に出ようということです。

この「社会イノベーション事業」と「グローバル」というのが、当社のキーワードになっており、国内の産業があまり大きく伸びないなかで、海外でいかに勝負をしていくかというのが、これからの事業の成長にとって非常に重要であると考えています。日立も海外での事業を大きく伸ばそうとしています。

グローバル化の推進計画ということでは、日本を含む世界の6極体制（米州、欧州、インド、東南アジア、中国、日本）で、グローバル化を急速に進展させています。また、こうしたグローバル化を、ばらばらにやっているのは仕方がないわけで、「ワン日立」として共有すべき価値、行動の指針というものが必要になってきます。そこで、一つは日立創業の精神です。和・誠・開拓者精神という日立創業の精神は、日立の社員一人ひとりが業務を推進するときに、最後に

立ち返るべき価値観であり、行動の指針としております。

また、もう一つ、グローバル化のなかでの共通基盤教育ということで、日立精神やコンプライアンスなど基本的な考え方をグローバルに共有していこうという取組を行っています。たとえば、ポータルサイトで、こうした考え方や日立の歴史などを共有化しています。これは多言語化しており、かなりの数の言語でサポートしています。

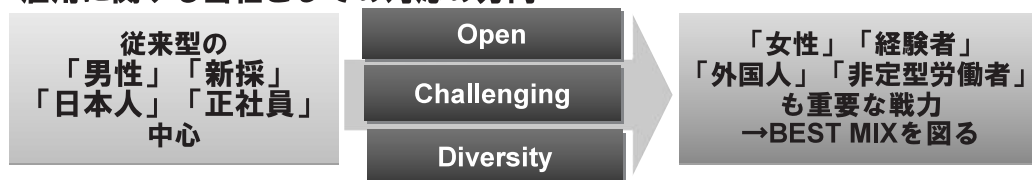
図Ⅲ-1は「HITACHI VALUE」です。これは創業の精神、日立精神を補完し具体化するかたちで、2000年に制定しました。2000年という年はITバブルの崩壊を経験しましたが、多くの企業がこのころに人事施策を考え直していると思います。私たちも2000年に人材マネジメントを大きく見直したということです。

ここで改めて定義した「HITACHI VALUE」は、「Open」、「Challenging」、「Diversity」です。一人ひとりが持っている意欲だとか能力を最大

## ■人財マネジメントの方向性



## ■雇用に関する当社としての対応の方向



図Ⅲ-1 HITACHI VALUE

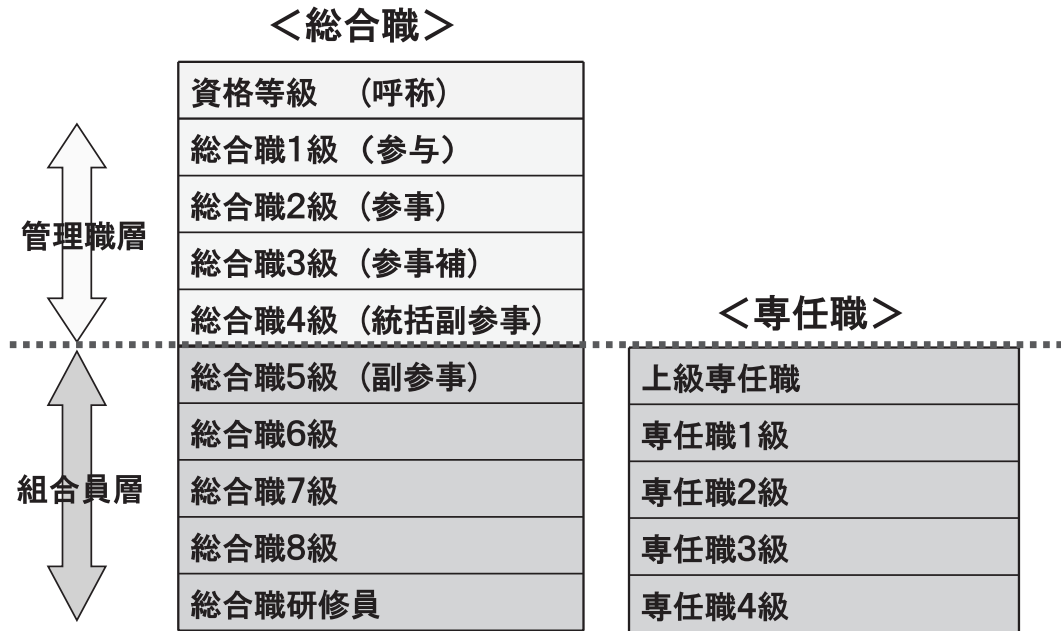
限に発揮できる仕組みを目指します。また、ここで個人と会社の関係も記していますが、会社は従業員一人ひとりが活躍できる場やそれに応じた報酬を提供します。一方で従業員は成果、付加価値を提供します。そうした相互関係のなかで「HITACHI VALUE」を共有しようとしています。「HITACHI VALUE」をベースに報酬だとか付加価値というものを考えていくということです。これに応じて人事諸施策も2000年に管理職層の制度を大きく変えました。2004年には一般職層の制度も大きく変えております。

図Ⅲ-2は処遇制度のベースとなる資格体系です。大きく2つの職群等級に分かれていて総合職と専任職がありますが、総合職は新しい価値を創造する職群と位置づけられます。

今日は総合職を中心に説明しますが、総合職は1級から8級まであり、総合職研修員を含めれば9等級に分かれています。5級以下が組合員層で、いわゆる一般職層です。それ以上が管理職層になります。

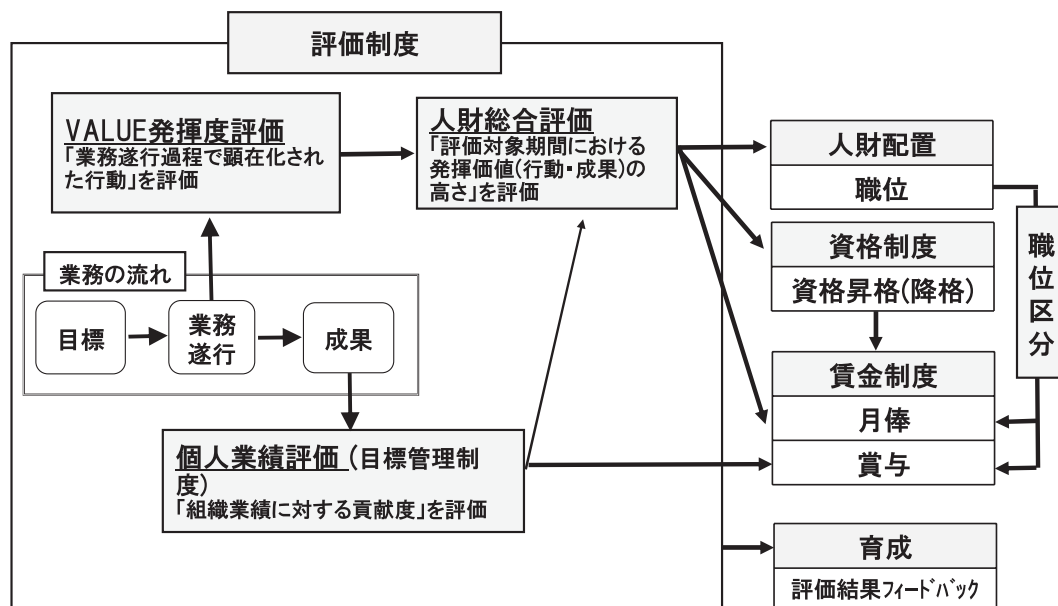
労働基準法の関係もありますので管理職層と一般職層は分けていますが、管理職層にも一般職層にも通底する思想があると考えています。この資格体系でいえば、業務の遂行能力とその発揮価値の大きさに応じて決めているということです。欧米企業では、期待される役割の大きさに応じて等級を決めているところが多く、その結果としての成果に基づいて等級を決めるところもあります。しかし、日立では職務遂行能力、それからその発揮価値の大きさに応じて等級を決めており、このことは管理職層にも一般職層にも通底する共通の思想といえます。

図Ⅲ-3は、管理職を例として処遇制度の概要をみたものです。具体的にどのようなところを評価するかということですが、評価制度の中段のところに「業務の流れ」があり「成果」のところから矢印が出て「目標管理制度」にたどりつきます。これは結果としての成果を測るということを意味しています。ここでは組織の目標をブレークダウンして個人の目標に落とし込み、その目標の難易度と成果の達成度を評価し



