

日本企業と労働市場の今後

東京大学 柳川範之

環境変化の激しさ

近年、日本企業を取り巻く環境は大きく変化している。金融危機の発生、新興国の台頭、国内の少子高齢化等、挙げればきりが無いほどである。このような急激な環境変化に対して、日本企業は大きな岐路に立たされている。

特に、終身雇用を前提とした長期雇用システムは大きな曲がり角にきており、企業に大きな決断と修正を迫っている。これは、正規・非正規の問題だけに留まるものではなく、もっと企業の経営戦略の根幹に関わる構造的な問題である。この問題を看過し続ける限り日本企業が、世界全体の構造変化に対応して変化することは極めて困難だ。今こそ日本企業は、労働市場を巡る構造を抜本的に改める必要がある。

スピードの増大

これらの変化の、非常に大きな特徴は、変化のスピードが非常に早くなっているという点である。この点は、情報技術の発展のスピードが速いこととも関係しているのかもしれない。あるいは、新興国の成長スピードが速いこととも関係しているだろう。いずれにしても、10年前、日本を取り巻いていた環境と現在の日本を取り巻く環境とは、とてつもなく異なるものとなっている。日本企業が、今抱えている一番大きな課題のひとつは、この変化のスピードにいかについていくか、いかに変化にうまく対応していくかという視点である。

環境変化に対応した戦略の必要性

このようなスピードの速い環境変化に対して、当然のことながら企業も対応した戦略を実行していく必要がある。その中でも特に重要なのは人材をどのように生かしていくかという人材戦略である。これは、大きく分けるとふたつの側面をもっている。

ひとつは、新しい環境に合わせて、いかにすばやく適材適所の人材配置を行うかという点であり、もうひとつは、いかに環境変化に合った人材を育成あるいは獲得するかという点である。

人材のミスマッチ

まず、一つ目のポイントから考えると、企業が直面している環境が大きく変化しているならば、当然、人材と働き場所のマッチングも大きく速く変化する必要がある。しかし、そこでの新しいマッチングがうまく行われなければ、企業全体あるいは社会全体で大きな非効率性が発生することになる。Matsuyama (198?) で示されているよう

に、外的環境が変化して本来産業構造を大きく変化させなければいけない場合に、産業間の労働移動がスムーズに行われないと経済全体で大きな非効率性が発生する、その結果、GDPも大きく低下してしまう。

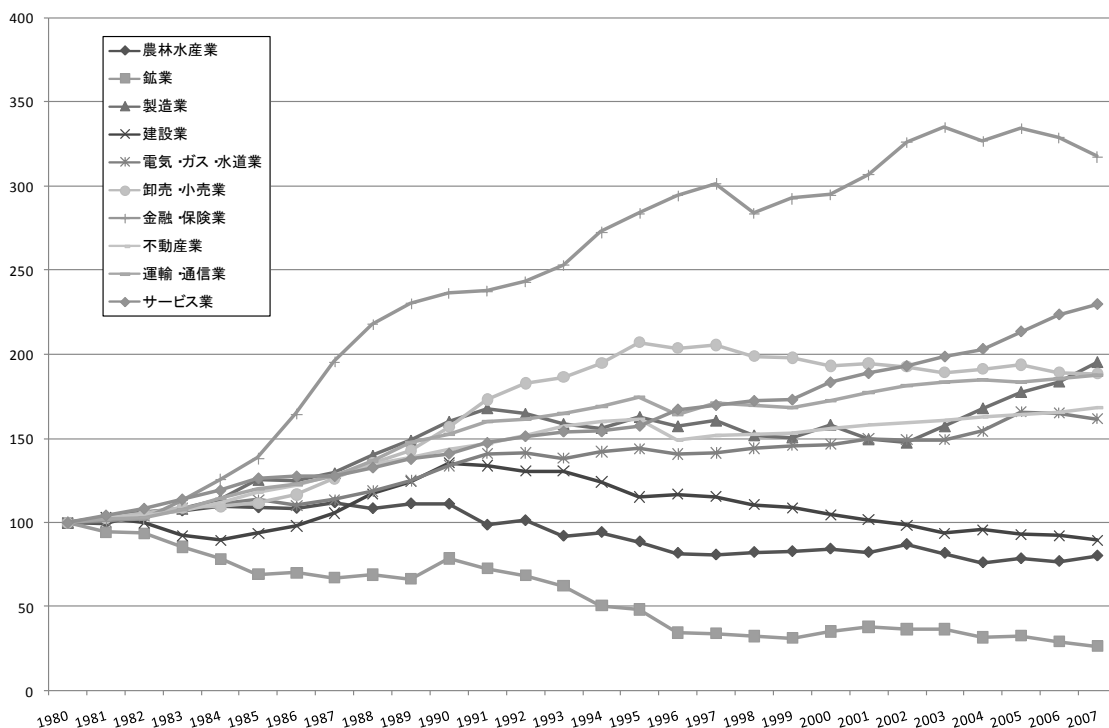
産業構造が大きく変わっていくような変化が起きている場合、このようなマッチング構造の変化も、本来は、企業の枠組みを超えた形で生じる。したがって新しい環境変化に対応した、適材適所を行うためには、企業の枠組みを超えた人材の配置を行っていく必要がある。しかし、企業のスタンスは長期雇用であり、事業の破綻等よほど大きなショックが生じなければ、なかなか企業の枠を超えた形での適材適所は、大掛かりな形では起こりにくい。その点が、全体の生産性を押し下げる大きな要因となっている。

c f NIRA報告書『終身雇用は幻想だ』抜粋

『(3) 維持不可能な外的理由：環境変化

働く側からすれば、ある会社に入社すれば、一生あるいは60～65歳まで生活水準が維持されているというのは、とても魅力的なことは事実だろう。それが実現可能であれば、将来不安の解消にも役にたつ。けれども、良く考えてみると、入社当時の技能や能力で一生が保障されるというのは、ずいぶんと無理のあるシステムである。

図表7 1980年=100としたときの産業別GDPの変化の割合



資料：内閣府「国民経済計算」経済活動別国内総生産（実質）より作成。

技術進歩や産業構造の変化が遅く、人々の一生よりもゆっくりと変わっていくのであれば、この問題はさほど深刻でないかもしれない。人が入れ替わるスピードで経済構造を変化させていけばよいからである。しかし、現実の経済の変化はもっと速い。特に近年はそのスピードが一層速くなっている。そのため、一度身につけた技能や知識で、定年まで十分な競争力を持ち生産性をあげられる状況ではなくなってしまった。図表 7 は近年の産業構造の変化を表したものである。この図からわかるように産業の変化だけを見ても、かなりのスピードであり、20 年もたつと、大きな変化が生じていることがわかる。たとえば、一番成長率の高い金融・保険業は 1980 年から 20 年で GDP は 2 倍になったのに対して、逆に鉱業の GDP は 4 分の 1 になっている。このような早く大きな変化に対して、定年退職・新卒入社というサイクルだけでは対応しきれないことは明白である。

