

「日本的」人事管理は欧米とどこが違うのか

—一つの調査仮説

高 田 一 夫

1 はじめに

日本の人事管理の特質については、以前から様々な論じられてきた。その代表的論者である津田真澄教授はかつて、企業が共同生活体であることにその特質をみた。そして、共同生活体を成り立たせている条件として、終身雇用などの制度的な要因を挙げるとともに、日本的経営の中核は合理性・能率性と納得性・合意の「二重の基本原理」にあると論じた⁽¹⁾。この二重原理は、しかし、日本的経営にとどまらず、組織一般の基本原則でもある。なぜなら、第一に、組織はその目的を達成するために、合理的、能率的に運営することが望ま

しいからであり、第二には、複数の成員からなる組織を能率的に運営するには、成員が組織の決定——それは成員の利害を大きく左右するであろう——に納得、合意することが大切だからである。したがって、この二つの要素は、津田教授が力説するように、原理的には、決して対立するものでも、どちらかが優先するといふものでもなく、「二重原理の組合せの中で最適値を発見する……以外にない」⁽²⁾のである。組織目標の達成には達成のための方法論が必要であるが、それは合理性と能率性の原理に行き着く。戦略的思考あるいは技術的な思考と言ってもよい。他方、組織は人間から成っていて、戦略を有効に実施するには、意思の統一

が必要になる。そこで、そのためには納得性・合意の原理が必要なのである。したがって、この原理は単に経営組織にとどまらず、組織一般に拡張できる原理なのである。⁽³⁾

津田教授は、最近になると、さらに一歩進めて、八

項目からなる日本の経営の管理運営要素を体系化した⁽⁴⁾。八要素とは、トップマネジメント、健全な労使関係、目標の共有、計数管理の末端までの浸透、「考える協働集団」づくり、能力開発計画、人事制度の樹立、心の信頼関係、であるが、ここには、トップマネジメント、能力開発計画、人事制度の樹立など、優れた企業一般の条件と考えられるものと、「考える協働集団」づくりや心の信頼関係のように、日本の一部の企業に特殊な要素と考えられるものが含まれている。例えば、津田教授の意味する「トップマネジメント」とは元日経連会長桜田武の「最強の人材」を指しているというが、これは企業のリーダー——カリスマ的なそれ——の望ましい条件として挙げられたものである。能力開発計画や人事制度の樹立もそれ自体としては企業一般の存

立条件に過ぎない。しかし、津田教授の主張はおそらくそうした一般的な枠組みにあるのではなく、同じく桜田武の言葉である「全員経営」という理念に裏打ちされた内容のトップマネジメントであり、能力開発計画、人事制度なのである⁽⁵⁾。

したがって、津田教授の日本の経営論の核心は、「考える協働集団」づくりや心の信頼関係のように、「全員経営」と関連する要素にある。「全員経営」とは、あたかも全員が経営者であるかのごとく、賃金と仕事の交換以上の企業へのコミットメントを求める経営姿勢をさす。「考える協働集団」づくりは、主として生産の場面での「全員経営」の発揮ということになる。「心の信頼関係」は組織目標に向かって、全員が軌を一にして取り組むための土台である。「健全な労使関係」や「目標の共有」も全員経営の一要素とみることができ

る。このことの積極的な一面は、アウトサイダーとして阻害されていたブルーカラー労働者に、企業経営の一端への参加の道を開いたという「労働者参加」の側面

であろう。自分の意思の反映されない仕事あるいは納得できずにやる仕事は、大変に苦痛である。しかし、これは見方によっては、「不定の労働支出」⁽⁶⁾の要求とも言える。目標を達成しようとすれば、時間と手間を惜しんではいられない。二〇年前、筆者の同級生が卒業後、大学を訪ねてきて、残業を減らしたら上司から「俺達の若い頃は仕事が終わらなかったら、家に持って帰ってやったものだ」と注意された、とボヤいていたことを思い出す。⁽⁷⁾

このように、全員経営の持つ人事管理上の問題は、当の労働者が努力の傾注に納得するかどうか、という点にある。津田教授が「心の信頼関係」の例として提示している「京セラ」の事例は、この代表的なケースに当たろう。津田教授は進化した全員経営を誓約集団と捉え、その代表を「京セラ」に見ている。しかし、五年間で入社の三分の二が退職してしまうというのは、いくら「心の通じる惚れ合ったもの同士の集団でありたい」とは言え、経営上大きな損失である。こんな状態は長期間続けられない。⁽⁸⁾

いずれにせよ、日本の経営の核心は「全員経営」にあるというのが津田理論の新しい展開と言えよう。これは確かに重要な一面を突いているが、経営の動態理論として、やや足りない所があるのではないか。それは、これだけでは日本企業の競争力の秘密を明らかにできないからだ。人本主義(伊丹教授)も同様である。これらは日本の経営の重要な一要素だが、十分ではない。⁽⁹⁾

