

企業社会の構造変革

——大企業からの離脱——

The Structural Reform to Corporate Society

大 島 俊 一*

Toshikazu OHSHIMA

I. 伝統的組織人

バブル経済が崩壊するまで日本人にとって会社とは、そこに働く者には日本及び日本人を知るための格好の場であり、またすべてでもあった。人々は会社員になることで、「一人前の」社会人として容認され、「会社のため」をすべての価値基準に優先させ、また仕事（職務）を覚えて行くことで、自分の力量を拡大していった。会社内外の仕事を通じて企業間の人間関係を学び、自らの持つ潜在的技量や専門的能力を研鑽していく過程そのものに人生の目的を託すという心理は、今日まで延々と日本の職場レベルのコミュニティー意識を培って来たのであって、これが今日も尚日本の企業文化の源泉を成しているのである。社員が自分の勤務する会社を、フル・ネームをもって使用せず、「わが社」とか「当社」という呼ぶという慣行の中にこそ、「会社人間」としての自分の存在基盤と自己証明が内在されているのである。

歴史的に見て企業は人々に二重の価値観を、明治以来植え付けて来たのである。つまり企業のもつ二重性とは、企業それ自体が利潤追及の組織として徹底的に合理的な経営を営む機能集団であると同時に、またその従業員を単なる労働力商品とはせず、運命共同体の一員として、相互依存的立場を醸成して、あたかも大家族主義的構造を保有する統率された集団であることを意味していたのである。

それだけに従業員（労働者）の仕事に対する意識は、与えられた職務分担、職掌を単なる経済的行為（賃金獲得のための労働力提供）としているのではなく、むしろ職場での協働の充足を求める行為としている点が指摘できたのである。

こうした国民性のルーツは、徳川時代の商家の「家訓の研究」などから、その家長

*経営情報学科－経営管理論

Department of Business Administration and Information Science - Management

の倫理観の中に見出されているが、家訓は明治の御世に入って株式会社制度が導入されてから、所謂社是や社訓つまり経営理念へと継承されているだけに、商人社会の伝統が今日も生き続けているのである。

例えば、江戸時代の享保年間（1716-1736）の商家にみられた暖簾価値¹⁾や家業論理を中心とした秩序、身分序列制度及びその形態などは好例の一つに挙げられるかもしれない。すなわち下位から上位までの階層的序列名、丁稚、手代、番頭、大番頭、などといったものは、今日の企業内での序列と対比させると、新卒者、社員、課長、部長（取締役）といったところとなり、その社会の有する構造に対応して、機能し、仕事に熟練するまで年功序列を前提とした勤務を続けることになる。これが日本の経営の特質と考えられた年功序列、終身雇用という暗黙の雇用契約を成り立たせてきたのである。

日本的労使関係が一体いつ頃成立し、普及したのかという時期については大別して、次の三つの見解がある。

- (1) 明治末から昭和初年にかけて成立・普及したとする見解
- (2) 第二次大戦中に政府の指導、統制の下に成立・普及したとする見解
- (3) 第二次大戦後、労働組合が公認され、その運動の高揚に応じて成立・普及したとする見解

ドイツの有名な社会学者F. テンニエス（1855-1936）は、欧米近代社会に存在する諸集団を二つの類型に区分して、それぞれをゲマインシャフト（Gemeinschaft）とゲゼルシャフト（Gesellschaft）として社会生活の根本問題を分析した。かれは人間の意志を本質意志と選択意志に区分する。本質意志は実在的自然的な意志であり、選択意志は観念的作爲的な意志である。そしてこの二つの分類に対応して、社会を実在的有機的生活としてのゲマインシャフト（共同社会）と観念的機械的成体としてのゲゼルシャフト（利益社会）に区分しているのである。

ゲマインシャフトは感情的融和によって強く結ばれた集団であり、個人よりも全体集団の維持・存続が目的とされている。一方ゲゼルシャフトは構成員相互の利害関係によって強く結ばれた集団であり、意識的に調整された組織内で特定の目的を迫及するためにのみ活動する。また同時に効果的な達成を実現する必要がある、参加者の行動の諸結果が絶えず望ましい代替的行動を選択することのできる合理性をその骨子とするものである。

今、日本の企業をかれの分類で分析するならば、ゲゼルシャフトの類型に組みすが、しかし上述したような伝統的な社会的精神的構造の対応関係、つまり従業員の

「生活丸抱え」ともいうべき方式を許容する現行の人事・労務管理体制を考慮するならば、全人的接触を日常とする人間関係から、むしろゲマインシャフトに近似しているといえる。テンニエス流にいうならば、“ゲゼルマインシャフト”（Gesellschaft・共同利益社会）という両義性をもったものとなるだろう。

集団がある目的達成のために機能すれば、それが直ちに共同体が家族的共同体に転化するという企業の二重性の背後には、日本人の社会構造に対応する精神構造の長年にわたる歴史的過程がある。日本の場合には歴史的に一種の擬制の血縁社会が、つねに優勢な社会秩序を形成し続けたということがいえる。

古くは、血縁集団を中心として構成された平家一門（貴族）の崩壊から、源氏一門（武士）への国政移転（1192）によって、擬制の血縁および地縁を主体とした社会構成へと変化している。これ以降、擬制の血縁による全国的な支配関係があたかも本物の血縁関係のように機能し、勇将の下での武家社会、即ち領域経済体制を建設してきたのである。もとより明治維新政府の誕生（1868）²⁰までは武士階級の支配する身分制社会であり、武士の社会規範が他の階級の人々（商・工・農民）の生活信条を左右したことは言うまでもないことである。武士階級における忠・義といった縦の社会秩序・規範が、町人階級において孝・人情といった横の人間関係を生成・発展させてきたことも、この表れである。

ここで日本史の転換期の特徴として、特記しておきたいことがある。というのは、日本という国の特徴は、変革ということに対しては、劇的な一回性の形式を経験したことは、歴史的に見て一度もないのである。日本の変革というのは、大体において激動的な革命の経験を知らず一度で片付くというようなヨーロッパ型の革命とは大きく異なっているのである。しかもその典型たる政治変革は、伝統的に双方の痛み分けともいえる「なしくずし型」となっているのである。

これは古来より日本人が、当面する問題に対して「黒か白か」「右か左か」といった大選択を迫られた時、結論を明白にしたいという願望を強く打ち出しはするが、ライバルに対しては、「罪を憎んで人を憎まず」という先人の知恵もあり、懲らしめる、制裁するといった形式での決着がベストであるという気質を受け継いでいるからであろう。

