



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 松下電工株式会社 (A)

1982年の春、松下電工株式会社の人事スタッフは、1964年に導入され、その後1970年と1977年の2回にわたって改訂された同社の専門職制度を、さらにより効果的な制度に改善していくための検討を開始した。昨今激しく起こっている経営環境の変化は、同社の人事環境にも大きなインパクトを与えてきており、彼らの目からみれば、現行の専門職制度は同社の実情に添わない点が多々出てきているように思えた。

### 会社の概況

松下電工株式会社は1935年に合成樹脂および配線器具を製造、販売することを目的として設立された。その生いたちには次のような歴史がある。

1918年、松下幸之助氏は独力で「松下電気器具製作所」を創立した。今日の「松下」の事業は、すべてここに源を発しているといえる。同社は創業時の幾多の苦難を乗り越えて順調な発展を遂げていった。1929年、同社はその社名を「松下電器製作所」と改称し、その事業内容の拡大を図った。それと同時に、今日もなお生き続けている松下の「綱領」と「信条」を制定し、ここに同社の事業の基礎が整えられた。松下経営の基礎をなすこの「綱領」と「信条」は附属資料1に示した通りである。

1932年7月5日、松下幸之助氏は「告辞」を発して(附属資料2)、同社の使命を公に宣言した。そして、この日を創業記念日とし、また、この年を命知元年とした。<sup>\*</sup>さらに翌1933年には、当時としてはまさに画期的といえる事業部制を採用、実施した。それ以来、命知は同社の精神のバックボーンに、事業部制は経営のバックボーンとなり、同社の事業はめざましい発展を遂げてきた。同社の事業部制が非常な成功を修めるにおよんで、1935年に松下幸之助氏は、同氏の個人企業である「松下電器製作所」を発展的に解消し、各事業部をそれぞれ「松下電器産業株式会社」傘下の株式会社として分社させた。かくて、「松下電器産業株式会社」の下に、次に挙げる9つの新会社が設立された。

---

脚注 \*命知とは「使命を知る」ということで、松下グループの企業においては、頻りに用いられる慣用語である。1932年に松下の使命を知り、これを公にしたということから、松下ではこの年を命知元年と呼んでいる。

慶應義塾大学ビジネス・スクールによって開発されたケースは、クラス討議の資料として作成されたもので、経営管理に関する適切な処理または不適切な処理を例示しようとするものではない。

本ケースの著作権は、昭和59年(1984年)、慶應義塾大学ビジネス・スクールによって所有されている。

本ケースに登場する面接者の名前はすべて偽名である。

本ケースの作成に際しては、松下電工株式会社人材開発部の諸氏から、絶大な御協力を得たことを特に記して、感謝の意を表したい。

[作成者： 関本昌秀]

会社名	業種
松下電器産業株式会社	持株会社
松下電器株式会社 (松下電工の前身)	合成樹脂・配線器具
松下無線株式会社	ラジオ・部品
松下乾電池株式会社	ランプ・乾電池
松下電熱株式会社	電熱器具
松下金属株式会社	金属部品・ランプケース
その他3社	いずれも販売会社

第2次世界大戦が激化するにともなって、「松下電器株式会社」も国情に従って軍需生産にたずさわり、1943年に名称も「松下航空工業株式会社」に改称し、航空機の機体とプロペラおよび船舶用通信機の生産に従事した。1945年8月、敗戦とともに同社は再び民需生産に復帰し、その再出発に当たって同年12月社名を「松下電工株式会社」と改名した。

敗戦の混乱の中、日本の潜在的軍事工業力を除こうとする占領軍総司令部(GHQ)は、松下電器産業株式会社も制限会社に指定し、さらに財閥解体を目的とする持株会社解散の指定も行った。これらの結果、やむをえず松下電工も松下電器産業株式会社の傘下を離れ、まったく自主独立の会社として歩まねばならなくなった。それと同時に、松下電器産業も松下無線、松下乾電池、松下電熱、松下金属を併合し、「松下電器産業株式会社」として新発足した。このような歴史的経緯からみて、松下電器産業株式会社と松下電工株式会社は兄弟会社といえる。

1982年2月現在、松下電工株式会社の資本金は239億4,464万円で、従業員数は約13,000人を数えていた。同社は5つの製造事業部門において以下に掲げるような製品を製造し、それらの製品を化学材料、住設建材、電設資材、電器の4つの営業部門を通じて、国内市場に販売していた。

また、海外市場への販売は、主として松下貿易株式会社と松下電工株式会社の海外代理店を通じ行っていた。海外開発部門は、これらの海外市場への販売を統轄すると同様に、海外市場の開発および海外事業戦略立案の責任権限を与えられていた。

#### 〔化学材料事業部門〕

化学材料事業部……成形材料、プラスチック成形品、金型、モールドーン、工業用レジン、

防鼠・防虫商品、防水材料等

積層品事業部……紙基材銅張積層板、ガラス基材銅張積層板、金属・フィルムベース銅

張板，メラミン化粧板等

〔住設建材事業部門〕

住設事設事業部……各種住宅設備，エクステリア商品等

ソーラー事業部……太陽ヒーター，ソーラーシステム等

雨樋事業部……住宅用雨とい，非住宅用雨とい，水回り建材，間仕切り等

木材事業部……工芸フローア各床，フローパネル，銘水内装合板等

第一建材事業部……かわら・フルベスト24，準不燃天井材ほんざね，準不燃天井材和風天，

不燃天井材ロッキー，断熱内装材彫り壁，不燃内装材，不燃外装材マルチサイディング，マルチ門扉等

第二建材事業部……システムキッチン，出窓ユニット，ホームカウンター，押入れ収納ユニット等

〔電設資材事業部門〕

制御機器事業部……各種制御機器

産業システム機器事業部……ブレーカ・開閉器具・電路計測器，住宅盤，分配電盤，制御

盤，電磁開閉器，情報機器，信号器具，防犯用器具，カジノン火災報知設備，カジノン防排煙設備，学校用複合防災盤，カジノン共同住宅用火災システム，漏電火災警報器，住宅用火災警報器，ガスもれ集中監視システム，温度コントローラ，MECSシリーズ，特注総合防災盤

配線器具事業部……各種配線器具

電材事業部……配管資材，電路資材，鋼管応用商品等

〔照明器具事業部門〕

インテリア照明……シャンデリア，ペンダント，シーリングライト，ダウンライト，ブラケット，和風照明器具，水まわり・外まわり用照明器具等

スタンド照明……スタンド，ファニチャースタンド，オーディオスポット，ヘッドライト，タスクライト等

施設照明事業部……工事用蛍光灯器具，システム商品，防災用照明器具，工事用水銀灯器具，防爆器具，ランプ・安定器等

ナショナル照明……システムライト・ベースライト，スポットライト，直流電源装置，自家発電設備，調光装置，舞台照明器具，シャンデリア（店装向け），

創美シリーズ，スーパーライト，コンフォート器具，埋込型器具，110Wコンフォート器具，ジェットラインシリーズ，非常用照明器具，HIDダウンライト，ナルブ照明器具，HID屋内器具，マルチコンフォ

ート，深埋込型器具，パラコンフォート，SMコンフォート，ウォールウォッシャー，クロスシーリング，ファッション用照明器具等

〔電器部門〕

電器事業部……ドライヤー，新ホットカーラー，空気清涼器，超音波無人開閉用スイッチ等

健康機器事業部……各健康機器（マッサージ椅子，電子健康器，健康ランニング器等）

カミソリ事業部……各種カミソリ（シェーバー），庭園芝刈機，大工器具（充電ドライバー，充電ドリルドライバー，充電丸ノコ）等

時計事業部……水晶時計（ギャラリークォーツ），水量コントローラー，太陽電池時計等

電熱事業部……農芸用電化機器，電熱応用商品等

同社の1981年および1982年の売上高は，それぞれ4,858億9,200万円と5,019億2,000万円であり，その事業部門別内訳は附属資料3が示す通りである。また，当社の純利益は，1981年が151億円（売上高利益率3.1%），1982年が131億3,600万円（売上高利益率2.6%）であった。

同社の組織は附属資料4に示された通りであり，また，本社の各部門の機能は附属資料5に示す通りである。同社の組織の特徴は事業部制を採用しているところにある。同社では，商品ごとに自主性と統一性を持った経営単位を形づくり，これらはあたかも一つの企業のごとく運営されている。その単位を「事業部」と呼び，担当する製品に関し，生産・販売・管理に一貫した責任と権限を持って，独立採算のもとに経営を進めている。会社がいかに大きくなっても，内部は小さな会社の集まりのようになっている。大企業の強みと中小企業のよさをあわせて発揮できるところが，この組織の強みであるとされている。具体的にいえば，商品によく目が行き届き，つねに市場を見つめながら商品開発が進められ，しかも生産と販売が直結しているため，機敏な処置がとれる。その一方，末端にまで自主的な経営意識が要求されるので，社員のやる気も高めることができる。

最近でこそ，日本でも事業部制を採用する会社は多いが，松下では早くも1933年（昭和8年），松下電器製作所時代に日本で初めて事業部制を実施し，それ以来，伝統的な経営組織となって完全に定着している。松下電工社内で事業部制が敷かれたのは1959年（昭和34年）であるが，その後この事業部制による運営は順調に軌道に乗り，当社9事業部で出発したのが，今日では21事業部を数え，1972年からは商品の性格に共通性を持つ事業部を事業連合部門としてまとめる「事業担当部長制」が，その上に加えられている。

同社では，生産や販売に直接たずさわる部門を「ライン」，それらが円滑に作業できるよう

援助やサービスを提供する部門を「スタッフ」と呼び、同社の組織は、この二つを有機的に組み合わせることによって成り立っている。つまり、全社的にいえば事業部と営業部がライン、本社の経理部、人事部、宣伝部、総合技術研究所などがスタッフに当たるが、事業部や営業部の中でもまた同じように、仕事はラインとスタッフに分かれている。

松下電工株式会社の従業員は、1981年末現在約12,500名であるが、その内訳は、男子従業員が約9,300人(74.4%)、女子従業員が約3,200人(25.6%)であった。男子従業員約9,300人のうち、大卒以上の社員は約2,600人(28.0%)であり、そのうち事務系が約1,250人(48.1%)、技術系が約1,350人(51.9%)となっていた。技術系社員には、電気、機械の出身者を中心に化学、デザイン、化学工学、経営工学(管理工学)、建築、物理、林業、その他の理工学など、さまざまな理工学分野の出身者が含まれていた。

男子従業員の平均年齢は35.5歳(大卒以上の男子社員については32.8歳)、平均勤続年数は13.2年(大卒以上の男子社員については10.8年)であった。他方、女子従業員の平均年齢は23.2歳、平均勤続年数は4.6年であった。平均給与額(月額)は、男子従業員が290,203円、女子従業員が124,077円であった。

1980年末および1981年末における同社の管理職・専門職の他位にあるいわゆる役職者の数は、それぞれ1,750名および1,888名であり、その内訳は附属資料6に示す通りであった。

松下電工労働組合は1946年に結成された。1982年現在の組合員数(ナショナル住宅労働組合も含む)は約12,800名であり、松下電工株式会社の社員資格制度における主事・技術・工師以下\*の全従業員がこれに加入していた。同組合は全日本電機機器労働組合連合会(電機労連)に加盟しているが、会社との労使関係は非常に良好であった。

### 専門職制度の導入

1963年の夏、松下電工株式会社の常務取締役金谷貢氏は、当時の生産技術部長小林郁(現代表取締役社長)、人事部長宮田喜八郎(現代表取締役副社長)の両氏を交えて、これからの松下電工の経営戦略とそれに伴う研究・技術開発および人事戦略のあるべき姿について討議した。3人が討議を重ねていく過程の中で、同社が今後ともひきつづき発展と繁栄を遂げていくためには、以前にも増して独創的な、新しい価値ある製品を創造開発していくことが必要であり、そのためには、ますます高度な専門知識や技術が要求されてくる。そして、その要請に応

脚注 \*管理職・専門職・担当職の課長レベルの者には、社員資格制度における副参事・上席技師・上席工師ランクの者(非組合員)と、主事・技師・工師ランク(組合員)の者との2種類が存在する。

えるためには、高度で最新の専門知識・技術を具えた人材を多量に育成し、開発していくことが急務であるという結論に達した。

この討議の結論を踏まえ、金谷常務は、直に同社の人事スタッフに対し、そのような優れた人材を効果的にかつ大量に育成・開発していくための制度を企画立案することを指示した。

