

## 市場原理の雇用関係と人事管理 — 高橋俊介氏の所説を中心にして —

杉 山 直

キーワード：市場原理、日本的雇用関係、自律、「自由と自己責任」、  
ピラミッド型組織、フラット型組織、「連帯と平等」

### はじめに

1999年は、経営団体から人材育成にかかわる提言が出された年であった。経済同友会は2月に『“個”の競争力向上による日本企業の再生—経営者の能力が問われる時代—』（第14回企業白書）を発表し、4月に日本経営者団体連盟（日経連）は『エンプロイアビリティの確立をめざして—「従業員自律・企業支援型」の人材育成を—』を発表し、さらに10月に経済団体連合会（経団連）が「産業競争力強化に向けた提言—国民の豊かさを実現する雇用・労働分野の改革—」を発表している。

これらの提言は、それぞれの主張において違いがあるものの、企業競争力を高めるために、年功序列や長期雇用といった従来の日本的雇用関係を見直し、雇用の流動化を意識した雇用政策や人事管理について述べている。

なかでも経済同友会は「戦後最悪の不況に直面して、ややもすると改革に後ろ向きの動きも見られるが、90年代を『失われた10年』としないためにも、真に市場原理が貫徹した経済・社会システムを構築することが極めて重要である」<sup>1)</sup>とし、「透明性」、「個別性」、「市場性」、「投資性」、「自律性」を「基本的概念」として、きわめて市場原理的な雇用政策や人事管理を提言している<sup>2)</sup>。

ところで、こうした市場原理的な政策は、「聖域なき構造改革」として、今日、新自由主義的に推し進められており<sup>3)</sup>、雇用関係の分野も、その流れとは無関係ではないであろう。

では、この市場原理的な雇用関係やその下での人事管理は、そもそもどのように議論されているのであろうか。今日の政策や人事管理「改革」の動向を理解する上で、この考察は欠かすことのできない作業である。そこで、ここではその代表的論者として、高橋俊介氏の議論をとりあげ、その考察を行なうことにする。

高橋氏の議論をとりあげるのは、高橋氏が多くの著作を著し、それが世間から注目され、世論

に対して一定の影響をもっていると考えられるからである。したがって、ここでは、高橋氏の議論から市場原理的な雇用関係下の人事管理の概略を紹介し<sup>4)</sup>、高橋氏の所説を検討することにした。

## I. 経営環境の変化と日本的雇用関係批判

まずはじめに、高橋氏の現段階における経営環境の把握と、それとの関連で、これまでの日本的雇用関係に対する評価をみることにしたい。なぜなら、高橋氏はこの評価を通して、新しい雇用関係や人事管理について論じているからである。

### 1. 経営環境の変化

高橋氏は今日「経営環境激変の時代」を迎えているとし、その変化を「経営環境」の3つ競争要因、つまり「市場環境」、「競争環境」、「技術環境」から、次のように説明する。

まず「市場環境」は市場の成熟の度合いや需要の質を示すものであり、「今や多くの業界・業者において、市場の成熟化が進み、かつ、求める付加価値のソフト化が進行している」<sup>5)</sup>という。

そして、「競争環境」は「競争度のレベル」の段階を示すものであり、高橋氏は経済の発展段階は国内的独占段階から国際的自由競争段階へと移行するという、きわめて新自由主義者らしい経済理論を示し、今日においては「同業者ばかりでなく、世界中の異業種やベンチャー企業が、いつなんどき、どのような方向から襲いかかってくるかわからないような、ほぼ完全な自由競争の世界」<sup>6)</sup>が出現した段階を迎えているというように、まさしく完全自由競争段階が出現しているという。これまで行政によって規制され保護されていた業界ほど賃金水準は高く、年功序列になっていたが、競争環境が自由段階に向かえば向かうほど、規制緩和はすすみ、自由競争の度合いは高くなり、賃金水準や年功序列は変るといふ。

さらに、アナログやデジタルといった技術の質的段階をみる「技術環境」においては、「アナログからデジタルへと大きく転換ししつある」とし、これによって「既存の技術の蓄積の上に改善を重ねて進歩するパターン」から、技術の「置換え型」へ変わったとみる<sup>7)</sup>。この変化は、技術スキルに関係し、アナログ技術の陳腐化は遅いが、デジタル技術は技術的スキルの陳腐化が早いといふのである。

### 2. 日本的雇用関係批判と「ジリツ」

高橋氏の言う「経営環境激変の時代」は、競争や技術変化がきわめて激しく、企業が長期的に必要なとするスキルの予測を困難としている。したがって、企業の人材育成のありようは不確定となり、企業は人材の能力形成をすべて自己責任としようとする。高橋氏は、この点を「社員」に

向かって率直に「ジリツ」を唱える。

『「ジリツ」には、自立と自律の二つの意味がある。自分で課題を設定できる、あるいは、自分でジョブデザイン、キャリアデザイン、ライフデザインを決められる段階が自立。さらに、会社の求めるビジョンやバリューをもとに、自ら行動規範を設定して、自己管理していく力を持っていることを自律という。』<sup>8)</sup>。

