



日本的経営の再点検

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2012-11-07 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 石井, 耕 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.32150/00004150

日本の経営の再点検

石 井 耕

北海道教育大学函館校総合科学課程経営科学コース

(Reconsideration of Japanese Management)

(KOU ISHII)

1. 分析の対象

全労働力人口6,505万人のうち5,002万人が、雇用者である。(1991年、総務庁統計局「労働力調査」)雇用者のうち、95%が企業に勤めている。(農林漁業・公務を除く。)従業員100人以上の事業所の常用雇用者は、全体の28%である。(1986年、総務庁統計局「事業所統計調査」)

広義のホワイトカラーは、全就業者数のうち、49%である。(1991年、「労働力調査」、専門的・技術的職業従事者・管理的職業従事者・事務従事者・販売従事者)

雇用者のうち、40-54歳は1800万人であり、1980年の1,270万人から急増している。(1991年、「労働力調査」、24歳以下は800万人、25-39歳は1640万人、55歳以上は760万人)

本研究は、企業に雇用されているホワイトカラーを対象にしている。特に上場企業を中心とする大企業を対象にしている。そして、そこでは、急速な中高年齢化が進んでいる。

2. 日本企業の特徴

日本の社会は大企業社会であり、学卒者を中心に企業で職業生活を送る者の比重が高い。典型としての資本主義ではなく、株主の権限は、法律上はともかく、オーナー型経営者を除けば弱い。最近、資本主義の枠組みを前提としながらも、「ヒトという資源の提供者が主権者になる」という意味で「人本」主義であるという見方が、経営学者を中心に提出されている。人本主義は、従業員主権、分散シェアリング、組織的市場という三つの概念において、参加・協力・長期的視野・情報効率の面で長所を持っている。(伊丹敬之「人本主義企業」)

日本は資本主義社会かという根源的問題提起に対して、最近経済学・経営学での多くの見方が発表されているが、大勢としては、資本主義ではあるが、アングロサクソン型の資本主義とは異なるという見方となっている。アングロサクソン型の特徴は、市場メカニズム重視である。これに対して、経済学の中でも、かなり以前から、企業は市場における点としての存在ではなく、内部組織をもった島のような存在であることが指摘され、市場取引には取引コストが必要であるとされていた。(代表的な論者は、R. コースであり、取引コストの経済学を発展させたのが、O.E. ウイリアムソンで

ある。)内部組織をもった企業を前提とすると、アングロサクソン型の市場メカニズム絶対の資本主義がその全てではないことが徐々に明らかにされてきている。合理性をもった別の形の資本主義もありうるということである。誤解を招かないために(例えば、資本主義である以上株主主権でなければならないといった議論)資本主義の枠組みを前提とした「人本主義」であるといわれはじめてるのである。

それでは、人本主義はアングロサクソン型の資本主義とどういう点が異なるのであろうか。よく指摘される、日本企業の特徴を挙げると、次のようになる。(1)企業の所有と経営の分離(株式持ち合い等)(2)企業と金融・資本市場の関係(メインバンク等)(3)企業と労働市場の関係(終身雇用・年功賃金制度等)(4)垂直的な企業間関係(生産系列・流通機構等)(5)企業とイノベーション・研究開発(技術導入・組織形態との関係等)(6)企業・市場と政府の関係(政府規制・産業政策等)(7)市場経済の構造・機能のマクロ的評価と課題(労働分配率・内外価格差・労働生産性等)(経済白書92年版)

日本の大企業は、以上に挙げた特徴を持ち、高い競争力をつけ、特に機械・加工組立産業を中心に、成功してきた。人本主義の議論を今、深めねばならない理由がある。その第一は、こうした日本企業の成功が合理性をもって行われなかったのではないか、不公正があったのではないかという見方が、貿易赤字に苦しむ欧米諸国から出されており、それに対する論理的な反論が求められているからである。第二は、86年以降の急速な円高に対して、日本の製造業を中心に海外進出を大規模に行い始めた中で、日本企業の経営が海外でも通用するのか、ということが問われているからである。海外拠点での経営に日本経済の基本システムのあり方が問われているのである。合理性をもったシステムであることを、論理的に説明し、実行しなくてはならない。

