

グローバリゼーションの波及と 日本型経営システム

藤 野 哲 也

Abstract

The purpose of this paper is to examine the impact of globalization on the behavior of the Japanese corporations and Japanese Management System in 1990's, mainly in search of the key factors appeared in recent managerial environment. The appreciation of yen since February/1993 and the price differentials between domestic and overseas market have been the most influential factors and reached to change the purchasing policies in KEIRETSU transactions. Secondly Japanese corporations are required to adapt their business and banking practice to international standardization and regulation such as ISO 9000 Quality Assurance Standards, BIS Net Worth Ratio Regulation, etc., especially in crossborder transactions. And even in the core part of Japanese Management System like personnel management a move to performance-based reward system, similar to American or European pay system, is becoming more significant. These trends seem to show the problem of globalization has turned into internal matters and influences Japanese domestic market and business practice.

I 初めに

バブル経済の崩壊後、90年度から93年度にかけて企業業績が4年連続の減益を記録するなど深刻な不況局面を迎えたこと、94年度以降も景気回復の足取りがはっきりしないことなどもあり、日本型経営システムに関する見直しがさまざまな形で行なわれるようになってきた。日本型経営システム革新の必要性については、経営トップからミドルマネジメントに至るまで、企業経営に係わる各層で意識されていることが各種のアンケート調査で指摘されている。日本経済新聞社が東証一部上場企業の課長を対象に実施したアンケー

ト調査および日本の代表的な製造業大手80社の社長を対象に実施したアンケート調査において、「製造業活性化のために改善が必要なこと」に掲げられた上位3項目は、ともに、他社追随体質、シェア優先主義、年功序列システムであった。^{注1)}

また、特に、日本型経営システムの根幹を成す雇用システムの在り方を見直し動きも盛んであり、「年功的処遇制度の修正」(労働省「中期雇用ビジョン」, 94年6月), 「職能・業績をベースに、職務内容や職務階層に応じた複線型の賃金管理」(日経連『新時代の「日本的経営」』, 95年5月), 「フレキシブルな雇用形態の取り入れ」(経済同友会『個人と企業の自立と調和…日本型雇用慣行の中長期的展望…』, 94年5月) など、政策当局や経営者から次々と提言が出されている。^{注2)}

低迷を続けたアメリカ企業がリストラクチャリングやリエンジニアリングを武器に立ち直りをみせ高業績を上げているだけに、日本型経営システムに対する危機意識はより深く、広範になっているものと考えられる。

しかしながら、日本型経営システムの見直し論自体は決して新しいものではない。石油ショックやプラザ合意後の円高など、日本経済が曲がり角を迎える度に登場し取り上げられてきた経緯がある。

「高度成長時代に大量採用した社員が……中高年に達し……ポスト不足、モラルの低下、そして技術革新への対応の遅れ……。これまで日本の企業社会の仕組みは、会社が社員に対し『一旦入社したら、最後まで面倒をみる。ポストも賃金も人並みに働けば、そこそこ上げる』という一種の『身分保障』を行い、その代わりに、社員は会社に忠誠心を捧げるという“黙契”で成り立ってきた。……この会社と社員の暗黙の“取り引き”が成立しなくなる」

「きっかけは円高。日本的経営の強さを発揮してコストダウン努力を続けていった結果、残された道は海外生産しかなくなり、それに対応するには日本的経営と決別することが避けられなくなる。……タブーとされていた雇用

調整に踏み切り、従来の系列・親子関係にメスを入れ……」

これは、実は10年前の前の円高局面、即ちプラザ合意後の急速な円高の進行という状況下で書かれたものであるが、「技術革新への対応の遅れ」という部分を「情報化戦略」、あるいは「マルチメディア」などの言葉に置き換えると、ほとんどそのまま96年現在の問題提起と言っても差し支えないほど、日本企業が現在抱えている経営課題を言い表している点で注目に値する。^{注3)}

終身雇用制や年功序列賃金制の見直し、海外生産の拡大と系列取引の見直しなど、ここで取り上げられているような深刻な経営課題が80年代後半に解決されることなく、そのまま90年代まで持ち越されたのはどうしてなのであろうか。円高への契機となった国際協調、ドル高から一転しての展開の急激さ、円の上昇巾などからみて前回のプラザ合意後の円高の方がはるかに衝撃が大きかったと考えられるだけに疑問が残る。^{注4)}

この疑問に対するひとつの回答・理解として、このような日本型経営に関する見直し論議は、石油ショックやプラザ合意後の円高など、日本経済が曲がり角を迎える度に現れる警告に過ぎない、と考える立場がある。そう考えれば、生産現場におけるコストダウンや海外現地生産の拡大など必要な対策を講じてその都度危機を乗り越えてきた日本型経営システムの柔軟さこそ評価されるべき、ということになろう。しかし、この疑問に対するもうひとつの回答・理解として、円高不況の後バブル経済の時期に入ったためにこれらの課題が棚上げされ、手付かずのまま90年代まで持ち越されてきてしまった、という理解も成立すると考えられる。この立場に立てば、バブル経済のはじけた今こそ改めて課題の解決に取り組むべき時であるということになろう。

この二つの見方にはそれぞれそれなりの説得力があると考えられるが、問題が日本型経営システムに関する評価に係わるだけに性急に結論を出すことを避け、むしろまずその前に、90年代の日本企業や日本型経営システムが置

かれている状況がプラザ合意後の円高局面と異なっているとすればどうい
う点か、またそれが日本企業や日本型経営システムに変化を与えたとしたらど
ういうコンテクストにおいてであるかなどについて、その方向性を探り明ら
かにすることがより重要であろう。本論では、以下、90年代を迎えて現れて
きた国内外の経営環境の変化、グローバリゼーションの問題が企業経営に与
える変化などについて検討を加えてみたい。

