

中央大学企業研究所
Working Paper
Oral History Series No.1

ホワイトカラー・オーラル・ヒストリー
：団塊の世代の仕事とキャリア 1

総合電機メーカー日立製作所における仕事とキャリア
元(株)日立製作所 社会プロジェクト推進本部次長
千代 雄二郎氏

監修：比較史的アプローチによる企業研究チーム

2014年3月

中央大学企業研究所ワーキングペーパーシリーズ

「団塊の世代の仕事とキャリア ホワイトカラー・オーラル・ヒストリー」の発刊にあたって

谷口明丈 中央大学企業研究所研究員(中央大学商学部教授)

団塊の世代が定年を迎えるに至った今日、彼らが担ってきた日本経済は失われた 20 年の中でもがき苦しみ、その出口を未だ見いだせずにいる。翻ってみると、この世代が社会へと巣立っていった時期は、学歴によって多少異なるが、おおむね高度経済成長が終わりにさしかかり、公害問題やオイルショックなどの困難な問題が噴出していった時期であった。しかし、日本経済はその独特のシステム（日本的経営）によって困難を克服して新たな成長を遂げ、ジャパン・アズ・ナンバーワンといわれる地位にまで上り詰めることになる。そして、バブル崩壊後の状況は上に述べたようである。

1970 年前後から 2010 年前後までの約 40 年間の日本経済の担い手は彼らであった。彼らの証言を集めることによって、この世代とこの時代の特徴と歴史的意義を明らかにしたいという思いがこの研究プロジェクトの出発点である。

一口に団塊の世代といってもその存在は多様である。この研究プロジェクトではいわゆる大卒エリート社員に焦点を当てたいと思う。この世代は、大学進学率の高まりの中で大量の大学生がいわゆるマスプロ教育を通じて生み出され、それへの反発もあって大学紛争を引き起こし、その後、大量に企業に就職していわば企業戦士として活躍することになるのである。その中でも有名大学を卒業し、大企業に就職して昇進の階梯を昇っていったエリート社員達は、現実社会の中核を担うと同時に、次世代のライフ・モデルにもなっていたのである。この層の解明は、団塊の世代の歴史的意義を明らかにするための不可欠の課題と言える。とはいえ、これ自体がきわめて困難な課題である。このプロジェクトでは、とりあえず研究メンバーの個人的なつながりで、ヒアリングを依頼するという方法をとった。実際には京都大学経済学部の卒業生を対象にヒアリングを行うことにした。

このプロジェクトは本格的研究のための予備的調査という位置づけで行われている。したがって、厳密なプランに沿ってヒアリングを行うというより、報告者に比較的自由に話をさせていただき、研究メンバーが各人の関心から質問を行うという形をとっている。ただ、ヒアリングの前に、ここで述べたような簡単な主旨と、調査の目的として

1. 大卒エリート社員のキャリアパスを明らかにする
2. 彼らが日本企業の組織能力の形成に果たした役割を明らかにする
3. バブル崩壊後の彼らの位置・役割を明らかにする
4. 団塊の世代の歴史的意義を明らかにする

の 4 項目を示し、あらかじめ準備をしていただいた。

ヒアリングの結果はこのワーキングペーパーシリーズで順次、可能なかぎり元の形のままで報告していくことにしたい。ご協力を頂いた皆様、これから頂く皆様にお礼を申し上げます。

なお、このプロジェクトは、中央大学企業研究所研究プロジェクト「比較史的アプローチによる企業研究」の一環である。

解 題

市原博 中央大学企業研究所客員研究員(獨協大学経済学部教授)

千代雄二郎氏は、経歴書にあるように、1972年に京都大学経済学部を卒業して日立製作所に入社し、国鉄(当時、現JR)を主要顧客とする営業に配属され、以後、重電・産業機械・社会インフラ系の営業を一貫して担当してこられた。周知のように、日立製作所は重電企業として創業され、戦後に電力開発や重工業の興隆に乗って重電・産業機械部門が拡大し、そこから得られた利益を家電部門に投入して家電ブームに乗り、1960年代後半から70年には家電部門が最大の収益部門となった。1980年代に入ると、急速に進行したME革命・情報化に対応した事業構造転換に取り組み、半導体やコンピューターといった部門が拡大した。重電部門も情報技術の発展に影響を受け、自動化やFA化が進行するなど、大きな変化を遂げた。こうした激変する経営動向の中で、千代氏は一貫して同社の本流と位置づけられてきた重電・産業機械部門の営業に従事してきたといえる。

日立製作所の経営の大きな特徴は、工場プロヒットセンタ制に求められることが多い。営業部門に収益責任が負わされた松下電器とは対照的に、同社では、工場長に収益の責任が負わされ、それに伴う大きな権限が与えられた。その責任をきちんと果たし得るかどうかにより、工場長がトップマネジメントへ進めるかどうかを決められたという。その中で、敗戦直後に創業社長の小平浪平を初めとする重役陣が公職追放になった後に社長に就任した倉田主税を除き、歴代の社長が東京大学工学部出身者で、1980年代に至るまで日立工場長経験者など重電部門出身者だったことはあまりにも有名である。情報化への事業構造転換に伴うその変化の過程が内部からどう見えたかを千代氏は語っている。

千代氏の語る重電・産業機械類の営業の特徴は、製品別ではなく、顧客別に営業が組織された窓口営業だったことにある。同社の社史によると、営業部門が電機・機械・車両等の製品機種別から顧客別に改編されたのは、戦後間もない1949年であった。この営業組織の下で、営業職員は特定の顧客担当に固定的に配属されたという事実が語られている。これは、日本の会社員はゼネラリストという俗説をいまだに信じている向きも多いので、貴重な証言である。ただ、営業職員のキャリアは営業の範囲にとどまるが、営業職能の中で担当製品分野・顧客の幅は広いという有力な知見とのかかわりには注意が必要であろう。

上記の事業構造転換の中で、成熟部門である重電部門が成長部門への人材供給源となったのは、総合電機メーカーに共通して見られた傾向であった。千代氏によれば、その移動は、技術系の職員に多く、重電系の窓口営業の職員にはあまり見られなかったとされるが、管理職昇進年齢に到達した職員に管理職ポストを与えるため、また上級管理職に必要な経験を積ませるためというキャリア管理上の必要性から営業職員の異動が行われたと指摘されている点も興味ふかい。

日立製作所の人事制度は、戦前期に存在した職員・工員の身分制度が敗戦後に廃止され

た後、担当職能の差異を基準とした職群制度を基軸とするものに再編された。5つ設定された職群は、係長以上の職務及び企画立案を職務とする企画職、机上業務を担当する執務職、製造の直接作業に従事する直接現業職、運搬・荷造・運転等の間接作業に従事する間接現業職、警備・医務等を担当する特務職からなり、大卒者と高卒者は執務職として採用され、それぞれ、二年、十年で企画職への昇任が可能とされた。これに伴い、戦前期には存在した工員から職員への登用はなくなり、企画職への登用の道が閉ざされた現業職の不満が高まった。これに対して、1967年に現業職を技能職に改称し、翌68年には、それまで執務職に組み込まれていた現場監督者層を位置づける監督指導職が新設され、同時に企画職に限定されていた課長任用の道が監督指導職にも開かれた。この職群制度が、1990年代後半以降に実施された成果主義人事制度への改編まで継続された。千代氏によれば、営業では大卒者と高卒者の間で職務上の差異はなく、高卒者でも半分前後が課長に昇進し、一部には部長まで到達した人もいたという。ホワイトカラー職に採用された高卒者には、管理職への昇進の道が開かれていたこと、そしてそれに関連した人事考課の上の問題点が語られているのも興味ふかい。

このほかにも様々な論点に係る語りがなされている。ご関心に沿って読み取っていただければ幸いである。

総合電機メーカー(株)日立製作所における仕事とキャリア——私の経験から——

千代雄二郎(せんだい ゆうじろう) 元(株)日立製作所 社会プロジェクト推進本部次長

2012年9月20日(木)14時00分～17時00分 於中央大学研究所会議室2

清水：以前から、大学の友人たちとの呑み会で仕事の話聞いていて、記録に残せる形でお話を聞く機会を持ったらどうかと、前々から思っていました。谷口先生が日本のホワイトカラーたちの在り方というものを考えてみたいということ、以前から言っておられたので、今日はその第1弾として千代さんから話をお聞きしたらどうかということになりました。今日は千代さんの経歴や経験談をお聞きして、その上で我々のテーマを確定していくということも含めて、進めて行きたいと思っています。ともかくいろいろ話を聞いて、その後、日本企業の在り方の中で、団塊世代のキャリア展開がどういうパターンを描いてきたのか、実態がどういうものであるかというようなことを考えて行く、取っ掛かりになればと思っています。

それでは早速、1時間ぐらいをめぐりに、長くなっても短くなっても結構ですので、しゃべっていただきたい。もし途中で質問があったら、それは受け付けるということで進めさせていただきます。じゃあ、よろしくをお願いします。

千代：ご紹介にあずかりました千代です。なれそめについては、清水さんご紹介のお話にあったとおりです。ちょっと谷口さんがつくられた趣旨を読ませていただいて、どういうことを説明すればいいのかなあと考えたんですが、あんまり具体的なイメージがわからないところもあったので。まず進め方なんですが、日立製作所という名前はたぶんご存知でしょうが、会社の内容について少し説明させていただいて、あと私の携わってきた仕事の内容も少し説明させていただきます。そのほか、どんなこととお話ししたらいいのかなって、ちょっと項目だけ簡単に5～6項目書き出しましたんで、この中でもし興味がおありになるような項目があれば、それについて話をさせていただきますし。途中でも結構ですし、私はこういうことを知りたいということがあれば、せっかくの機会ですから。お話できることは全て話をさせていただきます。

日立製作所の概要：社長、業績

それでは、お手元に簡単な資料があるかと思います。企業情報というところで、「1. 概要」。これは去年の3月時点の概要なんですけれども。社長は中西という社長、現社長です。日立製作所の場合は、社長は大体もう決まっちゃって、東大の工学部卒という人が社長になります。これは歴代そうできて、(二代倉田社長は現東北大、七代庄山社長は東工大) 残念ながら文科系の人が社長になるっていうことはたぶんないと思います、これからも。発祥が日立工場という茨城県にある日立工場が発祥の地なんですけど、その工場長をやった人間が社長をやる、というのは、ずっと不文律で来てましたが、この3代飛んで5代目ぐ

らい前の三田勝茂という社長がおりまして。その人間から、日立工場出身でない人間が初めて社長に就いたと。実はその日立工場という創立の工場と、それからちょっと新興なんです、大甕工場というコンピューター関連の工場もございまして、三田勝茂という人は、その大甕工場の出身でした。初めて、三田さんが社長になったときに、日立工場以外の出身の人が社長になったという経緯があります。でも、この人は、マスコミやなんかにはいろいろ評価がありまして、不毛の10年とか、いろいろ云われた社長だったんですが、日立ではコンピューターの工場長、コンピューター事業を立ち上げたということで、非常にここまで日立製作所を大きくしたということになっています。当時のお話をちょっとしますと、総合家電メーカーということで、今はだいぶ切り離しちゃったんですが、家電品をたくさんつくりました。今でも洗濯機とか、冷蔵庫とか。カラーテレビはもうつくらなくなりましたけど。家電が非常に隆盛だったときに、家電で上げた事業収益をコンピューターの最初の初期投資に充てたということで、コンピューター事業を立ち上げて成功したという歴史になっています。

それから、その次の社長はやはりまた日立工場出身になりました。それから、その次の社長は初めて情報通信系から古川という人が、社長になったんですけども。下馬評はこの人は社長になるはずはなかったのに、なってしまったというふうに言われたりしたんですが。不幸なことにずっと赤字も重ねちゃったんですね。本人は責任を取る格好で、次の川村さんを経て中西さんにバトンタッチしたというふうな感じになっています。この中西さんという人も出身は、やはりさっき言った大甕工場というコンピューター出身の工場になっています。関連会社の社長・役員も含めて、地下脈というか、大甕工場脈というのが今流れているのです。次の社長は誰になるか、よく分かりませんが。設立が創業1910年ということで書いてありますが、できたのが久原鉦業の日立市で修理工場として1910年にできたというのが創業になっております。1920年には株式会社として日立製作所として設立されたということで、2つ設立ということになっています。資本金は4,091億です。売上は連結、関連会社、子会社も含めると、今600社ぐらいあるようなんですが、連結で9兆超です。製作所単独では1兆8,000億ぐらいの売上になっています。純利益は去年、おととしぐらいで立ち直りましたので、11年期は純利益が連結で2,388億、日立製作所単独としては642億ということです。純利益は、最近この2、3年は持ち直したという格好です。従業員数は連結で36万人ぐらい、単独では3万1,000人ということで、私が入った1972年は7万人おりましたんで、半減以下です、単純に言いますと。ただ、関連会社に出た人ももちろんいますし、それから、半導体ですとか、家電ですとか、事業を分割したところもありますので、単純には言えないのですが、私の感覚とすると3割ぐらい減っているかなと。同じ企業規模にして3割ぐらい減っているかなという感じです。これは勘です。

それから2番目は純利益の推移ということで、98年からしか書いていないのですが、その前に私が入ったときからもオイルショックですとか、いろんな要素があって、そう大きなマイナスになることはなかったんですが、マイナスのときもありました。98年が35億と

