

## MBWA方式による経営学教育の試み（1） —人事管理から人的資源管理へ—

西園英昭\*

An Education of Business Administration  
by MBWA Style (1)  
— Personnel Management and Human  
Resource Management —

Hideaki NISIZONO

### 1 はじめに—なぜ、MBWA方式か—

米国の経営学者P. F. ドラッカーは、組織が発展する条件について近著のなかでこう述べている。

「成果をあげるには、貢献に焦点を合わせなければならない。手元の仕事から顔をあげ、目標に目を向けなければならない。“組織の成果に影響を与える貢献は何か”を自らに問わなければならない。すなわち、自らの責任を中心に据えなければならない。」<sup>(1)</sup>

教師が“学校”という組織の“成果”に影響を与える“貢献”とは何だろうか。組織への貢献とは“組織が顧客の要求に応えることに影響を与える”ことといえる。教師の学校への貢献とは、学校という組織の“顧客”を考えることから始まる。学校には2つの顧客がいると考える。

「“学校とは教育サービス業である”“学校とは学生という商品の製造業である”という2つの定義をしている。前者の定義から“学校の顧客は学生である”、後者の定義から“学校の顧客は企業・役所・大学という社会である”という2つの顧客概念が出てくる。この2つの顧客概念は一体である。“学生”という顧客は“社会”という顧客に受け入れられる商品に育てる教育サービスを期待して学校に入学してくる。“学生という顧客はどんな教育サービスを求めているのか”“どんな教育サービスを提供すると、学生という顧客が社会という顧客に受け入れられるようになるのか”という議論から教育議論が始まる。」<sup>(2)</sup>

では、“学生に貢献する教育”とはどうあるべきなのか。千葉商科大学学長の加藤寛は、前職の慶應大学湘南藤沢キャンパスの設立に際しての、“大学理念の確立”という議論の結論をこう述べている。

「議論の末、私たちは学生をこう捉えることにした。“君たちは未来からの留学生である”。若者たちは未来に住む。彼らはその未来から現在の社会に留学していると考えたのである。ということは、彼らにとって大切なことは何なのか。過去の断片的な知識は役に立たない。未来社会には彼らを助けてくれる親は存在し

ていないのだ。彼らは自分で考え、自分で解決してゆかねばならない。その彼らに私たちは何を授けることができるのだろうか。それは自分で考え、自分で問題を発見し、自分で解決する姿勢を育成することと、その時のために必要な技法・技能を身につけてもらうことである。」<sup>(3)</sup>

東京都知事の石原慎太郎は、都知事としての自分の行動の意味を、加藤寛との対談の中でこう述べている。

「これはまさに未来でなく将来なんだ。未来と言ったら、過去と現在と未来というように、時間的な区分だ。将来というのは、人間の意思が加わって初めて将来になる。東京の将来を考えるのであって、ただの未来じゃないんだぞと言っている。」<sup>(4)</sup>

石原流に言えば、教育とは“学生が自分の将来を創る”ことを支援する活動である。“未来からの留学生”は不透明な“未来”に向かって、自分の“将来”を創りだすことを求められている。しかし、“未来を将来に変える”のは学生の自己責任である。

1997年度（平成9年度）から、5年生の『経営労務論』の授業を担当している。“人”という経営資源を対象とする授業である。学生側から見ると、“働く”というテーマである。学生が“就職活動”を通じて一部分“体験学習”するテーマであり、社会に出て生涯直面するテーマである。

現在の社会、経済環境は大きく変化している。過去と現在の延長線で未来を語ることは難しい。しかし、“未来からの留学生”が、“自分の将来をつくる”ことを支援するには、“未来”を語る必要がある。そこで、授業では、目の前に起こっている“事実・事例”から、“働く環境の未来”を仮説し、学生が“自らの将来をつくる”ことを手助けすることを試みた。“仮説づくり”には新聞、雑誌、その他の文献に示されている事例・事象を教材とした。

企業経営の場では、“現場”を重視し、現場を廻りながら目につく現象から問題点を見出していく“徘徊方式の管理（MBWA：Management by Wandering Around）”が提唱されている。これにならって、“事例・事象活用”の授業方式を“MBWA方式の経営学教育”と称している。

（2000年11月22日 受理）

\*宇部工業高等専門学校経営情報学科

## 2 1997年度(平成9年度)の授業

## - 日本的雇用システムの将来 -

## (1) 授業のねらい

前任教官の病気から、急遽、1997年度(平成9年度)後期に5年生の「経営労務論」を担当した。授業の対象は前任者と同じく「労務管理論」でなく、「人事管理論」とした。ただし、授業のテーマを大きく変えた。前任者が使用していたテキストの著者小池和男は“はじがき”で、「この本のねらいは日本の雇用システムの検討にある。というより、いわれなき非難にたいする、その擁護にある。」<sup>(5)</sup>と述べている。“いわれなき非難への擁護”から、“日本の雇用システムの普遍性と強み”という主張を展開している。この主張に疑問があった。そこで、授業のテーマを“日本の雇用システムの将来”とした。

学生にとって1997年後期という時は、北海道拓殖銀行の挫折や山一証券の崩壊などを通じて、“働く”環境の激変を実感した時であり、就職活動を通じて“働く”ことの意味を実体験した直後である。『日本の雇用システムの将来をどう“読む”かというテーマは、単なる勉強のテーマではなく、各人の卒業後のライフプランにかかわるテーマです。』と、学生が“自分の将来づくり”を“考える”契機とする授業とした。

## (2) 授業のテーマと教材

授業ではテキストを用いず毎回テーマを設定した。授業ではテーマに関連する何枚かの資料を配布し、資料から未来を“読む”内容とした。(表1)

表1 1997年度後期「経営労務論」講義目次 (枚)

回数	授業のテーマ	新聞	雑誌	献	資料数
第1回	授業の進め方			2	2
第2回	日本の経営システム			3	3
第3回	日本の雇用システムの概観			7	7
第4回	労務管理の対象	1		1	2
第5回	終身雇用の成立	3		5	8
第6回	終身雇用の崩壊	12		4	16
第7回	雇用形態の多様化	6		10	16
第8回	年功序列型人事制度			10	10
第9回	日本の人事制度の変遷	6		8	14
第10回	実力・実績主義人事制度	10		2	12
第11回	年俸制	11	1	5	17
第12回	人材育成	9	2	6	17
	計	58	3	63	124

