

経済論集

第 6 号

論文

ヘルスケア機関におけるバランスト・スコアカードの
構築に関する一考察

海老川 寿美夫

キャリア開発と自己実現

吉 田 勝 廣

現代日本の労働・雇用・貧困
—「自発的」長時間過密労働の視点から—

佐 藤 努

イギリスの自己資本比率基準と国債のリスク・ウェイト
—PSBRとの関係を中心として—

北 野 友 士

韓国企業の人的資源管理
—三星電子の成果主義の検討を通じて—

李 廷 珉

文献解題

東ドイツにおける計画経済の盛衰 (3)
—アンドレ・シュタイナーの著作の紹介と解説—

白 川 欽 哉

2009年 3月

ノースアジア大学
総合研究センター 経済研究所

目 次

論 文

ヘルスケア機関におけるバランスト・スコアカードの 構築に関する一考察	海老川 寿美夫 (1)
キャリア開発と自己実現	吉 田 勝 廣 (15)
現代日本の労働・雇用・貧困 —「自発的」長時間過密労働の視点から—	佐 藤 努 (27)
イギリスの自己資本比率基準と国債のリスク・ウェイト —PSBRとの関係を中心として—	北 野 友 士 (43)
韓国企業の人的資源管理 —三星電子の成果主義の検討を通じて—	李 廷 珉 (57)

文 献 解 題

東ドイツにおける計画経済の盛衰 (3) —アンドレ・シュタイナーの著作の紹介と解説—	白 川 欽 哉 (81)
---	--------------

ヘルスケア機関におけるバランスト・スコアカードの 構築に関する一考察

海老川 寿美夫

目 次

第Ⅰ章	問題の所在
第Ⅱ章	わが国の医療界におけるBSC導入の現状
第Ⅲ章	経営改革のための戦略評価の視点
	§ 1 業績測定と評価基準
	§ 2 医療の質と経営品質について
第Ⅳ章	結びに代えて

第Ⅰ章 問題の所在

周知のようにバランスト・スコアカードは、1992年にハーバード大学の管理会計学者のR・キャプラン教授とKPMGのリサーチ部門に在籍していたD・ノートン氏の論文である“The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review.により考案・開発された「企業の戦略を具体的な施策に展開し成果を上げるための経営管理のツール」として、その時代背景とともに進化を遂げて来ている¹⁾。

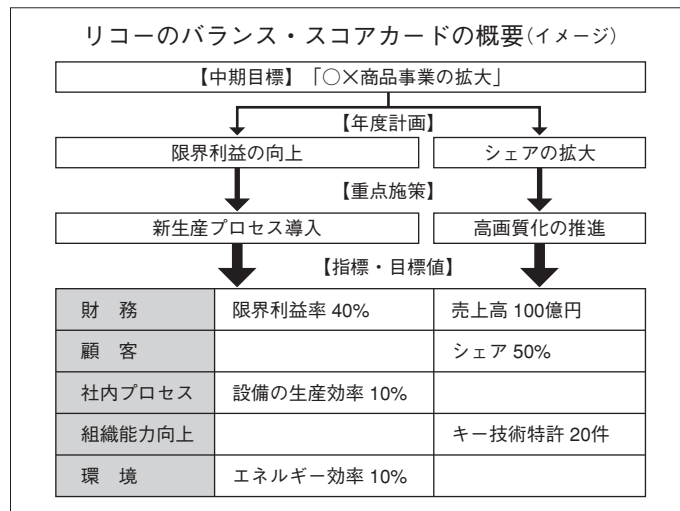
The Balanced Scorecard（以下、BSCと略）は、戦略をアクションに変換・展開する（この用語は名詞としての得点表の意味のほかに、動詞として得点をつけるの意味もある）という意味で表現されるように経営組織体の戦略的目標を管理すること、従って当該組織が何に重点を置き何をどうすべきかを明確な一つのストーリーとして展開することにより、組織全体に対するコミュニケーションが適切に機能すること、またマネジメントの見える化を進め、全体の中・長期目標に対する組織構成員の目標とも結びつけることで、その理解度が格段に増すことなどから、戦略を組織全体にメッセージとして伝えるツールであると説明できよう。

このようなBSCには、企業の戦略の遂行状況を評価する多面的業績評価手法という面と、戦略を具体的な重点施策に展開するためのメッセージ機能の性質を併せもつ、応用範囲の広い経営管理のツールなのである。

さて、この章の課題であるヘルスケア組織へのBSCの導入について考察する前に、営利追求を第一義的な目的とする一般企業としてリコー版BSCを見ておくことは有益である²⁾。

図表1はリコーのBSCの概要イメージ図である³⁾。

図表1 リコーのBSCの概要

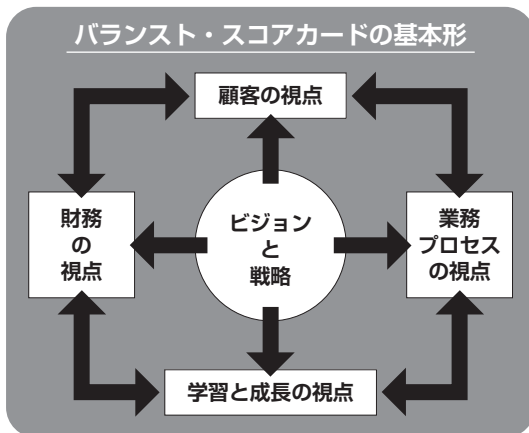


(出典) 日本経済新聞2008年、10月18日付。

リコー版BSCは、Kaplan = Norton が開発提唱したものに、リコー独自の視点が全社的な経営戦略と関連付けられてスコアカードが追加されていることである。

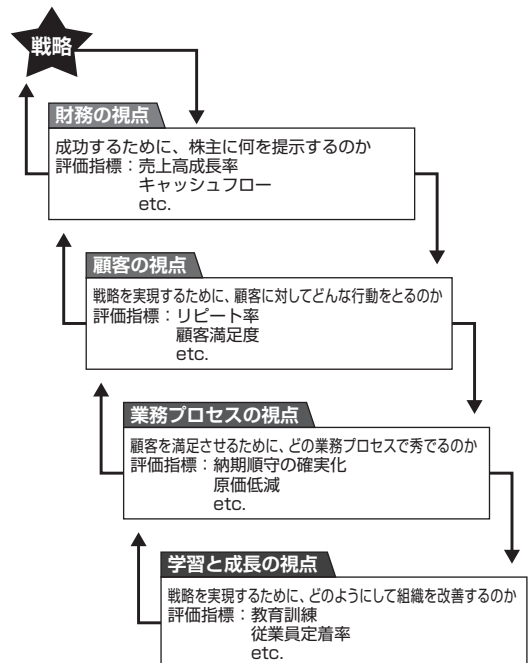
図表2 はBSCの基本的モデルを引用掲載したものである⁴⁾。

図表2 バランス・スコアカードの基本モデル



(出典) 「医療経営」2004年、No. 233、20頁。

図表3 4つの視点で戦略の因果関係を明確化



(出典) 「東洋経済」2003年、9月6日特大号、36頁。

この新マネジメント概念は、簡単に表現するならば、「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習と成長」の四つの視点から、全社もしくは各事業部門の戦略を具体的な施策に展開し、各項目の因果関係を図式化した上で定量的な目標を設定し、客観的に業績を評価する経営管理手法であると説明される（図表3参照）⁹⁾。

リコー版BSC（1999年に導入した戦略的目標管理制度）は、期初に各事業部門が全社の中期目標を実現するための重点施策を立案し、それをさらに施策の達成状況を測定する具体的な業績評価指標にまで落とし込むシステムとなっている。

リコー版BSCに見られるように、4つの視点（物事の考え方、事象のとらえかた）の他に、これからの企業経営は、地球環境への取り組みを抜きにしては持続的発展は不可能であるとのサバイバビリティの視点から追加スコアカードが設定されている。

さて本文で述べようとする肝心な内容に展開を移そう。

吉川武男教授によると、BSCが米国で誕生した背景（前提条件）を7項目あげており、「将来は必ずしも過去の延長線上にあるとは限らず、将来を予測することが難しい時代になっているという点です。逆に言うと、将来が過去の延長線上にあり、確信を持って将来を予測することができる時代ならば、企業や行政や病院などは、伝統的マネジメント・コントロール・システムでも十分に事が足りるのです。」¹⁰⁾の指摘の如く、財務だけでなく非財務的側面も考慮するBSCは、先ず第1に戦略を成功に導くカギとなる重要成功要因を指標化することで把握可能となり、第2に4つの視点は戦略を論理的に展開（戦略の因果関係の明確化、見える化）するための手段を提供し、第3に戦略を組織全体に伝えるコミュニケーション機能（「伝えるべき何か」という組織のビジョンや戦略を展開することの必要性）という優れた戦略的目標管理ツールである。従って、リコー版BSCの例のように「視点」や「管理項目」の数を限定する必要はないものの（ただし、スコアカードが20～30枚という数の多い総花的重点施策の立案・設定も問題となる）、戦略の意図を最も良く反映する戦略目標と管理項目に優先順位や重みづけを行い、それによって戦略の実行を確実にすることが、BSCの本質的な機能であることをしっかり認識しておくことが重要である。

以上のようなBSCの本質的機能に鑑み、利益追求が目的でない非営利組織の戦略マネジメントや業績評価にも大きな威力を発揮する、応用範囲の広い多角的マネジメント手法あるいは戦略管理ツールであると位置付けられる。

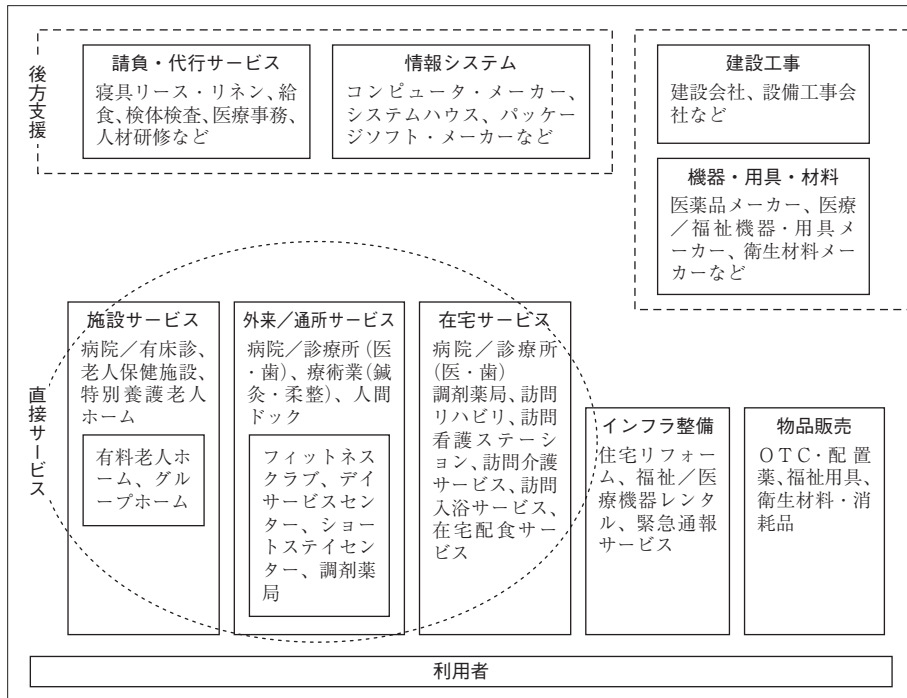
翻って、ヘルスケア機関（この定義については後述）版BSCを導入・活用することにより、各診療科や医師個人が病医院の競争力強化のためにどれだけ貢献しているかなどの実現可能な目標とその焦点の因果関係が、明確な戦略・ビジョンとして打ち立てられるのである。すなわち、高度の質の医療サービスの提供や安心医療への対策など、ヘルスケア組織それぞれが掲げる戦略を実現するために、患者（顧客）に対してどんな行動をとるのかの視点である患者満足度、また顧客を満足させるために、どの業務プロセスで秀でるのか（業務プロセスの卓越性）という評価指標の視点というような多面的複数的視点（2ダースが適切とされる）で総合判断できる業績評価手法は、医療版BSCとして数は少ないが、先駆的な病院例が報告されて来っており、米国の事例に紹介されているように、BSCの導入には平均的には2年、長いと5年を要するとされているが、財務の視点だけでなく、医療の質に関係する部分にまで業績評価が可能とされ、現行医療体制を改革する戦略マネジメント手法として注目されている。わが国においても医療制度改革が進み始め、病院経営においても「マネジメント」や「患者満足」「組織能力向上」「内部プロセス」などの視点を一層真剣に考える必要性が生まれ、さらには自治体や政府、民間非営利組織に戦略的経営が求められるようになって来ているという背景がある。

第Ⅱ章 わが国の医療界におけるBSC導入の現状

優れた研究と実績を誇る先達の研究者の後追いや二番煎じとなることを覚悟で、この章では日本の医療界におけるBSCの取り組み（病院改革のためにBSCを導入するヘルスケア機関の増大化が報告されている現状）について概観しておくことにする。

またこのような稚拙な小論文でヘルスケア機関なる用語に関しては、図表4のようなイメージ図で展開がなされている⁷⁾。

図表4 ヘルスケアビジネスの全体像



（出典）木下他編著『現代ヘルスケア論』2001年、70頁。

医療バランスト・スコアカードについて優れた研究成果を出している荒井耕氏によると、「関心を持っている病院であっても、関心のある職員が現在BSCを学習中であつたり、BSCを導入すべきか検討中であつたり、特定の部署の管理者が自部門を想定してBSC試案を作成してみたりといった状況の病院が多いと思われる。また実際にBSC導入を決定し、導入中の病院でも、まだ本格的に取り組んでいるところは多くないといえるだろう。」の指摘のように⁸⁾、米国のデューク小児病院やカナダのトリウム病院などが戦略ツールとして導入している事例が示すように、数多くのヘルスケア機関でBSCを採用（もしくは検討）している⁹⁾。

わが国の医療界においては、後述する都立豊島病院が看護科独自のBSCを2002年度から導入、三重県病院事業庁（導入の初期の段階ではBSCと呼称せずマネジメントシートとした）の三重県立こころの医療センター（BSCを導入した時期は2002－2003年の第二次計画）、練馬総合病院、聖路加国際病院、済生会熊本病院、福井県済生会病院、恵寿総合病院などにおける取り組みが紹介されてきている¹⁰⁾。

図表 5 は、2004年度に東京都病院経営本部が導入したBSC図である。

図表 5 東京都病院経営本部の BSC

365日24時間の安全・安心、患者中心の医療の実現						
区分	戦略マップ		戦略的目標	指標	16年度目標値	
顧客の視点		患者の満足度の向上	患者の満足度の向上	患者満足度	80.0%以上	
				救急患者数	1日当たり621人以上	
				新入院患者数	1日当たり264人以上	
				新来患者数	1日当たり1,133人以上	
財務の視点		強い経営体質	強い経営体質	紹介率	50%以上	
				返送・逆紹介患者数	100,000人以上	
				収支比率	73.4%以上（暫定値）	
				病床利用率	90%以上	
内部プロセスの視点		業務の効率化	業務の効率化	未収金率	3.5%以下（暫定値）	
				平均在院日数	20.9日以下（全都立病院平均）	
				クリニカル・パス適用件数	※15年度実績を集計した上で設定	
				消費率（薬品）	54.7%以下（暫定値）	
	高度専門医療機器稼働件数（1台当たり）			血管造影	CT	MRI
				467（暫定値）	6,984（暫定値）	5,028（暫定値）
				血球計数	超音波	生化学
44,037（暫定値）	2,394（暫定値）	615,676（暫定値）				
安全・安心な質の高い医療	安全・安心な質の高い医療	退院サマリーの期限内提出率（病歴管理の適正化）	100%			
		医療に係る安全管理研修受講率（医療安全推進活動取組）	60%以上			
		各種学会等認定資格の取得者数	（認定看護師教育課程合格者数）5人			
学習と成長の視点	職員の知識・技術の向上	職員の知識・技術の向上	学会・研究会の発表数	950件以上		
			職員満足度	※今年度早期に実施する満足度調査の結果を踏まえ設定		

（出典）東京都病院経営本部のホームページ。

病院改革のレバレッジ効果としてのBSCの導入に、過剰な期待と魔法の杖のような解答を託することは無論禁物であろうが、わが国のヘルスケア機関がBSCを導入するための試行錯誤や非財務的データを視野に入れたBSCの考え方の素地（受け入れのためのベースの整備のようなBSCと類似する仕組みや構想）についての環境は十分に持ち合わせているということである。

病院の一例を紹介しておくことは、今後のBSCの展開に有益である。広島市の「いでしたクリニック」では、トヨタ流生産方式のコンサルタントを導入（同様の意味合いで、後述する米ワシントン州シアトルのバージニア・メイソン・メディカル・センターでは医療の質と経営の改善を進めている例が紹介されている）し、当該クリニックでは日常発見した問題点と改善法を報告し、クリニックの作業標準手順書に即座に反映させるなど地道で徹底した「無駄とり」や「効率向上（一般外来患者の待ち時間の短縮、受け付けから会計までに要した時間を計測し検証するなど）」の顧客（患者）の視点に立ったサービスの向上など、トヨタ流情報共有「可視化」を実現していることが報告されている（日本経済新聞2003年10月4日付）。

以上のように、ヘルスケア機関におけるBSCとの接点はいまだ発展途上にあるということであり、いわゆる「ヘルスケア版BSC」の完成されたフレームワークを形成するまでには、現在の先行的枠組みや取り組み実践のあり方を分析・検証することが求められ、建設的な戦略的な議論を待たなければならないのである。しかしながら、Kaplan & Nortonによる BSCの本質の4つの視点の因果連鎖に

ついで一部名称を読み替えて、あるいは済生会熊本病院のように経営改善を地道に積み重ねて来た結果、BSCに辿り着いたという事例のように、彼等の言う4視点での戦略の因果連鎖関係の明確化という考え方とヘルスケア機関の医療の質と経営向上に向けた方向性は基本的に対応するのである。

医療制度改革や近年の自治体病院の経営状況の急激な悪化など、医療の現状に対する強い危機感が社会に広がっている中、ヘルスケア機関にも戦略的経営が求められるようになって来たという時代の要請なのである。

第Ⅲ章 経営改革のための戦略評価の視点

§1 業績測定と評価基準

病院管理会計システム（BSC、診療プロトコルマネジメント、活動基準管理、原価計算、予算管理などの経常的な経営管理の手法並びに特殊原価調査に類する品質コストマネジメントの意味）がヘルスケア組織の中で導入整備されていることは、BSCの導入・活用を考える上で最も重要なベースとなる。

ヘルスケア機関において、その業績評価基準に関して定量的（＝財務的）基準と定性的（＝非財務的）基準の2つの側面を把握するマネジメント手法の導入は、加速度的に厳しさを増す医業経営環境にある種の経営改革を促すことにつながって行くことになるだろう。

引用した図表6は、ヘルスケア機関に適用される業績評価基準の範囲と基準設定の具体的ガイドラインを示したものである¹¹⁾。

図表6 業績評価基準の設定

	基準の範囲	基準設定の具体的指針
定量的基準	収益の向上	組織の持続的発展、健全な経営管理、サービス供給の安全性、収益（コスト）の部門別・ケース別・患者別・地域別情報、合併、ジョイントベンチャー、経営の多角化
	コスト（費用）管理	DRG／PPS（診断関連群別予定額支払方式） スタッフの生産性 サービス単位（人数・時間）当たりの成果
	資金管理	資金調達（寄附、訪問回数、人件費、時間当たり貢献金額）
	利益計画	損益分岐点分析、資金支出計画、設備購入・リース選択
	予算制度	業務予算、固定予算、資本予算、現金収支予算、PPBS、ZBB、ABC、TQM
	財務・業績報告	コスト（原価）、数量、サービスの質、収益構成、資産回転率、成長性
定性的基準	モラル・組織構成	組織全体の視野、外部的・内部的モニター制度、人事管理（配転）、組織リストラ
	危機管理	医療過誤、災害対策、医療機器の管理、有効なサービス提供システム、スタッフの訓練・教育
	医療品質向上	インフォームド・コンセント、リビング・ウィル、ドナーカード、プロシユーマー
	スタッフ	訓練・教育、再教育、資格更新、学位、研究業績、受賞
	組織の地位・名声	サービス価格、ケアの適正性・適切性、患者・スタッフの評価、社会的評価
	業績報酬	目標達成度、昇進、権限、役割賦与、賞与、賞状、賞金制度
	パブリックレーショズ	患者の意見（質問・回答制度、アンケート）、内部（医師等）・外部機関（会計士等）によるモニター制度
	コミュニケーション・教育	使命（ミッション）、職業意識（プロフェッショナリズム）、スタッフへの情報化（業績評価の文書化と伝達、業績評価スタッフの専門化）
	参加・貢献活動	自立指向（脱介護）・プロシユーマー化 受益者（患者）の医療サービス活動への参加 ボランティア活動（低コスト、脱年齢制限によるボランティアの活用）

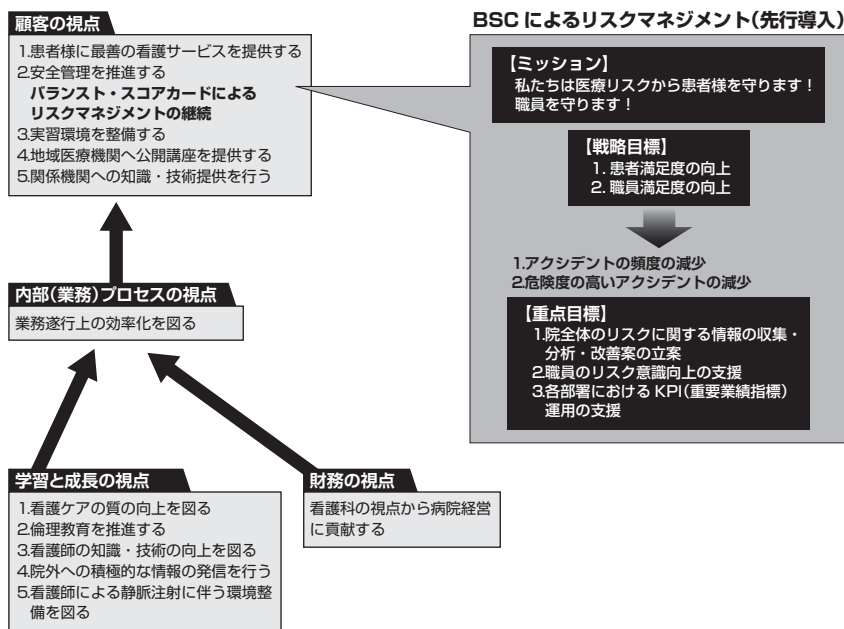
（出典）木下他編著『現代ヘルスケア論』2001年、121頁。

日本の医療の現状に対する危機感が社会に広がっている今、病院経営の根本を揺るがしている実態が各種の調査で浮かび上がって来ている（日本経済新聞2008年7月27日付「全国病院調査④」及び同年12月28日付「医療と健康に関する意識調査」参照）。

BSCという考え方の流れを示したフレームワークは財務、顧客満足度、内部プロセス、学習と成長という4つの視点から、バランスが意味するように4通りの2分類にまとめられた「短期・長期とのバランス」、「財務・非財務とのバランス」、「過去と将来（「要因と結果」）のバランス」、「内部・外部のバランス」の相互に補完業績管理指標をバランスよく組みあわせ、関連させて組織の業績を評価するのが特徴であるが、乱暴な表現が許されるならば、医療の分野は分権化されたサービス単位やチームを通じて組織を運営していることから、戦略を組織全体に伝え浸透させるコミュニケーション機能及びメッセージ機能という優れた性質が活かされやすい組織でもある¹²⁾。

図表7は都立豊島病院・看護科の戦略マップである¹³⁾。

図表7 東京都立豊島病院の戦略マップ



(出典)「東洋経済」2003年、9月6日特大号、40頁。

高橋淑郎教授によると、病院経営にとってBSCの導入が必要な理由を3つ挙げており¹⁴⁾、すなわち第1に職員が創造する無形の知識やサービス、組織能力及び人間関係によって競争優位を作っていく上でこのツールが重要な役割を果たすこと、第2にこれまでの病院経営には戦略概念が欠落していたこと（BSCはあくまでも戦略を実行するためのツール、その戦略がおぼつかなければせっかくの威力は半減することになる）で新たに「戦略とは何か」を全組織で定式化することが可能であること、第3として上記の豊島病院の戦略マップに見られるように、自分の所属する病院にオリジナル性の高い戦略が創造できることで、戦略とBSCが連携することにより努力が成果に結びつく（「何がこの組織にたりないのか」、「今自分たちは何をしなければならないのか」、あるいは「どういうことを行って来なかったのか」の気付きがおこる）組織が実現できると説明されている。

繰り返しになるが、BSCはビジョンと戦略をその中核概念に、財務的側面だけでなく非財務的側面も考慮の視点に取り込んだ戦略マネジメントツール（戦略を具体的な施策に展開し、客観的指標で評価する経営支援のマネジメント手法）であるということであった。

このように多面的な指標で業績を計画―評価―管理する戦略推進手法であるがゆえに、財務的成果のみならず、非財務的な視点として将来の財務改善につながって行く顧客満足（CS）度向上なども同時に評価する経営の Cockpit であることから、非営利組織のヘルスケア機関の経営改善策として、戦略マネジメントの構築能力を高めて行くことができること、そして業績評価に有効であるという見方が定着化してきている。

さて紙幅の関係もあるので、医療経営におけるBSCの戦略マップを構築する上で、その中核をなす4つのスコアカードについて考察することにする。

すなわち4つのスコアカードは、戦略を論理的に展開するためのツールであり、4つの視点で戦略の因果関係を明確化し、相互につながっている因果連鎖関係として位置しているものであるが、その中でも最も優先されるのが財務の視点である。

経営組織が財務的に成功するための度合い（事業の結果）を間主観的に測定する手段は、事業の成長性・収益性の財務的指標がその中核をなすものであることから、これらを表現する業績評価指標がその配列の頂点に位置し、次いで当該視点で掲げた目標を達成するために、財務会計数値を好転させ、継続的な成長をもたらす要因である顧客に対し何をしなければならないかの視点が配列され、さらに、この顧客満足の視点で掲げた目標を達成するためにどのような業務プロセスで秀でるのが問われ（オペレーションの卓越性に関する業務プロセスの評価指標は、コスト、スピード、品質の3つに分解される）、その実現のための効率性やスピードの改善の視点が配列され、以上のような顧客満足度の向上や業務プロセスにおける改善のベースとなる戦略を実現するための構成員（社員、職員、従業員）の動機付けと能力向上（リコーのBSCを見よ）の配置が不可欠の要因となる。

誤解を恐れず表現すれば、ヘルスケア機関で活用できる資源で患者（顧客）サービスを向上させつつ、経営の改革によって医療収入を増加させることは可能であり、病院経営の改革の方向性、ひいてはこうしたスペクトラムの両端に位置する医療改革と医療の質を追求する努力が、現代社会における医療費増加への理解にもつながるのである。

上記の4視点を順を追って戦略のロジック（戦略マップとしてまとめる）を突き詰めて行く上での業績測定の物差しである業績評価指標は、4つの視点から抽出されるというのが紛れもないBSCの本質なのである。

ヘルスケア機関にBSCを導入することによって患者サービスの質の向上、安全と安心の医療体制が保証されて行くと仮定するならば、A. Donabedianの主張する医療の質に関する考え方で、医療を、構造（建物、設備、人員配置など）、過程（診療プロセス、診療録記載、委員会や検討プロセスなど）、結果（手術の成功率、再入院率、院内感染率など）の3つの側面からそれを規定しようとする議論が大きな手助けとなる¹⁵⁾。

つまり、以下のように「医療の質」に関しては解答ができる。

業績評価基準の設定では、質と安全、経営を統合・包括するマネジメント手法の導入と確立・展開が不可欠であり、通説的な意味での品質とコストと時間の概念の多面的評価基準の採用がキーワードとなるということである。

医療の分野は公益性の高い財であり（公共財の特徴である非排除性、非競合性、外部性を持たないという視点からは医療が純粋公共財ではないと位置付けられるが、この公益性が強調されるあまり、経営という視点からの改善が遅れていたことも事実である）、そのこと自体は医療サービスの特質と相互連関を持つものであり、医療経営（経営管理や業務プロセスの視点が存在するならば、経

営が安定するという意味で良質の医療を提供する条件の一つになりうる）においても、質や安全が非常に大きなファクターになってくことは衆目の一致するところであり、公益性概念がヘルスケア機関の戦略目標の一環であると理解すれば、顧客や業務プロセスの視点において、セルフコントロールを意識してスコアカードの設計を行うことはそのミッションに叶うことである。

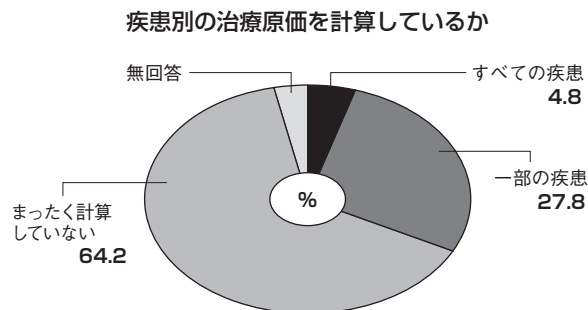
総括すれば、医療の質については、業績評価基準を設定、導入、マネジメントして行く上において「品質」と「コスト」と「時間」のバランスの視点がスコアカードの重要な要件となるのであり、今一つ、プロセスとアウトプット（引用・借用例として「極端な話、その場その場で患者さんを喜ばせて患者に迎合的な医療をしても、結局その人が糖尿病で足を切断することになってしまっは何の意味もない、というのが医療だ。」¹⁶⁾ という2つのタイプの評価基準の導入を促すことが、ヘルスケア機関の経営を取り巻く環境が厳しくなる中「選ばれる病院」を目指す生き残り方針管理としての病院経営改革戦略のための道標となると言っても過言ではないのである。

日本経済新聞2009年1月18日付「医療と健康に関する意識調査④」において、「医療の質」を重視して病院や診療所を選ぶ人が増えていることが掲載されている。

すなわち記事を要約すれば、「評判・口コミによる情報」、「医療スタッフの実力」、「治療実績」がヘルスケア機関の選択基準で上位に入り（自宅や勤務先が近いことが37.3%でトップ）、医療の質に関して重大な関心を寄せていることが報告されている。

図表6で引用した業績評価基準における定量的基準の基準設定の具体的指標に関して、次図表8に見られるような疾患別の原価計算（今後の病院を取り巻く経営環境の変化を考えたとき、さらに高いレベルでのコスト管理）の導入が生じることが予想される。つまり疾患別にコストを管理する疾患別原価計算の必要性が高まるということである。既に一部の病院で日本版DRG（Diagnosis Related Groups, 国際疾病分類による病名を、医療資源の必要度に基づき、統計上で意味のある指名グループに整理・分類する方法）／PPS（Prospective Payment System, 包括支払いの意味）が試行されるに至っているが¹⁷⁾、DRG／PPSが実施（DRG分類に基づいて医療費が設定されているものをこの名称で呼び医療コストを抑制する手段となると期待されている）されると、疾患ごとの収益はその診療方法のいかんにかかわらず定額となり、病院経営を安定させるために十分な利益を獲得するためには、さらに緻密なコスト管理が重要課題となる。診療科別原価計算は部門別原価計算の一種であるが、疾患別原価計算（製造業でいう製品別原価計算に相当するものである）の実施割合であるが、その6割超が全く導入していないとの結果が出ており、一般事業会社のように今主流の財務諸表3表を作成しているところはいまだ半数にも満たない状況が報告されている¹⁸⁾。

図表8 疾患別原価計算の実施割合



（出典）日本経済新聞2008年、7月27日付一部修正引用。

確かに、財務的指標と非財務的指標の視点では、前述のように病院の場合は利潤追求を第一とする一般企業とは事情が逆であり、つまり患者本位の医療の質や医師の専門的な技術の向上など、業績評価基準の視点が機能障害を引き起こす懸念が指摘されるのである。

しかしながら、ヘルスケア機関の最上位概念のミッションとそれを実現するための行動・価値基準（信条や社風とも表現できる）、どうなりたいかのビジョンや中期経営計画を実現するための戦略的实施項目の策定とこの施策の達成状況を具体的な指標で評価する状況のモニターの役割と機能を担う各種業績評価指標は組織体の構成員の進むべき方向性（「私は何をすべきか」）を明確にし、つまり「個人目標を達成することが組織目標の達成に貢献し、その組織目標の達成が病院のミッション実現に貢献するという流れを生むのである。その結果、業績評価基準は組織変革を促し、病院経営の業績を向上させる原動力として機能することができる。」という正しい指摘の通り¹⁹⁾、ヘルスケア機関（特に病医院）では、各部門（看護部門のように）は組織として動いているところはあるが、ドクターは各々が独立性としての特質を有しているところが多々あり、現実問題として難しいことも予想されるが、この領域でのBSCの導入と展開では、偏にトップ（院長）のリーダーシップに負うところが大ということである。

§ 2 医療の質と経営品質について

ここでの議論展開の契機として、以下の経営品質に関する引用から始めることにする²⁰⁾。

経営品質は、ある企業が提供する製品やサービスだけを対象にして、その品質を向上させようと意図するものではない。また生産や設計などといった機能に範囲を限定して改善を行う技術システマ的アプローチでもない。経営品質が目指しているのは、モノや機械ではなく、人間によって構成されている「社会システム」の質的高度化である。社会システムは、本質的に多様性と変動性の重なり合った複雑系であり、その全体的な相互関係のダイナミズムの度合いを“質”としてとらえようとするのが成熟度によるアセスメントである。社会システムを検討する思考方法は全体的思考と呼ばれている。この思考は、組織（あるいは社会集団）をわかりやすい部分や機能に分けて、それを分析的に把握していくものではない。その逆で各部分が互いに作用し合って、全体として統合されて価値創造をしているネットワークの相互関係を“包括的に”とらえていこうとする。

よく指摘されるわが国の企業経営の欠落点、すなわち「戦略があるようでない」とか「個々の事業オペレーションに長けてはいるが、戦略を構築する能力が弱い」（日米は逆）、あるいは「経営者が立派な経営計画を策定しても第一線の従業員・社員が実行に移さなければまさに絵に描いた餅に終わってしまう」などの不名誉なレッテルを貼られている現状で、戦略を持つことの重要性が明解に認識されていない点に尽きるのである。

前述のリコーの例のように「戦略とは何か」を全社で定式化し、2001年度に「戦略フォーマット」を導入し、今また「会社の財務目標と事業部の管理指標がつながらずバラバラで動いていた」との認識のもと「見える」経営で目標達成を管理し、業績悪化の兆候があれば、期中に重点施策を見直すことにより会社の経営管理が底上げされてきている、とその経過について記述されている。

前述したように、BSCはバランスのとれた4つの視点から構成され、これらはただ無秩序に羅列・配置されているわけではなく、1つのストーリーでリンクされている因果連鎖図（「戦略マップ」という図と「スコアカード」と呼ぶ表の2つで構成されている）なのである。

すなわち、収益性を確保するための視点（キャッシュフロー経営、売上高成長率、ROE、総資

産回転期間、EVAなどの業績指標）から顧客満足度を向上させるための視点（マーケット・シェア、顧客満足度、リピート率、覆面調査員の評価、顧客紹介数、顧客1人当りの年間売上高、ブランド・エクイティなどの業績評価指標）が必要であり、顧客満足度を向上させるためには、卓越した商品・製品、優れたサービスを実現する業務プロセスの革新の視点（この評価指標は、「コスト」「スピード」「品質」がキーワードとなって抽出することができるもので、製品開発期間、顧客希望納期順守の確実化、コスト・リダクション、顧客応答時間、サプライチェーン・リードタイム、キャッシュ・コンバージョン・サイクル、特許取得件数などが挙げられる）が求められ、ビジネス・プロセスの革新をもたらすためには第4の視点である学習と成長の視点（この評価指標は教育訓練によるメンバーの能力向上率や資格・スキル取得率、従業員定着率、社内改革提案数などの業績評価指標などが挙げられる）による創造性がマネジメントの焦点となって来るというように、BSCは財務以外の領域をも指標化し、経営の「見える」化を実現して目標を達成させることに特徴があるのである。

