

# 誤解された日本的経営

崔勝溟\*  
choi@atomi.ac.jp

## <目次>

- |                         |                                    |
|-------------------------|------------------------------------|
| 1. 問題の所在—日本的経営とは何だったのか。 | 5. 「3種の神器」以外の日本的経営の特徴—その評価と批判そして今後 |
| 2. 誤解された終身雇用慣行          |                                    |
| 3. 誤解された年功序列賃金制         | 6. むすびにかえて—残された問題および新たな問題提起        |
| 4. 誤解された企業内労働組合         |                                    |

主題語: 3種の神器(three sacred treasures), 生涯コミットメント(Lifetime Commitment), 賃金ピーク制(Peak Wage System), 日本的雇用慣行の変容と再構築(transformation and restructuring of Japanese employment practices), 日本的経営からニッポン的経営へ(from NIHON-style management to NIPPON-style management)

## 1. 問題の所在—日本的経営とは何だったのか。

本稿の問題意識とは、本来日本的経営と呼んできた3種の神器(終身雇用、年功序列、企業内労組)を再検討することであり、今後日本の企業経営のあり方を念頭に入れた、日本的雇用の新たな問題提起をすることにある。つまり、日本的経営とは、いわゆる「3種の神器」だけではないことであり、それには誤解された側面が存在することを指摘したい。そしていまさら日本的経営を論ずることは、誤解されたその「3種の神器」以外にも多岐に渡る多様な経営システムをもって日本的経営として議論すべきであり、また今後どのように変容と再構築をするのか、それらをどのように評価し、どのように修正もしくは継承・進展させていくのかについて整理することである。

いわゆる「日本的経営」は、ジェームス・アベグレンが製造業を中心とした大企業の正社員を主なサンプルとして上梓した『日本の経営』(1958年)の中で述べた「3種の神器」(①終身雇用、②年功序列、③企業内組合)に由来する。その後、OECD(経済協力開発機構)が1972

\* 跡見学園女子大学 マネジメント学部 教授

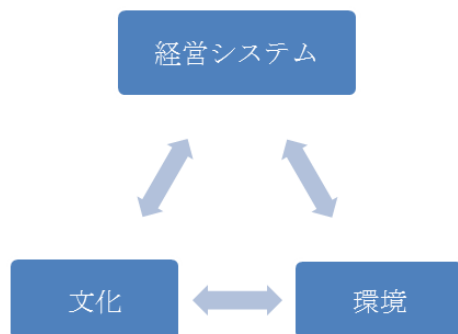
年に『対日労働報告書』の中で、「三種の神器」という名を世界に広めたという経緯をもつ。

まず、本研究における日本的経営(雇用)に関する理解であるが、それは1970年代~80年代における日本経済の成功の源の重要な担い手であったことには否定できないのであり、この日本的経営の存在があつてこそ、日本経済の高度な成長が可能であつたとの認識と立場に立っている。しかしながら、日本的雇用システムは他国と比較した場合、きわめて特殊な慣行であつたことを認めながらも、本来経済合理性を持ったはずの日本的雇用の設定が時代的・環境的变化や社会的・状況的要請の変動などによって、その中身の変質や変動、そして社会や働く人々の認識と合わない諸現象が起こってきていることをもしっかりと認知・認識している。ここでは、何より従来より日本的雇用と呼ばれてきたいわゆる「3種の神器」を中心に、その中身を再検討することを通じて、我々に伝えられてきた日本的雇用の中身とは、誤解された側面があること、そしてそれは何であり、どのように理解すればいいのかについて詳しく検討する。

日本的経営をどう見るかについては非常に複雑な側面を有する問題であるが、ここではまずは、一般的な常識として言われてきた、いわゆる「3種の神器」の誤解された部分を批判的に検討することを試みる。その後、当たり前のようであるが、日本的経営とは、決して「3種の神器」だけではないことを指摘し、それ以外の多岐にわたる日本的経営の諸側面を提示しながら、その肯定と否定とも言うべき諸問題について検討する。最後に、今後の日本の企業における経営システムのあり方を念頭に入れながら、日本的経営の残すべき・継承すべきいくつかの優れたやり方を紹介することによって、日本的経営のあるべき姿、もしくは行くべき方向性について問題提起することを試みたい。

---

1) 日本的雇用慣行の経済合理性については、多様な議論があるが、筆者としては、少なくとも過去の高度経済成長期における日本的雇用が機能していた時の議論としては、おおむね以下のいくつかの観点から評価できると判断する。それは、第1に、長期安定(終身)雇用の保障の側面の存在が、結果的に継続的・体系的企業内教育訓練プログラムの実施を可能にし、熟練労働者をはじめとする「人的資本」の蓄積を可能にしたこと、第2に、勤続年数に重んじた賃金制度の存在が、それと比例して昇進や昇格が行われることによって、組織内における「良い仕事」を取り巻く厳しい内部競争メカニズムが働きやすかった結果、生涯を通じた報酬の最大化を可能にしたこと、第3に、年功序列賃金の存在は、いわゆる終身雇用の下で、働く人の能力とは別に、企業への貢献度や帰属意識および所属感の生涯維持に貢献し、低賃金の若い社員にとっては、将来的・期待的賃金が肯定的にみて「見えざる動機」に働いた側面もあること等、第4に、この一連の連鎖が「企業内労働組合」の形成により、強い正社員意識の堅持を前提とする、いわゆる「協調的・協力的労使関係」を可能にした点などであるといえよう。



<図1>日本的経営の理解のための枠組み

(注)ここで示した日本的経営を理解するための3つの側面、経営システム、文化、環境という側面は、3つ共に、早かれ遅かれ時間的な流れにおいて変化するものとして理解する。また、ここでいう文化とは、世界をどう認識し、解釈し、理解するかという集団的な思考様式をいう2)。

これから再検討する日本的経営であるが、早くも結論的な指摘を下すならば、ここで言う「3種の神器」についての認識は、アベグレン氏(1958)による日本の組織における雇用形態の説明では、終身雇用(Lifetime Employment)ではなく、「終身的コミットメント(Lifetime Commitment)」であること、年功序列賃金ではなく、生活費用保障的性格を有する「賃金ピーク制」であり、企業内(別)労働組合は、本来の労働組合の存在の意味合いから考えると、御用的性格を色濃く持つ偽労働組合(Yellow Union)であり、協調的・協力的労使関係ということから見れば、労働組合ではなく「労使協議会」とであると判断した方が正しいという認識に立っている。そして以下においては、それはどのようなものだったのか、またなぜそのように言えるのか、そして最後にこれから何をどのような雇用のあり方が必要になってくるのかなどについて明らかにしていきたい3)。