MBWA方式の趣旨から、過去の分析は文献からの流用が多いが、現在を知るために、新聞、雑誌の記事を多用した。使用した新聞・雑誌の発行年は、1996年以降が主体である。

(表2)

表2 新聞・雑誌資料の発行年別分布 (枚)

新聞	98	97	96	95	ほか	計
新聞	10	30	12	0	6	58
雑誌	0	3	0	0	0	3
合計	10	33	12	0	6	61

注) 1998年は1-3月

## (3) 日本の雇用システムの成立要因

## ①日本の経営システムと日本の雇用システム

日本の経営とは何か。定義は必ずしもはっきりしないが、終身雇用、年功序列賃金、企業別労働組合が日本の経営の三種の神器と呼ばれてきた。<sup>(6)</sup> 三種の神器を“日本の雇用システム”とする定義もある。

授業では、終身雇用制、年功序列制(賃金だけのテーマではない)を日本の雇用システムの特徴とし、日本の経営システムは、雇用システムをも含む上位の概念とした。人・物・金という3つの経営資源の活用システムという側面から、日本の経営システムは捉えられる。その共通項は“集団性”を指摘できる。

- 人：終身雇用、年功序列制、企業別労働組合など
- 物：企業集団取引、系列取引など
- 金：主力銀行制度、株式持ち合いなど

## ②日本の雇用システムの成立要因

終身雇用、年功序列、企業別労働組合に示される日本の雇用システムの成立要因について、いろいろの人が論じている。議論は“集団性”という日本の経営システムの成立要因を論じている。議論は2つに大別される。どの説に立つかで、日本の雇用システムの“普遍性”“将来性”への見解も変わってくるし、“未来からの留学生”の将来に向けた活動指針も変わってくる。

第1のグループに、“文化論”からのアプローチがある。たとえば、一橋大学教授の荒井一博は、終身雇用制の普遍性を「信頼、自己規制という日本の伝統的価値」から説いている。<sup>(7)</sup> また、経営コンサルタントの波頭亮は、「日本文化の根底にある“家”“家族”の概念」に源流があると説いている。<sup>(8)</sup>

第2のグループに、“経済論”からのアプローチがある。たとえば、東京大学教授の野口悠紀雄は、戦時中の国家総動員体制に起源を求める“40年体制”説を展開している。<sup>(9)</sup> また、多摩大学教授の中谷巖は、戦後の欧米へのキャッチアップをめざした“経済復興”から、日本の経営システムの成立を説いている。<sup>(10)</sup>

“文化論”仮説に立てば、日本の経営システムは将来とも“存続する”“存続させるべき”システムとなる。“経済論”仮説に立てば、経済環境の変化に対応して“変化する”“変化するべき”システムとなる。

中谷巖は、「社会経済システムの普遍性、もしくは経済合理性というものは、その国の発展段階によって変わってくるものだと考える。別のいい方をする、世界中、一律に、時代を超えて普遍的に適用可能な“ザ・経済システム”というものは存在せず、その国の経済発展の段階がどのあたりにあるのかということが、望ましい経営システムや経済システムの合理性を規定すると考えるのである。」<sup>(11)</sup>としている。

授業では、図1を使って、日本の雇用システムの成立要因について、“高度経済成長”仮説、“人材囲い込み”仮説を展開した。

『戦後の高度成長期には素材としての“人材”は過剰に存在したが、企業が必要とする“人財”の蓄積が企業の成長に追従できなかった。そこで、“人財”を自ら育成し、確保するために日本の雇用システムが形成された。日本の雇用システムとは、人材資源の“囲い込み”策である。“資金資源”の囲い込み策である主力銀行制、株式持ち合い制、あるいは“取引先資源”の囲い込み策である企業集団、系列取引と一体の“経営資源囲い込み”策である。日本の経営システムとは“高度経済成長期”という経営環境から生み出された経営システムといえる。』

図1 日本の雇用システムの成立

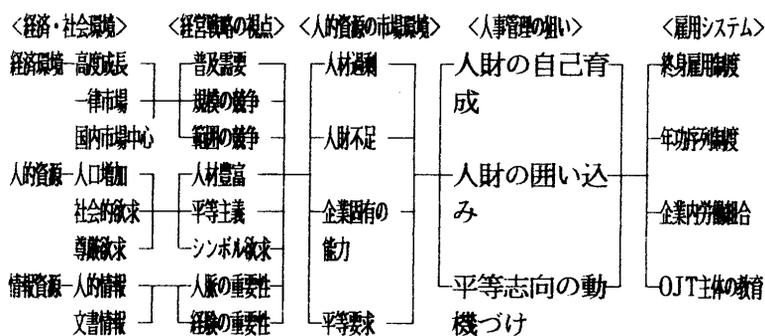
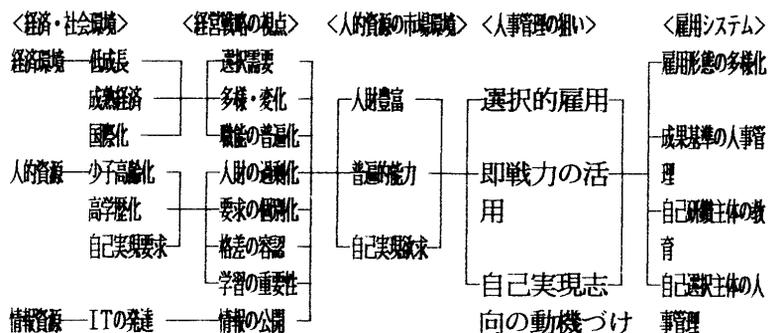


図2 日本の雇用システムの崩壊



(4) 日本の雇用システムの将来

図1に示す経営環境は、現在、大きく変化している。日本経済は高度成長期から成熟経済期に移行し、人的経営資源の市場環境も変わっている。それにともない、人事管理のねらい、雇用システムも変革している。

授業では図2にそって、経営環境の変化と雇用システムの将来を考えた。日本の雇用システムの変化の兆しを、終身雇用制の変化、雇用形態の多様化、および年功序列人事制度の変化という3点から取り上げた。

