

# 日本企業のグローバル競争下における雇用の効率化

—コスト利益主義からヒューマン主義へ—

Efficiency of Employment under the Global Competition of Japanese Company : From a Cost Profit Principle to a Human Principle

岡本 英嗣

(Okamoto Eiji)

## 【要 旨】

本稿は経営資源の効率化の中で、特に雇用（ヒト）の効率化について考察した。効率化には経済的効率化を行動規準とするコスト利益主義と「人間らしさ」を行動規準とするヒューマン主義がある。現在の日本企業は多様な雇用形態の下で従業員の削減や賃金の抑制等を中心としたコスト利益主義に陥っている。それはかつて科学的管理法の時代に見られたヒトを、モノやカネと同次元にみる効率化の追求に逆戻りしかねない危険性をもっている。

そこで日本企業はヒトの個性を大切に、個人のもつ創造性を最大限に引き出し、それを企業に活用するヒューマン主義にアプローチする必要がある。その一つの方法が目標管理による成果主義を採用することによって、新しい雇用形態を確立することである。その結果、企業はヒトの能力を開発・活用することによって生産性を向上させ、グローバルな競争社会に対応することが可能となる。

キーワード：雇用の効率化（efficiency of employment）、コスト利益主義（cost profit principle）、人間らしさ（humanity）、ヒューマン主義（human principle）、目標管理（Management by Objectives ; MBO）

## Summary

This study examined the efficiency of employment in the efficiency of various management resources. There are a cost profit principle and a human principle in the efficiency of employment. Recently, the company in Japan has fallen into the cost profit principle by reduction of the number of employees and restrain their wages under various employment forms.

However, it has danger of turning back to the efficiency pursuit adopted in the age of Scientific Management Method. Therefore, to use a human effectively in a company, the

company in Japan should draw out individual creativity and approach the human principle. The one method is to establish a new employment system by adopting the performancebased evaluation by Management by Objectives (MBO) .

As a result, the company can develop employee's ability and improve productivity by using it and correspond to the global competition society.

## はじめに

最近、日本の経営者は企業の効率化を促進するために、あらゆる手段を取ろうとしている。その中でもヒトの効率化を進めるために「リストラ」と称した人員整理が頻繁に行われている(注1)。それはグローバルな競争市場の中で、自らの企業が生き残れるかどうかにかかっているからである。

日本ではこの10数年の間に競争市場の阻害要因となっている各種の規制が緩和され、企業を取り巻く環境が著しく変化してきた。これに対応して企業は「効率化」を強力に進め、その対象はモノやカネだけではなくヒト(本稿では特別な意味を持っているのでヒトと表現した)も含まれるということである。このヒトの効率化を本稿では「雇用の効率化」と呼び、これが企業にとって大きな課題となってきた。

雇用の効率化は「ヒトを効率的に使うこと」、つまり人件費の抑制と従業員の有効な活用であり、これは場合によっては「痛みを伴う改革」となる。企業は賃金の抑制や人員整理を行い、さらにパートや契約社員の採用によって短期雇用を拡大しようとする。そのために企業は多様な雇用形態を採用し、場合によっては安い人件費を海外に求めて現地で生産することもある(注2)。また企業内で余分な人的資源があればこれを切り捨てようとする。

雇用の効率化は、今まで日本企業が余り選択の対象としなかった人的資源を、主としてコスト削減の手段とするようになったところに特徴がある。これについてドラッカーは「人を資源としてではなく、問題、雑事、費用として扱っている」と述べている(注3)。したがって企業は業績を改善するために、売上を高め人的資源の有効な活用を図ることよりも、短絡的に人員整理によるコスト削減に求めることが多くなった。その結果、人々は雇用不安を抱き、消費に慎重となり、これがデフレ・スパイラルに陥る遠因にもなっていると考えられる(注4)。

このような雇用の効率化を進める日本企業はコスト利益主義の虜になっており、したがってヒトの能力の開発・活用によって生産性を高めようとするヒューマン主義の方向にシフトさせることが必要である。

## 1. 現代企業の姿勢と課題

日本企業は1990年代のバブル経済の崩壊後、経済の低迷が続き、これを打開するために政府による各種の規制緩和等によって、これまでの閉鎖的な経済システムからグローバルでオー

プンな競争市場に方向転換を図った。その契機となったのは1996年11月11日、当時の橋本首相が打ち出した日本版ビッグバン、いわゆる金融市場の抜本的改革であった<sup>(注5)</sup>。そこで政府は金融システムを全面的に改革するために各種の規制改革に取り組んできた。その結果、株式市場においては多くの外国人株主がその占有率を高めつつある<sup>(注6)</sup>。更に合併・買収(M & A)によって、外国人が日本企業の所有者や経営者になることが現実になっている<sup>(注7)</sup>。

このような経済・社会の急激な変化に対応して、日本の企業は善かれ悪しかれ今やアメリカ企業の影響を強く受けるようになった<sup>(注8)</sup>。今まで伝統的に守ってきた年功序列制から成果主義への切り替えや(表1参照)国際会計システム(連結決算の重視や時価会計制度など)の導入、またコーポレート・ガバナンス(Corporate Governance)への取り組みが始まった<sup>(注9)</sup>。

