

書評

BOOK REVIEWS

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

鈴木 良始

過去 20 年間、日本の企業統治と雇用制度はどのように変化し、またその変化はどこに向かうのか。本書はこの問題を、企業と従業員から収集した大量データの分析を通して解明しようとする。分析から得られた含意は多方面にわたるが、細部にこだわらず本書の主張をまとめれば、その結論は次のようになる。企業統治と雇用制度における日本企業のこの間の変化は、安定株主の衰退と外国人株主の増大によって受け入れを余儀なくされたものではなく、それらも受け止めた上での経営者の意識的選択であった。またその選択は、日本の固有性を打ち捨ててアメリカ的市場原理主義に向かうものではなく、利益の出ない厳しい経営状況の立て直しのために異質なものを取り込み、既存の制度にも修正を加えるが、結局のところは「日本企業の固有の経路」を見失わない変化である。その漸進的な変化の方向は、既存の要素を維持しつつ異質を取り込み接合するハイブリッド型に帰着する。これが、本書全体を通ずる結論といえよう。

本書の構成は、以下の通りである。

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変革

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



●ナカニシヤ出版
2014年3月刊
A5判・272頁・
本体2800円+税

●みやもと・みつはる
教授。専修大学経済学部

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変革」は、この間の企業統治と雇用制度の変化を概観する。企業統治については配当重視への転換と執行役員制の導入、雇用制度については長期雇用の維持（ただし非正規雇用増大と正規雇用の減少を伴う）と成果主義の導入である。これらの変化を推進したのは株主要因（株主圧力）と経営要因（経営立て直しの必要）の二要因であり、その中でも主要因は経営要因であったことが明らかにされる。取締役会改革では、株主統治型の委員会方式は広がらず、敵対的 M&A にも防衛策がとられた。変化は主として経営者による自律的改革によるものであった。その結果、長期雇用（組織型）と成果主義賃金（市場型）という「異質の制度」からなる「ハイブリッド組織」が変化の基本方向として確認される。

変化の概況記述で評者が注目した点は、企業付加価値の分配傾向における明瞭な変化である。1991～2001年と2002～2011年の期間で配当と経営者報酬への分配のシフトが認められる。付加価値配分は社会構造の深奥の変化を示唆する。配当増加は株主に配慮しつつ経営者の地位を安定させるために進められたと本書は分析する。他方、経営者報酬と企業利益との相関性の顕在化は、経営者が株主からの相対的自律のみならず、従業員代表意識から専門経営者意識への自立を果たしたことを示唆しているように見える。対照的に、従業員はステークホルダーの一員ではありつつも

その相対的重要性を減じた。

「第2章 日本企業の多様性」は、2004、2008年に労働政策研究・研修機構が実施した企業調査データを分析し、株主要因と経営要因の影響を受けた企業統治の変化が、長期雇用の維持ないし限定・放棄と成果主義導入にどう影響したかを探る。本書は、変化する企業統治の方向を、ステークホルダー重視型と捉える。それは、株主利益重視の要素も取り込むとともに、従業員・地域・環境配慮などCSR重視をも含む企業統治だとする。その企業統治要因の中でも、雇用制度の変化に影響した要素は、取締役会改革とCSR重視の強さだとする。その影響の多様な組み合わせから、本書は、日本企業の分化の可能性を4類型に分類する。そして4つの分化類型のうちでは、〈長期雇用維持+成果主義導入せず〉の「既存日本型」、〈長期雇用維持+成果主義〉の「新日本型」（ハイブリッド型）が多数を占め、中でも「新日本型」がやや優勢であり、〈長期雇用限定・放棄+成果主義〉の「アメリカ型」はメイン・ストリームとはならないと、企業回答データから導く。

「第3章 成果主義と長期雇用のハイブリッドは有効か」は、標題の通りハイブリッドの有効性を2005、2009年従業員調査データの分析から検証する。検証基準には従業員の勤労意欲がとられ、個人業績への達成意欲、会社業績への貢献意欲、新しい課題への挑戦意欲に3区分される。3つの意欲に対する効果の検証では、成果主義導入が意欲上昇と相関するのは個人業績への達成意欲に対してのみであった。他方、長期雇用維持は後2つの意欲と高い相関が確認される。予想通り、成果主義は組織コミットメントや長期的視点を含意する挑戦意欲への効果を欠くのである。それゆえ、既存日本型、新日本型、アメリカ型の企業で3つの意欲スコア合計値がどうなるかを見ると、長期雇用維持を採る新日本型と既存日本型が拮抗し、長期雇用限定・放棄のアメリカ型は劣後する結果となった。

「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」は、従業員回答データの側から企業統治の変化を予測する。日本の従業員は株主価値重視の経営に対して極めて肯定的な回答を示す。しかし、それは米国型の株主利益優先への転換を支持するものではなく、経営を立て直し、株主を含めたステークホルダー

全体に望ましい経営成果をもたらす企業価値重視の経営を求めるものであり、株主による経営監視への支持も、資本効率を高めた経営がもたらす全体最適への期待に発すると解釈される。

「第5章 日本の企業統治の行方」では、企業統治の残された論点として社外取締役の義務化・法制化と買収防衛策問題を取り上げ、著者の主張が展開される。著者の推奨は、各ステークホルダーとの緊張関係を維持しながら、経営者が「持続する事業体としての企業の存続」をはかるガバナンスであり、それゆえ外部取締役の役割は株主利益代表ではなく多様なステークホルダーを代表する「外部の目」だとする。買収防衛については、一方的な市場原理に委ねるべきではなく、会社法のみならず社会的視点を含めた司法判断の蓄積が適切な濫用防止ルールを形成することになると展望する。

