

○徐 方啓（北陸先端科学技術大学院大）

1980年代末頃まで、日本企業は強い競争力を持っていたため、世界各国は悔しみ、驚き、脅し、不思議など複雑な感情を持っていながら、日本企業の競争力の源泉を研究せざるを得なかった。その時、終身雇用、年功序列と企業内組合は「三種の神器」として謳歌されていたので、日本企業は無敵の英雄のように既存の方針を貫き、決してその言葉の中身を疑わないことが事実であった。

ところが、バブル経済が崩壊した後、長く続いている不況のため、出口が見つからない日本企業は天国から地獄に落ちそうになるように、世界各国に見られている。スイスのIMDの最新公表によると、日本の競争力はなんと世界31位にランクされ、もはや先進国ではなく、中進国ではないかと感じる。かつての「三種の神器」も矢の的のように批判の嵐を見舞われた。トム・ピーターズをはじめとするアメリカの辛口評論家は「無能」のレッテルをつけて日本叩きを始めた。というわけで、日本企業もすっかり元気を失い、自己否定をするしかできなかった。

しかし、いったい何が悪い、何を改善すべき、何を継承ないし高揚すべきなどについて、真剣に考えている企業はそれほど多くない。ほとんどはアメリカからの圧力に屈して日本式と決別して、アメリカ式を全面的に導入しようとしている。その中の一つは、リストラである。ところが、無謀なリストラは、会社自体にダメージを与えるだけでなく、業界ないし社会全体に悪影響を及ぼす。近年、絶えず更新している完全失業率は明らかにこの無謀なリストラに関連がある。だから、本稿は日本企業の現状に合わないリストラをやめて新しい雇用関係を創出することをねらっている。

企業つまり会社は、社員があったからこそ設立され、機能するわけである（たとえ一人で運営している会社でも経営者そのものが社員と見なしても差し支えはないだろう）。また、会社は社員とその家族を養うために、継続的に存在し、発展していかなければならない。そういう意味で、会社は社員と離れてはならない関係である。

振り返ってみると、戦後の日本企業は瓦礫の廃墟からスタートし、奇跡的に復興できた原因は、朝鮮戦争の勃発による特需、アメリカの対日政策の変化、日本政府の産業傾斜政策などいろいろ指摘されたが、基本的には人間ではないかと筆者は主張する。つまり、死の危機さえ乗り越えたので、それより怖いものはないという強い意志力が生まれ、全国民の団結一心で頑張った結果である。言い換えれば、人間の意志力の変化は会社ないし社会全体の変化に強い影響を与える。

だから、あの時代を経験したことのある会社の経営者は、いずれも社員との関係を非常に大切にしていた。困る時でも人を切らないという故松下幸之助氏の執念はその代表とも言える。こういう経営者が多くおられたおかげで、会社と社員の間には共存共栄の絆が出来ているので、オイル・ショック、円高など過去何回の危機があっても、うまく乗り越えることができた。

経営者は社員を大事にするなら、社員も会社を自分の家のように見なす。その結果、会社

は一層の発展を果たし、社員も生活を豊かにすることが出来た。まさに、ウィンウィンの状態である。こんな簡単な論理は、すでに常識のように日本社会に定着したとも言えるのではないか。

ところが、時代の変化に伴って、経営者の社員に対する認識は変わりつつある。特に、アメリカ流の経営思想から強い影響を受けた会社は、ますますモノのようにヒト（社員）を扱うようになった。

例えば、今まで何らかの危機に見舞われた時に、会社は技術革新、品質管理、コスト削減など、いろいろ工夫して困難を克服したのである。言い換えれば、社員の知恵を生かすことを優先的に考えていた。残念ながら、バブル崩壊後、多くの会社の危機対策を調べてみると、ほとんど人員削減、早期退職、採用抑制が中心となった。つまり、社員を知恵の元、競争の源泉、会社の発展の原点と見なす考え方から、会社の重い荷物として見なす方向へ傾いている。まるで「粗大ゴミ」のように定期的に捨てるように考えている。これは本末顛倒という大きな間違いである。