3. 日本的経営に関する事実

日本的経営の議論はかなり以前(1950年代)から継続的になされてきた。当初は、日本の企業経営の遅れを指摘し、アメリカ型の合理的な経営システムの導入を促すことにその主眼があった。従って、日本的経営は、戦前からの封建的な遺制であるという見方が多かった。さらに日本の文化に基づいているという判断もなされていた。

日本の企業が、国際競争力を増すにつれ、日本的経営が実は優れているという見方に変化していった。日本的経営は、封建的な遺制ではなく、日本文化の生み出した優れたシステムであるという見方である。しかし、この見方を強調することは日本異質論を強調することでもある。逆の立場だが、リビジョニストの見解と一致するのである。

1980年代以降、外国からも、日本企業の特徴に高い関心が寄せられるようになった。日本企業の経営手法を、日本の文化に基づく特殊性の高いものと位置づけるのではなく、海外でも取り入れることの可能な要素を持つ普遍性の高いものと位置づけるようになってきたのである。(代表例は、ウラディミール・プーチック「日本企業の経営人事戦略の変容」)それは、研究者ばかりではなく、現実に日本企業との激しい競争を戦わなければならない外国企業の経営者の切実な欲求でもあったのである。

そして日本の企業研究者の中からも、従来の日本特殊性論に基づかない、普遍的要因にもとづく研究がおこなわれるようになってきたのである。花田教授は、これを「日本的経営論から日本型経営論」への転換と呼んでいる。その代表例が、小池和男教授の一連の研究であり、伊丹教授の「人

本主義」コンセプトの提唱である。また、やや立場が異なるが、経済学では、青木教授の日本企業研究がそれらを集約したフレームワークを提出していると考えられる。

もう一つ、注記しておかなければならないことは、これからの日本的（型）経営の研究は、実証調査に基づく、科学的水準を満たすデータによって行われなければならないことがこの段階から、研究者のコンセンサスになってきたことである。小池教授の労働経済研究、花田教授のキャリアツリーの研究がその代表例である。（以下、日本的経営と日本型経営の区別は煩雑なので、日本的経営と記する）

人本主義として、日本の企業をとらえる立場にたてば、最も重要なファクターは、労働市場との関係であり、人事制度の特徴であるという見方を表明している研究者は多い。労働経済学には、企業に特殊な人的資本について、その効率性を、普遍的に説明しようという考え方がある。P.B. ドーリンジャー及び M.J. ピオーリは、競争的労働市場と異なる内部労働市場という仮説を打ち出し、その重要な説明要素として、企業に特殊な技術（知識・技能）、仕事をしながらの訓練、職場の慣習、労働組合を挙げた。

また、労働経済学の実証研究に基づけば、日本の企業の特徴的な要因であると考えられてきた、年功賃金・終身雇用・企業内組合等は、先進国において、かなり共通にみられる事実である。また、経営学の優良企業の条件に関する研究においても、こうした要因が、共通にみられることが、指摘されている。（小池和男「仕事の経済学」、「エクセレント・カンパニー」等）

年功賃金については、ホワイトカラーは日本・西欧・アメリカで共通に年功カーブとなっている。そして、共通に、定期昇給、資格制、査定をその要素としている。年齢給・勤続給だけではない。終身雇用については、西欧と日本での企業定着層の比率には差がない。アメリカにおいても定着層は存在する。また、共通に、20代前半は、従来から高い離職率となっている。企業別組合については、西欧・アメリカ・日本とも、組合の基礎組織は、事業所・企業レベルである。（クラフト・ユニオンは、各国とも、建築工などの職種に限られている）

日本の企業の人事制度の特徴は、次の通りである。年功賃金・終身雇用・企業別組合を前提として、(1)賃金制度では、大企業ブルーカラーのホワイトカラー化(2)50歳以降の急激な賃金低下、55-60歳の定年制の影響による離職(3)産業別の賃金決定、労使協議制の普及(4)大卒ホワイトカラーのキャリア開発の特性（小池前著）の4点が挙げられる。

この中で、経営学の観点からは、大卒ホワイトカラーのキャリア開発が最も重要である。なぜならば、外部環境の変化に対応して、企業の内部組織において、意思決定を行うのは、ホワイトカラーだからである。日本の企業が、これまで成功してきたとすれば、その意思決定を担ってきたのは、ホワイトカラーである。ところが、急速に進みつつある日本企業の海外直接投資において、ブルーカラーを対象とした経営方式は適用可能であり、成功しているという評価が定着しつつあるが、ホワイトカラーを対象にした場合、成功していないといわれている。それは何故なのだろうか。ホワイトカラーのキャリア開発が、実は日本的経営の本質であり、だからこそ短期的にアングロサクソン型の資本主義社会に受け入れられないのではないだろうか。

