



アメリカ型「人本主義」

吉越 亘
各務茂夫

昨今、新聞・雑誌紙上に取り上げられる大きなテーマの一つにいわゆる「リストラ」があります。本年1月以来、私どもは、提携会社であるタワーズ・ペリン社（本社ニューヨーク、世界66事務所、人材管理・雇用・報酬分野における世界最大手の専門コンサルティング会社として従業員5,000人を擁する）と数度にわたり「リストラ」に係わるセミナーを開催してまいりましたが、御参加いただいた日本企業、在米日系企業の方々の数だけを取りましても、その関心の高さがうかがえます。東京でのセミナー（1月）には、200名以上の日本企業のマネジャーの方々の出席がありました。「リストラ」論議に関連して、終身雇用と年功序列を柱とする日本的経営が行き詰まってきたのではないかとするものがあります。今回の不況では、産業構造及び雇用構造の変化をスムーズに行うことができず、これまでのような企業グループ内での人の移動による調整ができないとする議論もあります。

『人本主義企業』（筑摩書房）の著者である一橋大学の伊丹敬之教授は、「資本」主義との対比において、日本企業の特徴を「ヒトという資源の提供者が主催者になる」という意味で「人本」主義とみておられます。しかし、昨今の長期にわたる不況下における「リストラ」をみていますと、日本も『人本主義（従業員主権）』から『資本主義（株主主権）』の権化ともいべきアメリカ型のシステムに移行せざるを得ないのかというように思われる方も多いことでしょう。恐らく、この傾向は否定できないと思いますが、その行きつく着地点が、解雇が横行し、人間関係が常にギスギスするような職場環境を想定されるとしたら、日本ではそうはならないでしょうし、シティバンクの八城政其氏が「米国の経営者が人減らしに躊躇しないといっても、来週から来なくてもいいというようなひどいやり方はしません」（『日本の経営・アメリカの経営』日本経済新聞社）と指摘されておられるように、アメリカでも現実にはそうではありません。

アメリカにはタワーズ・ペリン社のような企業に働くいわゆるHuman Resource Management (HRM) コンサルタントの数が、1960年代半ばの公民権法の成立を契機にどんどん増え始め現在では約2万人に及ぶという事実、更には私どもの北米での活動を通して、アメリカ企業のCEOのHRMに係わる諸々の発言を見聞きするに

つけ、むしろ、アメリカにも『資本主義』を前提とした、アメリカ型の『人本主義』ともいうべきシステムがあるのではないかという仮説を持つに至ったわけです。そこで今回は、「企業は人なり」のアメリカ版について考えてみたいと思います。

アメリカ企業は従業員に冷たいか？

昨年11月初めに、ロスアンゼルス・タイムス紙で働く従業員（1年以上勤続のフルタイム従業員）5,200人のもとへ、同紙を所有するタイムス・ミラー社から一通の通知が届きました。この通知は、500人の勧奨退職者を募るもので、不況の影響による広告収入の激減に対応しようとするものです。ロスアンゼルス・タイムスは1881年創刊、百数十万の発行部数を誇り、ウォール・ストリート・ジャーナル、USAトゥデーに次いで全米第3位にランクされています。レイオフはいまだかつて行ったことはありませんでした。希望退職者は昨年11月から本年1月初旬までに申し出ることとなり、結局670人弱が応募し、3月末付けで退職しました。会社は勤続年数に応じて退職金を支払い（中には20万ドル近くの支給額を受け取る者もいる）、健康保険などのベネフィット（福利厚生）も退職後一定期間支給し続ける（50歳以上の場合は死ぬまでベネフィットを保障する）ことになっており、会社としての支出は莫大な金額になるのですが、長期的にみれば出費を大きく抑えることができるというのが会社側の判断のようです。（以上、U.S.Japan Business News1993年2月15日号より要点を抜粋）

確かに勧奨退職者募集といっても、それは体裁のよい人減らしであることには間違いありません。しかし、企業業績が悪いからといって「株主主権」の強引な手口ばかりがはびこるのではなく、アメリカにおいても従業員に配慮した極めて穏健な対応が多くの企業で講じられているのが現実です。大企業であるロスアンゼルス・タイムスのような退職者が満足するような、すばらしい退職パッケージをすべての企業が用意することは無理かもしれませんが、「リストラ」実施における企業としての生き残りや収益を創出できる体制作りという「株主主権」の徹底した追求の中であっても、従業員に対する可能なかぎりの配慮、つまりアメリカ型『人本主義』の論理、が観てとれる一つの例ではないかと思えます。

