

「日本的経営」に関する先行研究について

——アベグレン、伊丹、加護野を中心として——

大 城 朝 子

目 次

はじめに

第1章 「日本的経営」研究について

第1節 「日本的経営」に関する研究のまとめ

第2節 アベグレンにおける「日本的経営」の提起と抽出（「三種の神器」）

第3節 伊丹における「日本的経営」の抽出（「人本主義」）

第4節 加護野における「日本的経営」の抽出（「愚直の経営」と「状況論理」）

第2章 「日本的経営」における長期雇用の重要性

第1節 「日本的経営」に関する三人の考え方の統一基盤としての長期雇用の重要性一

第2節 長期雇用の位置づけ

第3節 三人の考え方にみる国際経営と長期雇用

第3章 まとめと今後の課題

はじめに

台湾では、「日式」、「日本來的」、「Made in Japan」という宣伝文句を見たり、聞いたりする機会が多い。また、日本に旅行に出かけた台湾の人々が炊飯器やWiiなどの電化製品、薬や健康食品を大量に購入し戻ってくるという光景が見受けられる。筆者が台湾へ住み始めた頃にはこのような光景がなぜなのかということが疑問に思えた。

しかも、台湾は今やアジアNIEsの仲間入りを果たし、工業化も進展してGDPや外貨準備高については大きな飛躍がみられた国であり、日本で暮らすのと同じように消費者が欲しいものは手軽に入手できる環境にある。それなのに、なぜ台湾の人々は日本の製品を好み、同じブランドが台湾にあるのにも関わらず、手間ひまをかけて日本から運んでくるのかと疑問に感じられた。そのような疑問が日本企業の経営について研究したいと考えた直接のきっかけであ

る。

また、自分自身でも海外で暮らすことによって、日本製品や日本でのサービスはなんと洗練されていたのだろうと実感するようになった。そして、日本の中にいると日本での製品やサービスの水準が“当たり前”に感じられ、日本製品のレベルの高さに気が付かずに過ごしてきたのだと感じた。そして、日本製品、日本企業の作った製品がなぜ台湾の人々の信頼を集め、自分自身もそのレベルの高さに感心するようになったのかを考えると、日本企業の品質管理や製品開発が優れたものであり、その根本には日本企業の経営のあり方があるのではないかと考えるようになった。

とりわけ、台湾の人々の日本製品に対する信頼は厚く、日本からの製品だけではなく、台湾に進出した多くの日系企業が現地で生産を行っており、日本企業の電化製品や自動車などが高いシェアを誇っている。

しかし、台湾における日系企業に関する研究

は経営課題の抽出について主眼が置かれているものがほとんどであり、体系的な日系企業に関する研究は少なく、「日本的経営」について述べられている研究もあまり存在しない。また、日本人管理者と現地の人々との人間関係の構築の仕方や取引先、合弁先との関係について筆者の知る限りにおいては論理的な説明はなされていないのが現状である。

グローバル化が進展し、海外に進出する日本企業が増え続ける現在の状況のなかで、「日本的経営」が一国の中においてどのように移転されたのかを調査をすることは、重要なテーマであると考えられる。そこで筆者は、台湾における「日本的経営」の移転がどのように行われていったのかということについて論理的に分析を行うことによって、研究論文を執筆したいと考えた。

そのためには、「日本的経営」についての先行研究を整理し、最も普遍性があり、根本となっているものとは何であるかについて、まず整理していかなければならない。

以上のようなことから本稿では、「日本的経営」に関する先行研究について検討を行っていききたいが、「日本的経営」に関する研究は広範囲にわたり、様々な分野が形成されている。そのため、「日本的経営」の海外移転という視点から、「日本的経営」を横断的に認識できる代表的な識者の「日本的経営」の特徴を取り上げて検討していかなければならない。そこで本稿では、その代表的な識者として、特にアベグレン、伊丹、加護野の三者を取り上げて検討を行っていききたい。

なぜ上記の三者の理論を中心に検討を行っていくのかということについては、次章からの「第1節『日本的経営』に関する研究のまとめ」において、「日本的経営」の変遷を整理しながらその根拠を示していく。

第1章 「日本的経営」研究について

第1節 「日本的経営」⁽¹⁾に関する研究のまとめ

現在、「日本的経営」を見直そうという動きがみられてはいるが、「日本的経営」についての論調は景気の良し悪しによって賞賛されたり、批判されたりを繰り返している。また、「日本的経営」については、研究分野が広範に及んでいるため、「日本的経営」の変遷について、まずその流れを検討したい。

「日本的経営」を最初に取り上げたのは、アベグレン [1958]⁽²⁾ であり、その後OECD対日労働報告書 [1972] により、アベグレンが述べているものと同様の内容のものがレポートとしてまとめられた。

その後、日本社会や文化の特殊性に重点をおいた、日本独特の社会制度についての研究がなされる。その代表としては、岩田龍子⁽³⁾ や間宏⁽⁴⁾ があげられる。両者は職場における集団主義に主眼を置いて、人の意識や行動特性から日本企業の制度が生まれたとしている。しかし、これらの研究は社会学的な面が強く、本研究においては、企業という経営組織が研究対象であるため検討の対象としない。

