

# 日本的経営の考察

キーワード 農耕文化、家訓遺訓、終身雇用、日本文化、日本人材論、成果主義

中京大学経営学部教授 加藤 靖 慶

## 1. はじめに

日本的経営の三種の神器は、よく知られているところであるが、終身雇用制（長期雇用）年功序列制 企業内（企業別）労働組合の3つである。

終身雇用（長期雇用）は、従業員の雇用を長期に守ることによって従業員から忠誠心ややる気を引き出し、年功序列は職場の規律やしつけ、先輩後輩のけじめを引き出し、企業内労働組合は労使の協調体制と連帯感を生むのに役立ってきた。そこから一所懸命という言葉が意味を持つにいった。社員の一生の面倒を見る代わり、会社のためにすべてをつくり、命まで懸ける気持ちになって働く、つまり滅私奉公という言葉さえ生んできた。

日本的経営の原点は、日本文化である。その日本文化を形成してきた一つに農耕を挙げることが出来る。棚田に見る芸術品と見間違えるほどの田園風景はこの国の紛れもない文化である。

日本は、自然の季節の美しさに代表される優しさ、暖かさを、人間関係で発揮するこの出来る国民性を持っている。時には諸外国との戦争に国民の多くを駆り出し死なせたが、平常時は穏やかな国民性を持続して今日に至っている。企業戦争・グローバル競争といわれている時代においても、ビジネスマンの多くは伝統的な日

本気質は喪失していない。この伝統は、古来から続く米づくりで育まれてきた。

美しい自然を活かした知恵が米づくりという文化を育ててきた。稲作は田圃に引く、きれいで豊かな水によって進められてきた。農作業は単調で時にはつらい辛抱のいる仕事であるが、それに取り組む人びとの丹精こめた営みによって進められてきた。

春浅き頃の田起こし、新緑の頃の田植え、夏の日の草取り、そして秋の収穫と続く半年におよぶ作業は、機械化の進んでいない昔、伝統的に家族の協力と近隣の人たちの手助けによって進められていた。ひとりでは容易にできないのが田植え、取り入れ時の作業である。

忙しい時は猫の手も借りたいというほどの、チームワークを必要とする作業が田起こしから米の収穫まで、営々と続く。

この一連の作業は、家族の絆をつくり、隣人との人間関係をかためるものになった。昔の稲作は相互扶助のもとに、共同作業で行なわれることが多かった。共同ではあるが、決して雑談などによって手抜きすることなく、それぞれが自分の作業を黙々とこなしていくのだ。

あうんの呼吸、他への配慮がそれぞれの作業者の中にあり、一人ノルマを果たして畦道で寝そべて休息するという人はいなかった。自分の分担を早く終えた人は、遅い人の手助けにま

わる。今行われているトヨタ生産方式（TPS）の基本は、早く作業を終えた人が遅れている人を支援するというチームワークを基礎としているが、これの原型は田圃の中の農作業にあった。

手の遅い未熟練者は、手のはやい熟練者によって助けられ、等しく作業が終わる。一人だけ取り残される、いわゆる落伍者は、農作業の中ではほぼ見られなかった。

全員が作業を終えて、正午になれば、全員が等しく莫産（ござ）を敷いて昼食を取る。そしてしばしの休息の後には、またみんなで作業に入り、日暮れには作業を終えて農具をリヤカーにのせてみんなが連れ立って帰る、というのが田圃の風景だった。

お百姓の仕事の根本を貫くものは「和の精神」であった。日本では古くからその和の精神が尊重されてきたのは、チームワークこそが、成果を上げるもとになっていることを誰も知っていたからである。

みんなで協力しあいながら協働し、みんなで成果をあげるには和こそが大切な根本の精神であることを、お百姓たちは言わず、語らず誰もが信じていたからである。和こそがチームワークをつくる礎であり、和こそが成果を上げる礎であるとみんなが考えてきたからである。

## 2. 日本的経営の根本にあるもの

バブル経済は、金がすべて、とりわけ自分の儲けがすべて、濡れ手に粟、棚から牡丹餅、というような倫理観のかけらのない人たちが欲につぐ欲ででき上がっていった。当然そのような風潮が長く続くはずがない。ついに堪忍袋の緒が切れた。神によって鉄鎚が下った。

最初は、バブルで踊らなかつた人々は「それ見たことか」と手をたたいたのであったが、その後のデフレ不況は、それらの人々まで巻き込んでほぼすべての国民を苦しみのどん底へ追い込んだ。制裁をうけるのは、花見酒に酔っ払い、バブルに踊った当事者だけで良いはずなのに、経済の不況は真面目に勤勉にやってきた人たちまで巻き込んでしまう。理不尽なことである。

そして今回は米国発の金融不況が全世界を襲った。アメリカの消費は世界のGDPの20%を占めているといわれ、買い物好きな国民性を持っている。たとえば車など90%がローンで買われている。国も国民も借金をして消費に走り、世界のGDPに貢献している。その皮肉な消費好きがサブプライムローンの破綻につながった。

欲に目のくらんだ金融派生商品の拡大によって、米国発金融危機が世界にどれだけの負担を背負わせているか、よく分らないが、恐らく500兆円前後の金額になっているのであろう。ほぼ日本のGDPに匹敵する額である。

この負債は簡単に回収できない。3年から5年の歳月を要するというのがエコノミストたちの一般的な見方だ。多分インフレなしには収まりそうもないから、また株式が上がったり、土地が上がったりするのではなからうか。

人間の欲には際限がないから、また濡れ手に粟とばかり、ずる賢い人間たちが暗躍するであろう。実態経済の有力な担い手となっている地場中小製造業の経営者・管理者たちはいつまでたっても苦労する。

しかし虚構の世界と実像の世界ではやりがいが違うはずである。私の付き合っているトヨタグループの下請の三代目の副社長は、子供のころから自宅に隣接する工場で、コソコソものづくりをするおじいちゃんの背中を見て育ってきたので、自分の使命はものづくり、それは自分自身はものづくりが好きだからであると思って育ってきたという。

丸い鋼材を施盤、フライス盤などさまざまな機械を使って削って一つの製品にしていく過程は、その作業に没頭すればするほど、寝食を忘れるほどの充実感であろう。東京都大田区の工場であらゆる絞りの職人が、高回転する鉄板をへらといわれる棒で押しながら円筒形にしていく作業も、その人にしかできない職人芸の世界であろう。

