

日本的経営を再考する

岩 崎 尚 人

I. 二度の東京オリンピック

2021年7月23日、巨額な費用をかけて建て替えられた国立競技場で、開会式が開催されて17日間に亘る第32回夏季オリンピック大会がスタートした。1年延期された「東京2020オリンピック・パラリンピック」である¹⁾。全世界の感染者数が2.5億人超、死亡者も500万人を超えるパンデミックの中での開催である²⁾。ワクチンが開発されて一部の先進国では摂取率も50%を越え感染者が多少減少傾向に転じつつあったとはいえ、世界レベルでは感染者数が増加傾向に歯止めがかからない状況の中での開催であった。

しかも、開催国である日本国民のおよそ7割が「開催中止」「開催再延期」の意思を表明していたにもかかわらず、バッハ氏をトップに据えたIOC³⁾、発出した3回目の非常事態宣言を延長した日本政府⁴⁾、そして日々の感染者最多記録を更新し続けていた東京都⁵⁾の三者は、「安全・安心」をスローガンに開催に踏み切ったのである。この勇気ある英断に、世界中が歓声や怒号を上げたことは想像に難くない。

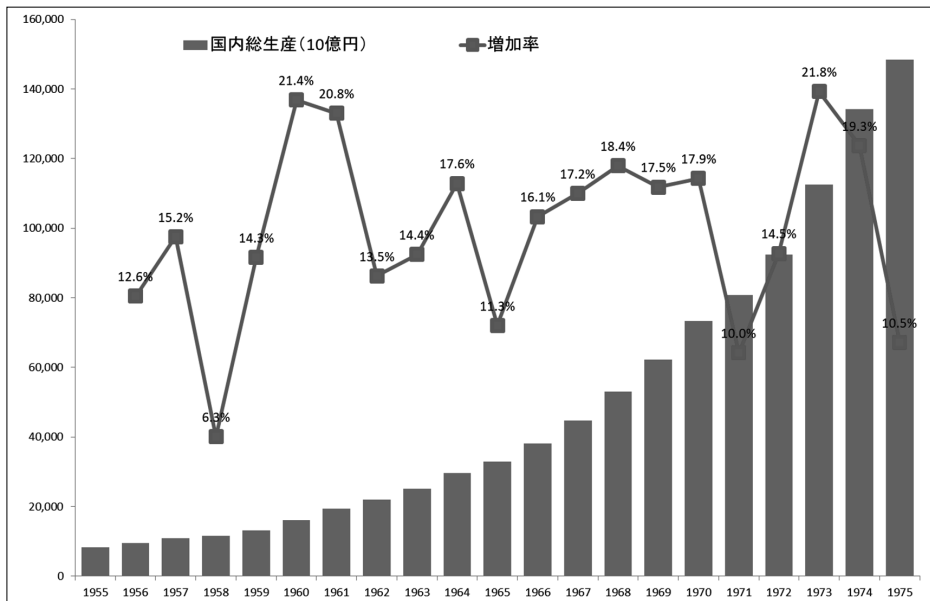
尤も大らかで鷹揚、何よりも「OMOTENASHI」を世界に期待されていた日本国民は、無観客であろうと、兎に角大会が始まれば、ルールも知らず普段は見向きもしないスポーツにも全力で対峙することができる。日の丸がはためけば、ステイホームでこぞって歓声を上げ歓喜する。選手やIOC関係者を迎えるボランティア諸氏も、自身のワクチン接種の有無など気にも止めずに、40℃を越える炎天下で、マスク越しで満面の笑みで持てなした。その甲斐あって、長年にわたる努力と情熱、そして才能に満ちあふれた日本選手団は、金メダル16個、銀メダル5個、銅メダル8個と過去の最多の29個のメダルを獲得し

た。1964年の東京オリンピックで獲得したメダル数はわずか10個であったから、同じ自国開催とはいえ結果は雲泥の差であった。

思い返すと57年前の10月10日、前日の大雨が嘘のような晴天の秋空の下、旧国立競技場で開会式が開催された。東西冷戦の真只中、94カ国、7,060人が参加した。当時の参加選手は原則アマチュアで、スポーツを生業にしているプロ・アスリートには、基本的に参加資格は与えられていなかった。その点でいうと、「参加することに意義がある」といったクーベルタン男爵由来の理念型に近かった大会だといえるかもしれない。尤も、その当時プロスポーツという枠組みのなかった東側諸国の選手の中には、ステーツ・アマと呼ばれる実質プロフェッショナルのアスリートが存在していたことも事実である。

その東京オリンピックを跨いだ約10年間は、2000年余を誇る日本の歴史上で最も経済が成長した時期である。第二次世界大戦敗戦直後の荒廃期から立ち直る過程でインフラも徐々に整備され、1950年代には年率9%台、60年代には年率10%以上の実質経済成長が続いていた。所謂、「高度経済成長時代」である。1959年の東京開催決定以降、首都高速道路や新幹線、各競技設備の建

図表-1 高度経済成長時代の経済成長率（1955～1975年）



出所：内閣府国民経済計算年次推計

https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/files_kakuhou.html

設などのオリンピック特需，続く 1970 年の大阪万国博覧会特需が追い風になって，首都経済圏と大阪経済圏の経済基盤が大いに整ったのであった。

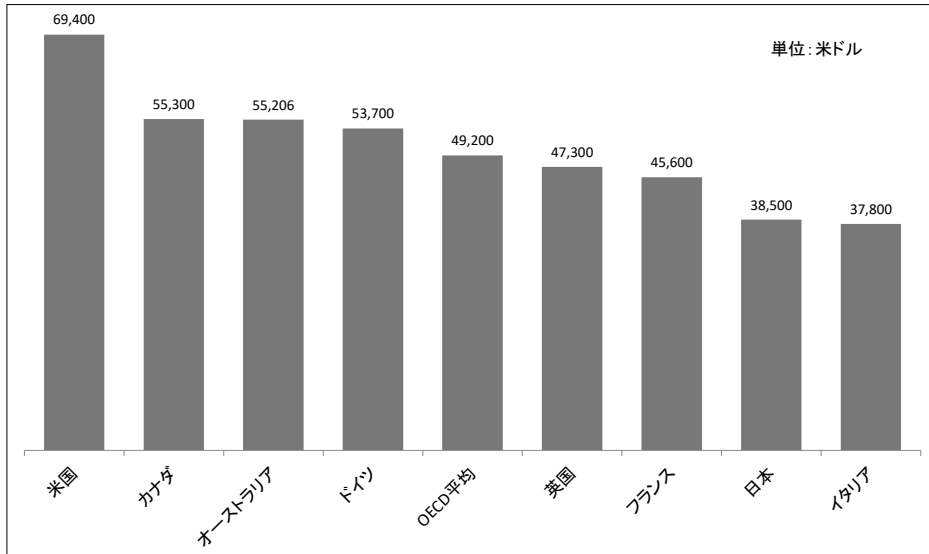
奇跡的な戦後経済復興に対する世界の注目は，ボストンコンサルティング社元社長で日本的経営の研究者であるアベグレン J. C. が「ハマー・カーンが、『21 世紀は日本の世紀である』と書いて日本を喜ばせた。」と記している逸話からも理解される⁶⁾。確かに同時代，「日本的経営」に世界の関心が集まりかけていた。ところが，それは第一次オイルショックによる景気後退で一気に沈静化した。再び「日本的経営」への関心が高まったのは，二度目のオイルショック後のことである。エボラ F. ボーゲル著の『ジャパン・アズ・ナンバーワン』が刊行されるなど，日本企業礼賛が始まる 1980 年代になってからである⁷⁾。ビジネスで国際的な競争優位性を構築した日本企業の活躍が「日本的経営」への関心を高めて，アカデミアでも日本企業の事例研究をベースにした経営理論が数多く発表されるようになった⁸⁾。

ところが，企業経営の手本であるかのように日本的経営が喧伝される最中，日本企業そして日本的経営をとてつもない荒波が襲った。バブル経済の崩壊である。「株価と土地の値段は，絶対に下がることはない」と実しやかに語られてきた神話は大音響とともに崩落し，日本経済は奈落の入り口に立たされた。いうまでもなく，国民の 80% は中間層で豊かな国であると思い込んでいた人々も，例外なく，そこに立つことになった。1980 年代日本的経営を強みに世界を闊歩してきた多くの日本企業が業績を悪化させた。以来，日本経済，そして多くの日本企業はその呪縛から逃れることができず，長期に亘る不況に苦しむことになったのである。そして平成の 30 年間，日本的経営は，時には真っ向から否定され，日本企業はさまざまな試練と葛藤することになったのである。

日本経済に一縷の光が差し込んだのは，戦後最大の自然災害といわれる東日本大震災を越えて数年を経てからである。2 度目の東京オリンピック開催招致が決定したことも少なからず日本経済に活気をもたらした。また，その数年後には株価がバブル経済後最高値を更新した。ただし，庶民の給与は 30 年以上前のバブル経済時代と同水準に据え置かれたままであった。そうした中で 2018 年に「労働施策推進法（働き方改革推進法）」が施行された。

「ニッポン一億総活躍」をスローガンに推進されることになった「働き方改

図表-2 主要国の平均所得 (2021 年)



出所: OECD Employment Outlook (2021)

革」である。果たして、この改革は、バブル経済崩壊から今に至るまでの 30 年間に姿を変えながらも日本企業の経営システムの底流を為してきた「日本的経営」にいよいよ引導を渡すことになるのであろうか。そして、それは近年しばしば耳にする「メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用」に相通じるものなのであろうか。その是非や成否については時を待たねばならないとしても、2 度目の東京オリンピックが、かつてのように、日本社会、日本企業、日本的経営の復活のシンボルとなるのであろうか。

ともあれ本稿では、日本的経営とは何か、それは平成時代を通じてどのように変容してきたのかについて、日本的経営のバックグラウンドである人事制度を中心に考えていくことにしよう。