- 2) 早くも三戸は、誰しもが認める80年代の日本的経営の特殊的側面の存在を否定し、その特殊性はどこにもないと言い切っている。しかしながら、日本的経営は日本人や日本社会の心理特性と不可分の関係にあると指摘し、日本的経営と日本の特殊な心理特性は相互に原因と結果との関係にあるとした。そして経営の問題は、時と所を異にし、経営を構成する諸要因、経営を取り巻く諸環境が異なれば、経営は特殊性をそれぞれ呈せざるを得ないと指摘する。つまり、心理特性が日本的経営を生み出すとともに、日本的経営の変化が日本人の心理を大きく変えることも考えられるとし、また経営は時と所を異にする諸環境によって変わる」と指摘する。したがって、ここで筆者が主張する経営システムと文化と環境の相関関係をまったく同じく指摘している(津田眞激責任編集『現代の日本的経営』(1982)、三戸公、95~118ページ)。
- 3) 日本的経営(雇用)とは、一般に日本の企業組織に多く存在する働き方・働かせ方のやり方であり、雇用に関する特殊な慣行もしくは制度である。したがって、日本的雇用とは、決してよく知られる「3種

## 2. 誤解された終身雇用慣行

「終身雇用」という言葉は、アベグレンの著書『日本の経営』(1958年)の中で最初に登場した。訳者は、占部都美氏(元神戸大学教授)である。彼は「lifetime commitment」を「終身雇用」と訳したが、現在、この訳語が一人歩きしている。終身雇用とは、いわゆる、長期勤続や年功制賃金をベースにした長期コミットメントを要求する雇用形態である。しかし、いわゆる終身雇用は、死ぬまで(終身)、雇用を保障するような制度ではなく、終身コミットメントであり、そしてそれはあくまでも「大手大企業組織における男子正社員を中心とする同一企業での勤続年数を重んじる長期安定雇用である。

つまり、そこには、大前提たる側面が数多く存在し、それ以外の労働者は最初から異なった制度を適用されるなど排除された二重構造になっていることが特徴である。しかも、その前提とされる諸条件とは、①男子であること、②正社員であること、③大企業組織であること、④新規学卒一括採用による入社からはじめる同一企業内におけるキャリア形成を想定していること等である。つまるところ、それ以外のすべての階層と組織、例えば中小企業の労働者、女性雇用や高齢者雇用などを含む非正規雇用と外国人労働者や障害をもつ者などを適用としない、もしくは排除する仕組みになっている。これをもって日本的な経営のやり方であると言えるのであろうか。そして日本的経営の3種の神器のなかの1つであると呼ばれる、「終身雇用制」とは、終身の雇用関係を保障するようなことでもなく、あくまでも「終身のコミットメント」であることも指摘されよう。以下においては、特に、この「終身のコミットメント」に関して詳しく検討してみることにしたい。

アベグレン氏(1958)による日本の企業組織における雇用形態の説明で指摘した、「Lifetime Commitment」とは、果たして何なのか。アベグレン氏は、最初から、「Lifetime Commitment」と表現したにもかかわらず、日本語訳では、「終身雇用」となっており、その後、「終身の関係」に修正している。それでは、なぜ、「Lifetime Commitment」を最初は、「終身雇用」と訳したのであり、またその後、「終身の関係」に修正されたのであろうか。そして、「Lifetime Commitment」は、「終身雇用」なのか、それとも「終身の関係」なのか、それともまったく違う概念なのであろうか<sup>4)</sup>。

---

の神器」だけでないことは明らかである。つまり、日本の企業組織における主なやり方・考え方は、そもそももっと多く存在するはずであるという基本的な認識に立つ。

4) 野村正實によれば、いわゆる「終身」に当たる原語(英語)として、lifetime, lasting, permanentなどがあり、「関係」と訳す言葉としても、commitment, relationship, employees(employment)などがあるとし、な

まずは、英語における、「Lifetime Commitment」、特に、「commitment」とは何かについて理解する必要があるであろう。英語の「commitment(コミットメント)」とは、誓約、約束、公約、義務、責務、責任、債務のこと、委任、委託、拘束、そしてかかわり合い、関係付け、参加、献身、傾倒、深入りしている状態をいう言葉でもある(プログレッシブ英和中辞典(第4版))。また、職務や仕事との関連においては、「involvement(熱中、没頭、集中、介入、関与)」という意味でもよく使われる。つまり、「commitment」とは、組織内において、従業員が自分に任された職務(Job)や仕事(labor)に深く関与すること、係わり合うこと、没頭し、集中することを意味する。

したがって当時(1950年代半ば)の日本の工場を調査・観察した、アベグレン氏によって不思議に見えたはずのイメージとしての「Lifetime Commitment」とは、日本の従業員(労働者)が、組織(工場)内において、一生・生涯を通じて(lifetime)、自分の仕事(職務)に没頭し、集中する(commitment)労働の姿や仕事への姿勢・態度を表現したに違いない。つまり、外国人アベグレン氏の目に不思議に思った風景とは、おそらく日本人の仕事(労働)へのコミットメント(commitment)そのものであったに違いない。したがって、いわゆる「終身雇用」とは、「Lifetime Employment」ではなかったはずであり、それは「Lifetime Commitment」、つまり仕事(労働)に対する「長期的・持続的な没頭・関与・集中」の姿勢であったのであろう。

かつて日本の企業社会に終身雇用という神話があった。終身雇用という言葉はアベグレン氏によって広まった造語である。アベグレン氏が最初使った言葉は、終身雇用(Lifetime Employment)ではなく、終身コミットメント(Lifetime Commitment)であった。日本人の働きぶりの特徴とは、一般に知られてきたように生涯を通じての雇用される保障(Employment)ではなく、一生仕事や組織に没入しようとするコミットメント(Commitment)であるというではなかろうか。

終身的な「雇用」と終身(生涯)的な「コミットメント」とは随分異なる。結果的に終身(長期安定)雇用の保障ではあっても、最初から雇用が保障されることは想定せず、任された仕事や置かれた組織状況に一生没入しようとする強いコミットメントが日本人の働き方であったはずである。つまり、生涯を通じて雇用が保障されるような終身雇用というのは、最初から存在しなかったかもしれない。そういう意味で、終身雇用は神話であって、現実にはないものであるといえる。その代わりに生涯を通じて没入する従業員らによる「組織への高い

---

ぜアベグレン氏が、Lifetime Commitmentとしたのか、そして自身の書著である『日本の経営(1958)』に、Lifetime Commitmentという言葉に、どのような内容をこめていたのかについて疑問を投げかけている。野村正實(1994)、17~19ページ参照。

