

## 「人本主義」の終焉\*

小山 明 宏

### 1. はじめに

一部ではすでに「過去の歴史的現象」とさえみなされつつある、「日本的経営論」あるいは「日本的経営手法」は、周知の通り非常に長い間、世界中で注目され、優れたものとして話題になり続けてきた。実際、バブル経済の崩壊までは、確かに日本企業の成長・伸張はめざましいものがあり、そのような勢いを持つ日本企業が「脈々と」あたためつづけてきた経営マニュアルがどのようなものであるか、更にはおそらくそれが優れたものであろう、という興味を、海外の企業や経営者が持つようになっていたことは、ごく当然の成り行きであろう。しかし、実はそう「見える」こと、すなわち外見と中身に往々にして大きな違いがあることが、実は、日本が国として、あるいは文化として持つ一種奇妙な現象にも根ざしたものであることも、眼をそむけてはならないのである。それは、筆者が海外の大学で客員教授を務めたときにも、たとえば授業中に頻繁に、「日本人はあんなに勤勉に働くのに、大学生がそんなに怠惰だという、あなたの話は、にわかには信じがたい」という質問をはじめとして、海外には伝えられていない日本の経営・日本企業の真相についての疑問を学生たちに言われて、そのたびに一瞬黙り込まざるを得なかったことにも通じるものである。

### 2. 「日本的経営」をめぐって

#### 2.1 過去の日本的経営への認識

長い間、(1)終身雇用制、(2)年功制賃金、(3)企業別労働組合、の3つが、「日本的経営の三種の神器」と呼ばれ、特にそれは我が国の企業関係者・経営学者の間では、完全な市民権、あるいはお墨付きを持ったものとされてきている。今ここで、20世紀が終わろうとしている現在の時点で、経営者、企業関係者を中心として、海外の経営学者たちも含めた人々が、日本的経営の優れたコンポーネントとして挙げてきたものを要約すると、次のようになるであろう(ポーター、竹内 [2000], p.101以下による)。

①高品質と低コスト、②幅広い製品ライン、③リーン生産、④資産としての従業員、⑤終身雇用制、⑥コンセンサスによるリーダーシップ、⑦強固な企業間ネットワーク、⑧長期的目標、⑨高成長産業への企業内多角化

このうち、欧米と日本の学者の間で利点として共通に認識されているものとして、従業員の職務能力の迅速な向上、強いコミュニティ意識の形成、従業員の企業への忠誠心の醸成、およびマネジャーの長期的視点に基づいた意思決定の奨励等が挙げられている。このような、ポーター・竹内の見解は、ごく平均的なものと考えて差し支えないであろう。ただし、問題はその後、すなわち、現在の日本の経済、企業、労働者たちの悲惨な実態と、これらの日本的経営

の対応が、いったいどういうものであるか、ということである。伝統的な日本の経営方法は崩壊したのだろうか、あるいはひょっとして「全壊」してしまったのだろうか。

## 2.2 「日本の経営」への疑問

### 2.2.1 日本の未来は世界が羨む？

言うまでもなく、現在我が国では「リストラの嵐」が未だに吹きまくっていて、失業率も過去に例を見ない高水準で推移している。労働力調査平成12年3月の結果によると、完全失業率は男女計で4.9%、男性だけだと、なんと5.2%に達している。これは比較可能な昭和28年以降で最高ということで、平成11

年度の月別の動きとしても、年間を通してこれまでにない高い水準で推移した。失業者数を見ても、平成11年平均の完全失業者数は317万人で、これは、やはり比較可能な昭和28年以降初めて300万人を超えたということである（図1、2参照）。この数字は、「眼を瞪る」を通り越して、「眼を剥く」レベルである。いったい、あれほど賞賛され、瞳目の対象だったはずの日本企業の繁栄は、どこへ行ってしまったのだろうか。モーニング娘の歌にある、「日本の未来は世界が羨む」と、海外から言ってもらえる場所は、今の日本に本当にあるのだろうか。

図1 完全失業者の対前年(同月)増減数の推移(総務庁・労働力調査による)