当時をふり返って、人事部のある管理職はつぎのように語っていた。

金谷常務たちの結論は、当時、当社の役員をはじめとし、多くの心ある管理職から賛同を得ました。とくに研究・技術系の管理職からは歓迎されました。これからの時代は、マネジャーだけでは困るのです。高度で最新の知識と技術を身につけた真のスペシャリストが必要とされるのです。こういう本当のスペシャリストは、マネジメントの責任を持たせながら育つものではありません。彼らをマネジメントの雑務から解放してやり、自分の専門分野の仕事に専念できるようにしてやるのが大事なのです。われわれは当時このような考えを持っていました。当時、技術屋さんの中には、技術者として優れた能力を持ちながら、管理能力が欠けているために、昇進から漏れてしまい、損をしている人たちがかなりいました。こういう人たちを救ってやり、安心して自分の専門分野の能力の啓発に専心できるような何らかの制度を与えてやるが必要だったのです。

「中中年対策の意味はなかったのですか」というケース・ライターの質問に対し、同氏はつぎのように答えた。

いいえ、当時、当社では管理職のポストはあり余っていましたので、管理職候補者の昇進問題は全く心配いりませんでした。専門職制度導入の目的は、純粋に、技術革新に対応するための研究開発能力と技術力を強化することにあったのです。

金谷常務の指示を受けた同社の人事部スタッフは早速対策を検討し、従来の管理職一本の昇進コースのほかに、専門職の役職昇進コースを設けることを決定した。当社ではこの制度を「専門職制度」と呼び、1964年の6月から技術者と宣伝部のメンバーを中心にこれを活用することにした。この制度の導入は、役職位の職位変更という形で行われ、当社はそれほどはっきりした形を整えていなかった。会社側もこの制度を大々的にPRしなかったし、組合との間でも特別の交渉は行われなかった。従業員の方もいつの間にか出来ていたという感じでこれを受けとめていた。

この制度においては、従来の部長、次長、課長、係長、主任といった管理職・監督職系列のほか、専門部長、専門課長、専門係長、専門主任と呼ばれる専門職系列が設けられた。それに伴って同社の組織規定（内規）に附属資料7に示すような条項が付加された。この制度では、専門職は同列職位の管理職と同じ処遇を受けることになっており、また、管理職と専門職間の交流人事異動は当然行われることが前提となっていた。1964年には研究所、品質管理部、宣伝部を中心に33名の専門職が任命された。

## 1970年の制度改訂

同社が専門職制度を導入してから数年後、専門職の人数が増えてくるにつれてさまざまな問題が発生してきた。それらの問題の中でも(1)管理職が偏重され、専門職が蔑視されている。(2)職場において管理職と専門職が混同視され、専門職が管理職のやるようなことをやっている、(3)専門職が待遇職化され、管理職になれない者を専門職に昇進されるという傾向が強まってきている、(4)専門職への昇進が忌避される傾向が出てきている、といった問題は重要な問題であった。同社の人事部スタッフは、このような問題が発生してくる最大の原因は、専門職を単に「高度な専門業務に携わり、定常の部下を持たない部長、課長、係長、主任」といった程度に曖昧に定義したこと、専門職の組織的位置づけが不明確であったこと、その選抜基準が明確にかつ厳しく設定されていなかったこと、また、人事考課の評価基準が管理職のそれとなんら変わらなかったことによるものと考えた。

1970年の初頭、同社の政策諮問委員会（常務会のメンバーによって構成されている）や事業部長会議において、以下にあげるような方針が再確認されるに及んで、専門職制度改善の気運が会社内に高まってきた。その方針とは次のようなものであった。

将来にわたって会社繁栄の大きな要因となる、質の高い商品やサービスや情報、あるいは技術やシステムの創造開発を効率的に進めるため、高度な専門知識・技能を持った人材を社内に多数養成するとともに、それらの専門家の力をフルに活用できる体制を確立する。

この改善の気運の高まりにともなって、同社は、先に専門職制度の導入を決意させた本来の積極的意味、すなわち、高度で最先端の専門的知識・技術を具えた人材を効率的に育成し、活用していくことの重要性を改めて認識し、従来の専門職制度を本当に効果的な組織・人事制度に改善し、再確立していくことを検討し始めた。

ところで、松下電工株式会社においては、1968年より「職群グレート制度」とそれに連動する「職群別賃金制度」が導入されていた。それは、当時の会社を取り巻く経営環境、社会・経済環境の変化に即応するため、“仕事本位の人事管理制度”の確立をめざして導入された制度であった。同社人事スタッフは、この制度の導入のねらいについて次のように説明していた。

古い仕事は新しい仕事にとって替われ、年々新しい知識と技能が要請される日進月歩の時代には、年齢や勤続年数といった、いわゆる“年功”的要素に関係なく、本人の“実力”を中心に、経営基本方針を体した実践力のある人材を積極的に登用していくとともに、それに見合った処遇を行っていくことが肝心だと思います。そのような考えに立って導入されたのが職群グレード制度と職群別賃金制度です。この賃金制度は、賃金の基本原則である「同一労働同一賃金」を志向すると同時に、仕事の「複雑さ」や「難しさ」を基準として格付けした職務グループ（職群グレード）に基づいて、賃金を決定していこうというものです。この

賃金決定の明確性と納得性を高め、合理的な処遇のルールを確立するという点で大きな意義を果たしてきたと思います。事実、この制度は同業界はもちろんのこと、他業界からも高い評価を受けましたし、わが国の賃金体系の近代化や労働運動面にも大きな影響を与えてきたと自負しております。

この職群別賃金体の基本的考え方は、「賃金体系は高能率（高生産性）、高賃金、高福祉の基本思想に基づいて従業員の福祉の向上と安定を実現してゆくと同時に、従業員の働きがいや仕事のやりがい、つまり各人の『仕事×能力×努力』に適切に応えることの出来るものでなければならない」というものであった。この基本的原則に基づいて、同社の賃金体系は、次に挙げるような目的を充足することをねらいとして設計された。

- (1) 賃金の決定を仕事の質と量に応じて行う。
- (2) 年功賃金・年功人事の思想の欠陥を修正する。
- (3) 賃金格差の決定基準の詳細を明確にする。
- (4) 労使間で配分ルールの尊重される体系を設計する。
- (5) 従来の賃金配分の問題点の解消と納得性を向上させる。

同社は、以上に述べたような基本的考え方に沿って、附属資料 8 に示すような職群グレード（職務格付体系）を設定し、その職群に基づく職群別賃金制度を導入した。この賃金制度の骨子はつぎのようなものであった。

1. 従業員各人の賃金水準、賃金格差、昇給区分（昇給額）等の賃金管理の基本体系は、職群グレードに連動している。
2. 基準内賃金は、一般従業員の場合は本給と家族給からなり、管理職の場合は本給、家族給、超勤給（月 30 時間相当）を含めた月俸からなっている。本人給および月俸は職群グレードによって決まってくる。
3. 全職群について、学歴、性別、勤続年数とは無関係に、職群ごとに同一の最低本給あるいは月俸（職群別最低本給・月俸）が設定されている。この最低本給あるいは月俸は職群別賃金の柱の一つであり、毎年賃金増額時にこの水準を改訂増額していくことによって、賃金体系全体を職群中心の目標体系に仕上げてゆく役割を担っている。
4. 職群分類が大ぐくりのため、同一職群内で熟練度および能力にかなりの幅が認められるので、同一職群内に一定の本給・月俸幅を設けてある。すなわち、各職群ごとに最高基準本給・月俸幅（格差倍率）を設定してある。
5. 昇給は年一度行われ、その昇給額は職群グレードと人事考課によって決まってくる。その際職群別に昇給の標準額、最低額、最高額が明示される。昇給幅は高職群ほど大きく、低職群ほど小さい。昇給はレンジレート方式をとっており、隣接職群間においては、



高職群の低位昇給者と低職群の高位昇給者とが60%オーバーラップするようになっている。すなわち、低職群に属する者でも能力を充分発揮した場合は、高職群の標準者レベルの昇給が可能である。

6. 新規学卒の新入社員は、入社後2年間は本給に格差をつけず、3年目から上記と同じ方法で格差をつけていく。
7. 役付手当は職群別賃金の中に組み込まれているので特別に支給しない。
8. 同社には、理事、副理事、参事・技師長、副参事・技師長……といった社員資格制度があるが、この資格は全く賃金（賞与は除く）には関係ない。

同社の人事スタッフによる専門職制度の改訂作業は順調に進み、1970年6月から新しい専門職制度が発足した。

この1970年の改訂では、専門職をつぎのように定義した。

専門職とは、管理監督職に対応するものであって、社内の第一人者と見なされるぐらい高度の専門知識・技能を備えるとともに、その活用の経験にも富み、それをさらに活用して、会社または部門の業績にとって重要な問題（以下“プロジェクト”と呼ぶ）の調査企画・解

明・開発・具体化に独立専門的に当たる職位を総称して呼ぶ。

ついで、この定義にそって、同社は専門職に位置づけされる職種を明確に限定した。具体的には、商品・技術・システム企画と研究開発、経営計画、営業企画、情報処理、プロダクト・マネジャー、技術コンサルタント、経営コンサルタント、法務関係、教育訓練等々といったような職種（これを同社ではP職掌と呼んでいる）と、機械・治工具・金型などの製作や保全、試作・試験・検査・施工などの技術指導、QCやIEのテクニシャン等々といったような職種（同社ではこれをQ職掌と呼んでいる）を専門職として位置づけていた。さらに、この専門職をつぎの6つの職階に区分した。

調査役（P<sub>3</sub>） ← 専門部長（P<sub>2</sub>） ← 専門課長（P<sub>1</sub>） ← 専門主任（Q<sub>5</sub>） ← 専門班長（Q<sub>4</sub>） ← 専門副班長（Q<sub>3</sub>）

その職名としては、それぞれの専門職能を冠し、例えば研究専門課長、企画専門係長、金型専門班長というように呼ぶことにした。

他方、職務格付体系上では、調査役は本社部長・事業部長レベルと、専門部長は本社課長・事業所部長レベルと、専門課長は本社係長・事業所課長レベルと、専門主任は職長・主任レベルと、専門班長は班長レベルと、専門副班長は副班長レベルと同等に位置づけることにした（附属資料8参照）。

このように、専門職の職種を明確に限定することによって、専門職の地位の確立が図られた

とともに、専門職の濫発や待遇職化が防止できるようになった。例えば、従来だと、ベテランのセールスマンが、経験が長く顧客に顔がきき、大量の注文をとってくるからといった理由で、安易に専門職に昇進されていたが、この改訂によって、そのような処遇職的な人が専門職に昇進することは少なくなった。

その他、1970年の制度改訂においては、つぎのような諸点が明確にされた。

(1)専門職の組織上の位置づけ：専門職は本来、定常的管理組織のいわば枠外にあって、会社または部門にとって重要なプロジェクトの開発に、それぞれの蓄積された専門的知識・技能を活用して、機動的、そして独立専門的にアプローチする職位であるため、担当プロジェクトへのアプローチが最もやりやすい位置であれば、どこへ位置づけられてもよいということを基本的考えとするが、実際には、そのプロジェクトの達成に最も強い関心を抱いている管理監督職の「……付」という位置につけるか、あるいは「プロジェクト・チーフ（またはメンバー）」という位置につけるのが効果的である。

(2)専門職の役割と活用の仕方：専門職は、会社あるいは部門にとって重要な特命的、具体的なプロジェクトの達成を請け負い、その達成に自己の専門的知識・技能を駆使し、その完遂について直接の上司に対して責任または義務を負う。また、その遂行過程において必要に応じ他の職位の協力を要請したり、関係者、協力者、助手の指導を行ったりする。プロジェクトの大きさによってはチームを編成することもあるが、このチームは定常的組織単位ではなく、プロジェクトの完成とともに解散されることが予定されている。チーフとメンバーとの関係は、普通のラインにおける上司と部下との関係とはおのずと異なり、チーフは、管理監督職が自分の管轄する部署を運営するために行うような管理業務は行わない。金や物の面についても、予め承認されたプロジェクト達成計画の枠内でその使用が専門職の裁量に委ねられてはいるものの、それは、管理職が部門経費、資材設備を管理統制するのとは異なり、また、その種の責任はいつさい負わない。

要するに、専門職の職務権限は、担当するプロジェクトごとに個別に定められ、管理監督職のように共通的、予定的な職務権限はもたない。専門職の活用は基本的に上記の線にそって行う。

専門職に特定のプロジェクトを託す管理職としては、プロジェクトを請け負わせる前に、専門職とともにプロジェクトの評価と達成計画について十分調査検討を行い、慎重に意思決定することが必要である。そして、プロジェクトを請け負わせるということは、「命令」というよりも、むしろ「契約」というものに近い。いったん契約を請け負わせたら、そのあとのプロセスは、専門職の自主的運営に任せ、一般の部下に対して行うようなコントロールは行わない。それを行うと、かえってプロジェクト遂行の効率を妨げることになる。ただし、成果に対

する要求は厳しく行わなければならない。

専門職に対する日常のコメントも、いわば共同者としての情報や意見の交換といった類のものであって、いわゆる部下との間の指示、報告とは異なる。さらに、専門職に伝える情報は、その情報が専門職のプロジェクト達成にとってもつ意味や価値をよく考え、取捨選択して伝えることが大事である。

