

# 日本的経営の成立及び戦後の展開

Maths Lundin

2010-10-25

1.	日本的経営の概念の源流	1 p.
2.	日本的経営の成立	2 p.
2. a	工場の体制(1868-1880)	2 p.
2. b	間接的管理体制の成立(1880-1912)	3 p.
2. c	直接的管理体制への転換(1912-1930)	5 p.
3.	日本的経営論の批判	7 p.
4.	終身雇用の実態とその変化。戦後から 現在までの動向	8 p.
4. a	労使関係への民主化(1945-1955)	8 p.
4. b	日本経済の高度成長期(1955-1969)	9 p.
4. c	日本的経営ブームの時代(1970-1989)	10 p.
4. d	日本的経営の再構築(1990-現在まで)	11 p.

# 1. 日本的経営の概念の源流

1958年に公刊された「日本の経営」(James C. Abegglen, The Japanese Factory – Aspects of its Social Organization)に遡る

日本企業の実証研究(1956-57) 日本企業の特長は

- 終身雇用制
- 年功序列制
- 企業別組合

日本的経営の「三種の神器」

## 2. 日本的経営の成立

戦前に日本の労使関係は三つの段階を経過

### a) 工場の体制(1868－1880)

日本の産業化の最初の段階。

殖産興業(富国強兵をスローガンに政府が自ら産業設立)。

工場の組織と管理は徳川後期に確立された類型に従った。

管理職の地位は武士出身の官僚で、労働者は平民であった。

封建的階級差別は管理者と労働者の関係を支配した。

外国人の技術専門家による訓練。賃金水準は彼らの評価に

従い、主として能力に基づいて決定された。

訓練された熟練労働者の雇用流動性が見始められ、民間企業が登場するにつれて、激しさを増した。

## b) 間接的管理体制の成立(1880-1912)

軍関係を除く官営工場の払い下げ(1880)

産業化は加速され、企業規模は拡大

技術水準はより高度化してきた

その期間に労働者は三つの主な範疇から成り立った

- 繊維産業で勤めた農村地方出身の未婚女性
- 非熟練労働者(出稼ぎ労働者)
- 熟練労働者

熟練労働者は親方と呼ばれる労働請負業者につながっていた。これらの親方は外国人の専門家からその技術を習得した。親方は必要に応じて、短期契約の基準で工場に熟練労働者を提供した。

**熟練労働者は企業の直接的な従業員ではなかった。彼らは独立した労働請負業者を通じて雇用された。**

**親方はすべての重要な人事的職能を遂行した(労働者の採用、訓練、監督、給与)**

**この間接的管理体制で、労使関係を公式化する新しい理念は必要がなかった。そのため、経営側は前時代の伝統的、権威主義的理念(封建的階級差別)を固持した。**

## c) 直接的管理体制への転換(1912-1930)

明治時代後期より労働争議が多発し、労働条件の厳しさが注目されるようになった(残酷工場、長時間労働、高い事故率)

政府はこの状況に関心を示し始め、1911年に工場法の制定(「富国強兵」の国家目標への悪影響の懸念)

産業化がさらに加速された(資本集約で技術志向型の産業)

労働力の高い移動率(労働者の引き抜き)や高い欠勤率等から新しい類型の指導性と管理技法が求められた。

親方制度は時代遅れとなった。

よく訓練され熟練した、そして安定した労働者の集団を作り上げるため、経営側は二つの手段を取った。

- 親方とその下の労働者を会社の従業員にする

- 会社従業員を中学校から直接に新規採用する。  
親方と労働者を従業員にするため、一連の奨励策を取った。

- 常用従業者としての身分
- 解雇に対する保障
- 固定給及び昇給等

操業上の柔軟性を保持するため、終身的雇用を最少の規模に限定した。それ以外の労働力は「緩衝材」としての採用。企業は経営と労働との階級区分とは違った、伝統的家族理念を工場組織のモデルとして適用し始めた。

この温情主義的な人事慣行によれば、会社は一つの家族のようなものである(家族主義的な温情主義)

家族の伝統等を力説する思想教育(六年制義務教育)



### 3. 日本的経営論の批判

通説以外(技術的要因)には、様々な見解がある。

- 経営文化論 (岩田龍子、1977)  
日本的経営は国民的心理特性に由来する。
- 「非特殊論」 (小池和夫、1977)  
日本的労使関係は日本の特質ではない。  
終身雇用は「キャリアの内部化」と考えることができ、それは日  
米両国に共通に認められている。
- 「優良な雇用機会の希少性」論 (神代和欣)  
「企業に対する強い帰属意識」と「並はずれた勤勉さ」を強化  
している。

## 4. 終身雇用の実態とその変化。戦後から現在までの 動向

### a) 労使関係への民主化(1945-1955)

過激な労働運動。

戦後、経営協議会が多くの企業に設けられた  
終身雇用制に幾つかの民主的構造改革

- 電産型賃金体系(電産方式)  
生活費を基準する最低賃金制の確立  
生活保証給(家族級+本人給)+能力給+勤続給
- 職員と工員の身分制の撤廃  
労働者をすべて社員として処遇する  
工員に対しても、月給制が導入される

- 安定雇用  
「首切り絶対反対闘争」
- 資本と経営の分離  
財閥の解体

b) 日本経済の高度成長期(1955-1969)

1955年ごろには日本経済は戦前の水準に復活した  
戦闘的労働運動は弱体化した

1960年代に平均成長率は10.4%

年齢別人口形態はピラミッド型なため、年功賃金制によって  
賃金コストが低く抑えられた。

## c) 日本的経営ブームの時代(1970-1989)

日本的経営が内外で高く評価されていた

ジャパン・アズ・ナンバー・ワン(1979)

不景気の際、色々な対策を取った

- 残業削減
- 臨時工、嘱託、パートタイマーの整理
- 新規学卒者及び中途採用者の抑制
- 従業員の企業内外への配置転換

## d) 日本的経営の再構築（1990-現在まで）

傾向：年功賃金は縮小、終身雇用は維持。

低経済成長率：年間平均1%

### ● 年功賃金

年齢構成が逆ピラミッド型になっているため、人件費増加。

パナソニックの対策は

- 2004年から年功賃金を廃止
- 全社員の賃金を成果型にする
- 年齢給を廃止し、成果部分を7割にする（仕事給は3割）

成果主義賃金を採用している企業は83%（2002年）、  
導入を検討している企業は13%。

- **終身雇用**

正社員に関して、維持している企業が多いと見られる。  
「原則として定年まで雇用する」と答えた割合は88.5%  
(平成19年の国民生活白書より)

正社員数を増やずに、労働力を柔軟に外部から導入  
する(非正社員数の増加)

2009年の新入社員の調査によると、7割が「終身雇用」を  
望んでいる。

- **労働観の変化**

若者を中心に、生涯同じ企業で働くより、自分の希望と適  
正に応じて転職したい人々が増加。

労働市場の流動化。