日本の経営者にとってはグローバル化した競争社会の中で、世界の企業と対等に競争をすることができるかどうか大きな課題となってきた。そのために日本では効率化を積極的に押し進めてきた結果、多方面において今までにない財・サービスなどの質の向上と低価格化をもたらした。消費者は自由競争の良い面を享受することが出来るようになってきた。しかしこのようなグローバルな競争市場への突入によって規制の下に構築されてきたこれまでの経済構造がこれに対応できず、企業は業績の向上策として人件費の節約・削減という短絡的な選択肢を選ぶというコスト利益主義に陥ってしまった<sup>(注10)</sup>。このような状況から鑑みて日本企業は、企業の本来の役割とは何か、人は企業で何の為に働くのか、といった経営のコアとなるようなものが希薄になりつつあるように思われる。

表1 賃金制度における年功型と成果型の採用情況

(単位:社数)

	調査年度	完全な年功型	基本は年功型で部分的には成果型	基本は成果型で部分的に年功型	完全な成果型
管理職	2003年夏	0	4	23	73
	2002年夏	0	8	31	60
非管理職	2003年夏	1	25	54	20
	2002年夏	0	30	56	13

出典:朝日新聞2003年7月28日朝刊の「全国主要100社(大企業)賃金・雇用アンケート結果」より作成

(注) 成果型は管理職に多く、完全な年功型または年功型と成果型の組合せは非管理者に多い。

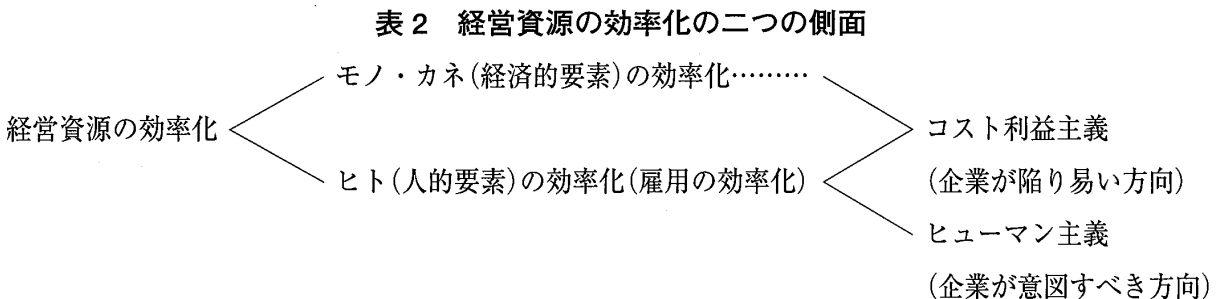
## 2. 経営資源の効率化

企業は経営資源であるヒト・モノ・カネなどの効率的な活用が求められる。この原則はヒト・モノ・カネなどの量（人数など）×価格（賃金など）を出来るだけ節約して財やサービスの生産性を最大にすることである。これは経営資源の一切の無駄を排除し、効率的な生産活動を行うことを意味している。

効率化を単純に示せば「産出(Output)／投入(Input)」という比率で表せる。投入はヒト・モノ・カネ等の経営資源であり、産出は財・サービス等の生産物である。Output > Input の時、企業は利潤を発生させることが出来る。この投入から産出までの変換プロセス(Transformation Process)が経営活動であり、その行動規準が効率化である<sup>(注11)</sup>。

経営資源の効率化はモノ・カネ（経済的要素）の効率化とヒト（人的要素）の効率化（本稿では雇用の効率化という）の二つの側面に分けられる。モノ・カネの効率化の行動規準は経済的効率化を至上命令とするコスト利益主義であるが、雇用の効率化の行動規準は更に二つの側面をもつ。一つはコスト利益主義ともう一つはヒューマン主義である。特に本稿では雇用の効率化でのヒューマン主義を重視する。

これを整理すると表2のようになる。



## 3. 「雇用の効率化」

経営資源をヒト（雇用の効率化）だけに限って見た場合に、これは他の経営資源であるモノやカネと同じようにコスト算定の側面（ヒトを単なる人件費とみる側面）と意思決定能力や豊かな創造力を保持した人的側面を持っている。前者が他の経営資源と共通したコスト利益主義であり、後者が雇用の効率化のみに見られるヒューマン主義である。（前掲の表2参照）

このような雇用の効率化は産出／投入の式では分母を出来るだけ小さくして、分子を出来るだけ大きくすることが求められる。

（現実の企業の生産活動はヒト・モノ・カネなどの経営資源の効率的な組合せであり、ヒトだけに限って雇用の効率化を検討する場合には、厳密にはその他の経営資源を不変と仮定し、また企業の目的も不変なものと仮定しておく必要がある。）

いま、産出 = Output、投入 = Input、従業員数 = E、賃金 = W、  
従業員の技能・能力 = C、生産性 = P、とすると

$$P = \text{Output} / \text{Input} \dots\dots\dots \text{第1式}$$

$$\text{Input} = (E \times W) / C \quad \text{と表現できる。} \dots\dots\dots \text{第2式}$$

(注、この第2式はE, W, Cの関係を示す式である。)

第1式と第2式から次のことがいえる。

いま第2式を書きかえると、投入 = (従業員数×賃金) / 能力、となる。

いま、従業員の能力 (C) を不変とすれば、

- ①従業員数が一定の場合には賃金を少なくするか、
- ②または賃金が一定の場合には従業員数を少なくするか、
- ③さらに賃金と従業員数を共に少なくするか、

以上のことで第1式の分母を少なくし、生産性を上げることが出来る。

さらに第2式において、

- ④従業員数と賃金を一定と仮定すれば、従業員の技能・能力 (C) を高めれば第1式の分母が小さくなり生産性 (労働生産性ともいう) を上げる事が出来る。

以上の式によって、従業員に対する人件費の削減と高い技能・能力の活用で生産性を上げることが出来るという雇用の効率化の意味を理解することができる。「人件費の削減」はコスト利益主義に、「ヒトの高い技能や創意工夫・能力の活用」はヒューマン主義にそれぞれ関係している。

