

# 7 終わりに

2016年度「企業論」

川端 望

# 日本の企業システム：課題の確認

- 戦後のある時期に形成され、経済成長とともに1980年代まで発展し続けた日本の企業システムは、バブル崩壊でつまずき、その後の「失われた10年」でその限界を露呈した。
- 日本の企業システムは、1990年代末から、一定の変化を遂げながら環境適応を図ってきたが、2010年代半ばになってもなお根本的変化を遂げたとは言えない。
- 従来 of 企業システムを理解することは、その後の変化の理由、または変化が進まない理由を理解する前提である。

# TCEによる日本企業研究

- 取引費用経済学(TCE)は、新古典派経済学の直接適用では説明しづらかった日本の企業システムの諸側面にそれなりの整合性を持った説明を与えた。
- TCEは、それ以前に支配的だった説明よりも、日本の企業システムを経済合理的なもの、すぐれたものとみなす傾向があった。
  - 「年功賃金は経済合理的でない」「年功賃金はおくれたしくみ」という議論への批判。
  - 「部品の系列取引は閉鎖的で経済合理的でない」「部品の系列取引はメーカーによる部品サプライヤーの搾取である」への批判。
- 本講義は、TCEによる説明の意義と妥当性、限界と問題点を指摘することで、日本企業への認識を深めることをめざしてきた。

# TCEによる日本の雇用システム論への この授業の評価

- 知的熟練論は誤っていた。
  - 小池和男の知的熟練論(洗練された企業特殊的技能論)は決定的資料を創作しており, 実証的根拠を欠いているため, 右肩上がり賃金カーブの説明に失敗した。
- 代替的説明の方向。
  - 身分とメンバーシップによる雇用と見るべきである。
    - 強いメンバーシップを持つ男子正社員(「うちの社員」)に対する独特な雇用慣行。
  - 内部昇進を促す雇用システムが先にあって, その中で技能が企業特殊的とみなされるという順序で考えるべきである。
  - 技能と並んで, 組織コミットメントも, 日本企業の成長と停滞を説明する重要要因である。

# TCEによる日本のサプライヤー・システム論への評価

- 浅沼萬里のサプライヤー・システム論(関係的技能論)は, 現実の一定部分をうまく説明したが, 十分ではなかった。
  - 新古典派的説明よりはリアルに取引関係を分析できた。
    - サプライヤー・システム内の企業間関係が, 企業と企業の関係であることにある程度気が付いた
  - 日本に独自の取引慣行とその意味の説明に失敗した。
    - 基本取引契約の曖昧さ, 無限定性。
    - 原価低減と価格決定における契約の特異性。
    - 承認図方式における開発と製造の未分化。
- 代替的説明の方向。
  - メンバーシップによる取引。個々の部品取引の集合ではなく, 互いを「長期継続取引の相手である」とみなしあうことによって成り立つ関係である。
  - 事実上, 個々の部品ではなく, 「サプライヤーの技術・技能を使用する」権利の売買となる関係である。
  - 上記の関係は, 形式上は, あいまい, 無限定, 不平等な契約であり, 他国に通じないことがあるという意味で特殊なものである。
  - しかし, 一定条件の下では品質や技術水準向上, 完成品メーカーとサプライヤーの成長を促すという意味で経済合理的で普遍性のあるものである。

# TCEによる日本のコーポレート・ガバナンス論への評価

- 日本の経営者企業をステークホルダー型ガバナンスとみなすことは無理があった。
  - シェアホルダー型ではなく、一部従業員の利益が尊重されるようなガバナンスであることを指摘したのは妥当。
  - ガバナンス主体として従業員代表が経営に参加する権限を持っているかのように言うのはおかしい。それを示す実証的な証拠がない。
  - 理論的には、企業特殊的技能説に立脚しているので、知的熟練論と共に立ち、共に倒れる関係にある。
- 代替的説明の方向。
  - 経営者が会社を代表して、コア従業員に配慮する関係が存在する。
  - 会社それ自体の発展が目標とされている。
  - モニタリングなき量的成長が追求されている。
  - 雇用システム、サプライヤー・システムに比べると崩壊と変容が進んでいるが、まだ安定していない。
  - 現在は、経営者企業が株主の利益をより優先し、コア従業員への配慮を弱めた状態である。経営者を動かす力として、株主の短期期待は強まっている。長期期待は不在のままである。

