

# 長期の競争、短期の競争：人材vs.ファイナンス(6)

KOIKE, Kazuo / 小池, 和男

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

51

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

27

(終了ページ / End Page)

50

(発行年 / Year)

2014-04-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00014688>

〔研究ノート〕

# 長期の競争、短期の競争 —人材 vs. ファイナンス（6）

小池和男

目次	
序章	長期の競争の重要性（「経済志林」80-4、萩原進教授記念号）
第2章	コンビニエンス・ストアの革新（以下「経営志林」）
第3章	ソフトウェアの技術者たち
第4章	生産ラインの設計と構築
第5章	ファイナンス—投資銀行とヘッジファンド
第6章	企業の統治機構
終章	長期の競争の要件

## 第6章 企業の統治機構

### 1. 株主主権論

#### 企業統治をみる必要

これまでさまざまな産業をみてきた。その主眼は、それぞれの長期の競争力の源泉、イノベーションの生成発展と、それをにやう人材の形成であった。ともに存外に長い期間を要する。しかもそれは情報産業 IT など最先端の業種にとどまらず、コンビニなど流通業にもおよぶ。製造業の技術の最先端のひとつ、新生産ラインの設計、構築についてはいうまでもない。例外もあろうが、そうじて企業が長期にわたりその競争力を保持し高めるには、長い時間を要する。だが、いったい市場競争はその長い期間をまっしてくれようか。

この問題を考察するには、ぜひとも企業の統治機構を吟味しておく必要がある。なぜなら、市場での競争に登場するもつともめざましい主体は、ほかならぬ企業だからである。とりわけ競争力をもつのは企業のなかでも株式会社で

あって、そこには多くの人たちがかかわっている。おもなメンバーにかぎっても、株主、経営者、従業員、長期の取引先などがある。その株式会社をどのような人が運営しているのか、長期の視野か、それとも短期の視野か、それをみなければならない。

この点につき、さまざまな議論がある。大まかにはふたつ、株主主権論と利害関係者 stakeholders 論である。株主が株式会社の所有者で、それゆえ企業の基本方針は株主が最終的にはきめる、というのが前者である。他方、企業は株主だけで運営しているのではない。経営者はもちろん、長く働く従業員、長年取引してきた取引先もそれぞれに貢献しているではないか、という議論が後者である。なんといても株主主権論がまず通念に近い。そこからみていこう。

#### 株主利益の最大化

株主主権論の根拠は、中世はともかく近世ですら歴史をさかのぼるほど複雑のようだが、いま身近な 20 世紀に注目する。そしてその時期の経済の中心地、米については、ヘンリー・フォードとその株主との古い訴訟のミシガン州最高裁判決を、その根拠としてあげることが多い（詳しくは吉森 [2001] pp.3-5、また吉森 [2007] 参照）。ヘンリー・フォードがその主力工場、リバーリュージュ工場を建設する際、その資金を配当にまわせ、と株主ダッジ兄弟が訴えたのである。ミシガン州最高裁は新工場の建設を認めたが、訴えも認め、ヘンリー・フォードにダッジへの相当の支払いを命じた。そして「企業は株主利益を最優先して・・・経営される」と判決したのである。これがいまにいたる

まで米の株主利益中心の考えの基本にある、と吉森はいう(吉森[2001] p.5)。

とはいえ株主は、オーナー株主でもないかぎり、いやオーナーでも日々の経営にかかわるとはかぎらず、経営者に代理人 agent (学説によっては信任受託者 fiduciary) として企業の運営を託している。戦前日本の三井財閥はそのめざましい例であろう。企業統治とは、そのことばの最初の意味では、まさに株主が経営者をいかに規律づけるかにあった。経営者が自分の利ばかりを重視することなく、株主利益の最大化をはかるように、いろいろな手立てを講じることをいう。

だがいったい、株主利益とはなんであろうか。ふつうの議論では、企業がもっとも儲ければ株主がもっとも得をする。いいかえれば、企業の儲けの最大化が株主利益の最大化となる。さらに、それはとりもなおさず企業の利害関係者にも得になる、という議論である。経営者は企業の業績にともないかなりの報酬を手にし、その地位も保持され、従業員も外部労働市場の相場はすくなくとも払われ、雇用はつづく。企業の長年の取引先もその販売を確保できる。一見申し分がない。すべての資源をもっとも効率よく活用するようで、社会にとってもわるくない、ということになる。

### 日独は別

それなら世界の市場競争に登場するすべての国は、そのような企業の運営をしているのであろうか。かならずしもそうではない。とりわけ日独のビジネスマンやエコノミストは、自国の企業統治が教科書に書かれた米の方式とかなり異なることを充分承知していた。そのほんの一端でも独についてしめしておけば、企業の監査役会(Aufsichtsrat ふつうそう訳すが、最高経営会議といったほうが実態に近い。)つまり企業の社長、取締役をえらび、企業の基本方針をきめる機関である。2,000人以上規模の企業では、そのメンバーのほぼ半数が従業員代表なのだ(実際の制度はもっと多様なだけけれど、いまはふつうの大企業に話をかざる)。それにメインバンクもある。

日本には監査役会はないながら、メインバンクはながらく存在し働いてきた。そこが幹事となり多額の融資もあり、いざ企業経営が危機となると、そこからの緊急融資や役員派遣もあった。いわば頼りになる存在であった。のみならず企業の従業員の、事実上の発言が大きいようにみえた。そもそも取締役は、ほとんど長年の従業員からえられた。その選任は形式上は株主総会でも、実際は現社長の意思が大きく働いていた。代表取締役の選任は取締役会であるし、一見株主の利益をあまり尊重しないかにみえた。そして1990年ごろまで、このような方式への反省はあまりみられなかった。

それというのも、経済実績がよかったからである。日本企業は欧米企業に比べ、より早く成長してきた。のみならず、株主利益の軽視のようにみえても、じつはそうではなかった。なるほど配当は低かったが、キャピタルゲインを考慮すれば、米をむしろ超えた。ここでキャピタルゲインとは、株価の値上がりと、増資の新株を既存の株主に相場より安くわりあてることを含む。その点はふたつの見事な文献が数字でしめしている。なかでもアベグレン[1990](訳、p.268)は1971-82年の期間につき、欧米中心の11か国とくらべ、株主年利益率を比較している。日本は欧米のどの国よりも高い。米の6.9%にたいし、14.1%であった(ドル換算の数値、それぞれの国に通貨換算ではこの差はもうすこし差が開く)。この日本の高い株主利益率は、Aoki [1988] (p.115, 訳 p.126) も、他国との明示的な比較はないものの、より長い1963-86年の期間にわたり数値をしめしており、アベグレンの議論をほぼ裏づける。したがって、その企業統治の方式を変えようとする動きは当然になかった。

### 日独の変化

ところが1990年代はじめから日独の方式について変化がおり、米へのすり寄せがみられるようになった。いわゆるグローバル化、とりわけ金融面での影響といわれる。その傾向がより明白な日本につき、手短かに解説しておく。というのは、そのすり寄せは経済の実際の状況の

変化を、こまめに反映しているからである。1991年末ごろいわゆるバブルが崩壊する。企業の利益はさがる。株主配当は落ちる。株価は下落する。企業の収益率は米にはるかに劣る。

そこで本来の株式会社方式すなわち米に倣え、との声が澎湃としてたかまる。いちはやく米の年金基金、しかもその最大ともいべきカリフォルニア州公務員退職年金基金 CalPERS は、1992年野村証券と大和証券にたいし社外取締役をもうけよと要求、翌93年日本企業18社につき、株主総会で反対すべき意見を記した書状をその株主におくった（出見世 [1997] p.167）。年金基金の介入がはじまったかにみえた。それに応えるかのごとく、社外監査役や社外取締役などを推奨する、さまざまな法改正もおこなわれた。

### 久保 [2010]

この流れを支持する、ていねいな実証的な研究もあらわれるにいたった。ここではそのなかからさまざまな数値をみている久保「2010」をあげておく。その問題視角はふたつある。ひとつは企業の業績と社長CEOの交代、そして他はCEOへの報酬の払い方と企業の業績の関連である。企業の業績を重視し、業績をあげないCEOをどれほど交代させているか、という問題意識であって、米企業を範とし、それに倣うと企業業績が高まる、という仮説である。他国の文献にもよく注意をはらいながら、日本の上場企業中心に計量分析と事例観察をもちいて分析する。

その結果、日本企業の社長の交代がその企業の業績とあまり関連しない、と指摘する。つまり業績がわるくとも社長があまり交代させられない。のみならず、社長の報酬の払い方が企業の業績と強く関連しないことも実証する。このような仕組みゆえに、日本企業の業績が米よりわるい、と主張する。数値にもとづく言明といつてよい。

ここで企業の業績とは総資産利益率 ROA などふつうの収益率であり、あるいは株価である。すなわち含意としては、株主主権か否かへの言及は慎重だが、「セカンドベスト」として株主

重視を主張する。

なぜセカンドベストかというか。久保[2010]はわたくしのみるところ、経営者の規律づけ、すなわちその働きの判定として、他によい指標がみつからないからだ、というのである。なるほどさまざまな利害関係者が企業の競争力に貢献するならば、その人たちの発言を尊重するのはもっともなのだが、複数の関係者の利の最大化は事実上むづかしい。経営者がよく働いているかどうかの判定は、指標がすくないほどはつきりする。それならば、株式市場での株式時価総額の最大化こそがもっともそれにかなう。それゆえセカンドベストの株主重視というのである。

### 長期の業績をみているか

だが、その説明は重大な論点をふくむ。というのは、それならば実際には短期の業績しかみないおそれがある。もちろん株主が長期の最大化を目指していることが明白なら、それでもよいだろう。だが、その傾向があやしいからこそ、企業ガバナンスの問題がおこってきたのではないだろうか。

久保 [2010] は企業の長期の業績をみようとしていないかにみえる。なるほど計量分析では、1990年代から2006年までという長期をとっている。ROAなどふつうの年ごとの収益率と、企業統治の関連を計測している。だが、たとえば研究開発の成果は10年ですら吟味には短すぎる。かりに20年の業績を観察するとする。ところがはじめ10年は研究開発の成果が反映せず、企業業績への影響はマイナスとしよう。だが、のこる10年は大いにプラスとしよう。しかし、年々の業績と企業統治の関連をみた計測で、はたしてそれが確かめられようか。他方、20年を一括すれば、よわい関係しか観察されまい。年々の数値による計測で、十分に長期の業績を吟味した、といえるだろうか。

実際、長期の企業業績にめざましく寄与する研究開発が実を結ぶまで、はるかに長くかかる。そのことはこれまでの各章がみてきた。研究開発とまでいわなくとも、企業の方式の革新、たとえばコンビニエンス・ストアのあらたなビジネスモデルが試行錯誤で構想され実現するまで

に、10数年かかっている。

ときに、自分で一から研究開発しなくとも、創発者の成果をまねればよいではないか。そうした模倣者が続出してこそ、多くの企業の業績、したがって経済の実績への影響は大きく、まさに波及こそが創発の事例の影響をうわまわるかもしれない。そう主張されるかもしれない。でも、マネする企業ばかりでは、つぎの成功をどこに期待すればよいのであろうか。それにマネにしても、それを企業の実際の仕事に実現していくには、相当の時間とコスト、そしてなによりも工夫が欠かせまい。それこそ日本のコンビニが苦勞して示したことはないか。

