

日本的経営研究におけるアベグレン的解釈の 影響と限界

柴 田 高

<要旨>

「日本的経営」に関する研究は、企業風土や労資慣行、日本人の価値観やメンタリティーなど文化論的な側面から論じる立場と、企業集団や所有構造、産業政策などの制度論的な側面から論じる立場の2つの側面がある。文化的側面からの分析は1958年のアベグレンを始祖として、オオウチの「セオリーZ」などに受け継がれた。一方制度的側面からの分析は、1970年代に盛んとなり、6大企業集団による系列内取引、長期的視野に立った先行投資などの特徴を明らかにしてきた。この考えはジョンソンの「日本株式会社」論などに発展した。しかし1990年代以降、米国流の株主資本主義と、日本流の人本主義の対比に見られるようにコーポレート・ガバナンスの仕組みの違いに焦点が移ってきた。本稿では、これら日本的経営研究の系譜を明らかにするとともに、アベグレンの日本的経営分析の特徴を「アベグレン的解釈」と名付け、その影響および限界を考察した。その結果、アベグレン的解釈は、1950年、60年代の日本の状況を説明する枠組みとしては有効に機能し、その後の論議に大きな影響を与えたが、個別最適という限界があり、地域的、時代的な変化を越えた普遍性を持つところまで至っていないという結論を得た。

1. はじめに

一般に、経営学における「日本的経営」の論議の中心は、日本企業の経営システムについて欧米企業との相違点を類型化して論じるところにあると考えられる。これら「日本的経営」研究の分析枠組みは大きく2つある。一つは、企業風土や労資慣行、日本人の価値観やメンタリティーなど文化論的な側面から論じる立場であり、日本的経営をポジティブに捕らえようとするものである。もう一つは企業集団や所有構造、産業政策などの制度論的な側面から論じる立場であり、どちらかというとな日本的経営をネガティブに捕らえようとするものである。その中で、特に文化論的な側面から論じられる日本的経営研究に圧倒的な影響を与えた

のは、ジェームス・アベグレン (James C. Abegglen) であるといえよう。筆者は、幸いにもアベグレンにインタビューを行う機会を得て、直接感想やコメントを得ることができた。本稿では、アベグレンの日本の経営分析の意味と、その影響および限界を論じてみたい。

本稿は以下のような構成を取っている。まず、「1. はじめに」で本研究の背景を述べる。次に、「2. 文化論的立場からの日本の経営研究」および「3. 制度論的立場からの日本の経営研究」で、従来の日本の経営研究の2つの流れを振り返る。「4. コーポレート・ガバナンス論とアベグレン的解釈」では、日本企業のコーポレート・ガバナンスの特殊性の論議において、アベグレン的解釈の影響を分析した。「5. 現在の日本の経営の変化と不変化」では、1950年代、60年代と今日の状態を比較し、アベグレン的解釈の継続性を考察した。「6. 日本の経営論の基盤の脆弱性とアベグレン的解釈の限界」では、アベグレン的解釈の適用限界を考察した。以上をもとに「7. 結論に代えて」では、本報告での論点をまとめ、今後の課題を明らかにした。

本研究にあたり、多忙な中をインタビューに応じて頂いた、アジア・アドバイザー・サービス株式会社ジェームス・アベグレン会長に深謝する。

なお、本稿は東京経済大学より2004年度個人研究助成費の支援を受けた研究の成果をまとめたものである。記して謝意を表したい。

2. 文化論的立場からの日本の経営研究

2-1. アベグレン的解釈の誕生

「日本の経営」の特徴を最初に世界に広く紹介し、その後のあらゆる研究に圧倒的な影響を与えたのが、前述のアベグレンである。彼は、1955年にフォード財団の研究フェローとして来日し、日本電気、住友電工、住友化学、東洋レーヨン（現在の東レ）、富士製鐵（現在の新日本製鐵）などの第二次世界大戦後の日本企業と、欧米の企業を比較した。その成果をもとに1958年に発表した『The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization』（邦題『日本の経営』）(Abegglen, 1958)において、日本企業に共通する特徴として「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」の3つを指摘した。これが後に「日本の経営の三種の神器」と呼ばれて広まった概念である。これらはいずれも従業員の処遇に関する要素であり、その後の「人本主義」の概念の原点もここにあるとすることができよう。

