

# 日本企業における経営システムのグローバル化 —日米比較によるコーポレート・ガバナンスの動向と崩壊する日本的経営—

The Globalization of management system in Japanese enterprises

— The trend of corporate governance and collapsed Japanese management by means of the comparison between Japan and America —

井 藤 正 信  
Masanobu Ito

## 《要約》

本稿は、日本企業の国際的再編や情報技術（IT）の発展、さらにはITを用いたネットワーク化が進展する状況下において経営システムのグローバル化問題に焦点をあて、そこに内在する種々の問題をコーポレート・ガバナンス、企業組織・管理構造の変革そして日本の経営の崩壊という側面から分析したものである。分析方法としては日本の企業経営とアメリカの企業経営とを比較する、いわゆる比較経営論的手法を用いて、コーポレート・ガバナンスや今日的な経営システムの動向、それにともなう日本的経営の変化、とりわけ年功制、終身雇用、企業別組合に関してそれらの問題点と今後の方向性について検討した。

## 1. はじめに

今日、日本の経済や企業を語る際にグローバリゼーションと情報化という2つの用語が欠かせぬキーワードとなっている。本稿がテーマとする経営システムのグローバル化の問題は、このグローバリゼーションの進展にともなって大きくクローズアップされており、今や日本企業がグローバル化を進めるための達成すべき課題ともいわれている。付言するならば、企業のグローバル化の進展は、企業の国際的再編やボーダレス化が進む状況において、組織や管理の改革を図るうえで国際的観点からの思考が不可欠になってきていることを物語っている。ただ、経営システムのグローバル化の問題は、従来の日本的経営における特徴的な側面、例えば日本独特の集団的意思決定システムや人事・労務システムなどの見直しに直結するため、今後国内的には企業のなかだけに止まらず経済や社会の様々な領域に種々の軋轢を生じさせる可能性があることに注意を払わなければならない。

さて、今日の世界における企業動向に注目すると、先進諸国を中心に自動車産業や金融機関など世界的再編が加速度的に進行し、日本企業もその

渦中に巻き込まれている<sup>1</sup>。しかもそうした企業の世界的再編が情報技術（以下、ITと略記）革命とインタラクティブに進められていることに注意を払わなければならない。ここ10数年ほどの間にIT革命の進展によって企業のみならず、教育機関や医療組織など世界のあらゆる組織がネットワークでつながり、国境や距離の壁が取り払われてグローバル化が一挙に進んだ感がある。日本企業においても、ネットワークを利用して世界的な規模でのモノの調達タイムラグを生じることなく実行されるようになり、原材料、部品そして製品の物流＝ロジスティクスが世界的に展開される状況が生じている。また、国際社会が企業に対して

1 自動車産業では、日産がルノーの、マツダがフォードの傘下に入っており、金融機関では新生銀行がUSBファイナンシャル・サービス・インク（アメリカ）、ドイツ銀行（ドイツ）、メロン・バンク・コーポレーション（アメリカ）などが出資しているニュー・LTCB・パートナーズ・C.Vの傘下に入るなどの例がある。現在のところ、日本企業がその渦中にはないが、今後世界的な再編に巻き込まれると考えられる産業としてはすでにメガ・コンペティションの時代に突入した医薬品を含む化学、電機そして鉄鋼などが考えられる。

情報開示（ディスクロージャー）を求める動きともあいまって世界各国企業の財務状態や経営の実態もインターネットを通じてある程度把握することも可能になっている。そうした事情を背景に、世界的な M&A が加速されるとともにその過程において生じる製造・販売拠点の統廃合のスピードも以前とは比べようのないほど速くなっている。このような世界的規模での企業の再編と IT の発達が日本企業における経営システムのグローバル化に多大な影響を及ぼすことはもはや自明のことになっている。

ところで、近年、日本の経済や企業を分析するに際して、グローバル・スタンダードという概念が国際比較の尺度として用いられるようになってきた。この言葉を日本語に強いて訳せば、「国際標準ないしは基準」ということになるのだが、その意味する内容になると必ずしも合意されているわけではない。そこで含意されているのは、文字どおりの国際標準ないしは基準ではなく、むしろアメリカン・スタンダードに近いものであろう。もちろん、厳密にはグローバル・スタンダードとアメリカン・スタンダードとを同一視して論ずるには無理があるし、ましてアメリカン・スタンダードをデファクト・スタンダード（事実上の標準）としても扱うことにはいっそう問題がある。

例えば、会計で近年問題となっている国際会計基準（IAS）は、会計制度のグローバル・スタンダード化をめざしているが、アメリカの会計制度とは必ずしも同一というわけではなく、しかもヨーロッパにおいても長年に渡って議論されてきた経緯がある<sup>2</sup>。ただし、日本企業が国際化を進めるうえで、現実問題として範としているのはアメリカの経営システムであり、それ以外には選択肢をもっていないようにもおもわれる。もちろん、20

世紀末のアメリカ経済が、日本経済とはまったく対照的に史上空前の好景気に沸き、企業業績が好調であったこともそれを後押しする一因になっているだろう。

しかし、それだけではない。歴史的に振り返ると、第2次大戦後の日本企業発展の背景には、アメリカ型経営モデルが常に存在した。日本企業が組織の編成や品質管理、さらには労務・人事管理の手法などアメリカ的な経営管理手法を自国の状況にあわせながら取り入れてきた経緯があることも看過すべきでない。

以上のことを考慮しながら、本稿では日本企業の経営システムの再編状況を、アメリカの経営システムとの比較検討、いわゆる比較経営論的アプローチを用いて、企業のグローバル化とそれを補完している IT の利用動向を踏まえながら考察することにしたい。とりわけ、現在問題になっているコーポレート・ガバナンスの動向、企業組織・管理構造の変革そして日本的経営の変革といったことを中心に議論を進める。

## 2. 日本企業に対する国際的評価の低下とその原因

近年、とりわけバブル崩壊以降、日本企業に対する国際的評価は著しく低下している。それは、膨大な不良債権を抱えた大手金融機関の脆弱さ、国家・政府の公的資金投入に対するそれら金融機関の対応、諸々の経営者の不祥事、品質管理の不徹底による不良品の続出など、これまでの日本企業には考えられなかった種々の問題が噴出した結果に他ならない。

日本企業、とりわけ金融機関に対する国際的信用の低下は、ムーディーズや S&P などの国際的に有力な債券格付機関が行う格付評価に端的に示されている。むろん、これらの格付機関が行う企業評価をそのまま受け入れることには賛成しがたいが、日本の大手金融機関が海外で資金調達をする際にその評価がネックになり、資金の調達コストが漸増している事実は直視する必要がある。

それでは金融機関をはじめとして日本企業の経営システムのどこに、どのような問題が存するの

<sup>2</sup> ただし、最近ではヨーロッパで広がっている IAS とアメリカ会計基準の違いを減らす「会計統合計画」が動き出しており、アメリカ財務会計基準審議会（FASB）が企業の在庫処理など4項目の改定案を発表している（日本経済新聞、2004年1月13日付）。その前の2002年10月には、FASB は国際会計基準審議会（IASB）とグローバルな会計基準の統一に関して協働することで合意している。

か。日本企業に内在する問題としてしばしば指摘されることは、株主総会の形骸化とそれに相反する経営陣（とりわけ代表取締役）の実質的権限の強さであろう。その背景には、これまでもしばしば指摘されてきた株式相互持ち合いによる企業株主のサイレントな存在と、人事権が日本的な雇用慣行＝年功制の副産物として経営者に偏重してきたことなどが挙げられる。いわば、経営陣の業務執行に対するチェック＆モニタリング機関として存在すべき株主総会がその役割を担っていないのである。とりわけ、その原因ともなっている株式相互持ち合い問題は、現在不良債権処理と株価の大幅な下落によってその解消が金融機関を中心に進んでいるものの、依然としてこの問題による弊害が完全に解消されたとはいえない。

