

日本における企業経営のパラダイム変革

鳥 飼 浩 正

1. はじめに

30年前にウォレン・G・ベニスは近未来（25年～50年）にわたる企業の組織活動に影響するところの諸条件を予見している。それを骨子だけに整理してみると次のようである。

- ① 環境の特性を概観すると三つ。競争よりは相互依存。安定よりは波乱。
小企業よりは大企業。
- ② 教育された社会。
- ③ 教育水準の向上、労働の移動性拡大による価値観の変容。
- ④ 職務の専門化、複雑化による組織のプロジェクト化とスペシャリストの協働化。
- ⑤ 高度な適応性をそなえ、変容可能な組織構造。
- ⑥ インセンティブの高い有機的適応構造。

これらの予見事項の細部についての検討はここではさしひかえるが、大勢としては、ここ近年ここに指摘された諸条件が出てきていることも事実である。それは我国についても言える。最近の急激な社会的環境の動きが企業組織の基本的性格（人間行動パターンなど）に影響していくに従って、在来的な組織のあり方では、もはや通用しない徴候が生じている。その動きのいくつかをあげてみると、

- ① 高度成長をもたらした規模の社会経済システムに対する限界が、一般的に認識されてきたこと。
- ② 国際化、技術革新、高度情報化が加速化していること。

③ 国民的な教育水準の高まりによって、一般的に高度な教育を受けた労働力の範囲が広がりつつあること。

④ 一般的に、国民の生活、知識水準の向上化にともなって、人々が生活の中により高次の価値を志向する傾向がでてきたこと。

以上のような社会的環境の潮流は、とりわけ社会経済システムを構築していくうえで、その中核をなす企業、なかんづくその組織においても、人々の価値観の転換をひき起す認識や評価の仕方となってあらわれてきている。そのいくつかをあげてみると、

① 環境変化が加速化し、グローバル化し、将来の可能性を探るための問題解決的意志決定が重要視されるにつれて、人間的依存の度合いが強まりとりわけ、个性的能力（ビジョン、戦略など）が重視される。

② 職務内容も一様でなく、知的、創造的な情報処理の性格をもつもの、他方ではマニュアル的処理の性格をもつものもあるが、傾向としては意思決定分野の拡大、専門化にともなって、プログラム化しにくい性格をもつようになる。従って、組織のプロジェクト化、協働化が必要である。

③ 人材の流動化、職務内容の専門化にともなって、人材の確保、育成、処遇システムの開発など人事管理面での対策がのぞまれる。

④ 従業員の価値観の変化（職業観、勤労観など）は、人材の企業間移動を促し、より高い知的水準をもつ職務への参画、協力、自主性を求めることになる。

⑤ 企業組織における高次のインセンティブ開発要求が、社会的、市民的価値観と軌を一にしてくることによって、社会的役割に積極的に参加することの意義を高め、それに基づいた新しい企業観、ビジョンが生み出されている。

このように、企業の及び、その組織の在来的なパラダイムに対して、企業存在意義の見直しなどを含めた変革への萌芽が見られるのであるが、企業自体としては、いくつかの視点で変革をすすめていく必要がある。ここでは、その中のいくつかにしぼって、次の点の課題について検討していくことにする。

① 社会との共生をはかっていくこと。企業の社会的責任を経営目的として意

義する考え方を定着させていく点。

- ② 人的資源開発を重視した経営組織の活性化をはかっていく点。
- ③ 戦略に対する価値観の再構築をはかっていく点。

2. 企業の社会的責任

(1) 意味

最近における金融、証券不祥事などは企業行動に対する社会的チェック機能の甘さを露呈すると同時に、あらためて、企業の社会におけるあり方に対する基本的認識についての関心をよんだものである。もともと企業行動のあり方には、個別企業の経営目的や業界、財界の経営理念などが第一義的に反映されるのは当然であるにしても、その企業行動の結果が社会での他の機関、利害関係者などの各層に始終、影響している点を考えれば、そうした各層の生活者主権、主体的な役割面との利害の共生を図っていくことは、企業行動のあり方を求める際の大きな視点である。企業の社会的責任といわれる場合、その意味するところ不明確な点もあるが、そうした企業行動固有の社会的機能が、社会における他の構成者の主体的な役割、行動との適応を保っていくうえで企業者に要請される行動上の制約と言えるであろう。又、企業固有の利潤追求に向ける価値観と、他の主体者側の社会的要請との統合化を企業者が図っていく際の経営理念といってもいいであろう。P・F・ドラッカーによれば、企業の社会的責任とは、例えば、企業の使用人が従業員に対して負う責任とか、地区社会の要請に対応する経済人の責任といったものではなくて、それは、重点的には、環境の維持、改善などの社会問題の克服に向けた企業行動の主体的な役割であるとしている。こうした見解は、ドラッカー特有の経営理念にもとづくものである。つまり、企業は、その組織が社会に与えるインパクトに対して、及び、社会的責任に対して、それらを解決すべき役割機能を社会から課せられた機関であるという認識が見られる。以上の点をも含めて、企業の社会的責任の意味を整理してみると、基本的には、企業（経営者）による社会から課せられた役割機能の遂行、その内容には、狭義、広義に解されるが、一つには、利害関係者各層

