

## 日本的経営の本質、人間中心性

中川 功一  
(株式会社やさしいビジネスラボ)  
代表取締役岸田 泰則  
(釧路公立大学)  
経済学部准教授

## &lt; 要 旨 &gt;

本稿は、日本的経営の特質を再検討し、その本質を「人間中心の経営」に見出したうえで、現代社会におけるその再構築の可能性を考察するものである。戦後日本で定着した「長期雇用」「年功序列」「企業別労働組合」に象徴される日本的経営は、単なる雇用慣行ではなく、企業と従業員との長期的・安定的関係を基盤とする組織理念として機能してきた。その背景には、労使協調を通じて従業員利益を最大化し、現場力や組織学習を促進するという思想的基盤があったとされる。

しかしながら、グローバル化やデジタル化の進展、雇用形態の多様化に伴い、こうした慣行や制度は形骸化しつつある。本稿は、地方発ファミリービジネスや造船業界の事例を通じて、日本的経営が依然として競争優位の源泉となり得ることを示すとともに、その有効性は制度そのものではなく、経営者の現場理解や従業員との信頼関係といった「人間中心の経営」という思想的基盤によって担保されると論じる。

さらには、デジタル化やAIの進展により業務の効率化が求められるなか、「人間中心の経営」とデジタルトランスフォーメーション（DX）をいかに融合させるのかが喫緊の課題である。従来の日本的経営の強みとされてきた現場主義やチームワークの価値を損なうことなく、業務設計の見直しや人事制度の再設計を通じて、人間中心のデジタル化が可能である。

結論として、日本的経営の再評価とは制度の復古ではなく、「人間中心の経営」の価値を踏まえた上での現代的再構築であることを指摘する。非正規雇用の長期雇用化や年功制の緩和、対話的ガバナンスの構築など、「人間中心の経営」を思想的基盤とした次世代の日本的経営モデルの創出を提示する。

## 目次

1. はじめに一東洋の基礎の上に乗った西洋の  
仕組み、日本企業
2. 日本的経営をめぐる議論
  - 2-1. 日本的経営とは何か
  - 2-2. 日本的経営の変遷
  - 2-3. 日本的経営の本質は人間中心性
3. 人間中心の経営からみる現代ビジネス
  - 3-1. なぜ地方発のファミリービジネスは強いのか
  - 3-2. 造船業の事例
  - 3-3. 企業統治の視点からの分析—インサイダー型  
とアウトサイダー型
  - 3-4. DXと日本的経営
  - 3-5. 人間中心性が失われてきた現代日本企業
4. 新しい日本的経営の提案
5. おわりに

## 1. はじめに一東洋の基礎の上に乗った 西洋の仕組み、日本企業

東洋の基礎の上に西洋の諸制度が載っている。人はそれを和魂洋才と言ってみたりするけれども、明治維新から現代にいたるまで、日本の産業社会が西洋と東洋の融和あるいは折衷であるとするのは広く共有された考え方である（アベグレン，1958）。

終身雇用、年功序列、企業別労働組合を「三種の神器」とした日本的経営も、そうした東洋的な考え方・感じ方を西洋の諸制度の枠組みのなかで体現したものの一つである。純粹西洋的な社会システムとは異なるそのシステムが、ある時期には産業競争上の優位性を持ち得ていたことは理論・実態の両面から妥当な見方だろう。だが、その和洋折衷的な性質ゆえに、日本社会の更なる西洋化“グローバル化”や、日本社会の本質的变化が起これば、日本的経営が機能不全に陥り、ときに逆機能ともなるのは必然のことである。

本論文では、「西洋的諸制度のうえで東洋的（日本的）固有事情を踏まえて発展したもの」

という日本的経営に関する視座に基づき、それがいかに成立し、機能し、そして今機能不全を起こしているのかを論じる。その上で、日本的経営を機能せしめる条件として「人間中心の経営」を肯定的に捉え直し、進行するグローバル化やデジタル化の中で、東洋的な人間観にもとづくマネジメントの価値を再評価してみたい。

## 2. 日本的経営をめぐる議論

### 2-1. 日本的経営とは何か

日本的経営は、資本主義や株式会社といった西洋の諸制度に基づきながら、日本の社会経済的固有性に合わせた適応が施された仕組みである。日本的経営の存在を指摘し、その特徴を整理したアベグレン（1958）は、終身の関係（lifetime commitment）、年功制、企業別労働組合の3つをその大きな特徴として挙げている。このうち、「終身の関係」は従業員全員の経済的安定のために全員が働くといった心理的契約の関係を指していたが、その後、終身の関係は「終身雇用」という言葉に置き換わり、その意味も変容しつつ議論されている（アベグレン

ン,2004)。「終身の関係」とは企業と従業員との間の恋愛結婚(日経連,1969)の意味合いに近く、雇用契約を結んだ際には「終生の誓い」であるが、それは結婚と同様に決して離婚がないわけではない(小熊,2019)。

