

再考 人間尊重の日本型経営

井戸 和男

はじめに

バブル経済崩壊、諸外国からも注目された日本型経営は疫病神とまで言われる始末であった。企業は、「過剰人員」・「過剰投資」・「過剰在庫」の状況下において、これまでの日本型経営とは大きく違った生き残り策を講じた。つまり、『「人間尊重」から「資本重視」へ』、『「長期的視点にたった経営」から「短期的視点にたった経営」』へと大きく経営の転換を図った。その結果、企業は存続することができ、史上最高の収益を上げる企業まで現れるほど回復したが、反面、従業員は過重なまでの負担を強いられた。これまで長年にわたり功績を挙げてきた従業員の誇りや将来に対する希望が奪われ、中には、リストラの憂き目にあった従業員すら現れた。

また、総人件費を抜本的に削減するため、非正規従業員が3割を超える状況までになり、正規従業員の負担が著しく増加した。特に30代の働き盛りの従業員への負担は大きく、長時間にわたる残業が強いられるようになった。このような状況下において、教育費は大幅に削減され、管理職が短期的な成果を挙げることを余儀なくされ、O.J.T.が軽視されるようになった。さらに、従業員は自己啓発を行う時間的や、精神的余裕を失ってしまったといっても、過言ではない。

このような状況下にある経営を指して「失われた十余年」といわれるこの課題の解決策について、本稿では、これからのあるべき経営の方向について市場原理主義の功罪を再検討し、改めて「人間尊重」と「長期的視点にたった」日本的な特徴のある経営を軸に再考を試みるものである。

．日本型経営の概要

1) 従業員と企業は運命共同体

戦後の数年間は、社会経済の激動の中において企業も、そこで働く人々もともに生きることが必死の状況であった。従業員は生活をかけた「生活闘争」を激しく繰り返し行い、一方、企業は「生き残り」を掛けて、その対抗手段として従業員の解雇やロックアウトを行なった。

1950年代に入って日本経済は混乱状況から脱し、労使関係が落ち着きを取り戻したとはいえ、労使の対立状況は解消されなかった。1960年代に入り、当時の首相であった池田勇人が「所得倍増論」を高らかに打ち出し、東京オリンピック開催もあって我が国の経済状況は、一気に上昇して言ったといえる。そのような状況下において、今までの労

使間の対立は徐々に緩やかになっていった。1970年代に入り、「高度経済成長時代」といわれる好景気に恵まれた。先進企業においては、「企業の発展と従業員の幸せは車の両輪であり、それを同時に達成するために労使が一致協力して生産性向上に取り組む」という考え方のもとに中長期の労働条件の向上目標を掲げ、労使が一体となって生産性向上運動を展開していった。その結果、賃金は毎年二桁の伸び率が達成され、労働時間も週休2日制も実現された。このような状況のもとに、日本型経営の大きな特徴である労使協調路線に基づく「企業内労働組合」が確立されていったといえる。このような労使関係が個人の業績より職場の業績を重んじ、企業の業績に従業員の関心が高まり、企業の競争力の強化につながっていった。従業員は所属する企業を「ウチでは・・・」とか「弊社では・・・」などの表現を自然に使うことに示されるように個人と企業は「一体である。」という認識が醸成されていったのである。

1980年代に入って、労使が取り組んだ大きな目標は「雇用の安定」と長年続いた55歳定年制度から60歳へ「雇用の延長」の実現であった。従来培ってきた処遇制度の見直しを労使間の協議を重ねて、積極的に行なってきた。

バブル経済が崩壊するまでは、このような安定した労使関係が継続され、諸外国から「日本型労使関係」として注目をされたのである。

2) 日本型能力主義

明治維新は和魂洋才によって歴史上まれに見る大成功を収めたが、戦後の企業の復興・発展においても和魂洋才の考え方は大きな影響力を發揮したといえる。

戦後、我が国の企業はアメリカの進んだマネジメントの手法を積極的に取り入れてきた。特に、1960年代後半から70年代の前半にかけて、アメリカの能力主義・成果主義・仕事中心主義といった考え方を積極的に導入しようと試みた。当時、先進企業はこぞって職務分析を行い、職務の重要度・困難度を明確にした。その上で、職務遂行要件を明らかにし、賃金制度をはじめとする人事管理諸制度の改革に熱心に取り組んだ。

