

やさしい経済学

重化学工業を基幹産業とし、工業化を産業社会の基調とする高度工業化社会は昭和五十年代で終わった。いま、われわれは、情報技術革命に導かれながら、新しい産業社会に足を進め入った。この新産業社会を情報ネットワーク社会と仮に名づけておけば、情報ネットワーク社会における最大の課題は、人事労務を考慮すること、現下の急務である。

これを考える際、われわれを悩ませる二つの制約条件がある。一つは、情報技術革命への投資こそがこれから内外市場の中で日本の企業が生き残る発展する唯一の活力の維持といっているのなら、企業は若い人材との間に情を注ぎ、投資を断つてはならないという条件である。製鋼業だろうと新規事業開発だろうと、若い頭脳、若い心身を必要とすることはだれにも異論があるまい。焦点は、この若い人材をいかに有効に活用するか、ということだ。だが、この「若い世代」に異議の面から問題がなければ、その面から見れば、昨年の子供の出生数は明治三十二年の調査開始以来、史上最低になり、また、昨年度の十五歳未満の子供の人口は全人口の二〇％を切り、史上最低を記録した。活用できる「若い世代」は消えつつある。

質の面で見れば、基礎学力が低下の一途をたどっていることが心配だ。このことは大学生の学力の国際比較で日本の大学生が劣っていることが年々発表されていること知られるが、文科系ばかりでなく、最近では理科系でも顕著になったようである。東北大学工学部電気工学科の西沢潤一教授はその著書『知識技術の発想』(講談社文庫)の中で、そのことを痛感に指摘されている。

もう一つは、新しい産業社会が、その入り口で高齢社会の到来を告知していることだ。先進諸国はどこでも人の高齢化のマラソン競争がおこなわれているといっているのだが、どうも今から三十七年後の二〇二五年には日本がイスを抜いて、四人に一人が六十五歳以上という最初の世界最高齢国になることが推定で見られることになった。税金・社会保障拠出金との合計額の国民所得に対する比率であらう「国民負担率」は、現在は三六・六％だが、現状の状況を延長していくとすれば、このころは五〇％を超え、さらには予想されている。今でも重く思われているのに、給与の半額しか手取り収入がないといっているのは、住宅ローンに組み込む、子供の教育費にも支障が出て、こうなると働く意欲が失われる。

次第に少なくなり、基礎学力もこのままでは芳くない青年層をひきつけて情報技術革命を推進し、それに伴う新規事業を開発していくこと、世界最高齢国として人類未到の産業社会の活力の維持の両輪に乗り出さねばならないこと、この二つが、人事労務として、まず決意しておかねばならない基調であろう。

新社会の労務管理

① 一橋大学教授 津田 真澄



最大の課題

重化学工業を基幹産業とし、工業化を産業社会の基調とする高度工業化社会は昭和五十年代で終わった。いま、われわれは、情報技術革命に導かれながら、新しい産業社会に足を進め入った。この新産業社会を情報ネットワーク社会と仮に名づけておけば、情報ネットワーク社会における最大の課題は、人事労務を考慮すること、現下の急務である。

これを考える際、われわれを悩ませる二つの制約条件がある。一つは、情報技術革命への投資こそがこれから内外市場の中で日本の企業が生き残る発展する唯一の活力の維持といっているのなら、企業は若い人材との間に情を注ぎ、投資を断つてはならないという条件である。製鋼業だろうと新規事業開発だろうと、若い頭脳、若い心身を必要とすることはだれにも異論があるまい。焦点は、この若い人材をいかに有効に活用するか、ということだ。だが、この「若い世代」に異議の面から問題がなければ、その面から見れば、昨年の子供の出生数は明治三十二年の調査開始以来、史上最低になり、また、昨年度の十五歳未満の子供の人口は全人口の二〇％を切り、史上最低を記録した。活用できる「若い世代」は消えつつある。

