

## 丸山恵也著 『日本的経営——その構造とビヘイビア』

(日本評論社, 1989年9月)

山下 高之

「日本的経営」に関する文献は内外をふくめて枚挙にいとまがない。しかしそれらには、「一般的に日本社会の編成原理の特質から日本的経営の解明をすすめようとする」研究が多い。本書はそうした傾向の「日本的経営」研究に対して「日本的経営」の解明を「日本資本主義の全体的構造、なかでもその構造的特質との関連で究明することを基本的視点とする」科学的立場に立脚した数少ない研究書の一つである。評者は本書を通じて科学的立場に立脚した「日本的経営」研究の到達点についてまなび、その過程で受けとめた問題・課題を示すことによって書評の責を果すことにしたい。

I はじめに本書の全体の構成を知るために章別構成を示しておきたい。

- 第1章 戦後日本資本主義の展開と日本的経営論
- 第2章 日本的経営の全体構造
- 第3章 職場小集団活動と日本的生産システム
- 第4章 ME化の進展と日本的職務構造
- 第5章 日本的経営の空洞化
- 第6章 日本的経営の海外移転  
——ジャスト・イン・タイムを中心に——
- 結章 日本企業の多国籍活動とその社会的規制

この章別構成が示しているところから、評者には本書の内容を四つの問題領域に分けて

みることができるように思える。

第一は、既存の「日本的経営」論の批判的検討を通して著者がみずからの「日本的経営」の分析視角を確定する「第1章 戦後日本資本主義の展開と日本的経営論」である。

第二は、確定された分析視角から「日本的経営の全体構造」が示される第2章である。

第三の問題領域は、著者が「日本的経営」の基軸に位置づけ、本書においても大きなウエイトを占めている「第3章 職場小集団活動と日本的生産システム」、「第4章 ME化の進展と日本的職務構造」の2つの章である。なお「第6章 日本的経営の海外移転」では日本的生産システム 日本的職務構造の海外移転のもたらす影響その役割が考察されているので、3、4章と関連させてもみることができると思う。

第四の問題領域は「第5章 日本的経営の空洞化」「第6章 日本的経営の海外移転」「結章 日本企業の多国籍活動とその社会的規制」の3章で扱われている「日本的経営」の海外進出にかかわる諸問題である。

本書のこうした構成からいえることは本書が著者の明確な分析視角にたつて、一方で広い視野からの「日本的経営」分析がなされるときともに、他方で日本的経営の基軸としての日本的生産システム 日本的職務構造と関連させて、「日本的経営」にかかわる今日の問題といえる職場小集団活動とME化の進展、さらに日本的経営の海外移転の問題が考察さ

れていて、科学的立場に立脚した重厚な「日本的経営」研究となっているということである。

Ⅱ 「第1章戦後日本資本主義の展開と日本的経営論」では、戦後日本資本主義の展開に対応して現われた「日本的経営」論を批判的に検討されたうえで、著者みずからの基本的視点が提示される。

戦後改革期において、日本資本主義の前近代的なものの指摘とその改革を志向するものとして、賃労働の日本の特殊性を明らかにしようとする大河内一男氏らの研究、労使関係における日本の特質を解明しようとする氏原正治郎氏らの研究を「今日の日本的経営(論)に先行するもの」であり、「その後の日本的経営研究に一定の影響」を与えるものとして位置づけられたあと、1960年代、70年代、80年代のそれぞれの年代に対応させて、「日本社会の編成原理の特質から日本の経営の解明」をすすめるようとする諸見解の批判的検討を基軸にすえた展開が示される。

60年代、高度経済成長期を代表する「日本的経営」論として、間宏氏の「経営家族主義」「経営福祉主義」がとりあげられる。戦前、日本社会の基盤であった「家」を擬制した経営管理制度である経営家族主義が、戦後は家族制度の崩壊にもかかわらず、家族制度の理念のうち「暖い感情的融和」の側面が維持され、これが従業員福祉の向上を中軸とした経営福祉主義形成の基盤となったというのが間氏の主張である。著者はこれに対して、「日本の企業における社宅、共済、保険、医療制度などの福利厚生は、低賃金や低い社会保障制度による労働者の不安定な経済生活からくる不満をおさえながら、企業帰属意識や労働意欲をたかめようとするもの」であって、そうした現実との関連でいえば「経営福祉主義」なるものは「実体のない幻想的な経営イデオロギー」として一定の役割を果たすものでしかない」と批判される(7ページ 本書ページを