### 3-1 「雇用の効率化」のコスト利益主義とヒューマン主義

#### (1) コスト利益主義

コスト利益主義というのは企業が雇用の効率化を従業員の削減や賃金の減額によって利益を改善・確保しようとする事である。具体的には賃金の引き下げ、昇給停止、人員整理・解雇などによって行われる。今日の日本企業の大部分はこの方法をとる傾向が強い。雇用の効率化第2式で説明すると、EとWを減額して利益を改善することである。

しかし企業は利益を得てこそはじめて事業を継続することができる。一般に利益 = 収入 - 費用であるから、この利益を大きくするためには収入を多く費用を少なくすることである。しかし今日のような激しい競争社会では売り上げを伸ばして収入を多くして利益を高めることよりも、むしろ費用を少なくすること、すなわちコスト削減、人件費削減を図ることによって利益を確保しようとする。つまり  $\text{Input} = (E \times W) / C$ 、の式でEとWの削減 (コスト利益主義) である。

現代企業の雇用の効率化がコスト利益主義の方向に偏るのは伝統的な雇用形態が阻害要因となっていることや、現在の厳しい経済状況から考えて売上を伸ばして利益を増加させることよりも費用を削減することの方が容易だからである。その証拠として企業の業績改善策として、

リストラと称し人員整理により財務内容の改善を行おうとする傾向が強い。このような企業の態度に対して、株式市場は歓迎するかのように株式相場を押し上げるのが観察される。すなわち経営者が人員整理を口にしないと市場の承諾を得ることが出来ないのである<sup>(注12)</sup>。

## (2) ヒューマン主義

ヒューマン主義とは雇用の効率化において人的資源を最大に活用しようという考え方で、ヒトを、他のモノやカネの経営資源とは異なって特別な配慮をしていこうとする。すなわち、雇用の効率化の第2式で説明すると  $P = \text{Output} / \text{Input}$  の時、 $\text{Input} = (E \times W) / C$  の式で、EとWの増減だけではなく、Cを大いに活用しようとする。

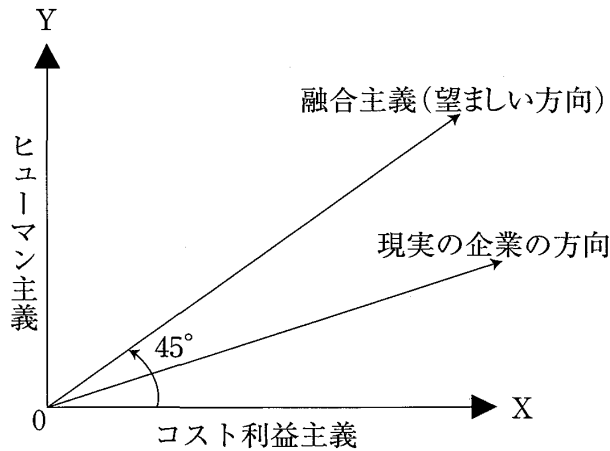
伝統的な日本的雇用システムの下では雇用の効率化式においてEやWの抑制・削減に固執する余り、Cによって企業の業績を向上させるという方法を取ることが困難であった。それは日本の伝統的な雇用形態である年功序列制や終身雇用制が、ヒトの、特に個人の「能力」を開発し、評価するというシステムにはなっていなかったからである。ここにコスト利益主義に陥ってしまう雇用の効率化の限界がある。この限界を克服するためにはCをどのようにして雇用の効率化に導くかという問題を解決しなければならない。つまり従業員個人の能力をどのように評価し、それを実際に活かすかというヒューマン主義の問題である。その為には評価方法として成果主義を導入し、今までの年功序列制としての年齢や勤務年数（経験年数）の重視ではなく、実績で評価するシステムが求められるようになってきた。そうすることによってコスト利益主義の偏重からヒューマン主義の方向にシフトさせることができる。そうすれば中途採用や転職、再就職が容易となり、競争市場に対応した柔軟性のある労働市場が生まれることになる。

このように雇用の効率化にはコストの削減によって利益を獲得しようというコスト利益主義と、人間の能力・技能を最大に発揮して生産性を上げようとするヒューマン主義があることを明かにした。（前掲の表2参照）

### 3-2 コスト利益主義とヒューマン主義の関係

コスト利益主義とヒューマン主義の関係や現実の企業がこの二つの方向のどの位置にあるのかを、座標軸を描いて検討してみる。図1は縦に「ヒューマン主義」を、横に「コスト利益主義」を示している。

図1 「雇用の効率化」のコスト利益主義とヒューマン主義の関係



まずY軸（北方向）に位置するヒューマン主義とX軸（東方向）に位置するコスト利益主義はそれぞれ極限值を示すもので現実には存在しない領域であり、現実の企業はこの二つの要素が入り混じった「融合主義」の領域にあることがのぞましい。原点を中心にしてX軸から角度45°の直線はヒューマン主義とコスト利益主義の重なり合った融合主義の点を示している。その少し下のコスト利益主義寄りの線（東北東の方向）が現実の企業の方角を示していると考えられる。

いま、もし雇用の効率化の方向が東方向の「コスト利益主義」に偏れば非人間的色彩（ここでは能力・技能の開発や、その活用を無視する側面）が強くなり社会から批判を受けることになる。また北方の「ヒューマン主義」の方向に偏れば人間的色彩（EやWのことを考えず、Cのみに固執すること）が強くなり経営上行き詰まる（財務内容が悪化する）恐れがある。

