

## 特集

### 日本の食の行方と食品産業の将来展望

不況克服への経営態勢づくり～

### 人的資源の高度利用と経営基盤の再編



野邊 牧

需要開発研究所

#### FEATURES

#### はじめに

狂った欲望が生み出した米国の市場（投機）主義経済は、ついに破綻を来たした。実体価値を欠いた金融商品に、信用という虚の価値を粉飾し、買い手にパパが見えぬように細かく砕いて証券化し、それに格付けという偽証と、無責任な保証と保険まで加えた詐称商品を、計算上の高利回りを謳い文句に世界中にバラまいたのだから、欲深い連中が引っかからぬ筈がない。金融立国を主導する国家首脳や財務官僚の肝入りで、金融業界の経営者とハーヴァード出身の頭脳にノーベル賞受賞者を含む経済学者までが加わって、先端的な金融工学なる錬金術を駆使して開発した完璧な「虚業モデル」。だったはずなのに、肝心の不動産の価値が下落したために、巧く隠しおおせたはずのパパが凶ならずも露呈してしまったというのだから、笑ってしまう。

米国発のこのはた迷惑な経済混乱は、津波のように欧米先進国から新興国へと襲いかかり、日本もその渦中に巻き込まれつつある。その動きは「幻想経済。内部に留まらず、実物経済をも巻き込んで、株価暴落、信用収縮、為替変動、企業の業績悪化に倒産と負の連鎖を招来し、折からの原油や鉱物資源、穀物の価格暴騰まで加わって、物価の上昇に消費の低迷、失業率の増大と景気は大きく沈み込む道筋を辿りつつある。

こういう緊急事態に対処する方策は、まず第一が考えられる即効的な対応策（対症療法）を迅速に投入して当座をしのぐこと、第二はこれと併行して将来を見越した長期的な対応策を設計することである。前者は、不採算事業からの撤収と支出の抑制によって収益の低下を防ぎつつ、収益力の復元と成長力の回復に直結する戦略・戦術を投入していくことから成る。一方後者は、当面の問題を克服した後の収益基盤の増強を図る政策を設計することから成る。具体的には商品・事業力の強化、市場力の拡充、規模と事業の適正化、資金力の増強、情報力の高度化、経営体制の再編などが挙げられる。

だが突然の混乱にうろたえた経営者が採るであろう対応策は、上述のような両面からの戦略的な対応ではなくて、最も安易な方策、つまり従業者（正規・臨時・パート・派遣・外注）の解雇、安い労働力への転換、労働の強化、賃金の切り下げ、仕入価格の削減もしくは事業拠点の海外移転といったお決まりの手を乱発するのは間違いない。それは、失業者の増大、所得と購買力の低下となって、より深刻な長期の不況をもたらし、結局は自らをさらに苦しめる自傷行為となってしまうのだが、そこまで読める人物はいそうにない。

昨年の新年号に、私は「企業悪の根絶と経営風土の健全化を」と題する拙論を寄稿し、根本的な対策は、人心の安定と健全化を図ることにしかないと提言した。その最終章で、企業の人材と経営成果の直接的な関係を定量的な公式を使って、人的資源の価値を再認識することの重要性を強調したのだが、今回もまた人的資源に関わる同じ論理を発展させて、われわれが当面する難局を突破する戦略的な「解」を提示することになった。人間の価値と能力を機軸とした正攻法によって、難局に対処することをお勧めする次第である。

## 1. 経営成果と経営資源

### ●経営成果の概念

平時であれ非常時であれ、企業が実現しなくてはならない経営成果に変わりはない。状況によって、成果の範囲と量的な水準が違ってくるだけのことである。大切なことは、混乱期にこそ冷静に目指すべき成果を見極めることである。

そこでまず、「経営成果とはなにか」を明らかにしておこう。と言って公式の解答がある訳ではないので、一般にそう言われている事項を下表に網羅的に列挙・整理して見た。

ここで第一に留意すべきことは、経営成果という概念が、収益とか資産といった単一の項目で捉えられるものではなく、多元的で広域にまたがるということであり、第二点はこれは私のたたき台でしかないということだ。

ここには読者の考える項目が含まれていないかもしれないし、また一般の経理・財務用語とは異なる表現も含まれているため、構成に異論があるかも知れないが、論点は私の見解の是非にあるのではなく、ここから自分なりの企業の成果概念を

