

日本的経営の海外通用性

著者	萩原 進
出版者	法政大学社会学部学会
雑誌名	社会志林
巻	63
号	4
ページ	133-160
発行年	2017-03
URL	http://doi.org/10.15002/00021231

日本的経営の海外通用性

萩原 進

目次

はじめに

1. 日本の経営をめぐる論争
 - A 日本の経営神話の流行
 - B 日本の経営の真実
 - C 小池理論
 2. 日本の海外直接投資はうまくいくのであろうか
 - A 安保・公文グループのハイブリッド工場論
 - B 日本方式の普遍性と海外通用性
 - C 結びに替えて
- 参考文献

はじめに

公文さんとおつき合いするようになってから、月日がたつのはまことに早いもので、かれこれ40年余の歳月が過ぎていった。わたくしも公文さんも、大学院を修了した年にストレートで法政大学の助手に採用され（わたくしは経済学部、年下の公文さんは少し遅れて社会学部に採用された）、途中で他の大学や研究所に転職することもなく、えんえんと同じ大学で教鞭をとり続けてきたのである。わたくしは4年前の2013年3月に、70歳に達したため大学の内規にもとづき定年退職をした。公文さんも間もなく、2017年3月に定年で法政大学を退職する予定だという。

4年前にわたくしは、リタイアメント（職業生活からの最終的な離脱、引退）にまつわる寂しさを、いやというほど味あわされた。たぶん公文さんも、同じ思いを抱いて、法政大学からリタイアしていくのではないのでしょうか。

世間では、ハッピー・リタイアメントが称賛されている。しかし、年金などの経済的な条件が保

障されていて、健康にも恵まれてリタイアできたとしても、長年つとめた職場を去っていくのは、まことに辛く寂しいことなのである。

戦後の日本を7年間にわたって統治したマッカーサー元帥は、陸軍軍人としての生活を終えるにあたって、連邦議会（上下両院合同会議）で告別の辞（farewell speech）を読みあげた。元帥は、当時陸軍の兵隊さんたちのあいだで歌われていたはやり歌の一節を、結びの言葉としたという。

「老兵は死なず、ただ消え去るのみ」〔Old soldiers never die ; They just fade away.〕

兵隊さんが、老いて退役していく際に感じる戦友への惜別の情のこもった、味わい深く切ないはやり歌の一節である。

公文さんが育てた、社会学部の学生たちの心の奥底に、公文さんの熱い思いが永遠に宿り続けていくことであろう。

法政大学社会学部は、公文さんを含む4人の教授たちの退職を記念して、『社会志林』の退職記念号を出すことにしたそうである。公文さんからその話を聞いたとき、わたくしは即座に、「ボクにも小論を寄稿させてもらえないだろうか」とお願いした。公文さんから、「外部の人でも寄稿できますので、何か書いてくださいますか」という了解のご返事を、すぐにいただくことができた。4年前のわたくしの退職時に、公文さんは『経済志林』の退職記念号に、心のこもった論稿を寄せてくださった。それに対するお礼がしたかったのである。

ところで、退職記念号への寄稿論文にふさわしいテーマとして、どんなテーマを選んだらよいであろうか。どんなテーマで書いたら、公文さんに喜んでもらえるであろうか。

40年以上にもわたる長いおつき合いの過程をふり振り返りながら、ふさわしいテーマについてあれこれと思案を巡らせた。わたくしが現在取り組んでいる、英国の紡績工組合の歴史についてなら、なんとかすぐにでも書けそうなのだが、公文さんが学者としておこなってきた研究活動との接点が欠けているように思われる。昔公文さんと共編で、『アメリカ経済の再工業化——生産システムの転換と情報革命』（1999年）という本を、法政大学出版局から出したことがあった。その本で扱われている主題は、フォード生産方式（FPS）からトヨタ生産方式（TPS）への転換という視点から、アメリカ製造業の衰退と再生の可能性を探るといったことであった。このような主題に関連したテーマであるならば、これもまたすぐにでも書けるかもしれない。だが、ポスト・フォーディズムという話題は、今となっちはいささか陳腐な気味がしないでもない。さて、どうしたらよいものか。

あれこれ思案を重ねた末、思いきって、公文さんがライフワークとして研究してきた日本企業の海外直接投資の問題を、正面から扱ってみることにした。原稿の締め切り日まで、わずか1か月ほどの時間しか与えられていないので、読みごたえのある論文はとでも書けそうもない。しかし、多国籍企業論あるいは日本の海外直接投資ならば、公文さんの退職記念にもっともふさわしいテーマと思われるので、このテーマで書くことにしたのである。

公文さんは、助手から助教授時代にかけて、主に日本経済の現状分析の仕事をされていた。当時日本経済の現状分析といえば、個別産業の調査からスタートするのが常道とされていた。日本経済において重要な役割を担っている産業部門を選択し、当該産業の歴史と先行研究をサーベイしたうえで、現状について実態調査を踏まえて実証的に研究するといった研究スタイルが取られていた。産業としては、戦前は製糸業や綿工業などの繊維産業の研究が盛んであったが、戦後になると、研究者の関心は重化学工業部門にシフトした。石炭等のエネルギー産業の人気も高かったが、公文さんは鉄鋼業を選び、労働問題と関連させながら、鉄鋼産業を研究していたのである。

当時経済学部には、松崎さんという鉄鋼屋さんがいた。同じ年に助手に採用された同期の同僚であった。わたくしは、松崎さんと公文さんとともに鉄鋼労働問題研究会を組織し、3人で製鉄所めぐりをしたことを、いまだによく覚えている。松崎さんも、公文さんも、わたくしも、調査万能の時代に研究の道に足を踏み入れたのである。

ところが公文さんはまもなく、研究テーマを鉄鋼産業から移していくことになった。

東京大学社会科学研究所（以下東大社研と略す）の安保さんが、米国へ進出した日本企業の実態調査をするために、小さな研究グループを立ち上げたのである。安保さんは、公文さんの先任者として、法政大学社会学部で教鞭をとっていた時期があり、わたくしも公文さんともども親しくおつきあいしてきた方である。公文さんは、安保さんが組織した日本多国籍企業研究グループ〔JMNESG（後述）〕のメンバーに加わることになった。単なる一メンバーとしてではなく、安保さんの右腕になることが期待されていたのかもしれない。公文さんは、研究テーマを鉄鋼産業論から、日本企業の海外直接投資（foreign direct investment, FDI）〔あるいは多国籍企業（multinational enterprise, MNE）〕に徐々に移していくことになった。以後今日に至るまで、公文さんは主としてこのテーマで研究を続けてきているのである。

小論を書くために、まず日本企業の海外直接投資に関連した問題群のなかから、テーマを一つ選び出さねばならない。問題群は無数といってよいほど多く、多岐にわたっている。紙数と時間の制約を考えて、わたくしにとってもっとも書きやすいテーマを選ぶのが無難であろう。そこでテーマを、安保・公文グループ（JMNESG）が依拠してきた海外直接投資調査の理論仮説の検討に絞ることにした次第である。

安保・公文グループは、23項目からなる調査票を作成し、この調査票にもとづいて日本の海外直接投資の実態調査をおこなってきた。23項目からなる調査票の背後には、調査論でいわれるところの調査票作成上の作業仮説が設定されているはずである。そしてさらに、作業仮説の背後には、当然のことながら、理論仮説（theoretical hypothesis）が存在していなければならない。もともと社会調査は、理論仮説を裏付けるためにおこなわれるものなので、理論仮説→作業仮説→調査票の連鎖が欠けている社会調査なるものは、本来ありえないのである。

安保・公文研究グループが立脚している理論仮説は、ハイブリッド工場論（hybrid factory）と呼ばれている。ハイブリッドという言葉は、自動車のハイブリッド・エンジンいらいポピュラーになっているが、ハイブリッド工場というネーミングは、このグループの造語のようである。なかなか味のある、クールなネーミングのように思われる。

最初のころは、安保・公文グループは、適用・適応仮説といういささか不細工なネーミングを用いていた。「日本的経営・生産方式」を海外に移転しようとする企業は、日本的な方式を現地に適用しながら（application）、現地の環境に適応していかねばならない（adaptation）がゆえに、日本の方式の適用・適応仮説（application/adaptation仮説）と呼んでいたようである。小論の課題は、ハイブリッド工場論すなわち日本的経営の適用・適応仮説の吟味にある。

