

# 進化する中小企業の雇用・労働の運用

——同友会会員企業による空洞化対応への未来的考察——

永山 利和

(日本大学)

## 1 中小企業における雇用・労働の活用問題の背景

いま日本の雇用・労働分野で最も大きな問題は、若者に浸透しているフリーターそしてニート = N E E T (Not Education, Employment or Training 教育・就労・訓練等をしない若者)が増加の一途をたどっていることであろう。完全失業率は、過去の2002年の5.4%というピークよりは4.7~4.8%水準に下がってはきている。とはいっても、20歳代前半になると完全失業率は10%台に近い水準に張り付いている。こうした失業圧力を受け、厚生労働省推計によると、2003年平均で35歳未満の若者のフリーターは217万人、ニートも52万人に及ぶ。両者を合わせると269万人で、同世代に人口比では1割近くに達するほどに増大している。国勢調査を基に2015年のニート人口を推計した第一生命経済研究所のレポートでは100万人を突破すると見ている(第一生命経済研究所「ニュース」No.39, 2004年10月21日)。<sup>1)</sup>

これは、たしかに無視することが出来ない大きな量的比重であり、深刻な事態の存在を数字によってわれわれに迫るものである。それに加え、この比重の根底には深刻な経済・社会問題が横たわっていると見えよう。というのは、フリーターやニートが日本の雇用・労働問題における否定的な、影の部分というよりも、日本の雇用・労働問題全体の象徴という面を持っているようにみえるからである。<sup>2)</sup>

OECDが実施した15歳の生徒における国際学力比較調査結果で、日本の学力低下が本格的に進み始めたように見える。特に注目されるのが国語力の低下である。ここには学校教育の制度的問題もあるだろう。しかしそれと並んで学校以外の社会、企業そして家族・家庭の教育力の劣化が始まったのではないか、と思わざるを得ない。だとすれば将来、雇用・労働の、そして経営における担い手の育成にどのような影響を与えるであろうか。

いや将来の問題というより、いまずに影が出ているといえるのである。『日経ビジネス』(2005年1月3日)は、“さらば!人減らし経営”を特集した。このなかで、①経済産業省の推定では、主要民間企業の教育訓練費が1988年の6,000億円から減少・停滞を続け、2002年においても5,000億円水準にとどまっていること。②1999年度実施の産業能率大学調査によると、従業員1人当たり研修費用を国際比較すると、日本は4.7万円であるが、欧州企業9.9万円、アメリカ企業9.5万円、カナダ企業8.6万円であり、日本企業の研修投資水準の低さが目立つこと。③労働生産性の国際比較では、1992年と2002年におけるOECD加盟国における順位はルクセンブルグのトップは続いているが、日本は92年の15位から2002年が18位へと後退していること。④労働生産性上昇率もポーランド、スロバキア、韓国の順であるが、日本は25位であること。これらは雇用・労働の担い手に生じている危機、担い手の劣化が始まっている結果だといえるかもしれないのである。

同じ時期に『エコノミスト』誌でもトヨタにおける「期間工」の増加が、現場技能力を落とし、そのため、新たな対応が求められているとの報告が寄せられている。日本経済における人材面での危機は、すでに始まっていると見てよい。それが根底にあって、フリーター、ニート現象と重なって出現していると見てよいであろう。

この要因については種々の指摘ができるであろう。この点に関連して伊東光晴氏は2003年から2004年にかけての景気回復は、上場企業の「売上高の緩やかな増加」(2003年が1.2%, 2004年が1.9%に伸びている)に比し、「経常利益が72.1%, 26.9%と大幅な増加」に注目し、その要因は「人件費の削減、間接部門の合理化、借入金の返済による削減、広告費の圧縮、変動費の削減等」、「特に間接部門をスリム化し、人員削減をすさまじく行い、余裕が生まれれば借り入れていた資金を銀行に返す」という借入金の返済と人件費削減効果が損益分岐点を大幅に引き下げ、大幅な収益改善に連なっていると指摘している。その改善要因がキャピタル・ロスとヒューマン・リソース・ロス(人材削減)の複合効果であったことを指摘している(岩波書店『世界』2005年1月)。

人材養成を基本に据えた日本的経営が、もはや大企業では人材放棄によって彩られてきたことを指摘している。2005年新年における大手新聞各紙は、製造業、建設業、サービス業など多くの業種における大企業トップ経営者が、少子化の危機と並んで現場管理の中核を占める現場管理者層の“供給危機”を警告する意見を掲載している。

しかし、こうしたなかで中小企業家同友会全国協議会『同友会景況調査報告(2004年「転換期における雇用・労働の変化」特別調査)』[2004年12月]は、今回の景気回復のなかで、前回調査が行われた2001年以来、正規雇用の増加と非正規雇用の多様化とが併進していることを明らかにしている。大企業における雇用・労働の動向と異なり、中小企業においては雇用・労働の再構

築が進んでいることを表わしている。この中小企業発の雇用・労働再構築をどのように考えることが出来るか、またこの動向は今日の雇用・労働の危機にどのような影響、作用を与えるであろうか。

## 2 中同協「労使見解」に見る中小企業経営における雇用・労働の特徴

今日の中小企業における雇用・労働の変化を評価するには、1973年のオイル・ショックを経た直後の1975年に発表された中小企業家同友会全国協議会(以下単に中同協という)『中小企業における労使見解』(以下単に『労使見解』という)が重要な手がかりを与えている。すなわち、『労使見解』における中小企業の雇用・労働問題に込められる基本的枠組みを見ておく必要がある。大企業と異なる中小企業の雇用・労働の基本問題とそれに対応する経営責任をどのように対応するかを提起している。その際どのような労働・労使関係の思考の枠組みで対応しようとするか、その政策姿勢、見解に見られる体系が焦点となる。

### (1)「労使見解」が提起した歴史的視点

今日、企業の事業運営の様式、あり方が企業の内外にわたって改めて問い直されている。日本企業における行動には市場秩序維持の観点からいくつかの重要な課題解決が迫られている。これは中小企業も例外でないが、とくに大企業の改善課題は大きいといえよう。

第一に、いま日本では企業法制、税制、競争ルールなどの法的・行政的領域の制度再設計が必要となっている。日本の企業法制は国際的な市場秩序規制水準において途上国並のレベルにある。特に、会社法制からも競争政策からも、持株会社を悪用した株主主権の無視、株式市場へ情報開示程度の低水準、さらに独占禁止法に関連した違法行為に対する課徴金賦課という行政措置をあたかも二重刑罰のように主張し、司