図Ⅲ-2 資格体系





図Ⅲ-3 処遇制度の概要（管理職層）

ます。この2つの評価は短期業績として賞与に反映させることになります。

しかし、これだけではなく、先ほど申しましたように日立は「VALUE」というものを大事にしていますから、ただ結果が出ればいい、あるいは結果が出ないから評価しない、という考え方はしません。そうではなくて、業務を遂行するプロセスの段階で日立が大事にしている「VALUE」をどれくらい発揮できているかを評価します。

この「VALUE」の発揮度と個人業績の評価を総合勘案して「人財総合評価」という評価をしております。これをベースに人材の配置、あるいは先ほど申しました資格、それから賃金としての月俸、こういったところに反映します。これを補完するかたちで、少し職位基準の賃金も入れてはいますが、基本はいま説明したとおりです。

具体的な「VALUE」の発揮度には10項目あります。図Ⅲ-4に経営ビジョンを達成するために月俸者に期待される行動基準として紹介しています。これは皆さんに参考としてお示する

もので、私たちはこういったことを大事にしているということです。これら一つひとつについて、業務を遂行するなかでどれだけ発揮できているかを評価します。

図Ⅲ-5は一般職層の処遇制度の概要ですが、いままで説明した管理職層と基本的な仕組みは同じです。ただし、評価の呼び名が少し違ったりしています。仕組みの上での違いは、評価制度の右上の方に「能力評価」というものがあります。能力評価は資格制度に反映されますが、管理職層とは別の基準を設けています。

この「能力評価」は「能力定義書」というものをベースに評価を行います。能力定義書は一般職層については明確にし、従業員全員に対して公表しています。この点が管理職層と異なるところです。

一般職層の評価についてポイントをまとめると、まず、結果としての成果だけで評価するのではないということです。①能力、②行動・プロセス、③成果の3つの要素で評価します。また、評価要素については全て明確にし、どういうところに反映するかも含めて公表し、透明性

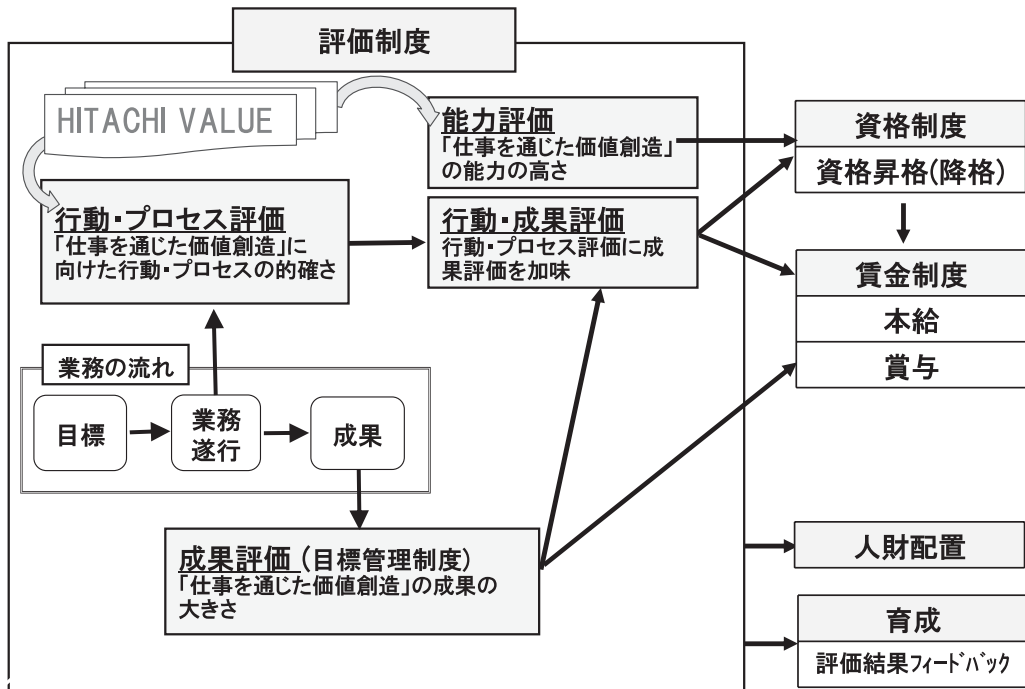
- ・「HITACHI VALUE」に照らし、1年間の業務遂行過程で顕在化した行動を評価（「HITACHI VALUE」10項目を4段階で評価）
- ・1回/年実施

**HITACHI VALUE**

経営ビジョンを達成するために月俸者に期待される行動基準

区分		項目	区分		項目
1	経営ビジョンに基づく行動	①顧客満足 ②信頼 ③スピード	4	組織マネジメント	⑧リーダーシップ ⑨個の尊重
2	変化の創造と完遂	④チャレンジ・変革 ⑤組織ビジョン・事業戦略の明確化と徹底 ⑥課題の完遂	5	人財の育成	⑩人財の育成
3	専門性	⑦専門能力と知識			

図Ⅲ-4 VALUE 発揮度評価



図Ⅲ-5 処遇制度の概要（一般職層）

を確保しています。さらに、評価のフィードバックが重要であり、終わったあとにただ結果を評価するだけというのではなく、どういうところがよくできていたのか、どういうところが強みなのか、あるいは逆に、どういうところを伸ばして改善して欲しいのか、弱みはどこなのかというところをきちんと本人にフィードバックすることが大事だと思っています。

先ほど申し上げたとおり、能力定義書は全従業員に公表していますので、日立社員としてどういう行動が大事なのか、また、どういう行動ができれば次の等級に昇格できるのかを明示しているということです。こうした考え方を従業員で共有しながら、あなたはここが弱いから次はここをやるようにしましょうとか、こういうところが強いから、さらに伸ばしていきましょうといったことを、能力定義書をベースに話し合っています。

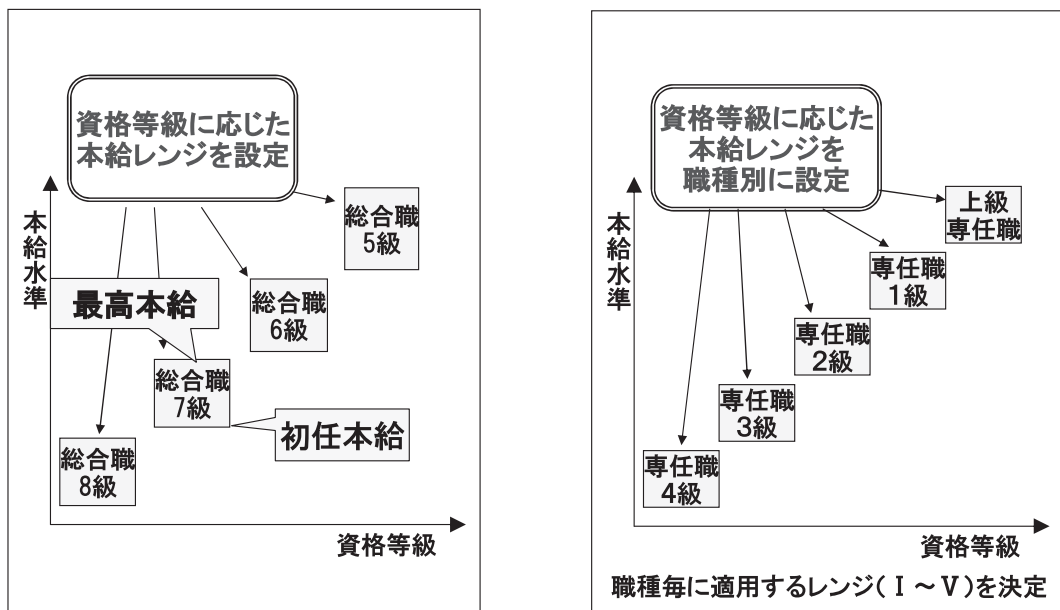
図Ⅲ-6は賃金についてですが、賃金はそれぞれの資格等級でレンジを設けています。能力が

上がらなければ賃金も上がらない、あるいは能力の伸びに応じて、伸びが大きい方は賃金の伸びも大きくなります。また、資格自体にも、飛び級だとか降格もあるということになっています。これらは全て先ほど申し上げましたような「HITACHI VALUE」に基づく評価に応じて、昇級の幅、あるいは昇格が決まっています。

ここまでは処遇の話です。次に育成の話に移ります。育成のためには評価とか処遇だけではなくて、実際の経験、タフアサイメントが重要だと考えています。まず最初に優秀な人材を採用、発掘し、育成します。そうした方を選抜して、よりタフなアサイメントを付与して、それをまた評価するというプロセスを繰り返すことが重要だと思っています。

人材育成に関しては、当社はかなり古くから力を入れて取り組んでおり、たとえば従業員教育の歴史で言えば、GEのクロトンビルのトレーニングセンターが有名ですが、当社も早くからリーダー育成に取り組み、1962年には日立

