### 法政大学学術機関リポジトリ

#### HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-04

中堅企業の柔軟人事 第6回(最終回): 人の 事は自前でやろう

Kawakita, Takashi / 川喜多, 喬

(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)

816

(開始ページ / Start Page)

64

(終了ページ / End Page)

67

(発行年 / Year)

1998-06

## 人の事は, 自前でやろう

# 第6回 川喜多 喬

〔 最終回〕

#### 自前の,福利厚生

中小企業も大企業並みの福利厚生が必要だ、そうすれば人材が採れる……とある業界にささやいてきたのは労働組合でも学者でもなかった。お役所である。労働力不足で嘆いていた業界団体では、理事会で厚生年金基金を導入することに決めた。お役所から定年退職者を1,500万円で事務方の責任者として雇って。やがて理事たちが気づかぬうちに役所から送り込まれてくる天下りは5人にもなった。厚生年金は例のごとく大赤字になり、業界では年金基金を清算しようとしたが、役所は頑としてそれを許さない。2年度にわたって業界の総会は大荒れに荒れた。そして最近、ようやく解散にこぎつけた。天下りたちに大枚の退職金を払うことと引き替えに。

何も中小企業では福利厚生を大企業並みに引き 上げる努力をするなと言っているのではない。そ の知恵を、中小企業のことなど何一つわかるはず のない役所から借りてこようというのが安易だと 言っているのである。

北海道札幌市の中村運送では、高校新卒のドライバーたちを自前で雇い、育てている。その努力をせず「即戦力」を外から引っ張ってくることしかしない中小企業が多い中で、その苦労を買って出ているのである。北海道の中でも農山漁村部や

小都市の若者たちは札幌にあこがれて出てくる。 その若者たちを「預ける」つもりの親たちが心配 するのは職場生活よりも私生活である。とくに食 生活である。

中村運送では個室の寮を用意し(大都市の大企 業が「土地テク」「税務対策」で確保した寮社宅 ではない、賃金が世間並みだとごまかすための銀 行や役所の社宅ではない、最近投げ売りをやって いる例の高級マンションではない,それほど贅沢 ではないが、札幌で若者たちが自前でアパートを 確保するよりはるかに安い)、さらに経営者の一 族の家で家族とともに同じテーブルで同じ食事を するのである。銘々の茶碗,箸をちゃんとそろえ てやって。大企業の経営者がとってつけたように 年に100人ほど、若い世代と飯を食う会を開くぐ らいで「組織革新」だなどと新聞発表するのが笑 止千万に思えるだろう。こういう中小企業をみる と、「経営家族主義」は古い、という人がいる。 そうだろうか、と考えさせられる。札幌の事業所 の人事の諸君, 運送の荷物があったら、そして本 当に人に優しい人事の会社を応援する気があった ら、中村運送に頼みたまえ。

#### 「家族」の価値の再発見

埼玉の丸和運輸機関は規模からいえば大企業。 しかし世間に知れたいわゆる大手ではないので、



中堅企業として紹介する。たくさんの学卒を採用しているが、徹底した新入社員合宿訓練を行っている。「合宿」なんて古い、ダサイなどというガキが大学生にも増えている。しかし見よ、欧米の優れものの企業ではみな、エグゼクティブクラスの「合宿」の価値を再発見している。そりゃそうだ。5時を過ぎたら好き勝手にさせて、などというとう社員の価値を管理職やトップにまで蔓延させて「ゆとりで活力がでる」などと思いこむは、バブルボケの人々だけでたくさんである。ドイツ参謀本部だって少数精鋭が、24時間徹底的にともに行動し議論する、そういう時間を人生のあるときとったということからくる同胞意識が支えていたのである。

さて丸和運輸機関では合宿の最終日に新入社員たち全員に手紙を書かせる。まずは学校の教師たちに。「仰げば尊し」を歌うことすら封建主義だと言って反対するようなことをやってきたから、子供に殺されるのである。先達を敬うことから教育は始まる。組織を今まで育ててくれた先輩に感謝をしない「反年功主義」は、いずれ組織を滅ぼすぞ。閑話休題……卒業生から手紙をもらって感激しない教師がいるだろうか。感激した教師たちは翌年も丸和運輸機関なら安心と学生に勧めるのである。人事部からの、印刷された、通りいっぺんの挨拶状を受け取ったからといって教師は喜びませんよ。

