

# 創業期京都セラミックの人事採用・定着政策と 1968年の制度改革

沢井 実

大阪大学名誉教授

## はじめに

1960年代の日本企業は人事採用政策において二つの大きな問題に直面し、それへの対応を迫られることになった。一つは高校進学率の上昇によって中学新卒者の採用が難しくなったことである。55年の高校進学率は52%（男子56%、女子47%）であったが、その後65年71%（男子72%、女子70%）、75年92%（男子91%、女子93%）と推移し、70年代半ばには高校への「全入」がほぼ実現するとともに、進学率の男女間格差が解消する（沢井、2021、1-2）。戦前以来、日本では義務教育修了者は現場作業員・現業員・工員、中等・高等教育修了者は職員という区分が継続し、戦後の製造業でも基本的に中学卒業者は現場作業員・現業員、高校・大学卒業者は職員として採用されてきた。しかし高校進学率の上昇による中卒者の減少によって技能者・現業員としての新規高卒者が登場することになるが、これは従来の人事採用政策を大きく変えるものであった。

もう一つの大きな問題が減少する新規中卒者、その割合を高める新規高卒者双方の低い定着率であった。例えば総理府調査によると、1967年卒業者の卒業3年9カ月後の離職率は中卒52.0%、高卒53.7%であり、従業者1,000人以上の大企業においてもその値は中卒38.0%、高卒39.0%、500~999人層では中卒44.5%、高卒47.7%であった。企業規模と新卒者の定着率は緩やかに相関していたとはいえ、全体としてみれば新卒者の約半分は就職後3年9カ月後には最初の職場を離れていたのである（沢井、2021、124）。

新卒採用者の中卒者から高卒者への移行、両者の低い定着率という事態は創業期の京都セラミックにとっても決して無縁のことではなかった。急拡大を続ける創業期の京都セラミックがこうした問題にどう対応し、新卒者の定着をはかるためにいかなる施策を打ち出したのか、中途採用者をどう処遇したのか、さらにこうしたなかで実施された1968年の人事・賃金制度改革・整備の意義などを検討することが本稿の目的である。

## 1. 従業員・新卒者・中途採用者の動向

表1にあるように創業の年の年末38名を数えた従業員数は毎年着実に増加、滋賀工場<sup>(1)</sup>、川内工場の開業を経て1970年末には1,262名に達し、翌年には創業以来初めて若干の対前年減を示した。まさしく京都セラミックは町工場規模からスタートし、中小企業、中堅企業段階を足早に通り抜け、大企業へと飛躍した。

しかしそれはあくまでも結果論であり、稲盛和夫らに率いられた同社は次々と生起する問題との格闘を続けなければならなかった。対前年増加数の変動は大きく、1966年に初めて100人台を記録し、69年の増加数は滋賀工場の拡大および川内工場の立ち上がりを反映して416名に及んだ。新卒者の採用数の振れ幅も大きく、表中「①-②」=「中途採用者-退職者」の動きをみると、64、65、71年にはマイナス、すなわち退職者が中途採用者を上回ったことが分かる。また66、69、70年には「①-②」の値が新卒者数を上回っており、川内工場の要員の中心が中途採用者であったことが判明する。67年12月の課長以下層に支給された賞与は平均9万5,340円、平均基本給が2万6,540円、その支給対象者の勤続年数は2カ年、平均年齢は26.1歳であった。「平均年齢が比較的高いのは、中高年者の方も沢山採用している関係で、平均年齢が高くなっています」といった事情を反映した結果であった（稲盛社長、1967）。68年9月には

表1 従業員数の推移

(人)

年末	本社	東京	滋賀	川内	合計	合計の増加 (①)	年度新卒者 (②)	①-②
1959	38				38			
60	56	1			57	19		
61	88	1			89	32		
62	101	1			102	13		
63	111	3	68		182	80	53	27
64	110	5	84		199	17	23	-6
1965	107	7	112		226	27	91	-64
66	23	8	334		365	139	67	72
67	23	10	433		466	101	69	32
68	22	12	530		564	98	71	27
69	23	16	613	328	980	416	48	368
1970	107	20	517	618	1,262	282	126	156
71	85	24	549	598	1,256	-6	124	-130

[出所] 青山（1987、197）。新卒者は後掲表2。

(注) ①-②：中途採用者-退職者。

「先般臨時社員の方で試用期間を終えて、正社員登用試験が施行され、その選行に合格された方々」が25名と紹介された（「正社員に登用された方々」、1968）。また69年9月と11月には同年5月16日から10月末にかけて採用された途中入社新入社員82名に対する導入教育がそれぞれ6日間「毎日定時後約二時間」実施され、その内容は稲盛和夫社長の「経営方針」から始まり、会社の歴史と心構え、セラミック概論、工場組織と運営、各規則の説明に及んだ（「途中入社新入社員教育」、1969）。こうした中途入社者の大量採用が続いたため、77年10月の新資格制度導入の意義を説明するなかで、稲盛は「皆さんご承知のように京セラは中途で入社いただいた方が過半数を占めておられます」（取締役社長稲盛和夫、「新資格呼称実施の件」、1977）として、中途採用者の量的優勢に言及した。

一方新卒採用者の学歴別内訳をみた表2によると、中卒者の大量採用は1965・66年までであり、以後採用の中心が高卒者に移行したことが分かる。また同時に65年以降は一貫して二桁台の大卒採用を継続している点にも注目しておきたい。大卒採用については創業初期には大学時代の恩師への働きかけが重要であり、滋賀工場要員の確保に注力しつつ、地元区長へのアプローチも想定されていた。また恒常的に人員不足が続くなかで、臨時工、主婦のアルバイトも大きな存在であり、彼ら彼女らの採用によって正社員の柔軟な配置も可能となったのである。

高度成長の進展とともに採用は困難の度を深めていった。1969年11月刊行の社内報『敬天愛人』第24号には労務課「縁故募集の推進」が掲載されているが、その内容は次の通りであった（労務課、1969）。

表2 学歴別新卒入社者数の推移

(人)

年度	大卒・高専卒			高卒			中卒	合計
	男子	女子	計	男子	女子	計		
1963	7		7	16	3	19	27	53
64	5		5	6	3	9	9	23
65	11		11	10	10	20	60	91
66	11	1	12	17	15	32	23	67
67	13 (2)	1	14	23	15	38	17	69
68	19 (3)		19	26	17	43	9	71
69	19 (2)		19	13	6	19	10	48
1970			25			90	11	126
71			41			83		124

[出所] 『京セラ社内報』、社内報『敬天愛人』各号より集計。ただし1963年度、70年度は社内資料。

(注) (1) 大卒・高専卒男子の( )内は高専卒。大卒女子のうち66年度入社は4年制大学卒、67年度入社は短大卒。

(2) 内定者数。従って実入社者数はこれより少ない可能性がある。1971年度のみ実入社者数。

人員の問題です。そこで、全社員の皆さんにお願いをするわけですが、社員の皆さんの兄弟、姉妹、親子、親<sup>ママ</sup>籍、知人、いどこ、はとこに至るまでのあらゆる人達で○来年、学校を出る人。○今どこかに勤めている人で、通勤が不便だと言う人。○今どこにも勤めていない人で、会社に勤める意志のある人。○労働条件などに不満をもっている人。○京セラの噂を聞いて勤めたいと言う人。○農業などの将来に不安を感じ、現金収入月給者で生活をたてたい人。このような人を是非共に御紹介下さい。(中略) みんなで仲良く団結して、京セラの発展、即ち全社員の生活の向上に通ずることを願い、強い団結と誇りを何時までも持ち続けられるよう、皆さまがたの縁故者の御紹介をお願い致します。

新卒者採用だけでは到底足りず、しかも後述のように新卒者の定着率が低かったため、中途採用者への期待は大きく、うへの文言にはそのことが反映されている。1966年11月の「臨時従業員募集要項」では「京都セラミックは皆様の会社として大きく成長して参りました。常に従業員とその家族の生活向上のために経営し、報恩感謝の念で心と心の触れあいで結ばれた大家族主義の会社です。今や名実に恥じない、高能率、高賃金を実現致しました。今後もつづけて行くことを理想としております。さあ皆様安心してこの機会にこそ入社して下さい」(「昭和41年11月臨時従業員募集要項」、1967、105)として積極的な応募を呼びかけた。

もちろん同時に京都セラミックは新卒者募集の際に自社の魅力をさまざまに語った。1965年春卒業の中卒者向け募集案内において、「“京セラ”は全員が自分の会社であり、自分の手で京セラを世界一の京セラにするんだという考えで、一致協力して働いています。誰でも数年を経て技術的に向上し会社の発展に協力する立派な人格の人は株主となり、将来の安定が得られます」と訴えた。また68年3月卒業の高校、工業高等専門学校、大学の学生向け募集要項では「高能率高賃金を標榜し、且つ社員株主制度を実施して、名実共に自ら働くものの会社であることをモットーとしている」ことを強調した。さらに68年3月卒業の中学生向け募集要項では「我が社は学歴を問わず、実力主義をモットーとして、それぞれ起用され、中卒の方も幹部にどしどし登用されます。現在中卒の方で班長は勿論、係長になつて活躍しているものが相当数います。本当に実力のある方は伸びることができます」として中卒者であっても実力次第で幹部に登用されることを謳った(『京セラ・フィロソフィー』第1集、1967、103-104、108、110)。

1967年12月刊行の社内報において高倉嘉兵衛労務課長は、次のように語っている(高倉、1967)。

幾多の新入社員を迎えること<sup>ママ</sup>ぞその反面、幾人かの方が色々の事情で去ってゆかれる姿も見る。その度に一抹の淋しみや残念に思うことさえある。

今年度も既に明春学校を卒業する若き学徒の採用が大巾に決定している。当社が本年新規卒業生諸君に訴えたことは次の三点にある。

一、諸君はどんな所で働きたいと思われるか。どんな所を望まれますか。大企業の中で安住するか。今後伸びゆく会社、現に伸びつつある中堅企業に入社されて、自分の力を存分に発揮しようとされませんか。

