

〔論 説〕

日本企業グローバル化論

－変えるか，不変の堅持か，日本型システム－

井 沢 良 智

要 旨

グローバリゼーション（グローバル化—以下適宜使い分ける）が国際化に代わって使われるようになったのは，まだそれほど古いことではない。当初はやや地域的な広がり地球規模に近づくニュアンスであったが，近年では世界的な統合，統一，標準化，融合の意味合い抜きでは使えない用語になってきた。日本企業のグローバル化は，旧習に浸ってきた戦後長きにわたる特異なシステムから，新しい規準への急転回を意味し，これは，混乱，混迷にとどまらず，企業業績にさえ甚大な影響を与え，そのダメージから回復するのに，日本企業は，時間，費用ともに大きな賦課を背負うこととなった。世界から孤立した経済がありえない現代国際社会で，どうグローバル化に対処するか。世界の潮流の真のエッセンスを見据えながらも，いま伝統の日本型システムを改めて自ら問い，廃棄・入れ替えか，あるいは逆に堅持するかを選択すべき関門に立っている。21世紀に入って，いぜん定かにならない日本企業のグローバル化の展望を試みる，以下はその試論である。

目 次

I はじめに

第1節 グローバル化概念と企業対応の変遷

- (1) グローバル化概念の転換が意味するもの
- (2) 日本型システム—変えるべきこと，不変で堅持すべきもの
- (3) グローバル化と反グローバリズムの狭間で

第2節 グローバル化論における日本企業の統治と経営システム

- (1) バブル経営の淵源と日本企業の統治構造
- (2) 共同体社会の形成と日本型経営システム
- (3) 日本の経営システムの規範性の変化と不変性
- (4) 日本型システムの見直しと新しい主導原理

I はじめに

経営環境は，過去との間に予想以上の断絶をみせたまま，いぜん変転してやまない。長期にわたって停滞に喘いだ日本企業は，経営構造からする改革目標にどう向き合うのか。構造改革

を必要としていることでは共通する日本経済と私企業の経営も、破綻の危惧を言われながら、状況の転換は遅々として進まず、展望が拓けない。とはいいいながらも、われわれ学究の徒として、事態の掌握、分析から対策の策定に至る実証、論理の追究に確たる成果なり展望あり、ということには、自らの対処に覚束ない思いを禁じえない。

ところで今、われわれが問題の根源と所在を明らかにし、グローバル化に適応する戦略を構築するには、大競争（Mega-competition）時代における競争優位の確立という標的にも平行して向き合わなければならない。この課題は、日本企業にとって、いわゆる産業空洞化の出来（しゅったい）を阻止する対策としても重きをなす対抗軸である。

1985年のプラザ合意以降、円高を主因に急激に国際競争力が低下した日本企業は、生産拠点の海外シフトに向かって急転回をした。当時は、そうした進出の根拠として、貿易不均衡の是正に、赤字国の競争力強化を支援するとの大義名分を掲げるだけの余裕がまだあった。しかし、国際社会がグローバル化に向かい始めたこの時期、すでに先行モデルのフォロワーでは済まない立場の日本には、適応の範として倣う選択の対象が乏しく、自ら選択と集中の戦略を拓くことだけが、残された採択可能な選択肢である。

とはいっても、文化、価値観、社会規範、地政、そして共同社会（Gemeinschaft）の典型と評される特性を引きずり、統治面では透明性、迅速性、成果主義に劣り、異質性を嫌うと目される日本企業は、国際社会ではその特異性が際立ち、常に批判的になっている。グローバル・スタンダードに最もなじみにくく、融合性とは距離のある基準、ルールに変わることには、困惑が大きく、経営行動の適応度はきわめて低いといわざるをえない。

それにしても、異質をいわれ、器用とはいえない日本企業が、グローバル・スタンダードに意を用い、伝来の慣行からの転換にひたむきに向き合おうとしているようにも映る。グローバル化をどう受けとめ、解釈し、転換による効果をいかに評定しているのだろうか。

第 I 節 グローバル化概念の変遷と日本企業の対応

(1) 国際化からグローバル化へ—概念の転換が意味するもの

① 世界的統合、融合、統一、標準化を包摂した新概念とその規範性

グローバル化がいわれるようになったのは、それほど古いことではないが、初期の1980年代後半から90年代のはじめ頃は、まだ国際化と大きく違う概念だとは認められない。情報技術（IT）の革新に支えられて、経済活動の世界的広域化、企業の海外進出の本格化・大規模化が進み、国内の生産活動にとどまらず、広く海外に拠点を設営して、市場の拡大が常態化している

状況認識が増幅され、グローバル化は、大方の文献でも、明らかに国際化の浸透・拡大と同義として解されていた。

萌芽はあっても、当時はまだ輸出代替、為替対策、コスト・市場対策、そして現地貢献、などが当時の国際化の論拠であり、グローバル化は、その活動範囲が地球規模に拡大する意味合いで使われたものであった。元々国際化の経営行動とは、あくまで本社、母国といった H.V. Perlmutter のいう本国主義 (ethnocentrism) に拠ったものであり、根底には国民国家、民族国家 (Nation-State) の利害が強固に付きまとったものである。グローバル化の概念は、次第に地球全体に広域的に拠点の分散、拡大化が進む状況を説明するところまでは行ったものの、そこでとどまった解釈であった。

この説明といま一般的に使われるようになったグローバル化の概念とを対比すると、淵源には世界経済の開放・自由化を唱え、究極的にグローバル規模の経済統合を目標に置いた米国の強力な意思、意図が浮かび上がる。そうした意図に通底しつつ、企業の行動原理もグローバル社会の枠の中で統合され、規制され、融合される枠組みを作り上げて、単なる地域的な拡大、浸透を凌駕した、現在のグローバル化概念にたどり着いたと考えてよい。