II. 日本的経営「三種の神器」の功罪

「日本的経営とは何か」という問いに対して最も安易に答えるとすれば、日本的経営の「三種の神器」といわれる社会制度の存在を示すことであろう。ここでは「終身雇用」、「年功序列」、「企業内組合」の 3 つの社会的制度の功罪について検討していくことにしよう。

(1) 終身雇用制度

義務教育であれその後の高等教育であれ、履歴書の最終学歴欄に記載する学校を卒業して、同年4月に特定の会社に入社をする。そして、定年退職までの数十年間その企業と雇用関係を続ける制度が「終身雇用制度」である。それは、日本企業の経営システムの中で基本的制度と認識されてきた⁹⁾。この制度が日本に定着したのは、1950年代の高度経済成長期以降のことであり、企業の労働力確保と定着率向上がその目的であった。それから半世紀近くを経た2000年前後でも、大企業のおよそ9割がこの制度を取り入れていた¹⁰⁾。実にバブル経済崩壊から10年経っても変わることなく、そして今に至っても続いているのである。日本的経営の岩盤ともいべき終身雇用制度のメリットとデメリットについて考えてみよう。

メリットの第一は、従業員の企業への帰属意識を高めることである。この制度の下では、従業員は突然の解雇を心配することなく長期的視野に立った生活設計が可能になる。企業が繁栄すれば従業員の生活の安寧も保障される。そのため、企業への帰属意識を強化し職務に対して勤勉な態度を醸成し、従業員間に心理的結合（仲間意識）を生み出すことになる。同時に、企業への帰属意識は、企業の成長に対する積極的なコミットメントを引き出す動因ともなる。思い起こせば、同族経営の中小企業に勤めていた亡父が、「会社が良くなれば、わが家も良くなる」といていた。

第二のメリットは、人的資源を活性化させる点である。従業員の定着率が高ければ教育訓練に投資をしても無駄になることはないし、熟練した技能の外部流出も回避される。要するに、従業員の離職によってもたらされる目に見えない労務費の最小化を可能にするのである。さらに、この制度は、技術革新の導入を容易する。情報化など技術革新に伴う省力化に対する抵抗は生産プロセス改善の足かせとなることが多いが、この制度の下では失業に対して危機感を与えること少なく、最新技術の導入を経営者が積極的に進めることができる。古くは、産業革命期の英国でラダイト運動が頻発したのは、その例である¹¹⁾。

これらのメリットが、最初の東京オリンピック前後の高度経済成長期を支えてきたことは事実である。しかしながら、これに対してオイルショックやバブル経済の崩壊といった経済状況の変化は、「日本的経営」の優越性の根幹を左右するデメリットを生み出す原因となった。

終身雇用制度の下では、人件費が固定費的性格を持つために経営の弾力性を損なう。欧米企業がレイオフ制度によって生産の弾力的調整を可能するのとは対照的に、日本企業では人件費が固定的で仮に経営に危機が迫ったとしても迅速な対応が困難となって、ややもすると手の施しようのない事態にまで追い込まれてしまう。21世紀になって多くの企業がパートタイマーや契約社員を採用して雇用の多様化実現の主眼は、人件費変動費化にあった。

また、少子高齢化が急激に進む中で、後述する年功序列制度とも相俟って終身雇用制度によって、賃金の高い中高年者を多く企業内に抱えることで人件費が経営を圧迫することにもなってしまう。早期退職制度や成果主義賃金の導入は、正に人件費高騰を抑制する施策である。

さらに、労働者の企業間移動が少なければスキルの硬直化を招く。長期雇用は特定の企業内だけで通用する専門的スキルの高度化を促進することになる一方で、経営環境が変化する中でスキルの陳腐化が急速に進む。また、特定企業の常識を当該産業や社会の常識とする勘違いや思い込みに縛られて、新しいビジネス活動の支障にもなりかねない。

バブル経済崩壊後、こうしたデメリットが表出して、ミドル・マネジメントの人員削減や早期退職勧告、子会社への出向などリストラ（リストラクチャリング）が横行し、その弊害が強調されるようになったのである。

(2) 年功序列制度

終身雇用制度と表裏一体の関係にあるのが、勤続年数が長くなるにつれて賃金が上昇し職位も高くなる「年功序列制度」である。この制度の下では、定期昇給によって勤続年数が増えるにつれて定年まで賃金が増え続けるだけでなく、職位も上がる。この制度の根底には、経験や教育・訓練の成果が年齢とともに上がり、それに応じて企業に対する有形無形の貢献も大きくなるから、過去の貢献にも報いるべきといった思いやりの思想が流れている。

年功序列制度のもつメリットの一つは、終身雇用制度同様、従業員に対して長期的生活の予測が可能で安定感や安心感を与え、企業への忠誠心を高めるのに役立ってきたことである。また、能力や業績を過度に強調しないことから、労働者の自尊心を著しく傷つけることがなく意欲や忠誠心を減じることがないといった心理的配慮や平等意識が組み込まれている。さらに、業績評価が長期

的視野に立っていることに加えて、集団やチームをベースにした曖昧な評価といったメリットがある。実に、温情に満ちた制度である。しばしば、GNN（義理と人情と、浪花節）マネジメントと揶揄されることもあったが、実に日本的だといえよう。

とはいえ、企業内の経験や OJT 教育の成果は、必ずしも企業の成果に直接と結びつくものでも、その時点での個人の能力や実績を直接反映するものではない。そこで 1990 年代以降、中小中堅企業を含めた多くの企業でホワイトカラーを対象に、職務遂行能力や実績を加味した評価システム（職能資格制度）が導入された。しかし、そうした制度を導入したといっても、年功的色彩が強く残っていたし、現在に至ってもそれが完全に払拭されているとはいえない。

賃金や昇進が労働意欲を引き出すインセンティブであるかという点でいえば、年功序列制度のソフトな心理的配慮や平等は必ずしも動機づけの有効な手法ではないだろう。むしろ人間関係能力や忠誠心といった弛緩的要素の強い制度であるために、個人の仕事の成果・実績を的確に評価して対価として賃金を支払うといった客観性に欠け、権限と責任とが曖昧な構造を生み出す要因となってきたともいえる。

確かに終身雇用をバックグラウンドとした年功序列制度では、企業規模が拡大し成長率の高いときには平均コストが低下して競争力強化に有効となるが、成長率が低いときにはコストとポストの両面でマイナスとなる。成長が期待できない時に、この制度に対して見直し論が出てくるのは必然的なことである。事実、第一次オイルショック以前の日本的経営絶賛論は、景気の悪化とともに一挙に日本的経営悲観論に転じた。

(3) 企業内組合

日本的経営「三種の神器」の第三は、「企業内組合」である。諸外国では労働組合が職種別産業別に組織化されて社会的影響力を発揮しているのと同様に、わが国の労働組合は企業別に組織された単一組合が基本となっており、企業別に分断された組織になっている。企業別組合は、欧米型の職種別・産業別労働組合に比べて、個々の企業組合がそれぞれ主体性を持ち自己完結的に活動することが可能で、各企業の事業状況に合わせて労働者の利益と企業の経営効率との調和を達成する役割を果たしている。

また、内部昇進・昇格が前提のわが国の人事制度の下では、階層間や職種間で価値の共有化が行われやすく、その結果経営方針が明確になって労使の相互理解が深まり、労使間の緊張が緩和し労使協力体制が構築しやすい。さらに、組合がその活動を通じて管理運営体制への関与の度合いが強くなる。組合活動自体が管理職の育成にとっても重要な役割を果たすのである。そのため、企業内組合の場合、企業の一員としての立場が強くなり、相対的に労働者としての立場が弱くなることはいうまでもない。業績や社会的状況といった個別企業の事情や経営者側の論理に従って妥協することが多くなる。とりわけ、景気低迷の中では、圧力団体としてではなく労使協調体制をベースにした経営支援的役割が期待される。役割とはいえ、上司に逆らうには勇気があるのは今も昔も変わりはない。

このようにわが国で企業内組合が定番となったことで、労使協調型マネジメントが醸成され強化されて有効に機能してきた。とはいえ、時として企業サイドの都合によって労働者が自身の持つ権利を放棄せざるを得ないことも少なくない。つまり、過度な労使協調体制は、労働者をステイクホルダーとしての本来の立場を阻み、時として健全なガバナンスの障害となってきたともいえるのである。

(4) 日本的経営論の進化

これら三種の神器が日本企業の強みの源泉であったかどうかを巡る論争は、日本的経営を確立する段階で既にさまざまな議論を引き起こしていた。その代表的なものの一つは、三種の神器それ自体が日本企業に特有であるのかという根本的疑問であった。確かに、先進国で年齢や勤続年数と賃金の間に相関関係があることは周知の事実であったし¹²⁾、日本的経営の特徴を日本文化や日本人の心理特性の違いによって説明しようとする特殊論いわゆる「文化論的アプローチ」では普遍性の有無が議論の争点となっていた¹³⁾。また、当時の日本的経営研究が分析対象として隔たりがある点を批判する見解も提起された¹⁴⁾。

こうした議論に対して明快かつ単純な解を求めることは極めて難しかったようである。当時の様子を、日本的経営研究の先達で大家である岩田龍子は、次のように評している¹⁵⁾。「戦後の約 30 年間、日本の経営学は、規範論の性格を持つアメリカモデルを普遍モデルとして受け入れてきた。このため、日本の

経営の現実に対する理論的関心は低く、進んだ（と考えられてきた）アメリカモデルとの対比で、日本の後進性が指摘されるとか、日本の現実を少しでもアメリカモデルに近づけるといふ関心を持たれるにとどまっていた。日本の現実の中から、それに適合的な理論化を行うという努力は、皆無といっても過言ではない状態であったのである。」

要するに、日本企業が国際的な先進企業との企業間競争で伍して戦えるようになる以前、日本の経営学研究者たちは、日本企業の競争優位性がどこにあるのかを理論的に説明する方法を確立していなかった。そこで、日本的経営をジャーナリスティックに説明するために、日本企業の強さの源泉を社会制度として定着していた「三種の神器」を前面に押し出したのである。要するに、「三種の神器」は当時の日本企業の人事制度の特徴を単に示したものに過ぎなかったといえる。