こうした日本人の気質が形成されてきた背景には、日本人自身の生活の仕方、処し方が暗に相違して表面的な従属関係に反して、実は多面的な価値感をもっているからである。

生活信条としては仏教や儒教といった根本原理を触媒にしながら、それを自分達の生活レベルで理解し、応用実践してきた伝統・慣習化は祭事や行事などに今日も継承されている。

各階層で一つの共通の言葉の意味を、漢字のまま理解する階層と、ひらがなで理解

する階層があったことを想起してみるとという歴史認識の原点への回帰が、そのことを捕捉するものとなると考える。

例えば貴族階級、僧侶階級、武士階級を考える場合、かれらが特権意識を持っていたということを忘れてはならないのである。自分達は他の階級の人達が理解できない知識を持ち、またその知識を生活のあらゆる面で妥当性のある条理として使うことのできる「選ばれた人間」であるという自負心をかなり強く持っていたということを離れて、かれらの存在の特徴を権力だけに一般化することは誤りである。

この場合知識とは、現実の出来事を「筋道をたてて解釈できる能力」であり、生きることの意味などを問い、そしてそれに答え得る生活実践の知恵なのである。

一方庶民は自分達に無い能力を持つ人達として、かれらと接触していたのであり、それだけに階級間に一定の距離をもった両義的秩序・価値観が存在していたのである。

武家出身の学者の下へ集まり、その教えを学んだ町人、百姓がいかに多くいたかということを知れば、納得できるだろう。またこの逆の場合もあったのである。百姓出身の大学者もまた存在するのである。江戸時代初期の国学者の契沖（1640-1701）、儒者で古学先生といわれた伊藤仁斎（1623-1718）^⑥、そして百姓の身分でありながら独学で陽明学派の祖となり、後に近江聖人といわれた中江藤樹（1608-1648）^⑦の下に、全国の志のある人々が集まって、塾生となっていたことなどは、是非知っておきたいことなのである。

学ぶことの楽しさを、この当時から日本人は知っていたのである。当時最下層の百姓出身から天下を取った豊臣秀吉（1535-1598）^⑧と同様、藤樹もまた、全くの独学で最下層の出身から歴史に名を止めた人であり、日本の近代をある意味で始まりとさせた人なのである。このような例は世界にもあまり無いと思われる。

本論に返って、武士が利得よりも名（家名）を尊んだのに対して、町人たちが西鶴^⑨や近松^⑩たちが表わした「町人天道」ような金銀を「命の親」（自己資本）としていったことが、主たる生産手段を所有するものの地位の上昇を必然的に約束し、結果として武家社会の衰退を招いたことは歴史の示すところであるが、18世紀後半以後にあっては、上は諸侯から下は百姓、町人にまで経済（貨幣経済）が浸透し、殊に実質的な社会の推進者たる町人に至っては生産力を増強させるための経営力の問題が自己資本の拡大と共に具体化され、そして巨大化した資本自らの拡大と商品の再生産へと向かう資本の論理を貫徹し始めることとなった。

そしてそれに並行して、商人たちの家業に対する姿勢も、無私・無欲を基本理念（家訓）として、質素・儉約を生活信条としながら、経営者としての倫理を実践することが求められるようになった。この倫理実践についての伝統は、明治に入り、士農工商の身分制度の廃止、廃藩置県などの改革を行い、そして西欧近代化（技術・動力）を導入して産業国家・富国強兵・殖産興業への道を進んだ後も、今日まで幾人かの

「大経営者」の中に体现され、継承されているのである。

一方わが国とは異なり西欧世界では、労働者の倫理的信条（プロテスタンティズム）を基として発展した資本主義経済社会の系譜があり、それは代表的な二つの学説に見られるのである。即ちルヨ・ブレンターノやW・ゾンバルトラを代表者とする「解放説」とエルンスト・トルレチやマックス・ウェーバー（1864-1920）らを中心とする「禁欲説」である。

第一の解放説とは、資本主義の形成を根源的・主体的に推進した心理的原動力を資本家あるいは企業家のもつ「営利心」に求め、これを「資本家精神」（Capitalistischer Geist）と呼び、かれらの生産活動からの脱皮、それによる拡大こそが生産の支配を増大させ、また西欧近代の資本主義を形成したとする。

一方禁欲説とはこうした説に対して、資本主義の形成主体を旧来の封建的、ギルド的な生産関係に立脚しつつ利潤を追及する商人層ではなく、18世紀中期以降の産業革命の経過のとともに形成された工場主層（Captain of Industry）たちを主軸とする人たちに替わって行ったとするのである。そしてこれらの社会層はウェーバーによって「中間的生産者層」と呼ばれ、近代に独自の資本主義精神の主体として確立されたのである。

以上のようなエトス（Ethos）論は各国独自の歴史・文化が、その発生の根源をなすものであるので、これ以上この問題に深入りすることは、この小論の目的から逸脱すると思われるので省略するが、今日広く流布されている「日本の経営」について本格的に考察をしていく場合には、どうしても避けて通ることはできない問題であることだけは、確認しておく必要があるのである。社会の進歩・発展は、物質生産と価値増殖をもたらし続けるが、その主役たる人間にも、それぞれのレベルに合致した能力を要求してくる。

それ故に個人の外部環境への積極的な働きかけの有無こそが、換言すれば行為主体の好奇心の発露としての現実的経済行動の有無こそが、新たな時代適合への基本的な要件である。

今日においても依然として、人生学ぶに如かず！である。異業種交流の必要性は、単に企業の戦略だけのものではない。Strategy（戦略）があり、Tactics（戦術）があり、そしてCombat（闘争）という行動パターンは、実は人間の基本的な生存の与件なのである。歴史は、真摯に省顧するとき、自分を見つめる『鏡』として、我々に対峙し、価値・目的・手段、そして行動への指針を与え続けるものである。古典に学ぶ必要性は、あらゆる価値が多様化した現代こそ、何にも増して重要なのである。

II. 「脱会社人間」化と企業組織

この節においては、最近話題となっている経営環境の変化について述べることにする。少し時間を遡ると93年の大手企業の株主総会において上場企業の75%が業績悪化に見舞われて以来、2001年夏の今日まで企業は不況の谷間（戦後最悪と言われる）に位置している。7月29日参議員選挙後の景気も依然として減少または横這いという見方が支配的であるだけに、今回の不況からの脱出は難しい。企業各社においても不採算部門からの撤退、研究・開発投資の見直しなど、経営合理化へのメスは社内外での混乱を一層助長しているように思える。こうした傾向が顕著になり始めた92年の終わり頃から、新聞紙上には連日の如くにバブル景気崩壊の影響から、企業各社の厳しいリストラ策を発表してきた。