## 【本給レンジのイメージ】



図Ⅲ-6 賃金体系（一般職層）

総合経営研修所を設立して、現在も積極的に活動しています。それから新入社員教育についても一言つけ加えます。皆さんが入社したときのイメージで言うと、もちろん実務で仕事をばりばりやっていたとということがベースなのですが、それ以外にも Off-JT としての研修だとか、OJT でも少し実際の職場を離れたかたちでの教育なども付与して、2年間で基礎をみっちり習得していただきたいと考えています。

また、いまはグローバルな経験を積んでいたとすることで、「若手海外派遣プログラム」もあり、これもタフアサイメントの一端です。これからグローバルな事業を展開していくなかで、現地の生活感を実際に体感していただくということ、それからサバイバルとかチャレンジングな体験をしていただくということ、また、ダイバーシティーということもありますが、多様な人材と協業をする経験を積んでいただくということです。このプログラムは、昨年1064人、今年は現時点で1159人、海外での勤務を経験していただいています。

キャリアというのは長期に考えていただく必要があります。当社では、さまざまなプログラムを用意して、それぞれの節目に、それぞれご自身のキャリアを考えていただくようなプログラムを用意しています。

さて、最後に当社が求める人材像をお話しし、私の考えも申し上げたいと思います。当社は、現在、かなり大きな変革期に直面していると考えています。当社のあらゆる機能を、本社機能も含めてフルバリューチェーンでグローバルに展開し、最適な事業のあり方というのを考えていかねばなりません。この経営課題はもちろん人材にも反映してくる話で、当社が求める人材像も変わってきていると思っています。

これまでの経験だとか、成功体験が通用しない時代に、いかに新しい環境に適応し、新しいビジネスをつくっていくかということが求められており、それに対応できる人材が必要になり

ます。このことは、先ほどから市村さまからも坂田さまからも話がありましたが、当社もリーダーの育成が急務であり、いままでと違う、いままでの経験が生きないところで、新しい価値とか新しいビジョンを示して、人をそこに導く、共感を得て、導く人々をエンカレッジして、新しい目指すところに持っていく、そういう人材が求められています。

私個人の思いで言うと、リーダーシップというのは、もちろん専門性とか、そういうものもあるのですけれども、最終的には人としての魅力、人間性だと思っています。これは勉強だけでは身につけません。たとえば、先ほど申しましたようなタフなアサイメント、タフな経験だとか、人との関わり合い、あるいはいろいろなリベラルアーツみたいな知識とか、そういうものがないと身につかないと思うのです。

ですから、学生の皆さんには、いろんな経験をして、いろんな勉強をして、ぜひそういう人間力を磨いていただきたいと思うのです。もちろん専門性というのは必要になるので、それはそれできっちりやっていたら、それとともに人としての魅力を磨いていただきたいという願いがあります。そして、このことは、グローバルということを考えたときにも同じだと思います。リーダーシップというのはグローバルにも共通のものだと思いますから。ですから、別の言い方をすると、グローバルな時代は、一人ひとりの人間性が試される時代になると思うのです。ぜひ皆さんには、そういったことを考えていただきたい。学生時代は時間がありますから、そのなかでいろいろなものを見つけていただければと祈っています。

司会 秋原さま、どうもありがとうございます。それではここで、電機連合の小原成朗さまにお願いしたいと思います。秋原さまのご登壇にあたりましては、小原さまのご支援をいただきました。

言うまでもなく電機連合は日本の電機産業を

組織する労働組合の産別組織であります。日本には、世界にとどろきわたったブランドを持つ多くの電機メーカーがありますが、そのなかでも特に日立製作所を選ばれた小原さまの思いもあろうかと思えます。そうした思いもぶつけていただきながら、さらに秋原さまのお話をお聞きしていきたいと思えますので、小原さまからのご発言をお願いします。

小原（電機連合） はい分かりました。このシンポジウムの話を石水先生からいただいたときに、私は実は賃金が専門ではありませんでしたので、電機連合の賃金政策部門に問い合わせをしたところ、「日立さんが絶対間違いない」という話がありました。私も、どうしても日立さんに来て欲しいと思って、何度も何度も交渉して、秋原さまに来ていただきました。本当にありがとうございました。

今日、お話を聞いてやはり間違いなかったと思えます。何がというと、やはり、やる気を持って働くという意味は、短期的な成果で人を評価するというだけではなくて、もちろん、成果は大事なのですが、職務遂行能力であるとか、プロセスであるとか、発揮価値に応じた資格であるとか、評価であるとか、そうしたもので賃金が決まってくるというのが、働く側からするとすごくうれしかったり、大事だったりすると思うのです。

そして、それを正しく評価するというのは、人事の仕事として、すごく大変なことなのではないかなと思えます。その苦勞を、もう少しうかがっていききたいと思えます。

たとえば、評価するときに評価者側が気をつけていること、苦心していることであるとか、あるいは、こういうかたちの見えない能力だとか、プロセスだとかを評価することは、とても難しいことで、当然評価者側の能力も相当問われるだろうと思えます。また、それについて会社としてサポートしている点などがあれば教えていただきたいと思えます。

秋原 まさしくご指摘のとおりだと思います。人が人を評価するということですので、評価側の能力というか、評価する側の立場も非常に重要だと思っています。評価する側についても、評価者教育というのを相当やっています。

実は大きな制度改定を昨年やったのですが、制度説明と合わせて、評価にあたってどういう点が重要なのかという新しいコンテンツをつくりました。コンサルタントの力も借りて、結構お金もかけました。そのプログラムでは、社長のメッセージビデオも撮ったり、いろんなラインのインタビューも盛り込んで、そうした教材をもとに評価者教育を行っています。去年は1300人くらいの方に、その教育を受けてもらいました。

たとえば、目標達成といったときに、目標の評価だけではなくて、そもそも目標をどういうふうに立てるのか、チャレンジングな目標に取り組ませるために、どうやってマインドに働きかけていくのか、といったこともテーマになっています。また、目標達成のために日ごろどうやってサポートするかといったところも含めて、評価者教育を行っています。そういう点に関しては、人材育成の大事さというのは、評価者の管理職の方々にもかなり理解していただいていると思っています。

昨年制度改定したときに、管理者の目標管理のなかに人材育成の目標を必ず入れることにしました。こうしたところはまだまだ強くないというか、十分でないと思っていましたので、部下をどうやって育成していくかという目標を立てさせることにしたのです。人材育成については評価者側も評価を受けることになりますから、相当真剣にやっていただけになったと思っています。

司会 どうもありがとうございました。休憩に入ります。

## 第Ⅱ部 「日本のサラリーマン、その真の姿と『働きがい』」

司会 シンポジウム第Ⅱ部「日本のサラリーマン、その真の姿と『働きがい』」を開始します。

第Ⅰ部では、会社の人事に責任を持たれる方々から職務遂行能力という概念を学んでまいりました。学生諸君も、学校を卒業してからの長い職業人生について思いをはせることができたのではないかと期待しております。

さて、実は私は、今日の職業選択のための社会教育が極めて貧困な状態にあると考え、そのことを大変憂いております。

いまから約10年前、平成15年に『13歳のハローワーク』という書物が幻冬舎から出版されました。この書物は、中学生になったばかりの若い人たちに職業を考えさせる企画として514の職業を解説して、130万部の大ベストセラーとなりました。職業教育の教科外資料として圧倒的な影響力を誇り、今日に至っています。

ストレートで大学受験に合格し4回生となった諸君は、今年22歳になりますので、まさにこの書物の出版の年は13歳にあたるわけです。言い換えれば、今日の大学生は『13歳のハローワーク』世代であると呼んでも差し支えありません。

ではここでクイズです。この『13歳のハローワーク』が514の職業のトップに掲げた職業はいったい何だったでしょうか。

『13歳のハローワーク』を持ってまいりました。これです。若い諸君はこれをよく知っています。小学校にもありますし、中学校、高等学校にもあります。私は一般教養課程の授業で、「この本を手にとったことがある人」と言いましたところ、履修者およそ200人の授業で約半数の学生の手があがりました。それだけ社会的影響力の大きな書物です。

では、その書物の一番最初の職業は何でしょうか。それは「プラントハンター」です。プラントハンターと申しますのは、珍しい植物を採

取するために危険を覚悟で旅立つ冒険家です。そこには多くの危険があります。しかし、その成果として、名声、やりがい、そして莫大な利益を手に入れます。

このような職業は人類の過去の経験のなかにあるものと思われませんが、『13歳のハローワーク』は、プラントハンターは職業の本質を物語っていると力強く述べているわけです。

