

書評と紹介

宮本 光晴著

『日本の企業統治と 雇用制度のゆくえ』

—ハイブリッド組織の可能性—

評者：佐藤 厚

1 本書の問題意識

本書は、日本の企業統治と雇用制度の行方について、大量データの分析をベースに考察した作品である。1990年代初頭のバブル経済崩壊から現在に至るまでの約20年間という時間的スパンのなかで、日本企業の雇用制度や人事管理システム、雇用システム、雇用慣行がどのように変化し、今後どのような方向に向かうのかについて、この間、実に多くの論文や著作が公表されてきた。この20年間は、雇用システムを取り巻くより大きな社会経済システムの改革、つまり1990年代前半の財市場の規制緩和、90年代後半の金融市場の規制緩和、2000年代初頭の労働市場の規制緩和が進行した「改革の20年」であった。そこでは、市場原理の方向へ向けた変化を推進する論調とそれへの失望、反感、批判となって噴出する論調とが同居していた。こうした「改革の20年」は、日本の企業、雇用システムにも影響を及ぼした。雇用に関しては、成果主義が進行し、企業統治に関しては株主重視の経営の導入が進んだ。

こうした企業統治と雇用制度に関して、欧米

では、資本主義の多様性をめぐる議論が展開された。アルベールを嚆矢とするアングロサクソン型の資本主義とライン型の資本主義、ホールとソシキスに代表される「自由な市場経済」と「調整された市場経済」は、その代表的コンセプトの例である。

こうした社会経済システム、企業、雇用システムの変化と行方を考察しようとするとき、ともすれば、「一体どちらの方向へ向けた変化なのか？」という性急な問いかけが生じがちである。すなわち、資本主義の多様性に即していえば、日本はライン型資本主義、調整された市場経済に近い。その日本の立ち位置と行方となると、それはその持続なのか、それともアングロサクソン型（より端的にはアメリカ型）や「自由な市場経済」へ向けた急激な変化なのか——と。

本書の貢献は、こうした二大コンセプトの排他的二分法ではなく、企業と従業員の双方を対象にした大量のアンケート調査データを慎重に分析しながら、ときに企業統治や雇用制度に関わるこの間の事例や政策論の丁寧なサーベイを はさみながら、漸進的で異種混交の「ハイブリッド型」の変化モデルを提示したことにあるといえるだろう。「このように日本企業における漸進的变化やハイブリッド型変化をとらえることは、市場原理の観点からの、変化はまだ不十分、といったやみくもの論調を退け、あるいはその反発から、変化を阻止すべき、といった現実無視の論調を退けることを可能とする」(本書p.14)。

2 本書の構成と概要

本書は以下の章からなる。

序 日本経済の「失われた20年」

第1章 企業統治と雇用制度の改革

第2章 日本企業の多様性

第3章 成果主義と長期雇用のハイブリッドは有効か

第4章 日本の従業員は株主重視の企業統治を支持するのか

第5章 日本の企業統治の行方

第6章 日本の雇用制度の行方

第7章 日本企業の制度的進化

「第1章 企業統治と雇用制度の改革」では、バブル経済後の日本経済の「失われた10年」の帰結というべき90年代終盤の金融危機を引き金とした企業統治と雇用制度の変化について概観している。2000年前後からの日本企業の顕著な変化として、企業統治については、配当重視と執行役員制の導入が、また雇用制度については長期雇用を維持したうえでの成果主義の導入が指摘されている。これらの変化を推進したのは、①株主要因——その背景には、安定株主や相互持合いの解消およびメインバンクの退場があり、それが株式市場の流動性を高め、株主からの圧力を強めた——と、②経営要因——その背景には企業収益の落ち込みがあり、それは経営の立て直しを不可避の課題として迫ることとなった——である。「メインバンクの退場の結果、日本の企業統治にはある意味で空白の状態が生まれるが、その空白を埋めたのは抜擢された内部の経営者であった。……その使命は経営の立て直しであり、長引く苦境に対して外部からの救済はない以上、みずからの力で危機を切り抜ける以外にない……経営の強化と競争力の再構築を目指した企業統治の変革が不可避となる」。かくして①と②二つの要因のうち主要因は②経営要因であることが示される。この章では、いくつかの重要な事実がデータとともに示されている。なかでも配当が2003年以降の企業収益の急速な回復とともに急増し、配

当と企業収益との連動が強まったこと (p.34の図1.4)、さらにより重要と思われるのは、経営者報酬も企業収益との連動を強めたことである。かかる企業統治の変化は、他方で成果主義の導入を推進する動力となった。

「第2章 日本企業の多様性」は、第1章で検討した論点を労働政策研究・研修機構（以下JILPTと略）が実施したアンケート調査で得られた大量データ（企業調査では企業票が2004年1280件、2008年923件が、また従業員調査では従業員票が2005年2802件、2009年8353件がそれぞれ得られた）のうち、主に企業データを分析することを通じて検証する。分析は大きく企業統治面、雇用制度面の二つにおいてなされる。ここで重要なのは、一方で確かに株主価値は重視されているが、しかし他方でCSRも重視されており、CSRの意識を介してステークホルダー重視のガバナンスの作用があることで、長期雇用重視にも影響を及ぼす点である。

