

日本の経営の現在¹⁾

専修大学商学部 勝部伸夫

The Present of Japanese Style Management

Senshu University, School of Commerce Nobuo Katsube

わが国では高度成長期に労使一体となった経営が行われ、それは欧米とは異なる特質を備えており日本の経営と呼ばれた。一般には、主に雇用、賃金などの人事労務管理の慣行として論じられることが多いが、より広義には企業間関係やガバナンスなども含むものとして特徴づけることができる。日本の経営は80年代に世界的な注目を集めたものの、バブル崩壊以降は経済停滞の元凶であるかのように批判され、企業の現場では成果主義の隆盛、非正規従業員の急増、さらにはガバナンス面などでも大きな変化が見られた。しかし、部分的な修正はあったものの、日本の経営は現在も維持されてきていると見るべきである。日本の経営の柱の一つである長期安定雇用（「終身雇用」）はまがりなりにも守られてきており、従業員の側でもそれを求める声は根強い。グローバリズムの進展で、日本の経営の将来を楽観視することはできないが、その命運は経営者が長期的視点に立ち、人間中心（尊重）の経営をしていくか否かにかかっているように思われる。

キーワード：日本の経営、新規学卒一括採用、長期安定雇用、グローバリズム、コーポレート・ガバナンス

The purpose of this paper is to reveal the present of Japanese style management. Japanese style management is often discussed as practices of personnel labor management in general, but in a broader sense it can be characterized as including inter-corporate relations, corporate governance system and so on. Japanese style management worked well in the period of rapid economic growth, and was seen as one of the key factors to the economic success. After the bursting of the economic bubble, however, it was criticized as if it was the main cause of economic stagnation. Japanese companies were forced to change the management practices. But Japanese style management has not completely changed and disappeared. Long term stable employment, one of the pillars of Japanese style management, is being maintained, and the recent surveys indicate that both companies and workers are still in favor of it. While progress in globalism can not be optimistic about the future of Japanese style management, its fate seems to depend on whether or not the Japanese companies keep human-centered management from a long term perspective.

Keywords : Japanese style management, simultaneous recruiting of new graduates, long term stable employment, globalism, corporate governance

はじめに

日本の経営とは何か。日本の経営はどのような特徴を持っており、それは日本企業の経営行動においてどれ程の意味を持っているのであろうか。また日本の経営はこれまで如何なる成果を上げ、そこには問題点はなかったのか。そして日本の経営は現在どのような状況にあり、今後どういう方向に進もうとしているのであろうか。はたして日本の経営に未来はあるのだろうか。

こうした問いに的確に答えることは必ずしも容易ではない。しかし、少なくとも日本の経営は現在、大きな岐路に立たされていると言っても間違いないであろう。戦後のわが国の高度経済成長を

牽引し、一時は世界的な注目を集めた日本の経営であるが、バブル経済崩壊以降は経済停滞の元凶のように非難され、いまや学会においてもあまり積極的に取り上げられることはなくなった。特に「働き方改革」でこれまでの日本人の仕事の在り方そのものが見直されようとしており、グローバル化の中で時代遅れの日本の経営の慣行からの早い脱却こそが目指すべき方向だと指摘されている²⁾。これは「日本の経営の終焉」というべき事態である。もしそうであればわざわざ積極的に論じる意味はないということになるが、本当にそう言い切ってもよいのであろうか。また仮に日本の経営が消滅しようとしているのであれば、それに代わって一体どのような経営スタイルが新たに登

場して来ているのであろうか。何れにしろ、いま改めて日本の経営の行方を問うことは、研究者は言うまでもなく日本企業の経営者や従業員にとって、決してどうでもよいことではなかろう。否むしろ、企業経営や日本人の働き方の根幹にかかわる問題であるだけに、これを取り上げる意義は決して小さくないと言うべきである。

そこで本稿では、いま一度日本の経営とは何かを振り返り、日本の経営がどのように機能してきたのか、その功罪を明らかにする。そしてバブル崩壊以降、変化しつつある日本の経営の現在を明らかにし、今後どうなっていくのか展望を考えてみたい。

I. 日本の経営とは何か

従来、日本企業の経営様式は欧米とは異なる特徴を持っていることが指摘され、それは日本の経営と呼ばれた。日本の経営とは、一般的に、企業の採用や賃金といった人事労務管理の分野における慣行を指すものとして用いられてきており、終身雇用、年功制といったキーワードで語られることが多い。これに関して特に大きな影響を与えたのはアベグレン (J. C. Abegglen) であろう。アベグレンは1950年代の日本企業を観察して著した『日本の経営』(1958)で、終身雇用、年功賃金、企業別組合などを日本の企業経営の特徴として指摘し、これらは日本の経営の「三種の神器」として広く人口に膾炙した。実は現在でも、この3つを日本の経営の特徴である(あった)と見做している人は多いと見るべきかも知れない。

日本の経営はその後多くの研究者によって盛んに議論されるようになるが、その代表的論者として間宏と津田真澄を挙げることができる。間宏は戦前の日本の経営のベースを経営家族主義と捉え、それが戦後は経営福祉主義に転換したとみる(間1963, 1971, 1979)。そして戦前戦後を貫く価値体系こそが集団主義だという。日本の経営の柱としては、終身雇用制、年功制、手厚い福利厚生制、労使協調を挙げている。津田も同じく戦前は経営家族主義と捉えているが、戦後は企業が「生活共

同体」になったと把握して議論を展開している(津田1976, 1977, 1981)。そして労働時間の平準慣行、年功賃金制度と手当額、終身雇用慣行、福利厚生制度を生活共同体化の基礎原理であるとする。このように間、津田にあっては日本の経営の特徴として終身雇用制、年功制、手厚い福利厚生などを挙げており内容的にはほぼ同じであり、特に終身雇用制に関しては、両者とも後に「長期安定雇用」という言い方に変えている。また二人に共通するのは、戦前の経営を経営家族主義に基づくものであると家論的な把握をし、戦後はそれを退けて他の論理で説明しようとしている点である。すなわち両者は日本の経営の展開を、戦前、戦後で非連続なものとして捉えている。