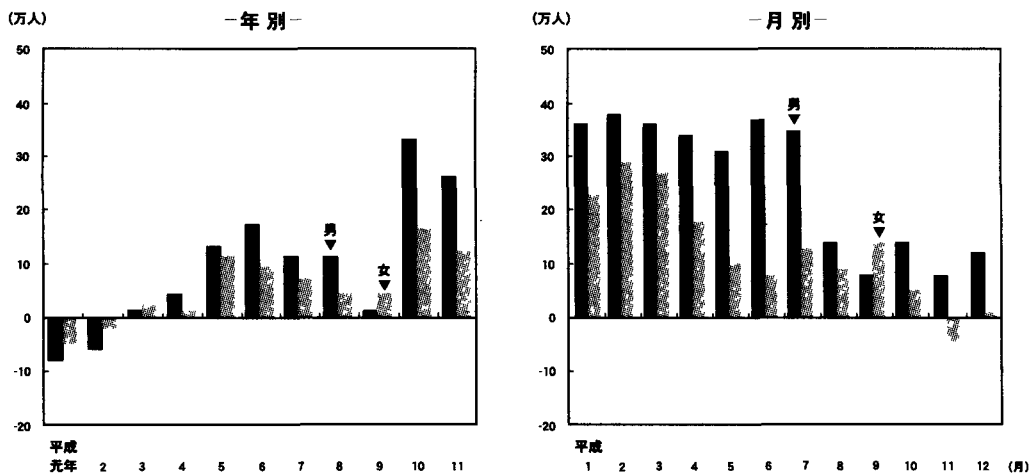
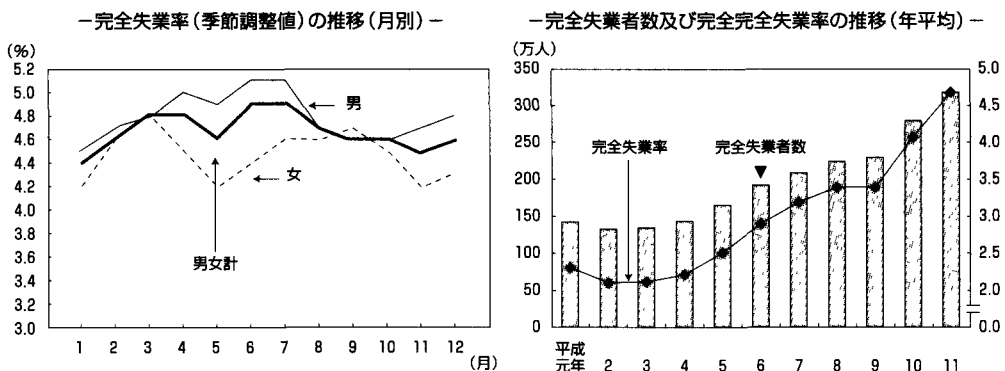


図2 完全失業率の推移(総務庁・労働力調査による)



当面の結論を先に述べるならば、過去賛美され続けてきた「日本的経営手法」の大半は、今や吹き飛んでしまったのである。そして、それらの日本的経営手法のバックグラウンド、あるいはバックボーンとなっていたもの（思想、あるいは土台）を、ここで「日本的経営論」と呼ぶこととするならば、それらは完全に消し飛び、消滅したと言っても過言ではないであろう。

### 2.2.2 日本的経営への誤解を解きほぐそう

今になって、と言われても仕方がないことだが、我が国の経営学者の中には、「今まで妥当・正当な主張あるいは正論として展開されてきた日本的経営論を見直して、繁栄を謳歌して世界中からの褒め言葉に酔っていた頃の日本的経営論の理解・解釈のしかたが間違っていたことを認め、現在の日本の悲惨な状態から抜け出すための材料にしよう」という、心ある動きも存在している。

もちろん、日本企業が現在のような窮地に陥った原因は、なにも日本的経営が誤って解釈されていたからだ、などということではない。むしろそれは、世界経済全体の動きや、我々が完全にはコントロールできないファクターによるところも大きいことは明らかである。たとえば今年5月31日に公表された、日本銀行の「資産価格バブルと金融政策」という報告書は、地価などの資産価格の急激な上昇を、金融政策の策定にあたっての警戒信号として活用できなかったことを認め、1980年代後半から1990年代前半までのバブル経済期の金融政策を分析して、利上げをするのが遅れたことを反省している。政策当局がこのような報告書を出し、ミスを認めることは珍しいが、とくにそこで述べているように、金融政策が先行きのリスクを展望して運営されていけば、バブル崩壊による経済の変動の幅は小さくなったと考えられる、としているくらいであるから、民間企業が何とかできるもの

ではなかったものであることは、理解できる。また、海外の研究者と語るたびに思うことであるが、日本経済におけるこのようなバブル経済の膨れ方、そしてその破裂による被害の大きさは、やはり日本人以外にはなかなかわからないものようである。筆者が話した海外の研究者のかなりの人が、「バブル経済の終焉というのは、本当にそんなに影響が大きかったのか？」という反応を示し、腑に落ちない様子を示す。

こうして、バブル経済の崩壊にあたり、民間企業にやれることはたかがしれていたのかもしれないが、そこではしかし、事態が急変し、異状が認識されたとき、それに対処するべく採られれば良かった方策が、前述の誤解のおかげで十分ではなかったかもしれないということは、考えられる。