法措置のみを刑罰とし、違法の“やり得”という大企業の行動様式への規制が国際化した“グローバルイゼーション”規制水準から逃れようとする。とくに日本経団連の行動は、市場秩序破壊の先導役を演じている（上村達男『『経営者天国』牽制が必要』日本経済新聞、2004年12月30日）。

第二には、企業と社会を結ぶ関係領域における行動様式の規制である。環境保全、消費者主権尊重、男女雇用機会均等、障害者雇用、地域経済革新・振興、雇用確保等の社会的責任に関するコンプライアンスは当然として、法的責任を超える領域、分野に関する説明責任が求められている。要するに企業行動は合法性の確保はもとより、単に企業行動が合法的であるだけでなく、より望ましい方向へ努力する存在だという社会的要請・規制が強まっている。それは企業行動の法的規制を少なくし、「法化」現象（一つの法が現実社会の変化に対応して、さらなる法を次々と必要とするようになり、法が次々と累積し、経済活動に逆機能効果をもつに至る現象）を少なくするうえで、欠かせない市場経済下の社会的“自治”を確保する姿勢が求められるようになってきているのである。<sup>3)</sup>

第三には、企業自身の内部的運営にも当然社会的秩序の遵守が求められている。すなわち、企業運営に直接かかわっているステーク・ホルダー、すなわち「利害当事者」である株主、労働者・従業員、需要者・消費者、関連企業への合法的かつ社会的な、統治可能な対応、すなわちコーポレート・ガバナンスの要請である。コーポレート・ガバナンスの社会的要請は、直接的には株主・出資者からの企業運営への要請であるが、株主や出資者にとどまらず、企業経営の活動が、自然環境への悪影響の防止はもとより、消費者、雇用者との関係においても、合法性、公正性が保たれていなければならないことを意味する。

これら企業行動に関する明確な規制、あるいは暗黙の規制等が次々と登場するのは、有限責任制をとる株式会社が不完全な組織であるこ

とに加えて、国家による企業規制を緩和する流れが強まり、それとは対照的に企業自身の結果責任を問うことができる企業運営を逆比例的に強化されなければならないからである。これは「法化現象」を避け、効率追求を求める企業経営にとって当然の論理的帰結である。国家の規制緩和の代償に企業自身の自立的な行動規範遂行に絶えざる努力が求められてくるのである。

また、企業行動規制は企業を構成し、運営するステーク・ホルダーの重要な一角を占める雇用者・労働者の行動や活動の規制、すなわち労働者の職能資格、職務要件、労働内容等とこれら職務遂行能力を修得するための教育・訓練、再訓練等の条件改革を迫る。変化する規制に対応し、企業はもとより国家は誤らないとの主張を持つ国（日本）の公務労働分野でも内部告発権の確認・強化が行われるのは、こうした時代の新しい要請に応えるために当然とられるべき措置である。企業活動においては合法性の確保、公正競争、企業犯罪から労働者の権利を保全・保護の要件は、企業管理組織の規律と明瞭に区分され、労働者の良心を企業組織とその活動に埋没させないための重要な法的保障になりつつある。こうした企業における自治意識の確立と雇用され、労働する人格の組織的位置から、現代企業の雇用・労働関係における新たな課題、企業内における労働者の社会的役割が潜在的に大きな存在となってきている。そうした関係の区分が明確化される時代に移行しつつあることがわかる。発光ダイオードをめぐる日亜化学工業と中村博士との間の知的財産権裁判は、労働者の報酬体系の変更要求だけでなく、企業における労働者の知的労働のあり方、知的生産活動とそれらが生む知的・物的生産物との所有関係にも新時代の到来を告げる司法判断が、不十分ながら進み始めたことを示すのである。

企業とそこに働く労働者との関係が社会から切断されて“一社法規律”に従えることは出来ない。労働者は、法的には無論のこと、法規制はなくても企業の自律的、自治的なソーシャル・

コンパクト(社会的約束)、CSR (Co-operate Social Responsibility: 企業の社会的責任)等、法的規制のない領域にも企業活動の配慮が求められる。これらに対応するには、企業への行動規範の強化であっても労働者自身が自己判断で行動しなければならない。こうした社会的領域が生まれ、広がってきているという時代認識が重要である。これは雇用形態の多様化などで進む面だけでなく、労働過程にも自己判断の拡大が進んでいると見なければならない。労働に従事する際に求められる社会的責任、倫理的行動規範の学習領域等が拡大し、自己判断で対応しなければならない事象がふえる。企業での労働が経営責任だけでは収まりきれない時代の到来を意味する。4)

## (2)「労使見解」の基本的内容

こうした歴史的到達点に立って、とりわけ雇用・労働に関する中小企業家同友会には企業における労働者の位置、労働者の集団である労働組合との関係をめぐって労働者との基本的関係を表示する「宣言」文書がある。それが上記で指摘した中同協「労使見解」である。この文書は中小企業における労使関係構築に関して以下のような諸点を提起している。

まず、第一に経営者の「経営責任」遂行がトップに据えられている。とくに労使関係がなによりも「労働者の生活保障」と「高い志気のもとに、労働者の自主性が発揮される状態」の確立・維持、つまり経営状況の改善・向上が決定的に重要であると指摘する。

第二に、労使関係は雇用関係であるとともに、「これを軸に生じた社会関係」であり、労働者は「労働力の提供」者ではあるが、「労働者の全人格」拘束を意味するのではない。それが対等な契約関係であり、また対等な契約である以上、当然契約内容の改訂とそれを求める労働組合の団結・結社の基本的権利の承認、尊重が正常な関係の基礎となる、と述べている。

第三に、労使問題の処理には、対等な立場で、

しかも「誠心誠意」をもって望み、労働者の立場、考え方、感情を理解する姿勢と経営責任を背負って重要問題に対処し、責任を負えない問題には説得、理解と協力を得る努力を必要とするとしている。しかも説得、理解、協力には交渉の場だけの話し合いでは不十分で、あらゆる機会に「意思の疎通」、「業界や企業のかかれている現状や経営者の考え、姿勢」を説明し、労働者の意見、感情を正しく受け止める努力が必要であるとしている。

第四に、経済的要求は、国民的な生活実態とともに産業別、地域別、同業・同規模の賃金実態、初任給を比較検討し、社会的相場を意識せざるを得ないことを指摘し、誠意を持って交渉し、企業の力量、企業発展の経営計画、展望を持って妥協する等、節度ある対応と経営計画の周知という経営事実の提供、わけても昇給の時期、最低の率等、明確に出来るものを規定化するように提起している。労働時間についても事前にプログラム作成の必要を提起している。

