

# グローバル化とタテ社会

Globalization and vertically structured society

藤波 大三郎

(Daisaburo FUJINAMI)

**キーワード**：産業シフト、労働生産性、長時間労働、封鎖性

**Key Words**：industrial shift, labor productivity, long working hours, blockade

## I. はじめに

本研究ではグローバル化の下、輸出から海外生産へのシフト、そして国内調達から海外調達へのシフトがわが国の経済を抑圧しており、今後は個人消費を中心とした内需志向の経済発展を目指すことが望ましく、その際、我が国のタテ社会の持つ封鎖性が長時間労働を要因とする労働生産性の低さの背景としてあることを考察し、その対処策について検討する。

我が国の株式市場は1990年代にバブルが崩壊し、銀行は不良債権の処理が課題となった。そして銀行は株式持ち合いを解消する方針を取った。株式市場でその売却された株式の受け皿となったのが外国人投資家であり、現在、わが国の株式市場での保有割合は約30%のシェアとなっている。

経営者はグローバル化した株式市場からのプレッシャーを受けて収益志向の経営へと向かい、企業は海外生産シフトと海外調達を積極的に行うようになった。そして、製造業の国内の雇用の縮小は内需を減少させ、内需志向の産業にも影響を与え、全産業で非正規雇用が増えて中年男性（45～54歳）に限ってみれば8.7%が非正規雇用となっている（2018年時点）。こうして人々の賃金は上昇しないが、グローバル化した大企業の収益は増大することとなった。

そこで本研究の目的は、海外生産シフトを輸出に戻し、戻せない部分は資本を国内の非製造業へ投じて内需による経済成長を目指すことを検討し、そのネックとなっている低い労働生産性の要因である長時間労働の修正について政策提案を行うこととする。

## II. 先行研究の分析

グローバル化とは、これまで存在した国家、地域などタテ割りの境界を超え、地球が1つの単位になる変動の趨勢や過程のことを指すというのが一般的な理解となっている。1990年代には、経済のグローバル化が強調された。各国が金融自由化を進め、また旧ソ連圏が崩壊し、情報通信システムの統合が加速した。その結果、巨大企業が世界を市場や投資先として苛

烈な競争を展開し、反面、政府は資本への規制力を弱体化させ、短期の資本移動や為替の投機的取引に対する統治能力が弱まった。このグローバル化について本稿のテーマの関連領域に関する先行研究を紹介したい。

## 1. 先行研究の紹介

### (1) グローバル化と雇用について

多くの先進国で生産性上昇率の比較的高い製造業から低上昇率のサービス業へと労働がシフトし、マクロの労働生産性成長率を押し下げていることが観察されている。伊藤恵子によると、多くの先行研究でグローバル化は産業内・企業内で生産性向上など正の影響をもたらしていることも確認されているが、グローバル化が進んだ産業での生産性上昇は当該産業の需要を増やすと期待されるものの、生産性上昇ほどに需要が伸びなかった場合は結果的に当該産業の雇用を減少させることになる（伊藤、2018）。実際、多くの先進国でグローバル化によって結果的に製造業の雇用の減少が起こっている。

1999年時点では、海外直接投資は現地法人への部品供給が増加する「輸出促進効果」のプラスの影響も意外と大きい、「輸出代替効果」や「逆輸入効果」のマイナス効果が大きく、プラス、マイナスを合わせると、我が国の海外直接投資による製造業の雇用減少は100万人程度であった。藤川清史・渡邊隆俊によると、製造業の海外移転は商業やサービス業にも影響を与え、全産業では170万人程度の雇用を減少させおり、産業の空洞化論は製造業のみならずより総合的に考える必要があり、失業者は350万人に達しているが（1999年時点）、その約半分が製造業の海外移転と関係がある（藤川・渡邊、2004）。そして近年の海外直接投資の状況について経済産業省によると、2018年度では、現地法人数は2万6,233社、現地法人従業者数は605万人、現地法人の売上高は290.9兆円、製造業現地法人の海外生産比率（国内全法人ベース）は25.1%となっている（経済産業省、2019）国内製造業の従業員数は999万人（2021年平均）であるから、海外生産の雇用面における存在は大きい。また、2018年度の輸出額は81.8兆円であり、わが国の外需の取り込みはGDPに反映される輸出より海外現地法人の売上が輸出額の4倍近くに達していることになる。

グローバル化による国内の空洞化については、二つのケースで海外生産シフトが空洞化に繋がる可能性がある。桜健一・岩崎雄斗によると、一つは労働市場に摩擦が存在し、雇用移動がスムーズに行われないケースである。この場合、国内経済は海外生産シフトの恩恵を十分に享受できず、雇用の減少という形で空洞化が発生する可能性がある。もう一つは、産業集積が外部経済効果を有するケースである。この場合海外生産シフトにより一つの企業が退出すると、マクロの生産性低下やイノベーションの停滞が発生する可能性がある（桜・岩崎、2012）。わが国の固定的な労働市場は雇用移動が困難であり、結果として海外生産シフトの恩恵を十分に受けていない。

