

日本的経営の変容と再構築に向けて（未定稿）

— 雇用システムとガバナンスの視点を中心に —

1. 問題意識

・「日本的経営」は、いわゆる「三種の神器」（終身雇用、年功賃金、企業別組合）に代表される雇用・人財管理制度（以下雇用システムという）の面で諸外国に例を見ない特徴を持ち、戦後の高度成長を支えてきたとされる。

・しかし、2007年米国に端を発する世界金融危機以降「失われた20年」といわれる低成長の時代を経て、「日本的経営」は雇用システムを中心に大きく変容しつつある。

・さらに、企業活動のグローバル化が進展する中で、「新産業革命（インダストリー4.0）」「デジタル革命」といわれるように、AI、IoT、ロボットなど新たなデジタル技術が、今後の企業経営に大きい影響をもたらすと予測されている。

・こうした中で、日産自動車等の品質（検査）不正、スルガ銀行の融資不正、ヤマト運輸の引越料金水増し、KYBの制振・耐震不正など、様々な企業不祥事が多発・露見しつつあり、日本企業のモノづくりの品質やサービスのあり方に疑問が呈されている。

・本稿では、「日本的経営」が低成長下でどう変容してきたのかを概観し、今後の大きな環境変化の中で、「日本的経営」の新たなあり方、再構築を考える際に、どのような課題があり対処する視点はどうかについて、雇用システムとガバナンスを中心に検討したい。

2. 先行研究

(1) 「日本的経営」に関する先行研究

・日本企業の経営について、「三種の神器」と呼ばれる代表的な特質を指摘したのは、J.C.アベグレン（1958、1972）とOECDの調査報告書（1972、

1977) であるが、その後「日本的経営」(Japanese management system) については、歴史的展開をどう見るかなどについて岩田：1977、津田：1977 ほか様々な議論がなされてきた。(平野：2011 が詳述。)

(2) 「日本的経営」の動向・変容に関する先行研究

- ・日本的経営の動向・変容に関する先行研究としては、人事制度に限定したものはあるが、日本大学産業経営研究所：2008 がある。
- ・同報告書は、「日本的雇用慣行」の変化について縷々考察しているが、本稿では、ガバナンスも含めて「3. 日本的経営の変容」で概観する。
- ・このほか、日本的経営の変容を述べた論考として、高橋：2014、坂本： 、樋口： 等があり。日本的経営の今後のあり方、再構築について言及しているものは、山田：2006、季刊政策・経営研究：2007、西村：2011、坂入：2017 がある。

3. 日本的経営の変容

(1) 雇用システムの変容

- ・日本的経営の変容は、その特徴とされた「三種の神器」の変化に如実に表われている。まず、雇用システムの変容について概観してみる。

① 終身雇用、年功賃金

- ・終身(長期)雇用については、大企業におけるいわゆる「男性正社員」を見る限り、新卒一括採用、就社といわれるような無限定の職務・異動、OJT、Off-JT の企業教育など、その骨格は維持されているといえよう。
- ・ただ、定年制が、55 歳から 60 歳となる一方、低成長が続く中で、成果主義や役職定年制の導入等によって中高年者の賃金カーブが抑えられ、さらに、60 歳以上への定年延長・再雇用制度の導入にあたり、大幅な賃金切り下げがなされている現状にある。
- ・こうした中で、派遣労働者、アルバイトなどの「非正規社員」が増加しつつあり、終身雇用、年功賃金は大きく変容しつつある。

② 企業別組合

・企業別組合については、大企業では労働組合が結成されているところが多く、日本的経営が維持されているともいえよう。しかしながら、労働組合の組織率は近年低下の一途をたどっており、2017年の推定組織率は17.1%に過ぎない。（「H29年労働組合基礎調査の概況」3頁）

・一方、上場企業においても、労働組合がなく、いわゆる36協定も従業員代表と結んでいるところも多い。こうした企業の残業代不払い・過労死等労働問題の受け皿は、地域・業種等で組織された労働組合（コミュニティ・ユニオン）となっているのが実態である。

