

# 「日本的経営」の真価を問う

——いつから何が機能し続け、  
何が機能しなく（駄目に）なったのか——

高橋由明

## 目次

1. はじめに——「日本的経営」の構成要素
2. 日本的経営——雇用慣行・年功賃金・企業別組合・経営組織
3. アメリカからの近代的経営管理方式の導入と稟議制度
4. 戦後日本に成立した株式持合、メインバンク制、重層的部品供給・下請け制度
5. 日本的経営は準大戦時、大戦時に成立したのか
6. 日本的経営の変化に影響を与えた要因
7. 日本的経営の変化——何が機能し何が機能しなくなったか
8. 終わりに——日本的経営のゆくえ

## 1. はじめに——「日本的経営」の構成要素

「日本的経営」について、1950年代の中ごろから現在にいたるも内外で多くの議論がなされてきた。日本の企業経営に関する特徴であるから、必然的に多くの論点にわたるものであり、日本と欧米の経営との比較の視点から論じられてきた。

2012年12月22日、日本経営学会の関東部会では、上記本稿のタイトルと同じ論題でシンポジウムが組織され種々の論点について議論された。3人の報告者のレジュメの表紙には、開催者側によりシンポジウム開催の主旨

としてつぎのように書かれていた。「昨今の日本企業をめぐる話題は、○  
○社（大幅な営業損を計上した会社名）を一つの典型として……暗いものば  
かりである。このような状況を前にして、経営学（を研究する者）はどう  
考えるのか。『日本の経営は何処に？』あるいは『日本の経営はもう駄目  
なのか？』などを念頭に、企業論、経営管理論、財務論、生産管理論、労  
務論などの分野から『いま、日本の経営の真価を問う』に迫る」。

「日本の経営」の方式、態様の実態は、この短い主旨書にも書かれてい  
るように、企業論、経営管理論、財務論など含めていくつかの分野から分  
析しなければ把握できないものである。しかし、1977年ごろの比較的早い  
段階で「日本の経営」に言及したアベグレン（Abegglen, J. C.）と OECD の  
論点は、労使慣行と若干の組織の特徴に限られていた。周知のように、ア  
ベグレンは、1958年に出版した *The Japanese Factory*（『日本の経営』、占部  
都美訳、ダイヤモンド社）では、当時の日本企業の生産性が低い理由を考え  
ると、「会社のすべての階層における従業員が会社に対して終身的地位を  
もっているという、伝統的な根強い一般的基準が重要である」<sup>1)</sup>としてい  
た。しかし、年平均約10%以上の高度経済成長が記録される1973年に出版  
された *Management and Worker*（『日本の経営から何を学ぶのか』占部都美訳、  
ダイヤモンド社、1974年）では、「終身雇用は、経済成長の観点からみると、  
労働力の非常に能率的な配分に役立つというのが、正鶴を得た議論」<sup>2)</sup>で  
あると変化する。OECD の調査団も1973年の報告書で「日本の雇用制度  
は、終身雇用、年功賃金、企業別組合の3つの要素によって特徴付けられ

---

1) Abegglen, J. C. (1958), *The Japanese Factory*（『日本の経営』占部都美訳、  
ダイヤモンド社、1958年）、高田一夫「日本の経営批判論」（津田真澄編著  
『現代の日本の経営』、有斐閣、1982年、第6章）、165-194頁。

2) Abegglen, J. C. (1972), *Management and Worker*（『日本の経営から何を学  
ぶのか』占部都美訳、ダイヤモンド社、1974年）、20頁。

る」<sup>3)</sup>と述べ、さらに1977年には、日本の経営の特徴として「縦の人間関係と根回しによる全員一致による意思決定」<sup>4)</sup>をあげている。

このアベグレンと OECD の報告書によって特徴付けられた日本的労使慣行（終身雇用、年功賃金、企業別組合）と日本企業の縦の組織社会によって構成されると考える「日本的経営」は、いわば狭義の意味でいえるものである、と筆者は考える。ここで注意しなければならないのは、この「日本的経営」の概念・実態を大きく変化させる契機となった日本経団連が1995年に公表した『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』<sup>5)</sup>も、「日本的経営」の内容と挑戦すべき方向とその具体策として、雇用形態を3つの形態に分け、終身雇用を一部のグループに限定すべきこと、年功賃金を成果主義賃金制度に変更すべきこと、情報化時代のもとの機動的経営組織、これからの労働組合への対応、に限定されて議論されていることである。そのため、本稿ではこれらの要素を狭義の日本的経営と理解する。

しかし、筆者は、1973年の石油危機まで、日本の経済や企業を極めて高い経済成長率で発展させ、さらに1978年の第二次石油危機を乗り越え、1992年のバブル経済の崩壊まで安定成長を可能にさせた要因には、戦後アメリカから導入された近代的経営管理手法と狭義の伝統的「日本的経営」の日本的融合があるという立場をとっている。すなわち、経済成長のための設備投資の増大に不可欠な原価管理、予算統制制度の整備、デミングの

---

3) OECD (Organization of Economic Cooperation and Development) (1972), *Reviews of Manpower and Social Policies, Manpower Policy in Japan*.

4) OECD (1977), *The Development of Industrial Relations System: Some Implications of Japanese experience*.

5) 日本経営者団体連盟、新・日本的経営システム等研究プロジェクト報告(1995)『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』、日本経営者団体連盟。

品質管理に象徴される生産管理、さらに事業拡大で導入された事業部制組織や子会社の管理に不可欠な予算により数値的管理・統制を可能にさせた近代的管理手法なくして、戦後日本の経営発展は考えられないという立場をとる。

さらに、戦後の資本不足のときに、1955年ごろから驚異的な設備投資の増大を可能にさせたのは、財閥解体以降に進んだ同一企業集団のメインバンクからのオーバーローンと呼ばれるほどの多額の借り入れ（間接金融）が可能であったこと。さらに、貿易赤字であった日本が、カメラ、携帯ラジオ、ビデオ、さらに自動車といった組立企業等が花型産業に脱皮し、貿易摩擦を惹起させるほどに輸出（黒字）を増大させたのは、生産工程の革新と戦後アメリカから導入した近代的管理手法の駆使によるところが大きく、また重層的部品供給（下請け）制度が円滑に機能したからといえる。

ところで、従来の日本的経営の研究において、終身雇用、定年制、年功賃金が準大戦時、ないし大戦時にその原型が成立したことから、日本的経営は、「1940年体制」と呼ばれ、第二次世界大戦開始前と大戦中に成立したというのが通説である（たとえば、野口悠紀雄『1940年体制—さらば「戦時経済」』、東洋経済新報社、1995年）。しかし、本稿では、未曾有の経済成長を可能にさせた広義の日本的経営の諸要素（日本的雇用慣行のほかに、アメリカから導入され手直しされた近代的全般的な管理手法、株式相互持合い、メインバンクのもとでのオーバー・ローンによる資本調達、重層的部品供給の諸制度を含む）は、戦後日本経済の再建の時期から第一次石油危機の発生までの時期にあたる高度経済成長の時期に、相互に関係し合い完成・確立したという立場をとっている。なぜなら、大戦時の原型的雇用関係の管理手法が、未曾有の経済成長を可能にさせるはずがないからである。

日本的労使慣行の他にこうしたいくつかを含めた広義の「日本的経営」の諸要素は、異常なほどの貿易黒字の増大により発生した貿易摩擦（「日

本たたき」、それを解決するための海外進出の増大、さらに1992年のバブル経済の崩壊など、マクロ経済の変化により、どのように変貌したのか。マクロ経済の変化と広義の「日本的経営」の諸要素の変化との因果関係を分析することにより、「日本的経営」はいつから何が機能し、何が機能しなくなったかを解明できると考える。以上の視点から「日本的経営の真価」に迫りたいと考えている。

## 2. 日本的経営——雇用慣行・年功賃金・企業別組合・ 経営組織

上記のように考えるなら、狭義の「日本的経営」の要素としては、終身雇用（企業内教育訓練）、年功賃金、企業別組合、戦前および直後までの稟議制度とその手直しにより形成された経営組織。さらに、この狭義の「日本的経営」手法に影響を及ぼした広義の「日本的経営」の要素として、原価管理、予算統制、トップ・マネジメント（常務会）、事業部制組織、近代的予算管理、権限・責任の委譲原理、ライン・スタッフ制度などアメリカ管理方式の導入とその相互作用、さらに財閥の解体により生じた株式の相互持合い、メインバンクとの関係で可能となった間接金融方式、それに加え輸送用機械、電気機械産業など組立産業で、戦後形成された重層の部品供給（下請け）制度が挙げられる。広義の「日本的経営」を特徴づけるにあたり、本稿では、こうした要素に限定し、できる限りこれらの要素の相互影響・関係を考慮し、日本的経営の原型的要素の変遷について検討し、タイトルに掲げた問題の解明に接近していきたいと考える。

### 1) 終身雇用制度と年功賃金の定義と成立

終身雇用とは、従業員が社会的正義に反する行為を犯すなど会社に迷惑をかけない限り、定年まで会社に勤務することができる雇用慣行のことで

ある。この制度には、その年の雇用予定者の大部分の数を新規卒業者からしかも春に一括して採用するという「新卒・一括採用」、定年まで勤めれば特別な計算による退職金が支給されるという定年制度も含まれている。

年功賃金制度とは、賃金の額を決める基準について、従業員の勤続年数と年齢を最も重要な要素として考慮し、賃金を決定する制度である。この賃金制度は、若年ほど賃金が低いので、優秀な新人を採用可能にするために入社年次の給与水準を高く設定する「初任給制度」、年齢ごとの生活費を考慮した「定期昇給制度」が含まれる。年功賃金の基本形態は、「基本給+諸手当+賞与」であり、第二次世界大戦中に体系化された。

終身雇用がいつ発生して普及したかについては、第一次世界大戦後、日本経済が国際競争に対処するため従来の内部請負制度から直接雇用に切り替えたときとされている<sup>6)</sup>。しかし、それは大企業のみにいえることで、当時の大企業に雇用される従業員数は、全就業人口の3分の1程度であったとされる。こうした大企業では、従業員が他社に移動することなく自社に長期間定着し働けるようにするため、勤続年数に応じて賃金水準を決める年功賃金制度、企業内福利制度、企業内教育訓練制度を整備しなければならなかった<sup>7)</sup>。

---

6) 中川敬一郎 (1984) 『NHK 講座：日本の経営』。

7) 内部請負制度から直接雇用に切り替えるにあたり、当時採用された雇用制方式は現在のような本社による集中的採用方式ではなかった。当時は、学歴別採用の方式が採られ、旧制小学校卒業者は、製造現場の筋肉労働者として採用され、身分は職工ないし工具であった。給与は日給制度で、採用権限は職場の職長がもっていた。旧制中学校・実業学校卒業者は、事務・技術関係の下級・補助的職務に就くものとして採用され、身分は雇員ないし準社員（中間管理職どまり）として採用された。給与は日給・月給制賃金で、採用権限は工場長ないし事業所長がもった。旧制大学・高等専門学校卒業者は、事務・技術関係職として採用され、給与は完全月給制の俸給と利潤分配的賞与が与えられ、全社内での異動により最高管理者の道が開かれていた。身分は

## 2) 終身雇用と年功賃金の原型の確立

終身雇用が文字通り大企業だけでなくほとんどの企業で実施された時期は、経営史研究者などによって主張された、準戦時・戦時体制のもとで発令された特別の法律を契機としている。まず、1936年に50人以上の従業員を雇用する企業に適用された「退職手当法案」が可決されたこと<sup>8)</sup>。一定時点（4月）に新規卒業者を一括採用する方式は、職員については1936年（準戦時体制）ごろから一般的になり、工具については1939年（戦時体制）ごろの労働力不足に対処するため小学校、中学校の卒業生を対象に実施されたのが最初であった<sup>9)</sup>。その年の従業員のほとんどを4月に一括採用されるこの雇用習慣は、戦時の特殊事情で開始されたが、現在にいたるも継続されることになるのである。

さらに、職員（ホワイトカラー）や熟練労働者に限らず工具（ブルーカラー）にいたるまで、従業員が1つの会社に留まり勤続するという終身雇用がいきわたるのは、1939年の「雇い入れ制限令」、1940年の「従業員移動阻止令」（企業間の移動を認めないという国家命令）の発令によってである<sup>10)</sup>。これらの法律は、戦時経済体制のもとで、軍事品の生産に支障をきたさないように移動しようとする労働者に対しては新規に従業員を雇用してはならないとか、他の企業に移ってはならないとするものであった。そのため、戦時の短期間は従業員の移動はなかったのである。全従業員が1社に終身雇用されるべきという考え方は、この国家命令によって初めて可能に

---

正社員で、採用権限は本社の社長がもった。雇用には正規雇用と非正規雇用があり、正規従業員の数は3分の1程度であったといわれる（白井泰四郎『現代日本の労務管理』、東洋経済新報社、1980年、111頁）。

8) 三戸公（1991）『家の論理2—日本的経営の成立』、文眞堂、167-169頁

9) 三戸公『前掲書』。

10) 尾高煌之助（1993）『「日本的」労使関係』、岡崎哲二・奥野正寛編『現代の日本経済システムの源流6』、日本経済新聞社、166頁。

なったのである。ところが、この戦時期は、男子の壮年・青年の大部分が軍隊に招集されているという特殊な状況にあり、同一企業に強制的に留まるという意味での終身雇用であるので、本来の意味での終身雇用といえるか疑問である。しかし、この法律の発布が、日本企業に終身雇用を慣習化させる契機を与えたことは確かであろう。

年功賃金の原型も戦時体制のもとで生まれている。すなわち、初任給制度、定期昇給制度、さらに年功賃金形態（基本給+諸手当+賞与）が現われたのも戦時体制下である。1939年に「賃金統制令」が施行され、初任給が地域別、年齢別に公定され、1年に1回定期昇給が実施されるようになり、「最高、標準、最低の昇給額規定されるべき」とされた。初任給は年齢別に決定されたので、昇給も年齢別に行われるという、日本的昇給制度も確立された。賃金形態については、1943年には「賃金支払形態に関する意見書」が出され、基本給（基礎賃金、作業給、役付給、勤続給、家族給）が全体の7-8割、残りは賞与と諸手当とすべきことが指導され、家族制度を基礎とする生活保障賃金制度がこの時期に確立されたことになる<sup>11)</sup>。その意味で、年功賃金制度は、戦時期に確立され、1960年代に従業員の職能能力も考慮し修正された日本的職能資格制度が生まれるまで継続されることになる。しかし、若手従業員の評価に勤続年数を大幅に考慮している職能資格制度は、年功賃金の範疇に入るという考え方をあながち否定できないと思われる。

### 3) 終身雇用制度の全面的確立と部分的变化

ところで、終身雇用が全面的に確立したのはいつであろうか。国際会議で日本の終身雇用の説明をすると、「日本の従業員の何パーセントがその

---

11) 尾高煌之助「前掲稿」、166-168頁。



状態にあるのか」という、質問が必ず出される。筆者は、この質問に関して、大部分の従業員が正規従業員として雇用される終身雇用の確立は、日本経済が高度経済成長期を迎え1973年の石油危機が発生するまでの、大企業だけでなく中小企業でも労働力不足に直面し、中小企業の賃金も上昇してからである、と答えている。この労働力不足に対して、大企業は、それまで例外的に行っていた中途採用政策を大規模に実行し、それまで非正規従業員であった臨時工員や季節工員を正規従業員にすることにより対処し始めたからである。したがって、大企業では、この時代に、臨時工から正規従業員になる数が増え、正規従業員の権利である終身雇用に基づく退職手当、年功賃金＝基本給＋諸手当＋賞与、企業内福利制度の便益を受けられるようになった。したがって、1970年代初期までは正規従業員の比率が数量的にみても最も多くなった時期といえ、終身雇用が全面的に確立したといえるのである<sup>12)</sup>。

しかし、1973年の石油危機を契機に断行された減量経営のもとでは、過剩気味になった従業員に対する人件費を削減するため、非正規従業員の比率を高める方策が採られるようになり、日本的雇用慣行のバックボーンであった終身雇用を変化させる。1978年の調査によれば、従業員1,000人以上の大企業において46-49歳の従業員で当該企業に20年間以上働き続けた者は64%であったのに対して、10-19人の小規模企業で20年間以上働き続けた者はわずか19.3%であった<sup>13)</sup>。この時点でも日本での正規従業員が終身雇用の恩恵（退職金、基本給＋諸手当＋賞与の年功賃金、福利厚生費等）を享受していたのは、大企業でも3分の2しか存在していなかったのである。

12) 高橋由明 (2006) 『基礎と応用で学ぶ経営学—ひとつの国際比較』、文眞堂、177頁。

13) 高橋雄吉 (1980) 「労働組合運動の『危機』と克服の展望」『講座・現代資本主義国家』第3巻、大月書店、167頁。

さらに、1985年のプラザ合意以降の円高状況で断行された「雇用調整」では、これらの大企業でさえ全従業員の終身雇用が崩壊し始めたことが顕著になった。大企業の不生産的部門を子会社として分社化したり（親会社に比べ子会社の賃金や福利厚生条件は悪くなる）、子会社に出向・派遣・転籍させたりして、グループ企業内終身雇用で維持しようとした。また、賃金水準の高い退職前の比較的高年齢の従業員に対しては「肩たたき」をし、早期退職優遇制度で正規従業員の数を減少させようとした。こうして、終身雇用慣行が次第に崩壊の方向をたどりはじめるのである。

#### 4) 年功賃金の部分的修正としての日本的職能資格制

##### i) 職能資格制度を必要とした背景

狭義の「日本の経営」、特に終身雇用・年功賃金制度は、「おみこし経営」とか「フリーライダー（無賃乗者）」を生み出すといわれてきた。お祭りの「神輿（みこし）」は、40-50人で担ぎ市中を練り歩く華やかなものである。50人全員が息を合わせ神輿を担いでも長時間継続するのは難しい。重い神輿を担ぐ時間が長くなるにつれて何人か疲れはじめ、表面的には担いでいるふりをして、実際はぶら下がる者も現われる。こうなると神輿を目的地まで担ぐには障害となる。このような神輿にぶら下がる者は、本来支払うべき乗車券を購入せずに電車に乗り目的地まで行く者と同じ行為をしていることになる。終身雇用制度と年功賃金制度には、このように従業員として本来遂行すべき仕事をせずに、忠誠心の名においていかにも忠勤しているふりをする「事なかれ主義」を生み出す危険性も存在していたのである。

すでに説明したように、終身雇用・年功賃金制度は、第一次世界大戦後、労働生産性を高め国際競争力を高めるために、当時の大企業で熟練労働者を定着させ長期勤続させる方策として採用されたものである。終身雇

用後の定年退職時には特別な計算による退職金を授与する。さらに勤続年数に従い賃金額を決定するので、従業員は、他の企業に移れば不利であり、同一企業内に定着するのである。

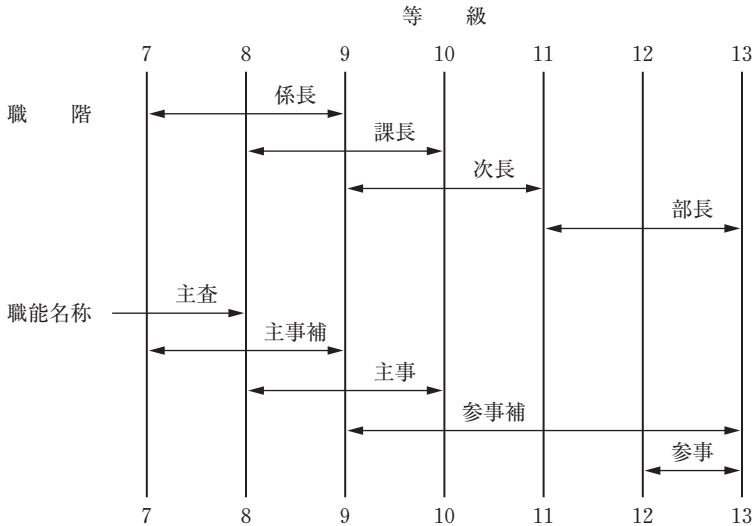
他方で、賃金額を勤続年数に応じて決める年功賃金制度には一定の合理性も存在していた。なぜなら、当時の労働生産性は、機械技術の生産性ではなく熟練労働者の生産性にもっぱら依存していたからである。熟練・半熟練労働者が、その熟練を自分の手労働の技能として取得するには多くの年数を必要とした。たとえば自動車のボディ溶接の労働であれば、鉛を火で焼いた鋳（こて）で溶かしそれを鋳にのせ、汚れを取り除いた自動車ボディの2枚の鉄板に適量をつけ接着させるという熟練取得には5年—10年の年数を要したといわれている。つまり、溶接という労働は同じことを何度も繰り返すことによつてのみ熟練（技能）として身につくのである。スポーツの演技技能と同じである。