このことから分かりますように、『13歳のハローワーク』は、職業技能を自分のものとして会社から自立し、独立した職業人生に高い価値を与えております。こうした認識の下で組織人の仕事が省みられないのは当然のことです。

この書物で組織人の仕事と呼べるようなものを強いてあげるとすれば、警察、消防、そして、自衛隊です。もちろん、三井化学もありませんし、トッパン・フォームズもありませんし、日立製作所も出てまいりません。

私たちは第Ⅰ部で職務遂行能力について勉強してまいりました。日本の組織人たちが自らの組織のなかに、どのような職務があるのかを把握、分析し、職務に求められる能力と、その能力をいかに育てるかに腐心してきたことを感じ取ってもらえたと思います。その努力の上に職務遂行能力を測る日本の賃金が存在しているのです。

そして、その職務は会社のなかであって、一人ひとりの組織人と結びつき、決して容易に普遍化、一般化するものではありません。ここに現代的な職業理解というものがあるべきなのであって、こういったことについて、若い皆さんはちゃんと分かっているだろうか。それが私の心配です。

いま申し上げたようなことをしっかりと理解し、組織のなかで適切に自らの役割を果たしていくことが、大人になる、あるいは、真の意味で社会人となるということではないでしょうか。

第Ⅱ部では、第Ⅰ部を受けて職務遂行能力について、コメンテーターの方々のお力をお借りし、さらに、より深く学び、今日の社会教育の貧困を補ってまいりたいと思います。それでは中井さま、井上さま、仁平さまの順番にご発言をいただき、会社の方々のお考えもお聞きしながら、討論を深めてまいりたいと思います。

まず、関西経済連合会の中井さまからご発言いただき、会社側の3人の方々へ投げ掛けていただいて討論してまいりたいと思います。中井さまお願いいたします。

中井（関西経済連合会） 関経連の中井でございます。よろしくをお願いいたします。

市村さま、坂田さま、秋原さま、本当に素晴らしい事例報告をありがとうございます。個人的には、もう少しこの事例の中身をお聞きしたいところですが、討論のために、ちょっと普遍的なテーマを質問させていただこうと思います。

質問の前提ですが、皆さまご承知のように1990年代にバブルが崩壊して人事制度を改定する企業が続出しましたが、その方向性を大まかに言いますと、人間基準の処遇から仕事基準の処遇へと大きく振れました。

もちろん、その中身は、いまご発表いただきましたとおり、一般職と管理職では違うという前提がありますけれども、そういうような方向性があったことを踏まえて質問したいと思います。

この職能等級というものが一般職層ではあるんですけど、なぜ完全に払拭されないのか。生産性と賃金とのギャップがあるということで仕事基準へとというふうに振れていったのですが、職能等級は日本企業では、やはり厳然と残っている。そのところは、完全に一般職まで職務給で下ろしていけばいいじゃないかという議論もあるかも分かりませんが、なぜ人事としてそこまで踏み込まれないのかという点を議論してみたいと思います。

さらに、今後の方向性ですけれども、皆さまおっしゃるように、いろいろなかたちで国際競争がますます激しくなっていますから、たとえば、処遇制度はいまのままでいいのか、将来的にはもっと下の方の一般職まで職務給とか役割給を追求して、もっと業績主義を追求して、アメリカのようなかたちで成果主義を求めてもいいんじゃないかという議論も成り立つと思うんですがいかがでしょうか。

いや、そこはそうじゃないんだよということなのか、いや、将来はそういうふうに行くかも分からないということなのか。ご自身の思いでも結構ですので、お話しいただければと思います。市村さまから順番にお願いできましたら、よろしくをお願いします。

市村 個人的な見解になりますけれども、最初に「なぜ職能資格を維持するのか」ということですが、終身雇用が崩壊していると世の中で言われ始めて随分とたっていますが、一方で現実問題としては、たぶんここにおられる会社員のほとんどの皆さんは長期雇用を、いまだに前提としています。

基本的には、大学なり、高校を卒業して定年まで、あるいは今回の高齢者雇用安定法の改正でも、実質65歳まで働いてもらうことを前提に仕事も人事の仕組みもつくっていることが、まず一つあります。基本的に、このことを別にステレオタイプだとも思っていないということがまずあります。

もう一つは、日本の特殊な事情で新卒採用が一般的になっています。たぶんグローバルを見ると日本だけの特殊な環境だと思いますね。

基本的には、こうした2つのことがあって、企業が育成に関してかなりの部分、責任を持つことになっています。自分自身を省みても、大学では遊んでいましたし、会社に入って初めて「働くとは何ぞや」から始まりました。読み書き、そろばんはできましたけれども、コストとは何だとか、会社とは何だとか、そういった基

本は会社に入ってから学ぶということになりま  
すから、基本的なリテラシーと仕事を通じて  
チャレンジを達成していくというのにはどうし  
ても時間がかかります。

中長期的な視点で多様な経験をしてもらうこ  
とが長期雇用の前提になりますので、欧米のよ  
うに、あるポジションに穴が開いて、vacant  
position ができたら、そこを誰か専門性の高い  
方で埋めるということにはなりません。少なく  
とも日本の雇用環境、雇用慣習、労働法のなか  
では難しいことが前提としてあると思っています。

一方で、ご指摘のとおり、どこの会社もグロー  
バルに仕事をしていかざるを得ませんので、そ  
このところは、日本の雇用慣習なり、環境を踏  
まえた上でグローバルにも対応できる仕組みに  
していくということで、責任と権限、ポジショ  
ンを明確にすることで、職務により根ざした仕  
組みに変えていくことだと思っています。

ただ、そういうなかでも、たぶん日本の企業  
の強みというか、アドバンテージとして、やは  
り企業内で育成していくことだと思っています。同  
じ企業内の人たちは仲間であって、あるいは、  
家族というところまでは最近では行っていま  
せぬけれども、仲間なので、上司なり先輩がきちん  
と後輩を育てて育成していくんだというマネジ  
メントは、日本企業の強みとして、海外の拠点  
でも一貫していくべきじゃないかと個人的には  
と思っています。反論もあるのですが、その  
強みというか、特性は活かしていきたいという  
ことも一方ではあるのかなと思っています。

坂田 職能等級制度がなぜ生き残っているか、  
綿々と続いているかということだと思ってい  
ますけれども、やはり大卒の、とりわけ定期採用で  
入ってくる社員は労働契約を結ぶというより  
も、どちらかといえば会社の一員になるという  
ような感じではないでしょうか。言ってみれば、  
メンバーシップ契約みたいなものです。

『会社に人生を預けるな』（勝間和代著、光文

社新書）という本が出ているようですが、ま  
ったくそれは反語のように聞こえるわけで、会  
社に人生を預けて会社の成長とともに自分自身  
も成長していくのが、特に「サラリーマン」と表  
現するときの、われわれのメンタリティーに  
合っているということが、まず一つあると思  
います。

そういうことであれば、長期にわたって人を  
育成することは会社にとっての投資であり、長  
い時間をかけて育成し、それが大きなリターン  
になることを期待するし、また、そうした期待  
ができるということです。ここはちょっと難し  
いところかもしれませんが、まだ幻想ではな  
いということです。現実にも有効に機能してい  
るのではなかろうかと思っています。

これは職能等級制度のポジティブな話なの  
ですが、ネガティブというか、技術的に、また実  
務的に考えてみても、「職務」に値段をつける  
ことは、たぶんうまくできないのではないかと  
思うのです。

もちろん、日本の企業でそれができると言  
うところもあるかもしれませんが、当社もチャ  
レンジはしましたけれども、うまくいきません。  
たとえば、私のみるところ、アメリカでは財務  
部長の方が人事部長よりもずっと給料が高い  
です。そういうことはおそらく日本ではでき  
ないのではないのでしょうか。このたとえは、  
ちょっと極端な例かもしれませんが、そうい  
う値付けをすることに当社は失敗した歴史  
があります。

国際競争のなかでどうするかという話です  
が、われわれの印刷産業はまだまだであり、  
これから踏み込んでいくところですが、ま  
ずは日本駐在員ということになるのでしょ  
うが、無理をしてグローバルスタンダード  
でとは考えておりません。

また、海外で仕事をさせていただいていま  
すが、正直なところを申し上げて、海外の  
マネジメントはむしろ現地化というか、現  
地で担当してもらうということで、この言  
い方でしので



いるのが一番正しいというか、現実を表現しているのではないかなと思っています。

秋原 能力主義から役割主義、人基準から役割基準への流れは、確かに90年代、あるいは2000年代以降の流れではあったと思うのですが、日本では能力主義の純化ということで、年功性の払拭だとか、学歴の払拭の流れになりました。それからいまは役割ベースということが出てきています。

