

Discussion Paper #97 - DOJ - 76

## 日本型企業体制は変化しているか

松本 厚治

1997年4月

通商産業研究所 Discussion Paper Series は、通商産業研究所における研究成果等を取りまとめ、所内での討議に用いるとともに、関係の方々からご意見をいただくために作成するものである。この Discussion Paper Series の内容は、研究上の試論であって、最終的な研究成果ではないので、著者の許可なく引用または複写することは差し控えられるたい。また、ここに記された意見は、著者個人のものであって、通商産業省または著者が所属する組織の見解ではない。

## 要 旨

日本の企業体制が崩壊すると論ずる人が多い。これは不況の度ごとに、また世上関心を引く経済問題が生じたときにそれと結びつけて語られてきたもので、目新しいものではない。

今回雇用情勢が最も深刻であった時期を取り上げても、構造不況期と比べれば、雇用調整を実施した企業は少なく、解雇や希望退職募集もあまり行われていない。これからも、累次の不況を乗り越えて維持されてきた日本の雇用慣行が、今回にわかに崩壊するとは考え難い。実質ゼロ成長が3年続いたのに、失業率が3%台を維持してきたのは、この慣行の底固さを示す。ストの件数も減少を続けている。長い目でみても、この慣行の崩壊の傾向を裏付けるものは見出し難く、その反対を示唆するものが多い。

転職率は、1970年代に比べるとかなり低い。年功による給与格差も依然大きく、実際に転職すると、生涯所得で大きな損失を被る。長期勤続者も着実に増え、定年制の普及率も高まっている。慣行が単なる慣行の域を脱して、判例法によって法的根拠を与えられるようになってきたことも、崩壊論とはそぐわない。

株式の安定保有構造にも特段の変化はない。法人の所有株式が売却されて持合いが崩壊するという説がバブル崩壊直後に唱えられたが、調査結果はこの構造がバブル期をまたいでむしろ堅固になっていることを示している。株主総会や取締役会の運営状況もこれまでと変わらず、企業と株主の間に本質的な変化が生じているとはいえない。

具体的な根拠を欠くにも関わらず「崩壊」が好んで語られるのは、知識人社会において、欧米型に普遍性があり日本のそれは異常であるという観念が根強く存在するからではなかろうか。このような観念の現実性も、この際問われるべきであろう。

雇用が流動化し転職が常態となれば、企業にとって雇用保障を与える意味はなくなり、個人は職の安全を失い、失業も増える。企業が福利厚生に努力する誘因も減殺され、教育・訓練のための人的投資は行い難くなる。企業の社員への信頼も限定的なものとなり、情報も広範な社員に伝えることも、ボトムアップ型の仕事の進め方も行われ難くなる。雇用に市場原理が浸透するにつれて所得格差も拡大し、日本社会の特徴であった平等性も損なわれる。

株式の安定保有構造の崩壊は、株主による経営支配への道を開く。これは株主の短期的利害関心に基づく介入によって企業の永続的發展を損ないかねない。個人の大資産家が大企業を買収し、裸の資金力だけで権力と地位をあがない得るようになる。所得格差はこの面からも拡大し、階級社会の特性が色濃くなるだろう。日本社会の安定の基礎となっていた企業の社会的統合力も失われる。

世界的な視野の中では、今日顕著になっているのは欧米における「日本化」の進展であり、これは欧米企業の競争力の再建に貢献している。日本での通念に反し、流動化し変容しつつあるのは欧米産業の体制であって、日本のそれはむしろ安定している。

# 日本型企業体制は変化しているか\*

未定稿

松本 厚治

前通商産業研究所次長・(財)産業研究所 国際経済研究センター所長

1997年4月

1. 繰り返される「崩壊論」 .....	1
2. 日本的雇用慣行は崩壊していない .....	6
(1) 雇用慣行は変化しているのか .....	6
(2) 日本的雇用慣行の強化の側面 .....	8
3. 株式の安定保有構造にも変化はない .....	11
(1) 安定保有構造 .....	11
(2) 会社諸制度の形骸化の現状 .....	13
4. 日本型企業体制の安定 .....	15
5. 崩壊させるべきか .....	20
6. 「日本化」の進展 .....	25
7. 安定のメカニズム .....	29
注記 .....	31
図表 .....	37
参照文献 .....	47

## 1. 繰り返される「崩壊論」

日本的雇用慣行が崩壊するということは、今回に限らず、これまでも不況期になると繰り返し語られてきたことである。

産業界は、一転して今度は”人減らし競争”に血道を上げている。そのやり方のすさまじさをみていると、最近の合理化は不況期を乗り切るための一時の緊急避難とはとても思えない。合理化の手段、方法は明らかに数段階エスカレートしている。指名解雇といった強硬手段を含め、何が何でも首を切ろうという厳しい姿勢が目立っている。なりふりかまわず、大手企業としてのメンツも良識も捨てて、という感じの合理化もある。……その内容は出向、配転、一時帰休、定年前退職者に対する退職金割り増し、選択的定年制の導入、希望退職募集、指名解雇、さらに賃金カット、ベア・定昇ゼロなどと様々で、しかも経営側はこれらの措置を幾つか組み合わせて労働側に提案している。ついこの間までは、経営者側は年功序列制の修正の必要は認めながらも、少なくとも終身雇用制と企業別組合の二つだけは、企業経営を安定させる重要な基盤として今後とも維持し続けると強調していた。……しかし、既にみたような大規模な合理化の動きは、わが国の経営者が意識的にかどうかはともかく、終身雇用制の破壊に手を着け始めたことを示している（小島 [1978] , pp. 32-33）。

これは、「人減らし攻勢の恐怖：崩れ行く終身雇用制」と題する17年前の雑誌記事からの引用である。現在雇用調整について語られていることで、この記事にないことを見付けるのは難しい。

株が暴落すると持合い解消の動きが始まるだろうということも、同じくこれまで何度となくいわれてきた。21年前に東証がダウ4,000円の太台割れとなったとき、次のような解説記事が書かれている。

法人の安定株主工作と時価発行増資での法人間の持合いで、急減した個人持株比率が市場エネルギーを滅殺している。虚構の株高は、今回のように一旦バランスを崩せば落ち込みは厳しい。……特に市場で気にされているのは、法人売りの本格化である。……長期金利引上げ機運など金融は一段と逼迫するものとみられ、資金繰りに苦しむ事業法人の売りがこれから本格化することも考えられる。……換金のため株を手放したのなら、法人間の持合いの均衡は崩れるだろう。「株式を売りたいのはヤマヤマだが、売れば相手方も当社株を手放すだろう」という懸念から、これまで出なかった法人売りが一挙に表面化するからだ（毎日新聞社編 [1974] , p6.）。

不況や株の暴落だけではなく、1970年代前半の技術革新華やかなりし頃は、これがまた日本的雇用慣行を崩壊させると論じられた。そのロジックは、次のようなものである。

最近になって、このような制度（終身雇用制と年功制：筆者注）の維持を困難にするような様々な

状況の変化が起こってきた。その中で特に重要なものの一つが技術革新と呼ばれる現象である。……それは従来の熟練をほとんど、あるいは全く無意味なものとしたこと、及び作業の内容を著しく変えることにより、労働力構成の中で中核的な位置を占める労働力のタイプを変化させた。……企業が必要とする良質の労働力を確保するための手段であった終身雇用制は、今や雇用が保障されるという意味での労働者の権利という色彩を強めてきた。また、年功制の合理性を支えてきた「勤続年数の長さ＝熟練度の高さ」という論理も、その現実的な基盤を失いつつある（二瓶 [1973] , pp. 89-90）。

この他論旨の紹介は略すが、筆者の手元にある事例だけでも、日本経済の国際化、労働力人口の高齢化、若年層における個人主義的価値観の浸透、女性の進出、情報化社会の到来、工業化社会の終焉、円高が日本的経営を崩壊に導くと語られてきた。そもそも、その時々日本経済のトピックで日本的経営の崩壊と結び付けられなかったものは、むしろ少ないのではなかろうか（注1）。

その中には両立が難しいものも含まれている。既に1960年代半ばには、経済の高度成長が日本的経営を崩壊させるという主張が行われていた。鎌倉昇氏は、当時影響力のあった経済学者であるが、次のように述べている。

今までの日本の経済成長の速さに、この家族的・温情的といわれる雇用形態と賃金形態が幾ら貢献するところがあったとしても、今後もそれが可能であるということにはならない。真に必要な労働者が仮に若い年令層の労働者であるとしても、終身雇用制の下ではその獲得は必ずしも容易ではなくなってくる。また、老年層・中年層の労働者が不要になってきたとしても、終身雇用制の下では簡単にそれを整理することは困難である。年功序列型の賃金形態の下では、必要度の低い労働者にむしろ高い給料を支払わなければならない場合もあり得る。これが全体として企業の労働コストを高めることになっている。……日本経済の底流における急激な変化は、次第次第にこれらの制度を覆して行くのではないかというのが私の見方である。……現在日本で支配的な雇用形態が、今後の経済成長の妨げとなる局面が次第に現れてきたことも事実である。卑近な例でいうと、今かなりのスピードで進んでいる自動車の前に垣根があって、自動車のこれ以上の前進を阻止しているとしよう。垣根を大切にすれば、自動車の前進は止まってしまう。自動車がさらに前進すると、垣根は壊れざるを得ない。……自動車の前進と仮にいったのは日本経済の成長であり、垣根は現存の雇用形態及び賃金支払方式である。日本経済の今後の成長は、この障害によって弱められるかも知れない。しかし、結局は日本経済の成長そのものが、終身雇用制や年功賃金を崩して行くこととなるであろう（鎌倉 [1965] , p. 54及び p. 61）（注2）。

しかし高度成長期が終わり、今後は「安定成長」の時代に入ったと認識されるようになると、いつの間にか今度は日本的経営は低成長によって崩壊するという説が出現する。ここでその例として掲げるのは、「『日本的経営』賛歌の時代は終わった」と題する杉岡碩夫氏の所説である。

日本的経営の制度的枠組である終身雇用と年功序列の下では、能力的には必ずしもトップの状況にあるわけではない中高年令層を優遇しなければならない。……第一次石油ショック後の減量経営の時代に、日本の大企業では軒並み中高年令層の整理を行ない、一部の経営者が日本的経営の危機を叫んだことが思い出される。すなわち、日本的経営を維持するためには経済の成長が不可欠であるが、低成長が定着しつつある今後の状況の中で、いつまでも日本的経営の枠組が維持できるかどうか、……という疑問である（杉岡 [1982] , p. 24）。

正反対のことがともに崩壊の原因として挙げられた例は、この「高度成長」と「低成長」に限らない。5年前には、バブルの発生（当時はこのように表現されなかったが）が日本の企業体制を揺がすという説があった。

会社の論理が揺らぎ出した第一の原因は、企業と企業員の資産格差の拡大である。この数年の急激な地価、株価の高騰は土地、株式の大量保有者である企業の資産を急激に増やした。しかし、企業の支え手である社員、経営陣の資産はそれほど増加していない。……会社が大きくなることが必ずしも企業員の生活の豊かさにつながらなくなっている。企業と企業員の資産格差をこれ以上拡大させてしまうと、企業員の勤労意欲、会社への忠誠心は急速に失われてしまうだろう（日本経済新聞社編 [1990] , p. 585）。

そしてバブルの崩壊後、これによって日本のシステムは崩れるという説が現われる。

事業会社の銀行株売却が本格的に始まった。銀行も採算の悪い株式保有を維持し切れなくなっている。……持ち合い構造の中心的存在である銀行も、背に腹をかえられない状況に追い込まれた。戦後日本の成長を支えた銀行と事業法人との相互持ち合い構造は、脆弱な部分から徐々に、だが確実に崩れつつある（日経 BP 社編 [1992c] , p. 17）。

日本型資本主義の矛盾と行き詰まりは目を覆うばかりだ。その精華ともいえる株式会社も例外ではない。「企業の論理」を押し立てて、量的拡大に励んできた企業を支えてきた株式持合いに綻びが目立ってきたからだ。日本企業は戦後初めて、誰が会社を支配・統治するかという古典的な命題に直面する（日経 BP 社編 [1992a] , p. 11）。

奥村宏氏によれば、「株価暴落の中で『持合い崩れ』が起こり始め、……法人資本主義は、今音を立てて崩れつつある」由である（奥村 [1994] , pp. 215-217）。日本のシステムは高度成長によって崩壊し、低成長によって崩壊する。バブルの発生によって揺らぎ、バブルの崩壊によって行き詰まるという。

なにぶん言っている人が違っているから、その一つ一つを捉えて認識の不整合を問うことはできないとしても、これらの諸説によってその時々誘導されてきた論調を一つの流

れとしてみれば、その変幻自在ぶりに驚かざるを得ない。一体なぜ、このような類の予言が性懲りもなく繰り返されるのであろうか。

その一つの理由は、日本的経営が過去30年以上にわたって、(支配的論調によれば) ひっきりなしに「揺らいでいる」、「崩れつつある」という状態であったにも関わらず、今日依然として存続しているということである。存続しているからこそ、その崩壊を語ることができる。すなわち、予言が失敗を続けてきたからこそ、その予言が繰り返されている。これは、崩壊論の反復の裏側にある動かし難い事実である。

他の理由は、これは筆者の憶測の混じるところであるが、この種の予言はそれを語る人には益が多い割に、コストがあまりかからないという事情がある。

今日、働く日本人の四分の三は企業の従業員であり、企業の基本的な体制がどうなるかということは、程度の差こそあれ働く人々にとって大きな関心事であるはずである。したがって、日本的経営が本当に崩壊するというのであれば、世上の耳目を引き付けるテーマとなる。新聞や雑誌の大文字の見出しとなるし、大して内容のない論文や記事であっても、末尾にそう書いておけば何か意味のあることを言ったような印象を与える。コストがかからないということは、失敗のリスクがまずないということである。

