

(2017年5月22日講演)

11. 「日本の雇用形態について」

株式会社ニッチモ 代表取締役 海老原嗣生氏

駄話からしていきたい。フランスで極右政権ができそうであった。イギリスはブリグジットしてしまった。なぜあのようなことが起こるのだろうかという話のときに、いつもブルーカラーと移民の話が出てくる。だがブルーカラーは、例えばイギリスだと労働者の13%しかもう製造業はいないわけである。そうすると、とてもブリグジットの50%には達しない。移民との仕事の取り合いというの、恐らくその13%に近いレベルの話であろう。

問題はそこではないのではないか。中間層がもうかなりゆがんで、つらい思いをしているのではないかと。50パーセントのところで見ると、かなりつらい生活をしているのが問題なのではないか。そういう見立てをしなければいけないのに、いまだにブルーカラーと移民という話をしているところが、少しねじれているのではないかと考えている。

私は、リクルートワークスの時に10回程度アメリカに取材に行った。貧乏旅行だから1回行くたびに10社以上見てくる。10社で1人か2人に聞くと20から30人聞いて帰ってくるので、アメリカはもう200~300人に話を聞いてきたわけである。一般の人たちがどのような生活をしているかだいぶ分かったつもりで、日本と頭の中で比べていたわけだ。アメリカというのはある面では楽しいが、これはつらいと。つらいから、日本のほうがいいかもしれない。このようなものが芽生えている中で、私はヨーロッパに行くのが遅れた。48歳まで行ったことがなかった。

ということで、40代中盤まで、ヨーロッパというのは夢のような国だと。教育学の人や社会学の人はヨーロッパのことを神のような国だと言うので、神のような国なのかと聞いていたわけである。平等でジェンダーもなく、その上に老後保証もあってという、夢のような国なのだろうと思って向こうに行ったわけである。

向こうへ行って私は、カードルの話、エリートの話などは日本でも読めるし、AOKIさんの話なども読んでいたので、中間層の話が聞きたいと思い、中間層を主流に2回行った。それから日本でも追加で日本にいる人たちの話も聞いているが、ようやく50人近くこのところで聞くようになって、資料が集められている。彼らの話を聞くと、ヨーロッパというのはそうなっているのかと。それではブリグジットや、もしくはル・ペンさんが大統領になるしかないだろうと。それははっきり分かってきた。

フランスのことは後で出すが、フランスでは、50歳・正社員で長期勤続労働者の男性、いわゆるコアワーカーの人たちの年収が幾らか。フランスも賃金表が結構しっかりしている。ドイツも結構しっかりしている。私はドイツとフランスのデータは持っているが、先ほど言ったカテゴリーの人たちの平均年収は、350万円未満が65%である。350万円である。社会はつらいであろう。その上に中間的職務という人たちが2割ぐらいいる。この人

たちがアップで500万ぐらいまで上がるだろうか。大卒だとここに入る人が非常に多い。その上にグランゼコール出の、いわゆるカードルという層が15%ぐらいいる。この人たちは平均年収1,000万を楽々超えている。このような3階層になっている。

私はその中間的な職務の人と、いわゆる350万ワーカーの人たちにすごく話を聞くわけだ。350万ワーカーの人たちは一切残業をしない。残業をしたら、代償的休日を取る。だから、残業は本当にゼロである。有給は、今は協約で40日まで上がるので40日フルに取り切る。夏休みは3週間である。年間平均労働時間が、雇用者で見ると1,430時間。これは1年間50週で仮に割ってみると、平均で1週間に28時間ぐらいしか働いていない。パートタイムワーカーと変わらないぐらいしか働いていない。おかしい世界である。

彼らに、それほど給料が低いのであれば、少し残業をすればいいではないと。5時に帰っても面白いことなどないでだろう。家に帰ったら倦怠期の奥さんと角を突き合わせるだけだろうと。子どもは恐らく反抗期であろうし。それであれば、1時間2時間残業してもまだ日は明るいし、1時間2時間残業した後、皆で飲みに行けば楽しいだろうと。このような日本人的な当たり前の——10時まで残業するのは嫌だが、6時や6時半に残業が終わるのは別に嫌ではないだろう。

そう言った時に、彼らが何と言ったか。フランスを象徴していると思う。これは日本人には分からないのだ。日本人は、ヨーロッパは夢の国で、素晴らしいばら色だと思っているので、恐らく家に帰ったら会社とは違うコミュニケーションがあり、そこで自分の好きな趣味や教養の世界があり、そうした楽しい、ばら色のプライベートがあるからそちらに帰るのだと思っている。そうではなくて、彼らが口々に言うのは、5人中4人までが言う話是这样である。「そんなことをしたら、おなかがすくではないか」と言うのである。

おなかがすいたら、吉野家やマクドナルドで食べればいいではないかと言うと、彼らが言う話は、「私らは晴れの日以外、夕食など外で食べないんです」と。フランスは朝飯でも10ユーロする。10ユーロは1,200円である。朝飯でその値段だから、夕食など外では食べないのだと。彼らは最低賃金が高いし、最低賃金以上に協約賃金が高いので、流通サービス業のワーカーでも結構な時給をもらっているわけだ。それが350万円になる。1,400時間しか働かず350万。つまり、彼らの時給は2,500円以上もらっているということである。だから、それが乗せられて消費税が乗ると、その上に流通コストも高いという形だと、やはり夕食を外で食う、流通業で外で食べるということは、非常に難しい。彼らは家で食うしかないと言うのだ。

彼らの話を聞くと、350万円しかもらっていないお父さんで、奥さんも同じように暇な仕事で350万である。家に帰れば350万同士だから、とても平等で、文句は言えない。だから、家事をやれと言われてたらやるしかない。日本であれば、男の人は年功昇給で600万、800万と稼いでいて、家事育児役に追い込まれた女性は、パートタイマーで100万しかかせげない。こんな不公平な性別役割分担の中で「年収格差があるのだから家事育児は当然お前だ」と旦那が言うのだが、350万円対350万円ではこんな文句を言えないわけである。

