

やさしい経済学

新時代の日本的経営

① 青山学院大学教授 津田 真激



これからは伝統タイプの「U型」若者が減っていく。若者が減っていくと「A型」がこれほど増えていく。一体何が起きているのだろうか。

会社求心力の減退

「A型」の若者が減じた。十一月に発表された第百回東京都青少年（十五二十九歳）報告書は述べた。十年前の第一回の調査結果と比較してみよう。「U型」は三六%から三五%に、「ゆゆう型」が二五%から一九%と減少しているのに対して、「U型」は二八%から三三%に増えた。その中で「A型」は二一%から三三%へと増加した。これは十年前には、これからは伝統タイプの「U型」若者が減っていくと予測していた。一体何が起きているのだろうか。

「経済のサービス化」時代になったといわれるが、この流れにはオモテウラがある。ここが曲者（この世もた）。大都市の盛り場は夜まで人を集めるグルメ志向、レジャー志向がけん引され、モノの個性化、高級化がおもられる。コンピューター通信技術の発達で金銭の受発行ネットワークが張り、街にも住宅の周辺にも二十四時間営業のコンビニエンスストアが並立した。「パンの生きたもの」に「おにぎりの生きたもの」として消費者が上がる。また、店はネットワークを通じて二十四時間どこにいても四輪車などの少額注文をメーカに出す。

そこでこの流れになる。過当競争の中で生き抜くためにメーカも輸送もこの流れに合わせなければならない。工場では勤務シフトを八通り、十通りにする。二十四時間勤務体制を組む。人手不足もあって、正社員が小口輸送車で配達する。交通渋滞が激化し、運配や夜間勤務で社員のストレスが高まる。外食業は深夜運配勤務で店長の被労働者（ひとごと）が話題になる。そして「職場がきついな」「きついな」と予想し、若者はいつか辞めるのではないかと。それに次のことが加わる。同調査では、「会社の発展は自分の将来について」という質問に対し「会社が発展すれば自分もなるとなる」と答えたのは三六%に過ぎず、「会社が発展しても自分がよくなる」とは限らない」と考える労働者が四四%を占めている。労働者の会社に対する求心力は急速に減退してきているのではないか。

やさしい経済学

新時代の日本的経営

② 青山学院大学教授 津田 真激

新時代の到来

過去にみられなかったことが社会の特徴になってきた。人、新しい時代になったという。三十五年前にはオタリにも及ばなかった日本の経済規模が世界で二桁のシェアを占めるようになった。情報技術革命が起り、産業社会の転換が始まった。この二は、新時代の到来を意味する特徴だ。三つ目の特徴は高齢化、これが最も重要な特徴だ。その理由は、企業活動を含めて社会はヒトのためにヒトが動かしているからだ。

ピーター・F・ドラッカーは一九七〇年代初めに日本経済の今後について述べた。「日本の急速な高度工業化の成りゆきの理由は、良質な若年労働力の豊富な供給の継続にあった。この理由はこれからの高齢化で完全に失われる。老齢年金などの社会負担を軽減するために七十歳まで働く工夫を社会が進めないと、日本の将来は危うい。」

ドラッカーが指摘したような高齢化の推移に対応するために、厚生省は年金支給開始年齢を六十五歳に引き上げ、労働者は六十五歳までの定年延長法を補助するという動きが活発になってきた。経営者団体は若年労働者の定年延長法に猛反対を続けてきた。しかし、反対だけでなく対策を出さなければならない。日経連は「高齢化問題研究委員会中間報告書」を十月に発表した。これはドラッカーの見通しに対応した高齢化労働力雇用について大企業が示すべきキリキリの姿勢だと考えられ、重要視すべきだと委員は述べた。

この報告書で委員会は六十歳定年制を堅持し、六十歳以降は企業を退職して自営企業から切り離して再雇用職という分類に入れ、パートタイム、アルバイトなどの短期契約雇用者として扱うことを提言している。すなわち、人生八十歳時代を迎えた労働者に対して、新卒で入社した正社員待遇の従業員であっても、定年後は勤務企業を去ってフリー労働市場で過ごす運命を宣告したのである。サラリーマンにとって、会社は人生の二つの止まり木になった。