そして、「激しいグローバル競争が展開され、市場環境が目まぐるしく変化する時代に、大企業の社員が献身の見返りに安心安定が得られるという生き方は成り立ちにくく、もし、その会社でそうした生き方が魅力的であり続けるとしたら、それこそ大きな問題であるといわざるをえない」<sup>9)</sup>とあって、「社員」を突き放す。

こうした問題意識から、高橋氏は日本的雇用関係や日本的経営を「基本的には、あらゆる面で社内都合最優先を求める壮大な服従の体系のうえに成り立っていた」<sup>10)</sup>とし、終身雇用にせよ年功序列にせよ、企業は「社員」に対して企業への服従を維持しようとしたものであったという。そして、それはキャリア管理において、企業の負担と「社員」のキャリア水準の維持の面において、問題があるというのである。

つまり、終身雇用は「社員が自分のキャリアのリスク管理をしなくても、その結果、キャリアが陳腐化したとしても、その人の雇用を保障しようというもの」<sup>11)</sup>であり、「社員にとっては将来的な安心を意味するが、会社にとっては、コストである。つまり、多大なコストを払うことによって、会社都合最優先への社員の絶対服従を維持しようとした」<sup>12)</sup>ものであった。

また年功序列の構造的な特徴は、「会社のエゴ丸出しのいやな仕事だが、あと1年なんとか頑張れば、昇格できる。この転職は家族の生活を犠牲にすることになるが、管理職に出世するためには仕方がない。とにかく、序列を上げていくためには、会社都合優先に服従するしかない。その結果、自分のキャリアが陳腐化しても、リスクは会社が背負ってくれる」<sup>13)</sup>というようなものであり、さらに、問題は「年功の部分よりも、むしろ、序列によって社員のキャリア構築を徹底的に管理し(中略)社員の方も、ピラミッド組織の中で、自らのキャリア構築についてリスク負担まで含め、会社にすべて任せてしまってきた」<sup>14)</sup>というように、労働者が企業にきわめて依存的な関係をもってきた点である。

つまり「終身雇用と年功序列の最大の特質」は「将来に向けての安心と安全が保障されること」にあり、「将来の安心を見せて、だから、いまはどのような命令にも従うように求める服従のマネジメントの手法」であった<sup>15)</sup>。

また、高橋氏はこれまでの終身雇用や年功序列は「会社が丸ががえする護送船団方式の思想である」<sup>16)</sup>とも述べ、そして「一人ひとりが『自由と自己責任』の原則で動かないと、企業自体が生き残れない時代になってきている」<sup>17)</sup>と「思想」の「大転換」を述べている。

高橋氏のこの指摘は、一面で日本社会の現実を示しており、実際に企業で働く者からすれば、

説得的なものと言えよう。しかし、終身雇用と年功序列だけで「働きすぎ」といわれるような労働の実態を説明するには、あまりにも議論は単純で、高橋氏のこの把握はきわめて一面的でイデオロギー的なものであるといえるし、かつ日本的雇用関係の本質から目をそらすという問題も持っている。こうした高橋氏の把握に対する批判を深めたいところであるが、この批判は本稿の中心ではないので、ここでは問題の指摘だけにとどめておきたい<sup>18)</sup>。

### 3. 差別的な日本的雇用関係

高橋氏は十分な議論を展開していないが、差別の問題からこれまでの日本的雇用関係を批判している。

すでにみてきたように終身雇用と年功序列は、労働者を企業に服従させる、ないしは企業が労働者を丸ががえにしてきたわけであるが、しかしその終身雇用と年功序列で利益を得てきたのは、大企業の大卒ホワイトカラーであったという。つまり、「女性社員については、完全にこの恩恵からはじき出されていた。むしろ、女性に対する差別的待遇という犠牲、ないしは裏の世界があったからこそ、学卒ホワイトカラーに対する終身雇用・年功序列は経済合理性を確保できた側面もあったという指摘もある<sup>19)</sup>」と女性差別の問題を指摘しているのである。

また、「学卒ホワイトカラーに対する終身雇用・年功序列体系の大きな恩恵が、経済合理性を確保できた裏にはもう一つ、非学卒やブルーカラーに対する、事実上の差別的な賃金体系もあった」とも問題を指摘している<sup>20)</sup>。

こうした問題の考察は、日本における賃金をはじめとする人事・労務管理のあり方を考える上で重要な課題であり、高橋氏にもその考察をさらに展開してほしかった。

しかし高橋氏は、問題の指摘だけにとどまり、その解決の方法を成果主義とそれによる職務の役割化に進行によって、女性差別は解消されるといい、また今日においては進学率も高まり、ブルーカラーも減少したため、非学卒やブルーカラーにあった「差別的な賃金体系」も崩れるというように、楽観的な見解を呈示するにとどまっている<sup>21)</sup>。