新社会の労務管理

② 一橋大学教授 津田 真澄

人事思想の再確立

どんなに技術革命が進み、どんなにオンラインの情報ネットワーク化技術が普及しても、経営活動を実現するのは人間であり、企業を支えるのは人間なのだ。トップマネジメントや企画室は、頭で分かっている現場を離れた場所にいると、このことを忘れ機械や設備が何でもやってくれるような思いにとらわれがちになる。人間は嫌な事はやらずにさせられる。特に大企業には組織のすみ間が多いから、仕事を押し付けているうちに、やがていよいよいなくなる場合がある。仕事が多量に必要に迫られるための不可欠な要素は、その人が「やる気」で仕事に取り組むかどうかだ。おまへ人事労務管理の理論とは「組織」にどのくらいやる気を起こさせるかについての理論なのである。この理論の流れは二つに分かれている。私は考える。

一つは「組織人」ならだれにでも当てはまる規則を合理的、客観的に定め、この規則に従って働けば、規則通り、あるいはそれより報酬を支給し、規則に違反すれば懲罰的な報酬をえて規則通りに働くように従業員を行動・態度を統制するための理論だ。この理論では、人間は「組織人」として、合理的に行動し命令に服するというのが前提になっている。この前提に基づいて仕事の仕方、組織の行動について詳細な取り決めが定められるのだ。これは、人事労務のシステム化といっているのだ。

もう一つは、「組織人」の思想や行動には合理性も非合理性も混在しており、別々に切り離せないから人間を人格そのものとして捉え、それに基づいて、人間のやる気の高さをそのものに挑戦していくとする理論である。これは人間としての心の結び付きを求めようとする理論だ。企業という市場経済で生死が決められる経済体で、人間の心の信頼関係を追求していくという思想は元来人間に備わっている。しかし、人間は、やる気を持つ時に初めて燃えをいかに燃やせるか、その思想は大いに魅力がある。

システム化によるか、心を求めていくか、は人事労務思想の二つの流れであり、この流れは洋の東西を問わず、経営が人間の営みである以上、いつの時代でも人事労務の思想を分けている。新社会の日本の企業経営でも、問われるのは、どちらの流れを選ぶのかということだ。すなわち、まずなによりも個々の企業は、自社に勤務する社員に対して、どのような人事労務思想で臨むかといふことについて思想の決定を迫られることになる。過去四十年間の個々の企業の歩みは、それぞれの企業の人事労務がどのような歴史を刻み、それを明らかにしているかに思える。心機一転、新しい人事労務思想で臨むか、自信を持って従来の思想を継続するか、それとも無思想でその都度、支配的な流れに沿って漂っていくか、まずその二つの選択が個々の企業に求められる。

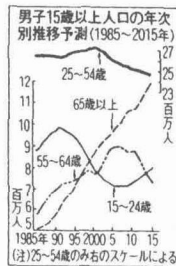
やさしい経済学

新社会の労務管理

③ 一橋大学教授 津田 真澄

経営戦略と人事戦略

今は経営戦略策定の時代から、「業革命」すなわち新社会に向けての戦略実行の時代に入った、と言われる。しかしここで、困惑している企業が見られる。実行のなめになる人材が少な過ぎるからだ。経営戦略は事業方針の策定なのだからテストでできよう。だが、実行となると、人間が動かなければならぬ。経営戦略を実現するためには人事戦略が不可欠なのだ。経営戦略がどんな理の理の一つとして、経営戦略の策定に人事部門が関与していないケースが多い。経営戦略には人事戦略が伴わねばならない。このようにも人事戦略が伴わねばならない。



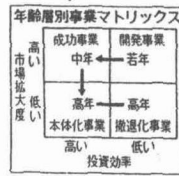
人事戦略が経営戦略に先行しなければならないのだ。なぜか。前述したように、経営を動かすのは人だからだ。自社人材の事前把握を欠く経営戦略は実行不可能である。さて、これからの人事戦略を考えるために不可欠な条件は労働力の高齢化ということだ。例えば、過去の高度工業化時代の出発点ともいえる一九五五年には、日本社会の年齢別労働力構成比は四十歳未満層が六〇％を占めていた。日本の労働力は若かった。だが、新社会の二〇〇五年には、この構成比が逆に逆転して四十歳以上層が六〇％を超えるのである。この推移を追って見れば図の通りであって、十五・二十四歳の労働力供給がピークになるのは一九九一年、大学入学者がピークになるのはその翌年であって、それ以後は激減の一途を辿り、二度と今の供給量には戻らない。

