

「日本的経営」論議の社会的側面についての考察(Ⅰ)

The Social Aspects of the “Japanese Management” Debate (Ⅰ)

(1999年3月31日受理)

福永晶彦
Fukunaga Akihiko

Key words : 日本的経営, 市場主義, 長期継続雇用

「でも、考えてみると、私は戦後日本はあまり好きにはなれないけれど、それにしてもこれだけ強大な経済を築いた財界人が、なぜ自信喪失に陥る必要があるのかと思わざるをえない。」

佐藤 光 (飯田他 1999 25ページ)

1. 序

佐藤光大阪市立大学教授は飯田経夫中部大学大学院教授並びに佐伯啓思京都大学教授との対談の中でつい七、八年前まで極端な「日本的経営」礼賛論が見られたのに今日では極端な「日本的経営」批判論が一般化していることを指摘し、このような極端から極端へ走る我が国の傾向は戦後日本の歴史的状況に根ざしている一種精神病理的問題ではないかと問い掛けている。そして、研究者やマスコミだけでなく経営者までが自信を喪失していることに疑問を抱いている(飯田他 1999)。確かに経営者やマスコミの言説を見るかぎりでは、佐藤の指摘する通りであり、「日本的経営論」の我が国における評価のあり方を研究することは経営学的に興味深いだけでなく、我々の住む社会の問題点を考慮する上でも重要であると思われる。そこで、本研究は1998年前後に発表された社会的に影響力の強いマスコミ以外の諸団体(経済団体、官庁、労働組合)の文書で「日本的経営」とその関連事項を論じたものの分析を行い、その傾向を把握し、なぜ佐藤の言う「精神病理」的状況が我が国で発生するのかの理解の第一歩としたい。

「日本的経営」もしくは「日本型経営」の定義は論者により異なり、一定のものはないが、一般的には「日本型」の雇用制度、労使関係、企業間関係、企業統治の方法などを指すものと思われる。本論文では特に「日本型経営」の「コア」にある雇用・労使関係、その中で最も重要である雇用の安定を重視し、解雇を出来るだけ避ける傾向(俗に「終身雇用」、もしくは「長期継続雇用」と称される傾向)についての論調を中心に考察していく。

2. 各団体の「日本型経営」論議

1) 経済同友会「第13回企業白書—資本効率経営」

経営者団体の中で、近年「日本的経営」の改革を極めて強いスタンスで主張しているのは経済同友会（以下同友会）である。同友会は『市場主義』⁽¹⁾を基盤に我が国企業の経営を根本的に改革することを主張しており、それは1998年4月に発表された「第13回企業白書」で明確に示されている。同友会（1998）は同白書において「『日本的経営』として賞された過去の成功体験と決別し、真の市場主義経済の荒波の真っ只中に漕ぎ出して行かなければならない（以下略）」（3ページ）、「21世紀を輝かしい『企業の世紀』とするために我々企業と企業経営者は日本的経営が持て囃された過去の成功体験にしがみつかず、もっと謙虚にしかし自信を持って長期的視野に立った自社の構造改革に果敢にチャレンジしていかなければならない」（8ページ）と主張している。そして同友会は「市場主義」に基づく企業経営を「資本効率重視経営」と定義し、「資本効率を重視することによって利益をあげ、利益をあげることによって企業の価値と人々の企業への投資インセンティブを高め、有利な資金調達で積極的に事業を展開して成長していく」（2ページ）経営と定義している。そのためには経営資源を「高収益部門」に特化・集中し、いわゆる「リストラ・リエンジニアリング」を厭わず、「リストラ・リエンジニアリング」に従業員重視をするが故にためらったり、「伝統的な低収益部門を温存することは「株主に対する背信行為となるばかりでなく、結果として企業が破綻」する原因となりかねないとしている。

