

職業生涯の到達点が見える企業に

中村 皆さん、お忙しいなかお集まりいただきありがとうございます。

今日は皆さんの企業や団体において、建設業における若者の処遇、昇進制度、また採用・定着・育成に対しての工夫ということについて話しあっていたきたいと思います。

まず岩野さんから、簡単にご自分の企業の概要と、どのような若者を採用し定着させているかをお話いただけますか。

岩野 私どもの会社は昭和三〇年に法人化し、資本金は現在一億二〇〇万円、昭和二六年の個人企業から直庸制、月給制を採用。その後、継続的にそのシステムを拡大しております。昭和四一年に現在の連合傘下の労働組合ができました。

社員は約五〇〇名でございます。昇進ルートも技能者のなかから主任、係長、課長補佐、課長、次長、部長、重役と内部登用しておりますから、そういう目標が現在の定着率を生んでいるんじゃないかと思っております。

また、技能者の育成ということにつきましては、昭和五五年に認定職業訓練校を設立し、

地域性を生かした雇用ができていっていると思っております。今年も高卒の方を含めまして大体二五名ぐらい採用させていただいております。

中村 今年は特に多かったですね、その方たちは定着していますか。

岩野 一方で、もう定年を迎える方がどんどん出てまいりますから、新卒の離職率は一〇％ないんじゃないでしょうか。集团的に離職するとうようなケースはほとんどございませぬし、逆に転職希望というか、中途採用率が非常に高くなっていますね。

中村 木部さん、私も業界のことはよく知らないんですが、山岳土木、つまり、全国、あっちこっちに行く作業で、月給者が現業全体のおよそ五分の二ぐらいいるというのは、業界



なかむらけいすけ  
中村圭介 (司会)  
昭和27年生  
昭和51年 東京大学経済学部卒業  
昭和60年 同大学大学院  
経済学研究科博士課程単位取得  
平成2年より 武蔵大学経済学部  
助教授

現在に至っております。

賃金体系そのものにつきましても、他産業より、また地域の賃金体系よりも幾らか先へ出ています。またボーナス、資格手当、職務手当などももちろんございます。

木部 私どもの会社は、祖父の代から、いわゆる親方制度時代からですから、かれこれ、一世紀近くになるんじゃないかと思っております。法人の創立は昭和四四年の五月。現在資本金が一億三〇〇万円、主に山岳土木工事、わかりやすくいえば隧道工事です。これが六〇％ぐらいのシェアです。地域的には北海道から沖縄まで日本全国で仕事をしております。

現業は月給者約一八〇人を含めまして、常時四五〇人ぐらいの従業員数です。学卒者は昭和五五年から採用を始めまして、

の中で、かなり特殊なことだと考えていいのではないでしょうか。

木部 私どもが見聞きしている範囲では、月給者の数はもつと少ないようですね。

私どもでは、技能社員制度というのをやっております。これが若い人が入ってきてくれる原因になっているかも知れません。一〇年ぐらい前から始めたこの技能社員制度を説明しますと、一応段階制がありまして、雇員、技能社員、それから社員、役員という形になっているんです。雇員という形はその現場で雇ったり、期間で雇う契約ですね。新卒者および坑員、土木作業員のなかから経験・技術等によってセレクトしまして、月給者つまり技能社員や社員にするわけです。この技能社員から、その道をへて役員になっている人間もおります。この制度がわが社の特徴ではないかと思っております。

要するに技能社員制度は、選択は若い働く人たちの考えに任せ、当初「技能社員で採用をしてほしい」という希望のある者についてはそちらへ、「私は管理する立場の者になりたい」という者は最初から社員になる。そういう形をとっております。技能社員のほうが、賃金水準そのものは高いということになるんです。

中村 今、お二方のお話をお伺いすると、岩

大卒・高専・高卒を含めまして、毎年、二ないし五名の採用を現在のところ行っています。残念ながら、今までは定期的にあつたんですが、今年は学卒者としての入職者はゼロでして、そのあたりが、今、会社で非常に困っているところですね。

