

## 経営学の新潮流で読み解く非正規労働者問題

How do new management theories see Japanese temporary workers' issues?

野 呂 一 郎  
Ichiro NORO

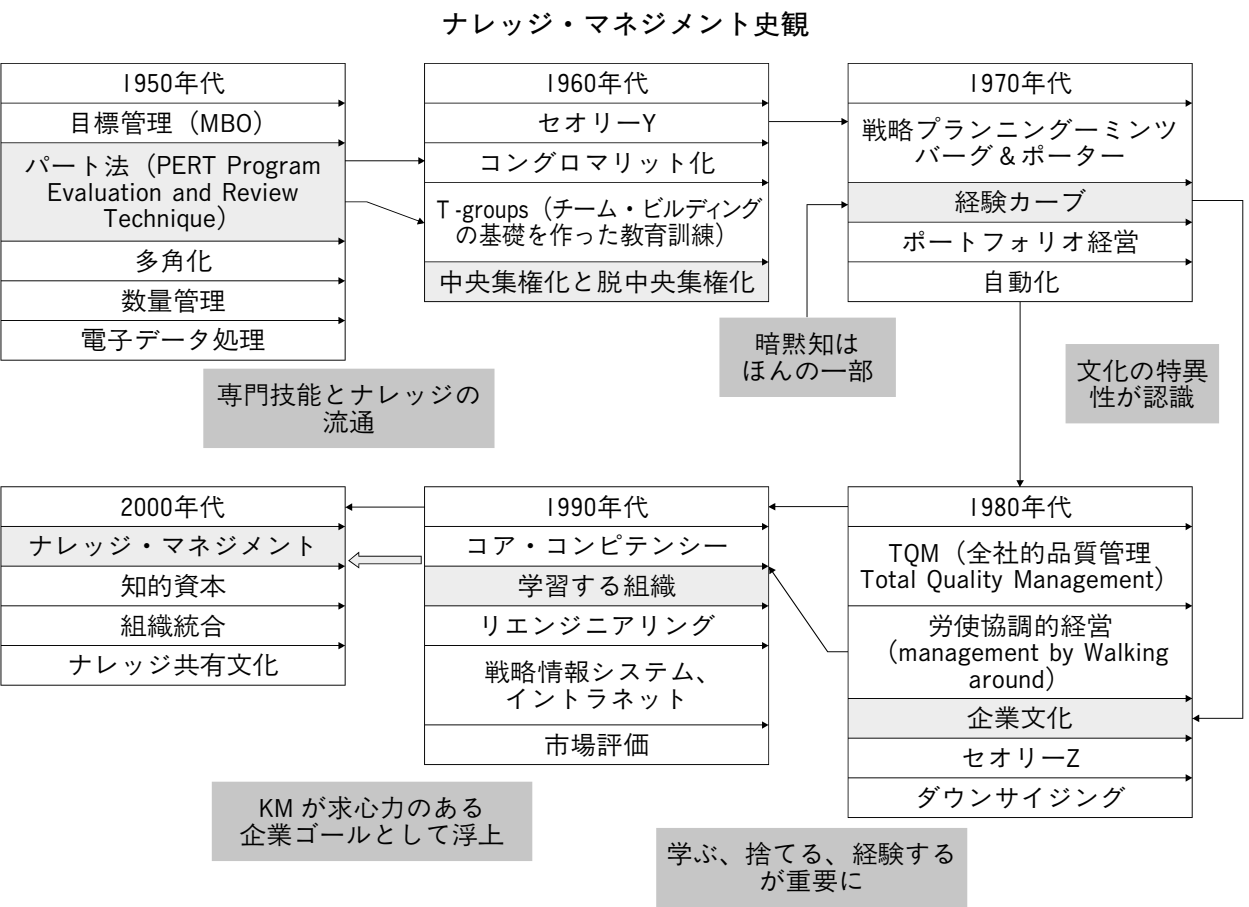
---

### はじめに

非正規労働者の解雇問題について、企業はもっとも重要なことを見逃しているのではないだろうか。それは、経営学の流れである。経営学の流れというと、横文字がずらずら並ぶことを想像される読者の方もおられようが、もはやいうまでもなく企業活動はボーダレスであり、グローバルで普遍的でない理論は学説として残らない。アメリカの理論も、日本の理論も、ないのだ。このことを前提に、本稿はあらためて経営学の流れをみてみたい。経営学の変遷を経て現在、どんな理論や考えが世界の主流を占めているのだろうか。この理解が、非正規労働者問題の解決に何らかの示唆を与えるはずだ。本論は、二つのパートから成り立つ。一つは、今申し上げた経営学の流れを読むことだ。