総括するなら、多様で複雑な経営活動というものが、財務的側面だけで経営組織体の全体的業績に及ぼす影響は決定的な要因とはならないということであり、また広く組織体の社会的責任を視野に取り込む場合はなおさらである。

再度、MB賞の制定は、BSCの概念上のベースとなったと推測されるので前述の引用を続けよう²¹⁾。

つまり複雑系の評価というのは、社会システムとしての組織のまとまりの良さを見ようとすることである。このまとまりの良さ＝組織の状態のことを、経営品質アセスメント基準では「方法」と「展開」という視点で見る。「方法」というのはボルドリッジ賞ではアプローチと呼んでおり、どういうやり方、取り組みで組織の状態を形成させたり向上させようとしているのかを明らかにする。「展開」の方はディプロイメントで、組織内の各部門がどのように連携や相互作用を水平的に行っているのか。上層部と第一線がどのように価値観を共有して、わかり合いながら統合しているかを明らかにしようとする。つまり「展開」の方は、水平的と垂直的な二つの統合度合いを見る視点なのである。

繰り返すまでもないが、最大のポイントは「ビジョンと戦略」を中心に財務、非財務（現場の非財務的データをBSCを活用して体系的に取り組み、ヘルスケア上層部のミッション、ビジョンや意思が第一線現場層にまで浸透して行く戦略MSであることから）の視点（例えば、医療の質、医療コスト、業務プロセスがヘルスケア機関ではスコアカードの展開の上位概念となる）のバランス（ここではscorecardを動詞的に解釈することで、ビジョンや戦略の意図を最も的確に表現する目標と管理の各項目に優先順位を付ける＝スコアを付けるというほどの意味）である。

近時、経営の見直しを迫られるヘルスケア機関においては、コスト管理や経営指標の把握には課題があり、改革・改善の途半ばではあるが、病院間の競争が激しくなる中、患者に強味の分野（医療事故や院内感染などに対して戦略的売りとして一歩先んじる安心医療のPRのようないわゆるSWOT分析は戦略の策定にとって必要である）をアピールしたり、医療資材の共同購入によるコスト削減などの原価管理の導入、企業立病院における最先端のIT技術や組織管理や生産現場で培った安全管理手法の導入と活用など、医療の質と経営向上への取り組みが紹介されるようになって来ている。

一例として、米北西部ワシントン州シアトルのバージニア・メイソン・メディカル・センターではトヨタの生産方式を導入し、医療の質と経営の改善を進めている病院として紹介されており、Kaizen Target Sheetを院内に掲示して、「カイゼン」目標を掲げて小さなカイゼンを積み重ねる（手

術室の棚を新設計にして備品補充が一目でわかる工夫、医師の個室の廃止と書類の削減により診療・看護に集中できるようにし付加価値を生まない無駄の排除など)「質と安全」と「経営」を包括するマネジメント手法は全米でも屈指の評価を受ける病院として注目を集めている²²⁾。

産業界が培ったTQMを医療の質の改善に活用する働きは大きな広がりを見せているが、TQMや1987年に創設された米国のマルコム・ボルドリッチ賞の考え方は、パフォーマンス・エクセレンスの追求(そのための4つの基準理念として、顧客本位、競争力強化、社員重視、社会との調和が掲げられている)であると説明されているが、これらがBSCの概念上のベースになっていることは否定しないものの、BSCの本質はむしろ各組織体固有(構成組織にはそれぞれの特徴もあり、目的がある)のミッションとこれを実現するための行動・価値基準があり、「どうなりたいか」のビジョンに基づき、それぞれの視点について管理項目をデザインし、視点間や管理項目間の優先順位を明解にすることがその本質なのである。

ヘルスケア機関では、公益性と利潤追求という両面を平行でバランスをもって経営して行くことが社会的に要請され、医療の質や安全性もスコアカードの重要な要件となるわけであるが、経営という視点からの改革改善が、医療の質がどうあるべきかや、病院組織がミッション、ビジョン、戦略目標を共有して一体的展開(これは取りも直さず戦略マネジメントシステム手法の構築である)をする仕組み、システムとしての対応策を講じなければその効果は局地的・限定的なもので終わってしまうことを指摘しておくことにする。

第IV章 結びに代えて

BSCは、すべての経営組織体に一様に適用できるというような定型的な戦略ツールではなく、当該組織体の置かれている位置という文化・社会的背景や当該組織に固有の戦略的意図やビジョン(競争環境、製品、商品戦略、マーケット環境)により当然に異なった(あるいは修正された)修正版BSCの導入・活用となって来る。

また、KaplanとNortonが指摘するように、BSCの評価尺度の数についても15~20枚程度のスコアカードが妥当とされている。

ヘルスケア機関におけるBSCの導入・活用については、「財務の視点」という指標がその業績を測定し、評価することにより、組織の経営と存続(ゴーイング・コンサーン)にとって重要な課題であることは論を待たない。

確かに医療サービスの質の向上が将来の収益性確保に結びつくのであり、ヘルスケア機関それぞれのビジョンを達成するため、顧客である患者に対してどのような行動原理や価値観(credo, value)をもって対応すれば良いのかの視点が因果関係のループを形成し、関連する諸領域でのリンケージを強化することにより財務目標や患者である顧客の満足度を維持させ、向上させるためには、組織内のどの業務プロセスに、どのように秀でるべきかの数値データ(あるいは定性的アプローチ)をまとめた視点が必要であり、更に戦略を実現するために、どのようにして組織を改善するのか(改善するのは職務遂行能力と職務発揮能力を備えた能力を持った人材の養成という経営のインフラの整備に関わる中長期的な業績に影響していく視点)という学習と成長の視点がその因果連鎖の中に加わるのである。

しかしながらヘルスケア機関においては、BSCの導入について多くの課題があることも指摘されている。

つまりヘルスケア機関においては各部署(すなわち豊島病院の看護学科のように部門別の原価計算の導入の例もあるが、米国のDuke大学病院では診療科別原価計算を行っており、内科、外科など診

療科別に損益を把握するこの原価計算制度は、日本の医療制度へ導入することが妥当かどうか検討すべきであろう）において重点施策に取り組んでいるが、それらの施策の展開において病院全体の戦略と結びつけて実行を管理する（ツールとしてのBSCは組織体としての戦略が存在してこそ真価を発揮する）方針管理が欠かせないのである。

また医療の質についての課題がある。これについては第3章で引用したように、A. Donabedianの主張する「構造」と「過程」と「結果」の3側面で評価するというアプローチであるが、トップの戦略を実現させるためのロードマップを現場の医師とスタッフとともに造り込んで行く道筋の中で、BSCの顧客の視点を経営の中核にして患者（＝顧客）の視点から目標を設定し、評価指標に落とし込み、それを達成するための内部プロセスを設計して行くことで、患者のニーズがどこにあるかが明確になる（従って患者の側からもその価値を十分に共有できる）ことで、質の全体の底上げにつながると思われる。

しかし、ここで指摘しておかなければならないのは、上述の3分類からする医療の質について、各ヘルスケア機関で実施されている患者満足度調査と各部門の関係性の相互因果連鎖が見えにくいということである。

BSCのヘルスケア版を構想する際には、BSCの導入によって当該機関が提供する医療の質（この領域の特殊性、すなわち医師が直接的に患者をケアしているという人の生命に直接関与する意味で公益性の高い財である）の可視化が期待でき（よって患者の納得度の向上につながる）、組織内のコミュニケーション・ツール（患者とのコミュニケーション、延いては外部に働きかける仕組の橋渡し機能としての地域社会コミュニケーションの構築）として、戦略を組織全体にメッセージとして伝えるツールという視座からも、多面的コミュニケーションの双方向システムとして（極めて高い目標のストレッチ度が要求されればなおさらのこと）、その導入・展開が組織全体のブレークスルーを起こす環境を整備するであろう可能性を秘めていることを指摘しておかなければならない。

最後に、ヘルスケア版BSCの導入と展開において、（誤解を恐れずに）想定される筆者の3つの提言と課題を羅列（一部筆者の仮説も含まれる）しておくことにする。

1つは、ヘルスケア機関において経営を包括する戦略マネジメントシステムそのものの理解に関して（繰り返しになるが、この概念は戦略の実行を支援するツールであるが、わが国の企業もさることながら、自治体や非営利組織、ヘルスケア機関の場合、戦略が文字通り戦略として機能している組織かどうかという点に関して）である。

2つは、BSCを自在に使いこなす人材の採用・育成についての課題である。

3つは、BSCの効果及び評価についてであり、すなわち組織のメンバーの戦略共有効果の確認と分析と検証の必要性及び継続的フォローに関してである。

換言すれば、BSCは総合的品質管理（TQM）、EVA、ISOの各シリーズなどの他の経営管理システムと相互補完的・親和的視点で活用されているケースが多く、BSCの管理システムの機能とこれらのシステムが、経営組織体の戦略の共有にどう影響しているかは、またより高度なレベルにおいて検討して行く必要があるという発展的課題に関してのものである。

注

- 1) 吉川武男教授によればこのBSCという術語は時代の要請を受けて、第一世代「業績評価システム」、第二世代「戦略的マネジメント・システム」、そして21世紀に入り、第三世代「企業や行政や病院などを戦略志向に変えるマネジメント・システム」として位置付けることができると述べている（吉川武男『バランス・スコアカードの知識』日経文庫、2006年、3頁）。
- 2) リコーは1999年第13次中期経営計画を開始するに当たって「戦略的目標管理制度（略称SMO）」を導入し、このリコー版BSCの特徴の1つは、リコー独自の視点である（本文中の図表参照）「環境」の視点を設定したことである（『東洋経済』2003年9月6日特大号、33頁）。
- 3) 日本経済新聞、2008年10月18日付。
- 4) 「医療経営」日本医療企画、2004年、No. 233、20頁。
- 5) 「東洋経済」、前掲誌、36頁
- 6) 吉川武男、前掲書、19-20頁。
- 7) 木下照嶽、野村健太郎、中島照雄編著『現代ヘルスケア論』税務経理協会、2001年、70頁。
- 8) 荒井耕『医療バランスト・スコアカード』中央経済社、2005年、88頁。
- 9) Duke小児病院の事例として、Kaplan and Norton, 2000；Meliones, 2000；Meliones, 2001；Meliones et al., 2001；Sullivan, 2001. 参照。
- 10) 荒井耕、前掲書、88頁以下参照。
- 11) 木下照嶽他編著、前掲書、121頁。
- 12) 松永達也『バランス・スコアカード』東洋経済新報社、18-19頁。
- 13) 「東洋経済」、前掲誌、40頁。
- 14) 「医療経営」、前掲誌、19頁。
- 15) A. Donabedian, *The Criteria and Standards of Quality, Exploration in Quality Assessment and Monitoring*, Vol. 2, Ann Arbor, Health Administration Press, 1980, P. 13. 参照。
- 16) 真野俊樹『医療マネジメント』日本評論社、89頁。
- 17) 朝日監査法人、KPMGヘルスケアジャパン他編『病院マネジメント』中央経済社、23-25頁及び37-62頁。なお、診療科別原価計算については第3章を、疾病別原価計算については第4章を引用、参照した。
- 18) 財務諸表による経営チェックは93.6%が実施していたが、貸借対照表と損益計算書に加え、キャッシュフロー計算書も整備しているのは48.4%で、2004年の前回調査に比べ、17.5ポイント増加していると報告されている（日本経済新聞2008年、7月27日付）。
- 19) 『病院マネジメント』、前掲書、39頁。
- 20) 寺本義也他著『経営品質の理論』生産性出版、2003年、46-47頁。
- 21) 同上。
- 22) 日本経済新聞、2008年、11月23日付。

キャリア開発と自己実現

吉 田 勝 廣

目 次

- I. はじめに
- II. 適性の概念
 - 1. 適性の定義
- III. 職業と天職と適職
 - 1. 職業
 - 2. 天職と適職
 - 3. 適材適所
- IV. キャリアとは何か
 - 1. キャリアの定義
 - 2. 適職を探す方法
 - (1) 警察官・自衛隊を適職とする場合
 - (2) 税理士・公認会計士・経理部門の責任者などを適職とする場合
 - (3) 教育に関する仕事が適職である場合
- V. 結びにかえて

I. はじめに

米国のサブプライムローン問題（2007年6月下旬）からはじまり、2008年9月15日に起きたリーマンブラザーズ社の経営破綻が引き金となって、過去最大級の金融恐慌に発展していったのである。そのような状況の中で、2008年11月15日ワシントンで金融サミットが開催されたことは周知のとおりである。

このような状況のもとで、日本におけるサブプライム問題は、金融界だけでなく、実体経済においても影響を及ぼすこととなった。

もちろん、企業を取り巻く環境が激減しており、以前から日本的経営の崩壊などといわれている。たとえば、終身雇用制、年功序列型給付制度などの見直し、株式の相互持合制の解消、事業編成による経営統合及び分離などが挙げられる。

すでに述べたように、企業を取り巻く環境は日々変化しており、経営環境はますます激しくなっているのが現状である。そこで、厳しい企業競争のなかで生き残るためには、リストラという名のもとで人員削減が行われている。したがって、現在進行中のリストラによって、多くの失業者をかかえることになり、人心の安定を保ち得る社会ではないということである。これが大きな社会問題となっているのである。

そこで本稿では、まず、適性の概念をあきらかにするために、適性の定義について述べ、さらに職業と天職と適職、最後にキャリア開発について述べることにする。

Ⅱ. 適性の概念

1. 適性の定義

適性の研究が始まってから今日まで約90年であり、その間に数多くの適性検査が考案されてきたのであるが、妥当性を有しているものは比較的少数にとどまっているのも事実である。

ところで、職業と性格の関係は、自分の性格に合った職業を選ぶのか、あるいは選んだ職業によって性格が形成されていくのかについては、未だに解明されていないのである。たとえば、同じ職場においても、その地位によって求められる性格が異なってくるのも事実である。

よくある例を挙げれば、社長交代の場合において、今まで副社長（女房役）であった人が後任の社長に推挙されたのであるが、社長としての能力が発揮できず失敗した例は数多くある。それは、上司（目上）に対して上司を支える力を持っているのであるが、行動力と決断力、かつ広い視野と人をリードする能力が備わっていなかったといえる。

それでは、適性という概念については、さまざまな意味で解釈されており、一義的に定義することは容易なことではない。

そこで、適性に関するいくつかの定義を見ることにしよう。

まず最初に、適性を『広辞苑』で調べてみると、「その人に適した職」と記載されている。たしかに、適性というのは、その職務を遂行するのに適した性質ということになる。

次に、H・C・ウォーレンによれば、「適性とは、例えば言葉を話し、音楽を作り出すことができる能力というような、何らかの（特定されているのが普通であるが）知識や技能、あるいは諸反応の組み合わせを、訓練によって獲得しうる個人の能力の兆候とみなされるような、一つの状況、あるいは一連の諸特徴である¹⁾。」と述べられている。

心理学者のひとりであるW・V・D・ビンガムによれば、「適性とは、あくまで個人が持ち合わせている現在の能力であるが、それをもとに将来獲得しうる能力が予測できるものでなければならない。しかし、能力だけに限って適・不適を論じるべきではなく、問題となる活動に対する適合性もあわせて考慮する必要がある。例えば、その仕事に興味がある、あるいは技術の習得に満足感がえられるなどの点をもみていかなければならない。さらに、必ずしも訓練によってのみ知識・技術の習得が可能となるわけではない。自発的な練習を通して、また無意図的な経験の積み重ねのなかでも、特定の知識や技術の習得は可能である。また、適性を先天的、資質的な能力に限定するのは誤りである。習得された能力であっても、それが将来ある特定の職務の遂行に有用であると予測できるなら、適性とみなしてよい²⁾。」と述べられている。

以上のことから、適性というは、あくまでも個人が将来において、ある一定の訓練や活動を効果的に遂行するための能力なり才能や特性のことである、と筆者は考えている。簡単にいえば、適性とは、個人が所有している能力や才能であり、潜在的可能性のことであるといえる。

Ⅲ. 職業と天職と適職

1. 職業

職業のことを、英語ではコーリング（calling）である。このコーリングとは、「呼ぶこと、叫び、神の呼ぶ声」ということである。つまり、神様が、1人ひとりの人間に「あなたはこの途に行くのである」と命じていると解釈することができるので、人は、それに従って、ひたすら「この途」を歩んでいくことが、コーリングであるといえる。

したがって、職業とは、神様の呼びかけによって生活するといった人生コースであり、人はコーリングにしたがって、なんらかの社会的役割を果たすことによって報酬を得て生活をするのである。

たしかに、一度しか生きられない人生なのであるから、職業という言葉の意味からもわかるように、私たちは職業に対して、もっと真剣に考えるべきであることは、いまさらとくに強調する必要はない。

最近の学生は、どんな職業に向いているのか、自分の歩むべきコーリングは何なのか、といった職業意識を持たずに、親のいいなりになって大学に入り、当たり前のように会社に入り、サラリーマンになってしまうのである。

しかし、よく考えてみると、長年会社に勤めていれば、「私はサラリーマンには向いていないのではないかと、一度や二度は経験している。たしかに、自分自身をもう一度見つめ直し、自分のやりたいことと仕事がマッチしているのであれば、充実感と満足感が得られる。逆に、サラリーマンに向いていないということがわかっていても、そのことについて真剣に考えることもなく、ウヤムヤのまま定年退職を迎えてしまう人もいる。

ところで、サラリーマンは、家庭での生活をよりよい生活をするために日々努力を重ねており、会社というものは家庭生活のための手段であるという考え方の人が多いように思われる。しかし、サラリーマンは、1日のバランスがとれるように、会社においても家庭においてもバランスが取れるように心がけなければならない。なぜなら、1日の生活においてアンバランスの状態であるならば、どちらかに歪みがでてくることになる。たとえば、会社に7割、家庭に3割とすれば、3割の家庭の方に歪みがでてくることになる。

したがって、仕事を楽しみながら、それに打ち込むことであり、また家庭においても楽しむことである。つまり、会社で生き生きと「仕事」をすることである。

また、コーリングには、「天職」という意味もあるので、やや詳しく検討することにしよう。

2. 天職と適職

天職を『広辞苑』によれば、「①天から命ぜられた職。イ、天子が国家を統治する職務。ロ、神聖な職務。ハ、その人の天性に最も合った職業。②遊女の階級の一。天神の別称。」と記載されている。

天職とは、自分一代の役割ではなく、無限に広がっている祖先から、受け継いできた役割の遺伝子であるともいえる。たしかに、1人の人間が誕生するということは、必ず両親がいて、そのまた上にも両親がいて、さらに遡っていくと何千年、何万年という歳月によってこの世に送り出されているのである。言い換えれば、1人の人間の生命（遺伝子）は、何千人、何万人の両親が生きて死んでいったのである。ここでいう人間の生命というものは、何千年、何万年という時の流れを経て作り出されているものであるから、「命の重み」と「一度しか生きられない人生」を真剣に考える必要がある。

したがって、1人の人間の誕生は、親が所有している、すべてのものが遺伝するのではなく、ある一部の遺伝子が受け継がれているものと思われる。たしかに、親と子の間柄には、実に不思議な関係がある。たとえば、姿や形が似ているとか、逆に似ていないところもある。また、性格や考え方、あるいは生き方が似ているところもある。このように親と子の間には何かがつながっているのである。

具体的に説明することにしよう。たとえば、親の職業が建築家であるとする。

建築家というのは、理数系の才能と美的感覚の両方が必要であると考えられる。また、材木や建築に必要な材料などに関する知識として極めて重要になってくる。そこで、この親の子として子供が生まれ、中学校の数学の教師になったとしよう。この子は、親が所有していた理数系の遺伝子と木材の知的利用の遺伝子の両方を受け継いだことになる。たとえば、父親から、家を建てるときは、一本一本の木の癖を見抜いて活用していくことであると、小さいときから言われていたとする。この子は、父親から「木の癖」をみる遺伝子が受け継がれたのである。たしかに、数学を教える場合には、個性を大切にしながら、生徒1人ひとりの癖を見抜いて指導にあたっていると思われる。

これに対して、適職を『広辞苑』によれば、「その人に適した職」と記載されている。要するに、適職というのは、祖先のことを考えることなく、自分一代の能力、すなわち自分からの遺伝子を創造させることである。別の言い方をすれば、適職とは、性格と能力を合わせたもので、どちらかが欠けても適職とはいえない。

したがって、適職は、自分一代の性格に合った職業のことであるといえる。たとえば、弁護士、裁判官、医者、公認会計士、税理士などは、特別な資格や専門的な知識が必要な職業であるため、性格よりも能力が必要条件であるといえる。

適職というのは、ある仕事をずっと長くやっても苦痛ではなく、むしろ楽しいと覚えることが重要になってくる。また逆に、楽しいと感じられなくなったときには、その仕事は苦痛になっているといえる。

実際、適職につくということは、長い人生の中で「自己実現」へのスタートラインに立ったことになる。また逆に、適職でない仕事につけば、一生懸命に努力しても成功の見込みもなく、仕事を続けること自体が苦痛であるといえる。ただ言えることは、「自己分析」を抜きにしては、決して納得のいく就職活動は望めないということである。

人が職業を選ぶ時には、労働の内容、収入、将来における安定性、社会での信用度などを基準にして決定するようである。しかしながら、若いときには直感で何かわからないのであるが、好きであると思った道を進むことである。そして、一度進みはじめた道をひたすら10年余りの歳月を直進してみることである。そこで始めて、好きなものと嫌いなものが判別できるようになるのである。その段階において、これが好きなのだといえるものこそ適職なのである。さらに天職を自覚するまでにはさらに長い年月が必要となる。

したがって、天職は、無限に広がっている先祖から、受け継がれてきた役割の遺伝子であるといえる。また、天職に行きつくまでには長い年月が必要である。これに対して、適職は、自分一代の性格に合った職業であり、子の代まで続くとは言い切れないのである。

3. 適材適所

昔から“適材適所”という言葉があるように、職務が求める能力と組織構成員一人ひとりの特性を把握し、さらに有効に活用される体制になっており、より効率的な人材配置を行うべきである。

言い換えれば、適材適所は、組織構成員一人ひとりがその能力を最大限発揮させること、また組織構成員一人ひとりが「働きがい」と「生きがい」のある職務を与えることに配慮するということ、あわせて考えておかなければならないのである。

適材適所を行うための前提条件としては、職務遂行に必要な資格要件が明確であることと同時に、組織構成員一人ひとりの能力・性格などの個人的特性が把握されていることである。

なお、適材適所の考え方は、組織構成員一人ひとりの有効利用を高めるために、「仕事に人間を」合わせ、さらに経営教育・能力開発を行うというものである。今日においては、得られた労働力（組織構成員一人ひとり）は貴重であるという考え方が必要とされている。

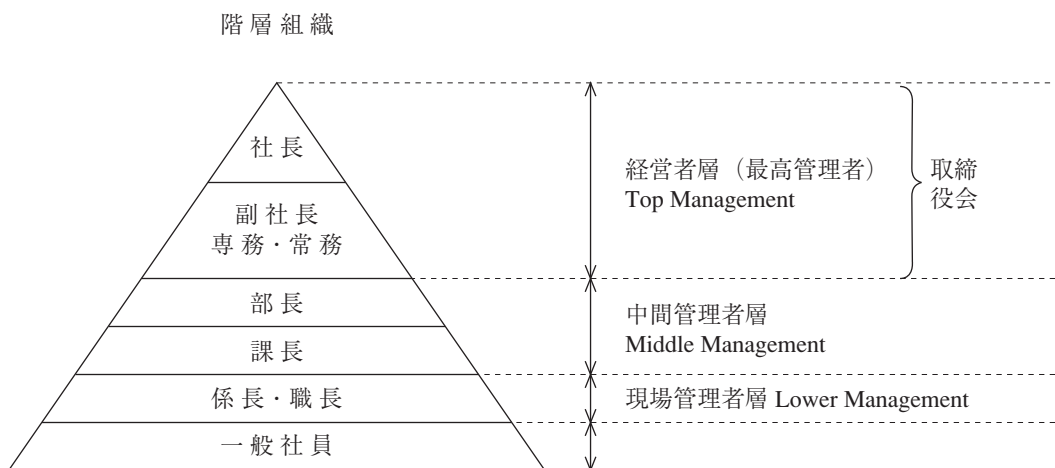
大沢武志によれば、適性を「職務適応」、「職場適応」、「自己適応」の3側面に分けて考えられている（第1表参照）。

第1表 適性の3側面モデル

適 応 次 元	適性概念	諸 機 能
職務適応－不適応	能力的適性	知能 知識 技能 感覚機能 運動機能
職場適応－不適応	性格的適性	気質 性格 興味
自己適応－不適応	態度的適性	意志 意欲 興味 価値観 自己概念

出所：大沢武志『採用と人事測定』朝日出版社、1989年、p.26。

次に、人間の能力は環境によって変化するのである。つまり、環境条件によって人間の能力を高めたり低めたりするのである。ここでのいう環境というのは、企業の経営組織の階層化、職種内容などのことである。すなわち、経営者層（トップ・マネジメント：社長・副社長・専務・常務）、中間管理者層（ミドル・マネジメント：部長・課長）、現場管理者層（ローワー・マネジメント：係長・職長）、一般社員層などの四つの階層化によって成り立っている（第1図参照）。その四つの階層、あるいは事務関係、営業販売関係、経理関係、人事関係、企画関係などの職種においても環境条件であるといえる。



第1図 四つの階層組織

Ⅳ. キャリアとは何か

1. キャリアの定義

キャリアという言葉は、一般に「経歴」として広く使われているが、その意味や解釈においてもまちまちであり、実に多種多様で多くの定義づけがなされている。

一般に知られているように、「キャリア」というのは、「キャリア・ウーマン」や中央官庁における「キャリア組」などのように流行語になった。たしかに、キャリアとは、通常、政府やビジネスでの高い地位、あるいは高学歴を要する専門職などに対して使われている。

キャリアという言葉『広辞苑』で調べてみると、「①（職業・生涯の）経歴。②専門的技能を要する職業についていること。③国家公務員試験Ⅰ種（上級甲）合格者で、本庁に採用されている者の俗称。」と記載されている。

新教育学大事典によれば、「キャリアとは、ある人間が生涯を通して従事する仕事の全体をいう。教育とは、ある人間が学習を通じて得る経験の全体である。したがって、キャリア教育とは、人間としての生き方の一部として仕事について学び、準備することによって得られる経験の全体である（連邦教育局キャリア教育担当次官補,Hoyt,K.B.=当時,1973)。」と記載され、また「キャリア教育とは、個人が人間の生き方の一部として職業や進路について学び、人生上の役割やその選択と職業的価値観とを関連づけることができるように計画化された経験の全体である（キャリア教育奨励法,1977.）」と記載されている³⁾。

さて、わが国では、文部科学省（当時は文部省）では、昭和51年5月21日、理科教育及び産業教育審議会の中の、「職業教育の改善に関する委員会」において、次のような内容の報告を行ったのである。すなわち、まず、勤労にかかわる体験的な学習の必要性を指摘し、「働くことは、生存に必要な物資を得るための活動であるだけでなく、同時に社会的な役割を分担することであり、これを通じて自己実現を図ることである」と、働くことの意義を述べ、そして、「児童・生徒が働くことについて考え、これについて積極的な態度を培うようにすることは、学校教育の重要な目標の1つである。従って、小・中・高等学校を通じて、かつ、また、学校教育の全体を通して、勤労にかかわる体験的な学習が正しく位置付けられる必要がある⁴⁾。」としている。

また、昭和56年6月に中央教育審議会のいった「生涯教育について」の「答申」によると、生涯教育とは「人間が生涯を通じて資質・能力を伸ばし、主体的な成長・発達を続け……、自己の充実や生活の向上のため、その自発的意思に基づき、必要に応じ自己に適した手段・方法を自らを選んで行う学習が生涯学習であり、この生涯学習のために社会の様々な教育機能を相互の関連性を考慮しつつ、総合的に整理・充実しようとするものである⁵⁾。」と述べられている。

さらに、「答申」は、生涯教育の一環として中学校・高等学校における進路指導の充実の重要性を次のように指摘している。すなわち、「初等中等教育においては、学習意欲を育て、物事を自ら進んで考え、そこに楽しみを見出すことができるような生き生きとした人間を育てることが大切である。特に、……生徒の個性・能力の伸長に十分配慮するとともに、生徒が自らその進路を選択することができるように進路指導を充実する必要がある⁶⁾。」と述べている。

以上の定義から分かるように、生涯教育の効果を上げるためには、幼いときから徐々に育成していくことが、極めて重要であるといえる。

学校教育においてできることは、学生（生徒）に自己実現の重要性を認識させることが大切である。たとえば、「自分はこのような人間になりたい、ならなければならない」という要求は、誰しもが持っているものである。したがって、外面的な価値と内面的な価値を高め、理想的な自己に向か

って一步一步近づけていくことである。すなわち、自己実現は人生での終極目標なのである。

そこで、広義でのキャリアは、人間が一生の間に通過する人生の各段階（少年期、中年期、晩年期）であると考えられる。要するに、人生そのものであると考えることができる。

キャリア開発とは、服部治によれば、「キャリア開発は、職業生活の中で従業員各人の仕事キャリアの体系的・計画的な育成過程を対象領域とする。この対象領域において、企業と本人の双方からキャリアアップを図ろうというものである⁷⁾。」と述べられている。たしかに、進化するIT（情報技術）や経営革新時代を生き抜くためには、企業側としては、組織構成員1人ひとりが職場において何ができるのか、どのように貢献できるかが問われている時代であるといえる。逆に、組織構成員の立場から見れば、自分のキャリアアップをどのように実現していくのか、という問題意識につながる。

次に、狭義のキャリアとは、職業生活に限定したものと考えられる。このようにキャリアを職業や経歴と考えるならば、企業で使用されているキャリアというのはこの範囲であると考えられる。

第2表 職業生活に限定したキャリアの代表的な定義（狭義）

著 者	時 期	定 義 例
Slocum	1966	数年間にわたる職業経歴の順序的な連鎖であり、ある職業においてより責任の重い役割へ昇進することも含まれる。
Hall	1976	生涯にわたる仕事関連の経験や活動と結びついた、態度や行動の個人的に認知された連鎖。
Greenhaus	1987	人間の一生の過程にわたる労働に関係する経験の類型。
Arthur,Hall, & Lawrece	1989	40年や50年もの期間にわたって就くことになる職業や職務の連鎖。
Arthur,Hall, & Lawrece	1989	長期的な個人の労働経験の発達の連鎖。
藤田誠	1990	生涯にわたる一連の仕事にかかわる態度、姿勢、自覚的努力。
Cairo	1992	仕事に関連した経験と態度の一生涯にわたる連鎖。
Arnold	1997	個人が出会う雇用に関連した職位・役割・活動・経験の連鎖。

出所：山本寛『転職とキャリアの研究』創成社,2005年,p.17。

第2表によると、定義の対象がいろいろと分かれており、統一性がみられないのであるが、どの定義においても生涯をとおして連続した意味合いを持っている点が共通しているといえる。これまでみてきたように、キャリアを「職業的技能」とであると定義しているのが一般的である。

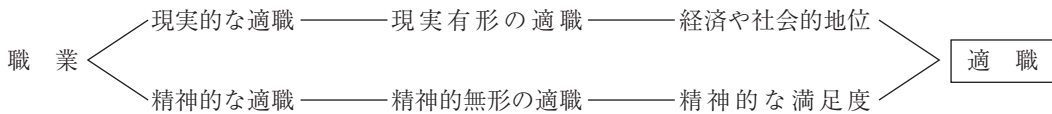
そこで、キャリアというのは、個人の生涯を通じて、継続的な職業なり、労働に関連した経験や技能であると筆者は考えている。

適職を探す方法について述べることにしよう。

2. 適職を探す方法

適職というのは、「現実的な適職」と「精神的な適職」の2種類があって、どちらを選択してもよいのである。もちろん、その両方が満たされるものがあれば、最も理想的な適職であるといえる。別の言い方をすれば、適職とは、「現実有形の適職」と「精神的無形の適職」の2種類に分けることができる。この2種類のどちらを選ぶかは、人生の目的によって異なるものである。

したがって、現実的な経済や社会的な地位を目的とするならば、現実有形の適職を選ぶことになる。逆に、精神的な満足度を目的とするならば、精神的無形の適職を選ぶべきである。しかし、精神的にも現実的にも十分な満足が得られる職業であるならば、これこそが適職であるといえる。



以下、自分の持っている性格因子を中心にして、適職について述べることにしよう。

(1) 警察官・自衛隊を適職とする場合

警察官や自衛隊という職業は、まず「攻撃力」というエネルギーを所有していなければならない。攻撃というのは、前進も後退も含めたものであり、その攻撃の因子は常に「動きの中」にある。すなわち、動きの中において役割があり、それが適職の範囲であるといえる。別の言い方をすれば、動きだけでなく、内容的には攻撃性を所有していなければならない。

さらに付け加えるとすれば、日本の国や国民を守るという役割があるのであるから、「守る」というエネルギーも加わることによって、より適職に近づいたことになる。

したがって、「攻撃力（現実的）」というエネルギーと、「守る（精神的）」というエネルギーが備わってこそ、適職に近づいたことになる。職業として挙げるとすれば、警察官や自衛隊だけではなく、スポーツに関する仕事、あるいは野生動物を捕獲する仕事も適職に入るのである。

(2) 税理士・公認会計士・経理部門の責任者などを適職とする場合

複雑な数字を整理して経済状態を正確に相手に伝えなければならない仕事というのは、常に中庸（バランス）の精神を持っておかなければならない。たしかに、相手に正確に伝えるためには、どちらにも片寄らないという強い心を持っていなければならないのは当然のことである。

さらに付け加えるとすれば、国家から与えられた免許、すなわち国家試験に合格しなければならない。つまり、何か1つの目標というものを常に持っており、それに向かってやって行くことができる人であるといえる。つまり、夢の実現に向かって走り続けることである。

したがって、「物事を正確に伝えることができる」というエネルギーと、「希望に向かう」というエネルギーが加わることによって、適職の入り口に近づいたことになる。職業として挙げるとすれば、現実的な適職としては税理士や公認会計士、あるいは報道関係の記者、観光に関する仕事（国内旅行業務取扱管理者）も適職に入るのである。

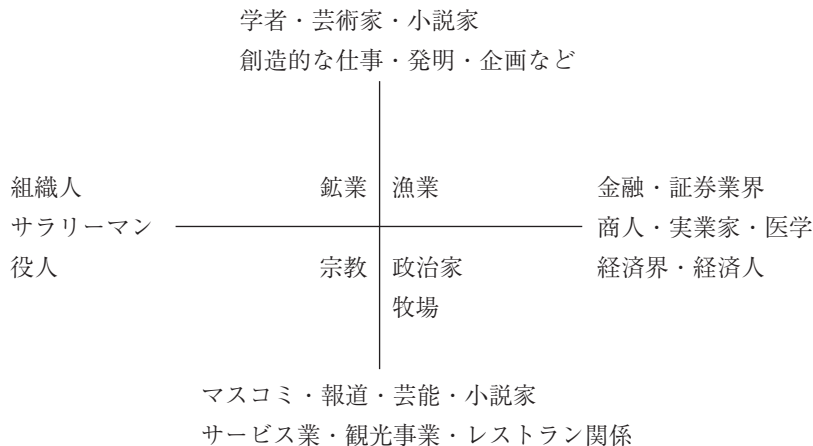
（３）教育に関する仕事に適職である場合

まずここで、大事なことは、諸々のことがらを習得しようというエネルギーであり、伝統・古典に支えられているものを好む傾向がある。すなわち、いくつになっても何らかを習得しようとする行為がみられる。これに対して、動的な状態のなかでの習得しようとするエネルギーも入る。すなわち、「体験的な知性」が根幹をなしており、実際に見たもの、あるいは経験したものの中から新しい知恵がでてくるのである。

さらに付け加えるとすれば、「物事を正確に伝える」というエネルギーが加わることによって、人に教える、あるいは伝えることができるのである。

以上の３つを例として取り上げたのであるが、教える側は、学生１人ひとりの特性（個性）を十分に把握した上で、職業指導にあたることが要求される。

さらに深く知るために、第２図のように職業を五方向に分類することによって、さらに職業領域（環境）の範囲を狭めて行くのであるが、この分類の詳細については別の機会にゆずりたい。



第２図 職業分類の一部

人間には、自然から与えられた範囲（領域）というのか、役割というものがある、それが全うできれば満足であるといえる。そうは言っても、人間には感情という部分がある、与えられた役割であったとしても、それはやりたくないという気持ちもあるはずである。

ところで、人間は持って生まれた性格（本質）というものがある、その性格が環境によって性格が作られていくことがある。たとえば、頑固ではなかったのであるが、十年一日のごとく、同じ仕事を毎日繰り返して行くことによって、ある時期から頑固になってしまったということを良く耳にする。たしかに、十年一日のごとく、同じ状態が続くと、その環境によるところの性格というものがある。その結果、自我の強い性格が身に付いたのであって、その人の本質が変化したのではないのである。

以上のように、本質はある程度の範囲で決まっているので、環境だけが決まっていなくていいということになる。ここでいう環境とは、どのような場所で働けば自分は適しているか、ということである。

また、適職の「職」というのは、必ずお金がついて回るのである。

したがって、どのようなことをしたら経済（お金）が入ってくるのかということを知る必要がある。つまり、どのような環境を与えられると良いかである。しかし、その環境に行くか行かないかは本人次第である。

V. 結びにかえて

以上述べたように、キャリア教育というのは、単に職業に就くための準備、あるいは就職するための手段としての教育や訓練と、変化に対応することができる知識や技術も習得し、さらに責任ある判断と行動のできる人間の育成を目標とするものである。たとえば、学生（生徒）が学校卒業後、学生1人ひとりにとって最もふさわしい進路を選択し、将来の職業生活の中で十分に自己実現ができるように、必要な知識や技能などの育成、さらに職場への適応能力と問題解決能力においても育成することも極めて重要であるといえる。

いままで述べてきたように、「天職」とは、無限に広がっている先祖から、受け継いだ役割の遺伝子による能力を「天分」と呼ばれ、社会人になったときに「天職」が判明すれば、実に人間は楽なのであるが、たやすく「天職」や「適職」を教えてくれないのも事実である。そこには修行という厳しい試練があると、筆者は思っている。

したがって、天職も適職も、あまり深く考えずに、若いときには直感で好きと思った道をひたすら走り続けることである。すなわち、一度進み始めたら、一期十年の歳月を直進することが極めて重要である。その結果、好きなもの、嫌いなものが選別することができるのである。これが好きであるといえるものが適職と呼ばれるものである。たしかに、これが天職だと自覚するまでには、長い時間かかるのも事実なのである。

最後に、自分の本質を見抜いて、自分に合った環境が与えられたならば、自分の能力をフルに活用することができる。逆に、自分に合った環境が与えられなかった場合には、自分の本質が不完全燃焼となり、自分の能力が活かされないため、本人はだんだんと自信を失って、今の職場を離職することになる。

あえて付言するならば、自分の本質と自分にあった環境を見つけ出すことが極めて重要であることを改め強調しておきたい。

注

- 1) Warren, H.C : Dictionary of psychology. Houghton Mifflin, 1935, p.18. 広井甫『経営における人間の科学』中央経済社, 1981年, p.24.
- 2) Bingham, W.V.D. Aptitude and aptitude testing. Harper, 1937, pp.16-18。広井甫『経営における人間の科学』中央経済社, 1981年, p.24.
- 3) 細谷俊夫・奥田真丈・河野重男・今野喜清編『新教育学大事典』第2巻, 第一法規出版, 1990年, p.147-148.
- 4) 文部省『中学校・高等学校進路指導の手引き：体験的・探索的な学習を重視した進路指導－啓発的経験編－』実務教育出版, 1988年, p.153-154.
- 5) 同上 p.178
- 6) 同上 p.178
- 7) 服部治『能力戦略システム－経営構造転換期の人材形成プログラム－』マネジメント社、1994年、p.169.