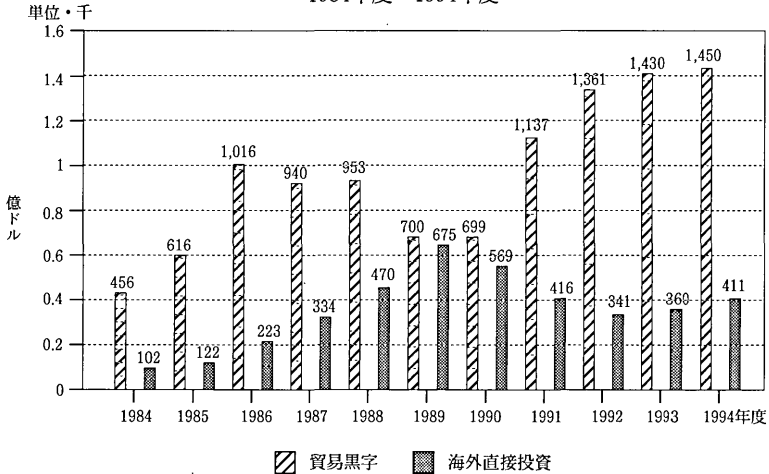
II 円高の進行と内外価格差問題

90年代に入って日本企業や日本型経営システムを取り巻く経営環境に生じ
た最も大きな変化のひとつは円高の進行である。

80年代後半から減少傾向にあった貿易黒字は、90年度に底を打って以降増
加してきたが、94年度には1450億ドルに達し、4年連続してドル表示での最
高値を更新した。こうした貿易黒字の拡大基調を受けた形で、外為市場では
93年2月に1ドル=120円を切ってから急速に円高が進行し、93年8月には
遂に1ドル=100円のレベルまで到達した。93年度平均のドル/円為替レ
ートも107円84銭（東京市場、銀行間直物、仲値）となって、前年度平均レ
ート124円80銭に比して15.7%高（以下、為替相場の変動率の計算はIMF方
式による）と、87年度以来の二桁の上昇率を記録した。94年6月27日には東
京市場で変動相場移行以来初めて1ドル=100円の壁を突破し、95年3月
には1ドル=80円台に入るなど94年度も円高基調が継続し、94年度平均レ
ートも99円39銭となって、対前年度比上昇率こそ8.5%と一桁の上昇に止ま
ったものの年度平均レートとして初めて1ドル=100円割れを記録した。95年
度に入っても、95年4月19日には東京市場で1ドル=80円の壁を突破するな
ど円高が進行し、企業収益の見通しにも減額修正が続出するなど、企業経営
に大きな衝撃を与えた。円相場は各国の協調介入などもあって95年8月以降
1ドル=100円台に回復しているが、95年4～11月平均レートは1ドル=92

図1 海外直接投資の推移と貿易黒字

1984年度～1994年度



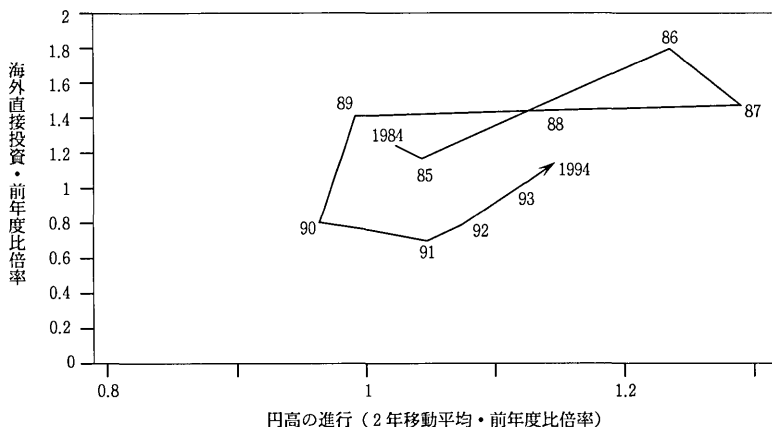
円27銭の水準にあり、かつて「いずれは1ドル=100円を切る時代もありうる」と未来形で語られてきたことが現実のものとなっている。

一方、企業の海外直接投資の動向に目を転ずると、90年度以降減少を示してきた海外直接投資額が93年度に360億ドル（大蔵省届け出実績）に達し、わずかながらドルベースで4年振りに前年度比増加基調に転じたこと、94年度の海外直接投資額も411億ドルを記録し、この傾向が継続していることが注目される。（図-1参照）日本企業の海外直接投資は80年代前半から半ばにかけての貿易黒字の増加に3～4年遅れる形で増加し、89年度に過去最高の675億ドルを記録したが、貿易黒字が86年度に頭を打って減少に転じたのを追う形で90年度以降減少を示していた。

円高の進行と企業の海外進出にはタイムラグがあると考えられるが、為替レートの変化に対し平均的には2年以内に企業の意思決定がなされるとみて、ドル/円レートの2年移動平均値と海外直接投資額の関係についてみてみよう。84年度から94年度の11年間について、図-2のように縦軸に海外直接投資額の対前年度倍率、横軸にドル/円レートの2年移動平均値の対前年

図2 円高の進行と海外直接投資

1984年度～1994年度



度倍率において各年度を位置づけ線で結んでみると、プラザ合意後の円高期および今回の円高期には右肩上がりの傾向が現れ、80年代後半に円高が一段落して以来みられた海外直接投資額の減少傾向（図-2では左肩下がり傾向）には90年代に入ってはっきりとした転換が生じている。このことから、上述のような海外直接投資額の増加傾向の背景には「円高には海外生産」という処方箋が80年代後半と同様に生きているものと考えることができよう。

しかし、プラザ合意後の円高を受けた80年代後半の海外直接投資と今回の円高以降の海外直接投資については、その投資先地域に関して変化がみられる。

94年度の海外投資先地域を海外直接投資額が過去最高値を記録した89年度と比較してみると、北米および欧州向け投資の構成比がともに約7%減少しているのに対し、アジア向け投資の構成比は11%強の増加を示し、89年度の2倍近くに達して

<海外投資先別構成比>

	89年度	94年度
北米	50.2%	43.3%
欧州	21.9	15.1
アジア	12.2	23.6

(大蔵省国際金融局資料より作成)

いる。この背景には日本企業が円高を受けて実施した、コスト競争力強化を目指した「コストダウン対策型」の海外進出がアジア地域で一段と増加している事実があるものと考えられる。^{注5)}

ところで、経済白書の分析によれば、アジア向け直接投資は北米向けと異なり、アジアに設立した生産拠点からの製品・部品の逆輸入効果が大いことにその特徴がある。^{注6)} また、この点については企業活動の実態面からも検証することができる。

例えば、日本貿易振興会（JETRO）が実施した製造業の輸入活動実態調査によると、部品・半製品を海外調達している企業は94年3月時点で69.5%、完成品輸入は60.1%にのぼり、これは88年時点と比較して、それぞれ2割、3割増加している。輸入の量に関しては、3分の2の企業が部品・半製品、完成品ともに88年時点より増加させており、海外調達決定の要因としては、「コスト面で有利」とする回答が圧倒的に多い。調達先企業については、部品・半製品、完成品ともに4割（複数回答）が海外子会社からとなっており、この割合は88年時点に比べて増加傾向にある。調達先国としては、部品・半製品、完成品ともにアセアン、中国の伸びが際立っている。^{注7)}