①終身雇用制の変化

1995年7月に発表された労働省の「日本の雇用制度の現状と展望」は、“今後の終身雇用のあり方”に関する企業アンケートの結果を次のように述べている。

「“原則としてこれからも終身雇用を維持していく”と回答した企業の割合が、全体で56.3%であった。業種別に見ると“原則としてこれからも終身雇用を維持していく”と回答した企業は、建設業、金融・保険業でそれぞれ69.7%と、この2業種において高い割合を示している。」<sup>(12)</sup>

報告書は、“終身雇用を維持する”とする回答の高さを強調している。しかし、“基本的見直しが必要である”とする回答は5.8%と少ないものの、“部分的な修正はやむを得ない”とする回答が35.7%に達している。“基本的見直し”と“部分修正”を合わせた見直し指向の回答が41.5%に達する。<sup>(12)</sup>

“維持する”とする回答の高さより“見直し”を指向する回答の高さが注目される。

労働省の調査から1年後の1996年10月から97年1月にかけて実施された、労務行政研究所の“早期退職優遇制度の最新実態調査”は、「調査した企業の56.0%が実施している。特にこの1、2年に導入した企業が目立つ。適用開始年齢がどんどん若年化している。」<sup>(13)</sup>と報じている。1996年は、バブル不況が深刻化し、雇用環境が大きく変化した年である。1年前の調査で、“原則として終身雇用を維持する”と回答した建設業、金融・保険業でリストラの嵐が吹き荒れている。

早期退職優遇制度は、終身雇用制の柱である“定年退職制”の見直しである。早期退職優遇制度の導入増加を、“バブル不況への対策”とみるか、“終身雇用制変革の前兆”とみるかで、日本の雇用システムの将来性についての“読み”は変わってくる。

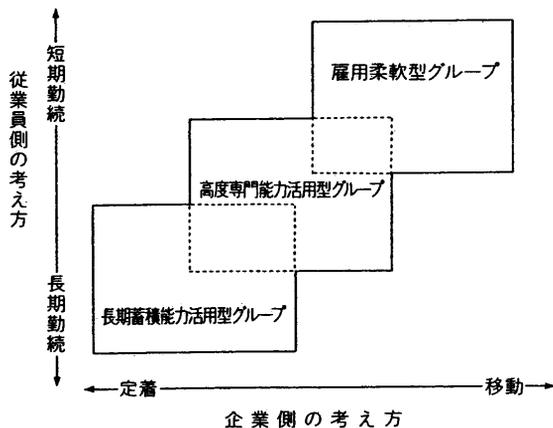
## ②雇用形態の多様化

“終身雇用を維持するとする企業が多い”と分析した労働省の研究報告、「日本的雇用制度の現状と展望」が発表されたのと同じ1995年の5月、日本経営者団体連盟の“新・日本的経営システム等研究プロジェクトチーム”は、「新時代の“日本的経営”－挑戦する方向とその具体策－」という提言を発表している。提言は、“今後の雇用システムの方向”について、次のように分析している。

「今後の雇用形態について、企業の多くは“従業員を流動化させる”のではなく、“長期雇用者と流動化させる雇用の組合せ”を考えているが、今後の労働市場をめぐる構造変化は、需要・供給両面から多面的な関係になる。これらを包含して雇用管理をしていくためには、従来の包括・一元的な管理感覚と制度では対応できない。雇用形態の多様化や需給関係の変化は、新しいタイプの雇用システムを生み出していくことになる。」<sup>(14)</sup>

こうした分析から、プロジェクトチームは図3に示す3つの雇用形態への移行を提言している。<sup>(15)</sup> 労働省の“読み”に反して、経営者は既に“終身雇用（長期雇用）の限界と崩壊”を予測している。

図3 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



注：1. 雇用形態の典型的な分類  
2. 各グループ間の移動は可

(出典)「新時代の“日本的経営”」(日本経営者団体連盟) P32

日経連の提言から2年後の1997年6月、日本経済新聞は、大手電機メーカーの労組を中心につくる電機連合が、「退職金を月給に組み込んで在職中に受け取れる方式の選択や、賃金を年功中心から業績重視へ転換することを盛り込んだ“新しい日本型雇用・処遇システム”の素案をまとめた。」と報じている。<sup>(16)</sup> 「転職で不利にならないよう、勤続年数に縛られない退職金制度の見直しで、今後成長が見込める情報・通信分野などへのスムーズな人材異動を図り、電機産業の成長

と長期安定雇用を両立させることが狙い。」と新聞は解説している。<sup>(16)</sup> 経営者側、労働者側の両方が“終身雇用制の有効性”に疑問を呈している。

検討段階だけではない。松下電器産業は、「退職金や一部の福利厚生をなくす代わりに、給与を高くする“全額給与支払い社員制”」を、1998年度春の新入社員から導入した。<sup>(17)</sup> 終身雇用（長期雇用）を前提としない、新しい人事管理制度の模索が始まっている。

転職志向の高まりといった雇用環境の変化を背景に、労働関連法の抜本的見直しも進んでいる。裁量労働制の対象業種拡大や、労使間の契約期間の上限延長を含む労働基準法の見直し、対象業種を原則自由とする労働者派遣法の改定、さらには民間に職業紹介機能を認める職業安定法の改定など、法改正が目白押しに続いている。<sup>(18)</sup>

## ③年功序列型人事制度の変化

雇用形態の多様化は、“雇用とは提供する能力と報酬に関する企業と従業員の契約関係である”ことを鮮明にしている。雇用形態の変化は、処遇・報酬制度も年功序列基準から能力・成果基準に変えている。

変革の事例を、新聞に発表されたものから拾ってみると、

- 東レ 課長以上の昇給をすべて業績基準に。<sup>(19)</sup>
- オムロン 年俸制の対象を課長級に拡大。能力・実績給の割合を年収の90%に。<sup>(20)</sup>
- スズキ 職能給に“飛び給”制を導入。全社員を能力給に。<sup>(21)</sup>
- コマツ 工場部門を除く全社員を対象に業績・能力給を導入。<sup>(22)</sup>
- 第一勧銀 賞与を資格で決まる部分を縮小し、直近の業績に基づく“成功報酬制”に。<sup>(23)</sup>
- 富士通 顧客満足度を賞与に反映。<sup>(24)</sup>