(地域、消費者、株主など)とのより適応的な関係を形成していく点、さらには、生活者主権などの社会的要請にもこたえるような公的機関性を意思決定や行動に意識させていく点であるといえる。さて、責任主体者である企業(経営者)が、この社会的責任をどう意識していくかについては、そうした企業への責任要求が高まりだした社会的諸条件を加えながら考えてみる必要がある。

ローラL・ナッシュによれば、「アメリカの企業倫理」と題する著述の中で、近年各年代の主な企業倫理の争点をあげている。それによると、1950年代では、価格操作と労働の非人間化、1960年代では、海外での企業の破壊的行為、環境破壊、社会破壊、1970年代では、企業の国際化に伴う国内外の贈賄問題、1980年代前半では、消費者問題と外国との文化的差異などがあげられる。日本においても、昭和40年代中後半期ぐらいには、高度成長の矛盾、例えば公害、環境破壊、消費者物価インフレ、労働疎外などの諸問題があらわれ、加害企業に対して高い倫理基準を課すべく企業責任を求める声として強く出ている。こうした傾向は、最近でも、特に社会における一般的な道徳的関心が高まってくる中で、反倫理的企業行動(例えば、ビジネス上の理由による隠蔽や虚偽の報告、低品質、価格操作、基本的権利を無視した不公平な処遇など)に対する企業倫理(個人の道徳規範を営利企業の活動や目標にどのように適用するかを研究することである。¹⁾)の定着化として生じてきている。さらに又、ドラッカーによれば、社会的責任への要求が高まりだした諸条件として、企業における成功の代償をとりあげ、そのことによって、「指導者集団としての経営管理者の台頭、政府に対する幻滅の増大、そして生活の量から質への重点の移行などの結果、経営管理者とくに企業の経営管理者に対して、社会への関心を、企業活動の中心に据えることを要求する声が大きくなってきたのである。²⁾」としている。そこで、こうした社会的諸条件を反映して、それが具体的に企業に対する責任要求の態様としてあらわれてくるわけであるが、その場合、おおよそ次のようなケースが考えられる。一つは、企業責任を法的責任として制度化させる場合。もう一つは、抗議運動に基く改善策の提言などを通して企業の自由裁量の範囲に制約を加えていく場合。である。

以上のように最近では、企業倫理基盤に根ざして、より高い基準に適應すべく社会的責任を企業側に対して求めていく風潮が生じてきているが、一方、企業側としては、いやがおうでも、こうした社会的責任の問題を企業の意識の中にとり入れていく必要にせまられるわけである。そうした場合に、企業は、それをどう意識していくべきであろうか。

(2) 問題解決の考え方

ここで又、ドラッカーの見解を引用してみることにする。即ち、「社会的責任の問題は、組織が社会に対して与えるインパクトから発生する。あるいは、社会自体の問題として発生する。そしてこのいずれも、組織が必然的に社会や地域のなかの存在であるがゆえに、経営管理陣にとって重大な関心事たらざるをえない。しかしこの二つの社会的責任は、まったく違う性格のものである。前者は組織が社会に対して何を行なったかということに関する責任であり、後者は組織が社会のために何を行なうことができるかということに関する責任である。」^{注1)}ここで留意されることは、組織に起因する社会的インパクトにしても、あるいは、社会問題にしても、それらが企業にとって無関心ならざる責任問題として企業自体が意識していかなければならない点である。この場合、社会的インパクトとは、組織に起因する社会、経済、地域、個人などに対するものであるが、それ自体が企業における権限の行使の結果（たとえ、その発生が無意識的なものであったにしても）として見なされるべきである。問題は、その際の責任問題と関連させて企業に起因すべき権限行使の領域を企業自体がどう認識していくことが出来るかどうかである。ここに、ある面では企業の自由裁量による自主的な責任遂行に向けての意思決定や行動が求められることは勿論であるが、公的規制を通して企業の権限行使に起因する責任範囲の明確化を図ることによって、企業の自主的認識を深めていくことも肝要である。例えば、地域での雇用機会の創出や、企業間取引量を増やしていくことで波及効果を高めていくことなどは、企業において自主的に推進しうる自由裁量の領域であるし、環境、公害問題の発生に対する責任領域については、生命、人権尊重