② グローバル化概念の一般性と日本的独自性との懸隔

こうした統合、統一には、国際社会が協調的に歩み寄り、譲歩を重ねながら全体に適用、適合が可能な基準、ルール、規格を合意、納得をふまえて編成する手順を通じて、グローバル・スタンダードが生まれることもないわけではない。個々の打算を極力抑制し、人、企業、地域、国家、国際社会に及ぶ生存、生き残りのかかった重大な共通の利害には、合意し共有可能な規格をグローバル社会の標準とし、それに従う事例があることは、すでに若干の実例によって確認することができる。アメリカの不参加とロシアの遅延で実効性が危ぶまれてはいるが、京都議定書の批准によって温暖化防止対策が一定の強制力をもって国際社会なり経営主体の企業、グローバル社会の市民にルールを課す環境対策の規範性は、京都議定書のプリンシプルがグローバル・スタンダードとして受けとめられていることを意味している。

グローバル化とは、このように、単一の、あるいはごく少数の基準、規格、ルールが尺度、標準としてグローバル・スタンダードとなり、グローバル社会がコントロールされる状況をいう。この標準が、経済活動の大小さまざまな領域で企業行動を規制する。競争をめぐる確執とは、このグローバル・スタンダードの保持者の地位を獲得し、覇者となるかどうかの岐れ目となる競争、覇権、戦いである。ポーター (M. Porter) の競争戦略論、あるいはハメル・プラハド (G. Hammel & K. Prahalad) のコア・コンピタンス (Core-competence) 概念などが指摘するように、覇を唱え、事実上企業活動の競争優位の保持者たる地位の獲得に競争力のあるライ

バルたちが衝突を繰り広げる，地球規模の大競争（Mega-competition）をくぐり抜けるし烈な競争状態である。

しかし，長らく浸って習慣化した日本企業の基準，規格，行動綱領は，理念なり建前はともかく，技術，管理，処理に具体的に適用するうえで，国際社会との懸隔は決して小さくない。日本企業がそのまま受け入れるには，企業運営に致命的な齟齬を来たしかねない。文化，価値観，経営スタイル，労働意識などにアングロ・アメリカンと大きな懸隔がある日本企業には，異質基準との対峙は，欧米諸国あるいは，かつてその植民地として，好むと否とにかかわらず，拭い難い感化を残している途上国が相対的にスムーズに同化しているのに比べると，異和感，負荷を背負い込む可能性は大きいのである。

③ グローバル化の規範性

とはいえ，日本だけがグローバル・スタンダードから逸脱，逃避することはできない。相互依存が経済的存立の十分条件であることは自明とはいえ，伝統的な日本型システムを国際標準に転換した場合に，分野によっては変化が致命的な結果に結びつく可能性もある。企業や国家としての特殊の優位をどう維持するか，これは，再生すべき将来を拓くうえで自己裁量を確保する前提条件であるが，彼我の懸隔をいかに融合し，統合し，収斂に導くか。

二律背反性の強い狭間にあってこれに対応するのは至難であるが，何故に日本は逸脱できないのか，事情は一見単純である。日本企業に対する近年の判定は，対応に迅速性を欠き，透明性が不十分，説明不足のまま問題を先送りする，とする企業統治（Corporate Governance）への批判であり日本的独自性に対する評価であった。そうした評価に背を向けて独自の経営行動，商品規格，会計基準，資本準則を貫くとすれば，少なくとも企業行動としての貿易活動，商行為をグローバル市場は拒絶する。後述する反グローバリズムの思潮とは離れた次元の少なくとも商行為のレベルでは，世界的な統合，協調，標準化，融合というグローバル化の本質を回避することは不可能である。これが米国が執着し実現をもくろんでいる経済の世界統合の意図に沿ったものであるとしても，グローバル化の成立には，互惠，相互依存，共生をわれわれの存立要件として拒まない限り，基本的にグローバル化の受容以外の対応はありえない。

倉井武夫氏は，こうした世界経済の構造が相互依存化している状況をふまえて，グローバル化は現在の世界システムを構成する諸国とそれぞれの社会間の多様な連鎖に他ならないとして，次のように単純明快に総括している。

「経済的グローバリゼーションとは，要は，越境取引の範囲と方式の拡大，さらにはある国および関連諸国に籍を置く民間あるいは公的機関，あるいは政府からなるグローバル化を進める主体，加えて他国に籍を置く独立主体の行動間の経済的相互依存の深化に向かうプロセスで

ある」(1)

折衷理論 (Eclectic Theory) で知られるダニング (J. H. Dunning) も、大略倉井教授と同趣旨のグローバル化論を1997年の著作で論じた。グローバル化概念が包摂するこうした規範性は、けだし国際化のパラダイム転換を強く促すとしても、逆にその忌避は難しく、また現実に許されない。グローバル化のいう開放経済、自由貿易のイズムは、他方で厳格な規範性を伴っている。競争の激化は、グローバル化が持つもう一つの世界要素であり、グローバル化が大競争 (Mega-Competition) と一体に語られる理由もそこにある。

④ グローバル化を受容する日本企業の背景

しかし、共同社会 (Gemeinschaft) の典型に類別される日本では、企業行動も基盤である日本的システムの下で競争原理が徹底して貫徹されることはなく、内部の評価体系は大きな差で格付けしない習慣を踏襲してきた。利益社会 (Gesellschaft) が、成果による評価を基本に昇進、処遇を差別化することを社会が合意し、その典型の西欧、あるいは植民地政策の歴史に西欧の影響を受けてきたアジアと新興の東欧などでは、ことに日本の人的資源管理を逆に「悪しき平等」として厳しく批判する。社会的慣行や経営文化の特殊性をいわれる日本企業も、現地に合わせる対処に尽きてよいのであれば、グローバル化が求める規格なり標準ルールをそのまま受け入れて済むことである。ただ従順に受け入れたとしても、慣熟するまでに時間がかかることは免れないので、対外的にも内部的にも、新旧のダブル・スタンダードを使い分けて乗り切る一定の猶予期間を要することは避けられない。

ところで、制度、慣習などの人為的要因とは異なる、もともと合理性を特徴とする企業の生産活動、技術開発などの要素活動では、標準、規格の主導権を日本が取得し維持している分野も少なからずある。その際われわれが、日本的、あるいは日本型と称して日本企業の経営システムを語る場合、その対象がかなり多様であることに注意してかかる必要がある。人事、雇用にかかわる「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」を、「いわゆる日本的経営」として論じる論議も、決して日本型システムのすべてをカバーしているとはいえない。「日本的」といっても、これは、日本型全システムの一部にすぎないからである。