そのような日本特殊論が展開される中で、時を同じくして占部都美は「全人格的な人間尊重主義」⁽⁵⁾ が「日本的経営」の編成原理であるとし、小池和男 [1977, 1981, 1991, 1994] は実態調査により、年功制と終身雇用制度が欧米諸国にも存在するものであり、日本に固有のものではないと指摘している。その他、1970年代には津田 [1977]、土屋 [1978]、吉原 [1979] などにより優れた研究が発表され、「日本的経営」研究についての基礎が築かれた。また、1970年代後半から1980年代後半まで「日本的経営」絶賛論が展開される。その代表作としてはE. F. ヴォーゲル [1979] であり、その後の「日本的

経営」論に大きな影響を与えた。

1980年代に入ると、W. オオウチ [1981] が人材育成や集団主義的意思決定が「日本的経営」の特徴であるとし、このような特徴を持った日本企業を「Jスタイル」と呼び、同じような特徴をもっているため成功している米国の企業を「セオリーZ (Zスタイル)」とした。このことは、「日本的経営」が海外においても有効であるということを示し、オオウチの研究を機に「日本的経営」が海外でも通用する普遍性をもつものであるという認識が広がるようになる。また、1980年代前半は日本的経営の絶賛論が多くみられたことは既に述べたが、この頃から「日本的経営」の中に普遍性を見出し、「日本的経営」が海外においても通用するという理論が多く展開される半面、1980年代後半からは「日本的経営」に対する批判論もみられるようになる。その時に出版されたのが、伊丹 [1987]⁽⁶⁾ である。伊丹は「日本的経営」について、経営の原理レベルで考察し、「日本的経営」の普遍性を論理的、体系的に説いた。

その後、1990年代に入り、「日本的経営」という言葉を直接的には使用していないものの、知識創造という観点から日本企業の国際競争力についての研究がなされたのが、野中・竹内・梅本 [1996] である。これは、企業組織による知識の創造を「組織的知識創造」とし、新しい形の「日本的経営」に関する研究となる。そして、加護野 [1997] が海外、特にアジアにおける日系企業の経営から「日本的経営」の強みを抽出し、その強みがあるからこそ「知識創造」が可能になるとした。

以上のように「日本的経営」についてその変遷を簡単に示したが、アベグレン、伊丹、加護野の三者の位置づけについてみて行きたい。

まず、アベグレンについては、日本人がそれまで気付くことのできなかつた、日本企業の特徴を指摘した。「日本的経営」には、終身

雇用制、年功序列、企業別組合という特徴があることを最初に指摘し、この指摘は後に「日本的経営」の「三種の神器」として定着した。そして、アベグレンの研究はその後の日本的経営研究に大きな影響を与え、今日でもその考え方は日本的経営研究の議論の基礎となっている。

その後、アベグレンが日本の経営を制度として捉えたのに対し、「日本的経営」の概念を論理的に説明し、体系的に整理をしたのが伊丹である。伊丹は「日本的経営」を「人本主義」という概念で表し、資本主義との対比から一般化している。つまり、伊丹はアベグレンが指摘した「日本的経営」の特徴をより一般化、普遍化したのである。

そして、アベグレン及び伊丹の両者の研究については評価がほぼ定まっており、今日では日本的経営研究の古典として位置づけられ、日本的経営研究の議論の基礎となっている。そういった意味でもこの両者の考え方について検討することは重要である。また、両者の理論をもとに、加護野の理論を付け加えて検討することにより、一つの流れをみることができる。

加護野は、この二人の考え方を「知識創造」との関係に則して、より「日本的経営」の実態に迫った。加護野はアジアの製造業を中心とした日系企業についての実態調査を行い、海外経営から「日本的経営」の特質を抽出している。

つまり、三人の主張について検討を行うことにより次のような流れをみることができる。まず、アベグレンにより、「日本的経営」の提起がなされ、伊丹によってその根本にある原理が体系的に整理された。そして、それを具体的に海外に進出した企業への実態調査によって示したのが加護野なのである。

以上のようなことが、特にこの三者を取り上げ詳しく検討していく理由であるが、この三者を詳細に検討することによって「日本的経営」がよくわかり、一つの流れをみることができる

と考える。そのことから、次節からの「アベグレンにおける『日本的経営』の提起と抽出（「三種の神器」）」よりそれぞれの考え方について検討を行っていく。

第2節 アベグレンにおける「日本的経営」の提起と抽出（「三種の神器」）

「日本的経営」について最初にその特徴を世の中に多く知らしめることとなったのが、外国人であるアベグレン [1958] の研究である。

アベグレンは日本企業が非西欧社会でなぜ経済成長を成し遂げることができたのかについて欧米と比較しながら明らかにした。そして、企業の従業員への処遇を中心に長期にわたって調査し、外国人の視点から観察した。その結果、それまで日本人では気付くことのできなかった、終身雇用、年功序列、企業別組合を日本の特徴として捉えた。また、それらを広く欧米に紹介し、日本に特徴的な経営として、「日本的経営」という言葉が定着していく。

