イギリスから見た日本の企業経営

——経営モデルの多様化仮説——

長谷川　治清

はじめに

日本の企業経営は一九八〇年代には、諸外国において、見習うべきモデルとして賞賛された。また、日本においては、それを如何に移転するかが研究のテーマとして取り組まれていた。ところが、現在では如何にアメリカ的な企業統治システムを日本の企業経営に取り込むべきかが課題となっている。そして、大規模な経営改革も進行中である。労働組合もほとんど無条件にそのような経営改革を受け入れているかのように見える。グローバル化の大きな波に立ち向かうには、労使ともども経営改革を実施しなければならないかのようである。従来の日本的経営では、グローバル化を乗り切れないとの認識である。

本稿は、経営環境の変化に自らを適応させる日本の企業経営が、外国からどのように見られてきたかを論じ、また、現在進行中の経営改革を理解する一つの方法として経営モデルの多様化仮説を提示するものである。結論を先取りすれば、これまでの単元的日本企業経営モデルに代わる政治経済学的なモデル、即ち、経営制度の多様化仮説を論じようとするものである。なお、本稿は、一九九九年六月五日の大阪経済大学日本経済史研究所における講演原稿を加筆・修正したものであることをお断りしておきたい。

一　外国から見た日本の復興・発展とその理解

歴史の歩みをどのように見るかは重要な問題である。つまり、この地球に存在する人間の社会（制度や社会関係）は何か共通なものに向かって発展・収斂しているのであろうか。遅れて近代化・工業化を開始した国は、先進国に収斂することが課題なのかどうか、と言うことと関わっている。もし、そうであるなら、どの国をモデルにするか、どの国の制度・社会関係がモデルになりうるかが問題となる。

戦後復興期から高度成長期を通しての日本は、外国から見ると日本が欧米にどれほど近づくかと言う視点で見られていた。即ち、「ウエスタナイゼーション」である。このことは、日本の制度・社会関係が欧米へ収斂し、それに基づき経済発展をどの程度達成するかと言うことである。つまり、非欧米社会における資本主義や民主主義の実験室、近代化のモデルとして見られてきた。他方、日本においては意識的、無意識的に欧米をモデルとして戦後の復興・発展が遂行された。言うまでもなく、戦後の高度成長期（一九五五―七四年）においては、アメリカ合衆国が具体的なモデルであった。しかし、「ジャパナイゼーション」と言う点からみると、この時期は、欧米への収斂過程であると同時に、日本自身が後にモデルと評価される「効率的・コーポラティスト」な資本主義の形成期であった。このような資本主義発展の経営における具体的な反映がいわゆる日本的経営と呼ばれるものであった。G・C・アレンは一九五八年、六七年に日本の復興とその後の驚くべき発展、更にその世界に及ぼす影響の重要性について早くも指摘している。[1] 一九七二年と七三年のOECDの報告書[2]では、日本の産業政策や企業経営の制度的特徴がその経済発展の要因として説明されている。また、日本の成功を労使関係から論じたものとしてドーア氏の「イギリスの工場・日本の工場」[3]も一九七四年に出版されている。

更に、それ以降の低成長と国際化の時期（一九七四―八五）には、七四年のマイナス成長を乗り越え、再び日本経済が浮上した事にたいする驚きと関心、その基礎である日本的経営の効率性、生産モデルのポスト・フォーデズム性への注目が増大し、多くの日本モデル論が欧米で出版されることになる。これらの日本賛美論の最後に位置するのが一九九四年の青木・ドーア編「日本の企業」[4]であると言え

る。更に、グローバル化と危機の時代（一九八五年―現在）は、日本のバブル経済とその崩壊、一九九七年のアジアの金融危機を経て、長引く日本の経済停滞を反映し、モデルから「問題を抱える経済」へとその視点が移行する。

一九九〇年のバブル崩壊以降は、経済・経営制度をグローバル化に如何に対応できるものに再生できるか、再び、無事浮上させることができるかが、欧米の人々の関心の的となってきた。実際に経営や投資に携わる人々は、自分の利害関係から日本の浮上を期待しているが、イギリスをはじめヨーロッパの研究者は日本をアジアの一部と位置付け、その中での日本のアジアにおけるかかわりに関心が移行していったと言える。とりわけ、中国の存在を重視するイギリスの大学の関心は、日本をアジアの一部として相対化する方向に移っていた。

