

新しい日本的経営実現に欠かせない「個人」への教育 ～内容の明確化と担い手の確立が急務～

Individual Training Is Indispensable to New Japanese Business Management: The Urgent Need to Clarify Training Details and Entities in Charge

日本的経営とは、メンバーシップで雇用した正社員を対象に、長期間の保護を提供することにより、組織へのコミットメントを引き出す仕組みであった。また、企業の制度のみでなく、国や組合や個人などすべての要素が補完的に作用することで機能してきた。

2000年代、日本企業を取り巻く外部環境は、グローバル化によるコスト競争、人口減等による国内成長率の低下、法律による問題解決の増加など、大きく変化した。企業は、これらの変化を受け、正社員のメンバーシップをなるべく維持しつつ人事管理を成果主義的に変更すると同時に、非正社員を増加させるという方向へ進んでおり、社員に対する「長期間の保護」の提供を従来どおりに継続することは困難となっている。それゆえ、昔ながらの組織へのコミットメントに頼るマネジメントへの依存は継続が困難と考えられる。

日本的経営の強みの本質を残すためには、組織へのコミットメントへの依存度合いを下げ、新しい企業と個人の関係へ移行する必要がある。移行のためには、企業だけでなく、国・労働組合・個人も併せて変わらなければならない。特に、個人に対して、従来組織が社員に保護として提供してきたものを個人にスキルとして与えていくことが重要であり、そのスキルの内容そのもの、および、教育の担い手の明確化が急務となる。本稿ではそれぞれについて具体的に検討した。なお、これらの教育は単に欧米型個人の育成を目指すものではなく、日本と外国の違いを相対化して理解させるような内容を加えることが望ましい。



Japanese business management has been based on a mechanism in which an organization hires permanent employees through "membership" and draws their commitment to the organization by offering long-term protection. In addition, companies have functioned with not only their institutional rules, but also complementary actions of the relevant actors such as the government, labor unions, and individuals.

During the first decade of the 21st century, the environment surrounding Japanese companies has considerably changed along with factors including low-cost competition due to globalization, declines in the domestic economic growth rate because of a shrinking population and other reasons, and increasing instances of conflict resolution handled through the legal system. In response, companies have been leaning toward increasing the number of non-permanent employees while maintaining the level of permanent employee "membership" and, simultaneously, incorporating performance-based human resource management. Therefore, it has become difficult to sustain traditional long-term protection for employees and continue with old-fashioned management that has depended on employees' commitment to their organization.

In order to preserve the essence of the strength of Japanese-style management, companies need to lessen their reliance on their employees' commitment to them and establish a new relationship with the employees. This requires changes within not only companies, but also the government, labor unions, and individuals. It becomes particularly important to provide individuals with, as skills, what traditional organizations have offered to their employees as protection. Hence, the details of such skills and the entities responsible for training individuals must be clarified urgently. This article discusses these issues in a concrete manner. It is desirable that such training extend beyond merely developing Western-style individual skills and include comparative studies of Japan and other nations.

1 | 従来の「日本的経営」に関する概観

(1) 日本的経営の強さは社員の持つ組織へのコミットメント

日本的経営とは何か、その強さとは何か、というテーマは、専門家の間ではすでに論じ尽くされてきた感がある。しかし、日本企業がその強さを将来に引き継ぐ、あるいは、世界へ発信する、ということを考えるにあたって、再度議論を整理しておきたい。

一般に日本的経営、日本的雇用システムの具体的なあらわれとして、年功序列・長期雇用・企業内労働組合が、いわゆる三種の神器として指摘される。濱口（2009）は、三種の神器の中核には、日本の正社員の雇用契約が具体的な職務を定めずに「メンバーシップ契約」として行われていることがある、と指摘している。メンバーシップ契約に対して、具体的に職務を定めようとして結ぶ雇用契約をジョブ契約という。日本においても非正規社員はジョブ契約が行われているが、これまで、いわゆる日本的経営として論じられてきたのはもっぱら「正社員」を対象としたマネジメントが中心であった。

その正社員に対して行われた人事管理は年功序列とは言われるものの、決して単純な平等主義で処遇が行われるわけではなく、企業内部では厳しい査定と昇進昇格競争が行われており、そうしたシステムが社員の組織へのコミットメント（貢献意欲）を引き出していたということは多くの研究者が指摘するところである。

メンバーシップで雇用した正社員を対象に保護を与えつつ競争させることで、組織へのコミットメントを引き出していく方法が、いわゆる日本的経営であったと整理できる。

(2) 組織へのコミットメントはどのように引き出されてきたか

当然ながら、日本的経営は、個々の企業単体の制度のみにより成立してきたのではない。個々の企業の制度は、国が提供する法律・税制・社会保障などと補完的にセットになって初めて機能してきた。すべてを挙げることは

しないが、たとえば退職金に関する税制（退職所得にかかる税金は大幅に優遇される）や厚生年金基金（老後の福祉を企業が負担することを奨励する制度）といった国の制度の存在は、企業の人事制度設計に大いに影響を与えてきた。また、解雇権濫用法理や就業規則の不利益変更に関する法理に代表されるように、正社員を比較的手厚く保護する法制度¹も、個別企業の行動に大きな影響を与えている。

別の観点では、企業を取り巻く外部労働市場の環境と経営（人事制度）の関係も見逃せない。外部労働市場の存在と、企業内の賃金制度は密接に関連している。特に高度成長期などは、大企業ホワイトカラーの外部労働市場（いわゆる転職市場）が立ち上がっていなかったため、企業は安心して年功序列賃金を運用することができていたと考えられる。若い頃は、貢献度に対して低い賃金しか払わなくても転職の可能性が低いからである。

