



日 本自動車会議所は1月25日、東京・港区の日本自動車会館「くるまプラザ」会議室で、2018年度第4回人材委員会（委員長＝島崎有平・日本自動車販売協会連合会常務理事）を開催し、高知大学特任教授の中澤二郎氏が「働き方改革を問う」をテーマに講演した。今回は中澤教授による年間5回のシリーズ講演のうちの第4回となる。委員会の冒頭、島崎委員長より挨拶があった後、中澤教授による講演に移った。講演の要旨は以下の通り。

【講演要旨】

2018年4月、働き方改革関連法が成立しました。しかし、これによって、人事課題は解決するのでしょうか。その多くは、法律では御しがたいものばかりです。それらの大半は雇用慣行に根付いたものであれば、それを変えるのは私たち。日々それらを励行している私たちが変わらなければ、それを変えることはできません。

日本的雇用慣行の特徴は「無限定な働き方」にあることは、既に先に述べました。しかしそこで言う「無限定」とは何でしょう。欧米の「限定」とはどこが違うのでしょうか。

ずばり、その答えは「他者の介在」にあると私は考えています。「他者」が介在するから、自分のことでも自分で決められ

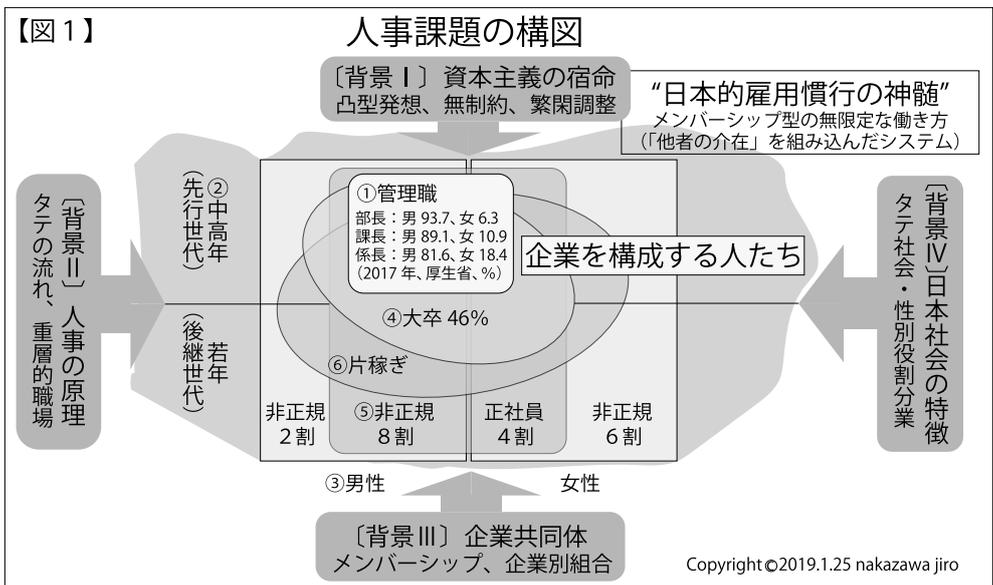
ない。それが「無限定」の内実であり、ゆえにキャリアの形成も他律的になりやすくなる。そういうことではないでしょうか。

とはいえ、言うまでもなく、欧米にも「他者」（上司等）はいます。では、それとこれとは何が違うのでしょうか。次はその相異です。

- ・日本の他者＝最終決定権「あり」（本人合意不要）
- ・欧米の他者＝最終決定権「なし」（本人合意必須）

日本の「他者」には最終決定権があるが、欧米の「他者」にはそれがない。だから、日本の「他者」は「意に反した異動」も行える一方、欧米はどんな異動等に対しても本人合意がいる。そういうことだと思います。

話を進め、こうして“日本的雇用慣行の神髄”が



「他者の介在」にあることがわかると、「人事課題の発生メカニズム」もわかってきます(図1)。

図は、中ほどに「企業を構成する人たちが」います。ずばり、この中の「管理職・中高年・男性・大卒・正社員・片稼ぎ」の諸要素を合わせもった人たちが人事課題の「加害者」であり、「非管理職・若者・女性・非大卒・非正規・共稼ぎ」の人たちが、その「被害者」であるという想定で描いていません(加害者、被害者ともに法的なものではないのでカッコ付。むろん例外あり)。