## II. 新しい雇用関係と人事管理改革論

これまでみてきたような経営環境と日本的雇用関係の批判的把握を通して、高橋氏は、新しい人材や人事管理をどのように論じているのであろうか。次にこの点を見ることにしたい。

なお、人事管理の対象は広く、高橋氏も採用から退職（高橋氏は「代謝」といっている）までの管理についての議論を展開している。しかしここでは、人事管理の主たる対象として雇用モデル、企業福祉、そして賃金を中心にして、高橋氏の議論をみていくことにしたい。

## 1. ピラミッド型からフラット型への組織

高橋氏は経営環境によって「望まれる人材像や組織行動も異なり、それに応じた人材マネジメントが求められる」<sup>22)</sup>と述べているように、人事管理を議論する前に、その前提となる組織や人材について議論している。つまり、高橋氏は先にみたような新しい経営環境においては、「自律型組織」と「自律的な人材」が求められるという。

まず組織であるが、期待される組織の行動において、抽象度が高まり、個人個人の自律的判断が求められるようになっていく中で、求められる組織行動は「抽象度の高いレベルで理解させたあとは、個人個人で自ら判断して、求められる組織行動」をとることができる組織である。そのためには、「状況が変わっても、自社が目指す儲かる仕組みのなかで、自らに期待される具体的な組織行動を自ら判断して自律的に起こしていくような人材」の確保が必要である<sup>23)</sup>。つまり、「なによりも、自律的な思考特性や行動特性が高く、高いレベルで自己管理できる社員によって主に構成される組織」<sup>24)</sup>が必要であるというのである。

またさらに、人材については仕事の予定調和性が低くなるため、「自律型組織に必要なのは、高度な専門性をもち、大きな付加価値を自律的に生み出していくプロフェッショナル型の人材」<sup>25)</sup>、つまり「高度な専門性をもって、自ら仮説検証のサイクルを回しながら、顧客に対して高い付加価値を生み出し、結果的に会社に利益をもたらす（中略）会社にとって富の源泉となる人材」であるという<sup>26)</sup>。

つまり高橋氏は、ピラミッド型組織から一部の経営層とそれ以外の自律的組織を担う自律的な人材によって構成される、いわば「フラット型組織」を想定した議論を展開しているのである。

## 2. 雇用の流動化とエンプロイアビリティ

高橋氏は「雇用の思想」を、大きく「雇用保証型（日米欧ホワイトカラー）」<sup>27)</sup>、「ハイアー・アンド・ファイヤー型（米国ブルーカラー）」<sup>28)</sup>、「完全市場原理型（シリコンバレー、ウォールストリート）」<sup>29)</sup>をあげ、日本は「広義の雇用保証型」であったという。つまり、「雇用保証型」とは「自社における雇用を定年に至るまで保証する考え方」であり、「雇用を保証するかわり、社員一人ひとりのキャリアパスは基本的に会社都合によって決まり、必要な教育も会社が施すものを受け入れることを求められる」ものである<sup>30)</sup>。しかし、日本の企業といえどもこの完全形態をとることができず、これまでの日本企業は「出向転籍などの形を取り、自社だけでなくグループ企業や取引先までを含めて雇用を保証するという、広義の雇用保証を行ってきた」<sup>31)</sup>というのである。

ところが、経営環境の変化により「多くの企業で、雇用保証の大枠は維持しながらも、雇用のある部分について意図的流動を行なわざるをえなくなってきた」<sup>32)</sup>というように、この「広義の雇用保証型」も限界にきている。したがって、この「思想」に基づく雇用モデルは変更を余儀なくされている。

では、どのようなモデルに変えていくのか。ここで高橋氏は「エンプロイアビリティ支援型」と呼ばれるモデルを提起する。これは「雇用そのものを保証するのではなく、社員の雇用される力（エンプロイアビリティ）に対して、会社が積極的にコミットメントしていく」<sup>33)</sup>という考えである。

これは「社員の雇用される力が上がれば、経営環境がどのように変化し、会社の経営状態がどのように変動しても、それに対応した健全な自律的流動性が実現するため」、企業は、早期退職優遇制度など特定の労働者に退職を迫ることや、また指名解雇・整理解雇を行なう必要はなく、能力開発の「支援のためには投資が必要になるが、中長期的には投資対効果が高く、株主利益は確保される」という考え方によるものである<sup>34)</sup>。なるほど、企業はキャリアに責任を持ち得ない経営環境にあるので、組織を構成する自律的な人材は企業が支援はしてくれるかもしれないが、自己責任において「雇用される力」を形成していかなければならない。しかしそれは同時に、労働者は自己責任において自律的に労働市場の中を動きまわることになる。

高橋氏はこの「エンプロイアビリティ支援型」を「環境変化の激しい時代には、最も現実的な雇用モデルといえる」<sup>35)</sup>とし、次のふたつのメリットを挙げている。

