

日本的経営論(3)

日本型経営システムの「終焉」「転換」 論の検討(上)

—— 日本的生産システムを中心にして ——

稲 田 勝 幸

(受付 1997年5月9日)

1. はじめに—新しい生産システムのパラダイムとしての日本の生産システム
 2. 日本の生産システムの最近の動向
 3. 日本の生産システムが機能する「場」
 4. 製造業の重要性
 5. 製造業と「連関」概念
 6. おわりに—製造業の重要性と「連関」概念
-
1. はじめに——新しい生産システムのパラダイムとしての日本の生産システム

アメリカの製造業は、19世紀末から20世紀初頭に手工的熟練を徹底的に解体し、単純労働・未熟練労働の「単能工」を中心にしたアメリカ的大量生産システムを確立させた¹⁾。この大量生産システムは、「規模の経済」

1) アメリカ的大量生産システムにおいても、すべての作業を「アニュアル化」できるものではない。アメリカ的大量生産システムにおいても、「言語化出来ない知識・技術」を完全に消し去ることは出来なかった。それは、各工程の中に目に見えない形で存在し、生産システムの中で明示的に位置づけられていないだけである。そして、生産工程の中から「排除」された「言語化出来ない知識・技術」は、アメリカ的大量生産システムの下では、生産ラインの終了した後の、「手直し工程」の中に凝縮して存在した。アメリカ的大量生産システムにおいては、「言語化される知識・技術」が「表」に出て生産システムとして組み立てられる。「言語化出来ない知識・技術」は、「表」から「排除」され、

を多くの産業で実現させた。大量生産システムは、同質的な大量市場の下ではその威力を発揮し、生産システムとして十分に機能した。アメリカ的大量生産システムは、豊かなアメリカを作り上げる原動力の重要な一翼を担った。

だが、アメリカ的な大量生産システムは、それが生み出す商品市場が成熟化し、消費者の需要が多様化するにつれて、多様な需要に応える多様な商品の生産体制には機能不全を起こしだす。それは、アメリカ的大量生産システムが少品種大量生産に適合的な生産システムであったことによる。多様化した需要に適合的な生産システムが活躍する時代が到来していた。アメリカ的大量生産システムの下では、需要の多様化に対応して新製品を開発する際に多くの時間と資金が必要とされる。また、製品の品質確保も、品質管理が管理者に任せられ、現場の労働者は品質に無関心となる。

さらに、アメリカ的大量生産システムは、労働を限りなく細分化したため、労働は労働者にとって魅力がなくなり、勤労意欲の減退をもたらす。これは、アメリカ的生産大量システムが成立当初から持っている本源的な「負の側面」である。アメリカ的大量生産システムは、この「負の側面」を高い賃金でカバーしてきた。

だが、アメリカ的大量生産システムは問題を持ちつつ、新しい生産システムが生まれてくるまでは機能せざるをえなかった。新しい生産システムが、日本で生まれたのである。その原型が、トヨタ生産システムである。

↳ 「裏」に隠され、公的にはそれは評価されない。だが、生産工程で必要とされる知識・技術には、「言語化される知識・技術」（＝計量化された知識・技術）と、「言語化出来ない知識・技術」の両者が存在する。日本的生産システムは、生産工程で必要とされる「知識・技術」には、「言語化出来ない知識・技術」があることを前提としてシステムが組まれている。日本的生産システムの中では、「言語化出来ない知識・技術」が、標準化する。それでも新たに、生産工程の中で、「言語化出来ない知識・技術」が生まれてくる。それをまた、「言語化」・「標準化」する。この終わりのないサイクルを繰り返すのが、日本的生産システムの特徴の一つである。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)

以後、日本的生産システムという時には、トヨタ生産システムを基本とした生産システムを意味している。

このトヨタ生産システムが、アメリカ的な大量生産システムと根本のところで異なっていることを示すのは、従来の経済学や経営学の概念とは違う新しい概念を生み出した点である。トヨタ生産システムが、そのシステムを捉えるとき必要な新しい概念は、以下のものである。

- ① ジャスト・イン・タイム
- ② 自動化
- ③ アンドン
- ④ かんばん
- ⑤ 平準化
- ⑥ ムダ
- ⑦ 改善
- ⑧ 仕事
- ⑨ 4S
- ⑩ 五回のなぜ

これら新しい概念は、トヨタ自動車海外展開の際、②の自動化から⑧の仕事までの概念は、日本語のまま海外でも使用されているという²⁾。

アメリカ的大量生産システムとトヨタ生産システムに代表される日本の生産システムとをシステムの基盤をなす側面に対比させてみる。

まず最初に検討するのは、生産現場の労働者の状況についてである。アメリカ的大量生産方式においては、現場の労働者は、「計画と実行」の徹底した分離によって、管理者の一元的な指示の下で、指示の実行のみを遂行する。アメリカ的大量生産システムの下では、現場の労働者は製品の品質確保や改善、作業工程の改善に責任も権限も持たされてはいない。この状況とは対照的に日本の生産システムの下では、現場の労働者は製品の品

2) 小川英次編『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社、1994年、88ページ参照。

質維持や改善に自ら取り組み責任と権限を与えられている。さらに、現場の労働者は作業工程の改善にも自ら取り組む。日本的生産システムは、現場の労働者の技術＝技能に基盤を置いた生産システムであるといえる。これとは違って、アメリカ的大量生産システムは、製品の品質については品質維持・向上に関して責任を持つ管理者、工程改善については専門の技術者に専ら依存する生産システムである。このような違いが生まれてくるのは、新しい技術や技能が何処から、誰によって生み出されるかという根元的な考え方の違いが原因しているように思える。日本の生産システムは、「人の力を重視し、人の力をお互いに結びつける生産方式」³⁾といわれるように、現場の労働者の技術改善能力に信頼を置いたものである。この点に関して、MIT 産業生産性調査委員会の報告書『Made in America』では、「フレキシブルなコンピューター支援システムによって付与されるフレキシビリティ、多様性、品質、信頼性などは、労働者のすべての層で生産のプロセスが理解され、管理されるときにはじめて実現可能となる。生産に携わる労働者の職務が、プロセス全体の大半を理解し、制御できるところまで広げられない限り、この新技術の優位性は十分に活用されない」⁴⁾と指摘する。また、MIT 産業生産性調査委員会の報告書『Made in America』は、アメリカと日本の総合鉄鋼メーカーの技術問題の解決手法の違いを次のように描き出している。「アメリカ企業では、技術の専門家は本社にいて、工場現場に呼び出されて問題解決にあたる。工場では、現場の労働者や監督者層の人々は基本的な訓練しか受けていない場合が多く、自分の工場の問題を解決するための技術的な詳細について十分知らないことが多い。(中略)日本の企業では、日常業務での問題が素早く適切に報告され、製造プロセス改善が継続的に実施されれば、深刻な問題が起きる

3) 同書, 1 ページ。

4) Michael L. Dertouzos, Ricard K. Lester, Robert M. Solow and The MIT Commission on Industrial Productivity, *MADE IN AMERICA*, HarperPerennisl, 1990, P. 137. 依田直也訳『Made in America』草思社, 1990年, 197ページ。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)
可能性は少ないはずであるとされている⁵⁾。これは「新しい知識や技術」は、「モノづくりの現場」から生まれてくるのか、「新しい知識や技術」は「深遠なる思弁」から生まれてくるのかという根元的な考え方の違いにも絡んでくる。日本の生産システムには、「新しい知識や技術」は、「モノづくりの現場」から生まれてくるという考え方が根底に存在するように思える。アメリカ的大量生産システムは、テーラーの科学的管理論以来の、現場の労働者ではなく管理的立場にある技術者が新しい知識や技術の源であるという考え方が根底に存在する。この点でもアメリカ的大量生産システムと日本の生産システムは根本のところでは異なっている⁶⁾。

さらに、アメリカ的大量生産システムと日本の生産システムは、自動車の生産を例にとると、自動車メーカーと関連会社との関係が異なる。自動車産業は、関連する企業のすそ野が広い産業である。まず、自動車メーカーと部品供給会社との関係をみよう。アメリカ的大量生産システムの下では、自動車メーカーと部品供給会社の関係は、契約期間は短期で、部品の設計は伝統的に自動車メーカーが行い、その設計図を使い多くの部品供給会社との入札制度を採用している。その結果、「アメリカの自動車メーカーと大手供給業者は、それぞれの仕入先の生産技量の改善について、伝統的に無関心な態度をとっている⁷⁾」状況になる。これとは対照的に、日本の自動車メーカーは、部品供給会社と長期的な取引関係を結び、もしも部品供給会社の側に技術的な問題がある場合には自動車メーカーが技術的な支援を行い、部品の品質の確保と向上に協力する。日本の自動車産業では自動車メーカーと部品供給会社が「長期的な関係」にあるため、新型車の開発の段階から部品供給会社は自動車メーカーと協力関係にある。この

5) Ibid, P. 75-76, 邦訳120ページ。

6) この点については、小池和男著『日本の熟練形成』有斐閣選書1982年。猪木武徳稿「経済と暗黙知」伊丹敬之、加護野忠男、伊藤元重編『リーディングス日本の企業システム』第3巻、有斐閣、1993年、104～125ページが詳しい。

7) Michael L. Dertouzos, Ricard K. Lester, Robert M. Solow and The MIT Commission on Industrial Productivity, op. cit., P. 100, 邦訳、150ページ。

ため新型車の開発期間は短縮され、部品は低コストでしかも高い品質が保たれるように開発の段階で配慮がなされる。MIT 産業生産性調査委員会の報告書も、自動車メーカーと部品供給会社との、アメリカ的大量生産システムと日本的生産方式との違いを重視して次のように言っている。「アメリカの自動車メーカーは、供給業者との関係強化に力を入れているものの、目的達成への道のりは長い。一九八八年初めに開催された MIT セミナーで、アメリカ三大自動車メーカーのあるトップが自社と日本の大手メーカーとの比較を行った。それによると、きびしい競争圧力の下で両者は供給業者にコストを削減させる大規模な経営努力を開始し、アメリカのメーカーはなんとか供給業者を説得して〇、二五パーセントのコスト削減を行ったが、日本のメーカーの方は六パーセントのコスト削減を達成したというのである。このアメリカの経営者は、彼我の差の大部分は、日本の自動車メーカーと供給業者の長期的な関係によるものとした⁸⁾と。

さらに、この自動車メーカーと部品供給会社との「長期・安定的な関係」が、日本的生産方式の特徴の一つである、ジャスト・イン・タイム (JIT) を可能にする。

またさらに、アメリカ的大量生産システムと日本的生産方式との違いは、企業内の各部門間の関係のあり方にも存在する。MIT 産業生産性調査委員会の報告書は、コンピューターのプリンターの新製品開発を具体的例に挙げて、従来は、設計部門は製造部門の都合（品質の確保、製品の製造のし易さなど）を考えず、製品の機能のみを考えて設計するという。部門間の調整が出来ていない、それが、「アメリカのメーカーの従来慣習⁹⁾」であった。日本的生産方式の下においては生産現場の労働者は OJT によって自工程の前後左右の工程に関する事情に精通する。また技術者も、定期的な配置転換によって設計から製造までの広い範囲を経験する。それによって、労働者も技術者もより広い範囲の生産工程や部門の情報を獲得す

8) Ibid, P. 101. 邦訳, 151ページ。

9) Ibid., P. 69. 邦訳, 112ページ。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)

るとともに人的ネットワークをも形成する。それは、労働者や技術者がOJTや配置転換によって、広い範囲の生産工程に精通するとともに部門間の連携が取りやすくなることを意味する。MIT産業生産性調査委員会の報告書は、日本の製造業の競争力の源泉の一つを、「設計と製造とが密接につながっていることからきている……」¹⁰⁾ ことに見い出している。