示す。以下同じ)。

70年代高度成長の終焉と激動の時代を代表する「日本的経営」論として、津田真澄氏の共同生活体論と岩田龍子氏の日本特殊性論がとりあげられる。

津田氏は日本の企業体が、「運命共同体」であって「心情による共感の人間関係」をめざす「生活共同体の原理」と「経済性の原理」という二重性をもつものとして特徴づけているが、「この考えでは、資本主義的産業循環の過程で、不況・恐慌期にはつねに『経済性の原理』が支配的原理として他の原理を圧倒するわけであるから、そのたびに日本的経営の退潮や崩壊をいい、その擁護を主張しなくてはならなくなる」。津田氏は「日本的経営」の中心概念を「集団主義経営」から「生活共同体」、さらに「共同生活体」へと変えてきているが、この「津田氏の日本的経営論の変遷は、そのまま日本資本主義の産業循環の歴史でもある」と批判されている(10ページ)。

岩田氏は「日本的経営」の編成原理を与えているものを安定性志向の強いある種の「集団主義」に求め、それは「日本人の間に深く定着した行動特性・心理特性に根ざしたもの」として、日本特殊性論を主張しているのは知られている。しかし岩田氏の方法では「われわれの意識から独立した存在である客観的諸関係や自然や社会をつらぬく諸法則をとらえること」ができないだけでなく、「岩田氏にあっては日本の特殊性が超歴史的で、不変の原理としてとらえられ、ここから他のあらゆるものを説明しよう」として、「この立場は、社会の合法則的發展を否定し、明示的にしろ、暗示的にしろ体制的擁護論として機能せざるをえない」と断じていられる(13ページ)。

80年代には日本社会の組織原理ないしは結合関係の解明から「日本的経営」の特質を明らかにしようとする研究傾向が強まったが、それらを代表するものとして公文俊平氏らの

「イエ社会論」がとりあげられる。このイエ社会論では、日本社会が間柄主義とでもいう文化的特質をもつ社会であり、そこでは間柄における「気」が大切にされ、「分」が重んじられ、「縁（えにし）」で結ばれるイエ社会が形成されているとされる。そしてこのイエ社会におけるイエとは「具体的な集団というよりも通時代的な一つの集団形成原則を示すものであり、戦後『家』は解体したが、『イエ型原則』は存続し、これが最も典型的には企業体のレベルで維持され純化された」というのである。著者はこのイエ社会論について、「イエ社会の原則が企業で維持され機能的に純化されたというのは、これが企業の蓄積をめざす活動にもっとも機能的に適合的であり、労働者の統合に有効であったということを示すだけのことであって、ここからイエ原則をその実体のない社会全体に支配的な原理として一般化しようとするのはとうてい不可能」であり、このようなイエ社会論は、1930年代の日本主義イデオロギーと同じく、「共同体的『文化』の資本主義的文明に対する優位の主張」であり、「事実の現代化を観念の原始化で覆う」反動的イデオロギーにほかならないと鋭く批判される（19～20ページ）。

著者の「日本社会の編成原理の特質から日本の経営の解明」をすすめようとする「日本の経営」論に対するこうした批判の展開はそれらの研究に「欠落している視点」を明らかにされる過程であった。その「欠落している視点」というのは「日本社会の編成原理とは日本資本主義の基本構造を離れて存在するものではないし、さらに積極的にいえば、それは日本資本主義の基本構造そのものである。日本の経営はこうした日本資本主義の基本構造に規定されたものであるかぎり、この解明には日本資本主義の歴史的構造分析をその基礎にすえなければならない」ということである（25ページ）。この指摘のうえで著者みずからの「日本の経営」解明の基本的視点をつ