OECD各国の多くの国では、所得階層が高い人々の所得や資産、雇用機会、社会的流動性が

改善する一方で、事業の海外移転や外国企業との競争などのために円滑な労働移動が困難な低スキル労働者の雇用や所得に影響が生じることが懸念されている。内閣府によると、こうした格差の拡大はグローバル化だけの結果ではなく、労働市場の流動性の低さや、技術革新、その他の要因の結果でもあることがこれまでの研究によって明らかにされてきた（内閣府、2004）。我が国の場合、労働市場の流動性の低さの要因が大きいと考えられる。一般的に、国際的な資本移動は国内の産業構造の調整、労働の産業間の移動を促すことになる。清田耕造によると、国際間の資本移動や生産パターンの変化が急激である場合、労働者がある産業から別の産業へと移っていく過程で失業が生じうる（清田、2014）。つまり、グローバル化に対して流動性の少ない労働市場がある場合は失業率が高まるのであり、適切な労働移動があれば賃金水準は下がるかもしれないが失業は減らすことができると考えられる。

しかし、対外直接投資は生産コスト削減を目的として行われる垂直的直接投資から、貿易コスト削減（生産拠点を市場に近づけ輸送費用節減）や現地需要の取り込みを目的とする水平的直接投資に移行しつつある。酒井博司によると、水平的直接投資を行った企業は、海外市場から獲得した知識や技術を有効活用する観点から、ホワイトカラー人材を増やしてきたことが指摘されている。非製造業でも海外雇用比率の高い企業ほど国内雇用の伸びは高い。水平的直接投資では海外拠点を束ねる本社の機能強化は不可欠なためである（酒井、2015）。つまり、対外直接投資の内容が先進国を対象とした水平的対外直接投資の場合は国内の雇用への影響は少なく、場合によってはプラスの影響も与えるのである。

## （2）海外投資と企業の生産性について

売上の大きい高生産性企業にとっては、外国直接投資は固定費用の負担が大きいものの輸送費用を節約できるため有利な手段となる。田中鮎夢によれば、輸出を行える企業は輸出に伴う費用をまかなうことができるので国内にのみ供給する非国際化企業よりも生産的である。そのため、最も生産性が高い企業が外国直接投資を行う「多国籍企業」になり、それに次ぐ企業は外国に輸出を行う「輸出企業」、最も生産性の低い企業は国内にのみ製品を供給する「非国際化企業」となる（田中、2011）。こうして国内には生産性の低い企業が残ることになり、これ自体がその国の労働者の賃金の低下要因となると考えられる。

## （3）海外投資の原資について

わが国の企業は内部留保は高めたものの投資に積極的ではないと言われるが、この背景の1つには海外における工場建設や設備投資がGDPに反映されないことがある。太田珠美によれば、企業の内部留保が高水準であることを問題視する声も聞かれるが、企業価値向上のために重要なことは国内外問わず利益率の高い投資先をみつけ、その投資に要する資金の調達コストを投資の収益率以下に抑えることである。例えば、内部留保がいくら増えていても、それが海外投資の原資として使われており、そこから相応の利益が生み出されていれば企業価値は向

上する。(太田、2015)。

しかし、企業価値が向上して株価が上昇しても賃金が上昇し、雇用が増えなければGDPは大きく拡大することはない。むしろ、個人消費が拡大せず、内需志向産業も海外に収益拡大のチャンスを求めることになる。例えば「アジアの内需」を取り込むなどと言われる海外進出がこれにあたる。

## 2. 先行研究を踏まえて

日本的経営は終身雇用、年功賃金、企業内組合が特徴とされていた。しかし、わが国の企業経営は金融市場のグローバル化の中で変化している。わが国には、1990年代以降、銀行と企業の株式持合いが消滅し、外国人投資家が約3割を占めるようになった株式市場と、いわゆるメンバーシップ型の雇用が主流の固定的な労働市場との間に制度的なミスマッチがある。

メンバーシップ型雇用とは、業務の内容や勤務地などを限定せずに人材を採用し、「人に仕事を割り当てる」雇用形態のことである。新卒一括採用が前提になっていることが多く、職務能力や経験に欠ける新卒者も仕事につきやすく、雇用も確保されやすいが、従業員は配置転換や転勤辞令に従うことを求められる。

この制度的なミスマッチによって従業員は企業経営者から、「雇用か賃金か」と言われると雇用を選ぶしかない。転職の可能性が小さいわが国の労働市場を考えると、従業員にとっては合理的な選択かも知れないが、このためにわが国は労働分配率が低下し、賃金が上昇しない。

また、図1のように、労働分配率と企業の海外売上上の状況には強い負の相関性があり、大企業はグローバルな最適生産として海外生産シフトを拡大して利益を増加させ、国内の従業員への

