

月に責任ない」「それは国賊だ」



94年2月、「舞浜会議」で始まった

かつて輝いていた日本経済は90年代に大きな転換期を迎えた。バブルからデフレへ、グローバル競争へと変換を繰り返して、21世紀のいままた、日本は人口減少社会、団塊世代のリタイアという未経験の時代に入る。この20年、どこで、何が、なぜ変わったのか。証言から源流をたどり、「その時」から「いま」と「これから」をシリウスで考える。初回のテーマは日本型経営の衰退。

「企業は、株主にだけ報いるかた。雇用や国のあり方まで経営者が考える必要はない」

「それはあなた、国賊だ。我々はそんな気持ちでやってきたんじゃない」

94年2月25日、千葉県浦安市舞浜の高級ホテル「ヒルトン東京ベイ」。大手企業のトップら14人が新しい日本型経営を提案するため、泊まり込みで激しい議論を繰り返した。論争の中心になったのが「雇用重視」を掲げる新日本製鉄社長の今井敬と、「株主重視」への転換を唱えるオリックス社長の宮内義彦だった。

さらば日本型経営

「企業は、株主にだけ報いるかた。雇用や国のあり方まで経営者が考える必要はない」

「それはあなた、国賊だ。我々はそんな気持ちでやってきたんじゃない」

94年2月25日、千葉県浦安市舞浜の高級ホテル「ヒルトン東京ベイ」。大手企業のトップら14人が新しい日本型経営を提案するため、泊まり込みで激しい議論を繰り返した。論争の中心になったのが「雇用重視」を掲げる新日本製鉄社長の今井敬と、「株主重視」への転換を唱えるオリックス社長の宮内義彦だった。

冷戦が終わって、国内ではバブルが崩壊。「これまでの価値観で経営を続けて国際競争力を保てるのか」という疑問が出ていた。日本火災海上保険（現日本興亜損害保険）相談役として会議に参加した品川正治は振り返る。

「終身雇用を改めるなら経営者が責任をとって辞めたあとだ」。企業共同体論に立つ主張する今井に日産自動車副社長の境義一らが同調した。生産現場の和や技術伝承を重視する経営者らだった。

「苦勞していない経営者に何がわかるか」といういら立ちもあった。

会議に参加した富士ゼロックス会長の小林陽太郎も「効率や株主配慮は重要。場合によって雇用にも手をつけなければいけないのは分かる。だが一にも二にも株主という意見にはちょっとついていけないかった」と話す。

代表幹事になった牛尾は「市場主義宣言」を掲げ、政府の経済財政諮問会議の議員となったあとは、新自由主義政策を進める小泉内閣の参謀役を務めた。日本型経営は90年代で終わった。競争で活力を再燃させ競争力を再武装してから、次の経営思想を作りあげていこうと思った」と牛尾は言う。

だが経済のグローバル化で、日本の経営者たちの予想を超える速さで進んだ。「市場重視」に変わらなければと思っていたより先に、市場自体がマネーゲームのつぼみになってしまった」と品川は言う。「結局、舞浜が、企業も国も漂流を始めた起点（敬称略、略称はすべて当時）」

米国型への転換巡り議論

舞浜会議のあと、別の財界団体である日経連（現日本経団連）でも同じ議論が本格的に始まり、2人の副会長の意見が分かれた。95年の報告書では決着はつかなかったが、終身雇用の基幹社員と有期、低賃金の非正規社員を組み合わせる「雇

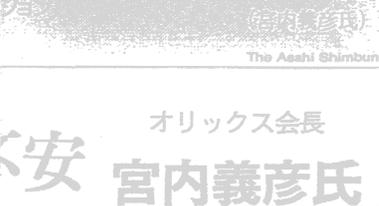
用ポートフォリオ」の考え方が登場した。

日経連賃金部長として報告書を書いた小柳勝二郎は「雇用の柔軟化、流動化は人中心の経営を守る手段として出てきた。これが派遣社員などを増やす低コスト経営の口実としてつまみ食いされた