いうことで、かつかつですね。それから、1999年が3,400億ぐらいのマイナスということ
で、半導体不況と。バブルの崩壊はもうちょっと前ということですかね。1995年ぐらいで
すか。だから、それとは違うのです。世界的な半導体不況で。このときの半導体の事業は
思ったより、やはりもろに影響を受けたのです。それから2年ぐらい若干持ち直して、2002
年は同時多発テロと世界不況で4,800億円のマイナスでした。このときの会社の感覚とす
ると、前年同期から、来期は相当マイナスになるというようなことは管理部門というか、経
理部門では予想していましたが。実際、現場ラインというか、そんなに深刻では実際なか
ったのです。いざ、決算を受けてみて、ここで初めて、戦後の混乱期を除いて初めて早期
退職の希望を取りました。1947~1948年ぐらいだと思んですけども、労働争議で5,000
人ぐらいの離職者を出したことがあるのです。それ以降は配置転換等々はあったのですが、
人には手をつけないということでも来たのです。ここへ来て、背に腹はということで希望退
職を募りました。結果は、外資系みたいにキャリアパスとして、どんどん変わっていくと
いう意思の下に行く人は、どんどん転職していくのでしょうかけれども。この希望退職の条
件がすごくよかったです。ほとんど60歳まで働いた給料は全部もらえるというぐらいの
条件だったんです。ですから、結構56歳前後の人で優秀な人がやっぱり辞めたという状況
もありました。自信のある人は辞めていくというような感じでした。でも固定費が減ること
と、それによって新しい新卒の人がある程度増やせるということもあったのでしょ
う。初めて希望退職をしました。以降、僕は2002年に関連会社に転属しましたので、それ以降、
どういうことになっているかというのは、ちょっと分かりません。例えば、継続雇用はや
めてくれとか、そういう格好での働きかけはあるようです。

2007年も再びマイナス決算が続きまして、09年はリーマンショックもあって、事業会社
としては最大のマイナスといわれてきまして、7,873億の赤字を計上して、さっき言ったよ
うに、古川という社長が就任し、ここもその半導体だとか、家電だとか、いろんなマイナ
ス要因はあったのですが、固定費が高くなっていて、稼働率が少し落ちるとものすごくマ
イナスになってしまうこと。それから、半導体のサイクルも赤字が重なって。このとき
には設備の減損評価とかもしたようです。例えば、液晶のラインでの稼働率が悪いから減損
するとか、プラズマも悪いから減損するとか、半導体も設備を減損しないといけないとい
う会計処理すると減損ということだと。続いて、翌年も持ち直したといわれたのですが、翌
年も1,000億強の赤字を出したということです。その前後だったと思うんですけども、
日本経済新聞の記者が評論というか、診断というか、そういうことをしてくれたのです。
日立と日経新聞はあまり関係がよくなって、なんかちょっとギクシャクということもあ
ったのです。一部、情報をリークするとか。関係改善には、少しずつはよくなっていたよ
うです。ここで日経記者がいろいろ日立の社内をインタビューしながら、どういう方向に外
部から見てもやったらいいかなという、ひとつには日経ビジネスというレポートを書いたの
です。そのときはやっぱり、本業回帰しかないのではないかと。半導体だとか、家電とか、
いろいろ総合家電としてはあるかもしれないけれども、やはり発電所だとか、交通インフ

ラ、社会インフラ、水だとか、そういう社会インフラを必要としているところが、日本だけではなくて世界にあるのです。アフリカとか後進国も含めて、なんぼでもあるので、そこへ回帰するしかないのではないかと。季節的にすごく収益を上げられる事業は、それはそれで短期的には貢献したりすることもあるけど、安定した収益を上げるためには、そこへ回帰しないと駄目かなと思うというレポートが日経ビジネスに出ているのです。我々も、中にいる人間も、まあまあ、そうだろうなと思っていたこともあって、その時点で半導体や、それから家電の分社化をどんどんしていった。一部、まだ、連結で残っていますので、完全にはマイナスになったときの影響は避けられなかったのですが、原点回帰ということを目指したのです。それから比較的、電力、交通、水で安定した収益を上げられるようになったのです。

日立の沿革：総合電機メーカーから分社化

次に沿革ということで、1910年、これが国産で初めてモーターをつくったのです。16年には1万馬力の水車。発電関係の製品をずっと立ち上げてきたということです。1920年に初めて交通関係の国産の電気機関車を製造した。32年には昇降機をつくっていた。それから、研究所関係では1942年に中央研究所ということで、国分寺に今もありますけれども。やがて、基礎研究所という研究所ができますが、それができる前は基礎も含めて、製品に橋渡しをするまでの研究をする部署が中央研究所ということで。それから、1954年に圧延機をつくりました。現在では、三菱重工さんと合弁会社となりました。それから、1959年に電子計算機を初めてつくって、日立、三菱、東芝で重電3社といわれていますけれども、東芝さん、三菱さんと違うのが比較的、汎用コンピューターを含めた計算機を立ち上げてきたということが、製品的には違っているところです。東芝さんは後にダイナブックという、ハードウェアのパソコンをやっていますし、三菱さんは工場関係のファクトリーオートメーションということで、そういう分野のコンピューターはもちろんやっていますが、汎用、いわゆる銀行のオンラインですとか、そういうものを含めたシステムというのは、二社とは違うということです。62年には電子計算機の工場を初めて立ち上げました。神奈川工場という秦野にありますけれども。さっきちょっと申しました三田勝茂は、この神奈川工場の工場長をやって社長になったという経歴です。それから、家電関係で65年にカラーブラウン管を製作、「ポンパ」とか「キドカラー」という、ちょっと覚えてないかもしれませんが。それから、69年には銀行オンラインシステムを扱いました。この年にソフトウェア工場というソフトを作る専門の工場をつくりました。ここら辺から、富士通さんですとか、日本電気さんとか、コンピューターメーカーとしては、ライバルということになります。もちろん日本IBMもそうですけど、のちにIBMではIBM事件という、ちょっと記憶されているかもしれませんが。マニュアル等々、黙って持ち出しちゃったというような事件もありました。それから原子力発電所です。1974年に国産原子力発電設備ということでした。

清水：福島ですか。

千代：ふくし・・・これはね、福島じゃないと思いますね。

清水：そうですか。

千代：ええ。福島は主契約は4号機だった・・・。

清水：1号機、東芝ですか。

千代：ええ。ただ、収束に関しては東芝さんと協力して、いろいろやりました。(資料の)職制のところにありますけれども、福島原子力発電所プロジェクト推進本部というのは、確か、機構図の上から2番目ここが担当です。

それから、半導体の方は1984年、ここでDRAMというのを量産化したのです。ずっと稼ぎ頭というときもあったのですが、何せ設備投資が半端じゃないということと、サイクルがあって、マイナスのときには相当に痛手を負うということで、あとで分社化、あるいは他社と合併ということになります。この1985年に初めて基礎研究所ということで、埼玉県の鳩山という所に、本当に基礎の研究をする研究所ができました。ご存じかもしれませんが、フェローの小泉さんという人がここでずっと頑張っていたのですが、そういう基礎研究をやっている。ここで研究をしたものをさっき言った中央研究所に出して、この中央研究所から各研究所に渡しているというような格好になっています。95年には日立家電吸収合併ということで、日立家電販売という会社は別会社だったんですが、製販一体ということで販売と製造を一体化した方がいいなと。この議論は、日立にとって、どの会社もいわゆる一緒にした方がいい、いや親会社から分けた方がいいとかいって、そういう議論が絶え間なく繰り返して。そこでいったん販売会社が吸収をしたということです。99年には事業グループを再編成して実質独立会社として運営。98年あたりから、東芝さんも、要するに総合電機というふうにいわれる時代はもう終わったと。むしろ、同じ会社にしてると、もたれ合いで収益構造が非常に不明確になるというようなことが警鐘され始めました。98年ぐらいから日立製作所も絶対そうだということで、それを経理部門を中心とした、管理部門からもそういう話が出て。この議論も古くて新しい議論で、会社全体がうまくいっているときは総合電機メーカーの強みを発揮しているのだという解釈をして、駄目になるともたれ合いだというふうな議論が出ることもあります。前に説明したように、家電の事業収益を、新しいコンピューターという事業に注ぎ込んで成功したというふうな事例ももちろんあるんです。このころになると、ちょっともうけると、正直言って、どっかもうけるだろうという気持ちも多少あったみたいで、少し甘えも出てきたということで、収益構造をはっきりするために分社化をしようと。実質、独立会社として今後はするということになりました。とはいっても、同じ会社の中の独立会社なので、査定とか、ボーナスとかはどうするのという話になって、事業部長クラスより上の役員は、マイナスになると、基本的に賞与がありませんから、ラインとして、例えば事業部長を兼務していますと、ラインの月給をもらえる。一番かわいそうなのは無任所の役員です。取締役になっている人は、会社全体としてマイナスになったときには、ラインとしての給料はもともともらっ

ていないので、非常に悲惨なことになっていて。課長さんとは言いませんが、部長さんぐらいで。このときは文句あるなら役員にするぞというのが、冗談としてはやったのです。

それから02年には、これは分社化しまして、株式会社日立産機という会社に分社化して、ディスプレイ会社も分社化をしました。それから、2003年にIBMが当時パソコンからやめよう、パソコンを撤退しよう。パソコンとハードディスク事業を撤退しようという話になっていたので、パソコンはレノボに譲って、ハードディスク事業は日立が買ったということになっています。ハードディスク事業はこの前半、この前まで結構日立の中でも収益を上げていて、これは有能な資源だというふうに位置付けられています。ところが、IBMが手放したには手放しただけの理由が実はあったようで。これは難物だったようです。IBMの設計者がそのまま来たので、日本の文化には染まってくれなかったみたいで、このハードディスク事業はずっと赤字だったのです。このハードディスク事業を買ったのも庄山という古川の前の社長で、そのハード事業を買ってずっとそのままにしておいたので、いろんなことを評価としては言われました。今の中西社長は、このハードディスク事業の会社に行きました。それで半年ぐらいで赤字を解消してしまっ。相当な荒療治をしたと思いますけれども。そこで結構認められたというか、そういう評判です、これ正直なところ。それから2003年に委員会設置会社ということで、このころ、はやりだした執行役と取締役を分離しようということで、そういう会社に組織変更になっています。当社は取締役と執行役の兼務が多かったのです。もう、ほとんど兼務だったんです。兼務じゃない人も、例えば関連会社の社長が取締役を兼務するというので、社外取締役って何もなかったのです。最近では半分近くが社外の取締役になってきました。2007年には原子力事業を、これはGEと合併の会社をつくって。2009年には、ここで7,800億の赤字を出して、カンパニーを再編して。それから2012年には最終的にテレビの自社生産も中止をした。ソニーさんとか、シャープさんがあれだけ液晶TVに苦勞しているのを見れば、判断としてはよかったですでしょう。これは、人の関係でなかなかやれるとか、やれないとかって、話が必ずきまとうんで。庄山さんとしては、家電もかんでいたのです。家電をずっと見ていたので、なかなか思い切った対策はできないといわれたこともあります。

それから、会社機構図(資料参照)を見ると、社長がいて、その左側がいわゆる本社部門というふうに言ったらいいのですかね。普通の会社でいうと本社部門、いわゆる経理、人事・勤労、財務、社長室とか、監査室だとか、そういう部門の位置付けですね。それから右側が事業グループです。電力システムグループということで、これは原子力、火力、水力等の原子力の設備。それから、インフラグループということで、交通、水、都市開発。エレベーター、エスカレーター、空調機です。それから、その下にちょっとつけ足しのように、ディフェンスシステムという、防衛庁にもものを納めています。日立はずっと創業社長から武器はつくらないということを社規にしよう。社規に書いてないのですけれども、もちろんつくらないということになっていまして。あんまり、戦車やそういうものはつくってないです。これでいうとコンピューター、シミュレーションのシステムですとか、ロケッ

トの中に入れる半導体ですとか、そういうものを……。それは直接の殺傷には関係のない、あるかもしれませんが、そういうものに限って。それから、情報・通信グループと
いって、これがコンピューター。お客さんでいうと公共・金融、それから一般の産業・流通
ですとか、そういうお客さんもやっています。それから、半導体業務本部という、半導
体の事業そのものを完全に分社をして、三菱と一緒にあったり、NECと一緒にあったり、
東芝と一緒にあったりしていますけれども、まだ持ち株があつて。そこら辺のコントロー
ルをやっている。コンシューマ業務本部も完全に家電に関しては製造も含めて分社化で、
そのコントロール。オートモティブシステム事業統括本部というのは、自動車です。自
動車というのはよく半導体の固まりとマイコンの固まりで、そういうものとか、それから
カーナビなど、これも分社化しています。クラリオンの株式も取得しましたけど。それか
ら、その下が各支社で、北海道から九州まで支社があります。上から4番目の横浜支社は、
一番最近できた支社です。横浜を除いて、各支社の場所を見ると明らかに分かるのですが、
電力会社の本社のあるところに支社がある。そういうことで、電力会社には足を向けられ
ないということです、はっきり言えば。神奈川県だけは電力会社がないので、これは横浜
市内に支社を置いたのです。各支社が東京を除いては営業が固まっている部署です。