また世界的にも、仕事の需要構造が大きく変化し、仕事や求められる能力の変化が生じている。よく言われるのが、たとえばデイビッド・オーターの指摘する労働需要の二極化である。仕事を、1. 抽象思考を要する仕事、2. 定型的な仕事、3. 労働集約型の仕事に分けて見てみると、特に「2」の定型的な仕事の需要が低下している。これは IT 化によって、事務、電話交換、簡単な会計業務、文書の保管整理など中程度の教育を受けた労働者がこなしてきた仕事が激減したからであり、アメリカではこの種の仕事の賃金が下降していると言われる。

もちろん、どこの企業でも外的環境の変化に対応すべく社内教育や OJT 等を施している。しかし、残念ながらそれですべての社員が十分な能力を発揮できるわけではない。その結果、十分な働き場所が得られない人に対しても、雇用機会とかなりの給料を与えるという社会的な要素を、正規社員に対する雇用はもつことになってしまった。

このような現象については、それは企業が労働者に対して提供する、ある種の保険提供機能であり、望ましい役割だという主張があるかもしれない。確かに、企業がそのような保険を提供することで、従業員が安心して働ける仕組みができあがるという側面はある。しかし、今の企業経営において、そのような“隠れた保険”の提供は許されなくなっているのが現状である。

かつての日本の特に大企業では、従業員の福利厚生全般を「揺りかごから墓場まで」面倒見るといった傾向が強かった。大企業であれば、社員の福利厚生が充実しており、それが社員にとって給与以上の「特権」でもあった。あちこちに社員用の福利厚生施設を設け社員グラウンドや社員用の旅館等を抱えている企業も多かった。これは見方を変えると、企業のあるべき機能が未分化となっており、その中で企業が社会的な面も面倒をみていたと考えることができる。

しかし、国際的な競争の高まりによって、企業が本来の企業業務以外のものを提供する余裕がなくなった。もっと正確な言い方をすれば、より機能を分化させ明確にした企業運営が求められることになった。バブル崩壊後は経営効率化の要請から、保養施設な

どを売り払う企業も相次いだし、敵対的買収の高まりにより株主還元すべき利益は配当を求められるようになった。また、そもそも、情報開示義務が強化され、資金の使い道やその業績との関連は明確に市場に提示することが求められている。その中で、企業が従業員の保障を丸抱えすることは、不可能になってきている。

そしてより重要な点は、この保険提供がそもそも実行可能なものではない、という点である。それは、高い賃金が得られるような人は、自由に企業を離れて転職する自由を持っているからである。保険提供機能というのであれば、たとえば損害保険であれば事故などの問題を起さなかった人も保険に加入していなければならない。そういう人が、結果として事後的に（保険料だけとられてしまうという）不利益をこうむるからこそ、事故を起こした人に資金を渡す余裕が生まれる。しかし、現状はそれとはまったく異なっている。転職の自由が認められている中で今後も転職者が増加していけば、企業は雇用を保証することによって、不利な保険だけを引き受ける形になってしまい、保険が成立しなくなる。』

人材の育成・獲得

もうひとつの側面は、新しい環境に適合した新たな人材の必要性である。たとえば、インド経済が発展しインドが有望な市場として認識されてきた場合には、インド市場に詳しい人材が必要になる。しかし、そのような人材を育成することはそう簡単なことではなく多くの場合時間がかかる。そのため、環境変化に即応させるためにM&Aや人材の引き抜きが活発に行われることとなる。

外国企業のM&A

もちろん、多くの日本企業は当然、このような変化を肌で感じており、急ピッチでそれに対する対応が立てられている。その一つが、海外進出の本格化であり、それに対応した、海外企業を含めたM&A案件の増大である。

特に最近の円高の進行は、多くの企業に対して本格的な海外進出を決意させることとなった。今後は、国内市場をメインターゲットとするのではなく世界市場をターゲットにして、生産拠点あるいは場合によっては本社機能も海外にもとめる企業が増大していくことが予想されている。

このような行動は、世界全体の需要構造が、企業に大きな決断をさせるほど大きく早くなっていることを意味しているといえる。

また、単なる海外進出だけではなく海外の企業をM&Aによって、取り込む動きも増大してきている。これは、急激な環境変化に対する企業の対応策のひとつと考えられる。急激な需要や市場動向の変化が起きても、内部の人材やノウハウだけではそれに十分な対応ができるとは限らない。たとえば、インド国内の需要が急激に伸びているからといって、社内にインド国内事情の専門家を育てるにはどうしても時間がかかる。その場合

には、インド国内事情に詳しい企業あるいはインド国内の企業を買収することによって、インド経済の成長という急激な変化に対して企業を比較的容易に対応させていくことができる。

近年、金融・経済環境があまり良くない状況が続いているにもかかわらず日本企業のM&A案件が比較的堅調な理由のひとつは、このような環境変化に対するクイックな対応という側面があるからだろう。

労働市場に発生する二重構造

しかし、このようなM&Aの増大、特に海外企業との合併、買収案件の増大は、企業内部に大きな歪みをもたらしつつある。それは、国内従業員（より正確には日本国籍従業員）と海外従業員との間での、ある種の二重構造の発生である。

ほとんどの企業では、このような状況でも、国内の正規従業員は正規雇用であり、そのため期限の定めのない労働契約になっている。そしてほとんどの企業では、このような正規雇用従業員の長期雇用を維持しようと努力している。

しかし、その一方で、外国人従業員に対しては、年功賃金ではなく能力給であったり有期雇用であったりすることが多く、日本の正規雇用従業員と大きな違いが出てきている。この違いは外国人従業員がさほど多くなかった時代には、あまり大きな問題ではなかったかもしれない。けれども、今後M&Aが増大し、外国人の比率がおおきくなると、このようなシステムが維持困難になっていることがわかる。

社内労働市場の歪みと限界

外的環境の変化に対応して、適切に人材を配置するという観点からすれば社内で人を移動させて適切な場所に配置すれば十分ではないか。そのほうが、企業間で人材移動を行うよりも、摩擦で少なくともすむのではないかという意見もあるだろう。実際、日本企業の多くは、そのような人材の活用先という観点を重視して、進出先を決定してきた形跡も見受けられる。

しかし、環境変化が大きくなっている中では、同一企業内で適切な働き場所を見つけるのは、難しくなっている場合も多い。特に産業間の人材移動を必要とするような産業構造の変化が生じている場合には、一つの企業内で人材を移動させるだけでは望ましい人材の配置はかなり困難だろう。

もうひとつ、より重要な問題点は、それによって結果的に社内の意思決定に大きな歪みが生じる恐れがある、という点である。出来るだけ、人材が有意義な形で生かされるように、より適所に配置されるようにと社内の働き場所を確保していこうとすると、本来冷静に考えるとあまり生産性の高くないような分野に進出をしたり、不必要な部署を意図的に残す等の歪みが生じてしまう。これは、雇用環境の維持確保という目標を満たすことを前提とするならば、適切な意思決定だったり企業戦略だったりするかもしれない