こうした円高に伴う海外直接投資額の増加、とりわけアジア向け投資の占めるウェイトの増加、完成品輸入や部品・半製品の海外調達の増加などの傾向は、製造業におけるコストダウン対策型の海外現地生産や流通業の海外調達による価格破壊など、「コスト（価格）裁定」という極めて合理的な経済的動機に基づくものであるだけに、従来国内で支配的であった価格体系、市場慣行、取引形態にも変更が加えられ始めていることに注目する必要がある。

従来、国内市場には複雑な流通システムや系列販売ルート、各種の規制などにより、国際価格で取引される輸出市場とは異なった価格体系が存在してきたが、円高によって国産品と海外産品の価格差が拡大した結果、輸入品の活用によって従来では想像できなかった大幅な価格の低減（価格破壊）が実現したほか、従来では考えられなかったような系列外取引、価格交渉などの

現象が生じてきた。

例えば、流通業においては、ダイエーが92年のオレンジ輸入自由化を受けての外国産オレンジジュースの輸入販売、ドイツのアグファ社からの写真用フィルムの輸入販売など、輸入による自社ブランド（プライベート・ブランド）製品で、ナショナル・ブランド製品の価格に対して40%、50%に達する大幅な小売価格の引き下げを実現し、輸入品の採用による価格破壊に先鞭をつけた。こうした輸入品の採用による価格引き下げとともに、大手スーパーやディスカウントストアによって販売経費の削減、流通経路の短縮などが計られた結果、低価格販売が広く浸透してきており、定価制からメーカー希望小売価格制への移行、更にはオープン価格制の採用にみられるようにメーカーの流通段階における価格支配力に後退がみられる。

また、日本型企业取引のひとつの典型である系列・下請け取引においても、自動車や電機など完成品メーカーが、部品調達に際して従来一貫して系列メーカーからの購買を行ってきた方針を転換し、一方では系列の枠を越えてより低コストの下請けメーカーとの取引を指向するとともに、他方では海外製部品に対する抵抗を捨て、品質が合えば日本製、輸入品の区別なく価格の低い方を選択するという購買方針を強めるなどの変化がみられる。

例えば、本田技研工業は95年9月のシビックのフルモデルチェンジに際し、オートマチック・トランスミッションの部品に関する仕様を公表し、部品メーカーによる競争入札を実施したほか、ヘッドランプについて出資関係にあるスタンレー電気（本田はスタンレーの第4位株主）一社からの購買を改め、低価格を提示したフランス企業を調達先に加えた。こうした完成品メーカーの購買方針の変化については、部品メーカー側は「過去の不況期や円高時には考えられなかったこと」と指摘しており、今回の円高の与える影響の大きさを示すものであると考えられる。^{注8)}

更に、建設や電力投資など、従来、海外市場や国際価格とは切り離された感の強かった部門においても、建設業界でビル用鉄骨の調達先を韓国など海

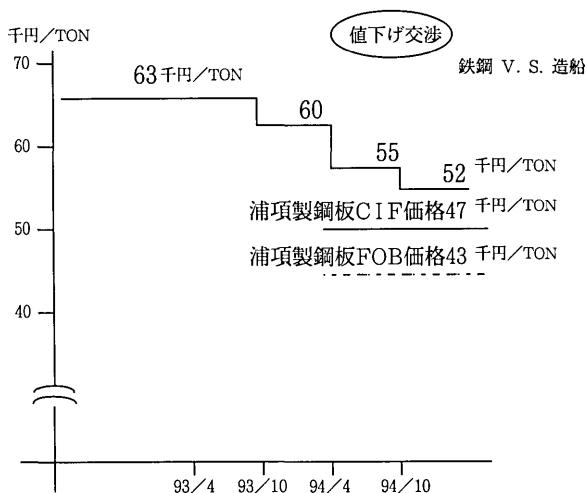
外へシフトしてコストダウンを計る動きがみられるほか、電力各社が電気料金の内外価格差縮小を目指して海外からの資材調達拡大の方針を打ち出しているなど、内需と言えども国際化と価格競争力の問題から隔離された聖域であり続ける保証が無くなってきていると言えよう。

既に厳しい国際競争に晒されている自動車、電機や造船ではコスト削減を目指して韓国製鋼板の採用が一部で始まっており、それと同時に、韓国製鋼板価格と日本の国内鋼板価格の内外価格差問題が高炉（鉄鋼）メーカーと需要業界の間の価格交渉に大きな影響を与えるようになってきている。また、電機メーカーが輸入鋼材を採用することになったきっかけについても、東南アジアにある海外子会社が現地で調達する日本製鋼板価格（日本からの輸出価格）の方が日本国内での販売価格よりも安いという、高炉メーカー自身が抱える内外価格差にあったとされる。^{注9)}

韓国製鋼板価格と日本の国内鋼板価格の内外価格差が高炉メーカーと需要業界の間の価格交渉に大きな影響を与えている事例について、造船用鋼板を例にみてみよう。造船用厚鋼板のひも付き価格（大口需要家渡し価格）については、円高で国際競争力が低下した造船重工メーカー側が韓国製鋼板との価格差を理由に、93年度以降の価格引き下げを強く求め、高炉メーカー各社との価格交渉の結果、93年10月、94年4月の二度にわたる価格引き下げが行われた。この結果、造船用厚鋼板のひも付き価格は従来のトン当たり63千円からトン当たり55～56千円へと13%程度低下することとなった。しかし、造船重工メーカー側は94年10月から更に価格引き下げを実施し、トン当たり50千円を切る浦項製鉄所からの輸入鋼板並みの価格レベルとすることを高炉メーカー側に強く求めた。こうした造船重工メーカー側の強硬な価格引き下げ要求の背景には、従来、船舶の発注については国内建造方針を採ってきた日本の海運業界が、海運市況の低迷と円高の進展などに伴い韓国など船舶建造コストの安い国への海外発注を拡大し始めたという事情が存在している。93年に新造船受注量で韓国にトップの座を奪われた日本の造船重工メー