これに対し、日本の経営の諸特徴が戦後もほとんどそのまま残っているのであれば、日本の経営には戦前、戦後を問わず「家」の論理が貫徹していると連続性を主張するのが三戸公である。三戸は日本の経営体の論理を「家」として独自に概念化した。「家」は経営体であり維持繁栄を目的とする。「家」の成員を家族と呼び、これは家族成員(非血縁者も含む)と非家族成員から成っており、家族にとっては「家」の栄枯盛衰がそのまま自分たちの栄枯盛衰となる。こうした「家」の論理は戦後の日本企業においても見出すことができ、日本の経営の様々な特徴を現出させていると主張する(三戸1984, 1991, 1994)。なお、この「家」論をベースにした日本の企業経営の把握は包括的であり、狭い意味での人事労務管理の分野に限定されない。

同じく日本のイエを問題とした村上・公文・佐藤は、イエの特徴として①超血縁制(集団への加入の機縁)、②系譜性(集合目標の性質)、③機能的階統制(集団の役割体系)、④自律性(集団の主体性の程度)の4つを挙げている。そしてイエ原則と日本の経営の関係性が論じられている(村上・公文・佐藤1979)。

戦前、旧民法では家制度があり、それとも関連しながら日本の経営論では経営家族主義が論じられた。しかし戦後、家制度は解体されたのに、それでも「家」「イエ」が問題とされている。戦前

戦後を問わず、むしろ日本の組織体の論理として「家」があるとするならば、これは日本社会を見ていく上でのキー・コンセプトということになる。日本の経営論の系譜を見る限り、どう論じるかは別にしても「家」は重要な位置を占めてきたと言ってもよからう。

またこうした議論とは別に、岩田龍子は日本人の国民性や心理特性を集団主義と把握し、ここから日本の経営は形成されると主張している（岩田1977）。浜口恵俊の人間＝間柄主義などの議論もこの日本人論の系譜に属すであろう（浜口1982）。

さて、日本の経営論は日本の経営の独自性を認め、その特徴や背景を論じるものであった。しかし、他方ではそうした日本の経営の独自性を否定し相対化して見ようとする主張があるのも事実である。終身雇用や年功制は日本に限ったことではなく、海外でも同様のスタイルの経営は行われており、あくまで相対的なものでしかないとするのが労働経済学者の小池和男である。アメリカにおいても同じ会社に親子二代にわたって勤めている人間もいれば、レイオフされるときには年の若い新米が先であり、年功を積んだものが後に残るといふ先任権制度が厳然とある。終身雇用や年功制は必ずしも日本企業の専売特許ではないという主張である（小池1977, 1991）。優良企業の経営に日欧米でそれほど大きな違いはないのではないかというのは、これはこれで理解できる考え方である。

では経済学者はみな日本の経営に懐疑的なのだろうか。経済学者は一般的に「家」論のような歴史的、文化的要因と関連付ける議論を嫌う傾向にあり、したがってまた日本の経営論なども特殊性論であるとして認めたがらない。普遍論で議論すべきということであり、小池の議論などもそれに入ろう。しかし、近年は比較制度分析という新たな考え方が登場し、各国の制度の違いをむしろ積極的に認める議論を展開するようになっていく。ここでいう制度とは、「仕組み」や「慣行」である。例えば日本の経営で議論される終身雇用、年功賃金、内部昇進などの制度・慣行（「日本型労使慣行」）は、歴史的偶然や過去の政策的介

入によるものであり、経路依存性で説明される。岡崎・奥野（藤原）は、①企業の所有と経営の関係（従業員重視の経営）、②企業内の長期的関係（終身雇用、年功賃金、企業別労働組合）、③企業間の長期的関係（メインバンク制、企業系列、下請制）、④間接金融優位の資金供給（銀行貸し付けが中心）、⑤政府・企業関係（行政指導など）を挙げて、それらを「日本型」システムと呼んでいる（岡崎・奥野1993）。こうした「日本型」の成立時期は戦時期だということで「戦時源流説」とも呼ばれるが、同じように野口悠紀雄は日本の経営を含む日本の戦後システムを「1940年体制」と規定している（野口1995）。ただし、こうした日本の経営に関する現象面の把握は、経営学ではすでに従来から指摘されてきた点である。

以上の整理からも明らかなように、日本の経営の内容、原理、設立時期などをめぐっては論者の間でも主張が分かれている。しかしそれはそれとして、ここでは日本の経営を日本企業の人事労務の慣行に関わるものとして狭く限定せず、それらも含めて企業集団、系列といった企業間関係や今日のガバナンス問題まで射程に収めるものとして広義に捉えて分析していくことにしたい。すなわち日本の経営は日本企業の様々な特徴と関連しており、「日本の株式会社論」として企業論的な観点からの議論も可能だからである。

Ⅱ. 日本の経営はどう機能したのか—日本の経営の功罪

日本の経営は、世界的に注目を集めた優れた経営システムであった。その理由は、これまで優良労働力を吸引し、定着せしめ、陶冶し、有効利用し、不要労働力を排除するシステムとして機能してきたからである（三戸1991b, p.i）。勿論、日本の経営にはメリットとともにデメリットもあるが、ここではまず、戦後大企業を中心に見られた日本の経営の特徴を挙げておこう。

○採用

日本の経営のいわば根幹をなすといってもよいのが新規学卒一括採用である。すなわち高校や大

学の新卒者を一括採用する方式であり、3月に卒業し4月に一斉入社するこのやり方は日本では違和感はない。その本質は、就職の機会は基本的にワンチャンスだという点である。言うまでもなく中途採用はあるが、それはあくまで補完的な位置づけでしかない。流動的な労働市場が形成され、年齢・性別とは無関係に能力に応じていつでも就職する機会がある欧米のそれとは明らかに異なる。したがって日本では同じ会社に勤めることが基本である。こうした新規学卒一括採用の慣行を前提にしているからこそ、長期安定雇用（終身雇用）は制度的に成り立つことになる。つまり就職ではなく就社なのである。そしてまた会社と個人の関係は欧米のような契約型ではなく所属型となる³⁾。