へらを押し摩擦音で円形のへこみ具合を察知する能力などは、神技ともいえるものであろう。以前、ある工作機械メーカーの現場で、製造する機械を金属棒でコソコソ叩きながら、内部の

不良個所を探しあてる職長の仕事ぶりを見せてもらったことがある。叩いた際の音で、正常、異常がわかるというその会社で珍しい職人芸を持っている人だった。彼は仕事を楽しんでいるという表情をして、コツン、コツンと停止中の機械をたたいて回っていた。動いている機械は、音で異常を見分けることもできる人だった。

そもそも日本文化の本質は「拡大」ではなく「循環」だった、と語るのは麗澤大学松本健一教授である。

松本教授は中日新聞「結いの心 総集編上」(2008年6月16日付)で「泥の文化」農村社会に根差した循環型社会の成り立ちを次のように述べ、西欧文明との違いを鮮明に示している。

「牧畜を起源に、常にニューフロンティア(新たな開拓地)を求めるのが西欧文明。日本をはじめ東アジアの農耕文明は『田作りに象徴されるように泥の風土で培われた』。農村では1軒が田作りをやめると、そこに害虫が繁殖したり、水が下まで流れなくなる。田圃は水を介してつながり、集落もヒトやモノ、さらには『情』をめぐらせながら、相互扶助で生きていく。そこで培われたのが皆で助け合う『結い』だった」。

松本教授によると、「泥の文明とは結いの心に支えられた『敗者を作らないシステム』。だが、日本は西欧文明を模範とし、長い年月をかけ、自ら築きあげたシステムを否定してきた」と現代の日本社会のあり方を批判している。さらに同教授は「グローバリズムは分捕り合戦のすえ、世界中に大勢の敗者を生んできた。そのひずみに悩む21世紀の文明はどうあるべきか。助け合い、持続可能な泥の文明にこそ、そのヒントがある」と結んでいる。

自然の恵みをいかし、四季の気温の変化をいかし、わが子を愛惜しむように育てる稲作に、日本文化の原型がある。この変わらない自然の風土が、日本の歴史や文化を育むのに大きな支えになってきた。

戦後の経済成長は、アメリカ文明を積極的に取り入れ、アメリカの技術を貧欲に吸収した上、日本人の持つ勤勉性を土台とする改良技術(品

質管理、改善活動)を積み上げることによって成し遂げられた。農村にかわって都市が、農耕にかわって工業が国の経済の主役になった。

その結果東海道・山陽道のベルト地帯がつくり出す都市文明が国の主役としてもてはやされることになった。そして日本固有の文化が都市文明の下に埋没させられてきた。その結果休耕田が急増し、耕地の荒廃が続いた。

この世の中、経済力がなければ豊かになれない。金は豊かさを得る条件であるが、金で心の幸せは買えない。日本人の心の満足は、日本の自然がつくり出す四季折々の風土とその上につくられた文化によって得られる。

同じく中日新聞「結いの心 総集編」(08年06月17日付)は、元松下電器産業(現パナソニック)副社長平田雅彦氏の見解を載せている。引用が少し長くなるが日本の経営を考える上で貴重な資料となるものなので、そのまま引用したい。

「市場原理に覆われた現代社会は善かれあしかれ、企業のありように左右される。カネもうけるだけが企業価値のすべてのように語られがちな昨今だが、古来より日本の『商人道』には独り勝ちを戒め、社会全体が豊かになることが長期の繁栄につながるという知恵があった。近江商人いわく、商いの本道とは『三方よし』。つまり『売り手よし、買い手よし、世間よし』。江戸時代に活躍した近江商人は、行商する地域での信用を何より重んじた。単なる道徳ではなく、商いが地域の発展に役立ってこそ、信用を得られ、販路の拡大につながるという考え。それが売り手、買い手に『世間よし』を加えた『三方よし』だ。もともと日本の商人魂にはCSRの思想があった」。

「江戸時代の思想家の石田梅岩(1685~1744)は『先も立ち、我も立つ』との言葉を残した。仕入れ先や得意先を含め、世間全体の繁盛に貢献することで自身を含む商人の地位が高まるという『三方よし』にも通じる。梅岩は、不正や倫理に反する行為も厳しく戒める。例えば、梅岩の

教えを受けた呉服屋の主人の家訓にはこうある。『買い殺すと申すことこれあり候。この人の機嫌を損じなば、代々の得意を失わんやと心を苦しめ、商いをする。これはいじりとりにするというものなり。つつしむべし、慎むべし』(一部抜粋)。価格交渉で、売り手に『得意先を失うかも』とおびえさせて買いたたくようなことは商売ではなく『いじめ』だ、との意で、大手企業の下請けいじめはこれに通じよう。『短期的にどれだけでもうけようと、共生の思想がなく、自分の利益ばかりでは長期的な繁栄はおぼつかないんです』。

構造改革やグローバリズムの進展は、競争の促進によって産業界を活性化する有力な武器となる。しかし競争の促進はさらなる激しい競争を招き、勝者と敗者、勝ち組と負け組の格差を拡大する。そして貧富の差を拡大する。

競争社会の進展は、日本文化が伝統的に培ってきたゆとり、静寂、わび、さび、和、助け合いの精神をわけもなく駆逐する。目に見えない協力、縁の下の力持ち、隠れた努力などを否定して目に見える成果を求める。

立ち止まってじっくり考えを巡らすという悠長な作業は、効率性によって追い落とされる。短期的な成果ばかりに目が向けられ、じっくり型は非効率だといって切り捨てられる。その競争構造が日本人にとって幸せかどうか、今一度考えるべきところへきている。

江戸時代は、今の時代からみれば非効率で非生産的であった。しかし、数々の文化を生んだ。浮世絵、蒔絵、彫刻などの芸術は鎖国の時代に生まれた日本の知恵である。

江戸時代とちがって、今では低生産性のシンボルといわれる農業が、一つの危機を迎えている。

2009年4月7日に農林水産省が、耕作が放棄された農地の実態に関する初の全国調査結果を発表した。現代で耕地に使用できない農地は約28万4000ヘクタールと推計、うち琵琶湖の面積の約2倍にあたる約13万5000ヘクタールで森林・原野化が進み、復元が実質的に不可能で