カーにとっては、円高による競争力低下が産業としての死活問題になっており、製鉄機械事業部門の顧客としての高炉メーカーとの取引関係への配慮よりも、造船事業部門独自の競争力の回復を急務として内外価格差の解消を求めた訳である。造船用厚鋼板のひも付き価格については、94年10月以降引き渡し分についてトン当たり3千円の価格引き下げが合意されたものの、浦項製鋼板のC I F 価格との差は依然として10%程度残っているとされている。^{注10)} (図-3参照)

図-3 造船用厚鋼板価格（大口需要家渡し）



(日本経済新聞記事などより作成)

こうした鋼板の国内価格水準の問題は、高炉メーカー各社自身がホワイトカラーの大幅な削減などリストラクチャリングを進めるに当たっての経営の戦略目標を、「韓国浦項製鉄所並みの価格実現」に置いていることとも関連していると考えられる。浦項製鉄所並みのコストを目指す経営対策の一環として、高炉メーカー各社は資材調達においても圧延機械や耐火レンガなど製鉄用資機材の海外調達拡大によるコスト削減に取り組んでいるが、海外調達

の拡大は高炉メーカー各社の造船重工メーカーからの製鉄用機械の買い手としての立場を後退させ、造船重工メーカーに対する鋼板の売り手としての立場が主になることを意味している。鋼板の売り手としての立場が前面に出れば、取引価格は自ら目標として掲げる国際的な価格水準（韓国浦項製鉄所並みの価格）へと向かわざるをえないと考えられる。

このような鋼板価格を巡る高炉メーカーのケースは、産業連関のさまざまな局面で内外価格差の解消が焦点になってきていることを示しているという意味で、極めて象徴的なものであると言える。

1ドル=100円の円高は、生産財、中間財、消費財を巡る内外価格差の拡大を契機として、日本の国内価格体系や取引慣行に従来にはみられなかった変革をもたらしており、その意味で、従来は日本企業にとって「海外問題」に過ぎなかったグローバリゼーションの問題を国内市場にもたらしたということが言えよう。

Ⅲ 取引ルールの国際化

輸出企業を中心に、工場に国際的品質基準「ISO9000シリーズ」を導入する動きが盛んになってきている。

ISO9000シリーズとは、ジュネーブに本部を置く標準化の国際機関「国際標準化機構（ISO：International Organization for Standardization）」が品質保証、品質管理の国際規格として87年に制定したものであるが、93年1月のEC市場統合に際して各国における品質管理システム認証制度の整備が非関税障壁除去のひとつとして求められたことから急速に世界的に普及した。最近では、国際的な取引の条件としてISO9000シリーズの認証取得が求められるようになってきており、日本でも91年10月に日本工業規格（JIS）の中に取り入れられ、93年11月にはISO9000規格の審査登録機関を統括する日本代表機関として日本品質システム審査登録認定協会が発足、輸出企業を中

心に認証取得を計る事業所，工場が急増している。^{注11)}

ISO9000シリーズは，下表に示すように，一般的ガイドラインを解説するISO9000，品質管理活動の実施手引書にあたるISO9004，企業の業務のスコープに合わせて選択する三つの品質システムモデル9001/2/3などから構成されている。従って，例えば開発・設計からアフターサービスまで一貫して行う完成品メーカーであれば，通常ISO9001規格を取得し，サービス会社であればISO9003規格を取得するということになる。

〈ISO9000規格の構成〉

ISO9000 ; Roadmap to Model Selection

ISO9001 ; (Model for) Design/Development, Production, Installation and Servicing

ISO9002 ; (") Production and Installation

ISO9003 ; (") Final Inspection and Test

ISO9004 ; Quality Management and Quality System Guidance

品質保証の仕組みとしては，購入者（買い手）が供給者・生産者（売り手）との直接取引の中で相手会社の品質管理について自ら判断するのではなく，供給者・生産者の品質管理システムが一定の要求水準に達しているかどうか，あらかじめ定められた品質基準という共通のルールに従って第三者である審査登録機関が審査し，認定を行っておくところにその最大の特徴がある。また，この第三者機関による審査取得後も毎年のフォロー審査が必要とされ，品質管理システムの維持管理が求められる。財やサービスの購入に際して，供給者・生産者としてISO9000シリーズの認証を取得している企業を選択すれば，その品質管理システムが常に一定の水準にあることが保証されるという意味で，より購入者（買い手）側に立った品質保証の仕組みということもできる。

第三者機関の審査・認証を受けるためには、当然のことながら品質管理のシステムが社外の第三者にも明確に確認できるよう手続き化、マニュアル化され、かつ文書化されている必要がある。ISO9001規格を例にとれば、経営者の責任から始まって、品質システム、契約内容確認、設計管理、文書管理、購買、工程管理、検査、不良品対策、保管・包装・引渡に至るまで、全ての段階での責任者の選任、手続きの文書化、記録の保管を義務付けている。また、品質管理に関する内部監査の実施や、下請け業者のものも含めた品質記録の保管義務などもあり、^{注12)} 全体としては欧米型のトップダウンの要素が強いものと言えよう。日本企業においても、従来TQCなどの品質管理を推進してきた企業であれば品質管理に関する業務のマニュアル化などが進められてきており、ISO9000シリーズの認証取得のために新たに実施しなければならない項目は比較的少ないものと考えられる（品質管理に関する内部監査の実施や、下請け業者のものも含めた品質記録の保管義務など）が、従来の日本企業の品質管理の仕組みとは異質なものも含んでいると考えられる。

中でも、責任と権限を明確にすること、品質確認に際して担当者から独立した人間を配置してあたらせること、設計管理において組織上のインターフェイスを明確にし、受け渡される情報を文書化することなど、組織や部門、担当者の責任と権限の範囲、担当者間の情報のインターフェイスに係わるものは日本型のマネジメントの在り方に係わる問題であるだけに、ISO9000シリーズの導入と実施に伴って今後どのような調整を迫られるかが注目されるところであると言えよう。

一般に、従来の日本の品質管理には、長期的な雇用関係を前提に、生産や設計の現場でOJTなどの経験的職場教育に支えられて、担当者レベルの参加方法を積み上げることによって実施されてきた面がある。現場の作業者が日常的に「改善」を積み重ねていくことの結果として品質を作り出すというのがその特徴であり、品質保証システムにおける経営者の責任、方針を定め、そこから手続き、体系を展開していくといった演繹的な手法の逆をいくとこ