一つは、当然のことながら、労働者の能力開発が進められ、企業で働く能力が上がれば、それは企業の収益性に影響するから、企業にとっては利益となる。もう一つは、偶然、企業がある労働者を必要としなくなっても、労働者が能力開発をしていれば、他の企業に移ることができるため「自律的な流動が行なわれ、結果的には不要な人材を抱えこまないですむ」<sup>36)</sup>からである。

### 3. 市場原理による内部労働市場の流動化

高橋氏は、外部労働市場の流動化を図るためには、内部労働市場の流動化の議論も展開し、この点を次のようにいう。

「よく、日本では、労働市場の流動性が欧米と比べて低いために、個々の会社における流動性がなかなか上がらないという言い方が、特に大企業の大卒ホワイトカラーについてされるが、これは本末転倒した話である。そもそも社内において市場原理型の社内労働市場ができていないために、自分のキャリアは自分で決めるという意識に欠け、社内はおろか、社外への転出を自らの意思で決めることがなかなかできず、結果、労働市場の流動性が低調に推移していると見るべきであろう。」<sup>37)</sup>

こうして高橋氏は、内部労働市場の流動化の手法として、「市場原理型社内公募制度」を挙げる。これは、人事担当部署が異動を行なうのではなく、「各ライン長が自己責任において必要な人材を公募し、社員も自己責任において応募するという需給関係において、マッチングが成立すれば異動が実現する」<sup>38)</sup>というものである。具体的には、ライン長が必要な人材を社内に求めるために社内公募を行い、それに応じてきた者と採用の手續をすすめる（この場合、応募してきた者のライ

ン長には、応募のことは知らされていない)。公募したライン長と応募した者との間に採用が決まれば、異動の準備が進められる。

この市場原理型社内公募制度の長所について、高橋氏は次の3点を指摘している。

第1は、自律的意識の意識化である。高橋氏は、市場原理型社内公募制度は公募する側と応募する側が対等の立場で行なわれるため、「会社対社員という上下関係なく（中略）自分のキャリアは会社側から与えられたり、押しつけられたりするものではなく、自分で主体的につくり上げていくものであるという自律的な意識が芽生えやすい」<sup>39)</sup>という。

第2は、企業外への流動化である。つまり、「自分のキャリアを主体的につくっていくうえで、またまた自社のなかでは機会に恵まれず、魅力的な仕事がなければ、社外にそれを求める意識も高まってくる」<sup>40)</sup>のである。

第3は、ライン長の育成と淘汰への効果である。市場原理型社内公募制度では、職場をより良いものとしていかなければ、人材は他のラインの応募に応じてしまい、人材を引き抜かれてしまう。そのようにならないためにも、ライン長は優れた能力が必要とされる。

また、ラインの人材が次々と流出してしまえば、ライン長自身もその存在を問われ、淘汰されてしまう。

いずれにせよ、市場原理型社内公募制度は「個人個人の自己選択的なキャリアづくりと、会社にとっての健全な流動性の実現の両面から、非常に大きなメリットが期待できる」<sup>41)</sup>と、高橋氏の期待は大きい。

#### 4. 雇用流動化と企業福祉

雇用の流動化が雇用の基本的な考え方とするならば、人事管理において、雇用の流動化の障害となる制度は、おのずと批判の対象となる。長期雇用や年功主義に対して報奨的であったこれまでの企業福祉を、高橋氏はどのように議論しているのだろうか。

これまでの企業による住宅ローンに対する補助をはじめとする企業福祉は、長期雇用を維持することが目的であった。しかし経営環境が変化し、雇用の流動化を図らなければならない中、こうした「人生丸抱えのための福利厚生」<sup>42)</sup>制度は、見直しを図らなければならないという。そして、具体的に高橋氏は「カフェテリアプラン」の導入を提唱する。このカフェテリアプランは、個人の必要に応じてメニューを選ぶことができるもので、日本企業では1995年4月にベネッセコーポレーションが導入している<sup>43) 44)</sup>。

また、高橋氏はこのカフェテリアプランの中に、雇用の流動化とかかわり能力開発のメニューを組み込むことも提唱する。つまり、企業がこれまでのように一律的に教育訓練を行なうのではなくて、労働者が自分のキャリア形成に必要と考える教育を、自ら選んで受けるという「自由と自己責任」の教育訓練を、企業福祉の中に組み込んでいくのである。高橋氏は、これを「ひと言

でいえば、今までは特定の会社での終身雇用（エンプロイメント）強化型のメニューだったのが、他でも通用する個人としての力（エンプロイアビリティ）を強化するメニューに移行していくことになる<sup>45)</sup>というのである。

また、高橋氏は企業年金については、アメリカの確定拠出型年金である401(k)を事例としてあげ、「掛け金額の設定も、運用方法も選択も本人の自由と自己責任に委ねられていること」や「転職するときも、それまで積み立てた個人の資産をもって次の会社に移れるから、健全な流動性を阻害しない」などという特徴を指摘し<sup>46)</sup>、意味を述べているが、すでにこうした企業年金の方向が具体化しているので、ここでは高橋氏の議論はこれだけにとどめておきたい。

