
日本型福祉国家としての日本の経営と移転可能性

Japanese Type of Management Behind Japanese Style of Welfare Nation and its Global Transferability

三輪 春樹
Haruki Miwa

Abstract:

Transferability of “ Japanese Management” to foreign countries has become a far ovate topic of discussion with expansion of foreign direct investment (FDI, DIA) from Japan. The global competitiveness of a Japanese enterprise largely depends on so-called “ Japanese Management”. Its transferability must be the concern for most Japanese corporations at the wake of appreciation of the yen and rising labor cost of the country.

Possible success in overseas operations by the Japanese companies all depends on trade-off between locally available low labor cost and successful transferability of the Japanese way of management.

This paper discusses first the transition process to be followed by development of the Japanese enterprise and clarification of its background. Aggressive overseas deployment by Japanese corporations at large necessitates transferability of the Japanese management all the more. The paper then takes up break-down of the Japanese management, clarifying how the system has come into being. The feature of the Japanese management has manifested itself throughout the period of post-war democratization down to the rapid economic growth. It now puts Japan as a welfare nation and the management style at stake. The paper intends to analyze the reason why it is so, and tries to command its potential as conclusion.

キーワード：日本型経営、日本型福祉国家、長期雇用、企業内労働組合、対外直接投資

はじめに

日本の対外直接投資（FDI、DIA）の増加とともに、「日本的経営」*¹の海外への移転可能性が問題にされるようになった。日本企業の国際競争力が多少なりとも「日本的経営」と呼ばれる特徴に由来するものであるならば、その移転可能性は企業にとって最大の関心事であるはずである。国内企業が円高や賃金上昇で低下した競争力回復のために採った海外展開の成功の如何は、低賃金労働力の利用と日本型経営の移転・活用のバランスの上で判断されるべきものであろう。

本稿では、まず日本企業の海外展開の推移を紹介しその背景を明らかにする。日本企業の海外展開の積極化は日系企業の強みである日本型経営・生産システムの移転可能性を俎上に載せることになる。そこで、次に日本型経営の特徴とされるものを整理し、その成立根拠を明らかにする。日本企業の特徴的性格は戦後の民主化から高度経済成長期にかけて定着してきたが、グローバリゼーションの波にもまれて戦後福祉国家体制が変質していく中で、これも一定の変質を余儀なくされてきており、その「終焉」を唱える向きもある。なぜ日本型企業経営の終焉がいわれるのか？の解明が次の課題である。そして最後にその海外への移転可能性を論じることの意味について考える。

1 日本企業の海外展開

日本の対外直接投資（FDI、DIA）は、1970年代初頭にIMF体制が崩壊し変動為替相場制に移行すると目立って増え始める。高度成長末期に労働需給の逼迫から賃金が高騰したこと、変動為替相場制移行後に円高が進んだことで、日本企業の国際競争力の低下が懸念された。この国際競争力の低下を回避するために、日本企業は海外展開を余儀なくされていった。ただ、この海外展開は日本企業が自ら積極的に選択したものではなかった。まずは合理化努力で競争力低下を回避し、対応に限界が来た比較的に労働集約な産業から次第に海外展開が選択されていった。

日本企業は高度成長末期に生じた賃金上昇と70年代以降何度か繰り返した経済摩擦・円高による国際競争力の低下を回避するために、まずは合理化努力で対応した。ME化、ロボット化による作業の合理化、JIT（Just in Time）によるシステムの合理化で、カイゼン、TQCや提案制度といった従業員を企業に取り込み、積極的な主体意識を持たせる仕組みが機能したことで、こうした合理化が実現した。

そしてこれらを可能にしたのが、日本的経営とされる日本企業の強みである。長期安定雇用を特徴とする日本的雇用システムは、「三種の神器」の他の2要因——年功制と企業内労働組合と相まって、従業員の帰属意識・参加意欲を高めることに成功し、合理化を可能にしていた。日本企業の競争力は簡単には低下せず、円高の進行にもかかわらず日本の経常収支黒字は解消しなかったばかりか、逆に増加していった。そしてこのことがまたさらなる円高を「必要」とさせていった。

ただ、円高が進むと労働集約的な産業から低賃金労働を求めて海外進出を行う企業が出始め、さらに円高が繰り返されされると、労働集約産業だけでなく基幹産業である加工組立型の電機・自動車産業も海外移転を始めるようになる。

日本企業の海外展開はおおむね次のように進んでいった。

まず変動相場制移行後の70年代前半の円高時には、繊維産業等軽工業のNIESへの進出が目立った。85年のプラザ合意を機に進んだ円高期には電機（電気機械）産業が生産・輸出拠点を労賃の安いASEAN4へ移す動きが多かった。また日米貿易摩擦の激化により輸出自主規制が強まり、

自動車産業はアメリカ市場を目指して進出していった。90年代中頃にも円高が訪れるが、この時期の特徴は中国、ベトナムの移行経済圏への進出が増えたことで、従来の電機産業だけでなく ASEAN・中国へは自動車産業も直接投資を拡大していった。輸出拠点と捉えていたこれら地域の位置づけが、国内（地域内）市場向け生産基地に変わりつつあることが、こうした動きを加速している。