あることが分かったという。

耕作放棄地とは、農作物が過去1年以上作付けされず、農家が数年間のうちに作付けする予定がないと回答した田畑や果樹園のことをいう。農林水産省の05年調査では全国の耕地面積の約8%を占めた。

08年度に実施した調査では、農地がない地域などを除く1777の市区町村や農業委員会を通じて、現状のままでは耕作に仕えない状態の23万1000ヘクタールを確認。これに調査未了分も勘案し、全国で28万4000ヘクタールが耕作に使用なくなっていると推計した。このうち、草刈りや整地を行えば復旧できるのは8万2000ヘクタール、復旧に大規模な基盤整備が必要なのは6万7000ヘクタール。

森林や原野になっており、農業利用が著しく困難とされた農地は市区町村からの報告で10万5000ヘクタール、推計分を加えると13万5000ヘクタールに達した。この面積は耕作放棄区などを除く全国の耕地463万ヘクタールの3%に匹敵する。

農水省は「予想外に広い面積で森林、原野化しており、コスト的にも復旧は厳しい」と指摘している。

(「中日新聞」09年4月8日付)

### 3. 江戸時代に学ぶ日本的経営

江戸時代、藩の財政を維持するために藩をあげて新田開発を奨励していた頃から見ると、なんとももったいない話である。生産性やコストの論理で農業を追求すれば、農業は行き場がなくなるだけである。

工場においては「安全」の論理は、コストとは次元の違う工場経営の基本にかかわる課題であるように、「儲かる」「儲からない」、「効率的」「非効率」の収益のレベルで国が農業を論じていたら、産業として農家は成り立たない。

農業は食糧の根本を支える問題である。これは国民の安全の問題である。国民の安全の問題を生産性やコストの次元で論じてはいけぬ。工場経営における安全の論理と同じように考え

ねばならない。

かつての農耕地が経済成長の勢いについていけなくて、休耕田となった結果が今日の農業問題を揺り動かす農耕放棄地となり、このままでは森林、原野化が進む。農業も大嘗農家し、そのための農業法人化が進み、機械化による大規模化が進む。そのような取り組みをしないところは、営業としての農業が成り立たないということであろうか。

高度経済成長期以前には、ごく普通に見られた田園風景は今では遠くなりけり、ということなのであろう。そして農耕文化という言葉も死語になろうとしている。文明の進歩が古から脈々と受けつがれた伝統文化を影のうすいものにしていく。文明は生活の利便性に欠かせない大きな要素であるが、文化が持つゆとりやムダの良さも並存させていきたいものである。

経営はバランス、生活もバランスをとることが大切。文明と文化のバランスも大切なことである。

「江戸に学ぶ企業倫理 日本におけるCSRの源流」(弦間明+小林俊治監修 日本取締役協会編著：生産性出版 2006年3月)で、江戸期商人の商業道徳が、いま一部の経済界の実務家たちによって見直される機運にあると述べ、その一例として先にもふれた近江商人の理念で有名な「三方よし」(売り手よし、買い手よし、世間よし)の精神を取り上げている。この精神こそは現代の課題である企業の社会的責任(CSR)と結びつけて再評価できるとしている。

近江商人は「上方の商品(完成品)と地方物産(原材料)を扱う行商人として、郷里の近江を離れた未知の異国で客を開拓し、やがては店舗を構え、今日流に言えばネットワーク経営を行ったのであった。異郷での商業の成功にとって不可欠だった信頼の構築の必要性は、あくどい商業をせず、薄い口銭、売って悔やむ(安売りしすぎたかなと悔やむくらいの相場での販売)、正直、信用、出精専一(商売専心)、始末、陰徳善事(陰での善事)などを大切にす行動様式を生んだ。これが後に「三方よし」の教えとして純化されたと見ることができる。これら

が、企業の社会的責任、社会貢献、環境問題等の今日的論理にとって示唆に富むものとして再評価されているのである。

同書は、「家訓・家憲から見る商人の倫理」を紹介している。興味深いものをここで取り上げてみたい。

江戸前期の博多の豪商、島井宗室の「宗室遺訓 17カ条」の中から、商いの原点といえるものを拾ってみたい。

- 「第1条 律儀に過ごし、仲睦まじくし、人を敬い、嘘をついてはいけない。
- 第3条 賭けの遊びは無用。碁や将棋、謡いや舞いは四十歳までしてはいけない。
- 第4条 四十歳まで贅沢をしてはいけない。商売は人に負けぬよう儲けを第一に考えよ。
- 第5条 夜の宴会に出るのは慎め。
- 第6条 人の持ち物を欲しがってはならない。
- 第8条 用もないのに出歩くな。年始、歳暮の挨拶だけでよろしい。
- 第13条 資金のあるときに油断してはならない。資金のあるときから、財産を増やすことが大切である。
- 第14条 さし迫った用事はすぐ済ませよ。明日やろうなどと考えてはならない。
- 第15条 一生を通じ、まじめに体を動かすこと。商人なら三里や五里の道は歩け。
- 第16条 喧嘩を仕掛けられても取り合うな。たとえ人から卑怯者、臆病者と言われても。
- 第17条 夫婦は仲睦まじく、互いに思いやっけて、商売に心がけよ。夫婦でいさかい合うようでは、何事も気が入らず、所帯をつぶしてしまうことになる」。

さすがに、商家の家訓の原型といわれるだけ

あって、現代にも立派に流用する道徳心である。倫理観である。このような家訓を現代の経営者、管理者が守っていればコンプライアンスにもとるような事件は起きないはずであるが.....。

人間の私欲は際限がない。その私欲は、富と権力を得る立場になればなるほど強くなると思われる。それはまわりに自分を押さえつける人がいなくなって、エゴが通りやすくなるからである。

人間は、地位が上がるに従って、自制心をより強く働かせなければいけないが、それは簡単なことではない。現代の経営者で探せといわれれば、すぐに思いつくのが京セラ創業者の稲盛和夫さんである。稲盛さんは、生涯にわたって自らの人間性を高めていかれた最も日本的な、日本人の典型といえる経営者の一人と評価される。氏のことはこの後第2章で取り上げたい。

前述の「宗室遺訓 17カ条」の中にある「40歳まで贅沢をしてはいけない」は現代でいえば「60歳まで」と見るべきであろう。分別のついた、それまでの商売、そして人生で数々の辛酸をなめてきた60歳ぐらいになれば、遊びに狂って身を亡ぼしたり、商売のお金を湯水のように注ぎ込むこともないだろう。