「第6章 日本の雇用制度の行方」は、解雇規制法制、および非正規雇用と格差問題を取り上げる。前者については、解雇規制撤廃論に対する著者の批判的主張が展開される。また、日本的雇用調整のゆがみを批判する諸論に対しても、著者は丁寧な反論を展開する。

「第7章 日本企業の制度的進化」において、著者は本書の論点をまとめ、変化の方向を見定める。本書の結論については、すでにこの書評の冒頭で簡潔にまとめたので繰り返さない。本書のハイブリッドという表現には、「調整された市場経済」と米国型市場原理という異質原理の諸要素が取り込まれているという理解が込められている。制度的補完性の視点から見ると、それはまさに雑種である。はたしてかかる雑種は定着可能なのか。

ハイブリッドは不安定性を免れない。たとえば、非正規雇用の拡大（市場原理）により長期雇用が浸食されつつある。この漸進的变化はいずれ質的变化に転換するおそれもある。長期雇用は成果主義とも矛盾するところが多い。しかし、日本企業の多くが長期雇用の意義を捨てきれないことも、また否定できないところである。本書は、この不安定なバランスから新しいハイブリッドが要素間矛盾を調整しつつ制度的補完性を獲得して安定に至る可能性を展望しているように読める。〈もともと日本的企業システム構築の歴史とは伝統的要素を一挙に捨て去るものでも頑迷に異質を排除

するものでもなく、固有性を保持しつつ、そこに異質の要素を漸進的に接合しながら、経営環境の激しい変化に適応しうるシステムを模索する歴史である」との認識で本書が締め括られているところに、著者のこの思いが示唆されている。

以上、本書の内容を大筋で紹介した。以下、残された紙幅は評者のコメントに充てる。

1. 本書の論理構成は、企業統治の変化が雇用制度の変化をもたらすという因果関係になっている。企業統治の変化には株主要因と経営要因が影響したが、それらは経営者によって取捨選択されて企業統治は諸利害調整型に落ち着く。その経営は、従来よりも自己資本利益率等資本効率を意識したものに変わるが、諸利害調整型である以上、経営者の裁量によるところ大である。その結果、雇用・賃金制度に対する経営者の政策判断も、諸利害への配慮を意識しつつも、むしろ新興諸国とのコスト競争、厳しい円高進行の下で、いかにして経営立て直しを図るかを熟慮するものであったであろう。経営者はその政策対応として、取締役会のスリム化（執行役員制）に手を付け、総額人件費削減が期待できる成果主義導入を進め、また正規雇用のスリム化・非正規雇用拡大を進めたのであって、企業統治構造の変化がそれにどの程度影響したのか、本書を読み終えた後も確信は持てない。

2. この疑問は、次の疑問につながる。本書は、過去5年間に重視した「経営課題」を企業に問うた調査結果から、経営者が重視した課題として「株主価値重視」「取締役会改革（執行役員制導入）」「CSR重視」の回答率が高いことを確認する。その上で、これら「経営課題」を日本企業の企業統治の要素と捉え直す。しかし、「株主価値重視」はともかく、「取締役会改革（執行役員制導入）」と「CSR重視」は経営課題ではあってもそれが企業統治の特性を示すものかどうかは、慎重でありたい。取締役会のスリム化は、正規雇用のスリム化や成果主義導入と同類の経営改革の1つであ

り、執行役員制導入が成果主義導入をもたらした主因かどうかは不確かである。また、「CSR重視」は、環境経営や雇用等を意識した経営課題の1つではあっても、それが企業統治の柱の1つとまで言えるかどうか。「CSR重視」が日本企業の企業統治の1要素とまで言明するためには、CSR重視を経営に迫る社会構造が確認されなければならないであろう。

3. 本書は雇用制度のハイブリッドを〈長期雇用維持+成果主義〉と捉える。このような、一方は組織内調整型、他方は市場原理型と綺麗に対比する雑種把握は実態に近いだろうか。現実には企業が「長期雇用維持」と意識していても正規雇用は縮小し、また著者も強調するように希望退職・早期退職による雇用調整は規制がないのだから、長期雇用も大きく毀損されており、雇用制度そのものがハイブリッド化している。他方、成果主義は導入当初の素朴な格差拡大・変動幅拡大から修正が加えられ、中高年以前社員と中高年社員で階層化（異質の運用への分化）が進み、組織内調整と市場主義は階層化されて混在する展開を見せつつある。したがって、雇用と賃金のいずれもが、伝統と異質の混在する様相を呈していると理解できるのではないか。

このような多様化した「雑種」状況がどこに帰着するのか、明確なことは言えないが、日本の企業制度は安易に固有の強みを放棄せず、競争環境への効果的対応策を第1に考慮し、企業の諸利害関係者にも配慮しつつ、新しいシステムを漸進的に生み出してきた、という著者の視点を評者も共有したい。とはいえ、グローバル経済化の厳しい環境下で、変化はまだ始まったばかりである。安定したシステムへの模索は今後も続く、ということになる。

すずき・よしじ 同志社大学商学部教授。生産システム論・日本的経営論専攻。