二、当社では皆なが一致協力して、自らの手で企業を育てることに生甲斐を感じ、如何な

る困難にも打克つ気魄と、打克ったその喜びを感受する意志の強固な青年こそ、京都セラミックに相応しい人材として歓迎することを約束致します。

三、当社は中小企業ではなく、中堅企業です。決して偽りや飾りのない会社です。方針、計画、実践と常に一路線歩んでいます。高能率、高賃金、「真に働くものの屈指の会社です」と言っても過言ではありません。

(中略)

(一) 初任給の上昇に併せ、過年度卒業の皆様の昇給は自ら約束されていることである。

(二) 高卒二年目に組長に役付される者、中卒生にして三年目又は四年目に組長に抜擢昇格する者もある。この事実から将に実力登用の途が開けているのである。実に頼母しいことではないか。

このように新卒者募集に際して実力に応じた早い昇進と社員持株制度の存在が強調された。後者の存在が新規中卒高卒者にどこまで魅力であったか分からないが、保護者にとっては大きな安心材料であっただろう。

京都セラミックは1971年10月1日に大阪証券取引所第2部、京都証券取引所に上場されるが、それまでに70年を除いて60年以降毎年増資を繰り返した。60年7月1日の300万円増資では全従業員に増資分の一部を功労株として割り当て、その後も従業員割当は61年に5,000株(発行価額500円)、62年に4,000株、64年に600株、66年に8,000株、67年に1万4,000株、68年に1万7,000株、69年に8万株と続いた(『京都セラミック株式会社』、1971、166)。61年2月26日の重役会議では「今後の従業員への株の配布は、身分、地位を考慮に入れて勤続3年以上の者と考へて行く事」との宮木男也社長の意見が出されていた(『直筆手帳』1961年2月26日)。さらに68年7月の2,500万円増資では「班長補佐以上の功労者中三〇名が新株主となり、従業員株主がますます増加、会社と一体となって、業績向上の原動力となる層が拡大」(『敬天愛人』第18号、1968、頁数なし)と紹介された。京都セラミックは「第三者割り当て増資のつど、多くの社員に無償で(額面相当金額を贈呈し)割り当てたり額面払い込みでの購入を募ったり」を続けた。上場後は額面での第三者割当増資ができなくなったため、自社株投資会が作られた(青山、1987、89-90)。

## 2. 初期高卒社員の役割と新規高卒者への期待

会社設立時に技術出資をした幹部社員9名(青山政次[1928年京都帝大工学部卒業]、稲盛和夫[55年鹿児島大学工学部卒業]、北大路季正、徳永秀雄[57年鹿児島大学工学部卒業]、岡川健一[58年高知大学文理学部卒業]、樋渡眞明[57年鹿児島大学工学部卒業]、浜本昭市、伊藤謙介、堂園保夫)のうち浜本昭市は54年鳥取工業高校卒業、伊藤謙介は56年倉敷工業高校卒業であった。

図1は1962年1月10日現在の京都セラミックの組織図であるが、大卒の徳永が研究課長、岡川が東京出張所の営業課長、樋渡が技術課長にいる一方、伊藤は樋渡課長の下で技術係長、浜本は第1製造係長に就いていた。

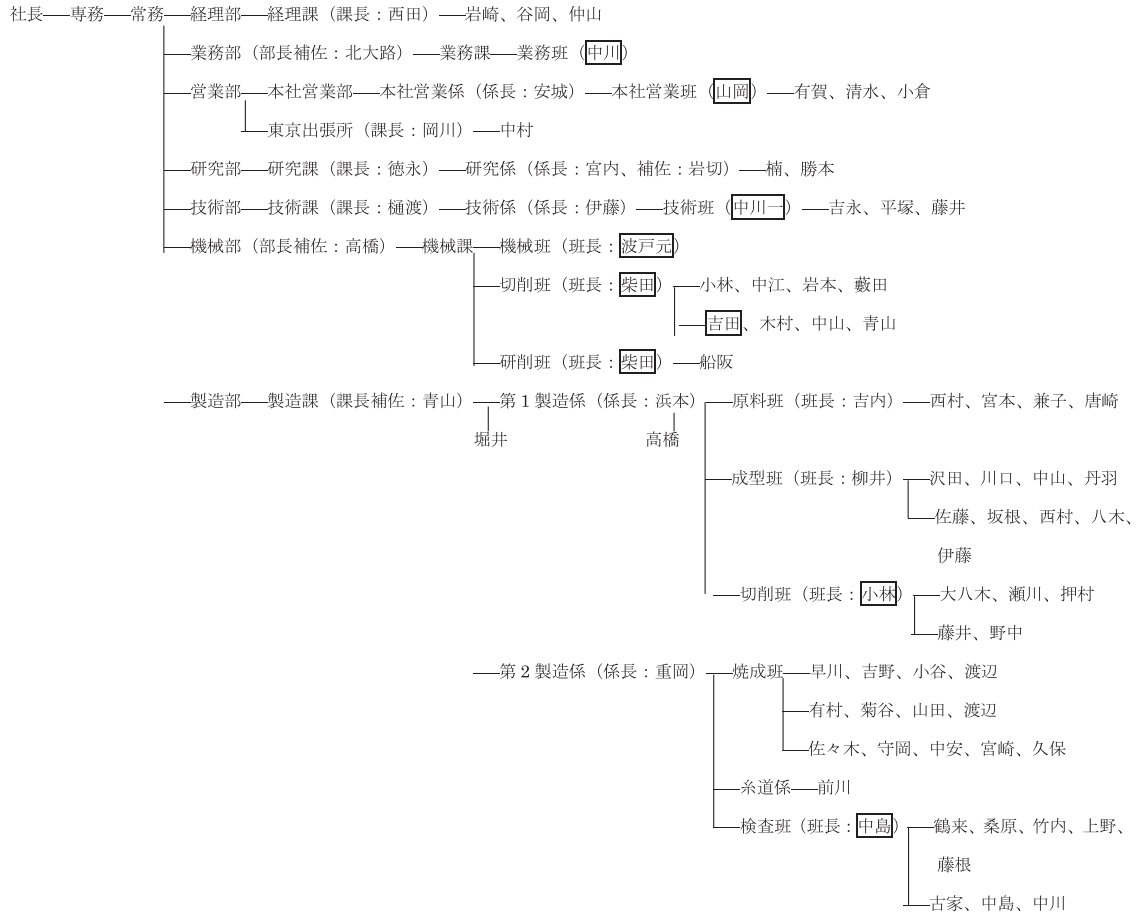


図1 組織図（1962年1月10日現在）  
 [出所]「京都セラミック株式会社組織図」。

この高卒幹部社員に続く者として創業1年後の1960年春に10名近い新規高卒者が入社する。青山政次によるとその彼らが61年5月に「(一)採用の時、一年たてば月給にするとされた条件が履行されていない、(二)先が不安でならないので将来の保証をして欲しい」との要求を掲げて稲盛に談判したという。第1項については「会社のミスで、約束通り四月にさかのぼって月給にする」と回答したものの、第2項については創業したばかりの今は保証できないが、ともに頑張ろうと三日三晩話し合いを続けた結果、全員が納得してくれたという（青山、1987、91-93）。

創業期京都セラミックの有名なエピソードであるが、稲盛の『直筆手帳』によると、1961年4月29日の項には9名の高卒者からの要求として、「完全月給制……遅刻、欠勤を引かない事」、「36年5月25日の給料支払高から吉田2000円 其他の人1500円昇給する事」、「36年5月21日より年2000円を保証してくれ」、「ボーナスは同率とする事」といった内容が記されている（1961年4月29日）。最初の要求は認められたことになっているが、京都セラミックの賃金規定の変遷からみるかぎり疑問が残る。

1968年4月1日に就業規則が改正され、それまでの月給制と日給制が月給制と日給月給制の二本立てに改められた（「就業規則 改正」、1968）。この改正を詳しくみると、「月給者トハ班

長（従来は係長——引用者注）補佐以上、マタハ勤続 10 年以上ノモノライ、日給月給者トハ、ソレ以外ノ者ライウ。日給月給制トハ、ソノ月ノ出勤日数ノ増減ニカ、ワラズ、欠勤、オヨビ欠勤扱イ日、1 日ニツキ当刻従業員ニ、毎月キマツテ支払ウ給与額ノ 1/25 ヲ控除スル」（「就業規則 主ナ改正点」、1968）であった。さらにその後には月給者について、「班長補佐以上の者、および勤続 10 年以上の者を月給者とする」を「班長補佐以上の職位にある者・勤続 5 年以上の者及び大学高専短大卒業者で試用社員より準社員に任ぜられた者を月給者とする」ことが提案されていた（「就業規則改正（案）」日付なし）。これを受けて 71 年度から月給者は「班長扱い以上の者、勤続 5 年以上の者及び大学、高専、短大を卒業した男子で試用期間を終えた者」、日給月給者は「組長以下準社員まで」、日給者は「臨時従業員以下の者」となった（「就業規則」第 61 条、および青山、1987、536）。

またうえの「就業規則改正（案）」と同時に作成された「昇進・昇格基準（案）」において「此ノ基準ハ、アクマデ基準デアツテ、会社ノ人事ニ関スル基本方針ハ実力主義、能力主義ニヨツテ行フモノデアルカラ、原則ハ、此ノ定メニオキナガラ能力ノアルモノ、実力ノアルモノニツイテハ随時判定シ、昇進昇格ヲ行フ コノコトハツノ原則ニ立ツテ組織秩序ヲ維持スル一方、実力、能力主義ガ企業発展ノウエニ大キナ役割ヲ果スコトヲ会社ガ確信シテイルカラデアル

更ニ会社ハ単ナル年功序列主義ニヨルノデハナク確固タル実力主義運営ヲ行フト共ニ、選ニモレタモノデアツテモ企業トシテ許セル最大ノ範囲デ全社員ヲ暖カク包含シ、全社一体トナツテ絶ヘマナイ発展ヲ願ワナクテハナラナイ」（「昇進・昇格基準（案）」）と指摘された点に留意したい。新卒採用者と中途採用者の別なく、「単ナル年功序列主義」ではなく、実力主義、能力主義を貫くことこそ企業発展の礎という確信が吐露されている。