ただ、議論の前提として、欧米の大企業の管理職も、そのキャリアをみると、基本的には内部昇進であり、若い時は、移動しても、後は勤続を重ねて昇進していくことを注記しておく。

その上で、日本の大卒ホワイトカラーのキャリア開発の特性を挙げると、(1)日本人管理者のキャリアは、「やや幅広い」事実上一つの専門領域におさまっている(2)アメリカにおいては、「勝ち抜き移動」(Tournament Mobility)で昇進が決まっていく。入社初期以降、トーナメント方式での勝ち抜きであり、敗者復活はない。(3)日本は、「おそい昇進方式」である。決定的選抜は、入社15年目

以降となる。(小池前著)

「おそい昇進方式」とは、入社15年目(37歳)で選抜の段階をスイッチする方式である。通常は管理職への選抜として行われる。第一段階は、(1)大卒ホワイトカラーは、大多数が、ほぼ横一線に昇進していく(2)賃金において、ほとんど差がつかない(3)しかし、長期の競争があり、査定によって累積的に記録が残されていく。公正な競争と評価とそれに基づく報酬が成果を生む(4)キャリア開発の特徴は、一つの専門領域の中で「やや幅広い」専門性を持つ。その背景には、個別企業なかんづく職場における知的熟練の必要性がある。企業に特殊な知識が蓄積されていく。(5)研修は、OJTが中心であり、OFFJTは補足として、重要な役割を果たす。(6)全員が期待されているため、全員の知的熟練努力が得られる、等の特徴がある。

「おそい昇進方式」の第二段階の特徴は、次の通りである。(1)一段ごとに厳しく選抜され、同じ勤続・年齢でも差は大きくなる。(2)同時に、賃金も業績評価を含めて査定幅が拡大し、格差が増大する。(3)長期の競争の結果が明確になり、敗者復活は困難になる。(4)職能資格制度によって、職位と資格が分離する。(5)キャリアは分化する。(6)中枢管理者は、複数の部門を経験しはじめる。(7)部門管理者は、従来、大半が昇進できていたが、近年、その比率が低下し始めている。(8)非管理者層が増大しはじめ、子会社への出向・転籍も増大している。

職能資格制度は、若干の差はあっても、日本の大企業に広く普及している人事制度である。その機能と特徴を挙げると、次の通りである。(1)職務に依存しない。「やや幅広く」職務を人事異動をともしないながら経験する制度上の根拠がここにある。(2)職系があるが、組合員である間は、職系間の格差はきわめて少ない。ホワイトカラーもブルーカラーも同一の組合に属しており、平等な扱いを受けるのである。(3)査定によって、昇格年限に差がでる。同一資格に滞留する年限で徐々に差がでてくる。(4)管理職相当の資格で、職位と資格の分離が起こる。いわゆる「専門職」として、職位をもたないものも資格相当の処遇を行う。(5)業績だけではなく能力を重視するため、従業員に向上努力を査定評価を目指して促す。

「おそい昇進方式」では、男子・大卒ホワイトカラーには、機会の平等が保障されていた。機会の平等は、全員、横一線の競争のスタートラインに立たされることを意味した。この機会の平等を保障したことが、日本的経営あるいは日本社会の成功の最大のポイントであるという見解も多い。(例えば、飯田教授は、「ヒラ」の人が真面目に働く社会であることが重要であることを繰り返し指摘している。)機会の平等は、結果の平等を保障はしない。しかし、長期の競争によって格差がつくことはまだ納得しやすい。

こうした機会の平等が、現場重視の経営スタイルを成功させる一つの要因であったことは論をまたない。また、ホワイトカラーもブルーカラーも同一の組合に属しており、類似した年功カーブをもっているのである。現場の「ヒラ」の従業員のインセンティブを生み、その活力をいかした経営を行うことを可能にしたのである。だからこそ、海外進出した日本企業において、ブルーカラーに歓迎される経営を行うことが可能になっているのである。

平等主義は、全員の力を発揮させるためには、よく機能する。みんな仲良く、落ちこぼれをださずにやっていこうということである。しかしながら、同時に悪平等になる可能性も秘めており、また個性に基づく仕事の選択ができにくいという側面を持つ。

