

平成十二年における「日本的経営」論議

Japanese Management Debate in 2000

(2001年3月31日受理)

福永晶彦
Fukunaga Akihiko

Key words：日本型経営，市場主義，IT革命

1. 序

本研究は社会的に影響力が強い諸団体の平成十二年に公表した「日本的経営（日本型経営）」特に雇用問題に関する意見・評価を分析する研究である（1）。

2. 各団体における「日本型経営」論議

1) 経済同友会

経済同友会はこの数年、自らが強力に主張する「市場主義」という概念をもとに日本型経営批判を強力に進めてきた（福永 1999）。しかし、代表幹事の交替とともに多少そのスタンスの変化が見受けられることも指摘されている（福永 2000）。平成十二年においてもその傾向が見受けられる。代表幹事小林陽太郎が4月26日に発表した通常総会における所見では一見対立する考え方や政策を組み合わせたり、バランスさせたりすること（小林はこれを Trade-On と呼んでいる）の大切さを強調し、企業経営においても「雇用維持と収益性確保」の Trade-On の必要性を指摘している。また、資本市場が「時価極大化至上主義や株主利益極大化に偏する様相も見える」（小林 2000）ことを指摘し、資本市場のIT化がそれを増幅させる危険性を述べている。そして資本市場の短期的視点と長期的視点に立ったステークホルダーズの問題に対処する為に経営者は市場に振り回されるのではなく、「主体的」に市場に向き合うことの大切さを強調している（小林 2000）。また、経済同友会企業経営委員会（2000）が公表した「新時代に向けた企業経営～革新への考察～」では現在の多くの企業が「一過性の改革熱」に冒されているようであり、改革推進論だけでは直面する問題の解決にはならないとそれらの企業の行動を批判している。また、リストラ策は企業の重荷を減らすことは出来ても、経営システムの改革を図るものではないことを指摘している。そして企業

競争力の源泉を「効率性の追求」から「独自性の発揮へ」（３ページ、強調・下線は同委員会による）と転換すべきであると主張している。また、新時代への経営革新の課題としてＩＴの積極活用、コアコンピタンスの強化、資本効率重視経営、成果主義の徹底・人材流動化、コーポレートガバナンスの強化・経営の透明性の五つの課題を挙げている。ここで興味深いのは平成十一年に公表した企業白書で強調していた資本効率経営がこの報告では五つの課題の一項目となっている点である。

しかし、雇用問題を扱った意見書では雇用制度改革を相変わらず主張している。「労働市場の改革を目指して」という意見書では「終身雇用・年功序列等を前提とした企業の雇用システムや慣行、並びに労働に係る法令や行政の仕組み等が、ある種の制度疲労に陥っている」（経済同友会 2000 １ページ）とし、労働市場のフレキシビリティを高め労働移動に中立的な制度改革を提唱している。例えば、労働基準法を緩和し、長期（五年、十年）の有期雇用契約の締結を要求している。そして外部労働市場を整備することによる企業毎から社会全体として雇用を維持する方向に向かうべきことを示唆している。また、現在話題となっているワークシェアリングについても現在の雇用を維持するために行うことに対しては批判的なスタンスをとっている。

2) 日本経営者団体連盟

日本経営者団体連盟（以下日経連）は「人間の顔をした市場経済」を理念と掲げており、その理念を踏まえた企業経営の必要性を強調している。その具体的内容は「平成１２年版 労働問題研究委員会報告」の序文において同委員会議長奥田碩は以下の四項目であるとしている。それらは「第１に、長期雇用を基本に雇用安定を重視すること、第２に、個々人のニーズに即した多様な働き方の仕組みを企業が提供し、同時に経営効率をも高めていくこと、第３に、賃金制度をはじめとする人事・労務管理制度を、市場メカニズムを活かして業績・貢献が反映される方向に改めていくこと、第４に、好むと好まざるとにかかわらず、労働力の流動化が避けられない時代であるから、労働市場を整備し、転職の不利益を解消する仕組みをつくること」（日経連労働問題研究委員会 2000 4～5ページ）である。これらの主張はかなり上記の経済同友会の主張と似通った面も有るが、長期雇用を基本にした雇用安定を強調していることが特徴となっている。また、同報告ではワークシェアリングについても我が国の過去の経験を生かしながら検討・実施していくことを提唱しており、経済同友会との違いが指摘できる。