さて次に丸和運輸機関が書かせるのは、親や、 親代わりになってくれた人々への手紙である。成 人した子供から手紙をもらったことのある親は今 やどれぐらいいるか。成人しなくても、中学以 来、口もろくにきいてくれなかった子供が、手紙 をくれるのである、半ば強制されたにせよ。仏 増、神棚にでもそなえたくなるではないか。少な くとも地方の親は。

このような手紙の強制は、人事管理ではないのか、いや十分に人事管理である。社会保険労務士 試験受験者向きの、体系だった労務管理の教科書 には一切書かれていなくても。経営者団体の発表 する、これからの人事のありかたなどに関する大 言社語型の報告書には書かれていなくても。

#### 「田舎」の価値の再発見

もう10年も前に、香川の四国福助で老親介護休暇をある社員に与えたのは、別に法律ができたからではない。パートタイマーとして働きに来ていた女性の夫の老親が高齢で倒れた。その介護をせずに働いているのか、と親戚、近所の目がうるさいのが「田舎」である。女性が自立するためには、そんな目を気にするななどと説くのが都会で「自立」したつもりになっている女たちである。まわりに依存して自分があるのに、気がつかぬ鈍感さを自覚せぬだけである。さて相談を受けた工場長は別段「制度」をあれこれと議論することなく、休暇を与えた。心おきなく介護に専念したまえ、いつでも戻っておいでと言って送り出した。

やがて、数カ月後、「実の親でもあれほどは介 護をしない、いい嫁だ」という評判を近隣と親戚 縁者から得て老人を見送った社員が帰ってきた。 工場長の前でおかげさまで親の最期を見取れまし たと涙を流して挨拶をし、翌日から現場で元気な 姿を見せ、その話を聞いた他の社員も会社への忠 誠を新たにしたという。忠誠などと古いことを言 うなかれという都会の者たちが知らない信条が生 きているからこそ、日本でも田舎の工場はまだま

## 中堅企業の柔軟人事

だ、産業空洞化に抗して頑張っていけるのだ。

山形県朝日町に朝日相扶という木工家具製品メーカーがある。出稼ぎの村を何とか地場産業のある町に変えようと、会長がゼロから作り上げてきた会社である。創業当時は、大消費地で売れるデザインのものをと、「都会感覚」を従業員にもたせるために工場内に「都会風」の喫茶店を作った(まわり30分以内の圏内に喫茶店レストランなどなかった時代の話である)。社会的な目的をもった会社である。これが役人がからみ、その天下り先となる「第三セクター」だったら税金の廃棄場になっていたところであるが、全社員一丸となった背水の陣はみごとに実った。

そして最近では、無期限の介護休暇を導入して 評判になっている。いつまでも、介護の必要な家 族のそばにいていいよというのである。こんな話 を紹介すると霞が関あたりやお茶の水あたりの理 想家は,日本中の企業に義務づけようと早速ワー プロで机上の法案づくりを始めるに違いない。だ がお立ち会い。「田舎」の価値が生きているとこ ろと、権利はみな濫用するためにあると虎視眈々 と狙っている「都会人」たちが多い所とは違うの である。生理休暇、教育休暇、育児休暇、介護休 暇、などに名を借りて遊びまくる若い主婦たちが、 絶対に周りの目で許されないのが「田舎」なので ある。そんな「田舎」が周りに厳然と残る,まあ いわばラフカディオ・ハーンが再来しても涙を出 して喜ぶ、「日本」というものが残っている山形 の山村だからこそ、安心して作ってよい制度なの である。

#### 間接情報化するな

精緻な人事考課制度を入れ、コンピュータと連動した人事情報システムを作り、社員の能力の在庫(インベントリー)分析を行うとよい……とどこかで中堅企業の人事部長が聞いてきた。人事部長は元は地方銀行の支店長でリストラとやらで籍を移されたのである。その銀行の調査部にいる同僚の人事コンサルタントから聞いてきたのである。同僚はといえば系列の都市銀行主催の人事制度講演会で聞いてきたのである。分厚いマニュアルを渡されてもって帰ってきただけであるのに。

