

## 人本主義

宮島 英昭  
(早稲田大学教授)

### I 人本主義とは何か

経営学者の伊丹敬之が「人本主義」を唱えたのは、1980年代後半であった。当時は日本経済が世界経済の波頭に躍り出た時期でもあった。日本企業は自動車・電気製品のみならず、半導体でも急速にその世界市場における地位を高め、1986年に日本は世界最大の純資産保有国となった。同年春、*Japan as Number One*の著者として知られるエズラ・ボーゲルは、*Foreign Affairs*誌に“Pax Nipponica?”という題名をもつ論文を寄稿し、「後世の歴史家は、1980年代半ばを日本がアメリカを追い越して世界第1級の経済大国として突出した時期として記憶することとなるかもしれない」と記した(宮崎 1988, p.90)。こうした雰囲気の中で、87年、後に版を重ねることとなる『人本主義企業』(筑摩書房)が出版された。

まず、「人本主義」とは何かを確認するところからはじめよう。人本主義とは、「人に優しい経営」、「人間尊重の企業経営の態度」を指すのではない。「カネのネットワーク」を重視した英米型の資本主義企業に対して、「人のネットワーク」を編成の原理とする日本の企業システムの特徴を表現した概念である。その主張は、表の通り、従業員主権、分散シェアリング、組織的市場の3つから成る。

従業員主権とは、企業は誰のものかに直接関連する主張であり、資金の提供者が主権者となる「資本主義」でなく、ヒトという資源の提供者が主権者となるという意味で従業員主権であり、「人本主義」の中核を構成する。ここで、従業員とは、経営者と労働者を指し、主権とは、基本的な政策の決定権、付加価値の分配権、経営者の任免権を意味する。

伊丹によれば、従業員が主権を持つ理由は、株主が退出できるのに対して、従業員は退出が容易でないか

らであり、このように株主に比べて大きなリスクを負い、長期に企業にコミットする従業員が主権者になるべきという主張が引き出される。しかも、より重要な点は、従業員に主権を与えることが経済合理性を持つことである。従業員主権は、個人的利害と組織的利害を一致させることを可能とする。この仕組みによって、従業員の企業活動への参加意欲が上昇し、従業員が長期的な視野、全体的な視野をもって意思決定することが可能となる。こうした経路で、従業員主権は組織効率を引き上げるのである。

そして、こうした従業員主権は、外部株主からの圧力を緩和する株式相互持合いによって支えられる一方、経営者の努力水準の低下や経営者の居座りの可能性は、従業員の内部からの規律、メインバンクによる監視によって防止されると理解された。

分散シェアリングとは、情報・付加価値・意思決定の3つの配分が、日本企業では、非相似・非対称であることを指す。英米の資本主義企業では、この3つの要素の配分は、基本的に単一のパターンで、かつ、1人に集中するという意味で一元的シェアリングである。つまり、能力を持ち情報を保有する人が、決定の権限を占有し、報酬の分配を集中して受ける。それに対して、日本では、3つのシェアリングのパターンが類似していない。例えば、実質的に権限を持った人が高い報酬を得るわけではない。

この情報・付加価値・意思決定のシェアリングのパターンを非相似(非対称)にすることの最大の意義は、付加価値の分配のパターンと決定権限の配分のパターンを微妙に変えることによって組織の公平感を高め、それが従業員の参加意識の条件となる点にある。また、権限の分散は、現場に近いところに意思決定を任せる形で分散されている限り、情報を保有した人が意思決定を行うために情報効率が高いし、自律組織の柔軟性が生まれる。この分散シェアリングの典型として、伊丹は年功序列制やQCサークルを挙げている。年功序列制は、地位、報酬、実際の意思決定の権限を微妙に変えることによって従業員のやる気を引き出す。また、QCサークルは、現場の作業を熟知している人びとが、自分のもっている情報を直接生かして改

人本主義と資本主義

	人本主義	資本主義企業
企業概念	従業員主権	株主主権
シェアリング	分散シェアリング	一元的シェアリング
市場概念	組織的市場	自由市場

善すべき問題を見つけ、新たな作業方法を定めることができるというわけである。

人本主義の第3の構成要素は、組織的市場であり、自由な市場、つまり、一つの取引ごとに売り手と買い手が交渉し、もっとも有利な相手と取引する機会主義的な自由市場との対比で日本の市場の特徴をとらえる。日本の取引は、単純に短期的経済計算だけで取引関係を決めず、取引は長期的な関係になり、固定化してくる。例えば、自動車メーカの部品調達が典型的な事例である。