4. 日本的経営のメカニズムに関する試論

日本の企業が成功してきたことと、これまで述べてきた日本的経営の事実はどのような関係をもっているのだろうか。経営学の観点から、そのメカニズムに関して、簡単な試論を述べておきたい。

92年に発表されたソニーの盛田会長の「日本型経営が危ない」という論文が話題となった。真に豊かな日本を創るために、日本企業は、ある程度これまでのやり方を変え、新しい方向性を目指すべきではないかという問題提起がなされている。その要点は、次の通りである。(1)生活に豊かさとゆとりが得られるように、十分な休暇をとり、労働時間を短縮できるように配慮すべきではないか？—旧西ドイツ・フランス並みへの速やかな移行は現実的ではないにしても、アメリカ並みのレベルを目標としてみてもどうか。(企業と労働市場の関係)(2)現在の給与は、企業の運営を担うすべての人達が真の豊かさを実感できるレベルにあるのか。貢献している人々がその働きに応じて十分に報われるシステムになっているか？(企業と労働市場の関係)(3)欧米並みの配当性向を確保すべきではないか？(企業の所有と経営の分離)(4)資材・部品の購入価格、納期の面で、取引先に不満をもたせているようなことはないか？(垂直的な企業間関係)(5)企業及び個人々が会社やコミュニティの一員であることを認識し、積極的な社会貢献に努めるべきではないか？—コミュニティの抱える諸問題を、企業が共に分かち合う覚悟を持つべきではないか。(6)環境保護及び省資源対策に十分配慮しているか？—環境、資源、エネルギーは人類共通の財産であることを強く認識すべきではないか。

(5)(6)の問題は、社会の一員としての企業が、その行動原理を補正すべきであるという議論である。「良い会社」(グッドカンパニー)を目指し、社会との調和を図ることである。この問題提起の難しさと現実の企業の対応については、また稿を改めて議論したい。

(1)–(4)の問題提起を二つの大きな論点としてまとめると、企業は誰のものか(コーポレートガバナンス)と主要な主体である従業員のあり方についての問題提起である。これまでの日本の企業の特徴が成功の要因であることを示した後に、欧米諸国との関係からこのままでは、「日本型経営」は危ないと警鐘している。

典型としての資本主義、アングロサクソン型の資本主義では、企業は株主のものである。株主の多数意見があれば、企業の経営権は株主が行使できる。所有者ではない経営者は、株主の利益を最大化することが求められる。その結果、よく指摘される欠点として、経営者が四半期別の利益を目指し、また配当性向を高める行動を示すということである。経営者の利益ともなるストックオプションがそれを加速する。長期的な投資行動や研究開発投資がおろそかになるのである。

日本の企業では、実質的には、オーナー型の企業を除いて株主には経営権はない。法制上の問題をクリアすることとTOBを避けるために、株式持ち合いと株主総会の形骸化が進んだ。持ち合い株式は、法人の所有であり、そのほとんどは資本市場に登場してこない。経営者が経営権をもっているため、長期に渡る意思決定が可能になる。成長分野を見定めての設備投資、研究開発投資、最近では海外直接投資を行い得るのである。そして、その原資を内部留保に求める。すなわち、配当性向を高めない。一方、株主側(一般投資家)の利益は、インカムゲイン(配当)とキャピタルゲインからなるが、主にキャピタルゲインにメリットを与える。そのためには、持ち合い株以外の市場流通株の少なさを利用して、需要超過の資本市場を定常化する。それが「右肩上がり」の株価であったのだ。もちろん、市場である以上、株式への需要(投資家の資金運用)が減少すれば、「右肩上がり」

り」は続かない。

企業と株主の関係からは、資本市場の崩落に対して配当性向の向上による一般投資家への利益還元と、経営者のもつ経営権に対する株主の発言権の強化の二つの問題が提起されているのである。企業を巡る不祥事の続発が後者の見解を促している。また、このことによって、株式の魅力を増し、需要の増大そして株価の上昇を狙う背景もある。しかし、株主の発言権の強化が、経営者の行動に対するチェックメカニズムとなるのであろうか。