文句を言えないから、男の人も家事育児をこなす。そうするとどうなるか。夕飯の分担というのはいくつという感じになっている。ドイツはまだ男寄りであるが、フランスだと完璧に、例えば火曜と木曜はお父さんが夕飯を作る。月曜と水曜と金曜はお母さんが夕食を作る。それで、夕食を食べに帰らない限りおなかがすいてしまうので帰ると。

では、昼飯などは皆で食いに行くのだろうという話をすると、食いに行くわけがないだろうと。100%弁当だと。朝飯は必ず家でだと。では、昼飯の弁当はどうするのかと言うと、それは簡単だ、前の日に夕食を作る当番だったほうが、だから、お父さんかお母さんのどちらか前の日の夕食を作ったほうが、次の日の弁当も作るというのである。

こういう生活なのだ。それで、彼らが例えば 350 万で、夏休みが 3 週間あるが、何をやっているのか。私らはフランソワーズ・サガンなどを見て、コート・ダジュールにて『悲しみよこんにちは』などああいう世界なのかと思うと、そうではない。市役所というのは、彼らはほとんど何もやっていない。日本の市役所ほど働いていないが、彼らはブルーシート張りなどをやっているのである。何をやっているか。公園にテントを張って、順番にそこで家族で夏休みを過ごす。こうした生活をしていたら、階級というものを壊したくなり、ル・ペンさんに壊してもらおうかという気持ちも、私は分かる。かなり中間層がすさんでいる。だから、そこに少しでも移民が入ってきて、その幸せな生活が少しずつ浸食されていったら。移民といっても、今はシェンゲン協定でヨーロッパ内、EU 内移が動自由だから、法律的に間違っていないで、東ヨーロッパから普通に入ってくるわけである。彼らのがんがん取っていくわけだ。

このような生活がヨーロッパである。これがいいのかという話である。このような話は一切いわれずに、夢だ、夢だといわれ、さらに北欧の話を出してくるのは、社会はおかしいではないか。

北欧というのは、例えばノルウェーでも人口は 500 万ぐらいで、スウェーデンでも 1000 万足らずであろう。バカでかい国土に、埼玉や神奈川ぐらいしか人口がないところに、石油が採れて、その上に鉄鉱石も採れて、森林資源があってオーロラがあって観光資源もあって温泉もあってと。こういう裕福に決まっているところと日本を比べるとというのは変であろう。フランスやドイツをもう少し見て、まともなレベルで比べてほしいというのが私の感覚である。

1 つ目のフリップに早速入ってきたい。JOB 型である。これは佐藤委員の資料がかなり入ってくるが、JOB 型についてはいまだに夢のようなお花畑の話が出ている。特に教育学の世界で非常に出る。JOB というのがタスクリストで決まっていて、そのタスクリストを終えたら帰っていいのだ。タスクリストに載っていない仕事は、やらなくていいのだ。だから向こうは人権が守られて、労働時間が少ないのだと。このような話が出てくる。

このようにして、職務記述書にやるべき仕事を書いてある。その仕事さえ終われば、さっさと帰る。だからそれ以外の仕事は任せない。しかし、私たちはリクルートにいる限り、転職エージェントで外資系の Job Description など毎日のように見るわけである。毎日のよ

うに見てくる中で、そのようなことは書いてはいない。例えばこれを日本語に訳したものを見てみると、リクルートというのは採用の手伝いである。関連する事務仕事も担当する。他の人事や一般管理の仕事も、任された場合は行う。毎日起こり得る現場での問題を解決する。普通にこういうことが書いてある。後で佐藤委員の研究を調べると、他にも例えば、ここに書いてないことは上司と協議の上決めるとか、マネジャーの差配したことに対しては納得しなければいけないとか、そのようなことがたくさん書いてある。しかもタスクといっても、非常に明快に分かってこれさえやればいいというよりは、かなりもう **JOB** に近いような大きな漠としたタスクしか書いていないわけである。

さらに、私の仲の良い人たち。David Creelman は、私と同じように向こうの雇用ジャーナリストである。「80年代に **Job Description** はその役割を終えている」と断言している。要するに、製造業主流の時は利いたが、ホワイトカラーになると通用しないと。牛島仁さんは、いろいろ回って、今、GE クロトンビルの日本支部の責任者をやっている。ジェネラルマネジャー格である。「個別タスクは日々変わるから、それを書くのは危険だ」と書いてある。中島豊さんは皆さんもよくご存じだと思うが、外資も内資も非常に詳しい。彼は「現在のそれは、職務範囲と責任など上位概念を書く」と。下位概念のタスクリストを書くのではなくて、上位概念、職務範囲と責任などを書くという形になっている。日本の職能定義書と大差はない話になっているということである。

これが佐藤委員の研究である。赤い線を見てほしい。フランスの場合、採用後の柔軟な変更を予定して、職務名称や肩書き程度の一般的な内容にとどめる。オファーレターに近い。アメリカの場合は、ホワイトカラー労働者の職務記述書は、ある程度概括的・抽象的に書かれている。この資料は本当にいい資料なので、細かいところまで全部読んでいただきたい。こうなっているのだと思うであろう。さらに、断った場合はどうなるのかなどという話まで出てくるので面白い。

オランダは、職務記述書の内容は概括的にとどまっており、職務内容が厳密に特定されているわけではない。ドイツは、職務内容を明確にしつつも、その範囲が狭くならないようにバランスに留意する。ただし、青い線を見てほしい。異動に関しては本人の同意を条件とする。それから、移動もしくは配転、職務転換などに関しては全て本人の同意が必要になると。事前告知と本人同意、もしくは社内公募という形でしか動かせない。