外から見ると、日本の人々が問題を解決するために有する選択肢は極めて狭くなっているように見える。政府・企業・代表的なジャーナリズム・多くの学者が主張する視点は日本の危機を米英主導のグローバル化で解決する方法、即ち、「アメリカナイゼーション」の処方箋である。日本の本流は、この方法が最も効果的であり、この方法が最善であると信じているように見える。もう一つの選択肢は、日本的なものに有効性を認める労働組合の連合などの視点であるが、現在のところ十分な影響力を発揮できる条件を有していない。ヨーロッパ大陸やイギリスの研究者に普通見られるヨーロッパ的社会民主主義の視点、即ち、資本主義の多様性（アングロ・アメリカ的、大陸ヨーロッパ的、アジア的資本主義）を主張する視点からの処方箋は日本には存在しないようである。

私自身のイギリスから見た日本の企業経営の視点は、次のようなものである。高度成長期の過程で、ある種の経営制度・慣行（有機的適応モデル）が成立・発展したが、それを生み出したマクロ経済・社会条件が変化するに従い、それに意識的に適応（意識的適応モデル）しなければならなくなる（Hasegawa 1996: 13-14）[5]。即ち、日本的といわれるような、雇用慣行（終身雇用、年功制）、企業別組合、作業慣行（多能工、ジョブローテーション、小集団活動）、更に製造方法（下請け、社外工、ＴＱＣ、ＪＩＴ）をその中身とする有機的適応モデルから、一九七〇年代中頃からの低成長への移行期を経て八〇年代中頃から始まるグローバル化の時期（一九八五―九〇年代）は、一旦形成された諸制

度・慣行の意識的適応の時代となる。この時期には、四章で検討するような経営形態の多様化が生じることになる。雇用慣行の修正（終身雇用、年功制）、企業別組合を意識的に維持しようとする経営側の努力、作業慣行、製造方法の再編強化など、諸制度・慣行の意識的再編とグローバル化への対応が求められる。経営側や労使のそれなりの相互作用の結果としての経営制度・慣行の修正・変容は、一般的には言えば資本主義の構造変化を反映したものであると言える。

二　イギリスにおける「ジャパナイゼーション」の事例

ところで、日本が高度成長期を通して経済発展を達成し、その規模がGDPにおいて世界第二番目になるほどにまで成長したことが、日本の制度・慣行・技法があたかも経済発展の原因と見されるようになった原因である。そして、それをモデルとして「真似る」「学ぶ」「賞賛する」などのブームが世界的に生み出された。しかし、実際には、これらの制度は高度成長の結果とも言えるもので、だからこそ、それ以降の低成長やグローバル化の下では、その修正が求められているのである。その反面、日本のプロ・アクテブなグローバル化（直接投資などにより外に経済圏を広げる現象）は、イギリスへの直接投資の急激な増大に典型的に示されている（Hasegawa 1998: 57）[6]。そして、この直接投資こそが、イギリスの経営制度・慣行、労使関係に影響を与える契機・触媒ともなったのである。イギリス人はイギリスのリ・アクテブなグローバル化（外国からグローバル化を迫られると同時に、自らもそれを受け入れることが有益となる現象）を進める外資誘致政策により日本の直接投資を体験し、そこから日本の影響を受け、自らの制度・慣行を修正することになったのである。

イギリスの経営制度・慣行の一部が日本の影響を受け修正をこうむることをイギリスでは比喩的に「ジャパナイゼーション」と呼んでいる。この「ジャパナイゼーション」は、日本が明治時代に近代化を「ウエスタナイゼーション」により達成したのとは、それを促す政府の意図、国民の意識、変化の規模、過程などにおいて大いに異なっている。日本が与える影響は、経営とりわけ生産現場における価値観、制度、慣行、技法において日本が「相対的」に進んでいる領域に限られている。日本のそれらを「真似