しかし、この改革は現状にそぐわないことが改革を始めてまもなく明らかになってきた。つまり、我が国においては仕事ではなく、人を中心とする考え方が現状に最も相応しいものであることが明らかになった。

そこで、能力主義・成果主義を取り入れた現実的な諸制度が検討された。その結果、生まれた制度が「能力資格制度」であった。その制度の特徴は従業員の持っている潜在能力をランク付けして、賃金水準の決定や昇進基準に適用されていったが、従業員をランク付けする能力評価はあくまでも潜在能力であるため評価基準があいまいとならざるを得なかったのである。このような曖昧さを内包しながら、建前は能力主義・成果主義を掲げつつ、運容にあたっては職場のチームワークがもっとも効率よく發揮させるためという視点から、管理者は個人の評価を行なったといっても過言ではない。また、昇格・昇進にあたっては、

入社年度・学歴を基準になされた。抜擢は同期全体の意欲が減退するという危惧から、ほとんど行なわれることなく問題があった従業員を昇格・昇進から遅らせるという方法が一般的であった。つまり、得点主義ではなく減点主義に基づく日本型能力主義が取り入れられていったのである。

日本型といわれる能力主義の特徴は、常に「平等主義」、「公平主義」、「職場中心主義」であるといえよう。

3) 日本型人材活用・育成法

我が国の大企業では、一般的に新規学卒者採用をとってきた。その上で、自社に適應する従業員の育成を行なってきた。いわゆる純血主義に根ざす人事管理であり、このようなシステムは既述した「企業と従業員の運命共同体」を形成する上で、大きく影響し、その風土形成の強化に大きく影響を及ぼしてきたといえる。

従業員は管理者の財産でも、職場の財産でもなくあくまでも企業の財産であるという考え方にたつて人材の育成と活用が行なわれてきた。

人材の育成に当たっては、自社の社風に添った従業員の育成を第一義的に目指した。その目的を達成するためには、あるべき職場の風土の醸成と態度教育や仕事のプロセス評価を的確に行なうための管理者の育成が極めて重要なのである。従って、企業内で行なわれる教育では、企業によってその期間は異なるが、1年から3年間に亘る新入社員教育を重視して行った。その後、階層別教育が昇進前、昇進後に重点的に行なわれ、管理監督者の指導・統率力の向上を図っていった。

つまり、人材育成に当たっては、専門職中心ではなく、長期的な視点にたつて管理職中心主義で行なわれてきたといえる。専門能力の育成については、計画的なローテーション制度によってO・J・Tを中心に行なわれた。

人材の活用に当たっては、本人の希望や管理職の意向よりは全社的な視点から行なわれたといえる。従って、人事部門の果たす役割は大きく、責任も重大であった。

従業員が入社してから定年退職まで活躍できるよう人材の育成・活用は、あくまでも企業の責任において行なわれ、従業員は定年に至るまで誇りを失うことなく希望を持って働ける環境にあったのである。

4) 現場・現物主義

日本型経営の特徴の一つとして、現場・現物主義がある。経営にあたっては、職場の第一線の意見を重視してきた。このことによって顧客の意見を直接反映させることにつながったと同時に、ボトムアップを重視した組織風土が形成されていった。

具体的な経営手法として「QC運動(品質管理向上)」が長年に亘り職場に根付き、大きな成果を収めてきた。もともと「QC運動」のような職場における小集団活動は、196

0年代にアメリカで「ZD運動(無欠点運動)」として展開されたものが、日本に導入されたのがきっかけであった。同時から我が国は現場・現物主義が定着していたため、「ZD運動」から「QC運動」へと発展し、さらに「T・Q・C運動」として全社的な取り組みまで発展していった。このことによって、現場から具体的な改善提案が活発に行なわれ、日本の品質に対する信頼度が一段と高まったといえる。

