

新しい

A Vision of New Industrial Society

産業社会の

構想

Tanaka Naoki

田中直毅

Tanaka Naoki

田中直毅

新しい
産業社会の
構想



〔著者紹介〕

田中 直毅（たなか・なおき）

1945年愛知県生まれ。東京大学法学部卒業。

東京大学大学院経済学研究科修士課程修了。

国民経済研究協会主任研究員を経て、

1984年より本格的に評論活動を始め、現在に至る。

〔主要著書〕

『軍拡の不経済学』（朝日新聞社，1982）

『手ざわりのメディアを求めて——消費社会の現在』（毎日新聞社，1986）

『グローバル・エコノミー』（NHK 出版，1988）

『日米経済摩擦』（NHK 出版，1989）

『日本のヴィジョン』（講談社，1990）

『市場の解』（中央公論社，1991）

『最後の十年 日本経済の構想』（日本経済新聞社，1992，吉野作造賞受賞）

『日本政治の構想』（日本経済新聞社，1994）

8.5.10 古川 健

新しい産業社会の構想

1996年 2月23日 第1刷

1996年 3月14日 2刷

著 者 田中直毅

© Naoki Tanaka 1996

発行者 小沢治文

発行所 日本経済新聞社

東京都千代田区大手町1-9-5 〒100-66

電話 (03) 3270-0251

振替 00130-7-555

印刷 広研印刷

製本 大口製本

ISBN 4-532-14458-2

本書の内容の一部あるいは全部を無断で複写複製（コピー）することは、法律で認められた場合を除き、著作者および出版社の権利の侵害となりますので、その場合にはあらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。

まえがき

本書のテーマは、新しい「オプティマル・マッチ（最適な組み合わせ）」を制度基盤として実現し、「ベスト・プラクティス（最良の行動様式）」を絞り込むことにより、一人ひとりの働き手が輝いている産業社会、新しい「日本モデル」を実現する道筋を描き出そうとする点にある。

冷戦体制のもとでできあがった戦後型システムというべき旧「日本モデル」では、主役はもっぱら企業であり、政策の対象も企業基盤であった。これに対して、今後わが国がめざすべき新「日本モデル」では、主役は消費者であり、かつ一人ひとりの働き手である。政策の対象も、産業社会のグラウンド・トランスフォーメーションへの対応能力を高めようとする一人ひとりの働き手であらねばならない。そして、新「日本モデル」の成立に欠かせないのは、経済的規制の撤廃と公的セクターの見直しである。

それでは、新「日本モデル」では競争原理だけが強調されるのか。本書では、市場経済の原理を尊重しつつも、社会を支える一人ひとりの市民の、市場を通さない寄与とセイフティネットの整備は不可欠と考えており、人と人との連帯を重んずる「深い社会」への構想も柱になっている。

グローバル化のなかで日本の産業社会の明日を考えるとという問題意識は、私のなかで

は一貫していた。自国通貨の価値の上昇によって、外貨建ての平均賃金が「世界一」になれば、最高賃金国症候群に巻き込まれることは明らかのように思われた。

日本にも市場開放や経済の自由化に反対する既得利権層は拡がっており、こうした保護主義が根強くなれば、次の局面では高失業率の脅威は避けられそうもない。保護主義と高失業率という症候群は少なくとも足元まで押し寄せていると考えるべきだ。日本の産業社会に早くも衰退の兆しが現われているとの論さえ一部にある。

しかし、ネットワーク型の産業体系の成立とともに、蚊帳を吊り上げるように一連の経済活動が持ち上がるような動きがみられる。明らかに産業社会には新地平が現われ始めている。貯蓄や投資などのマクロ数量の変動の背後に、産業社会の持つリズムが明確に浮かび上がってきた。本書が、経済社会ではなく産業社会の構想となったのはこのためである。

正直に言って、実質的なゼロ成長が続いた四年間はエコノミストとしてもつらかった。日本の産業社会に大きな変容が押し寄せていることは明らかだったから、これをテーマに執筆する約束を日本経済新聞社出版局の田口恒雄さんにしてからも、筆は遅々として進まなかった。経済が堅実さをみせないときこそエコノミストの出番であるはずなのに、踏み出しの勢いはつかなかった。

理由はたぶん二つに分けられよう。ひとつは足元の情勢の悪さから説明に入らざるをえなかったことだ。明日の産業社会を支える骨格に論述が行く前に、手前の障害物に足をとられてしまうこと