・日本的経営の特徴とされる企業別組合は、大いに変容しつつあるといわざるをえない。

③ 男性正社員中心の雇用システム

・日本企業における男性正社員中心の同質性の高い従業員、内部昇格による経営層という特質は大きくは変わっておらず、女性活躍の推進も、政府の成長戦略としてうたわれているものの、余り進んでいるとはいえない。

・女性の幹部登用、CGコードでも規定された女性・外国人の経営幹部・役員への登用によるダイバーシティの状況も同様である。（H29年度版男女共同参画白書Ⅰ-特7図）

・グローバル化の中、新産業革命等経営環境の激しい変化に対応していく上で、経営者・従業員の多様化と相互の共創は不可欠となっている。

(2) 企業のガバナンスの変容

・ガバナンスについては、金融マーケットの変化や近年政府の成長戦略として「コーポレート・ガバナンス」（以下CGという）の改革が進められた結果、徐々に変わりつつある。

① メイン銀行の役割変化

・日本においては、戦前から銀行による融資（間接金融）が企業金融の主流となり、CGにおいてもメイン銀行の役割が大きかったとされる。

・しかし、株式・社債等のマーケットの拡大とともに、直接金融による資金調達が増える一方で、銀行の株式保有制限や近年の業態変化もあり、銀

行のトップ・経験者の社外役員就任の例はあるものの、CGにおけるメイン銀行の役割は低下している。

② ガバナンス改革の動向

・日本企業のCGは、従来から、組織内部から昇進した経営者によって行われてきた。監査役制度の改正（1993年）によって、社外監査役の選任が義務付けられたものの、内部昇格の経営者によるガバナンスが変わったとはいえなかった。

・その後、委員会設置会社の導入（2006年）、監査等委員会設置会社を含めた機関設計の多様化（2015年）が図られ、2015年には、攻めの経営を促すソフトローとして「CGコード」が制定された。

・近年、一部上場企業を中心に、複数の社外役員の選任、任意の指名・報酬委員会の設置など企業側の努力もなされつつあり、徐々にではあるが、日本企業のCG改革は進みつつある。

・しかし、政策保有株の取り扱い、後継者計画をどうするかなど今後の課題も多く、いまだ道半ばといわざるをえない。

（3）企業不祥事に見る日本的経営の課題

・ところで、日本的経営が孕む現在の課題について、最近の企業不祥事の具体的事例から、各企業の「第三者委員会」の調査報告書等に示された主な課題を要約すると次の通りとなる。

- ① 経営トップの短期的売り上げ、利益（コスト削減）至上主義
- ② 現場における不正・不適切行為の見逃し、放置
- ③ 経営者と現場のコミュニケーション不足、
- ④ 内部監査、内部チェックの不全

・これらの事例をもって、日本的経営は劣化した、崩壊したといわれることがあるが、日本的経営の再構築にあたっては、こうした事実を踏まえて新たなマネジメントのあり方が問われているといえよう。

4. 日本的経営の再構築に向けて

(1) 日本的経営の源流とあるべき姿

- ・日本的経営は、雇用システムの面では高度成長期から大きく変容しつつあるが、経営者・従業員のダイバーシティなどさらに変革が求められており、ガバナンスの面でも種々の課題を抱えている。
- ・以下では、日本的経営の源流とそこに見られる「強み」と「あるべき姿」を考察するとともに、再構築にあたっての視点、考え方を提示したい。

① 日本的経営の源流

・前述した日本的経営に関する諸説のうち、筆者としては、「日本的経営」の編成原理を「イエ」共同体や「共同生活体」ではなく、より根源的な「ムラ」構造の中で形成された日本人の集団志向性に求め、長期にわたって変わらない日本人の心理的特性ないし文化を重視する岩田：1977 に注目している。

・今でも日本企業において不祥事が生じた場合、「〇〇ムラ」がブラックボックスになっていたなどといわれるが（東京電力の福島原発事故はその一例）、こうした「ムラ」構造を念頭に置いた上で、高度成長期には企業・事業部門の一体感の源泉となり強みとなった「日本的経営」の強み、企業と従業員との「エンゲージメント（成長の方向性の連動）」を生かしつつ、新たな経営のあり方を見直し、再構築する必要があると考える。