い。しかし、それは、雇用維持という制約がなかった場合の望ましい企業戦略とは大きくかけ離れたものになっている可能性がある。そして、その歪みが国際競争にさらされた場合には、日本企業にのしかかる大きなコストとして跳ね返ってくることになる。そのような歪みのない状況で意思決定をし企業戦略を作成している企業と競争することは、激しい国際競争の中では大きなコストとなりかねない。

この点は、たとえば、事業再生のプロセス等においては顕著である。事業再生の局面においては多くの経営者が雇用の維持を第一目標として掲げ、雇用が維持できる戦略をできるだけとろうとする。しかし、それはその企業を蘇らせるために望ましい戦略であるとは限らず、往々にして衰退分野を維持存続させる戦略になってしまう場合が多い。その結果、企業は競争力をますます失い事業再生に失敗するならば、帰結としては従業員の雇用維持も企業としての存続も不可能になってしまう。

今後、日本企業がグローバルな競争を勝ち抜いていくためには、雇用維持のためのM&A戦略や投資戦略ではなく、もっと人材が企業間を移動することを前提に、本当に将来性があり生産性の伸びが期待できるような分野に投資ができるような構造にすべきである。

人的資産蓄積の重要性との関連

日本企業の採用する長期雇用システムの一つのメリットとして言われているのは、それがその企業でのみ重要となるような人的資産への投資、つまり企業特殊投資が促進されるという主張である。長期的にその企業に雇用されるという安心感があると、従業員にとっては、一時的には損をするが将来その企業で役立つような投資（知識、技能の習得）に対して、より積極的になり得る。もしもより一般的に通用するような技能を修得するのに比べて、このような企業特殊投資のほうがより生産性を向上させることができるのであれば、そのような投資を促進させるべく、従業員に将来の安心感をあたえるような終身雇用、長期雇用を行うことにメリットがある。

ただし、このように各企業が企業特殊投資を促進させるべく長期雇用を行う場合には、企業間の人材移動が大きく制約される結果となる。それはそれぞれの従業員がその企業に特に有効な技能や知識を身につけるということは、他の企業に移った場合には逆に十分役立つ技能があまり習得できていないことを意味しているからである。また、そもそも企業が長期的雇用契約を結んでいるため、人々が動くインセンティブが小さいということも影響している。いずれにしても、これらの理由から労働市場の流動性は結果としてかなり低下することになる。

確かに、企業内で十分な能力を発揮するためにはその企業に特殊な技能を修得する必要がある場合もあるだろう。しかし、この構造の一番の問題点は、環境が急速に変化する状況では、十分に成果が発揮できないという点にある。上の議論の基本的前提は、企業特殊投資を行うと、それが将来に役立つ、将来の生産性上昇に役に立つという構造

である。しかし、環境変化が激しい場合には、過去に役立つと考えていた技能や知識があまり役立たないということが起こりうる。そのような場合には、企業特殊的投資がむしろ、足かせになる可能性がある。より一般的な技能のほうが将来の環境変化に対して柔軟に対応できるという側面があるからである。その意味では、長期的雇用を通じて企業特殊的投資を拡大させることに意義があるのは、経済環境がかなり安定しており将来の不確実性も比較的小さい場合に限られるともいえる。

さらに言えば、それぞれの企業が企業特殊的投資を蓄積していくと、先に述べたように企業間の人材移動をそもそも小さくするという影響が出る。これも環境変化に対する柔軟な対応を阻害する要因になり得る。それは、環境変化に沿って生じる適切な人材移動を妨げてしまうからである。

この点に関しては、社内労働市場を適切に使うことで、カバーできるのではないかという主張もあり得るだろう。確かにそれが可能であれば、人材の移動を損なうことなく企業特殊的投資を促進させることが可能になり、問題は小さくなるように見える。しかし、企業内労働市場によって、人材の移動を実現させることには限界があることは先にみたとおりである。また、環境が変化して社内とはいえ、今とは地理的にも技能的にもまったく異なったところに移動せざるを得なくなった場合、果たして企業特殊的投資は、本当にその能力を発揮できるのかという問題もある。この点は、企業内特殊的投資とは、どこまでの範囲であれば、役立つ投資なのかという問題であり、後でもう少し詳しく議論することにしよう。

人が移動する中で求心力を持たせるための工夫を

以上、見てきたように環境変化が激しい中では、その変化に合わせて人が動く必要があり、そのためには企業間の労働移動もかなり激しいものにならざるを得ない。そして、それは企業による解雇という形をある程度はとらざるを得ない。それを避けて、企業が従業員を非効率的な形で雇用し続けるならば、それは結果的に大きなコストとなって跳ね返り、結局、企業も従業員も大きなダメージを被ることになる。

よって、今後の日本経済のためには、非自発的なものも含めて、もっと企業間、産業間を人が移動できるような社会にしていくことが不可欠である。ただし、それを実現するためには、企業は戦略を抜本的なところから見直す必要がある。

伝統的には、多くの日本企業は出来るだけ長期的に従業員を雇用することで、従業員の安心感を獲得するとともに、共同体意識を高めて社内の結束を高めてきた。けれども、人が企業間をかなり移動する社会においては、そのような所謂「日本的経営」のメカニズムの発想を抜本的に改める必要がある。

もっとも、このようなメカニズムがそもそも現状でも維持できているかどうかは甚だ疑問ではある。現状でも非正規と呼ばれる有期雇用者が増大して社会的な問題にもなっ

ている。また、海外進出等によって外国人従業員も増えている。さらには、多くの正規従業員であっても、将来の不確実性の増大から「一生この会社にいれば安心だ」と主って働いている人の割合は既に低くなっている。したがって、現状でも終身雇用をベースとした日本的経営、日本的な企業文化形成のメカニズムは、既に維持できていないと考えることもできる。

いずれにしても今後日本企業は、人が企業間を頻繁に移動していく中で、従業員の信頼や安心感を与え、求心力のある帰属意識をもたせる戦略を考えていく必要がある。

社内文化の見直し

そのためにまず必要なことは、同一企業イコール同一共同体という発想を転換し、企業の枠組みにとらわれない共同体意識の形成に力を注ぐべきである。企業は既にM&Aを活発に行うようになってきており、法律上同じ会社であることと、今までずっと同じ仕事をしてきた共同体組織であることとは、大きなずれが生じてきている。今後、このずれはかなり大きなものになっていくだろう。また、今後、解雇を伴う人の移動が増大していく中では、企業からはなれても共有できるような共同体意識をいかに形成していくか、そのための企業文化をいかに育てていくかという点に注力していくべきである。