要するに、企業の真の業績をみるには、研究開発の実現期間をカバーしなければなるまい。数年ごとという短期の株価で判断しては、ことを見誤るのではないだろうか。そうした長期にわたる企業業績との関連は、この流れを支持する実証的研究文献では、わたくしがみるかぎり、分析されていない。じつはこれは難問なのであって、長期の業績をどう測ればよいか、その手法がまだみつかっていないのだ。長期の収益率平均をとればよいか、それとも成長率か、マーケット・シェアか。まだよい指標はわかっていない。だが、それをいろいろ試行して吟味することこそ真に重要ではないだろうか。久保[2010]は長期の競争力を見失う危険を冒頭で説いているにもかかわらず、その分析の試みがとぼしい。

### 企業特殊熟練の過大視

株主重視のもうひとつの理由は、もし従業員の利益を重視するというならば、経営者の行動を規律づける手段がないからだ、と久保[2010]は主張する。経営者が不適當ならば、合併、買収、乗っ取りという手段があり、対抗策がすでにある。これにたいし従業員重視の仕組みでは経営者の行動をどのように規律づけるのか、よい手立てがない、というのである。

だが、もし従業員を重視しすぎ、たとえば端的にその賃金を同業他社の相場よりかなり高くしたとする。他の条件が一定ならば、市場での競争に敗れ従業員は職を失うであろう。もちろん配当もできない。そうした経営者ははたして

その地位を維持できようか。市場経済での対応策は十分に存在しよう。

また、もし従業員の働きが企業の競争力に大きく寄与しているのに、経営者の働きが不適切ならば、従業員はその報酬の向上と雇用の確保、昇進の機会をもとめて大いに発言しよう。それを経営者が聞かないなら、従業員は他企業に移動するか、移動しないまでも貢献する意欲を失い、企業は競争力を失うだろう。経営者の交代を、従業員もふくめさまざまな重要な利害関係者が要求しよう。実際、日本の事例から例をあげれば、日本楽器などの社長交代にあたって、企業レベルの組合委員長の記者会見が最後の引導をわたしたことになる。

もっともその動きを、久保[2010]は別の論点をもちだし説明しようとする。従業員のもつ熟練の企業特殊性が日本企業でとくに大きく、従業員の企業への貢献は他国より高い。したがって従業員重視こそが企業の業績にプラスになる。だからこれまで日本は従業員重視であった。しかし、久保[2010]はこれまた通念にしたがい、その傾向は弱まりつつある。それならば従業員を重視しても企業業績へのプラスはそう大きくなならない、という論理であろうか。

日本の労働者の熟練が大いに企業特殊的との主張は、ガバナンスをとりあげる多くの議論に共通し、くりかえし主張される。ゆえに、それらの議論をみた後に、この点を最終節でややくわしく展開しよう。ここではわたくしの結論だけを先どりしてしておく。企業特殊熟練はどの国にもあるけれど、どの国でもそれは労働者の熟練のなかで小さい部分にすぎない。他企業への移動の実際はかなり異なる。どの国にもあるまったく別の事情によって、ある企業に働く労働者が、その企業が傾いたときに同業他社、すなわちこれまで培った熟練を生かす仕事につくのはむつかしい。高度な技能ほどそうである。高度の技能であれば企業への貢献も大きく、かつ企業が衰えたときに負うべきリスクも大きい。それが中核の従業員なのである。のちの最終節をみてほしい。

企業の長期の業績に貢献する高度な人材の働き一般を、久保[2010]もみないわけではな

い。法律事務所、コンサルタント会社、研究機関など人材をおもな基盤とする業種をあげる。それもまたごくふつうにみられる主張である。だが、一般産業でも、たとえばトヨタなどの大企業の内部では、似た高度な技能の働き、いやそれ以上の知的作業がおこなわれていることを知ろうとしない。その実例は最終節で記そう。それも高度な技術者にとどまらず、一部の生産労働者も担っている。それはこのシリーズの第5章でみた。そうした肝要な事象を見逃しているのは残念である。

### 雇用の減少と解雇

久保 [2010] の実証につき、小さなコメントをひとつ付けくわえておく。実証的研究で案外にしばしば使われる手法だからでもある。それは日本企業が雇用保障をそれほど大事におもっていない、という主張の実証方法にかかわる。その主張自体は評価すべきなのだが、その実証方法につき疑問がおこる。この文献は企業がその業績の低下にたいし、雇用の削減と配当の削減のいずれをとるか、という問題を設定する。2003年から6年の期間につき、600余社を対象とする (pp.261 - 265)。雇用を5%以上削減した企業数の割合、配当を5%以上削減した割合を調べている。そして日本企業は案外に雇用を削減している、とみる。配当の削減もあるが、雇用の削減もしている、という。

だが、雇用の「削減」5%以上を「解雇」とみるのは、希望退職を解雇に含めるのは当然だが、それでもなおあやしい。日本大企業の雇用量の調節は、解雇でなくともかなり多いのだ。「自己都合退職 quit」が大きい。毎年、の定年退職もある。あわせた数値は、利用可能な最上の統計「雇用動向調査」の1,000人規模以上の離職者数しかあるまい。それをみると、雇用の削減がそれほどではなかった1990年代、大企業でざっと年11 - 13%におよぶ。これは男女計だが、男のみをとっても7 - 9%に達する。そうであれば、雇用5%「削減」などという数値はおよそ「自然減耗」の範囲内であって、それを真の雇用削減すなわち「解雇」とみるのは、ことを見誤っている。せいぜい公務員やごくご

く一部の優良企業を、日本の大企業全体と誤解しているのではないだろうか。

つまり日本の大企業の雇用はけっして硬直的ではないのである。どうか日本大企業の自己都合離職率をほとんどゼロに近いと誤認しないでほしい。そうした誤解はすくなくない研究に認められる。自己都合退職は案外にあるのだ。そうした制度上の慣行も充分ふまえて分析してほしい、というコメントである。

### マイケル・ポーターの米企業批判

こうした株主重視、米追随を実証的に支持する文献とはべつに、肝心のお手本となるべき米の状況にたいし、きびしい指摘がそのずっと前にあらわれていた。それも米の代表的なビジネススクール、ハーバードの看板教授、マイケル・ポーターの論文 (Porter [1992]) であった。しかも注目される Harvard Business Review 誌上であった。それはたんにかれ個人の見解というにとどまらず、ハーバードビジネススクールの有力スタッフによる18本の研究論文をふまえた、いはばまとめであり、HBR誌では異例の21ページにもおよぶ長文であった。

その最要のメッセージは、米企業が短期の利を重視しすぎ、その結果、米経済の長期の国際競争力がおちてきた、という警告であった。なるほど米企業の収益率は依然高い。だが、肝心の競争力の源、R&Dや従業員の技能向上など、いわば無形の intangible 要素への投資があまりに少なすぎる、というのであった。

ポーター論文はその要因をつぎつぎとあげる。株主は短期の利の追究に目をうばわれている。かつて1960年代株の保有期間は平均7年であったが、いまや2年にすぎない。株をかなりもつようになった年金基金の管理者は、その地位を保持するために短期の業績向上を企業に迫る。米企業はあまりに多角化かつ巨大化し、それぞれの事業部にくわしい人はいても、会社全体をよく知る人がとぼしくなった。他の事業部の技術がわからない。結局、財務上の数字にもとづいて研究開発投資をきめることになる。数字になりにくい長期の技術開発は無視されやすく、短期重視となる。こうした議論を日独と

対比しながら展開する。まことに正鵠を射た指摘であり、傾聴に値する。

### 不鮮明な対策

ではどうしたらよいか。だがその対策となると、さすがのポーターもやや一般的すぎる言い方でいろいろ書いているが、おそらく注目すべきはつぎのふたつか。

第一、株の長期保有者への優遇 incentive である。5年以上保有者への優遇を考えている。もっと長い保有者にはより一層の優遇を提案する。ただし、ここで incentive とはどのようなものか、その具体的な内容の説明がない。配当を他より高めるなど企業側からの優遇か、それとも税の扱いの優遇か、それがわからない。税ということばがこの項には一切でてこないで、おそらくは前者であろうか。前者であれば、配当の優遇か、議決権の優遇か、増資割り当ての優遇かなどいろいろあろうが、なにを指すのか、それがはっきりしない。例示も一切ない。とはいえ、議論の方向としては首肯できる。

第二、よりめざましいのは、取締役会に従業員代表をいれよ、との提案である。まずは重要な significant 株主、顧客、供給業者、地域の代表といういわゆる利害関係者 stakeholders のなかに、従業員もいれるのである。そのならべる順序は4番目だが、この提案はくりかえし記されている。

なお米の取締役会とは、多数が社外取締役である。つまり非常勤役員で、その意味ではドイツの監査役会のメンバーに近い。社長を選任する権限をもつ点でもドイツに似る。ただし、非常勤かつ非同業だから、会社のこと、その業界の技術などを充分知る機会はない。長期の研究開発の判断をそこに頼るのはあぶない。

その点では、はるかに従業員代表がくわしかろう。長期勤続者であろうし、企業の内実、技術もかなりよく知る人が多かろう。その意味でも大いに検討に値する提案である。ところが、米でこの議論がどの後どのように受けとられたかは、不詳である。さっぱり反応がなかったかにみえる。それはかれの予測がはずれたからかどうか。

### 研究開発の国際比較

研究開発費 R&D については国際比較のデータがある。特許条約にもとづく。他方、従業員への技能向上訓練への投資については、よい国際比較の統計がおもいかばない。あってもせいぜい研修 OffJT で、肝心の実務経験 OJT の資料はまずないだろう。そこでせめて R&D 投資をみよう。米政府の報告書をもちいる。数値などは OECD の報告書による部分も米独自の数値もあり貴重である。US, Science and Engineering Indicators である。1980年代から2002年までの数値で、小池 [2009] pp.248 – 251 の表を再掲したにとどまる。最近までみたいのだが、どうやら米政府がこの報告書の公開を2006年版までにとどめているようだ。

表6-1 研究開発費のGDPにしめる割合、国際比較—全費用と非防衛費

		(%)				
国		1985	1990	1995	2000	2002
日	全費用	2.6	2.8	2.7	3.0	3.1
	非防衛費	2.5	2.8	2.7	3.0	3.1
米	全費用	2.8	2.7	2.5	2.7	2.7
	非防衛費	1.9	2.0	2.0	2.4	2.2
英	全費用	2.2	2.5	2.0	1.9	1.9
	非防衛費	1.8	1.7	1.7	1.6	1.7
独	全費用	2.7	2.7	2.3	2.5	2.5
	非防衛費	2.6	2.5	2.2	2.4	2.5
仏	全費用	2.2	2.4	2.3	2.2	2.3
	非防衛費	1.8	1.9	2.0	2.0	2.1

出所：US, National Science Board, *Science and Engineering Indicators*

表はポーターの指摘と予測があたっていることをしめす。ポーター論文の時点に近い1990年をとると、上記5か国のうち、もっとも研究開発費が多いのは日本で2.8%、つづくは米と独の2.7%、一見微差にみえる。だが、軍事費をのぞくと日本2.8%、つづくは独の2.5%、米は2.0%と差は開く。まして英仏は1.7%、1.9%と低い。この傾向は2000年はじめにも変わらず、非防衛費をとれば日本3.1%、