賃金体系は創立以来作っておりまして、ですが、昨年、年功序列型から大改革をしまして、月給者は能率を主体とした賃金体系に切り替えております。

中村 岩野商会さんを見ると、幾つか特徴があるんですね。訓練校を自前で持っているということ、賃金が月給制で、なおかつボーナスもあること、それから、昇進も、経営陣まで技術者が昇進できるような仕組みになっているなどです。

五〇〇名ぐらいの社員を抱えているということなんですけれども、若者を毎年どのくらい採用できていて、その定着というのは実際の数字としていかがですか。

岩野 過去二〇年ぐらい、大学、短大、高卒者を含めて毎年一五名ないし二〇名ぐらいは入社しています。リクルート、新聞、中小企業中央会のガイドブック、テレビその他の媒体を通じて、企業のイメージアップを図ったり、地域のイベントそのほかにも参加させていただくというようなことで、長野という



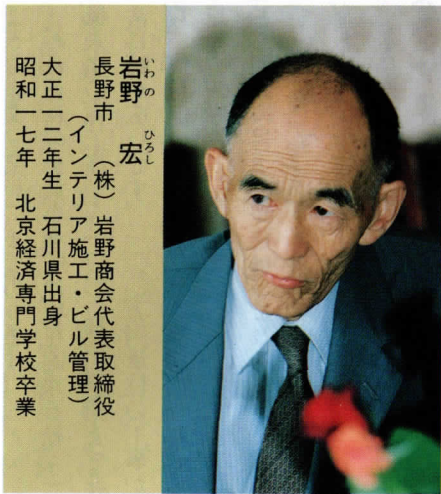
なかむらけいすけ  
木部嘉隆  
三鷹市 木部建設(株)  
代表取締役社長(土木工事業)  
昭和一七年生 大分県出身  
昭和三九年 日本大学経済学部卒業

野商会さんでは、訓練校があり、昇進ルートというのでも確率している。木部建設さんにも独特の資格制度がある。

木部 昇進ルートにより「誰でも社員になれますよ」ということです。

中村 なるほど、そういう職業生涯の到達点がちやんと見えているということですね。お二方とも、個々の企業のなかで苦勞されてそういうものを編み出してきたと思うんですが、一方、業界団体としてそういうことに取り組みされている保坂さんに、どういふふうなお伺いしたいんですね。

保坂 私どものなかには、お二方のような非常に進んだ企業から、「もう、うちはだめなんだ。とても若い人は来ないよ」と諦めている



いわのひろし  
岩野 浩  
長野市 (株) 岩野商会代表取締役  
(インテリア施工・ビル管理)  
大正一二年生 石川県出身  
昭和一七年 北京経済専門学校卒業

ような企業（笑い）まであります。

われわれの会員事業所は現在四六五社、一億未満の完工高から一〇〇〇億円企業まで非常に幅が広がります。一〇〇万円単位の工事から、何百億の工事まで、発注形態に合わせて業者がいろいろ存在するという事です。私ども団体の目下の課題は、これをどうまとめいくかです。はつきりしているのは、高賃金と高福祉の体制を作ること。

とにかく全体の底上げを図るということ。現在は、技能コンクール、いわゆる集団でできる技能コンクールや、ある一定までのレベル以上の技能者の表彰、それから技能評価基準を作ること、要は、それぞれが魅力ある企業に成長してもらおうというようなことをバックアップする活動をしてあります。

**中村** 現在、モデルはもう作られたんですか。  
**保坂** 平成二年度は、「魅力ある企業に成長するために」のスローガンを掲げ、各委員で、そのための問題点、課題は何だろうということとで、約二・三点挙げましてね、その関連をザッと拾い出しました。平成三年度に、現在の評価基準作りが始まりまして、皆さんがもうやりになっている昇給モデル、それから昇進モデルにも取り組めます。