になる。そしてこの点についての見解を披露していれば、分析の対象は明日ではなく、どうしても昨日の方に向いてしまう。これでは本来のテーマに行き着けない。

もうひとつは、日本の産業社会の変容のなかにあって、変化するものと不変のものとの識別にかかわる問題があった。産業社会を展望する視角のところで、この変化と不変の双方を位置づける必要があった。旧「日本モデル」と新「日本モデル」とを「コンテンツ」「プラットフォーム」「ディストリビューション」という三層構造のなかでとらえられるのでは、と思いついたときに、この問題はほぼ解消した。

本書の大部分は新たに準備されたものだが、一部は以下に掲載された論文をもとにしている（『エコノミスト』九四年二月二〇日号、同九六年一月九日号、『週刊東洋経済』九五年二月九日号、『金融ビジネス』九六年一月号、『日本経済新聞』九六年一月一日付「経済教室」）。しかし全体の構成と論述については、田口恒雄さんの手を借りながら一貫したとりまとめを行った。日本の産業社会の変容の先に、読者にとって意味のある「構想」が提示できていることをひたすら願っている。

一九九六年一月二一日

田中直毅

新しい産業社会の構想

序 章 グランド・トランスフォーメーション

「オプティマル・マッチ」と「ベスト・プラクティス」

日本の産業社会は大きな変貌期に直面している。私は、本書で、日本の産業社会がこのグランド・トランスフォーメーションに対していかなる制度基盤づくりを必要としているのか、そして、そうした新しい基盤のなかで最もふさわしい行動様式としていかなるものが選びとられようとしているのか、それを描き出したいと思っている。

これまでの日本の企業の事業展開の仕方は、高度成長期以来、その当時の経済環境のもとにおいてつくり上げられた、広い意味での産業社会のインフラストラクチュア（制度基盤）を前提にできあがったものといえるだろう。したがって、もし経済環境に大きな変化があれば従来のインフラストラクチュアは変化せざるをえず、新しく展開するインフラストラクチュアが形をとるに従って、一人ひとりの働き手も消費者も、そして企業も新しい行動様式に移行せざるをえない、と理解すべ

きではないか。

それでは、変化する経済環境と、そのもとでの産業社会のインフラストラクチュアとの関係に、新たな「オプティマル・マッチ」（最適な組み合わせ）をいかにして生み出すことができるのか。また、この「オプティマル・マッチ」のもとにおいて個々の企業や個人などの経済主体はどのような行動を展開するのか。こうした経済主体を取り巻く環境において、「ベスト・プラクティス」（最も望ましい行動の仕方）はどのように絞り込まれていくのか。私は、こうした問いに答えようとするのが、新しい産業社会を構想することにはかならないと考えている。

このような観点から、今日の経済環境をどのように叙述できるであろうか。大きく二つの要素を指摘できよう。ひとつはグローバルイゼーションであり、もうひとつは情報時代への突入によってネットワーク型の組織が普遍的になってきたことだ。

こうした経済環境の変化に対して、産業社会の制度基盤は当然のことながら変わらざるをえない。こうした新しい産業にとつてのインフラストラクチュアの登場の必然性とともに、従来のインフラストラクチュアはその役割を終える。にもかかわらず、その周りで現状に固執しようという勢力は既得利権グループとして振る舞う可能性が高い。新しい産業社会への円滑な移行のためには、それは排除されるべき対象となるであろう。

新しい時代と、それにふさわしい新しいインフラストラクチュアとの組み合わせという「オプティマル・マッチ」のもとで、どのような「ベスト・プラクティス」が展開されるのだろうか。私は

本書において、こうした新しい時代の「ベスト・プラクティス」を成立させるための条件が奈辺にあるかを検討した。これは他方では、二一世紀にかけて日本において新しい産業社会の萌芽が確実に登場し始めていることを身近にとらえようとする試みでもある。

日本社会を貫く「遺伝子」的価値観

この観点から振りかえってみれば、第二次世界大戦後の産業社会の基本として長く続いてきたのは、目標としての「量の追求」であった。また個々の企業にとっては成長戦略の先に描かれる基本的な青写真は外国から与えられている、という環境であった。そして、そのもとでの産業社会のインフラストラクチャ（制度基盤）は、規格品の量産を進めるのにふさわしいものであった。

こうした環境と制度基盤との組み合わせが有効性を発揮した時代は長らく続いた。そして、この産業社会の基盤を前提として日本の経営慣行なるものも次第に成立していった。企業内でみるなら年功賃金、生涯雇用といった慣行が成立したのは、まさに量の追求の時代に、それにふさわしい規格品の量産が行われている仕組みにおいてであったといえよう。