アメリカ的大量生産システムと日本的生産方式の違いは、製品の多様化と製品のコストとの関係にもみられる。アメリカ的大量生産システムの下では、製品の多様化と低コストは両立しない。日本的生産方式の下では、製品の多様化と製品の低コストは両立する。それを典型的にあらわしているのが、金型の段取替え時間の短縮化・シングル段取替えである¹¹⁾。

さらにまた、日本的生産システムの特徴の一つに新製品の開発プロセスがアメリカ的大量生産システムに比べて主要には二点で違うことが明らかにされている。その違いは、①新製品の設計が、製造プロセスと生産現場の品質向上に配慮されておこなわれること。②新製品の開発の開始時点で、製品の基本コンセプトの確定から、新製品の製造までの各部門から人員が開発プロジェクトに集められ、その開発プロジェクトに対して強い権限を持つ「主査」が任命されること。そして、開発プロジェクトの各部門は、同時並行的に作業を遂行する。(これを新製品開発の「ラグビー方式」「同時並行的開発」と呼ぶ。)

これに対して、アメリカ的大量生産システムにおいては、①設計段階で、設計技術者が製品の作り易さや品質の向上に配慮した設計を行っていない、②新製品の基本コンセプトの設定から、それを実際に生産するまでの各部

10) Ibid., P. 90. 邦訳, 137ページ。

11) 金型の段取替え時間の劇的な短縮化に成功した、「シングル段取り」を実現させた発想の出現過程については、神郷重夫著『トヨタ生産方式のIE的考察』日刊工業新聞社、1985年(初版10刷)が詳しい。(同書、8～11ページ参照)。「シングル段取り」を可能にしたのは、「段取り」を「内段取り」と「外段取り」に分け、「内段取りを、外段取りに転化した」(同書、9ページ)ことである。

門間の調整が不十分であった、という基本的欠陥を有していた。

以上述べてきたように、アメリカ的大量生産システムと日本の生産システムは、生産システムの基盤である労働者の知識や技能のシステム内での位置づけからして異なっている。また、アメリカ的大量生産システムと日本の生産システムは、自動車メーカーと部品供給会社との関係性も違う。さらに、新製品の開発システムも二つの生産システムの間で大きく異なっている。日本の生産システムの特徴の第一は、生産現場の労働者の技能を活かすこと、生産現場で生まれる情報を尊重することがシステムの中に組み込まれていることである。この日本の生産システムの特徴しかもシステムの「基盤」ともいえるものは、今日、多くの生産工場で「人の能力活用」に基盤を置いた新しい生産方式の模索という形で、具体化されている。最近の状況を紹介しておこう。

2. 日本の生産システムの最近の動向

新しい生産システムの代表例の一つは、「セル生産方式」である。「セル生産方式」とは、製品の組立工程からラインを廃止し、自動機械や装置ではなく「ヒトの能力を活用する」、すなわち人間の手作業によって部品の組立をする生産方式である。現在行われている「セル生産方式」の主な具体例を次に挙げる。

表 1 主なセル生産方式の導入例

社名・工場名	ライン名	生産品目
ソニー幸田	エスカルゴライン	ビデオカメラ
NEC 埼玉	スパイダーライン	携帯電話
山形カシオ	花笠ライン	腕時計
リコー・厚木工場	ハの字, クの字, 中華台	複写機
オリンパス光学工業・伊那事業場	INPS	顕微鏡
パイオニア・所沢工場	ポパイ	AV 機器
東芝・青梅工場	寿司ライン	ワープロ

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)

日立製作所・空調事業部	U字ライン	業務用エアコン
東芝・富士工場	U字ライン	家庭用エアコン

(出所) 『日本経済新聞』1996年6月号, 7月号, 8月号から作成

ソニーの製造子会社幸田の工場では、ビデオカメラの生産が行われている。ソニーの製造子会社幸田の工場では「エスカルゴ」「スパイラル」「ハート型」とそのラインの格好にちなんでつけられた「変形ライン」の中で女性3人のチームがビデオカメラの組立の全行程を遂行している。ビデオカメラの生産を多品種少量生産するには、機械装置を中心に構成されたライン生産では対応できない。「日ごとに変動する生産数量、品目に対応するには手仕事しかない」と、当社の社長は日本経済新聞の担当記者に答えている¹²⁾。

日立製作所の空調システム事業部の工場では、1993年半ばから、業務用エアコンの生産工程を、長いラインに沿った組立工程から「セル生産方式」に変更している。「セル生産方式」では、手作業によって一人が製品を完成品に近い部分まで組み立てる。従来は、150メートルにもなる長いラインに沿って作業者が部品の組立を担当していた。現在では、150メートルにも及んだ長いラインは50メートルに寸断されU字型ラインに変更されている。このU字型ラインには、一人が約15工程を担当する多能工が40人から50人が配置されている。U字型ラインへの変更で、生産は発注に応じた必要な量だけ生産するフレキシブルな生産方式に変化した。この生産方式の変更で労働生産性は、40%向上した¹³⁾。

U字型ラインの導入の例は、ワープロを生産する東芝・青梅工場でもみられる。東芝・青梅工場のU字型ラインは、「ワープロ寿司」ラインと名付けられている。「ワープロ寿司」と名付けられたU字型ラインでは、労働者がカウンターの前で客の注文を受ける寿司(すし)職人のように、多

12) 『日本経済新聞』1996年2月6日号。

13) 『日本経済新聞』1996年2月6日号。

種多様なプリント基板や外装部品を手際よくさばき、完成品に組み立てる。

家庭用エアコンを生産している東芝・富士工場でも長い直線のラインが U字型ラインに変更されている。東芝・富士工場の U字型ラインは、1 ラインに 8 人編成のグループが形成され、1 グループで一品種 20 台の小ロット生産が行われている。

東芝・青梅工場や東芝・富士工場の U字型ラインの基礎に流れている思想は、「生産現場が進化するには創意工夫こそ必要」¹⁵⁾ であるというものである。生産現場の基礎に労働者の技能を置き、その労働者の技能を有効に利用する、それこそが日本的生産システムの特徴の一つである。それが今日、「セル生産方式」として現実の生産工程の中で実現されている。

「セル生産方式」は、カシオ計算機の生産子会社山形カシオで、デジタル腕時計の生産でも採用されている。山形カシオの工場では、女性従業員が 2～3 人が「花笠」と呼ばれる「セル生産」グループを作り、U字型の作業台に向かってデジタル腕時計の手作り生産を行っている。山形カシオの工場では、この「花笠ライン」を導入して工場の効率が 42% 向上したという¹⁶⁾。

同様な例は、パイオニアの、「小チーム生産方式」・「ポパイ II」でもみられ、多品種少量生産に対応した生産方式を確立している。NEC 埼玉は、携帯電話の生産工程の中で、「多品種チップのハンダ付け」「外装部品の組み付け」「周波数や音響検査」「こん包」などの組み立て・検査ラインからコンベヤーを撤去し、労働者の手作業ラインを設けた。そのラインは、「スパイダーライン」と名付けられ、クモの巣状のラインである。この「スパイダーライン」は、製品の受注から出荷までの納期を従来の一週間から 1.5 日に短縮させた。生産性も、従来の自動化ラインと比べて、45%

14) 『日本経済新聞』1996年2月6日号。

15) 『日本経済新聞』1996年2月6日号。

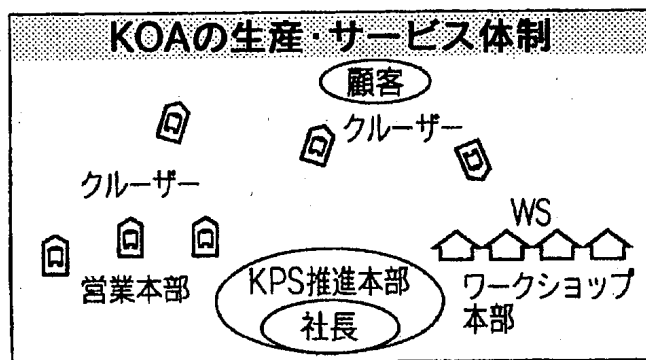
16) 『日本経済新聞』1996年2月7日号参照。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)
 向上したという¹⁷⁾。

「人間中心の生産方式」は、本田技研工業の埼玉製作所狭山工場の生産方式の改革でも実践されている。本田技研工業の埼玉製作所狭山工場は、RV車「オデッセイ」の生産量の拡大に必要とされたリアドア溶接工程の生産能力向上を、新しい溶接ラインの増設ではなく①作業時間の平準化、②不稼働時間の削減、③作業動作の改善などの現場の労働者の細かな改善活動の積み上げで達成した¹⁸⁾。

日本的生産システムの特徴の一つである、「生産現場のヒトの重視」は、今日、企業の組織構造の改革まで引き起こしている。日立建機は、茨城県土浦市の土浦事業本部の従来分離していた「設計部」と「製造部」との統合を試みている。従来は、「設計」と「製造」は分離されていたが、新しい試みの中では、各事業部が、設計から製造まで一括管理する方式を採用したのである。同様な試みは、電子部品メーカーのKOA（長野県伊那谷）でも行われている。KOAは、開発本部を廃止し、製品ごとに生産計画から部品購買、出荷まで責任を持って実行する「ワークショップ」を設けている。（KOAの生産・サービス体制については図1で示す。）¹⁹⁾

第1図 KOAの生産・サービス体制



(出所) 『日本経済新聞』1996年2月8日号。

17) 『日本経済新聞』1996年2月7日号参照。

18) 『日本経済新聞』1996年2月8日号参照。

19) 『日本経済新聞』1996年2月8日号参照。

以上展開してきたことから、日本的生産システムのそのシステムの「基盤」とも言うべきところで、「生産現場のヒトの重視」が実際に多くの工場で行われていることが確認されたと思う。「生産現場のヒトを重視」した生産システムとは、生産現場の労働者の持つ「知識や技術・技能」を最大限活用する生産システムのことである。本稿では詳しく展開できなかったが、労働者の持つ「知識や技術・技能」には「言語化出来ないモノ」・「マニュアル化出来ないモノ」が含まれていることにも注目する必要がある。同時に、これらの具体的な例から生産システムにおいて「ヒトの重視」と生産性の向上は矛盾しないことも明らかになったと思う。

日本的生産システムについてさらに検討を深めよう。

1989年に出版された MIT 産業生産性調査委員会の報告書『Made in America』に続いて、1990年に注目すべき報告書『リーン生産システムが世界の自動車産業をこう変える』(THE MACHINE THAT CHANGE THE WORLD) が IMVP (世界自動車プログラム) による調査・研究の結果の公表として出版された²⁰⁾。それは、アメリカで産業界・学会で話題になり、日本でも産業界・学会でたちまち話題になった。それはすぐに、経済界出版から沢田博氏によって邦訳がなされた。この著書によつて「日本的生産システム」が、「リーン生産システム」として、「理念化された形」ではあるが、普遍性をもつものとして「概念化」・「理論化」がなされた。同時に、日本的生産システムは、リーン生産方式というアメリカ的大量生産システムとは別の「新しい生産システム」としての位置づけがなされそれについての議論が本格化した。この著書のなかで、注目すべき点は、「日本的生産システム」がアメリカ的大量生産システムに変わる「新しい生産パラダイム」として「賞賛」されていることだけではではない。注目すべきは、「日本的生産システム」が、製品開発、部品の購入(自動車メーカーと部

20) Daniel Roos, D., James P. Womack and Daniel Jones, *THE MACHINE THAT CHANGED THE WORLD*, MACMILLAN PUBLISHING COMPANY, 1990, 沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界, 1990年。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)

品供給会社との関係の在り方), 品質管理の在り方, 狭義の生産システム(少品種大量生産システムと多品種少量生産システムとの比較), 生産工程における労働の在り方の問題, さらに自動車販売の問題というように, 広い範囲をカバーする概念として展開されていることである。そして, 日本的生産システムは, アメリカ的大量生産システムとはシステムが本質的に異なる生産システムのパラダイムであることが示されている。この新しい生産パラダイムが「体系的に」展開されているのである。