しかし、終身雇用については、アベグレン [2004b] の中で「わたしは企業と従業員の社会契約を「終身の関係」(lifetime commitment)と名付けた。これが一般的には「終身雇用制」とよばれるようになり、「終身の関係」とは少し意味がずれることになった。」⁷⁾と述べている。そのことについては、加護野が2007年5月にアベグレンが亡くなった際に「故アベグレン氏と日本の経営」と題して次のように述べている。「アベグレン氏が言いたかったのは、たんに雇用関係が長いということではなく、働く人と職場共同体との間に生涯にわたる強い結びつきがあるということだった。この本を訳した占部都美氏は、この概念を「終身雇用」と意識し、いつの間にか、翻訳の概念が独り歩きするようになった。再び英語に訳されるときでも、ライフタイムエンプロイメントと訳されるようになった。アベグレン氏としては不本意だったかもし

れない。」⁸⁾この言明は、筆者の視点を裏付けるものであり、「人と組織の長期的な関係」についてこれまでに誤解があったことを述べている。

アベグレンは終身雇用制度について、自身では終身の関係は終身雇用とは少しずれた概念であるとしながらも、日本企業は雇用保証を行い、人間関係を長期的に保つことにより、報酬や意思決定の方法がそれぞれに「各人の顔を立てる」という特徴があるということを指摘した。

また、終身の関係がもたらす弊害について人材の流動性が悪く、効率性が犠牲になっているとしながらも、個人の立場や評判、人間関係が悪くならないようにすることは重要で、集団的意思決定の仕組みは目的に見事に適応しているとしている。

結論として、「欧米では工業化以前の動きが工業化の発展にたしかに不可欠だったとしても、日本のようにこの動きがなく、社会制度が大きく違う国に工業を導入するには、工業の仕組みを以前からの社会制度に適合させる必要があると言えよう。そしてそうした状況でも工業化で大きな成功を収められることに注意すべきだ。」⁹⁾と結論付けている。

つまり、それまでは欧米式の経営を取り入れれば、経営効率が上がり、工業化を成し遂げられると考えられていたが、日本の場合は家族制度に似た人間関係を重要視する伝統社会のルールを会社組織にうまく取り入れたために成功を収めることができたとしている。

そして、アベグレン [2004b] の中で、50年にわたる日本企業の研究から終身の関係が現在でも有効であることを実証している。雇用維持の重要性について、「どのような事業を行っている企業にとっても、従業員のスキルと経験、仕入れ先や顧客に関する知識、会社に対する忠誠心が維持されるほど、利益を最大限に増やすのに有利になる。終身雇用制であれば、従業員のこうしたスキルと経験を企業の健全性を維持す

るために十分活用できる。』⁽¹⁰⁾と述べている。

また、「日本企業は共同体であり、強力な企業文化を作り上げている。』⁽¹¹⁾とし、企業を共同体として捉えた場合には、関係が長期的となり、日本企業の独自の仕組みを作り出すとし、アベグレン [1958] と同じ主張をしている。

そして、年功序列及び企業別組合については、それぞれ次のように述べている。「労働力の平均年齢が上昇したため、賃金と昇進で年功序列制が薄れてきた。産業構造が変化したため、労働組合の役割が低下した。これらの変化は、欧米型モデルなるものを想定してそれに近づこうとする動きではない。『日本的経営』を特徴づけ、『日本的経営』の強さを支える源泉になってきた基本的な価値観と慣行を維持しながら、状況の変化に対応する動きである。』⁽¹²⁾

このことは、日本企業が苦しい状況のなかで、年功制や企業別組合については変化がみられたが、長期雇用については変化がみられず、雇用を維持しようとする姿勢は変わっていないということを述べている。

そして、「社内取締役、内部昇進、終身雇用、平等主義の報酬制度、企業内組合、仕入れ先との長期的な関係といった日本的な経営の仕組みによって、日本企業がきわめて優秀になっていることは否定できない。』⁽¹³⁾と主張している。また、「非合理的だとみえる制度が、日本の近代化、工業化という目的に照らせば合理的であることを説明した。』⁽¹⁴⁾とし、長年にわたる研究によって、当初の主張についての正当性を示すとともに、日本の伝統社会に即した、文化に合致した価値観を持って企業経営を行うことが日本の特徴であると述べている。特に雇用維持の概念は制度としても継続していると実証している。

第3節 伊丹における「日本的経営」の抽出（「人本主義」）

伊丹の主張については、アベグレン同様、日本が欧米の資本主義的な方法ではなく独自の方法で企業社会を作り出したために成功したということが述べられている。

アベグレンの「三種の神器」をより深く考えて、制度の背後にある考え方について述べているのが伊丹の「人本主義」である。長期雇用や年功序列賃金制の根幹にあるものとは何かを分析し、資本主義に対置する概念として「人本主義」を提起し、ヒトを経営資源の中で最も重要なものとして捉えた考え方である。

伊丹の主張はアベグレンの指摘した日本企業の特徴を“原理”までさかのぼって考えることが重要であり、「人本主義」企業システムは日本以外でも有効となる普遍性があるというものである。

「制度＝原理×環境」という伊丹独自の公式から、制度は環境によって変わっていくが、原理は普遍的なものでなければならないとし、その原理が「人本主義」であるとしている。そして、日本企業の成功要因を企業システムの原理という観点から考察し、アベグレンの指摘した特徴をより一般化し原理としての確立を図っている。