仕組みの導入に1年かかった。そのデータをも とに次期係長、課長候補の選任に関する経営会議 に臨んだ。データを棒グラフだの円グラフだのに したプレゼンテーション資料だとか、人事考課点 の標準偏差だのを満載した資料だとかに膨れ上げ させた上で。人事部長の説明を30分ほど聞いた ところで、社長がいきなり怒鳴った。こういう文 **書はどうでもいいから、その候補者当人に会おう** と、すぐに席を立ち、現場に専務と人事部長とを 連れて早足で向かった。そしてラインの側で係長 に対し、社長が、君の現場での最大の課題は何か、 どうすれば解決できるか、いつまでにできるか、 など矢継ぎ早に質問をした。続いて別の係長のラ インに赴いて、同じ質問をした。そして全員の答 えを聞いたあと、ようやく社長室に引き揚げて、 人事部長におもむろに聞いた。「さて、君の判断 では、誰が一番できると思うかね」と。人事部長 は赤面しつつも、いちばんうまく話ができた係長 の名を挙げた。すると社長が、「違う、違う。 11 がうまい奴が一番できるとは限らないんだよ、注 意してみていたまえ」。

もともとカンのよかった人事部長ははっと悟る ところがあった。その後、思々と人事の極意を説



得された人事部長は、翌朝からしばしば現場を回 るようになった。今まで机の上に積み上げられて いた人事の本はやがてホコリを被るようになっ た。最新人事の講演会の案内もそのままクズ籠行 きとなるようになった。1年後、人事部長は社長。 からの指名で次期社長に指名された。……昨年末 に私がその新社長から直々に聞いた話である(こ の会社名を出さないのは新社長がメインバンクを 元の勤め先からその競争相手に変えるという不退 転の決意を示しているからである。執念深い銀行 からいじめられると困るので黙っていて下さいよ と念をおされたためである)。社長は出勤すると まず、社長室に直行しない。出荷倉庫から入る。 顧客からの注文が昨日、予定通り全部出たかを確 認してから、今度は部品材料が全部そろっている かを確認し、そして工場を回る。一人ひとりの人 事データはポケットの手帳に全員分書いてある が、最近はほとんど参照することなどしない。 「人事考課は年1回ですか」との私の質問に,「毎 日していますよ」との答え。立派だねえ。一度 も、せいぜい一、二度しか現場を見ずして「試験 用紙」と「面接」だけで人事アセスメントができ ると称している人を雇う人事部長の顔が見たい。

#### 隣に情報あり

アリストテレスは、「男の歯より女の歯のほうが1本少ない」と博物誌に書いたそうである。活字信仰の強かった学者たちは千年以上もそれを信じ込んできた。アリストテレスであれ、その後の学者であれ、自分の奥方の口の中を覗き込んでみれば1分で解けた呪縛、間違いとわかった理論である。近くの中小企業にでかけてみれば、本屋で

売っている人事の理論が通用するものやらどうや ら、すぐわかる場合がある。

たとえば職能資格制度はもう古いという人がい るが、水戸や筑波学園都市などに数店、店を出し ており味はもとより、店員のサービスのいいこと で知られている「トンQ」というトンカッ屋に 行ってみたまえ。ちゃんとパートタイマーに職能 資格制度がある。5段階に分かれている。詳しく 教えると知的所有権の侵害にあたるが、最初がフ レッシュマン,中間がセイフティ,最後がプロ フェッショナル。パートさんにだってその道のプ 口がいる。こんなことは女性少年室主催のパート タイマー月間の講演会に出て労働法学者の空論を 聞かなくてもすぐわかる。セイフティって何だろ う。もう上司が気配りして監督しなくても一人で 仕事ができる「安全圏」に入った人のことなの だ。 5 段階それぞれのパートさんの胸章は色分け がしてある。能力の向上に応じて一歩ずつ段階を 踏んで上がっていく。これこれの仕事ができる資 格が君にはついたよと、ちゃんとそれも文書で示 している。そしてその文書を、何とお客様にも公 開している。あなたにサービスしているうちの従 業員は、ここまで育った人なんですよ、とか、ま だここまでしかできませんが、温かく見守って下 さいとか、メッセージを伝えているのである。人 事院などにいそうなように, 民間企業の人事制度 について長年調査し研究しそしてわかったふりが できるまでになった者が別段いなくても、民間企 業ではこういう芸当が自前でできるのである。

(かわきた・たかし)

「本連載は今号で終了します。」
ご愛読ありがとうございました。」