そこで顕著なものは、以下の如くであった。

1. 残業規制
2. 休日の振り替え、休暇の増加
3. 臨時・季節、パートタイマーの解雇、再契約停止
4. 中途採用の削減・停止
5. 配置転換
6. 出向
7. 一時休業
8. 希望退職[®]者の募集・解雇

こうした動向の中で特にサラリーマンにとって、恐い言葉が一人歩きし始めているのである。それは次の3つである。

1. 雇用調整
2. 社内失業
3. 退職勧告

この当時の代表的な記事を上げておくと（朝日新聞，93. 3. 8）

トヨタ自動車：期間工の募集停止，田原工場の組み立てラインの一部停止

日 産 自 動 車：座間工場の組み立てライン閉鎖，5000人削減

丸 紅：管理部門を2年間で10%削減

東 洋 紡：従業員3000人を一時自宅待機

N T T：96年までに15000人を希望退職か転職で削減

三 洋 電 機：95年秋までに3000人以上削減

ミ ノ ル タ：500ある部課を350に統合

さくら銀行：96年までに3000人の従業員削減

これに対して、従業員の解雇を前提とした人件費削減策を選択する米企業とは対照的であると思われるが、例えば同時期GMでは74,000人、シアーズ・ローバックで50,000人、IBMで25,000人、フォードで10,000人（欧州）といった大量の人員整理計画が発表されていた。

2001年8月の現状においても大企業を始めとして、こうした発表が矢継ぎ早に新聞紙上に掲載されているのである。しかしながら経営者もまた、こうした企業方針を打ち出すことに対して、大きなジレンマに悩まされているのも事実である。

例えば「雇用を守るのは企業の責任」（東芝）。「従業員を解雇するという行為は経営者として最大の罪悪」（秩父セメント）といった発言も当時からあり、解雇は最後の手段であるという経営者の姿勢は、全体として依然強かったのである。しかしわが国の製造業を代表するその東芝が、「18万8千人のグループ従業員を2003年度末までに10%削減」すると発表した。（日本経済新聞、2001年8月27日）。国内約25社のグループ会社を削減、一万七千人規模の過去最高の人員整理となったのである。93年の頃から新聞紙上を賑わすようになった人員削減は、終に世紀を超えたと同時に嵐となって現れたのである。

新時代適合戦略としてのIT戦略貫徹のためには、従来型の労務管理や生産管理システムを変革していくことに限界があり、適時適量適正価格での生産・流通システムを開かれた世界市場で展開していく他はなく、デフレ景気となって久しい不況化の現実の中で引き下げることの困難であった人件費部分の大幅カットが、不可侵領域でなくなり、最早遅きに失したという感を覚えながら、こうした抜本的な方針へと転化させる以外に、企業の存続はないと判断したためと考えられる。

それだけに、実態経済の動向は政府発表の数値よりはかなり悪くなっていると認識されており、大企業のこうした余波は、波及的に中小企業にも及ぶだけに、今年の第4四半期の数値結果によっては、益々わが国の置かれている現状は悪化の一途を辿るしかないのである。

欧米の状況を概観しておくと、米IBMは90年から93年にかけて約10万人を削減し、更に93.7には35,000人の追加人員削減を発表してきており、米シスコシステムズも2001に入って3月に従業員の17%に当たる8,500人を削減しているのである。（日本経済新聞、2001. 8. 28）。

ハイテク企業の一連の株価下落は、この業界の薔薇色の将来を一層したかのようになっており、ベンチャー的要素の強さが売り物であっただけに、その先行投資額の巨大さに較べ、現実の製品、殊に基盤部分の機器・部品のコスト低下と消費市場での売れ行きの鈍化および悪化は、著しい販売競争を生み出した。

自分たちの首を締めることになった値引き商戦に突入して、いわゆる産業としての「底の浅さ」を露呈することになり、IT産業では世界の先端企業群が、そして結果的

には上記のような大胆なリストラ策（人員削減と事業部門の撤廃と再構築）を矢継ぎ早に展開することによって企業の存続を賭けているのであり、これではまるで「自転車操業」のように一瞬たりとも停止が許されない経営となっているように思えてならない。

わが国の経済は、戦後から一貫して「アメリカがくしゃみをする」と風邪を引く」と言われてきたが、今日の状況も全く同じであると認識している識者は数多いと思われる。それほどまでに、アメリカのビジネスフォームの影響力は抵抗不能なほどに強大なものになっていることを、現実認識の基盤としなくてはならないのである。

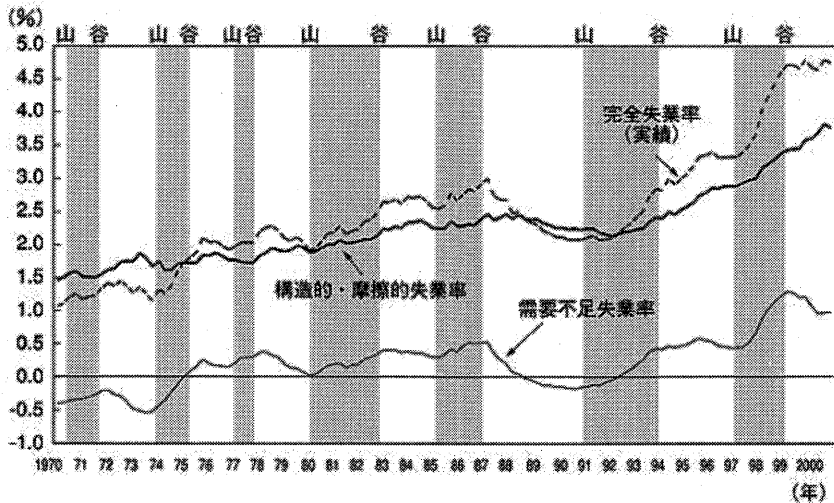
先に述べたように日本の企業は、いま政治（規制）・経済（国際化・円高）で方向を一時見失い、そして産業内での競争と組織維持という問題に苦慮し、戦々恐々としている。経営戦略は景気や政府の動向を眺めつつ策定することは可能であるが、しかし、実行に際しては人材の優劣がやはり物を言うのである。その人材を「リストラクター」や「リエンジニアリング」の名の下に本格的に削減（半減近く）しなければならないところに、企業経営は差しかかっているのである。