要するに、株式相互持ち合いは、外資による乗取り防止としての安定株主の確保や集団内企業の結びつきを強化するなどを目的に始まったとされるが、お互いに相手企業の株式を保有している以上、たとえ大株主であっても経営に口を挟まないところに問題が生ずる。というのは、株式を保有している相手企業の株主総会に出席して、その経営に注文をつければ、逆に相手企業も同様に株主総会で注文をつけるようになるからである。そのため、たとえ大株主であっても株式を持ち合っている企業に対しては沈黙を守るという不文律ができたのである。しかも、そうした慣行が常態化したのも、これまで日本経済の発展に支えられて株価は一貫して右肩あがりで見られ、長期に保有するだけで企業に莫大な含み益をもたらした点が大きく影響している。

ところが、バブル崩壊以降、株価が大きく値下がりした結果、これまでとは逆に企業に莫大な含み損を発生させることになった。そのうえ、金融資産を対象にした時価会計（企業資産と負債を毎期末の時価で評価する会計制度）の2000年3月の導入<sup>3</sup>により、企業、とりわけ金融機関の株式保有に対する認識は一変した。この会計制度の変更により、決算対策としてみられる益だしといわれる株式の売却・買い戻しが事実上不可能になったのである。敷衍すると、これまでの会計制度では

企業は保有株式を決算に直接反映する必要はなかったのに対して、時価会計では、それを反映することを企業に求めている。例えば、株価が決算期に取得価格より下回っていた場合、その差額を欠損として計上しなければならなくなり、そのため否応なく企業に含み損がでている株式の処理を急がせることになった。これまではたとえ株価が下がっても含み損として考えられ、会計帳簿上それを表面化する必要はなかったのである。

しかし、このような状況の変化が株式持ち合いをただちに解消の方向に向かわせ、コーポレート・ガバナンスに変化をもたらすとみるのは早計であろう。その理由は、第1に、トップ・マネジメントの人選のあり方である。周知のように、従来日本の大企業は年功制と終身雇用＝長期的雇用慣行によって労働者＝従業員の会社への忠誠心を培った結果、彼らを「会社人間」として企業の期待に応えさせてきた。もちろん、誰もが年功制と終身雇用の恩恵にあずかれるわけではなく、一部の選抜された者だけが昇進階梯を登ることができ、さらにそのなかのわずかな者のみが取締役という上段に登りつめることができたのである。しかも昇進についての人事考課権を直属の上司が握っているため、昇進には上司への絶対的服従と忠誠が求められる。当然ながら、上司はさらに上の上司におもねるようになり、つきつめれば昇進階梯の最上段に到達した者、すなわち代表取締役（社長）が絶対的権力者として社内に君臨する仕組みになっている。

このように日本の多くの大企業では代表取締役は社内から選抜されるのが慣例となっており、し

<sup>3</sup> 現在はすべての有価証券が時価会計の対象となるわけではない。次の有価証券のなかでは1. 売買目的有価証券、2. 満期保有目的の債券、3. 子会社株式及び関連会社株式、4. その他有価証券、のうち1と4が対象となるが、1のうちでも業務として組織的に取引を行っている金融機関や商社などを除き、一般の事業会社が保有する有価証券が売買目的有価証券に分類されることは通常ないとされている。この点についてはアンダーセンビジネススクール編『時価会計入門』株式会社エクスメディア、2001年を参照されたい。

かも取締役会ではなく代表取締役自身が代々後継者を指名してきたのである。「そもそも『上司』である人事権者の代表取締役に異議を申し立てる風土は日本企業には乏しい<sup>4</sup>」という指摘がなされるなど、代表取締役が最終的な人事権をもつ弊害は、昇進構造に規定された社内派閥の形成や取締役会の無機能化という形で現れているといえよう。

第2に、商法では第260条「取締役会ハ会社ノ業務執行ヲ決シ取締役ノ職務ヲ執行ヲ監督ス」との規定があるにもかかわらず、実際の運用上における業務執行を担う管理階層としての取締役(会)と商法上の取締役会の役割とが未分化でかつ混同されていることが指摘できる。後で述べるように、近年になってようやくこの問題に手をつけるようになった企業が少しずつ現れるようになってきた。

第3に、高度成長期に確立した「パイの論理」(企業の利潤の増大は労働者=従業員の賃金増加や福祉の拡大をもたらすという考え方)や企業別組合の対経営側との交渉姿勢がコーポレート・ガバナンスのあり方に関係している面も無視できない。つまり、多くの労働者=従業員は経営者側が提示した「パイの論理」を受け入れる一方、企業別組合は賃金面などの労働条件に限定して経営側と交渉してきた結果、経営者側の経営方針に対して無条件に従ってきたことである。これは、多くの日本の大企業では労働者=従業員・労働組合が経営に対するチェック&モニタリング機能を事実上放棄したことを意味する。ただ、労働組合の組織の編成の仕方からいっても産業別組合に比べて、企業別組合では対経営側との関係でみた場合、その組織力の限界からどうしても経営側に譲歩せざるをえない面は否定できず、組織上の大きな問題となっている。

第4に、企業集団内の主要企業間でみる限りメイン・バンクを中心に株式相互持ち合いに基本的な変化はみられないことである。

以上のような状況からすると、日本企業のコーポレート・ガバナンスには変化が期待できないこ

とになるが、むしろ変化の兆しは企業の、主に国際的に活動するグローバル化のなかにみられる。例えば、2001年4月以降の株式の取引状況や主要な株主の動向に目を向けると、外国人投資家の取引額・量がともに全取引のほぼ半分に達するとともに、2003年9月末の外国人持ち株比率が表1のように主に国際的に活動する有力企業においては30%を越えている。彼らは、大手金融機関の持ち合い解消の受け皿になっているともいわれており、今後さらに日本株を買い増していくのか、また、単なるキャピタル・ゲインの獲得だけを目的にしたものなのか、それとも企業買収へと向かうのか、その動向にも注意を要する。ともあれ、そうした外国人(機関)投資家は、企業経営の効率化については敏感であり、資本の効率的運用を損なうような経営手法や仕組みについては必ず反対の姿勢

表1 外国人持ち株比率が高い主要企業

ローム	48.1 (40.7)
キャノン	47.4 (46.1)
HOYA	46.8 (38.1)
ヤマダ電機	45.6 (40.3)
オリックス	45.3 (39.3)
富士写真	44.4 (40.3)
塩野義製薬	43.5 (39.4)
東京エレクトロン	41.1 (30.6)
日東電工	41.1 (26.6)
山之内製薬	40.6 (37.4)
クレディセゾン	40.0 (33.2)
TDK	39.3 (37.1)
ソニー	38.6 (35.8)
任天堂	36.5 (30.1)
花王	36.3 (36.5)
ヒロセ電機	35.3 (33.9)
メイテック	35.1 (32.8)
村田製作所	35.0 (30.1)
パイオニア	34.7 (30.0)
武田薬品工業	34.7 (31.9)

(注)2003年9月末、カッコ内は2003年3月末の数字。外国企業の傘下にある例などを除く。キャノンは2003年6月末と2002年12月末の数値

4 朝日新聞, 1999年1月28日付朝刊。

出典 日本経済新聞, 2003年11月27日付朝刊。

を示すと考えられる。

換言すると、彼らは日本の企業株主と違ってサイレントな株主ではない。株主総会では、株主として与えられた権利を全面的に行使する。経営陣の不透明な経営手法に対しては異議を唱えるし、また、株主代表訴訟等の株主権の行使などにも積極的である。

それではこのような外国の機関投資家株主の増大、さらには海外進出の増加や外国企業との技術提携や合弁会社の設立といったグローバル化の進展は、日本企業のトップ・マネジメント組織をどのように変えつつあるのか、次章においてアメリカ企業のそれと比較しながら検討したい。