崩壊するであろうという主張は、一見思い切ったことを言っているようであるけれども、突き詰めて行くと甚だ漠然としている。この文脈で好んで用いられる「揺らいでいる」、「崩れつつある」、「ひび割れている」、「綻びている」など、どのような具体的な事実と対応するのか分からない曖昧なレトリックがまずそうしたものである。加えて、いつ頃までにとということが大雑把な形でさえ言及されていないから、実際に崩壊しない状態がどれだけ長く続いても、予測が間違ったと非難されるいわれがない。仮に批判されても、「本来崩壊すべきものだが、(たとえば景気の好転など)偶発的な事情のおかげで一時的に延命しているだけだ」などと言っておけばよい。原理的に反証可能性のない主張は、経験科学の命題としては疑問符を呈されるのであるが、半面それを語る人は誤りが露呈することから免れる。

一方、「日本的経営は崩壊しない」ということは、かなりのリスクを冒していることとなる。「橋は落ちない」という保証と同じく、事実によって一発で虚偽であることが証明されてしまう可能性があるからである。しかもそういったからといって、世にアピールすることはあまりない。不況時に必ず生ずる人員整理の事例を挙げて、日本的雇用慣行は揺らいでいるという記事を仕立てるのはたやすいが、変化していない大勢の部分を取り上げてニュースにすることはできない。

マスメディアの通弊ともいえることではあるが、変化の兆しを常に追い求めるために、社会の根底に一貫して存在するものの力をしばしば見失うことになりがちなのである。日本的経営崩壊論が論調の主流を占め、浮動する社会心理を支配しがちなのは、「崩壊」と「存続」の主張のこのような非対称性によるところが大きい。

ここで紹介した崩壊論は、これまでに語られてきたことである。しかし狼少年の寓話で

いうならば、最後には狼はやってきた。理屈をいえば、これまで崩壊しなかったからといって、今回崩壊しないとはかぎらない。実際にはどうか。狼は依然としてやってきていないのである。



## 2. 日本的雇用慣行は崩壊していない

この点に言及する前に、日本の企業体制について筆者の認識を明らかにしておく必要がある。筆者は、日本的雇用慣行によって企業と利害関係の上で結びついた従業員集団が、安定株主工作などにより株主の支配を空洞化し、排他的に企業を動かすシステムと捉えている（松本 [1983] , 第2章.）。日本の企業体制が維持されているかどうかは、企業と従業員の結合及び株主支配の遮断の状況によって、外部から検出することができる。

### (1) 雇用慣行は変化しているのか

さて、失業率は前回の円高不況期のレベルと同じ3%の水準に維持されている（注3）。長期的には、女子の労働力率の上昇などにより緩やかな上昇カーブを描いているものの、アメリカの6%、欧州の10%程度に比べなお格段に低い（労働省編『平成7年版労働白書』, p. 参57）。1992年時点では100万人の企業内失業があったという試算もあるので（朝日生命保険編『経済月報』, 1993年2月号, p. 7）、3%という数字が表現している以上に状況が深刻であるともいえるが、他面3年続きの事実上のゼロ成長下でなおこのレベルに抑えられていることは、雇用保障が機能していることを端的に示すものでもある。

実際に講じられた雇用調整の内容をみても、過去に比べて特に深刻であったとはいえない。

今回、管理職の削減に手を着けられたことは今までなかったことであるとまことしやかに語られたこともあったが、これは事実ではない。構造不況期に報じられたものを幾つか例示すると、日本電気（1975年1月）、ユニチカ（同2月）、日本軽金属（同4月）、三菱レーヨン（1976年3月）、日本板硝子（同4月）がある（安喜 [1989] , pp. 79-80）。

労働省の『労働経済動向調査』によれば、今回の不況時で雇用調整の実施割合が最も高かった時期は1993年10～12月期であるが、そのときの実施企業の比率（50%）は1975年1～3月期（74%）に比べればかなり低い。その内容も残業規制（38%が実施）、配置転換・出向（同29%）、中途採用の削減・停止（同24%）、休日・休暇の増加（同9%）など雇用保障の大枠を踏み越えないものが主であり、構造不況期には7%もあった希望退職者の募集・解雇は2%にすぎない（表1参照）。「雇用保蔵」（景気変動に伴う生産の減少下にあっても労働密度を低下させることによって企業内の雇用を維持すること）が過去の不況時に比べて今回はとりわけ大きかったという分析結果は、これと整合する（前掲書, 『平成7年版労働白書』, p. 39）。

（表1）

また、この2%分についても、これ自体が終身雇用慣行の崩壊を直ちに意味するもので

はない。大企業にとっても希望退職募集や指名解雇は、もともとそれほど異例のことでもない。資本金規模上位100社中、非上場の10社を除いた90社について、有力経済紙に掲載された雇用調整の記事を取りまとめた調査によれば、希望退職募集と指名解雇を行った事例は55件ある(注4)。そのたびに終身雇用慣行がそれぞれの企業から消失するということであれば、なにぶん10年で6割というハイペースであるから、今頃はこのような慣行は大方なくなっているはずである。

雇用保障は原則であり、もともと絶対的なものではない。社会主義体制下の国有企業ならいざ知らず、私企業としては原則として解雇しないとはいっても、「どんな状態になっても絶対に解雇しない」と約束することはできない。最悪の事態に陥ったときに企業の存続を図るために解雇があり得るということは、慣行として発達した終身雇用という観念の中に含まれていることであり、従業員もそのことはよく承知している。

雇用調整がしばしば行われた過去の不況期に従業員の忠誠心やモラルが総じて低下せず、むしろ企業への求心力が高まったという観察もある(生産性研究所編[1994], pp. 67-68)。会社が解雇の回避のための努力を重ね、退職者に対しても退職金の積み増しや再就職の斡旋などによって相応に処遇し、経営状態の深刻さが従業員にもそれなりに認識されていれば、雇用保障が失われたとは受け取られないのである。

雇用の流動性も、諸外国及び戦前の日本に比べ著しく低いままにとどまっており、最近でも変化の兆しはみえない(注5)。

転職率は1970年代後半から大幅に下がり、1980年代の後半から心持ち上がって、1990年代に入って再度下がり始めている。目下(1994年)の転職率7.5%は、1960年代後半から70年代前半の10~13%の水準に比べると格段に低い(図1参照)。会社都合による離職は1960年代半ば以降あまり変化がないが、自己都合による離職が1960年代及び1970年代初頭のレベルから半減したことが転職率低下の主たる要因である(労働省編『平成5年版労働白書』, p. 249)。

#### (図1)

この背景には、給与体系の中で勤続年数の占めるウェイトが依然として大きく、たとえば50才代前半時の平均賃金は20才代前半の2.8倍(標準労働者の場合は3.1倍)となっており(1992年)、転職すると概ね損をするという事情がある。近年の調査によっても、どの年齢層についても転職が不利をもたらすことが示されている(表2参照)。入職直後と定年直前の転職の場合には、同一企業を勤め上げた場合に比べ大差ない年功が獲得できるので比較的損失は小さいが、働き盛りの時期についてはそうは行かない。男子大卒事務・技術を例にとると、40才時における転職による損失は、生涯給与と退職金合わせて約4000万円に達する(同上書, p. 259)(注6)。

(表2)

なお、年功のウェイトは以前に比べると下り気味で（上記の2.8倍は15年前には3.2倍であった）、また55才から給与カーブが右下りに転ずることから年功制が崩壊しつつあるという人もいるが、3倍近い格差は依然として大きく、また定年直前の右下りは流動化にはあまり寄与しない。企業への定着のインセンティブとして、その意義には実質的な変化は生じていないように思われる。

流動化の受け皿となる企業の意向はどうか。企業にとっても中途採用は必ずしも簡単なことではない。ある調査によれば、中途採用を行った企業の7割が「社員間の融和が崩れる」、「採用後の処遇が難しい」、「人事体系への影響が出る」など、これまでの雇用形態との調整の難しさを窺わせる問題点を指摘している（経済企画庁調査局編 [1990] , p. 49）。

余剰労働力は出したいが自分が受け手に回することはあまり考えないというのが企業の本音であれば、流動化が進まないのは当然である。個人と企業のいずれからみても、転職が日常的となるには依然ほど遠い状況であると考えざるを得ない。

1960年代末から80年代半ばにかけて正社員の比率がかなり低下し（80年代末からは傾向は逆転しているが）、パートやアルバイト、派遣社員、契約社員が増加している点に着目して、雇用が流動化しつつあると論ずる向きもある（注7）。

しかし、問題は企業におけるこれらの雇用形態の位置付けである。労働省の調査（1987年）によれば、派遣労働者、契約・登録社員、パートタイマー、臨時・日雇に対して、通常業務処理能力以外の組織管理能力、企画力、判断力などの高次の職務能力に大いに期待するとした事業所は、数%から十数%にすぎない（正社員に対する期待度は50%を超える）（労働大臣官房政策調査部編 [1989] , p. 28）。就業者の方も、行く行く正社員となることを希望するとした層は1割から2割にとどまっている。企業も就業者も、総じて正社員に替わり得るものとは考えていないのである（同上書, p. 42）。

一言でいえば、彼らは企業に入り込み、企業を動かす存在となることを期待されず、あるいは初めからその気がない人々である。生命保険会社やタクシー会社では、セールスレディや運転手などの契約社員の数が一般社員よりもはるかに多いが、だからといってこれらの企業が一般の日本企業とは異質な存在であるということとはできない（注8）。

このようなことを考慮に入れれば、今後仮に非正規雇用の比重が高まっても、企業体制に与えるインパクトは、これまで同様限られたものにとどまると考えざるを得ない。

## (2) 日本的雇用慣行の強化の側面

均衡のとれた認識のためには、日本的雇用慣行の基盤が固まりつつあると解釈できる事実も多い、ということも承知しておく必要がある。

まず長期勤続者が増えている。20年以上の勤続者の割合は1967年には7%（従業員1,000人以上の企業では20%）であったが、1987年には17%（同34%）に達した。平均勤続年数も伸長を続け、たとえば男子の場合1985年の11.9年が90年には12.5年、95年には12.9年となっている（労働省『平成7年賃金構造基本統計調査結果速報』，p.4）。

50～54才の男性従業員について、終身雇用者（標準労働者数にいわゆる浪人経験のある学卒者を加えるなどにより必要な調整を加えた概念）の従業員総数に占める比率は、1980年代から最近時点にかけて顕著に増加している（中馬宏之氏の分析による）。すなわちこの視点からみれば、終身雇用制度は弱体化するどころか広範に普及しつつある（注9）。

定年を設けている企業の割合が着実に増加していることは（表3参照）、このことと整合する（経済企画庁総合計画局編 [1986]，p.150）。

（表3）

「定年があること＝終身雇用の定着」とはいえないとしても、雇用保障を与えずいつ解雇するか分からないという企業や従業員の転職が常態となっている企業では、定年を設けてもあまり意味がないことも事実である。

なおこの表は、定年制の採用率が特に従業員数30～99人規模の小規模企業で顕著に増加していることを示している。精密機械、自動車関連、電機などの業種を中心として、時間をかけて人を育て技術基盤を培うため、中小企業も大企業並みの雇用慣行を取り入れざるを得なくなっているという観察もある（同上書，p.139）。終身雇用の外延の拡大は明らかであり、中小企業が日本的雇用慣行の埒外にあるという認識は、昔はともかく今では正鵠を得たものとはいえない。

定年年令も延長されており、これを60歳以上に持ってきている企業（従業員30人以上）の割合は1979年の40%から94年の84%に増加し、勤務延長制度や再雇用制度を採用している企業も増えている（1994年時点で7割）（労働省『平成7年雇用管理調査速報』，p.21）。現状では誇大な表現とも思われる「終身」の「名」に、総じて「実」が伴う方向に向かってきているとあってよいのではなかろうか。

係長、課長、部長の各ポストの平均年齢が高くなる一方、一般社員との給与格差は縮小している。平等化の進展の形跡こそ窺えるものの、少なくともこれからは能力主義による格差付けの拡大や抜擢人事の盛行を読み取ることはできない（注10）。

この他、崩れつつあると世上いわれているわけでもないと言及を要しないと思われるが、企業別組合の体制にも変化が生じているようにはみえない。

労働力の流動化が進めば、産業別組織（単産）の凝集力や影響力が強まるはずであるが、実際には労使の交渉はますます個別企業内部で完結した形で行なわれるようになっており、春闘も近年その内容が乏しくなっているといわれる（注11）。かつては唯一の西欧型産業別組合とされ、産業別組織のモデルと自負していた全日本海員組合においても、労使

交渉の際の地域支部の重要性が高まり、徐々に企業別組織の性格を帯びつつあるのも、時代の趨勢と無関係ではないだろう。

争議行為による労働損失日数は、今では1975年の800万日の1%程度のレベルとなり（表4参照）、協調的労使関係が一層底固いものになってきていることを示している（注12）。とりわけ最近における減少傾向は（1992年23.1万日、93年11.6万日、94年8.5万日、95年7.7万日）、不況時の際の企業への求心力の高まりを反映しているのではなかろうか。

（表4）

日本的雇用慣行の判例による法規範化も進み、今日では職場における労使関係を規律するルールは、判例法によって形成された生ける法を離れては存在し得ないという状況になっている（青木ほか [1993] , p. 1）。

解雇を具体的に規制しているのは、1975年の判決（大村野上事件：長崎地裁大村支部判決）において判示された要件、①企業の存続に関わるほどの切迫性、②解雇以外の対策の追求、③労働者の納得を得る努力、④整理基準と人選の合理性であるが、これはその後の判決が一貫して踏襲するところとなっている（注13）。

最近ではこの法理が次第に適用範囲を広げて行く傾向さえ見受けられ、特に1993年には、管理職従業員に対してもこれを適用する注目すべき判決が出されている（東京地裁：1993年2月）（山川 [1994] , pp. 322-323）。