また社外の関係についても系列取引が次第に定着し、企業と企業の間でも株式の相互持ち合いが一般的な形態となった。こうした企業慣行の仕上がりには、日本の貿易自由化、資本自由化が大きく影響したことも広く知られている。

このようにみれば、与えられた経済環境のもとでの「オペティマル・マッチ」として特定の制度

基盤が選択され、そのなかで「ベスト・プラクティス」としての企業慣行や取引形態などが選び抜かれてきたといえよう。

このような視点に立てば、日本的経営慣行と呼ばれてきたものは、日本の伝統的なものをすべて体したものという位置づけにはならない。したがって、これを変更したとしても日本が日本でなくなるわけではない。日本のいわば「遺伝子」構造を組み込んだものは、新しい時代の新しい制度基盤のもとではまったく様相を新たにしてお登場すると考えるからである。

ところが、この「オペティマル・マッチ」と「ベスト・プラクティス」とを区別しない議論がわが国には多い。例えば、たとえ情報社会への転換そしてグローバルイゼーションが起きようとも日本には日本流のやり方があるのだから日本的経営は永続させねばならない、といった捉え方はいくつかの認識上の問題があるといえよう。

旧来の経済環境のもとにおいては、その時代にふさわしい企業を取り巻く制度基盤が作り上げられた。その制度のもとにおいて個々の企業は適応を開始していったのである。だからもともと日本の企業に、いわば「遺伝子」が構造上組み込まれたような固有の仕組みがあったわけではない。いいかえれば、特定の時期の日本の企業の行動に「遺伝子」構造がそのまますべて反映しているものとして受け止めるのは誤りである。現実には、「遺伝子」構造と後天的な学習との混合によるものだからである。

したがって、新たな「オペティマル・マッチ」のもとで生まれる「ベスト・プラクティス」にも、

日本社会のなかで育て上げられてきた個人の価値観、いわば「遺伝子」は組み込まれているのである。つまり、第二次大戦後みられた日本企業の行動形態が、そのまま日本の伝統的な構造であるとの考えは誤りであるし、その根っこにある「遺伝子」情報は「ベスト・プラクティス」のもとで形を変えて花開くと考えるべきなのだ。

それでは、この「遺伝子」ともいえる日本社会を貫く価値観は何か。われわれ日本社会において最も普遍的にみられる、いわば「遺伝子」に相当するもののひとつは、働く一人ひとりの人間を支える価値というものである。近代ヨーロッパにおいて最初に労働報酬が定義されたとき、それは苦痛に対する代償であった。もちろん、労働にこうした苦痛の面もなくはないが、わが国において成立した勤労観はこうした苦痛の認識ではなかった。

働く一人ひとりが輝いている、仕事を通じて自己を高めることができる、仕事は自己投資の側面もある、という価値観がわれわれに「遺伝子」として継承されているといえよう。そこで、これを新しい「オプティマル・マッチ」のもとで生かす仕組み、つまり働く一人ひとりが常に輝いているような状況を生み出す制度づくりはいかにして可能なのか、という観点こそ重要であろう。

第二次世界大戦後はたまたま企業の内部に、勤労の価値が累積する経営慣行が成立したが、それがわれわれの持ちうるすべてでないことは明らかである。今日豊かになった段階で事業会社やその根幹にある制度基盤を手段として位置づけるゆとりを得たといえるのではない。

企業や組織は本来自己目的化するはずのものではなく、価値の根幹は働く一人ひとりにあり、今

後の日本の産業社会にあつては、いかに働く一人ひとりが輝いているのか、というチェックを不斷に行うことが意味を持つようになったといえるだろう。

それでは「遺伝子」として「自由」はなかったのか。かけがえのないものとしての「自由」がアングロサクソンを中心として継承されてきていることはよく知られている。これまでとはかく「自由」を抑え込む局面ばかりを体験してきたわれわれは、例えば織田信長の「楽市楽座」を忘却の彼方にしてきた。「遺伝子」としての「自由」はいまだ検証命題でしかないのが実情だが、この点についての検証過程が日本社会の近未来を決定的にする、と私は判断している。

産業社会の三層構造

本書において私は、グランド・トランスフォーメーションをより深く考察するために、情報通信の分野で一般的になりつつある「コンテンツ」「プラットフォーム」「デистриビューション」という捉え方を参考にして産業構造の全体をとらえ直す試みを行っている。それによって、第二次世界大戦後の産業社会の仕組みを記述するとともに、そうした三層構造がいかなる意味で新たな変容局面を迎えているのかを明らかにしようとした。

