

日本企業における人材マネジメントに関する一考察（その1） —暮らしと企業経営—

A Study on Personnel Management in Japanese Companies
— Corporate Management and Living —

杉 浦 札 子
Reiko Sugiura

（要約）

高度成長期を中心に日本企業で広く導入され世界中から高い評価を得てきた日本の経営の特徴は、人事管理に集中している。そこで、日本企業における人材マネジメントに注目して研究を進めるにあたり、経営学の初学者を意識して、私たちの暮らしと企業経営の関わり方について顧客、労働者、生活者の立場から整理した。また、急速に情報技術が革新し国際輸送が浸透したために進展した企業経営のグローバル化など、外部環境の変化による企業経営と暮らしへの影響についても近年の社会事象を交えまとめている。

（キーワード）

日本の経営、企業経営、暮らし

I. はじめに

終身雇用、年功序列、企業別組合の「三種の神器」に代表される日本の経営は、日本の企業を成長させるとともに競争優位をもたらす経営手法として世界中から高く評価されてきた¹。高度成長期を中心に日本企業で広く導入されてきたこれらの経営手法は、企業における4大経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の一つ「ヒト」に対して、企業がどのように考え方があるかを表したものであることから、日本の慣習的慣行の特徴に人事管理に集中している点をあげることができる。人事管理に注力する傾向が強い日本企業における人材マネジメントに関する研究を深めるにあたり、経営学の初学者に、経営学を身近な学問と捉えてもらうために、まずは本稿で「暮らしと企業経営」の関わり方を整理する。

II. 企業経営と私たちの関わり

私たちの暮らしと企業経営は、密接に関係し支えあっている。企業経営との関わりは、企業が提供する商品を購入する「顧客」としての関わり、商品を生産・提供する「労働者」としての関わり、企業の出資者となり社員すなわち「株主」としての関わり、企業とともに地域に共存する「生活者」としての関わりなど様々である。

十数年、物価が下落し続けるデフレーションが続いていたが、企業が商品の価格を引き下げる経営判断をした場合、顧客の立場では低価格で購入することができるので家計にやさしい判断となる。しかし、労働者の立場では販売数に変化がなければ企業の利潤が減ることとなる。すなわち、企業の財務状況を圧迫させることは賃金が引き下げられることを懸念するだけでなく、株主の立場では所有している企業

の株価下落を招かないか心配する側面が発生するなど、様々な立場で企業経営に関わりを持っている私たちの暮らしは、複雑に絡み合い何らかの影響を受けることになる。そこで、顧客、労働者、生活者のそれぞれの立場から企業経営との関わりを整理する。

1. 顧客としての関わり

企業は事業目的の達成を目指して活動し、利益をあげて自社を存続・成長させるために、経営資源を生かしながら企業経営を行っている。その企業経営の対象は、私たちの暮らしの中にある住宅、自動車、家電商品をはじめとする工業商品から、生活に不可欠な衣料品、食料品、日用品、そして医療・電力・ガス・交通・観光など、あらゆる商品領域にわたっている。また、これらを開発・製造している製造業や運送業、卸売業、スーパー・コンビニエンス・ストアなどの小売業も全て企業である。つまり、あらゆる業種業態の企業経営によって市場に商品が投入され、私たちは購買行動をとることで「顧客」として企業経営と関わり、時代にあった豊かな暮らしを手にしている。

企業は存続・成長するために利潤を追求しなければならないが、企業活動の本来の目的は、「価値」を創造することである。価値とは、企業が提供する商品に顧客が「意味がある」と判断することであり、顧客がそれに対する対価を支払うことで企業は結果として利潤を得ている²。よって、企業は自社が顧客に提供できる価値とは何かを把握するために、市場調査の活動などにより顧客ニーズを把握し、顧客を満足させる商品を開発することで利潤を追求している。企業がさらなる利潤を得るためにには、より顧客を理解し、一方で顧客がさらなる豊かさを享受するためには、より企業との距離を縮める必要があるため、今後、企業と顧客の関わりはより一層深くなると考えられる。