等々、対象者は管理職から一般社員に拡大し、報酬の範囲は賞与から給与に及んでいる。

日本能率協会マネジメントセンターが、年功序列を基準とする人事制度の見直しについて、上場企業の課長級を対象に実施したアンケート調査では、「69%が最近の人事制度の見直しは、業績に関係なく必要。」と回答している。<sup>(25)</sup> 労働組合でも、電機連合について、合化労連が「長期継続雇用を前提に、職能資格制度を基本とする柔軟な新賃金制度」という提案をしている。<sup>(26)</sup> 年功序列制度の見直しは、企業側だけでなく、従業員の“働く”意識の変化を反映している。成果基準の賃金制度の代表的制度として“年俸制”が注目されている。労務行政研究所が1997年10～11月に実施した「人事労務制度実施調査」によると、「実績主義や賃金抑制志向を反映して、年俸制を導入している企業が21%に達している。」<sup>(27)</sup>

3 1999年度(平成11年度)の授業  
—人事管理から人材管理(HRM)へ—

(1) 授業のねらい

1997年度後期から一年おいて、1999年度(平成11年度)に再度「経営労務論」の授業を担当した。

P. F. ドラッカーは、現在を“ポスト資本主義”“知識社会”への変革期と位置づけ、“知識”が経済活動の中心的資源であり、知識の意味が変わっていると述べている。

「今日では、知識だけが意味ある資源である。土地(天然資源)、労働、資本がなくなったわけではない。それらは二義的な要素となった。それらの生産要素は知識さえあれば入手可能である。新しい意味における知識とは、効用としての知識、すなわち社会的、経済的成果を実現するための手段としての知識である。成果を出すために、既存の知識をいかに有効に適用するかを知るための知識がマネジメントである。」<sup>(28)</sup>

北陸先端大学院知識科学研究科の野中郁次郎教授・紺野登助教授は、現在を“情報の時代”から“知識の時代”への転換期と位置づけている。

「現在、時代の大きな変化のもとで、価値を生み出すのは必ずしも工場のハードでなくなり、製品を媒介にした問題解決(ソリューション)、サービス、情報提供などに移行しています。人々や組織が創り出す知識、あるいは知的な資源が価値の源泉となっているのです。」<sup>(29)</sup>

“人”という経営資源に対する視点が、大きく変革している。そこで、授業の目標を以下のようにした。

『この授業は人・物・金・情報という経営資源のうち“人”の管理・活用を対象とします。このテーマは社会人になれば誰もが直面するテーマです。人の管理は、従来“人事管理”と称されていましたが、現在では“人的資源の管理(Human Resource Management:人材管理)”と呼ばれるようになってきました。また、日本には“日本の雇用システム”が存在すると言われてきましたが、それも変革しつつあります。授業では“日本の雇用システムの成立と崩壊”、“人事管理から人材管理へ”という視点から、人の管理の基本的機能とその現在性を取り上げます』<sup>(30)</sup>

(2) 授業のテーマと教材

授業のスタイルは1997年度(平成9年度)と同様に、MBWA方式とした。ただし、今回は、テキストを用いた。授業のスタイルから、学術的テキストでなく、コンサルタント会社のワトソンワイアット社日本法人の社長である高橋俊介氏の「人材マネジメント論—経

営の視点による人材マネジメント論—」(東洋経済新報社 1998年9月刊)を用いた。テキストの記述そのものもMBWA方式であるが、さらに新聞、雑誌などの記事を教材に多用した。

毎回の講義のテーマと使用した資料数を表3に示す。

表3 1999年度「経営労務論」講義目次 (枚)

回数	授業のテーマ	資料数			総枚数
		新聞	雑誌	文庫	
第1回	労働から人材マネジメントへ			1	1
第2回	日本的経営システム			9	9
第3回	日本的雇用システムの将来	3		3	6
第4回	人材マネジメントとは			2	2
第5回	人材マネジメントの要素			5	5
第6回	組織運営の要素			1	1
第7回	組織運営のスタイル			4	4
第8回	人材とは	2		1	3
第9回	人材活用の多様化	3		12	15
第10回	人材フローマネジメントのスタイル	3			3
第11回	採用のマネジメント	5		1	6
第12回	人事異動のマネジメント	8		1	9
第13回	退職制度と雇用思想	10	3	6	19
第14回	キャリアパスと雇用思想	4	2		6
第15回	人材育成	7		3	10
第16回	70-ストック人材育成の2面性	7			7
第17回	報酬のマネジメント			2	2
第18回	職能資格型賃金制度の成立			7	7
第19回	賃金制度の現状と変革	7		6	13
第20回	職務給の変遷			3	3
第21回	年俸制	7	1	2	10
計		66	6	69	141

(3) 不連続な環境変化と雇用システム

現在の経営環境の変化は不連続な変化である。

不連続な変化のもとでは、過去の経験から生まれた経営学理論の有効性が問われている。<sup>(31)</sup>

“雇用”“働く”ことをめぐる条件も、大きく変化している。授業では“未来からの留学生”に、図4を示してこんな問題提起をした。

『製品には導入期・成長期・成熟期・衰退期というライフサイクルがあります。産業にも栄枯盛衰のライ

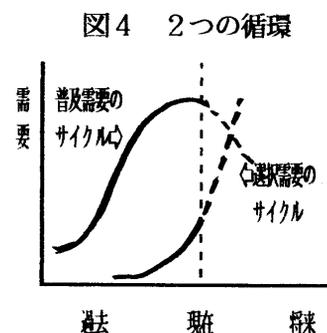


図4 2つの循環

フサイクルがあります。経済にも当然ライフサイクルがあるはず。戦後の“物不足”から始まった日本経済は、“必要なもの”を充足するというライフサイクルを描いてきました。“普及需要”のサイクルと言えます。しかし、今や、“必要なもの”は充足され、普及需要のサイクルは、“成熟期”から“衰退期”に突入しています。消費者の要求は“必要なもの”から“欲しいもの”に変わっています。新しい“選択需要”のライフサイクルが始まっています。普及需要と選択需要では、経済活動の構造が変わります。経済構造が変われば、その上部構造である経営システム、そのなかの雇用システムも変わります。現在、皆さんが目にする事象・事実の多くは、まだ、普及需要サイクルによるものかもしれません。しかし、選択需要サイクルの萌芽を示す事象・事実もあります。“人生80年”時代、皆さんが活躍する“未来”は、間違いなく選択需要サイクルの時代です。それは、従来の常識・定説が変わることを意味しています。未来に生きる皆さんは、“現在”起こっている選択需要サイクルの前兆を把握し、未来を“読み”、自分の“将来”をつくりだす“行動”をしてください。』