大企業がこのような雇用制度は「終身雇用慣行」が根拠かだした昔からずであったのだが、それが堂々と表面化したのは、何と云っても石油ショック後の長期不況からだ。そして、八八年は画期的な年となった。経済同友会が年商調査で終身雇用から雇用流動化への転換という企業への提言を発表したからである。この年の労働省「雇用管理調査」では、「終身雇用を重視する」という企業は全体の一九%に下がった。

こうなる中、伝統的勤労倫理が崩壊した受け身の中高年（会社人間）も会社帰心転換しなければならなくなった。八八年秋に発表された日本生産性本部の「労働の人間化」意識調査では、この転換意識がはっきりとあらわれている。従来の中高年問題に定年後のロー化が加わって、企業の従業員意識には確かに新時代が到来したようだ。

やさしい経済学

新時代の日本的経営

③ 青山学院大学教授 津田 真激

キャリアの形成

前回、日経連の高齢化問題研究委員会報告が従業員の定年後の雇用をフリー市場の「再雇用職」として扱われることを提言したと述べた。ここで重要なことは、「再雇用職」を一括して扱っていないことだ。すなわち、正規雇用従業員時代の就労経験にもよって、キャリア形成の程度と就業の自決自由度という二軸の高低によって、四種類の再雇用職に分類しているのだ。

問題はここから生ずる。報告書のいう専門的で高いキャリア（再雇用職Ⅰ、Ⅱ）の雇用は容易だろう。だが、部長だからといって再雇用でも部長職を確保してもキャリアが低くは無い。しかも、特にキャリア形成度が低く、ライン組み立て作業やセラーリスト事務職のように就業自由度が低い場合（再雇用職Ⅲ）には、「就労機会が保障されない可能性が生じる」と述べられている。これが報告書の警告になっているのだが、考えてみると、今までの企業では従業員の大部分が再雇用職Ⅳに陥るべくよない方をしてきたはずだ。現在の中高年従業員すれば、こう言われては何のために会社に居てきたのか、泣くに泣けないといことになるのではないかと。ともあれ、企業の方針はこれでは済まなかった。

この報告書では、正規従業員時代の有効なキャリア形成がなによりも肝要であり、若い時から時代が求める複合型プロフェッショナルの育成をめざす人事制度を構築し、運用することを提言している。報告書の論旨からは当然の結果であろう。

私は「新時代の到来」に際して、クワスター専門職制度の採用を提言してきた。この専門職制度は報告書がいう複合型プロフェッショナルに一致している。少し説明しておきたい。

クワスター専門職制度は決して高度な単一専門職業者を思い浮かべているわけではない。私の根本思想は、ドラッカーの指摘を受け、世界最高の高齢化社会になる日本で健康な労働者が人生八十歳働き過ぎずためには、即戦力を持ち続ける必要があるということだ。そのためには、職務のセオリスト管理職になるよりも一定範囲の領域で知識・体験を積み、新しい変化にもその範囲で対応できる専門職業能力を身につけることが、企業にも本人にもよいと思ふのだ。新時代は新規事業が次々に生まれ、このような専門職業者への需要は絶えないはずだ。私がいう一定領域の専門職業とは、難しい定義ではない。現在の企業経営で採用している職能部門に沿って領域を分割し、三十歳ころからその領域を動かすに不可欠な基礎業務を次々に体験・学習させ、四十五歳ころには二つ以上の基礎業務の専門家となる「クワスター専門職」に育て上げようというのである。次回でこのことをさらに述べることになる。