これとは逆に、供給量が豊富になるのは図で見ると高齢労働力だ。消費市場で若者を待ち上げ、労働市場で若年層尊重を旨とする経営戦略は消滅せざるをえなくなる。これが明らかである。もちろん、若者労働力の不足を補うために、女子労働力や外国人労働力の非常活用が促進されるかもしれないが、なんといっても六〇％以上に達する中高年労働力の活用が中心課題になる。この中で、仮に全体の二〇％が管理者・トップマネジメントになるとしても、残りの金労働力の半分に達していることが重要だ。過去の人事制度で対応することは不可能である。生き生きと中高年労働力を活用していくためには、どんな人事戦略が必要であらうか。この課題を今から解いておかねばならない。

やさしい経済学

やさしい経済学

他方で「半身雇用」を要する大企業は失敗を繰り返して見ている。新興の成功企業は前者の轍（わだちまき）を踏ま、社員の「やる気」の長期維持を目的とした終身雇用制度の模範的な工夫をこらしている。これを私は日本の経営の第三世代と呼んでいる。この第三世代の特徴は人事戦略が経営戦略に組み込まれていることにある。その一例を図に示す。すなわち、ある事業の成功を土台として、それ以後の事業の展開を年齢別ポर्टフォリオで展開する経営戦略を策定していることに注目して欲しい。若年層社員は主として事業開発に、中年層社員は投資効率の高い本事業に仕上げていく成功事業に、高年齢社員は本事業の維持と、経験を生かした事業撤退の処理業務で有効に活用される。社員は年齢をともに従って勤務先事業を移動していくことになる。先端研究・事業開発は若年層に、事業内部の掘り下げは中年層に、それらの安定支援は高年齢にというポर्टフォリオこそ、高齢化労働力を生き生きと長期にわたって活用する人事戦略である。



果はこれからじわじわと企業に影を落とすことになるだろう。

新社会の労務管理

④ 一橋大学教授 津田 真澄

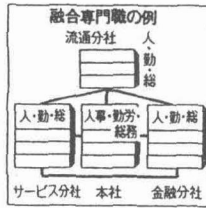
人事戦略の二つの方向

生き生きと中高年齢層を活用しながら、減少している若者にも「やる気」を持たせていくための人事戦略について、今回と次回二つの方向を考えてみたい。

高度工業化時代の企業の経営戦略は、社会に大量の工業製品を生産し、品質保証を支えながら低価格で供給することにある。高度工業化は同時に企業にとって先進技術の学習の過程であり、社会にとっては貧しさから豊かさへの転出の道であった。従業員の定着は企業にとってぜひとも必要だったし、業務を学ばせながら、必要時に必要部署に配置していく「セネナリスト」での活用と、「一定年次ごとに次々に昇進させる」慣行は四十歳代で従業員を「会社人間」に仕上げていくことになった。だが、一九八五年前後の新社会への産業社会の転換の兆しが高まり、この慣行を一挙に崩し四十五歳以上社員無用の愚案、すなわち「半身雇用」の風潮を大企業が生み出した。私はこれを日本企業の失敗だと思っている。そうなった理由を理解できるが、この中で企業は最も信頼できる「会社人間」としての成熟した四十歳代社員の信頼を失ってしまったからだ。この喪失効果はこれからじわじわと企業に影を落とすことになるだろう。

やさしい経済学

サービス業、金融業、ホテル・レストラン業などに進出すると仮定しよう。その際の人事戦略は、クラスタ専門職制度を採用すれば図の通りになる。すなわち、人事・勤務・総務・経理・原価管理・財務などの業務範囲での専門職が主となる。この新事業にヨリヨリに配属されるのである。この制度をよければ、進出・撤退に柔軟性をもった人事戦略がとれるし、なによりも従業員が常に新鮮な専門職の即戦力を保持し続けることで、企業も活力が維持できる。このように本社・分社を貫くヨリヨリ専門職制度も、も一つの人事戦略と考えてよいのではないか。



クラスタ専門職制度は決して後の向きの人事制度の提案ではない。例えば、ある製造企業が「金のなる木」事業を本業として残しながら、総合生活産業化を目指して流通業、サービス業、輸送業、サ