独 2.5%、米は 2.2% にすぎない。

同様なことは、研究開発の業績をしめす別の指標、特許についてもいえる。「重要」と目される特許取得件数の数値も記載されている（もとは OECD の報告書）。同一の技術開発の特許につき、欧、米、日の 3 地域にわたり取得したものを、この報告書は重要な特許とみなした。それだけ費用も手数もかかるからである。人口 100 万人あたりの件数を 1991 年および 2000 年の 2 時点で見ている。日本はスイス、フィンランドという人口のきわめて少ない国につづき第 3 位、独も第 5 位で、他方、米ははるかにおちる（小池 [2009] p.250）。ただし、この R&D の傾向が一国の経済にどれほどの影響を与えたか、それを一義的な数値でしめすのはむづかしい。

それにしても長期の競争力を重視すれば、株主だけでなく、さまざまな利害関係者をも重視しなければなるまい。そこで株主主権論とならぶ利害関係者論 stakeholders 論に移ろう。その議論はポーターの提起した問題にいかにかえたのか、それとも答えなかったのか。

## 2. 利害関係者 Stakeholders 論

### 神学的論点

ここにひとつの神学的な論点がある。会社はだれのものか、という問題である。ただし、この文章はその神学的論点にはあまり立ち入らない。企業の実際を究明するのに、あまり多い議論とはおもわれないからである。とはいえ、その議論はさかんで、その一端にでもふれておく必要はあろう。

米にもいろいろな議論があるようだが、さきのポーター [1992] は、この点に直接には立ち入らなかった。所有者 owners という言葉はもちいた。それはとくに説明はないけれど、株主を意味したことは明らかである。その点からいえば株主主権者論となる。ところが実際には、重要な提案として、取締役会のメンバーに従業員など利害関係者をいれることを幾度も強調していた。実質的なステークホルダー論となる。つまり、すっきりしない。

この点につき真っ向から議論を展開してい

るのは岩井 [2002] であり、それを解説した岩井 [2003] [2005] ほかの一連の著作である。岩井の議論はまことにめざましい。みるべきところが他にも多く、けっして神学的論点につきるものではないが、なにしろこの論点についての真っ向からの議論は他にとほしく、その深奥な議論をわたくしが理解したかぎりでは、という制約つきで言及するほかない。

### 名目説と実在説

もともとこの論点は、中世哲学の名目論 nominalism と実在論 realism という普遍論争にまでさかのぼる。普遍論争というのは、ソクラテスやプラトンとう個別具体的な人が実在したことには疑いをいれない。しかし、それらをまとめた言葉、人間ははたして実在するか、たんなる名目的、観念的なものにすぎないではないか。なぜなら、ソクラテスがある場所にいることが明確なときに、プラトンが別の場所に確実にいる。同じ実在がそれぞれ別の場所にいるのか、と議論する。それが名目論である。したがって、人間ということばよりも、はるかにソクラテス、プラトンという個別具体的な存在を重視する。他方、人間という言葉の内実が実際に存在する、と主張するのが実在論である（以上の説明は小池 [2000] pp.156-7. をくりかえした）。

法人名目説とは、法人はそれを構成する個人とその関係に結局還元でき、「その構成員から独立したヒトとしての法人などというものは実在していない」ということになる。他方、法人実在説とは、「人間の集まりに便宜的につけられたたんなる名前などではなく、それ自体、社会的な実態である」という主張となる（岩井 [2003] p.118）。

いま現代を念頭におく。岩井によれば、会社はモノとヒトの 2 重の性質がある。会社の資産の所有者としては、ヒトの性質をもつ。資産というモノを所有できるのは近代社会の原理ではヒトしかなく、モノがモノを所有できるはずがない、という論理をとる。会社は組織体であり、その運営は経営者、また従業員というヒトの働きの重要性にまつほかない。そうした働きの枢要さをそれこそ十二分に強調する。

他方、株主はヒトである。株主が所有できるのはもちろんヒトではない。近代社会の原理ではそれは奴隷制ということになり、ヒトはヒトを所有できない。所有できるのはモノだけであり、株主が会社をもつと認識するならば、会社は名目だけの存在にすぎなくなる。くりかえすが、会社は2重の存在となる。

この議論にたいするわたくしのコメントは、そう解する根拠を「近代社会」の原理におく、という点にある。ヒトはモノを所有できるが、ヒトがヒトを所有することはできない、というのである。いわば公理であって、証明の要がない。それではただ頭をさげるほかない。もちろん岩井説にははるかに魅力的な主張がほかにも多く、新時代にはヒトの働きがますます重要になろう、などである。それは後でとりあげよう。

わたくしの考えでは、市場競争にもっと即した説明でないと、企業の実際の動きを説明するのがむつかしいのではないか。くわしくは最終の節で展開するが、ほんの一部を先取りしていえば、企業が市場競争の主体であるならば、企業にかかわる人たちの企業への発言力は、つぎのふたつの肝要な要素につよく依存する、というに尽きる。ひとつは、企業の競争力に寄与、貢献する大きさ、他は、競争に敗れ企業が衰退、消滅することによる損失の負担の大きさである。この両者がともに大きいほど、企業の運営への発言力が高まろう、というにある。

理由は簡単である。競争にまければ、企業は消滅する。生きぬきさらに勝ちぬくには、競争力が必須である。それゆえ競争力への貢献こそが肝要であろう。その貢献力のないものに発言をまかせ運営をゆだねるのはあぶない。競争力を高めない。そしてその貢献を促す重要な要因のひとつとして、もしその企業が衰退あるいは消滅したら、どのような損失をこうむるか、その大きさが重要であろう。まさに簡明な論理にすぎない。この論理を手がかりにして、神学的な論点をはなれ、利害関係者論にはいろう。

### 利害関係者とは

利害関係者とは stakeholders の訳語である。ステークとは賭け金、ステークホルダーとはそ

の保管人をいうのであろうが、いまや賭ける人も入るようだ。企業の業績に賭ける人、すなわち利害関係者とは、ふつうひろく解して株主、経営者、従業員、部品や資材の供給者、おもな顧客、地域の人たちなどをいう。だが、わたくしの考えではこれでは広すぎる。

株主からはじめるのが常道であろう。損失負担から語れば、株式会社の株主は有限責任というのが大原則であり、その確立した法規定および慣行がどの先進国にもある。会社の借財がいかにも多くとも、損失はその出資額にとどまる。しかも小株主はその企業の業績がわるいとみるや、すぐにその株を売り払い、簡単に他社の株に乗りかえることができる。損失負担分はほとんどない。重要な利害関係者とはとうていいえまい。

ただし、大株主はそういうわけにはいかない。有限責任という点ではおなじなのだが、売りかえの損失が小さくない。その持つ株は大量であるだけに、売るときには値下がりするからである。したがって、なんとかしてその企業を立て直すべく努めることになろう。また、いうまでもないことだが、会社の設立時、機械、建物、原材料の購入はじめ、従業員雇入れの賃金、経営者への報酬の資金をだしている。株主だけが資金の負担者とはかぎらず、銀行から借りたり、社債による調達もあるけれど、とりわけ創立期には、まずは株主からの資金がものをいう。あきらかにきわめて重要なステークホルダーである。

### 重要とはいえない利害関係者

ひるがえって中心からやや遠い方からみていく。顧客はもしその企業が衰退しあるいは消滅しても、その商品を他に買い入れる先があれば、そちらに乗りかえればよい。もとの企業がまったくの独占体であるなら話は別であろうが、国営企業でもないかぎり、まず完全独占はなく、他企業への乗りかえに大きな損失を想定するのはむつかしい。顧客は重要なステークホルダーからはずしてもよい。

ほぼ同様な理由から、地域の人たちも重要なステークホルダーとはいえまい。その企業があ

る狭い地域でほとんど唯一の働き場や購買の場である場合はともかく、そうでない場合の方がはるかに一般的であろう。

資材、部品の供給者はどうか。とりわけ日本については、ごく一般の通念として重視されてきた。というのは、日本の大企業に多くの部品供給業者が専属している、とおもい込まれてきたからだ。部品供給業者はその中核企業向きの製造に特化し、他企業との取引がほとんどない、と誤解されてきた。

だが、実際をみれば話は大いに異なる。といっても部品メーカーは非上場が多くあまり公開の資料が利用できないのだが、わたくしが比較的みてまわったトヨタ関連の例をとろう。周知のように、トヨタの部品メーカー群は古くから組織をつくっている。もっとも伝統あるのは「協豊会」である。ほぼ300人規模から1,500人規模の独立メーカーが加入し、トヨタはそれらの企業の株をもっていない。

世間いやふつうのエコノミストたちは、そうした関連部品メーカーはトヨタ専属で、トヨタにしか部品をいれていない、と思い込んでいる。そういう業者もないではないが、大半はせいぜい全取引の3分の1ほどがトヨタ相手で、あとはさまざまな自動車メーカー、さらには他産業の大企業と取引している。

協豊会メンバーともなれば、トヨタとの取引が中心であるのは間違いではないけれど、それでも3分の1にすぎない。重要でないとはいえないが、きわめて重要なステークホルダーとはたしていえるのかどうか。

### きわめて重要な利害関係者

従業員となると、話はまったく違う。職場で発言力のある人となれば、長期勤続者が多く、技能も高く会社への貢献が大きい。その貢献の内実については、あとでやや立ちいつてのべよう。職場での貢献にとどまらず、企業全体にかかわる中核的な事項についても、あるいは企業の重要な部分の技術にも詳しい人がすくなくない。なにも車の新モデルの設計者などという花形技術者にとどまらない。第4章でみたように、生産労働者の一部も新モデルの設計やそれにともなう新生産ランの

設計や構築に発言し参加する。

そのになう損失も多様でかなりのものがある。小さな損失の方からいえば、企業の成長がおそくなると、高度な仕事への昇進がおくれ、技能の向上も遅くなる。実務経験が技能修得の中心だから、昇進の遅速は大きな関心事となる。遅れができれば、その本人にとってつらい損失となる。

もっともきびしい損失はいうまでもなく解雇である。企業が衰えたときどの国でも解雇がある。あるいは企業が消滅したときは全員解雇となる。くらしを支えていくには、他社に移らねばならない。旧来、いやのちにみるように今も、主要な議論はおおむね、日本大企業の労働者たちの技能はほぼ企業特殊熟練だ、と思い込んでいる。その思い込みのゆえに、日本では他社に移動すると、いままで培ってきた技能をほとんど活用できず、払う犠牲が甚大となり、企業を懸命に支えようとする、と主張される。

この点はくわしくはあとで説明しよう。ここでは、あっさりとふれるにとどまる。企業特殊熟練はないわけではないが、おそらく10-15%程度にすぎない。移動をさまたげるきびしい損失をもたらすのは、はるかに別のふたつの事情で、他国にも共通し、最後の節で説明しよう。

### 経営者のばあい

経営者が企業の業績に大きく貢献する点は、ここで説明するまでもない。戦略を構想し推進していくのは経営者以外のなものでもない。長期の競争力を構築するための研究開発の推進、実際上の意思決定もまた経営者であって、非常勤の社外取締役のとうていよくするところではない。

企業の衰退あるいは消滅時の損失はどうか。さっと他企業に移ることがきょうか。おそらくは長期勤続の従業員よりは移動しやすかろう。というのは、その経営者がひきいてきた企業の業績は、公表資料や多くの情報から外部でもかなりわかり、あとで説明するが、再就職を妨げる肝要な条件、外からはその業績、したがってその技能、能力が分かりにくい、という事情が