P. F. ドラッカーは、21世紀社会の特徴をつぎのように述べている。

「今日、働く者、特に知識労働者の平均寿命は、今世紀の初めには想像しなかったほど伸びる一方、彼らの雇用主たる組織の寿命は着実に短くなっている。これからは、さらに短くなっていく。正確にいうならば、雇用主たる組織、特に企業が繁栄できる期間は確実に短くなる。このように、働く者、特に知識労働者の平均寿命と労働寿命が急速に伸びる一方において、雇用主たる組織の平均寿命が短くなっている。これからは、ますます多くの人たち、特に知識労働者が、雇用主たる組織より長生きすることを念頭におかなければならない。第二の人生のために、新しいキャリア、新しいアイデンティティ、新しい環境の用意をしておかなければならない。」<sup>(32)</sup>

(4) 人材活用の多様化

1997年度の授業では、終身雇用（長期雇用）の崩壊から、“雇用形態の多様化”を論じた。1999年度のテーマは、“雇用”という基準を越えて“人材活用の多様化”に変わっている。

①松下電器産業の「全額給与支払い社員制度」

松下電器産業は、1998年度の新入社員から導入した「全額給与支払い社員」制度の対象を、1998年10月、関連会社を含む一般社員に拡大した。全額給与支払い社員に4つのコースを設定した。<sup>(33)</sup> 4つのコースの概要を、表4に示す。

表4 松下電器産業の全額給与支払い型社員制度の概要

種類区分	雇用形態	特権	適用対象	給付内容
A社員	期間の定め ない契約	○	技術、デザイン、情報システム、流通など比較的高級の専門能力	退職金・福祉現金給付 *企業年金は除外
B社員		△	問わない	退職金を支給
パソニック・アソシエーツ	1年ごと更新 *雇用期間に限定なし	△	外国人	A社員と同じ
プロフェッショナル	1年ごと更新 *雇用期間5年未満	◎	高度な専門能力を有する人材	年俸制度

(出典) 「人を活かす組織が勝つ」(日経新聞社) P138

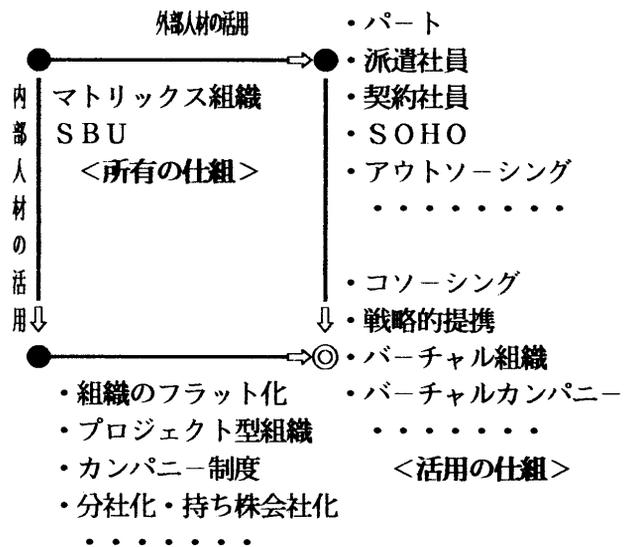
②人材派遣・アウトソーシング・バーチャル組織

1998年の労働基準法の改正につづいて、1999年、人材派遣業や民間の有料職業紹介事業の対象職種を原則として自由化した、労働者派遣法と職業安定法の改正案が成立した。<sup>(34)</sup>

一方では、情報処理業に始まった業務のアウトソーシングは、その対象業務を拡大している。さらには、IT（情報通信技術）の発達は、バーチャル組織の実現など、“人材活用”の対象を“企業内”“従業員”という範囲から大きく拡大している。(図5)

1995年、日経連の研究プロジェクトチームが提唱した“多元的な雇用管理”は、“多元的な人材活用”というテーマに変わっている。

図5 “人材活用”の仕組みの多様化



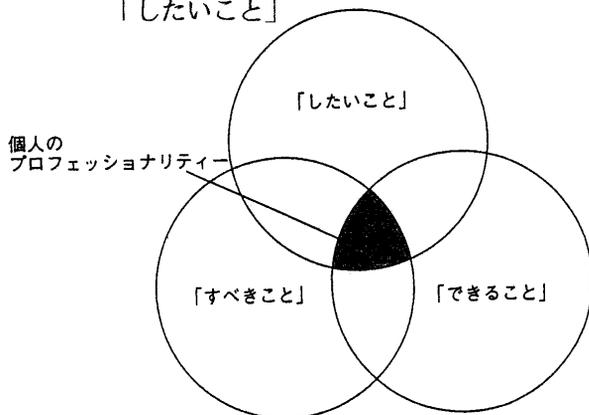
## (5) 雇用思想の転換

“雇用”から“人材活用”への変化は、“企業”側の欲求の変化だけに起因するものではない。“働く”側の欲求も“社会的欲求”“尊厳欲求”から“自己実現欲求”に変わっている。

(株)公開情報の取締役橋本淳一と、ジャーナリスト高森英昭は個人のプロフェッショナルリタイアについて、“したいこと”“すべきこと”“できること”というキーワードを使って、次のように述べている。

「“できること”とは、現在の自分もっている能力やスキルによって、与えられた仕事に一定の成果を残せるという意味である。“すべきこと”とは、組織や社会の中にある個人が、その集団の中で果たすべき役割として期待されていることである。そして“したいこと”とは、個人が自分の望むこととして、新しい仕事や新しいスキル獲得にチャレンジしていくことである。“できること”“すべきこと”“したいこと”の重なり合うところが、その個人のプロフェッショナルリタイアである。」(図6) <sup>(35)</sup>

