

新日本的経営のビジョン

— 新たな求心力の創造 —

川 端 大 二

キーワード

- ・ 新日本的経営 new japanese management
- ・ 知力経営 a management by intellectualizing capability
- ・ 革新的創造 inovative creation
- ・ ビジョンの共同創造 co-creation of vision
- ・ ミドル・アップダウン middle up down
- ・ 人材育成 human development
- ・ 求心力 centripetal force

はじめに

わが国の企業は、生き残りをかけて経営改革に取り組んでいる。ほんの10数年ほど前にはジャパン・アズ・ナンバーワンともてはやされていたことを考えると、実に様変わりである。経営環境が質的に激しく変化してきたからであり、その対応に日本的経営が効果的に機能し得なかったことが原因である。

かつてアベグレンが、日本の企業の強さを探るための日米の経営比較から、終身雇用、年功序列制、企業別組合を日本的経営の神髄と提唱してから、その経営手法が世界にかなりの影響を及ぼしてもいた。それが一気の凋落である。今や日本的経営は崩壊したとか、グローバル・スタンダード（多くは米

国型経営)の時代であるとの論調が圧倒的である。しかし、一部には日本的経営、特に日本的人事システムを維持すべきであるとの強い主張も存在する⁽¹⁾。

今日実践されている経営改革、人事改革は人的求心力を喪失する方向に向かっている。求心力を武器としてきた日本的経営にとって、今後の活力を再創造していけるのであろうかという危機を感じる。今日的状况における日本的経営の弱点も明瞭となってきたし、大競争時代に突入するなど、変化の先行きもかなり見通せるようになってきた。本稿では、日本的経営の特質を今日的状况の中で再考し、わが国の文化、風土、国民性にあった新たな求心力の創造へ向けて、新日本的経営の一つのビジョンを提唱する。

1 日本の経営の危機

1-1 日本の経営の特質

わが国は、戦後一貫とした経済の拡大基調の中で大きく発展し、経済大国へと成長した。この過程の中で、国際的にもユニークな日本的経営が定着し、その発展を支えた。日本的経営の特質はおおむね次のようなものであり、戦後の復興期や高度経済成長期には見事にマッチし、極めて大きな成果を上げ、わが国を世界一流の経済大国に成長させる原動力となった。

- ・欧米へのキャッチアップを指向し、改善・改良を中心とするプロセス・イノベーションの行動原理。
- ・護送船団方式の産業政策を背景に、業界内協調下でのシェア拡大という限定的な競争のなかでの横並び発想の経営。
- ・政府主導の間接金融を基本に、緩やかなインフレ政策ともあいまって、積極的な長期的投資を行うなど、長期的視点の経営の展開。
- ・グループや親会社・子会社などの系列を重視し、株の持ち合いや系列重視の取引。
- ・終身雇用、年功序列制、企業別組合を基本とする労働慣行を形成し、社員の組織帰属意識(求心力)の高揚。

- ・ 集団主義を基本として、勤勉、協調を重視するとともに、現場や社員を尊重し、ボトムアップの意思決定によって社員の参画意識や現場のモラルの高揚。
- ・ 組織ぐるみの社内人材育成の展開による均質でレベルの高い人材の確保。

1-2 経営環境の変革

わが国が経済成長を遂げるとともにキャッチアップ戦略は終焉し、フロンランナーとしての経営が必要となった。自らビジョンや目標を形成していく。アプローチは、目標が明確に存在するキャッチアップとは全く異質の経営である⁽²⁾。経営環境が安定的であったからこそ大きな効果を発揮した勤勉と協調を軸とする改善・改良による効率化も、変革時代となってその優位性を戦略に譲らざるを得なくなった。また、経済規制の緩和によって自由競争が促進され、市場原理に基づく大競争が展開されるようになった。政府の保護は低下し、企業自らの才覚で経営していかなければならない時代となったのである。

わが国が豊かになったことによる国民の価値観の多様化は、消費者ニーズの多様化とともに労働観の多様化を進展させ、転職化傾向が増大するなど、企業経営に大きな影響を及ぼし始めた。新入社員に対する各種調査によると、定年まで今の会社にいるとする者は20%を切っており、求心力は確実に失われつつある。特に、人々の自我や自己実現欲求の高まりは、個性尊重・発揮を重視し、横並び意識や集団主義を弱め、自己主張、自己表現を強めるなど、従来型の人事やマネジメントの急速な改革を促している。