### 3. アメリカ企業のコーポレート・ガバナンスと日本企業のそれへの接近

アメリカ企業における株主権限の強さについては、大株主として年金基金などの機関投資家が登場して以来、しばしば指摘されてきたことである<sup>5</sup>。こうした機関投資家は、その保有株式が莫大な量に達するため、彼らの売却が株価の低落を招き、結果的に自分達の保有株式の価値を下げることにつながるというジレンマを抱えている。したがって、彼らは、株価が上昇すれば、売却し、その逆に株価が下がれば購入するという通常の投資行動ができなくなっているのである。ただ、こうした機関投資家の存在は、アメリカの企業経営

を根本的に変えるようになったといわれており、企業利益に貢献しない経営者はすぐに交代させられる。というのは、そうした機関投資家は、株式の運用によって一定程度の利益を確保することが宿命づけられており、結果的に投資先企業の株価、資本利益率、株価収益率に敏感にならざるをえないからである。

現在のアメリカ企業ではそうした株主の利益を反映するような経営陣がトップマネジメント組織を構成しており、しかも経営の状態を株主が外部から把握できるようなディスクロージャーが徹底されている。具体的に取締役会の構成をみると、社外取締役と社内取締役とで構成され、その大部分は社内取締役で構成されているが、両者の役割には大きな違いがみられる。社外取締役は文字通り外部から経営の透明性と健全性を監視するために送り込まれる。経営を担う経営陣は、社外取締役の監視の下で、株主の利益を損なわない、すなわち、株式価値を最大化するような経営への責任と行動が要求される。

このようなアメリカのトップマネジメント組織の仕組みを取り入れようと経営改革を進めているのが日本の企業である。近年の一連の大企業における経営改革の動きは、まさにアメリカ型モデルの採用とみても過言ではないだろう。典型的な例としてはソニーなど一部の大企業ですでに実践されている社外取締役と執行役員制の導入が指摘できる。導入の背景には、日本企業のコーポレート・ガバナンスの問題点であった前述したような取締役会と経営執行機能の未分化の問題がある。この未分化問題は、トップマネジメントの一連の改革を実施した企業においては形式的にも実質的にも片付いたようにおもわれた。

だが、こうした改革によって問題が解決したとは必ずしもいいきれない事件がすでに発生している。それは、三洋電機が太陽光発電システムに出力不足のパネルを意図的に混ぜて販売した事件である。同社は、社外取締役にコラソン・アキノ元大統領を任命して世間の注目を集めたのは記憶に新しいところである。また、カンパニー制や執行役員制の導入でも先鞭をつけ、日本的経営システ

<sup>5</sup>すでに周知の事実であるが、1992年にアメリカ経営史上最大ともいわれる出来事が起こった。それは、GMの取締役会会長兼CEO（最高経営責任者）であるステンベルが突如株主側から解任されたのである。この解任劇が株主主導の下で、具体的にはカルバース（カリフォルニア州職員年金基金）などの年金基金、いわゆる機関投資家によってなされたのである。といって、彼らは、従来の株主のような伝統的なウォールストリート・ルールに従って行動するわけでもなく、経営を支配する意図をもって行動しているわけでもない。たんに企業利益を増大させ、株価を上昇に導く経営者としてはステンベルが適任ではないと判断したに過ぎないのである。この経緯については丹沢安治「理論的スタンス」（高橋俊夫編著『コーポレート・ガバナンスー日本とドイツの企業システムー』中央経済社、1995年所収）、2頁に詳しい。

ムの改革に最も熱心に取り組んだ代表的企業であるにもかかわらず、このような事件を起こしてしまった。毎日新聞によれば、この問題は、会社全体の監査機能がおざなりになった結果であると分析し、「アメリカ流に、株価を最大にすることこそが企業経営にとって大切だ、という風潮が日本企業に浸透する。その結果、三洋も、株主を大事にするあまり、大切な消費者をどこかに置いてきたとは言えないか」と述べている<sup>6</sup>。

ここにアメリカ流のコーポレート・ガバナンスの危険性が集約されているようにおもわれる。経営者が株主の意向のみを尊重すると、ともすれば、他の利害関係者の存在を忘れかねない。もちろん、資本主義企業である以上、経営者がなによりも利潤獲得を優先するのは当然の行為であるにしても、株主のみに眼を向けている企業に明日はない。とりわけ、日本の企業は、労働者＝従業員や顧客との関係を伝統的に重視してきたと指摘されるが、この点についてアメリカ型に転換した企業はどのように対処するのであろうか。

もう一つアメリカ企業のトップマネジメントと日本のそれとが異なる点は、アメリカでは経営者が内部の生え抜きである場合が極めて少ないことであろう。一般にアメリカ企業では有能な経営者を企業の内外からヘッドハンティングするのが常識であるし、また常態化している。したがって、株主の利益を最優先する同国企業の場合、経営者の頭のなかに企業への忠誠心といった考え方はそもそも存在しないし、極論すれば経営者に求められるのはいかに企業業績を向上させるかだけである。好業績を達成すれば、経営者には高額報酬が支払われるし、逆に業績が上がらなければ、経営者はすぐに交代させられる。もちろん、両国企業の経営者選抜の方法がコーポレート・ガバナンスにどのような影響を与えるかを判断するのは難しいが、少なくとも、これまでの日本企業では、経営者の選任やその他の人事についても株主の意向を無視することができたため、経営者自身の手によって後継者を内部から選任することができた

が、将来的に株主権が確立していく方向に向かえばアメリカのように経営者のヘッドハンティングが浸透する可能性も考えられる。

ここまではアメリカ型コーポレート・ガバナンスに従った場合の弊害を特に強調したが、なかには日本企業が見習うべき点も数多く含まれている。第1に、株主権の回復といかずとも株主総会がある程度機能するようになると、少なくとも従来は株主に対して開示されなかった種々の情報が公開されるようになり、経営の透明性が期待される。すでにいくつかの企業でそれが実践されており、経営陣の不祥事を未然に防ぐことも可能である。第2に、執行役員制を導入することによって商法上の取締役の任務が限定でき、経営上の責任の所在が明確化しやすくなる。この点については2003年4月施行の改正商法で委員会等設置会社が認められ、大会社（資本金5億円以上又は負債総額200億円以上）では業務執行を執行役が担い、外部取締役が過半数を占める3つの委員会が経営の監督等を行ういわばアメリカ型コーポレート・ガバナンスモデルを選択することが可能になった。これによって経営の迅速化と経営の透明性が期待されているが、現実はこのモデルを採用する企業は期待されたほどは多くない。第3に、経営責任が問われる機会が増えてくることによって、安易な内部からの順送り人事といった弊害を防ぐことができるなどである。

#### 4. 日本企業の組織構造と経営システムの変化

すでに指摘したように、今日、日本企業はグローバル化の進展に伴って一段とメガ・コンペティションの波に巻き込まれている。一方、ITの発展は、企業の原材料の調達、資材や製品の物流・ロジスティックス、製造販売拠点の統廃合などあらゆる分野に影響をもたらす。少しでも競争優位を確保しようと、世界各地から高品質で安価な部品・製品、さらには人材や資源を求めようと、各企業はITを駆使して情報の収集に奔走する。情報戦に勝利した企業のみが競争を制するともいわれる時代になったのである。しかも競争の内容に