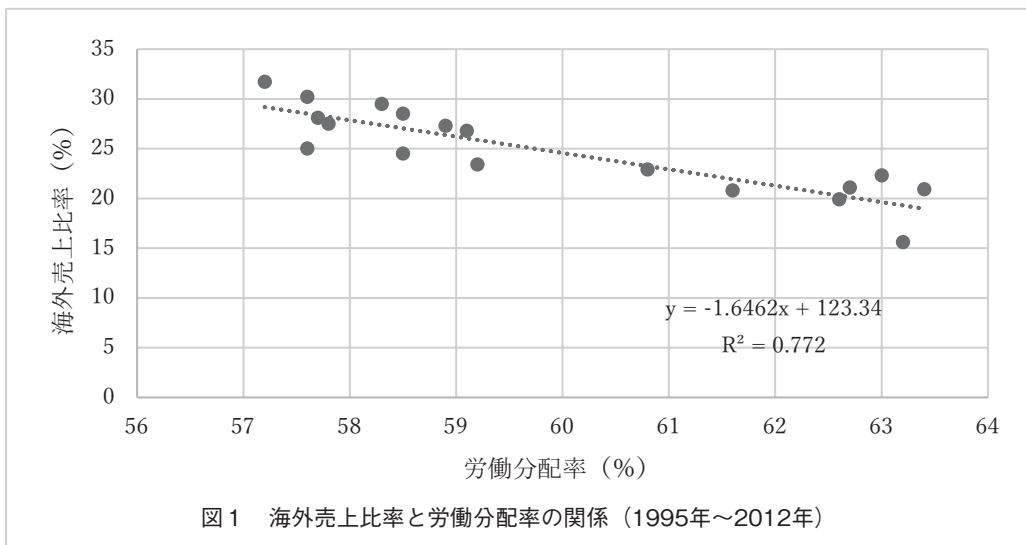


図1 海外売上比率と労働分配率の関係 (1995年~2012年)

資料：経済産業省「経済産業白書2015」P値<0.05

報酬は低下している状況を反映している。そして、海外現地法人の内部留保を増やしているが、これは海外への投資の成果は国内従業員の貢献ではないとされ、現地での利益は現地で再投資されるからである。外国子会社から受ける配当などの額につき、その配当などの額の95%相当額を内国法人の各事業年度の所得の金額の計算上、益金の額に算入しないこととする制度はある。しかし実際、海外投資の収益は外貨建てであるが、これを円に換えて親会社に戻す動きが強まれば円高への圧力になるはずだが、円高は発生せず、むしろ円安傾向となりがちである。

こうして、製造業の国内での雇用は失われ、労働分配率は低下して賃金は低下し、個人消費は抑制され、非製造業も雇用を減らすことになっている。経済産業省によると、産業別就業者数の変化（1995－2015年）をみると、製造業は361万人減少し、卸売業・小売業も292万人減少している。こうした中スキルの雇用の代わりに低スキルの社会保険、社会福祉、介護事業の雇用が251万人増加するという労働移動が起こっている（経済産業省、2019）。そして移動した先の賃金は製造業よりも低いので、個人消費にはマイナスの要因となっている。

### Ⅲ. 考 察

こうした現状を踏まえて対処策を考えると、製造業は海外生産シフト、つまり対外直接投資という資本の輸出ではなく、高度な最終製品および中間製品の輸出という財の輸出に集中してはどうか。海外生産シフトを縮減すれば、図1からすれば労働分配率を引き上げることが出来る。自由貿易によるグローバル化か、資本と労働という要素の移動によるグローバル化か、いずれによっても効率化の点からは差はなく、経済的なグローバル化の成果は世界の人々が享受できる。一方、競争力が劣る製品を生産する企業は輸出から撤退し、その資本を国内の非製造業にM&Aにより振り向けつつ、「ものづくり」の技術を転用して内需を拡大し、経済の成長を目指したい。

ドイツは国際分業により輸出によって誘発されるはずの生産誘発効果の多くが輸入によって流出しながらも、「波及効果の自給度」が高まるように産業の構造を変えた。経済産業省によれば、ドイツでは国際分業化の進展が国内経済にとってプラスになるように国内の産業連関構造が変化した。一方わが国では輸入額以上に輸入による「波及効果の流出」額が増加して、その傾向はドイツや米国にはない（経済産業省、2012）。こうした産業シフトのためにドイツは2005年に11%の失業率を経験している。一方、わが国は内需産業への適切な労働移動のために、ドイツのような痛みを伴う構造改革は行って来なかった。