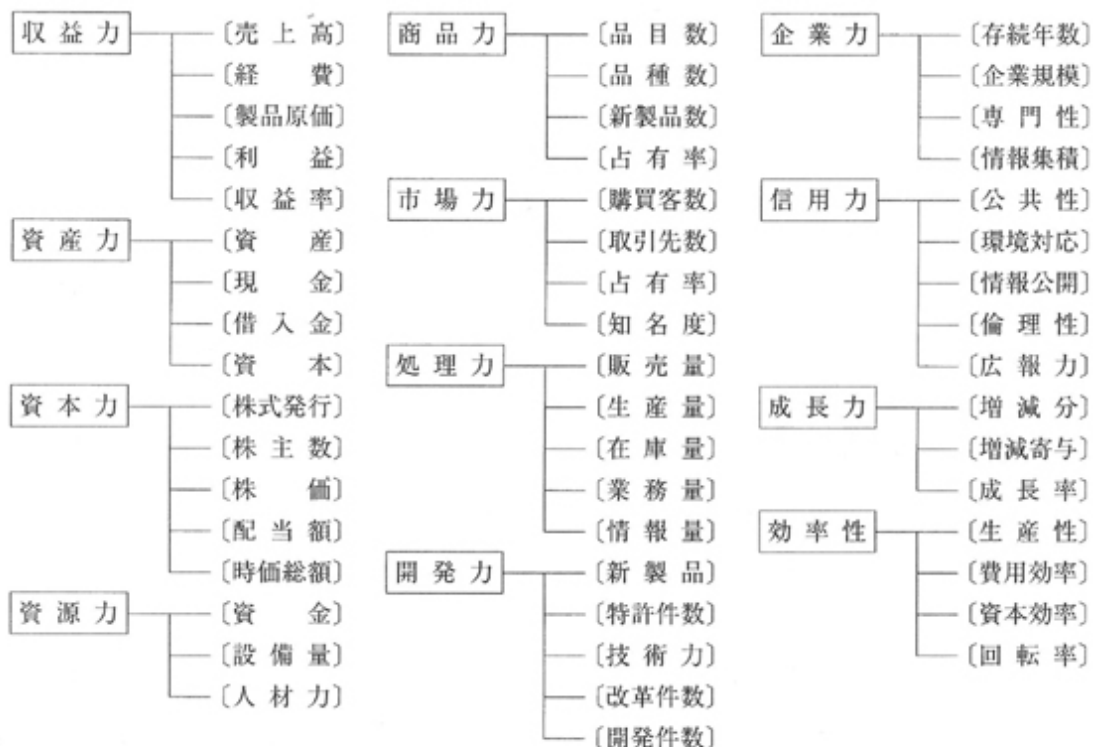
導出し、そこから自社にとってどの項目が重要かを把握して貰えば良いのである。

ここには全部で12の成果項目を挙げてあるが、最後尾の「成長力」と「効率性」の2項目は、上掲の10項目の成果それぞれの達成の〴〵度合い、を意味するもので、前者は前期の実績にどれくらい積み増しできたか、後者はどの程度の投資で成果を実現できたかを示す〴〵評価指標、である。初めの10項目が一次的な成果、この2項目は二次的な成果ということになる。

多くの人は一番最初に掲げた「収益力」を挙げるだろうが、中には今なお「資本力」の〴〵時価総額、と答える面白い人もいるだろう。資金繰りに窮している企業ならば、「資源力」の〴〵資金、と「資産力」の〴〵資金・現金、を、経営が危機に瀕しているようなら、「企業力」の〴〵存続（年数）、を第一の成果に挙げるだろう。

今のような深刻な不況になれば、収益実績も保てなくなるから、「成長率」よりも売上減を止め、赤字を縮小することの方が重要になるし、「効率性」などより、賃金と経費の節減、仕入価格と原価の削減、商品売価の維持という目の緊急目標の方が、なによりの成果となるはずである。

表1 経営成果の概要と代表指標



### ●経営成果と投下資源

経営成果が明らかになったので、次はそれを実現するのに必要な「資源」について説明する。

家庭であれ企業であれ、私たちが有る目的（成果）を達成するには人力・資力・物力といった動力源が必要になる。企業経営においては、これらの動力源を「経営資源」ととらえ、一般に「ヒト・カネ・モノ」と表現する。これは家庭や個人などのあらゆる営みに通じる原理である。家庭生活であれば「生活資源」と考えればよい。

ただ多くの人は、これらをヒトカネモノと念仏のように唱えるだけで、動力源としての本質的な価値までは理解しておらず、それを実務の中で戦略的に活かすところには至っていない。

そこで本論に入る前に、「経営（生活）資源」とはなにかということに触れておきたい。まず下に掲げる公式をご覧頂こう。これはある「成果」を目的としてある行為に取り組む時に、どのような動力源（資源）が必要になるかを理解する思考過程を定式化したものである。

$$\boxed{\text{行動成果}} = \boxed{\text{投下資源量}} \times \boxed{\text{成果/資源}}$$

上の公式は、昨年もそしてこれまでの拙文にも、度々紹介してきたものなのだが、その意味は「成果」は、投入される「資源」とその「資源1単位当たりの成果（＝単果）」によってもたらされるということを表している。