<sup>6</sup> 毎日新聞、2000年11月21日付朝刊。

も著しい変化がみられる。とりわけ、以前と異なるのは競合企業との間で共同開発や技術提携をしたり、さらには互いに部品・製品の提供を行うなど企業間関係の構築を図ろうとする点である。例えば、自動車産業の事例としては日本製ディーゼルエンジンをルノーはいすゞから、また、BMWはトヨタから提供を受ける契約を取り交わしている<sup>7</sup>。IT化の進展によってGM、フォード、ダイムラー・クライスラーなどアメリカの自動車大手3社では「電子商取引ネットワーク」を実践している。これは3社の共同出資で、メーカー系列をこえて製品情報や受発注、見積りや価格交渉などをインターネット上で行なう仕組みである<sup>8</sup>。これと同様な事例は国内の取引関係にもみられる。トヨタ自動車系部品大手のフタバ産業は2003年7月、日産自動車からマフラの初受注に成功したが、この取引は系列を超えた取引である点が注目を集めた。これらは、以前にはありえなかった新たな企業間関係が世界的にも国内的にも構築されていることを表している。自動車産業でこのような事例が最も多くみられるのはそれだけこの業界が世界市場をめぐる競争が激しく展開されているからに他ならない。

一方、インターネットを通じた情報を利用して世界的な企業再編に乗り出す企業も相次いでいる。経営戦略上からみて、世界各国の企業の財務や将来性に関する種々の情報がインターネットを通じて容易に入手できるようになった利点は大きく、グローバルな規模での企業間関係の構築が可能になったとみることができる。しかも、企業間の提携や合併さらには合併会社の設立などが以前と比べてすばやく、しかも危険を犯すことなく手軽に

できるようになったのもITの発展に負うところが大きい。日本企業においても、経営不振で外国企業の傘下に入る企業が増加する一方で、外国の競合企業との製品開発や技術面での提携の一環として合併企業を作る動きが活発化している<sup>10</sup>。ただ、バブル崩壊後の深刻な不況下では、外国企業を傘下に収めるよりも、むしろ外国企業に買収される企業が増加しているのが昨今の状況である<sup>11</sup>。また、製造業では、国内外の製造拠点の統廃合を図る企業が増加しており、不採算部門の整理・縮小による多角化経営の見直しや経営資源の集中的利用などの動きもみられる。1960年代においてアメリカ企業が多角化や多国籍化の道を歩んだ時に多くの日本企業もそれに追随したが、今日のこうした動きは、バブル崩壊後の長期に渡る不況の過程で、多角化や大量生産・大量消費を念頭においた経営モデルが投資収益率(ROI)の低下をもたらすなど経営効率的にも問題があり、時代にそぐわないと認識する経営者が増えた結果だとみることができる。

チャンドラーの「組織構造は戦略に従う」という命題に倣えば、まさに多角化の見直しや経営のスリム化といった戦略の転換が日本企業の組織構造をドラスチックに変革し、ひいては経営システムの再構築を促すことになったのである。例えば、松下電器産業においては2000年11月に発表した2001年度からの中期3カ年経営計画によると、「事業部制」の廃止を掲げている。同社では、松下幸之助の発案で製品ごとの事業部制を1933年以来長く維持してきたとされる。製品別事業部制は、製品ごとに開発、製造、販売を手がけるため、あ

7 朝日新聞、2001年9月8日付朝刊。

8 <http://www.interq.or.jp/red/rodo/bulletin/bn/0011/it.html>

9 なお、企業間関係に関する最近の邦語文献としては、柿崎洋一「企業間関係の経営活動に関する一考察」東洋大学『経営論集』第54号、2001年がある。また、英語文献としてはM.Ebers(ed.),The formation of Inter-organisational Networks,Oxford University Press,1997. B. Uzzi, , "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", Administrative Science Quarterly, 42,1996.などがある。

10 その先駆的事例ともいえるのが1984年にカリフォルニア州に設立されたトヨタとGMによる合併企業、New United Motor Manufacturing,Inc(通称、NUMMI)である。

11 2003年についてはリップルウッド・ホールディングスによる日本テレコムを買収(22億1800万ドル)、アメリカン・インターナショナル・グループによるGEエジソン生命保険などの買収(21億5000万ドル)などが代表的な事例である。最近の事例として、カメラメーカーのチノンを一東マン・コダックの日本法人コダックが完全子会社化すると発表している(日本経済新聞、2004年1月23日付朝刊)。

たかも各事業部が独立した企業であるかのように活動でき、また、プロフィット・センターとして利益責任も負うため、コストダウンを促すなど極めて優れた組織・管理形態であると長く信じられ、それなりに成果をあげてきた。それがバブル崩壊以降の減量経営下で、機能不全に陥ったのである。これについて「グローバル化を背景にした情報化社会の到来によって、製品自体のシステム化、知識集約化が進み、ハード偏重の事業部制では変化に対応できなくなっていた」<sup>12</sup>との指摘がなされている。

次に経営管理面では間接費を極力抑えるために、部課長制の廃止に踏み切るケースも相次いでいる。いわゆる従来のピラミッド型の階層組織から階層間の距離を縮めるかあるいはなくすフラット型に近い組織へ移行する動きである。こうした組織としては、研究開発や新規事業の立ち上げなどでしばしば用いられるプロジェクトチームやマトリックス組織があり、部分的に階層組織に代えてそれらを採用する企業も増加している。また、部課長制を廃止しない企業でも部下を持たない部長や課長といった管理職制度に切り替える動きも出ている。これらは経営のスリム化を図るために、組織構造の変革に対応して、従来型の管理体制を抜本的に見直す動きと解される。この点も企業のグローバル化の流れと無縁ではない。日本企業にとって労働力コストの問題が世界競争の上で障害となった結果、一方では生産拠点の海外移転を加速するとともに、他方国内的には管理者を含む人員削減を図るために管理組織の再編に踏み切ったとみることができる。

ところで、今日の経営システムを考える場合、既存企業の事業の再構築における経営モデルと新たに立ち上がった新興企業の経営モデルとの間には若干の質的な違いがみられる点は注目されるところである。前者の既存企業の場合、不採算部門の整理・統廃合、いわゆる経営のスリム化のための経営戦略が展開されており、主力部門に経営資源を集中して競争相手に対して比較優位を保とう

とする傾向がみられる<sup>13</sup>。こうした戦略の中心になっているのがコア・コンピタンス (core competence) 経営であり、それを可能にしたのがITの急速な発展である。コア・コンピタンスとは「中核能力」を意味し、自社の最も得意とする分野や製品にヒト・モノ・カネといった経営資源を集中的に投入することである。コア・コンピタンス経営を展開する企業では、主力以外の分野については組織的には分社化やカンパニー制で対応し、製品や部品といったモノについてはアウトソーシングやOEM(相手先ブランドによる生産)で対処するケースが多い。したがって、ITを通じて他企業とのネットワークの構築や提携が極めて経営戦略的に重要になる。それによって、企業組織自体の「軽量化」が可能になる。すでにトヨタをはじめとして日本の自動車産業は、ITを用いた通信ネットワークによって「世界最適調達」を実践しており、企業組織の「軽量化」にある程度成功している<sup>14</sup>。

一方、後者に属する企業群は、IT革命の進展とともにベンチャービジネスの形態をとって急速に増加しているが、これらは、さらに大企業では事業化が難しい分野の製品・部品開発あるいは技術開発を手がける、いわゆる「隙間産業」と呼ばれる企業群と、ITを生かしたいいわゆる「ハイテク・ベンチャー」と呼ばれる企業群とに大別される。両者ともに共通する特徴は、先に述べたコア・コンピタンス経営、さらにはファブレス経営、ア

13 この事例としては松井証券などが挙げられる。同社はかつては対面顧客を中心に営業する従来型の証券会社であったが、インターネットの普及に眼をつけ、対面顧客の営業をやめ、現在はインターネットを用いた「ネット証券」として活動している。しかも、運用システムを外注化するなど企業本体のスリム化にも努力している。