故松下幸之助氏はわれわれにこんな話を残してくれた。「日本の資源は人そのものです。（中略）われわれはこの人間が資源であるということをはっきりと認識することが大事だと思います。また人間という無限の資源を持っているのだということをもっと教えなければならぬと思います。」この言葉は、非常に分りやすく人的資源の重要さを指摘した。今日、人的資源ないし人的財産などの言葉は流行っているが、松下氏より人を大事にする経営者はまだ出ていないだろう。

調べてみると、上に述べた人を無視する考えの理論的根拠はいわゆるリストラであることが分った。しかし、リストラという言葉は、本来会社の構造を改革すること、特に不採算部門を切り離して、将来有望な部門へ進出するなど、事業内容を変えることを意味する。その実行のプロセスには人員の削減または増加を伴うことがあるが、決して一方的な人員削減を意味しない。戦後、日本企業は一貫して科学的管理、品質管理、価値工学など多くの経営手法をアメリカから丸ごと導入したが、リストラについて中途半端の形で理解しかできなかったのも、いかに不思議なのかが自明のことである。

筆者は、近年日本の会社が元気を失った元凶の一つはこの誤ったリストラではないかと考えている。その理由は五つある。

一つ目は、この誤ったリストラのため、会社の経営層は企業理念と経営戦略などを見直すべきことを怠った。言い換えれば、経営戦略を適時的に調整する応変力が衰退してしまった。本当は、経営危機に直面する時こそ、抜本的に経営戦略を見直す必要がある。そして、新しい経営戦略の下で、組織改革、人事刷新、新製品開発、マーケティング、技術革新、人材育成、つまり具体的な戦術を考える。しかし、多くの会社はこの戦略の見直しにあまり力を入れず、もっぱらリストラに目を向いている。だから、マイケル・ポーター米ハーバード大学ビジネススクール教授に日本企業は戦略を持たないと厳しく批判されてもしょうがない。

二つ目は、この誤ったリストラのため、多くの人材を流出させてしまった。受動的退職（クビ）と主動的退職（早期退職応募）を問わず、当の会社の仕事に慣れている経験者は多く退社してしまったら、会社の戦力が必ず落ちる。たとえ新たに人材を募集できるとしても、短期間で元の戦力を上回ることがあくまで無理である。特に年齢層を決めてリストラを執行する会社なら、人間の体力だけに注目し、知的能力差と仕事の習熟度、知識と経験の蓄積度を完全に無視したので、中世紀の奴隷取引の風景を連想させる。分りやすく言えば、開発、製

造、流通などの分野では、20代、30代の社員が強いが、経理、営業、アフター・サービスなどの分野では、若層よりむしろ中高年の方が得意ではないか。ポスト資本主義として位置付けられた知識社会の特徴の一つは、知的創造がますます複雑になり、組織的に行われるということである。そのため、性別、年齢、出身地、民族、宗教、学歴など、いかなる同質性への追求は知的創造を阻害するしか考えられない。

三つ目は、この誤ったリストラのため、会社の財務事情を悪化させてしまった。何百人ないし何千人の社員を首にしたり、早期退職をさせたりして、おもてから見れば人件費をどのくらい圧縮したかが計算できるが、実際こんな会社の損益計算書を調べてみれば、いずれも莫大な特別損失を計上していることが分る。営業損失ではないので、売上高営業利益率、売上高経常利益率などの財務指数に影響はないと見て自画自賛でもよいが、最終利益を大幅に減らさないし赤字決算になり、結局市場の反応を反映する株価が下がるケースも少なくない。

四つ目は、この誤ったリストラのため、会社全体の活気が失ってしまった。多くの人は出ってしまったため、その人たちの仲間、つまり残っている社員の気持ちが決してよくなるとは言えないだろう。口では言えないが、心にはいつか自分の番になるかという不安がずっと残っているのだから、会社に対する信頼感と忠実精神が動揺し始める。その結果、会社の期待に反して、残っている社員は前より戦力を出すことが難しくなる。そればかりでなく、事実上自分の将来の道を密かに考えたり、探したりする社員は少数ではないだろう。