「夜の宴席に出るのは慎め」は、厳しい。宴席とは設けられた会合の酒席だろうから、商売の付き合いに必要なものも多いだろう。ここまで遺訓は制限しているかどうか。「用もないのに出歩くな。年始、歳暮の挨拶だけでよろしい」も、商人として窮屈なことだ。町内のつきあい、商家のつきあいは必要なものは必要である。あまり抑えすぎると反動が出た時がこわい。遺訓が遵守事項ではなく、教訓という意味あいであればいいが、と思う。

13条の「資金のあるときに油断してはならない」は、正しい。この戒めは現代の経営者も心すべきである。今でも立派に通用する教訓である。

この遺訓は慶長15年(1610年)頃に書かれたというが、商家の家訓は、現在に通用する普遍性がある。

「さし迫った用事はすぐに済ませよ。明日や

ろうなどと考えてはならない」の第14条は、商家のみならず、今日のビジネスマンたちにすべて通用する教訓である。そして「夫婦は仲睦ましく」も今日的である。

セブンイレブンがフランチャイズを選ぶ最大の条件の一つに「夫婦仲がよいこと」をあげている。商売の原点は夫婦、そして家族。夫婦が支え合わなければ接客対応一つとっても、顧客満足は得られない。逆に夫婦がいがみあっていたら、客はその店に立ち寄りなくなる。

夫婦の仲がよければ、商売が不調に陥った時には、大きな力になる。一番身近にいて、かつては他人だった二人が夫婦となった今信頼できるパートナーとして、お互いの力を合わせれば大抵の困難は乗り越えられる。夫婦仲が悪ければ、商売が順調だった時には水面下に隠れて見えなかった歪みが、不調になった際に一挙に顕在化するに違いない。

同書が取り上げている三井家の始祖、三井高利の遺訓も商売、経営をしていく上で大いに参考となる。

#### 三井高利の遺訓

1. 単木は折れ易く、材木折れ難い。汝ら相協力して家運の鞏固(きょうこ)を図れ。
1. 堅く奢侈を禁じ、誠に儉約を行ふべし。
1. 名将の下に弱卒なし。賢者能者を登用するに最も適を用いよ。下に不平や怨嗟の声なからしむ様注意すべし。
1. 同族の子供は、一定の年限に於いては、他の店員と同一の待遇をなし、番頭・手代の下に労働せしめて、決して主人たちの待遇をなさしめざるべし。
1. 商売は見切り時が大切であることを心に留め置け。

高利の遺訓は、商家の家訓の粋をこえて、企業の大小に関係なく、経営のあり方の基本を示している。江戸時代の文禄の頃に、現代に通じる教えを残したからこそ、三井財閥は続いてきたのであろう。

「名将の下に弱卒なし」は、商家のみならず、

軍隊においても企業においても共通となる基本である。リーダーのあり方が組織を変える。魚は頭から腐る。企業をつぶすのはいつの時代にあってもトップ経営者。優良企業には、たえず名将が存在する。

日本の経営のもとで店を何代にもわたって存続させていくためには、トップの変えてはいけない基本を、愚直なまでに守り続けていかねばならない。長期雇用を保障し、年功序列を維持していくためには、上に立つ者が下の者の模範となるような行動を見せなければならない。

下の者が、上の者を見てさすがと納得するような考えと身の処しかたをししないと、商家は永きにわたって存続しない。経営は生きものである。生きものであるがゆえに、いつ倒れるかも知れない危険をいつも持っている。

適者生存。そのために世の中から必要とされる存在であり続けること。世間がその経営を正しいと判断するならば、企業は潰れない。倒れない。

企業が世間に、その正しい経営を認めもらうためには、それにふさわしい貢献をすることである。企業が世間に求めるだけの貢献をしている以上、世間はその企業を潰さない。企業が赤字になるのは、貢献が不足するからである。世間は常に正しい。世間を構成する消費者は常に正しい。顧客は常に正しいのだ。この様な前提にたたない限り、企業の生存は危うい。

CS (Customer Satisfaction : 顧客満足) とは、顧客の要求水準と同等、いやそれ以上の貢献を、企業側が品質・納期・その他付帯するすべてのサービス面で達成することである。そのためには経営の総合力を発揮して取り組まねばならない。収益はその結果である。

企業が生き残れるかどうかは、企業サイドの願いで決まるのではない。顧客の判断で決まる。いくら企業経営者が生き残りたいと訴えても、顧客、広くいえば世間がそれを許さなければ生存することはできない。それゆえに、どのようなことがあっても企業は、トップから末端にいたる全従業員が顧客および顧客を形成している世間の方を向いて仕事をするのが大切である。

そしてどんな時でも、どんな状況下にあっても、世間にとって必要な存在であり続けることである。

#### 4. 日本の経営の考え方

ここに日本の経営の考え方の一つの模範例がある。この節の冒頭にまずこれを紹介したい。

「日経産業新聞」(2007年12月10日付)の「仕事人秘録」に載った神鋼電機会長佐伯弘文氏の考え方こそ、日本の経営の典型的な例であると評価される。

佐伯さんは、7年連続で赤字だった同社を社長就任初年度から黒字にした人物である。その秘訣は日本式(的)経営手法と現場の人を大事にすることにあったという。

以下引用が少し長くなるが日本の経営を考えるエッセンスの部分があるので、そのまま使わせていただきたい。

「私が神鋼電機の社長に就任した2000年前後は成果主義型の人事制度がもてはやされた時期だった。当時は、年功序列と終身雇用を特徴とする日本式の経営手法はもはや時代遅れだという意見が、あちこちで聞かれた。だが、私はそうした論調に違和感を覚えていた。

企業というのは社会から完全に独立して存在しているわけではない。日本の企業であれば、日本の文化や伝統、社会システムの中で存在しており、そうした影響から免れることは決してできないのだ。特に日本は儒教の考え方がまだ色濃く残っており、年功の席を重んじる傾向が強い。

こうした文化の影響を受けた日本企業で、米国流の成果主義型人事制度を導入したらどうなるだろうか。高い成果をあげたという理由で若手社員が上司となり、中高年社員を部下にしたらどうなるだろうか。社内の雰囲気はかなりぎくしゃくしたものになると思う。こうした会社が良い業績を残せるとは思えない。