従って経営成果が、ヒト・カネ・モノによって形成されるのであれば、この一般公式を当てはめれば、下記のように表すことができる。

$$\boxed{\text{経営成果}} = \boxed{\text{投下資源量}} \times \boxed{\text{成果/資源}}$$

$$\boxed{\text{投下資金量}} \times \boxed{\text{成果/1円}}$$

$$\boxed{\text{投下人員数}} \times \boxed{\text{成果/1人}}$$

$$\boxed{\text{投下設備量}} \times \boxed{\text{成果/1物}}$$

ヒト・カネ・モノが、資金1円/人間1人/物品1件につき、それぞれに特定の成果をもたらすと推定できるならば、ある成果を実現しようとする企業は、これら資源を成果に見合う量だけ投入すれば、所定の目的を達成できることになる。

### ●経営成果と実働資源

しかし実際の経営成果は、左記のような抽象的な仕組みでもたらされるのではないから、この公式を眺めていても、現実の経営資源は明らかにはなっていない。例えば「売上」という成果は、実際には商品や販売店、セールスや購買者、販促費や購買促進活動があって初めて成り立つものであるから、現実の活動に即してその仕組みを捉えるには、下記のような公式が必要になってくる。

$$\boxed{\text{売上高}} = \boxed{\text{投下資源量}} \times \boxed{\text{売上/資源}}$$

$$\boxed{\text{商品販売量}} \times \boxed{\text{価格/個}}$$

$$\boxed{\text{販売店数}} \times \boxed{\text{売上/店}}$$

$$\boxed{\text{販売促進費}} \times \boxed{\text{売上/円}}$$

$$\boxed{\text{セールス数}} \times \boxed{\text{売上/人}}$$

$$\boxed{\text{購買者数}} \times \boxed{\text{売上/人}}$$

概念的な資源を、実際に稼働している“実働資源”に分解し、細分化していくことが重要になる。実務上の成果を実働資源との関係で捉えていくと、その効果（単果）を特定することができる。

例えば10人の営業要員がいて、1人が月間2千万円を売り、2人がそれぞれ1千5百万円、3人が各1千万円、残り4人が各5百万円を売ったとすると、合計売上額は1億円であるから、これを上の公式で表すと、下記のようになる。

$$\boxed{\text{売上高}} = \boxed{\text{営業要員数}} \times \boxed{\text{売上高/人}}$$

$$\boxed{1\text{億円}} = \boxed{10\text{人}} \times \boxed{1\text{千万/人}}$$

逆に言えば、営業資源として平均で1千万円を売り上げる営業要員が10人いなくては、1億円の売上成果を達成することはできないということにもなる訳である。

それともう一つ重要なことは、成果そのものについても、前頁・表1に構成要因として分解される経費や原価、生産量や業務量のように、実務上の個別成果に特定しておくことである。売上は金額だけでなく、販売量や売上を支えた販売店数も購買者数も全て成果であり、生産部門の生産量も、間接部門の業務量も成果なのである。

## 2. ヒト資源の価値

### ● 〘人材立国、日本の国家資源

前項の売上成果と実働資源の関係式には、同じ売上が、あたかもそこに投入された一つの資源だけで形成されたかのように示されている。だがこれは、一つの資源だけに注目すれば、それだけで成果が形成されたかのように数式化できるということであって、結局売上は、商品・販売店・購買者などを多元的に動員しなければ、産まれないということも示しているのである。

ではこのような実働資源を、事業機会や市場に向けてただ投げ入れておけば、自動的に収益や生産量が稼ぎ出されてくるかという、そうはならない。そこには各資源を目的に向かって統合的に投下し、有機的に稼働させる仕組みや、その働きの改善・改革を図り、効率化を進め、新機軸を開発する機能が不可欠となる。

ではカネやモノにその役割を任せられるだろうか。不可能である。いかに豊富な資本金や資産でも、最先端の機器やコンピュータやロボットをもってしても、その役割は果たせない。

言うまでもなくそれができるのは、唯一ヒトである。そこに人的資源のもつ根源的な機能がある。それは、経営幹部や管理職者、正規従業員だけではなく、企業の業務に携わるヒトは、臨時・契約・日雇い・派遣・外注の別なく、人的資源である。

日本のような人材の品質が高く、人件費の高い〘人間立国、の先進国においては、人間を雇用するということは、人間にしかできない機能を委ねるためであって、単純労働や危険な作業に、人を奴隷か家畜のように従事させるのは、企業にとっても社会にとっても大きな資源の損失である。

果たして企業が、これらすべての人的資源をムダなく最高度に活用しているかどうか、下記の原則によって、自己点検して頂くとよい。

- ◆カネ・モノを働かせるのはヒトである
- ◆ヒトには人にしかできない役割がある
- ◆ヒトをモノ扱いするのは損失である
- ◆ヒトは社会と企業の基本的資源である