現状の企業内と企業外とで明確に区別するような共同体意識の形成は、企業内の仲間意識を高め、先に述べたような企業特殊の投資を促進する上ではプラスの役割を果たす。ただしそれは、安定的な環境にあり、不本意な形では共同体の外に出されることはない、という安心感の上に成立するメカニズムである。もしも、共同体の外に放り出される可能性がある程度発生してしまうと、このメカニズムは逆に大きなデメリットをもたらす。それは、企業の内と外との大きな断絶が大きなリスク要因として、従業員にのしかかることになるからである。したがって、環境変化が激しい状況では、この点からも企業の内と外とをあまり大きく隔てない共同体意識の形成が不可欠となる。

そのためには、法律上の企業組織を離れても共有できるような共同体意識を意図的に形成していく努力が必要である。そのための基本的な仕掛けは大きくわけて三つある。

ひとつ目は、共同体意識を、実体のつながりのない企業組織から切り離し、もっと実体があり作業上のつながりのある組織概念の上に形成することである。実際の活動行っている小規模のチームに対して帰属意識を形成することができれば、会社は形式上の帰属先に過ぎなくなり、そのチームにどこまでコミットして貢献できているかが帰属意識を左右することとなる。

二番目は、企業全体を貫く企業文化としては、今よりももっと緩やかな共同体意識とすることである。チームとしての共同体意識だけが形成できても、それでは会社全体としての統一性にかけてしまう問題点が生じる。そのため、企業全体に共通した企業理念、あるいは企業文化というものも求心力を維持していくためには必要である。それは、今までのように強い結びつきの共同体意識ではなく、一部分何か共有できるものがあれば

良いという類のゆるい結びつきである必要がある。そしてM&Aのように組織再編をしていく場合でも、その緩やかな企業理念は維持される形で運用されることが望ましい。言い換えれば、企業全体を貫く共同体意識は、そのように組織再編が激しくなされたとしても維持できるようなものである必要がある。この点は、後で述べるような、企業組織のモジュール化とも関連したポイントであり、適切なインターフェイスとしての企業文化をいかに形成していくかが今後の日本企業の課題である。

三番目は、従業員がある程度将来に対して安心感が抱けるような具体的システムの構築である。より具体的には、解雇された後でも、比較的容易に適切な働き場所が見つかるような制度づくりに企業が積極的に関与していく必要がある。さもないと、従業員の側からすれば、将来の解雇不安から萎縮的な行動しかとれなくなり、企業全体の生産性にも影響を受ける。

企業間労働移動の受け皿をつくる

上で述べてきたように、企業間で非自発的に労働移動が起きることは今後の日本経済にとって不可避であるにしても、その結果、従業員の側には大きな負荷がかかることになる。現状では、労働市場を取り巻く環境は厳しく、容易には適所を見つけることが困難だからである。

スムーズに適所を見つけることが出来ない要因としても、いくつか挙げることができる。まず、ひとつは、労働市場に関しては適所探すコストと手間がかかるいわゆるサーチコストが発生する。そのため、人々は容易には適切な仕事を見つけることができない。この点に関してより詳しくいえば、労働者、企業双方に相手がどのような適性や能力を持っているのか十分な情報がない情報の非対称性が存在するために、なかなか良いマッチングを作り出すことが難しいという側面である。

もうひとつは、そもそも人材市場が非常に薄い市場であるために、容易にマッチングの相手を探すことができないという側面も存在する。サーチ理論によれば、多くの人が市場に参加し、市場に厚みが出てくるほどより容易に適切な相手を見つけることができる。したがって、ここにはある種の悪循環が存在している。現状ではあまり転職市場に人が参加しない。したがって、サーチコストが高くなってしまい、結果として転職市場に参加する人が少なくなる、という悪循環である。この点は、先に述べた企業特殊投資とも関連性がある。それぞれの企業が企業特殊投資を促進すればするほど、企業外でマッチングをするコストが高くなり、人材移動のコストが増大する。その結果、ますます市場が薄くなるという構造である。

この構造を新ため、良循環を作り出し、人材移動市場の厚みをもたらすためには、企業側の後押しが不可欠である。企業間で連携を行い、もっと人材移動のサーチコストを低くし、従業員がかんじる企業の外へ出ることの不安感を軽減することが必要である。そのことが結果的には企業の生産性を高める効果が期待できる。

従業員が外に出ることの不安を解消、軽減する上で重要な点は、労働移動に関するコストを軽減し、より人々が移動しやすい環境づくりをすることである。

教育システムの提供

もうひとつは、再教育の機会を提供することである。単純な労働市場モデルであれば、以前に獲得した技能や知識を持って、労働移動市場に参加し、適所を見つけることができるかと仮定されている。しかし、実際には、環境変化に合わせて、より望ましい技能や知識を身につけていく必要が生じている。したがって、労働移動を活発に行っていくためには、より積極的な再教育の機会を官民挙げて、構築していくべきである。

c f

2) 人材教育システムの構築

より高度、広範囲な形で人材教育を施していく仕組みづくりのためには、現状の職業訓練はあまりにも規模が小さすぎ、また教えられる内容が限定されすぎている。限られた人だけが受ける訓練ではなく、かなり広範囲の人がトレーニングを受け、より高度な知識を習得することを考えるならば、現状の職業訓練の枠を取り払い、学校教育や社内トレーニングも巻き込んだ、より幅広い人材教育システム形成が必要となってくる。

■ 高校、高専、大学の活用

そのためには、まず人材を形成するための教育機関をもっと充実させていかなければならない。現状の公的職業訓練よりも高度で広範囲な技能や知識を習得できるように、現在の高校、高専、大学等の教育機関が新たにこのような役割を担う仕組みづくりをしていくべきだ。専門学校の積極的活用も考えられる。現状でも、文部科学省は、「多様な人材育成、それぞれの職業能力の向上を図るとともに再チャレンジの機会の拡大を推進する」という目的で、平成19年度から「再チャレンジ」支援政策を実施している。しかし、残念ながら規模が小さく、上で述べたような人材教育システムとしては機能していない。もっと発想を転換し、大規模な人材教育を提供していくべきである。

■ 企業を巻き込んだコミュニティ・カレッジ

その際必要なことは、社会のニーズ、企業側のニーズをより反映した教育プログラムを形成するための工夫である。この点については、アメリカのコミュニティ・カレッジ（公立の2年生大学、学位（準学士）の授与とともに職業訓練の機能がある）の考え方が参考になるだろう。地域のニーズを汲み取りそれを教育内容に反映させる取り組みである。ただし、わが国では地域社会にそのようなニーズを汲み取る構造が必ずしも十分に備わっていない。この点を考えると純粋なコミュニティーのサポートによるコミュニテ

イ・カレッジではなく、企業人あるいはリタイアした企業人も巻き込む形での教育システム再構築のほうが現実的な選択肢だろう。

企業で働いていた中高年を、このような教育システムで雇い入れ、彼らの知識を教育内容に生かしていくことは、彼らの雇用機会を創出するという意味でも大きな意味を持つ。外部に雇用機会を創り出すと同時に、企業内に蓄積されていた彼らの知識や情報を、外部の離職者などに伝え、人材の育成に役立たせる。この仕組みが、うまく機能するようになれば、わが国の人材の適切な流動化にも大いに役立つはずである。

