

中堅企業の柔軟人事 第5回 : 大企業の甘さ、中堅企業の優しさ

川喜多, 喬 / Kawakita, Takashi

(出版者 / Publisher)

産労総合研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

賃金実務 / 賃金実務

(巻 / Volume)

814

(開始ページ / Start Page)

80

(終了ページ / End Page)

81

(発行年 / Year)

1998-05

連載

中堅企業の柔軟人事

大企業の甘さ， 中堅企業の優しさ

第5回

法政大学経営学部教授

川喜多 喬

「大学」必須の、敬老企業

アメリカ発の資本家優先文明が「デファクトスタンダード」になって世界を席卷することを賛美している評論家の気が、私には知れない。

ROE 優先経営などと、ローマ字、カタカナを駆使しているが、要は株屋の流す株価の数値にしか興味のない金持ちの株主にもっともっと分け前をよこせ、そのためには労務費をどんどん削れ、汗水垂らして価値を作り出している現場を締め上げろという話だろうと、私などは怪しんでいる。

アメリカ文明に抵抗できなくなったのはディズニーランドが栄えて若者が「日本昔話」の教える勧善懲悪を捨てて久しいためではないか。儒教と言えば封建主義と、学校の先生が教え、英語教育を重視し漢文と古文とを見捨て、学校を休んで学生たちをゆとりとレジャーに駆り立てたためではないかと、私は疑う。

しかし、見よ、大阪に本社のある「マイスターエンジニアリング」という設備保全技術屋の会社の社長は、「大学」をこよなく愛している。「大学」と言っても中学生レベルの言動の学生を授業料ほしさに預かっているあの大学・短大のことではない。

仁義礼智信を説く「大学」であり、かつては為政者たるもの、徹底的に丸暗記を要求された聖書

である。日銀、大蔵省、厚生省など公務員教育にこれを使っていないのは、人事院にすら四書五経を読める者がほとんどいないのだからやむを得ない。

しかし平野社長は読むし、社員にも読ませている。読んでいる社員の中には平野社長が敬老のために創った関連企業、「マイスター60」の社員が含まれる。

人生に定年なし

平成2年のころ、世間がまだ「財テク・土地テク評論家」とそれを歓迎するビジネスジャーナリズムにだまされていたころ（川喜多先生には原稿の依頼などほとんどなかったころ）、9月15日敬老の日にテレビを見ていた平野社長は、高齢者に職がないという番組を見て涙したのである。さっそく社員を集めて高齢者を雇用する会社を創ることを提案した。

言っておくが大企業が自社の高齢者の老後を支えるための受け皿会社、天下り会社を創ろうという話ではない。最近、官僚の天下りが問題になっているが、なに、民間大企業だって大きな顔はできない。エリート同士の武士の情け、同期が社長クラスになると一斉に関連企業のトップにつける。そしてかれらには「出向」として以前の給与水準を保証し、その関連企業の生え抜きの「プロ



パー」と呼ばれる社員に対し画然と差をつけたうえ、さらに関連会社清算となると「プロパー」のクビを切って「出向」社員は守る。

なに身内に甘いだけなのである。これをしも「高齢者に優しい」会社と勘違いしてはいけない。たいがいの労務実務書に出ている高齢者対策の制度は、顧客に冷たく身内に甘い制度が大半であると私は想像する。

しかし「マイスターエンジニアリング」は若い会社である。社員が高齢化したので「受け皿」を創ったのではない。世間の、他の会社の高齢者のために汗をかこうと社長が走りまわって創ったのである。

平成3年、社長が求人広告を打ったときのキャッチフレーズは「人生に定年なし、年齢は背番号」。年齢を過度に重視するな……まさしく「年齢年功主義」の打破である。「年功主義から能力・成果主義へ」などと大げさなことを言っているが、どうせ大山鳴動、ネズミー匹で、大したことはできない大企業の話などでは、これはない。