日本は確かに豊かになっているのかもしれない。大企業も世界企業に並ぶ優秀な組織を構築してきたのかもしれない。しかし日本経済を支えているのは、9割以上を占める中小・中堅企業であり、またそれらの企業を支えているのは、普通のサラリーマンであることを忘れてはならないのである。なるほど株式会社制度の最も典型的に表れるのが、大企業であり、経営のもっとも進化した戦略が表れるのも大企業であることは、疑いようのない事実である。

とはいえ会社人間であり続けるサラリーマンの生活を考慮せずに、大企業が日本および産業企業の方角を決定したかに思わせる、世論の動向には、条件なしに同意することはできない。「何のために働くのか」「何のために働いてきたのか」という問いに、いま答えを見い出そうとしているのが、会社のために人生の大半を傾注し、退社（リストラによる）を余儀無くされたサラリーマンの現状でもあるからである。四十代から五十代のベテランたちの会社経営に対する声も、次第に真剣味を帯びて来ていることから、現状はかなり神経過敏になっており、経営行動が益々萎縮して、悪循環を繰り返している。

2001. 7月28日の朝日新聞によると、わが国では昭和53年以来始めてという完全失業率は（季節調整値）5%を超え、完全失業者が前年同月比23万人増の330万人とされている。そして企業内失業（潜在的失業者）250万人と言われる調査報告もあるが、人生80年という高齢化社会での生活をどのように計画していくかが、すべてのサラリーマン世代に切実な共通課題となっているのである。

この中には、トップも含まれるのである。それだけに「定年」という言葉が、かつて無いほどに重みをもってきたのが現代社会である。



資料出所 厚生労働省「職業安定業務統計」、総務省統計局「労働力調査」より厚生労働省労働政策担当参事官室推計

図1 構造的・摩擦的失業率，需要不足失業率の推移

機械仕掛けの人形のように働き続けることで、高度成長は達成した。しかし、現在は人間らしさを求めるにも、「お金がかかる」というのが実情である。日本企業に求めるものは、落ち着きである。競争の後に、企業にとっても、また社員にとっても満足が残されないような経営は、もうこのあたりで方向転換すべきなのである。

企業は、まずその国の国民経済を豊かにし、また国民に安息を与えてこそ国際的な評価を得られるのである。日本は戦後50数年間の努力を、今一度国内の本源的な「社会資本整備」⁽⁹⁾に向ける時に来ているのである。

日本的という美名の下に、経営の過度な合理化を計り、生産現場でのコンピューター化・ロボット化を更新し続け、人員を削減し、コスト削減を何よりも最優先して生産管理を見直して市場競争に明け暮れ、企業活動をあたかも「ゲーム」のようにしてしまい、そして他企業との製品市場での優勝劣敗を繰り返し、結果として貿易黒字の巨額さゆえに、米国の対日政策によるリベンジを受け、国民経済の方針すら変更させられる状況は、やはり間違っているとしか言いようがない。

こうした日本の現状を考察するための指標として、日本企業の特質と変遷について、筆者の今日までの研究の視座と概要を示す表を次に掲載しておきたい。

しかし、その前に明治以降が国近代社会の「鏡」となり「手本」となったアメリカの歴史についても、先ずその梗概を掲げておくことにする。アメリカの歴史的発展経緯を学ぶのが、現代の日本社会を検証するための手段としては最適と考えているからである。

アメリカ史の概略

ボストン茶会事件 (1773) → 第1回大陸会議 (1774) →
レキシントン・コンコードの戦い)

Thomas Paine ; *Common Sense*. 1776

→ 独立宣言 (トーマス・ジェファソン起草・1776)

合衆国憲法成立 (1787)

技術立国を目指す (ベンジャミン・フランクリン提唱) … 国是

19世紀：「蒸気の世紀」

→ 米英戦争 (1812)・第二次経済的独立

欧州大陸からの技術・熟練職人の移民増加 →

カリフォルニア金鉱発見 (1849) → 西漸運動加速 →

フロンティア・スピリット → 大陸横断鉄道敷設 (1869)

アメリカン・ドリーム → ニューヨークへ

英自由貿易の確立 (穀物輸入税・46 航海条例等の廃止・49)

イギリス「世界の工場」へ →

第1回ロンドン万国博覧会 (1851)

アメリカ・互換性部品組立 (分業のメリット最大化指向) 生産

→ 大量生産へ → アメリカ製品の侵略 → 南北戦争 (1861 - 65)

→ 州立大学の創設 (農学部と工学部)

→ 技術移転の全国的普及 (Civil/Mechanical/Mining Engineer)

1880年代独占資本の形成 vs シャーマン反トラスト法 (1890)

対抗策：持株会社制度の設立 (Standard Oil 発案)

{企業} vs {労働組合} (American Federation of Labor; 1881)

20世紀：「電気の世紀」

→ ビジネス教育の必要性大 ⇒

企業の研究所創設急増・GE/スケーネネタディ研究所など

第一次世界大戦

産業管理の必要性大 → リーダーシップ論の台頭

⇒ 資本「所有」と「経営」の分離鮮明に

相対的安定期 (1920年代) ⇒ 世界恐慌 (1929)

第一次ニュー・ディール政策・1932. 金本位停止・1933.

景気の低迷期 ⇒ 長引く不況

第二次世界大戦



アメリカが世界経済の牽引車としての役割を明確化

AMERICA as No.1へ邁進

大戦後から今日までのアメリカの経済的政治的地位の上昇や米ソを基軸とした世界分割動向の中で派生した東西問題や南北問題の浮上及び多極分散経済への移行等については、ここでは論文の趣旨に論点を置くことに専念し省略しておくことにする。言うまでもなく今日の世界はアメリカを中心軸に世界的な再編が行われており、殊に1991年のベルリンの壁崩壊後は、ヨーロッパにおいてさえ、欧州連合を推進し、アングロサクソンを中心とした世界経済の構築が一挙に推進されているからであり、アメリカを語ることは世界史を前提にしなければならない故である。

上記のような歴史的動向を持つアメリカの企業経営の手法を、わが国は1945年8月15日の敗戦以降、「追いつけ、追い越せ」として延々と学び続けてきたのである。

それ故、アメリカの歴史を知ることが、日本の現状理解と将来への道筋を明らかにする有効な手立てであると考える次第である。わが国の戦後史の変遷は、筆者としては研究の範囲措置の必要から、以下のようにまとめている。