また、現場重視という発想の基に職場の第一線の処遇改善に努めてきた結果、正規従業員主義となった。管理職と一般職との賃金格差は、徐々に縮小し現場で働く従業員の活力は高まっていった。

．日本型経営の崩壊

1) 三重苦に喘ぐ企業

バブル経済の崩壊後によってこれまでの企業のおかれた環境が一変し、「過剰人員」、「過剰投資」、「過剰在庫」を抱えることになった。企業は生き残るために必死になってこの三重苦を解消するため、リ・ストラクチャリングを行なった。中でも、「過剰人員」対策の社会的影響は大きいものであったため、リ・ストラクチャリングといえば本来の意味と異なり、人員対策を表現する言葉に矮小化されてしまった。さらに、「解雇・希望退職」や「人員削減」などの「過剰人員」対策の社会に与えるインパクトが余りにも大きかったため、リ・ストラクチャリングを省略して「リストラ」といえば、「解雇・希望退職」と同意語として使われるようになった。このことは、いかに多くの企業が「過剰人員」対策として、リストラを行なったがわかる。そのような対策の成果として、企業業績のV字回復がなされたことに対して、経営者は高い評価を得た。しかし、その影の部分として、長年に亘り企業に貢献してきた数多くの従業員の犠牲や誇りを奪い去ったことを見逃して見逃しては計り知れないものがある。つまり、会社に対する信頼感は失われ、これまで個人業績よりは職場の業績、企業の業績に関心を持ってきた従業員たちは、自己の業績を重視し、自己の保身につながっていったといっても過言ではない。

このような現象は、地域社会、とりわけ若者に与えた影響は大きく、「企業に対する帰属意識」の意味のなさを痛感させてしまったといえる。この課題については後で触れるが、若者の早期退職現象やフリーター・ニートといった現代若者をめぐる労働観の諸問題に巣かなからずの影響を与えたのではないかと、筆者は考えている。

既述したとおり、リ・ストラクチャリングといえば「過剰投資」、「過剰在庫」の対策も意味するのであるが、ほとんどの企業はこれらの対応に追われる余り、業績の回復には長い時間がかかった。

2) グローバル化の進展

企業は前述した三重苦のみならず、グローバル化の進展による価格競争の大きな影響もれに伴う空洞化現象の影響は、「雇用機会の喪失」であり、多くの失業者を生み出した。さらに、これまでに世界から注目を浴びていた我が国の「現場・現物主義」の良さが工場の移転とともに大きく揺らぐことになった。

他の手段として講じられたものは、総人件費の抜本的削減であった。その手段として「リストラ」の他に、非正規従業員の積極的活用が挙げられる。その結果、非正規従業員の占める比率がバブル経済崩壊以前は約10%であったものが、年々増加の一途をたどり30%を上回るまでになった。そのような状況の中で、正規従業員への負荷が高まり、過労死や正規従業員と非正規従業員との処遇の格差が社会問題化するまでになった。非正規従業員の割合が半数以上をしめている業種もあれば、なかには90%を超える業種もあるが、そのような業種についてはとくに非正規従業員のやる気を高めるための処遇改善が大きな課題といえる。

3) 成果主義・能力主義の進展

バブル経済崩壊後、従業員のやる気を高めるための施策として成果主義に基づく評価の比率を高くした企業が増加した。その結果、短期的には効果が見られたが時間を経るに従って、種々の課題が顕在化した。課題の一つは、企業側の収益を上げることをねらいとした成果主義であったため、時間の経過とともに顧客離れが進み中長期的な視点からみれば、この成果主義の導入は失敗であったといえよう。従って、あくまでも顧客満足の視点に重きをおいた成果主義の導入を進めなければならぬと、筆者は考えている。

二つ目の課題としてチームワークに大きな悪影響をもたらすことになったという点である。つまり、個人の成果を挙げることに汲々とした従業員は職場全体の成果について考える余裕を失ってしまったといえる。従って、職場全体の成果を重んじる評価基準を再構築する必要があると、筆者は考えている。