重要なことは、我が国の企業の伸張・繁栄の時代に、そこで用いられていた手法や制度が、どのような役割を果たしていたのか、ということである。すなわち、たしかにその際、海外企業にはない、我が国の企業に特徴的に見られるような手法や制度が存在していたことは事実であるが、はたしてそれらが企業の繁栄や成長を「支えていた」ものであったのか、ということも、もう一度見直してみる価値はあるだろう。実務界、学界を問わず、従来の一般的な見解となっていたのは、我が国の企業の過去のめざましい隆盛は、その背後にある日本的経営手法の存在があって初めて可能だった、というものである。すなわち、前述の「日本的経営の三種の神器」と呼ばれていた、(1)終身雇用制、(2)年功制賃金、(3)企業別労働組合、の3つが、我が国の企業の運営、事業活動の円滑な進行を促進し、業績を高めるための重要な原動力となっていたのだ、という主張が、広く行われていて、それに疑問が投げかけられることはほとんどなかったと言えるであろう。これは、「日本的経営賛美論」と呼ばれるものである。そして、

そのような主張は特に海外で、幅広く活発に展開されていた。我が国の企業は優れている、日本企業のマネジメントの様々な技法は業績の向上や高い成長を成し遂げるのに直接貢献している、などの主張を載せた発表や論文は、欧米各地で日本人研究者によって、英語を媒体とする様々なコミュニケーション手段を通じて広められていったのである。そしてそれは時に、日本人研究者に往々にして特徴的な「愛国心」との相乗効果から、自慢話として伝えられていくこととなった。

ただし、このような主張は、はたして事実を正しく伝える、あるいは説明しているであろうか。すなわち、当時の日本企業の高い生産性や成長を説明するための要因として、それらは本当に理論的な、あるいは経済学的な根拠を持つものだったのであるか。更に言えば、これらの日本的経営の様々な経営技法が、そのような高い生産性や成長を「産み出して」いたのであるか。

この点について、筆者の個人的な印象を述べれば、両者の直接的な理論的あるいは経済学的な因果関係、および結びつきそのものさえを明確に示してくれるもの、エヴィデンスは、何もない。もちろん、日本の経営手法と呼ばれるものの中には、当時の高い業績や成長の、「遠因」と考えられるものも、なくはないかもしれない。しかし、今の時点でもう一度見直してみると、繁栄を謳歌し、世界中に高い生産性やマーケットシェアの拡大などでその名をとどろかしていた時期の日本企業に、日本的経営と称する手法や発想が「同居」していたことは、確かに事実ではあるが、それは別に、日本企業の事業活動を「支えて」いたわけではなく、単に、同時代に存在していた、すなわち、「同居」していただけではなかったのか、というのが、最近目を向けられつつある見解なのである。あるいはさらに、そのような繁栄、伸張のおかげで、日本的経営と称する手法や発想が「起こったのだ」と

さえ述べる研究者もいる。たとえば、前述の(1)終身雇用制、(2)年功制賃金、の2つについて言えば、明治維新に開化政策をとらねばならなかった日本(政府)の事情に、そのルーツを求める研究者もある。すなわち、明治の産業化黎明期に、当時で言う官立工場の中心的な技師たちは、国策で敢行された欧米へのキャッチアップ政策の直接的な担い手として、国費で欧米に留学し、知識や技術を身につけてきた人々であった。すなわち、そこにはばく大な投資が行われていて、彼らは、それまでの歴史のうえでも前例のないほどの高いコストの下に得られた貴重なスキルを背負った、日本の運命を背負った人々だったのである。海外へ派遣されたり、特別な技術を身につけた彼らは、このため、雇い主(ここでは当然、国家)にとって、簡単に辞められると取り返しのつかないほどの痛手をもたらす可能性を併せ持っていたのである。こうした貴重な技術者たちが、安易に辞めていかないようにするために、当時の企業の中に備え付けられていった様々な制度の中に、年功序列制、終身雇用制などがあったのだ、とされ、それが彼ら技術者に安心感を与えて、職場を辞するという、(雇い主にとっての)リスクを回避するのに貢献した、ということである。そしてその後、時代の経過とともに日本企業に根付いていったのだ、という説は、確かに説得力のあるものといえそうである。

そうなると、高度成長期、そして更にその後の繁栄期、バブル経済がはじけるまでの時期に、我が国の企業に終身雇用制、年功序列制が厳然と存在していたことは、ある意味で「成り行き」によるものであり、逆に言えば、それがずっと続いていたために、労働力のセカンダリーマーケットが十分に発達しなかったこと、そしてそれによってますます終身雇用制と年功序列制が不動のものになっていったと考えることができる。この意味では、この間に終身雇用制と年功序列制が日本企業の