ぎのように確定されている。

「われわれが日本の経営を解明する場合には、なによりもそれを日本資本主義の全体構造、なかんずくその構造的特質との関連で究明することが基本的視点として据えられなければならないと考える。その理由は、企業経営に独自の固有の運動（蓄積）を可能とさせるものは、企業が資本主義社会における経済活動の単位体として経済的機能を営むものだからであり、この企業活動を本質的に捉えようとすれば、資本主義経済のなかでその役割や特質を明らかにすることをとおして以外には不可能だからである。すなわち、企業経営は資本主義の重要な構成部分として、資本主義の経済法則によって規制されており、そこから離れては存在しえないのであり、したがって、企業活動の特質を取りあげようとする場合、その経済的側面を主要な側面として把握しなければならないからである」（23ページ）。

「日本の経営」がなによりも日本資本主義における大企業・独占企業の構造とビヘイビアを意味するのであるから、ここにはその本質と特徴を追求するための適切な立場と方法が示されているといえよう。

Ⅲ 「日本の経営」の解明をめざす本書の出色の一つは「第2章 日本の経営の全体構造」にある。著者が確定した基本的視点に立脚して日本資本主義の基本構造に規定された「日本の経営」を

- 1 官民協調システム（「日本株式会社」）の形成
- 2 日本型企业社会と経営者支配
  - (1) 「株式持ち合い」と経営者支配
  - (2) 日本型会社機関の特質
- 3 日本型ネオ・コーポラティズムと労働者の競争構造
  - (1) 終身雇用制と労働者間競争
  - (2) 年功制賃金の機能と役割
  - (3) 企業別組合と企業管理組織の一体化

(4) 日本型ネオ・コーポラティズムの形成

4 成長型財務構造から財テク型蓄積構造へ

5 大企業体制と下請企業システム

この5つの側面からそれぞれ理論的実証的に考察され、全体として「日本的経営」の構造と特質を次のように示された。

「日本的経営を支えているものは、日本型企業社会である。

この日本型企業社会は、『官民協調システム』にみられる企業国家を支柱とし、この上に大企業の経営者の強固な支配を結合したかたちでできあがっている。そしてこの大企業の経営者の支配は、企業集団の絶大な力を背景として、会社機関の形骸化によるトップ・マネジメントの専制的支配と、他方ではこの支配に対する協調主義的な企業内組合の指導部の支持によって、きわめて強固に確立しているという特徴があげられる。

さらに、このような大企業体制のもとで、終身雇用制、年功制賃金、企業別組合という集団主義的管理と労使協調を特徴とする日本の労使関係が展開し、また、龍大な下請中小零細企業の利用システムを組み込んだ重層的生産体制が確立し、これらが日本の大企業に高蓄積と強い国際競争力を保障しているのである。

このような日本的経営こそ、日本資本主義の構造的特質そのものあらわれであるといえよう」(77～78ページ)。

たしかにこれまでの研究とくに科学的立場からの研究でも、「日本的経営」の特質として本書でとりあげられている諸側面の特徴が指摘され、また著者も編者の1人となられている『日本的経営の構造』(藤井光男 丸山恵也編 大月書店 1985年)や『日本的経営』(中央大学企業研究所編 中央大学出版部 1982年)といったまとまった研究書となってさえている。しかしいずれも編著であるのでそ

れぞれの側面の特徴が個々に論証されていて、それぞれの側面の特徴が有機的に関連した「全体構造」を示すものとはなりえていなかったきらいがあった。その意味で本書の出色の一つが著者がみずから明確にされた基本的視点に立脚して、「日本的経営の全体構造」を示されたことにあるといえる。

ただ「日本的経営」の特質を構造的に明らかにするうえで、とりあげられている5つの側面の構成についていえば「四 成長型財務構造から財テク型蓄積構造へ」と「五 大企業体制と下請企業システム」との順序をいれかえるべきではないかと考える。一つには「日本的経営」における下請中小零細企業の位置づけに関連してである。すなわち著者もいわれるように、下請企業システムが「中小企業を基盤とする大企業の下請、系列化の生産構造」であって、同時に大企業における終身雇用制、年功賃金、企業別組合を支える基盤である。その意味で「5 大企業体制と下請企業システム」は「3 日本型ネオ・コーポラティズムと労働者の競争構造」においてとりあげられている諸問題に直接関連する問題であるので、それに続けた位置に置くのが「日本的経営」の特質を構造的に明らかにするうえでより適確であると考えからである。二つには「4 成長型財務構造から財テク型蓄積構造へ」での分析は、「日本的経営」の蓄積様式の寄生性を財務構造でもって示しているのだから、それは「日本的経営」の特質を全体的総括的に示すものとして、本章の最後に位置づけられる方がよいのではないかと考える。