向こうの言う **Job Description** とは何か。仕事を決めるのではなくて、要するにポストを決めるということである。ここに当てはめて、ここからは異動させない。だから、**Job Description** というのは、**JOB** 主義だというよりはポスト主義だと私は言っているわけである。このポストで、アメリカの人事も欧米の人事も 12 社比較を私も雑誌でやったが、日本人は人というカードをたくさん持っていて、トランプのように人を持っていて、さあ、この人をどこに当てはめるか。人事の管理は人というボックスでやっている。向こうは違って、ポストである。**JOB** というとはまた分からないので、ポスト。ポストというトランプをたくさん持っていて、この数は固定されていて、これに誰を入れるかという形の概念

である。

だから、上級者に関しては管理しているが、下級者に関しては、人のことを知らないの誰がいるのかなどは分からなくなる。ポストのほうは管理している。下級職務に関して、あそこに何ポストあるというのは管理しているが。

これを総合して言うと JD の 2 つの役割は、職務領域を決める、そして領域外には動かさない。つまり、ポストに当てはめるという行為が JD なのだと、これだけの話である。これに何か夢を持っている話があまりにも出てき過ぎている。

JD とオファーレターの役割は、職務領域、職務ランク、職務地域、勝手に動かさない、ポストが決まるという考え方。雇用は、例えばトヨペットに採用されたというと、日本人であれば「ああ、トヨペットであれば」と。しかし、トヨペットは地域も分かっているか。日産プリンスに採用されたといえ、**「プリンスに採用されたの、よかったね」**とお母さんたちは言うが、欧米の場合はそうではなくて、日産プリンスの浜松町支店営業 2 課大衆車担当として採用されたのだと。そこでしか会社と結び付かない。非常に厳密にこのような雇用契約、そこまでひどくはないが、このような概念になってくる。あなたはこのポストで会社と結び付いたのだと。親としても、会社に入ったのではない、そのポストと結び付いているだけだという不安感が残るので、プリンスに入ってよかったとは言わない。

人ではなく、ポストを管理するという欧米型人事。このようにしてトランプのようにカードがたくさんあるわけだ。ここに誰を就けようかと。空きポストがあれば、人をあてがう。それは、社内登用でも本人同意が必要である。もしくは社内公募という形で、必ず同意する必要がある。能力アップしても、ここである。これは GE や DHL、ボッシュのような会社、もしくはリーバイスなどの会社では驚くようにいわれたが、ポストがない限り昇給などあるわけがない。1 つの職務の中では、それはある。今はワイドレンジになっているので、1 つの職務の中での給与アップはある。だが、その給与アップで上限まで来た場合には、それはアップしない。その人が能力アップしたのだから能力等級を上げるという概念はないと。

営業などは入ったばかりの時は全然売れないが、売れるようになっていっばしになればいいのではないかと。いっばしになればそれはインセンティブが増えるだろう、だからそれでいいのだと。そうしたら、彼らは、部下に教えたり教育したり、もしくはクレーム処理対応をしてあげたりできるようになるであろう。そういうのはどうするのかというと、そういうのはきちんとポストとしてリーダー職もしくはサブリーダーというポストをつくるので、サブリーダーのポストの数だけ上げると。

では、営業で非常に腕がよくなって、クレーム処理もできるし教育担当もできるようになったらどうするのかというと、ポストがない限りは上げない。サブリーダーのポストが空いていなければ上げない。リーダーのポストが空いていなければ上げないという。

これは不思議である。そうすると彼らはどうするのか。俺はもう 1 人で売りに行けるし、その上にクレーム処理もできるし、その上に後輩の教育役もできる。こういう人たちでサ

ブリーダーのポストが空いていない場合はどうするか。日本であれば職能等級を 1 つ上げるだけだから非常に簡単だが、向こうはどうするかというと、転職して空いているところに行くしかない。こういう形だから、転職が非常に起きる。メンタリティーの問題というよりは、JOB 型という箱のポストで雇っている限り、ポストがない限り昇進できないので他に行くという形である。だから、メンタリティーの問題ではなくて、給与制度の問題で結局転職というものは起きるのである。

兼務発令は基本的に行わない。なぜならば、人がベースではなくて、ポストがベースである。ポストが 2 つ重なるということはできないのだから。定められたポスト数を埋める人事である。このポストの数は、年に 1 回か 2 回、人事編成会議というのがある。日本の会議と違って、人がどうこうではなくて、物理的な理由でこれは増やす必要があるかないかという話しかしない。人が今、成長してきているからサブポストを増やしてくださいという話ではない。物理的に増やすか増やさないかという話で、売り上げが増えていってこれから伸びる領域だから増やす、これはあると思う。そうでない限り、ポストの数は変わらない。

次は、日本は解雇が難しいのか。これも、ここにいる皆さんはもちろん全員分かっている、こういう話はいい加減にしてくれと思うが、いまだに経済何とか諮問会議だとこれが話されてしまう。法律に問題があるのではないかと。法律に問題などない。日本の解雇にまつわる法令は、627 条で解雇は自由とっている。しかし、それをやり過ぎてはいけないと。権利濫用の禁止。この 2 つで従来はバランスしてきた。それで判例基準というのでこのようなことが出てきた。しかし、ここに書いてあるのはしごく当たり前の話しか出ていない。合理的な理由がなければいけないなど、本当に当たり前の話しか。

これを最近、労働契約法に移して作ったが、それもしごく当たり前の話しか書いていない。日本で解雇をしてはいけないという法律などここにはない。それに対して、欧州ではどうか。欧州は、つまり JOB 型イコールポスト型であれば、雇用の仕組み的にはポストがなくなったらいくらでも首にできる形なので、それを制約するためにわざわざ解雇禁止という法令をたくさん作っている。フランスなどは今、憲法にも入れているのではなかったか。

このような形で、解雇は非常に難しくわざとしている。それは、敷居を高くしない限り、ポスト型だと、ポストがなくなったらさようならになるから。さらに違法解雇に関しても、日本と違って非常に厳しい。