○教育・訓練

新規学卒一括採用で入社した従業員は、OJTで企業内教育・訓練を受ける。まっさらな新卒者はその会社で育てられ、一人前となる。同じ釜の飯を食い、会社の中で同じ価値観に染まり、従業員は連帯意識を共有することになる。その会社で長期に働いていくための技能や知識を学ぶのであるから、それは他の会社では必ずしも通用しない。企業特殊的技能と呼ばれる所以である。そのため教育・訓練を通じて成長しても他社に移れば不利になることが多く、従業員も移動せず同じ会社に勤めようとする。すなわち日本の会社は内部労働市場が中心なのである。こうしたことを背景に、従業員の会社に対する忠誠心は高い。愛社精神も強く、誰もが「ウチの会社」と呼ぶ。QCサークルやカイゼンの運動が熱心に行われるのも、こうした企業風土が強く関係する。また会社にとっても育てた人材は基本的に自社に留まるのであるから、人材育成のための教育投資には積極的である。

○昇進・賃金

多くはローテーション人事で様々な部署を経験しながら昇進していく。いくら能力が高くても欧米のようなスピード出世は見られない。むしろ「遅い昇進」が特徴である（小池 1981）。そして企業規模別賃金が基本である。また年功序列と言

われる通り、単身者である若い時には賃金は低く抑えられるが、年齢・勤続を重ねると賃金カーブは上昇する。これはある意味では「後払い賃金」とも言える。そしてライフサイクルに合わせて様々な諸手当も付いてくる。しかしその一方で、昇進しようと思えば社内での激しい競争（「トーナメント型競争」とも呼ばれる）に打ち勝たねば出世は覚束ない。単純な年功序列などではなく、実態はかなりの能力主義である。そうでなければ従業員のやる気は失せ、組織は硬直化してしまう。戦後、大企業を中心に経営者支配となったこともあり、出世の究極のゴールは重役（取締役）であり社長になることであった。

○不要労働力の排除

終身雇用と言われなくなり、現在ではむしろ長期安定雇用の語が使われるようになってきている（間 1998）。それは終身雇用の概念が必ずしも正確ではないからである。欧米、日本を問わず市場経済には景気の波があり、それに合わせて会社は雇用調整しないわけにはいかない。日本では以前から非正規社員は雇用調整のためのバッファであったが、それでも追い付かず経営が厳しくなると正社員が削られる。ただし、配置転換、出向、転籍、希望退職、肩たたき、そして最後は解雇といった順番であり、可能な範囲で雇用は守られてきた。また平時においても、不要労働力であれば上記のようなやり方で排除される。そして子会社、関連会社はそうした従業員の主要な受け皿となってきた。つまりすべての従業員が必ずしも同じ会社で定年まで勤めあげるわけではないのである⁴⁾。したがって日本的経営の大きな特徴の一つである長期安定雇用（「終身雇用」）とは、実は不要労働力の排除とセットになっており、またそうでなければ成り立たない慣行である。

○会社の性格

戦後の日本企業は上記の通り長期安定雇用を基本方針とし、多くの企業が従業員出身の経営者によって率いられてきた。つまり上から下まで従業員（ならびに元従業員）で占められており、会社は従業員共同体であり、また運命共同体でもあった。ただし企業あつての従業員であり、「会社は

永遠」だと言われた。そして労組は言うまでもなく企業別組合であり、労使協調が基本である。他方、主要株主は友好的な安定株主であり、短期的な利益追求ではなく長期的な計画に基づいた経営が可能であった。それで会社が成長すれば利益は従業員にも還元された。株主には安定配当がなされており、株主重視のコーポレート・ガバナンスではなかった。株主総会はシャンシャン総会が基本であった。

○企業間関係

大企業同士がヨコに結合した企業集団、大企業と中小企業がタテに結合した企業系列が企業間関係の基本となった。企業集団はお互いが互恵的な利害関係で結ばれており、系列は親子関係として長期・安定的な取引が行われた。銀行は系列融資を積極的に行い、メインバンクと呼ばれてグループ内の企業にとっては万一の時の「後見人」的な存在であった。また金融機関は監督官庁から規制と保護を受けており、護送船団方式と呼ばれた。

以上のような日本の経営の諸特徴は戦後の高度成長期には確立し、さらに70年代の2度のオイルショックでは減量経営によって景気をいち早く回復させることで、日本の経営は世界的に注目を集めることになった。エズラ・ボーゲルの「Japan As No.1」（1979年）が日本社会や日本の経営を称賛し、続いてパスカル＝エイソスの「ジャパニーズ・マネジメント」（1980年）やW.オオウチの「セオリーZ」（1981年）が出版された。日本経済の隆盛を背景にして、80年代までは日本の経営のまさに絶頂期であった。すなわち日本の経営はそれなりにうまく機能していたのである。

しかし、日本の経営には光と影がある。日本の経営は日本経済を支える原動力の一つと位置付けられたが、同時に、問題点もまた当初より指摘されてきた。次に、日本の経営のデメリットを人事労務の側面を中心に列挙しておく。

○従業員を犠牲にする労働実態—長時間労働、転勤、単身赴任

日本の経営は欧米のような契約型ではなく所属型である。そのため、労働時間や職務は無制限・

無限定的であり、そこから様々な問題が生ずる。長時間労働の歯止めになるはずの労基法はあっても残業することが多くの企業で常態化しており、その先には過労死、過労自殺が生起する現実がある。かつて流行った「24時間働けますか」のCMは、日本人の「働き中毒」ぶりを象徴するものであった。また仕事のためなら国内外への転勤、単身赴任は当たり前であり、本人のみならず家族の生活をも犠牲にするものとなる。

○企業規模や雇用形態による待遇格差

労働市場においては同一労働同一賃金が基本原則のはずであるが、日本企業では企業規模別賃金となっている。つまり同じ仕事をしていても企業規模が大きいほうが賃金は高くなる。さらに同じ企業に勤めていても正規従業員か非正規従業員（契約社員、嘱託、アルバイト、派遣など）かという雇用形態によって賃金や福利厚生などの待遇は大きく異なる。