この著書が出版された1990年は, 日本社会・日本経済にとっては, 「バブル経済」の最終局面を迎えていた時期であった。日本的生産システムが, 「リーン生産方式」として, 生産システムの新しい方向性として示された時期は, その生産システムを生み出した日本企業が, 「バブル経済」の崩壊という大変な社会・経済の激動期を迎えていた。日本的生産システムがリーン生産システムとして, アメリカ的生产システムに対して「優位性」をもち, 今後の世界の生産システムの「進むべき方向性」を示すべき, 新しい生産システムとして注目を浴びた時期, その生産システムを生み出した日本の企業は「バブル経済」の崩壊に直面していた。日本的生産システムは, リーン生産システムとして, アメリカ的生产システムに対して「優位性」をもち, また, 日本的生産システムは, 今後の世界の生産システムの「進むべき方向性」を示す新しい生産システムである。だが, アメリカ的大量生産システムに取って変わる生産システムとして注目を浴びた日本的生産システムを生み出した日本の製造業が変革の必要性を迫られている。日本的生産システムの発祥の地である日本の製造業が, 企業を取り巻く外部環境の激変のまっただ中にある。リーン生産システムを生み出した自動車産業も, その例外ではなかった。外部環境の激変に対する対応が急がれる産業の一つであった。新しい生産システムとして概念化がなされたまさにその時期に, それを生み出した自動車産業も, そのシステムそのものが社会・経済的激変の結果もたらされる外部環境の変化と本当に適合的かどうか問われている。その適合をはかる過程で新しい生産システムも, そ

の中に改善すべき問題点を多く含んでいたことが明らかにされた。

「バブル経済」の崩壊後、日本の経営システムに対して変革の要求が企業の内外から出される状況にある。自動車産業もその例外ではない。自動車産業は、国内の販売不振・輸出の減少に見舞われ、生産拠点の海外移転も進行している。その中、その生産システムを「基盤」として支えていた日本的経営システム自体が再考を余儀なくされている。終身雇用制度、年功序列的従業員の待遇制度、系列関係を重視した部品の生産・購買関係というものにも検討のメスが入られている。従来の制度の維持に困難を来すという事態も生まれている。自動車メーカーもその系列部品製造企業も経営の「革新」を迫られている。又その過程で、その重要な一翼を担っている、日本の生産システムも「革新」の対象の例外ではなかった。「リーン生産システム」とアメリカで命名された、日本の生産システムは、「バランスのとれたリーン生産システム」²¹⁾の追求という形で、さらには、「超リーン生産システム」²²⁾として「改革」「革新」の対象になっている。このように日本の製造業は、それを取り巻く大きな環境の変化の激動期に直面している。日本の製造業もこの環境の変化に適切に適応してゆかなければならないことは当然のことである。だが、本稿の主張は、(1) 製造業の重要性は、今日でも変わらないこと。(2) 日本の製造業で生み出された生産システム・日本的生産システムは、その根幹で世界的優位性を今でも持ち続けていること。本稿の主張の中心部分はそこにある。

そのことを今後の本稿の展開の前提にしながらも、日本企業に今後要求されるものがある。まずは日本の企業活動に求められているものに企業活動の大前提として「市場原理」の中核をなす「公正」概念というものがある。まずはこの「公正」という概念から検討しよう。

21) 藤本隆宏稿「バランス型リーン方式を目指せ」『週間エコノミスト』1993年3月2日号を参照。

22) 小島健史著『超リーン革命』日本経済新聞社、1994年5月。

3. 日本的生産システムが機能する「場」

まず最初に、日本的経営の改革に関する最近の重要な論点を「公正な市場原理」に注目しながら検討してみる。ソニーの盛田昭夫氏によって「『日本的経営』が危うい—『良い物を安く』が欧米に批判される理由」(『文芸春秋』1992年2月号)²³⁾が発表される。この論文は、著名な財界人であり、しかもグローバル経営の展開の成功者として知られている人の「日本的経営」に対する「改革」の必要性の主張である。その論文は、経済界のみならず経済・経営の研究者の間でも注目された。

まず、盛田氏の主張を検討する。その過程を通じて「日本的経営」に関する最近の論点の整理を行う。盛田氏は、現在欧米の中から日本的経営に対する批判が強まっているという。1991年11月に行われた経団連の訪欧に盛田氏も同行された。その訪欧の経験に基づいて盛田氏の日本的経営の「改革」の必要性が主張される。盛田氏は、欧米の企業経営者のみならず欧米の諸国の多くの人から「日本企業の経営の方法」に対して強烈な批判が出ているという。盛田氏は言う。「私は戦後一貫してモノづくりの最前線に身を置き、革新的な技術と高い品質を誇る製品を日本のみならず、世界の消費者の元へ合理的な価格で提供していくことに、最大の努力を傾注してきました。これはなにも私どもソニーという会社に限らず、日本の多くのメーカーに共通して言えることです。そして、『欧米産業に追いつけ、追い越せ』の号令の下に、技術開発、製品開発、生産性向上、品質管理といった様々な側面に日本メーカーはあらゆるリソースを投入し、気が付いてみると、自動車・エレクトロニクス・工作機械など様々な分野で、日本製品は驚くほどの競争力を世界的に誇るようになりました。高品質・高性能の日本製品は、欧米企業の同レベルのライバル製品と比較すると、価格も比較的安い。その結果、ライバルを制し市場において成功を収めてき

23) 盛田昭夫稿「『日本型経営』が危ない」『文芸春秋』1992年2月号。

たのです」²⁴⁾と。この文章から、日本企業とりわけ日本の製造業の戦後の努力と、それに伴う国際市場での成功の原因が読みとれる。だが、日本企業特に製造業の世界市場での成功には、問題も含まれていた。その問題性が盛田氏によって示される。盛田氏の論文は、今の日本企業が作り出した製品が日本市場のみならず世界市場において強い競争力をもった現状が述べられる。盛田氏の論文の主張は、グローバル市場で競争力を持った日本の企業は、グローバルな市場の原理を無視した行動はできないというものである。グローバルな市場で日本の製品の競争力を生み出したシステムが「日本型経営システム」・「日本的経営システム」である。また、製造業では「高品質・低価格」の製品を製造する日本の製造業の「日本的生産システム」がうまく機能してきた。だが、盛田氏は次のように海外市場で活動する日本企業に対する欧米諸国の反応を紹介される。その日本企業による海外の製品市場における成功は、欧米企業からの反発も招いた。日本の製造業が世界市場で強い競争力を持っている現状に対する欧米諸国の反応を次のように述べられる。その主張は、日本企業にとっては厳しいものである。だが海外からの日本企業の現状に対する批判、それは日本企業が世界市場の中で直面しなければならない「現実」である。また、盛田氏は日本企業に対する海外の批判を根拠のないものとは受け取ってはいない。盛田氏は、日本企業が世界市場で成功した結果欧米企業から生まれてくる日本企業に対する批判的論調を次のように述べられる。「しかしながら、こうした日本製品の国際競争力の高まりに呼応する形で、日本企業、ひいては日本に対する欧米諸国での風当たりはますます強くなっているのが昨今の状況ではないでしょうか」²⁵⁾と。これがグローバル化した日本企業が避けて通れない日本企業の現実の姿であるかもしれない。盛田氏は、欧米諸国の日本企業に対する批判に対してそれを根拠のないものとは受け取ってはいないと述べた。そこから盛田氏は、欧米の批判に対応する形で世界市場

24) 同書, 96ページ。

25) 同書, 96ページ。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)

における日本企業の「改革」を主張される。その主張は、日本企業にとっては厳しいものである。だが海外からの日本企業の現状に対する批判、それも日本企業が直面しなければならない現実である。また、日本企業に対する海外の批判は日本企業の現実の「負の部分」を映し出す鏡であるかもしれない。盛田氏の論文に示されるように、欧米の社会が日本企業に対して示す社会的評価は厳しいものである。これに対して盛田氏も最初から同意されていたのではないことが明らかにされる。盛田氏も、日本企業の多くの経営者トップと同様に「一方、こうした批判を耳にする日本企業のトップの側は、『一生懸命努力して、良いものを安い価格でいち早く提供することのどこが悪いのだろう』という疑問をぬぐいさることができません」²⁶⁾と言う。そこには、欧米諸国の日本企業批判に対する日本企業のトップ経営者の多くが持つ共通の反応が見られる。盛田氏自身も多くの日本企業のトップの経営者と同じく、日本企業は「我々日本企業も欧米企業と同様に自由経済システムのもとで市場原理に従ってビジネスを行っているわけで、消費者の側が求めないかぎり、企業の側が『これを買いなさい』などと消費者に強制できるわけがないからです。すなわち日本の製品がそれだけ海外に出ていくからには、海外の人々からの求めがあるはずで、『集中豪雨的輸出』と言われた実体は海外市場の『集中吸引輸入』ではないか、というのが私の考えでした」²⁷⁾と「割り切れない思い」をもっていたと述べられる。ところが今回の盛田氏の論文の中では、「しかし私は、このたび経団連の訪欧でビジネスマンと意見交換し、さらにドロール委員長を始めとする EC のリーダーの方々と話をする中で、こうした疑問を解くきっかけを見つけることができたような気がしてきました」²⁸⁾という主張が出てくる。日本的経営とりわけ国際競争力のある日本的生産システムも、それを有する日本企業も、それが機能する「場」が世界市場に組み入

26) 同書, 97ページ。

27) 同書, 97ページ。

28) 同書, 98ページ。

れられると、その国際的「場」の原理に従うことが要求される。具体的には労働者の労働時間、賃金水準、株主への配当、企業の社会的貢献に対してグローバル・スタンダードが日本企業に要求されるのである。これらが「公正」であって初めて、日本企業は「世界市場」において海外の企業と対等な競争関係に入ることが出来る。国際化した日本企業に要求される最低条件がそれである。ここから、盛田氏の論点は、新しい側面の問題へと、すなわち、「市場原理の問題」それも欧米で主張される「公正な市場原理の問題」²⁹⁾に進むのである。「ドロール委員長ほか、各国首脳、ビジネスマンの話を聞いていると、自動車、エレクトロニクス等、日本が強い競争力をもつ産業に対してヨーロッパの人々がいかに強い脅威の念を抱き、また日本企業に対してヨーロッパ企業との共存共栄をどれほど強く求めているか、ということが痛いほど伝わってきました。こうした声には十分配慮していくことが今の日本企業にとってチャレンジだと思うわけですが、では具体的にどうしたらよいのか、私なりに考えた結果を述べたいと思います」³⁰⁾と。ここから、盛田論文は、製品の価格決定の問題に話題は移る。

「日本と欧米は同じ自由経済システムのもとにありながら、同じレベルの品質の製品に対して、日本企業の価格設定は一般的に欧米企業より低くなる傾向があるように感じられます」³¹⁾と。商品の価格決定の問題に関して欧米の市場と日本の市場には違いがある。そこでは違う「市場原理」が働いているというのが盛田氏の主張である。その違いを生み出す理由が次

29) 「公平な市場競争」の確保のためには、ここで問題視している「論点」と共に、市場参入社の「経営内容の公開制」が重要な問題であることは、今日の「公開制」に関する議論を見ても明らかである。「経営内容の公開制」にかんしては、アメリカ民主主義と深く関わっている。「経営内容の公開制」は、会計学でも多くの研究者によっていろいろに議論されている。また、「経営内容の公開制」は、科学的管理論とも関連している。それについては、『広島修道大学研究叢書』第18号（1983年）『民主主義的統制形態と科学的管理論』で検討している。

30) 盛田昭夫稿 前掲書、97～98ページ。

31) 同書、99ページ。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)

に整理するように述べられる。

- (1) 日本市場は競争が激烈であること。
- (2) 日本市場は競争が激烈であることの結果、価格設定は、「市場獲得のために販売価格が先に決定され、その価格で売れるように、コスト、利益を削っていく方式」がとられること³²⁾。