ところが、1970年代から始まる生産技術の革新であるマイクロエレクトロニクス（ME）化で実用化されたロボット溶接の機械は、この長期勤続で取得された手労働による溶接（熟練）を必要としなくなり、熟練労働者の熟練を解体し、彼らの溶接の能力資格による賃金水準の格下げをもたらすことになる。そうして、ロボットのプログラム作成、メンテナンス、操作を学んだ新しい技術をもつ従業員の賃金水準を決める新たな基準が必要になってくる。こうしたことを背景に、日本的職能資格制度に基づく賃金制度が生まれてきたのである。

## ii) 職能資格賃金制度

職能資格賃金制度とは、従来の学歴、勤続年数のみを評価要素とするのではなく、そのほかに職務遂行能力と成果諸要素を含めて考慮した資格（たとえば、参事、主事、主事補、主査、書記、多くの場合各資格は1級、2級、3級とさらに階層的細分化され、それに基づいた賃金表が確定されている）を基

図表1 ○○社における職能資格名称と職階（地位）名称の照応関係



出所：ロドニー・クラーク（端信行訳）『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』ダイヤモンド社，1981年，104頁。

準にその年の各従業員が賃金が決定される方式である。その資格と一定の照応関係をもち<sup>14)</sup>、部長、課長、係長といった職位があるが、その地位に就くと部長手当、課長手当などの役職手当が与えられる。たとえば、主事7級の賃金表の金額を受け取っている従業員が5人いたとすれば、課長ポストは少ないので、その地位につけるのは1人とか2人で、その該当者には、賃金表の金額に手当が加算され受け取り総額となる。

欧米企業では賃金は職務給といわれ、賃金額は職務分析に基づく職務の

14) 図表1に示されているように職能資格「主事補」は職階の係長と課長の職位に就ける資格なのに対して、「主事」は係長、課長、次長の職位に就ける資格である。当然ながら、職位の数は少なく、職位の昇進をめぐる競争は激しい。

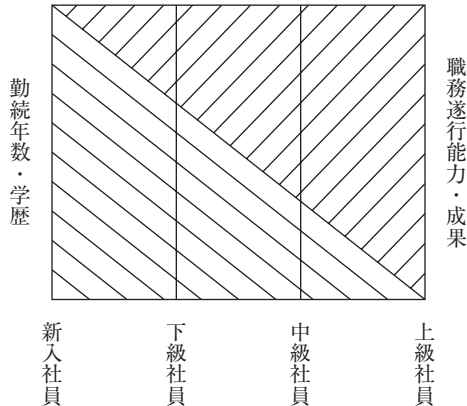
難しさの程度によって決定される。欧米では、昇進とは易しい仕事（賃金が低い）から難しい仕事（賃金が高い）に就任することを意味するが、日本では、資格への「昇格」と地位（職位）への「昇進」の2つがあるため、この点については欧米人には理解しにくいところがある。

iii) 各職能資格についての評価要素の強弱

職能資格制度では、下級資格と上級資格を取得している従業員に対する評価要素に強弱があるという長所がある。図表2にあるように、左縦軸に勤続年数、学歴評価の高低が、右縦軸に職務遂行能力・成果の高低が示される。初級従業員の場合は、職務遂行能力よりは学歴と勤続年数の評価要素の割合が高く、係長、課長レベルの中級従業員の場合は、学歴と勤続年数よりは職務遂行能力と成果をより多く評価し、部長レベルの上級従業員の場合には勤続年数は考慮されず職務遂行能力と成果のみが評価される。

1987年の労働省（現厚生労働省）の調査（調査対象629社）によれば、78.9%の企業が、賃金決定にあたり「従業員の勤続年数より職務遂行能力への評価を高める」と答えている。また、36.0%の企業が、「従業員の昇進を

図表2 職能資格制度における各級社員の評価要素の強弱



決めるにあたっては、入社後5年間だけについては勤続年数を考慮する」と答え、また27.8%の企業は、「従業員の昇進にあたっては、(勤続年数によって)同時に昇進させるのではなく、従業員のいろいろな能力を評価する」と答えている<sup>15)</sup>。

この制度の具体的実施内容は、各企業によって異なるが、比較的年齢が若くこれから育成される従業員については、基本的には勤続年数を重視し、その能力と成果については長期的視点から人事評価をし、中級以上の従業員には能力と成果を多く求めることにより、フリーライダーの発生を防止し、適切な協力と競争をもたらすことが期待されているのである。

## 5) 企業別組合

第二次世界大戦での敗戦後、日本は、アメリカ占領軍の統治のもとで、最初の婦人参政権が認可され、戦時中禁止されていた労働三権(組合の組織化、団体交渉権、ストライキ権)も認められるようになった。労働組合の結成は空前のスピードで進行し労働運動は急速な展開をみせた。1945年(昭和20年12月)に結成された組合数は509団体(組合員数約38万人)、1年後の1946年(昭和21年)には組合数は1万2,000団体(同約368万人)、1948年(昭和23年)には約3万4,000団体(同約667万人)、1949年(昭和24年)には3万4,688団体(同約665万人)で、1949年の労働組合の組織率は55.8%を記録するにいたった(1980年代の終わりには27%まで減少した)。敗戦直後の日本の企業経営にあっては、代表的大企業の経営者は戦犯として追放され経営者不在となる混乱の中にあり、組合を中心として生産協議会によって運営される企業も存在した。しかし、1948年には労働問題を専管事項とする使用者団体の中央組織として、日本経営者団体連盟(日経連)が結成され、

---

15) 労働省(1987)『日本の雇用慣行の変化と展望』、大蔵省印刷局、25頁。

経営権の復権もみられた<sup>16)</sup>。

戦後の労働組合の多くは、戦前にあった職員と工員の区別のない組合結成に努力し、それも企業レベルか事業所レベルに一組合を結成するという企業別組合を結成した。しかし、それは他方で経営者不在の混乱を克服し、再び支配的地位を確立するためにとった経営者団体の最大の目的でもあった。当時の経営者団体は第1に、従来の産業別組合、地域別組合の力を弱め、企業別組合を強めること、第2に、産業別交渉を要求する過激的な組合員を排除し労使間で協力する秩序を確立すること、第3に、どの会社にも労使協調的な組合を設置することにより、本来の経営権を確立することであった<sup>17)</sup>。

1955年（昭和30年）には、日本生産本部が設立され、生産性向上運動が展開され、生産性向上の3原則が提唱された。①生産性の増大は雇用を増大させるが、過剰部門では失業を防止するため適切な配置転換を行う。②生産性の向上の具体策は、企業の状況に応じて、労使協力のもとに行う。③生産性向上の諸成果は、経営者、労働者および消費者に、国民経済の実状に応じて公正に分配される、というものであった<sup>18)</sup>。

逢見直人によれば、当時の労働組合の生産性運動に対しては賛否両論が巻き起こり、労働運動を2分させるものとなった。総同盟、全労（同盟の前身）は生産運動に協力する対応を示したのに対して、総評は強い拒絶反応を示したということである。しかし、生産性運動が広がる過程で、総評加盟の民間労組のなかには生産性運動に取り組む労組も増加しはじめ、生産性運動は高度経済成長の進展を背景に、総評民間労組を中心に定着して

---

16) 逢見直人（1982）「日本的経営の労使関係」, 津田真澄編著『現代の日本的経営』, 有斐閣, 第8章, 200-201頁。

17) 間宏（1981）『使用者団体と日本の労使関係』, 日本労働機構, 256頁。

18) 逢見直人「前掲稿」, 203頁。

いった<sup>19)</sup>。

この生産性運動を推進するために提唱されたのが日本的「労使協議制」であった。この制度は、ドイツの共同決定法と著しく異なっていた。ドイツでは、ストライキ権に基づく団体交渉権と並行してそれ以外の労務・人事事項を独立的協議する共同決定法が法制化されているが、日本の労使協議制は、非公式なものであった。1976年の1,000人以上の企業で約9割の企業が労使協議機関を設置していたが、ドイツと同様に、労使協議機関では、団体交渉事項は全く取り扱わないという「完全分離型」は37%しかなかった。残りの約3分の2の企業においては、団体交渉の前に事前協議するとか、労使協議において団体交渉事項も取り扱われるという状況であった<sup>20)</sup>。それゆえ、日本における労使協議制は、団体交渉件を弱める機能を果たしたとって過言ではない。

日本の企業別組合が、欧米に比べ本来の役割を果たしたとはいえないもう1つの理由がある。それは、労働組合法第2条の組合員資格と関係している。労務部門に属している従業員を除き、課長以下のすべての従業員が組合メンバーになることができ、職制における課長以下の管理者は、管理者と組合員の二重の役割をもつことから、経営管理上の諸政策が組合員の中に容易に浸透しやすいということである。すなわち、職制上は、課長補佐と部下の間で労働者の権利に関して対立する事項があっても、労使協議制機関や団体交渉では、組合メンバーとして参加し合うということである<sup>21)</sup>。さらに、多くの企業で職制上の監督が職場の組合役員として選出さ

---

19) 逢見直人「前掲稿」, 203頁。

20) 逢見直人「前掲稿」, 203頁。

21) Takahashi, Yoshiaki (1990), *Human Resource Management in Japan*, in: Pippenger, Ruediger ed., *Human Resource Management; An International Comparison*, Walter de Gruyter, Berlin/ New York 1990, p. 221, Takahashi Yoshiaki, *The Structure of the Enterprise Union and the Present Situation of*

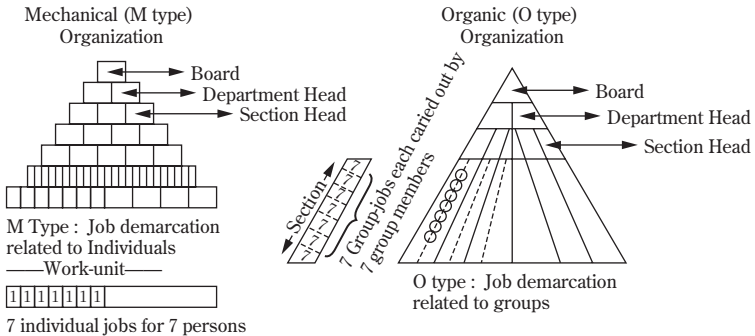


れるケースが多く存在していたことである。

### 6) 職務間の垣根が低い経営組織とボトム・アップの合意形成

日本の企業経営の組織では、職務の区分が大まかで職務間の垣根が低いので、職務間を越えて協力し合い、チームワークを達成しやすいといわれている。図表3に示されるように、日本ではアメリカのように個人レベルまで職務区分ができず、課レベルの職務区分となり、課内では、同一職務が重なり合って実行されるのが一般的であった。7つの仕事があれば7人全員が分担し合うのである。職務内容ではなく勤続年数に応じて支払うという年功賃金制度がそれを可能にさせたのである。それに比べ、欧米では、7つの仕事は厳密区分され、それぞれ一人が1つの仕事を実行するのである。したがって、日本ではチームワークが生まれるのである。

図表3 日本の有機的（O型）組織とアメリカの機械的（M型）組織



出所 : Yoshiaki Takahashi, Transfer of Management Systems and Culture in the Age of Globalization, in : W. Dorow, T. Parra and Y. Takahashi (ed.), *Liz Mohn A Culture Forum, The Impact of Globalization on Cultural Identity in Business*, Bertelsmann Foundation, Gütersloh, 2002.

Labour Participation in Japan, in ; Dorow, Wolfgang, ed., *The Business Corporation in the Democratic Society*, Walter de Gruyter, Berlin/New York 1987, p. 325.

また、OECDの2回目の報告で日本は縦社会で、意思決定は一致による合意形成である、と述べられたが、それは時節で検討するアメリカ経営管理方式の導入と折り合わず、稟議制度の手直しが実施される過程で説明できるものである。以下で検討しよう。

### 3. アメリカからの近代的経営管理方式の導入と稟議制度

#### 1) 第二次世界大戦直前と直後の日本の経営管理組織

##### i) 当時の経営組織での総務部の役割と稟議的決定

小野豊明によれば、1953年（昭和28年）の53社に対する調査では、自社の経営組織を紙面に示した組織図を持っていたのは半分以下の23社にすぎなかった<sup>22)</sup>。戦争直前・直後の経営管理組織は本社に「勤労部」、 「経理部」、 「営業部」、 「製図部」等の各職能が「部」として存在し、工場ないし支店には「勤労課」、 「経理課」、 「製品課」などが存在し、本社の部長の命令を実行する課長、課長代理、係長、職場長、組長などの職位が垂直的に階層を形成していた。当時の組織図では、ラインである製品を生産する製造とそれを販売する営業と、技術、修繕、研究といったスタッフに分類されるべき職能が区別されておらず、並存していた。販売部にも、現在なら購買部に分類されるべき職能に購買部が並存する企業が多かった。

さらに最も注目すべきは、「総務部」の役割と位置づけである。総務部とは、ライン職能である製造部門、販売部門を通じて上げられる稟議（りんぎ）の審査に関与すると考えられており、各企業により異なるが、総務部が人事を担当する「総務・勤労人事」型、経理も担当する「総務・経理」型、渉外・調査をも担当する「総務・渉外・調査」型の3つがみられたということである<sup>23)</sup>。しかも、いずれの型をとろうが、経営管理組織が

22) 小野豊明（1979）『日本企業の組織戦略』、ダイヤモンド社、334頁。

23) 小野豊明『前掲書』、327頁。

近代化されるまで支配的であった稟議制度上、総務部は、稟議の決済（決定）過程において社長が最終決定する前の段階で、ライン的な重要な役割を果たしていたのである。アメリカの近代的経営管理方式のうち、ラインとスタッフの分離原則を導入するにあたっては、アメリカ式の考え方と、稟議制度とこの総務部の役割が対立し、旧来の日本の制度を修正・手直すことになるのである。アベグレンが、1958年段階で、日本的経営が封建的で生産性を向上させる意味で障害になっていると考えたのは、このあたりの問題を印象的に把握していたのかもしれない。

小野豊明は、稟議制度の特徴について「執行業務に関し、全社的な統制の見地から社長の決裁を得なければならないことを決めたものであり、執行業務に関する意思決定と統制のための制度である」<sup>24)</sup>と述べ、つぎの多面的な側面を持っていると特徴づけている。① 直接個別統制の機能をもつ。この意味は、予算制度が存在せず、長期経営計画も存在しない段階では、資金管理、利益管理、導入技術などに関して、社長は下から提案される案件について個別ごとにチェック・統制しなければならなかった。② 間接的な権限規定としての機能を持っていた。それは、部長、工場長、課長の個々の職務内容とその権限・責任の規定がない段階で、稟議規定により、「一件10万円を超える寄付は社長の承認なしに行うことができない」と規定することにより、決裁金額（10万円以上と以下）の相違により社長とそれ以外の権限の区別をしているにすぎない。③ 関係者が広く関与する統制制度である。それは、工場、支店から技術的、資金的、利益採算上の計画（稟議）が立案され、関係部署に回覧され、本社の関係審査部署（技術部、財務部等）の理解を得るための説得をし、最終的に社長の決裁が得られなければ実行されないのである<sup>25)</sup>。

---

24) 小野豊明『前掲書』、16頁。

25) 小野豊明『前掲書』、17-18頁。

## ii) 第二次世界大戦直前と直後の日本の経営管理組織の特徴

こうした稟議制度のもとでの経営管理の特徴を、筆者なりに小野豊明の著作から要約すれば、つぎのようになる。

- ① トップ・マネジメント組織に関しては、1950年（昭和25年）の商法改正までは、取締役は存在しても取締役会は存在しなかった。そのため、株主総会の受託機関としての取締役会と執行機関としての代表取締役（後にその補佐機関としての常務会）の区別がされていなかった。したがって、社長を補佐するゼネラル・スタッフも存在しなかった。
- ② 予算による統制が存在しなかったので、計画・執行・統制（プラン・ドゥ・シー）のマネジメント・サイクルによる管理は存在しなかった。
- ③ ラインとスタッフを区別するという考え方が未だ導入されていなかったため、本社部門や工場、支店でも、ライン職能とスタッフ職能が重複的に混在し、ライン職能の遂行を困難にしていた。
- ④ 稟議制度のもとでは、部長、課長などの職位について、単に「すべての組織区分にその長をおく、必要に応じて次長をおくことができる」、「部に部長をおく、課に課長をおく。必要に応じて次長、課長代理をおく」とされ、製造、営業といった部や課、さらに下部の職務の内容（製造における工程管理とか販売の広告宣伝とか配給組織とか）の規定と責任・権限が規定されていなかった。
- ⑤ ただ、たとえば、社長の決裁事項としてつぎの事項が規定されているだけであった。a) 方針および基本事項（重要な基本計画の設定）、部門の方針・計画は部長の権限、b) 組織（社規、社則制定の制定改廃）、部門規則の制定の改廃は部長の権限、c) 人事（課長代理以上の人事）、係長以下の人事は部長権限、d) 財務（1件〇〇円以上の資産、施設の修繕と補修、賃借および債務の保証、寄付金）、〇〇円以下は部長権限、e)

投資は社長権限のみ。つまり、金額の大小が社長決裁権限と部長決裁とを区別する基準となっていた。それは、予算による統制という経営管理の手法が普及していなかったからである。

## 2) アメリカ近代的経営管理手法の導入における2つの方向

下川浩一は、『日本の企業発展史』（1990年）で、戦後のアメリカ管理方式の技術の導入について、「……近代的マネジメント＝アメリカ式管理技術の導入は、その導入過程をみると、大まかに分類して2つの潮流が認められる。まず第1の潮流は、1948年ごろからスタートする人事管理や労務管理、そして戦後日本企業の競争力の有力な源泉となっていく品質管理と生産管理の分野でのアメリカ方式での導入である。もう一つの潮流は、商法改正や会計原則との関連における、トップ・マネジメントや各種委員会制度、ライン・スタッフ組織など、最高経営層とそこでの政策決定と指導を中心とする全般的管理の領域にかかわる分野、およびコントローラー制度や内部統制方式など管理会計的な分野の導入である」<sup>26)</sup>と述べている。

下川は、近代的マネジメントとは、アメリカの管理方式であるが、それは人事管理、品質管理・生産管理などの個別管理分野と、近代的トップ・マネジメントによる予算管理を中心とした全般的管理分野の手法から構成されており、その導入過程は、別々に行われたことを正しく指摘している。

デミング博士の来日で普及される品質管理や「リーン生産」の名で世界に知られるほどに高めた生産管理手法が、日本の高度成長に貢献したことは、これまでの研究で部門管理として論じられてきた。しかし、近代的管理手法＝アメリカ管理技術が全般的管理手法であるということは、これまで、日本の経営管理の研究では強調されてこなかった。下川が正しく指摘

---

26) 下川浩一『日本の企業発展史』、講談社、102-103頁。

しているように、トップ・マネジメント機構、各種委員会制度、ライン・スタッフ職能が、統制スタッフからやがてゼネラル・スタッフへの発展なくして、1970年代初期までに事業部制組織や子会社形態をとっての事業拡大は成功裏に進まなかった、と筆者は考える。