実際には、大多数の日本の企業において定年制が採用されてきたので、終身雇用というものは存在していない。その点では、終身雇用ではなく、長期雇用と考えた方が適切である(西村・高貫・西岡,2022)。そして、その長期雇用も正社員を中心とするものであり、就労者のなかで非正規雇用が大きな領域になってきた現代においては、正社員を中心とした関係であることにも留意が必要となる。当初、アベグレンが指摘した「終身の関係」そのものが、このように時代の変化とともに変化しており、日本的経営の議論も変容しつつある。

しかしながら、アベグレン(1958)が提起した日本的経営の要諦は、企業と従業員の長期の安定的な関係の維持に、そして組織の成員である従業員の利益の最大化にある。そもそも、三種の神器はすべてが経営資源のなかでもヒトにまつわることである。宮本・岡部・平野(2014)は三種の神器はすべてが労使関係にかかわることであると捉え、日本的経営を「協調的な労使関係を基盤にして、従業員利益の最大化を目指す経営」と定義している。

本稿ではこうした議論を踏まえ、日本的経営とは何かと問われたときには、従業員の利益の最大化のために、企業と従業員の長期の安定的な関係に特色をもつ経営として捉えることにする。すなわち、三種の神器の制度・慣行そのものではなく、その本質は目的において従業員

利益の最大化であり、方法において企業と個人との長期安定的関係だとみるのである。

日本的経営を企業の競争力や社会の発展のために活用しようと思えば、大切になることは、日本的経営の制度・慣行そのものの固定的な維持ではなく、その背後にあった目的・手段の本質を抽出し、現代の企業環境に即した形で再構築していくことである。

その点で三種の神器の本質をみると、三種の神器がかつての日本的経営を象徴し、高度経済成長期において大きな効果を発揮したのは、そうした制度・慣行を超え、組織内での信頼関係や長期的視点の事業計画、また職能蓄積に基づいた分業体制を支えていたからである。

しかしながら、デジタル化の進展やライフスタイルの変化、さらなる文化的西洋化の進展といった環境変化に伴い、かつての日本的経営の枠組みがそのままでは競争優位をもたらさなくなってきた。例えば、終身雇用は、単なる長期雇用契約ではなく、長期的な関係性に基づく人材育成、そして生産性向上を促すチームワークや組織学習を促してきた。そして、その後、「スーパーの女」「県庁の星」といった映画が示唆しているように、非正規雇用者が企業の基幹労働力となり、チームワークや組織学習を通じて生産性を向上させている(梅崎・松繁・脇坂,2020)。その結果、企業別労働組合も非正規雇用の組織化に躍起となっている姿がうかがえる(江夏・岸野・西村・松浦,2023)。

## 2-2. 日本的経営の変遷

ここで、日本的経営の制度的特徴と現在地点をよりよく理解するために、これまでの日本的

経営をめぐる展開を今少し振り返ってみよう。日本的経営の主要な特徴とされた三種の神器は、戦後、労働者、経営者、行政の対立的な相互作用から発展した。その結果生まれた日本的経営のシステムは、経営者の優先事項（労働者の流動性の低さと職場における管理権威の確立）と従業員の要求（雇用保障と企業の一員としての尊重）の両側面を反映したものである。1990年代以降、国際基準から見て日本的経営は非効率的で柔軟性に欠けるとの批判にもかかわらず、日本的経営の伝統的な慣行は存続してきた。これは、日本企業が急激な市場指向型のアメリカモデルへの収束ではなく、適応的な漸進的な変化を追求してきたためである（Tsutsui, 2019）。

まず、終身雇用であるが、この雇用慣行は戦後の成長期に人手不足を補う手段として、経済合理性を有する仕組みであった。その後、後述の造船の事例などに見られるように、1970年代以降、特別退職制度など繰り返し実施されることで雇用調整が行われてきた。あるいは、中高年の早期退職制度も雇用調整の手段であった。雇用は生産の派生関数であり、生産量の維持・成長がないと安定的な雇用は成り立たないことがわかる（島田,1994）。平成に入ってから、非正規雇用が労働力の一大勢力を占めるようになったが、非正規雇用は雇用調整のバッファとして機能してきた側面も大きい。終身雇用という概念、理念型を維持しながら、現実には、中高年の早期退職、特別退職、あるいは非正規雇用の増加などがバッファとなってきた。終身雇用という幻想を見せることで、従業員の結束、忠誠心を維持させてきたと言える。実際には、

日本の企業においても人員調整は行われてきたし、現時点でも行われている。しかしながら、日本の社会では従業員の解雇に大きな抵抗があり、さらには社会が終身雇用を望んでいるという背景があることに日本的経営の特色がある。その代わり欧米では稀な住居変更を伴う人事異動を日本では頻繁に行ってきた。