また、教育訓練や助成制度の小冊子とか、イメージアップのポスターを作ってJRRの駅

に貼り出そうというようなことも、平成三年度の事業に計画しております。

**中村** 意識的に気づいておられたかどうかは別として、岩野社長も、木部社長も、かなり前から、訓練であれ、月給であれ、あるいは資格制度、昇給・昇進制度に取り組みられていますね。

そのことについて岩野さんからお伺いしたいんですけども、きっかけは何だったんですか。それと、もうひとつ、それが現在のよくな形で定着するなかで、幾つか越えなげやいけない訓練というのがあったはずなんだと思うんです。それを聞かせてください。

### 店頭公開をめざして

**岩野** 私は、戦前、一応、経済原論らしきものを勉強させていただいた理論のなから、実践はどうあるべきか、「当然やるべきことをやっとなかったんではなからうか」という、大きな疑問を、建設業界に感じました。

戦後、専門工事業界に入って、今から思えば若気の至りみたいなものでしょうけれども、やはり、そのなかでオリジナルなもの、経済理論の一般論のなから出る特殊な形態のも

はり企業である以上、成長しなければならぬ。成長した過程のなかでやはり利潤を出してみんなに還元する。これがやはりロイヤリティを期待する大きな背景になると思います。

**中村** 還元というのは、具体的にいうと、どんなことですか。持株制度か何かあるわけですか。

**木部** ええ、今、言いました技能社員を含めて、月給者の人にはほとんど株を持ってもらっています。

**中村** 私、知らないんですけど、保坂さん、いかがですか。そういう建設業界で持株制度みたいなものがあるところというのは。  
**保坂** 現にありますよ。非常にいいと思います。

**中村** これは私は大胆な発想転換だと思っておりますけれど、四四年に、されたときに、木部さん周りの反応はどうでした。

**木部** 周りというより、いわゆる固定費を相当膨らますわけですからね、リスクを考えると、はつきり言って、私自身、怖い気持はしましたですね。しかしながら、それだけの、受注を私どもはして、皆さんに仕事をやってもらう、という意識で今まで頑張ってきたんですが、結果的には、さきほどもお話ししましたように、歩止まりとか、いわゆる働いてくださる皆さんの意識が変わってきたという



ほりやま ますお  
**保坂益男**  
昭和52年11月 建設事業の機械土工の施工業者を会員として、建設大臣の許可を得た(社)日本機械土工協会の理事・事務局長  
昭和17年生 秋田県出身

のを、そこで打ち立てていこうとしたというようなことかと思えます。

また、労働組合の問題につきましても、スムーズに理解できたという面もあったと思います。それが一つの近代化の大きな役割というのか促進剤になったんではないでしょうか。  
**中村** 五五年に訓練校を設立されたよ。これはどういうきっかけですか。

**岩野** インテリア科目が技能検定職種に指定されたのは非常に遅く、積極的にそれを拡大するためには技能検定の受験者の数の確保といいますが、そういうことも含めまして訓練校を設立して一つのモデルを示していかなくちゃいけないんじゃないかと考えたからです。  
**中村** 認定職業訓練校を設立したはいけれども、学校へ入ってくれる人を確保するまで

ことで、今にして思えば、よかつたんじゃないかと思えます。

**中村** その後、必死になって経営努力をされたということですね。

**木部** そうですね。(笑い)  
**中村** なるほど。その当時技能社員になられたような方というのは、どういう印象を持っておられましたか。社長さんに対して。

**木部** 私に、というより、やはり嫌がったですね。

**中村** 嫌がった？

**木部** はい。月給制のなかに入ってきたというのを一番嫌がった理由は、「縛られることが嫌だ。フリーに働きたい」。一番目は、「目先的には月給が下がるんでね。」「そうじゃないんだよ。年間賞金、賞与なんか入れると、こうだよ」と。あるいは、「退職金、生涯賃金で行くところだよ。それから昇進してくれば、当然、年収も上がるよ」と。そういう形で説得をして、なった者については、さきほどからお話ししましたように、歩止まり一〇〇％で、辞めた者はほとんどいない。最初は渋ったですね。