また、役割主義と能力主義は必ずしも反対の概念ではないと思います。たとえばアメリカでも、役割ベースといいながら、実際の評価は成果ばかりでなく、先ほど当社の制度でも申し上げましたようなコアバリューとか、コンピテンシーの評価と合わせて評価しています。逆に言うとアメリカは、役割ベースから、能力なり、コアバリューの評価みたいなのを入れる企業がかなり出てきたと思います。

アメリカの企業も、役割が変わらないと昇級しないかというところではなくて、毎年昇級をさせる企業もあります。また、役割を変えるときには、転勤でも、欧米系の企業はオファーレターを出して、それに本人がサインをします。当然、給料が下がるようなオファーは受けないので、日本以上に賃金の下方硬直性はあると思っています。

日本の年功賃金では、能力が上がっていくにしたがって基本的に賃金は上がっていきますが、中高年になると、役割が変わったり、能力の発揮度が落ちることもありますから、年功賃金の下方硬直性を打破するために役割ベースの賃金というものを入れてきたのだらうと思います。

もちろん、こうした賃金制度の見直しは日本企業にとって必要だと思うのですが、こうした動きを踏まえると、役割主義と能力主義は別に反対の概念ではないし、逆にアメリカは能力主義に近づいている面もあるようにみえるのです。

また、役割主義が一般職にまでなじむかどうかは、なかなか難しいところがあって、当社の事業でいうと、インフラ事業は非常に足が長い事業なので、短期的に人がくるくる入れ替わるような人材マネジメントは向いていません。やはり長期に人を育成していくことはすごく大事なことです。そうしたときに、若年層のところで、能力に応じて、また、生活の生計給も変わっていくなかで、やはりある程度賃金が上がっていき、それをモチベーションとしていくことは大事なことです。

ただ、グローバル化が進むなかでも、若い層では能力主義だけで行くのかと問われると悩みがあります。たとえば仕事が変わったのに、能力でみたときに能力は変わらないから賃金は変わらないと言い切れるかというところが難しいです。課長から部長になったのに賃金が変わらなかったら、やはり納得性は薄いでしょう。潜在能力は変わらないでしようとか、たまたまついていたポジションが違うだけですよと言い切れるかというところ、必ずしもそうではありません。これは若い層でも同じであって、いわゆる係長クラスになったのに、そのタイミングですぐに給料が変わらないのがグローバルに受け入れられるかというところ、必ずしもそうではないので、私たちも非常に悩んでいますし、ずっと能力主義、能力給だけでいくのかと言われると、見直す余地はあるかなとは思っています。

司会 どうもありがとうございました。中井さまいかがですか。中井さまもいままでの調査、研究のなかで、職能給についてのお考えがあると思いますが、少しお話いただければと思います。

中井 いま3人の方にお話いただいたところは、私の認識とまったく同じです。やはり日本においては、特に一般職層において、仕事、役割で処遇するとは考えていなくて、やはり育成というのが日本企業の一番の特徴であるということです。各社とも、そこを大切にしているということです。

そうしたところをきちっと対応するのが日本企業のよいところであり、国際競争力につながっているのだらうと思います。

日本の製造現場で「改善」がきっちりと進むのは、現場の人材育成を重視し、そして、コストダウンに対する貢献度を賃金に反映させる仕組みがしっかり整っているからです。欧米では、聞くところによれば、賃金が、この仕事だからこの賃金だとなっていれば、やる気があってもなくても、その仕事についていれば賃金は一本であって、そこに評価もないとすれば、やはり「人」に対する考え方が、日本社会とは違うのだらうなと思います。

このことは、さきほど労使の自治という話が出てきましたが、日本では労使によって時間をかけ、きちんと築き上げてきた歴史があって、まさに労使が互いにコミュニケーションをとりながら真剣に築き上げてきた歴史だと思うのです。日本の社会は、そういうことが根付いている社会なんだろうなと思います。

司会 どうもありがとうございます。歴史的な解釈、社会的な認識をお示しいただいて、学生にとっては非常に有意義な説明だったと思います。

それでは、先へ進ませていただきます。関西生産性本部の井上さま、お願いします。

井上（関西生産性本部） 関西生産性本部の井上でございます。市村さま、坂田さま、秋原さま、本当に懇切丁寧なご説明をありがとうございました。いま、お隣の関経連の中井さまとも休憩時間に話していたのですが、この3社の人事制度について、1日で1カ所までまとめて話が聞けるなんて、そんな機会はなかなかないよねと話しておりました。本当にありがとうございます。

私も個別にはいろいろと聞きたいことはありますが、シンポジウムのテーマもありますので、そこにちょっと引っ掛けて、質問したいと思います。

第Ⅱ部のテーマは「日本のサラリーマン、その真の姿と『働きがい』」となっています。お三方とも企業の人事責任者としてお仕事をされていらっしゃるんですが、そのなかで非常に多くの従業員の方と接せられたり、部下の方を通して従業員の声を収集する機会が非常に多いのだらうと思います。そのなかで、私も、関西生産性本部で、いろいろな事業を行っておりますが、昨今、働きがいの低下といった危惧が企業の労使、有識者の方からもよくうかがいます。これについてお話をお聞かせ願えないでしょうか。それぞれの会社における「働きがい」やその特徴的なこと、Ⅰ部でご紹介いただいた人事制度に関連した話などお聞かせいただければと思います。

市村 なかなか難しいご質問ですね。人事に携わる者として、永遠の課題だと思います。

世の中全体、特に日本がそうなのかもしれませんが、弊社の場合でも特に業績が厳しい状況にありますので、全社的にもがき苦しんでいる状態です。閉塞感があるという話は社外でもよく聞きます。

経営者が特にそういうことをよく言いますし、社員が自らチャレンジしない、言われたことだけをやっているんじゃないかといった声を、経営者の声としてよく聞きます。

しかし一方で、当社でも社員の実態調査を行いますが、経営者の声と社員の声の間にはギャップがあって、「自分たちはちゃんとやっている」という声が、もう一方にあるということです。

いろいろな戦略を立てて実行を試みているけれど、なかなか成果につながらない経営者のジレンマと、自分たちは戦略のなかできちんと責任を全うしているのに、どうして理解が得られないんだという双方のギャップみたいなものが、拡大しているのかなと人事としては危惧しています。

私としては、いつも経営者にも申し上げてい

ますし、社員の皆さんとも話すのは、当社内でよく聞かれる声として、ミドルマネジメント層の人材育成に十分な目配りができていないということです。

省力化がどんどん進んで、一人当たりのマネジメントする部下の数も増えて、さらにメールも広がっていますから、メールチェックだけでも一日30分、一時間はすぐにたっとうしてしまいます。いろいろな会議も多いなかで、なかなか人の育成にまで手が回らない、目配りができないといった声があります。そこは仕事のやり方を見直していくことが非常に重要だと思います。

一方で、こういう厳しい状況下ですから、やらなくてはならないことは、どの職場でもいくらでもあるわけで、調べてみれば、チャレンジすべきことだらけなのです。上司も、前向きな考え方を持っている社員も、チャレンジは容易に見いだせるはずなんですよ。ですから、ラインのマネジャー一人ひとりには、あなたは何を变えたいんですか、何をやりたいんですか、ぜひもう一度自分から打ち出してくれ、コミットしてくれ、ということをお願いしています。そういうチャレンジというのは、取り組むと大変ですけども、乗り越えたときの達成感や面白みは、後々の、それこそキャリアとしても生きてきます。

この厳しい状況は、個人にとっても、組織にとっても新しい体験をするチャンスなので、ぜひやってみましょうよと、申し上げています。

なかなか忙しいのですが、チャレンジしているプロセスを上司なり、あるいは人事がピシッとみているというのがとても大切ですね。そのことが、当社もなかなかうまくできていないので、いまのようなことになっていると思います。

うまくできていようが、下手していようが、きちんと誰かがみていて、節目節目でサポートしていく。このことがいま欠けていますが、大事なことなのではないかと思っています。

一方、そうはいいながらも頑張っているなど

いうか、明るい状況にあるのは海外の前線で、海外に行く駐在員も、現地のナショナルスタッフ(NS)も、活き活きと取り組んでいただいていると、訪問してインタビューするたびにいつも感じます。今回、当社もコアバリューを出しましたが、NSの方がむしろアプリシエートで前向きですし、「これは、いつも自分たちがやっていることだ。初めて示してくれてありがたい」といった声もよく聞きます。むしろ海外の前線から日本が学ぶこともあるかもしれませんし、そういったことを人事が紹介していく必要もあるかもしれないと思ったりします。