小論の表題は「日本的経営の海外通用性」としたい。いささか大風呂敷を広げたような表題であるが、小論が検討する主題はまことに小さい。「日本式の工場をアメリカやイギリスなどで経営した場合、現地の労働者たちは期待した通りに働いてくれるであろうか」という、直接投資が常に直面せざるを得ない労働問題について、多少とも理論的に吟味してみたいと思うのである。

日本的経営の「海外通用性」という言葉は、小池（和男）さんの造語である。transferability という経済用語は、普通は「移転可能性」と訳される。もしかすると小池さんは、トランスファーラビリティーに、「海外通用性」というおもしろい訳語を、あえてあてたのかもしれない。

1 日本の経営をめぐる論争

A 日本の経営神話の流行

わたくしは、法政大学の留学制度のおかげで、助教授時代の最後の2年間、海外の大学に研究留学をさせていただいた。研究者にとってプライム・タイムともいうべき30歳代に、海外留学の機会を与えてくれた法政大学には、感謝の言葉もないと思っている。

私立大学の経営は、歴史のある大手私大といえどもけっして楽とはいえない。しかし、なによりも人材の育成を重視してきた法政大学らしく、厳しい財政事情にもかかわらず、有給の上にプラス

300万円の助成金という破格の条件で、若手の教員を海外留学に送り出してきたのである。かくしてわたくしは、1979年4月～1981年3月に正味2年間にわたって、家族同伴で海外留学をする幸運を享受することができた。

留学先として、アメリカのイリノイ大学（University of Illinois）を選んだ。中西部にある名門の州立大学である。イリノイ大学の労使関係学科（Institute of Labor and Industrial Relations, ILIR）は、ウシコンシン大学やコーネル大学などとならんで労働研究の分野では、米国屈指のインスティテュートと目されていた。

イリノイ大学のILIRには、『ヨーロッパ労働運動の悲劇』で有名なシュトルムタール先生〔A. Sturmtal〕や、『産業民主主義のアメリカ的理念』を出版したばかりのダーバー先生〔M. Derber〕など、そうそうたる先生方が大学院で教鞭をとっておられた。わたくしは2年間、アメリカ制度学派の牙城ともいえるべきでILIRで、労使関係理論と、アメリカ労働史と、労働争議の任意仲裁の実務について、みっちり勉強することができた。そして1981年の3月に、2年間の留学を終えて、いささかバター臭さを匂わせつつ、家族とともに母国に帰国したのである。

1981年の4月から、さっそく講義とゼミが始まった。学内の雰囲気は、留学前とあまり変わっていなかった。市ヶ谷のキャンパスは、学生運動なるもののせいで、相変わらずザワザワとしていた。市ヶ谷から郊外の多摩へのキャンパスの移転問題もあって、教員はとくに大忙しであった。

しかし、大学の外の雰囲気、日本社会の空気は、大きくさま変わりしていたように感じられた。1970年代とは違って、狂乱物価、投機、売り惜しみ買い占め、スタグフレーション、リストラ、……などの喧騒と混乱はほぼ完全に消えていた。

驚いたことに、日本経済に対する外国の評価は、非常に高くなっていた。外国の評価の変化につられたせいであろうか、日本国内の空気も1970年代と違って、何か自信に満ちたような落ち着いた空気に包まれているように見えた。

わたくしの留学中に、日本社会に何か大きな変化が起きたのであろうか。留守中に、日本国内でいったい何が起こったのであろうか。調べてみなければならない。

調べてみると、留学中に起こった変化の正体が、おおよそ明らかになった。その要点は、以下の3点に要約することができるであろう。

〔第1点〕

1979年に石油輸出国機構（OPEC）が、原油の輸出価格を突然2倍に引き上げたために、石油輸入国の経済は大きな混乱に陥った。第二次石油危機の発生である。インフレーションと不況がダブ

ルでやってくるスタグフレーション (stagflation) が、石油消費国の経済を直撃した。しかし日本経済は、他国の大混乱を尻目に、スタグフレーションに陥ることなく、第二次石油危機を無事に乗り切ってしまった。

〔第2点〕

日本経済が、第二次石油危機を無事に乗り越えることができたのは、日本の経済主体が、経済状況の激変に柔軟に対応できる柔軟性 (flexibility)を備えていたからであろう。第一次石油危機のときは、OPECの原油価格の引き上げ(4倍増)をキッカケにして、日本経済は、狂乱物価と賃金暴騰に見舞われ、やがてスタグフレーションの混迷に陥ってしまった。しかし、1979年から1981年にかけては、直前にマイルドなインフレーションが進行していたにもかかわらず、物価と賃金のスパイラルな上昇、賃金と物価の悪循環を招くことなく、ハイパー・インフレーションにもスタグフレーションにもならず、事態を乗り切ったのである。日本経済は、驚くべき柔軟性を示したといえよう。

〔第3点〕

第二次石油危機に直面して、ハイパーインフレを回避することができたのは、なぜだろうか。日本経済の柔軟性を支えたのは、何だったのであろうか。奇しくもOECDは、日本経済の柔軟性についての検討をおこない、その結果をレポートにして発表した。OECDレポートによると、日本経済の柔軟性は、政労使の巧みな協働、すなわち民主的コーポラティズム (democratic corporatism)の賜物であるという。政府の賃金・物価に対するガイドポスト政策を、労使が積極的に受け入れ、経済の安定化に沿って団体交渉(春闘)をおこなったために、賃金と物価の悪循環におちいらずに安定を維持することができた、というのである。柔軟性の秘密を解くカギは、賃金交渉における労使の協働的關係 (collaborative relation)にあるという。

日本経済に対する高い評価を含むOECDレポートは、経済界の人々に自信を与えただけでなく、日本の労働研究に対して大きな波紋を呼び起こすことになった。日本の労働組合や労使関係に対する評価を、一変させてしまっていたからである。少々皮肉な言い方をすれば、これまで途上国なみにみられていた日本経済が、一挙に、最先端をいく先進国型の経済という評価に変わっていたのである。

日本の労働組合運動や労使関係に対する評価は、1970年代の末までは、内外ともに非常に低かったといってよいであろう。とくに日本国内の研究者の評価は極端に低かったといってよい。後にこうした日本後進国論に対して、“自虐的経済観”とか“自虐史観”といった激しい批判が展開されるようになったが、当時は自虐的な労働組合観や労使関係観が、ジャーナリズムや学界において横行していたのである。その中で、とくに代表的と思われる自虐的労働組合観を、2つほど紹介し

ておくことにしたい。

〔自虐的労働組合観〕

(その1) 日本の労働組合の大半は、真正 (bona fide) な労働組合とはいえない。企業の御用組合 (company union) にすぎない。

(その2) 欧米の労働組合は、個人加盟の誓約集団として誕生した。すなわち、既成の教会 (church) に対抗する (プロテストする) 異端派 (sect) のような組織であった。ところが日本の労働組合は、戦後GHQの保護のもとに、誓約をへないで結成された官許のいわゆるポツダム組合であった。御かみ (政府・社長) が上から組織した従業員集団にすぎなかったのである。とうていホンモノの労働組合とはいえない、ニセモノである。

このような極端ともいえる自虐的な労働組合観は、労働問題の研究者だけが抱いていた奇妙な妄想のように思われるかもしれないが、そうではなく、1970年代の末まで社会科学の分野では、通説として学界で広く共有されていたのである。日本社会の後進性が、労使関係や労働組合の後進性を生みだしていく母体である、とみなされていたのである。日本の労働市場の後進性は、1960年前後には、「賃労働の封建制」と呼ばれていた。

日本の労使関係は、近代的な雇用制度を土台にしておらず、前近代的な封建的な主従関係にもとづくものであるという。したがって日本の労働組合も、近代的な労働者組織ではなく、企業に従属した御用組合的なものにすぎない、ということになってしまうのだ。

OECDレポートは、このようなあまりにも自虐的な労働組合観を持つ人々、自虐的な労働の研究者に対して、大きなショックを与え、強い反省を促す作用をはたしたといえるであろう。