五つ目は、この誤ったリストラのため、社会全体の自信喪失を加速化した。不況の最中、株価低迷、赤字経営、店舗閉鎖、自主廃業、不良債権、倒産、会社更生、外資系に入り、ペーオフ解禁、などマイナスの情報は毎日流れているので、リストラの登場はさらに社会全体の不況退治に対する自信喪失を加速化したことが事実である。よく「失われた十年」という言葉が耳に入っていたが、何が失ったのか？ 対外資産ではない（財務省の公表によると、平成13年末現在の対外純資産残高は179兆2,570億円、前年末に比べて、34.7%の増加）し、国民の貯蓄でもない（総務庁の統計によると、平成12年12月末における全世帯の貯蓄現在高は一世帯平均1,781万円で、前年に比べて2.5%の増加）。失ったのは国民の困難に克服する自信ではないかと筆者は強く感じる。言い換えれば、物的生活が豊かになった反面、精神力が弱めになった。だから、リストラの登場は、まるでこの自信喪失の火に油をかけるような暴挙である。

言うまでもなく、これに反対する人は再びアメリカ会社の事例で反論することが想像できる。ところが、アメリカの場合、もともと雇用システムは日本のそれと根本的に違うので、社員のリストラに対する心理的受容度が全然違うわけである。これを無視すれば、話にはならない。

アメリカの場合、あくまで能力主義なので、能力によって賃金と雇用期間を定める。会社としては、賃金に相当する能力を発揮できない社員をその場で首にすることが当たり前である。長期的に雇用する何かは毛頭にもない。その代わりに、スポーツ選手の例で分るように、能力のある人が見つかったら、スカウトするために信じられない高賃金（報酬）を出す。また、社員としては、自分の能力に相応しくない賃金しかもらえなかったら、すぐ賃上げ交渉に入り、さもないとやめる。いつもより高い賃金をもらう機会を狙っている。だから、堂々と資格やMBAなどを目指して社会人大学院を通過している人が結構いる。彼らにとって、終身雇用なら何のメリットもなく、むしろ身柄が束縛されるような不自由である。

このような環境の下で、人を首にする会社側と首にさせる社員側はいずれも心理的受容が

出来ているわけである。新卒でも、大手を蹴ってちっぽけなベンチャー企業に就職する人が大勢いる。

一方、日本にはこんな環境が出来ていない。長い間、会社は新規採用を始める時から、長期的雇用つまり終身雇用しか考えていない。募集から内定まで何回もの面接を必要にするのは、まさに長期的に働いてもらえる人を見つけるためである。いったん採用したら、賃金体系、研修教育、人事異動など、いずれも終身雇用を前提にして行うのである。また、学生も就職活動を卒論より最優先に考えて、何十社をまわって面接を受けるケースは珍しくない。その理由は言うまでもなく終身雇用が出来そうな会社を探すということである。その同時に、われわれは、日本のベンチャー企業は優秀な人材を集めようとするにはいかに難しいかが想像できる。

このような環境の下で、戦後日本の会社は基本的に人を首にしない。言い換えれば、伝統に反して人を首にすることは会社の経営者にとって相当の勇気が必要である。その代わりに、上司の許可を受けていない社員の資格や学位等の取得を目指す社外教育を認めないし、資格や学位を取得しても賃上げをするつもりも全然ない。それどころか、当の社員は他の会社に移りたい場合、さらに裏切り行為と見なされるわけである。

社員の立場から言えば、もともと終身雇用のつもりで入社して働くので、突然リストラされたら、ショックを受けて心理的に受容できない。特に、特別の技能や知識を持っていない一般職の社員はいったんリストラされたら、再就職の道がすごく狭いので、リストラに対する恐怖感がさらに強い。また、一部の社員は、同僚のリストラを見て、自分の将来を心配して社外教育を受けても絶対に会社に言わない。まして、その後の賃上げ交渉何かは全然考えるはずもない。

これは日本の現状である。だから、現状を無視してリストラを強行した会社は成功することはありえない。

そうすると、経営危機に陥る会社でも人を首にはいけないのか？そんなことはない。筆者は一概に人の首に反対するわけではなく、単に現状を無視して無謀なリストラに反対するのである。言うまでもなく、会社はリストラをする権利を持つ。問題は、リストラのやり方とそのための環境作りである。上に述べたようなアメリカ式の経営手法を参考にして、また日本企業の現状と結びつけて、筆者は次のことを提案したい。