アベグレンから始まる1960年代の研究の多くは、欧米と比較して、日本の企業文化がどのような特殊性を持つかを強調したものとなっている。「三種の神器」に加えて、個人の決定責任を回避して集団で決定する集団主義を象徴する根回しや稟議制、On the Job TrainingやJob Rotationによる多能工、ゼネラリスト化、福利厚生施設の充実などの特徴が指摘された。本稿では、これらをまとめて「アベグレン的解釈」と呼ぶ。

アベグレンの研究が注目を集めた理由は二つある。第一には、日本企業の現場に直接足を運んだ実証的な研究であったことであり、第二には、英語で広く世界中に情報発信したことである。アベグレン自身が筆者に語ったところによれば「来日してまず驚いたのは、日本の経営学者が現場とほとんど交流しないことでした。アメリカの経営学者は当時から工場やオフィスに出かけ、現場とさかんに交流していました。しかし、日本の経営学者はアメリカやヨーロッパの経営学の本ばかり読んでいて、現場に足を運ぼうとしませんでした。また、日本の企業経営者と経営学者の関係はあまり良好ではなかったようです。」(アベグレン 2005) のことである。時代的背景を考えれば、1950 年代後半は賃上げを目指す春闘が定例化した時期でもあり、労使対立型の労働争議も多く、労働経済学者や経営学者の多くも体制批判的な立場を取っていたと考えられる。その点で、若いアメリカ人研究者が直接企業を訪問することは、企業の側からも新鮮かつ貴重な経験であったと思われる。『日本の経営』の初代監訳者であった占部都美は、アベグレンを「日本的経営論の元祖」(占部 1984) と讃えている。

2-2. 「終身雇用」の誤解

ただし、『日本の経営』で取り上げられた「終身雇用」については、さまざまな波紋を与えている。アベグレンが原書で述べたのは「Lifetime commitment」であり、初版時に占部がこの訳語として「終身雇用」という用語を創出したのだが、これがあまりにも多くの示唆を与えるものであったために、一人歩きしている観がある。占部の訳によれば「終身雇用」とは、「どのような水準にある日本の工業組織でも、労務者は入社に際して、彼が働ける残りの生涯を会社に委託する。会社は、最悪の窮地においこまれた場合を除いて、一時的にせよ、彼を解雇することをしない。彼はどこか他の会社に職を求めてその会社を離れることはしない」(占部都美監訳『日本の経営』17 ページより) ことを意味する。

しかし、野村(1994)によれば、終身雇用の定義とは、以下の二つであり、その二つの条件を同時に満たしている場合のみを指す。

- ① 会社は学校を卒業した直後の人を採用し、定年まで雇用を保障する。
- ② 新規に学校を卒業する者は、卒業と同時に会社に入り、定年までその会社に働き続ける。

この二つの内容は、一見同じに見えるが、同一ではない。たとえば、会社が解雇しないにもかかわらず、従業員が定年前に自発的に退社する場合、①の条件は満たしているが、②の条件は満たしていないことになる。これは終身雇用とはいえない。あるいは、会社が従業員を関連会社や取引先に出向、ないし転籍させることや、きわめて有利な条件を提示して早期希望退職を募ることもしばしば見受けられるが、これも①の条件は満たしているが、②の条件は満たしていないことになる。

たしかに欧米と比較して日本企業には長期安定雇用を愛好する伝統があり、これは 1920 年代に形成されたと言われる。しかし、それは民間大企業の男性の正規従業員に限定されたも

のであり、厳密な意味での終身雇用は日本企業には過去も、現在も存在していない。1960年代からの高度成長経済とともに、「日本の雇用慣行は終身雇用である」というイメージだけが広まっていったと考えられる。この点についてアベグレンは、筆者のインタビューに対して「『終身雇用』ですが、実は私は『Lifetime commitment』という言葉を使っています。Commitment は必ずしも雇用を意味しませんので、『終身雇用』よりも『終身保証』などと訳す方が適切だと思います。」と述べている。そのため、2004年に出版された『日本の経営<新訳版>』（山岡洋一訳）では、前述の部分について「終身の関係」と訳されている。

2-3. アベグレン的解釈の基盤

アベグレン的解釈の基盤には、日本人が儒教的な道徳観を持ち、水田耕作のムラ社会の伝統から家族主義的な絆が強く、古来より勤勉で向上心に富むという日本人観がある。これにより、雇用契約の範囲をこえて、従業員は集団に対して全人的な関係を結び、集団的忠誠心、連帯責任感をもつと同時に、企業も従業員の全人的欲求を満たし、企業への協働的意思を確保するために努力することにつながる。企業から解雇されないかわりに企業内の人事異動や緊急の職務変化に際しても、無限定な義務を負うとも解釈される。「業績が悪化したから、研究所の人間も1年間営業所に行って販売応援に廻る」などということも、美談として語られることが多い。