日立の営業の特徴：営業と事業部

ちょっと補足して申し上げますと、昔は営業というのはかなり独立した部隊の位置付け
で、お客さまが決まっていたのです。僕の場合は国鉄というお客さまでできましたのですが、
売るものは何を売ってもよかったのです。極端に言えば、家電品を売っても、それから機
関車を売ろうが、コンピューターを売ろうが、日立製作所の関連の会社のつくったもので
あれば、窓口営業として何でも売ってよかったということだったのです。営業にとっては
あんまりよくなかったと思うのですが、2002年にいろいろ赤字が出てから組織の見直しを
したときに、どうもやっぱり営業がよくないと。各営業が各工場とか事業部門がつくった
製品を真剣に売ってくれないのではないかと。何でも選択肢があるから、これが売れなき
ゃ、こっちを売ればいいと。営業の責任は、受注予算です。例えばこのグループだと、月
に3億の受注を取りなさいと。窓口は決まっていますので、例えば国鉄の範囲であなたの
グループは毎月3億の受注を取ってきなさいと、そういうのがおおよそ唯一のハードルで
す。営業はそれを守っていれば、そんなに文句は言われぬ。だから、何を売っても、売
れるだけ確保すればいい。非常に不思議なことなのですが、収益は営業は責任をもたなく
てもいいということだったのです。非常に不思議なことなのです。僕らも、まあいいや、
その方が楽だからと思ってきたのです。受注予算だけ守ってくれと。収益は自分の工場、
自分で収益を上げるから、営業は受注だけ取ってくださいという。要するに営業にとっ
ては楽なんですけど、ある程度、売り込みをやってくれればいよと。あなたたち、どうせ
収益構造も知らないし、収益計算もできないでしょうという、裏腹な関係にあつて。その
あと何をするかというと、業務を見直した。やっぱりくくりつけの営業というものも持って

いたいと。あなたはコンピューターだけ売って、あなたはもうエレベーターだけ売ってくださいと。ほかのものは売らなくてもいいです。あなたの評価がそれで決まるというふうになって来て。東京は営業も結構いるので、ある程度専門の営業になっています。例えば、昇降機だけ売る営業さんとか。地方に行くとそうもいかないの、一人が何製品か兼務するということになる。ある営業マンが例えば 1,000 万ぐらいの給料があったとすると、あなたたちの人件費は、例えば電力が半分、それからコンピューターが半分負担する。だから、個人の受注予算が1億円だったら 5,000 万はコンピューターに、5,000 万は電力ということになって、給料の出先もその事業が出す。500 万は電力会社が出して、500 万はコンピューターの会社が出すというふうな、営業はくくりつけになって来ました。それまでは支社長というのが結構権限があったのですが、それからは支社長はあまり権限がなくて、事業会社の社長が営業も全部コントロールする。査定もです。結局はそういうことです。だから支社長が営業を査定するのではなく、事業部が査定をするというふうな格好になって、その辺がずっと続いています。そういうことです。

熊倉：その場合客先は決まっているのでしょうか。それとも、客先もフリーでしょうか？

千代：客先は決まっています。窓口、窓口営業。

熊倉：そこは変わらないのですか。

千代：窓口と製品のベストミックスと言葉だけ分かっているような格好で。強いて言うと、メインの製品が決まっていて、あと、窓口がありまして、お客さんから、自分が担当する事業部以外の製品が当然あるので。それは自分でこなすこともありますし、その専門部隊につないで渡すというようなこともあります。ただ、営業マンはやっぱりお客さんが大切ですから、実質はたぶんこなしていますよ。ただ、評価にはならない。

熊倉：もう一つ。例えば、そのときに客先は決まっていると。売り上げを出す時に、値引きとか最後の責任は営業ですか、事業部ですか。

千代：営業に権限はない。営業に権限がなくて、事業部の中に見積部署があって、最終的にはそこに権限があるんですけども。額によって事業部長決済ですとか、部長決裁ですとか、決まっていますので。何て言いますか、営業には決済の権限はないんですけど、いろいろごまかすことがあります。うちもやっぱり取らざるを得ないということもあるし、お客さんとのこれまでの関係もあるので、断れないこともありますから。そこは見積もり部署と交渉になっています。

熊倉：決定権は事業部が持っている。

千代：事業部が持っています、はい。

谷口：ちょっといいですか。組織機構図の中ですけれども、本社のところ営業統括本部ってありますよね。これは基本的には営業の責任部署になるのですか、そうじゃない、これは。

千代：これはものすごく分かりづらいんですけど。営業は事業部に吸収されているので。じゃあ、ここは何をやるのかと、営業統括本部は、ということになるのです。代表的な仕

事と……。例えば、営業全体に関わる教育を立案するとか、それから営業の中の人員のローテーションを、例えば分社化後にどうしようとか、あるいは特約店があるので、特約店をどういうふうに育てていこうとか。直接、お客さんには関係のないスタッフ的な部分がここです。

谷口：なるほど。振り分けられる以前も同じですか。

千代：以前は営業統括本部というのがなかったのです。必要がなかったので、営業統括本部の機能を果たすところはあったのですけれども、それは東京の営業の中にそういうふうな営業全体を見る組織があったのです。事業本部が各縦割りになっちゃったので、全体を見ると必要だということなのです。

谷口：ということは、今、この組織機構図でいくと、例えば電力の場合には、電力システムグループを売ろうと思うと、その営業は、その電力システムグループの電力統括営業本部というところとつながっているということ？

千代：はい電力統括営業本部というところが、東京には何百人といるんですね。この配下で各支社の電力の担当がいると、そういう感じになっているんです。

市原：確認したいのですけれど。日立の場合、日立の事業部というのは営業が中心で、実際ものをつくるという工場は各事業部に属していなかったということを知ったことがあるのです。おっしゃっている営業というのは事業部の中に所属する？

千代：今はそうですね、はい。

市原：そうしますと、例えば東京電力相手に窓口営業が出るといったときに、火力事業部、ボイラーと原子力、それぞれの事業部に分かれていますが、それはどういう関係になるのですか。

千代：たぶん、東京電力の窓口の営業の人間が30人いて、もし仮にいとすると、10人が火力の担当であり、10人が水力の担当であり、10人が原子力の担当であるというふうに、担当に分かれています。ですから、お互いに東京電力さんの行くところが違って来ると、あえて。

市原：そういう、何人もいる営業が、所属する部署としては火力とか水力、原子力とか、事業部に所属していて、それらが集まって東京電力関連の連携を取る。

千代：むしろ逆のような感じですね。電力事業本部という大きなくくりがあって、その中で火力事業部とか原子力事業部、水力事業部と分かれていて。例えば東京電力の水力の担当は、その水力の事業部に属すると。背番号ですね。原子力は原子力事業部に属するというふうな背番号になっていて。窓口としては東京電力営業本部みたいな格好で営業が集まっています。その営業の中でおのおの原子力ですとか、水力とか分かれているということです。

市原：もう一つ、工場というのはこの組織でいうと、どこに属するのですか。

千代：工場は事業部に所属します。ただし、例えば日立工場全体が、全部電力事業本部の中に入っているかという、必ずしもそういうふうにはきれいな分けられないのです。です

から、日立工場でいうと、原子力の設計とかということは原子力事業部がするし。それから発電機とかモーターをつくっている部隊は、また電力に属している部門もあるし、社会インフラに属している部門もあるし。結構、そういう意味ではマトリックスです。現実としては。

市原：結局、一つの工場がいろんな部品つくっていますから、一つの事業部に所属できないので、そういう意味で分かれた。でも、必ずしも事業部に所属していなくて、工場長の権限も非常に強い。

千代：そうですね。

市原：じゃあ、今もあまり変わらないのでしょうか。

千代：若干、事業部長……。前は工場長がそのまま事業部長に上がってくるという格好だったのですね。おっしゃるとおり、プロフィットセンターは工場だったので、もう工場長が絶対だったんですよ。工場長がうんと言わないと、何事もできないというのが実態だったのです。そうは言っても、会社って事業部制でしょ。だから、事業部長が一番、本当はえらくなきゃいけないでしょうというのもあって。工場長の経験者を事業部長にして、現場の工場長を多少見れるように、先輩として。ものが言えるような人を事業部長にすると、そういうふうな関係で。いろいろ、そんな感じですね。今は事業部長が責任者ですから、前より結構細かく見ていると思います、事業部長さんは。

谷口：ここで、例えば日立事業所と書いてありますよね。

千代：はい。

谷口：これは。

千代：これは日立工場のことです。

谷口：一応、日立が電力システム、日立工場が電力システムグループの中に一応入っているということですか。

千代：さっき言ったように、マトリックスの部分もあるんですが、もうおおまかに所属させていますね。

谷口：じゃあ、水戸がここで、他はここでと。

千代：そうです。

企業戦略：企業理念としての総合電機メーカー

久保：グループ戦略会議というのは、社長の下にありますね。それがそれぞれの3つのグループ内の戦略会議ですか。

千代：どこでしたか、戦略……。

久保：社長の下に経営会議とグループ戦略会議が一応。

千代：はい、はい、ありますよ、グループ戦略会議。推測でしかものを言えないんですけど。というのは、これ、今の組織なんで。私がいたころの組織じゃないんで、推測でしか言えないんで、ちょっと間違ってるかもしれないんですけど。これから推測するにですね、

こういうふうに電力だとか、インフラとかの各社に分けたのは、一つは収益構造をはっきりさせるということもあるのですが、関連会社は何百社あるんですけれども。わりと日立ってアナーキーに何でもつくらせましたんですね。関連会社でつくりたいものをつくって。例えば同じものをつくることも結構あったんですよ、別の関連会社で。例えば、太陽光パネルを5社も6社もつくったり。そのうち強いところが淘汰すればいいんじゃないのという、かなり乱暴な発想もあったんです。さすがにこの時代で、そんなことしていいわけはないだろうということで、この事業グループの下に系列の関連会社が全部くっついてきたのですね、メイン製品で。だから、この事業グループの下の関連会社の同じような事業をやっているところがくっついていて、それが対等の立場というふうになっているので、それらを含めたグループをどうやっていくかということ、たぶんここで考えているのだと思います。

久保：その会社のグループというか、日立グループ全体のリソースの重複を整理して有効的に。

千代：はい、たぶんそうだと思います、名前からして。ちょっと間違っているかもしれませんが。

清水：ちょっとよろしいですか。当初、この資料に沿ってお話しいただいたのですけれども。それでですね、全体の構造はつかめていると思うんですけれども。千代さん自身が入社されて以降の、要はキャリアのお話をお聞きしてから、少し本題に入っていたかと思うんですけど。

千代：この紙は。

清水：そうですね。皆さん、持っていらっしゃるかどうかわからないので。

千代：ちょっと簡単に申し上げます。1972年に日立製作所という……。

谷口：配った方がいいんじゃない？

久保：ちょっとコピーしている間に、一つ。

千代：どうぞ、はい。

久保：今お話聞いてて、私が一番興味深かったのは、総合家電メーカーとしての対応ですけども、やっぱりプラスマイナスということが常にあり苦しんでいるなど。先ほどのように景気がいいときは抽象的に総合家電と言っておきながら。景気が悪くなった途端に問題が出てくるとおっしゃって、非常に興味深いなと思って。まず、常に総合家電というのはオール日立的なものをどう効率的に運営していくのかということ、もがいていらっしゃるのですよね。ここらは同じ家電の松下なんかでも常にもう、松下の歴史は会社組織の変革の歴史だといわれるぐらい、うまくサポートするかというところで、昔の資料はいっぱいあると思いますけど。巨大な組織でもそういうプランが必然的なものとして、それは常に決まっていたんでしょうか。そもそも「オール日立」とか言う言葉は社内にあったのでしょうか。

千代：総合家電メーカーというか、総合電機メーカーという意識はありましたし、そうい

う意識はやっぱりありました。僕、入って、10年とか12年とか営業をやっていると、どうしても、この会社は総合電機メーカーでよかったなという意識はありました。ただ、東芝さんも三菱さんも家電つくっていますし、日立もまだ、もちろんつくっているんですけども、国内でつくっているものはあるんですが、会社的には分社、日立コンシューマに分社しました。日立本体と。例えば今でいう半導体ですとか、とはちょっと位置付けが僕、違うような気がするんです。家電っていうのは、本当にコンシューマが相手なので、歴史的にもそういうところを吸収してきた、吸収合併してきたという経緯があつて。当時の、うまく言えないんですが、発想がどういう発想だったか知らないんですけど、やっぱり総合電機メーカーとしてコンシューマから選ばれるという意識があつたのでしょうかね、こういう品ぞろえをしていこうということと。企業イメージが家電によって築かれてきた時代が今でもあると思うんですけども。それがあつて、こういうときにやめられないという意識がたぶんあつたんでしょうね。だから、そういうときには分社化するとか、組織で対応をしていく。また、よくなったら今度また来てくださいとか、そういうことがあつたのです。だから、家電はやめたくてもやめられないというのが本当のところだつたんじゃないでしょうか。どんどん高機能になっていくものに絞っていこうということで、今の洗濯機でも一台20万円の洗濯機とか、ああいうことでやったのでしょうか。あまりに設備投資が要るのでどこかで区切りをつけなければいけないということで判断になったのかな。総合家電メーカーでよかったのですが、今、分社化してどうなのかというと、まずひとつ家電に関しては分社でいいと思うんですよね。日立ブランドが残っていればよいと思うんですが。半導体とかディスプレイを分社化するのはいいか悪いか、私はちょっと判断できません。経営サイドとすると、やはり、あまり博打はできないなということとと思いましたね。もうかるときは、ものすごくもうかって、ひどいときにはなると悲惨ですね。