本格的な海外進出は80年代後半以降と見てよいが、いずれにせよ日本企業の海外展開は決して進んで選択されたものではない。それは経済摩擦の激化と円高の昂進に促迫される形で選択されたものであった。日本企業が海外展開に容易に踏み切れなかったのは、海外展開とともに日本企業の強みであった日本型経営を移転することができるかが問題になるからである*²。日本企業は日本型経営は国内で強みを発揮すると考え、海外進出には当初慎重だった。経済摩擦が激化し、円高が急伸する中で「止む終えず」進出していったというのが実情であろう。

2 日本型経営の特徴

さて、その日本企業の経営であるが、これまで多くの議論が重ねられてきたが、これをどう捉えるかについては視点の違いが残る。一般に日本型経営というときには、企業経営の方式として、雇用のみならず、企業戦略、金融や企業間取引等々に関わる特徴を総称したものとして捉えられる。その場合日本企業の特徴は一言で言えば長期継続志向にあるといえる。具体的には事業の継続を重視し成長を目指す経営戦略、容易に解雇・転職しないという長期雇用の慣行、系列取引やメインバンク制などに見られる長期継続取引などである。狭義ではそのうちの雇用の側面に重点を置いて日本の特徴の存在が指摘される。その際必ず指摘されるのが、終身雇用（長期雇用）、年功賃金、企業内労働組合の三つ、いわゆる「三種の神器」である。そしてこれらを中核として、新卒一括採用などより具体化された人材管理の特徴が挙げられる。そのばあい生産現場での人材管理方式も含めて考えられることが多い。曰く、職務の曖昧さ、ジョブローテーション、OJTやQCサークル等々である*³。

ここでは後者の、なかでも長期雇用に絞って、日本企業の強い競争力との関係を見ておこう。日本型経営は基本的には長期雇用＝雇用の安定を核として理解されてよいと考えるからである。年功賃金や企業内労働組合、あるいはその他の特徴は、長期雇用のもとで可能になったり、長期雇用を支えるものであったりし、あるいは中核部分ではかなりの程度相互依存的関係にあったりする*⁴。この長期雇用＝雇用の安定を核とする日本型経営は、高度経済成長を実現し、ドル・ショックやオイル・ショックを克服して「経済大国」を作り上げるのに、大いにその強みを発揮した。

その強みとは日本企業の競争優位に結びつくことから辿れば、働く者の多面的な技能形成を実現できることが挙げられる。仕事に応じた技能は多かれ少なかれ企業独自の性格を帯びる。安定雇用は働く者に安心感を与え、企業特殊的な技能も積極的に身につけようとするインセンティブをもたせるし、企業には企業内訓練投資へのインセンティブを与える。いわゆる企業特殊的人的資本への投資が企業側・労働者側の双方から促され、働く者の技能形成に資することになる。そして職務間の垣根が低いという組織特性と相まって多面的な技能形成を可能にする。能率の低下を招きかねない配置転換に際して、訓練投資を可能にするのは長期雇用だからである。さらにこの技能形成には社内での内部昇進の仕組みが大きく関わっている。長期雇用のもとでは内部労働市場が発達し、社

内での内部昇進の仕組みが一般的になるが、それによってこそ技量ののびの公正な評価と処遇が可能になるからである。^{*5}

流動的な雇用のもとでは企業特殊的人的資本への投資は控えられ、技能そのものの標準化が進められることになる。技術の高度化によって作業は機械化・自動化され、個人の経験や熟練が働く機会の少ない規格化され標準化されたものになったため長期雇用の優位性は認められないという見方もある。この場合には働く者は標準化された仕事をこなしていくだけで、現場において作業内容の見直しや技能の向上に向けた努力がなされることは少ないだろう。それに現代の職場で求められる最も肝要な技能が、ルーティン化されたくり返し作業をいかにこなすかではなく、問題解決能力、小池のいう「異常や問題への対処、変化への対応」^{*6}であるとすれば、それは規格化・標準化できるものではない。

逆に流動的な雇用がよいとされる場合、その根拠としては、人材や報酬のマッチングなど定着化の人材管理上の問題点が指摘される。しかし、日本の場合でも適材適所を妨げるほど固定的ではないし、長期的に見れば技量に適した報酬を実現してきている。

長期的関係はともすれば甘えやもたれ合いを生みやすいという批判もよくなされる。これは緊張感を維持する仕組みをどう創るかの問題で、甘えやもたれ合いを生みやすいから長期的関係を放棄すべきというのは、盥の水と一緒に赤子まで流してしまう議論である^{*7}。

しかし、日本型経営の陰の部分にも目を遣る必要はある。それは非正社員差別と過労死に象徴されるような正社員の酷使である。いずれも景気変動に応じた生産量調整を長期雇用を維持しつつ行おうとするところから生まれる問題である。

後者から見てみよう。日本型経営は雇用の安定を重視する経営であるが、それは必ずしも人間を大切にすることを意味するわけではない。長期雇用は企業への帰属意識を醸成し、生産性向上への労働者の動員を容易にするが、逆に企業依存型人間いわゆる「会社人間」を創りだし、労働者を酷使していった。とくに好況期には負荷が大きくなる。長期雇用を維持しようとするれば好況期にも雇用を安易に増やすわけにはいかず、残業などで対応するため長時間労働、相対的な低賃金、高い労働密度を強いることになる。「過労死」も日本特有の社会現象となった。しかし、死に至るまで働く社会とは？ 労働者を死に至るまでの過酷な労働に駆り立てたものは、奴隷を打った鞭のような強権的なものではなく、意識の内側に働きかけるものであった。鞭だけでは人は働かず、少なくとも高い生産性と優れた品質を誇ることはできないだろう。