一、新卒採用でも中途採用でも一律に期限契約をする。契約の期限は個々人の能力、経験、資格、学歴などに基づいて定めるので、最初から競争意欲を引起すために差をつける。また、契約期限内、賃上げをしないが、実績により賞与を与える。期限が切れたら、労使双方の交渉により契約の更新か打ち切りを決める。更新の場合、原則的に元の賃金をベースにして実績により新しい賃金基準を決める。打ち切りなら、やめさせてもらうので、本人も納得できるだろう。

また、契約期限内なら会社は一方的なリストラをしない。仮に会社は契約に違反して無謀なリストラをする場合、社員は拒否権を行使できる。この拒否権の行使は契約に書き込まれるべきである。その代わりに、社員も勝手にやめることができない。勝手にやめる場合、会社は経済的損害を賠償請求することができる。そうしたら、会社にとっても社員にとっても契約期限内約束を守らなければならないが、期限が切れたら、いずれも自分の都合で行動することができる。

二、会社は社員の公的資格や学位などの取得を目指す社外教育を奨励すべきである。実際

に公的資格や学位を取得するまで、その費用を社員自ら負担するが、いったん取得したら、会社は肩代わりをする。また、次の契約を更新する時に、実績の一つとして昇給と昇格を考慮すべきである。そうしたら、双方にとってメリットがある。会社は効果があまりない定期的な教育研修のための費用支出を節約できる。たとえ公的資格や学位などを取得した社員に教育研修費を支払って、当の本人はその後他の会社に移したとしても、他の社員に与えた知的刺激が高いので、目に見えない効果を合わせて考えれば、絶対に損はしない。

一方、社員は先行投資の回収だけでなく、自分の努力が会社に認められたので、より一層努力して公的資格や学位などを取得し、会社に報いる気持ちが強くなる。また、今のように、会社にばれないために密かに社外教育を受けている「犯罪感」を見捨てて、堂々と社会人大学院などを通うことができる。その結果、自分の知識と能力をちゃんと習得できるし、会社に対する愛情も生まれ、逆に離れたくないわけである。

三、ワークシェア制度を導入する。これは日経連の奥田碩会長がすでに主張しているものなので、筆者の独創ではない。ただし、ワークシェアの意義とリストラの関係について説明不足ではないかを感じて、ここに入れて強調したい。

筆者は、無謀なリストラより、ワークシェアのほうがより日本の現状に合う非常措置であると思う。その理由は、二つある。一つは、ワークシェアの実施は、説明しなくても社員に危機感を感じさせる。つまり、仕事は無くなりつつあるという危機感である。経験的に言えば、人間は危機感を持たなければ、潜在的能力を発揮しないものである。だから、危機感を生じたら、すすんで頭を使って工夫するわけである。もう一つは、ワークシェアの実施は、社員の会社との一体感を引起すことができる。つまり、こんな厳しい不況の下でも、うちの会社はリストラをしないので、会社と一体にして危機を乗り越えなければならない。このような責任感を伴う社員の一体感は会社にとって最大の財産である。これを認識できない経営者は疑いなく失格者しか言えない。

言うまでもなく、今日の日本企業の現状から言えば、筆者の提案の中、ワークシェアを除いて、他の二つの提案をすぐ実行することはまだ難しい。なぜかという、現在の雇用体系は終身雇用をベースにして長い月日をかけて構築されたものである。そのため、税金、企業年金、医療保険、社宅、家族手当、福祉などに関連する措置は、雇用に伴っている。契約雇用制に変わったら、必然的にこれらの問題にぶつかる。つまり、雇用体系の変革は、必ず法律の改定につながるに違いない。法律の問題は本稿の論じる範囲および筆者の知識範囲を超えているので、深く論じることはできない。ただし、無謀なリストラをやめてより合理的に雇用関係を調整することは可能である。

参考文献：

PHP 研究所編：『松下幸之助「一日一話」』（ネット版）