### やさしい経済学

### 新世代の日本的経営

④ 青山学院大学教授 津田 真激

#### 領域専門職制度の意義

専門職という言葉を聞いた途端に「アレキサンダー・ホーランド」なる管理学者が、「セオリアストで昇進」という従来の方法が「一番使い勝手がいいし、本人にも良い」というのだ。この管理学者たちは新時代が来ている。クラスター専門職では四十五歳ごろから自分の領域全体にわたる専門職能力の形成が始まる。クラスター専門職の完成、つまり花も実もある領域専門職としての複合型プロフェッショナルの登場だ。総合社や流通系など事業部門が強調されているのは、起業家が領域専門職と「いっしょに歩む」。

一九五〇～六〇年代は労働力の年齢構成が「ピラミッド型」だった。この時期に、今たれもが「日本的経営」というような人事制度のすべてが生まれた。八〇年代になると、「団塊の世代」が三十三歳代後半になり、中年層が膨らんで、労働力の年齢構成は「中年型」になった。ポスト不足、高年齢者不要の両が強くなり、職能資格制度も能力主義制の導入が進行するようになったが、どんな新制度ができて、運用は必ず年功的になった。思想が「M型」型時代のままだからだ。二〇〇〇年代になると、労働力の年齢構成は「ボックス型」になる。若年層、中年層、高年齢層が三分の二ずつを占める。そして中高年齢を活用しなければ、企業はたちまち人手不足陥る。とすれば、日経連の報告がいうように、若い時からクラスター専門職の育成に取り組むのが、新時代のマネジメントの思想ではあるまいか。ボックス型時代に向けて、今こそ人事制度の重要な転換期なのだ。

会社の求心力は弱まっている。会社は生類の一時の止まり木となり、中年層にも「会社人間」風ながたててきた。日経連の報告も従業員の個人主義の確立を求めている。この新しい時代には、企業は市場経済での目標の達成と従業員個人の充実と労働生活の確立は、どこかで折り合わなくては、ともに実現はできない。この出会いの場所こそクラスター専門職制度だと思ふ。そうなるべくとも、このような人事制度に転換しないと、冒頭に述べた従業員のイメージは解消できないのではあるまいか。

勤労者が専門職になるとしても、ポスト不足の埋め合わせはモノにはならない。この点で参考になるのは、パンク・オプ・アメリカ副首相の道は違った。「ビジネス」の新築労働者の体験談だろう。新築氏は五回的外国企業での転職について語る中で、自分で動かなければ仕事を与えられない専門職としての経験に繰り返し返して語っている。一人前の職業能力を身につけるためには、会社の育成に頼るだけではだめで、積極的な知識を深め、仕事を取っていく姿勢が大切だ。これが「個人主義」と新しく言われていることなのだ。クラスター専門職は「ラマー・マン」自身でも厳しく精進を要求していかねばならない。

### やさしい経済学

### 新世代の日本的経営

⑤ 青山学院大学教授 津田 真激

#### 新時代の人事体系

新時代の経営組織は本社・分社組織が通じないう。巨大規模経営の産産・重版には有利だが、官制がはびこる重層組織の弱点の源になりやすい。親会社・子会社組織も同じ弱点を持っている。本社・分社組織の特徴は従業員としてみたときにどこに同じ社員だということである。そうでない場合は本社・分社組織ではない。本社でも分社でも全員が異動して専門職能力を形成・発揮するところである。この組織の新時代性がある。

一つの企業では、正規従業員もパートタイム・契約社員などのロー・タイム短期雇用者もともに働く。また、正規社員でも、異動、全国、ちや広い地域、狭い地域など、異動範囲を限定して雇われる地域別雇用があるし、専門職制度を維持するにせよ、ロー・タイムとしての雇用を望む人もいたろう。このような多様な種類の従業員が勤労意欲を持てるように組織し運用していくことが、新時代の人事体系の課題である。

この体系の軸は能力主義ということになるが、今いわれている能力主義では、雇われの能力主義である。工業化社会から新しい雇われ社会への転換に沿ったもので、雇われ社会である情報ネットワーク社会にふさわしく、新しい職業能力の所有を求め、雇われ主義である。これは、今までの従業員には新しい労働能力を付け加えることを求めることになる。それは何か。