【主要参考文献】

- 伊藤健市（1998）『現代の労務管理』知碩書院
伊藤友八郎（1985）『性格適性を知る方法』日本実業出版社
大沢武志・芝祐順・二村英幸（2000）『人事アセスメントハンドブック』金子書房
梶原豊（1993）『人材開発』マネジメント社
鎌田勝（1986）『もっと「能力」を伸ばしなさい』同文館
川喜多喬・菊地達昭・小玉小百合（2006）『キャリア支援と人材開発』経営書院
川端大二（2003）『人材開発論』学文社
桑原晃弥（1999）『自己分析』日本文芸社
中野渡信行（1974）『産業社会における人間の行動』人間の科学社
日経連能力主義管理研究会編（1970）『能力主義管理』日本経営者団体連盟弘報部
花岡正夫・向摯（1973）『職能開発人事管理』白桃書房
廣井甫（1981）『経営における人間の科学』中央経済社
山本寛（2005）『転職とキャリアの研究』創成社
文部省（1988）『中学校・高等学校進路指導の手引き：体験的・探索的な学習を重視した進路指導－啓発的経験編－』実務教育出版

現代日本の労働・雇用・貧困 —「自発的」長時間過密労働の視点から—

佐 藤 努

はじめに

2008年秋のアメリカ発の金融危機によって、世界は「100年に1度」といわれる経済危機・同時不況に陥ろうとしている。アメリカやヨーロッパの名だたる金融機関が経営危機・破綻に直面している。アメリカ・ヨーロッパ・アジアの諸国が不況に見舞われ、失業者が急速に増加している。日本では、金融機関はそれほどの影響を受けていないが、輸出に大きく依存してきた自動車・電機・精密機械部門はただちに大きな影響を受け、これらの部門では単年度での大幅減収・減益・赤字決算と大量解雇が報じられている。日本に特徴的なことの一つは、この大量解雇が「派遣切り」として行われていることである。

この「派遣切り」は、それによる解雇・失業がただちにホームレスを意味するところに近年の特徴がある。かつて1960年代の高度成長のなかでは、労働者の最底辺はドヤ街の日雇い労働者であった。近年では、派遣・請負という雇用のあり方とセーフティネットの不備とが、今日までトヨタの工場で働いていた労働者が数日後、数週間後にはホームレスになる、というケースを大量に生み出しているのである。

日本を代表する自動車・電機・精密機械部門の大企業が、このような派遣労働や請負労働によって支えられているということは一見してたいへん不釣り合いであり、大企業が実はたいへん脆弱になっているのではないかという感をもたせる。もちろん、事態はそれほど単純ではないに違いない。第一に、非正規労働の増大に対しては、職場の技術が伝承されないという問題点が指摘されている。しかし、少なくとも生産技術的には、肝心な部分は正規雇用の従業員が担っているのであろうとも推測される。第二に、雇用の調整弁として簡単に解雇されただちにホームレスになる非正規労働者は、企業に対して「忠誠心」をもつことはできないであろう。そして、そのような非正規雇用労働者が従業員の三分の一に及ぶとしたら、職場の士気・労働意欲は低くなるに違いない。しかし、反対に、職場に「安住」できない非正規労働者はその分必死に働くという面もあるであろう。さしあたり、職場の技術の伝承と職場の士気という二つの面についてみたが、反対に働く要因があるとしても、企業組織の体質は脆弱にならざるをえないであろう。

この問題は個々の企業にとどまらない。このような労働者とこのような企業が重要な構成部分であり、それらによって支えられている社会もまた脆弱にならざるを得ない。

1950年代半ばから1970年代初頭までの高度成長、1970年代初頭から後半の不況とその克服、1980年代のジャパン・アズ・ナンバーワンといわれた時期、バブル期、バブル以後の長期不況を通じて、日本的経営が日本の企業と社会を特徴づけてきた。その企業と社会が今日のように変容したのは何によってなのか、また、どのような過程をへてなのか。第一は、日本的経営の徹底が日本的経営そのものを変容させてきたのであり、第二は、中国の台頭を含み近時の金融危機に象徴されるグローバルイゼーションであり、第三は、派遣労働に象徴される新自由主義である。小論では、これらの過程を素描したい。

第1節 IMF体制と高度成長

第2次世界大戦のさなかの1944年7月、アメリカのブレトンウッズで連合国通貨金融会議(ブレトンウッズ会議)が開かれ、国際復興開発銀行(IBRD)とともに国際通貨基金(IMF)の設立が決定された。加盟国は自国の通貨の平価を金または米ドルによって表示し、アメリカは各国の通貨当局が保有するドルに対してのみ金1オンス＝35ドルの比率で金と交換する。加盟国は為替相場の変動を平価の1%内に維持することが義務づけられ、調整可能な平価制度が採用された。これは、両大戦間期の為替切り下げ競争への反省に立ったものであった。

第2次世界大戦が終了してからしばらくの間、アメリカは圧倒的な生産力の優位と巨額の貿易黒字を誇り、公的に保有する金はピーク時の1949年には246億ドルに達した。これは資本主義世界の公的金準備の73%に当たった。アメリカは圧倒的な生産力と軍事力を背景として戦後の資本主義世界の経済的枠組みを作り上げた。それがIMF(・GATT)体制である。

アメリカは、第2次世界大戦後の不安定な時期に各国に対してマーシャルプランなどの巨額の経済援助・軍事援助をおこない、また朝鮮戦争、ヴェトナム戦争では巨額の戦費を支出した。アメリカの貿易黒字は巨大であったが、このアメリカの貿易黒字はドルがアメリカに環流することを意味し、他の諸国にとってはドル不足を意味する。しかし、各国間の国際収支が決済されるためにはドルが必要であった。アメリカの国際収支は、1948－57年の10年間では91億ドルの赤字であったが、1958－67年の10年間では274億ドルの赤字となった¹⁾。そして、これが他の諸国が貿易収支・国際収支を決済するためのドルを供給した。フランスはドルを金と交換し、金準備を増大させた。それに対して、日本はドルを金と交換することをせず、貿易を拡大し、急速な経済成長を続けた。

IMF体制の下で、この枠組みの利益をもっとも享受したのは敗戦国であった西ドイツと日本であった。圧倒的な生産力上の優位と、それによる巨大な貿易黒字があるあいだは、ドルがアメリカに環流する。しかし、1950年代後半からの世界的な高度成長のなかでとくに西ドイツと日本の経済成長はめざましく、アメリカの生産力上の優位は相対的に低下していった。それにもかかわらず、アメリカは経済援助・軍事援助・戦争によるドル散布を続けた。

それにとまなう国際収支赤字の増大と金準備の減少は、当然のこととしてドルに対する信託を低下させる。まず1960年代半ばにドル不安が始まり、1968年には金の二重価格制をアメリカが容認せざるを得なくなった。他方、世界中に散布されたドルの一部はロンドンの民間銀行口座に集中し、いずれの国の政府の規制も受けず、短期資本として諸国間を自由に移動し、ユーロ・ダラーと呼ばれるようになった。

1960年代後半にはヴェトナム戦争が激化するなかでドル危機が始まった。こうして、1971年8月、ニクソン米大統領はついにドルの金との交換を停止した。

その後、各国間の平価の調整がおこなわれ、固定相場制の維持が試みられたが、1973年にいたり、最終的に変動相場制へ移行した。この同じ1973年に、第4次中東戦争をきっかけとして石油輸出国機構(OPEC)は石油の輸出停止と大幅な値上げをおこなった。このドル・ショックとオイル・ショックを契機として世界は不況に突入した。この不況は物価の全般的上昇を伴っており、スタグフレーションと呼ばれた。金融・財政政策によって景気循環を調整し完全雇用を実現するというケインズの政策が機能しなくなり、経済学の第2の危機が叫ばれた。1970年代の後半は、ケインズの政策が機能しなくなり、世界中が不況のなかで、各国はその不況をどのようにして乗り越えるかという問題に直面した。

第2節 農地改革の特殊性と労働者の特殊性 —「自発的」長時間過密労働の基底

第2次世界大戦・太平洋戦争で敗戦した日本は連合国によって占領された。ドイツは直接占領であったのに対して、日本は間接占領であった。大日本帝国陸軍・海軍は占領開始後ただちに解散させられたのであるが、戦争を遂行してきた行政機構は、一部は公職追放されたとはいえ、その基本的部分は温存された。GHQによる占領統治は、この戦前の天皇制国家の担い手であった行政機構を通しておこなわれた。

占領政策の最大の目的は日本の非軍事化と民主化であった。非軍事化はまず軍隊の解散であったが、経済の面では軍需産業の解体であり、また重工業の規模の制限であった。民主化は、国民権と基本的人権の確立であり、経済面では農地改革、財閥解体、労働改革であった。

このなかで農地改革は、(半封建的)寄生地主制の解体＝自作農の創設という内容をもつものであり、いうまでもなく地主の利害と対立する。第1次農地改革案は日本政府・農林官僚のイニシアティブの下で作成され、45年11月に招集された帝国議会上に農地調整法の改正案として提出された。議員の多くは戦前の支配階級の代表であり、当然にもこの法案には猛反対したので、法案は審議未了になりかけた。しかし、マッカーサーから「農民解放指令」がだされるや彼らは抵抗する意欲を失い、12月18日、法案は成立した。

1946年3月、GHQは第1次農地改革案を不十分であるとして拒否した。対日理事会で農地改革が検討しなおされ、6月、GHQは1町歩以上の小作地の有償買収を主要内容とする指令を日本政府に下した。同年10月、第2次農地改革法案(「自作農創設特別措置法」「農地調整法改正法」)が公布された。戦前の1941年には自作農27.5%、自小作農20.7%、小自作農20.2%、小作農28.0%であり、また、自作地55.0%、小作地46.2%であったのが、農地改革後の1949年にはそれぞれ自作農55.0%、自小作農27.8%、小自作農7.3%、小作農7.8%となり、また、自作地86.9%、小作地13.1%となった。

しかし、同年で、所有土地面積が1ha以下の農家が75.8%を占めており、農地改革は「農業発展の生産力的基盤」を与えない「零細土地私有」を生み出した。この「零細土地私有」は「解放農民の生産者としての自立性を保証」しうるものではなく、「生産者としての農民の一般的落層化」、「工業労働力給源への転化」、「農民の財産所有者としての寄生化」が必然となった²⁾。

農地改革のこの経緯と結果は、ヨーロッパ諸国の土地改革、とりわけフランスの場合のそれと比較するとたいへん大きな違いを含んでいる。フランスにおける小農の成立は、いうまでもなく1789年のフランス革命をつうじてのものであり、農民自身が武力をもって旧体制を打破することによって成し遂げられた。すなわち、農民自身が生死をかけて闘うことによって勝ち取ったのである³⁾。

それと対比するならば、日本の自作農は、自身が生死をかけて闘うことなしに土地を手に入れたのである。もちろん、自作農の創設そのものは日本の農業と社会の歴史的な課題であり、戦前にいってすでに小作争議が広範に闘われていた。これは革命という局面をもたなかったとはいえ、生死をかけた闘いであった。また、戦後の農地改革の実施過程においても日本農民組合を中心として土地取り上げ反対闘争などが闘われた。しかし、戦後の占領軍の絶対的権力の下でおこなわれた農地改革において、地主を打ち負かしたのは農民ではなくて占領権力であった。そして、それにもかかわらず、間接占領であったので、農民は、直接には占領権力からではなくて日本政府(旧支配層によって構成される行政機構——本来であれば打ち倒すべき相手)から土地を与えられたのである。

この経緯は、その後の農民の「政治的」な闘い方に一つの刻印を捺したようにみえる。フランスの農民は、政府に対して農民の利益を守り主張するときに、日本社会から見れば激越な手段・方法をとくとしてとり、たとえば高速道路に農作物をぶちまけるといった行動にでる。それに対して、日本の農民は決してそのような方法・手段をとらない。日本の農民は、農協組織を通して政権

政党の族議員に圧力をかけるのである。日本の農民は、自らの利害を対立的な形態において主張しようとしないうという性格を刻印されているように見えるのである。

そして、これは農民に限ったことではなくて、労働者にも共通のものであるようにみえる。1950年代半ば以降の高度成長において工業に労働力を供給したのは、都市の労働者家庭であるよりもむしろ地方の農村・農家であった。地方の農村から都市に工場労働者として働くために移住した若者は、農村・農家で成長過程において日本農民の性格を刻印されているに違いない。高度成長のなかでつくり上げられた職場のなかの人間関係は、日本農民の性格を刻印された若者が、工業と資本・賃労働関係というはじめて経験する環境のなかで模索しながら作り上げた人間関係である。

この人間関係は、大別するならば、官公労中心の日本労働総評議会的なそれと民間大企業の労働組合中心の全日本労働総同盟的なそれとに分かれるように思われる。1960年の三池争議における労働側の敗北は同盟系労働運動が優勢となっていくうえでの重要な契機となったが、高度成長期においては総評系労働運動もお盛んであった。しかし、1973年オイルショック後の不況とそれを克服する過程で同盟系労働運動が優勢になった。これには1974年の国労のスト権ストの敗北が1つの要因になっている。

同盟系労働運動の特質は簡単に労使協調主義ということができる。労働者が使用者側と協調し、生産性の向上に協力して利潤＝パイが増大すれば、そのパイの分け前である賃金も上昇するという「パイの論理」が主張された。日本の労働者の特徴は、生産性の向上と利潤の増大を、資本からの強制としてではなくて(もちろんそれもあるが)、自らの欲求・目的としていることである。この特徴は、自らの利害を対立的な形態において主張しようとしないうという日本農民の性格に根ざしているように思われる。

農地改革による自作農の成立によって農村における共同体的な関係は解体したが、この共同体的な関係の解体が社会的・文化的にも進行するのは高度成長の過程においてであった。自作農は、共同体に埋没した前近代的な人間ではなくて、近代的な自立した個人である。しかし、いわば本来の近代的な個人は封建支配層と武力をもって闘い、土地を奪い取って成立する個人であるのに対して、自作農は支配層と闘うことなしに土地を手に入れた個人であり、また、「零細土地私有」によって「生産者としての自立性を保証」されることのなかった個人である。そして、その農村・農家で生まれ成長した若者が、都市に移住し工場労働者として働き始めるのである。このために個人＝労働者は自立性に弱さがあり、資本・賃労働関係のなかで個人の論理を主張・対置できないという弱さをもっている。

ヨーロッパであれば資本の論理に対して個人の論理が対置され、アジアであれば資本の論理に対して村(共同体)・家の論理が対置される。日本でも、たとえば1960年代までは労働者は地域の祭りがあれば会社を休んだ。すなわち村(共同体)・家の論理が対置されていたのである。しかし、1980年代には、会社勤めが祭りに参加しない理由となった。村(共同体)・家の論理が消失したのである。ヨーロッパであれば、村(共同体)・家の論理の消失は個人の論理の成立を意味しており、資本の論理に対して今度は個人の論理が対置される。ところが、日本では、個人の論理が対置されないのである。

この点に、戦後の日本の近代的な個人の特徴が端的に表れている。農村(旧共同体)が解体し共同体的関係から切り離されたという意味で自立しているが、自らの利害を対立的な形態において主張できるほどには自立していない個人なのである。歴史的にみても、個人の精神状態についてみても、きわめて不安定であり、不安を抱えた個人なのである。

この個人は、さしあたり、会社のなかで有能な「一人前」の働き手として認められることによって不安を解消し、安心を得る。資本制商品経済のなかで個人が現実には成立するのは、外でもなく商品生産者としてである。したがって、不安な個人は、会社のなかで有能な「一人前」の働き手とし

て認められることによって、現実には個人として一応成立し、そのかぎりでは安心するのである。そして、だからこそ、生産性の向上を自らの欲求・目的とするのである⁽⁴⁾。日本の農地改革の歴史的な特殊性は、日本農民・自作農の特殊な性格を生み出し、さらに労働者の特殊な性格を生み出したのである。自らの利害を対立的な形態において主張できるほどには自立していないという個人の弱さは、やや逆説的であるが、労働者同士の連帯に支えられることによって始めて乗り越えられるように思われる。

第3節 日本の経営の徹底

1971年のドル・ショックと1973年のオイル・ショックの後、世界中がスタグフレーションという新しい形態の不況に陥った。日本は集中豪雨的といわれた輸出の増大と政府の総需要拡大政策によっていち早くこの不況を切り抜け、「良好なパフォーマンス」を示した。しかし、この「良好なパフォーマンス」を基底において支えたのは日本の経営の徹底化であり、「減量経営」であった。

オイルショックによる「狂乱物価」を背景として、1973年には32.9%という史上最高の賃上げがおこなわれた。翌1974年、日経連はこれに対して、賃金上昇率を生産性上昇率の範囲内におさねなければ不況を克服することができず、雇用を維持することもできないという「生産性基準原理」を打ち出した。翌1975年、春闘の要求獲得率は40%にとどまり、同年のスト権ストでの国労の全面的敗北以降には賃上げ率は消費者物価上昇率を下回った。

75年のスト権ストの敗北によって公労協内部で運動路線が転換されるとともに、労働組合ナショナルセンター間の力関係が大きく変化した。1970年代後半には、IMF・JC(国際金属労連日本協議会)路線＝労使協調路線が労働運動を制覇するにいたった。

減量経営は、企業組織の再編によるコスト削減、ME機器の導入による「省エネ」や「省力化」など多面的におこなわれたが、雇用調整がやはり中心であった。

この時期に企業＝資本の側では、分社化、社内ベンチャー、事業部組織制の再編、マトリックス組織の導入など企業組織の再編が進められた。これにともなって生産、販売、人事、労務などすべての部面にわたって労働内容・職務構造が転換した。この転換と並んで、この転換の結果として、多様な非正規労働者が現れた。逆出向、(高度成長期の社外工とはことなる)下請け労働者、正規社員とは別の賃金体系の嘱託・雇員・傭員、パート・アルバイト労働者などが現れた。

多様な非正規労働者の増大は、直接には賃金コストの引き下げをねらっていた。能力主義管理が進み年功賃金制は崩れてきていたがなお存在し、中高年者は相対的に高コストであった。出向・転籍はこの中高年層を本社から押し出した。出向・転籍の年齢層はしだいに50代から40代へと引き下げられていった。

雇用の多様化と正規労働者の減少は、終身雇用と年功賃金で守られていた正規労働者の企業への忠誠心を当然のことながら揺るがせる。QC活動は、このような正規労働者を企業へ統合する役割を果たした。QC活動は、1960年代末には従業員500人以上の企業の約4割で採用されていたが、1970年代後半には約8割で採用されるに至った。また、重工業の生産現場だけでなく、事務部門、管理部門にまで広がり、金融、サービスの分野にまでひろがった。QC活動は、建前としては自由参加であるのだが、実際には企業による強制であった。しかし、企業による強制というだけではなく、労働者自身が実際に自主的・積極的に参加する側面があり、この側面は決して小さくなかった⁽⁵⁾。

正規労働者の選別と削減を進め、減量経営をさらに進めたものは人事考課であった。1960年代には、人事考課の主な内容は成績評価、業績評価であった。年功賃金体系から能力給・職能給体系への移行が緩慢ながら進むなかで、人事考課はしだいに重要性を増してきていた。1970年代に減量経

営が進められるなかで、人事考課の内容は能力評価、態度評価などへ範囲が広がり、全人格的な評価となっていった。そして、この人事考課が昇給、昇進、昇格の基準となっていった⁽⁶⁾。

第4節 円高不況と長時間過密労働

1980年代前半、世界経済は停滞し、諸国、諸地域のあいだで貿易収支、経常収支の不均衡が進んだ。とりわけアメリカは国際収支赤字と財政赤字という「双子の赤字」に悩まされるようになったが、それにたいして、日本の貿易黒字は大きく増大した。日本の輸出は80年－85年に458億ドル増加し、その中で対アメリカ輸出の増加は339億ドルであった。アメリカの貿易赤字の40%近くが日本に対するものであった。

アメリカは、財政赤字をファイナンスするために、またインフレを避けるために高金利を維持した。日本は大きな貿易黒字を実現し低金利であった。日本からアメリカに資金が流出したが、外国為替市場ではこれはドル買いであり、ドル高の要因となる。円安・ドル高は日本の貿易黒字をさらに増大させるように作用する。しかし、このような過程がいつまでも続くわけにはいかない。ドルの暴落が懸念されるようになった。1985年9月、G5(5カ国蔵相・中央銀行総裁会議)でプラザ合意が交わされた。

円相場は、プラザ合意直前には1ドル＝242円であったのが、直後には220円へ一気に上昇し、11月には200円となり、翌86年2月には180円、7月には160円にまで上がった。円高は、日本からの輸出品の(アメリカでのドル建て)価格を上昇させ売れ行きを悪くするので、輸出を抑制するように働き、また、日本への輸入品の(円建て)価格を低下させるので、輸入を促進するように働き日本の競合企業から市場を奪う。円高によって日本は不況に陥り、「円高不況」とよばれた。

この問題の性質は、第1に、日本の企業が(日本的経営の徹底によって)生産性を高め、良質で安価な製品を輸出するのに対して、アメリカが生産性を高めることができず、良質で安価な製品を輸出することができないことにある。第2に、アメリカが、巨大な国際収支赤字でありながら、財政赤字のファイナンス(とインフレ回避)のために高金利を維持し、日本(など)から資金が流入するためにドル高が続くことにある。

したがって、この問題は自由貿易体制のもとでは、アメリカ側の、第1に生産性を高める努力と、第2に高金利政策をやめることによって解決されるべき問題である。それにもかかわらず、日本(と西独)の輸出の自主規制と為替相場の円高・ドル安への誘導によって解決する方向が政府間で合意された。これは、アメリカがなお相対的に優位に立つ経済大国であり基軸通貨国であることと、日本がアメリカに対してジュニア・パートナーであることによる。アメリカが自由貿易のために構築し支えてきたIMF体制という枠組みのなかで、経済的な解決ではなくて政治的な解決が図られたのである。

本来であれば、円高は日本の輸出を減らし輸入を増大させて、日本の貿易黒字を減少させ、均衡に向かわせるはずである。しかし、日本の企業と社会の対応はそうではなかった。日本の企業と社会は、長時間過密労働をいっそう徹底し、コストを引き下げ、製品価格を低下させて、減少した輸出を再び増加させた。これはさらなる貿易黒字と円高を招いたが、日本の企業と社会は、同じ連鎖で再び輸出を増大させた⁽⁷⁾。

1989年から1991年にかけて、「ベルリンの壁の崩壊」を出発点として多くの社会主義国で体制が崩壊し、戦後の世界のもっとも大きな枠組みであった東西の冷戦体制が崩壊した。日本では、1980年代後半のバブル景気が1991年には崩壊し、それ以降GDPは急速に落ち込んだ。

1990年代の長期不況にもかかわらず、為替レートは円高がつづき、91年／1ドル＝130円台、92年／1ドル＝120円台、93年／1ドル＝110円台、94年／1ドル＝100円台と推移し、95年4月には79円75

銭という史上最高値を記録した。これと並んで日本の貿易黒字は、1980年代後半には年平均700億ドルであったものが、90年代前半には年平均1000億ドルとなった。

巨額の貿易黒字を生み出し、円高を招いたのは、日本の企業と社会が不況のなかですすめたリストラクチャリングである。長時間過密労働の徹底→コストの引き下げ→製品価格の低下→減少した輸出の増加→貿易黒字→円高→長時間過密労働の徹底という連鎖が働いた。リストラは、長時間過密労働のさらなる徹底であり、その限りで日本的経営の徹底であったが、終身雇用制(長期雇用慣行)と年功序列賃金はかなり崩れてきていた。しかし、逆にいえば、かなり崩れてきているとはいえ、終身雇用制と年功序列賃金はなお払拭はされず、続いているのである。

1990年代半ば以降の新しい特徴であり、2008年秋に始まる現在の世界経済危機のなかで誰の目にも明らかになったのは、雇用形態の面での非正規雇用とりわけ派遣労働の増大である。労働者派遣法は1986年に制定され、1999年に、製造業を含む一部業務を除いて原則としてすべての業務で1年を限度に派遣を認める改正がおこなわれた。さらに、2004年には、物の製造の業務への派遣を解禁する改正がおこなわれた。

1990年代前半には、若年層の非正規雇用はフリーターあるいは「プータロー」などとさえ呼ばれ、かなりの程度に自発的なものであった。しかし、これが2000年代には正規雇用を希望しているにもかかわらず採用されず、やむなく派遣労働など非正規雇用で就かざるをえないものになった。製造業についてみると、2000年度から2005年度にかけて正社員は483万人→458.4万人、パートタイムは40.9万人→39.8万人、派遣従業者は15.2万人→38.8万人と変化しており、正社員の24.6万人の減少を派遣従業者の23.6万人の増加が補っていると考えられる⁸⁾。「100年に1度」の経済危機が始まった2008年には全産業の常用雇用労働者4495万人のうちパートタイム労働者は1174万人であり、26.1%を占めている⁹⁾。

1970年代半ば以降の日本的経営の特徴は、終身雇用・年功賃金・企業別組合の三本柱にささえられた、長時間過密労働であるように思われる。過密労働とは、無駄の排除による効率性の追求である。しかし、無駄の排除とは余裕の排除でもあり、だからこそ過密労働である。この間の経済生活・社会生活におけるもっとも大きな変化の1つはME(マイクロ・エレクトロニクス)、IT(情報技術)の開発と普及であろう。この影響は多方面にわたるのであるが、その1つはさまざまな側面・分野での無駄の削減・排除であり、それは労働の現場でも強力に進められた。トヨタの生産方式は「かわいたぞうきんを絞るように」といわれるのであるが、1970年代半ば以降の長時間過密労働の徹底の過程は、すべての企業でそれがおこなわれた過程であった。さらに、無駄の排除と効率性の追求は企業の内部にとどまらず、社会生活のさまざまな分野・側面に及んでいった。科学的な分野での新しい技術も、社会的な分野での新しい組織形態や法律なども、日本の企業と社会のなかでは無駄を削減・排除するとともに余裕を取り去るように使われるのである。

しかし、このような過程は、ふつうであれば労働者の反撃を呼び起こすはずである。ところが、日本の労働者は、そのような働き方を少なくとも半ばは進んで受け入れているのである。この理由・根拠は何か。つまるところ、それは戦後の日本農民の特殊な性格であり、それに規定されて形成された労働者の特殊な性格であると思われる。いったん社会的な規模で形成されたこのような性格を変革することはきわめて困難な課題である。少数者による変革の試みは、それが少数者によるものにとどまる限り、資本よりもむしろ労働者によって圧迫されるであろう。しかし、それでも、変革の試みは少数者から始まるしかない。そして、具体的な状況のなかで、少数者の試みが多数をとらえるならば、この特殊な性格は変わらざるをえないであろう。

終身雇用(長期雇用)と年功賃金という日本的経営(あるいは日本的雇用慣行)は、80年代には日本経済の成功の要因とされたが、90年代には長期不況の主要因とされるようになった。90年代末には賃

金面では年功賃金の修正、中高年齢層の賃金切り下げが本格的に始まり、雇用面では正規従業員の減少と非正規従業員の増加、失業者の増・失業率の上昇があり、98年には戦後はじめて雇用労働者が絶対数で減少した。

リストラによって人員が削減された職場では正規従業員の長時間過密労働がさらに進行し、非正規従業員は雇用と収入が不安定であり、失業者はセーフティネットから漏れてホームレスになる。長期不況のなかで、現代日本に特徴的な貧困化が進行した。非正規従業員、失業者はその境遇を自らの責任と受け止めており、過労によって自殺に追い込まれた労働者は、会社や家族に対して「申し訳ない」と自らを責めているのである。欧米であるならば、労働者・労働組合が政府と企業に対して大デモンストレーションで訴えることと対比するならば、日本の特異性は明瞭である。

第5節 グローバリゼーション

(1) 産業の空洞化

日本経済・日本社会のもっとも主要な部分である製造業の大企業・中小企業における日本的経営の徹底・変形と長時間過密労働の徹底をみてきた。この徹底、変形を規定し条件付けてきたのは1970年代半ば以降の世界的な大不況であり、また、最近ではグローバリゼーションと呼ばれる傾向である。グローバリゼーションという用語が使われる以前の1980年代からの日本と世界経済の関係振り返ってみよう。

1971年ドルショック、1973年オイル・ショック以降、資本主義諸国は不況下のインフレーションという新しい困難な状態に陥った。そのなかで日本だけは減量経営、集中豪雨の輸出拡大、総需要拡大政策によっていち早く不況を克服していった。高度成長期には「国際収支の天井」が問題となっていたのに対して、80年代に入ると日本の貿易黒字は激増し始め、84年の440億ドル、85年の560億ドルを加えた1000億ドルは、1945年から80年までの35年間の累積黒字額を超えることとなった⁽¹⁰⁾。

このような貿易黒字の累積と国内での設備投資の伸び悩みによって、日本からの対外投資は急速に増加していった。直接投資についてみると、1975年から1984年までの10年間で対外直接投資は約10倍となった。地域別、分野別の構成をみると、1970年代には、対先進国では商業・サービス業分野を中心に投資がおこなわれたのに対して、対アジアNIEs・ASEAN諸国では製造業分野を中心に投資がおこなわれていた。80年代にはいると、対先進国の投資が急増し、1986年には新規投資の46%、累計投資額の35.1%が北米に対するものとなり、その分野は製造業分野に移った⁽¹¹⁾。対アジアNIEs・ASEAN諸国では80年代半ばまでは企業の撤退があいついだものの、後半には対米輸出の迂回基地の位置づけももって再進出がみられ、日本は投資残高でアメリカと並ぶか超えるようになった。

間接投資、そのなかでも証券投資はこの直接投資以上に激増した。1975年から1984年までの10年間で対外証券投資は60倍となった⁽¹²⁾。この投資主体は機関投資家であったが、80年代後半には総合商社やメーカーも加わり、アメリカ国債をはじめとする証券に巨額の投資がおこなわれた。1985年、アメリカが純債務国に転落したのに対して、日本は1298億ドルの対外純資産をもつ最大の債権国となった。

1990年代に入ると中国が世界経済のなかで重要な役割を演じ始めた。1989年の天安門事件で中国経済はいったん落ち込んだが、1992年以降、年平均10%を超える成長を続けている。1990年代に入り世界全体の対外直接投資は減少傾向に移ったが、1992年以降、中国は最大の直接投資受け入れ国となった。中国統計局資料によると、2006年のGDPは20兆9406億元であり、これは「改革・開放」路線が始まった1978年に比べて13.29倍である。1979年－2006年の27年間でGDPの平均増大率は9.7%、国民1人当たりGDPは2006年に2000ドル余であり、これは1978年の9.69倍である⁽¹³⁾。

1994年の対中国直接投資を国別にみると、第1位は香港・マカオの740億ドルであり、日本は30億ドルで第4位であった⁽¹⁴⁾。それ以降、日本から東アジアへの直接投資のなかで中国に対するものが最大となり、投資先の中国への転換が始まった。衣料、食品、電機などで生産拠点が中国へ転換していった。日本の産業の空洞化は1990年代に本格的に始まった。

(2) 金融グローバリゼーション

グローバリゼーション＝経済の地球規模化は経済の諸側面に及ぶが、その中心は金融のグローバリゼーションであり、その推進主体はアメリカである。1971年の金・ドル交換停止以前のIMF体制(初期IMF体制ないし原始IMF体制⁽¹⁵⁾)のもとで、ヨーロッパの金融機関に預けられたドル預金の銀行間短期取引市場(ユーロダラー)が生まれ、これにマルク、ポンド、円などが加わり、ユーロカレンシー市場と呼ばれるようになった。