なお、高橋氏は「福利厚生は、旧制の制度の陳腐化が社員にとってきわめて身近に実感できるため、その改革は今や重要度を増し、自律型の意識を惹起させる効果も期待できる<sup>47)</sup>として、企業福祉の積極的な改革を主張している。

## 5. 市場価格としての賃金

高橋氏はこれまでの組織はピラミッド型であり、そこに人工的な序列をつくり、そしてその序列にあわせた賃金を決め、それが労働者のインセンティブであったし、序列によってトップダウンの組織秩序を維持するというマネジメント手法であり、これは日本の年功賃金だけではなく、欧米にもみられるという<sup>48)</sup>。

しかし、求められる組織は非ピラミッド型であり、それは序列を排したものであり、したがって、これまであった「序列の制度化としての賃金制度」<sup>49)</sup>は必要がなくなる。そこで、高橋氏は年功賃金なり「序列」的な賃金に対して批判を展開する。

ところで、この序列における賃金格差であるが、これはそれぞれの企業がその序列に対して賃金を決めていくわけであり、企業の人事管理の意図がそこには反映されている。つまり「相場」をみながら、個別企業の意思によって—そこには労働組合との関係もある—賃金を決めていくのである。

では、高橋氏の主張するようにその序列をなくした場合、賃金はどのように決められるのだろうか。序列は職務や職位などにもとづいており、企業はそれを評価して賃金を決めていたわけであるが、序列がなくなると、企業の意思とは離れたところで賃金を決めることになる。高橋氏は、この点に関わりブロードバンディングを評価して、次のように述べている。

「それぞれのバンドの範囲給の上限・下限についても、職務評価や職能評価などは行わず、直接、相場データを参考にして設定している。つまり、そのバンドで期待されるレベルの仕事ができる人は相場でいくらの値がつくか、その市場価格とリンクさせているのである。これは非常に重要なポイントで、バンドごとに範囲給の上限・下限が異なるのは、あくまでも相場の違いであり、その高低は何ら社内的な序列を意味しないことを示している<sup>50)</sup>。つまり、ここからわかるこ



とは賃金は、職務評価に対する賃金ではなく、個人の市場価格において決めるということである。

では、市場価格としての個人の賃金はどのように決まるのであろうか。高橋氏は、この点をきわめて明快に次のように述べる。

「一人ひとりの個別の市場価格は、そうした相場をベースに、その人がこれまで手がけた仕事のレベルや大きさ、自ら出した成果や経営貢献度の蓄積、習熟習得した保有能力などのさまざまなファクターを加味したうえで、新しい仕事について、どのようなポジションでどれほどの役割をこなし、いかなる成果が出せるかという期待役割や期待成果と本人の希望職種、業種、役割、勤務地あるいは勤務時間とのマッチングにおいて決定される」<sup>51)</sup>。

## 6. 人事管理全体の変化

これまで高橋氏の人事管理の議論をみてきたが、最後に高橋氏の議論から人事管理の前提がどのように変るのか、という点について考えてみたい。

すでにみきたように、高橋氏の議論は、これまでの日本的雇用関係に対する批判であり、「日本的雇用関係崩し」といった議論である。したがって、人事管理もその前提から大きな変化を加えられることになる。高橋氏は人事管理の基本原則を「自由と自己責任」とし、雇用の流動化を前提とした人事管理について議論しているが、そこでの議論は人事管理を雇用労働者を対象にした企業の体系的な組織活動としているのではなく、労働者の個別管理化を目的とした人事管理の単なる制度として議論をしている。

この点について、高橋氏はまずこれまでの人事管理について「社員一人ひとりの動きを一律に規制するルールと位置づけて、きわめて詳細かつ精緻につくり込み、制度どおりに運用していくことに主眼をおいていた」<sup>52)</sup>と組織的かつ集団的な管理を批判し、これからは基本的に「社員一人ひとりの自律的な動きを支援するためのツール・仕組みとしての制度」<sup>53)</sup>とするよう主張し、あとは個人の「自由と自己責任」と内部と外部の労働市場に任せているが、ここに高橋氏の人事管理の基本的考え方が現われている。これを使用者責任の側からみると、働く者の「自由と自己責任」は、使用する者の「自由と無責任」ということになる。

全体を通して、高橋氏の議論をみると、高橋氏が述べているように人事管理は「新しい経営環境において、“勝てる組織”を構築し「グローバル競争において企業の競争力と源泉となるような”勝てる人材”を確保していく」<sup>54)</sup>ことであり、はじめから「勝てる人材」を「確保」し競争させ、それを通してより強い人材を確保していくという、「強者」による競争が前提となっており、議論のトーンは「強者」の論理に貫かれているようである。だから、逆に労働力を供給する側は、はじめからそうした「勝てる人材」としての素質や能力をもったものとななければならないのである。