また、「人本主義」では、会社にとってヒトを最も希少な資源と考え、その資源の提供者であるヒトの安定的なネットワークを形成し、維持することが重要であるとしている。そして、その特徴を「従業員主権」、「分散シェアリング」、「組織的市場」と抽出している。これは、それぞれ、「『会社は自分たちのもの』」と考え、平等観と参加意欲を重んじるように仕事や情報や成果の分配と分担がきめられ、取引は単にその時の条件次第で相手をきめずに、長期的な付き合いを重んじる。』⁽¹⁵⁾ということである。会社を従業員のものとして経営し、情報、権限、

報酬を非集中、非相似という形態を取りながら一人一人に「花を持たせる」ように分配することで全員の参画意識とやる気を醸成し、継続的取引関係を築くことにより、共通の利害の一致が図られ全体としての長期的利益の向上が可能となることを述べている。

伊丹の考え方からは、従業員主権、分散シェアリングという原理から、一度組織に入ることが認められると、企業と従業員は“互いに責任を持つ”関係となる。そして、それは、いかに全員が仕事に生きがいを感じ、モラルを向上させることができているかということにつながっている。また、「組織的市場」は自由市場よりも継続的に努力することが求められ、「みえる手」によって競争が促されるとしている。このことは、「日本的経営」とは会社と従業員、企業と企業は互いに責任を持ちあい長期的な関係を築こうとするものであり、互いに共通の利益を最大限にしようという工夫がなされる。そして、長期的な視野に立った場合には「日本的経営」が有効な経営手法であるということ述べている。

また、伊丹は「人本主義」だからといって、「カネのネットワーク」を軽視するのではなく、『人本主義』も、市場経済の世界での企業システム原理である以上、あくまでもそのベースにはカネのネットワークの原理がある。そのベースの上に、ヒトのネットワークの原理を上乘せして、両者の長所が活きるような経済組織の編成を行おうとしたのが『人本主義』企業システムである。⁽¹⁶⁾と述べている。このことは、「人本主義」だからといって、無条件にヒトの存在が大切にされるわけではなく、あくまでも利益を生みだしながら企業経営がなされなければならないということを示している。

伊丹の考え方は、ヒトとヒトとの関係が安定的、長期的に築かれることによって全体的な利益の向上が可能となり、技術の蓄積や情報の共

有がなされ、全体としての効率を高めるということである。

以上のようなことが伊丹の述べている「日本的経営」の優位性であるが、ヒトとヒトとの関係を長期的に築くことによって生まれるものを、「見えざる資産」の形成として、知識創造という言葉で説明したのが加護野である。

尚、「人本主義」システムは戦前の日本にはなく、戦後の日本で新しく形成されたものとしている。

第4節 加護野における「日本的経営」の抽出 （「愚直の経営」と「状況論理」）

加護野は「日本的経営」という言葉でこそ語ってはいないが、加護野 [1997] においてアジアでの日本企業の実態調査（主に松下電器）から「日本的経営」の特質を抽出している。

加護野は松下電器のアジア各国での経営活動について調査を行い、「日本の企業がアジアで高い成果を上げることができたのは、日本で行ってきた経営のやり方をもとにアジアで新しい経営の型を作り上げるのに成功したからではないかと考えている。」⁽¹⁷⁾と述べた。

また、出向者の働きぶりから、「あまり説明せずに、些細なことを遵守させるという行動は、アジアの現場に、ものづくりの精神とそれを支える習慣をつくり出すうえで効果があったのではないかと私は見ている。」⁽¹⁸⁾と述べ、日本企業の特徴として「愚直の経営」という基本的な原則、こだわりがあるということを指摘した。また、このこだわりがあるからこそ、新たな知識が獲得でき、より高い水準へと変化していくことができると指摘した。「愚直の経営」とは、「こだわり」として遵守すべきものであり、マニュアル化が難しく、しつけに近いものであり、絶対に譲れないものであるとも述べている。そして、「愚直の経営」により、商業資本主義が支配的であったアジアにおいて産業資本主義的な

モノづくりの精神、習慣を作り出すことに成功したとしている。

加護野は、もう一つ日本企業の経営の特徴として、マニュアルなどに書き表すことのできない「状況論理」を述べている。「状況論理」とは、「複雑な状況で用いられる判断や決定の論理を「状況論理」と呼ぶことができる。状況に合わせて、柔軟に判断するための論理である。」⁽¹⁹⁾と説明している。そして、「状況論理」の具体例として「日本企業のメーカーは、部品を買うかどうかを判断する際に値段や品質だけではなく、このメーカーがいざというときに協力してくれるか、技術開発に愚直に取り組んでいるかどうか、この部品を供給してくれていた会社がこれまでどれだけ協力してくれたか等々、多様な状況要因を考慮して判断している。」⁽²⁰⁾と説明している。

また、「状況論理」の欠点を補うのが「超越論理」であるとしている。「超越論理」とは、「状況論理」の歯止めとして、原理原則を守るというということである。そして、松下電器での具体例としては、品質絶対の原則及び現金回収の原則を挙げている。