なお「日本的経営の全体構造」といわれるにあたっては、生産、財務とともに販売・流通面における特徴も構造的に組みこまれるべきではないであろうか。

IV 本書において大きなウエイトを占めている問題領域は次の2章である。

第3章 職場小集団活動と日本の生産システ

- ム
- 1 職場小集団活動の展開とその特徴
  - 2 職場共同体と職場小集団活動
    - (1) 小集団活動＝日常業務の改善活動としての参加
    - (2) 小集団活動への参加の経済的、非経済的インセンティブ
    - (3) 組合の職場小集団活動への協力
    - (4) 全社的運動としての職場小集団活動
  - 3 小集団活動と仕事の改善・工夫
    - (1) 職場小集団と集団的作業の遂行
    - (2) 多能工化と職域拡大
    - (3) 作業の改善・工夫と職場小集団活動
- 第4章 ME化の進展と日本的職務構造
- 1 多能工化とジョブ・ローテーションの特徴
    - (1) トヨタ自動車のジョブ・ローテーション
    - (2) 3種類のジョブ・ローテーション
    - (3) ジョブ・ローテーションの計画と運営
  - 2 日本的生産システムと職務構造
    - (1) アメリカにおける職務構造
    - (2) 日本における職務構造
  - 3 ME化の進展と日本的職務構造
    - (1) ME化による労働の変化
    - (2) ME化と「柔軟な職務構造」
    - (3) ME化の進展と新しい熟練の形成
  - 4 日本的職務構造の海外移転

みられるようにこれらの章では、著者のいう日本の生産システム、日本的職務構造・柔軟な職務構造との関連で職場小集団活動とME化の進展が考察されている。

わが国の「企業の発展要因が、いわゆる『三種の神器』である終身雇用制、年功制、企業別組合という雇用・労働慣行のみならず、職場の内外で積極的に取り組まれているQCサークル活動などの小集団管理の成功の仕組みのなかに存在するのではないか」と考えられる程今日わが国において職場小集団活動が

隆盛をみるにいたっている。その要因を日本の生産システムとの関連で示めされているのが第3章である。

小集団活動に広範な労働者が参加している理由が科学的立場からの研究では多く指摘されているように「自主性を重んずることを建前としながら、実際には、企業が労働者の参加を義務づけたり、あるいは労働者の全員参加を暗黙の前提として各種の職場組織やその運動がなされたりして、職場共同体的な強制が強く作用していること」(91～92ページ)にあるということを実証的に明らかにされている。しかし著者は問題をこれだけにとどめず「小集団活動への参加労働者がかなり積極的に業務改善活動に取り組むという、この主体的状況」の根拠に一步ふみこんだ考察をされているのである。すなわち「日本的経営」の特質といわれる「柔軟な職務構造」に基づく職場の集団的な仕事の分担と、ジョブ・ローテーションによる多能工化によって、労働者の多くは職場の作業全体について習熟しているので、日常的業務の改善活動に有効に取り組むことができ、そのさいの労働者の労働主体としての創造性と主体的意欲を小集団活動に組織化されたということに日本の労働者が積極的に業務改善活動にとりくむ根拠を求められる。「今日の日本の労働者は、国際的水準と比べても超過密労働、長時間労働、低い賃金、劣悪な作業条件といったミゼラブルな状況におかれながらも、マネジメント側と同じ立場に立って生産性向上、コスト削減などのため骨身をおしまず働き、創意工夫をこらす」(106ページ)、なぜなのかという著者みずからたてられた問題への解答が、日本的職務構造としての柔軟な職務構造に基づく労働として与えられる。評者も抱いていたこの疑問について一つの解答をえた思いである。

職場小集団活動が隆盛なのとならんで、今日わが国の企業経営において国際的にみてきわだっていることのひとつに、いわゆるME

化の急進展をあげることができる。著者は第4章においてこのME化の急激な進展の促進的条件がやはり「日本的経営」の特質としての日本的職務構造にあるということを明らかにされている。