本稿は、日本的経営分析の基礎作業として、日本と欧米の企業の人事管理の差異がどこにあり、どのような構造をそれぞれが持っているのかを、日系海外進出企業へ出向中、あるいは出向経験のある管理職からの聞き取り調査を材料に探ったものである。事例研究であるので、残念ながら統計的な検証はできない。これはあくまで、今後の統計的な研究のための理論仮説であるが、論理的に一貫した仮説を作ること心かけた。⁽⁹⁾

2 欧米企業の人事管理の特質

(一) 採用

採用は、職種とポストを示して採用する。賃金水準は、専門の調査会社があって、そこに登録すれば、各社の職種・職位別の賃金・付加給金に関する情報が得られる。自社の情報も提供しなければならぬが、ギヴ・アンド・テイクであるので、積極的に応ずるといふ。新卒の採用を行う企業もあるが、現地の大企業に限られ、日系進出企業の場合は中途採用に頼ることが多い。しかし、大学などで就職説明会を行って、新卒を募集する日系企業もあった。

ここでは、職種別の市場という点が、大きく異なるところである。日本でも中小企業には中途採用が多くみられるし、この点はまったく違うというわけではない。

(二) 昇進とステイタス

サラリーマンのステイタスを決めるのは、直接には、所属する企業の規模であるよりも自分の給与と付加給付の合計額である。この中には、カンパニー・カーと呼ばれる会社貸与の乗用車の有無や車種・車格が含まれる。カンパニー・カーは名刺などとともに管理職の

象徴であり、A社での聞き取りでは、マネジャーに昇格して車を貸与された社員が、車庫に入っていた母親の古い車を車庫から出さずに、車庫の前に新車のカンパニー・カーを出しっぱなしにしていたというエピソードを聞いた。昇進がうれしくて、近所にそのことをデモンストレーションしたのである。また、カンパニー・カーも地位によって貸与される車の価格や車種が様々であり、どのランクの車をもらえるかでステイタスが表示される。マネジャー達にとってこれは大問題であるらしい。⁽¹⁾このように地位に対するこだわりは形こそ違え、日本と共通にみられるものである。

昇進は空席がないと行われない。あるポストが空くと、多くの場合、社内で公募される。社内で適当な人材が見つからなかった場合は、社外から採用することになる。社内から昇進者が出るところは、一見、日本の内部昇進と同じように見えるが、公募であること、および職位や資格の昇進ではなく個別具体的なポストについて募集されること、という点で日本の制度とは大きく異なる。つまり、職務の体系があって、それに

人間を張り付けていくわけである。日本のように、年齢で昇進・昇格を管理するということはない。

逆に言うと、日本のように職務の分担がフレキシブルあるいは曖昧な場合は、年齢を基準にしても一応、昇進管理は成り立つのである。しかし、日本式の場合、従業員の中高年化による年功昇進の行き詰まりのような問題も生じてくる。これに対して、欧米型の人事管理では、日本のような年功昇進の考え方はないし、終身雇用も前提になっていないから、ポスト不足問題は転職によって調整される。すなわち空席がない限り昇進できないから、野心のある人は昇進機会がないとなると転職して、社外に昇進の機会を求めることになる。いわゆるジョブ・ホッピングである。

社内公募で昇進した場合、元の上司は部下を抜かれて打撃になることがある。こうした場合にも、アメリカの管理者は冷静であるとの観察も聞いたが、別の会社では、弊害が多いので社内公募は中止したというところもあった。というのは、会社が拡大して行く間、空席が頻繁に生まれたのだが、社員がそれに気を取ら

れて仕事に身が入らない場合も出てきたこと、また、応募すればマネジャーと部下との信頼関係にひびが入り、落ちて元の仕事を続けても信頼関係が弱まって組織が緩んでしまうこと、そうした事情によるとい⁽¹²⁾う。

(三) 教育

教育熱心なのは日本企業の特徴と考えられているが、欧米のホワイトカラーも教育にはかなり関心が高いようである。A社の英国法人では社内研修は「完全に一〇〇%出席、みんな仕事を放り投げて来る」とい⁽¹³⁾う。アメリカでも個人としては熱心であるとい⁽¹⁴⁾う。日本では、研修というと必ずしも出席率は高くはないと聞くので、やや意外な感がしなくもないが、実は研修が個人のキャリア・アップの機会になるからである。履歴書にも具体的に、受けた研修を明記するとい⁽¹⁵⁾う。逆に言うと、教育したら会社を辞める可能性があるということである。これと似た話は日本でもないわけではないが、「仕事を放り投げてくる」というのは日本では考えられない意欲の強さである。これも、専門分野がはっきり限定されており、自分のキャリア・アッ