**岩野** 私のところは創業時からそういう一つのシステムを作りましたから、改善といいたしようか、そういう転換という悩みはなかつ



岩野商会 訓練風景

たわけです。

ただ、木部様がおっしゃられたように、技能を習得しましたら、やはり出来高制度のな

うのは、定着していくと、頻りに辞めることから生ずるロスというのはなくなりですね。それからもう一つは、その企業で育っていくことができますね。それは人材の質が向上するということになるんだろうと思うんですよ。それが、実はさつきおっしゃられた競争で勝つための大きな条件の一つになり得るわけなんです。

何をお伺いしたいのかというと、そういう月給制度を導入されて、定着したというのが、まず一つありますね。それ以外に、例えば何とかな、生産性が上がったというか、そういうことを感じられたことがありますか。  
木部 ええ。月給制にした人が、われわれが思っていたより力があつたわけです。生産現場を任せると、安全にいい利益を上げてくる。その結果、本人が今度は昇進していく。そういうことが励みになって、なお定着性とロイヤリティーを持ってくれるわけです。そういういい形にだんだんなつてくれているような感じがしますね。

中村 現場を任せられた方がいて、社員になって、昇進していった、その人たちは今度は部下を育てるということがありますか。

木部 もちろんございます。大卒でも一〇年ぐらいたちますと、三〇歳そこそこで現場を任せるわけですね。そういう場合経験豊かな

か働いたほうが、より目先の多額のお金が得られるというような時期はございました。

だから、集団的に辞めた方とか、いろんな方がいらつしやいましたし、ゼネコン業界、専門工業者団体からも先走っているんじゃないかというお話もございましたけれども、やはり賃金体系の改善、あるいは週休制、社会保障制度、適格企業年金制度等々、まずそれらをやらしていただくということで、制度の問題も積極的に取り入れていきました。

また、現在の目標としては店頭公開ということをめざしまして……これは、する、しないはちよつと勇気が要るんですが、社員にとって自分の企業に対する将来展望が見えるし、求人に対する効果もある程度あるんじゃないかなと思っております。

中村 保坂さんどうですか。

保坂 いや、お二人の話聞いていて、団体の役割は大きいなあと思つています。

今、お二方の企業の原価意識を聞いているわけですが、例えば厚生年金とか諸経費、教育訓練費まで全部を当然のように原価のなかへ入れるわけですね。このなかで企業間で勝負をかけるわけですね。高福祉、高賃金体制を採っている会社と、そういう意識のない会社との間で競争して勝ち残らなきゃいかんのですよね。これは厳しい。労働者には確かにい

技能社員を番頭さんとして付けるんですね。結果的にはいい仕事をしてくれる。そういう役割をしてくれるわけです。

中村 なるほど。木部さんのところは制度として訓練校があるわけではないですよ。

木部 地域が広いもので、集合教育とか、そういうものはなかなかできない苦しさがあるんですよ。社内的にピックアップして、年に何回かそういうことをずっとやっておるんですが、今度はあなたの職種の資格試験がありますよというものは、始終、皆さんに知らしめるようにして、なるだけそういうものを受けてもらう。免許を取ってもらう。それに対して考課という手当てを出すという形をとっておりますし、あとはもう現場の実態に応じたOJTしかないですね。

中村 OJTは非常に重要で、うまくいくためには定着してもらわなければ困りますしね。定着ということに関して岩野社長にお伺いしたいんですけども、さつき木部社長もおっしゃられたんですけども、月給制を入れるときに目先の賃金にとらわれ、集団で辞めていかれた場合があつたと。そのときに、残った人を、どうやって説得しましたか。