要するに、専門職を使う管理者は、専門職がもつ高度の専門知識・技能があますところなく活用されて、プロジェクトが最も効率的に達成されるような環境条件を作ることについて、通常のマネジメントとは異なったやり方を工夫することが肝心である。

(3)専門職の認定方法：会社にとって重要な人材の開発の方向として、今後は役付層を管理監督職と専門職とに大別、対置させ、役付昇進直前の段階までに、各人の将来の進路向性を漸次見きわめ、その進路向性に応じて、それぞれの育成コースを設定し、各人の育成昇進を合理的、効率的に行っていく。

専門職への昇進に関しては、会社レベルで候補者を選定し、その候補者に対して、管理監督職の場合と同じように、候補者訓練、評価、面接を実施し、その結果によって専門職に任命する。なお、このようにして専門職として認定された者の以後の昇進は、それぞれの専門分野の中で専門職の職階を順次昇進させていくことを建前とする。もちろん、例外はあってもかまわない。

(4)専門職のキャリア・ディベロップメント・プランニング(CDP)：専門職として進路を査定され認定された者については、普通の場合以上に、蓄積されている専門的知識・技能を活用、開発することを最重視した配置異動を行うことを基本とする。そして、職種間の異動は極力避け、一貫型のCDP<sup>\*</sup>を実行していくことを建前とする。この点はゼネラル・マネジャー育成のためのCDPとはきわめて対照的である。ただ、プロジェクトの設定・展開に伴って、専門職にも環境を変えて仕事をするのが当然求められてくるし、また、それを積極的に推し進めて視野、経験、レパートリーの幅を拡大することも必要になってくる。専門職のCDPの遂行に当たっては、この点を十分考慮していく。また、ときにはプロジェクトの進展に伴って、専門職がある期間、管理監督職の職位に就き、新しい製品や技術の開発、軌道化を進めていくことが今後必要になってくることもある。だが、これと反対に管理監督職から専門職への異動は、加速的な技術革新のために今後ますます困難になってくるので、この種の異動は極力回避する。

脚注 \*松下電工では、1963年から「経歴開発制度」と呼ばれるCDP(Career Development Planning)プログラムが導入されている。

(5)専門職の業績評価：専門職の業績評価は管理監督職のそれとは明確に区別し、別個の観点から専門職にふさわしい評価を行う。それによって、業績評価におけるこれまでの管理監督職偏重の傾向を改める。すなわち、管理監督職の場合は、自分が管轄、運営している部門の業績を中心に、その遂行過程とそこに発揮された能力を加味した形で評価される。他方、専門職の場合は、請け負ったプロジェクトの難易度、達成度、生み出された成果に重点をおく形で評価される。ただし、長期的なプロジェクトを担当している場合は、過去の実績、そのときの状況から見た達成の期待度などを勘案して、長期的な視野からこれを評価する。しかし、人事考課診断書は、管理職、専門職共用の書式を用いる。〔附属資料9は、本社課長・事業所部長・専門部長用（M2，P2用）の人事考課診断書の書式である〕

(6)専門職の教育訓練：専門職の教育訓練には、管理監督職の場合と同等の力点をおき、同時に、管理監督職の教育訓練とは別個の独自の教育訓練プログラムを実施する。

専門職の教育訓練プログラムでは、OJTよりも自己啓発とその動機づけを重視する。専門的知識・技能の開発とレベルアップは、担当プロジェクトに挑戦すること自体によって促進されると考えるからである。その訓練方法も、それぞれの職位に適切な長期的テーマを設定し、それについて調査研究させ、その報告（中間報告あるいは最終報告）をトップに対して行わせ、それを評価するというやり方をとる一方、独創性開発やプロジェクト・マネジメントのスキルあるいはシステム・エンジニアリングの訓練を積極的に行う。

(7)専門職の処遇：専門職の処遇は、同一グレードの管理監督職と経済的、社会的に同等の処遇を行うことを基本とする。

以上の述べてきたように、1970年の改訂は、専門職制度を管理監督職になれない溢れ者に対する救済処遇策という消極的な対策として位置づけることを否定し、もっと積極的に、高度な専門知識・技能をもった有能な人材の効率的開発と活用のための制度として確立することをねらいとして行われた。

### 1977年の制度改訂

1970年に行われた専門職制度の改訂は、当初の同制度がもついくつかの問題点を解決するのに効果を発揮した。とくに専門職への昇進コースが待遇職的救済コースに利用される傾向は少なくなった。しかし専門職の蔑視や専門職への昇進の忌避、職場における管理職と専門職との混同視といった問題は、まだ十分解決されるに至らなかった。さらに、時間の経過とともに、この改訂制度も環境変化に対応できない面が多々でてきた。その結果、この制度は1977年に再び改訂されることになった。

ちょうどそのころ、松下電工では、経営環境変化や社内の人事構成の変化に対応するため、

同社の組織・人事施策を再検討する機運が高まっていた。その改善の基本方向は、つぎのようなものであった。

- (1) 組織・人事の硬直化を排除し、環境変化に機敏に対応できる柔軟な活力を保持した組織を作ること。
- (2) 部課の細分化を避け、とくに間接部門が最大限に効率化された機能的な組織を作ること。 5
- (3) 技術・技能を育成し、新製品・新技術・新市場など新規開発に専門技術・技能を効率的に活用・結集できる組織を作ること。
- (4) 個々人の能力に応じた適材適所の配置がなされ、個々人の能力特長が最大限に開発活用され、全従業員が組織の中で働くことに生きがいを感じられるような組織を作ること。
- (5) 組織全体の効率とのバランスの中で、急速に進む高齢化の良さを活かし、若年・壮年・高 10  
年の三者がうまく結合された組織を作ること。

以上のような基本方向を志向し、同時に役付職位にある人びとに対しては機能主義、能力主義をより強く徹底させることを目的として、同社は1977年秋に、専門職制度の再改訂を実行した。その中には、職群グレード制度の改定、担当職・補佐職の新設と社内役付待遇職の廃止が含まれていた。 15

1977年秋に改訂された松下電工㈱の専門職制度の概要は、附属資料10にまとめられた通りであった。この改訂の主要なねらいは、つぎのような点にあった。

- (1) 1970年の制度改訂のねらいであった管理職と専門職との混同視、管理職の偏重と専門職の蔑視、専門職への昇進の忌避傾向、専門職の待遇職化といった問題の払拭をさらに徹底させ、それによって、専門職の実質的な地位を高め、今後会社にとってますます必要となってくる高度の専門技術者の効果的な育成と活用を図っていく。 20
- (2) そのために、専門職をいっそう純化し、これを純粋なスペシャリスト集団とする。
- (3) 従来の「専門部長」、「専門課長」あるいは「専門職」という言葉がもっていた軽いイメージを払拭し、かつ管理監督職との混同視を避けるために、本来の専門職にふさわしい呼称を工夫する。 25
- (4) ポスト増しのための部・課のいたずらな細分化を避け、さらに部門の総合化、課制の廃止を進める一方、プロジェクト・チーム編成など戦略企画を効率的に推進できるような組織の動態化を図るため、「担当職」コースを新設する。担当職を置くことはまた、専門職の純化にもつながってくる。
- (5) 管理監督職、専門職、担当職など、組織のリーダーとしての激職を、肉体的、精神的に十分担いきれなくなった人たちのために、「補佐職」を新設する。 30
- (6) 待遇のためだけの役付昇進を極力防止できるようなシステムを作る。

上記のようなねらいにそって、同社では、専門職制度の新たな改訂が行われた。改訂された専門職制度の主な内容は以下に略述するとおりである。

#### 〔1〕専門職、担当職、補佐職の定義・具体的職種・組織的位置づけ

専門職：この改訂では専門職はつぎのように定義されており、1970年時のそれと比べ大きな違いはない。

専門職とは、管理監督職に対応する役職であって、それぞれの専門技術または技能の領域にあって第一人者レベルの高度な知識・スキルを有するとともに、その活用の経験、実績も豊富であり、それをさらに開発・活用して、会社または部門の経営にとって重要な戦略課題の企画に参画し、その課題達成のための調査分析、研究考案、設計製作、指導説明などの課業に、独立的、専門的に当たる職位をいう。

このような定義のもとに、専門職は専門技術職（P職掌）と専門技能職（Q職掌）とに区分されていた。そして、現在存在する具体的な専門職種としては、研究、技術開発、商品開発設計、デザイン製作、新工法・ノウハウの開発、生産システム・設備の開発設計、ソフト技術・システム設計、特許、法務（同社ではこれらをP職掌と呼んでいる）、および新工法開発に伴う複雑高度な機械治具・金型の製作、保全整備、試作、試験、QC・IE等の管理技術（同社ではこれらをQ職掌と呼んでいる）がある。

このように、同社では、専門職の職種をだいたい技術系の職種に限り、専門職の純化を図った。なお、組織図には「電子回路研究主幹」、「精密機器開発主査」など、それぞれの専門領域を具体的に表示し、社内技術交流の一助とすることをこころみた。

1977年の改訂では、専門職と管理監督職との混同視を避けるため、従来の専門部長、専門課長、専門係長といった呼称を廃止し、つぎのような呼称を与えた。

#### 〔専門職呼称〕

事業所<sup>ラッ</sup>長列の専門職（P<sub>3</sub>）……………○○役  
事業所<sup>ラッ</sup>部長列の専門職（P<sub>2</sub>）……………主 幹  
事業所<sup>ラッ</sup>次長列の専門職（P<sub>2</sub>）……………副主幹  
事業所<sup>ラッ</sup>課長列の専門職（P<sub>1</sub>）……………主 査  
職<sup>ラッ</sup>長列の専門職（Q<sub>2</sub>）……………上席技能士長  
班<sup>ラッ</sup>長列の専門職（Q<sub>1</sub>）……………技能士長

そして、主幹、副主幹、主査をつぎのように定義している。

主幹とは、会社にとって基幹をなし、かつ、多くの主査および後進者のいる技術領域で、会社を代表しうるだけの最高水準で最先端の学識経験と研究・技術開発の功績を有し、会社の経営にとっても重要であり、また、国際的にみても例の少ない研究・技術開発に当たる一

方、その専門領域の全社的頂点として技術交流の中心をなし、後進者の指導育成に当たる事業所部長列の専門職位をいう。

副主幹とは、主幹を頂点とする専門技術領域において、主幹と主査の中間に位する専門職位をいう。

主査とは、その専門技術分野において、社内第一人者レベルと位置づけるに足る高度で最先端の学識経験とスキルを有し、それを研鑽活用して、部門の経営にとって重要な課題の企画に参画し、もっぱら調査分析、研究考案、設計具体化に自ら、あるいは後進者を指導しながら当たる事業所課長列の専門職位をいう。

専門職は、その性格から、「付」、「室」、「グループ」など動態的な組織に位置づけて活用する。

担当職：担当職はつぎのように定義されている。

担当職とは、戦略・政策またはプロジェクトを企画し、部門内外の多くの関係者の知恵と力を組織化することによって、所期目標の達成を司るマネジャーあるいはオーガナイザーをいう。

担当職は、原則的に特定の定常的な部下を持たず、組織的には部長あるいは課長のスタッフとして位置づけられた。

この担当職は、従来は専門職に含まれていたり、一部待遇職として運用されたりしていたが、この改訂では、両者からすっきり切り離して、独立的な職位として位置づけた。これによって、担当職の地位を明確に確立することができ、また、専門職の純化もいちだんと進んだ。

なお、担当職は、それが組織化を図る対象範囲の規模、担当するプロジェクトや戦略企画の複雑度・困難度、責任権限の大きさによって、担当役（本社の部長や事業部長レベル）、担当部長（本社の課長や事業所の部長レベル）、担当次長（本社の副長や事業所の次長レベル）、担当課長（本社の係長や事業所の課長レベル）といった職階に分かれる。

担当職が、他の多くの企業の例にみられるように、待遇職的に使われてしまわないよう、これを設ける職能分野を現在では、つぎの分野に限っている。それは、経営全般戦略の企画推進、新商品の企画・開発推進、新プラントの企画・開発推進、新市場・ルート・ユーザーの企画・開発推進、商品別・ルート別販売戦略の企画推進、得意先・協力工場の経営指導、資材・外注管理、物流管理、QC・VE等の管理技術応用効率化の企画推進、技術企画、技術情報管理、人事・教育訓練の企画推進といった分野である。

補佐職：管理監督職、専門職、担当職といった組織のリーダーとしての役職につく者の若返りと、その後継者育成を促進し、組織全体の若さと活力を保持するために、「補佐職」を設けた。この補佐役は、後に述べるアセスメント（知力、気力、体力の診断）の結果に基づいて、