わが国はドイツの輸出志向型の経済ではなく、内需志向型を目指したいが、産業構造の修正は必須である。これをケインズの貿易乗数を用いて説明する。

ケインズの貿易乗数は、

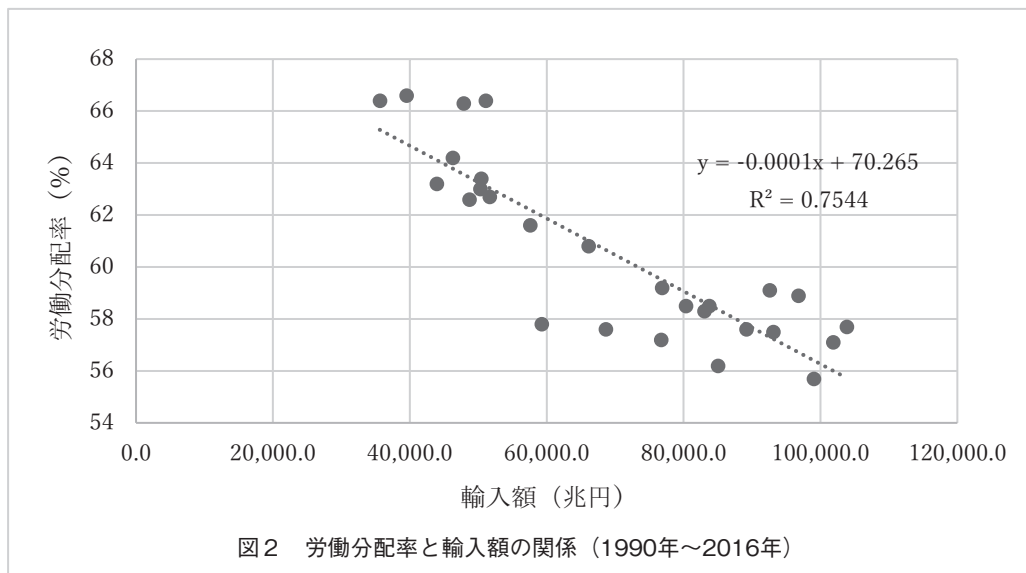
$$1$$

$$1 - \text{限界消費性向} + \text{限界輸入性向}$$

から成る。この貿易乗数は外国貿易を含む開放体系に乗数分析を適用し、輸出と国民所得の増加関係をとらえたものであるが、この式に1994年から2020年までのGDP等のデータの回帰分析によりわが国の貿易乗数を試算すると、1994年からリーマンショックの起きた2008年までが0.80、2009年から2020年までは0.89と共に1を下回る。つまり、輸出額の増加額より小さな額しかGDPは増加していない。

この乗数の低下要因としては限界消費性向の低下（0.52から0.26へ▲0.26）、上昇要因としては限界輸入性向の低下（0.77から0.38へ▲0.39）がある（筆者試算）。輸入は近年横這いとなったが、消費性向の下がり方が大きく、貿易乗数は1を上回らない。わが国は輸出で経済の拡大は出来ない状況となっている。近年は貿易収支も赤字だが、円安となっても海外生産シフトをしているため、それらが国内回帰しない限り、Jカーブ効果も発生しにくい。

三平剛によると、近年の財政乗数の低下をもたらした要因は、①消費性向の低下（貯蓄率の上昇）、②税・社会保険料負担率の上昇、③投資性向の低下、④期待成長率の低下、⑤輸入性向の上昇である（三平、2021）。この内、消費性向の低下と輸入性向の上昇は筆者の試算で確認できたことになる。



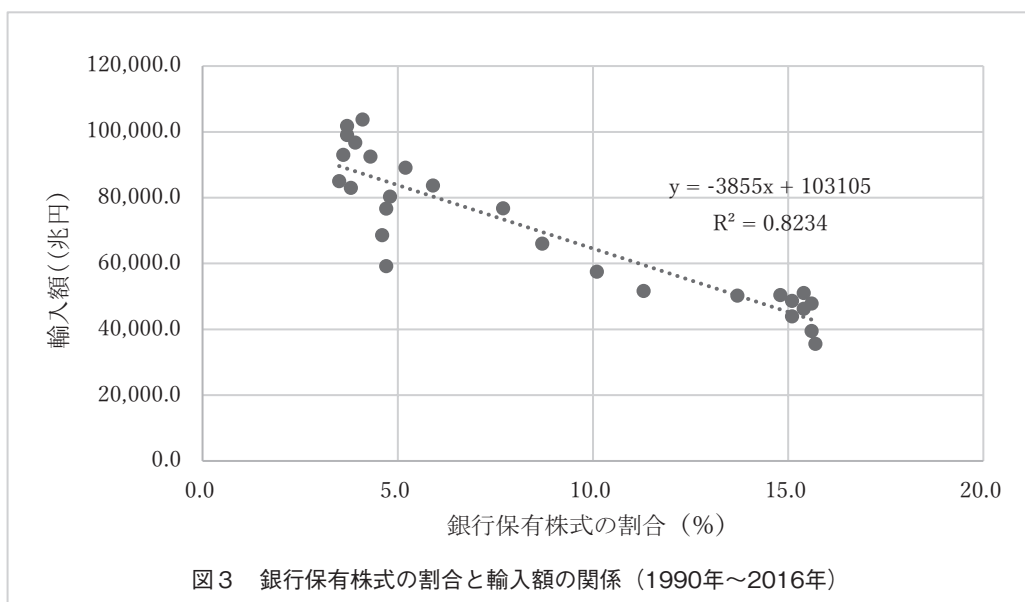
資料：内閣府ホームページ、労働政策研究・研修機構ホームページ、活用労働統計（2018年版）P値<0.05

この消費性向低下について柴田徳太郎によれば、日本でデフレが起きた原因は内需不足にあり、内需が不足するのは、格差が拡大して所得が富裕層に偏り、社会全体の消費性向は低下するからである。そして、格差が拡大したのは労働分配率が低下したからであり、デフレの根本的な対策は労働分配率の上昇による内需の拡大である（柴田、2013）。実際、図2のように「所得の漏れ」である輸入額の増加と労働分配率の低下には強い負の相関がある。これは、わ

が国の製造業の一部はグローバル調達によって代替されて雇用は縮小し、賃金の低下となったことが背景にある。わが国では米国のような輸入浸透度と雇用に相関性はないが、それは雇用を守るために賃金を犠牲にし、非正規雇用を米国以上に用いたからである。

こうした輸入拡大、企業の海外調達の増加の背景には、先述の通り、外国人投資家が増えてグローバル化した株式市場が求める株主重視の企業統治がある。実際、図3のように日本的経営を株式持合いで支えた銀行の保有株式の割合の推移と、グローバル調達を表すと考えられる輸入額の推移には強い負の相関がある。日本の輸入品のもっとも大きい品目は電気機器であり、海外の日系企業の工場で組み立てられた製品を逆輸入し、また発展途上国の生産技術向上によって海外製品を多く輸入している。これは日本の大企業が外国人投資家を中心とした株主による企業統治の進展を受けて企業利益を優先し、国内調達からグローバル調達へ移行した結果であり、東アジアでの調達が急増しているからである。グローバル化して流動性が高まる株式市場と海外にサプライヤーを求めるグローバル調達の背景には共通する要因があるに違いない。