ろに成功の鍵があったと考えられる。また、問題の解決にあたって職務分掌に拘らずに知恵を出し合う仕組み、「誰の権限か」を問うよりも「どうすれば解決できるか」を優先する姿勢など、権限と責任に対して極めて柔軟な対応ができることも日本型システムの優位性のひとつであると言えよう。例えば、生産現場には設計図面の読める職長がおり、問題を発見すれば設計エンジニアを現場に呼ぶ。またエンジニアの側にも現場尊重の行動様式が定着しているためおり、すぐに駆け付ける。その場で両者で問題点を検討し、変更点を決め、その場で実行に移す。こうした現場オリエンテッドの思考様式、必ずしも組織のヒエラルキーに従わない意思決定、文書によらない合意形成などは日本型経営システムの柔軟さを構成する基本項目であると考えられる。

しかし、こうした日本型経営システムの柔軟さも、そのままでは国際的に確立されようとしているルールとしては認められない、また統一ルールに合わせるができなければ国際入札に参加できないという事態が現実的に国際的な潮流として避けられないとすれば、従来日本型システムの強みとされてきたものにも影響を与えざるを得ないであろう。例えば、設計変更に際して、ISO9000規格の求めるように変更を審査、承認する手順を定め、文書化するということになれば、従来の日本型経営システムの柔軟さに制約が生じることも考えられる。

中国でISO9000シリーズの認証を取得した企業が100社を越えるなど、アジア地域でもISO9000シリーズの認証取得企業が増えている。^{注13)} 日本企業におけるアジアからの部品・半製品や製品の輸入が増加しているが、調達先企業がISO9000シリーズの認証取得企業であればその品質管理システムには一定の信頼を置くことが可能になるなど、ISO9000シリーズが国際的に定着すること自体については、購入者（買い手）側に立つ場合に日本企業にもメリットが存在することは明らかである。

従って、日本企業が生産者・供給者（売り手）の側に立つとき、従来の日

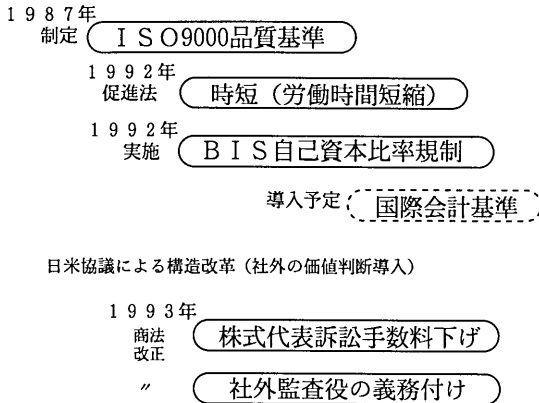
本型品質管理の仕組みについて、その優位性を残しながらそれを ISO9000 シリーズ品質基準という国際ルールにうまく適合させていくことができるかどうか、言い換えれば、日本型経営システムの長所を国際ルールに適合する形に昇華させていくことができるかどうか、それが日本企業の今後の重要な課題になるものと考えられる。

実は、金融界では既にこうした国際的規制の国内市場への波及が生じている。邦銀が低スプレッド（市場金利に対する上乗せ金利）を武器に国際金融市場で取引を拡大し、欧米銀行のいわば本丸が席卷されかかった時期に、国際決済銀行（B I S）は銀行経営の健全化のために国際的な融資活動を営む銀行の自己資本比率を92年末までに8%以上に引き上げることを求めた。88年のいわゆる「B I S 自己資本規制」の制定である。

この国際的規制により、当時自己資本比率が8%を下回っていた邦銀においても自己資本比率引き上げの対策が採られ、自己資本比率計算式の分母である総資産を減らす、即ち融資の拡大を制限し資金回収を促進する一方、分子である自己資本を増やすために劣後債の発行などに加えて、貸出しにおけるスプレッドを引き上げて利益の上積みを計るなどの経営方針を基本に据えざるを得ない事態を生じた。90年代に入って株価の下落という事態が重なったことで有価証券の含み益が目減りし、8%の自己資本比率を達成することが危ぶまれたこともあって、こうした経営方針は邦銀各行内で徹底され、一定の利益率が得られないような貸出案件については従来であれば協調融資に参加していた場合などにおいても融資団から降りるケースを生じるなど、銀行と企業の取引関係を通じて企業経営にも影響を与えた。

ISO9000シリーズやB I S規制に限らず、金融自由化の進行や時短（労働時間短縮）、国際会計基準義務付けの動きなどがあり、また、日米構造協議の面からも株主代表訴訟の手数料下げや社外監査役義務付けなどが提起され93年10月の商法改正に織り込まれるなど、ビジネスプラクティス、バンキングプラクティスにおける国境を越えた共通のルールを求める動きが国際的に

図-4 日本型経営システムに影響を与える国際的規制（共通のルール作り）



強まっており、日本もその動きに合わせざるを得ない事態が出現している。

欧州連合（EU）、北米自由貿易協定（NAFTA）に加え、アジア太平洋経済協力会議（APEC）などブロック経済化の動きがみられる一方で、こうした国家間、地域間をまたぐ取引について、統一された共通ルールの制定を求める「取引ルールの国際化」の動きは、今後ますます進展していくものと考えられる。

こうした取引ルールの国際化が進展する状況においては、日本企業の今後の経営システムの設計理念としては、日本に独特の仕組み、慣行といったものの中から世界で通用する部分は残し、国際化に耐えられる形に手法化していくことが求められることになろう。

Ⅳ 人事・給与システムの見直し

企業業績の長期的な低迷を受け、企業経営の重要な課題としてホワイトカラーの生産性向上の問題が取り上げられるようになっている。社会経済生産

性本部が上場企業を対象に94年に実施した調査によると、「ホワイトカラーの生産性はブルーカラーの生産性より低い」とする見解に肯定的な企業の割合は60%を超えており、また欧米企業のホワイトカラーとの比較においても、「欧米のホワイトカラーの生産性の方が日本のホワイトカラーの生産性より高い」とみる企業（50%強）が「日本のホワイトカラーの方が高い」とする企業（10%強）を大きく上回っているなど、企業の日本のホワイトカラーの生産性に対する認識、評価は厳しいものとなっている。^{注14)}

労働白書の分析によれば、日本の全従業者数に占めるホワイトカラーの割合（ホワイトカラー比率）は1960年以降大きく上昇し、90年には49.9%とほぼ2人に1人のレベルに達している。ホワイトカラー比率の時系列的上昇は企業規模が大きくなるほど顕著であり、また、製造業の企業内部門別構成比からみても、従業員規模が大きいほど管理・事務・営業・研究開発などのホワイトカラー部門の従業員の比率が高くなる（製造直接部門の従業員比率が低くなる）傾向が認められる。^{注15)} こうしたホワイトカラー化の進展の結果、ホワイトカラーの生産性の問題が企業経営にとって、とりわけ大企業において重要性を増してきていると考えることができよう。

