

はしがき 「日本的経営」研究に対する問題意識

1. 「進行する現実」への問題意識

「日本的経営」(Japanese management system) という概念は 1958 年に出版された J.C. アベグレンの「日本の経営」¹⁾ によって指摘され、これが契機となってその後、1972 年の OECD 「対日労働報告書」によって確立されたという理解が一般的である。アベグレン²⁾ は次のような制度によって特色づけられることを指摘した。①特定の企業に入れば定年まで勤続する終身的雇用制度、②年功と学歴を基準とする年功賃金制、③年功昇進制、④個人の決定責任を回避して集団で決定する集団主義、⑤福利厚生施設の充実、⑥企業別労働組合。そしてこれらのうち、終身雇用制度、年功序列賃金制度、個別企業別労働組合を、日本固有の経営の代表的な特質とするであることをいち早く指摘したことで、「日本の奇跡」といわれた高度成長の原動力として、これらの制度や慣行の優位性が世界的に高く評価されてきた経緯がある。

しかしその後、日本経済が体験した大型の不況や為替の急激な変動による企業業績の悪化、あるいは日本企業の国際競争力の相対的低下などが指摘される度に、一転して従来型の「日本的経営」のもつ考え方や仕組みにその原因を求めようとする論調が幅をきかせるようになる。日本企業がそうした苦難を乗り越え、さらにはますますグローバル化する企業間競争に勝ち残っていくためには、日本的経営を見直すべきだとする考え方である。そして、極端な場合には、「日本的経営なるものは既に崩壊している」などといった指摘さえなされてきたところである。特に企業における大胆な人員整理の報道があふれた時期にあっては、「終身雇用制」や「安定雇用の方針」は、どちらかといえば時代遅れのものとして片付けられる傾向さえ見受けられた。また、「年功型の賃金と昇格」も、いわゆる「実力主義」や、その簡便型ないしは短期型としての「成果主義」の制度に取って代われつつあるとする指摘もなされてきた。また「失われた 10 年」といった認識の中で、「終身雇用」や「年功賃金」の慣行を一挙に葬り去ろうとするような経営行動が耳目をひくことにもなった³⁾。

しかし、これらは企業における、現況打破のためのさまざまな努力の一端に過ぎないことも少なくない。また使用する統計数字によっては、終身雇用や年功賃

金は、日本だけに見られる制度ではないとする結果も得られること、何よりも経済社会のさまざまな局面でみられる雇用や賃金の制度を、一国全体の特徴として把握しようとすることに無理があること、言い換えれば、業種・業務の違い、組織の従業員規模の違い、近年においては、組織のもつ正社員と非正社員の構成比率の違い、また従業員の一人ひとりの内に積み上げられていく技能に対する経営側の価値評価、あるいは企業忠誠心やチームワークに対する企業側の必要度認識の違いなどによって、進行する現実に対する理解と説明は異なってくるのではないかなどさまざまな分析視覚が必要となってきたことにも注意を払っておかねばならないだろう。企業の立地する地域の経済的・社会的特性との関連も重要であろう。問題は、それぞれの研究成果として提出されるものが、唯一無二の正解であるかのように理解されて、現実に誤った方向をもたらししてしまうことであろう。研究者の責任が問われるところである。

スタンフォード大学のラジアー (Edward P. Lazear) は、若い間には安い賃金で我慢するかわりに組織に貯金をし、中年になってから若い時代の貯金を取り崩していくシステムが年功賃金であると解釈した。それは、雇用側からすれば従業員の勤労意欲を引き出すうえではきわめて有効なシステムであるし、従業員からすれば、若い間は組織に貯金をしているが、それは長期間働き続けた場合にのみ引き出せる。途中で勤務を怠けて解雇されれば、元も子もなくなるし、企業の業績が悪化すれば減額されたり支払われなく可能性もある。そこで、それまでの貯金を守るために必死で働くことになるからである⁴⁾とみる。年功的・安定的賃金をもつ長期モチベーション機能に着目した興味ある見解である。

このような指摘に刺激もされて、いくつもの問題意識が存在しうることに気付くものである。日本的経営は、実際には経営体質の強い企業の中はでしっかりと息づいているのではないか。従業員が安心して働けるための、いわばインフラストラクチャーとして、日本の企業社会にどっしりと腰を下ろしているのではないか。日本的経営の中心は「人間尊重、会社と社員の相互信頼の経営」、あるいは、日本的経営は「従業員に優しい経営」と言えるかどうかという視点もさることながら、企業が独自の研究開発とそれを支える現場技能者の層と蓄えられる技能や暗黙地の厚さを武器にすること以外に、企業の競争力強化の方法はないのではないか。このような結果、その維持に意を用いている企業は、ますます企業基盤を強化しているのではないか。実際、今日においても、トヨタやキヤノンは「終身雇用」や「日本的経営」を売り物にして成長を続けているという見方もあ

