

「会社は株主の所有物」なんて日本には馴染まない

トヨタ、キヤノン、新日鐵、信越化学、ホンダほか

勝ち組企業は今も変わらず 「終身雇用制」を堅持している

経営コンサルタント

ジェームス・C・アベグレン

James C. ABEGGLEN

1958年に出版された

『日本の経営』。日本各地の工

場を訪ね歩き、その目で日本

企業の経営を調査して執筆さ

れたその著書において、初め

て日本の会社の「終身の関係

(いわゆる終身雇用)」という

日本の価値観の利点を指摘し

たのが、ジェームス・C・ア

ベグレン氏だ。かつてはフォ

ード財団の研究者であり、ハ

ーバード大学でライシャワー

教授らに師事した氏は、研究

者、経営コンサルタントとし

て、半世紀にわたり日本企業

を見つめ続けてきた。その彼

が再び、日本人に向け力強い

メッセージを発している。

「終身雇用は終わっていない

し、今後も続く。また、戦後

の日本経済に成功をもたらし

た日本の経営の基盤は将来も

変えるべきではない。今こそ

日本の経営を活用すべきであ

る」——「終身の関係」とい

う日本の経営の特徴を発見し

たアベグレン氏に、その利点

と強みを聞いた。

社員の経済的安全確保の為に
全社員が協力する社会的契約

バブルがはじけた後に訪れ

た経済の低迷は単なる不況で

はなく、高度成長から成熟経

済へと、経済と社会が根本的

な転換期を迎えたことを意味

していた。そのために日本経

済が、政府と企業双方のレベ

ルで根本的な改革を余儀なく

された10年——具体的には1

995年から2004年が、

後ろ向きの意味を込めて「失

われた10年」「停滞の10年」な

どと呼ばれることが多い。だ

が、その見方は全く馬鹿げて

いる。

私に言わせれば、その10年

は日本企業が戦略と構造を再

編し、新しい時代に必要な制

度を次々と確立していった時

期である。極めて前向きな「再

設計の10年」だったのだ。

10年の間に日本企業が特に

力を入れて改善したのは財務

体質だが、それ以外にも大き

な改革を行なった。ひとつは

事業の整理統合だ。高度成長

期に進めた事業の多角化は、

成熟経済に転換すると逆に企

業の弱点となった。その典型

が総合電機メーカーだ。それ

ゆえ、企業は増えすぎた子会

社や事業部門を合併によって

減らした。また、多くの産業

で企業数が多すぎたのだが、

経済が成熟し、同時に世界的

な競争にさらされると、競争

力のない企業は生き残ること

が難しい。そこで、過去に例

を見ないほど急速に業界統合

が行なわれた。石油産業は14

社から4社に、セメントは7

社から3社に、紙パルプは14

社から3社に、工業用ガスは

7社から3社に、鉄鋼は5社

から4社に、といった具合だ。

このように「再設計の10年」

において日本企業は戦略と構

造の再編を行なった。そして

今、健全な状態を取り戻した

のである。

ここで重要なことは、その

再編によっても、企業の中で

人事面での変化はもつとも小

さかった、という事実だ。

一般に英米企業、とりわけ

アメリカ企業ならば、これだ

けの大きな改革を行なう場合

大規模なレイオフ(二時解雇)

や解雇によって雇用調整を行

なうが、日本企業はそれをし

なかつた。残業を削減する、

新規採用を手控えて定年によ

る自然減を待つ、企業内で配

置転換を行なう、子会社、関

連会社への出向、転籍を行な

う——主にこうしたソフトな

方法により、時間をかけてゆ

っくりと雇用調整を行なった

のである。

私はちょうど50年前、アメ

リカのフォード財団の研究者

として来日し、日本電気(現・

NEC)、住友電気工業、住友

化学、東洋レーヨン(現・東

レ)、富士製鉄(現・新日本製

鉄)といった日本を代表する

企業を調査し、その結果を『日

本の経営』という本にまとめ
た。そこにおいて「終身の関
係 (lifetime commitment)」
「年功制」「企業内組合」の3
つを日本の経営の3つの柱と
して規定した。