プのためにはその分野の資格や知識を獲得しなければならぬからである。すなわち、「職に就く」のである。言い替えば、自分のキャリア・ルートがよく見えるから、目標も立てやすく、野心のある人は努力するわけだ。日本のサラリーマンの場合は、仕事が忙しいということもあるだろうが、目標が見えない、会社まかせ（「就社」である）という点が研修への熱意を殺いでいると言えないだろうか。

(四) 転職

聞き取り調査の中で共通していたことは、第一に、ホワイトカラーの労働移動の高さであった。企業によって差は勿論あるが、アメリカでもイギリスでも特に若年者の移動の激しいことは進出企業の多くが抱えている悩みであった。とくに、イギリスに進出したA社の場合は、販売事業所の立地が当初、ロンドンの街中だったということもあって、ホワイトカラー従業員の頻繁な転職に悩まされた。職場では頻繁に他社との待遇の差や転職のことが話題にされていたという。これはロンドンの中心部という土地柄も大きく関係してい

たことは間違いないが、キャリア・アップを図るために転職するのは、アメリカでもヨーロッパでも日常茶飯である。A社での聞き取りによれば、マネジャー級の者の在職期間は一社に短くて三年、五年もいれば何時退職してもおかしくない、くらいだと言⁽¹⁵⁾う。

公認会計士の資格を持った経理マネジャーの例では、三五歳がキャリアの節目の年齢で、それまでに数回転職をして、自分の狙う企業のファイナンス・ダイレクターになる、というのが彼らのキャリア・プランだという。しかし、中高年者の転職が困難なのは日本と同じで、公認会計士の資格を持っていても、四五歳くらいになると、転職は困難になるとのことである。そのため、中高年層の定着率はよい。しかし、解雇を避けようとして防衛的になり、部下に仕事を教えず、自分で抱え込んで余人をもって代え難くしようとする傾向が生ずるとい⁽¹⁶⁾う。

このように、欧米、少なくとも英米の企業ではホワイトカラーについては、とりわけ若い世代では、移動が当り前なのである。しかし、すべてがそうという訳

でもない。B社の英国法人では、ホワイトカラーの転職はほとんどないとい¹⁷⁾う。その理由は、一つには経営幹部に英国人を充てるように早くから方針を確立していたこと、また、よい人材に恵まれ英国人社長を比較的早く実現できたこと、要するに現地化に成功したためであろう。ホワイトカラーにとって昇進が重要な動機付けになることは洋の東西を問わない。人事の現地化はそのため不可欠の要素である。しかし、そのためには優秀な経営幹部用の人材を見つけることが鍵である¹⁸⁾。B社の成功には、一方に、イギリスの自動車産業の不振による人材の排出があり、他方、日本企業で働くことが経歴上有利になるという最近の日系企業の業界での地位向上が有利に働いているのであろう。

(五) 職種ごとのネットワーク

転職は、職種ごとに分かれた労働市場を介して行われる。求人とは特定の職務、たとえばアカウント、とか人事管理マネジャーなど、具体的に仕事内容を提示して募集する。そして、すでに一人前のビジネスマンであれば、就職するや否や、直ちに仕事ができると

い¹⁹⁾う。これは、専門職として、仕事の仕方が会社を越えて共通している面が大きいからであろう。

このことは、同時に、欧米では職務別の横断的な労働市場があるために、仕事が共通化したとも言えるだろう。実際、専門職間のネットワークがあつて、会社が変わっても情報が行き交っているらしい。たとえば、他社の新製品の情報も同職のネットワークを通じて容易に入手することができるとい²⁰⁾う。もちろん、機密事項の守秘義務はあるが一般的な情報は転職を通じて普及しやすい。したがって、欧米のビジネスマンは「就社」でなく、「就職」なのである。

(六) ラインの権限と人事部の地位

欧米の企業では、ラインの権限が強力である。ラインの長は部下の採用や昇進・解雇など人事権や予算の枠内で事業執行の裁量権を持っている。そのため、部下は採用してくれた直屬上司には、忠誠心をもち、責任を感じる傾向がある。それは、国民性の問題ではなく、単に組織の権限配分がそうなっているからに過ぎない。自分を採用してくれたのは直屬上司であり、人

事部ではない。また、解雇する権限もその上司が握っている、となれば、日本人とても、その上司に忠誠を尽くすに違いない。これは西欧中世の封建制とよく似た人間関係のあり方であるが、日本中世の封建制との異同をここで論ずる必要はないだろう。われわれは、ただ、企業の権限配分の体系がそうできていることを確認すれば足りるのである。⁽²²⁾