この四つの条件は、欧米のどの国にも見出せない厳しいものである。解雇の救済も欧米では損害賠償によっているのに対し、日本では概ね実質的な復職命令である地位確認・賃金支払判決によって行われる。すなわち、解雇が社会的に相当なものでなければ一律にその法的効力自体が否定されるという、先進工業国の中では他に例をみない厳しい判例法理が確立されている（小宮 [1995] , p. 97）。そのこと自体が日本的雇用慣行の基盤の強化を意味するものであるが、裁判という実地のふるいをかけられて、このような欧米とは異なった方向に向けての法の発展が生じ、当初慣行で出発したものが今や明示的な法規制にまで高められてきたということは、重く受けとめられるべき事実である。

半世紀にわたって蓄積されてきた判例の指し示す方向が、新聞や雑誌のいうところよりも現実から遊離しているとは考え難い。裁判は争訟当事者の利害がせめぎ合う場である。抽象論はどうであれ、裁判所はその時々現に機能している制度と慣行、社会の規範意識にいや応なく向き合わざるを得ない。現実にとぐわぬ判決もときにはあるとしても、性表現に関する判例の変遷が示すように、裁判は長い目でみれば鏡のように社会の実像を映し出す。特異な判例法理の確立は、日本経済の深部に特異な雇用構造が根を張っていることを反映している。

「生ける法」の形成の歴史には、逆に日本的雇用慣行の崩壊論こそが、現実と遊離した観念の産物ではないかと疑うに十分な記録が刻まれているのである。

### 3. 株式の安定保有構造にも変化はない

取引関係にある金融機関や事業会社との間に株式の持合いのネットワークを張り巡らすなどにより、株式の安定保有構造を作り出し、これによって企業経営が資本的支配から事実上独立する。これが、所有関係から光を当てたときに浮かび上がる、日本の平均的な大企業の特徴である。雇用関係と同様、これも崩壊の可能性が繰り返し語られているが、実際はどうか。以下、この点について述べる。

#### (1) 安定保有構造

商事法務研究会が全国八証券取引所の上場会社を対象にして、1971年から各年継続しているアンケート調査がある。継続性に加え、その詳細さと対象企業数の多さという点で特色あるものであるが、1992年と93年については、世上取り沙汰されていた株式の安定保有の変化を検証するため、関連の調査項目が付け加えられた。

まず1992年調査は、発行済株式の過半が安定株主の手中にあると考えている企業（金融機関を含む）が、回答1,638社の82%に達するという結果を明らかにした（商事法務研究会編 [1992], p. 51）。この数字は異様に高いものである。実は同様の調査が1979年にも行われており、このときは株式の安定保有の継続に疑問を持たれていなかったにも関わらず、対応する数値は68%にすぎなかった（同上書 [1979], p. 14）。この結果からは、この十数年間でかつバブル崩壊期を跨いで、保有の安定性はむしろ高まったようにみえるのである（注14）。

前年に比べ安定株主比率に変化はないとした企業は1,161社（回答会社の71%）に達し、低下したとする企業数は201社（同12%）で、上昇したとする企業数223社（同14%）をむしろ下回っている（同上書 [1979], p. 52）。1993年調査も同様の結果を示した（同上書 [1993], p. 58）。したがって、これが一時的・偶発的なものとは考え難い。この結果からは、株式の安定保有の実態は何ら変わらず、むしろ若干ながら強化されている気配さえ窺えるのである。

同調査によって、企業の意思を確認する。

安定保有の中核となる株式の相互持合いについての企業の方針は、1992年調査によれば現状維持が1,094社（回答会社の67%）、強化は87社（同5%）であったのに対して、一部解消は38社（同2%）、さらに大幅に解消と答えたのは1社にすぎなかった（その他は無回答や「もともと持合い関係にない」など）（同上書 [1992], p. 53）。1993年調査においては、対応する数字はそれぞれ現状維持1,116社（同65%）、強化86社（同5%）、一部解消53社（同3%）、大幅に解消1社で結果に変わりはない（同上書 [1993], p. 59）。

現状維持派が大多数を占めるという結果は、資本金1億円以上の企業（有効回答社数1,175社）を対象にして、1993年1月に富士総合研究所が行った調査によっても裏付けられて

いる。この調査中、特に持合株式の投資収益率が低下（評価損発生を含む）した場合を想定し、これにどう対応するかという問に対しては、わずか6.5%の企業が損切りのために相手株式の売却を、それも検討するとしたのみで、圧倒的多数の企業は何もしないと答えている（富士総合研究所 [1993] , p. 124）。

このような企業の意味は、先に示された安定保有構造の強固さと平仄が合っている。商事法務研究会調査の「企業」には、金融機関（相互会社である多くの生保は除く）が含まれている。日本の企業は金融機関を含め、バブル崩壊後も依然として安定保有構造の維持を望み、それを実現してきたのである。

崩壊論はほとんどの場合、株の持ち手の側の事情からことを眺めているところに特徴がある。一過性の議論に終わったようだが、一頃は銀行は BIS 規制をクリアするため株価を度外視して株を持ち続ける余力を失ったとか、生命保険会社も株の暴落後はポートフォリオの全面的な見直しを迫られているなどと書き立てられた時期もあった（注15）。保有株式は、銀行にとっては企業集団の紐帯としての意味を持ち、生命保険会社にとっては企業年金の運用受託、団体生命保険の販売などで事業会社とは持ちつ持たれつに関係にあり、見直すとしても自ずから限界がある（注16）。

その点はさておくとしても、安定保有構造は敵対的な買収・合併、経営への干渉を防ぐことを主な目的として、企業が株式を安定保有先にはめ込む、いわゆる安定株主工作を行った結果として形成されたものである。安定株主工作が2回目のピークを迎えたのは1960年代半ばであったが、当時これは銀行、生保が消極的な姿勢を示す中で推進された（川北 [1995] , p. 69）。株式の所有者の意向も大事であるが、このような構造を創った側の意思がどうあるかということにこそ、まず注意を払わなければならないのではなかろうか。

表5は安定株主に対する企業の期待の内容を示したものである。「経営支配権の安定に資する」と「乗っ取りの防止」を加えた、広い意味での経営権の独立に関わる回答の比重が昔に比べかなり増加し、半数近くになっていることが分かる。この点についての企業の期待は、安定保有構造が形成された当時に比べ、さらに切実さを増しているといえる。

（表5）

安易な崩壊の予測は、持ち手の側の変化がもたらす一次的な影響のみをみて、これに対する企業の反応を十分に念頭に置いていないところに問題がある。株式保有の安定を求め企業の意思が変わりがない以上、仮に安定保有に揺らぎが出てくれば、その揺らぎを防止する対策を講ずるはずである。

先の富士総合研究所の調査によれば、持合いの相手が株式を売却した場合に「何もしない」とする企業は2割にすぎず、7割（一部上場企業に限れば8割）が相手の株式を売却する、通常取引を縮小・解消するなどの対抗措置を講ずるということである。このような姿勢は、株式の売却の試みに抑制的な影響を与えていると思われる。

それでもなお株式が売却された場合は、7割を超える企業が株式を引き受けてくれる相手を他に捜すとしており、またさらに事態が進み従来型の安定株主による保有が期待できなくなった場合には、従業員（回答会社の38%）、自社（いわゆる自社株取得：同25%）などに新たな安定保有先を求めるとというのが企業の方針のようである（前掲書、富士総合研究所 [1993] , p. 133）。

## (2) 会社諸制度の形骸化の現状

このような状況であれば、株主の復権が実現しないのも無理はない。株主の無機能状態に変化がない以上、会社諸制度の形骸化が変わるはずがない。

この点を念のため確認する。まず株式総会であるが、実際に出席する株主の保有する株式の比率が30%以下でしかない総会は、最近では8割以上になっている（前掲書、商事法律研究会編 [1995] , p. 117）。他の株主は概ね会社側に白紙委任状を提出するから、総会は相変わらず事実上白紙委任状で運営されている。

総会の平均所要時間は1983年からは10分程度延びているが、これは1981年の商法改正で取締役・監査役の説明義務が規定され（商法273条の3）、質問数が増えたことによるもので活性化の兆候を示すものではない。商法改正後は、経営者は従前に比べ幾分丁寧な総会運営を心掛けているようであるが、それは社会の指弾を受けないようにという消極的な配慮からであろう（注17）。

総会の開催が特定日に集中する傾向も顕著になってきており、1996年には総会を6月に予定していた2,530社中2,235社が特定の日（6月27日）に開催している（『朝日新聞』、1996年6月27日号）。総会屋対策ということであるが、会社が株主の利害や便宜をあまり考慮していないことも明らかである。

個人株主の総会への関心が低下していることは、議決権行使書面・委任状の返送率の一貫した低落傾向によっても裏付けられている（注18）。

表6は株主総会における動議の件数を示したものであるが、議事の修正・議長不信任の動議が出された総会はどの年も合わせて1%以下で、最近ではほとんどの総会でどのような動議も出ない。新設の株主提案制度もあまり機能しておらず、株主提案のあった総会数が全体の1%を超えることはついになかった（表7参照）。

（表6、表7）

重要な意思決定が取締役会から外されて、概ね常務会・経営委員会で行われるという傾向にも変化はない。就任したての取締役を対象にした最近のアンケート調査によれば、取締役会で活発な論議はほとんど行われないとする回答が4割、時々論争になるが2割となっており、概ね決定の追認機関となっている実情が窺われる（日本能率協会編 [1992] , p.



19)。

部長を兼任する取締役が一般的で、欧米に比べ内部昇進者が著しく多く（同上書， p. 23）、役員といっても事実上職員と連続する地位の一階梯になっているということも、従前と変わらない（注19）。

大企業の発行済株式に占める個人の持株比率は、1949年の73%から94年の23%へと半世紀近くをかけて低下を続けており、それと裏腹に株主の法人化と無機能化が進んでいる（注20）。会社諸制度の上述のような実態を見渡しても、企業の安定配当志向が最近も変わっていないことから、企業と株主の相互関係の変化の兆しを読み取ることはできない（注21）。かく改めるべしとする主張こそ世上事欠かないが、事実認識は自ずから別である。

#### 4. 日本型企业体制の安定

企業と従業員、企業と株主の関係のいずれをみても、日本型の企業体制が崩壊に向かっているということを具体的な証拠で裏付けることは難しい。細部の反論はあり得るかもしれないが、認識の基本は揺るがないと思う。実際に回りを見渡しても、世の中が大きく変わっているという印象を与えるものは、(マスメディアの世界を別にすれば) 何があるだろうか。世上何気なく語られていることの中にも、語っている人々が意識しているかどうかは別として、実はこれまでの体制に変わりがないことを証しているものが多くある。

就職氷河期などといわれているのは、社員を解雇して新卒者に取り替えることが難しいため、新卒者に不況時の雇用減少のしわ寄せが来るからである。

定年の65才への延長が総理の口から語られ、社会的にも多くの関心を集めるのも、終身雇用の存在感を示す。

アルバイトやパート労働の比重が欧米以上に高くなっているのも(表8参照)、日本の労使関係を抜きにしては考え難い。欧米では労使は基本的に対立関係にあり、パートなどを増やせば組合員の雇用を減らして組合の交渉力を弱めかねないので、その抵抗に会う(注22)。日本では一般的には正社員の雇用が守られており、労使関係も協調的であるから、比較的容易に導入ができるのである。

(表8)

十年一日のように、株主の育成、株主の優遇が説かれているのもその一例である。会社が株主を育成するというのはそもそも話が転倒しているし、株式会社が建前どおりのものであれば株主は自らを優遇すればよいのであって、他から優遇される必要などないわけである(注23)。

実務書は一貫して崩壊論とは全然別のことをいっている。中央監査法人編纂の大著『株式公開マニュアル』は、「株式が公開されると、ときには投機的取引の対象となったり、株の買い占めによって経営権が侵害される懸念もでてきたりする」から、安定株主が「公開後においても発行済株式の過半数を所有している状態が望ましい」として、安定株主を類別して具体策を示している。会社公開の実務の世界では、安定株主作りは当然の手順としてマニュアル化されているのである(注24)。

会社総務部の座右の書となっている『会社主導型株主総会のすべて』は、経営陣が総会を主導するのは当然の権限行使である所以を説いた上(注25)、次のように述べている。

総会運営は社長一人でも、役員と社長だけでもできない。各セクションからきた選り抜きのプロジェクトチームがバックアップしなければ、とても総会対策はできない。しかし、事務局がいてもまだ完全ではない。社員株主が前列を陣取り、後ろの方から総会屋をけん制し、一生懸命社長・役員を補

佐して、やっとならぬ総会屋を撃退することができる。全社を挙げてこれだけモラルを発揮して、目にみえる共通の敵に取り組むチャンスがどこにあるだろうか。しかも幸いなことは、この戦いは必ず勝つ。株主総会は決議事項について決議をするのが本来の役目であり、圧倒的多数が現経営陣を支持する議決権である。したがって、必ず勝つ。総会を素晴らしいモラルアップの場にすることができる（久保利・中西 [1992] , pp.109-111) (注26)。

学者や評論家が持ち合い崩れによって法人資本主義は音を立てて崩れ、日本企業は戦後初めて誰が会社を支配・統治するかという命題に直面するなど書き散らしていた同じ頃に、総会は社員のモラルアップになり、総会は会社側が必ず勝つと語る会社主導型総会のための実務書が何ごともなかったように出版され、その後も再版を重ねている。

人事管理の本には、崩壊論の影もみえない。どれも大同小異であるが、社員教育研究会編「部下を育てられなくて管理職と言えるか」は、次のようにいう。

部下を持つということは、以下のように「部下の人生を預かる」というような意味がある。また、もう一つ重要な意味は、会社の将来を担うという面である。上司の指導が悪ければ、部下は育たない。人材が育って行かなければ、会社の将来はない。彼らの潜在能力を一つ一つ引き出し、パワーあふれる人材に育てて行けば、会社はどこまでも成長し続けるであろう（社員教育研究会編 [1993] , p.15)。

このような認識を前提として、一冊の本ができています。ここで紹介した本は実務書で、あるがままの現実に対処する方法を教えている。時代遅れの内容や、イデオロギーに捕らわれた見当違いのことを書けば、役に立たない本として買う人がいなくなる。先験的思い込みからは本来縁が遠いこの種の本に、より多く日本の現実が反映されているとってよいのではなからうか。