の視点で公的規制をとり入れていくことによって、その明確化を図っていくことも必要である。もう一つは、社会問題に対する意識の高揚という点である。すべてを企業に帰する責任問題としてとらえていくことは無理があるにしても、企業行動自体が社会や環境あるいは、人間などの健全な生態系のあり方に対して大きな影響力をもつようになってきたのも現実である。こうした中では、社会的インパクト以外の社会問題に対しても、各企業の固有の能力に応じて、社会的要請にこたえていくべきであるという主張も多く出てきている。エコロジー経営や、企業のフィランソロピーなどの考え方はそれを代表するものである。

以上のような企業の社会的責任を意識していく面については、これを、企業が自らに課する責任問題としてとらえていく傾向がでてきている。つまり、社会的インパクトに対して、これを経営管理者の視点でとらえ、むしろ企業管理の効果を高めていくための企業に対する責務としてとらえていく考え方である。そこには、自らの責任ある行動をとっていくことが社会的信用を高め、ひいては自らの利益に還元されてくるという認識があるのである。こうした考え方は、企業が経済的効率を高めていくことでその存続基盤を得るという点からすれば、否定されるべきではない。しかし、一方では、環境を含めた全ての生態系を健全に維持していくべきという至上の課題が人類につきつけられているのである。こうした事態では、その維持に多少とも影響力を行使していく企業に対して、生態系保全、福祉の視点に立つ社会的効率をも高めていく姿勢を企業自らの意思決定によって、自主的に進めていくことは、ここでの社会的責任の問題と関連させて、きわめて重要なことである。従って、企業においては、経済的効率と社会的効率とを如何によく調和させて経営をすすめていくことが今後の課題であるし、そういった意味では、社会的インパクトや、社会問題に対しても、それを進んで自らに課していく積極的な姿勢が望まれる。法的規制の整備を図っていくことも、企業の社会的責任の実をあげていくためには効果的である。例えば、社会的不効用のコスト分を企業がすすんで負担していく場合でも、企業の自由裁量では企業間の競争的格差を助長することになりかねない。こうした場合には、規制による公平なルールを設けてやるのが、社会的責任に向ける

意識を強めることになる。又、環境汚染、消費者問題などに対する責任についても、責任領域を明確に選定し、さらに企業行動指針を設定するなど、裁量を生かす部分と規制でもって、はみ出し部分に対しては責任を明確にしていく部分とで、その枠をはっきりさせておくべきである。段階的に実施していく方法もある。

(3) 課題

社会との共生が最近強く指摘されてきている。これは、両者、つまり企業と社会とが常に相互依存的に機能することは勿論のことであるが、それぞれの維持、発展のためには、両者の生態系的な健全にして、調和のとれた相互依存の関係を保っていくことが必要であるというように解すべきである。要するに病んだ社会には健全な企業は適合しないし、逆もまたしかりである。このことは、社会という公共的諸問題に関与する企業活動の領域が広まってきていることを意味するし、すすんで諸問題の解決に向けての企業の役割が重大視されてきていることでもある。従って企業としては、その行動、倫理、責任などの領域において、従来の資本主義的視点という私的経済的効率の視点に加えて、さらに社会的効率という新しい視点を加えていく必要がある。社会的効率的視点とは、企業と、広い意味の社会、つまり、社会、環境、人間などの有する自然的生態系との調和ある共生をめざしていく考え方である。こうして企業の立場からすれば、少なくとも、この調和を破壊していかないだけの最低限の責任が課せられることになるし、さらには、すすんで、社会、環境、人間との調和的關係を築き上げていくべき福祉的ないしは、公的な役割を果たしていくことが求められる。そして、その際には次の諸点を課題とすべきであろう。先ず公的機関が推進すべき課題としては、