そこで、長期雇用の方針を分析した結果、「できるだけ多くの社員を対象にして長期雇用を維持する」（約7割～8割）が最も多く、「対象者を限定して維持する」（約1割～2割）がこれに次ぎ、「経営の優先課題ではない」、つまり「放棄」は僅少（4%～8%）であった。一方、成果主義については「成果主義導入」が約7割であり、うち「格差拡大」が調査年度にもよるが、5割～7割であった。この雇用制度の分析結果から、4つのパターンが得られる（長期雇用維持で成果主義未導入の既存日本型、長期雇用維持で成果主義導入の新日本型、長期雇用放棄で成果主義導入のアメリカ型、長期雇用放棄で成果主義未導入の衰退型）が、割合からみて主流なのは新日本型（2004年調査では39.7%、2008年調査では43.1%）である。この新日本型は、長期雇用が調整された市場経済（CME）に対応し、成果主義は自由な市場経済（LME）

に対応するという意味では、異なった原理に立脚するものである。それゆえハイブリッド型の性格を持ち、それだけに不安定である。このハイブリッド型の組織が今後どのような方向に変化するかは予断を許さないわけで、企業統治面、雇用制度面、両面での丁寧な分析が求められる。

「第3章 成果主義と長期雇用のハイブリッドは有効か」は、このうち雇用制度面でのこのハイブリッド組織の有効性を、大量データの分析を通じて、検証する。

「つまり、ハイブリッド組織の意図が、雇用の安定と業績連動賃金によって従業員の仕事の意欲を高めることにあるのだとすると、それが意図どおりに実現できるのかは従業員の実際の行動にかかっている」(p.98) からである。

推定結果をまとめると、成果主義の想定が妥当するのは個人業績の達成意欲であること、賃金効果に関しては、変動幅の効果には上限があること、仕事の満足効果に関しては、仕事効果と賃金効果は両立することが、それぞれ示される。その上で結論としては、企業統治の変革のもとで長期雇用を維持したうえで成果主義を導入する新日本型の方向が、日本企業にとってもっとも有望である、とされる。ただ、長期雇用については、今後の方針として維持すると回答する割合は企業では、7割～8割と多いが、従業員では維持されるという回答は半数以下にとどまっており、企業と従業員の間には長期雇用について認識のギャップがある。そこで企業は従業員との認識ギャップをどう埋めるかが課題となる。

そこで「第4章 日本の従業員は株主重視の企業統治を支持するのか」では、株主重視や配当重視の企業統治を従業員はどのように考えているのか、について検証が行われる。主な事実発見は以下の3点にまとめられる。第1に、株主価値重視の企業統治に対する態度を問うと、

(予想に反して)従業員の支持は(半数以上に達しており)非常に高い。同時に経営に対する監視の必要を問うた結果は、30%～40%の従業員は株主による経営の監視を強めることを支持している。第2に、このような態度を従業員がとる要因としては、経営者に対する信頼度と株主価値重視の肯定度合とが相関することから、経営者に対する信頼は実は従業員重視の経営の代理指標として解釈でき、それが、株主重視と従業員重視との両立を可能としている。第3に、従業員の経営への信頼が低下する中で、従業員が株主重視型の経営統治を支持するのは、それが企業価値を高めるための企業統治として受け止めているからであると解釈できる。

続く「第5章 日本の企業統治の行方」と「第6章 日本の雇用制度の行方」は、日本の企業統治及び日本の雇用制度の行方にかかわる残された論点、あるいは焦眉の課題について、この間の研究やトピック、政策論等を広くサーベイしながら、考察を加えている。

第5章は、日本の企業統治の行方について論じている。この章の検討材料は、理論(エージェンシー理論など)、事件(ライブドア事件、スチールパートナーズ・ブルドックソース事件など)、報告書(「コーポレートガバナンス白書」「企業価値研究会」など)と多岐に及ぶ。「経営者の行動を導くのは、持続する事業体としての企業の存続」であり、そのためにも経営者とステークホルダーとの間の緊張関係(従業員は企業統治の変革を求めつつ、経営監視を求めている)との認識に立つようにみえる。すると社外取締役に求められるのは、株主の利益のためではなく、「多様なステークホルダーを代表した「外部の目」と「しがらみのなき」となる。また企業防衛の問題についても、敵対的企業買収者と一般株主の関係というより、ステークホルダーによる企業防衛として捉えている。