2. 労働者、ヒトとしての関わり

私たちは、商品を顧客に提供する労働者としても企業経営と関わっている。

アメリカの心理学者マズロー（Abraham Harold Maslow）は「マズローの欲求段階説」の中で、人間の欲求はピラミッドのような段階になっており、ある欲求が満たされると1段階上の欲求を志すと唱えている（図1）。そのピラミッドの底辺にある「生理的欲求（衣食住など生きる上での根源的な欲求）」つまり、住む場所や食べるものを手に入れるために必要となる経済的側面を満たすため、企業に労働力を提供し、その対価として報酬を受け取ることを目的に労働者として企業経営に関わっている面も有している。

企業側からみると、私たちを企業経営に必要不可欠な経営資源の一つ「ヒト」として雇用している。企業では、自社が保有する経営資源を効果的に経営活動に投入することで、私たちの暮らしを安定させ豊かにする商品やサービスを産出している。企業経営の基盤となるヒトは、商品を企画・開発・製造したり、それを配送・管理・販売したり、企業の健康診断表である財務諸表を作成したりするヒト、つまり労働者である。企業は単に頭数を揃えるのではなく、求める専門知識や技能を有した人材確保に努め、雇用したヒトには、その労働の対価として報酬を支払うことで暮らしを支えている。

企業は、他社と競合しながら企業経営の質を高めなければならない。そのために、企業と関わる労働

者は、多様な顧客ニーズを把握しながら顧客に選ばれ満足される商品を提供し、市場を開拓できるよう創造的に仕事に取り組み、企業経営に貢献することが求められる。これからの中間者には、創造力、市場を観察する力、アイデアを形にする力、情報を発信する力、コミュニケーション力など様々な力が必要となる。労働者としての役割意識を持ち、マズローが示す最上段の欲求を満たすことができるよう自己啓発に努めなくてはならない。

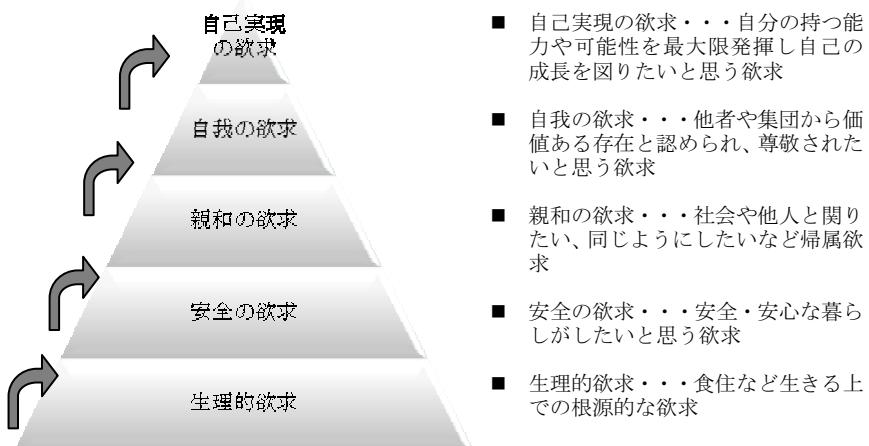


図1 マズローの欲求段階説

3. 生活者としての関わり

企業経営において利潤を追求するだけでなく、企業と利害関係にあるあらゆるステークホルダーとの関係を重視する企業経営、企業の社会的責任を求める声が高まっている。ステークホルダーとは、企業と直接あるいは間接的に利害関係がある人、具体的には、顧客、労働者、株主、得意先、そして地域社会などである。私たちは生活する生活者として、企業は地域社会を構成する一員としてともに地域社会に関わっている。

企業に自社の顧客満足を満たすための企業経営だけではなく、自社の顧客ではない生活者を含む地域社会に対しても配慮した企業経営を求めるようになった背景には、限りある資源・エネルギーや温暖化など地球環境問題への関心が高まったこと、相次ぐ企業不祥事などがあり、企業経営に対する不信感が高まったことなどがある。そこで、生活者はコンプライアンスを遵守し安全・安心を与える企業経営、地域社会の健全な成長や発展に貢献する活動などを期待し求めている。企業は地球環境に配慮した直接・間接的活動や、地域社会との交流、ボランティア活動をはじめとする地域貢献活動、芸術・文化への貢献を意味するメセナ活動などに取り組む動きが強まっている³。

III. 外部環境の変化による企業経営と暮らしへの影響

企業は、激変する外部環境を見極め適応する経営に取り組み存続・成長している。私たち人間が社会的変革をおこした成果に農業革命、産業革命、IT革命があるが、1980年代以降、情報技術が急速に普