こうした、自由市場の原理と組織の原理とを結びつけた市場取引のあり方は、本来利害が対立するはずの売り手と買い手の間の利害を一致させ、共同の利益を最大化するインセンティブを生みだす。また、この利害の一致は、共同開発、特殊なニーズに合わせた長期的な設備投資、長期的な生産計画の策定、緊急事態に対する機敏な対応などのインセンティブを両者に与える。他方、取引が長期化、固定化すれば、コスト引き下げのインセンティブが低下するよう見えるが、取引相手は、複数であるため競争は排除されておらず、この「見える手による、顔の見える競争」がコストの引き下げを可能とするというのである。

以上の人本主義の主張を、伊丹は、戦後40年間の日本企業の成長の軌跡から抽出したという。日本企業は、戦後の成長過程で欧米の標準的企業システムとは異なるシステムを「なかば無意識の試行錯誤の過程」から作りだし、しかも、このシステムは、高い経済合理性をもち、それゆえに戦後の日本経済の類まれな成功を支えた。したがって、資本主義と対照させて、人本主義と呼ぶべきこの企業システムは、たんに戦後という時代に日本という国で機能したばかりでなく、時間と国境を超える普遍性があるというのが、伊丹の主張のエッセンスであった（伊丹1987, p.33）。

## II 日本型企業システムと資本主義の多様性

伊丹が人本主義論を提示し、学界、経済界に大きな反響を与えた1980年代後半から90年代前半にかけて、表現、アプローチは異なるが、英米企業とは異なる日本企業の特徴のもつ経済合理性に関する分析が並行して進展した。先に要約した人本主義のうち、組織的市場という見方の背後には、浅沼（1997）らの展開した自動車産業における長期取引の分析があり、分散シェアリングの主張の背景には、長期雇用の熟練形成に対する合理性を説いた小池（1994）らの分析があった。

また、従業員への強い雇用保障、経営者・取締役に

おける内部昇進者の優位性、株式市場から相対的に自由な企業経営、メインバンクを中心とした経営への規律といった日本の特性の分析は、それ自体の分析からさらにこうした各システムの特性がお互いの効率を引き上げるといふ相互補完関係の分析に深化した（青木1992）。例えば、メインバンクの救済が財務危機による過剰清算を回避して、人的資本の維持につながるという長期雇用とメインバンクとの間の補完的な関係が指摘された。

また、1990年代初頭に入ると、従業員主権に関する見方は、企業統治の問題として展開した。青木（1996）は、日本企業の経営権が、その業績に依存して従業員（インサイダー）から外部投資家（銀行）にシステマティックに移行するメカニズムを状態依存型ガバナンスとして定式化した。そこでは、企業の従業員は、銀行とともに残余請求権者に位置づけられており、従業員主権企業の一側面がモデル化されたものとも見ることができる。こうした状態依存型ガバナンスの見方は、その後の実証分析にも影響を与え、1980年代半ばまでの日本企業では、業績悪化の際、メインバンクを中心としたメカニズムがワークしていた点が明らかとされた（宮島2005）。

また、伊丹の主張した日本企業が、英米の資本主義とは異なる特徴を持つ点は、1990年代に入ると国際的にも注目された。社会主義の崩壊後、各国の資本主義の特徴の差に関する関心が広がり、競合する資本主義のモデルの可能性（competing model of capitalism）、資本主義の多様化（variety of capitalism）に対する関心が高まった（ドーア2001, Hall and Soskice 2001）。市場ベースの米国型システムに対して、長期関係をベースとしたドイツ・日本型のシステムは、異なった仕組みを通じて同一の機能を果たし、その意味でシステム面の優劣がないという見方が広がった。例えば、先に触れた業績悪化時の経営者の更迭のメカニズムにおける、英米の経営権市場対日本のメインバンクの対照に加えて、雇用調整における米英型のレイオフ対日本の長期的な調整などが注目された。また、政治学・社会学の分野では、米国型の自由市場経済（liberal market economy）対調整的市場経済（coordinated market economy）という対照が広く受け入れられたのである。

## III 銀行危機以降の挑戦と展開

しかし、人本主義の主張は、1997年の銀行危機の前後から大きな挑戦に直面することとなった。バブル崩壊後、経済成長が停滞する中で、日本企業の原理が

変化している、あるいは、日本企業の原理を変更すべきであるとの主張が強まったのである。

第1に、グローバル化、IT化が進展して、組織的市場が変化した。グローバル化は、世界の最も安い製品をその都度購入するといった世界最適地生産の合理性を高め、日産自動車等系列関係を見直すなど、従来の長期取引の再検討が進んだ。

第2に、企業の多角化、グループ化の進展とともに、多角化の進展した日本企業では、戦略的意思決定や人事権などの権限を各事業組織に移譲するという分権化が進展し、分散型シェアリングが再検討された。情報・付加価値・意思決定のシェアリングを一元的に配分する傾向が強まったのである。