コミットメント」があったわけである。

今はどうなのか。今の日本に必要なのは、「安定・安心な雇用保障」ではなく、「仕事や組織への高いコミットメント」ではないだろうか。職業人生の長いスパンのなかで、「高いコミットメント」さえあれば、結果(成果)は付いてくるものである。

今、日本の企業社会では、派遣切り(派遣村)に象徴する非正規雇用問題や雇用不安が広まっている。雇用への不安はそのまま生活の不安につながり、最終的には人間社会をダメにさせることになる。「どげんかせとあかん」と思う。至急、雇用を回復させ、社会に希望を与え、活気を取り戻す必要がある。それなら、どうすれば雇用を回復を取り戻し、「危機の雇用」から「希望の雇用」を可能にさせるのであろうか。これからじっくりと考えることが求められる。

実は、この終身雇用の対象である、日本の正社員に問題の核心が隠されている。特に、日本企業における正社員は、企業にとっては実に使い勝手のいい存在であり、しかも普通は定年までという長いスパンの雇用の保障という硬い前提がその背景にある。したがって、彼らは企業からいわれたことは、いわゆる、「何でもやる。いつでもやる。どこにでも行く」存在である。この正規を支えるいわゆる「三点セット」は、日本の企業だけに見られる「日本的な正規」の象徴でもある。彼らには、組織への強い責任感や忠誠心、一生に渡っての組織への強いコミットメントが前提にあることはいままでもない。この男性正社員による一生に渡る組織への強いコミットメントの存在が、アベグレン氏の目に映った「Lifetime Commitment」であるに違いない。

このように、終身雇用の議論は、大手の男子正社員を前提とするため、一般に働く日本人の企業や組織への忠誠心(Loyalty)の強さについての指摘もあるが、それは別に日本人だけが持つ感情でもなく、いい企業であったり、自分に合った仕事ができる組織であったりすれば、そこには当然のごとくそれなりの強い忠誠心や所属意識が高まってくることはごく自然の現象であると言えよう。そしてこの組織への高い忠誠心は、その企業のマネジメントのやり方や仕組みのあり方自体に持つものであるよりは、日本人の思考様式の中のいわゆる「集団指向性」に起因するところが大きい。

つまり、アメリカの個人性の強さと対比して、日本の高い忠誠心は、その企業のあり方ではなく、そもそもの日本人の思想としての集団性の強さからなるのである。またそれは、日本人の強い忠誠心の裏側に存在する、低い職務満足の実態が物語っている。もし多くの働く日本人が自分の所属する企業や組織に高い忠誠心を持つのであれば、結果的に高い職務満足度を得られないと可笑しい。しかしながら、実際には、日本の職務満足

(Job Satisfaction)は低いとされるのである。

したがって、終身雇用、つまりは、大手男子正社員という限定された労働者階層における限定された議論であり、そこには企業や組織に対する雇用のあり方「Lifetime Employment」の議論ではなく、大組織であれ、中小企業であれ、そこに働く日本人の仕事に対する姿勢、つまり「Lifetime Commitment」の議論であることを指摘したい。したがって、アベグレン氏によって提起されたのは、あくまでも「Lifetime Commitment」であって、決して「Lifetime Employment」ではない。

### 3. 誤解された年功序列賃金制

日本の賃金制度は、決して多くいわれてきているように、入社してから定年するまでその勤続年数に応じて右上がりを見せるような「年功序列賃金制(seniority-wage system)」ではなく、一定の年齢(入社してから25年~29年)までは上がるものの、その後は定年に向かって下がっていくような、いわゆる「賃金ピーク制(Peak Wage System)」である。

例えば、他の国との比較の観点から日本の賃金プロファイルを見ても、入社してから、定年退職(60~65歳)するまで純粋かつ単純に上がっていくような模様(年功序列賃金)ではなく<図2>に示しているように、韓国の場合(K-1)はそうであるが、近年ピーク制(K-2)に変える動きが出てきている)、入社してから25年目から29年目(50歳前後)から急な下がり方(賃金ピーク制)を見せていることから確認できる<図2参照>。

日本の賃金プロファイルは、入社してから当分の若い時には、生産性より低い賃金を支払われるが、その後、実際の実績より高い賃金が支払われるように設計されている<sup>6)</sup>。

- 
- 5) 生涯的コミットメント(Lifetime Commitment)に関して言えば、その背景ならび前提には、いわゆる「日本的正社員」という考え方が存在することの理解も重要であろう。日本の正社員の特殊な側面である、「何でもやる」といった特定されない職務概念の存在が、見せかけの日本型勤勉性が強調され、結果、誤解された人材像を生み出しているといえる。それは、任された仕事に対し、出された結果や成果を評価の対象にすることなく、ひたすら集中し続けることに意味と評価を下す「勤勉の神話」を作り出している。そのつまるところに、「会社人間」があり、「過労死」があるかもしれない。つまり、生涯的コミットメントの発想には、日本的雇用慣行における正社員中心の誤解された日本型人材像である「見せかけの勤勉性」が深く関係しているのである。
- 6) 日本の会社における年功賃金は、生産性の上昇に応じて上がっているのではなく、若いときには生産性以下、年をとると生産性以上の報酬をもらう仕組みになっている。そのため、同じ会社で長く働けば働くほど有利であり、結果、従業員には、会社に長く居続けるインセンティブが生まれるとされるが、それが一種の「人質」の役割をしており、結果、転職を妨げることになっている(岩井克人、

それを、一般には、「年功序列賃金制」と言うが、実際は、上記にも説明したように、「賃金ピーク制」である。しかも、日本の賃金制度は、いわゆる終身雇用(実際は、長期安定雇用であるが)と呼ばれる雇用慣行によって、仕事人としての生涯人生における生活費保障的性格を色濃く持った賃金設計になっている。