及したことにより企業経営や私たちの暮らしは劇的に変化した。IT革命に加えて国際輸送が浸透したことで、国境を越えて地球規模で効率的で迅速な企業経営が可能となりグローバル化が急進した。

これからの企業経営で注視すべき外部環境の変化の一つがグローバル化の進展で、IT革命と同様、企業経営や私たちの暮らしに既に大きな影響を及ぼしている。安い土地や労働力を求めて、製造業を中心に海外へ生産拠点を移す企業が多くみられるようになり、産業の空洞化問題や雇用機会の減少が社会問題となるなど、グローバル化による、企業経営や私たちの暮らしへの影響は大きい。

1. グローバル化とは

内閣府は、「グローバル化とは、資本や労働力の国境を越えた移動が活発化するとともに、貿易を通じた商品・サービスの取引や、海外への投資が増大することによって世界における経済的な結びつきが深まることを意味する。」と示し、世界銀行は「グローバル化は個人や企業が他国民と自発的に経済取引を始めることができる自由と能力」と定義している⁴。ヒト、モノ、カネ、情報を核とする経営資源の移動がグローバルに行われることで、国境の境界が低くなり、地球を一つの市場として捉えた企業経営が趨勢的に進んでいる。

今から20余年前の1993年、日本経済の成長の度合いを示す指標がGNPからGDPに切り替えられた。これは、企業経営がグローバル化したことで、企業経営における国境の壁が低くなつたことに対する対処の一つである。

GNP (Gross National Product) とは国民総生産、GDP (Gross Domestic Product) とは国内総生産のことである。GNPは国内・国外の場に関わらず、その国に属する「国民」が生み出した付加価値額の総額を示している。つまり、日本企業（日本人）が国内であろうと海外であろうと生み出した付加価値額が日本のGNPには含まれる。GDPは「国内」で一定期間内に生み出された付加価値額の総額を示しており、どの国に属している企業（人）であっても、日本国内で生み出された付加価値額であれば日本のGDPに含まれる。つまり、日本企業（日本人）が海外で行った活動により生み出された付加価値額はGDPには含まれないが、海外企業（外国人）が日本で行った活動により生み出した付加価値額はGDPには含まれる。

アメリカ合衆国が1991年にGNPからGDPに切り替えたほか、1990年代前半は、経済の成長の度合いをより的確に捉えることを目的に各国でGNPからGDPに切り替える動きがみられたことから、20年ほど前からグローバル化が進んでいたことがわかる。

グローバル化がさらに急進して、今、注目を浴びているのがTPP (Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement : 環太平洋戦略的経済連携協定) である。TPPとは、国が独自に設定している関税をなくし貿易障壁を削減することにより自由貿易を活発化することを目的の一つとしている。経済成長を遂げているアジア・太平洋地域の各国を統合した一つの市場と捉えて企業経営を展開することになるため、グローバル化の動きを更に進めることとなる。

これからの企業経営は、市場統合の機会を活かす「攻めの戦略」と、国内の既存市場を守る「守りの戦略」が求められ、私たちはグローバル化の波にうまく乗り、取捨選択しながら暮らしていく力をつけ

る必要がある。

2.企業経営への影響

2011年7月以降振り続けた大雨により10月に発生したタイ王国（以降タイ）の大洪水は、タイ国内外に甚大な被害をもたらした。当時、トヨタや日産、ホンダなど大手自動車メーカーをはじめ、日本電産やソニー、クボタ、ニコンなど3,100社以上の日系企業がタイに進出していたことが確認されているが、そのうち449社の日系企業が被害を受けた⁵。タイ国内に残した大きな爪痕を見て、私たちは自然災害の恐ろしさを再認識させられたのと同時に、世界各国の企業経営における生産拠点のグローバル化、そして日本国内や世界各国の生産拠点で部品供給が滞り生産ラインの稼働レベルを調整したり停止したりする様を目の当たりにすることで、サプライ・チェーンのグローバル化を再認識した。