現在の役職を十分担いきる能力が欠けてきて、組織全体にとっても本人にとっても現役職をはずしたほうがよいと判断された人に対して設けられた職位である。

この補佐職には、「事業部長付補佐」、「部長付補佐」あるいは「課長付補佐」といった呼称が与えられ、その担当する職務は、組織に広く影響を与えるような管理監督職、専門職、担当職的な職務ではなく、本人の持味、豊富な経験、円熟した人間関係、安定性を活かしながらやれるような職務である。例えば、後輩の世話や相談、ノウハウの蓄積・標準の作成といったような部分的な仕事がそれに当たる。

補佐職は事業所課長列どまりであり、組織的には部長付、課長付あるいは××室のメンバーとして位置づけられ、組織図にはその位置と名前が掲示されるが、扱いは非管理職扱いであった。肩書呼称は内外とも社員資格を用いることにした。

なお、1977年の改訂では、次長、担当次長、副主幹を職群ランクの上ではっきりと位置づけた。

## 〔2〕専門職の業績評価

これまで専門職の人事考課は、評価の観点こそ管理職のそれとは違っていたが、用いられる考課表は両者とも同じものであった。1977年の改訂においては、同社の人事スタッフは、専門職の人事考課は管理職のそれとは明確に区別されるべきだという観点に立って、両者の人事考課表を別々に設計することをこころみた。また、この改訂を機に、同社は「人事考課診断表」を「育成診断表」という名称に変更した。附属資料11は管理職・担当職用(M<sub>1</sub>, M<sub>2</sub>, M<sub>3</sub>用)の育成診断表の書式であり、附属資料12は専門職用(P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub>, P<sub>3</sub>用)の育成診断表の書式である。

## 〔3〕管理職・専門職・担当職への昇進とアセスメント

松下電工(株)の昇進制度においては、中間役付層(事業所課長列)への昇進時期に達するまでに、事務・技術系社員は、実務職→執務職→主務職→主任職と各職位を登ってくる。他方、技能系社員は、原則として実務職→技能職→班長・技能士長(あるいは上級技能職)→職長・上席技能士長(あるいは上級技能職)と各職位を登ってくる。その間、附属資料10の右側に示したようなアセスメントを受ける仕組みになっていた。

第1次のアセスメントは、将来の進路設計とそのため自己啓発の必要性を自覚させる目的で行われる。第2次のアセスメントは、本人と職制との間で将来の進路を具体的に協議するための客観的データをうるために行う。この2回のアセスメントにおいて用いられる方法は、附属資料10に示した通りであった。

他方、この段階に到達するまでに、従業員は附属資料10の左側に示したような教育訓練を受講することになっていた。



次いで、主任職、職長あるいは上席技能士長に昇進して3年以上を経過し、かつ業績が過去3年間標準以上の成績をあげた者は、第3次のアセスメントを受けることができた。このアセスメントは、昇進の可否の判定と今後の大体の進路を設定するために行われる。もちろん、その際には、アセスメント結果のほかに、これまでの人事諸データが参考にされ、本人の過去の経歴と実績、現在に至るまでに身につけた能力とスキル、将来のポテンシャルが総合的に判断され、昇進の可否と進むべきコースが決定される。

このアセスメントにおいては、適性多面評価、インバスケツト・テスト（IBT）、MAT、管理職・専門職・担当職にそれぞれ必要とされる知識テスト、専門職スタッフ（複数）や人材開発部の役付者（複数）による観察評価、これまでの上司が行った本人評価、過去の経歴と実績が、とくに重視される。ただ、昇進コースの違いによって、各テスト・調査の評価ウェイトは変わってくる。

なお、専門職への昇進を希望する者については、附属資料13に示したような「技術経歴書」の提出が求められた。これは、入社以来の自分の技術経歴と実績、習得した専門知識・スキル・公的資格免許を克明に報告するものであり、この経歴書と合わせて、分厚い添付資料の提出が求められた。これらの資料を、各事業部門から選出された上級専門職あるいは研究所の専門分野の上級研究員（いずれも複数人）によって構成された審査委員会が、慎重に検討評価し、その意見書をトップに提出し、それに基づいてトップが最終決定を行うことになっていた。専門職への昇進については、この「技術経歴書」の審査結果が最重視された。

なお、この審査にパスした社員の名前とその専門分野および固有技術は「専門技術交流名簿」に登録され、その名簿は、部長レベル以上の技術責任者に配布された。技術責任者は、その交流名簿を参考に、プロジェクトの任命、プロジェクト・チームや委員会の構成、技術援助の要請などを行い、専門技術者の効率的な有効活用を図ることができた。他方、技術者のほうも、この名簿に登録されることを非常に誇りに感じていた。

担当職への昇進は、この段階では、だいたい管理職への昇進と同じような考えで、また同じような方法で行われていた。

同社では、管理職への昇進は、ポストと職務能力見合いにおいて行われていた。したがって、いかに管理能力が優れていると判定されても、管理職ポストが空くか、あるいは新設されない限り、管理職への昇進は不可能であった。一方、専門職や担当職への昇進は職務能力見合いで行われるので、本人に能力がありさえすれば上への昇進は可能であった。事実、近年は同社においても、管理職ポストがその候補数に比して不足してきているので、34～35歳にならないと事業所の課長、あるいは本社係長に昇進できなくなってきた。ところが、専門職は能力見合いの昇進であるので、能力さえ高ければ、入社11年目で「技術経歴書」を提出して、審査に通

れば（その際、アセスメント結果も参考にされる）、主査に昇進することができた。また、42歳という若い主幹も誕生していた。このことは、技術者たちの専門職志向を強めるのに役立った。

#### 〔4〕 その他の昇進と異動

松下電工(株)の専門職制度は、本来、時代の要請に対応するため、高度な専門知識・技能をもった人材を効率的に開発、活用していくことを目的として設定されたものである。専門職の道を選んだ人は、その能力が専門家として通用する限り、専門職として成長し、活躍することを会社は期待した。したがって昇進政策も、専門職はそれぞれの専門領域でその能力を充実させ、より高い職位の専門家に育成、昇進させることを原則としていた。しかし、もはや技術革新についていけなくなり、専門職としての限界が見えてきた人は、アセスメントの結果、もし管理能力面も優れていると判定された場合は、管理職コースに異動、昇進させていた。反対に、管理能力が弱いと判定された場合は、担当職コースに異動、昇進させ、独自にプロジェクトを遂行させたり、プロジェクト・チーフとして活躍させていた。このアセスメントには、第3次と第4次のアセスメントが主に利用された。

一方、管理職は原則的に専門職へは異動、昇進できなかった。それは、管理職を数年務めていけば、もはや最先端の専門知識・技能に追いついていくことが容易でないと考えられるからであった。したがって、管理職の人は、だいたい管理職として上位の職位へ昇進していく。しかし、管理職としての能力や実績に問題の出た人たちは、担当職へ異動、昇進するか、あるいは補佐職へ降職させていた。この異動・昇進・降職の決定に際しても、第3次と第4次のアセスメントが、業績評価と合わせて積極的に利用された。

担当職は、管理職のポストが空くかあるいは新設され、それを担うにふさわしい能力があるとアセスメントの結果から判定された場合は、容易に管理職へ異動、昇進できた。もちろん、多くの人は、そのまま担当職として昇進していく。また、担当職から専門職への異動は、管理職の場合と同様に、原則的には行われなかった。また、担当職としてあごを出した人の中には、補佐職に降職させられる人もいた。

なお、中間役付層（事業所課長・主査列）以後の昇進においても、管理職コースの昇進はポストと職務能力見合で行われ、専門職、担当職コースの昇進は職務能力見合で行われていた。したがって、専門能力さえ持っていれば、次長や部長に昇進するよりも、副主幹や主幹に昇進するほうが比較的容易であった。事実、同社では40歳の若い主幹が誕生していた。

以上に述べてきたような昇進・異動のシステムになっているので、松下電工の技術者の間では、管理職志向よりも専門職志向のほうが強くなってきた。事実、同社では約70%の技術者が専門職になることを希望しており、会社もそれを望んでいた。だが、ここ数年の昇進実績では技術

者で管理職に昇進した者が約25%、担当職に昇進した者が約25%、専門職に昇進した者が約50%となっていた。

#### 〔5〕専門職の処遇

専門職の業績評価基準は管理職のそれとは異なるが、処遇については同列の管理職や担当職と同等であった。すなわち、同社の処遇の主たる部分は、前述のように、職群ランクによって決まっていたが、附属資料10に見られる同列の専門職、管理職、担当職は全く同じ処遇を受けていた。諸手当もまた同等であった。

他方、担当職は管理職と同じM職掌として扱われており、業績評価基準や育成診断表（人事考課表）も、処遇も全く管理職と同等であった。

以上のような内容の改訂案が同社の人事スタッフによって起案され、1977年の初秋に「職群別賃金制度協同研究会」（労使双方5名ずつの委員によって構成）に提出された。同研究会は直にこの案を審議した。その際、組合の代表委員から「主査、副主幹、主幹という呼称よりも、従来と同じように、世間通りのよい専門課長、専門次長、専門部長という呼称を使って欲しい」という要望が出されたが、従来の呼称では、職場において管理職と専門職の混同視が起りやすい。また、専門職の独自の位置づけがぼけてしまい、専門職蔑視の傾向が是正できないという理由から、その要望は却下された。組合の代表委員からはまた、「専門職の職位を技術系の職種に限らず、もっと事務系の職種にも拡げて欲しい」という要望が強く出されたが、現段階で事務系のどの職種を専門職としたらよいか判断がなかなか難しい。従って、この問題を今後の研究課題として取り上げていく、ということで、組合の代表委員にも納得してもらった。

1977年10月、同委員会は満場一致でこの改訂案を承認した。同改訂案は、1977年12月1日から実施されることになった。

#### 専門職制度に対する技術者たちの反応

1982年の春、ケースライターは、同社の専門職の何人かと面接し、彼らが同社の専門職制度をどのように評価しているかを尋ねてみた。附属資料14は、この面接記録からの抜粋である。

## 今後の改訂の方向

1977年の12月に改訂された専門職制度も、実施に移してからすでに4年の歳月が流れていた。その間、社内外の経営環境も大きく変化した。そして、現行の専門職制度も同社の実情に添わない面が多々出てきた。次に挙げる点は、同社の人事スタッフがとくに注意を向けた問題点であった。

- 1 固有の高度の専門技術をもたない専門職が生まれてきている。

同社の専門職の定義によれば、「それぞれの専門技術または技能の領域において、第一人者レベルの高度な知識・スキルを有するとともに、その活用の経験、実績も豊富であり、それをさらに開発・活用して、会社または部門の経営にとって重要な新商品・新技術等新しいものの創造開発に独立的かつ専門的に、また後進を指導しながら当たる役職位の人」を専門職として位置づけている。しかし、現在の専門職には、固有の高度の技術や技能をもたない職種の技術者たちが含まれている。例えば、新商品開発の技術者は、プロセス開発に関する技術はもっていても、高度の固有技術を持っているわけではない。同じようなことは、技術調査の技術者についてもいえるし（弁理士資格をもっている人は別だが）、特許や法務の担当者についてもいえる。こういう職種の人たちを担当職に移して専門職をさらにいっそう純化することが必要に思えた。

- 2 管理職ポストが肥大化し、部・課の細分化や多重階層化が発生して、組織効率を低下させている。

同社では、これまで部・課の細分化などによって管理職ポストをやたらと増してきたため、管理職層が肥大化し、組織効率を著しく低下させている。この状況を打開するため、現在の管理職ポストを再編成し、組織の必要性や効率に見合う数にそれを削減することが必要になってきている。この措置に伴って職位を失うであろう管理職を担当職あるいは新たに設けることを検討している専任職に移行させて、再活用を図っていくことが必要のように思える。

- 3 担当職の待遇職化が始まっている。

従来ともすると担当職の職位が待遇職的に利用されるきらいもあった。しかし、目下検討中の改訂において、管理職あるいは専門職の一部の職種が担当職に移行することが予想されるので、これを機会に担当職の地位をさらに向上させる必要が出てきた。そのため、今後、ベテラン・セールスマンを担当職に昇進させるといったような待遇的な利用が行われないうち、担当職を純化していくことが必要のように思えた。

- 4 今後、団塊の世代の高齢化にともなって管理職、専門職、担当職になれない人びとが沢山でてくるので、これらの人びとに夢と希望を与えて、活性化していくことが重要な課題となる。

管理職，専門職，担当職に任命されるような類の能力をもっていないが，ある領域において豊富な経験をもち，会社に対して大きな貢献をしている人びとが数多くいる。例えば，ベテラン・セールスマンがそれである。とくに近年は，ルート・セールスに加えて，特需，直需等の分野に需要開発をしていかなければならない時代にきているので，セールス陣を強化し，ベテラン・セールスマンを積極的に育成，活用していく必要性が高まっている。そのため，これらのベテラン・セールスマンに夢と希望をもたせるような昇進制度や賃金制度が必要になってきている。