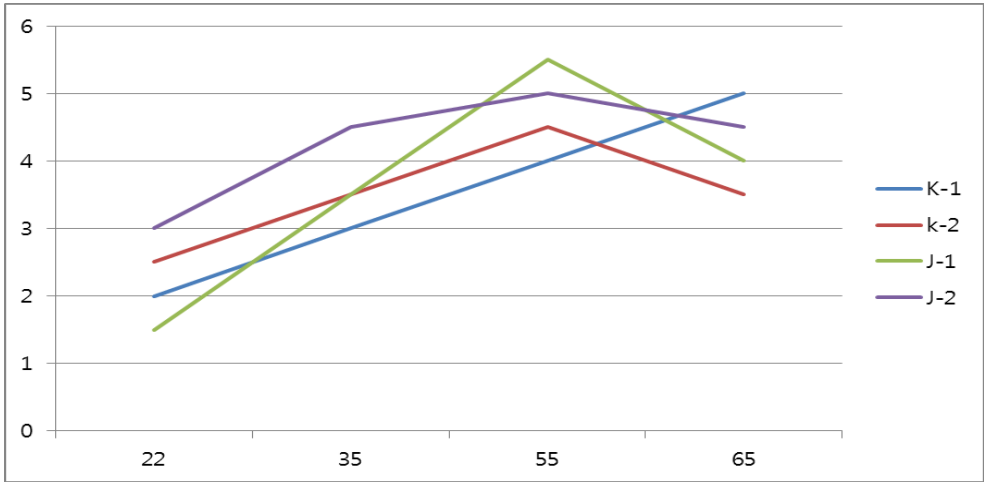
つまり、昔の日本の企業組織においては、入社してから定年までの仕事人生の中において、第1子と第2子(出生率2.0に近い)を持つと、その子供らが一番生活費用がかかる時期、一般には、第1子が結婚期で、第2子が大学生(あるいは、2人とも大学生)であることを考える場合、働く本人(親)にとっては、大体入社してから25年~29年になるごろ(50歳前後)を想定して、賃金プロファイルを設計していたのであり、それがいわゆる「年功賃金制」である。それが、一般的な見解としての、日本の年功序列賃金制度の経済合理性の一側面であるといわれてきた。

しかし、今の時代はどうであるかについて考えてみよう。2013年現在、政府からの正式な統計発表によると、出生率は1.38であった。つまり、せいぜい1人程度しか産まない時代になってきている。したがって、第1子しか持たない仕事人において、生涯賃金プロファイルの設計を昔のように年功賃金(正確には、賃金ピーク制)である必要があるのだろうか。子供が大学生か結婚期であるとしても、特別に高い生活費がかかるような場面は想定しなくなった。つまるところ、今の時代においては、昔のような「生活費保障的性格」を前提とする「年功賃金制度」は、その本来の持つ合理性を失うばかりか、むしろ非合理性を多く含んだ人件費の高騰を招く非効率的な賃金システムになっているのである。

また、昔の日本の組織現場においては、10人の9人が正規職社員であったため、その10人(9人)を、入社から定年まで、およそ35年~40年くらいの長いスパンで彼らの生涯的キャリア形成を考慮した賃金制度の設計が取られていた。その結果として「年功序列賃金制度」が存在しえた側面がある。しかし、今の多くの日本の組織では、まったく異なる風景と仕組みになっていることを指摘できよう。それは、例えば10人の内、6人程度が正社員で、その残りの4人が非正規職であり、しかも同じくこの10人(正規職6人+非正規職4人)が1チームになって、仕事を全うしている。つまり、この10人は正規であれ、非正規であれ、チームとしてまったく同じような仕事(職務)をこなしているのである。しかしながら、まったく同じような(価値の)仕事をしていながらも、この10人のうち、正規である6人と非正規である4人の賃金格差は激しい。現状では、いわゆる「同一(価値)労働・同一賃金」原則が



適用されていない。それでは、非正規労働のモチベーションを保てることは難しい。



<図2> 韓国と日本の賃金構造の比較

(注一)K-1(現在の韓国の賃金)、k-2(今後の韓国の賃金)、J-1(現在の日本の賃金)、J-2(今後の日本の賃金)

(注二)この韓国と日本の賃金プロファイルを比較した図2は、正確なデータに基づいて作成されたものではなく、それぞれの特徴を比較しやすく現せるために、作られた加工のものである。つまり、それぞれの特徴だけを見せるためだけに意味を持つことを指摘しておきたい。

(注三)なぜ韓国の賃金プロファイルが登場するかというと、それが純粋な意味での「年功序列賃金制(K-1)」であるから他ならない。そして韓国でも年功賃金の非効率性の議論のなかに、賃金ピーク制議論(K-2)がなされているが、その中身はまた日本のそれとまったく異なるので、それへのコメントは別の機会に譲りたい。そして現在の日本の賃金(J-1)は、その形態からも分かるように、年功制ではなく、ピーク制(入社してから、25年~29年程度の勤続年数)なのである。また、今後の日本の賃金に関する形態として(J-2)を提案しているが、これについての議論もまたここでは差し控えたい。

近年の日本の組織において、非正規職労働に対する、「排除」と「差別」の構造は、彼らの心と肉体を疲弊させ、昨今話題として批判されている「非正規雇用問題」を引き起こしている。社会問題化する、「非正規雇用問題」は、終身雇用の名をした長期安定雇用も安易に保障できなくなった今の時代において、昔のような日本の人材育成プログラムも機能しなくなっているのである。

日本の多くの企業において、年功賃金プロファイルの維持してきたことは、ある意味「神話」としての「終身雇用」を前提に、第2子を持たない(出生率2.0以下)現状を真摯に受け止めないまま、進展してきたことが、結果的にコスト・パフォーマンスを高くさせるという無理と矛盾を抱えてきたといえる。つまり、年功序列賃金制度は、実態のない「神話」としての終身雇用という無理な雇用の保障と能力とはかけ離れた生活費保障の意味を極端に重んじるシステムであった。それはまた年功賃金制度の本来の意味が薄まれてきた今日においても、無理に年功賃金プロファイルを維持しようとしたところに、本来の持つはずの雇用の経済合理性を失ってしまったところに大きな問題があるように思える<sup>7)</sup>。

厳しい経済的低迷期において、終身雇用と年功賃金の維持の結果生じた経済的不合理性の穴を埋めるために、対症療法的措置として非正規雇用の拡大と非正規の基幹労働化がある。そして、この非合理的な年功賃金プロファイルを維持してきたことの結果として、「失われた20年」といわれる日本経済の低迷の間に、企業(経営)としては、協力的・協調的労使関係に助けられた感があるものの、実際には、その最大の被害者は、労働者であることにある。日本の仕事現場では、協調的・協力的労使関係の名の下で、御用的労働組合によって、本来勝ち取るべきサービス残業と長時間労働や慢性的低賃金構造、そして女性労働の不備などの労働条件の改善を放置してきたことが、今日の日本の企業の国際競争力低迷の決定的な原因になっていることである。