三つ目の課題として、管理職は成果主義の進展に伴い短期的な成果を追い求めることを要求されていることから、部下の育成に費やす時間も精神的余裕も無くしてしまった。管理職の中には、部下を育成するどころか、自己の成果を挙げるために業績の振るわない部下に対して、「代わりはいくらでもいる」とばかりに、退職に追い込むものささいな始末であった。

4) 個人と組織の関係の変化

既述したとおり、日本型経営の大きな特徴として個人と企業は「運命共同体」であると考え方があったが、バブル経済崩壊後は長年続いたこの関係に変化が生じた。1994年に、経済同友会がそれまでの「運命共同体」という関係から、「自律(立)と連帯」という

「従業員と企業」関係を提唱した。つまり、従業員には企業に対する甘えの意識を払拭し、自律（立）を目指すべきだと主張したのである。さらに、その後、日経連が「エンプロイアビリティ（雇われうる能力）」というアメリカの考え方を提唱した。企業は当然のことながら、自社の業績に直結する教育には力を注いだとしても、他者に通用するための教育に力を貸すこと等考えられないことである。つまり、従業員は自己啓発を図って、自分の身は自分で守れというスタンスを取ったといっても過言ではない。いづれにしても、「リストラ」や「成果主義や能力主義」の進展とあいまって、個人と組織の関係は益々希薄になっていったのである。その結果、企業に対する帰属意識や職場に働く仲間意識などは大きく低下していったといえよう。

5) 即戦力重視

これまでの日本型経営では、新規学卒を中心に採用し時間をかけた新入社員研修を行い、その後も職場におけるO・J・Tを通じ自社の戦力として育成してきた。しかし、バブル経済崩壊後は、「人員過剰下の人材不足」に対処するため、必要とする人材の確保を中途採用に頼ってきた。その後、人員過剰が解消しても「即戦力」としての中途採用が大企業においても当たり前に行なわれるようになっていった。また、企業は、新規学卒者の採用時においても採用選考基準で、「即戦力」として活用できるかどうかを重視するようになった。

このような状況は、学校教育においても少なからずの影響を与えたといえる。一例を挙げれば、資格取得を奨励するような教育に力を注ぐ学校も少なからず現われた。

・新しい日本型経営の再構築 再考・人間尊重の日本型経営

これまでの企業努力によって業績は回復してきたが、これからの企業を取り巻く経営環境は引き続き厳しいものであり、バブル経済崩壊前の経済成長は到底望めるものではない。企業競争は更なるグローバル化の進展によって熾烈を極めるということが容易に想像できるところである。しかも、少子高齢化・労働力減少が進展していくなかで、若年層の育成・活用問題や高齢者の活用などが大きな課題になっている。さらに、働く価値観の「個性化」・「多様化」に対する積極的な対応策が必要となっている。

このような企業を取り巻く様々な変化のなかで、「人材立国日本」・「企業は人なり」という基本的な考えにたって、改めて新しい日本型経営を再構築することが急務となっている。

1) 人間尊重と長期的視点に立った経営は堅持

改めて新しい日本型経営の再考をするにあたって、従来の日本型経営の根本を成してい

た「人間尊重」と「長期的視点に立った経営」は、今後とも堅持すべきであると、筆者は考えている。

2) 従業員の能力開発重視の経営

能力開発を進めていく上で、最も大事なことは従業員個々人の「自己啓発」意欲であるということはいうまでもないことである。従業員の意欲を喚起し、自己啓発を支援する環境を提供することは、企業にとっても従業員にとっても大いに意義のあることであるといえる。企業は、従業員の能力開発は企業の責任であるという職場風土作りや部下の育成を重視する管理職の養成に力を注ぐべきである。

3) ワーク・ライフ・バランスを尊重した経営

経営資源として「人」「物」「金」「情報」といわれるが、経営資源として人材の価値は、「やる気」と「やる力」と「態度」によって大きく異なってくる。2001年に筆者も委員として参加した「長期休暇制度と家庭生活のあり方に関する国民会議」(厚生労働省)という会議において、ワーク・ライフ・バランスについて検討された。しかし、非正規従業員の増加や人員の効率化が図られたことなどによって、むしろ、正規従業員の働く時間は延長してしまった。長期的な視点に立って考えればワーク・ライフ・バランスを尊重した経営を進めることによって従業員の「やる気」を高め、「やる力」を向上することにつながることはいうまでもない。