日本企業の特質と変遷

アメリカ経営学の導入 → 組織経営の模索 → 日本的経営の再確認

50年代

60年代

(戦後・軌跡の復興期)

(自立への意欲)

(限りない成長)

骨はドイツ、肉はアメリカ

国産技術の獲得・パテント競争

制度的確立 → Japanese Management の台頭 → 日本的経営の変容期

70年代

80年代前半

80年代後半

(ドルショック)

(低成長路線からの脱却)

(いわゆるバブル期)

→ 欧米型の「資本の論理」に基づく経営形態への進化・バブル崩壊(91年以降)

日本の奢り(世界一の債権国)

VS

アメリカの逆襲開始

→ 長期不況・景気低迷 ⇒

90年代後半から世界的な業界再編と大型合併続出

97. 4. 4

緊急経済対策の発動

「総合物流施策大綱」

92.8－98.11まで107兆円

「経済構造の変革と創造のための行動計画」97. 5. 16 閣議決定

グローバル・スタンダードの浸透

ビッグ・バン始動 (98.4) ⇒ 日本の再生計画

↓↓

産業構造の転換

.....

ビッグ・バン以降の動向

- 第1弾 金融・証券・保険業界の再編
- 第2弾 情報・通信業界の再編
- 第3弾 基幹産業の国際的提携
- 第4弾 社会資本整備の民営化・PFI
- 第5弾 少子高齢社会対策・介護福祉社会の実現・バリアフリー
- 第6弾 環境対策 ・ ゼロエミッション社会へ

経済という言葉は、明治時代「経世済民」¹⁹⁾という言葉から生まれたとされている。国民を豊かにすることが、国や企業の使命であり、主な役割であったはずである。特定の企業（グループ）のみを豊かにし、産業を寡占体制に作り上げている今日の経済状況は、結果として大きな成長・発展をもたらしては来たが、様々な矛盾が露呈し、続出している以上、大幅な見直しを図るべき時に直面していると言わざるを得ない。

激変期に求められるものは、企業の理念以上に、経営者個人の人格であり、社会貢献への取り組みである。英米型の資本主義とわれわれの日独型資本主義は異なるのである。

株式会社そのものの基本的な認識が株主優先と企業（従業員）成長に分れている現実を直視し、日本的経営の優れた点を、積極的に主張すべきである。

日本人の考えるリーダーシップとは、筆者の数多くの経営者とのインタビューの結果から考えてみると、

1. 集団をまとめる
2. 集団の能率を高める
3. そして集団に方向を与える

この3つに尽きると考えている。

いつの世も、どの企業でも経営トップはすぐれた「直観」(Intuition)を養い、「決断」(Decision)は状況を見据えて瞬時に明確に下すことが求められている。そして部下はその指示の公平さと職務の公共性を期待しているのである。そのために世界に通用する経営倫理を重んじ、“日本産業道”ともいうべき企業本来の経営者たちの在り方を、追求してゆくべきなのである。これこそがリーディング・カンパニーへの道であり、企業本来の社会貢献である。現代は先人の“知恵と文化”を継承し、歴史(世界)を自分の生きる術とする時代なのである。

Ⅲ. 企業の役割と課題

一般に大企業と中小企業と分類される企業形態は、それぞれ「群」として表記されることが多く、機械設備の更新状態や組織の維持管理、そして雇用形態や賃金格差などが各種の統計資料によって対比されてきた。しかしながら、戦前から今日にかけてわが国の産業を支え続けてきたのは、時代の変遷による規模の大小は当然あるものの、これら企業全体の質的量的拡大発展の結果である。

それ故、本稿ではこの中小企業に対する評価がどのような経緯を辿ったかを当面の視座に据えることにして、少し古くなるが戦後から十年経った頃の経済白書から関連するところを抜粋して、その現代的意義を考察していくことから始めることにする。

「・・・わが国のごとく広汎に存在する中小企業(従業者数200人以下の企業)が事業所数において9割以上、従業者数において七割近くを占め、産業の基礎として重要な意義をもっている国においては、雇用問題を別にしても十分な配慮がなされなければならないだろう。しかもわが国の中小企業は輸出産業としても重要な位置を占めているし、労働生産性もさほど大企業に劣らないものがある。

ミシンや自転車のごとく、ミシンでは部品の八割、自転車でも約六割が部品専門のメーカーの手によって作られているが、部品の専門化、分業化によって中小企業の生産性が比較的高く、品質も均一化され、大企業をしのぐものさえある。それに中小企業の特徴はより資本節約的だということである。中略・・・資本・売上高比率は中小企業になるほど顕著に低下し、大企業の三分の一の資本でなんとか競争している。わが国のような資本不足国では、中小企業の強化は有効な輸出振興策ともいえるのである。しかし、中小企業の弱点は金融面にある」(昭和30年度、経済白書、106頁。太字筆者)。

この年の中小企業の存在態様は、上記の引用に端的に示されているが、この昭和三十年は輸出増加によって経済の拡大と国際収支の改善が急速に図られ、特需なしで均衡が取れる状態になったわが国経済にとって記念すべき年であった。

また次の引用は、有名な「もはや戦後ではない」とした経済白書の歴史の一大トピックとなった年度のものである。

「中小企業は大企業と違って常々から労働力に余裕のない生産をしているので、生産の増加とともに雇用の増加がみられるに至った。また中小企業の事業者数は景気の下上とともに増減するので、三十年のような好況のときには事業所数がふえ、それに比例して中小企業の雇用のふえたということも考えられる。なお中小規模の製造業の雇用増加を業種別にみるならば、機械業の増加が下請関係や、耐久消費財の関係で圧倒的に多い」（昭和31年度、経済白書、21頁。太字筆者）。

わが国の戦後復興の軌跡は目覚ましいものがあり、一面の焼け野原と化した主要都市の再生は戦後十年を待たず、戦前以上の都市化の進展を引き起こし、また企業各社も米国流の経営近代化（生産の合理化や投資効果を戦略的に行うこと）を採用して欧米先進国に追いつくほどの経済成長と国際収支（外国為替収支）の均衡を実現してきたのである。

大企業の躍進もさることながら、上記のように中小企業の事業所数の飛躍的な増加が、わが国の国産技術力の増強に及ぼした意義は甚大なものである。これはその後、輸出競争力を高めた製品の優秀性に直接反映することになったからである。