第3の、そして、最大の挑戦は、従業員主権が批判にさらされたことである。バブル崩壊後のバランスシート調整の必要、新興国のキャッチアップなどにより、事業再組織化が不可欠となり長期雇用の維持の合理性が疑問視されることとなった。他方、銀行危機の発生は、かつて業績の悪化した顧客企業の救済にイニシアティブをとることが期待されたメインバンクが自ら業績悪化に直面したことを意味し、もはや企業統治面で実質的な役割を演じることが困難となったと理解された。さらに、過去30年著しく安定的であった企業間の株式相互持合いが、銀行危機以降に、急速に解体し、他方、海外機関投資家を中心に機関投資家の保有比率が急増した。海外投資家は、長期雇用の仕組み、内部者からなる取締役会に批判を加え、取締役会の改革、外部取締役導入を進める企業にプレミアムを与えるという姿勢を鮮明にした。実務界、学界では、英米型の企業システム、「株主主権」への収斂が歴史的傾向であり、わが国の企業もその方向に向かうことが唯一の選択肢であるとの主張が強まった。

「日本企業は人本主義のゆえに停滞した」、したがって、「人本主義から決別する必要がある」と言う主張が強まる中で、伊丹は、あらためて人本主義の経済的合理性を強調し、あらたな環境に対応したその改革の必要性を主張した。2000年に出版された『経営の未来を見誤るな——デジタル人本主義への道』では、伊丹は、新たに人本主義とバブルの発生、バブル崩壊後の経済停滞との関係を分析し、人本主義が、カネの原理と人の原理を「2枚重ね」している点に本質的な弱みをもつこと、また、その特性ゆえに、はやくも1980年代には、人本主義のオーバーラン・機能不全が発生したとの見方を提示した。人のネットワークの重視が、ネットワークの安定性の過度の重視につながり、改革の実現を阻んだ。また、人本主義は、明確な

定量的基準を持たないため、速やかな資本の再配分が実現できない。こうして過剰投資が発生した。1980年代からの資本効率の悪化はその欠陥の現れである点を強調した。

しかし、伊丹によれば、人本主義、従業員主権という原理自体に問題があるわけではない。したがって、重要なことは、デジタル化という新たな環境に対応した改革を進め、人本主義のオーバーランを訂正する仕組みを創出することである。とくに、日本企業のコーポレート・ガバナンスでは、実質的に誰も経営者をチェックする主体がないというトップマネジメントのチェック機能の空洞化が生じている。そこで、人本主義の原理に忠実で、しかも、株式会社制度の中でも機能しうる機構の構築が必要とされ、ミドルによるトップの信任投票の制度化などの、人本主義を守るための一連の改革案が提示された（伊丹 2000b）。

#### IV ハイブリッド化と人本主義

2003年以降、世界景気の拡大に支えられて日本経済が回復するとともに、一面で、「人本主義」と表現された原理が日本のリーディング企業でも依然として維持されていることが明らかとなった。銀行危機後の雇用調整は、石油ショック後のパターンと大きく変化はしておらず、雇用保証はいまなお強い。雇用調整は、伊丹（2000a、第5章）が的確に予想した通り、グループ企業など内部労働市場を利用した形で行われた。また、2000年代前半、日本は戦後初のM&Aブームを迎えたが、その展開はもっぱら友好的な買収を通じて、人的ネットワークを可能な限り維持する形で進展した（宮島編 2007、終章）。他方、一時はブームの感を呈したストックオプションの導入も03年以降停滞している。取締役改革は大きな議論を呼んだが、米国型の委員会設置会社を採用した企業は少数にとどまり、日本企業は、外部取締役の採用には慎重である。

さらに、リーマンショック後、人本主義のポジティブな側面が新たに見直されている。内部留保を中心とした利益金処分は、外生的なショックに対して強さを発揮した。金融機関との長期的な関係や、企業間のネットワークが外生的なショックに対して、リスクシェアリングのメカニズムとして作用した。以上の意味で、人本主義の原理はいぜん日本企業の経営の原理として十分な経済的合理性をもつということが出来る。

しかし、その反面、2000年代の日本の企業システムは、80年代までの人本主義から明らかに変化した。最大の変化は、企業の外部との関係が市場ベースの方向（株主主権の方向）に大きくシフトしたことである。

海外機関投資家の増加は、03年以降も継続し、日本のリーディング企業の株式所有構造は海外機関投資家などのアウトサイダーが多数派となった。また、M&Aの増加とともに、徐々に日本にも経営権市場が形成された。とくに05年以降は、敵対的買収が増加し、こうした外部ガバナンスの変化は、企業の投資、R&D、M&Aに実質的な影響を与えている。しかも、その影響は、例えば、R&Dの圧縮をもたらすといった形で、企業に近視眼的経営を強めているわけではない。むしろ、高い機関投資家保有比率は、M&Aや事業再組織化の決定ばかりでなく、むしろR&Dに対しても促進的である。また、リーマンショック後も資本市場の圧力が後退したわけではない。外国人投資家は、東証の売買の60%を占め、機関投資家を中心とした資本市場による規律は、あらたな経営の規律のメカニズムとして定着した。