外部から管理職が移ってきた場合には、子飼いの「一族郎等」を引き連れて来ることもある。A社のアメリカ法人では、外部から人材を招いた場合、従来からの社員との間で摩擦が起きることを警戒して、なるべく内部昇進で空席を埋めるようにしていたという。この摩擦は、半年から一年ほど続いたという。⁽²³⁾ B社では、経営方針の一貫性を確保するために、海外子会社の経営幹部については特に内部昇進を重視しているという。⁽²⁴⁾

ラインの人事権が強大なのに反比例して、人事部の権限は小さくなる。日本のように、人事部が中心になって全社的に採用・配置・人事移動を立案・実施する

ことはできない。欧米企業のラインは、予算の範囲内で部下の数を何人にするかを決めることができる。たとえば、高い給与の人を少数雇うか、安い給与の者を多数雇うか、などの判断は、ラインの裁量の範囲である。また実際に面接し、採否を決めるのも、ラインの権限である。現業職の従業員の場合は、スーパードヴァイザーが面接し採否を決める。採用に当たって人事は助言はするが、決定権はあくまでラインが持つのである。人事考課も勿論、ラインが行う。⁽²⁵⁾ そのため上司によって人事管理の違いが大きく、えご最良 (Favoritismus) やゴマスリの生まれる素地もある。これは、権力のあるところ、どこにでも生ずる現象であり、国民性とは関係しない。同じ規範のあるところには、同じ現象が生ずる。ただ、その現象が現れる頻度や範囲については、様々な要因によって左右される。

したがって、欧米——敢えて「欧米」と言おう——企業の人事部のすることは、賃金、福利厚生、教育、労使関係などの後方支援的な職能であり、日本の人事部と較べると、戦略的、あるいはコーポレート・スタ

ツフ的な性格は弱いといえよう。⁽²⁶⁾むしろ全社的な観点に立ちやすいのは、財務経理である。欧米の企業は、あたかも事業部制が部や課の単位で行われているような、非常に独立性の高い、言い替えればバラバラになりやすい機能別組織であるから、予算統制だけが組織の枠組みを保つ絆となるのである。否、カネ以外には統制の手段がないと言ふべきかも知れない。したがって、よく指摘されるように、欧米の企業は機能別のセクショナルリズムを生みやすい。

これは、日本の組織でいえば、中央官庁の性格と類似している。機能別あるいは事業別にはつきりと分かれ、人事は入口こそ全体的に統制するが、入省後は各省の人事機構が人事権を実質的に把握している。日本の中央官庁は定員制で縛られているので、人件費予算という費目の縛りのないらしい欧米企業よりは一層厳しい統制下にあると言えるが、省庁間のセクショナルリズムはよく指摘されるとおりである。このように独立性がきわめて高いので、予算・決算の管理はきわめて強力にしなければ統制がとれないのである。大蔵省が

強力になる所以である。

(七) 人事考課と面接

各社とも、すべて目標管理と面接を行っていた。これは日本との大きな違いである。上司は部下の人事権を持っているので、面接には大きな意味がある。人事考課が最低点になると、辞めていく者も多いようである。終身雇用を前提として、育てようとする日本の大企業の姿勢とは大きく異なる。

(八) 欧米も終身雇用であるという神話

結果的に勤続年数が長いということと、終身雇用を理念としていることとは意味が違う。終身雇用が理念であるということは、単に解雇がないということではない。人材の育成方法、職務分担のあり方、キャリア管理、昇進のさせ方、出向・配置転換など従業員の配置あるいは解雇、など人事管理の広い領域にわたって理念の差異が現れてくる。

ここではホワイトカラーの人事を問題にしているのだが、ブルーカラーについても、欧米でも終身雇用であると考えるのは誤りである。欧米のブルーカラーの

勤続が長期化しているのは、協約ないし慣行的な先任権制度があるためだが、日本の「終身雇用制」にもとづく長期雇用と同一視するのは、少なくとも人事管理の観点からは問題である。日本において終身雇用が重要なのは、「全員経営」の基礎として、それが欠かせないからである。言い替えれば、日本の「終身雇用制」は日本の経営の必須条件として、それ自体意味を持つのではなく、「全員経営」あるいは見方をかえればMB S（ストレス経営⁽²⁷⁾）の前提条件として意味があるのである。これについては、後述する。

アメリカのエクセレント・カンパニーが終身雇用だと時に言われることがある。たとえば、かつてのGMは「社則を守って平穩に勤める限り仕事の場が保障される」のが最大の利点である会社であったという。GMでは長年にわたって解雇はおろか、降格さえほとんどあり得なかった。「給与は年功に応じて支払われ、昇進や昇給も勤続年数を主な基準として決定されている」。そのため、会社は従業員にとって、コミュニティのように感じられていた。ある元執行副社長は次のよ