とはいえ、細大漏らさず網羅してすべてを一定の枠組みで説明することは難しい。そこで経営機能から機能別に分類して、筆者は上述のいわゆる「日本的経営」を筆頭に、流通・マーケティングを含む社会システム主体の掌握、そして技術的・客観的な国際評価にもなじんでいる生産・技術関連のシステムに3分類して論じる便法を採っている。日本的経営という用語法は、汎用されている割にはかなり狭い枠組みの概念に縛られがちである。

便法ではあるが、上記の分類で論議を進めるとすれば、社会的慣行なり経営文化では特殊視

されても、技術・生産活動の分野では、標準、規格の主導権を日本企業が確保しており、また確保するであろう分野も少なくない。こうした分野は、偏向の要素が相対的に希薄なので、標準の発信地、特殊優位の主体に対してグローバル社会が偏見的に絡んでくることは比較的少ない。日本発の標準がグローバル・スタンダードになることは十分に可能である。

しかし、グローバル・スタンダードの主体となるには、大競争を制するきわめて高レベルの競争優位を確保することが条件である。市場経済の世界的浸透を先導する米国は、このグローバル化を制し、グローバル・スタンダードの最大の主体、発信者としてその地位を確立する経済戦略を仕掛けている。それが、国際社会にさまざまな悶着が生じている淵源でもある。

(2) 日本的システム—変わる、変えるべきことと不変で堅持すべきもの

① 孤立的活動の限界とグローバル・スタンダード

進展するグローバル化を制して頂点に立った競争優位の企業が、自らの規格を広く拡散し、市場支配に向けて更に競争を展開する。これは、技術、資金、商品、あるいは経営システムに工業規格の標準化、基準値の設定、先導指標などの優位を得て、グローバル市場をリードする主導権をめぐる競争である。

企業が劣位化した自らの基準に執着して、グローバル規模あるいは地域で事実上優越的な評価と実績を得た競争優位の基準、ルールを無視してかかると、国際市場でのビジネスは、成立が難しくなる。ITの発達と普及が、交通・運輸などの発展とあいまって、グローバル社会のどの地域とも瞬時に受発信を可能にし、一国本位の孤立した経済を存在しにくいものにしていく。日本企業は、いま経営行動のグローバル化と同時に、IT（情報技術）の渦中であって、ITを武器として昇龍の勢いの途上国とは成長を異にする発展をたどってきた。

グローバル・スタンダードは、分野によってすでに形勢、帰趨、勝敗が決したところ、これから激しい競合のなかで決着を待つ分野、さまざまである。ただ、結果が長期未来に固定せず、標準が入れ替わる可能性も恒常的にある。規模もグローバルに広がるもの、地域限定的な勢力圏に限られるものなど、標準化の広がりも多様である。しかし、総じて米国型の経済イデオロギーとシステムに根ざした市場経済の追求が、国際市場の統合に執用にこだわりながら、アングロ・アメリカンの基準、規範、ルールを世界全体に広める行動としても、グローバル化推進の軸となっている。

問題は、システムが異なる国なり、成熟市場国の要請に応じきれない途上国が、米国的標準、規格のグローバル・スタンダードに適合できない現実を抱えていることである。米国を筆頭とする主要国の主導で作られた国際機関の多い世界経済の統治メカニズムは、IMF（国際通貨基

金) なり BIS (国際決済銀行) の運用ルール, 基準を, 国民国家, 民族国家思想がいぜん根強いうえに, なお解消できない格差, 文化・伝統の違いに喘いでいる国にも, 強い強制力で受け入れを求める。反グローバル化は民族国家の事情が NGO 活動と結びつき, 国際機関, G 7, あるいは G 8, などに対するデモンストレーションとして行動化したものである。

② 日本の因習, 慣例, 伝統の変容と経営行動の規範

このグローバル化の流れをどう受けとめるか。経営行動に既定の規範として受容され, 定着している基準も少なくないが, 今後グローバル市場で経営行動の規範として何が新たに登場し, それらをどう受けとめるか, 在来の規格をどう扱うか。いずれにしても, 見直しを要する領域はあるはずである。多様な広がり, 社会, 政治, 文化, ときには宗教にも及ぶ要素をはらんで, 経営行動の尺度では対処不能なものもある。日本の経営システムにも, 元々日本社会の価値観, モラル, 宗教性, 風土性など, 経営だけでは判断のつかない要素が多々ある。

ただ, 特異といわれる日本企業の経営システムとはいえ, まったく不変できたわけではない。日本企業の基盤も時代とともに変化し, 常に進化を繰り返してきた。例えば, 社宅, 独身寮, 保養施設など, 類例がない充実を喧伝された企業内福利厚生や家族主義が, 近年大幅に縮小されたり撤退に至っている。ドライで合理的になったと評される企業内の人間関係も, 個人主義の浸透とともに会社人間の色合いが急速に消失して, 企業風土の変化を認めることができる。

(3) グローバル化と反グローバリズムの狭間で

① 反グローバリズムが問い質すもの

グローバル化への適応は否応もないとはいえ, アングロ・アメリカンの標準に適合したり, 逆に齟齬が大きかったり, 受容と反発も多様であって, 今後の振幅も大ありである。しかし, グローバル社会のマジョリティーである途上国は, 日本に数倍する複雑で難しい事情を抱えている。G 7, G 8 なり先進国に実質的に牛耳られている途上国の経済は, 先進国による民主的とは必ずしも言い難い, 時には横暴とも称すべき運営に委ねられる。IMF の援助融資でさえ, やっと稼得した所得, 国富が国内に残らず, もっぱら返済のために国外に流出し, さらなる貧困化への悪循環を繰り返す。途上国の憤懣は, こうした論理の鬱積として噴出する。(3)

