

景気悪化に思う製造業の苦悩

神戸大学経済経営研究所

教授 伊藤 宗彦

景気悪化に伴う、企業の派遣切りや新卒者の内定取り消しなどのニュースを見ない日がない。深刻な問題である。すべてを政治や金融システムの責任に仕立てることはたやすいが、経営学の研究者としてなにかできないのかと考えてしまう。事実、われわれ経営学の研究者は、企業の人と接する機会は非常に多い。最近、こうした機会を通じて感じる点をまとめてみた。ただし、研究者という立場から調査をした訳でもなく、ただ思いつくだけの話であることはご容赦願いたい。

企業の方への研修や研究会、セミナーなどの機会を通じて、出席者名簿や会員名簿を見ていて思ったことがある。この5年ほどで、役職の欄に、係長、課長、次長、部長といった文字を見かける確率が減った。その代わりに、副参事、参事、主事といった名称を多く見かける。深い意味はないが、課長や部長というと、ドラマや時にはお笑いネタでも頻繁に出てくるほど親しまれた職名である。企業では、こうした名称は管理職という職場でのグループを率いるリーダーに与えられた名称である。管理職である以上、手当が付き、そうでない人たちに比べて給与水準は高いというのが一般的な日本企業の仕組みである。一方で、1970年以降、安定した定期採用を続けてきた企業では、出生率の低下、景気の著しい変動の影響でピラミッド型の人員構成にはなりえず、しかも、年功序列の時代に採用したベテラン社員と成果主義しか知らない若手社員が共存し、社員間に存在する制度への考え方のギャップを埋めるため、役職と資格という2つの評価を行い、使い分けることでこうした整合性を取ろうとしている。たとえば、役職が課長、部長、そして資格が副参事や参事（副主事、主事ということもある）に相当する。昔は、あまり見かけなかった副参事や参事といった名称は、企業の内部では、複雑な給与体系を構成するための制度であったものが、どうも、管理職を減らし給与水準をコントロールするための呼称になり、名刺にも刷られるようになったように思ってしまう。

経営学は、こうした制度を容認するとか、そうなった社員の立場を擁護するとか、どちらの立場をとるのかというような答えは持ち合わせていない。しかしながら、どうしてこのような制度を採るようになったのか、また、企業を取り巻く環境の変化に対応できるか否かを考える必要はある。このように考えると、こうした給与システムに問題があるのではなく、企業がどのように人材を育成し、彼らのキャリアをどのように形成しようとして

いるのかという道筋が外部環境の変化に振り回され、長期的にぶれてしまっている点に起因するのではと思ってしまう。たとえば、現在、50歳台の技術職の人を例に取ろう。彼らが入社した1970 - 80年代には、高度成長の後期で、入社後、QCサークル、TQC、SQC、実験計画法、QCの7つ道具などといった管理手法を徹底的に叩き込まれた。その後、1990年代に入るとISO9000、ISO14000といった管理手法・体制に、事業部門あるいは企業全体で取り組むことで、管理レベルが社会的な要求を満たしていることを社会的に認証されるように取り組んできた。2000年以降、企業では、急速に成果主義が導入され、個人目標を設定し、企業業績、個人業績を加味して評価を受けるが、一方で、役職定年などという制度が設けられている。

このように考えると、企業の人材育成の仕組みの変化と捉えればそれまでであるが、一人の個人のキャリアを通じて眺めてみると、生産性向上のため、投資効率向上のため、目先の業績のためと方針がころころ変わっているように見える。言い方を換えると、企業内の年代ごとに、それぞれの問題取り組みに対して、異なったパラダイムを持った集団になっている。たとえば、30 - 40歳台の世代は、実験計画法やTQCなどといった管理手法は全く知らないし興味もない。しかし、50歳代の上司には、問題解決の仕方として、TQCや実験計画法といった管理のパラダイムが染み付いている。こうした世代は、無駄を省き、生産性を向上するといったことには高い問題解決能力を有しているが、全く新しい技術導入や新たにバリューチェーンの革新を見直すといったことはそもそも発想が乏しい。つまり、経営学では、NIH : Not Invented Here 症候群などという言葉で表されるが、彼らは規格外の技術導入や発想を持ちにくいし、オープン・イノベーションという発想もしたくない。極論すれば、本来、全く別件の効率化の追求を、戦略的発想よりも優先してしまうのである。

こうした世代間のパラダイムの相違の下で、製品開発や新たな企画を推進していくのであるが、部長、課長、係長といった組織ヒエラルキーから、資格職によるリーダー主導の進め方への変革が十分に機能していないのではないかと感じてしまう。たとえば多くの企業で、選抜された若手の部長候補者の昇進辞退が起こっているという。おそらく、1990年代の日本社会では考えられなかったであろう。かつて部長と呼ばれた人たちが参事と名称が変わるのを見て、プレッシャーを感じたのかもしれない。こうしたことから、管理職を目指した世代の人たちの持つパラダイムと次の世代のパラダイムが少しずつずれ始めているのではないかと感じてしまう。話しを元に戻そう。技術職の人が管理職ではなく専門性を指向するなど、企業という同じ屋根の下でも、異なった価値観やライフスタイルを容認する新たな経営スタイルが必要であろう。それには、皮肉ではあるが、TQC、ISO へ変わる、全社で取り組む仕事へのパラダイムが必要なかもしれない。生産性、効率の追求といった次には、一体どのようなパラダイムが社会的に必要なのであろうか。技術経営やイノベーションを研究する立場から、ふと気がつくと、こうした問題にもなかなか解答できない無力さを感じてしまう。派遣社員の問題もそうであるが、ほんの3年後の姿でさえ

描ききれないのが企業経営の難しさである。一つだけいえることは、こうした中で重要な観点は、あらためて企業理念を見直し、正しいパラダイムを設定することは経営者の役目という点である。目先のことしか考えない経営者は、やはり、目先のことが一大事になってつまづいてしまうのである。