

第 7 章 第65回大会～第67回大会

宗像正幸 *MUNAKATA Masayuki*

本稿では、論集第62集「世界経済構造の変動と企業経営の課題」、第63集「新しい企業・経営像と経営学」、第64集「世界の中の日本企業」の統一論題が収録される。

1 ▶ 第62集

『世界経済構造の変動と企業経営の課題』(1992年)

第65回大会(1991年)

第62集「世界経済構造の変動と企業経営の課題」では、1.「社会主義体制の変動と企業経営」、2.「EC統合と企業経営」、3.「グローバリゼーションと企業経営」という3つのサブテーマにしたがった7論文が掲載されている。

1-1 サブテーマ1：社会主義体制の変動と企業経営

第1のサブテーマでは、大島國雄「ソ連経済・経営改革の新方向」と井手啓二「市場経済化・所有制度変革と合理的経営主体の形成」が提示される。

◆大島論文

大島論文では、まず1985年以後のゴルバチョフ経済改革の骨子が、連邦最高会議決定の「国民経済安定化と市場経済移行の基本方向(1990/10)」にいたるまで紹介される。ソ連経済の危機的状態の最終段階で実施された「経

済安定化と市場経済移行」への経済改革は、市場経済の有効性は経験的に立証され、そこに選択の余地はないという認識を基礎にしている。そして「経済の安定化」に関しては、貨幣流通の余剰分の吸収による正常化と先進資本主義国からの援助等による財政と貨幣流通の健全化が、また「市場経済形成」に関しては、国家管理の排除、民営化による競争の発展、土地改革と農工コンプレックス、農業企業、協同組合、株式会社などあらゆる経営形態を駆使した市場関係形成、等の措置が取られるものとされている。

このゴルバチョフ改革において強調されるのは、この過程を「社会主義の資本主義への移行」ととらえるのは妥当ではない、という点である。そこで追求されているのは社会主義型の市場経済であり、市場への移行は社会主義的選択と矛盾せず、それは企業の自主性・権限拡大、私企業の導入などの導入を含む新しいタイプの社会主義をめざすものであり、従来の「民主主義的中央集権制」による狭義の社会主義から広義のそれである「社会民主主義」への接近と位置づけられる。この路線は世界経済と有機的につながる国際的開放路線であり、そこに日ソ関係の平和的発展を期待できる展望をみている。

◆井手論文

井手論文では、まず筆者の社会主義の現状に関する事実認識が示される。即ち社会主義は工業化には成功したが、社会の近代化、民主化は成功せず、東欧、ソ連の社会主義は崩壊・解体過程にある、一党制下で改革、開放路線をとった中国、ベトナムなどアジアの社会主義では崩壊・解体ははじまっていないが、行政管理型社会主義の維持は困難で市場メカニズムの導入は不可避、とみるものである。

東欧三国では、私的所有なしでの市場メカニズムは機能しないという考え方が強く、その中核にある国有企業の改革は私有・私営化が基本方針となっている。しかし誰を新たな所有・経済主体に想定するかについては方針が分かれ、ハンガリーでは外国人による購入がまず想定され、ポーランド、チェコスロバキアでは国内の私人への売却、無償分配が想定されている。しかし後者の場合現実の遂行は多くの困難を伴っている。

他方中国では、1979年以來の「多種所有制・多種經營制」の推進によって國民經濟の活性化にはかなりの成果が見られる。しかしそれは非国有セクターが牽引するもので、国有セクターの改革、活性化はあまり前進していない。伝統的国有企業の改革は、①企業自主権、經濟責任制拡大、②利改税の実施、經營メカニズム改善、③經營請負制推進、改善の3段階を経ているが、いずれも行政計畫化方式の枠内での改革にとどまり基本的變化はみられない。むしろ經營自主権の拡大が、政企分離、党政分離が不十分のまま実施されることによって、地域ごとの閉鎖的經濟や、新旧二重体制の併存などがのこっている。

1-2 サブテーマ2：EC統合と企業經營

EC統合とかかわる第2セクションでは仏、独、英の状況に関する論考が収録されている。

◆藤本論文

藤本光夫「EC統合とフランス企業の經營戰略」では、その力点は80年代後半におけるフランス公私企業の戰略展開のフォローと特徴提示におかれる。まず指摘されるのが、1984年以後のフランス企業のM&Aの急激な増加であり、M&A増大の理由として、EC統合の現実における進展開始、フランスの独占禁止政策の穏やかさ、ミッテラン政権のM&A積極的支援への政策転換、などが指摘される。

ついでこの展開と関係する戰略の内容が、フランスで經濟的重要性の高い公企業と私企業別に紹介される。公企業では、私的企業と共存し、自動車、鉄鋼、銀行、保険など高成長部門で激しい競争を繰り返す「競争的公企業」が主に取り上げられる。こうした企業では、1990年以降はフランス企業のリーダーシップによる業界支配的地位獲得という基本方針下で、ルノーによるボルボの資本提携を契機に、国有企業の外国企業への資本譲渡、資本参加の自由、国家持ち株比率引き下げの措置など規制緩和策がとられ、今後ECレベルでの戰略的提携に拍車がかかることが展望されている。

またフランスの支配的な私企業グループには、「民営化金融・産業グループ」と「同族的性格の強い企業集団があるが、いずれもM&Aへの制約が少なく、大胆な展開が可能であり、1986年以降のM&A、リストラの主役となっている。筆者はフランス企業がどのように公私を含めこの動きで主導的役割を果たそうとしているのは、ある意味でフランス企業のこれまでのM&Aへの乗り遅れ、フランス経済の脆弱性の反映とみているが、こうしたM&AがECの政治的統合の進行と共に、公権力的保護をより多く受け、ヨーロッパ全域に根を張ったユーロ企業集団となり、ユーロ多国籍企業化の形成が進むとしている。

◆ 丑山論文

丑山優「ドイツ銀行・ダイムラーベンツの経営戦略とEC統合」では、ドイツの株式会社と銀行の制度的特徴を踏まえ、ダイムラーコンツェルンの戦略動向がその活動と表裏一体の関係にあるドイツ銀行との関係分析を介して描写される。