OECDレポートは、日本の労使関係にかんして、古い神話からの解放をうながしてくれたけれども、同時にあらたな神話を生みだしてしまったきらいがある。OECDレポートのおかげで、日本の労使関係は後進性をまとった遅れた労使関係なのではなく、民主的コーポラティズムの模範ともいふべきもっとも進んだ労使関係として、高い評価を受けるようになった。このあたりから、日本的労使関係や日本的経営を賛美する風潮が、国の内外に徐々に漂い始め、強まっていったように思われる。

『Japan as Number One』(米国のボーゲルさん) とか『日本的経営の擁護』(一橋大学の津田さん) などといった、日本経済ないしは日本的経営を賛美する本が、続々と出版され始めた。かくして、日本的経営を讃える日本的経営賛美論は、あらたな神話となって世界に流行していくことになった。

当時わたくしも、OECDレポートを学生たちと読んだ記憶がある。日本のことを誉めてくれている点は、たいへんうれしく思ったのは事実である。しかし、パンフレットのような薄い本で、データによる裏づけも貧弱で、少々もの足りない感じがしないでもなかった。OECDレポートに対するわたくしの感想は、ややアンビバレントなものであった。

B 日本の経営の真実

日本的経営ブームには、いささか軽薄な感じがしないでもなかったが、このブームが、日本の社会科学にたいして、たいへん好ましいインパクトを与えたのも事実であった。もっとも強いインパクトを受けたのは、労働研究の分野であったといてよいであろう。労働研究の分野への影響が、際だって大きかったのには、それなりのしかるべき理由があったからである。

前述したように、日本的経営ブームを生みだしたキッカケは、1979年の第二次石油危機を無事に乗り切った日本経済のパフォーマンスの良さにあった。しかもOECDレポートが、パフォーマンスの良さの重要な原因として、民主的コーポラティズムの成熟と安定した労使関係の存在を指摘していたことが大きく影響している。

しかしながら、日本的経営ブームを生みだした背景に、もう一つ別の要因があったことを見失ってはならないであろう。それは、1970年代に頻繁に繰り返し起こった日米間の貿易摩擦のことである。日米貿易摩擦を通して、日本企業のあるいは日本の輸出産業の国際競争力が、非常に高くなってきていたことが明らかになった。

繊維と衣料から始まった日米の貿易摩擦は、その後、トランジスタ・ラジオ、カラーTV、自動車、建設機械、工作機械、半導体のDRAMなど、日本の輸出品につきからつきへと波及していき、工業製品の大半にわたっていたのである。しかしどの製品分野でも、日本の国際競争力が、アメリカを上回っていることが判明した。日本は一人勝ちしている、といったような印象すら与えていた。ボーゲルさんの言う通り、まるで『Japan as Number One』のようであった。

アメリカ側は、貿易摩擦が起こった最初のころは、摩擦の背景に日本市場の閉鎖性や、日本企業のアンフェアな取引慣行があると称して、批判のホコ先を日本企業や日本政府に向けていた。アメリカの通商代表部の対日批判はたいへん厳しかった。日本の通商産業省は、対応に苦慮していた。

しかし1970年代の末頃から、アメリカは徐々に態度を変えはじめ、日本製品の競争力の高さに一目をおき始め、日本製造業の高い国際競争力の原因を究明しようとする、謙虚な姿勢に転じたように見えた。アメリカの研究者たちの問題関心も変化をはじめていた。日本企業の高い国際競争力への関心から、アメリカ企業の低い競争力への関心へと、関心のベクトルが変わり始めたのであった。1980年代に入ると、批判のホコ先は、あきらかに日本から米国へ旋回しはじめたのである。

このベクトルの方向転換をもたらした要因について、以下の3点にまとめることができるであろう。

- (1) 日本製品の国際競争力の源泉は、価格競争力ではなく、品質競争力に求めねばならない。アメリカ製品は、品質競争力の面で日本製品の後塵を拝するようになってしまった。
- (2) アメリカ経済のアキレス腱は、生産労働者の労働力の質の（日本と比較しての相対的な）低さにある。品質競争力を高めるには、生産労働者の労働力の質を高め、工場における労働関係を、協働的な関係に変えていかねばならない。
- (3) アメリカ経済の強さの源泉は、1920年代のT型フォードの大量生産にみられるような、フォード生産方式（FPS）の導入に先行できたことにあった。しかし今日に至ってフォード生産方式は、かつてのような革新性を失ってしまっており、製品革新（product innovation）や製法革新（process innovation）を阻害する要因に転化してしまっているのである。アメリカ企業の生産方式は、深刻な「生産性ディレンマ」に直面している。

日米間の貿易摩擦にアメリカが対処してきた経過を見ていくと、アメリカという国は、たいへん手ごわい国であるということがわかると思う。アメリカは、いかなる困難に直面した時でもけっしてあきらめずに、困難から脱却する道を粘り強く探し求め続ける国なのである。最初は、ライバルに批判のホコ先を向けているのだが、やがてホコ先を自分の方に向けて自己批判がはじまり、自己改革の道を歩んでいくのである。わたくしは、アメリカ人のこうした粘り強さと思考の柔軟さが、何に由来しているのか、だいぶ前から関心を向けてきた。日本人が学ぶべき国民性と思われるからである。しかしここで、そのことを論じている余裕はない。

日本の経営や日本の労使関係についての、真剣で、粘り強い研究は、このようにして始まったのである。しかし秀逸な研究成果は、すぐには生まれなかった。正しい研究の軌道を歩み始めたにもかかわらず、労働研究の場合、なぜか良質な研究成果がすぐにはでてこないのである。労働研究の歩みが、はなはだスローだったのは、労働研究が、非常に困難な条件を抱えているからなのである。

労働研究が抱える困難の根拠

- (1) 労働研究の焦点を定めることが、たいへん難しかったからである。労働研究の焦点を、労働者の技能形成に定める必要があるということが、労働研究者のあいだで共有されるには、そうとうの時間が必要であった。
- (2) 働く人々の技能や、技能形成のプロセスの研究は、ほとんど不可能に近いといってよいほ

ど困難なことなのである。調査方法としては、参与観察法が最適なのだが、実行するのは至難で、成功例も少ない。

- (3) 労働の現場を調査する困難さに加えて、国際比較調査となると、言語や文化の相違という壁に阻まれて、さらに困難度が高くなってしまう。

労働研究という分野は、このように困難きわまりない研究分野なのである。しかし、この困難な壁にあえて挑戦し、血のにじむような苦勞を重ねて、みごとな成果をあげた研究がないわけではない。国際比較調査に成功したケースは、世界をみわたしても、非常にわずかしが存在しないのである。それはまぎれもない事実なのだが、成功例がまったくないわけではないのだ。

最初に取りあげるべき研究は、司馬正次『労働の国際比較』（1974年）であろう。日本を含む計8カ国の発電所を、それぞれ2カ月にわたって現地に泊り込み、労働現場を詳細に観察し調査したのである。司馬さんは理系出身で、統計的品質管理の専門家である。このようなバックグラウンドをもった人だからこそ、技能の質や技能形過程の調査に成功したのではないだろうか。司馬さんは晩年、インドで製造技術者を養成するための教育とコンサルの仕事に従事し、インド社会で高い評価を受けている。

次に英国の労働社会学者のドーアさんがおこなった比較調査『イギリスの工場・日本の工場』（1973年）には、同じく先駆的な国際比較調査として、高い評価が与えられるべきであろう。ドーアさんは、後進国が先進国に追いつき追い越すことがありうるというガーシェンクロンの後発効果論を日本に適応し、日本企業の経営や労使関係の方がイギリスよりも先進的なのではないか、という仮説を提示している。ドーアさんのこのような問題提起は、イギリスを先進国のお手本とみなしてきた日本人にとって、きわめて衝撃的であり、日本の社会科学に巨大なインパクトを与えたのはいうまでもないことである。ドーアさんは、工場の日英比較調査を通じて、労働世界の新しい研究方法を提示したともいえるであろう。

小池さんは、ウイスクンシン大学に留学中に、地元のマディソン市の周辺にある工場を中心に、ていねいな聞き取り調査をおこなった。その成果は、『職場の労働組合と参加——労資関係の日米比較』（1977年）として発表された。この本は、アメリカ労働史の研究に取り組んでいたわたくしにとって、大きな衝撃であった。