- ① 企業が負担すべき社会的責任の領域を認定し、責任項目を明示し、社会的費用の私企業的コスト化を図ること。
- ② ①の責任項目については企業による自主的計上を促すべく会計基準を整備すること。（税法などの措置、監査、報告義務などを含めて。）

- ③ 企業の実態に合わせた不公平格差を生じないためにも、あるいは、企業の業種、規模、能力に配慮を加えた対策を推進していくためにも公的措置（規制や指導）が望まれる。法的規制、指導改善、自主的改善についての諸条件、範囲などを対象企業に課し、その推進の効果を図っていくためには、グローバルな視点にたつ社会的なチェック機関が必要である。
- ④ 企業自体が推進すべき課題としては、環境対策などについて自己点検できるように内部的管理システムを整備していくこと。
- ⑤ トータル・システムとして環境対策（社会との共生）を基軸にした経営戦略の再構築を検討していくこと。

3. 人的資源の開発

(1) 人的資源の特徴

人間が企業行動を起動させていくさいの基軸をなす資源である点と言うまでもないが、最近ことさらその重要性が強調されている背景を考えてみる必要がある。又、その土壌をアメリカと日本の場合についてとりあげてみるのは、多少とも、その背景的なものについて相違する面が見受けられるからである。先ず、アメリカの場合についてみてみることにする。アメリカにおいて人的資源（ヒューマン・リソース）のマネジメントが実務における急務の課題として登場してくるのが1980年代以後のことである。一つには戦略的な課題に向けてのものであるが、特に、国内経済の低迷化が進む一方で、加わってくる国際競争力の圧力をはねかえすだけの経済的効率をあげることは、企業にとっての必須の課題であった。もう一つには、教育と自主性の高まりが従業員の権利意識として醸成してきたことであり、従業員の経営に対する関心が強い参画や帰属を求める意識として高まってきたことに対する組織としての対応の仕方である。こういった課題は、当然のことながら、高度化する従業員の素養、能力に対応して、それをどう活用し処遇していくかという点や、組織の生産性効率をあげるためにそのコミットメントをどのように高めていけばいいかといった点などについて対策を求めてくることになる。要するに、従業員は企業との関係にお

いていかにあるべきかという視点をとり入れていくことによって、新たに、ヒューマン・リソースの活用を軸にした人事管理論を登場させるに至っている。例えば、雇用保障の強化を図るとか、労使の協調的な意思決定のあり方、分権的な意思決定のあり方などが、従業員の組織へのコミットメント効果を高め、ひいては、生産性効率をあげるためのヒューマン・リソースの発現につながるのである。その意味では、アメリカでのヒューマン・リソースの考え方が、従来の人事管理論に対する反省から生じており、新たにコミットメント・モデルを特徴としている点が注目される。イン・アウトのシステムがヒューマン・リソース効果に弊害を生じさせる点や、反対に、日本的雇用と経営のシステムなどがリソースのニーズを充実させていく点で効果的である点の主張も見られる。

次に日本の場合についてみてみよう。周知の如く、日本では人材の内部育成型人事管理を徹底させてきた。育成型とは企業の人材要求を外部市場に依存せずに企業自らが、主として企業内教育、訓練、作業の集団化などの方法を通して、内部的にそれを充足させていくやり方であり、日本の場合には生産雇用の視点で人材の潜在的能力を開発していく点に力点がおかれていた。ジョブ・トレーニングや職務ローテーションなどはその代表的なものであり、それらは企業におけるスペシャリストを個々に育成していくということよりは、むしろ組織で協同するに必要な従業員の資質を均質化していく点に主眼がおかれた。こうした特性は企業間の労働移動を制約する内部市場のもとで生産効率の高さを競い合う経済的条件の中では、きわめて効率が良く、それを担う企業目的の達成のためにも、個々の生産性を全体的成果に結びつけるやり方としては好都合であった。そうした意味では、企業内部で育成され、蓄積されていく人的資源に対する評価も、日本の場合では、それが個々の業績に向けられるよりは、チームメンバーとしての全体的成果に対する貢献度に向けられることが多く、内部蓄積型の人事管理をおし進める結果にもなっている。専門的技術者の育成にしても、先ず企業内での協調的成果を高めるということが前提であり、そうした全体的思考力を身につけたうえで、専門領域での開発能力や問題解決能力をそなえたハイタレント的人材を内部育成していくことに力が注がれてきたのである。こ