○厳しい排除の論理

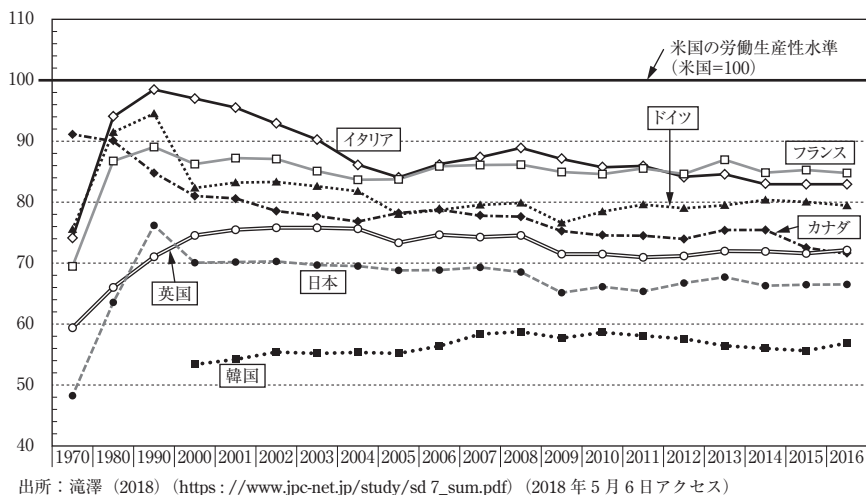
長期安定雇用が目指される一方で、不要労働力の排除は恒常的に進められてきた。配置転換や出向などの場合は、雇用そのものは守られる。しかし、日本の法制度は正社員を辞めさせるのは簡単ではなく、必要であれば肩たたき（退職勧奨）が行われ、それに応じなければ精神的に追い詰める「追い出し部屋」といったもののまでが用意されたりする。こうなると従業員にとっては過酷である。

○労働生産性の低さ

日本は戦後世界第2位の経済大国（2010年に中国に抜かれ、現在はGDPで第3位）にまで成長したが、労働生産性は世界トップクラスには入っていない。勤勉であるはずの日本の労働者の仕事ぶりは、必ずしも高い生産性には結びついていなかったのである（日本能率協会1982）。特にホワイトカラー層の問題が指摘されている。

このように日本の経営にはメリットとデメリットの両方があるが、バブル経済の崩壊に伴い、日本の経営は前者のメリットよりもむしろ後者のデメリットの方がより顕在化し、行き詰まりが意識されるようになった。すなわち日本の経営に対す

＜図1 米国と比較した主要国の就業者1人当たり労働生産性＞



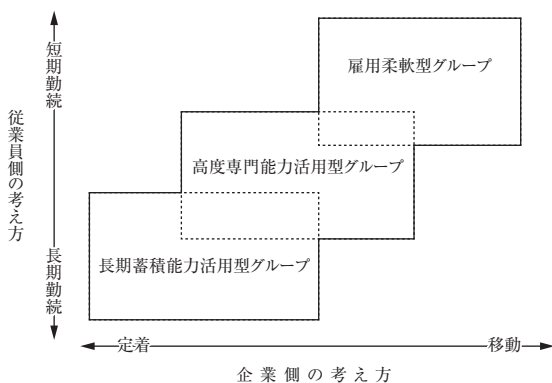
る評価は逆転することになったのである。

Ⅲ. 日本的経営はどう変容したのか—日本的経営の現在

90年代のバブル経済の崩壊で日本経済は大きな転換点を迎えた。負債、設備、雇用の3つの過剰が企業に重くのしかかり、日本経済は「失われた10年」「失われた20年」と呼ばれる長い低迷の時代に突入することになった。そうした厳しい経営環境の中、日本的経営もまた変化を迫られることになった。

企業、経営者側はこの状況にどう対応しようとしたのであろうか。日本経営者団体連盟（日経連、現在は統合して経団連）は1992年に報告書を出し、日本的経営の柱として①長期的視点に立った経営、②人間中心（尊重）の経営の2つを掲げた。続いて1995年には『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』を出版し、雇用ポートフォリオ（長期蓄積能力活用型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型の3タイプ）の導入、職能資格制度の導入、年功的定期昇給制度の見直しなどを提言した（図2を参照）。当時からすでに少子高齢化は大きな課題として意識されており、その一方で円高（95年には1ドル＝79円の最高値を記録）やバブルの遺産にどう対処し

＜図2 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係＞



- 注：1. 雇用形態の典型的な分類
2. 各グループ間の移動は可

出所：日本経営者団体連盟（1995 p.32）。

ていくかが喫緊の課題であった。これに対処するため、日経連の提言では年功賃金を見直し、雇用構造をより柔軟なものに変えていくべきだといっているのである。

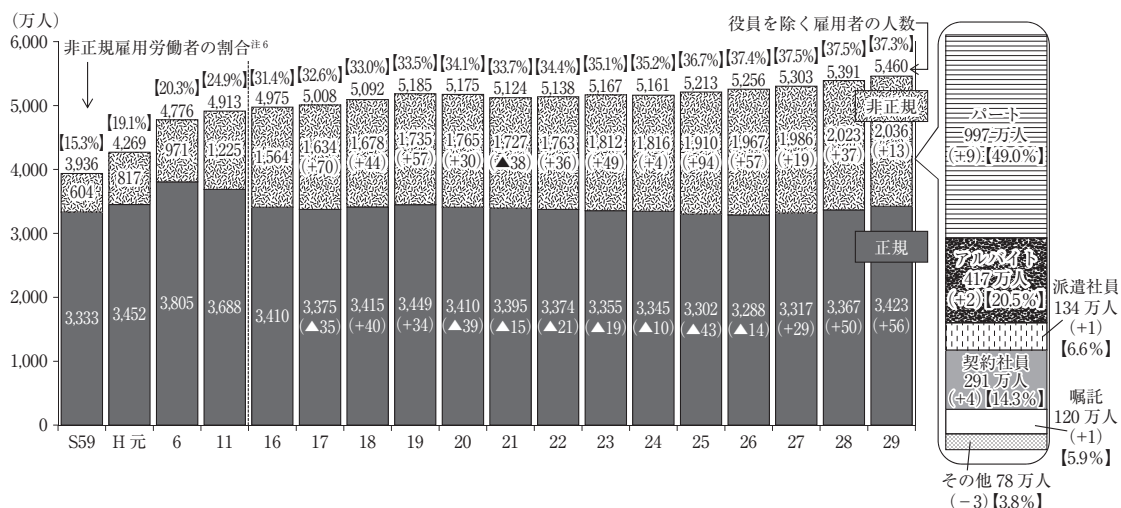
そこで、企業側は3つの過剰を解消する方向に大きく舵を切り、従業員を過剰に抱える雇用の問題にメスを入れた。雇用調整の方法としては残業規制が一貫して行われ、出向、配置転換、転籍が実施された。とりわけ中高年を対象とする雇用調整は「リストラ」と呼ばれて実質的にその企業での職を失うことになった。同時に新卒採用も大幅に抑制された。93年から05年まで有効求人倍率