「リストラ (Rightsizing)」は「人」減らしではなく「職務」減らし

アメリカにおける労使関係は、現在でも、双方の合意によって成立する「任意雇用 (Employment at will)」に基づいています。つまり、原則として、理由が差別的でない限り、いつでも従業員を解雇できるということになります。市場・需要動向に対応して、供給曲線を雇用調整によってスムーズにシフトさせるというメカニズムが成立し得る、いわば法律的根拠がこの任意雇用という制度にあるということが出来ます。しかし、差別的でないというのが実は法的にはなかなか厄介であり、また労働組合との関係もありますから、そうやすやすと一刀両断のごとく実行することができないのも事実です。

ここで注目したいのは、アメリカ企業が「リストラ」の際に従業員の解雇という意

思決定に直面してまず何をするか、ということです。アメリカ企業が着手することの第一は、「何故、どこで、どのくらい、人を削減しなければならないか」を分析・説明するということです。私どもコンサルタントがアメリカで受注するコンサルティング・プロジェクトの主要テーマの一つに挙げられるのが「リストラの戦略的評価」や業務分析の手法をベースにした「リストラ分野の優位順位付け」といった課題です。そこでのポイントは、戦略的優位の基盤を失うことなく、より小さい人員規模でより高い収益性・生産性を実現する(Rightsizing)という戦略性にあるということです。全部署からの一律カット(アメリカにおいてもまだ多いが)による人員削減で、各部署から誰を選ぶか、ということになると差別の問題が発生しやすいという事情はもちろんあるのですが、『資本主義』の大前提として、企業は利益を出さなくてはならない、ROEを高めなければならない、そのためには人員削減やむ無しとする考え方に立って、名前のついた「人」減らしではなしに、戦略的思考をベースとした「職務減らし」(Job Discontinuation)と位置づけることは、いかにもアメリカらしいものの捉え方だと思います。アメリカにおける雇用が「就社」ではなしに「就職」であることも、アメリカにおいては、「職務減らし」による「リストラ」を容易にしている要素の一つです。

ここで申し上げたいことは、「リストラ」と「人」との問題において、戦略的思考そのものが、『資本主義』という大枠の中で、アメリカ型の『人本主義』を成り立たせている鍵あるいは出発点として位置づけられていることです。

CEOが真昼間から従業員の給与を議論するカルチャー

日本企業の中には、経営幹部が集まって、陽の明るうちから自分たちあるいは従業員の給与(報酬)の話、ましてや福利厚生の話等をするに対してある種の恥じらいを持つ会社があるかもしれません。終身雇用、年功序列の経営の中で、歴史的に従業員の給与・福利厚生といったことが経営・戦略課題と結びついて社長の口から提起されるということはあまりなかったに違いありません。

アメリカ企業は、戦略的思考プロセスを通して、会社としての方向性が明確になると、その実行(Implementation)を担う経営幹部・従業員をどのようにしてその方向に向かって走らせるか、そのために業績評価指標は何にするか、報酬はどうあるべきか、という具合に、かなりテクニカルな領域に落としこんでいこうとする指向があります。外部労働市場が発達し、企業間での人のモビリティが高いわけですから、報酬・ベネフィット(福利厚生)といったもの自体が競争力を持たなければ優秀な人材を採用・確保できないという背景もありますが、基本的には企業としての戦略目標に確実に到達するための、換言すれば株主の利益を最大化するための主要な施策の一つとして報酬を位置付けています。事実、株主に対する責任の遂行機関として規定されている取締役会(大半は社外取締役によって構成)の中に、法的な下部機関として認められている小委員会があり、その中にはAudit Committee(監査委員会)等に加えてCompensation Committee(報酬委員会)と呼ばれるものがあって、ストックオプション等の経営幹部(Executive Officers)の報酬と業績とのチェッ

クを株主の視点に立って取り決めています。

実際にタワーズ・ペリン社と一緒にコンサルティングをしておりますと、いかに多くのアメリカ企業のCEOが、あるいは人事部門 (HR) の担当マネジャーが、多大な労力を費やして従業員の給与やベネフィットに関して微に入り細に入り心を砕き、神経を使っているかが分かります。外部コンサルタントからみますと経営戦略づくりが、企業の玄関・応接間での議論だとしますと、上述のような「人」マネジメントは、企業の台所・居間での議論のように思います。