第五に、産業構造の高度化と、近代化、合理化の進行の過程で、「人間性回復」、とくに「やりがいのある仕事」、雇用促進・定着を経済的な労働条件に限定することなく、「苦痛」とともに「労働に対する誇りと喜び」の追求、単純化する傾向が強まるだけに一層「自発性と創意性」に関心を持つべきである、と強調している。

第六に、失敗と成功の事例・経験を交流し、様々なケースに対応し、家族的で人間的なふれあい、積極的労働条件の改善、相互信頼を醸成し、社会情勢の変化に対応して「新しい次元の相互の信頼」、「独立した権利主体」、「話し合い」、「交渉による問題処理」、「生産と企業と生活の防衛」等の分野で理解・協力する「新しい型の労使関係作り」を定式化している。

第七に、経営環境改善ともあわせ、「中小企業の経営を守り、安定させ、日本経済の自主的、平和的な繁栄」を目指し、財政、金融、資材、労働力の雇用、下請関係、大企業との競争関係の改善とともに中小企業労働者の大企業労働者と

の格差改善とそのために、企業内解決だけでなく、労働者、労働組合との民主的な相互協力関係、敵対視する態度を改め、問題処理には「話し合いを基本とするルール」の尊重と「中小企業における労働者、労働組合を社会的な活動のよりどころ」とすることを理解する、と述べている。

第八に、物価問題、住宅、社会保障問題、福利厚生施設問題等は、「すべての問題を企業内で解決することは不可能」だから、「政府ならびに自治体の問題、政治的に解決を図らなければならない」。これらは、「積極的行動」、「同友会運動の前進」が、中小企業に「働く労働者の問題や改善にも資するものであり、「中小企業経営者と中小企業労働者とは、同じ基盤に立っている」との認識に立って、「絶え間ない努力」で労使関係改善のために奮闘するとしている。

これら「労使見解」の内容には、重要な論点が提起されている。特に注目すべき論点は、以下の諸点であろう。上記「労使見解」には中小企業と雇用・労働関係に関する基本的論点が提示されている。

まず、第一に経営の社会的責任を負うとの認識に立ち、経営の維持・発展の目標を示している。つまり、企業の社会的責任を前提に、社会的責任の一環には労使関係が入り込んでいるものとして位置づけている。

第二に、労働者との雇用・労働契約の社会関係とは、その基礎に労働者の人格だけでなく、団結権、交渉権を承認を含めている。これは法的強制をしつぷ承認するのではなく、賃金決定に際し、個別企業ごとの閉塞された市場機構のなかで処理するのではない。企業の支払能力への配慮という条件をつげながら、「社会的市場機構」を評価し、賃金決定を社会性、普遍性を持つ市場機構と関連付けている。つまり中小企業における雇用・労働関係を企業間相互関係のなかで捉える関係を考慮している。

第三に、経営における労働者の位置、特に経営権、管理機構における属する労働者に「業務指示の系統」の承認を求め、上記労働者の立場の承

認とともに、企業経営に関する指揮・命令権の存在を確認させ、人格権とともに社会的市場決定機能を承認し、そのうえで社会的市場要件とともに労働者に企業の業務指揮・管理に従う責務を求めている。この問題は、労使の新しい問題の項で、「人間性回復」の提起と仕事のなかで「やりがい」・「労働(自体)に対する誇りと喜び」および単純化、合理化に抗して労働者の労働に対する「自発性」、「創意性」、すなわち労働のなかで労働者の能力発現を実現する経営課題(ただし、それが、労働者管理の高度化か、自発性、創意性の発揮のインセンティブ発揚かは不明だが)が課せられているとの認識を示している。

第四に、企業努力、社会的市場への順応、指揮・管理運営権の承認では解決不可能な問題がある。企業内解決が出来ないだけでなく、国家、行政責任にかかわるような問題がある。社会経済体制、市場経済における国家・行政組織と機能における公共性の確保が中小企業の経営組織および経営活動存続の条件として提起している。

第五に、労働組合に対し、今日に比較してはるかに大きな配慮が払われている。とくに、大企業との労働市場における対抗関係を意識し、大企業に対しても労働組合とともに公正な民主的協力関係を形成することによって、大企業との市場競争における抵抗線を組織できるとの視座を示している。ただし、それは労働市場における労働者確保の必要を充足する一助をするという意味か、中小企業経営をしばしば圧迫する大企業の行動を労働組合とともに除去ないしは圧力緩和に活用するという点からの「協力関係」構築なのか、は必ずしも明示されていない。

しかし、こうした「労使見解」に、今日の中小企業の雇用・労働問題が抱える問題とともに、1975年当時に、多くの中小企業経営が経験し、克服して到達した“荒れる労使関係”が存在する下で、基本的な経営活動における歴史的到達点が表示されている。それらは、今日、すべての企業内外における多くの課題に照らしても有効に接近可能な視座、あるいは体系が含まれている。

しかし将来というよりも現代の労働問題の基本的な不安、リスク社会的状況に照らしてみると、検討すべき多くの問題に照射可能な視点を与えている。その意味で「労使見解」は20世紀の中小企業労使関係、中小企業における雇用・労働関係を象徴していたといつてよいであろう。

### 3 労働力(者)に関する「経営資源」論 登場の背景とその基本的志向

#### (1) 現代の企業経営に関する基本問題の枠組み と経営資源としての雇用・労働

現代経済における企業の主導力は、いわゆる経営資源の競争優位レベルが決定的役割を演じる。競争の結果から、企業優劣の原因を解明する研究姿勢は競争における優劣を決める要因、あるいは経営の発展と衰退とを分岐する条件発見の方法として誤っていない。またその論議から導かれる解は基本的に正しい内容が含まれていることが多いといえよう。競争優位を持たない経営は、早晚市場から撤退を余儀なくされる。グローバル化した日本経済において、競争スケールが世界レベルに拡大した以上、好むと好まざるとにかかわらず競争優位追求型の経営資源確保と運用を目指さなければならない状況にある。

具体的にいえば、まず、経済政策の変更がある。1985年秋のプラザ合意以降現在まで、超金融緩和からBIS規制、連結会計・連結納税制度など金融・税財政制度の変更、参入条件、立地規制など商工・サービス業でとられていた多くの経済規制の緩和、さらに雇用・労働市場においては多様な労働時間法制度への移行、労働者派遣業の解禁・拡大、雇用・解雇規制などの規制緩和やその適用範囲の拡大等々、中小企業存立条件は大きな転換を迫られた。