下川によると、トップ・マネジメントの組織改革では、取締役会の法制化により、アメリカの経営執行委員会（執行役会）に相当する日本的な常務会（法制化されず）が設置され、基本方針に沿った実行政策が立案されるようになった。そして、「この常務会を頂点に日本の企業には、部長会議、課長会議などの連絡調整委員会、さらに計画の立案に当たる諮問委員会、各分野のスペシャリストを糾合した専門委員会といった、委員会制度の導入が図られ、さらにこれとの関連においてライン・スタッフもいろいろな形態で導入されるにいたっている。……全般的管理拡充と、企業組織体制整備の動きに対応して、財務統制の側面からシスマティックに組織運営のコントロールを行っていかうとしたのが、コントローラー制度と内部統制方式など管理会計的領域に属する新方式の導入であった」。「1951年、通産省合理化審議会は、“企業における内部統制大綱”を発表し、企業の管理における予測と計画機能の結合の重要性を説き、具体的には、利益計画と経営計画、予算統制の採用と、これを有効に機能させる管理スタッフとしてのコントローラー組織、予算統制と原価管理を結びつけ、これを部門管理に適用し管理統制の効果を強める内部統制方式の両者の導入を主張した」<sup>27)</sup>。全般的管理の核心をなす予算による統制、マネジメント・サイクルの方式は、通産省と合理化審議会の構成メンバーであった会計学者、経営学者の指導が民間の協会や研究会での経営者への指導により、導入・普及されたのである。

---

27) 下川浩一『前掲書』、108-110頁。

事業部制組織を採用する大規模企業で、この近代的管理方式＝全般的管理方式を試行錯誤的に導入し、一定の体系化を図ったのは、1920年代半ばのゼネラルモーターズでの、アルフレッド・スローン、ドナルドソン・ブラウン、エドガー・スミスといった実業家であり、彼らや他の実業家がアメリカ経営者協会（AMA）の協会誌『*Business and Administration*』に、その実践経験を理論化し、投稿することによってであった<sup>28)</sup>。しかし、日本

---

28) A. チャンドラーの *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*（『経営者の時代』）と、アメリカ経営者協会の雑誌に掲載された諸論文を編集した *Hand Book of Business Administration* の第6部の「general management（全般的管理）」に掲載された諸論文から、近代的全般的管理方式の構成要件が導出される。その構成要件を意識したかどうかは別にして、戦後の日本企業における経営管理の近代化の過程をたどると、アメリカで開発された諸要件と関連づけて説明できると筆者は考えている。その構成要件とはつぎの7要素である。

- ① 近代のトップ・マネジメント構造の確立—基本方針を決定する取締役会とその方針に基づき具体化した実際業務を執行する執行役会の分離（ブラウン）。
- ② 事業部制組織の成立—本部と事業部に分かれ、本部（本店）はいくつもの事業部を長期の視点から予算による管理をする（ブラウン）。
- ③ ゼネラル・スタッフの設置（ライン・スタッフの峻別）—複数事業単位の管理に当たっては、本部の執行役会の意思決定を、総括的・専門的な立場から助言する（ゼネラル・スタッフ）部門を設置し、長期視点から予算による管理の支援をする（ブラウン、スミス、ムーニー）。
- ④ 「計画・執行管理・結果統制」による管理—本部・本店の社長（CEO）は、経営執行委員会とライン・スタッフの組織運営原則に基づき（プラン・ドゥー・シー）のマネジメント・サイクルの視点から、政策を決定し実行し統制される（スミス）。
- ⑤ 予算管理の確立—その具体的方策として予算管理が確立され、本部・本店は複数の事業部を統計や数値により管理する体制が確立している（ドナルド、スイートサー）。
- ⑥ 標準化された運営基準の確立—組織の運営は、生産、販売、財務などの各部門で、標準化された基準（投資収益率、月次在庫管理、売上対費用比率、負債比率等）を設定しそれに基づいて行われている（ドナルド）。

では、全般的管理としてのアメリカ・近代的管理方式については、一部を除き注意されることなく、たんに「近代的」の名を付し「トップ・マネジメント論」, 「予算統制論」, 「管理組織論 (管理過程論)」, 「ライン・スタッフ論」など, 「近代的」個別管理として実践的に導入され, 研究が深められたのであった。しかし, これらの近代的個別管理論を相互に関係づけ, 近代的全般的管理論として総合的に体系的に研究されることはなかった。

### 3) 戦後日本における近代的全般的管理の構成要件の導入過程

チン・トゥイ・フンは, チャンドラーの *The Visible Hand* とアメリカ経営者協会が編集した *Hand Book of Business Administration* の文献から導出した仮説的近代的全般的経営管理の構成要件が, 戦後の日本企業でいかなる過程を経て導入・成立・普及したかを丹念に跡づけている。ここでは, 本稿が設定した日本の経営がいつ成立し変化したのかの視点から簡単に紹介しよう。図表4は, 中村隆英が示した1951年から1975年までの GNP 成長と民間設備投資の展開過程の図に, チンが近代的全般的管理の構成要件が導入された年代を加えたものである。以下, その内容を検討し簡潔に要約する。

#### i) CCS 講座開始 (1949年)

CCS 講座とは, 1949年にアメリカ占領軍の民間通信局 (Civil Commu-

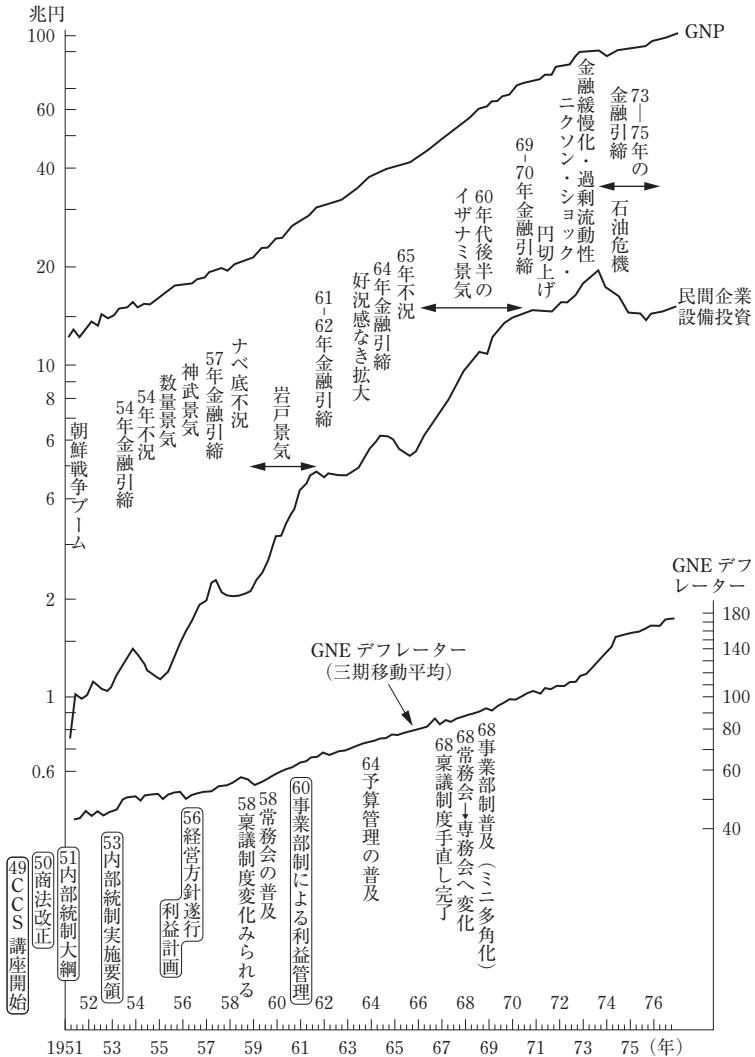
---

⑦ 管理者の活用・育成において, 職務の明確化, 権限委譲, さらに運營業務の標準化と基準比較に基づく業績評価と報酬決定し, 管理者のインセンティブを高める (ドナルド) ことである。

この仮説的に設定した7つの構成要件について言及したアメリカの実業家や研究者の論文については, チン・トゥイ・フン『戦後日本における「近代的经营管理」の確立』(中央大学商学研究科, 博士論文, 2012年1月, 第1章, 特に8-32頁), 高橋由明 (2013)『企業経済学の基礎—企業目的, 歴史と理論, 方法—』(中央大学出版部, 第5章, 235-236頁)。



図表4 戦後日本のGNPと設備投資の増大傾向と近代的経営手法の導入時期



資料：経済企画庁『国民所得統計年報』（昭和51年）。中村隆英（1978）『高度成長』『日本経済—その成長と構造』，東京大学出版会，175頁，第12図に加筆。

出所：チン・トゥイ・ファン（2012）『戦後における「近代的経営管理」の確立』（中央大学大学院商学研究科，博士論文，95頁）。

nication Section) のプロッツマンとサラソンなどにより、当時の通信・電器会社の6社の調査を踏まえて、9月に東京で(24社の経営幹部と大学教授4名参加)、11月に大阪(26社の経営幹部と2名の大学教授)でそれぞれ約50日間実施された経営者教育である。これまで、一部の研究者により戦後日本における近代的経営管理導入の「口(くち)火」とか「『新しい経営』へのキッカケ」と正しく位置づけられながら<sup>29)</sup>、CCS講座の内容については、詳細に紹介されてこなかった。そのテキストの主要内容は、1951年に日本で翻訳出版されるホールデン等の『トップ・マネジメント』や工業生産に関する基本書の内容が盛り込まれ<sup>30)</sup>、「基本方針」、「組織」、「統制」、「運営」の4部構成で、その中では、トップ・マネジメントの構造、権限委譲論、権限責任論、ライン・スタッフ論、品質管理、原価管理、経営判断の基準(収益力、営業収益、資本回転率、借入資本利益、資産回転率、流動負債資産率など14項目)、リーダーシップ、チームワーク、「連絡」などが、ウェスタンエレクトリックなどアメリカでの経営実践の例を含めて講義がなされたのである<sup>31)</sup>。

英語で実施されたこの講義のテキストは翻訳され、1951年以降、その日本語テキストに依拠しセミナーが開催され、日通連は経営者の団体の要求に応じて、適任者を講師として派遣し、1952年には1,089名が参加したという。1959年から1974年まで合計32回開催されたから、約15年間にこの講

29) 下川浩一『前掲書』, 102-108頁, 小野豊明『前掲書』, 28-30頁。

30) Hopper, K., (1982), "Creating Japan's new industrial management: The Americans as teacher" in: *Human Resource Management*, Vol. 21, Issue 2-3, Summer 1982, pp. 13-34 (西田光男訳「CCSの偉大な貢献—「現代経営管理の思想の創造」—」『産業訓練』, Vol. 29, No. 338号, 1983年10月, 4-27頁)。

31) 日通連経営管理研究会編(1952)『CCS講座(全2巻)』, ダイヤモンド社, 後にSarason, H. M., and Protzman, C. A., *The Fundamentals Industrial Management- CCS Management Course*, 1988年にサラソンにより電子版として出版された(チン・トゥイ・フン『前掲博士論文』, 37頁)。

座に参加した経営者・管理者の数は相当多人数であったろう。その後この講座は日本産業訓練協会の管轄下におかれ、この協会の1982年の「主要訓練コース」の案内には、「1981年12月現在で、当協会の本部受講者数942人、全国の受講者数5,100人」<sup>32)</sup>と書かれていたのである。このことから判るように、戦後日本の近代的全般管理の導入においてCCS講座の果たした役割は、未曾有のものであったのである。しかし、ここで注意されるべきは、予算管理については予定されていながら実施されなかったこと。さらに、そのテキストでは、事業部制組織は想定されず、議論されていないことである。それは、当時の日本では、未だ多角的事業拡大に必要な事業部製組織が展開される道程になかったからであろう。

ii) 商法改正（1950年）と日本的トップ・マネジメントの確立

商法改正で、株主の信託機関としての取締役会と執行機関として代表取締役（複数可）の制度を設置しなければならなくなり、日本でも欧米方式の近代的トップ・マネジメントの構造が確立したことである。ただ、日本の場合は、アメリカの経営委員会のように会議体としての執行機関ではなく、イギリスの執行役（executive directors、同じく複数可）に相当複数の代表取締役を規定したものであった。つまり、アメリカの「経営委員会」（執行役会）に相当するに会議体を「常務会（協議機関であることが多い）」として非公式の機関（商法には規定せず）として設定されたのである。

iii) マネジメントガイド（職務内容・権限）の翻訳（1952年）

1951年日本経団連の経営労働調査団がアメリカ視察に出かけた際に、サンフランシスコの経営者協会の協力で『マネジメントガイド』<sup>33)</sup>を入手し、1952年に翻訳出版される。これを契機に職務権下の明確化を図ろうとする

---

32) 前掲ホッパー論文翻訳の掲載された『産業訓練』10頁の広告欄参照。

33) 日本経営者団体連盟（1952）、小野豊明・戸田忠一訳『マネジメントガイド』。

企業が多くなった。その場合、① マネジメントガイドの方式をそのまま修正することなく導入した「純粹ガイド型」、② 従来の日本での共通の職務権限に加え、マネジメントガイドの個別職位の権限・責任を記述した「共通の職務権限と固有の職務権限区分型」、③ このガイドの方式を採用しながら、従来の日本的職務規定である分掌事項や稟議事項を一覧表化する「一覧表付記述書型」があったが、小野豊明は、②と③は、従来の日本の各階層の職務権限を共通にしか示していなかったのを、マネジメントガイドに従い、個々の職務内容を具体的に示しかつ権限と責任を提示している点で「日本的修正または適用」と呼んでいる<sup>34)</sup>。

『マネジメントガイド』の翻訳出版後、職務権限の明確化に努力を開始するが、1958年の経営研究所（高宮晋所長）の調査によれば、調査対象419社中96社が「何らかの程度において、職務権限を明確化している」と答えた。しかし、そのうち管理者の職務記述書を作成していると回答したのは22社にすぎなかった。さらに1963年の高宮晋の調査では、職務権限を何らかの形で成文化していた企業は100社中75社であった（『別冊中央公論』5号、1963年、156頁）。この職務権限の明確化は、従来の稟議制度の手直しと関係しており、図表4に示されている事業部制の普及で、本社企画室・社長室（ゼネラル・スタッフ）の整備が進展する過程で、従来の総務部は解散し稟議制度の手直しがある程度修了すると考えられるのである。

この過程で、同時にラインとスタッフを区別すべきことが意識され、かなりの企業では導入に努力をするが、日本の賃金制度が勤続年数により賃金額を決定するものであったため、職務給（職務分析に基づき職務の難易によって賃金の高低を決める）の導入は困難であり、このライン・スタッフ（サービス・スタッフ）の区別は、下層の職場レベルでは入りにくかった。年功

---

34) 小野豊明（1961）『職務権限』、ダイヤモンド社、273-293頁。

賃金のもとでは、課内ではラインとスタッフが入り混じって協力するのが当然であった。個人レベルでなく、課ごとの職務が決められ、会社全体を数値的に統制する予算統制導入の過程で、統制スタッフ（コントローラー）制度が確立されてくるのである。

iv) 内部統制実施要領（1953年）、事業制による利益管理・普及（1964年）

図表4に示されるとおり、1955年ごろから1972年の石油危機まで、日本企業の設備投資は、驚異的に増大する。この設備投資による事業拡大が効率的に遂行されるためには、計画・実行・統制の内容を厳格な数値として示す管理を必要としていた。

1951年に証券取引法およびそれに基づく公認会計士制度が制定されたこともあり、政府内で企業の内部統制に関する研究が急速に進み、1951年に通産省産業合理化審議会は、「企業における内部統制について」の大綱を発表し、日本企業における内部統制の促進を図ろうとした。大綱では、「計算的統制の方法」による「企業の内部統制を全面的に実施すること」に主眼をおき、その実施条件について①執行部門から独立した内部統制部門の確立、②コントローラー制度の確立、③権限・責任の明確化と権限委譲の推進、④執行部門における直接的管理の整備、⑤最高経営者の理解、の5点を取り上げた<sup>35)</sup>。

2年後の1953年に同審議会は、「内部統制に関する実施要領」を発表し、さきの「内部統制の大綱」の内容を実施する方法を具体的に提示した。コントローラー部（内部統制機能を専門的に担う部門）と財務部（業務執行部門）を峻別すべきこと、コントローラー部の責任者に副社長が常務取締役などの役員を配置し、統制機能の向上を図るべきこと、また、コントローラー部は全社的経営計画・実施・統制において社長を補佐する機関で、常務会

35) 通産省合理化審議会（1951）「『企業における内部統制について』の大綱」、野田信夫（1953）『内部統制の立案と実施』、ダイヤモンド社。

は全般的経営に関する社長の協議機関であることを明確にした<sup>36)</sup>。

50年代後半から日本経済が高度成長期に入り、産業合理化審議会は、さきの大綱で取り上げた内部統制の内容のひとつである予算統制の近代化をさらに促進するため、1956年に「経営方針遂行のための利益計画」を発表した。この報告書は、戦後の日本企業の資本蓄積が脆弱であった原因について、「明確な経営方針を欠き、適切な利益計画」も無く「浪費」が「多大である」ためとし、利益計画が近代的経営の根幹であるという認識を示した<sup>37)</sup>。そして、利益計画と資金運用の方法について、技術的計算方法を提示し、また利益計画を基礎とした予算編成をすべきことを強調している。

さらに、1960年には、同審議会は「事業部制による利益管理」を提言し、高度経済成長により、企業にとっては、規模拡大、市場多様化、競争激化が急速に進行している状況では、56年の「利益計画」で想定された集権的利益管理では限界があり、利益管理の分権化（事業部制）が必要であることを強調する<sup>38)</sup>。

事業部制による利益管理とは、各事業部に利益責任を持たせるという意味で、具体的に事業部長に一定の利益目標を与え、常にその実績と目標とを比較し、結果を社長ないし常務会へ報告することを義務づける方式である。こうすれば、各事業部で業績改善が実行され、結果的に事業部および全社の利益向上につながることになる。この場合、事業部の業績測定・評価基準が問われることになる。この各事業部の計画・執行・統制は、本社

---

36) 同産業合理化審議会（1953）「内部統制に関する実施要領」、『産業経理』（1964）20巻10号に掲載されている。66-87頁。

37) 同産業合理化審議会（1956）「経営方針遂行のための利益計画」, 産業合理化審議会編（1964）『経営における利益と統制』日刊工業新聞社, 94頁。

38) 同産業合理化審議会（1960）「事業部制による利益管理」, 産業合理化審議会編（1964）『経営における利益と統制』日刊工業新聞社に掲載。

のトップ・マネジメントと社長室などのゼネラル・スタッフによって遂行されるから、この時点で、本稿の注28)で指摘した日本の全般的管理が実施されることになる。ゼネラルモーターズで、アルフレッド・スローンとドナルドソン・ブラウンの努力によって1920年代半ばに開発・導入された全般的管理手法が、日本では事業部制が普及する1970年代初期に確立したのである。

v) 品質管理・生産管理

先にCCS講座でも、講師であったプロッツマンとサラソンは、アメリカの生産管理者であったので、ウエスタンエレクトリックなどでの経験を踏まえて、原価管理、品質管理について、当時この講座に参加した電気・通信の経営者に講義されていた。しかし、品質管理という名で日本に普及したのは、1950年デミング博士の来日・指導による。アメリカで生産管理・品質管理手法が普及するのは、W. A. Shewhartの『工業製品の品質の経済的管理法』（1926年）を基礎としていたが、それがアメリカで第二次世界大戦時の軍需品の大量生産に適用されたからである。1954年には、ジュラン博士も来日し、QCセミナーを開催し、デミング賞が設置され当時の日本の製造業に普及するのである。

この品質管理は、会社全体の管理（TQC）に進展し、さらにトヨタ生産システム、ジャスト・イン・タイム（JIT、在庫管理）にまで進行するが、ジャスト・イン・タイムとは、自動車王ヘンリー・フォードが考慮しなかった在庫管理を効率化し資本の回転率に注目し、生産現場を管理した点は、強調されなければならない。1987年ISO（世界標準化機構）が品質管理のため標準ISO9000を発表し、1993年ISO9001品質マネジメント・システムまで拡大し世界への普及を試みたのは、明らかに日本のQC、TQCが影響を与えたといえるであろう。さらに、今日、品質管理は、組立産業の場合、組立メーカーと第一次部品供給メーカーなどの中での技術—設計—