それではなぜコスト利益主義からヒューマン主義へとシフトさせることがのぞましいのか、ヒューマン主義を支える根拠となるものは何か、それが次の課題である。

### 3-3 雇用の効率化の特殊性

経営資源としての「ヒト」は他の経営資源とは異なった特別な存在であり、雇用の効率化も他の経営資源の効率化とは異なったものである。すなわち、

- (1) ヒトは他の経営資源であるモノやカネと同じようにコスト算定の対象となる。
- (2) しかし、ヒトは生命を育み、かつ何らかの生産活動に参加して生活を営み、それを子孫に受け継いで行くという重要な任務を託されている。
- (3) またヒトは企業での存在価値を単なるコストや利益、採算性などでは測定できないものを持っている。
- (4) すなわち、ヒトは企業の生産活動に参加し、意思決定能力や創造力などのヒトのもつ特性を最大に発揮することによって自己実現を図り、「人間らしさ」を享受することができる。

更にその力が明日への労働力を育み、仕事の継続、企業の存続を果たすことができるのである。

このように雇用の効率化には他のモノやカネとは違った特質を持っており、これを生産に活かすことがヒューマン主義といわれるものである。したがって企業は雇用の効率化において経済的効率化原則に基づいたコスト利益主義にのみ目を奪われてはならない。

このことを明らかにするために本来、企業の役割とは何か、これについてももう少し広い範囲から検討することによって本稿でいう「雇用の効率化」の意義を検討してみる。

#### 4. 企業の役割

「雇用の効率化」の意義を追究するためには企業の役割について検討する必要がある。企業は株主だけのものではなく、経営者・従業員、取引業者、債権者、消費者、そして地域の人々などとも深い関係を有し、社会性・公共性をもった社会的存在として位置付けられる。したがって企業の役割として次のようなものが挙げられる。

- (1) 企業は「利益」を生むことによって全ての企業活動の原資となる。しかし利益は目標でなく成果である<sup>(注13)</sup>。

企業は利益を生んでこそ、その役割を果たすことが出来る。この利益について批判されるのは企業が極端な効率化を目指してコスト利益主義に陥り、公害事件や不祥事<sup>(注14)</sup>などを起してきたからである。

しかし利益はそれを分配または蓄積されることによって多くの人達に豊かな生活をもたらすと共に、次期への投資によって生産性を拡大し新たな雇用の機会をつくることができる<sup>(注15)</sup>。

- (2) 企業は利益の一部を税によって財政に寄与し、社会資本の充実に貢献する。

企業は税の支払によって国・地方の財政に寄与し、それが財源となって社会資本を充実させ企業の活動や国民生活に役立つ。

- (3) 企業は人々に働く機会を提供すると同時に、人々の能力・技能を最大限に引き出し、それを活用、評価することによって生き甲斐を醸し出すことができる。

企業は従業員に働く機会を提供し、能力の開発や知識創造の場となり、また自己実現の場としても重要な役割を果たす。このように人々が企業の生産活動に参加することによって、人間らしさを享受することが出来るのである。

- (4) 企業は財・サービスを生産し、それを消費者と交換することによって企業収入を得ると同時に、消費者は生活の糧を得る。

企業は財やサービスと引き換えに消費者から売上代金として収入を得ることが出来る。ここに需要と供給の均衡によって財・サービスの適正な価格・品質が決り、悪徳企業や不祥事企業は「良貨は悪貨を駆逐する」という市場原理によって排除されることになる。

- (5) 企業は自らのために存在するのではなく、社会的存在として公共性を有している。

企業はいったん設立されると経営者・従業員だけではなく、多くの債権者や取引業者、消費



者などとの利害関係が生まれ、ゴーイング・コンサーン (going concern) としての責任を持っている。このように企業は社会システムの中の1システムを形成することによって公共性を持っていることになる。

以上、企業の役割を大別すれば、企業は一方では「利益」を生み ((1) より)、これを分配することによって多くの人達を潤す ((2)、(4) より、コスト利益主義)。他方では「人々に働く機会を提供し、それを通じて『人間らしさ』を実現する場」でもありと同時に、社会的存在としての公共性を有する ((3)、(5) より、ヒューマン主義)。

このように企業の役割には、コスト利益主義とヒューマン主義という二つの面を持っている。しかしヒューマン主義はコスト利益主義がある程度達成されてこそ実現できるものであり、またコスト利益主義はある程度ヒューマン主義が実現され、それが社会から評価・支持されてこそ正当化されるのである。

したがって本稿が求める企業の方向としては、極端なヒューマン主義でもなく、また極端なコスト利益主義にも偏らず両者を内包した融合主義とでも呼ぶべき方向にアプローチするのが最も理想的なものであり、かつ企業の役割に適ったものであると考えられる。このようなバランスのある企業の姿勢に期待するのがカプラン (Kaplan) やノートン (Norton) の主張するバランス・スコアカード (BSC) である<sup>(注16)</sup>。

## 5. 日本企業の特徴

企業の役割には雇用の効率化というコスト利益主義に相当する部分とヒューマン主義に相当する部分の二つの側面があることを明らかにした。このような企業の役割と雇用の効率化の二つの側面を前提にして、日本企業の「雇用の効率化」の特徴を把握する必要がある。