坂田 非常に難しい問題ですね。実は自分は若いころ、働きがいか、仕事を通じての幸せとか、そういうことに関して会社は関係ない、自分は自分だし、それぞれの社員が追求すればいい話だと考えていました。先ほどご紹介いたしました弊社の「三益一如」の3番目が個人益であるわけですが、ある事業所ではこの個人益を一番最初に持ってきてアレンジしたりしているわけですが、それは余計なお世話だと考えた時期もあります。

ところが、つい最近というか、ここにきて、特に職能給の問題にも関係あるのですけれども、やはり自分自身が仕事を通じて成長できること、成長していることを実感できることが、働きがいに結びつくのかなと思うようになりました。

そのための仕掛けの一つとして、やはり「学ぶ」ということです。学ぶというのは、学校で学ぶというだけではなくて、生涯学び続けるものでしょう。学びたいという気持ちを持つ、また、自ら学ぼうとする従業員に対しては会社が支援するといった仕掛けをつくりながら、働きがいに結びつけていかなければならないと思います。

それから、マネジメントの責任はこれまでにまして重いと思います。最近はプレーイングマネジャーという言葉方もして、マネジメント

を中心に仕事をするというよりも、マネジャー自身も仕事をしなさいと、同等者のなかの第一人者というか、肩を並べたという感じの流れもあるわけなのですけれども。こうしたなかで、やはり適切なマネジメントが部下の幸せに影響するという自覚が必要なのではないでしょうか。上司は部下が幸せになるか不幸せになるか、かなり大きな部分を握っているということを、会社もそうだし、各社員もよくよく考えなくてはならないと最近、よく思っています。

また、やったことが自分に跳ね返ってくること、これが大きいのではないのでしょうか。当社は7000人規模の会社ですが、この位の会社でも、やはり会社全体の業績の動きと自分自身のアクションとが関係ない、あまり関わりが感じられないということになってしまうと、働きがいからは、どんどん遠ざかっていくと思います。この点に関しては、たとえば、評価にあたっては、範囲を決めたりきめ細かく対応することで、社員の動きと会社の動きをより強く結びつけることが、人事の実務的、技術的なことも含めてですが必要になっていると思います。

最後に、これはいろいろな方におうかがいしたいところなのですが、当社の仕組みにアチーブメントクラブとか営業の報奨の仕組みがあることはご説明したとおりで、そこに当社としての重点もかなりあるのですが、そのことについてです。実際に、営業の方々に聞くと、数字だけで評価してくれという意見が非常に強くて、いろいろな制度をつくって評価されるより、数字、つまり売上高とか利益であるとかいったものの方が納得できるというんですね。このあたりは、人が人を評価することの難しさに関係しますが、こういう考え方が現場の声として存在することは紹介しておきたいと思います。

秋原 少しお題目のかもしれませんが、組織も人も、仕事を通じて成長を実感できるというところに、働きがいがあるのかなと思います。

自分がやっている仕事を認めてもらう、ある

いは、それが処遇につながるということは、もちろん大事なことだと思いますが、もう一つは、仕事そのものによって、あるいは仕事を通じて、どういうふう成長したのかというのがあると思います。去年できなかったことができる、大きな仕事を達成するというような、自分として成長を実感できるということは大切だと思うのです。

もちろん制度面でも、先ほど説明しましたようなフィードバックの面談だとか、本人の強みや弱みを上司と部下で確認するとか、できたことできなかったことを、定期的にあるいは随時確認するとか、本人に考えさせて成長を引き出す仕組みがありますが、そうした成長の実感というのは大事なことだと思います。処遇にテクニカルに反映させていくことは、賞与の業績反映、個人の業績反映、部門の業績反映だとか、賃金の面でいろいろなやり方がある、各社そういうところはいろいろ工夫はしているのだろうと思いますが、何よりも、仕事を通じて個人が成長を実感できるというのが一番大事なのではないでしょうか。

当社においても社長は、真のグローバルメジャープレーヤーへの変革ということについて、「社会イノベーション事業」を軸にグローバルに成長しようと常々いっています。いろいろな場面で、具体的な例をひいて話をします。この方向性は、いま社内でもとても共有されていて、それぞれの事業やそれぞれの分野で、かなり大きな変革を行っています。これは従来の延長線上ではなくて、本当に会社が変わる大変革です。それに向かっていろいろな人がチャレンジしています。目標設定のときにも、従来の延長線上ではなくて、まったく違う世界に変えるというような目標を掲げようと、そこに向けて意識づけもしています。もちろん、実際に変えられること、変えられないことがありますけれども、そういうなかで、仕事を通じての成長の実感というのが本当にあると思います。

個人的にいうと、組織で働くというのは、やはり一緒に働く人がすごく大事だと思っていて、こういうすごい人と働いているんだという喜びはあると思います。私はメーカーに就職しましたけれども、やはりエンジニアの人はすごいなと思うんですよ。純粹に「すごい」。「技術はこんなことを実現できるんだ」と感動します。そういう人たちと一緒に働くのです。エンジニアでなくても、同じ人事の部門でもすごい人がいっぱいいるので、そういう人たちと一緒に働ける喜びがあります。事業のグローバルな展開のなかで、そういう人が海外にも増えていきますので、そういう意味での働きがい個人としては感じるができます。

司会 どうもありがとうございます。それでは連合の仁平さまをお願いします。

仁平（連合） 連合の仁平です。歴史を積み重ねてきたメーカーの皆さんからのお話をお聞きして、私も非常に勉強になりました。

最初に一般論なのですけれども、職能資格制度という、1960年代とか70年代に導入された制度と一般論としては思うのですが、いまとの違いは何なのかなと考えながら話を聞いていましたが、一つは、やはり当時は工業社会だったので、いまはポスト工業社会なのかなと思います。

技術革新の速度も速いし、グローバル化が展開し、速度とダイナミズムがある時代に、会社もどんどん変化していきますし、そのなかで求められる仕事の中身も、すごく変わっていくのではないかと思います。そのような意味で、サラリーマンの仕事の実態は、仕事はこうなんですよという決まり切ったものがあるのではなくて、実は、そうした変化のなかでどう対応していくかということ自体が仕事になっているのではないかと思います。そして、求められる仕事をこなしていくときに、それをどうやって生きがいのあるものに、人間らしいものにしていくのかという課題がある、ということなのでは

ないでしょうか。

新しい仕事、より難しい目標にどうチャレンジしていくのか、そして同時に、働く側としては処遇の安定性も求めています。これらに答えるためのインセンティブを各社それぞれに工夫してきました。人間基準の賃金が用いられてきた理由の根幹は、ここにあるのではないのでしょうか。人を励まし、やりがいを持ってもらうということを、たぶん、皆さん大切に考えてきたのではないかと思います。

そこで、2つほど質問をしたいと思うのですが、一つは、若い人たちがどうやって会社を知るかということです。働く側からみて、この会社はどのような方針なのか、人材育成の方針や労働環境はどうなっているか。若い人たちが会社を見極める目を持つことは、やはりとても大切なことだと思います。そのために皆さんはどういう情報発信をしますか。あるいは、働く側は何をみたら分かるのでしょうか。ISOとか、その他の新しい基準とか、社会的責任みたいな話もありますが、工夫をされている点があれば、ぜひ教えてください。

もう一つは、キャリア教育が大学教育で言われて久しいですが、私が昔聞いたところでは、会社は自分で色づけをして社員を育てたいから、大学は余計なことはしてくれるなどといった話もあったように思います。もちろんそのあたりは変わってきていると思いますけれども、大学のキャリア教育として求めるものがあれば、お話ししたいしたいと思います。

市村 会社を見る目というのは、私どもにとって外部へのアピールということでもよろしいでしょうか。

仁平 どういう会社なのかということです。たとえば、学生にとって、エントリーシートと面接だけで分かれといっても、なかなか難しいと思います。

市村 非常にチャレンジングな質問をされてしまいました。先ほど申しましたように、B to B

の企業は学生へのアピールということでは非常に難しいと感じてきました。

もちろん化学系の採用は、それなりに素晴らしい方が来てくださるのですが、エンジニアの採用は難しい。機械系ですとか、電気系のエンジニアですとか、当社でもそういう分野が必要なんですよ。グローバル展開しようとするれば、その重要性はなおさらです。ところが言うまでもなく、そういう専門系の方は、日立さんですとか、自動車さんですとか優先的に志望していますから、なかなか採りにくく、海外にも人材を求めにかかっています。

アピールが難しい素材産業ということもあって呻吟しているというのが正直なところですが、当社も遅ればせながら、この5、6年、かなりグローバルな仕組みを整えてきましたので、また、今日ご紹介したとおりコアバリューというものも定めましたので、これから海外も含めて、人事部門が注力すべきポイントは Diversity を本気でやることだと思います。