日本的経営は企業のみでの努力でなくさまざまな制度的要因が絡み合って成立していた、という理解は、議論の前提認識として非常に重要である。日本的経営の特長と言われるもののうち、特定の要素だけを取り出して、たとえば課外活動としてのQCサークル活動のみを海外に持ち出しても、日本と同レベルでは機能しないことは自明のことと言える。

また、日本的経営の背景には、日本特有の文化・価値観が深く関わってきた、という指摘も根強い。しかし、小池（2008）が指摘したように、過去に実施された信頼度の高い²国際意識比較調査を調べると、必ずしも日本人は外国人に比べて会社が好きである、仕事が好きである、とは断定できない、とするものも多い。文化的背景を中心に、日本的経営を説明することには困難がつきまとう。

もちろん、制度的要因、文化的要因の双方が機能して、日本的経営は成立していたと考えられるが、本稿は将来を考えるにあたり、なるべく具体的な議論を行うため制度面からの議論を中心としたい。

日本的経営の結果として実現していた「所属している

組織に対し、(正社員が)高いコミットメントを発揮して「仕事をやる」という状態を、「文化の復興」に頼らずに、いかに残していくかがこれからの日本の企業が背負う課題であり、これが可能となれば世界に対して発信する新たなモデルとなるであろう。

2 「日本的経営」は変わったか？

(1) 環境の変化

2000年代以降、日本企業が直面した環境について大まかに整理する。大きなキーワードは、経済のグローバル化への直面と、内需の停滞である。結果として、2000年代中盤を通じた世界経済の好況期に大企業は大きな利益を上げたが、一方で、企業が獲得した付加価値に対して社員に配分される賃金の比率である労働分配率は低下傾向にあった(図表1)。好業績の果実は、正社員には賞与という名目で一部還元されたが、新規の雇用は非正社員を中心に行われた。結果として、雇用総数は変わらない中で、比率としては非正規社員の比率が増加した(図表2)。企業が非正規社員雇用に傾斜したのは、主にコスト低減のためと需要変動に対応するためであった。また、90年代のバブル崩壊期に労働分配率が急上昇した

ことへの反省もこうした企業行動のひとつの要因と考えられる。

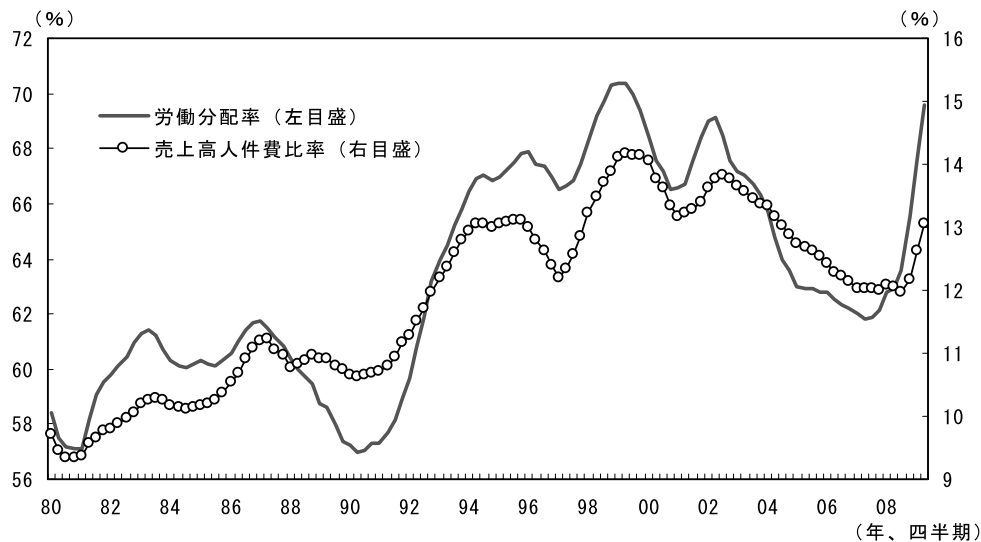
また、2000年代以降の日本企業を取り巻く環境として見逃せないものとして、社会の中で利害が対立した場合の問題解決を法によって行う傾向が強まっていることが挙げられる。企業と社員との紛争においても、法的な手段によって解決が図られるケースが増えている。個別労使紛争を扱う個別労働審判制度は、2004年の法案成立を経て2006年4月から実施され、2006年(9ヵ月間)は877件、2007年1,494件、と件数が急増している。これは顕在化した件数に過ぎず、その背後には膨大な潜在的紛争³が控えているとされている。

(2) 日本的経営は漸進的に変化中

前節で整理したように、00年代の企業を取り巻く外部環境は着実に変化してきた。続いて、そうした環境変化の中で「日本的経営(日本型雇用システム)」は実際にどの程度変化したのか整理したい。前節で述べたように、非正規社員比率の増加、という大きなトレンドを踏まえ、正社員と非正規社員に分けて見ていく。

正社員に対する人事管理は、若干の変化が起こりながらも根底的には変化していない、と要約できる。労働政

図表1 労働分配率と売上高人件費比率(全産業)



注1: いずれも4四半期移動平均

注2: 労働分配率 = 人件費 ÷ (人件費 + 経常利益 + 支払利息 + 割引料 + 減価償却費)