同時多発テロにも, 貧困国の反発が背景にあるとの指摘があるが, 1999年11月にアメリカのシアトルで発生した WTO の閣僚理事会に対する反貿易自由化のデモ行動は, 反グローバル化の嚆矢ともいべき動きであった。NGO に対する評価の問題よりも, 鬱積した反発がいわれながら明確な形にはならなかったグローバル化への拒否反応が, これでかなり鮮明に表面化したという意味で象徴的だったのである。

② グローバリズムに対する警鐘と反グローバリズムの論理

経済・経営の専門研究者からもグローバル化への警鐘が聞かれる。J. Harold, A. Rugman, J. E. Stiglitz あるいは、滞日経験の長いインドネシア人 A. Bey なども、グローバリズムを警戒する論著を近年上梓している。前二者は、たまたま同名の『グローバリゼーションの終焉 (*The End of Globalization*)』がタイトルである。Harold は経済、政治、そして歴史を総括しながら、特に制度的にグローバル化が持つ一元性、同質化の性向が、世界の多様化を阻むものとして、大恐慌とともにかつてグローバリズムが終焉を迎えた歴史的な事実に通じ、グローバル化が揺り戻しを来す可能性がある、と各種のあつれき現象を挙げて検証している。(4)

Harold とは基盤を異にする Rugman は、国際経営学の専門研究者なら知る人ぞ知る内部化理論の泰斗である。彼は、多国籍企業研究の多年にわたる経験から、グローバル化は作り話であって、製造業とサービス産業は地域性の高い組織体のゆえにグローバル性が乏しいとし、多国籍企業は地域的な思慮をめぐらしながらローカルに密着して行動をする、と判示して、グローバル性に対して否定的である。彼本来の所説から、そうした統合は、政府の規制や文化の違いから三つのブロッカー北米、欧州、日本一に分割されていく、と主張する。(5)

Stiglitz は世銀上級副総裁としての経歴を持つ経済学者として、国際経済機関の硬直的な組織と政策のミスを突き、世界の各地域で起こった困窮に、ワシントン・コンセンサスという IMF の対処の仕方が説く縮小均衡オンリーの政策は、逆に危機を招く結果の続出であることを、事実によって説き明かしている。彼は、当事者を排する硬直的な組織が特定の方式だけを打ち出す組織や政策が抱えている恐怖を訴える。(6)

③ グローバル化の狭間で架橋役たりうるのか、日本の可能性

こうした専門家の警鐘に反して、欧米系の企業人あるいは専門研究者の大多数も、反グローバリゼーションに対しては、総じてその反応は楽観的である。グローバル化は、経済にとって究極的には成長に結びつくものと揺るぎなく確信している。変革が安定感を喪失させたり、国の文化を不安定化させるマイナスが生じるにしても、時間が経てば人々の生活水準を引き上げ、不安を克服できると楽観視する傾向がある (日経フォーラム—日経新聞01年11月1日号)。

既述のように、日本企業もグローバル化に対しては受け身に近い反応をする傾向がある。しかし、アジア地域に位置する立場からも、持ちうる、あるいは堅持すべき日本型の競争優位を見据えつつ、アジア諸国が自他共に見るべき発展の成果を遂げたことを、域内分業なり共生の視点から再評価し、グローバル化を通して、少なくとも日本はアジアに強力かつ緊密な経済パートナーを持ちうるようになった事実を、正真正銘のグローバル化の成果として認めてかかるべきであろう。

グローバル化の本質を見据えるにも、グローバル化を唱導する先進国と貧困からの脱却をテーゼとする途上国との間に、いわば南北間架橋という役を担う可能性が、日本にはあるのではないか。グローバル経済の自由・開放の効能と是正すべき不平等の負荷との狭間に日本企業としてどう立ち向かい、グローバル化の非条理に拮抗する何らかの論理を示しうるか、これが問われていると考えてよい。

グローバル化がもはや非可逆的な開放体制への里程であることは、日本にとっては自明ともいえる。しかし、行き過ぎたグローバリズムには、企業行動、政府開発援助（ODA）で、非条理を排除、軽減して国際共存を図ることに強く執着し、その行動を率先する態度を選択する途はある。この点で長坂寿久氏は、絶対的貧困の拡大、格差拡大に与した事実をどう失敗として認識し、今後のグローバル・ガバナンスに反映していくかが問われると評している。(7)

④ 大競争と開放経済下の倫理的抑止力

問題の一つは、グローバル化が世界規模の大競争（Mega-competition）と緊密に結びついていることである。競争の敗者をまったく念頭に置かない議論がありえないとすれば、貧窮の弱小国にとっては、この競争で勝利するにはあらゆる意味で負荷が重く、明快な発展を展望することは至難である。国際経営の論理追究は、どんな策をグローバル社会に提唱できるか、今われわれは、これに回答する備えを固めなければならない。

ところで、アジアの弱小資本国は、多国籍企業と国際金融資本による投資行動の逸脱が、こうした国に混乱をもたらすことをどう阻止するか、という開放経済・投資自由化の問題をごく数年前に経験した。1997年のアジア金融危機では、こうした投資家の投機行動がアジア経済に混乱をもたらし、政治的にも無視できない影響を及ぼした。マレーシアを固定相場制に追い込み、西欧的投機へのマハティール首相の嫌悪を引き出してしまふ結果となった。同氏をして、破壊と混乱の破廉恥な投資行動といわしめ、開放経済への疑念を抱かせたのである。

企業行動と資本投資の自由開放には、モラル・ハザードが随伴し、それに対して、国際社会の倫理的抑止力はいぜんとして貧弱である。モラルなき投機の自由は、規制緩和とは別のものであろう。農業分野を中心にいくつかの問題部分を抱えている日本にも、反グローバリズムはわれわれが問い質すべき問題が、決して他人事ではないことを物語っている。グローバル化論は、すぐれて身近な日本論でもある。