勿論、ホワイトカラーの生産性の問題自体は決して新しいものではなく、従来から取り上げられてきたものであるが、問題解決への取り組み姿勢には従来と比較して変化がみられるように思われる。ホワイトカラーの生産性向上へ向けた従来の取り組みは、コンピュータシステムの導入やOA機器の利用など主としてインプット（労働投入量）の削減による業務の省力化や業務効率の向上の面から行われることが多かったのに対し、最近の傾向としては、型にはまらない発想や独創的な企画力などホワイトカラーが生み出すアウトプット（仕事）の質が問題にされている点、そうした仕事の質を改め向上させる手段として裁量労働制の導入や年俸制の採用など、日本型経営システムの根幹を成す雇用システムについての見直しが計られている点などが特徴として挙げられよう。

経済同友会が94年5月に行なった提言『個人と企業の自りつと調和…日本型雇用慣行の中長期的展望…』においては、「キャッチアップ型からパイオニア型の企業活動へ」と転換を計るために「飛躍的発想や価値の創造を可能にする、能力を発揮しやすい、柔軟な雇用慣行づくり」が要請されるとされ、その具体策として「フレキシブルな就業形態」の採用や「処遇の重心を時間管理中心から能力・業績中心に移動する」こと、人事評価を「個人の能力と業績を公正に評価できるシステムに変える」ことなどが求められている。^{注16)} また、日経連が95年5月に発表した『新時代の「日本的経営」……挑戦すべき方向とその具体策……』においても、経営環境や従業員意識の多様化を踏まえた上で「能力、業績を反映させたチャレンジ型の人事制度を構築していかなければならない」こと、そうした「職能・業績に基づく処遇をするためには、それらを測定する基準と運用のルールが明確になっていることが必要である」ことが指摘されている。^{注17)}

こうした動きは、ホワイトカラーの生産性を向上を目指して、裁量労働制や年俸制の導入など人事・雇用システムに係わる新たな試みが既に日本企業各社で始められていることを反映したものであると考えられるが、ここでは以下、業績に基づく人事・給与システムのひとつとして取り上げられることの多い年俸制と業績を評価・測定する基準・方法の問題について考えてみたい。

年俸制の導入は80年代以前にも事例がない訳ではないが、本田技研が92年6月から管理職4500人を対象に導入するなど90年代に入って導入企業が増加し、日経連が95年に実施した調査では14.5%の企業が何らかの形で年俸制を導入しているとの調査結果が出ている。^{注18)} 年俸制導入の目的は業務実績に対応した処遇の実現、年功型の給与制度の打破、チャレンジ精神の高揚などであり、年俸制のベースとなる個人別の業績を評価する方法としては目標管理制度（目標の達成度）が用いられる。

日本生産性本部の上場企業を対象とした年俸制に関するアンケート調査

(93年3月)によれば、年俸制の適用職種は「管理職」83.3%、「専門・技術職」30.0%、「販売・営業職」20.0%となっており、管理職が圧倒的に多い。年俸の内容については、「年俸額一本」とする企業が33.3%であるのに対して、「月俸と賞与を積み重ねて年俸としている」企業が33.3%、「大きな査定幅のある賞与と月俸の積み重ね」とする企業が20.0%となっており、「賞与と月俸の組み合わせ」型の方が「年俸額一本」型よりも多い。また、年俸を決定する主要3要因は、「前年度の業績」(76.7%)、「期待度」(53.3%)、「役割」(53.3%)となっている。^{注19)}ここで「前年度の業績」が賞与部分と結び付き、「期待度」「役割」が月俸部分と結び付くとすれば、年俸の標準的な構成としては「月俸部分+賞与部分」という構成が考えられよう。

一方、社会経済生産性本部による個別企業の年俸制導入事例の調査においても、各社の年俸の構成は「本俸部分+業績給(賞与相当分)+若干の諸手当」となっていることが指摘されており、上記アンケート調査の結果と合わせて考えれば、日本企業で採用されている年俸制については、管理職を適用対象に、概ね「月俸(本俸)部分+賞与(業績給)部分」という構成になっているものと考えることができる。^{注20)}

このように年俸が月俸(本俸)部分と賞与(業績給)部分から構成される場合、個人別業績の評価基準である目標の達成度との関連において二つの大きな問題点があるように思われる。ひとつは月俸(本俸)部分をどのように決めるか、言い換えれば月俸(本俸)部分を目標達成度で決めることができるかという問題であり、もうひとつは目標の設定の仕方、目標の適正さを保証する仕組みの問題である。

まず第一の問題、月俸(本俸)部分をどのように決めるかという問題について考えてみよう。

賞与部分については、それが業績に基づく報酬部分と位置付けられる限り目標達成度に基づいて決定されることには問題はないと考えられるが、月俸(本俸)部分については目標達成度で決めることには無理があるように思わ

れる。月俸（本俸）部分を目標達成度で決定することに無理があるのは、企業内における各人の職位、役割、企業の期待度などが異なっているからである。後で検討するように、目標管理制度における個人別の目標は<企業トップ→役員→部長→課長→課員>と組織のラインに沿った形で展開される。個人別の目標には経営トップ、役員、部長、課長、課員などの各人の仕事や職位によって、そのレベル、範囲、重要度などに差がある。そうした差を考慮に入れずに目標達成度だけで月俸（本俸）を決定すれば、例えば目標達成度の高かった課長の月俸（本俸）が目標達成度の低かった部長や役員の月俸（本俸）より高くなるなど、職位と報酬の間に逆転現象を生じてしまうことになる。職位と報酬の逆転現象は組織の命令系統や目標の体系に反し、混乱を生じるという意味で企業としては受入れ難いものであろう。

こうした事態を避けるためには、月俸（本俸）部分は目標達成度とは別の基準、考え方によってそのベース水準が決定されることが必要であり、目標達成度は月俸（本俸）部分における昇給など、そのベース水準からの変動を決定する際に使用されるのが望ましいものと考えられる。

目標達成度によって月俸（本俸）部分のベース水準を決定することが難しいことは、もう少し実務的・技術的な観点からも考えることができる。例えば、年俸制を導入し、従来の給与システムから年俸制へと移行するときの各人の月俸（スタート時月俸）をどのような基準に基づいて、どのような金額に設定すればよいか、あるいは、年俸制への移行後において、管理職への昇格などにより新たに年俸制の対象となる者の月俸（初任月俸）をどのように、いくらに設定するかという問題である。スタート時月俸や初任月俸の決定には目標の達成度とは別の何か基準として必要となることは明らかであろう。