そう考えると、第一次オイルショックによる混乱の中で、日本的経営への関心が失せてしまったのも当然である。ところが、二度のオイルショックを機にして事態は一変した。最初のオイルショック後に一挙に加速した「減量経営」が日本企業の業績を急激に回復させて、国際舞台で圧倒的な競争優位性を発揮した。1960年代の高度経済成長期にこそ及ばないものの、1980年代には3~5%程度の経済成長を安定的に確保してきた日本企業そして日本的経営はかつてなかったほどに脚光を浴びるようになった。前述した『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の大ヒットは、その証左である。しかも、この頃になると「三種の神器」のような社会制度的特徴も、人間と組織の問題に関連づけられて関心が向けられるようになった。西山忠範は指摘する¹⁶⁾。

「日本においては、企業は労働者の生活の場であり（生活共同体）、欧米等の資本主義国のように、経営者は資本家である株主の身代わりではないから、経営者と一般労働者の間には隔絶感はなく、経営者も労働者の一員として、両者は同一性と一体性をもつ。日本の労働組合の体質が外国のそれのように戦闘的でなく、協調的であること、日本の組合が企業別であること、全社的な品質管理(TQC)の存在、日本的終身雇用制など、いわゆる『日本的経営』の特徴とされている多くの現象は日本企業の構造的特徴と無関係ではなく、また、現代日本経済の急速な発展とも結びついている。」

こうして日本的経営の研究は、日本企業のコミュニケーションや意思決定シ

ステムの特徴などに関心が向けられるようになった。例えば、細かいマニュアルや職務記述書に基づいて仕事が進められることなく、上司の指示も大まかで包括的であることが多く、情報も公式的なルートで得るよりも個人的なつながりや人間関係・信頼関係で収集されることが多いといったことが、日本の経営の優越性の源泉として指摘されるようになった。また、分業があいまいで、各自の仕事が互換性を持ってそれぞれの担当者の協力によって仕事が進められる傾向にあったが故に、経営の合議制、稟議制度¹⁷⁾、頻繁に開かれる会議など、制度的に情報の共有化が積極的に進められていた。加えて、「根回し」¹⁸⁾などのセミフォーマルなコミュニケーション・ネットワークが重要視されていたことなどが、日本の経営の特徴として指摘されるようになって、そのメカニズムの解明が進められた。

さらに、人事政策として行われるジョブローテーションが企業全体のコミュニケーションを促進し、情報共有実現に貢献すること、定期的に職場を変えることによって各職場の情報が個人に蓄積すること、それによって組織全体として情報共有が促進されるようになることなどが、日本企業の強みとなっていることにも言及されるようになった。当時の研究について岩田龍子は次のように評している¹⁹⁾。

「近年に至って、少数の経営学者が、日本の現実そのものに対して“真面目”な関心を持つようになった。その結果、日本の経営の現実が規範論等してのアメリカモデルと大きく乖離していること、しかし、それは、日本の社会における、社会的・文化的環境に適合するよう、長年の間に形成されてきた一つの適応形態であること、そのためそれは、日本の社会ではそれなりに機能を発揮するものであることが認識されるようになった。」

こうした先達の研究を下地にして日本企業研究を新たな方向に導いたのが、当時一橋大学教授であった野中郁次郎や伊丹敬之、神戸大学教授加護野忠則、明治学院大学教授寺本義也、東京大学助教授藤本隆宏といった新進気鋭の経営学者であった。そして、彼らと彼らに薫陶を受けた若手の経営学者達は日本企業の経営行動を分析し、そこから日本的経営を新しい視点で実証研究を行い分析して普遍的理論の構築を試みた。その結果、「知識創造²⁰⁾」「人本主義²¹⁾」「暗黙知²²⁾」など日本発の経営コンセプトが提起された。また、欧米でも日本企業のケーススタディをベースに『経営革命²³⁾』『コアコンピタンス²⁴⁾』『リエ

ンジニアリング²⁵⁾』『ビジョナリーカンパニー²⁶⁾』などの経営研究が公表され一時代を築いていた。

本稿では、日本の経営および日本企業研究が1980年から90年代初頭、そしてその後の経営学研究に大いに貢献してきたという指摘だけに止めることにして、それぞれの具体的内容や意義については、別の機会に譲ることにしよう。

Ⅲ. 平成不況の中で

前節では、戦後の日本経済・日本企業の成長段階において企業経営の基層を為してきた日本の経営「三種の神器」の長所短所について検討してきた。そこから理解されるように、「三種の神器」は、日本的経営のエッセンスでも、強い時代の日本企業の中核的競争力（コアコンピタンス）でもない。とはいえ、同時代の日本企業のコアコンピタンスを醸成する上で重要な役割を果たしてきたことは疑う余地がない。

本節では、平成時代30年間の経営環境の変化の中で、その日本の経営を支える制度がどのように変わってきたのかについて考えていくことにする。

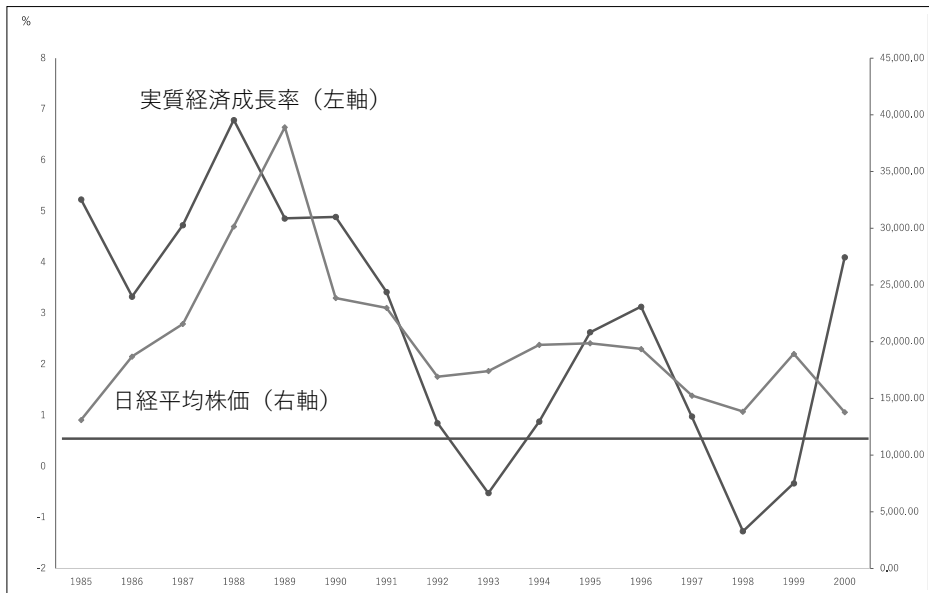
(1) バブル崩壊と長い不況

平成時代を目前にした1987年、バブル経済時代がスタートした。それを遡る1985年、米国ニューヨークのプラザホテルで開かれたG5後の急速な円高によって、わが国の輸出産業は大打撃を受けて、日本経済の先行きに暗雲が立ちこめた。その事態に対処するため日本政府と日本銀行が講じた金融・財政施策こそ、バブル経済を招いたといわれている。

円高不況対策としての景気刺激策が功を奏し過ぎて金余り状態となり、翌年末には地価が高騰し株価も高騰した。1988年になると覚醒した一般人もそれに乗じ、消費市場は一挙に活性化した。さらに、内需拡大の掛け声とともに減税策が講じられると富裕層を中心にバブル景気が燃え盛り、日本全体が狂喜乱舞した。1989年年末の大納会で株価が史上最高値の38,957円44銭を付け、資産価格のバブル化が頂点に達したのである²⁷⁾。

しかしながら、実体経済の伴わないバブルの宴がそれほど長くは続くはずがない。果たして、1990年1月以降、株価は下降傾向となりわずか9ヶ月で半

図表-3 経済成長と株価の推移 (1985~2000 年)

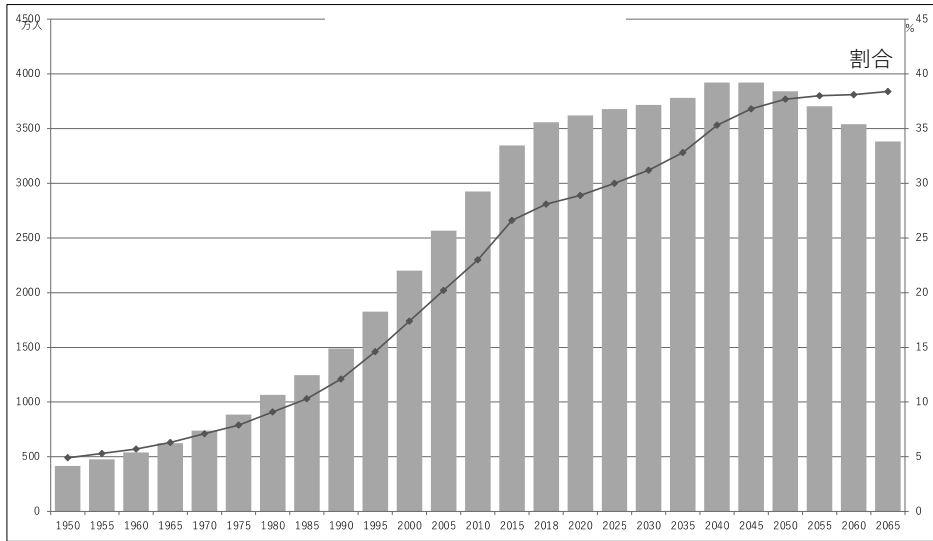


出所：IMF-World Economic Outlook Database (2021)

