

日本的経営その新たな方向に関する一考察

A study on New Trends in Japanese Style Management

池ノ上 直 隆

Naotaka Ikenoue

はじめに

筆者が大学生としてその身分を得たのは昭和33年、日本が高度成長の軌道に入った当時であろうかと思う。当時は、自動車産業、弱電、造船、機械等主力な日本の基幹産業として台頭しはじめた頃である。

日本は、いざなぎ景気(1965年)や列島改造景気に沸いた。平均的日本人は、自称中産階級を自認し、やがて、経済大国日本の誕生となった。

昭和37年は筆者自身が卒業の年でもあった。限らない経済の成長する様相はまさに、恐れる者のない雄々とした経済大国の姿そのものに映った。当時は、金融、メーカー、流通、運輸、サービス、どんな業界でも大企業と呼ばれる企業群は、定期採用と一定の昇進が確実に約束されていた。

昭和37年当時の学卒の初任給は1万6千円前後であったと記憶する。募集にあたって、各社は定年制を、昇進、昇給、福利を強調し、企業は永久に存続するものであることを当然の前提として、すべての枠組の基本的な認識になっていた。友人達が次々と希望の会社に就職が内定していく姿を見ながら、筆者は不思議な疑問を持たざるを得なかった。若いということもあったが、当時経営学の師の教えは、資本主義がそうであるためには(資本主義の条件)①市場における自由競争、②私企業中心の経済体制、これを支える③私有財産制度が条件であり、特に、私企業の競争原理は弱肉強食の原理であり、資本主義そのものは変化こ

そその本質的性格であるため、企業は絶えず新たな利潤を追求して、経営と技術の革新を続けることが宿命であるということであった。

当時の筆者にとって、当時大企業と言われているこれらの企業も、この教えに従えば、もし、経営の失敗を重ねれば、倒産という形で消滅していくことになり、定年まで安心して働けるとか、会社が永久に存続繁栄するという前提で自分の人生設計を委託してしまうこと自体が理解に苦しんだものだ。

日本の高度成長期は、昭和30～48年に及び、昭和30年～40年度は9.4%平均の成長率を示し、41年～48年の内では10.4%の驚異的な数字であった。

世界は、少資源国である日本が、敗戦からかくの如き復興した姿を見、日本の驚異、日本人とは何か、新たな視点での日本研究が興味の対象となっていく。そんな中で、特に、この経済大国を築きあげる起因となったのは、日本人の勤勉と努力はもとより、戦争放棄による軍事費の軽減、混合経済体制の導入により、諸規制等の枠組の中で基幹産業の復興を主眼とした。

しかし、卒業後35年後の今日、日本的経営の限界、改革が今や当然の如く、語られるようになっていく。複雑多様な社会の誕生、特に、成熟化の後に日本人の変化と世界環境の変化、そんな中で企業はどこに明日への指針を求めべきか、解決への道は前途多難である。

一経営学徒として、このたびはきわめて荒っぽい考察ではあるが、日本的経営の概要と、その新たな方向への模索への前提となる諸要因の整理を

私見を混じえて論じた次第である。

1. 若干の経済現象史

日本が高度成長を果たしてきた要因については主に次の点が指摘される。

- ① 経済制度の民主的改革
- ② 技術革新の進展
- ③ 軍事費負担の軽減
- ④ 高水準の労働力と安定した労使関係
- ⑤ 高い貯蓄率と積極的投資意欲
- ⑥ 政情の安定とケインズの有効需要政策の導入。

そして、日本がその経済、経営に対する認識の一大転換期をむえたのは昭和49～54年、特に、48年の秋に起きた第一次オイルショックによる急激な景気の落ち込みとなり、構造不況へと突入していった。