第二にこれら政策変更は、中小企業経営の存続・発展に従来と異なる経営資源の獲得・運用を迫る。しばしば「黒船到来」という表現がある。現代グローバルゼーションも同様の事態を生ん

でいる。大きな市場条件の変化に対する制度・政策変更パターンは、「黒船」出現時と同じである。グローバルゼーションに対応し、日本では国内市場を外界からの圧力によって市場の開放・改革を受け入れて世界秩序に適合するように変更しなければならない。その際、いつものことだが、世界市場への適合に当たっては弱者を切り捨て、残る(または残る可能性のある)強者をもっと強者にする政策が選ばれることが一般的である。

独占禁止法の規制緩和(1995年)と33年ぶりの中小企業基本法改訂(1999年)という競争秩序法の改定は、大企業法制における持株会社の急増(親会社による子会社支配の強化)、ストック・オプションの解禁、自社株取得、新株予約権の解禁、拒否権条項付き優先株等の種類株式設計の自由化、最低資本金の廃止等、中小企業にとってよりも独占・大企業にとって圧倒的に有利な市場秩序法、競争秩序法および会社法制改革が進められてきたのである。この政策構築の基本姿勢は、一見すべての企業に有利な改定に見える。しかしこれら法制度システム改革は経営規模をこえる、または経営規模に中立的な企業規模に係わらない同質の政策のように見える。しかし、結果は何よりもスケール・メリットを基本とする大企業優遇政策として簡明である。市場競争では企業間の強弱はスケール効果が明瞭である。これに基づく政策決定も政策選択の根拠も簡明に大企業に有利な筋立てである。日本のグローバルゼーション政策の選択姿勢は、大企業優先路線を選択されてきた。その結果、日本の独占・寡占企業の市場支配力が強まり、中小企業の支配力は弱まった。その結果多くの中小企業が市場から退出した。<sup>5)</sup>

とはいえ第三に、逆に多くの中小企業が市場参入を果たした。これらの世界経済の統合傾向が進行する下で、新規に活動する中小企業が多数あり、絶えず新陳代謝し、生存することが可能であることが示され、日本経営の経営資源のレベルの高さを示している、といつてよいである

う。とくに企業運営における環境変化への弾力化、柔軟化そして意思決定の迅速化が求められるようになった。制度変化への絶えざる適応、それに見合ったビジネス・モデル変更等に対して、中小企業経営では製品、製造方法、材料、市場、経営システム等、いずれもシュンペーターの言うイノベーション、つまり「革新」に強い適応力を持つ可能性を持っている。そこでは、企業が経営資源の日常的な変更を求められ、それに適応できない企業と、適応可能な企業との間で適応力“デバイド”（“格差”）を生む。グローバル化は、一方では事業リスクが増加し、したがって他方では事業効率における二極化現象を加速する。同時にリスク増加と二極化への意識するしないにかかわらず、世界市場統合への反応を迫られる。中小企業の経営資源の戦略的獲得・配置・運用の変化、すなわち経営資源運用が日常的に変化させることが避けられない。

## （2）戦略的経営思考の下における「人的資源管理」論

中小企業の経営資源の最も重要な一つの要素は、雇用・労働である。そのために経営における個別の労働者、そして集団的な労働者組織として、上記の市場構造と競争形態の高度化の下で、競争力・競争優位を維持できるかどうかが問われる。それへ人的資源への対応を検討し、再編・運用する戦略的な管理・監理、人的資源マネジメント、人的資源論、すなわちJHRM(HRM: Human Resources Management)に関心が向けられてきた。この戦略的マネジメント現象の出現には上記の背景があったと見られる。現代マネジメントにおける労働「資源」、その人間的担い手としての人的「資源」の考え方は何か。その特質と運用方法の内容を検討しておかなければならない。

ここで現代マネジメントのいう「戦略」とは何か、これがまず問題となる。ここでいう戦略とは、英語でいえば Strategy、すなわち「戦争において軍隊および装備の準備・計画・運用を計

画する方策ないし技量」をいう（この定義は、ロングマン社“（この定義は、ロングマン社“Dictionary of Contemporary English”による）。いうまでもなく「戦略」は軍事用語であり、日本語では古くから「兵法」といわれる用語等がこれに該当しよう。これを経営学に転用し、対抗者や競争相手に対抗して目的の達成、成功を獲得するための計画された一連の行動をさす。現代的経営思潮においては「戦略」は、一般に“巧みな計画”をいうが、「戦略」は「長期かつ大規模な総合戦術」であり、短期の個々の戦術は Tactics として区別される。

経営学では、伊丹敬之によると「市場のなかの組織としての活動の長期的な基本設計図」と規定しており、その達成のために種々の経営資源を活用することが経営行動である。企業は、その経営目的達成に向けた経営資源の運用要素のうち、企業の戦略志向に沿って必要なマン・パワー（人員）を雇用し、労働させる人的要素を「人的資源（Human Resources）」と呼ぶ。雇用した労働者をあえて「人的資源」と呼ぶのも、この軍事的な「戦略」的発想に起因している。<sup>6)</sup>

それは、雇用した「人間」を捉えるのではなく、定められた経営目的に沿い、労働者が企業の戦略目的達成に沿った活動を行う側面のみを取り扱う志向が特徴である。すなわち、経営「戦略」を基礎において、目標を認識し、目標達成を目指す行動を規定し、行動の結果獲得された成果、すなわち企業への貢献による評価を問う、これら一連の要素の組立てが人的資源論の体系である。経営戦略目標に沿った機能的側面を、労働者が自身の課題と認識し、自らの行動として追求する。労働者自身が目標を追求する。こうした目標とそれに向けた機能とを組織目的に沿って労働者が自己規定する。この点にマイケル・ポーター等の戦略論から発する戦略論に立つ人的資源論の中核的志向がある。ただ人的資源論は、目標達成に向けた戦略論の方向へ、労働者の注意力を集中される、しかしこのことの重要性を認識させるものであっても、雇用された人