アメリカの大工場における労使関係や労務管理を見ていく場合、先任権（seniority）が非常に重要なカギであることは、スリクターなどの研究を通じて、日本の学界でも広く理解されていた。しかし先任権の詳細はまったく不明で、たとえばバンピングとか、レイバー・プールなど、先任権が

実際にどのように機能しているのか、よく理解されていなかったのである。先任権の実際を、実務レベルにまで掘り下げて調べるのは、日本人研究者にとって至難なことである。先任権の実際に迫るには、労働者や労働組合の苦情処理委員からのナマの聞き取りが必要になってくるが、なまの強い労働者の英語を聞き取るのはたいへん難しい。小池さんは、英語が非常に達者である。この『職場の労働組合と参加』は、英語の得意な小池さんならではの作品とってよいかもかもしれない。それ以後小池さんがおこなってきた一連の外国労働調査は、労働の国際比較研究の分野で生みだされた文字通りの金字塔であるといつてよい。

この本が与えた衝撃がもうひとつ存在する。先任権は、アメリカの労働組合にとって、労働者の雇用保障（job security）を確保するうえでの最大の武器だといつてよいであろう。先任権は、採用、配置、訓練、職務昇進、解雇など、雇用のいっさいを決める基本的なルールなのである。ところが小池さんは、先任権がもっているマイナスの側面にも注目した。先任権、とくにストレート・セニオリティは、労働者の待遇と処遇の決定にあたって、「成果」や「業績」の要素を完全に排除してしまうために、技能の向上を促すインセンティブに欠けてしまうのである。先任権は、労働者の技能の向上にとって、明らかに阻害要因になっている。小池さんの調査を通じて、アメリカの労働慣行がかならずしもすべて「先進的」とはいえないことがわかった。

このように1970年代に入って、外国の労働事情や雇用慣行に関する実態調査がすすむにつれて、国際比較を可能にするデータも徐々に蓄積されていった。アメリカの経営の実態があきらかになってはじめて、日本の経営とアメリカの経営との比較が可能になる。アメリカの経営との比較を可能にする条件がある程度整ってきたところで、日本企業の対米直接投資の調査を企図して安保さんと公文さんは、1985年に日本多国籍企業研究グループを結成したのである。日本の多国籍企業の調査は、在米日系企業の調査として始まった。その後調査対象国が広げられ、EU諸国、アジア諸国、南米などに進出した日系企業も調査の対象になっていったが。

安保・公文グループの多国籍企業調査は、前述した司馬さん、ドアーさん、小池さんなどのすぐれた労働調査を踏まえたうえで立案されている。1980年代の状況においては、きわめてレベルの高い調査として企画されたといえるであろう。

当時、日系多国籍企業の調査と銘打って発表された研究でありながら、中味は外国にある日系工場のたんなる見学記にすぎないようなものが多かった。ところがこのグループは、社会調査の正規の手続きをキチンと踏んで、まず理論仮説を明晰にし、続いて理論仮説を作業仮説に具体化し、作業仮説にもとづいて調査票を作成していた。いかなる調査方法がとられたとしても、調査票がなければ調査はなりたない。

しかし理論仮説をたてることは、言うは易く行うはかたしで、たいへんな難事である。安保グループの理論仮説は、前述したようにハイブリッド工場論と呼ばれている。ハイブリッド工場論には、3つの前提がおかれている。

ハイブリッド工場論の3つの前提

- (1) 日本の経営とは何かについてはすでに解明済みである。
- (2) アメリカの経営についてもすでに解明済みである。
- (3) 日本の経営をアメリカに移転しようとする場合、さまざまな文化的障害に直面するので、ある程度はアメリカの土壌に適応した経営にならざるをえないであろう。

安保・公文グループは、日本の経営やアメリカの経営に関して、精力的に調査をおこなってきた小池さんから、多くの知見を学んでいる。したがってこのグループの理論仮説には、小池さんの労働経済に関する理論と分析を参考にして組み立てられた色彩が強い。作業仮説の多くも、小池理論にもとづいて設計されている。したがって、安保・公文グループ調査の理論仮説の検討をおこなうにあたって、小池理論のエッセンスに言及しておく必要があると思われるのである。

C 小池理論

戦後日本の労働研究は、日本の雇用慣行に関する3つの仮説の妥当性をめぐっておこなわれてきた。3つの仮説には、のちに「3種の神器」という奇妙なニックネームが与えられた。この「3種の神器」という言葉は、労働省の官僚の造語だったそうであるが、皇室の3種の神器とはまったく関係はない。しかしこのニックネームには、科学的な仮説というよりも人々が漠然と信じて込んでいる神話に近いもの、というニュアンスが含まれている。誰だか知らないが、うまいニックネームを考案したものである。

3種の神器論によると、日本の労働市場と労使関係あるいは日本の雇用慣行は、以下のような3つの特徴をもっているという。

- (1) 雇用システムは、終身雇用制 (lifelong commitment) である。
- (2) 企業組織は、年功秩序と年功賃金によって支えられた年功制である。
- (3) 労使関係は、企業別労働組合との協調的な関係を軸にして形成されている。

(1)の終身雇用に関する議論は、アベグレンさんの『日本の工場』(1958年)という本から始まった。(2)の年功的職場秩序に関する議論は、氏原さんの大論文「日本における大工場労働者の性格」(1951年)あたりが始原とされている。(3)の企業別労働組合論は、東大社研が最初におこなった労働組合調査の報告書『戦後労働組合の実態』か、あるいはこの調査の代表者であった

大河内さんの労働組合論が、始原であったといえるであろう。

「日本的雇用慣行」論や「3種の神器」論にかんする議論は、いまでも労働経済学の教科書にでてくるので、学界から完全に消えてしまったわけではない。しかしこの類の議論は、少なくとも1970年代に、学問的には成立しない誤った仮説として棄却され、過去の遺物とされてしまったしるものなのである。学問的に否定された理論や仮説でありながら、多くの人々によって信じ続けられてきたのも事実である。とくにマスコミにおいては今も健在で、大新聞の社説などにもときどき登場することがある。

いいかえれば3種の神器論は、マスコミにおいては“常識”とされているが故に、日本経済の神話あるいは日本に関するステレオタイプ (stereotype) になっているといえるのである。ステレオタイプという英語は、固定観念とか、陳腐なおきまり文句といった訳がなされているが、ピッタリした訳語ではないだろう。

「日本の雇用の特徴は終身雇用制である」と今でも信じている人がいる。しかし実のところ終身雇用制なるものが、じっさいに日本の支配的な雇用慣行になったことは、戦前であれ戦後であれ、一度もなかったのである。雇用の実態について調査と研究が進むにつれて、終身雇用制は単なる神話にすぎなかったことが明らかになった。終身雇用制論が、非科学的な神話として完全に否定されてしまったのは、労働統計がよく整備されて、雇用の研究が急速に進んだ結果である。以下の4点が明らかになった。

- (1) 学校卒業時に就職した企業を、転職のために退職する人の数はけっこう多く、若者の離職率はかなり高い。
- (2) 大企業や官公庁にみられる、特定の企業に長期に雇用される内部昇進型の長期雇用は、労働力人口のせいぜい4分の1 (20~25%) を占めるにすぎない。
- (3) 日本でも不況期に、従業員はしばしば整理解雇されており、終身雇用なる雇用保障の慣行が存在するわけではない。
- (4) 大企業のホワイトカラーの多くは、50歳前後に退職をよぎなくされ、グループ企業などに移動する。定年まで残っている人は少ない。

これでは、「日本は終身雇用制である」とは、とうていいえないであろう。

小池さんは学生時代に、大河内さんの演習で徒弟時代を過ごした。1950年代の前半である。こ

の時期は、社会政策学界においても3種の神器論が、大手を振っていた時代であった。しかし不思議なことに、小池さんが書いた初期の論文を読む限り、3種の神器論やその背後にあった講座派の日本資本主義論に、小池さんが関心をしめした形跡はまったくみられないのである。

小池さんは学生時代に、講座派の巨匠といわれた山田盛太郎さんの講義は、聴講したことがあるそうである。あるとき飲み屋で小池さんとお話をしていた時に、何げなく「山田さんの講義はどうでしたか」とお聞きしたことがある。「あの先生は、いつも同じ古い講義ノートを持参ってきて、口述されていましたね」とおっしゃるだけでした。