次に、年功制であるが、実は日本に限らず、海外の企業においても年齢と賃金の相関関係が確認されており、それはアメリカには先任権（シニオリティ）などの制度があることからもうかがえる。日本の年功制の特色は、新卒一括採用で仕事経験のない学生を雇用し、その人材を企業内で育成していくことにある。そして、年齢とともに賃金が上がっていく仕組みである、生活給の一種と言える。これは欧州に比べ社会保障などの公助の仕組みが整備されていない日本では、社会保障の仕組みを企業（共助）が担ってきたと言える。家族主義経営の現れといえる。年功型賃金は中小企業よりも大企業の方がカーブはきつく、日本でジョブ型雇用を推進している最先端の企業においても実は年功型賃金である例が垣間見える（藤本,2022）。

最後に、企業別労働組合であるがその影響力は低下しており、労働組合の推定組織率は終戦直後の55.8%をピークに長期下落傾向を示し今や16.1%である（厚生労働省,2024）。この数字を見ると三種の神器のなかに企業別労働組合を含めておくことに疑義が出てくるものと思われるが、推定組織率とは別に企業別労働組合が存在することの意義は大きい。社会保障を企業内部の組織が担ってきた原点としては、明治から昭和初期の鉱山の友子制度が挙げられる。親方

が子（若い労働者）を育てる相互扶助の疑似的家族的な共同体である友子制度が労働者の生活支援を行い、無尽や共済の役割も担っていた。また、それだけでなく、友子制度があることにより労働者の募集・定着を容易にする企業側のメリットも有しており、労使協調の一端を担っていた（松島,1978）。このような初期の事例をみると、企業ごとに労働組合があることの意味が浮かび上がってくる。労働者側の自治の組織があり、その自治組織が企業との長期の安定的関係を維持することで、組織のチームワークや組織学習を促す効果が期待できる。

これらの日本的経営のメリットは従業員にとっては雇用の安定であり、企業にとっては忠誠心やチームワークの醸成、そして長期的な人材育成の投資が可能になることである。一方、デメリットとしては個人にとっては他のキャリアのチャンスを失うことであり、企業にとって重い固定費の負担を背負うことにある。日本ではアメリカのように生産低下にともなう整理解雇が難しいため、労働力の迅速な調整は困難となる。さらには、日本的経営には従業員の高齢化を促進する仕組みが埋め込まれてあり、そのため日本では海外では禁じられることが多い年齢差別となる定年制を廃止できないことになる。あるいは、人材の流動性の低下にともない、外部からの知の流入が制限されることでイノベーションの低下をデメリットに挙げることもできる（Firkola, 2006）。

### 2-3. 日本的経営の本質は人間中心性

さて、先述の通り、「三種の神器」は従業員の利益を確保し、また長期安定的な組織を構築

するものである。こうした特徴ゆえ、日本的経営の競争合理性は、深く組織にコミットした個人の能力を引き出せることと、現場のチームワークを高度に機能させられることにある。日本的経営は人の組織としての力を高めることで、日本企業の発展に貢献してきたのである。

だとすれば、日本的経営が機能するためには、会社というものが人間的な、あるいは人間本意な組織体であることが求められる。我々は、現代の日本企業が機能不全を起こしている点はどこにあるとみる。すなわち、機械的な管理、現場感のない経営、株主偏重の金融資本主義、人を使い捨てにするような諸制度などは、人間主体の日本的経営と相性が悪い。もし日本的経営を今後も経営の武器と位置付けるなら、人間主体という本質を見失わないようにしながら変容する諸条件に対応しなければならないし、その逆もまた然りである。たえまなく変容し続ける日本の社会・経済の状況のなかで、自社は果たしてどうかじ取りをするのか、その見極めが必要とされるのである。

まさにこの点こそが、現在の日本企業の経営における最大の課題である。企業の中長期的な成長や組織文化の醸成には、経営者の「内向きのまなざし」、すなわち現場への深い理解と共感が欠かせない。社員一人ひとりの努力や創意工夫が、実は企業の持続的競争力の源泉であるにもかかわらず、近年のコーポレート・ガバナンス改革や株主重視の風潮が、トップマネジメントの意識を「資本市場への説明責任」に偏らせている。これは三種の神器が本来持っていた「現場と本社の信頼の相互作用」という機能を損なう要因ともなっている。

本来、現場のチームワークを支えていたのは、制度・慣行そのものではなく、それを「血の通った運用」として機能させていた経営層の姿勢であった。現場に寄り添い、共に課題を乗り越えようとするトップの姿勢が、社員のモチベーションやロイヤリティを生み出し、それがひいては自律的なチーム形成と強固な組織文化へと昇華していた。つまり、終身雇用や年功制といった制度・慣行は、あくまでその土壌でしかなかった。今求められるのは、その「土壌の意義」を再認識し、現代の組織構造や働き方に即した新しい形で継承することである。