これは、日本企業には「常識」でも、このような方法で価格設定がなされた製品が欧米の製品市場に参入すると、その市場で欧米企業は日本企業の製品と競争する事が出来なくなる。盛田論文はそれを、日本製品の欧米市場への「侵略」そして、欧米企業にとっては、「我々の首をしめるのか」という叫びになると言う。

さらに、盛田論文は、日本的経営の特徴の形成期の問題に言及される。そして、それが戦後期に作られたという認識が示される。さらに、戦後形成された日本的経営には、次に示す三つの特別な関係性があることが問題とされる。盛田氏はその三つの関係性に注目されその「改革」の必要性が主張される。その三つの関係性とは次の三点に関係するものである。その三点に及ぶ、「改革」の対象となる関係性とは、

- (1) 日本企業にとっては企業活動の中で生まれてくる、企業とそこで働く労働者との関係
- (2) そして企業と企業の株主との関係
- (3) 企業と企業が位置する地域社会との関係

である。盛田氏によって以上三点に関係する、「重要な問題提起」がなされる。盛田論文は、戦後の日本企業の在り方について、「確かに、こうしたやり方は企業の体質を強化するすることに大きく役立ってきましたが、その半面、利益を従業員や株主、または地域社会などに還元していくという側面が陰に隠れてしまったきらいがあります」³³⁾と言う。そこから、盛田氏の提案は、

32) 同書, 99ページ。

33) 同書, 100ページ。

- (1) 企業と従業員
- (2) 企業と株主
- (3) 企業と地域社会

などの以上三点にわたる新しい関係を模索するものである。後で詳しく検討するが、ここでは「従来の日本企業の特徴」を「今までの古い関係」と呼んでおく。また盛田論文が提案される企業とそれを取り巻く新しい関係は「新しいこれから日本企業が模索する関係」とここでは呼んでおくことにする。

盛田氏が指摘されるように、日本的経営の下では、企業は「経営者と従業員のもの」「企業経営は株主第一の利潤追求が前面にでるのではなく、企業それ自体の永続性の追求」が重要視されているということは、「日本企業の常識」である。伊丹敬之・加護野忠男共著『ゼミナール経営学入門』³⁴⁾ には、このことに関して「企業は株主のものだとは思われておらず、じつは企業にコミットして長期に働いている人々のものだ、常識的に思われているのである」(伊丹・加護野共著『ゼミナール経営学入門』)³⁵⁾ と言う。また、日本経済新聞社編の『ゼミナール現代企業入門』³⁶⁾ の中でも、「日本人の企業観の最大の特徴は企業を『新しい価値を生み出

34) 伊丹敬之・加護野忠男共著『ゼミナール経営学入門』日本経済社。なお、この本は、一版が1989年に出版され、二版が1993年に出版されている。注目すべき点の一つは、それが出版された時期である。バブル経済の直中と、バブル経済の崩壊後という時期に注目して、論点の転換がなされているかどうか、特に日本的経営に対する記述に注目した。日本的経営の特徴は初版と二版でも共通している。バブルの崩壊と、その後の、企業を取り巻く状況の変化の中でも「日本的経営の特徴」は、変わることなく存在している。だが同時に、第二版では、「変貌する日本の企業と経営」という新しい章が設けられている。

35) 伊丹敬之・加護野忠男共著『ゼミナール経営学入門』日本経済社、1993年、(第二版)、511ページ参照。

36) 日本経済新聞社編『ゼミナール現代企業入門』初版が、1990年、二版が1995年である。この本の中では、「序章 日本企業 TODAY」が大幅に記述の変更がある。1990年の初版は、「世界に羽ばたく日本企業」、1995年版は、「ゼロ成長下の日本企業」というように記述の変化は著しい。1995年版で特につけ加えら

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)

『社会的な存在』と見なしていることである。もちろん、法律上は株式会社制度を採用しているため、欧米と同様、企業経営者は株主に対してのみ責任をとればよいことになっている。またそこで働く社員も法律上は労働力を商品として売る一労働者にすぎない。しかし、それはあくまで建前上のことである。経営者にとっても、そこで働く社員にとっても最も重要なことは自分たちの所属する企業をいかに存続させ発展させていくか、ということにほかならない³⁷⁾と言う。このことに見られるように日本企業の「所有感覚」は、欧米とは異なっており、また、それは経営学の「常識」でもある。この「常識」が企業のグローバル展開の中で問題になっているのである。次に、表2「企業観の日米比較」を示す。

表2 企業観の日米比較

	日 本	アメリカ
1. 資本主義観	カンパニー・キャピタリズム	キャピタリスト・キャピタリズム
2. 企業の目的	永続性の追及	利潤追及
3. 誰のものか	企業員(経営陣+従業員)	株主
4. 株式所有	持ち合い	株主・持ち株会社
5. 戦略・戦術	長期	短期
6. 社長	社員の代表	株主が決定
7. 意思決定	ボトムアップ(集団責任)	トップダウン(個人責任)
8. 人事	定期採用・年功序列・定着型	スカウト・抜擢・流動型
9. 不況対策	配当カット→賃金カット→人員カット	人員カット(レイオフ)→配当カット
10. 労働組合	企業内組合	職能別組合
11. 生産システム	総合的(TQC・CIM)	分業的
12. 労働者観	多能工・成長する生産要素	単能工・成長しない生産要素
13. 利益	投資指向・含み資産重視	配当優先・実現利益重視
14. 資金調達	間接金融→直接金融	自己資金→借入金依存
15. M&A	事業拡大動機(敵対的M&A反対)	利潤動機(敵対的M&A賛成)

(出所) 日本経済新聞社編『ゼミナール現代企業入門』日本経済新聞社、1995年、19ページ。

→ れたのが、「揺らぐ日本的経営」という記述である。1995年版の25～34ページ参照。

37) 日本経済新聞社編『ゼミナール現代企業入門』日本経済新聞社、1995年、18ページ。

以上、企業と株主との関係性が日本企業と欧米の企業では異なっていることについてふれた。次には、企業内の問題・企業とその従業員との関係のあり方を日本企業と欧米企業で比べてみる。

盛田氏が提起する、企業と従業員との関係では、

- (1) 労働時間の欧米企業と日本企業の違い。
- (2) 企業の労働者に対する労働分配率の欧米企業と日本企業の違い。

この二つが問題になる。それについて検討する。

まず、(1) 労働時間の欧米企業と日本企業との比較から検討する。盛田氏が使っておられる資料の時点、1989年度の労働時間の欧米企業と日本企業の比較から見る。アメリカの労働者の年間労働時間は、1,957時間、旧西ドイツが1,638時間、フランスが1,646時間であり、日本のそれは2,159時間である³⁸⁾。日本企業の年間労働時間は、欧米の企業とは比較にならないほどその労働時間の長さが見られる点に特徴がある。日本企業の労働者の総実労働時間の推移を見る。労働省の統計では、1987年度2,120時間、1988年度2,100時間、1990年度2,044時間となって依然として日本の労働者の長時間労働の実態は改善されていない³⁹⁾。

次に、(2) の労働分配率の欧米企業と日本企業の比較である。問題は、日本の企業の労働分配率の低さに問題がある。盛田論文の統計（盛田論文では1980年から1984年の五年間の比較が使われている）によると、日本企業が77,8%、アメリカの企業が80,3%、旧西ドイツが88,8%、フランスが89,2%となる。ここでも日本企業と欧米企業の違いが見て取れる⁴⁰⁾。

さらに、企業と株主の関係について検討する。この関係では、株式配当性向が議論される。盛田氏は1992年2月発表の論文の時点では、日本の企

38) 盛田昭夫稿 前掲書、100ページ。

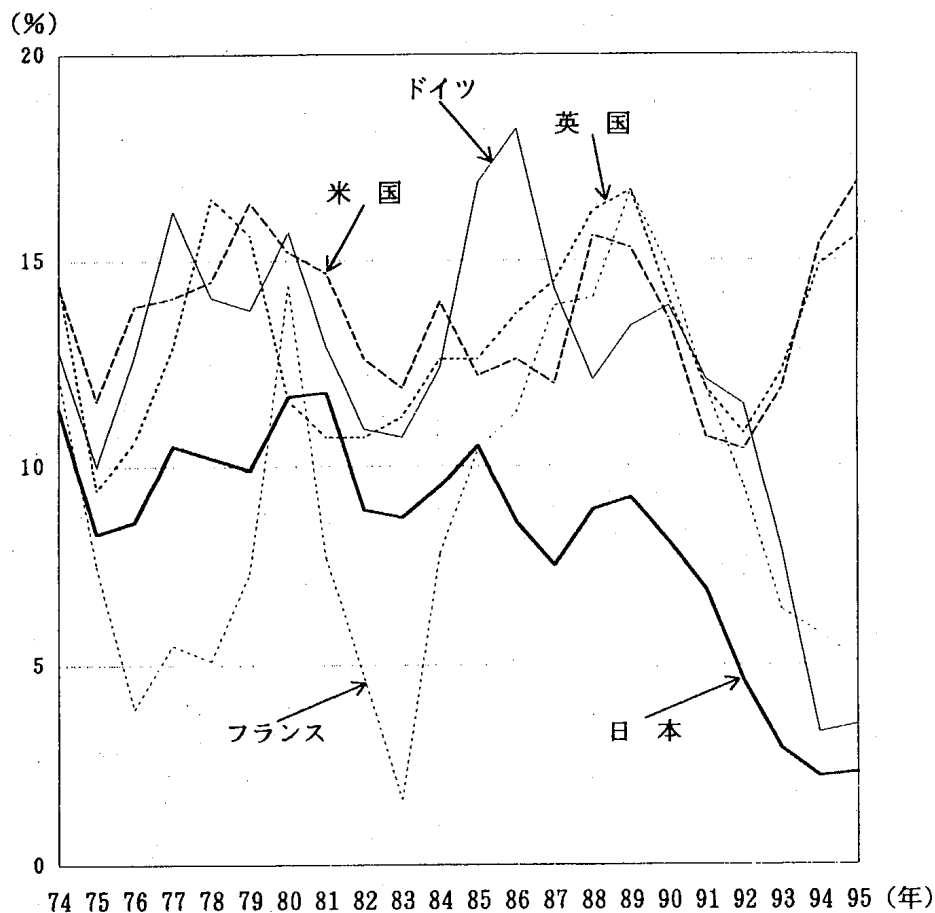
39) 平成8年版『労働白書』では、1994年度の製造業生産労働者の労働時間の国際比較がなされている。総実労働時間は、日本、1,966時間、アメリカ、2,005時間、イギリス、1,926時間、ドイツ、1,542時間、フランス、1,679時間である。(同書、74ページ参照。)

40) 労働分配率に関しては、1990年版『経済白書』が詳しい分析を行っている。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)

業の配当性向は30%，アメリカの企業が54%，イギリスの企業が66%，旧西ドイツのそれが50%である⁴¹⁾。また、伊丹・加護野共著『ゼミナール経営学入門』のなかでは、「日本企業では、株主にたいして利益から配当に分配される比率（配当性向）も、アメリカよりかなり小さい（たとえば、トヨタの配当性向は20%程度、GMは50%近い）。しかし、かといって、株主の投資の利益が小さいわけではない。株価の上昇のおかげで、株主の