そして、「愚直の経営」と「状況論理」を作り上げたのが、日本的な「信頼チェックシステム」であるとし、信頼チェックシステムの具体的な手法として、長期雇用と年功序列が用いられているとしている。

つまり加護野は「日本的経営」の特徴として、「愚直の経営」と「状況論理」を指摘し、それを支える「信頼チェックシステム」として長期雇用や年功序列が合理的なシステムであるとした。そして、「日本的経営」の優位性として、「状況論理」はアメリカではエリートのみが実行できるものであるが、日本では実行できる人材が広範囲にわたっていることが「日本的経営」の優位性になっていると述べている。

そして、具体的にアジアでの経営の五つの特

徴として次の点を挙げている。長期的な視点、人材育成の重視、人材育成が人と人との接触を通じた方法で行われていること、小さなことまで日本的なやり方が踏襲されていること、アジアでの部品調達ネットワークを利用していること⁽²¹⁾、である。

このような指摘はより「日本的経営」の実態を表し、日本企業が知識創造という目に見えない資産の形成を行っているということが優位性であることを示している。このような指摘は実態に即した形で行われており、その考え方は斬新で、長期雇用の重要性をよりわかりやすく示している。

第2章 「日本的経営」における長期雇用の重要性

第1節 「日本的経営」に関する三人の考え方の統一—基盤としての長期雇用の重要性—

「日本的経営」について、これまでアベグレン、伊丹、加護野の考え方をそれぞれみてきたが、これまでの流れを整理し、「日本的経営」の優位性について検討すると、長期雇用なくして、「日本的経営」は存立しないということが理解できる。

まず、本稿の流れでは、アベグレンにより日本企業における経営の特徴の発見、提起がなされ、それを伊丹が普遍性を持たせる考え方として一般化し、加護野によってより具体化されているということがわかった。そして、それぞれの主張を振り返ってみると次のようである。

アベグレンは約半世紀に及ぶ日本企業の研究の中で、長期雇用は企業と従業員が結ぶ「終身の関係」という概念であり、その概念は50年たった現在でも有効であると指摘している。

日本企業では関係が長期的になることにより、和を重んじ「各人の顔を立てる」かたちの

制度が用いられる。また、一度組織の一員になると、滅多なことでは組織の外に放り出されることはない。このような指摘は、伊丹の考え方も一致しており、長期的に関係を築き、信頼を築きあげるというやり方がなぜ有効であるのかについて論理的に示したのが伊丹である。

伊丹は、「人本主義」のなかでは企業対従業員、企業対企業が互いに責任をもちあう関係にあり、企業と従業員、企業と企業は信頼に基づいた長期的で良好な関係を築くことによって共通の利益を最大限にしようとするとしている。そのために、「人本主義」においては、従業員の参加意識を喚起し、モラルややりがいを向上させることができ、日本的経営の優位性となっているとした。そして、良好な関係を築くということには、時間が必要であり、その根底には長期雇用が存在している。

加護野は、両者の主張である、人を中心に据えて企業活動を行うという考え方により、「日本的経営」が発揮する優位性を「知的創造」であるとした。そして、「愚直の経営」と「状況論理」が日本企業に特徴的であり、それを支える信頼チェックシステムとして、長期雇用と年功序列制が合理的なやり方であるとした。また、「状況論理」を広範囲にわたる人材が実行可能であるということが日本的経営の優位性であるとしている。

三人の主張からは、「日本的経営」の特徴は、長期的な関係を築くことによる信頼の構築が大きな力を発揮し、長期的な視野に立った場合には「日本的経営」が有効であるということがわかる。そして、「日本的経営」のなかでの基盤としての長期雇用の重要性が理解できる。また、長期雇用という概念があったからこそ、それを運用するシステムとして年功序列制が生まれ、企業別組合が生まれたという、長期雇用が全ての根幹をなしているということがわかる。

しかし、反面では「日本的経営」は、カネが

ヒトよりも貴重な環境においては、その効果を発揮することが難しいということも言える。

第2節 長期雇用の位置づけ

これまで、アベグレン、伊丹、加護野の「日本的経営」における長期雇用についての考え方を検討し、長期雇用が「日本的経営」において、基盤をなしており、非常に重要であることがわかった。そこで、長期雇用というのは具体的にどういうことなのかということについて以下にまとめたい。

まず、伊丹の主張では、従業員主権は必ずしも全従業員を対象にしたものではなく、企業に長期的に関与するコアメンバーを対象とするとしている。その点から、長期雇用の対象となるのは、全従業員ではなく、ある一定の対象であることが分かる。

この考え方については、新・日本的経営システム等研究プロジェクト[1995]が労働者を「長期蓄積能力活用型グループ」、「高度専門能力活用型グループ」、「雇用柔軟型グループ」に分けて表現し、長期雇用の対象となるのは、「長期蓄積能力活用型グループ」であるとしている。伊丹も長期雇用の対象は、従業員の全てではなく、「コアメンバー」、「主権者サークル」という言葉で表現している。また、「サークルの内と外との線引きはそれほど明瞭ではないが、たとえばパートで働く人、あるいは多くの女子社員はその仲間には入っていないのが現実であろう。」⁽²²⁾と述べている。そして、「本質的貢献」と「リスク負担」という二つの条件から企業の主権者が決まるとしている。