る」ことにより同じように成功するとは誰も考えないが、それでも、吸収できるところを吸収し、自国の経営の制度疲労に刺激を与えようとするのである。日系企業はできるだけ日本的に経営したいと願うであろうし、現地のイギリス企業も、それほど有効な制度であれば真似てみたいと思うかもしれない。しかし、現実は、それほど簡単なものではない。実際は、日英の制度・慣行を混合したハイブリッド経営となっている。イギリスはかつて制度・慣行のすべてが世界のモデルとなった時期があった。日本は生産方法・製造技法においてのみ、非常に限られた期間、モデルとなっているようである。この点に、「ジャパナイゼーション」の政治経済学的な含意、つまり、日本が覇権国家としては程遠いことが示唆されている。

「ジャパナイゼーション」の経路には三つある。その第一は、日系企業の新規投資による経営技法の移転を通してである。第二は、イギリスの既存企業を買収することにより、日本の経営技法が伝播する経路である。第三は、戦略的提携を通しての経路である。ここでは、この三つの事例を紹介し、イギリスで展開した「ジャパナイゼーション」を概観し、三章で検討する諸説の素材を提供することとしたい。

(一)トヨタUK(略称TMUK)の事例

イギリスのトヨタ・ダービー工場は、典型的な新立地の工場で一九八九年に操業を開始し、九二年に最初の車を完成している。九六年の生産台数は一一七、〇〇〇台、従業員数は、二、二八九人(内、日本人五二名)、将来の生産能力は二〇〇、〇〇〇台、従業員は三、〇〇〇人を計画している。生産台数の七〇%が大陸ヨーロッパへ輸出され、二五%がイギリス国内市場へ、残り五%がその他海外への輸出となっている。部品の現地化率は八〇%、一六〇の部品供給企業のうち一〇が日系企業である。日系企業以外の部品供給企業はイギリスと大陸ヨーロッパの企業、更に在欧米系企業にほぼ均等に分散している(トヨタ工場でのインタビュー:一九九七)[7]。

製造技術はアドバイザーと呼ばれている日本人従業員によって移転・管理されている。彼らは、トヨタが現在でもグローバルな競争に有効に対処し、有機的成長を続けている状況の下で、自らの製造技術の先進性に確信を持っている。有機的成長は、企業の発展が量・質ともに発展してい

る状況を意味し、その源泉の一つが製造技術である。組織、生産システム、労働に対するアプローチは、日本のそれをイギリスの条件に則して導入したものとなっている。これは、効率的な分業体制のもとで最適な秩序を作り、技術条件と人的資源の最適結合を目指すものである。人的資源の活用において決定的に重要なのは、チーム・コンセプトを如何に具体化・機能させるかである。チームは労働組織の柔軟性を獲得するために形成されるが、同時に、従業員の個別評価も昇進との文脈で実施されている。

生産技術は生産システムの中核をなしている。オートメーションの水準は各々の生産工程において不均等であるが、作業の標準化と平準化は維持されている。現場の社会関係を意味する労使関係は、トヨタ従業員諮問委員会（TMAB）と呼ばれる従業員代表協議会において具体化されている。この協議会はイギリスの伝統的に強い労働組合に依拠する対立的労使関係とは大いに異なっている。ここでの労使関係は、多くの組合の中からトヨタが選んだ合同機械工組合（AEU）を中心とした協調的労使関係である。しかも、大半の事項はこの従業員諮問委員会において協議され、組合が労使関係の直接の主体として日常的に登場しないようになっている。

トヨタの生産・管理・労使関係は、企業文化としての単一身分制、戦略行動における長期志向、組織の開放性、生産システムにおける柔軟性、労働に対する人的資源論的アプローチ、パートナーシップを前提としたシングル・ユニオン協定などの点で、技術と社会関係を結びつけた有機的統合性の高い経営システムとして、伝統的イギリス企業の経営とは大きく異なっている。ここでは、もっともストレートな形での「ジャパナイゼーション」の事例を見出すことができる。