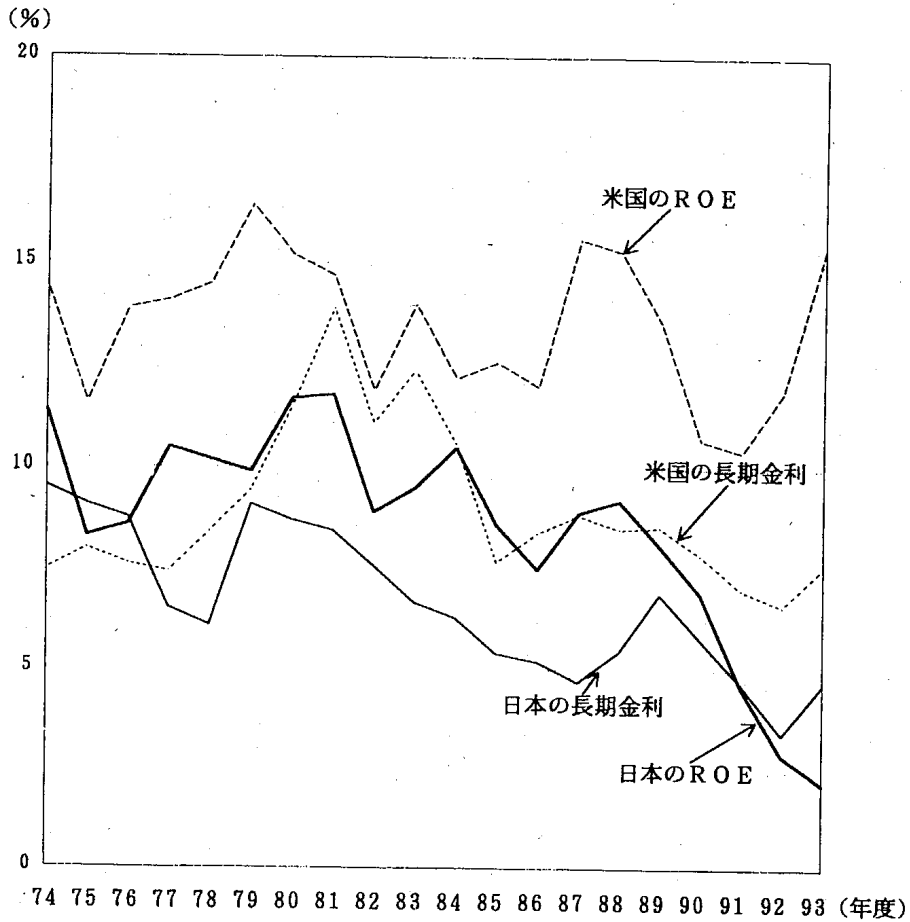
第2図 ROEの国際比較



- (備考) 1. Morgan Stanley「Morgan Stanley Capital International Perspective」より作成。
 2. データは各年末値。95年分は、2月末時点を採用。
 (出所) 平成7年版『経済白書』177ページ。

41) 盛田昭夫稿 前掲書, 100~101ページ参照。

第 3 図 ROE と長期金利の推移



- (備考) 1. Morgan Stanley 「Morgan Stanley Capital International Perspective」, 日本銀行「経済統計月報」, 「外国経済統計年報」より作成。
2. 株主資本利益率 (ROE) は, 年度末データ。日本の長期金利は, 長期国債指標銘柄の流通利回り (年度末データ)。米国の長期金利は, 財務省証券 (10年) の流通利回り (年度末データ)。
- (出所) 平成 7 年版『経済白書』178ページ。

投資リターンは決して小さくないのである⁴²⁾ と言い, 日本の企業経営に当たって「配当性向」に注意しながらそれ行うことはないという「常識」が存在したことが示されている。ここではさらに ROE (株主資本利益率) の欧米企業と日本企業の比較を示しておく。ここで示すのは, (1) ROE の1974年から1995年までの推移の国際比較 (長期金利の推移も含む)。

42) 伊丹敬之・加護野忠男著『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社, 1995年版, 480ページ。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討 (上)

(2) 日本企業の ROE ランキング一位から五十位。そして、米企業の ROE ランキング一位から三十位である。

次に、「盛田氏の提言」を紹介し、その検討を行う。

盛田氏の提言は、企業家活動がグローバル化する中で、日本企業が避け

表3 日本企業の ROE ランキング

順位	社名	94年度 ROE (%)	93年度比 ROE改善度 (ポイント)	順位	社名	94年度 ROE (%)	93年度比 ROE改善度 (ポイント)
1	日栄	19.23	▲2.41	26	麒麟ビバ	10.94	1.80
2	セブンイレブン	16.63	▲1.21	27	京成	10.78	3.57
3	参天薬	15.78	0.14	28	山陽コカ	10.55	▲6.34
4	栗田工	15.40	0.08	29	ダイダン	10.54	▲5.95
5	NTT データ	15.37	3.72	30	日通	10.51	▲2.04
6	プロミス	15.28	1.55	31	DDI	10.48	▲3.21
7	太平電	15.01	1.21	32	三洋信販	10.34	▲0.55
8	月島機	14.62	▲0.56	33	ツツミ	10.21	▲4.71
9	小野薬	14.54	0.85	34	平和	10.16	▲3.61
10	ユアテック	13.62	▲1.17	35	西松建	10.16	▲0.19
11	日比谷設	13.06	▲3.04	36	大正薬	10.13	0.22
12	アコム	12.88	▲0.74	37	日電設	10.07	▲1.19
13	アイワ	12.39	1.97	38	ヨークベニ	10.05	▲0.60
14	パラマウント	12.39	0.69	39	宝酒造	10.00	▲0.35
15	三共	12.33	▲1.38	40	西尾レント	9.72	▲1.67
16	日立造	12.30	▲0.36	41	ユニチャーム	9.67	0.40
17	川商リース	12.17	▲4.89	42	北海コカ	9.64	▲0.91
18	ファミリーM	12.00	▲1.94	43	日基技	9.62	▲0.79
19	任天堂	11.93	▲3.57	44	ライト	9.58	▲1.29
20	メルコ	11.77	▲2.65	45	JR 東日本	9.58	▲0.51
21	ピーエス	11.58	▲35.39	46	ゼネ石	9.55	▲3.12
22	中電工	11.24	▲2.39	47	北九州コカ	9.49	▲0.70
23	三国コカ	11.10	1.60	48	TKC	9.31	0.75
24	共同印	10.97	▲11.27	49	オートバクス	9.25	▲1.39
25	洋鋼鉄	10.94	3.66	50	北海電	9.23	1.74

(注) 対象は93年度、94年度に決算期を変更した企業を除く94年度(94年4月期から95年3月期決算)の全国上場企業。94年度末の株主資本が200億円未満の企業、税引き利益が経常利益の7割より大きい企業は除外した。▲は低下。社名は略称

(出所) 日本経済新聞 95年6月8日

(出所) 日本経済新聞社編『ゼミナール現代企業入門』日本経済新聞社、1995年、47ページ。

表 4 米企業の ROE

	社 名	ROE (%)
1	コカ・コーラ	51.0
2	GM	46.0
3	フィリップ・モリス	38.5
4	キャタピラー	36.5
5	ユニオン・カーバイト	36.2
6	メルク	27.6
7	AT & T	27.0
8	アライド・シグナル	26.4
9	プロクター・アンド・ギャンブル	25.7
10	デュポン	24.1
11	GE	23.6
12	ウォルト・ディズニー	23.0
13	アメリカン・エクスプレス	22.5
14	グットイヤー・タイヤ・アンド・ラバー	20.8
15	3M	20.7
16	シアーズ・ローバック	20.3
17	マクドナルド	18.8
18	IBM	17.1
18	アルコア	17.1
20	ユニテッド・テクノロジーズ	16.8
21	イーストマン・コダック	16.7
22	エクソン	14.2
23	JP モルガン	12.2
24	シェブロン	12.1
25	テキサコ	10.8
26	インターナショナル・ペーパー	9.2
27	ボーイング	7.5
28	ベスレーム・スチール	6.8
29	ウールワース	3.5
30	ウエスチングハウス・エレクトリック	0.3

(注) ダウ工業株30種平均採用企業, 94年第2四半期から95年第1四半期決算までを合計した年間数字

(出所) 日本経済新聞 95年6月8日

(出所) 日本経済新聞社編『ゼミナール現代企業入門』日本経済新聞社, 1995年, 49ページ。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)
て通れない課題であろう。盛田氏は、「豊かな日本を創るためには何をしたらよいのか」⁴³⁾と問う。そしてその提言は、(1) 企業の社会的責任と日本的経営の在り方、さらに(2) 日本的経営と欧米企業との関係の在り方、(3) 日本的企業経営と資源・環境問題との関係、と日本企業が直面する課題とその領域は広い。

盛田氏は、「我々日本企業のやり方に対する欧米企業の我慢が限界に近づいてきていることに加えて、今日では、限られた資源・エネルギーの利用の問題、環境汚染の問題が人類共通の問題として浮上しています」⁴³⁾と言う。

以上の文章を日本的経営との関係で整理する。それは、

- ① 日本的経営と欧米的経営との関係
- ② 日本的経営と社会との関係
- ③ 日本的経営と資源・環境問題との関係

の大きく三点にまとめられる。

まず、盛田氏の①日本的経営と欧米的経営との関係で、「企業理念」の問題に注目する。ここで盛田氏は、日本企業の「理念」について、「欧米から見れば異質な経営理念」⁴⁵⁾と言う。この「異質さ」は、企業とその従業員との関係だけではなく、次に整理するような広く企業と外部環境との間でみられるという。日本企業と欧米企業との違いが次に整理するように広く問題提起がなされる。それは次の五点である。

- (1) 労働時間の問題
- (2) 労働分配率の問題、すなわち従業員の給与水準の問題
- (3) 日本企業の配当性向の水準の問題
- (4) 企業と資材供給会社・部品供給会社との関係の在り方の問題
- (5) 企業活動と資源・環境問題の関係と問題

43) 盛田昭夫稿 前掲書, 99ページ。

44) 同書, 101ページ。

45) 同書, 101ページ。

以上示したように、問題提起は多岐にわたる。そのような日本企業と、その「外部環境」・「関係者」の関係性の在り方を「従来の関係性」と「これからの関係性」と分けて考える。

盛田氏の主張は既に検討したように「従来の関係性」を「改革」することにある。盛田氏は、既に示したように企業とそれを取り巻く関係者との関係の在り方に「改革」が必要だという。企業と「外部環境」の「これからの関係性」の在り方を盛田氏は次のように考えておられる。まず第一は、労働時間の問題については次のように述べる。「1) 生活に豊かさとゆとりが得られるように、十分な休暇をとり、労働時間を短縮できるように配慮すべきではないか？」⁴⁶⁾と。日本企業の中で働く労働者の労働時間は、欧米のそれと比べて長い。それは企業間の競争条件の出発点で「公正」でないという認識が盛田氏の論文の中から読みとることが出来る。そこで、盛田氏によってとりあえずは、アメリカの労働時間に日本の労働時間を近づけることが提案される。

次には、日本の企業労働者の賃金の水準の低さが問題とされる。「2) 現在の給与は、企業の運営を担うすべての人達が真の豊かさを実感できるレベルにあるのか？」⁴⁷⁾と。盛田氏の主張は、労働分配率を欧米企業並みに上げることである。労働分配率は日本企業は欧米企業に比べて低い。盛田氏は、そのことの中に「公正な市場原理」から見て問題性があることを指摘している。労働者の賃金水準と、「公正な市場原理」との関連の問題である。盛田氏は、日本企業の中で働く労働者は労働時間が長く、労働分配率も低く、そこで働く労働者は「真の豊かさ」を実感できないという現状認識を示される。株主ではなく、企業内の従業員の利害を第一義的に考慮する日本的経営が、労働時間の長さや、労働分配率の低さを生み出しているならば、その日本的経営は「改革」されなければならない。それは単に労働者が「真の豊かさ」を実感出来ないということだけに問題があるので

46) 同書, 102ページ。

47) 同書, 102ページ。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)

はない。労働時間の長さ、労働分配率の低さを内包した日本企業は、「市場原理」からして「公正」ではない。盛田氏の主張の要点はそこにある。盛田氏の提言は、日本的経営の下で働く労働者が「真の豊かさ」を実現できるように、日本的経営の「負に側面」の「改革」の実行を迫るものである。日本的経営の下で働く労働者が「真の豊かさ」を実感できない現実が存在すると、その「改革」は急がれる。その「改革」に対する要求は、企業の「内側」(企業で働く労働者)のみならず、「外側」(株主や欧米企業)からも出ている。