久保：2009年に日立の本業回帰と言つて。経営史をやっている人がここに多いのですけど、経営史的に言うと、景気が悪くなって事業が傾いてきて、本業回帰ということになって、大体、創業者理念に戻つて、そもそもの我が社、もともとあり方というところの見直しから、もういっぺん見直して再建に行くというパターンが一つのパターンとしてあるんですけども。この本業回帰というのは、その前のところの、なんか社内が赤字になつた時期がありますよね。そういうときに社内で叫ばれた人はなかつたのですか。

千代：叫ぶ人はいたと思いますけど。何て言うんですかね。ちょっと誤解を恐れずいうと、あんまり真剣に、深刻に考えていなかったんだと思いますね。要するに、何とかなると。来年になれば、また何とか。経営も多少は良くなるんじゃないのというような感じだつたんじゃないですか。社内の僕らはあんまり危機意識なかつたですもん。正直言つて、今期1,000億円の赤字になるとか、そう言われて、どうするのって。営業は予算守つてるからいいじゃないとか。そういう、現場はそんな感じですよ。自殺するのがいいとは言っていないんですが、自殺する人も出ないし。そんな感じじゃない、本当に。そんな、だから、ものすごくリストラされるという危機意識は現場ではなかつたですね。

久保：もちろん、それは本当にしっかりやっていたらしゃるので、今の意見良く分かりました。最後に一点、85年に基礎研究所を作りましたよね。それまでは中央研究所としてあったのを、あえてそのとき意図的に基礎研究所として独立させたということが、そうすると事業展開との関連はどんなものがあったのですか。

千代：85年、業績がよかったかと思います。ずっとコンピューターも好調で、業績がよかったんで、基礎研究も大切だということになったんだと思います。だから、金が余ったとは言いませんけど。だけど赤字になると、目の前の製品をつくる研究をしてくれと。この時期はたぶん業績がよかったかと思います。だから、基礎研究をつくろうということなんでしょう。

久保：総合電機メーカー全体としてのシナジー的な総合力みたいなものを培っていくためには、やはり基礎研究力が大事だみたいな、日立の基本方針ではなかった？

千代：どうですかね。総合電機メーカーの強みを生かすというよりは、むしろ業績のいいときに、20年、30年先の何かをやっておきたいということだったかと思いますね。

久保：はい、分かりました。

市原：一つ教えてください。事業部と本社との関係なんですけれども。この事業部でどの製品をやるか、いくつかの工場とか事業部で重複しそうな製品をやる事例があるかと思います。その場合、当然こういう具合にやりたいということを工場とか事業部で考えて、そのやっていいという決断、それは本社の取締役、社長以下が決めるのですか。

千代：いや、実態はもう勝手じゃないですか。やりたいと決めたら、もう、事業部長まで上げるかどうかもちよっと分からないかと思いますがね。例えば、工場や生産部門でこんな新しいものをつくるという計画を立てますよね。設備投資が要るものに関しては、当然、事業部長に話がいけますけど、設備投資が要らないものに関しては、そういう話も行かないんじゃないですか。

市原：その場合、でも、予算とかを組むときに、その製品の計画を実行するには予算を確保する必要がありますよね。

千代：はい、ありますね。

市原：こういった事業部の予算は誰が決定権を持っているのですか。

千代：事業部長ですね。

市原：事業部長。

千代：はい。

市原：本社の許可とかは要らないわけですか。

千代：本社は足りなければ数字はあるよみたいなですね、極端に言えば。ありがたく受け取れということで、足りなければ、この事業にあと収益50というふうに。

市原：本社事業部から一定の金を吸い上げて、それを割り振ってというふうにしているのですか。

千代：吸い上げるというか、基本的には事業部のお金です。事業部のお金ですから、事業

部で決済するんですけど。そうは言っても、設備投資だけは金かかりますので、もちろん設備投資が例えば、決済基準があると思うんですけど、例えば10億になったら、事業部長決済、100億だったら常務会で決済するとか、1,000億以上は社長決裁とか。設備投資に関してはそういう決済の仕方。だから、そういう、そのまま商品開発に関しては、もちろん話は幹部へ行くと思いますけど、研究自体はかなり勝手にやっているとします。研究所で言うと中央研究所とか基礎研究所とは別に、日立研究所というかなり製品に密接した格好の研究をする研究所もありまして。そこの研究者というのが事業部の工場に張りついているんですよね。その分室に張りついて、製品化できる段階になると、今度、設計にも出す。製品としての予算というのは、それを事業部で予算化するというふうな流れ。

千代氏の経歴：日立の人事管理

ちょっと遅くなったのですが、私自身の経歴を申し上げます。1972年に入社して、営業が志望だったので営業部に配属されました。東京の営業で国鉄の窓口営業をずっとやっておりました。さっき言ったように、支社は全部電力会社の所在地にありまして、当時やっぱり御三家というのが東京電力と電電公社と国鉄というのが、日立製作所の法人としての御三家。それから、96年に都市開発に転勤、その前に一応、課長職になりましたので、ここでは課長職で都市開発の籍に入りました。この時期は、お台場ですとか、MM21とか、かなり都市開発も活発に行われた時期ですね。当時、やっぱり金融関係の銀行とか生損保がお金を出しているんですけども。そういう経歴もあって2001年から、社会インフラ設備の営業をやっています。これはつくばエクスプレスとか、羽田の整備の営業で、半分は官庁省関係の仕事で。ここの主な仕事は、ラインの営業ではあまりうれしくないことで、つくばも羽田もそうなんですけど、必ず注文を取るために出資しなきゃいけない。だから、日立は3億円出してくれるなら、東芝は3億円出すというというふうな。必ず出資しなくちゃならなくて。その取りまとめとか、そういうのをやっていましたね。

次に日立キャピタルという、これは日立グループの中では唯一の金融サービス会社なのですが、そこへ行きまして。そこでお金を貸すんじゃなくて、ものを貸そうと。情報機器とかのレンタルの営業をずっと。60で退職をしたという経緯です。一人のサラリーマンとして、中の中ぐらいですよ。そんな感じです。同期では今、副社長と専務と常務がいますので、そこら辺、文科系は社長にはなれなくて、出世頭は副社長でしたね、今。

清水：ちょっと、そこで。何年ですか、24年ですか。JR向けの、JR、ここも営業されていたということですが、当時から営業部という名称ですか？

千代：名前は国鉄部という。

清水：国鉄部？

千代：はい。

清水：当時は？

千代：当初。途中でJRになったんで、交通部という名前になりましたけど。僕たちは国

鉄部。完全に窓口営業です。

清水：それは何人ぐらいの？

千代：国鉄部全体で40人ぐらいですかね。

清水：40人？

千代：僕の入ったとき。

谷口：それは東京支店？

千代：当時は東京営業所という名称でした。

清水：東京営業所の。

千代：国鉄部という。

清水：国鉄部。それで、課長になってから都市開発設備に替わられたんですね。

千代：あ、そうです。

清水：それ以前に係長になった？

千代：主任という役職があります。

清水：はあ。

千代：標準的なパターンをちょっと申し上げますと、入社してから、学卒で入ったとしまししょうね。だから、21とか22歳。

清水：はい、22です。

千代：なるとすると、やっぱり30前後ですね、主任。普通、ほかの会社だと係長さんですかね。主任というのが大体30前後で。

清水：大体それぐらいでなられた？

千代：僕ですか。僕、もうちょっと早かったです。

清水：早かった？

千代：そこまでは。

清水：お幾つで。

千代：28か、それぐらい。

清水：28ですか。その次がもう課長に。

千代：その次はね、普通でいえば部長代理という職制ですが、要するに課長……。

清水：部長代理という名前になるわけですね。

千代：部長代理という名称は、なぜ課長という名称がないかということ、課長という名称をつくと、課を作らなければなりませんよね。だから、部下を付けなきゃいけない、何人か。部長代理だったら部下要らない、部長の代理ですから。ということで、部長代理という職制にしてあったのです。

清水：まず、この40人の中でですけれども、40人の中で部長代理は1人、部長が1人いて。

千代：部長代理が4人ぐらいいる。

清水：部長代理が4人？

千代：はい。

清水：なるほど。その代わり、そうするとラインが1本なので、課長というのはないと。そういうような発想であると、よろしいですね。

千代：確かに都合良く言えば、部下を付けなくてもいいということもありますし、もうちょっと前向きな姿勢でいうと、誰を使ってもいいという柔軟性もあって、部長代理というシステム、・・・これ営業だけなんです。工場なんかだと普通の課があって課長、主任技師と言う名称になりますけど。営業では、実態は課があって課長なんですけど名称は部長代理の職という名称になって。

市原：日立の部長代理は、いわゆる専門職と聞いたことがありますけれども。この場合、課長だと部下がいて、指揮命令権があり。部長代理の場合には、直接、下の営業マンに対する公式の指揮命令権が無いのですか。

千代：業務の命令権と人事査定権だけはあるんですよ、全部あります。

市原：そうしたら。

千代：いや、課長っていう名前にすればいいと思うんですけど。

谷口：そうすると、40人の中の何人かは、〇〇部長代理の下にいるというふうに考えられますね。

千代：はい。例えば、40人いて、部長代理が4名いると、課がないんで車両グループという名称になっていて、そこに部長代理がいて、G員が8名。それから、変電グループがあって、部長代理がいて、そこにラインの部下が何人。

清水：それはそうなんでしょう。例えば流動的だからというわけじゃないんでしょう？

千代：だから、名前が何で部長代理ですかと言われたら、そういうふうに説明しているだけなんです。

清水：そういうことなんですね。

千代：はい。

清水：これはお幾つで？

千代：これ、41です。

清水：41。平均的？

千代：平均より、ちょっと遅いです。

千代：ちょっと遅い。

千代：ここはですね、課長のポストがなかった。だから、無理無理、グループに申し訳なかったんですけど、作って頂いたような。だから、どっちにしても、いろんなことありますよね。だから、ちょっと話ずれて。

清水：ああ、いいですよ。

千代：人事とかか査定の話になるんですけど。身分職ってありますよね。例えば、役所だと副参事とか、参事とかよくありますよね。身分職と職制というのが緩やかにリンクしてるっていうような。だから、例えば副参事だったら、部長代理職に相当するなど、参事なんて部長職ぐらいに相当するなという、なんか緩やかにあるんですけど。副参事になって

いても、部長代理のポストがないとできないのです。だから例えば、東京営業所とかのくくりで考えると、この部署で部長代理の椅子が1つ空きそうだとか、空いてるとかいうと、全然関係なくても、そこで課長にして、それで2年でまた戻すから。そんなふうにして、やり取りもあります。

谷口：参与とか。これは基本的には年功ですか。

千代：ここは査定です。だから、例えば、副参事から参事になったり、参事から参与になったりするのには完全に査定です。これ、給料ですから。

清水：それは柔軟にしたいという発想だということになるんですね、さっきのお話のように。

千代：そう。人が多くなり始めて、ポストがない時代になってくると、さっき言ったように、無理に担当部長とか、担当副部长とかいう職制をつくり始めてきた。それ前までは、わりときれいに。

谷口：じゃあ、査定1本なんですか。あと、年齢、年功っていうか、勤続年数何年ぐらいだと、大体ここで参与になるよねっていう。それは結構ばらつきがあるんですか。

千代：課長まではあんまりばらつきはないんですけど、さっき課長だったら一番遅いと言いましたけど、普通でいうと大体2年ぐらいですかね、ばらつきがあっても。ただ、走る人は走っちゃうんですよ。それは決めちゃうんですよ。35ぐらいになったら、同じグループで、こいつは将来、事業部長にしようとか、営業部門でもこいつはもう営業本部長にしようというのがある程度何人か決めちゃって。4~5人にはどんどん給料付けちゃうというやり方をするんです。

谷口：それは誰が決めるのですか。

千代：それは例えば営業であれば営業部長が決めますし、事業部の人は事業本部長が決めるし。

社長候補：「特急組」

谷口：特急組をつくるということですか。

千代：そういうことです、そういうことです。一番露骨なのは、さっき言ったように、日立工場など歴代の社長を出しているところなんかは、もう入って5年ぐらいで、こいつは工場長にしようというのを何人かもう決めちゃって。それにもう全点数を付ける。そうすると、ほかの工場の同期と明らかに差が出てくるんです。それで、ずっと走っていくというようなやり方です。

梅崎：それってめずらしいですね。すいません。特定の人を早くから選んで、この人を特急にっていうのは、組織にとってのメリットというのは、他の組織に対して非常に有利な、有利なというかその、なんていうか。

千代：それは、そうだと思います。サラリーマンというか、会社にとって有利になるようにという思惑もある。

梅崎：っていうか、日立工場、日立事業所とか、4、5人を、ランク上の人を特急組にすることによって、日立事業所が社長昇進に関して、他の事業所に対して、優位に立てるといふか、変な言い方ですけども、そういう組織的なバックグラウンドがあるのですか。