60歳から70歳まで、正社員とした。某大企業では年功で社長になった70歳前後者の号令で、これまた年功で人事部長になった者が、60を越えれば一斉に「嘱託」身分に人を移しておいて「年齢にとらわれぬ人事」などと唱道しているのだから、これがお笑いである。

「正社員」に甘く「非正社員」に冷たい賃金制度を前提としていて、それを変える気がないから、コストダウンという「非正社員化」に走るのである。しかし「正」とか「非正」とかの名称で区別することは、高齢者からプライドを奪い働く気力を奪わないか、と平野社長は疑った。

ベテランを消すな

ある大企業が、不況を理由に大量に中高年社員を早期退職優遇制度で会社を去らせたあと、翌年、好況を理由に大量に若者を採用したことは有名である。しかしこれができたのも早期退職を優遇できるだけの「独占的利益」をこっそり確保していたからで、要は身内に甘いにすぎなかったのである。しかしカネに目が眩んだ中高年も、労働市場に出てみて自分の甘さに気がついたことだろう。

マイスター60が人材募集を行った、その後1週間で、200人以上が応募してきた。うち17人を採用して、全員に「シニアエンジニア」という肩書きを与えた（肩書きが重要であることは前回、書いた通りであるから繰り返さない）。人を肩書きで呼ぶのは日本の悪いクセなど知ったかぶりをする評論家がいるが、なにアメリカの退役軍人のクラブに行ってみたまえ、みな退役直前の肩書きで呼び合っているぞ。

社長が感激したのは、採用者たちが顔合わせをする最初の懇親会で、高齢者たちがいずれも自分の出身の企業の名前を出さず、自分のもっている技術や技能を口にしたことである。だからといってみな名前も世にほとんど知られていない零細企業の出身者ではない。少なくとも半数ほどは、そうそうたる大企業の、工場長や技術部長クラスである。しかしそういう人の中にも、会社のあてがいぶちの閑職に満足せず、いつまでもベテランとして現場で技術、技能を生かしたいという人があるのである。

某労働組合の高齢者対策の集会に出かけたら、「退職後も会社のバッジを使わせろ」という意見

運載

中堅企業の柔軟人事

が出て賛意を集め、私はびっくりしたことがある。あはは、どこで使うんだろうね。数年後、バッジをつけていると街を歩けないほど恥ずかしいことをやった会社であることがわかった、あの企業の、労働組合での話である。

さて、「マイスター-60」は高齢者を集めてどうなったか。いま社員は二百数十名になっているはずである。むろん民間企業である。生きていかねばならぬ。この小論を読んだ諸君、もし設備保全の外注担当者であるならば、是非ともこうした敬老企業を応援あれ。仕事を発注されたし。

地元の小学生、中学生たちに人気の会社

山形県寒河江市に本社のある菊池商事は採石、路盤用石材加工、運輸、舗道工事を主として事業とする会社である。そして地元では有名な会社である。

大企業であるからではない。利益をあげているからではない（むろん利益はあげているが）。社員の礼儀が正しいことによってである。車中や街頭やレストランで大声で携帯電話をかけまくる学生、OL、ガキサラリーマンを大量生産している情報通信業界の大企業が、日本からなくそうとこれ努めている礼儀である。

ダンプのドライバーなどと聞くと、人は偏見でまず判断する。最近までは銀行員と聞くと紳士だという偏見をもったがごときものである。しかし菊池商事のダンプカーを山形県で見かければ、まず偏見は消える。信号のない四つ角で出会えば譲ってくれること、十中九であることは間違いない。

中小企業では社員教育がおしなべて充実してい

ないなどと言い、書いて社員教育を受注しようというコンサルタントがしばしばいる。が、菊池商事の社内報には大型運転免許のほか、大型けん引、大型特殊、フォークリフト、産業廃棄物処理、水質4種（公害）、粉塵公害防止、危険物取扱主任、火薬類取扱保安、1級土木施工、2級土木施工、1級建設機械施工、2級建設機械施工、砕石業務管理者、採石掘削主任、車両系建設機械、クレーン運転、移動式クレーン、ローラー運転、ショベルローダー、コンクリート粉砕、アーク溶接、地山掘削主任者、土止支保工主任、玉掛技能、足場組立、運行管理者、整備管理者、産業廃棄物収集運搬など、たくさんの資格がどの社員に保持されているかという一覧が毎年載り、勉強を促している。