のように日本の場合には、労働力の企業間流動性には欠けていたけれども、人事管理面での人的資源の内部育成、蓄積化をすすめてくることによって、企業での内部要求に適う人材を確保してきたのである。ところが最近になって組織の活性化をねらいとして従来の企業の人事管理システムのあり方に変化を加える動きがでてきている。それは、職場集団における人的資源の均質的な能力配分のシステムから、能力や専門性と実績評価との関連を重視して人的資源の育成や活用、処遇をすすめるシステムへの修正である。例えば、人的資源を評価する場合、その尺度についても、年功的要素という基本的なものは生かしながらも、能力重視の実績ウェイト分を増やしていくというようなケースである。つまり、日本的人事管理システムでは、人材の有効活用という点から、その管理が画一的になされることでその効果が高められる面と、一方では、能力的、専門職的要素を導入していくことでその資源的効果にはづみがつく面との調整を図っていくことによって、人的資源の育成、活用、処遇に関するシステムのあり方を開発していくものである。このことがシステムの多様化を生み出ししており、企業はその幅広い選択枠の中から、実態に即した活性化のシステムを導入してきている。一例として、最近、日本電装が職能に応じた人事システムを導入しているがこれは、「個人の能力に応じた役割を担当、組織を活性化させることが狙い。これまで役職に応じて決まる職能等級で処遇を決定していたが、新制度は十段階の職能資格とすることで給与を決定する。役職については、職能資格が次長格であっても能力に応じて部長職につけるようにした。」（西日本新聞5年7月5日付朝刊）こうした最近における変化を生じさせる要因にはいくつかのものが考えられるが、とりわけ次の点は注目される。基本的には企業における人的資源を合理的に活性化させていかざるをえない経済的、経営的諸環境が醸成されてきた点にある。経済の緊縮化への対応として経営面での人的資源に目を向けたりストラクチャーが行なわれている点が先ずあげられる。これは、例えば管理職の職位系列を合理化していく面に見られる。専門職系の機能強化をはかったり、ライン管理職系を重要拠点に整備しなおし、不採算面を削減するなどがあげられる。経営がソフト化、サービス化の波を受けて、さ

らに高度な知的判断や研究の領域を広げてきていることも専門職系の育成、処遇などの強化を促す要因である。リストラクチャーへの動きは徐々にではあるが企業間の人材の流動化を生み出す要因にもなってきている。一つには、内部育成だけでは充分に対応出来ない面を外部の専門家に求めて、それでもって資源効果を高めていこうとする企業が出てきたことにもよる。他方、従業員の意識の中にも、それを受容して個別的な価値観や専門性を実現出来る勤労を見出したいという欲求が出はじめている点あげられる。人的資源を活性化させていくという動きは、必ずしも今とりあげた経済、経営的な要請によるリストラクチャーの面だけでとらえられるべきでない。今日、人間のもつ社会的な価値観（企業観、勤労観など）は大きく変わろうとしている。それが根本的に存在意義とか、人生設計という面からとらえ直おされようとしている。人間としてどう生き勤労していくことが人生を意義あらしめるのかは企業における人的資源のとりあつかいを考える場合に、最も重要視さるべく課題であるといえる。さて、日本の場合、人的資源に目を向けたシステムを構築していく際には、以上のように専門職系の活用と処遇面での合理化を図ったり、資源の流動化をある程度は保障していくようなシステムのあり方に変えていくとか、あるいは、人間尊重を第一義的な経営の視点とするシステムを構築していかねばならないなど、の点が考えられる。最近では、こうした諸点について、終身雇用制や年功制を前提とする雇用システムの崩壊として論じられる向きもある。例えば、ゼネラリスト重視からスペシャリスト重視への移行、あるいは人材流動化の進展などに今後拍車がかかり、年功序列制を崩す能力主義への移行がほぼ確実化するというようなものである。このような議論は、今日における人的資源の経営におけるプロフェッショナルで、且つ、人間啓発的な役割について再確認させるもので、きわめて重要だと思われるが、こうした動きをもって慣行的な日本の雇用システムが早期に崩壊していくとみるのは早計である。最近見られる人減らし政策（雇用調整）にしても、あるいは、成果重視の賃金制度のあり方にしても、伝統的な雇用システムを大きく変更しているとは言えない。そこには、人を大事にする慣行的な労使協調の姿勢が生きているし、又、日本人特有