#### 4. 誤解された企業内労働組合

日本では、企業内での就業ルールの構築は、労働者側と使用者側で話し合われることが多く、お互いの合意形成によって決定していくことが一般的である。その場合の機関として、労働組合側と使用者・企業側で役員を選任し、団体交渉あるいは、労使協議制(Labor-management consultation system)による話し合いで討議の場を持ち、企業ごとに問題解決を図る独特のプロセスを形成してきた。日本の企業内組合は、欧米に見られるような産業別・職種別の横断的労使関係とは異なり、縦断的な企業単位の労使関係を成立してきたという

7) 年功賃金に対する当時の企業の考え方としては、必ずしも肯定的なものではなかったようである。それは、人材確保の誘引としての年功制を導入しながらも、一方では中高年の人件費の大きさや従業員らの勤労意欲に対しての否定的な意見もかなり持っていたこともまた事実である。年功制に対する低い評価の詳しいところは、武田晴人、2008年、237~240ページを参照されたい。

特徴がある。日本の労働組合は、企業内労使関係でもっとも弱いとされてきた公式の場における対話を通して、経営の方針や労働条件などについて討議を行い、経営的決定に反映させ、企業または労働組合の組織として機能を発揮してきたとされる。しかしながら、近年の日本の多くの企業内労働組合においては、その役割さえも省略されるケースが増えてきているし、以前ほど労使コミュニケーションが行き届かず、労使関係の省力化が進んでいる<sup>8)</sup>。

つまり、日本の企業内(別)労働組合(Enterprise Labor Unions)は、偽労働組合であり、労働組合ではなく労使協議会である。そもそも労働組合の存在価値とは、弱い立場にあるはずの労働者らの権利を守ることにあるとすれば、労働組合は強ければ強い体制の方が正しいことになる。形態としての労働組合は、言うまでもなく企業別労働組合よりは、産業別労働組合の方がはるかにパワーフルである。労働組合を形成するのに、わざわざ弱い体系を進む必要はどこにもないはずである。そのような意味において、日本の企業別労働組合はインチキであると言えよう<sup>9)</sup>。

労使関係とは、労と使が虚心坦懐に話し合い、パートナーシップを結んで仲良く対話することが良しではなく、労と使に任された役割や仕事をきちんと推進していくことにあり、弱い立場にある労働者(従業員)の権利を守りながら、賃金などの待遇や労働時間短縮などの職場環境・労働条件の耐えない改善のために、努力することにある。

実際、日本経済団体連合会が発行する『経営労働政策委員会報告(2014年版)』によれば、いわゆる春闘不要論を主張している。それは、近年、春闘は不要ではないかとのしきがあるとしながら、次のように述べられている。労働組合がベースアップを要求せず、定昇実施や賃金カーブ維持の回答が大勢を占めていることや、それによって賃金水準の波及効果が失われてきていることなどがその理由としてあげられている。そして経団連の2003年版経営労働政策委員会報告(2002年12月)を引用し、確かに、労働組合が実力行使を背景として賃金水準の社会的横断化を意図して闘うといういみでの「春闘」は、もはや終焉しているとした(経団連2014年版、51ページ)。

8) 日本の企業内労働組合と労使協議制との差異、その意義と効果などの詳しいところは、上林憲雄ら、人的資源管理、2010年、206-227ページ参照されたい。

9) 日本の会社別組合の系譜に関しては、第2次世界大戦後、アメリカの占領軍によって労働組合法が成立させられ、日本の企業内部における雇用関係の近代化が図られ、日本にもアメリカ型の産業別労働組合を育てていこうとしたものの、それが上手く行かず結局戦後日本で支配的になったブルーカラーもホワイトカラーも一体となった会社別組合が出来上がったとする。いわゆる当時の労働運動の高揚と日本の共産主義化をひどく恐れていたGHQによる政治的な判断がその背景にあったと指摘する(岩井克人(2009)、228-231ページ参照)。

つまり、日本の労使関係は、労使パートナーシップ対話の充実を重視しながら、労使の交渉・協議の意義や重要性を高めることによって、労働者が経営側に協力的・協調的な姿勢を見せることが望ましいと思っている。もしそうだとするならば、日本の労使関係は、まさしく労使協議制であって、労働組合ではないのである<sup>10)</sup>。

労働組合の存在意義および活動の意味合いとは、繰り返しになるが、労使間の交渉と協議にあるのではなく、弱い立場にある労働者の権利を守ること、そして仕事・職場環境や労働条件の改善のための実力行使にほかならないのである<sup>11)</sup>。

もちろん、労働者らが自分たちの権利や労働条件のレベルを高めるために、無力行使や紛争を起こすことがすべて労使関係の正しい姿であるとは言えない。しかしながら、労働組合の歴史からみて、そして近年にまでアメリカをはじめとする先進諸国だけではなく、経済発展を遂げているアジア各国においても耐えない労使紛争の増加が見られることはなぜなのか。つまり、日本の企業社会を除けば、ほとんどすべての国々において、労使紛争や労使対立が起こっているのはなぜなのか。その答えが果たして日本の企業社会だけが、労働者の権利がきちんと守られていて、しかも職場環境や労働条件に何の問題もなく、労使間におけるいわゆる望ましい労使関係を築いているからなのであろうか。日本以外のほとんどの国々では、すべて労使関係に未熟で現状酷い労働条件の存在によってデモと労使紛争や抗議行動、実力行使を図ろうとするのであろうか。その答えは、明らかに「NO」であろう。

極端に言うならば、経営側に比べて弱い立場にあることを大前提とする資本主義体制における労働組合の存在価値や意味合いを認めるのであれば、彼らの労働条件や職場環境の改善のために、実力行使できない労働者らの集団とは、それはもはや労働組合とは呼べないかもしれない。

労働組合とは、そもそも労使間の対立関係を想定しているのであり、**zero-sum game**的発想にしたがっている。資本主義経済のもとでの労働組合の存在の認定は、弱くて不利な立場におかれかねない労働者層の人的権利と諸労働条件の改善への主張を大いに認めることであって、企業経営上の諸都合や経営側の経営判断に妥協したり、同調したりするためのものではない。差別や排除の立場におかれる彼らの立場から考えると、その力と主張力

10) 日本の企業内労組の性格は、労使協議制による日本的経営参加ないし労使協調的労使関係の再構築によって発展させてきたにすぎない(『逆転の日本力』跡見学園女子大学マネジメント研究会、イースト・プレス、2012年、95ページ参照)。

11) 日本の労使協議制の法的地位の理解としては、労使間の利害の衝突を当初から避け、労使紛争の発生を回避する目的で設置されたものである(菅野和夫(2012)、644-645ページ参照)。