出所: 財務省「法人企業統計」

図表2 雇用者数・比率の推移

年次、 四半期等	実数 (万人)										割合 (%)	
	雇用者	役員を除く 雇用者	正規の 職員・ 従業員	非正規の 職員・ 従業員	パート・ アルバイト			労働者 派遣事業所 の派遣社員	契約社員 ・嘱託	その他	正規の 職員・ 従業員	非正規の 職員・ 従業員
					パート・ アルバイト	パート	アルバイト					
昭和59年2月	4195	3936	3333	604	440	-	-	-	-	164	84.7	15.3
60年2月	4259	3999	3343	655	499	360	139	-	-	156	83.6	16.4
61年2月	4322	4056	3383	673	523	381	142	-	-	150	83.4	16.6
62年2月	4327	4048	3337	711	561	414	147	-	-	150	82.4	17.6
63年2月	4422	4132	3377	755	599	443	156	-	-	156	81.7	18.3
平成元年2月	4571	4269	3452	817	656	468	188	-	-	161	80.9	19.1
2年2月	4690	4369	3488	881	710	506	204	-	-	171	79.8	20.2
3年2月	4877	4536	3639	897	734	522	212	-	-	163	80.2	19.8
4年2月	5030	4664	3705	958	782	555	227	-	-	176	79.5	20.5
5年2月	5115	4743	3756	986	801	565	236	-	-	185	79.2	20.8
6年2月	5139	4776	3805	971	800	559	241	-	-	171	79.7	20.3
7年2月	5169	4780	3779	1001	825	563	262	-	-	176	79.1	20.9
8年2月	5237	4843	3800	1043	870	594	276	-	-	173	78.5	21.5
9年2月	5349	4963	3812	1152	945	638	307	-	-	207	76.8	23.2
10年2月	5338	4967	3794	1173	986	657	329	-	-	187	76.4	23.6
11年2月	5277	4913	3688	1225	1024	686	338	-	-	201	75.1	24.9
12年2月	5267	4903	3630	1273	1078	719	359	33	-	161	74.0	26.0
13年2月	5342	4999	3640	1360	1152	769	382	45	-	163	72.8	27.2
14年平均	5337	4940	3489	1451	1053	718	336	43	230	125	70.6	29.4
15年平均	5343	4948	3444	1504	1089	748	342	50	236	129	69.6	30.4
16年平均	5372	4975	3410	1564	1096	763	333	85	255	128	68.6	31.4
17年平均	5407	5007	3374	1633	1120	780	340	106	278	129	67.4	32.6
18年平均	5481	5088	3411	1677	1125	792	333	128	283	141	67.0	33.0
19年平均	5561	5174	3441	1732	1164	822	342	133	298	137	66.5	33.5
20年平均	5539	5159	3399	1760	1152	821	331	140	320	148	65.9	34.1

注1：平成13年以前は「労働力調査特別調査」、平成14年以降は「労働力調査詳細集計」により作成。なお、「労働力調査特別調査」と「労働力調査詳細集計」とでは、調査方法、調査月などが相違することから、時系列比較には注意を要する。

注2：「契約社員・嘱託」と「その他」欄は、平成13年2月以前の分類は、「嘱託・その他」（平成12年8月および平成13年2月は「その他（嘱託など）」）、平成13年8月から分類を「契約社員・嘱託」と「その他」に分割した。

注3：割合は、役員を除く雇用者の内訳の合計に対するものである。

出所：総務省統計局ホームページ

策研究・研修機構は、継続的に企業の人事管理について大規模な調査を実施している。同機構が2004年⁴、2007年⁵にそれぞれ実施した調査において「長期雇用を重視する」と回答した企業は、70%近い比率を示しており、決して減少傾向にあるとは言えない。一方で、人事管理にはいわゆる「成果主義」の導入が進んでおり、2004年調査⁶の時点で約60%の企業が、成果主義を導入済みとの結果が出ている。評価制度の精緻化に取り組んだり、昇進の選抜が早くなったり、若手の中途採用を若干増加させたり、と、さまざまな改革が行われている。

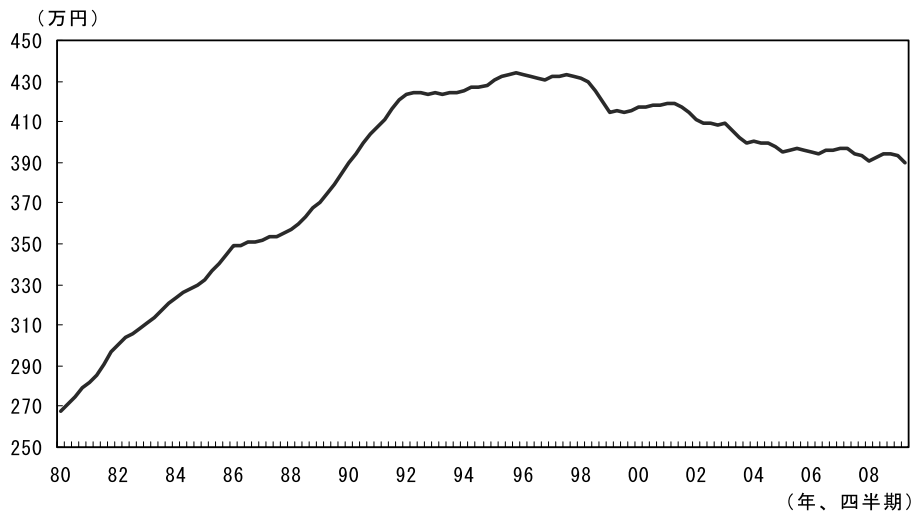
従来の人事が「会社が完全に主導権を持つかわりに、雇用やキャリアの保障の責任も負う人事（長期型－平等型）」だとすれば、「会社の説明責任の強化」「能力や担う責任、評価による処遇の格差を拡大する（長期型－成果主義型）」という変化が、徐々に起こっている。こうした正社員人事管理の状況について「メンバーシップという根底的な仕組みを変えずに、細部を取繕っているだけだ」と捉えるか「与えられた条件の中で、企業はむしろ工夫している」と捉えるかは立場によるだろうが、筆者は後者に近い立場の意見である。