図6 「できること」「すべきこと」「したいこと」



(出典) 「いま、採るべき人材」(日刊工業新聞社) P140

### ①雇用保障から雇用能力へ

普及需要サイクル時代の人事管理の目的は、従業員の“確保”にあった。“すべきこと”を実現する“できる”人材の育成は、企業側の“教育・訓練”のテーマであった。従業員にとって“働く”ことの目的は、“生活の糧の確保”であり、“したいこと”は二次的欲求でしかなかった。普及需要時代の雇用思想は“雇用保障 (Employment)”にあった。

しかし、選択需要時代では、“働く”ことも選択需要の対象である。“働く”ことは従業員にとって“したいこと”の選択である。企業側にとっては“すべきこと”の選択である。両者の選択を結びつけるのが、“できること”である。選択需要時代の雇用思想は、

“雇用能力 (Employability)” になっている。

“雇用能力”の時代には、“できること”“すべきこと”“したいこと”はスパイラルアップしている。

「個人にも同じことが言える。従来の学校教育や学校での評価に甘んじて“できること”“すべきこと”“したいこと”のスパイラルアップから、遠いところに安穩としていることに何の疑問も持たないような人間は、いずれグローバルスタンダードからは、はじき出されてしまう。」<sup>(36)</sup>

### ②雇用能力から雇用保障能力へ

働く者の“自己実現欲求”もスパイラルアップする。マッキンゼー・アンド・カンパニーのマネージャー、木曾健一は、働くものが企業に求めるものについて、次のように述べている。

「人によって比重の差はあるが、自己実現を目指す人材が企業に求める要素は次の3つだろう。

- 良いライフスタイル：金銭的豊かさ、時間的自由度、生活環境など
- エキサイティング：わくわくする仕事、達成感のあるプロジェクトなど
- デベロップメント：自分が仕事を通じて成長しているという感覚、優秀な同僚から学ぶさまざまな知見など。」<sup>(37)</sup>

企業の長期雇用責任を強調するトヨタ自動車でも人事政策を担当する取締役木下光男はこう語っている。

「かつては会社が丸がかえて、社員はそのかわりに滅私奉公でした。その関係を少し変えたい。会社から選択されるプロになってほしいし、会社も選択される会社になる。」<sup>(38)</sup>

雇用思想は、“雇用能力”から、さらに“雇用保障能力 (Employmentability)” に変わりつつある。

## (6) 日米賃金制度の接近

「経営労務論」の授業は、“日本的雇用システムに普遍性はあるのか”というテーマを考えることから始まった。日本的雇用システムの対極に米国型雇用システムが論じられる。それは米国型経営システム論となり、米国型＝グローバルスタンダード論となるものが多い。他方では、米国型＝グローバルスタンダード論への疑問論も多い。一橋大学商学部教授の伊丹敬之は、近著の執筆目的をこう述べている。

「極端な市場原理主義とグローバルスタンダードばかりが過剰に登場するマスコミの報道に、違和感を感じていた。株式市場の声におもねっているのではないかと疑うような経営改革の発表を苦々しくも思った」<sup>(39)</sup>

はたして、欧米型と対峙して日本型経営システムが

存在するのだろうか。P. F. ドラッカーは、日本の雇用の特色とされる終身雇用制は、欧米にも存在したと指摘している。

「日本独自の価値観を体現するものとして理解されている終身雇用は、欧米にもあった。アメリカ、イギリス、ドイツ、スイスでも、大企業で働く日給、月給以外の従業員は終身雇用だった。世界中の大企業の多くが、日本の大企業と同じように、新卒を雇い、定年まで働くものとした。1950年代から60年代にかけて制度化された日本企業の終身雇用といえども、欧米において19世紀後半に誕生し、20世紀前半にそのピークに達した近代企業のコンセプトの体現であって、その完成にすぎなかった。」<sup>(40)</sup>

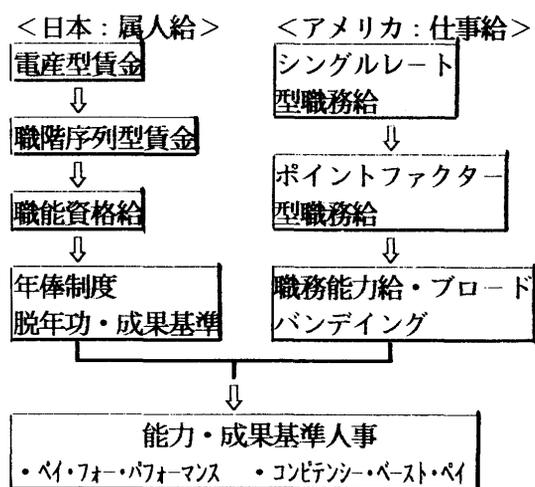
欧米においても、近代産業の発達と人材供給のアンバランスが、終身雇用という“人材囲い込み”制度をつくり出したと言える。

日本の雇用システムのもう一つの柱に、年功序列制度がある。年功という属人的要素を基準とする“属人給”が、アメリカの仕事を基準とする“職務給”と対比して、日本的賃金制度と言われている。日本的賃金制度の原形は、日本電気産業労働組合協議会が1946年に獲得した電産型賃金とされている。しかし、同じ頃、日産争議(1952年)の際に、自動車産業の労働組合である全国自動車は、“最低保障の原則”“同一労働・同一賃金の原則”“統一の原則”という“職務給”に近い賃金三原則を打ち出している。<sup>(41)</sup>

三和総合研究所シニアコンサルタントの吉田寿は、日本的賃金制度の将来を、次のように読んでいる。

「グローバル経済における大競争時代の中で、日本型人事制度の良さを保留しながらも、アメリカ型人事の良さを積極的に取り入れる複合型人事、“ハイブリット型人事システム”構築への方向が見えてくる」<sup>(42)</sup>

図7 接近する日米の賃金制度



(出典)「未来型人事システム」(同友館) P196

#### 4 2000年度(平成12年度)の授業 —企業主導から個人主導の人事管理へ—

##### (1) 授業のねらい

1999年度(平成11年度)のテーマは“人事管理から人材管理(HRM)へ”だった。しかし、“人”という経営資源の意味はさらに変わっている。現在では、“人材”が有する“知識=ナレッジ”が、人・物・金・情報に次ぐ第5の経営資源として注目されている。ナレッジマネジメントが提唱されている。