逆に言えば、これまで日本の企業の経営者は、全くチェックされずに経営の意思決定を行うことができたのだろうか。これに対する重要な見解として、企業は株主と従業員集団の双方が主権者であり、株主の意向は、間接的に金融機関が代表していたという見方である。それがメインバンク制であり、企業審査のプロである金融機関の担当者が融資（同時に5%までの株主でもある）審査において、経営者の意思決定をチェックするメカニズムをもっていたというのである。一方、従業員集団は、労使協議制の発達とともに団体交渉を通じて、経営者の意思決定に対するチェックメカニズムを保持していたのである。この見方は、より日本の企業の実態に近いと考えられるが、その場合、株主の発言権は金融機関によって代行されていたわけだから、いまさら株主の発言権を強化してもあまり意味はない。また、従業員集団の代表としての企業別組合の場合、賃金決定に関しての発言権はあったと考えられるが、経営全般についての発言権があったとは考えられない。これは、組合組織率の低下という事実や賃金決定についても産業内横並びという結果によって、傍証できる。

それでは、日本の企業の経営者に対するどのようなチェックメカニズムがあったのだろうか。日本企業の成功に結びつくチェックメカニズムがなかったとすれば、経営者が独裁的権力を持ち、成功もさせたが、不祥事もひきおこしたという結論になってしまう。（最近の「会社本位主義」批判の議論の多くはそう結論づけている。）

そこで、もう一つの問題提起が重要となる。主要な主体である従業員のあり方である。内部昇進型の企業の場合、経営者は従業員の一環である。経営者は、「おそい昇進方式」で長期の競争を勝ち抜いたものが選ばれる。「おそい昇進方式」の第二段階にいる経営者候補群が、経営者に対するチェッカーの役割を果たす。いずれも内部昇進を果たしてきた、経営者も経営者候補も企業内の特殊な知識を保有している。経営者が、自分だけの利益追求に走ったり、企業間競争において企業の利益を損なう意思決定がなされたことは、外部のものよりも明らかに良く判る。問題は、人事権を握られている経営者候補群が、経営者に発言するかどうかである。

将来、経営者になると期待をもっている経営者候補群は、将来のことを考えて発言する時（自分がなった時、よい状況をつくっておくというインセンティブ）と、将来のことを考えて発言しない時（今の経営者に逆らわない方が経営者になる確率が高い）がある。そのどちらかによって、経営成果が分かれる。企業の成功と不祥事の分かれ道がここにある。

さらに言えば、企業内には、事業部間競争に代表される組織間競争があり、現在の経営者もその一時的な代表者にすぎないということもある。組織間のバランスのうえに立って、経営者に選ばれている以上、自分の選出母体はむしろ、対抗組織の不利益を招く意思決定をなしえないのである。逆にいうと、経営者には、そのような諸利害の錯綜する中で、バランスをとった意思決定を行う能力が求められるのである。経営者は独裁的な権力者であってはならない。一事業部の経営者ポストの専有化などの現象がおり、経営者のチェンジメカニズムが働かなくなった時、経営者は独裁者となる。

補足として、述べておきたいこととして、日本企業の人事部の役割である。水平的調整のシステムを持つ日本企業では、その双対性を確保するために、人事部が中央集権的役割を果たすという議

論がある。(青木教授)しかし、多くの日本企業では、人事部の役割は限定的である。人事制度の設計、人事制度の運用(特に、新卒採用、職能資格制度、賃金体系、査定における全社相対評価案の作成と累積、組合交渉の事務局、日常的な従業員コミュニケーション管理すなわち苦情処理、福利厚生制度の設計と運用)を行っている。ということは、人事権をもっていないことを意味する。「おそい昇進方式」の第一段階においては、事業部をはじめとする企業内の各組織が人事権を持っている。「やや幅広い」専門分野を持っているのはそのためである。総合商社の背番号制に典型的に表れているように、最初の配置は長い間のキャリアを決定する。ローテーションとして、人事異動もあるが、事業部内に限られる。事業部外へのローテーションは、優秀な人であれば、再び事業部に戻されることが前提となっている。「おそい昇進方式」の第二段階は、特に経営者候補として選抜されている人達の人事権は、経営者が持つ。経営者の最大の職務は人事である。人事部はいずれの段階においても、人事運用上の事務は司るが、人事権はもたない。