・現在、日本企業は、少子高齢化や新産業革命が進む中で、女性活躍・外国人を含めたダイバーシティ、働き方改革、CG改革、ESG投資やSDGsへの対応など、様々な課題に直面している。これらの諸課題に立ち向かっていくためには、第一に、日本企業で働く日本人の深層意識にまで踏み込み、経営者と従業員の一体感を維持・向上しつつ、「ムラ社会」的な意識と行動を変革していくべきと思われる。

② 日本的経営の強みとあるべき姿

・経済同友会：2016の提言『「いてほしい国、いなくてはこまる国、日本」を実現する人材戦略』は、「日本企業の持続可能性（サステナビリティ）は、世界と比較し非常に高い。200年続いている企業が1,500社あり、こ

れは世界の4割に当たる。」とし、「日本企業の持続可能性が高い要因については、創業者の思い（家訓）を明確な経営理念とし、時代が移っても根本的価値観を守り続けてきた点が指摘されている」とする。

・さらに、日本の強みは、司馬遼太郎が著書「この国のかたち」で示したキーワード「公の意識」「名こそ惜しけれ」「異文化の取り込み」と位置づけ、日本の目指すべき姿を「未来志向の『足るを知る』サステイナブルな成長社会」としている。

・筆者は、この提言から学ぶべき点は多いと考えるが、日本的経営の源流を明治以前、江戸期の商人に置かならば、石田梅岩、近江商人の「三方よし」、すなわち「売り手よし、買い手よし、世間よし」の精神によって、「持続可能な経営」を行い社会に役立つことが、日本的経営のあるべき姿、指針として重要と考える。（弦間・小林：2006 参照）

③ 現代的「三方よし」から見たあるべき姿

・水尾：2016 がいう「三方よし」の現代的解釈を筆者なりにいいかえるとすれば、次の4点を挙げることができる。

i) 従業員のエンゲージメント（Engagement）による満足度の向上（ES: Employee Satisfaction）

ii) 顧客目線の商品開発、サービス提供を通じた満足度（CS: Customer Satisfaction）の追求

iii) 地域社会への働きかけによる共生（SS: Social Satisfaction）

iv) 企業の本業を基軸としたCSR（企業の社会的責任）経営の実践

・いいかえれば、日本的経営を再構築するためには、住友の経営理念に「浮利を追わず」とあるように、先を見通しにくい厳しい経営環境の下でも、短期的な利益を追うのではなく、中長期的な目線で「三方よし」を実践していく「持続可能性」ある企業（サステイナブル・カンパニー）のあり方、視点が求められるのではなかろうか。

(3) 日本的経営再構築の視点

・「三方よし」の現代的解釈、また、前述した雇用システムの変容、ガバナンスにおける課題を踏まえると、日本的経営の再構築を進める際にキーワードとなるのは、次の5つの視点である。

① 現代的「三方よし」の経営理念の確立と徹底

- ・企業経営のグローバル化に伴って最も求められているのは、「経営理念」（ビジョン）の明確化であり、グローバルに広がる多様な人財（経営者・従業員、場合によってはグループ企業、サプライチェーン）への徹底である。

- ・2017年11月、経団連は「企業行動憲章」（Code of conduct）について、SDGsへの取り組みを踏まえて「持続可能な社会の実現のために」との副題のもとに改訂をしたが、各企業においても、「持続可能性」を踏まえた経営理念や行動規範の再評価と見直し、社内での徹底が必要と思われる。

② 男性正社員中心の雇用システムの見直し

- ・日本的経営再構築のもっとも重要な課題は、すでに変容しつつあるとはいえ、男性正社員中心の雇用システムの見直しである。政府の「働き方改革」も労働基準法の改正等で本格的に進み始められると思われるが、各企業で改革を進める際に忘れてはならないのは、企業の持続可能性の基盤となるES（従業員の満足度）である。人手不足の中で、テレワークや副業も話題になっているが、働き手・働き方が多様化しても、非正規社員を含め、ESへの配慮を欠いた雇用システムにならないようにしなければなるまい。