なお 1968 年に月給者の対象を係長から班長補佐以上に拡大した理由は、青山によると、次の通りであった<sup>(2)</sup>。

一応資格と給与体系は確立されたが、稲盛は、いちばん仕事がよく分かり責任を持ってやっているのは誰かということを見極め、それは班長クラスだということを知り、非常に班長を重要視した。四十三年度の給与体系で、班長の日給月給制<sup>(3)</sup>を月給制とし更に賞与も厚くするということにして、班長に対し特に優遇したのである。

つまり長く続いていた日給制と月給制（対象は係長補佐以上）の二本立てが 1968 年 4 月 1 日に月給制と日給月給制の二本立てに変更され、その際の月給者とは「班長補佐以上の者、および勤続 10 年以上の者」であった。ところがその後の 71 年度改正によって月給者は「班長扱い以上の者、勤続 5 年以上の者及び大学、高専、短大を卒業した男子で試用期間を終えた者」と対象が拡大された。月給者の対象を係長補佐以上、班長補佐以上・勤続 10 年以上の者、班長扱い以上の者・勤続 5 年以上の者へと順次拡大することによって、勤続 5 年以上、班長扱いへの昇格を実現した定着層の拡大、長期勤続を奨励したのである。

1969 年度昇格人事発令によると（前掲表 1 によると 68 年末従業員数は 564 名）、組長補佐 53 名、組長 22 名、班長補佐 6 名（「昇格人事発令」、1969）、70 年度（69 年末従業員数は 980 名）は組長補佐 91 名、組長 63 名、班長扱 36 名、班長補佐 31 名であった（「昇格人事発令」、1970）。

班長補佐あるいは班長扱の人数は限られていたものの、月給者候補ともいべき組長補佐、組長は相当数に上り、彼らにとって月給者としての処遇は手の届く範囲にあったのである。

一方滋賀県雇用対策協議会の調査<sup>(4)</sup>によると、「従来は現場への採用者には日給制というのが普通であった。それが現在(1967年——引用者注)では、日給制は中卒者採用の場合も含めて、むしろ少数になりつつある」「(高校卒業者の現場配置は)どう行なわれているのか」、1968、45-46)といった状況が進みつつあった。具体的には現場従業員の初任給の形態についての回答企業33社のうち「高卒者・中卒者とも月給制のまま」16社、「高卒者・中卒者とも日給制のまま」9社、「高卒者は月給制に改めた(中卒者は日給制のまま)」4社、「高卒者・中卒者とも月給制に改めた」4社であった(「高校卒業者の現場配置は)どう行なわれているのか」、1968、45)。現場従業員の日給制から月給制への変化は大勢であり、68年度現在で中卒者・高卒者とも初任給について日給月給制を採用していた京都セラミックも71年度改正における勤続年数の10年から5年への短縮化によって月給制への傾向に対応しようとしたのである。

先の1961年4月29日の高卒者の要求に戻ると、彼らの要求は日給月給制を月給制にする要求であった。しかしこの時点では日給制と月給制の二本立てであり、彼らには日給制が適用されていたはずである。入社時に「一年たてば月給にすると言われた」とはいかなる意味か判然としないが、新規高卒者に限定して月給者扱いとするといった運用がなされていたのであろうか。

異議申し立てを行った高卒者9名のその後をみたのが表3である。9名のうち退社した1名を除いた8名のうち4名は入社2年もしないうちに班長に就任している。入社6年半後になると7名がそれぞれ係長補佐、係長代理、係長、課長代理に就任し、この7名は勤続10年を迎えたものの、87年時点(45歳前後)で在籍していた者は3名にとどまった。初期の新規高卒者は早い昇進を実現していたのである。

表3 1961年4月29日の高卒9人のその後

氏名	1962年1月10日配置(図1)	1966年10月25日 役職	1970年4月 在籍	1987年 在籍
宇治田	退職			
小林	製造部第1製造係切削班長	退職		
柴田五十二	機械部機械課切削班長・研削班長	第二製造部課長代理	○	○
中川隆	業務部業務課業務班	営業部係長代理	○	
中川一	技術部技術課技術係技術班	第三製造部係長	○	
中島煌	製造部第2製造係検査班長	第一製造部係長補佐	○	○
波戸元省三	機械部機械課機械班長	第一製造部係長代理	○	○
山岡文市	営業部本社営業部本社営業係本社営業班	第一製造部課長代理	○	
吉田英三	機械部機械課切削班	営業部係長代理	○	

[出所] 氏名：『直筆手帳』(1961年4月29日)、『敬天愛人』第28号、66年役職：『京セラ・フィロソフィー』第1集、70年在籍：前掲『敬天愛人』第28号、87年在籍：青山(1987、93)。

1965年3月刊行の社内報における「新入社員に贈る言葉」のなかで班長クラスになった山岡文市は「会社に於ては個人の利益と云う事は考えられません。会社の利益有るのみです。仕事に対する考え方の根本は“一円でも会社がもうかる様に”と云う事です。この様な考え方で仕事に当ればまず間違いないと思います」、中川隆は「我が『京セラ』は一步一步休む事なく確実に歩み今日の基礎を作った訳ですが、これも従業員全員が『日々新たに』といつも心に置きそして独特の『ねばり』と『努力』を持ってこそなし遂げたものと思っております。(中略) 企業とは非常に厳しい弱肉強食の世界にあるものです。(中略) いつも新鮮な気持で全員一丸となり、『京セラ』の名を全世界に轟かせようではありませんか」、柴田五十二は「オメデトウゴザイマス、力一杯頑張ってください。フレッシュな人が入社される事はうれしい事です。又家族が増える事は楽しい事です。楽しい事もあります。苦しい事もあります。当然です。私達は生活しているのですから、なによりの証拠」と語りかけた(「新入社員に贈る言葉」、1965)。

また同じ社内報の「創立六周年を迎えるに当って」において、中川一(滋賀工場製造技術班長)は「私が嵯峨野高校を卒業し、学生から社会人としてスタートしたのは、昭和三十五年三月で現在の京都工場の一部のちっぽけな所でした。従業員の人も約四十名ぐらいただだと記憶しています。それから五年たった現在、小さな力の結集が現在のように、世界に通じる『京セラ』となりました事を、上司の方々が私達の進む凸凹道を先頭に立って開拓し、地ならししながら導いて下さったからだと思います。(中略) 今年入社される後輩の皆さんも会社及上司の方々を信頼し、京セラ家族の一員として、私達と共に頑張りましょう」、波戸元省三は「明日の京セラを創る為に『努力せよ!!』京セラがここ迄発展して来たのは、社員全員の努力が有ったからこそなのだ」、吉田英三は「道は京セラの前にはなく、京セラの歩んだ後に出来るものだ。(中略) 京セラ人は常に夢を持ち、夢を実現し不可能を可能にし絶対の信頼と強いチームワークを持って京セラの目的に向って突走しよう」と呼びかけている(「創立六周年を迎えるに当って」、1965)。早い昇進を実現した彼らは入社5年、23歳にして中堅社員として会社の期待によく応えていた。

こうした新規高卒者に対する京都セラミックの期待は大きかった。青山政次取締役専務は「職員各位」(1960年3月1日)と題する文書において「3月4日新高校卒業生12名が出社するに当って職員各位には先輩として又幹部として率先範を示す様心掛け常日頃から下記の事項に心を致されたい」として、(1) 整理整頓、(2) 仕事に迅速、(3) 正確性、(4) 自主性「他からの指示をまたず、自己の創意で率先して行動しうる能力」、(5) 判断力「理論的、客観的判断力、分析力、その他の思慮分別」、(6) 部下の育成力、(7) 指導力、(8) 公私の区別の8つの項目に留意することを呼びかけた。新規高卒者には指示されたことを忠実にやるだけでなく、自主性や判断力の涵養も求めたのである。

新規高卒者への期待は導入教育にも表れていた。1963年度入社の高卒新入社員教育のプログラムは表4の通りであった。毎日8時間6日間の計画であり、前年末に従業員数が100名を超えたばかりの企業規模であったが(前掲表1参照)、19名(男子16名、女子3名)の高卒者(前掲表2参照)に対して会社幹部総出で導入教育を担当した。実務面の教育だけでなく、初日に宮木社長が「会社の経営理念と経営方針」(1時間)、青山専務が「会社の生立ち 京セラ精神」(1時間)、稲盛常務が「企業は人なり」(2時間)をそれぞれ語り、稲盛は2日目にも「正

表4 高校卒新入社員教育計画表（1963年2月）

月日	教育課目	担当者	所要時間 (h)
3月4日	新入社員紹介	総務 西田富三郎	0.5
	新入社員の指導方針、訓練計画について	〃 〃	1.5
	社内案内	〃 〃	
	会社の経営理念と経営方針	社長 宮木男也	1.0
	会社の生立ち 京セラ精神	専務取締役 青山政次	1.0
	企業は人なり	常務取締役 稲盛和夫	2.0
	就業規則、他諸規定の説明	総務 西田富三郎	2.0
3月5日	職場の教養	資材 北大路季正	2.0
	正しい態度と考え方	常務取締役 稲盛和夫	2.0
	現在の会社の組織について	総務 西田富三郎	2.0
	あなたの心構え、滋賀工場について	滋賀工場 高橋基	2.0
3月6日	営業活動について	営業 安城欽寿	1.0
	資材活動について	資材 北大路季正	1.0
	総務（労務、経理）について	総務 西田富三郎	2.0
	職場の労務管理について	製造 手島	2.0
	命令の受け方、報告の仕方	総務 西田富三郎	2.0
3月7日	機械、治工具類について	滋賀工場 高橋基	2.0
	セラミック概論	研究 徳永秀雄	2.0
	メタライズについて	メタライズ 青山令道	1.0
	安全管理について	製造 浜本昭市	1.0
	製造と工程	製造 樋渡真明	2.0
3月8日	健康管理について、防火管理について	総務 西田富三郎	2.0
	製造管理について	製造 樋渡真明	2.0
	品質管理について	品管 伊藤謙介	1.0
	研究について	研究 徳永秀雄	1.0
	向上の精神	常務取締役 稲盛和夫	2.0
3月9日	セラミックについて	研究 徳永秀雄	2.0
	会社の長期計画	専務取締役 青山政次	2.0
	作文	(新入社員)	1.0
	反省並に希望座談会、配属決定	(全員)	3.0
3月11日	男子 各職場配属		
	女子 来客応接等について	総務 岩崎、営業 清水	2.0