企業の主権者は、従業員であるが、民主的に従業員一人ひとりが投票権を持つ形での従業員主権ではない。従業員の代表としての企業別組合にも主権があるわけではない。内部昇進の長期競争に勝ち抜いたものが、対抗候補者群、対抗組織とのバランスをとる意思決定を行う経営者の役割を担う形で主権が存在するのである。対抗組織間のバランスがとれず、対立が強まった時に、メインバンクをはじめとする金融機関がチェックする。従業員に次いで、企業に特殊な知識を持つ金融機関は、役員派遣と融資再検討による介入を図る。

コーポレートガバナンスの議論の中で、外部取締役の増加などが見解があるが、日本の企業の以上のようなメカニズムを前提とすると、素人の外部取締役にチェック機能を果たすことは不可能に近い。ただし、企業内容のディスクロージャーの進展は重要であり、企業活動の透明性を増すべきである。

逆に、垂直的な関係を持つ企業あるいは子会社などのグループ企業の従業員集団は、親会社の企業間競争の重要な構成要員である。準従業員集団といってもよい。(ここでは、株式持ち合いの対象である、企業グループを除外する)コーポレートガバナンスを考えれば、彼らからのチェック機能は重要ではないだろうか。準従業員集団は、企業に特殊な知識をもっている。その上、経営者の意思決定の影響をもろに受ける。(例えば、円高の時にみられた大幅なコスト削減など)今の段階では不可能に近いが、子会社から親会社への昇進の道を持つグループ内の人事制度や部品メーカーによる組立メーカーの発言権を伴った株式保有といったチェックメカニズムである。この問題は、系列や企業間関係の難しい問題を含んでいる。稿を改めて議論したい。

盛田論文に戻って、さらに主要な主体である従業員のあり方について、検討を続けよう。企業と労働市場について、さらに二つの問題が提起されている。時短と貢献度に対する報酬である。時短については、労働時間の分散の議論が必要であろう。平均労働時間を議論しても、個人生活との両立やゆとりの問題になかなかつながらない。また、同様に、通勤時間を含めた実質労働時間の議論も必要である。サービス残業や集団主義的行動様式について考慮した実質労働時間の検討がなされるべきである。誰が本当にどの程度「働きすぎ」なのか、特定する必要があるということである。

貢献度に対する報酬については、大きな誤解がその後の議論の中で生じたのではないだろうか。労働分配率の国際比較の問題へと発展していったのである。賃金が賃金体系に依存している以上、貢献度と報酬の問題は労働分配率から離れた問題にはならないのは確かだが、一方従業員平均の賃金の問題でもない。企業には、査定があり、職能資格制度に基づいて、従業員の賃金格差があるのである。これを労働分配率全般の問題へ発展させていったのは、賃金上昇率抑制の考え方に立つか、結果平等のプリミティブな平等主義の考え方に立つかのいずれかである。

「貢献している人々がその働きに応じて十分に報われるシステムになっているか？」この問いかけの意味は大きい。「おそい昇進方式」の第一段階において、賃金においてほとんど差がつかない。ホワイトカラーもブルーカラーも同一の組合に属し、似たような年功カーブを描く。第二段階では、賃金も業績評価も含めて査定幅が拡大し、格差が増大する。ブルーカラーのほとんどは、現場管理職どまりであり、ホワイトカラーとの賃金格差は拡大する。ホワイトカラーのほとんどは組合を離脱し、経営者候補となると同時に自ら不安定な立場を選択する。

報酬をどうとらえるかも複雑な課題である。賃金だけが報酬ではない。ポスト・実権・働きがいも報酬の一環とみることも可能である。また、金銭面に限っても、交際費・様々のフリンジベネフィットをどう見るか。さらに住宅価格・通勤コスト・退職金・年金など報酬を左右するファクターは多い。以下では、多くのファクターを捨象して、賃金で報酬を測れることを前提とする。

一方、誰が貢献しているのだろうか。個々人の生産性を計測することもきわめて難しい。一般に「おそい昇進方式」の第一段階は、経営現場での働きである（生産現場・営業現場・開発現場・人事現場等）。現場重視の経営スタイルを持つ日本の企業では、それぞれの現場での働きに差をつけることは困難であるし、格差をつけることによるモチベーションの喪失を懸念する（これからもこのような考え方を続けるべきかどうかについての結論は留保する）。