これはスウェーデンの話である。スウェーデンだと、例えば長期勤続者を本人の同意を得ないようなむちゃな解雇をした場合、10 年以上の人だと 32 カ月給与を損害賠償しなければいけない。日本の加算金ぐらいである。さらに言うと、解約通知に関しても 10 年以上の人は 6 カ月前に言わなければいけない。だから、会社都合で勝手に首を切ろうとすると 38 カ月必要になる。大変なものだ。解雇が難しいという日本の法律が全然難しくもなく、欧米の法律のほうが余程難しい。特に欧州の法律のほうが余程難しいのは、ここで分かる

とおりである。

では、なぜ日本は首を切れないのか。次のページを見てほしい。OECD の調査の解雇難易度で見ても、日本は非常に解雇が難しいというが、厳しい数字ではない。手続きや解雇予告期間。そうではなくて、解雇の困難性が高くなっている。これはどうしてか。判例による。なぜ判例によるのか。判例が悪いのか。これはとどの詰まり、先ほど言った、日本は総合職採用、無限定採用だからである。どこかのポストで雇ったというのであれば、ポストがなくなったら、さようなら。どこかのポストで雇ったというのであれば、そのポストの仕事ができなければ、能力がないのだから任意解雇もできる。

ところがそうではなくて、そういうものを決めずに採っておいて、あとはあなたに合う仕事をぐるぐる回すのだと。こういう人事権を持っているのだから、あなたが仕事ができないのなら、もっと簡単な仕事をあてがえと。もしくは、その仕事なくなったら他の仕事をあてがえと。つまり、無限定雇用だから首を切れないだけの話である。法律の問題ではない。

例えば整理解雇の問題である。日本だと、東京 1 課の初任職、平社員の新人さんの職能等級の人たちがなくなったら、1 人減員するというと最近売れないので、2 課のほうに。2 課は高級車である。最近売り上げが増えているから高級車のほうに移すとか、他支社へ移すとか、部付きにするなど。もしくは、この人はハートが弱いから経理にするとか、他職種へ行かせる。こういうことも自由自在にできてしまう。自由自在にできるのだから、自由自在に動かして、首を切っては駄目だと。

一方で、欧米の場合はどうか。ポストで雇われていてそのポストがなくなったら、基本的なメカニズムではポストがなくなったら、はい、さようならである。なぜならば、これで雇っているからである。契約終了になる。しかし、それだと訴訟などの問題、もしくは解雇回避義務の法理が今できているので、まずは社内で空いているところがあるからここを受けたらどうかと。上のほうの人であれば任用があるが、下のほうの人たちの場合は、空いているリストを持ってきて、自分で受けろというのである。

私はこの話が非常に面白かったのが、GE なのだ。日本は法律で首を切れないのではなくて、無限定雇用だから首を切れないのだと、GE はそこまで分かってやっているのである。どういうことかということ、日本の中であっても限定雇用したら首は切れる。彼らの考え方はこうなのである。だから限定雇用にしている。

だから、しばらく前に横河であったか、アジレントかのどちらかを買収した。微細電流系のメーカーだから、同じ要素技術が必要な GE メディカルなどに移せる。そのまま移せばいいのである。日本人であれば移すのに、移さない。元リクルートにいた後輩女子が人事をやっているが、彼女も行ったばかりだから初めてで驚いてしまった。どうやるかということ、ポストはこれだけあるので、受けたいところを受けろと。私らは指示しないと。それは公募扱いだから、受けて落ちるかもしれないが、でも受けろと。こういう形で、受けろと渡すわけである。横河のほうは、それは納得がいかないと、きちんと異動させろと。

自分たちで手配しろ、給与もきちんと考えろという話をがっと言われて困ったので、彼女が GE の本社に問い合わせをした。問い合わせをしたら、GE の本社から、絶対にこちらの意思で動かさないでくれと言われたと。動かした瞬間に、それはこちらが人事権を持っていて、限定採用ではなくなって無限定採用になってしまう。そうすると、人事権があるのであれば首を切れなくなるからと、GE はそこまで分かってやっているというのである。

だから、結局このメカニズムでいうと、どこかが空いたら、ここが空いているからこちらを受けたらどうかという話である。

フランスだとさらにもう少し面白くて、こちらを受けたらどうかとあって、それが同じ職務であれば受けられるが、違う職務の場合もある。配置転換をさせなければいけない義務があるからというので、こちらを受けると言っても「俺はそういう仕事はできない」と言われたら、アグファやグレッタなどという社会人教育の、要するに日本でいうアビリティセンターのようなものがあるわけだ。それが少しホワイトカラーまで伸びている。だから、アビリティセンターに通えと。彼らは2年に1回、3カ月の職業訓練の休暇というのがもらえるので、それを使って通えと。3カ月たって戻ってきて、仕事ができるようになっていってくれという話である。

これを言われた人たちはどうなるか。私の中では、銀行の事務など、もしくはマーケをやっている人たちで、フランスの中でも中間層でそういうところにおいても大して上がれない人たちである。彼らの話を聞いて、彼らはマーケ部と広報部が一緒になって1つの課になってしまったときに、マーケと広報の中の要らない人材。ポストがかなり減るので、結構首を切られる。そのときに、首を切ってはいけないので、どうなるか。営業のポストが空いているから営業に行かないかと。マーケをやっているいろいろな事務的な数字をいじっていた人たちが、営業であれば空いているから行けといきなり言われるわけだ。これはやらないと法律違反になるので、配転義務で、営業に行けと。アグファかグレッタに行って3カ月勉強して戻ってこいという形で言われる。しかし本人は、3カ月そういうところに行つてまで営業に行きたくないの、他に転職するといつて転職するのである。