また、日本の終身雇用ないし長期安定雇用は、労働力を商品とみなす欧米の労働力商品説にかかわって、労働力と労働力の所有者である人間を区別しないで、従業員を人間として扱い、誘因と貢献のバランスを長期的にとることによって、従業員の全人的欲求を満たし、企業への協働的意思を確保する制度であるとも解釈される。このような雇用関係は、江戸時代の商家制度から続く伝統でもあり経営家族主義、ないし経営集団主義とも呼ばれる。

2-4. 特殊性から普遍性への論議の転換

1980年になると、アベグレン的解釈から始まる文化論的立場の研究の焦点は、ボーゲルの『ジャパン・アズ・ナンバーワン』（1980）やW.オオウチの『セオリーZ』（1981）に代表されるように、日本企業の特異性の論議から、移転可能な普遍性を抽出するように変化してきた。とりわけ、W.オオウチの『セオリーZ』（1981）では、米国の組織（A型）と日本の組織（J型）の間の相違点を7つに整理し対比した。米国の組織（A型）は、

- ① 短期雇用
- ② 早い人事考課と昇進
- ③ 専門化された昇進コース
- ④ 明示的な管理機構
- ⑤ 個人による意思決定

- ⑥ 個人による責任
 - ⑦ 人に関する部分的な関わり
- などの特徴があるのに対して、日本の組織（J型）は、
- ① 終身雇用
 - ② 遅い人事考課と昇進
 - ③ 非専門的な昇進コース
 - ④ 非明示的な管理機構
 - ⑤ 集団による意思決定
 - ⑥ 集団責任
 - ⑦ 人に関する全面的な関わり

という特徴があるとしている。これら日本の特徴が、信頼、ゆきとどいた気くばり、親密さという組織文化の3要素を生みだし、社員に浸透することにより生産性が向上したと結論づけている。ただし、このような傾向は日本企業にのみ存在するものではなく、米国でも同様の傾向を持ち、長期的に見て優れた業績をあげた企業も少数ながら存在すると指摘している。

さらに1980年代には、トヨタ生産システムやQCサークル活動に代表される日本企業の優れた生産方式や品質管理への関心が世界的に高まった（Monden, 1983）。この背景には、1985年のG7プラザ合意に代表されるように、1980年代に円高ドル安が進行し、日本企業が否応なく海外生産に踏みきらざるを得なくなったことが挙げられる。特にQCサークル活動には多大な関心が集まり、かつては日本人従業員でなければ、あるいは日本国内でなければ実現できないと思われていた高品質の製品が、NUMMIの成功に代表されるように、海外の工場でも同じように生産できるようになった。日本でのしくみが客観化され、普遍化された結果、移転が可能となったのである。

1980年代において、「日本的経営」という言葉はアメリカの一般人の中にも概念的に定着したと思われる。たとえば、1986年に制作された米国映画「ガン・ホー」では、米国に進出した日本の自動車工場を舞台に、日米の従業員のカルチャーギャップを戯画化したコメディであるが、日本バッシングの映画ではなく、お互いを認めながら増産に結びつけようと困難に立ち向かうストーリーとしたものであり、元来テレビドラマであったが好評のために映画化されたものである。さらに、1988年にアカデミー作品賞を受賞した米国映画「ワーキングガール」の中では、主人公の女子社員が交渉相手の会社社長の機嫌を取るために「御社は日本的経営を大胆に取り入れて業績を上げられています」などという台詞が用いられている。

3. 制度論的立場からの日本の経営研究

日本の財閥や企業集団形成の経営史的研究は、奥村宏（1975）、野口祐（1979）ら日本人研究者の手により、1970年代から盛んとなった。この背景には1960年代後半の資本自由化の波に対抗するため、多くの日本企業において銀行と総合商社を中心に株式を相互に持ち合い、安定株主を形成したことがあげられる。これにより、銀行がメーカーに融資を行って製品を製造し、その製品群を商社が輸出し、物流や保険など関連するあらゆる業務を集団内の企業が分担する「フルセット主義」が実現され、系列内取引が増大することになる。世界共通語となった「ケイレツ」の仕組みである。安定株主とは、企業業績や株価、配当の動向に左右されずに長期に株式を保有し続ける株主を指す。このような株主が多ければ、企業は配当性向を低く抑えることになり、これにより内部留保が増え、大規模な設備投資や研究開発など、長期的視野に立った先行投資を可能とした。しかし、安定株主の存在により市場に流通する株式が減少するのは、資本市場として決して健全な姿ではない。

