

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

日本的経営は崩壊したのかー革新と回帰のはざままで

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学経営学部講師） 尾形 真実哉

1980年代、日本企業のグローバルな活躍によって、世界中で日本的経営の強さの秘密に注目が集まった。そこで論じられたのが、〈終身雇用制〉〈年功序列型賃金制度〉〈企業内労働組合〉のいわゆる日本的経営の三種の神器である。この三種の神器が日本人の長期的な組織へのコミットメントや高い集団意識を醸成し、日本企業の強さを生み出していたと言える。

しかしながら、バブル経済がはじけて以降、「日本的経営は崩壊した」という指摘を耳にする機会が増えた。日本的経営システムを支えてきた三種の神器のうち、とりわけ終身雇用制と年功序列型賃金制度が崩壊したというのがその大きな理由であろう。多額の負債を抱え込んだ多くの日本企業は、コストの削減に奔走する事になり、リストラに着手した。それは「入社から退社まで」といった今までの企業と個人の関係性が終焉した事を示している。その結果労働者は、どこにでも通用するポータブルスキルの習得が重要であるという認識を抱くようになった。同時に、そのような意識の変化は、会社への愛着や忠誠心を薄れさせ、企業と個人との関係性を短期的なものへと変えてしまった。

さらに、成果主義制度が多くの日本企業にも導入され、従業員間の競争が激化した。多くの日本企業も生き残りをかけたグローバルな競争に勝ち残らなければならず、その競争意識が従業員にまで及んだ。今まで年齢によって昇給や昇進が決まっていたのが、成果によって評価されるようになったのである。そのことにより、ほぼ横並びで共に支え合ってきた同期の存在が、成果を競い合うライバルに変化した。同時に、先輩や後輩も競争のライバルとなり、縦と横の繋がりを希薄化させてしまい、集団主義から個人主義への意識が強くなった。

はたして、本当に日本的経営は崩壊したのであるか。確かに、働く人達の間で上述のような意識の変化が生じているのは間違いない。しかしながらこれらの変化の背後で、いまだに日本的経営システムが我々の行動に影響を及ぼしている。著名な日本的経営の研究者であるJ・アベグレンは、著書の中で「日本企業では終身雇用制は終わっていないし、昇進にはかなり明確な年齢枠があり、賃金全体のうち年功で決まる部分の比率は引き続き高い」ことを指摘し、終身雇用制と年功型賃金制度がいまだに日本企業の根底に根付いていることを主張している。筆者も仕事柄、日本企業の人事部の方に話を聞く機会が多いが、殆どの日本企業で終身雇用制と年功序列型賃金制が根強く残っている事を感じる。我々労働者も同様である。労働政策研究・研修機構は、働く人々に対して望ましいキャリア形成のあり方を一企業キャリア、複数企業キャリア、独立自営キャリアの3つの中から選択してもらう調査を1999年から2004年に渡って実施した。その結果、毎年圧倒的に多いのが、一企業キャリアであった。できれば1つの企業で勤めあげたいという意識が日本人の中に根強く残っている事が理解できる。

アベグレンは、日本が第二次世界大戦敗北後わずか50年で経済大国になり、大きな富を築いたのは、欧米の技術を導入するだけでなく、日本の文化に基づいて経営システムを築き上げた事によるものだ指摘している。日本社会の基本的な価値観は2000年を超える歴史の中で培われてきたものであり、そう簡単に変わるものではない。そして日本的経営システムは、その日本文化に順応する形で形成された、優れたシステムなのである。それを一時期の不景気や競争力の低下だけで、日本的経営は崩壊したと指摘するのは間違いである。

革新は必ずしも組織の大義名分とはならない。革新よりも、むしろ古き良きものへの回帰が求められる事もある。最近、デザイン業界では古き良きもののデザインが見直され始めているという。新しく、オリジナリティがあって、革新的なデザインは一過性のものでしかない。それに対して、長く利用され続けている古き良きものには、日本の文化や生活に根ざした文化的価値があることに気づいたからだ。「日本的経営はもう古い」「新たな経営スタイルを追求すべきだ」と欧米流の経営手法を導入する前に、日本的経営の強さについて改めて見つめ直し、原点に回帰するべきではないだろうか。世界中で、アジアの中で、日本企業のアイデンティティが薄れつつある今だからこそ、そのことを望みたい。

2008
vol. 12