このような感じで、本当に配転義務があつて行かせる、日本のように人事でもものすごく異動させているかという、そうではなくて、デモンストレーションである。一応はやったと。アリバイ工作。一応きちんとやったと。教育の機関もあつて、ここに行かせると言ったが、本人が辞めたのだと。これに持っていくための通過儀礼のようになっているというのが私の印象である。

能力不足者への違いも、日本であれば、このポストで入ったわけではないのだから、無限定なのだから、この人に合うポストを探しなさいといわれて首は切れないわけだ。チーム変更、地域変更、商材変更、職務変更などをさせられる。これに対して、こちらはどうか。このポストで採ったのだから、できなければあなたの能力不足であると。しかし、能力解雇に関して特に欧州は非常に厳しくなっている。だからどうしているか。まず、入る前にもものすごく長い試用期間がある。試用期間が半年などある。その中で、能力がアップ

しない人たちは試用期間でさよならができる。なぜこれができるか。ポスト型雇用だからである。このポストで相応の能力。

日本の場合どうか。単にこの会社に入るか入らないかという契約なので、試用期間というのは形式的なもので、法律上は非常に短く雇用が限定されている。

そして、さらにできない場合はどうするか。PIP、Performance Improvement Program。ここまであなたは仕事ができないと辞めてもらうという目標を立てられる。未達の場合、雇用終了。最近はあまりなくて、降格というのが多い。降格すると、特にアメリカの場合だが、1格給与が下がって能力ダウンした形で転職することになる。だから、転職の時に不利になってしまうというので、降格だと言われると降格のモラトリアムの間に辞めて転職してしまうというのだ。そのほうが給与を維持できるというので。こういう形で結局自主退職になっていく、これが欧米のルールである。

日本と欧米の雇用の違いは結局ここなのである。前のほうを見ていただきたいが、日本は会社に入るというのは、この袋の中に入ったということである。これが入社ということだと思う。一方で欧米はどうかというと、こうしてみそ汁の中の豆腐のように縦横に切られてさいの目切りにされたことあなたに結び付くと。これが欧米の雇用という概念である。JOB型というのはこういうことではないだろうか。要するに、タスクリストが決めてあって、そのタスクリストに従って仕事をやれば帰っていいという簡単な概念ではなくて、縦横に切られたポストの中で、このポストであなたはここに結び付く。だから勝手なことはさせない。こういう良さはあるが、これがなくなった時にあなたはどうするのかとか、上とか左とか右にはなかなか行きづらいとか、こういう問題が残るのがJOB型である。こういう感じが、私の受け止めたところである。

この続きをもう少しやってもよろしいか。昇進や昇格の違い。日本の場合、課長以上は最近ポスト型になっている。見なし課長というのはだいぶ減ってきた。ところが、係長までは何人いてもいいというので、来年になれば能力アップした分だけ上の人が増える。これが当たり前の話だと。能力アップしない人はずっと滞留。ただ、かわいそうで、時々日本だと、もうそろそろ上げてやるかと。この「もうそろそろ上げてやるか」が日本の運用の甘いところである。これさえなければ、いいのではないかと思うが。

欧米の場合どうかというと、ポストが決まっているので、来年もポストは変わらないので、退職者が出た場合のみ上がると。これがない場合は上がれない。他に行くと。これしかないという話になってくる。ポストの数により全てが決まる。

日・欧米の任用の違いであるが、日本は習熟によって上がっていく。欧米の場合どうか。能力がアップした、上が退職した、では、退職したところに行こうかという形の導線がある。だが、退職しなかった場合、ニューヨークでは空いていないがロスであれば空いているとなると、ロスに応募しようという形になる。しかし、同じ社内だが、ロスに行くのは嫌だ。ちょっと待てよと、隣の会社。例えばこれがトヨタだとしたら、トヨタではなくてスバルだが、ニューヨークで空いた。そうしたらニューヨークを受けてしまうわけで

ある。彼らの場合、別に社内で受けようが社外で受けようがそれほど差がない。ポストを取りにいくという概念で考えればどちらも差がないから、転職してしまう。空きポストに応募する形で雇用契約が変更されていくのであれば、こういうことが起きてしまう。

もう一つ、この話は私は真剣に多くの席で言いたいところである。欧米で外部労働市場が重視される理由はここである。日本では、例えば役員有空席が発生した場合に、事業部長の中のできる人を 1 人上げればいい。事業部長を上げたらどうなるか。玉突きで部長から 1 人上げればいい。部長を上げたらどうなるか。部長の席が空くから、今度は課長を上げたらいいではないかと。いつでも玉突きで人事異動など簡単だから、ぐるぐる回して上げていくことができる。そうするとどうなるか。日本はどこで人が辞めようが、最終的に玉突きで上に上げる形になるので、どこが上げようが最終的に末端の新卒を 1 人採るだけで済む。役員が辞めようが、エンジニアが辞めようが、スペシャリストが辞めようが、全部玉突きで上に上げてくれば一番末端に 1 席が空くので新卒採用で済む。こういう簡単な仕組みだから、新卒採用をやめないわけである。どこが空こうが。

それが欧米だとどうなるか。この玉突きの連鎖を埋めるのに、本人同意を取りながら上げなければいけない。もしくは社内公募をしなければいけない。そうすると、どこかで詰まるわけだ。特に、上に上げる場合であればまだノーと皆は言わない。上ではなくて、課長職や部長職というのは滞留年数が長いので、課長の中で右に行ったり左に行ったりするわけだ。要するにどうなるかという、今いないから神戸支社の人を上上げるかという形で、どこかでパズルのようにやらなければ人事はできない。課長や部長層は非常に滞留年数が長いので、横移動のほうが圧倒的に多い。

とすると、上に上げるのは向こうも皆ノーとは言わないが、横移動でしつちやかめつちやかだという話だと、これができない。だから、欧米は結局どこかで玉突きがうまくいかない、それならば外部から採ってしまえばいいではないかと。外部から採れば、玉突きをしないのでそれで終わりである。だから新卒採用まで行き着かない。