このように、銀行危機以降の日本企業の新しさは、人本主義的な原理と市場ベースの原理を結合した企業が支配的となった点にある。この点に注目して、我々は、銀行危機以降の日本企業の実体的な変化をハイブリッド化と特徴づけた (Jackson and Miyajima 2007, 宮島・河西 2010)。

したがって、リーマンショック後の日本企業の課題は、人本主義の原理と市場ベースの原理の2つの異なったモードをいかに整合させてゆくかにある。この点で、日本企業の多くは試行錯誤の過程にあり、しかも、この調整の遅れが組織効率に悪影響を与えている (宮島 2011)。例えば、市場化の進展は、外部取締役の導入を求める。しかし、内部昇進の仕組みは長期雇用と整合的であり、安易な導入は組織効率を引き下げる。また、機関投資家の増大は、企業にとって攪乱的介入の可能性を高め、その結果、「戦略的提携」などの安定化が試みられた。しかし、リーマンショックは、保有有価証券 (持合い株) の大幅なキャピタルロスを生みだし、こうした手法が合理性を欠くことを明らかとした。持合いに依存しない形で経営権 (従業員主権) の安定を図る仕組みの設計が重要となっている。さらに、多角化、グループ化と並行して、日本企業は、事業組織 (事業部・カンパニー制などの内部組織、完全子会社) の分権化を進展させたが、この組織の再編成はいぜん最適な事業組織を求める探索の過程にある。一方で、分権化が行き過ぎ、自部門 (自社) に直接利益をもたらさない開発・業務が回避される傾向が生まれた。他方、逆に、グローバル化に分権化が追いついていない事例がとくに海外子会社で目立つ。さらに、分権化の進展にもかかわらず、それと補完的

な制度 (業績の評価・報酬制度) の整備が遅れている。伊丹の言う「分散シェアリング」を超えた、あらたな情報、権限、報酬の配分の仕組みの設計が必要である。

以上は例示に留まるが、今後の重要な課題は、市場原理と人本主義原理との間の関係をいかに構築していくか、我々の用語法でいえば、ハイブリッド化に伴うコストをいかに削減するかにある。この点を検討するにあたって、伊丹の主張した「人本主義論」は、現実を捉える枠組みとしても、日本企業の経営と組織の再設計の原理としても、いぜんその輝きを失っていない。

#### 参考文献

- 青木昌彦 (1992) 永易浩一訳『日本経済の制度分析——情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房。
- (1996) 「メインバンクシステムにおけるモニタリングの特性」青木昌彦・ヒュー・パトリック編『日本のメインバンク・システム』(白鳥正喜監訳) 東洋経済新報社。
- 浅沼萬里 (1997) 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム——長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社。
- 小池和男 (1994) 『日本の雇用システム その普遍性と強み』東洋経済新報社。
- Jackson, G. and H. Miyajima (2007) "Introduction", in Aoki, M. et al., *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity*, Oxford: Oxford University Press.
- ドーア, ロナルド (2001) 藤井真人訳『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社。
- Hall, P. and D. Soskice (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, New York, Oxford University Press.
- 伊丹敬之 (1987) 『人本主義企業』筑摩書房。
- (2000a) 『経営の未来を見誤るな——デジタル人本主義への道』日本経済新聞社。
- (2000b) 『日本型コーポレート・ガバナンス——従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社。
- 宮崎義一 (1988) 『ドルと円』岩波書店。
- 宮島英昭 (2005) 「状態依存型ガバナンスの進化と変容——経営者の交代・役員派遣」伊藤秀史編『リーディングス 日本の企業システム 第Ⅱ期第2巻』有斐閣。
- (2011) 「日本企業システムの進化をいかにとらえるか」RIETI Discussion Paper, 宮島英昭編『日本の企業統治——その進化と危機後の再設計に向けて』東洋経済新報社, 所収予定。
- 宮島英昭編 (2007) 『日本のM&A——企業統治・組織効率・企業価値へのインパクト』東洋経済新報社。
- 宮島英昭・河西卓弥 (2010) 「金融システムと企業統治——日本型企業システムの多元的進化」橋川武郎・久保文克編『講座・日本経営史6』ミネルヴァ書房。

みやじま・ひであき 早稲田大学商学学術院教授, 高等研究所所長, RIETI ファカルティフェロー。最近の主な編者作に『企業統治分析のフロンティア』(日本評論社, 2009年)。日本経済論・企業統治論専攻。