チーム単位で人を動かす

もうひとつのより建設的な仕組みは、企業間の労働移動を個人ベースで行うのではなく、作業が密接に関連したチームごとに行うことである。これにはいくつかのメリットがある。

- 1 それによって労働者の不安を軽減することが可能になる。
- 2 雇い入れる側の企業にとっても、チームの働き具合は予測できるので、不確実性が軽減する。
- 3 チーム内で通用する関係特種投資は、企業を動いても機能し蓄積される。
- 4 企業内の組織形成を移動を前提としてモジュール側組織に切り替えていくことが容易になる。

c f エコノミスト誌「学者が斬る」 柳川範之

金融危機の嵐が世界全体を大きく揺さぶっている。今後、世界全体の景気がどう動いていくのか、金融システムがどう変化していくのか予断を許さない状況である。そのような激動の時代において、日本企業は、今後、どのように行動し、何を目指して戦略を描いていくべきなのだろうか。

このような状況下では、製造業の強みが改めてクローズアップされ、やはり日本はものづくりだという論調に流されがちである。そして、すり合わせと作りこみによるものづくり技術の重要性が指摘される。筆者は、この点を否定する気は、もちろんない。しかし、ものづくりが重要だとしても、それは「今までと同じことをやり続ける」ことと同義ではない点には注意が必要であろう。世界が大きく動いている今、残念ながら日本企業だけ同じところに立ち続けることはできない。

この激動がどのような形で収束に向かうにせよ、世界経済は以前のままではいられないだろう。たとえ、比較的短期に金融システム機能が回復したとしても、金融業を中心として大きな改革が行われるのは間違いない。そうなれば、それは製造業等他産業に対しても大きな影響を及ぼすことになる。もしも、回復に時間がかかるならば、それは日本がかつて経験した以上の大きな停滞を世界経済にもたらすことになり、ほとんどの産

業が大きな影響を受け変革を余儀なくされるだろう。したがって、このようなときにこそ、長期的な視点に立った、しっかりとした戦略をもった行動が企業にも国家にも求められているといえるだろう。

それでは、どのような長期的視点に立てばよいのか。筆者も参加した産業構造審議会基本問題検討小委員会の出した報告書「知識組替えの衝撃～現代の産業構造の変化の本質～」では、現代におけるグローバルな産業構造の変化を分析するという観点から、こうした長期的視点にアプローチしようとしている。報告書のタイトルに「知識組替えの衝撃」とあるように、企業がさまざまな形で今後知識の組替えを行っていく必要があることを指摘した内容になっている。

この報告書では、今後、知識経済化が進み、特に「知識の業種や企業の枠を超えた新結合」が付加価値を産むことになると予測し、政策の主眼は、むしろそのための環境整備に移るべきだと主張している

新しい結合が重要だとなると、どうしても発想は M&A に向かいがちである。しかし、この報告書の主眼は M&A の促進ではない。むしろ、今までの企業や業種の枠をいかに取り払うことが重要かを指摘した内容になっている。たとえば、比較的身近な例でいえば、セブン銀行はコンビニが銀行業に進出した例であるが、コンビニという業態と ATM の運営という業務という業種を超えた結合が、結果的にそれまでに無い相乗効果を生み出すことになり、大きな利便性を利用者にも与えた好例であろう。

このような比較的単純な例だけではなく、技術の変化等によって、より広範囲に産業構造を変化させていく可能性もある。たとえば、これまで主として最終製品の組立て製造に特化してきた企業は、グローバルに複雑化する需要に応じて顧客を確保するために、対顧客サービス分野の取り込みを進めている。一例としては、小松製作所は、製造販売した建設機械に GPS を装着することで、グローバルに分散している建設機械の稼動状況を常時本社で把握し、効率的かつ質の高いメンテナンスを供給することが可能になった。一方、部品メーカーはより精密・特殊な部品の設計・製造を求められるようになったために、素材との一体的な開発が必要な場合が多くなり、部品メーカーと素材メーカーとの一体化が進みつつある。このように今までの取引関係とは異なる合従連衡が発生しつつある。

これらを踏まえて新たな産業構造の姿を示すと別図のようになる。すなわち、最終製品の組立てとサービスを担うグループ、部品と素材の製造を担う二つのグループに分かれ、それぞれに属する企業がグローバルに自由に取引関係を形成するという姿である。かつてのピラミッド型と対比して上記産構審の報告書はこれを「砂時計型」と呼んでいる。

この点は、企業間関係や取引関係が単純なスポット取引に移行していくと短絡的に考えているわけではない。もちろん、取引内容によっては、スポットの市場取引にとって変わられるものもあるだろう。しかし、より本質的な点は、はグローバル化と将来の変

化に備えてより柔軟性のある組織構造、産業構造の重要性が高まっているという点であろう。

この点については、筆者が最近良く用いているオーケストラ型組織とバンド型組織との対比で少し掘り下げて考えてみたい。オーケストラは、かなり固定化されたメンバーが長期間に渡り同じ音楽をつくりあげることには大きな特徴がある。長い年月にわたり積み重ねられてハーモニーが、そのオーケストラ特有の音色を紡ぎだし、熟練された技が見事なハーモニーを作り上げることになる。わが国の製造業は伝統的には、このオーケストラ型の組織であったあるいはオーケストラ型の組織を指向してきたと考えられる。固定化されたメンバーによる作りこみによってハーモニーを磨き上げ、生産性を向上させるあるいは他の組織では実現できないような製品を作るあげることにより進んできたといえるだろう。

しかし、オーケストラが向いているのは、クラシック音楽の演奏においてである。クラシック音楽のように既に曲も完成しており、その意味でゴールが比較的明確に設定されている。もちろん、それでも、どのような音作りを目指すべきか等選択肢は同然あるだろう。他の音楽、たとえばロックやジャズ等に比べると、目指すべき方向性が比較的是っきりしている。そのような場合には、このオーケストラは非常に適した演奏組織だといえるだろう。

同様のことがオーケストラ型の組織にも言えるのではないだろうか。欧米先進国の技術や製品という明確な目標があり、もちろんそれとまったく同じものを作らないにしても、目指すべき方向性が明確な場合には、皆が一斉にそちらを目指して、懸命に作りこみを行っていくというオーケストラ型の組織はとても適した組織であったといえるだろう。

ところが、自分達で楽曲も作り上げ、それに沿った音づくりも行っていくロックのような場合には、オーケストラではなくロックバンドという組織形態のほうが向いている。ロックバンドの場合には、もちろん長く続いているバンドもあるが、しばしば解散する。そして解散したメンバーがまた新しいメンバーを集めて新しいバンドを作り上げる。もちろん、解散をするには人間関係等さまざまな理由があろうが、それは、そのバンドの目指すべき方向性や楽曲の志向が異なってきた場合には、メンバーを組み替えたほうがより望ましい演奏ができると考えるからだろう。当面設定された目的に応じてメンバーがあつまり、その目標が終った時点でいったんばらばらになり、また新たな組織が組みなおされる。