### Ⅲ. 「人材発掘試練型」の経営幹部養成

これまで人事管理との関係で、高橋氏の議論をみきてたが、最後に、高橋氏の日本的雇用関係の批判を通じての、高橋氏の経営幹部養成に関する議論をみることにしたい。なぜなら、高橋氏は、人材育成におけるきわめてドラスチックを議論を行なっているからである。

高橋氏は企業改革を意識した経営幹部養成のための教育訓練を重要視し、「変革型リーダーを社内で意図的に発掘し、試練を与えて経営トップへと育てていく手法」<sup>55)</sup>として、次のような「人材発掘試練型」を議論する。

「変革型リーダー」は、単にひとつの分野で優れた能力をもつものではなく、広い分野にわたる実績があり、さまざまな課題に柔軟に対応できるようなタイプであり、50才代前半で次の社長として選んでいけるよう、「発掘」し「試練」を与え、育成していく。

「まず30才前半までに、社員に二つ以上のキャリアを経験させ、いずれも高い実績を出した人材をHPIとして早期発掘し」<sup>56)</sup>、「その後、チャレンジングな仕事を計画的に与え」、「40才前半には、子会社の経営などミニ経営を経験させ、役員候補としての試練を与え」、「その実績を見て、40才代後半に役員に登用する。」そして、そのなかから選ばれたものを50才代前半で次の社長に登用していくというのである<sup>57)</sup>。

これまでの日本の企業は、段階的に選抜を行い最終的に役員に登用していくという「段階選抜型」であった。つまり、「段階選抜型では、その段階その段階で優れた人材を選抜し、最終的に選抜に残った人材がトップに就く」<sup>58)</sup>というものであった。しかしこの「人材発掘試練型」は「30才代前半という早い段階から将来のトップ候補を発掘しはじめ、意図的に育成していくことにあり」、「段階選抜型」では役員から社長に就くのが60才前後となるのに比べ、これは50才代前半で社長に就くように、若い段階で企業のトップに就くことを可能とするのである<sup>59)</sup>。

高橋氏は、こうした「人材発掘育成型」の必要性は、企業改革と関連しているという。つまり、「大企業の改革には、一般的に10年の歳月が必要だといわれている。しかも、改革に心血を注ぎ込む並々ならぬエネルギーが求められる。」<sup>60)</sup>このエネルギーを10年持続することは、60才前後の社長では無理であり、やはり50才代前半で社長となっていることが必要であるというのである。

なお、高橋氏はこのように経営幹部のあり方の重要性を認識しており、それは同時に「報酬」のあり方についても、人事管理の議論の中で目を向けている<sup>61)</sup>。

ところで、一般の労働者に対する教育訓練であるが、高橋氏はキャリアに関しては「自由と自己責任」が原則であるとし、企業内での教育訓練としての議論は行なっていない。高橋氏は、すでにみたように教育訓練を企業福祉であるカフェテリア・プランの中に入れて議論しており、個人に対する教育訓練は行なっていないのである。

#### Ⅳ. 市場原理主義への対抗

これまでの日本的雇用関係は高橋氏が指摘するように、確かに働く者はあたかも企業に服従させられ、長期にわたり企業内に封じ込められるようになっていた。そこには労働者の自由な意思による仕事の選択や能力形成などの余地は小さかったであろう。「企業社会」と呼ばれる日本社会の中で働く者は、高橋氏の主張する「自由と自己責任」という原則から描かれる「自立的な」雇用関係に対して、「魅力的」な印象をもつかも知れない。たしかに市民社会において、権利の主張に対して、責任が伴うのは当然の原則であり、一般論としては否定されないであろう。だから、高橋氏のいう「自由と自己責任」は、無批判に受け入れられてしまうかも知れない。

また、高橋氏が描く労働組織像にせよ、人材像にせよ、すでにみたように強者がイメージされているようであり、その議論はスマートであり、読者にとって、そうした議論は魅力的であろう。

しかしながら、高橋氏の主張する「自由と自己責任」の原則は、すでにみてきたように市場原理であり、競争関係を徹底させるためのものであり、働く者の格差と分断を一層はかるものである。また、競争の結果はすべて自己責任とされるように、雇用責任の放棄である。そして、この市場原理によっては、働く者の労働と生活は決して豊かにはならないであろう。例えば、内橋克人氏の指摘するような「落後恐怖症」<sup>62)</sup>はもっと深刻化するであろう。だから、われわれは、高橋氏の主張については、批判的にみなければならない。

すでに高橋氏のような市場原理による雇用関係の状況の議論<sup>63)</sup>や、その論理に対する批判は行なわれているが<sup>64)</sup>、市場原理的な主張に対して、批判だけに議論を終わらせず、対抗や対案の議論を展開しなければならない。しかしその議論は、相当な作業を伴うものであり、ここでそれを展開することはできない。そこで、ここでは、「自由と自己責任」を掲げる高橋氏の市場原理主義に対して、われわれの思想を対置しよう。それは「連帯と平等」である。