当社は終身雇用だけではなく、年功序列型

の賃金制度を続けてきた。日本企業には、日本企業に合った方法があると考えているからだ。おかげで『和』の雰囲気は維持され、上司が部下の面倒を見る社風が保たれている。

最近、技能伝承が滞っていることが問題になっている会社もあるようだが、団塊世代の社員の定年退職だけが原因ではないと思う。皆でノウハウを共有しようとする考え方が成果主義によって否定されたことも影響しているのだ。部下が競争相手となり、場合によっては上司になるかもしれない会社では、部下を真剣に育てる人はいない。

もう一つ大切なのは工場など現場で働いている人を大切にすることだ。暑い日も寒い日も黙々と働く現場の人が会社を支えている。だから私は工場のトイレや食堂のリニューアルにいち早く手を付けたのだ。

佐伯さんのこの話しの中では、日本企業は日本文化や伝統、社会システムの影響から免れることができないということが大きなポイントとなっている。そして、江戸時代以降日本社会一般に及んだ儒教の考え方も否定できないという指摘も納得できる。

終身雇用は長期的に人員のだぶつきと人件費増加の原因になるという考え方が1995年以降大企業中心に産業界で広まってきた。その反動として米国流の成果主義型人事制度の導入がさかんになった。だが、現在では、成果主義型人事制度が成功したという事例は大きく取り上げられていない。たとえ成功した例があっても、完全に日本的経営を否定した上で成り立っているかどうかである。長期雇用による身分の保証、個人の成果だけでなくグループの成果を賞与配分時には活かすなどの施策はあるのではないか。

同社の場合驚かされる場所は、終身雇用だけではなく、年功序列型の賃金制度を続けてきたという事実である。この結果、社内の「和」が保たれ、上司が部下の面倒を見るという社風が維持されているのである。つまり安心して上司あるいは先輩が部下を育成することができるのだ。

自分が手塩にかけて育てた部下が、ある成果によって自分の上司になって、自分に指示・命令を下すようになったらそれこそ悲劇である。

成果主義のよくないところは、自分の成果を上げるために、自己中心的になる点にあるのではないだろうか。自分の目標達成だけが、組織に対して自分を評価してもらう手段になると、まわりの人たちの協調性、企業に対するロイヤリティ、グループ内のチームプレー等の組織が必要とされる「和」の精神が欠落していくのではないか。

そして、職場での人間関係も乾いたものになり、組織を貫く血液の働きをしているコミュニケーションもとぎれがちになるのではなかろうか。人間の生命は、血液が止まればそれで終わりになる。組織においては、コミュニケーションが止まれば、組織は崩壊する。

職場の活力はワイワイ、ガヤガヤの自由で活発な意見交換によって得られることが多い。現実にはホンダのワイガヤはよく知られたところである。

個人の努力の結果である成果は、人事評価の際には公平に見ることは大切なことである。

だが、しかし組織の中では一人の能力はたかが知れたもの。組織の効果は人を育てる点にある。個人ではとてもできそうもない課題を、組織が個々人のエネルギーを凝集することにより達成することができる。組織こそは、まさに個人の能力の限界を超えることができる存在なのである。

この考えに立ったとき思うことは、組織の中における個人の成果は一体何かである。純粋に個人ひとりの成果を公平にはかることができるのか。職場における仕事は、相互作用で行われている。個人は、その相互作用の中でまわりに支えられて仕事をしているはずである。たとえば、営業マンが売っている商品は、彼がつくったものでもなければ、彼が仕入れたものでもない。一つの商品が販売されるまでは、多くの人の努力が加えられている。

顧客の開拓もそう。先輩たちの努力がかつてあったから、成約にこぎつけられたという例も

多いだろう。新規顧客を獲得しようとするとき、必ずまわりの人の理解と協力が目に見えないところでもあるはずである。大きな仕事であればあるほど、まわりの理解と協力の見えない絆がものをいうはずである。

成果主義は、個人に成果の影響を与えた上司、部下、まわりの同僚たち、連携する他部門の働きをどのように判断するか。個人の仕事は、それらの人たちと関わりあいを持ちながら進行している。職場においては、まったくの孤独な仕事などありえない。

組織とは協働システム、システム的に協力し合いながら働くという関係から閉ざされた個人の仕事はない。しかし実際の評価においては、他の不確実な要素は排除し、個人のあげた努力の結果だけ見る。個人の業績を支えたまわりの協力を個別に論ずればきりがない。それは脇へおいて個人の働きの結果だけ見る。まわりの協力を得られたのも、その人の人間性を含む能力だと見る。つまり、自分個人の成果を上げるために、組織内外の人たちを活用することができるのは、その人の個有の能力だと見るわけである。ということであれば、個々人の成果を上げる前提条件は同じと見ている議論も成り立つ。

また、成果主義は、日本的経営の特徴の一つである年功序列を全面的に否定するものではないという理屈も成り立つ。

成果を上げるために個人は能力を向上させねばならない。その能力をいかに成果に向けて発揮するかが問われる。そのためにセルフモチベーションを高めて、持続することが大切である。だから、目標管理が一つのポイントになる。目標管理の上手な人は、成果を上げるであろうし、下手な人はそれなりの成果しか得られないはずである。

さて、能力であるが、その一つは本人の学習等によって得た基本的能力と、組織へ入って経験を積むことによって得られる習熟能力がある。後者の習熟能力は、年功によって得られる面が多い。経験の仕方、あるいは日頃の本人の問題意識が大切な課題になるが、経験は年功によって得られる。

職場でよい経験を積んできた人は、相応に能力を向上させているはずである。そのような人は同じようにセルフモチベーションも高い。

日本企業にとって代表的な基本給は「職能給」。職能給では職務遂行能力が問われる。成果給が職務遂行結果を問うのと違い、保有能力が問われる。

保有能力は、学歴や会社へ入ってから受ける教育によって高めることができる。教育は大別して次のものがある。

- On the Job Training (OJT : 職場内教育訓練)  
職場の中で上司や先輩から教え込まれるもので、特に技能レベルの能力を高めるのに効果がある
- Off the Job Training (Off JT : 職場外教育訓練)  
職場から離れて行われる集合教育で、特に業務知識を高めるのに効果がある
- Self Development (SD : 自己啓発)  
本人の学習意欲がポイントで、主に通信教育の受講や社会人向けの大学院(MBA コースなどの履修)、資格取得などがある