やがて、1985年のプラザ合意がきっかけになり、シドニーでのドル売りが殺到し、ニューヨーク市場でのブラックマンデーに至ることになる。

更にドル暴落の回避のためルーブル合意が開催されG7各国はドル150～125円で為替市場介入となり当面の安定に合意することになった。

日本では、日銀が企業始動の再活性化や投資活動の活発化をねらいにして、公定歩合を86年1月、87年2月計5回にも及んでその利率を下げ続け、5%～2.5%と史上最低の年に及んだ。さらに、この金融緩和はマネーサプライの増加をもたらした株式・土地投機へとその旗手をむけて、いわゆるバブルの発生の原因となっていった。やがてイラク湾岸危機の発生が起因となって金利上昇が引き金となってバブル崩壊へのきっかけができ、更に、国際決済銀行のBIS規制により銀行の“貸し渋り”等によって、バブル経済の崩壊、円高不況、資産デフレ等、現在、戦後最大の景気後退状況にあり、それは慢性不況の様相を呈した懸念がでて

きた。バブル経済の落し子“多額な不良債権”の存在は円滑な経済循環を麻痺させつつあり、国内における金融機関の倒産、国外における大和銀行の不祥事等で日本の金融行政、体制の構造的欠陥の露呈はジャパンプレミアム等という不祥事を結果的に引き起こしたので

参考図 (不良債権残高) 日経、h 7.11.16より

大手21行の不良債権残高 (単位:億円)		
	住専向け 融資残高	
興銀	6,910 (4,061)	5,197
三菱信託	5,051 (1,692)	4,417
住友信託	5,023 (1,680)	4,968
長銀	4,616 (2,269)	7,842
日債銀	3,578 (1,759)	6,116
安田信託	3,574 (1,472)	4,181
三井信託	3,350 (2,448)	5,772
さくら	3,155 (3,053)	14,107
三和	3,130 (2,580)	7,345
東洋信託	2,330 (1,789)	2,831
東京	2,312 (—)	2,068
中央信託	1,142 (655)	1,736
あさひ	954 (954)	4,479
大和	945 (662)	2,985
住友	896 (501)	9,458
東海	793 (501)	7,239
三菱	732 (501)	5,264
富士	667 (501)	11,620
第一勧業	580 (501)	11,929
日本信託	548 (509)	1,089
北拓	330 (330)	4,792

(注)95年3月末。カッコ内は母体となっている住専向けの融資残高。公表不良債権は経営破たん先と延滞債権の合計

2. 日本型経営の効用と限界

前項における若干の近年における我が国の経済の衰盛は、論題である日本型経営の特質や今後を洞察するに於いて理解を必要とするものである。

日本的経営又は日本型経営と言っても概念上の明確な区別は持たない。

“日本的”と言われた当初の関心は日本の内部より言われたというものより、むしろ欧米先進国から提起されてきたものである。第二次石油ショックを上手に乗り切った良い経済実績を築いた努力、才能は、ジャパノロジーの台頭のきっかけともなった。

特に、ハーマンカーン“超大国日本の挑戦”は日本礼賛論として記憶に新しい。また、国際的評価として、1970年OECDによる対日労働調査により、我が国の高度成長を支えたものは、終身雇用、年功賃金、企業別組合等の「三種の神器」であると指摘、「日本的経営論」ブームの到来となっていた。

特に、ジェームズ・アベグレンは昭和33年“日本の経営”（ダイアモンド社）において、日本の経営のユニークさを逸早く指摘している。また、エズラ・F・ヴォーゲルは「ジャパニーズナンバーワン」でアメリカ側から見た日本の経営論を展開した。

要点は、日本的経営法が生まれたのは高度の技術を要する重工業であった。近代化のために統制のとれた計画と指導と投資が必要であり、鉄鋼、機械、電機に関する大企業では高度の技術と大規模な企業組織を必要とし、技術者と管理者の両者を同時に養成しなくてはならなかった。それまで日本にはこのいずれも存在しなかったもので、彼等の養成には多くの時間と資本投資が必要であった。これらの産業は政府の強力なバックアップをうけ資金の調達も、安心して長期的な雇用の保障を与えることができ、こうして養成した、人間をずっと企業に引き留め、習得した技術を十分発揮できるよう終身雇用制度を採用したのである。終身雇用制と年功序列制は、大規模な近代化工業の中で最も一般的な雇用形態となり、やがて大商業組織にも浸透していった。