間を問題にするには、いささか機械・設備や原材料等、物的戦略に同レベルで扱おうとした限定が付されている。それと同様である。そうした傾きが強い。

すなわち、労働者には経営目標が設定せられていて、経営目標を認識し、それら認識を自己の行動課題として“翻訳”し、それに基づいて自ら活動し、目標に照らして自己点検し、自己評価と企業による人事考課などとの整合性を考慮する。これらの過程は、戦略的であるよりも労働者の自律的思考・応用過程が生まれるはずである。しかし、人的資源論には何を、どのように遂行するか等に関する多様に反応する人間像を期待し、経営が労働者に配慮するよりも、経営が「操作可能な人間」を暗黙の前提に置き、戦略設定がなされている。人的資源論には、この点に重さがある。つまり、労働者を一定目標に向けて経営が操作可能な存在と考えている。また労働者を操作可能な要素であるという側面へ強い信仰、ないしはロボットの統制可能性を前提してしまっているといえよう。

さらに、人的資源論には、この志向を延長して労働者における“経営資源化”に向けた実現条件の設定を重要視するW. ウールリッチなどの「目標設定論」的な見解がある。その中核にあるのはデリバラブル(deliverable: 配布・交付可能性)といわれる。それは、戦略設定、高生産性組織、従業員のコミットメント(参加)、コンピテンシー(適正)の向上、組織変革等に関するマネジメント条件の改善による労働者から供給される有効なインパクトの発生、経営にとっての「価値の向上」を図ろうとする。要するに企業の組織的競争力、人材能力を、目標設定領域を超え、戦略設定以上の組織活動に結実するような人材活用が提起されている。こうした組織力、組織競争力を獲得できる経営システムを展望しようとしている。<sup>7)</sup>

いずれにしても企業目標達成に向け、労働者の目標を限定するかどうか、また目標達成には目標を超える能力の形成、組織力の構築が必要

であれば、それに越したことはないという当たり前の結論を主張している。しかしここには企業組織優先、企業目標を独立変数と見るか、企業に雇用された人間を、企業とは異なって、人間能力を独立変数と見て、企業と雇用された人間との統合のあり方を組立て、組合わせる視点すなわち、交渉・協議、合意、その後の執行という相互交換関係という関係論から企業を運営するかという基本的相違が横たわっていることがわかる。

### (3)労働者パートナーズ論

—「全人格」論と経営管理機構下における「管理」「業務指示」論の交錯—

この論議から見ると、中小企業家同友会の「労使見解」は少なくとも経営における人的資源論的な視点に立っているとはいえない。同友会の中小企業経営への基本姿勢は、経営理念、経営目標、経営計画の設定とその実践を最重要視している。とはいえ、それに対応する雇用・労働の担い手に対する評価体系は、「労使見解」における「自発性の発揮」、「人格的拘束」の否定等からも明らかなように、労働者に対する基本的視点は人間の「支配不可能」説、ないし「操作可能限界」説に立っている。そのうえで現代の技術革新下で、中小企業では「労働に対する自発性と創意性」を作ることが大きな経営課題であるとの認識を示している。

しかし、そこには経営戦略論が踏み込んで人間に対する操作可能論、独立変数論の上に立った企業・人間双方の組立て論でもない。企業とそこに雇用された人間との関係に関する論点はまだ曖昧である。「労使見解」は人的資源論とは異なった労働者「自律」論に近いとはいえ、避けられない対立を潜在的に含んだ関係のうえに経営理念、経営責任との間には一種の結果妥協的姿勢、予定調和論的市場決定観があると感ずる。あえて言えば、経営とそのなかに雇用され、労働する人間との間の関係には、一種のパートナーズ(利害を共通する共同)関係にあり、し



たがって戦略論がいうコミットメント(参加)ではなく、パーティシペイト(利益と損失を分担する関係を持つ)という考え方に近いと思われる部分も感じられる。すなわち、一方で、人格「支配の不可能性」、「操作可能限界」説という判断の根拠が「自明の理」であるとしても、「自発性と創意性の発揮」(期待を含めて)という経営姿勢の合理的根拠をどのように考えるかが問われる時代である。この点で「労使見解」は、労使関係の対等性を含めて、人間としての労働者の経営組織、経営管理機構の中で、「実際に仕事をする労働者の生活を保障する」とともに「労働者の自発性が発揮される状態を企業内に確立する」重要性を指摘する。一方で、「生活保障」といっても、それは労働に対する経営内における労働者の処遇の仕方、ないしは処遇レベルの問題であるのではないか。賃金・労働条件とともに、その前提でありまた労働と一体の関係にある労働者の能力を、「発揮」される際の自発性の内容ないしは発揮される自発性の発現の経営組織の運営を巡る業務遂行の構造、さらに労働における責任や権限等に関連する経営構造あるいは経営の「場」の仕組みに関する論点には一定の懐疑、論理の優柔不断さを残しているようにも見える。<sup>8)</sup>

推測にとどまるが、このパートナーズ論に近い構造を持ちながら、「労使見解」は、明快なパートナーズ論に徹するものではない。それはそれで一定の正当性を有する。無論、ストック・オプション、従業員持株制度等においてパートナーズ論を一層具体化する方策も考えられ、それは「労使見解」の応用編としてゆだねているとの解釈も成り立つ。従ってそれは各社の条件に委ねられる問題だといえ、それはそれで一定の解決には至る可能性をもっているといえるかも知れない。だが、いまや社会的責任、コーポレート・ガバナンスなどの企業活動に関する内外への説明責任が労働者にも当然視される時代状況にある。この歴史的進化状態に即して考えると、人的資源論の「操作可能性」をふまえて、

「自発性の発揮」の課程、条件にふみ込んだ主体性尊重・発揮への方策が問われる。これに対し経営責任のあり方に関してその社会的責任のあり方が歴史的に進化し、労働者にも押し上げられる時代に入ってきている、との認識に応えなければならない。

労使関係においても集团的、法的関係における労使同等性ととともに、労働者個人と経営組織との関係性に踏み込んだ関係性の構造を明示する努力が必要である。大企業労働者に大型組織の管理機構に関する組織上の規律管理の上から、きめの細かな法令、基準、規律を求めることは、不可能ではないまでも難しいことである。それと異なって中小企業労働者は、企業活動の規模が相対的に小さいとはいえ、企業活動に際して労働者が担う社会経済的な「視野」は、その広がり方が大企業と異なって逆比例的に広角でなければならない、広角になり得る。守備範囲のスパン(広がり)が違うのである。中小企業労働では、事業の企画、製品、製造、素材・原料、販売・市場、経営システムのいずれにおいても広角的視野を取り得る。またそれらの視野と行動可能性、すなわち職務遂行能力を獲得することなしに事業内労働へも多角的で、多様な具体化を求められる経営課題には応えられない場合が多くなってしまふ。中小企業とは、静態的にいえば規模における事業特性を前提とした労働者個人および労働組織と企業経営組織との有機的連携関係とその構造とをかえて明示させることができる。そのうえで、曖昧さが残るパートナーズ論でもなく、機能主義的な経営資源論にたつ人的資源論とも異なり、それらを超える雇用・労働のあり方が検討されるべき時期であり、またその努力が必要といえるであろう。