### 5-1 日本企業の市場原理とアメリカ経営学

戦後の経営学の主流はドイツ経営学からアメリカ経営学に移った (古川栄一『アメリカの経営学』)。特にアメリカ経営学において、動作研究 (Motion Study) と時間研究 (Time Study) に基づく課業管理 (Task Management) の実施を提唱したテーラー (Frederick Winslow Taylor) やベルトコンベア・システムの採用により、作業能率を飛躍的に向上させたフォード (Henry Ford) の科学的管理法では効率化を常に念頭においてきた。しかも経営活動を計算的要素に分析して、これを明確に計算的に把握しようとする徹底した合理主義 (Rationalismus) を貫いている (拙著 pp.16 - 17, 古川栄一 p.223)。

またアメリカの株式会社のシステムには資本主義の根幹を成す資本の自由な運用によって企業を起こすという資本の論理が貫かれている。したがって企業は「株主」のものであるという意識が非常に強い。アメリカの企業は株主主権であり、経済的側面の重視であった<sup>(注17)</sup>。その結果、1993年にハマー & チャンピー (Michael Hammer & James Champy) によって提唱されたビジネス・プロセス・リエンジニアリング (Business Process Reengineering) によっ

てアメリカ企業は人員整理や解雇などによるコスト削減を押し進め、不況からの脱出に成果をおさめ競争力を著しく回復させた<sup>(注18)</sup>。

これに対して日本ではアメリカのように人員整理や解雇といった迅速な対応が取れないまま本格的な不況に陥り、現在でもその状況が続いている。

## 5-2 雇用の効率化と雇用形態の変化

日本企業の中で特に注目されるのが伝統的な雇用形態、つまり終身雇用制や年功序列制、企業内組合制度などを基本とした集団主義・家族主義的な企業システム<sup>(注19)</sup>であり、完備した厚生施設の下で強い企業意識を醸成するという従業員の雇用形態であった。これについてドラッカーは、このような日本の企業を会社主義と呼び、このモデルは人的側面を重視したものであるという<sup>(注20)</sup>。

しかし、このような日本的経営システムはバブル経済の崩壊と共に、企業の成長・発展にとって著しい阻害要因となるばかりか、グローバルな競争市場に対応するためには欧米的な合理主義に基づく効率化追求の経営へと大きな変革を迫られることになった。その一つが本稿の「雇用の効率化」である。その結果、次のような変化が起こってきた。

### (1) 伝統的な雇用形態の崩壊

終身雇用制 (lifetime employment system) を基本とした年功序列制の下では、雇用の効率化でいうCの能力を向上させて生産性高めるという方法 (ヒューマン主義) を採用することは難しい。それは、このような雇用システムによって従業員を長期にわたって雇用し、忠誠心を抱かせて定年まで一つの企業に就労することが当然であるとするシステムが出来上がった。その結果、個人の能力や欲望を抑圧した非ヒューマン主義的な職場環境を作り上げてきた。

この視点は本稿でいう雇用の効率化のコスト利益主義にもヒューマン主義にも属さないものであり、強いて表現すれば雇用の非効率化である。

そもそも年功序列制とは能力・技能の評価基準を学歴、年齢、勤続年数などにおくものである。このシステムは、ある程度の学歴があり、加齢し勤続年数が長い者ほど実力 (能力) があるとみなすものである。このような職場では年配の上司が若い社員の意見を無視したり、前例主義に拘わったりする。彼等は比較的高齢者層で、高賃金層を占めており賃金システムが硬直化して、雇用の効率化を進める企業からみれば競争社会には適さない非効率な存在であった。このような終身雇用制や年功序列制の下では、企業は競争市場に対応できないとして、これに替わる多様な雇用形態が生じてきた。

### (2) 雇用形態の多様化

企業はグローバルな競争社会に対処するためコスト利益主義を中心とした雇用の効率化を早急に進めるために成果主義を導入して生産性を高めようとする。そのために多様な雇用形態が存在するようになってきた。すなわち、従来どおりの終身雇用制や年功序列制を維持しながら、管理者に一部成果主義を導入するというものである<sup>(注21)</sup>。また終身雇用制に替わる制度として

新たに短期雇用システムを採用して、企業の財務内容に対応した雇用システムが導入されるようになった。具体的にはパート・臨時社員、派遣社員などである。このように雇用形態の多様化が現在企業の特徴である。

このような雇用形態の多様化の姿勢に対して、いろいろな批判がある。特に短期雇用形態に対して、従業員の切捨て政策であるとする批判がある。それは前述の雇用の効率化式で説明すれば、EとWの削減による雇用の調整であるとするものであり、コスト利益主義の立場である。

もう一つは、個人は様々な能力・技能を有しており、それに対応した働き方があっていいのではないかと、という意見である。例えば派遣社員や臨時・パート社員のように、子どもの養育や高齢者の介護をしながら働く人々にとっては評価されることになる。これは人々の多様な能力を、生産性向上に活かせるという視点でヒューマン主義に近い立場であるが、これを支持する意見は少数である。

## 6. 日本企業の目指すべき方向

現在の日本企業は伝統的な日本的経営による非効率な経営資源の活用から、効率的なコスト利益主義の方向に偏り過ぎているということについてはすでに指摘した。したがって企業は、コスト利益主義への偏りからヒューマン主義の方向に導いていかなければならない。企業はコスト利益主義を否定するのではなく、これを持ち合わせてグローバルな国際競争に打ち勝ち、または耐え得る内容を持ち、かつヒューマン主義にも優れた側面を持つことが必要である。その方向こそ前掲の座標軸でいえば融合主義の方向である。