今後、企業は従業員の働く価値観に対応した雇用形態や仕事のさせ方を考える必要があるといえる。

4) 日本型能力主義・成果主義の確立

グローバル化の進展による競争の激化と70歳までを展望した従業員の活用に対応していくためには、能力主義・成果主義による処遇は避けがたい。従って、一般従業員は「態度評価(プロセス評価)」を重視し、中堅従業員は「能力評価」を重視し、上級幹部従業員は「能力評価と実績評価」を重視するという評価が望ましいと、筆者は考える。また、成果を挙げた従業員に対しては、処遇だけではなく、能力開発のための自己啓発支援を積極的にすることが、日本型能力主義・成果主義といえよう。

5) 正規従業員と非正規従業員の均衡待遇

バブル経済崩壊後、非正規従業員を積極的に採用してきたがその最大の理由は総人件費の削減にあった。その結果、正規従業員との労働条件の差が仕事の成果とは関係なく、大きく開いてしまった。そのことが社会格差の一因となってしまったといっても過言ではない。職場全体のやる気を高め、チームとしての力を向上させるために、非正規従業員の処

遇の改善を進めるべきである。

6) 新しい日本型経営における企業と従業員の関係

かつて、我が国では企業と従業員は、「運命共同体」といわれたものである。しかし、今日その関係は経済同友会から「自律（立）と連帯」といわれたり、日経連からは「エンプロイアビリティ」の必要性を説かれたり、バブル経済崩壊後の「リストラ」を目の当たりにしたことなどによって、従業員側の企業に対する帰属意識は著しく損なわれてしまった。しかし、企業の競争力を高めていくためには従業員の企業に対する信頼感はきわめて重要である。従って、従業員の雇用を最優先に考える経営に立ち戻ることが必要である。

おわりに

昨今、いくつかの人事教育事例発表会や研究会に参加してバブル経済崩壊後の人事戦略に対して疑問の声や反省の弁が聞こえるようになってきた。

また、経済産業省が行なっている「日本の会社の組織のあり方」について研究を進めているが、日本的経営の再評価されていることが、今年に入ってから新聞発表された。そのなかで経産省が提示する優良企業の姿として、

顧客、従業員、地域社会、株主の順に重視

長期的な視点での研究開発が必要

短期的な視野の株主を説得することが必要

会社内での人材育成が大切

企業文化や理念の共有が大切

ということが掲載されていた。

筆者の長年に亘る主張とほぼ同様の内容であることに、改めて我が意を強くしたのである。今後、色々な研究会や企業内で、「人間尊重と長期的な視点に立った新しい日本型経営」について活発な議論がなされることを期待したものである。

参考資料

1. サラリーマン破壊 日経連の日本的経営を読むー 1996年 中経出版
2. 第9回産業訓練実態調査 2000年 (社)日本産業訓練協会
3. 第10回産業訓練実態調査 2005年 (社)日本産業訓練協会
4. 活用労働統計 2007年 (財)社会経済生産性本部
5. 平成19年度版労働経済白書 2007年 厚生労働省
6. 構想 完全雇用政策の再構築 高梨晶著 2007年(財)社会経済生産性本部

- 7 . 新社会人白書 ‘ 0 7 / ’ 0 8 - 採用就職事情最前線 2 0 0 7 年 (財) 社会経
済生産性本部 生産性労働情報センター
- 8 . 能力開発 2 1 7 月号、8 月号、9 月号 2 0 0 7 年 中央職業能力開発協会

今回の寄稿をもって最後となりますが、天理大学の益々のご発展と人間学部の諸先生方のご活躍を心からご祈念致す次第です。

長年に亘り、ご厚情を賜りましたことを心から感謝する次第です。ありがとうございました。