欧米企業においては、月俸（本俸）部分は各人が果たす職務に基づいて決定される職務給制度が採用されており、目標達成度はボーナスの決定と月俸（本俸）部分の昇給の考課に使用される。このように欧米企業では月俸（本

俸)部分を決定する基準は職務であることがはっきりしているが、日本企業で採用されている年俸制における月俸(本俸)部分を決定する基準については必ずしも明確ではない。上述の社会経済生産性本部の事例調査によれば、月俸(本俸)部分を構成する主要なものは職能給である。^{注21)}

月俸(本俸)部分が主として職能給に基づくということになれば、能力をどのようにして計るのかという古くて新しい問題が日本企業の課題として残ることになる。というのも職能給制度については、能力主義に基づく人事・給与システムとして日本企業に導入されながら、能力をどのようにして計るのかという基準・方法が伴わなかったために、年功的に運用されるという弊害を生じてきた経緯があるからである。日経連が94年に実施したアンケート調査によれば、「現在の賃金体系で何が問題になっているか」という質問に対して、「職能給を導入しているが、実態は年功的運用になっている」とする企業が42.8%、「賃金と能力との関係が明確でない」とする企業が36.1%あり、職能給や賃金と能力の関係に問題があることを指摘する企業が8割近く存在する事実には十分に留意する必要がある。^{注22)}

また、年俸の月俸(本俸)部分が職能給などにより構成されるということは、年俸制は実質的には賞与部分を目標達成度という個人別の業績に基づいて決めるということに止まるものであることを意味する。その意味では、年俸制の採用については、賞与決定に個人別業績基準を導入するケースとの実質的な差は比較的小さいものであると言えよう。また、年俸制の採用企業が14.5%に止まっているのは、特に年俸制という形態を採らなくても、従来の人事・給与システムにおいても賞与決定に個人別業績基準を導入することで同様の効果が得られることを反映している面があるものと理解することができよう。

次に第二の問題、目標の設定の仕方、目標の適正さを保証する仕組みの問題について考えてみよう。

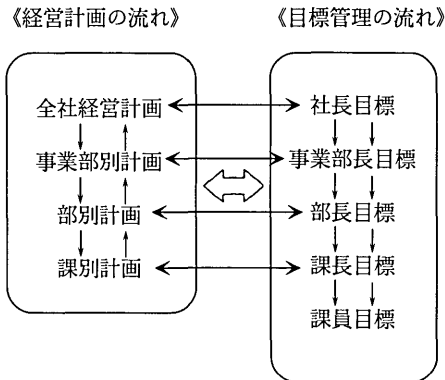
賞与の決定や昇給の基準を業績に基づいて行なうためには、個人別の業績

評価が公正に行なわれることが前提となる。個人別の業績評価の手法としては、通常、目標管理制度が使われる。

目標を設定し、その達成度で個人別の業績を計ること自体は手法的にはそれほど難しいことではないと考えられるが、個人別業績を評価・測定し報酬と結び付ける以上、目標の設定の仕方、目標の適正さが評価の適正さそのものに直接結び付くことになるのは明らかである。目標の設定が各人によって個別的な最適を求めて行なわれれば、目標間の齟齬・軋轢が企業内に混乱を招来し、目標の適正さが損なわれる結果、評価の適正さもまた失われる可能性がある。

こうした事態を回避するためには、個人別の目標を企業目標や経営計画に結び付けて設定し、事業全体の目標との整合性を求めることで個人別目標の適正さを保証することが必要である。その仕組みとしては、経営計画が決定されれば目標・方針が企業トップから役員、部長、課長、課員へと展開され、それぞれ事業部別計画、部別計画、課別計画などの経営計画と有機的に結び付けられること、個人別の目標を設定する際には上司と部下の間で何回かの話し合いがもたれ、上司から与えられる目標と部下の設定しようとする目標

図-5 経営計画と目標管理の有機的結合



の調整が十分に計られることなどを通して、経営計画の体系と目標の体系とを有機的に結び付けることが考えられる。(図-5 参照)

個人別目標の設定においては各人の主体的な参画が不可欠であるが、目標の設定において重要なことは、個人別の目標は経営計画や企業目標と整合的に設定・理解されることによって初めて誰の目からみても明確なもの、適正なものになるということである。経営計画や企業目標と個人別目標は、ドラッカーが言うように、「事業を推進していくためには、個々の業務の目標が事業全体の目標と合致することが必要」であり、「上は社長から下は現場の職長や事務主任に至るまで……各々のはっきり定義された目標を持つことが必要」なのであって、逆に「この目標が各経営単位の行うべき業務を決める」関係にあるのである。^{注23)} その意味では、個人別の業績を計るために、あるいは年俸制などの業績給を導入するために目標を設定する訳ではないことに十分に留意する必要がある。

勿論、目標の設定は上からの一方的なノルマの押しつけであっては意味がないが、目標管理制度は、経営計画や企業目標がく企業トップ→役員→部長→課長→課員>というプロセスを経て上から下へと展開されるという点や、個人別目標が経営計画や企業目標との整合性を求められるという点においてトップダウン的性格を強く有していると言うことができる。従って、経営計画が下からの単なる積み上げであったり、企業トップや役員の目標が明らかにされなかったり、個人別目標の設定が部別目標や課別目標との整合性なく設定される場合には、目標管理制度の本来のダイナミズムが発揮されず、目標達成度は公正さを欠いて、個人別の業績評価の方法としては不適格にならざるを得ない。

実は、目標管理制度が日本に紹介されたのは決して新しいことではなく、導入を計った日本企業も少なくないが、個人別の目標達成度を人事上の処遇に直接反映させている企業は少なく、多くは間接的な反映に止まっているのが実情である。^{注24)} この点、欧米企業においては個人別の目標達成度がポー

ナスの決定に直結しているなど、目標管理制度（Management By Objectives）が本来の機能を発揮しているのとは対照的である。日本企業において目標管理制度が十分に機能し得なかった原因としては、日本型システムにおいては一人一人の職務分掌が柔軟である反面曖昧でもあるため個人別の業績の評価・測定に困難が伴うこと、コンセンサス型意思決定システムの下では各人の意思決定の責任と権限が明確でないこと、ボトムアップ型の経営スタイルと目標管理制度のトップダウン的性格のベクトルが合致しないことなどが考えられる。目標設定の適正さ、個人別業績評価の公正さを確保するためには、こうした日本型の仕組み、職務の在り方についても検討される必要があると言えよう。