第2節 グローバル化論における日本企業の統治と経営システム

(1) バブル経営の淵源と日本企業の統治構造

① 洋の東西を問わない経営責任の問題とモラル・ハザード

ほぼ一貫して持続的な成長を享受してきた日本企業は、国際的に強い独自性をいわれる経営システムを確立し、雇用・人事の領域でも、特異といわれる風土からそれに基礎を置くさまざまな制度まで、固有の統治構造を特色とする日本型経営を展開してきた。「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」も、雇用・人事における日本型の典型的所産のシステムである。しかし、欧米に追いつき、追いつくことが目標であった間は欧米に倣えば間に合った日本も、世界のトップ集団に共通の成熟経済の域に達すると、倣い、学習する立場から自ら革新する以外には、なんの支援もない状態に置かれることになった。

バブルの崩壊と軌を合わせるかの如く、日本企業の統治に対する内外の評価は、日本企業に批判的である。しかし、米国でも Enron 社ほか、情報関連の業界などで、企業行動、あるいは経営者個人の問題行動が頻発し、洋の東西を問わずモラル・ハザードが跡を絶たない事実をみせつけた。ここ数年、業績悪化と経営のリストラに同調して、日本企業の経営者とそのモラルを問われる連鎖現象が生じ、経営者責任の法制化に動機を与える結果となったが、経営幹部の資質、品性を問う状況は、なお終息したというにはほど遠い。そうした経営責任にかかわる問題は、若い世代に責任ある地位への夢を殺いで幻滅感を与え、職業観にまで混乱をもたらした。産業社会である日本の将来にマイナスの影響を及ぼす現象として、副次的な余波にとどまらない課題を残したといえる。

日本企業では、欧米に比べて経営責任の問い方があいまいで、厳しさに欠け、結果に対して「身を退く」ことで、すべて責任を果たしたとするのが、一般に広くみられる風潮である。何よりも株主に対する責任を厳しく問う米国では、経営責任は不正行為だけに限らず、当期利益、配当率など、いかなる期間業績をあげたか、その結果に容赦のない責任を追及する。成果が芳しくない場合には、経営者が直ちに辞任に追い込まれる事態は、日常茶飯事である。

こうした短期成果主義の米国の風土は、強固な制度として定着し、米国に対する特有の評価を形成した。ただ、近年では行き過ぎた株主中心主義が世界のすう勢と際立って違うことに対して、米国でも見直し気運が強くなっている。株主 (Stockholder) も一つの構成要素だとする新しい関係者 (Stakeholder) の概念が浸透しつつあるが、経営者責任を問う厳しさは、まだ日本との比では数倍するといわざるをえない。

② 日本企業の統治にひそむ旧弊とその公正な認識をめぐって

人間重視、家族主義をいわれる日本企業も、国際化路線の経験を重ねて、もはや不慣れ、経験不足を口実にすることはできない。しかし、その経営スタイルには、企業統治において特異性ゆえに国際社会の標準、常識に適合できないいびつさが、少なからず浮かび上がる。進出した現地国で、現地人と日本人、男性と女性、優先雇用の特定民族といった対比の中で、結果的に差別的扱いをしていることが、度々問題化している。訴訟に持ち込まれても、敗訴が常態で、和解金、訴訟費用も日本で想像できないほどの高額に達するのが常である。

言語上のハンデも円滑なコミュニケーションを妨げているが、それに倍加されて、現地に派遣される日本人社員の数はどの国と比べても多い。権限や処遇が日本人本位に偏っている、日本人だけの秘密主義がある、優秀な現地人のやる気をそぐ慣行や処遇をしている、仕事の成果が処遇に反映されない、といった批判が現地人に鬱積している。日本人一人の人件費が現地人の数倍から数十倍にもなる現地で、人の現地化に遅れをとる日系企業は、その高コストが響いて業績が他国企業に劣る結果を来しやすい。

海外での経営活動は、国内でのその忠実な再現とはいかないにしても、奇異と批判される日本企業の経営行動の中で、さまざまな価値観、文化、慣行を普段にすり合わせ、対比する繰り返しの過程を積み重ねると、次第に企業行動の、不可解に感じ、不合理を認めざるをえない姿、形、実態として明確になることがある。諸外国の文化や慣習を知り、価値観の変化を経験するなかで、日本的システムにも異常な偏りを感じ、変更、改定を余儀なくされる思いの自省なり抑制の感じに襲われるのである。一つの例として、米国に比べて株主軽視を指摘される日本流の株主対策をあげてもよい。実質的な審議をしないまま、できるだけ早く終了することを至上とする株主総会の議事進行は、株主軽視の運営を示す日本企業の象徴といわれる。シャンシャン総会と蔑称されるこの形骸化した総会は、総会屋と呼ばれる特殊株主の存在とともに、国際社会がその常識では理解しえない、非常識の経営行動として自認せざるをえない。

バブル崩壊後の経営破綻の遠因に、経営の実態を隠す極端な閉鎖主義のあったことは、企業社会の一断面としてわれわれとて目を逸らすことはできない。小事のはずの問題が、放置して解決を先送りしたがゆえに、やがて手に負えない大事に膨張し、経営の破綻に至ってしまった事例は近年何のめずらしさもないことである。日本の産業人が責任逃れはなはだしい類だ、と強弁するつもりはないが、経過、手順があいまいで、議論を尽くさないままなぜか迅速に処理しようとする光景は、見慣れた、記憶に少なからず残る場面であろう。中間の説明を略すいわゆる「説明責任 (accountability)」の欠如をいう近年よく聞かれる指摘も、公正、透明、迅速性を欠く経営として、日本型システムを突く衝撃的な批判の一つである。

企業内の慣行、業界にはびこる悪習、系列固有の閉鎖性、そして性別・年齢による差別など、グローバル・スタンダードを持ち出すまでもなく、公正に常識に近い判断で事態の理非を直視したとき、日本的システムに物事の判断、処理の本質に背反する深い断層が国際常識との間に存する一面は、冷静に認めてかかるしかないであろう。

③ 企業統治の見直しと自立的統治パラダイムとの乖離

では、今後グローバル化に適合し、適応しうる企業統治の構築にどう向き合うか、倣い学ぶに値するいかなる有意の範を捉え目標にするか。興味深いことに、日本企業に「米国型企业統治」の統治形態を採用するか否かを問うメディアの調査に対して、実施直前の03年には年初に回答した企業の約6割が、制度導入の意志はないと回答している。透明性確保のために監視組織を考えると回答し、あわせて、現在の監査役制度を維持すればよいという答えが大勢を占めた。(8)米国でも Enron 社などの不祥事が続発したこと、委員会等を設置して社外取締役を抱えるにも適任者が不足していること、などが理由として挙げられている。日本の代表的な優良企業、キヤノンも、同社のトップが米国型の社外取締役の導入に否定的であることを明言してはばからない。(9)