正社員として採用されるとこれらの教育訓練によって、従業員は能力を高めるチャンスをつかむ。意欲の高い人たちはこれらの教育によって保有能力を上げていくことができる。非正社員の間で決定的な差がつくのは、教育訓練を受ける機会の差によってである。

もう一つ、保有能力を高めるポイントは「経験」による。基本的な能力は教育や自己啓発によって高めることができるが、習熟能力といわれる「判断力」「交渉力」「調整力」などは仕事の経験を通して得られるものである。

たとえば、営業能力の場合、基本をなす商品知識、計数管理、セールス話法などは学習によって高めることができる。しかし、顧客の反応を見てどのように商品説明するか、顧客の言動からそのニーズとウオンツはどんなものが、購入

数量によって値引きはどの程度まで認めるか、顧客の態度によってどんな話法展開すればいいか、というような判断力や折衝力、交渉力などの能力は、経験を積まなければ身につかないものである。

習熟能力は経験によって得られることが多い。経験は年功によって積むことができる。「職能給」は年功を抜きに語ることができない。能力を判断する基準が曖昧なために、年齢や勤続年数をもとに能力を決めがちになる。

年功序列給は、戦後のベビーブームで若い労働力が次から次へ誕生した高度経済成長期には、産業界にとってきわめて有利なことであった。提供される貢献に対して、与える経済的誘因が少なくてすんだのである。

勤勉で質の高い労働力が安く調達できることは、大企業、中小企業を問わず自社を成長させる上で極めて有利な条件であった。その安価な労働力の担い手が団塊の世代であった。

その人たちが、30歳代をこえて40歳代に入ると、それまでの年功序列賃金は企業コストの増大となり、収益圧迫の最大要因の一つとなってきた。提供される貢献と企業が与える誘因の逆転現象が起こってきたのである。

産業界には年功給を抑える考え方が広まり、その処方箋として職能給が誕生したのである。学歴、性別、年齢、勤続年数を人事査定の基本とする考え方を脇へおき、本人の保有能力の多寡をベースとする給与体系へ考え方をシフトし始めた。

基本的能力として「業務知識」「職務上の技能」「職務が必要とする技術」が査定を中心をなすとともに、習熟能力として「判断力」「折衝力」「企画力」「調整能力」「指導力」等があげられた。プラス、態度としては絶対条件として「規律性」「責任性」、必要条件として「協調性」「積極性」が本人を査定する、あるいは評価する要件となった。

これらの保有能力を評価し、基本給に連動させるのであるが、資格等級によって本人の位置づけをした。現在でも多くの企業が資格職能制度を維持しているが、保有能力に加え「業績発

揮度」「職務遂行度」等の能力発揮の項目が出てきている。つまり業績に結びつく能力発揮度を評価するもので、それらが占める点数ウエイトが高くなっている。

保有能力から発揮能力を評価する時代に入ったといえども、年功的要素は色濃く残っているケースが多い。その曖昧な点を払拭するために、1980年代の後半からとりわけ90年のバブル崩壊後、大企業中心に導入されたのが業績給・成果給である。

業績成果給は、職場内の人と人を見比べて、どちらが優れてどちらが劣っているかを見るような相対評価ではなく、目標値という基準値に対してパーをクリアしたかどうかを見る絶対評価である。

マラソンでたとえれば、日本初のオリンピック優勝者高橋尚子選手が、金メダルを取ったのは一緒に走った選手との競争の結果得た一番であるので、つまり他人に勝ったのであるから相対評価になる。これに対し高橋選手が小出監督と42.195キロメートルを2時間20分で走ると決めて、それを目標値としていれば、順位に関係なく、その目標値を超えれば、そのタイムに対して相応の評価をするというのが絶対評価である。

業績成果給は、人と比べてどうであったかを問うのではなく、上司と本人が合意し決めた目標値に対してどのような結果が得られたかである。極端にいえば、日々の努力の積み重ね、結果に至るまでの行動などは目もくれず、出た結果を成果として評価しようというのである。

縁の下の力持ち的な仕事、目の出ない創意工夫活動や新規開拓、顧客との長期展望に立った人間関係づくりなどは評価の対象とならない陰の仕事となる。評価される仕事は日なたの仕事だけとなる。

この評価の仕方は、アメリカの主流をなすものであり、目標（獲物）をゲットしたかどうかという狩猟民族がなじむ評価方法である。日本の伝統的な農耕民族の文化には合わないと思われるべきである。

だが、グローバル企業においては、業績成果

給を取り入れないと社員のモチベーションを引き出すことができない部署もあるだろう。IT関連のような新興企業の場合もそうであろう。それゆえにどんな人事評価システムを導入するかは、企業の方針による。ただ言えることは、日本においては、グローバル企業といえども結果だけを見る完全成果給で成功しているところはほとんど聞こえてこない。

人の評価というものとは簡単ではない。それが本人の年収や昇進に直結するというのであればなおさらである。基本的に人間が人間を正しく公平に評価するということは至難の技である。そのため成果給が職場のみんなが納得するように運用されることはほぼないはずである。

一番の問題は評価者が、しっかり教育訓練されていないということ。日本の場合は第一次評価者が課長、グループ長、あるいは室長になるが、第一線の管理者は自らもプレーヤーとしての仕事を持って部下と競い合っている人もいる。要するに管理のプロでない管理者が相当の人事考課者訓練を受けていても、公正な評価ができるとは思えない。まして、通りいっぺんの訓練を受けただけの管理者に、部下を正しく評価しなさいという方が間違っている。

それでも第一次評価者は直接部下の働きを見ているからまだ救われるが、部長級で第二次評価、さらに役員で第三次評価がされると、完全に人事評価が形骸化してしまう。第一次評価では絶対評価だったのが、第二次、第三次と上へあがっていくにつれて人と人を見比べる相対評価になっていくのではなからうか。

悪じさまに言われてきた年功序列制は、能力のない人間が加齢化によって賃金が上がり、昇進していくという点を指していると思われる。しかしながら、どの職場においても能力のない人間の存在を許してきたらうか。現に許しているのであろうか。ビジネスマンがその存在を許されるのは、職場が必要とするからである。