日本はどうかというと、これを丁寧に入り繰りさせながら上まで持ってこられるから、最終的に 1 人新卒ができる。これほど楽な人事はない。後でもう一回話すが。

例えば経済会議でいわれているのは、市場というものがあって、人がこのようにあって、それで誰でも万能人材がいて採ってこられるように言う。だが、内勤系のある一部を抜かせば、基本的には同業同職しか仕事はできない。皆さん、この会議の中に文学の大学教授が来ても、これは取り替えることはできない。経済でも取り替えることはできない。労働経済をやっていたり人事管理をやっていたりする人しかここに来られない。ものすごくニッチなものである。

それは同じで、例えばトヨタであっても、トヨタのエンジニアで燃料噴出装置の EGI などをやっている人たちは、スバルや日産といった競合自動車メーカー、もしくは Tier1 にしかいないのである。同じ技術系でも NEC にはいないのである。三菱商事にいるわけがないのである。営業系だとしても、例えばトヨタのいわゆる自動車のネット網の北関東 50 店を

任せられる人という営業統括部長になると、ヤマダ電機の統括 30 店舗やっていた NEC の人では無理であろう。結局、同業同職しかほとんどいないわけである。

とすると、私らは人材バンクにいてヘッドハンターも持っているから分かるが、結局、同業同職の人が来たら推薦してくれ、もしくは、同業同職のあの人を採ってきてくれ、なのだ。これはすごく大変である。

だから、特にアメリカではそれをどうしているか。サクセッションプランニングはそのためにやっているわけである。まず社内でここが空いた場合のスペアは誰になるかを決めておくと。GE などの場合は 2 人決めておけると言われると。2 人決めないと、ノーと言う人が出るから。2 人決めても、それでも辞めてしまうので、GE の場合はさらに 3 人決めると。3 人目はどうするか。社内に 3 になど見つからないので、だから 3 人目はエージェントを使って外に粉を掛けておけると言われる。そうやらない限り、同業同職など採れない。こういう大変なことをやりながら、そして、採れば自分も抜かれるのだから。

それに対して日本は、もう上げて、上げて、上げる。1 人上げるとどうなるか、1 人上げると空席ができるので、例えば役員が抜けると部長の中で、「すわ、俺ではないか」と部長全員がやる気が出るわけである。その中で、部長がまた 1 人そのせいで玉突きで上がると、その課長に全員で「俺か」というのでまた出ると。それで課長が部長になると、また課長が空くから係長に元気が出ると。この連鎖だから、皆がモチベーションアップする形になっているわけである。

私は、外部労働市場、内部労働市場というよりは、もう少し人事のメカニズムで平たくこの辺を話してほしいのである。ベッカーさんなどは内部・外部と言ってしまいが、もう少し平たい言葉で話してはどうなのかと思う。

トヨタクラスの大企業でも、人員の欠員が年間 1,000 名生まれる。ほとんどがこれは定年である。欧米であれば、これが 3,000 名生まれるわけである。例えば自動車最終組み立てラインの職長、懸架システムの設計プロジェクトリーダー、燃料噴出装置の機構設計主査クラス、トランスミッションの機構設計課長クラス、系列ディーラーの管理統括部長、このような人たちが辞めていくわけである。これは NEC にもリクルートにもいない。これを同業から採る大変さ。欧米はそれに対してこういう大変なことをやっているの、人事は業者になってしまうという話である。

それに対して、日本はどうか。下から上げてきて、どこが辞めようが新卒のぼんぼんを 1 人採るだけで済む。こういう楽な仕組みだから新卒がなくならないのに、非合理性が高いといわれる。

日本はこうして玉突きも横並びもとにかくうまくできる仕組みで自由だから、だからこれがぐるぐる回って上にいく仕組みになっている。欧米だと、上にいかせる玉突きの仕組みは難しいので、ある一線上に乗った人——パイプラインという。非常に優秀な人たちのパイプライン管理になり、あとは出入り自由だという形になってしまう。だから向こうでもこのパイプラインに乗った人が辞めると大変なことになるらしい。人事も上司もすごく

怒られるらしい。

日本はその代わり、採って皆で育てるというボトムアップという重い組織になる。欧米はトップエクステンション。だから非常に簡単で、あとは出入り自由。しかし、凝集性の低下という問題が生まれると。これが日・欧米の長短と。ただ、企業も勝手なのは、誰が辞めようが新卒1人を採ればいいという魔法の杖のような仕組みは捨てたくない。しかし、雇用保証はしたくないと。つまり勝手なことを言っているわけである。その勝手なことを言っている話に対して、政府や行政が、では雇用保証をどうやれば緩くできるのかという話をしている。これも変な話である。

4番目、日本だとなぜ人が育つのか。これをまず見てほしいのだが、無限定雇用の場合、仕事はできそうなものを集めて任せる。例えば新卒で経理に入った人は、仕事は経理はできない。その場合は大抵債権管理をやらされる。債権管理の取り立てや口座入出金管理などは学生でもできるのだから。というので、そういう仕事をやりながら、財務会計や管理会計、税務からできそうな仕事を振られる。税務も、彼らは仕訳ができないので、税務で振られてくるのは伝票を分類してファイリングするなどである。だが、伝票の分類とファイリングをすると、もう勘定科目を覚える。管理会計からは、＝進行＝表などに数字を入れろといわれる。数字を入れているうちに進行率が分かってきてしまう。こうして少しずつ覚えて、債権管理もつつがなくこなした頃、では、おまえは債権管理はもう終わりだと。次はそろそろ財務会計に移ってくれとあって、半年もすると財務会計で、その間に簿記を勉強させられる。それで3カ月も勉強すると、もう大体財務会計で事務ができるから、今度は支店に行って支店決算をやってくれと。こういう形で仕事が上ってくるわけである。支店決算が終わると戻ってきて、今度は本店決算をやるか、もう試算表を作れるだろうと。

