

## 「働く」を考える

中澤二郎 著

『「働くこと」を企業と大人にたずねたい

——これから社会へ出る人のための仕事の物語』をめぐって

【日時】	2011年6月5日 午後3時～5時
【場所】	高知大学国際・地域連携センター 国際地域連携室
【参加者】	21人
【問題提供者】	中澤二郎さん(高知大学 客員教授) (新日鉄ソリューションズ株式会社 人事部部長)
【コーディネーター】	松永健二 (NPO 法人 人と地域の研究所理事長)

### ■コーディネーターから



松永理事長のオススメの一冊。

『「働くこと」を企業と大人にたずねたい』。

著者の中澤二郎さんのこれまでの人事経験を踏まえた、「良き企業」のこれからのあり方を探る興味深い内容となっている。

この本は、「良き企業」とは、「良き企業人」とはといった、若者の素朴な疑問に答えることを目的と

している。今までこのような疑問に、我々大人は明確な答えを持ち合わせず、その答えをつくることすら避けてきたのではないか。

そんな疑問に答えるべく、この本では今の社会で失われているものは何か、というところから、問題の一つずつ簡明な論理でひもといていく。そして最後には「良き社会」と、そこに至る道筋を示している。

当研究所では、この本をテーマに、3回の勉強会を独自に重ねてきた。この締めくくりとして著者の中澤さんをお招きし、勉強会を行う運びとなった。

当日は、高知大学の学生も交え、21名が参加した。参加者の自己紹介から始まった勉強会は、著者である中澤さんの柔らかな人柄も相まって、終始和やかに進んだ。



## ■本を書いた10の動機

まずは中澤さんから著書を書いた10の動機について話があった。

- ①石川啄木の一首、「ころよく我にはたらく仕事あれ それを仕遂げて死なむと思ふ」が実家のカレンダーにあった(大学卒業直前)。
- ②ひねた新入社員の自分に上司が一言。「みんなあんなに一生懸命に働いているよなー。でも、幸せに本当に近づいているのかなー」
- ③毎年、相当数の最終人事面接をしている。しかし、彼らの「声なき声」や「素朴な疑問」にどれだけ耳を傾けているか。甚だころもとない。

④「人を大事にしなければならない」とよく口にする。しかし大事にするとはどういうことか？ どのような仕組みを作ればそれは実現するのか？

⑤折り合いの悪い上司もいれば、疑問に思う先輩もいた。しかし、どんな人が来ても仕事がうまくいき、働きがいのある職場はできないものか。

⑥息子3人に気の利いたことを何にも話せていない。これが少しはその肩代わりになればと思った(ある意味では遺書か)。

⑦尊敬する経済学者、岩井克人氏の言葉。学者として企業について考えてきたが、企業のことは企業の中にいる人が一番よく知っている。

⑧尊敬する先生方が『希望学』に取り組んでいる。しかし、その希望がなかなか見出しにくい。何故か。どうすればいいのか。

⑨働けば生きがいは得られるのか。仕事と生きがいは、ぎりぎりどういう関係にあるのか。

⑩「解ける課題」ではなく「解くべき課題」に立ち向かえ。ある人の言葉だ。その「解くべき課題」とは何で、それはどうしたら解けるのか。

## ■ これまでの読書会に参加したスタッフからの質問

Q 学生時代、現在のポスト産業社会をマルクスの「資本論」で置き換えることができず苦しんでいた。この本を読んでやっと理解できた。現在の中澤さんの会社の制度設計の中で、この本で書いたような〈生きがい成果主義〉などを実践されているか聞いてみたいと思った。

Q 「しごと穴」と「しごと壁」の話を読み、一般的な企業で働いているうちに疑問に思っていたことが、ストーンと落ちた。新しい時代の新しい「良き企業」のモデルを、具体的に教えてもらえれば。