市場原理が徹底した社会は、まさしくむきだしの競争社会であり、強者には労働と生活における自己決定権は高くなるかも知れないが、ごく普通に働き生活する多くのものには、背後から忍び寄る弱者への転落という恐怖が多いかぶさるだけであり、また生活は貧しくなっていくであろう。内橋克人氏はこれまでの日本社会は、『生きる』ということは、全体的な、統合されたものでなければならないのに、『暮らす』ということと『働く』ということを分断して、それぞれを対立させてきた。だから、働けば働くほど、個人の暮らしの内実が貧しくなってしまう<sup>65)</sup>と述べているが、競争社会は「暮らす」ことと「働く」こととの分断と対立を激しくしていくのではないだろうか。

「自由と自己責任」という言葉だけをとれば、自己決定権の高い社会をイメージするであろう。しかし、多くの働く者にとって、市場原理の徹底した社会においては、それは幻想である。

自己決定権の高いは市場原理によるのではなく、働く者の連帯により市場を規制し平等な社会

としていくことであろう。働く者の日常の労働と生活の世界に、安心感を与え、その上で主体的な選択が可能となるのである。不安の中に、働く者の主体的な選択はあり得ないであろう。

「連帯」という言葉は、今の日本においては、理解に困難が伴うかも知れない。しかしながら、市場原理主義への対抗だけでなく、そして困難が多い今の日本社会の新しいあり方を構想するためにも、改めてこの「連帯」という言葉の理解が求められているように思われる<sup>66)</sup>。

## おわりに

これまで、高橋氏の議論を通して、市場原理による雇用関係下の人事管理の特徴を整理してきたが、人事管理「改革」の大枠は明らかになったのではないかと思う。本稿では、高橋氏の議論を整理することが目的であり、市場原理主義に対する批判的な考察を行わなかった。すでに述べたように、市場原理主義に対する批判的な考察はすすめられているが、新しい状況の中で考察を整理し、まとめていきたいと考えている。

また、本稿で「連帯と平等」を挙げ、「連帯」に対する理解の重要性を指摘した。筆者自身にとっても、この「連帯」に対する理解を深めていくことは課題である。

## 【付記】

筆者の力不足から、高橋氏の文献の読み方に誤りがあるかも知れない。その場合は、ご容赦いただきたい。

また、高橋氏の議論を考察するにあたり、竹田昌次教授（中京大学商学部）から多大なご指導をいただいた。個人の所説に対する考察ははじめてであり、考察に時間を要し、竹田教授には、ご迷惑をおかけした。記して感謝の意を表したい。

(注)

1. 経済同友会『“個”の競争力向上による日本企業の再生』（第14回企業白書）1999年2月、8ページ。
2. 同上、20-31ページ。
3. 新自由主義については、二宮厚美『現代資本主義と新自由主義の暴走』新日本出版社、1999年、佐和隆光『市場主義の終焉』岩波書店、2000年、金子勝『セーフティネットの政治経済学』ちくま書房、1999年などを参照。
4. 高橋氏は多くの著作を著しているが、人事管理については『人材マネジメント論』東洋経済社、1998年に整理されている。そこで、ここではこれを中心に高橋氏の議論を整理し考察する。
5. 高橋俊介『人材マネジメント論』東洋経済社、1998年、17ページ。
6. 同上、18ページ。
7. 同上、19ページ。
8. 高橋俊介『成果主義』東洋経済社、1999年、233ページ。
9. 同上、234ページ。
10. 高橋俊介『キャリアショック』東洋経済社、2000年、152ページ。
11. 同上、145ページ。
12. 同上、152ページ。
13. 同上。
14. 同上、153ページ。
15. 同上、145ページ。
16. 高橋俊介『「自由と自己責任」のマネジメント』ダイヤモンド社、1995年、8ページ。
17. 同上、9ページ。
18. 日本の雇用関係の分析については、熊沢誠『能力主義と企業社会』岩波書店、1997年、二宮厚美「現代日本の企業社会と福祉国家の対抗」渡辺治、後藤道夫編『日本社会の対抗と構想』大月書店、1997年などを参照。
19. 高橋俊介『人材マネジメント論』東洋経済社、1998年、124ページ。
20. 同上、125ページ。
21. 同上。
22. 同上、19ページ。
23. 同上、40ページ。
24. 同上、67ページ。
25. 同上、122ページ。
26. 同上、82ページ。
27. 同上、130ページ。