その他、冷戦構造の終焉による国際関係の変化、情報ネットワークの急進展、少子・高齢化、環境問題など、様々なレベルの経営環境の変革は、企業に従来の経営の延長線上を越えるビジョン創造と構造改革を迫っている。そのための高度な創造性と戦略性が求められるようになったのである。

1-3 経済の持続的成長の停止

欧米へのキャッチアップや護送船団方式の産業政策に加えて、緩やかで持続的なインフレ政策は、経済の持続的成長を実現し、企業の長期的投資による成長を可能としてきた。閉鎖的な経済であったため、金融政策や財政政策が効果的に機能し、成長の環境を十分確保することもできた。しかし大競争時代の到来によって、金融、財政政策は世界との調整が必要になり、景気回復策の効果も著しく低下してきた。もはやわが国のみ経済の拡大政策を維持することは困難であり、今後の経済の持続的拡大は望み難くなった。

経済の持続的成長を前提として成立してきた日本的経営は、その基盤を失ったのである。とりわけ戦略なき長期的投資には慎重とならざるを得なくなった。また、終身雇用、年功序列制を基軸とする人事制度は、企業の絶えざる成長を前提として構築されており、今日の人事改革の推移をみてもすでに従来型の限界点を越えたともいえる。

銀行や証券会社を初めとする大企業の相次ぐ経営破綻は、日本的経営下における大企業不倒神話を崩壊させ、自由競争下における日本的経営のもろさを露呈した。人材も急速に流動化しつつある。日本的経営は様々なレベルで終焉を迎えつつある。

2 知力経営

今後は、多少の景気の循環はあるにしても、従来のように業界全体が足並みそろえて上昇するということは期待しにくい。各企業毎の真の実力競争になる。米国のコンピュータソフト会社が、10年程度で大企業に成長したり、大企業が急速に力を失ったりしているような激しい競争になっていこう。自由競争下において企業競争力を左右するのは、企業毎の才覚である。「知力」の経営が生死を決する。知力とは、創造、戦略、研究開発、マーケティング、イノベーションなどの頭脳面を意味する。「効率優位の枠組みから脱却し、組織能力に基づく基盤からの変革によって創造優位の確立⁽³⁾」が必要となった

のである。

今日は米国経済が一人勝ちしているような状況にあるが、ここ 10 数年間程度の米国の国家戦略と企業戦略が功を奏し開花したものであって、決して日本のような護送船団や横並び発想の結果ではない。知力の結果である。わが国には見るべき国家戦略がなく、世界的あるいは国内的環境の質的变化に対応できず、国家のシステムがあらゆる面で制度疲労を起し、機能不全の状況となった。行政改革を始めとする構造改革も緒についたばかりであり、その歩みは極めて緩やかである。そうした中で世界的な大競争に打ち勝っていくためには、各企業が知力に一層磨きをかけた経営を展開していく必要がある。まず知力の本質を検討しておこう。

2-1 革新的創造の本質

創造には3つのレベルがある。一つはノーベル賞級の前人未到の独創であり、二つはわが国が得意としてきた改善・改良創造である。そして三つはこの中間に位置する革新的創造である。改善・改良創造は、従来のコンセプトのまま一層価値を高めていく創造であり、従来の知識、技術、ノウハウを前提としてその上に積み上げていくものである。前人未到の独創は、今までだれも気づき得なかった分野を切り開いていくもので、過去にとらわれることなく、疑問の解消や真理の探究に向けてのあくなき情熱と粘り強い取り組みによることが多い。

わが国はノーベル賞の受賞者が欧米に比べて極端に少ない。次のような環境要因が、独創性の開花を阻害していると考えられる⁽⁴⁾。

- ・欧米へのキャッチアップを基本的行動原理としてきたために、フロントランナーとして自ら将来を切り開いていくアプローチに欠けていた。そのため、開発研究には熱心であったが基礎研究には余力を入れてこなかった。テクノロジー中心でサイエンスに欠けていたといえる。
- ・わが国は世界史上まれな同質社会であって、異質交流、異文化交流が少なく、独創性が触発されにくい。