こうして知らない間に少しずつ仕事が難しくなってくる。だから皆、上っていけるわけだ。なぜこれができるか。仕事が決まっていけないからである。無限定、しかも、1つのポストの中にも、ポストの中でも横から隣から簡単な仕事から降ってくるという形だから、知らないうちに仕事ができるようになり、できるようになると、「給料泥棒、暇こいているんじゃない」と言われて難しい仕事にされる。この連続で自然に上っていけるのが日本である。このことを、中澤さんなどは「ゆでガエル」と。日本の教育はゆでガエル仕組み。ものすごく研修などが整っていると思っているが、何も整っていないで、単にできるようになったら次に少し難しいタスクを与えるだけだと。そうすると、カエルは熱い湯に入れたら熱くて飛び出してしまうが、水の中に入れて少しずつ火をかけていると、気付かずに知らない間にゆでられてしまうと。これがゆでガエルという仕組みである。日本の人事の教育システムはまさにこれであると。

しかしこれを見てきたら、限定雇用でこれだけやれとあって、仕事などできるわけがない。できるものから与えていかない限り無理である。11月にもう一回しっかり見てきてまた私の特集にするが、欧州でも結局は見習い訓練というのは無限定雇用である。無限定雇用で、できるものからやらせると。2年間無限定雇用でできるものからやらせて、その代わ

りできるようになったら、1つのポストとしてどこかで雇ってもらおう。しかし、そのポストしかやらないので、今度はそれ以上上にはいけなくなる。だから彼らは 350 万円ワーカーで終わるわけである。つまり、無限階段でシームレスにずっと続いていない限り階段は上っていけないのに、一回大きなボックスに入れてしまうから、これは駄目だという話である。

キャリア形成を考えて、日本の場合だとさらに債権管理から経理事務、支店経理、本店経理、管理会計と、経理であればこのように異動させる。これがなぜできるか。人事権を持っているからである。欧米の場合は、ポストが空いたら自分で受けることはできる。しかし、勝手にポストを空けさせることはできない。こういうことである。日本は、今いる経理事務の人をあちらにどかせと。それで、その後この若いのを入れると。これができるから、次々にキャリア導線というものができるわけだ。日本はどかすことができるという仕組みだからである。欧米はどかすことは、PIP をやって辞めさせること以外にできない。この違いが非常にある。

こちら側を見てほしい。ポスト型雇用の場合は、まずポストを超えて優しい仕事を寄せ集められない。そして、上位職務を切り出して覚えることができない。日本人は営業 2 年目にもなれば、もう後輩の面倒を見ていけと。俺はリーダーではないといっても、面倒を見させられる。こうして少しずつマネジメントを覚えるから、係長にいつの間にかなっている。

さらに言うと、キャリア形成に応じた異動・配転ができない。前の人をどかすことができないからだ。こういう形で育たない。だから、日本は別に教育制度が整っているわけではなくて、無限定雇用だから育つという話である。

この図を見てほしい。日本はこういう小さな階段がずっと続いていく。欧州はこういう崖になって 1 つのボックスになっていて、それ以外の仕事はやらない形になっているので崖になっている。だからこれは上れない。この仕組みの違いは、教育のシステムの違いである。

例えば銀行などに入るとどうなるか。銀行に入ると、最初に窓口、個人営業をさせられる。そこで札勘などまでさせられる。その間に資格をものすごく取らせられる。資格は 10 種類以上取らせられる。それで金融のことが知識的には頭に入る。さらに言うと、営業をやらなければいけないというので、彼らは個人住宅営業、住宅ローンの営業などをさせられる。住宅ローンの営業は非常に簡単である。なぜ簡単かというと、来てくれるからだ。個人だからバランスシートもないので、非常に簡単だというのでやるが、しかし金融のメカニズム、ルーチンとしては全く一緒である。金消契約があつて、与信があつて、これに全部判子を押して、スケジューリングをしてというものなので、一応金融のひな型は全部覚える。

全部覚えると、彼らは次の階段で、20 代中盤には中小法人に行かせられる。中小法人はバランスシートは非常に小さい、手形も短い。だから簡単。しかも手形しかない。さらに

言うと、社長と対等にしゃべるといふ術を 20 代中盤で学ぶわけである。ここまできたら、もうバランスシートもできるし、与信もできる。であれば、20 代後半は中堅に行くかと。中堅に行くかどうかというと、手形に合わせて長くなってきて、さらにコマーシャルペーパーやシンジケートローン。1 社ではとても貸せないで、3 社の協調融資、こういうものが出てくる。これを勉強して、ここまできると次はと、どんどん難しくなる。大手法人に行くかと。大手法人に行くと、CP をやっていたから分かるが、社債。コマーシャルペーパーとだいぶ仕組みが近い。そして、社債をやると株式が分かるようになる。こうして直接金融も任せられるようになる。

こういう形で、文学部や法学部などを出た、金融のきの字も知らなかった人が、いつの間にかゆでガエルで法人融資をいっばしにやるようになってしまうわけである。一千何百万ももらえるようになってしまうわけである。これは明らかにゆでガエル階段である。

年代別にやることが見える、将来への見通し。今の仕事の意義も理解できる。これはモチベーション管理的にも正しいものである。なぜならば、縦の見通しとって、将来どうなるということが明確に分かれば、今のこのつまらない仕事もできる。これはモチベーション理論的にも合っていることである。

大企業はどこでも同じような無限階段になっていると思う。今言ったように、都銀はこういう形、メーカーだとこういう形。私は最初 1 社目はメーカーで、リコーというところにいた。それで、一番下の販社に出向、個人営業とあるが、ここで辞めてしまった（笑）。総合商社だと、受け渡しから始める。事業部配属になるが、事業部でいきなり営業に行かせることはできないので、受け渡し。受け渡したと、決まった商品を契約に対して納品する。そうすると、納品スケジュールや商品の値段や商材や、もしくはお客さんが分かる。こういう形で全て書類も書けるようになったところで、営業のアシスタントに行くかと。2 年目から 3 年目に営業アシスタントに行くという形で、ゆでガエル階段ができていくわけである。