「米国企業がナレッジマネジメントや知識プログラムに取り組むのはなぜか。それは、単なる手法以上のものとしてとらえているからです。ナレッジマネジメントが最初に注目されたのは、マイナス面の解決のためでした。米国企業が短期的コスト削減のために行ったリストラやリエンジニアリングの副作用で、人材とともに知識が流出、低下してしまった。その知識を回復しようという思惑でした。個人の知識を何とか組織的な仕組みやシステムで維持しようとしたのです。次に、グローバル市場でサイクルタイムの大幅な短縮を迫られた企業が、要所に必要な知識を獲得・活用したい、というニーズが浮上してきました。個人や団体の知識共有や移転(ノウハウ再利用)によって業務工程の重複を避け、生産性の拡大、効率化、迅速化を図ろうというわけです。さらに、知識経済の時代において、知識資産を価値の源泉(知識財)としてとらえ、そこから収益を得ようという試みも行われました。」<sup>(43)</sup>

“知識”の時代とは、個人の能力と成果(組織への貢献)が人事管理の基準となる時代です。働くものの“自己実現欲求”に適合する時代です。それは、“自由と自己責任”“個人優先”の人事管理の時代です。

金融系シンクタンクの主任研究員、森永卓郎は、能力・成果基準の人事管理は、必然的に個人優先の人事管理(自己選択・自己責任の人事管理)になるべきと主張している。

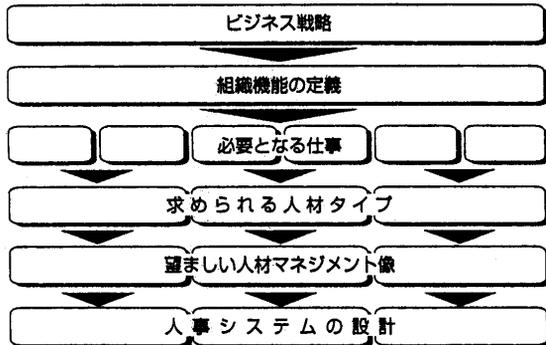
「雇用慣行を特徴づける分析軸には、能力主義か平等主義かという軸のほか、個人優先主義か企業優先主義かという、もう一つの重要な軸があるのだ。アメリカ型雇用管理は、“能力主義かつ個人優先主義”の雇用管理なのである。いままでの日本的雇用慣行は、先進国のなかでももっとも強い企業優先主義の雇用管理だった。能力主義というのは、“自由と自己責任”の自己責任の部分であり、だから能力主義というのは個人優先主義という自由とセットではじめて成り立つシステムなのである。」<sup>(44)</sup>

2000年度(平成12年度)の授業のテーマを、“企業主導から個人主導の人事管理へ”とした。学生に語りかけたいのは、人事管理の“過去”でなく“将来”である。

## (2) 組織戦略と人事管理—前期の授業—

世界的規模の人事コンサルティングファームであるウィリアム・マーサー社は、ビジネス戦略と人事管理システムの関係を下記の図のように説明している。<sup>(45)</sup>

図8 ビジネス戦略と人事管理システム



(出典)「競争優位を生み出す戦略人材マネジメント」(東洋経済新報社) P77

知識経営時代の経営戦略では、組織戦略と人事戦略の融合が主要なテーマである。2000年度前期の授業で取り上げたテーマは以下の通りである。

- 日本的経営の成立と将来
- 人材マネジメントの要素
- 人材マネジメントと組織戦略
- 人材活用の多様化と組織構造の将来
- 新しい人材像と人材フロー・マネジメント

## (3) 選択型・自律型人事管理の導入—後期の授業—

総務庁の調査(2000年2月実施)によると、勤労者全体の26%が非正社員で占めている。<sup>(46)</sup> 労働省の調査(1999年12月実施)では、ホワイトカラー正社員の20%は中途採用である。<sup>(47)</sup> “新卒・一律・定期”採用という従来の採用形態は変化しつつある。

- 通年採用 企業に広がる<sup>(48)</sup>
  - マツダ 事務系、職種別に採用<sup>(49)</sup>
  - 日立 本社一括をやめ事業部門主導の採用<sup>(50)</sup>
- 採用にとどまらず、人事異動・教育・福祉など、あらゆる分野に選択型人事制度が導入されつつある。

後期の授業は、従来の一律・企業主導型人事管理から、選択・自己責任型人事管理への変革を、経営環境の変化とあわせて考えていく。

## 5 おわりに—教育と実践—

筆者が、「経営労務論」の授業を“MBWA”スタイルで実行したのには2つの理由がある。

第1に、教育の目的は“教える”ことではなく“育てる”ことであると考えからである。授業に際し、学生に『この授業で経営学の知識人を育てるつもりはない。企業と適切につき合える人材を育てたい。』と言ってきた。

ある雑誌に、“判った”には3段階があると書いてあった。『第1は“知識”の段階。ある事項について知っている状態。第2は“認識”の段階。ある事態の意味、自分との関わりを理解できている状態。第3は“実践”の段階。ある事態と自分との関わりに対応して行動する状態がある。』

“教育”とは“未来からの留学生”が自分の将来を“認識”することを支援することではないだろうか。最後の“実践”は教育を受ける側の課題として残る。

第2の理由は筆者の「経営労務論」学習の特殊性がある。学習の方法には、“理論による学習”と“体験による学習”があるとされている。筆者は、「経営労務論」が対象とする“人の管理”について、大学で“理論”を学んだことがない。企業の実務の中でも業務として人事管理を“体験”したことがない。唯一あるのは、“人事管理を受ける”“会社の人事政策に対応して自分のキャリアプランを考える”という“体験”である。そこで、授業では、現在、企業社会で起こっている“事実”という“知識”に、自分の“体験”を重ねて、“仮説”という“認識”に変え、学生の“実践”の手助けをすることをねらいとした。

2000年(平成12年)の労働白書は、“求人・求職者のミスマッチ<sup>(51)</sup>”や“フリーターの増加<sup>(52)</sup>”を取り上げている。文部省の「学校基本調査(速報)」によると、「2000年春の4年制大学卒業者のうち、就職も、大学院への進学もしなかった者が、全体の22.5%と初めて2割を超えている。」文部省は「希望する職種につけないため、卒業後に改めて将来の進路を探そうという考え方が広がっている。」<sup>(53)</sup>と分析している。労働省の外郭機関・日本労働研究機構の「高校3年生の進路調査」によると、「大学・短大への進学を希望したり正社員に内定が決まっている人を含めて、“フリーターになりたい”“なるかもしれない”が合わせて23.1%に及んでいる。」<sup>(54)</sup>