一般経営学の流れ、マーケティング理論の流れ、HRM(人的資源管理)の流れをとりあげた。もうひとつは、この経営学の理論の流れを踏まえた、企業の実例だ。とりあげる3つの企業は、いずれも最新経営学の知見をうまく利用して、労働者を解雇しなければならないというピンチを、チャンスに変えている。なお、諸外国では、日本のような終身雇用という文化がないため、解雇に関しては正規、非正規の特段の区別はない。実例でとりあげたケースは、特に非正規労働者の解雇に限ったものではないことを申し添える。拙稿が非正規労働者解雇問題に悩む企業へのヒントになれば幸いである。

第一章

1. 一般経営理論の流れ 戦略からナレッジへ



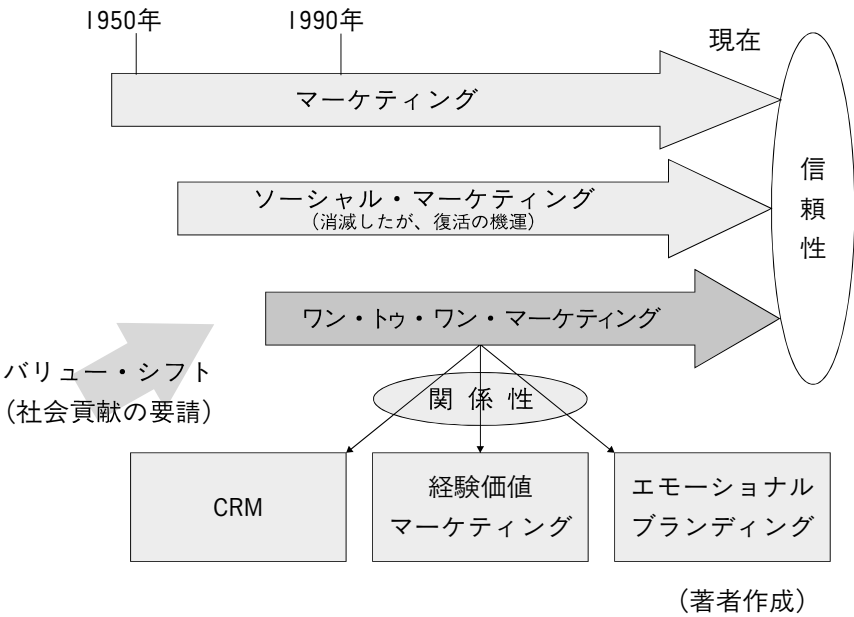
Amrit Tiwana, The Knowledge Management Toolkit (Pearson Education, Inc. 2002) P7

一般経営学の流れを示すと、上図のようになる。(ナレッジ・マネジメント史観とあるのは、この一般経営学の流れがナレッジ・マネジメントにつながることを示してある)