たとえば、個人の成長を支援し、キャリアの文脈において組織と個人を「共進化」させるような仕組みは構築可能である。その際、トップの言葉が抽象的な「人材は宝」ではなく、具体的な施策として現場に届くことが重要である。人事制度や育成方針、業務設計など、経営方針が浸透する過程においては、単なる制度設計だけでなく、日々の対話、評価の透明性、現場における承認といった「関係性のデザイン」が問われている。

さらに、経営トップが現場を理解しようとする姿勢は、変化の時代における柔軟性の源ともなる。VUCA時代においては、トップダウンの一律な方針ではなく、現場発の知見や挑戦を経営戦略に反映させる「知の循環構造」が求められる。こうした構造を機能させるには、社員が心理的安全性を感じ、アイデアを自由に発信できるような職場環境が不可欠である。そしてそれは、まさに経営トップがどれだけ現場に耳を傾け、共に考えようとしているかにかかっている。

要するに、三種の神器の本質は、制度の枠

を超えた「人と組織の関係性」にある。そしてその関係性を育むのは、他ならぬ経営トップの姿勢と覚悟である。制度を活かすも殺すも、その運用者たるトップ次第なのだ。だからこそ、経営者には一人ひとりの社員を単なるリソースではなく、戦略の共創者として捉える視点が求められる。そしてそれこそが、持続可能な競争優位を生み出す「現代の日本的経営」の出発点となるのである。

### 3. 人間中心の経営からみる現代ビジネス

#### 3-1. なぜ地方発のファミリービジネスは強いのか

実は、アメリカにも日本的経営に近い企業は存在している。例えば、パークシャ・ハサウェイなどアメリカのファミリー企業の多くは家族経営であり長期的視点をもち継続を重視した経営を行い、成功している（アベグレン,2004）。S&P500社への調査では、ファミリービジネスは、非ファミリービジネスよりも経営の実績がよいことが指摘されている（Anderson,& Reeb,2003）。また、ファミリービジネスは長寿であり（ミラー・ミラー,2005）、一般的なイメージとは異なり経営の質がよいことが知られている。その傾向は日本でこそ顕著であり、金剛組をはじめ、日本には世界を寄せつけないほど多くの長寿企業が存在する。また、日本には竹中工務店、サントリー、ヤンマーなど業界をリードする主要な企業の多くがファミリービジネスである。日本的経営の良さは、アベグレンが指摘しているように、長寿企業が多いことに表れている。日本企業の多くが「自己の存続を目的とした共同体」と言える（アベグレン,2004）。

ファミリービジネスのよさは経営者に会社の事業そして歴史への思い入れが強く、長期的視点でものごとを捉えることにある。そのため、企業と従業員の長期で安定的な関係を維持し、現場のチームワークを重視している。まさに、日本的経営を体現している企業と言える。日本で成功している企業の多くは、その創業期には地方を出自としたファミリービジネスであった。そして、この30年間伸びてきた企業も、地方発のファミリービジネスである。アイリスオーヤマ、ニトリ、今治造船など、地方のファミリービジネスの伸長がめざましい。地方発のファミリー企業の経営の強みに目を向けるべきである。

このような地方企業の台頭は、単なる偶然ではなく、中央集権的な経済モデルの限界と、地方ならではの経営資源の強みを象徴している。東京圏を中心とする大企業群がグローバル市場の競争と株主資本主義の波に揺さぶられているなかで、地方のファミリービジネスは、地に足のついた経営哲学と内発的発展力によって、持続的な成長を実現してきた。

その背景には3つの特徴が挙げられる。第1に、地方企業は地域コミュニティと密接に結びついており、顧客・従業員・取引先との長期的信頼関係を基盤とした「関係資本」に強みを持つこと。第2に、ファミリービジネスに見られるように、経営者の意思決定が中長期視点でなされやすく、外部投資家への過剰な説明責任に縛られない「独立性」が経営の俊敏性と安定性をもたらしていること。第3に、「現場主義」に徹した経営姿勢が、顧客ニーズへの的確な対応や現場イノベーションを促進している点である。

たとえばアイリスオーヤマは、家電市場にお

いて大手の価格攻勢に飲み込まれることなく、「ユーザーの生活視点に立った商品開発」を武器に、スピーディな商品展開を可能にする独自のサプライチェーンと商品企画体制を築いてきた。アイリスオーヤマの大山健太郎会長は「ピンチがチャンス」と言っており、脅威の裏には機会があり、その機会を機敏に捉えることにより事業を成長させてきている（楠木・杉浦、2020）。また、ニトリは商品調達から物流、店舗運営までを一貫して内製化することによって、コスト競争力と顧客満足の両立を実現している。今治造船においては、造船業の伝統と地域人材の技術継承を軸に、世界有数の造船企業として生き残りを果たしている。

こうした地方企業の特徴は、いわば「インサイダー・ガバナンス」ともいえるべき強固な内部統治と、組織文化の内在的な力に支えられており、それは近年の株主主導型ガバナンスや短期利益志向とは一線を画している。換言すれば、これらの企業は「何のために成長するのか」という存在目的を明確にもち、単なる事業拡大ではなく「地域社会への貢献」「雇用の維持と創出」といった社会的役割を体現していると言える。