日本の企業体制は、多くの人々のいうところに反して、長年の間本質的な変化を経験することなく現在に至っている。

長く続いたということだけからこれを安定しているとするのは、一般論としては論理の飛躍が含まれているかもしれない。米の配給制や銀行店舗の設置規制は長年続けられてきたが、だからといってこれらの制度を安定しているとするのは適当とはいえない。それは単に、時代や現実から遊離した制度に固執する立法府や行政の頑迷さを物語っているかもしれないからである。

しかし、日本の企業体制の場合には、明らかにこれと異なる事情がある。まずこれは、法律や行政とはあまり関わりがないところで成り立っている。企業に株を持ち合うことを命じ、終身雇用を義務付ける制定法は存在しない。

株式会社制度も、あるいは特色ある企業制度としてしばしば言及される旧ユーゴスラビアの労働者自主管理やドイツの共同決定制度も、法律を離れてはあり得ないものである。たとえば労働者自主管理は、ユーゴ経済の現実よりもその法的構造の中によりよく表現さ

れており（メイステル [1979] , pp. 254-255）、その変遷の歴史を知るには法律を追って行けばよい。その発足は1950年の連合労働法の採択に遡り、その終焉のメルクマールはこの法律の効力を事実上停止した1988年の企業法の制定であると考えられる（伊藤 [1990] , pp. 227-228）。時期については異論もあり得ると思われるが、いずれにせよ法律の制定・改廃のある特定時点が選ばれることは疑い得ない。

日本の企業体制も制度と言えはいえようが、法律上の根拠はなく、いわば現実の中に制度的構造が見出されるというにすぎない。その定義も人により千差万別で、いつそれが確立したかという問いに答えるのも易しいことではない。これは、行政や立法行為とは関係なく、無数の企業・個人が独立に行った意思決定の集積の結果として、事実として存在している。法律や行政の力によって維持されている制度は、時の経過とともにいつの間にか突態から遊離し、有害無益なものとなっているということはあり得る。しかし、日本の企業体制は日本の現実そのものであり、そもそも現実から遊離しようがない。このような性質のものについて、崩壊の見通しを語ることにはかなり慎重でなければならないだろう。

法律や制度は、日本のシステムの枠組みを作るどころか、むしろその形成を妨げるように作用してきた。

雇用保険法（1975年施行）など、雇用を安定させるという見地から日本的雇用慣行に親和的な立法も行なわれているものの、労働法の基本的な枠組は欧米的な労使関係を想定したものとなっている。

民法（第627条）は解雇の自由を定め、労働基準法も30日の予告で解雇できるとしており、長期雇用をそのままの形で契約に盛り込むことも法律上不可能である（労働基準法は一年を超える契約を禁止している）。労働組合法も企業別組合の現実を適切に反映しているとはいえず、労使協議会については何も語るところはない（注27）。

株式の相互持合いに至っては、その進展を食い止めようとする立法や行政の圧力との絶え間ないせめぎ合いの歴史ともいえる。

一昔前の証券取引審議会の報告書「株主構成の変化と資本市場のあり方について」は、「個人株主の減少傾向は今日既に相当の段階に達しており、このまま放置するならば今後ますます進展して行く恐れが強い」という認識の下に、「株式の法人所有の行き過ぎが経済的・社会的弊害をもたらす」、「とりわけ株式持合いが極端になれば、相互に協調して株主権を行使することにより実質的に経営者支配となりやすく、株式会社制度本来の機能を歪める恐れがある」として、その改革の必要性を訴えている（注28）。

このような考え方に基づいて、ある商法学者が「これ以上どうしろというのか」と述べているほどの、考えられる限りの対策が講じられてきた（注29）。株主総会による会計監査人の選任、監査役複数制、会社の計算で総会屋に利益を与えることの禁止、取締役または監査役に対する株主の説明請求権・提案権、子会社による親会社株式の取得禁止（以上：1981年時の商法の改正内容）、会計帳簿の閲覧・謄写のための株主持株要件の緩和、株主代表訴訟の手数料の大幅引き下げ、社外会監査役及び監査役会の創設（同1993年の改正

内容)等々がそれである(河本ほか[1995], pp. 44-47)。

しかし目下の状況についていえば、閲覧・謄写の請求をする株主の大半はいわゆるプロ株主で、その請求件数は一般株主の4倍を超える(前掲書, 商事法務研究会編[1995], p. 96)。株主提案権の行使事例の半数は、原発反対株主など、わずかな株式を持ち会社経営の本旨とは別の目的を追求しているかのようにみえる人々によるものである(同上書, p. 13)(注30)。総会開催の特定日への集中、与党的総会屋に代わって社員株主が議事進行役の主力になったこと、顧問弁護士の総会対策への関与が強まったことのいずれをみても、法改正のもたらしたものを一言にして表現すれば、一つのおかしさを別の種類のおかしさに置き替えたという態のものではなかろうか。証券取引審議会の先の報告の観点に立てば、本質的な成果は何もない。

法や行政が好意的でなかったというだけでなく、言論界や知識層からの批判も絶えることがなかった。

四半世紀前には日本の賃金構造を封建的と断定する学者が多かったし、その後も経済学者は日本的雇用慣行を労働力の移動を妨げ非効率を生むと批判しがちであった(注31)。アメリカを範とする人は株主利益の軽視を問題とし、最近では個性に乏しい会社人間を作り出し、ゆとりある人間らしい生活をできなくしているなどと非難されることも多い。いうまでもなく、崩壊するだろうという予言も日本のシステムへの自信を高めてくれる所以ではなかった。

日本の企業体制は、単に長く続いてきたというだけでなく、法律の支持なしにいわば自らの足で立ち、しかも制度と行政、さらには思想上のいわば逆風に長年さらされてきた。このような背景の中でのその執拗な持続を直視すれば、一連の経験的事実がまず語りかけているのは、明らかにこの体制の安定である。

この自然で平明な結論を受け入れることが、なぜ総じて拒まれてきたかということがむしろ問われるべきなのである。

理由は想像に難くない。日本的経営の崩壊が、たとえば高齢化の進展のように単純な予測として語られることはまずない。加藤寛氏の次のような見解は、何ら特異なものではない。

日本の経営の特色といわれた終身雇用制、年功序列制が次第にその形を変え、その意味では欧米と共通の地盤をもつような経営形態に変わって行くことが予測される。……もはや日本が世界の中でいっまでも特殊な国であると主張することはできなくなっている。そう主張するにはあまりにも日本は国際化してしまったし、またそうしなければならないのである。これまで日本は工業化に成功したが、それは世界の異常児としての成功だった。しかし、もはや日本は異常な子供であると主張することはできなくなった。もっと世界の中に同質化して行く必要がある(加藤[1985], p. 184及びp. 227)。

冒頭に例示した幾つかの崩壊論もそうであるが、崩壊の予測は日本の企業の特徴が是正

されるべき異常なものだという認識と一体となっている。

体制に欠陥があると信じている人にとっては、それが望ましい姿に変わること、そのときがいつかということだけが本質的に重要である。変化しない状態がどれだけ長く続いても、それは取り上げるに値しないことなのである。

不都合なことのようと思われるが、このようなことは別に珍しくもない。資本論出版後、先進資本主義国で一向に革命が起きない状態が百数十年にわたって続いたにも関わらず、マルクス主義者は革命の必然をいい続けた。資本主義崩壊の予言が何回外れても一向に反省しなかったのは、資本主義が亡びると考えることが正当なことだったからである。最近では多少変わってきたようであるが、これは資本主義の崩壊が実現しなかったからではなく、社会主義の崩壊という、これらの人々にとっては説明不能の事態が生じたことによる。

経験に対して開かれていない思考は、みな同じパターンを示す。日本的経営崩壊の予言が半世紀近く空しく唱えられてきたとしても、そのこと自体は驚くに当たらないといえるかもしれない。

## 5. 崩壊させるべきか

日本的経営崩壊論の当為論の側面について述べる。

崩壊させるべきかどうかということは、事実認識とはまた別のいわゆる価値判断に属することであって、正誤が一義的に定められるようなものではない。筆者もこれに賛成とも反対とも言う立場にないけれども、ただこの崩壊の当為の主張にも、その主張の仕方の問題がないわけではない。たとえば脱会社人間という類の間近なところに視野が限られていて、実際にそうなったときに結果的にどのような事態が引き起こされるかということについて、十分な目配りがなされていないものが多い。

日本的雇用慣行が実際に崩壊すれば、その影響が及ぶところは会社人間の問題に限られないことはもちろんである。

まず、企業の効率に与える影響が問題となる。

筆者が実見したオーストラリア所在の日本の自動車工場の例であるが(注32)、この工場の組立ラインのスピードは日本と変わらないものの、一人の受け持ち工程は日本の半分、ラインの長さは2倍に達し、日本の同規模の工場の2倍の数の労働者を配置していた。すなわち、労働生産性は日本の半分なのであるが、日本人技術者の話によると、日本では労働者を採用した後、長期の研修期間を経てラインに就けるが、オーストラリアではいつ辞められる分からないので、やむを得ず3日間の即成の訓練を施しただけでラインに就ける。このため能率が半分になってしまうという。

生産性の2倍の引き上げを機械設備や工学的技術のみに頼って行おうとすれば莫大な投資が必要となろうが、日本の企業は従業員との関係をより安定したものにするというシステムの工夫だけで、これに相当する成果を上げているのである。

このようなシステムがなくなれば、当然に日本の製造業もオーストラリアの状態に近付いていく。ラインの長さは可視的に示される一例にすぎず、同様の作用が企業活動のすべてに及ぶ。企業と従業員の関係の安定を土台にして築き上げられている、先行き必要となる技能を見越してキャリアの形成を計画的に行う人事、職務構成の変化に迅速に追随するための労働力の企業内異動、企業目的にコミットした従業員集団の存在を前提にして機能している品質の作業責任・小集団活動・情報の共有とチームワークなど、様々な手法や慣行も維持が難しくなるだろう。

生産性や品質管理の面に生ずる損失はいかばかりであろうか。雇用の安定が失われるにつれ、これらは徐々に、しかしボディーブローのように確実に効いてくる。

また、株式の安定保有構造の解体は、株主の経営支配への道を開くこととなる。戦前の日本の多くの企業が株主の目先の利益に奉仕することに汲々とし、企業の永続的な発展をなおざりにしてきたことは、今は忘れ去られているようだ。1930年に高橋亀吉は、次のように述べている。

我が会社経営は事業永年の発達を固めるために必要な施設を怠り、事業将来の発展を培うに必要な研究費、旧式設備の淘汰に由る新式設備の補充、全設備の能率的運転に必要な手入れなどを等閑にし、……償却も十分に行わず、万一に備ふる積立ても少なくして、……一時的に巨利のあった場合と雖も、之を将来の発展、及至難局への準備として保留する代わりに、目前、株主へ無茶な高配当をして使用して了ふ（高橋 [1930] , pp. 4-5）。

高橋は、これは日本の資本主義が商業的・投機的で、未だ工業資本主義の段階に達していないからだと診断している（同上書, p. 76）。このような商業性・投機性は、戦後半世紀をかけてほぼ克服されてきたが、その要因の少なくとも一つには株式の安定保有構造を構築し、資本所有者からの企業の独立を確実なものにしてきたことが挙げられる。このような条件が失われれば、経営の自律は損なわれてしまうだろう。

1992年12月期に、日本のある石油精製会社が経常利益が5%減少していたにも関わらず、未処分利益から138億円を取り崩し、10割配当を実施して世間を驚かせた。50%の持株シェアを持つ外資の要求に押されたためと当時取り沙汰されたが（阿部 [1993] , p. 11）、その真偽のほどは別として、株主支配が復活すればこのようなことは日常茶飯のこととなる。現下のアメリカにみられるように、経営が証券市場の強い影響を受けるあまり、長期の視野を失うという事態も生ずるだろう。

なお、株式の安定保有構造については、株主の復権の必要性とか資本充実の原則などの観点からの批判を散見するが、筆者には空論のように思われる。それが日本の経済にとって、具体的な次元でどのようなよいことがあるのかが示されるべきである。

次に、個人への影響である。

雇用が流動化すれば、個人の企業からの独立性は高まると思われる。しかしその場合、失うものもあるということを経験しておく必要があるだろう。個人は企業から企業へと自由に渡り歩くことができるが、企業が今までどおり雇用保障を与え続けるという状態を漠然と期待しているとすれば、それは虫がよいというものだ。

企業が雇用保障を与えているのは、社員が長く自社に居続けてくれるという期待が持てるからである。その期待が持てないとなれば、雇用について自分の手をことさらに縛るメリットは何もない。仮にそのような奇妙な企業があったとしても、その企業は労働市場で最良・最適の人材を自由に選択する企業によって淘汰されざるを得ない。

そもそも労働力の売り手は職場を変える自由を持ち、買い手には人の選択の自由がない、などというようなことが局所的にはともかく、一般的な社会システムとして成り立つとは考え難い。個人はなるほど企業から自由になるが、企業もまた個人から自由になる。個人はいつでも他企業に職場を見出すことができるが、同時に今彼が担っている職も他の人によって自由に見出され得る。雇用の流動化の激しさに応じ、すなわち個人が企業選択の自由を得る程度に応じて、職の安全を失うこととなるだろう。

雇用保障を撤回した企業は、不況時には解雇をためらわない。アメリカの経営者は、就



任直後に思い切ったリストラと大規模な解雇を行うことがよくある。真に必要な場合もあるが、実際には果敢な経営者という声価を得るために行われるものも少なくないという(注33)。配当率を維持するというだけの理由で大量解雇を実施することも、さらに珍しいことではない。

日本の企業にとって、一旦雇用した人間は原則として解雇できないから、そのモラルや技量は企業の問題となる。企業が人材を育てようとする意欲を持ち、福利厚生に熱心なのは、このようなところからくる。しかし、問題のある人は単に企業から立ち去ってもらえばよいという状況となれば、人を育てることや企業福祉への企業の熱意が乏しくなることは避けられない。