うに述懐している。「会社が非常に繁栄し、成功して、強力になったために、従業員は生涯にわたる保障を得たように感じ、コミュニティの一員になったように感じていた」。「私の出席したある「退職者のための——引用者」送別会には、これから退職する人びとに混じって、かつての退職者も大勢来ていた。彼らにとってGMは人生そのものなのだ。」⁽²⁸⁾

これは、まるで「日本的経営」の記述みたいだ。しかし、同じ結果があるからといって、日本の「終身雇用制」と同じとは言えない。ここはあくまでも「就職」の世界であって、「就社」の世界ではない。ただ、GMの「職」が大変居心地よく、ほかに出て行く必要を認めない、というだけである。エクセレント・カンパニーが「終身雇用制」のように見えるのは、そこが最高の職を提供してくれるからだ。

(九) 集団主義と個人主義

以上の分析から、欧米企業は個人企業に立脚し、日本企業は集団主義に立脚する、と結論するのはたやすい。しかし、ここではもう少し掘り下げて考えてみた

い。聞き取りの中で、実に興味深いエピソードを聞いた。A社英国法人のコンピュータのセクシオンであった話だが、ある日、突然コンピュータが故障してしまった。日本人の課長を驚かせたことに、部下たちは「コンピュータが止まってしまったんだから仕方がないよ。IBMのエンジニアが来るまでどうしようもないじゃないですか」という態度を示した。日本であれば、コンピュータが動かないなら、手でできることはしておこう、と行動するのには、英国人たちは経理や営業の人間まで仕事を止めてしまった、という。⁽²⁹⁾

また、E社オランダ法人の聞き取りでは、シェア拡大という考えを理解してもらおうのに苦労したとのことであった。オランダ人達はもっとゆっくりやれば実績もでき、経験も積んでいいじゃないか、という考えが多く、それでは生存競争に間に合わないと言説するのに「かなり力仕事」であったという。⁽³⁰⁾

以上二つのエピソードは、日本企業の重要な要素を示している。それは一言でいえば、仕事熱心である。労働者が、あたかも組織の有機的な一部でもあるか

のように、仕事をする。これを集団主義と呼ぶことはやさしい。しかし、これらエピソードの物語るものは、特殊な集団主義であって、集団主義一般ではない。

自動車産業の国際比較を行ったMITグループは、日本の自動車産業の特徴を「贅肉のない生産システム lean production system」と名づけたが、この背後には、いわゆるカンバン方式ではなく、「オーバーラップ型問題解決」あるいはサイマルテニアス・エンジニアリングと呼ばれる開発方式がある。カンバン方式は説明するまでもないが、後者のオーバーラップ型開発方式とは、設計・試作・実験工程と生産準備工程とを同時並行的に行うものであり、開発リードタイムを欧米企業よりも二年以上短縮して、約四年とすることができ、競争力の源泉の一つとなっている。また、製造工程でも一番面倒な作業の一つである設計変更に伴う金型の修正についても、日本の場合は現場で担当者が協議して、書類なしで金型を修正してしまい、次の工程にとにかく回すようにする。これに対し、アメリカ企業の場合は、変更の書類をまず書き、承認されて

後初めて変更に取り掛かるために、不良品の金型が大量に出来、それを削るための時間がまたかかる、という具合に大変硬直的なシステムになっている。⁽³²⁾

このようなカンバン方式も含めた、日本の自動車産業のオーバーラップ型生産・開発方式は、部門間の呼吸が合わなければ混乱を招くだけであるし、結果に対する完全主義的な姿勢と部門間のもたれ合いを防止しなければならぬので、簡単なものではない。しかも、このような方式は、意識的に計画からではなく、長年の激しい開発競争のなかで自然に培われたものらしい。⁽³³⁾ オーバーラップを可能にしているのは、確かに部門間の信頼や呼吸という集団主義に関連する要素ではある。しかし、これは、集団主義があったからできたのではないようだ。むしろ、厳しい競争下の製品開発や「カイゼン」努力が「集団主義」を生んだようなのだ。日本の経営を考える際に、このことは決定的に重要である。そして、その際に日本企業の「就社」システムが有利に働いたことは否めない。

3 日本と欧米企業の人事管理模型

以上の分析から、日本企業と欧米企業の人事管理の違いが浮かび上がってきたように思う。勿論これは、客観的なデータも乏しく、聞き取りに頼った結果であるから、今後の調査で確認しなければならぬことが多い。とはいえ、ひとまず、「理念型」として仮説を提示することは、今後の調査の設計に役立つだけでなく、批判と助言を得ることができ、研究の進展が促進されるであろう。