景気拡大が生産性を高め、企業の収益力を向上させるということは、何時の時代でも好景気の特徴ではあるが、これによって企業は社内留保¹⁰⁾や減価償却費¹¹⁾などの内部資金を充実させることができ、また資金循環が円滑に進み、製品や原材料の回転率を上げ、いわゆる資金繰りを改善する。またこの実績の上に、企業間信用が高まり、受取・支払手形、買掛・売掛金による企業の信用機能も増大していくのである。

順位	企 業 名	内部留保額	対前年増減	従業員一人 当内部留保
1	日本電信電話	59,204	1,198	4,073
2	トヨタ自動車	47,835	2,186	6,858
3	松下電器産業	24,217	763	5,184
4	東 京 電 力	18,439	1,071	4,321
5	日 立 製 作 所	16,735	-241	2,378

▲社内留保上位5社（『検証・大企業の内部留保』全労連。99年度版）

このように見ていくと、昭和30年代初頭のわが国経済は正に現代の産業構造の中核と底辺を一举に促進させたと言ってよい。それだけに変革時における中小中堅企業の生成・発展及び淘汰の過程は、企業の弾力性を示すものとなって表れると考えられるのである。

事実わが国の技術革新が有効需要を経済循環の中から生み出して来たかということ
は、その後1950-70年代の高度経済成長期^①の経緯からも充分にうかがい知ることが
できる。

この間の好景気の山は4つあった。

- ① 神武景気 (1954.11-57. 6) ……35ヶ月
- ② 岩戸景気 (1958. 6-61.12) ……42ヶ月
- ③ いざなぎ景気 (1965.10-70.7) ……57ヶ月
- ④ 平成景気 (1986.11-90.11) ……47ヶ月

従来わが国の企業戦略という大企業の動向が前提（主役）となる傾向が強く前面
に現れてきているが、中小企業も実は独自の身軽な特性を生かして積極的な展開を大
企業以上に遂げているのである。これは80年代から活発になったVB^②や中堅中小企
業の海外進出の増加などが、その証左の一つとなっている。

これらの成功事例に表れている特徴は、次のようなものであった。

- ① 製品や技術の海外市場への適応
- ② 経営手法の海外適合
- ③ 強い経営理念
- ④ 国内でのハイレベルな技術所有
- ⑤ 国内での販売シェア-の高い製品保有

などである。

唯、日本企業のグローバル化への障害も当然あり、大別すると

I. 人材確保

II. 日本的経営システムの改善

III. 言語上の問題

の三つがある。

言語上の問題はとにかく、日本的経営システムのあり方そのものに対して、改善の
必要があるところに大企業を含めて海外進出企業の共通した課題となっているのであ
る。

高度成長期にわが国の「中小企業」の演じた役割について、中村秀一郎氏は、その
著書『挑戦する中小企業』（岩波新書、1985）の中で次の5つの側面を指摘してい
るので掲載しておくことにする。

- 1. 中堅企業の群生：各業種のトップ企業
- 2. 下請企業の変貌：業種間競争の激化
- 3. 地場産業の再生：地方から世界へ
- 4. 流通革命の衝撃：零細中小企業からの成長
- 5. 社会的流動性：「独立」経営者へ

中村氏は「中小企業」を長らく日本経済の発展を遅らせた主要因とする説や近代化の過程の中での問題児とするといった伝統的な批判を続ける説に対して、優れた実態調査を元にした新しい「中小企業」像をもって、通俗的な見解を打破しているのである。

もちろん、日本経済の今日の輝かしい発展に際して、大企業群の成し得た功績は絶大なものがあり、その影響力の大きさも重大なものである。しかしながら、高度成長期から70年代の二度に及ぶ石油危機⁹⁹に因る低成長期へと経済の波が移行して、その後80年代から地価高騰の余波を煽って含み資産を中心としたバブル経済も、90年代初頭からあっという間に崩落の一途をたどり、今日の不況を招いたのは実は金融・証券を中心とする大企業であった。

そして今日、この大企業間の吸収合併や業務提携、そして大幅な人員整理に押しやられながらも、わが国の産業基盤を支えているのが、実は全国各地に群がる中小中堅企業であり、また New Business の旗手となっている新興中小企業なのである。

90年代の特徴は、消費や投資が伸び過ぎたために、後にストック調整のための厳しい不況を招くこととなり、この渦中にバブル崩壊があり、地価の地すべりの下落が重なった。そして国内景気は戦後最悪の状態と言われるほどの不況となり、突出した貿易黒字の額とは裏腹に、米国のドル安容認策による円高で、輸出産業は国内景気の冷え込みと、不況感の蔓延とにより、売上高の大幅減を招いている。

とはいえ、こうした状況の中で産業界は次ぎのような動向が引き起こされているのである。端的に言えば、わが国の現状では製造企業各社は加工組立段階での人件費のウェイト上昇で、最早市場でのコスト競争に勝てないので更なる生産技術の改良を目指し、輸出品目も半導体、カラー液晶、電池、特殊素材、産業用ロボットなどの産業用材分野の製品の比重が高めている。

この間、日本的経営の最大の特質の一つであった親会社⇒子会社⇒孫会社といった縦型の系列化の見直しが大幅に進行しており、従来下請けに甘んじていた中堅・中小企業が、度重なる親会社のコスト・ダウン、役員投入、自主的研究開発阻止、福利厚生費のカットなどの高圧的指示（命令ではなく指導であるとしていた）に反発して、ライバル関係にあった下請け企業の業務提携が現実のものとなり、親会社を通さない独自のマーケット戦略に踏み切ったのである。これが引きがねとなって業界再編が俄かに活発になったことは、中小企業の新たな生き残りへの挑戦となっている。

今日改めて言うまでもないが、

- ① サービス化・顧客満足度の徹底
- ② 情報化・電子商取引への対応

③ 国際化・市場が国内だけでなく海外にシフトする

といったことは、規模の大小を問わず、すべての企業にとって必須であり、当面の最大の課題である。中小・中堅企業においても、技術力と身軽さを武器に積極的に、これらに向けて経営拡大を図っており、徒な過当競争に明け暮れるのではなく、独自のスタンスで良品の安定供給の徹底を推進すると共に、60年代に見られた「適正企業規模」経営を目指し、「拡大型の経営」から「充足型の経営」へと、その戦略を大転換させているのである。

時代は自由競争の下に競争を繰り返す中で、次第に本来的な「技術力」の格差に収斂してきている。その意味からすれば、中小企業の持つ伝統的な「匠技」と「熟練職人」の創意工夫こそが、企業競争力の指標となってきたのである。大企業の強みであった規格大量生産が製品市場を成熟させた時代は終わり、こだわりの製品製造が求められている。