このような制度論的立場の延長上に、1980年代にはジョンソンの「日本株式会社論」（1982）があり、第二次大戦後の日本企業の成功要因について、通商産業省（現在の経済産業省）の行政指導を中心とした官民一体の産業振興であると分析した。官僚主導の産業振興は、通常の市場メカニズムが働かないものとなり、日米通商面での非関税障壁の1つと見なされた。このような政策を採り続ける国に対しては、一方的な制裁を含む強硬な対応が必要という論議の根拠ともなっている。

このような見方は、カレル・ヴァン・ウォルフレン（Karel van Wolferen）の『人間を幸福にしない日本というシステム』（1994）などに見られるように、官僚を頂点とする日本の様々な権力構造、社会構造を否定的にとらえる考え方に発展していく。

4. コーポレート・ガバナンス論とアベグレン的解釈

1980年代の米国における熱心な日本研究は、1990年代の米国製造業の復権につながり、米国の産業競争力を高めていったが、これに反してバブル崩壊後の日本企業は国際競争力を著しく低下させた。いっぽう、1990年代に橋本内閣が進めた金融改革などにより、海外の機関投資家が日本企業に直接投資する機会が増えた結果、改めて日本企業の特異性に注目が集まった。特に米国企業と日本企業のコーポレート・ガバナンス（企業統治）のしくみの違いを二元論的に論議することが多く行われるようになった。

株式会社という形態を取る限りにおいて、「会社は誰のものか？」という問いかけには、洋の東西を問わず「会社は（制度的には）株主のものである。」という答えが唯一のものである。

会社にとって株主総会が最終的な議決機関であり、日常的な経営は株主が取締役に委託し、取締役会が会長・社長（CEO・COO）などの執行経営者を選任して、執行経営者は株主の負託に応じて株主の利益のために企業の経営にあたる、という原則は共通している。しかしながら、実質的に会社を統治し、経営全般にもっとも大きな影響を与えているのが誰であるかは、国により大きな違いが認められる。

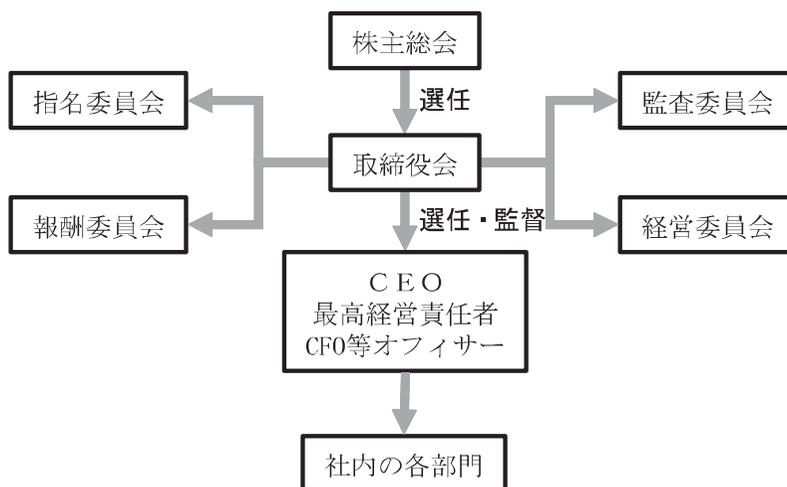
米国式（および英国式）のコーポレート・ガバナンスの特徴は、所有者（株主）の権利を最大化するために、経営者と所有者が近く、経営者と従業員が遠いことであり、「株主資本主義」と呼ばれる。これに対して、日本式のコーポレート・ガバナンスの特徴は、経営者と所有者が遠く、経営者と従業員が近いことであり、「人本主義」と呼ばれる。