これ以外に「市場主義」に基づく企業経営を行う上で、「コーポレート・ガバナンスの確立」、「十分かつ正確なディスクロージャーとそのための場作り」、「労働市場の形成・インセンティブ制度の導入による人事・雇用面での企業改革」、「『よき企業市民』たること」を強調している。特に雇用に関しては「人事・雇用面の問題は資本の効率とはあまり関係のないことであるという考え方もあることを承知の上で」（6ページ）と断りながらも「雇用の流動化」に対応、もしくはその障害となり得ると思われる諸制度の変更を提唱している⁽²⁾。そして、「市場の再設計を考える委員会」の旧年中に行ったアンケート調査をもとに「2002年に約8割の経営者は『収益を犠牲にしてまで雇用を維持すべきではない』という考え方に立つ、あるいはそれに近い考え方に立つであろうことを予測している。人件費は固定費でない、という考え方がようやく市民権を得て来ていると思われる」（6ページ）と述べている。

2) 通商産業省産業政策局「21世紀のコーポレート・システムに関する研究会報告書」

通商産業省（以下通産省）産業政策局産業構造課は我が国の企業の在り方を論じた報告書を1998年に二種類発表した。まず、1998年3月に「21世紀のコーポレート・システムに関する研究会報告書」を公表し、同年7月公表の「産業構造審議会基本問題小委員会報告書」の中においても三章中一章を「創造・革新型コーポレート・システム」として企業システムについて論じた文章を公表している。そこで、まず「21世紀のコーポレート・システムに関する研究会報告書」の内容を考察す

る。

21世紀のコーポレート・システムに関する研究会(1998)(以下研究会)はまず、いわゆる日本型の経営システム(日本型の雇用慣行、メインバンクシステム、長期的取引)は「欧米諸国へのキャッチアップという目標が明確で、市場における競争が限られていた時期において、その安定性が故に持続的な成長を可能とし、その成長がシステムの安定性を追認する形で、十分に機能を発揮し維持されてきたといえる」(はじめに)と述べている。しかし、いわゆる「環境変化」(人口構成の変化、金融・資本市場の国際化、情報化)により「こうしたシステムを維持していくことの経済的な合理性を再検証することが必要」(はじめに)であると論じている。また、いわゆる「日本型慣行」が「不透明」⁽³⁾であり企業の「創造性・革新性」を妨げている要因であると指摘している。そして、例えば、雇用慣行の見直しを行ない、労働移動の「自由化」の必要性を指摘している⁽⁴⁾。

同報告書はアンケート調査をその議論の基盤としているが、そこで興味深いのは研究会(1998)も指摘するように一般論と「自社の立場から見た場合」の回答の差異が発生している項目である。例えば、一般論では「終身雇用」は変化する方向にあると答えた企業が九割以上であったのに対し、自社の立場に立つと終身雇用について変化する必要があると回答したのは七割に減少し、試行錯誤に悩む企業の姿を反映しているという。メインバンク制は一般論では八割が変化するとしているのに対し、自社の立場では七割弱が変化の必要性はないとしている。企業間関係についても株式持合、長期的取引慣行、企業系列を自社の立場では変化させる必要性を感じていない企業が多いという。

同研究会は学識経験者並びに実務家を中心に構成されており、前文に「意見を異にするもの、必ずしも論議が熟していないもの、結論が得られなかったものも数多く存在する」(研究会 1998)と述べているように慎重な姿勢も示している。また、同研究会のオブザーバーであるロナルド・ドーアロンドン大学教授が社会の安定性を考慮した場合、日本やドイツ型の経営システムが米国型に比較し勝っており、報告書に示されている「大転換」が必要なのかという疑問を提示したことも紹介されている。同報告書の中でも「日本型のシステムを頭から否定し、米国型のシステムへ移行すべきと短絡的に結論付けることには問題があると考えられる」(第三章)、同研究会は「従業員利益重視からの脱却といった単純なメッセージ」を提言するものではない(おわりに)と述べている。にも関わらず、同研究会は我が国の経営システムは「一部の関係者間の合意によりすべてを処理しようとするインサイダー型」であり、「市場を通じて、株主、投資家と直接向き合う姿勢がこれまで以上に求められる」(おわりに)としている。このような経営姿勢をとった場合でも今日では投資家と労働者という図式的な対立は必ずしも当てはまっていないため、問題はないと示唆している。