ドイツの銀行と株式会社の関係については、1980年代の全株式会社株式の銀行の保有割合はほぼ10%で、トップのドイツ銀行はその半数を所有する。個人による株式所有は20%になるが、ドイツの株式会社法は寄託議決権制度を認めており、個人株式の銀行への株式議決権寄託が一般に行われるので、ドイツ銀行と資本関係にある会社の株主総会では、議決権の60～80%はドイツ銀行により行使される。ドイツ銀行の株主構成で31万に上る株主の98%が個人株主で、その限りでは典型的な株式分散化会社であるが、株主数の61.9%は一般従業員・年金生活者で、会社にとって「好ましい」安定株主である。外国籍を含む機関株主、「持ち合い」企業では、「友好的な投資家」との企業間連合の形成意図が維持されている。その背景には株主の分散が株主の発言権の分散にならず、寄託議決権制度を利用する支配銀行を介した「発言権」の1カ所への集中する仕組みがある。

ドイツ銀行の実態・戦略と表裏一体にあるダイムラーベンツ・グループの資本所有構造と戦略に関しては、ダイムラーベンツ社の主要株主は、ドイツ銀行(28%)とメルセデス持ち株会(25%)一般株主(22%)などで、その構

成は殆どベンツの関係会社と一般従業員からなり、その大半の議決権はドイツ銀行により行使され、監査役会議長は常にドイツ銀行が占有している。1980年代以降の同社の戦略は自動車以外への経営多角化で、ドイツ国内では複合的ハイテクコンツェルンが形成され、EC統合に向けた業再編成が進んでいる。ドイツ統合後の90年代には、旧東独地区の新規投資、新工場建設の計画が進み、旧東独地区の産業地図の塗替えと国境を越える企業合併・連携の進捗が展望される。

◆金子論文

金子昭「EC統合とイギリスでの企業経営」では、日本からの企業進出が最も多いイギリスでの状況と、進出企業の経営上の課題、留意点を取り上げられている。

日本企業の現地進出、現地生産はイギリスの官民に総じて歓迎されており、イギリス政府も誘致に積極的である。イギリスの労働者の高質性と勤勉性、EC域内での相対的低賃金水準、労働争議の少なさ、税制などの優遇措置、進出擁護措置などが指摘される。そして現実には、日本企業が失業率の高い経済停滞地域に進出し雇用創造に貢献し、さらに現地生産品の輸出を通じ、特に自動車部門の貿易収支の改善に貢献しているとされる。

しかし、1990～1991年に起こった日産のイギリス総代理店との係争事件が示すように、日本企業の現地生産の拡大・普及に伴い、日本企業の留意すべき課題もまた明確になり、増大している。この係争事件では、日産と代理店との関係や方策が、開始期(1960年)から1990年まで、事業規模の拡大、変質にかかわらず不変であったことが指摘され、経営体質改善への両者の努力欠如が指摘されている。

また日本企業の英国進出において、英国の労働者は概して日本の管理者の、差別的でない態度、情報提供、教育に好意的であるが、英国人管理者にとってはこの志向が彼らの職務権威の侵害と受け取られることが指摘され、イギリス的経営法との調整、現地管理者の教育が課題として残るとされる。さらに英国での現地生産が英国経済の活性化と雇用拡大に貢献するように見えても、進出地域以外への悪影響の危険は常に存在する。このような状況下

で、EC委員会や大陸各国の政治状況への注意の必要性が強調されている。

1-3 サブテーマ3：グローバリゼーションと企業経営

◆西田論文

日本企業のグローバル化に関する第一報告は西田耕三「日本企業グローバル化の諸段階一序論」である。西田論文は日本企業のグローバル化に、企業経営主体が意識する会社像、その意味での「CI」から接近する。その理解は、事業活動のグローバル化が進むに応じ、企業主体が意識する会社像の、端的には「我が社は日本企業だ」とみる段階から「我が社はグローバル企業だ」とみる段階への転化が必要とするものである。

まず企業のグローバル化段階が、①海外進出に至らずCIも「日本的CI」である「純日本企業」、②海外進出をしたがCIは「日本的CI」のままである「アクション・グローバル日本企業」、③CIもアクションも「世界的」となる「世界企業」、に区別される。そして進展の変化が、さらに企業目的の推移、および組織の推移の視点からも把握される。前者では企業の発展目的の次元に関し、海外法人の発展目的が企業の日本部分の発展の手段に留まっているか否かで区別される。組織の視点では、海外法人の企業組織上の位置づけが、企業の機能組織に属するか、各国別事業組織に属するか、で識別される。その上で、海外法人それ自体の進化の段階が、その組織の長の意識・行動の「自在性」の観点から区分される。それは、当該海外法人がその日本部分の手段にすぎない「幼少期」から、海外法人が自在性の要求を持ち始める「青年期」を経て、自立の能力を持つ「成人期」に至る段階である。そしてこうしたCI選択にあたって、海外法人を手段として見るか、その生長を支援する態度で接するか、の二つの選択があるが、後者のビジョンを選択する場合には、CIの変革を早期に実施し、その際「わが社の発展」という視点とともに、「世界への貢献」、「世界からの支持」という観点の保持が肝要であるとしている。

◆大西論文

大西論文では、「日本企業のグローバリゼーション」の内実の解明が、海外直接投資と海外進出の特徴、限界、問題点の検討をつうじて行われる。

まず日本企業の海外進出の国際的位置づけに関して、投資規模の点で、日本が世界のトップに立ったといわれるのは単年度直接投資額に限ってのこと、投資残高でも支援体制についても、アメリカにははるかにおよばないこと、半導体メモリー、日本的生産システムなどを基盤にした日本の国際展開は基本的にはアメリカの世界支配の枠組みの中で推移していること、また行動規範の点でも、日本企業の80年代後半の海外直接投資は、行動に不明朗性と反社会性を内包していた証券、金融、不動産業によって牽引されており、国際的に是認されない面があったことが指摘される。その反面、日本企業のグローバル化は着実に高度化しており、それは投資単位の拡充、現地化の進展、海外の活動範囲の拡張の3動向で確認されるとしている。