[出所] 「新入社員教育計画表」。

表5 学歴別初任給の推移

(万円)

年度	中卒	高卒	高専卒	大卒	大学院卒
1959	0.5			1.1	
60	0.6	0.7		1.2	
61	0.7	0.8		1.3	
62	0.8	1.0		1.6	
63	1.0	1.1		1.7	
64	1.1	1.2		2.2	
1965	1.3	1.5		2.3	
66	1.3	1.6		2.3	
67	1.7	2.1	2.2	2.6	
68	1.8	2.2	2.6	3.0	3.2
69	2.1	2.5	3.0	3.3	3.6
1970	2.7	3.2	3.6	4.0	4.3
71	3.2	3.8	4.2	4.6	5.0

[出所] 青山 (1987, 534)。  
 (注) 図からの読み取り数値。

しい態度と考え方」(2時間)を、さらに5日目に「向上の精神」(2時間)を説いている。この年の大卒7名(全員男子)に対する導入教育は2日間、中卒27名(男子16名、女子11名)に対しては3日間であり、高卒者に対する力の入れ方がうかがわれる(「大学卒新入社員教育時間表」、および「中卒新入社員教育時間表」)。

一方表5にあるように中卒・高卒・大卒ともに初任給水準は着実に上昇したものの、1960年代後半における中卒・高卒間格差は拡大傾向にあった。新卒採用の中心となった高卒者に対する初任給の継続的引き上げが、募集の際に不可欠の要素になっていた。

### 3. 中卒・高卒新入社員の低い定着率と稲盛和夫の定着層への期待

新規学卒者の中心に位置づけられた高卒者であったが、その定着率は会社の期待を大きく裏切るものであった。表6は1965年度入社組の5年後の在籍状況をみたものであるが、大卒者11名のうち9名が勤続しているのに対して、高卒者の場合、男子10名のうち勤続は4名、女子10名のなかで5年後も在籍している者は1名にすぎなかった。表7は66年度入社の新規中卒者の5年後の状況を示しているが、71年在籍者は23名中7名にすぎず、定着率は65年度組の46.7%から30.4%に低下した。

表6 1965年度新卒入社組のその後

学歴別	氏名	学校名	1970年在籍
大卒	H・A	名古屋工大窯業工学科	○
	M・T	関西大学電気工学科	
	Y・U	鹿児島大学応用化学科	○
	K・T	関西学院大学理学部化学科	○
	S・T	神奈川大学応用化学科	○
	K・Y	高知大文学部理学科	○
	K・S	姫路工大応用化学科	○
	Y・H	大阪経経済学部二部	○
	O・M	関西学院大学理学部物理学科	○
	M・S	桃山学院大経済学部	○
	M・J	高知大文学部物理科	
高卒	S・S	朱雀高校商業科	
	O・K	山城高校商業科	
	S・H	〃 〃	○
	S・Y	伏見工高窯業科	
	O・T	長浜商工電気科	○
	S・K	八幡工業機械科	
	U・S	八日市高普通科	
	S・Y	〃 農業定時制	
	D・T	東北電子工業高校電子工学	○
	S・Y	〃 〃	○
	T・K	朱雀高校普通科	
	N・M	嵯峨野高校普通科	
	O・Y	明德商業高校	
	M・H	〃	
	N・Y	〃	
	A・Y	塔南高校普通科	
	S・S	長浜商工商業科	
	K・K	八日市高普通科	○
	K・Y	八幡高普通科	
	T・I	八日市高普通科	
中卒	60名		28名

[出所] 『京セラ社内報』第4号、および『敬天愛人』第28号。

(注) 高卒上段は男子、下段は女子。

表7 1966年度中学新卒入社者のその後

氏名	学校名	1971年在籍
U・T	朝桜中学	
O・K	〃	○
M・Y	〃	○
T・C	〃	
K・K	〃	○
E・H	日野北中学	
T・T	〃	○
N・T	日野東中学	
Y・K	〃	○
Y・Y	〃	
K・T	〃	
S・S	蒲生中学	
N・S	〃	
F・M	日野西中学	○
Y・H	〃	
T・T	聖徳中学	
N・Y	八幡中学	
N・A	五箇荘中学	○
H・K	虎姫中学	
O・H	木ノ本中学	
Y・K	河南中学	
T・H	豊白中学	
Y・S	永原中学	

[出所]『京セラ社内報』第10号、および『敬天愛人』第32号。

(注) K・Kは女子、その他は男子。

表8は1968年に作成された「昇進・昇格基準(案)」であり、京都セラミックの現実を表すものではなく、「一ツノ最低基準トシテノ参考資料」にすぎない。しかし学歴別の勤続年数と職位の関係を示すモデルケースとして貴重なものである。高卒で班長補佐到達勤続年数は8~10年、班長の場合は15~18年が想定されており、先の1960年入社7名の軌跡と比較すると昇進・昇格年数が長期化していることは明らかである。企業規模の拡大によってポストの数も増加を続けているとはいえ、急増する新規高卒者のポストをめぐる競争は激化し、結果として班

表8 勤続年数と職位（1968年案）

年齢	中卒		高卒		大卒	
	勤続	職位	勤続	職位	勤続	職位
15	0	試用・準				
16	1	正社員				
17	2	正社員				
18	3	正社員	0	試用・準		
19	4	正社員	1	正社員		
20	5	組長補佐	2	正社員		
21	6	組長補佐	3	正社員		
22	7	組長	4	組長補佐	0	試用・準
23	8	組長	5	組長補佐	1	正社員
24	9	組長	6	組長	2	組長
25	10	班長補佐	7	組長	3	組長補佐
26	11	班長補佐	8	班長補佐	4	班長補佐
27	12	班長補佐	9	班長補佐	5	班長代理
28	13	班長補佐	10	班長補佐	6	班長代理
29	14	班長代理	11	班長代理	7	班長
30	15	班長代理	12	班長代理	8	班長
31	16	班長代理	13	班長代理	9	係長補佐
32	17	班長代理	14	班長代理	10	係長補佐
33	18	班長代理	15	班長	11	係長代理
34	19	班長	16	班長	12	係長代理
35	20		17	班長	13	係長
36	21		18	班長	14	係長
37	22		19	係長補佐	15	課長補佐

[出所]「昇進・昇格基準（案）」。

(注)「一ツノ最低基準トシテノ参考資料」。

長補佐・班長代理・班長への到達年数は長期化せざるを得なかったのである。

こうした状況のなかでの養成訓練、長期勤続、定着などに関する稲盛和夫の考え方を『直筆手帳』の記述から探ってみたい。「現在の技術員を本格的な技術員とする為に高卒の訓練をする必要あり。その為に週2回、幹部と高卒との昼食会を開いて又事ム系を色々ときたへる様にする事。生産及技術は高卒にさせて大学出は技術に専念させられる様にする事」（1961年3月27日）、「欠勤を少なくし又愛社精神と勤労意欲を向上させる様にする事」（62年3月15日）、「会

社の食事の合理化及調査をやって今后充分に面倒を見る事。これがなくては人は安定しない。又寮<sup>マ</sup>の作り及社宅の建設を行ふ事」(62年4月25日)、「交サイ費を出す事を決めた。北大路、西田、高橋、樋渡、徳永、浜本、伊藤、部下把握の為に使用した費用は会社へ出す事 今后定期的に班長以上、高校卒、組長以下に分けて夕食をする会を作る事とする。小生も別にこれをする事とする、各個人と一緒につき合ふ事とする」(62年5月19日)、「今後の従業員の把握について 班長以上のものに部下把握費として2~3000円つけて毎月渡す事。全員にてこれを行わせる事。又使用する場所も決めてそこを色々使っても良いのではないか 主として部長くらすにこれを行わせる事 労ムの手島有賀を有効に使ふ事。(リクリエーション等) 部課長及班長、組長、その次あたりと常時小生がつき合ふ事」(64年1月28日)、「\*会社組長以上の幹部へ自分の部下に対して“朝はおはよう”“今日一日元気で頑張りましょう”“さあまず朝の体操から始めましょう”と云ふ事。宿直のものが云ふ事。夕方は“ごくろうさん又明日元気で”と各課長班長組長が云ふ事。 \*部下に対してやさしい愛情ときびしさをもって接する事。そうして会社の従業員である事の自信と誇りをもたし自然と愛社精神を植つける様にする事」(64年4月14日)といった記述が続く。会社規模が急拡大するなかで組長、あるいは班長層が部下をきめ細かく把握し、そのなかから生まれる愛社精神こそが一体性の源であることを稲盛は自覚していた。

「労ム管理について 全従業員に対してバツヂ<sup>マ</sup>を交布する事。紛失した場合はペンショウ 常時全員がつけておる事。名刺については大学出はすぐに 高卒1年后 中学卒3年后に交布する事を決定 但し役付は上記に限らず全員 購入は総ムにてこれを行ふ 全従業員の企業意識を増大させる事」(64年6月8日)、「班長補佐以上は頼れる者たよりになる奴として昇進させ 今後は差をつけて指導して行く事。優秀なものを幹部へ上げる 組長以下について 組長、組長補佐の2グループとして幹部としての意識を強くし機会ある毎に企業意識を注入する。これは管理者ではなく労ム管理の一環として取上げる 今後はこのグループ制(入社年月も考へに入れて)の集団指導制を確立して行く事、君達が会社の中心の柱である旨を強調する事」(65年4月20日)、「社是の制定、社員の幸福及労ム人事管理に重点をおく事。あらゆる層の社員と心からの話合いを展開する事」(65年11月13日)、「係長、班長、各職場の代表者との定期的な会議を開く事」(65年11月22日)といった指摘も重要である。「班長補佐以上は頼れる者たよりになる奴として昇進させ今後は差をつけて指導して行く事」といったように、京都セラミックに定着し、班長補佐に就任した人たちに対する稲盛の期待は大きく、班長補佐候補者でもある組長、組長補佐に対して会社の担い手としての自覚を求めた。