14 原材料や部品の調達などで最も進んでいるのが自動車業界で、「世界最適調達」の考え方が定着しつつある。例えば、わが国最大の自動車部品メーカーであるデンソーは、「世界市場から質・量・コストで最も優れた部品、資材、設備を開拓・調達し、『世界最適調達』を実現する」ことを調達活動の基本においている (<http://www.denso.co.jp/PURCHA/contents/act/>を参照されたい)。

12 日本経済新聞、2000年12月1日付朝刊。



ジル・カンパニー、そしてバーチャル・コーポレーションといったアメリカを発祥とする経営モデルのうち一つないしは複数組み合わせた経営モデルを採用している点にある。

まず、ファブレス経営モデルについてであるが、この「ファブレス」とはいわゆる作業場ないしは工場を持たないことを意味しており、資金の乏しいベンチャー企業にとっては製造設備を持たずに研究開発に特化できるため、極めて有利である。そこで開発した技術やノウハウは、製造企業と提携したり、またある場合にはアウトソーシングという形をとって製品化をめざすのである。そうした企業の場合、経営管理についてはいわゆる従来型の集権的システムを採らないケースが多い。従業員の創意工夫を生かすような経営管理システム、例えば企業全体がプロジェクトチームの集合体のような形が望ましい。このような経営モデルでは、基本的には上下関係は存在せず、極端に言えば伝統的な階層組織でみられたような厳格な指揮命令系統自体があまり意味をなさなくなる。むしろ、経営者の仕事としては従業員一人一人が自由に発想し、主体的に物事を考えられ、開発に取り組める環境を整えることが重要になる。

次にアジル・カンパニーであるが、「アジル」とは「俊敏」を意味し、俊敏な意思決定を行うことによって、市場の変化に即座に対応できる経営モデルである。たとえ俊敏な意思決定がトップ・マネジメントで行われたとしても即座に市場が求める製品やサービスとして提供されなければ何の意味もない。したがって、管理組織も従来型の階層組織ではなく、トップ・マネジメントの意思決定がすぐさま現場に伝達されるフラットな組織もしくはマトリックス組織などが望ましい。

バーチャル・コーポレーションとは、限られた能力や資源しか持たない企業が情報ネットワークを介して協力しあい、一企業の限界を克服するような企業間関係の構築を意味する。バーチャル・コーポレーションを「自律分散型経営組織」の発展形と捉える牧野は、ITの発展を前提に「すべての産業は、それぞれの経緯をたどりながら程度の差はあれ、バーチャル・コーポレーションにむ

かって」いるとして、その可能性を論じている<sup>15</sup>。また、バーチャル・コーポレーションについて「バーチャル空間上で資源と人材を連結してより大きな付加価値と効率性を実現」する可能性を持ち、プラグアビリティ（組織と組織をつなぐ連結能力のこと）を駆使する典型的なコーディネート企業だとする原田・松岡は、「個々のプロジェクトの目的に応じてそのコアコンピタンスを結集すべく複数の企業が仮想空間上で提携するある種のネットワーク体」とも言い換えており、企業と企業そして組織と組織をつなぐ情報ネットワークを重視している<sup>16</sup>。さらに、バーチャル・コーポレーションを実現する際には、「大企業よりも機動力がありかつ柔軟性に富んだ中小企業やベンチャー企業の方がより適している」という指摘は、筆者の理解とも一致している<sup>17</sup>。

筆者は、これらの経営モデルを総称して「リーン経営モデル」と呼ぶ<sup>18</sup>。その理由は、そのどれもがスリムな経営モデル、すなわちヒト・モノ・カネといった経営資源を可能な限り節約し、小規

15 牧野丹奈子「バーチャル・コーポレーションのもつ可能性—自律分散型経営組織の将来像—」桃山学院大学『経済経営論集』第38巻第1号、1996年、22頁。

さらにITの発展と自律分散型経営組織の関係については同「自律分散型経営組織における権限と責任」桃山学院大学『桃山学院大学総合研究所紀要』第20巻第3号を参照されたい。牧野はここにおいて、バーチャル・コーポレーションの具体的事例として社内総チーム制を実施しているミスミを取り上げている。

16 原田保・松岡輝美「バーチャル・コーポレーションのビジネスモデル」香川大学『香川大学経済論叢』第72巻第3号、209-210頁を参照されたい。

17 同上論文、223頁。

18 筆者は、これらの経営モデルがベンチャー企業など新興企業に限って展開されていると主張しているわけではない。例えば、コア・コンピタンスの先駆的事例としてはソニーの小型化技術、カシオの液晶技術、シャープの薄型画面など既存日本企業の技術が挙げられる。したがって、コア・コンピタンスは日本企業から発せられ、それをアメリカ企業がエミュレーションしたのである。これらの点についてはGary Hamel and C.K.Prahalad, *Competing for the Future*, 1994. 一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年を参照されたい。

模な組織で活動可能な経営モデルであり、次のような共通の特徴を有しているからである。第1に、市場の変化に敏速に対応できること、第2に、ITを武器にいわゆる「軽薄短小型」の経営モデルであること、第3に、他の企業組織との関係を既存の大企業よりも重視する戦略を採るケースが多いことなどである。

以上のように、これらの経営モデルが日本企業の経営システムを根本から変える可能性を持ち、一企業レベルからみる限り効率的な経営を図るものといえるが、問題はマクロ的な観点に立った場合、いくつもの深刻な問題を孕んでいることである。周知のように、現在、アメリカではジョブ・レス・リカバリー（雇用なき景気回復）という言葉に象徴されるように、景気が回復しているにもかかわらず、雇用者数は増加しておらず、失業率も6%台と高水準である。その根拠としてしばしば経済のサービス経済化が指摘される。いわゆる経済の中心が第2次産業から第3次産業にシフトしていることからこのような表現が用いられているが、この他に失業率が改善しない要因としてIT革命の進展とともに「リーン経営モデル」が普及している点を指摘したい。アメリカでは労働集約型産業をはじめとする既存産業が海外に生産拠点を移すのと平行して、国内で活動する既存産業やNASDAQ市場に上場している知識集約型産業群や隙間産業群の多くが労働力を大量に必要としない「リーン経営モデル」を採用したことで労働力の需給関係に極めて深刻な影響が及んだとみることができる。こうした動きは日本企業についても同様にあてはまることはいまでもない。事業部制や日本的経営の看板を降ろす動きが松下電機に限らず広まっており、なかでも日本的雇用慣行への影響を我々は看過すべきでないだろう。かつてのような組織の成長を期待できない経営環境の下で、新規学卒者採用を抑制する動きや早期退職優遇制度を利用した中高年労働者に対する退職奨励の動きなど、従来の日本の人事・労務システムを否定するような人減らし合理化が懸念されている。そこで次節ではグローバル化のなかで、日本的経営はどのように変わりつつあるのか、議論

することにしたい。

## 5. 日本の経営の崩壊とその新たな展開

幾度も繰り返すが、グローバル化は、日本企業に容赦のない市場競争原理を持ち込んだともいえる。国内の競争のみならず、世界の企業との競争にうち勝つために、徹底した効率化が求められ、それが労働者の処遇や労働形態にも大きな影響を及ぼしている。前節で述べたように、直接生産に関わらない間接部門の合理化、具体的には中間管理職や現業以外の部門の人員削減が継続的にしかも大規模に続いている。そこには競争原理が働き、経営に貢献した者のみが、処遇面で優遇されるという信賞必罰の原則が導入される。しかし、一時的な競争に勝ったからといって企業における地位が決して安泰というわけではない。成果があがらない場合は、すぐに降格、配置転換、さらにはリストラがまわっており、一日たりともくつろぐ暇はない。容赦のない労働者間の生き残り競争が減量経営の下で継続的に続いているのである。

それでは、グローバル化は、日本企業の人事・労務システムに何をもちこたらし、どのような方向に向かわそうとしているのか。いわゆる日本的経営の3種の神器とされてきた終身雇用、年功制、企業別組合についてそれぞれ検討してみることで、その問題点と方向性を探ってみたい。