# 3つのシステム論に共通なTCEの組織観

- 独立した個人が取引によって結びつく
- ↓
- 取引費用の存在
  - しばしば, 取引特殊的資産の存在(取引特殊的投資の必要性)
- ↓
- 市場利用コストが大きい
- ↓
- 内部組織や長期継続取引を選択して高いパフォーマンスを追求
- 取引特殊性を所与のものとして, 取引制度が決まるとする
  - 例: テクニカルな意味で取引特殊的技能があるとする

# 講義で明らかにした日本の企業システム存立の論理

- 諸個人の独立でなく、人格的結合が先行する。互いに、長期継続取引の資格があるとみなしあう関係(メンバーシップ)が前提になって、個々の取引が始まる
- ↓
- 長期継続取引を求められる構造的制約の中で、技能に投資し、コミットメントを強める
- ↓
- 技能とコミットメントが取引特殊的(関係特殊的)なものとして社会的にみなされる
- ↓
- 市場利用の可能性が小さい
- ↓
- 内部組織か長期継続取引で解決する以外の選択肢が狭められているので、その範囲で工夫し高いパフォーマンスを追求せざるを得ない
- ↓
- 内部組織・長期継続取引の存続を困難にする経済的・社会的圧力がかかると、当初は従来の組織と取引のあり方で対応するが、圧力が一定以上になると分解が始まる。



# 日本の企業システムにおける評価の論理(1)

- 企業は働き手と人格的關係を結ぶ
  - 相手が個人なら強く, 法人ならやや弱く
  - 個々の財・サービスの取引以前に, 人格と人格を包摂する關係がある
    - コアとみなされた従業員は企業に帰属する
    - 重要とみなされた部品サプライヤーは完成品メーカーの長期的取引相手である
  - 取引のパフォーマンスがある程度以上ならば, 人格的關係の存続・発展それ自体が価値あるものとされる
    - 企業それ自体の発展
    - 長期継続的取引關係の発展
  - 企業は働き手の能力を使う権限を持つ一方, 働き手の経済的存続に配慮すべきものという規範に制約され, ある程度実際に配慮する。

## 日本の企業システムにおける評価の論理(2)

- 長期継続的關係における評価
  - 企業は働き手の供給する財・サービスだけでなく、働き手自体をまるごと、企業発展に貢献するかどうかを基準にして評価する
- 個々の取引について権利・義務は曖昧化する。
  - 長期的關係であることが前提なので、個々の取引については透明で対等な交換にならなくてもよいとみなされがちである。
- その前提は、長期継続的關係に入っていることで、犠牲にされる取引1回ごとの利益を上回る利益が長期的にはあると期待できること。

# 日本企業におけるメンバーシップの 範囲

- 長期雇用の男子労働者は強いメンバーシップを認められてきた(「ウチの従業員」)。
  - 女性労働者も「ウチ」であるが、「ウチ」の規範自体が、女性労働者をグレードの低い短期的な関係の対象としてきた。
- 非正規労働者はよりドライで短期的な関係の対象であって「ウチ」ではなかった。
- 有力サプライヤーは、「ウチ」ではないがある程度までそれに近い性格を持っていた。
- メインバンク、株主は「ウチ」ではなかった。

# メンバーシップ中心の制度と市場・資本主義の要請の相互作用

- この制度は、市場・資本の要請する基本的形式（取引期間の明確化・契約の明示化・個人の独立性など）と矛盾している（日本の取引慣行の特殊性）。
- 長期継続取引が経済的に妥当する条件がある場合には、メンバーシップ中心の制度が市場・資本の要請する経済的効率性に親和的なこともある（1980年代までの日本企業の成長。効率的であったという意味での普遍性）。
- 形式上も内容上も、メンバーシップが市場・資本の要請に答えられなくなると、矛盾が大きくなる（バブル崩壊以後の日本企業。特殊でかつ非効率とみなされる）。