は強ければ強いほどよいに決まっている。もちろん、彼らの行きすぎた主張や実力行使によって、企業経営が困難に落ちたり、企業自体が持たなくて倒産に至ったりすることは決して良しとしない。しかし、それは経営の責任であり、経営者側の役割領域であって、それらまで労働者側が妥協して同調する必要はないはずであり、企業経営の言い分としても許されないはずである。

しばしば、日本的労使関係は協調的・協力的労使関係であるとよく指摘するが、その協力とは、おそらく労と使の間に存在する成熟や信頼に基づいたものではなく、その協調(協力)の中身とは、まさしく名ばかりの終身雇用という雇用保障の名の下で使(経営者)による「押し付けられた、押し詰められた」労(労働者)の協力であるといえる。真の意味での労と使の協力関係とは、密接で親密なコミュニケーションによって自然に生まれてくる信頼関係の蓄積でなければならない。

## 5. 「3種の神器」以外の日本的経営の特徴 —その評価と批判そして今後

日本的経営とは、いわゆる「3種の神器」だけではない。つまり、日本的経営の特徴はもっと多岐にわたり、少なくとも25項目(下記参照)に及んでいると思われる<表1>。これらの中には大きく変容しているものもあるし、変わらないものもあるであろう。

ここでは、日本的経営の再構築に焦点を当ててみることにしたい。例えば、新規学卒一括採用がここ数年の間10月エントリースタートであったが、2013年度は12月スターとしており、おそらく今後は卒業年度の4月以降に変わる可能性が高い。また今まで消極的であった中途採用や通年採用など採用の自由化・柔軟化の傾向は、一層強まるであろう。そして育成すべき人材像に関してもゼネラリスト養成の時代は終わり、スペシャリスト養成へと大きく変わるであろう。企業内福利厚生の内容も、かつてアメリカで1929年の大恐慌を境に大幅にカットされたように、日本でもバブル崩壊以降の大不況の中で大幅な削減を余儀なくされている(大谷昭宏他、2000年)といえよう。

&lt;表1&gt; 日本的經營の特徴とそれの評価と批判

日本の經營の特徴	評価と批判(肯定と否定)
内定慣行(入口前)	日本型就活システムの存在、非合理・非効率
新規学卒一括採用(入口)	中途採用の阻害要因、閉鎖的転職市場(人質効果)
定年制(出口)	歳を基準にした線引き思想の非合理化
現場(実践)中心の教育訓練(OJT)	高費用化、長時間化、非効率化
幅広く頻繁な内部異動(異動、単身赴任、出向など)	ゼネラリスト養成(スペシャリストの不在)
頻繁なジョブ・ローテーション(職務配置転換)	キャリア形成(過剰労働の原因)
遅い昇進(選抜)	人材の選抜およびコア人材の育成への責任放棄
全人格の評価(見せかけの勤勉性重視)	日本的人材観の形成)→WLBの阻害要因
組織的残業(サービス残業)	過剰労働と過労死
継続雇用(勤続年数)による手当体系と職務評価	転職を不利にする「人質」的性格
内部労働市場の発達と活用、生え抜き社員の重視	激しい内部競争の存在、閉鎖的労働市場、人材育成の内部化
現場(重視)主義、ブルーカラーのホワイトカラー化	ブルーカラーのホワイトカラー化、中間管理職の役割強化
男性正社員中心の組織編成	女性労働の排除、WLBの阻害要因+非正規との葛藤
情報の共有(朝礼、社内報、オキテ、しつけなど)	現地外国人労働者や国際人材にとっては不理解
稟議制・根回しの合意制、満場一致	日本のコミュニケーションの不合理性・非効率性
一所懸命、全員野球、全人的参加	区切り(休憩)のない「疲れ」の構造
モノづくり中心のイノベーションと労働編成	日本の生産システムの形成、マーケティングの弱体化
QCサークル(小集団活動)、全社的品質管理(TQC)、提案制度、カイゼン(改善)	親企業と下請け間および組織内における日本の信頼構造の最高作
継続的・体系的教育訓練プログラム	日本のCDPの構築、全員正社員による終身雇用が前提
(日本的)集団主義指向性	日本の公正概念の固定化、個人や個性の弱体化
手厚い福利厚生(社宅、宴会(ノミケーション)、ボーナス、各種手当、退職金など)の充実	複雑な賃金構造、男性正社員中心的思考、「人質」的性格を有する人事労務管理
企業主導の従業員キャリア形成	個人任せ(自己責任)キャリア形成の時代の到来
「公平(平等)性」に重んじる人的資源管理	「公正(納得)性」に欠けた人的資源管理
リストラ(人員調整)極小化	人員調整の非効率化、結果として非正規雇用の拡大化へ
ボトム・アップ式意思決定	ミドル・マネジメントによる意思決定の円滑化

(筆者作成)

これらの中で今後の雇用の活性化に役立つものは、積極的に再構築すべきであろう。例えば、本田技研(ホンダ)のワイガヤやドラッカーがMBC(マネジメント・バイ・コンセンサス)と規定してその利点を強調した日本の意思決定(集団合議制)などを再構築すべきである。男女格差は男女雇用機会均等法の改正によってもなお残存しており、この問題は仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の再構築と関連がある。あるいは、日本の小集団管理の良さを再構築できる可能性を秘めた「メンター制」やEAP(従業員支援プログラム)などを推進すべきである。従業員のモラルやモチベーションの向上のみならず、近年大きな問題となっている「企業におけるメンタルヘルス」の問題に対処できることが大前提である(菊野一雄、2011年)。

これからの「日本的経営」の変容と再構築を論ずる際には、何を残し、何を修正するかに焦点を当てるだけではなく、日本的経営の中心的な側面(コア・コンピタンス)の観点から、日本的経営の個別のやり方を捉えなおす緻密な作業を通じて、全体のシステム(仕組み)をどうみるか、個別の側面をどうみることがより重要であるように思える。そういう意味で、以下のいくつかの個別レベルの側面(視点)を大切にすることが大変重要であると言えよう。

### (1) 企業内(組織内)キャリア形成システム—日本型人材育成システム

日本的雇用慣行が好循環化したのは、日本の企業内における人材育成がきちんと出来ていたからである。企業内の日本型人材育成とは、入社から定年まで雇用の保障のもとで、人間の能力を発揮続けられるようにさせたことである。それは、曖昧な職務概念と曖昧な責任構造のもとで、頻繁なジョブ・ローテーション(職務配置転換)と現場主義やOJTなどを内容とする継続的・体系的な教育訓練プログラムを機能させたことである。