1950年代は経営を円滑に進めていくための基礎的な理論が芽生えた時期である。目標管理は、ピーター・F・ドラッカーが『現代の経営』で提唱した理論で、当時の経営の基本として目標設定を中心に置いた。PERT 法 (Program Evaluation & Review Technique=計画の評価と見直しの手法) とは問題解決を順を追って合理的に実施する手法である。1960年代は経営を円滑に進めるための組織のあり方が問われた時代である。コングロマリット (多角化経営) とは、リスクを分散するという当時としては画期的な組織のあり方だった。中央集権的な組織は合理的で正確な仕事ができしたが、組織の活力をそぎ、脱中央集権組織の重要性もいわれ始めた。セオリーY とは人間性を重視するマネジメントの嚆矢ともいえるだろう。1970年代は企業間競争が意識され、能率の向上がテーマとなる。経験曲線とは、累積生産量が増加すると単位コストが減少する経験法則のことであり、この時期は規模の利益を持つ大企業の有利さが強調された。経営戦略概念も少しずつ浸透してきた時代でもあるが、戦略論の本格的な流行は80年代以降マイケル・ポーターがになうことになる。1980年代は日本の世紀と謳われ、日本的な生産管理ノウハウの TQM や日本的な労使協調路線が賞賛され、目

に見えない企業文化の価値が脚光を浴びる。1990年代は、アメリカ経済がIT という画期的な武器を手世界を制覇した10年であった。日本のお家芸であるカイゼンがリエンジニアリングと名を変えて、アメリカ発の経営理論として産業界を席卷する。日本のおごりが意趣返しとして回ってきた形である。コア・コンピテンシー、学習する組織という概念の勃興は、知こそが競争力の源泉になりうることの予兆であった。この流れが2000年に入り、ナレッジ（付加価値のついた知的情報）を中心にすえる経営である、ナレッジ・マネジメントの大きな潮流になる。ナレッジ・マネジメントの勃興については、世界的な競争の激化、市場にモノがあふれ始めたこと、サービスに代わるあらたな付加価値の模索、目に見えない（精神的なものの）価値の見直しなどがその理由としてあげられる。

