

V. 日本型システムの情報特性と「日本病」(続き)

F. 終身雇用制度

I. 概要——「終身雇用制」の意味

一度就職した後、同一組織にとどまる

日本の会社の「正社員」の典型的な雇用形式

給料は年功序列

仕事の成果に依存しない(定期昇給、ベースアップ)

地位・昇進は年功と成果の双方で決まる

多くの場合ある年限まで横並び、以後は成果による

雇用を保証

原則としてやめさせられることはない(無期限の雇用契約)

転任・配置換(子会社・関連会社を含む)はある

停年制 一定年齢でやめる、成果に依らない

II. 「終身雇用制」の得失

a. 終身雇用制のプラス面

(1) 労働者にとって「安心」

地位を保証される

地位が上がる

給料を保証

給料が上がる

格差が小さい

(2) 企業にとって有利

労働者との信頼ができる

労働者のことがよく分かる

同じ仕事を続けることができる

労働者の技能が上がっても他に移らない(逃げない)

b. 終身雇用制のマイナス面

(1) 正社員・臨時社員等の差別が生じる

正社員の既得権

臨時職員を低給与で使う

フリーター、ニートの発生

(2) 適材適所が実現できない

人事異動は企業内だけ
人事部が権限を持つ

- (3) 組織の効率低下
部門の長の権限・責任が限定される
与えられたメンバーで仕事をしなければならない
十分な仕事ができない
- (4) 社会全体にとって企業の新陳代謝が進むのを妨げる
(伸びる企業、優れた企業の需要が増える)
労働者の移動が困難 } 伸びるべき企業が伸びない
 } 縮小すべき企業が残る
→ 経済全体の成長が鈍る
- (5) 学歴社会を作る
学歴による選抜体制 (個性を認めない)
一律に評価
激しい競争が発生 (若い時代を浪費)
- (6) 男女差別を生む / 人口減少を生む
仕事を離れた女性の再就職が困難

III. なぜ「終身雇用」になるのか (?)

a. 概要

- (1) 深く密接な協力 (DC) による仕事の遂行
他者との密接なかかわりに依存
A 型手段を多用
- (2) 「仕事の仕方」が「その人とその職場」に固有なものになっ
てしま
う
「その人 (そのグループの人)」しか仕事ができない
「その職場 (その会社)」でしか仕事ができない
- (3) 労働移動が困難
「複雑業務」で困難、「単純業務」では移動容易
歴史的経過 (封建社会のモラルの残存)

b. 労働移動の条件（「能力」）が欠如

- (1) 仕事の内容が定型化されていない
 - (a) 職務範囲・責任が不明確
 - グループ単位で責任を分担・分散
 - 責任所在の不明確化
 - (形式的) 代表者名の使用
 - (b) 職務内容の「客観化」が不十分
 - 高度な技能を身につけても他では通用しない（会社内用語、慣習）
 - (c) 背景・理由
 - A 型手段の多用
 - 「習うより慣れろ」
 - 仕事はまとめて担当者が「体が」覚えている
 - 仕事内容の分解・構成ができていない
 - B 型手段が不足
 - 論理構成能力が不足
 - 仕事内容の（広い範囲での）標準化ができていない
 - 他者が入ると能率ががた落ちする
- (2) 労働者個人の能力が定型化されていない
 - (a) 職務能力の形成
 - 仕事は会社で覚える
 - 仕事の能力と個人の人格が一体化
 - (b) 労働者の「評価」
 - 他者（外部）による客観的評価が欠如
 - 他社から見てどの程度仕事ができるかが分からない
 - 実質的な内部評価はなされている
 - 一部に「資格」は作られている

c. 「日本型労働」の適・不適の例

- (1) 適合する場合
 - 小規模チームをベースとする業務
 - 拡張中の業務（「リストラ」が不必要）
 - 戦後日本の製造業
 - 自動車（現在）、家電（～1990）など

- (2) 不適合の場合
 - 大規模ネットワーク型の業務
 - コンピュータ製造・組立
 - ソフトウェア生産
 - 業務再編・企業再編を必要とする場合
 - ベンチャー企業
- (3) 「日本型」があまり問題にならない職務
 - 単純労働・アルバイト
 - 業務内容自体が単純、習得容易
 - 専門職
 - 医師、看護師、教員、弁護士
 - 業務は複雑だが自己完結的