社内的にもかなり仕組みが整って、世界中の社員がいつでもどこに転勤しようが対応できる仕組みになりましたし、受け入れるだけの土壌も徐々にできつつありますので、社内、社外を問わず、いろんなマスコミ媒体にできるだけご協力いただいて、アピールしていくことをやっていこうと思います。

社内であれば社内報とかイントラとか、もちろんホームページにも載せていくということですし、むしろ社内の媒体でも、もしご興味を持っていただける場合には、できるだけアピールしたいと思います。新聞を読んで自分の会社の制度を知るとか、人材マネジメントを知るといったことでもいいので、そうしたことも仕掛けていきたいなど、ちょうど思っていました。

大学教育への要望としては、ホワイトカラーの教育という点で申し上げたいことがあります。先ほど、グローバルに人を引っ張っていかなくてはならないといいましたが、たとえば、

日本で生まれ育った人でも、海外駐在員で出ていっていただく場合には、30代の半ばには、最初のアサイメントが出るケースが結構あるのです。しかもつくポジションがゼネラルマネジャーだとか結構高いポジションで行くことが多いのです。そうするとどうしてもリーダーシップが求められますし、マネジメントに関する基本的なリテラシーも求められます。さらに、彼らの部下は現地できちんと大学を出ていて専門性も高いのです。そうした人たちの上に立つのに、求められるリテラシーが十分に備わっていないといったことが散見されます。

リーダーシップということに関しては、ディベートの訓練も日本のなかではあまり教育されていませんし、きちんと自分自身をもって自らの価値観を表に出すということも、まだまだ一般的ではありません。そういう訓練は早い時期から必要だと思いますし、特に大学にいる間は、プレゼンテーションの能力だけではなく、リーダーシップということについてももう少し考える機会があってもいいのではないかなと思います。

坂田 最初の質問は印刷産業にとっては大変厳しい質問で、どう見られているかという、なかなかつらいものがあります。昔、3Kという言葉がありまして、きつい、汚い、危険ということなんですが、もっとさかのぼると、長時間労働、低賃金の代表産業みたいなことをいわれていた時期もありました。

この問いに対してストレートに答えれば、もちろん人を育成し活用しようと思っていますということになるのですが、ただ、それを分かってもらわないとどうにもならないということがあります。できるだけ機会をつかんで、たとえば、このような場に来てお話をする機会を与えられたならば、喜んでお引き受けするとか、そういうような、もとより黒子ではありますが、印刷産業を知ってもらおう努力をすることだと思います。それはいろいろやり方がありますが、

そういったことを少しでも続けていければと思っています。

次にキャリア教育についてですが、大学に何を望むかということだと思いますけれども、キャリアについて計画を立ててビジョンを持って着実に実行していくとか、計画的にやりなさいとか、そのために必要な能力を身につけ磨きなさい、ということばかりだと、陥穽にはまる心配があると思います。

いまいろいろなことが大きく変化しているといわれていますが、たとえば、年金一つ取り上げても、一生涯を保障してくれるはずの年金ですけれども、振り返ってみると「厚生年金基金」は私たちが生まれたころにできた制度で、まだ60年たっていないのです。国が始めた制度で、60年たっていないのに、もうもたない、やめないといけないかもしれないと議論しています。人の一生にも間に合わないのです。これから社会に出る方のキャリアを考えてみたときに、いったい、何が変わらない部分なのか、言い当てることはほとんど不可能だと思います。

キャリア教育で大切なのは、変化に対応して修正できる能力です。柔軟性ということかもしれません。おそらく予想外のことが必ずおこるのです。そのときにどう対処するかというタフさと、それを支える底力を大学で身につけなくてはなりません。具体的にはどういうことなのかを話すことは非常に難しいですが、そのあたりが求められているだろうことは私でも予測できる。人が100%死ぬのと同じように、そういうリスクが100%あると考えています。

秋原 会社を見る目ということで、難しい質問なんですけど、これから社会に出られる皆さんへのアドバイスということで話します。

たとえば、新聞とか世の中にいろいろな報道がありますが、社長の考え方とか、人事の考え方も報道されることがありますから、そういうものをよく見るということが一つだと思います。外形的なことでは、日経の働きやすい会社

ランキングとかもありますが、大きな会社でしたら生活面でそんなに心配をされることはないと思いますから、会社の中身を知ることです。

会社を知るには、会社が出しているメッセージもありますが、やはり実際に人と会ってみるのが一番なのかなと思います。もちろん人によって、その会社を代表しているとは限りませんが、やはり実際に人と会うことをお奨めします。

外形的な、たとえばブランド名みたいなもので選ぶのではなくて、実際に人に会ってみて、お互いによくみて、よく話し合ってみないと分からないと思います。ある意味、会社と個人の関係は似たようなところがあると思うのですね。

次に、企業として大学側に求めることとしては、一つは、企業も社会もグローバル化していますから、大学にもグローバル化をしていただきたいなということです。もう一つは、少し矛盾するかもしれないのですが、専門性をきっちり高めていただきたいと思う反面、専門性だけではなくて、やはり人間性を磨くような勉強にしっかり取り組んで欲しいということです。司会 ありがとうございます。それでは、これから会場からも発言を求めてまいりたいと思います。時間に限りがありますので、質問する学生は、どちらの会社に何を問いかけるかを明確にして質問してください。よく考えてから質問してくださいね。

それではご質問、ご意見のある方は挙手してください。ご所属等をお聞きます。

学生1 理工系の場合……（司会からマイクをうばおうとする）。

司会 あの所属を……学部はどの学部さんですか？

学生1 まあ、いいじゃないですか。取りあえずメーカーにとって一番大事なのは研究開発して新しい製品を生み出すことですよ。そこにすごくお金をかけて、給料もアップして、人数を

非常に抑えた方がいい製品が生まれていくと思うし、実際、韓国にエンジニアを引き抜かれて日本の家電メーカーががたがたになったじゃないですか。

日本の組織は、文系の企業のトップに立つ人たちが収入が多くて、エンジニアは抑えられている。だから中村修二さんは怒っている。本当に生産の価値を生み出すところの人たちや、そのところにはお金、研究開発費はちゃんといっているのですか。そうしないと会社自体がもうつぶれてしまうと思うんですけど、そのへんはどうなんでしょうか。

司会 どちらの会社にお聞きますか。

学生1 日立と……。

司会 では、日立さんに。すみませんが、よろしく願いいたします。

秋原 おっしゃるとおり、やはり研究開発はとても大事ですよ。新しい技術、新しい価値を生み出さないと企業の成長はないので、それはそのとおりだと思います。

会社は生み出した利益から、研究開発、設備、人件費も含め投資に回す。その配分は各社、あるいは状況によって違うと思います。しかし、研究開発費は、かなりの投資をしていると思っています。

「衝撃のサラリーマンの事実」ではないかもしれないですけども、日本とアメリカで私自身が感じているなかで、一つすごく違いがあるのかなと思うのは、セールスとエンジニアの関係です。アメリカはセールスが一番です。セールスの言うことを聞かないエンジニアなんていないという。

なぜならば、やはりビジネスですから、顧客にソリューションだとか満足を与えなければいけない。顧客に一番近いのはセールスなので、そういう考え方も確かにあるかなと。これはすごく乱暴な言い方をしていますけれども。

日本はかなり技術オリエンテッドというか、マーケットインとプロダクトアウトというので

すが、プロダクトアウトの思想がかなり強かったのかなと。そこはバランスの問題だと思うので。

まず理解していただきたいのですが、必ずしも日本の企業は研究開発にお金をかけていないということではないと思います。

韓国企業とか、そういうところのビジネスでいうと、コモディティー化した技術、技術によって差別化できないようなところは、いかに投資をするかというところが大事であって、たとえば、半導体だとか、ある程度技術がコモディティー化してくると、いつきにどれだけの投資ができるか。そこは研究開発だけの問題ではなくて、投資の問題だと思いますね。どうですか。答えになりましたか。

司会 ありがとうございます。いろいろ聞きたいと思っている人たちもいると思いますので、私としても、できるだけ公平に進めたいと思います。どちらの会社と何を話し合いたいか。まず自分の心のなかでよく整理してから挙手してください。司会進行への協力をよろしくお願いします。

はい。どちらのご所属ですか。

学生2 学部の2回生です。あと京都大学ではないんです。

司会 そうですか。差し支えありません。どうぞ。

学生2 僕は法学部でして、どこの会社さんに質問してもいいんですけども。

司会 では、一つ決めましょう。

学生2 では三井化学さんにおうかがいします。どの企業さんも長期雇用を前提にしているお話だったと思うんです。一方、僕が教えてもらっている先生は、やはり長期雇用そのものから見直していった方がいいという考え方を持っています。