千代：そこはもう競争になってますね、完全に。日立工場が社長を出そうと。さっき言ったように、大甕という工場は社長を出そうというのは、やっぱりむしろ競争になっていますから。だから、大甕工場では、日立工場の例えば同じぐらいの人間の査定でトップの人を見てるし、逆も見てて、あれがこうやったら、こうしようとかって、そういう目では見えています。

関口：特定の人の特急組になったということは、周りの人も分かるわけですか。

千代：そりゃ、昇進しますからわかります。

関口：はい。そういう前提で、もう特急組が指定されてしまうと、ほかの人の意欲が落ちるとか、そういうことはないですか。

千代：特急組といったって、部長ぐらいまではそんなに給料にめちゃくちゃ差があるわけじゃないですから。例えば参事から参与というぐらいになり、理事になるという。理事というのは一旦退職してから就任することになるんですが。だから、社員としても一番給料が高いのは参与という身分職になるんですけど。やる気がなくなるっていうのはないですね。たまに、とんでもない人が走っちゃうと、そういうことになるのかもしれないけれど、まあまあの人が走ると、まあ、いいんじゃないのということじゃないですかね。

営業一筋

清水：面白いのは、さっき40人ぐらいの部でいくつかの課ですよ、4つぐらいあるといわれましたけど。千代さんは、いわゆる何グループですか。

千代：僕は最初、変電グループというグループに所属。変電というグループがあったんですけど。そこに入って、僕がそのときやったのは、新幹線の建設に伴う電気設備の営業をやりました。姫路まで新幹線が伸びたときがあったんですが、そこまでやった。あと、東北新幹線までやって、それから実は新しいコンピューターグループがそこでできたんですね。コンピューターグループができたんで、そこに今でいうと、国鉄部の中で配属になって。そのコンピューターグループっていうのができた背景というのは、ご存じだと思うのですが、みどりの窓口にMARSという座席予約システムを日立がやっています。その営業をやって、かなり偉い人がいて。その人を中心に新しい、これからコンピューターの時代だから、グループをつくりましょうと。それまでもコンピューターをやっていた人間と、新しい人間が集まって5人ぐらいで新しくつくって。それから、都市開発に移るまではコンピューター関係の営業をやっていました。私はこちらのみどりの窓口システムではなくてちょっとあまり聴きなれない言葉ですが、COMTRACという新幹線を制御しているシステムがあるんです。その担当の営業ということをやっていました。

清水：そうすると、例えば車両部にいた人が、20年たっても替わらないこともあったので

すか。

千代：これはね、日立の営業だけではなく、僕が付き合った東芝さんの営業なんかもそうだったんですけど、ほとんど替わらない。

清水：替わらない？

千代：替わらない。

清水：それはたまたまコンピューターグループができたから変わったという、そういうあれ？

千代：部内で溝があったわけではないのですが、車両と電気というふうになんとか分かれるんです、感覚が。だから、車両の人が電気に来たり、電気の人が車両に行くことはあまりないんですけど。電気の中で強電をやったり、通信をやったり、コンピューターやっている人はわりといるんですね。例えば、車両の人がこっちへ来るっていうのは、課長になってくるのかな。逆にこっちが課長になって行くという、その時点での異動はあります。

清水：それで課長になられて。

関口：その異動の話が出たついでですけど、それで例えば、先ほど国鉄とか、電電とか、公共とかの間の人の異動というのは、ほぼないのですか。

千代：ほぼゼロですね。電力は、電力からよそへ行くっていうケースがほぼゼロですね。電力で部長になって、その次のステップとして、例えば支社の副支社長に出るとか、そういうケースはありますけど。電力の営業の担当と他の営業はローテーションするかというと、ほぼゼロです。それは日立の場合はほとんどないです。なぜ、ないかというと、窓口営業といって相手のお客さまをつかまえてくるというのが使命なんで、動かさないんです。あなたの使命は国鉄のあの人をマークすることですよ。あなたの使命は東電のあの人が出世するから、あの人をつかまえないと。営業でやると、そういうことなんですよ。

関口：それはもちろん、営業と管理部門の人の動きっていうか、異動っていうのはないのですか。

千代：ない。

関口：全然？

千代：ほとんどない。

関口：そうすると、経理とか人事とかっていうのは、そこに入れたら、それっきりという感じですか？

千代：経理とか人事とか総務っていうのは、全く全然違う畑なんです。例えば、関連会社も含んだ経理の畑というのがあって、そこはそういうふうに移動する。経理の人は経理のボスが見てるんですねずっと。だから、3年間どこかに行かせて、また戻そうかと。総務は総務のボスが見ている。だから、総務とか経理とか人事・勤労っていうのは、ちょっと会社の中では事業部門とは違う動きをしてるんです。アンタッチャブルじゃないんですけど、自然にそういうふうになっていますね。

市原：どうでしょう、事業部には盛衰というのがありますから、当然、事業の変化に伴い

事業部の組織編成を変えるとか、新しいものをつくったりという、いわゆる組織そのものが変わっていく中で、やっていた仕事がやむを得ず、ほかに移されるとかですね。こういうケースがあると思います。そういうケースですと、本人が今までやっていた仕事がなくなるということになりますと、それはその人のキャリアについてはマイナスになるということになるのじゃないですか。

千代：人それぞれの受け止め方なんじゃないですかね。それは例えば、この仕事をやりたいたいというふうになっていけば、仕事についていかざるを得ないんで。自分としては多少キャリアに不満が残るかもしれないけれども、やむを得ないという気持ちになると思いますね。

市原：さっきもおっしゃっていたような昇進とか資格の上昇。それらに対して、マイナスになるというわけでは必ずしもない？

千代：うーん、そうですね。マイナスになることもあるし、マイナスにならないこともあります。行った部署に、たまたま上がいなければ、ほかに付ける人がいなかったら、その人に付けちゃう、一応ラッキーなんですよね。行かされた部署がやっぱり製品として、あんまり成熟してて、これから先がないことになれば、それなりっていうことになっちゃうでしょうから。それがやっぱり、サラリーマンとしての決断ですかね。

梅崎：その事業部を移られた場合に、一からその商品の知識を新たに習わなくちゃいけないけれど、担当製品を変えまして、専門知識の一からの勉強というのは、どのくらいでできるものなのでしょうか。

千代：営業は簡単だと思いますけど。ペアで組む事業部の技術屋さんがいますので。ところが、設計者は全然違う設計に行けと言われてたら、とまどうんじゃないですかね。原子力の設計、日立工場もやっぱり1,000人ぐらいいるんですけれども。原子力ってやっぱ10年にいっぺんとか、15年にいっぺんとかしか注文取れないんですね。建設に10年とかかかった場合のことですから。そうすると、端境期がどうしても出ちゃうのです、設計者には。じゃあ、遊ばせるかという、そうはならないのです。端境期に配置転換ということが入っていますね。比較的、今までやってた設計と同じ性格のところへは行かせようとするのですけれども、そうでないケースというのは出てくるのでしょうか。そこはなんとか説得の分野になっちゃうのではないですかね。だから、納得はしないかもしれませんが、説得していくと。管理職になれば、ある程度、やらざるを得ない、やるしかないというか、従わざるを得ないでしょうから。

梅崎：銀行など大企業において、ルールで5年で周すと言うところもあります。同じ部署にずっといると、人のマンネリ化みたいなものも出てきてしまって、あまり会社においてもよくないので、必ずまわしてしているのが一般的ですけど。日立の場合、どっぷりずっと付き合っているのですか。

千代：そうです。

梅崎：それに関するメリット・デメリットみたいなことはない？

千代：周期的にやりますね。突然誰かがローテーションが重要だとか言い始めると、検討しようみたいな話になって。どうしようかということになるんです。

業種によってなんですが、例えば金融関連ですと、必ずローテーションしますよね。これをやってる。不祥事が起きてはいけないというので、何年に1回はローテーションをするのです。窓口営業の場合は、デメリットとなるのが大きいです。お客から見ても結構ありますし、お客から人事を言われることも結構あるし。だから、極端な場合はお客から誰それを部長にしろとか、そういう話もありますから。だから、窓口営業としたら、やっぱりべったりの方がいいと。ローテーション、さっき言ったように、管理職になるタイミングで、どうしてもこれは課長にしなきゃいけないけれども、ポストがないから、いったんこっちに置こうとかですね。

それから将来、例えば支社長にしたいと。支社長にしたいので、ちょっとほかの営業も経験させたいからっていうんで、少し、例えば1年ずつやるとかっていうローテーションもありますけど。さっきおっしゃったように、会社として5年で決まっているとかいうことはないように感じます。

重電社間の競争と営業

谷口：そうすると、ちょっと話を少しずらしますけども。例えば、顧客との関係で、日立さんの場合、国鉄なら国鉄で長い付き合いがかなりありますよね。もちろん三菱なりありますよね。そうすると、この重電3社か4社っていうのは、何で競争しているというふうになるのでしょうか。国鉄に対しては。

千代：僕が入った1970年ごろは、シェアは何で決まるかと言うと、例えば電機設備でいうと、ここの例えば信越本線というのは保守区1カ所だから、同じメーカーにしたほうがいいと。当局から、ここは例えば富士電機にしましょうとか。常磐線というのは日立があるから、日立にしましょうとかね。というような、大体方針が当局からも出ていて、それに沿って。じゃあ、営業も要らないじゃないかっていうことなんですけど。従来の電気製品以外に、例えばさっき言った新システムを国鉄立ち上げそうだとか、新しい電力管理しそうだとかっていうのを、キャッチすることが重要です。従来のシェアはそれでいいよと。ただ、そこでもどんでん返しは結構あるんで、どんでん返ししたことも、どんでん返しされたことも結構あるんですよ。違うところを取りに行ったりすることもありますけど。やっぱり、一番大きいのは新しいシステムをどこが取るかっていうことですよね。

谷口：そうすると、どうなんですか。我々の感覚でいくと、もちろん営業という、営業活動もあるだろうけれども、製品の品質、性能とか、そこに優位性というのはあまりないのですか、つまり。

千代：国鉄の時代はあんまりなかったですね。

谷口：ない？

千代：というのは、国鉄の時代はJRSという、Japan Railway Standardという基準があ

ったんです。これはメーカーが違っても仕様に関してはほぼ同じでないと困っちゃうという、その仕様が事細かく決まっていて、それによってつくるといふ、主力だったんですよ、電気設備は。だから、富士電機がつくったトランスも、日立のつくったトランスも、そんなに性能ももちろん変わらないし、細かい提案はすることはあるんですが。この図面の格好はこんなふうにした方がいいとか何とかっていう、そういう提案はすることはあるんですけど。ほぼ、だから、受注生産ですね。これをつくれと、スタンダード製品をつくれと。

谷口：そうすると、営業には技術屋さんあまりかまない？ 説明かなんかに行っているときに、連れていくとか、そういうこともないんですね。技術屋さんもいるんですか、かまないですか。

千代：一応、ペアの技術屋さんもいるんですよ。ペアの技術さんはいて、仕様の打ち合わせやなんかはやっぱり双方の技術さんがいて、やるっていうことなんですけど。だから、営業の仕事というのは、そういう日々の、営業の実務もあるんですけど。さっき言ったように、顧客のパートナーをつかまえる。

谷口：お付き合いということ？

千代：お付き合い。あれをつかまえよと、そういう仕事と、新しい注文のネタを発掘して提案をするというふうな。

谷口：そのペアの技術屋さんというのは、もちろん営業所の組織にいるわけじゃなくて……。

千代：フロアは違ってても同じ場所にいます。

谷口：そうですか。それは職制上っていうか、その。

千代：事業部に属してた。

谷口：事業部に属してた？

千代：はい。

谷口：事業部に属していて、支社にいるわけですね。

千代：物理的な話で言えば、東京に事業部は集中しているんで。東京の営業マンはくくりつけで行くことができるんです、同じ場所にほとんどいますから。支社の営業マンというのは、オールマイティーな技術屋が2人ぐらいしかいないんです。そのオールマイティーの技術屋で、できないときには東京事業部から技術屋が行くと。そういう形態になっているので、だから東京にいる営業マンっていうのは、すぐ現場へ行く。時間が空いていれば一緒に行く。

谷口：例えば、東京から呼ぶということになる？ 事業部へ来て。

千代：はい。例えば、東北で国鉄から引き合いがあって、向こうの技術さんが対応できればいいんですけど、そうでないときには、東京の例えば電力関係の国鉄を専門にやっている技術屋も行きます。

関口：そうすると、そういう形で、技術の人も営業活動をするわけですが、さっき身分職、参与、参事と言うのは査定で決まるということでしたが、査定の基準というのは、こうい

う技術屋さんと営業の人の場合では違う基準ができています？

千代：違うと思いますよ、たぶん。明らかになっているわけではないのですが、共通の部分もあるんでしょうけど、違う観点もあると思います。一番共通しているのは人を見るということですよ、査定の根本。それは営業も事業部もたぶん。もちろん事業部は技術的なスキルというのがあった上での話だと思うんですけど。ひとつ大きな基準は、部下を任せられるかどうかというのが判断基準ですよ。業績というのは、たまたまちょっと担当したお客さんが傾けば傾いちゃうし、逆に、何も営業しなくても注文が来るという側面はもちろんあるので、当たり外れがありますよね。それで査定するというよりも、たまたま当たったお客さんもあるんだけど、彼はよく部下の面倒も見れるし、常識もあるし。彼なら、任せられるんじゃないかというので、営業成績とはある程度関係なく付けていると。