多品種少量生産の行方には、大企業の持つ巨大な装置産業はその維持の面から交代せざるを得ず、新規を求めつづける技術文化は目的とする技術獲得への手段を洗練して、目に見える進歩を製品として提供し続けるのであるが、物が豊富になった現状では、人間はそのものに対しても、例え機械製品であったとしても、精神的価値を見出せないものは避けるようになる。

いわゆる消費の個性化現象は、「生産者の論理」から「消費者の論理」へと市場を確実に変化させ、しかも「納得のいく」価格で商品を求めるような日常生活を形成し始めている。小売業界の食品や衣料品の減価傾向は、こうした消費者の購買行動に適合した結果である。

それだけに企業の喫緊の課題は、

1. 消費者ニーズに応える商品の開発
2. 効率的な多品種少量生産体制の構築
3. 情報システム利用による販売力の強化
4. 柔軟な企業組織の構築
5. 社員のやる気の喚起

となり、働き甲斐と生き甲斐を感じる職場作りを目指さなければならないのである。21世紀の企業経営は、こうした人間的側面を重視する仕事場づくりを徹底しなければならないと考える。

産業革命⁹⁹の先進国であるイギリスで、株式会社の株主たちを「兄弟」と読んでいたという事実は、共通の仕事への参加意欲の現れであったはずであり、協働の成果の

確認がこうした連帯感に現れていたのである。もちろん、今日の株式会社形態からすれば質量共に未整備な時代ではあったことは事実であるが、ある人を中心に他人の資本を集め、信用を前提として競争をしていくという資本主義の根源的なあり方を指摘しているように思われる。

そのように解釈すると、少人数の経営の場にこそ、わが国の経済立国としての歴史的な原基形態が脈々と息づいていることが確認される。現在、筆者としては中小・中堅企業の存在そのものの意義が再確認され、またここからわが国の産業構造が大きく変革していく時代のブレイクスルーとなっていくと考えたい。

最後に、昨年見たNHKスペシャル『下請けではあきまへんーITでモノづくりの復権をめざす 東大阪町工場の契機ー』の中小企業ドキュメントに対して、私見を述べて本稿を終えることにする。というのも、昨年のこの放映内容は2002年1月末と比べても、全く同様の状況、否それ以上に現状は悪くなっているからである。構造改革の推進の前には依然として、戦後最悪という形容が付く完全失業率の上昇とか、景気後退を示す指標が続出しているからである。現実をこうした生産現場から見直すことからしか、わが国の経済発展は望めない時代になっているという一つの証左としておきたい。

放送（2001. 5）では東大阪市のある町工場は、バブル時大手家電メーカーの専属下請けとして親会社からの受注をこなしていたが、バブル経済が崩壊して景気の低迷が続く現在は売上がピーク時の6分の1の落ち込んだという最悪の状況下での中小企業を捉えていた。そこで何とかして、「この状況から脱却し、更に下請けからの離脱を図ろうと町工場の人たちは立ち上がったとする」町工場の再生に向けたドキュメントを紹介していた。そこでは「まず、動くことから始まる。じっとしては何も始まらない。」として、若者が中心となりインターネットを利用して新たなホームページを作成し、自分たちの会社を知ってもらうPR商戦から始めたのである。

幸い長年培ってきた職人技が残っており、それを生かして新製品を開発してホームページで紹介し、新たな受注先を獲得することを目指したのである。これを支えたのは新製品の開発段階において、町工場の熟練した職人のそれぞれの専門分野・得意分野を生かした技術を経験から知り尽くした職人たちの連携があり、それを分業で行い、一つの新製品の開発を試みるという試行錯誤のドキュメントであった。

インターネットは、世界中へ情報を発信することが出来るため、従来直接の受注先しか自社製品の特性を知ってもらう機会がなかった中小企業も、インターネットを使用することによって、これまでまったく接触がなかった新たな企業からも外注や見積依頼が来るようになったのである。情報分野を先導するネットビジネスの手段としてのインターネットを活用して、新規ルートの開発に成功したのである。

また、他企業のホームページでの情報を入手することによって入札に参加すること

も始めていた。そこで、自社製品の短納期・高付加価値商品をアピールし、新規受注を獲得することが可能になり、これはまさしく、「自分たちで考え、動き獲得する」を町工場みんなで力をあわせて実行したのである。

実際、わが国の企業のうち9割以上が中小企業であり、その中でも小規模企業はかなりの割合を占めているのである。また、36年ぶりに改正された中小企業基本法では、「わが国経済の活力の源泉」や「中小企業の多用で活力のある成長発展」を掲げている。わが国経済の活性化のためには、中小企業の活性化が必要不可欠である。

そのためにも、中小・中堅企業がその規模の小ささを逆手にとって、その機動性・柔軟性を発揮することがますます重要になっているのである。

今日まで、わが国の中小企業の保有する優れた技術力はわが国の製造業の先端技術研究及び国際競争力の増強に大きく貢献してきている。しかし、優れた技術力を持っていても自社の技術を積極的にPRする機会をもたず、また資金力の面でも脆弱であったため、特定の大企業を中心に取引を行い、その親会社のみが中小企業の技術力等に関する評価と製品市場での情報をもっているに過ぎなかった。しかし、インターネットを利用することによって、自社技術を世界中の不特定多数の人々に自社製品を宣伝することが出来るとともに、中小企業同士で情報を密に交換する事によって、支配されていた系列会社経営から脱皮し、自らの努力で世界に通用する生産工場への道が開けたのである。

日本的経営の特質とされていた系列融資を前提とする親会社の締め付けに頼らなければ経営が成り立たなかった中小企業群の中から、自力で会社を独り立ちさせようという行動が目立ってきたことは、景気浮上の足がかりと見なして良いと考えられる。所謂「寄らば大樹の陰」としたわが国の企業経営体質も大きく様変わりし始めた。余りにも大企業（親会社）の独善を許して来た事は、中小企業にも問題はあものの、圧倒的な資金管理権限を持つ者の横暴は最早終焉を迎えさせるべきであり、またこのようなことを継続しては、消費者満足を徹底追求してわが国の市場に参入している外国企業群の経営・管理に立ち向かうことは出来ない。

「窮スレバ通ズ」の格言を文字通り実践していくことが、現代の企業経営に求められている待ったなしの状況である。またそこに将来への希望を見ることでわが国の生産能力の潜在力を発揮していくことが、21世紀の国際社会に適合していくために残された企業行動であると考ええる。