繁栄・伸張の結果である、という考え方も、なるほどと思わせる面もあるかもしれない。

こうして見直してみれば、年功序列制と終身雇用制は、我が国の企業の伸張・拡大の時期に同時に存在していた制度ではあっても、その原動力であったとか、それを産み出す源であったという見方は、現象としては「そんなのかもしれない」とは思えても、直接この両者を結びつけ、因果関係、すなわち矢印をつけて影響関係の存在を目に見える形で表す、決定的な確証がどうも見あたらないことから、今一つ想像の域を出ないものと言わざるを得ないのである。

これに対し、より科学的に、前述の「日本的経営の三種の神器」と呼ばれていた、(1)終身雇用制、(2)年功制賃金、(3)企業別労働組合、の3つをより深く考え、その背後に持つ共通要因を、日本企業の運営手法全体に関わるものとしてクローズアップした説もある。それは、「(従業員)人本主義 (peoplism)」と称する意見である。(ただしこの用語の英訳は何種類か存在し、いまひとつ確定してはいない。)

### 2.2.3 「人本主義」をめぐる

ポーター、竹内 [2000] で挙げられた、「日本型企业モデル」のうち、政府の役割を除く9つは、すでに示した。このうち、すぐれてテクニカルな①高品質と低コスト、②幅広い製品ライン、③リーン生産、は、ある程度、時代の推移を超越して優位性を保てるものと考えておこう。また、⑧長期的目標、⑨高成長産業への企業内多角化、という2つも、コンセプトとして常に有用なものと考えられるし、前述の三つとあわせて、日本企業に限らず外国企業にも実行可能かつ有益なものと思われる。問題は残りの④資産としての従業員、⑤終身雇用制、⑥コンセンサスによるリーダーシップ、⑦強固な企業間ネットワーク、である。特に、ポー

ター、竹内が「組織とリーダーシップに対するアプローチ」として挙げている④と⑤が、バブル経済の崩壊後の日本企業に、もう成立しているとは言えないところが、認識の重要なところである。とりわけ、彼らも、欧米と日本の学者の間で、日本型企业モデルの利点として、共通に認識されているものの中に、強いコミュニティ意識の形成、従業員の企業への忠誠心の醸成という2つが強調されていることは、非常に重大なことである。そしてそれは、伊丹 [1987] で「人本主義」という名で華々しく出現したものに他ならないのである。このコトバは、バブル経済期の我が国の企業経営者にもてはやされ、すでにれっきとした経営学用語となっている。たとえば、その種の辞典の一つを見ると、次のようにある。

「人本主義 (human network company) : 最近の企業は資本の集合体とみる (資本主義) よりも従業員の能力の集合体と見る方が実態に即しているとする考え方。日本企業の一面を鋭く捉えた理論であるが、法制度上も、また競争下の再編成の現実ともずれがあることには注意が必要。」

とある。この説明は、辞典の1項目という性格上、相当切り詰められており、十分なものとは言い切れないが、元来このコトバは、株主民主主義 (stockholder capitalism) に対峙して、従業員人本主義 (employee humanism) というナマエで出現したものである。このことからわかるように、それは、欧米とは違って、実態として、株主を重視するという意識のまったくなかった、当時の我が国の企業の実状の解釈、とくに経営者が企業の運営にあたって指針としうるものが求められた、という理由で、株式会社というものが本来持っていた株主民主主義の概念に類似あるいは対応し、しかもあまり唐突な頭の切り替えや見直しを要さずに使える発想・用語、という条件を満たすものとして登場したのであ

った。だから、日本の現実は資本主義ではない、とか、日本企業は資本主義に従ってはいない、等の標語とともに、いわばコトバの転用めいた形で現れたものである。このような出自からも明らかなように、このコトバは元来かなり無理のあるものであったことは、記憶にとどめておく必要がある。

こうして「人本主義」は、その名を冠した本が出版されたこともあり、急速に我が国の経営者の間に広まっていった。欧米の研究者の間でも、日本から発せられた情報を基に、それは日本企業の高成長の原因としてとりあげられようになった。そして、前述のポーター、竹内 [2000] で挙げられた、「日本型企業モデル」のうちの、④資産としての従業員、⑤終身雇用制、⑥コンセンサスによるリーダーシップ、の3つは、この人本主義に直接関わるものである。とりわけ、そこで重要な役割を果たすのが、強いコミュニティ意識の形成、従業員の企業への忠誠心の醸成という2つであることは、言うまでもない。次に、ポーター、竹内 [2000]、p.106以下にしたがい、そこでの議論をレビューしてみよう。彼らによれば、雇用する従業員数を限定するための厳しい選考制度、全社レベルの業績に基づいたボーナス制度、そして従業員参加型の経営スタイルは、すべてコミュニティ意識の形成に貢献していると考えられている。このシステムは1950年代から1960年代にかけて日本の大企業の間で広く採用され、その後1970年代になって、より小規模な企業間にも広まっていった、とされる。それを「資産としての従業員」と呼び、重視しているのである。また、終身雇用制や年功序列制については、そのような企業側のコミットメントは、従業員と企業のインセンティブを合致させた、とする。それによって、各従業員のアイデンティティは企業全体と一体化し、かつアメリカに見られるような高い離職率、人材採用や解雇に伴うコスト、従業員の志気の低下などの不安定