4-1. 米国の株主資本主義

米国企業のトップマネジメント組織は図1のような二層制の形態をとり、取締役会と執行経営者の役割、すなわち監督と執行とが明確に分離されているのが特徴である。取締役会のメンバーの過半数は株主の意向を代表する社外取締役であり、経営全般についての意思決定と事業執行についての監督を主な任務とする。経営全般について取り扱う経営委員会の他に、監査役の役割を担う監査委員会、取締役候補を決める指名委員会、役員の報酬を決める報酬委員会を設置する。監査、指名、報酬の各委員会は取締役3人以上で構成し、社外取締役が過半数を占め、委員長も務める。このような形態は、事業執行の責任者であるCEO以下の執行役員に大幅な権限を委譲するとともに、執行役員が株主の期待に沿った業績を上げているかを取締役が常に監視し、上げられない場合にはただちに執行役員を解任・交代させることを可能としている。このように米国企業の企業統治のあり方は、株主の権利を最大化することを中心としている。「株主資本主義」と呼ばれるゆえんである。

米国企業の株主は年金基金など機関投資家の占める割合が非常に高く、より高い運用益に関心はあるが、必ずしも事業そのものに深い愛着があるわけではない。四半期の業績悪化ですぐに株式を売却することになり、売却により株価が低落した企業は買収の対象になりがちである。これを避けるために、執行役員は四半期ごとの短期的利益確保に走り、設備投資や研究開発への意欲が減退し、不採算事業からの撤退や大胆な人員削減もいとわない。また、執行役員は生え抜きとは限らず、むしろ有能と評判の経営者が外部からスカウトされることが多いが、経営者もいつ解雇されるかわからないリスクを負うため、報酬が非常に高額となってきた。また、株主と経営者の利害を一致させ、経営者の帰属意識を高めるために、ストックオプションを提示することも広まってきた。さらに企業が買収されてCEOなどの経営者が解任される、ないし退任せざるをえないことになれば、業績によらず巨額の退職金もしくは一定期間の安定した報酬が受け取れるような、「ゴールデン・パラシュート」と呼ばれる雇用契約を予め会社と結ぶことも一般化した。これは企業にとっても敵対的買収を予防する威

図1 米国企業のトップマネジメント組織



嚇効果があり、現在の株主から見れば自らの負担ではなく、買収後の新株主の負担になるため、非常識なまでに巨額の退職金であっても契約に躊躇しなくなった。

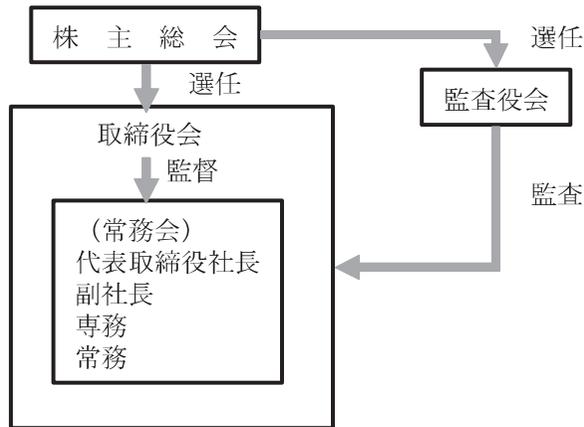
いっぽう、従業員に目を転じれば、経営者の報酬が高騰しても従業員の給与が上がることはなく、さらに日本と比べてリストラクチャリングをはるかに容易に断行できることがわかる。元来管理職・専門職クラスは、企業と対等な関係で契約を結んでいるという意識が強く、より大きな権限や報酬を求めて転職（Job Hopping）することが常識であり、労働市場での流動性が高い。職務記述書（Job Description）の内容以外の仕事に手を出すことはないため、日本では美談とされる「業績が悪化したから、研究所の人間も1年間営業所に行って販売応援に廻る」などということはない。また一般社員のレイオフを実施する際も、格付けや勤続年数に応じた先任順位（seniority）が厳格に決まっており、削減すべき人数が決まれば、順位の下の方からその人数まで自動的に指名解雇者が決定される。これらにより、いわば経営者の報酬は固定費に近づき、従業員の人件費は変動費に近づくことになる。

4-2. 日本の人本主義

「人本主義」という言葉は、伊丹敬之の『人本主義企業』（1987）から広まったと思われる。その意味するところは、企業のもっとも重要な経営資源をヒト、すなわち従業員の持つ知識、技術、技能、経験などの集合体と考え、アベグレン以来の従業員の処遇を重視する姿勢を集約したものである。

日本企業のトップマネジメント組織は図2のような単層制の形態をとる場合が多く、取締役会は執行経営者がほとんどを占め、社外取締役は少数にとどまる。さらに実質的な経営意思決定は、役付取締役で構成される常務会で行われる場合が多い。平取締役や常務クラスは、