初期IMF体制のもとでアメリカは世界中に経済援助、軍事援助をおこない、また朝鮮戦争、ヴェトナム戦争などで莫大な戦費を支出してドルを散布した。アメリカの生産力が圧倒的優位にあり、貿易黒字が巨大である間はドルはアメリカに環流する。しかし、資本主義諸国の復興が進み、西ドイツと日本が競争相手として現れると貿易黒字はしだいに縮小し、ドルはアメリカに環流しなくなる。このドルがユーロダラーとなる。この過程の進行は、金のアメリカからの流出を招き、金の流出はドルに対する信認を失わせる。ついに1971年に金・ドルの交換が停止された。

これ以後、米ドルは事実上の不換紙幣となったのであるが(1ドル＝金1/35トロイオンスの規定は生きている)、なお基軸通貨として通用し、アメリカは歯止めなくドルを垂れ流し始めた。1973年、1979年の2度のオイル・ショックの後にはこれにオイル・ダラーがさらに加わる。現在、世界中のGDPの総額はおよそ30兆ドルであるのに対して、ドル預金総額は300兆ドルに上るという⁽¹⁶⁾。これが為替投機に向かい、あるいは株や土地の投機に向かうのであって、2008年には食料や原油などの商品投機に向かった。

アメリカはさまざまな分野で国際競争力を低下させたが、金融・証券の分野ではなお強力な国際競争力をもっている。1980年代にアメリカのレーガン政権は各国に対して資本の自由化を要求し、1986年、イギリスのサッチャー政権は金融ビッグバンをおこなった。これはその後ヨーロッパへ波及し、1990年代後半には日本にも及んだ。これがアメリカナイゼーションでもあるグローバリゼーションの主要な内容の1つであった。

アメリカでは、2001年にITバブルが崩壊した後、政府が住宅需要拡大を景気対策として打ち出した。FF金利を6.5%から1.0%に数度にわたって引き下げ、住宅ローンの金利を下げることによって住宅需要を生み出した。住宅需要の拡大と住宅価格の上昇が続いた下で、2003年頃から信用度の劣る低所得層を対象とするサブプライムローンが急速に拡大した。しかし、2006年末以降、金利が引き上げられ、住宅価格が頭打ちとなり、これにサブプライムローンの元利返済額が急増する時期が重なり、延滞・支払い不能が増えてきた。これがサブプライムローン問題のいわば本体である。

このサブプライムローン問題が世界大の金融危機と経済危機をもたらしたのは、「証券化」「再証券化」という新しい手法とその広範な採用による。そして、その「証券化」「再証券化」こそアメリカでの金融に対する規制の緩和の1つの結果であった。「証券化」「再証券化」によってさまざまなリスクが分散され移転されるので、リスクは解決されると主張された。しかし、これは明らかに誤りである。「証券化」「再証券化」によってリスクは膨大となり、誰もその実態をつかむことが出来なくなっているのである⁽¹⁷⁾。アメリカのサブプライムローン問題が世界大の金融危機と経済危機をもたらしたという近時の事態は、(金融の)グローバリゼーションの1つの帰結である。

第6節 少子高齢化と社会保障 —「高福祉・高負担」の定着と貧困

第2節から第4節まででは戦後の日本の労働者の特質をみてきた。この労働者は、当然、家族をもち家庭を営む労働者であり、誕生してから労働を始めるまでは家庭で養育され、学校教育を受けるのであって、また引退後は老後の余生を生活する。多くの労働者は職に就き、健康に働きつづけるのであるが、一部の労働者は失業し、また疾病に罹患し、労働不能となる。失業時の生活の保障、疾病に罹患したときの医療の保障、労働不能となったときの保障、養育と教育の保障、老後の生活保障が問題となる。前近代においては、これらは家族と共同体のなかで保障された。近代では、とりわけ第2次世界大戦後は国家(政府・地方自治体)がこれを保障する。

1970年から2005年までの国民所得、政府予算、社会保障給付費の推移をみると第1表、第2表のようである。この簡単な表からもさまざまなことが読み取れるであろうが、社会保障給付費が70年から80年にかけて5年毎に倍増以上に増加していること、80年には社会保障給付費が国家予算に比べて50%を超えたこと、2002年から2005年にかけて国家予算とほぼ並んだこと、などが指摘される。

第1表 社会保障給付費の部門別推移

(単位: 億円)

年度	医療	年金	福祉その他				社会保障 給付費合計	政府当初予算	国民所得
				失業・雇用対策	生活保護	社会福祉			
1970	20,758	8,548	5,933	1,629	1,067	1,288	35,239	82,131	610,297
1975	57,132	38,831	21,730	7,933	2,672	5,034	117,693	208,372	1,239,907
1980	107,329	104,525	35,882	10,893	4,794	9,584	247,736	436,813	2,032,410
1985	142,830	168,923	45,044	11,994	6,563	11,963	356,798	532,229	2,610,890
1990	183,795	240,420	47,989	11,670	5,549	15,887	472,203	696,512	3,483,454
1995	240,593	334,986	71,736	21,953	6,030	24,682	647,314	780,340	3,742,775
2000	259,953	412,012	109,225				781,191	897,702	3,718,039
2005	281,094	462,930	135,126				879,150	867,048	3,676,303

注: (1)国立社会保障・人口問題研究所『社会保障統計資料集 時系列整備』2001年3月、同『社会保障統計資料集 平成19年度遡及版 時系列整備』2008年2月等より作成。

(2)「福祉その他」の内訳の項目は、「業務災害」「失業・雇用対策」「家族手当」「生活保護」「社会福祉」「その他」であるが、このうち「業務災害」「家族手当」「その他」の項目は掲載を省略した。小計が一致しないのはそのためである。

第2表 社会保障給付費の対国民所得比の部門別推移

年度	医療	年金	福祉その他				社会保障 給付費合計	政府当初予算	国民所得 (単位: 億円)
				失業・雇用対策	生活保護	社会福祉			
1970	3.40%	1.40%	0.97%	0.27%	0.17%	0.21%	5.77%	13.46%	610,297
1975	4.61%	3.13%	1.75%	0.64%	0.22%	0.41%	9.49%	16.81%	1,239,907
1980	5.28%	5.14%	1.77%	0.54%	0.24%	0.47%	12.19%	21.49%	2,032,410
1985	5.47%	6.47%	1.73%	0.46%	0.25%	0.46%	13.67%	20.38%	2,610,890
1990	5.28%	6.90%	1.38%	0.34%	0.16%	0.46%	13.56%	19.99%	3,483,454
1995	6.43%	8.95%	1.92%	0.59%	0.16%	0.66%	17.30%	20.85%	3,742,775
2000	6.99%	11.08%	2.94%				21.01%	24.14%	3,718,039
2005	7.65%	12.59%	3.68%				23.91%	23.58%	3,676,303

注: (1)国立社会保障・人口問題研究所『社会保障統計資料集 時系列整備』2001年3月、同『社会保障統計資料集 平成19年度遡及版 時系列整備』2008年2月等より作成。

(2)「福祉その他」の内訳の項目は、「業務災害」「失業・雇用対策」「家族手当」「生活保護」「社会福祉」「その他」であるが、このうち「業務災害」「家族手当」「その他」の項目は掲載を省略した。小計が一致しないのはそのためである。

社会保障給付費の内訳をみると、いずれの項目も絶対額では増加していること、年金の増加がとりわけ急速であること、80年には医療と年金がほぼ肩を並べたこと(翌81年に年金が医療を凌駕する)、90年には年金が構成比で50%を超えていること(前年89年に超えている)、などが指摘される。これらの諸点からは、(少子)高齢化の影響がはっきりと読み取られる。

社会保障には、医療保険、年金保険、雇用保険、労災保険、介護保険の各制度があり、また、公的扶助制度がある。これらは敗戦直後から整備が始まり、1960年頃にはほぼ体系的な社会保障制度がつくられた。このころの社会保障制度の特徴は、貧困対策の性格が強いこと、所得保障が中心であり公がサービスを提供したこと、世帯単位の制度であったことであり、「低福祉、低負担」であった⁽¹⁸⁾。

高度経済成長のなかで社会保障制度の給付内容は大きく改善されていき、生活保護制度では保護基準の算定方式が変更され保護費が大きく引き上げられた。社会福祉制度では母子福祉制度、知的障害者福祉制度などが新たにつくられ、公的医療や公的年金でもさまざまな改善が行われた。1973年には、被用者被保険者本人以外の給付の7割給付への統一、老人医療費の無料化、高額療養費支給制度、厚生年金の大幅引き上げ、国民年金の物価スライド制の導入などがおこなわれ、福祉元年とよばれた。これらによって、社会保障制度は、低所得者を対象とする貧困対策の性格が強いものから、国民一般の生活を支える性格が強いものに変化していった⁽¹⁹⁾。

1970年には65歳以上の高齢者が全人口に占める割合が7%を超えた。国連の規定によれば日本は高齢化社会になった。その後も高齢化は進み、1994年には70年の2倍の14%を超えてさらに高齢社会へと進んだ。社会保障制度は、この少子高齢化によって新たに生じてくるさまざまな問題に対応する制度として機能し始めた。公的扶助制度の比重が相対的に低くなり、また、失業保険、労災保険の比重も低くなって、医療保険、年金保険の比重が高くなった。

さらに、医療保険では、回復が困難な慢性疾患の高齢者、生活習慣病の高齢者の比重が増加した。年金制度では、当初は、高齢者と子供家族の同居を前提し、現役労働者が老親を扶養する負担を軽減することを想定していたのであるが、核家族化が進行し、老夫婦のみの世帯、1人世帯の老人が増加して、多くの高齢者が年金を主たる収入源とするようになった。こうして、日本の社会保障制度は「高福祉、高負担」へと変わった⁽²⁰⁾。

この傾向に対しては、高福祉の抑制、高負担の回避をねらった改革が1980年代から行われてきた。1983年には、老人医療費無料化の廃止、老人保険制度の導入、被用者被保険者本人の給付率の10割から9割への引き下げがおこなわれた。1985年には、20歳以上のすべての住民を国民年金制度に加入させる改革がおこなわれた。

1994年には、厚生年金の定額部分の支給開始年齢を2001年度から徐々に60歳から65歳に引き上げる改革がおこなわれた。1997年の橋本内閣の「6大改革」は高価格・高コスト構造からの脱却を目指したが、社会保障制度の改革はその重要な一環であった。1999年には、老齢厚生年金の支給乗率の5%の削減、支給開始年齢の引き上げなどがおこなわれた。2000年には、高齢者医療制度で高齢者の定額負担から1割の定率負担への転換がおこなわれた。2002年には、被用者被保険者本人の負担率が3割に引き上げられ、老人保険制度の対象が70歳から75歳へ引き上げられ、老人医療費に関わる公費負担が3割から5割に引き上げられた。

2000年度には介護保険制度が発足した。介護保険は表の「福祉その他」の項目に入るので、95年度に7.2兆円であったこの項目が、2005年度に13.5兆円と大きく増加しているのは制度発足のためである。それまで社会福祉サービスは措置制度として提供されてきたのであるが、介護保険ではこの措置制度から契約制度へ変更された。また、公だけでなく民間企業・NPO・ボランティアなども介護サービスを提供できることとなった。

児童福祉の分野では、1997年の児童福祉法改正によって、入所する保育所を利用者が指定できるようになった。また、民間企業も保育所の運営ができるようになり、公設民営が可能となった。障害者福祉の分野でも、2003年に支援費制度が発足し、財源が税である以外は、この制度も介護保険制度と似たものとなっている。

1980年代から行われてきたこれらの改革は、社会保障の「高福祉・高負担」を抑制し、「低福祉・低負担」へ戻そうとするものであった。しかし、表に明らかなように、これらの改革は「高福祉・高負担」を抑制することはできなかった。後期高齢者医療制度など高齢者の分野でもなお多くの問題がつづき、医療の分野、児童福祉の分野、障害者福祉の分野でも多くの深刻な問題が続いているのであるが、高齢者の分野での「高福祉・高負担」は日本社会に定着したといえることができるであろう⁽²¹⁾。しかし、逆にいえば、高齢者分野では「高福祉・高負担」が定着したのであるが、(そのありを受けてということもできるが)、他の分野ではさまざまな深刻な問題が新しく生じているのである。

第7節 新自由主義

1970年代半ば以降、世界は不況とインフレーションに覆われた。第2次世界大戦後の西側諸国を特徴づけていたケインズ的な諸政策、一言でいえば有効需要創出政策がその有効性を失った。経済学の世界では、合理的期待学派、サプライサイド・エコノミクス、マネタリズムなどが現れた。現実の世界では、1980年代に入って、イギリスのサッチャー政権、アメリカのレーガン政権が後に市場万能主義、新自由主義と呼ばれるようになる諸政策を実行し始めた。

日本では、1981年に臨時行政調査会(臨調)・臨時行政改革推進審議会(行革)が設置され、この後を受けて1983年には行革審がおかれた。この行革審の規制緩和部会から1985年に「規制緩和への推進方策」が提出され、民活・規制緩和論が強力に打ち出された。専売、電電、国鉄が分割・民営化された。なかでも国鉄の分割・民営化は民活・規制緩和を国民に強く印象づけた。

1988年度について、免許・許可・登録・届出などの政府による規制の広がり、当該産業に占める規制分野のウェイトの面で見ると、金融・保険・証券、電力・ガス・水道・熱供給、鉱業においていずれも100.0%、運輸・通信では95.3%、サービスでは54.5%、製造業では16.8%、不動産では3.6%、公務では0.0%である。また、1993年について、許認可等の事項数を省庁別にいくつかみると、多い順に通商産業省の1986、運輸省の1893、農林水産省の1427、大蔵省の1387であり、少ない方を少ない順にみると公正取引委員会、北海道開発庁、防衛庁がいずれも26、総理府本府と沖縄開発庁がそれぞれ27であって、全省庁を合計すると11402である⁽²²⁾。

これらの規制に対して、1995年3月に閣議決定された「規制緩和推進五ヶ年計画」では1091項目が規制緩和の対象とされた。この直前の1994年11月に、経団連は「各分野における規制緩和に関する具体的要望」を政府に提出しており、日経連も「労働分野の要望項目」を提出している。また、同年10月に、EUから「規制緩和要求」が日本政府に提出され、11月にはアメリカ政府から「日本における規制緩和と行政改革」が提出されている。11402項目の規制に対して1091項目が緩和の対象とされ、それは財界やアメリカ政府、EUの要求を反映したものなのである。規制緩和の客観的根拠に疑念が生ずるのはやむを得ないであろう。

規制緩和＝市場化はさまざまな分野で進められた。たとえば、介護保険において措置制度から契約制度へ変更されたこと、民間企業・NPO・ボランティアなども介護サービスを提供できるようになったことも市場化であり、児童福祉において、入所する保育所を利用者が指定できるようになったこと、民間企業も保育所の運営ができるようになり公設民営が可能となったことも市場化である。

これらは市場が存在しなかった分野への市場の導入という性格をもつ市場化である。それに対して、(グローバルイゼーションとの関係をもって進められた)金融ビッグバンは、市場競争のいっそうの自由化という性格の市場化である。

労働のあり方は生活のあり方(貧困化)にも深く関わるのであるが、労働分野についてみると、1997年には、労働基準法改正によりいわゆる女子保護規定が撤廃された。1998年には、やはり労働基準法の改正により裁量労働制が拡張され、それまでの「専門業務型」に加えて「企画業務型」にも裁量労働制が認められた。1999年には、労働者派遣事業法が改正されて派遣労働が原則的に自由化された。2001年4月に発足した小泉内閣の下でも「構造改革」が進められ、2004年の労働者派遣事業法改正ではさらに製造業への派遣が解禁された。

これらの規制緩和は市場万能主義あるいは新自由主義という用語で一括りにされ特徴づけられるのであるが、市場万能主義・新自由主義という傾向が現れたのは明らかに1970年代半ば以降の不況を克服する過程においてである。そして、1970年代半ば以降の不況は、ドル・ショック＝初期IMF体制の崩壊(とオイル・ショック)を契機として引き起こされたのである。

初期IMF体制は、第2次世界大戦後のアメリカの圧倒的に大きな生産力・膨大な貿易黒字・巨額の公的金融保有を土台として、外国通貨当局に対してのみ兌換するという制限付きではあるが、ドルが金と兌換される通貨であることによって基軸通貨として国際的に通用する体制である。そして、ドルが基軸通貨として通用するという条件の上に立って固定為替相場制が維持される体制である。ドル以外の通貨はすべて不換銀行券であり、ドルもまた国内に対しては不換銀行券であって、ドルは外国通貨当局に対してのみ兌換されるのである。

したがって、アメリカの圧倒的に大きな生産力・膨大な貿易黒字・巨額の公的金融保有という土台が失われ、ドルの金との兌換性が失われるならば、この体制は本来的には崩壊せざるをえない。実際、固定相場制は維持されることができなくなり、変動相場制へ移行したのである。しかし、金との兌換性が失われたにもかかわらず、それ以後もドルは基軸通貨として通用している。この根拠は何かということは難しい問題であるが、国際的な取引を決済するためにはそのための何らかの通貨が必要であり、現実にはドルしかないという事実がその1つの根拠になっているということはいえるであろう。

この問題の性格は、つぎのように考えるとより明瞭になる。第2次世界大戦後に、アメリカが、不換銀行券としてのドルを、外国通貨当局への金との兌換という条件を付けずに、基軸通貨として通用させることを諸国に要求したならば、それは実現したであろうか。答えは否であろう。あるいは、1971年の金・ドル交換停止まで20年以上にわたってドルが基軸通貨として通用したという歴史なしに、不換銀行券であるドルを基軸通貨として通用させようとするならばそれは可能であろうか。答えは否であろう。IMF体制という国際的な体制をつくり、20年以上にわたってドルを現実に基軸通貨として通用させたという現実・歴史があって、そのうえではじめて今日まで30年以上にわたって不換紙幣であるドルが基軸通貨として通用しているのである。

第2次世界大戦後の資本主義諸国を有効需要創出政策・社会保障・大衆消費社会で特徴づけるにせよ、あるいは福祉国家で特徴づけるにせよ、通貨面でのその土台は不換制(管理通貨制)であった。諸国家が不換制を土台とするとき、そのままでは国際的な取引はきわめて困難となる。国際金本位制(あるいは国際金為替本位制)はすでに不可能であったが、それと同じように機能する体制が必要であった。そこで構築されたのが、国際金本位制を模したIMF体制であった。

(初期)IMF体制が崩壊した後、諸国の管理通貨制の国際的な体制となったのであるが、これは今日の変動相場制である。管理通貨制の土台のうえに成立する有効需要創出政策・社会保障・大衆消費社会が一方では常に求められるのであるが、他方では管理通貨制の国際体制は不安定であり原理的

編成へ立ち帰る力も常に働くのである。原理的編成とは金本位制であり、マネタリズムであり、市場万能主義である。

日本は、1970年代半ば以降の不況を日本的経営の徹底で乗り切った。それは日本の労働者の特殊な性格に基礎をおく長時間過密労働の強化であった。そして、その長時間過密労働の強化は、会社は従業員のものであるという土台のうえで進められた。1980年代まで日本では市場万能主義の導入はまだ必要なかった。

1990年代の長期不況のなかで、中国・アジアの圧力と金融のグローバル化、国際競争の激化のもとで市場万能主義・規制緩和が進められた。今日の大きな特徴は非正規労働者の増大であり、日本的経営を特徴づけてきた長期雇用と年功賃金は大きく崩れた。会社は従業員のものであるという関係が崩れ始め、会社は株主のものであるという関係が形成されつつある。今日の長時間過密労働の強化は、会社は株主のものであるという関係が形成されつつあるなかで進められているのである。

戦後の日本の個人・労働者は、農村(旧共同体)が解体して共同体的関係から切り離されたという意味で自立しているが、自らの利害を対立的な形態において主張できるほどには自立していない個人であり、不安を抱えた個人であって、この不安な個人は、会社のなかで有能な「一人前」の働き手として認められることによって安心する。だからこそ、生産性の向上を自らの欲求・目的とし、また、他の個人・労働者としてしばしば競争的な関係に立つのであって、このような個人によってつくられる職場は「いちじるしく競争的・個人刺激的な職場⁽²³⁾」となる。長時間過密労働のはてしない強化の根拠はここにある。

しかし、「いちじるしく競争的」な関係とは、一面において市場競争的な関係である。戦後の日本の個人・労働者は、自らの利害を対立的な形態において主張できるていどに強くなるという課題を抱えており、この課題は連帯と(十分な)自立の同時的な達成として解決されると思われるのであるが、市場万能主義との闘いはこの課題の解決と一直線上にある。そうであるからこそ、市場万能主義との闘いは困難であると思われるのであるが、新自由主義・市場万能主義が克服されるならば、それは日本社会に根底的な変化をもたらすに違いない。

- (1) 大島雄一氏は、IMF体制によって基礎をあたえられる「冷戦体制＝コントロールされた軍需インフレーション的蓄積機構」の「構築＝展開と膠着＝崩壊の分岐点は、1957・58－60年前後にあたえられる」としている。大島雄一『現代資本主義の構造分析』（大月書店、1991年11月）93頁以降を参照されたい。
- (2) 大島雄一「資本主義分析と危機論」『現代と思想』No.34、1978年12月、22頁。
- (3) 日本における資本主義成立の画期となったのは明治維新であるから、この点からすると、フランス革命と対比されるべきは明治維新・地相改正である。しかし、たとえば、明治維新によって四民平等（封建的身分制の廃棄）は実現したのであるが、家制度が存続したのであって、戦後改革によってはじめて家制度が廃止され（たとえば婚姻は両性の合意のみによって成立することとなっ）たのである。（戦前）日本資本主義論争については別の機会に検討したい。
- (4) 大島雄一氏は、「労働力商品の存在形態の特性」として労働者の「資本家的自由企業制＝寡占体制への全面的包括」を指摘している（同上、23頁）。
- (5) 伊藤正直「過剰と摩擦 － 1971年～1991年 －」森武磨・浅井良夫・西成田豊・春日豊・伊藤正直著『現代日本経済史〔新版〕』有斐閣Sシリーズ、2002年9月、230－232頁を参照。
- (6) 同上、232－234頁を参照。
- (7) 橋本寿朗氏は、この連鎖を「円高効果緩和とメカニズムの位相」という用語で早くから指摘されている。橋本寿朗『日本経済論 － 二十世紀システムと日本経済 －』（ミネルヴァ書房、1991年5月）227頁以下を参照。
- (8) 小栗崇資「日本企業における収益構造の変容」『経済』2008年2月号、20頁。
- (9) 厚生労働省「毎月勤労統計調査 平成20年分結果確報」による。
- (10) 伊藤、前掲「過剰と摩擦」248頁。
- (11) 同上、252頁。
- (12) 同上、252頁。
- (13) 平井潤一「世界と日本 中国共産党第17回大会 『小康社会の全面建設』をめざす」『経済』2008年1月号、8頁。
- (14) 伊藤正直「暗転と『再生』 － 1992年～2001年 －」森他、前掲書298頁。
- (15) たとえば井村喜代子氏は「初期IMF体制」（同「サブプライムローン問題が示すもの」『経済』2008年6月号）とよび、柴垣和夫氏は「原始IMF体制」（同「グローバル資本主義とは何か － その歴史的位相」『季刊 経済理論』第43巻第2号、2006年7月）とよんでいる。
- (16) 吉田賢一「変動相場制下の資本移動と金融政策」信用理論研究学会『金融グローバリゼーションの理論』大月書店、2006年、99頁。
- (17) 井村、前掲論文、20頁以下を参照。
- (18) 田多英範「変容する日本の社会保障制度」『季刊 経済理論』第45巻第4号、2009年1月、34－35頁。
- (19) 同上、36頁。
- (20) 同上、36－40頁。
- (21) 同上、42頁。
- (22) 角瀬保雄監修、労働運動総合研究所 全国労働組合総連合編『「規制緩和」で日本はどうなる』新日本出版社、1995年8月、23－24頁。
- (23) 伊藤、前掲「過剰と摩擦」234頁。

イギリスの自己資本比率基準と国債のリスク・ウェイト

— PSBRとの関係を中心として—

北 野 友 士

- 1 はじめに
- 2 80年基準と米英合意における国債のリスク・ウェイト
 - 2.1 国債に対するリスク・ウェイト
 - 2.2 80年基準と米英合意におけるリスクの概念
- 3 イギリスにおける自己資本比率基準とPSBR
 - 3.1 銀行部門とPSBRとの関係
 - 3.2 自己資本比率基準の導入とPSBRの推移
- 4 国債と懲罰的リスク・ウェイト
 - 4.1 1980年前後の国債の発行と金利
 - 4.2 国債に対する懲罰的なリスク・ウェイトの計測
 - 4.3 国債のリスク・ウェイトとPSBR
- 5 おわりに

1 はじめに

イングランド銀行は1980年に“The measurement of capital”（以下、「80年基準」とする）を公表した。北野（2007）でも述べたとおり、その80年基準にはバーゼル合意（いわゆるBIS規制）と比較すると、4つの大きな特徴があった。それらは、(1)信用リスクのみならず、投資リスクおよび強制売却リスクを反映している、(2)所有不動産や非連結子会社に対する貸付などのリスク・ウェイトが100%超となっている、(3)最低所要自己資本がない、(4)国債のリスク・ウェイトが相対的に高い、という4つであった（北野、2007、143ページ）。これらの特徴は、スタグフレーション下にあったイギリスの経済環境を背景として、相互に関連しているものである。その中でも、(1)の投資リスクおよび強制売却リスクという現在で言えば市場リスクにあたるリスク¹を考慮していたことと、(4)の国債に対してリスク・ウェイトを課し、なおかつそのリスク・ウェイトが高かったこととは、大きな関連性を持っていると考えられた。つまり、公共部門借入必要額（Public Sector Borrowing Requirement＝PSBR）の問題とインフレのリスクとを背景として、国債のリスク・ウェイトの高さは、民間銀行による国債の保有に対して一定の制約条件となりうる（北野、2007、146ページ）、ということであった。そのため、市場リスクに基づきながら市場リスクのみでは説明しきれないリスク・ウェイトが国債には課されていた。

ところでよく知られているように、1988年に成立したバーゼル合意では信用リスクのみしか考慮されていなかったため、国債のリスク・ウェイトが0%となっていた。イギリスにおける自己資本比

1 以下、市場リスクもしくは金利リスクとしてまとめて議論する。

率基準という観点からは、80年基準からバーゼル合意への変化の中で、国債に対するリスク・ウェイトが軽減された形になる。そこで本稿では、この国債のリスク・ウェイト軽減の流れを理解するため、1987年にイギリスとアメリカの間で成立した“Agreed proposal of the United States Federal Banking Supervisory Authorities and the Bank of England on primary capital and capital adequacy assessment”（以下、「米英合意」とする）を取り上げるとともに、1980年代のイギリスにおけるPSBRの問題を考察する。つまり、本稿の目的は80年基準から米英合意への自己資本比率基準の変化に伴い、国債に対するリスク・ウェイトが軽減された流れを考察することで、国債にリスク・ウェイトが課されていたことの意義を明らかにすることである。なおPSBRについては地方公共団体の債務なども含むが、本稿では国債を中心に考察していく。

第2節では、80年基準と米英合意における国債に対するリスク・ウェイトや、その算出根拠となっているリスクの概念を確認する。第3節では、イギリスにおける自己資本比率基準およびPSBRと、それらの関係性を確認する。第4節では、国債に対するリスク・ウェイトに基づいて、リスク・プレミアム部分を推計し、国債に対するリスク・ウェイトとPSBRとの関係性を明らかにする。

2 80年基準と米英合意における国債のリスク・ウェイト

本節では、国債のリスク・ウェイトに加算されたプレミアム部分を確認するための前提として、80年基準と米英合意における国債のリスク・ウェイトを考察し、第4節での議論につなげるものとする。2.1では、80年基準および米英合意における国債に対するリスク・ウェイトを確認する。2.2では、80年基準および米英合意において、国債に対してリスク・ウェイトを課す根拠となっているリスクの概念を考察する。なお米英合意については、自己資本比率規制の歴史的展開を考える上で、非常に興味深い考察対象であるが、本稿では国債のリスク・ウェイトとその関連事項に関する記述のみにとどめる。

2.1 国債に対するリスク・ウェイト

ここでは、80年基準と米英合意における国債へのリスク・ウェイトを確認しておく。まず80年基準におけるリスク・ウェイトを表1で確認してみよう。なお、参考までに地方公共団体に対する債権についても示しておく。

表1 80年基準における公債のリスク・ウェイト

リスク・ウェイト	資産項目
10%	英国および北アイルランドのTB
20%	英国および北アイルランド以外のTB 北アイルランド政府、地方公共団体、公社等に対する貸付等 満期まで18ヶ月未満の英国国債
50%	満期まで18ヶ月以上の英国国債 北アイルランドの国債 英国の地方公共団体等の債券

出所：Bank of England, 1980, p.329、および北野（2007）より作成。

2 本稿では米英合意の内容について、Bank of England（1987a）および（1987b）に基づいている。アメリカ側で米英合意についてとりあげたものとしては、Board of Governors of the Federal Reserve System（1987）があるが、リスク・ウェイトなど詳しい内容には触れられていない。

表1から明らかなように、80年基準ではTB（Treasury Bills）にすら10%（英国および北アイルランド以外のTBは20%）のリスク・ウェイトを課している。また国債（government stocks）については18ヶ月未満の場合が20%、18ヶ月以上の場合が50%という形で期間を区切ってリスク・ウェイトを課している。参考までに示した地方公共団体についてもみると、貸付等（loans and advances）が20%となっており、債券（stocks and bonds）が50%となっている。当然のことながら、より長期の債権に対してより大きなリスク・ウェイトを課す、という傾向が読み取れる。

それでは次に米英合意におけるリスク・ウェイトを表2で確認してみよう。なお、米英合意についても地方公共団体に対する債権のリスク・ウェイトを併せて示しておく。

表2 米英合意における公債のリスク・ウェイト

リスク・ウェイト	資産項目
10%	英国および北アイルランドに対する1年以下の債権
25%	地方公共団体に対する全ての債権 英国および北アイルランドに対する1年超の債権

出所：Bank of England, 1987, p.92-93より作成

表2で示されているとおり、中央政府に対する債権のリスク・ウェイトは1年以下の債権が10%、1年超の債権が25%となっている。また、地方公共団体に対する債権は一律で25%のリスク・ウェイトとなっている。80年基準と比較すると、TBは中央政府に対する1年以下の債権なので10%で維持されている。また80年基準では18ヶ月未満の国債に対して20%のリスク・ウェイトを課していたが、米英合意では1年以下の国債が10%、1年超の国債が25%となっている。そのため、1年以上18ヶ月未満の国債についてはリスク・ウェイトが高くなった形になっている。しかしながら、全体として国債に対するリスク・ウェイトは、80年基準から米英合意へと変化する中で軽減されたといえる。このような国債に対するリスク・ウェイトの軽減がなぜ起きたのかを理解するには、第3節以降でみるPSBRの問題と自己資本比率基準との関係について把握する必要がある。

2.2 80年基準と米英合意におけるリスクの概念

ここでは、第3節でPSBRと自己資本比率基準との関係について考察する前に、各資産項目に対するリスク・ウェイトの算出根拠を、80年基準と米英合意の両方について確認しておきたい。自己資本比率基準においてリスク・ウェイトの算出根拠となるのは、それぞれの自己資本比率基準が考慮しているリスクの概念である。リスクの概念を確認することは、国債に対するリスク・ウェイトがどのような要因で課されているのかを理解することにつながる。

それでは、80年基準におけるリスク概念から確認してみよう。80年基準では、(1) 信用リスク（credit risk）、(2) 投資リスク（investment risk）、および (3) 強制売却リスク（forced sale risk）、という3つのリスク³を考慮していた。その上で、民間向けの商業貸付をベンチマーク（100%）としてこれら3つのリスクを考慮しながら、リスク・ウェイトを設定していた。そして、国債については信用リスクがないのであるから、投資リスクおよび強制売却リスクを根拠としてリスク・ウェイトが設定されていることになる。なお、国債における投資リスクおよび強制売却リスクとは、金利の変動による価格の変動を意味するため、結局のところ金利リスクもしくは市場リスクと解される。

次に、米英合意におけるリスクの概念についても確認してみよう。80年基準において考慮する3つ

³ Bank of England（1980）, p.328。なお、80年基準における信用リスク、投資リスク、および強制売却リスクそれぞれの定義については、Bank of England（1980）, p.328、または北野（2007）を参照されたい。

のリスクの概念が示されていたのとは異なり、米英合意では全ての資産項目について考慮するリスクの概念は明示されていない。Bank of England (1987b) では、「重要な例外はあるが、信用リスク、すなわち債務者や取引相手がデフォルトするリスクを反映している」(pp.88-89) 枠組みと説明されており、やはり信用リスクを最も重要なリスクとして認識している。その上で米英合意では、各資産の保有に伴うリスクを個別的に説明している。そのため以下では、本稿の考察対象である国債に対するリスク・ウェイトを課すに際して考慮しているリスクの概念を確認するとどめる。

まず、国内の中央政府向けの短期債権については、次のように述べられている。「国内の中央政府に対する短期債権は信用リスクを生じない一方で、そのような債権はある程度の金利リスクを生じうる」(Bank of England, 1987b, p.89)。つまり、表2で確認した短期(1年以下)債権に対する10%というリスク・ウェイトは、金利リスクを考慮して課されていたということである。また、自国の中央政府向けの長期債権については、次のように述べられている。「中央政府に対する長期債権のウェイト付けは、信用リスクは全く反映していないが、長期国債の保有に内在する金利リスクという重要な要因を代用する暫定的な手法として反映させている」(Bank of England, 1987b, p.89)。やはり、表2で確認した長期(1年超)債権に対する25%というリスク・ウェイトは、金利リスクとしての市場リスクを考慮して課されていたということである。なおここで、リスク・ウェイト方式による金利リスクの反映方法が暫定的な手法とされているのは、アメリカの当局とイングランド銀行が金利リスクのより直接的な計測方法を開発することに力を入れている(Bank of England, 1987b, p.89)ことを意味する。この金利リスクのより直接的な計測方法の開発が、後のバーゼル合意における市場リスク規制の導入(1996年)につながっていくことになるのだが、本稿では議論の対象としない。

以上、80年基準と米英合意におけるリスクの概念について、国債に対するリスク・ウェイト算定の根拠に焦点を絞りながら確認してきた。80年基準では枠組みとして信用リスク、投資リスク、および強制売却リスクという3つのリスクが考慮されていたため、信用リスクのない国債については投資リスクと強制売却リスクに基づいてリスク・ウェイトが課されていた。また、米英合意では国債については短期・長期ともに金利リスクを根拠としてリスク・ウェイトが課されていた。つまり、80年基準も米英合意も国債に対するリスク・ウェイトは金利リスク(もしくは市場リスク)に基づいていたことになる。2.1で確認したように、イギリスでは80年基準から米英合意への変化の中で、国債に対するリスク・ウェイトは軽減されていた。したがって、自己資本比率基準におけるリスク概念という観点に立てば、リスク・ウェイトの軽減は金利水準の変化によりもたらされているべきものと推測できる。こうしたことを踏まえて、第4節では金利水準とリスク・ウェイトとの関係を分析したい。

3 イギリスにおける自己資本比率基準とPSBR

第2節では、80年基準から米英合意への変化の中で国債のリスク・ウェイトが軽減された要因は、金利水準の変化がもたらしたものと推測できることを指摘した。ところで北野(2007)では、リスク・ウェイトと国債との関係を考える際に、イギリスで自己資本比率基準が導入された背景とPSBRの問題との関係を指摘していた。そのため本節では、自己資本比率基準とPSBRとの関係について確認したい。3.1では、北野(2007)でみたPSBRと銀行部門への国債の売却、ひいてはインフレの問題について、改めて確認する。また3.2では、自己資本比率基準の導入とPSBRの推移について考察し、第4節での国債のリスク・ウェイトと、金利水準およびPSBRとの関係性についての検証につなげたい。