### 6-1 ヒューマン主義の実現

ヒューマン主義は前掲の「雇用の効率化第2式」のCを高めることによって高い生産性を獲得することであった。ただしCは従業員個人の適材適所による能力の活用とその業績評価に関係するものである。本稿ではこれを能力主義、能力開発、人的資源の活用などといっている。これは前掲の「企業の役割」のところで、(3)の「企業は人々に働く機会を提供すると同時に、人々の能力・技能を最大限に引き出し、それを活用、評価することによって生き甲斐を醸し出すことができる」と述べたことに関連している。

ドラッカーは「経営または企業活動での人間に関する見解」として「経営者が『人間こそ、わが社の大きな資源である』と口ではいうものの、人間の管理に対する伝統的な諸方式は、資源としての人間に重点を当てているのではなく、問題児、手続、費用として見ている」と述べている<sup>(注22)</sup>。本稿の言葉で言えばヒューマン主義の方向に至っていないというのである。

本稿で主張する「雇用の効率化におけるヒューマン主義へのシフト」はヒトの働く場の提供、そして能力・技能の活用によって人々に働く喜び・人間らしさを醸し出すことによって利益に貢献することになる。これがなくては企業の存在価値はありえない<sup>(注23)</sup>。したがって企業の存在意義がここに見出されるのである。

## 6-2 能力の開発と目標管理

ヒューマン主義は個人の能力開発とその活用であった。しかし個人の業績を成果主義によって評価するといっても、その評価基準が問題となる。すなわち、ある個人がどの程度の成果を上げ得たかは、ある目標があつてこそ、それに挑戦し測定できるのである。したがって目標による管理が必要となる。この目標は初年度に個人申告によって設定させ、それが妥当な内容のものであるかを管理者が部下とヒヤリングすることによって査定し、他の部下との整合性を勘案しながら個々の達成目標を決定する必要がある。

そして1年間を通して個人がどれだけ達成できたか、あるいはそのプロセスを業績によって評価することが可能となる。このように個人の業績評価は目標管理 (Management by objectives: MBO) を導入することによって、かなり客観的に評価することが可能となる。しかしMBOは単なる思いつきや他企業の模倣であってはならない。それはあくまでも公正と合理性に基づくものであり、従業員個人が自分自身の目標を設定することによって、自らのモチベーションを高めるものでなくてはならない。

### おわりに

雇用の効率化にはコスト利益主義とヒューマン主義があることを明らかにすると共に、最近の企業はコスト利益主義に偏り過ぎていることを指摘した。これは、かつての科学的管理法にみられたヒトをモノ・カネと同次元にみる徹底した合理主義<sup>(注24)</sup>に逆戻りする危険性をもっている。

本稿のヒューマン主義へのアプローチの主張は、このような企業の行動に少しでも喚起を促し、企業が人的側面を重視して、伝統的な雇用形態では獲得できなかった競争主義のよい面を活かして、個人のもつ能力・技能を発掘することによって人々に「人間らしい」働き方の出来る職場環境をつくらうとするものである。その方法として、成果主義とリンクした目標管理が必要である。

いうまでもなく、競争主義のよい面は一口で表現すれば、「良貨が悪貨を駆逐する」システムであるということである。商品に例えれば廉価で高品質、かつ健康的で安全なものだけが生き残れるのである。これを企業で働く人間に置き換えれば、企業は個々の能力を一律に扱うのではなく、個人の個性を尊重し、創意工夫・創造力などを開発・活用・評価・処遇することによって雇用の効率化を促進させ、生産性を高める「ヒューマン主義による雇用の効率化」を実現することである。

ただし、ここで問題になるのは、現代の「会計規準は、機械設備のような不動産が、最も重要な資産だった時代に作られており、『人的資本』の価値は、反映されていない」<sup>(注25)</sup>という点である。ヒトの努力や創意工夫、知識などはこれからの経営では大きな力を発揮するにもかかわらず具体的な計数で測定し、評価できないという限界がある。ここに「人間らしさ」を行動基準とするヒューマン主義の難しさがある。

以上、「人間らしさ」とは何か、また目標管理（MBO）による成果主義は何処にあるべきか等の点については今後の研究課題となる。

(注)

注1 正確にはリストラクチャリング（restructuring）で、「行き着くところは人員の削減だ。1993年だけでアメリカの大手企業は約60万人ものレイオフを行った」。(参考文献の一條和生訳『コア・コンピタンス経営』P.14参照)

注2

①自動車主要5社の2003年7月の海外生産台数（単位：台）

会社名	海外生産台数（カッコ内は前年 同月比増減率,%、▲は減）
トヨタ	208,301 ( 23.7)
日産	122,096 ( 41.1)
ホンダ	142,645 ( 19.9)
三菱	72,035 (▲11.8)
マツダ	25,326 ( 124.2)

(注) 日本経済新聞2003年8月27日日刊の「自動車主要5社の7月生産、販売、輸出実績」資料より作成。

②電機業界の東芝やソニーの海外生産比率は30%強、パイオニアは60%、である。富士通はコンピュータや通信機器は生産工程の自動化により製造原価に占める人件費の比率が低く、開発・設計・生産を1ヶ所に集中する方がメリットが大きと考え、国内生産重視で海外生産比率は20%どまりである。(日本経済新聞2003年9月8日日刊)

注3 ドラッカー『経営の哲学』邦訳P.168

注4 総務省統計局の『消費者物価指数月報』よれば、全国・東京都区部の総合指数は、下落していることがわかる。

対象年月	総合指数	
	全国	東京都区部
平成10年平均	101.0	101.4
平成11年平均	100.7	101.0
平成12年平均	100.0	100.0
平成13年平均	99.3	98.9
平成14年平均	98.4	97.9
平成15年8月	98.2	97.5