以上が、日本的経営と労働者の関係の問題とすると、次は、日本的経営と株主との関係、特に配当性向の問題である。

盛田氏は、日本企業の配当性向が欧米企業のそれと比べて低いことを問題にされる。これは、日本企業の経営者がその企業の意思決定の際にどのようなことに配慮するかの問題とも関係してくる。その企業の株主の利害関係に第一義的重要性をおく欧米の企業経営者と、株主との関係を第一義的に考えることのない日本企業の経営者との違いである。盛田氏は、株主との関係をあまり考えることの必要がなかった従来の日本企業の経営の在り方、すなわち配当性向の低い日本型経営手法は、企業がグローバル化する中ではもはや通用しないと主張される。そのような経営手法に対しては「改革」の必要性が主張される。盛田氏は、株主ではなく、企業自体の維持・拡大や従業員の利害を第一義的に考える従来の日本型経営の在り方がこれからは世界の市場で活動する日本企業には許されないという考え方に立っている。そこから第三の提案が生まれてくる。

日本企業も「3) 欧米並の配当性向を確保すべきではないか？」⁴⁸⁾という提案である。すなわち、日本企業も世界市場で活動する限り、配当性向も欧米企業並に高めないと世界の市場から「欧米企業の我慢が限界に近づいてきて」⁴⁹⁾その市場から「排除」されかねないという盛田氏の現状認識

48) 同書, 102ページ。

49) 同書, 102ページ。

である。それは、グローバル化した日本企業に対する警告と考えてよいだろう。次は、第四の提案を検討する。

第四の提案は、日本企業特有な「系列」取引の問題と深く関わる問題提起である。盛田氏は、「4) 資材・部品の購入価格、納期の面で、取引先に不満を持たせているようなことはないか？」⁵⁰⁾という問題提案をしている。盛田氏はこの点に関して次のような現実を明らかにしている。「また、取引先との関係では、セットメーカーと部品供給企業との関係を例にとると、欧米では両者の関係が対等であるのに対して、日本では一般的に長期継続的取引が行われて両者に安定的な関係が築かれる半面、納期や納入価格等の取引条件の面でセットメーカー側に有利なように決定されることが見受けられます」⁵¹⁾と。ここで盛田氏は、企業（メーカー）と企業（部品供給会社）の関係性の在り方の功罪両面を指摘している。「功」の側面は、取引関係が短期のそれもスポット取引からは生まれない「長期的・安定的な取引関係」であることに見出される。盛田氏も、その側面は評価される。だが、「罪」の側面、すなわち、「納期がきつい」「部品の価格が安く設定される」等を見無視することはできないという。1989年に MIT 産業生産性調査委員会のメンバーによって出版された『Made in America』では、このメーカーと部品供給会社との関係の「功」の側面に注目して次のような記述がある。「日本のメーカーは、コストと同様品質とサービスを重視し、特定市場部門のニーズを目標として顧客に接近し、コスト削減と品質向上

50) 同書、102ページ。

51) 同書、102ページ。なお、親企業であるメーカーと部品供給会社との関係に関しては、(1)「長期的・安定的取引関係」か「一定の距離をおいた対等の関係」(『MADE IN AMERICA』、依田直也訳、84～85ページ参照)かの問題、(2)部品の納期・価格決定の問題、すなわち「メーカー＝強者対部品供給会社＝弱者」という現実の関係の問題、(3)部品供給会社が製品の企画段階からメーカーと共同行動を取る、デザイン・インという日本の製造業の競争力を生み出している関係の問題、(4)メーカーが「親会社」として「系列関係」にある部品供給会社の技術力強化に協力する問題、などが検討される必要がある。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)のために部品供給会社に接近していった。部品供給業者との協調関係は、売れ行きが良くないときにも維持されていたが、アメリカでは、部品供給業への発注削減によって需要減少に対応するのが典型的なケースであった⁵²⁾と。この日本の製造業におけるメーカーと部品供給会社との「長期的・安定的取引関係」は、アメリカの製造業、とりわけ自動車企業が学ぶべき「良い関係」の典型とされていた。盛田論文は、メーカーと部品供給会社との関係の「罪」の側面を前面に出して、「改革」の対象としている。アメリカの日本企業に対する研究がメーカーと部品供給会社との「功」の側面に注目しているのとは、対照的である。アメリカにおける「学ぶべき対象」から日本企業のリーダーによる「改革すべき対象」への評価の逆転、これをどのように考えるべきなのか。これも、今後の研究課題である。

さらに、盛田氏は企業と社会・コミュニティーの関係、また企業と資源・環境との関係に言及される。「5) 企業および個々人が社会やコミュニティーの一員であることを認識し、積極的な社会貢献に努めるべきではないか?——コミュニティーの抱える諸問題を、企業が共に分かち合う覚悟を持つべきではないか。6) 環境保護および省資源対策に十分配慮しているか?——環境、資源、エネルギーは人類共通の財産であることを強く認識するべきではないか⁵³⁾と。

盛田氏の論文で注目すべきと考えられるのは、このような、広範な問題に対応していかななくては、「日本企業が欧米と整合性のあるルールの上でフェアな競争をしていくこと⁵⁴⁾が出来ないという認識である。このような現状認識から、盛田氏によって「これまで日本企業は競争に勝ち抜くことに意を注ぎ、効率ばかりを追求するあまりに、企業活動に際して、前

52) Michael L. Dertouzos, Ricard K. Lester, Robert M. Solow and The MIT Commission on Industrial Productivity, *MADE IN AMERICA*, HarperPerennisl, 1990, P. 48. 依田直也訳『Made in America』草思社, 1990年, 85~86ページ。

53) 盛田昭夫稿 前掲書, 102ページ。

54) 同書, 102ページ。

述のような諸側面を十分配慮して来なかったのではないのでしょうか。今後、効率の犠牲となってきたこうした諸点を、企業は十分考慮し、適正なマージンを付加しつつ価格を決定していかなければいけません。そしてそのうえで競争力を維持していくことを心がけなければならないのです。このことが欧米と整合性を持った競争ルールの確立を通じて欧米の対日不信感を払拭し、グローバルな課題解決のための日米欧の緊密な協力関係を築き、ひいては豊かな日本の創造にも結びついてくることを、我々はしっかりと認識すべきです⁵⁵⁾ という結論が引き出される。

そして、以上の提言を個々の企業が具体的に実施しようとする、⁵⁶⁾と、現実を直視される。だが、盛田氏の提言は今後の日本企業のグローバル展開に際して、必要不可欠なものである。そこで、盛田氏は次のような提言の実現策を示される。「いずれにしても、日本企業の経営理念の根本的な変革は、一部の企業のみに対応で解決される問題ではなく、日本の経済・社会システム全体を変えていくことによって、初めてその実現が可能になると思います⁵⁷⁾と。その「改革」「革新」への多くの、いろいろな観点からの議論が現在なされている⁵⁸⁾。

4. 製造業の重要性

以上では、グローバル展開をしいだした日本企業に求められるグローバル・スタンダードに注目して、それと日本的経営の抱える「負の側面」を盛田論文を中心に据えて検討してきた。だが、それと共に、工業経営とい

55) 同書, 102ページ。

56) 同書, 103ページ。

57) 同書, 103ページ。

58) その一例を挙げれば, 吉田和夫著『日本型経営システムの再構築』生産性出版, 1996年9月。

う観点から盛田氏の論文を考えると、また重要な指摘に注目する事も可能である。盛田氏の次の指摘は重要であると思える。盛田氏は言う、「エンジニアが大事にされない国に本当の工業は発展しません」⁵⁹⁾と。またその考え方は、次のように具体的に述べられる。「アメリカも昔はヘンリー・フォードやトーマス・エジソンなど多くのエンジニアがおり、尊敬されていたわけですが、今ではビジネススクールを出た人や、ロイヤーばかりがもてはやされ、エンジニアは極めて影が薄いのです。アメリカの中でもウエスティングハウス、モトローラ、ヒューレット・パーカードなどのようにエンジニアが創立し、エンジニアがいまだにトップマネジメントにいる会社は、今も立派な業績を上げております。そう見てきますと、本当に製造と技術に通じた人間がトップマネジメントにいれば、製造業はうまくいくということが言えると思います」⁶⁰⁾と。さらに、「もちろん、モノづくりを経済の根幹に据え、よりよいモノを作り続けるため、エンジニアを中心として、製造業にかかわるあらゆる人達が研究と努力を続けてきた日本の企業風土それ自体には、数々の誇るべき点があるのです」⁶¹⁾。日本の産業の中で特に製造業の重要性が強調されている点にここでは特に注目すべきである。「モノづくりを経済の根幹に据える」ことの重要性は、なにも日本だけのことではない。日本経済のパフォーマンスの良さは、製造業の基盤がしっかりしていることに裏打ちされている。製造業の重要性は、1980年代初頭のドル高の時、海外にその生産拠点を移し、「産業の空洞化」を招いたアメリカにおいても今日再度認識されるようになってきている⁶²⁾。MIT 産業生産性調査委員会編で出版され、アメリカのみならず日本においても注目され、アメリカ製造業の復活のきっかけの一つにもなった

59) 盛田昭夫稿 前掲書、95ページ。

60) 同書、95ページ。

61) 同書、101ページ。

62) Michael L. Dertouzos, Ricard K. Lester, Robert M. Solow and The MIT Commission on Industrial Productivity, *MADE IN AMERICA*, HarperPerennisl, 1990, P. 1. 依田直也訳『Made in America』草思社、1990年、24ページ参照。

『Made in America』(1989年原書出版, 1990年邦訳出版)は, その序文で次のように言う。

「一国の繁栄は, その国の優れた生産力にかかっている。近年, アメリカの生産力は, 適正な水準に達していないとか, 過去の水準にも及んでいないとか, あるいは諸外国が到達している水準に比べて立ち後れているなどの評論が行われている。もし事態がこの通りであり, アメリカが立ち後れを挽回できないならば, 遅かれ早かれアメリカ国民の生活水準はその報いを受けることになるであろう」⁶³⁾と。MIT 産業生産性調査委員会は, このような問題意識を持ちアメリカの多くの製造業の実態調査を行ったのである。研究対象の領域は, 半導体・コンピューター・複写機産業, 民生用航空機産業, 民生用電子機器産業, 鉄鋼業, 化学産業, 繊維産業, 自動車産業, 工作機械産業それに加えて教育・訓練の問題が広く検討された⁶⁴⁾。

MIT 産業生産性調査委員会は, その研究の対象を製造業に限定している。何故, 研究対象が製造業にあてられているのかについて同報告書は次のように言う。「ここで選んだ産業は, すべて製造業で, サービス産業, 農業, 鉱業あるいは建設業は含まれていない。このように決めた背景と理由については, 本書二章で詳しく説明するが, ここでは, 製造業が国民経済の繁栄に決定的に重要な要素であるとわれわれが確信していること, および製造業についての調査結果は, アメリカ経済の他の産業分野についても容易に当てはまるという二点を指摘しておきたい」⁶⁵⁾と。

日本においても, JCIP (日本インダストリアル・パフォーマンス委員会) が「一九八〇年代の後半, アメリカのマサチューセッツ工科大学が実施した, アメリカ企業の生産性研究プロジェクトは, アメリカ企業の国際競争力の低下の原因を真剣に分析するという立場から, アメリカ企業の生産性を検討した。その結果が『Made in America』という報告書にまとめら

63) Ibid., P. 1, 邦訳24ページ。

64) Ibid., P. 9~22。邦訳 34~53ページ参照。

65) Ibid., P. 4。邦訳, 28ページ。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)
れた。これはわが国でも公刊され、大きな反響を呼んでいる。このようなアメリカでの研究の成果を踏まえて、日本の企業経営者のあいだにもわが国の製造業の将来について真剣に分析・研究する必要性の認識が高まってきた。その熱意の結集により、JCIPの組織化と報告書の作成が進められたのである⁶⁶⁾という基本的認識の下で、MIT産業生産性調査委員会の調査研究と同様に次に示すような七分野にわたる製造業を対象とした調査報告書を作成している。その七分野とは、