問題は第二段階である。企業の中で、経営者候補として、重要な役割を果たすミドルマネジメントはそれほど多い比率ではない。企業組織がピラミッド構造である以上それほど多い比率である必要がないというべきか。だからこそ、一段ごとに厳しく選抜され、同じ勤続・年齢でも差は大きくなるのである。ところが、格差がつくと同時に当然のことながら、つけられた側のモチベーションは低下する。そこで、企業の人事制度は、職能資格制度の一つの機能である、職位と資格の分離を利用して、同一資格での同一処遇を維持する。しかし、これで「貢献している人々がその働きに応じて十分に報われるシステムになっている」といえるのだろうか？

従業員全体の現場での能力発揮の仕組みが、日本企業の成功をもたらしたことは確かである。そのために格差を最小限に止めていこうという人事制度上の工夫がなされてきたのである。しかし、それが第二段階まで持ち越されたとなると、悪平等ではないだろうか。

この疑問に対して、二つの重要な議論が提起されている。第一は、分散シェアリングという考え方である。欧米型の企業では、企業内の職位・報酬・実権が全てリンクし、同一従業員が競争に勝てば全てを得られる。これに対して、日本の企業では、職位は年齢に応じて、報酬は資格に応じて、実権は能力に応じて得られているという考え方である。分散シェアリングによって、従業員がそれぞれ一応は満足する形となり、モチベーションを維持しようという考え方である。しかし、繰り返しになるが、「貢献している人々に、報いる」ことになるのだろうか。

第二は、見えざる出資という考え方である。終身雇用制の理論的根拠として提出された考え方である。若年の時には貢献度が報酬を上回り、中高年では報酬が貢献度を上回る年功型の賃金体系を想定する。そうなれば、若年のときに企業に対して投資した「見えざる出資」（一部は退職金引当という形で「見える」）を回収するためにも終身雇用を選択するという考え方である。しかしながら、これは平均としての考え方であり、貢献度に分散がある場合どうなるのであろうか。若年時はともかく、中高年の「おそい昇進方式」第二段階では、依然として、貢献している人々は、本来得られる報酬を下回り続けているのではないだろうか。そこに、貢献している人のモチベーションが生じるだろうか。逆に、もし中高年になって、若年時の「見えざる出資」を回収することが保障されるのであれば、「働かない」ことが最適な選択肢となる。これは分散シェアリングの考え方にも共通するのだが、中高年になって、賃金が保障されるというのであれば、第二段階に入ったら、すぐに

怠業の誘惑が発生する。

むしろ、中高年になっても、働き続けるモチベーションとなっているのは、賃金格差がさらには、賃金の低下につながるという可能性にあるのではないだろうか。統計をみても、50歳以降の賃金は低下する。それは子会社などへの出向・転籍という人事異動の中でおこなわれる賃金切り下げなのである。年功カーブの根拠の一つに生活給という考え方があるが、裏を返せば、養育負担の少なくなった段階からの賃金切り下げの可能性を示唆している。

貢献している人々に十分に報いているのか、「おそい昇進方式」第二段階の議論は、人事制度がアメ型（見えざる出資の回収を保障する）か、ムチ型（出向・転籍による賃金切り下げ）かによって、その答は異なってくる。今後、団塊の世代が部長クラスになってくるに従って、ますます困難な課題を日本企業の人事制度に生じせしめる。（1990年に、1,000人以上の大企業の男子・大卒の部長平均年齢は50.2歳である。同じく課長平均年齢は44.4歳である。賃金構造基本調査。団塊の世代は、1969-1973年入社、1993年に43-47歳である。）

以上の議論を通じて、日本の経営は競争メカニズムによっていることを基調としてきた。逆にいえば、「集団主義は、日本の企業の必要条件でも、十分条件でもない」（青木教授）。競争メカニズムが企業間・組織間・個人間の三段階において貫かれているのである。もしかしたら、そのことが、日本の文化の大きな特徴かもしれない。しかし、この論点は「イエ社会」の研究など端緒についたところである。海外に対する日本の経営の適用の課題は、通常言われていることと全く逆だが、日本企業があまりにも競争的であるがゆえに、困難な障壁にぶつかる可能性がある。しかし、小学校からの激しい受験競争に巻き込まれている日本人にとって、家族やコミュニティとの継続的な関係（血縁・地縁）を見いだしがたくなっている日本人にとっては、理解しやすい考え方かもしれない。