成果主義の実態

関口：それと、それに対して、プラスしてお聞きたいんですが。一つは90年代の終わりぐらいから2000年代の前半ぐらいに、いわゆる成果主義というのがいろいろな企業で流行って。そのときも成果主義の結果に近いところだけで判断すると、今言ったように、例えば自分でコントロールできないことが入るから問題があったというような疑問もあったのですが、そうすると今のような人を見るという形で、部下の価値がどうかというような基準は、例えば世の中の企業がみんな成果主義だと走ったときも日立の場合ほとんどブレないでやれた。

千代：いや、大きく変化しました。

関口：ブレました？

千代：大きくブレました。成果主義になりましたよ。2001年から2年ぐらい、やっぱり大幅な赤字になったときに、全体的に組織見直しだということになったときに、これからは時価評価だと。過去に何があったかは関係ない、というふうになったんです。

谷口：その間、成果は何だったのですか。

千代：成果主義なんだけど、実質は成果主義じゃなかったと思う。成果主義って、何が成果なのと。例えば、営業って数字ですから、数字が出れば成果が上がったのだから、どんどん、どんどん給料上げてくださいという、少なくとも成果主義とはそういうことですよ。成果主義のときにも、例えば30%というのを、これ定性的資質だから、成果と関係なしで資質で付けましょうって。残り70%は成果でいってという、実質はそういう運用をしていたのです。そのうち、やっぱり世の中で成果主義って本当にいいのという話になったときに、今度、目標管理という言葉が出てきて、目標を立てて、それに対しての成果主義じゃないと査定できないよねということになったのです。ですから、今は目標管理というのは、全体的にそうになっていますね。じゃあ、目標はどうやって立てさせるのという、今度また違う問題になって。レベルによって目標の難易度は全然違うと。そこも今かなり

難しくなっているでしょうね。だから、どうしても人間関係ですとか、人を見るとき要素は入っていますよ。名目としてはそうなっていても、今はもうちょっと定性面はもっと大きくなっている。もう 50%以上が定性面。要するに役職としてふさわしい行動をしているかとか。それで、定性的な項目が半分あるいは半分以上になっていて、残り定量的な面を出すというふうには。

関口：選抜があって、先ほどのお話の場合、日立の場合わりと早い段階で人員を選抜するというか。そのときに千代さんからご覧になって、できる人、選抜される人というのとはどういふところが選抜されるゆえんというか、早めの選抜となるのですか。

千代：営業部門はあんまりないんです、極端な選抜選手っていうのは。工場の設計だとかというのは、将来の社長職が掛かっていますから、これ、結構激しくやっているんですよ。だから、どういう目で見てるのかというのはよく分からないですけど。社長のところでは、やっぱり東大ですよ、東大。東大工学部っていうのがあるでしょうね。例えば日立工場の東大工学部の大学院の 45 年卒と、それに対抗する人がいる場合、かなり激烈な争いになったでしょうね。

市原：技術系でも、文系の場合でもそうですけど、査定自体は相対評価ですよ。その場合に、いわゆる査定の持ち点というポイント、これが文系と技術系、研究開発と営業とかで差が付けられることはありませんか。何かこれを同じように、査定において技術系が優遇されるとか、そういうようなことはなかったですか。やっぱり技術系の方がポイントの割り当てが多いとか、あるいは同じか。

千代：もちろん、全く同じです。

市原：それは全く同じ？

千代：ええ、はい。査定では。例えば、当事業部門に学卒の組合員が 30 人いたとして、その 30 人の身分職が、例えばさっき言ったように、副参事が何人で、参事が何人、そこはもう管理職でした。その下ですね。その下に幾つかランクがあるんですけど、そのランクによって持ち点が違っているんですね。例えば、仮に A1 の人っていうのは持ち点が 3 点だったり、A2 の人は持ち点が 2 点とか、そういう点数を決めてるのは人事なんですね。人事とか勤労で点数を決めて。その持ち点はその部署に一律来るんですよ。あんたんところは、こういうクラスの人は何人だから何点ですよ。これを自由にして下さいって、あなたのところで自由にして査定して下さい。だから、技術屋さん和事務職が差があるっていうのは持ち点に関してはないです。事務職の場合あんまり極端に差が付けられないという部の方針が結構あるのです。技術系というのは、いやいや、こいつはやれるとなると、もう付けちゃって、どんどん上げるというふうなやり方をしているところもある。

事業計画

野崎：1 点お伺いする。それ以外の点で。

清水：いいですよ。

野崎：資料の3ページ目の会社機構図のところでお伺いしたいんですが。ト音記号のところに戦略企画本部というのがございまして。右手の方に電力グループシステムに経営戦略統括本部、次にインフラシステムのところに経営戦略室、同じく下のグループのところにもあるんですが、本部の戦略企画本部と、それぞれの3つの役割というのはどういう関係になっていらっしゃるのですか。

千代：これもちょっと僕、詳しくは分からないんですが。グループ会社の中の戦略統括本部というのは、電力グループ、システムグループのCEOスタッフですね。各戦略本部というのは、各グループ会社の社長室、企画室にあたると思います。だから、ここが数字をまとめたり、予算をまとめたり、CEOがこういうことをやりたいといたら、用意して資料をつくったり、そういうような部署です。もちろん、これから電力事業(受注)をどういうふうに考えようかというのを全体として考えなければいけない。各CEOはもちろん考えますが、実務としてはそういうことをやっています。それで、本社の中の戦略企画本部というのは、下にグループ会社がかっついていきますから、さっき言ったグループ戦略会議と同じようなことを考えているかもしれないですね。

野崎：そうしますと、実質3つのグループのそれぞれの中核は、あくまでもグループの中でそれぞれ目標設定なりをされてやっているというふうな感じで。

千代：はい、そうです。

野崎：会社全体としては、逆にそれを切断した形になるのか、それともそれを調整する機能が会社全体の中にはあるのでしょうか。

千代：中期計画とか長期計画を立てるんですね、会社全体としては。分社化していますけど、日立製作所として、例えば向こう3年で利益目標を立てたりしているのが、本社の方の戦略企画本部だったり。各事業部門で長・中期の計画を立てているので、それで足りなければ、さっき言ったように、また付加して達成してくださいという調整機能は本社の戦略企画本部にあると思います。

野崎：その辺りのところは両方が行き来するような形で、本社側にそういう指揮権といいましょうか、命令系で逆に発するという場合もある。各グループが決める状態まで貢献という場合もある。それでまた、先ほどのお話のように依頼がどんと、こう、流れがあったりするんですか。

千代：ある意味、事業グループのほうが強いと思いますね。だからさっき言ったように、数値が本当に足りないという場合には社長通達が来ますね。社長通達でその事業部には、社長から直接いくら積みなさいということになる。たぶん、この企画本部が言っても、「あ、そうですか」というぐらいになるんじゃないかな。

野崎：あくまでも現場と言うということですか。

千代：人にもよるし、できなきゃできないんじゃないかとか、なんか、要はその人にあるんで。もしかして、さっきのまた査定に戻るわけじゃないんですけど、じゃあ、分社化したものをどう査定するかというと、やっぱり利益の上がったところにAからDのランクを

付けて、そこにボーナスの配分は全部任せるというふうなことをやっています。だから、予実算管理ですから、いきなり積み増しが来て、「はい、分かりました」っていう、なかなかないですね。だから、そのせめぎ合いがたぶんあったと思います。だから、さっき言ったように、最後は通達になっちゃって、問答無用でおまえんとこ、やれという格好になっちゃうのだと思います。

採用と査定

関口：下のグループの人が強いところ。上の人が強いというところと。これ、人の採用というのは、どのようなレベルで行っているのですか。全事業部、それとも各事業グループで独自に対応してしまう形になっているのでしょうか。

千代：今はどうなってますかね。各事業グループが、来年、何人新卒を採りたいという希望を出して、それを本社が見て、例えば去年は700人でしたが、今年はとりあえず800人になっちゃったと。それを全体として100人増やす方向だからそれで行きましょうというのか、去年なみで行きましょうとか。決定はこれ本社です。減らすのは各現場が例えば10%減らしてくれとそういうやりとりをしていると思うんです。本社人事部門と各事業部門との調整になっていると思います。

清水：それだと、さっきの話では、人事っていうのは形式的に通常の統制はやるんだろうけど、それだけですか。それから昇進においても、A2何人、A3何人とか相対評価の基準は人事が作るけれども実質の評価は全部その事業部で評価がなされて、人事部は全くそれに関与しないということなんですね。

千代：正解ですね、正解。それはそうです。じゃあ、人事部って何のためにあるのかというと、さっき言った査定の基準をつくったり、一応横並びを見ますから、極端な場合は何か言いますが、実質は、査定はやっぱ基礎単位は部、それから事業部です。それからグループ会社。ですから、例えば、人を採りたいとかいうとき。この電力システム会社に人が足りないの、人を採りたいんだという場合も、人事を介することはあまりないです。全社から集めたいという場合は、人事に頼んでアナウンスしてくれということはありませんけど。例えば、事業部長がほかの事業部の人間で、「じゃあ、あれ、欲しいな」とかいう、又どっか減りそうな部署があるなと思うと、そこ行ってちょっと「1人、くれませんか」と、事業部長同士がお話をして、そのレベルで決まるっていうこともほとんどです。

清水：なるほどね。そうすると、例えば新卒採用は人事がやっているわけですね。一括採用。いつまでやるか知らないけれど、一括採用で。とにかく本社人事がやってるわけですね。工場の人事は別かも知らないけれども。ところで、さきほど、早期退職をやりますよね。

千代：はい。

清水：あれも人事が担当するのですか、そうすると。

千代：人事と経理ですね。人事と経理が目標を立てました。

清水：あ、目標。

千代：目標です。実施するのは我々。

清水：ああそうですか。

千代：はい。

清水：人事が直接対応は全然してないわけ？

千代：全然してない。だから、しないのはよくないんですけど、できないんですよ。

清水：できないというのは。

千代：データ持ってるわけじゃないんで、全く分かりません。

清水：分からなくても、さっきの話だからね。そういうことですね。

千代：だから、10%お願いしますというのは、人事がお願いしますけど、やるのはもうやっぱり事業部が。

清水：ちょっと、まだその小さいお話ししちゃいますけど、40人の部でしたよね、全部で。

千代：はい。

清水：新卒、何人入りました？

千代：僕の年代は1人。

清水：1人ですか。

千代：僕のとときは全部で700人学卒が入ったんですが、うち200名が文化系、理工系が500名という割合です。

清水：それでこれ、東京営業所の国鉄部では新卒で入られたのは。

千代：1人ですね。東京営業本部には8人だった。

清水：8人入られてと、そういうことですか。大体、毎年1人ずつぐらいの募集ということでやられている？

千代：1人ないしはゼロですね。

清水：1人ないしゼロ？

千代：はい。

清水：40人だったらとして。

千代：僕が入ったときには40人ぐらいいたんです。

清水：減っていったんですか。

千代：減っていった？

清水：年々減っていったのですか。そうでもない？

千代：卒業する人は、毎年卒業しませんから。

清水：毎年……。だけどゼロになる。1人ずつ入れていくと、ちょうどぐらいですよ、ちょうどか。22歳から60歳定年まで。

千代：部長が1人とか、部長代理が4人いたから。数じゃ9人とかいれば、41人なり。そこへ毎年1人入ってくるか、新卒がね、ゼロか。2年にいっぺんぐらい、1人ずつ入って

くるから。

清水：そうすると、40人の中の1人ということになって、国鉄部。

千代：40人の中で大体1人入ってくる。

清水：40人に1人ずつね、ああ、そういうことなんですか、分かりました。

千代：次々、隔年で高卒も1人入ってきますから。だから、毎年1人ずつぐらい入ってくるという感じですね、営業に。

梅崎：一般的な会社、多くの会社では団塊の世代が、そろそろ年齢構成がこういうふうになって、多いといえば多いと思うのですが。日立さんのような古い会社だと、もうちょっと前の方に、団塊世代よりも一つ前ぐらいに、結構ヴォリューム層があるということはあったようなケースが多いかなという感じがするのですが、いかがでしょうか。年齢構成の中で、一番のヴォリューム層はどの世代かというのは。

千代：やっぱり47年、48年、48年は少なかったですかね。44、45年もね、たぶん、45年。44年は少なかった。とにかく、業績が悪いと全部減らしちゃうのですよ、関係なく。47年が700名で、48年は少なかったです、500人だけ。

梅崎：先輩世代はどういう感じ？

千代：先輩世代というと、例えば年齢でいうと40年とか、そんな感じですか。

梅崎：そうですね、40年ぐらいに入社してきた方たちですね。中途もあるけどな。中途採用。

千代：学年の年次とすると、僕らよりも少し少ない感じですよ。44年は500人ぐらいでしたから。40年とか、42年前までの人は、もうちょっと少なかったかもしれないです。団塊の世代を乗り越えて、また多くなったのは、60年とか以降で、ソフト面に大量に採用しなきゃいけなかったんですよ、何千人と。情報系会社で1,000人雇いたいとか、1500人雇いたいという時期があったんですね、3年ぐらいですかね。それは好景気と重なって、本体では全員は採れないし。関連会社なんかも含めてとにかく採りました。結局、10年とか20年たったときに、処遇の問題が出てきました。