値になり、93年にはその6割を割るまでになった。また、高騰していた地価が大幅に下落した結果、不良債権が拡大した。そこに、損失補填、利益供与、巨額損失隠蔽など金融機関の不祥事が発覚し、政府の金融機関の破綻・再生処理がスタートした。それに追い打ちをかけるように、アジア通貨危機が重なって大手金融機関の破綻が続いた²⁸⁾。不幸なことに、大手金融機関の破綻は、それらをメインバンクとしていた企業の倒産を次々と招いた。1997年末の大型企業の倒産は、バブル崩壊後低迷を続けてきた日本経済にさらなるショックを与えた。右肩上がりの経済成長を期待できないと認識しつつも、消費税増税前の特需で景気が持ち直し傾向をみせる中で、少なからず安堵感に浸っていたわが国社会に予想を超える冷水を浴びせる結果となった。金融ビッグバンによる規制緩和とメガ・コンペティションの上に、未曾有の高齢化社会の到来が現実のものとなって、日本企業を取り巻く経営環境はいっそう不透明さを増した。

そこに至って、わが国企業の多くが、従来の経営システムの限界を認識するようになった。無論バブル経済崩壊直後から一部の企業は、その危機を乗り切るために事業構造の転換、そして組織管理構造の変革に取り組み始めていた。情報技術を活用したりエンジニアリング、団塊の世代²⁹⁾を中心とした高コスト

図表-4 高齢化の進展（1990～2000年）



『令和元年高齢社会白書』より作成

なホワイトカラーのリストラ、生産拠点の海外移転など、さまざまなコスト削減策や合理化に取り組んできた。リエンジニアリングによって販売・生産現場における効率化が部分的に実現されたし、ホワイトカラーのリストラによる人件費削減などでそれなりの成果をあげていた。とはいえ、それらは小手先の対応に過ぎず、中途半端なものであった。とりわけ、人事制度は基本的に変わっていなかった。

バブル経済の崩壊によって世界の関心を集めてきた日本の経営の綻びが露呈したが、それに対する緊急避難的・対処療法的な改革は大きな成果を上げることなく、ただ従業員の企業に対する不信感を増長させることになった。

(2) 転換のキーワード

「終身雇用制度」と「年功序列制度」が日本企業の成長に寄与してきたことは否定されるものではない。経済的・経営的な側面だけでなく、社会生活にも大きく貢献してきたことは評価されるべきである。そして、それをベースに職場は経済活動の場を越えて生活する世界そのものを形成していた。従業員にとって職場は生活圏そのものであり、それは殊の外大きな意味をもっていた。しかし、経験年数に伴って従業員の能力が向上し、適切な能力開発政策を通じて

有能な従業員が育成され、高い成果がもたらされるといったシナリオ通りに事が進まなくなってしまった。というのも、技術でも市場においても、かつて経験したことのない速さで変化が生じたからである。つまり、時間をかけて積み上げてきた能力や技能が急速に陳腐化してしまう圧力が強くなってきたのである。その上、年齢、勤続年数をベースに賃金が上昇する制度を続けていくことが困難になった。要するに、経営環境が根底から変わり、日本的経営人事システムを機能させてきた条件が崩れてデメリットが表出し矛盾が噴出したのである。そこに、高齢化社会の到来という現実が、いっそう事を深刻にした。

そうした事態を解決するための選択肢の一つが、成果主義人事制度への移行であった。つまり、人事管理の軸足を成果に置き、成果や貢献度に応じて報酬を支払う方式に切り替えることで事態を回避しようとしたのである。そして成果主義的な要素の取り込みは、これまでの日本の人事システムにみられた「企業と人」との関係のあり方をも変容させた。まず、それは雇用と賃金を分離させた。従前年功制と終身雇用制はセットで議論されてきたが、成果主義では賃金制度と雇用制度を切り離した。年功給に代えて成果や市場価格に連動して賃金を決める成果給を導入することで、業績の浮き沈みに対して賃金額の調整を行うことで、人員削減という数の調整圧力を相対的に弱めることが期待されたのである。

もう一つは、終身雇用から長期雇用への転換である。企業が雇用を保障することの意義は極めて大きい。というのも、解雇が行われれば、年金、退職金、社会保険などについての個人負担部分をどのように処理するのかといった点は複雑であるだけでなく、わが国の法体系の下では解雇自体が極めて困難であるからである。また、他の企業で雇用を得るためのコストも大きい。長期雇用といった人事システムの下では、能力開発の機会、福利厚生に関する選択も個人に委ねられる。長期雇用への転換によって、仕事についても、個人の成長についても、生活についても、「自己責任」が求められる。そうした変化は、企業と従業員の関係を「自己責任」という概念の下で再構築することであり、それまでの「人事理念=生活保障」という考え方の放棄である。いうまでもなく、こうした成果主義的制度への転換は、さまざまな混乱と課題を個々の従業員に突きつけただけでなく、労働市場全体に少なからぬ影響を与えた。

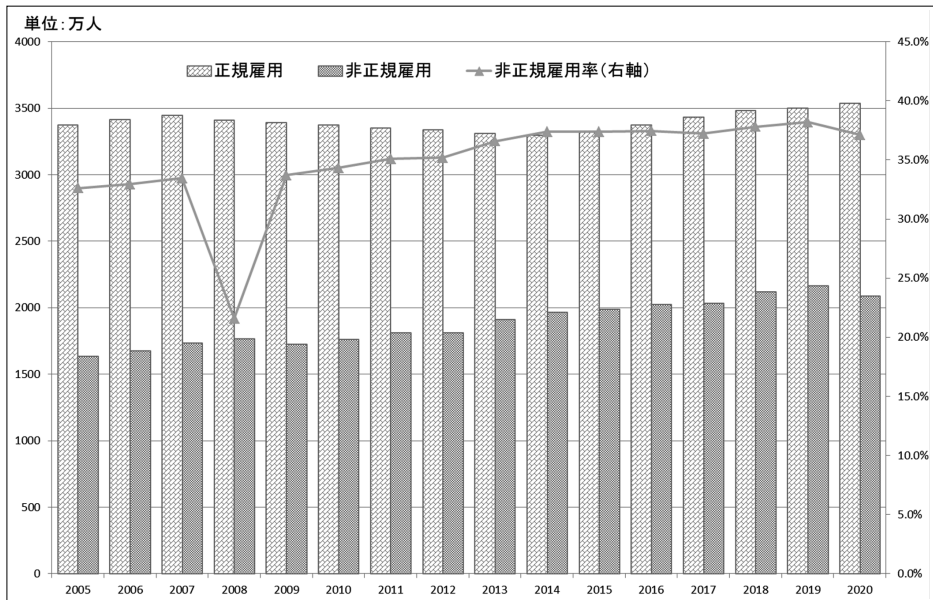
(3) 日本の経営システムの変容

こうした矛盾や混乱そして課題と限界を孕みながら、平成時代を通じて人事制度にも少しずつ手加えられた。

その一つが、雇用形態の多様化に伴う制度の変更である。

特定の技能や能力を保有し、即戦力として期待される人材が経験社員として定期採用以外の時期を定めない中途採用や通年採用で募集されるようになった。また、人件費の変動費化を促すことを目的に、パートタイマーやアルバイト、期間契約や業務契約によって仕事に従事する契約社員、他企業から派遣される派遣社員など非正規社員が増加した。本来、非正規社員は期間工のように需要変動に応じて生産量を調整するために採用されてきたが、コンビニエンスストアやフードサービスなどのサービス産業の拡大によって、非正規社員の労働力に依存する業種・企業が急増した。さらに、社内業務を外部企業に委託するアウトソーシングも積極的に進められるようになった。こうした雇用制度の多様化が、定期採用、終身雇用を前提として考えてきたわが国の人事制度に風穴を明けることになったのである。

図表-5 正規社員と非正規社員の数の推移（2005年～2020年）



労働調査 2020版と2013版

https://www.stat.go.jp/data/roudou/rireki/gaiyou.html#ft_nen

雇用形態の多様化と非正規社員枠の拡大は、女性労働者の増加や産業構造の転換などを理由に、当初こそポジティブに評価されていた。従前「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」という性別役割分担が支配的で、昭和後期から平成初期まで女性は専業主婦が中心で、女性就業者では家族従業員と自営業者が主流であった。そのため専業主婦にとって、「専門的資格・技能の活用できる」、「時間的都合がよい」、「家計の補助になる」、「組織に縛られない」という働き方は魅力的であった³⁰⁾。

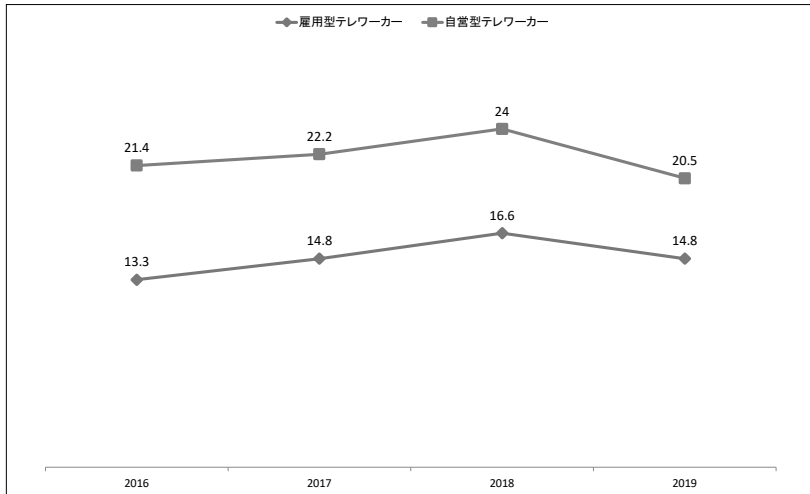
ところが、時を経るにつれて非正規社員制度に対してネガティブな評価が目立つようになってきた。当初 10~20%程度に留まっていた「正社員としての就業機会のなさ」を理由に非正規社員になったという比率が³¹⁾、2003 年になると 30%台へと大幅に上昇した³²⁾。バブル崩壊直後から 2004 年までの「就職氷河期」の影響である。蛇足ながら、2020 年になって、政府がその世代への対応をスタートさせた。遅きに失した感を拭い切れないのは、その時代の卒業生と彼らを世に送り出した老教員だけであろうか。