というのは、いま新卒一括で長期というのが前提になってしまうと、やはり、最初のところが勝負となるじゃないですか。それは、学部の



僕から見ると、めちゃくちゃすごく激しい競争になったり、途中で会社を辞めたら、それでも二度と元の安定した仕事には戻れないという部分があったりして。

そういうことがあるので、先ほどの質問のなかでも長期雇用を絶対捨てるつもりはないと言われたのですけれども、これから進むなかで、長期雇用をくつがえした上での、そういう制度を起用することはありえないのですか。

特にB to B産業で、学生だと、やはり新卒に対してはちょっと押しが弱い部分もあると言われていたので、途中から採用するというのも三井化学さんだったら一番考えるのかなと思ったので質問させていただきます。

司会 昨今、大学で労働問題を教える場合、労働市場論の認識に立ってものを教える先生が大変多くなっております。ですから、若い学生さんほど、こういう認識をお持ちになることは、一般論として多いケースだと思います。その辺のことも受けとめていただきつつ、私としても、教育的な視点も含めてご返答いただけると大変ありがたいです。

市村 確かに新卒採用、長期雇用を維持していて、その比率はいまだに高いのですけれども、実際に中途採用、即戦力採用といいますが、そういうものも拡大していることは事実です。

先ほども皆さんからご指摘があったように、グローバルにスピーディーに環境が変わってきますので、ある事業をずっと継続してやっていけば利益が得られるようなことには、たぶんほとんどの産業でなくなってきているのではないのでしょうか。

かなり早いタームでビジネスモデルが変わっていくとか、つくっている製品が変わっていくとかがありますので、いま自分たちの社内に持っていない人材リストを外から取ってくるのが徐々にニーズとして増えてきていまして、国内外の人材を問わず、徐々に増えていくだろうと思っています。もし、日本の企業全体の動

きとしてそちらの方に大きくシフトしていくとすれば、日本も労働市場が流動化していくと、変わってくるということはありうると思います。

先ほど申し上げましたとおり、ある企業のノウハウなり、文化なりを維持してグローバルに統一していこうと思うと、長期雇用を前提にした方がいいこともたくさんありますので、やはり、仮に転職とかが頻繁な海外の拠点であっても、人を育てることを会社の一つのアドバンテージとしてキープしていくことが大事ではないかと私自身は思っているのです。

そういう意味では、海外の方でも三井化学に魅力を感じてもらって、できるだけ長い期間働いていただいて、いていただく間は組織を通してきちんと育成していく。そういう企業でありたいなということは、私としては継続して持っています。

司会 ありがとうございます。時間の制約もありますので、学生の発言はあと一つにしたいと思いますが、経済学部の学生が、あのへんにいるな、このへんにいるなというのが分かるのに、発言がないのはさみしいですね。会社の方々には京大に来て、京大生へといってメッセージを発信してくださったので、ぜひ、受けとめて欲しいと思います。

はい、ありがとうございます。何回生ですか。

学生3 経済学部の4回生です。貴重なお話をありがとうございました。トッパン・フォームズの坂田さまに質問です。説明のときにちらっと言っておられたことが、ちょっと残っていて。

ワークライフバランスということに関して、日本人は働き過ぎだというのはうそだと思ってしまう意見であるとか、多様性といったときに、外国籍の方を採用するにしても、グローバルというかたちではなくてという言い方をされていたので、グローバル化への対応、日本のあり方も含めて、そのあたり、時間の関係で説明できなかったこともあったのではないかと感じまし

た。お話を聞いて、ずっと気にかかっていたので、説明いただければと思います。

坂田 説明のときに、ダイバーシティの方から説明をしまして、ワークライフバランスは付け足してみたいになってしまったのですが、ワークライフバランスを推進する立場の方は、どちらかというワークライフバランス社会は、とてもみんながハッピーで幸せな社会というようなことを描いて、われわれの前に提示されますけれども、実はそうではない。うそだとまでは言っていないが、実はそうではないのではないかと思っているのです。

つまり、新しく仕事を始める若い方が少なくなってきているのだから、年配の人も、子育てを終えた女性も、障害のある方も、外国の方も、わざわざグローバル化というような文脈ではなくて、現に日本に外国籍の方はたくさんいらっしゃるわけですから、そういった方も含めて仕事をする場に入ってもらわないと、仕事に携わる人数が減るわけですので、国の力もなかなか維持できないだろうというような切羽詰まった側面も実はあるんじゃないかと私は思います。

ワークライフバランスは、国の内閣府かどこかで強力に推進しているところで、その説明には、そういうことをあまり書いていないんですけれども、自分としてはそういうふうには深刻というか、重い課題としてとらえて、会社の人事制度などに反映しようと思っているというくらいのお話です。よろしいでしょうか。

学生3 ありがとうございました。

司会 それでは、時間もまいりましたので、そろそろシンポジウムを締め括ってまいりたいと思います。私は日ごろから集团的労使関係という話を学生にしていますが、今日は関西を代表して関西経済連合会に、また、ナショナルセンターは連合にご出席いただきましたので、中井さまと仁平さまに、締め括りの言葉をいただきたいと思います。

中井 本日各社さまに、ご説明いただいたこと、

ご質問にお答えいただいたことが全てだと私は思っております。

ここにお越しのエクセレント・カンパニーといわれる会社の人事制度は、まさに本日発表いただいたものであって、そこには、やはりいい人事担当者がおられて、落ち着いた労使関係、信頼に満ちた労使関係がきちっとビルトインされているんだろうなと思っております。

この人事制度のなかで、特に社員を大切にしていって、仕事を通じて成長させていく人材育成の理念がしっかりと、どこの会社にも埋め込まれていることは、やはり一番重要なことだろうなと思っております。

おそらく全部が市場の要請に流されるということではなくて、市場と組織との関係を深く考えて、それを実務に落とし込んでいく営みがきちっと解釈されている。そこには、やはり人事だけではなくて、先ほどにもありました労使関係、労働組合との関係がきちっとあるから、こういうような議論ができるかと理解しているところでございます。

いろんな制度的な側面を見る上において、やはりその背後にはきちっとした労使関係がある。それから、人事のご担当のきちっとした思想がある。こういうふうなところも、あとで帰って学生の方が考えられるときに、もう一度振り返っていただいてもいいんじゃないかなと思います。

仁平 もう皆さんが言ったとおりだとは思いますが、せっかくなので余計なことを申し上げます。さきほど石水先生が『13歳のハローワーク』の話をされましたが、非常に変な話かもしませんが、私はこの本は間違っていないと思うのです。そして、こういうのがはやる社会というのは逆説的に申し上げて、やはり、ある意味悲しい面があるかなということなんです。

というのは、競争社会を自分の腕一つで勝ち抜けと言われてるように聞こえるわけです。そうではなくて、私が労働組合だからというの

もありますが、チームとして働く、頑張るといふことの大事さ、あるいは、持続的な人材育成方針のもとに活躍するという慣行の大事さ、そういうことは、やはり、ぜひ分かっておいていただきたいと思っています。

これも言葉は変かもしれませんが、焼き畑農業的に、取りあえず人をぶちこんで利益を上げればいいと、これでは持続可能な社会にはならないし、幸せに暮らせないと考えています。やはりこの国のあり方として社会全体が人材のストックを持続的に積み上げていくような政策論が、いま必要なのだと思っています。

そういう意味で、いま大学がやろうとしていること、今日も来られていると思いますけれど、労働行政の皆さん、会社の皆さん、労働組合がばらばらではなくて、それぞれ協力して一つの理念に向かって運動をやっていけるといいなと思うのです。まとめになっておりませんが、私の思いです。

司会 ありがとうございます。では、閉会の前に、ずばり私から最後の質問です。市村さま、

坂田さま、秋原さま、サラリーマンにとって「働きがい」とはいったい何でしょう。ずばり一言お願いします。

市村 私個人の考えで申し上げれば、やはりチャレンジを通して、非常に苦しく困難な思いをして、壁を打ち破ったときの達成感。チャレンジを通じた成長と達成感ということだと思います。

坂田 難しいですが、やはり、会社で自分が役に立っていると実感できるときに働きがいを感じます。「連帯」という言葉を使ってもいいんですが、これだと労働組合みたいになってしまうんですが……、やはり、連帯できていると、そういうふうと思うときですね。

秋原 一人ではできないようなでっかい仕事をやれることだと思います。そのなかで、素晴らしい仲間と一緒に働ける喜びが私にとっての働きがいです。

司会 以上をもちまして全てのプログラムを終了いたします。本日は誠にありがとうございました。