28. 同上、132ページ。
29. 同上、133ページ。
30. 同上、130ページ。
31. 同上、131ページ。
32. 同上。
33. 同上、134ページ。
34. 同上、135ページ。
35. 同上。
36. 同上、134-135ページ。
37. 同上、118ページ。
38. 同上、116ページ。
39. 同上、118ページ。
40. 同上。
41. 同上。
42. 同上、207ページ。
43. 高橋俊介『カフェテリアプラン』日経BP社、1996年、120ページ。
44. カフェテリアプランを理解するために、高橋俊介『カフェテリアプラン』日経BP社、1996年に紹介されている、1995年導入当時のベネッセコーポレーションの事例をあげておく。ベネッセコーポレーションでは労働者一人当たり一律に年間92ポイントを与え、プログラムの中から必要に応じたサービスを選択していく。1ポイントは1,000円相当となっている。ポイントの有効期間は2年間で、翌年に繰り越すこともできる。未消化のポイントは給与明細書に記載され、繰り越すポイントがわかるようになっている。休職中の者には、ポイントは付与されず、年度途中で復職した者には、4月～9月の復職で92ポイント、10月～12月で65ポイント、1～3月で4ポイントとなっている。  
 なお、メニューは以下のとおりである。

	名 称	ポイント数		名 称	ポイント数
住宅支援	住宅補助	40/年	医療支援	入院差額ベット補助	本人4/日 家族2/日
	住宅ローンの利子補給	貸し付け残高による		入院・障害に伴う家事支援	3/日
	住宅財形補助	補助額÷1000		在宅身体介護補助	3/日
託児支援	東京支社事業所内託児所利用	20/年	介護支援	介護保険補助	3または6
	託児施設利用補助	5/月		ホームヘルパー養成講座受講	補助額÷1000
	ベビーシッター利用補助	補助額÷1000		年金財形補助	3または6
医療支援	医療保険補助	5または7	年金支援	個人年金補助	3または6
	人間ドック (本人)	補助額÷1000		財形支援	持ち株奨励金
	人間ドック (家族)	補助額÷1000			
	医療費補助	補助額÷1000			

(注) 高橋俊介『カフェテリアプラン』日経BP社、1996年、122ページより作成

45. 高橋俊介『自由と自己責任』のマネジメント』ダイヤモンド社、1995年、222ページ。
46. 高橋俊介『人材マネジメント論』東洋経済社、1998年、204ページ。
47. 同上、212ページ。
48. 同上、141ページ。
49. 同上、171ページ。
50. 同上、181ページ。
51. 同上、147ページ。
52. 同上、214ページ。
53. 同上。
54. 同上、219ページ。
55. 同上、102ページ。
56. HPI (High Potential Individual)。高橋氏はこれを「潜在能力の高い人材」としている。高橋俊介『「自由と自己責任」のマネジメント』ダイヤモンド社、1998年、54ページ。
57. 同上、102ページ－103ページ。
58. 同上、103ページ。
59. 同上。
60. 同上。
61. 同上、225ページ。
62. 内橋克人氏は『浪費なき成長』（光文社、2000年）の中で、日本の国民は「社会的条件の一つでも欠落すると、たちまち社会からの落伍者」になるという不安をもっており、『落伍してはいけない』という不安に起因する恐怖症を「落後恐怖症」としている。

なお、内橋氏は同書の中で、次のようなきわめて示唆にとむ指摘を行っている。この指摘は、市場原理に対する批判的視点を与えてくれる。

「人間というのは、全体的な存在です。私たちの日常というものは極めてトータルなものです。人は『生きる』『働く』『暮らす』というものが、バラバラではなく、統合されていてこそ、全的な存在としてこの世にあり得ると思います。『暮らす』がよくなるには、『働く』ということもよくならなくてはならない。働いた結果、得る収穫、成果というものがよくなければなりません。そういうことがあってはじめて『生きる』という、人間としての全的存在の内実が豊かになるわけです。『生きる』という抽象的な言葉を説明しておきますと、それは何のために自分が存在するのかということもありますが、もっと積極的な『何のために生きるのか』という意味で私はつかっています。」(61ページ)。
63. 市場原理による雇用関係を、従来の長期雇用との比較し問題を整理したものとして、ピーター・キャベリ『雇用の未来』若山由美訳、日本経済新聞社、2001年がある。
64. 小越洋之助「雇用崩し・賃金崩し－市場原理主義者の論理とその問題点－」『賃金と社会保障』第

1267号、2000年2月などを参照。

65. 内橋克人氏『浪費なき成長』光文社、2000年、62ページ。

66. ちなみにG. エスピン＝アンデルセンは「連帯のモデル」として、「残余的なアプローチ」、「協調主義的なアプローチ」、「普遍主義的なアプローチ」という3つのモデルを挙げ、「普遍主義的なアプローチ」について、次のように述べている。

「良性であれ悪性であれ、個人の全リスクを一つのシステムのもとにプールしようという理念から成り立っている。それは、『民衆』の連帯を含意するものである。たとえば国民健康保険のようなケースは、リスクが普遍的であることがその理由である。そのほかに、たとえば北欧諸国の『国民年金』や普遍的な家族手当のように、リスクを普遍的に分かち合うべきだという、さらに進んだ理念による場合もある。」(G. エスピン＝アンデルセン『ポスト工業経済の社会的基礎』渡辺雅男・渡辺景子訳、桜井書店、2000年、72ページ)