3.1 銀行部門とPSBRとの関係

ここでは銀行部門とPSBRとの関係について再確認してみよう。まずPSBRについては、イギリスで

重視されていたマネーストックの指標であるM₃との関係が重要である。PSBRはM₃の増加に対し、

$$\Delta M_3 = \text{PSBR} - \Delta \text{PLG} + \Delta \text{BLP} + \Delta R \quad (1)$$

と定義される。ただし、PLGは非銀行部門から公共部門への貸付（Private lending to government）、BLPは銀行部門から民間部門への貸付（Bank lending to private）、Rは外貨準備（Reserve）である。ここで（1）式は、

$$\Delta M_3 = \text{DCE} + \Delta R \quad (2)$$

と表すことができる。ただし、DCEは国内信用拡大（Domestic credit expansion）である。つまり、（2）式はM₃の増加要因を国内的な要因と国際的な要因に分けたものである。ここで国内要因に着目すると、

$$\text{DCE} = \text{PSBR} - \Delta \text{PLG} + \Delta \text{BLP} \quad (3)$$

と表すことができる。この（3）式について、Gilbody（1988）は次のように述べている。「DCEは、外国為替市場における政府介入の効果を相殺した上で、銀行から国内の公共部門および民間部門への貸出から生じるM₃の拡大要因としてみなされうる」（Gilbody, 1988, p.260）。つまり、公共部門と民間部門いずれに対してであっても、銀行からの貸出の増加がM₃の増加要因ひいてはインフレ要因となるということである。この点については、ウィルソン委員会報告もPSBRの大きさが通貨の伸びにつながるという金融市場の参加者の懸念を指摘し、またイングランド銀行も公共部門が銀行部門からの借入額を増やすと貨幣の増大につながることを指摘している⁴。そのため、PSBRの銀行部門からの調達額もしくはPSBRの金額自体をいかに抑制するかが、物価の安定のための重要な課題だったのである⁵。

以上のような問題意識を背景として、イングランド銀行は、物価の安定という金融政策の目的と整合するような財政政策という文脈で、PSBRの銀行部門からの借入額もしくはPSBRの金額それ自体の抑制を重要な課題と位置付けていたのである。なお、イングランド銀行は1986年3月の*Quarterly Bulletin*で“The net debt of the public sector”を公表し、国債の市場流通高が1985年3月31日までの10年間に、対GDP比で34.6%から42.9%へと上昇したことを指摘している（Bank of England, 1986, p.74）。そして、その後はほぼ毎年のように“The net debt of the public sector”を公表し、公共部門の債務に対して関心を払っている。PSBRの推移そのものは3.2で詳しくみるが、このようにイングランド銀行が公共部門の債務の動向を注視していたことは、80年基準の導入および米英合意への変化を考える上でも無視できない要素であろう。

3.2 自己資本比率基準の導入とPSBRの推移

イングランド銀行がPSBRの金額それ自体や銀行部門からの調達額をいかに抑制するかという点を、重要な課題として認識していたことは3.1で確認した。ここでは、当時銀行を監督する立場であったイングランド銀行が民間銀行に課した自己資本比率基準とPSBRとの関係は、どのようにとらえられるのかを確認する。

北野（2007）では次のように指摘した。「国債の大量発行が銀行バランスシートの拡大をもたらし、

4 ウィルソン委員会報告の指摘については西村他（1982）、イングランド銀行の指摘についてはBank of England（1983）および（1984）を参照されたい。なお、これらの指摘については北野（2007）でもとりあげている（145-146ページ）。

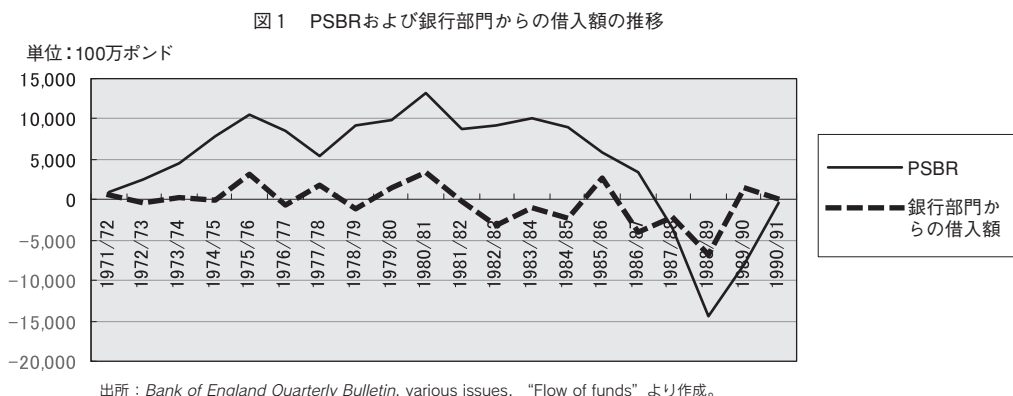
5 ただし、PSBRの管理を通じた金融政策については、マネタリストおよびケインジアン双方のエコノミストからのかなりの批判を引き起こした（Gilbody, 1988, p.262）。

6 イングランド銀行は伝統的に金融政策と銀行監督の両方の役割を担ってきたが、1998年に中央銀行として金融政策の独立性を確保する際に、銀行監督についてはFinancial Service Authority（FSA）に権限を委譲した。詳しくはBank of England（1998）を参照されたい。

それがインフレをもたらすのであれば、物価の安定などを最終的な目標とするイングランド銀行にとっては重要な問題である。一般的に、リスク・ウェイト方式の自己資本比率規制は、自己資本を所与とした場合に、銀行バランスシート上の全資産のリスク・ウェイトが高ければ高いほど、バランスシートの膨張に対して抑制的に機能する。国債のリスク・ウェイトの高さは、民間銀行による国債の保有に対して一定の制約条件となりうる」（北野、2007、146ページ）。つまり、必ずしも金利リスクだけでは説明できないリスク・ウェイトを課すことで、銀行部門による国債の保有（ひいてはPSBRの銀行部門からの調達）を抑制する意図を持っていたという指摘であった。この根拠となったのは、1975年にイギリスで初めて自己資本比率基準を導入する際に、その背景を説明した次の記述であった。「イングランド銀行の関心は、銀行バランスシート上の急速な膨張（inflation）における現在および将来の影響から生じている。銀行バランスシート上の膨張とは、ポンド建および外国通貨建の企業向け貸付市場の拡大を反映した預金債務の性質の変化、そして銀行が産業および商業に対して中期の貸付を行う傾向の増大である。イングランド銀行はまた、イギリスの銀行システムの部門で最近起きた危機の再発の可能性を限定する一方で、サウンド・バンキングの発展を奨励することに関心を持っている」（Bank of England, 1975, p.240）。

通常、自己資本比率基準（規制）を導入する目的として考えられるのは、後者のサウンド・バンキングの観点から導入するというものであろう。しかしながら、上記の通りイングランド銀行が自己資本比率基準（規制）を導入するに際して最も関心を寄せていたのは、前者の銀行バランスシートの拡大から生じるインフレを抑制することであった。そのため北野（2007）では、イギリスにおける自己資本比率基準をサウンド・バンキングを確保する手段としつつ、インフレ抑制を第一義的な目的とする手段と位置付けた。そして、その点から北野（2007）では、80年基準における国債のリスク・ウェイトが投資リスクや強制売却リスクでは説明できないやや懲罰的なリスク・ウェイトとなっている可能性を指摘した。

それでは、実際のPSBRの金額やPSBRに占める銀行部門からの調達額について確認してみよう。図1はPSBRの金額と公共部門の銀行部門からの借入額の推移を示したものである。なお、PSBRの金額がプラスのときは財政赤字、マイナスのときは財政黒字を示しており、銀行部門からの借入額がプラスのときは借入額の増加、マイナスのときは借入額の減少を示している。



まずPSBRの推移からみてみよう。1970年代のイギリス経済はオイルショックなどの影響で不況下にあり、財政赤字が拡大したため、PSBRの金額が急激に上昇している。そして、PSBRの金額は1980年度をピークに徐々に減少し、1980年代後半にはマイナスとなった⁷。次に銀行部門からの借入額の

推移をみてみよう。1970年代前半は比較的小幅な範囲で金額が推移していたが、1970年代後半に入って大きく上下しながら増加し、やはり1980年度をピークとして減少し、1982年度以降はほぼマイナスの年が続いている。

さて、PSBRの金額と銀行部門からの借入額との関係についてであるが、ともに1970年代に増加し、1980年度をピークに減少へと転じている点では共通しているように思える。しかしながら、図1を一見すると明らかであるが、1981年度までは両者がほぼ似たような動きをしているのに対し、1982年度以降はまるで異なる動きをしている。言い換えれば、PSBRが一貫して景気の動向に左右されているのに対し、銀行部門からの借入額が1981年度以前は同様の動きを見せていたにもかかわらず、1982年度以降はほぼ一貫して銀行部門が公共部門に対する債権を減少させているということである。

以上のような銀行部門における行動の変化を引き起こした重要な要因の1つとして、80年基準において国債に対して懲罰的なリスク・ウェイトが課されていたことが考えられるのである。こうしたことを踏まえて第4節では、80年基準における国債のリスク・ウェイトのリスク・プレミアム部分を推計し、より詳しい分析を行う。

4 国債と懲罰的リスク・ウェイト

本節では、第3節でみた1980年代における銀行部門からの借入額の減少傾向と80年基準との関係についてより詳しい分析を行う。そしてその分析を通じて、第2節でみた80年基準から米英合意への変化の過程で、国債に対するリスク・ウェイトが軽減された理由は、単なる金利リスクの問題ではなく、PSBRの問題ひいてはインフレの問題の解消によって生じたためであることを明らかにしたい。4.1ではイギリスにおける国債の種類別および期間別の金利を確認する。80年基準においては国債の種類や期間によって異なるリスク・ウェイトが課されていたため、まず国債の種類や期間別の金利を把握する必要がある。次に4.2では国債の種類別・期間別の金利とそれぞれのリスク・ウェイトからプレミアム部分を計測する。そして、4.3では4.2で計測したプレミアム部分とPSBRにおける銀行部門からの借入額との関係を検証する。

4.1 1980年前後の国債の発行と金利

ここでは、イギリスにおける国債発行や金利について、須藤（2001）を参考にしながら考察する。イギリスにおける1971年から1990年にかけての短期金利および長期金利の推移は図2の通りである。

7 本稿はPSBRの金額と銀行部門からの借入額との関係を分析対象としているため、PSBRの金額について絶対額を用いている。しかしながら、PSBRの問題そのものを考える際には名目GDPとの相対的な額が問題とされる。なお、PSBRの金額の対GDP比は、1975年度から1979年度という5年間の平均が5.6%であるのに対し、1980年度から1984年度という5年間の平均が3.6%である（Bank of England, 1986, p.74）。つまり、PSBRの金額は、対GDP比でも1980年度以降低下の傾向を示していた。

図2 1971年—1990年の名目金利の推移

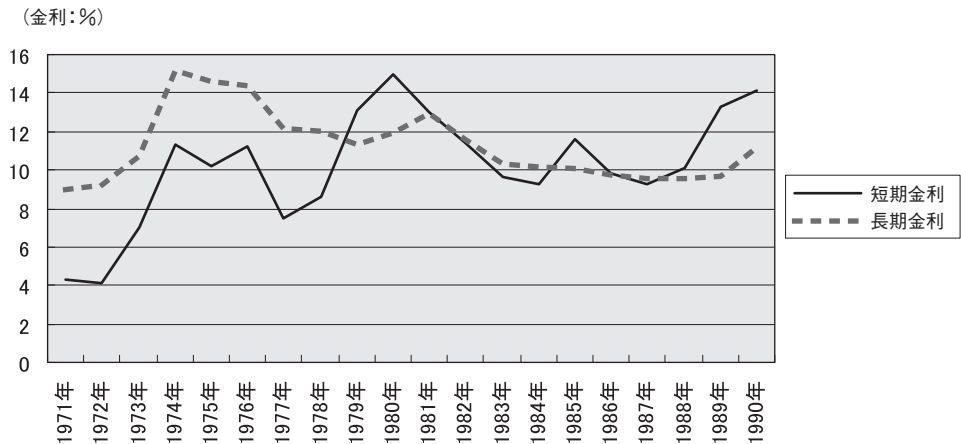


図2をみると、1978年までは長期金利が短期金利を上回っていたが、1979年に短期金利が長期金利を上回って以降、短期金利が乱高下して長期金利を上回る年が現れる傾向にある。実際、イングランド銀行の統計から各年における金利と満期との関係を見ると、1980年以降逆イールドになる年がたびたび現れる。須藤（2001）は1980年代の国債管理政策について、直観的な理解と断った上で、「市場実勢を考慮せず金融政策に合わせて意図的にギルト債を発行すれば、イールドカーブの歪み、すなわち過大な金利プレミアムをもたらし、結果として金融市場の効率性を阻害するとともに、ギルト債発行に係るコストとリスクを上昇させてしまう」（46ページ）と指摘している⁸。当然ながら、相対的に短期金利が高く、長期金利が低いという傾向は、政府による債券の発行が比較的短期の債券に偏っていることを表している。須藤（2001）によると、「80年代前半の満期別発行構成を見ると、長期債の構成比はV字型の回復を示しているものの水準としては中・短期債の構成比のほうが高い」（57-58ページ）。比較的満期の短い債券に発行構成比が偏った要因については、須藤（2001）が指摘するとおり、1970年代後半から1980年代初頭にかけての極めて高いインフレ率であろう（58ページ）。つまり、期待インフレ率の上昇が長期債の保有に対するリスク・プレミアムとなり、より満期の短い債券の需要が高まることになる。そしてその結果として、短期金利が上昇し、逆イールドの状態になったと考えられるのである。

また、1980年代のイギリスにおける国債の発行とインフレとの関係を考える上で、重要な政策としてオーバーファンディング政策が挙げられる。オーバーファンディング政策とは、「PSBRを上回る公共部門債の対（非銀行）民間部門への純売却であり…『PSBR—公共部門債の対（非銀行）民間部門純売却』の部分マイナスとすることによって銀行貸出の増加がもたらすマネーサプライ増大

8 なお、こうした問題を受けて、1995年7月にイギリス大蔵省とイングランド銀行は共同で“Report of the Debt Management Review”を発表した。このレポートは、それまで国債管理政策を金融政策の目的達成のための補完的政策と位置づけていたが、国債管理政策の主目的をコストとリスクの最小化に変更することを明言したものであった（須藤、2001、45-46ページ）。

効果を減殺しようとするものであった」(須藤、2001、56ページ)。つまり、既述の(3)式に基づいて、国内信用拡大の要因とされた銀行部門から公共部門への貸出を減らし、その分銀行部門以外の民間部門による公共部門債の購入を促すことで、マネーストックの増大ひいてはインフレの抑制を目指す政策である。第3節でみたとおり、こうした政策の下で80年基準では国債の保有に対して、懲罰的なリスク・ウェイトが課されていたというのが北野(2007)の主張であった。

以上、須藤(2001)を参考にしつつ、イギリスにおける1980年前後の国債の発行と金利の関係について考察してきた。確認できたことは2つあり、1つは国債の発行構成比が比較的満期の短い債券に偏ったことを背景として、1979年頃を境に短期金利と長期金利の逆転がみられたことである。もう1つは80年代のオーバーファンディング政策と、80年基準で課していた国債に対する懲罰的なリスク・ウェイトとの整合性である。こうしたことを踏まえて、4.2では国債に対する懲罰的なリスク・ウェイトについて考察していく。

4.2 国債に対する懲罰的なリスク・ウェイトの計測

4.1でも確認したように、1980年代のイギリスでは期待インフレ率の上昇を受けたことを背景として、比較的満期の短い債券の発行構成比が高まった一方で、オーバーファンディング政策がとられていた。こうした状況から80年基準においては国債に対して懲罰的なリスク・ウェイトが課されていたと推察できた。そこで以下では、国債に対する懲罰的なリスク・ウェイトが実際にどの程度の水準であったかを検証するため、リスク・プレミアム部分の計測を試みたい。

第2節で確認したように、80年基準におけるリスク・ウェイトは民間向けの商業貸付をベンチマーク(100%)としている。つまり民間向けの商業貸付には信用リスクがあり、最悪の場合には貸出金は全く回収できない可能性がある⁹。したがって、80年基準におけるリスク・ウェイトは銀行が保有する資産の元本に対するリスクの総量であり、元本に発生しうる最大損失率と考えられる。北野(2007)で考察したように、国債に対して金利リスクだけでは説明しきれない、つまりリスク・プレミアム部分が加算された懲罰的なリスク・ウェイトが課されていたとすれば、次の計算式が成り立つはずである。

$$1 - rw = r / (1 + \sigma) + r / (1 + \sigma)^2 + r / (1 + \sigma)^3 + \cdots + (1 + r) / (1 + \sigma)^n \quad (4)$$

ただし、 rw はリスク・ウェイト(TBは10%、国債については50%を用いる)、 r は名目金利、 σ はリスク調整済みの想定利回りである。この(4)式に基づいてリスク調整済みの想定利回りを推計し、リスク・プレミアムを計測したものが表3である。

9 なお貸倒れた場合に担保等で資金の回収をはかるとき、当然ながら回収を急ぐと担保となる資産は買い叩かれる。80年基準ではこうした損失を被るリスクを強制売却リスクとして見込んでいるのである。

表3 1980年—1990年における名目金利、想定利回り、およびプレミアム

	TB(3ヶ月)			国債(5年)			国債(10年)		
	名目金利	想定利回り	プレミアム	名目金利	想定利回り	プレミアム	名目金利	想定利回り	プレミアム
1980年	15.0	-7.5	22.5	13.0	0.6	12.4	13.3	9.5	3.8
1981年	13.3	-7.8	21.1	15.1	3.2	11.9	15.2	11.8	3.4
1982年	11.1	-8.2	19.3	12.1	-0.5	12.6	12.5	8.6	3.9
1983年	9.6	-8.4	18.0	10.9	-2.0	12.9	11.2	7.0	4.2
1984年	9.3	-8.5	17.8	11.4	-1.4	12.8	11.4	7.3	4.1
1985年	11.6	-8.1	19.7	11.2	-1.6	12.8	11.1	6.9	4.2
1986年	9.8	-8.4	18.2	10.1	-3.0	13.1	10.1	5.7	4.4
1987年	9.3	-8.5	17.8	9.5	-3.7	13.2	9.7	5.2	4.5
1988年	10.1	-8.3	18.4	9.9	-3.2	13.1	9.8	5.3	4.5
1989年	13.3	-7.8	21.1	10.9	-2.0	12.9	10.4	6.1	4.3
1990年	14.1	-7.7	21.8	12.0	-0.6	12.6	11.7	7.6	4.1

注1：各年の名目金利は四半期末の金利を平均したものをを用いている。

注2：想定利回りはTBについて2ヶ月間、国債については満期の1年前まで保有しリスク・ウェイト分の損失が元本に発生すると仮定し推計したものである。

注3：プレミアムは名目金利から想定利回りをマイナスして算定している。

出所：Bank of England Quarterly Bulletin, various issues, "Security yields" および "Treasury bill tender and short-term money rates" より作成。

まずは表3について、1980年の3ヶ月満期のTBを例にして説明しておく。1980年における3ヶ月満期のTBは名目金利が15.0%となっており、一方でTBに対するリスク・ウェイトは10%となっていた。2ヵ月後にTBを売却すると仮定しリスク・ウェイトから逆算すると、2ヵ月分の利息（15.0%×2ヶ月/12ヶ月）を受け取った上で1の元本が0.9まで目減り（元本に対してリスク・ウェイト分10%の損失が発生）する計算となる。その損失を見込んだリスク調整済みの想定利回りが-7.5%となっている。そして名目金利15.0%とリスク調整済みの想定利回り-7.5%との差である22.5%（年率）が、80年基準におけるリスク・プレミアムとして計測できる。なお1987年以降については米英合意やバーゼル合意の枠組みに基づいて計測すべきであると思われるかもしれない。しかしながら、本稿は80年基準から米英合意やバーゼル合意への変化の過程において、国債のリスク・ウェイトが軽減された要因を検証することを目的としているため、あえて80年基準の枠組みに基づいてプレミアムを計測している。

それでは、まずTBに対するプレミアムについてみてみよう。TBに対するプレミアムは1980年から1990年にかけて17.8%から22.5%の間で推移し、平均すると19.6%に達している。こうしてみると、TBに対する10%というリスク・ウェイトが、金利リスクだけでは説明しきれないという意味で、いかに過大なものであるかが理解できよう。また5年満期の国債についてもみると、5年満期の国債の場合にはプレミアムが11.9%から13.2%の間で推移している。そして同様に5年満期の国債に対するプレミアムの平均をみると12.8%となっており、やはり元本に50%の損失が発生しうると仮定したリスク・ウェイトは過大なものと考えられる。最後に10年満期の国債についても確認しておこう。10年満期の国債に対するプレミアムは3.4%から4.5%の間で推移し、平均では4.1%となっている。期間が長くなるにつれてリスク・ウェイト算定上のプレミアムは相対的に小さくなっているが¹⁰、元本に対して年率で平均4.2%程度の損失が発生しうると仮定したプレミアムはやはり大きいといえるだろう。

以上、国債に対するリスク・ウェイトからみたプレミアムを計測し、その内容を検証した。その結果、3ヶ月満期のTBに対する10%というリスク・ウェイトは、年率にして19.6%程度のプレミアム

10 プレミアムは年率で表しているため、期間が長くなると小さくなる。平たく言えば、3ヶ月満期のTBの場合はわずか2ヶ月で10%の損失が発生しうるとして計測しているのに対し、5年満期の国債および10年満期の国債の場合は、それぞれ4年と9年という時間をかけて徐々に50%の損失が発生しうると計測していることになる。

を見込んでいることが分かった。また、5年満期の国債に対する50%というリスク・ウェイトは、年率12.8%程度のプレミアムを見込んでいる計算となった。最後に10年満期の国債に対する50%というリスク・ウェイトは、年率4.1%程度のプレミアムが推計された。第2節で確認したように、80年基準において国債に対するリスク・ウェイトは金利リスクもしくは市場リスクに基づいて課されていた。しかしながら、上記のようにリスク調整済みの利回りを計算し、プレミアムを推計してみると、そのプレミアムが金利リスクとしては過大なものであることは明らかである。こうしたことを踏まえて、4.3では国債のリスク・ウェイトとPSBRとの関係について検証したい。

4.3 国債のリスク・ウェイトとPSBR

ここでは、国債のリスク・ウェイトとPSBRとの関係について検証する。4.2で計測したようにTBに対する10%や、満期までの期間が18ヶ月以上の国債に対する50%といった80年基準におけるリスク・ウェイトは、単なる金利リスクでは考えられない過大なプレミアムを見込んでいることが分かった。既述のようにリスク・ウェイト方式の自己資本比率基準（規制）は、自己資本を所与とした場合に、銀行バランスシート上の全資産のリスク・ウェイトが高ければ高いほど、バランスシートの膨張に対して抑制的に機能する。当然ながら過大なプレミアムを加算したリスク・ウェイトの高さは、銀行による国債の保有に対して抑制的に機能するはずである。以下では、その点について検証したい。

まずは80年基準の導入前後で国債の買取りがどのように推移したのかを確認してみよう。表4は1974年度から1983年度までの各部門による国債の買取額の推移を示している。

表4 80年基準導入前後の各部門による国債買取額の推移

(単位: 100万ポンド)

会計年度	銀行部門			非銀行部門			海外部門	PSBR
	TB	国債	その他	TB	国債	非市場性		
1974/75	437	-52	-459	49	2,290	69	1,073	7,950
1975/76	1,875	357	436	807	3,859	478	-575	10,604
1976/77	-518	161	-281	-349	5,797	972	-69	8,514
1977/78	-512	967	957	330	4,914	1,488	413	5,520
1978/79	-200	-24	-1,624	-676	6,179	2,688	80	9,212
1979/80	-263	-357	398	7	8,328	-127	1,390	9,932
1980/81	-694	2,684	226	74	8,871	2,508	1,181	13,173
1981/82	-87	-1,392	-309	102	7,146	4,473	110	8,794
1982/83	-142	-136	-507	192	4,609	3,907	802	9,161
1983/84	19	708	-144	-11	9,763	3,067	1,230	10,043

注1：銀行部門、非銀行部門および海外部門による買取額がマイナスとなっている会計年度は純売却が発生している年度である。

注2：銀行部門におけるその他の項目には、適格納税準備金や北アイルランドの債務などがある。

注3：非銀行部門における非市場性の項目には、国民貯蓄や適格納税準備金、北アイルランドの債務などが含まれる。

注4：PSBRの金額は調達額を純額で示している。

出所：Bank of England (1984) ,p.486より作成。

表4から銀行部門について確認してみると、まずTBについては1976年度から1982年度にかけて純売却が続いている。ただし、1976年度と1977年度に5億ポンド以上の純売却が続き、1978年度と1979年度には2億ポンド台へ純売却が減少したが、1980年度には7億ポンド近くまで純売却が急激に増加し、それ以降は純売却と純買取との間で小さく変動している。また、銀行部門による国債（stocks）の買取りについては、1977年度までは純買取が生じていたが、1978年度と1979年度は純売却に転じ、1980年度にはまた26億ポンドという多額の純買取が生じ、その後再び純売却に転じている（ただし、1983年度はまた7億ポンドの純買取）。

上記のような銀行部門による国債の純買取または純売却は、4.2で計測したプレミアムの議論を踏まえてどのように捉えられるのであろうか。80年基準の導入以前は純買取と純売却の傾向がはっきりしないが、80年基準導入後はほぼ純売却へと傾いている¹¹。この傾向は80年基準の導入により、国債の保有に対してプレミアムが生じたという本稿の議論と整合する。1980年度における国債の26億ポンドの銀行部門による純買取をどうみるかという問題はあるが、他の年度と比較して当年度だけ突出したPSBRの金額となっている点を考慮する必要があるだろう。また第3節で確認したように短期の国債の発行構成比が高まる中で、比較的満期の短い国債のプレミアムが相対的に大きかった点を考えれば、本稿の議論全体を大きく損なうものではないであろう。何より、オーバーファンディング政策と国債に対するリスク・ウェイトとの整合性という観点に立てば、銀行による国債の純買取を制約し、非銀行部門による国債の純買取をより促すという傾向が読み取れる。そうした傾向を考えれば、やはり80年基準における国債に対するリスク・ウェイトは、表面的な金利リスクの問題ではなく、むしろPSBRの問題を背景として銀行部門による国債の保有を制約する目的で、プレミアム部分を加算して課されていたと捉えられる。だからこそ図1で確認したように、1980年代後半においてPSBRの金額が減少へと転じ、また非銀行部門による純買取の傾向が生じたことを受けて、1987年に成立した米英合意においては、国債に対するリスク・ウェイトが軽減（プレミアム部分が縮小）されたと考えられるのである。

5 おわりに

本稿では、イギリスの自己資本比率基準において国債に対してリスク・ウェイトが課されていたことの意義を考察してきた。第2節では、イギリスにおける80年基準と1987年に成立した米英合意における国債に対するリスク・ウェイトと、リスクの概念について考察した。そして信用リスクのない国債には、金利リスク（80年基準では投資リスクと強制売却リスクという用語を用いていた）があることを根拠としてリスク・ウェイトが課されていたことを確認した。また第3節では北野（2007）での考察に依拠しながら、イギリスにおける自己資本比率基準とPSBRとの関係について考察した。そこではイギリスにおいて、公共部門に対する銀行部門からの貸出の増加がマネーストックの増加の要因として認識されていたことを確認し、PSBRの金額と公共部門の銀行部門からの借入額の推移を考察した。その上で第4節では、80年基準における国債に対するリスク・ウェイトからプレミアム部分を計測し、銀行部門による国債の純買取または純売却との関係を検証した。その検証結果は次のとおりである。

- (1) 80年基準における国債に対するリスク・ウェイトは、プレミアム部分を計測した結果、単なる金利リスクとして課すには過大なものであった。
- (2) (1)の結果はオーバーファンディング政策と整合的である。
- (3) 80年基準を導入した後に銀行部門による国債の純売却（ひいては非銀行部門による国債の純買取）の傾向が明確になった。
- (4) (1)の傾向および1980年代後半においてPSBRがマイナスに転じたことは、1987年に成立した米英合意において、国債に対するリスク・ウェイトが軽減された背景として考えられる。

以上4点である。

11 表4からだけでは1983年度は銀行部門において純買取となっている。しかしながら、実際には他の公共部門に対する純売却が15億ポンド生じており、銀行部門から公共部門全体に対する債権金額でみると、1983年度は9億2千万ポンドの純売却となっている（Bank of England, 1984, p.486）。この点については、図1で確認したPSBRの銀行部門からの借入額が1980年度をピークとして減少に転じ、1982年度以降マイナスが続いていたことを想起されたい。

それでは、これらの検証結果から何が言えるのだろうか。それは、イギリスにおける自己資本比率基準が金融政策および国債管理政策と整合的であったということであろう。つまり、国債にプレミアムを加算してリスク・ウェイトを課すことは、オーバーファンディング政策、ひいてはマネーストック増加の抑制という目標と整合するということを意味していたのである。考えてみれば中央銀行による金融政策が民間銀行の行動に影響を及ぼすことを通じた政策である以上、当然の措置である。しかしながら従来、自己資本比率基準（規制）は個別銀行に健全性を確保させるための手段、というミクロの視点から捉えられがちであった。改めてマクロ的視点から自己資本比率基準（規制）がどうあるべきかを捉えなおす必要がある。

【参考文献】

- 北野友士（2007）「銀行規制における自己資本比率規制の位置付け—イギリスを事例として—」『経営研究』第58巻第2号、129-153ページ。
- 須藤時仁（2001）「イギリスにおける国債管理—発行政策を中心に（その1）」『証券レビュー』第41巻第12号、45-61ページ。
- 西村閑也（監訳）日本証券経済研究所ロンドン資本市場研究会（訳）（1982）『ウィルソン委員会報告—英国の金融・証券機構と産業資金供給—』日本証券経済研究所。
- Bank of England（1975），“The capital and liquidity adequacy of banks,” *Bank of England Quarterly Bulletin*, Vol.15, No.3, pp.240-243.
- （1980），“The measurement of Capital,” *Bank of England Quarterly Bulletin*, Vol.20, No.3, pp.324-330.
- （1983），“British economic policy over the last decade,” *Bank of England Quarterly Bulletin*, Vol.23, No.2, pp.194-199.
- （1984），“Funding the public sector borrowing requirement 1952-1983,” *Bank of England Quarterly Bulletin*, Vol.24, No.4, pp.482-492.
- （1986），“The net debt of the public sector,” *Bank of England Quarterly Bulletin*, Vol.26, No.1, pp.74-77.
- （1987a），“Convergence of capital adequacy in the UK and US,” *Bank of England Quarterly Bulletin*, Vol.27 No.1, pp.85-86.
- （1987b），“Agreed proposal of the United States Federal Banking Supervisory Authorities and the Bank of England on primary capital and capital adequacy assessment,” *Bank of England Quarterly Bulletin*, Vol.27 No.1, February, pp.87-94.（全国銀行協会連合会（訳）（1987）「アメリカ合衆国連邦銀行監督機関およびイングランド銀行の一次資本および自己資本充実度評価に関する合意提案」『金融』全国銀行協会連合会、480号、20-26ページ）。
- （1998），“The Bank of England Act,” *Bank of England Quarterly Bulletin*, Vol.38 No.2, May, pp.93-99.
- Board of Governors of the Federal Reserve System（1987），“Statements to Congress,” *Federal Reserve Bulletin*, Vol.73, No.6, June, pp.435-440.
- Gilbody, J.（1988）, *The UK Monetary & Financial System: An introduction*, Routledge, London.