そして、こうした変容を迫られる三層構造のなかにおいて模索される「ベスト・プラクティス」が、逆に新しい制度基盤の整備をいかに希求しているかを検討している。ここに「民」と「官」の役割の逆転現象が端的に反映しているというのが私の見解だ。

ここでいうコンテンツとは、広い意味での産業社会における目的、内実にかかわるものであり、プラットフォームはそれを実現するための企業システム・産業システムを指す。ディストリビューションはそのシステムを支える足腰の部分に該当する。

第二次世界大戦後に成立した仕組みは、コンテンツのレベルでいえば、省資源や効率性を追求するものだった。戦後のわが国では、自由貿易のもとで明治以来の効率性の追求や省資源による生活の豊かさの追求が全面的に可能になった。「富国強兵」から解放され、自由貿易の追い風を受け、コンテンツはきわめて明瞭なものになったといえよう。

それを支える企業内システムとしてのプラットフォームは、品質管理を実現し、付加価値の高い製品・サービスを次々に投入できるための制度・慣行といえることができる。働く者から忠誠心を獲得するのに必要な年功賃金、生涯雇用といった慣行がそれに該当する。

さらに、この企業内システムの足腰を支えるディストリビューションには、株式の相互持ち合いや系列取引、販売の流通チャネルの系列化があった。それが、コンテンツとプラットフォームを支える手段として大きな役割を果たしたのである。

新しい産業社会の骨格

しかし、新しい時代が明確にやってきた。グローバルイゼーションと情報時代の到来によりコンテンツの部分は再び方向付けを変えねばならなくなった。リオリエンテーションが始まったのだ。

その大きな特色は働く一人ひとりに創造性が必要であり、創造性を高めることそのものがコンテンツとなる、ということにある。

効率性や省資源にとどまる限りにおいて、新しい時代のパラダイムは生み出せず、創造性にかかわるところでいかなる新機軸を提出しうるのかが問われることになった。はじめて目的が創造性となったのである。

プラットフォームのところでは、働く一人ひとりにとっての創造性が発揮できるための新しい仕組みが考えられねばならない。働く過程において個人の力量にかかわる再充填、再補充、再投資の過程がきわめて重要になり、それを保証する制度が設計されねばならない。

そして、こうした仕組みを支える足腰の部分においては、株式の相互持ち合いや系列取引に取って代わり、現実への果敢な挑戦にともなう企業のリスクを遮断する仕組みとして持ち株会社の導入が必要となろう。

これまでの日本の組織形態においては、意思決定のための稟議書の判子の数は組織の肥大化とともに増殖した。しかし新しい時代において、マーケットの変化に対応して責任をもって即座に展開するためには、例えば稟議書に必要な判子の数が三つ以上にはならないような組織形態を子会社として持ち株会社のもとに連ねる形が必要になろう。

最適規模の意思決定単位においては、起案者と調整者、そして決定者の三者しか必要ない。このように機能的な単位に組織を再編成することを通して、新しい事態やマーケットへの対応、創造性

の高い取り組みが保証されると考えられる。判子が今後日本の組織の意思決定過程に残るにせよ、その数は三つまでというのがとりあえずの私の見立てである。

官による補償原理から「深い社会」への転換

第二次世界大戦後の経済環境と広い意味での産業社会のインフラストラクチャ（制度基盤）のなかで、政治や官僚機構の役割も定義された。

一時代前の「オペティマル・マツチ」（最適な組み合わせ）における政治の機能は、量と効率性の追求のなかで、とかく背後に遅れる非効率な分野の意見を代表して、そこに所得と機会の埋め合わせをするという役割を担う点にあった。「五五年体制」とはまさに産業社会の非効率的な部門を切り離すのではなく、社会の亀裂を広げることなく抱え込み、安定を図ろうとする政治の仕組みであつたといえる。例えば、農業政策やさまざまな補助金の給付などはその産物である。

他方、「官」（官僚機構）の機能は、効率性を追求する部分（エフィシエント・パート）に対しては官の立場から助言し、効率性を達成するための枠組みを用意するとともに、ともすれば市場から排除される非効率部分（インエフィシエント・パート）に対して補償の原理と仕組みを提供することにあつたといえよう。さまざまな産業金融の仕組み、民間部門の研究開発助成、金融業における護送船団行政などもそう理解すべきであろう。

しかし、新しい産業社会にあつては、政治の機能も官僚の機能も新たに定義し直されなくてはな