配属

市原：採用は本社が一括して、対象の学部を決めて行う。そのあと、日立工場などで初任者研修をして、そのあとも事業部で研修して各企業グループへの配属が決まるという。その場合の大卒の人を決めるというのは、人事部が決めるのでしょうか。それとも、そこにも事業部とかの発言っていうのがあるものなのでしょうか。

千代：一応、毎年希望出すんですよ、各部署から。希望出して、そのとおり採用できれば大体、人数はそのとおり配属になりますね。

市原：どの人を採るかっていうのは？

千代：それは微妙にある。というのは、就職活動するときから、くくりつけ、ある程度くくりつけするケースもあって、本人の希望もあるし。どうしてもという人は、例えば、部

長さんなりが人事に言って、これはこちらによこしてくださいというような話をするというケースもありますね。個別の折衝も結構あります。

市原：職務への配属は本人の希望を聞く？

千代：一応聞きます。

市原：聞くんですけど、ただ、適性とか、それは人事では分かんないんじゃないかなと思うんです。半年間の研修期間のを見て、本人の希望と、それから適性を判断して配属を決めると言いますが。適性の判断はどういうふうに行うのですか。

千代：今は半年間待たないで、入社するときにもう決まっています、配属。だから、それから事業部で教育。本社も教育は少しやってるんですけど、もうほとんど分社に任せてるという感じです。昔は確かに半年の研修はありました。でも、僕らのときも、もう4月に入って、4月の20日ぐらいには、もう配属決まっていたから。

谷口：理系は、理系の場合には、その専門学科は利いてくるんですか、文系ではどうでしょう。

千代：利いてきます。

谷口：利いてくる？

千代：利いてきますね。

谷口：文系の場合は決まってないんですか。

千代：文系は結構希望があれば。希望と合致すれば、ほとんど決まるっていう感じですよ。

谷口：理系は紐ができやすいかな。

千代：大体、研究所につながりますよね、ある時期。ただ、研究所は今は修士しか採らなくなりました。

清水：大卒の理工学部でどのくらいありますか？

千代：修士を含めて500人ぐらい。

清水：大卒もかなり採っていたということですかね。普通の学卒も。修士の方が多いですか？

千代：ざくっとした話はどうでしょう、2割ぐらいが修士じゃないか。

清水：500人のうちの2割で？

千代：たぶん、2割で。

清水：と言うと、100人ぐらい。そうですか。あと400は学卒という感じですね。さっきも言われたように、例えば東大工学部の電子工学科、あるいは電気工学科とか、京大の電気とか電子とか、そういうところから、どんどん採っていくわけですよ、当然のことながら？

千代：今はどうかしら。昔はそうだったと思います。

清水：昔、そのころは。

千代：うん。

清水：それは、研究室と言うか、企業と研究室が結びついていて、毎年、東大の電子工学科から、一応5人とか10人とか、そういう形で来た？

千代：だと思う。それはもう日立だけじゃなくて、東芝とか三菱もそうだと思う。

清水：全部ね。

千代：はい。

清水：文系は自由な競争と言うか、それほどの拘束はなかった。

千代：全くなかった。

社長の資質

谷口：それで、その日立の場合、東大工学部卒が社長になるとして、社長の資質と技術屋の資質と違いますよね。

千代：社長の資質と技術屋の資質は、ダブっている部分もあるでしょうけど、違う部分もあるでしょうね。

谷口：だから、最初、その特急組に乗せるときに、こいつは技術屋として優れているから特急組だというんじゃないくて、もうちょっと違うところを見ているんだと思うけれども。理系で入ってきた人でも経営者としてのある意味素質みたいなものというのはどうやって見ているんですかね。それは理系の人たちの最初の5年間の仕事なんていうのは、やっぱり技術屋さんとしての仕事ですよ。

千代：はい。

谷口：それから、どうやってつなぐのか。こいつは特急組にいけるっていうのは、将来の社長というのは簡単な技術的な・・・。

千代：例えば、30ぐらいで5人ぐらい選択しますよね。課長で3人ぐらいにして、設計部長になったときに2人ぐらいにして。どっちか、次、工場長にしましょうと。いつも見ているのは工場長になったときに、業績が上げられるかどうかというのを見てるんです。そこでの評価がいけるかどうかでしょうね。経営者としての資質というものを、ものすごく矮小化してみると、要するに利益を上げられたかどうかということ。工場としてちゃんとやっているのかどうかということ。それはやっぱりあると思いますよ、あたりはずれは。だから、外れた場合結構悲惨ですよ。

谷口：かなりリスクなという気もしますが・・・。高度成長期、まあ70年代ぐらいまでは、周りがちゃんとやってくれるからなんとかやっていけるということでしょうか。それも、21世紀になるとやばいかなと・・・。

清水：日立で東大工学部の電子か電気を出たら、日立に行けば社長をやれるという、かもしれないと、彼らは思ってるわけだよ、最初から、日立に入るときに。

谷口：野心を持ってくる。

清水：将来の野心を持って入ってくるような。

千代：いるかもしれないですね、そういう人が。

清水：それほどじゃない。そんなこともない？

千代：そういう人もいます、知ってる人で、結局関連会社の社長でしたが、俺は日立の社長になるというふうに入ってきた人もいる。

学歴とキャリア

清水：ちょっと前の話になって。さっき、40人に1人ということをおっしゃいましたね。

千代：はい。

清水：そうすると、変なことだけど、大体その課長までは行くと見ていいんですかね。

千代：学卒の人は、これ、今、学卒と高卒の人がいますよね。やっぱ歴然として差はあるんですよ。だから、高卒でも日立に入ってくる人は、かなり優秀な人が入ってくるんですけど、学卒よりはやっぱり冷遇されていると感じますよね、実態として。

清水：それは40人の営業の中にもいらっしゃったということですか。

千代：います。高卒の人は僕が入ったときに、結構いました、10人ぐらい。

清水：ああ、そうなんですか。

市原：高卒の人で、一般に出世して課長クラス？

千代：いや、営業でも部長とかいますよ。

市原：そうですか。高卒で課長になる人はどのぐらいの割合、割合的にどれくらい高卒で課長まで上がる人？。部長になる人はすごく少数でしょうけれど、課長クラスの人は割合的にどのぐらいのイメージですか。

千代：高卒で課長になる人は半分ぐらいですね。

市原：そんなになるのですか。

千代：ええ、なります。ちょっと営業しか分かんないんですけど。半分ぐらいで。部長になる人はやっぱりちょっと少ないでしょうね。1割とか、2割とかっていうオーダーになるでしょう。

市原：昇進のスピードはいかがですか。同じタイプの課長の場合で、課長になるときの年齢の差というのは。

千代：遅いです。遅いっていうか、学卒が40前で例えば課長になるとすると、やっぱり40とか43とか。それぐらいの差ですけどね。

市原：やっている仕事の内容は、学卒の人と高卒の人がいて、同じ職場に赴任しますね。担当している仕事の内容に差がつくとか、そういうことはありませんでしたか。

千代：あんまりない。

市原：そういうのは無いんですか。

千代：業務としては無いと思います。業務としては無い・・・ない。

市原：高卒の人も、学卒の方々とほとんど同じ仕事をやって、営業でも同じような仕事を担当して、責任をもってお客さまと接触したりということ、そういう理解でよろしいわけですか。

千代：はい、基本的にはそうです。基本的にはそうなんですが、完全に同じではない。やっぱり営業をやっていると、お客さま対応のこともあるので、そういうこともあって、少し差がつくという現実にはあるということと。それから、さっき言ったように、当時は持ち点がやっぱり違ってらるんですよ。高卒の人の持ち点が例えば3点だとすると、学卒の人は5点とか。もともとの査定をするときに持ち点が違っちゃっているんで、そこがちょっと不利になっているんです。それは例えば、学卒の5点を取っちゃって、高卒に付けるのも全然かまわないのですよ。どうしても一回でつけようと思うと、少しずつ我慢してもらって。あるときに少しまとまった点数をポンと付けて課長にするとか、そういう技術的にそういうことをせざるを得ないので、ちょっと遅れてきちゃうことがあるのです。

谷口：今は日立だったら営業でそんなに高卒っていないでしょう。

千代：ほとんどいないです。

谷口：ほとんどいないでしょう。

千代：今は。

谷口：ほとんどいないでしょうね。

千代：15年ぐらい前までは、ぽつぽつとね。

清水：つい15年前までという、つい最近までという気がします。

千代：ああ、20年以上ですね。僕の知っている人は、今、40歳だから、22年前です。そんな感じです。

清水：それは、どういう高校から来るのですか。

千代：高校の方はくくりつけは決まっています。

清水：もう決まっている高校で。

千代：はい。例えば、何々県の何々工業だとか、新潟工業だとか。

清水：工業。

千代：工業。

清水：工業高校と決まってる？

千代：工業、商工というところもあるけど、工業高校が多いです。今、一般高校の募集は少ない。

谷口：営業でもですか。

千代：だから、そういう人が入って、営業に入るというケースはあります。

関口：学卒の場合、よほど問題がない限り、最低でも課長までは行きますか。

千代：例えば10名入ったとします。10名入って、課長になれないのは1人。そんな感じです。

関口：大体ほとんどの人が課長になることはなれるっていう感じですか。大体、この人はもう課長になれないというのは、仮に分かってくるのは大体どの辺りですか、最初から分かっていた？

千代：やっぱり、30過ぎて、30か32ぐらいですかね。ほとんど、あんまり、何て言うん

ですかね、ネガティブな人がたまに10人に1人ぐらいいるんで、そういう人はしょうがないかなという感じですね。あとは何とか、少し遅れても空いてるポジションを見つけて押し込めるといっちゃ悪いですけど。課長にする、あとはもう自分の責任でやってということですね。

給与

関口：例えば、同期で入って、40半ばぐらいが一番給料が高い人と低い人の給料の差はどれぐらいありますか？

千代：基本給と賞与というのがあるんですけど。賞与って水もんですから、基本給だけを比べると、40で？

関口：半ばぐらい。

千代：40半ばぐらいですと、40半ばぐらいだと、最低と最高ということですか。どうでしょう。200万とかぐらいじゃないですかね、本給だけです。

関口：本給だけで200万。

千代：ええ、ぐらい違うと思います。もっと違うかな、300万ぐらい違うかな。

関口：じゃあ、賞与だともっと大きくなるんですね。

千代：賞与だとそうですね、倍ぐらいいっちゃうかもしれないですね。昔は、僕が入ったころって、高卒の人がちょっと増えたこともあって、昇進を付けるタイプと、それから、そうは言っても年収であまり差がつかないようにボーナスで付けようという、その2つの考え方があったんですよ、ずっと。だから、昇級が遅れても年収とするとそんなに差がつかないようにしようという、暗黙の了解というか、そういう付け方をしていた時期があったのです。さっきの時価評価のときから、それはおかしいでしょと。できる人はボーナスも付けるのが当たり前という話になっていってもっと差が開いた。

谷口：昔はやさしかった。

千代：やさしかったですよね。

市原：資格ですよ。参事とか参与とかの資格、あれは、基本給ですか。

千代：基本給です。昔でいうと、基本給によって違うと思うんですが、日立の場合はもともと手当がないですから。基本給と職務給というのがあって、基本給が4割ぐらいで、職務給が6割ぐらいです。基本給を査定するんですが、それに伴って職務給が上がってくような感じになって。退職金のもとになるのはやっぱり基本給ですから、そこを査定する。

市原：基本給もセットになるんですね。給料がいくらかが社内のランキングを決めるっていうことになるのですか。

千代：逆です。社内のランキングが給与を決めるという。

市原：社内のランキングが給与を決める？

千代：はい。

市原：査定をして昇級して行って、一定額のところになると、資格が上がってくるという

のがありますよね。

千代：はい、はい。

市原：給与が上がっていくと、一定の基準をクリアした段階でまた資格が上がってゆくと。

千代：例えば、身分職でいうと、副参事の仮に数字でいうと、副参事の基本給というのは30万ですよ、参事の基本給というのは31万から40万ですよと、そんな決め方があるんです。じゃあ、29万の人がいて、1万付けて、その人を副参事にしましょうと、30万で副参事になった。ずっと付けなければ、そのままずっと副参事。毎年、例えば2万付くと5年後に40万になるので、そうしたら例えば参事になると。そういうことを毎年、毎年、こうやってきたのです。

市原：資格の方には定員とか、割合とかはないのですか。

千代：緩やかにはあります。

市原：逆に資格の……。本当はその査定で給料を上げてあげたいんだけど、資格も上がってしまうので、資格の枠がないというようなこともあるんじゃないですか。

千代：留め置きとかですね、そういうケースもあるので。だから、本当にこの人の給料を上げたいっていう場合には、じゃあ、ほかの事業部のほかのポストに移して、ポストが空いていれば。まれにですよ。給料、例えば、もうちょっと生活を何とかしたいということで、給料を上げたいんだというとき、そういう方策というのもあります。とにかく他で参事にするんで、そこへ行けど。そこは例えば持ち点が比較的潤沢だったとすれば。まれにそういうことはありますけど。ふつうは一年待ってねということです。