また、直接的に日経連自体のスタンスとは関係ないが、八月に行われた「第三十二回日経連トップ・セミナー」における「ＩＴ革命論争」が話題になった。同セミナーでの集中討議の一つである「ＩＴ革命が迫る産業・企業の構造改革」においてコーディネーターの一橋大学イノベーション研究センター長米倉精一郎が「ＩＴ革命は社会革命である」という認識を示したのに対し、奥田会長を始めとする多くの参加者がＩＴは「ツール」であり、雇用問題など影の部分があることを指摘したという（産経新聞 2000, 米倉・茂木 2000）。この論争を総括する意味で「諸君！」編集部が米倉並びにフロア参加者として活発に意見を述べたキックマン専務取締役茂木賢三郎にインタビュー

を行ったが、その記事の中で米倉が I T 革命という社会革命下においては一時的には雇用を犠牲にしても株主重視のコーポレートガバナンス（アメリカ型資本主義）を行うべきだとしているのに対し、茂木は I T 技術による生産性向上の可能性はある程度認めるもののアメリカ的な株主資本重視経営の導入には雇用の面から問題が有ることやアメリカにおいても「雇用を守る」という方針が受け入れられたことを自社の経営の体験から主張した（米倉・茂木 2000）。

3) 労働省

「労働白書（平成12年版）」において労働省（2000）は現在の労働市場の特徴として「「景気の改善下での雇用調整を伴うリストラクチャリングの活発化」、「常用雇用の減少と臨時雇用の増加の併存」」（96ページ）の二つを挙げている。雇用調整の現状については、「労働経済動向調査」によると企業規模千人以上の製造業での実施割合が高いとしている。その方法は残業規制や配置転換の割合が高く、希望退職の募集や解雇といった厳しい方法は平成十一年一～三月期までは増加したが、その後は落ち着いたという。そして景気が改善しているにも係らず雇用調整が続いている理由についてかつてない雇用過剰感の高まり、労働分配率のかつてない高まり、情報化、規制緩和、企業に対する財務体質の改善の要求があるとしている。同白書では人員削減のマイナス効果についても触れられており、従業員の就業意欲の低下や国民経済に与える悪影響（個人消費の縮小）があることを警告している。また、人員削減を発表した企業の株価や格付けが改善されるという一般論に対し、アメリカにおいても人員削減計画が発表された後に株価が下落するという傾向が有ることを実証分析した Farber と Hallock の研究を紹介し、そのような一般論が必ずしも妥当でないことを示唆している。また、同白書では米国における雇用改善の要因として、人材派遣業、コンピューター関連サービス、ヘルスケアサービスによる雇用拡大を指摘しており、「我が国においても、I T 産業における設備投資拡大の兆し、介護保険制度のスタートなどの新たな動きも出てきており、今後こうした動きをテコとして雇用の創出につながっていくことが期待されます」（労働省 2000 109ページ）と述べている。

4) 「21世紀日本の構想」懇談会

平成十二年一月に内閣総理大臣小渕恵三委嘱による「21世紀日本の構想」懇談会（座長・国際日本文化研究センター所長河合隼雄）が最終報告書を発表した。同報告書は「英語第二公用語化」論などで話題となったが、同報告書第2章「豊かさと活力（第2分科会報告書）」においては我が国の企業経営のあり方についても論述されている。そこでは、まず、1990年代の不況による失業の増大、企業の不祥事や国際社会からの日本型企业経営に対する信任の低下、情報革命、金融革命などにより我が国の企業は新しい企業像を模索しているとしている。また、現状の「終身雇用制」を前提とした企業は個人に対し支配的存在であるとし、今後は「個人が企業間を自由に移動でき、個人も企業も流動的に持ち場を変え得る社会を構築」（「21世紀日本の構想」懇談会 2000）すべきであるとしている。同報告書では「企業活動から得られる富は第一義的には株主に属」（「21世紀日本