- ・「新卒一括採用」の見直しも俎上に上っているが、既に中堅中小企業では通年採用が行われており、大企業でも専門人財については中途採用も常態化している。今後は、通年採用の仕組みづくりに人事部門の役割発揮が期待されるとともに、インターンの活用や新卒一括採用を前提とした企業内教育システムの見直しも必要となろう。大学等の学校教育についても、これまでにはない取り組みが望まれることはいうまでもない。

- ・AIなどデジタル革命が進む中で、従業員の働く場所、働き方も変わらざるをえず、一方、新たに設けられた高度プロフェッショナル制度の活用にあたっては、勤務間インターバル制の導入も必要になろう。ダイバーシティなど雇用システムにおける変革を進める中で、従業員満足度向上における日本的経営の従来からあった強みをどう生かすかが問われてこよう。

③ 経営者・従業員のダイバーシティの進展

- ・女性活躍が成長戦略とされて久しいが、遅々として進んでいないのは前述のとおりである。また、少子高齢化に伴う人手不足の中で、外国人労働者の受け入れ拡大も進められようとしている。

- ・男性正社員中心の雇用システムをとってきた日本企業の均質性、多様性のなさは、今後の経営環境変化の下で、日本的経営のアキレス腱になるといっても過言ではない。

- ・単なる人手不足へ弥縫的対応ではなく、企業における多様・多彩な発想や議論を通じて、これまでにない商品・サービスを生み出すためには、人材の多様化、ダイバーシティが日本的経営の再構築に資するであろう。

- ・この面では、日本企業は、「日本教」からの改宗は難しいとしても、「ムラ社会」的構造からは脱却しなければなるまい。

④ リーダー人材の計画的育成と倫理観ある経営トップの選任

- ・CGコードでも経営トップの「後継者計画」が規定され、経産省のCGSガイドライン（2018年6月改訂）では、後継者計画の文書化まで盛り込まれ、任意の指名・報酬委員会を設置する企業も増えつつある。

- ・日本的経営のガバナンスにおいて、最も特徴的なのが経営トップの選任の仕方にあるともいわれるが、これまで以上に経営トップの選任とシームレスにつながる「リーダー人材の計画的育成」が必要である。

- ・また、経営トップ選任の基準は、今井：2014がいうように、何はさておいても「倫理観（Integrity）、品格ある人物」である。選任にあたる役員には、いくつかの修羅場を経験する中で倫理観・品格を磨いた人物をいかに育成し、見出すかが求められる。内部者については、これまでより早めの選別、長い目で見た育成が必要であろう。

⑤ 企業内・グループ内のコミュニケーションの充実

- ・グローバル化、人材の多様化が進む中で、企業・グループ内でますます重要になるのは「コミュニケーション」である。企業不祥事の例を見ても、特に経営幹部、監査役等には、現場とのコミュニケーションによって「現場を知る」ことが不可欠である。不祥事の未然防止、リスク管理には現場とのコミュニケーションを通じた気づき、悪い情報の吸い上げ、リスクが顕在化した際の広報対応等の危機管理（Crisis management）が重要である。

・このため、常勤監査役等には、経営トップや社外役員に直言できる経験と資質が求められる。CGコードにいう財務面等の知見も必要であるが、常勤監査役等には、副社長経験者などいわゆる「大物（社内）監査役等」の選任も必要ではなかろうか。

5. 今後の課題

- ・以上、日本的経営の変容とその再構築の視点について述べてきたが、雇用システム、ガバナンスだけでも種々の論点があり、「モノづくり」「サービス」の生産性、中小企業、系列企業等に係る課題も多いといえよう。
- ・本稿に関わる論点に限っても、例えば次の課題については、それぞれの企業がさらに深掘りし、具体的な施策を進める必要があると考える。

- ① AI、IoT、ロボットなど新産業革命、デジタル革命の影響とその対策
- ② 「働き方改革」と新卒一括採用廃止を踏まえた従業員教育等のあり方
- ③ 女性、外国人の採用・教育・登用の仕組みづくり

以上