もう一つ、長期雇用がとくに大企業のコア社員にのみ見られ、周辺にはパートやアルバイト、最近では派遣・契約社員など不安定な雇用状態の非正規雇用が存在し、両者の間に格差が存在することも陰の部分として指摘できよう。非正規雇用がすることから長期雇用を核とする日本型経営の存在を否定的に見る見方もある。たしかに長期雇用を日本的経営の一般的特徴とすることは正確さを欠いているといえる。日本型経営は中心（正規雇用）と周辺（非正規雇用）からなるもので、景気変動に応じた生産量の増減への対応は、非正規雇用の調整によってなされる。非正規雇用があってはじめて大企業のコア社員に典型的に見られるような長期雇用＝雇用の安定が保証されるのである。

バブル崩壊後の1990年代以降、日本においてすすんできた経済の体質変化は日本型経営に大きな変化をもたらした。しかし、それはしばしば指摘されるように日本的経営の崩壊を意味しない。

周辺の非正規雇用を不可欠のバッファードとする正規雇用維持システムに対して過大な圧力がかかり、コア部分の縮小にまで手をつけざるを得なくなったというのが妥当であろう。コアの正規雇用を非正規雇用で置き換えていったが、コア部分の雇用が流動化したわけではない。

3 日本型経営の成立根拠

日本型経営の成立根拠としては、しばしば歴史・文化・心理的要因が強調される^{*8}。これらについては、簡単にはあるが触れたことがある（21世紀の教育と産業を考える研究会（1991））。ここでは創造性の発揮と個人主義／集団主義という観点からであったが、日本＝農耕民族→集団主義＝非独創的、欧米＝狩猟民族→個人主義＝独創的、という単純な「風土」説に疑問を呈した。狩猟から農耕への単純な発展段階説は避けたいが、欧州諸国はいずれも農耕段階を経ている。稲作と畑作の違いがあり、したがって程度の差があったとしても、中世農業社会においては集团的協力が求められたといつてよい。農耕民族 vs 狩猟民族の単純な図式は採れないが、稲作 vs 畑作説も同様である。稲作も畑作も目的合理性からすれば集团的協力が求められるのに個人主義的傾向に濃淡があるとすれば、それは個人主義的傾向を生み出す主要因を積極的根拠として説明する必要があるだろう。

あるいは歴史的背景を強調する場合には、鎌倉・室町時代の武家社会の慣習や、江戸時代の商家の仕組みがルーツになっているという説がある^{*9}。これらはいずれも日本型経営の淵源を歴史的に古く辿っている。日本資本主義、あるいは日本企業の特徴も歴史的発展経路に拘束されていることはたしかで、それらの要因が日本的特質を形成するのに作用したことは認められてよい。

しかし、現代の、あるいは戦後の日本資本主義の特徴をこれらの要因のみで説明できるかどうか。大正期の日本資本主義、日本企業がむしろ自由主義的で欧米のそれに近かったことを考えれば、何かある日本的なものが脈々と続いてきたとだけ見るのでは、不十分であろう。大きな変化は、やはり第二次世界大戦とその後の民主化にあった。戦後改革によって日本経済の体質はまったく変質させられたのである。

次に、いわゆる「三種の神器」に絞って、なぜ日本型経営といわれる特質が生まれたのか、その成立根拠を考えてみよう。

「三種の神器」も戦後民主化のなかで準備され、高度経済成長の過程で確立されていった。それらの中心となる「終身雇用」制は、第2次世界大戦終結後、労働組合の解雇反対闘争を通じて固められてきたもののなのである。労働組合の結成を促し企業に対する対抗力としようとしたGHQの施策がそれを支え、解雇のための要件を厳しく限定した司法判断がそれを固めていった。その後、高度経済成長のもとでは、この終身雇用制は、労使双方にとって経済的な意義をもっていた。高度成長による人手不足は、雇用者を企業に安定的にひきつけておくことを必要としたし、スタッフの育成にも終身雇用制は役だったのである。

年功賃金にしても、戦後の労働運動が掲げた「生活できる賃金」の要求が基礎となって、年齢と扶養家族数で賃金が決まる生活保障給を中核とする電産型賃金体系が生まれた。当初は若年層しかいおらず適用範囲は狭かったが、それが時を経て加齢とともに延長されて年功賃金が作り出されていった。

労働組合が企業単位になったのは、戦後、GHQの指図で労働組合の結成が急がれたが、戦時中

は組合はなく、代りに組織された産業報国会が解散させられた後で、その産業報国会の企業ごとの支部がそのまま看板を書き換える形で労働組合が誕生したといわれている。

このようにして日本的経営の「三種の神器」とされるものは、戦後の「経済民主化」に促されて、労働者の権利を認め、地位を向上させようとする政策動向によって支えられて生まれたのである。

この労働者の「同権化」はひとり日本の課題であったのではなく、戦後はおしなべて先進国が等しく負った課題であった。戦間期に生まれ戦後本格的に確立をみた現代資本主義は労働者の「同権化」を課題として負い、福祉国家の形態をとった。ただ、その「福祉」実現の方策に違いがあった。日本は市場親和的、企業依存型の福祉国家の道を歩み、それが日本的経営を確立させていったのである。その点については節を改めて考えよう。

