

産研論集（関西学院大学）38号 2011.3

済連携協定）締結を目指した交渉を行い、「東アジア共同体」構想を打ち立ててきた。これは、日本にとって、アジアとの関係がより緊密になり、貿易、企業進出にとって重要な意味合いを持つようになったことと関係ある。

坂本雅子論文（「東アジア共同体」から「アジア経済・環境共同体」への構想転換の経済背景」『経済経営論集（名古屋経済大学）』2008年12月）は、日本政府が、近年この「東アジア共同体」構想から「アジア経済・環境共同体」構想へと転換している背景について分析している。東アジア域内の貿易の60%が中間財である。これは中間財を様々な国で生産し、国境を越えた工程間分業が行われているためである。日本は円高となって以降積極的な企業進出を行い、このような東アジアでの生産ネットワークの主導権を握っていたが、2000年以降中国の経済発展と東アジアへのFTAなどを通じての進出により、中国と東アジアとの生産ネットワークが急速に拡大した。このことが、日本にとって優位性のある環境ビジネス、また、オーストラリア、ニュージーランド、インドを含めたエリア拡大へとつながったと考える。

それでは、いま日本がアジアの発展のために、そしてひいては日本の発展のために果たすべき役割は何か。

木村福成論文（「東アジアのインフラ整備とわが国の役割」『日本貿易会月報』2009年9月）はこの問いに対する1つ考えを示している。木村論文は、東アジアが「ロジスティクス・インフラ整備が先導する形の開発戦略」を推し進めていけるよう、経済協力も含めた域内の資源を効率よく活用できるインフラ整備を行っていくことが必要であると考え。経済の発展段階が異なる国、地域を抱えるアジアにとって、すべての国がいまの生産ネットワークに参加することはできないので、3つの発展段階（①すでに産業集積の形成が進んでいる国・地域、②産業集積の近隣に位置する後発の国・地域、③遠隔地で、短期的に足の速い国際生産ネットワークに参加することが難しい地域）に分けた開発戦略とそのためのロジスティック・インフラ整備を推し進めていく必要があるという。

アジアの発展は日本にとってもいいことであろう。今後の日本、アジアの発展のためにアジア圏における経済システムの構築が求められる。

【Reference Review 55-4号の研究動向・全分野から】

終身雇用制の現状と人的資源管理

総合政策学部教授 古川 靖洋

1990年前後から、従来の日本的経営の特色の一つであった「終身雇用制度」は崩壊してきたといわれている。バブル後、当時不況を脱したアメリカ企業にならって多くの日本企業が成果主義的な人事制度を導入し始めた。このような状況から能力・成果重視の人事処遇が重んじられ、終身雇用制は過去のものとして一般的には思われている。しかし近年行なわれた調査によると、意外にも終身雇用制は増加傾向にあった。例えば、岡本他の調査（岡本大輔他「続・総合経営力指標－コーポレートガバナンス・マネジメント全般と企業業績2008－」『三田商学研究』Vol.52, No.4, pp.77-98, 2009.）によると、2005年頃から終身雇用を肯定する企業の比率が再度伸び始め、2008年の調査では71.6%の企業がそれを肯定していた。また、「終身雇用をあくまでも維持する」と回答した企業の成長性・収益性が否

定派よりも高かった。この理由として、終身雇用がもたらす従業員の高い帰属意識や業務上のノウハウ、活発な内部コミュニケーションなどが貢献したためであろうと述べている。

また、加藤の行った調査（加藤隆夫「失われた十年」と日本的雇用制度」『労働調査』2009.9 pp.1-2.）によると、バブル崩壊後の最初の5年間には終身雇用の弱体化は見られず、1998年以降にその傾向があったと述べている。ただし、その弱体化は新卒の男子正社員にはあまり当てはまらず、女子正社員や中途採用の正社員層がその対象となっていたようである。加藤によると、「長期雇用における暗黙の了解」を破棄するコストが比較的低い者、即ち女子正社員や中途採用の正社員層、ガリストラの対象となっていたのである。

このように、終身雇用制は我々が思っているほど崩壊しておらず、むしろ今後も維持されていくように思われる。そのような基盤の上であって、今後日本企業の人的資源管理はどのようなものが主流になっていくのであろうか。

太田（太田肇「企業環境の変化と日本型人的資源管理の近代化」『経済論叢（京都大学）』Vol.181, No.1, pp.1-13, 2008.）は、バブル後の一連の成果主義導入下でも終身雇用制や年功序列制の骨格は維持されているということを押さえて、日本企業における成果主義的人事制度は日本的な枠組みの中に欧米的な要素を取り入れた特殊な制度だと述べている。そして、日本企業は本来「自立した個人の人間性尊重」という新たな理念の下で人的資源管理を行なわなければならなかったのであるが、従来型のシステムを否定しないまま、創造性や革新性、感性や個性という新たな基準を個人に求めたが故に、期待通りの効果を得られなかったとしている。ただ今後、知識中心の業務がいつそう重要になると考えられるので、人的資源管理の近代化は避けられず、そのためには従来型の人事制度にまでさかのぼって基盤から新しいシステムの構築が必要だと説いている。

松山（松山一紀「HRM 施策に対する知覚と組織のコミットメントの関係」『経済論叢（京都大学）』Vol.181, No.1, pp.39-60, 2008.）は、成果主義的人事制度と並んで近年注目を浴びている自己選択型 HRM が従業員の組織に対するコミットメントにどのような影響を与えるかを多変量解析によって分析している。ここでいう自己選択型 HRM とは、限定勤務地制度や退職金前払い制度、早期退職優遇制度などのことである。これは個人の就業ニーズに合致した人事制度であるが、従来の人事制度とは異なり従業員の定着を促進する制度とはいえない。松山は従業員のコミットメントを愛着的コミットメントと存続的コミットメントに分類し、伝統的福祉施策が双方のコミットメントにプラスに作用する一方で、自己選択型 HRM は存続的コミットメントにマイナスに作用するという仮説を立て、それを実証している。太田のいうところの「自立した個人の人間性尊重」のために自己選択型 HRM 施策の導入が進められるのであろうが、実はそれによって日本企業の強みである従業員の帰属意識は弱まることになるのである。そしてこれが弱まると、結果的に、将来の財務業績にマイナスに作用するだろう。

終身雇用制は日本企業にとって強みの基盤であり、長年維持されてきたために企業文化の一部となっている場合も多い。このような制度は一朝一夕に変えることはできない。今後知識を中心とした創造的業務が重視されてくるため、新たな人事制度は必要であるが、欧米で取り上げられているものをそのまま導入するのではなく、従来の人事制度や雇用制度を十分に反映させた形で、日本企業に合った新たな人事制度を考えていく必要があると思われる。