- (1) コンピュータ・半導体・通信機器などのエレクトロニクス
- (2) 家電・AVなどのエレクトロニクス
- (3) 鉄鋼・非鉄金属などの金属材料
- (4) 自動車
- (5) 化学
- (6) 繊維・テキスタイル・アパレル
- (7) 産業機械・FA機器

である。MIT産業生産性調査委員会の調査研究の対象とされた分野と比べると、JCIPが調査研究の対象からはずしている産業分野は、民間航空機産業だけである。その報告書が1994年3月に発刊された。『メイド・イン・ジャパン』である。この報告書は、「JCIPでは、MITプロジェクトのように論点を生産性だけに限定せず、日本の製造業の歴史的に形成されたさまざまなシステムが、時代の大きな変化のなか、あるいは日本企業の世界での立場の変化のなかで、今後とも有効性を保ち得るか、を幅広く検討することに最大の目標が置かれた。換言すれば、『従来の日本製造業の強みが、今後とも強みであり続けることができるのか、アメリカの分析結果のように、現在の強みがそのまま将来の弱みとなる懸念はないか』を問うものである⁶⁷⁾と、『Made in America』同様に製造業に焦点が当てられて

66) 吉川弘之監修、JCIP編『メイド・イン・ジャパン』1994年3月、ダイヤモンド社、iiiページ。

67) 同書、iiページ。

いる。MIT 産業生産性調査委員会、JCIP 両者とも同じ理由で製造業に注目している。次には、その製造業の社会に占める重要性について産業間の「連関」という概念を用いつつ検討する。

5. 製造業と「連関」概念

第二章で、指摘したように、日本企業の経営の新しい在り方は、企業活動のグローバル化、経済が大競争時代に突入したことなどからも、再考を要する問題である。その点で、盛田氏の問題提起は、今後の日本企業の在り方の問題として重要である。とりわけ、「公正な市場原理」が働く、新しい競争のルール作りがこれからの日本企業の経営の在り方として緊急な課題になろう。それと同時に、日本社会の中における製造業の重要性の問題が検討課題とならなければならない。製造業の重要性については、MIT 産業生産性調査委員会も JCIP も両者が指摘する。ここでは、何故、製造業が重要であるのかについて、製造業と農業、サービス業といった各産業の「つながり」に注目して検討する。その「つながり」を解明する概念が「連関」という概念である。

スティーブン S. コーエンとジョン・ザイスマンは、『脱工業化社会の幻想——「製造業」が国を救う』⁶⁸⁾の日本語版序文の中で製造業の重要性を次のように強調する。「脱工業化社会の到来ということがよくいわれている。農業から工業へ移行し、それからサービス業にシフトして、脱工業化社会がやってくる、というのは、一見、説得的な議論である。しかし、アメリカは農業を放棄したわけではない。農業を自動化し、そのため、農業の直接的な雇用人員が減少しただけであり、農業生産をやめたわけではない。いま、時代は、一つの工業化社会から新しい工業化社会への展開を示しているものであり、脱工業化社会などというものはありえないといえる。

68) Stephen S. Cohen/John Zysman, *Manufacturing Matters*, Basic Books, 1987.

大岡 哲・岩田 悟志訳『脱工業化社会の幻想』TBS ブリタニカ, 1990年。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)

物をつくる製造業の力を失えば、サービス業の雇用も失われてしまうのである⁶⁹⁾と。同様な問題提起は、『Made in America』の中でもなされている。その報告書は、「なぜ製造業が問題となるのか」と問い、それに、次のように答えている。「アメリカの製造業の主要部分が海外に移るようなことにでもなれば、設計とエンジニアリング、給与計算、在庫管理と原価計算、財務と保険、輸送、設備機器の修繕と保守、さらには検査など、製造業が必要とするサービスを提供する高賃金のサービス産業が製造業に追隨してアメリカから出ていくことになる⁷⁰⁾と。同様に製造業の重要性を喚起した指摘である。

日本においても、1994年1月1日から日本経済新聞に「甦れ製造業」と題した連載が始まる。日本経済新聞、1994年1月1日元旦号はその連載記事を次のような文章から始める。「古代ローマは、経済力の源泉だった農業と、武器を中心とした製造業の拠点が属領に移っていくのを見過ごした。そのことが帝国崩壊の一因となったといわれる。日本にとって製造業は、古代ローマや米国などに比べても死活を握る重要な役割を担っている。資源に乏しく、輸出で外貨を稼がなければならない構造は変わっていないか⁷¹⁾と。製造業の重要性、これはなにも日本に限ったことではない。MITの報告書も、アメリカの製造業の重要性に言及する。「アメリカは、世界の市場において、引き続き製造業の分野で競争していく以外に選択の余地はないのである⁷²⁾と。

69) 『脱工業化社会の幻想』邦訳書、5ページ。

70) Michael L. Dertouzos, Ricard K. Lester, Robert M. Solow and The MIT Commission on Industrial Productivity, op. cit., HarperPerennisl, P. 39. 邦訳、75ページ。

71) 『日本経済新聞』1994年1月1日号。なおこの連載記事は、日本経済新聞社編『甦れ製造業』1994年7月、として本になっている。引用は、同著、16ページ。

72) Michael L. Dertouzos, Ricard K. Lester, Robert M. Solow and The MIT Commission on Industrial Productivity, op. cit., p. 40. 邦訳 75ページ。

本章では、何故、脱工業化が叫ばれ、情報通信産業という新しい産業が産業社会を変革しつつある今日、製造業の重要性が、強調されるのかについてスティーブン S. コーエンとジョン・ザイスマンが使用している「連関」という概念を手がかりとして理論的な検討を加える。この製造業の重要性についての理論的検討を導いてくれるのは、スティーブン S. コーエンとジョン・ザイスマンの共著『脱工業化社会の幻想』である。そこでまずは、『脱工業化社会の幻想』から検討しよう。まず最初にこの本の基本的主張を「製造業の重要性」という本稿の主張に関連させて見てみることにする。『脱工業化社会の幻想』では、「統計上、サービス業に従事する人々が増加していることから、脱工業化社会の到来をとなえることは非常に誤解を招きやすく、現実の本当の姿をわかりにくくしている。海外進出など雇用の国際的側面や雇用と生産技術との関係といったものが無視されている。世の中は工業社会からサービス産業社会へ移行しているのではなく、一つの工業社会からもう一つの別の工業社会へ移行しているというのが真実の姿である」⁷³⁾と言う。彼らは、アメリカ社会が工業化社会から脱工業化社会へ移行しているという主張は「幻想」とであると主張する。彼らは、製造業からサービス業への「移行」ではなく、その両者の「関係」に注目する。製造業は製造業、サービス業はサービス業というように分離して考えることはできないと彼らは言う。両者の関係は、一方から他方へ「移行」するのではなく、深く関連しているというのが彼らの基本的主張である。問題にされるべきは、製造業からサービス業への「移行」ではなく、その両者の関連の仕方である。

まず、スティーブン S. コーエンとジョン・ザイスマンの基本的主張を次に五点に整理して示す。それは、

- (1) 製造業が国の経済にとって不可欠である。製造業が無くなれば、同時に、それと深く関連するサービス業も無くなる。産業の空洞化は、国富

73) Stephen S. Cohen and John Zisman, op. cit., viii. 邦訳, 11~12ページ。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)

の減少を生む。

(2) 電子技術(デジタル通信機器やロボットなど)が、製造業で代替的に使用されるようになり、経済の基本的変化が生まれている。

(3) 激変する世界経済の変化にアメリカの適応力は、遅い。

(4) アメリカの製造業の生産面での弱点が表面化している。この製造業の弱点の改善が必要である。アメリカは、製造技術の再構築が必要である。

(5) 政策・貿易政策、投資政策、マクロ政策、経営管理、労使関係、技術政策、などが、新しい技術を生み出す方向で整備される必要がある⁷⁴⁾。

以上の五点に彼らの主張のポイントが整理される。彼らの著『脱工業化社会の幻想』は、17章からなり、「なぜ製造業が重要か」「アメリカが世界市場の変化や技術の変化の中で、根本的な経済的変容期に直面していること」「アメリカが世界市場で優位性を確保するには、製造業の重要性と、企業戦略の中でも製造技術が決定的に重要であること」⁷⁵⁾を中心に展開される。

スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマン両氏は、「サービス業を基礎とした『脱工業化』経済を、工業を基礎とした経済の自然な継承者、すなわち『発展段階』を形成する次のステップとして考える見方——これは各方面で広くいわれている——を疑問とするのが基本的なわれわれの議論である」⁷⁶⁾という。これが、両氏の基本的問題提起である。彼らが、疑問を持つのは、次のような経済の発展段階についての「一般的見解」に対してである。

農業が第一段階

工業が第二段階

サービス業が第三段階⁷⁷⁾

74) Ibid., P. viii~xiv. 邦訳 12~13ページ。

75) Ibid., P. xiv. 邦訳 13~14ページ。

76) Ibid., P. 5. 邦訳 18~19ページ。

77) Ibid., P. 6. 邦訳 19ページ参照。

このように産業の発展段階を捉えることに、スティーブン S. コーエンとジョン・ザイスマンは批判的である。なぜならば、社会が工業化社会から脱工業化社会へ「発展」しているのであれば、「繊維、鉄鋼、自動車、家庭電化製品、工作機械、半導体メモリー、コンピュータ周辺機器、回路板などあげればきりがなが、こうした産業における市場のシェア喪失や雇用の喪失は驚くべきことでも『悪いこと』でもない。したがって、そうした状況を改善するための特段の措置は必要ない。これは失敗のしるしではなく、成功の対価なのであると考えるのである」⁷⁸⁾ という主張には根拠があることになる。だが、スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマン両氏は、このように製造業の位置を考えることに疑問を呈している。スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマン両氏が注目するのは、産業の「継承」(substitute)ではなく「連関」(linkage)である⁷⁹⁾。

彼らが注目するのは、ある産業（工業）と次の産業（サービス業）の「連関」である。すなわち、産業の「継承」ではなく、ある産業（工業）と、他の産業（サービス業）の「連関」である。

スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマン両氏は、農業から工業へ、工業からサービス業へという「継承」ではなく、農業と工業、工業とサービス業との「連関」に注目する。彼らは、工業社会からサービス産業社会へ社会は「発展」するという考えに対して、それは一国経済の繁栄ではなく衰退を招くと警告する。だが、彼らは、工業からサービス業へという産業の「継承」説は、アメリカで広く見られると言う。「現在、支配的な政策の背後にあるこうした考え方と基本的ビジョンは、新しいものではない。ダニエル・ベルが10年以上も前に一般的に普及させたものだが、その後の広がり方はすごい。経済学のいろいろな文献の中心的な位置にこの考え方があったし、『貿易協定の大統領報告書』や『経済諮問委員会報

78) Ibid., P. 6. 邦訳 19ページ。

79) Ibid., 7~8. 邦訳 19~21ページ参照。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上) 告』、経済誌にもこの考え方は主流を占めている」と⁸⁰⁾。だが、彼らは、「しかし、この考えが初めて世に出て以来、いろいろと疑問も出されている」⁸¹⁾と言う。農業と工業の関係では、スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマンは、「農業生産がなくなってどこかにいってしまうとしたら、遅かれ早かれ、密接に農業に関連している工業やサービス業の雇用も一緒になくなってしまいうだろう」⁸²⁾と言う。「農業」も「工業」や「サービス業」と深く関連しているのである。

次に、工業とサービス業との「連関」の検討に移る。スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマンのこれに関する指摘は明確である。彼らは言う、「われわれの議論の中心には、サービス業の雇用の中核が製造業と密接に関連しているという主張がある。しかも、農業よりずっと規模が大きいものである」⁸³⁾と。ここでも、スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマン両氏は、サービス産業は工業に取って変わる産業ではなく、工業を「補完」する産業だと論ずる。「これらのサービスは製造業を補完するものであり、製造業の潜在的な代替産業でも、また後継産業でもない」⁸⁴⁾。工業に密接に関連する産業であるサービス業は、製造業が海外へ移転するとそれに伴って、海外へ出て国内には製造業と同様に残らないのである。「産業の空洞化」は、なにも製造業に限定されるものではなく、サービス業も同様であるという。