このタイの大洪水で多額の損失を受けた企業の一つ、トヨタにおける企業経営のグローバル化について触れる。トヨタは、開発・設計から生産、販売・サービスまで、一貫したグローバル化・現地化を実現しているグローバル企業である。1957年にアメリカ合衆国で輸出・販売を始めて以降、現在は、トヨタ車は世界170カ国以上の国々で販売され走行している。輸出台数の拡大とともに、「需要のある場所で生産する」という方針のもと、生産拠点自体を需要ある諸外国の地に構えるようになり、現在では26カ国の51地域に拠点を構えるまでになっている。開発・設計から生産、販売、サービスまで、一貫したグローバル化推進において「品質の確保」を徹底し、「Made in 生産国」ではなく、「Made by TOYOTA」で品質に信頼を得る企業経営を展開している⁶。企業経営のグローバル化をすすめることは新たな市場を切り拓き顧客を創造し、原価を抑え顧客に安価な商品を提供できるなどメリットが多い。しかし、タイの大洪水により露呈したグローバル・サプライチェーンのリスクなどデメリットも多い。

また、グローバル化が企業経営に影響を与える一つの要素に為替相場がある。例えば、100ドルの商品をアメリカ合衆国で販売するケースで考える。為替相場が1ドル100円の時に商品を販売した場合は、日本円で10,000円（100ドル×100円）の売上であるが、円高になった1ドル80円の時に販売した場合は、日本円で8,000円（100ドル×80円）の売上となり、同じ経営をしていても2,000円損失を招くことになり、輸出企業にすると円高は企業経営に悪い影響を与える。一方、原油をはじめ多くの素材および原料を輸入している輸入企業にすると、原材料費つまりコストが安価に抑えられるため企業経営に良い影響を与える。もちろん円安となれば、企業経営に与える影響は逆となる。

先ほど事例で紹介したトヨタの場合、為替相場が1円振れると営業利益が対ドルで350～400億円変動するほど企業経営に大きな影響を与え、ひいては企業価値を示す株価に大きな影響を及ぼすことになる。

3.暮らしへの影響

企業経営がグローバル化したことで株価に及ぼす影響が大きくなつたことに触れた。これは企業の採用人数にも影響を与えるため、就職活動を控えている場合に注視すべき事象である。また、近年は外国人枠採用を設けたり、会議や社内メール等のコミュニケーションを英語に限定したりする企業が増えて

いる。このような動きに対して、自分自身のエンプロイアビリティ（雇用され得る能力）を向上させるために英会話を勉強しなければと考えている人も多いのではないだろうか。これら、就職活動つまり雇用に関する変化も企業経営のグローバル化による影響の一端である。

私たちの身の回りにある商品を見たときに、「Made in Japan」と表記されているモノ、されていないモノの比率はどのくらいだろうか。日本は海外に依存しているモノが多いため食料自給率は低く、例えば日本の菓子メーカーが製造している菓子をとっても、原材料に使われている砂糖の原料である粗糖は、多くを輸入で貰っているのが現状である。

また、グローバル化は雇用や食料自給率の他にも、文化、食生活など様々な生活スタイルにも影響を与えており、東京ディズニーランドもその一つである。1983年4月、千葉県に開園した東京ディズニーランドは、発祥の地であるアメリカ以外の国で初めてオープンしたディズニーのテーマパークである。開園後、常に変化しながら30年経た今日も人に愛され支持されている「夢と魔法の王国」は、レジャー施設としての企業経営に成功しているだけではなく、文化として私たちの心に根づき浸透している。

この他にも、アメリカ発祥のモノやシステムが日本の企業経営に取り入れられたことで、私たちの暮らしに影響を与えたものは多い。マクドナルドは、ハンバーガーを日本市場に投入しただけではなく、ファストフード店のシステムを普及・定着させた。コーヒーチェーンのスターバックスコーヒーはエスプレッソを主とするドリンクだけでなくファンション性の高い新たな生活スタイルも私たちの暮らしの中に提供した。

日進月歩で情報技術が向上し、大容量の情報を高速で安価に世界中でやり取りすることが可能となつたことで、インターネットを活用して世界中の市場に自らがアクセスし、入手したい商品を見つけ出し購入して手元に届く時代となった。近年、円高傾向が強い為替相場が続いていたため、為替メリットを生かす個人輸入ブームが生じたのもグローバル化の恩恵である。