その他，これからは管理職，専門職，担当職の選抜基準が厳しくなってゆくのので，それらの職種に就けない人が数多く排出してくることが予想される。これらの人びとに対するモラル高揚と活性化のためにも，夢と希望を抱ける昇進制度と賃金制度が必要になってきている。

5 管理職層の高齢化が進行し，組織のバイタリティが弱まってきている。

ポスト不足と定年延長にともなって，管理職の新陳代謝が緩慢となり，組織のバイタリティが低下してきている。そこで，組織の活力を維持向上していくためには，管理職の若返りが是非とも必要になってきている。また，それは若手の管理職候補者群に対し，昇進のチャンスを与え，将来への夢をもたせるためにも必要な措置である。

他方，そのような措置を積極的に推し進めていけば，55才を過ぎて能力にやや衰えの生じてきた管理者を，そのポストから外さざるをえなくなる。そのため，そのような人びとを再活用するためのなんらかの制度が必要になってくる。従来でも「補佐職」という職位があったが，これは実質的降職という暗いイメージが付きまとい，さらに，事業所課長列<sup>ソウ</sup>で昇進が頭打ちになる仕組みになっているので問題がある。この弊害を打破し，能力の衰えた人びとのモラルを高揚するためにも，新たな仕組みと制度を加えることが必要のように思えた。以上の問題点を念頭におきながら，同社の人事スタッフは，現行の専門職制度を，これらの問題の解決に通ずるような形のものに改善できないかを検討した。数か月にわたる検討の結果，だいたい次にあげるような改訂の方向が固まってきた。

1 専門職をさらに純化し，純粹のスペシャリスト集団の職位とする。当然のことながら，それに伴って専門職への審査をいっそう厳しくする。

2 組織効率をいっそう高めるため，管理職ポストをさらに削減し，あぶれた管理者を担当職や専任職（新設を予定）に移す。

3 担当職をさらに純化し，その地位を高めると同時に，担当職の待遇職化を防ぐ。

4 専任職を新設し，管理職，専門職，担当職になれない人びとに夢と希望を与える。この専任職は，他の職掌と同じように事業所長列<sup>ソウ</sup>まで登っていくことができるように設計する。

この専任職には、(1)初めから専任職の道を選び、下からこのコースを上ってきた人（例えば、ベテラン・セールスマン、購買のエキスパート、渉外部や調査部のスタッフなど）と、(2)一度は管理職、専門職、あるいは担当職のコースを歩んだが、能力的に限界がみえてきたため専任職に移された人との2種類が含まれる。前者については、その処遇は、同じ職群ランクであれば、管理職、専門職、担当職と同じ処遇を与える。そして、その呼称は「専任部長」、

5

「専任次長」、「専任課長」とする。他方、後者については、その処遇は同列職群ランクの管理職、専門職、担当職よりもやや下廻る。そして、彼らに対する呼称は社員資格呼称で呼ぶことにする。

1982年の夏、松下電工株式会社の人事スタッフは、なお引き続きこの改訂の方向が妥当なものであるかどうかを、さらに突っこんで検討を重ねていた。

10

## 附 属 資 料 1

### 松下の「綱領」と「信条」

#### 〔 綱 領 〕

〈制定当時〉

當利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ、国家産業ノ発達ヲ図リ、社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス

〈現在〉

↓

産業人たるの本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す

#### 〔 信 条 〕

〈制定当時〉

向上発展ハ各員ノ和親協力ヲ得ルニアラザレバ得難シ、各員自我ヲ捨テ互譲ノ精神ヲ以テ一致協力店務ニ服スルコト

〈現在〉

↓

向上発展は各員の和親協力を得るにあらざれば得難し、各員至誠を旨とし一致団結社務に服すること

## 附 属 資 料 2

### 松下幸之助の告辞（1932年）

#### 〔 告 辞 〕

我ガ松下電器製作所ハ大正7年ノ創業デアリマシテ、爾来全員克ク和親協力シテ今日ノ進展ヲ見、我ガ業界ニ於テ其巧績ヲ認メラレ、一面斯界ノ先覚者タルベキモノト其将来ニ就テ非常ニ囑望セラレルニ至リマシタ。私達ノ責任ヤ真ニ重且大ナルモノト言ハナケレバナリマセン。仍テ本日ノ吉日ヲトシ将来革進ヘノ一画期トシテ創業記念日ヲ制定シ、茲ニ親愛ナル従業員諸君ニ告ゲントスルモノデアリマス。

凡ソ生産ノ目的ハ吾人日常生活ノ必需品ヲ充実豊富タラシメ、而シテ其生活内容ヲ改善拡充セシメルコトヲ以テ其主眼トスルモノデアリ、私ノ念願モ亦茲ニ存スルノデアリマス。我ガ松下電器製作所ハ斯カル使命ノ達成ヲ以テ窮極ノ目的トシ、今後一層コレニ対シテ渾身ノ力ヲ振ヒ一路邁進センコトヲ期スル次第デアリマス。親愛ナル諸君ハ克ク此意ヲ諒トシテ其本分ヲ全ウセラレンコトヲ切ニ希望シマス。

昭和7年5月5日

所主 松下幸之助  
(原文のまま)

附 属 資 料 3

事業部門別売上高（1981年および1982年）

（単位：億円）

部 門 別	（ 第 7 5 期 ） 昭和55年12月～昭和56年11月		（ 第 7 6 期 ） 昭和56年12月～昭和57年11月	
	売 上 高	%	売 上 高	%
化 学 材 料 部 門	4 7 1	9.7	4 6 1	9.2
住 設 建 材 部 門	1, 1 0 8	22.8	1, 2 0 3	24.0
電 設 資 材 部 門	1, 1 9 1	24.5	1, 1 1 6	22.2
照 明 器 具 部 門	1, 5 3 6	31.6	1, 5 7 9	31.5
電 器 部 門	5 5 2	11.4	6 6 0	13.2
計	4, 8 5 8	100.0	5, 0 1 9	100.0





## 附 属 資 料 5

### 本 社 各 部 門 の 機 能

増 改 築 推 進 部	増改築商品および工法・施工技術の開発提案ならびに推進。 増改築専門店（リファインショップ）の設置計画の推進。
調 査 室	新商品・新事業および新技術情報の収集・評価と提案。市場情報の収集分析と消費者ニーズの調査・分析。
企 画 室	長期経営計画および戦略テーマの総括。月次事業計画の調整。新商品開発の推進。
総合技術研究所	新商品開発方針の立案。開発に必要な調査。新技術情報の収集。材料，エネルギー，電子応用，電気，化学，機械，建材，照明などの基礎研究，開発研究，製品設計，試作，試験。
生産技術研究所	生産技術開発計画の策定。全体生産技術および金型の技術向上の推進管理。製造設備の開発，改良，設計，試作ならびに建設。製造装置の保全と整備。生産設備ユニットならびに金型の販売。
商 品 検 査 所	新商品の審査。品質の研究。商品使用試験の実施。包装の改善。
技 術 総 務 部	国内外技術動向の調査，分析。技術提携の立案と推進。特許に関する業務。技術標準化の推進。
総合営業企画部	長期総合的営業戦略の全社の企画ならびに推進管理。営業諸制度の企画と推進。営業実施計画（半期，月次）の立案調整。
サ ー ビ ス 部	営業活動の助成。住宅ローンおよびクレジットの管理。サービスに関する会社方針の立案と政策の樹立。消費者相談の受付。家電商品のアフターサービスの総合調整。ルート別経営・販売・技術・技能研修の企画と推進。
宣 伝 部	需要家に対する宣伝と報道機関へのパブリシティ。ルートへの助成と広報。商品の意匠企画。
エンジニアリング・センター	システム分野，産業機器分野の件名開発推進について，ソフトおよび設計提案，システム設計および設計コンサルテーション，商品企画，ユーザーオーダー商品設計などを営業所，事業部との連携，コーディネートしながら推進する。
特 販 開 発 部	官公庁，公共団体，設計業者，建設業者など大口需要に対する特販企画調査と指名獲得助成。
東京企画開発部	東京地区における特販の開発。用途別商品の開発。東京における特販関連情報活動。
東 京 支 店	関東地区における支店業務。
仕 入 部	仕入政策の企画立案と推進管理。協力会社の体質強化助成。
経 理 部	経理，資金，監査，株式，管材，文書の管理業務。および各事業の経営について経理面からの調査。
経営効率推進部	効率的物流システムの推進。生産，販売，在庫，管理，技術等各分野の経営効率化推進。コンピュータの運営管理。
T Q C 推 進 部	TQC活動方針の企画および推進管理。管理技術の開発と全社活用の促進。全社QC活動の推進管理。
人 材 開 発 部	従業員の採用，異動，配置，教育訓練，社内広報。組織人事，役職任用，社員資格，職務分析評価，能力診断，考課，表彰等人材開発諸制度の企画運営管理。技能社員養成所の運営管理。
人 事 部	従業員の給与，賞与，労働条件の決定。対組合関係の調整。安全衛生の推進。福利厚生に関する業務。
庶 務 部	施設，保安，事務用品などの管理。全社的諸行事の運営。社屋・工場建設工事管理。動力，ガス，水道の供給と保全。環境管理。
保 信 部	財界，団体等に関する保信業務の推進管理。会社の特命事項の推進。
秘 書 室	会長，副会長，社長，副社長，監査役に関連する秘書事務全般。

附 属 資 料 6

役 職 者 の 人 員 構 成

役職階層	55年12月現在					56年12月現在				
	人 員	人 員 の う ち				人 員	人 員 の う ち			
		管理職	専門職	担当職	出 向		管理職	専門職	担当職	出 向
事 業 部 長 列	35 <sup>(人)</sup>	33 <sup>(人)</sup>	0 <sup>(人)</sup>	0 <sup>(人)</sup>	2 <sup>(人)</sup>	42 <sup>(人)</sup>	39 <sup>(人)</sup>	0 <sup>(人)</sup>	0 <sup>(人)</sup>	3 <sup>(人)</sup>
副 ( 事 業 ) 部 長	35	26	0	4	5	50	46	0	3	1
部 長 列	353	248	25	53	27	357	244	23	62	28
次 長 列	150	112	15	14	9	180	134	17	19	10
課 長 列	1,144	694	171	222	57	1,230	692	198	261	79
副 長 列	33	28	0	4	1	29	24	0	4	1
合 計	1,750	1,141	211	297	101	1,888	1,179	238	349	122
管 理 職 比 率 ( 对 社 員 ) ( % )	14.2	9.3	1.7	2.4	0.8	15.1	9.4	1.9	2.8	1.0
監 督 職 人 員	428					455				
監 督 職 比 率 ( 对 技 能 社 員 ) ( % )	8.8					9.1				

## 附 属 資 料 7

### 松下電工の組織規定内規（1964年）の抜粋

（前 略）

専門職位の設置

第 22 条 組織の安定を保持しつつ業務の革新を推進するため、次に掲げる場合に限り専門職位を置くことができる。

1 経営、管理職位の個人スタッフとして、高度な専門技術を必要とする技術面または管理面の特定重要事項の調査研究または企画に関する業務を専門的に処理させる場合。

2 新商品または新技術の研究開発のために臨機編成単位として室を設け、その業務を統轄させる場合。

② 前項により次に掲げる専門職位を置くことができる。

専門部長、専門課長、（本社）専門係長、専門主任

③ 製造現場にあって、高度な熟練技能を必要とする特定重要事項を専門的に処理させる場合または後進者の技能指導を専ら行わせる場合に限り、技能職長、技能班長を置くことができる。

④ 第一項により室を設ける場合、その統轄者としての専門職位を場合により室長または科長と呼称することができるものとする。

（中 略）

専門部長

第 41 条 専門部長は直属する経営、管理職位の個人スタッフまたは臨機に編成される室の統轄者として高度の専門技術を必要とする特定重要事項を処理する。また、専門部長が個人スタッフとして機能する場合、必要に応じその直属上長に直属する他の職位に対して助言し勧告するものとする。

専門係長

第 42 条 専門課長は直属する経営、管理職位の個人スタッフまたは臨機に編成される室の統轄者として、高度の専門技術を必要とする特定重要事項を処理する。

また、専門課長が個人スタッフとして機能する場合、必要に応じその直属上長に直属する他の職位に対して助言し勧告するものとする。

専門係長、専門

主任

第 43 条 専門係長並びに専門主任は直属する管理職位の個人スタッフまたは臨機に編成される室の統轄者として高度の専門技術を必要とする特定重要事項を処理する。

また、専門係長並びに専門主任が個人スタッフとして機能する場合、必要に応じその直属上長に直属する他の職位に対して助言し勧告するものとする。

附 属 資 料 8

松下電工の職群グレード(1970年現在)