図表3 今後の日本の経営の方向性シナリオ

	正社員比率	正社員処遇	非正規社員処遇
方向性	増 (a)	会社による保護を強める (ア)	会社による保護を強める (I)
	維持 (b)	維持 (イ)	維持 (II)
	減 (c)	会社による保護を弱める (ウ)	会社による保護を弱める (III)

資料：筆者作成

図表4 従業員1人あたり賃金（年収ベース、全産業）



注1：過去4四半期の合計値
 注2：（従業員給与＋従業員賞与）÷従業員数で算出
 出所：財務省「法人企業統計」

一方、非正社員はすでに述べたように実数数も雇用者に占める比率も増えている。非正規社員の増大の背後には、働く側のニーズの多様化に加えて、派遣業や業務請負といった人材ビジネスの存在も大きい。2008年秋の世界金融危機は、非正社員が雇用のバッファーとして使われてしまうという現実を露（あらわ）にし、そのことへの社会的な批判が高まった。今後、国からの支援が強化される方向にある。

今後、日本的経営がどのように変化していくかについては、幾つかのシナリオが想定される。正社員と非正社員の構成比を軸に、正社員・非正社員の雇用処遇の方向性別のシナリオを整理したのが図表3である。理屈のうえでは3×3×3通りのシナリオが考えられる。

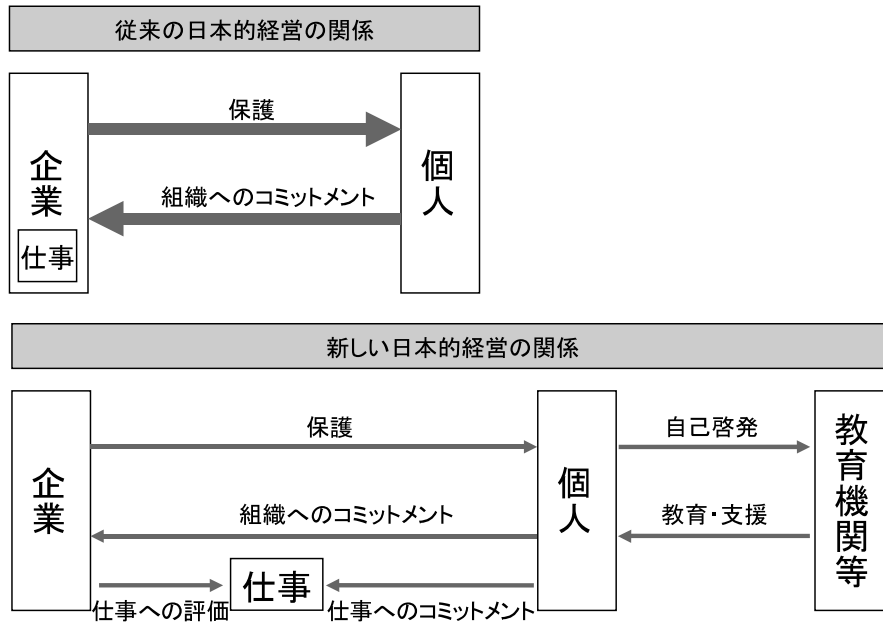
どのシナリオに進むかは、将来の事であり断定はできない。しかし、正社員が増える、処遇に対して会社が保護をより強めていく（従来に回帰する）というシナリオは考えづらい。よって、長期的に見た場合には、会社は

社員を保護するという役割を徐々に弱めていくという流れは避けられないものと見える。

会社による保護が弱まる流れの中で、従来型の日本経営の持つ「メンバーの組織へのコミットメント」という特長をそのまま維持することは困難である。実際に労働政策研究・研修機構の2004年調査では、成果主義を導入した企業では、従業員側が企業に対して抱く「情緒的コミットメント」が低下することが指摘されている。鈴木（2002）や豊田（2009）研究によれば、所属組織へのコミットメントは、ある程度の年数の組織内経験を踏まえて動的に形成されていくものであるとされている。

もちろん、長期雇用を維持する社員群、今後も組織へのコミットメントを軸とすることになるだろう。しかし、そのグループ自体の割合が少なくなる見込みが高いうえ、そのグループに成果主義的処遇を与えるのであれば、従来と同様の形で組織コミットメントへ依存することは難

図表5 日本の経営の変化



資料：筆者作成

しい。

また、日本全体で、社員の所得が伸びず、経年的に低下傾向にあることも大きい。図表4にあるように、従業員1人あたり賃金は、90年代後半をピークに減少し続けている。所得水準の低下の背景には、バブル崩壊後のデフレの進行や、全雇用者に占める非正規社員構成比率が増加していることなどがある。しかし、北見（2009）によれば、大企業の社員の年収も殆ど伸びていない。家計を維持する必要から、従来型の組織に没頭する社員を支えた、「正社員－専業主婦」モデルが崩れ、共働き世帯がさらに増加していく可能性⁷もある。企業側は、従来型の組織没頭型のコミットメントを期待するだけでは、引き続き没頭型を求める社員には対応できても、大半の社員のニーズに対応できなくなる。

ファーストリテイリングの柳井社長は、2009年「古い体質に回帰するだけでは問題は解決しない。忠誠心と自立心が両立するような新しい形の日本企業を作る時だ⁸」と提案しているが、日本的経営の新しい姿を指し示すものとして示唆的である。