2. マーケティング理論の流れ    マス・マーケティングからワン・トゥ・ワン・マーケティングへ  
マーケティング理論の流れ

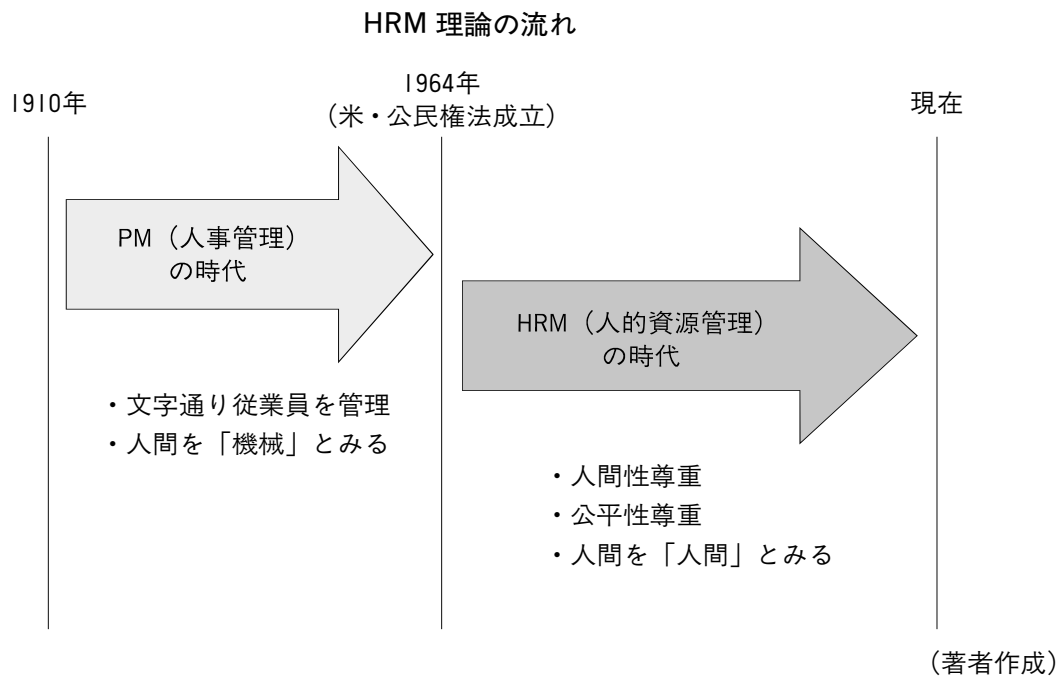


マーケティング理論の流れを示すと上図のようになる。

マーケティングという考え方が主流になるのは、1950年に入ってからである。作って売するというこれまでのシンプルな手法は、カスタマーのニーズを把握して対応するという科学にとって代わられる。マーケティングは、いわゆるマス（一般大衆）もしくはセグメント（特定層）を攻略するものだった。しかし、ターゲットとされた消費者は多様化、複雑化し、従来のマーケティングはかつての力を失ってゆく。1980年後半には、マーケティングは地球環境に配慮し社会貢献を重視すべきと主張する、ソーシャルマーケティングが提案されたが、ムーブメントになるまでにはいかなかった。1990年代にはいって、顧客との関係性強化を謳い、消費者一人ひとりに対応するワン・トゥ・ワン・マーケティングが登場する。CRM（Customer Relationship Marketing）、経験価値マーケティング、エモーショナル・ブランディングといった現在注目されているマーケティングは、いず

れもワン・トゥ・ワン・マーケティングの類型といえる。ワン・トゥ・ワン・マーケティングの登場と前後して浮上してきたのがバリュー・シフト（Value Shift）という大きな流れである。バリュー・シフトとは、ハーバード大学のペイン教授が同名の著書で明らかにした概念で、世の中が企業倫理を強く求めるようになった一大変化を指す。バリュー・シフトは、一時期注目された前述のソーシャルマーケティングと似ているが、企業市民として世の中に受け入れられることが、利益につながることを企業が認識し始めた、という点で大きく違う。このバリュー・シフトの動きは、当然カスタマー（消費者）の意識変化を反映しており、もうひとつの潮流である関係性とあいまって、現在の企業のマーケティングに重大な影響を与えている。それは、企業はどのマーケティング手法をとるにせよ、マスではなくて、個人を重視し、一人ひとりの顧客との関係性を強めるという方向性である。そして、関係性の構築のためのもっとも重大なポイントは顧客一人ひとりから、ゆるぎない信頼を獲得することであることに、多くの企業が気がつき始めた。

3. HRM 理論の流れ：PM（人事管理）から HRM（人的資源管理）へ



HRM 理論の流れは上図のようになる。

現在、日本で人事管理と呼ばれているシステムは、世界的には HRM (人的資源管理) というネーミングに変わっている。それは単なる呼び名の変更ではなく、重大な変化を反映したものであった。現在の HRM は、かつては PM (Personnel Management 人事管理) と呼ばれていた。PM (人事管理) は1910年から1920年の間に誕生し、人間を厳格に管理することで、組織をスムーズに動かすことを目的とした制度だった。管理が中心テーマであったため、労働者が人間的に扱われなかったことが、このシステムの欠点とされる。労使関係は対立的で、コミュニケーションはなく、労働者は文字通り管理されていた。このシステムが一変したきっかけは1964年にアメリカで成立をみた公民権法 (Civil Rights Act) であった。公民権法は雇用における人種、皮膚の色、出身国、信条など

を理由にしたあらゆる差別を禁じた連邦法である。これをきっかけに人事管理は、あらゆる意味において人間性を尊重する体系へと変わり、その名も HRM (Human Resource Management 人的資源管理) へと変化する。人間性の尊重とは、従業員を含めた企業のステークホルダー (利害関係者) を人間的に扱うということが一つと、もうひとつは、雇用におけるあらゆる差別に反対し、撤廃を目指すこと、つまり雇用における公平性を守ることを意味する。HRM の人間性を重視する雇用のありかたは、現在広く企業に受け入れられ、エクセレントカンパニーの条件となっているといつてよい。現在 HRM のカバーする経営関連分野の例をあげると以下のようなになる。ダイバーシティ (diversity 多様性マネジメント)、カスタマーサービス、従業員の健康と安全、環境問題、法的コンプライアンス、企業文化、ステークホルダーの経営参加、ワークライフバランス、セクハラ、プライバシー、企業市民のありかた、大義 (社会正義) 中心のマーケティング、コミュニティサービス、人権。