第6章は、解雇規制法制と非正規雇用について考察を加えている。これまでの分析結果である長期雇用を維持したうえで成果主義を導入するハイブリッド型企業、つまり新日本型へ進むのかどうかを確認する上で、この論点の検討は重要である。この章も検討素材は多岐に及ぶが、解雇規制の撤廃を提唱する市場原理主義的な考え方には批判的であり、非正規労働者の待遇改善や正規社員への移行も市場原理に委ねることではなしえず、社会の制度を必要とすることを丁寧に論証する。

「第7章 日本企業の制度的進化」では、これまでの分析結果を制度的進化の観点から論じ、本書の結びとしている。「日本型からアメリカ型へ、組織原理から市場原理へ、従業員重視から株主重視へ、といった単線的な変化」を退けながら、「複合的な変化、漸進的な変化のあり様」を示すものとしてのハイブリッド組織（それは長期雇用を維持したうえで成果主義を導入したものである）の検討が本章の基調をなす。ところで「異質な制度から構成されたハイブリッドはそれ自体としては不安定である可能性は免れない。……ハイブリッド型の変化が安定的であるためには、異なる方向を接合させる制度的な条件を考察することが必要」となるが、それは「既存の制度の浸食や変質を意図的に避けながら新たな制度を加える」形での持続を基調にした漸進的な変化となるであろう。これが著者の結論である。

3 コメント

残された紙幅はコメントに充てたい。冒頭にも書いたように、本書の貢献は、日本型を変えてアメリカ型へ移行するべきか否かといった単純で排他的な二分法的思考ではなく、企業統治や雇用制度に関わるこの間の事例や政策論を丁寧にサーベイしながら、企業と従業員の双方を

対象にした大量のアンケート調査データを慎重に分析することで、漸進的で異種混交の「ハイブリッド型」の変化モデルを提示したことにありと思われる。以下、やや気になった点を指摘して結びとしたい。

第1は、本書のキーワードである「ハイブリッド」及びその内実をなす「成果主義」についてである。著者は、「長期雇用＝調整された市場経済型」と「成果主義＝自由な市場経済型」は異質な原理から成り立っているため、「ハイブリッドは不安定」との認識を示す。すると成果主義の内実が問題となるが、本書でいう成果主義の内容は、「資格要件の明確化」「定期昇給の廃止」「賞与の業績連動の拡大」などいわゆる職能資格制度の年功運用の歯止め策として押さえられている（本書p.73）。これは確かに従来主流をなす人事制度＝職能資格制度の修正の試みではあるが、しかしそれが果たして従来までの人事制度とは「異質な原理」をもつ制度を導入したとまで言えるのかどうか、またさらにそうした「成果主義」の導入の試みのなかに、異なるガバナンス＝「自由な市場型」を取り込んだとまで言ってよいのかどうか――、やや気になったところである。

第2は、そのこととも関わるが、果たして「成果主義の導入＝ハイブリッドなので不安定」といえるのか、という点である。評者の理解になるが、企業の成果主義化のねらいの一つは、業績が低迷し、しかも市場環境の不確実性が進む中で、職能資格制度を年功的に運用する、というやり方では、それこそ人件費負担に耐えられない。それは不安定なので、安定を求めて成果主義を導入したという側面があるように思われる（佐藤編 2007）。また成果主義に対する従業員の評価や反応についての本書の分析結果から推察するに、それほど「不安定さ」を示すものではないように思われた。「成果主義」の導

入を、もっぱら「不安定」的要素の導入と言ってよいのかどうか——、やや気になったところである。

第3は、企業統治→雇用システムへの実態が本当に解明されているのか、という点である。本書では、この点についてJILPT調査データをもとに、アンケートデータの変数間の関係について分析を行っている (p.92)。そして企業統治→雇用システムを次の三つの筋で明示している。すなわち、「株主圧力→株主重視→成果主義導入」という筋、また「経営の立て直し→取締役会改革→成果主義+長期雇用の限定」という筋、さらに「社会的規範→CSR重視→長期雇用維持の筋」の三つである。そして成果主義導入+長期雇用の限定だとアメリカ型、長期雇用維持+成果主義導入だと新日本型、とみなされている。しかしこれらの変数間の関係分析だけで、企業統治の人事制度への影響の内実が十分に解明されているのだろうか。またそもそも株

主圧力、取締役会改革、CSR重視といったガバナンスの構造とその変動ベクトルの力量がどのようなもので、それがどのように雇用システムに変更をもたらしうるのか——。一読の限りでは腑に落ちない部分があった。

ともあれ、本書は、今後の日本企業の企業統治及び雇用システムの行方を考える際の礎となるともいえる労作であり、こうしたテーマに関心を持つ研究者、実務家にお勧めしたい。(宮本光晴著『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ——ハイブリッド組織の可能性』ナカニシヤ出版、2014年3月、268頁、定価2,800円+税)(さとう・あつし 法政大学キャリアデザイン学部教授)

【参考文献】

佐藤 厚編著 (2007) 『業績管理の変容と人事管理——電機メーカーにみる成果主義・間接雇用化』ミネルヴァ書房