その他にも、情報技術による効率化・共有化が進んだことで、英会話や資格取得などを目指す教育分野においても、交通費と時間を費やして専門学校に通わなくてもインターネットでいつでもどこでも学習することができるようになった。衣料品や化粧品、書籍など様々な商品を購入するときも物理的な「場」に出向かなくても、いつでもどこでも購入することができる通信販売が躍進するなど、消費スタイルに変革をもたらすほど暮らしへの影響は大きい。

IV. 企業経営を暮らしに転嫁する

「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」⁷という著書においては、「野球部を甲子園に連れて行く」という目標を持つ主人公が、野球部のマネージャーの役割を学ぶことができる本を求めて書店に出向き購入したが、「マネージャー」間違いであったことに気付きながらも読み進め、得た経営「マネジメント」の知識を野球部の組織運営に応用して改革していくストーリーである。企業経営を学び得た知識は、提供者として企業の戦力として生かせるだけではなく、得た経営の知識を暮らしに転嫁する意識を持ち行動することで、生活者としてより豊かな暮らしを手にすることができる。

政治に関しても同様に当てはめることができる。投票権を有する若年者層の投票率が低いことが問題視されている。超高齢社会の日本において、社会保障の充実と安定化、それを実現するための安定財源確保と財政健全化を目指して「社会保障と税の一体改革」が進められているが、一人ひとりが当事者意識を持って考え、意見を有すれば投票率に年代間の乖離は見られないであろう。

投票率や政治への関心が低い理由は様々であろうが、私たちが居住している国の現状を正しく理解できるようになれば、解決すべき課題が何であるのかなど関心が高まり、意識が変わるかもしれない。政治に関しても、「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」と同様に、企業経営に生かしている経営の知識を生かし、一つの国を一つの企業と捉えて財務分析することで、安定財源確保と財政健全化を目指してやるべきことについての意見を持つようになり、政治への関心や投票率が高まるのではないだろうか。

V. 今後の課題

本稿では、人事管理に注力する傾向が強い日本企業における人材マネジメントに関する研究を深めるにあたり、私たちの暮らしと企業経営は密接に関係し支えあっていることを経営学初学者に理解できるよう、企業が提供する商品を購入する「顧客」としての関わり、商品を生産・提供する「労働者」としての関わり、企業の出資者となり社員すなわち「株主」としての関わりから整理した。

拙者は日本企業における人材マネジメントに関する研究を進めるために、私たちの暮らしと企業経営との関係について明治の時代にさかのぼる必要性を感じている。戦後、日本経済を躍進的に復興・成長させた日本企業の経営手法を欧米の経営手法と比較した文化人類学者アベグレン（James Christian Abegglen）が1958年（昭和33年）『日本の経営』において、終身雇用制度が日本企業の経営手法にみられる特徴的な慣行であると発表したことを契機に世界的に話題となった日本的経営ではあるが、1873（明治6）年に第一国立銀行が設立し本格的な企業経営が行われるようになったことで、私たちの暮らしと企業経営との関係が一段と密接になったと考えられるからである。よって、今後、明治初期に遡り日本企業において展開されていた人材マネジメントを整理し分析することとする。

註

- 1 原田実・安井恒則『新・日本の経営と労務管理』ミネルヴァ書房、2000年、1ページ。
- 2 井原久光『経営学入門キーコンセプト』ミネルヴァ書房、2013年4月、6~7ページ。
- 3 水尾順一「日本経営倫理学会CSR研究部会レポート(1)」『戦略的CSRマネジメントと企業経営』
- 4 内閣府、「平成16年度年次経済財政報告」、2009年7月。
- 5 「日系企業進出動向調査」（中小企業総合事業団）。
- 6 トヨタ自動車株式会社 Web サイト
<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/globalization/> (2013年9月アクセス)
- 7 岩崎夏海著 「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」ダイヤモン

ド社、2009年。

参考文献

- ・ 片岡信之、斎藤毅憲、佐々木恒男、高橋由明、渡辺陵編著 「はじめて学ぶ人のための経営学入門」 分真堂 ブックス、2008年。
- ・ 明治大学経営学研究会編 「経営学への扉 第4版」 白桃書房、2013年。
- ・ 岡本康雄編著 「現代経営学辞典 三訂版」 同文館出版、2003年。
- ・ James Christian Abegglen、1958、The Japanese Factory—Aspects of its Social Organization, Free Press.
山岡洋一訳「日本の経営」日本経済新聞社、2004年。