以上、経営学の流れをみてみたわけだが、そこにははっきりとした変化がうかがえる。それは、ナレッジ・マネジメントへの流れに見られるように、目に見えるものから、目に見えないものへの価値のシフトである。そして、関係性や HRM への流れからみてとれるのは、人間性重視への流れに他ならない。注目すべきは、企業倫理を強化することが企業のサバイバルにつながることを示唆する、バリュー・シフトという大きな流れである。しかし、バリュー・シフトも、こうした経営学全体の変化を反映しているといえるだろう。

この経営学全体の流れは、非正規労働者の解雇問題を解決するためのポイントを示唆していると思われる。それは、次の3点である。

- ・非正規労働者が労働で培ったナレッジという目に見えない資産をもっているということに気がつくことの重要性
- ・企業の行動や価値観という目に見えない価値が、世の中が現在最も評価する価値であるという現実を認識すること。これらは当然倫理観にそっていることが原則である。
- ・非正規労働者を解雇するにせよ、しないにせよ、そのプロセスでいかに非正規労働者を人間的に扱うことが、企業の社会的地位を高め、経済的な基盤も強くするという理解の重要性

## 第二章 ピンチをチャンスに変えた企業のケース・スタディ

### 1. アメリカ・リーバイ・ストラウス社のケース

リーバイスのジーンズと言えば、40代以上の世代は懐かしく思い出すことだろう。そのジーンズの製造元がリーバイ・ストラウス社である。リーバイ・ストラウス社こそ、現代の潮流になりつつあるバリュー・シフト概念、CSR (企業の社会的責任論) をもっとも早くから実行していた企業であり、雇用をあくまで守ろうとし、差別撤廃を社是とするその模範的な企業市民としてのすばらしい評判は1世紀も続いている。現在の世界的な大不況は、1930年代アメリカを襲った大恐慌に例えられるが、そのときでさえリーバイ・ストラウス社は従業員を解雇しなかったのは、有名である。大恐慌以前にもサンフランシスコが大火事と大地震に見舞われた1906年にも、雇用を守った。従業

員への真摯で誠実な姿勢は雇用維持にとどまらない。1960年代以前、アメリカ南部は黒人への差別が特にひどかった。そんな時代にあってリーバイ・ストラウス社は、工場を南部に統合し、差別に苦しむ労働者に職を提供したのである。また同社は1990年代、アパレルの現場で働く労働者の労働環境を大幅に改善した初めてのグローバル企業としても知られる。当時、アパレルの小売、流通の現場で働く労働者は、ひどく不健康な環境での労働を余儀なくされていたが、リーバイ・ストラウス社は、この労働環境を大幅に改善するスタンダードを打ち出したのである。また、グローバルなビジネスを展開する中で、基本的な人権をないがしろにする国との取引をしない姿勢はつとに知られている。しかし、そんなリーバイ・ストラウス社も、従業員の解雇を全くせずにこられたわけではない。90年後半、リーバイスのジーンズが若者にそっぽを向かれ、売り上げダウン、コストがかさみ、1997年にとうとう32の工場のうち11を閉鎖し、3分の1にあたる従業員を離職させたことは痛恨事だった。1999年はさらに11の工場を閉鎖し、6000人の従業員を解雇した。結局2000年までに世界の51の工場の内30を閉鎖し、全世界の従業員の40%に当たる1万5千人を解雇することを余儀なくされた。しかし、そこは世界に冠たる模範的な企業市民のリーバイ・ストラウス社である、特筆すべきは、やめていく従業員に対して手厚い人間的な配慮を忘れなかったことだ。解雇予告は十分な期間をおき、退職金に加え、次の就職のための自己研修費、職業訓練、引越し代そして18ヶ月もの健康保険手当を支給した。また、工場閉鎖に伴い、地域に経済的な損失をかけることへの償いとして、800万ドルの助成金を寄付した。