小池さんは、東大社研がおこなった二回目の大規模な労働組合調査に参加し、労働研究者としてのスタートをきった。調査結果は、周知のように『労働組合の構造と機能』という大部な報告書となって結実している。それ以降、学位論文『日本の賃金交渉』（1962年）を手始めに、つぎつぎに論文と著作を出し続け、ついに労働経済学界の重鎮になられたわけである。

3種の神器論が、科学的な裏づけを欠いた神話や風評の類にすぎなかったことを暴露したのは、ほかならぬ小池さんであった。終身雇用制論が葬られてしまった一因として、小池さんが若いころに書いた「臨時工」に関する論文の影響をあげることができるであろう。臨時工制度は、企業にとっては人材を選びだすためのスクリーニングの装置の役割をはたしているだけでなく、若い労働者にとっては適職を探し出すための職探しの場でもあったというのである。臨時工制度には、合理的な側面があったというのである。

年功制論を葬式に出してしまったのも、やはり小池さんであった。日本以外には、年齢別の賃金統計が存在しなかった。したがって、年齢別賃金曲線の国際比較をおこなうことは、不可能に近かったわけである。わたくしが大学院生だったころの先生であった梅村又次先生などは、米国の年齢別賃金曲線を、賃金統計からではなく年金の所得統計から作成していた。年功賃金が日本に特有の賃金なのかを調べるべく、悪戦苦闘されていたのである。しっかりとしたデータの裏付けがないにもかかわらず、労働研究者の多くは、「日本の賃金は年功賃金である」と信じ込んでいたわけである。

1970年代のはじめに、小池さんは遂に外国の年齢別の賃金統計を見つけだしてきた。ECが、賃金構造統計調査を開始し、年齢別の賃金統計をとりはじめていたのである。小池さんは、ただちにECの賃金構造統計を用いて、EC加盟国の年齢別賃金曲線の作成にとりかかった。

年齢別賃金曲線の急な年功カーブは、日本の大企業男子ブルーカラーと中小企業を含む男子ホワイトカラーに見られるだけでなく、EC加盟国の男子ホワイトカラーにもみられることが、あきらかにされた。こうなると、年功賃金は日本に固有のものとはいえなくなってしまう。さらに日本に

においても、賃金の年功カーブがあてはまるのは、労働力人口の一部に限られることもハッキリした。「日本の賃金は年功賃金である」「日本は年功序列の国である」といった年功制論も、葬儀場行きになってしまったのである。

日本的雇用慣行なるものが神話にすぎなかったことを、データにもとづいて実証的に明らかにした小池さんの功績はまことに大きい。かくして、終身雇用制論も、年功賃金論も、ともどもあっけなく崩壊してしまった。紙数がないので、企業別労働組合論には言及できないが、興味のある方は、小池さんの学位論文『日本の賃金交渉』を一読されたい。私鉄や繊維などの産業においては、賃金水準は、企業別組合と企業とのあいだの交渉で決定されているのではなく、産業別組合の賃金交渉によってきまっていることが明らかにされた。

こんな風を書いてくると、小池さんは、世にはびこる間違っただ通説の破壊ばかりをやってきた、学界の壊し屋のように誤解されてしまうかもしれない。しかしそれは完全に誤解である。間違っただ通説への批判は、小池さんの仕事のごく一部分にすぎないからである。

小池さんの本領は、わたくしの理解するところによれば、人的資本論 (human capital theory) を軸にして、労働経済学と労使関係理論を再構成し、あらたに体系化しようとした点にあった。小池労働経済学の核心は技能論にあるというのが、ながいあいだ温めてきたわたくしの持論である。

大企業で働く日本の工場労働者の賃金は、ホワイトカラーと同じで、年功カーブを描いている。EC、イギリス、アメリカの工場労働者の年齢別賃金曲線は、ほぼフラットであって、年功カーブを描いていない。この相違は、どこから来るのであろうか。まさしく謎である。この謎、あるいはパズルを解くべくして、小池さんの技能論が生まれたのである。

ここまでは本節の序論にすぎない。これから本論に入ることにしたい。小池技能論の骨子を、まとめておくことにしよう。小池技能論の前提にあると思われる命題を、以下の4点に集約しておくことにする。

- (1) 国民のくらしの豊かさを支えているのは、労働の生産力である。労働の生産力は、労働に必要な技能の水準に依存している。

[アダム・スミスは『国富論』の序文で、技能について、生産に用いられる労働が身につけていなければならない [the skill, dexterity, and judgment] であると指摘している。ここでは、単に技能 (または熟練) としておくことにする。]

- (2) 労働者のくらしを支える賃金の高低は、労働者が身につけている技能水準によって決まる

のである。

[スミスによれば、賃金に影響する要因は、技能以外にも4つほど存在する。しかし、技能はもっとも重要な要素である。]

(3) 技能は、労働者にとって、賃金を稼ぐための手段であるだけでなく、職場における労働者の自由と裁量の余地や、あるいは労働者の職場における発言力の源なのである。労働は、自己実現でもあるので、手段的価値だけでなく自己目的性をもっている。

[労働者が、労働過程で仕事の自己裁量権を保持できるかどうかは、技能の有無によるであろう。]

(4) 技能の習得には、さまざまな方法が存在する。学校教育や社内教育はもちろん必要不可欠であるが、①幅広いOJTと仕事の経験、②自己学習、③職場でのOff=JT、この3者の組み合わせがもっとも効果的である。

企業は、不熟練の単純労働力ならば、パートタイマーなどの非正規雇用の形態を利用して、外部労働市場から調達することが可能である。しかし、熟練工を外部労働市場からリクルートすることは容易ではない。熟練工は、企業内部で養成しながら、内部労働市場を通じてリクルートするほか方法はないであろう。もちろん同業他社から引き抜くという方法も、存在しないわけではない。しかし労働力の基幹的部分を、同業他社からの引き抜きによって確保するのは無理である。

小池さんが開拓した熟練論には、以上に述べた4つの命題が前提として置かれている。この4点は、小池熟練論の Domain Assumption といってよいであろう。労働者にとって技能は、①高い賃金を稼ぎ出すための武器であり、②仕事を遂行するうえでの裁量権を確保するための武器であり、職場における自由 (freedom on the job) と発言力の源であり、③仕事をたのしくさせるビタミン剤でもある。

前提にある命題の最後は、技能形成の基本はOJT (on the job training) にあり、ということである。水泳の技能を、タタミのうえで身につけることはできない。水泳の技能は、水中で泳ぎながら覚えるしか方法がない。もちろんベテランによる指導は、必要であろうが、しかし水泳の技能習得の基本は、ベテランの指導を受けながらも、あくまでも泳ぎながら自分で覚えていくしかないのである。

その意味で仕事に必要な技能の習得も、水泳とまったく同じだといってよい。旋盤工になるには、訓練校や工場で見習実習を受けたうえで、仕事につきながら徐々に旋盤の操作法を身につけていくしか術がないのである。もちろんベテランの先輩から指導をうけながらのOJTでなければならない。

労働者の技能形成が、OJTを通しておこなわれていくものであるとすると、形成される技能の質は、職場の分業構造の違いによって異なってくるのをえないであろう。ものづくりの職場は、たくさんの異なる作業を、分業にもとづく協業として組織している。最近では、たくさんの異なる作業を、一人の労働者におこなわせるセル方式を採用する工場が増えてきているが、これまではフォード式の流れ作業方式が主流であった。流れ作業方式の場合、労働者が担当する作業の種類の数によって、労働者が身につける技能の質が変わってくるのをえないのである。

職場の作業組織〔ワーク・オーガニゼーション (work organization)〕が同一であっても、労働者が担う作業の種類の数によって、形成される技能に質的な差異が生ずる可能性があるのだ。例えば、自動車の最終組み立てラインの例を考えてみよう。ラインには15の異なる作業があり、15人の組立工によって作業が遂行されているケースを想定する。1つの作業しか担当しない場合の組立工の技能を、15の異なる作業の全部を経験する組立工の技能と比較した場合、両者の技能の質は異ならざるをえないであろう。単能工的な技能よりも多能工的な技能の方が、質がより高くなるはずだからである。