岩野 また初めからやり直し……案外、そういう意味では楽天的に考えていましたし、基本的には間違っていないんだという考え方を

い条件のほうが勝ち残るように見えますが、元請けから見た場合、今日のことを考えた場合には、安いほうがいいというふうの設定されるわけですね。これじゃあいかんですね。

明日、明後日のことを考えたら、こういうものをみんな原価に入れたこの企業が、若い人が来た企業が生き残るんだ、むしろ、合理化するほど安くなつていくんだと、団体というのは、そういう意味の全体の原価意識を皆さんに持たせることに努力しなければ、大変なことになると痛感します。

タコじゃないんですが、自分の手足を食った人たちが勝ち残り、立派な事業理念を持った業者の足もとをすくうようなことになりかねませんからね。そんな感を強くしまして、やはりそこをカバーしていくのが業界団体の役割じゃないかなと思つています。われわれはこのへんを肝に銘じてこれからの仕事にかかつていかにやいかんかと、こんな感じしますすなあ。

### 騙されたつもり

とにかくやってみなさいよ

中村 若い人を集めて定着させるというのは、単なる人集めにとどまらないんですね。とい

持ち続けるような、意地みみたいなものがございましたし、当然そうあるべきなんだということもございました。また、辞めた方も一年足らずのうちに、九人中六人戻りましたからね。

中村 戻ってきたんですか。ああ、やっぱり良かったと。

岩野 それが大きな、やはり証明になったんじゃないかなと。

中村 それは大きいですね。

岩野 はい。そのとき戻った方も、現在、重役として働いていますから。過渡期の現象としまして、やはり企業経営のプロセスのなかで消化できるものなのでしょうけれども、基本的なものの考え方は確立されておれば、あまりに一喜一憂することはないんじゃないかなと。今になって考えればそう思いますが、そのときはちよつと……

中村 動揺されたでしょうね。しかし、帰つて来たというのは面白いですね。

木部 やつぱり外へ出てみて気づくんですね。

中村 そのとき、例えば社長みたいに度量が大きければいいけれども、私みたいな度量が狭いと拒否する。(笑)

岩野 今笑つて言えるんですが、そのときは悲しいというか、寂しいというか、絶望に近いものは感じました。企業の浮沈にかかわる

ことですからね。

**中村** 戻ってきたときに、快く受け入れてたんですか。

**岩野** ええまあ、お互いに仲間で顔なじみですから、快くというか、「帰って来たか」というような感じですよ。技能が上達し、すぐ使える人たちがわれわれが年月をかけて育成するわけですから、競合他社から見れば、それは技能者のプールであるわけで、俗な言葉で言えば引き抜きの目標としては非常にいいわけですから、そういうことが当然あるだろうと……、だけでも、それに替えていたり諦めたりしてはいけないんじゃないかなと思いますね。

**保坂** そうだね、そう思うね。

**岩野** それも今になって言えることです。やはり、さきほど保坂様が言われたように、労働集約型の企業の技能者を直庸化することによって固定費の増になるんだから、競争力がなくなるんじゃないかという懸念というものは当然ありました。やはり技能集団の持つ売り手市場的な強みといましようか、私たち専門工業者に発注側が期待するものは基本的に安定した技能者の数・質の供給にあると思います。また価格につきましては、当然、競争の原理のなかで相互合意で決められていくものですから。

まだ行政がなかなか追いついて来ていないんです。そこで、われわれがそれをやらないと、またやっとなかでどこがまずいかという



木部社長 現場開設式（命名、辞令交付）

**保坂** 実はこういう例があるんです。今まで、建設業というのは休日にはあんまりとらわれないでやってきたわけですね。それをある社長が発想の転換をして、「暦どおりでない」と宣言したわけですね。「五時に終わろう」と宣言したわけですね。従業員はびっくりした。それまで、とにかく全くそういうことはなかったんです。どうせ社長はこういうことを言ったって、そのうちに「残業をやれ、休日出勤をしろ」とこうなるだろうと思っていた。