雇用は全般に不安定なものとなり、同じ企業での職業生活の継続と安定した昇給を想定して生活設計を立てることは難しくなる。誰もが失職のリスクを常に念頭に置き、それに対する対策を考えておかなければならない。仕事のやり方も短期決戦主義になり、自分の実績や能力を絶えず上司に印象付けておく必要があるし、そのようなことが苦手な人は割を食う(注34)。

企業の側からみても、雇用の流動化は両刃の剣である。流動化が望ましいという見解を披瀝する経営者もいるようであるが、それがもたらす帰結を読み切った上でそういつているのか、疑問の余地がないではない。給与の高い割に能力の落ちた高齢者、企業に不適應な人、これらの人々が自発的に企業から退出するか、容易に解雇できるような状態となれば、人件費負担に苦しむ企業としては大いに助かる。

しかし、企業にとってことがそれだけで終れば都合がよいだろうが、そうなるとは思われない。雇用が流動化すれば、真っ先に企業を立ち去る可能性があるのは、他の企業から好条件で迎えられる可能性のある、それ故に企業が抱え込んでおきたい有能な人材のはずである(注35)。彼らを引き止めるためには、今と違って彼らの能力の市場価値に相応する高い報酬を支払わなければならない。

しかし、そのことに異存のない企業であっても、どの社員も潜在的にいつでも他企業に移り得る存在であるということを念頭に置いて接しなければならない、というやっかいな事情はどうにもならない。社員に対し教育・研修・訓練を行おうとする企業のインセンティブは削減される。社員への信頼も一定の留保付きのものとなる。個人の職業生活は一企業の内部で完結しないことがむしろ原則となり、その視野は特定企業の範囲を大きく超えることとなるからである。個人の行動は、辞めた後のことを専ら考えて今の勤め先をそのための踏み台と心得ていると、企業の目にとときには映ずることもあるだろう。それは個人にとっては当然の合理的行動であり、企業はそれに適應するしかない。

雇用保障が失われれば、一企業の盛衰と個人の職業生活の運命との結び付きが弱まり、企業と個人の利害が一致する範囲が狭くなる。個人にとってよいことは、企業にとっては必ずしもそうでもなく、ときには明白に有害なものとなる。企業の重要情報を私し、それを売り物にして他企業への転身を図ろうとするケースも増えるだろうし、これを防ぐため

には、子細な契約で退職後の従業員の行動を拘束するだけではならず、結局は枢機にわたる情報の伝わる範囲を制限するところまで進まざるを得ない。企業内での知識の伝達や伝承も、円滑には行かなくなると思われる。

個人の対応もこの傾向に拍車をかける。技術、取引先その他の重要な情報を抱え込んで他に教えず、余人を持って替え難い状態を作っておくことが、解雇から身を守る手立てとなるからである。

企業と個人の関係は、互いに一定の警戒心を持って向かい合う冷ややかなものとなるだろう。企業忠誠心はいうに及ばず、従業員の自発的参画の意識、ボトムアップ型の仕事への取り組みの姿勢は、自ずから衰退せざるを得ない。社会全般にも影響は徐々に及んでいく。

まず、失業問題が深刻化するだろう。これまで、不況になると国民の考えが現実的になり、政権党が有利になるなどという観念さえあったが、これは失業が大きな社会問題となることがなかったからである。不況時にも従業員を包摂し続ける企業の機能が失われれば、失業率は欧米並みの水準にまで跳ね上がる公算がある。

階層間の経済的な格差も拡大すると思われる。今の日本は、給与格差が先進工業国の中では異常なほど小さく、従業員千人以上の企業を例にとると、50～54才の大卒部長の給与は同年代の大卒非職階職員（いわゆる平社員）の1.2倍にしかならない（注36）。

雇用が流動化すれば、個々人の報酬の決定には市場メカニズムが直接作用するところとなる。すなわち、報酬が個人の能力や実績をより直接に反映するようになる。大企業組織を巧みに運営する才能は希少なものであるから、市場が評価する上級役職者の報酬のレベルは著しく高いものとなるだろう。CEO（最高経営担当役員）の報酬が工場作業員の平均の85倍に達するというアメリカの状態に、日本もまた急速に接近していくはずである（注37）。

今日の日本社会では、大企業は権力と社会的地位の主な源泉となっているが、株式の安定保有構造が崩れれば、個人の大資産家が大企業を買収し、裸の資金力だけで権力と地位をあがなう道が開かれる。富の威力は今よりはるかに大きくなるだろう。

企業の統合力の喪失もまた問題である。日本の企業は、単なる抽象的な経済機構にすぎない欧米の企業に比べ、緊密に統合された小社会としての実質を備えており、従業員にとっては生活の上でも意識の上でもずっしりとした重みを持っている。個人は生活の糧はもちろん、社会的地位や信用もそこから引き出す。このような完結性の高い擬似共同体としての側面には近年批判が多いのであるが、日本の企業の持つ社会的統合力が現代の日本社会において果たしている役割については、正當に認識しておく必要がある。

戦後の爆発的な産業化は、日本型の企業体制の傘の下で進行した。企業の統合力と経済的な平等化、諸価値の配分の多元性、垂直的流動性、これらの社会的現実に基づいた国民の中産階級意識、これらのものが急激な産業化と都市化の衝撃を吸収する柔軟性を社会に与えたように思われる。日本は欧米諸国と異なり、宗教を基盤とする社会の紐帯も弱

く、戦後は国家の精神的な統合の機能も薄弱なものとなっている。当為論を別にして現実を直視すれば、日本社会のどこに、企業ほどに個々人に具体的な帰属意識を与えることができる存在があるだろうか。

このような企業の役割が失われれば、地域共同体や宗教組織などに確固とした精神的よりどころを持たない大多数の日本人は、そもそも帰属の感覚それ自体を失いかねない。日本社会は、寄る辺ない原子化された砂粒のような個人からなる、大衆社会の範型に近いものとなっていくだろう。このようなことが、富の威力の増大と経済的格差の拡大、大衆レベルでの職業生活の不安定化と相伴なって進行する。そこにどのような相貌を持った社会が現れるか、確言することは難しい。

## 6. 「日本化」の進展

日本の外に少し視野を広げてみよう。

1980年代の後半から英語の文献に、しばしば企業経営や労使関係の *Japanization*, *Japanification* という言葉が登場し始めた。この日本化という言葉は、かくあるべしという当為論ではなく、英語圏の企業の生産現場で現に進行しつつある過程を表現するものとして、研究者が用い始めたものである。

変化は急速であった。1981年当時のフォード社長コールドウェルは、いわゆる「日本特殊論」を語り、日本の自動車産業の競争力はその労働者の持つ「特殊な観念と欲求」の所産であると公言していた (Meyer-Larsen [1980], p. 180)。しかしそのフォードも、2年後の1983年から JIT (ジャスト・イン・タイム)、TQC、職種の簡素化、部品の一社長期発注などの日本的生産方式の導入に着手する。フォードのみならず GM、クライスラーも1980年代に日本方式への全面的な転換を進め、アメリカの自動車産業は革命的な変革を経験することとなった。その効果は大きく、生産性と品質の両面において著しい進歩を達成し、その建て直しは今日ほぼ成功したとみられている。

イギリスの事情はアメリカとほぼ同様であるが、フランス、ドイツなど、かねてより日本の方法論に懐疑的であった国々も、少し遅れてこのような流れに身を投ずるに至った。今日では、変化は自動車産業のみならず製造業の広範な各分野に及びつつあり、さらには長らく日本化に拒絶反応を示してきた労働組合も考え方を変えてきているように見える。イギリスの TUC (英国労働組合会議) も、1991年時点では依然として日系企業のやり方は異質な方式であるという総会決議まで行っていたが、1993年の総会ではチームワークや QC 活動といったいわゆる日本方式は、もはやイギリスにとって異質な方式ではないという評価に変わっている (*Financial Times*, September 9, 1993)。ドイツ最大の労働組合 IG メタル (金属産業労働組合) も、長らく「リーン生産方式」(日本では概ねトヨタ生産方式と呼んでいる) が人員削減や配置転換につながるとしてしていたが、最近では労働者の経営参加を促す面があることに着目し、積極姿勢に転じていると伝えられる (*Handelsblatt*, April 6, 1993)。

日本の生産管理専門家 (門田安弘氏) は、「トヨタ生産方式」はアメリカの生んだ「テイラー・システム」、「フォード・システム」にも匹敵する革命的な影響を世界中に与えてきたとみなしているが (門田 [1990], p. 45)、このような認識はアメリカ・イギリスにおいてもかなりの程度共有されている。日本の生産方式を「リーン (ぜい肉をそぎ落とした) 生産」という概念によって定式化したのは MIT のグループであるが、彼らは (リーン生産の原理は) 「世界中のあらゆる産業に適用可能であり、この生産方式への転換が人間社会に大きな、文字通り世界を変えるほどの影響を及ぼす。……その基本思想は普遍的であり、……いまや日本から出て全世界に、時代遅れの巨大な大量生産工場のある国にまで広まろうとしている」と述べている (Womack, Jones and Roos [1990], p20. 及び p. 97)

製造業に生じている世界大の変化について十分なデータが集まっているとはいえ、現状では、このような断言はやや過大な評価のように聞こえなくもない。しかし、4年前（1991年）にイギリスで行われた調査は、ある程度これを裏付けている。この調査は自動車、電気・電子、エンジニアリング、食品、石油化学、薬品などの各種製造業に属する66企業（回答総数）への、作業者の品質責任、JIT、U字型生産、QCサークル、継続的改善、段取り時間削減、統計的工程調節、など10項目の日本的生産方式の採用率が4割から7割、導入中及び計画中を含めると5割から9割に達していることを明らかにしている（Oliver and Wilkinson [1988], p. 138）。この調査の結果は、イギリス産業の日本化はもはや疑う余地がないというものである。

ところで、日本化が各国の研究者の真剣な調査と分析の対象となっているのは、それが生産管理技術の導入を超えた広がりを持っているからである。上記の調査を行ったイギリスの研究者は、イギリスの労使関係は長年にわたる伝統からの訣別を経験しつつあるとして、近年の労使協約が共通して次の条項を含んでいるという（同上書, pp. 8-301）。ここで見出されるのは、明らかに日本的な労使関係への接近である。

- ① 労使は本来利害が対立するという観念の否定と共通の目的の強調
- ② ストの原則放棄
- ③ 長期の雇用保障
- ④ 伝統的職務区分の解体と経営側による労働者配置権の原則的承認
- ⑤ 事務員と工場労働者間の（労働日、病気手当、休日、年金、トイレ・食堂などについての）伝統的な差別の撤廃（シングル・ステータス）
- ⑥ 労使協議会の導入
- ⑦ 労使交渉権のある組合の絞り込み

このような変化は日本の生産管理手法の導入と実は密接なつながりがある（同上書, p. 14及び pp. 77-84）。

たとえばJIT方式を導入したとする。周知のように、この方式は在庫を極限まで圧縮するが、その結果どの生産工程であっても、たとえ小規模でもストが起きると、各工程でバッファとなる在庫が非常に少ないため、その影響は瞬時に他に波及して全工程が停止に追い込まれる。それまで各工程ごとにたっぷりと在庫があった時代には、一工程でストがあっても、大陸の同じ資本系列の企業から部品を搬送して悠々と生産を続けることができたが、この方式の導入後は企業はストに対して著しく脆弱な体質となる。経営側としては、余儀なく組合に対してストを放棄するよう求めることとなるが、いうまでもなく組合が何の代償もなくこのような要求に応じるわけではない。取引されるのは概ね長期の雇用保障、すなわち非常時を除き解雇しないという企業の約束である。しかしこのような結着は、ま

た新たな変化を呼び起こす。

技術の進歩や売れ筋の製品の変化によって、必要な職務の構成は絶えず変化する。機械工が余って電気工が足りなくなれば、前者を解雇して後者を労働市場から雇い入れるというのがこれまでのやり方であった。しかし、一旦雇用保障を与えればそれができなくなり、余った労働者を再訓練して不足に当てるしかない。すなわち、企業都合による労働者の職種間移動を恒常的システムとして導入せざるを得ない。

変化はこれだけにとどまらない。職務給という、欧米の伝統的な給与形態にも影響が及ぶ。たとえば電気工の給与が機械工より低いとき、会社都合で機械工から電気工に回され、そのために給与が低下すれば、労働者は不当と感じるだろう。給与と職務との結合は弱まるほかはない。

給与だけでなく、そもそも一人の労働者が当初は機械工として出発しても、状況次第で電気工、溶接工、修理工などによって行き、さらには日本的な多工程の受け持ちなどを行うことになれば、細分化された職務区分を維持すること自体が意味をなさなくなる。このような職務区分の簡素化は、製造業における最近の世界的な傾向となりつつある。

労働組合の受けるインパクトも大きい。職種別に形成される組合の体制は、実質的に機能しなくなることは明らかである。1992年のイギリスの合同機械工組合（AEU）と電気工組合（EETPU）の合併は、これを物語る一例である（注38）。

労働者の意識もまた変わるだろう。会社従業員としての地位を原則として保証され、一方職務の内容はいつでも変わり得るものと考えている労働者の職業意識や職業別組合への帰属意識が淡いものとなり、代わって社員意識が徐々に強まっていったとしても、むしろ当然であろう。

このような一連の変化をJITの導入を出発点として説明したが、別に引き金となるのはJITに限る必要はない。品質の作業員責任思想の定着でもよい。

その説明は次のような形を取るだろう。

作業員が品質の責任を負うというシステムを機能させるためには、企業目的にコミットした従業員が必要になる。このような従業員は、企業と利害の上で強く結び付いている必要があり、そのためには企業との間である程度安定した雇用関係を維持しなければならない等々。以下は、JITの導入に始まる変化のプロセスの途中に概ね重なる。どれから出発しても、同様の結論に到達するのである。このようにして、先進工業国の産業現場で、ゆっくりではあるが影響するところの大きい労使関係の変化が生じつつある。