川上（採石）から川下（土木工事）まで一社で一貫して行っているから多能化できるのである。最近アウトソーシングブームだが、うっかりブームに載ると社員の多能化のチャンスを失うことを反省すべきことである。

しかし菊池商事のドライバーが地元で有名なはその技能の高さもさることながら、地域の親善美化に貢献し、それが地元の子供たちも認めるほどであることである。

制度でカネをつけるボランティアは邪道

採石所から国道までの山道の間、菊池商事のドライバーは時に車を降りて、空き缶拾いやたまたま落ちた碎石を片づけるなどの活動を行ってきた。「ラブロード運動」と菊池商事では呼ぶ。

たまたま自分たちだけではなくて、地元の、下校途中の女子中学生が、道ばたに落ちている空き



缶をコツコツと拾い集めているのを、菊池商事のドライバーが目撃することがしばしばあった。学校からの指導かと思ってみてもすべての中学生がやっているわけではない。

話題にしていたところへ飛び込んできたうわさ話は、その女子中学生が、菊池商事のドライバーが黙々と空き缶拾い、道ばたのゴミ掃除などを習慣としてやっているのを見て、自分もそれに協力しようと自主的にやっていたのだという。その話を聞いた菊池商事の「運転者会」のメンバーは感激した。菊池商事の美化運動や安全活動の多くは、企業としてというよりは「運転者会」という企業内自治会がやっているのである。その「運転者会」はその女子中学生を善行表彰しようと一決、感謝状と記念品を創って、中学生宅を訪問、贈呈をしたのである。

だからといって表彰状や記念品を目当てにボランティアをやるようになれば、むろん邪道である。ところがだ。大企業の中には社員のボランティアが重要だということから、いきおい支援が必要だ、そこでカネと時間をつけよう、人事制度でポイントをつけようなどというところが現れる。制度信仰の悪いクセである。おかげで出世したいがためにボランティアをやる者が出てくる。推薦などで合格したいがためにボランティアをやる中学生、高校生と同じになってくる。何かイヤらしい。

しかし菊池商事のドライバーも、その行動を見て共鳴した地元の子供たちも、かようなイヤらしい文化とは無縁である。

お礼の手紙のくる会社

菊池商事のドライバーは皆、地元民である。3年しかいない転勤族ではない。その子供たちも地元の学校に通う。自分の子供たちが通う小学校に出かけて交通安全教室を開こうと、あるドライバーが社長に車両借用申込書を提出してきた。社長はむろん快諾。

小学校2年生を相手に毎年、ダンプカーやコンクリートミキサー車をもち込んで一日教室を開くのが行事となった。人形を自作して、左折の際の巻き込まれ事故を模擬。また子供たちを車の運転席に乗せてもみた。

熱心なドライバーの説明に、子供たちから手紙がたくさん会社に届いた。ある子供からの手紙に「わざわざコンクリートミキサー車を、ここまでもってきてくれてありがとうございます。大きな車から小さなものを、ちかくで見ると見えないのがわかりました。これからは気をつけます。」など。

ドライバーの渡部さんはさっそくすべての手紙に返事を書いて送った。渡部さんの奥さんは「夫は交通安全教室の“先生”です」という小さな文章を全国トラック交通共済協同組合連合会の体験記募集に寄稿、二席に入選。小さなボランティアが、地域ぐるみ、家族ぐるみで企業の行動を応援する輪となって広がってゆく。

大企業には、消費者、利用者からのお礼の手紙がどれほど届くんだろうか？

たくさん届き、それが働く人一人ひとりに届き、その社員たちからも返礼の手紙が出されるようになったら、企業批判の厳しい声は小さくなっていくだろうね。

(かわきた・たかし)

(毎月15日号掲載)