“学校卒業後にやりたいことを考える”という選択肢がありうるのだろうか。日本労働研究機構の主任研究員・小杉礼子は、フリーターの追跡調査から、「実際のフリーターたちを追ってみると、残念ながら、彼らは自分たちが希望するような“やりたいしごと”を探し当てるところまではなかなかたどり着かない。彼らが得られる仕事は、ほとんどが比較的低賃金の単純

労働である。自分が本当にやりたい仕事を探す意欲はあっても、そのための情報収集が進まないまま、日々を過ごしていることが多い。」と報告している。<sup>(55)</sup>

日本労働研究機構の上記報告書は、「学校だけでなく具体的な職業の現場で、職業知識を教えてくれる社会的支援体制が欠かせない。」と提言している。<sup>(54)</sup> この提言は、「学校が、未来からの留学生への教育を実施するのは当然である。」という認識に立っている。学校はこうした期待に応える努力をしているだろうか。フリーターの増加は、“できること”を身に付ける努力を放棄したまま、“したいこと”を主張する学生の問題と合わせて、“学校”や“教育”への問題提起ではないだろうか。

(2000年 8月11日記)

#### 引用文献・参考文献

- (1) P. F. ドラッカー著 上田惇生編訳「プロフェッショナルの条件—いかに成るか、成るか—」、ダイヤモンド社、2000年6月、P83
- (2) 西園英昭「経営学教育についての私論(思考編)」(宇部工業高等専門学校研究報告第44号) 宇部高専、1998年3月、P48
- (3) 加藤寛「教育改革論」、丸善、1996年6月、P134
- (4) 石原慎太郎・加藤寛「他力本願では何も守れない」(日経ビジネス 2000年7月3日) P4
- (5) 小池和男「日本の雇用システム—その常識と勘—」東洋経済新報社、1994年12月、Pi
- (6) 日本経済新聞社編「ウイケン誌経営TODAY」日本経済新聞社、1995年10月、P10
- (7) 荒井一博「終身雇用制と日本文化—ゲーム論アプローチ—」(中公新書)、中央公論社、1997年3月、Pi
- (8) 波頭亮「ポスト終身雇用—イトカを脱する新戦略—」PHP研究所、1994年6月、P22
- (9) 野口悠紀雄「21世紀・日本経済はよみがえるか—40年体制の克服—」、NHK、1997年4月、P34
- (10) 中谷巖「日本経済の歴史的転換」、東洋経済新報社、1996年4月、P126
- (11) 「日本経済の歴史的転換」(前掲)、P126
- (12) 労働大臣官房政策調査部編「日本的雇用制度の現状と展望」、大蔵省印刷局、1995年7月、P88
- (13) 日本経済新聞 1997年4月5日
- (14) 日本経営者団体連盟「新時代の“日本的経営”—成すべき所とその具象—」、日経連、1995年7月、P31
- (15) 「新時代の“日本的経営”」(前掲)、P33
- (16) 日本経済新聞、1997年 6月 9日
- (17) 日本経済新聞、1997年 1月12日
- (18) 日本経済新聞、1997年 1月21日
- (19) 日本経済新聞、1997年 2月18日
- (20) 日本経済新聞、1997年 2月18日
- (21) 日本経済新聞、1997年 2月20日
- (22) 日本経済新聞、1996年 4月11日
- (23) 日本経済新聞、1996年 6月 8日
- (24) 日本経済新聞、1997年 6月23日
- (25) 日本経済新聞、1996年12月11日
- (26) 日本経済新聞、1997年 7月22日
- (27) 日本経済新聞、1998年 1月 9日
- (28) 「プロフェッショナルの条件」(前掲)、P24
- (29) 野中郁次郎・紺野登「知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその戦—」(ちくま新書)、筑摩書房、1999年12月、P10
- (30) 宇部工業高等専門学校「平成11年度 授業要目(シラバス)」、宇部高専、1999年3月、P391
- (31) 西園英昭「不連続な経営環境と経営学」(宇部工専研究報告第45号)、1999年3月、P119
- (32) 「プロフェッショナルの条件」(前掲)、P vi
- (33) 吉田寿「人を活かす組織が勝つ」、日本経済新聞社、1999年7月、P137
- (34) 日本経済新聞、1999年 6月30日刊
- (35) 橋本淳一・高森英昭「いま、採るべき人材—人材を育てる新戦略—」、日経新報社、1998年11月、P139
- (36) 「いま、採るべき人材」(前掲)、P141
- (37) 木曾健一「優れた人材は何を求めているか」(日経ビジネス 2000年5月11日号)、P49
- (38) 中沢孝夫・赤池学「トヨタを知るということ」講談社、2000年 4月、P148
- (39) 伊丹敬之「経営の未来を見誤るな—デジタル人材への道—」、日本経済新聞、2000年2月、P1
- (40) 「プロフェッショナルの条件」(前掲)、P vii
- (41) 木下武男「日本人の賃金」(平凡社新書)、平凡社、1998年8月、P146
- (42) 吉田寿「未来型人事システム—21世紀への人事革新の構図—」、同文館、1997年 4月、P196
- (43) 「知識経営のすすめ」(前掲)、P11
- (44) 森永卓郎「リストラと能力主義」(講談社現代新書)、講談社、2000年2月、P25
- (45) ウイリアム・マーサー社「年齢性基礎 戦略人材マネジメント」、東洋経済新報社、1999年3月、P76
- (46) 日本経済新聞、2000年 6月13日
- (47) 日本経済新聞、2000年 6月24日
- (48) 日本経済新聞、1998年 6月26日
- (49) 日本経済新聞、1999年 8月27日
- (50) 日本経済新聞、2000年 3月15日
- (51) 日本経済新聞、2000年 6月29日
- (52) 日本経済新聞、2000年 7月 5日
- (53) 日本経済新聞、2000年 8月 5日
- (54) 日本経済新聞、2000年 8月 9日
- (55) 日本経済新聞 2000年 7月29日