さらに変化は労使関係の域を超えて、より遠くに及ぶと思われる。イギリスでは既に、シングルステータスが実現しつつある。雇用保障を手に入れて、社員としての利害と意識を持つようになった労働者を、身分的に職員と区別する理由はなくなる。

職業よりも特定の企業への帰属にアイデンティティを見出す社員は、その所属する企業の発展に利害関心を持つ。彼らは、わずか1日しか株式を持たない投資家も企業の将来の運命を決める権限を分かち持ち、従業員の間には何の力も制度上与えられていないという

状況を正当と感じるだろうか。基本的には将来のことに属するものであるが、相互持ち合い、安定株主工作によるかどうかは別として、株主の影響力を抑制し、社員集団による実質的な運営を目指す何らかの手立てを考えるのではなかろうか。

## 7. 安定のメカニズム

日本のシステムは安定し、欧米のそれは流動化している。日本のシステムの安定は、それが現代の産業社会の諸条件によりよく適合しているという事実根差しており（前掲書、松本 [1983]、第4章）、日本の企業はそのことを実務レベルではよく承知している。

崩壊論は、企業の外で生じたことが企業に作用してこれを変えるという、一方向的な因果関係を語るだけである。企業は受身の存在として取り扱われているが、これは現実的でない。

雇用を例に取ると、雇用の流動化はあるところまでは問題でない。特に企業にとって必要なサービスのアウトソーシングの可能性が増すことは、その選択の範囲が広がることであり、望ましいものと意識されるだろう。しかし、流動化が全面的なものとなれば、企業の根幹に触れる問題となる。

伝統的な資本主義企業を想定すれば、そもそも雇用の状態が企業の根幹に触れるということは決して自明ではない。日本の企業が、「全ク一家ノ事業ニシテ、……会社ニ関スル一切ノ事及褒貶黜陟等都テ社長ノ特裁ヲ仰グ。……会社ノ利益ハ全ク社長ノ一身ニ帰シ、会社ノ損失モ亦社長ノ一身ニ帰スベシ」という、日本最初の社規（明治初期の三菱汽船会社規則）（坂本 [1977]、pp. 124-125）に表現されているような所有者の事業という域を出るものでなければ、日本的雇用慣行があろうとなかろうとそれは労働経済上の問題にとどまり、企業の観点からはどうでもよいことである。しかし、支配的な資本所有者を欠く今日の日本の大企業・中堅企業では、雇用関係は資本所有に代わる最も本質的な部分である。仮にこの慣行が全面的に失われてしまえば、企業の根源的な担い手がなくなり、企業は経営者（というより経営サービスの提供者）や職員、労働者が適宜出入りする単なる場となってしまう。このような事態が予見されれば、企業はこれに抵抗せざるを得ない。株式所有についていえば、外部の株主に経営が意のままにされるという事態は、同じく容認できない。日本の企業は様々な外力に抵抗し、システムの恒常性を保とうとするのである。これが、「崩壊の狼」が三十年にわたって、ついに幻の狼であり続けた理由である。

欧米の企業が日本の要素を取り入れているのは、思想的影響によるものではなく、日本の産業の競争力に対抗するための企業現場の実際的な試みによるものである。それを生産のテクニックとして採用したときに、それがより広範な変革に結びつくこと認識していたかどうかは分からない。しかし、それを一旦受け入れ使いこなそうとすると、ある種の機械的論理が働いて、否応なく企業を日本型のシステムの軌道に引き入れていく。対外競争のために有用と思われる技術や手法を取り入れたところ、それが内部の体制の変化をよ呼び起こすという形でシステムの流動化が進んでいる。

日本的な手法は、利害関係において企業に統合され、主体的に企業活動に参加する従業員の分厚い層が存在するという条件の下に発達したものである。そのような従業員を欠けば、日本的な手法は機能しない。QCサークルや提案制度を取り入れても、高い時間外手



当を支払わなければ何も動かないということになる。日本的な手法に生命を吹き込むためには、自分の仕事と報酬とを観念の上で分離し、企業への強い帰属の意識を持った労働者が創出されなければならない。欧米で紆余曲折を経ながら進行している事態は、正にそのようなものである。

日本の企業体制がいずれは崩壊し、欧米のそれに統合されるという観念は、欧米を規範視しがちな日本の知識人にはなじみやすいかもしれないが、現実とはあまり関わりがない。少なくとも以上の見取図の方が、より現実に近似するものと筆者は考えている。

## [注記]

\* 本稿は、通商産業省通商産業研究所の第9期研究プロジェクトの一つとして、1995年～1996年に実施した成果を取りまとめたものである。なお、あり得べき誤りは、筆者の責に帰するものであることは言うまでもない。

(注1) その他、日本的経営崩壊の要因として挙げられているものの例は、以下のとおりである。

加藤寛：高齢化、若者世代と女性の進出、国際化（加藤 [1985] , p. 226)

江坂彰：低成長、企業競争の激化、社員の高齢化（「競争と活力」, 『産経新聞』, 1965年8月20日号)

『ゼミナール現代企業入門』：企業と企業員の資産格差の拡大、人事の世襲化・硬直化、グローバル化、若年層社員の意識の変化、価値観の多様化、女性の企業社会への本格参入（日本経済新聞社編 [1990] , pp. 585-587)

(注2) 高度成長によって日本的雇用慣行は崩壊するという説は、当時大いに流行した。マルクス経済学者大内秀明氏は、次のように述べている。

昭和30年代の超高度成長が進む中で、若年労働力の不足によって初任給の大幅な上昇が引き起こされた。その結果、もともと若年労働力の極端な低賃金によってのみ維持されてきた年功序列賃金制は、崩壊を始めることになる。と同時に、終身雇用制も崩れることになったのであって、それがまた今日、若年労働力の職場定着率の低下となって現れているのであろう（大内 [1970] , p. 255）。

(注3) いざなぎ景気以来の人手不足といわれた1989年でも失業者数は139万人であり、目下はそれよりも50～60万人増えたにすぎない。実態に不相应な言論の振幅の大きさについては、高梨 [1994] , pp. 9-10を参照されたい。

(注4) 1973年10月から83年10月までの日本経済新聞及び日経産業新聞に掲載された、雇用調整の記事を取りまとめたものである（前掲書, 安喜 [1989] , pp. 72-105）。

(注5) 大正から昭和初期の職員の離職率は、概ね50%～70%を行き来していた（藤林 [1941] , p. 92）。なお、1992年の離職率は、男子2.2%、女子6.7%である（労働省『平成7年雇用動向調査』）。

(注6) (財)連合総合生活開発研究所の「職業転換能力に関するアンケート調査」（1994年）によれば、サラリーマンの転職を阻害している要因としては、長くいるほど賃金が高くなる仕組みの中にいるから（42.3%）、定年までいた方が退職金が有利になる仕組みがあるから（39.5%）が一位、二位を占めている（重複回答あり）（労働省編『平成8年版労働白書』, p. 382）。

(注7) ただし、これはもともと定着志向の低い女子に現れた傾向が全体に影響したもので、男子の正社員比率は9割をかなり上回って高止まりしている（総務庁『就業構造基本調査』）。

(注8) たとえば日本生命の場合正規社員に当たる内部職員は13,544人であるが、その他

に営業職員が76,146人いる（1996年3月時点の数値：1996年8月12日付けにて同社広報部より聴取）。後者は、営業実績による歩合給が固定給よりも多く、その時々々の営業成績で格付けされ、ノルマがあり、不定期採用で入・退職も頻繁に行われる。数は圧倒的に多いが、会社の運営は内部職員によって行われる以上、この事実は従業員集団によって企業が動かされるという日本企業の性格に影響を及ぼすものではない。タクシー会社も同様で、日の丸グループの場合、職員の335人に対し、乗務員は3,055人に及んでいる（1996年8月1日現在）。

（注9）浪人経験のある学卒者が定義上標準労働者から除外されるという問題があるため、「大卒で29才（あるいは高卒で24才）までに現在の会社に落ち着いた人々」を終身雇用者としてその比率を取ると、1980年から94年にかけてどの企業規模についても大幅な増加を示している（脚注表1を参照されたい）。

（注10）係長、課長及び部長昇進の平均年齢は、1977年の38.8才、42.8才、48.0才が、1987年の40.9才、45.1才、50.1才、1994年の41.8才、46.2才、51.2才と延伸を続けている（労働省『賃金構造基本統計調査』各年版による）。

同年代の課長及び部長の給与と非職階職員の給与の差は、ここ十数年間で顕著に縮小している。たとえば40～44才の課長及び50～54才の部長に対して、同年代の非職階職員の給与が1980年にはそれぞれ63.2%、49.1%であったものが、1990年には66.7%、52.2%、1994年には68.0%、55.8%となっている。45～49才の課長及び55才～59才の部長と比較しても、結果は同じである（労働省編「職階間賃金格差の推移」、『平成8年版労働白書』、参76.）。

なお1988年時点で、日本経済新聞はこの現象について次のように述べている。

「能力給、実力給などといわれながらも、実態は年功給が幅をきかせているということなのか」と、調査の担当者も賃金の”平等化現象”に戸惑い顔だ（『日本経済新聞』、1988年5月22日号）。

（注11）日本労働協会編 [1995] , p. ii 及び中沢 [1996] , pp. 126-127を参照されたい。

（注12）春闘研究会（高梨昌、佐野陽子、小池和男、稲上毅、早見均）は、日本におけるストライキ減少の背景を次のように説明している。

近年の日本の労使関係においては、ストライキ行為は労使の信頼関係を破壊するような象徴的行動とみなされており、むしろストライキが行われることのないよう、経営者側が上積み回答を行うといった例も少なくない。ストライキ行為によってもたらされる物的・精神的損失と打撃は、企業の存立基盤を揺るがすほど大きなものであるという点に関して、労使の理解は深く共鳴し合っているといつて差し支えない。そのため、労使双方ともに徹底的な話し合いによって問題解決を図る、という強い意志と姿勢をもっている（春闘研究会編 [1989] , p. 64）。

（注13）青木ほか [1992] , p. 192を参照されたい。なお、大村野上事件判決で判示された整理解雇の四要件が踏襲された判例は、同書に1976～86年にかけて8例が挙げられている。それ以後も大阪造船所事件（1989年）、千代田化工事件（1992年）があるが、それぞれ青木ほか [1991] , pp. 294-297及び『判例時報』、第1423号、pp. 130-138を参照された

い。

(注14) 1989年調査の結果は、安定株主比率が「50%程度」とする社が21.9%、「60%程度」が47.7%、「その他」が13%となっていた。「その他」をもって60%程度を上回るグループと考えれば、「50%程度以上」が82.6%となる。「程度」には「未滿」も多少含まれていると思われるので、総体としては1992~93年時の割合と同じレベルと判断してよさそうであるが、厳密な比較ができないためここでは引用していない（前掲書，商事法務研究会編 [1989]，p. 58）。

(注15) たとえば日経 BP 社編 [1992b]，pp. 11-14を参照されたい。

(注16) 鉄鋼各社が1990年3月に適格年金を導入したのに合わせ、その運用を受託するための関係強化を目的とする営業政策的投資として、生保は競って鉄鋼各社の株を買い増した（同上書，p. 13）。

(注17) 1982年から84年にかけて「30%超」の比重が高まっているが、これは単位株制度の導入により、多くの企業が単位未滿株主の総会場への入場を認めなくなったことによるものである。制度変更による影響が出尽くした後は上げ止まり、最近はむしろ低下する傾向にある（木内 [1988]，p. 8）。

(注18) 商事法務研究会編『商事法務：株主総会白書』各年版による。なお、1991年版では調査結果を集約して、「株主の総会離れが一層進む」と結論付けている（同書 [1991]，p. 9）。

(注19) 東京三菱銀行の取締役の数は68人に達している。この事実と、最近における取締役会の形骸化については、「取締役不在の日本企業」、『日本経済新聞』，1996年6月3日号を参照されたい。

(注20) 財閥解体直後の1949年には個人の持株比率が69.1%に達していたが、1958年、70年、80年にはそれぞれ50%、40%、30%を割り込み、1988年には22.4%にまで下がった。その後若干持ち直したが、最近の2年間は再び連続して低下している（全国証券取引所協議会「平成6年度株式分布状況調査の調査結果について」，1995年7月14日，p. 6）。

(注21) 1994年度の増益会社は前年度より286社多い874社に達しているが、増配会社の構成比は前年度に比べ2.6%低下して28.9%、配当据え置き会社は同2.7%上昇して62.2%となった。これは、企業の安定配当志向が変っていないことを示す（全国証券取引所協議会「配当状況調査：平成6年度」，pp. 14-15）。

(注22) 欧米のアルバイト、パート労働については、次のような雑誌記事がある。

「パートタイム労働は日本のように普及していない」というのは、労働組合などの監視があり、フルタイムの仕事をコストダウンのためにパート化することは不可能に近いからである（フランスの状況：著者注）（時事通信社編 [1993]，p. 17）。

ドイツは闇労働の取り締りが極めて厳しいから、日本流のアルバイトはほとんど不可能である（UNDP 編 [1993]，p. 24）。

日本でも、職種別に組合があり労使関係が複雑であるとされる日本航空が、短期契約で

スチュワーデスを採用しようとしたとき、類似の問題が生じたことがある。本件は時の運輸大臣も反対に加わって物議をかもしたが、三年勤続の後、成績優秀者を契約社員から正社員に切り替えることで落ち着いた。日航の各組合の反対については、「日航の労組がパイロットに反対」、『朝日新聞』、1994年9月17日号などを参照されたい。

(注23) 「個人株主作りについて必要を感じるか」という設問に対して、回答会社の36.8%が否定、61.6%が肯定しているが、前者は前年に比べ5.4%増加、後者は同4.8%減少となっており、個人株主作りへの会社の意識が低くなりつつあるとしている。ともあれ、この個人株主づくりという観念自体、日本の株式会社の異様さを物語っている（前掲書、商事法務研究会編 [1994]、pp. 54-55）。