二つ目は、勤務時間や勤務場所など勤務形態の多様化である。

平成時代半ばになって、「9 時から 5 時まで」、「いつものオフィスで」といった一律画一的勤務体制から、仕事の内容に応じた多様な体制が取り入れられるようになった。例えば勤務時間では、一日の標準労働時間の中で出勤・退社時間を個人の状況に合わせて自由に選択できる制度である「フレックスタイム制」や、労働時間を月単位・年単位で調整することによって繁忙期等で勤務時間が増加し時間外労働としての取扱いを不要とする「変形労働時間制」、育児や介護などのための「短時間勤務」などが制度化された。また、研究開発部門や情報システム部門の技術者などの賃金が時間以外の規準によって決定される「裁量労働制」や、実労働時間の把握が難しい場合に適用が認められている「みなし労働制」などが導入されるようになった。

そして、勤務場所の弾力化も取り入れられた。インターネットの普及と通信の高速化・大容量化を追い風に、情報通信技術を活用して時間と場所を自由に使った柔軟な働き方が推進された。テレワークや SOHO (スモール・オフィス、ホーム・オフィス)、フリーアドレスといった新しいタイプのオフィスである。個々の仕事のタイプに合わせて働き方や場所の弾力化である。2006 年には日本政府が「IT 新改革戦略」を発表し、2010 年までに就業者人口の 2 割をテレ

図表-6 テレワーカー率



出所：『厚生労働白書 2021 年』

ワークにするとといった目標を掲げた。しかしながら、その目標は今もって未達である。皮肉なことに、COVID-19 のパンデミックに対する緊急事態宣言下、在宅勤務 70%を要請したにもかかわらずリモート・オフィス化がほとんど進まなかったばかりか、IT 先進国であったはずの日本の IT 化が世界に比べて大幅に遅れていることまで明らかになった。オミクロン株によるパンデミック第 6 波の襲来にもかかわらず、2022 年 1 月もラッシュ時の電車はマスクをした通勤客でごった返していた。

第三は、評価基準の変更である。経験年数や年齢を基準にした評価制度から、競争原理・市場原理を取り入れた能力重視の制度、さらに成果を重視した制度への移行である。

評価の構成要素は、個人がどの程度の能力を持っているのか（能力評価）、どういった姿勢で仕事に取り組んでいるのか（情意評価）、その結果どういった成果を上げたのか（業績評価）である。それぞれについて、仕事の内容、置かれている立場や職位に応じて格付けが行われる。管理職であれば、能力評価は計画力・指導力・折衝力など、情意評価は革新性・部下育成などである。

高度経済成長期から安定経済成長に至るまで日本企業の多くでは、年功序列をベースに一次評価者（直属の上司）による主観的評価が中心であった。しかし、馬車馬の如く働き、上司に忖度することが当然であるとした常識が共有さ

れなくなり、評価に対して客観性・公平性・透明性・納得性が求められるようになった。そこで、企業は当該職務の内容や将来の進路希望、目標、能力開発に関して自ら考えを申告する自己申告制度や、上司との話し合いを通して個人の仕事の達成目標を設定しその目標の達成度に応じて評価を行う目標管理(MBO)を採用するようになった。また、一部の企業では、上司だけでなく同僚や部下の評価を加味する多面評価(360度評価)が導入するようになった。

当然、人事評価によって、賃金や昇進・昇格は決定されることになる。たとえ日本の経営の綻びが表面化するようになったからといって、内部昇進、学歴別昇進、年功的昇進などが完全に払拭されるわけではない。大卒ホワイトカラーの増加によるポスト不足や技術・技能の多様化、高度化の中での新しい昇進昇格制度が成果主義になりつつある。わが国で初めて成果主義的評価制度が導入されたのは1980年代半ばであるが、成果主義を採用している企業のおよそ90%が1995年から2004年の間にそれを導入した³³⁾。しかしながら、成果主義を導入していると答えた企業で、年功序列が完全に払拭されていたかといえは答えは否である。事実、厳格に成果主義的人事制度を採用した企業のいくつかは、後に撤回を余儀なくされている。プロスポーツのような年俸制の導入は、今になっても浸透していないのが日本の実態である。

第四の変化は、個別賃金の決定、賃金制度にみられる。

日本の経営の神器の一つとはいえ、昭和時代後期になると日本企業の多くは年功給的要素だけではなく、職務遂行能力に重点をおいた職能給や、職務の重要度・困難度に重点をおいた職務給など仕事給を組み込んだ給与体系を採用するようになった。尤も依然として、年功的要素がかなりの部分を占めていたことが実態である³⁴⁾。それが徐々に業績部分の比重を高めるようになったのである。2000年前後には外資系企業や一部の企業で、年俸制やストックオプション(自社株購入権)³⁵⁾などの報奨金制度を導入する企業も登場するようになった。当時、成果主義的な制度導入によって成果や貢献などの評価に基づいて公平な賃金を得られることになるから、従業員のモチベーションもモラルも改善されるといったことが実しやかに喧伝されていた。

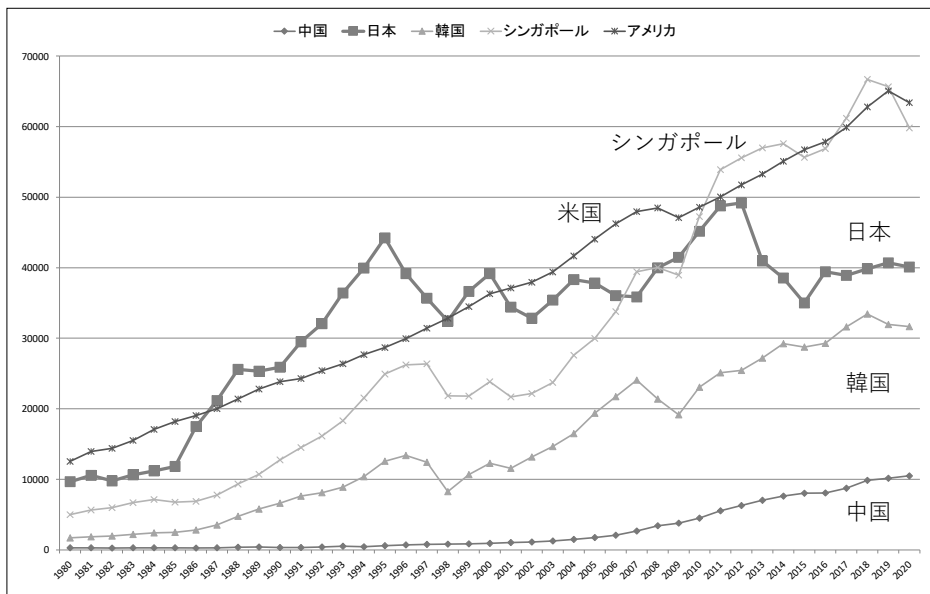
第五は、福利厚生制度の変化である。

福利厚生制度には、在職期間だけでなく退職後の生活にも及ぶものも含まれる。高度経済成長期から日本企業は、現金給与以外に退職金、老後生活の糧で

ある年金，社宅・健康保険・療養施設・住宅ローンの利子補給など多額の福利厚生費を負担してきた。平成不況前半期には，これら現金給与以外の支出が増大し，企業経営を圧迫していた。その上，これら福利厚生制度は労働者の多様化するニーズに十分に答えていないこともあって問題になっていた。

例えば，退職金は本来給与の一部を積み立てておき，退職時に一時金として支払われるものである。老後の生活設計の一部として考えられてきた退職金が，高齢化・長期勤続化が進む中で，企業が負担しきれない状況が予測されて大幅に減額されたり，一律支給ではなく会社への貢献度によって退職金を査定するポイント制退職金，退職金を月次給与の中に組み込んで支払う退職金前払い制度などを採用する企業が登場するようになった。また，全社員一律に福利制度を適用するのではなく，多様化する従業員ニーズを個別に満たすカフェテリア・プラン³⁶⁾など新たな施策も取り入れられるようになった。さらに，年金ファンドも，個々人の状況に合わせて選択できるようにもなった。企業が提供してきた福利厚生や退職後の生活設計も，画一的で硬直的なシステムから弾力的で選択的でな制度へと変化し，同時に自己責任が求められるようにもなったのである。

図表-7 主要国の平均一人当たり GDP の推移 (1995~2020 年)



出所：IMF-World Economic Outlook Database (2021)

このように日本的経営とりわけ人事制度は、平成時代を通じて少しずつ形を変えてきた。そして、それは新しい産業社会に向けた労働施策として、政府が示した「働き方改革」に組み込まれることになる。

IV. 働き方改革の挑戦

ここでは、令和時代の労働環境を巡る変革の道標として、日本政府が示した「働き方改革」なる施策に触れておくことにする。

(1) 平成元年と令和元年

既述のように、平成時代がスタートしたときバブル経済の真只中の日本は、官民を挙げて浮かれきっていた。老いも若きも、男も女も、その時が果てしなく続くかのように、昼夜を問わず儂く空しい時を楽しんでいた。それから 30 年後、令和時代のスタートは状況が大きく異なっていた。

同時代、平成不況から抜け出すために日本政府は幾度にもわたって財政出動を行った。その結果、国の債務は膨れ上がり、それは将来に持ち越されることになった。また、その間には未曾有の自然災害を何度か経験してきた。そして、その傷跡は現在に至っても完全に消えているわけではない。パンデミックでスタートした令和時代の街には、将来設計が大きく狂った中小零細企業の経営者やその従業員が街中に溢れ、そうした人々を救済するために費やした助成金が積み積み積もって、財政にさらなる負担を強いることになることは確実である。