今後、日本経済が真に持続可能な競争力を獲得していくためには、こうした地方の企業文化から学ぶべき点は多い。東京のエリート主導による中央集権的政策運営では見落とされがちな、現場の知見・地場の知恵・長期的視野を尊重する経営スタイルを、日本全体の企業社会の基盤へと拡張していく必要があるだろう。地方の強みをいかに「日本の強み」へと昇華できるか——この問いに向き合うことこそが、次なる経営の進化への鍵を握っている。

### 3-2. 造船業の事例

日本的経営の限界論は、1970年代後半から議論されている（楠木・杉浦,2020）。造船業を事例に、日本的経営を点検してみよう。1960年代に世界のトップに躍り出た日本の造船業は1970年代後半には造船不況に陥り、石川島播磨重工業(現IHI)の大規模な人員削減に始まり、三菱重工業、川崎重工業を始めとする造船大手の名門企業7社が退職勧奨を行う事態になった。このころから日本的経営、終身雇用の崩壊が議論されており、実に50年間にわたり、日本的経営はもたないと言われてきたのである。しかしながら、日本的経営はしぶとく今でも生き残ってきたと言える。崩壊していれば、「日本的経営はもうもたない」とは言われない。

往年の造船大手の名門企業7社は、その後造船業から撤退、あるいは統合を繰り返し現在4社となり、その規模を縮小させている。一方、地方発のファミリー企業である今治造船、常石造船は、その規模を伸長させてきた。大手重工各社が中国・韓国の台頭もあり、1980年代以降造船業から徐々に手を引くことになる。一方、造船専業であった今治造船は造船不況により経営不振に陥った中小の造船会社の多くを傘下にいれ、規模を拡大し、業界の盟主に立った。さらには、2025年6月には、業界2位のジャパン・マリン・ユナイテッドを子会社化し国内建造量で過半を占めるグループになっている。今治造船だけでなく、常石造船も規模を拡大してきており、地方発のファミリービジネスは造船一筋で、不況期にはむしろ投資するなど、重工大手には模倣できない戦略をとり、しぶとく生き残りその勢力を伸長させてきた。その象徴的なニ

ュースとして、2025年6月に日本造船工業会の会長に今治造船の檜垣幸人社長が就任した。従来は重工業系のトップがこのポジションを占めてきたが、地方に本社を置く造船専業のトップが初めて就任した。

この事例は、後述する従業員の雇用安定を重視するインサイダー型企業統治の地方発のファミリー企業が伸長した事例である。対照的に、株主を中心とした外部ステークホルダーによる経営監視によるアウトサイダー型企業統治である往年の造船大手はその事業規模を縮小させていった。

### 3-3. 企業統治の視点からの分析

#### —インサイダー型とアウトサイダー型

ファミリー企業の優位性もインサイダー型のガバナンスの重要さを示唆している。ファミリー企業の近年の台頭は、単なる経営形態の1バリエーションにとどまらず、ガバナンスのあり方における大きな示唆を提供している。特に、「インサイダー型ガバナンス」が持つ競争優位の源泉としての機能は、短期志向に傾きがちなアウトサイダー型統治の限界を映し出している。

アウトサイダー型統治は、株主を中心とした外部ステークホルダーによる経営監視を特徴とし、資本の流動性を重視しながら、透明性と説明責任を求める構造である。一見、健全な企業統治の形とも言えるが、その前提には「短期的な業績向上」が据えられており、しばしば長期的な人材育成や組織文化の形成といった無形資産への投資を軽視する傾向がある。四半期決算への対応、株価重視の経営判断、外部からの経営者登用といった施策は、企業の持続的成長に

資するどころか、現場との乖離や従業員のモチベーション低下を招くリスクもはらんでいる。

対照的に、ファミリー企業に多く見られるインサイダー型ガバナンスは、内部の人的関係性や組織文化を重視した、より内発的な統治構造である。創業者や同族経営者が長期的視点をもって経営に関与し、従業員との信頼関係に基づいたガバナンスを形成している点に特徴がある。特筆すべきは、「従業員を会社の一部と見なす」姿勢であり、それが忠誠心やエンゲージメントを高め、結果として高い生産性と顧客対応力に繋がっていることだ。

では、なぜ中小企業やファミリー企業はインサイダー型を維持できるのか。その背景には、経営の「所有と支配」の一致がある。創業者や家族が直接的に経営を担うことで、事業の方向性と価値観がブレにくく、リスクを取ってでも長期的に従業員や地域と向き合うインセンティブが働く。1100人以上の経営者と面談した久保田章一は、後継経営者の役割として、会社を潰さないこと、社員の力を結集させること、経営革新を行うことの3点を挙げている（久保田,2013）。また、ガバナンスが機械的な制度としてではなく「文化」として浸透しているため、現場レベルでも自然と責任感と協調が育まれるのである。