#### 4 基軸転換を求められる雇用・労働管理

##### (1) 中小企業の雇用・労働の特質

グローバリゼーションがもたらす企業経営方式の変化、とくに経営における柔軟性、弾力性、

迅速性に加え、経営戦略の絶えざる組換えを必要とする今日、新たな雇用・労働システムの構築が模索されている。この動向は、成果主義追求傾向とその頓挫、目標管理と賃金制度・人事管理システムの結合等が試みられている。しかし他方では終身雇用、長期雇用ないしは日本の労使関係への回帰説まで提出されている。いずれも極端な論といえるであろう。

これらの論議は単に経営効率、人事管理上の「手」の問題、経営技術の一部を構成する課題だけにとどまらない。大企業の戦略的、事業効率中心の人的資源戦略は、リスクを拡大し、二極化を増幅するのとは対比し、中小企業の経営特質と中小企業の雇用・労働形態を追求する真の意味は、現代における中小企業経営の社会的質的比重(?)がますます高まり、これらの社会経済的力量の高まりに対応した歴史的変化への新しい企業の労働・勤務条件への経営対応が迫られている。

中小企業における雇用・労働管理体系への評価は、とくに日本の大企業経営が、「失われた20年」(これは伊東光晴「景気上昇はなぜ起きたか—「失われた20年」を検証する」[『世界』2005年1月号]による)の間にリストラ、人減らし、雇用・労働関係破壊、さらには日本の労働者一人一人の人格破壊の渦を作った。そのなかで、冒頭に指摘した企業の教育力低下、そして鮮明となっている生産性低下をもたらしたのである。大企業が進める雇用・労働破壊のもとで、それと対照的に中小企業経営が正規雇用を追求し、中小企業労務管理の評価に新しい変化を見せ始めている現象に注目しないわけにはいかない。このことの評価は、大企業中心に進む事業運営の基盤的危機の基にある“労働の破壊”、そして“処遇の破壊”が進めば、経営基盤としての雇用・労働関係の「人的資源」論の機能主義的一面化を破壊的に加速しかねない危機をはらむように思われる。

こうした日本の経営様式変化の動向に比して、新パラダイムの形成目指すEU・OECDの中小企業憲章からのメッセージは、日本的経営を逆

照射するように、教育・訓練の重要性だけでなく、企業家精神の教育を社会経済再構築の基軸にすえ、EU経済の再興を展望している。すでに触れたように日本でもトヨタ、キャノンなどのトップ経営者が“ものづくり”能力の危機を訴え始めている。それはまったく新しい主張ではないし多くの中小企業経営者が早くから指摘してきたことである。少し振り返ればそうした事実誰に誰でも出会うであろう。日本の問題は、これまで進められてきたグローバリゼーション下の雇用・労働の破壊が「創造的破壊」ではなく、「人間破壊」を生んでいるということである。したがって経営における今日的課題は、経営組織内において人間回復の道を構築する思想、体系的人間育成の論理を経営手法のなかに具体的に構築するという歴史的課題に応えることが可能かどうか、可能だとすればその条件は何かという課題とそれへの積極的認識であろう。

経営資源論とパートナー論との間にある溝は、論議の一つの分岐点を示しているかもしれない。グローバリゼーション下における経営の社会性・正当性・公共性を基本として、労使関係論への新視角へ、「労使見解」からの新展開が可能かどうかという点に焦点が移行しているといえよう。

同時に、この課題に照らし、中小企業における雇用・労働の新展開のなかで、中小企業経営がその経営特性の何が、どのように革新的意味を有する経営特質なのか、これらを基に雇用・労働関係改革をどのように果たせるのか、その根拠が問題となる。

## (2) 中小企業における雇用・労働

2004年12月発刊の『同友会景況調査報告(DOR)』(2004年「転換期における雇用・労働の変化」特別調査。以下これを単に「特別調査」という)には、2003年から2004年にかけての景気回復のなかで、中小企業の経営活動と中小企業の雇用・労働における最新の動向を調査している。ここには最近の中小企業に見られる雇用・労働確保

への企業行動の一定方向が示されている。

この事実が示す前に、現代の中小企業が保持している雇用・労働全体への積極的意味をどのように設定するか、それが前提的課題である。

この問題は少々仮説的論議として提起しなければならないものである。中小企業の今日の技術的基礎は、経済的評価、貨幣的評価の上からは高いものとはいえない。かつて農業が有益な産業であることを否定出来なかったという事実がある。いまでもそれは疑いを入れない。農業の歴史的経験と同様に、建設業、製造業等の“ものづくり産業”が有する日本経済における役割は、製品や加工費用の経済的評価、経営的評価のうえで、技術的基礎の重要性を否定する論調は少ない。日本はドイツのように職能資格等を社会的に評価する制度・慣行がないために、工賃、賃金評価がそのまま技術、技能の評価にスライドしてしまっているように錯覚されている。実際には社会的必要性和経済・経営的評価とが逆転しているのである。そのうえ、経済・経営的収益と社会経済的な必要性和とのギャップによって、技術、技能が枯渇し、その後で初めて社会的評価と経済・経営的評価とが別個であると気づくことが多い。これらは、相互関係が深いあまり、これまで余り問題とされずに放置された。しかしこれら集合する相互関係のなかに中小企業経営が存在することの重要性が、日本経済の技術的基礎、技術的インキュベーター、ストアハウス(在庫)機能の喪失が修復不可能に近いことがいまの状況である。このことを知るに至ったのは、まだ極く最近のことである。

現実に労働者は、一方では新商品形成と旧製品(原材料および補助材料およびエネルギーだけでなく機械・設備など)の全部的ないしは部分的価値移転をし、そして同時に新価値を創造する重要性が指摘されていた。労働が価値を生むだけでは豊かな社会は形成できない。旧価値を維持することなしに新たな価値形成はできず旧価値維持に何の対価もない労働をマルクスは「労働の天性」と呼んだ。なぜならば、労働者は