P 3		U 3	
P 2		U 2	
P 1		U 1	
Q 5	T 5		
Q 4	R 7	T 4	
	R 6		
Q 3	R 5	S 3	
R 4			
R 3		S 2	
R 2			
R 1		S 1	

注1. 専門職を次のようにグレード分けした。

- Q3 = 専門副班長
- Q4 = 専門班長
- Q5 = 専門主任
- P1 = 専門課長
- P2 = 専門部長
- P3 = 調査役

注2. 上図のP1~3に対応して、管理職(U)の方も、U1, U2, U3とグレード分けした。

- U1 = 事業所課長・本社係長レベル
  - U2 = 事業所部長・本社課長レベル
  - U3 = 事業部長・本社部長レベル
- の職位を夫々含むものとする。

# 人事考課診断表

(本人～1次者用)

事業部 営業部		46年度		人事考課診断表		112面接		本人印	
課 係 名		氏 名		(コード: )		公 務 式 名		月 日	
部 所		部 所		職 掌 群		職 掌 群		考 課 者 欄	
評価要素		下の項目について、自己診断し、自分にあてはまるコトバの前の□を○でかこむ～それから上司が□にレ印をする		上司所見(右の評価の理由)		上司 総 評			
ス キ ル ズ	知識	<input type="checkbox"/> 視野広い <input type="checkbox"/> 国際的産業経済、社会情勢よく知っている <input type="checkbox"/> 博学 <input type="checkbox"/> 最新の知識にやうとうい <input type="checkbox"/> 国際的専門知識あり <input type="checkbox"/> 自分の専門分野について社外で講師ができる <input type="checkbox"/> うけ売りの傾向あり <input type="checkbox"/> 広く浅い方 <input type="checkbox"/> せまく深い方 <input type="checkbox"/> その気になれば専門書が書ける <input type="checkbox"/> 経営意見あり <input type="checkbox"/> 独自の理論もっている <input type="checkbox"/> 生き辞引的である <input type="checkbox"/> 知識面の進歩がおそい感あり <input type="checkbox"/> その他 ( )				抜群である 90 80 70 60 50 優秀である 期待するの努力に 満足できる			
	創意	<input type="checkbox"/> 将来に対し適確なビジョンもっている <input type="checkbox"/> 適確な長期計画もっている <input type="checkbox"/> 問題意識するとい <input type="checkbox"/> 既成概念にとらわれない <input type="checkbox"/> つねに前向き姿勢 <input type="checkbox"/> 新しいもの開発に意欲的 <input type="checkbox"/> 人真似の域を出ない <input type="checkbox"/> 抜本策を巧みにすすめている <input type="checkbox"/> 状況変化に即応している <input type="checkbox"/> 現状にこだわらず <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 考え方に進展がみられぬ <input type="checkbox"/> 部下の創意工夫を抑える傾向あり <input type="checkbox"/> 問題構成がうまい <input type="checkbox"/> 構想の実現化うまい <input type="checkbox"/> その他 ( )				抜群である 90 80 70 60 50 優秀である 期待するの努力に 満足できる			
	判断	<input type="checkbox"/> 大局的判断は適確 <input type="checkbox"/> 機をみるに敏 <input type="checkbox"/> よみが深い <input type="checkbox"/> バランスのとれた判断をする <input type="checkbox"/> 判断にや、甘さあり <input type="checkbox"/> 断切りする傾向あり <input type="checkbox"/> 熟慮断行 <input type="checkbox"/> 即断しすぎる面あり <input type="checkbox"/> 慎重すぎる面あり <input type="checkbox"/> 緩急軽重の判断適確 <input type="checkbox"/> 独断専行 <input type="checkbox"/> 優柔不断 <input type="checkbox"/> 近視眼的判断目立つ <input type="checkbox"/> 目的に対して手段を選ばぬ判断目立つ <input type="checkbox"/> 人間無視の判断する <input type="checkbox"/> 大胆な判断を下す <input type="checkbox"/> 朝各業改の傾向あり <input type="checkbox"/> 判断に偏狭さ見える <input type="checkbox"/> 問題解決の手腕すぐれる <input type="checkbox"/> その他 ( )				抜群である 90 80 70 60 50 優秀である 期待するの努力に 満足できる			
	対人関係	<input type="checkbox"/> 折衝、説得巧み <input type="checkbox"/> 人を動かす手腕すぐれる <input type="checkbox"/> まわりくどい面あり <input type="checkbox"/> や、迫力に欠く <input type="checkbox"/> 安易に妥協する <input type="checkbox"/> 関係者との意見調整の手腕すぐれる <input type="checkbox"/> 政治力あり <input type="checkbox"/> 人を見抜く力あり <input type="checkbox"/> 反感をもつ人多い方 <input type="checkbox"/> セクショナリズムつよい <input type="checkbox"/> 他人数の意見をまとめる力量あり <input type="checkbox"/> 人に対する思いやりあり <input type="checkbox"/> 人の問題に無関心な面あり <input type="checkbox"/> や、自己本位の面あり <input type="checkbox"/> 多人数をうますげている <input type="checkbox"/> 部下との対話よくやうしている <input type="checkbox"/> 部下の育成に熱心 <input type="checkbox"/> 所管部署のモラル高い <input type="checkbox"/> 上に弱い面あり <input type="checkbox"/> みんなの意見をよききく方 <input type="checkbox"/> ワンマンの面あり <input type="checkbox"/> 部下の評価は厳正 <input type="checkbox"/> 部下に甘すぎる面あり <input type="checkbox"/> 全体的な人事に協力的 <input type="checkbox"/> その他 ( )				抜群である 90 80 70 60 50 優秀である 期待するの努力に 満足できる			
	指導関係	<input type="checkbox"/> 進取的 <input type="checkbox"/> 多少柔軟さに欠く <input type="checkbox"/> バイタリティ旺盛 <input type="checkbox"/> 自己啓発に意欲的 <input type="checkbox"/> 卒先垂範 <input type="checkbox"/> 不屈実行 <input type="checkbox"/> 根性あり <input type="checkbox"/> 引込感ある面あり <input type="checkbox"/> 個性強い <input type="checkbox"/> 人間味あり <input type="checkbox"/> 大胆 <input type="checkbox"/> 包容力あり <input type="checkbox"/> 快量 <input type="checkbox"/> 陰気 <input type="checkbox"/> あきらめ早い <input type="checkbox"/> 温厚 <input type="checkbox"/> 真摯 <input type="checkbox"/> ひかえ目 <input type="checkbox"/> 我が強い面あり <input type="checkbox"/> けっべき <input type="checkbox"/> 権威に弱い <input type="checkbox"/> や、ぐちっぽい <input type="checkbox"/> いい、わけが多い面あり <input type="checkbox"/> 責任転嫁傾向あり <input type="checkbox"/> 仕事に私情が入る面あり <input type="checkbox"/> 仕事にうち込んでいいる <input type="checkbox"/> 効率的に時間を使っている <input type="checkbox"/> 形式にこだわらる面あり <input type="checkbox"/> 業績中心の傾向あり <input type="checkbox"/> 管理者意識や、うすい <input type="checkbox"/> 管理者として希望あり <input type="checkbox"/> 多くの仕事を任されている <input type="checkbox"/> 針小棒大の傾向あり <input type="checkbox"/> 悪いことは報告しない <input type="checkbox"/> 部下の行動がつねに気になる方 <input type="checkbox"/> 神経質 <input type="checkbox"/> 遠視している <input type="checkbox"/> 無神経な面 <input type="checkbox"/> 保守的 <input type="checkbox"/> 陰口が多い面 <input type="checkbox"/> その他 ( )				抜群である 180 160 140 120 100 優秀である 期待するの努力に 満足できる			
重要度	当初設定の業績目標 (本人記入)	目標を遂行する上でとくに苦労 した点(本人記入)	その結果現在までの達成状況 はどうか(本人記入)		%		%		
1									
2									
3									
4									
5									
上司総評(右の評価の理由)		努力度 (該条件からみてこの職群の標準者が達成するには幾程度) 5 4 3		達成度 (達成状況を目標・期待に照して) 100 90 80 70 60		%		%	
業 績									



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample



育成診断表(M用)

人事秘

所属部課	事業部 営業部	氏名	氏名	1次	2次	人事担当
	部所 課	職種 職群	職群	診断者印		
今年度の業績評価	本人と同じ職種・職群グレードのものと比較して この1年間の本人の業績は下のレベルと評価できるか (1次) (2次)					
業績貢献度	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足
新規性 (技術・商品・制作)	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足
難易度	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足
目標・課題の達成度 (テーマ解決度含む)	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足
挑戦・達成意欲	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足
計画・実行管理度	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足
創意工夫度 (手法の活用含む)	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足
成果の歯止め・標準化	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足
業績点	上記本人業績のあてはまるレベルの 点数を右の評価らんんに記入					
遂行能力評価	M職用評価チェック・リストをもとに評価すると					
視野・識見	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足
戦略企画能力	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足
決断・実行能力	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足
組織調整能力	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足
人材育成能力	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足
経営マインド	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足	満足 不足
二次者まとめ	本年度の本人の業績・能力の発揮についての2次者総評					
成長期待	本人の趣味 (本人が備えており、今後開発活用していくべき目立ってすぐれた点) (職務知識・企画能力・管理判断能力・対人能力方面) ① ② ③ (性格・態度面) ① ② ③					
能力活用	本人を異動させる場合の適した具体的な異動先・仕事 ① ②					
モチベーション	本人を異動させる場合、不適と思われる具体的な異動先・仕事 ① ②					
健康面	本人を異動させる場合、とくに考慮すべき家庭、身上、健康面での具体的な問題点 ① ② ③					
身上・家庭面	本人を異動させる場合、とくに考慮すべき家庭、身上、健康面での具体的な問題点 ① ② ③					
二次者まとめ	次の経歴開発～S・M・Lのステップ (いつごろ) (どんな方向へ?) P 又は M	担当分野	専門技術分野			

松下相談役ご教示の「経営における指導者のあり方」も学んでまいりました本年を機に、これをベースとして管理・担当職、専門技術職の能力評価項目を下記の通り改定しました。(専門技術職については、小林副社長示達の「技術者の心構え」も取り込んでいます。)11月の能力診断、1.1.2面接の折の自己観察のチェックポイントとして活用されると共にM・P職者の能力評価着眼点としても参照して下さい。

管理・担当職  
専門技術職  
能力評価  
チェック・リスト

- 見聞・視察**
- 経営戦略・施策に対して、是は是、非は非と言えだるだけの経営全般にわたっての視野・識見をもっているか。
  - 担当分野について的確に先見し、ビジョンを描けるだけの職務知識を身につけているか。
  - 担当分野について国際的・先端的な情報の吸収に努め、その理解も充分出ているか。
  - 担当分野について、実践経験に裏打ちされた自分なりの理論や指導理念が確立されているか。
  - 管理者として要求されるマネージメントに関する知識や手法を身につけ、創意実践しているか。
  - 経営環境の変化とそれの中における自己の担当の位置づけを的確に把握し機敏なアクションに結びつけているか。
  - 会社の方針や状況について常に理解し部下に的確にブレイク・ダウンし説明、伝達しているか。

- 戦略・企画能力**
- 常に理想を描き担当分野についての長期的見通しにもとづき承統立った将来構想をもっているか。
  - 常に理想、問題意識をもって現状を分析・整理し課題発見に当たっているか。
  - 物事の兆候を察する直観力・感受性は鋭いか。ひらめきは斬新か。
  - オリジナリティに富む総合的な戦略提案をし、個々の企画にブレイク・ダウンしているか。
  - 時局に機敏に対応しタイムリーな企画をヒットさせているか。
  - 前例や現状にとらわれず、独創的発想による新規性に富んだ企画を出しているか。
  - 多面的な観点から弾力性ある企画を出しているか。
  - 常に将来を予見し、挑戦的目標(ターゲット)およびテーマを設定しているか。
  - 目標具現化へのプロセスの設計は的確か。論理的なストーリーのある計画を策定しているか。

- 決断・実行能力**
- 大事にいたれば度胸をすえて冷静に判断し事にあたっているか。

- 部下の育成**
- 大所高所から立ってタイミング良く自己の責任においてテキパキと決断を下しているか。
  - 上位志向に偏せず是は是、非は非とするだけの勇気ももち備えているか。
  - 部下や、自分と異なる意見にも冷静に耳を傾け常に公正な決断を下しているか。
  - 何を、何をやるか(行なわない)かの決断は的確か。
  - 目の前の重要度、緊急度、プライオリティや、急所のとらえ方はいかに熟慮断行しているか。
  - 綿密な日程計画と段取りで、ものごとの実行に臨んでいるか。
  - 実行過程でいろいろな障害をのりこえていく気力や判断は充分か。