このような経営スタイルは、VUCA時代の不確実性の中でこそ真価を発揮する。制度や理屈だけでは立ち行かない時代において、柔軟に物事を決定し、現場との対話を重ねながら粘り強く事業を進めていく姿勢は、インサイダー型ガバナンスが持つ“人間臭さ”ゆえの強みであり、そこにこそ現代企業が学ぶべき経営のヒントがある。

したがって、ファミリー企業の成功事例は、単なる「経営者の腕」に帰せられるものではなく、インサイダー型の統治構造によって支えられた人と組織の関係性の結果である。これは、日本企業が再び競争力を取り戻す上で、極めて重要な示唆を含んでいる。株式会社という仕組みのなかでも、いかにこの“内部との信頼関係”を重視したガバナンスを再構築できるかが、今後の経営の分岐点になるだろう。

### 3-4. DXと日本的経営

日本的経営の本質が人間中心性であるという視座から読み解いていくと、日本企業がDX対応やAI活用に遅れをとっている理由も見えてくる。DXは、効率化、イノベーションの促進、組織のレジリエンス（問題発生時の対応力）向上という3つの効果をもたらす（今川・中川, 2024）。これらの効果は、人間の仕事を代替するというDXの本質的特性からもたらされるものである。人が人との間で行うコミュニケーションを廃し、実際に労務を行うまえにシミュレートを行ったり、あるいは決定を機械が代替するという、従来であれば人が行っていた活動を情報技術で代わりに行うことで、業務の効率化、変化、あるいは強靱化が図られるのである。こうした特徴を鑑みるに、人手不足、技能承継の困難性が高まっている現状において、DXは必要不可欠である。

しかし、日本的経営の本質が人間中心の、人のコミュニティに活力を与えることであるとするなら、それは人間味を廃するDXとは基本的に相性が悪いものになってしまう。人の密なコミュニケーションや、情緒的な職場コミットメ

ント、部門間でのヨコの調整、トップと現場の近い距離など、豊かな人のコミュニティであることが組織の強みであった日本的経営と、そうした情緒性や多義性、社会的複雑性を廃することによって業務を単純化し効率化するデジタル技術との相性が悪いのである（今川・中川、2024）。

人間の組織は、人工物の形になぞらえて設計される。エンジン、ボディ、シャシー、内装とパーツが分かれています、そのパーツ単位で設計や製造を組織することが自然である。CPU、DRAM、ディスプレイとパーツが分かれています、その単位で企業組織がつけられる。Baldwin and Clark（2000）は、これを設計構造と設計タスクの相互依存と呼んだ。製品の設計構造の通りに組織をデザインしなければ、その製品を運用することはかなわないと述べているのである。

既存のITシステムと、いわゆる日本的経営とは、この点で齟齬をもたらす。日本企業では部門間の調整を、よく顔を見知った2者（以上）のメンバーの間でのコミュニケーションで解決する。そこでは、単純化された情報ではなく、きわめて多義的であり、あいまいであり、暗黙的な要素や情緒的な要素を含んだコンセンサスが作られる。こうした多次元的かつ多義的な情報は、ITシステム上で扱われる、単純化された、一義的に定義可能な情報だけでは授受ができない。こうした組織のインフォーマルな対人間コミュニケーションが、ITシステムの導入を困難にしている。

では、日本企業が、その人間的側面を維持したまま、その強みを維持したまま、DXを行うにはどうすればよいのか。デジタル技術の恩恵

を享受するためには、何が「ムダ」であり、何が「強み」であるのかという自社の業務体制や組織運営上の特徴を丁寧にひとつずつ整理をしていく必要がある。思い切って従来の業務のやり方を見直す必要もあれば、このデジタルの時代に合わせて捨てるべきものもある。デジタル技術の側を自社のオペレーションに合わせて修正する必要もあるだろう。

自社にはデジタル技術は合わない、とは言っていない時代である。働き手の減少、技能承継の困難は避けがたい未来だからである。かといって、これまでの自社のやり方を根本的に見直そう、では我々が大切にしてきた人間中心の企業の在り方が失われてしまいかねない。自社の本質的な強みや特徴を、デジタル化で失うわけにもいかない。自分たちが手掛けてきた人間的なオペレーションを、いかにデジタル技術に転嫁するかがここで問われている。容易にはいかないだろうが、デジタル技術やAIと日本的経営とを上手く融合させた経営組織を作ることができたならば、それはこの先の経営を支える重要な一歩となるだろう。

そのためのヒントとなる事例はもう決して少数ではない。製造現場におけるロボットや自動制御の使用、事務作業のAI支援、物流効率化のためのシステム導入など、あらゆる領域で、自分たちのよき「らしさ」を残したかたちでの、人間中心なDXの事例は登場してきている。コマツ、ダイセル、ヤマト運輸、ファーストリテイリング、マクドナルド等々。あなたの業界・職種においても、数多の事例があるだろう。DXに対しては、まずは虚心坦懐にそれを学ぶことから始めるのが良いだろう。