(出典) 総務省統計局『消費者物価指数月報：平成15年8月（NO.569）』

(財) 日本統計協会、(平成15年10月10日)より作成。

- 注5 2001年までに業態間の垣根を取り払い、銀行や証券会社、保険会社などの業務を規制している関連法規を取り払い広範囲に自由化を進めるものである。
- 注6 2002年度の海外投資家が日本企業の買収や経営参加を目的として株式を取得した金額は1兆7千2百66億円で、2000年度の2兆7千3百59億円をピークに減少している。(日本経済新聞2003年8月21日日刊)
- 注7 日産自動社のカルロス・ゴーン氏など。
- 注8 成果主義の原理はテーラーの科学的管理法を紐解けば理解できる。  
このような企業の業績を雇用に反映してきたのはアメリカである。アメリカではテーラーの科学的管理法以来、効率化という視点から従業員をコスト削減の手段として考えてきた。タイム・スタディ (Time Study) によるモーション・スタディ (Motion Study) などの研究でも分かるように工場現場における徹底した合理化の追求は今日のアメリカ経営学の原理・原則を成しているといえる。
- 注9 コーポレート・ガバナンスとは企業を誰がどのように統治するかの問題である。企業の不祥事続発を機会に企業に統治強化を求める声が強い。商法が定める企業統治は委員会等設置会社と監査役制度の2種類である。監査役制度では取締役が監督と執行を兼ね、監査役が取締役の職務執行をチェックする。委員会設置会社は米国型統治形態で、経営の監督と業務の執行を分離し、社外取締役に強い権限を与える。しかも監査役を置かず取締役の内部組織として監査、指名、報酬の三委員を設置する。各委員会は取締役3人以上で構成され、過半数を社外取締役にする。(日本経済新聞2003年6月15日参考) 現在、上場企業の四社に一社が社外取締役に起用している。因みに500社のうち、社外取締役の起用人数が1人の会社は53%で、2人が27%、3人が12%、4人が4%、5人以上が4%である。(日本経済新聞2003年10月9日日刊より)
- 注10 企業が従業員に支払う総人件費(厚労省は労働費用と称する)には月例給与やボーナス、各種手当に法定・法定外福利費、退職金などがある。厚労省の調査によれば、2000年度の総人件費は一人当たりの1カ月平均総額で44万9,699円であり、1998年度比で10.4%減少した。(日本経済新聞、2004年4月19日)
- 注11 この効率化に類似した概念にサイモンの能率 (efficiency) がある。すなわち、最も一般的な意味での能率とは「望んでいる目標の達成に向かって、最短の道を取り、最も安い手段をとることを意味する」(Simon, P.14, 邦訳 p.18)。また「同じ費用がかかる二つの代替的選択肢のうち、組織目的を最高に達成するものが選ばれ、そして、達成度合いが同じ程度の二つの選択肢のうちでは、より少ない費用で済むものが選ばれる」(Ibid., p.122, 邦訳 pp.156 - 157)。更に、「同一の支出で二つの結果が得られる場合に、より大きな結果を選ぶ」(Ibid., p.183, 邦訳 p.233) と述べている。本稿の意味する効率化はこの能率に相当する。
- 注12 日本経済新聞によると「自動社業界では昨年(2002年)10月、日産自動社がホンダを7年ぶりに抜き返し、業界二位の座を取り戻した。……日産は一時、経営危機さえ叫ばれ、1998年には時価総額がホンダの5分の一になったこともある。そこからの盛り返しは大胆なリストラにより復活してきたことが大きい。」の述べており、人員削減が財務内容の改善につながったことを明かにしている(2003年9月6日(土) 日刊より)。
- 注13 ドラッカー『マネジメント・上』邦訳 p.159)
- 注14 例えば「雪印食品」は長年にわたって培ってきたブランドを2002年4月30日に会社の解散によって失ってしまった。
- 注15 アメリカの企業は利益を主に還元することに主眼が置かれるが、日本の場合は将来への備えのためにプールするという考え方が強い。「所有者、出資者に保障すべきは高い配当ではなく、それなりの利益の分与で十分であり、家業の発展のためには、利益はできるだけ留保され、再投資されることが望ましい」という考え方が、近代企業の原型となる江戸期の「企業」の所有者・経営者に課せられていたという。(日本経済新聞2003年8月14日日刊『経済教室 「企業

とは何か」江戸に示唆』武田春人著より)。

同じような意見として土屋守章氏も、「日本の企業は、内部留保資金を積み立てることをもって、企業のゆとりと考えている」ことを指摘している。土屋守章『現代経営学入門』新世社 1994 年 5 月、165 頁。

注 16 Kaplan, R. S., and D. P. Norton, 参考文献参照。

注 17 ドラッカー『ネクスト・ソサエティ』邦訳 p.55。

注 18 ハマーとチャンピーによって提唱されリエンジニアリングで、アメリカでは当時の不況を克服する指針となった。

注 19 津田眞激氏は、日本の企業経営は従業員にとって共同生活体であるとして企業経営の福利・厚生施設・制度こそ日本的経営の物的基盤であるという。このように津田眞激は日本的経営を生活共同体の原理で説明しようとした。(『日本的経営の論理』中央経済社昭和 52 年 4 月、205 頁) これに対して岩田龍子によれば日本的経営の編成原理は集団主義であり、その集団行動の基本単位となるのが“ムラ”であるという。(『日本的経営の編成原理』文眞堂、昭和 52 年)