またグローバリゼーションの進展に伴って、対外直接投資の不均衡、マイノリティへの対処不足等の批判が存在しており、国際社会で市民権をうるための企業像の追求活動が日本企業でも盛んになっている。しかしよく指摘されるのは、日本は国際貢献以前に、基本的国際ルールを遵守していない、という点である。標準的労働条件を定めた70年前のILO1号条約を批准していないことがその例にあがる。さらに、危機管理体制整備にむけた日本企業、政府の行動が、開発途上国には威圧的になり、多国籍企業間の国際的連携活動が、産業の成熟化とともに防御的性格を強め、現地国の企業の活性化、労働者の福祉の向上からそれる傾向も存在する。日本企業のグローバリゼーションは、世界に豊かな労働を含む民需依存経済の意義と可能性を示すものでなければならないことが主張されている。

2・ 第63集

『新しい企業・経営像と経営学』(1993年)

——第66回大会(1992年)

「論集第63集」では、「新しい企業・経営像と経営学」というテーマの下、成長の限界が見えてきた日本企業を主たる対象に、好業績の基礎にあった経

営システムの再評価と、企業経営のあり方の社会的観点からの見直し問題が、1.「企業戦略と社会」、2.『『日本的経営』の普遍性と特殊性』という2本の柱で試みられている。それは大会委員長による「基調報告」と、企業戦略の社会的次元からの再検討とかかわる第1セクションの4論考、日本企業の経営システム、生産システムの評価とかかわる第2セクションの4論考からなっている。

基調報告、木元進一郎「新しい企業・経営像」では、現在の、「激動と混迷」の企業環境下での企業行動の基本的特徴は「弾力化」にあるとし、日本の大企業が好業績を上げた背景には、特に労働環境の「そこなしの弾力化」を可能にした、80年代中頃以降の労働諸法の制定・改正による「戦後労働制の総決算」がある、と主張される。またその間に達成された日本経済の膨大な資本蓄積は、資源浪費、環境破壊、国内生産力空洞化、若年労働力の供給減など労働力衰退を伴っていること、日本企業の国際競争力要因とされる「日本的経営方式」も、それを受け入れた海外諸国で労働条件改善の阻止要因になっていること、などが指摘される。そしてこの状況を打開する「新しい企業像・経営像」への転換を妨げているのは、生活・労働条件、環境要件を資本蓄積の従属変数とみるわが国企業や財界の態度にあり、この局面を打開し企業行動に「働くものの論理」、「生活者の論理」の裏付けを与える方向へと、本大会の議論が深められることへの希望が表明される。

2-1 サブテーマ1：企業戦略と社会

サブテーマ1「企業戦略と社会」では、河野昭三「競争戦略と経営倫理」、寺東寛治「企業連合の戦略哲学—『協調と交流』のアライアンス効果—」、西門正巳「企業戦略と経営倫理」、田代義範「変動する時代の経営—変わりゆく価値の中で」、の4論考が収録されている。

◆ 河野論文

河野論文では論者「競争戦略」の理解が示される。企業と社会は相互依存・相互作用の関係にあり、その媒介的機能を果たすのが企業の行為主体的な経

営活動（マネジメント）で、「経営戦略」はマネジメント機能の中の動態的側面を強調し、社会に対する個別企業の係わり方を企業固有の「利己的立場」から表明する、とするものである。

この基礎認識に基づき、企業間のサバイバル・ゲームを支配する「比較優位の原則」の下、企業の営利性と社会性の関係調整の問題が、この原則実現の主要な方途であり、個別企業の「内面的指導原理」となる「持続的なコスト低減力」の今日の実現形態、トヨタカンバン方式、QCサークル運動、などに見られる「モダン・フォーディズム」の経営活動と、それに伴い発生してくる「社会的費用」との関係に引きつけて把握され議論される。その際強調されるのは、このような結果を招く経営活動は、私有財産制と自由主義経済体制下での、個別営利の追求という企業経営上の「倫理的活動」に他ならないことであり、如何に熾烈に展開されてもそれは一定の普遍的正当性をもつことである。この認識を基礎に「社会的費用の増大」への対応は、公共統制、行政措置などの「他律的」な施策よりも、「自律的」方策が推奨される。この主張は、自由主義経済の主唱者アダム・スミスの理論の原点に、自由競争社会の根底には人間の「利己心」とともに「同感」が存在していた（「道徳感情論」）という認識があったことに裏付けられており、スミスの「神の見えざる手」の實質は、この2つの要因の行為的主体の内面で統一状態を意味する「同感的利己心」に他ならない、とする。このような自由主義社会の基本形成原理に回帰するとき、問題解決のカギは、「製造コスト低減主義」と並存しうる「社会的コスト低減主義」実現にあり、この両方向のトレードオフの関係止揚に向けた新たな行為準則は、従業員や消費者の同感を得て企業の「戦略的倫理」になり、当該企業の競争的存続に貢献するのである。

◆ 寺東論文

寺東論文では自己の存在価値、企業アイデンティティは、特に他者との生存的關係、即ち他者との戦略的提携の中で創造され、自己確認されるという命題の下で、企業の社会性の議論が展開される。

企業連合の意義内容、要件に関しては、(1) 複数の戦略主体の協力関係の形成とかかわり、協調の秩序、行動の規制などへの了解が求められ、経済的

合理主義の次元をこえた政治的次元の意味をもち、企業連合は本質的に政治経営を基調とする、(2) 企業相互間の関係が密になり、相互依存性が高まるほど、摩擦、対立の危険も高まるので、企業連合では既存の生存権の相互調整に留まらず、新たな生存的利益の形成、配分への互恵的協調関係の創造が求められる、(3) 互恵的協調関係形成の基礎は相互信頼にあり、グローバル時代においてはとくにそれを醸成する精神的、倫理的、社会的な次元を含む共存、協調の理念が求められること、などが指摘されている。

こうした戦略的連携のナショナリズムの壁をこえる国際的制度革命の時代に求められる経営哲学は、普遍的にはまず「自社を中心に、他社が周りを回ってくれる」という「天動說的企業観」から、「自分が生きるのは、他者に生かされているから」、「他者を生かすことが、自分を生かす」という「地動說的企業観」への転換と、それによる企業利己主義からの脱却が不可欠である。それはさらに企業の生産者を消費者と分断する「企業王国」思考から脱皮し、企業の生産者と消費者、さらにはコミュニティの一体性を理解できる「総合的生活者」の価値観へと高める必要があるが、このような動きの進行においても企業連合は貴重な土台としての役割を担うことが主張される。