日本的経営システム等研究プロジェクト[1995]や伊丹のコアメンバーという考え方については、近年、正規雇用と非正規雇用において弱者の切り捨てなどという視点から問題視される部分も存在する。筆者もそのような問題は大変重要であるが、両研究において、

組織や人材活用を全体的に捉えた提案もなされ、「人間尊重（中心）の経営」と「長期的視野の経営」を「普遍的な理念」としていることに注目すべきである。

長期雇用の対象となるためには伊丹の主張のように「本質的貢献」や「リスク負担」が必要となり、様々な関門を突破しなければならない。長期雇用によって企業に長期的に関わっていく人がいなければ、経営理念を実行し、状況論理を用いて高度な経営を可能とすることはできず、企業を成功に導くことはできないと言える。また、全ての従業員を長期雇用の対象とした場合、企業の存続が危ぶまれ、多くの企業が倒産に追い込まれた場合には、経済の悪化を招き、全体的な不利益となり兼ねない。

以上のようなことから、これまでは長期雇用の対象について述べたが、次は長期雇用を前提とした場合、企業経営が危機に陥った際の対応の仕方についてみて行きたい。

長期雇用とは、単に会社に入社し、定年まで同一の会社で働くということではない。できる限り雇用保障を行うという考え方であり、時代によって変化はあるものの雇用を保障しようとする考え方が根底に流れているということである。

長期雇用を前提とする考え方の中では、企業の継続的な経営が求められる。また、企業が経営危機に陥った際には、雇用の確保を前提とした動きとなるため、以下のような段階で雇用調整が行われる。

まず、はじめに残業の削減などによる労働時間の調整や賞与、役員報酬の削減、ベースアップの抑制などを行う。そして、同時に新規雇用を控え、定年退職者の補充は行わないなどのまだ雇用していない人々についての雇用を調整し、現在いる人々の雇用の確保に努める。そして、次に社内での配置転換や関連企業への出向、派遣を行うという形で流動性を高め、さらに深

刻化すると、最終的な手段として早期希望退職者の募集が行われる。

この段階的な雇用調整のなされ方からも、可能な限り雇用を守ろうとする姿勢がみられ、アメリカのレイオフと対比して特徴的である。また、この可能な限り雇用調整を行わないとされるのは、特に正規従業員に対してであり、契約社員や派遣社員、パート、アルバイトはその対象ではない。現在では、非正規雇用社員の活用が増加しており、労働力の調整について、非正規雇用者の削減や雇用を控えるということなどによっても雇用調整が行われている。

そして、現在では、正規社員になることが難しく、成果主義が導入されるべきであるという主張も見られるが、長期雇用においては、人と人との関わりを重視する中で、人間関係を良好に築き、信頼を得ることが必要となる。つまり、長期雇用は視点を変えると、成果主義や短期雇用よりも人間としての成長が求められ、適合しないものは関係が長期に及ぶため、自ら企業を去るか、適合していないと分かっているながらも我慢をし続けるなどの大変な思いをしなければならない。

このようなことから、結論的に言えば長期雇用というのは、ただの制度ではなく、長期的に関係を維持することによって付加価値を高めようとする概念から発生したものであることがわかる。そして、仲間に入るのは極めて難しいが、一度仲間になると減多なことでは放り出されることはなく、内部では大変な努力と成長が望まれ、長期的な信頼関係を築かなければならないということがわかる。つまり、長期雇用により雇用が保障されるためには、採用の時点においても厳しい競争をくぐり抜け、内部においても激しい競争にさらされなくてはならないということを示している。そして、長期的な視点のみた場合には長期雇用が熟練や知識創造を生み出し組織全体としてのレベルアップが図られると

いう合理的なシステムを生み出すということが出来る。

第3節 三人の考え方にみる国際経営と長期雇用

本来ならば、国際経営とは何かという定義やその流れのなかで、「日本的経営」の海外移転について整理していかなければならないが、ここでは、アベグレン、伊丹、加護野の三者が国際経営について言及している部分を取り上げ、検討していきたい。

まず、三者とも「日本的経営」の原理的な部分は海外でも通用するものがあり、伊丹の言う「制度＝原理×環境」の枠組みにおいてはあがあるが、移転が可能であるという考え方を示している。日本企業の経営の特徴としての基盤には長期雇用があることがこれまで検討してきたことでわかった。そこで、三人の考え方にみる国際経営と長期雇用について、それぞれの主張を整理すると以下のようである。

アベグレンは直接的には「日本的経営」の国際移転のことについては触れていないが、日本企業が製造拠点を海外に移すことにより、産業の「空洞化」が起こっているとされているが、経済の発展という視点からみると、空洞化という見方は誤りであるとしている。そして、日本は研究開発に力を注ぎ、労働集約型産業を海外に移転することによって、日本の労働力の不足を補うことが重要であると示している。また、アジアの中で日本が中心的な役割を果たさなければならないとしている。そして、海外にも拠点を持ち、成功を収めている企業をみると、長期雇用を維持している企業であるとしている。

伊丹は、国際化には理念が必要であり、「人本主義」の原理に立てば、ヒトを中心とした考え方により、カネを中心とする原理では越えられない部分を越えられるとし、「人本主義」だからこそ、国境を越えられるとしている。そして、