日本の組織や産業も、このバンド型組織がより重要性を増してきているように思われる。それは目指すべき目標がはっきりしていたクラシック音楽の時代が終わり、自由な発想を必要とするイノベーションが必要なロックの時代に突入してきたからである。

目標に応じて、メンバーを大きく組み替える、つまり必要な知識創造に応じて組織全体を大きく組み替える、あるいは産業構造全体を組み換える発想が、わが国企業には求

められるようになってきているのではないだろうか。

ここで注意すべき点が2点ある。1点は、新しい局面に応じてメンバーをどんどん増やしていったのでは、バンドとしての機能を十分に果たさないという点である。M&Aを通じて追加される目標ごとに組織をどんどん大きくしていったのでは、組織の効率性は維持できなくなってしまう。

もうひとつ重要な点は、バンドは演奏のたびにメンバーが集まるスポット的な集団ではないという点だ。ロックバンドは解散もするが、バンド存続中は、すり合わせも行い互いのコミュニケーションを緊密に行い、相互の連携を重要視する。したがって、それは単純なスポット参加の積み重ねではない。

わが国の組織あるいは産業の構造においても、このような発想に基づいた産業構造を今後はつくりあげていく必要があるだろう。わが国では、(市場経済に対する誤解からか)どうしても、長期的継続関係や長期的な組織が崩れてしまうと、残る選択肢は、その場で安いところから買うというスポット取引のみであるかのような発想をしがちである。

しかし、現実はそのような単純なものではなく、ロックバンドのように、一定期間あるいは一定の目標達成のためには、濃い密度で連携を行うという組織のあり方がもっと議論されるべきではないだろうか。

同様の発想に基づいて、ドイツ銀行 (Deutsche Bank) のシンクタンクは、2020年のドイツを見通したビジョンのなかで、ドイツ経済における「プロジェクト経済」(project economy)の割合を高めることを提唱している。その理由として、製品のライフサイクルが短縮化し、製品化に必要な技術の範囲が広範となるなかで、既存の企業の外側にプロジェクト単位で専門企業を確立することが最も効率的な手法となるからだ、と述べている。

インターフェイスの重要性

もちろん、組み換えを行うとなるとそれをスムーズに行うことが重要になってくる。そうすると、じつは組織を超えたインターフェイスの重要性が浮かび上がってくる。

前述のロックバンドの例でいえば、解散が比較的容易にできるのは、新たなメンバーを集めたり新たなバンドを作り上げるだけの情報や知識が大まかな形ではあってもコミュニティ全体で共有されているからであろう。今所属しているバンド仲間の情報だけではなく、より幅広い範囲での演奏者間の情報が共有されてはじめて、スムーズな組替えが可能になる。

したがって、組織に関しても、企業の枠を超えて、新しい結合が促進されるための情報が流れるような仕組み(インターフェイス)あるいはそのための環境整備が今後は一層重要になってくるだろう。

上記産構審の報告書でも、そのためには政策の発想と視点の変化も必要とされている。

今までの政策の発想は、ピラミッド型の産業構造や技術体系を前提としてそのなかで「より最先端の技術」の開発や「最先端の設備」の導入を後押しすることを主眼としていた。しかし知識経済化が進み、特に知識の業種や企業の枠を超えた新結合が付加価値を産むこととなると、むしろそのための環境整備に政策の主眼が移るべきであると主張されている。

今後重視されるべき政策として報告者が取り上げている、地道だが典型的なケースとしては用語や単位の統一がある。たとえば省資源の取り組みは個別企業内では完結せずいまやサプライチェーンを超えた取り組みが必要である。そうした取り組みを進めるためには省資源を計測するうえでの単位の統一が必要である。マテリアルフローコスト会計の確立と国際標準化はそれへ向けた基盤整備である。

具体的な知識新結合のフィールドをいわば公共財として提供するような政策も考えられる。産構審の報告書では技術戦略マップの書き込み可能化を提言している。技術戦略マップとは、経済産業省が数百人の企業、大学の研究者の間の議論を踏まえて毎年改訂・出版しているもので、今後10年程度の技術開発の動向と将来的なニーズ群との関係を分野ごとに示している。このマップを活用することで社会に分散した「発明の発見」のインフラとすることができるのではないかと主張している。たとえばこのマップをウェブ上に掲載して、中小企業や大学の研究者が自らの研究領域や開発した製品を該当する箇所に自由に書き込むことができるようにすれば、これによって、我が国のどこのだれが何を研究開発テーマとして取り組んでいるかを一目瞭然化することができる、というのが報告書の提言である。

ただし、筆者はどちらかというところのような個別の取り組み例よりも、このように、研究開発の分野においても、研究開発予算等を通じて個々の技術開発を支援することから、企業の枠を超えて技術と技術を効率的に結びつけるソフトなインフラの整備へと発想の転換が必要だと、経済産業省から出された報告書が主張している点に、大きな意味があると考えている。

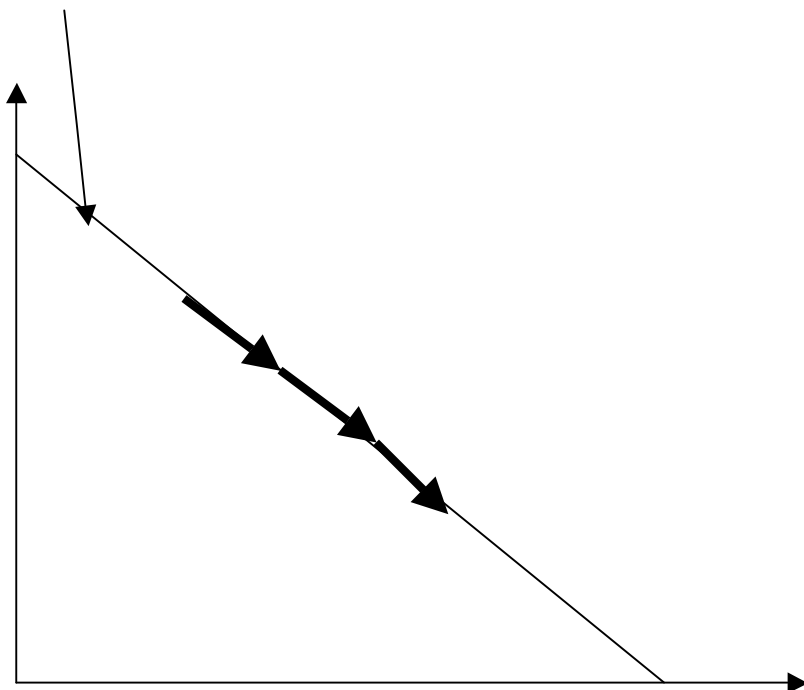
これに付け加えるならば、企業の壁、業種の壁をとりはらうと同時に、国境の壁も取り払って考えていくことが今後は必要だろう。