は1.0を割り込み、大卒の求人倍率も2000年には1.0を割り込んだ。「就職氷河期」と呼ばれ、この時期就職できなかった若者はフリーターになり、その後も不安定な生活が続くことになった。ただし企業側のこうした雇用調整の手法は、いわば従来型と言ってもよかろう。むしろこれまでと大きく異なるのは、非正規雇用者の比率を大幅に上昇させたことである。非正規雇用はバブル経済が頂点に達した1989年に817万人（雇用者全体の19.1%）だったが、2017年には2036万人（37.3%）とこの30年ほどの間に大幅に上昇した。今や3人に1人は非正規の従業員である。その内訳をみると半数がパート（49.0%）、残りがアルバイト（20.5%）、契約社員（14.3%）、派遣社員（6.6%）、嘱託（5.9%）などである。このうち正規雇用を希望しながらもそれが叶わず非正規雇用で働いている人（「不本意非正規」）の比率は、非正規雇用全体の14.3%（平成29年平均）であり、年代別に見たとき最も高いのは25歳から34歳の22.4%である（厚生労働省『「非正規雇用」の現状と課

題』）。ここで注目したいのは、日経連が打ち出した上記の雇用ポートフォリオはどうなったかである。低い経済成長率の中で雇用構造の柔軟化で対応しようという主張であったが、実際は「雇用柔軟型」＝非正規雇用のみが突出して拡大していったのである⁵⁾。こうした非正規雇用の拡大に反比例して、正規雇用の比率は大きく低下していったことは言うまでもない。ただし正規雇用者の実数そのものには目立った変化はなく、ほとんど横ばいで推移してきている点には留意しておく必要がある（図3を参照）。

そしてもう1つの課題であった「年功」的な賃金であるが、これは従来型から大きく転換したと言えよう。これまで学歴、年齢、勤続年数が大きな要素として作用していたが、いわゆる「年功」的な賃金体系はもはや継続できなくなり、賃金プロファイルのフラット化が進行することになった（図4を参照）。つまり右肩上がりの賃金曲線の傾きが従前よりも小さくなってきたのである。そうした中、90年代後半から2000年代前半に大きく

＜図3 正規雇用と非正規雇用労働者の推移＞



（資料出所）平成11年までは総務省「労働力調査（特別調査）」（2月調査）長期時系列表9、平成16年以降は総務省「労働力調査（詳細集計）」（年平均）長期時系列表10

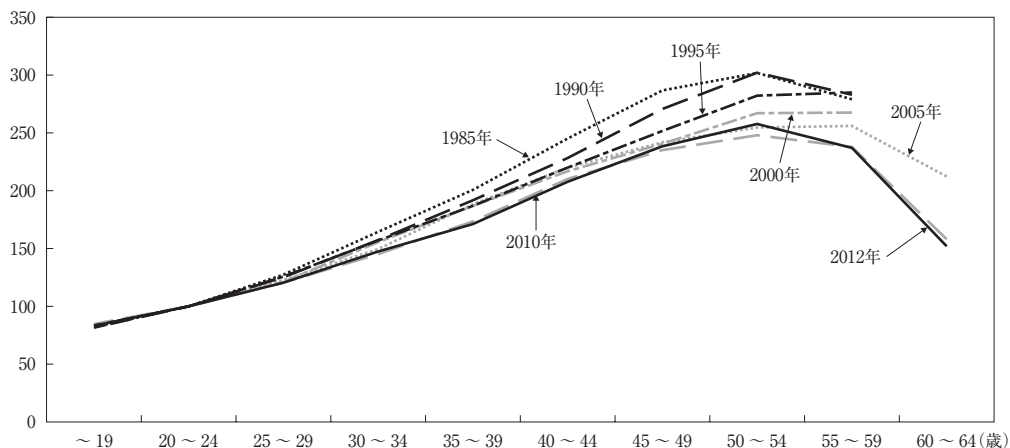
- （注）1）平成17年から平成21年までの数値は、平成22年国勢調査の確定人口に基づく推計人口の切替による週及集計した数値（割合は除く）。
 2）平成22年から平成28年までの数値は、平成27年国勢調査の確定人口に基づく推計人口（新基準）の切替による週及集計した数値（割合は除く）。
 3）平成23年の数値、割合は、被災3県の補完推計値を用いて計算した値（平成27年国勢調査基準）。
 4）雇用形態の区分は、勤め先での「呼称」によるもの。
 5）正規雇用労働者：勤め先での呼称が「正規の職員・従業員」である者。
 6）非正規雇用労働者：勤め先での呼称が「パート」「アルバイト」「労働者派遣事業所の派遣社員」「契約社員」「嘱託」「その他」である者。
 7）割合は、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の合計に占める割合。

出所：厚生労働省「『非正規雇用』の現状と課題」（<https://www.mhlw.go.jp/content/000179034.pdf>）（2018年6月23日アクセス）

＜図4 標準労働者（継続勤務者）の賃金プロフィール＞

高齢化及び定年年齢の引上げ等を背景に、ピークの年齢が変化。

(20～24歳=100)