図 2 日本企業のトップマネジメント組織

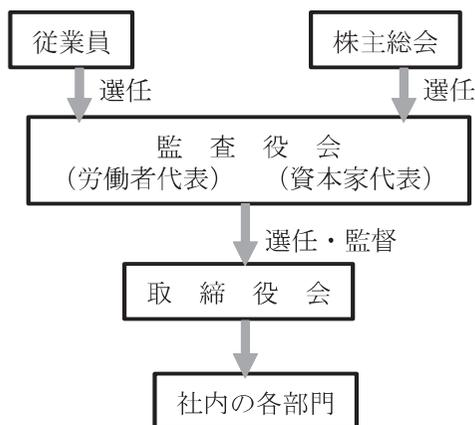


多くの場合社内の部門責任者ないし利益代表者であり、全社的な立場で経営全般を監督するのは少数の代表取締役となることも多い。米国と比較して、執行と監督の役割が未分離である。これは日本のコーポレート・ガバナンスの発想が、米国とは異なり「自律自制」という性善説的なものという違いによると考えることができる。

2003年4月施行の改正商法で資本金5億円以上または負債総額200億円以上の大企業が米国型のトップマネジメント組織を持つ委員会等設置会社に移行することが可能となった。ソニー、オリックス、HOYA、イオン、日立製作所、東芝などが既に移行したが、これによって大幅に業績を伸ばしたという大手企業は、残念ながらまだあらわれてはいないため、効果のほどは未知数にとどまっている。むしろ、日本経団連の会長を引き継ぐことになったトヨタ自動車やキヤノンのように、従来からの企業統治のスタイルを守って業績を上げた企業の方に高い評価が与えられるきらいがある。これらの企業では、取締役も新卒採用時からの永年にわたる社内の選抜プロセスを経て昇進してきた生え抜き役員が多く、帰属意識が高い。キヤノンの御手洗富士雄社長を典型例として「自分は社員の代表である」と自認している社長が多いのも日本の特徴であろう。御手洗は日本経済新聞社のインタビューに「日本人特有の帰属意識の高さを生かした経営が企業を強くする」「社員と信頼関係を高めることが意思決定を速める。」(2003年11月19日付け日経産業新聞より)と答え、さらに「浪花節経営をしているのではなく、日本では会社思いの社員を終身雇用することこそが企業統治。」(2003年10月21日付け日本経済新聞夕刊より)とも述べている。また、キヤノンには社外取締役がないことでも知られている。今日でもなお、日本の会社は情報をさらして戦う場ではなく、社員が生活するコミュニティなのである。

そのため、日本では企業業績が悪化しても「雇用を守る」ことが経営者の最優先の課題となる。人員削減も、定年退職によるゆるやかな自然減を待つか、自発的な希望退職を募るこ

図3 ドイツ企業のトップマネジメント組織



とが一般的であり、指名解雇は少ない。厳密な意味での「終身雇用」ではなくとも、長期安定雇用を志向している。

元来、日本の監査役はドイツ法を模範とした明治以来の制度で、執行を取締役、監督を監査役が担う形にはなっている。しかし、取締役も監査役も株主総会で選出され、現実的には監査役候補者も取締役会側から提案されるため、監査役は取締役より下位の位置づけとなっている。

しかし、ドイツにおいて、共同決定法の適用される従業員 2,000 人以上の大企業で、トップマネジメント組織は、図 3 に示すような二層制の形態をとり、20 名から成る監査役会が大きな権限を持つところに特徴がある。株主総会は、業務執行機関の構成員となる取締役の選任・解任の権限を持たず、業務執行を直接監督する監査役の半数を資本家代表として選任する権利を有するのみであり、監査役の残りの半数は労働組合、ブルーカラー従業員、ホワイトカラー従業員、管理職などからそれぞれ労働者代表として選任される。ただし、監査役会の会長は資本家代表から選任されるのが通例であるため、その点では労働者代表より優位にあるといえる。

ここで、米国人の目から見ると、日本企業のコーポレート・ガバナンスのしくみは、株主の声が間接的に経営に反映される、あるいは従業員の意思が経営に反映されやすいという点で、ドイツ企業のコーポレート・ガバナンスのしくみと共通性が高く、英米式のしくみとは対極にあるものと感じられるようである。日本人の目からは、二層制の形態という点で英米式とドイツ式に共通点が多いように見え、米国人の認識と日本人の認識とは大きく異なる。