### 3-5. 人間中心性が失われてきた現代日本企業

安定的な長期雇用を前提とした日本的経営の本質はいまなお有効である（河野,2025）。人手不足が深刻化する現代にあっては、むしろ長期雇用でいかに安定的に労働力を確保できるのが課題となるであろう。そして、今まで長期雇用の枠外においてきた非正規雇用の労働力をいかに安定的に確保していくのが課題になる。

日本の成長の停滞と相まって、日本的経営の限界論が叫ばれてきたが、成長の要因は日本的経営の有効性にあるのではない。停滞の要因として、筆者は2点指摘したい。まず第1に、1990年代以降成長が停滞したのは、中国の台頭が大きいと認識している。眠れる獅子である中国が天安門事件以降、自由主義経済へ進出したことが大きい。世界の工場としての役割が日本から中国へ移ったため、日本の得意な製造業の低下を招いた。

第2には、日本では過去30年間消費を喚起できない経済であったと言える。実は日本では30年間生産性は上昇してきたのに実質賃金は横ばいのままであった。実質賃金が横ばいであるために、消費に回らなかったのである（河野, 2025）。また、この30年間日本の企業は投資に自信をなくし成長投資ができていない（伊丹, 2021）。伊丹（2021）は、「あえて過剰に見える背伸びをする」投資である「オーバーエクステンション投資」を推奨している。「あえて過剰に見える背伸びをする」投資とは、過去30年間、隣国である中国や韓国が造船、半導体など多くの分野で実行してきた。バブル崩壊の後遺症が深く、日本企業が萎縮してきた時代であった。

### 4. 新しい日本的経営の提案

変化は常に正常であり、その変化に積極的に対応するためには、伝統的な企業文化に新しい文化を組み込むことが必要となる。短期的な利益の追求だけではなく、持続可能な企業の成長のための長期的視点が欠かせない。投資家に還元するROE（自己資本利益率）重視の経営は、現在、欧米で主流となっている。一方、株主や投資家の力が欧米に比べて弱い日本の企業は、新技術や新事業の開発を通じて自社の将来の利益に投資することができる。日本の企業は、長期的視点に重点を置いた経営戦略を確立できる（Hirasaka,Kusaka, & Brogan,2021）。

また、日本企業の強みの一つである、現場の従業員の能力開発とトップマネジメントの役割を統合することも必要となる。経営トップの意思決定を迅速に支援できる改善された組織体制を構築する必要がある。そのために、従来の日本的経営の欠点である年功制をゆるやかなものに再設計し、若手の育成を促進する新たな人事管理システムの確立が求められる。これにより、新たな企業文化が形成され、組織内の閉鎖的なグループ構造が打破され、従業員のモチベーションの向上が期待できる。もともと日本企業の従業員の能力は高いのであるから、明確なビジョンに基づくトップダウンのマネジメントにより、従業員のモチベーションと生産性は向上するであろう。

これらの観点から、新たな日本的経営を提案していきたい。「三種の神器」はいまなお現場のチームワークを生み出す源となりうる。「終身の関係」「終身雇用」は存在し得ないが、長

期雇用の考えはいまなお維持されてきた。しかしながら、その長期雇用の恩恵を受けたのは大企業の正社員であり、中小企業では非正規雇用が増大し、長期雇用の枠外に置かれてきた。現在、人手不足は深刻化するなかで、非正規雇用者をいかに長期雇用に組み込むのかの雇用管理の新たなデザインが求められている。転職が当たり前になった社会においてこそ、人手の確保が重要となる。この状況は、戦後の人手不足の状況下、長期雇用という慣行が定着した時代と重なる。長期で安定的な雇用環境を整備することで、労働力を確保していく施策に舵を切る必要がある。その点で年功制ともからむ問題であるが、定年制そのものの見直しも修正点として想定される。

また、年功制が担っていた「組織内の秩序と安定」、「緩やかな能力開発」という側面は、必ずしも年齢や在籍年数で評価する必要はなく、可視化されたスキルマップや多面的な評価制度などによって代替できるであろう。重要なのは、個人の成長と組織のニーズが矛盾せず接続されるような仕組みを継続的に設計・改善していくことである。

その点では年功制を緩やかなものとしながら、「遅い選抜」から早期の選抜に切り替えていくといった修正も必要となる（河野，2025）。現代の日本では「遅い選抜」から遅すぎる選抜になっており（梅崎，2021）、遅すぎる選抜がチャレンジ精神を失わせており、新たなチャレンジを生みづらい環境にさせている。また、今後、人手不足経済においてはデジタル化の進展が成長の鍵を握るが、現時点の企業の人材を見ると中高年よりも若手のほうがデジタル化に強い人