(注24) 本書が挙げる安定株主とは、オーナー及びその同族・同族会社、親会社、銀行・生命保険など金融機関、役員（または役員持株会）、従業員（または従業員持株会）、主要取引先及びベンチャーキャピタルを指す（中央監査法人編 [1995]、p. 15及び pp. 114-115）。

なお、本書は裏カバーで、次のようにうたっている。

株式公開を目ざす企業はもとより、これらの企業をサポートする証券会社、銀行、ベンチャーキャピタル、監視法人、公認会計士、税理士、経営コンサルタントなど、広く株式公開の業務に係わる方々に役立つことを意図したトータルな解説書。執筆者は、株式公開について多くの実績を有する中央監査法人のスタッフで、その豊富な経験に基づいたノウハウを集大成した決定版。

(注25) 経営陣が総会を主導するのは当然の権利である所以とは、次のとおりである。

株主からの発言を有効に保証する手段が講じられなければならないのは、当然である。しかし現実には、日本の資本主義勃興以来長い歴史を持つ総会屋の存在があり、株式買い占めにより経営権の争奪・高値買戻しを目的とする敵対的株主からの会社攻撃がある。……株主総会への運動家による反原発イデオロギーの持ち込みがある。これらの株主は総会当日のみならず、その後の決議取消訴訟の提起や、総会に先立つ取締役の違法行為差止請求仮処分申請などの法的手段をもって、そのイデオロギーの貫徹を実現すべく経営陣に対立する……。総会屋、株主運動家、経営権の争奪を狙う買い占め屋、買い占めた株式の買戻しを策謀する仕手筋、これらの株主をいかにコントロールしつつ総会を運営するかは、会社の支配権を握っている多数の株主から経営を委任された経営陣の責務であり、当然の権限行使である。……その意味で、議長を始めとする現経営陣による会社主導型の株主総会でなければならない。株主たちの勝手気ままな演説や、経営陣に対する見境のない誹謗・中傷・つるし上げの場であっては、決してならない（久保利・中西 [1992]、pp. 105-106）。

(注26) 本書はこの他のメリットとして、想定問答の作成などを通じて会社経営を見直しその健康診断ができる、内部監査が厳しくなる、役員に商法を勉強する機会を与える、などを挙げている（同上書、pp. 109-111）。

(注27) 労使の対立を想定した団体交渉ではなく、労使共同の利益を労働者の参加によって実現しようとする「従業員代表制度」は、ドイツ、フランスにはあるが日本、アメリカにはない（管野 [1985]、p. 414）。

(注28) 証券取引審議会報告書「株主構成の変化と資本市場のあり方について」、1976年、pp. 1-3を参照されたい。

(注29) 河本 [1996] , p. 52及び青木ほか [1993] , p. 1を参照されたい。

(注30) なお、反大企業の立場から株主を社員株主、大衆株主、総会屋株主、争議団株主に分類し、争議団株主による大企業への株主総会を通じる民主的規制の必要性を説く主張も行われている(三瀬 [1994] , pp. 137-144)。

(注31) 30年前の『現代思想辞典』に、当時の典型的な認識が語られている。

欧米の賃金は職種別・熟練度別に一定の賃金相場が存在し、どこで働いても賃金にそれほど差がない……。日本の賃金決定事情をみると、資本主義的合理性商品としての労働力の売買……。からも極めて不合理な要件である年齢・勤続・学歴・性別・扶養家族など、仕事に直接関係のない要件によって決められ、その上、企業規模別・産業別・地域別などの著しい格差賃金を形成している。……日本の労働者は、このような封建的な不合理な賃金構造の下によって、著しく不利な状態に置かれ、このことが労働者の横断的結合、地域的な団結の強化を妨げている。……このような著しい格差賃金構造を通常日本型賃金構造と呼ぶ(加藤 [1964] , p. 529)。

(注32) アデレード所在の三菱自動車オーストラリア工場の事情である(筆者が日本人の技術スタッフから直接聴取: 1990年時点)。

(注33) アメリカのある経営コンサルタント会社の社長は、次のように述べている。

経営者は、責任を果たしていることを示すために、目にみえる行動をとる。米国では、責任を果たすということは何か劇的なことをすることを意味する。すなわち従業員を解雇したり、コスト削減をすることだ(日経BP社編 [1993] , p. 98)。

(注34) 「大リストラ時代を生き抜く7つの方法」と題する雑誌記事は次のように説いているが、同様の局面で考えることは、日本人もアメリカ人も変わりはないだろう。

力のある上司に取り入る、注目度の高いプロジェクトのリーダーを買って出てとにかく目立つ、自分の実績を直属の上司やそのまた上の上司にも逐一知らせる、上司をランチに誘い出しさりげなく仕事の成果を話題にする、などが解雇を免がれる秘訣である(ティービーエス・ブリタニカ編 [1996] , pp. 38-40)

(注35) 転職志向が最も高いのは昇進がトップグループより一年遅れている社員で、次いでトップグループ、以下遅れが大幅になるにつれ、概ね転職志向が下がっている(労働大臣官房政策調査部編 [1995] , p. 110)。

(注36) 労働省『賃金構造基本統計調査』による。なお1991年6月には、対応する数字は1.28倍だったから、非職階職員との差は縮小している。

(注37) *Business Week*, May 6, 1991の記事による。ただし、*The Washington Post*, April 21, 1992の記事、「時給4万1346ドル」は160倍としている。また *Forbes* の記事は、日米のCEOの報酬の比を1対3としている(ぎょうせい編 [1993] , p. 95)。

(注38) この合併とその他3件の吸収によって、1992年に953万人の労働組合員が影響を受けた(労働大臣官房国際労働課編著『平成6年版海外労働白書』, p. 168)。その背景とし

て、多くの企業が職種別の区別を排除し、工員の地位を単一化してきている事情がある。  
この点については、日本労務研究機構編 [1991] , p. 43を参照されたい。

[ 図表 ]

表1 雇用調整等の方法別実施事業所（製造業）の割合

— 各不況期の比較 —

(単位：%)

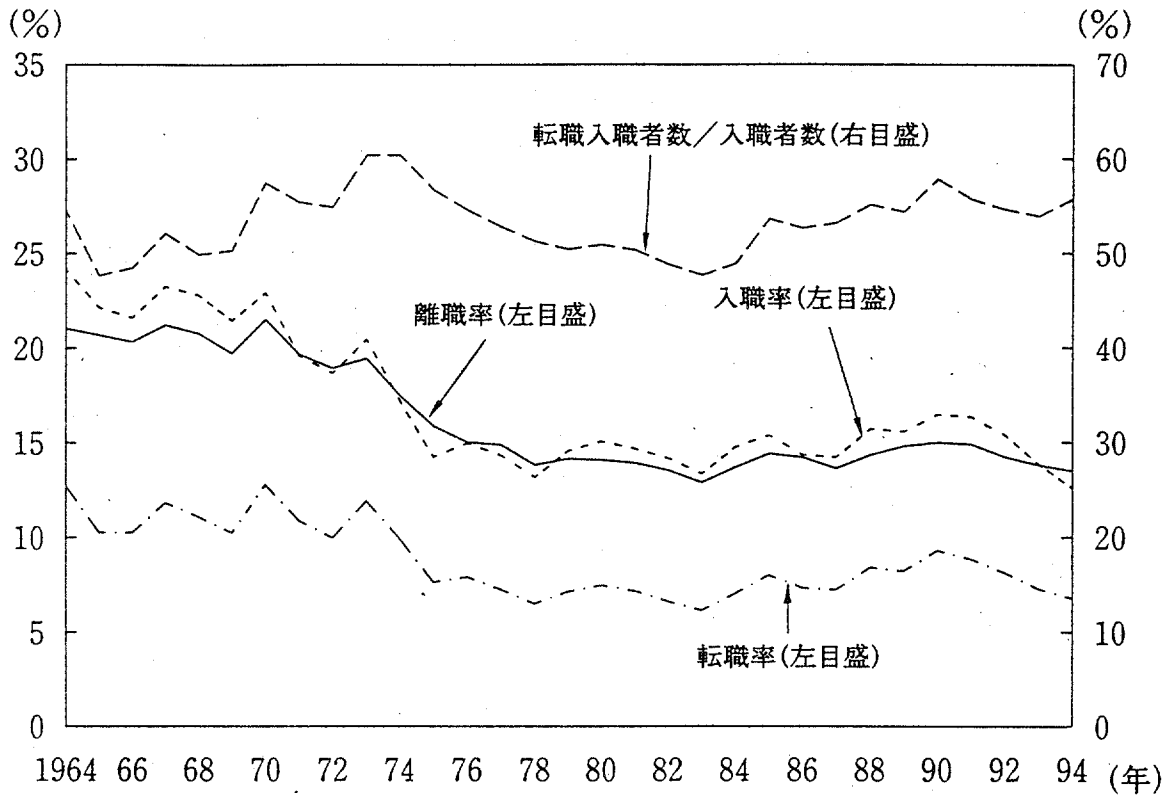
雇用調整 時期	雇用 調整 実施	雇用調整の方法（重複回答あり）							特別な措置は取らない
		残 業 規 制	休日・休暇の増加 ／ 振替／夏期休暇等の	臨時・季節・パートタイム 労働者の再契約停止・解雇	中途採用の削減・停止	配置転換・出向	一時休業（二時帰休）	希望退職者の募集・解雇	
1975年 1～ 3月	7 4	5 1	1 6	2 1	4 4	2 2	2 1	7	2 6
1986年10～12月	4 0	2 6	4	6	1 2	2 0	3	3	6 0
1993年10～12月	5 0	3 8	9	1 0	2 4	2 9	7	2	5 0
1995年 1～ 3月	3 4	2 3	3	3	1 4	2 2	4	1	6 6

(注) 各数値は集計事業所数を100%とした実施事業所数の割合である。

(出所) 労働省『労働経済動向調査』各年版により作成。



図1 入職率、離職率等の推移



(注) 入(離)職率 = 入(離)職者数 / 1月1日現在常用労働者数 × 100。

転 職 率 = 転職入職者数 / 1月1日現在常用労働者数 × 100。

(出所) 労働省編『平成8年版労働白書』, p. 206。

(資料) 労働省『雇用動向調査』。

表2 転職による生涯賃金と退職金の低下幅の試算  
 (製造業1,000人以上：平成3年)

(単位：万円)

転職時の 年 齢	生涯給与			退職金		
	男子大卒 事務・ 技 術	男子高卒 生 産	男子高卒 事務・ 技 術	男子大卒 事務・ 技 術	男子高卒 生 産	男子高卒 事務・ 技 術
20歳	—	- 402	- 547	—	- 101	- 174
25	- 682	- 1258	- 1696	- 359	- 314	- 549
30	- 1588	- 1890	- 2519	- 877	- 467	- 831
35	- 2187	- 2384	- 3009	- 1268	- 650	- 1055
40	- 2450	- 2395	- 3149	- 1447	- 678	- 1103
45	- 2384	- 2226	- 2937	- 1337	- 519	- 900
50	- 1987	- 1783	- 2382	- 931	- 318	- 599
55	- 1260	- 1104	- 1491	- 419	- 143	- 291
60	- 239	- 205	- 280	- 117	- 43	- 59

(出所) 労働省編『平成5年版労働白書』, p. 参84。

表3 定年制を定めている企業数の割合

(単位：%)

区 分	1974年	1980年	1985年	1990年	1995年
企業規模計	66.6	82.2	87.3	88.2	91.8
5,000人以上	100.0	99.5	99.6	99.1	99.7
1,000～4,999人	99.0	99.9	99.6	99.5	99.7
300～ 999人	94.3	98.3	99.1	98.8	99.2
100～ 299人	90.4	93.7	95.9	97.4	98.6
30～ 99人	55.0	76.5	83.4	84.0	88.7

(出所) 労働省『雇用管理調査』各年版により作成。

表4 日本の労働争議の推移（同盟罷業・事業所閉鎖）

区 分	労働争議件数 (件)	行為参加人員 (千人)	労働損失日数 (千日)
1975年	3,391	2,732	8,016
80	1,133	563	1,001
85	627	123	264
86	620	118	253
87	474	101	256
88	498	75	174
89	362	86	220
90	284	84	145
91	310	53	96
92	263	109	231
93	252	64	116
94	230	49	85
95	209	35	77

(出所) 労働省『労働争議統計調査年報』各年版により作成。

表5 安定株主に対する期待とその変化

(重複回答あり、単位：%)

区 分	昭和40年代 当 初	昭和55年	平成元年
経営支配権の安定に資する	26.3	27.2	31.8
取引関係・グループ関係の強化	27.7	29.6	23.1
(外資)乗っ取りの防止	3.7	2.8	12.8
株主総会運営の円滑化	15.0	18.0	19.7
株 価 対 策	9.0	10.4	—
資金調達の円滑化	10.1	10.1	9.4
特に期待していない	—	—	1.6
そ の 他	1.3	0.1	0.2
無 回 答	6.9	1.9	1.4

- (注) 1. 昭和40年代は昭和40年代当初の状況を質した問いに対する回答。  
 2. 当該年度において選択肢が設けられていなかった欄は「—」で示した。  
 3. 平成元年以降はこの設問はアンケート調査に盛り込まれていない。

(出所) 商事法務研究会『商事法務：株主総会白書』1980年版及び1989年版により作成。

表6 株主総会における動議の有無

(重複回答あり、単位：%)

区分	動議なし	議事進行 についての 動議あり	議事修正 についての 動議あり	議事不信任 についての 動議あり
1982年	55.3	41.4	0.7	—
83	87.7	6.8	0.5	—
84	90.7	6.4	0.8	—
85	90.6	6.4	0.6	—
86	89.8	4.9	0.9	—
87	95.8	2.6	0.5	—
88	96.1	2.4	0.3	0.3
89	95.0	2.2	0.5	0.1
90	96.6	1.2	0.6	0.3
91	96.3	1.2	0.7	0.3
92	96.7	1.5	0.5	0.2
93	96.2	1.5	0.7	0.2
94	87.9	1.3	0.5	0.2
95	98.5	0.9	0.4	0.3