3) 通商産業省産業政策局「産業構造審議会総合部会基本問題小委員会報告書」

1998年7月に公表された産業構造審議会総合部会基本問題小委員会報告書では今後の企業のあり方について多くの頁を割いて論じられている。産業構造審議会総合部会基本問題小委員会(1998)(以下小委員会)は「メインバンク・システムや日本型雇用慣行、長期取引関係の維持に代表される我が国の企業システムは、欧米諸国へのキャッチ・アップという目標が明確であり、市場における競

争も閉じられたものであった時期において生まれ、これまで十分に機能を発揮し維持されてきた。しかしながら、企業や個人の創造性や革新性の発揮を促すという面では、我が国の企業システムは必ずしも有効に機能してきたとは言えず、(中略)これまでのシステムに替わる新たな企業システム(創造・革新型コーポレート・システム)の構築が必要となっており、現にそうした努力が見られつつある」(2ページ)と述べている。つまり、所謂「日本的経営」は限られた条件でのみ「機能」し、その条件が今日変化しつつある現状では「機能」を果たさなくなっているため、「改革」が必要であるというスタンスであり、それは上記の諸報告書とほぼ同じスタンスである。そして、例えば雇用については「人材移動への制約の除去」(31ページ)を行う必要があると述べている。

本報告書の特徴としては「参考」として「我が国経済及び産業の『強み』と『弱み』の現状について」と称する項目があり、諸要因が分析されている。ここで興味深いのは「我が国経済の強み」として「ヒト」という項目があり、その中では「労働者の勤労モラルが高い上に、終身雇用慣行の下で、企業内人材に対する長期的な観点からの積極的な人材投資が可能であったことから、ブルーカラー、ホワイトカラーを問わず、企業内で高度な技能を持った労働者が多いと指摘されている」(付3ページ)、「解雇等による雇用量の調整でなく、配置転換や労働条件の変更等による対応が主であり、雇用の確保が比較的良好に図られてきた」(付3ページ)、「企業別組合の存在、労使協調慣行の存在等を背景に、労働損失日数は極めて低水準」(付3ページ)と所謂「日本的人事管理」を評価する反面、「我が国経済の弱み」としても「対日投資の阻害要因の一つとして『人件費が高い』ことが挙げられている」(付5ページ)、「雇用の安定を重視する慣行がリスラのスピードを遅らせている面がある」(付5ページ)とも評価し、本項目内では評価が一定していないことである。

4) 日本労働組合総連合会「1998～99年度政策・制度要求と提言」

最後に労働組合の動向を紹介する。我が国のナショナルセンターの一つである日本労働組合総連合会(以下連合)は「1998～99年度政策・制度要求と提言」内の「雇用・労働政策」において我が国の雇用の在り方を論じている。連合(1998)は「日経連など経営側は、国際競争力を強めるため、賃金などの労働条件や社会保障費の削減によるコスト削減、雇用システムの見直しを進めている。これらすべてが労務費の削減により、競争力を確保するというものである。また、雇用の弾力化、柔軟性をかけ、働く側に一方的な犠牲を強いるような『雇用・労働分野における無原則な規制緩和』の取り組みが進められており、労働基準の担保と遵守の取り組みが重要となる」(5. 雇用・労働政策)という基本認識を示している。その上で、十五の要求項目の筆頭に「すべての分野で雇用の安定を最優先課題とする施策を講ずる」(5. 雇用・労働政策)ことを要求している。特にその中の(1)では「政府の『産業構造転換・雇用対策本部』(1995年設置、本部長は内閣総理大臣)は、企業による長期継続雇用を基本とする雇用安定施策を拡充し、併せて、新産業創出と雇用創出が連動した施策及び対応を明らかにする」(5. 雇用・労働政策)としている。このように直接、「日本型経営」を論じてはいないものの、連合は「長期継続雇用」の重要性を指摘している。