問題は限りなく列举可能である。バブルの崩壊がモラル・ハザードを招いて、企業統治の点から行動規準として妥当か否かを見直すべき個所は、日本企業に少なくない。企業統治をめぐる近年の議論が日本企業にパラダイムの転換をさえ促していることは確かであるが、実効性のある、あるべき制度や組織の追究は、まだ模索の域にある。

(2) 協同体社会の形成と日本的経営システム

再々述べたように、日本企業には、変えざるをえない統治の課題が少なからずある。ただし、グローバル・スタンダードに合わせて、統治の全面にわたって日本企業の劣位がいちじるしく、すべてを変える必要があると、主張しているのではない。国外からそれを指摘する声もある。オックスフォードのM. レビックもその一人である。彼は、日本企業の競争力の源泉には労使協調があるとし、変ぼういちじるしい時代にもこの協調を捨てるべきではない、と警告する。批判を集中的に受けているかに思われる日本的経営システムに、変貌の中でも堅持すべきシステムがあると、外部が示唆していることに特に注目したい。(10)

同氏は、日本企業の競争力の源泉が労働力にあることを強調し、トレーニング制度の充実を賞して、このおかげで労働者が互いに協力し、責任感を持って品質管理に取り組んでいるのだと評し、日本企業の強さの根源はそこにあつて、多くの日本企業はまだそれを失っていない、という。さらに、日本企業の利益配分は米英より格段に平等で、労働者への利益配分が少ない

米国には貧困がはびこり、平均の生活水準は日本が英米よりも高く、労働者の地位は尊重されている。労使関係は米国より温かく、紛れもなく長所であると語る。同大では、多数の米国人学生も加わって日本企業研究を進めているが、研究仲間のかなりが日本で働くことを望んでいるという。日本型システムに強い執着を示す、日本の外から発せられた論調の一つである。

戦後、外国企業、殊に米国企業から学んだ成果を基に進化した日本的経営を忘れてはならない、との論も興味ある主張である。日本型のマネジメントで成功している例として、米国のヒューレット・パッカート社（HP社）をあげて日本企業の再生を訴える校條浩・本莊修二氏らの経営進化論もその一つである。(11) 韓国人評論家、呉善花氏の社会学的検証による安定社会基盤としての中産階級論も、国際比較によるすぐれた日本論であろう。(12)

ところで、こうした国外からの日本型システムに対する好意ある評価はそれとして、日本型システムの維持に対する反応は、状況として厳しく、総じて批判的である。拠点が増えるにつれて、現地経営が連結決算に占める比重も高まり、現地では効率的、合理的な管理体制を固めなければならない。移転したシステムが現地で齟齬を来たし、経営効率上も思わしくない状態の個所があれば、どこまで柔軟に現地適応型に改善、あるいは折衷・収斂しうるか。国外だけでなく、国内でもシステムを停止、縮小、大幅変更せざるをえない事情は高まっている。

福利厚生施設、社内向けイベント、さらに、日本的経営を支えた社員への配慮細やかな制度は、廃止ないし縮小する動きが急であり、鮮やかとも表現すべきドライな従業員対策を少なからぬ企業が採っている。若手社員には、企業べったりの意識はもはや希薄であり、成果に基づく処遇を当然とする風潮が浸透してきた。かつて家族的一体感を謳い、職人気質が横溢した日本企業から、濃厚な人間関係は急速に消えつつある。

ただ、こうした変化の実態や影響などを過不足なく見据えて、評価することは、決して容易な作業ではない。雇用・人事にとどまらず、包括的な経営の成果にも、評価のミスが重大な影響をもたらす可能性が確実にあるからである。品質へのこだわりから、国家特殊な優位として評価されてきた日本企業の品質に対する強い執着も、覆える危惧がないではない。長期安定の雇用が前提になって成立した高品質への取り組みは、ドライな職場関係では失われ易く、その維持が危ぶまれる事態をいまわれわれは間近にしている。一部では事実そうになってきた。

(3) 日本的経営システムの規範性の変化と不変性

① 日本的システムの海外における適合性と評価

長らく維持してきた経営システムのどこが、どう変わり、また変えるべきものか。IT（情報技術）時代の到来と平行してグローバル化に直面している日本企業は、時代の潮流を取り込

みつつ、なおグローバル市場に出遅れるわけにはいかないという事情を抱えている。

グローバル化への取り組みには、専門家、経営幹部たちが語るように、背景にある経済の国際的な統合とともに、IT革新、国家概念や形態の変容、あるいは冷戦の終結と市場経済への移行など、多岐にわたる要因が関わってくる。国民国家(Nation State)への執着は、経済に限って言えば、限定的なものになってきたともいえる。生産拠点の海外設営に躍起となるのも、国内外、大・中・小企業間のネットワークやサプライ・チェーンがグローバル規模で構築され、その統合がごく自然なものと感じられるようになったからである。あえて誤解を恐れずに言えば、企業城下町への思わくよりも、実に恬淡とコミュニティーと縁を切り、グローバル・ロジスティックスの利得に投資の判断軸は完全に移った、と思われる。

既述のように、日本型システムを肯定的に評価する外資としてヒューレット・パカード(以下HP社)が組上にのぼる。同社には、9万人のベンチャー企業という呼称が冠せられて、全社あげて自主性、創造性が励行され、変化に敏感な企業といわれる。この種の、いわばベンチャー的な土壌は、今後日本企業の再生にも必須条件ともいうべき目標であろう。この土壌を軸に派生するシステムの構築が可能なことを、ポスト日本型経営に適合する再生のヒントとして、HP社の媒介は教えている。(13)