小池さんの熟練論は、労働者が経験する作業の幅によって習得する技能の質が左右される、という事実の発見からスタートする。

アダム・スミスは、分業によって労働生産力を高まることに注目した。すなわち労働は、専門化 (specialization) することによって、生産効率をあげることができるというのである。他方でスミスは、行き過ぎた分業が弊害をもたらすことがある点に、気づけなかったわけではない。適度な分業が望ましい、とスミスは考えていたようである。

自動車の最終組み立てラインの場合、組立工の技能形成からみて、適度な分業の範囲とか適切な仕事の幅は、どのように決定されるのであろうか。15の異なる作業のうち、いくつかの作業を経験することが、技能形成からみて望ましいのであろうか。

この問に対する答えを労働科学に求めても、答えは得られないであろう。答えを得るには、最終組立ラインの実態を、詳しく調査してみるしか方法がないのである。

主としてトヨタ自動車の工場調査を通じて、小池さんが明らかにしたことを、以下に要約しておこうと思う。詳細については、『もの造りの技能』(2001年)を参照していただきたい。

〔1〕経験の幅

15の異なる作業からなる最終組立ラインの例を用いることにする。このライン全体を「職場」と呼び、15のそれぞれの作業を「持場」と呼ぶ。この組立ラインのとなりにあるラインを「とな

表（１） ４つの技能レベル

	経験の幅	
	1つ	3—5 職場内10—15 となりの職場
おくれずに作業できる 不良は異常に多くない	I	II
安全面，怪我をしない 品質不具合の検出 設備不具合で各個操作	II	
品質不具合の原因推理 設備不具合の原因推理	III	
生産準備ができる 職場の範囲をこえて 不具合の手直しができる	IV	

出所：小池『仕事の経済学』（第3版）18頁

りの職場」と呼ぶ。組立工の技能水準は、経験の幅の広狭によって、レベルⅠからレベルⅣまで、4段階に区分される。表（１）を参照していただきたい。レベルⅣに達するには、15の持場すべと、「となりの職場」を経験する必要がある。

〔2〕こなせる作業の種類

トヨタでは、最終組立ラインの労働者は、部品の組み付け作業だけをおこなっているわけではない。設備の不具合を直す保全の仕事の一部と、品質不具合を見つけだしてライン上で直す作業も、組立工の仕事とされているのである。製造と保全の統合、製造と品質管理の統合と呼ばれている。

さらにトヨタでは、モデルチェンジや新車の開発に際して、部品メーカーによる設計参加（デザイン・イン）だけでなく、製造工場からの設計参加もおこなわれている。後者の場合、製造ラインの設計だけでなく、製品の設計に対しても意見を述べなければならない。製造ラインの設計を担当するグループは、パイロット・チームと呼ばれているが、トヨタの場合パイロット・チームに、現場のベテラン労働者が加えられているのである。

したがって組立工は、設備の不具合と品質の不具合の双方の直しができるだけだけでなく、パイロット・チームに加わって設計に参加できるまでの、高い技能水準に達することが期待されているのである。〔表（１）を参照されたい。〕

〔3〕技能の質——知的熟練

設備の不具合を直し、製品と製造ラインの設計にデザイン・インできる知識をもった組立工を養成するには、組立工が自動車の構造や製造設備に関する知識を身につけることができる機会を、与えてやらなければならない。組立工には、部品を組み付ける作業能力だけでなく、不具合を見つけだし、不具合が起こった原因を推理し、不具合を直せる知的な能力が必要とされている。このような技能を、小池さんは知的熟練と呼んでいる。

〔4〕 参加とワーク・ルール

労働者は、職場の作業ルール（work rule）にしたがって、日々の仕事をおこなっている。

ワーク・ルールは、職場における労働者の配置や持場の変更に関係するので、形成される労働者の技能の水準に、大きな影響をおよぼすことになる。

労働者の技能形成にとってこのように重要なワーク・ルールを、いったい誰がどのように決めているのであろうか。決めているのは企業側の人なのであろうか、それとも労働組合側の人なのであろうか。あるいは労使が協議して決めているのであろうか。日本企業の製造現場では、ワーク・ルールはどんな風に決められているのであろうか。

小池さんは、日本の労働者の技能水準の高さに注目し、技能水準が高いがゆえに、労働者が生産に対して参加的になると考えている。労働者が生産に対して参加的であれば、労働組合の経営に対する姿勢も協働的になる。日本においてワーク・ルールの多くは、労働者と監督者が協働して、製造現場の作業慣行（プラクティス）としてつくられている、とあってよいだろう。

労使関係のタイプを決定していく社会的要因は、多種多様とあってよいが、技能や熟練が与える影響は決定的に大きい。労使関係論は、技能形成論にもとづいてくみだてられねばならないように思われる。小池技能論のエッセンスは以上の通りである。

3. 日本の海外直接投資はうまくいくのであろうか

A 安保・公文グループのハイブリッド工場論

第2次石油危機を無事に乗り切ったために、日本経済の良好なパフォーマンスに対する国際社会の評価がにわかに高まった事情については、すでに述べた通りである。さらに、1970年代に次々に起こった日米貿易摩擦を通じて、日本企業が強い国際競争力を有していることも明らかになった。日本は、強い国際競争力を武器にして、工業製品を世界に洪水のように輸出し、貿易収支の黒字を積み上げていた。

巨額な貿易収支の黒字を背景にして、円の対ドルレートが徐々に高くなっていった。円高は、海外直接投資にとっては追風であり、輸出にとってはマイナス要因であったのだが、海外直接投資を加速させるには至らなかった。「日本は輸出を減らし海外投資をもっと増やせ」といった圧力が、日増しにつよまっていった。とくにアメリカからの圧力は、もっとも激しかったといえよう。

日本の海外直接投資は、1970年代に入って着実に増えていたのだが、海外進出に慎重な企業も多く、二の足を踏んでいたのである。日本的経営を讃美する風潮がみなぎり始めるにつれて、企業の経営陣も自信を強めていたにもかかわらず、対外直接投資にうってでようとする企業は多くはなかった。本田はアメリカでオートバイの現地生産に着手していたが、本命のトヨタは対米直接投資には慎重で、動こうとはしなかった。

日本の海外直接投資が出遅れた理由の一半は、ブームになっていた日本的経営論そのものにあっただけに思われる。逆説的に聞こえるかもしれないが、日本的経営に対する評価が高くなっていけばいくほど、経営陣の海外直接投資に対する逡巡が強まってしまうのである。日本的経営は、日本文化の土壌の上に咲いた花であるから、外国に移植できないのではないかとされていたわけである。

例の3種の神器は、日本的経営の柱のひとつとされていたが、小池さんの批判によってすでに学問的には否定されていた。しかしマスコミなどでは神話として強く生き残っていたのである。ただし、終身雇用とか年功制といった用語は、次第に使われなくなっていく傾向にあったが、替わって、集団主義という言葉が盛んに使われるようになった。意味はアイマイなのだが、集団主義こそが日本の産業文化だというのである。

欧米は個人主義だが日本は集団主義である。欧米と日本では文化がまるで異なる。集団主義の文化を背景にして形成された日本的経営を、個人主義を背景にしている社会に移転することは不可能なのではないか。個人主義の欧米社会に出て行って現地生産をおこなうのは、リスクがあまりにも高すぎるのではないか。欧米への対外直接投資は避けた方が無難であろう、というわけである。

安部さんが、日本企業の海外直接投資の研究に乗り出したのは、1985年である。日本多国籍企業研究グループ〔Japanese Multinational Enterprise Study Group, JMNESG〕という名の研究グループを結成し、トヨタ財団から研究費を得て在米日系企業の調査を開始した。調査対象は、アメリカに進出した日系自動車・部品メーカー8社と日系電機・半導体メーカー10社の計18社であった。

1980年代の央といえば、日本的経営ブームの最盛期であった。日本的経営は、強い国際競争力をもっている。強い国際競争力を有する日本的経営の神髄は何かをめぐって、さかんに論争がおこなわれるようになった。論点は多岐にわたっていたが、主要な論点だけをあげれば、以下の通りである。