その一方で幸か不幸か、平成がスタートしたとき男性 75.92 歳、女性 81.90 歳だった平均寿命が延伸し、男性 81.4 歳、女性 87.45 歳と 5~6 歳も長生きになった。その結果、高齢者人口が倍増し、総人口に占める高齢者の割合が 12.1% から 28.4% になった。しかも 20 年後の 2040 年には、男性の 4 割が 90 歳、女性の 2 割が 100 歳まで生存すると見込まれている。「人生 100 年時代」である。長寿は喜ぶべきことであるが、他方で出生率の低下 (1.57 から 1.34 人³⁷⁾) に伴う少子化で人口減少期も目前である。そうになると労働人口が減少することは確実であり、現状で頼りは女性就労者しかない³⁸⁾。

平成時代の初頭こそ「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」といった昭和の常識が通用していたが、その象徴ともいえるべき「鍵っ子」という言葉も

今や死語である。女性のライフコースに対する意識も大きく変化したこともあって、男女を問わず、ワーク・ライフ・バランスを重視するようになった。

平成時代の30年間は、昭和時代後半期の30年間より遙かに変化が激しかった。それにもかかわらず、1世帯あたりの平均所得にはほとんど変化がみられないのである。「生活が苦しい」と訴える国民が過半数を超えるようになって、「一億総中流」だった日本の姿は見る影もない。待遇格差の大きな非正規社員の割合は19.1%から38.3%に増え、共働きをしなければ生活が立ちいかない状況になった。子供に十分な教育を受けさせようとする一人っ子となり、さらにその子供に迷惑を掛けずに「人生100年時代」を支える資金を獲得することは容易ではない。

「働き方改革」は、その厳しい状況から抜けだすための施策として打ち出された国策である。

(2) 働き方改革実行計画

わが国最長の政権運営を担った安倍晋三内閣が、2015年、一億総活躍のために「GDP 6,500兆円」「希望出生率1.8%」「介護離職ゼロ」の三大目標実現を掲げて、「一億総活躍会議」を設置した。自ら議長に就任すると関係閣僚や有識者によって構成された会議で策定した原案を基に、「ニッポン一億総活躍プラン」を翌年に閣議決定した。強い経済実現への取り組みで生み出された成長の果実で、子育て支援、社会保障の基盤強化を実現しようという巧みなプランである。政府によれば、そのために不可欠なのが「働き方改革」であり、「多様な働き方が可能になるように、社会の発想や制度を大きく転換しなければならない」ということである。

当初、働き方改革の具体的政策として、「同一労働同一賃金の実現など非正規雇用の待遇改善」、「長時間労働の是正」、「高齢者の就労促進」が示された。翌年3月には「働き方改革実行計画」が決定され、業種・業態、規模などに応じて段階的に改革を進めて行くことを定めた「働き方改革を推進するための関連法律の整備に関する法律（働き方改革関連法）」が交付されて、改革は順次進められることになった。計画の多くは平成時代表出してきた人事を巡る課題の解消である。さらにいえば、この改革は企業と勤労者の関係を見直すことによって、新しいタイプの日本的経営を提起しようとする試みとも穿つこともで

きる。

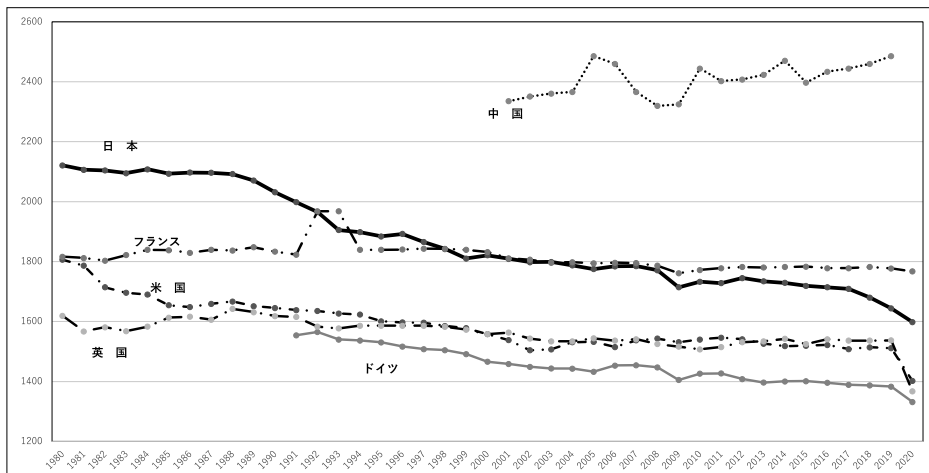
(3) 働き方改革が目指す姿

働き方改革の具体的施策は、1) 長時間労働の是正、2) 柔軟な労働制度、3) 年次休暇と労働者の健康確保、4) 同一労働同一賃金の4点である。

第一は、長時間労働の是正である。2017年時点の日本の総実労働時間は1,706時間であり2,000時間を超えていた平成初期と比較して年間総実労働時間は300時間以上減少した。とはいえ、欧州の先進国と比較すると長時間労働であることに変わりない。殊にドイツと比べて300時間以上長時間労働である。加えて、「過労死」の労災認定件数や労災支給決定件数も増加している。その中で少なからず驚きを感じるのは、勤勉と言われてきた日本の労働時間が米国よりも短時間であることである。尤も日米間の所得差を考えれば納得できない訳ではない。それにしても、日本ではつい最近まで「サービス残業」といわれる違法労働が跋扈していたことは記憶に新しい。今次の改革では、時間外労働に法的上限が定められ、労働時間を把握する具体的方法も規定されただけでなく、勤務時間インターバルの確保なども明確に定められた。

具体策の第二は、柔軟な働き方である。既述のように平成時代の30年間にさまざまな働き方が導入されてきた。しかしながら、それらの制度は適用範囲

図表-8 総実労働時間の国際比較



出所：OECD Employment Outlook (2021)
中国労働統計年鑑

が限定的な上に、制度設計が不十分で労働者に対して不利益な制度も少なくなかった。働き方改革プログラムが導入されて曖昧な部分が是正されるようである。また、労働者の健康確保やワークライフバランスも考慮されるようになり、有給休暇や年次休暇の取得を義務化するなどの施策も強化される。

さらに、働き方改革の目玉の一つが、同一労働同一賃金の導入である。終身雇用と年功序列を前提とした従前の日本的経営の雇用制度において、正規従業員と非正規従業員が同一労働であることはあり得なかった。非正規労働者が管理職に就くこともなかったし、非正規社員と正規社員とは、賃金に関しても労働条件に関しても明確に線引きされていた。ところが近年では、ギグエコノミ

図表-9 働き方改革関連法／施行日一覧

法律	内容	大企業への適用	中小企業への適用
労働施策総合推進法	働き方改革に係る基本的考え方を明らかにするとともに、国は、改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」を定める。	2018 (平成 30) 年 7 月 6 日	
労働基準法	労働時間の上限 (第 36 条等)	2019 (平成 31) 年 4 月 1 日	2020 (令和 2) 年 4 月 1 日
	高度プロフェッショナル制度の創設 (第 41 条の 2)		2019 (平成 31) 年 4 月 1 日
	年 5 日の年次有給休暇の取得義務 (第 39 条第 7 項)		
	フレックスタイム制の見直し (第 32 条の 3)		
	中小企業における割増賃金率の猶予措置廃止 (第 138 条)		—
労働時間等設定改善法	勤務間インターバル制度の導入、短納期発注や発注内容の頻繁な変更を行わないなど取引上の必要な配慮の努力義務化など。	2019 (平成 31) 年 4 月 1 日	
労働安全衛生法、じん肺法	産業医・産業保健機能の強化、高プロ対象者を除くすべての労働者を対象とした労働時間の状況の把握の義務化など。		
パートタイム・有期雇用労働法	短時間・有期雇用労働者について、 ①不合理な待遇差を解消するための規定の整備、 ②待遇差の内容・理由等に関する説明の義務化、 ③裁判外紛争解決手続 (行政 ADR) の整備など。	2020 (令和 2) 年 4 月 1 日	2021 (令和 3) 年 4 月 1 日
労働者派遣法	派遣労働者について、 ①不合理な待遇差を解消するための規定の整備、 ②待遇差の内容・理由等に関する説明の義務化、 ③裁判外紛争解決手続 (行政 ADR) の整備など。	2020 (令和 2) 年 4 月 1 日	

一の拡大によってフリーランスが増加し、また副業・兼業の拡大によって新しいルールが必要になってきた。とはいえ、同一レベルを実現する際の基準を、非正規社員を合わせると賃下げになってしまう。それだけでなく押さえ込まれてきた賃金がさらに低下するのではたまらない。そこに注視することは重要かもしれない。

是非は兎も角、私企業の経営制度に対して国が重い腰を上げて手を加えようとしたことは意味があるかもしれない。ただし、政府が目指している「経営者と従業員の関係」は、互いに自由で、自立的、そして両社の関係は契約に基づくものであるという点で、極めてドライな社会である。その点については、今後議論が必要である。

V. むすびにかえて

これまで本稿では、最初の東京オリンピックから二度目の東京オリンピックまでの半世紀の間に、日本企業が経験してきた経営システムとりわけ人事制度を中心にその変遷についてみてきた。この間、日本企業は5つのフェーズを経てきた。つまり、1) 国内需要に依存した「高度経済成長期」、2) 輸出に依存した「安定経済成長期」、3) 蟹気楼のような「バブル経済期」、4) グローバル社会に翻弄された「平成不況期」、そして5) 先進経済諸国の隊列に必死にぶら下がっている「減速期」である。こうしてみると、平成時代はわずか4年あまりの短い好景気と20年を超える長い不況の2つのフェーズにまたがる時代であり、日本企業、日本経済の国際競争力はこの間に著しく低下した。併せて、かつて衆目を集めた「日本的経営」という経営システムの価値や矜持が失墜し、それ自体が大きく変化した。