「日本における職務構造は、アメリカにおけるようにそれが細分化されたものではなく、むしろいくつかの職務を集团的に助けあうかたちで遂行されるものであり、したがってジョブ・ローテーションを容易にさせ、さらには、企業環境の変化にともなう組織再編による配置転換などを労働組合の強い抵抗なしに実現してきた。そして、このことは同時に、ME化の急激な進展のなかでの職場の再編とその担当者の変化に対しても、企業がスムーズに対応することを可能にさせた要因でもあった」(144ページ)。

ME化の労働に及ぼすもっとも大きな影響はいわゆる労働の二極化である。生産工程のME化は、一方では直接生産の場における労働を単純な監視、保守労働として定型化し、他方では直接的な生産の場での労働と設計労働を媒介するものとして、ME機器に組みこむ制御情報を設計し、それをプログラミングする新たな知的労働を要求する。これはしかし「旧型熟練労働者の労働が、『二極分解』するわけではなく、『二極分解』した新たな労働が要求される」のであって、それまでの技能労働者の職務をなくしてしまうことを意味する(54ページ)。欧米においてME化がすすみにくいのは細分化され確定された職務とそれを一つの基盤として組織されている労働組合の反対に直面せざるをえないからである。

これに対して日本におけるME化は「柔軟な職務構造」のもとでの作業者と技術者の協力があり、同時に職場作業集団によるME化への取り組みといったことによって急速に進展したことを著者は克明に実証されている。「日本の『柔軟な職務構造』は、ME化の進

展が要請する技能工と技術者の結合の強化に対応したものであり、そこに新しい熟練形成の基盤が存在するのである」。(156ページ) わが国の企業経営において欧米先進国におけるよりもはるかに急速にME化が進展しているのはなぜかという問題も「日本的経営」に関連させて評者がこれまで抱いていた解けない疑問の一つであったが、本書はこの問題にも一つの解答を与えてくれたように思える。

本書は、以上のように「日本的経営」の内面ないし基軸に立ちいった分析によって、科学的立場からの「日本的経営」論を深化させた労作であり、これまでものべたように、評者にはとりわけ教えられるところの多い著書であった。ここではその過程で評者が受けとった若干の問題・課題をあげておきたい。

第一は、わが国におけるME化が日本的職務構造を促進条件として急進展してきたとすると、ひとつには著者が第2章であざやかに実証されているME化の進展、つまり省力化とともにいわば日本的な労働の二極化をもたらすME化との関連をどのように考えればよいかということであり、いまひとつは、そのような結果をもたらすME化の促進条件としての日本的職務構造なるものの社会的性格があらためて問われねばならないように思える。評者の課題としたい。

第二には、柔軟な職務構造と終身雇用制、年功賃金制、企業別組合等との関連についてである。著者は「柔軟な職務構造」といわれるものは、「終身雇用制、年功賃金制、企業別組合という日本的労使関係が促進的条件となって日本の生産システムのなかに定着したもの」(124ページ)と規定されているが、この規定に則して著者が第2章でみずから展開されている終身雇用制、年功賃金制、企業別組合の特徴との関連で「柔軟な職務構造」を特徴づけられるならばそれは単なる欧米との職務のあり方のちがいでではなくないかということである。著者は「日本的職務

構造の海外移転」「日本の経営の海外移転」にかかわって「アメリカに移転された日本的生産システムは、職務区分の集約化により組合の規制力を解体して労働者の配転を容易にさせ、また工場規律を強めJITを導入することによって作業効率を大幅に引きあげ、人減らしをすすめるものであった」(210ページ)とされているが、このような特徴は日本の生産システム、日本の職務構造が海外移転された場合にだけ現われる特徴ではなくて、終身雇用制、年功制賃金、企業別組合に規定されて、日本の生産システム、日本の職務構造がもともと保持している特質ではないかということである。「柔軟な職務構造」をつくりだしたものは、「新規学卒者の一括採用を前提としたジョブ・ローテーション(Job Rotation)とOJT(On-the-Job-Training)の組み合わせによる、多能工的な企業内熟練の養成と昇進をベースにした職場組織の編成である」(124ページ)と規定されているが、これは終身雇用制、年功制賃金のもとですすめられる日本の低賃金労働の一括採用であり、それらの労働者の効率的利用のための企業内養成と職場組織の編成であり、それはまた労使協調的な企業内組合に組みこまれる職場組織であると考えられないであろうか。もしそうだとすれば日本の職務構造は欧米での細分化され明確化された職務との単なるあり方の違いをこえた性格をもっているといえないであろうか。また日本の職務構造がこのように終身雇用制、年功制賃金、企業別組合に規定された性格をもつものとするれば著者が柔軟な職務構造の形成の事例とされているトヨタ自動車の場合は「日本の経営」が「減量経営」をすすめたなかでの「少人化」と「多能工化」ではないであろうか。評者にとって、究明すべき課題としてうけとめたい。