の考え方、協調的平等観が流れている。一例をあげれば、平成不況時において企業が実施した人員削減の方法にしても、新規採用の抑制、現業部門への配転、子会社、関連企業への出向等が大きな役割をしめ、安易に解雇するケースは抑制されてきている。年俸制の導入にしても、一挙に能力ベース的なものに変えていくことについては、未だ大くの議論が残されている。こうした例をみても、欧米流のイン・アウトシステムとは基本的に異なっているし、日本の場合には、今述べてきた特性を生かしながら人的資源尊重の人事管理システムのあり方が検討されなければならない。

(2) 人的資源尊重の人事管理システム

平成四年の11月に示された国民生活審議会答申案では、年功序列型賃金など日本の雇用慣行の見直しが今後取り組むべき主要な課題である点として挙げられている。次いで12月には経済同友会が現行の年功序列型賃金体系を仕事の成果に応じた能力序列型に変えていくことの提言をまとめている。これらは個人生活優先の視点をとり入れたり、従業員の多様な個性や価値観を尊重していく姿勢を表明しており、特に人間性や生活者主権を最優先的に尊重すべき立場にたって、企業が人事管理システムを新たに構築していく必要性を示しているのである。こうした見解に対しては多少とも議論があるわけであり、それらを踏まえて私見をまとめておきたい。

- ① 企業での適正な処遇を得ること、あるいは、能力、成果主義に基いた人事・賃金制度に変えていくことは、従業員の過度な企業依存への体質を是正し、ひいては個人の転職の流動性を高めていくことにはなるが、反面、慣行的な日本的システムの良さ、例えば、安易な解雇を避ける経営姿勢や労使協調的な人事管理のシステムのあり方などを失なわしめることになりはしないか。
- ② 終身雇用制では人的資源の内部化が進められてきたが、その育成、活用、処遇を通して個人間に組織メンバーとしての高い協同体意識が醸成されてきた。職場での家族的な帰属意識が培われ、そのことが人間性やモラルを高揚させ、仕事に向けるインセンティブを生み、組織としての経営効率を高める

ことに貢献してきた。こうした面は高く評価されるべきではないか。

- ③ 年功制とは生活主権者としての人間に目を向けた処遇などのあり方である。賃金、仕事上の地位、役割などの評価が欧米のように仕事本位で成されるのではなく、人間的素養、例えば、協調性、仕事に向ける意欲、勤勉性、経験的に培われた意思決定能力、総合的判断力等が勘案されて成されるのである。こうした総合的な尺度に基く処遇等のあり方は、組織での個人の多様な特性をひき出すのに効果的であるし、疎外感を少なくし公平なインセンティブとなりうるのである。
- ④ 答申案が示すように「個人生活の重視」という視点は重要であるし、企業にとっては従業員構成の高令化に対応しうる経営の活性化も当面する課題である。その趣旨を生かすためには、人的資源の流動化を図り、中途採用者が不利にならないように企業内の人事管理システムの仕組みを変えていくことも必要であろう。個人の能力評価部分のウェイトを増やしていくシステムを開発していくことも一つの方法である。仕事給つまり成果主義に変えていくことによって企業にすべてを依存しない「自立した個人」をめざすことも意義があるかもしれないが、反面、組織における人間疎外やモラルの低下などを生み出してはならない。その意味では従業員に対して協調的なインセンティブを提供しうる尺度を処遇面でも、ある程度加味していくことも必要である。その場合には年功的な基準、前にあげた人間的素養の基準を評価の尺度として用いることに大いに意味があるのである。要するに、両者と業績評価の基準による評価シェアのバランスをどう築きあげていくかが検討されねばならない。
- ⑤ 今後、人事管理システムにおいて個人の能力評価部分のウェイトが増していくに従って、システムの内容が多様化していくことになるであろうが、現行のシステムが根本的に変えられるとは考えられない。むしろ、終身雇用、年功制のもつ基本的な良さは、日本的な風土と調和しながら、経営効率を高めてきたし、人間的モラルを培うのに役立ってきたのである。日本の経営に見られる労使協調は継承されていくべきである。例えば、経営不況時でも安

易にレイオフせず成果や損失を共有していく姿勢、意思決定に際しての労使間の疎通や協調性、年功給と仕事給のバランスを図りながら公平なインセンティブ配分をめざす処遇のあり方などは欧米の経営には見られない長所である。