要素は減少した、とされる。終身雇用制を維持することによって、業務に対する労働力が時として過剰に割り当てられていたとしても、そのコストは、従業員の企業への信頼と協力の増大による効率の向上によって、十分に相殺されると考えられた。また、終身雇用制のもとでの全社的なローテーション制度は、ビジネスのあらゆる側面に精通したゼネラリストとしてのマネジャーを育成することとなり、彼らは、キャリア形成の過程でさまざまなポジションに配置されることを承知しているため、欧米のマネジャーと比較して変化に対してはるかに抵抗がなく、企業に対する忠誠心も高い、とされている。一方の年功序列制も、個人間の競争を緩和し、グループの連帯感を高めた、としている。

このような解釈に異論を唱える人は、まずいないであろう。これが「日本の経営」の論理的（あるいはほとんど倫理的）なバックグラウンドであり、それは紛れもなく、ここで取り沙汰されている「人本主義」の思想にあたることは、わかっていただけだと思う。ポーター、竹内は、これらの基礎的考察に立脚して、さらに日本企業の競争戦略の検討へと進んでいる。誠に適切なステップであり、筆者もそれを心から是認するが、そこに足りないものがひとつあるとすれば、それは、現代の日本においても、そのような「人本主義」の思想がまだ生きているか、ということについての考察であろう。前述の通り、現代日本企業においては、リストラの名の下に、ほとんど無差別、あるいは無条件の首切りが断行されており、それは「人本主義」の基本姿勢であったはずの、「従業員主権」とか、「企業は従業員のものである」、あるいは「従業員こそ企業の実体である(?)」という思想と照らし合わせると、どのようにして整合的に説明されるのであろうか。いったいそれは、お互いに相容れるものなのであろうか。

## 2.3 オリジナルの「人本主義」

「人本主義」なるコトバの原典ともいえるべき書（伊丹 [1987]）によると、すでに述べたように「従業員主権」という一語でその基本的な精神が説明されている。同書p.69以下によると、「主権者にふさわしいのは働く人々」というタイトルの下に、主権者、他に関する叙述がある。すなわち、ここでいう主権者とは、その企業にとって基本的な重要性を持つ意思決定をする権利を持つ人、そしてその企業のあげる経済的な成果の分配を優先的に受ける権利を持った人、のことである、という。その意味での主権者となるにふさわしい条件は、二つあると指摘し、一つめは、その企業にとってもっとも大切かつ稀少な資源を提供していること、二つめは、その企業の事業の盛衰によってもっとも大きなリスクを被っていること、としている。そして、この二つの条件に該当しそうなのが、資金をリスクを負って提供している株主と、その企業に長期的にコミットしている経営者や働く人々である、としている。そして、経営者と働く人々をまとめて、ここでは従業員と言っている、と明言しているのであるが、ここに経営者も入っていることは、「従業員人本主義」というコトバの曖昧さが「爆増」する大きな原因の一つとなっていると思われる。

さらに、「本質的貢献」と「リスク負担」という2つの概念をめぐって、株主よりも、働く人々の方が主権者たるにふさわしい、と結論づける。そして、分散シェアリング、組織的市場とともに、「人本主義企業システム」を構成する三つの概念の一つとして、従業員主権を強調しているのである。また、この三つが機能するために必要なファクターとして、参加、協力、長期的視野、情報効率の四つを提示している。人本主義の普遍性については、提唱者自身が、それがアメリカの自動車工場で「人間中心」とか「参加と協調の重視」など、他の表現で歓迎され、受け入れら

れていることをはっきりと述べている。

そして、きわめつけとして同書p.101には、人本主義企業システムが、戦後の日本にもたらした経済社会の二つの特徴というものが記されている。一つめは、企業活動への参加者をお互いに利害の先鋭に対立する人々と捉えない経済社会。二つめは、一部のエリート主導型でない、草の根的で多くの人々を企業活動に巻き込める経済社会である、としている。すなわち、ひとりひとりとは名も知れぬものであっても、大衆、民衆が企業活動へ自らの意思で参加する体制が、人本主義という発想で形成された企業システムによって、その経済社会への定着が促進されたというのが、その主張の大筋である。