こうした新しい関係を図示したのが、図表5である。ここで補足したいのは、組織コミットメントが必要

ない、あるいは、それがゼロになる、という姿を将来像として考えているわけではないという点である。

（3）企業以外も変わらなければ新日本的経営は実現しない

新しい日本の経営を実現していくためには、企業のみでなく、国・労働組合・個人すべてが、従来の方法・考え方を変えていかなければならない。

国・企業・労働組合・企業・個人というプレーヤー別に見た場合、最も変化を進めているのは実は企業（特に大企業）ではないだろうか。企業は、特に製造業を中心に国境無き競争を迫られ、株式市場を通じて市場からの規律づけも受けている。

むしろ立ち遅れているのは、政策の改革、労働組合の改革、および、個人のスキル・意識の改革ではないだろうか。これらもあわせて変わっていくことなくしては、新しい日本の経営の姿は見えてこない。変革が遅れたこれらの領域の中で、本稿では、個人のスキル・意識の改革に焦点を当てたい。予めお断りするが、筆者は決して一方的な自己責任強化論を主張したいのではない。むしろ、個人を守り、組織と個人が新しい健全な関係を築くために必要な知識やスキルが個人に与えられていない、

与えられる状況が乏しいことを危惧しての問題提起である。

3 | 個人の側の変革を支援するために

(1) 新たに必要となる「ワークインフラスキル」

今後、企業の人事管理において「企業が社員を保護する」という色彩は弱くならざるを得ない可能性が高い。換言すれば、従来は会社が担っていたリスクが個人に転嫁されるということである。こうした「個人へのリスク転化」に必要な手続きを端的に示す事例が、退職年金の一形態である確定拠出年金（いわゆる401kプラン）導入にあたっての手続きである。このプランを導入する企業では、従来企業が担っていた資産運用リスクを個人に一部移転することの引き換えとして、個人への資産運用教育を行うことが義務づけられている。401kプランは、退職金のための資産運用という処遇の中のごく一要素に過ぎないが、実は個人の側に移転されつつあるリスクは各種の処遇や雇用そのものなど、退職金に留まらない領域に広がっている。

一方で、こうした変化に対応し、個人がリスクに対処し、成果を出すための方法を教えてくれる存在が不足している。もちろん、実際に労使紛争というような事態に至った場合に、個人を助けて経営と対峙する労働組合やNGOは存在し、雇用調整が増加する景気後退局面においてその役割は存在感を増している。しかし、企業と労働者が戦闘的な関係になっていくばかりでは、日本的経営の良さは残らない。紛争事態をなるべく少なくし、企業

と個人が新しい関係に移行していくためにこそ、個人の側にもそれなりの知識と意識が与えられる必要がある。

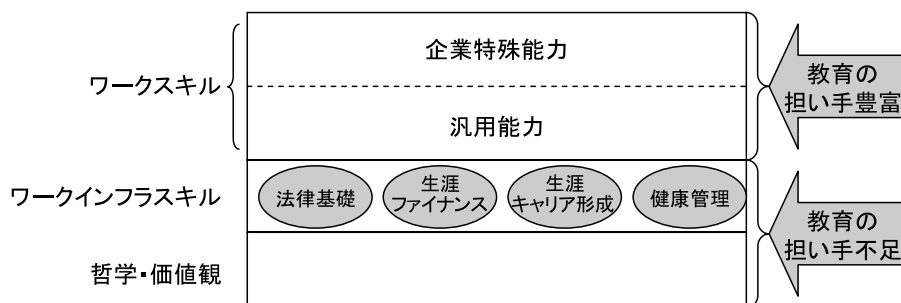
仕事生活で必要となるスキルは、次のように大きく大別することができる。仕事そのもので成果を出すために必要なスキル＝ワークスキルと、会社の保護を前提とせずに仕事生活を続け中長期的に必要なスキル＝ワークインフラスキルである。

ワークスキルはさらに、企業特殊能力⁹と汎用能力¹⁰という分類が行うことが可能である。ワークスキルについては総じて、教育内容・手段の開発は熱心に行われている。一方で、ワークインフラスキルは教育内容そのものが不明瞭で、担い手も不足していると考えられる。

現実には20歳代～30歳代を中心に、組織コミットメントへの疑問や、それへ依存することに限界を感じている層は少なくないと考えられ、ワークインフラスキルへのニーズは徐々に顕在化している。そのひとつの例が、書店で販売される自己啓発書の内容の変化である。従来、自己啓発書の内容は「企業の中で成功するための指南術」が多かったが、近年では、ひとつの企業に限らずにキャリアを歩むこと、ライフプランを企業に頼らずに構築すること、企業と個人が対立した場合にどのように自分を防衛するか、などをテーマとした出版物が増えている。

こうした動きも参考として、ワークインフラスキルの中身を包括的に列挙する。このスキルを構成する大きな四つの領域は「法律基礎知識」「生涯パーソナルファイナンス」「生涯キャリア形成」「ヘルスマネジメント（健康管理）」である。仕事で直接成果を挙げることや、直接的

図表6 スキルの体系



資料：筆者作成

なキャリア教育に限定されず、個人生活の領域に重なるものが主となっている。これは、従来は企業が個人生活の領域に踏み込んで保護を与えていたことの裏返しである。

まず、法律である。日本の社会的風土に「法による支配」が馴染むのかどうかは議論の分かれるところであろう。しかし、裁判員制度の導入や「法化社会」という言葉が示すように、雇用関係の分野にとどまらず、企業社会の利害対立解決方法として、法に頼る比重が増えてきており、これが今後下がることは考えにくい。個人の側も最低限の法律知識を持たなければ、大きな不利益を被る可能性がある。