よほどの同族企業で、成り行き経営をしているようなケースでは、なァなァの人事が許されるかも知れないが、一般的にはまわりが認めていない人間が、人の上に立つような昇進をする

ことはまずない。能力のない人が昇格するようなこともない。年をとるにしたがって能力や実力に関係なく地位や賃金が上がっていくような制度はもとからなかった。

会社というものは、他社との競合に勝てないと生き残れない環境下におかれている。それゆえに無為徒食の人間を養うほど甘い構造にはなっていない。能力を高め、成果を上げないと組織の中には居られない仕組みになっている。

では、なぜ定期昇給があるのか、と反論されそうであるが、賃金のベースにあるもの最低生活保障の部分。普通、人は適齢期になれば結婚し、子供を持つ。そうなれば、生活給が保証されないと安心して働けないはずである。加齢化によって、その額を保証することが一番妥当な方法であれば、年齢給が賃金管理の根っ子の部分を占めるのは当然なことといえる。

最低生計費をこえた部分は、成果給でも、実績給で構わないが、従業員を動機づけるには、能力の部分に着眼しなければならぬ。本人がどれほどの能力を持って、どのようにその能力を発揮しているかという努力の過程を見てやらないと、本人のモチベーションは上がらないと思われる。

成果給の反省として今、脚光を浴びているのが「役割給」。仕事が担っている役割の価値によって、評価する仕組みの賃金システムがそれである。仕事が担っている役割の価値を高めるための努力や改善活動などを反映させる役割給は、保有能力重視の職能給、業績がすべての成果給の欠点を補完する制度として今後評価が高まってくるものと判断される。

## 5. 日本的人材とは

さて、ここで著作は1976年11月と古いが、日本の経営を論ずる興味深い内容の本がある。

故会田雄次京都大学教授の「日本人材論」（講談社）が、日本人の働きの本質をつく面白いことを言っている。その中で故会田教授は「だったら24時間」勤務のすすめを説いている。

「無駄な働き方をしない、時間は短くても集

中の働こう」という合理化は、アメリカ人の発想であって、日本人には向かないと論じている。その証拠として次のように述べている。

「資源も何も無い日本が、これまでに成長できた原因は、他人のアイデアを着々と利用してきたこと以外に『24時間勤務』をやってきたことであろう。24時間勤務とは何か、ヨーロッパ式の働き方では、7、8時間は無我夢中で働くが、あとの16時間ほどはいわばバカンスである。ところが日本人は精神的にも肉体的にも集中持続力の点では弱い。何千年か米作りに携わってきた民族だけに、集中的作業でない米作り動作が身についている。昔風の田植を想起されたい。唄をうたいながら、隣の娘っ子をからかいながら、しかも精をこめて延々と作業をやる。重労働ではないが、あの無理な姿勢を続ける『難作業』は、そうでないかぎり続行できないのだ。そういう働き方をしてきたのが日本民族なので、それが現代のビジネスの中にも見事に現われている。アメリカ流のコンベヤーベルト式の働き方だと、どこかで水がもれて来て、時には石油コンビナートの爆発炎上などという大事故が起きる」と日本人の働く様子をさらりと語っており、日本的経営の源流の本質についている。

これが書かれた高度経済成長の最中と違い、現在はムダな打ち合わせやお茶を飲んだり雑談などが許される職場はほぼないし、「ながら労働」も見られない。

しかし、ポストや仕事の中身によっては24時間会社の心配をしている人は数多くいると思われる。一代で経営の神様にまで昇りつめた松下幸之助翁などは、経営者の仕事は会社のことを四六時中心配すること、とかつてテレビのインタビューで答えている。

だが、IT関連の企業では、効率的に働くことが当然のこととなっており、その点はアメリカ流である。

楽天・三木谷浩史社長は、効率経営の最先端をいっている経営者の一人といえるが、朝8時から全社員を集めた朝会では「発言は1人30秒が原則」という。(2004年9月20日付・「日

本経済新聞」)

「ネットビジネスはスピードが命、他社が1年かかることを1カ月でやる気構えが必要」。それにはムダな時間をなくすことである。これは全社員に徹底されており、ミーティングに必要な資料は前日の夕方5時までに提出することがルール化されている。そうしておけば、ミーティングでは状況説明がはぶけ、いきなり本題へ入れる。その結果1時間かかった議論も5分で済むようになる。

三木谷社長によれば、忙しい人でも実は7割ぐらいは、ムダな非生産的な時間を過ごしているという。「だから私も前日に提出された資料はその日の予定表と一緒に車の中や家でも目を通し、無駄をなくすようにしている」。

故会田雄次教授が書いた30年以上も前のビジネス社会との差はこのように大きくひらいている。経済のグローバル化が進み、IT産業のように国境のないビジネスでは、特に効率が求められる。時間のスピードが仕事をしていく上で最も重要なことの一つとなっている。効率とはムダな時間をいかに省くかということ。

「だったら24時間勤務」「ながら労働」は、高度成長期の人件費が欧米にくらべ低かった頃の、そしてチームで力を合わせて仕事していた頃のビジネス社会の描写である。しかし、効率優先、コストダウン主流の今の働く現場から見ると古き良き時代の風景である。中高年の人の中には郷愁すら覚える人もいであろう。

日本文化の持つゆとり、ゆったり、のどか、そしてわび、さび、そういったものがビジネスの場でまったくなければ、職場ではノイローゼにかかる人や、神経や精神を圧迫されておかしくなる人が続出する。現に産業カウンセラーが活躍していることからみても、効率優先の成果主義のもとに強度のストレスから心を病む人たちが職場のあちこちで生まれているのであろう。

働く人間の幸せとは何か。

ひたすら成果を上げて、会社の収益向上に貢献し、人よりも高い年収を得ることがビジネスマンの幸せなのだろうか。住居を手に入れ、子供に教育をするには長い時間とお金がかかる。

高収入を得なければ、満足な住宅は手に入らない。子供にお金はかけられない。

だが、心の幸せはお金だけでは買えない。心のゆとり度、心の豊かさ度はお金よりも文化と接する中にある。

江戸時代は物質的な豊かさには恵まれなかった。しかし3世紀近く戦争のない平和な国土、郷土を維持した。戦いで肉親を失うことはなかった。外敵によって命を奪われることもなかった。そういう平和な世の中で、寺小屋が発達し、町道場ができた。子供たちは学問を身につけ、精神と肉体を鍛練することができた。その結果、世界最高水準の知的レベルを維持してきた。一度飢饉に襲われると何千、何万、何十万人という餓死者を出すこともあったが、農耕文化は心の豊かさという平和な世をつくってきた。

