

Digest of Science of Labour

労働の科学

2022
February
Vol. 77, No. 2



二人のメキシカン／山本美智代

特集

SDGsと地域企業—100周年記念倉敷シンポジウムから

大原記念労働科学研究所の現代的存在価値／坂本恒夫
人と機械と労働／北島洋樹
人と組織と地域／余村朋樹

特別寄稿

なんのための生産性向上か。
江上 剛

連載

労研アーカイブを読む⑦⑧

椎名和仁

チャレンジ! SDGs⑨

泉 貴嗣

大原記念労働科学研究所

巻頭言

株主価値経営時代の遺物
—「人はコストである。」

坂本恒夫

連載

凡夫の安全衛生記⑥⑩

福成雄三

漂流者たち—クミジヨの肖像⑪

本田一成

労働の科学

February
Vol. 77, No. 2

巻頭言 俯瞰 (ふかん)

101年目の挑戦——労研の役割とあり方②

株主価値経営時代の遺物—「人はコストである。」

坂本 恒夫 [大原記念労働科学研究所 所長] 1

表紙作品：山本美智代

「二人のメキシカン」

コラージュ+ドローイング (36×26cm)

表紙デザイン：大西文子



Symposium / Special contribution

報告：倉敷シンポジウム

ご挨拶 [大原記念労働科学研究所 理事長] 濱野 潤 4

特別寄稿

なんのための生産性向上か。 [作家] 江上 剛 5



SDGsと地域企業 100周年記念倉敷シンポジウムから

大原記念労働科学研究所の現代的存在価値

..... [大原記念労働科学研究所] 坂本 恒夫 6

人と機械と労働

..... [大原記念労働科学研究所] 北島 洋樹 10

人と組織と地域

..... [大原記念労働科学研究所] 余村 朋樹 15

Graphic

広がる参加型職場環境改善 13 [見る・活動](132)

..... 杉田 貴則 口絵

株主価値経営時代の遺物——「人はコストである。」

坂本 恒夫

「人はコストである。」という考え方は、1985年頃から2006年のリーマンショックまでの、時代の遺物である。

この時代の経営者は、人件費をコストとしてのみ捉え、削減することを、最大の経営目的にしてきた。

従業員を削減する。パーマネントの働き手を縮小する。そして正規の社員を非正規に挿げ替える。そして人件費というコストを縮小させて、利益を拡大し利益率は上昇させたのである。

こうしたROE経営、効率経営は、株主価値経営と呼ばれ、当時の経営者の優れたやり方として、株主・投資家から高く評価された。

しかし、巷に失業者が溢れ、従業員の多くが雇用に不安を感じるようになった時、株主にすべての利益を収斂する手法、株主価値経営は大きな曲がり角にきた。

その結果、この手法は大きく転換された。ハーバート大学のマイケル・ポーターなどの言う「共通価値経営」の時代、つまり株主価値経営と社会的価値経営を両輪として企業経営を行う方式に変化した。しかしながら経営者は、例えばJPMorgan銀行の著名なCEOは、口では社会的価値を唱えながら、実際の行動は

株主価値経営を継続していた。

こうした「口先経営」は強く批判され、やつと最近では社会的価値経営が定着してきた。まず社会的課題の解決や社会的貢献を目標にして、その上で営業価値についても配慮するという手法である。社会的価値と営業価値が衝突したら、もちろん社会的価値を優先する。営業価値の追求を理由に社会的価値を二の次にしたり、犠牲にするなどということはあり得ない。

株主価値経営時代の「人はコストである。」という言葉は、こうして時代の遺物になった。もちろん株主・投資家というステークホルダーは、いまも存在する。

しかし、今日の株主や投資家は、自分の行動のみを優先したりしない。他の利害関係者は、この行動をどのように見たり、評価したりしているだろうかを考えると、自分のことも考えたいという、配慮の行動が出来るようになったのである。株主価値経営時代は他の利害関係者をないがしろにして自分のことだけを考えてきた。それがどのような結果を迎えるか、いまの経営者はよく知っている。また、そうしたことが考えられないなら、それは愚かな株主・投資家、経営者というこ



さかもとつねお
大原記念労働科学研究所 所長

とになるだろう。

「人はコストではない。貴重な財産である。」つまり首を切るのではなく、再教育して企業の戦力として育て上げるのが経営者の力量である。デジタル化が進む今日のようない情報革命の時代は、再教育と労働環境の整備・充実こそ最良の経営戦略である。

「賃金の引き上げを！」・「人への投資を！」という岸田内閣が、「口先政策」を言っているとは思いたくない。新しい時代に対応して、国を挙げて、再教育と労働環境の整備・充実を実現してくれるだろうと期待している。わが大原記念労働科学研究所の研究活動も、微力だがこの再教育と労働環境の整備・充実を推進していく一助になれるよう励んでいきたいと思っている。



俯瞰 ぶんかん