一年間とにかく「じっと、我慢した」とその社長は言っていました。二年目に入って監督が「これは本物だぞ」と感じたらしい。そこで、「きょう何時から何時まで現場でやるんだ」じゃなくて、一人がきょうはどこからどこまでの工程をやらなあいかなというのが頭に入るわけですね。「それ、五時までにやっちゃおう」という形が変わってきたというんですよ。企業側から見ると、そのなかで所定の工期中に仕上がって生産性が上がり、非常にいい状態になった。「我慢比べだったよ」と。

こういう話を私は聞きまして、「なるほどなあ」と。やる皆さんが、「切り替えよう」と言ったりしたりしても、「どうせ駄目になる」「残業稼がれるだけだ」とか、いろんなことを言うんですね、長続きしないと「さう

を直していかないと、行政を待っていたんじゃない、われわれのイメージアップもできませんし、何もできないと思います。

**中村** 先行投資の決断は非常に重要ですが、それがうまくいくために何か支えるものがないと困ります。つまり週休二日制をポンとやった方がいいが、ちゃんとうまくいくのかどうか。つまり生産性が下がらないかどうかというのを何かでバックアップしておかないとまずいですね。

**木部** ええ。それは今まで企業のなかで技術革新を行ってきたので、当然、生産性の向上をするためには機械化しないと、そういう工夫はもちろん必要だと思えますね。

今後、休日が増え、稼働時間が減るのは間違いないわけですから。今、保坂さんも言われたように、これをどうやるかは、やはり現場を預けた主務者以下、全員の工夫・努力があるでしょうし、そういったものがうまくいけば総体的に企業のなかで、今、言ったように、皆さんのいわゆるレベルアップの意識は高くなる。

**中村** 根本的にはやっぱり定着して、その企業で育っていかないと、社長さんのそういう経営方針というか、それが、こううまく実行されないんじゃないかと思うんですけどね。

じゃない。騙されたつもりで、こちらが、経営者が騙されてみないよ。労働者を信頼して、とにかくやってみなさいよ」と、いつもこう言うんですが、なかなかそこまで行く人が少ないですね。

ただ私は、そういう形がどんどん広がっていくと思いますよ、これからは。

**中村** 今のお話、僕なりに解釈すると、人を採用して定着させて育成するということは、それなりの仕組みを、制度を、例えば月給制度、訓練とかを設けなければいけないことですが、木部社長が言われたようにそれは実は労務費が変動費じゃなくて固定費に変わるんだ。だけど、固定費化に替えちゃまずい。

**木部** 要するにわれわれの責任というのは、先行投資ですよ。その見定めが、やっぱり経営者のセンスになるんじゃないでしょうか。

**中村** 今の保坂さんのお話だと、例えば現場監督者というか、職長のレベルに原価意識が出てきたという、原価意識が出て来たから、工程管理も厳しくなってきたというお話なんですよ。それは、いかがでした。

**木部** 今、休日の話が出たんですが、私もこの四月で四週六休を全生産現場に指示したんですが、これも完全な先行投資なわけですね。というのは、誠に申し訳ない話なんです、

**木部** そうですね。今、一〇〇%月給者をめざしているんですが、まだ実行できないというのは、今の時代でもお金を追っかけて働く人たちが多いものだからですね。もうひと工夫、これからはなければいけない。

### 前向きなチャレンジ精神は みんな持っている

**中村** 人が動くというのは、企業のほうにも原因があるし、働くほうにも原因があるわけですよ。企業は例えばそういう高賃金、高福祉をめざしたいろんな人事労務管理制度を作っているか作っていないかがあるし、働くほうだって、そういうのになじむ人となじまない人がいますから難しいですね。

若者の定着・育成ということに関係して、それぞれお三方が考えられている課題、今の課題というのをどのように考えられているのですか。あるいは今、何を一番やろうとされているのですか。