要するに、日本的経営といわれるものは、戦後の経済民主化の中で枠組みが作られ、高度成長の中で発展・定着してきた。その意味で戦後の日本の資本主義が生んだものといってよい。歴史・文化・心理的要因の影響を受けていることは認められていいが、直接的には戦後日本における現代資本主義国家＝福祉国家の一つのあり方が創りだした物でなのある。

戦後の発展経路に依存しているのだから歴史の産物に他ならないが、それは現代資本主義と離れて説明できるものではない。文化的・心理的要因の中核に据えられ日本的経営の成立根拠とされる集団主義も、むしろ安定雇用で支えられた経営システムのもとで育まれる意識と考えた方がよい^{*10}。

4 日本型福祉国家としての日本の経営

戦後日本資本主義の福祉国家としてのあり方はヨーロッパ諸国や、またアメリカとも異なっていた。ここでは福祉国家としての日本資本主義の特徴をヨーロッパ諸国やアメリカと比べて見ておこう。

戦後まもなく世界は冷戦体制に入っていく。戦後冷戦体制が定着する中で資本主義諸国は福祉国家を目指した。国外および国内に抱えた社会主義勢力に対応し、景気循環の変容と失業の増大に対処して資本主義体制を安定化させるためには、労働者を同権化し一定水準の福祉を保証していくことが必要だった。その点では日本も他の欧米諸国と異ならない。ただ、歴史的発展経路、とりわけ戦後民主化によって作られた新しいシステムのもと、日本型福祉国家は独自の形態をとるようになる。

福祉国家とはドイツ・ワイマール体制下で認められるようになった生存権にもとづいて、国民に一定水準の福祉を保障する責任によるを負う国家で、全国民を対象とした社会保障制度の充実が中心的課題となる。なかでも社会保険方式による給付がその柱とされた。公的部門での制度が整ったヨーロッパ諸国が福祉先進国とされるのはこうした視角による。

ただこれだけでは生存権の保障には十分ではない。そこで完全雇用や物価安定の実現も必要とされ、そのための経済政策や、あるいはまた社会政策も不可欠になってくる。日本は経済資源を民間部門に振り向けながら、また公的部門のなかでも産業政策や公的資本形成の比重を大きくすることで民間企業の成長を促し、それによって雇用の確保・安定化を図ってきた。これまで、公的な社会保障制度の整った「ヨーロッパ型を福祉国家の典型として、日本のそれをまだ未成熟であり、ヨーロッパ型を目標にして拡充に務めなければならないというスタンスがとられることが多かった」^{*11}。しかし、ヨーロッパ型よりは市場になじむ性格の強い日本(およびアメリカ)の福祉国家システムも

認められてよい^{*12}。日本では保険や年金といった社会保障も企業に提供させ、国家は経済成長と税制・補助金等を通じて企業の安定・成長を支える役割を担ってきた。企業が中心となっている点で、同じく市場親和型の福祉国家類型に属しながら、個人が購入する市場原理により適合的な社会保険制度を中心に位置づけ、限定的・選別的な公的扶助でこれを補うアメリカ型とも異なっている。

日本における福祉国家がこのような形になったのは、戦後の混乱復興期において国家が福祉政策を展開する余力が乏しかったためである。完全雇用と公的な社会保障制度の充実度の組み合わせでみると、日本のケースは、失業率の低さと社会的給付水準の低さで際だっている^{*13}。宮本(1997)の指摘するように、日本の場合は雇用政策がある程度まで福祉政策を代替していたと考えられる。「大企業の長期的雇用慣行、他国に比べて突出した公共投資、中小企業に対する保護規制などが雇用創出に大きな役割を果たし、とくに後発地域向けの公共投資や中小企業保護政策はある種の再分配効果を生む一方で、福祉政策そのものは残余的な政策のものにとどまったのである」^{*14}。

医療保険(組合健保)や年金、あるいは社宅に代表される住宅など社会福祉サービスについても、中心部分は企業(とくに大企業)がその給付を担う企業福祉で、公的福祉は企業福祉から落ちこぼれる部分を救い上げるという補完的な形で発展してきた。結果として大企業の福利厚生が手厚く、そうした恩恵に与れない中小企業労働者や自営業者、農民層などの他の部分との格差が生ずる。この格差がそのまま放置されれば、大企業労使と他の部分との軋轢はより深刻なものになっただろう。それを防ぎ再分配機能を果たしたのが日本の利益誘導政治の制度である。官僚制と地元利益や業界が政治家を介してむすびつく日本型利益政治は、公共支出や中小企業政策、農業政策を通じて中小企業、自営業、農民層に雇用を創出すると同時に各種の保護を与え、経済成長の成果を分配していた。

国家が福祉の担い手となる狭義の福祉国家化という点では、日本はOECD諸国の中では遅れており、1973年にやっと福祉元年の到来がいわれた(老人医療費の無料化、年金の物価スライド制導入、5万円年金など)。しかし、この流れも70年代だけでオイルショック後の赤字国債の急増を背景とした福祉国家見直し論の前に頓挫、再修正されることになった。そして従来の雇用保障を主軸とする福祉国家化傾向をさらに強化する形で整備されていった。

このように戦後の一連の政策が企業に雇用の安定を重視した経営を行うことを促し、また可能にしたのである。労働者にしても社会保障給付が企業を通じて提供されるため、企業に依存するようになった。こうした企業を通じた雇用保障と社会保障の提供(企業福祉)が、結果として「終身雇用」といわれるような特徴を日本企業に刻印していった。

5 なぜ日本の経営の終焉がいわれるのか?