かなり少なくなるからである。日本でも社長クラスの移動は案外に少なくない。同業でも異業種への移動もともにある。

とはいえ、損失がないわけではない。経営者は、米でも日本の常識に反し、生え抜きとはかぎらなくとも、多くがその企業に長く在職している。1990年ごろとやや古い情報だが、米のCEOの平均勤続20年余と実証した研究がある(Kato & Rockel [1992], p.34)。その短くない経験で培った技能の一部—その業種の知識は、他産業へ移動すればかなり不使用となり損失となる。これにたいし経営者としての技能は、十分に他産業でも通用しよう。とはいえ、そのめざましい貢献からみて、経営者がきわめて重要なステークホルダーであるのは論をまたない。

以上の議論から、きわめて重要なステークホルダーとして株主、経営者、中核従業員の三者を考慮すればよからう。

### 広田 [2012] の不完備契約説

ステークホルダー型企業の重要性につき、しかも従業員に力点を置いて、ていねいな研究を展開したのが広田 [2012] である。これまでの各国の研究をまことに丹念に展望しながら、自説を説く。その詳細丹念な分析から、わたくしの理解するかぎりでのその主張の要点をとりだせば、「不完備契約 incomplete contract」理論を応用することであろう。

「不完備契約」とは、取引の重要な内容でありながら、それを前もって十分に明記できない契約ないし事柄をいう。明記できないとは裁判になったときに「立証」がむづかしいことをいう。雇用契約のとき、「従業員の知識・知恵・スキル・やる気・エネルギーに関して完備契約を結ぶのがむづかしい。…従業員のやる気の水準をいかに測るか、それをいかに数値化するのか、そしてそれをどうやって第三者に立証するのか」という問題がある。明確な契約はむすべない。それならば従業員の取り分は「企業の将来の状況やそのときの企業の交渉によってかわってくる。…株主のみならず従業員も残余請求者となる。」そう広田「2012」は主張する(p.5)。

いいかえれば、従業員の企業への貢献と投資

とは「やる気」などによって大きく影響され、ゆえに前もって明確にきめることができない。あえてつけ加えれば、その測定はおなじ職場で働き直接観察すればともかく、やや離れたところ、ましてや企業の外部からではむづかしい。それでは肝要な条件を前もって明確に決めておくわけにはいかない。その実際の貢献、したがってその分け前は、契約とは別にそのときどきの労使の協力や交渉によるほかない。逆にいえば、外部労働市場の相場で雇用契約を結ぶと、労働者による貢献がさがり、競争力がおちる。詳細丹念な分析の要点をあえて大胆にとりだすと、わたくしにはそうおもえる。

### 追加の説明、技能の働き

この肝心の点に、わたくしなりにやや追加の説明を加えたい。それによって、この主張は大いに強まる、とおもうからである。それは「不完備」すなわちまえもって条件が確定できない理由に、「やる気」などという心理的な要素にとどまらず、さらにやや技術的な要素をも重視することだ。なるほど「スキル」ということばも掲げてはある。しかし、その内実の説明はほとんどなく、わたくしからみれば、説得力をおとし、もったいない。その点を追加しておく。

ここで技術的な要素とは、さまざまなレベルがあろうが、いま生産労働者に例をとれば、第4章の記述をふりかえってほしい。そこで製造業の新製品設計への発言、また新生産設備の設計や構築への参加をみた。こうした技術的に高度な事柄は、たんにやる気だけではこなせない。生産労働者の貢献でもやる気だけでは説明できない。もちろんやる気がなければことは進まないが、すぐれて技術的な技能が必須とされよう。この点のややくわしい説明は、熟練の企業特殊性の問題もふくめ、最終節で展開したい。

なおコメントがある。このていねいな本の主張の大半にわたくしはこころから賛同するけれど、「幸福」の強調のし過ぎには同意しがたい。「幸福の経済学」を否定するものではない。だが、冷厳な市場競争で生き抜いていくには、経済面での競争力、効率がきわめて肝要と考える。その効率がなければ、肝心の企業は消滅する。と

ころがこの本は従業員を重要なステークホルダーと主張するのはよいのだが、その根拠に従業員の仕事満足度、幸福などを含める。仕事の満足度や幸福度は、おそらくは効率にプラスに働こう。そのかぎりで強調するのは了解できる。だが、この本はその効率をこえて「幸福」を重視するかにみえる。それでは、それが競争力をつよめないかぎり、「幸福」でありながら職を失う、という事態がさげられまい。肝心の企業が消滅する。せつかくの肝要なメッセージが他につたわるまい。

### 共働する知識創造説—Aoki [2010]

利害関係者論の、おそらく最高峰は青木説であろう。わたくしの知るかぎり、この問題に関連したもっとも早い氏の論文は、経済学で最高の舞台 American Economic Review 誌 所 載 の Aoki [1980] であろう。そこでは従業員と株主の関係を、経営者を仲介者とする協力ゲームとして描く理論を提示した。このふたつの特徴、従業員、株主、そして経営者をもっとも重要な利害関係者とする企業モデル、またその関係をゲームの理論で解こうとする方法は、最新作 Aoki [2010] (谷口訳 [2011]) まで一貫している。もちろん分析はますます精緻になった。そしてこの分野のめざましい文献をひろく踏まえ、しかもさまざまな他の分野の研究成果をもとりいれ、用いる分析概念は微に入り細を穿つにいたった。ここではその全貌を紹介する能力も余裕もない。このシリーズの視角から注目すべき点にふれるにとどまる。おもにその最新作をとりあげる。

従業員を重要な利害関係者、いや企業業績への大きな貢献者とみる最要の根拠は、Aoki 説では、それがもつ高度な技能と経営者の高度な意思決定との共働作業にある。もっとも Aoki [2010] は労働者のこの技能を「労働者の認知資産 Worker's cognitive assets」、また経営者のもつ高度な意思決定力を「経営者の認知資産 Management's cognitive assets」といい、両者の associated cognition を強調する。谷口訳はこれを「集合認知」と訳しているけれど、ここで associated はたんなる集合という弱い意味には

おもえない。提携、結合、共働の意がつよい、とわたくしにはおもえる。また cognition はふつう経験によって得た知識をいうようで、それで「認知」と訳すであろう。だが、ここで Aoki [2010] がいう意味は、はるかにつよい。

労働者のばあいであれば、職場でおこる問題への解決にとりくむ働きをいうのではないか、そうわたくしにはおもわれる。問題を検出しその原因を究明し、それに対処するという、きわめて技術的な内実をふくむ。のみならず、このシリーズ第4章でみたように、新モデルの設計や、新生産ラインの設計、構築にあたって、第一線の技術者たちに提言するような働きまでふくむかにおもわれる。そうした言及はないが、あえてわたくしが解釈すれば、そうみえる。

例示がすくなく、生産職場の労働者の働きはドラッカーのごく一般的な古典 (Drucker [1993] もとは 1946) を引用するにとどまる。それは自分のフォーマルな担当は単純な作業でも、生産ライン全体のことも考え、そこでおこる問題解決へすすむ力がある、というのであった。第二次大戦中の、高揚した時期の GM 職場の観察によるのであった。この点は、わたくしに異論はない。わたくしの役割は、その共働作用を、さまざまな産業、職場につき、はるかに具体的に明らかにしてきたことであろうか。

さらにもう1点あげるとすれば、共働ないし提携した認知作業 associated cognition のタイプわけである。その区分の基準は、おもに作業のなかを流れる情報の動きと連携いかんに基づくかにおもわれる。情報の流れが、上下の方向か、それとも水平の方向か、また情報を共働して処理するか、それともそれぞれが囲い込むか、などである。そこから H 型すなわちヒエラルヒー型、共同決定型、日本型、さらにシリコンバレー型、共同決定型、日本型、さらにシリコンバレー型にわけるとは起業を念頭においている。そして将来の注目株として、知的創造型をあげる。法律事務所、研究組織など知識創造の分野に力を発揮するといわれるタイプにわけるとは。もっともこの辺の区分はうへの簡単な紹介ではとても無理で、はるかに入り組んでいるが、ここでは立ち入らない。

これらの各タイプはそれぞれに進化してい

くのだが、まずはもとの各タイプについていえば、それぞれ得意とする分野がある。たとえばヒエラルヒー型は標準品を大量生産するばあいに適している、などである。したがって、これらの各タイプは各国民経済に特有のものでなく、それぞれの国に多様な型が併存し得る。したがって国民性を強調しがちな多様な資本主義論とは一線を画すると明言する。

とはいえ、一国である型が広まり支配的にみえたと、そのタイプを目指して若者がその型向きの教育投資を選択しよう。その結果、結局、本来得意とする分野をこえて、ある型が一国内ですくなくならず支配的となる、ともいう。この国民性から一步はなれた分析は、多様な資本主義論の危うさをのりこえ、海外企業の競争力の説明に寄与する理論となりえよう。

### 長期の競争力はどのタイプがつよいか

だが、いささかのコメントがある。ひとつは長期の競争力はどのタイプが優勢となるのであろうか。知識創造型を示唆するかにおもわれ、その点では岩井 [2009] ととも共通するけれども、その理由がそれほど展開されていない。ことばとしては長期の競争力の重要性は言及されている。だが、どのタイプが長期に競争力を高めるのに適しているか、その点に立ちいつての議論や分析を、わたくしはあまり見ることはできなかった。わたくしのこのシリーズの最大の関心事は、まさに長期の競争力の形成、向上である。それをどのタイプが比較して上手なのか。あるいは、それをめざしてそれぞれが進化していくというのか。その知りたい肝心の点がわたくしには見えなかった。

もうひとつのコメントは労働者の技能の企業特殊性についてである。Aoki [2010] はこの点慎重で、他の多くの文献とはやや異なり、なにも企業特殊熟練がとりわけ日本に特有などはけっしてしていない。だが、やはり日本の企業にそれが大きく働いている、とみる。その点はやや長い説明を要し、最後の節でやや立ち入って説明しよう。

### 研究開発費の動向—宮島 [2011]

長期の競争力をみるひとつの手掛かりは、研究開発費の動向である。それについては経済産業省の研究所スタッフも動員した実証的な研究がある。宮島 [2011] 第8章である。それによると、日本大企業の研究開発費は長期にわたり一貫して増加している。まず経済産業省のデータにもとづく1980年から2007年までの期間、着実に金額は増加している。他方、設備投資は大きく波をうち、とりわけ2000年代初め以降、研究開発費が設備投資額をうわまわる。

この研究はさらに2点の計量分析をおこなう。第一、研究開発費の増加と企業統治の「改革」の関連を吟味する。そして「改革」をやや実施した「ハイブリッド1型企業」で研究費がもっとも増加することをあきらかにする。米型への多少の接近を「ハイブリッド」と称した。もっともその接近のていどはややあやしい。

この調査は東証1、2部企業を対象に、企業投資のさまざまな側面についてアンケート調査をおこない、企業統治のタイプわけをこころみた。2002年単年度の数値ながら因子分析してタイプを析出した。このタイプ分けの分析、すなわち1980年代以降日本大企業の企業統治の変化を丹念に分析した部分は、上記Aoki [2010] の重要な論旨のもとになっている。