バブルが崩壊し、経済が変動していくなかでグローバル企業が合流してきたこと、経済界には共通の問題意識があった。それでもジャパン・アス・ナン・パワーズといわれた70年代後半から80年代の成功を体現してきた経営者には、日本型経営へのこだわりが強かった。だが私には、グローバルに負けていく不安の方が大きかったですね。私が経営する会社は、ベンチャービジネスとして生まれ、金融の本流に入らず、日本のシステムの

米国型経営

論議



オリックス会長

宮内義彦氏

「苦勞していない経営者に何がわかるか」といういら立ちもあった。

会議に参加した富士ゼロックス会長の小林陽太郎も「効率や株主配慮は重要。場合によって雇用にも手をつけなければいけないのは分かる。だが一にも二にも株主という意見にはちょっとついていけないかった」と話す。

だが経済のグローバル化で、日本の経営者たちの予想を超える速さで進んだ。「市場重視」に変わらなければと思っていたより先に、市場自体がマネーゲームのつぼみになってしまった」と品川は言う。「結局、舞浜が、企業も国も漂流を始めた起点（敬称略、略称はすべて当時）」

編集委員・西井泰之
田中都也

日本企業で長らく一般的だった①終身雇用②年功序列③企業内組合——が「日本経営の三種の神器」とされ、それを総称して「日本型経営」と言われる。米国出身の経営学者ジェームズ・アベグレンが58年、著書「日本の経営」でそう特徴付け、注目された。

戦後日本の経済界は、会社を労使を中心にした「生活共同体」とみるか、経済の効率性を発揮するための「機能組織」と考える米国型の会社観をとるかで揺れ動いてきた。これを大きく共同体論に傾かせたのは、高度成長期の人手不足だった。終身雇用や年功序列賃金は従業員の忠誠心が得やすく、人材を囲い込みやすい。だから多くの企業がそうした制度を充実させた。従業員が働けば、企業が成長し、生活や社会も豊かになる。個人、企業、社会の目標が一致したから「会社運命共同体」意識はやがて定着した。日本型経営の前提は経済成長の持続だった。

「三種の神器」で共同体化

このため70年代の石油危機で高成長が終わると、終身雇用放棄論が強まった。日本企業はこの局面を賃上げ抑制などの労使協調で乗り越え、日本型経営はさらに脚光を浴びた。

しかし、90年代に入って本格化したグローバル競争が日本型経営の基盤を大きく揺るがすことになった。好調な米国経済、競争力を増す米国企業の勢いを背景に、日本でも米国型の株主重視経営、成果主義賃金、雇用の流動化こそが「グローバルスタンダード(世界標準)」という機運が強まった。

林大樹・一橋大学院教授は「安い労働力や競争企業の参入で世界中の企業が一齐にコストダウン戦略を求められた。今後も市場志向の経営の流れは変わらない」とみる。そのなかで「共同体」論側は、「人が価値を作り出す」という考え方で新しい「人本主義」の経営モデルを作り直せるかが問われている。

「雇用」変「経済」

証言でたどる

舞浜会議は「企業は誰のためにあるか」というステークホルダー論から始まった。一番重要なのが従業員の処遇、というのが僕の意見です。素材産業の鉄鋼業は国際競争にさらされたが、外へは出ていけず過剰雇用が生まれた。それでも企業として一度雇用した人たちは放り出せない、と思いました。

日本の企業には共同体的な意識がある。しかも製造業はスキル(熟練)や技術、ノウハウがないと勝てない。非製造業の立場ではそんなスキルは

元経団連会長 今井敬氏 信頼失ったら経営できぬ

元経団連会長

「新時代の『日本的経営』」

日本的経営をめぐる 経営者たちの証言

日本型経営

60年代 高度成長期	年功序列、終身雇用の定着 集団就職 「金の卵」ブーム
70年代 など石油危機	終身雇用放棄論 賃上げの「経済整合性論」 「ジャパン・アズ・ナンバワン」(エズラ・ボーゲル)
80年代 バブル	「含み経営」の拡大 平均株価最高値
90年代 「失われた10年」	従業員、雇用重視 「新時代の『日本的経営』」 人間中心、長期的視野の経営 「ブルーバードプラン」(日経連)
2000年代	「人間の顔をした市場経済」 「市」 「自」 「公正な競争社会」(経団連 鶴手洗) 「新・日本流経営の創造」(同友会)