部品—組立—物流における、アーキテクチャー、モジュールの関係として論議されるようになってきていることに、注意を向けるべきであろう。

#### 4. 戦後日本に成立した株式持合、メインバンク制、 重層的部品供給・下請け制度

##### 1) 株式相互持ち合い

戦前の大企業は、岩崎家などの家族により所有される持ち株会社であった。敗戦の1945年9月、アメリカ占領軍（GHQ）のマッカーサー総司令官は、対日方針を出す、その内容は①財閥解体、②農地改革、③労働民主化（労働三法—労働組合運動の奨励）の「経済の民主化」を図ることであった。財閥解体とは、①4大財閥の持ち株会社の所有するいっさいの証券と、あらゆる商社、法人、その他の企業に対し有するいっさいの所有権、管理、利権の証憑を「持ち株会社整理委員会」に移管し、これによって解体すること。②4大財閥（三井、岩崎、住友、安田）の一族成員は、銀行や事業に占める現職から引退すること、③各財閥の持ち株会社の取締役、監査役などの役員もその地位から退くこと、などであった。すなわち、財閥解体とは持ち株会社の解体であった。しかし、マッカーサーが要求していたにもかかわらず、銀行、生命保険会社、損害保険会社などすべての金融機関が持ち株会社から外されていた。

財閥・持ち株会社解体で困難な問題は、財閥家族および持ち株会社の所有する株式をいかにして分散させるかであった。持ち株整理委員会は、株式を分散し処分する方針として、当該会社の従業員に優先的に売却することを目指したが、当時の従業員の生活は困窮しており、当人に株式購入の希望があっても、株式を購入できる経済状態ではなかった。このため、一部財界の勢力は、資金不足にあった従業員あるいは第三者名義による仮装の売買を通じて従来の経営権を維持しようとするか、またその傘下にあっ



た保険会社、証券会社により、株式の購入を図ろうとしたが、その詳細は明らかにされなかった。すなわち、放出された株式の中には会社役員や従業員名、あるいは証券会社名義になっているが、実際には当該会社が資金を出して、実質上は自社株所有者になったものがかなりあったと推定された<sup>39)</sup>。

独占禁止法では、第10条で「金融業以外の事業を営む会社は、他の会社の株式（無議決権株を除く）を取得してはならない」となっていた。つぎに第11条で「金融業を営む会社」は、「100分の5」（5%）以内の株式所有を認められることに注意しなければならない。しかも、上記にみた持ち株会社整理委員会が株式を放出しはじめる1949年に、独占禁止法の緩和がなされ、独占禁止法第10条の2項で「金融業以外の事業を営む会社は、自己と国内において競争関係にある国内の他の会社の株式または社債を取得、または所有してはならない」と変更され、「競争関係」にない、他の業種の会社の株式を所有することが許可されることになった。こうして、世界に知られた現在の異なった業種企業で構成される日本の企業集団と、そのメンバー企業間で株式を相互に持ち合う法式が生み出されたのである。

## 2) メインバンク制による間接金融方式とコーポレート・ガバナンス

財閥解体の内容を規定した独占禁止法では、銀行、保険会社など金融機関は、解体すべき持ち株会社から除外され、しかも、ある会社の全体の株式の100分の5（5%）を所有することが許された。したがって、たとえば、グループ内メンバー企業が金融以外の場合、所有株は高々1-2%前後であったが、銀行、保険会社などは5%に近い4-4.5%程度を所有できたことから、金融関係メンバー企業で相互に持合い合計の株式所有数は10%

---

39) 奥村（2005）『法人資本主義の構造』、岩波文庫版、43-44頁。

を超える場合が一般的であったのである。

図表4にあるように、日本企業は、1950年代の半ばごろから設備投資額を急速に増大させ、1955年の約1兆円から10年後の1965年ごろには約6兆円を超える額になる(図表4参照)。この資金は、主にメインバンクからの常識を超えるオーバーローンであった。1955年にGNPは17兆円ほどであったが10年後の1965年ごろまでには40兆円をわずかに下回る水準にまで成長していた。この成長を支えたものが、財政投融資による公共事業や民間花形産業がメインバンクからのオーバーローンに支えられた事業の拡大・売上額の増大であったのである。この民間企業へのオーバーローンは、株式相互持合いの企業集団の主要メンバーである銀行が主要な担い手であり、これは、基本的には株式発行により資本調達をするアメリカの企業と異っており、当時の日本企業の高度経済成長の理由を説明する要因のひとつであったのである。

しかし、こうしたメインバンク制度は、アメリカを標準と考え経済の運営原則を市場の均衡メカニズムに任せようとするのが経済の発展に寄与すると考える人々から、日本型コーポレート・ガバナンスが異常(不完全)と主張された。新古典派の完全資本市場の理論によれば、企業の所有者は、株主であり、経営者が株主に対する法的義務を果たさないと、経営者のモラル・ハザードなどのため企業が株主価値の極大の実現の基準によらず効率的に運営されていないと考えるならば、株主は、株主総会で別な取締役を選任することにより、経営陣の入れ替えすることが可能である。新古典派経済学の理解は、株主による経営者のコントロール、すなわち、コーポレート・ガバナンスを正常に機能させるのは市場であると考え、企業が効率的に運営されていないとか、取締役がモニターの役割を果たしていないと、株価は下がり、外部投資家はその原因を正しく察知できるなら、この投資家は、その企業の株式を市場で買占めその企業を乗っ取り、株主とし

での発言権を行使し経営者と取締役を入れ替えることで効率的な企業経営を取り戻すことができる。その結果、株式上昇によるキャピタル・ゲインを得ることができる。「コーポレート・コントロール市場」とは、ウォール・ストリート・ルールに従うことが良好なガバナンスをもたらすことを意味する<sup>40)</sup>。

この考え方では、モニタリングは、企業の作成する投資プロジェクトなどの事前評価は、投資銀行（債権引受）によって（直接金融市場では債権格付け機関によって）行われる。経営者に対する中間モニタリングは取締役会によって、事後的モニタリングは、制度化された「企業乗っ取り（会社コントロール）市場」の仕組みによって、担われると考えられる<sup>41)</sup>。

それに対して、メインバンク制の日本のような「不完全資本市場」では、企業に対するコントロール権はメインバンクと長期雇用が保証されている従業員集団の2つのグループである。この場合は、事前、中間、事後のモニタリングは、メインバンクが、「貸出」、「決済講座」、「株式保有」、

---

40) 青木昌彦・奥野正寛編著（1996）『経済システムの比較制度分析』、東京大学出版会、184-185頁、高橋由明（1998）「持ち株会社解禁とコーポレート・ガバナンス—アメリカの会社ガバナンス論の動向と関連させて—」（長谷川廣編著『日本型経営システムの構造転換』、中央大学出版部、第5章、113-152頁参照。

41) 青木昌彦・奥野正寛『前掲書』、185-187頁。しかし、青木・奥野は、1980年代に敵対的買収が横行していたときに、買収が経営活動を是正するのではなく、むしろ経営不振部門の整理を断行し労働者の解雇をもたらしたことから、アメリカのかなりの州が、経営者は、買収に際して、株主のみならず労働者、地域住民のステークホルダーに対しても責任を負うべきと、州法を改正し、経営者に新株発行などいわゆる「毒薬（poison pill）」条項を許容する条項を設けたことに対して、これらが「資本市場のコントロール」に障害をもたらす原因となった、としている（青木・奥野『前掲書』、185-187頁）。公正な競争のために、市場を一定程度規制することが、障害といえるのだろうか？

「社債発行」、「経営参加」をすることにより、果たされると考える。「貸出」とは間接金融体制下の企業の銀行からの借入れであり、銀行の長・短期の融資による銀行への影響力を意味する。「決済口座」とは、企業の取引決済の当座預金をメインバンクに集中させることを意味する（メインバンクは当該企業の情報を得ることが可能である）。「株式保有」とは、メインバンク（銀行は5%未満）がその企業の最大所有の5位までの名を連ね、その企業の安定株主として機能する系列金融機関のメインバンクをとりまとめる。「社債発行」とは、メインバンクがその受託を引受け、その手数料を獲得できる。「経営参加」とは、監査役などの役員派遣である<sup>42)</sup>。

事前、中間、事後の機能が異なった機関に分散しているアメリカとは違い、日本のメインバンクによるモニタリング機能はこの3段階を統合し、メインバンクが専属的に担っており、これが高度経済成長時期のコーポレート・ガバナンスであったというのである。なぜなら、メインバンクの長期貸出比率は10%であっても、メインバンクが貸し出すと他の銀行も貸出し始め、「協調融資シンジケート団の幹事」の立場にあったという。こうした、メインバンク中心のコーポレート・ガバナンスは、1980年代の経済がバブル化し、各企業によりエクイティー・ファイナンスが積極的に開始されるまで続いたのである。

### 3) 組立産業での重層的部品供給・下請け制度

自動車、家庭電器産業など日本の組立産業では、組立親メーカーの下に第一次、第二次、第三次と垂直的に分業されている部品供給構造が組織化されている。このことは、多くの研究者によって明らかにされてきた。1978年の『中小企業白書』によれば、自動車の生産分業構造をみると、ト

---

42) 青木・奥野『前掲書』, 223-224頁。

ップに位置する組立親企業は、第一次部品メーカー168社から基幹部品を調達し、この168社は、4,700社の第二次部品メーカーと取引関係を持ち、この4,700社は、31,600社と取引関係を持っている。しかも、第一次部品メーカーに属する企業のうち、中小企業は20%程度でそのほかの80%は大企業に分類される。それとは反対に、第二次、第三次の層に属する企業は、そのうちの80%が中小企業であるということである<sup>43)</sup>。したがって、自動車産業は、中小企業の存在なくして成り立たないといえるのである。

アメリカの自動車企業の部品企業との取引関係と比べれば、たとえば、トヨタ、日産といった組立完成品メーカーは、部品の内製比率が25-30%であるのに対して、アメリカの完成品メーカーは45-50%といわれている<sup>44)</sup>。アメリカのメーカーは、重要部品だけでなくシート（座席）部分などかなりの部品を内製しているのに対して、日本の完成品メーカーは、エンジン、トランスミッションなどの重要部品以外は外部から購入している。

問題は、この日本の特徴である重層的部品供給構造が、なぜ、いつ成立したかである。この問題に関する研究では、1980年代の半ばごろからこの視点に注意が向けられ明らかにされている。多分この点を最初に明らかにしたのは、和田一夫の業績であろうが、ここでは植田浩史の研究を紹介し、重層的部品供給構造がいつごろ成立したかを明らかにする。

それでは、日本の自動車部品供給企業はなぜ重層的構造をとるようになったのであろうか。植田浩史は、日本の自動車企業が1955年ごろから生産

---

43) 通商産業省、中小企業庁（1978）『中小企業白書』、167-169頁。

44) フォルクスワーゲン、オペル、ドイツ・フォードのように、ドイツの自動車メーカーも1980年代前半に外製比率の増大に努力をして1985年に外製比率約65%を達成することに成功していた。高橋由明（1995）「自動車下請け分業構造と垂直統合の理論」大橋昭一・小田章『日本の経営の解明』、千倉書房、1995年、第4章、65-93頁。

台数増やし部品供給企業への発注量が増えたにもかかわらず、外注先の数を抑え新しい外注先を生産量の増大に比例して増やさなかったことが、部品供給企業を階層化させた理由であると説明している。植田は、たとえばトヨタの場合、「1995年から64年に生産台数7,000台から約18万台へ増加させた」が、その間新たに取引を開始したサプライヤー（の数）は生産台数の伸び率に比べると（かなり）少なかった」ことに示されており、これが部品供給の階層化をもたらしたというのである。つまり、組立メーカーの生産台数が増大しているにもかかわらず、一次部品企業の数を抑えし特定の一次メーカーに発注量を増やせば、特定の一次部品メーカーの規模は増大し、二次、三次下請部品企業も増大せざるを得なかった。「こうした結果、多くの中小企業が下請け企業化するとともに、下請分業関係が2次、3次とより広がりを見せ、分業構造が階層化していった。また、1次下請の中には中小企業の枠を越えて成長するものも少なくなかった」<sup>45)</sup>というのである。

植田は、日本的な重層的部品供給システムは、高度経済成長期に形成された、と主張している。藤本も、この日本の自動車部品サプライヤー・システムの形成について「このシステムは昔からあったわけではなく、概ね戦後、特に1950-70年代に徐々に形成されたものであるらしい」<sup>46)</sup>と述べ

---

45) 植田浩史 (2005) 「企業関係：サプライヤー・システム」工藤章・橘川武朗・グレン・D. フック編『現代の日本企業—企業体制（上）—』、有斐閣、第8章、244頁。和田は、注47)の業績で、和田一夫 (1984) 「『準垂直統合型組織』の形成—トヨタの事例—」(『アカデミア』経済経営学会編、第83号)を参考文献としてあげている。

46) 藤本隆宏 (1998) 「サプライヤー・システムの構造・機能・発生」藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤー・システム』(有斐閣)、41頁、藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』(有斐閣)では、戦後のトヨタ自動車においてはほぼ一貫して生産台数の成長に比べ従業員の増加率は低かったことが指摘されている (53頁)。

ている。

それでは、なぜ重層的部品供給構造が採用されたのであろうか？ 組立メーカーが自発的に第一次部品メーカー外注先の数を抑制したのであろうか。当時今日ほど自動車への需要が多くなかったにしても、生産台数の増大に応じてなぜアメリカのように第一次部品企業の取引先を増やさなかったのであろうか。それは、植田が注で紹介している当時の中小企業庁の『機械器具工業系列診断要領』（1952年）に示されているように、中小企業庁の指導により自動車産業を日本的に系列化し発展させるのが主要目的であった印象を受ける。

中小企業庁は、1952年ごろから「系列診断」を実施するが、その目的についてつぎのように述べている。「系列診断は親工場における下請工場への依存方式、下請工場側におけるこれの受入体制が相互の経営面に及ぼす影響の実態を分析把握し、相関関係の特色、欠陥を明らかにし、親子間取引方法の改善、下請工場群の資材、資金難の打開、協同化の促進等、経営の改善に関する総合指針を与え親子関係を合理的ならしめ、……両者の相互利用価値を高めることにより、親工場を中心とする当該系列全般の経済的地位の向上を図るのが系列診断の目的」<sup>47)</sup>であったのである。植田は、神奈川県商工指導所が1953年に出した『神奈川県自動車工業系列診断報告書』に基づき、当時の下請関係を紹介している。植田によると、この報告書では日産横浜工場の外注先400社のうちの60社に対する診断結果が示されている。調査対象工場は、60箇所でその従業員規模は平均57人であり、一次メーカーのなかでも小規模工場が調査対象とされた。60工場のうち、植田の1964年時点での確認により、43工場が日産の協力会である「宝会」

---

47) 中小企業庁（1952）『機械器具工業系列診断要領』。この引用は、植田浩史（2001）「高度成長初期の自動車産業とサプライヤー・システム」、『季刊経済研究』、24巻2号、2001年、6頁に依拠している。

の会員であったという。植田によると、この60社のうち3分の2の約40社がその部品供給の全体の5割以上にわたり日産に依存していた。

植田は、神奈川県商工所の『診断報告書』を分析し、商工所が、下請工場と日産の親工場に対して提言ともいべき内容を紹介している。商工所は、下請工場については、「技術分野出身の経営者が多く、そのため生産管理技術、企業経営への関心に欠けており、最高方針の確立、組織の確立、経営計画の樹立や科学的管理、時間管理、作業関係の整備が必要である」<sup>48)</sup>ことを指摘している。

それに対して、商工所は、親工場に対しては、「第1に、下請工場利用については、①下請工場の選定の計画化、②下請利用方針の具体的な内示、の実行が取り上げられた。場当たりのな下請工場の活用が批判され、計画的な方針に基づくことが重視された。第2に、実際の下請工場管理については、①外注管理から下請管理への移行、②個別管理の能率化」<sup>49)</sup>をすべきことが指摘されたという。植田の解説によれば、外注管理ではなく下請管理というのは、「単に価格と数量の管理という購買のライン的な業務だけでなく、下請工場の経営実態そのものを把握する必要があるということである」。また、「個別管理の能率化というのは、実際の下請工場の管理効率化を図るということで、具体的には協会の活用、購買業務の改善が含まれていた。このほかにも、発注する事項、下請生産援護に関する事項など多岐にわたる勧告が親工場に対して行われた」<sup>50)</sup>というのである。

植田によると、この診断後、日産親工場から部品工場への巡回・指導が行われたこと、協力会を再編し1957年「宝会」に発展させたこと、により、親工場と部品メーカーの分業体制に大きな影響力をおよぼした。そし

---

48) 植田 (2001)「前掲稿」, 7頁。

49) 植田, 同上, 7頁。

50) 植田, 同上, 7頁。



て植田は「高度経済成長以降にみられる完成品メーカーと下請部品メーカーの密接な関係形成のための地ならしとしての役割を果たしたと評価することができる」<sup>51)</sup>と、診断の提言を位置づけている。

#### 5. 日本の経営は準大戦時、大戦時に成立したのか

これまでの日本的経営についての研究では、主に労使慣行に焦点が合わせられ、その成立は準大戦ないし大戦時であるとする考え方が主流である（本稿402頁の野口悠紀雄の文献参照）。しかし、筆者は以下に検討するように狭義と広義の日本的経営は、いずれも戦後に、それも高度経済成長が始まる時期までに成立した、と考えている。

すなわち、「日本的経営」の内容を狭義と広義に分け、前者には、終身雇用、年功賃金など雇用慣行が含まれると考える。後者には、戦後アメリカから導入したデミングらにより普及された品質管理、商法改正後にトップ・マネジメント・常務会制度の導入、産業合理化審議会が提言した予算統制、『マネジメントガイド』の翻訳で次第に各企業に浸透したライン・スタッフ職務の分離手法、稟議制度を手直ししながら次第に進行した職務（権限・責任）の明確化、事業部制普及のもとでの本社が事業部予算と結果を管理統制するという近代的予算管理手法などで構成される、近代的全般的管理手法が含まれると考える。

さらに後者の広義の「日本的経営」には、財閥解体後の「持ち株整理委員会」が、銀行など金融機関に加え、独禁法の緩和後競争関係にない企業に、その株を割り当てることによって成立した企業集団メンバーによる株式相互持合い、その集団の中核銀行によるメンバー企業への資金の貸出割合がオーバーローンといわれたメインバンク制、さらに電気、カメラ、自

---

51) 植田、同上、8頁。

自動車など戦後の経済成長を促進させた象徴ともいべき花形産業を、下から支えた垂直的部品供給・下請け制度も含まれる。研究者によっては後者の要素も「日本的経営」の重要な構成要素と考えられてきた。それゆえに、筆者は、狭義と広義の「日本的経営」を区別して考察する。

狭義の「日本的経営」の雇用慣行のうち、終身雇用の原型は、本稿(405-406頁)でも詳細に示したように、1936年に退職手当法が成立し、従業員(当時は、徴兵前の小学生か中学生)が、卒業後4月に一括採用され、1つの会社で勤続しなければならない契機を与えたのは、1939年の「雇入れ制限令」と1940年の「従業員移動阻止令」に起源があったのである。また年功賃金の原型である「基本給+諸手当+賞与」の形態は、1939年の「賃金統制令」、1943年の「賃金支払いに関する意見書」に起源があり、それらが終戦後も慣行的に実施されたのである。そうした意味で、狭義の日本的経営(雇用慣行)は、間違いなく準戦時体制と戦時体制の時期に成立しており、1940年体制と呼ばれてきたのである。しかし、この制度・体制は、戦時期間であり、壮・青年の大部分が徴兵され日本で働けなかった時期に成立したものである。この原型の制度が、戦後の未曾有の経済成長を支える日本的経営・管理手法であったのであろうか。

筆者は、戦後の、特に1955年以降の日本の高度経済成長は、主に狭義の「日本的経営」(雇用慣行の原型)の改善・変更と広義の「日本的経営」の管理手法こそが日本経済を発展させたものと考えている。終身雇用も、多くの従業員が、正規従業員として「基本給+諸手当+賞与」さらに福利厚生之恩恵を受け得たのは、労働力不足が中小企業にまで及び従来季節工であった従業員さえも正規従業員として雇用することを必然化させた1973年の石油危機までであった。その時代の年功賃金も、純粹な意味で勤続年数だけで決めるのではなく、それがより日本的に修正された職能資格賃金制度であった。この日本的職能資格賃金制度が、日本に特有な職場内にチーム