材が多いのは事実であり、そういった側面からも遅すぎる選抜を見直す時期にきている。

企業内労働組合についても同様である。形式的な労使協調の枠を超え、現場の声を組織の変革に繋げるような「対話の機構」を再設計することが、ガバナンス強化にも資するだろう。つまり、かつて三種の神器が機能していた背景には、人・組織・戦略が高度に統合された仕組みが存在していたという事実注目すべきである。

今後の企業経営においては、過去の制度をノスタルジックに守るのではなく、それが持っていた“合理的な価値”を冷静に見極め、環境変化に応じた「進化型の統治機構と事業体制」を構築する必要がある。その意味で、三種の神器は今なお重要である。しかしそれは、過去の制度を模倣するという意味ではなく、未来志向の視点で「次世代の日本的経営モデル」を創出していくための思想的基盤としての価値である。

## 5. おわりに

ビジネス環境の変化は、日本企業に思考方法や経営手法を随時模索することを強いるだけでなく、経営パラダイムを変革する必要性をも提示するであろう。しかしながら、産業特性、技術動向、市場動向、企業文化、経営資源、意思決定メカニズムなど、複雑な要因が絡み合うため、これらの変化への道筋を見つけることは困難となるし、万能の処方箋は存在しない。また、変化の時代においては、将来の変化を予測することも困難となる。そのため、経営トップは不確実な環境下でリスクを伴う意思決定を迫られることが多くなる。

その場合に拠り所となるのが、人を第一に据

えた、企業と従業員の長期の安定的な関係であり、そこから生み出される現場力、現場のチームワークである。本稿では、日本的経営の象徴である三種の神器が、地方の中小企業において依然として現場力の形成に不可欠な基盤であることを示した。そして、その現場力を活かすためには経営者と従業員の頻繁なコミュニケーションのキャッチボールが欠かせない。今後、

中小企業に求められるのは、長期的視点を活かし、企業と従業員の安定的な関係を維持しつつも、新たな技術環境や人材流動化に対応した選択的なガバナンスの設計である。日本的経営の再評価とは、過去への回帰ではなく、未来への適応の問い直しに他ならない。

### 【参考文献】

- アベグレン, ジェームス (1958) .日本の経営.ダイヤモンド社.
- アベグレン, ジェームス (2004). 新・日本の経営.日本経済新聞出版社.
- 伊丹敬之 (2021). 日本企業の復活力—コロナショックを越えて. 文藝春秋.
- 今川智美・中川功一 (2024) 日本企業におけるDXの促進要因—サイモンの人工物論の観点から—.イノベーション・マネジメント,21: 71-85.
- 梅崎修 (2021) .日本のキャリア形成と労使関係—調査の労働経済学.慶應義塾大学出版会.
- 梅崎修・松繁寿和・脇坂明 (2020) .「仕事映画」に学ぶキャリア・デザイン.有斐閣.
- 江夏幾多郎・岸野早希・西村純・松浦民恵 (2023) .新・マテリアル人事労務管理.有斐閣.
- 小熊英二 (2019) .日本社会のしくみ—雇用・教育・福祉の歴史社会学.講談社.
- 楠木健・杉浦泰 (2020) .逆・タイムマシン経営論—近過去の歴史に学ぶ経営知.日経BP.
- 久保田章一(2013).二代目が潰さ会社、潰さない会社.日本経済新聞出版社.
- 河野龍太郎 (2025). 日本経済の死角—収奪的システムを解き明かす. 筑摩書房.
- 厚生労働省 (2024) .令和6年労働組合基礎調査の概況.
- 島田晴雄 (1994) .日本の雇用—21世紀への再設計.筑摩書房.
- 西村孝史・島貫智行・西岡由美 (2022) .1からの人的資源管理.碩学舎.
- 日本経営者団体連盟 (1969) .能力主義管理-その理論と実践.
- 藤本真 (2022) .第2章 新たなビジネスの創造に向けた人材マネジメントの再構築—大手メーカー B社の取り組み.「サービス化」の下での人材マネジメント—企業ヒアリング調査から.JILPT資料シリーズ No.257. 労働政策研究・研修機構.
- 松島静雄 (1978) .友子の社会学的考察—労働者の営む共同生活分析.お茶の水書房.
- 宮本又郎・岡部桂史・平野恭平 (2014) .1からの経営史.碩学舎.
- ダニー・ミラー、イザベル・ル・プレトン＝ミラー (2005) .同族経営はなぜ強いのか? .ランダムハウス講談社.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003) . Founding - family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58 (3) , 1301-1328.
- Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (2000) . Design rules: The power of modularity. MIT press.
- Firkola, P. (2006) . Japanese management practices past and present. *Economic Journal of Hokkaido University*, 35 (1) , 115-130.
- Hirasaka, M., Kusaka, Y. & Brogan, J. Japanese style management in eras of change: new management model. *SN Bus Econ* 1, 85 (2021) . <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00087-0>
- Tsutsui, W. M. (2019) . History of Japanese Labor and Production Management. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.