◆ 西門論文

西門論文では、資本主義企業の公式論理による「正常」な実践様式と日本社会におけるその一定の実践様式との対比、それによる日本資本主義と株式会社の特殊性の抽出が試みられ、その是正の方途が模索される。

まず資本主義企業は利潤獲得を目的とする組織で、経済的な極大利潤の追求に企業経営の社会的役割と責任がある、とする企業論理が提示される。だが企業は経営戦略を必要としており、そのやりようで企業経営の有り様は大きく変化する。現代の株式会社では、通常は経営者に各期間の利潤の平均以上の維持、その成果の株主、労働者への適正配分が要請され、その多寡で能力、適否が判断される。ところが日本企業では、経営者の志向は事業の拡大、市場の発展にあり、利益は正統な分配より内部留保による設備拡大、市場の拡大に向けられ、この結果「豊かな企業」と「豊かでない個人」といういびつな仕組みの社会が作り出された、とする。こうした日本の経済と企業

の経済成長は世界的水準に達しているが、地球規模の社会、環境問題を生み出し、大幅な見直しが要請されている。

この見直しの内容は、利益優先の競争戦略志向から、社会的視野をもった適度の経済成長のための企業戦略への重点の移行にある。しかし本来利潤を目的とする組織に社会性を求め、その組み込みを個々の企業の自発的努力にゆだねることには無理があり、経済と企業のシステム自体の原点での構造変革が示される。株式会社の組織運営の原点への復帰、株主総会、取締役会、監査役の役割の明確化、政策決定、業務執行、監査の完全な形での三権分立の確保、社会の公器としての外部チェック機能、情報公開の充実、が提案されている。それと共に経営主体の側には、企業運営の責任の行政への安易な依存、自己責任の他への転嫁体質からの脱却をふくむ、自力による問題打開、主体的努力が求められている。

◆ 田代論文

田代論文では、日本企業の度を越えた会社中心主義の下で問われる企業の社会的責任の多層な意味が、価値観の変遷との関連で把握され、展望される。

自由主義経済では、価値の主内容は、自由、責任、生産性で捉えられ、特に機会の自由が個人の責任と結びついて仕事の倫理に包摂され、生産性は、経済の場でのその目的達成の指標とされる。だが独占企業の時代には社会的・経済的・政治的矛盾が生じ、伝統的価値へのアンチ・テーゼ・批判として、個人の尊厳、コミュニティ、公正という社会的な価値が浸透してくる。公正の要求は、すべてのものが公平に参加し公平に利益をうるような社会の組織化と関係し、独占化による矛盾や格差が増大するほど、公正への要請は高まる。

企業はこうした中で社会的責任を負うが、重要なのはそれに広義、狭義があることである。広義には経営者が職務上引き受ける責任をさし、狭義には「生活の質」確保のために必要な基準を満たしていく経営者の自律的責任をさす。資本主義の自由競争段階では、商法・民法その他の法律の枠内でのびのびと企業活動が展開できた。第一次的責任の内容は、株主、従業員、顧

客、供給者など企業関係者への信義誠実の原則に基づく職務履行になる。しかし資本主義の発展と諸問題の発生と共に、工場法、労働法、独占禁止法などが制定され、その範囲が拡大する。第二次的責任は地域社会や自然環境に対する責任で、経済社会の発展と共に大気汚染・水質汚濁等が起り、環境法等による、制約が生じる。第三次的責任としては、社会一般に対する身障者の一定比率での雇用義務などが想定される。

ここで強調されるのは、「広義の社会的責任」は、社会における潤滑油としての必要最低ルールに過ぎず、さらに「狭義の社会的責任」としての「生活の質」の確保要請が付加されることである。狭義の「社会的責任」の履行には、当該必要措置の法律による最低基準を越える「倫理基準」が、「生活の質」の充足のために求められ、今後の企業においては、経営戦略の基礎にこの意味の「経営倫理」がおかれることが要請されるのである。

2-2 サブテーマ2：「日本的経営」の普遍性と特殊性

本論集の第2テーマには、平尾武久「現代アメリカ自動車産業における労務管理と労使関係—GM諸工場の『チーム包括協約』を中心として—」、林正樹「『日本的経営』の国際移転における普遍性と特殊性」、山田基成「日本の生産システムの特性と変容」、山下高之「資本主義的企業としての『日本の経営』—その特殊性—」が収録されている。

◆平尾論文

平尾論文では、「日本的経営」の特性問題を、「国際移転」とかかわる労務管理、労使関係視点から検討する事例として、米GM工場の「日本化」動向を象徴する「チーム包括協約」による「チーム・システム」の展開が把握される。

1980年代以降のアメリカの労使関係は、それまでの「労使の暗黙の合意」時代から、労働条件の切り下げが進む「譲歩交渉」の時代となり、UAWは「バッファ―依存型生産システムからの離脱」に積極的協力の立場をとるに至る。自動車産業ではこの流れの中で、QWL運動が見直されるようになる。

GMはUAWの合意をいち早く取り付け、80年代後半QWLの実施を経営方針の基本に据え、生産性向上につながるJIT方式導入によるシステム変革、「重圧による管理」(MBS)が推進される。その延長線上で、GM-トヨタ合併のNUMMIの成功、GMサターン社のチーム方式導入協約をうけ、1987年のGM-UAWの協約交渉でチーム方式の全面支持、UAWのフルパートナー化が明確となり、これを契機にGM工場のローカルレベルでの「チーム包括協約」の締結が進む。

「チーム包括協約」の内容には、JITを前提とした、職務分類の削減、先任権の修正、多能工化級奨励加給等が含まれている。GMの労働者は、経営側の「分断戦法」への不安とQWLへのひそかな期待のもとで、このMBS志向の「チーム・システム」を受容する。