5. 現在の日本の経営の変化と不変化

今日的な視点で日本的経営を考えてみたい。制度論的な立場から見ると、日本企業の所有構造は1960年代や1970年代とは大きく変化している。バブル期に株価が高騰した際に、新株発行や転換社債、ワラント債などのエクイティーファイナンスにより、市場での資金調達が多くなり、さらにバブル崩壊後は株式の持ち合いを続ける余裕がなく、解消するケースも増えたため、メインバンクの影響力は以前よりも低下している。さらに、市場での資金調達が増加したために、ライブドアや村上ファンドのような企業買収騒動が増加してきたと考えられる。

文化論的な立場から見ると、アベグレンは筆者のインタビューで「3つの中では、『年功序列』がもっとも大きく変わりました。多くの日本企業が実力本位の人事制度を取り入れています。『企業内組合』は組織構成の面では変わっていません。現在も企業内組合です。ただ、労働組合の力が弱くなりました。1955年当時は労組の力が強く、経営者は常に労組の意向を気にしていました。当時に比べ、今の労組はずっと会社に協力的になりました。」と述べ、さらに終身雇用に着いては前述の通り、「Lifetime commitment」であると述べている。

このように「三種の神器」の部分は、表面的にはさまざまな変化が見られる。しかし、それらは根本的な変化までには至っていない。「終身雇用」が単なるイメージに過ぎず、1960年代と比較しても転職や中途採用が増加しているのも事実である。しかし、年功的な色彩の強い退職金や払い込みの継続年数で左右される年金も含めた生涯賃金で見ると、いまだに一つの企業に長く勤めた方が、転職を繰り返すより有利な制度設計になっている。さらに少子高齢化社会の到来とともに、戦後ベビーブーム世代を中心とした高齢者の組織化・労働力化がむしろ今日的话题として浮上してきた。また、「年功序列」に対して、実力主義や成果主義を標榜する企業は多い。しかし、多くの場合は数年分のキャリアパスを飛び越える程度の「マクロ的な年功序列、ミクロ的な実力主義」であろう。さらに富士通のように、かえって成果主義を見直す企業が出現する（城 2004）のも新しい傾向である。高橋伸夫（2004）によれば、昔から日本企業も係長クラスからエリートコースとそうでないものを選抜しており、給料や職位ではなく、次の仕事の充実感、働きがいで処遇していた、という。「企業内組合」については、組織率も20%程度まで低下し、春闘の機能が実質的に失われているように、組合の影響力が著しく低下している。しかし、これを「労使協調」路線の広まりと見れば、今も昔も変わらないといえる。たとえば、労働基準法第36条に従って、時間外労働・休日労働に関して、使用者と労働者の過半数を代表する者との間で書面による協定を結び、届出の必要性から、現在もほとんどの企業において従業員代表が使用者側と協議し、問題解決する場が設けられている。そのため、アベグレン的解釈は姿を変えて今日でもある程度の説得力を持つ

と考える日本人は少なくない。

6. 日本の経営論の基盤の脆弱性とアベグレン的解釈の限界

アベグレン的解釈以来、日本の「人本主義」の成立基盤は、日本人が儒教的な道徳観を持ち、水田耕作のムラ社会の伝統から家族主義的な絆が強く、古来より勤勉で向上心に富むからであると、説明されてきた。しかし、視野を世界レベルに広げた場合、韓国や台湾も儒教の影響を強く受け、向上心に富む国民が多く、日本以上に同族の絆が強いにもかかわらず、両国では「人本主義」ではなく、むしろ「株主資本主義」のコーポレート・ガバナンスのしくみが一般化している。さらに米国の影響を受けにくかった中国も、市場経済導入後は極端なほど「株主資本主義」のコーポレート・ガバナンスが広まっている。その点で、文化論的立場の根拠は今ひとつ説得力に欠けるきらいがある。

また、高度成長期に日本の経営が威力を発揮したのは、日本企業の従業員が当時のアジア諸国の中では識字率・計算能力に優れ、手先が器用で、まじめに働き、長時間労働に耐え、会社への忠誠心が高かったからだと説明されてきた。このような特質があったためにトヨタ自動車に代表される QC サークル活動も有効に機能したのである。

しかし、1980年代から文部省（現文部科学省）が推進してきた「ゆとり教育」により、初等中等教育の中で九九の暗算や漢字の書き取りなど「こつこつとまじめに努力する」ことを要する教科内容は、児童・生徒に無用な苦痛を強いることと見なされ、ひとつの型にはめ込むための持続的訓練は罪悪視されるようになった。授業時間を見ても、1968年の学習指導要領では、小学校6年間の授業時間が5,821時間、中学校3年間の授業時間が3,535時間あったものが、度重なる改訂により、小学校では5,367時間、中学校では2,940時間まで削減された。実際に授業時間数の削減と学力低下の因果関係を示すデータや科学的根拠はない、とするのが文部科学省の公式見解であるが、日本の若者の学力低下は多くの識者の指摘するところである。