「もとの価値を維持することなしには新たな労働を付け加えることはできず、したがって新たな価値を創造することはできない。というのは、彼はつねに一定の有用的形態で労働を付け加えなければならないのであり、しかも諸生産物を新たな生産物の生産手段にし、そうすることによってそれらの生産物の価値を新たなその生産物に移転することなくしては、有用的形態で労働を付け加えることはできないからである。したがって、価値を付け加えることによって価値を維持するということは自己を発現している労働力、すなわち生きた天性というべきものである。この天性は、労働者には何の費用もかからないが、資本家には現存価値の維持という多大の利益をもたらす天性なのである」(『資本論』[新日本出版社版]第2分冊p.352)。

ここに表現された労働の意味は、労働者が行う有用労働が、職能評価の基礎であり、加えて社会的分業における交換条件を規定する貨幣で表現される経済的価値を持ちうる物的基礎を提供している労働機能の社会的役割を指摘している。有用労働の能力は、技能ないしは機械やシステムと結合して行われるときに技術と呼ばれる。この有用労働の技能、技術の進化の度合いが、生産の品質、加工速度=作業効率、生産物の性能、機能等を規定する。したがって技能、技術には一種の公共性という側面が保有されている。

技能、技術の高度化は単に労働者に一方的にゆだねられているのではない。科学技術が進歩するとともに、技能を機械化、技術化し、さらに科学技術が国家政策に取り上げられるにつれて、技能・技術が社会的生産力という自然発生的な運動にゆだねられるという事象から、目的意識的に国家、企業に取り込まれ、社会的過程に転化し、この経過の中から科学技術が国家、企業、個人において目的意識的に市場化、商品化され、それによって技術向上が促進される傾向が強まる。こうして市場の取引対象として商品化され、産業化される。商品化、市場化され

るようになった科学技術は、企業における商品開発をさらに促し、生産方法、ノウハウ、コンセプトそれ自体さえも生産物として扱われるようになる。したがって、労働者の設計能力やノウハウ、生産技能・技術、材料特性への認識と応用、製品組み立ての性能、リスク等への失敗確率減少の技術等が、企業内部の経営資源から、労働者と共有する社会的資源へと移行する事例の出現も次第に多くなる。商品化、市場化がもたらす企業内市場の「外部市場化」である。

商品化、市場化の拡大とともに一方では労働者の自立化、あるいは自主的取引等が進み、他方では企業の社会的なリスク増大が進む。それとともに、労働者能力の社会的再評価の機会を増大させるインセンティブが増す。それらを踏まえた労働者と労働組織運用の効果も従来とは異なった社会的な市場の評価に曝されるようになってくる。

緩やかに進むかに見えるこの現実、あまりそれとは意識されずに表面化することが多くなっている。しかし見かけ以上に雇用・労働関係における知的財産制度や労働過程のノウハウから生まれる商品化、市場化も進んできた。生産がいずれも“ものづくり”のアイデア、コンセプト形成の段階から企業離れ、モノ離れが広がる。潜在的条件が労働の「現場主義」を新しい歴史に登場させる現代労働はあくまでも賃労働主体であるが、それとともにこれらを革新する社会的過程の結果のすべてにまでは、企業の支配は及ばない。そうした領域も広がる。この領域も中小企業などのほうが多く残している。さらに、情報産業におけるシステム設計はもとより、今後、コンテンツ産業化の進行は、グラフィック、文字、写真、映像等様々な情報様式の変化とともにこの領域にも知的財産権の市場が拡大し、その変化は加速されることは間違いない。

したがって中小企業の熟練労働の見直しの気分が、より大きく生まれかわり、またこれまでと違った形で展開・発展されるであろう。それ

は職人熟練へのノスタルジアではない。労働内容いかんによっては、技能・技術、ノウハウ、材料の発見・応用等が、企業離れし、社会的自立化の可能性が広がる。そうした潜在的な発見・開発・成長可能性が、これまで日本ではむしろ下請制度等の歪んだ取引市場の中に大きな潜在力としてうずもれてきたのである。

中小企業にはこのような未来の発展領域、潜在的技術開発の“資源”，ビジネス・シーズが数多く残されている。高度に発達した世界経済のなかにありながら、しかも高い生産能力を開花させる可能性を秘める中小企業と中小企業労働者の技能・技術、ノウハウ等が、低い経済的・経営的評価システム、市場の公正競争の不完全さ、それとともに技術発展の複合がもたらすかもしれない潜在的ビジネス・チャンスへの転化可能性等を未開花のまま埋もれさせてきた。そこでは技能、技術の発展が潜在化され、生き延びてきているのが精一杯だったし、それを仕方なしに黙認してきた。欧州流の「知識基盤型産業」発展のなかでなくても、産業集積における不可欠の社会的生産部門が中小企業経営なかに生き延びてきていたのである。そうした技能・技術がいまだうずもれている可能性が少なくないのである。それらは、大企業の効率重視主義のもとで捨て去られた技能・技術が多く、残存者利得を得るものもあるかもしれない。だが、その多くが中小企業に存続しえたのである。ではその中小企業経営の特徴は何か。とりわけ今日の経営の困難さが高まるなかで、何故存続しえたのであろうか。

### (3) “失われた20年”と“構築してきた20年”

国際的に見ても一国の経済においてグローバルゼーションは、日本と同様、多国籍企業を中心とした大企業が事業のリストラ、すなわち人員削減、資産削減を続けた。それらは、法的には契約一般の弾力化、柔軟化路線を、行政的には規制緩和を幅広い取引領域に押し広めた動きと連動してきた。なかでも雇用契約領域には急

速な弾力化、柔軟化を体現した雇用契約、流動的雇用方式を拡大した。それは労働法規の規制緩和と相俟って、“雇用ショック”を生んだ。日本の場合、これらに加えてバブル経済の崩壊、そのための長期にわたる雇用と不良資産圧縮とが加算され、雇用においてとくに“失われた20年”を象徴する雇用リストラがいまなお継続している。

これに比して、中小企業の基本的動向はどのようなものであったろうか。中同協DOR「特別調査」は、いくつかの特徴的变化を示す結果を表わしている。その具体的内容は、他の関連論稿を参照していただきたい。そこで以上の点からの注目点に絞っていくつかの特徴をピックアップしておく。

21世紀に入ってから、まず、中小企業は正規雇用を着実に拡大してきている。それは20世紀末の景気拡大をきっかけに、今後も景気動向の変化を被りながらも、正規雇用重視の姿勢が続けられると思われる。