果たして、このことが、日本企業、日本経済低迷の主たる要因であったのか、あるいはそれ以外の要因があるのか。本稿を結びに当たり、考えてみることにしよう。

(1) 日本的経営のライフサイクル

5つのフェーズの経済変化に照らして日本的経営のライフサイクルを考えると、1) 高度経済成長期に至る日本的経営の「形成期」、2) 安定経済成長期が

「確立期」、3) バブル経済時代が「安定期」、4) 平成不況期が「衰退期」、そして5) 令和の時代は「絶滅期」あるいは「再誕生期」である。

日本の経営のライフサイクルで衰退期に該当する平成時代に企業行動を支配してきたのは、過去の否定や過去からの決別であったといえる。つまり、わが国企業が得意としてきた連続性のある「改善（カイゼン）」志向ではなく、どちらかと言えば不得手で不連続な「革新」志向に重心をおこうとしてきたとも考えられる。そのため、リーダーシップは一世風靡した日本の経営の制度的デメリットを強調し、異なるシステムを構築することに焦点をあててきた。確かにチャレンジするトップやエグゼクティブ、ミドル・マネジメントの姿はいかにも威勢がよく、頼もしく、しかもその試みが正しい選択であった如くに映るかもしれない。しかし、革新や変革を無手勝流に進めることは危険である。それを達成しようとして無理をすれば、途中で挫折するか、生き長らえたまま朽ちるか、いずれにしても、将来に禍根を残すことになりかねない。

もちろん、成功すれば喝采ものである。スタートアップ企業のように既存のビジネスが存在せずゼロからスタートするのであれば、攻めの一手で進んでも流す血は少ないかもしれない。犠牲にするものがない分、身軽で成功する確率も上がる。ところが、既存の組織や企業は既に糧を得ており、ゼロからスタートする企業と同じロジックや方法、情熱だけで革新に挑戦することはできない。

経営環境の変化に合わせて事業構造（ビジネスデザイン）を革新していくことは、いかなる企業にとっても不可欠であることはいうまでもない。そのため、競合企業だけでなく潜在的競合企業に対して可能な限り迅速に、新規事業や斬新なビジネスデザインを創出していくかなければならない。企業は、自らのライフサイクルから逃れることはできないから、挑戦は必要である。とはいつても、経営資源のインプットが無ければ、革新も変革もあったものではない。経営資源すべてを革新に回すことができるのは、スタートアップ企業の特権である。スタートアップ企業の最大の強みは失うべきものがないことにあるともいえるからである。

他方、既存企業はビジネスデザインの革新と同時に、既存の組織管理構造（マネジメントデザイン）の変革も求められる³⁹⁾。ただし、マネジメントデザインの変革には、殊の外慎重さが必要である。マネジメントデザインには不可視な部分が多く、複雑で連続的同期的システムであるうえに、アルゴリズムだけ

では動かない感情をもったホモサピエンスが絡むことを考慮しなければならないからである⁴⁰⁾。

振り返ると、日本的経営が「安定期」を経てバブル経済崩壊に至るまで、日本企業が競争力を強化する上で「三種の神器」は有効に機能していた。ビジネスデザインとマネジメントデザインが見事にマッチしていたのである。ところが、長期景気低迷で生業が不調になると同時に、グローバル化と技術革新が急速に進み、それらが複雑に絡み合っ、企業を巡る経営環境は指数関数的変化をみせた。それに対応するために多くの企業は変革に取り組んだ。しかし、当時の日本企業にとってバブル経済崩壊は、あまりにも突然のことで、正確な設計図も明確なプランを策定する間もなく、50年間刷込まれてきた経営システムの革新が求められた。無論、ビジネスデザインの革新にはまったく手もつけられていなかった。

企業経営にとって、時宜時宜に対症療法を施すことは必要かもしれないが、大きな変化を乗り越える場合には、先ずビジネスデザインの革新を進めマネジメントデザインを変革していくのが道理である。ところが、平成時代初頭の多くの日本企業は、マネジメントデザインの変革だけで環境変化を乗り切ろうとしたのであった。それが平成時代の初動ミスであった。

(2) リーダーシップの悪循環

さらに、その後の展開にも問題があった。リーダーシップである。

バブル経済崩壊後に最初に変革に取り組んだリーダーの多くは、所謂メンバーシップ型雇用制度⁴¹⁾で雇用され、高度経済成長やバブル景気の恩恵を一身に受け、形成期や安定期の日本的経営の中で育てられ昇進・昇格してきた。その意味では、事業を拡大し企業基盤を確立することにかかわった成功体験者である。その彼らが、理念もビジョンもなく、再興プロセスの困難さを察知することなく、最初に日本的経営に手をつけてしまったのであった。その多くは、成功体験を引きずり、自らの権益に固執しながら、コスト削減を旗頭にリストラを断行した。そして、以後続く革新症候群に道筋をつけたわけである。

その後、かのリーダー達が表舞台から退場した後を引き継ぎ変革を任されたのは、幼少期に高度経済成長期を、壮年期にはバブル経済の恩恵を受けた、自力で事業の成長や成功を具現化したことのなかった次世代リーダーである。日

本的経営衰退期の純粋培養リーダーであった。エグゼクティブやミドルマネジメントに就いた次世代リーダーは、目前の経営環境の変化に対してあたかもセンシティブであるかのように振舞った。しかしながら、加速する環境変化を先取りすることができず、最悪な場合には追い付くことさえできず、新しいビジネスデザインの構想も描けなかった。そこで当然のように、自らのポジションの確保と維持にだけは精を出した。「三種の神器」の罪を論じ、功を求めて変革や革新をスローガンに掲げて、過去や歴史、伝統を切り捨てるアルカイダの如くにリーダーシップを発揮し始めた。「だめだったら、元に戻せばいい」と手当たり次第の所作である。しかし慣習や文化あるいは制度など組織プロセスの中で構築されてきたものは、一度消去されるとそれを復活させることが難しく、カオスはますます高まったのである。

マネジメントデザインを変える際には、慎重かつ熟慮が必要である。部分最適と全体最適とは必ずしも一致するわけではない。部分最適を繰り返しているうちに、当初求めていた全体最適が何であったかすら分からなくなる。何を変えるのかを考えると同時に、何を変えてはいけないのかを熟考することこそ、変革のリーダーシップの重大な機能である。

変化の振れ幅が大きい経営環境の中でのリーダーシップは、ビジネスデザインを革新する創造力を大胆に発揮する一方で、複雑系であるマネジメントデザインを変革する繊細さと周到さを備えていなければならない。持つべきは、攻めと守りの「ヤヌスの顔」である。どちらか一方に長けているだけでは不十分である。思いつきや思い入れ、思い込みの強い、おっちょこちょいのリーダーでは困るのである。

念押しになるが、平成時代のトップやエグゼクティブ、ミドルマネジメントのすべてがそうだったとっているわけではない。今になって振り返ると、平均値は概ねこうだったのではないかという経験に基づく仮説である。ともあれ、こう考えてくると平成時代の凋落をもたらしたのは、日本的経営というシステムにではなく、その中で培われてきたリーダーシップの悪循環にあったといえるのではなからうか。いくら「日本企業に潜在力はある」と見栄を張っても、GDPと少子高齢化率以外の指標で先進国中最低水準となった今、最早従前のようなリーダーシップは不要である。今こそ、リーダーシップの悪循環を断ち切らなければならない。

(3) 悪循環を断ち切る

悲しいかな、かく言う小生も、リーダーシップの悪循環中で片棒を担いできた「大いなる勘違い世代」の一人である。そのため、本稿の結論としては信憑性に乏しく、僭越だと感じている。

敢えて言うてしまうことにする。

令和時代がスタートした今、つまりパンデミック後は日本の浮沈を占う重大な時であり、その担い手、主役は壮年期の若者であるということである。繰り返してきたように、平成時代の 30 年間、日本企業、日本経済は、確実に弱体化した。ライフサイクルからいえば衰退期の後にくるのは死滅であるが、それをただ待つのも愚かである。幸か不幸か、この 30 年間に地球規模で社会環境も経営環境も大きく変わり、何が正で何が否であるかも不鮮明になった。かつては不適切であったものが適切になったかもしれないし、かつて適切であったものが不適切になってしまった。あるいは、かつて不適切であったものは依然として不適切かもしれないし、逆も真なりかもしれない。時代は一貫性のない不連続なものになっている。魑魅魍魎が跋扈する現在のグローバルなビジネス社会には、確実にチャンスが転がっている。矛盾と混乱に満ちた世界で、それを解消する手段を見つけることで大きなチャンスが生まれるはずである。2020 東京オリンピックでメダルの数が激増したのは、アスリートの血の滲むような努力だけでなく、新しい競技や復活した競技が増えたことも大きな要因である。

悪循環を断ち切ることのできる今だから、最初からやり直すことができるはずである。

-
- 1) この決定は、過去にこうした事例はなく、かなり異例の判断であったといえる。
 - 2) 2020 年 3 月に WHO が Covid-19 による「パンデミック」と宣言した。
 - 3) Thomas Bach 氏は、IOC 会長であり、東京オリンピック開催にかなり前向きであった。
 - 4) 当時の内閣総理大臣は、菅義偉氏である。
 - 5) 当時の東京都知事は、小池百合子氏である。
 - 6) ポストンコンサルティンググループ編著、『日本経営の探求』、東洋経済新報社、1970 年、pp. 1-2
 - 7) 当時出版された書籍は、Vogel Ezra F., “Japan as number one”, Harvard University Press, 1979 (『ジャパン・アズ・ナンバーワン』、広中和歌子、木本彰子訳、1979)、オオウチ ウィリアム、『セオリー Z』、ソニー・マガジズ、徳山二郎訳、1981 年) などである
 - 8) 当時の日本の経営研究で代表的で日本語に翻訳されたものとして、以下の研究が挙げられる。Peters Thomas J. & Waterman Robert H., HarperCollins “In Search of Excellence”, 1982 (『エク