### (2) 日本型小集団活動(TQC)

アメリカのデミング賞から始まったQCサークル活動を、日本のQCに修正をし、そしてそれをマネジメントのレベルにまで発展させる形で、TQC(全社的小集団活動)として定着させてきた。QC活動は、一種の組織内における日本のコミュニケーションのツールであり、勤務時間の後で自主的に行なった改善活動のことである。

QCサークルから発展した日本型小集団活動は、いくつかの前提条件を必要とするシステ

ムである。それは、①従業員同士の信頼関係の上に成り立っていること、②会社と個人との関係性を運命共同体として設定すること、③全員参加型であること、④身体と精神の一体化であること、⑤組織内における情報公開(情報交換)をはじめとする相互協力(協調)関係が構築されること、⑥多くの側面において、かなり日本的雇用慣行(特に、終身雇用)に支えられていること等があげられよう。工場内の生産部門に留まることなく、企業内の全従業員同士はもちろん、下請企業との関係においても、協調・協力的関係・相互信頼を維持する形で成功させたのが、日本的小集団活動の強みである。

### (3) ブルーカラーのホワイトカラー化

ブルーカラーのホワイトカラー化は、大企業ブルーカラー男子のホワイトカラー化は、そこから引き出される、組織内における格差の少なさと平準化傾向にあるとされる(小池和男、)。ブルーカラーのホワイトカラー化は、日本的現場主義の強化を意味するものであり、アメリカ組織とは決定的な違いを意味することでもある。

現場主義の基づいたブルーカラーのホワイトカラー化は、結果的にミドル・マネジメンツの強化に繋がったと言っていいであろう。現場主義とジョブ・ローテーションを通じて、企業内の幅広い熟練を形成させ、不確実性に対応するための日本的人材育成システムを構築してきたといえる。

### (4) ミドル・マネジメント(Middle Management)

日本の意思決定スタイルは、欧米のトップ・ダウン(Top Down)式と区別して、ボトム・アップ(Bottom Up)といわれるが、実際はミドル・アップ・ダウン・アップ(Middle Up Down Up)式意思決定であると言えよう。ミドル・マネジメンツの強化は日本的現場主義と遅い昇進慣行の結果である。しかしながら、この結果としてのミドル・マネジメンツの強化がその後、トップとローとの間の調整機能をしっかりしながら、結果的には、生え抜き型トップ・マネジメンツに繋がっていくことにもなる。経験豊富で幅広いスキルを持つ厚いミドル・マネジメンツ層の存在こそが、ボトム・アップ式意思決定の日本的経営の弱点を補う措置として有効に働いてきたといえよう。

したがって、本稿における評価すべき日本的経営とは、以上の4つである。つまり、企業内(組織内)キャリア形成システム、日本型小集団活動、ブルーカラーのホワイトカラー



化、厚いミドル・マネジメント層の存在である。

ブルーカラーだけではなく、多くのホワイトカラーも含む日本の現場主義による幅広い熟練の形成を可能にしたこと、トップによる一方的な指示・命令ではなく、厚いミドル層によるミドル・アップ・ダウン・アップという調整機能とコントロール機能が可能であったこと、生産現場のみならず、全社員による自主的提案制度、そして下請企業との関係にもその弘害を見せ、構想や設計から生産・販売までの全プロセスのマネジメント力の向上を基本とする日本の小集団活動によって形成された従業員と経営者との間の運命共同体的信頼関係の構築、そして曖昧な職務概念と曖昧な責任構造のもとで、頻繁なジョブ・ローテーションやOJTなどを内容とする継続的・体系的教育訓練プログラムを機能させた日本のキャリア形成システムの存在こそが真の日本の特徴を活かした日本的経営なのである。ただし、このような真の意味での日本的経営の構築とは、従来の日本的経営の復活ではないことはいうまでもあるまい。

## 6. むすびにかえて—残された問題および新たな問題提起

### (1) 残された問題

グローバル化の進展はどこまでどのように進行するのであろうか。そしてそれによってもたらされる国内(日本社会)の労働市場や雇用環境はどのように、またどこまで影響されるのであろうか。グローバル化の進展は、国内市場を超えた別の第3の市場での戦いだけを意味するのではなく、当然のごとく国内市場における他の企業の進出による国内マーケットでの戦いの可能性も増してきているといえよう。

つまり、グローバル化は、伝統の日本社会のような均一かつ同一舞台における安易なやり方や考え方がもう通用しなくなってくる可能性を示唆している。その際に、問われてくるのは、いわゆる「グローバル・スタンダード」の適用であり、「ジャパニーズ・スタンダード」の崩壊もしくは衰退を意味するかもしれない。

国内市場における企業経営のやり方および経営スタイルは、それが非効率であろうが、非合理的であろうが、そこに参加する一定の数の企業社会が形成されれば、それはそれで通用するものであるとしてきた。しかしながら、グローバル化の時代においては、そうは

いかない。一定の数のまとまった力を持って形成しようとする自分流のやり方を自由に出来なくなる可能性が十分に存在するのである。

例えば、今までの日本の企業社会における維持してきた多様な慣行や制度をそのまま堅持しようとするところに、巨大な力を持った巨大多国籍企業が日本のそれとはまったく異なったやり方で適用する革新的な企業が現れる可能性は充分ある。

賃金の制度や労働時間の適用、終身雇用慣行、企業別労働組合などとまったく異なる制度や慣行を持ったグローバル企業が日本の国内市場に進出をし、グローバル・スタンダードのやり方を持って適用する場面が想像されよう。例えば、初任給の賃金を今の倍にし、労働時間は今の半分にし、休業制度や年休などの取り方や日数を日本の企業社会の倍にするような巨大グローバル企業が現れないと断言することは出来るのであろうか。もしそのような企業が現れる中で、日本の働く人々の意識や行動に影響されないと断言することは出来るのであろうか。出来ないと思われよう。

つまるところ、今の時代のようなグローバル化の進展によっては、日本の企業の制度や慣行が一気に崩れる可能性は充分にあるように思える。それがグローバリゼーションの力であり、実際には2国間協商(FTA)や多国間協商(TPP)のような形で進んでいるのである。もちろん、国内における市場メカニズムには、それなりの制度や法律の適用によって一定の妨害効果はあるものの、人の意識や態度に一定の変化の流れを止められることは難しいかもしれない。問題なのは、日本の雇用システムと雇用環境の効率化であり、合理化を図ることであろう。日本の企業における日本的経営は、無理に固まったやり方や古い慣行の慣習だけではもう説明できなくなっている。日本的経営の改善、再構築および変革が求められるのであろう。