IV. 労働移動円滑化のための方策

a. 現実に起きていること

- 「なしくずし」の移行（リストラ）
- 競争（国内、国外から）の圧力
- 「年功序列」のなしくずし崩壊
- 一時雇用、フリーターの増加
- 犠牲・困難が大きい

b. 短期的、対症療法的

- 労働・職場紹介システム

c. 周辺制度の整備・改革

- 年功序列型賃金・年金の廃止
- 能力・実績反映型賃金の導入
- 「ポータブル年金」への移行

d. 構造的・長期的対処

- B型手段による職務内容の定型化、客観化
- B型手段による労働者個人の能力の定型化
- 外部の他者による客観的評価

e. その他

- 職務内容・労働者能力の「標準」の作成・成立（上記（d）の結果）

・「企業衰退」をもたらす2つの原因**I. マクロ経済の成長・経済構造の変動から生ずる企業の衰退****(1) 原因**

経済成長・変動の結果、その企業の生産物（サービス）に対する需要が減少・消滅する場合

例：シャーペン出現時の鉛筆メーカー（1980年ごろ）

ボールペン出現時の（旧型）ペンのメーカー（1970年ごろ）

鉛筆・ペン出現時の毛筆（日）・（鳥の）羽ペン（欧米）（1880年代（日）、1800年代（欧米））

列車・自動車出現時の馬車メーカー（欧米）、「かご」メーカー（？）（日）

(2) 対処法**a. 新しい生産物・サービスにシフトする**

日本型企業の対処法

成功するとはかぎらない

b. 企業を縮小・解散

労働者・資金は新しい企業（ベンチャー等）に移動する

米国型企業の対処法

日本では（終身雇用制のために）困難

II. 不適切な経営から生ずる企業の衰退**(1) 原因**

企業経営が不適切な結果、競争企業に顧客や市場を奪われる

(2) 対処法

企業経営の改革が必要

G. なぜ日本は「製造業」に強く、システム型・ネットワーク型産業に弱いのか（？）**I. 概要****a. 製造業（ものづくり）：**

戦後日本経済成長の中心
繊維、造船、鉄鋼、自動車、電気器具
高水準の技術
高水準の品質、不良製品が少ない

b. システム型・ネットワーク型産業

21世紀の経済を担うと期待
IT（コンピュータ、通信、ソフトウェア）、金融、医療

II. 製造業発展の条件**a. 規格品の大量生産**

安価な商品
くり返し作業、勤勉

b. 良質製品の生産

軽微な「環境変動」に対処
品質改良のための協力

c. 日本型チームワークに適合

小規模チームによる DC
柔軟性・（ゆるやかな）進歩の実現
例：欠勤への対応
故障等への対応
（気を利かせて穴を埋める）

III. システム型・ネットワーク型産業発展の条件**a. 製品・サービスは「成長型」「緩やかな組立型」****b. 多数の協力・協業が有効**

すぐれた相手を発見し、協力する
「広い協力（WC）」に適合
「直接会わない相手」との協力・協業

「一回かぎりの相手」との協力・協業
新たな協力・協業の生成

B 型手段が必要

日本型では「分業・協業」が不十分
狭い範囲での協力にとどまってしまう
低水準・低機能の生産にとどまる

c. 論理的・組織的な協業が必要

A 型手段への依存では困難
複雑な論理的・組織的内容を表現できない

d. 例：

ソフトウェア
「部品」「手段」の組織的生産
生産プロセス全体の組織的編成
B 型手段が必要
インターネット
世界規模の協力・協業
RFC（意見表明）システムの威力