このように見てくると、どういう面から見ても、従業員主権、さらに人本主義というものを維持するには、企業に勤めている人々の「協力」あるいは、彼らを大切にする、ということが大前提とされていることがわかるのである。

## 2.4 「人本主義」は変質したのか

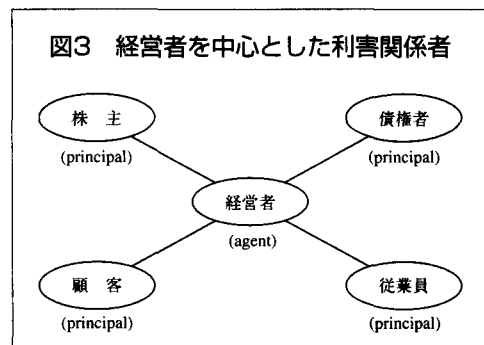
ところが、最近出版された本では、この「人本主義」の概念は180度衣替えをしたようである。伊丹 [2000]、p.83によると、人本主義というコトバは、誤解されやすい概念でもあるようだ、とある。同書では、「人本主義企業とは、たんに「人に優しい企業」のことではない」のだそうで、従業員に主権を与える考え方ではあるが、しかしそれは経済合理性がその方が高いと思われるからそう考えている原理なのだそうで、主権者だからといって、どんな状況の下でも全員が保護されているわけでもない、とさえ言い切ったのである。競争をしないことが人本主義だと誤解される危険があり、そうしたマイナスの側面が、最近出ているのだそうで、それはいわば、「人本主義がオーバーランした」、と表現されるべき現象なのだそうである。

しかし、何回目かの繰り返しになるが、「主役は従業員（あるいは人間）」ということ強調し、それをコアとして、そのまわりに肉付けして形作られてきたものが、「人本主義企業システム」ではなかったのだろうか。あるいは百歩譲っても、世のサラリーマンの大半、経営者の中でもかなりの人々が、そのような理解の下で、あるいはそのような理解のゆえに、自らの立場に納得し、自らが行う意思決定の拠り所を確認し、さらには解釈（合理化）して、企業の運営に携わってきたのではないだろうか。少なくともバブル経済が崩壊するまでの日本企業の繁栄期には、我が国の企業の運営、事業活動の遂行の実態を解釈・説明するにあたっては、「人本主義企業システム」というのは非常に都合の良い、ぴったりとしたものであったことは確かだからである。

昨今の経営学の流行のテーマの一つに、コーポレート・ガバナンスというものがある。そこには経営者（陣）を取り巻く利害関係者（ステイクホルダー）という構図が考えられるのが普通で、主たるステイクホルダーには、経営者、株主、債権者、従業員、取引業者、消費者、地域住民、さらには国家なども含まれる（図2参照）。もちろん、欧米と我が国では、株式会社制度の発生・発達の歴史がまったく違うし、株主の性格も全然違うので、この図に出てくるさまざまなステイクホルダーが持つ請求権も、欧米のそれとは自ずから性質の異なるものになっていくであろう。そしてその結果、望ましいコーポレート・ガバナンス構造と、それを実現するための企業システムや制度も、国際的に見てかなり異なったものとなっていくのである。そして、それ自体は別におかしなことではなく、むしろ、歴史、文化、民族など、背景となる重要なものがまったく異なる国家の間で、政府や企業の重要な制度がまったく同じだったりしたら、そのことの方が、むしろ

奇妙である。だから、我が国の企業システムというものが、「人本主義企業システム」という考え方で首尾良く説明されるとすれば、それは、おおいに結構なことである。ただし、その際の基本的な解釈の軸、判断基準が、そのときどきの都合によって変わることは、やはり望ましくはないと思われる。

図3 経営者を中心とした利害関係者



そしてさらに、このようなステイクホルダーによって取り巻かれる経営者は、良いコーポレート・ガバナンスの維持に関して責任を負っている。このことのひとつの重要なファクターとして、コーポレート・ガバナンス論で重視されるもの一つとして、企業が得た成果をいかにそのステイクホルダーに、フェアに配分するか、ということがある。これは、コーポレート・ガバナンス論では、さまざまなステイクホルダーに共通して接し、その意味で複数のステイクホルダーの関係を、いわばピンでとめる役割に位置する、経営者が、その任にあたりと考えることになる。そこで、経営者がどのステイクホルダーに対峙するか、によってさまざまな対象を考えることとなる。たとえば相手が株主であれば、配当政策をはじめとする、対株主政策がテーマとなるし、消費者が相手であれば、PL問題をはじめとするテーマが取り組む対象となる。そしてこれが従業員のこととなると、まず賃金制度の話になるのである。さらには、経営者自身さえも、この利害関係集団