- 組織・調整能力**
- 多くの人々の力を自分の意図する方向にうまく動かす手腕・力量をもっているか。
  - 専門関連部や自分よりすぐれた才能の人の協力をうまく得て仕事をすすめているか。
  - 自分の力、自分の部所の実力を正しく把握した上で目標設定しているか。
  - 重点問題を明確にし、それに機動的に力を結集させているか。
  - 部門の予算編成を的確に行い効率的に費用コントロールを行っているか。
  - 部門または部下の時間管理をうまくやっているか。
  - セクショナルリズムにとらわれないことと大所高所からみて会社の利になることは他部門とよく協力するか。
  - 利害または意見が対立する相手に自分の意志に異感を呼びおこさせるような表現力を備えており人の心を動かすだけの信念と熱意と手際とを兼ね備えているか。
  - 真向から対立する意見を包容するだけの度量があり、自分の非難に對しても耳を傾けているか。
  - 社内外の人間関係はうまくいっているか。

- 人材育成能力**
- 部下を信頼し、思い切って使っているか。

- 部下の育成**
- それぞれの部下の持ち味を知って用いているか。また自主性を引出し活かしているか。
  - 仕事を部下に任せているか。何でも自分でやろうとしないか。部下に使われるという気持ちを持っているか。
  - 厳しくきたえながら、OJTなどテクニクは充分か。
  - 自分より優れた能力のある部下を素直に認め活用し、より高い地位に推していく度量はあるか。
  - いろいろな部下の関心、意欲、心情などの理解に努め共感性をもって部下に接しているか。部下の「いたみ」がわかるか。
  - 部下を私物化せず天下の人材を預り育て活かしていくという姿勢と実践は充分か。
  - 1・1・2面接をはじめ人材育成の諸制度の運用をうまく行い、部下育成に役立てているか。事実、部下がよく育っておりモチベーションは高いか。
  - 部下の育成目標の設定は自己の利をはなれ長期的にみて本人のため会社のためという大所高所の観点から行なっているか。
  - 部下の評価は公正的確か。部下の長・短両面を的確に把握しているか。

- 経営マインド**
- すべてがあるがままに認めているか。
  - 断固、事をやりぬく気迫があるか。引受けたことは必ず履行するか。
  - 一身を捨て他を生かす心意があるか。
  - 社会的視野に立った力強い使命感を持っているか。
  - 常に誠心誠意を心がけると共に仕事にかけける熱意において最高のものを持っているか。
  - 失敗をすんで自らの責任と考える姿勢があるか。
  - “我”におぼれることはないか。自制力はあるか。
  - 会社の経営理念の本質を体得し、事に当っては常にその原点に立つての判断、行動をしているか。
  - 現状に満足することなく、つねに新しいものの開発導入に意欲的か。
  - 何人かをひきつける魅力を持っているか。部下にしたわれ尊敬される人格を有しているか。
  - 人間性尊重を第一と考へ行動に表わしているか。

(裏面へつづく)

昭和 年度

### 育成診断表 (P用)

人事秘

<b>所属部課</b>	事業部 営業部	氏名	( )	職種	( )	1次	2次	人事担当
		診断者印						
本人と同じ職種・職群グレードのものと比較してこの1年間の本人の業績は下のレベルと評価できるか (1次) (2次)								
<b>業績貢献度</b>			満足 7 不足			5		
<b>新規性</b>			満足 7 不足			5		
<b>難易度</b>			満足 7 不足			5		
<b>目標・課題の達成度</b> (テーマ・マモ解決度を含む)			満足 7 不足			5		
<b>挑戦・達成意欲</b>			満足 7 不足			5		
<b>計画・実管理度</b>			満足 7 不足			5		
<b>創意工夫度</b> (手法の活用含む)			満足 7 不足			5		
<b>成果の歯止め・標準化</b>			満足 7 不足			5		
<b>業績点</b> 上記本人業績のあてはまるレベルの点数を右の評価らんに記入								
<b>育成診断表</b> P 採用評価チェック・リストをもとに評価すると (1次) (2次)								
<b>専門知識</b>			満足 7 不足			5		
<b>開発企画能力</b>			満足 7 不足			5		
<b>科学的解析能力</b>			満足 7 不足			5		
<b>挑戦・執着力</b>			満足 7 不足			5		
<b>対人能力</b>			満足 7 不足			5		
<b>技術マインド</b>			満足 7 不足			5		
<b>本年度の本人の業績・能力の発揮についての2次者総評</b> (評点計)								
<b>能力活用・育成面の検討</b>								
<b>成長期待</b>	柔軟で、自己啓発にも意欲的、今後の成長大いに期待できる <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E		本人の強味 (本人が備えており、今後開発活用していくべき目立ってすぐれた点) (職務知識・企画能力・管理判断能力・対人能力面)					
<b>能力活用</b>	現職に本人の能力は十二分に発揮されている <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E		本人を異動させる場合の適した具体的な異動先・仕事 <input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③					
<b>モチベーション</b>	仕事に生きがいを感じ、うち込んでいる <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E		本人を異動させる場合、不適と思われる具体的な異動先・仕事 <input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③					
<b>健康面</b>	至って健康で、少々の疲労にたえうる体力・気力がある <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E		本人を異動させる場合、とくに考慮すべき家庭、身上、健康面での具体的な問題点					
<b>身上家庭面</b>	安定しており、何の心配もない <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E		次の経歴開発～S・M・Lのステップ (いつごろ) (どんな方向へ?)					
<b>一次者まとめ</b> 本人の育成方向や異動昇進についての2次者所見			担当分野 P又はM			専門技術分野		

**専門知識**

専門知識の向上に意欲的か。

現状に満足することなくつねに新しいものの開発導入に意欲的か。

リスクや困難が予想される仕事・テーマにも積極的に挑戦しているか。

常に高いターゲットを掲げて、先行技術の開発に積極果敢に挑戦しているか。

**挑戦・執着能力**

現状に満足することなくつねに新しいものの開発導入に意欲的か。

リスクや困難が予想される仕事・テーマにも積極的に挑戦しているか。

常に高いターゲットを掲げて、先行技術の開発に積極果敢に挑戦しているか。

まこと  
よくし  
はよく  
る足場  
い

**専門知識**

- 長期の技術開発目標について是非、非は非と言えるだけの国際的技術動向についての広い視野・識見をもっているか。
- 専門技術分野の未来についての確たる先見性・識見をもっているか。
- 専門技術分野については国際的最先端の専門知識を学び消化、吸収し活用しているか。
- 専門技術分野については社内的には常に第一人者レベルを継続しているか。
- 専門技術分野について実績に裏打ちされた自分なりの理論を確立しているか。
- 関連・周辺技術についても幅広い専門知識をもっているか。
- 社外と同技術分野の専門家と交歓、交流出来るだけの専門知識をもっているか。
- 社内、松下グループ、工業会、学会等で研究発表を行ない高く評価されているか。

**開発企画能力**

- 常に理想を描き担当専門分野についての長期的見通しにもとづき系続した将来構想をもっているか。
- 物事の兆候を察する直観力、感受性は鋭いか。ひらめきは斬新か。
- 常に将来を予見し挑戦的目標（ターゲット）およびテーマを設定しているか。
- 目標具現化へのプロセスの設計は的確か。論理的なストーリーのある計画を策定しているか。
- 前例や現状にとらわれず独創的発想による新規性に富んだ企画をしているか。
- ユーザーの立場での評価項目と品質水準設定を行い企画に織込んでいるか。
- 綿密な日程計画と段取りにもとづき、つねにオンスケジュールで開発を推進し時間とコストのコントロールも適切か。
- 研究開発成果はオリジナリティに富んだものか。

**科学的解析能力**

- 経験や勘に頼らず常に科学的で実証的な態度でものを考え、数値によって突明しているか。
- 高度な数値解析技法を応用して現象の意味関連を精確に説明しているか。
- 全体と部分との位置、関連（システム）を的確に説明しているか。
- ものこの因果関係を実証的に説明しているか。
- 鋭い着眼により解析し的確な評価を導き出しているか。
- 研究開発のストーリーは論理的で筋道立っているか。
- 全社の長期的に役立つ技術データの蓄積と広い活用をすすめているか。

このチェック・リストは管理者ハンドブックへ繰り返し込み、毎年能力診断時に活用して下さい。

すまこと  
くす所  
れは  
いて  
いる

**挑戦・執着能力**

- 現状に満足することなくつねに新しいものの開発導入に意欲的か。
- リスクや困難が予想される仕事・テーマにも積極的に挑戦しているか。
- 常に高いターゲットを掲げて、先行技術の開発に積極果敢に挑戦しているか。
- 最後の最後まで志を失わないか。多少の障害があっても目標を粘り強く追求するか。
- テーマに全力を挙げ熱中、没頭しているか。
- 他人の力に頼らず自力で解決しようとする強い精神力を備えているか。
- 安易な妥協を排除する良い意味の頑固さがあるか。

**対人能力**

- 真っ向から対立する意見を包容するだけの度量があり自分の非難に對しても耳を傾けているか。
- 専門関連部署や自分よりすぐれた才能の人の協力をうまく得て仕事をすすめているか。
- セクショナルリズムにとらわれることなく大所高所からみて会社の利になることは他部門とよく協力するか。
- 社内関係部門と技術上の交流、連携、協力を積極的にやっているか。
- 利害または意見が対立する相手には自分の意志に共感を呼びおこせるような表現力を備えており人の心を動かすだけの信念と熱意と手腕にすぐれているか。
- 研究成果を関係者にうまくプレゼンテーションしているか。専門基礎知識のない者に対してはよく理解させているか。
- 後進者の優れた能力や潜在能力を的確に把握し適切に育成しているか。

**技術マインド**

- すべてがあるがままに認めているか。
- 感情に流されず、又上位志向に偏せず、常に合理性を尊重しているか。
- 真実の追求、研究心は人一倍旺盛か。体は遊んでいても心は動かせているか。
- 自分の関連分野に亘ってブラック・ボックスの解明に注力しているか。
- 専門技術を社業に活かそうとする熱意において最高のものを持っているか。
- 社会的視野に立った力強い使命感を持っているか。
- “我”におぼれることはないか。自制力は充分か。
- 会社の経営理念の本質を体得し、事に当っては常にその原点に立つての判断・行動をしているか。
- 何か人をひきつける魅力を持っているか。
- 人間性を第一と考え行動に表わしているか。

sample sample sample sample sample sample sample sample sample sample

sample sample sample sample sample sample sample sample sample sample

sample sample sample sample sample sample sample sample sample sample

sample sample sample sample sample sample sample sample sample sample



## 附 属 資 料 14

### 専 門 職 制 度 に つ い て の 従 業 員 の 評 価

安藤憲一〔42才，P1（主査），総合研究所半導体研究所〕

石井良三〔36才，P1（主査），総合研究所技術企画室〕

安藤：〔御社の専門職制度についてどう感じていますかという問いに対して〕 われわれはあんまり専門職というものを意識しておりません。私ども，部署が研究所ですから，われわれの年代ならほとんどの人が専門職になっているわけですね。逆にいいますと，管理職の人がほとんどいないもんですから，あんまり意識しないんですね。みんな専門職になるのが普通のコースだと思っていますから。

〔みなさん専門職志向が強いんですかという問いに対して〕 いや，そういうことはないですね。やっぱり，いちおうは管理職へ志向してますね。しかし，われわれのレベルでは，M職掌とP職掌とに分けられることに，いまのところは抵抗はないですね。もっと上に行ったら抵抗があるのかわかりませんが。

会社の中で大きな仕事をしようと思ったら，ある程度の人数を抱えてやらなければやれないんじゃないですか。とくに最近では，技術関係でも，やっぱり一つの目標をもって大きな仕事をしたいこうと思ったら，一人でコツコツやるというのではなかなか成果が上がらないという面がありますから，やはり部下をもって，自分がやりたいようなことを大勢でやってゆかないと，成果を上げるのが難しいと思います。

石井：P1レベルではP1とM1はあまり区別されていないですね。M1の人というのはマネジメントする人というよりも，むしろ学生の場合といっしょですね，事務系か理工科系かという程度の区別なわけです。いまのところは理工科系でM1というケースはありませんね。まあ，経営工学の出身者で営業企画とかをやっている人には少しそういう人がいるかも知れませんが。

しかし，P2レベルになると少し違ってきますね。M2は当然部下を持つようになりますが，P2の方は部下をもっていないというケースが多いですね。

〔その場合，みなさん方技術屋さんはM2にゆきたがりますか，それともP2にゆきたがりますかという質問に対して〕 なにがP2かなにがM2か，結局のところ僕もよくわからないんですが，M2というのは課をあくまで，部下をマネージしていくということで，他方，P2はたとえば部下をもったとしても，課の組織としての部下をもったわけではなくて，課の中のあるセクションを持っているということですね。どちらが偉いというわけではないんですけど，構造上そうなっていますから，どちらかというとならばM2の方が課をとり