5) 連合総合生活開発研究所「97年度経済情勢報告 持続可能な成長と新たな経済社会モデルの構築」

連合のシンクタンクである連合総合生活開発研究所（以下連合総研）も雇用の安定を重視する必要性を強調している。例えば、「97年度経済情勢報告 持続可能な成長と新たな経済社会モデルの構築」のなかで、世界の企業経営の一部には「『グローバル化』を脅しに使う「低賃金・低福祉」をテコとした競争力強化をはかろうとする傾向」（連合総研 1997）があるが、連合総研は海外の労働組合が推進している社会的に受容できる競争力モデル＝高生産性・高賃金モデル（ハイ・ロード・アプローチ）を支持している。それは「長期安定雇用、高技能、高い転換能力、従業員参加」などの内容を含み「日本型経営・労使関係」に通じるものがあるとしている。また我が国の企業システムは「人的能力開発型企業」としての長所があり、将来の「知的基盤型社会」に対応できるものであるとしている。ハイ・ロード・アプローチの重要性は「1998～99年度経済情勢報告 危機の克服から経済再生へ」の中でも強調され、「社会的連帯」を保つ役割があることが指摘されている（連合総研 1998）。

3. 結 論

上記が1998年までに各団体が公表した文書に見られる主要な「日本型経営」に関わる論議である⁽⁵⁾。ここに紹介した各文書を見た限りでは雇用の安定を重視するという意味での「日本型経営」を改変すべきか否かの議論について同友会、通産省は「改変すべき」であるとし、連合は「改変すべきでない」というスタンスを持っていると思われる。特に同友会は極めて強いスタンスで我が国の企業経営のあり方全般の変革を主張しており、経済界、マスコミ等の一部の動向（「市場主義」や「改革論」と称される）を反映したものである。ただし、注意すべきは、必ずしもこれは少なからぬ研究者の意見を反映したものでも⁽⁶⁾、個々の経営者全ての意見を反映したものでもない。また、「収益を犠牲にしてまで雇用を維持すべきではない」という人件費は固定費ではないという考え方は市民権を得てきていると断言しているが、アンケートの対象が経営者である以上、それだけでは我が国社会全体の意見の反映（市民権を得た）とは言いがたい。また、企業対象の調査を見ても、例えば、経済企画庁調査局（1998）のアンケート調査では五年後に重要性の高まる雇用方針として過半数の企業が「長期継続的雇用」を指摘していることを考慮すると経営者の間でも「市民権」を得てきているとは言いがたい。

政府機関の動向で興味深いのは省庁間で異なる意見を有していることである。橋川（1998）は一般的に「市場主義」の対局にあると思われる通産省において特に若手官僚（課長補佐クラス）の大半が従来の制度の清算と「市場主義」の大幅導入を主張したことを報告しているが、本文中で紹介した通産省の二つの報告書もそのような傾向を反映しているものと思われる。しかし、必ずしもそのような傾向が全省庁に共通していないことは前述の経済企画庁調査局（1998）のアンケート調査報告書において我が国の企業は「日本的経営システム」の見直しを迫られているが、「戦後日

本経済の繁栄を支えてきた仕組みには普遍的な強みが存在するはずであり、システムの変更にあっては新旧の仕組みに対する冷静な分析と評価が必要であると考えられる」(3ページ)と述べていることからわかる。

本論文は1998年以前に発表された報告書の分析であり、1998年に発生した諸条件、例えばヘッジファンドの破綻に見られる「米国型市場経済」の問題点の露呈などを考慮していないものが大半である。そして、依然として強力とはいえ、以前よりも「市場主義」を無条件に礼賛する傾向は見られなくなってきている。そこで、1999年に諸団体がいかなる報告書等を発表するかは興味深く、その傾向の分析が来年度必要であると思われる。