(注) 休憩動議などその他の動議については本表に掲げていないため、各年の数字を加えても100%にならない。

(出所) 商事法務研究会『商事法務：株主総会白書』各年版により作成。

表7 商法第232条の2の株主の提案権行使の有無

区 分	社 数	(%)
1983年	1	(0.1)
84	1	(0.1)
85	3	(0.2)
86	11	(0.5)
87	9	(0.7)
88	12	(0.8)
89	14	(0.9)
90	5	(0.3)
91	7	(0.4)
92	11	(0.7)
93	14	(0.8)
94	15	(0.8)
95	11	(0.7)

(出所) 商事法務研究会『商事法務：株主総会白書』各年版により作成。

表8 各国のパートタイム労働者の割合の推移

(単位：%)

国名	雇用者数に占めるパートタイム労働者の割合（全体）		
	1973年	1983年	1994年
日本	13.9	16.2	21.4
アメリカ	15.6	18.4	18.9
イギリス	16.0	19.4	23.8
ドイツ	10.1	12.6	—
フランス	5.9	9.7	—
イタリア	6.4	4.6	6.2
カナダ	9.7	15.4	17.0
スウェーデン	—	24.8	24.9
ノルウェー	23.0	29.6	26.5
フィンランド	—	8.3	8.5
オーストラリア	11.9	17.5	24.4

- (注) 1. パートタイム労働者の定義は国によって異なる。  
 2. イギリス及びイタリアの1993年の数値は92年のものである。  
 3. ドイツは旧西ドイツ地域、また1993年の数値は92年のものである。
- (出所) 労働大臣官房国際労働課編著『平成8年版海外労働白書』, p. 付11。



脚注表1 終身雇用者の従業員総数に占める比率

(単位：%)

企業規模 (従業員数)	1980年		1994年	
	大卒29才	高卒24才	大卒29才	高卒24才
5,000人以上	77.0	67.6	84.1	78.7
1,000～4,999人	68.0	43.6	81.8	69.6
300～999人	45.7	23.0	68.8	50.7
100～299人	27.2	14.0	58.0	33.3
30～99人	19.0	8.3	41.6	17.4
5～29人	20.7	6.9	29.3	11.2

(出所) 中馬宏之「データに見る長期雇用慣行④」, 『日本経済新聞』,  
1995年10月9日号, 第22面。

(資料) 労働省『賃金構造基本統計調査』。

## [ 参 照 文 献 ]

- 青木宗也ほか [1991], 『労働判例大系第4巻：配転・出向』労働旬報社.
- 青木宗也ほか [1992], 『労働判例大系第5巻：解雇・退職(1)』労働旬報社.
- 青木宗也ほか [1993], 『労働判例大系第1巻：労働契約』労働旬報社.
- 安喜博彦 [1989], 「わが国巨大企業の雇用調整過程：事業所単位の雇用変動（1973～83年）」, 『調査と資料』関西大学経済・政治研究所, 第71号.
- 阿部和義 [1993], 「許せぬ外資企業の横暴」, 『マネジメント21』日本能率協会, 1993年4月号, p. 11.
- 伊藤知義 [1990], 『ユーゴ自主管理取引法の研究』北海道大学図書刊行会.
- 大内秀明 [1970], 『転機に立つ日本資本主義』現代評論社.
- 奥村宏 [1994], 『解体する系列と法人資本主義』社会思想社.
- 加藤寛 [1985], 『日本的経営は崩壊するか：「異質社会・日本」の到来』PHP研究所.
- 加藤松雄 [1964], 「日本型賃金構造」, 清水幾太郎編『現代思想辞典』講談社.
- 鎌倉昇 [1965], 『日本経済論』有斐閣.
- 川北英隆 [1995], 『日本型株式市場の構造変化』東洋経済新報社.
- 管野和夫 [1985], 『労働法』弘文堂.
- 木内宣彦 [1988], 「変貌する株主の地位」, 『法律時報』日本評論社, 60巻9号, pp. 6-10.
- ぎょうせい編 [1993], 「Japan CEO：報酬が安いこれだけの理由」, 『Forbes 日本版』, 1993年8月号, pp. 95-97.
- 久保利英明・中西敏和 [1992], 『会社主導型株主総会のすべて』商事法務研究会.
- 経済企画庁総合計画局編 [1986], 『技術革新と雇用報告書』.
- 経済企画庁調査局編 [1990], 『新たな飛躍を目指す企業行動：企業行動に関するアンケート調査報告書』.
- 河本一郎 [1996], 「会社法の現代化」, 『商事法務』商事法務研究会, No. 1411, 1996年1月5・15日合併号, pp. 41-53.
- 河本一郎ほか [1995], 『日本の会社法』商事法務研究会.
- 小島徹 [1978], 「人減らし攻勢の恐怖：崩れゆく終身雇用制」, 『エコノミスト』毎日新聞社, 1978年12月12日号, pp. 32-36.
- 小宮文人 [1995], 「雇用終了の法理を考える」, 『法学セミナー』日本評論社, No. 488, pp. 96-100.
- 坂本藤良 [1977], 『日本雇用史(上)』中央経済社.
- 時事通信社編 [1993], 「変わる先進国の雇用システム：協約の弾力化で企業の自主権を高める」, 『世界週報』, 1993年11月2日号, pp. 16-19.
- 社員教育研究会編 [1993], 『部下を育てられなくて管理職と言えるか』中経出版.

- 春闘研究会編 [1989], 『春闘変わるのか』 エイデル研究所.
- 商事法務研究会編 [1979], 『商事法務：株主総会白書 (1979年版)』
- 商事法務研究会編 [1989], 『商事法務：株主総会白書 (1989年版)』
- 商事法務研究会編 [1991], 『商事法務：株主総会白書 (1991年版)』
- 商事法務研究会編 [1992], 『商事法務：株主総会白書 (1992年版)』
- 商事法務研究会編 [1993], 『商事法務：株主総会白書 (1993年版)』
- 商事法務研究会編 [1994], 『商事法務：株主総会白書 (1994年版)』
- 商事法務研究会編 [1995], 『商事法務：株主総会白書 (1995年版)』
- 杉岡碩夫 [1982], 「『日本の経営』賛歌の時代は終わった」, 『日本の経営の進路』 日本能率協会, pp. 11-27.
- 生産性研究所編 [1994], 『終身雇用制度の将来予測調査報告書』 日本生産性本部.
- 高梨昌 [1994], 『変わる日本型雇用』 日本経済新聞社.
- 高橋亀吉 [1930], 『株式会社亡国論』 萬里閣書房.
- 中央監査法人編 [1995], 『株式公開マニュアル』 税務研究会出版局.
- ティービーエス・ブリタニカ編 [1996], 「大リストラ時代を生き抜く7つの方法」, 『Newsweek 日本版』, 1996年6月15日号, pp. 38-40 (原題は "How to Survive a Downsizing") .
- 中沢孝夫 [1996], 「春闘の変質：被害は中小企業へ」, 『中央公論』 中央公論社, 1996年5月号, pp. 126-127.
- 日経 BP 社編 [1992a], 「コーポレートガバナンス：株主の復権が会社を変える」, 『日経ビジネス』, 1992年6月15日号, pp. 10-27.
- 日経 BP 社編 [1992b], 「“聞かん投資家” に変身」, 『日経ビジネス』, 1992年10月26日号, pp. 11-14.
- 日経 BP 社編 [1992c], 「『持ち合い』 ひび割れ」, 『日経ビジネス』, 1992年10月26日号, pp. 15-17.
- 日経 BP 社編 [1993], 「米国で安易な解雇に見直し機運」, 『日経ビジネス』, 1993年1月11日号, pp. 98-99 (原載は *Business Week*) .
- 二瓶恭光 [1973], 「日本の労働者」, 『現代日本経済論』 有斐閣.
- 日本経済新聞社編 [1990], 『ゼミナール現代企業入門』.
- 日本能率協会編 [1992], 「正体見たり：取締役100人アンケート」, 『マネジメント21』, 1992年7月号, pp. 18-23.
- 日本労働協会編 [1995], 労働省労政局監修『平成7年版労働運動白書』.
- 日本労務研究機構編 [1991], 「機械工の組合で合併協議が再開」, 『海外労働時報』, October, 1991, No. 180, p. 43.
- 富士総合研究所 [1993], 『メインバンク・システム及び株式持合いについての調査報告書』 (平成4年度通商産業省委託調査) .

- 藤林敬三 [1941], 「我が国における労働移動の研究：特に先の欧州大戦当時の労働移動現象について」, 『三田学会雑誌』, 35巻3号, pp. 65-121.
- 毎日新聞社編 [1974], 「東証, 四〇〇〇円の大台割れ」, 『エコノミスト』, 1974年9月10日号, p. 6.
- 松本厚治 [1983], 『企業主義の興隆』日本生産性本部.
- 三瀬勝司 [1994], 「株主総会争議団奮闘記」, 『労働運動』新日本出版社, 1994年9月号, pp. 137-144.
- メイステル, A. [1979], 『自主管理の理念と現実』新曜社.
- 門田安弘 [1990], 「トヨタ生産方式から見た生産技術のあるべき方向」, 『工場管理』日刊工業新聞社, Vol. 36, No. 9, pp. 45-50.
- 山川隆一 [1994], 「管理職従業員に対して整理解雇の法理が適用された事例」, 『判例タイムズ』判例タイムズ社, No. 852, 1994年9月25日号, pp. 322-323.
- UNDP 編 [1993], 「ドイツ労使が今世紀最後の決戦へ」, 『選択』, 1993年12月号, pp. 24-26.
- 労働省編 [1993], 『平成5年版労働白書』日本労働研究機構.
- 労働省編 [1995], 『平成7年版労働白書』日本労働研究機構.
- 労働省編 [1996], 『平成8年版労働白書』日本労働研究機構.
- 労働大臣官房国際労働課編著 [1994], 『平成6年版海外労働白書』日本労働研究機構.
- 労働大臣官房国際労働課編著 [1996], 『平成8年版海外労働白書』日本労働研究機構.
- 労働大臣官房政策調査部編 [1989], 『多様化する企業労働者』日本労働研究機構.
- 労働大臣官房政策調査部編 [1995], 『日本的雇用制度の現状と展望』日本労働研究機構.
- Oliver, Nick, and Barry Wilkinson [1988], *The Japanization of British Industry*, Oxford UK; New York, NY: Blackwell.
- Womack, James P., Daniel T. Jones and Daniel Roos [1990], *The Machine That Changed the World*, New York: Rowson Associates (沢田博訳 [1991], 『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』経済界).
- Meyer-Larsen, Werner [1980], *Auto-Grossmacht Japan im Rowohlt*, Reinbeck bei Hamburg: Taschenbuch Verlag GmbH.

# Is the Japanese-Style Corporate System Changing?

by

Koji MATSUMOTO

Former Executive Director, MITI/RI; Director General, Center for International Economic studies.

April 1997

## ABSTRACT

Many people are now arguing that the Japanese-style corporate system is collapsing. This sort of argument is nothing new and has been brought up every time a recession occurs or the public's attention is drawn to some economic issue.

Even during the current business cycle, which involves the most serious unemployment circumstances to date, relatively few corporations have either implemented employment adjustments or introduced layoffs or voluntary retirement programs compared to those that did so during the period of structural recession. Based on these facts, it is unlikely that Japanese employment practices, which have weathered so many recessions in the past, will quickly collapse this time around. The fact that Japan's unemployment rate has remained at around 3% despite three consecutive years of zero percent economic growth in real terms demonstrates the firm foundation of these practices. The number of labor strikes is also continuing to decline. From a long-term perspective, there is almost nothing that substantiates the claim that Japan's employment practices will collapse; in fact, many indicators point in the opposite direction.

The rate at which workers in Japan change companies today is much lower than in the 1970s. Wage differences based on seniority remain large, and changing jobs has a substantial negative impact on a worker's lifetime earnings potential. The number of workers with long years of service has steadily increased and retirement systems are also becoming more firmly established. The fact that these practices have been evolving into legally protected rights based on judicial precedents also contradicts the collapse theory.

No particular changes have occurred either in the structure of stable stock ownership. Immediately following the bursting of the economic "bubble," some people predicted that corporations would sell their stockholdings and that the system of mutual stock ownership among corporations would thus collapse. Results of surveys on the system of mutual stock ownership, however, indicate that the system has in fact become, if anything, even more firmly entrenched as it stretched across the years of the bubble economy. The way that stockholders' and board of

directors' meetings are held has not changed either, and no substantial changes have occurred in the relationship between corporations and their stockholders.

Why is the "collapse" theory so popular despite the lack of any concrete evidence to support it? The reason may lie in the perception of intellectuals that the European and American models for behavior are more universal, while the Japanese model is abnormal. It is about time for the validity of this kind of assumption to be questioned. If labor mobility increased and workers changed companies more often, the practice of providing employment guarantees would lose its meaning to corporations. Consequently, individuals would lose their job security and the unemployment rate would increase. Incentives for corporations to provide better employee welfare would diminish, and it would become more difficult for corporations to invest in human resources through education and training. The trust that corporations have traditionally placed in their employees would assume limitations. Information would not be widely disseminated to employees, and the bottom-up style of management would less likely be used. As the market principle permeated through the employment system, income disparities would widen, and the equality that has long been one of the characteristics of Japanese society would suffer.

A collapse of the structure of stable stock ownership would open the way for management to be controlled by stockholders. Such a change would result in the intervention of stockholders in management for the purpose of short-term gains, which could end up damaging the long-term development potential of corporations. Very rich individuals would be able to buy corporations, enabling them to achieve power and status through their financial strength alone. In this way, too, income gaps would widen, and Japan would begin to exhibit strong characteristics of a hierarchical society. Corporations would lose their social integration function, which has been the foundation of the stability of Japanese society.

From a global perspective, it is the "Japanization" of Western industries that is becoming more distinct. This change is contributing to a strengthening of the competitiveness of European and American corporations. Contrary to the popular belief in Japan, what is becoming mobile and changeable is the corporate system in Western countries, while the system in Japan, in fact, remains stable.