### ・年功制の崩壊

年功制は、勤続の長さ按比例して賃金や地位が上がっていくというもので、第2次大戦後の経済成長期に大企業に定着したとされている<sup>19</sup>。また、年功制は、わが国大企業の雇用が新規学卒者を大量雇用する慣習と結びついており、入職時の低賃金を企業内教育訓練を経てキャリア形成とともに昇給させるという意図を持つと同時に、若年で雇用した労働者が所帯を持ち、養育費等の生計費の上昇に対応した賃金を受け取るという点ではまこ

19 歴史的には日本の若年層の賃金が絶対的に低水準だったことも関係しているとの指摘もある

とに合理的なシステムであった。この点について敷衍すれば、職業経験を持たない新規学卒者の大半は、入社当初は戦力とはみなされず、職場で教育訓練(OJT)を受けることによって徐々に能力を身につけ、それに見合った処遇を受けるのである。そういう意味では、年功制は一面では能力主義であるとみることもできる。熊沢もこの点について「労働者の多数者であるブルーカラーとノンエリート・ホワイトカラーについていえば、人事考課なき『同一労働同一賃金』の欧米よりも、勤続を積むうちに職務能力を開発することを個人別に査定して賃金を個人別に細かく格差づける日本のほうが、はるかに『能力主義的』だ<sup>20</sup>と述べている。

一方、企業の側も労働者に対して教育訓練等の初期投資をするため、労働者が一定程度の期間勤続しなければ、その費用の回収は図れないと考えるのである。それはあたかも購入した機械を減価償却しかつプラスアルファを期待するためにそれをフル稼働させ、できるだけ長く使用することに似ている。

ところが、IT革命の進展は、それに対応できない中高年労働者を多く生み出し、彼らから仕事の間を奪ってしまったのである。しかもそれだけではない。グローバル化によるメガ・コンペティションの激化は、直接利潤に貢献しない間接費の削減を図る様々な手段を企業に採らせたのである。その具体的対策が経営全体では前述した「リーン経営モデル」の採用などによる組織のスリム化や生産現場ではリーン生産システムと呼ばれる生産のスリム化である。とりわけ、前者は、間接部門である中間管理層の圧縮・スリム化につながり、中高年労働者の削減を加速したのである。以前の大企業では、そうした余剰労働力は、子会社への出向・配転あるいは転籍という形で対処してきたのであるが、今日的状況の下ではそうした関連企業への労働力の移転も量的に限界を越えており、いまや中高年の失業は、深刻な社会問題として顕

在化しているのである(もちろん、この問題はホワイトカラーの職場に限られたものではない。生産現場においてもIT化の進展は、従来の熟練を不要にし、古参労働者の行き場を奪った面は否定できない)。

元来、日本では伝統的に労働者の教育訓練がOJTで行われてきたという事情もあって、技能の企業内封鎖性が極めて高かった。そのことが中高年労働者の転職を難しくしている面も考慮すると、不況の長期化が年功制の弊害を一挙に浮き彫りにしたともいえよう。

年功制の崩壊を示すもう一つの根拠が年功賃金の中核をなす定期昇給制度の見直しもしくは廃止である。表2は定期昇給を廃止した主要企業の一覧であるが、若年層も含めて廃止に踏み切った企業もみられる<sup>21</sup>。

それでは、年功制に変わる処遇・人事評価シス

表2 定期昇給を見直しに踏み切る主要企業

企業名	実施時期	見直し内容
日立製作所	04年4月	定昇廃止。降給や昇給ゼロも
松下電器産業	04年4月	定昇廃止。 30歳前後まで原則昇給
富士通	03年4月	定昇相当分の上げ幅を圧縮
キャノン	02年4月	定昇廃止。 32歳まで経験昇給あり
トヨタ自動車	04年4月	技能職も年齢給廃止で 年功色抑制
ホンダ	02年10月	若手社員を除いて定昇廃止
三菱自動車	03年4月	年齢給などをやめ、定昇廃止

\*なお、松下については現在、労使で協議中  
出典 朝日新聞、2004年1月28日付朝刊。

<sup>21</sup> 読売新聞によれば、「国際的に高止まりしている賃金体系を改革して企業の国際競争力を回復する狙い」で、この見直しは「年功序列、終身雇用を前提としてきた日本の雇用制度の転換につながる」と指摘している(読売新聞、2003年2月11日朝刊)。なお、この表-2にはないが、ソニーも定期昇給の完全廃止と目標管理による成果給の導入を決定し、家族手当や住宅手当の廃止も視野に入れた労務コストの思い切った削減を図ろうとしている。現在、2004年4月からの実施を検討しており、対象は国内従業員約12000名で労働組合との調整を進めている。

<sup>20</sup> 熊沢誠『能力主義と企業社会』岩波書店、1997年、4-5頁。

テムについて企業はどのような対策を講じているのか。すでに1960年代半ば以降企業は年功制に変わる処遇・人事評価システムを模索してきたのは周知の事実である。その方向性を示したのが日経連による「能力主義管理」の提唱で、具体的には、職能資格制度の導入をもって年功制からの脱却を図ったといっただいであろう<sup>22</sup>。職能資格制度とは、まずはじめに、職務の遂行を通じて労働者の持つ能力をいくつかに分け、それを職能資格として設定する。そして、次にその職能資格を判断するための職能資格基準を作成し、それによって職務遂行能力の伸長度を評価し処遇するというものである。当然、職能資格制度には職務給が対応する。

この職能資格制度は、1973年石油ショック以降の低成長下で、普及することになるが、この頃には依然として定期昇給は継続していた。しかも、職能資格等級は、ある一定年数経過すると、ある程度の等級までは自動的に昇級するようになっており、完全に「年功的」要素が払拭されたわけ

22 1965年の同総会において「職務遂行能力」を基本に労働者を処遇することを宣言し、翌年には「能力主義管理研究会」を立ち上げて議論した結果、報告書『能力主義管理』を発表している。このなかで、年功制から脱却すべく「新たな昇進管理」の可能性を求め、そのためには「企業に所属する全従業員を何らかの基準をもって分類序列化することにより、採用、配置、異動、人事考課、教育、役職昇進、賃金、賞与等の人事管理の基礎」にすることが重要になると説いている。つまり、能力主義管理を実践するためには、全従業員を何らかの基準で分類序列化することが不可欠なのである。その一つが「従業員の職務遂行能力自体を基準として分類格付けする資格制度」である。この資格制度は、「さらに能力的資格制度と、職務分類にもとづく職能的資格制度に分けられる」としている。いずれにしろ、能力主義管理、言い換えれば「実力主義人事管理を徹底するには」、「全従業員の序列化をはかる意味で、資格制度をとり、これを人事管理の支柱として採用、要員、配置、異動、役職昇進、賃金、賞与、退職金等の人事と処遇の管理に結びつける」ことが重要なのである。この経緯については日経連能力主義研究会編『能力主義管理—その理論と実践—』、日経連出版部、2001年、新装2刷、303-308頁を参照されたい。

はなかった<sup>23</sup>。

これに対して、新たに登場したのが成果主義的処遇体系の導入であった。これは保有する能力に基づいて処遇するのではなく、具体的にある一定期間にその人がどのような成果を上げたかによって処遇する仕組みで、賃金には年功的要素はまったく入らない。それでは「成果」を誰がどのように正しく評価し、それを賃金にどう反映させるのが重要な問題となる<sup>24</sup>が、この点において日本企業の人事評価システムには公平でかつ客観化されたものではないという根本的な欠陥がある。その最大の理由として、人事考課権を基本的には直属の上司がもっており、そこに恣意性が介在する可能性をたえず含んでいることが指摘できる<sup>25</sup>。したがって、必ずしも「競争さえ導入すれば正し