一般的に外需依存の経済成長は賃金を抑制する傾向がある。野口悠紀雄によれば、輸出品の市場で国際的な競争に直面するからであり、要素価格均等化定理が当てはまる（野口、2008）。すなわち、完全競争状態にあること、輸送費や関税などの貿易障害がないこと、および国ごとに趣向が同じであるといった制約された条件の下では、国際貿易は財貨の相対価格を等しくするばかりでなく同時に国際間に要素価格の均等化をもたらす。



資料：内閣府ホームページ、労働政策研究・研修機構ホームページ、活用労働統計（2018年版）P値<0.05

そこで、こうした傾向を修正し、内需の拡大での経済成長を目指す方がわが国の雇用のためには望ましい。星岳雄とアニル・カシャップによると、日本経済は輸出財の生産に適した形で構築されており、内需向けの生産は補足的な位置づけにすぎなかったという問題があり、非製造業の生産性の伸びは製造業のそれを下回った。よりバランスのとれた豊かな経済を実現するためには、効率的な非製造業の存在が不可欠である（星・カシャップ、2011）。

一般に、賃金格差を背景に生産拠点が高所得国から低所得国へシフトすれば両国に分業のメリットが生じるが、その過程で高所得国の産業は知識集約的、または資本集約的な方向にシフトして製造業の生産労働者は減少する。増田郁夫によれば、「生産労働者」の雇用が減少するにつれ、その賃金は「管理・事務・技術労働者」と比較して相対的に下落傾向を強めており、国内の所得格差が拡大する可能性を示唆している。こうした製造業における雇用の減少を踏まえると、経済全体での失業者を抑制していくためには、サービス産業での雇用吸収力を向上させていくための取り組みを強化することが必要となる（増田、2004）。

先述の通り、ドイツは国家をあげて産業シフトを行った。加谷珪一によれば、ドイツも日本と同様、韓国企業や中国企業の追撃を受け、90年代に競争力低下という問題に直面したが、ドイツ企業は付加価値が低下した分野は躊躇なく捨て去り、付加価値の高い分野にシフトするというビジネスモデルの転換を行った（加谷、2022）。この産業シフトに関連する労働移動について1998年にシュレーダー政権が実行した政策は戦後労働市場政策の基本姿勢に大幅な変更を迫る労働市場・社会保障改革だった。丸山俊によると、ハルツ委員会報告書で提言された労働市場の柔軟化（人材派遣の活用、低賃金労働の拡大、解雇制限緩和）、失業給付と社会扶助の一本化、失業手当・失業扶助の期間短縮といった施策は、ドイツの労働政策が失業対策から雇用創出へ大きく舵を切る転換点となった（丸山、2014）。

しかし、ドイツの賃金・雇用システムの基本は、職業資格に基づく仕事の空席の補充、職業ごとに標準化された職業訓練に基づく技能形成からなるシステムであって「職種主義」となっている。山田久によれば、制度化された職種別労働市場が存在し、企業ごとの労使関係もその影響を強く受ける仕組みになっている。雇用契約で職種が具体的に決まっているため、事業上の理由でその仕事がなくなれば人員整理自体は致し方ないという考えが採られている。このことが、雇用調整が行われるが賃金調整は基本的に行わない、という特徴に表れている（山田、2017）。

もっとも、わが国で産業シフトに必要な労働移動が出来たとしても、わが国では非製造業の生産性の低さが問題となる。小本恵照によると、名目ベースではサービス経済化が明瞭に進んでいるのに実質ベースでは全く進んでいないのはサービス業のサービス価格が製造業の製品に比べ、相対的に上昇していることによるものである。サービス業の生産性が低いものにとどまる限り、日本の実質経済成長率も低位にとどまることを余儀なくされることになる（小本、2007）。

このように非製造業の拡大のためには、その生産性の改善が課題となるが、この労働生産性



の低さについては長時間労働が大きな要因となっているのではないかと。長時間労働になるほどメンタルヘルスは悪化し、労働時間が週50時間を超えるとそうした傾向が出始める。黒田祥子によれば、労働時間が週55時間を超えると、仕事の満足感が高まる傾向にあるが、これは認知の歪みでありワーキング・ハイであるとしている（黒田、2019）。この労働生産性を左右する労働時間の短縮と業績向上を両立させた国としては先述のドイツがある。熊谷徹によると、ドイツの労働生産性が高い最大の理由は労働時間の短さである。2016年のドイツ人労働者の1年間の平均労働時間は、1,364時間である。これは日本（1,713時間）よりも約20%短い。彼らが働く時間は、日本人よりも毎年約350時間も短い（熊谷、2018）。ドイツの労働市場の流動性の低さは日本ほどではなく、米国と比べると概ね日本に近いが、それでも短時間労働の国となっている。

在ドイツ日本大使館によると、ドイツでは各労働者の業務内容が比較的明確で、job descriptionに記載がなければ「それは自分の仕事ではない」とされ、会社への執着はあまりなく、キャリアアップのために同一業界内での転職もよく見られる（在ドイツ日本大使館、2018）。つまり、わが国の従業員には見られない働き方が行われている。筆者はルクセンブルクでの勤務経験があるが、隣国のドイツでは短い時間で大きな成果を上げることが重要視されており、生産性の低い残業をする社員は評価されない傾向にあり、わが国の付き合い残業の後、飲食を共にするようなことはない。