「会社の方針 明年3月度迄に完全な組織図を作り上げる事、組織の中の組、班、係、課、部の単位で組織を把握出来る人間にて作りその幹部は完全に優遇する 組は5人~10人以内でもって構成する 給与についても職制によって決め高給を出し不適合者を格下げ等も行ふ ボーナスの場合も同じ 職制の場合には責任者手当並びに残業手当を全廃してその分を入れた高給にしてタイムカードシステムを廃止する。職制に入っていない人は学卒はその入社年度、中年者は入社及年齢別に分類して給与その他を考へる事。但しそのグループ中にて優秀な者には給与を上げて京セラの信者にする これは職階制の管理者を優遇し自信と忠誠心を持たせる事と一般従業員の中にも優遇して会社への忠誠心を出させる事 管理者層は年、入社年度は考へな

いで又残業代なしにして高給を出す。組4人からなり班は12人から、係は36名、課は72名となる」(65年12月9日)、「従業員の代表と話し合っ<sup>ママ</sup>て労働協約、就業規則、給与大系等の協約を結ぶ事!! 組合が出来ない前に全てをはっきりとさせる事」(66年4月16日)、「帽子に白線を入れて職階制を確立する事 職場別のワッペンをつける事」(66年8月3日)、「今回給与等の引上げも行ひ Cost もしだいに上がって行くので良く頑張ってくれる人と良くない人とは区別して少数精鋭主義で行く事。対組合問題についても組長以上の人を集めて教育をする事。京セラ社長の私の理想を話す事。京セラそのものが労働組合<sup>(5)</sup>であり、企業でもある様に上意下達下意上達をはかる事」(66年10月10日)といった指摘、なかでも「給与についても職制によって決め高給を出し不適格者を格下げ等も行ふ ボーナスの場合も同じ」および「職制に入っていない人は学卒はその入社年度、中年者は入社及年齢別に分類して給与その他を考へる事」といったように実力主義と年功序列の両方への配慮、この両者のバランスに稲盛が腐心している様子がうかがわれる。

1966年10月19日に稲盛社長(5月23日就任)は係長以上の幹部社員に対する「組織の発表」と題する訓示のなかで次のように語った(稲盛社長、「組織の発表」、1-4)。

今度の組織の変動は、すべて実力本位ということ強く打出し、学歴全部を抹消して、実際に仕事をやつている皆さんの一人一人の姿を頭に浮かべ乍ら、幹部全員が討論して決めました。これは、今後企業が生きていくためにどうしても能力のある者が上に伸びて会社を経営していくと云うことでないと発展は望めないと思うからです。(中略)当社では、大学卒とか高校卒とか、入社年月日とかは、余り問題にせず、現在の仕事に対する遂行力の度合によつて、すべて人事を決定しています。(中略)人や組織を治めていく人が、必ずしも高給取りとは限らないわけであつて、給与は別問題としてやはり日本の良き伝統である年功序列型を充分加味して考えて行く積りです。(後略)

係長補佐以上と云う役職は、一応一千万円相当の仕事が出来る実力のある者を、係長補佐以上とすると云う風に限定しております。(中略)一千万単位の仕事が複数で持てる人を課長と限定します。次に班長とは係長クラスの下で一千万の一部を責任を持つて遂行できる人、これが班長の尺度であります。(中略)班長、係長、課長、それに部長等の役職には夫々その中に補佐、代理と云う職が設けられてありますから、3段階になつております。(中略)組長と云うのは組織上の長ではなくて将来、組織上の長になり得るであろうと云う信頼度の高い作業員であつて、夫々の職場に於ける京セラマンとしての核となり得る人、つまり内容の充実した、立派な組織体を作る為には、この核の数が絶対に多くなくてはならないわけであります。

「大学卒とか高校卒とか、入社年月日とかは、余り問題にせず、現在の仕事に対する遂行力の度合によつて、すべて人事を決定しています」という新卒採用者、中途採用者を問わない、実力主義の強調と同時に、「人や組織を治めていく人が、必ずしも高給取りとは限らないわけであつて、給与は別問題として日本の良き伝統である年功序列型を充分加味して考えて行く積りです」という発言の両方がみられ、ここでも実力主義と年功序列のバランスがはかられているこ

とが分かる。

1961年3月27日の『直筆手帳』にはきわめて印象的な記述がある。

今後の組織は次の様にする。最初に岩切を研究に廻して研究をさせる。現在全員に依頼してある仕様書を完成させる事。研究の中田君を技術にもって来て女子の堀井氏と交換する事。技術の波戸元君と今度入った高男と2人で新しい設計等を自分でやれる様に浜本君が訓練し至急その態勢を確立する事。浜本君と中田君は従来の重岡君のしている仕事を中田君に重岡君から徹底的に教へ込まして浜本君が今后見る事。女子高卒が居るから収縮等はかんたんになると思ふ。その様になれば 又は女子に重岡君の仕事を見させて又は中田君に見させて浜本君の女子は新しい技術、問題点の解決、合理化、機械化、をはかって行く事。畔川君が加わる。その様になれば重岡君は研究へ行く。製造は青山君は現在の工程管理方式を現在いる昨年の高卒の中出来れば中川一君のpressを今年入社した、佐藤君にでもさせて（仕上に2人は全く無意味だ中卒の入社があるのであるから）中川君を抜いてこれと女子1名又は中川君は入れないで女子のみに工程管理をさせていつでも工程が組める様に教育してそれが終了すれば能率研究、工程合理化、機械化等技術と協同して大きな見地から打って行く。

従業員数はまだ100名に達していないが、高卒者を中心にそれぞれがOJTを通して自らの業務に習熟し、職場移動を通して技能の幅を広げる様子を稲盛は思い描いていた。

1968年1月10日に開催された1968年度経営方針発表会において、稲盛は次のように語りかけた（「環境の変化に対応した体制の強化」、1968）。

皆さんにお願いがあるのですが、PHPという本をよく読んでほしい。正しいことを正しいこととして、素直に実行していこうというすばらしい本だと思います。いい本だと分かる人が増えれば、すばらしいチームワークが取れると思います。

トヨタ自動車では、多くの従業員が読んでいます。トヨタ、日産では未だかつて闘争がなく<sup>(6)</sup>、労使協調のもとに世界のトヨタを目指して努力され、労使が一体となっています。高校を出て1年目の人たちが、PHPを読んで心が洗われるような気がする。これで生きがいを見出せたと言って、皆が自分の心を伝えています。

また、マスの工場では、ボルトを締める単調な仕事が毎日続きますが、その中で自ら希望を燃やし、心に燈火をつけて、進まなければならないのです。トヨタ自動車に入って急に成長し、急に偉い職につけるわけではありません。単調な仕事の連続なわけです。そういう環境の中で、自分を見失わないで努力していくには、気持ちが非常に大切だと思います。

ここではトヨタ自動車の事例を引きながら、新規高卒者が単調な仕事の毎日に耐え、自分を見失わないで生きがいを見出していくことの重要性が語られ、雑誌『PHP』を読むことが推奨されている。

#### 4. 1968年の人事・賃金制度改革・整備

社史には「1968年2月より、経営コンサルタント会社の協力を得て、手つかずのままになっていた労働法規関係を中心とする社内諸規程を一挙に整備した。経営管理、生産管理、労務管理などについての指導を受けるとともに、就業規則、賃金体系、職務分掌規程、出張旅費規程、稟議規程、車両管理規程等々を成文化したり、必要なものは新たに改定・制定した」（京セラ40周年社史編纂委員会編、2000、73）との記述があるが、この1968年の人事・賃金制度改革・整備の意義を検討してみよう。

制度改革の問題意識を記した「労務管理ノアリ方」（1968年2月17日）によると、「(1) 残業及タイムカードノ管理（後略）、(2) 給与体系ノ明確化、及ソノ周知、(3) 退職金制度ノ明確化、及ソノ周知、(4) 正規従業員、臨時従業員、期間採用、其ノ他ノ区分ノ明確化及ソノ差異ノ説明 昇格等ノ方法ノ明確化、(5) 昇格ノ方法ノ明確化 評価方法ニツイテ検討スルコト、(6) 月給及日給ノ差ニツイテノ明確化、(7) 中高年及中途入社ノ従業員ノ給与改訂ニツイテ」などの項目が検討課題となっており、「\*職場懇談会ヲ full ニ活用シテ（係長ヲ中心ニシテ）下部ノ従業員トノ接触ヲ密ニスルコト \*班長、係長クラスノ人々トノ話合イヲヤリ、従業員ノ声ヲ聞クコト。上下ノパイプガツマツテイナイカラ確カメル会ヲヤルコト」とされていた（「労務管理ノアリ方」、1968）。

この制度改革を主導したのは外部から招へいされた森明であった<sup>(7)</sup>。「森氏トノ打合せ」（1968年2月20日）で取り上げられたのは次の項目であった（「森氏トノ打合せ」、1968）。「(1) 就業規則ノ打合せ (2) 部長クラスノ給与ガ最低ノ7倍クライト思ワレル。（中フクラミ型デアル）(3) 意識調査ヲスグニヤルコト。職場コン談会ノ時ニ記入サセルコト (4) 諸規定ノ管理ヲスル人ガ必要デアル。特許等ノ管理ヲスル人ガ必要（色々ノモノヲヤルコト）(5) 社内報ヲモット考へ直スコト（楽シイモノニスベキダ）(6) クラブ活動ヲモット活発ニスベキダト思フ (7) 役員ノ出張1等ニスベキダト思フ (8) 有給休暇ヲ正月及オボンノ休ニ振替ハシナイ。(9) 有給休暇ノ残ヲボーナスノ査定ノ時ニコレヲ考ヘルコト（買上ゲル方向ニモツテ行クコト）(10) 月給者トシテモ4日以上（又ハ5日以上）欠勤シタ時ハ給与ヲ引ク規定ヲツケルコト。（中略）(14) 停年延長者ハ再コヨウハ1年毎ニスルコト（中略）(17) 日給月給ヲドノヨウニスルカ。ドノ範囲ニスルカ。月給トノ区分ヲ考ヘルコト」。さらに「\*優秀ナ管理者ノ募集ヲスルコト（新聞広告スルコト）\*企画室ヲ中心ニ少数精エイ主義デヤルコト」との書き込みが確認される。森明は「当面の労務対策」として次の点を指摘した（森、日付なし）。