H. 日本型企業の情報整備と公開——なぜ日本では直接金融（株式）が少ないのか、なぜ銀行が「不良債権の処理」に手間どるのか、なぜ日本ではベンチャー・ビジネスが伸びないのか（？）

I. 概要

a. 企業による資金調達（金融）方式

直接金融：株式発行
間接金融：金融機関（銀行等）からの借り入れ

b. 資金供給主体の行動

供給先企業の収益見込と破綻リスク
企業経営内容に関する情報が重要

c. 企業活動と企業経営情報の形成（企業経営内容の論理的・組織的表現）

(1) I 型情報形式

企業活動の担当者レベルでの記録、情報作成
A 型情報に依存する企業活動の記録に使われる

各部門担当者が把握

直接記憶

個人レベルでは B 型メディアを使用

異動の際に「引継」事項となる

しかし「引継」がれるのはごく一部の情報のみ

(2) II 型情報形式

企業活動の企業組織レベルでの記録、情報作成

B 型情報を多用する企業活動の記録に適する

情報作成方式・内容等は企業レベルで決定

範囲、詳細度、信頼度

企業活動記録の整理・統合

企業活動記録の公開

II. 日本型企業の特徴

欧米型企業と比較して I 型の情報形成が多い

日本企業の中でも、大企業は中小企業よりも II 型の情報形成が多い

a. 企業活動の情報形式

I 型情報	II 型情報
-------	--------

日本型、中小企業

I 型情報	II 型情報
-------	--------

欧米型、大企業

b. 情報公開・企業評価

(1) 外部から見てどの程度企業活動に関する情報が分かるか。

日本型企業、中小企業は情報公開度が低い

I 型情報は公開に適しない

公開に適する II 型情報が少ない

公開のための誘因が少ない（規制、資本市場による評価）

企業会計方式の国際標準

例：資産・負債の「時価評価」

日本は標準化に抵抗

(2) 外部からの企業評価

日本型企業、中小企業は外部からの評価を受けることが少ない

III. 日本型企业における直接金融の優位の理由

a. 家計・個人の行動

外部から見たときの企業経営に関する情報が限られている
一般（個人）投資家が個別企業の経営情報を得ることは困難
直接投資（株式購入）のリスクが高い
家計貯蓄はリスクの低い銀行預金等に向かう

b. 銀行等の立場

銀行では家計・個人よりも（専門家として）より多くの企業情報（I型
あるいはII型）を入手できる立場にある
家計よりも有利に投資（貸付）先を選択できる

IV. 日本の銀行で不況時の「不良債権処理」が遅れた理由

a. 銀行貸出の特色

日本の銀行は投資（貸出）時において企業情報を十分に利用できない
投資の決定（貸出審査）は個人的な「信頼関係（I型情報を保有する企
業経営者等との個人的知己に基く貸借関係の長期的継続）」および「担
保」に基くことが多い。
銀行において貸付先企業情報に基づく意志決定がおこなわれていない
（おこなうことができない）

b. 不況時の事情

不況時に貸付資金が不良債権化（貸付先企業の経営が悪化）した際に、
「悪化の程度」の実体把握ができない（企業情報が不足）
銀行にとっての不確実性が大
個人的関係が入っているため、当事者が貸付責任を負うことから逃れる
誘因により処理が長引く

V. 日本でベンチャー・ビジネスが伸びない理由

a. ベンチャー・キャピタル、ベンチャー・ビジネスのシステム

(1) ベンチャー・ビジネス

高リスク・高収益のプロジェクトの企業化
成功の場合は投資が高額の利益を生む
成功確率は数パーセント程度ときわめて低い

(2) ベンチャー・キャピタルによるベンチャー投資の方式

多数のベンチャー・ビジネスへの分散投資

- 1 ベンチャー企業の成功から生ずる収益により、多数の失敗ベンチャーの損失を埋める
「成功率」の高いベンチャーを選んで投資する

b. 日本の特色

- (1) 「ベンチャー失敗時の処理方式（破産法）」が不備
失敗時の負債をベンチャー企業家個人が負担
「失敗は企業家として致命的（他人に迷惑を及ぼした人）」という
社会通念
- (2) ベンチャー企業に関する情報が不十分
ベンチャー・キャピタルが少しでも成功確率の高いベンチャー
を選択できない
ベンチャー・キャピタルの発達がおくれる
- (3) 日本の「ベンチャー政策」
失敗（破産）自体を防ぐ目的でプロジェクトを助ける不良プ
ロジェクトを招来
高利益・高リスクのプロジェクトが出てこない

c. 米国の破産制度

- (1) 破産
「正直なしかし不運であった」企業家のための再出発のための制
度
「他者との契約を破ったものへの罰」ではない
平均毎年 100 人に 1 人が破産を経験
- (2) 破産法
破産の損害を合理的に負担するための方策・手続
各分野のための詳細規範
例：地方自治体についての破産規定
- (3) 破産裁判所・破産裁判官
破産処理のための恒久的制度
- (4) 米国の「ベンチャー政策」
ベンチャー環境を整備して、あとは個人の創意にまかせる
ベンチャーへの直接援助はしない