貧しかったが庶民の文化が栄え、人々にうるおいを与え、そして人情味があった江戸時代と、第2次世界大戦後 GDP で世界を席巻し、経済大国と言われてきた現在の日本と、どちらが幸せであろうか。人間としての満足とは何か。そのような問いかけが、あちこちで起きてきても不思議ではない。

40歳代の若さで急逝した人気の高かった、そして今なお慕う人が絶えない哲学者池田晶子さんは晩年の著作の一つ「暮らしの哲学」(2000年：毎日新聞社)で、珍しく日本の風景にふれている。

「見上げれば、晩秋の深い青空に、黄色い葉、赤い葉、鮮やかに透けて、木々の色づきはまさしく秋の華だ。秋それ自体が暮れる季節だから、その夕暮れ時の寂しさには一段と迫るものがある。華のもみじが散り果てたあと、冬至の日までの夕暮れの寂しさといったら、文字通り人生の終わりみたいだ。人生の残り時間というものを、どうしても意識させられるのがこの季節。枯れ木立に沈みゆく赤い夕陽など眺めていると、それなりに感傷的な気分になる。生身としての我が身の終わりを予感する」。

透徹した筆致の中に、自らの死期を悟ったような寂寥感がある。読み手を引きつける確かさ

がある美しい文章だ。この文章からも日本の文化がしみじみと感じられる。

さらに同書で池田晶子さんは幸福について次のように述べている。

「我々の幸福は、やはり心の幸福に尽きる。心さえ幸福なら、若さも美貌もお金も、極論すれば、何にもなくなっても幸福。何がなくても自分が幸福だと思っている人が、どうして不幸であり得るか。『欲しい』心が不幸な心。私が年をとることを、おいしい、面白いと感じるのは、自分の心がいよいよ深く豊かになってゆくのをはっきり自覚するから。神は(自然は)我々の晩年にかくも素晴らしいごほうびを用意してくれていたのか、そういう感謝めいた気持ちになる」。

なんとも穏やかな幸福論。合理化、効率化で追われているビジネスマンにとって、この幸福論が分かるだろうか。私たちの幸せは「心の幸福」に尽きるといい、心さえ幸福なら「何にもなくなっても幸福」。まるで江戸ののどかな文化の中へタイムスリップしたような気にしてくれる。先の秋の描写と同じように、何だか良寛の世界だ。

利益拡大主義が生んだ金融派生商品によるあくどいまでの金銭欲の追求が破綻し、世界同時不況にさらされている今の時世をたしなめ、一喝するようなさわやかなこの一文。寒風吹きすさぶ荒涼とした社会に投げかけられた一服の清涼剤だ。

ビジネスマンにとって、利益追求という「欲しい」心が不幸な心なのである。欲しい心を捨て、自分の心をより深く豊かにできる人は幸せな人間だ。

日本経済新聞(2007年7月10日付)「日本CSRシンポジウム」の記事から拾った内容を次に示したい。

「先進国では今、ワークライフバランスを実践することで仕事と家庭、あるいは仕事と個人の生活をうまくバランスさせることが、個人の生産性を高めて企業価値あげると考えるようになってきている。ワーク

ライフバランスを個人レベルでいえば、人生の中に仕事、自分（健康・自己啓発）、人間関係（家庭・友人）、社会貢献という4つの領域を持ち、それぞれをうまくバランスさせて生きること。それらはライフサイクルの中でどれが重視されるかで変わる。仕事が重視される時期、社会貢献がそれに代わる時期。肝心なのは、人生はこの4つの領域があるからこそ豊かになれる。

このような考え方が一般化し、それを世の中が受け入れ、企業もそこに働く人たちも実践するようになると、私たちはこれまでの経済人から文化人になれるだろう。

自分さえよければ、自社さえよければという考え方から、みんなでよくなるという思想が一般化すれば心の幸福が満たされるようになるだろう。ストレスに悩むビジネスマンも減るであろう。

次に同記事から日本企業における成果主義に対する反省点を探してみたい。

「米国のような純粋な成果主義は、日本ではなかなか機能しないのが実情。社員は短期的な成果だけを追求するようになり、部下を教育する時間的、精神的余裕をなくしてしまう。その結果、社内の連帯感も薄れがち。成果主義の利点を残しながらも、年功制を再評価する段階にそろそろ差し掛かっている」「ワークライフバランスを実践するためには、きちんとした評価制度が不可欠。成果主義を徹底するには、正しく成果を評価することが欠かせないが、多くの日本企業は成果主義として導入しているだけで、それに伴うソフト、要するに部下

を評価するマネジャーの能力が十分に育っていない」。

成果主義は、グローバル化の中で捨てることはできない。いや、むしろ積極的に取り上げていかなければいけないが、日本的経営を無視した状態での導入は成功しない。「24時間だから勤務」や「ながら労働」では外国との競争に勝てない。勤務時間中は集中して働き、一人ひとりが生産性を上げる努力をしないといけない。

企業が海外の企業と競合して勝ち残っていくためには、職場内でも競争に勝った者に報いるという人事制度が必要である。だが、OJTを通じて先輩が後輩を育成し質の高い労働力を維持する、チームワークを重視し連帯感を維持するという職場の風土をなくしてはいけない。

組織の中は矛盾に満ち溢れている。それを放っておけば組織力はバラバラになる。矛盾を克服する経営力が今も、これからも問われるのだ。

欧米や中国・韓国のビジネスマンたちは、個人が評価される仕組みの中で育ってきているから、グループワークになると足の引っっぱり合いになるという。これに対して日本人は昔から「和の精神」「三人よれば文殊の知恵」といわれてきた。

一人では大したことはないが、3、4人集まると一人の能力の限界をこえて相乗効果を出すようになる。この利点は残さないといけないだろう。たとえば賞与などの査定では個人よりもグループの成果を評価するという仕組みが大切になる。そうすればグループの質を高めるために、自己啓発にかかわって相互啓発という教育システム、仕事における相互扶助、相互補完の制度が強化されるものと思われる。