では、こうした人たちを対象に、人事課題はどのような経路を経て生じているのでしょうか。その鍵を握るのは図の四隅を囲む「4つの背景」です。

まず背景Iは「資本主義の宿命」です。資本主義社会で生きようとすれば「凸型発想、無制約、繁閑」から逃れることはできません。

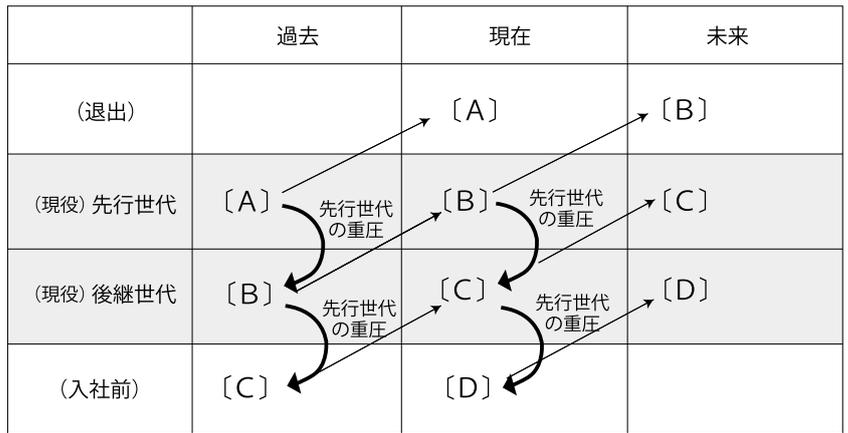
「凸型発想」とは私の造語ですが、これは、私たちは誰もが知らず知らずのうちに仕事を増やす方向の思考に陥っていることを言おうとしています。その象徴が「付加価値」という言葉です。儲けたい、人に喜ばれたい、評価をされたいと願えば、必然的に仕事を増やしていることに私たちは気づいていません。気づいていなければ、いくら仕事を減らしても、またぞろ自分で増やしていることにも気づきません。

「無制約」とは、競争社会にあっては“制約ある人”よりも“制約のない人”の方が勝ち残る可能性が高いことを言っています。仕事と生活の両方が大事です。だからそのバランスをとることがますます大切になっています。

最後に、資本主義に「繁閑」は付きものです。しかし、それにどう対応するかは国によって異なります。欧米のように即レイオフするか、それとも雇用の維持を優先させて、あらゆる人事施策を打ち出すのか。一長一短、そこに正解はありません。

なお、これ以外にも3つ背景があります(人事の原理、企業共同体、日本社会の特徴)。しかしまとめていえば、図2で見ると、どれも職場を「重層的」なものにし、同調圧力を促す方向のものばかりであることに気づきます。日本の人事は大きな権

【図2】 重層的職場



(注) [A] ~ [D] は世代(古い順)

Copyright ©2019.1.25 nakazawa jiro

限を持っています。その上、構造的にこうして同調圧力を増幅する仕掛けになっていけば、日本的雇用慣行を変えるのはそう容易ではありません。

ちなみに、なぜ日本の人事は嫌われるのか。上司はこうも煙たく映るのか。はたまたエンゲージメント(仕事のやる気)はどうしてこうも低いのか。その理由もここから推し量ることができます。

とはいえ、その一方で、こうして日本的雇用慣行を改めてながめてみると、「他律的キャリア」の意味合いについても、少しはご理解いただけたように思いますが、いかがでしょうか。

いや、もっと言ってしまえば、「他律的キャリア」なくして「自律的キャリア」はないことを気づいていただけたでしょうか。

洋の東西を問わず、赤子は親の助けなくして大きくなれず、子どもは先生の教えなくして読み書きそろばんはできず、弟子は師匠の指南なくして一人前にはなれないからです。

ちなみに、介在する「他者」は二面性を持っています。表のホワイトと裏のブラックがコインのように背中合わせに重なっています。

であれば「他者」の果たすべき責任は明快。ホワイトを伸ばし、ブラックを封印することです。「他者」の多くが「管理職・中高年・男性・大卒・正社員・片稼ぎ」の諸要素を兼ね備えた人たちであれば、そうした心がけが強く求められます。

※第5回委員会

「人事の使命」自壊する育成風土と立て直し

(3月5日)