- セレント・カンパニー』、大前研一訳、1983年)、Peters Tom, “Hand book for a Management Revolution”, Excel/, a California Limited Partnership, 1987, (『経営革命』平野勇夫訳、TBSブリタニカ、1989)、Robert C. Christopher, “SECOND TO NONE”, Crown, 1986 (『日本で勝てれば世界で勝てる』徳山二郎訳、講談社、1986)、Hamel Gary & Prahalad C. K., “COMPETING FOR THE FUTURE”, Harvard Business School Press, 1993, (『コアコンピタンス経営』一條和生訳、日本経済新聞社、1995)、Hammer Michael & Champy James, “Reengineering the corporation”, ボストンコンサルティンググループ、『タイムベース競争』、プレジデント社、1990, Harpercollins, 1993 (『リエンジニアリング革命』野中郁次郎訳、日本経済新聞社、1998)、Collins Jim & Porras Jerry I., “Built to Last”, Harper Bus, 1994, (『ビジョナリー・カンパニー』山岡洋一訳、1995)、カーター D. E., 『コンカレントエンジニアリング』、JMAM, 1992, 藤本隆宏, B. クラーク, 『実証研究製品開発力』、ダイヤモンド社、1993
- 9) 2021年現在、多くの企業では60歳を定年と定めている。
 - 10) 樋口美雄, 「長期雇用システムは崩壊したのか」, 日本労働研究雑誌, No. 525/April, 2004
 - 11) 1810年代の産業革命期に英国の織物・編物工業地帯に起こった機械破壊運動。産業革命によって生まれた機械工業のため失業の危険にさらされた手工業職人や労働者による運動。
 - 12) 岩田龍子, 『日本の経営論争』, 日本経済新聞社, 1984, p. 19
 - 13) 前掲書, pp. 45-72
 - 14) 前掲書, pp. 74-97
 - 15) 前掲書, pp. 187-188
 - 16) 西山忠範, 『日本は資本主義ではない』, 三笠書房, 1981, p. 98
 - 17) 稟議制度とは、「稟議書」と呼ばれる書類を回覧して、当該の意思決定に関係する部門および職位の審議を経て多くの関係者の承認を得てから実行に移すという意思決定方法である。基本的には、情報伝達、承認権限の確認儀礼としての性格を持っているが、意見対立の解消、情報の共有が主たる機能である。日本の経営論の草分けの権威である小野豊明は、『日本の経営と稟議制度』(ダイヤモンド社、1960)の中で、「稟議制度は日本の企業経営のすべてであった」と記述している。
 - 18) 「根回し」とは、コンセンサスを得るための非公式的なプロセスであり、上述の稟議制は、根回しを公式化したものと言われている。メリットは、職務権限の曖昧な部門間の意志疎通を促進することによって、腹藏のない話し合いによって意見の食い違いを解消しながらよりよい解決手段を見つけ出すことができることにある。
 - 19) 岩田龍子, 前掲書
 - 20) 野中郁次郎, 竹内弘高, 梅本勝博, 『知識創造企業』, 東洋経済新報社, 1996
 - 21) 伊丹敬之, 『人本主義』, 筑摩書房, 1987
 - 22) 野中郁次郎一橋大学名誉教授がボランニーの研究を参考にして日本企業の特徴を解説している。
 - 23) Peters Tom, “Hand book for a Management Revolution”, Excel/, a California Limited Partnership, 1987 (『経営革命』平野勇夫訳、TBSブリタニカ、1989)
 - 24) Hamel Gary & Prahalad C. K., “Competing for the future”, Harvard Business School Press, 1994 (『コアコンピタンス経営』一條和生訳、日本経済新聞社、1995)
 - 25) Hammer Michael & Champy James, “Reengineering the corporation” Harpercollins, 1993 (『リエンジニアリング革命』野中郁次郎訳、日本経済新聞社、1998)
 - 26) Collins Jim & Porras Jerry I., “Built to last”, Harper Bus, 1994 (『ビジョナリー・カンパニー』

- 山岡洋一訳 日経 BP 社 1995)
- 27) 当時の消費市場の状況については、拙著『コーポレートデザインの再設計』に詳しいので参照。
 - 28) 1997 年から 1998 年にかけて、北海道拓殖銀行（拓銀）、日本長期信用銀行（長銀）、日本債券信用銀行（日債銀）、山一証券、三洋証券など大手金融機関が、不良債権の増加や株価低迷のおりを受けて倒産した。
 - 29) 団塊の世代（厚生労働省は、「団塊世代」とする）とは、1947 年（昭和 22 年）～1949 年（昭和 24 年）のベビーブーム期生まれの世代をいう。この 3 年間の平均出生数は 260 万人に達している。
 - 30) 1985 年の「男女雇用機会均等法」以降、育児・介護休業法やパートタイム労働法などが次々制定され、女性が働きやすい法整備がなされてきたこともあって、現在では、女性就業者のうち 9 割が雇用者であり、共働き世帯も 65%以上を占めるに至っている。
 - 31) 厚生労働省、「就業形態の多様化に関する創業実態調査報告」、2003 年
 - 32) 前掲書
 - 33) JILPT が 2004 年に従業員数 200 人以上の企業を対象にして行った調査、「企業の経営戦略と人事処遇制度などに関する総合的分析」である。
 - 34) 職能資格制度とは、個人の技能・知識・経験などの職務遂行能力に基づいて、従業員を評価し、社内での格付けが決定される制度であり、給与もそれに応じて支払われる。職能給制度は、職務内容が詳細に決められ給与が支払われる職務給に比べて自由度が高く、人材を機動的に配置することができ、従業員の能力開発意欲を引き出せるなどのメリットがある。成果主義が声高に言われたこともあって、職能資格制度に占める年功序列の割合はかなりの程度、払拭されてきたことは事実である。今に至って、それが完全に払拭されたかといえば、「その通りだ」と断言できないのも事実である。
 - 35) 自社株をあらかじめ決められた価格で買うことのできるストックオプション（自社株購入権）などの高額報奨金制度である。
 - 36) 企業が設定した福利厚生メニューの中から従業員が付与されたポイント内で、好きなものを選択できる制度である。1980 年代米国で生まれた制度である。
 - 37) 1989 年の出生率と 2021 年の出生率である。出所は厚生労働省、人口動態統計。
 - 38) もっとも、令和の今になっても、日本の男女格差は大きな問題として国際的にも取り沙汰されている。
 - 39) 岩崎尚人、前掲書を参照。
 - 40) ハラリ Y. N. は、著書『21 レッスンズ』の中で、生命体の活動はすべてアルゴリズムで決定されているとするものの、心だけは異なると指摘している。Harari, Y. N., “21 Lessons for the 21st century”, Random House, 2018 を参照。
 - 41) メンバーシップ型雇用の対概念は、ジョブ型雇用である。前者の雇用タイプの典型は終身雇用制であり、後者の典型はフリーランスである。わが国でも日立、富士通、KDDI、資生堂などがその導入に積極的に取り組んでいる。

<主要参考文献>

1. ポストンコンサルティンググループ編著、『日本の経営の探求』、企業戦略の展望 1、東洋経済新報社、1970
2. Harari, Y. N., “21 Lessons for the 21st century”, Random House, 2018

岩崎尚人：日本的経営を再考する

3. 間宏、『経済大国を作り上げた思想』, 文眞堂, 1996
4. 伊丹敬之他編、『日本の経営の性性と発展』, 有斐閣, 1998
5. 岩尾俊兵, 『日本”式”経営の逆襲』, 日本経済新聞出版, 2021
6. 岩崎尚人, 「コーポレートデザイン再設計のエッセンス」, 成城大学『経済研究』第 232 号, 成城大学経済学会, 2021
7. 岩崎尚人, 神田良, 『経営をしっかりと理解する』, 日本能率協会マネジメントセンター, 2005
8. 岩崎尚人, 『コーポレートデザインの再設計』, 白桃書房, 2012
9. 岩崎尚人編, 『ビジネストレンド速習講座』, 日本能率協会マネジメントセンター, 2003
10. 岩田龍子, 『「日本の経営」論争』, 日本経済新聞社出版, 1984
11. 岩田龍子, 『現代日本の経営風土』, 日本経済新聞社出版, 1983
12. 岩田龍子, 『日本の経営の編成原理』, 文眞堂, 1977
13. 加谷珪一, 『貧乏国ニッポン』, 幻冬舎新書, 2020
14. 小池和男, 『「非正規労働」を考える』, 名古屋大学出版, 2016
15. 厚生労働省編, 『令和 2 年版厚生労働白書』, 2020
16. 楠木健, 杉浦泰, 『逆・タイムマシン経営論』, 日経 BP, 2020
17. マーサージャパン, 『ジョブ型雇用』, 日本経済新聞社出版, 2021
18. 中藤玲, 『安いニッポン』, 日経プレミアシリーズ, 2021
19. O'Reilly C. A., Tushman M. L., “Lead and Disrupt”, Stanford Business Books, 2016, (『両利きの経営』入山章栄監訳, 東洋経済, 2019)
20. Peters Tom, “Hand book for a Management Revolution”, Exel/, a California Limited Partnership, 1987 (『経営革命』平野勇夫訳, TBS プリタニカ, 1989)
21. Reich Robert B., “The Future Success”, Random House Inc., 2000 (『勝者の代償』21. 清家篤訳, 東洋経済新報社, 2002)
22. 労働政策研究・研修機構編, 『日本の企業と雇用』, プロジェクト研究シリーズ No. 5, 22. (独) 労働政策研究・研修機構, 2007
23. 労働政策研究・研修機構編, 『これからの雇用戦略』, プロジェクト研究シリーズ No. 3, (独) 労働政策研究・研修機構, 2007
24. 労働政策研究・研修機構編, 『多様な働き方の実態と課題』, プロジェクト研究シリーズ No. 4, (独) 労働政策研究・研修機構, 2007
25. 清家篤/風神佐知子, 『労働経済』, 東洋経済新報社, 2020
26. 土屋守, 『日本の経営の神話』, 日本経済新聞社出版, 1983
27. Vogel Ezra F., “Japan as number one”, Harvard University Press, 1979 (『ジャパン・アズ・ナンバーワン』, 広中和歌子, 木本彰子訳, 1979)
28. Vogel Ezra F., “Come Back”, Harvard University Press, 1984 (『ジャパンアズナンバーワン再考』上田惇生訳, TBS プリタニカ, 1984)

(いわさき・なおと 成城大学経済学部教授)