この点に関して、内野達郎教授は、日本型経営の源流、つまり我が国の社会風土に定着したのは、戦後の1950年以後だとしている。

つまり、終戦直後の激しい労使の対立や多くの労働争議の体験を経たあとで運命共同体的な協調を重んじる労使関係が生み出された。

高度成長時代において日本型経営はうまみを発揮し、完全雇用を重要政策目標にかかげる国策に

合致するものであり、企業にとって単に10%の成長が続く経済環境の中では大量に学卒者を一括採用しても日本の一流企業の内外におけるシェア拡大が顕著に進んだため、社内の昇進ポストがどんどん増え、大幅な給与引き上げの機会が増え、年功序列制のもとで長期的雇用関係を維持することが大いに可能であった。

以上のように、高度成長時代を背景に、その原流を工業の近代化に根を置いた我が国の官民一体となった日本型システムは、日本的な優れた経営方法を定着させることに成功した。その特色を内野達郎教授は、8つの項目にわたって整理しておられるので参考にしたい。

① 終身雇用……雇用者自ら長期にわたって

勤めることを期待するので、業績に関心を持つ、愛社精神の温床となる。また、それは時間をかけて若い従業員の能力を育成し、基幹的労働力をつくりあげていけることにある。

② 新規学卒者の一括採用方式

本来学業成績、人柄、体力に目安がおかれ、近年では将来の人材として素質の重視になっている。しかし短期間での選抜なので、著名企業が著名大学の素質のありそうな新規卒業生に狙いをつけるため、有名大学—一流企業というラインが受験戦争全体をエスカレートさせて、本来の勉学や人間に真の磨きをかけるための向上心が失われ、いびつな環境、教育制度の形骸化を要えさせるようになりがちである。

③ 年功序列制

企業に就任してから従業員のベア以外の給与の上昇、ポストの格上げが勤続年数に基準をおいて決められる。

従業員と同じメンバーで構成されている。

しかし、一般では、これらの特質の中から日本型経営の特色とは終身雇用、年功賃金、企業別組合を称して「三種の神器」と言われるようになった。

④ 企業の「職場内教育訓練制度」(OTT)

それぞれの職場の監督者や管理者が、仕事に関連して日常的な業務を進めながら、配属された役員たちを指導育成する実地研修。

しかし、驚異の高度成長を遂げる背景となったこの日本型経営の特色の数々は、万能なものではない。終身雇用も年功賃金も企業別組合の存在も、企業が限らない拡大と安定化が前提となって存在することが可能であるのは承知の如くであろう。

⑤ 従業員の“定期異動の人事ローテーション・システム”

採用されたエリート社員は、2～3年ごとの人事異動により、さまざまな仕事、体験を広く修得して、ピラミッド型の階段を昇って昇格していく。

構造不況に突入後、バブルの発生と崩壊、さまざまな要因が、この不沈なる日本型経営の先行きに驚異を投げかけるようになり、現在では、日本的経営崩壊論まで登場している次第である。

ここで、我々は、日本型経営方式の修正と革新を意図して、次の行動原理の確立提示をしなければならないことになる。

⑥ ボトムアップ方式

日本型企业経営の組織は、トップダウン方式だけでは進められない。下の各部署から提案=意思決定がトップに伝達され、仕事が処理される。いわゆる「稟議制度」

内野達郎教授によれば、日本的経営そのものが新たな変革を強いられるに至った背景(要因)として、次の点を指摘されている。

それは経営環境の変化によって、個人の業績や才能を評価するより、企業全体の集団業績を重視した結果、長期雇用慣行に安んじて、職場で無難に付き合う者達が増え、経営者側も将来の集団主義一本槍で、企業活性化への対策や目配りがきかない悩みが増大するようになった。

⑦ 現場主義の重視と小集団活動

特に、高度成長の終焉以後、企業は多品種少量生産の時代に移り、より一層のきめ細かい実効を上げるために、生産現場の在り方、企業内での自発的小集団活動の盛り上がりTQCやJKを生んでいった。