韓国企業の人的資源管理 — 三星電子の成果主義の検討を通じて —

李 廷 珉

1 はじめに — 問題の所在と課題 —

経営学において、グローバル化（globalization）の概念がはじめて使われたのは、1980年代の後半からと考えてよい。当時の文献で使われていたグローバル化は国際化（international）の概念と決定的な違いはなく、あくまで本社、本国といった、H. V. パールミューター（H. V. Perlmutter, 1989）のいうところの「本国主義（ethnocentrism）」に基づいた経営行動としての国際化であり、グローバル化は地球全体の広範囲にわたって拠点の分散やその拡大化が進む状況を説明する概念であった¹⁾。

しかし、いまわれわれが使っているグローバル化の概念は、情報通信技術の進歩と情報ネットワーク化の急速な進展を背景にして、経営体の意思とは無関係に、生産拠点の世界各地への展開とその再編が大規模かつ急速に進行していることを意味する。そして、「グローバリゼーション」は、こうした地球的規模での経済の変化を象徴する言葉として、さらにここで重要なのは、「グローバル規模での経済活動が統合される枠組みの概念」²⁾として使われていることである。1つあるいは少数の基準、標準、ルールから逸脱して、公平さ、スピード、透明性の不十分な経営行動、商品規格、会計基準、資本準則は、国際社会の標準への蜚集に背反し、貿易活動、商行為として受け入れられない。それゆえ、世界的な統合、協調・同調、標準化、融合は、グローバリゼーションの基本的性質を規定することになり、これらはいわば、「アメリカのもくろむ市場原理主義の政策と米系多国籍企業に有利な経営環境を形作ろうとする動き」³⁾である。

しかし、問題は、システムの異なる国や成熟市場国の要請に応じきれない途上国が、アメリカン・スタンダードと規格に適合できない現実を抱え込んでいることである。米国以下の主要国でつくられた国際機関と呼ばれる多くの世界経済統合メカニズムが、IMFなりBISの運用ルールやその基準を、文化・伝統・歴史経路依存の異なる諸国に、強力な強制力をもって受け入れを要請し、それに伴って一種の「規範的同調圧力（グローバリゼーション）」⁴⁾を強要する。近年、「反グローバリズム運動」⁵⁾と言われる世界規模での労働運動や市民運動が活発なのは、こうしたアメリカスタンダードに反対する民族国家の思潮や事情が情報通信技術の発達を背景にしつつ、NGO活動と結びつき、国際機関、G7、あるいはG8へのいわば、同調化を強要する重圧への反発として理解できるのである。

韓国について言えば、いわゆるIMF体制下で企業の「構造調整」が強力に推進された結果、失業者の急増に伴う労働意欲の低下、人材流出（移民などを含む）、そして非正規雇用の急増などの新たな社会不安が広がっている⁶⁾。一方、ここ十年来、韓国企業に対する世界からの評価と関心は通貨危機の以前と以降とは、大きな変転を見せているといってよい。それは、「緑故（yon-go）主義 超え自己改革」、「危機を乗り越える経営戦略」という表現から分かるように、かつての「年功主義」的な経営のあり方に対する反省の基調として称える評価と関心の表れである⁷⁾。一見、相容れないかのようにみえるこの2つの側面は、つまるところ、企業経営のあり方の変容が社会に及ぼす影響の

重大さを示唆するに他ならない。

本稿は、経済危機後の韓国企業における雇用管理制度の変容の特徴と問題を明らかにする。その際、本章では近年の韓国企業への関心の高まり、つまりは韓国企業の高業績の基礎が、アメリカ企業の人的資源管理の実践にあると考え、次節においては、このアメリカ企業の人的資源管理論における基本的言説の把握に焦点を当てる。理論的な側面からも、このアメリカ企業の「人的資源管理 (Human Resource Management)」の研究は近年、経営学において注目され、韓国企業はともかく、アジアを含む全世界の企業に、企業の管理体制に関する新たな枠組みとして定着しつつある⁸⁾。しかし、これまでの「労務管理論 (Personnel Management)」と比較して、「人的資源管理」が包含する意味内容をめぐっては、今だ不鮮明なところが多い。たとえば、名称変更の必要性はあるのかないのか、または変更による経営・雇用体制の変化には一体、どのような理念があるか、などである。

名称が変わったからには、その意味内容も変わったに違いないという側面から、続く節においては、危機後の韓国企業における成果主義型賃金制度の事例検討を行う。「ヒト」を金や物と同じような経営資源の1つとしてみる人的資源管理論においては、従業員個々人の業績に連動する賃金体系が優先される。報酬と連動した戦略的な人的資源管理こそが企業の持続的な競争優位の獲得と維持を可能にするという人的資源管理論の基本理念を踏まえつつ、この節においては、主に三星電子の成果主義型賃金制度の導入実態を考察し、その特徴と問題点を指摘する。三星電子の年俸制導入の実態から、韓国におけるHRM展開の今日的課題を抽出することが本稿の最大の課題となる。

2 人的資源管理論 (HRM) の特質

2-1 概念的フレームワークと基本理念

まず、注意すべきは、危機後の韓国企業における新人事政策展開上の諸特徴が1990年代以降、伝統的なアメリカの生産システムや人事・労務管理の見直しの上に成立したアメリカ企業の人的資源管理 (Human Resource Management) モデルを基礎としていることである。そして、こうした事情は実は、日本においても同じであるといえる。実際に、日本においては、1990年代からの長期不況により、終身雇用制や年功制に基づく人事・労務管理の維持ができず、それに代わる制度を「雇用の流動化、雇用形態の多様化、成果主義化」という方向で模索しているからである⁹⁾。このような情勢を受けてか、現在、経営学においても、人事・労務管理に代えて、人的資源管理、さらに戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management) という概念が徐々に浸透・拡大している。

しかし、こうした浸透・拡大とは裏腹に、人的資源管理が何を意味するかについては、いまだ明確にされていない。その理由は、「人的資源管理が伝統的な人事・労務管理に代わるたんなる用語上の問題として扱われたり、これまでの「人事・労務」に関するあらゆる問題を含む包括的な用語として用いられたりしているから」¹⁰⁾である。つまり、名称だけが変わった形で議論が進行している、という意味である。もちろん、それをたんなる用語上の問題とせず、これまでの人事・労務管理と区別された意味で人的資源管理の特質を明らかにしようとする努力もなされている¹¹⁾。ここでの目的は、こうした研究業績に依拠しながら、アメリカ企業の人的資源管理の韓国的展開の今日的意味を明らかにすることである。

その場合、伝統的・在来的なアメリカ企業の人事・労務管理制度から、一体何がどのように見直されたかを見ることはこのモデルを検討するうえで重要である。しかし、広く知られているように、1980年代以降、アメリカ企業は日本企業の経営から多くの制度を取り入れているし、いまでもそれらを堅持している。だからといって、彼らの伝統的な工学的アプローチが一切払拭されたかといえは、そうでもない。では、アメリカ企業の人的資源管理は一体、何をどのように新しくしたのか。

人的資源管理とは何か。そして、どうして、このことを明らかにすることが企業の求める本来の成果につながるかを考えなければならない。

その際に、注意すべきは、現在、韓国企業によるアメリカ企業の人的資源管理の積極的な導入が、その経営過程における革新を目指して進行していることである。この意味は、つまるところ、グローバル競争の圧力の下での新しい経営政策の追求であり、環境の変化に応じて企業戦略もその経営体制も代わっていく「環境適合理論」をその基礎に置いていることである。それゆえ、人的資源管理が主張されていることの基礎には、人事・労務管理の枠組み自体を変更させる社会・経済上の大きな環境の変化が強調されると理解できる¹²⁾。「グローバリゼーション」はそれらの変化のなかでも最も大きな側面であり、近年の経営学における「経営戦略論」論争もこうしたグローバルな競争の激化という文脈で見ることができるのである。したがって、人的資源管理は、経営戦略論との結びつきが多く、それゆえ、この点こそがこれまでの人事・労務管理（PM）と人的資源管理（HRM）を区別する最大の特徴となるのである。

なるほど、人事・労務管理に代えて人的資源管理、さらには戦略的人事管理という概念が使われた背景には、ヒトを経営資源の1つとみなし、戦略的視点から人的資源を評価・管理しようとする意図から、その概念的枠組みをシステムズ・アプローチに依拠しているのである¹³⁾。したがって、「さまざまな構成要素をシステムに統合することと、人的資源管理システムをより大きな組織上のニーズと連結すること」¹⁴⁾に重点が置かれている。こうなれば、システム内の整合性を達成させるための経営者の役割が重要となるのは明らかである。経営者は外部環境の脅威と機会を認識し、これらへの積極的な反応としての経営組織革新を設計しなければならない。これこそが、人的資源管理の延長線上に戦略的人的資源管理が議論されるゆえんであり、労働者を経営戦略と結びつけ、その弾力的な有効利用を目指そうとする経営者の判断の重要性が主張されるゆえんである。

すなわち、人的資源管理が労働者もしくは「人的資源」をどう見るかについては、まず第1に、「人事・労務管理が消耗品（expenses）として人的資源を意味しているのに対して、人的資源管理は人的資源を経営組織資産（organizational assets）として強調する」¹⁵⁾ことである。人的資源をたんなるものとしてみるのではなく、「未開発な資源の宝庫」¹⁶⁾として、さらには責任ある自律的行動のとれる「創造的な人的資産（負債ではなく資産）」としてみることの必要性を強調する。したがって、人的資源管理は、「経済資産としての人間」を尊重し、「個人的諸要求の充足を通じて組織目的」¹⁷⁾を達成するのである。現代企業の競争優位が資本（capital）もしくは資源（resource）にあるとみるのではなく、人間にあることを強調する意味において、「従業員の潜在能力の開発を含めた彼らの生産能力の長期的な活用」¹⁸⁾に重点を置いているのである。戦略的視点から人的資源を管理し評価する意味がここにある。

第2は、システムズ・アプローチの観点から戦略的人的資源管理の枠組みを強調することである。つまり、人的資源管理は労働者を単に「人的資源としてのヒト」としてではなく、「他の経営資源との整合性のなかで管理されるべき資源」として重要視していることである。したがって、「従業員」を含む企業のさまざまなステークホルダーたちの利害関係を均衡させていくという広い観点からとらえなおされている¹⁹⁾。言い換えれば、経営戦略のあらゆる面との関連でそれらすべてを包含し、連動的かつ統合的に考え直すことである²⁰⁾。長期的視野に立った企業戦略と人的資源管理との統合的連携がステークホルダーを含む広い意味で組織文化を形成し、組織成果の高揚につながる。そこに人的資源管理が経営戦略に組み込まれる理由がある。人的資源管理は、いまや戦略的人的資源管理なのである。

このように、「ヒトを人的資源とみなし他の経営資源とのシステム整合性」を強調する人的資源管理の理念は、天然資源の恵まれていない韓国の事情においては確かに、魅力的に感じさせられると

ころがある。経済を発展させその成長を維持させるいかなる試みもその人的資源に依存しなければならない固有の宿命があるからである。それゆえ、経営者は競争力の優位性を獲得するために、そのような人的資源を最大限に活用し経営改革を行わなければならない。

しかし、ここで注意すべきは、「ヒトを人的資源」と見なすということの意味である。結局、それは、人的資源管理が人的資源に対しても物的資源と同様に、「企業本位の流動化」を意図することにある。言い換えれば、「戦略に基づく経営資源の自由な配置が、物・金に次いで人にも適用される」²¹⁾、ということである。それゆえ、たとえ雇用機会が均等に与えられたとしても、企業内部の流動化のなかでなされる選別と排除に、公平な雇用均等が維持されるとは限らない。たとえば、マイルズとスノーによって提示された人的資源管理モデルは、主にマグレガーのY理論に力点をおいているが、そこでの人間は、「未開発な資源の宝庫」とされ、その徹底的な活用のみが焦点として当てられている。そして、そのための環境作りや自己管理・自己統制の拡大は主張されるものの、従業員個々人の目標ないし欲求はほとんど配慮されず、それはあたかも企業目標に自動的に包含される形で扱われているのである。

このように、労働者を資産としてみる人的資源管理の考え方は、高い能力と技能および経験、イニシアチブ、創造性、自律性を持つ人材に焦点を当て、人事管理を構成し、経営戦略に適合した長期的視点あるいは計画的視点から、必要な人材を発見し開発することを基本的言説としているのである。しかも、このような言説のなかでは、経営戦略の目指すべきところとして、経営革新を通じた組織の成長とその成長段階に応じた人的資源管理の適合が掲げられることになる。

2-2 人的資源計画と戦略型人事管理

では、こうした考え方のもとでは、どのような人材養成モデルが実際に、行われるだろうか。言い換えれば、経営資源の1としての人的資源は、どのような長期的視点または計画的視点のもとで、戦略的に育成されるのだろうか。

Miles (1985) によれば、「実際には、人的資源計画 (people planning) はさまざまな源泉から発し、さまざまな形式で作られている」ので、人材計画に唯一な方法はないという。すなわち、人的資源計画を長期的かつ計画的な戦略的事業計画にリンクさせる方法はさまざまであるとされる。といういのは、「企業ごとにそのニーズ、経験、さらにビジネス上の戦略にあうように独自に人的資源計画を進めていく」からである²²⁾。

それでも、Milesは、人的資源計画を一連のプロセスとして考え、人的資源計画に関する考え方や計画期間の目安を示している。すなわち、人的資源計画の「諸要素を1つのまとまった意思決定プロセスに統合」²³⁾し、有機的に組み込むことが人的資源プランにおいては重要とされる。その意味で人的資源計画を立てる経営者の役割は重要となり、またそのことによって、企業の競争優位性の獲得と企業家精神の発揮が可能になる。そして彼は人的資源への投資においても、研究開発や大規模投資計画において通常言われている時間軸を適用すべきであるとして、3年～6年、あるいは10年先の予測にもとづく人的資源計画の目安を示している²⁴⁾。しかし具体的なマンニング (manning) レベル、すなわち「適切な人材が確保できない」とか「個々人の業績目標が達成できない」という場合には、「フィードバック・ループ」により、その都度人的資源ニーズを見直す必要があると指摘する²⁵⁾。要するに、長期的・戦略的視点を強調する戦略的人的資源管理においては、その根拠となる人的資源計画についての関心はなく、「その都度見直し」や「フィードバック・ループ」といった場当たり的な戦略的実行の必要性が強調されているにすぎない。言い換えれば、人材育成計画の長期的・戦略的視点を強調する人的資源管理の考え方が、表面上の議論に終わり、実際には、環境の変化に対し事後的に人材計画を調整していくようになっている。そして、こうした考え方が、今韓国にお

いては、韓国経営者総協会（日本の日経連に相当）を中心に、「戦略型経営管理」とか「戦略人材マネジメント」という用語で展開されている²⁶⁾のである。日本においてもそれは例外ではない²⁷⁾。

しかしながら、「戦略的人事」という場合に、この用語の意味するところについては明確な定義が必要である。つまり、「『戦略的な』人材マネジメント」なのか、それとも「『戦略人材』のマネジメント」なのか、である。たとえば、三星グループの李健熙会長は、優秀な人材確保の重要性を強調するコメントとして、「優秀な人材1人が1万人を食べさせる人材競争時代」²⁸⁾と発信している。このことを裏返せば、基幹的業務には優秀な人材を正規職として、非基幹的業務には非戦略的人材としての非正規職の雇用を増やすことである。要するに、「戦略的経営管理」とか「戦略人材マネジメント」といったタイトルを冠する提案の内容では、何らかの基準によって従業員にコア職務を担わせる「戦略人材」と周辺職務を担う「非戦略人材」に分類し、相異なる人的資源管理の編成を提案する「人材ポートフォリオ」の構想が据えられていると理解できる。したがって、管理対象に応じた機動的で柔軟な人的資源管理の編成といった意味においては、「『戦略的な』人材マネジメント」となり、戦略遂行に必要なコア人材に目を向けているという意味においては、「『戦略人材』のマネジメント」、ということになる²⁹⁾。

こうした戦略的人事管理と関連して、Lepak and Snell (1999) は、従業員技能の内部化と外部化の戦略的構想を主張する。彼らは、企業の競争力の中心となる中核の従業員技能は内部的に開発・維持する一方、限定的で周辺の価値しかもたない技能は外部化の対象にすべきであると指摘し、資源ベースビューがそうした政策的な含意を説明するに際して有効であると力説する³⁰⁾。

図1は彼らによって提案された人的資源の基本的構想 (architecture) である。企業における人的資源としての人材を、企業の競争優位ないしコア・コンピテンシーの形成に貢献する価値 (value of human capital: 横軸) と労働市場における技能調達の難易さの希少性 (uniqueness: 縦軸) という2つの基準からマトリクス分類し、それぞれの人材のタイプに応じた人的資源管理の構想を提案している。すなわち、(1) 企業貢献価値が高くかつ労働市場においても調達しにくい人材には「コミットメント型人的資源管理 (内部開発型雇用形態, 長期的雇用関係)」, (2) 企業貢献価値は高いが、労働市場において用意に調達できる人材には「市場ベース人的資源管理 (外部開発型雇用形態, 表象的雇用関係)」, (3) 企業貢献価値が低く、労働市場においても容易に調達できる人材には「コスト削減的人的資源管理 (契約型雇用形態, 取引的雇用関係)」, (4) 企業貢献価値は低い、労働市場における調達が困難な人材には「協同的人的資源管理 (同盟・提携型雇用形態, 協力・協同的雇用関係)」, といった人材タイプに応じた人的資源管理の編成を提案する³¹⁾。

Lepak & Snellのモデルはある意味、雇用形態を異にする従業員の有機的な活用をはかるという側面において、「その都度見直し」や「フィードバック・ループ」といった意味でのMilesの人的資源計画モデルの発展型として理解することができる。そして、この「人材ポートフォリオ」の考え方は、アメリカ型企业経営の世界的な普及への支えとなり、これに感化された形で、韓国企業の雇用政策の転換が見られるわけである。すなわち、これまで正規従業員の長期雇用を中心にした安定的な雇用関係を崩し、人件費を変動費として捉えなおしては経営戦略に連動した最適な「雇用ミックス」を機動的に追究する意味での「雇用の柔軟性」もしくは「雇用の流動性」を重視した雇用関係への変化がそれである。

高 人的資本の稀少性 低

出所;花岡 (2001), 189ページ。
原典; D. P. Lepak&S. A. Snell (1999), p. 37.

次節では、こうしたアメリカ企業の人的資源管理論の理念を背景にしつつ、進行しつつある韓国企業社会の成果主義型賃金制度の実態を明らかにする。

韓国では、IMF通貨経済危機をきっかけに、大胆な構造改革を断行した。1997年末に33行もあった都市銀行のうち15行、30大チェボル（Cheebol）のうち16社が整理されるという、これまで経験したことのない大規模な改革が行われた。「グローバリゼーション」への対応のための「グローバル・スタンダード」と「市場原理」の導入が改革成功の鍵を握るとされた。とりわけ、企業部門では、それまで日本企業をモデルとしてきた年功主義型経営システムが崩壊し、能力・成果主義に基づいた新経営システムへの革新の一貫として、多くの韓国企業が人員合理化政策を積極的に展開した。

韓国労働研究院による雇用調整調査³⁴⁾によれば、調査対象の85.6%の企業が何らかの形で雇用調整を行っているという。主な調整方法としては、「賃金調整 (78.9%)」、「人員数調整 (69.6%)」、そして「労働時間の調整 (56.1%)」の順となっており、多様な方法に基づいて雇用調整を行っている企業の様子が見てとれる。と同時に、いわゆる「機能的調整」、つまり教育訓練や配置転換、社外派遣(出向)、系列社・関係社への転出など内部労働市場の柔軟性を生かした雇用調整の方法がほとんどないこともまた、この調査報告にみる1つの特徴である。また、「人員数調整」においても、一方では採用凍結または縮小などの雇用維持の施策をとっている企業と、他方では名誉退職・整理解雇・非正規職への代替の実施に重点をおいている企業に分かれている(表1)。

この調査報告から指摘できることは、同研究院の指摘にもあるように、まずは、内部労働市場の未発達という点である。先も述べたように、いわゆる「機能的調整」もしくは「機能的柔軟性」が内部市場(企業組織)において熟していないことである。では、この内部労働市場が熟していないということとは一体どういうことなのであろうか。それは結局、雇用もしくは解雇に関する企業側の社会的姿勢の不十分さといえることができる。つまり、「解雇は雇用調整のうち最後まで回避すべき方法であり、経営合理性の追求という戦略上の視点からも、必ずしも得策ではない」³⁵⁾ことの社会的合意が成立していないということの意味する。変わる環境に対する適応だけを強調し、変えていく環境に関する企業姿勢の軽視が経済危機後に高まる人材流出、労働意欲低下、若年労働者の過労死などの社会的ストレスの本源地として指摘できる。もちろん、企業経営の一切が「目的意識的な志向の結果」というわけではないが、しかし企業行動による社会の変化は往々にして、予想外の結果をもたらすのである。「人間が環境をつくると同様に、環境も人間をつくる」という人間と環境の「相互媒介的な関係」の社会的含意の不十分といわざるを得ない³⁶⁾。

たとえば、韓国大手紙、「中央日報」と「現代経済研究院」が共同で行った「通貨経済危機5年の会社生活意識調査」³⁷⁾によると、「回答者の79%が終身雇用の考えをあきらめた」と答えている。この調査から、さらに注目すべきは、こうした雇用慣行の変化を受けて、「転職希望者」が45%と、「転職したくない」の3倍に達しており、雇用もしくは解雇に関する社会的文脈の変容が現在急スピードで進行していることがわかる。つまり、経済危機後のドラスティックな整理解雇の結果、労働者の思考意識や行動様式までもが変容を見せはじめているということがいえる。

さらに、こうした労働者の思考意識や行動様式の変容は当然のことながら、労使関係にも直ちに影響を及ぼす。IMF構造調整期における雇用調整のあり方をめぐる労使紛争は確かに、経済危機以前に比べ頻発にはなっている。しかし、問題は、前述したように、労働者の思考意識や行動様式までもが経済危機以後、経営管理制度の欧米化の傾向に偏重した形で進行したため、一方における労働運動の増加と、他方における組合組織率の低下として現われていることである(表2と表3)。

表1 雇用調整の実施現況(複数回答)

(単位: 事業所数, %)

雇用調整の方法	1998年10月調査	
	1998年4月～10月	重点施策(1順位)
一労働時間の調整	199(56.1)	47(15.5)
・残業時間の短縮	82(23.1)	14(4.6)
・所定労働時間の短縮	22(6.2)	2(0.7)
・隔週休務等休日の増加	58(16.3)	5(1.6)
・年次休暇使用の積極奨励	169(47.6)	21(6.9)
・一時休業	26(7.3)	4(1.3)
・一時休職制の実施	16(4.5)	1(0.3)
一人員数の調整	247(69.6)	124(40.8)
・正規職の非正規職への代替	56(15.8)	3(1.0)
・採用凍結または縮小	199(56.1)	60(19.7)
・名誉(早期)退職の実施	83(23.4)	38(12.5)
・非正規職の縮減	62(17.5)	4(1.3)
・整理解雇(勧告辞職)の実施	87(24.5)	19(6.3)
一機能的調整	106(29.9)	4(1.3)
・社内及び社外教育訓練	32(9.0)	—
・配置転換	83(23.4)	3(1.0)
・社外派遣(出向)	11(3.1)	1(0.3)
・系列社・関係社への転出(転籍)	31(8.7)	—
一企業組織の再構築	109(30.7)	18(5.9)
・下請または外製化の拡大	41(11.5)	4(1.3)
・事業所閉鎖または海外移転	32(9.0)	4(1.3)
・M & A	1.9(5.4)	1(0.3)
・事業部署(生産ライン)の縮小	57(16.1)	8(2.6)
・分社化	23(6.5)	1(0.3)
一賃金の調整	280(78.9)	111(36.5)
・賃上げの凍結	217(61.1)	57(18.8)
・賞与金の縮減等賃金削減	205(57.7)	49(16.1)
・賃金体系の改編	42(11.8)	3(1.0)
・その他労働費用の縮減	168(47.3)	2(0.7)
雇用調整実施事業所数	304(85.6)	
調査対象事業所数	355(100.0)	304(100.0)

出所: 金勲(1999), 4ページ。

もちろん, こうした組合組織率低下がサービス産業の発展と非正規労働者の増加を背景にした構造的な側面を主な要因としていることを軽視するわけではない。しかしながら, 経済危機後の雇用調整のあり方をめぐる真の改善, 問題解決がまさに, 労働側の運動にかかっていることの重要性が希薄化しつつあることもまた見逃せない。韓国の労働運動の歴史が植民地時代まで遡るとはいえ, 「軍事独裁政権」終了後の「民主化宣言(1987)」を契機に「文民政府(1993)」が成立したここ十年来の短い労働運動史を有することからして, 労働者の思考意識や行動様式の変容は危惧すべき重要な問題といわざるを得ない。

表2 労使紛争の推移

	発生件数	紛争参加者 (千人)	紛争損失日数 (千日)
1990	322	134	4,487
1991	234	175	3,271
1992	235	105	1,528
1993	144	109	1,308
1994	121	104	1,484
1995	88	50	393
1996	85	79	893
1997	78	44	445
1998	129	146	1,452

出所：金勲（1999），5ページ。

表3 労働組合の組織率の推移

	労働組合員の 規模（千人）	労働組合員の 組織率（％）
1989	1,932	19.8
1990	1,887	18.4
1991	1,803	17.2
1992	1,735	16.4
1993	1,667	15.6
1994	1,659	14.5
1995	1,615	13.8
1996	1,599	13.3
1997	1,484	12.2

出所：金勲（1999），6ページ。

これに付け加え，経済危機後の雇用調整の変化を見る際に，いま1つ注目すべきことは，成果・業績主義の厳しい適用と非正規労働者の割合の高さである。韓国の場合，日本ほど非正規雇用の定義が明確であるわけではない。たとえば，労働部では非正規労働者の定義を細かく行っているが，統計上では非正規労働者の数を発表していない。実際には，常用労働者や個人事業主のなかにも非正規労働者が多く含まれているが，その数が特定できない。そこで，仮に統計庁が公表している臨時労働者と日雇い労働者の合計を非正規労働者とみなせば，2002年の給与所得者に占める割合は51％と，過半数を上回っている³⁸⁾。その後，2003年入り後はやや低下し，9月には48.8％となったが，その割合は依然として高い。

表4 労働者一人当たりの労働費用の推移

(単位:千ウォン/%)

	労働費用総額	現金給与	現金給与以外の労働費用		
			全体	退職金費用	法的福利費
1989年	660.2	554.7 (84.0)	105.5 (16.0)	34.7 (5.3)	19.7 (3.0)
1992年	1179.5	891.0 (75.5)	288.5 (24.5)	104.6 (8.9)	50.9 (4.3)
1995年	1726.7	1294.9 (75.0)	431.8 (25.0)	203.9 (11.8)	64.7 (3.7)
1998年	2337.1	1414.6 (60.5)	922.5 (39.5)	618.4 (26.5)	121.7 (5.2)

注: () の中の数字は労働費用総額のうち該当項目が占める比重である。出所: 明泰淑 (2003), 207ページおよび資韓国労働研究院「KLI労働統計」88号, 2000年。

もちろん, こうした非正規労働者の割合が高くなった背景に, 経済危機以後の政府による緊急避難的な失業対策 (主に IT 分野のサービス産業部門における雇用吸収) があったことはいうまでもないが, それよりもむしろ, 注目すべきは, 経済危機後の企業リストラ過程において, 「コスト削減」のため, 正規雇用から非正規雇用への切り替え戦略を一気に押し進めたことである。つまり, 先も述べたように, 企業の雇用戦略の側面である。表4は労働者1人当たりの労働コストの推移を表している。表が示すように, 現金支給額が1989年の554,700ウォンから1998年の1,414,600ウォンの約3倍近くに増加している³⁹⁾。現金給与以外にも退職金が17.8倍, 法定福利費が6.4倍に増加している。こうしたことから, 経済危機に陥った韓国企業が, それを機に, 労働力を少数精鋭化し, 組織のスリム化を徹底することによって, 労務コストの根本的な解決に取り組んだと推測することは難しくない。つまり, IMF危機以後, 韓国企業は, 「国ぐるみの構造改革」の掛け声のもと, 正規労働者には, 能力主義の名の下に, 成果主義の厳しい適用をはかる一方, 非正規労働者を増加させることによって, 従来の経営システムの矛盾を一気に解決しようとしたのである。

それに加えて, こうした企業側の戦略的思惑を最も顕著に現したのは実は, 「整理解雇」を可能にする一連の労働法改正であった。韓国では, 従来から, 労働運動が企業の競争力を妨害するという企業側の強い主張があった。そこで, 企業側はかねてから主張してきたこの「雇用体制の数量的柔軟性」を法制化の核心に据えるように働きかけ, かくして, 経営側の論理をほぼ完全に反映する形で「整理解雇制」が改正された⁴⁰⁾。つまり, 労働力の弾力的な活用を通じて企業競争力を高め, 労働コストの負担を下げ, 激しい競争環境の変化に柔軟に対応できる, という経営側の論理が法制化されたのである。ただし, ここで注意すべきは, こうした企業側の「経営難克服のために整理解雇はやむをえない」主張には, 雇用体制の柔軟性を基盤に究極的には労働運動の組織基盤自体を弱化させる論理が潜んでいることである⁴¹⁾。雇用体制を柔軟にすることによって, 雇用不安という背景のもと, 労使関係に対する経営側の主導権を確保しようとする戦略的思惑が結合されているといえる。この「IMF経済危機」「グローバリゼーション」「市場原理」を口実に, こうした問題を一気に解決しようとした経営側の論理が貫いた結果として理解できる。また, 韓国の労働法改正が全世界的に注目を浴びたのも, 「労働運動の世界的な衰退」傾向が進行していることもさることながら, 雇用体制の数量的柔軟性が法制化されるかどうかにあったことはいうまでもない⁴²⁾。

3-2 成果主義人的資源管理の現実

経済危機後における韓国企業社会の雇用制度のあり方を象徴的に表わす言葉に「5%ルール」⁴³⁾ というものがある。これは, 三星やLGという韓国の主要チェボル (Cheabol) 企業が導入している社員の「強制解雇」適用基準率とも言うべきものである。社員の評価基準をできるだけ数量化して,

比較できるようにし、四半期ごとの業績評価に基づいて、下位5%に入った社員に退職勧奨を出し転職を促す一方、上位5%の社員には報酬を与え中核的人材の少数精鋭化をはかる、というものである。にもかかわらず、危機後の雇用調整のあり方をめぐって、企業の好パフォーマンスを叩く論考が多いなか、相変わらず、成果主義に基づいた賃金制度の改革が声高に叫ばれている。

いま、韓国企業は急速なスピードで、成果主義型賃金制度に変化しつつある。とりわけ、経済危機後における年俸制の導入やその実施は日増しに高まっている。韓国労働研究院の『企業内部労働市場の変化』によれば、2002年1月現在、調査対象の企業、4,998社のうち、1,612社の32.25%が年俸制を導入しており、このうち、88.59%が経済危機以後に導入したという⁴⁴⁾。また、韓国経営者総協会（日本の日経連に相当）による経済危機前後の年俸制導入率の推移は、1994年が4%、1998年が15.3%、そして2000年が31.7%で、年々増加の傾向を辿っている⁴⁵⁾。

一方、成果主義賃金制度の導入と少数精鋭化に力を入れてきた企業の雇用戦略のねらいとは裏腹に、中核的人材はよりよい条件を求めて移動し、残っているもの同士は厳しい競争に強いられ、組織の雰囲気が沈滞するなどのシステムジレンマに陥っている。現実には、企業での在職期間は3～5年程度で、10命中8名が自営業を希望し、賃金は安いが生涯職となる公務員を目指す者が増えているのが社会現象化しつつある⁴⁶⁾。

こうした成果主義の氾濫とも言うべき社会現象に対して、人々は一体それについてどのような理解をもっているのか。成果主義型賃金制度が年功序列型賃金制度の1代案として多くの韓国企業によって採用されているとするならば、それは一体どのような変化のことを指すのか。また、そもそも、こうした成果主義への転換は人的資源管理において、どのような考え方の転換を意味するのか。

以下では、成果主義とは一体何なのかの概念定義から検討をはじめ、成果主義型賃金制度の実態を、三星グループの「新人的資源政策（New Human Resource Policy）」の基本的運営枠組みから把握し、その後、成果主義型賃金制度を撤廃した日本企業の事例から、成果主義の功罪について考えてみたい。

3-2-1 成果主義の概念とその導入

年功序列主義、能力主義、成果主義は、経営管理における人間と仕事との関係の基本的部分を制度・体制、或いは態度として主張する考え方である⁴⁷⁾。そして、成果主義は年功序列主義や能力主義とよく対比される形で議論され、とりわけ、年功序列主義と対比される場合には、これまでの勤続年数を重要視した評価・処遇制度を、成果による評価・処遇に変えていかないといけない、と主張する⁴⁸⁾。韓国の場合においては、必ずしも勤続年数一本ではないにしても、採用時からの年数を基準とした日本的人事労務管理の慣行を導入することがこれまで多かった。

また、成果主義が能力主義と対比される場合には、一般的に従業員が長期間にわたって培った「職務遂行能力」による評価・処遇を、顕在的な成果やアウトプットに基づいた評価や処遇に変えていかないといけない、と主張する⁴⁹⁾。そして賃金や給与に限っていえば、従業員の短期的な生産性の変動に応じて報酬額を変えていくというのが成果主義賃金の大きなねらいといえる。要するに、能力主義の考え方は、年功序列的秩序維持の人事体制から、より能力開発に結びつく人事労務管理への移行を目的とし、その能力主義管理の基本姿勢として「職務遂行能力」を重視する。

こう考えてくると、企業は成果主義を取り入れることで、年功序列はもちろん、高度成長時代の産物である能力主義からの脱皮を念頭においているということがわかる。そうすることで、労働者一人ひとりの生産性に合わせた評価や処遇ができる、というのが成果主義の考え方、ということになる。従って、成果主義とは「長期的に形成した潜在的な職務遂行能力ではなく、顕在的な成果やアウトプットを成果といっている」⁵⁰⁾のである。いわゆる実績であり、結果なのである。

ただし、もし成果主義に基づいた賃金制度が労働者の1人ひとりの生産にあわせた評価や処遇であるとするならば、とりわけ韓国企業による成果主義賃金制度の導入状況には不思議さを感じざるを得ない。なぜならば、韓国企業が主に成果主義賃金制度を導入しているのは、大卒新入社員や課長以上のホワイトカラーの管理職および非管理職であるからである。しかし、ホワイトカラーの場合、生産性の評価はブルーカラーに比べ最も難しい。何を持って仕事のアウトプットとするのが非常に困難である。

こうなると成果主義賃金制度の導入を別の視点から考えなくてはならなくなる。つまり、企業側は成果主義賃金制度の導入にあたって、生産性の向上の考え方に加え、従業員の動機づけ、すなわち、これまで職能資格制度のもとで個人間で比較的に平準化されていた賃金の格差を大きくし、従業員により大きなインセンティブを与え、働く意欲を高めていこうとする意図をもった導入ということができる。

韓国において、成果主義型賃金制度が初めて議論されたのは1991年、韓国経営者総協会においてである。当時の導入背景をめぐっては、それまで維持してきた年功序列型賃金体制では、激しい競争環境に対応できないというのが主たる導入理由であった⁵¹⁾。もちろん、戦後韓国では、職務給や職能給の導入が実施されなかったわけではないが、あまり普及しなかった。それゆえ、入社の際には学歴を基準として学歴給が適用され、入社後は年齢や勤続年数の増加とともに自動的に賃金が引上げられる年齢給・勤続給が賃金の主要部分（基本給）を構成し、これに手当や賞与金が支払われる構成であった⁵²⁾。しかも、1987年「民主化宣言」以降、労働組合運動の増加も手伝って、2桁の賃上げが毎年続けられてきた。こうした賃金制度では、国内外の急激な環境変化に太刀打ちできない。国際競争力の強化のためにも、学歴・年齢・勤続年数に代わる新しい賃金秩序として、実績・結果を重視した能力主義に基づいた成果主義型賃金制度に転換しなければならない。つまり、いま韓国で取り沙汰されている成果主義型賃金制度の導入には、こうした考え方にたつ企業内のインセンティブの変化によるところが大きい。言い換えれば、労働者・従業員のための能力開発のインセンティブから、生産性を高め、成果・結果を出すためのインセンティブへの転換ということである。年功昇進制を、「年齢と勤続年数にもとづく昇進制度 (promotion system based on age length of service)」と見なすアベグレンの定義をそのまま尊重し、年功とは何かという課題に真剣に取り込んでこなかった企業内インセンティブの転換ということがいえる。年功をたんなる年齢や勤続年数と見なし、勤続年数とともにそれに伴う熟練、職務知識、人間関係能力、リーダーシップ能力、忠誠心や責任感などの成熟を仮定しなかったことによるところが大きい⁵³⁾。

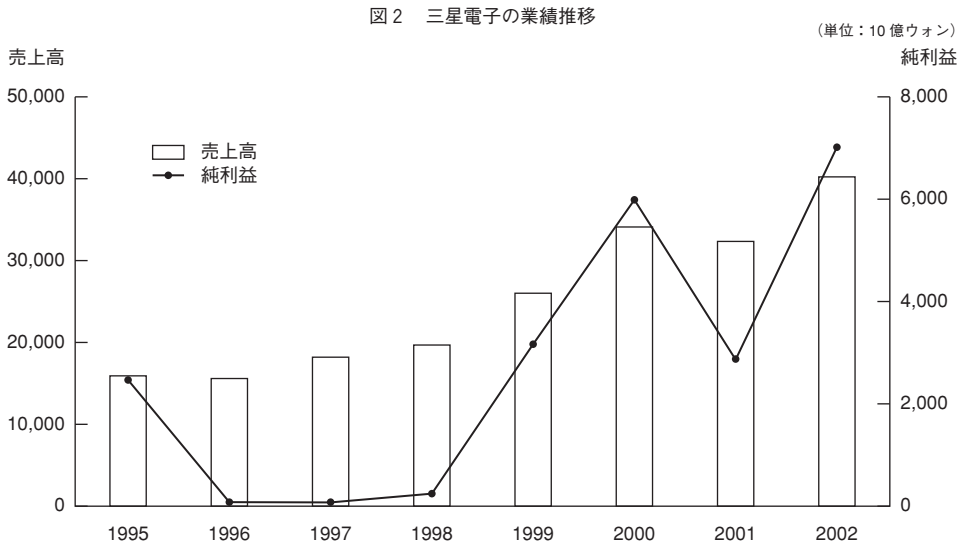
しかし、考え方の議論は別にしても、いまなぜ韓国において成果主義型賃金が氾濫しているかの理由は突き詰めなければならない重要な問題である。上でも述べたように、現在成果主義賃金が大きく取り沙汰されている背景には企業内のインセンティブの転換がある。こうした考え方にたつ企業、つまり生産性向上と従業員のインセンティブのための賃金制度に転換しようとする企業は、賃金を生産性に準拠して決めていく努力をするのではない。問題は、単純に給与・賃金に大きな格差をつけ、査定をより厳しく実施していきただけの変化でさえ、成果主義へ向かう変化だと呼ぶ可能性があるということである。なぜならば、生産性に見合った支払いではなく、生産性を高めていくための賃金制度だとすれば、生産性の格差よりむしろ賃金格差を拡大し査定評価を厳しくしていく方が理に叶うからに他ならない。それゆえ、成果主義型賃金制度は、それが何であるかについての理解が成立しないままでもその導入が拡大・氾濫することになる⁵⁴⁾。

こう考えてくると、韓国における成果主義型賃金制度およびその人事管理の導入は、年功主義人事管理による非効率性を改善するべき、1980年代の終わりから個別企業レベルで始まり、IMF経済危機を契機に、爆発的ないし集行的に行われたと理解できる。さらに、個別企業の人事管理の変

化は経路依存度の相違からして、必ずしも個別企業の条件に符合される形で生産性向上につながるとはかぎらない。やはり、IMF危機後の急速な人事管理慣行の変化には、規範的同調圧力、すなわち「グローバリゼーション」によって触発された側面が大きいと考えざると得ない。

3-2-2 三星電子の「新人的資源政策 (New HR Policy)」

まず、この間における三星電子の業績推移⁵⁵⁾について見てみよう。図2に示されているように、三星電子はIMF経済危機以降、売上高と純利益を順調に伸ばしている。とりわけ、1999年から2002年にかけてはそれぞれ、12.1%、17.5%、9.1%、17.4%と高い売上高純利益率を達成している。ただし、このような業績の伸びに対して、当初は「他のライバル企業が低迷した恩恵を受けたにすぎない」という程度でしか注目を引かなかった。ところが、2001年、世界的なIT不況のなか、世界の一流企業が赤字決算を強いられているのに対して、三星電子だけが売上高32兆3803億ウォン・純利益2兆9469億ウォン（売上高純利益率9.1%）の高業績を維持すると、世界が大きく注目しはじめる⁵⁶⁾。さらに2002年には、売上高40兆5115億ウォン・純利益7兆517億ウォン（売上高純利益率17.4%）と売上高と純利益を大幅に向上させた。



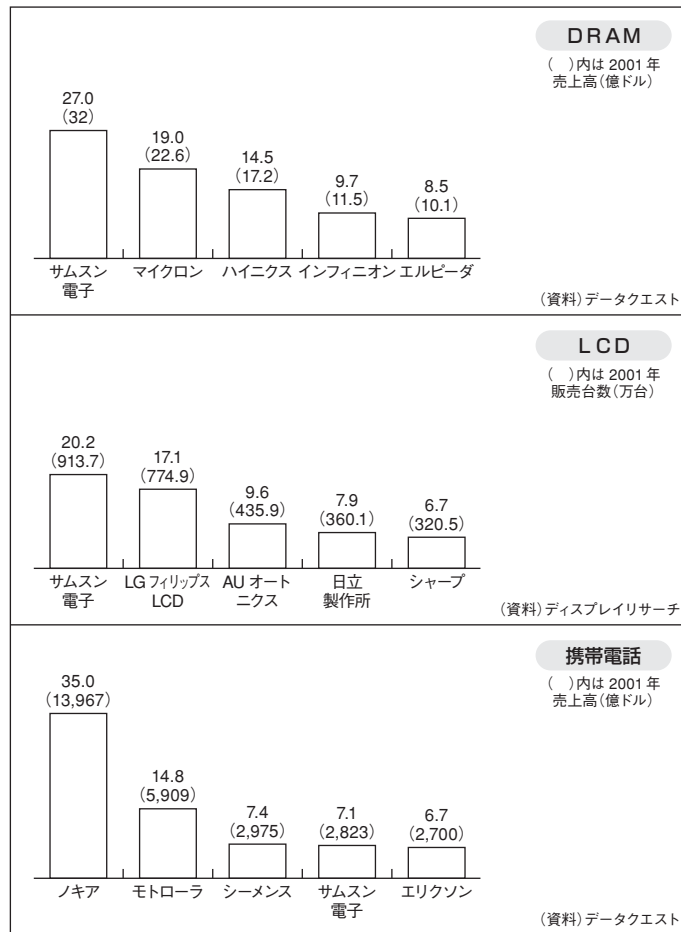
出所: Samsung Annual Report (2003), p. 16.