(2)DAKSシンプソンの事例

次の事例は、企業買収を通しての「ジャパナイゼーション」である。イギリスの伝統的な高級紳士服製造企業のDAKSシンプソンが一九九一年に日本の中堅繊維商社、三共生興に買収された。イギリスの典型的な経営をグローバルな競争に適応させるために、革新・再生し、それに成功した典型的な事例の一つである。買収時には二つの主要な課題が存在した。一つは、DAKSのブランド・イメージを維持する事、二つは、買収企業の経営（管理・組織）を

再生する事であった（ＤＡＫＳシンプソン社でのインタビュー：一九九七）。企業の文化はその組織のエートスを反映するものである。具体的には、従業員の心と態度に現れ、更に、管理スタイルや会社組織にも現われている。即ち、従業員の思考と行動に影響を与えるものである。私は、ロンドンにあるDAKS Group plc. の役員、スコットランドにあるラーク・ホール工場の役員、更に工場の組合役員に対してアンケート調査（一九九七）を実施し、買収前と後の管理内容の比較を試みた。インタビューに応えた人の中で、DAKS Group plc. の役員一人と工場の役員の一人は、三共生興から派遣された日本人である。伝統的なイギリスの経営を改革した仕掛け人である。あと二人の役員と組合の幹部はともに買収以前から長期にこの企業に勤務しているイギリス人である。組合の幹部は、この企業が所属する産業別組合のかってのリーダーであった。

買収後の最大の変化は企業文化に認められる。買収により、会社の経営者は創業者の後継家族から専門経営者に取って代わられた。会社は三共生興とDAKS Simpson それ自身のために存在することになった。これは、創業者家族による「専制的」経営から専門経営者による「民主的」経営への移行を意味していた。買収以前の経営・管理は、創業者家族と親戚関係にあるM氏（四〇年間会長職にあった）の極めて「専制的」かつ「私的」な経営スタイルが続いていた。スコットランドのラーク・ホール工場も、M氏に任命されたK氏の下で同様の管理が実施されていた。即ち、工場の文化は、「K氏の言う通りにせよ（Ds As K Says, DAKS）」と言う合言葉に典型的に示されていた。このように、ロンドン本社と工場の両方で、「専制的・私的」経営エートスが支配していた。従業員の自治は極めて限定され、従業員の熱意・士気も低く、革新をもたらす誘因は殆ど存在しなかった。

買収後にはこれまでの「専制的・私的」管理が除去され、内部から任命された経営者の新しい管理が実施された。F氏がDAKS Simpson の執行責任者に任命されるとともに、日本の親会社の役員にもなった。他の役職もその大半が内部昇進により埋められた。内部で適切な人材が見つからない場合にのみ、外部から人材が採用された。ラーク・ホール工場では、内部から選ばれた経営者と外部から採用された経営者による新しいチームが作られた。新しい企業文化は、従業員が聞き、話し、考え、そして、経営者

に応えることが出来ると言う点で、「民主的」経営スタイルとなった。「私が言うから、そのようにしなさい（Do it because I say so）」式の、一方的スタイルとは対照的であった。組織内の開放的コミュニケーションが管理の重要な手段となっている。このように、伝統的イギリス式経営から「民主的」原理に基づく新しい管理スタイルへ移行した。その他の制度・慣行もこの企業文化に沿って変革された。

生産システムの領域における改革は更に革命的であり、人的資源管理（HRM）のコンセプトを具体化したものとなっている。その中心は、QRS（Quick Response System）の導入である。これはU型チーム生産方法で、工場では従来のライン生産方式と平行して実施されている。QRSで働く労働者は、機械の「一部」となることから開放されている。彼らは、自らが機械を利用していると感じることができ、ライン生産の速いスピードに起因するストレスは大きく削減されている。労働者はチームを作ることにより柔軟に組織され、労働者が製品の品質・コスト・生産性を決定するようになった。

QRSのもっとも重要な点は、チームの概念で、それを構成する多能工化した労働者は、効率・品質を高める一方、仕事に対する満足度も高めている。旧いライン生産は、作業者の満足度、生産性、品質において著しく問題を含んでいたが、新しいシステムはこれらの問題を解決している。