# 日本企業変革への動力

- 変化の根底：成長率の低下＝長期継続的關係に期待できる利益の低下。
- 変化の動力1：現在の市場経済・資本主義の要請に日本の企業システムが適合しない部分が、形式的にも内容上も拡大している
  - － 先端技術とその変化への対応
  - － 新興国・途上国のキャッチアップに対応
  - － 高齢化・少子化への対応
  - － 地球温暖化や原発の安全性を含む環境問題への対応
  - － 取引関係のグローバル化への対応
  - － セーフティ・ネットの弱体化と貧困による社会不安
- 変化の動力2：社会的圧力
  - － より企業の裁量と市場メカニズムの適用範囲を広げようとする傾向
  - － 格差・貧困問題を契機とした市場原理主義への失望
  - － 日本の企業システムの下で報われなかった女性の運動
- 変化の動力3：国際的要請
  - － 取引の透明性強化
  - － 男女共同参画
  - － 地球温暖化や原発の安全性を含む環境問題

# 雇用システム変容の程度

- 男子正社員に対する長期雇用，右肩上がり賃金カーブは消滅していない。
  - 大企業ではある程度維持されているが雇用に占める比率は低下。
- 職能資格制度・能力主義管理は未だに主流である。
- 二つの異なる理由により，従来の企業システムが適用される範囲が縮小している。
  - 成果主義など，新たな賃金管理の広がり。
  - 非正規雇用の広がり。
- 身分とメンバーシップを決定する二つの要因はなくなっていない。
  - ジェンダーバイアスは事実としてもある程度，規範としてはそれ以上に弱まっているが，なくなっていない。
  - 学校歴重視はなくなっていない。
- 転職市場は拡大しているが，職業別労働市場が確立したわけではない。

# 企業間関係システム(サプライヤー・システム)変容の程度

- 三つの特異性を伴った独特の長期継続取引を強めたケースもあるが、弱めたケースもあり、対応は分かれている。
  - 強めたケースでもサプライヤーの選別は厳しくなっている
- アーキテクチャの変化と、それに対する位置取り戦略が、対応の分岐に影響を与えている。
  - 従来のサプライヤー・システムはインテグラル・クローズ型と親和性が高い。
  - モジュール化の広がりが変革を促している。
- 海外生産の拡大とともに、特異性を弱めた長期継続取引に向かって修正されている。

# コーポレート・ガバナンス変容の程度

- 経営者支配の下で経営者がコア従業員に配慮する関係は、大企業ではある程度維持されているが、コア従業員自体が厳しく絞り込まれている（雇用システムの項参照）。
  - 配慮されない非正規従業員の割合が上昇している
  - 大企業の経営者は株主と協調する方向に転じている。
- 経営者支配を補完してきた株式持ち合い、メインバンクは、正当性を失っている。
- 短期期待によるM→Eが強まっている。シェアホルダー型ガバナンスだが、短期利益の期待に基づく株主行動なので、ガバナンスとして安定しない。
- 持続性のあるガバナンスには何らかの長期期待を持った主体が必要だが、確立していない。



# 展望

- 日本の企業システムを市場原理主義で解体しただけでは、パフォーマンス（コーディネーションとインセンティブ）は向上しない。あらたなシステムが必要。
- 従来の企業システムと同じものに戻ることもできない。新システムの構想・構築なしの弥縫策では解決にならない。
- 新システム構築の前提：高成長は期待できない
- どこへ向かうのか？ 選択の問題
  - 雇用システムの複数シナリオは見えている。
  - サプライヤー・システムとコーポレート・ガバナンスは成り行き以外のシナリオがよく見えない。
  - 誰がどう制度設計するのか？
  - どのように変革するのか？

# 主な参考文献

- 宮本光晴[2004]『企業システムの経済学』新世社。
- 竹田茂夫[2001]「J企業論の失敗」(上井喜彦・野村正實編著『日本企業 理論と現実』ミネルヴァ書房)。