**岩野** さきほどのお話にも出ましたけれども、建設業が特別に違う業界なんだという前提ではなく、やっぱり一般的な産業のなかで、当然やらなければならないことをやっていなかったことが特性として残ってきたということ

すから、これを改めなければいけないんじゃないかな。すべてにわたりましたね。

**結局、建前と本音の部分**が、ございますから、一概に言えないんですけども、やはり建前とすればクリエイティブな部分、創造的な分野、あるいはアメニティを提供してゆくとかいうことがあります。本音の部分を優先のことで申し上げますと、高福祉、高賃金、特に高賃金がやはり大きなフアクターだと思えます。それから内容的に将来計画、あらゆるものを盛り込んでわかってもらうということのプロセスになるんじゃないでしょうかね。まず、高賃金ありきというような現状でしようね。休日からすべて含めましてね。今までの遅れの解消を加えて、一般レベル以上なものセッティングしていくことで魅力を打ち出してゆく。

**木部** 私どもの一番困っていることは、定着性がないということです。それをまず解消しないと。これは、今までの統計から見ても、私どもの会社の実績ですぐ表れているわけですね。

ですから、今後は、今まで申し上げた諸条件に加えて、地域に即した雇用と配置をめぐさないかぎり振り向いてくれない。

**中村** 例えば仕事に対して、消極的であるというふうなことはないですか。

うと考えます。

### 工夫ではなくまず発想転換を

**中村** 最後に、簡単に僕なりの感想を述べて終わりにしたいと思います。

もともとこの座談会は、若者の採用・育成に工夫はないかということだったんです。木部さんも岩野さんも、それぞれ、例えば岩野さんで言うと訓練校がきちんとあったり、月給制であったり、ボーナスもあったり、昇進のルートもきちんとあったりして、採用はテレビあるいは新聞でかなり一生懸命やっていると。そのせいもあって学卒者が多勢来ていると。木部さんのほうでは月給制があつて持株制度もあつて、退職金制度もある。それと同時に昇進ルートというか、それをきちんと明示されている。

けれども問題は、そういう工夫で人が集まるかどうかということじゃない。実は発想を逆転しなければだめなのではないか。つまり若者を使って定着させて育成しないと企業は駄目になってしまうというふうな経営者のほうが発想を変えたほうがいいんじゃないか。お三方のお話を伺っていると、そういうふう

**木部** それはさきほど言いましたように、一八〇人ほどの月給者ですから、昇進ルートを基本として、頑張れば報いられるという、そういう気持は抱いてくれています。前向きなチャレンジ精神はみんな持っていると思えますね。

**中村** なるほどね。それなりの条件をきちんと持っていて、なおかつアピールすれば、若い人もちゃんと応えてくれる。これは僕らが、少なくとも僕が見聞きしている状況とは、ちよつと違うんですね。……いかがですか、保坂さん。

**保坂** 今、われわれは一つは有能な労働力の確保だとか、待遇の改善、労働環境の改善、福祉施設の改善、それから建設従業者、実は専門工事業者の地位の向上と、教育面の充実、それから助成金制度の活用、新設とか、近代経営への脱皮というような課題のなかでやっています。このいつも魅力ある企業に成長するというときに、どこの視点で物を見るかという、私は経営者での立場でも見るし、労働者の立場でも見る。もう一つは、こういうことをやるには会社だけじゃなくて、行政として何ができるのか、また何をこちらが要求せないかのかという問題があるんですね。

こんなふうな形に分けながら、最終的に企業の一つの目標、ビジョンを持って、もう一

に考えられてしょうがないんですね。今、採れないからどうやったら採りたいかということじゃなくて、採らないと駄目になる。その採って定着させるためには何がいかという、今、僕が申し上げたいいろんな仕組みを整備すればいいと。一から始めても構わないですけれども。

そうすると当然、労務費は固定費になってくる。だけど固定費になることを恐れずに、それを前提として企業努力をし経営管理もきちんとし、原価意識もきちんと持たせ、それによって成長していく。