組合とキャリア

関口：全く違う話ですけど、日本の企業の場合は、組合の役職を経験すると、比較的出世が……。

千代：はい、それはあると思いますよ。

関口：早い、早いついていう会社が結構あります。日立の場合はそういうの、キャリアの中でも、組合員の役職をやっているというのは、どういう扱いで？

千代：そうです。例えば、営業職ですと、組合の委員長経験者はそれなりのポストがありますね。今の役員、文科系の役員なんかは、結構やっぱりそういう人が多いですよ。

関口：役員の中に、組合の役職経験者が……。

千代：事業部長クラスで、いっぱいいますね。それから例えば、さっき言った高卒の人でも組合の委員長を経験すると、やっぱり部長職とか、そういうのにはなれます。そういう人はもう、キャリアパスになってます。今はちょっとどうか分かりませんが、少なくとも20年ぐらい前まではそういう傾向がありました。

梅崎：エンジニアとしてやってきて、工場長としてのプラスアルファのマネジメント能力のようなものを求められると思うのですが、それはエンジニアの第1線をちょっと引退して、その代わりマネジメントをやるんだという、そのタイミングみたいなものがあると思う

んですけど、そこは何歳ぐらいとか。

千代：一般的にいうと、工場の主任技師、課長職ですね。この人たちは設計はしてません。してないというか、できない、もうできなくなったというのが正しいかもしれません。彼らがやっているのはお金だけです。お金の管理をやっているだけです。いいすぎかな？ だから、課長職の人も現場の設計を離れ、実質マネジメントをしているということなんです。

清水：それは40ぐらいということなんですか。

千代：40ぐらい。

清水：早いんですね。

梅崎：その40の時にバーツと並んでですね、彼がエンジニアとしての能力プラスアルファを持っているという場合、オン・ザ・ジョブ・トレーニングはどうなっているか、資質もあると思うんですけど。例えば、組合の役員を管理職になる前にやっていると、職員の使い方とか、技能者の使い方とか、人を選んだりとかを通じて、人間関係を取りやすくなったとか、そういうところが上手くなることがあるのかなと思ったのですけれども。

千代：工場と事務部門の場合。工場の場合はどっちかっていうと、組合の……。日立の場合は、本社支部とか、日立支部とか、支部に分かれているんです。過去は工場の支部というのは戦闘的だったです。だから、工場の組合の支部長が工場長になるというケースはないと思います。むしろ、工場の組合の支部長というのは現場のおっちゃんだったり、製造部門のおっちゃんだったり。たまに設計の人がそういうことをやって、当時は民社党に行くという。例えば、市議員に出たりとか、そういう経路は強かった。本社部門はほとんど御用組合と全く同じですから、だから、そこの委員長はキャリアパスになるんですね。

関口：工場の支部と本社支部では、だいぶ違うんですかね。

千代：違うと思いますね。僕の入った年も最後まで一つの工場がタイムレコーダーは絶対廃止しない。それはあえてすると、残業がうやむやになっちゃって、タイムレコーダーは絶対廃止しないという工場がしばらくありました。そこの支部だけ反対して。あとは大体レコーダーなくなっちゃったんで、勤労管理がもう、やりたい放題になっちゃったところもあります。

営業の実態

谷口：ちょっと千代さんのキャリアの話になりますけど。40歳で部長代理になられたとき、部長代理の仕事は？

千代：部長代理の管理業務は数字ですね。予算を立てて、受注予算ですね。そのときは収益予算はないですから。受注予算を持っていて、その通り毎年、每期受注予算を達成するというのが、最大の仕事でしたね。

谷口：ということは、それに基づいて部下にハッパを掛けるといったらあれですけども。それは割り振るのですか、受注予算を。

千代：一応、割り振ります。一応、割り振りもあります。もちろんお客さんによって違い

ますから、一律に割り振るということではないです。

谷口：基本的に営業はグループではなくて、1対1となるんですか、窓口営業というのは、チームを組んで営業に行くというのではなくて、基本的には、あなたはこの人とお付き合いくださいというように、大体仕事の範囲は決まっているんですか。

千代：主任さんがいて、部下が1人いるっていうケースが大体多いんですよ。だから、主任さんと部下っていうのは、わりとチームで。

谷口：主任さんというのは部下を持っているんですか。

千代：部下を持っているケースと、持っていないケースがあるんですが。一番理想的な形が、主任さんに対して1人なり、2人なり部下を付けるというのがあります。そこはチームで。

市原：主任さんというのは、係長クラスですか。

千代：そうですね、組合員。

市原：組合員。それで、工場の方では、係長の下に主任というような印象がありますけど、それは間違いでしょうか。作業主任とかですね。

千代：設計部門と製造部門で違うと思いました、職制が。

市原：そうですね。

千代：製造部門は作業主任が多いんですよ。設計部門はたぶん2年ぐらいで企画職として待遇して、それになったあとは、次はもう主任ですね。その次は課長職だったと思うんです。現場の主任さんとは違う、そんな感じです。

日立工業専修学校と高等工業専門学校

市原：実は現場の主任さんの話を聞く機会がありました。日立工業専修学校（日専校）の同窓会で講演をしたときのお付き合いで、そういうお話を伺う機会がありまして。学卒の方から見て、日専校の同窓生を評価する場合、どのような評価になるのでしょうか。

千代：高校で入ってきた人と、日専校を、日専校とはそういう研修をやる学校があって、そこを出ると、一応、専門学校卒の扱いになるのです。だから、高校と専門学校と学卒があれば、その専門学校卒の扱いになるわけです。高校卒業したトップに比べ優秀かどうかということかというと、優秀な人が多いです。

清水：それは、なに、ほかの国立高専とかそういうのと同じ扱いという。

千代：そうです。

清水：ああ、そういうことですか。国立高専とかからもたくさん入っている？そんなこともない？

千代：専門学校はそんなことない。

清水：ごめんなさい。日立にすれば、何という資格なの、それは。

市原：高専ではないので。

千代：世にいう専門学校ではないです。だけど、社内では専門学校卒として扱います。

清水：そういう資格なんですね。

千代：結構勉強しないと入れないですね。

市原：今はもう高卒の方を入れて、さらに大卒の人も最初、日専校で研修をさせるとか行われています。

千代：大卒は無いです。

谷口：専門学校に入るのは、中卒で入るんですか。

千代：高卒。高卒で入ってきて。

清水：就職してから、そっちに入る？

千代：ええ、就職してからです、もちろん。会社入ってから2年ぐらい一生懸命勉強して。だから、社内に講師がいるんですね、専任の。だから、例えば、技術部署に入ってきて、これは日専校へ行かしたいと。あんまり仕事はいいから、だから2年間ぐらい一生懸命勉強してと。

清水：給料をもらいながら、勉強してる？

千代：もちろん、給料支給、うん。何年かやって。それは高卒の人はキャリアパスになりますね。

課長、部長代理、次長、部長

谷口：そうしたら、もう少し。今、課長をやって、部長代理をやって、次は次長ですよ。次長ってというのは、この場合は部署が変わっているのですか。

千代：そうですね。

谷口：次長の職というのは、どのくらいの部下を持つものなんですか。2009年ですよ。ちょうどその時ですか。

千代：はい、はい、そうですね。

谷口：ここは？ 2001年ということは・・・。

千代：ちょうど50くらい。ここはですね、頭でっかちの組織で、部長職が6人ぐらいいるんです。それで、部下の人が、部長代理の人が2人いて、部下が3人ぐらい。そういう組織で、職制はそこそこあるんですけど、もうほとんど1人でやってくださいと、仕事は。部下がいますから、ラインで動くのはもちろん動くこともあるんですけど。もう十分サラリーマンやったでしょ。1人でもできるんだから、1人でやってというような組織ですね。

谷口：次長というのは人事管理だから、その6人の人、部長を、まあまあ。

千代：ここでは人事管理をする人間も、あんまり対象も少ないですから、ほとんどプレイヤーですね、プレイヤー。要するに営業職と同様に。

谷口：自分も？

千代：自分も。

清水：部長自身も？

千代：そう、そう。かなりもう前から、部長代理とか部長も営業の場合は、ほとんどプレイングマネージャー。課長の場合、ほとんど自分のお客さん見てると思いますし。部長に

なると全体がお客さん。ですから、もちろんお客さんのところへ行って、注文取ろう、先頭に行かなきゃいけませんから。部内の管理っていうのは、仕事が100とすると10ぐらいですかね、人事とか勤労も含めての管理というのは。あと9割は対お客です。

梅崎？：それは年齢構成がどんどん上になってしまったので、年功的な処遇から役職者が増えたという側面と、もうひとつは組織が非常にフラット化してそういうポストが中抜きになっちゃったという側面が一般的にあると思うんですけど。当時としては、インパクトはどちらが大きかったのでしょうか。

千代：フラット化です。フラット化全盛で、とにかく、フラット化の効率がいいと。だけどこれまでの処遇があるから、名前は残そうと、だけど、もう、1対nでやってくださいという風潮でしたね。

清水：逆フラットというか、つまり管理職をなくしてフラット化になった。名前だけは管理職にして。そういう中に、本当にエライ人がいて、その人が本当の部長とか、そういう話でもないんですか？

千代：僕の場合は次長、その上に部長がいるんですけど。部長は本部長兼務なんで、本部長が1人いて。その下にいるのが部長がいたり、次長がいたり、部長代理がいたり多様なんですけど。1対nで、おのおのがお客さんを持ってやろうよという組織だったんです、ここはね。

清水：本部長がいるわけですね。これが、これだと完全にマネジメントに特化して。

千代：特化している。

清水：そういう意味ではなるほどね。

梅崎：こういう言い方はよくないかもしれませんが、そんな簡単にフラット化ってできるのかって。例えば、コンピューターが入ってうまくいったとか、そういうようなことなら分かりやすいですけども。そんなに入ってないですねまだ。入ってるのかな。

千代：管理業務、あと庶務の業務もありますよね。例えば、旅費計算するだとか、日勤管理をするだとか。というのは、全部、おのおのの人が端末でやるようになっていたの。だから、その業務がなくなっちゃったんですね。だから、庶務の業務っていうのがなくなったんで、そういう意味で言うと多少、従来やっていた監督する立場というのが減ったというのがあります。それより、やっぱり1対nの方がより力が発揮できるんじゃないというのがあったんですが。僕の年代は1対nでいいと思いますが、若い人30代40代の人、40手前の人、1対nでいいのか。私、日立キャピタルという会社へ行って、ここもそうしたんですよ。部長級はあと、職制は付けるけど、一人一人です。それは確かに効率はいいかもしれないですけど、やっぱり職制として訓練しないと。これ、課長にしてあげると課長にしたときに、今度その人が不幸になっちゃって、自分も含めた各管理が慣れていないのでできないのです。だから、1対nよりも効率化という点では悪いかもしれないけれども、多少、僕はやっぱり課長がいる、主任がいる、担当もいるというラインの仕事の訓練はさせたい。これ、その人、課長にしたときにその人が不幸になっちゃうので、そうならないために、

そういう訓練もさせておいた方がいいと思います。

関口：日立キャピタルに転出されてからですけど。これ、日立の場合は役職定年というのは、定年制があったのですか。

千代：当時はあったんですが、いまはもう無いかもしれません。僕が現役のときに、55歳で役職定年で、僕、53年、これ、経歴書がちょっと間違っていますけど。僕が間違ったのです。僕、53年で日立から転属しました。当時55年で役職を外して、しかも給料を1年づつ減らすっていう制度ができた。だから、そのままいくと60までに7割ぐらいの給与になる、そのときは。すぐまた、なくなったんですけど。だから、55以前に出た人がほとんど。

清水：それはちょっと重要なことで、具体的にどういうふうに。

千代：それは言葉が悪いですけど、昔の関連会社は、コロニーだったんです、要するに。ところが僕らが出るときには、もう相手から選ぶという時代だったんですよ。まあ、来てくれなくてもいいですよ。というのは、もう関連会社のプロパーが、どんどん育ってきて。幹部候補なんか、もう掃いて捨てるほどいるんですよ。わざわざ給料高い人にきてもらわなくても。今、転属しようとする、ものすごく大変。事業部長クラスになると関連会社社長に行って、何とか。やっぱ給料が高いですからね、そのときは。だから、結構、今は大変です。

清水：だから、ぎりぎりぐらい？

千代：そう、そう、ぎりぎりだね。

谷口：逃げ切ったって感じ？

千代：うーん。僕の場合は比較的、社長を知ってたんで、たまたま。そうでもない動けない。そういうのもあって、55から給料減らすのはやめましょうという話になったと思います。役職定年、たぶん、なくなったと思います、55歳で役職定年っていうの。その代わりに、担当本部長という職制をものすごくつくりました。それはラインは持っていないけれど56歳になったときのそれなりの収入で処遇しようと。

清水：一応、5時までということで、お話をいただいていたのですけれども、もし可能なら、この後、場所を変えて雑談の形でお話を聞ければと思うのですが。

中央大学企業研究所

(The Institute of Business Research, Chuo University)

代表者 : 三浦 俊彦 (Director : Toshihiko Miura)

〒192-0393 東京都八王子市東中野 742-1

(742-1 Higashinakano, Hachioji-shi, Tokyo 192-0393 JAPAN)

TEL 042-674-3272 (+81 42 674 3272)

FAX 042-674-3278 (+81 42 674 3278)

E-mail kigyoken@tamajs.chuo-u.ac.jp

URL http://www.chuo-u.ac.jp/chuo-u/ins_business/index_j.html