- ⑥ 企業における研究開発部門の領域や重要度が増していくに従って、それを担当する専門的技術者や研究者の役割も大きくなっていくことは間違いない。そうした人材ニーズを充足するために大学研究機関との提携が行なわれたり、関連企業グループ間での人事交流が生ずることによって人的資源の流動化が今以上に進んでいくことが考えられる。システムも当然それに対応していかねばならないが、ただちに欧米流のイン・アウトのタイプでの対応ではなくて、基本的には、日本的な経営慣行に合わせたタイプが選択されていくのではないだろうか。

4. 戦略に対する価値観の再構築

(1) 意味

戦後の日本の経済発展の足どりは、それを担う個別企業間の競争志向的状况の中で築きあげられ、企業は競って経済効果的シェアの拡大に向けて品質、価格、コスト戦略を展開してきた。それは個別企業の経営採算ベースを高めるためのものであり、市場での優位性を確保していくための競争の戦略である。当然なことながら、こうした戦略では企業での経営資源の運用効率を高めることによって生み出される利益額を最大にしていくために状況判断を見失うことなく、環境に適応していくことが主なねらいである。従って、人的、財貨的、物的、資金的諸資源の運用においては、状況の推移をみきわめながら、可能な限りコスト削減を図っていく反面、遊休をなくし最大限稼働させていくことである。そのためには生産、売上シェアを広げていくことは勿論のこと、経営の多角化、財テク、不動産投資などを進めていくことは、その効率性を高めるものであった。個別企業はこぞって、戦略を通してその成果を競い合ってきたわけであるが、今日に至って、企業のこうした経済効率のシェアの拡大主義

に対して大きな反省が求められることになった。その一つは、企業が自らの事業領域の内容と適正規模を見きわめずに、無節度にその規模の拡大を図っていくことが企業活動にブレーキを加える結果になるという点である。つまり、競争関係にも適正規模が求められるしなければならないという点についての反省である。バブルによる経営不況がその例といえる。もう一つは、社会的利益として還元されない企業本位の成果主義だけでは企業活動そのものが行きづまりを見せるという点である。社会に背を向けた企業の自己生存的欲求（例えば、株、土地購入による利殖行為）だけでは、もはや企業は生きのびれないという点である。三つめとしては、企業のシェア拡大主義による実害（人間や環境や社会に対するもの）が、既に出始めている点である。資源の枯渇や環境汚染などはその例である。こうした反省点を踏まえて、企業は従来の経済性追求一辺倒の戦略や活動を見直おしていくことによって、自らの適正規模と事業の本来的役割を見きわめながら、社会との共生を旨とした戦略を展開していかなければならない。

(2) 資源価値との適応

前にも述べたように戦後の日本における高度経済成長は効率的な大量生産システムで形成されてきたし、一方ではそれを大量消費に結びつけるマーケティングサイクルを発展させてきた。それを担ってきたのは勿論、個別企業の戦略であるが、それは競争と資源消費とを拡大していく形で進められてきた。その主なものはマーケティング戦略であり、コスト戦略である。これらは個別企業の競争的優位を維持していくために組み立てられたものであるが、市場の諸条件に照らしてみてもその適正量や安全性の規模をこえたものであり、無限定な市場拡大戦略であった。例えば、コストダンプはこの戦略には有効であるが、それは資源価値の濫用、濫伐（欠陥あるいは廃棄処理不可能な素材の使用、有限資源の多消費など）等によっておこなわれてきたケースもあるし、その弊害は人間の生命に対する危機や、健全な人間的、社会的価値観を汚染していくという深刻な問題となって生じてきている。戦略は経営の経済的効率を高めるも

のでなくてはならないし、その重要性を否定することは出来ないが、ここにきて、社会との共生を図っていくうえでの効率性とそれとをどう調和させていけばいいかという問題が出てくるのである。社会との共生を図るということは、資源価値（人間や環境や社会）と適応していくことであり、それぞれの価値観と離反しない経営効率達成の戦略を形成していくことである。マーケティング戦略とコスト戦略との場合で考えてみることにする。

（マーケティング戦略）

現代におけるマーケティング環境をどうしていくかがマーケティング意思決定者にとって、その戦略効果に大きく影響することは、今さら言うまでもないことである。そこで、この意思決定の支配的要因である環境について、戦略的視点でその特性をまとめてみると次のようになる。