10年ほど前から日本の経営の終焉が強くいわれるようになった。実態として「終焉した」のかどうかについては見方が分かれるが、日本の企業システムではグローバル化の流れに対応できないという評価はかなり一般的である。1980年代に日本が「輸出大国」「経済大国」への道を歩んでいたときには、日本企業の強い競争力の淵源をなすものとして日本の経営は高く評価されていた。ところがポストバブルの「平成長期不況」からなかなか脱却できないと、それはさまざまな日本的な経済システムに問題があるからとされ、なかでも企業システムに強い批判が集まるようになった。最初に日本の経営に関心が持たれた1950年代には非近代的とされていたのに、70年代以降は積極

的評価へと大きく転換したのだから、今回の転換も驚くにはあたらない。ただ日本経済の趨勢に合わせて上下する評価を追うことがここでの課題ではない。本節では従来の安定雇用を軸とする日本の経営が有効に機能し得なくなったとされる理由について見ておこう。

キーワードはグローバリゼーションである。企業活動のグローバル化を背景にして起きた変化を3点から整理したい。①国民国家の枠組みのゆるみ、②国際的競争の激化、③コーポレートガバナンスの変化、の3点である。もちろん3つはそれぞれ深く関連している。

まず第一にグローバリゼーションの進展とともに国民国家の枠組みが緩くなり、政策の有効性が落ちてきたこと、そして日本型福祉国家が変質してきていることがあげられる。狭義の福祉国家はすでに後退しているが、企業福祉を支え、補完する機能も失いつつある。

変動相場制移行後、とくに1980年代後半以降の世界経済の拡大は著しく、財・サービス貿易や証券投資・直接投資という資本移動が急拡大している。企業や個人の活動は国境の壁を容易に越えて展開されるようになった。そのため国内の景気を調整・拡大し、企業の成長を促し、もって企業に雇用の維持を求める政策の限界が指摘される。国境を越えた自由な資金移動は金融政策の効果を殺いでしまう。金融政策の実効性を高めるためには、資金移動が為替相場のいずれかを管理しなければならず、グローバル化の流れを受け入れ両者の自由を維持すれば金融政策は自立性を失う。財政政策の需要拡大効果にも大きな疑問符が付けられており、先進国では主要な景気政策ではなくなってきた。

ただ日本では事情が少し異なっていた。日本型福祉国家は日本型財政構造によって支えられてきた。社会保障制度充実が遅れている分公共事業中心の裁量的財政政策の比重が大きいのが特徴で、不況時には公共事業等を通じた財政支出拡大がくり返されてきた。バブル景気の頃にはいったん健全化の途を歩んだ日本財政だが、バブル崩壊後の不況の中で赤字が急増した。とくに橋本内閣の消費税率アップなどによる財政改革の失敗と金融危機が危惧された97年以降の財政悪化は目を覆わんばかりである^{*15}。

これにより求められたのが財政改革をはじめとする小泉構造改革で、「小さな政府」と自由化を目指す新自由主義的改革であった。医療保険や年金など社会保障の劣化も進んだが、無駄が多いと指摘される公共事業の削減がなされ日本型福祉国家は姿を変えていった。他方の法人税減税と所得税改革と相まって所得再分配機能の縮減が進み不況を深刻化させていった。

企業の雇用維持は国家の広義の福祉政策の支えを失いつつあるばかりか、グローバリゼーションの下で国家という枠組みを外されて激しい国際競争の場に直接さらされるようになり、臨機応変の対応が求められるようになった。それが長期雇用を基軸とする日本の経営の見直しがいわれる第二の理由である。長期雇用に基づく参加型の経営、分権的なボトムアップ型の意志決定方式は、現場での問題解決には力を発揮するが、集権的なトップダウン型の意志決定方式と比べ強力なリーダーシップに欠けることが多く、急激な環境変化への対応に手間取りがちである。M&A等のばあいも組織の統廃合や人材の入れ替えはかならずしも容易ではなく、その効果を挙げにくい、あるいは少なくとも挙げるまでに時間がかかる。

これは長期雇用のコストといえよう。したがって現実にはどのような雇用制度と意志決定方式を採用するかはコストとベネフィットを比較考量し具体的な姿をデザインしていくことになる。巷間いわれるような全か無かという問題ではない。

第三にコーポレートガバナンスの変化がある。不良債権問題処理のための銀行保有株の放出や持ち合い構造の解体によって株式の保有構造が変化、金融機関や事業法人の保有割合が減り、代って外国人や個人が増えている。後者は配当や株価の動向にうるさく、企業は株主重視の経営を求められるようになってきた。いわゆるステークホルダー型企業からストックホルダー型企業への転換である。それとともに企業は雇用維持ではなく収益の増加を目標とするようになる。

長期雇用は人件費を固定費用化する。競争が国内に限定されていれば競争相手も同じ条件下にありさほど問題にならない。競争は固定費用を小さくし損益分岐点を下げて利益を上げやすい体質にすることではなく、売上高の増加やシェアの確保を巡って行われた。ところが競争がグローバル化し激化すると、環境の変化に迅速に対応せざるを得ず、固定費用の縮小が求められる。以前なら維持できた長期雇用がグローバルな競争のもとでは企業にとって桎梏になる。そのため正社員から派遣・契約社員、パート等流動的な雇用への切り替えがすすんだ。「日本的経営」、終身雇用の維持をいうトヨタ自動車も子会社では偽装請負が行われていた。しかしこれは矛盾ではない。日本型経営を維持するためのバッファー部分が拡大したのであって、一定の変質ではあるが、日本型経営の解体ではない。

