

育てる 経営

東京大学大学院経済学研究科
教授 高橋伸夫



「育てる経営」とは何だろうか？

2.
口実を探せばかりの経営
vs
育てる経営

歴史的必然 vs 希望の匂い

私は、高校生の頃に読んだトーマス・ペインの「コモン・センス」(1776年)の「匂い」が忘れられない。マルクスとエンゲルスの「共産党宣言」(1848年)を読んだ直後で、共産圏はいずれ滅び、生き残るのは米国だと直感した。当時は、社会主義や共産主義がまだ光を失っていなかったし、ノンポリにもかかわらず高校の生徒会執行部で委員長をしていた私の回りにも、民青系の連中がうようよいた。ウォーターゲート事件でニクソン大統領が辞めた後、昇格したフォード大統領が、アメリカの独立200周年の記念行事を執り行うという印象的なシーンが繰り広げられたのもその頃だ。

実際に共産圏が崩壊する約15年も前、むしろ資本主義に対する懐疑的な雰囲気の中で、高校生だった

私が感じたのは「匂い」だった。「共産党宣言」は歴史的必然で死に絶えようとしている人類が、いかにましな滅び方をすべきかが書かれている印象で、正直言って、死臭を感じて吐き気がした。歴史的絶望に支配されたシステムは、たとえ短期的には調子よく見えることがあったとしても、いずれは歴史的必然で自壊していく。

それに対して、米国独立前夜、当時無名のジャーナリストの書いた即製のパンフレット「コモン・センス」には、希望の匂いが充満していた。議論は粗っぽいのが、イギリスから分離独立することにこそ自分達の未来があること、そして自分達にはその力があることを説いていた。そして出版から半年後、ついにアメリカ植民地は独立宣言を発表するのである。未来の希望に導かれて作られたシステム、未来を考えたシステムが生き残るのは、まさにコモン・センス(常識)なのである。

それでは、2000年前後の日本で進行している「人事制度改革」はどちらだろうか。成果主義を標榜している人事制度やその論者に、私は限りなく「共産党宣言」と同じ匂いを感じてしまう。歴史的必然で



死に絶えようとしているものが、いかにましな減り方をすべきかを「合理的」に論じているだけにしか感じられない。穏やかな日本型の成果主義を唱える「日本型成果主義」(楠田丘, 2002)でさえ、繰り返し登場するのは、不景気がやってくるたびに、「 \quad %の低成長経済下で、 \quad %の右肩上がりの賃金カーブを維持することが難しくなり.....」というような理由で賃金制度に手が入られるというやりきれない記述である。それは穏やかな減り方を指南しているだけではないのか。

そもそも個々の企業の人事制度を変更する「口実」として、日本経済全体の成長率を採り上げること自体が間違っている。なぜなら、企業によって成長率は皆違うからである。不況下にあっても高度成長を続ける企業もあれば、あの空前のバブル景気の最中にあってさえ、赤字を続けて破綻寸前まで行った大企業もいくつもあったではないか(バブルのおかげで命拾いしているが)、個々の企業の人事システムと日本経済の成長率とは関係がない。

半世紀前の予言か？

では、私が講演やセミナーなどで時々ネタに使っている次の文章を読んでみて欲しい。

「日本企業の生産性は、それと同等の米国企業と比べて低い。それは日本企業の雇用が終身的であるために、規模と費用の点で固定した非常に大きな労働力を維持しなければならないためである。非能率的な従業員を会社から除くことは非常に困難で、管

理階層または現場で不相当と証明された人達のために、害のない地位を見つけ出すことになる。少なくとも欧米流の着実かつ効果的な生産に対する主なインセンティブは取り去られている。また、生産における誤りや失敗の責任を特定の個人に帰することを習慣的に回避するために、米国では考えられないような品質管理上の問題が発生している」