従来、会社の方針特徴として、此の層（管理監督者層——引用者）を重視し、いはば会社の核として養成して来たことは判るとしても、結果として此の層と一般従業員との間の対話不足、断層の発生が起こり、それが不満となって、一般従業員の中に沈殿して来たのであろうし、又個々の管理監督者との関係は非常にスムーズに展開して来たとしても、組織、機構としての管理監督者の訓練が不足していたことを証明する。又生産第一主義、事業部制的運営において、夫々の管理監督者の立場を競争に勝つと言う目標のために、一つのセクショナリズムの中に追い込んでしまった結果をもたらしたかも判らない。

又、年齢、勤続、技術、技能のはゞがそう広くない場合、課長、係長、班長と言っても同じ年代、経験等々の感覚から、お互いは良く言えば仲間意識、同志意識がありそれが先行してしまい、組織上の統制がとれない段階になったものと思はれる。

こうした問題を指摘したうえで、森が指摘する対策は、「1. 組織、機構の整備 各末端機構まで 2. 管理監督者に対する組織人としての教育 3. 一般従業員との接触方法、指導方法の改善 4. 管理監督者としての連契方法の改善 5. 全社的規模における意思統一、協力関係の樹立等が早急に行なわれることが望ましい」であった。

稲盛をはじめとする経営層が会社発展の中心的担い手、労務管理の要として重視してきた「管理監督者」と「一般従業員との間の対話不足、断層の発生が起こり、それが不満となって、一般従業員の中に沈殿して来た」、「生産第一主義、事業部制的運営において、夫々の管理監督者の立場を競争に勝つと言う目標のために、一つのセクショナリズムの中に追い込んでしまった結果をもたらしたかも判らない」、「課長、係長、班長と言っても 同じ年代、経験等々の感覚から、お互いは良く言えば仲間意識、同志意識がありそれが先行してしまい、組織上の統制がとれない段階になった」といった指摘はいずれも重要であり、急拡大する若い企業の内包する問題点を鋭く指摘するものであった。経営層が会社運営の要とする管理監督者と一般従業員との間の「断層」、管理監督者に率いられた生産第一主義、事業部制的運営がもたらすセクショナリズム、仲間意識・同志意識と組織統制の齟齬といった問題点はそれまでの会社運営のあり方に反省を迫るものであった。

先にみた2月20日の「森氏トノ打合せ」で指摘された従業員に対する意識調査は2月29日に実施された。このアンケート調査結果を踏まえて森明は、「従業員の潜在的意識」として、「1. 下の意見が全く伝わらない 2. 職場の意見が途中で消えているのではないか 3. 話し合いのムードがない 4. 下の意見を聞いてくれない 5. 上司の態度が悪い 6. 職場のムードが悪い 7. 悩みを打明けるムードがない 8. 話し合いの場が欲しい」といった問題点を指摘した（「従業員の潜在的意識」、日付なし）。こうした状況を改善するために森が提案したのが、「1. バック・グラウンド・ミュージックの利用 2. 休憩中の音楽 3. 休憩時間の再検討 4. 職場委員会の設置 5. 職場会の設置 6. リクリエーションの活用 7. 現行親子懇談会の改組、廃止 8. 大家族主義標榜の中止 9. 社内報等の活用 告知板の設置 10. 朝礼制度の再検討改善 11. 指導方法の改善」などであった（「従業員の潜在的意識」、日付なし）。

ここでいう親子懇談会は、「大家族主義に則り、より緊密に上下相互の意志疎通を図るため、親子懇談会を設ける」ことを目的に1966年11月から毎月1回実施されたものであり、工場長、総務部長、労務担当者全員、各職場代議員によって構成され、議事進行は労務課長（または係長）が担当した（「親子懇談会規定」、1967）。森の提案を受けて親子懇談会は1968年4月に職場懇談会に改組されるとともに新たに職場会が設置され、それぞれ毎月1回開催された。具体的な運営は「職場会毎に区分されたグループで開かれ、職場委員が、職場会の意見を持って職場会、懇談会に臨んでいます」といわれ、職場会では「『テーマ』『目標』『要望事項』の三つの大きな議題について意見が出され」た。1970年6月発行の『敬天愛人』第28号において、滋賀工場総務部長徳永秀雄は「職場懇談会は一般に云われているような“雇っている者”、“雇わ

れているもの”という関係でなく、同じ思想、考え方のもとに、相互に建設的な意見を述べ合い、会社の発展を求めその為の努力を力強く行っていくと云うことが、基本的な事です」。「現実には広く意見が出る所までは行かない現状ですが」これを打破しなければいけないとした。また先の三つの議題のうち要望事項に関して、徳永は「職場会で解決出来るものは職制を通して実施することが必要です。又職場懇談会に移す事項については、これが職場会の意見としてふさわしいものかどうかをよく全員で討議しなければなりません」とした（滋賀工場総務部長徳永秀雄、1970）。労使懇談会ではなく、「同じ思想、考え方のもとに、相互に建設的な意見を述べ合う場が職場会であり、職場懇談会であるというのが徳永の主張であった。

制度改革・整備の推進部隊となった企画室は1968年3月15日に発足し、「週3回（火、木、土）森先生の御指導のもとに当面の懸案事項について企画立案作成いたしました。（中略）毎週土曜日は午後3時より当本社事務所にて、関係部長の御出席を得て審議を進め」た。3月27日までに早くも「1. 寮生の部屋割について」、「2. 班長会議開催に関する要請」、「3. 職場委員会設置に関する要請」、「4. 就業規則改正に関する審議依頼の件」、「5. 昭和43年2月末実施工場関係、従業員意識調査の結果について」、「6. 損益計算書記載の様式変更に関する要請」、「7. 新賃金体系作成に関する件」を審議した（企画室、1968）。

企画室が取り組んだ改革のなかでもとくに重要なものが賃金体系の整備であった。京都セラミックでは創業以来、基準内賃金は基本給と役付給から構成され、65年度に「責任手当」と「住宅手当」が加わるという単純なものであったが（青山、1987、536）、企画室での検討を経て1968年4月1日から実施された「就業規則」では基準内賃金は基本給（基礎給、年令加給、勤続加給）、職能給、調整手当から構成され、基準外賃金は超過勤務手当、交替勤務手当、特殊作業手当、出勤奨励手当、通勤手当から構成された（第69条給与体系）。また1969年の『社員手帳』では基準内賃金は基本給（基礎給、年令加給、勤続加給）、職能給（職能累積給、責任給、役付給）、調整給から構成された。基礎給は「全員一律に支払うものであつて、別表の通り定める」、年令加給は「年令毎に加算する給与であつて、別表の通り定める。ただし、女子の場合は、別表27才以上は一律とする」、勤続加給は「勤続年数毎に加算する給与であつて、別表の通り定める」、職能給は「能力、職制、責任度貢献度、資格等によつて、定める給与であつて原則として、従業員個人、個人の評価によつて、別表に従つてきめる」、調整給は「給与水準、体系の变革、途中入社等、特殊な経過の必要上設けるものであつて、その都度きめる」とされた（『社員手帳』、1969）。職能給については「責任の軽重、能力の有無、実績の大小等により年一回A～Eの五段階に分けて査定され」（青山、1987、537）、給与が決定された。

表9に示された企画室が作成した「基礎給・勤続加給テーブル」（1968年案）をみると、例えば中卒勤続6年の20歳では基礎給加給は3,000円、勤続加給は4,500円、中卒勤続16年の30歳では基礎給加給は8,500円、勤続加給は10,000円となっている。社員等級と各種区分を示した表10から中卒勤続6年をかりに八級社員とすると、表11の賃金テーブルによると八級社員の賃金は1万9,000円からスタートし、2,000円刻みで3万1,000円まで昇給することになっている。勤続6年20歳の基礎給加給・勤続加給合計額は7,500円、勤続16年の30歳の基礎給加給・勤続加給合計額は1万8,500円、一方その人物が七級社員とすると賃金は2万4,000円からスタートし、2,000円刻みで3万6,000円まで昇給する。年齢加給、職能給（職能累積給、責

表9 基礎給・勤続加給テーブル (1968年案)

(単位：100円)

年齢	加給	勤続	加給
15	0	1	5
16	5	2	15
17	10	3	25
18	20	4	30
19	25	5	40
20	30	6	45
21	35	7	50
22	40	8	55
23	50	9	60
24	55	10	70
25	60	11	75
26	65	12	80
27	70	13	85
28	75	14	90
29	80	15	95
30	85	16	100
31	90	17	105
32	90	18	110
33	90	19	115
34	90	20	125
35	95	21	130
36	95	22	135
37	95	23	140
38	95	24	145
39	100	25	150
40	105	26	155
41	110	27	160
42	110	28	165
43	110	29	170
44	110	30	175
45	110	31	180
46	110	32	185
47	115	33	190
48	115	34	195
49	115	35	200
50	120	36	205
51	120	37	210
52	120	38	215
53	120	39	220
54	120	40	225
55	120	41	230
56	110	42	235
57	110	43	240
58	110		