- ・ 集団主義が強く平等と協調性を重視するところから、異質を排除する傾向が強く、個性の発現を阻害し、ユニークな発想をつぶしてしまう。
- ・ 学校教育が知識・技術中心で、疑問を解消する“なぜ”を深く追究する教育が希薄であった。また、平等と協調を基本コンセプトとしていたため、個性の発現を阻害してきた。

革新的創造とは、前人未到ではないが、個人や組織にとっては独創的であるものを指す。例えば、精密機械工業のセイコー社が電子時計を開発し、ヤマト運輸がホールセール中心であったトラック運送にリテールの宅急便を導入したことなどにみられるように、個人や組織にとって独創的なものであり、改善・改良や前人未到とは明らかに異質の創造である。環境の質的变化を受けて、従来の枠を打ち破っていく発想は、まさにこの創造の範疇である。今日の変革時代や大競争時代においては、改善・改良創造はいうまでもなく必要であるが、企業レベルにおいては、変革対応や戦略遂行のため、また質の異なる商品開発のため、イノベーションのためなど、この革新的創造が極めて重要となった。

ところが、わが国ではこの種の創造性の開発が大きく遅れている。その原因は、前人未到の独創を国家レベルでとらえたものを組織レベルにブレークダウンすると、明瞭に浮かび上がってくる。すなわち、社内の価値観、思考様式、行動様式を共有する金太郎飴的風土は異質を排除していくし、純血主義の人事運用は異質交流を妨げ、階層別の悉皆研修は平等と協調を強化し、金太郎飴を一層強固なものとしていった。研究はテクノロジー中心であって、サイエンスを追究する発想もゆとりもなかったといえる。これらのことが今日大きな足かせとなっており、いかに改革していくかが問われているのである。

2-2 戦略の本質

戦略とは、「ビジョン実現の方策の選択」であり、いいかえると「将来の基本的方向付けと資源配分パターンの決定」である。戦略が必要でないのは、環境が安定していて経営の方向を変える必要がない時、及び資源が潤沢で必

要なところに十分に配分できる場合である。わが国は戦後様々な環境の変化があったものの、マクロな視点で見るとここ10年間ほどを除くとおおむね量的変化であったとみることができる。環境変化が量的であれば、改善・改良を中心とする効率化努力で経営の質を高めることができる。基本的方向を変える必要はなかった。また、経済はおおむね右肩上がり、企業は絶えず成長を遂げることができた。長期的投資が可能であり、資源は潤沢であった。したがって、国家においても企業経営においても戦略的アプローチは必要でなかったといえる。戦略的経営を展開してこなかったことは、戦略的経営の考え方や方法を学習してこなかったことであるし、戦略を遂行できる人材も育てていないことを意味する。

2-3 マーケティング

従来は、護送船団の産業政策のもとで業界共存の安定的な経営を指向し、また系列や株の持ち合いによる取引、人間関係や信頼重視の営業の比率が高く、市場原理が十分に機能していなかった。そのため、マーケティング戦略の発達が遅れ、欧米に大きく水を開けらる結果となった。大競争時代となった今日においては、マーケティングは企業の生死を分ける重要な戦略の一つに位置付けられる。

2-4 イノベーション

日本的経営が提唱された時期のわが国は、特に労使関係において、機械の導入や配置転換などが極めて柔軟であり⁽⁵⁾、経営革新が積極的に展開できていた。もとより当時の経営革新は、欧米へのキャッチアップというパラダイム下におけるものであったが、変化対応におけるダイナミズムが確保されていた。日本的経営は、数十年間にわたって改善・改良的行動原理のもとで安定的な成長を経て、経営に対する信念や価値観、思考様式、行動様式を形成し、創草期の創造的なダイナミズムを失って硬直化し、日本的経営以外に目が届かなくなり、柔軟な考え方を失っていった。

今日の大変革、大競争時代には、レイオフ、R & A、経営者の引き抜きなど、短期的収益を確保するため、大胆かつ戦略的に経営改革を実施してきた欧米企業の経営行動がより適合するものとなった。今後は、将来ビジョンを創造し、戦略的に実現していけるダイナミズムを確保していくことが不可欠であり、創造・戦略的行動の実践、その遂行のための人材の確保と人事の柔軟性が必要となってきた。

知力経営は、決して個人個人の知の集合による経営ではなく、組織としての知力の学習、創造、展開が行われるものでなければならない。そのため、いかにして知力の求心力を確保するかが重要な課題となるのである。