6 日本型経営の移転可能性とは

日本国内でもその解体が叫ばれる日本型経営であるが、1997年からのアジア経済危機の際の日本企業の対応はまさに日本型経営の長期継続志向を明白に示すものであった^{*16}。危機が深刻化するなかで、日本企業は経営の悪化した現地子会社救済のための増資・融資を行い、事業を可能な限り継続していこうとした。また、雇用調整を行うばあいも季節労働者・臨時社員の削減で対応し、正規従業員の解雇を行ったASEAN拠点は1割に満たず、長期雇用を維持しようとした。長年の取引を通じて育成してきたサプライヤーの倒産を防ぐための手段を講じ長期的取引関係を維持しようとした。その結果、危機が一段落した後では、「ASEAN拠点の品質や生産性をはじめとする管理能力は格段に向上した」と板垣（2005）は評価している。ただ、企業が長期雇用の姿勢を維持しても、従業員の離職率は高く、長期雇用が実現し、かつ技能形成に関わるツール（QCサークル、ジョブローテーションなど）が有効に機能しているとはいえないようである。

中国への進出が目立つようになる1990年代後半になると、日本型経営の移転、あるいは正確に言えば現地での日本型経営の構築が改めて重要な意味を持つてくるようになった。一つには、企業のアジア展開につれ賃金上昇・通貨高が進み、たんなる低賃金労働力の利用から技能形成への要請が高まっていることがある。

次に、求められる技術の高度化がある。進出企業も軽工業、電気・電子工業から自動車産業にまで拡大した。労働の量を求める労働集約的産業や多能工化の必要性が少ない電機産業に対して、「摺り合わせ」技術を必要とする自動車産業などでは、製品の作り込みのため技術移転と柔軟な対応のできる多角的能力を持った多能工への現地労働者・技術者のスキル向上が重要になり、人材管理システムの質が問われることになる。

さらに世界の工場であった中国が「市場」に変わり、ASEANの一つの市場を形成しつつある。調達から販売まで現地での活動の比重が増すにつれ、ホワイトカラー従業員の比重が増しつつある。製造業の現場労働者管理だけでなくホワイトカラーに対しても日本型人材管理システムの強みをど

う発揮できるのかが問われている。

中国での日本型経営の適用については独資か合弁かの別や、合弁のばあいには出資割合によって異なり、人事管理にどの程度イニシアティブを採れるかによる。けれどもここでも一般に日系企業の従業員の離職率は高く、長期雇用に基づく技能形成の実現がなかなか難しいのが現状である。戸籍制度のために数年で帰省する農民工が多いという事情はあるが、それは日系企業に限った事情ではないし、戸籍制度による規制は緩和される傾向にある。日系企業が中国人従業員にとって魅力ある存在になることが期待されるが、それには若年層の賃金を上げたり、企業の知名度を高めたりするだけでなく、将来の賃金や技能形成、キャリアについてある程度先の見通しを持てるようにすることも必要である。

加えて戦後日本の経験から学ぶものはないか。従業員の参加意識を醸成するのにQCサークルなど現場での小集団活動の意義はあるが、それは作業を通じての参加にとどまりやすい。従業員のより深い参加を期待したいなら、日本型の労働組合が果たした役割にも注目し、中国に企業におかれた労働者組織「工会」を労組化し、働く者の不平等や意見を吸い上げる機能を強め、その権利擁護と労使関係整備を進めるのがよいだろう。

この点はASEAN諸国で従業員の高い離職率を下げ企業への定着を促進するためにも参考になるだろう。

むすびにかえて

日本の企業ではたんなる労働と代価の交換がなされたのではなく、従業員が先を見通せるような雇用保障と社会保障を企業が提供し、従業員は意識的に経営へ参加し、技能形成や生産性向上に協力していった。そして日本型福祉国家が企業を支援し、企業別労働組合が従業員の参加意識を支えた。この仕組みは無駄の多い公共事業と破綻に瀕する国家財政とを作りだし、他方で企業依存型の会社人間や不安定な雇用状態にある非正社員の増加を生むという陰の部分に伴った。そこに目を配りながらも、企業がある程度公的役割を果たしながら、働く者の自発的な能力の発露を促していたことに注目したい。それは馬場（1991）が「会社主義」と呼んだものに近い^{*17}。馬場は「労働は主体である人間の能力発露に他ならず、それゆえきわめて豊かな多様性と可塑性——というより自己開発可能性——を秘めている」と見る。そしてその可能性が「会社主義の下では、労働者は主体として位置づけられ、むしろ、競争と共同体性の両面から主体であることを強制されて、結局は資本である会社のための生産力の自己開発に向かった」^{*18}と。

国境を自由に越え、世界規模で利益を追求する多国籍企業に、国内の福祉充実に要する財政負担や雇用保障、企業福祉などを求めることはますます難しくなっている。多国籍企業の活動は国家をも凌ぎつつあるように見える。多国籍企業によき企業市民たるを求めれば、負担の増加、競争力の低下を嫌って企業は他国へと活動拠点を移してしまうかもしれない。今では企業活動のより有利な条件を準備するのが国家の役割になった。