しきれ形になっているから望ましいという考えが、以前はありましたね。M2の方がパワーがあるように見えるんですね。

安藤：いまの状態をみていると、PとMとの区別はあんまり明確にしていけないような気がするんですけども。

石井：P2レベルになると、専門的技術で勝負していこうという人と、そういうテクニカルな面は部下に委せて、自分はマネジメントをやっていこうという人とに分かれるんじゃないですか。

Mになったら自分で技術的な仕事をしていくことは難しいでしょうね。自分のみずからやるんじゃなくて、部下から情報を吸い上げながら、先端の技術知識や情報を集めるということはできるでしょうが、自身で研究するということはできないでしょうね。

安藤：でも指導的なことはできるんじゃないですか。ある程度は。

研究者の場合、私とくに思うんですけど、やはりある程度技術的にも高度の技術をもっている人が上にいないと、非常に下の人がやりにくいという面がありますね。とくに管理職の場合は、いちおうその人が方針を決めますからね。

安藤：〔現行の専門職制になにか問題点はありませんかという質問に対して〕やはり、PよりMの方が偉く見えるということが問題でしょうね。組織的にはMの人にPがつくという感じになっていますからね。

石井：そうですね。組織図をみるとPとMとは同列に並べてあり、また、給与やその他の処遇が同じであっても、職制上現れてくるのは、いま安藤さんがおっしゃったような形で現れますからね。

安藤：それに、P職掌だと主幹で止まってしまって、それ以上偉くならないんじゃないかというようながった見方をしている人が多いですね。

石井：P2になってもP職掌にいる限り、3レベルにはあまりいかないんじゃないかと。まあ普通そうですね。上の人でP3になって目を輝かして仕事をしている人がいれば、下の人の励みになりますが、そういう人がいないですから。上がP2で止まってしょぼくれば、下は惨めな気持ちになりますよね。やはりP2の人を見ていると、なんとなく元気がないよう見えますね。

安藤：いまP2になっている人でも、昔はM的な仕事をしていて、現在P2の人が多いですから、そういう意味で本当に専門職として確立していない人もいますね。そういう人はしんどいんじゃないかと思えますよ。やっぱり、どちらかというとマネジメントに向いているんじゃないかと思われる人がPに位置づけられるとね。

石井：P2やP3の人でも、下に補助職というか、自分の仕事に係わる専門技術をもっていて、

それに関して補佐するP1やE2レベルの人がいてくれるというのであれば、生き生きして  
くるんじゃないでしょうか。いまは数人あるいは自分一人だけというケースが多いです  
から、そういう人を見ているとP2レベルではM職掌に移った方がいいのではないかと思  
いますね。

安達：この制度が本当にうまくいってくれると、いい制度だと思いますね。制度通りにうまく  
いっていないのは、人の評価の問題にあると思います。P1でもPという要素（専門職と  
いう要素）でなくて、M的な要素で評価されているというところがあるような気がしますね。

石井：会社は、基本的には会社の利益にどの程度貢献したかで評価しますが、専門職となると  
そうでないところがあるわけで、会社の利益に直接的な貢献はしていないですよ。こう  
いう技術の積み上げはやったけれども、それがたとえば、売上げの向上にどの程度効いた  
って話には繋がらない場合が多いんで、その評価は厳密にはできないと思うんです。

青山正剛〔35才，E2（主任職），総合技術研究所半導体研究所〕

池谷紀夫〔35才，E2（主任職），生産技術研究所生産技術課〕

青山：高齢化社会になって、どの会社でも、管理職になっても課長以上の地位はなかなか望め  
ないのではないのでしょうか。それよりも自分の専門技術を生かして新商品や新技術を創り  
出し、自分の創ったものがここにあるなあとか、ここに出てるなあとか、そのときにかな  
り自己実現の欲求が満たされる、そういう充実感を味わったほうが楽しいんじゃないでし  
ょうか。専門職制度はそのためには大変いい制度だと思います。

自分もこの会社に入ったときは偉くならなければいけないという感じで入ったけれど、  
しかし、考えてみれば、管理職になって大勢の人を扱うというのは、自分自身あんまり好  
きではありません。むしろ技術的な面を伸ばすことで自分としては喜びを感じているんです。

管理職になるためにはと考えたとき、やはりオールラウンドな性格面、あるいは外との  
折衝とか、すべての面で平均的でなければならないでしょう。僕にはそういうところで無  
理が出てくるのではないかと思います。やはり、自分の技術を生かしたスペシャリストに  
なった方が、自分では楽ではないかと思ます。また、それが自分を最もよく伸ばし、活か  
す道ではないかとも思ます。

池谷：私はいまの部署に入って10年になりますが、まあ私どもの部署の中でみる限りではあま  
り管理職、専門職という区別が仕事上ではありませんもんですから、さほど意識をして考  
えたということはありません。というのは、私共の部署ではいちおう管理職、専門職両方  
おりますけれど、実際の仕事でも専門職の方がグループ長としてわれわれ専門職の部下を  
して仕事をやっていますから、管理職、専門職の区別はあまり意識されておられません。



しかし、技術者というのはやはり、技術的なことが好きでやっていますので、いつまでもそういうことをやっていきたいという方は現実に沢山おられます。上位の専門職である程度まとめ役のことをやらなければならない方でも、図面の方に愛着があって、自分で図面を書きたいという方もおられるわけです。ですから、まあ現実にはそんな具体的なことはできないにしても、技術を伸ばしてゆける、あるいはある分野の専門家として認められるということで、専門職の方は満足感が得られるのではないかと思います。

〔池谷さんも青山さんと同じように管理職にはなりたくないですかという問いに対して〕  
正直いって、私の気持ちは半分半分なんですけど。やはり技術を磨き活かしてゆきたいし、その反面、人をうまく動かしてみたいということにも興味があるんですね。ですから現実にもそういうことを考えるときは、どちらでもいいなと思うんですけど。しかし、強いて選べといわれたら、やはり技術的なものをもう少し伸ばしてゆきたいと思いますので、そういう意味で専門職の道をとります。

青山：自分自身は技術についてゆけなくなるという危惧は、いまのところもっていないんですが。なんとかやれるんじゃないかと思っています。そのための努力はしなければいけません。いまもっている技術の蓄積を出してしまうのではなくて、やはり自分自身つねに新しいものを積極的にとり入れてゆきたい。そのためには専門職の道へ進むほうがいいんじゃないですか。

池谷：〔生産技術課では管理職希望と専門職希望とどちらが多いですかという問いに対して〕  
そうですね。私の感じでは専門職希望が多いと思うんですけどね。それは先生がさっきいわれたように、専門職から管理職へは比較的容易に変われるということについては、あまりみんなは意識していないと思います。ただし、技術革新のペースがこれだけ速くなってくると、当然専門分野の違いにもよりますが、将来ある程度年をとったときに果たして自分の技術が世間一般の技術についてゆけるか、あるいはそれを吸収できるかということを考えてみますとね、やはり出来ない者も出てくるんじゃないかと思いますね。そういう意味では、まあ、現時点であまり考えておられる方は少ないと思いますけれども、将来そういうことを感じる時があるかと思いますね。ああ、こういう制度があってよかったなということ。

青山：専門職の道を歩んだとき一番怖いことは、会社の経営方針がある方向をめざすんだとい  
って、その方向へ技術者を育ててゆくわけですね。ところが、環境の変化によって会社の  
方針が徐々にそれとは全然違った方向へ変わってってしまう。そうになると、前の方針に  
従って育てられた技術集団がとり残されてしまう。その場合、あとにとり残された人たちが  
どうなってゆくかということですね。いま私のいるところは会社の方針と合ったことを

やっているんだと身近に感じますからね、不安感はないんですが、将来はどうなるかわかりませんよね。長期的に考えた場合、その辺りを会社がよく考えてくれないと、安心して専門職にはなれませんよね。

池谷：これは些細なことなんですけどね。専門職になりますと何何担当主査とか主幹とかいう名前がつきますね。それが本当にその人がきわめつけたものなのかということ、現実には必ずしもそうではないんですね。本来ならば、その名称を見たら、本当にその人が最も得意としているところ、本当にその道のスペシャリストなんだということが表されたらよいんですけど、現実には何か名称をつけなければいけないから無理やりつけたんだという感じがしてならないですね。もし前に担当名称をつけるのであれば、もう少しその辺りを考えるべきだと思うんです。

例えば、その人がたまたま最近こういうことをつきつめてやっているから、それならその名前の主査にしようと、その名称をつけるんですね。ところが、その人にとっては以前の経歴の方がもともと長く、そちらの方がはるかに専門なのかも知れませんね。ところがいまの仕事で担当名称がつけられてしまう。そうになると、社内であることについて専門家に相談したいことが起こる、その場合、あの人がこういう関係の主査だからあの人に聞いたらいいだろう、その仕事については一番よく知っているはずだという感じで、仕事が進む場合、あるいは話が進む場合があるわけですね。その場合、担当名称をあまりいいかげんにつけておきますと、せっかく聞いた話がハイレベルのものかローレベルのものかわかんなくなりますね。相談をもちかけられた方も実際は困るんじゃないか。

青山：いまの専門職制度に変わってからまだ4年ぐらいでしょ。だからわれわれ以下の下の者の受けとめ方も、いままでの課長、部長の名前が主査、主幹に変わっただけだという感じでとらえている場合が多いんですよ。設計課長とか製造課長と同じような感じで。つまり、専門職でありながらそのグループの管理職でもあると。その辺りのとらえかたがまだまだ曖昧な点があるんですよ。その人の技術が社内でトップレベルだから主査にするという感じじゃなくって、ある仕事を引き受けたと、それを引き受けるに十分値するグループを取りしきれる人を主査にしよう、そういう感じでやっていますからね。まだまだその点ではクリアーになっていませんね。またそれが逆に日本的風土に合っているとえば、合っているんでしょうね。

このように曖昧なままにしておくのもいいんじゃないですか。やはり技術的に自分自身やっていけなくなったと思う人も出てきますからね。そのときはなんとなく年功序列的に上に上がれるというのも、一つの救いになっていますから。

池谷：私のところなどは、主査として、本当の専門職として、独立して一人でやっておられる

方は少ないものですから、普段はあまりそんなことは考えないでしょうね。いざ考えると、いま言われたように曖昧な言い方がいいと思います。本当の専門職として部下をもたず一人でやってゆくことは、大変つらいだろうなという気がします。ですから、そういうことですと曖昧な方がいいなあと思いますね。

管理職の場合は、自分がだめになっても人の上に乗れますよね。しかし、専門職の場合は自分が駄目になったら、もう本当に駄目になりますからね。

青山：僕は仕事としては、専門職として一人ではやりたくないです。同じ方向の技術をもった仲間と2～3人ぐらいでやりたいですね。そうしないと、一人ではなかなか最後の商品あるいは成果に結びつかないですね。一人でやらせるというのは、やはり会社としてまずいのではないのでしょうか。それをやれというのは、その人を潰すということなんだと思います。

池谷：電気メーカーでの機械出身者はなんでもかんでも広くこなせることを要求されます。そのために専門が持ち難いんです。松下では通用するかも知れないが、よその会社についても通用するような固有の技術を持ち難いんです。その点が非常に不安です。

青山：会社として将来どういう技術を育てるんだという方針がはっきりしていないので、果たしてどのような技術を身につけたらよいのか迷ってしまうのです。近ごろのように技術革新が急速に進んできますと、上の人たちもどういう技術の柱を育てていったらよいのか、なかなかわからないのではないかと思います。しかし、上の人たちがわからないのに、「それを考えるのはお前たちだよ」と言われても困るんです。やはり上の方がはっきり方針を出してくれないと。

池谷：専門職制度ができて、それを育てる環境が整わないと、それを作った意味が半減しますね。私の場合、会社での作業時間を100としますと、会議に50使われてしまいます。本当の仕事に使える時間は50しかありません。それもいろいろな種類の仕事をやらされるので、自分の固有の技術を育てる余裕がないのです。新しい技術を充電する時間がほとんどないのです。

島田美沙子〔52才、E2（主任職）、調査室技術調査課〕

島田：女性の場合は男性の場合と違うと思うんですけど。女性の場合は、実はそれほど詳しい説明も受けていませんし、専門職制度というものに対する認識もそれほど深くないんです。こういう制度ができて、それに該当するものが人数的に少ないものですから、女性の間では、ほとんど全然といっていいほど話題になりません。

男の方の場合は、入社してからずっと技術の積み上げがありますから、そのような処遇

ができるんですが、女性の場合は、そういうことは全然なしに、やはり年功で急にそういう職位にランクされたという感じです。

〔専門職制度ができて、女性にも昇進の道が開けたと、女子社員がハッスルしてきたということはありますかという問いに対して〕

そうですね。この会社では全然そんなことは問題にならないですね。

この会社では、よその日本の会社と同じように、女性の仕事は、男性の仕事の補助職的な仕事、つまり、男性の仕事をやりやすくしてあげる環境を作る役割を果たすことなんです。

---

---

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 13.6・RP200