

歴史は形を変えて繰り返す！令和時代の中小企業経営

日本的経営の「三種の神器」と令和時代の雇用制度

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少・育児や介護との両立など、働くことに対してニーズが多様化しており、企業側には投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが求められている。感染症流行後において、「Web会議」や「テレワーク、リモート勤務」の環境整備が一層進んでいる。高度成長期を支えたといっても過言ではない我が国の雇用制度から令和時代の雇用制度を考える。

1 三種の神器

OECD（経済協力開発機構）が対日労働報告書で日本の雇用制度の「純粹モデル」として終身雇用・年功賃金・企業内組合をあげたのは1973年であった。以後、これら3要素が日本的労使関係、あるいは日本的経営の「三種の神器」として一般に認められるようになった。これら3要素を貫く基本理念は、経営家族主義あるいは集団主義経営といわれる。

日本の企業経営者の多くは、大学を卒業して入社そのまま昇進のビ

馬淵智幸

中小企業診断士・
MBA（経営学修士）



●プロフィール

（まぶち ともゆき）
馬淵中小企業診断士事務所 所長
岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター エリアコーディネーター
会計事務所・銀行・コンサルの3者の視点から企業の課題を抽出し、事業発展・事業継続につなげる中小企業者支援を行っている。

ラミッドを駆け上った内部昇進型の専門経営者である。一方労働組合は欧米のように職種別ではなく、事務職も工場労働者も一丸の、しかも一企業内の従業員だけで成り立っている。こうした労使の性格が労使関係を対立的であるより協調的にし、家族主義や集団主義を助長することになった。

ここでは経営者は家族的温情主義で従業員に接し、従業員は企業への帰属意識を高める。集団の利害が個人の利害に優先するが、人間関係で

保養施設などの手厚い福利厚生は長期雇用を前提にできたものである。

3 年功賃金のメリット

年功賃金とは勤続年数や年齢を重視して決める賃金のこと、長期雇用と表裏一体の関係にある。例えば入社10年目の社員は、入社11年目となる翌年には1年の年功を積み込むことによって定期昇給が保障される。通常はそれに、賃金カーブ全体の底上げであるベースアップが加わった賃金となる。

年功賃金は、基準が客観的に測定しやすく、賃金の上昇カーブが従業員の生活費の上昇局面とほぼ一致するなどのメリットがある。その一方で、年功賃金では仕事の内容や成果が軽視されがちで、その結果、有能な人のやる気を失わせ、企業の活力をそぐ危険がある。しかし、高度成長期では多くの企業が業績を伸ばし賃金は大幅に上昇したため、年功賃金のこうしたデメリットは表面化しなかった。

4 令和時代の雇用制度

平成に入ってから年功賃金のデメリットが表面化し、成果主義賃金制度を導入した企業も多く見られたが、運用できた企業はわずかであり、年功賃金に戻る企業がほとんどであった。企業経営者の悩みの種として従業員の処遇・待遇があげられることが多く、企業経営の永遠の課題である。

業種業態によるが、近年のデジタル化により多種多様な働き方が可能となっている。それに伴い、働く側（従業員）の人生観も大きく変化している。すべての従業員に同じ制度を押し付ける雇用制度から、一人一人の働き方のニーズを汲み取った雇用制度が必要になると思われる。

歴史は、今を経営する者がより良い事業（経営）を展開するために、先人が遺してくれた経営の鑑（かた）でもあります。

* 史実は諸説があります。本文とは異なる説もありましたのでご了承ください。
* 参考文献：日本経営史の基礎知識有斐閣ブック

は互助の精神が発揮される。日本の伝統的な社会構造に根ざすと同時に、明治維新以降の日本の産業の近代化、企業の発展の過程で生成、強化されたものである。それらが一気に結実するのが高度成長期であった。

2 長期雇用と企業一家意識

三種の神器の中心となる終身雇用は、その名に反して文字通りの終身ではないし、制度として確立したものでもない。あえて定義すれば、正当な理由なしに解雇することなく、定年まで雇用の継続を保証する慣行のこと、つまり長期雇用である。

長期雇用はもともと日本の産業の黎明期である明治・大正期に熟練労働者の離散を防ぐ必要から生まれたものだが、戦後の日本企業の発展に大きな役割を果たした。社員は運命を託した企業のために、時間外労働もいとわず粉骨砕身して働く。一方、企業は賃金だけでなく、いろいろな形でそれに報いようとする。高度成長期を通じて普及した社宅・社員寮・