失われた1990年代を象徴するかのようなこの文章は、一見すると、バブル崩壊後の日本で声高に主張されている終身雇用や年功賃金に対する否定的な評価を要約しているように見えるかもしれない。中ほどに登場する「害のない地位」などは「窓際族」そのものだろう。ところが、実はこの文章は、今から半世紀近くも前に書かれていたものを要約したもののなのだ。しかも、これは予言でも何でもなし。アベグレンの書いた有名な「日本の経営」(Abegglen, 1958)の第7章「日本の工場における生産性」の内容をまとめたものなのである。

面白いことに、この容赦ないまでのネガティブな評価は、1950～60年代の日本の高度成長期を挟んで180度転換することになる。アベグレンがその増補版として「日本の経営から何を学ぶか」(Abegglen, 1973)を著わした際には、この第7章は章ごと完全に削除される。そして「日本の終身雇用制が非常に大きな強みをもっているにもかかわらず、それは非能率的であり、実際にはうまく働かないと西欧では一般的に見られている」ために西欧中心主義に陥りやすいのだとしたのである。

それでは、その間、アベグレンは一体どのような

強みを見出したというのだろうか。まず年功賃金であるために、学卒者を多数採用する成長企業は人件費を引き下げると同時に、最新の技術教育を受けた人材を確保できるのだという。次に終身雇用のため、学卒者は慎重に成長企業を選択するというように、成長企業には有利なシステムになっているとする。さらに終身雇用と企業別組合のおかげで、日本企業は労使関係に破滅的なダメージを与えることなく、企業内の配置転換によって、急速に技術革新を導入できたというのである。

流転する評価に惑わされて

10年後の日本企業の人事制度について、どうなるのかと問われれば、私は、アベグレンが「日本の経営」の評価を逆転させたように、歴史はまた繰り返されると答える。間違いなく、こうしたシステムに対する評価の逆転の歴史はまた繰り返すはずだ。一時の流行に惑わされてはならない。

ところが、こうした話をすると、多くの企業の人から

「でも結局、アベグレンの説明は、成長企業には有利だっていう話でしょう？ 高度成長期でもあるまいし、このご時世に成長っていったって...」

という感じの反応が返ってくることが多い。確かに日本経済全体を覆っている閉塞感を考えれば、こうした反応も間違いではあるまい。しかし、このような状況下でさえ、すべての企業が同じ成長率(マイナスもありうる)であるわけがない。「勝ち組」「負け組」といったラベルは、マスコミをはじめとして、至



る所に登場しているのではないか。生き残るのは成長する企業の方なのですか？それともマイナス成長の企業の方なのですか？答えは明らかだと思う。そして、アベグレンが主張したように、「日本型年功制」が成長企業に有利なシステムである以上、成長を志向する企業は「日本型年功制」を採用すべきなのである。ただし、すべての日本企業が生き残れるわけではないし、ましてやもはや成長を志向しない企業に、そもそも生き残りのための処方箋が存在するかどうかとも疑問である。

私が危惧しているのは、むしろ、いくつかの大企業では、失われた1990年代に、アベグレンの指摘した強み自体までが失われたように感じる点である。年功賃金や終身雇用のあからさまな否定、さらにはルーチン化された分社化のし過ぎで、社内での配置転換による事業の再構築(合理化の意味でのリストラではなく、本当の意味でのリストラクション)すら、ままならなくなっている現状は、もはやアベグレンが賞賛した日本企業ではない。

記憶に新しいが、米国の格付け会社のムーディーズ・インベスターズ・サービスは1998年8月、トヨタ自動車の長期債格付けを「Aa1」に1段階引き下げた。そのときの理由の一つが「終身雇用」だった。それに対してトヨタ側は、長期雇用イコール人件費の硬直化ではないし、「終身雇用」は会社への忠誠心を高め、会社も従業員も長期的な目標を持って開発に取り組めると強調したといわれる。それから5年、2003年8月になって、ムーディーズは、トヨタ自動車の長期債格付けを「Aa1」から最高の「Aaa」に戻す。その時点で、日本企業で「Aaa」はトヨタだけなのだ。トヨタが