3 日本の強みの創造

このようにみえてくると、日本的経営の様々な特質のうち、従来のままで大変革に対応し、知力経営に効果的に機能すると考えられるものは皆無に近い。安定時代に効率性を発揮するシステムと、変革・創造時代に効果的なシステムとは基本的に異なるものだからである。日本的経営の各特質は、それぞれが有機的に関係しつつ構造化されたものであって、一つや二つを変えても構造の復元力によって元に押し戻されてしまうことになる。したがって、構造を総合的に改革していくことが必要となるが、わが国の文化に根差しているものが少なくなく、そのプロセスは非常に厳しいものとなる。日本的経営の各特質の中に、そのままでは機能しないが、他との関係を考慮しつつ創造的に昇華することにより、知力経営の強みとして残していけるものがあれば、改革の混乱や抵抗を極小化することができよう。

大競争時代をリードし得る知力経営へ向けての改革においては、戦後のように完全に破壊した中から構築していくのとは異なり、現在の資産を効果的に活用しつつ改革を図らざるを得ないからである。日本的経営における強みのうち、知力経営にいかせる可能性のあるものを中心に考察してみよう。

3-1 日本文化、特に人間観と協働

米国は労使は対立するものであるという前提でシステムが構築されているが、わが国では企業別組合を中心としていて、労使が協調的である。米国においては、そもそも人は怠け者であるというX理論に立ってシステム化されているが、わが国には権限委譲や意思決定過程に参画させて人材を育成することなどにみられるように、人は自主的に働くというY理論の伝統がある。歴史的にみても、江戸時代の丁稚制度において読み、書き、算盤を教え、最後は暖簾分けをするというシステムなどにその典型がみられる。

日本的人事慣行は戦後の経営の中で構築されたものであるが、その根底には集団主義と相互信頼、そしてY理論の人間観がある。この面は甘えや義務の欠如という弱みの源泉にもなっているが、人を信じ得る強み、チームワークや相互協力、相互補助などの強みの面は、知の交流・融合にも十分生かしていけるものである。したがって、弱みをカバーしつつ強みを生かしていく方策の創造、例えば能力主義や成果主義を強化しながらも、参画や権限委譲を効果的に組みこんで知力の面を高めつつ、相互信頼や協働を図る方策を考えていくことは十分可能であろう。

3-2 勤勉、労働観

勤勉性こそが戦後のわが国を復興させた最大の原動力であったろう。しかも、それなりに豊かになっても社会とのかかわりをもち続け、高齢になっても働きたいとする生き方は、仕事の中に自己実現を見出だすとともに、社会とのかかわりの中で自己存在を確認していききたいとする労働観であろう。米国のように仕事は苦役と捉えて、できる限り早くリタイアし余生を楽しく過ごしたいとする労働観とは大きく異なる。このような労働観を削ぐようなことは、将来にとってマイナスが拡大していくこととなろう。ただしこの場合、現場やルーチン部門は別として、コツコツと真面目に働くという日本的勤勉性から、創造などを重視する知的勤勉性という新たなコンセプトを形成していく必要がある。

3-3 教育レベルの高さ

わが国の教育のレベルが高く、粒の揃った人材であることは日本的経営の大きな強みであった。日本的経営は改善・改良レベルにおける知力経営であったといえることができる。教育レベルが高いことは、今後の知力経営にとっても有効な資産であることは間違いない。

ただし、平等と協調を基本コンセプトとしてきた教育が、今日必要とされる創造や戦略性の開化を阻害してきたことはすでに指摘した。したがって、均質性からくる最大の弱みである独創性や個性の発揮を何らかの方法でカバーし、価値観の違いや個性を尊重し、知を交流する仕組みを創造していくことが欠かせない。

3-4 人材育成システム

米国企業では社員を長期的視点で育てるという発想があまりない⁽⁶⁾のに対して、わが国では終身雇用、年功制の特質ゆえに人材育成に熱心であり、研修制度や組織ぐるみのOJTなど、会社が教育機関としての機能を有している。しかも、ジョブローテーションによるゼネラリスト育成を中心とし、長期的視点に立った人材育成を展開してきた。人材育成の強みは日本的経営を支えた基盤の一つであり、自己啓発風土の希薄なわが国にとって、この強みは今後も生かしていくべきであろう。