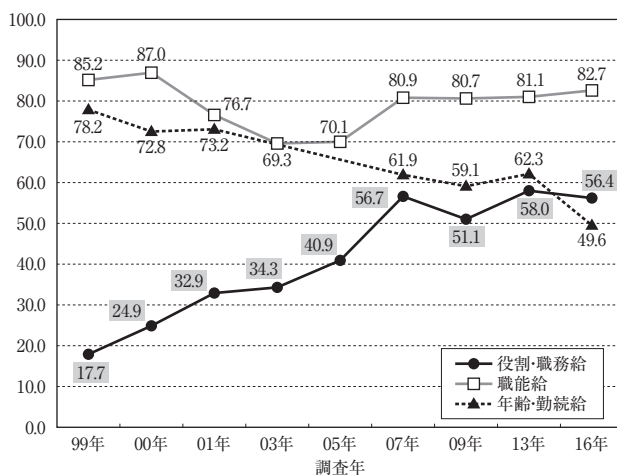
(資料出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて計算

(注) 1) 標準労働者とは、学校卒業後直ちに企業に就職し、同一企業に継続勤務していると見なされる労働者のこと。

2) 数値は、産業計の男性労働者による所定内給与額を中学卒、高校卒、高専・短大卒、大学卒をそれぞれのウェイトで合算し、学歴計としたもの。

出所：厚生労働省（労働経済白書）「平成25年版労働経済の分析―構造変化の中での雇用・人材と働き方―」（https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/13/dl/13-1-5_02.pdf）（2018年5月3日アクセス）

＜図5 非管理職の賃金制度（体系）の導入状況＞



出所：日本生産性本部（2016）、第15回「日本の雇用・人事の変容に関する調査」結果概要

注) 本調査では、役割・職務給とは「役割、あるいは職務の価値を反映している賃金」、職能給とは「職務遂行能力の高さを反映している賃金」、年齢・勤続給とは、「年齢や勤続年数を反映している賃金」としている。

(<https://activity.jpc-net.jp/detail/esr/activity/001487/attached.pdf>)（2018年11月16日アクセス）

クローズアップされたのが成果主義賃金であった。「能力主義」ではなく、どれだけ実績を上げたのかを重視する「成果（業績）主義」が前面に躍り出てきた。しかしその勢いはブームであって一時的なものでしかなく、マイナス面が批判され

て急速に後退してしまった。今は再び職務遂行能力が評価の重要な賃金決定のポイントになっている（図5を参照）。

ここまで見る限り、人事労務面の慣行に関してはリストラなどが行われたとはいえ、大企業（特

に製造業)の正規従業員を中心に長期安定雇用がある程度維持されてきたと言ってもよからう。そのためのバッファーとして急速にその割合を増大させてきたのが非正規の従業員であった。他方、賃金制度は旧来の年功的要素を修正しながら、短期主義ではなく「役割・職責給」が重視されるようになってきている。したがって、バブル以降のこの30年間、日本企業は厳しい経営環境を乗り越えるための努力を行ってきたが、その方向性としては日本的経営の従来の慣行を部分的に修正しながらも基本的には維持するものであったと言えるのではなかろうか。

これとは対照的に従来のものから大きく転換することになったのは、日本企業の所有構造や企業間関係などである。まず日本企業の土台をなしていた株式の持ち合いによる安定株主構造は、銀行の不良債権処理の過程で崩れていき、代わって外国人株主が急速にその持ち株を増やしていった。いまや外国人は上場会社の3割の株式を所有しており、無視できない存在となっている。株主重視を標榜するコーポレート・ガバナンス論の台頭で、「会社は株主のもの」であるという考え方が日本でも主流となってきた。これに伴い、短時間で終わるシャンシャン総会は姿を消し、株主価値の向上が経営陣に対して厳しく求められるようになった。ずるずると過剰な雇用を抱える会社に対してはその経営姿勢が批判され、むしろ中高年のリストラを積極的に進めた会社の株価が上昇するといった現象すら見られた。株主の声が大きくなり、日本的経営に対しては強い逆風が吹くようになったのである。

同じく、従来の企業集団や系列などの企業間関係にも大きな変化が見られた。企業集団はこれまで所属企業間の株式相互持ち合いによって緊密な関係を築いていたが、上記の通り安定株主中心の株主構成は崩れた。特に銀行は各グループ内の中核的な存在であったが、お互いライバル行であった三井銀行と住友銀行が合併して三井住友銀行ができるなど、変則的な状況も生まれている。企業集団は現在も存続しているが、旧来ほどの強い結束力はなくなってきているとみられる。同じこと

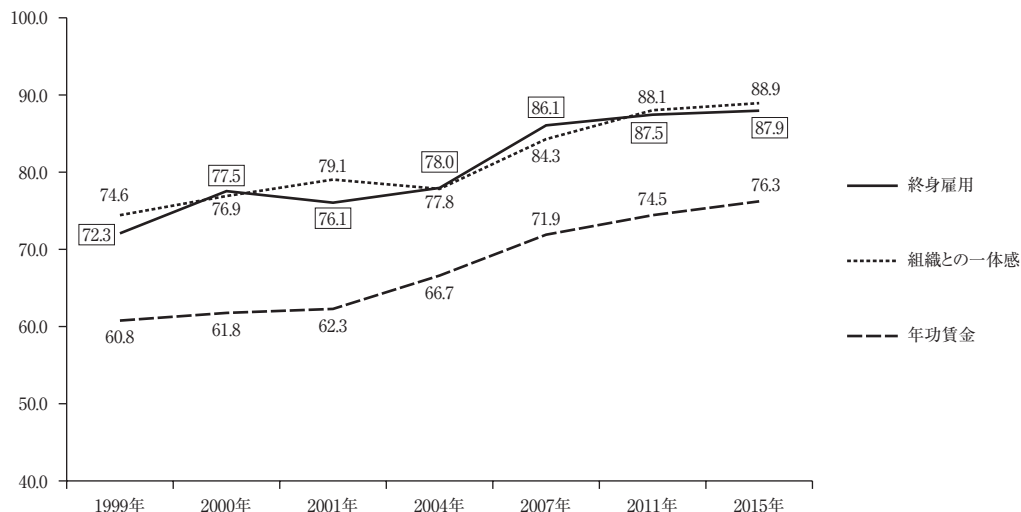
は系列にも当てはまる。自動車産業がその典型と言ってよいが、例えば日産は90年代後半の経営危機を経て系列の見直しを進めてきた。系列「解体」と言ってもよい状況である。逆にトヨタは系列を維持・強化しているが、その中のメガ・サプライヤーでは取引先は世界的な完成車メーカーに分散化しているのが実態である。全体としては企業一家主義的な結びつきはこれまでよりは弱くなってきていると言えよう。