(今井敬氏)

証言 グローバリズムに負ける

新もしなきやいは... 株を正當に... 抗できる... とい

日本の経営をめぐる 経営者たちの論議



米国型経営

日本型経営



(今井敬氏)

元経団連会長

今井敬氏 信頼失ったら経営できぬ

懇談会では「企業は誰のためか」というスチークホルダー論から始まった。一番重要なのが従業員の処遇、というのが僕の意見です。素材産業の鉄鋼業は国際競争にさらされたが、外へは出ていけず過剰雇用が生まれた。それでも企業として一度雇用した人たちは放り出さない、と思ってきました。

日本の企業には共同体の意識がある。しかも製造業はスキル（熟練）や技術、ノウハウがないと勝てない。非製造業の立場ではそんなスキルは

いらず、雇用はどうかをわっかえてくる。現物はほとんど非正規社員やパートで、雇用に対する考え方が違う。（米国型経営派が）「生産性が雇用を決める」「昔の賢くない経営者が雇った雇用を守る必要はない」「それは政府の役目」と言えるのは善男ではないから。僕も善男なんですよ。生産性の低いところから高いところへ移るのはね。しかし実際に雇用している者を外に放り出すのは現実的じゃない。

社会的信頼を失ったら経営はできぬ。技術革

新もしなきやいけぬ。そのため従業員に信頼されなきやいけぬ。そのうえで利益をあげる。これが経営者に与えられている使命です。

株値を正當に評価してもらわなければならない。短期的な利益を追い求める株主は大事にする対象ではない。まして、いまはゆりのベジタリアンでは場合によっては善になる。余余りの力を借りて買収しようとする動きには断固として断わらざるべきではない。日本は世界経済に組み込まれている。アングロサクソン流の資本主義経済と対峙しなきやいけぬ。たけな、いまの米国はあんなだけの市場主義。金融だけに依存している資本主義に普遍的な価値があるとは思えません。

証言

グローバルバリスムに負ける不安

オリックス会長

宮内義彦氏

バブルが崩壊し、経営が委縮していくなかでグローバルバリスムが台頭してきたことに、経営界には共通の問題意識があった。それどころか、アングロサクソンバリスムといわれた70年代後半から80年代の成功を体現してきた経営者には、日本型経営へのこだわりが強かった。だが最近ではグローバルバリスムに負けていく不安の方が大きくなった。私に経営する会社はベンチャーとシスエムとして生まれ、金融の本流に入らず、日本のシステムの本質を信じてきた。これは一度もない。格差一歩は地獄です。経営を間違えたら会社はつぶれてしまふ。そんな風にと、すべてのスチークホルダー（利害関係者）のために、とはなかなか言えない。それに日本的経営はきわめて製造業のだった。同業で、勤労意欲が高く、忠誠心が強い人を集め、高いモラルを維持する経営をしたところが勝った。そのいらぬメーカーはほとんど無くなってしまいました。怖さはありますよ。四半期決算のたびに株主にいい顔をしようとしたら、間違ひなく会社はおかしくなる。本音で言えば、大事な議案の議決権は株式を同年か持った人しか渡さない、といふことはあってもいいと思う。ただ、子供が親を選べないのと同じで、上場している限り、経営者は株主を選べない。株主が気に入らないといふことも仕方がない。

今後の課題は知識集約産業、サービス産業の生産性の向上。知恵をもつ人が意欲をもって働ける職場にしないといけない。アングロサクソン流なら給料を高くすればいいが、大部分の日本人はかえただけではない。それにアングロサクソンの中で知恵が生まれる。そこで初めてアングロサクソンに対抗できる。新しい日本型経営が必要になつてくると思えます。

このシリーズは毎週土曜日に掲載します。