この福祉国家の危機への処方の一つは、多国籍的展開を見せる企業に対抗できる勢力を組織化することだと考えられている^{*19}。多国籍企業に対抗して労働市場の組織化を促すだけの力を国家は失いつつある。ただ、ある方向は見えてきている。それは消費市場を組織化し、それを梃子に福祉財政負担の実現と雇用維持、企業福祉を企業に働きかけることである。当該国家が企業の国外脱出

を懸念して、財政負担や雇用の保障などを求めることに及び腰にならざるを得ないのは、その国が生産・輸出拠点としてのみ位置づけられているからである。最終的な市場としては、巨額の経常赤字を垂れ流しながら世界の生産物を吸収し続けるアメリカがある。しかし、21世紀に入って状況が変わりつつある。中国が「世界の工場」から「世界の市場」に変わりつつあり、ASEANもまた域内市場のまとまりを形成しつつある。多国籍企業の進出も輸出拠点を目指してのものから、国内・域内市場を目指すものになりつつある。国家（地域）としては国（地域）内で生産・販売の活動を行う企業に対しては、外資であろうと国内資本と同様によき企業市民たるを求めている。逆

に社会主義国・中国の国有企業は公的な性格を有し長期雇用を維持するが、業績が悪化し改革を求められている企業が多い。労使のもたれ合いと非効率が原因であり、改革は長期雇用のなかでいかに緊張感を高め、従業員の主体的な参加意識を養い、熟練形成ができるものにしていくかが問われている。

日本国内でさえ「終焉」したとされる日本型経営の海外での構築可能性は、たんに企業の経営戦略のみならず、企業に長期的視野に立った戦略の設定を可能にしてきた福祉国家型政策運営の可能性が問われることになる。グローバリゼーションは国民国家の枠組みを変容させてきたが、社会を維持するための国家の機能は残るだろう。先進国では社会保障の市場化が進んでいるが、福祉後発の東アジアの国々では市場親和的な日本型福祉国家が見直される可能性はある。東アジア地域でも安価な労働力の提供から労働者の権利擁護、地位向上へと政策が移るにつれ、企業への要求も変わってくる。潜在的な巨大市場を有する中国や、地域として市場を形成しつつあるASEANが、その市場としての魅力を武器にして、外資に対したんなる輸出志向戦略＝完全自由化ではなく、内国民としての対応を求めていくことは十分に考えられる。長期雇用に基づく日本企業の強みはある程度普遍的なものであり、長期的に見れば外国においても構築可能なものと考えられるが、そのためには誰のための企業か、企業のあり方の再検討が求められてこよう。

日本的経営のもとでは労働（力）の売買を越えて、働く者の主体的な能力の展開を可能にする仕組みがあった。ただそれは資本にとっての生産力の向上に吸収されていくもので、日本企業の競争力の源泉となってきた。いま東アジア諸国へのその移転可能性を議論するとき、移転を可能にする背景と条件について考えをめぐらさざるをえない。その先にはおそらく企業のあり方を巡る問いが待っている。

-
- * 1 ここでは長期雇用など日本企業に特徴的に見られる制度、慣行を扱う。一般に「日本的経営」とよばれるものだが、われわれは日本企業に特有のものとは考えていない。そこで以下では日本型経営の語を用いる。
 - * 2 渡辺(2004)は「日本企業がなかなか多国籍展開に踏み切れなかった理由は、日本企業のもつ類まれな競争力が企業支配と開発主義国家に依存しており、これらは海外移転が不可能であったからにはかならなかった」(69頁)とする。そして日本企業の高い競争力の要因を「長労働時間、低賃金、高い労働密度など」の企業支配と下請け支配によるとした。そうした面があることは認めた上で、やはり視角の狭隘さを指摘しなければならないだろう。
 - * 3 飯田史彦(1998)は「三種の神器」の他の日本的経営の構成要素として次のようなものが指摘されると整理している。経営理念・組織風土関係(調整型・自然体リーダーシップ/人間尊重/団結力・労働意欲/愚直の精神)、経営戦略関係(顧客志向/成長志向/系列志向)、人事管理関係(定期一括採用/ローテーション移動)、業務遂行関係(品質・コストの徹底追及/不明瞭な職務分担/現場主義/情報の共有/根回し・稟議による合意形成)。