### 1-1 リーバイ・ストラウス (Levi Strauss) 社のケースが物語るもの

よき企業市民として、リーバイ・ストラウス社が受け取った利益は、支払ったコストをうわまわっただろうか。そうは言い切れない。しかし、雇用維持を含めた1世紀にわたる同社の社会貢献は、売り上げ、従業員のプライド、忠誠心など経済的利益だけでは計算できないメリットを同社にもたらしたことは疑いのないことである。しかし、消費者の嗜好の変化などによるビジネスへの影響まで、こうした社会の評判がカバーできるかというとはやはりそうではないだろう。辞めていくものに手厚い手当を与えたものの、解雇を避けることはできなかった。しかし、リーバイ・ストラウス社のケースは、これからの理想の企業像を示しているともいえる。それは、本当のエクセレントカンパニーとは、経済性と倫理性を両立した存在であるということだ。どんな不況にも負けないような強固なビジネスモデルがなければ、よき企業市民として社会貢献することはできないからだ。

## 2. アメリカ・AES のケース

所有する発電所の総発電量が世界最大を誇る独立系発電会社 AES は、世界5大陸、28カ国で発電事業を営んでいる。同社はしばしば現代のエクセレントカンパニーとして取り上げられるが、その理由は、官僚主義を廃した柔軟な組織、大幅な権限委譲、そして社会的責任、人間性重視の経営にある。特にリストラにあたっての、従業員の尊厳を損なわず、社会的責任を踏まえたアプローチは、同社に明らかな経済的利益をもたらしている。ハンガリーの電力会社買収の入札を勝ち得たのも、

AES のこれまでの従業員解雇にあたっての人間性あふれる配慮が、電力民営化を熱望するハンガリー政府に高く評価されたからだ。ハンガリー政府の一番の懸念は、高い失業率に悩む同国にあって、人員過剰の電力会社の従業員を半分に減らすことによる社会的混乱と、それに支払わねばならないコストのことだった。AES はまず、ハンガリーの関係者たちとの信頼を築くことから始める。ハンガリー高官たちを以前に人員削減を行った北アイルランドの工場へ招待し、そこで工場のマネージャーに会わせ、いかに従業員の尊厳を損なわないリストラが行われ、それが今どんな形で生きているのかを説明させた。また AES はプロジェクトチームを編成し、買収先のハンガリー電力工場に前もって出向き、労組の代表に同社の人員削減の流儀を説明し、ディスカッションを重ね、ハンガリーの実情に合わせたリストラ計画を行うことを約束した。AES は基本的に自主的な離職案を提示し、とりわけ再訓練へのファンド、雇用がより必要とされているところへの再配備、子会社への就職斡旋、自営業への転業をサポートするベンチャーキャピタル資金の提供などが軸となった。AES の入札額は、ライバル会社たちよりも30%も高かったが、ライバル会社の提示は社会的な悪影響をいかに回避するかという視点が決定的に欠けていた。

## 2-1 AES のケースが物語るもの

企業の活動がグローバル化するなか、重要な認識は、国内のみで通用するような意識や慣行は捨て去らなければならない、ということだ。いまやバリュー・シフトの流れは、企業のみでなく、各国政府にまで及んでいる。AES のケースはハンガリーの国家企業をリストラするという、非常にリアルなシチュエーションといえる。国営企業解体に当たっていかに社会的な悪影響を避けるか、そのポイントは、社会と被解雇労働者の痛みをいかに軽減できるか、ということである。AES のケースは、関係各署とのコラボレーションが重要であることを示している。もちろん、結果的に解雇を全面的に回避できたケースそのものからも、得ることは多い。