以上、年俸制を例に、業績に基づく人事・給与システムと業績を評価・測定する基準・方法の問題について検討を加えてきたが、最近では年俸制に限らず、業績に基づくボーナス制度や職務給制度など、従来日本の企業風土には馴染まないと言われてきた欧米型の人事・給与システムの採用が試みられているケースもみられる。

雇用の仕組みや人事システムの改革については、日本型経営システムが現場主義などヒトに依存する度合いが大きいだけに、また、人事評価や個人の業績評価などは「(入社)年次管理」などの年功(序列)的管理手法に拠ってきた日本企業にとっては苦手な分野と考えられるだけに、その実行に際しては欧米企業の経験・ノウハウから採り入れられるものは何か、日本でも適用できる形はどういうものかを十分に見極めることが重要になろう。

V 結びに代えて

以上、バブル経済の崩壊後、90年代の日本企業や日本型経営システムが置かれている状況についていくつかの観点から検討を加えてきた。同じように日本型経営システムの危機が指摘されたプラザ合意後の円高局面とは、やは

り異なる要素が生じてきていることが明らかにできたと考える。内外価格差の問題にしても、さまざまな取引ルールの国際的な共通化の動きにしても、あるいは年俸制や業績給などの導入の問題にしても、かつては日本の外での問題であったものが国内市場、国内慣行へと波及してきているように思える。

グローバリゼーションと言えば海外進出などの海外問題と結び付けて考えられることが多かったが、今後は、日本企業や日本型経営システムにとって、国内市場や国内慣行へと波及するグローバリゼーションの波にどう対応していくかが課題となるものと考え。その意味で、日本型経営システムはひとつのターニングポイントを迎えていると言うことができよう。

注1) 東証一部上場企業の課長に対するアンケート調査については、日本経済新聞、1994年1月1日、参照。なお、同調査は、東証一部上場会社500社の企画部門の課長から回答を得たもの。

製造業80社のトップに対するアンケート調査については、日本経済新聞、1994年2月3日参照。

注2) 労働省雇用政策研究会、『中期雇用ビジョン』、1994年6月6日。

日本経営者団体連盟、『新時代の「日本の経営」……挑戦すべき方向とその具体策……』、1995年5月17日。

経済同友会、『個人と企業の自立と調和…日本型雇用慣行の中長期的展望…』、1994年5月。

注3) 『日経ビジネス』、1986年8月4日号、および、1986年9月15日号。

注4) 93年度のドル/円為替レートの対前年度上昇率は15.7%を記録し、87年度以来の二桁上昇となったが、86年度の対前年度上昇率が38.3%であったことに比べれば変動幅はかなり小さい。

注5) 「1994年度我が国の対外直接投資動向」、日本輸出入銀行『海外投資研究所報』、1995年11月。

注6) 『経済白書』(平成5年版)、265~268ページ。

注7) 『製造業企業の輸入活動実態調査』、日本貿易振興会海外経済情報センター、1994年8月。なお、この調査は日本の製造業936社から回収したアンケート調査を分析したものの。

注8) 「空洞化を考える」、日本経済新聞、1994年9月29日。

「部品の半分，新取引先から」、『日経ビジネス』，1995年10月9日号。

注9) 「鉄はコストなり」、『日経ビジネス』，1994年7月4日号。

注10) 日本経済新聞，1994年4月22日，同9月6日，10月29日はか。

「日韓造船競争力」，日経産業新聞，1995年12月26日。

注11) 品質保証の性格上，認証は企業に対してではなく事業所，工場単位に与えられる。

従って，複数の事業所，工場をもつ企業の場合は，事業所，工場ごとに認証を取得することになる。

注12) 宮崎哲臣，『ISO9000審査登録取得のすすめ方』，1993年，同友館。16～23ページ。

注13) 「ISO9000への挑戦」，日本経済新聞，1994年11月19日。

注14) 社会経済生産性本部，『ホワイトカラーの生産性に関する調査報告書』，1994年6月20日。

社会経済生産性本部の調査は全国8証券市場の上場企業2,129社を対象に実施され，うち1,259社から回答を得たもの。「ホワイトカラーの生産性はブルーカラーの生産性より低い」とする見解に肯定的な企業の構成は「そう思う」が27.1%，「ややそう思う」が34.6%となっており，「そうは思わない」(13.2%)，「あまりそう思わない」(24.7%)を上回っている。また，欧米企業のホワイトカラーとの比較については，「欧米のホワイトカラーの生産性の方が日本のホワイトカラーの生産性より高い」とみる企業(50.3%)が「日本のホワイトカラーの方が高い」とみる企業(11.2%)を大きく上回っているが，「どちらとも言えない」とする企業も35.2%ある。

注15) 『平成5年版労働白書』，100～114ページ。

なお，労働白書で言う「ホワイトカラー」とは，専門的・技術的職業従事者，管理的職業従事者，事務従事者および販売従事者であり，中でも特に専門的・技術的職業従事者の増加が著しい。

注16) 前掲注2)，経済同友会，6～12ページ。

注17) 前掲注2)，日経連，35～36ページ。

注18) 日経連「昇給，ベースアップ実施状況調査」，日経連タイムズ，1995年12月7日号。

注19) 日本生産性本部，『「年俸制に関する調査」報告書』，1993年3月。

日本生産性本部の調査は前国8証券市場の上場企業2,105社を対象に実施され，うち357社から回答を得たもの。なお，適用職種に関する回答は複数回答，年俸の内容に関する回答は単数回答，年俸の決定要因に関する回答は3項目選択回答である。

注20) 社会経済生産性本部，『21世紀における日本の人事賃金制度』，1995年5月20日，77～83ページ。

注21) 前注20)に同じ。

注22) 日経連、『「新・日本的経営システム等研究プロジェクト」に関するアンケート調査報告』, 1994年8月5日。

注23) ピーター・ドラッカー、『現代の経営』, 野田一夫/現代経営研究会訳, 自由国民社, 1956年。

注24) 目標管理制度（目標による管理）の考え方がドラッカーによって日本に紹介されたのは昭和30年代のことであり, 以来, 多くの日本企業が導入を計ってきた。

幸田一男, 『目標による管理』, 産能大学出版部, 1989年, 228～231ページほか。