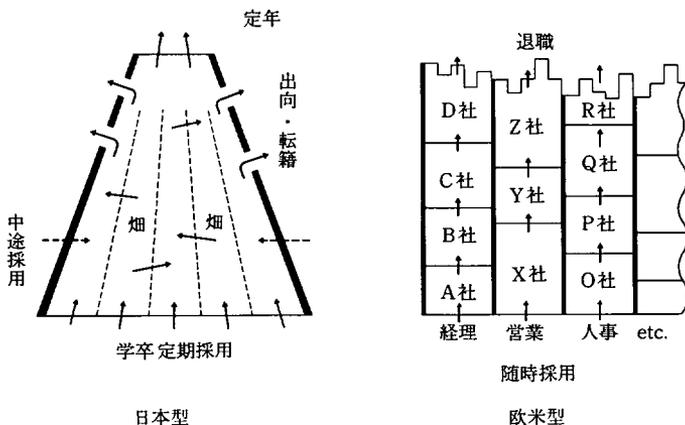
日本企業の最大の特徴は、「就社」という面に表れている。就社は、企業の外に職種別の労働市場が十分に発達していないことを意味する。また、企業の内部においても、分業があまり固定的でないことを意味している。⁽³⁴⁾ このような条件の下では、熟練の形成はホワイトカラーについても、企業特殊のにならざるを得ない。なぜなら、常に関連の部署と呼吸を合わせ、連携しながら仕事をスタイルでは、人間関係や慣行に関する知識・ノウハウが重要な意味を持つからである。⁽³⁵⁾

かも、過度の分業が存在しないこと、言い替えると権限がラインに比較的集中していないことは、部門間の連携や調整を容易にする、少なくとも阻害しないため、先述のオーバーラップ方式を採用しやすくし、効率的な経営を生み出す一助となった。歴史的な成立の経緯は置くとしても、こうしたメカニズムが激しい競争環境の下で、日本的経営の要素を形作ってきた。桜田式の「全員経営」理論は、戦後の労使関係しての混乱のなかから、労働組合のインパクトを受けて出来上がったものだが、「就社」システムの弾力的な人事異動とうまくマッチした。終身雇用も労働組合の雇用保障要求から採られるようになったものだが、企業成長と深刻な矛盾を引き起こすことなく現在まで続いてきた。

これと関連して、日本企業では人事部の権限が強く、かつ全社的な統括の機能を持っている。これも「就社」システムと連動している。部門の自立性の高い日本の官庁組織では、欧米型に近い経理統制の組織になっている。

これに対して、欧米企業は、職種別市場の下、機能

日本と欧米企業の人事管理模型



的な分業組織を発達させた。先進産業国であったこれらの国の企業は、日本企業ほどに成長やカイゼンに執着せず、そのため日本企業の激しい競争の後に後退を余儀なくされた。成長・カイゼンの圧力が弱いので、部門間の独立性が強く、硬直的な組織になってしまったのである。このことは、労働者のキャリアが職種別になっていて、会社を何回か替わるのが普通であることと親和的である。

以上を図式化すると、前頁の図のようになる。欧米企業では、キャリアはそれぞれ分野別に区切られており、そのあいだの壁は厚い。また転職を何度か繰り返すのが普通である。一方、日本企業は会社の壁が厚く、最近ではホワイトカラーの中途採用も少しづつ現れてきたが、依然移動は少ない。日本企業にもキャリアの大雑把な括り（「畑」と呼んだりする）はあるが、曖昧であるし、内部市場での移動の幅も大きい。仕事・権限の境界も曖昧で、国際化やサテライト・オフィス導入などの障害になっている。一方、最近は中高年が関連会社などへ定年前に抜けるルートが確立した。

このように、(1) 欧米企業は「就職」システム、日本企業は「就社」システムであること、(2) 人事部の権限が日本企業で強いこと、が日本と欧米企業との最大の「構造的」な違いである。これに加えて、(3) 日本ではシェア競争が激しく、成長とカイゼンが強い圧力として作用している、という「機能的」な差異がある。第三の特質が日本企業の競争力の大きな源泉であることを考えると、「カイゼン」⇨「全員経営」こそが日本の経営の中核だと言えよう。これは他の二つの構造的な要素と親和的であるが、しかし、論理的に必然とは言えない。言い替えば、第三の要素の要請に従って変化すべきものである。すなわち、外に向かっての経営効率に従って、構造も変動するのである。一般に、日本の経営と言う場合は、このような構造的な要素と機能的な要素をひっくるめて呼んでいるのである。経営効率のほかにも、消費者への貢献という評価軸もある。日本の経営はこの面では、安くて品質のよい製品を作り出したという点で、評価されるべきだろう。⁽³⁶⁾自動車会社の技術者達は、世界的にも厳しい環境基準