- (1) 市場主義とは1997年に同友会が打ち出した「アクションプログラム」の題名となっている言葉である。同アクションプログラムは「公正で効率的な市場を創り出すことこそが、我が国が直面する課題を克服し、新しい可能性を拓く道である」(同友会 1997 a はじめに)という認識をもとに政治、行政、企業、市民・消費者・従業員がどのように意識を変え、行動すべきかを示すものであるという。そしてその基本理念は「市場機能の発揮とルールの重視」、「個人・企業・政府の役割分担の再確認」、「グローバリズムの視点」の三つであるという。
- (2) 第13回企業白書においては1997年4月発表された「雇用システム改革に向けた企業行動指針」よりも強力に流動化を進めようとする傾向が見られる。なぜなら、同指針においては「流動化と長期雇用との調和を目指す」という項目が存在しているからである(同友会 1997 b)。
- (3) 同研究会(1998)は「不透明」なことにより「適正な評価に基づく配分が行なわれにくい状況」を作り出しているとしている(第二章)。
- (4) 同研究会(1998)は「労働者、企業双方が自ら進んで労働・雇用に関する慣行の見直しを進めるとともに、政府においても労働・雇用制度の大胆な見直しを行なうべきではないか」(第三章)と述べている。
- (5) 上記以外の主要なものとして大蔵省財政金融研究所が1995年に公表した「日米欧の経済・社会システムの現状比較」や経済企画庁調査局が毎年実施している企業行動に関するアンケート調査報告書もある。「日米欧の経済・社会システムの現状比較」は通俗的な「日本異質論」を学識経験者の指導のもとに検討したもので、我が国の企業統治や雇用制度も検討されている(大蔵省財政金融研究所 1995)。経済企画庁調査局の報告書は企業の経営基本方針や経営環境などについての実態調査をまとめたものである。
- (6) 複数の分野の異なる研究者がこのような傾向を批判しているが、例えば橘川(1998)は既存のシステムの全否定は我が国の企業システムの有するメリットをも棄却する危険性があることを指摘している。

文 献

飯田経夫他(1999)「暴走する資本と崩壊するモラル」『発言者』57号, 平成11年1月, 12-35ページ

大蔵省財政金融研究所(1995)『日米欧の経済・社会システムの現状比較』大蔵省財政金融研究所, 1995年

橘川武郎(1998)「日本の企業システムと『市場主義』」『組織科学』32巻2号, 1998年, 15-24ページ

経済企画庁調査局(1998)『日本の経営システムの再考 平成10年度企業行動に関するアンケート調査報告書』大蔵省印刷局, 1998年

経済同友会(1997a)『市場主義宣言 21世紀へのアクション・プログラム』経済同友会, Online. Internet. Available

http://www.doyukai.or.jp/database/teigen/970109_2.htm

経済同友会(1997b)『雇用システム改革に向けた企業行動指針 市場メカニズムを通じた活性化への途』経済同友会, Online. Internet. Available

<http://www.doyukai.or.jp/database/teigen/970408.htm> #BEGIN

経済同友会(1998)『第13回企業白書』経済同友会, 1998年

産業構造審議会総合部会基本問題小委員会(1998)『産業構造審議会総合部会基本問題小委員会報告書』通商産業省, 1998年

21世紀のコーポレート・システムに関する研究会(1998)『21世紀のコーポレート・システムに関する研究会報告書』通商産業省, Online. Internet. Available

<http://www.miti.go.jp/topic-j/ekopr.html>

日本労働組合総連合会(1998)『1998~99年度政策・制度要求と提言』日本労働組合総連合会, Online. Internet. Available <http://www.jtuc-rengo.or.jp/seisaku1997/html>

連合総合生活開発研究所(1997)『97年度経済情勢報告 持続可能な成長と新たな経済社会モデルの構築のポイント』連合総合生活開発研究所, Online. Internet. Available

<http://www.mars.dti.ne.jp/~soken/hokoku/jousei/kj97.htm>

福永晶彦

連合総合生活開発研究所（1998）『「危機の克服から経済再生へ」のポイント－98～99年経済情勢報告－』連合総合生活開発研究所，Online．Internet．Available
<http://www.mars.dti.ne.jp/~soken/houkoku/jousei/kj98.htm>