世界的な再編がさまざまな形で行われると予想される今、日本が意識すべき対象は当然アジア諸国である。アジア全体をフィールドとしても見ていく発想、あるいはアジア全体を対象として、新たな企業結合、あらたな組織の組替えを、日本企業は積極的考えていくべきであろうし、また日本政府も日本国内だけに留まらず、アジア全体を考えた政策運営を考えていくべき時代が来ているといえるだろう。

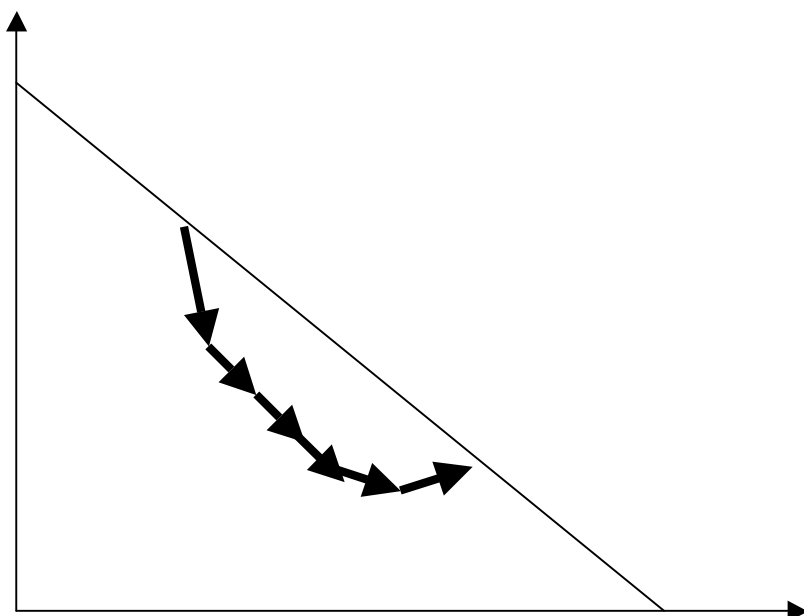
最初にも述べたように大きな激動が経済を揺さぶっている今だからこそ、以下に真の意味でのグローバルな視点に立って政策運営ができるかが問われているのではないだろうか。

図表 Matsuyama の議論

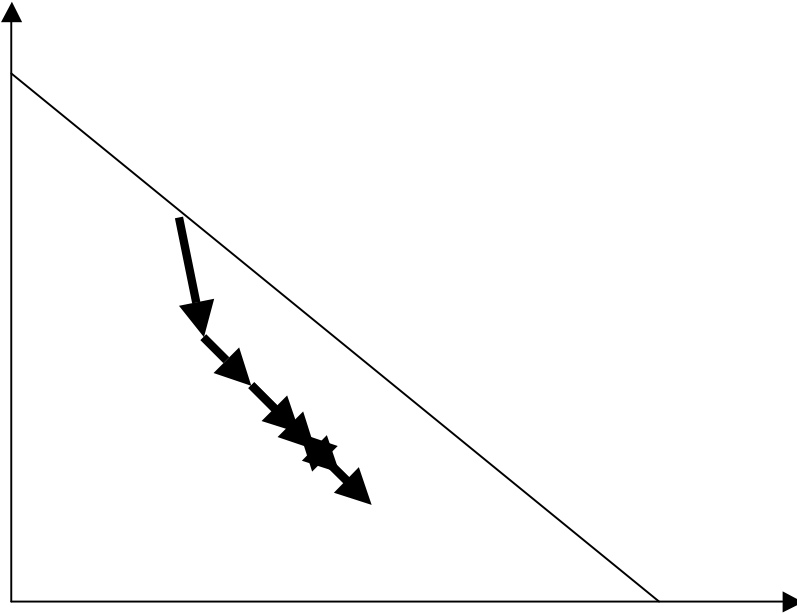
生産フロンティアに近い位置にいる程、全体の生産性が高い（GDPが高い）ことを表す。