この問題については、ひとつ代表的な例を指摘しておきたい。現在、正規・非正規問わず、これだけ企業で働く人が多い中で、「就業規則」というものの存在や効力について、個人が知識を与えられる機会があまりに少ない。筆者は個人的にこのことには大きな疑問を感じていた。就業規則は経営と労働組合（あるいは従業員代表）の間でしかるべき手続きの下で交わされ、効力を発揮するものであるから、個人としてはその詳細についてまで知る必要が無い、と、過去には考えられていたのかもしれない。しかし、組合の存在しない企業も多くあり、組合の組織率も低下している中で、これだけ大事なものを個人が理解しないままに雇用契約を結んでいるというのは、多少大げさに述べれば、国全体としての制度的欠陥を示していると言えるのではないか。就業規則に代表されるように、雇用契約にまつわるさまざまな基礎知識について、個人が理解しておくことの重要性はますます高まるであろう。

パーソナルファイナンス（ライフプランニング）についても、従来長く企業が中心となって手段（財形貯蓄・団体保険・退職金・年金など）を提供してきた色彩が強い。しかし、本来、個人の生計は個人で守ることが基本¹¹であり、生涯でのファイナンスプラン、年金や保険の仕組み、投資手法などは、雇用形態問わず本来知っておく必要がある。しかし、これも現在は自ら意識しない限

り、教育を受ける機会は少ない。

企業内にとどまらないキャリア形成のあり方も、ワークインフラスキルの重要な要素である。仕事人として成長していくうえで、自分のキャリアの将来イメージをある程度の現実感を持って見ることは重要なことである。ひとつの企業内でのキャリア形成が前提であった時代には、企業の中で自分の将来像を見つけたり、話をしたりすることができた。しかし、ひとつの企業内でのキャリア形成を前提とできない個人は、モデルを見つけるためには別の手段が必要とされる。何らかのコミュニティに所属するなどして、新たな人的つながりを構築する必要がある。

最後に、個人として、精神的・肉体的健康を守るためのヘルスマネジメントの知識があげられる。もちろん、企業側の安全衛生確保義務は、今後もなくなることはない。しかし、少しでも長く事故なく健康に働いていくためには、個人がこうした領域に関する知識を持ち、予防を図ることが求められている。特に、いわゆるメンタルヘルス障害や現代的な生活習慣病の予防法や対処法については、個人が行うべきことも多い。

以上のような内容の知識や意識を身に着けることは、企業から見た場合に好ましいと取られるばかりではない可能性がある。現実には「雇用関係の法律知識を持った人間など採用したくない」と考える企業が実際には多いだろう。しかし、個人の立場に立てば、こうした法を理解しておくことは身を守るために必要なことである。本稿で提唱するワークインフラスキルの持つこうした性格は、教育の担い手を考える際に大きな論点となる。

なお、ここで注意したいのは、こうしたワークインフラスキル教育は「自分の権利のみを主張する人間」や「企業を悪と捉えて対立するばかりの人間」を育てることは全く目的としていないということである。個人が自分なりに納得して仕事に向かう状態の実現を目指すものである。政治色のない立場からこれらの教育を行うということが極めて重要である。

また、理想を言えば、ワークインフラスキルとセット

で、日本固有の価値観を教え、世界の多様な価値観の中と対話できるような教育をすることが望ましい。ワークインフラスキル教育と、日本的価値観を伝える教育は必ずしも矛盾しないものとする。ただし、この「日本的な価値観」は、ともすると、根拠を欠く懐旧的な議論に陥りがちであるため注意を要する。現実には、世界の多様な価値観の中で日本の価値観を相対化したうえで、他の価値観を持つ者と対話・協調するスキルの付与を目指すことが理想である。

(2) 個人へのワークインフラスキル教育の担い手

続いて、上で述べたワークインフラスキル教育の担い手について検討したい。現段階ではこうしたスキルの習得はもっぱら個人の自己啓発努力に任されており、充実した教育の担い手が不在なのではないか、というのが筆者の危惧である。

教育の担い手としての可能性について、企業（人事部）、労働組合、人材ビジネス企業、家庭、独立型アドバイザー、学校の順に検討を行う。

企業を担い手として想定することは難しい。もちろん、企業が従来の抱え込み型の体制を改める代償として情報公開や社員教育を強化するのは自然なことである。実際に、しかし、究極的には企業は企業自身のために合理的な行動を取る存在であり、先に述べたように、時に企業側にとっては不利になるような内容を含むワークインフラスキル教育を実施する義務を企業に負わせるのは無理がある。また、今後、企業をこうしたスキルの主な担い手としてしまうと、企業に所属していない個人が、蚊帳の外に置かれることになる。これは国全体として好ましいことではない。

「個人をリスクから守る」という場合に最も想起されやすいのは労働組合であるが、現状では、こうした教育の担い手としては大きな課題を抱えていると言わざるを得ない。ひとつには、労働組合の組織率が低下していることである。労組に加入しているメンバーだけに教育を行っても全体として大きな効果は望めない。さらには、現在の日本の組合は企業別、雇用形態別に分断されたもの

が大半である。

人材ビジネス企業もこのスキル教育の担い手として考えられる。派遣企業が登録者に対して雇用関係の法律や個人ライフプランのアドバイスを行う、あるいは、人材紹介会社が求職者にキャリアアドバイスを行う、などの活動はすでに見られるものである。しかし、こうした企業は究極的には個人を他の企業に仲介することで利益を得る¹²というビジネスを展開しており、個人と企業の間で根源的に利益相反¹³を抱えている。このため、中立的な教育を担うには限界があると考えられる。むしろ、人材ビジネスのこうした立ち位置を個人に教えることがワークインフラスキル教育の中で必要である。