IMF危機後、三星電子がこのように大きく業績を改善することができた背景には、確かに同業他社の業績悪化の側面は無視できない。韓国国内のライバルチェボル企業だけではなく、主力事業である半導体分野でライバルのハイニックス半導体や日本企業が相次いで業績不振に陥り投資を減少させ、その結果価格の面で大きな力を発揮することができたことは三星電子にとって決定的に有利な条件となったからである。

しかし、危機後の業績改善はこうした外的要因だけによって得られたわけではない。なにより、三星電子自身の徹底した人員削減と事業構造の絞込みが功を奏したのであった。実際に、1997年から1998年にかけて三星の国内従業員は58,000人から42,000に約3割削減され⁵⁷⁾、ポケットベルや電力用IC事業など赤字事業や、黒字でも将来性がないと認められた34の事業を売却する一方で、半導

体、LCD、携帯電話⁵⁸⁾の3つの中核事業(図3)に経営資源を集中するという「新経営イニシアティブ(New Management Initiative)」⁵⁹⁾が李健熙会長の指揮のもとで展開された。表5から分かるように、新しい経営パラダイムの中核をなすのは従業員の報酬制度の見直しを中心とする人事管理慣行の革新であった。

図3 三星電子の主要製品における市場シェア(%)



出所:韓国経済新聞社(2002),133ページ。

「新人的資源政策」の最大の目的は従業員と組織の最大価値を生み出すことであるとし、年功主義型賃金ではなく成果主義型賃金制度を基本とするとなっている。従って、人事評価と報酬は信賞必罰と成果・業績主義を原則とし、貢献度の大きい従業員に対しては破格の扱いをするが、そうでない従業員に対しては「転職」を迫る。その一貫として導入された制度が年俸制であり、三星は、これを1998年から課長以上の管理職に、1999年からは大卒以上の社員に適用している⁶⁰⁾。以下では、この「新人的資源政策」の中核をなす職務階層、昇進、報酬、業績評価の4つの制度的転換の骨子について検討する。

表5 三星グループの新しい経営パラダイム

	古い経営パラダイム	新しい経営パラダイム
事業環境	高成長 緩やかな競争 (低い労働コストに基づく) コストリーダーシップ	低成長 激しい競争 (増加しつつある労働コストに基づく) 品質リーダーシップ
三星人の特徴	勤勉な万能選手	創造的かつイノベティブな専門家
報酬システム	集団ベースの報酬 一定もしくは類似した報酬	個人ベースの報酬 個人業績ベースの差別的報酬

出所: S. S. Kim & D. R. Briscoe, (1997) p. 302.

原典: Samsung Corporation (1995), p. 4.

「新人的資源政策」を実施するに際して、三星が何よりもまず強調するところは、年功主義ベースの人事慣行の見直しであった。すなわち、従来の年功ベースの人事慣行は、責任が明確でないため、月並みの成果しか達することができないという考え方であった。そこで、見直しの最初ステップとして、それまで8段階の職務階層（Job Hierarchy）を11段階に増やし、昇進のためのより多くのステップを設置した⁶¹⁾（表6）。

表6 職務階層

古いシステム		新しいシステム	
肩書きとステップ	在職期間	肩書き	ステップ
1 級甲	昇進は年功を ベースとしない	マネジャー	M 3
1 級乙	3年		M 2
2 級甲	4.5年	年功社員	M 1
			S 3
2 級乙	2年		S 2
3 級乙	3年	若手社員	S 1
3 級乙	4.5年		J 5
			J 4
			J 3
4 級	2.5年		J 2
5 級	2.5年		J 1

出所: Kim, S. S. & Briscoe, D. R., (1997) p. 303.

また、新しいシステムでは、昇進資格のある従業員がより速いスピードで昇格できるように、それぞれのポジションにあった在職期間（minimum tenure）を撤廃した。昇進資格はポイント制に変わっている。それは能力と成果の2つの次元で毎年の業績評価に基づいて決定される（表7）。たとえば、ある職務階層から次のグレードに昇格するためには、80ポイントをとらなければならない。従って、表で示されているように、Aの能力の50ポイントとAの実績の30ポイントを獲得した従業員のみが次のグレードに昇格されることになる。さらに、この「80ポイントルール」は管理職全般に適用される。しかし、ジュニアからシニアへ、もしくはシニアからマネジャーへのようなジョブグループ間への昇進・昇格は、上位のグループに新しいポジションもしくは空きがあるときのみ可能となる⁶²⁾。

表7 業績評価とポイント

	A	B	C	D
能力	50	30	10	0
実績・業績	30	20	10	0

出所: Kim, S. S. & Briscoe, D. R., (1997) p. 304.
 原典: Samsung Corporation (1995), p. 24.

さらに、こうした職務階層の増設、昇進・昇格制度の見直しと同時に「新人的資源政策」の成功を握るのが報酬制度改革である。三星はこれまで、50%の基本給、10%の諸手当、そして40%の賞与を賃金体系の基本としてきた。ところが、1998年、年俸制の導入と共に、新しい報酬制度は、60%の基本給と40%の業績給に変わった⁶³⁾。基本給は職給や年功に応じて支払われる固定給であり、業績給は業績考課指標 (performance rating) に基づいたものである。業績給の部分は5段階で評価され、最高評価を受けると最大130%まで支給される。評価の結果により、年俸は同じ職給でも最大5倍以上の格差が生じるようになっていた⁶⁴⁾。

ところが、新しい報酬制度を導入して数年経過すると、業績給の給料全体に占める割合は以前よりもさらに増加してきた。たとえば、導入当時の業績給の給料全体に占める割合はマネジャーに対して68%、シーニアマネジャーに対して64%、そしてジュニアマネジャーに対しては42%であった⁶⁵⁾。近年では、給料全体の75%を業績給が占める場合もある。とりわけ、これは三星グループ各社のCEOの報酬において顕著であり、株価上昇率と収益性の指標であるEVA (経済付加価値)、目標と比較した実績達成率によって毎年変わる⁶⁶⁾。

また、三星の新しい報酬制度には、こうした個人能力・実績・業績に応じて支給する年俸制とは別に、全社員を対象とした集团的成果分配制である利益分配制と、生産性激励金もしくは技術開発奨励金などの諸制度がある⁶⁷⁾。利益分配制とは1年間の経営実績を評価し、当初の目標として設定した利益を超過達成すると、超過分の20%を役職員に分け与える制度である。決算が終わった後、年1回支給される。支給限度は年俸の50%である。この制度が導入されたのは2000年のことで、従業員個人間の差別的報酬をねらった年俸制の限界を補完すると共に、チームや会社の集团的な経営成果を高めるのが主たる目的であった。生産性激励金制度は、会社、事業部、部署 (チーム) をそれぞれ半期でどれだけの収益をあげたかをEVAやキャッシュフロー、1株当たりの収益率等によってA B C Dの4段階で評価し、評価に応じて賞与金を与えるしくみである。最高の評価の場合には年間基本給の300%支給されるが、最下位等級であるとゼロである。信賞必罰と業績主義の原則が個人ベースのレベルだけではなく、グループベースのレベルでも首尾一貫している。

こうした業績考課 (performance rating) に基づいた業績依存型の昇進・報酬制度に加えて、三星電子の「新人的資源政策」は、業績評価制度と関連づけてはじめて成り立つ。なぜならば、業績依存型の昇進・報酬制度を運営するためには、それを評価するための公正さ (fair) と信憑性 (trustworthy) が必須条件であるからである。そして、この公正さと信憑性を徹底するために、三星は業績評価の新しい試みとして以下のような諸制度を導入している。すなわち、(1) 管理者に「マネジャーノート (Manager's Note)」を持たせ、従業員の業績と不平を記録させる、(2) 「複数人評価制度 (multi-rater evaluation)」というもので、管理者、部下、消費者、サプライヤーの360度から評価できる制度 (360度評価制度「360-degree evaluation」) をマネジャーグループ (1998年) とシーニアグループ (1999年) に適用する、(3) 「義務的査定インタビュー制 (mandatory appraisal

interview)」の導入である。これは年1回、「査定週（Appraisal Week）」をもうけその週、2回にわたって実績と能力の査定インタビューを行う、(4) こうして、業績評価はA B C Dの4段階で評価し、Aの評価を得る人は全体従業員の15%未満、Bの人は30ないし40%、Cの人は45ないし55%未満となる。Dの人は割合を設定しないのが基本であるが、しかしあくまでも査定する人の判断に委ねられる⁶⁸⁾、である。

以上のように、三星の新人的資源政策は、少数精鋭化を基本とする徹底した戦略的人材と非戦略的人材の区別および業績・成果に連動する徹底した信賞必罰の原則をその基本的内容としつつ、雇用と報酬システムを外部市場に連動させ、企業組織内に競争状態を持ち込んだ人的資源管理の改革ということができる。大規模な事業の絞込みと相対的評価方法によって、従業員に恐怖心を抱かせ、従業員をより一生懸命に働かす一連のこうした人事変革は後に、「脅える従業員」モデルと呼ばれ、人員削減で低下した従業員のやる気とは無関係に、相対的に業績が悪ければ、解雇されるという恐怖心によって、従業員をハードワークに駆り立てる仕組みとなっている。

にもかかわらず、こうした新人的資源政策の諸慣行は、前述したような一連の高業績の影響を受けてか、他の韓国企業に普及していているだけではなく、「危機を乗り越える経営戦略」として高い評価を受けている。成果主義導入という制度的前提条件を無視した「脅える従業員」モデルがアメリカ企業の人的資源管理を本源地として、韓国はともかく、世界各国において新しい人事制度の枠組みとして注目を浴びている。

しかし、こうした成果主義導入の全世界的な普及が叫ばれている一方、一旦導入した成果主義賃金制度の見直しを实践する企業も出始めている。こうした企業の事例を次節において検討しよう。

3-3 日本企業による年俸制廃止の事例

韓国だけではなく、いま日本でも、成果主義賃金制度の導入は増加の傾向をたどっている。たとえば、「社会経済生産性本部」⁶⁹⁾の調査では、96年に9.8%から98年には14.6%、99年には22.7%と急速に増加している年俸制導入企業を報告しており、「日経連東京経営者協会」⁷⁰⁾の調査においても、96年18.2%、97年20.1%、98年22.6%となっている。導入目的においても、「より業績主義を強めた賃金決定をおこなうため（80%）」、「経営陣の一員である自覚を植えつけるため（60%）」、「従業員のインセンティブ強化、モラル向上のため（53.3%）」と、韓国企業の導入目的の場合とそれほど変わらないのが現状である。

こうした成果・業績を重視する人事制度を導入する企業が急増している一方で、成果主義賃金体系を見直す企業も出始めている。沢井製薬と国際証券である⁷¹⁾。医薬品大手の沢井製薬は1997年に課長職以上の管理職を対象に年俸制を導入したが、2001年10月に撤廃し、新たな人事制度を導入した。証券準大手の国際証券は2001年9月の部店長会議で議決された2002年4月からの年俸制導入を白紙に戻すと発表している。両社の年俸制撤廃・廃止の事例は、従業員のやる気と生産性向上をねらう成果主義の考え方が、やり方いかんによっては、システム間の不合理性もさることながら、社会的弊害にもなりかねないということを示唆する。成果主義人事管理制度の急速な韓国的展開を考える上でも重要な材料であると思われる。以下、両社の事例を簡略にみよう。

まず、沢井製薬の場合は、全社員数500人のうち、約70人が年俸制の対象者であった。同社は職能資格制度を従来から導入していたが、年俸制では資格給を残し、それに個人や会社業績などを反映した成果に基づいて報酬を決定していた。しかし、業績や成果が反映される割合が大きい年俸制だけに会社の業績が厳しい時期になると、給与が減額されるケースも増加していた。また、個人の評価においても組織やチームで活動することが多く、個人の評価が下しにくいといった点も表面化し、社員の年俸制に対する理解が得られにくい理由から、撤廃を決定した。

こうした「反省」を踏まえ、新人事制度では、業績と連動した変動部分は賞与の4割に限定するなど従来の職能資格制度にかわる「責任等級制度」を全社員に導入する。また、従来10段階あった資格を6つに縮小し、それぞれの等級は職位に連動させる。給与は等級ごとの本給で1本化し、年齢給などの要素はなくした。賞与は勤続年数などを考慮した安定部分を6割とし、4割を業績連動部分とした。業績部分はゼロとはならないが、個人によって最大4倍程度の格差が生じる。

沢井製菓の新人事制度の主な特徴は、従来の年俸制に比べて給与に占める成果・実績の割合を抑制したことであり、これは成果主義人事制度を導入する上でも大きな示唆を与えてくれる。つまり、本来、成果主義は従業員のやる気を引き出し、経営の活性化をはかることにその大きなねらいがある。しかし、成果主義を導入する以前に、従業員の反発を招き、事実上白紙に戻すという現象も生まれている。成果主義を導入する以前に、社員・従業員の新制度に対する理解の尊重こそが成功的なシステムパフォーマンスに結びつくということである。

国際証券のケースがそうである。同社は、2002年4月から成果主義型賃金制度の導入を発表した後、すぐに撤廃した。「新人事制度」では、成果と報酬をリンクした賃金制度をその基本的な骨格とし、社員を業績貢献度に応じて処遇する一方、成果とは無関係の年功的要素や属人的要素は極力廃止する、というものであった。具体的には、家族手当、別居手当、社宅家賃補助の見直しをはかり、年功的要素の強かった従来の「本給」制の廃止と資格給の簡素化と同時に、賞与も成果がストレートに支給金額に反映される仕組みであった。

ところが、前述したように、こうした成果主義型賃金制度の導入計画は経営側の意図とは裏腹に、発表後すぐに見直されることとなる。成果主義賃金制度は、基本給カットにつながり、他の大手証券より低い給与がさらに減額されるという社内の不満が相次いで起こり、組合側も新人事制度に対する反発を強めたからである。その結果、組合側との話し合いにより、組合同意無しで新人事制度導入を破棄し、制度の見直しは組合と話し合って実施することに合意した。さらに、同社の場合、特に注目を引くのは、賃金に大きく左右する成果・業績主義型の賃金制度が逆に、優秀な社員の退社を招いた、ということである。実際に、同社においては発表後、このことが引き金となって、16人もの社員が退社している。

ひとくちに成果主義といっても、個人の能力と業績をウェイトづけることは各社各様であり、また国際的な違いも存在する。ただし、明らかなことは、成果主義型賃金制度が従来の年功的要素や属人的要素を極力廃止した形で、短期的な業績貢献度に応じた格差の大きさを従業員のやる気や生産性向上に向けさせていることである。従来の賃金制度に対する反省であるとはいえ、「成果・結果」に対する過度の偏重は逆に、労働意欲の低下、人材流出などの問題を噴出させ、本質的な生産性向上につながらない危険性を孕む。安易な人件費抑制策としてではなく、たとえば、成長型の人材に対しては、能力主義をベースとした定期昇給や年齢給的な要素を確保しながら、管理職層など職務・職能に応じて成果主義による業績給のウェイトを高めていくことが重要である。たとえ熾烈なグローバル競争に対応するための成果主義賃金体系への移行が必死であるとしても、能力・成果主義は成果についてのリスクをコントロールすることができる者にのみ適用すべきである。しかし、能力主義管理もまた、職務遂行能力の有無によって労働者を差別的に処遇していこうとすることから、厳しい管理であることは言うまでもない。労働組合の役割が重要となるのは、まさにこうした労働者の差別的な処遇に関してチェックする機能を備えているからに他ならない。社員や従業員の新制度導入に対する理解の尊重という経営のあり方こそが企業における民主主義の定着と企業の求める本来の成果に結びつくのである。人事システムの革新において重要なことは、「賃金による動機づけ」として、給料で報いるシステム革新ではなく、「次の仕事の内容で報いるシステム革新」であることである⁷²⁾。仕事の内容がそのまま動機づけにつながって機能し、動機づけのためというよりは、

生活費を保証する視点からのシステム革新が必要である。

4 成果主義の韓国的展開への示唆 — むすびにかえて —

以上で見てきたように、韓国企業の雇用慣行はIMF経済危機以降、急速に変化している。非正規労働者、整理解雇、中途採用、年俸制・利益分配制を含む成果主義型賃金制度の導入など、「伝統的な雇用慣行」は終わりを告げ、雇用の流動化、雇用の非正規化、成果主義の原則が一段と激しく進行している。問題なのは、変化過程の根底にある個別企業レベルの環境変化への対応姿勢・努力である。韓国では、年功主義人事管理による非効率性（労務費負担）の改善ということで、1980年代終わりから1990年代はじめまで、成果主義モデルの検討をはじめていた。しかし、その後から経済危機までの間には、成果主義をめぐる企業努力はあまり見られない。それが企業レベルにおいて全面的な展開を見せ始めたのはむしろ、経済危機以降なのである。したがって、従来からの制度的欠陥に対する韓国企業の基本認識とその対応は、経済危機を契機に、爆発的にかつ集行的に行われた。成果主義がいま、韓国企業の人事労務管理を代表する形で先行しているのもこうした理由に起因する。要するに、韓国企業の成果主義導入はもともと、個別企業の条件に符合される型でのシステム革新（人事革新）というより、一種の「規範的同調圧力」もしくはその重圧に触発され、しかも爆発的かつ集行的に行われたということがいえる。

しかしながら、たとえ新人事制度が在来的な賃金制度に対する反省として、または変化する環境への対応として行われたとしても、「成果・結果」に対する過度の偏重や短絡的な人事理念は逆に、労働意欲の低下、人材流出などの社会的諸問題を大量噴出させ、企業の求める本来の成果に結びつかなくなる可能性を孕むということである。要するに、必ずやシステムに起因する弊害をもたらすのである。成果主義に基づく賃金制度を廃止・撤廃した日本企業の事例にもあったように、社員や従業員の新制度導入に対する理解の尊重こそが、すなわち、企業の求める本来の成果を達成するための人間尊重の理念や理論こそが長期的な企業成長に有力なのである。そしてそれは「給料で報いるシステムの革新ではなく、次の仕事の内容で報いるシステムの革新」に追究することが必要である。

重要なのは、成果主義を核心とする新しい人事管理制度が、制度（企業）内のほかの構成要素との整合性だけでなく、権威主義的支配構造や社会文化的な側面の制度（企業）外のほかの構成要素とも整合性をもたなくては、本質的な生産性向上につながらないことである。制度（企業）外部の「基盤的条件」を考慮しながら必要なものを制度（企業）内部に取り入れて「要素システム」の革新を行っていくことである⁷³⁾。とりわけ、成果主義のキーワードである「公平性」が、諸部門間の相互作用としての「経営システム特性」に、または、いわば権威主義的な社会文化および所有集中度の高い韓国企業の支配構造に整合するかどうか、新制度導入における検証されるべき条件といえる。

注

- 1) D. A. Heenan & H. V. Perlmutter, , *MULTINATIONAL ORGANIZATION DEVELOPMENT*, Addison-Wesley, 1989 (江夏健一・奥村皓一監修国際ビジネス研究センター訳『グローバル組織開発—企業・都市・地域社会・大学の国際化を考える—』文眞堂, 1990年, 16~27ページ.)。
- 2) 井沢良知・八杉哲編著『経営グローバル化の課題と展望—何が問題で、どう拓くか—』創成社, 2003年, 20ページ。
- 3) 青山茂樹「人事・雇用システムの転換と労使関係」『労務理論学会誌』第13号, 2004年, 102ページ, 『細井俊明「く特集」グローバル・スタンダードの光と影(序文)」』『日本の科学者』第35巻第6号, 4ページ。
- 4) 韓国労働研究院『企業内部労働市場の変化』韓国労働研究院, 2003年, 175ページ。
- 5) こうした見解については以下の文献が参考になった。
「く特集」連携へ進む企業とNGO』『国際開発ジャーナル』No. 559, 2003年, 6月, 20~35ページ; 木内孝「企業とNGOが共に行動する社会」『経済人』54 (10), 2000年, 10月, 51~53ページ; 菱山隆二「企業とNGOのパートナーシップ: NGOからの警鐘を経営改革に生かす—ロイヤル・ダッチ・シェル—」『経済広報』22 (8), 2000年8月, 18~22ページ; 日高克平「グローバル化時代の多国籍企業経営論」徳重昌志・日高克平編著『グローバリゼーションと多国籍企業』中央大学出版部, 2003年, 271~309ページ。
- 6) IMF危機前後の韓国の経済社会あるいは企業経営の動向については以下の文献が詳しい。
「韓国5大チェボルの構造改革最終案とその影響—失業率の低下と転職の流れ—実質賃金の大幅な減少(国別労働事情)」『海外労働時報』第23巻第3号, 1999年2月; 「韓国5大チェボルの新たな構造改革計画と政府の対応(国別労働事情)」『海外労働時報』第23巻第8号, 1999年7月; 「韓国 構造調整をめぐる労使紛争と政府の対応—景気回復に伴う雇用情勢の改善(国別労働事情)」『海外労働時報』第23巻第10号, 1999年8月; 「く特集」韓国が燃える—改革の正念場』『エコノミスト』第77巻第21号, 1999年5月, 64~80ページ。
- 7) たとえば, 日本経済新聞社が毎年主催している国際交流会議「アジアの未来」における講演・討論のテーマを例にとると, 1995年, 96年には, 良好な業績を背景に, その成長の秘密を探るといった観点から「アジア型企業経営」に対する関心が高まった。しかし, 通貨危機後のテーマをみると, 「経営内容の不透明性」, 「政権との癒着」などの側面がクローズアップされ, グローバリゼーションのなかで改革が進行しているというトーンが強まっている(竹内順子「アジア企業の人的資源管理システム—実像を求めて—」『環太平洋ビジネス情報 RIM』さくら総合研究所(環太平洋センター), 1999年, Vol. 3 No. 46, 56~67ページ。
- 8) 島弘『人的資源管理論』ミネルヴァ書房, 2000年, 215ページ。
- 9) 伊藤健市・田中和雄・中川誠士編著『アメリカ企業のヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会, 2002年, iiページ。
- 10) 長谷川廣「人的資源管理の特質」奈良産業大学『産業と経済』第12巻第3・4号, 1998年, 11ページ。
- 11) 島弘「人的資源管理論の本質とその問題点」『同志社商学』第51巻第5・6号, 2000年3月, 70~89ページ, 奥林康司「HRM論の課題と分析視角」『日本労務学会年報』1996年, 20~21ページ, 伊藤健市「人的資源管理の新展開」稲村毅・仲田正機編著『転換期の経営学』中央経済社, 1992年, 第6章, 伊藤健市『労務論講義』晃洋書房, 1993年, 第7, 8章, などを参照。
- 12) 奥林康司, 同上論文, 20ページ。
- 13) 花岡正夫『人的資源管理論』白桃書房, 2001年, 22~24ページ。
- 14) L. B. Prewitt, "The Emerging Field of Human Resources Management", *Personnel Administrator*, Vol. 27, No. 5, 1982, p. 83, 伊藤健市, 前掲書, 1993年, 108ページ, 島弘, 前掲書, 2000年, 17ページ, E. McKENNA & N. BEECH, *The Essence of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, Hall UK, 1995, p. 11~16 (伊藤健市・田中和雄『ヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会, 2000年, 13~18ページ.)。
- 15) J. H. Dulebohn & G. R. Ferris & J. T. Stodd, "The History and Evolution of Human Resource Management", in Ferris, G. R. & Rosen, S. D. & Barnum, D. T. eds., *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell

- Publishers., Cambridge, Massachusetts, 1995, p. 30, 長谷川廣, 前掲論文, 13ページ,
- 16) Miles, R. E. & Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill Book Company, 1978, p. 122 (土屋守章他訳『戦略的経営』ダイヤモンド, 1983年, 167ページ。), 岩出博「第5章 人的資源理念の生成—1960年代以降の労務管理環境の変化と新たな労務管理理念の形成—」『アメリカ労務管理史』三嶺書房, 1989年, 97~141ページ, 伊藤健市, 前掲論文, 113~114ページ。
 - 17) 岩出博, 同上書, 134ページ。
 - 18) 長谷川廣, 前掲論文, 13ページ。
 - 19) 花岡正夫, 前掲書, 22ページ。
 - 20) 長谷川廣, 前掲論文, 13ページ。
 - 21) 島弘, 前掲書, 208ページ。
 - 22) D. Q. Mills, "Planning with people in mind", *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 4, July-August 1985, p. 101 (「人的資源プランニングをビジネス目標と連結せよ」『DIAMONDハーバード・ビジネス』Vol. 10, No. 5, 1985年10-11月号, 35ページ。)
 - 23) この意思決定プロセスには, 「1」適切な技能を備えた人材を必要な数だけ選抜し, 採用してゆく, 2) これらの人材がすぐれた業績をあげるようにもティバーとしていく, 3) ビジネス目標と人材プランニングの諸活動を関連づける交流的連携を作りだす」といった3つの重要な活動が有機的に組み込まれているという。Mills, D. Q., *Ibid.*, p. 105 (同上訳, 39ページ。)
 - 24) 彼は人的資源プランニングの5段階に応じた人事関係の意志決定期間について, 次のように説明している。「第1段階では必要があるたびに採用, 訓練が実施されているのに対して, 第5段階の企業ではきちんとした将来観測に基づいた行動が従事される。したがって, 第1, 2段階の企業のマネジャーたちは企業に空席が生じたときに採用, 訓練を実施しがちなのに対して, 第4, 5段階の企業のマネジャーたちは, 3~6年先の予測に基づいて行動している。」Mills, D. Q., *Ibid.*, p. 100 (同上訳, 34~35ページ。)
 - 25) D. Q. Mills, *Ibid.*, p. 105 (同上訳, 40ページ。)
 - 26) これについては次の文献が参考となった。韓国経営者総協会『韓国企業の賃金管理実態』1994年, 韓国経営者総協会『韓国の年俸制評価と課題』1998年, 韓国経営者総協会『賃金調査実態調査』2000年, 梁炳武・安熙卓・金在源・朴俊成『韓国企業の賃金管理』韓国経営者総協会, 1992年。
 - 27) たとえば, 日経連『新時代の「日本の経営」』日経連出版部, 1995年, 日経連能力主義管理研究会『能力主義管理—その理論と実践—』日経連出版部, 新装復刻版, 2001年, 高橋伸夫『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のスキーム—』日経BP社, 2004年, 守島基博「人的資源管理と産業・組織心理学: 戦略的人的資源管理論のフロンティア」『産業・組織心理学研究』10-1, 3~14ページ, 岩出博, 前掲書, 2002年, が参考となった。
 - 28) <http://www.dailynews.yahoo.com>, 2002年6月2日。明泰淑「韓国の非正規雇用と女性労働—その現状と課題—」『労務理論学会誌』第12号, 晃洋書房, 214ページ。
 - 29) 岩出博, 前掲書, 188ページ。
 - 30) D. P. Lepak & S. A. Snell, "The Human Resource Architecture: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24-1, 1999, pp. 35~36.
 - 31) *Ibid.*, pp. 36~42.
 - 32) <http://www.jri.co.jp/asia/2004/01korea2004年1月>。
 - 33) J. Purcell, "Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-de-sac?", *Human Resource Management Journal*, 9-3, 1999, pp. 35~36.
 - 34) 金勲「構造調整期の労働市場と労使関係」『海外労働時報—1998年国別労働情勢 総括』No. 285, July 1999年, 1~7ページ。
 - 35) 同上論文, 3~4ページ。

- 36) 廣松渉『今こそマルクスを読み返す』1990年, 63～64ページ。
- 37) 玉置直司『韓国はなぜ改革できたのか』日本経済新聞社, 2003年, 190～191ページ。
- 38) <http://www.jri.co.jp/asia/2004/01korea> 2004年1月。なお, 経済危機後の失業対策や政府の雇用調整対策に関しては次の文献を参照されたい。「韓国, ピックディールをめぐる労使紛争」『海外労働時報』No. 281, 1999年4月, 4～10ページ, 「失業率の上昇傾向と政府の新たな失業対策」『海外労働時報』No. 283, 1999年6月, 4～9ページ, 「厳しさを増す雇用情勢と失業対策の多様化」『海外労働時報』No. 310, 2001年5月, 4～6ページ。
- 39) 明泰淑, 前掲論文, 207～208ページ。
- 40) 整理解雇制導入までの一連のプロセスに関しては, 高龍秀『韓国の経済システム—国際資本移動の拡大と構造改革の進展—』東洋経済新報社, 2000年, 120～135ページを参照されたい。
- 41) <http://www.hallym.ac.kr/jsp/data/13.html> (パクジュンシク「労使関係制度, 雇用戦略, 雇用体制の変動」, 2ページ, 韓国語), Park, Joon-Shik., “NEW MANAGERIAL STRATEGY AND THE CHANGES OF THE FACTORY REGIME IN KOREA: FOCUSING ON THE BIG COMPANIES OF MANUFACTURING SECTORS”, *Economy and Society*, Seoul, 1997.
C. Rowley & J. S. Bae, “The Impact of Globalization On HRM: The Case of South Korea”, *Journal of World Business*, 36-4, 2001, p. 403, p. 420, p. 423, C. Rowley & J. S. Bae, “Globalization and transformation of human resource management in South Korea”, *International Journal of Human Resource Management*, 13-3, May 2002, pp. 522-549.
- 42) また, こうした「労働市場の柔軟性向上」のための法制化と共に, 「労使政委員会 (1998年1月)」という新しい社会的合意組織の構築は社会コーポラティズム (Social Corporatism) や社会民主主義の実験という意味において当時, 注目すべきことの1つとしてあげられていた。すなわち, 1998年労使政合意に伴って整理解雇制と勤労者派遣制が法制化されたため, 金大中政権の労働政策は労働市場の柔軟性・整理解雇制と勤労者派遣制という「新自由主義的」政策を一方で推進しながら, 他方で「労使政委員会」による社会協約機構という社会民主主義的な実験を始めたのである。社会コーポラティズムとは, 国家が上から各社会団体の役割を付与する国家コーポラティズムとは異なり, 自律的に組織化された各社会勢力が下から政策決定に参加するシステムのことを指す (高龍秀『韓国の経済システム—国際資本移動の拡大と構造改革の進展—』東洋経済新報社, 2000年, 133ページ)。しかし, 組合参加型のこうした社会的合意組織の実験は韓国企業の伝統的・在来的な企業支配構造もなることながら, 企業本来の戦略的意図も手伝って, その成果に結びついていないのが現状であろう。
- 43) 玉置直司, 前掲書, 180～183ページ。
- 44) 韓国労働研究院, 前掲書, 8ページ。
- 45) 安熙卓「韓国企業における年俸制の実態と特徴」九州産業大学『経営学論集』13 (1), 2002年, 88ページ。
- 46) <http://kr.dailynews.yahoo.com>, マネtoday, 2002年5月2日。明泰淑, 前掲論文, 216ページ。
- 47) 花岡正夫, 前掲書, 138ページ。
- 48) 守島基博「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』No. 474, December 1999, 3ページ。
- 49) 守島基博, 同上論文, 4ページ。
- 50) 花岡正夫, 前掲書, 142ページ。
- 51) 韓国において, 年俸制に関する単行本が初めて出版されたのは韓国経営者総協会が1991年に発行した『年俸制の理論と実際』である。
- 52) 安熙卓「韓国企業における人事管理の特質」『広島安芸女子大学経営学会誌』No. 1, 2000年, 56ページ。
- 53) 占部都美『日本の経営を考える』中央経済社, 1978年, 70～71ページ。花岡正夫, 前掲書, 139ページ。
- 54) 守島基博, 前掲論文, 4～5ページ。
- 55) 韓国経済新聞社 (編) 福田恵介 (訳)『サムスン電子—躍進する高収益企業の秘密—』東洋経済新聞社, 2002年, 79ページ。木下徹弘『グローバル競争時代の人的資源管理—コスト生産性による管理会計的アプローチ—』見洋書