ワークを生み出したといえる。そこでは、たとえば入社5年の社員には勤続年数だけを考慮し、下級管理者には3分の1について職務遂行能力を加味し、中級管理者には3分の2は職務遂行能力と成果を加味し、上級管理者には勤続年数を全く考慮しない、人事評価が実施される。また定期的人事異動（ローテーション）を実施し、多能工ないしゼネラリストとして育成するため、さらに、長期勤続者に退職時に特別計算による退職金を授与するという、長期的な観点から人事評価をするという方式が、日本の人事管理であったのである。もしそうであるなら、この制度成立は、戦時期ではなく職能資格制度賃金が普及する1960年代初期ないし中期からである。

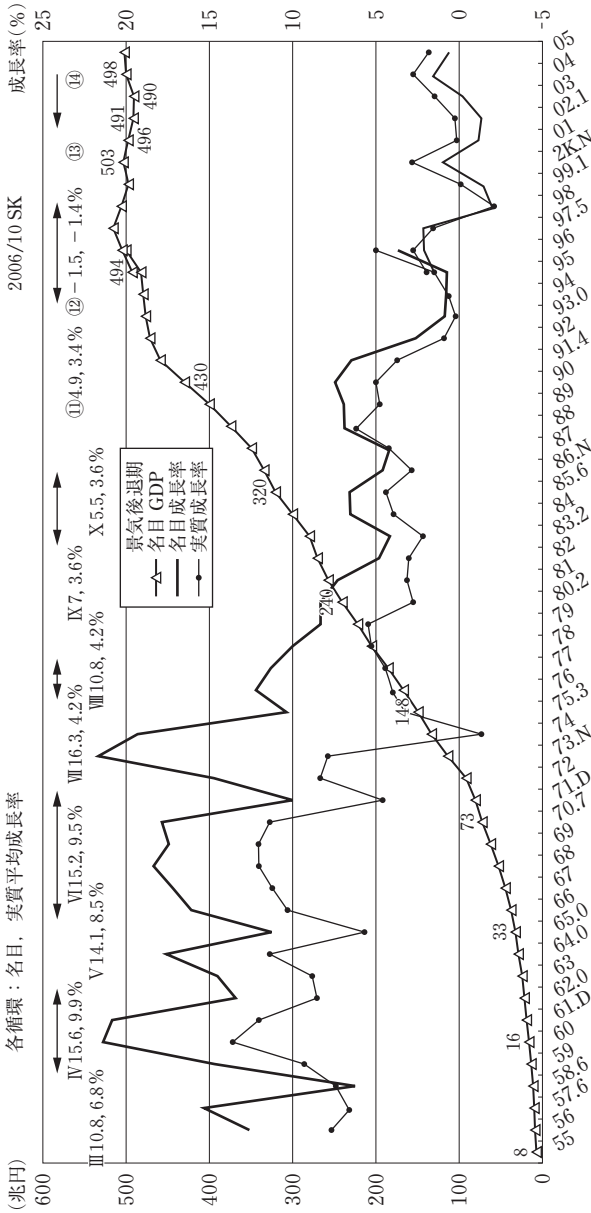
このように考えるなら、すでに上記に紹介したように、広義の日本的経営である、株式相互持合いのもとで乗っ取りを防ぐ安定株主制度、メインバンク制に支えられた間接金融のオーバーローン方式、花形産業を育てた重層的部品供給制度は、いずれも1950年代初期から1960年代後半に成立・確立したものである。品質管理に加え、アメリカの近代的全般管理方式を日本に合わせて修正導入されたトップ・マネジメント（常務会）、予算統制・予算管理、ライン・スタッフ原理、稟議制度を手直した課ごとの職務権限の明確化なども、1960年代の後半に成立したものである。これらの制度・方式こそが世界に類をみない日本の高度経済成長を支えたといえないだろうか。それゆえ、日本的経営は、戦後1950年代初期から1960年代中期・後半までに確立したと、筆者は主張したいのである。

## 6. 日本的経営の変化に影響を与えた要因

### 1) 戦後の日本の経済成長の指標

図表5は、金子定吉が大学の授業で使用したテキスト（非売品）に掲載した戦後日本の経済成長の軌跡を示している。左縦軸にはGDP（粗国民生産）額（兆円）、右横軸は成長率（%）を示している。

図表5 日本の経済（GDP）成長と成長率の推移



資料：内閣府「国民経済計算年報」2000、07年版

注：1995年以降は新基準（93SNA）による。

年次の小数点以下は月名で、景気の開始・終了を示す。

出所：金子貞吉「日本経済の仕組み」、57頁。

日本の経済成長は、実質成長率でも1955年から1973年の石油危機まで、平均10%を超え、1978年の第二次石油危機を乗り越え1992年のバブル経済の崩壊までは、安定成長の平均4%前後を記録している。しかし、1992年のバブル崩壊後のGDP 503兆円を記録してからは、2005年までのGDPは、500兆円を下回っている。いわゆる「失われた10年（実は20年）」に直面せざるを得なかったのである。成長神話を信仰してきた者には、なぜと思われれるが、筆者からすれば、よくぞ450兆円を下回るような経済の不景気でなくてよかったと思われるのである。

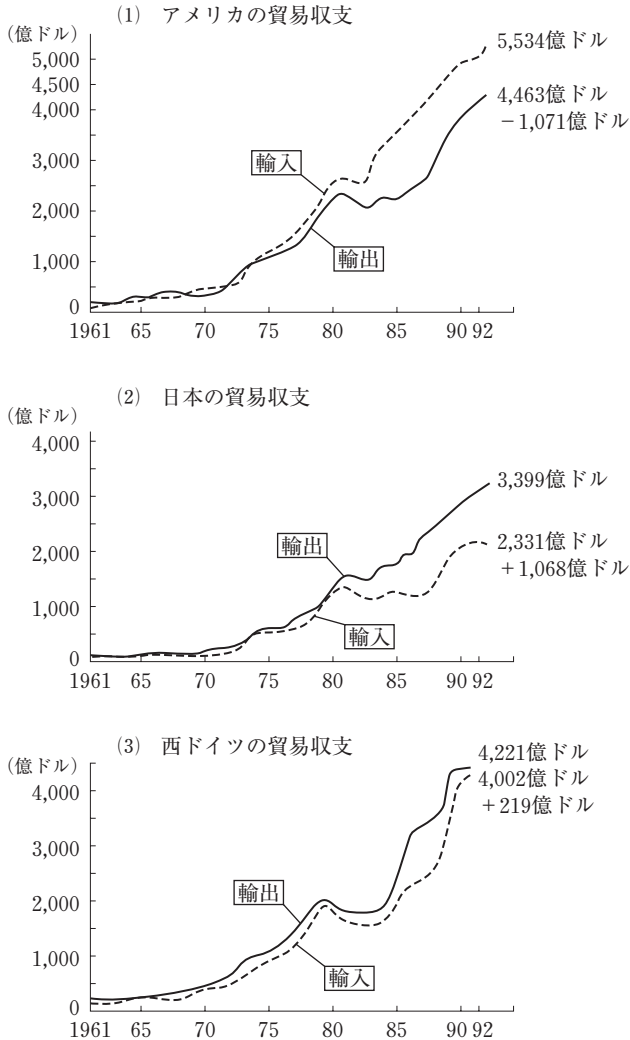
株式価格は1992年直前の約3万7,000円から最低約8,000円まで下落し、2004年の小泉内閣の金融ビッグバン、銀行と証券の垣根を払い、規制緩和が実施されると、株価は1万7,000円程度まで上昇するが、その後はまた8,000円水準まで下落し、2013年になりアベノミクスが登場するのである。とにかく、図表にあるように、1992年以降GDPは500兆円前後である。いかにして有効需要を増大させるか？ 有効需要（消費需要約60%と投資需要約40%）のうち、いかに消費需要を増大させるかが鍵なのである。

## 2) 貿易摩擦と日本企業の海外進出の増大の発生

### i) 貿易黒字増大と経済摩擦

1973年の石油危機までの日本経済の成長は、まさに凄まじいものであった。ウォークマンに象徴される日本の電気製品は、世界の消費者から好まれ購買された。日本の電気製品などの輸出は、集中豪雨のように増大した。図表6の上段に示されるアメリカの貿易構造は、1975年ごろから次第に貿易赤字が増大し、1990年ごろには、1,070億ドルを超えるにいたった。それに対して、日本はアメリカに対してだけではなく、ドイツを除くヨーロッパに対しても貿易黒字を記録し、総額で1,000億ドルを超えている。1970年代の終わりから1980年初期にかけ、アメリカのホワイト・ハウスの

図表6 アメリカ、日本、ドイツの貿易構造の変化



注：この図は、1985年まではNHK取材班『日本・西ドイツ』154頁、1985-1992年については日経テレコンの資料に依拠し、筆者によって作成された。しかし、この3カ国比較のアイデアは立正大学石田孝造教授によるものである（NHK取材班、同書154頁参照）。

前で、日本製品を斧でぶち壊し日本製品への不買運動が展開され、貿易摩擦が、日本とアメリカ、日本とフランスなどの間で外交上の問題となっていくのである。これを解決する1つの方法は、日本企業がアメリカ、ヨーロッパに進出し、現地で生産と販売活動を行うことである。なぜなら、日本製の商品を輸出するのではなく、現地での生産活動は、現地の雇用を増大し、現地国政府に法人税を納め現地国政府の財政状態の改善に寄与し、さらに効率的な生産管理技術などの技術移転が行われるからである。

図表下段のドイツの貿易構造をみると、1965年ごろから貿易黒字がいつも赤字を超え黒字を記録するが、日本のように一方的黒字を示していない。この事実コメントを加えておくことは、日本の貿易政策、経済政策の特徴を理解する意味で重要である。ドイツが貿易構造で黒字が異常に大きくならなかった第1の理由は、当時ドイツのキージンガー政権は、適切な経済成長、適切な物価水準、雇用の安定、均衡的な貿易構造の4つが同時に達成されるよう努力した。この4つの経済目標は、相反する政策であり、それを達成することは至難であったことから「魔法の四角形」と呼ばれた。このため、貿易黒字を減らすために2度の通貨（当時西ドイツのDマルク）切り上げを実施したこと、また輸出に関税をかけるなど黒字を減らす努力をしたからである。第2の理由は、将来のEU統合を念頭におきEU諸国との貿易均衡は、外交政策上極めて重要であったからである。さらに第3の理由は、貿易黒字部分を政府支出として住民の住宅貯蓄への補助、賃貸住宅の建設に向けられ外貨準備金を減少させる努力をしたことである。国民経済では次の公式が妥当する。

経常黒字（輸出－輸入）＝国民所得－内需（消費＋国内投資＋政府支出）

経常黒字＝（貯蓄－\*1国内投資）＋（税金－\*2政府支出）

住民の貯蓄への補助は、\*2 政府支出となり、黒字を減少させる。財産形成の貯蓄による住宅建設、賃貸住宅の建設は、\*1 国内投資を増大させ、結局経常黒字を少なくさせる。経常黒字部分から政府支出を多くすることによる貿易均衡こそが、ドイツと日本の経済政策の相違であり、この違いが、「生活大国」ドイツ、「経済大国」日本の相違をもたらしたのである<sup>52)</sup>。日本の場合、貿易黒字の外貨準備金は、アメリカ国債を保持することに向けられるが、アメリカ国債は、円高で大きな為替損を生み出しているが、ジャーナリストは、この点をあまり触れていない。

#### ii) 日本企業の海外進出の増大

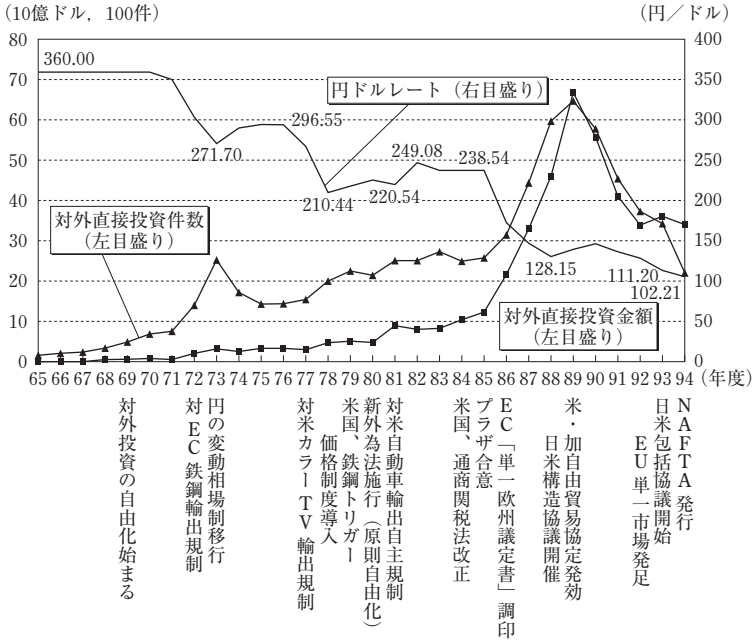
貿易摩擦が生じる前の1970年代の前半までの企業の海外進出（直接投資）は、資源開発型直接投資で、生産原料を確保するための事務所の設置であった。円ドル為替をみると、1973年時点では1ドル約270円であった。1978年に第二次石油危機が生じ世界経済に混乱が起きたとき、日本企業は、1973年の第一次石油危機を減量経営で乗り切った経験に基づき、これをいち早く切り抜け、特にテレビ、ビデオ、カメラなど主に組立産業企業が、集中豪雨型輸出を開始し、アメリカ、ヨーロッパとの間に貿易摩擦が生じる。1970年代後半から1980年代前半までの日本企業のアメリカ、ヨーロッパへの海外進出（直接投資）の増大は、貿易摩擦回避型投資といえた。この1985年時点では1ドル240円であった。しかし、1985年以降の直接投資は、従来の欧米地域に限ることなく韓国、台湾、タイ、マレーシア、中国など東アジアへの進出が増大することになる。つまり、貿易摩擦回避とコスト低減志向のアジア向け投資が増大するのである。

図表7は、左縦軸には、日本企業の海外進出で生じる直接投資額と、投資件数を示している。右軸は日本円の対米1ドルの為替比率を示すが、

52) これについては、高橋由明（1995）「貿易摩擦と日本の流通システム—日・独比較の視点から—」『商学論纂』第36巻第3・4号を参照されたい。



図表7 日本の対外直接投資の金額、件数と円の対ドル為替レートの推移



注：1) 1994年度の投資額、件数は上半期の数値を2倍したものを使用した。  
 2) 為替レートは暦年ベース。

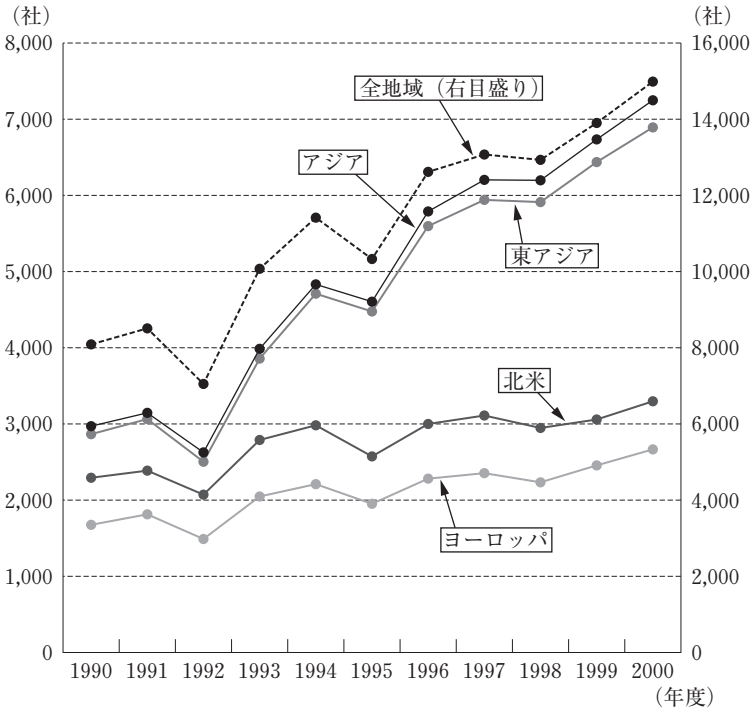
資料：大蔵省『国際金融局年報』、IMF『IFS』。  
 出所：『平成7年度版通商白書』（1995年）、149頁。

1985年に1ドル240円になりさらに円高が進行するのに対して、海外直接投資件数が増大しているのは、貿易摩擦が原因ではなく円高のため輸出が難しくなり、日本企業は、人件費、土地・建物の安価な東南アジア、中国へ進出することが多くなったことを示している。

図表8は、それを如実に示している。

企業の海外進出増大の日本国内経済への影響を考慮すると、そこには国内経済の空洞化という問題に直面する。たとえば自動車の生産台数の推移をみると、1985年には、国内の生産台数は12,417千台で海外生産台数はそ

図表8 日本企業の海外法人数の地域別推移



資料：経済産業省「我が国企業の海外事業活動」より作成。  
出所：『通商白書2003』、76頁。

の半分以下の5,574千台であった。しかし、2007年には、海外生産台数が12,084千台となり国内の11,786千台を超えるようになってきている。しかも、2012年には、国内生産台数9,354千台に対して、海外生産台数が14,160千台と大幅に超えるようになってきている<sup>53)</sup>。これは、明らかに国内の完成車組立企業の従業員数ばかりでなく、第一次、第二次、第三次そしてそれ以下の自動車部品企業の雇用数に重大な影響を及ぼしている。明らかに、海外生

53) みずほコーポレート銀行調査部(2012)「特集：2012年度の日本産業動向(自動車)」、68頁。

産の増大は、国内の従業員数を減らし、さらに日本経済の GDP を減少させる原因となっているのである。

### 3) メインバンク制の無機能化と金融・会計ビッグバンの開始

#### i) 内部資金比率の増大

従来は、企業の設備投資は、メインバンクからの超短期借入金とメインバンクの債券引受による資金調達で賄われてきたが、1973年の第一次石油危機前後には、日本の大手企業は設備投資のための資金は、内部資金（留保利潤+減価償却費）によって賄われるようになる。それは、このころから内部資金が増大し始めたからである。このことにより、間接金融から開放され、メインバンク離れが次第に始まる。1973年には、日本企業（全産業）は、設備投資必要金額のうち0.95倍が内部資金で賄えたことを、宮崎儀一の作成した図表9から理解できる。内部資金比率=内部剰余金÷設備投資資金で示される。

宮崎によると、アメリカ（図表10）<sup>54)</sup>では、1947-1955年に設備投資をすべて内部資金で賄うことができ、内部資金比率は1961-65年には1.4倍、71-75年には1.6倍に達しており、株価収益率で測定したコングロマリッド合併が増大したのである。それは、1972年には6,000件にも達したが、しかし74-77年には経営に失敗し、撤退か売却したといわれている<sup>55)</sup>。アメリカと比較すると、日本の場合、内部資金比率の二極分化が現われている。1975年当時の内部資金比率は、トヨタで5倍、松下3.7倍、ソニー9.8倍、日立2.5倍にまで達していた。しかし注意しなければならないことは、6

---

54) 宮崎儀一（1985）『日本経済の構造と行動（下）』、筑摩書房、212-213頁、215頁。

55) A. チャンドラー（1990）『組織は戦略に従う』（日本語）、新訳冒頭に掲載された論稿参照。

図表9 1956-1974年の日本の企業内部資金比率の推移（全産業）

	1956- 1960年 平均	1965年 平均	1970年 平均	1971年 平均	1972年平均		1973年平均		1974年平均	
					上期	下期	上期	下期	上期	下期
設備投資 (A)	4,195	7,730	20,881	21,150	18,472	21,012	23,261	27,400	27,284	27,062
内部 資金	453	401	5,661	4,523	5,558	9,736	10,583	9,472	9,655	4,235
	1,559	4,876	9,010	10,074	10,709	11,005	11,433	11,720	12,196	12,330
減価償却 計 (B)	2,012	5,277	14,671	14,597	16,267	20,741	22,016	21,192	21,851	16,565
内部資金 比率 $\frac{B}{A}$	0.48	0.68	0.70	0.69	0.88	0.99	0.95	0.77	0.80	0.61