国際的な比較では、一人当たりの労働時間が短い国ほど、一人当たりの労働生産性も高いという相関関係が観察されている。内閣府によれば、前述の通り、2015年時点のOECD諸国の中で最も一人当たり労働時間が短いドイツの総労働時間は1,300時間であり、我が国の総労働時間の約8割に相当する。他方、一人当たりで測った労働生産性はドイツは我が国の水準を50%近く上回っている。単純に、こうした国際的にみられる一人当たり労働時間と労働生産性の相関関係を当てはめれば、一人当たり労働時間が10%減少すると一時間当たりの労働生産性は25%高まる計算になる（内閣府、2017）。長時間労働が是正されると、個人の生産性が向上し、仕事でのミスが減ることが考えられるが、わが国ではその是正はあまり進んでいない。毎月勤労統計調査によるとパートタイム労働者を除く一般労働者の労働時間は20年近く2,000時間以上である（2021年は1,941時間）。つまり、わが国では正社員の長時間労働がまったく改善されていない。

そこで、この正社員の長時間労働の改善について、この問題はわが国の企業社会の仕組み、企業風土そのものにあると考え、日本の企業社会の特徴であって中根千枝が指摘した上下関係中心で封鎖性を持つ「タテの組織」に、ヨコの要素としての転職を組み合わせることによりタテ社会に風穴をあけ、長時間労働の問題にメスを入れてはどうか（中根、2019）。

タテ社会とは、中根の『タテ社会の人間関係』（1967）、『タテ社会の力学』（1978）の書名に用いられた語であり。中根によれば、日本人の集団への参加は、個人の「資格」よりもその置かれた「場」に基づいており、集団自体も、個人特質の共通性よりも枠の共有性によって構

成される。各自の「資格」に応じて複数の集団に所属できる場合と違い、「場」から離脱すれば成員でなくなる日本の社会では、単一集団への一方的帰属が求められる。そこでは相異なる「資格」者が含まれるから、成員間に先輩後輩等のタテの関係が発達するはずだという。儀礼的序列関係が重んじられる社会を指す。

タテ社会のわが国は組織の中で個が独立しておらず、お互いに交じりあってエモーショナルに仕事をしている。中根によると、これは小集団が仕事集団ではなく、社会集団となっているためであるとする。そのため、仕事時間とその後の区別もあいまいであり、日本の職場というものは公私の区別がつかない、あらゆるパーソナルな部分に集団の力が入り込んでくる可能性を秘めている。労働時間を法律で決めてもなかなか守られないのは、そういった社会習慣があるからである（中根、2019）。こうして長時間労働がタテ社会の慣行として定着しているが、この長時間労働によってわが国の生産性は低くなっている。そうであれば、長時間労働の是正には労働法の改正もさることながら、中根が指摘したタテ社会についてのある程度の修正が効果的と考えられる。なお、非正規雇用の人々はこのタテ社会のソトの人であり、社会の中で孤独・孤立の状態にある。

1990年代の分析ではあるが、武石恵美子によると、産業別にデータ分析を行うと労働者の同質性が高く、内部昇進への競争圧力が高いとみられる金融・保険業において内部労働市場に起因する我が国の長時間労働の構造的特徴が典型的に現れている（武石、1993）。

また、五月女良平・高橋正子によると、わが国の企業のデータ（2006年～2011年）では中途採用者割合が高い企業は生産性が高くなる傾向にある。一方、平均勤続年数が長い企業は生産性が低くなる傾向にある。平均勤続年数の長さが生産性に悪影響を及ぼすことは日本の経営の終身雇用の考え方と大きく異なっている（早乙女・高橋、2013）。つまり、現在の行き過ぎた終身雇用は生産性の向上に貢献しない。

そこで、我が国の内部昇格しかない「タテの組織」の封鎖性に風穴を開ける具体的な方法として、政府が大企業に対して、幹部従業員、すなわち執行役員のある一定の数を中途採用者から選出するという目標を課し、補助金でインセンティブを与え、従業員の上位層の流動性の拡大を促してはどうか。

わが国では職種を問わずライン管理職につく確率は平均的には転職者が低い。佐藤香織によると、「ワーキングパーソン調査（リクルートワークス研究所提供）」を使用した調査では、管理職相当専門職は別として、ライン管理職という企業にとって重要な役職には、平均的に見ると企業特殊的人的資本の多い生え抜き社員が昇進しやすい（佐藤、2018）。これを変えるには企業の管理職層の流動性を高める政策が必要である。

実際、職務遂行能力の高さによって当該個人を取り巻く当該労働市場の流動性は異なる。岩谷舟真・正木郁太郎・村本由紀子によると、対人関係や集団の閉鎖性が高い低流動性社会では一度他者から排斥されてしまうと新たに対人関係を結ぶことが困難であり、最悪の場合社会的孤立の状態に陥るリスクが存在するため、低流動性社会の人々は社会的な評判の低下に敏感であ

り、自らの評判を低下させないようにふるまう傾向がある。一方、エリート層は評判低下のコストを恐れずに転職し、新天地で新たな人間関係を築けるので評判低下のコストはますます小さくなる（岩谷・正木・村本、2020）。つまり、管理職層の流動性は比較的高めやすい。