HP社を校條・本荘氏は、前述書の序文で「米国企業のなかできわめて日本的経営に近いマネジメント・スタイルを持ち、それでいて日本企業には一番遠いと思われるベンチャー型スタイルで成功している」と紹介している。サラリーマン経営者が多い日本企業の人材発掘、育成からベンチャー的な成功の道筋まで、論議の材料は豊富である。

② 優良企業の経営システム

以上のような原形を今後基軸に据えるにしても、強みのはずのシステムを捨てて、欧米型にただひたすらすり寄っていく、これが、日本企業に求められる選択と集中の対応の途^{みち}では、もとよりない。われわれが下した評価であっても、まだ徹底的に掘り下げて吟味した結果だとは言いがたい。われわれの遅れなり、非常識、低い国際的な認知など、実態を知り、評価を覚ったこと自体まだそれほど昔のことではなく、変えるべきことが少なからずあることをどうやら感知し始めたに過ぎないのである。能力主義、成果第一を過剰に受けとめ、転換だけが再生の道だとする思い込み、信仰めいた拘束感にとらわれることは、むしろ自らに警鐘を発すべきである。二者択一しか選択肢がないというのは、ありえないのである。

ところで、GM社の会長であったJ. F. Welchは、常々日本企業から学ぶ姿勢を語り、日本人がかく欧米企業にモデルを求めることに対して、「日本企業になぜもっと目を向けないのか」と指摘する。業績や経営の先進性で評価の高い日本企業といわれるトヨタ、キヤノンの経営者

が語る自社の経営システムに対する思いや、方向付けは、脱日本的経営に必死の産業界に意外にも日本型システムに執着し、ドラスチックな経営政策どころか、原形は単純明快に何よりも日本型の特性に対する執着であることを示しているともいえる。(14)

自らの経営について頑固に口を閉ざすことのないトヨタのトップや伝統的に率直に語る人士が多いキヤノンは、近年こうした日本企業の経営システムについて、あらためて語りかけている。トヨタの奥田碩氏は、同社の終身雇用について、雇用の安定があつてはじめて労使関係の安定と効率的な人材育成も可能だといひ、チームワークで組織へのロイヤルティーが高まり、社員個々も仕事を通じて成長し自己実現を図ろうとする、と同社の雇用策を語っている。ボーイングやHP社でも、同じ雇用の安定に支えられて長期雇用が定着している、と良き先例を引き合いにも出している。ただ、なれ合い、もたれ合い、あるいは閉鎖的な仲間意識が組織腐敗の源泉になるので、同社では公平で透明な競争のルールに基づく実績評価主義を導入し、組織の活性化を図っている、とトヨタの独自性を語り、くぎをさす。(15)

キヤノンの御手洗富士夫氏も、これに呼応して、「雇用をどう守るか」を説いている。一人ひとりの社員が生涯をかけ、経営方針や企業風土を理解してブランドを守り、団結して危機に立ち向かう無形の財産が同社にはでき上がっているという。日本の風土に合ったグローバル市場を生き抜く、これがコア・コンピタンスでもある。同社は人員整理をせず終身雇用を守ってきたが、戦後一貫して年功序列に拠らない実力主義を採ってきた。社内の活性化は能力、実績主義の給与などが制度として定着したことが背景にあるという。米国とは社会条件や環境に差があるので、雇用流動化をそのまま導入することは不可能であり、社会インフラの違いを認識した雇用の論理が必要だとして、御手洗氏は、米国でドラスチックな人員削減をやった経験から、終身雇用への執着が逆に強い、と語る。(16)

③ 現地で評価された日本型行動のトヨタと再興日産に汲み取るもの

トヨタの経営で注目すべきは、数多く抱える海外の拠点でも同じ論理を貫いてきたことである。1997年のアジア金融危機に際して、30%に操業率が落ちて欧米系が東南アジアから撤退したあとも、120社にのぼる現地の系列企業に一人も人員整理を求めず、普段に不可能なロボット技術、現場技能の高度な研修の機会を設けて、経済回復に備えてきた。その後、ジョブ・ホッピングの減少、地元のとヨタに対する態度の変化、などなどについて、地味な扱いながらも、メディアが事実の断片を伝えている。(17)

経営の破綻を経験した日産が、仏のルノー社からC. ゴーン氏をトップに迎えて再建に入って4年有余、日本型システムを知らず、執着もない外国人経営者のリーダーシップが関心を集める中で、同社は史上最高の業績で鮮やかな復興を示した。系列企業を半数に絞り込み、1社

当たりの発注量は増やすが、徹底した納入単価の引き下げを求めて調達コストを2割削減するリバイバル・プランが効を奏して借入金を繰り上げ返済した。ゴーン氏は、人材の登用には過去のキャリアに頓着せず適性を重視して選別し、人間関係を基本に経営を展開したという。(18)

前任社長であった塙義一氏の語る一連の経過や社内事情は、日本企業の内情を浮き彫りにして余りある教材であろう。塙氏は、ゴーン社長に魔法の改革を期待したわけではなかったが、日本人の自分が社内に危機感を十分に伝えきれず、招聘したゴーン氏に全面的に改革を委ね、日本式のシステムや慣習を断ち切ってやるべしと思ったことは徹底して任せた、と述懐する。40数年も日産に在籍しながら、社員を説得できず、外の文化が必要だったと語る自戒のコメントは、グローバル化時代の経営と日本的特性の限界、狭間を示唆して余りある。(19)もっとも、ゴーン氏に対する論評は必ずしも一様ではない。特に、下請け対策は、今後も論議を呼ぶ素因を孕んでいるので、引き続き推移を見なければならない課題として残る部分である。

(4) 日本型システムの見直しと新しい主導原理

グローバル経営にも、選択し集中する展開基準に何らかの指針なり主導的な原理があるはずである。前出のM. レビックが指摘するように、競争力の源泉はいぜん労働力、人的資源にある。人にまつわる事情の、これまでに蓄積した長所なり強みを短兵急に廃棄する愚は避けなければならない。ただし、経営者が個々に対応するには、一定の限界があって、生半可な改革では競争力の回復はできない。改革遂行に有効なデフレ対策や労働市場環境の整備など、マクロ環境を整える経済戦略の重要性をレビックも語っている。(20)