の構想」懇談会（2000）すると「株主主権論」的な企業観を展開している。

5) 連合総合生活開発研究所

コーポレートガバナンスの問題は経営的意思決定を規定する問題であり、労働組合も無関心では有り得ないとの認識の下に連合総合生活開発研究所（以下連合総研）は稲上毅東京大学大学院教授との編著で平成十二年六月に「現代日本のコーポレート・ガバナンス」という著作を発表した。同著は平成十年に発足した「企業と社会研究委員会」の研究成果をまとめたものであり、同委員会と稲上研究室が行った東証一部上場企業役付取締役対象のアンケート調査の成果も反映している。同研究会はコーポレートガバナンスの日本型モデルを「企業コミュニティーの存続と発展を重視する、内部昇進型経営者によって担われた、物言わぬ安定株主と株の持ち合い、メインバンク・システムと間接金融、その他のステークホルダー（とりわけ正社員）との長期的信頼関係に支えられた、インサイダー型の二重監督システム」（稲上・連合総研 2000 67ページ）と規定し、そのモデルと現状の我が国の企業の姿を比較した。その結果、現状と日本型モデルとのずれは少ないとし、将来については「持続と変化の相がふたつながら見通される」（稲上・連合総研 2000 308ページ）としている。また、雇用・労使関係の将来像については長期安定雇用に近い将来崩れると見る経営者は少ないが、年功序列は崩れていき、雇用労働条件の個別化、報酬システムの多元化はありうるとしている。労働組合は「後退」するが、すっかり「空洞化」するとは考えられないとしている。この他同著では、経営者のコーポレートガバナンス改革構想の中には労働組合が蚊帳の外に置き去りにされる可能性があるものも存在していることを指摘し、この問題に関しての労働組合の発言の必要性を指摘している。また、従業員の経営参加のための法制度整備を促すことの必要性を示唆している。

3. 考 察

平成十二年における諸団体による議論を紹介したが、「市場主義」に基づく議論、つまり強いスタンスで我が国の経営の在り方の変化を主張する議論が後退したかに見える。経済同友会にしても一時の急進的な主張に比べるとその主張が後退しているかに見える。その理由は代表幹事の交替並びに「輿論」の動向によるものが強いと考えられる。しかし、そのような中で米倉に代表されるIT革命論を基盤とした新たな「日本的経営」批判が生まれている（2）。今後の日本的経営論議の一つの課題としてIT技術との関係は重要な課題となるのは確実である。しかし、IT技術・IT革命の評価自体が別れることもあり、慎重な判断が求められる（3）。また、多くの経営者を含めた識者が企業経営に「独自性」が必要としながらも経営革新の課題としてIT化など似通った物を挙げているのは皮肉である。

今日の多くの経営者対象の調査や有力経営者の発言を見る限りにおいては我が国には雇用を保障しようとする慣習が存在していることが認識されよう。しかし、問題ある動きが司法の場に見られ

ることをジャーナリストの溝上憲文が報告している。それは最近東京地裁労働部が出した八件の解雇事件の判決で労働者側が全て敗訴し、それらの判決では整理解雇要件を変質、緩和する内容となっていることである。例えば、ナショナル・ウエストミンスター銀行での事件の判決では経営上の必要性があれば解雇自由と読み取れる判決が出ており、それは従来の最高裁判例の整理解雇要件を考慮していない内容であるという。東京地裁以外ではこのような判決は出ていないというが、東京地裁労働部は重要事件を取り扱う場合が多く、裁判官も「エリートコース」に乗った者が就任することもあり、最高裁の判例が消滅させられる危険性があることを溝上は指摘している（溝上 2000）。

このように我が国企業の雇用を保障するという慣習は今のところ守られているが、今後それを不安定化させる要因が多々見られることも事実である。我が国の多くの経営学者は雇用を保障する慣習を評価し、保持することを支持しているが、それをより一般化するために社会的発言を行うという点においては後れをとっている。例えば、企業経営について論じた「21世紀日本の構想」懇談会第2分科会のメンバーを見ても経営学研究者は一人も存在していない。より積極的な社会的発言が経営学研究者に求められているように思われる（4）。