日本では「解雇権の濫用」

に対する法的な保護を認めた

判例はあるが、法律によって

雇用の継続が保証されている

わけではない。そうではなく、

企業と従業員の間で「会社で

働く人たち全員の経済的な安

全を確保するために全員が協

力する」という約束——明文

化されていない一種の社会契

約が交わされているのである。

わかりやすく言えば、従業員

は受注が急増すれば休みを犠

牲にしても働くが、逆に不

況になっても会社は簡単に従

業員を解雇しない——そうい

う関係が成り立っている。

それを「終身の関係」と名

付け、後に「終身雇用制」と

いう言葉で普及したのだが、

私が定義した意味での終身雇

用制は「再設計の10年」の間

も、それを経た現在も崩壊な

どしていない。「終身の関係」

は制度というより概念、理念

であり、簡単に廃止されると

いったものではないのである。

[PROFILE] 1926年生まれ。大学在学中に海兵隊に入隊、日本語を学び従軍。終戦後アメリカ戦略爆撃調査団の一員として初来日。その後シカゴ大学に復学、人類学と臨床心理学の博士号を取得。フォード財団研究員となった後、55年に再来日して日本企業の経営を調査し、『日本の経営』を出版。その後経営コンサルティング業界へ転じ、マッキンゼーなどを経てボストン・コンサルティング・グループの設立に参加、日本支社初代代表を務める。82年から日本在住、97年に日本国籍取得。昨年末、21世紀の「日本的経営の強さ」を論じた『新・日本の経営』を出版し話題を呼んでいる。



独立行政法人労働政策研究・研修機構の労働者を対象にした2004年の調査では、終身雇用支持78%、年功賃金支持66.7%と日本型雇用慣行の支持率は上昇している（2005年3月31日発表）。

ら現在まで社員の平均勤続年数は男子は8年から15年に、女子は5年から11年に伸びている。新日鐵におけるそれも男子が22年、女子が14年と、相変わらず長い。

ILO（国際労働機関）が日本、アメリカ、EU加盟国を調査した結果を見ても、日本の平均勤続年数は92年の10・9年から00年の11・6年

に、労働力人口に占める勤続10年以上の人の割合も92年の42・9%から00年の43・2%にと、わずかながらも伸びている。

また、03年7月に朝日新聞が全国の主要企業100社にアンケートを行なったところ、終身雇用制を「基本的に維持する」と回答した企業は回答94社中62社あり、「維持するの

は困難」と回答したのはわずか11社にすぎない。特にトヨタ、キヤノン、新日鐵、信越化学、ホンダといった勝ち組企業が「維持する」と回答したことに注目すべきだ。

いずれの事実からも、私が初めて日本企業を調査した50年前とほとんど変わらないほど、「終身の関係」が受け入れられ、守られていることが確

認できる。

近年、日本企業の雇用制度に契約社員、派遣社員といった新しい要素が加わったことは確かだ。だが、それは終身雇用の正社員に代わるものではなく、補完し、労務管理の柔軟性をさらに高めるためのものである。また、本人が望まない配置転換、子会社、関連会社への出向、事実上の「肩

叩き」とも言える希望退職制度などが終身雇用制崩壊の根拠とされることが多い。だが、それらはいずれも50年前にもあった制度であり、自らの意志による転職はなおさらだ。なのになぜ「終身雇用制は終わった」と終わろうとしている」と、事実を反することが喧伝されるのだろうか。

世界の例外アメリカと、日本を比較する大間違い

日本は歴史的に、その時代におけるもっとも強大な国を自らと比較し、自らの手本としてきた。明治維新以降はイギリス、第2次世界大戦後はアメリカだ。そのアメリカは大量のレイオフや解雇を当たり前のように行なっている。それゆえ日本人は、日本もアメリカのようになる、ならざるを得ない、なるべきだと考えてしまう。また、アメリカの論者も自国の状況のみを見て、それが特異だとは思わず、日本も同じ方向に進むはずだと信じている。

だが、アメリカを絶対視し、手本とすることは危険であり、間違いだ。

先のILOの調査でも、EU諸国における平均勤続年数は92年の10・5年から00年の10・6年へ、労働人口に占める勤続年数10年以上の人の割

合も92年の41・7%から00年の42・0%へと微増している。日本とほとんど同じだ。実はOECD(経済協力開発機構)加盟のほぼすべての国において平均勤続年数は長期化し、勤続年数の長い人の割合も上昇しているのである。