このように、日系企業が受けている評価には、生産なり技術、資金、マーケティングなどに劣らず、日本的経営、人的資源管理など、人に関わる領域でも一定の評価が下されている。コスト要因からいえば、不利な人的資源をかかえた日本企業が、逆にそのことを見直され、評価されているといってもよい。前述したように、アジア金融危機の際に、現地の日系製造業がどう対処したか。これは、いわば日本企業の行動習性の中で、何を今後継承できるものとして選択し、堅持すべきかを特定し、決断する一つの重要な手がかりとなるであろう。

企業統治の課題のなかで、人事・雇用関連のウエイトは大きいですが、マクロの経済環境と個別企業の統治との乖離を避けるには、マクロ環境と企業の対応との関連を無神経に見過ごさない備え、感性が企業に求められよう。市場の萎縮は、保険料負担なり401対策などの政策運営に反映するとともに、企業のリストラ、賃金のダウン、ポストの不足など、具体的な形で生活者である勤労者の生活防衛にはね返ってくる。これらは、個人消費にもストレートに影響するのである。話題にはなっても、ドイツ、オランダなどを除き、国内外ともに盛り上がり欠ける

ワーク・シェアリングの研究に、労使が真剣に与^{くみ}する必要がある。

ところで、筆者は日本産業の担い手として雇用人口で高い比率を占めてきた製造業が、今後空洞化対策の重要な一つ、技術革新に奏功するにしても、これまでの雇用水準を維持するのはきわめて難しいとの兆候を拭いきれない。この予兆を支持する予測も公表されており、直近の推定の一つは、2006年までの5年間で1,900万人の正社員の転職が必要だとの試算を発表した。(2)サービス産業への相当思い切ったシフトは避けられなくなる、という示唆でもある。日本で長らく主役の座にあった製造業に代わって、サービス産業に主導権を移譲することには、理性を超えた複雑な感情があり、産業構造なり経営戦略の次元で乗り越えるべき論点も多々あるが、すでに所与の紙数も尽きたので、又の機会を得たい。

注

- (1) 倉井武夫「情報技術（IT）・グローバル化の進展と企業行動規範」倉井武夫・梶原豊編著『21世紀の経営パラダイム』同友館、2001年、181ページ
- (2) Dunning, J. H., *Alliance Capitalism and Global Business*, London and New York: Routledge, 1997, pp. 33-34
- (3) 長坂寿久氏がNGOの反グローバリズムにつき多国籍企業研究会京都大会（2001年7月）で報告を行い、さらにその後、同氏が主査として総括した（財）国際貿易投資研究所の『グローバリゼーションとNGO』と題する調査研究も発表されている。
- (4) Harold, J., *The End of Globalization-Lessons from the Great Depression*, Harvard University Press, 2001, pp.1-30（高遠裕子訳『グローバリゼーションの終焉』日本経済新聞社、2002年、5～44ページ）
- (5) Rugman, A., *The End of Globalization*, Random House Business Books, 2001, pp.192-219
- (6) Stiglitz, J. E., *Globalization and its Discontents*, W. W. Norton & Company, 2002（鈴木主税訳『世界を不幸にしたグローバリズムの正体』、徳間書店、2002年、45～86ページ）
- (7) 長坂寿久、前掲書(3)
- (8) 米国型企业統治の導入について日本経済新聞社が行った調査が公表されている。それによると、米国式に過半数を社外取締役が占める委員会を設ける「委員会等設置会社」には移行しない、「従来どおり監査役を残す」と58%の企業が回答している。同紙03年1月6日号参照
- (9) 優良企業のキャノンは、米国型の社外取締役の起用には否定的である。取締役会が本業からかけ離れていくことが、米国のEnron社などの粉飾決算で浮き彫りになったこと、など影響したといっべてよい。日本経済新聞、02年7月4日号参照。
- (10) M. レビック「労使協調を捨てるな」日本経済新聞編『産業力－衰退説を撃つ』日本経済新聞社、2002年、79～81ページ
- (11) 校條浩・本莊修二『日本的経営を忘れた日本企業－9万人のベンチャー企業、ヒューレット・パッカー』ダイヤモンド社、1995年、104～168ページ
- (12) 呉善花氏のどの著作でもなんらかの触れ方をして論じている。『新スカートの風』ほか参照。
- (13) 校條浩・本莊修二、前掲書(11)
- (14) J. F. Welch は、各所でこの趣旨を述べているが、近刊のまとめたものとして、対談「学び続ける企業」日本経済新聞社編『世界経営者会議・グローバル経営者の時代』日本経済新聞社、2000年、20～44ページ
- (15) 日本で最強の企業とされるトヨタ自動車も、自社の事業に危機感を持っており、その解消のために多様な対策を講じてきたという。奥田碩氏の発言にその断片が紹介されているが、その一部として、「最強企業ト

ヨタの危機感」日本経済新聞社編『産業力－衰退説を撃つ』日本経済新聞社，2002年，62～67ページを参照されたい。

- (16) 米国での経験をふまえてキヤノンの御手洗氏は，逆に「実力終身制」という実力主義と終身雇用の組み合わせ効果を随所で語っている。その中でまとめたものとして「実力終身制で競争力」Sunday Nikkei（日本経済新聞01年10月21日号収載）を参照されたい。
- (17) エネルギー経済研究所の坂本吉弘氏が「アジアの復興と日本企業」と題して，トヨタ，サンヨーなどに対する現地の評を紹介している。「あすへの話題」日本経済新聞02年3月18日夕刊。この他にも，トヨタほかのメーカーの対応について紹介記事が紙誌のいくつかに掲載された。
- (18) 塙前社長は各種紙誌で，ゴーン改革について語っているが，ここでは，連載「日本病を絶つ」－No. 11，日本経済新聞，03年1月12日号によった。
- (19) 同上紙(17)
- (20) M. レビック 前掲書(10)
- (21) 厚生労働省の研究会，「雇用政策研究会」がまとめた試算が，報告書として発表される予定の概要となって日本経済新聞02年7月9日号に掲載されたので，ここではそれによった。