新しい概念として、グローバル・シェアリングという概念を提起している。これは、付加価値を全世界的な視野で高めようとすることにより、日本だけの一元的なシェアリングではなく、世界規模で情報、技術という企業経営に関わるものを共有し、全体的な付加価値を高めるという視点である。そして、そのためには、コアメンバーを多民族に持っていき、各国のコアメンバーとの長期的な関係を築くことが必要であるとしている。

加護野は、実際にアジアに進出した日系企業の実態調査を行うことにより、「愚直の経営」と「状況論理」が成功要因であるとしている。そして、この「状況論理」については、欧米ではトップクラスのエリートしかできないものであるが、日本ではほぼ全体が「状況論理」を用いることができ、それを支える日本型の「信頼チェックシステム」が長期雇用や年功序列制度であると述べている。また、加護野はアジアでの成功要因は、あまり遠慮することなく「日本的経営」を持ち込んだことにあり、「日本で行ってきた経営のやり方をもとにアジアで新しい経営の型を作り上げるのに成功をしたからではないかと考えている。」⁽²³⁾としている。

第3章 まとめと今後の課題

これまで、アベグレン、伊丹、加護野の「日本的経営」を整理し、長期雇用が「日本的経営」の中でも根幹となっている部分であるということがわかった。そして、三人の考え方からは、「日本的経営」が長期雇用、長期的な関係を築くということによって、信頼関係が形成され、見える手による競争がなされる。そして、日本の企業では信頼と競争が微妙なバランスの中で保たれ、互いに切磋琢磨し全体としての利益の向上を目指すことによって、「知識創造」という機械では生み出すことのできないものを作り出

すことができた。そして、人が生み出す「知識創造」こそが、日本的経営の優位性である。また、長期的視点に立ってみれば、「知識創造」によって欧米式の経営より成果を発揮できる。そして、それは国際的な移転が可能であり、加護野の研究によりアジアに移転しているということが実証されている。

加護野の考え方は、台湾での「日本的経営」の移転を考える際に基礎になるものであり、人考え方の中心に据えた概念を用いて、経営システムを構築することが重要であり、具体的にそれを実現するのが長期雇用であるのではないかとこの考えに至った。そこで、今後の研究においては、長期雇用が日本とは異なる環境のなかでどのように移転しているのかということに着目して研究を行っていききたい。

特に、加護野の述べている状況論理がどこまで浸透しているか、また「愚直の経営」の実態についてどのようなことがあったかということが分かれば、「日本的経営」の移転について迫るのではないかと考える。

今後は、この流れを基本に置きながら、台湾では環境が異なっている中で日系企業の経営がどのように行われたのか、特に長期雇用を中心として研究を進めていきたい。

そのためには、今後は国際経営について台湾と同じアジア地域に進出している事例についての先行研究とともに、台湾における日系企業の先行研究について長期雇用や長期的な関係の築き方に焦点を当てて整理していききたい。そして、これまでの先行研究の整理やそこから発生した疑問点や課題について、実際に台湾で経営活動を行っている日系企業を訪問し、実態調査を行うことによって検証を行っていききたい。

注

- (1) 「日本的経営」という表現方法についてはその取り扱う範囲や内容などによって、「日本的」と「日本

型」とに表現される。「日本的」という場合には、歴史的な、文化に由来するという意味の諸外国にはなく、日本に特殊なといった意味合いがあり、独自性を強調している面もある。一方、「日本型」という表現については、国によって分類ができるという意味であり、国際的な比較を行う際の視点からのものであり、根底には普遍性があるといった意味で用いられている。本来ならば、その意味から日本型という言葉を使用するほうが好ましいが、これまでに「日本的経営」という言葉が定着し、慣例化されているため、本稿においては、「日本的経営」という言葉を使用する。また、海外経営における「日本的経営」の移転という視点と対象が日本企業の経営であるという意味合いにおいても「日本的経営」という表現を用いる。

- (2) アベグレン [1958] に関しては、原著をはじめ、翻訳版が以下のように出版されている。

Abegglen, J. C., 1958, *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press (占部都美翻訳『日本の経営』, ダイヤモンド社, 1958年, 山岡洋一訳『日本の経営』日本経済新聞社, 2004年)

本稿では特に注記がない限り引用に関しては山岡洋一訳の新訳版を使用する。その理由としては新訳版への序文などが追加され、その考え方の変化などが記されているためである。また、2004年においては、

山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社, 2004年が上記の『日本の経営』と同時に出版されており、本稿においては、『日本の経営』を [2004a], 『新・日本の経営』を [2004b] と表記する。

- (3) 岩田の「日本的経営」に関する主著としては、『「日本的経営」の編成原理』文眞堂, 1977年『現代日本の経営風土—その基盤と変化の動態を探る—』日本経済新聞社, 1978年, 『「日本的経営」論争—その成果と新展開の方向を探る—』日本経済新聞社, 1984年があげられるが、岩田の主張においては、集団主義や家族主義が日本的経営の編成原理であるということが中心であり、その特殊性が強く強調されているため本稿では検討の対象とはしない。
- (4) 間宏の「日本的経営」に関する主著としては、『日本労務管理史研究—経営家族主義の形成と展開—』ダイヤモンド社, 1964年(第二版は御茶の水書房より)