資料：日銀「主要企業経営分析」より作成。

出所：宮崎義一（1985）『日本経済の構造と行動（下）』筑摩書房，212-213頁。

図表10 1947-1975年のアメリカの企業の内部資金比率の推移（全産業）

	1974-55 年平均	1956-60 年平均	1961-65 年平均	1966-70 年平均	1971-75 年平均
設備投資(A)	9.9	13.8	17.0	31.2	34.5
内部資金 { 内部留保 減価償却 計(B)	6.2	7.4	10.5	16.6	26.7
	4.4	9.8	13.6	22.0	30.3
	10.6	17.2	24.1	38.6	57.0
企業内部純余剰 (B-A)	0.7	3.4	7.1	7.4	22.5
内部資金比率( $\frac{B}{A}$ )	1.07	1.25	1.42	1.24	1.65
海外直接投資	0.8	2.5	3.5	5.7	11.8
合併による取得財産	0.6	1.6	2.8	8.8	—

資料：FTC, *Quarterly Financial Report for Manufacturing Corporations*. 海外直接投資は、*Surver of Current Business* により計算、合併による取得財産額は FTC, *Current Trends in Merger Activity* による計算。

出所：宮崎義一『前掲書』、215頁。

大企業集団のいずれの場合も、鉄鋼・化学産業企業の場合では、三菱金属は0.73倍、日本軽金属0.51倍であり、明確に、内部資金比率の二極分化が現れていた。

内部資金比率の充実は、従来のメインバンクから長・短期の資金を借り入れに主に依存する間接金融オーバー・ローンの中止を意味する。それにより各社は、株式発行による資本調達を行い自己資本率を高めていく。いわゆるエクイティー・ファイナンスが進行するのである。こうなると、株式資本市場では、安定株主方策による企業集団メンバー企業間の株式相互持合いによって所有される株式だけでなく、投資ファンドや個人投資家を含む外国人投資家、国内でも個人投資家によって所有される株式の割合が増大するようになる。すると、国内の投資ファンドや外国（主にアメリカ）の機関投資家 Calpers（カリフォルニア教職員年金基金）など、さらにアメリカの個人投資家グループの代表であるピケンズ（小糸製作所に対する行動）

などのように、日本の株主総会で、高配当やトップ・マネジメントへの政策転換（コーポレート・ガバナンスの変更）を要求するようになる。1971年、買取のために特定会社の株式を多数買い付けることのできる「株式公開買い付け」の法律が成立するが、この法律は、2000年ごろまではあまり利用されることがなかった。

他方で、銀行からすれば、これまで産業企業へ貸し出し貸付金利で収益を上げていたのが、当の企業は、内部資金か株式発行で資本調達をするのが一般的になった。そこで銀行は、どこかに借入れを望む顧客をみつけないけならなかった。その顧客こそが、不動産業や建設業などの企業であった。銀行は、土地を購入するために資金を貸し出し、ゴルフ場建設に資金を貸し出し、購入した土地や建設終了後のゴルフ場やゴルフ・ハウス・クラブを担保に、また貸し出すといったことが繰り返され、銀行は事実上無担保で資金を貸し出すようになった。そこでは、銀行を監督すべき機関が存在しないかのようであった。土地、株式の騰貴と同様に、ゴルフ会員券は、100万円から200万円、300万円と上昇し売買された。株式は市場の「繁栄」は、2013年12月時点で300円台の鉄鋼株が、ウォータフロントと騒がれ、1,200-1,300円と上昇したのである。民営化されたNTT株も、最初約100万円で上場されたが、300万円まで上昇した。運よく証券会社の割り当てに当選し100万円で購入したサラリーマンが、最高の300万円で売却できベンツの購入に成功した、と新聞で報道されるほど活況を呈していた。電車のなかで、主婦が株式新聞を読む姿も稀ではなく、株式市場は活況を呈した。そして1992年バブルは崩壊したのである。

ゴルフ会員券は急激に下落し、投機で会員券を持っていた者は大きな損失を蒙った。銀行は、下落したゴルフ場の土地やクラブ・ハウスを担保にしていたので、それは担保の要をなさず、銀行は大幅な不良債権を抱えることになる。これからの脱出に時間がかかり、「失われた10年（20年）」の

原因の1つとなったのである。銀行救済のため、政府は税金から資金を支出せざるを得なかった。これ以降、日本経済は、GDPで500兆円を越えることができないでいるのである。

ii) 持ち株会社解禁

つぎに検討する金融・会計ビッグバンの前の1997年に独占禁止法が緩和され、持ち株会社が全面的に解禁される。それまで、競争関係にない会社の株を所有することは認められていたが、金融会社も、事業会社も株を所有することが認められるようになった<sup>56)</sup>。企業の海外進出で、国内の生産・サービス業の空洞化が進行し、不生産事業が増大しているなかで、事業の再編をしやすくすることにその狙いがあった。また、持ち株会社の実現は、証券子会社と信託銀行子会社の業務の分離を撤廃し、金融事業の再編もしやすくすることであった。

銀行の再編について触れておくと、1997年に北海道拓殖銀行と山一証券が破綻し、1978年には日本長期信用金庫と日本債権信用銀行が相次いで破綻し、1970-1980年代の「都市銀行13行」、「大手銀行20行」の体制が次第に崩壊し、2006年までに各銀行の合併吸収が行われ、4大メガバンク体制となった。すなわち、三菱東京UFJグループ（東海銀行を吸収）、みずほ金融グループ（第一勧業銀行、富士銀行、日本公卿銀行を合併）、三井住友グループ（太陽・神戸、さくら銀行を合併）、りそなグループ（埼玉、協和などを合併）の4メガ銀行グループである

完全持ち株会社化の実現は、銀行、金融機関の再編を進めるとともに、金融ビッグバン、そして会計ビッグバンを実現するには、不可欠な要件で

---

56) 持ち株会社解禁については、高橋由明（1998）「持ち株会社解禁とコーポレート・ガバナンス—アメリカの会社ガバナンス論の動向と関連させて—」、長谷川廣編著『日本型経営システムの構造転換』、中央大学出版部、1998年、第5章を参照。

あった。

### iii) 金融・会計ビッグバンの開始

1996年から2001年にかけて実施された日本版金融ビッグバン（金融改革）は、3つの原則に基づいていたといわれる。第1の（フリー）原則は、市場原理が機能する自由な市場で、銀行、証券、保健分野への自由な参入を認めたことである。証券業務と銀行業務を拡大し、幅広い金融商品とサービスを提供する。しかも、各種手数料の決定を各金融機関の自由裁量にすることである。いわゆる手数料の自由化である。この目的は、1,200兆円にも達する個人貯蓄を効率的に運用することにあつた。第2の（フェア）原則は、自己責任原則の確立のために、十分な情報を提供し、ルールを明確化することである。それは、具体的には、ディスクロージャーの充実と徹底化を図ることであつた。第3の（グローバル）原則は、グローバル化を先取りすることであつた。そのために、株式、債券、金利、外国為替といった商品について、将来を予測して取引する先物取引、将来売買する権利を取引するオプション取引であるデリバティブ（金融派生商品）を本格的に導入するための法整備、また会計制度の国際標準化の努力がなされた。

以上の三原則により、投資家、資金調達者の選択肢を拡大するため、証券総合口座の導入、証券デリバティブの全面解禁、資産担保証券など債権などの流動化、一般個人向け外貨預金の取り扱いの認可、銀行などでの投資信託の窓口販売の導入など、これまであつた証券業務と銀行業務を峻別する方式を廃止し、お互いに子会社を通じて両者の業務が相互に実施可能になった<sup>57)</sup>。このことは、広く社会に遊休していた資金を預金として預かつていた銀行が、その資金で子会社を通じて金融取引を行うことを可能に

---

57) インターネット、Wikipedia「金融ビッグバン」を参照。



し、金融投資家に対してそれを長期・短期の資金を貸し出すことを可能にさせたことである。このことにより、銀行が産業企業にのみ貸出をして産業の活動の運営を援助するという「謙遜なる助産婦」の役割を超えて、投資ファンドなどの証券投資家に対し資金の貸出を行うことにより、日本でも実物資産に比べ金融資産が莫大な金額となる、経済の金融化現象を発生させることになるのである。

会計ビッグバンとは、上記金融改革のうち会計制度の国際化、さらにディスクロージャーを徹底化させることと関連して展開された。具体的な内容は、新たなる会計基準の導入であり、時価会計、連結会計、税効果会計、減損会計、退職金給付会計、ストック・オプション会計、棚卸資産の評価に関する会計基準が新たに導入された<sup>58)</sup>。大畑伊知郎に従い、ここでは、時価会計、減損会計について特に注意し検討していこう。

時価会計は、2001年から導入されるが、これは、資産を購入した時の取得原価でなく、それを現在の価格に評価替えして会計処理をすることである。この時価会計導入で、最も影響をうけたのが会社の保有する株など有価証券の評価に関するものである。大畑によると、現行の基準では、企業の保有する有価証券は、その保有目的に応じてつぎの4種類に区分される。

- ① 売買目的の有価証券
- ② 満期保有目的の債券
- ③ 子会社株式および関連会社の株式
- ④ その他の有価証券

これらのうち、現行制度上、①と④が時価評価の対象となっており、④の「その他の有価証券」に企業が相互に安定株主工作の目的で持ち合う株

---

58) 大畑伊知郎 (2013) 『日本経済を壊す会計の呪縛』, 新潮社, 37頁。

式が含まれている。その理由は、①から③までは有価証券の保有の理由が明確であるが、④は保有目的がはっきりしないということで「その他の有価証券」に位置づけられている。つまり、安定株主の状況を生み出す目的で相互に持ち合う株式保有は、保有目的が明確でないという解釈のもとに「その他の有価証券」に位置づけられるというのである。

こうした状況で、株価が低迷すると、持ち合い株の時価が下がり、当然含み損が発生しそれを計上しなければならない。この場合、持ち合い株式の時価評価による含み損益は、会計上、会社の自己資本に直接反映する仕組みとなっており、含み益の場合は自己資本が増え会社の安全性は増すが、含み損の場合は自己資本が目減りするようになり、安全性は脅かされることになる。こうしたことから、バブル崩壊後の株式低迷後、各社の保有する持ち合い株の株価も低迷したため、持ち合い株を売却するケースが増大したという。

さらに、銀行が持ち合い株を売却する要因となったのが、銀行に課せられた自己資本規制で、国際的に活動する銀行には8%以上の自己資本の維持を義務づけられ、このことはますます、銀行の属する企業集団の持ち合い株を売却する契機となった。大畑によると、時価会計導入前の1998年の都市銀行と主要地方銀行の持ち合い株の比率は、全体の14.8%であったが、2011年には4.1%までに減少しているということである<sup>59)</sup>。銀行の持ち株比率が減少した理由のひとつとして、不良債権の処理のための資金確保であったことも指摘されている。これに対して、1998年時点で外国人投資家持株比率は15%を下回っていたが、2008年には26%近くになり、外国人投資家は、株主価値最大化の経営方策を、ないし株価収益率に基づく経営方策を、日本の経営者に要求するようになってくる。

---

59) 大畑伊知郎、同上、42-48頁、49頁。

時価主義会計の導入後は、営業利益（本来の事業経営）が黒字でも経常利益では、証券損益、支払い利息などが嵩み、赤字になるという現象が多くの日本企業で生じ、それに備えるために必要以上に内部留保が増大し、人件費を圧迫してきているのである。

会計ビッグバンで導入された減損会計とは2006年に導入される（2004年からの前倒しも認めていた）が、企業のなかの店舗や工場が単位として、その収益が芳しくないときに、その損失を計上するという方式である。たとえば、機械、工具、車両、建物、土地が1つのまとまりを持った工場と考えるなら、その工場の建設に10億円を投資し、6億円の回収しかできなかった場合、残りの4億円を損出として計上しなければならないという会計法式である<sup>60)</sup>。従来は、一般的に固定資産に関して損出が計上される場合とは、経営者が事業から撤退するとか資産を売却した場合に限られていたのである。しかし、この減損会計の義務化は、コンビニとか衣料の販売店でも、投下資本の回収を速くするため、人件費の切りつめで収益を上げようとするようになり、ブラック企業を増大せる役割を果たしたといわれている。

さらに連結会計方式の導入は、小規模な子会社にも大規模の親会社の会計基準に従った会計法式を義務づけることになっている。その子会社が小規模で株式上場をしていない場合は、従来は大企業の会計基準に従う必要がなかったが、連結会計方式で、小規模の事業体でも親企業の会計基準で、時価評価を減損会計の方式を採用し、収益を上げねばならなくなった。収益を上げねば、親企業の株価に反映し株価を下げるからである。

以上、みてきたように、会計ビッグバンとは、時価会計、減損会計、連結会計を採用し、収益を厳しく表示し、それが株価に反映するかどうか、

---

60) 大畑伊知郎、同上、68頁。

つまり経営者の目的や行動基準は、株式（株主）価値最大化であるべきことを促進するものであったといえる。

#### 4) バブル経済崩壊後の経団連の日本的雇用慣行への態度の変換

金融・会計ビッグバンが実施される4-5年前の1995年5月、日本経団連は、『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』（203頁）を発表した。この提言の意味することを一言でいえば、経営者団体自らが、日本の高度経済成長を支えた日本的雇用慣行を打破しようとした、とすることができる。この提言は、従業員を3つのグループに分けて雇用するということであり、雇用のポートフォリオと呼ばれるゆえである。

その3つとは、①「長期蓄積能力活用型」で、「管理職・総合職・技術部門の基幹職」を担当する人々で、彼らとは無期の雇用関係を結び、昇給を認め、賞与は定率+業績スライド、退職金・年金は業績に応じたポイント制でそれぞれ支払われる。②のグループとは、「高度専門能力活用が型」と呼ばれ、「企画、営業、研究開発部門などで専門職を担う」従業員を指し、彼らとは「有期雇用契約」を結び、昇給は認めず、賞与は成果に応じた配分方式で支払われ、退職金・年金は支払われない。③は「雇用柔軟型」といわれ、これらに属する人々は、「有期雇用契約」で、時間給か職務給で支払われ、もちろん昇給もなく、賞与は定率で支払われるが、当然退職金・年金も支払われない。一見して分かることは、日本の伝統である終身雇用・退職金は①のグループにしか支払われないということで、経団連がそれを決定したのである<sup>61)</sup>。それ以降、非正規従業員は増大し、2002年から2005年にかけて29%、30%、31%、32.6%と増大し、現在では35%以上になり、しかも受け取り賃金が相当に下回り、日本は明らかに格差社

---

61) 日本経営者団体連合（1995）、『新時代の「日本的経営」の挑戦』。

会となっている。この経団連の新時代の日本的経営の挑戦とは、株式相互持ち合いのもとで、安定株主と従業員の雇用が安定している日本的コーポレート・ガバナンスを変更することへの挑戦であったことが、金融・会計ビッグバンが具体的に施行されていくなかで、誰の目にも明らかになっていったのである。

## 6. 日本の経営の変化——何が機能し何が機能しなくなったか

### 1) 日本のコーポレート・ガバナンスの消滅

すでに本稿の432頁でみたように、新古典派経済学の信奉者から、メインバンク制のもとでの「不完全資本市場」では、企業の経営者に対してコントロール権を持つのは、メインバンクと長期雇用が保証されている従業員集団の2つのグループであると主張されていた。これが日本型コーポレート・ガバナンスであった。しかし、すでにみてきたとおり、1975年ごろから、電気、機械、自動車といった花形産業の大企業では内部資金比率が5倍以上になる企業も出はじめ、企業の資本調達において銀行離れが生じ、他方で株式発行による資本調達比率が高まり、会社による株式所有だけでなく、外国人投資家さらに個人投資家の株式所有額も増大し、株価が上昇しはじめる。資本市場に供給された株式は、外国人投資家、国内でも投資ファンド、リスクを避ける個人からの証券投資が委託される投資信託銀行、そして個人の投資家の持株比率が高まり、株主総会で年金基金など外国人投資家の発言が強まるようになる。

既述のように日本における「株式公開買い付け」は、1971年と比較的早く立法化されたが、2000年代に入り、ようやく敵対的買収計画や実際の買収が起きはじめ、公開買い付けを実行する投資ファンドもいくつか現れはじめる。有名なのは、2003年、スティール・パートナー・ジャパンのソトーに対する株式公開買い付けや、2004年、ライブドアと村上ファンドによ

る日本放送買収劇，業界上位企業が下位企業を買収し世界の市場で競争力をつける意図で企画された2006年の王子製紙による北越製紙の買収劇，そして2008年の世界金融危機の生ずる1年前の2007年，スティール・パートナーによるブルドックソースの買収劇が挙げられる。ちなみに，ライブドアによる日本放送株（実はフジテレビの買収が目的で親会社の日本放送の株）の公開買い付けに対して，日本放送側は新株予約権を発動しようとしたが，東京地方裁判所から，それは違法との判定が下された。それに対して，スティール・パートナーのブルドックソース買収劇では，株主総会で，圧倒的多数で新株発行が認められたこともあり，スティール側の東京地方裁判所，さらには，最高裁判所への提訴もいずれも否決された。東京地方裁判所は，正当にも今回のスティールの買収は，ブルドックの経営を焦土化させるものとの判定を下した。しかし，ここで注意しなければならないのは，スティールの買収を避けるために発行された新株予約権は，スティール側に与えるわけにいかないので，ブルドック側は，その新株予約の対価分の23億円を現金で支払わなければならなかった。新聞報道によれば，これによりブルドックソースの経営は一時的に不安定に陥れられたということである<sup>62)</sup>。このスティール・パートナーによるブルドック買収が失敗に終わる契機となった，裁判所の判定に対して，アメリカでのM&Aしか知らないジャーナリストとか，アメリカ式M&Aの推進を期待する学者が疑問を投げかけていることが報道されていた。しかし，スティール・パートナーは，最高裁判所が，ブルドックの新株発行が違憲ではないとの判定が下されると，ブルドックの株を全部売却して莫大な資金を獲得したことについては，ほんの20行ほどの新聞記事で終わっているのである。ブルドックの株式買収劇を，「欧米」の名でアメリカ，イギリスのケースし

---

62) この顛末は，当時の『日本経済新聞』、『朝日新聞』による。

か紹介しないジャーナリストと学者たちは、ドイツでは、敵対的買収がほとんど不可能な条件が設定されていることを、意識的か無意識的か紹介していない<sup>63)</sup>。現在でも、株式市場に上場されている企業の50%以上がファミリー所有である、ドイツやフランスの株式市場は、アメリカのウォールストリート、イギリスのシティ、日本の兜町（カブト）とはかなり正確が異なることを指摘しておこう。

ここで強調しなければならないのは、資本市場に上場している日本の企業経営者は、株価を、株価収益率を企業目標に経営をしなければならなくなったということである。新古典派の市場原理のルールにより、良好なガバナンスかどうかの基準は、乗っ取りされるか否かの基準であり、株価収益率が低いと、絶えず乗っ取りの危険に晒されているということである。したがって、メインバンクにより管理・監督されるという日本型コーポレート・ガバナンスは、今日では全く機能せず姿を消したといえるのである。

## 2) 日本の雇用慣行の大幅な変貌

### i) 非正規従業員の増大

企業のガバナンスが株主のために行われ、企業経営者の目的が株主価値（株価収益率）を高めることになれば、株主のために提出される財務諸表は、

---

63) ドイツを含むヨーロッパでは、株式公開買い付けを公表した場合は、その会社の株全部を買い付けなければならないとされ、敵対的買収は不可能に近い規定となっている。また「合併の決議要件」は、日本は過半数の出席で3分の2の賛成、米国は欠席も含む総議決権の過半数の賛成、欧州は、英国が総株主の過半数の出席かつ総会の4分の3の賛成、ドイツは総議決権の4分の3の賛成、となっている。高橋由明（2008）「米・独2つの企業・資本市場モデルの視点からみた日本のM&Aの問題点」『商学論纂』49巻3・4号296-297頁を参照されたい。