[出所] 京都セラミック株式会社 (「賃金体系試案」、1968)。

(注) (1) 左欄：基礎給、右欄：勤続加給。

(2) 1 = 100円。

表10 社員等級と区分（1968年案）

等級	区分 (1)	区分 (2)	区分 (3)	区分 (4)	製造	研究所	企画	営業
一級社員	L	部長	管理職	参与	部長	技師	室長	部長
二級社員	K	部長	管理職	参与	部長	技師	室長	部長
三級社員	J	部長代理、課長	管理職	参事	課長	主査	主査	課長
四級社員	I	部長代理、課長、部長補佐	管理職	参事	課長	主査	主査	課長
五級社員	H	課長、課長代理、	管理職	主事	課長・係長	主任	主任	係長
六級社員	G	課長代理、課長補佐、係長、係長代理	監督職	主事	係長	主任	主任	係長
七級社員	F	係長代理、係長補佐、班長	監督職	職長	班長	主任	主任	主任
八級社員	E	班長代理、班長補佐、組長	社員	職長	班長・社員	主任	主任	主任
九級社員	D	熟練工	社員	社員	社員	社員	社員	社員
十級社員	C	習得工	社員	社員	社員	社員	社員	社員
十一級社員	B	定期、途中採用未習者	社員	社員	社員	社員	社員	社員
十二級社員	A	途中採用未習者	社員	社員	社員	社員	社員	社員

[出所] 表9に同じ。

表11 賃金テーブル（1968年案）

(円)

区分	1	2	3	4	5	6	7
A	4,000	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000
B	9,000	10,000	11,000	12,000	13,000	14,000	15,000
C	11,500	12,500	13,500	14,500	15,500	16,500	17,500
D	14,000	16,000	18,000	20,000	22,000	24,000	26,000
E	19,000	21,000	23,000	25,000	27,000	29,000	31,000
F	24,000	26,000	28,000	30,000	32,000	34,000	36,000
G	29,000	31,000	33,000	35,000	37,000	39,000	41,000
H	34,000	36,000	38,000	40,000	42,000	44,000	46,000
I	39,000	42,000	45,000	48,000	51,000	54,000	57,000
J	45,000	50,000	55,000	60,000	65,000	70,000	75,000
K	67,000	72,000	77,000	82,000	87,000	92,000	97,000
L	90,000	100,000	110,000	120,000	130,000	140,000	150,000

[出所] 表9に同じ。

任給、役付給)の全体に占める割合は不明であるが、これが実力主義と年功序列的要素のバランスをはかった1968年時点での京都セラミックの賃金体系に対する姿勢であった。

さらに先に指摘したように1968年改正では月給者の対象が係長補佐以上から班長補佐以上、また71年改正では勤続10年以上から5年以上へと拡大された。このことの意味は一般従業員には班長補佐あるいは勤続5年というハードルを越えて月給者として処遇されるまで勤続することを鼓舞するものであり、実力主義とともに年功序列への配慮も勤続志向を支援したであろう。これが森明らの企画室が提起した問題に対する68年制度改革からのメッセージであったといえよう。

1968年11月刊行の社内報において、「現在まで本社企画室として業務を執っていた企画室を廃止し、滋賀工場に社長室として新らしく発足、人事も新たに森部長を迎え更に当社業務の円滑な運営並びに機動性を発揮し、各部門の機構改善業務の遂行等を中心に絶えず研究検討を加え当社運営に強力な機構として活躍を期待します」(「社長室設置」、1968)と報じられた。同年3月15日に発足した企画室に代わって滋賀工場に社長室が設置され、稲盛に誘われて10月に京都セラミックに入社した森明は労務部長として引き続き機構改善業務の指揮をとった<sup>(8)</sup>。しかし『直筆手帳』の68年11月6日には「森部長モ主催スルJB(後述——引用者注)等ハ社長ガカナラズ京セラノヤリ方ヲ徹底的ニ教ヘルコト ドンナ小サナコトデモ報告シナケレバイケナイ 毎日報告ヲシ社長ノ指示ヲモラフコト」、11月9日には「森部長ニ対シテ各種注意ヲスルコト 社長ノボカヲ見ツケタイトノコト コレハ良イガ協力スル為ニ来テモラッタノデアツテ コレデハ困ルト伝ヘルコト」とあり、稲盛は森部長の態度に不満を持っていた。

森は1969年4月1日の創立十周年記念日を目途に社内規程等の成文化を急ぎ、ようやく出来上がった『社員手帳』が全従業員に配付された(青山、1987、328)。しかし69年7月7日現在の社長室の陣容は杉浦正敏、西田富三郎、森明、平林正也であったが、8月1日の異動で社長室は杉浦、斎藤明夫、平林となり、森は滋賀工場に留まり、10月28日現在でも森は滋賀工場にいたことが確認できる(青山、1987、333-334)。69年11月11日から70年1月15日の毎週火曜と木曜日には定時後2時間、管理監督者教育が実施され、講師は稲盛社長はじめ各幹部が担当したが、森部長は「組織と管理監督者の位置について」を講話した(「管理監督者教育」、1969)。また69年に実施された一般社員教育では対象者を6名程度に区分し、JB委員を中心に懇談形式をとった(「一般社員教育」、1969)。従来は「幹部を中心とした幹部会議で協議され、すべてが決められていたが若手連中の意見も取り入れてはとの森氏の発案で、JB(ジュニアボード)とSB(シニアボード)が作られ、それぞれ会議を持ち仕事が進められるようになった」(青山、1987、279)とあるように、JBとSBの設置も森の発案によるものであった。しかし70年に入ると京都セラミックでの森の活動は確認できない。

## おわりに

1960年代の高度成長期に日本企業は中卒・高卒新卒者を求めたが、会社の期待とは裏腹に彼らの定着率は低く、増加する要員の確保のために中途採用者、さまざまな形態の非正規労働にも依存する必要があった。中小企業から中堅企業、大企業へと足早に駆け上がった創業期の京

都セラミックもこの問題と無縁ではなかった。

高校進学率の上昇によって新規中卒者の採用が次第に困難になると、現業員として京都セラミックが期待したのが高卒者であった。彼らへの期待を反映して1962年度の高校新卒新入社員に対する導入教育は6日間にわたり、経営幹部総出で導入教育に当たった。そうした努力にもかかわらず新卒者の定着率は必ずしも高くなかったが、初期の新規高卒者は早い昇進を実現し、5年もすれば中堅社員として会社の重要な担い手に成長した。しかし会社の規模が拡大し、一方でポストの数も増えるとはいえ、増加する新規高卒者の間ではポストをめぐる競争が激化し、1960年代後半に入ると組長、班長クラスへの昇進期間も初期高卒者と比較して長期化せざるを得なかった。10年足らずの間に新規高卒者をめぐる社内の状況は大きく変化した。そうしたなかで経営層が会社運営の要として期待した管理監督者と一般従業員の間の「断層」、管理監督者に率いられた生産第一主義、事業部制的運営がもたらすセクショナリズムなどの問題が指摘されるようになった。

一方1968年・71年改正によって月給者の範囲が係長補佐から班長補佐、勤続10年から5年へと拡大された。また実力主義を標榜し、職能給においてそれに報いる一方、基本給（基礎給、年齢加給、勤続加給）において年功序列的要素にも十分配慮するというのが68年改革の賃金面での特徴であった。5年間勤続すれば月給者になれること、実力主義を標榜しつつも処遇面では年功序列に十分配慮したこと、これらはいずれも一般従業員に対して勤続のメリットを指し示すものであった。

それにもかかわらず新規高卒者の定着率が期待するほどに高くなかった点に会社の悩みがあった。1968年入社の高卒新入社員の数名が稲盛社長に「社長は我々が入社したときは、大家族主義とか、“敬天愛人”とか、良いことばかり言われ、希望を持たされたが、去って行く者には冷たく、少しの同情もない」と抗議すると、稲盛社長は「入社して間もない、何ら会社に貢献もしていない者が京セラを見捨てて辞めるというのに、どう言うのか。（中略）京セラを見限って辞める者に、立派なやつだと褒めることは、残っている君達は立派でないということになる。自分は、残って頑張っている君達こそ、立派だと思っている」と答えたという（青山、1987、265-266）。

稲盛社長が若い中卒・高卒新入社員に期待したのは苦しい初期の日々を耐え忍び、熟練を身につけ、組長を経て班長補佐になってほしいということであった。1968年改革以降は班長補佐になれば月給者となり、自社株保有の対象者ともなることができた。“去る者は追わず”の立場を貫いた稲盛であったが、69年5月10日に蒲生町公民館で開催された「社長を囲む会」の席上、家庭の事情で会社をやめる人に対して「秋の運動会にはぜひ、京セラOBとして胸を張って来て下さい。仕事を離れても、いつまでもつき合いをつづけましょう」と呼びかけた（梅本、1969）。先の68年入社の高卒新入社員に対する「お前達はどう勘違いをしているのか。会社が気にいらなくて辞めて行く者に、どう同情せよというのか」（青山、1987、266）という言葉と対蹠的である。

長期勤続を期待する稲盛の思いと高卒現業員の意識には大きな乖離があり、それはひとり京都セラミックの問題ではなく、日本の製造業が抱える大きな課題であった。

1973年に稲盛は「新入社員にこうした自覚ができたうえで経営者としてはかれらが情熱を打

込める対象を与えてやる義務がある。うちでは新入社員だけで新製品開発にあたらせることにしているんです」(「従業員シンジケートの移植〈京都セラミック〉」、1973、86)と語っているが、こうした実践もうえの乖離を埋めるための手探りの試みであったといえよう。

しかし一方で1977年10月の新資格制度導入の意義を説明するなかで、稲盛自らが中途採用者が過半数を占めていることに言及した。稲盛は臨時社員から正社員に登用された人びとを『敬天愛人』で祝い、中途採用者に対する導入教育に意をもちいた。67年12月30日の『直筆手帳』には「中高年者ニ対スル給与、ボーナス等ノ処遇ニツイテ 中高年者ヲ集メテ意見ヲ聞出シテ話し合イヲスルコト!! 会社ニ対シテノ忠誠心ヲ育テ信頼感ヲ盛上ゲルコト」とある。新卒採用者だけでなく中途採用者に対しても、実力主義と年功序列(前職の年功を考慮した)というまぎれない同一の尺度で分け隔てなく処遇したのである。