本稿ではこのような導入経過で実現した「チーム・システム」の運用の多様な実態とその問題点が指摘され、最後に、「バッファー依存型生産システム」の克服に踏み切ったUAWは、労働者の権利を守るための団体交渉機能の有効性を自ら損ねる結果をまねいており、89年以降は「日本化戦略」に反発を強めるニューディレクション派がUAW内部で影響力を増し、職制のコントロールを規制する運動を強化しつつある動向が示されている。

◆ 林論文

林論文では「日本的経営」の「普遍性」と「特殊性」問題への理論的接近が、移転対象の階層性の認識と明確化、および移転条件の分析を介して行われる。

まず「経営」の概念が、①企業、ないし企業行動、②企業行動の遂行のための、手段、道具としての制度、技法、③経営における社会的文化的特質、に分類される。そして国際移転の対象へのなりやすさの観点から、「日本的経営」に引きつけて三者の階層性を考えると、「日本的経営」の第1層は工場レベルの管理の組織と制度、技法になり、第2層は経営目標、戦略などで表現される企業の特徴となり、第3層は日本資本主義の経済・社会構造から、天皇制・企業第一主義・経営家族主義、などと言われる経営の特質である。

こうしたカテゴリー分類へのこだわりは、従来の「日本的経営」の研究では、経営の特徴の一体性が過度に強調され、その一部、とくに管理制度の異なる社会、文化への移転、利用の可能性、分離的部分的活用の実態把握が十分でないとする論者の認識による。このため本稿の後半では、報告者によるフランス自動車産業・企業による「日本の管理制度」導入（＝国際移転）の調査事例の一端が紹介される。フランスで焦点の課題となっていた生産システムの合理化、そのためのFA生産技術体系とそれに対応する工場レベルでの、JIT導入、多能工化などを含む生産、労務、購買などの「管理制度」の導入・利用の実態が示される。こうした実態把握を通じ、結論として確認されるのは、「日本的経営」の「管理制度」の国際移転は、その課題、目的の共通性が存続する時間・期間において、社会的文化的コンテクストに相違のある場合でも、限定的部分的には可能となること、しかしこの次元の国際移転的部分的可能性の確認は、「日本的経営」それ自体の普遍性の証明にはならない、とするものである。

◆ 山田論文

山田論文では、「日本の生産システム」の独自性は企業内外に継続的技術変化を創出するシステム構築に求められ、日本製造業の国際的競争力の源泉は生産システムの中にシステム自体の漸進的改善をビルトインしている点にあるとされる。日本企業は改善目標を品質・コスト・納期の無限の向上におき、製造現場から外部組織まで広く取り組んできたが、その内容は、生産システムそれ自体とその中での変化創出メカニズムの両者で変容している。この変容把握を通じて生産システムの独自性維持の状況がチェックされ、また漸進的技術変化を維持するシステム内容から、その普遍性と特殊性が判断される。日本企業の経営環境の最大の変化要因はグローバル化で、日本企業の海外進出と生産システムの現地移転、外国企業による日本の生産システム導入の試み、その経験と現地での批評、日本固有の事情に基づく国内生産システムの変貌などにより、従来の生産システムは世界との多様な相互作用の中で改変を迫られる。その際新たな生産システムの模索・構築に際して導入が求められる理念は、地球全体から地域社会、企業の構成員からその家族ま

で、秩序ある調和の下で競争を維持できる共生の理念にあるとされる。

このグローバル化と共生をめざす生産システム改変の動きは、日本国内の改変と海外移転という局面別で、また工場・企業内と外部組織別にメカトロ技術による製造作業の自動化とその改善活動への影響から親企業と、一次、二次以下下請企業の関係変容、現地企業におけるQCサークルまで、具体的に示されている。

日本企業は、結論的には、環境の変化を取り込みつつ、漸進的技術変化のメカニズムを一層拡大・強化する方向に努力を継続していて、この意味の日本の生産システム特性は普遍的であるといえる。また世界の生産システムとしては、海外企業の導入実績から見て、コンセプトの普遍性は認められるが、現実の導入の体制・仕組みは部分的に異なるものとなり、その意味で特殊性をもつとされる。

◆ 山下論文

山下論文では「資本主義的企業」としての「日本的経営」の特殊性は高利潤取得にあり、それはわが国大企業労働者の雇用と賃金の特徴、低賃金労働の支配と利用機構に基因し、「日本的経営」の「現実」は、終身雇用と年功賃金、日本の低賃金労働の支配機構、企業別労働組合、の三領域に示される、とする。

終身雇用と年功賃金では、新規学卒者の定年までの長期雇用と学歴別単身者初任給の年功に応じた賃金上昇という仕組みが、現実の従業員構成が、勤続年数が長くなると員数が減少するピラミッド型になることに示されるように、新規雇用者の定年までの雇用と年功賃金取得が予定・保証されていないこと、人事考課を媒介に、労働者相互間の競争、労働強化により、企業への強い帰属意識をもつ労働者層以外は、「自発的」な企業外への退職を誘う制度になっていること、が指摘される。

大企業の年功賃金では、欧米の標準家族構成を与件とした「標準賃金」と異なり、初任給は標準賃金を下回る単身賃金にすぎず、年功賃金が「標準的生計費」の水準に達するまで低賃金は続き、大半の正規従業者はこれ以下に留まる。さらに「日本的経営」は、これ以外に多数の臨時工、社外工などの

不安定雇用労働者、下請制中小零細企業労働者、パートタイマーなど多様な低賃金雇用者を包括利用することが指摘される。

第三の企業別組合に関しては、終身雇用を与件とする職場では、長期的雇用によって育成・選別され、仲間間競争に生き残った帰属意識の強い基幹労働者を中心に、幅広い熟練と柔軟性をもつ職務構造が形成され、ここから「職務秩序」を担う「職場集団」が生起する。この職場組織は労働組合以前に成立している職制の影響力の強い「集団」であり、この組織が、企業の労働運動を労使協調主義に導き、企業別労働組合を定着させる。

日本の生産システム、柔軟な職務構造、JIT、QC、小集団活動は、「日本の経営」という日本独自の低賃金労働利用機構を基礎としておりその国際移転はあり得ない、とされる。

3・第64集

『世界の中の日本企業』(1994年)