新社会の労務管理

⑤ 一橋大学教授 津田 真澄

ヨリヨリ専門職

新社会の企業の経営戦略目標は快適な社会生活、愉快な個人生活の完備を目指すことだと思う。この目標に照らしてみても、現代生活の水車はまことに低く、やるべきことは無限だ。情報技術革命は新事業、新機械装置を生み、二・五次産業としての情報産業を基幹産業とし、情報化の流れに沿って新しい産業社会を情報ネットワーク社会に仕上げていく。この基本方向の進展の中で、目標実現のために無限といつてよいほどの新規事業が次々に生み出され、それらが個々の企業によって融合されていくことになる。一企業一事業という過去の経営形態は姿を消すことになる。しかも情報技術革命は二十世紀の後半まで延々と続くことと予測されるのだから、変化こそが企業経営の実態であり、個々の企業を見れば新規事業への進出、旧事業からの撤退が目まぐるしく繰り返されることになる。

このことを考慮するならば、過去の高度工業化時代の学歴年功制度や職能資格制度のような積み上げ・昇進制度では、人事戦略の展開が妨げられることになる。そこで私は「日本の経営の人事戦略（同文）」「経営戦略と人事管理」（日経産業経済）の中で「クラスタ専門職制度」を提案した。この専門職制度は従来のような低賃金イメージの単一専門職ではなく、経営内の業務を大きく分けて、その業務範囲で専門家を作ろうという、いわば融合型専門職の育成を目指す提案である。

新社会の労務管理

⑥ 一橋大学教授 津田 真澄

内なる国際化

東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』八八年版によれば、昨七月現在で上場企業の四八％が海外進出しており、その現地雇用者数は百五十万人を超え、日本からの派遣社員も三万人に達している。今ではおそらくこの数字も少なすぎるだろう。特に急速な高の進行が日本企業に爆発的な海外進出の波をもたらし、日本機械輸出組合の推計によれば、九一年度には海外生産比率が総生産額の二・二％を占め、海外進出が現在の二倍になる。このことから、人事労務で海外人事を独立した大きな分野として考えねばならなくなったことは何よりも明か。進出企業を持つ本社が海外について述べておきたい。

第一に、現地従業員のマネジメントについての人事思想の確立の有無だ。日本の経営は通用しない、現に入っているのは従ってトップマネジメントが言うところ、苦労するのは日本人駐在員だ。このシリーズの二回目、人事思想にはシステム化と心の直接的な結び付きという二つの流れしかない。述べた日本の企業経営は過去四十年間、心の結び付きの流に沿って運営をしてきたのであって、システム化の試みは、何度繰り返されたが、どこかで失敗してきた。日本の経営は、本陣は欧米の経営のようなシステム化に慣れている。それを本社が「現地だけはシステム化の方法をよ」といふのは不可能事であって、すべて中途半端になり、現地従業員の不信を招く。現地の経営もやはり心の結び付きを求むる方法を固く外にはない。

第二に、国内ではそれと自立しないが、現地企業に対する態度となる。本社が極度の能率・業績至上主義の要求に偏るとが目に付く。本社に現地に對する予算統制、詳細報告の追求などは実に厳しく、そして、業務の迅速基準は国内の業務に照らし、現地企業を見ればその基準が維持できないのはたがが見ても明らかなのに、無視し続ける。このような本社の統制は、海外駐在員が制限されていることにもあらわれている。経費節約のため、人事労務担当が駐在する企業はほとんどない。人事労務不在の日本の経営とは聞いたこともないが、海外企業では当然の前とされている。人事労務不在のデメリットは管理職・従業員の間のトラブルから労務紛争の起るへと急速に見えらる。

ほかにも多くのことがあが、これらを総合して見ると、日本の企業はほとんど海外に企業を長期にわたって定着させる気はなく、短期の出稼ぎで良いもののようだ。現地企業を訪れると、まず必要なのは本社自身の「内なる国際化」ではないか。こればかりの国際化論議はあまり意味がない。（おわり）次回から富田祥東京大学教授の「財政と歳出削減」を掲載します。

やさしい経済学