- * 4 たたとえば能力の変化より急なカーブを描く年功賃金は生涯を通じた賃金の後払い形式といえ、長期雇用を前提にして成立し、また従業員を企業に留める（長期雇用）働きをする。長期雇用は内部労働市場と企業特殊的技能を発達させ企業単位の労働組合と結びつく。外部労働市場が発達していると雇用の流動化はすすみやすく技能も企業普遍的になり、労働者の権利を守るために組合は企業横断的に組織される必要がある。
- * 5 小池（1994）、12頁。
- * 6 同前、ii頁。小池はそうした技能の例として、「たとえば生産量の変動におうじ各人の職務内容を再配分し配置をかえたりするノウハウ」を挙げている。こうした技能の高度さは「見る目をもつひとでないと」見逃されてしまう。
- * 7 背景には伊丹（2005）が指摘するように「市場の流動性は善」という「暗黙の前提」がある。アメリカ社会と違って「日本社会では、市場の流動性はぬるま湯排除のためには必要ではあるがそれほど善ばかりではなく、かなりの長期的継続的な関係でかつ緊張感の維持される関係がむしろ望ましい、という社会常識があるようである。」ただこの「暗黙の前提」の違いが生まれた理由を両国の国家成立プロセスの違いからくる「退出という行為の歴史的・社会的な当たり前さ」の違いに求めるのはどうか。福祉国家類型からすればともに市場親和的な社会保障制度をとりながら、市場と国家の2本立てを採ったアメリカと企業依存一辺倒の日本の違いであろう。直接的には両国の戦後の事情の違いが効いていると考えられる。
- * 8 文化・歴史・心理的影響を重視する見解については、その代表的な例が飯田（1998）にまとめられている。
- * 9 吉田（1993）。
- * 10 集団主義も特殊日本的とはいき切れず、背景を異にする他の国においても実現可能なものと考えられる。舟橋（1983）。
- * 11 渋谷（1997）、p.3。
- * 12 同前。宮本（1997）。
- * 13 宮本（1997）、p22。
- * 14 同前。なお、以下も宮本に依っている。
- * 15 1992年3月宮沢喜一内閣の「緊急経済対策」から2002年12月小泉内閣の「改革加速プログラム」まで、臨時の経済対策は合計17回、うち新たな財政支出をとまなうものは11回。国・地方が補正予算編成や減税、さらに財政資金を使った政府系金融機関の融資枠拡大などで実施した「経済対策」の総事業規模は、140兆円にのぼる。
- * 16 板垣（2005）、p32。
- * 17 馬場（1991）のいう「会社主義」は、「資本主義的競争と共同体的あるいは社会主義的關係との精妙な結合であり、それゆえに、重化学工業の確立以降の生産力的発展にとって極度に有効な機構となった」（71-72頁）。
- * 18 同前、73-74頁。
- * 19 加藤（2006）は世界的な規模での労働市場の組織化を考えている。ただ、「その実現に向けた理念や運動は未だに形成されていない」（高橋伸彰、朝日新聞〔2006年12月10日〕書評）のが現状である。

参考文献

- ・ 安保哲夫他 (1991)『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社
- ・ 安保哲夫編著 (1994)『日本の経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房
- ・ 飯田史彦 (1998)『日本の経営の論点 名著から探る成功原則』PHP新書
- ・ 板垣 博 (2005)「日本企業と東アジア：東アジア投資から見た現状と未来」『企業体制(下)現代日本企業 第2巻』有斐閣、所収
- ・ 板垣博編著 (1997)『日本の経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房
- ・ 伊丹敬之 (2005、2006)「暗黙の前提——アメリカと日本①～⑩」『書斎の窓』No.543～No.552、2005年4月～2006年3月号、有斐閣
- ・ 岡沢憲美・宮本太郎編 (1997)『比較福祉国家論 揺らぎとオルタナティブ』法律文化社
- ・ 加藤 寛 (1985)『日本の経営は崩壊するか？「異質社会・日本」の到来』PHP研究所
- ・ 上山邦雄・日本多国籍企業研究グループ編 (2005)『巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場』実業之日本社
- ・ 河村哲二編 (2005)『グローバル経済下のアメリカ日系工場』東洋経済新報社
- ・ 公文 溥・安保哲夫編著 (2004)『日本型経営生産システムとEU』ミネルヴァ書房
- ・ 小池和男 (1994)『日本の雇用システム——その普遍性と強み』東洋経済新報社
- ・ 渋谷博史 (1997)「序章」、渋谷博史・井村進哉・中浜隆編著 (1997)『日本の福祉国家システム——年金・医療・住宅・地域』日本経済評論社、所収
- ・ 高橋由明・林正樹・日高克平編著 (2000)『経営管理方式の国際移転——可能性の現実的・理論的諸問題——』中央大学出版会
- ・ 武田志郎編著 (2005)『日本企業のグローバル市場開発』中央経済社
- ・ 田中拓男 (1991)『日本企業のグローバル政策』中央経済社
- ・ 東京大学社会科学研究所編 (1998)『20世紀システム 6 機能と変容』東京大学出版会
- ・ 21世紀の教育と産業を考える研究会 (1991)『将来社会における人材形成に関する調査研究報告書——創造性豊かな研究人材の育成』
- ・ 日本国際経済学会編 (2002)『IT時代と国際経済システム』有斐閣
- ・ 馬場宏二 (1991)「現代社会と日本会社主義」、東京大学社会科学研究所編『現代日本社会1 課題と視角』東京大学出版会、所収
- ・ 深尾光洋・森田泰子 (1997)『企業ガバナンス構造の国際比較』日本経済新聞社
- ・ 舟橋尚道 (1983)『日本の雇用と賃金』
- ・ 宮崎晃臣 (2006)「ME・ITの位相差と企業システムの変容——日本型経営の毀誉褒貶を念頭に——」SGCIME『グローバル資本主義と企業システムの変容』御茶の水書房、所収
- ・ 宮本太郎 (1997)「比較福祉国家の理論と現実」、岡沢憲美・宮本太郎編 (1997)『比較福祉国家論 揺らぎとオルタナティブ』法律文化社、所収
- ・ 吉田和男 (1993)『日本の経営システムの功罪』東洋経済新聞社
- ・ 吉森 賢 (1996)『日本の経営・欧米の経営：比較経営への招待』放送大学教育振興会
- ・ 渡辺 治 (2004)「開発主義・企業社会の構造とその再編成」『変貌する〈企業社会〉日本』旬報社、所収