をクリアする開発力を示した。トヨタ自動車の「品質のつくりこみ」にみられる不断の改善 continuous improvement 努力がこれを生み出したのであるが、それは同時に、労働者に緊張を強いる「ストレス経営」でもあった。しかし、D社アメリカ法人に向向中の管理職がいみじくも言ったように、「楽しんでうまい結果が出ているというのは、どこにもないのではないか。アメリカの競争相手もよく残業なども一生懸命しながら、開発している。それなりの努力をしないと日本であろうと、アメリカであろうと同じ」⁽³⁷⁾なのである。すなわち、効率性の原理である。

しかし、労働者の観点で眺めてみれば、欧米企業には羨ましい点もある。その最大のもは、個人の選択の余地が大きいことである。日本のサラリーマンの「就社」には、自分の仕事やキャリアを選択する余地すらない。最近アメリカでは、中年期になってキャリアを変えなくなった人のためのカウンセリングやキャリア転換のコンサルティングが話題になっているというが、これとても、日本からみれば羨ましい状況である。

彼らには少なくとも、間違うチャンスはあるからである。

労働者意識も変わった現在、以前と変わらぬ管理を続けていては納得性が確保できない。そのキイ・ワードは「自由」ではないだろうか。あるいは「選択」と言い替えてもよい。これは、日本企業が欧米的な要素を強めることになる。しかし、欧米と日本の人事管理の条件はかなり違うのであって、こうしたからといって、日本の経営がなくなるわけではない。職種別の労働市場が簡単に出来上がるものでもない。ゼン・グループ等の職種別採用が広がる気配は見えない。

「心の信頼関係」というほど重いものではないが、信頼関係は不可欠である。豊かな時代に落後の貧乏話を聞いても、切実さはない。しかし、「全員経営」という思想は、現代にも通ずるものである。「人本主義」も同様だ。問題はその中味なのであって、どのように豊かで、権利意識・平等主義も強い労働者たちに沿った内容でなければ、裏切られたと受け取られる⁽³⁸⁾。特にホワイトカラーの人事管理については、従業員の高齢化や

国際化、そしてテレコミュニケーションなどの柔軟な労働形態の導入によって、日本企業は新しい岐路に立たされている。これは合理性と納得性のいずれの面についても言えるのである。この解決のためには、たとえ、本質的な要素ではない年功的要素を弱めるなどの改革が必要である。これは、しかし、本稿とはまた別のテーマである。

(1) 津田真激『日本の経営の論理』中央経済社、一九七七年。

(2) 津田真激『日本の経営の人事戦略』同文館、一九八七年、二〇二頁。

(3) この考え方は、筆者が社会政策の理論を構想する過程で発想している。高田一夫「社会政策論のための基礎概念——社会関係論的考察」津田真激・山田高生(編)『社会政策の思想と歴史』千倉書房、一九八五年、参照。

(4) 前掲『日本の経営の人事管理』、第三章第二節、九八—一二頁。

(5) このことは、第三章第二節の内容から判断できる。

桜田武の経営論は、同書、五八—六八、一〇六頁参照。

(6) かつて氏原正治郎教授は、日本の労働関係の特質

の一つに、この労働支出と賃金との乖離を挙げたものであった。「大工場労働者の性格」『日本労働問題研究』東京大学出版会、一九六六年、所収。

(7) 熊沢誠教授の『日本の経営の明暗』(筑摩書房、一九八九年)はこの両側面について、興味深い記述を行っている。

(8) 津田真激『日本の経営の人事戦略』同文館、一九八七年、三三〇—三三一頁。引用の部分は、松尾博志『社員という名の家族』リクルート新書、一九八一年、七一頁。

(9) 本稿は、労働省人事労務管理研究会の委託調査による事例を利用した。A社はOA機器製造(英・米)、B社は自動車製造会社(英)、C社は電機製造(米)、D社はコンピューター・通信・家電製品製造(米)、E社はフィルム製造(蘭)である。各社の事業内容などのデータはここで分析に余り関係しないので割愛する。委員会の諸氏および調査に協力された各位に心より、感謝申し上げる。

(10) 名刺を持ち、初対面の人と交換することは、アメリカでも一般的に行われているが、名刺を持つことのできる人は、マネジャー以上に限られているようである。筆者が日本のビジネスマンは皆名刺を持っていると言ったら驚かれたことがある。事実、若いヒラのビ