### ● 人的資源の固定資産価値

ヒト・カネ・モノと十把一からげに言い、そこに株主至上・時価総額・市場本位の新興宗教がはびこったものだから、それにかぶれた財界指導者や経営者は、株主と資金、原料と設備、技術と情報、市場と輸出先さえあれば、独りでの儲けが生まれるという錯覚に陥った。それがヒトをカネやモノ以下の存在と軽視し、消耗品や物品なみに粗略に扱う思考と風土をもたらしたと言える。そこで改めて、ヒトは単なる道具なのか、消耗品なのかを、以下の論理を用いて考えてみたい。企業が長期間にわたって継続的に使用する耐久性の高い資産は「固定資産」と類別される。税法上の基準とされる耐用年数は、鉄筋コンクリート造の事務所所用建物の50年が最も長く、同じ造りの工場は、物理的・化学的な損傷を受けるもので24年と設定されている。こうした建物は、業務を処理したり、商品等を生産するために保有されるものであるから、その建物が使用期間中に産み出す生涯成果は、下記のように示される。

$$\boxed{\text{生涯成果}} = \boxed{\text{稼働年数}} \times \boxed{\text{生産量/年}}$$

では企業に所属する人材は、どれ位の耐用年数があるのだろうか。大学を出て企業に就職した人物が、そのまま65歳の定年まで働き続けたとすると、勤続年数はほぼ40年強、高卒の人物ならば50年弱になる。その年数に定年後に再雇用され、役員にでもなれば、50年前後の在籍となる。

従って人材は、台風や地震にも耐える頑丈な鉄筋コンクリート製の事務所棟並みの耐久力と持続性を備えた固定的な資産ということになる。これと同等の企業の永年勤続者が、在籍期間中に企業にもたらす成果は、毎年の成果を合算すれば求められるから、下記のように「勤続年数」と「1年平均の成果」の掛け算で表すことができる。

$$\boxed{\text{生涯成果}} = \boxed{\text{勤続年数}} \times \boxed{\text{成果/年}}$$

人材は、50年もの長期にわたって貢献する固定的な資産になり得る資源なのだから、これを消耗品や都度買い替えの道具代わりに乱用するのは、どう見ても大きな機会損失ということになる。

## ●人的資源の機能と能力

人材が、50年もの長きにわたって収益を生み出し続ける固定資産であることは理解頂けたらう。では人材が、そのような時間上の資産価値を持つだけでなく、資本・株主（カネ）や、土地・建物や設備・機器（モノ）といった他の資源とは異なる、もう一つの有機的な役割を果たしていることはご存じだろうか。

右の表2に、そのヒトだけに可能な職務と機能を大ざっぱに要約してみた。ここには人材の果たす役割や機能を、機械や設備と同じような定型作業を処理する「業務処理機能」、人材・組織、設備・資金を運営・監督する「管理機能」、商品・技術・事業を研究・開発する「開発機能」、目標や戦略を策定・推進する「企画機能」、そして最後に企業全体を統率運営する「経営機能」の5機能に区分し、併せてこれらの業務に携わる人材が自ら進化・飛躍してしていく能力に注目して「成長機能」を付記してある。

つまり企業は、単に頭数だけの従業員が働いている所ではなく、「成長機能」を備えた「業務処理財」「管理財」「開発財」「企画財」や「経営財」などの人財が維持・運営している集合体だということである。そして更に、これらの機能が、人財のたどる代表的な職歴の道筋（キャリア・ラダー）でもあることを理解しておく必要がある。

このような職能の分類や役割の進化段階を示すと、これが人材の優劣、必要度を示す物差しかと誤解する人がいるかも知れない。そうではない。これは仕事上の機能の分類であって、なにが重要かと言えば、私は直ちに企業の基盤をなす「定型業務処理機能」を挙げる。

定型業務というのは、人間の身体で言えば、水分や細胞、皮膚や筋肉の働きに当たる。これを損なえば、人間の活動は成り立たない。愚かな経営者には、この定型業務の重要性が分からないから、そこに働く人材を道具かモノのように廃棄したり、別の部品に置き換えたりするのであろう。

日本の企業の優位性は、ここに働く人材の能力の高さと勤勉さにあり、またその強さは、底辺を支える集団の団結と力学から生まれる。

表2. 人的資源に特有の機能

### 《定型業務処理機能》

- ◆業務に必要な知識と技術の習得
- ◆定型的な単純業務の遂行・完成
- ◆他者との連携、機器設備の操作
- ◆自身の行動と業務への自己管理

### 《学習・成長機能》

- ◆高度な知識・技能の収集と習得
- ◆教育指導、経験・習熟による成長
- ◆自主的な学習、自己啓発の努力
- ◆業務に対する工夫・改善や提案
- ◆意欲・競争心に基づく業績向