個人がワークインフラスキルを得る場としては「家庭」も重要な役割を果たしえる。一部の家庭では、これからの企業社会で生きるための知識や意識を子供に伝えていけるかもしれない。しかし、家庭の環境にはバラツキが大きい。バラツキ以上に大きな問題もある。親子の一世代である20年～30年というスパンでは、社会環境や企業の行動は大きく変化するのが普通である。こうした世代の違いがあるため、親世代が次世代に対して今現在の企業社会で生きるための的確なアドバイスができるかどうかは疑わしい。残念なことではあるが、一昔前の行動原理で、現役世代にアドバイスすることが必ずしもうまく機能しないことがある。よって、家庭にも頼ることはできないと考える。

ビジネスパーソンに対する独立型のアドバイザーを教育の担い手として想定することは可能である。そもそも、完全に個人の側に立ったアドバイスや教育を求めるためには、個人が直接対価を支払うことが必要である。現在、それが発露しているのが先にも述べた書籍を買うという行動であるが、より進んで個人的にキャリアのアドバイスを受けるといった行動もありえる。当然、アドバイス費用は書籍よりも高くなるが、大企業で働くホワイトカラーなどにおいては成り立つ可能性がある。

最後に学校を検討する。企業の利害から自由で、多くの対象者をカバーすることが可能な学校は、ワークイン

フラスキル教育の担い手として大きな役割を果たせる可能性がある。日本の学校には、小学校・中学校・高校・大学・大学院との段階があるが、具体的には、働き手となる前の段階の高校・大学、および社会人の教育を行える大学院が重要と考える。

以上のように検討したように、ワークインフラスキル教育の担い手として期待できるのは「独立型アドバイザー」「学校」の2つであると考えられる。しかし、それぞれにクリアすべき課題も多い。この2つについてさらに詳細に検討していく。

（３）教育の担い手としての独立型アドバイザー

ビジネスにおけるキャリア形成や働くことを対象として、独立した立場からアドバイスを行う「コーチング¹⁴」という手法は体系化が進んでおり、コーチとして独立・開業する例も増えている。ビジネス領域のコーチが、ファイナンシャルプランニング的要素、法務的視点、キャリア形成アドバイザー的な専門スキルを兼ね備えれば、相当に有力な役割を果たすことができると考えられる。

しかし、課題はこうした営みが、継続可能なビジネスとして成り立つか、という点である。参考に他分野での状況を概観してみよう。個人を対象とした中立の立場からのアドバイスというサービスは、高額な商品購入等の場面では徐々に立ち上がりつつある。たとえば、独立系のファイナンシャルプランナーや不動産の売買における第三者サービス¹⁵などがそれである。しかし、個人からの相談・教育対価収入だけでこうしたサービスが成立しているかというところ簡単ではない。独立系ファイナンシャルプランナーの年収に占める相談料収入は5%以下に過ぎず、生命保険や証券のコミッションの収入の割合が大きい¹⁶。個人対象の民事の弁護士等が事業として成立していることを考えれば、個人の立場に立ったアドバイスをを行い、そのフィーでビジネスを成立させることは不可能とは言えないが、「キャリアコーチ」ないしは「ビジネスコーチ¹⁷」として事業を成立させることは、そう容易なことではないだろう。

（４）教育の担い手としての学校

ワークインフラスキルの担い手としての学校を、高校までと大学、社会人大学院に分けて検討する。

ワークインフラスキル教育のうち、基本的なレベルの内容は高校までに実施すること¹⁸が必要だと考える。これらの教育内容は、どのような雇用形態、業種に行くにしても持つておくことが必要である。高校のカリキュラムの中で「社会生活論」として半年間から1年間かけて教えることを義務づけても良いのではないだろうか。個人に「消費者」として必要な態度や行動・知識を身につけさせる「消費者教育」という考え方があり、すでに学校教育へも反映されている。消費者教育のもたらしている実効性は別としても、この考え方はワークインフラスキル教育に類似するものとして参考になる。いわば「仕事人教育」である。

現在、大学が提供するカリキュラムとして「社会人基礎力¹⁹教育」や「即戦力教育」という取り組みが盛んである。特に前者は、国の政策的支援も受けて産官学共同で推進されている。しかし、内容を見る限りどちらもワークスキルを扱っており、ワークインフラスキルには直接対応していない。大学が企業で活躍するために必要な知識やスキルを身につけさせることには大いに賛成であるが、企業の役に立つことだけを教えるという立場に陥る必要はない。

また、大学では近年就職支援活動も強化されている。この就職活動という段階は、ワークインフラスキルを行うには本来、非常に良いタイミングである。この段階で、体系的な知識をまとめて提供できれば、仕事生活を支える助けになる。しかし、現実にはこの就職活動への支援はもっぱら「希望企業への就職支援」に焦点が当たりがちである。また、「働いたことがない」状態でワークインフラスキル教育をしてもなかなか実感を持って身につかないことがこのタイミングの難点である。このため、実際には就業後1～3年後程度で教育を行うことが効果的である。このタイミングでの教育を考えた場合、高度なホワイトカラー人材向けに対しては、社会人向け大学院が

教育の担い手として有望である。米国をモデルとした、実利的MBA教育を行う大学院は国内でも急増している。そうした大学院が、仕事のうえで役立つワークスキルだけを教えるのではなく、ひとつのカリキュラムとして、体系的にワークインフラスキルの教える事も検討に値するのではないか。

(5) 大学教育による新しい試み

大学教育においては、すでに具体的な動きが見られる。法政大学は2003年、キャリアデザイン学部を開設し、個人への新たな教育提供に踏み出している。キャリアデザイン学部の教育内容は「キャリアと関連する学は、これまで教育学と経営学とで別個に行われてきましたが、この学部ではこの二つの領域に橋を架け、さらに文化・コミュニティの領域をこれに重ねて、3領域の融合による新しい学問分野を創造しています。キャリアを、職業をはじめとした人生全体に関わるものとしてとらえ、長期的視点のもとに設計するための考え方と方法を身につけてもらうためです。(カギ括弧内：法政大学キャリアデザイン学部のホームページより引用)」とされている。働