Q 共感するところが多かった。6～7章で書いてあった〈実践NJ法〉（「良き企業人」となるための11項目を身につける手立て）を自分でもやってみた。NJ法の“Harmonize（協働する）”“Inherit（継承する）”“Joint（人と人との新結合）”という項目は、NPOにはすでにあると感じている。

## ■「良き企業」とは何か？

前述した質問に答える形で、「良き企業」に至る手立てを中澤さんに説明していただいた。

「良き企業」とは「良き社会」づくりに貢献する企業である。それを築くには次の3つの手立てが要る。

- 誰もが人をヒトとして扱い、ヒトとして扱われる〈信頼の窓〉
- 人の存在を丸ごと認め、挙げた成果にもきちっと応える〈生きがい成果主義〉
- 「雇用は守る！」との姿勢が貫かれた〈姿勢としての終身雇用〉

そもそも何故人を大切にしなければならないか。

1. 一つは、それが無条件で認められるべき〈人間の論理〉であるから。
2. もう一つは、人間が主な利潤の源泉となる「ポスト産業社会」にあつては、人を大事にしなければ企業は生き残れないから。

生きのびるためにイノベーションを起こし続けるには、従来の「物や力」の新結合に代えて、〈人と人との新結合〉が要る。それが新しい時代の新しい〈産業の論理〉なのだ。

1は自明。だが2は、どこまで企業は腹の底からわかっているのか。疑問に思う。

では、どうするか。

人を大事にするとは、人が大事にしている「生きがい」や「つながり」を大切にすること。そのためには、その前提に、どうしても長い「人間の時間軸」がなければならない。

だが現実には、悪貨が良貨を駆逐するように「産業の時間軸」はますます短くなり、それがますます「人間の時間軸」をしいたげている。

従って、何としてもその「人間の時間軸」を取り戻さなければならない。そのためには、目の前の仕事に埋没し、利潤を追うばかりの〈しごと壁の仕事人〉から脱し、仕事を通して傍<sup>はた</sup>を楽<sup>らく</sup>にさせる(傍楽)〈しごと穴の仕事人〉になるように努めなければならない。

三つの手立ては、まさにその手助けをしてくれる。

働く人すべてがそれを自ら実践する。その実践を通して、「私」の中の加害者性(人をモノ扱いするサガ)を封印し、被害者性(人にモノ扱いさせるサガ)を克服すれば、きっと「三つの喪失」(生きがいの喪失、つながりの喪失、企業活力と暮らしの土台の喪失)はいつかきれいになくなっていく。そんな風に考えている。



## ■ 参加者の質問に対する一問一答

### Iさん

教育実習に行った学校は〈産業の論理〉で動き、今いる職場は〈人間の論理〉で動いていることを感じていて、先ほどの話はとても共感できた。また、「しごと穴」、「しごと壁」などの言葉の選び方もうまいと感じた。

日本型の企業の新卒一括採用という仕組みに弊害があるという言い方をよくされる。日本型でも悪いこと、欧米でも良いところはどこか。

中澤さんにとって、幸せはなんだろう。

### 中澤さん

私は、日本型企业を「ニワトリの成果主義」、アメリカ型企业を「タマゴの成果主義」になぞらえて、そのメリット、デメリットを書いてみた。

詳しくはそちらをのぞいてほしいが、日本型企业のデメリットを二つだけあげれば次のようなものがある。

一つは〈成果の承認〉にうといこと。

もう一つは、解雇が慣行としても法的にも厳しいことから、正社員になれなかったり、一度そこから外れると二度と戻りにくいことがあげられよう。

その裏返しアメリカ型企业、ないしは欧米型企业と考えていい。

つまり、どちらも当然功罪はある。しかし大事なのは、人間が主な利潤の源泉となるポスト産業社会にあってはどちらがより適切なモデルであるかということだ。

言うまでもない。〈人間の論理〉をより大事にする日本型に分がある。もちろん、直すべきところは直す前提で。

ちなみに、その日本型に近いアメリカの「ファミリー企業」といわれる企業がいかに高業績をあげているかは、意外に知られていない。

## Yさん

電力会社で50年務め終わった。中澤さんのおっしゃった「人を活かす、人を大切にする」ことが身にしみている。

コストを下げ利益を上げることに集中している中で、最後は人を大切にする企業が生き残っていくと思う。最初におっしゃった要員管理が重要ではないかな。残業、休日出勤を見込んだ管理というものもある。要員管理を企業の中でこれからどうしたらいいのか。