### 《管理・指導機能》

- ◆業務計画や段取りの設計と実施
- ◆同僚・部下の指導・管理と報告
- ◆情報の収集・加工、伝達・共有化
- ◆業務の改善・改革、組織の有機化
- ◆業務・組織・情報システムの設計

### 《開発・創造機能》

- ◆商品の改良・改善、新商品開発
- ◆素材・技術の改良、新技術開発
- ◆事業の改変・停止、新事業開発

### 《企画・戦略機能》

- ◆関連情報の収集・調査と状況把握
- ◆動向の分析と予測、目標の設定
- ◆経営目標、政策・方針・戦略企画

### 《経営・決定機能》

- ◆企業全体の経営方針・政策の決定
- ◆企業の将来展望と基本戦略の提示
- ◆経営に必要な資源の確保と拡充
- ◆企業・事業全体の運営責務の遂行
- ◆社会的責任と対外活動の代表行動

企業の基盤をなす定型業務の従事者を軽んじ、また経験を積んできた人材や重要な職能まで冷遇・解雇し、それを臨時や派遣、外部に置換し、さらには海外に事業拠点を移すことは、当座はしのげたとしても、直ちに人材の意欲の喪失、業務遂行能力の劣化となって現れ、やがては将来の人材不足と企業力の衰退をもたらす恐れがある。

最近の商品の品質不良や事故の多発が、当該企業の命取りとなっていることも、こうした人材軽視の風潮に起因しているのではなかろうか。

### 3. 事業風土と基盤の荒廃

#### ●体力衰退を招く自傷行為

アメリカかぶれの小泉・竹中政府と日本経団連首脳らが推進した規制放棄と自由放漫の路線は、多くの経営者の倫理崩壊（モラル・ハザード）を招き、前述のような日本の国家資源、収益の源泉、事業の固定資産である貴重な人財を、無残にも家畜同様に扱う冷酷な風土をもたらした。

友人の大学教授から、就職間近の学生に就職先の選択基準を示したいので助言して呉れと頼まれた。私は、人材を調整弁に犠牲を強いて収益や成長を達成しているような所には、オレは未来は託さないねと答え、下記の「罪状」を列挙した。

- ◆従業員の解雇や途中退職者の募集
- ◆労働時間の延長や過重労働の強制
- ◆賃金の切り下げや残業代の不払い
- ◆職場のいじめや過労等の労働問題
- ◆臨時・契約、派遣・外注への転換
- ◆正規・非正規間の著しい待遇差別
- ◆好不況による激しい採用者の変動
- ◆低賃金国への事業所や工場の移転
- ◆状況の悪化による採用内定の破棄
- ◆時価総額と株主至上主義の思想

長引く不況の中、国際的な競争に耐え抜くためには、上記の対応もまたやむを得ない選択であり、そうした犠牲を払ったからこそ、多くの企業が存続を果たし得たことは、十分に理解できる。

問題は、その非常事態における緊急避難が、いつの間にか平常時における常套手段と見なされるようになってきているところにある。収益を挙げ、成長を果たし、時価総額を高めようと思ったら、ともかく人間を消耗品同様に買ったり捨てたりできるようにしておくことだという風潮が問題なのだ。

これから不況が深刻になれば、上記の方策がより苛酷な形で進められるに違いない。だがそれは、当座の効果はもたらしても、企業の将来を支える中枢機能を破壊し、その基礎体力を修復不能なまでに損なう原因となる。その辺の損得を考慮して、自傷行為にならぬように加減することである。

#### ●収益基盤の損傷

従業員の賃金の切り下げ、解雇、外部化は、当座の企業収益を助けることにはなる。だが忘れてならないのは、従業員は、一方では商品を購入し消費する生活者であるということだ。つまり従業員は、自社および他社の商品を購入して生活している消費者でもあるから、彼らはすべての企業にとっての唯一の収益源なのである。

これまでの「経営成果」と「資源」の関係式を当てはめると、その構図は下記のように表される。

$$\begin{aligned} \text{売上高} &= \text{購買者数} \times \text{購買額/人} \\ \text{購買額/人} &= \text{収入額} \times \text{可処分比率} \end{aligned}$$

企業の売上高は、なん人の購買者が、1人平均いくら購入するかの掛け算で成り立ち、その購買者がいくら支出するかは、その収入額と支出の割合によって決まるということを物語る。

従って収入が減り、職を失った生活者は、当然生活を切り詰めて支出を抑え、品物の購入量と額を控えることになるから、生活財を販売している企業は、その分の影響を直接受けることになる。ある企業の賃下げと解雇は、自社と他社の商品の購買者と購入額を減少させる原因となる訳だ。