注

- (1) 一般に営業から生じる無形の経済的利益ないし、財産価値を有することをいう。「得意先、仕入先、創業年代、信用、評判」などが含まれ、今日でも取引の対象とされている。
- (2) 嘉永6年（1853）、米国の東インド艦隊司令長官ペリー提督の率いる黒船4隻が浦賀沖に姿を現し、開国要求を江戸幕府につきつけ、日本国内大混乱のきっかけとなった「黒船来航」の時から、大政奉還・明治政府成立に至り、日本がアジアで独立を保ち、唯一近代国家へと変貌をとげてきた。明治維新は、鎖国政策をとっていた江戸幕府に対して、他国から通商を求める要求が活発になりだした寛永4年（1792）頃を始まりとするが、もっともその表れが強くなったのは、欧米に手本を求めて近代化を進め、王政復古の国書を各国に手交し、「五ヶ条の誓文」、詔勅により東京と改称、明治と改元し、一世一代とし、東京城（皇居）と改称した慶応4年（1868）である。
- (3) 京都に材木商長沢屋七右衛門長勝の子として生まれる。母は連歌師法眼里村玄仲の娘那倍名は維貞。貧困の中で苦学して朱子学を学ぶが、孔孟の古義に即くべく古義学を主張。京都の堀川に家塾古義堂を開き、門弟三千人を集める。終生大名のもとに仕えることなく、学界の大勢力を形成した。後代の注を避けて、専ら孔孟の古典によって道義を明らかにし、封建道徳を説いた。
- (4) 江戸時代初期の儒学者。慶長3年（1908）3月7日近江の国高島郡小川村の中江吉次の長男として生まれる。15歳の時、祖父吉長のあとをつぎ、伊予大洲藩の藩士として禄100石を受ける。27歳の時、母への孝養と身体を健康を理由に辞職し、郷里小川村へ帰る。小川村での藤樹は武士や近況の人々を相手に「心の学問」を教える。その思想の特徴から「わが国陽明学の祖」といわれる。
- (5) 代表的戦国武将。織田信秀の足輕・木下弥右衛門を父に、百姓の娘なかを母として生まれる。幼名は日吉。1551年（天文20）元服の年に家を出て、行商ののち織田信長に仕える。大阪城・伏見城を築城した他、朝廷の権威を利用（関白・太政大臣）、太閤検地（1地1作人の原則、全国へ）、楽市・楽座を命じて商業を保護、貨幣の統一（天正の大判・小判）、全国の関所を廃止、重要都市や鉱山を直接支配、刀狩令と身分統制令（兵農分離）など、多くの政治・経済活動を行う。
- (6) 商人の町、大坂で寛永19年（1642）に生まれた。革新的な俳諧師として活躍する一方、浮世草子の作者として『好色一代男』や『日本永代蔵』など、人間の欲望や享樂的な生活を描いた作品を数多く発表した。元禄6年（1693）没。
- (7) 歌舞伎脚本三十余編、時代浄瑠璃八十編、世話浄瑠璃二十四編を著作し、日本最大の劇詩人とたたえられると同時に、イギリスの劇詩人シェイクスピアと対比され「東洋のシェイクスピア」とも称される江戸時代の文豪。近世演劇の浄瑠璃・歌舞伎作者。
 浄瑠璃の竹本義太夫、歌舞伎の坂田藤十郎の名を高らしめたのも、近松の作品の力であった。近松は、初めは歌舞伎作者として歌舞伎戯曲の水準を高め、後により文学的な浄瑠璃に移り、歌舞伎で学んだ現代性や手法を浄瑠璃に持ち込んで、中世的な浄瑠璃を一変して近代戯曲を確立した。
- (8) 企業が定年前の社員から退職希望者を募集する制度をさす。早期退職優遇制度などとも呼ばれ、通常の退職より、割増しの退職金を払うことが一般的。割増額は業績によって差が出る。また人件費の削減や、人員構成の偏りを正す狙いがあるが、赤字など業績悪化を機に、本格的な希望退職の募集に踏み切る企業が多い。一般的には賃金が高くポストが不足する中高年が対象になりやすい。
- (9) 道路・鉄道の交通基盤施設、コンピュータ通信を支える光ファイバーネットなどの通信基盤施設、都市公園・教育・福祉厚生施設などの生活基盤施設、河川・海岸などの国土保全防災施設、石油・電力の生産及び供給のエネルギー関連施設、農林漁業基盤施設、工業団地・オフィス街

等の生産基盤施設などを、社会資本（Infrastructure）と呼ぶ。

社会資本は国民の誰もが、その効用を享受する社会共有の資産である。

そのため、社会資本の多くは公共投資によって整備される。

- (10) 国家を経営し、民衆を救うこと。「経」は治める、「済」は救うの意。「世を経め民を救う」。
- (11) 企業の利潤（税引前当期利益）から税金、配当金、役員報酬など社外流出した額を除いた部分のことを言う。
- (12) 建物や施設などの資産は長期間使ううちに、徐々にその価値が減少するという考え方にに基づいて、毎期、その減少する価値分を費用として計上することをいう。
- (13) 高度経済成長期は、1950年代前期が準備期。60年代は巨大都市圏の成長や発展が高度経済成長期を支えた最盛期。そして80年代後期は、最後の総仕上げとも言えるバブル期と区分することができる。
- (14) ベンチャービジネス、つまり新しい事業分野を切り開くビジネスのことである。VBは未開発分野の種類によって、一般的には研究開発型とすきま産業型にわけられる。研究開発型の場合は、高度な専門的知識をもつ人材を利用した先端技術の製品化が特徴である。すきま産業は、現代のような細分化されたニーズに対応できる小回りの良さが特徴である。
- (15) 石油危機の原因となったのは、石油価格の大幅値上げである。アラブ産油国が、イスラエルを支援する国を制圧するための政治戦略として、第3次中東戦争が始まった。1974年に発動。欧米や日本はそれに対して、「省エネ対策費」「道路建設費」「環境保護費」などの名目で、石油消費に高い税金をかけ、原油価格が上下しても末端の石油製品の価格には大した影響が出ないように対処した。
- (16) 生産の仕組みが小規模な手工業から動力と機械を配備した大規模な工場制機械工業に替わり、それにつれて社会の構造や経済が全く新しい形態へと大きく変貌していくことを意味する。農業革命から産業革命への移行は、現代社会の源流となっている。