しかしながら、社内人材抱え込み政策の中での人材育成であったため、社外に通用するような人材育成とはならず、従来の枠を越えた発想をもって経営を改革していくような創造・戦略型の人材は育たなかったこと、また転職指向が強まれば、長期的視点の人材育成は経営上成り立たないという問題が生じてきていることなどの課題をクリアすることが必要である。

4 将来ビジョンの創造とその展開 ― 新たな求心力の確保 ―

電子メーカーやソフト会社などのように、かなり以前から激しい競争にさ

らされている分野においては、グローバル・スタンダードへの経営改革に抵抗が少なくなっているが、多くはそうではない。現実にはこれらの企業においても、日本的経営、特に人事管理の分野では日本の特質が根強く、また外資系企業もその多くが日本的人事管理を実践していることをみても、文化の垣根を越えての経営改革が容易ではないことを物語っている。

経営改革の最終段階は人事改革である。知を担う人材を確保していくということだけではない。社員や社会の人々の感情や真理が影響を及ぼす微妙な部分だからである。やり方を誤ると、“人に冷たい会社”“冷酷な会社”との印象を強め、社員の転職指向を強めたり、優れた人材の採用に支障が生じたりする。背に腹は換えられないという危機的状況に至れば、荒っぽい改革もやむを得ないが、多少ともゆとりがあれば、求心力を破壊することなく新たな経営を創造していくことが賢明であろう。それは従来の日本的経営の強みを創造的に昇華して、知力経営にも強みであり続けるようにしていく改革である。

前項で検討した強みを生かして新たな求心力を創造しつつ、新しい経営の考え方、方法として、次の3点を提言したい。

4-1 ビジョンの共同創造

① ミドル・アップダウンの意思決定

経営環境が長期にわたって安定している場合は、戦略的アプローチは不要であり、日本的経営が効果的に機能してきた。そこでは、ボトムアップによる意思決定が効果的であり、現場のモラルアップ、現場的人材育成、協調性や一体感の確保など、絶えざる問題解決と現場の創意工夫による改善・改良が行われた。

経営コンセプトの全面的改革を必要とするような大変革時代は、ボトムアップ方式は時間を要すること、改革的提言がなされないこと、改革に対する調整が困難なことなどの弊害が生じる。したがって、トップダウンによる意思決定が重要となる。ただし、トップダウンは、トップが方針を誤ると経営危

機に陥るし、組織の末端までビジョン、戦略を徹底することが大きな問題となる。とりわけ、現場の縮小、廃止や売却などの問題に対しては大きな抵抗が生じる。

基本コンセプトに大きな変化がなく、新たな事業展開や部分的に改革していくような中変革への対応は、ミドル・アップダウンの意思決定⁽⁷⁾が効果的である。ミドル・アップダウンの意思決定は、ミドルが現場を熟知しつつも、経営環境を大局的に捉えて現場を越えるビジョン・戦略を提言し、トップはミドルとのビジョン議論を経て全社的なビジョンに昇華して戦略化していくものである。この過程で、より優れたビジョンの創造、社員の自己実現、創造・戦略的人材の育成を可能にしていく⁽⁸⁾。また、ミドル・アップダウンは、極めて創造的であり、経営改革後の大競争時代の知力経営にふさわしいものであり、今後の経営において大きな役割を果たすものと考えられる。

今日はまさに大改革の時代であり、本来はトップが強いリーダーシップを発揮し、トップダウンで改革に取り組むべき時代である。しかしながら、わが国の経営トップは、自ら起業して大企業に育て上げた少数のオーナー経営者を除けば、ほとんどが安定時代にビジネスマンとして育った調整型、猛烈型の効率指向の人材であり、今日の創造・戦略対応が十分であるとはいえない。その表れが、変革対応の遅れであり、トップの不祥事の続発である。したがって、トップダウンに多くを期待しにくいという状況にある。

② ビジョン創造への参画

Y理論的人間観は、自分の望む役割に参画すれば、自己実現を求めて自らの責任で実践していく⁽⁹⁾とするみかたである。企業や事業の方向を決めるビジョン創造への参画は、自主的努力を引き出すとともに、その実現によって自己実現を果たし得る。従来型のボトムアップにおける問題解決への参画は、社員のモラルアップに大きな役割を果たしてきたが、この場合は、従来の枠組みの中での問題解決であり、変革対応や革新的創造には十分ではない。ビジョン創造への参画は長期的視点や大局観を重視するため、従来の枠