可能な利益の増大であり、利益剰余金（内部資金の一部）を増やすことである。そのために手っ取り早くできるのは、リストラである。経団連の雇用のポートフォリオで、「雇用柔軟型」に分類された従業員を増大させることが第1に選択される政策になる。その結果、非正規従業員が急激に増大し、厚生労働省の労働力特別調査の結果によれば、1996年ごろには正規従業員が3,800万人であったのが、2010年には3,450万人に減少している。さらに非正規従業員は1996年に約1,000万人であったのが、2010年には1,800万人に増大している。深刻なのは、25-34歳の非正規雇用比率が、1996年の約17%から2010年には26%前後に増大していることである。資料は少し古いですが、「新卒無業者」は、1993年6%から2000年に20%に増大し、パラサイト（親の元に寄生）、ニート（NEET = no employee of education and training）化しているのである。

また、労働者の貧困化も進行し、平均給与200万円以下の給与所得者が、1996年の800万人から2010年には約1,100万人に増大し、給与所得者全体に占めるその割合が、1996年には18%前後であったのが、世界金融恐慌の直後2009年では24%近くとなり幾分改善された2010年でも23%弱であった（国税庁、民間給与実態調査）。民間企業の平均給与は1996年に442万円程度であったが、2010年には380万円弱となっている。それに対して、企業の経常利益は、1996年に28兆円前後であったが、2010年には45兆円であった。経常利益が高かった2006年、2007年ごろは、経常利益は55兆円にも達していた（国税庁、前記調査と、財務省、法人企業統計年報）<sup>64)</sup>。

## ii) 日本企業における人事・評価制度の変化

### a) 「基本給+諸手当+賞与」形態の見直し

まず、象徴的なのは年功賃金形態の「基本給+諸手当+賞与」の見直し

64) これらの数字は、大畑伊知郎の前掲書に掲載された各種統計に基づく。



が実施された。松下、ソニーなどが、「家族手当」、「住宅手当」を無くし基本給一本に含めることが行われた<sup>65)</sup>。もし、手当てを残している会社があっても、生活補助の手当ではなく「役割テーマ手当」、「役職手当」など役割に関する手当てに変更されている。旧来の定期昇給は廃止され、賞与は、業績により決まる基本給に月数をかけた額か、賞与の計算を業績に応じてポイント化して計算する方法が採用されている。こうしたことは、年功賃金形態の「基本給+諸手当+賞与」の形態が崩れ、「基本給+賞与」の支給は、経団連の分類の①と②のみを対象にされたのである。

b) 職能資格制度の大幅な変更（R社の事例）

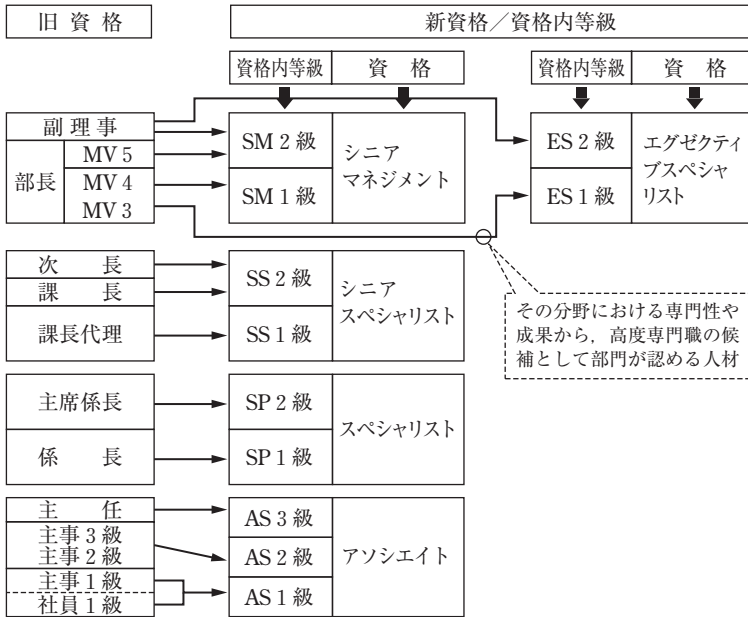
職能資格制度の大幅な変更については、『労政時報』に掲載されたR社の例を紹介することによって説明しよう。

R社では、旧来の制度は13段階の資格を設定していたが、図表11に示されるとおり、新しい資格は、大きく4つの資格（ASアソシエイト、SOスペシャリスト、SSシニアスペシャリスト、SMシニア、アマネジメントまたはESエグゼクティブスペシャリスト）に分けられた。新旧の最も大きな違いは、旧制度では、資格ごとの職能要件が大まかな定義にとどまり、かつ社内に公表されていなかったため、従業員にとってどのようなキャリア・アップを図るべきかが、必ずしも明確でなかった。また、昇格の評価基準も、マネジメント力を中心に行う傾向があった。こうした欠点を改善するため、新制度では、「7つの人材タイプ」〔① ビジネスリーダー〔事業所トップ〕、

---

65) 伝統的賃金形態を変更する新聞報道は、松下電器「退職金、給与で分割払い」(朝日新聞1997年1月11日)、「退職金の前払い、年収24万-88万円上乘せ、退職金の前払い」(朝日新聞1997年4月16日)、「日興証券、みんな月給30万円、非管理職、成果主義ボーナス」(朝日新聞1999年12月16日)、「日立、年功賃金廃止、全従業員対象に成果給」(日本経済新聞、2003年11月3日)、「松下も年功賃金廃止来春から、全員対象」(2003年11月26日)、「家族・住宅手当全廃、ソニー、係長以下も成果主義徹底」(2003年11月29日)。

図表11 R社の新旧資格体系の対応関係



② ビジネスリーダー〔職能部門トップ〕, ③ 新規事業創造リーダー, ④ プロフェッショナル, ⑤ スペシャリスト, ⑥ プロジェクトマネジャー, ⑦ マネジャー〕の輩出を目的とする。その目的達成のため、従業員に、i) キャリア・ビジョンを明示し、主体的にキャリア・アップを図ることができる仕組みとする。ii) 基準が曖昧になりがちな能力ベースでの職能資格制度をあらため、役割レベルによる資格付けを実施することによって、役割と成果に応じた処遇を実現することを目指していた<sup>66)</sup>。そして、それを従業員公表したことである。

66) 労政研究所 (2007) 『労政時報』 3709号, 9月14日, 8頁。

図表では、資格が、アソシエイト（AS）、スペシャリスト（SP）、シニアスペシャリスト（SS）、シニアマネジメント（SM）または、エグゼクティブスペシャリスト（ES）の4段階におおくりになされている。資格内では3段階ないし2段階に分かれており、若干の処遇格差がつけられている。

ASとSPが一般社員、SSとSMないしESが管理職である。各資格要件は、「資格定義（期待役割）」、「期待成果」、「人材要件」の3点について詳細に規定されている。

昇進の仕組みは、過去2年間の「成果達成度評価」と「成果プロセス」に基づき行う。管理者には「達成速度」を重視し、若手一般社員には「成果プロセス」に基づく評価を重くする。

R社の場合、

- ① 資格の最下位のアソシエイト（AS）がスペシャリスト（SP）に昇格する場合は、社内独自の検定制度である「BLC（Basic License Assessment）」に合格していることが前提である。このBLCは、若手社員が自分の専門分野を早期に明確化し、自己啓発を果たしていることをテストするものである。年に1回実施し、次の科目に関する知識の取得度合いを検定する。

- 全社共通：経営理念や経営方針、全社員に必要な基礎知識
- 専門分野共通：技術、技能、販売などの専門分野ごとに共通な基礎知識
- 職種別基礎：職種ごとに必要な基礎知識（6種合計で61分野）

- ② SPがSSに昇格する場合は、昇格候補者は、将来SMかESのどちらに進むかを上司との話し合いで決め、それに応じた資格要件の審査を行う。SS以上の昇格判定は全社レベルで行う。
- ③ SSがSEに昇格、およびSSがESに昇格する場合は、資格審査候補はやはり資格審査に基づき、昇格審査が全社レベルで実施される

が、SMでは「事業戦略への貢献」、[リーダーとしての目標達成]が、ESでは「専門分野での価値創造・戦略貢献」が主な評価ポイントになる  
 ということである<sup>67)</sup>。

#### c) R社の人事評価制度

評価項目は、AS、SP、SS（専門系、マネジメント系）の資格（役割）の特性に基づき求められる行動・発揮力であり、具体的には、①課題形成（現状把握、課題設定、計画・企画）、②課題遂行（判断、実行）、③対人・組織影響力（対人理解・対人影響、組織影響、人材成長・相互成長）、④専門性、⑤3つの行動様式（a. お客様の課題を理解し、価値向上につながる課題解決を提案・実行するという顧客起点、b. 高い目標を素早く達成するために、仮説・検証のサイクルを回し、制約を設けずに行動ができるというファイヤー行動、c. 利益創出志向）の5点である。

評価は、第一次評価者、第二次評価者、最終評価者によって実施される。管理者のSM/ESの第一次評価は、事業部長・本部長クラス（またはその組織部長）によって行われる。第二次評価は事業部長・本部長クラス、最終評価は社長によって行われる。SSの評価は、第一次は組織の部長（または課レベルの組織部長）により、第二次は事業部長・本部長クラスにより行われる。SPとASの第一次評価は、課レベルの組織部長、第二次評価は部レベルの組織部長によって行われ、SS、SP、ASの最終評価は、全社調整に基づき部門で決定される<sup>68)</sup>。このように、上位資格への昇格は恣意的に行われず、かなり客観的に、全社員にオープンに行われるようになってきている。

この場合、筆者の理解では、評価項目の詳細なリストの作成ではコンベ

67) 同上、『労政時報』、12頁。

68) 同上、『労政時報』、16頁。

テンシー理論に基づき実施され、そのリストは、社内にオープンにされ、全社員に周知されていることである。社員は、公表された能力項目について自己啓発する体制がとられているといえよう。

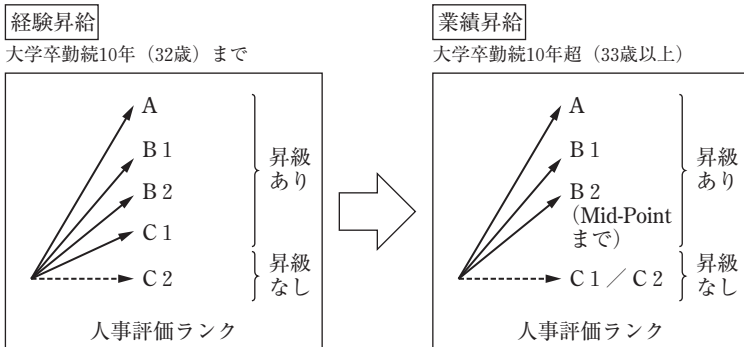
d) C社の昇給モデル

多くの大企業では、月例給は、呼称に少々の違いはあっても、管理者には「成果達成速度」を重視した評価がなされ、若手の一般社員には「成果プロセス」を重視した評価が行われる。その意味で、日本の職能資格制度は、まだ存在しているといえるだろう。しかし、その評価の結果が、大きい賃金格差を生み出していることに注意しなければならない。

日本の顧客にはよく知られているC社の昇給モデルを紹介しよう。図表12にあるように、C社では、大学卒業10年まで（32歳以下）と大学卒業10年以上（33歳以上）では、昇給モデルを区別している。

① 大学卒業勤続10年（32歳）までをみると、5段階評価で、最低評価を受けない限り昇給し、最低評価C2を下された者は昇給無しである。② 大学卒業後勤続10年以上（32歳以上）では、管理職と同様に業績評価の部分が重視され、昇給が無い者（C1とC2）は増大している。評価の結果を金額

図表12 C社の大学卒業10年の32歳までと33歳以上の昇給の方式



基準でみると、B2を中間標準の100とすると、A評価の者は170ポイントとなり、B2に比べ1.7倍の月例給が支給される<sup>69)</sup>。このように、職能資格制度の枠組みは残されているが、現状の制度は、企業内格差を広めるものとなっている。なぜなら、B2以上は、雇用のポートフォリオの「長期蓄積型」幹部候補となるのに対して、C2、C1は、昇給無しとなる。32歳から昇給無しでは、そのことは自然に社内の周知の事実となり、いずれ社内を去らなければならない不安定の勤務状況を生み出すことになるからである。こうした社内での賃金格差の拡大は、伝統的な企業忠誠心やチームワークを生み出す条件は減少し、終身企業で働く者は減少するといえよう。しかし、この状態こそが、経団連が1995年に出した『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』が生み出した結果なのである。

ちなみに、日本企業での社内の教育訓練費用に目を向けておくと、企業の労務費（現金給与総額を含む）に占める教育訓練費用は、1988年に0.38%（約6,000億円）であったのが、2002年には0.28%（5,000億円）に減少している。教育訓練の分野別費用支出の割合をみると、社内全体を底上げする「階層別研修（底上げ）」費用が、1996年には48.4%であったのが2002年には26.8%に減少し、幹部候補者を選抜して研修する「職務能力（選抜）」費用が、同じ1996年には13.2%であったのが2002年には38.4%に増大しているのである<sup>70)</sup>。

若者の雇用期間に関して「七・五・三」という言葉がある。中学卒業者は3年間勤務し7割がその会社を辞める、高校卒業者は3年間で5割が辞め、大学卒業者は3割が辞めるという意味である。現代の日本企業は、若手社員への社内教育を最低限にし、大学に対して社会人基礎力の涵養を求

---

69) 『労政時報』3541号、2002年6月7日号、30頁。

70) 経済産業省（2006）『人材マネジメントに関する研究会取りまとめ』、52-53頁。

めている。入社直後から同僚との競争を意識せねばならず、しかも最初に就いた職務についても上司から必ずしも丁寧な指導を受けない。長期視点から人事評価を実施し、中級管理者まで勤続年数を重視しあまり賃金格差を拡げないことが、工作機械工業などで典型的にみられた。これが、エンジニア・メンテナンス・オペレーショナルの分業行為のなかで、下位の者が上位の仕事を学ぶことを生み出してきたのである。こうした狭義の「日本的経営」の雇用慣行は消失したといえる。むしろ、心配なのは、企業内賃金格差を拡げることが、生産性、サービス生産性を上昇させるのか、筆者には大きな疑問となるのである。

### 3) 重層的部品供給構造の縮減と東南アジアへの移転

#### i) 国内の部品供給構造

戦後成立した組立産業における垂直型（ピラミッド型）部品供給構造は現在も機能している、といえるであろう。1970年代の半ばごろから欧米との間で貿易摩擦が生じてから、本格的に日本企業の海外進出が始まるが、1985年のプラザ合意（1985年）以降、急に円高が進み、1989年日米貿易構造協議が開催されるころには、85年の1ドル約240円から89年1ドル128円台までに円高が進む。円高の進行とともに、貿易摩擦解消の目的でなく、労務費や諸費用の安価な東アジアへの海外進出が急速に増大する（本稿448頁図表8参照）。

日本企業が海外に進出し現地で生産と販売活動をするようになると、国内ではその分それまで雇用された従業員や生産設備を必要としなくなるから、GDPは減少するであろう。組立産業では、組立親会社の海外進出にともない、大手第一次部品メーカーも海外進出をするが、海外に進出できない第二次、第三次の部品メーカーは、海外で生産される分だけ、第一次部品メーカーからの部品の注文が減少する。そのため、供給先が減少する

ので、新しく別の業種での部品を製造しはじめるか、最悪の場合は倒産に追い込まれる。つまり、組立大企業と第一次部品メーカーの海外進出が増大すればするほど、国内の二次、三次の部品メーカーへの発注が少なくなり、しかも選別化されはじめるのである。

植田浩史氏は、このような状況について簡潔につきのようにまとめている。1990年までのサプライヤーシステムは日本の国内では完結型であったが、海外生産の割合が増大するに従い、

- ① 国内メーカーが海外メーカーの傘下に組み込まれる（系列の崩壊）。
- ② 系列を超えた取引（取引関係のオープン化）が増大する。
- ③ 中国、ASEAN の低価格部品の影響を受け、部品コストの切り下げが重視されるようになる。
- ④ 第一次サプライヤーは海外展開できるが、第二次は困難であること。

なによりも、製品アーキテクチャーが変化しはじめるのではないかとの指摘をしている。つまり部品設計に関して相互調整する方式（インテグラル型）でその調整が閉じている（クローズ・インテグラル型）であったが、インテグラル型を維持するためには長期継続関係が重要であった。しかし、海外進出で部品調達するに際しては、海外サプライヤーに提示する「承認図」方式が増えるのではないか。その場合、国内で「承認図」を作成していたサプライヤーの知的財産権はどのように処理されるかという複雑な問題が発生する。

海外のサプライヤーとの関係で、インテグラルとモジュールをどのように組み合わせられるか。植田氏によると、製品アーキテクチャー論の視点から、サプライヤー・システムの今後の展開を考えると統合型生産システムで、製品開発、生産現場、製造品質、改善能力、部品購買の各関係において、能力の高い「擦り合わせ」による統合的生産システムを展開して、



日本メーカーは、これにより高品質を維持してきた。海外生産の場合、完成品メーカーを中心として部品メーカーと協力し長期継続取引で、こうした関係が維持できるのか、といった疑問が生じるというのである<sup>71)</sup>。

しかし、このピラミッド型部品供給構造は、国内で自動車などの生産が行われているかぎり、生産台数の減少にともない部品供給量は少なくなるとはいえ、それは消えることはないであろう。

ii) タイで根付きはじめたピラミッド型部品供給構造

より注目されるべきは、このピラミッド型部品供給構造は、日系組立メーカー企業とその市場で合計約90%以上のシェアを持つタイ自動車産業で、根付きは始めていることである。タイの自動車の生産台数は、日系企業が圧倒的に力を発揮している。2011年のタイの自動車市場のシェアは、トヨタ35.4%、三菱14.2%、フォード・マツダ13.2%、ニッサン12.7%、いすゞ10.4%、ホンダ7.7%、ゼネラルモーターズ (GM) 4.5%、その他が1.7%である。

タイ自動車研究所の調査では、タイの自動車産業で、図表13のような部品供給構造が成立している<sup>72)</sup>。

この図によれば、主に日本12社と GM を加えての13社、さらにモーターバイク 7 社の大企業が10万人を雇用し、第一次階層に属する大規模企業 635社が25万人を雇用し、さらに第二次、第三次の階層に属する1,700社が17万5,000人を雇用している。

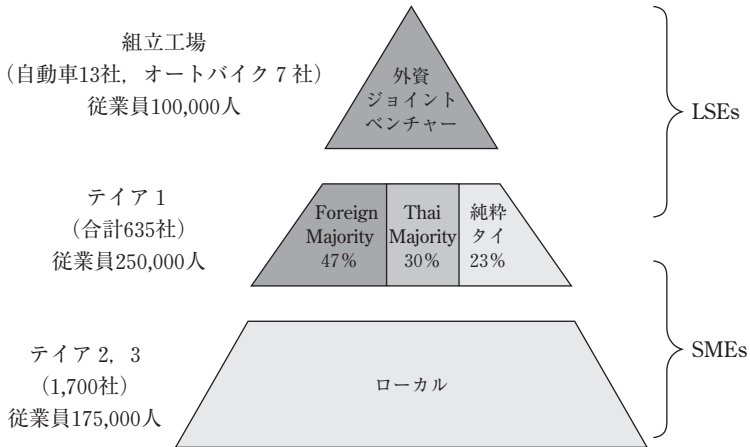
しかし、すでに紹介したように1980年代の日本の場合は、組立トップ階

---

71) 植田浩史 (2005) 「企業関係：サプライヤー・システム」, 工藤章・橋川武朗・グレン・D. フック編『現代の日本企業—企業体制 (上) —』, 有斐閣, 第8章。

72) ワンロップ・テシアシリ (タイ自動車研究所 = TAI 所長) (2012) 「タイ自動車産業におけるビジネスチャンス」, 2012年3月8日, 名古屋での講演資料より (<http://www.asean.or.jp>)。