- ① 教育、所得水準の上昇によって、生活者のライフ・スタイルが変わり、それと相関関係にある消費に対する価値観も変化してきている。例えば、消費に必要性よりは快適さを求めたり、あるいは 自己の主観的感性を重視するなど、消費欲求の変質化、多様化がでてきている。
- ② メーカーにおける技術の高精度化によって、さらには、マーケティング情報ネットワークが整備されてくることによって、消費者のニーズにあった流通の仕組みが生じてきている。
- ③ 市場が熟成化し、量的拡大志向の企業体質が見直されるようになる。つまり、従来のシェア至上主義にかわる企業行動の新しい価値基準が求められるようになる。
- ④ 生活者主権が重視されるにつれて、生活者倫理基準でもって企業行動を評価していこうという動きが生じてきている。従って、企業が社会での経済的機能の担い手であることに加えて、自主的に社会的責任を遂行していくことへの要請がでてきている。

こうした特性に対応していくための新しいマーケティング戦略のフレームワークをどう形成していけばいいか。検討点をまとめてみることにする。

- ① 社会的利害との間に生じるコンフリクトとの調整を、たえず戦略面で図っ

ていくこと。例えば、PL法（プロダクト・ライアビリティ法）の導入が検討されているが、戦略の中にも消費者あるいは生活者優先のルールを確立していくこと。

- ② 製品特性（品質や機能特性など）の決定にあたっては、資源価値特性のメリットを生かしうる戦略であること。即ち、省資源的（原材料、エネルギーなど）、適正な廃棄処理やリサイクルが可能なプロダクト・スタイルを確立していく面と合わせて検討していくこと。
- ③ 市民的価値基準に根ざした新しいライフ・スタイルをつくりあげていく戦略であること。例えば、物的あるいは情報公害（健康やプライバシーの侵害など）の乱開発型の戦略ではなくて、消費者福祉を育成していくような製品ラインの開発戦略に変えていくこと。
- ④ 製品ミックス戦略では、企業の利益性、成長性などの指標のほかに、新たに環境指数（公害排出の影響度や修復可能性など）をとり入れていくことによって、総合的にその構成を検討していくこと。こうした環境優先戦略に取り組む実態をPRしていくことで、消費者におけるグリーン意識を醸成していくことになる。
- ⑤ 環境対策、消費者問題への対応など、行政機構との機能分担が図られる面については、その趣旨をふまえたうえで積極的に対策として戦略にとり入れていくこと。

（コスト戦略）

シェア拡大志向による経済効率主義は、特にコスト・ダンピングに対する意識を企業に醸成させてきた。コスト削減のためには手段を選ばずという姿勢は低コスト資源の乱開発をもたらし、社会的費用の外部化による弊害を生み出したのである。社会的費用とは公害や環境破壊によってもたらされる外部不経済コストであり、それは発生者である企業によって償われなければならないのである。つまり、発生者によって内部化されるべきコストであるにもかかわらず、それを回避して私的費用枠のみの負担にとどめ、コストダンピングによる利益拡大を図ってきた点に問題があるのである。今日、環境保全という資源価

値との適応が求められる時代には、こうした社会的費用の内部化を図っていく戦略を企業が積極的にすすめていかないことには社会からそっぽを向かれることになりかねない。こうした視点から、その戦略を見直していく点について要旨を述べてみることにする。

- ① グリーン・プロダクトを視点とする製品やテクノロジーの開発、改善をすすめていくことによって、環境保全コスト負担分の実質的削減をはかっていくこと。
- ② 「アボイデッド・コスト」の考え方にみられるように、発生時点で負荷コストの認識、負担をしていくことによってコストの累積化を防ぐこと。
- ③ 法制度の整備、改革、行政の施策などと、環境保全に向けての分担関係を維持していくことによってコストの削減をはかっていくこと。
- ④ 多消費、欲求拡大志向のプロダクト・スタイルを資源価値への適応型に変えていくことによって、省資源、省コスト化をはかっていくこと。

(注) 1) P・F・ドラッカー著、上田惇生訳「マネジメント」ダイヤモンド社、1991年、P161

参 考 文 献

- ウォレン・G・ベニス著、幸田一男訳「組織の変革」産能短大出版部、昭43
P・F・ドラッカー著、上田惇生訳「マネジメント」ダイヤモンド社、1991年、P161
ローラL・ナッシュ著 小林俊治、山口善昭訳「アメリカの企業倫理」
日本生産性本部、1992年
ロバート・S・オザキ著 村田忠夫訳「ヒューマン・キャピタリズム」講談社、
1992年
三菱総合研究所行動科学研究室著「人間主義の経営学」TBSブリタニカ、1993年
レック・コンサルティング・グループ編「新経営革命」同文館、平成元年