の一つのコンポーネントなのであるから、経営者報酬というテーマも、コーポレート・ガバナンス論の一つとして、重要なものであるとされている。このような、「フェアな成果配分」という問題を、人本主義との関連でいえば、バブル経済がはじけるまでの、繁栄期の日本企業は、いわばモラトリアム時代を謳歌していたようなもので、どちらかといえば企業の成果は経営者に傾斜配分され、従業員のほうはその残余を適宜（この時点では充分とかフェアとかは言えない）分け与えられているに過ぎなかった。しかしそれでも、終身雇用制、年功序列制が維持されている限りにおいては、当時の企業の事業活動の成果の「実り」の分け前を与えられることは、先送りされていたとはいえ、保証されていた、あるいは少なくとも、彼らはそう思いこんでいたと言えよう。そこへバブル経済が崩壊し、企業内でのポストはなくなる、将来の備えはおろか、職も保証されなくなるなど、本来「貯めていた」はずのものが、実質的に吹っ飛んでしまった時に、突如、‘人本主義企業とは、たんに「人に優しい企業」のことではない’、などと言われ、企業を追われてしまったのは、まさしく「神も仏もないものか」、と言わざるを得まい。いわゆるベビーブームの世代すなわち団塊の世代と、それに続く世代は、まさにその波をもろにかぶっている世代のようである。会社の同期生でも、競争相手は多く、その中で何とか生き残って、40代後半へたどりつき、さあ、今までの我慢・努力が花咲く時が来た、ということで、ゴール近し！と思った矢先に、突然、「都合によりこのルートは打ち切ります」というアナウンスが入ったようなものである。いったい、それでもこれは「人本主義」なのか、あるいはそもそも「人本主義」は変質してしまったのだろうか。あるいは、これは、「いたしかたのない」事態なのであるだろうか。

### 3. 「人本主義」の心臓

ポーター、竹内 [2000] では、そこかしこで人本主義について触れ、それを主として「従業員を資産として扱う」という言い方をしている。そして、たしかに人本主義にはさまざまな側面がある、ということ意識させる叙述も多い。ただし、その「心臓」にあたるものが「信頼」であり、「忠誠心」であることは意識しているようで、その意味で、人本主義のオリジナルな精神に従っていると思われる。思えばエズラ・ヴォーゲルが、1979年に、「ジャパン アズナンバーワン」を公刊したとき、その第6章・大企業——社員の一体感と業績、の章で、特に第2節・グループ精神と社員のやる気、において、日本企業の従業員の、企業への帰属意識、忠誠心、協調意識の卓越性に驚嘆し、アメリカとの比較論を試みて列挙した諸要因は、いわゆる人本主義のハシリ、あるいはそのような要因が徐々に、系統的に認識されてきた、いわば草創期だったといえそうである。こうしてそれはそのまま、人本主義の「心臓」になって行くと考えることができる。そして、まさしく企業を人体に例えれば、手や足などは企業の実働部門であり、骨や神経を経由してお互いのコミュニケーションが行われる、と考えることができる。それは、企業の繁栄のために張りめぐらされた「ヒトのネットワーク」にあたり、人体で言えば、健康、そして成長を支えるための重要なコンポーネントである。そこに血を送るのは、言うまでもなく心臓であり、手や足が有機的に、協働しつつ合目的に動くことを保証するものである。脳にあたるのは、言うまでもなくトップマネジメントであろう。すなわち、脳の指令の下で、手や足は動き、健康を維持しつつ、心臓から血を送られながら、からだの成長をめざして活動する、ということである。

こうして現状を見直してみると、この意味

で、「心臓」にあたる部分、すなわち「信頼」や、「帰属意識」、あるいは強いコミュニティ意識の形成、従業員の企業への忠誠心などが、このたびのリストラの嵐によって、ことごとく揺らいでしまったことも、なんびとたりとも否定はできない事実である。すなわち、オリジナルな意味での人本主義が円滑に受け入れられるのに不可欠な、「心臓」の部分は、残念ながらこのたびのバブル経済の崩壊、そしてそれに続いたリストラの嵐によって、もはや成立はしなくなってしまった、消え去ってしまったと言わざるを得ないのである。また、そこで重要なのは、このような、「心臓部分」のトラブルによって、前述の通り、手や足などの、企業の実働部門の間のコミュニケーションが行われる、骨や神経を經由したお互いのネットワーク、すなわち、企業の繁栄のために張りめぐらされた「ヒトのネットワーク」が、もはやずたずたになってしまっていることである。繁栄期の日本企業が持っていた「財産」だったはずの、「ヒトのネットワーク」、あるいはそこに存在していた「長年培われたチームワーク」が拠って立っていた、interrelationshipは、もはや存在しない、あるいは存在してはいるとしても、もはや以前のような、「共同体感覚」を生んでくれるような機能は果たさなくなってしまう。であるから、これからいかにデジタル技術が進歩して、IT革命で電子情報が飛び交い、そこで！、以前日本企業が抱えていた（はずの）ヒトとヒトとのヒューマンな接触を生かして、人本主義の「安定したヒトのネットワーク」による「デジタル人本主義」を、などと呼びかけても、現状では得られるものはないであろう。貢献してくれるはずだった「人本主義の安定したヒトのネットワーク」が、すでにずたずたになっていて、規範の役割を果たすべき、ネットワークが生んでくれるはずの「共同体感覚」が、リストラの豪雨、洪水で、流れ去ってしまっているから