5. 今後の残された研究課題

本研究では問題提起に終わったが、日本の経営については、まだまだ研究しなければならないことが多い。以下にそれを羅列して、これからの研究課題を明らかにしておきたい。

労働市場の特徴と他の日本の企業の特徴は、どのような関係をもっているのだろうか。例えば労働市場における長期的・組織的市場という特性は、物財市場における長期的・継続的取引関係（系列）の形成と、どのような関係をもっているのだろうか。

企業の中の人員構成の変化は確実に企業の人事制度の変更を迫っている。端的には、団塊の世代対策である。今後のあるべき人事制度はどう設計する必要があるのだろうか。日本企業の競争力を維持する方向で設計可能であろうか。

普遍性の高いものとして、日本企業の特徴をとらえてきたが、やはり、日本の文化の特徴に依拠して、日本の経営が形成された面もあるのではないだろうか。

日本の企業で働く従業員にとって、何が最も幸福な将来であろうか。生涯生活設計、メンタルヘルス、コミュニティとの関わり方、家族との関わり方、教育との関わり方、生涯教育等々多くの研究課題がある。

本稿は、函館人文学会92年年次大会（12月5日、函館校）での報告を基に作成された。当日コメントを寄せられた諸先生に感謝する。また、長い期間、企業の実務を担う方々とのディスカッションの機会に恵まれた。記して感謝したい。

（函館校助教授）

参考文献一覧

- 青木 昌彦, 1988. INFORMATION, INCENTIVES, AND BARGAINING IN THE JAPANESE ECONOMY, Cambridge University Press. (永易浩一訳「日本経済の制度分析 — 情報・インセンティブ・交渉ゲーム」筑摩書房, 1992.)
- Coase, R.H., 1937. "The Nature of The Firm". (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳「企業・市場・法」所収 東洋経済新報社, 1992.)
- 花田 光世, 1984. 「日本の経営論から日本型経営論へ — 海外日系企業における日本型経営の展開 —」, 「産業能率大学紀要」第4巻1号
- 花田 光世, 1987. 「人事制度における競争原理の実態 — 昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略 —」, 「組織科学」第21巻2号
- 花田 光世, 1989. 「個性主義に根ざした人事制度の展開」, 「ビジネスレビュー」第36巻3号
- 飯田 経夫, 1980. 「「豊かさ」とは何か — 現代社会の視点」講談社
- 今井 賢一・伊丹 敬之・小池 和男, 1982. 「内部組織の経済学」東洋経済新報社
- 今井 賢一・小宮隆太郎編, 1989. 「日本の企業」東京大学出版会
- 伊丹 敬之, 1987. 「人本主義企業 — 変わる経営 変わらぬ原理」筑摩書房
- 伊丹 敬之・加護野忠男, 1989. 「ゼミナール 経営学入門」日本経済新聞社
- 伊丹 敬之・加護野忠男・伊藤 元重編, 1993. 「リーディングス 日本の企業システム 第1巻 企業とは何か」有斐閣
- 経済企画庁, 1992. 「経済白書 (平成4年度 年次経済報告 — 調整をこえて新たな展開をめざす日本経済)」大蔵省印刷局
- 加護野忠男, 1988. 「企業のパラダイム変革」講談社
- 小池 和男編, 1991. 「大卒ホワイトカラーの人材開発」東洋経済新報社
- 小池 和男, 1991. 「仕事の経済学」東洋経済新報社
- 盛田 昭夫, 1992. 「「日本型経営」が危ない」, 「文芸春秋」1992年2月号
- 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
- 中谷 巖, 1987. 「転換する日本企業」講談社
- 大橋 勇雄・荒井 一博・中馬 宏之・西島 益幸, 1989. 「労働経済学」有斐閣
- Peters, T.J., Waterman, R.H., 1983. In Search of Excellence, (大前研一訳「エクセレントカンパニー — 超優良企業の条件」講談社)
- Pucik, Vradimir., 1991. 「日本企業の経営人事戦略の変容」, 「組織科学」第24巻2号
- 下川 浩一, 1990. 「日本の企業発展史 — 戦後復興から50年」講談社
- 寺本 義也, 1992. 「パワーミドル」講談社
- 橘木 俊詔編, 1992. 「査定・昇進・賃金決定」有斐閣
- Williamson, O.E., 1986. ECONOMIC ORGANIZATION (井上薫・中田善啓監訳「エコノミック オーガニゼーション — 取引コストパラダイムの展開」晃洋書房, 1989)