むすびにかえて—日本的経営はこれからどうなるか

日本企業を取り巻く環境は依然として厳しい。バブル経済の負の遺産を清算するために血の滲むような努力がなされ、その後も、グローバリゼーションの進展の中でアジア通貨危機(97年)やリーマン・ショック(08年)といった世界的な経済危機に見舞われたが、日本企業は何とかそれを乗り越えてきた。しかし、目の前では少子高齢化の波が押し寄せ、市場の縮小や労働力不足が喫緊の課題となってきた。政府の音頭で「働き方改革」が進められようとしているが、その中身の是非はともかくとして、かつてのように「減私奉公」で長時間労働を黙々とこなすという働き方は社会的に認められなくなってきた。ブラック企業やブラック・バイトは言うまでもなく、日本的経営の負の側面は改められなければならないであろう。しかしそうすると日本的経営はこのまま消滅することになるのであろうか。

ここまで見てきて明らかなように、日本企業は正規従業員中心の長期安定雇用をまがりなりにも死守してきた。最近のアンケート結果などを見る限り、企業側も従業員側も、長期安定雇用(「終身雇用」)を維持したいし、また維持してもらいたいと考えているようである(労働政策研究・研修機構編2017)。近年は若年層ですらそういう希望が再び強くなってきている(図6、表1を参照)。逆に、これまでの雇用制度を根本から変革するつもりであれば、何よりもまず新規学卒一括採用に手をつけざるを得ないであろう。ある意味

<図 6 日本型雇用慣行の支持割合>



出所：独立行政法人・労働政策研究・研修機構（2016）、「第7回勤労生活に関する調査」結果（<https://www.jil.go.jp/press/documents/20160923.pdf>）（2018年11月14日アクセス）

<表 1 「終身雇用」の支持割合>

調査年	1999年	2000年	2001年	2004年	2007年	2011年	2015年
全体	72.3	77.5	76.1	78.0	86.1	87.5	87.9
20-29歳	67.0	73.5	64.0	65.3	81.1	84.6	87.3
30-39歳	69.1	72.0	72.6	72.1	85.9	86.4	88.4
40-49歳	70.8	77.3	74.6	76.9	86.5	87.8	88.6
50-59歳	71.0	77.1	78.9	80.0	86.0	85.2	88.1
60-69歳	75.4	80.1	78.4	82.6	86.5	89.8	88.1
70歳以上	83.2	84.0	85.0	85.4	87.7	88.7	87.1

出所：独立行政法人・労働政策研究・研修機構（2016）、「第7回勤労生活に関する調査」結果（<https://www.jil.go.jp/press/documents/20160923.pdf>）（2018年11月14日アクセス）

ではこれこそが日本的経営を成立させている本丸であり、だからこそ変えるべきだという声も確かにある。グローバル化の進展や少子高齢化による人材の逼迫などで、これまでの採用方法では対応しきれない面も出てきているからである⁶⁾。しかし、問題はあっても新卒採用を根本的に変えようという動きは今のところ企業側には見られない。新卒採用を基本的に維持しながら、一方で採用様式の柔軟化はこれまで以上に進むことになろう。また批判が噴出している長時間労働などにもブレーキがかかる可能性はある。

ただし、日本的経営は労働・雇用慣行だけに限定されたシステムではない。これと関連して重要

だと思われるのは、日本企業のガバナンスが今後どうなるかである。株主重視の声に押されて日本企業は株主への配当を増やし、それと同時に経営の安定を優先して内部留保を大きく積み上げてきた。企業の維持存続が重要だからである。逆に割を食った形になっているのは、実質賃金が低下してきている従業員の方である。上場企業が過去最高益を更新したというニュースは株主や経営者には歓迎されても、従業員にとってはそれが自らの賃金の上昇に必ずしも直結するものとは限らない。株主への分配だけではなく経営者の報酬も上昇傾向にある中で、従業員だけが置き去りにされるようでは働く人々のモチベーションは高まらない

い。もしこれがそのまま続くようであれば、その延長線上に待っているのはまさに「日本的経営の終焉」であろう。そうならないためには労働分配率の改善にもっと目を向けると同時に、経済格差が広がらないようにする配慮も必要であろう。

グローバル競争の激化、AIの導入などが進んできており、日本企業とそこで働く人たちにとっては将来の見通しは依然として不透明で厳しいままである。そういう中で、日本的経営の存続を明るく展望することは困難であろう（上林 2013）。しかし逆に、厳しい競争に企業を駆り立てるグローバルイズムの奔流に身を任せて、欧米企業の経営を真似て追随すればそれでうまく生き残れるというものではなからう。バブル崩壊後の30年を見ると、日本の経営は変わった部分と変わらなかった部分が確かにある。それは経営者が単なる受け身の対応をしたと言うよりは、厳しい経営環境と対峙し苦悩しながら意思決定した結果だと見るべきである。今後を予測することは容易ではないが、部分的には変化しながらも日本的経営が存続していくためには、日経連がかつて掲げていた①長期的視点、②人間中心（尊重）という理念に基づいた経営が行われるか否かにかかっているのではなからうか⁷⁾。今後とも日本的経営の動向は注視していく必要がある⁸⁾。

注

- 1) 本稿は、日本経営学会第92回全国大会（2018年9月5日-8日、於：新潟国際情報大学）の統一論題（「日本的経営の現在—何を残し、何を变えるか—」）基調報告に加筆・修正したものである。
- 2) 日本の雇用慣行を批判する議論は、労働経済学者を中心に展開されている。例えば、八代（2015, 2017）、鶴（2016）、早川（2015）等がある。
- 3) 組織と個人の関係、さらに雇用の在り方を欧米の契約型に対して日本では所属型であると論じたのは三戸（1984）であるが、濱口（2013）はジョブ型に対してメンバーシップ型という言い方をしている。
- 4) 「日本の労働市場は、終身雇用制度という言葉とはかなりかけ離れた実態である」「社会システムとしての終身雇用制は幻想にすぎない」（柳川 2009）という指摘は、一面では正しい。例えば、卒業後3年以内離職率は大卒の場合、約30%となっており、早期に辞めていく人の割合は決して小さくない。また、残った人も全員が同じ会社に定年まで勤めあげるとは限らな