—— 第67回大会(1993年)

論集第64集は「世界の中の日本企業」を統一テーマとしている。そこには、1.「日本企業の国際貢献」、2.「日本的企業システムの検討課題」、3.「日本型生産システムの有効性と限界」という3つサブテーマのもとで、それぞれ3論考が収録されている。

3-1 サブテーマ1：日本企業の国際貢献

第1サブテーマには、安室憲一「地球環境と国際経営」、井沢良智「日本企業と国際共生」、鈴木幸毅「日本企業の国際貢献」の3論考が包摂される。

◆ 安室論文

安室論文では、工業化による地球環境破壊傾向の中で、無限の成長、物質的豊かさの追求、科学技術による永続的繁栄という近代経済の価値前提が、有限な生態系に受け入れられなかったとされる。日本の独自の問題は、地球の限界に基因する構造的限界から量的成長が困難になると、日本経済も日本

的経営も機能不全に陥ることで、日本の難しい事情は、経営者、官僚、政治家が本質的に成長論者であり、21世紀の地球環境への経済成長の過負荷を考えようとしないうことである、としている。

我々の世代がこの事態を前に人類の永続に責任を負うとするなら、再生可能な資源の範囲内で経済生活を営む「持続可能な経済成長」以外に途はないこととなる。地球環境の保護は全人類共通の価値であり、それは善悪の判断の問題で、「倫理学」の問題となることが主張される。この論理から特に「環境倫理学」の生成要因と論点が、(1) 生物すべてにおよぶ自然の生存権、(2) 世代間相互責任を志向する世代間倫理、(3) 地球の生態系の閉鎖性から個人の勝手な行動を排除する、地球中心主義、の3点で提示される。

そして事態の深刻さが認識され、工業社会以前の人々にはあったが「生活の知恵」や「大地の掟」の生態学的意味が問われ、生命共同体としての地球環境との共存を目指さない行為は悪として断罪するほど環境倫理はラジカル化する。このコンテクストで生起するポストモダンの日本的経営は、成長主義からの決別、環境倫理の復活と実践、知性による価値創造を拠所しに再構築されるべきとし、皮相的環境主義」と区別される本来の「深層エコロジー」に立脚する国際的次元でのエコロジカル・マネジメントの可能性が言及される。

◆井沢論文

井沢論文では、国際的な相互依存、互惠、共生の視点を大事にし、長期均衡につながる国際経済体制の確立、成果の偏在という不均衡状態からの転換に、日本企業国際活動のあり方を見ている。論者の描く企業の国際的な共生の理念は、(1) 貧困からの脱出と豊かな生活の実現への寄与、(2) 環境問題を含む平和経済構築への主導力の発揮、(3) 現地の人に生きがいを与える経営のやり方の展開、の3方向において示される。

現実の国際企業活動への評価は、貢献と批判が混在するものであるが、そのプラスとマイナスについて、ここでは次のような議論が展開されている。

まず、日本企業の技術は、経営管理のノウハウ、経営者の力量といった広義の技術的概念を含め余り問題はなく、現場に密着した製造技術、管理技

術、技能重視体制の意義を国際的に広めた実績と貢献は高い。また技術を慈しみ時間をかけて内部化をはかる日本の姿勢は技能の重要性を世界に覚醒させる功績がある。反面技術の成文化、マニュアル化は改善すべき課題として指摘される。第二に技術とは逆に、現地化に伴うヒトの管理、育成、登用などの人の管理では相対的な立ち後れが指摘されている。現地人との間のトラブルについては日本方式の機械的適用、現地事情の無知、現地人の処遇の差別など、「日本的経営」に内在する閉鎖的体質からの脱皮、意識改革の必要性が指摘されている。そして第四企業の対社会的活動に関しては、その立ち後れ、懸隔の大きさが言われている。特に財団の寄付、フィランソロピー、各種ボランティア活動は、欧米企業、団体では当然の社会的機能として定着しており、日本企業の活動の底の浅さ、不備が指摘されている。

最後に国際貢献点検に当たって最終的に問われるのは価値観や生き甲斐の問題で、それは日本国内における日本企業のあり方とかかわっていることが指摘されている。

◆ 鈴木論文

鈴木論文では、「日本企業の国際貢献」が、海外進出する日本企業の関与、その責任、その遂行としての国際貢献のあり方の問題として把握され、そのためのアプローチの方法を中心に議論が展開される。まず強調されるのは、日本企業の社会的影響力を顧慮しない海外活動が深刻な影響を引き起こし、それが自らの活動への脅威になる事態の下で、この問題の因果連鎖性を指摘する「企業—環境アプローチ」の意義であり、この視角から日本企業の国際的責任と国際貢献が把握される。

日本の場合、70年代以降国際的独占体になった多国籍企業は進出国の経済発展段階や経済統合の地域を顧慮せずに動する傾向があり、低開発国で重大な結果を引き起こしている。

多国籍企業の経済力の弊害を規制する動きは、国連主導の多国籍企業行動の包括的統制を目指す国際的基準作成などに見られ、道徳的な国際的同意として一定の規制効果を持つ。報告者は、日本企業の進出先国、特に低開発国の利害を視野に入れた、国際貢献の一つの経済学的把握の枠組を提示して

いる。それは把握すべき要点を、(1) 進出企業の状況、(2) 進出国の期待、(3) 進出企業の事情、(4) 進出国の状況、の4項目で把握し、「国際貢献」は、その「結果」として把握する。進出企業の状況と進出国の期待、進出企業の事象と進出国の状況は、相互に関係し、この2組の関係から、日本企業の海外進出に伴う低開発国への貢献は、企業の利害から直接的には行われず、企業進出の派生効果(技術移転)、あるいは付随的結果(経済成長・社会発展)として現れる、とされる。この意味での国際貢献は市場原理に伴う国際貢献の現実で、進出国での社会貢献や環境貢献は間接的に問題にされているにすぎない、とみられる。こうした現実の下で、報告者は更に企業と環境に関する政治的視座からの接近も試みるが結果は消極的で、日本企業の海外進出における結果としての貢献から社会責任としての貢献への展開は未だ実現されていないとしている。