く個人の多くが、学部の専攻としてこうした学問を専攻することは非現実的であるが、こうした分野全体での研究集積が、前節で指摘したような形でより幅広く社会全体に、アクセスしやすい形で展開される事が期待される。

4 | 新しい日本の経営を産み出すための必要条件

日本の経営が変わるには、企業だけでなく、国も組合も個人も変わっていかねばならない。職務に対してコミットする、仕事に没入し、当事者意識を持って、協調して働く、という日本の強さを何らかのかたちで残したいと考えた場合、個人が「組織」の保護のみに頼らずに仕事生活を過ごしていく事を支えるスキルを個人へ提供していくことはむしろ必要条件と考えられる。本稿ではこのスキルをワークインフラスキルとして具体的に定義したうえで、それを教える担い手を充実すべきだ、ということを主張した。企業側の変革と同時に、個人向けの教育やサポートが充実することで「組織と個人が新しい形で結び合う」新日本の経営が実現すると考える。

【注】

- ¹ OECDは先進28カ国の正社員の雇用に関する保護規制の強さを度々発表している。近年の日本の正社員の保護度合いは、ほぼ参加国の間で中位程度であるが、2007年のOECDの報告書『経済政策改革 成長に向けて』は日本は、正規社員の雇用保護を低減させるべき（それにより非正規社員比率上昇を抑制することができる）との提言を行っている。
- ² アンケート調査により、国際的に意識を比較する際には、質問文の設計などに相当な配慮を払わないと、比較に足る結果が得られない。小池（2008）では、過去の膨大なアンケートから特に信頼度の高いと判断される調査を取り上げ、他国と比較しても「仕事観はごくふつうの国ということであろう」と指摘している。
- ³ 組合や行政への相談に留まるレベルであれば年間100万件という説もある。（出所）<http://www.rengo.or.jp/03-rodo/koyo-ho/0410roudo-shinpan.htm>
- ⁴ 労働政策研究・研修機構（2007）『日本の企業と雇用 — 長期雇用と成果主義のゆくえ』
- ⁵ 労働政策研究・研修機構（2008）『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』
- ⁶ 上記脚注4と同様の調査
- ⁷ 平成9年に片働き世帯の数を共働き世帯の数が上回って以降、一貫してその傾向が続いている。（出所：21世紀職業財団ホームページより）
- ⁸ 2009年4月2日 日本経済新聞朝刊より
- ⁹ 個々の企業内に特有の仕事の進め方や人間関係を知り、仕事を進めるスキル
- ¹⁰ どこの企業でも通用する汎用的なスキル（いわゆるポータブルスキル）
- ¹¹ 当然ながら、すでに取り組みされているように、金融商品提供側の説明責任徹底の義務化や、消費者保護の強化もあわせて必要である。
- ¹² 通常、人材紹介業では、紹介により雇用契約が成立した者の年収の3割程度が、紹介会社の収入となる。
- ¹³ 利益相反とは、異なる立場の利益を代表してしまうこと、ことである。幾つかの類型が示されているが、このケースは「双方代理型」の利益相反に該当する。
- ¹⁴ 主に相手のモチベーションを引き出すサポートをするメンタルコーチングと、具体的なスキルを向上させるスキルコーチングがある
- ¹⁵ 従来の不動産仲介へのアンチテーゼとして、独立型のアドバイス会社が登場していることは、人材紹介会社との対比で考えると興味深い
- ¹⁶ 田畑和美「本邦における独立系FPのビジネス実態」『Financial Information Technology Focus』2007.12 野村総合研究所
- ¹⁷ ビジネスコーチでは、経営者が実質的には個人の立場でサービスを受けつつ、費用は法人契約で支払うケースがある。この場合は、完全

に個人が払う場合に比べて高額な費用を得ることができる。

¹⁸ これからの社会で生きていくための力を養成することの教育を実現した例として注目すべきは一部の小学校・中学校で行われている「よのなか」科の取り組みである。「よのなか科」のコンセプトは情報編集力や社会リテラシー（読み書き能力）を高めることとされている。本稿で考えたワークインフラスキルとは若干異なるが、今後、これらが重要な能力となるという問題意識は同一である。

¹⁹ 平成18年より、経済産業省が提唱している。具体的には「前へ踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」の3つが代表的な「社会人基礎力」とされる。

【参考文献】

- ・飯田史彦（1998）『日本的経営の論点 名著から探る成功原則』PHP研究所
- ・太田肇（1999）『仕事人（しごとじん）と組織』有斐閣
- ・鈴木竜太（2002）『組織と個人 キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房
- ・労働政策研究・研修機構（2007）『日本の企業と雇用 ― 長期雇用と成果主義のゆくえ』
- ・労働政策研究・研修機構（2008）『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』
- ・中谷巖（2008）『資本主義はなぜ自壊したのか 日本再生への提言』集英社インターナショナル
- ・小池和男（2009）『日本産業社会の「神話」 経済自虐史観をただす』日本経済新聞出版社
- ・北見昌朗（2009）『消えた年収 この10年で給料20兆円が減った』文芸春秋
- ・海老原嗣生（2009）『雇用の常識 「本当にみえるウソ」』
- ・濱口桂一郎著（2009）『新しい労働社会 雇用システムの再構築へ』岩波新書
- ・豊田義博（2009）『戦略的「愛社精神」のススメ』プレジデント社