## 3. スウェーデン・テリア・グループ (Telia Group) の場合

テリア・グループは北欧屈指のインターネットとコミュニケーションサービスのプロバイダーである。同社の前身はスウェーデンの国営企業であったが、1992年に多大の社会的コストを払って解体を余儀なくされ、スウェーデン・テリア・グループとして生まれ変わり現在に至っている。しかし、インターネットやテレコミュニケーション分野の技術革新は日進月歩、生き残るには、常に技術の変革に対応できるスキルが必要となってくる。また、技術革新のスピードは、利用者のニーズの変革をも加速させる。このような環境の中、やがてテリアグループはまったく新しい技術環境に適応できる企業に生まれ変わる必要に迫られた。そのため5000人から7000人のレイオフ（一時解雇）をせざるを得ない状況に陥ったのである。これらの従業員は、新しい組織で競争力のあるサービスを提供するだけのスキルがないことが理由であった。ライバルも70社あり、生き残るにはリストラしかない。しかし、同社の人事担当者マリアナ・ナイバート女史は、従業員解雇という選択を避けた。1992年のリストラで体験した苦難はもう二度と味わいたくなかったからだ。彼女のとった策は、従

業員を“再配置 (redeployment)”をすることだった。再配置とは基本的には解雇対象となった従業員のスキルを再教育でアップデートし、新しい環境に適応する能力的な競争力を備えたスタッフとして新しい組織に組み入れることである。その他希望と適性に応じ、トレーニングや補助金、アウトプレイスメント（再就職斡旋）の援助などを行い、起業、再就職、新たな学びの選択などの第二のキャリアに就かせることも“再配置”の中身である。従業員の再配置計画については、事業部、供給業者などの関係諸機関、とくに組合との密接な協力の元に行った。再配置プロジェクトの結果としてリストラ対象者のうち2800人が新しいスキルを身につけ同社に残留、残りのものは別のところに再就職が決まったり、起業したり、学校に戻ったり、また早期引退を選択したものもいた。その意に反して退職をよぎなくされた従業員は、当初リストラ対象者全体の1.5%以下に過ぎなかった。また、ナイバート女史は伝統的な、早期退職制度にもメスを入れた。それは退職勧告の代わりに、長期雇用を保証するシステムの提案であり、継続雇用を保証する代わりに、仕事が少ない時は不規則なシフトと減給を受け入れることを条件とする契約である。この早期退職制度に代わるシステムは、95%の労働者から歓迎された。この従業員の解雇を避けたテリアグループの試みは関係者に大きな経済的利益をもたらした。ストックホルム大学の研究者の試算によれば、退職するはずだった従業員たちが8500万ドル、スウェーデン政府が1億3500万ドルの利益、節約をもたらし、そしてテリアグループにとっても、3億1千万ドルもの経済的メリットをもたらしたことが明らかになっている。

### 3-1 テリアグループのケースが物語るもの

テリアグループのケースは、自国スウェーデンの財政悪化の阻止に大いに寄与したといえる。民営化の波に圧され、このようなケースは今後増えていくだろう。また、この再配置計画は、従業員が企業で培ったナレッジという企業にとっての大きな資産をムダにしないことにつながった。関係各部署との連携、AESの場合もそうだが特に組合との連携を密に計画を遂行したことが成功につながったといえるだろう。

以上

---

### 参考文献

- 「HRM とは何か」1998年 多賀出版 野呂一郎  
Luis R. Gomez Mejiia, D.B. Balkin, R.L. Cardy, *Managing human resources*, Prentice Hall International, 2001  
Lynn Sharp Paine, *Value Shift*, McGraw Hill, 2003  
「ナウエコノミー 一新・グローバル経済とは何か」2006年 学文社 野呂一郎  
R. Wayne Mondy, SPHR, Judy Bandy Mondy, *Human resource management tenth edition*, Pearson Education, Inc., 2008