3-2 サブテーマ2：日本的企業システムの検討課題

「世界の中の日本企業」の第2テーマ「日本的企業システムの検討課題」では、伊藤宣生「日本的コーポレート・ガバナンスの問題点―経営者監視システムの欠陥」、櫻井克彦「企業の社会的責任の今日的展開と日本企業の閉鎖性」、影山僖一「経営環境変化と日本企業再生の条件：内外経営環境との調和と問題点」、の3論文が掲載されている。

◆伊藤論文

伊藤論文では、バブル崩壊の中、わが国大企業の閉鎖性が内外で議論的となり、日本的コーポレート・ガバナンスの問題点としてわが国の「経営者監視システムの欠陥」が取り上げられる事情が示され、この問題の解決の道の提示が試みられる。

「株主総会の形骸化」に関しては、わが国大企業で安定株主らが経営者を大株主の地位に就け支配力を掌握させているのは事実だが、株主総会の意思決定が株式の多数決原理に基づいていることに変わりはなく、株主総会の形骸化は表面的なもので制度・原理自体の現実不適合性を示すものではない、と

する。また安定株主による株式所有、特に株式相互持合の問題点は、原理的には法人所有の是非の問題であり、法人による株式所有を禁止する明確な論拠が見いだされない限り、その正当性は否定できず、株式多数決原理が無機能化しているのではない、ゆえに株式総会の実質機能の形骸化とはいえないとされる。

こうした諸機関の検討結果から、経営者監視システムの欠陥是正の方途は、新たな企業形態の制度化ではなく、まず既存の会社機関、すなわち株主総会、取締役会、監査役会の活性化にあるとされる。だがこの方向での正策は、経営者による人事権維持などで成果をあげていない。打開の途はまず経営者の倫理教育の強化にあり、さらに株主代表訴訟やわが国企業の特性を生かす従業員によるカウンター・パワーの育成が主張されている。

◆ 櫻井論文

櫻井論文では「日本企業の閉鎖性」が取り上げられ、企業ないし経営者の社会的責任という視点から検討される。まず企業の社会的責任の意味が、企業維持責任、市場関連責任、派生的責任、社会問題対応責任の4次元・種別でとらえられ、その全体が総合的責任としての企業の社会的責任と把握される。そして日本企業の今日の社会的責任の焦点は企業の国際化、多国籍化にあり、進出先への技術移転、現地人登用、現地供給者からの購買などが期待され、同時に地球環境問題への対処、教育・医療・福祉への取り組み、芸術・文化支援のような新たな責任問題も生じている。その際問題は、こうした責任への対応の不適切性が企業の閉鎖性と結びつけられていることで、外国企業の購買からの縮出し、競争からの排除、資源の大量消費、大量の廃棄物輩出、などがその例になる。

しかし論者は、日本の企業システムの閉鎖性には企業のおよび社会経済的な合理性や、社会文化的な必然性も存在しており、企業の社会的責任を果たす上で閉鎖性の維持、強化が必要な場合もあり、企業の社会的責任遂行の観点からみて、その閉鎖性の全面的見直しは必ずしも必要ではないとする。むしろ現代の企業は、所有者の道具としての伝統的企業段階を脱し、多様な関係者のための利益追求の機関へと制度化されており、制度としての企業の維

持自体が企業責任の一つになっており、この次元の企業の社会的責任の遂行には、競争市場での行動と並んで、多くの関係者間の相互的關係もまた必要で、そこにはある意味での閉鎖性の要因が求められる、とみる。したがって今求められるのは、企業のシステムの再構築よりも、多様な利害関係者の協働、協力をはかり、閉鎖性の批判に積極的に対応する「共生」の理念の積極的確立であり、そのために何より必要なのは経営者の再教育であることが主張されている。

◆ 影山論文

影山論文では、工業社会における日本の企業組織の果たした役割、貢献度が点検され、特に企業組織の自己変革能力、組織変革の方法が探求される。

まず70年代後半以降の日本製造業の資本生産性上昇、在庫削減、原料転換による経費節約、相対的少額の研究開発など、効率的資本支出が確認され、わが国企業の高い効率達成が評価される。その達成主体に関しては、資本・資本家よりは、経営者・経営戦略・労働者、生産要素の外部からの提供者の増大が指摘される。この経済効率の源泉の変化からみて、労働者、消費者、系列企業の経営の意思決定への参加強化が主張され、現在の企業システム転換への貢献の可能性が指摘される。また近代社会をもたらした自動車産業の意義とモータリゼーションの役割の功罪の議論が示される。現代工業の効率性の基盤となる大量生産方式を定着させた自動車産業と産業全体にその効果を浸透させたモータリゼーションの積極的役割が評価されると共に、モータリゼーションの引き起こした産業不均等発展の諸問題、車の普及と関係する新たな人権抑圧、環境汚染、交通問題など、人間社会への多大のコストの同時発生が指摘され、繁栄の代償の大きさが強調される。

日本産業と日本企業の現代的課題では、経済発展志向の経済政策と企業行動の結果、消費者、生活者の立場の軽視、抑圧傾向と、企業システムに彼らの利益が強く反映する機構導入の必要性が指摘される。またより広い視点からは、人間の生活環境との調和、国際経済との協調という分野での日本企業の行動の問題性が強調され、国民の福祉と外国政府の要求に即応するミクロ次元の新システム形成の必要性が指摘される。結論的には、今や全社会的な

活動を担うに至った企業組織の運営を専門経営者に委ねるのは危険であり、労働者、消費者関連の生産要素の極的な参加が求められるが、その際にはわが国民的変革の際の外圧の強さと自己変革能力の弱さが想起されるべし、とする。

3-3 サブテーマ3：日本型生産システムの有効性と限界

本論集の第3セクションには「日本型生産システムの有効性と限界」とかわる論考が納められている。それは鈴木良始「日本型生産システムの有効性と問題」、安井恒則「日本型生産方式における労働と管理—小集団活動の日英比較による日本的特質の一考察—」、高橋由明「日本の企業・経営・生産システムの有効性と問題点—市場、最高管理組織、作業組織、賃金、労働組合等の日独比較—」、の3論文である。