- り1978年),『『日本の経営』—集団主義の功罪』日本経済新聞社,1971年,『『日本の経営』の系譜』文眞堂,1989年,などがあるが,間の主張においても,社会的環境の特殊性や家の概念が顕著に表れているため本稿では検討の対象とはしない。
- (5) 占部都美『『日本の経営』を考える』中央経済社,1978年,188頁。
- (6) なお,伊丹の『人本主義企業—変わる経営変わらぬ原理—』については,以下のように数回にわたって再出版されている。
- 伊丹敬之 [1987] 筑摩書房
 ——— [1993] ちくま学芸文庫, 筑摩書房
 ——— [2002] 日経ビジネス人文庫, 日本経済新聞社
- 本稿では,その考え方がよりわかりやすく,新しい考え方が追記されているために引用などについては,全て2002年に出版されたものを使用した表記を行う。
- (7) ジェームス・C・アベグレン山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社,2004年118頁。
- (8) 日本経済新聞,朝刊2007年5月15日。
- (9) ジェームス・C・アベグレン山岡洋一訳『日本の経営』日本経済新聞社,2004年188頁。(以下,アベグレン [2004a] とする)
- (10) ジェームス・C・アベグレン山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社,2004年,127頁。(以下,アベグレン [2004b] とする)
- (11) アベグレン [2004b], 218頁。
- (12) アベグレン [2004b], 2004年,141頁。
- (13) アベグレン [2004b], 2004年,219頁。
- (14) アベグレン [2004b], 289頁(訳者あとがき)。
- (15) 伊丹敬之『人本主義企業—変わる経営変わらぬ原理』筑摩書房,2002年,58頁。
- (16) 伊丹 [2002] 267頁。
- (17) 加護野忠男『日本型経営の復権—「ものづくり」の精神がアジアを変える』PHP研究所,1997年,54頁。
- (18) 加護野 [1997], 175頁。
- (19) 加護野 [1997] 245頁。
- (20) 加護野 [1997] 252頁。
- (21) 加護野 [1997] 149~150頁。
- (22) 伊丹 [2002] 51頁
- (23) 加護野 [1997] 54頁。

参考文献

- [外国語文献]
- Abegglen, J. C., 1958, *The Japanese Factory-Aspects of its Social Organization*, Free Press.
- (占部都美訳『日本の経営』ダイヤモンド社,1958年,山岡洋一訳『日本の経営』日本経済新聞社,2004年,尚,本稿の注記においては,アベグレン[2004a]とする。)
- , 2006, *21st-Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*, Palgrave Macmillan (山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社,2004年,尚,本稿の注記においては,アベグレン [2004b] とする。)
- E. F. Vogel, 1979, *Japan as Number One: Lessons for America*, Harvard Univ. Press (広中和歌子,木本彰子訳『ジャパナズナンバーワン—アメリカへの教訓』TBSブリタニカ,1979年)
- Ouchi, W. G, 1981, *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Readings MA, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- (W・G・オオウチ著,徳山二郎訳『セオリー Z—日本に学び,日本を超える』CBS・ソニー出版,1981年)
- [日本語文献]
- 飯田史彦『『日本の経営』の論点—名著から探る成功原則』PHP新書,1998年。
- 伊丹敬之『人本主義企業—変わる経営変わらぬ原理』筑摩書房,1987年。
- 『人本主義企業—変わる経営変わらぬ原理』ちくま学芸文庫,筑摩書房,1993年。
- 『人本主義企業—変わる経営変わらぬ原理』日経ビジネス人文庫,日本経済新聞社,2002年。
- 『経営の未来を見誤るな—デジタル人本主義への道』日本経済新聞社,2000年。
- 伊藤賢次『『日本の経営』システム』の見直し論について』, Center for Information Research, Working Paper No. B-9803, 岐阜聖徳学園大学経済情報学部, 1998年。
- 『東アジアにおける日本企業の経営—経営のグローバル化と「日本の経営」の移転』千倉書房,2000年。
- 市村真一『アジアに根づく「日本の経営」』東洋経済新聞社,1992年。

岩田龍子『「日本的経営」の編成原理』文眞堂，1977年。

加護野忠男『日本型経営の復権—「ものづくり」の精神がアジアを変える』PHP 研究所，1997年。

小池和男『職場の労働組合と参加—労使関係の日米比較』東洋経済新報社，1977年。

——『日本の熟練—すぐれた人材形成システム』有斐閣，1981年。

——『仕事の経済学』東洋経済新報社，1991年。

——『日本の雇用システム—その普遍性と強み』東洋経済新報社，1994年。

新・日本的経営システム等研究プロジェクト『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』，日本経営者団体連盟，1995年。

津田眞徹『「日本的経営」の論理』中央経済社，1977年。

土屋守章『「日本的経営」の神話』日本経済新聞社，1978年。

野中郁次郎，竹内弘高，梅本勝博『知識創造企業』東洋経済新報社，1996年。

間宏『「日本的経営」の系譜』文眞堂，1990年。

吉原英樹『多国籍経営論』白桃書房，1979年。