## 中澤さん

過度な労働に傾くことなく、ワークライフバランスを図るには、確かに必要人員をきちんと確保する「要員管理」が必要だ。

しかし、とは言いながら、ホワイトカラーの仕事の性格上、その要員管理(特に、時間管理)になじみにくいところが悩みどころでもある。

これといった決め手はない。が、本丸は、やはり「男」の意識を変えることだと私は思う。

ワークライフバランスのために「何を」するかも大事だが、そもそもその「方針」を議論し「決裁」する大半が「男」(おじさん)であれば、彼らが変わらなければ変わらない。

加えて、議論に際しても一工夫要る。たとえばワークライフバランスの議論をするときに、便宜的に男女議論をあえて抜き、男と男の議論、すなわち「専業主婦に支えられたベテラン男性」と「共

働きであくせくする若手男性」とを戦わせてみるなどは事の本質をえぐりだす上で効果的だと思う。

## Kさん

うちの会社自体も、産業社会や IT の進歩に翻弄され、高額 of 印刷機を手放すという選択をした。物より人を大事にするポスト産業社会に入ったのかな、と。私が会社に入ったときには、一冊の本をのんびり作って、思い入れのある本ができた。今はすごいスピードで本ができるが、幸せ感がない。一冊にかかる時間は短くなっているのに逆に忙しくなっている。

その辺のジレンマに陥っている。

## Hさん

終身雇用、年功序列などを、悪しき習いのように教わってきた。しかし御社ではその辺を率先して大事にしているようだし、現に中澤さんは「人を大事にする」ことが大事だと言っている。そこに感動した。

物や金が大事な産業社会からポスト産業社会に変わるとき、人が大事なことに気づいたとあるが、そのきっかけは何か。

## 中澤さん

「人を大事にしなければならない」といくら言っても、ではなぜ、論理的に、企業は人を大事にしなければならないのか。意外に突き詰めた議論がないのではないかと以前から感じていた。

イノベーションが大事といっても、それを起動する「新結合」の対象が「物と力」から「人と人」に変わっていなければ実行が伴わない。

そのところに理屈できづき、実践的な処方箋も添えなければ新しい時代で生き残ることはむずかしい。

ちなみに、パソコンには、人間を幸せにしようという価値を求める機能はない。資本主義もまた同じだ。

であれば、その機能をもった人間がその役割を自覚し、人を幸せにする論理と仕組みをつくらないかぎり、幸せな世の中はいつまでたってもやっこない。

## ■ おわりに

### 中澤さん

最後に、誤解があるといけないので、一つだけ補足させて下さい。それは、ポスト産業社会への移行は、「モノづくり」からの退場を意味するのではないということです。

藤本隆宏教授(東大)によれば「ものづくり」には二種類ある。いわゆる「ものづくり」と、「モノにつくり込む」ということだ。

後者は、頭の中にある「設計情報」を紙の上に「転写」し、「設計図」を描くということ。そう、五万種類とも言われる鉄鋼製品も、究極は人間の知恵と力にかかっているのです。ポスト産業社会であろうがなかろうが、「ものづくり」もまた、人間だけが頼りです。

## ■ 編集後記

以上、勉強会の様子をまとめた。「良き社会」を作ろうとする NPO スタッフ、実際に「良き社会」の住人や担い手となるべき学生が参加して、これからの社会について有益な共通認識を育めたのではないか。実際に良き社会を作るため、勉強会の内容をどう捉え、どういった行動をするべきか。それぞれに考え、得ることの多かった勉強会であった。

(文責・篠崎)