い。ただし、出向・転籍などを通じてグループ内の他企業に異動することで、ほとんどの正社員の雇用は守られているのである。したがって日本企業における「終身雇用」とは、「全員が同じ会社に定年まで勤める」ことを必ずしも意味しない。間は「高度成長期以後の、大企業における長期安定雇用は、特定企業内長期安定雇用と考えるよりも、特定企業グループ内長期安定雇用と考えるのが妥当である」と的確に指摘している（間 1998, p. 7）。

- 5) 当時、この報告書の作成に携った成瀬氏（元日経連常務理事）は、報告書を出してから毎年フォローアップ調査をやってきたが、調査のたびに雇用柔軟型の比率が増えていき困惑したという。そうなった理由として、デフレに対する認識の甘さがあったと述懐している（成瀬 2014）。同じく小柳氏（元日経連理事・労政部長）は、「雇用の柔軟化、流動化は人中心の経営を守る手段として出てきた。これが派遣社員などを増やす低コスト経営の口実として都合よくつまみ食いされた気がする」と述べている（朝日新聞取材班 2009）。
- 6) 経団連の中西宏明会長は、これまで経団連が主体となって「就活ルール」を定めてきた現状に疑問を呈し、これを廃止する考えを2018年9月に表明した。採用競争が激化する中で、外資系企業や経団連非会員企業は「就活ルール」に縛られず早期に採用を行ってきており、会員企業からは不公平だと不満が出されていた。また、グローバル人材の採用には従来型では対応できないという判断もある。当面、政府主導でルールを維持していくことになったが、企業、大学、学生の間でも考え方は多様であり温度差もある。今後就活をめぐるどのようなルールになっていくかは不透明である。
- 7) 橘川は、日本的経営は、長期雇用と年功制が併存した「旧型日本的経営」から、長期雇用に重点をおき年功制には重きをおかない「新型日本的経営」へ変身しなければならない、と指摘している（橘川 2018, pp.213-215）。
- 8) 日本の経営の今後の動向を考えると、その根幹にある「家」の論理がどうなっていくのかを併せて論じないわけにはいかないが、本稿では取り上げなかった。他日を期したい。

<参考文献>

- 朝日新聞「変転経済」取材班（2009）『失われた〈20年〉』岩波書店。
- 浜口恵俊（1982）『間人主義の社会 日本』東洋経済新報社。
- 濱口桂一郎（2013）『若者と労働—「入社」の仕組みから解きほぐす』中公新書ラクレ。
- 間宏（1963）『日本的経営の系譜』日本能率協会、復刻版文眞堂。
- 間宏（1971）『日本的経営—集団主義の功罪』日経新書。
- 間宏（1979）『経営福祉主義のすすめ』東洋経済新報社。
- 間宏（1998）『長期安定雇用』文眞堂。
- 早川英男（2015）「今こそ日本の経営を変えよう（1）～（4）」オピニオン（富士通総研）（<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/201508/2015-8-3.html>）
- 岩田龍子（1977）『日本的経営の編成原理』文眞堂。

- 上林憲雄編著 (2013)『変貌する日本型経営—グローバル市場主義の進展と日本企業』中央経済社。
- 橘川武郎 (2018)『ゼロからわかる日本経営史』日経文庫。
- 小池和男 (1977)『職場の労働組合と参加—労使関係の日米比較』東洋経済新報社。
- 小池和男 (1981)『日本の熟練』有斐閣。
- 小池和男 (1991)『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 三戸公 (1984)『会社ってなんだ—日本人が一生すごす「家」』光文社、復刻版文真堂。
- 三戸公 (1991a)『家の論理Ⅰ—日本の経営論序説』文真堂。
- 三戸公 (1991b)『家の論理Ⅱ—日本の経営の成立』文真堂。
- 三戸公 (1994)『「家」としての日本社会』有斐閣。
- 村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎 (1979)『文明としてのイエ社会』中央公論社。
- 成瀬健生 (2014)「雇用ポートフォリオ提言とこれからの雇用問題」(特集『新時代の「日本的経営」』から20年)『連合総研レポート』第27巻第7・8号通巻295号。
- 日本経営者団体連盟 (1995)『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』。
- 日本能率協会編 (1982)『日本の経営の進路』日本能率協会。
- 野口悠紀雄 (1995)『1940年体制—「さらば戦時経済」』東洋経済新報社。
- オオウチ, W.G.(1981), 徳山二郎訳『セオリー Z—日本に学び, 日本を超える』CBS・ソニー出版。
- 岡崎哲二・奥野正寛 (1993)『〈シリーズ現代経済研究6〉現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社。
- パスカル, R.T., エイソス, A.G.(1981), 深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメント—日本の経営に学ぶ』講談社。
- (独) 労働政策研究・研修機構編 (2017)『日本の雇用システムのゆくえ』(独) 労働政策研究・研修機構。
- 滝澤美帆 (2018)「産業別労働生産性水準の国際比較」日本生産性本部生産性総合研究センター『生産性レポート Vol.7』。
- 津田真澄 (1976)『日本の経営の擁護』東経選書。
- 津田真澄 (1977)『日本の経営の論理』中央経済社。
- 津田真澄 (1981)『現代経営と共同生活体—日本の経営の理論のために』同文館出版。
- 鶴光太郎 (2016)『人材覚醒経済』日本経済新聞出版社。
- ヴォーゲル, E.F.(1979), 広中・木本訳『ジャパニアズナインバーワン—アメリカへの教訓』TBSブリタニカ。
- 八代尚宏 (2015)『日本の雇用慣行を打ち破れ—働き方改革の進め方』日本経済新聞出版社。
- 八代尚宏 (2017)『働き方改革の経済学—少子高齢化社会の人事管理』日本評論社。
- 柳川範之 (2009)「緊急提言 終身雇用という幻想を捨てよ—産業構造変化に合った雇用システムに転換を—」『NIRA 研究報告書』。