注

- （1）本研究は福永（1999, 2000）の研究と継続した研究である。
- （2）米倉の議論の問題はIT革命は評価を別にして、経営史の面から問題を指摘できる。例えば、アメリカ型資本主義は数百年かけて試行錯誤の末に辿り着いた結論であるのに対し、日本の経営は三十年程度だとし、その「底の浅さ」を示唆している。確かに現在「日本の経営」と呼ばれているものの多くは戦後に形成されたものであるが、それが形成されるまでには我が国の企業は多くの試行錯誤、歴史的経験を経ていることが軽視されている（その過程についての概略はFukunaga（2000）を参照）。また、少なくとも米倉の「諸君！」の記事を読む限りでは「欧米の資本主義」とアメリカと欧州を一括りして論じている個所もあるが資本主義のあり方、特にコーポレートガバナンスのあり方は欧米諸国の間でかなり異なる事実を無視しているように見受けられる。また、米国の雇用関係の歴史を研究しているカルフォルニア大学のS. M. ジャコービ教授は我が国企業と米国企業の雇用のあり方、特に米国の組合不在企業の雇用のあり方との類似性を指摘している（無論雇用保障に関しては我が国の企業の方が高度に保障していることも指摘されているが）（ジャコービ 1999）。
- （3）IT革命論に対する批判は柳沢・東谷（2000）を参照。また、ジャコービ（1999）はシリコンバレーなどに見られる流動的な雇用関係は米国においても少数派であり、所謂ハイテク企業でも従業員の移動の有害性を認識している企業があることを指摘している。
- （4）この点から見れば一橋大学の伊丹敬之教授の従業員の意見をガバナンスに反映させるための法制度を諸改革に関する提案は評価できる（伊丹 2000）。

参 考 文 献

- 伊丹敬之（2000）「日本型コーポレートガバナンス」日本経済新聞社，2000年
- 稲上毅・連合総合生活開発研究所（2000）「現代日本のコーポレート・ガバナンス」東洋経済新報社，2000年
- 経済同友会（2000）「労働市場の改革を目指して」経済同友会，2000年，Online Internet Available <http://www.doyukai.or.jp/database/report.htm>
- 経済同友会企業経営委員会（2000）「新時代に向けた企業経営～革新への考察～」経済同友会，2000年，Online Internet Available <http://www.doyukai.or.jp/database/report.htm>
- 小林陽太郎（2000）「今こそ信念を持って自らの経営を 2000年度（平成12年度）通常総会 小林陽太郎代表幹事 所見」経済同友会，2000年，Online Internet Available <http://www.doyukai.or.jp/database/teigen/000426.htm>
- 産経新聞（2000）「財界セミナー I T 一色」産経新聞社，平成12年 8 月 5 日
- ジャコービィ，S. M.（1999）「会社荘園制」（内田一秀他訳）北海道大学図書刊行会，2000年
- 「21世紀日本の構想」懇談会（2000）「21世紀日本の構想懇談会最終報告書」
- 「21世紀日本の構想」懇談会，2000年，Online Internet Available <http://www.kantei.go.jp/jp/21century/houkokusyo>
- 日経連労働問題研究委員会（2000）「平成12年版 労働問題研究委員会報告」日経連出版部，2000年
- 福永 晶彦（1999）「『日本の経営』論議の社会的側面についての考察（Ⅰ）」『中国短期大学紀要』第30号，平成11年 6 月，81—88ページ
- 福永 晶彦（2000）「『日本の経営』論議の社会的側面についての考察（Ⅱ）」『中国短期大学紀要』第31号，平成12年 6 月，23—28ページ
- Fukunaga, A.（2000）“Understanding Contemporary Japanese Management：Beyond Universal and Local Explanations” PhD Thesis University of Lancaster，2000
- 溝上 憲文（2000）「『バツサリ解雇』会社分割法の恐怖」「中央公論」第115巻12号，2000年11月，202—211ページ
- 柳沢賢一郎・東谷 暁（2000）「I T 革命？そんなものはない」洋泉社，2000年
- 米倉精一郎・茂木賢三郎（2000）「アメリカ型経営株主優先か 日本型経営雇用優先か」「諸君！」第32巻第10号，平成12年10月，62—73ページ
- 労働省（2000）「労働白書（平成12年版）」日本労働研究機構，2000年