ところが、アメリカの場合、前者は6・7年から6・6年へ、後者は26・6%から25・8%へと微減しており、絶対的な数値も日本とEUに比べると非常に低い。つまり、アメリカだけが世界の例外であり、「雇用に対する考え方が世界の大勢と異なっているのだ。そのアメリカの価値観が犯した過ちを具体的に示そう。ボーイングの例である。

ボーイングは長年にわたって世界の民間航空機市場で圧倒的な地位を占め、アメリカでもっとも輸出額の多い企業だった。ところが、93年の不況でおよそ3万人もの従業員を大量解雇した。その後、96年に需要が回復するとほぼ同数の新規採用を行なったが、熟練工が不足していたために生産と納期が遅れ、大量の手直しに迫られて工場が混乱し、生産を一時停止する事態にまで追い込まれた。そうしたことも大きな要因となり、96年の第3四半期には16億ドルも

の巨額の特別損失を計上した。そして今では、競争相手であるフランスのエアバスに抜かれてしまった。

ボーイングのこの惨状は、終身雇用制の価値を逆に証明するものである。どのような事業を行なっている企業でも、従業員のスキルと経験、仕入れ先や顧客に関する知識、会社に対する忠誠心が維持されればされるほど、利益を最大限に増やしやすくなる。それをもたらしなのが終身雇用制なのである。

一方、日本の経営の2番目の柱に規定した年功制はまだ大規模な再設計の過程にある。全体としては一般社員の賃金制度では年功制を維持している企業が多いが、管理職では能力主義・成果主義が中心になりつつあり、年功制の重要性は急速に薄れている。また、3番目の柱である企業内組合は、消えたわけではないが、企業において果たす役割は低下を続けている。だが、日本の経営が根本的に変質したわけではない。

時事通信社



生涯一企業に勤め続けたいという人の割合は、複数の企業に勤めたいという人の割合を倍近く上回っている(2004年前出調査)。

日本の強みは日本的経営 自らの美点を見失うな

最後に経営に関する重要な問題について触れておきたい。「企業統治(コーポレート・ガバナンス)」の問題である。英米では「会社は完全に株主の所有物」と見られ、経営陣は株主の代理人であり、経営の目的は株式の価値を高めることと考えられている。90年代にアメリカ経済が好調になると、日本でもこの英米型の企業統治を研究し、導入しようという動きが始まった。だが、英米型の企業統治は、実際には大きな失敗に終わっ

ているケースが多い。

経営陣が株主の代理人として行動するためには株価に連動する報酬制度を取り入れなければならないという考え方から、ストック・オプション制度が生まれた。その考え方自体は健全だが、実態としては、CEO(最高経営責任者)と、外部から連れてきた取り巻きの取締役が、自らの所得を増やすために制度を利用した。その結果、アメリカでは年数億ドルの報酬を得るCEOも珍しくなくなり、その平均報酬は自社従業員の450倍にもふくれ上がった。その数字が日本やドイツでは10倍から11倍程度であることを考えれば、いかに異常であるかが理解できよう。

さらに問題なのは、自分の任期中の株価を上昇させることにのみ熱心になり、長期的視野に立った経営を放棄し、場合によっては株価を高めるために粉飾決算をする経営陣が後を絶たなかったことだ。エンロン、ワールドコム、グローバル・クロッシング、AOLタイムワナーなどがそ

うである。

ちなみに、日本の所得分布は世界でも特に平等で、所得分配の不平等を示すジニ係数は北欧諸国と変わらないほど低い。しかしアメリカはカンボジアやエチオピアと変わらないほど極端に不平等になっているのである。

英米の企業が単純な経済組織であるのに対し、日本企業は日本文化に特有な価値観に基づいた複雑な社会組織である。そうした共同体においては、仮に英米型の企業統治が効率的だとしても、極端な報酬の格差は許容されるはずがないし、そもそも「会社は完全に株主の所有物」という考え方は馴染まない。

日本は欧米から技術を導入しながら、それを独自の組織で活用してきた。その和魂洋才こそが、日本企業が成功した原因である。日本人は自国を卑下したり、否定的に捉える傾向が強いが、英米の価値観や制度を猿真似し、自らの強みや健全性を損なうべきではない。終身雇用制はもちろん、報酬の平等主義、社内取締役制度(内部から昇進し、取締役になる制度)、取引先との長期的な関係といった日本的経営は、国の将来のために必要不可欠なのである。(談)