図表13 タイにおける自動車部品供給構造  
タイ自動車産業の仕組み



[\*LSEs：大企業 SMEs：中小企業]

資料：TAI, 2010年7月現在。

出所：ワンロップ・テシリア「講演資料」。

層企業1社が、第一次階層の168社と取引をし、168社が第二次階層の4,700社と取引をし、さらにこの4,700社が第三次階層の31,600社と取引をしていたというような数字は示されていない。アメリカのケースでは、トップ組立企業1社の取引企業数は1,988社で、原則として階層化されていないことが示されたが、現在のタイの自動車産業は、日本メーカーが組立企業を中心となっているので（外国企業はGMのみで市場シェア4.5%）、タイの部品供給構造は日本型といえるのかもしれない。しかし、後でみるように、日本で典型的にみられた系列による部品供給ではなく、タイの地場部品企業は、複数の協力会員になり、複数の組立メーカーに部品を供給している。

ところで、図表13にあるように第一次階層に属する635社の大企業は、

外資47%（298社）、ジョイントベンチャー（タイ企業過半数所有）30%（190社）、タイ人所有23%（146社）である。こうした、タイの自動車部品の供給構造は、1980年の日本の自動車の部品供給構造と比べどの点が似ており、どの点が違うのであろうか。

日本の組立完成品メーカーの内製比率は25-30%（外部から70-75%の調達）であったのに対して、アメリカの内製比率は48%（外部から52%）であった。しかし、タイ自動車研究所の資料は、外部からの調達比率に関して示していない。もっぱら、第一次部品メーカーとして、635社、第二次、第三次部品メーカーが約1,700社あることが提示されているだけである。しかし、注意しなければならないことは、図表13の右に示されている、大企業、中小企業の定義は、タイの規定に基づいており、製造業では、大企業は従業員201人以上であり、したがって、第一次部品メーカーに含まれる「純粋タイ」の現地部品メーカー23%（146社）には、1,000人以下の規模の企業が多く含まれていることである。筆者の聞き取りでは、「純粋タイ」の第一次部品企業で、いくつもの子会社、ジョイントベンチャーを自社のグループに組織しているS社のような大規模部品企業（この後みる）の数は、現在では、数社程度で、少なくとも純粋タイ人による第一次部品メーカーの数は、1,000人規模でも15-20社程度であろうということである。

1995年当時のタイにおける日系組立メーカーと現地部品メーカーとの関係についての、東茂樹の貴重な調査がある。当時の現地部品メーカーは400社ほどであったが、日系組立メーカーは、①多くの地場企業から汎用性のある部品を購入し、②組立メーカーによる技術・管理の指導も行われたということである。東の調査によれば、品質と納期、在庫管理を徹底化するため、日本で広範に活用された「協力会」方式が採用された。たとえば、日系組立メーカーB社は1978年から、同じくC社は1982年から協力会が組織され、タイの会員部品企業数はB社で15社であったが1995年

時点で27社、Cの協力は34社から54社まで増大した。協力の主な活動は、両者のコミュニケーションを深めるための親睦会の行事、QC発表会や品質改善事例の協議会と工場見学、VA（価値分析）やコスト低減活動や技術指導の講習会、そして日本での研修などであった。この活動により、地場部品企業の品質改善や納期の厳守、コスト低減の改善が進んだという<sup>73)</sup>。しかし、日本でみられる系列ごとの協力会ではなく、現地タイ部品企業は、複数の協力会に所属しているということであるから、取引先の協力会に参加するといった印象をうける。したがって、③日系組立メーカーも、現地部品企業が互いに競争し合い成長するよう、同一部品を複数企業へ発注したという。それでは、アメリカのように、組立メーカーと部品メーカーが対等かという点、④日本の組立メーカーは、自社に重要部品を多くの割合で納入するように、それぞれグループを形成するよう努力した。この1995年当時の状況と現在の状況を比較することは、現在のこの分野の研究の重要な課題であるが、筆者もその調査の途中であり、また他の研究も今のところみられない。いずれにしろ、戦後日本の組立産業でみられた重層的部品供給構造は、タイに根付きはじめていたのである。自動車の場合、GMを除き日系メーカー6社で生産台数の93%を占めていることが、こうした重層的構造をつくりあげたのであり、タイ政府が、1980年代から部品の国産化政策を強力に進めたこともそれに大きな影響を及ぼしたことは確実である<sup>74)</sup>。

---

73) 東茂樹 (1995) 「タイの自動車産業—保護育成から自由化へ—」(『アジア研ワールド・トレンド』, 第4号7月)。

74) 高橋由明 (2013) 「タイの中小企業と自動車部品供給構造の確立—日本との比較—」(中央大学企業研究所『企業研究』24号)を参照されたい。

#### 4) 機能し続ける近代的全般的管理手法——諸外国への手法の移転

戦後の日本企業は、アメリカの近代的全般的管理手法を個別的に導入し、1960年代の末ないし1970年代の初期までに総合化・体系的手法とした。これらは、①近代的トップ・マネジメント（常務会）構造の確立、②事業部制組織の成立のもとで、本部と事業部に分かれ、本部（本店）はいくつもの事業部を長期の視点から予算による管理をする。③ゼネラル・スタッフを設置（ライン・スタッフの峻別）し、社長や常務会に対して長期視点から予算管理のためのデータ・数値の提供による支援をする。④「計画・執行管理・結果統制」、すなわちプラン・ドゥ・シーによる管理、⑤予算管理の確立——本部・本店は複数の事業部を統計や数値により管理する体制が確立している。⑥標準化された運営基準の確立——各部門および全体の管理が標準化された基準（投資収益率、月次在庫管理、売上対費用比率、負債比率等）を設定しそれに基づいて行われている。⑦管理者の活用・育成において、職務の明確化、権限委譲、さらに運営業務の標準化と基準比較に基づく業績評価と報酬額の決定をし、管理者のインセンティブを高める、の7構成要件である。

この要件は現在の日本の大企業でも有効に機能しており、多分、経済発展のめざましいタイやマレーシア等の発展途上国の大企業でも、試行錯誤的にかんりの程度と範囲で導入されているはずである。もちろん、各国の企業経営は、その国の文化、従業員の価値観、行動様式に規定されるので、部分的修正は当然生じるであろう。しかし、この構成要件は、大企業が効率的に運営されるために不可欠な条件である。日本的生産管理方式の移転については多くの蓄積があるが、近代的全般的管理方式の導入状況についての国際比較の研究の深化が期待される。

## 7. 終わりに——日本的経営のゆくえ

本稿では、「日本的経営」を狭義と広義の意味に分け、前者の内容に日本の雇用慣行（終身雇用と年功賃金）が含まれ、後者の内容に株式相互持ち合いのもとでのメインバンクによるコーポレート・ガバナンス、組立産業での重層的部品供給構造、そして戦後アメリカから導入した近代的全般的管理手法（日本的常務会を備えた近代的トップ・マネジメント構造、トップを支援するゼネラル・スタッフと本社トップによる予算管理による事業部管理、投資利益利率など各種の経営指標を設定しての管理、生産現場の品質管理から全社品の品質管理などを含む）が含まれるものと考え、その成立経過などの歴史的考察をしてきた。さらに、これら狭義と広義の「日本的経営」方式を変化させた要因として、戦後から現在（2005年）までの日本経済でのGDP成長の傾向を示し、1970年代中期から始まる貿易黒字の増大は貿易摩擦を引き起こしたこと、その解決のために採られた欧米への海外進出の決定と増大、さらに1985年のプラザ合意以降の、異常な早さで進行した対ドル為替レートの変動（円高）が、製造費（主に労務費）の節約のために東アジアへの海外進出を促進し、海外生産のさらなる増大は、国内に産業の空洞化をもたらし、国内生産の条件を一段と厳しいものにしたことを考察してきた。

他方で、「日本的経営」に変化を及ぼした要因は、金融ビッグバン・会計ビッグバンなどマクロ経済政策であったこと。さらに経団連の企業経営の基本政策に関わる雇用のポートフォリオの提唱も狭義の「日本的経営」に大きな影響を及ぼした。

そこで、本稿タイトルに設定した「日本的経営の真価——何が機能し続け、何が機能しなく（駄目に）なったか」については、つぎのように結論づけることができよう。

第1に指摘しなければならないことは、1990年代半ばごろまでは銀行と

証券が分離していたが、1996年ごろから進められた金融制度「改革」で、銀行が集めた預金を産業ではなく投資ファンドなどに際限なく貸し付けることができるようになり、銀行が株式市場を活性化させる主役になっていったことである。企業の発行する株式が多くなれば、それを所有する外国人投資家（投資ファンド、個人投資家団体、さらに短期志向化した年金基金など）と日本の投資ファンドが増大し、短期的株式売買を増大させる。2001年に導入された時価会計により、それまで持ち合っていた安定株主として所有株は、時価会計の対象となり持ち合い株を売却しその比率は減少する。株式市場に売られた持ち合い株式は、短期的・投機的株主の所有に移る。銀行預金金利が限りなくゼロに近い状態では、個人預金者は資金を移さざるを得なく投資信託は拡大する。その結果、株式市場は拡大する。2000年代に入ると、日本でも敵対的買収が稀でなくなり、経営者はとくに株式価値の動向を意識した行動をとらざるを得なくなる。企業経営者の意思決定の基準は、ただひとつ、事業各部門が利益を上げ株価を下げないという、株価収益率に焦点を合わせられることになる。アメリカで1980年代から始まる金融の規制緩和により、株主価値最大化の経営者行動が進行し、全体として化学、飛行機産業を除きアメリカ工業の衰退が始まるが、日本でもその兆候が示されはじめたのかもしれない。

第2に指摘しなければならないことは、時価会計の導入と会計ビッグバンのもうひとつの柱であった減損会計の導入は、中規模であれ、小規模であれ、自社の連結会計の範囲に含まれる各事業所は、収益を上げねばならない。そのために手っ取り早く実施可能なのがリストラであり、従業員の非正規化比率を増やすことである。従来の労働組合も、事業所内異動には反対しないが雇用は守るといった姿勢を維持し得ず、1995年の「新時代の日本的経営」の「挑戦」には、なんら反対することはできなかった。経営者は、事業所の利益・株価収益率の上昇のため、社内賃金格差を拡げる人

事政策とリストラ政策を採用せざるを得なくなる。そこでは、狭義の日本の経営（終身雇用、年功賃金）は、跡形も無く消失したといつてよいだろう。確かに、①の「長期蓄積能力活用型」の「管理職・総合職・技術部門の基幹職」担当者には退職金を支払われるし、終身雇用も保証されている。これを欧米と比較するなら、ホワイトカラーは、入社後2-3社に移動することはみられるが、平均28-30歳になるとある1社に固定化し、その会社でキャリアを重ねるといった結果が出ている。その意味で、日本の雇用慣行も欧米化したのかもしれない。日本の本来の終身雇用は、多くの生産現場の技術労働者はその会社に長期勤続し、会社への忠誠心に対して等しく退職金が支払われるといった意味合いもあったはずである。こうした終身雇用、年功賃金は消滅したといえるのである。現在の日本の大企業は、自社にあった社会的セイフティー・ネット（福利厚生）を解体し、収益株価率を上昇させるため、低賃銀労働者を生み出し、勤勉な日本の労働者を疲弊させているのである。

第3に指摘すべきことは、組立産業に特有な部品供給構造は1955年ごろから中小企業庁などの指導もあり日本に形成されるが、この制度は、企業の海外進出の増大で、国内では組立メーカーによる部品企業の選別が強化され、さらに産業の空洞化で部品供給企業の数も削減されている。他方で、たとえばタイの自動車市場をみると、日系メーカー6社で占められており、大規模第一次メーカーもかなり進出しており、日本でみられたピラミッド型部品供給構造が、タイで形成されつつある。しかし、日本の重層的部品供給構造は親メーカーのもとに系列化されていたが、タイでは系列化は日本ほど強くなく、現地部品メーカーは複数の完成車メーカーと取引関係を持っていることである。ある国の管理方式が他国に移転・導入される場合、当然のことであるがその国の状況に適合させ一定の修正がなされるのである。



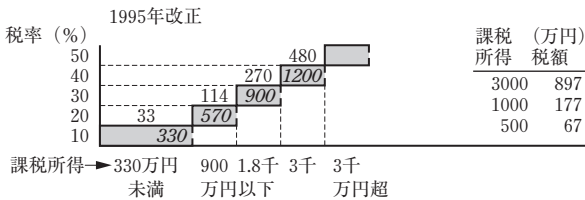
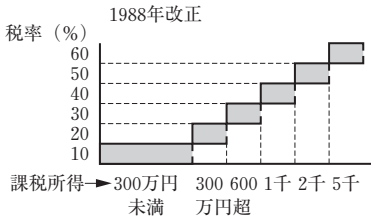
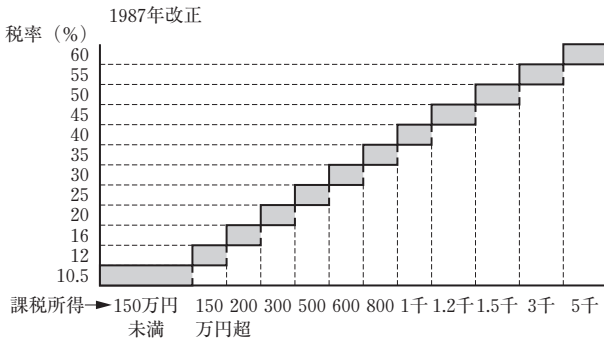
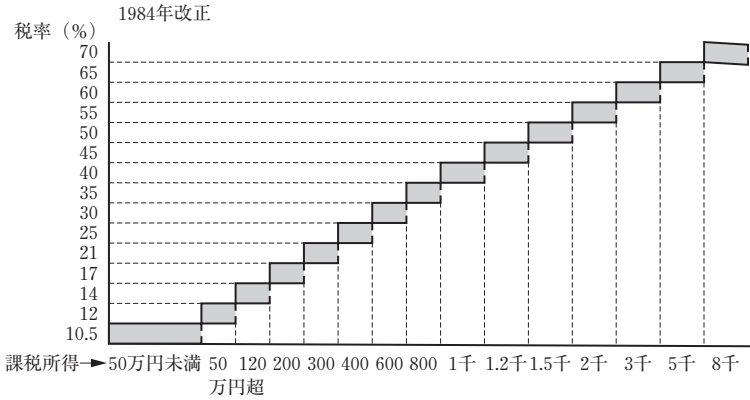
第4に指摘されるべきは、戦後アメリカから導入された近代的全般管理手法は、一部日本的に修正されながら健全に機能しているといえる。1920年代半ばごろにゼネラルモーターズやデュポンで開発された管理手法は、広くアメリカ企業にも一部修正・改善され標準的管理手法になり、日本でも、さらに発展途上国でも利用されるはずである。事業規模が拡大され本社が20-30以上の事業部、子会社から構成されるようになると、本社による近代的予算管理の方式を用いて管理されずには健全な成長を達成し得ないのは、どこの国でも同じであろう。もちろん、その国の文化に規定され一部修正・改善されるのは当然のことである。

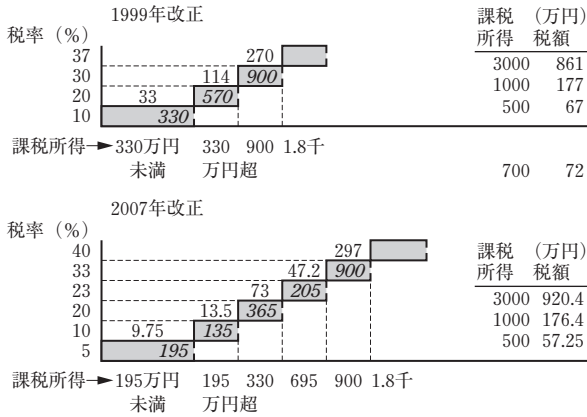
ところで、日本的経営のゆくえはどのようなのであろうか？ 日本の経営を変化させた第1の原因は、政府・財界の経済政策によるところが大きいことである。図表14の6つの図は、金子定吉がその著作に掲載したもので、日本の所得税率の推移を示している。

1984年、1987年、1988年の図に示された横軸の所得の増大に対する縦軸の納入税率を比べると、1984年では所得の増大を14段階に分け、8,000万円以上の所得者には70%の税率で、1,000万円以上は7段階に分かれ、5,000万円以上は65%、3,000万円以上は60%、1,500万円以上は50%であるのに対して、最低税率は10.5%で50万円未満に課せられる。1984年の制度は、所得額も税率ごとに実に詳細に分かれている。しかし、1987年には、最高税率は60%で5,000万円以上に課せられ、1,500万以上で50%であるのに対して、最低税率は変わらず10.5%で最低課税所得は150万円未満に引き上げられる。翌年の1988年には、所得税率は、6段階で1984年の半分以下に縮小されている。最高税率が60%で5,000万円以上は変わらず、最低税率は10%で300万円未満の所得者への課税である。

ところが、1995年になると、所得税率も所得税額も5段階に縮小され、3,000万円以上で50%、3,000万円以下で40%、最低課税所得は330万円以下であ

図表14 日本の所得税率の推移





る。次に1999年には、4段階に縮小され3,000万円以上で50%の課税率である。最低所得330万円も変わらず10%の税金が課せられる。最後の2007年になると、所得額1,800万円以上の者に40%の税率と下げられている。しかも、最低所得者190万円以下として5%の税率に下げている。

以上をまとめてみると、最高税率が1984年の70%から2007年に40%に下げられ、しかも最高税額も8,000万円から1,800万円に下げられている。最低税率が10.5%から5%に、最低税額が50万円未満から195万円に上げられているが、税の累進性は上げられるのではなく下げられているのである。本稿(423頁)の図表4に示された日本のGDP成長をみると1984年から2005年までのGDP額が約300兆円から500兆円に増大しているが、所得税の変化をみると逆累進課税となっているのは誰の目にも明らかであろう。1984年に8,000万円以上の所得で70%の所得税を払っていた者が、現在では40%の税金を支払えばよい。1984年に2,000万円以上の所得で55%、60%(3,000万円以上の所得者)、65%(5,000万円以上)の税金を支払っていた者が、現在では40%の税金を支払えばよい。これら高所得者の税の節約分

は何処に流れたのか？。疑いなくこうした資金も資本市場に流れ込み、経済の金融化現象を起こさせるのに貢献していることであろう。

戦後の日本は、敗戦の荒廃から脱出するのに国民が勤勉に働き、大企業では企業内福祉方策を採用し企業内社会保障を充実させてきた。また1984年までは、累進課税により大企業に就職できない者には国家的社会福祉を充実させる努力をし、一億総中流という社会を建設してきた。しかし、この所得税率の改悪をみると、国家の政策が、日本を格差社会に変化させ、企業社会にも格差を持ち込んだとはいえないであろうか。

ひるがえって、現在の政府が進めている超金融緩和政策で、銀行からの短期借入金で資本市場の資金が潤っても、GDPの創造は、有効需要（消費需要60%、投資需要40%）の創造なくしては生まれない。歴代内閣がこのような逆累進の所得税政策を採用し、中間所得者を減少させて、現在のGDPを維持することができるのであろうか。筆者の見解では、さらなる経済成長ではなく、現在のGDPを維持するには、低所得層の割合を減少させ、所得格差をできる限り縮小し、消費需要を喚起する政策を採るべきと考える。さらに、グリーンエネルギー開発など新産業を興し、さらに50年にわたって日本経済を支えてきた道路、港湾、鉄道の修理・改善、文化教育を支えてきた学校・スポーツ施設の修理・改善などの投資需要を向けて、資金は利用されるべきである。こうした方向転換が無い限り、日本経済の再生、「日本的経営」の再生は望めないであろう。1%が99%を動かす弱肉強食のアメリカ社会の方向を目指すのか、高所得者ほど高負担、老後社会を豊かに暮らせる人に優しいドイツ、スカンジナビア諸国の社会の方向を目指すのか？ 日本はすでに、アメリカに向かって舵を切っている。これを止めるのは容易な力ではできないであろう。

付記 本論文中には、2010～2012年度科学研究費（基盤研究C）「メコン河流域諸国の裾野（部品）企業の育成と人材開発」による調査結果が含まれている。

