

1984年4月発行

「地獄の特訓」、四十五歳選択定年制。

山陽特殊製鋼 本社：姫路

更生法の適用を申請した直後、「従業員より先に社内預金を引き出すような重役がいた」という話などは、企業城下町の姫路に、またたく間に広がった。自社株を売り逃げた役員や、粉飾決算の罪を問われ、「私は知らなかった」と言い訳した元幹部への風当たりも、企業の町では、当然なほどに強い。

筑摩書房倒産 →本の行商

旧制中学の同期生の三分の一以上が戦死、戦病死している。大正十年生まれの自分の世代は、戦争で一度死んだものと思っている。戦後の生活は、いわば第二の人生。金や地位、名誉にしがみつような生き方はしたくない。だからこそ、辞表も「一身上の都合」ではなく「一心上の都合」と書いて去った。

・「地獄の特訓」

「会社に役立つ人間、変身した管理職となって職場に帰ります」

「立派に自己変革し、企業の体質改善にその力を発揮したい」

「自分の欠点を徹底的に直し、強い男に生まれ変わります」

自己紹介の順番を待つ間、大阪市の建材会社マンテン管理部長、田中良平さん（五〇）の胸は高鳴っていた。趣味で合唱団に入っているから、度胸はあるつもりだ。部下の前なら慣れているのだが、さて何を話そうか。

この春、田中さんが参加した静岡県富士宮市での合宿研修は、一人三十秒のスピーチで始まった。研修といっても会社の社員教育ではない。「**どんな管理者でも必ず光る男に変えてお返しします**」といううたい文句で民間の教育機関が行っている十二泊十三日の管理職研修会である。入校早々、昔の海軍が作業用に使っていたような訓練服に着替え、背広姿とはおさらばした。胸には大きな名札、呼び方も耳になじんだ“部長”から、“訓練生”に変わった。

・・・

訓練所は富士山ろくの山林に囲まれた高台にある。人家もまばらで、最寄り駅の国鉄身延線・富士宮駅へはバスでたっぷり三十分。それも一時間に一本あるかなしかだ。各地の企業から派遣された訓練生は八十八人。従業員の規模が大きいところで三百人、小さいところは十人ちょっとの中小企業がほとんどだが、メーカーからサービス業までいろんな業種がそろっていた。

・・・

この訓練の費用は宿泊、食費込みで二十四万八千円。決して安くはない。個人参加ならともかく、田中さん同様、社命で来ている人がほとんどだ。

・・・

マイクロバスに乗せられて、国鉄身延線富士宮駅に向かう間、真田さんら十人は最後の発声練習に余念がなかった。「ここの節回しがどうもねえ」などと車内にあちこちで、つぶやきもれる。仲間たちも不安そうだ。バスが止まった。「あそこで一人ずつ歌ってください」と指示された場所は、駅前のスーパーマーケットの前だった。夕方のラッシュには間があるとはいえ、買い物の主婦らがひっきりなしに行き来する。

直立不動の姿勢で、トップバッターが深々と一礼して、声を張り上げた。

額に汗してつくったものは
額に汗して売らねばならぬ
涙を流してつくったものは
涙を流して売るものさ
くよくよするなよセールスガラス
眼下をみおろしこの街並みで
男の舞を舞ってみよ

一番に続いて二番まで歌うと、ちょうど三分だ。

・・・

「行動力基本動作十力条」というのがあり、六百字をまるまる覚えなければならない。

・・・

十三日間の長期合宿にもかかわらず、カリキュラムは歌唱、夜間行進と適当にめりはりがあって、うまく組まれていると思った。「なるほど」とうなずくところも多かった。世に言う管理職に不可欠なテクニックの一部は学べたと感じる。が、何か違うと心の中で言い続けていた。ここで教える管理者像は、あまりに画一的ではないだろうか。