実際、既にコーポレート・ガバナンス・コードでは、女性、外国人に加えて中途採用者の管理職への登用が規定されている。政府は、2021年4月から常時雇用する労働者数が301人以上の企業において正規雇用労働者の中途採用比率の公表を義務化し、こうした動きを支援している。

なお、小野旭の実証分析によれば、既に1990年代からわが国も生え抜き尊重の慣行は後退の兆しがみられる。各ポジションにおける生え抜きの平均年齢と非生え抜きのそれとの差異は縮小しており、また他企業の就業経験をもつ労働者が昇進面で受ける不利な処遇も改善されつつある（小野、1995）。

企業は現在の極端な年功賃金制の修正を行い、賃金カーブと労働生産性のカーブを一致させ、退職金制度を廃止してはどうか。そしてその分を給与への上乗せ支給とし、また、転職時におけるポータビリティがある企業年金制度への拠出金として入社時から長期的に支給することし、労働力の提供と報酬の受取の時間的なミスマッチを解消し、転職を経済的に容易とするようにすることが求められる。確定拠出年金を用いる場合は、同時に投資教育の充実と政府による補助等の運用リスクへの対応も必要である。更に、前払いで得た給与を管理するためのファイナンシャルプランニング（生活設計）教育も求められる。

石川県の北國銀行は、2022年4月、退職金を廃止して前払い制度を導入した。北國銀行によれば、絶えずイノベーションを創造していくためには日本特有の年功序列、メンバーシップ型の雇用ではなく、一人ひとりの社員が自律したキャリア形成ができる制度へ変革しなければならなかった（北國銀行、2022）。

労働法制の改正は必要であるが、同時に中根が指摘する封鎖性を持つタテ社会、特に大企業のタテ社会の管理職層に風穴を空けることで中根の言う「行き過ぎ」を是正し、公私の区別が出来、長時間労働を是正することが内需中心の産業構造に転換するため必要な労働生産性の向上に効果的ではないか。

#### IV. おわりに

1990年代以降、経営者は株式市場での株式持合いが減少して株主価値の向上を目指し、海外生産シフトというグローバルな最適生産とグローバルな最適調達としての海外調達、そして労働分配率の抑制で収益重視の経営へと向かった。これは日本の経営を支えた銀行との株式持合いが消滅したことが背景にあるが、これらにより大量の失業は回避されて正社員の雇用は概ね守られたものの、大量の非正規雇用が発生した。そしてこうした個人所得の抑制から個人消費が抑制されてデフレの一つの要因となり、そうした影響は全産業に波及した。

そこで海外生産を我が国経済成長に資する輸出に戻すことを目指し、競争力が弱くて戻せな

い分野はその資本と労働力を国内の非製造業へ投じて内需拡大を目指したい。そのためには我が国の社会構造に由来する長時間労働を修正して労働生産性の改善が必要である。そこで、大企業の管理職層の流動性の向上を促したい。大企業が管理職層の中途採用忌避姿勢を維持してはグローバル化への対応は困難であろう。

本稿の提案はここまでとなるが、中根が指摘したタテ社会の封鎖性に由来する長時間労働の慣行を考慮した上で、こうした方向の産業構造の改革を実現する具体的、技術的な実施方法についての研究・検討が行われることを期待したい。

### 【引用・参考文献】

- 朝日新聞出版『知恵蔵』グローバル化とは - コトバンク (kotobank.jp) (2022年7月15日入手)
- 同上 メンバーシップ型雇用・ジョブ型雇用とは - コトバンク (kotobank.jp) (2022年7月15日入手)
- 伊藤恵子「グローバル化と労働市場 —産業構造変化を通じたマクロ生産性への影響」『日本労働研究雑誌』No.696/July、2018年、4-17頁。
- 岩谷舟真・正木郁太郎・村本由紀子「労働市場における個人のパフォーマンスと流動性の関連について—組織風土・移動コストの調整効果に着目して—」『経営行動科学』第31巻第3号、2020年、101-116頁。
- 小野旭「昇進と企業内賃金構造」一橋研究年報、1995年  
HNkeizai0003600030.pdf (hit-u.ac.jp) (2022年7月2日入手)
- 太田珠美「内部留保は何に使われているのかM&Aなど海外向け投資が大幅増」大和総研  
[https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/securities/20151217\\_010452.pdf](https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/securities/20151217_010452.pdf) (2022年2月4日入手)
- 小本 恵照「経済成長に必要なサービス業の生産性向上」  
経済成長に必要なサービス業の生産性向上 | ニッセイ基礎研究所 (nli-research.co.jp) (2022年5月4日入手)
- 加谷珪一「製造業大国ドイツはレベルが違う？ 日本企業との深刻すぎる“差”とは」  
製造業大国ドイツはレベルが違う？ 日本企業との深刻すぎる“差”とは | ビジネス+IT (sbbi.jp) (2022年4月30日入手)
- 清田耕造「直接投資は産業の空洞化をもたらすか—1990年代以降の実証研究のサーベイ」  
<https://www.cba.ynu.ac.jp/gakkai/kaisi/pdf/34-4-4.pdf> (2022年7月2日入手)
- 黒田祥子「残業を愛する人々が気づかない恐るべきリスク」プレジデントウーマン  
残業を愛する人々が気づかない恐るべきリスク | PRESIDENT WOMAN Online (プレジデントウーマンオンライン) | “女性リーダーをつくる” (2022年7月8日入手)
- 熊谷徹「なぜドイツの労働生産性は日本よりも高いのか」在日ドイツ商工会議所  
なぜドイツの労働生産性は日本よりも高いのか (ahk.de) (2022年5月8日入手)
- 経済産業省「労働市場の構造変化と課題」、2019年  
004\_03\_00.pdf (meti.go.jp) (2022年5月21日入手)
- 経済産業省「第49回 海外事業活動基本調査概要2018年度（平成30年度）実績2019年（令和元年）7月1日調査」(2022年7月2日入手)
- 経済産業省「第2章 我が国の貿易・投資の構造と変容」2012年  
第2章 我が国の貿易・投資の構造と変容 (meti.go.jp) (2022年5月22日入手)
- コニカミノルタ「日本の労働時間が世界各国より長いって本当？その原因を探る」  
いいじかん設計 - あなたの会社にぴったりの「働き方」を | コニカミノルタ (konicaminolta.jp)