不況とは、まさに生活者の収入が減って消費意欲が衰退し、商品の購入者と購買額が減って、企業の収益の悪化と投資の減退、倒産、法人税の減少を招き、社会的には社会保障費の増大と生活不安を招く、その現象を言うのである。

当面の不況脱却の決め手とされ、そして全企業が求めて止まない変化とは、まさに国内の需要の喚起と消費の回復にある。だが各企業がこれまでもこれからも採る常套路線は、お互いの購買客を縮小させて、事態をさらに悪化させる原因となる。

日本経団連の御手洗会長は、日経新聞の記者に政府の景気対策を聞かれて、所得税の減税、投資減税、株式投資への優遇税制を挙げていた。この人の主張は常に、他者の負担と犠牲を求めただけで、自らの努力と損失は避けようとするのが持論なのだが、財界の指導者なのだから、減税の前提となる雇用の維持と所得の回復、企業による国内需要の喚起ぐらいは言うべきである。

## 4. 持続可能な経営構造

### ●危機対応型の事業規模

ここ数年、「危機（リスク）管理」と「持続可能（サステイナブル）」という言葉がよく使われてきた。だが、目下の経済混乱に政治・経済・企業の指導者たちが打つ手も分からずに慌てふためいている姿を見るにつけ、誰もこの言葉の真意を理解していなかったことに気がついた。

今回の出来事を機に、遅ればせながら私が学んだ教訓が三点ある。まず第一は、不況や景気後退、価格変動や買い控えという経済現象は、まさに頻発する「リスク」であるという事実。既に過去にも不動産バブルの崩壊の経験もしたのだから、その予兆の見た時点で、事前に多少の心構えと準備に着手しておくべきであったということである。

第二は、頻繁に発生する経済変動を念頭に入れて、日ごろから規模を適正に抑制し、常に巡航速度で事業を運営し得る、持続可能な（サステイナブル）構造を固めておくことの重要性である。好況や成長に浮かれて、投資を進め、設備と雇用を拡大し、生産・販売を限度以上に増やして、自らリスクを抱え込まないことである。

第三は、現行規模を上回る事業機会が訪れた場合でも、適正規模の範囲で取り込めるものは効率化や他社との連携などによって対処はするが、限界を超えるものは、状況の悪化を考慮して断念する（危機回避）道を選ぶことである。

景気後退と不況に企業が対処できないのは、縮小した需要に較べて、企業の事業規模が過大だからである。従って不況に対して多くの企業が採る資産の圧縮、事業の撤収、人員解雇、賃下げなどの常套手段も、単に肥大化した規模を圧縮する単純で芸もない対策でしかないのである。

工場や建物、用地・設備などの事業資産は、不要だからと言って簡単に縮小・転売することはできない。規模縮小の矛先は柔軟に始末できる従業員に向けられる訳である。不適正規模のツケを払わされるのは、経営の失敗の責任を負う必要のない従業者なのである。

### ●持続可能な人事基盤

経営の根幹を担う人的資産を、規模調節の緩衝材に使い捨てにし、収益の源泉でもある消費者をお互いに失う愚策は、もう止めにしよう。

経営陣の人間思想と人事機能を、解雇から雇用に变革し、第二に危機を予知して、それに耐え得る最適な企業規模を構築・持続すること、第三に状況が変動しても、最小の資源で最大の成果を挙げ得る人的基盤を確保する役割に改めることだ。

以下にその新たな役割を果たすための手順を要約してみた。これを叩き台に、危機に強く持続可能な人事基盤づくりを検討してはどうか。

1. 現行の人事構成と人的戦力の把握
2. 収益目標に基づく実用人材の想定
3. 持続可能な人材の適正規模の検証
4. 目標達成のための人的業務の効率化
5. 人材の過不足に対処する対策の準備
6. 人材の業務能力と戦闘意欲の高度化

1項は、現行の人的資源の棚卸しである。「人材白書」の作成が有効である。2項は、将来の収益目標の実現に必要な人材の量と質の構成を想定し、1項の現行人材をどう持続して行くかの計画を固めること。3項は、前項で想定した人材の人件費と処理可能な業務量を想定し、最悪・最良の収益状態における業務量と人件費の吸収余力を準備しておくこと。

4項は、事業規模が最大・最小に変動した時に、手元の人材に生じる過不足を調整する方策を準備すること。5項は、事業規模が最大に膨張した時でも現行要員でそれを処理できるよう、業務処理能力の効率化を図ること。収益規模の拡大や人件費の最小化を図る効率化とは別物である。6項は、企業の企画力・開発力・創造力を強化するために人材の能力や意欲を高めることである。