格付け会社のネガティブな評価にもめげず、従来どおり「終身雇用」を維持して最高益を更新し続け、格付けを戻させたことを素直に賞賛すべきである。

不安を感じることなく仕事ができる環境こそ大切

経済的苦境に陥ると、アイデアのない経営者ほど、マスコミ受けを狙って、安易な人件費削減をニュースにしがちである。確かに、短期的には市場も反応するだろう。しかし、そんなものは所詮その場しのぎに過ぎない。「市場の反応」自体がたんなる口実にすぎないのである。いつまでも人件費を削減し続けられるわけもない。市場が求めているのは、長期にわたって安定的に利益を出せる、きちんとした事業構築なのである。

米国企業の生産性低下が嘆かれていた1980年代初頭、ディールとケネディは、その著書「企業文化」(Deal & Kennedy, 1982)で、米国企業はNCR, GE, IBM, P&G, 3Mといった米国の偉大な会社を作り上げたオリジナルの概念やアイデアに帰ろうじゃないかと唱えた。そして、

「これらの創業者たちは、従業員が生活の不安を感じることなく、それ故、事業の成功に必要な仕事ができるような環境を社内を作り出すことが、自分たちの役割であると考えていた」(Deal & Kennedy, 1982, p.5 邦訳 p.17)と説いた。

おそらく、「従業員が生活の不安を感じることなく、それ故、事業の成功に必要な仕事ができるような環境」を作り出すものであれば、の部分



には何を入れても会社は成功へと導かれるのである。企業文化論を唱える彼らにとっては、

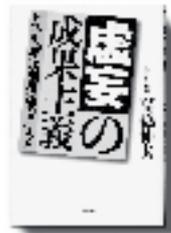
の部分は「事実上、文化」だった。そして今の日本では の部分に「人事システム」あるいは「雇用システム」を入れても十分に機能するはずなのだ。実際、今、多くの日本企業にとって必要なものは、従業員が生活の不安を感じることなく、それ故、事業の成功に必要な仕事ができるような「何か」なのである。

アベグレンの発見は、その「何か」を暗示している。評価は180度転換せざるをえなかったが、アベグレンの現場観察力は鋭かった。彼は、「日本の経営」を書くに際して、1955年から1956年にかけて19の大工場と34の小工場を訪問調査している。そして、米国の工場との決定的な違いとして、日本で見られる終身コミットメントに着目する。実は「日本の経営」の中では、アベグレンは「終身雇用（lifetime employment）」という用語ではなくて、「終身コミットメント（lifetime commitment）」を用いていたのである。高い移動率を望ましいとする米国社会とは対照的に、日本の工場では、雇い主は従業員の解雇や一時解雇をしようとしないうし、また従業員も辞めようとしないうし、これを終身コミットメントと呼んだのだ。実態から考えても、制度としての終身雇用よりも、こちらのメンタリティーの方が正確だと思われる。そこに、成長を支えた秘密が隠されていた。

「最近、役員会に出るのは気が重いですよね。社長たちが私の顔を見るたびに、やれ人件費をカットしろだの、もっとリストラできないかだのというんですよ。でもね、人件費カットはもう限界でね、『これ

以上どこを削れって言うんだよ』と言いたくなる状態なわけですよ。本当はね、今うちの会社に必要なのは、新しい事業戦略であり、会社全体のビジョンであり、それを支える人材であるはずなのに、そんなもの何もありやしない。でも、今、戦略的にきちんと打ち出しておかないと、10年後のわが社は危ないと、本当に心配しているんですけどね。（ある労務担当役員の愚痴。詳しくは、拙著「虚妄の成果主義」）

希望の匂いのする新事業とそれを支える人材を育てることにまで、あなたの会社では何が「口実」が必要なのですか？



虚妄の成果主義・高橋伸夫著
(日経BP社)



出来る社員は「やり過ぎ」・高橋伸夫著
(日経ビジネス人文庫)

PROFILE

高橋伸夫(たかはし・のぶお)1957年、北海道生まれ。80年小樽商科大学商学卒。87年東北大学経済学部助教授、91年東京大学教養学部助教授、94年同大学経済学部助教授、96年同大学大学院経済学研究科助教授を経て、98年から同大学大学院経済学研究科教授(現職)。