る⁵⁾。そのような問題意識は当然に持たれてよいものと考える。

2. 「現実の正確な把握」の困難さ

しかし、以上のように簡単に述べただけでも、調査の方法には慎重さが求められることを痛感するものである。今回の調査・研究においては、少しでも現実を正確にとらえる試みをしたと考えた。そのためにはわれわれの思考の産物としての日本的経営に関する概念から疑ってみることも必要だと考えた。そのために、日本的経営として定評のある企業を訪ねてヒアリング調査を多数行いたいとも考えた。しかし、それは時間的な制約もあって3社程度に限られた。

ここではそこで得られた結果を詳細に示すことはできないが、例えば、名古屋市に所在する1936年創業の、従業員数単独：5626名（2007年3月）の大手製造業の場合、「製造業はみんなのお陰で優秀なモノが出てくるという実情があり、協力しあってきた結果としての品質と生産性」という認識をもっている。また「育てていただいた大方の先輩、支えてくれる多くの後輩があって経営・管理の仕事ができる」ということを淡々と語ってくれたことが印象的であった。「昇進」についても、「皆で押し上げていく昇進」という考え方が定着していた。また「終身雇用主義」についても、1949年に800人を400人に減員する首切りを行った経験があるが、「人員整理は二度としたくない」という考え方を経営陣がしっかり持っている」ということであった。また賃金については「毎年、確実に賃金が上がっていくことが不満なく力を合わせていける理由。1年経てばいくらかになるかが分かるという安心感が基礎となっている」ということであった。

ところでこれらの詳細をいくら述べても、それは一つの例外に過ぎないということにもなる。そこにヒアリング調査の限界があることは回避できない事実である。

3. パイロット調査の実施

そこで、高い安定した企業業績をもつ企業に焦点を当てて、現況、「日本的経営」の概念をどのように理解し、どのように対処しており、どのような問題を意識しているかをアンケート調査することから始めた。まず経営の現場における認識とわれわれの認識とのギャップを知っておく必要があると考えたからである。

そこで僅かではあったが、先の企業ヒアリングから得た12の分野にわたって「日本的経営」に関する事実を拾い集めることとした。その設問事項と回答結果は資料編の1.パイロット調査を参照していただきたい。なお、対象は日経優良企業2005年度500社のうちの495社であった。

4. 「日本的経営」の把握に向かう問題意識

以上のような事実を踏まえるとき、日本的経営の動向把握に関しては、「日本的経営」といわれる経営・管理の体系は、産業・ビジネスの国際化などの環境変化に伴って、その価値や意味がなくなったり、廃れたりしているのではなく、むしろ純化が進んでいるのではないかと、いった追求意識を抱くものである。

第一に、高い業績を上げている企業では「日本的経営」は基本的に維持されているのではないかと。

「日本的経営」によって好業績がもたらされているのか、それとも好業績が挙げられるから、ゆとりを感じさせる日本的経営が可能なのか。例えば、「10期連続増収増益企業」と「10期減収減益企業」では様相は異なるのではないかと。限界を呈している企業が多くなれば、結果として「日本的経営」を捨てる企業の比重が高まるかもしれない。

第二に、技能を蓄積することで強みを発揮できる、いわば製造業においては、「日本的経営」は基本的に維持されているのではないかと。

サービス産業化が進んだ結果、調査対象企業に第三次産業が多く入ってくることになることから、「日本的経営」ととらわれない企業が比較的大きな比重を占めることになり、結果として「日本的経営」の衰退傾向として理解することが少くない。

したがって職種別にみた場合にも異なるのではないかと。また製造業といったような大きなくくりでは、実態は把握しえない。純粹ものづくり的な企業と純粹生産工場、あるいは組み立て主体の企業では実態は異なるであろう。

第三に、人事・賃金制度はすぐれて労使関係の特質によって規定されるものであることから、労働組合が組織されてその活動が正常に行われている企業においては、「日本的経営」は維持されているのではないかと。近年においては、分社化の進展などにより、労働組合が組織されにくい状況が増加している。特にサービス産業では従業員規模が小さく、労使関係が実質的に担保されない環境が広がっ

ている。こうした事情を考慮しないでアンケート調査を行うならば、当然ながら「日本的経営」の実施状況は比率として低下せざるをえない。

今回の調査では、これまでに示してきたように、特に人的資源の取り扱いに限定したものとなったが、すでに述べたような多面的な観点からの調査を機会があれば挑んでみたいと考える。

注

- 1) “The Japanese Factory-Aspects of its Social Organization”, 1958.
- 2) 2007年5月2日に死去.
- 3) 下川浩一『「失われた十年」は乗り越えられたか—日本的経営の再検証』(中公新書).
- 4) エドワード・P・ラジャー『人事と組織の経済学』(原著), 樋口 美雄(翻訳), 清家篤(翻訳).
- 5) 「それは派遣労働者や請負労働者を『外部から来た人』として計算に入れてないことによる偽装終身雇用にすぎない。一時は世界から賞賛された日本的経営とは、このような二重構造の中で、派遣労働者や下請けを人間扱いしないで維持されてきたのだ」という指摘もある。