を越えることが可能であり、ビジョン創造という面で集団的能力を発揮していくことができる。

ただし、この場合、従来のように金太郎飴的同質の議論であっては、過去の延長線上の枠を越えることができない。社員の衆知を集めたビジョン創造がこれからの時代に真に価値あるものとするためには、異質を共存し異質議論の活発化による革新的創造を生み出すビジョン議論でなければならない。そのため次のような方策を併せてとる必要がある。

- ・ 組織を越える幅広い視野，長期的視点，全体最適視点を有するような人材育成の仕組み，外部人材の導入，外部ブレーンの活用など。そのため，中途採用や社外経験を組み込んだ育成策の実施。
- ・ 激しく議論しても人間的しこりが残らないよう，加点評価の風土の醸成⁽¹⁰⁾。
- ・ 真に優れた意見は取り上げるというリーダーシップの実践。
- ・ 能力主義，成果主義の強化。
- ・ 情報の共有。

③ それぞれの立場におけるビジョン創造

戦略はビジョン実現の方策であるが，戦略遂行部門においては戦略が自分達の実践する目標となる。戦略遂行にはそれぞれの立場において必ず裁量の余地がある。どのように遂行していくかを自ら立案していくことになり，これがその部門のビジョンとなる。このようにビジョンは，全社的なものから，そのビジョンの枠内における下位のビジョン，更にその下位のビジョンというように，組織全体から個人まで連鎖状につながっていく。したがって，工場などマニュアル化されている部門を除くと，企画であれ，営業であれ，研究開発であれ，ビジョンの共同創造という場が存在し得る。

全社的ビジョンの創造のためには，高度な創造・戦略型人材が必要であり，まさに変化を先取し，時代を切り開くエリート育成が必要になる。しかし，下位レベルのビジョン創造は，上位のビジョンの枠内のビジョン・戦略の創造であり，全く白紙に描くというのではない。従来型の優れた人材に戦略性

が加味されれば、十分実践が可能であると考えられる。

④ ビジョンの共同創造による求心力

日本的経営下では価値観の共有というアプローチによって求心力を確保した。しかし、今日は価値観多様化時代であるし、革新的創造性の開発のために異質交流や異質共存を指向せざるを得ない。もはや従来型の求心力は期待すべきではない。異質共存の上での求心力は、ビジョンや目標に共通の価値を見出だすことであり、最も理想的であるのがビジョンの共同創造である。ビジョンの共同創造は、自分達の夢を共同で実現しようとするシステムであり、知力経営における求心力として十分に機能すると考えられる。

それでも、より高給を目指す超一流のプロフェッショナルは、能力に見合った報酬でなければ転職を防ぐことはできない。そのため、米国型の高額な成功報酬と、能力主義と年俸制を組み合わせた通常のものを用意し、どちらを選択するかは各人の希望制とするシステムとして、双方の求心力を別々の方法で高める工夫も効果的であるかもしれない。

4-2 情報の共有

わが国は、様々なレベルで情報の共有を図ってきた。機密情報であっても終身雇用と組織帰属意識の強さから、漏洩を余り心配しなくても良かったからでもある。情報の共有は一体感の形成に極めて大きな役割を果たしてもきた。特に、革新的創造を刺激するには、社外情報の共有によるシナジー効果の確保が必要であり、コンピュータ・ネットワークの活用などにより一層の共有化が必要である。

しかしながら、転職傾向が高まっていく中で、情報の漏洩が深刻な状況を招きかねないという危惧が生じてきた。社員を信頼して共有化を図るか、情報を制限するかを選択に迫られる。この場合、情報を共有化し、高度なビジョンを共同創造していくことに自己実現を図る充実感があってこそ、優れた人材が集まるという考え方をとりたいものである。情報の共有は社員の一体感

を高めるし、ミドル・アップダウンにとって不可欠な要素である。今後は企業も情報公開を積極的に進めていく必要性が高まってきている。積極的に情報を開示する姿勢や、内部の共有化を重視する企業は、それだけでも魅力的であり、求心力を一層高めていくであろう。