また、次に、スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマンは、「従来の製造業は、ハイテク産業で代替出来る」という、これもよくなされる議論を批判的に検討する。彼らは、「サービス産業とともに、ハイテク産業も製造業の後を継ぐものとして提起されている」⁸⁵⁾という今日頻繁に主

80) Ibid., P. 7. 邦訳, 20ページ。

81) Ibid., P. 6. 邦訳 19~20ページ。

82) Ibid., P. 7. 邦訳 20ページ。

83) Ibid., P. 7. 邦訳 20ページ。

84) Ibid., P. 7. 邦訳 20ページ。

85) Ibid., P. 7. 邦訳 21ページ。

張される議論の持つ問題点の検討に入る。スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマン両氏は、ハイテク産業の定義から検討に入る。ハイテク産業の概念としてよく使われるものは「正式な統計では、ハイテク産業というのは研究開発支出の割合の高い産業や、博士号、修士号を持つ科学技術者の雇用比率の高い産業をいうのである」⁸⁶⁾という。だが、彼らはこれは、製造業の重要性を議論するとき「その問題点をかくしてしまう」統計だと言う⁸⁷⁾。スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマン両氏は、「ハイテクは、製品の性質だけから定義することはできない。製品の製造のされ方も考慮に入れたほうがよい」⁸⁸⁾と述べ、さらに次のような興味深い指摘をしている。「ハイテクと製造業は、サービス業と製造業の関係と同じように単なる進化していく継承関係といったものではない。ハイテクは、自由な研究室の活動としてではなく、工業生産に密接に関連したものとして理解されなければならない」⁸⁹⁾と。彼らの理解するところでは、ハイテク製品も製造業の生産現場と深い関係があるのである。

次にはさらに、ハイテク産業と製造業の関係を検討してみる。次の二点でハイテク産業と製造業は関連する。(1)ハイテク製品は、他の産業の製品の中で使用されるか、生産工程の中で使用される。それゆえ、製造業が空洞化すると、ハイテク製品も製造業の製品の中で使用されるのであるから当然その必要性が減少する。また、ハイテク製品は、生産工程の中で(ロボット、コンピュータ、レーザーの例が具体的に考えられる)使用されるのであるから製造業が国内で縮小されると、生産工程そのものが縮小され、ハイテク製品もその需要が減少する。これが、第一のハイテク産業と製造業の連関である。ハイテク産業と製造業が密接に関連している第二の理由は次のようである。(2)ハイテク産業と製造業の連関の第二の理由。

86) Ibid., P. 7. 邦訳 21ページ。

87) Ibid., P. 8. 邦訳 21ページ。

88) Ibid., P. 8. 邦訳 22ページ。

89) Ibid., P. 8. 邦訳 22ページ。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)

この第二の関連の理由はより重要である。スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマンの主張を検討しよう。「第二番目の理由は多くの場合、非常に重要である。それは、研究開発が製品の生産——製造業の競争力に必要とされる生産における技術革新の永続的な発展——に密接に結びついていないとすれば、研究開発力は進歩する先端の技術革新についていけないことになる⁹⁰⁾と。ハイテク部門でも、それは製造業の製造技術の絶え間ざる革新が行えなければ、ハイテク製品それ自身の研究開発、製造に支障をきたすのである。スティーブン S. コーエン、とジョン・ザイスマンがその具体例として挙げているのが、テレビ生産と、その次世代の製品と位置づけられるビデオデッキの設計・開発・生産との関係である。彼らは言う、「テレビの生産をやめたことで、アメリカの電子産業は次世代の製品、ビデオデッキの設計、開発、生産などノウハウを急速に失ってしまった。その結果、アメリカではビデオデッキはつくられていない⁹¹⁾と。スティーブン S. コーエン、とジョン・ザイスマンは、その本の、第二章で、「産業連関と国富、そして国力」を検討課題にする。基本的問題意識は、明確で一貫している。「経済の中心を製造業からサービス業に移したとしたら、アメリカの富や力に現実には何が起こるだろうか⁹²⁾という問題意識である。結論も、また明確である。それは、「製造業は、アメリカの国力と国富、そして、われわれが当然と思っているこの開かれた社会を維持する能力にとって、非常に重要なものである。われわれがトップを維持し、さらにまたいっそうの発展を図りたいならば、一部に言われているように、製造業からサービス業へ移行するようなことはやるべきでない⁹³⁾という極めて明確なものである。この結論は、明確であるが、一般的には、農業から工業へ、さらに工業からサービス業へ産業の中心は移るものであると

90) Ibid., P. 8. 邦訳 23ページ。

91) Ibid., P. 9. 邦訳 23ページ。

92) Ibid., P. 12. 邦訳 27ページ。

93) Ibid., P. 3. 邦訳 15ページ。

いう「幻想」がある。

6. おわりに——製造業の重要性と「連関」概念

スティーブン S. コーエン、とジョン・ザイスマンは、この産業の中心の「移行」説がなにゆえ強く主張されるようになったのかについて次のように言う。「工業からサービス業への発展への大方の賛美は、農業から工業への構造変化に平行して論じられてきた。有名なのはダニエル・ベルの議論である」⁹⁴⁾と。それ故、スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマン両氏のダニエル・ベルの議論への言及にここでは注目する。「有名なのはダニエル・ベルの議論である。かれは次のように論述を展開する」⁹⁵⁾。「それは、アメリカの総労働人口における農業人口の比率が一九二九年には二〇パーセントだったのに、現在は三パーセントになっており、アメリカはそうすることで国民の生活水準を高めてきたというのである。古典的な移行、これは、農業における低生産、低賃金労働から工業における高生産、高賃金雇用への転換をさすのだが、まさに経済成長のなんたるかをよく示している。同じような経済発展、つまり、同様な『創造的破壊』が現在、製造業からサービス業とハイテク産業への転換の中で繰り返されているというのである」⁹⁶⁾と。これは、なにも、アメリカで聞かれる議論ではない。日本の中でもその種の議論は社会学のみならず経済学、経営学のなかにさがすのに困難はない⁹⁷⁾。スティーブン S. コーエンとジョン・ザイスマンは、経済史の伝統的見解にもふれ「経済史には、経済の重点部門が次々に変わり、生産性の水準を次々に高める方向に転換していく長期的過程があるという伝統的視点があるが、これはわかりやすく、またその通り

94) Ibid., P. 12. 邦訳 27ページ。

95) Ibid., P. 12. 邦訳 27ページ。

96) Ibid., P. 12. 邦訳 27～28ページ。

97) 『新社会学事典』有斐閣、1993年初版、966～967ページが詳しい。また、『現代用語の基礎知識』自由国民社、1997年度版では、これに関して「産業構造の高度化」の項に詳しい解説がある。一般に流布している見解でもある。

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)
かもしれない⁹⁸⁾と言う。だが、「これが誤解を生むもとである⁹⁹⁾とも言う。その誤解は、どこから生まれてくるのか。スティーブンス・コーエン、ジョン・ザイスマン両氏は、二つの別々の「移行」があり、その二つが混同して議論がなされていることに問題の根源を見ている。二つの「移行」とはなにか。(1)「農業からの移行」、(2)農業生産からの「労働力の移行」の二つである¹⁰⁰⁾。(1)の「農業からの移行」は、歴史的事実として生まれていない。正確には、生じていない。「アメリカは農業から移行はしていない。アメリカの農業生産は、海外流出も規模の縮小もしていない。それどころか、トン換算でもドル換算でも、他の基準で計っても規模が巨大化しているのである¹⁰¹⁾。だが(2)の「農業生産からの労働力の移行」は、生じている。「農業労働人口は減っている¹⁰²⁾。「アメリカは農業をオートメ化したという比喩が当たっている¹⁰³⁾。この二つの「移行」を厳密に区別して考えないことから問題は生まれてくると彼らは主張する。ここでは、スティーブンス・コーエンとジョン・ザイスマンの次の指摘に注目していく。彼らは言う、「この二つの違いは、つまり、その産業から撤退して他の産業に移行していくこととオートメーションによって生産を維持していくこととは、世界中の国の富の違いを生み、雇用の構造に重大な影響を与える。もっとも重大な違いは、製造業でのブルーカラーの雇用ではなく——これは取るに足りないとはいわないが——サービス部門での雇用それ自身、すなわち、大半が高賃金のホワイトカラーのサービス業の雇用にあらわれてくるのである¹⁰⁴⁾と。私の問題にしているのは、一国経済の中に占める製造業の重要性である。製造業が、海外に出ていくこと。それが

98) Stephen S. Cohen and John Zisman, op. cit., P. 13. 邦訳 28ページ。

99) Ibid., P. 13. 邦訳 28ページ。

100) Ibid., P. 13. 邦訳 28ページ参照。

101) Ibid., P. 13. 邦訳 28ページ。

102) Ibid., P. 13. 邦訳 28ページ。

103) Ibid., P. 13. 邦訳 28ページ。

104) Ibid., P. 13. 邦訳 28ページ。

国民の豊かさとのような関係にあるか。それらの問題に関連する、労働者の持つ「技術」の性格、製造業とサービス業との関係、それに深く関連する産業の空洞化問題に答えること、それが本稿の主題である。製造業が海外へ出ていき国内に残らなかったら何が起こるのか。サービス産業が中心で経済は健全に推移するのか。この疑問に答え、製造業の重要性を再確認する作業それが本稿の課題である。それは、「産業の空洞化」「技術の継承」など多くのしかも深刻な問題に関連している。

スティーブン S. コーエンとジョン・ザイスマンの分析は、それとの関連で興味深い。両氏の分析は、さらに進む。私の関心領域との関連に絞って検討していく。スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマンは、農業から工業へ、工業からサービス業へという移行にではなく、それぞれの産業の「関連」に注目する。工業とサービス業との「関連」についての考察にも関係するので、農業とそれに「関連」する雇用に関する、スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマンの言及を検討する。両氏は、アメリカの農業就業者は、約三〇〇万人、全労働人口の三％であることから議論を始める。彼らの議論は、農業とそれに関連する「農薬散布のパイロット」「獣医」の仕事、さらに、「連関の概念」を使って、「農業生産」と「トラクター修理」、「獣医医療」、「農業生産」と「トマトケチャップづくり」「ブドウ絞り」などの雇用の関係を問題にする。これは、容易に工業とサービス業との関連を連想させる。スティーブン S. コーエンとジョン・ザイスマンの主張は、「工業が国内に存在しなくなれば、それに関連する高度なサービス業も国内から減少、消滅する」それゆえ、「製造業が経済において持つ重要性は極めて大きい」というものである。私の、製造業に対するスタンスもスティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマン両氏と同様「製造業の重要性」を認識するものである。

スティーブン S. コーエン、ジョン・ザイスマンの次の指摘も注目に値する。彼らは言う、「生産過程がより発展、近代化していくほど連関の鎖

稲田：日本的経営論(3) 日本型経営システムの「終焉」「転換」論の検討(上)
は長く複雑になる」¹⁰⁵⁾と。「連関の鎖」, すなわち, 工業とそれに関係するサービス業との「連関の鎖」が, 生産過程が発展すればするほど「長く」「複雑」になるという指摘である。製造業が縮小すれば, この「連関の鎖」がそのまま, 製造業が移転した国・地域で「長く」「複雑」になり, 国内ではそれが製造業とともに「縮小」されていくのである。問題は, この「連関」である。農業は, 農業。工業は, 工業。サービス業は, サービス業。というように「連関」を無視してはその分析は中身が不十分というよりは, 「誤る」というのがスティーブン S. コーエン, ジョン・ザイスマンの主張である。

105) Ibid., P. 15. 邦訳 29ページ。