次にシェア拡大主義、画一的な少品種大量生産方式が貿易摩擦や、国内需要の飽和をもたらし、量より質への経営の視点が移動、多種少量生産へと認識の切り換えが必要となった。さらに、大衆のニーズも、大変貌を遂げ、物より心の時代、生成動機から生ずる一切の行動様式に注目、更に、第三次産業の就労人口が50%を超えた。

⑧ 企業別労働組合

企業別労働組合は、一つの企業の従業員がほぼ一つの労組に加入し、労組の組合人が、企業の

最後に、人口構成の変化、団塊の世代等の管理職年令到達、高齢化等によって社内ポストの不足、一人課長等誕生、そして昇進、昇格も在来通りに

は行かなくなっていた。

次に、外来的インパクトのショックも、日本型経営のデメリットに繋がっていった。

つまり、円高というインパクトは承知の如く、輸出市場にウエイトをかけた日本型企业にとって深刻であった。当時3カ月余の内に2倍になった円、このショックは弱体な中小企業等に円高倒産を派生させた。

円高現象は企業に諸々の対策を講じさせた。人件費の圧迫は雇用調整や生産地の海外拠点への移動、それは日本の空洞化の始まりにもなっている。

以上の如く、日本型経済システムに起因した日本の経営システムは、その歴史的メリットを得て、現在は、成熟化社会、市場飽和、冷戦終了、若者の価値観の変化、円高不況、東アジア諸国の経済的台頭、官民癒着の弊害等内外共に押し寄せる諸種なインパクトを受け、日本的経営崩壊論まで飛び出す中で、新たな再生の方向を見つけ出すべく試行錯誤の時を経過中であると言えよう。

3. パラダイムの転換と新経営時代の樹立

今日、日本はまさに大変な時代を迎えている。日本の高度成長を支えた日本型経営システムは、それなりの目標を達成することができたと同時に諸々の問題も残してきた。まず、これから21世紀に向かって、論じてきた日本型経営システムがどのように改革、変化していかなければならないかという点である。

その方向解説の一つとして、日本経済新聞が平成7年8月9日から連載した“日本、戦後50年の選択”論説を参考に紹介しよう。

それによると、日本経済は三つの大波に直面している、第一にはバブルの崩壊による不況、第二にはキャッチアップ過程をおえたことによる成長屈折、そして第三は戦後経済を支えてきた日本シ

ステムの行き詰り、つまり1940年体制を指し、この体制が日本の発展に有用だった時代は終り、いまは国際摩擦の原因になり国内変革の阻害要因になっている。

日本経済のもたつきは価格競争を軸にした冷戦後の大競争にこの経済システムが不応症を起こしているからであるとする。

日本は戦後、大企業体制の存続にいくつかの重要なリンクの中で、つまり政府、財界、政党との癒着関係による、政官財複合体としてのシステムとして発展した。まさに「株式会社日本」としてその異質性を問われ続けてきたのである。

しかし、この大変な時代にも関わらず、多くの人々にこの危機に見舞われていることに危機感がないことが、実は最大の危機なのである。

冷戦構造の崩壊、アジア諸国の台頭、民族闘争、アメリカの財政危機、国内では、一党支配時代の終了、高齢化社会の到来、消費者心理の冷え込み、阪神大地震、さらに環境では、環境汚染、オゾンホールの拡大、異常気象、等と内外とも大変な要件が山積みしているのだ。

そんな面で、堺屋太一氏は“大変な時代”という著書を刊行して、現代日本社会の「大変」について次のように述べている。つまり、第一は常識破壊、政治、経済、物価、若者心理の震災等従来の常識では考えられない事柄等今日の日本には過去の常識とは断絶した新しい現実が次々に起こり、これまでの知識、経験では測れない不安、第二に、これまでの知識や経験に代わって、これからを証明する思想も理論も見えず、それを生み出しそうな技術も組織も現れず、国民は選挙制度の改革によって、未来への人材の登用を期待、だがこれも今では失望感へ、経済の面では、国の高度成長と国際競争力を張化してきたはずの官僚組織と一部の経営者が国庫と企業にバブル崩壊と円高の過程で膨大な損失を与え、偉いはずの高級官僚が実は見通しが悪く、見切りがつかない無能無責任な