ジネスマンは名刺を持っていない。

- (11) A社英国法人への日本人出向社員からの聞き取り、一九九一年一月八日実施。
- (12) A社アメリカ法人での聞き取り、一九九〇年二月一七日実施。
- (13) A社英国法人への日本人出向社員からの聞き取り、一九九一年一月八日実施。
- (14) D社アメリカ法人への日本人出向社員からの聞き取り、一九九〇年二月一〇日実施。
- (15) A社英国法人への日本人出向社員からの聞き取り、一九九一年一月八日実施。
- (16) 注15に同じ。
- (17) B社英国法人への出向社員からの聞き取り、一九九一年二月八日実施。
- (18) この点が、日系進出企業の悩みの種である。E社オランダ法人でも現地化の最大の障害は経営者のスクウトであるという(E社での聞き取り、一九九一年二月二〇日実施)。
- (19) イギリスの自動車工業で現在、開発・設計から製造までを一貫して行っている企業は、英国フォードを除いてはないという。
- (20) D社アメリカ法人の日本人出向社員からの聞き取り、一九九〇年一二月実施。
- (21) 注20に同じ。
- (22) かつて三戸公教授は、日本とドイツの経営を比較して、その差異の根源を中世の社会制度に求める主張をされたことがある(『公と私』未来社、一九七六年)。歴史的な経験の差異が日本の経営の特殊性を生むという考え方は、誤りではないが、その影響は間接的であって、個別的な経営、とりわけ人事管理の特徴をそこから直接に引き出すのは無理がある。ここで分析したように、制度の構造あるいは規範や価値観のあり方が現在の経営を直接に作り出し、再生産していると考えるほうが実践的な意味でもよいだろう。われわれは今さら、中世に立ち戻って出直すわけにはいかないのだから、かりに現在の制度・慣行が不適切で、それを変えようとするのなら、現在の制度・慣行の根拠を分析してそれを変えるように働きかける方が適切で効果的である。
- (23) A社アメリカ法人の日本人出向社員からの聞き取り、一九九〇年二月一七日実施。
- (24) B社英国法人への日本人出向社員からの聞き取り、一九九一年二月八日実施。
- (25) たとえば、A社英国法人(一九九一年一月八日実施)、D社アメリカ法人(一九九〇年二月一〇日実施)での聞き取りにみられる。

(41) 「日本的」人事管理は欧米とどこが違うのか

- (26) アメリカの人事管理の専門家団体には、A M A (アメリカ経営者協会)とS H R M (ヒューマン・リソース・マネジメント協会)があるが、前者はライン・マネジャーを対象とし、後者は人事管理マネジャーを対象としている。そして、A M Aの方が謂わば、格上である。
- (27) M B Sとは、M B O (目標管理)をもじったもので、Management by Stressを意味する。これは、日本企業に限定されているわけではないが、労働者を駆り立てる経営手法をさす。Mike Parker and Jane Slaughter, *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, South End Press, 1988.
- (28) Maryann Keller, *Rule Awakening*, William Morrow, 1989. 鈴木主税訳『G M帝国の崩壊』草思社、一九九〇年、三四―三七頁。
- (29) A社英国法人への日本人出向者からの聞き取り、一九九一年一月八日実施。
- (30) E社オランダ法人への出向社からの聞き取り、一九九一年二月二〇日実施。
- (31) 『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』経済界、一九九〇年。
- (32) キム・B・クラーク、藤本隆宏「自動車の製品開発におけるオーバーラップ型問題解決」『ビジネスレビュー』(一橋大学)第三四巻第四号(一九八七年)参照。短い開発期間が競争上有利なのは、期間が短いためにコストが安いことばかりでなく、かりに売行き不振であっても短い間に次の車種を用意できるため、失地回復がしやすいからだという。
- (33) 藤本隆宏氏(東京大学)の経営研究所定例研究会(一九九〇年十一月六日)での報告による。
- (34) 主としてブルーカラーに関してではあるが、これとほぼ同じことを田中博秀教授が「職務要素の弱さ」という表現で述べている。『日本の経営の労務管理』同文館、一九八八年、参照。
- (35) 大手建設会社K建設の調査によれば、同社の設計技術者の一日の仕事のうちで、自分の席に座っているのは五五パーセントにすぎず、会議・打ち合せ・接客が一日平均二・八時間もあった。訪ねて来る人の七〇パーセントは社内の人間で、オフィス改善のための分析にあたったアメリカ人コンサルタントを驚かせたという(K建設での聞き取り、一九九一年五月七日実施および会社文書による)。社内の他の部署との頻繁な連絡調整ぶりが窺われる。
- (36) 熊沢教授は、アメリカ・ホンダの作業員が製造中に自動車に傷をつけないため、ベルトに金属のバックルを付けないことを賞賛している。前掲『日本の経営

の明暗』一七五頁参照。

(37) D社アメリカ法人への日本人出向社員からの聞き取り、一九九〇年一二月実施。

(38) マツダのアメリカ工場での労使協調派の労働組合の役員の落選は、従業員間の失望感に一つの原因があったようである。Joseph J. and Suzy Fucini, *Working for the Japanese : Inside Mazda's American Auto Plant*, Free Press, 1990 参照

(一橋大学助教授)