注 20 ドラッカー『ネクスト・ソサエティ』邦訳 p.55。但し、本稿でいうヒューマン主義の意味ではない。

注 21 成果主義

朝日新聞 (2003 年 7 月 28 日日刊) の「全国 100 社賃金・雇用アンケート調査」によれば、94 社からの回答のうち、終身雇用について、62 社が「基本的に維持する」と答えた。また賃金については管理職には完全な成果型は 73 社、非管理者には完全な成果型が 20 社、基本は成果型で部分的に年功型が 54 社、基本は年功型で部分的に成果型が 25 社であった。このことから終身雇用についてはかなりの会社が維持する方向にあり、賃金システムについては管理者には成果型が多く、非管理者には年功型と成果型の混合したものが多い。(この資料は表 1 と同じものである。)

注 22 ドラッカー『マネジメント・上』邦訳 p. 508

注 23 このようなヒューマン主義の萌芽はホーソン実験による人間関係論者により明かにされ、バーナード以後の近代管理論者によって発展させられたものである。(詳しくは拙著『組織の人間観と情報』を参照)

注 24 シュルドレイク『経営管理論の時代』邦訳 p. 33

注 25 モンクス『コーポレート・ガバナンス』邦訳 p.50

## 参考文献

1. 伊丹敬之, 2002, 『人本主義企業』日本経済新聞社.
2. 岩田龍子, 1977, 『日本的経営の編成原理』文眞堂.
3. 小野桂之介, 1997, 『ミッション経営の時代』東洋経済新報社.
4. Ouchi, William G. 1984, *The M-Form Society How American teamwork can Recapture the competitive edge*, Addison-Wesley Publishing Company.
5. Kaplan, Robert S., David P. Norton, 2000, *The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Client Distribution Services.
6. 鍵山整充, 1977, 『企業および企業人』白桃書房.
7. Cappelli, Peter, 1999, *The New Deal at Works*, President and Fellows of Harvard College. 若山由美訳, 2001 年, 『雇用の未来』日本経済新聞.
8. 桑田耕太郎・田尾雅夫, 1998, 『組織論』有斐閣.
9. 慶應戦略経営研究グループ, 2002, 『「組織力」の経営 日本のマネジメントは有効か』中央経済社.
10. Simon, Herbert A., 1976, *Administrative Behavior*, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., 3rd ed. 松田武彦・高柳暁・ニ村敏子訳, 1965,

『経営行動』ダイヤモンド社。

11. Sheldrake, John, 1996, *Management Theory from Taylorism to Japanese*, International Thomson Business Press, 斎藤毅憲その他訳, 2000, 『経営管理の時代』文真堂。
12. Stewart, David, 1996, *Business Ethics*, The McGraw-Hill Companies, Inc., 企業倫理研究グループ訳, 2001, 『企業倫理』白桃書房。
13. 総務省統計局『消費者物価指数月報:平成 15 年 8 月 (NO.569)』(財)日本統計協会,平成 15 年 10 月 10 日。
14. 津田真激, 1977, 『日本的経営の論理』中央経済社。
15. 寺本義也・坂井種次・金元澤・篠田達, 2002, 『日本企業のコーポレート・ガバナンス』生産性出版。
16. Drucker, Peter F., 2002, *Management in the next Society*. 田惇生訳, 2002, 『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社。
17. Drucker, Peter F., 1974, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Haper & Row. 野田一夫・村上恒夫監訳, 1974, 『マネジメント上・下』ダイヤモンド社。
18. Drucker, Peter F., 2003, *Drucker Sayings On Management*, 上田惇生編訳, 2003, 『経営の哲学』ダイヤモンド社。
19. Dore, Ronald P., 1973, *British Factory-Japanese Factory The origins of national diversity in Industrial Relation*. 山之内靖・永易浩一訳, 1987, 『イギリスの工場・日本の工場 - 労使関係の比較社会学 - 』筑摩書房。
20. Nash, Laura L., 1990, *Good Intentions Aside-A Manager's Guide To Resolving Ethical Problems*, Harvard Business School Press. 小林俊治・山口義昭訳, 1992, 『アメリカの企業倫理』日本生産性本部。
21. 日経ビジネス, 1994, 『日本型リエンジニアリング』日本経済新聞。
22. 日経 BP 社, 2001, 『日経ビジネス』5 月 21 日号。
23. Hammer, Michael and James Champy, 1993, *Reengineering The Corporation*, Harper Business. 野中郁次郎監訳, 1994, 『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社。
24. Hamel, Gary & C. K. Prahalad, 1994, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. 一条和生訳, 1995, 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社。
25. 古川栄一, 1959, 『アメリカ経営学』経林書房。
26. Maslow, Abraham H., 1998, *Maslow on Management*, John Wiley & Sons, Inc., 金井壽宏監訳, 2001, 『完全なる経営』日本経済新聞社。
27. Monks, Robert A. G. & Nell Minow, 1995, *Corporate Governance*, Blackwell Publishers Limited, Oxford. 太田昭和訳, 1999, 『コーポレート・ガバナンス』生産性出版。
28. Richard L. Daft, 2001, *Essentials of Organization Theory & Design, 2<sup>nd</sup> Edition*, South-Western College Publishing. 高木晴夫訳, 2002, 『組織の経営学』ダイヤモンド社。
29. Robbins, Stephen P., 1984, *Essentials of Organizational Behavior, 5<sup>th</sup> Edition*, Prentice Hall, Inc., 高木晴夫訳, 1997, 『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社。
30. 拙著, 2000, 『組織の人間観と情報』白桃書房。