おもなタイプは3つ、うち「ハイブリッド1型」とは、トヨタやキャノン、花王など現代の代表的な日本企業をふくむ。メインバンク依存というよりも社債による調達を重視し、株主に外国人がめだつ。なお、取締役と執行役員にわけたという特徴もないではないが、それをトヨタのように廃止した企業もある。

ほかに「ハイブリッド2型」は銀行借入れがなお多く、機関投資家の所有比率が低いため、その面では伝統型に近いが、雇用面で成果主義などをいれていることをいう。だが、この雇用面の指標があまり適切ではない点はすぐあとでみる。ほかに「伝統的な日本企業タイプ」がある。

この3タイプのなかで、「ハイブリッド1型」の研究開発費、また収益率が高い。それは企業統治の改革によるのかどうか。むしろトヨタのような優良企業が、その得た収益を内部留保し、

おのずとメインバンクの比重が下がったのかもしれない。それゆえ海外で雄飛し業績をあげている企業が多い、とわたくしはみている。もっとも、企業名の明示がほんの一部にとどまる以上、この点の当否は吟味できない。

第二の計量分析は、外国人株主や機関投資家の割合が高いと研究費がさがるかどうかを吟味した。データは1999年—2008年の日経NEEDSである。それによれば、日本の大企業について、外国人投資家の割合と研究開発費との関連は有意に計測されなかった。外国人投資家がふえると研究費が削減される、という仮説は支持されなかった (p.364)。

### 雇用指標のあやしき

タイプ分けの指標のひとつ雇用関係について、この調査は案外に通俗的な理解にとどまっている。それでは真に修正があったかどうかあやしい、とおもわれる。たとえば、「成果主義賃金」の導入が進んだばあいを「ハイブリッド型」としている。たしかに1997年ごろから日本の大企業がいわゆる成果主義賃金を採用しはじめた、といわれる。トヨタもその先陣のひとつであった。だが、具体的には、たとえば非組合員の課長クラス以上の定期昇給廃止である。これは幾重もの誤解の産物で、その後もともどされた事例がトヨタもふくめ少なくない。きちんとした統計がなく、その割合をいえないけれど。

幾重もの誤解とは、まず米の大卒ホワイトカラーつまり exempt 層のサラリーへの把握である。それを職務ごとに一本の職務給と誤解した。それは西欧や米では生産労働者に多い慣行であって、いわれた通り仕事するにすぎないばあいの話である。高度なことをこなすべく期待されているホワイトカラーすなわち exempt 層などは、まったく異なる。高度な仕事はまえてその仕事内容を文書に規定してもごく抽象的に書くほかなく、おなじ職名でも実際の作業内容に相当な個人差が当然に生じる。また同じ職務についていても技能はかなりの期間向上する。その向上を促しそれに報いるために定期昇給がある。

もっと具体的にいえば、社内資格 job grade (若手から部長クラスまで10—15ほどの数になるうか。ほぼ日本の職能資格にあたる。) ごとに一本ではなく幅をもつ基本給 base pay が設定されている。その幅は、かなり大きく、下限を100として50—60%、近時は200ないし300%などと大きいばあいもある。範囲給 range rate とよばれる。昇格しなくとも、その範囲の間、日本の定昇なみに査定つきで昇給していく。その範囲給の上限に達すると昇給はとまるはずなのに、お情けの延伸もある (くわしくは小池 [2005] 第4章、また小池 [2009] pp.92—97 参照)。通念はそうしたことを見逃し、定期昇給を廃止すれば成果主義などと誤解する。この研究も通念によっている。そうじて雇用については、あまりこの文献にしたがうわけにはいかない。

### 年功賃金の修正?

雇用指標につき、なおあやうい認識がごく一般的にある。一般的とは宮島 [2011] をふくめ、多くの文献に認められるからである。それは「年功賃金」の崩壊とまではいかなくても、その修正の方向がでてきた、という認識である。

年功賃金とはふつうの理解では技能とあまりかかわりなく、勤続や年齢におうじた賃金カーブとみる。それゆえ成果主義賃金の対極であって、雇用なり企業統治システムの修正を判定する指標になる、と考える。勤続や年齢におうじた賃金やサラリーの上がり方がゆるくなれば、修正があった、と認識するのである。

おそらく個票を厳密に計量分析した結果でないと、いまの学界では認められそうにないが、他方、個票を厳密に計量分析するあやうさもある。その点は小池「2000」(pp.146—150) にすでに展開しているけれど、あえて再論すれば、つぎのようになるうか。いまもっとも所収数値が豊富でしかもサンプルが抜群に大きい賃金統計は、いうまでもなく厚生労働省「賃金構造基本統計調査」である。その個票は一般にはなかなか利用できないが、かりに利用できたとしよう。まさに理想的なデータである。しかも1954年から毎年ある。

それでもなお、面倒な問題がのこる。勤続1年の技能向上度の、つぎのばあいにおける重大な差異のあつかいである。企業の生産労働者に話をかぎっても、実際には多様なグループにわかれる。スペースを節約するために、対極的な3つのグループだけをあげておく。a. 基幹職場の基幹労働者、b. 非基幹職場の基幹労働者、c. 梱包や出荷などを扱ういわば補助労働者、あるいは守衛や清掃担当者など。aであれば、30歳代の勤続10年からの1年の勤続増はめざましい技能向上を意味しよう。他方bであれば、おそらく30歳代にはいと昇進も遅くなり、1年の勤続増の示唆する技能向上度は小さくなくなる。ましてcであれば、50歳代もすくなくない。そこで勤続3年から4年への1年の勤続増の意味する技能向上ははるかに小さい。ところが個票の計量分析は、これらの勤続1年をおなじようにあつかって計算する。

本来、いわゆる「年功賃金」カーブの変化をみるというなら、aに限定すべきであろう。個票による計量分析もaだけにしたい。だが、なにがaのグループかは統計ではわからず、その職場に入ってじっくりと観察する必要がある。計量分析だけではすまないのだ。

### ここでの方法

そこで次善の策としてわたくしがとる方法は、これまでのさまざまな事例調査の結果をふまえて、ある年齢層と勤続層を組み合わせるaグループをとりだすのである。利点もある。この方法なら、個票が利用できなくとも公表統計からでも数値が得られる。生産労働者男子のばあいなら、年齢からほぼ25年前後をさしひいた勤続層というセルをとる。もっとも20歳代前半は、これよりも当然に勤続が短くなる。

このような組み合わせをとる理由は、20歳代前半の企業間移動率は案外に高いからなのだ。名古屋につとめていたときの見聞では（企業ごとの数値は政府統計ではまず利用できない）、トヨタでも勤続3年までに離職する数字はかなり高かった。3年をすぎるといちじるしく減少する。なお景気のよいとき離職率はあがり、景気の悪いときには下がる。それは洋の東

西をとわない現象である。上記の年齢、勤続の組み合わせが、ほぼ基幹職場の基幹労働者層をあらわす。

観察はサンプル数の多い方が安心できる。そこで20歳代と40歳代の賃金格差をとった。もちろん勤続年数を指定する。20-24歳、勤続1-2年、および25-29歳、勤続3-4年を基幹職場基幹労働者層の20歳代としよう。他方、40-44歳、勤続15-19年および45-49歳、勤続20-24年を基幹層40歳代としよう。こうするとさまざまな事例調査から、まさにさきのaグループ、基幹職場の基幹労働者の賃金のあがり方をみることになる。賃金は「所定内給与」である。残業はふくまない。男をとったのは、基幹層は男にはかぎらないが、男が多いからである。

日本のほこる賃金構造基本統計調査は、じつに多くの資料区分がある。「学歴」区分もあるが、あえて「学歴」をはずし、「生産労働者」学歴計、男、および「管理・事務・技術労働者」学歴計、男をとる。学歴計をとった理由は、ある時期以降「管理・事務・技術労働者」の区分から学歴別集計が消えたからでもあるが、より大きな理由がある。それは大学のいちじるしい普及である。昔であれば、ホワイトカラー職につく高卒もかなりいた。ただし、とりわけ大企業では、ごく常識的な意味で「優秀な」高卒に限られていた。いまはその仕事はほとんど大卒がつく。そして大卒がはなはだ増えた分、高卒との適性差や修学効果差が減少し、他方大卒内部での差異も大きくなったであろう。つまり学歴という指標の信頼性がうすれ、いわば世代差をあらわすにすぎなくなった。

その話は1960年代70年代生産労働者を学歴計とした理由とまったく重なる。似た事情がくり返されたにすぎない。

### 修正はあったか？

こうした意図で、表6-1はつくられた。なお1979年からはじめたのは、勤続区分や年齢区分がかつては40代以降やや大きかったからである。たとえば勤続20-24年、25-29年という区分はなく、20-29年と一括されてい

た、などである。また毎年の数値はあるが、なにも毎年掲げるまでもなく、ほぼ3年ごとに数値をしめした。製造業をとったのは、「生産労働者」と「管理・事務・技術」別の区分があるのは、この統計では製造業や鉱業など2次産業に限られるからである。

表6-1 年齢勤続別賃金格差の推移

—40歳代の賃金/20歳代の賃金（それぞれ勤続指定あり）X100  
所定内給与、製造業、男、学歴計、企業規模1,000人以上

年次	生産労働者 学歴計	管理・事務・技術労働者 学歴計
1979	175	231
1982	171	239
1985	171	237
1988	172	231
1991	161	226
1993	168	226
1996	171	229
1999	173	225
2002	173	229
2005	174	217
2008	163	216
2011	170	214

出所：賃金構造基本統計調査

表は第一に、基幹部門生産労働者の40歳代の賃金は、20歳代の賃金（いずれも勤続規定つき）を100として、この長い期間ほぼ一貫して170ほどと安定していることをしめす。この期間とはいわゆる日本風の企業ガバナンスが全盛の時期も、またその変革期らしいときもふくむ。つまり頑健なのだ。70%もの格差は、基幹部門の生産労働者の20歳代勤続5年未満にくらべた40歳代長勤続者の、めざましい技能の高さをかなり反映していよう。

第二、管理・事務・技術労働者では、2005年以降すこし差が小さくなった。とはいえ、その縮小は7%たらずであり、はたして大きな修正といえるであろうか。

念のためくりかえすが、もしいわゆる「年功的な上がり方」を成果主義の反対物というなら、西欧や米のふつうの産業の大卒ホワイトカラーも、成果主義とやらの反対物のサラリーをうけ

ていることになる。どうか雇用指標の選択にあたっては、もうすこし他国の実態についての実証研究をいかしてほしい。計量分析だけが実証研究とはかぎらないのだ<sup>1)</sup>。

### 個人間格差の拡大

いわゆる成果主義の指標として、賃金の個人間格差拡大がよく主張される。似た勤続・年齢層のなかでの個人差が、成果を重視すれば当然に大きくなるはず、という推論である。そうした推論にそって、少なくない計量分析がおこなわれた。いうまでもなく個別企業の個票をもちいての分析である。結果は、個人間格差の拡大が有意に計測された研究がある一方、案外に個人間格差が拡大していない、との計測もあった。

その解釈は一筋縄ではいかない。すなわち職務構造というもうひとつの要因があるからである。むつかしい仕事がふえれば、似た勤続や経験層の大卒ホワイトカラーの間でも、ついている職務の難度はさまざまで、当然にサラリーの個人間格差はひろがるはずだ。ただし、職務構造といってもわかりにくかろう。例をあげよう。