## (2) 新たな問題提起—日本的経営からニッポン的経営へ<sup>12)</sup>

経営システムは、置かれた文化と環境の変化によって形成される。文化も環境も生き物であり、それに影響される経営システムも当然生き物である。時代が変われば、当然のごとく経営システムも変わらざるを得ない。しかしながら、時代がすっかり変わったのに、

12) 日本的経営からニッポン的経営とは、単なる言葉の遊びではなく、日本とニッポンという日本語の表現の違いを取り入れた発想である。つまり、日本という表現には、そのニュアンスとして国内に限定されるという意味合いがあるが、ニッポンという表現には、おそらく対外的もしくは国外的に発信する意味での表現として用いられる場合が多いことから、筆者としては、ここではそのような意味と表現の違いとして、日本とニッポンを異なった表現として使うことにしている。

日本的経営システムはさほど変わっていない。特に、労働市場における企業内諸慣行はすっかり変わってきているのに、入口での慣行(新規学卒一括採用、内定システムなど)と、出口での慣行(定年制)をそのままにしていることに大きな疑問が残る。

上記にも述べたが、グローバル化という波は我々が想像する以上に強力で脅威なのかもしれない。日本的経営は時代の変化によって、環境の変動によって変わるものとして理解するのが自然である。ただし、経営システムには、一定の環境や文化的背景の下では、経済的合理性が働く。そこに日本的経営の神話があり、誤解された日本的雇用慣行があった。日本的経営のなか、何を残し、何を修正し、何を強化していくのが課題であり、新たな問題提起でもある。

グローバル化の進展、少子化・高齢化の深刻化を抱えている日本の企業社会において、新たな時代に見合った新しい経営システム(ニッポン的経営)の構築が求められよう。固定されているかのように誤解されてきた3種の神器を中心とする既存の日本的経営を超えた真の日本の特徴を有するニッポン的経営とは、単なる既存の3種の神器を大きく超えて、常に変化する多様な経営システムのことであり、一定の合理性と効率性を確保した日本の企業の競争力強化の源でなければならない。

そこには、何を残し、何を修正をし、何を果敢に捨てるかの厳密で現実的に切実な作業だけが許されることになる。その際に、上記に指摘した4つの経営システム、なかんずく企業内(組織内)キャリア形成システム、日本型小集団活動、ブルーカラーのホワイトカラー化、厚いミドル・マネジメント層の存在は、「失われた20年」という低迷する日本の企業の競争力回復の観点からみても大きな意味をもつのであり、今後それらをどのようにより高いレベルにまで発展・継承・昇華していくかが日本の企業に課された大きな課題であろう。

### 【参考文献】

- 柳川範之(2013)『40歳定年制』さくら舎  
跡見学園女子大学マネジメント研究会(2012)『逆転の日本力』イースト・プレス  
Tina Seelig, in *Genius: A Crash Course on Creativity*, 2012  
菅野和夫(2012)『労働法 第十版』弘文堂  
菊野一雄(2011)「透明な病のリスクマネジメント」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第12号  
上林憲雄他著(2010)『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣ブック  
岩井克人(2009)『会社はこれからどうなるのか』平凡社ライブラリー  
武田晴人(2008)『仕事と日本人』ちくま新書

- 一橋ビジネスレビュー(2007)「日本の雇用<新しい現実>」東洋經濟新報社、55卷3号  
James C. Abegglen, 21st-Century Japanese Management, Palgrave Macmillan, 2006  
アベグレン、山岡洋一訳(2004)『日本の経営』(新訳版)日本經濟新聞社  
アベグレン、山岡洋一訳(2004)『新・日本の経営』日本經濟新聞社  
大竹文雄(2001)『雇用問題を考える』大阪大学出版会  
大谷昭宏他(2000)『今こそ終身雇用だ~横河電機の挑戦~』テレビ朝日事業出版部  
野村正實(1994)『終身雇用』岩波書店  
菊野一雄(1991)『模索時代の人間と労働』中央經濟社  
津田眞澁責任編集(1982)『現代の日本的経営』有斐閣

---

논문투고일 : 2014년 12월 10일  
심사개시일 : 2014년 12월 20일  
1차 수정일 : 2015년 01월 08일  
2차 수정일 : 2015년 01월 14일  
게재확정일 : 2015년 01월 19일

---

---

**<要旨>**


---

### 誤解された日本的経営

本稿の問題意識とは、本来日本的経営と呼んできた「3種の神器(終身雇用、年功序列、企業内労組)」を再検討することであり、今後日本の企業経営のあり方を念頭に入れた、日本的雇用の新たな問題提起をすることにある。つまり、日本的経営とは、いわゆる「3種の神器」だけではないことであり、それには誤解された側面が存在することを指摘したい。そしていまさら日本的経営を論ずることは、誤解されたその「3種の神器」以外にも多岐に渡る多様な経営システムをもって日本的経営として議論すべきであり、また今後どのように変容と再構築をするのか、それらをどのように評価し、どのように修正もしくは継承・進展させていくのかについて整理することである。

日本的雇用システムは他国と比較した場合、きわめて特殊な慣行であったことを認めながらも、本来経済合理性を持ったはずの日本的雇用の設定が「時代的・環境的变化や社会的・状況的要請の変動などによって、その中身の変質や変動、そして社会や働く人々の認識と合わない諸現象が起こってきていることをもしっかりと認知・認識している。

日本的経営をどう見るかについては非常に複雑な側面を有する問題であるが、ここではまずは、一般的な常識として言われてきた、いわゆる「3種の神器」の誤解された部分を批判的に検討することを試みた。その後、当たり前のようであるが、日本的経営とは、決して「3種の神器」だけではないことを指摘し、それ以外の多岐にわたる日本的経営の諸側面を提示しながら、その肯定と否定とも言うべき諸問題について検討した。最後に、今後の日本の企業における経営システムのあり方を念頭に入れながら、日本的経営の残すべき・継承すべきいくつかの優れたやり方を紹介することによって、日本的経営のあるべき姿、もしくは行くべき方向性について問題提起することを試みた。

### The Misunderstood Japanese Style Management

The awareness of this paper is to reexamine (lifetime employment, seniority, company union) the sacred treasures of the three that has called Japanese style management originally, was put in mind the way of corporate management in Japan future, it is to be a new problem raised by Japanese employment. That is, the Japanese style management, is that it is not only the so called "three sacred treasures", it should be pointed out that the side which is misunderstood to exist in it. And how can you discuss the Japanese style management late hour is, rebuild and transform the future also, should be discussed as Japanese style management with a variety of management systems a wide range of other than "sacred treasures of three" that which has been misunderstood it is to organize how to, how to evaluate them, about what going to inherit sublimation how or modification.