規模に応じて安易に人材の採用・増員を図ったり、臨時従業員や派遣、外注等を導入したりして、リスクを抱えこむことは厳禁である。

この他に同業間・関連企業間で独立の人材共有会社を設立して、一定の人材を常雇いとして確保し、技術教育を施しながら、必要に応じて人材を調整弁として融通し合う方法も考えられる。

## 5. 収益力安定への人事戦略

### ●不況克服のための基本戦略

目下の不況はさらに厳しさを増し、回復には2年はかかると覚悟する必要があるが、徐々に事態が好転することは間違いない。悲観に陥る前に、事態を克服する対策を講じることが先決である。

以下にそのための正攻法を列举してみた。前半は収益確保対策、後半が人事対策を示す。

- ◇対策 1：収益悪化と資金不足の予測
- ◇対策 2：支出の抑制と収入の最大化
- ◇対策 3：不採算事業の縮小と撤収
- ◇対策 4：高収益事業への集中と開発
- ◇対策 5：人員構成と人件費の確定
- ◇対策 6：雇用の確保と人心の安定
- ◇対策 7：人材の効率化と高度化促進
- ◇対策 8：問題と対応策の提示と共有

収益対策の第一は、収益の悪化と資金不足を明確にしておくこと、第二は不要な支出を抑制し、売上を最大限に高めて資金繰りを確保すること。第三は赤字、貸し倒れ、入金の前延をもたらず事業や商品の縮小・撤収を急ぎ、併せて黒字事業を拡大しつつ、第四の収益事業の開発を進めること。

以下は、上の活動と連動する人事対策であるが、前章後半にも基本的な人事基盤構築の手順を示してあるので、これを併せてご覧頂こう。

人事戦略としては、収益悪化の中での人員数・人事構成と人件費の枠組みを確定すること（対策5）、その上で人心の安定を優先して、人的な犠牲を最小限に留める方策を探り出し（対策6）、上掲の緊急態勢に対応し得るように、人材と業務の効率化を図り、人員を高収益事業と新規事業の開発に集中・転換するための人材の高度化を図る仕組みを固めること（対策7）が柱となる。

その上で、このような人間主軸の緊急避難の諸施策を正規・非正規の従業者に公表し、納得と合意が得られれば（対策8）、後は実行である。

以下に、とくに対策7に掲げる人材の効率化と高度化の問題を探り上げて、その考え方と具体策を詳述することにする。

### ●人的効率の意味

具体論に入る前に、成果と資源の関係式を使って、効率という概念を明らかにしておこう。

経営成果は、下記のように投入された人員数と、1人平均の成果の掛け算で示される。

$$\begin{aligned} \text{経営成果} &= \text{従業員数} \times \text{成果/人} \\ \text{成果/人} &= \text{経営成果} \div \text{人的投資量} \\ \text{労働生産性} &= \text{経営成果} \div \text{従業員数} \end{aligned}$$

従って従業員1人当たりの成果は、成果を従業員数で割れば算出できる。収益目標を策定する場合には、この計算値から目標達成に必要な人員数や人件費を算定する。従業員1人当たりの成果は、労働生産性とか人的生産性とも呼ばれる。

一方人員数と人件費は一体であるから、下記の公式のように量の代わりに費用を入れて、人件費から成果を分析することもある。人件費1円が挙げた成果を費用対効果ととらえることもある。

$$\begin{aligned} \text{経営成果} &= \text{投下人件費} \times \text{成果/円} \\ \text{成果/円} &= \text{経営成果} \div \text{投下人件費} \\ \text{費用対効果} &= \text{経営成果} \div \text{投下人件費} \end{aligned}$$

上記の労働生産性や費用対効果は、効率という言葉でも表現され、労働効率とか人件費効率と言われる。言語の定義がはっきりしていないために、労働生産性も人的効率も同じ意味に混同されることも多い。私は、生産性と効率の概念をはっきりさせるために、下記の公式によって効率を説明している。

$$\begin{aligned} \text{人的効率} &= \text{実績成果} \div \text{標準成果} \\ &= \text{実績成果} \div \text{期待成果} \end{aligned}$$

標準成果とは、社内の1人平均の成果実績ではなくて、競合他社や業界内の標準値のこと。期待成果とは、1人の従業員に期待する業績水準を意味する。前者を見れば、従業員1人の産み出した成果の相対的な優劣や是非が分かるし、後者からは企業が従業員に期待した成果の達成度が示される。

私の考える効率性とは、後者の概念=個々の人材が見込みどおりの高度な成果を達成して、期待どおりの全体成果を挙げ得る状況、または最小の資源で最適の事業規模を持続し得る体質を言うのである。