情報ネットワーク社会の企業では、情報化経営が展開される。情報化経営の労働の特徴はコンピュータ通信による情報ネットワークシステムの駆使にある。だから、職業についての目的プログラムを持たなくては、仕事への創造的取り組みはできない。情報化経営はまだ始まったばかりだ。今まで進んでも働けると思える人も多い。だが、その今は新時代にはいられない。「コンピュータも通信技術もほとんどなくなり、能力主義がそれらの技術を使える力（スキル）で決める時期は遅くはないだろう。

この新能力を持つ人を私は「情報人と定義している。情報人（インフォ）がデータを情報化し、それらの情報をシステム化するプログラム能力を持つ人材を情報人と呼ぶのだが、「コンピュータ通信能力はこの情報人にとって必須（必須）の能力要素はなっていない。

情報ネットワーク社会という新しい雇われ社会に入ったことを示す二つの指標は、企業の研究開発部門の急速な転換だ。工業化時代のよな外国からの導入技術ではなく、独自の研究開発に取り組まねばならないという要求が数年前から著しく高まってきた。今の研究開発部門はすでに人材を育成し、同時に応用開発分野で有熟チームワークを組むための人事制度の開発を苦しんでいる。その努力から、新時代によさわる人事体系のヒントが出てくることを期待できるのではないだろうか。

### やさしい経済学

### 新世代の日本的経営

⑥ 青山学院大学教授 津田 真激

#### 開発仕事集団

「日本の経営はもう古臭い」とか「国際化時代に日本の経営は通用しない」という声が多い。しかし、「日本の進出企業化学」という関心は米国内でも欧州でも高まっているのだ。どこかになにかが違っているのではないかな。

日本の経営は経営理論の大きな流れをいけば、「参画経営」の日本版である。参画経営は一九六〇年代のルウエー、スウェーデンの経営参加、七〇年代の米国のQWL運動（労働生活の質向上を目指す運動）、西独の労働人間化計画、国際労働機関ILOの経営参加促進計画で知られるが、その先駆的な事例は世界の随所でみられてきた。日本の経営は六〇年代初めから日本で開発された参画経営として位置づけられる。そうではなくて特殊なだけならば、外国が日本の経営にこれほど強い関心を寄せるはずがあまりい。

日本の経営は経営システムの性質を表現する用語であって、終身雇用、年功賃金、企業別労働組合のみに労働市場労働関係の性質をあらわす言葉ではない。それについては日本の労働関係という別の用語がある。日本の経営の開発動向には、確かに日本の労働関係が必要としたが、それは社会制度変革を目指す労働運動に対抗して、市場経済を足るために必要とされたからである。日本の大企業は経営者の中で終身雇用制の擁護者が過半数を占めたことは、まだに一般でない。

日本の経営のシステムは、経営組織の単位が「考える仕事集団」であることだ。職場の中で集団を組む、仕事を共同分担し、仕事の目標達成、改良・改善に全員が努力するといふ参画的経営活動の特徴がある。この特徴がそのノウハウは実に長い間の取り組みから開発されてきた。そうだとすれば、こうした世界の経営史の流れにも沿って開発されている日本の経営を放棄して、一体どのような経営システムに転換しようというのだろうか。

参画経営の性質を強める以外に会社への求心力を取り戻す道はないと思ふ。日本の経営の新時代の開発だ。「考える仕事集団」の新時代版は「開発仕事集団」と呼んでいいだろう。会社の事業・業務目標の達成と従業員個人の専門職能力の形成・維持目標とをそのつど擦り合わせながら、集団で仕事を消化する。そういう工夫・開発で生じる仕事集団を組織の単位とするのだ。フレックスタイムや在宅勤務といった通信制制度も、この仕事集団で主体的に関与していく。集団の長は会社目標の達成と個人の職業能力の形成・発揮を同時に誘導していく役割を持つ。これもまた新しい職業能力を必要とする。こうなれば、人々は組織人として、また職業人として職場の仕事に引きつけられていくのではないだろうか。

（おわり、次回から林敏彦大阪大学教授の「ネットワークの競争」を掲載します）