さらに言うと、最近私は高島屋さんを見た。これも外から見ると、同じ給与なのに、同じ仕事をして売り場にいるのに、パートさんと正社員が給与が 1.5 倍も違うというが、中身はこうなっているのだ。これは高島屋さんの場合だが、最初の半年間は試用期間である。やっていることは非正規と全く変わらない。だが、この間、給与も非正規とほとんど変わらない。まず賞与がないから。そして月給が使用期間中で 1 割安いから。というので、非正規雇用のプラス 2 割の範囲までぎりぎり入るので、これは同一労働同一賃金にきちんとなっているのである。そして、半年がたったところで今度は商品管理者になる。在庫や欠品がないように、あった場合は例えば東京の店から、もしくは大阪の店から、知り合いのところから持ってくる。このような役割を任せられる。これは欧米的に言えば、職務が違うのだから給与が違って当たり前ではないかと。これは同一労働同一賃金に反していなくなるわけだ。

2 年目になると売り場責任者で、指導や勤怠管理。24 なのに年輩パート女性の管理をす

るわけである。3年目になると副店長で、催事や広告。チラシというのは物理的に載せる場所が決まっているからこれだけしかもらえないので、ここに何を載せるか。こういうのも考えなければいけないのが副店長である。4年目になると、もう完全に店長になると。こういう形で、ゆでガエルでがんがん上がっていく。部外者が、同じ平なのに給与が非正規と違ふと。仕事はこのように全然違ふようになっている。これがやはり日本のゆでガエルだと。

回転ずしチェーンでもこうなっている。これはスシローさんである。最初の半年はやはり一緒。次は時間帯管理者。時間ごとにトラブルが起きる。ボトルネック対策などをやるのだが、これが時間帯管理者。副店長になると原価や仕入れまでさせられるようになる。あそこの場合はこれを完全に実力主義でやっているのだから、このスケジュールどおりに上がれない人もたくさんいる。というので、これも少しずつ階段になっていて、店長まで上がるという階段になっている。

結局日本の場合、上がるのは当たり前だという国民性で、もう皆の頭の中では同じ仕事をやっているのは許されないと思っているから、結局どこでもこのような無限階段で少しずつ難しくなるようになっている。逆に言うと、少しずつ難しくなるから、いつでも残業をしなければならぬ。いつも同じ仕事をやっているだけであればすぐに帰れるが、慣れずに少しずつ難しくなるのでやはり長時間労働にもなる。

ずっと言っていた、これはフランスの職群の話である。ここに書いてあるのが Insee のデータで、私は 2012 年発表の 2011 年版しか持っていないが、これは毎年出ている。これで見ただけだと、構造がしっかり見えると思う。30 代の紫色の線。資格労働者、有資格者という人たち。職業資格を取って働いている人たちである。これが 2 万 6,629 ユーロ。大体 120 倍すると今の日本円になるが、310 万円ぐらい。この人たちが 50 歳の時に幾らぐらいもらっているか。50 から 55 歳、30 年選手である。2 万 9,102 ユーロ、これを 120 倍すると約 350 万。やはり 310 万から 350 万までしか増えていない。1 割強しか増えていない。

同じように、大卒が多くなる中間職務。中間職務は 30 から 35 歳の時は幾らか。3 万 3,000 ユーロ、約 400 万である。これが 50 から 55 歳の時に幾らか。3 万 9,363 ユーロ、約 4 万ユーロ。480 万である。400 万で入った人が 480 万円にしかならない。

それに対してカードルという人は、入った時に 4 万 3,000 ユーロ。40 年間働いた中間職務より入ったばかりのぼんぼんのほうが給与が上という、やはり階層社会だと。同じように、中間的職務は入った時に 3 万ユーロもらっている。ところが有資格者は 30 年たっても 2 万 9,977 ユーロ。60 歳でも、40 年たっても、この人は中間的職務の平社員に抜かれてしまう。新入社員に。だから階層社会であると。これがフランスの現状である。

日本の場合を見ていただきたい。これは大卒男子、高卒男子を企業規模別に出している。中小企業でも、大卒である限り、男子で勤続すればカードルなのである。日本人は外国に出て働けば、どの企業の規模でもカードルになってしまうと。皆がカードルという国民に

なっている。一番低いのが高卒の男性正規・中小企業という人たちだが、この人たちであっても、高卒なのにもう中間的職務のアップーまでできている。これが日本人である。結局、仕事はどんどん難しくなって給与は上がるのだから、その分働けと。

日本は褒められるどころではなくていけないところは、その代わり、中間的職務や資格労働者という枠がないので、あとの非正規はほぼ無資格労働者以下になってしまうと。この無資格労働者は、向こうは 1,400 時間しか働かなくてこの給与をもらっているが、これは日本は常勤換算なので、1,800 時間働いてこれぐらいしかもらっていないのである。

つまり、日本は皆がカードルの夢を見られる、皆がカードル型の素晴らしい社会であるとは言えるが、しかし、板子一枚下は地獄という社会でもあると。ここをうまく帳尻合わせをしなければいけない。それは、非正規の人を皆、正社員のようなカーブに乗せるという話ではない。そのようなことはアメリカやヨーロッパだってできていないのだから。そうではなくて、正社員のもらい過ぎの人たちを少し減らして、無資格労働者並みの非正規をもう少し待遇を良くする。このような形に変えない限り駄目だろう。これは日本の変えなければいけないところであろう。

先ほどからの話を全部併せて言うと、日本というのはアメーバー型の自由自在に設計できる階段で、あなた用にいくらでも上れると。欧米は職務パッケージで、パッケージ間の格差があまりにも大きいので上に上れない。この違いが、日本と欧米の習熟の違いである。