労働移動がスムーズな場合

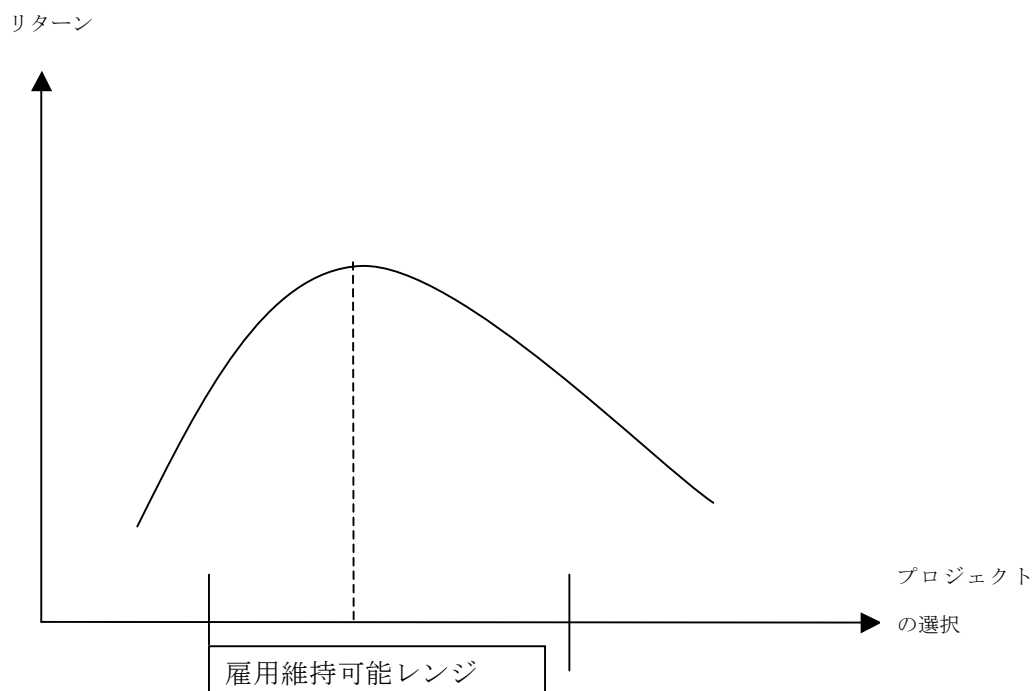


労働移動に時間がかかる場合

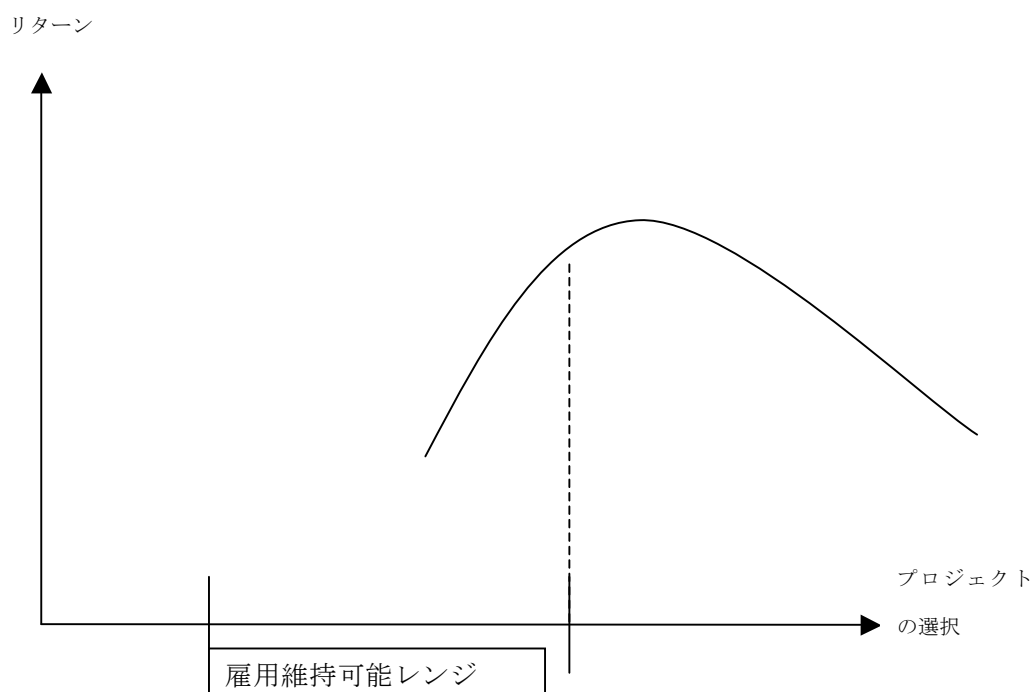


労働移動に時間がかかり、かつ変化が続けておきる場合

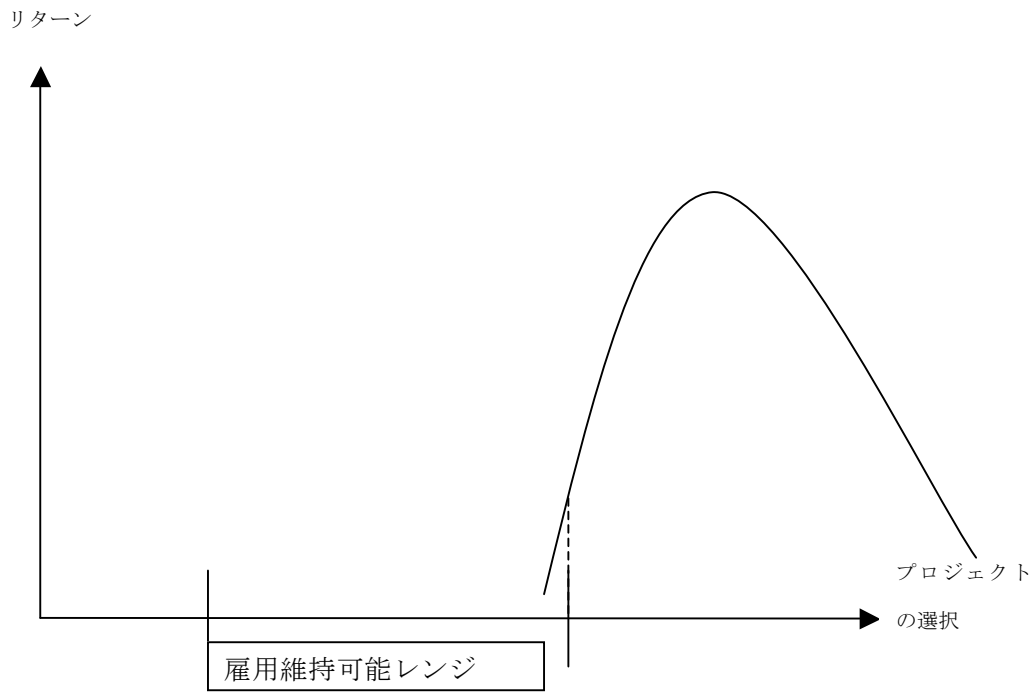
雇用維持を制約条件とした場合に生じる投資の歪み



リターンの最大化と雇用維持が矛盾しない状況

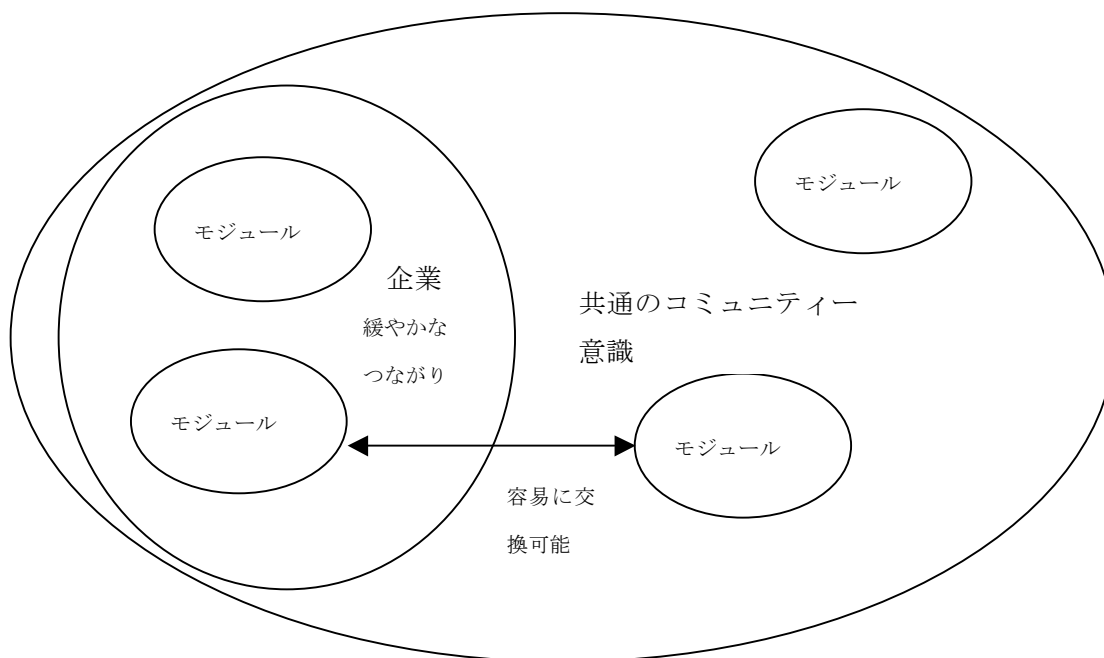


雇用維持のために最大のリターンが得られないケース



雇用維持のためにリターンが大幅に犠牲になっているケース

モジュール化型組織



i デイビッド・オーター「先進国で広がる所得格差」『日本経済新聞』2007年8月20日朝刊「経済教室」。