Flexible Benefits Programなる福利厚生制度が1970年代半ば以降アメリカ企業に導入されはじめました。このプログラムは、従業員の一人ひとりが有するCredit (自分が享受できるベネフィットの金額換算の総枠) の中で、さまざまなアイテム (例えば、医療保険、生命保険、あるいは追加休暇) から自分が好きな組み合わせを選べる (従って、「カフェテリアプラン」とも言う) というものです。このプログラムを維持するための労力・エネルギーは多大で、まさに「従業員主権」と思わせるような側面がアメリカ企業にはあるといえます。

人事考課のFairnessの追求

前章で述べた報酬ですが、アメリカではこれが実は、基本給 (Base Salary)、短期奨励給、長期奨励給といったいくつかの要素から構成されています。基本給ひとつとっても、その決定プロセスはかなり厳密であり、出来上がった基本給プログラムを見ますと、まさに多くの労力と創意工夫の汗の賜物です。先にも述べましたが、「リストラ」が「人」減らしではなく、「職務」減らしであるように、基本給は「人」の価値ではなく「職務」の価値としてまず評価されます。詳細は省きますが、「職務分析 (Job Analysis)」→「職務内容指示書 (Job Description)」→「職務評価 (Job Evaluation)」→「職務価値一覧表 (Job Structure)」という一連のプロセスを通して基本給体系が完成 (実際には他社サーベイ等の追加的なステップがある) するわけですが、日本企業にとっては面倒なことと見えるでしょうし、「就職」ではなく「就社」を前提とし、社内ローテーションを常とする日本企業の中では、なかなか成立しがたいことなのだと思います。こうして決まった基本給と奨励給 (Incentives) を駆使しながら、企業が目指すべき業績を継続的に達成するためには、一人ひとりの従業員がその対価である報酬に照らして十分な働きをしたかを評価しなくてはなりません。つまり人事考課 (Performance Appraisal) の徹底です。

アメリカにおける人事考課は、日本企業においてなされる人事考課に比べますと、実にさまざまな目的を持ち、しかも単なる形式的なものではなく相当実質的なものとして捉えられています。的確な給与査定を行うことはもちろん、従業員のやる気を高め、職務能力を向上させる (結果として企業の業績がよくなる) 機会として考えられていますし、また、昇進、降格、レイオフ、解雇あるいは懲戒などの人事の公平で論理的な決定プロセスとして位置づけられており、法的問題が起きた場合の証拠資料として採用されることもあります。人事考課は、直属の上司とその部下が話し合っ

人事考課表 (Performance Appraisal Form) をつぶさに眺め、人事考課の実際の場面を想定してみますと、人事考課における Fairness (公正) の追求プロセスのために、いかに多くの方が、莫大な精神的エネルギーを費やしているかが想像できます。私どもから見ると、このことも「人」を大切にしようとするアメリカ型『人本主義』の端的な表れだと思ふのです。

アメリカ型『人本主義』仮説

アメリカ企業の「人」に対する取り組みとそれに費やされる金銭的、時間的投入量を考えますと、どうやらアメリカにもアメリカなりの「人」に重きを置いたマネジメント、即ちアメリカ型『人本主義』と呼べるようなものがあるのではないかという仮説を述べてまいりました。それは『資本主義』のベースとなる「株主主権」と「利益第一主義」を是とした上での、「人」に対する配慮のメカニズムが存在し、かつ適正手続きを旨としたプロセスを大事に取り扱っているのであり、「人」に対してある意味では、実に率直で、公正な対応ではないかと思ふます。

多くの日本企業がこの不況の中、「リストラ」という課題に直面しています。従来のアプローチで問題が解決できるのか、あるいはアメリカ型とはならないまでも新たなアプローチを選択せざるを得ないのか。先述の八城氏も著書の中で述べておられるように、どうやらそれは「日本型か、アメリカ型か」といった二者択一の問題ではなく「日米の中間がよい」ということなのだと思います。私どもコンサルタントも、企業変革をサポートするものとして、問題解決のより良い処方箋づくりに向けて更に研鑽を積み重ねばならないと考えている次第です。

(よしこしわたる コーポレートディレクション取締役社長)

(かがみ しげお コーポレートディレクション主幹、ロスアンゼルス駐在)