ただ、問題はその発想の転換ですね。経営者の。これは、非常に難しい。口で言うほどそんなに簡単じゃない。そういう感じに思えてきますけれどもね。

**岩野** 岩野さんは簡単だろうとおっしゃいますが、それを経営者は思い知るといふか、覚悟しなくちゃいけないと思えますね。専門工業界で当然だと思っていたことというのは、すべからくもう初代で終わりにしなくちゃいけない。もう後継者の皆さん方が、少なくとも高学歴社会のなかですべての一般論を学ばれて、それを自分の企業にどのように具体化してゆべきかという理論は十分学んでいらつしやるわけですから、それが相も変わらず果実だ

建設機械施工技術検定試験 実技受験準備講習会



つ前へ進むという形をとったところには、従業員が付いてきて生産性が上がるということですね。

そこを目標としながら進んでい

けを欲しがろうとするところに、やはり問題があるんじゃないか。

**中村** 最後にお三方、ひと言ずつあれば。

**木部** いや、私、今の岩野社長の話に全く同感です。

**保坂** 私もそう思っています。昨日があつて、今日がある。今日があるから明日があるだろうというぐらゐの経営感覚ではやはり違うんじゃないかな。今、二人で一・五三人しか生まない時代になってきました。もう発想を変えなきゃいかんのではないかな。発想を変えられる企業が生き残れるんじゃないか、そんな感じがしますね。

**中村** この座談会のテーマと関連させれば、職業生涯モデルをただ作ればいいんじゃないかと、その前提にある経営者の意識というか、発想をもう逆転させたほうがいい。それで、その一つの手段としてモデルがある。

**木部** 手袋、方法としてある。

**岩野** 目的じゃないですね、一つの目標ですね。

**保坂** そうだと思えますね。それが近代化じゃないんでしょうか。

**中村** どうも貴重なお話、ありがとうございました。



# 「若年労働者の処遇・昇進モデル 作成に取り組む」

座談会

「建設労働者職業生涯モデルプラン」に準拠した好事例紹介として、若年労働者の処遇・昇進モデル作成はもとより、採用・定着促進に独自の道を探り、着実な成果を上げつつある企業や団体の代表者の方々にお集まりいただいた。

◆出席者◆

武蔵大学経済学部助教授／司会  
 (株)岩野商会代表取締役  
 木部建設(株)代表取締役社長  
 (社)日本機械土工協会理事・事務局長

中村圭介  
 岩野 宏  
 木部嘉隆  
 保坂益男

●座談会 若年労働者の 処遇・昇進モデル 作成に取り組む		1
●温故知新——続・建設労働文化誌 仕事唄の世界	建設文化研究所主宰 菊岡俱也	12
●「若年者等の職業意識に関する懇談会」 報告について 若者の職業意識を積極的に捉える社会の 実現に向けての提言	労働省	15
●活用される助成金 雇用管理研修等助成金		19
●ツールボックス		23
●職場に活かす雇用改善講座⑥ 職務再設計 中高年齢者の活性化方策	(財)高年齢者雇用開発協会 河内哲郎	24
●建設業における新しいTQC 全員参加をうながす収益管理システム	協同組合建設経営センター 鈴江昌彦 佐藤英紀	28
●あの日あの時——建設工事の思い出 日本電気本社ビル	鹿島建設(株) 津々楽常男	32
●つちアドバイスQ&A		36
●若者はこう思う 高速道路の壁がキャンパス	熊本県立南関高等学校 下田真一郎	38
●CLOSEUP——若者はいま 特色ある街づくりが夢	柴田恵子	40
●Flower 転身大成功	菅 博子 表3	

表紙のことば

「角館町……歴史に迷い込む武家屋敷」(秋田県)  
 元和6年(1620年)角館地方を領していた芦名義勝により造られたものです。武家屋敷80戸、商家350戸と数えられ、秋田藩の支藩としては最も大きな城下町を形成していました。深い木立ちが覆う武家町は、道路の幅から曲り角一つまでそのまま残っており、まさに角館は歴史の生きている町でもあるのです。