日本的経営の強みを支える要因

- (1) 企業金融の中心を間接金融が占めており、直接金融の比重が低い。
- (2) 日本の企業は、株主重視ではなくステークホルダー重視である。
- (3) 日本の雇用慣行は3種の神器からなっており、労使関係は協調型である。
- (4) 日本では、市場を通じた取引よりも、系列関係にある企業との固定的取引が多い。

(1)～(4)に指摘されている日本的経営の強さの要因は、すべて集団主義で説明することが

可能だと、日本的経営論の提唱者たちは強調するのである。日本の海外直接投資が増加しつつあったときに、誰もが日本的経営は国内ではうまくいくのだが、文化の異なる海外ではうまくいかないのではないかと考える傾向があったようである。海外直接投資への戸惑いがおこる所以である。

安保さんたちが、日本多国籍企業の研究グループを結成した最大の理由は、日本的経営の他国（とくにアメリカ）への移転可能性（transferability）を、実地の調査を通じて調べることにあった。安保・公文グループのハイブリッド工場論が生みだされた背景には、日本的経営ブームの存在とともに、日本的経営の海外通用性に対する懐疑があったように思われる。

安保・公文グループは、在米日系工場を調査するために、23項目からなる調査票を作成したことは前述した通りである。[表（2）を参照]。この調査票は、いわゆる質問票（questionnaire）ではなく、聞き取りのためのチェックリストであったとあってよいであろう。工場のスタッフとの面接調査において必要な調査票なのである。

日本的経営を構成していると思われる重要な要素を6つ列挙し、各要素についていくつかの質問項目を立て、日本的経営への近似度を5段階で評価したうえで、23項目すべての評価点を単純平均してハイブリッド度（hybrid ratio）を出すという。この面接調査では、各項目の評価点をきめる基準があいまいなように思われるが、社会調査の場合基準の数値化はきわめてむずかしいので、あいまいさが残るのはやむをえないであろう。

この調査票が抱える最大の問題点は、評価基準のあいまいさにあるわけではない。日本的経営というシステムを特徴づけている6つのサブシステムの重要度の相違が、調査票に内包されていないということである。6つのサブシステムは、等価なのであろうか。日本的経営のエッセンスといったものは、存在しないのであろうか。

ここで工場調査の方法について、細かい議論している余裕はない。海外直接投資を研究する場合、歴史と文化の違いを無視することはできないとわたくしも思っている。とくに労使関係の国際比較にとっては、文化（culture）の相違は非常に重要である。法文化の相違は、労使関係の国際比較にとって、最も重要な要素といえるかもしれない。

わたくしはイリノイ大学に留学中に、ILIRのガーマン先生のお世話で、任意仲裁の現場を何度も見学させてもらった。工場で起こる労使紛争や労働者相互の紛争を、労使関係の専門家の仲裁（arbitration）にゆだねる任意仲裁制度が、アメリカでは広くおこなわれている。日本では、任意仲裁はさかんとはいえない。「ほんとうにアメリカという国は、法律家万能のリーガリズムの国だ」という感想をもった次第である。

表（2） 調査項目一覧表（ハイブリッド表）

	1	2	3	4	5
I 作業組織とその管理運営					
① 職務区分					
② 賃金体系					
③ ジョブ・ローテーション					
④ 教育訓練					
⑤ 昇進					
⑥ 作業長					
II 生産管理					
⑦ 生産技術					
⑧ 品質管理					
⑨ メインテナンス					
III 参画意識					
⑩ 雇用保障					
⑪ 小集団活動					
⑫ オープンスタイル・オフィス					
⑬ ユニフォーム					
⑭ 親睦行事					
⑮ ミーティング					
IV 雇用環境					
⑯ 従業員の均質性					
⑰ 離職率					
⑱ 労働組合					
V 部品調達					
⑲ ローカル・コンテンツ					
⑳ 部品調達先					
VI 親一子会社関係					
㉑ 日本人従業員の比率					
㉒ 意思決定					
㉓ 経営管理層の構成					
合 計					

出所：安保哲夫編著『日本企業のアメリカ現地生産』（1988年）34頁

安保・公文グループは、今日までに多数の調査報告書を出版した。その一部は、オックスフォード大学出版などの著名な学術出版社から、英文で出版されている。わたくしの身边には、公文さんのように多くの学術書を、しかも英文の学術書を出した人は、小池さん以外にいないように思う。

B 日本方式の普遍性と海外通用性

安保・公文グループによる日本多国籍企業調査の報告書は、アメリカだけでも4冊の本として出版されている。アメリカ調査が一段落した後に、調査対象が他地域にも広げられていったことは、前に指摘した通りである。EU編は、公文さんの編著として出版された。現在公文さんは、アフリカ（南ア）調査の出版を準備されているという。

このようにJMNESGの調査報告は、膨大であり、わたくしも全部に目を通しているわけではない。しかしながら、安保・公文グループの調査研究報告書を総括的に吟味してみると、おおよそ以下の2点に内容を集約することができるように思われるのである。

〔1〕 日本企業の海外直接投資は、だいたいうまくいっている。赤字が続いて、撤退を余儀なくされた事例がないわけではない。しかしそのような企業は多くはなく、だいたいは現地に根づいて、成功しているといっってよい。中国に進出したクロネコヤマトのように、現地で大歓迎を受けて繁盛しているような事例も多い。

〔2〕 日本の海外直接投資において、工場の管理を日本式でおこなっている例が意外に多い。日本の経営の適用度はかなり高いといえそうである。ハイブリッド度は、概して低いといってもよいであろう。ケンタッキー州に進出したトヨタの工場などは、日本式の工場管理をまるまる導入しているが、業績は低くなく、従業員や地域での評判も高く、ケンタッキー州の誇りとされている。

日本的経営の海外通用性は、けっこう高いのではなかろうか。文化的背景の異なる国へも、日本の経営を移植することができるのではないか。日本的経営は、たしかに日本の土壌の中で育った経営方式である。しかし、文化の異なる外国に移植可能だということは、日本的経営にも普遍的な合理性があり、普遍的な合理性にもとづいているがゆえに、海外通用性を有しているのではないか。

日本的経営に海外通用性があるとすると、何がそれをもたらしているのであろうか。安保・公文グループが分類した、日本的経営の6つのサブシステムの中のどのサブシステムが、海外通用性を支えるうえでエッセンシャルなサブシステムとしての機能をはたしているのであろうか。残念ながらこのグループの調査報告から、その答えを引き出すことはできないように思われる。

C 結びに替えて

報告書をていねいに読めば、もしかすると日本的経営の何が重要なのか、わかるのかもしれない。何がもっとも重要なのであろうか？

わたくしも海外で、日系企業や米系企業の調査を行った経験がないわけではない。在米留学時代に、クラフト社のチーズ製造工場や、オスカー・マイヤー社のソーセージ製造工場とか、キッコーマンの醤油醸造工場など、食品工場を中心に面接調査をおこなった経験がある。また公文さんと二人で、アメリカの日系自動車工場のほとんどすべてを訪問し、工場見学をおこなっている。ほんのわずかなささやかな経験でしかないが、そうした経験からつぎのように考えている。

日本的経営の強みは、オンラインの品質管理と労働現場の人的資源の管理 (human resources management) にある。日本的経営の神髄は人材形成にある。逆に、アメリカ的経営の弱みは、オンラインの品質管理を可能にするような技能労働者の不在、すなわち人的資源の管理のまずさにある。

誰が言った言葉なのか覚えていないが、「日本の労働者は世界一優秀だが、日本の経営者の質は世界で最低だ」と言っていた評論家がいた。ちょっと不謹慎な表現ではあるが、日本的経営の強みが、製造現場の労働者の技能の高さにあることは否定できないであろう。

ここでもう一度、小池さんの技能論（人材形成論）を再考しておくことにする。小池さんが、トヨタの工場調査を通して明らかにしたたくさんの事実発見（fact finding）のなかで、とりわけ重要な点は、つぎのことである。

現在、自動車の製造工場では、複数のモデルの混流生産がおこなわれており、それぞれのモデルには、無数といってよいほどのスペックがある。ラインに流れている仕掛り中のクルマは、一台一台すべて異なる場合もある。「トヨタではロットという概念はもう使っていません」とある工場の監督者は言っていた。このような組立ラインでは、部品のつけ忘れ（欠品）やつけまちがい（誤品）が頻繁におこってしまう。誤品と欠品を見すごしてしまい、最終検査で直すとなると、製造コストは非常に高くなってしまう。もしも、ラインのなかで、誤品・欠品を見つけだして、ラインのなかで直すことができたならば、コストを低く抑えることができるし、高品質のクルマを造ることができるのである。