人々だということを露呈した。何よりも高級官僚や天下りの大企業経営者達の無能が多くの人々に不安を与えているし、これからの時代にふさわしい改革を実現する能力、勇気に欠けている。情報産業の振興し国際金融機能の拡大し産業空洞化を防ぐためにも抜本的な規制緩和が不可欠だが、現実には、既得権にしがみついた企業群と権限意識にこだわる官僚との共闘によって実効ある規制緩和が進まない、更に今日の日本経済が不況が長引き消費者物価も下落傾向の中にあるのに政府官僚はこの事実すら認めず、財政革命、公共料金を引き下げるという現実対応能力にさえ欠け、その国の未来を創造するような改革を行う知的冒険心もなく、世の中の変化を認める知的誠実さえ欠けているという高級官僚の無能に対する落胆、第三には日本の未来に対する衰退の予感、つまり現実のきびしさより将来に対する脅え、夢とおもしろ味のない未来図からくる衰退と退屈の予感である、高齢化社会の到来、若手人口の減少、経済成長率の低下や国際的責務の増大等が夢とおもしろさのない未来、つまり衰退予感から来る不満となっている。

そして、堺屋氏は冷戦後の世界はメガ・コンペティション・エイジ “大競争時代” の到来で、北米・欧州・日本の先進三極に、急成長する東アジアが加わった世界的な経済と文化の大競争時代の到来を指摘されている。誠に、現実を見極めた正論であり、筆者も同感である。

さて、日本型経営システムは確かに日本の高度成長を支えた要因あり、それは日本経済システムの特色、つまり管理経済方式による優秀な官僚群と大企業のため諸規制の保護によって日本は特異な経済発展を遂げてきた。

論題に忠実に考察するなら、官民癒着による大企業の保護と発展のための諸規制の設置であった。

日本的経営を語る場合、三種の神器と呼ばれるようになった、終身雇用、年功序列、企業別組合、

の当然の常識が、外的には経営のグローバル化時代をむかえ、内的には、バブル経済の発生と崩壊の後の資産デフレ現象、それに対して企業は戦後初めて経験するデフレ現象におののき、小手先細工のような、減量経営対策、リストラ対策、等によって必死に生き残りをかけようとする。

しかし、根本問題はこのような戦略の学習そのものではない。あくまでもこれらは二次的なものである。

日本の大企業群が管理経済の下で官僚支配によって今日をなしたものであるなら、まずの点で、脱管理経済への意識の確立が、官僚はもちろん、大企業経営者の意識改革がなされなければならぬことだ。しわよせはリストラの対象となる中高年の雇用調整や学卒の採用調整組織の再縮程度のものでこれから時代に乗り切っていくことはできない。

例えば、政府による不良債権処理に公的資金（国民の血税）を使うという行為は、金融機関に対する特別待遇ということになる。経済の円滑な循環活動に悪影響があり、長びく不況のガンの搾取のためである。それなら、その莫大な不良債権を発生させてしまう行政指導に関与したのは誰の責任なのかという問わない。公的資金と気軽に言うか、国民の血税である。政府のものではない、さらに、特定の金融機関に援助の手をさしのべるながら、この長びく平成不況、バブル、円高等が原因で無名のままに倒産していった中小企業群に対して救いの手はさしのべないのか、さらに、年末になると無用の道路工事が多くなり、予算消化のために、国民の迷惑を省みず血税をつぎこむ等すでに形骸化しているケインズ的有效需要創造方式、言い換えればかわらぬ土建行政を持続する無能さ、それによって、戻ることのない環境破壊、夜中に庶民のも省みないで爆音を立てて走る暴走族、ゴミの不法投棄、若者のモラルの低下と無知、何一つとっても、国外にむけて誇れる日本がどこにあ

ろうか。そのような状況下の日本を創造したのは、国民一人一人の責任ながら、財政、政治、教育、外務のリーダーシップを掌握した人々の無能と権威主義のためよるものである。