23 井藤正信「わが国における退職金制度の今日的動向と労務管理の再編—退職金算定基準の変更と企業年金制度改革の問題点を中心に—」愛媛大学『愛媛経済論集』第19巻第1号、1999年、6頁。

24 成果主義については運用の難しさが当初から指摘されていた。通常、成果主義はそれを実行するための手段である目標管理とセットになっており、個人が立てた目標の達成度が成果として評価の対象となるのであるが、実際の運用に際しては目標設定の仕方や目標達成に対する評価方法などその他諸々の問題が生じる。2001年に問題が表面化した富士通の場合、それまでも指摘されていた目標管理による成果主義の欠陥がそのまま現れたケースである。同社では、あらかじめ上司と相談して職能区分と等級のマトリックス表に規定されている職務レベルに見合った目標が立てられるが、その達成度によって評価が決まってしまうため、困難な目標を立てず容易に達成可能な目標を立ててしまうことになる。さらにチーム作業の場合、個人評価が困難になるため部門やチーム全体の横断的な仕事を敬遠する事態が生じた。富士通以外のケースでも、上司による成績査定が客観性に欠けるものであったり、目標達成に追われるため、目標以外の職務がおろそかになったり、さらには長期的な視点から仕事に取り組むことができなくなったりするなどの弊害が指摘されている。なお、富士通のケースについては、藤田実「IT企業の『危機』とリストラ・事業構造転換—富士通の場合—」(増田壽男・吉田三千雄編『長期不況と産業構造転換』大月書店、2003年、所収) 134-5頁を参照されたい。

25 人事考課の客観性の問題については木元進一郎『能力主義と人事考課』新日本出版社、1998年が詳しい。

い評価は可能」であるとはいかないのである。実際のところ、「上層部にいくほど成果主義できちんと評価されていない」という現実がある。また、「年功序列で昇進してきた上司に、部下を成果主義で正しく評価させようというのが、もともと無理」な注文だったという意見さえある<sup>26</sup>。

今後、処遇方法の検討も大事だが、新規学卒採用の減少とそれに相反する中途採用の増加などにみられるように、企業と学校教育との関係にも変化が求められている。とりわけ、職業教育への取り組みについては教育機関に対する社会的要求が今後高まっていくものとおもわれる。また、社会諸制度がドラスティックに変化している状況下では、企業が必要とする人材をどこで、どのように、どのくらいの時間をかけて育成するかについて企業や教育機関だけでなく政府や労働団体など各方面での幅広い議論が必要となる。

また、雇用面では外国人労働者のいっそうの増加が予想され、やはり雇用や処遇のあり方に大きな影響をもたらすと考えられる。「内なる国際化」を他の先進諸国はすでに経験しており、それらの国々がどのように外国人労働者を受容していったかを学ぶ姿勢が大切である。

#### ・終身雇用の形骸化

いうまでもなく、終身雇用は、一般的には長期的雇用慣行といった言い方が正確で、この慣行も高度成長期の大企業にのみ該当するもので、加えてすべての大企業労働者が定年まで雇用が保証されていたわけでもない。この時期においても会社都合による非自発的退職や子会社への出向・配転といったことは決して例外的なものではなかった。それゆえにこの慣行をわが国企業経営の一つの特徴とするには問題がないわけではないが、これまで大企業労働者の多くが定年までとはいかないまでも長期勤続してきた事実は認めなければならない。

しかし、この長期的雇用慣行も企業の中高年労働者の大規模なリストラのなかで年功制と同様、

ほぼ崩壊している状況にある。そのため、現在は企業が長期的雇用慣行を前提にして作られた諸制度を全面的に見直す段階に入っている。なかでも、代表的な制度が退職金制度と企業年金制度である。もちろん、これらの制度も日本の企業すべてに該当するものではない。中小・零細企業では、制度自体が存在しないところが多いのが実態であろう。しかも、バブル崩壊以降の深刻な不況下で、電機や通信業界でも大規模な人員削減が行われている状態ではかつてのような定年まで勤続できる労働者の数は極めて減少しており、退職金制度も企業年金制度もかつてのように機能しているとはおもわれない。例えば、退職金制度は労働力の定着を図る手段というよりは、むしろ逆に早期退職優遇制度にみられるように人減らしの手段として使われている感さえある<sup>27</sup>。

退職金制度の全面的見直しは、すでに制度の廃止もしくは前払い制という形態でかなりの企業で実施されている。退職金前払い制の具体的事例をコマツについてみると、同社では1999年4月から導入している。その対象者は99年4月1日以降の入社者で、退職金前払いを本人の意思で選択できるとし、退職金制度が適用されない代わりに、相当分を毎年の賞与支給時に受け取れる仕組みになっている。この場合、税負担が問題で、退職所得であれば非課税限度の枠内に収まるのに対し、前払いでは毎年の給与所得として課税対象になる。同社の場合、前払い選択に伴う税負担を会社側で負う措置をとり、同制度の普及に努めている。

一方、企業年金制度は、退職年齢が低年齢化していることもあって、問題は深刻である。通常、企業年金の受給資格は一定年数以上の勤続が前提である。そのため、受給資格を有しない退職者が急増しており、企業年金制度の根幹を揺るがしかねない事態になっている。こうした事態に対処す

27 退職金制度の性格規定をめぐっては、1. 賃金の事後給付説、2. 功労報償説、3. 退職後の生活保障説等の諸説がこれまで議論されてきたが、そのいずれの説をとろうと、この制度は労働者側にとっては長期定着と企業に対する忠誠心の最も大きな誘因になってきたのは間違いない。

26 佐藤俊樹，朝日新聞，2001年7月21日付朝刊。

るために、導入されようとしているのがアメリカで実践されている401Kである。この401Kとは、アメリカの内国歳入法401条(K)項に基づいた民間企業労働者のための退職年金制度である。その仕組みは、給与から労働者が予め申告した一定金額を課税繰り延べで天引きし、それを投資信託など種々の金融商品で運用するものである。この年金制度では、自己責任の原則が貫かれており、企業が用意した選択肢から運用先を自ら選ぶようになっている。したがって、受給額には大きな差が生まれる可能性があり、運用に失敗した場合には年金を受け取れない事態も想定される。問題は、労働者の自己責任で掛け金を運用する危険性である。投資の専門家でもない一般の労働者が通常様々な金融商品に対する知識を持ちあわせているとは考えられず、運用が成功する確率は極めて低いといわざるをえない。

さらに、これまでのわが国の企業年金が掛け金の変動を前提にした確定給付金型年金であるのに対して、逆に401Kでは掛け金は一定額で受給額が不確定になるため、老後の生活設計という観点からみた場合、極めて不親切な年金制度だといえよう。その他にも企業側から労働力「流動化」の材料にされかねないことや課税繰り延べ措置がどの程度与えられるかなど多くの問題がある。

ただ、この制度の利点は、グローバル化が進むなか雇用の多様化時代に対応している点で、たとえ労働者が転職しても転職先で年金を継続できる意味は大きい。

#### ・企業別労働組合の限界

これまで日本的経営の3種の神器の1つとしてその有効性が指摘されていたものとして企業別労働組合がある。これもやはり日本経済が順調に成長している時には種々の問題を抱えながらもそれなりに機能してきたとみることができる。この間、労使間の争点は「パイ」の配分の問題だけであって際だった労使対立（少なくとも企業別組合と経営側との間では）は生じなかった。労働組合幹部は経営側との間で労働条件をめぐるいわゆる「条件闘争」に終始し、一般組合員の意向を汲みなが