さらにまた東アジア諸国の教育水準の向上もあって、日本の若者の相対的な学力低下は著しい。OECDが行う国際的な生徒の学習到達度調査（PISA）によると、2000年と2003年の学力比較において、数学的リテラシーでは日本の順位が1位から6位に落ち、読解力でも8位から14位に低下している。また、数学オリンピックでも1995年代には9位だったものが徐々に下がり続け、2002年には16位に落ちている。

グローバル化時代に対応する人材育成という面でも、早い段階からアルファベットや英語に慣れることが重要であると認識されているにもかかわらず、小学校のローマ字教育は削減されている。日本の TOEFL 受験者の Average Score がアジア諸国の中で低いことは以前より知られており、従来は日本語の文法体系の特殊性を口実に容認されてきたきらいがある。

しかし、似たような文法体系を持つ韓国と比較した場合、1997-1998年には韓国が522、日本が498であったのに対して、2001-2002年には韓国が533に上昇していながら、日本は487に下降し、差が開く一方である。このように40ポイント以上の差が開き、拡大していることは、文法体系の特殊性のみでは説明できない。

7. 結論に代えて

以上述べてきたように、高度成長期と現在とでは、特に若年労働者の特質に大きな隔たりが存在する。これらは教育に起因する部分が少なくなく、このままではQCサークル活動も成立しない状況に陥る危険性がある。2004年2月に中山文科相は中教審で「ゆとり教育」脱却宣言を行い、教育制度の見直しが始まったことは、日本の国際競争力を再構築する上で重要な試みであろう。

本稿の論点をまとめると以下ようになる。アベグレン的解釈は、1950年、60年代の日本の状況を説明する枠組みとしては有効に機能し、1980年代のオオウチの「セオリー Z」や1990年代のコーポレート・ガバナンス論に大きな影響を与えた。たが、個別最適という限界があり、地域的、時代的な変化を越えた普遍性を持つところまで至っていない。本稿では、以上の内容について定性的な説明を行うことができた。しかし、これらについて定量的な検証を行うことは難しいと思われる。その意味において、本稿の成果には限界があり、今後定量的に説明する更なる分析枠組みが必要となろう。

<参考文献一覧>

- J. Abegglen (1958), *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press, 占部都美
監訳『日本の経営』ダイヤモンド社 (1958)
- J. アベグレン (2004), 『日本の経営<新訳版>』山岡洋一訳, 日本経済新聞社
- J. アベグレン (2004), 『新・日本の経営』山岡洋一訳, 日本経済新聞社
- J. アベグレン (2005), 「科学研究と国際化の推進で新たな経済システム」, 『クオリティマネジメント』
Vol.56, No.11, 日本科学技術連盟
- 伊丹敬之 (1987), 『人本主義企業』筑摩書房
- K・ウォルフレン (1994), 『人間を幸福にしない日本というシステム』新潮社
- 占部都美 (1984), 『日本的経営は進化する』中央経済社
- William Ouchi (1981), *Theory Z: How American Business can meet the Japanese challenge*. 徳山二
郎監訳『セオリー Z』CBS ソニー出版 (1981)
- 奥村宏 (1975), 『法人資本主義の構造』日本評論社
- 城繁幸 (2004), 『内側から見た富士通』光文社
- C. Johnson (1982), *MITI and the Japanese miracle: the growth of industrial policy, 1925-1975*. Stanford
University Press

日本的経営研究におけるアベグレン的解釈の影響と限界

Yasuhiro Monden (1983), *Toyota Production System*, Industrial Engineering and Management Press.

門田安弘『トヨタシステム』講談社, (1985)

Ezra Vogel (1980), *Japan as number one*, C. E. Tuttle, 広中和歌子, 木本彰子訳『ジャパン・アズ・ナンバーワン』TBSブリタニカ, (1980)

高橋伸夫 (2004), 『虚妄の成果主義』日経BP社

土屋守章/岡本久吉 (2003), 『コーポレート・ガバナンス論』有斐閣

野口祐 (1979), 『日本の6大コンツェルン』新評論

野村正實 (1994), 『終身雇用』岩波書店

—— 2006年3月24日受領 ——