### ●経営体質の効率化

不況下にあつては、資金の確保が最大の課題となるから、経営は利益が目標となる。利益は当然減少するから、下記のとおりそれを織り込んだ目標を設定し、これとは別に減少分を補填する期待増分を加えた利益目標を作ることも勧める。

$$\boxed{\text{目標利益}} = \boxed{\text{実績利益}} \pm \boxed{\text{予測増減分}}$$

上の利益目標を確実にするためには、まず企業の体質的な非効率性と不採算性を排除し、収益性を高めることが先決である。現行事業の採算性の向上、不採算事業の縮小・撤退と採算事業への集中、高収益事業の開発と育成を急ぎたい。

次が人的効率の問題である。利益は人員数と1人当たりの利益の掛け算で得られるから、まずは必要人員を確保し、それぞれが期待利益を確実に産み出せる態勢を整えることが前提となる。

また人件費が利益を産み出す源資となるよう、給与等を利益に連動させて、人件費効率を妥当な水準に保つ配慮も必要になる。

$$\begin{aligned} \boxed{\text{目標利益}} &= \boxed{\text{現行人員数}} \times \boxed{\text{利益/人}} \\ &= \boxed{\text{総人件費}} \times \boxed{\text{利益/円}} \\ \boxed{\text{利益/人}} &= \boxed{\text{担当業務}} \times \boxed{\text{利益/業務}} \end{aligned}$$

従業員が稼ぐ利益の源泉は、彼の担当業務にある。従業員を適性に合った職場に再配置し、利益の高い業務を担当させて、その業務を期待どおりに遂行させることが、利益確保の基本である。

そのためには、業務の方法や技術の教育、意欲喚起のための環境整備、待遇改善は必須である。併せて無意味な業務を排除し、業務に適さない人材を再配置・再教育する措置も必要となる。

なお人材の産み出す成果は、勤務日数と1日当たりの成果の掛け算で示される。従業員が欠勤することなく勤務し、日々期待どおりの業務を遂行する状況を保つのも、効率化の一つである。

$$\boxed{\text{利益/人}} = \boxed{\text{稼働日数}} \times \boxed{\text{利益/日}}$$

最後に、雑用型の定型業務の徹底削減に本格的に取り組むよう勧めたい。そこに多数の臨時・派遣の労働者を惰性的に雇用しているのなら、これを圧縮して、そこに少数の正規従業員を雇用するという代替案も考えられるからである。

### ●人材の高度化と意欲開発

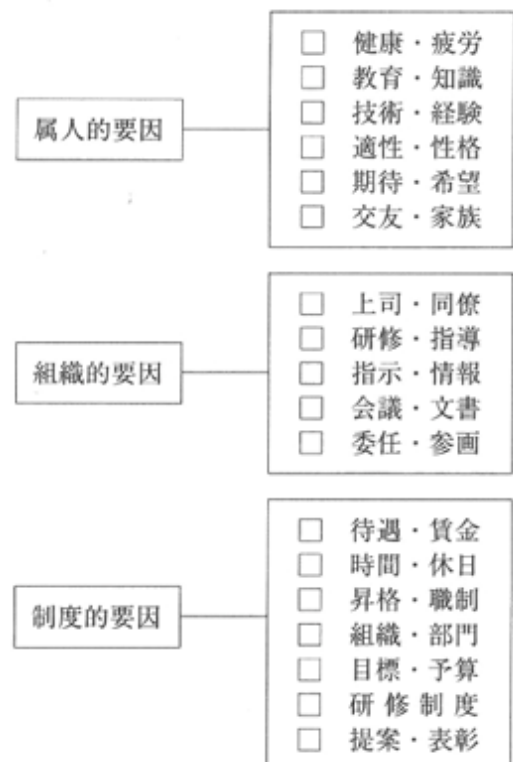
結論としては、基礎資源である人財の価値を再認識して人財の定着と活用を図ること、効率化と高度化をとおして企業の収益力を維持すること、これが今後の経営課題と言うことになる。

人材の高度化とは、従業員に効率性と収益性を高める業務能力と技術、業務意欲を持たせることだと割り切ろう。当面の難局を、解雇と賃下げの犠牲を最小限に抑えつつ、高難度の戦略を推進するには、意欲的な人材が不可欠だからである。

しかし意欲の問題は、精神的な意識改革では解決しない。下表に、勤労意欲を形成する要因を掲げてみたが、意欲は属人的・組織的・制度的な多様な要因の上に成り立っているから、これらの全てにまたがる包括的な人事戦略が必要になる。

業務知識・技術の研修、業務の適性、上司と同僚、健康と職場、待遇と安心に重きを置いて、疲弊した人心の回復を図ることから始めたい。

表3 勤労意欲の形成要因



最後にこの小論が、読者の関係企業の変革と進化にいささかでも参考になれば幸いである。無事に不況を突破して、やがて新たな未来領域にたどり着かれることを心からお祈りする次第である。