第二にはこれが重要な変化なのであるが、正規雇用とはいっても採用対象、ルートなど採用構造が変化し、選考基準が堅実化していることである。かつてバブル期のような新規採用一本槍、すなわち、絶対的労働力不足論にたって大企業との長期にわたる労働力獲得競争に伍していこうというのではない。業務目標、職種、キャリアなど多様な要因との見合いで多彩な正規雇用者を採用している。労働市場が潤沢な労働力を提供していることを承知しているようである。それは、日本における大企業層から中小企業層への大きな労働移動の時代の到来を思わせる。しかもその移動形態の中には次代の技能・技術の担い手を、これら大企業経験者との結合によって新規事業への技能・技術集団形成への核にするという技術集団形成が埋め込まれているケースが見られる。21世紀において政策的バックアップを速やかに図れば、新しい日本型キャリア形成回路の新設とその成果を見ることができ、可能性があるし、それが必要でもあろう。

第三には、中小企業においても製造、流通等事業運営コスト削減は大企業以上に求められ、世界市場競争に打ち勝たねばならないが、大企業のようにコア対ペリフェラル（「中核」対「周辺」）論に立ったリストラ・雇用破壊ではなく、雇用における正規、パート・アルバイト、派遣労働、外注・委託等を組み合わせた多様な労働力のポートフォリオを構築している。業務の種類・類型、季節、市場変動等による需給に生じる種々の量的変動を基礎に踏まえ、作業組織を多角的に編成し、企業間の連携、共同的組織オペレーションを組み合わせ、雇用の弾力性、柔軟性を独自に追求する様子が見られる。

第四に、雇用構造のポートフォリオ、企業間の事業連携は、企業のなかに固定的組織と機能および変動的対応組織にくわえ、これらと雇用形態との伸縮性をもたせるなど、雇用者の特徴を生かす方式を基礎においている。単純なコスト削減追求ではなく、雇用者・労働者の就労、雇用形態とのマッチングを進めている。

第五に、事業部門別によっては労働集団に大きな権限委譲を図り、出勤・就労・休暇管理体制を労働組織集団にゆだね、働く人々への弾力的配慮を可能にするなど、雇用・労働主体への勤務自由度を高め、作業量を計画的に前倒しするなどによって、作業調整を取れるような勤務体制を生み、効率向上へのインセンティブも強めている。これは従来の能率を管理し、捨て身による努力を払う能力「抽出」型労働から労働主体による「発現」型労働への移行といえるものも見られる。

これらはあくまでも断片的な中小企業の雇用・労働における新展開である。だが、ここに見える「雇用・労働調査」結果からは、中小企業における雇用・労働関係とそれらをどのように賃金、労働時間・出勤・休暇体制、さらには昇進・昇格等の労働者組織における動態が見えるならば、中小企業の雇用・労働に新時代の芽吹きが見えるという確証が得られそうである。

中小企業もこの20年間に多くの雇用・労働を

失っている。バブル崩壊期における中小企業の整理・倒産、雇用喪失も少なくなかった。しかし、今回の景気上昇期を機に、ITバブル崩壊からの推移に見られる業務遂行要件の新展開は、日本の経営への新時代のパイオニア的現象が生まれる可能性を示しているといえよう。「労使見解」が示した先見性によっていつまでも生きられるものではない。引き継ぐべき思考体系に加え、変更すべき要素とを検討する時期に来ているように思われる。

- 1) フリーターについては宮本みち子『若者がく社会的弱者>に転落する』(洋泉新書, 2002年)が、パラサイト・シングルという非難すべき現象ではなく、多角的に社会全体で対応すべき若者自立を可能にする政策問題だとしている。また、ニートについては、玄田有史ほか『ニートフリーターでもなく失業者でもなく』(幻冬舎 2004年)を参照。
- 2) この問題に関連して若者雇用と労働問題との問題の所在は、拙稿「高校生・青年の雇用と労働に未来はあるか」(旬報社『高校生のひろば』2004年8月)での検討を参照。
- 3) 「法化」現象については、内田貴『契約の時代』(2000年, 岩波書店)を参照。この論点は、グローバリゼーションに対する国際法世界にとどまらず、国内的にも多くの論点を提供している。社会変化と法、国家の規範や機能を人権論, 人格論を踏えて、どのように扱うか, 能率優先か規範優先か, その根拠をどこにおくかなど, 多角的に論じなければならない問題をはらんでいる。それにしても, 川島武宣『日本人の法意識』(1966年, 岩波新書)等の契約法規範に対し, 企業, 市場効率優先に変化している法思想との距離は大きい。
- 4) 社会的責任論についての論稿は多いが, 世界の多国籍企業の行動に対する規制強化を法的に進めるだけでなく, 企業の行動を社会的, 世論的に誘導する方法で対応しようという動きは注目すべきである。その理由は, 多国籍企業など, 大企業への規制を甘くしようということを意図するからではない。企業規制を国民・市民レベルからも監視し, 規制できる新しい回路を構築することも重要だからである。このためには, 国連人権委員会小委員会『国連人権<小委員会>・多国籍企業行動規範(案)』(2003年8月)の運営方式が注目される。その概略は日本ILO協会『世界の労働』(2004年5月号, 第54巻第5号)を参照されたい。
- 5) 独占禁止法と中小企業基本法との法的構造については, 拙稿『中小企業政策の転換と労働組合』(2001年1月, 東京労運ブックレット NO.1)において検討している。しかし今日, 企業法制改革がもたらした持株会社解禁とそれが生む企業法制における親会社による子会社の完全支配は, 株主無視の経営を合法化するだけでなく, 子会社経営者の無責任体制を合法的に放置し, 日本の会社制度を崩壊の危機に進めるという警告をする研究者がいる。2004年12月30日『日本経済新聞』上村達夫「経済教室」論文参照。小生もこれにまったく同感である。
- 6) 伊丹敬之『経営戦略の論理 第3版』(日本経済新聞社, 2003年)を参照。
- 7) D. ウールリッチ『MBAの人材戦略』(日本能率協会マネジメントセンター, 1997年)参照。
- 8) パートナーズ論については, ユーコープ事業連合協同組合労働研究会編『コープワーカーズ考』(旬報社, 1996年)において論点を整理し, パートナーズ成立の条件を検討している。また, 国際的な論点については国際共同プロジェクト, 永山監修『協同組合における参加型民主主義—組合員参加の再生を目指して—』(コープ出版社, 1996年)において, ICA研究者集会(1995年, マンチェスター)に向けた報告書において, 職員参加の重要性, 不可欠性をイギリス, スウェーデン, イタリア, 日本などについて論議している。