大卒ホワイトカラーから人事畑の例をみる。人事担当にもいろいろな仕事がある。かりにブルーカラーの人事担当者を念頭におくとしてよう。ホワイトカラーにも同様な論理を適用できようが、いま話を簡単にするためにブルーカラーをとる。おなじ人事の係長クラスでも、できる担当者なら日本国内のことばかりを扱かうわけにはいかない。どうしてか。

### 職務構造の高度化

いまや日本の第一線の大企業は、海外各地に多くの事業所をもつ。海外各地のブルーカラー（もちろんホワイトカラーも）の人事も、いうまでもなく現地事業所主体でことをきめるほかあるまい。その地の相場を勘案してきめる。だが、おなじ企業であれば、海外各地であまりに矛盾した方策もとれまい。差異が納得的でなければ、それを理由に各地で不満が生じ待遇改善要求の根拠となるからだ。したがって、日本本社のブルーカラー人事担当者の仕事は、海外各地のブルーカラー人事担当者と連絡を密にと

り、たがいの情報を念頭において、ことに処する必要がますますつよまらう。日本の人事担当者はいわばその情報ネットワークの核として働くことになる。多様な慣行、多様な相場を知ったうえで、仕事を進めることが要請される。つまり事実上担当すべき事柄がかつてよりはるかに拡大し、複雑化した。

それならば、そうした面倒な仕事を担当する人のサラリーが同僚より高くなり、個人間格差が拡大するのは当然といわねばなるまい。それをも成果主義、実力主義という雇用制度の改編ととらえるのは、あまりにも日本の職場慣行につき通念に依存しすぎている。日本のホワイトカラーの報酬制度を、年齢と勤続ではばきまる、とみる誤認がつよすぎたからであろう。

かりにこうした職務構造の難度差拡大にもかかわらず、大卒サラリーの個人間格差がなんら変わらないとすれば、いろいろな仮説があり得よう。ひとつは高度な仕事をこなす人材の供給がかつてより大いに増大したから、という解釈も成り立ち得る。この仮説はかなりの説得力をもつ。なぜなら、人事担当者の適性が以前とかわらなくとも、入社後の実務経験が高度化してきた可能性が大いにある。実務経験こそ人材を向上させる最高の方策である。海外ビジネス活動がさかんになれば、こなすべき実務がしだいに、しかもめざましく高度化していく。高度な実務経験の場がふえてくる。それを反映しているかもしれない。

そうじて、性急にやれ成果主義などというまえに、職務構造の変動という要因も考慮する必要がある。だが、この職務構造の吟味はまことにむつかしく、しかもなかなか数量分析にはなじまない。まずは事例の検討からはじめねばなるまい。つまり個人間格差の増減を、軽々にいわゆる成果主義とやらの指標にとれない。

日米をとわずホワイトカラーの個人間格差のもととは定期昇給での査定だが、米のすぐれた研究によれば、米のホワイトカラーでは査定の際らばりが小さい。そうしたことを一切みよともしない論議はこまる。

### 3. 貢献と負担—とくに労働者のばあい

#### 貢献と損失におうじて

わたくしの仮説ははなはだ簡単である。企業の運営への発言力は、その重要な利害関係者の、企業の長期業績への貢献の大きさと、その業績が悪化し衰退はては消滅したときの損失負担の大きさにもとづく、と考える。そうでないと市場競争に生き抜けない。生き抜けば、企業の長期の業績によく寄与し、他の関係者、またひろく社会への貢献ともなろう。

この議論にたいする反論のひとつは、人の性質が立場で異なる、という議論か。株主は危険を負担する人性ががつよく risk-taking、労働者は危険を回避する risk-averse 傾向ががつよい、あるいは株主は儲けへの執心がふかく、労働者はそれほどではない、などという議論であろう。人性のタイプそのものはもともとは立場にかかわりなく分布しても、危険をおかす人性の持ち主がより高い確率で株主となり、逆の人性の持ち主はより高い確率で労働者となる、ということかもしれない。

一見それはもっともらしい。だが、多少の差異はともかく、人性にそれほど決定的な差異を認めるならば、人性いかん、心性いかんが産業社会での立場をきめ、企業への発言を左右することになろう。個々人の心性がことをきめるといふ議論になり、心理学が決定的となる。

経済学を知れば別となろう。人性の差はもちろんあるけれど、それほど決定的ではなく、貢献の大きさ、損失負担の大きさにおうじた報酬、発言権こそが結果を左右する、と考えるのである。経済の動きを想えば、しごくまともな仮定と考える。もし貢献や損失負担にみあった発言がみとめられないと、その貢献をあまり期待できない、と考える。それこそ経済学のごくふつうの発想にそった見方であろう。わたくしがとる仮説はまさにこれである。

#### 株主のばあい

では、きわめて重要な利害関係者の貢献と損失負担とはどのようなものか。すでに株主と経営者については相当に語った。経営者ははぶき、

株主について一言するにとどめる。労働者の貢献の説明に必要だからである。かつて株主の貢献がほとんどすべて、と考えられてきた。それは事実上、機械や労働力はいわば出来合い、つまり標準品で、規格どおりにしか働かない、と前提することにほかならない。対価としては市場の相場を払っておけばよい。規格どおりに機械が動けばよい。労働者もその職種の労働市場での慣行にしたがって働くにすぎない、とみる。そうであれば、株主が決定的に貢献するだろう。機械を買い、労働者を雇う資金は株主がだすものだから。

だが、深い調査はあきらかにしてきた。おなじ機械でもすぐれた労働者が操作すると、規格どおりにしか操作しないばあにくらべ、おどろくほど生産性が高まることである。先進国同士の間でも、ときに数10%の開きにおよぶ。たとえば Krafcik [1988] (Roos et al., [1990] Chap.3の方が詳しいが、Krafcikの名は記載されていない) は米と日の自動車工場の生産性差を個別工場ごとにくらべ、この数値を算出した。

非先進国と先進国との間の差は格段に大きい。数倍にも開く。小池 [1987] 第8章がタイ地元企業と日本の地元企業の生産性の差を、職場レベルでくらべている。おなじ自動車用12ボルト電池製造の同種の職場をとりあげており、しかも用いる機械は日本製の同型のものであった。

この差は機械の動きの速さなどよりも、はるかに機械や生産につきものの、トラブルの処理の巧拙にかかる。トラブルの起きない機械などはまずないものだ。なぜこれほどの差が生じるか。その点のはち労働者の貢献のところで説明しよう。もしこの指摘が妥当ならば、めざましい差を生みだす貢献をいかすかどうかで、市場での競争力がはなはだしく左右される。株主が機械を操作するわけではなく、その貢献はあくまで労働者の技能による。株主は資金を拠出するにとどまる。

損失はどうか。その点はすでにふれた。あえてくりかえせば、小株主の損失はまことに小さい。その企業がやや衰えたとおもえば、あるいはそうでなくとも他の企業がより有利とおもえ

ば、さっと株を売り他社の株を買えばよい。

大株主は話が違う。株を売れば、大量であるだけに価格への影響をまぬかれない。損失はすくなくない。だが、それでも責任は有限である。投資した分にとどまる。それが株式会社の特徴なのだ。そうじて株主がすべてではないことが明瞭であろう。

### 労働者の貢献

従業員すなわち労働者はどうか。すでにこれまで折りにふれ多少とも言及し、くわしい回答を留保してきたので、ここでこそ説明しなければなるまい。職場の労働者の発言が生産性を高める点は、少なくない米、西欧の研究論文が有意に計測するところである。そのくわしいサーベイは他の機会に譲る。ここではその筋を説明しよう。

従業員一般を念頭におくのではなく、そのなかの中堅層に注目する必要がある。それはなにも管理職や技術者、経理マンなど、米風にいえば exempt のホワイトカラーに限らない。生産労働者でも中堅層ともなれば、相当に貢献する。いま常識からもっとも遠い、生産労働者の貢献につきのべる。それさえ了解できれば、高度なホワイトカラーたちの貢献はいうにおよぶまい。それは多様なレベルにわたる。ざっと上中下の3レベルにわけることができよう。その説明はすでにあちこちで記したが、読者の便宜のために、あえて下と上から一例をあげておく。

話をわかりやすくするために、自動車の最終組立職場を例にとろう。ほとんどどの国も60秒ていどのくりかえし作業の連続で、一見なんの技能もいらぬかにみえる。だが、2、3時間もみていると、一見したくりかえし作業のなかに、実はさまざまな「問題」と「変化」が起きていることがわかる。それを上手にこなすかどうかで、その結果は大違となる。つまり企業の競争力に大きく影響する。

「問題」とは品質不具合や設備の不具合などである。いま、もっともやさしい場合をとりあげる。それは「品質不具合」のなかの「誤品」「欠品」である。間違つて別の部品をつけるのを「誤品」、つけるべき部品をつけ忘れるのが「欠品」

である。こんな簡単なことがおきるのは、労働者が怠っているからか。とんでもない。いかに集中してもおこるのである。というのは、一本の生産ラインには実は多様な車が、しかもいわばまじって流れるからだ。たしかに一本の生産ラインにはたとえばカローラしか流れない(例外もあるけれど)。そのおなじカローラが千差万別なのである。

最終組立では、さまざまな部品を組みつける。もっとも重要な部品は、いうまでもなくエンジンである。そのエンジンは、わたくしがある時点で調査しときにはカローラだけで70種もあった。なぜそんなに多いのかといえば、たとえばおなじアメリカでもカリフォルニアとテキサスへの輸出品は、別の仕様のエンジンとなる。カリフォルニアは排気ガス規制がとくにきびしいのだ。エンジンだけではない。変速機をとっても、自動、手動、3速、4速、5速と多様である。はては車体の色までふくめれば、掛けあわせると驚くべき数の種類となり、誤品、欠品がでるのはやむをえない。

それはラインの途中や最終の検査ステーションで検出すればよいではないか、とおもわれよう。そうしている国は多い。だか、それでは幾倍にも時間がかかる。誤品、欠品のうえに他の部品がくみつけられ、検査の場に着くときには、不具合部分がみえないのだ。

もちろん同じ職場内、ましてや誤品、欠品が起こったすぐあとの持ち場ならば、うえになにも他の部品がつけられていないのだから、一見検出は簡単のように見える。だが、それも実際には容易なことではない。相当の技術を要する。というのは、となりのひとも60秒で自分の仕事を忙しくこなさねばなるまい。一目でどこがおかしいと感じなければ無理、とベテランの職長はいう。まことにもっともなことではないだろうか。

### **投資と効果—その技能の形成と効率**

一目でおかしいと感じるには、まえにその仕事をほんの2、3日ではなく半年も経験していないと、まずできないという。この論理をひきのばせば、生産職場で生産労働者がかなり貢献

するには、持ち場の数がひとつの職場のなかで15ほどとしたら、7、8年を要する。相当の経験を要するのだ。

このもっとも簡単な誤品、欠品の検出ができるとできないとでは、その効率差はまことに大きい。小池「2013a」第4章3節に説明したとおりである。その結果だけを紹介すれば、じつに4分の1もの効率差が生じる。どうしてか。検査担当者にまかせると、かりにエンジンをまわしてみる。かからない。どこかでつなぎのミスがあるようだ。そこでラインからはねだす。はねだされた車は「解析」担当というベテラン労働者がその不具合の箇所を探す。探しあてたあとも、直すのに上に組みつけられた部品をはずさねばならない。相当な効率差となる。