ら団体交渉をうまく妥結に導いてきた。組合幹部の多くはその力量を経営側から認められ、管理職として登用され、なかにはトップマネジメントの一角を占める者まででてきた。ただし、日本全体の労働者の地位や労働諸条件を向上させるに際して、この企業別労働組合に問題がなかったわけではない。まず、こうした企業別組合の大部分が大企業にしか存在せず、中小・零細企業では無組合が圧倒的に多く、その恩恵を受けたのは一部大企業の労働者にすぎないことであった。さらに、企業別労働組合を有する企業においても、経営側との対決姿勢を示す労働者に対しては極めて冷淡に対処し、場合によってはそうした労働者を排除する組合政策を採ったりした。

しかし、こうした問題点を抱えながらも、日本の企業経営の特徴を示すものとして内外に認められてきたことは否定できない。とりわけ、労使協調によりストライキによる労働日の損失がないことが先進諸外国の企業経営者から羨望の的としてみられ、そのことが生産性の高さにも反映してきた。

しかしながら、高度経済成長が終わり、低成長時代を迎えると、企業別組合はその弱点をさらけ出すことになった。グローバル化の流れのなかで、熾烈な世界競争の荒波にうち勝つために、多くの企業は、リストラの名の下で大量の人員削減に踏み切った。その削減に対して企業別労働組合はなすすべもなかった。これまで労使協調路線を採ってきただけにいきなり対経営側に強硬な姿勢でのぞむことは到底不可能であった。企業別労働組合であるがゆえに、産業別組合に比べて抱える労働者数も少ないことから、その資金力でリストラされた労働者の生活支援をすることも無理であった。例えば、外国人経営者を迎えた日産自動車ではかつては考えられなかった主力工場の閉鎖に踏み切り、大量の失業者を生み出した。こうした会社の経営方針や労働者対策に対して手をこまねいている労働組合の無力さなど企業別組合の弱点が批判されている。

これに対して、アメリカ企業では株主の企業業績に対する敏感な反応を経営者はすぐさま察知し

て利益率の低い部門や赤字部門の縮小もしくは統廃合をいとも簡単に実行する<sup>28</sup>。その点では日本企業よりも株主重視の姿勢が鮮明である。当然、「レイオフ」の名の下で多くの失業者が企業から排出される。しかしながら、ここからが日本企業とは決定的に異なっている。まず、レイオフは先任権の原則によって企業での勤続年数の短い者が対象になる。したがって、常識からいえば、若年層からレイオフの対象になる。ただ、若年層は比較的職をみつけやすいのはアメリカでも同じである。しかも訴訟が起きないように「企業はレイオフの対象となる従業員の選別一つとっても、細心の注意を払って取り組む」のが通例で、ある程度以上の規模の企業は再就職の世話をするのが慣例となっている<sup>29</sup>。日本では、中高年層の失業が社会問題化し、その対策に政府も頭を悩ますのに対して、アメリカでは若年層の失業が多くでたとしてもそうした層は企業の労働力として活用される可能性は高い。

そのうえ、先に指摘したように、アメリカでは労働組合は産業別に組織されており、日本とはその規模と財力において圧倒的な違いがある。そのため、産業別組合は、失業者に対して組合から一定額の給付金を補助する仕組みになっている。確かにアメリカでは市場の競争原理が貫徹しているため、失業が大量に発生する可能性は日本よりもはるかに高い。ただ、レイオフの際の先任権の原則にしる、企業別組合の失業対策にしる、アメリカでは失業による社会的混乱を回避するいわば「セーフティネット」が準備されている点が日本と決定的に違うところである。また、社会も企業も失業者にチャンスを与えるのが当然と考えており、そのための仕組みが社会の様々な場面に準備されているのである。例えば、アメリカでは日本

よりもはるかにベンチャー企業を設立する機会に恵まれている。それはそうした企業に資金を提供したり、経営のアドバイスなどを行うベンチャーキャピタルが豊富に存在するからである。このような資金の元々の出所は、多くの個人である場合が多い。彼らは、エンジェルと呼ばれ、事業を起こす機会をあらゆる階層の人々に与えているのである。こうした事例からもわかるように、事業で失敗した人や失業者に対しても立ち直れる機会はアメリカの方がはるかに多いようにおもわれる。

この節について簡単に小括すると、日本の経営の3種の神器が完全に形骸化しつつある状況にあってアメリカと同じような市場原理を日本に持ち込み、競争に生き残るという名目でリストラ=人員削減を断行するのは社会的混乱と経済の衰退を招きかねないということである。企業は生き残っても日本の経済や人々の暮らしが犠牲になるのは明らかである。アメリカ企業でうまく機能している制度や慣行をそのまま日本企業に持ち込んだところでそれがうまく機能する保証はどこにもないのである。したがって、アメリカ流のグローバル化を今後とも進めようとするならば、日本の教育制度を含めた社会諸制度の全面的見直しと個々人の意識改革が必要であるようにおもわれる。もちろん、それがうまくいく保証はどこにもない。

## 6. おわりに代えて

グローバル化の進展とITの発展は、日本企業にかつてないほど大規模かつ急速に組織と管理の再編を促したとみることができる。しかも、長期に渡る不況と重なって企業は国際競争力を確保しようと思いつつリストラを断行している。このような状況の下で、まさに表面的にはアメリカ型の競争社会を目指して企業も社会も一直線に進んでいるかのようである。その限りではグローバル化とはまさにアメリカ化に他ならない。

ただ、問題は、アメリカ型の市場競争原理を持ち込むことがこれまで日本企業が長年培ってきたすべての制度や慣行を壊しかねないということである。もちろん、そのなかには国際化時代にそぐわないものや見直しが求められていたものも多々

<sup>28</sup> この点について敷衍すると、「必ずしも業績が悪化しているわけではない優良企業が『競争力を維持するため』との理由から先手を打って人員削減に乗り出す」場合も珍しいことではない。この点については寺山正一レポート「意外に手厚い退職者支援 安易な人減らしは逆効果」日経ビジネス 8月23日号、1993年、108頁を参照されたい。

<sup>29</sup> 同上レポート、109頁。

あるのは事実である。だからといって、そのすべてを否定するような組織や管理の再編は、今後の企業経営にとって重大な禍根を残すことになりはしないかというのが筆者の率直な疑問である。

筆者は、現在行われている多くの経営改革＝企業組織・管理の再編は、社会諸制度すべての見直しを伴わない限り、労働者に多くの犠牲を強いるものだと考えている。もちろん、既存企業が市場の成熟によってその成長力に驕りがみえる現在、日本的経営とは異なる経営モデルを追求するベンチャービジネスなど新興企業－それらがたとえ雇用増につながらないとしても－の可能性まで否定するつもりはない。ただ、どのような企業にしても企業経営者には誰もが将来に希望を持てるような経営改革の道筋を描くことが求められている。それと同時に、企業の努力だけでグローバル化の荒波を乗り越えるには限界があることも確かである。社会における諸々の制度や仕組みが戦後50年を越えて制度疲労を起こしており、教育のあり方を含めて幅広い分野からの検討が求められている。筆者は、長期的雇用慣行が形骸化しつつある現在、企業での技能養成のあり方を教育機関における職業教育とセットにして見直す時期にきていると考えている。少なくとも転職が容易にできる仕組みを早急に作る必要がある。

#### 脚注以外の参考文献

1. Mary A. O'sullivan, *Contests for Corporate Control-Corporate Governance and economic Performance in the United States and Germany*, Oxford University Press Inc., New York, 2000.
2. 山口俊一・佐藤東『成果主義－人事・賃金システム』中央経済社, 2000年。
3. 浦田春河『401(k) プラン－アメリカの確定拠出年金のすべて』東洋経済新報社, 1998年。
4. 労務行政研究所『労政時報』3391号, 1999年。
5. 井藤正信「退職金制度の『合理化』と日本的労務管理」(木元進一郎編『激動期の日本労務管理』所収) 高速印刷出版事業部, 1991年。