誤品や欠品をみつけだし、品質不具合をラインのなかで直してしまうことを、オンラインの品質管理（QC on line）という。組立工が、ライン上での品質管理ができるようになるには、技能形成に年季が入っていなければならない。トヨタの品質管理の基本は、ライン上での品質管理とされているが、それにはオンラインの品質管理をこなす組立工が必要となる。このような組立工の養成は、以下のようにおこなわれている。前に述べた15の持場からなる最終組立ラインの例で、説明することにした。

1. できたら15の持場のすべてを経験する。
2. となりの職場も経験する。
3. 品質不具合のはねだしと直しをライン内でおこなう。
4. 設備の不具合もできるだけ自分で直す。
5. 設計のパイロット・チームに参加する。

この5段階をすべてマスターした人は、職長になるか、トヨタ学園やトヨタ工科大学の先生になるか、海外工場のインストラクターになることができる。いずれの場合も、高給トリになることはまちがいない。

小池さんのいう知的熟練を労働者が身につけるには、工場や企業にそれなりの社風が必要である。

1. 配置や昇進の機会は、職場の労働者全員に平等にあたえられていなければならない。
2. 定期昇給には査定があり、昇格昇給は社内の職能資格による。職能給である。
3. 職場でおこるさまざまな問題にたいして、労働者は自由に発言できる。
4. サークル活動が盛んで、QC大会などで入賞すると、社長から、金一封か高級車がご褒美として与えられる。

仕事に興味を覚えて勉強すればするほど、給与が増えて、昇進も早くなる。労働者がこのような工場で働くことを、はたしていやがるであろうか。勉強がきらいで、仕事の幅を広げたくないという労働者が、いないわけではないであろう。しかし、労働者の大半は、努力すれば報われる職場を、仕事のキャリア・アップができる職場を好むのではないだろうか。

小池さんが、最後におこなったトヨタの在外工場の調査によると、イギリスでも、アメリカでも、タイでも、労働者は日本的経営を歓迎しているようである。パイロット・チームへの参加を希望する労働者が、たいへん多かったそうである。

日本的経営には、普遍的な合理性がある。人材の形成に力を入れる経営が、労働者からきらわれるはずがない。

〔追記〕

安保・公文グループがおこなった、日本企業の海外直接投資に関する調査の理論仮説について、小論が見落としていた点があったので、あらためて訂正しておきたい。

安保・公文グループが、海外直接投資の調査のために考案した調査のスキームは、1988年に『日本企業のアメリカ現地生産——自動車・電機：日本的経営の適用と適応——』において、はじめて体系的に提示された。このスキームによると、日本的経営システムは6つのサブシステムから構成

されている。〔表（2）を参照〕

小論では、このスキームに対して、6つのサブシステムが並列されているだけで、サブシステム間の重要度の相違が明示されていない、といった批判的コメントを加えている。この批判的コメントは、1988年以降におこった安保・公文グループの理論仮説の進化を無視した、いささか軽率なコメントであったことが判明した。

1997年に出た板垣博編著『日本的経営・生産システムと東アジア——台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場——』において、編者の板垣さんは、理論仮説であるハイブリッド工場論の理論構成を大幅に組み立てなおしている。まず日本の経営という用語に加えて、「日本型生産システム」という用語が登場し、キーワードとして用いられている。さらに、ポスト・フォードイズムに関するさまざまな研究を吸収したうえで、日本の経営のコア（システムの人的・組織的コア）として「柔軟な作業組織」を明示していたのである。

その後2005年に出た『日本型経営・生産システムとEU——ハイブリッド工場の比較分析——』において、編者の公文さんは、日本システムの核心的要素として、以下の3点を挙げている。

- ① 高度な技能形成をおこなう作業組織
- ② 多品種小ロット生産とTQC
- ③ 長期継続的取引を特徴とする企業間関係

1998年時点においては、日本の経営の姿態は、まだボンヤリしていたとってよいであろう。しかしその後日本の経営論は長足の進歩を遂げ、安保・公文グループの調査スキームも急速に進化していったのである。安保・公文グループの研究は、1988年で止まってしまっていたわけではない。

〔 これからも公文さんと、末永くおつき合いをしていきたいと思っている。 〕

〔参考文献〕

小論の執筆にあたって参考にした学術書のうち、日本の多国籍企業に関連したもののみを以下にあげておきたい。日本の経営論、三種の神器、集団主義、日本人論などに関する文献は、あまりにも膨大なので割愛することにする。

(A) 安保・公文グループがおこなった在外日系企業調査の報告書

アメリカ調査

- (1) 安保哲夫編著 [1988] 『日本企業のアメリカ現地生産』 (東洋経済新報社)
- (2) 安保哲夫, 板垣博, 上山邦雄, 河村哲二, 公文溥著 [1991] 『アメリカに生きる日本の生産システム』 (東洋経済新報社)
- (3) 安保哲夫編著 [1994] 『日本の経営・生産システムとアメリカ』 (ミネルヴァ書房)
- (4) 河村哲二編 [2005] 『グローバル経済化のアメリカ日系工場』 (東洋経済新報社)

アメリカ以外の調査

- (1) 板垣博編著 [1997] 『日本の経営・生産システムと東アジア——台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』 (ミネルヴァ書房)
- (2) 公文溥, 安保哲夫編著 『日本の経営・生産システムとEU——ハイブリッド工場の比較分析——』 (ミネルヴァ書房)
- (3) 安保哲夫, 銭佑錫, 山崎克雄 [2009] 『ラテンアメリカにおける日本企業の経営』 (中央経済社)
- (4) 和田正武, 安保哲夫編著 [2005] 『中東欧の日本型経営生産システム——ポーランド・スロバキアでの受容』 (文眞堂)
- (5) 日本多国籍企業研究グループ, 上山邦雄 [2005] 『巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場』 (実業之日本社)
- (6) 安保哲夫編著 [2008] 『日本石油・ガス企業の国際競争戦略——国際石油メジャー・日本製造企業との比較』 (ミネルヴァ書房)

調査報告の英語版

- (1) Tetsuo Abo (ed.). *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States*. New York Oxford University Press 1944
- (2) Hiroshi Kumon and Tetsuo Abo (Ed.). *The Hybrid Factory in Europe: The Japanese Management and Production System Transferred*. Palgrave Macmillan 2004
- (3) Tetsuo Abo (ed.). *Japanese Hybrid Factories: A Comparison of Global Production Strategies*. Palgrave Macmillan 2007

(B) 日本の経営の海外通用性に関する文献

- (1) 司馬正次 [1961] 『オートメーションと労働』 (東洋経済新報社)
 —— [1973] 『労働の国際比較』 (東洋経済新報社)
 —— [2003] 『ブレイクスルー・マネジメント』 (東洋経済新報社)
- (2) Dore, Ronald P. [1973]. *British Factory, Japanese Factory*. University of California Press (山之内靖, 永易浩一訳 『イギリスの工場・日本の工場』 筑摩書房, 1987年)
- (3) 小池和男, 猪木武徳 編 [1987] 『人材形成の国際比較——東南アジアと日本』 (東洋経済新報社)
 —— [2002] 『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』 (東洋経済新報社)

- (4) 小池和男 [2005] 『仕事の経済学』(第3版)(東洋経済新報社)
—— [2008] 『海外日本企業の人材形成』(東洋経済新報社)
 - (5) 小池和男, 中馬宏之, 太田聡一 [2001] 『もの造りの技能——自動車産業の職場で—』(東洋経済新報社)
 - (6) G. オルコット [2010] 『外資が変える日本的経営—ハイブリッド経営の組織論』(日本経済新聞出版社)
- (C) その他の重要文献
- (1) 高橋泰隆 [1997] 『日本自動車企業のグローバル経営——日本化か現地化か——』(日本経済評論社)
 - (2) 鈴木直次 [1991] 『アメリカ社会のなかの日系企業——自動車産業の現地経営——』(東洋経済新報社)