◆ 鈴木論文

鈴木論文では、「日本型生産システム」(JPSと略称)の概念内容の正確な把握がその有効性と限界の評価にまず必要であるとし、その理由として、「在庫、作りすぎムダ」と、「手持ちのムダ」のような作業者の作業余裕との間での「ムダ」の意味の識別の必要性を指摘する。そしてこの視点からJPSはJIT生産システム(JITと略記)と日本的労働編成の総合システムと把握される。その際JITは、工程間緩衝在庫削減により、加工組立型大量生産工程の長大な工程連鎖を通じて、生産の淀みない流れを造り出す手法、技術、労働のあり方のシステム化と把握される。JITはこのシステム特性実現のため、日本的な労働編成の特質、直接作業労働者の作業スパンの水平的な一定の広がり(多能工)などを要求するので、JPSは日本的労働編成を含むJITということになる。

またJPSの優劣を、熟練の復興、作業自律性など、ポスト・フォードイズムの脈略で論ずる意味はなく、労働に関しては、伝統的大量生産に比しJPSの労働がシステムとして必然的に、より過酷、劣悪になるか、が問われるべきとする。それはJPSの有効性、あるいは普遍性の認知が日本の現場の現実

である高密度労働と分離可能に関わるからだとする。

最後にこの視点でJITシステムと日本的労働編成の特性問題が検討される。JITに関しては、そのシステム特性への作用は特に工程間緩衝在庫の縮減にあり、バッファ・ストックの少なさ、工程関連の緊密さが作業自律性を弱め、作業方法・作業テンポ遵守の圧力、その上に品質安定性と設備信頼性圧力が加わることが確認される。同時に、この高工程関連性と作業自律性弱化の関係は固定してははず、作業余裕率、人のバッファは変わりうるが、この変動があってもJITのシステム特性自体は保持される、とする。また日本的労働編成に関しては、チーム制組織の集団圧力、「改善」と「省力化」の結合による作業密度上昇、「多能工」と作業密度の問題、が取り上げられる。そしてその分析を通じて、JISにおける労働過程は、過酷な高密度・高圧作業と不可避免的に結びつくのではなく、多様な労使関係の文脈により多様な形で普及する、という展望が示される。

◆ 安井論文

安井論文では、「日本型生産方式における労働と管理」の日本の特質の解明が、「小集団活動」の英国における導入・実践の対比を介して試みられている。

論者は、日本企業の生産方式の特徴は、製造慣行、作業慣行、雇用慣行の三側面から捉えられ、小集団活動はこのうち、多能工、チームワークなどとともに作業慣行の側面における特徴を意味し、JITやリーン生産などに代表される製造慣行や、終身雇用、年功別賃金、企業別労働組合に表現される雇用慣行とともに、相互依存、相互予定の関係にある、とする。そして小集団活動自体の意義が、生産管理の構造上の位置と歴史的役割の側面から捉えられる。前者に関しては、作業者が管理の担い手になり管理の目標設定に参加するという意味のみでなく、その活動の範囲が品質から、歩留、能率、生産性、納期、安全性などに拡大し、その全体の管理に転化していることが指摘される。また歴史的には50年代後半以降鉄鋼、自動車等の競争力強化のためアメリカから導入された体系的管理方式が、管理部門の専門化、標準管理の徹底を通じ、作業者への強制力を強め、作業者の創造力、労働意欲を著し

く損ねた事態が指摘される。小集団活動はこうした標準的管理方式よる問題と限界打破の切り札として、経営者側のイニシアティブで、標準管理の補完として導入定着されたことが強調される。

こうした特徴を担った小集団活動1980年代に「日本化」の一環として英国企業に導入される。しかしその動向は80年代初期に踏み切った英国企業での一社あたり労働者参加比率は、3～5%に留まっているとされ、大規模メーカーの大半が小集団活動を実施し、「全員参加」が原則の日本との相違が指摘される。報告者は小集団活動という作業慣行のその背景にある雇用慣行と分離した移転の困難性を指摘するのである。

◆ 高橋論文

高橋論文では「日本の企業・経営・生産システム」の「有効性と問題点」が、体制、制度、組織などについてのドイツとの比較において論じられる。

(1) 国家体制：

ドイツも日本も市民革命を経験せず、真の意味での個人の確立をみないまま、第二次世界大戦後集権国家体制をとった。ドイツは「社会的国家」を志向し、自由主義ながら社会に対し個人の無制約な自由は認めない体制をとり、日本は国家主権と個人の人權の関係を曖昧にしたまま、秩序規制と恣意的自由の混在する中を浮動している。

(2) 市場経済：

「社会的市場経済」体制下60年以後の適切な経済成長、完全雇用、物価安定、国際収支均衡の同時実現を志向するドイツの経済政策と、日本の50年代以降一貫した製品輸出拡大戦略が対比される。ドイツでは輸入全体の50%を製品輸出するのに、日本は20%と極端に少なく、「花形・輸出産業育成型市場経済」志向に変化がない。

(3) トップマネジメント：

日本は英米と同様取締役会による一層制、ドイツは監査役会と取締役会の二層制。ドイツの監査役会は労働者代表が半数で資本の社会

的チェック機能は、強い。日本の取締役会は企業集団、大株主の発言力が強く、企業外からのチェックは弱い。

(4) 作業組織：

作業組織における現場作業者のメンテ、プログラミング担当機能はドイツより多く機動性に富む。また賃金制度は日本は職能資格制度を基礎としており異なった仕事の分担等の柔軟性がある。ドイツでは賃金水準は職務価値によって規定され、管理者と作業者の作業分担等の融通性に欠く。西側の経営者は作業員の自ら考え組織化する能力を信用していないが、KAIZEN、チームワークの実践を通じ、この能力の利用方法の探索に踏み出している。しかし、労働組合はこの動きに神経質になっている。

(5) 自動車下請企業：

日本の下請企業の親企業への依存度は、次第に低下傾向にあるがまだ絶対的には高い。ドイツでは部品供給は市場間取引から階層化への動きが見られるが、サプライヤーの独立性は高い。

(6) 労働組合の政策：

企業別組合と産業別組合の相違。そこにも市場原理と組織原理の作用の強弱が認められる。