第3に、わが国において特徴的に職場小集団活動が隆盛をみせるにいたった要因として、「日本の経営」における職場では、ある意味

で一般的な「職場共同体的な強制」に加えて、職場小集団活動が普及していった時期の特別の歴史的要因も大きく作用しているのではないかということである。1960年代は企業別組合の右傾化が系統的にすすめられ、大企業の職場にはほとんどインフォーマル組織がつけられていき、自覚的労働者の排除と自由と民主主義の抑圧がすすんだ時期である。こうしたもとの著者の明らかにされた日本の生産システムに組みこまれている労働者の創造性と主体的意欲が作業の改善・工夫に積極的に立ちむかうしかなかったのではないであろうか。「大企業の労働者は、中小企業の労働者にくらべ相対的に有利な労働条件にあるため」「自由や民主主義が抑圧されても、大企業から離れることをおそれ、非合理的扱いに耐え」(77ページ)という著者の指摘とも関連させて、評者の究明すべき課題としたい。

V 本書は終りの三章で日本の生産システムを内包する「日本の経営」の海外進出にかかわる問題を三つの側面から特徴づけられているように思う。

第一は「日本の経営」の海外移転の性格についてである。「日本の経営の海外移転」というのは、日本の生産システムを移転させることであるから、「職務区分の単純化、厳格な工場規律の確立、作業集団による改善活動への取り組み、企業別組合と労使協調主義の育成、日本の下請企業システム」(210ページ)といったことをすすめることにほかならない。著者はこのことが進出先のマネジメントを補強することになるが、勤労者の生活向上や民主主義には相反するものでしかないということを実証的に示されている。

第二は日本企業の海外進出が国内にもたらす特徴的な結果についてである。一般に企業の海外進出は、国内の産業の空洞化をひきおこし、雇用不安をもたらすことになる。しかし「日本の経営」の海外進出は企業が海外に出ていくことによってもたらされる雇用不安

だけでなく、それと同時に「日本的経営」に固有の合理化、「減量経営」がすすめられるところに特徴がある。「社会には失業者があふれ出し、企業内にあっては圧倒的多数の不安定就業者が存在し、ごく少数の終身雇用の正規労働者が企業の中軸に位置する」(171～172ページ)という雇用構造が現出され、終身雇用制、年功制賃金、企業別組合という「日本的経営」の支柱がこわれ、まさに「日本的経営の空洞化」がすすむということを指摘されている。

第三にみられたような反社会的な「日本的経営」の多国籍的活動の規制の特徴的なあり方が示される。雇用問題への取り組みの主体は本来「労働者であり、また、その組織体としての労働組合でなければならない」が「日本的経営」のもとでの企業別組合は、その「労使協調の立場から日本多国籍企業の海外進出に対して協力的であり」雇用不安を阻止

する力にはなりえないことを具体的に示されるとともに、「日本多国籍企業を規制し、産業の空洞化を阻止して雇用不安をなくすための国民的取り組み」を提起される。

「日本多国籍企業の海外進出によって深刻な影響をうける国民各階層、とくに雇用不安にさらされる労働者、親企業の海外進出と海外からの逆輸入のもとで苦しむ中小企業およびそこで働く労働者といった人々が連帯し、労働運動のなかの階級的・民主的潮流との結合を深め、日本多国籍企業の規制を実現していかねばならない」(219ページ)。日本の低賃金労働の支配機構としての「日本的経営」に対峙する勢力と運動の適格な指摘であるといえよう。

本書がこれまでみてきたようにその体系と内容からいって、科学的立場からの「日本的経営」研究を大きく前進させた労作であることは疑いえないところである。