4-3 人材育成

企業による人材育成は本来は自己実現を目指して個人の責務で行われるべきものであるとする米国とは異なり、わが国では終身雇用と年功序列制の人事制度の下で、会社が主導してきた。社員が定年まで能力を発揮してくれるという前提が、外国への留学も含めて、人材育成に多額の投資を可能にできたといえる。

しかし、労働市場が発達し、自己実現を目指して転職を重ねていく傾向が生じてきた今日、能力・成果主義、年俸制が一般的となり、中途の退職が退職金、年金などを含めて生涯賃金に不利にならないようになりつつある。そうなれば状況は大きく異なってくる。今後は、人材育成によって高まった能力に応じた処遇をしていかなければ、より高い処遇や自己実現を求めている転職が当然となってくるからである。

そうであれば、米国のように、能力開発は個人にゆだね、その能力に応じて処遇するし、必要な人材はマーケットから調達するという割り切った企業も増えてこよう。しかし、今後とも人材育成に力を注ぐことが、企業に対して好結果を招くという次のような考え方をとりたいものである。

① 帰属意識の高揚、能力の発揮

人材育成の成果は知力のレベルを高め、業績の向上につながるし、社員の人材育成に力を注ぐ経営姿勢は、社員の求心力を一層高める要因となる。

② 人材の求心力

人材育成に熱心な企業は外部からみても魅力的な会社であり、多くの優れ

た人材の求心力として働こう。転職することを防ぐことはできないにしても、転職時代ゆえに優れた人材を引きつけることによって、育成効果以上の人材の確保も期待できよう。

③ ネットワーク形成

転職した者も、育ててくれた企業にたいする敬意は忘れることはないし、そのような企業に在籍していたことを誇りに思うものである。転職後も何らかのかかわりをもちたいと思うであろう。これは好ましい外部ネットワークの形成であり、経営をより活性化させる要因となろう。

このようなコンセプトに立った人材育成は、当然のことながら、従来型の社内育成にとどまるものではない。社外の場合を有効に活用して、世界に通用するプロフェッショナルの育成でなければならない。また、超エリートを育成するためには、加点主義を貫くとともに、成長に応じて処遇する能力・成果主義人事を強化していく必要がある⁽¹¹⁾。

おわりに

ビジョンの共同創造、情報の共有化、人材育成は、いずれも従来型そのものではなく、知力経営下における新たなコンセプトを創造し、新たな方法を展開していくものである。個人個人を切り離しての成果主義や競争主義への移行とは質を異にするものである。その根底は日本的価値観や伝統を引き継いでいるため、改革に当たっても抵抗が少ないと思われる。このモデルは、純粋米国型から日本的経営の修正型など様々に多様化していくであろう企業経営の一つにすぎず、すべての場面において効果的に機能するものとは言えない。わが国の経済情勢がより一層深刻化すれば、革命的経営改革を進行せざるを得ないかもしれないし、外国企業との提携や合併の拡大により、一気に米国的経営が普及する可能性もあり得る。

しかしながら、新日本的経営を構築するとすれば、その他の要素のすべて

がグローバル・スタンダード化したとしても、筆者はこの3点をその中核とすべきものと考えている。

引用・参考文献

- (1) 小池和男『日本の雇用システムーその普遍性と強み』東洋経済新報社, 1994
- (2) 加護野忠男『「静かな革命」で競争優位を築く』JMAマネジメントレビュー, 1998, 4
- (3) 紺野登, 野中郁次郎『知力経営』日本経済新聞社, 1995
- (4) 田中秀穂, 江幡良平, 川端大二『創造・戦略型リーダーの育成』中央経済社, 1995
- (5) 労働省編『労働白書』1980
- (6) ネル. P. ユーリック, 田代空監訳『人材育成ーアメリカ企業の新戦略: カーネギー教育振興財団特別レポート』日本生産性本部, 1987
- (7) 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990
- (8) 川端大二『大競争時代の管理者』中央経済社, 1996
- (9) 後藤敏夫『人事管理の理論ー人間協働の探究』学陽書房, 1980
- (10) 川端大二『加点評価の本質と人事考課への適用』経営研究第11巻第2号, 愛知学泉大学経営研究所, 1997, 11
- (11) 川端大二『プラス志向のマネジメント』日経連出版部, 1998