- 房，2003年，124～125ページ。
- 56) 韓国経済新聞社（2002），前掲書，25ページ。
- 57) 玉置直司，前掲書，194ページ。
- 58) 同上書，22ページ。
- 59) S. S. Kim & D. R. Briscoe, “Globalization and a new human resource policy in Korea—Transformation to a performance based HRM”, *Employee Relations*, Vol. 19, No. 4, 1997, pp. 298～308.
- 60) 『三星電子30年史』，1999年，449ページ。
- 61) S. S. Kim & D. R. Briscoe, *op. cit.*, p. 303.
- 62) *Ibid.*, p. 304.
- 63) 1998年から導入された三星電子の年俸制の特徴は徹底した差別主義といえる。たとえば，能力・業績給の最高点である「カ（イロハのイに当たる）」等級を受けると，能力・業績給は最大130%まで支給される一方で，最も低い「マ（イロハニホのホに当たる）」等級と評価されると，基本給もきちんと受け取れない。少なくとも「タ（イロハのハに当たる）」等級で平均年報を受け取ることができる（韓国経済新聞社著・福田恵介訳『サムスン電子—躍進する高収益企業の秘密』東洋経済新報社，2002年，115～118ページ）。
- 64) 2003年就任した盧武鉉大統領によって情報通信長官に任命された陳大済氏は，それまで三星電子の社内取締役の1人であったが，2002年に彼が三星電子から支給された年間報酬は50億ウォンであったという。さらに時価100億ウォン換算とも言われるストックオプションを保有しており（後に自主的に放棄），自宅は最低でも10億ウォン以上はする物件であるという。陳氏は「5パーセントルール」の勝者の象徴であった（玉置直司，前掲書，186ページ）。
- 65) Kim, S. S. & Briscoe, D. R., *op. cit.*, pp. 303～304.
- 66) 木下徹弘，前掲書，127ページ。
- 67) 韓国経済新聞社，前掲書，119～121ページ。
- 68) S. S. Kim & D. R. Briscoe, *op. cit.*, pp. 305～306.
- 69) 社会経済性本部『賃金労働時間制度等総合調査』各年度，35ページ。
- 70) 日経連・東京経協「昇給・ベース・アップ実態調査」『賃金実務』第838号，1999年6月15日。
- 71) 溝上憲文「成果主義の功罪—沢井製菓，国際証券事例に迫る—」『賃金事情』2000年12月20日，3～5ページ。
- 72) 高橋伸夫，前掲書，26～36ページ。
- 73) 林正樹『日本的経営の進化』税務経理協会，1998年，11～15ページ。

東ドイツにおける計画経済の盛衰 (3)

— アンドレ・シュタイナーの著作の紹介と解説¹ —

白 川 欽 哉

はじめに

I 本書の構成

II 「ベルリンの壁」までの東ドイツ (以上、第1部²)

III ウルブリヒト時代とホーネッカー時代の比較

(1) 1950年代の経済政策

(2) 改革派に対する政権のスタンス (以上、第2部)

(3) 1960年代経済改革とウルブリヒト政権 (以上、本号＝第3部)

(4) ホーネッカーの登場と改革路線の払拭

IV 経済危機から体制崩壊へ

まとめ

III ウルブリヒト時代とホーネッカー時代の比較 (続き)

(3) 1960年代の経済改革とウルブリヒト政権

前稿³で見てきたように、シュタイナーは、1950年代から60年代のウルブリヒト政権を、53年の「スターリンの死」と「労働者蜂起」、56年のスターリン批判を含む混乱の時期と、61年のベルリンの壁の構築以後の経済改革と相対的安定期とに分けている⁴。以下では、その対比を試みることにしよう。

① 1950年代のウルブリヒト・モデル

シュタイナーの論述から、1950年代のウルブリヒト政権の特徴は、おおむね第1表のようにまとめることができよう。第一に、当時のウルブリヒトがイメージしていた社会主義モデルは、主要産業の国有化・集団化、そして計画経済を柱とするソ連型社会主義あるいは集産的・集権的社会主義と呼ばれるものであり、それはスターリン時代のソ連を手本とするものであった。

1 André Steiner, *Von Plan zu Plan: Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR*, München 2004. 同書 (タイトルも同じ) は、2007年7月に、ベルリンのAufbau VerlagからTaschenbuch (新書・文庫版) として新たに刊行された。内容は、2004年のミュンヘンのDeutsche Verlags-Anstalt版と同じである。

2 拙稿「東ドイツにおける計画経済の盛衰 (1) —アンドレ・シュタイナーの著作の紹介と解説—」、『経済論集』(秋田経済法科大学総合研究センター経済研究所) 創刊号、2006年3月、39～49頁。

3 拙稿「東ドイツにおける計画経済の盛衰 (2) —アンドレ・シュタイナーの著作の紹介と解説—」、『経済論集』(秋田経済法科大学総合研究センター経済研究所) 第2号、2007年3月、121～132頁。

4 前者は「不足と成長の狭間の計画化1953-61年」として、後者は「『黄金』の60年代? 出立と危機の間で揺れる経済改革1961-1971年」として論ぜられ、ウルブリヒト政権の経済政策の背反する二面性が描かれている。

第二に、スターリンの死後、東欧の社会主義諸国の政権、そしてドイツ社会主義統一党（die Sozialistische Einheitspartei Deutschland: 以下、SED）内において、国家的管理機構から企業（あるいは労働者自主管理組織）への分権を軸とする見直しが迫られることになる。しかし、周知の通り、その改革運動は、国民の民主化要求と連動した途端に政治的・軍事的弾圧を受けることとなった。東欧（ポーランド、ハンガリー）では「動乱」の鎮圧、東ドイツでは「反対派の排除」という形で終息した。のちの「経済改革のウルブリヒト」というイメージとは裏腹に、1950年代には、むしろ彼の強権が際立っていた。SEDの正統性、つまりは国内における政権基盤の不安性がその背後にあった。建国したとはいえ、東ドイツ＝ドイツ民主共和国の正統性は、国民全体に浸透していたとは言い難く、53年の悪夢（労働者蜂起）や共和国からの人口流出は、その証左であった。

第三の特徴は、ドイツ統一に関して、ウルブリヒトが「統一ドイツ論」を主張していた点にある。これは、スターリンも標榜していたといわれる考え方である。全ドイツの社会主義化という目標は、1949年の東西ドイツの建国、50年代半ば以降の政治・外交・軍事、そして国際分業上の分裂にもかかわらず、ウルブリヒトの国際共産主義者の理想として掲げられていた。

他方で、現実主義者ウルブリヒトの側面がなかったわけではない。それは、第四の特徴として、とくに経済政策の分野で直接的・間接的に現れてくる。政治の表舞台では東西ドイツは冷戦下で激しく対立し、ベルリンの壁の構築直前には、一時的に通商条約の破棄といった事態に陥ることもあった。しかし、生産財の輸入・技術の移入については、関税がからず、当座勘定での決済が可能であったスウィング取引が行われたことにより、ウルブリヒト政権は、ソ連・東欧各国が得られない恩恵を、西ドイツ側から受けていた⁵。

さらに、第五の特徴として、1950年代のウルブリヒトは、ソ連あるいはコメコン諸国との関係を深めていった。ただし、もともとドイツの中部地域に根付いていた工業力水準は、戦争や戦後の占領政策により破壊・解体されていたとはいえ、それらの国の水準を超えるものであったため、コメコン域内貿易からの恩恵は限定的なものであった。もちろん、ソ連は、占領政策によって疲弊していた東ドイツ工業への重要な原燃料供給者であり、その限りでは、ソ連に強く依存する面があった。

②「ベルリンの壁」以後のウルブリヒト政権

上記のウルブリヒト政権の路線のうち、理念的・モデル論的な部分（第1表のaとb）は、東ドイツの経済情勢に対応して変化していった。そのきっかけとなったのは、1950年代の第四・四半期から60年代初頭までの成長率の鈍化と食糧事情の悪化であった⁶。西ドイツとの体制間競争のなかで、東ドイツの政治経済的な正統性を内外に証明しようと、ウルブリヒトは、技術革新を基盤に重工業を発展させ、さらには国民1人当たりの消費を61年までに西ドイツに「追いつき、追いこす」ことを目標に掲げていた。しかし、その野心的な目標を達成しないまま、工業、農業をも含めて東ドイツ経済の成長率は60年から61年にかけて急落し、政府とSEDの正統性は大きく揺さぶられることとなった。それが、大量の共和国逃亡につながったことは、すでにみてきたとおりである⁷。これ以上の人口流出をとめ、政治的・経済的、そして安全保障上の問題を解決するための緊急措置として、1961年8月13日に東西ドイツ間の国境の閉鎖とベルリンの壁の構築がなされた。

5 拙稿「ソ連占領下の東西ドイツ間交易の成立」、『経済学部紀要』（秋田経済法科大学経済学部）第41号、2005年3月、17～18頁。

6 拙稿「東ドイツにおける計画経済の盛衰（2）・・・」、124～126頁。

7 拙稿「東ドイツにおける計画経済の盛衰（1）・・・」46頁。

第1表 1950年代のウルブリヒト政権の特徴

a. 社会主義経済の構想	工業・銀行の国有化、手工業や農業の集団化（生産と流通の協同組合化）、政府及び所轄の経済関係省庁主導の計画経済システムの運営（集権的管理）
b. 経済改革への態度	改革への関心はあったが、党内政治的には、改革派を排除。
c. ドイツ統一について	国内の社会主義勢力の優位を前提とする統一ドイツを構想
d. 西ドイツとの関係	生産性向上に向けて、西ドイツからの生産技術の移入に強い関心を持っていた。
e. ソ連との関係	スターリン時代はソ連の代弁者として、スターリンの死後は、経済分野での関係を重視。経済改革や社会主義理論をめぐる、徐々にソ連政府との距離が遠くなっていった。

資料：André Steiner, *Von Plan zu Plan: Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR*, München 2004, S.83-122の論述から作成。

この壁の建設によって、危機が解決されたわけではなかった。シュタイナーが指摘するように、鉄道、電信電話、水道、電力などのネットワークの改造にかかる費用の増大は、経済再建の足枷となっていた⁸。また、ウルブリヒト政権は、西側諸国からの輸入に依存しない経済の創出策（「障害除去政策」と呼ばれた）を展開したものの、それは新たな研究開発投資を要請することになったし、またソ連の工業規格への転換（たとえば、DIN規格＝ドイツ工業品標準規格からGOST規格＝ソ連関係会議国家標準委員会規格へ）を促進することとなり、そのための費用も増大した⁹。東ドイツの西側からの依存脱却には、多くの費用がかかることは明白であった。

対西側政策のみならず、ソ連との関係も危機克服の障害となっていた。この点は、シュタイナーの著作以前に指摘されてこなかったことであるが、壁構築の直前である1961年5月末のフルシチョフ・ウルブリヒト会談において、フルシチョフは、「東ドイツ経済は、ソ連の援助なしに発展しなければならない」ことを明言していた。実際には、東ドイツは、世界市場価格よりも安い価格の原燃料（石油・天然ガス等）をソ連から得ていたのであるが、ウルブリヒト政権は、この発言を機に、後述する経済改革や西側諸国から技術移入の奨励など、経済的自助自立の政策を強化していくことになる¹⁰。それは、前掲第1表のdとeにまとめたように、東ドイツの西ドイツへの接近とソ連政府との関係悪化につながるようになった。

壁の建設が直接に誘引したともいえる労働力不足の問題は、国境封鎖ののちもなかなか解決せず、危機の克服に向けて、働く女性への支援として手厚い出産・育児支援策が実施されたり、東側諸国からの「ガストアルバイター」の募集が行われた。

壁の建設後の危機打開の条件は、上記のように十分でなかった。そうしたなかで、ノルマと労働生産性の引き上げを内容とする「生産総動員」政策が展開し、生産増が図られたものの、実質賃金の据え置きまたは削減、不作にも助長されて発生した食糧不足と配給制の復活は、1953年の労働者蜂起を再発させる可能性を孕んでいた。

いわば保護主義的に西側諸国からの影響を遮断し、経済システムの刷新にも躊躇していたウルブリヒト政権であったが、1962年に危機打開のための信用供与の要請をソ連政府に行い、それを断られたのちに、意を決したように経済改革を始動することとなった。ウルブリヒトが壁によって守ろうとしたのはソ連型システムであったのだが、それを維持することはもはや自国の利益を損ないかねない、

⁸ André Steiner, a.a.O., S.124.

⁹ André Steiner, a.a.O., S.125.

¹⁰ André Steiner, a.a.O., S.126.

と判断した時点で、システムの改造に踏み切ることになったわけである¹¹。

③ 新経済システムが構想したもの

経済改革の目的は、第一義的には「SEDの権力維持」であった¹²。もちろん、そのためには経済政策が効果をあげ、国民生活が物質的・精神的に豊かになることが前提となる。ウルブリヒト政権には、経済改革を推進するグループとして、E.アーベル、G.ミッタークが登用された。また、かつてウルブリヒトによって排除されていたW.ハルプビッターやH.ヴォルフが、改革の中心メンバーに据えられた。ただし、政権内部には、改革を疑問視する経済官僚（たとえば、国民経済評議会議長のA.ノイマン、財務大臣W.ルンプフ）が少なくなかったといわれている¹³。

1963年1月のSED第六回党大会で確認され、同年7月に閣僚評議会決定された改革構想は、「計画策定と管理に関する新経済システム」と呼ばれた。その柱の一つは、計画と管理に関する権限の企業サイドへの一部移譲であった。国家機関と個々の経営体の間に連合体（人民所有経営連合および人民所有コンビナートと呼ばれた）を創出し、それに中間管理機関としての権限と責任を配分したのである。それを前提に、連合体の傘下経営には、コスト削減と利益の増大、自己金融が要請されることとなった。それまでは、総生産高の増加と産業連関の均衡が計画と管理の目標とされていたが、改革では、上記の連合体やその傘下の経営が、コスト、利益、賃金、価格などを基準に業績評価される仕組みが作られたのである。企業やその従業員の経済活動（生産、投資、イノベーションなど）にインセンティブを与え、それらを産業構造の高度化と労働生産性の増大に誘導した政策であったといえよう。

しかし、共通の歴史・文化、私有財産と市場経済を経済原則とする西ドイツを隣国とする東ドイツ政府・SEDは、権力基盤ともいえる「人民所有」＝「国有財産」を改革の俎上にのせるまでには至らなかった。「市場経済の基礎を導入することなく、市場経済的メカニズムを刺激する」という詭弁のような説明は、たしかに、この政権、そしてこの時代の社会主義論争の限界であったといえよう。

とはいえ、この改革の開始宣言は、社会に一定の「開放感」を生みだしたといわれる。インテリ層は、改革を自分たちの生活の新しい「出発」ととらえていた。労働者たちは、市場経済的要素（競争）の導入が、自分たちの労働条件の悪化（たとえば、賃金カット）につながることを恐れていたものの、自らの成果が目に見える形で賃上げにつながる可能性があることについては歓迎していた¹⁴。

④ 改革の実施とその成果

新経済システムによる改革は、従来に比べて、企業サイドの自由裁量の幅を広げるものであった。価格の形成の分野においては、それまで一方的に決定されていた計画価格が廃止され、それぞれの企業から価格調整機関にあがってくる価格情報に基づいて工業製品価格が決まるようになった。市場（競争）原理を前提とする自由な価格形成ではなかったものの、以前よりも客観的にコストや利益が

11 André Steiner, *a.a.O.*, S.126-128.シュタイナーの著書では、再三にわたり、ソ連との関係が東ドイツの政策の転換を誘引していたことが指摘されている。かつては、「兄弟国」、「最もソ連に近い国」と言われてきた東ドイツであるが、ソ連占領時代、そしてウルブリヒト時代を検討するにつれ、戦勝国として、そしてまた社会主義の「先発」国としてふるまうソ連との関係は、一枚岩の社会主義共同体といった単純な図式では描けない。シュタイナーの研究を踏まえて、今後さらに検証していかなければならない論点である。

12 André Steiner, *a.a.O.*, S.129.

13 改革への懐疑派は、ウルブリヒトの退陣ののちに、ホーネッカー政権に加わった。アーベルは改革後半に、長期計画目標の未達成の重圧のなかで自らの命を絶った。ミッタークとの政争や、戦時中のミサイル開発者としての経歴が明かされる可能性などがそれに関連していたようである。André Steiner, *a.a.O.*, S.138-139.ミッタークは、一端左遷されたのちに再び政権に返り咲いた。

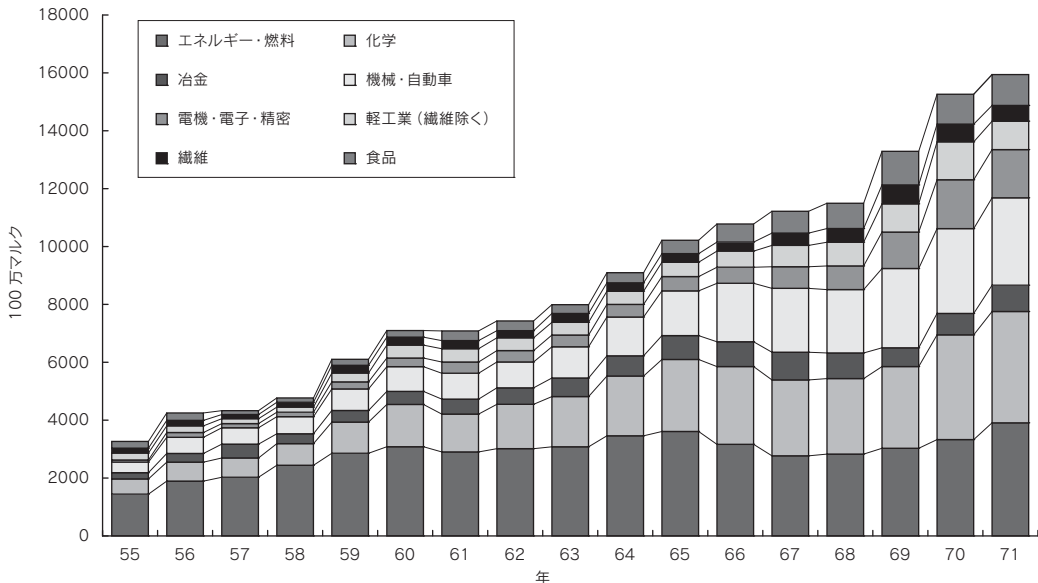
14 André Steiner, *a.a.O.*, S.131-133.

計算されるようになったことは確かである。1964年から67年まで、原・燃料、半製品・中間品、完成品という順番で価格の見直しが行われ、以前よりも現実的な価格（コストを十分に反映させた価格）に変更された（多くは価格の引上げ措置）。それにより、各企業の損失を解消し、政府からの価格支持補助金の支出を減らすことも改訂の目的であった¹⁵。

計画経済下で、いかにして企業や従業員のモチベーションを高めるかは、以前からの課題であった。経済改革は、計画達成指標の一つとして利益を設定し、そこに業績評価の基準を置くこと、さらにはそれを企業独自の投資活動にリンクさせることで企業にインセンティブを与えようとした。また、企業の従業員の生産性向上への動機づけをするために、計画の達成度にリンクした新たな賃金・賞与システムが導入された¹⁶。

こうしたミクロの分野での改革とならんで、ウルブリヒト政権は、1964年から積極的な工業投資政策を展開した¹⁷。その部門別構成は、第1図のとおりである。機械・自動車、電機・電子・精密機械部門への投資が増大していることから分かるように、生産性の向上に不可欠な部門への重点投資がなされている。褐炭化学から石油化学への転換時に投資拡大がみられたことはいうまでもない。また、

第1図 工業投資の推移と部門別構成（1967年価格ベース）



資料：Lothar Baar, Zur ökonomischen Strategie und Investitionsentwicklung in der Industrie der DDR in den fünfziger und sechziger Jahren, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Heft 2, 1983, S.18.なお、同論文中の55-59年のデータはDDR統計年鑑では確認することができないが、中央統計局の認可に基づき公表された。

15 ただし、この工業価格改訂による消費者価格の上昇は、政治的な問題につながりかねなかった。そのため、店頭価格の引き上げは回避された。André Steiner, a.a.O., S.134.

16 こうした、いわばミクロの分野での改革の効果については、シュタイナーの著書でも十分な分析はなされていない。とくに、企業の生産活動にどれだけの効果があったかは、明確ではない。ソフトな予算制約下で、収益性に関する計画指標よりも、コストを度外視した物量計画指標の達成に企業行動が傾斜していたことは、本文でも指摘されている。

17 André Steiner, a.a.O., S.140.

第2表 ウルブリヒト時代の東ドイツの貿易収支の推移（1971年まで）

	総 計	累計額	コメコン諸国 (うち、ソ連)		途上国	西側工業国	(うち、EC)	その他の諸国
1949	72	72	37	95	-1	35	-	1
1950	-267	-196	-334	-170	9	57	-	0
1951	441	246	527	243	-11	-46	-	-28
1952	-143	103	-109	-114	8	-45	-	2
1953	-63	39	14	-105	11	-129	-	40
1954	783	822	645	547	43	-69	-	164
1955	485	1,308	424	422	47	-54	-	69
1956	322	1,630	159	52	17	-33	-	179
1957	838	2,468	800	309	47	-111	-	102
1958	889	3,357	980	612	-14	-209	-2	132
1959	522	3,879	598	71	-11	-80	-13	15
1960	54	3,933	248	-140	-11	-159	55	-24
1961	129	4,062	-93	-667	172	-80	-45	130
1962	-124	3,938	-100	-644	28	11	36	-64
1963	1,606	5,545	1,418	436	4	225	204	-41
1964	1,251	6,796	1,195	725	8	-15	40	63
1965	1,093	7,888	1,130	444	58	-16	63	-78
1966	-42	7,846	166	-454	175	-550	-315	167
1967	744	8,590	718	-42	159	-275	-433	142
1968	1,673	10,263	1,182	314	133	89	298	269
1969	125	10,389	-152	-364	144	-213	-300	346
1970	-1,117	9,272	-246	-855	13	-1,232	-232	348
1971	400	9,672	1,151	184	155	-1,278	-288	372

コメコン諸国：ソ連、ポーランド、チェコスロバキア、ハンガリー、ブルガリア、アルバニア、キューバ、モンゴル、ベトナム
西側工業国：西側ヨーロッパ諸国、アメリカ合衆国、カナダ、日本、オーストラリア、ニュージーランド
発展途上国：西側工業国ならびにトルコ、キプロス、キューバ、モンゴル、ベトナム、中国、ラオス、北朝鮮を除くすべての国。
EC諸国：ベルギー、ルクセンブルク、フランス、イタリア、オランダ、西ドイツ、デンマーク、イギリス、ギリシア、スペイン、ポルトガル

資料：Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, *Statistisches Jahrbuch der DDR*, 1977;1986(S.240), Berlin,
Statistisches Bundesamt der DDR, *Statistisches Jahrbuch der DDR* 1990, Berlin 1990, S.277. DDR統計年鑑以外では、
西ドイツ（西ベルリン）との貿易（商品交換）に関するデータが得られない（たとえば、UN, International Trade Statisticsなど）。

中断していた西側諸国からの輸入を再開したのもこの時期であった（第2表）。これらの試みは、壁構築を前後して低迷していた経済成長の回復もたらした。

重点投資が行われた背景には、自国の生産力基盤を強化する、という政権の目論見があったことはいうまでもない。シュタイナーはさらに、ソ連政府が、1962年に東ドイツへの投資向けの信用供与を拒否したことを皮切りに、60年代半ば以降には科学技術の分野での協力にも消極的となったために、東ドイツが自前の技術基盤を創出しなければならなくなったことを投資増の要因としてあげている¹⁸。

多くの否定的要素を抱えつつも、1962年から63年にかけて構想された経済改革は、ベルリンの壁建設後に低落した経済成長を回復させるのに一定の効果をあげることができた。一人当たり国民所得も増大し、東ドイツの住民の生活水準は、西ドイツとの格差はあったとはいえ、緩やかに改善していた。

18 André Steiner, a.a.O., S.140-141. なお、シュタイナーの論述を追う限り、ソ連は東ドイツの経済改革（そしてウルブリヒト）に対して、否定的な態度をとり続けていたことがわかる。また、貿易を通じた西ドイツの接近についても、警戒感を持っていたようである。しかし、1964-65年に、ソ連が東ドイツへの農産物輸出を削減し、原燃料の供給の条件としてソ連への生産財輸出の増大を要求してきたため、皮肉なことであるが、不足する生産財と穀物を西側諸国（とくに西ドイツ）から輸入しなければならなくなったのである。André Steiner, a.a.O., S.137.

1960年から63年まで年1%の増加しか見られなかった国民一人当たり純収入は、63年から67年には年4%以上の幅で増大するようになった。

食料の消費に関しては、農業集団化とその後の生産の停滞のために、長らく供給不足が続いていたが、1960年代後半に入ると、Goldbroiler（金のブロイラー）やGastmahl des Meeres（海の饗宴）という名称のチキン料理および魚料理のチェーン店が登場するようになり、国民の食の幅が広がった¹⁹。

工業製品については、耐久消費財の普及率（第3表）が上昇したこと、自動車の保有率は1960年の3.2%から70年の15.6%に、テレビの保有率は18.5%から73.6%に、冷蔵庫と洗濯機は約6%から54～56%に上昇したことが確認できる²⁰。

第3表 耐久消費財の普及率の変化（100世帯当たりの保有台数）

	1960年	1965年	1970年
自動車	3.2	8.2	15.6
テレビ	18.5	53.7	73.6
冷蔵庫	6.1	25.9	56.4
洗濯機	6.2	27.7	53.6

資料：André Steiner, *Von Plan zu Plan: Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR*, München 2004, S.157.

さらに、消費財工業製品については、高級食材の小売店（Delikat）、高級ファッションブティック（Exquisit）が登場し、消費者のさまざまな嗜好に対応しようとする動きがみられるようになった。

上記の消費財消費以外の生活水準の向上を示す指標として、労働時間についても改善がみられたことも指摘されねばならない。1967年には週45時間から43.5時間に短縮され、さらにこの年の9月から週5日制も導入されこととなった。このほか、最低賃金は220マルクから300マルクに引き上げられ、子どもの扶養手当も増額された。また、年金受給額も増えることとなった。

⑤ 改革の修正

経済改革の開始以後の東ドイツ経済の安定化と成長は、壁の建設以後のSED政権に対する国民の信頼を徐々に回復させた。それは、先述のように、社会の開放的な空気を呼び起こし、クリスタ・ヴォルフ、ハイナー・ミュラー、ロベルト・ハーヴェマンといった小説家、劇作家、学者などのインテリ層の活動が高揚することにつながった²¹。

19 André Steiner, *a.a.O.*, S.155-156. チキン料理食堂といっても、鶏肉の胴体を二つに割り、オープンで焼いたものが屋外の売店で販売されていた。東ドイツ版のKFCともいえる。魚料理食堂は、チェーンといっても、大都市にのみある店で、バルト海で獲れるオヒョウ、湖水や河川で獲れる鱒や鯉、鰻の料理が代表的であった。

20 André Steiner, *a.a.O.*, S.157.

21 クリスタ・ヴォルフ（1929年オストプロイセン・ランツベルク生まれ）は、東ドイツの代表的な小説家の一人。男の亡命により東西に分かれて暮らすことになった恋人同士の心情をつづった作品『引き裂かれた空』（*Der geteilte Himmel*, 1963年：翻訳書は井上正蔵訳で1967年に出版された）が代表作の一つである。ハイナー・ミュラー（1929年エッペンドルフ生まれ）は、ベルトルト・ブレヒト以後のドイツを代表する劇作家で、この経済改革の時期に、生産現場における労働者間の生産性と人間性をめぐる葛藤を描いた『建設』（*Der Bau*, 1964年）を書いたことで知られる。吟遊詩人として歌を通して社会風刺を行ってきたヴォルフ・ピーアマンとともに、1965年末のSED中央委員会総会で批判された。東ドイツのサハロフ博士ともいえるロベルト・ハーヴェマン（1910年ミュンヘン生まれ）については、1963年から64年にかけてのフンボルト大学における冬期セメスター講義「哲学的諸問題の自然科学的見方」（“Naturwissenschaftliche Aspekte philosophischer Probleme”）：のちに西ドイツにおいてDialektik ohne Dogma?, Reinbek,

しかし、こうした状況は、はやくも1965年の秋口から転換し始めた。その背景には、ソ連の政策の変更があった。前年9月のフルシチョフの失脚ののち、レオニード・ブレジネフがソ連共産党第一書記に、ニコライ・ポドゴルヌイが最高会議幹部会議長に、そしてアレクセイ・ニコラエビッチ・コスイギンが首相に就任し、ソ連も経済改革の時代に突入するかにみえた。しかし、トロイカ体制と呼ばれたこのソ連の政権は、フルシチョフ時代に弛緩した党の影響力の回復に向けて、政治的な再集権化を進めた。このことは、経済改革による分権化や企業の自立化、政治・社会・文化の自由化を疑問視していた反ウルブリヒト派の勢いを助長することになった。

この時期、1963年に始動した東ドイツの長期経済計画は下方修正を求められていた。その背景には、ソ連政府が長期貿易交渉において原料や燃料供給の削減を呈示したことがあげられる²²。それらの調達は、東ドイツにとって死活問題であったため、このソ連の措置は経済改革にブレーキをかけるものとなった。また、コメコン諸国間の生産力格差が域内分業の足枷になっていたことも改革にネガティブに作用した。

また、経済改革に伴う政治・社会の自由化に逆行する動きもみられるようになった。1965年12月の第11回SED中央委員会総会では、ウルブリヒトの経済改革に懐疑的であった中央委員たち（エーリヒ・ホーネッカーをも含む）により、反社会的＝反社会主義の烙印を押された芸術家や知識人の皆伐（Kahlschlag）が宣言され、上記のミュラーやハーヴェマンらへの弾圧がなされた。

ソ連や国内の反対派に譲歩する形で、経済改革の当初の施策や目標は大幅に修正された。上記の中央委員会総会では、新経済システムはその「第二段階」に入る、と表明されたのであるが、結果的には国家的経済管理システムの分権化の路線は大幅に後退することになったのである。そして1967年4月に開かれたSED第七回大会では、それまでの改革構想に代わるものとして「社会主義経済システム」と呼ばれる新経済政策が打ち出された。その核心は、国民経済の生産力の成長に寄与すると考えられる「構造規定的部門」に資金やヒトを集中的に配分することにあった。1968年からは、石油化学、合成繊維、工作機械、化学工業向け設備、電機・電子の部門への投資が重点的になされるようになった。

ただし、供給のネックとなったのは、前掲第1図の投資でも確認できるように、エネルギー部門と冶金部門であった。上記の構造規定的部門における生産のベースとなる部門への投資が目に見える形で削減されたことは、その後の東ドイツの生産力基盤に、原料・資材（中間品、半製品を含む）が不足する構造を生み出しかねなかった。

こうした工業部門の構造政策とならんで、新しい経済政策においては、国家による企業の管理・統制システムの変更改も行われた。経済改革の導入にあたり、国家計画委員会から独立した形で国有企業の管理を行ってきた国民経済評議会が解体され（1966年6月）、それに代わって7つの部門別工業省（化学、重機械・設備製造、鉱業・冶金・カリ、加工機械・車両製造、電機・電子、軽工業、県直轄工業・食品）が創設された。この措置は、それまで国民経済評議会に集中していた権限と責任を、新設された7工業省に委譲するものであったと同時に、工業省と企業連合の役割分業を明確にするものであった。

1964として出版された。翻訳書は篠原正瑛訳『ドグマなき弁証法』弘文堂新社、1967年)において、一般的自由、言論の自由、ドグマ主義をテーマに語った結果、1965年にマルクス・レーニン主義に反するとして党籍を剥奪され、職業禁止と自宅軟禁を強いられることとなった。Bernd-Rainer Barth(hrsg.), *Wer war wer in der DDR: ein biographisches Handbuch*, Frankfurt am Main 1995, S. 277-278; S.522-523; S.806-807参照。

22 André Steiner, a.a.O., S.139.

⑥ 改革とウルブリヒト政権 ― 小活 ―

これまで見てきたように、ウルブリヒト政権は、1960年代に入り、50年代まで多くの社会主義国がモデルとした集権的计划経済システムの改造をはかった。そこには、企業サイドの自由裁量の幅を広げ、企業や従業員を生産意欲、生産性・効率性向上へと誘導する、そして計画経済という枠組みは残すにしても、その内部で企業間の取引を活性化する、といった目論見があった。

この試みは、古いタイプの社会主義像とは相反する「市場経済」、「競争原理」といった要素を、システムに組み込むという発想に基づいていた。なかなか進まない量産化、生産技術や製品の技術革新を、市場原理とは異なる基準で編成していくことが求められたのであった。

しかし、この改革を実現するための客観的条件はあったのか？シュタイナーの著書は、それについて、市場と計画の理論からシステムに固有な問題を導き出すのではなく、現実の政治・経済的な問題をとりあげて、その問いに答えようとしている。とくに、新しい説明要因として注目されるのが、東ドイツとソ連との関係である。これまで、政治的にも、経済的にも一枚岩のように捉えられてきた東ドイツとソ連であるが、ソ連占領期の賠償問題をみる限りでは対独姿勢が鮮明であった²³。また、占領の終了とスターリンの死で幕を開けたウルブリヒト時代については、貿易や科学技術政策において、ソ連が冷やかな対応をしていたことが目に留まった²⁴。そのことは、東ドイツ政権が、「ウルブリヒト・モデル」と呼ばれた東ドイツ型社会主義の構想（社会主義は資本主義から共産主義への移行期に、かなり長期にわたって存在する独自の社会構成体である）をもって自主・自立の路線に舵取りをしようとした（しなければならなかった）ことと無縁ではなかった。ウルブリヒトの認識は、「ソ連が成熟した共産主義段階に突入した」という見解に真っ向から対立するものであった。

シュタイナーが様々な箇所指摘しているソ連政府とウルブリヒトとの関係をみる限り、1960年代末の東ドイツが、チェコスロバキアでの「プラハの春」のような運命をたどった可能性は100%否定できない。1953年の労働者蜂起の記憶がそれを押しとどめたことが考えられる。また、ウルブリヒト政権内部の親ソ派＝改革の反対派が、早い段階から（1965年の中央員会総会までに）ウルブリヒトを封じ込めていたからかも知れない。ウルブリヒトの解任は、1971年5月3日であった。同日にホーネッカーがSED第一書記に就任した。

(次号につづく)

23 このテーマについては、さしあたり拙稿「ソ連占領地域における戦後賠償（1）―デモンタージュと工業の再編―」『経済論集』（ノースアジア大学総合研究センター経済研究所）第4号、2008年3月、ソ連占領地域における戦後賠償（2）―デモンタージュと工業の再編―」『経済論集』第4号、2008年10月を参照されたい。

24 André Steiner, a.a.O., S.141.

経済研究所所員名簿

経済学部

広瀬 大有（所長）

藤本 剛

海老川 寿美夫

鈴木 達郎（運営委員）

小山内 幸治

阿部 時男（運営委員）

吉田 勝廣

白川 欽哉（運営委員）

野口 秀行

跡部 学

佐藤 努（運営委員）

塚谷 文武

西尾 圭一郎（運営委員）

中村 和彦

北野 友士（編集委員）

金子 光（編集委員）

2009年（平成21年）3月1日現在

執筆者紹介

海老川 寿美夫	ノースアジア大学経済学部教授
吉 田 勝 廣	ノースアジア大学経済学部教授
佐 藤 努	ノースアジア大学経済学部准教授
北 野 友 士	ノースアジア大学経済学部専任講師
李 廷 珉	ノースアジア大学総合研究センター講師
白 川 欽 哉	ノースアジア大学経済学部教授

(掲載順)

経済論集 第6号

2009年（平成21年）3月31日発行

編集・発行 ノースアジア大学総合研究センター経済研究所
秋田市下北手桜字守沢46-1
TEL 018-836-6592 FAX 018-836-6530
URL <http://www.nau.ac.jp/~center/>

印刷 株式会社 塚田美術印刷
秋田市大町1丁目6-6
TEL 018-823-5551（代表）

KEIZAI RONSHU

THE ECONOMIC JOURNAL
OF
NORTH ASIA UNIVERSITY

No.6

March 2009

CONTENTS

Articles

- Designing of a Balanced Scorecard for Healthcare Organizations
.....Sumio EBIKAWA
- Career Development and Self-realization.....Katsuhiro YOSHIDA
- Considering Labour, Employment and Poverty in Modern Japan
.....Tsutomu SATO
- Consideration on Relationship between Capital Adequacy
of the UK Banks and the PSBR in 1980'sYuji KITANO
- Human Resource Management of Korean Company
.....JungMin LEE

Note

- Rise and Fall of planned economy in the former GDR : Introduction and
commentary on André Steiner's work (3)Kinya SHIRAKAWA

Published by

The Institute of Economic Research
North Asia University General Research Center
AKITA , JAPAN