- 五月女良平・高橋正子「日本企業の生産性パフォーマンスと雇用システムの関係性の実証分析」2013年  
\_pdf (jst.go.jp) (2022年5月7日入手)
- 酒井博司「国内経済活性化をもたらす対外直接投資」  
国内経済活性化をもたらす対外直接投資 | 三菱総合研究所 (MRI) (2022年5月29日入手)
- 佐藤香織「企業内労働市場における転職と昇進の関係」  
企業内労働市場における転職と昇進の関係 | 日本労働研究雑誌 2018年6月号 (No.695) (jil.go.jp)  
(2022年7月10日入手)
- 在ドイツ日本大使館「日本とドイツの働き方の特徴、相違点について」  
41af7adf9f94c4d36560a839aa41d477.pdf (japanclub-munich.de) (2022年7月16日入手)
- 柴田徳太郎「望ましいデフレ対策とは何か」生活経済政策研究所  
望ましいデフレ対策とは何か | 生活経済政策研究所 (seikatsuken.or.jp) (2022年6月9日入手)
- 小学館『日本大百科全書(ニッポニカ)』コトバンク  
タテ社会とは - コトバンク (kotobank.jp)、貿易乗数とは - コトバンク (kotobank.jp) (2022年7  
月15日入手)
- 武石恵美子「我が国の『内部労働市場』と労働時間短縮問題 - 労働者の『タイムマネジメント』の復  
権化を考える -」  
我が国の「内部労働市場」と労働時間短縮問題 - 労働者の「タイムマネジメント」の復権化を考え  
る - | ニッセイ基礎研究所 (nli-research.co.jp) (2022年6月2日入手)
- 田中鮎夢「国際貿易と貿易政策研究メモ第5回『輸出と外国直接投資の理論』」  
RIETI - 第5回「輸出と外国直接投資の理論」(2021年12月14日)
- 藤川清史・渡邊隆俊「海外直接投資と雇用」『産業連関 Vol.12, No.2 (2004年6月)』2004年、3-16頁。  
FUJIKAWA\_31610.pdf (jst.go.jp) (2022年7月2日入手)
- 中根千枝『タテ社会と現代日本』講談社、2019年、125頁。  
中根 同上、68-71頁。
- 内閣府「第2章 働き方の変化と経済・国民生活への影響 第2節」  
第2章 第2節 働き方改革が生産活動に及ぼす影響 - 内閣府 (cao.go.jp) (2022年5月21日入手)
- 内閣府「第2節 グローバル化による経済的影響」  
<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je04/04-00302.html> (2022年5月16日入手)
- 内閣府「第2章 人口減少時代における働き方を巡る課題(第1節)」2019年  
[https://www5.cao.go.jp/keizai3/2019/0207nk/n19\\_2\\_1.html](https://www5.cao.go.jp/keizai3/2019/0207nk/n19_2_1.html) (2022年5月5日入手)
- 内閣府「第3節 アメリカ・ドイツにおけるグローバル化と製造業」  
第1章 第3節 アメリカ・ドイツにおけるグローバル化と製造業：世界経済の潮流 2017年I - 内  
閣府 (cao.go.jp) (2022年5月1日入手)
- 野口悠紀雄『円安バブル崩壊』ダイヤモンド社、2008年、241頁。
- 北國銀行「キャリア型人事制度の導入について」  
20220224.pdf (hfhd.co.jp) (2022年7月5日入手)
- 丸山俊「コラム：アベノミクスに必要な「シュレーダー改革」『為替フォーラム』2014年  
コラム：アベノミクスに必要な「シュレーダー改革」=丸山俊氏 | ロイター (reuters.com) (2022  
年4月30日)
- 増田郁夫「海外直接投資の動向と日本経済への影響」  
<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=14237> (2021年12月14日入手)
- 福田佳之「もう一つの製造大国ドイツの輸出はどうして増えているのか」『経営センサー 2016.12』  
sen\_188\_01.pdf (toray.co.jp) (2022年4月30日入手)
- 星岳雄・ア Nil・カシャップ著総合研究開発機構訳「何が日本の経済成長を止めたのか?」  
1002report.pdf (nira.or.jp) (2022年5月4日入手)
- 三平剛「乗数効果の低下の要因について」

r144\_07.pdf (mof.go.jp) (2022年 5 月 23 日入手)

山田久「第 6 章 生産性向上のための働き方改革 ～国際比較からのインプリケーション～」

inv2017\_report06.pdf (mof.go.jp) (2022年 5 月 5 日入手)