根本問題として、今日本はその政治、経済、教育に関する従来のパラダイムを入れ替えるべく努力することがまず第一である。

それは、大きな政府から小さな政府へ、脱管理経済から市場経済の樹立へ、官僚はお上意識を捨て公僕へ変身、更に日本の国内でのみ通用する日本的経営システムを一定の究明の結果、国際ルールに通用するシステムの樹立へ切り換え無用悪害な規制の弾力的撤廃等の実行が急務であろう。

むすび

今、新たな国際社会に通用する日本的経営システムの確立が必要である。明日の日本経済の正しき発展は国民に夢を与え、希望をもたらす、それには、企業も政府も世界の変化の中で、日本は常にどのような立場にあり、リーダーシップを担っていくのかという目標と責任の自覚が必要である。一定の柔軟性を保ちながら変化を先取りしていくためには日本型経済システム、つまり中央官庁の統制色の強い生産重視の重商主義的な経済システムの蹉跌をいかにルール重視、生活者重視のシステムに転換しているという政策の自覚と実行による他はない。

その一つは民主導の市場経済の確立である。現在、日本経済システムの見直しが必須と言われながら実際にこの時期になっても極めて頑強に継続しているのは政官財のもたれあいによる利権の享受と保護による体質があるからである。

日本型経営の改革は日本型経済システムの改革から始まる。それには規制緩和と行政改革が必然事項である。更に規制緩和と実現には国民のコンセンサスの形成が必要である。そのために先にのべた民主導の市場経済の確立こそ、明日の日本経済

の蹉跌を打破して変革への回路となる。そしてそのためには、自由、公正、開政、透明という四つの理念の確立と浸透が大切なステップとなり、それは冷戦後世界の共通理念と呼べるものであり、グローバル化した冷戦後の国際社会においてコンセンサスをもって尊重されている価値観である。

現在、日本は市場の民主化と透明化に努力しなければならない、特に政治、行政の民主化はそのまま経済運営の民主化と透明化を意味するものであるから、透明化の実施のためには“情報公開法”によって義務づける必要があり、財か官にすり寄る理由になっている規制撤廃が不可欠である。

日本型経営の限界と次なる時代への打破を考える時、論者は諸種な方法を展開する。

企業家精神の再活性、V、Bの育成、起業家の養成、共生主義への転換、新しい雇用形態の確立、能力主義による人材登用等と様々である。

しかし、根元的な問題は、日本人として、その歴史的環境で派生したものと、日本文化の原型に密接している基本的な本質、変化できるものとそうでないものの認識と整理が必要であろう。又、当面の課題は、現在進行形の日本という異種混合の容器の中を、歴史的環境の流れの中から、外的なインパクト、内的な変革、善なる強力なリーダーシップの出現、目覚めたモラルによる民の官に対するチェック等の新たな平等とバランスのとれた新システムの胎動を把握し得る状況の創造に我々は努力を惜しんではならないことである。

参考文献

- ① 転機に立つ日本型企業経営
内野達郎、J・C・アベグレン編著 中央経
社刊 平成元年刊行
- ② 日本的経営の源泉をたずねて
名東孝二編著 白桃書房 昭和57年
- ③ ジャパンアズナンバーワン
エズラ・F・ヴォーゲル著・広中和歌子訳

TBSブリタニカ刊 1979年

- ④日本的経営を考える
占部都美著 中央経済社 昭和61年
- ⑤日本的経営の論理
津田真淑著 中央経済社 昭和52年
- ⑥日本的労使関係の探求
占部都美、大村善平著 中央経済社 昭和58年
- ⑦日本的経営の再検討
日本経営学会編 千倉書房 平成2年
- ⑧企業管理の新動向（リストラと21世紀のマネジメント）
藺出碩也 学文社 1994年
- ⑨日本の許認可制度のすべて
依田薫著 日本実業出版社 1993年
- ⑩新日本式経営
チャールズ・ヤン著 ダイアモンド社 昭和61年
- ⑪実践経営 30
実践経営学会 1995年
- ⑫大変な時代
堺屋太一著 講談社 1995年
- ⑬日本経済新聞の論説より 1995年6月28日号
 - ◇ 8月9日号
 - ◇ 6月23日号
 - ◇ 6月5日号