「富士通、四十五歳研修で進路決める。三カ月かけ再評価」

「中高年社員にカツ。四十五歳、仕事離れ、三カ月合宿」

・・・

研修のねらいは、これはもうはっきりしている。コンピューター・ビジネスのような知識集約産業では、研究開発投資と並んで人的資源開発の投資は不可欠。長期的な経営戦略の一環だ。

四十五歳というのは、大卒入社後二十余年たって、だいたい社内での自分の位置や将来の見通しも立って来ころだ。定年までちょうど十年。よその社で最近さかんに導入している選択定年制とか管理職定年制などでも、四十五歳をメドにしているのが多いんじゃないか。まあ、常識的な線だ。

わが国の会社では、部課長族がとかく仕事をかかえ込み、「オレが」「オレが」という傾向が強い。それはそれで貴重なものだが、権限を下部へ委譲し、若い者の力を引き出すとともに、後継者の育成を図るというのも管理職の重要な任務だ。研修に参加した部長たちは、そのへんのことがよくわかってくれたようで、けっこうなことだ。

豊年製油では三年前から役職定年制を導入している。平取締役が六十歳、常務が六十三歳、専務が六十五歳に達すると、さらに昇進しない限りは勇退することになる。管理職にも「在任基準」がある。

課長代理 四十七歳

課長 五十歳

次長 五十三歳

部長 五十六歳

次長以下なら、役職をはずれたあとも定年の五十六歳までは勤めていられる。だが、管理職からヒラ社員に“格下げ”される心理的苦痛からか、“満期”になると会社を辞める人は多い。

・・・

四十五歳選択定年制が二年前から実施されている。賃金にしても、年功序列の「本人給」と職能級に見合う「職能給」の二本立てだが、本人給は一年ごとに二十代で二千二百円、三十代千八百円、四十代千二百円ずつ自動的に上がるが、四十五歳で頭打ちとなる。四十五歳社員の給料の四割が本人給、六割が職能給で、**それ以降は職能級が上がらない限り、給料も上がらない仕組みだ。岐路の四十五歳。**

・・・

役職定年制から自己申告制まで、新人事制度が導入されてから、課長の仕事は三割は増えた感じがする。部下に対する責任感、義務感が重くなった。まるで管理職受難時代だが、これをこなさなければ生き残れない、と自分に言い聞かせている。

・・・

三年前のクリスマスのころ、豊年製油の管理職十三人が、上司から「会社を辞めてほしい」と肩たたきされた。大半が勤続三十年以上の五十代だった。

・・・

一千万円台の退職金を受け取り、失業保険をもらいながら、職安に行っても、**五十過ぎの男には税込み十萬円の月給をもらえる職もない**ことがわかり、ガク然とした人もいる。狭い世間のことだ。近所の人や親類に「どうして辞めたの」「何か会社で不始末をしたのかしら」とうわさされ、妻子ともども肩身の狭い思いも味わったものだ。

解説：内橋克人（昭和 59 年 3 月）

あえていえば、およそ次の三点が本書の教訓的示唆として浮上する。

第一にサラリーマンは「意思的」に生きるべきであること。

意思的に生きる、とは、押し着せの価値観、全体的趨勢への無原則的な順応、他への適応過敏……それらとは百八十度逆の世界に身を置くことである。自らの価値観のもと、哲学的に今日を生きるべきことである。

第二に、「仕事」の多様性に目を開かねばならない。ハングリー精神の大合唱に唱和することの愚かさを知るべきことである。モノカラーの生き甲斐論、偏狭な職人意識礼讃のウソを見抜き、「失業もまた職業」（欧米ではすでにその時代がきている）の先進的意識を体現しなければ

ばならない。

第三に、日本のサラリーマンはジョブ・テリトリー（職務領域）とレスポンシビリティ（責任、義務の意味のみならず、権利の意味合いを含んでいる）を明確にし、無制限なる献身競争から一日も早く足を洗うべき時がきていることを知ることである。

「生産条件」の競争力追求ばかりでなく、ホモ・サピエンスとしてのよりよき進化を希求する「生存条件」の前進に向けて、日本のサラリーマンもまた心を砕くべきなのである。