もっとも高度な「上のレベル」の例は、すでに第4章で説明した。ここでは短くふれるにとどまる。「変化」でもっとも高度なのは、新モデルへの変化であろう。その設計はもちろん選ばれた大学院卒の設計技術者が担当する。その設計原案につき、選ばれた生産労働者すなわち「パイロットチーム」のメンバーたちが、意見をいうのである。こうした設計では組み立てしにくい。組み立てする手が入りにくい。こう変えてほしい、と提案する。もちろん「パイロットチーム」のメンバーは設計技術など習っていない。それまでの量産車の組立経験から提案する。その提案のすべてを設計者が採用するとはかぎらないが、採用しないばあいはいていねいにその理由を説明するという。

この発言の経済効果についての数値はえられなかった。しかしうへの短い説明からでも、その技能の有無によって相当な効率差が想像できよう。そしてこうした設計への発言は、案外に他国では、海外日本企業をのぞくと、みられないようだ。したがって日本の労働市場では、その外部相場や標準をかなりこえて働いている人もいる。それだけ貢献するならば、そうした労働者の働きをひきだすために、企業の運営への労働者の発言を期待しないのは大変な損失といえよう。

## 労働者の損失

他方、労働者の損失とはなにか。そしてどれほど大きいのか。ふつう日本では他の欧米諸国にくらべ、損失がはるかに大きい、なぜなら労働者の企業特殊熟練がきわめて多いから、とおもいこまれてきた。

企業特殊熟練とは、もともとは米の経済学のうみだした概念で、なにも日本特有ではない。米の概念の例示では、機械のくせや同僚の人柄などをいう (Doeringer & Piore [1971])。それならばどこの国、どこの職場にもあるもので、しかもそれを知ると否との効率差は、それほど大きなものではない。

だが、この米の概念への疑問は、他のわかりやすい事実との矛盾にある。いわゆる企業特殊熟練らしきものは、19世紀の熟練労働者の間にはなかなか見当たらず、20世紀以降の大企業の出現とともに認められるようだ。それならば、さきの観念はその事実とはあわない。なぜなら機械のくせや同僚の人柄の違いは19世紀にもあるはずだから。

わたくしの考えでは、それは大企業の出現とともに昇進ルートが生産労働者にも生じ、その組み方に多少の企業間差異があることによる。大企業となると労働者間の分業が飛躍的に増え、関連の深い範囲のなかでよりむつかしい仕事へと昇進していく。そうした方策で技能を身につけていく傾向が広まってきた。それならば、企業特殊熟練の出現が大企業時代からという事実にも合うし、またどの国にもある、という事実とも合う。

そうであれば、企業特殊熟練が大きいとは考えられない。同業であれば中核の仕事の内実、機械類はほぼ共通し、他社と大きくちがうはずがない。せいぜい、周辺の作業をどれほどとりこむか、あるいは従業員にベテランがやや多いか少ないか、などによる違いではないだろうか (小池 [2005] 6章3節参照)。おおまかな目途としていえば、熟練者の技能の10 - 15%程度か、と推測する。日本がとくに企業特殊性が大きいといえるのであろうか。

それは日本の通俗観念にすぎない。日本では「流動的な労働市場が未成熟」なので、ひとつ

の企業に長くつとめるのがふつうであり、その結果、その企業に特有な熟練が主になる、というのであろう。だが、どの国にも定着層もあり流動層もある。日本もその例外ではない。それどころか日本には他国にはみられない「雇用動向調査」というすばらしい統計が1964年から毎年あり、案外に大企業でも他社経験者の採用が少なくないことがわかる。

## 不況のとき同業他社は増員するか

では企業特殊熟練が小さいならば、解雇による損失は小さいのであろうか。特殊性の大きさ、つまり10 - 15%の賃金低下ですむのであろうか。いやなにも日本にかぎらず、その損失は概して大きい。それはつぎのふたつの事情による。そしてその事情はいずれも日本特有ではまったくない。

第一、不況時、同業他社への移動のむつかしさである。ある産業で解雇がでるような不況期でも、解雇しない企業はもちろんあろう。だが、そのような不況期に、解雇しないまでもあえて増員する企業が、同業ではたしてどれほどあろうか。まずないだろう。それならば、解雇されたものは別の産業に移らざるをえず、それまで培った技能は活用できず、サラリーは当然にかなりさがる。つまり企業が衰えると、中核の従業員は相当の損失を覚悟せざるをえない。以上の議論は、なにも日本にかぎらず、おそらくどの先進国すなわち市場経済の国にも通用しよう。

## 真に高度な技能の持ち主は外から知るのむつかしい

第二、そしてより重要な事情は、とりわけ中核の従業員、すなわち高度な技能の持ち主のばあい、個々の技能レベルを他社がよく知るのむつかしい、ということである。その結果、その技能にみあった求人他社がだしにくい。いやそもそもそれほど働き手がいる、ということさえ知りにくい。

労働者がきまりきった作業しかしないなら、こうした困難はない。いわゆる外部労働市場の相場で技能のレベルも賃金も見当がつく。だが、さきに説明したように、企業にかなり貢献する

ような高度な技能を修得し発揮しているばあいには、一見おなじ職名でも個人差は大きい。その大きな差はともに働いていれば、数値ではいえなくとも、見当がつく。だが、外からでは、その働きをその場でみることはまずかなわず、肝心の個々の技能レベルがわからない。つまり外部労働市場の相場は一部しか物語らない。こうした事情はなにも日本にかぎらず、どの国にもあてはまる。

この点はまことに重要だから、さらに念をおして説明しておく。ハイエクの議論から例を借りよう。そうすれば日本特有という通念からはなれて、一般的な展望を得やすい。かの有名な「the man on the spot その場のその人」という概念を借りる。職場で機械がとまったとする。トラブルがおこった。そのときその職場の「その人」なら直せるけれど、職場のほかの人には無理だとする。そのばあいの「その人」がまさに「the man on the spot」である。その人が職場のだれなのかを知っているという知識も、たしかに企業特殊性であろう。だが、機械のトラブルを直せる人は、おそらくは同業の職場の機械であれば、他の企業の職場でも直せよう。あるいは、いまいる企業より時間はすこしかかるかもしれないが、技術の基本はおなじで、同業種であればかなり通用しよう。

問題は、機械を直すその人の技能を、その職場の人はよく知っていても、その仕事ぶりを見ていない人にはまずわからない、ということだ。同じ企業でも同じ職場で働いていないと、つまり実際にその場をみていないと、まず無理かもしれない。ましてや同じ業種でも他企業に知れわたる可能性はとぼしかろう。そういう意味では、企業に大きく貢献できるほどのすぐれた技能の持ち主は、長年その企業にいないと活用されにくい。

よく高度な技能のレベルを企業をこえひろく社会に通用する「社会的な資格」であらわせばよい、などとこともなげにいう。しかしながら社会的な資格は高度な職であればあるほど、概してその職業の入り口の認定にとどまる。弁護士や医者を見ればよい。司法試験を通ったばかりの弁護士に面倒な弁護を依頼したら、敗訴

は確実であろう。あるいは医師免許を取得したばかりの医者に面倒な手術をたのんでは命があぶない。弁護士資格や医師免許などは、あくまでその職業の入口にすぎなく、その後の研鑽こそが肝要なのだ。その点はわたくし自身司法試験の試験委員を経験しており、実感をもってつづっている。

そしてその後の研鑽に企業をこえた資格はまず設定できまい。医者であれば、どこそこの病院の科長であった、どの大学の教授であった、という情報にとどまる（より正確にはその手術の実技を見、その論文を多く読んだ人であろう）。それらはその組織内のタイトルであって、社会にひろく通用する資格ではない。大学の教授一般ではない。どの大学の教授かによって大きな違いがある。だが、それはどの国にもみられる傾向であろう。

### Baker たちのすばらしい研究

その点の説明は、Baker たちの 2 編のすばらしい論文 (Baker et al., [1994a] [1994b]) の成果に大きく依存している。それはある米大企業の exempt すなわち日本でいえば大卒サラリーマンの昇格を、6 万 8 千件の人事データにつき解析した。ごくわかいときの企業間移動はともかく、ある時期からは内部昇進が多くなる。にもかかわらず、すくなくない人が他社から移動してくる。下位の職での移動ほどではないけれど、中位の職でも無視できる比重ではない。

しかも、中位の職で移ってきた人たちも、それなりに昇進していく。もし企業特殊熟練が大きいならば、内部昇進者より昇進が相当におくれるであろう。ところが内部昇進者ほどではなくとも、中位の資格への中途入社者も結構昇格していく。そして内部昇進者であれ中途入社者であれ、上位の資格につくには、その企業内部に少なくとも 10 年ほどは勤続している。

そこから Baker たちはふたつの重要事をいう。ひとつは、企業特殊熟練はないとはいえないけれど小さい、という点である。もうひとつは、そしてはるかに重要なのは、企業の重要なポストにつける人材の見極めには時間がかかる、ということである。いろいろな仕事につけ

てその適性、その向上ぶりをみる。そうした人材見極めに時間がかかり、それには内部昇進者が有利だ、という議論である。わたくしはこのふたつの議論にまったく同意する（残念ながらこうした個別データを活用した研究は、仄聞するにプライバシーの問題で、その後現れなくなった）。

そうだとすれば、日本の労働移動率がやや低く見え、それが企業特殊熟練の多さによるかにおもわれるのは、他国の企業より多くの人たち、つまり職場の中堅層にもわりと面倒な仕事をゆだねているからではないか。その人たちの技能は、同業他社になら相当に通用するのではないだろうか。たとえばトヨタのパイロットチームのメンバーが日産に移ったとする。はじめ数週間はとまどうであろうが、まもなく周囲になれ、十分に技能を発揮するのではないだろうか。

### 取引相手として相手の力量を知る

だが、そうした技能の持ち主を、企業の外から識別する手だてがあまりない。そうした人の仕事ぶりを実見する機会が企業外にはまずない。仕事のうわさくらいしか流れてこない。ただし、わりとわかるルートや機会もある。企業間取引や重要な交渉の担当者となることだ。取引や交渉の折衝によって、先方の技量を痛いほど認識できたりする。それが貴重な資料、知識となる。とりわけ先方の企業が衰退や破産したとき、しばしば取引先からスカウトされ別の企業へ移動する。そうしたいちじるしい例は、山一証券の退職者たちの再就職を吟味した文献の明らかにするところであった（平良 [1998]）。

また企業の衰退や破産にかぎらず、より有利な転職あるいはすぐれた人材のスカウトにも、取引相手という関係は重要である。それをもちいた企業間移動はけっして少なくなかった。いまは巨大企業ともいべきダイエーにつき、その役員たちの前歴を観察することで傍証を得た。

ダイエーの1980年と90年の役員名簿を、その有価証券報告書から抜きだしてみる。この時期すでにダイエーは相当の大企業であった。正社員1万7千人前後の規模であった。それでも、

生え抜きの役員はけっして多くはなかった。1980年には27名の役員中まったくの生え抜きはわずか5名、短期の他社経験のあとダイエーで勤続を重ねた准生え抜きは4名、他方、長年他の大企業に勤めた人が実に18名にのぼった。たとえばワシントン大学卒、元日商岩井勤務、などである。