である。

#### 4.人本主義の再定義は？

このように見てくると、すでに誰の目にも明らかなように、「人本主義」は、もはや従来のままでは使いものにならない。すなわち、企業とそこで働く従業員みんなが一体となって力を合わせられるための拠り所であったはずの「人本主義」の概念は、もはや今のような事態では、使うことはできない。この意味で、人本主義は、敗れたのである。だから、もし、このコトバを使い続けるのであれば、定義のし直しが必要であろう。ただ、そうなると、もはやオリジナルの意味での「人本主義」ではなくなってしまうことはわかっているだけであろう。それでも、なお前述のような「デジタル人本主義」なる用法を、どうしても、使用したいのであれば、そこで依って立っている基本概念は、「新・人本主義」とでも命名することになるのであろうか。少なくとも、このコトバを使うのであれば、このような前置きは不可欠であろう。

ただし、昨今一部で再び力を入れてその利用が提唱されつつある、この「デジタル人本主義」という用語については、筆者はその使用を頭から否定するものではない。周知のように、我が国の経済は未だに出口の見えない不況のまっただ中にあり、そこから少しでも、そしてできるだけ早く這い出すために、ともかく考えられる全ての方策にあたってみることは、実務界、学界を問わず、誰もが認める急務である。この点で、もしこの「デジタル人本主義」なるコトバが、経営者を始めとする経済人の沈んだ心に温かい滋雨を供給し、攻撃的な精神を鼓舞しうるものであるならば、用語として本来的に持つ矛盾や不整合は、問題とはならないであろう。重要なのは、過去の失敗を省みつつ、早く、以前のような繁栄を取り戻せるよう、企業のマインド（精神）

を再高揚させることなのだから。

[注]

《参考文献》

青木昌彦, 伊丹敬之: 企業の経済学 岩波書店  
1985.3

伊丹敬之: 人本主義企業, 筑摩書房 1987.12

伊丹敬之: 経営の未来を見誤るな, 日本経済新聞社 2000.2

Koyama A. : Japanisches Management im Wandel, in : Grun, O. et al. (Hrsg.), Managementinstrumente und -konzepte, C.H.Beck Munchen 1999. (変わりゆく日本的経営)

日本銀行: 資産価格バブルと金融政策, 2000.5

ポーター.M, 竹内弘高: 日本の競争戦略, ダイアモンド社 2000.4

総務庁統計局・統計センター: 労働力調査 2000.5

ヴォーゲル, エズラ・F. (広中和歌子, 木本彰子 訳): ジャパン アズ ナンバーワン, TBSブリタニカ 1979.6

有斐閣: 経済辞典 (第3版) 1998.1

strumente und -konzepte, C.H.Beck Munchen 1999. (変わりゆく日本的経営)

ポーター.M, 竹内弘高: 日本の競争戦略, ダイアモンド社 2000.4

総務庁統計局・統計センター: 労働力調査 2000.10

ヴォーゲル, エズラ・F. (広中和歌子, 木本彰子 訳): ジャパン アズ ナンバーワン, TBSブリタニカ 1979.6

有斐閣: 経済辞典 (第3版) 1998.1

\* 本稿は, 企業診断, 第47巻第7号, pp.32-38. 2000.7に掲載された, 『「人本主義」は敗れたか——因習的な「日本的経営論」の終焉』の原典版である。そこでは, 紙幅の制約で, 筆者が強調したい論点がかなりのカットを余儀なくされていた。このため, 前稿では, 特に中間部分に抜けているところが多い。本稿ではその部分を元に戻し, さらに全体に追加を行っている。

《参考文献》

青木昌彦, 伊丹敬之: 企業の経済学 岩波書店  
1985.3

伊丹敬之: 人本主義企業, 筑摩書房 1987.12

伊丹敬之: 経営の未来を見誤るな, 日本経済新聞社 2000.2

Koyama A. : Japanisches Management im Wandel, in : Grun, O. et al. (Hrsg.), Managementin-