## 注

- (1) 1963年5月に滋賀工場第1期工事として工場1棟と独身寮が竣工し、その後も65年から69年にかけて滋賀工場は4次にわたって拡張された(京セラ40周年社史編集委員会編、2000、53、65)。名神高速道路の建設に伴い、大工場のなかった蒲生町は積極的な工場誘致を行ったが、京都セラミック滋賀工場は誘致工場第1号であった(七里、1996、14)。なお71年時点での蒲生町内の有力工場の従業員数は、京都セラミック647名(表1との違いの理由は不明)、滋賀エコー(縫製加工業)43名、湖南服飾(縫製業)35名、寺嶋製作所(照明器具製造組立)28名、名神電気(配電盤製造)24名などであった(七里、1996、16)。
- (2) 青山(1987、537)。稲盛による現場責任者としての班長重視について、青山は次のように記している。1966年4月のフランスIBMからのLSIサブストレート2,500万個の受注から11月の製品合格通知の連絡まで、稲盛は「のっぴきならぬ用件があれば、本社(京都)へ東京へと出張するだけで、常に滋賀工場にへばりついて頑張り続け、従業員と一緒に働いたのである。そして現場で実際に物をつくる責任者、指導者は班長であると知り、この連中に一途に働くことを教え、また生産の責任を持たせたのである」(青山、1987、191)。
- (3) 1968年改正までは日給制と月給制であったから、班長も日給制であったことになる。
- (4) 従業者規模300人以上の製造業39社に対する調査(1967年11・12月実施)。
- (5) 1969年9月13日、稲盛社長、全織同盟の来賓、多数の社員の出席を得て京都セラミック労働組合(日沖昭組合長・65年入社)の結成大会が滋賀工場において開催された。結成大会の席上、挨拶に立った稲盛社長は「会社が出来ましてから満十年、その間我々会社一同、組合がなく、共に喜び、共に悲しみ、今日まで過してきました。私は組合がなくて理想的な会社ができないものかと思ってまいりましたが、しかしながら組合のないことが世間では不自然にみられ、そのために京セラの従業員が不幸であるという印象があったかと思はれます。このことに対し、私は非常に残念に思っておりましたが、今回我々と同じように、企業を基盤にし、共に働く従業員の幸も願っていくと云う考えに立って運動をやっておられる全織同盟の方々の御協力を得まして、今回京都セラミックの労働組合が誕生したことを、私も心から喜んで祝福したいと思っております」(「京セラ労組の結成」、1969)と述べた。
- (6) 1950年のトヨタ争議、53年の日産争議は戦後労働争議史に名を刻す大争議であるが、ここではそのことには触れられていない。
- (7) 1958年5月時点で森明は全織同盟経済研究所事務局長・化繊部会書記長であり(「社会党政権への注文」、1958、51)、59年には経済研究所が発行する『繊維経済』に「社会党再建論争の焦点」と題する論考を寄せていた。森は全織同盟の支援を受けて60年11月と63年11月(このとき37歳)の衆議

院選挙に民社党の候補者として愛知県4区から立候補したが、いずれも落選した（『読売新聞』1960年11月6日、同、1963年11月7日）。また『直筆手帳』1968年2月13日には「森事ム所 打合せ」として「a) 賃金体系ニツイテハ2月20日迄ニ一応完成シタイ。就業規則ニツイテハ色々問題ニナル。b) 交替制ニツイテハ2交替及3交替ノ8時間勤務ニスル 12時間2交替ハナシ c) 退職金ノ規定ヲ決メルコト。d) 交通費ノ支給ニツイテ 実質賃金ノ均一化ヲハカルコト e) 月給及日給ノ差ニツイテ、今后月給ト日給-月給ニスルコト、ソノ区別ハドウスルカ。f) 班長ノ残業ヲ出サナイコトハ改善シタ方ガ良イノデハナイカ。g) 三交替制ノグループヲ寮ノケ所ニマトメルコト h) 労ム担当者ハバイタリテイノアル者ヲ入レテクレ。i) 身分、職制ヲドウスルカ。j) 臨時及ソノ制度ニツイテ再検討スルコト。今后ハ毎週火曜日ニ来テモラフコトニシタイ。」などと記されている。

(8)「森氏ヲ社長室ヘ入レル コレニ各メンバーヲ付ケルコト」（『直筆手帳』1968年8月13日）とある。

## 文献一覧

青山政次（1987）『心の京セラ二十年』自費出版。

京セラ40周年社史編纂委員会編（2000）『果てしない未来への挑戦—京セラ 心の経営40年—』京セラ。「京都セラミック株式会社」（1971）、『インベストメント』第24巻第5号、165-168頁。

「高校卒業者の現場配置はどう行なわれているのか—その影響と受けいれ対策に関する実態調査報告（滋賀県雇用対策協議会—」（1968）、『労政時報』第1929号、43-51頁。

沢井実（2021）『技能形成の戦後史—工場と学校をむすぶもの—』名古屋大学出版会。

七里源一（1996）『「戦後蒲生町の商工業史」—名神高速道路と工場誘致を中心として—』、滋賀県商業教育研究会『商業教育』第34集、5-25頁。

「従業員シンジケートの移植〈京都セラミック〉」（1973）、『プレジデント』9月号、84-95頁。

森明（1958）「社会党政権への注文」、『月刊社会党』第12号、51-52頁。

森明（1959）「社会党再建論争の焦点」、『繊維経済』第9巻第6号、48-58頁。

『読売新聞』1960年11月6日、1963年11月7日。

## 資料一覧

青山政次「職員各位」昭和35年3月1日。

「一般社員教育」、社内報『敬天愛人』第25号、1969年12月。

稲盛和夫『直筆手帳』。

稲盛社長「組織の発表」昭和41年10月19日、京都セラミック『京セラ・フィロソフィー』第1集、1967年12月。

稲盛社長（1967）「ボーナス支給に際して、社員への訓示」、社内報『敬天愛人』第15号。

梅本徹（1967）「社長を囲む会」、社内報『敬天愛人』第23号。

「親子懇談会規定」、社内報『敬天愛人』第13号、1967年9月。

「環境の変化に対応した体制の強化」、昭和43年度経営方針発表会（1968年1月10日）。

「管理監督者教育」、前掲『敬天愛人』第25号。

企画室「企画室に関する業務報告」昭和43年3月27日。

『京セラ社内報』第4号、1964年11月。同、第10号、1966年1月。

「京セラ労組の結成」、社内報『敬天愛人』第24号、1969年11月。

京都セラミック株式会社（1968）「賃金体系試案」。

「京都セラミック株式会社組織図」1962年1月20日。

『敬天愛人』第32号、1971年2月。

滋賀工場総務部長徳永秀雄（1970）「職場会・職場懇談会のあり方」、社内報『敬天愛人』第28号。  
 「社長室設置」、社内報『敬天愛人』第19号、1968年11月。  
 「従業員の潜在的意識」日付なし。  
 「就業規則」第61条（『社員手帳』1969年）。  
 「就業規則 主な改正点」昭和43年4月1日。  
 「就業規則 改正」、社内報『敬天愛人』第17号、1968年6月。  
 「就業規則改正（案）」日付なし、『社長室業務 No.144.12～』綴所収。  
 「昇格人事発令」、社内報『敬天愛人』第22号、1969年5月。  
 「昇格人事発令」、前掲『敬天愛人』第28号。  
 「昇進・昇格基準（案）」（1968）、前掲『社長室業務 No.144.12～』綴所収。  
 「昭和41年11月臨時従業員募集要項」、前掲『京セラ・フィロソフィー』第1集。  
 「新入社員教育計画表」1963年2月。  
 「新入社員に贈る言葉」、『京セラ社内報』第6号、1965年3月。  
 「正社員に登用された方々」、社内報『敬天愛人』第18号、1968年9月。  
 「創立六周年を迎えるに当って」、前掲『京セラ社内報』第6号。  
 「大学卒新入社員教育時間表」昭和38年3月23日。  
 高倉嘉兵衛（1967）「求人窓」、前掲『敬天愛人』第15号。  
 「中卒新入社員教育時間表」昭和38年3月23日。  
 「途中入社新入社員教育」、前掲『敬天愛人』第25号。  
 取締役社長稲盛和夫「新資格呼称実施の件」昭和52年9月30日。  
 森明「当面の労務対策」日付なし。  
 「森氏トノ打合せ」昭和43年2月20日。  
 労務課（1969）「縁故募集の推進」、前掲『敬天愛人』第24号。  
 「労務管理ノアリ方」昭和43年2月17日。

## **Personnel, Recruitment and Retention Policies of Kyoto Ceramic in Founding Period and Institutional Reforms in 1968**

Minoru Sawai

Professor Emeritus of Osaka University

During the high-growth period of the 1960s, Japanese companies eagerly needed new junior high and high school graduates, but contrary to company expectations, their retention rate was low and they had to rely on mid-career hires and various forms of non-regular workers to secure the increasing number of personnel. Kyoto Ceramic was not immune to this problem during its early years, when it quickly rose from a small company to a medium-sized company and then to a large corporation.

As the rate of students entering high school rose, it became increasingly difficult to hire new junior high school graduates, and Kyoto Ceramic looked to high school graduates to fill the necessary factory workers. Reflecting the company's expectations for these new employees, the company provided six days of introductory training program for new high school graduates in fiscal 1962, with the entire management team working together to provide the training. Despite these efforts, the retention rate of new high school graduates was not necessarily high, but the early new high school graduates were promoted quickly, and within five years they had grown to become important players in the company as mid-level employees.

However, although the company grew in size and the number of posts increased, competition for posts intensified among the increasing number of new high school graduates, and by the late 1960s, the time required for promotion to the rank of foreman or group leader was longer than that for early high school graduates. Under these circumstances, problems such as the "fault line" between general employees and managers, and sectionalism based on the "production-first" principle led by managers and supervisors and divisional operations by them emerged.

Meanwhile, the 1968/71 amendments expanded the scope of monthly salary employees from assistant section chiefs to assistant group leaders, and from 10 years of service to 5 years. The 1968 reform was characterized in terms of wages by advocating a meritocracy and rewarding employees for their abilities, while at the same time giving due consideration to seniority in terms of basic pay (base pay, age-plus pay, and longevity-plus pay). All of them demonstrated the benefits of continuous service to the general workers.