1990年には生え抜き（準生え抜きを含む）が相当ふえ、役員34名中16名に達したが、なお他大企業の長期勤務者は16人にのぼった。例をあげれば、専務は慶応卒長年三越勤務、また東大卒通産省勤務、さらに取締役なら日紡勤務、三菱商事勤務などであった。つまり、ダイエーより銘柄のよい超一流企業のスタッフでも、たとえそれが急成長の事例にしても、他大企業からのスカウトが結構あった。これらのうちどれほどが取引ないし交渉相手であったか、どのようにその力量を認識できたか、その点を確かめる文書資料には恵まれない。だが仄聞するに、また前職からも察することができるように、相当に取引相手ないし仕事上の交渉相手で、それゆえにその力量を認識できた、とみて大過ないかにおもわれる。もし企業特殊熟練が巷間いわれるように日本ではなはだ大きければ、はたしてこうしたことがおきるであろうか。

そういう人たちの高度な技量を「社会的資格」でしめせ、などという浅はかな議論が横行している。だが、たとえば級や段位で適切に表示できようか。段位表示はむしろ日本文化のひとつらしいのだが（サッカーに段位にあたるものはないようだ）、柔道や剣道などの段位ならば、その取得は公開の試合などで判定されよう。それでも全日本選手権者は5段や6段で、8段や9段ではない。ましてパイロットチームのメンバーの技能の判定に、公開の「試合」などがあるだろうか。

うわさで他企業から引き抜いても、その人の力量がうわさほどではないことも案外に多いだろう。うわさ通りの人物ならば、もとの企業が簡単にはなすまい。具体的にはさっさと昇格させ、それなりの待遇をもってするだろう。もとの企業に見る目をもつ人がいなかったらいい、移動がおこるのであろう。熟練の企業特殊性を

強調する議論にすぐさま頼るのは危ない。

経営者の貢献はすでにのべた。経営者の企業の長期の競争力への貢献、離職するばあいの損失からみて、とりわけその貢献からみて、企業へのきわめて重要な構成者であるのは、疑いをいれない。一言つけくわえれば、うえにみた労働者の高度な技能、問題と変化への対応をこなす技能の活用を図る経営者と否とでは、長期の企業の競争力に大きな差が生じよう。

### そうじて

以上の考察から、企業の長期の競争力を高めるには、経営者、大株主、従業員の中堅層、この3者の発言を尊重することが必要であろう。とはいえ、従業員代表の役員会参加を支持する計量分析は、ないわけではないが、なお少ない。その点に関心をもってこれまでの研究を広く展望した Gerum & Wagner [1998] は、さまざまな経済理論のうえでは共同決定をより効率的とみる見解が多いことをしめしながら、それをうらづける計量分析を結局充分には見出すことはできなかった。その理論的研究も、寡聞のかぎりでは、せいぜい Freeman & Lazear [1995] が労使の情報の交流は、一方で生産性の向上に働き、他方雇用調整のコストのすくなさを指摘するにとどまる。それは重要な指摘であり、わたくしも大いに同意する。

だが、それをよく立証するにたる計量研究はいまのところあまりないようだ。ただし、事業所レベルや企業レベルで、労使協議制があると、やや生産性を高める、という計測はいくつかできてきた。もっとも労使協議の内容までは見ていない。内容をやってみて計測しているのは、この制度の歴史がもっとも長いドイツにつき、ひとつある。序章であげた Zugehoer [2003] である。ドイツでは大企業はほとんどおなじ共同決定制度のもとにあり、規模という基礎的な変数を活用して計測できない。この研究はさらに一步すすめて共同決定制度の細かい内実をしらべ、それによって発言のつよいことが有利であることを有意に検定した（このシリーズ序章、小池 [2013b] PP.7 - 9.）。

さらに広く職場のレベルまでふくめれば、労

働者の発言の、生産性への有意な影響をたしかめた研究はすくなく出現しつつある。そのくわしいサーベイは別の機会にゆずる。そうであればこの文章の推論も多少の正当性があるろう。その具体的な方策はどのようなものか。それが終章の課題となる。

### 注：

1) 2013年労働白書は、EUや米の基本政府統計と日本の賃金構造基本調査をもちいて、年齢別、また勤続別の賃金の上がり方を比較している。その結果の一部を紹介すれば、年齢別の上がり方は、男性をとると、ヨーロッパのなかでとくに日本が大きいわけではけっしてない。むしろ国によるちらばりのなかで中位、ないしそれ以下である。ドイツや英の方が明らかに大きい。米とくらべても歴然と日本がより小さい（厚生労働省 [2013] p.159.）。なおEUの統計はStructure of Earnings Statistics 2010、米は、Bureau of Labor Statistics, Usual Weekly Earnings of Wages and Salary Workers (2010年第一4半期)である。軽々に日本を「年功賃金」として特殊視するのはあやしい。

### 文献：

稲上毅、森淳二郎 [2004] 「コーポレート・ガバナンスと従業員」 東洋経済、280p.  
 岩井克人 [2005] 「会社はだれのものか」 平凡社、183p.  
 岩井克人 [2003] 「会社はこれからどうなるのか」 平凡社、341p.  
 岩井克人 [2002] “株式会社の本質—法律的構造と経済的機能”、大塚啓二郎他編「現代経済学の潮流 2002」 東洋経済、pp.73 - 105.  
 大村敬一、増子信 [2003] 「日本企業のガバナンス改革—なぜ株主重視の経営が実現しないのか」 日本経済出版社、237p.  
 岡崎哲二、奥野正寛 [1993] 「現代日本経済システムの源流」 日本経済新聞社、291p.  
 奥村宏 [2000] 「株式会社はどこへ行く—株主資本主義批判」 岩波、209p.  
 小佐野広 [2005] 「コーポレート・ガバナンスと人的資本—雇用関係からみた企業戦略」 日本経済新聞

- 出版社、213p.
- 同 [2001]「コーポレート・ガバナンスの経済学—金融契約理論からみた企業論」日本経済新聞出版社、261p.
- 菊沢研宗 [2004]「比較コーポレート・ガバナンス論—組織の経済学的アプローチ」有斐閣、296p.
- 菊池敏夫、平田光弘 [2000]「企業統治の国際比較」文真堂、230p.
- 菊池敏夫他 [2012]「企業統治と経営活動」文真堂、242p.
- 久保克行 [2010]「コーポレート・ガバナンス：経営者の報酬はどうあるべきか」日本経済新聞出版社、287p.
- 小池和男 [2013a]「つよい現場の誕生—トヨタ争議が生みだした共働の論理」日本経済新聞出版社、287p.
- 同 [2013b]“長期の競争、短期の競争—人材 vs. ファイナンス (1)”「経営志林」80—4, pp.5—36.
- 同 [2009]「日本産業社会の神話」日本経済新聞出版社、278p.
- 同 [2005]「仕事の経済学 3版」東洋経済、342p.
- 同 [2004]“企業統治と労働者の技能”、稲上毅、森淳二郎 [2004] 所収、pp.33—69.
- 同 [2000]「聞きとりの作法」東洋経済、190p.
- 同 [1994]“ひとの面からみたコーポレート・ガバナンス”「商事法務」8月25日号所収、pp.11—18.
- 小池和男、猪木武徳 [1987]「人材形成の国際比較—東南アジアと日本」東洋経済、339p.
- 厚生労働省 [2013]「平成25年版 労働経済の分析—構造変化の中での雇用・人材と働き方」厚生労働省、269p.
- 平良浩樹 [1998]“会社都合転職の実態に関する研究—Y銀行における事例研究”、「法政大学大学院経営学専攻科人材開発コース研究成果集」法政大学、所収
- 高橋俊夫 [2006]「コーポレート・ガバナンスの国際比較—米、英、独、仏、日の起業と経営」中央経済社、231p.
- 出見世信之 [1997]「企業統治問題の経営学的研究」文真堂、214p.
- 広田真一 [2012]「株主権を超えて—ステークホルダー型企業の理論と実証」東洋経済、338p.
- 宮島英昭編著 [2011]「日本の企業統治」東洋経済、三輪芳朗、神田秀樹、柳川範之 [1998]「会社法の経済学」東大出版会、514p.
- 吉森賢 [2007]「企業統治と企業倫理」放送大学教育振興会、222p.
- 同 [2001]「日米欧の企業経営、企業統治と経営者」放送大学教育振興会、350p.
- 同 [1982]「西ドイツ企業の発想と行動」ダイヤモンド社、250p.
- 吉森賢、齊藤正章 [2009]「コーポレート・ガバナンス」放送大学教育振興会、271p.
- Abegglen, J.C., & G. Stalk Jr. [1985] *Kaisha*, Basic Books, 植山周一郎訳「カイシャ」講談社文庫版、1990、429p.
- Aoki, Masahiko [2010] *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions*, Oxford University Press, 216p. 谷口和弘訳「コーポレーションの進化多様性—集合認知、ガバナンス、制度」NTT出版、2011、278p.
- Aoki, M., G. Jackson, & H. Miyajima eds., [2007] *Corporate Governance in Japan*, Oxford University Press, 459p.
- Aoki, Masahiko [1988] *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, 320 p. 青木昌彦、永易浩一郎訳「日本経済の制度分析：情報、インセンティブ、交渉」1992、筑摩書房
- Aoki, Masahiko [1980] “A Model of a Firm as a Stockholder-Employee Co-operative Game,” *American Economic Review*, 70-4, pp.600—610.
- Baker, George, Michael Gibbs, and Bengt Holmstrom [1994a] “The Wage Policy of a Firm”, *Quarterly Journal of Economics*, 109, Nov., pp.921—955
- Baker, G., M.Gibbs, and B. Holmstrom [1994b] “The Internal Economics of the Firm”, *Quarterly Journal of Economics*, 109, Nov., pp.881—919
- Doeringer, Peter B., and Michael Piore [1971] *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, 212 p.
- Drucker, Peter F., [1993] *Concept of the Corporation*, John Day Company, originally published in 1946, 上田惇生訳「企業とは何か—その社会的使命」ダイヤモンド、2005年、304 p.
- Freeman, Richard B., & Edward P. Lazear, [1995] “An Economic Analysis of Works Councils”, Joel Rogers,

and Wolfgang Streeck, eds., *Works Council: Consultation, Representation in Cooperation in Industrial Relations*, University of Chicago Press, pp.27 – 52.

Gerum, Elmar, & Helmut Wagner [1998] “Economics of Labor Co-Determination in View of Corporative Governance”, K.J. Hopt, et al., [1998] *Comparative Corporative Governance—The State of Arts and Emerging Research*, Clarendon Press, pp.341 – 360.

Kato, Takao, & Mark Rockel, [1992] “Experience, Credentials, and Compensation in the Japanese and U.S. Managerial Labor Markets: Evidence from New Micro Data,” *Journal of the Japanese and International Economies*, 6, pp.30 – 51.

Krafcik, John, [1998] “The Triumph of the Lean Production System,” *Sloan Management Review*, Fall, pp.41 – 52

Porter, Michael, [1992] “Capital Disadvantage: America’s Falling Capital Investment System,” *Harvard Business Review*, September–October, pp.65 – 82

Roos, Daniel, James P. Wormack, & Daniel Jones [1990] *The Machine That Changed the World*, Macmillan, 323p. (澤田博訳「リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える」経済界、1990年)

Zugehoer, Rainer, [2003] *Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus: Unternehmen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung*, 204p. 風間信隆他訳「ライン型資本主義の将来：資本市場・共同決定・企業統治」2008、文真堂、236p.