旧い生産システムでは、機械が作業者を使い、作業者の能力は同一であるという仮説に立脚していた。このシステムでは、トイレに行くことが困難、仲間の誰かがラインを欠勤するとラインは停止する、欠勤率は平均五％で、この水準では常に問題が生じる、作業者の能力は同じと見なされているので、同じ仕事であれば賃金は同じである、作業者は同じ格好（身体状態）で長時間働かざるをえない、工程で問題が増えるとそれに応じて検査係りを増やす、などの問題が存在した。

これに対し新しいQRSシステムは、作業者が機械を使い、作業者の能力は異なり、作業者は信頼しうるという仮説に立っている。このコンセプトは、多様化した市場（小規模多品種生産）に適応し、労働者はすべての工程に熟知し、欠勤者があっても作業の中断はなく（実際は欠勤も減少、問題も減少）、作業の統合により検査と保守はチーム内

で実施、未熟練工をチームに容易に包摂し、全ての作業者は一つ以上のミシンを使用するので立ち作業となり、能力に応じて異なる賃金を支給され、労働者はブランド製品を生産することから仕事に対する自信と誇りを持つようになったなど、品質、生産性、労働者の満足度などにおいて、遥かに改善されたシステムとなっている。ここには、買収を通して実施された「ジャパナイゼーション」の事例を見出すことができる。

(3)ローバー社の事例

最後は、戦略的経営を通しての「ジャパナイゼーション」の事例である。ローバー社の起源は古くその設立は一九〇四年である。その後、この会社はイギリス自動車産業の合併史を潜り抜けてきた。一九五二年にはオースチンとモリスの合併でブリティッシュ・モーターズが誕生したが、その後も、多くの吸収合併を繰り返してきた。しかし、経営革新の点でもっとも大きな変化は、一九七九年のホンダとの提携である。これはホンダによるローバー社の株式二〇%所有とローバー社によるホンダのスウィンドン工場の株式二〇%所有により具体化された。この提携関係は一九九六年にローバー社がBMW社に売却されるまで続いた。この間、ホンダは生産システムや管理技法においてローバー社に大きな影響を与えた。これは、ローバー社の管理者をホンダのアメリカ・オハイオ工場へ派遣することにより実施された。彼らはそこでホンダの製造方法と管理の哲学、とりわけ、「一つのチーム・一つの目標」の哲学を学んだ。更に、品質とコストを保障するための哲学、「詳細なことに注意を払う」事の重要性を学んだ(ローバー社でのインタビュー:一九九七)。

具体的には、ローバー社は企業家精神、多機能チーム作業、仕事境界の廃止、シングル・ステータス制、部門間の協力、開放的管理、教育訓練、水平組織、小さいコントロールスパン、部品業者との連係、JITの導入など、多くのことを学んだ(Oliver and Wilkinson1992: 100)[8]。即ち、柔軟性、協力的・革新的な作業組織に基づく工場経営であった。しかし、労働者の参画や労働生活の質的向上と言う点での目立った改善は見られなかったようである(Oliver and Wilkinson1992: 102)。この点は、一九八〇年代後半に試みられた経営改革「ゾーン・サークル・イニシャテブ」に対する労働者の抵抗と拒否に示されている。

ローバー社は、トヨタUKとは異なりグローバル競争の激化を背景に、既存の企業文化・慣行の上に新しい経営改革を試みている。イギリスにやってきた日系企業の大半が、新規設立を土台に技術的にも社会関係的にも有利な条件を享受することが出来たのとは対照的である。

一九九一年には、ローバー社は「明日のローバー社、ニュー・ディール」と呼ばれる経営改革（労働組合との協約）を導入した。筆者が一九九七年に調査訪問したときの経営者へのインタビューによると、この改革は、生産システム、管理、労使関係にわたる大規模な改革とのことであった。同じ経営者は、このような変革を可能にした条件として、サチャーリズムの影響、二つの不況、組合員の著しい減少、変化を求める経営者のイニシャテブを指摘していた。即ち、一九八〇年代のサチャー政権下での大規模な法制改革（八〇年の雇用法、八二年の雇用法、八四年の労働組合法など）や経済不況、更に、管理権限の強化が企業改革に不可欠であったことを意味している。

ローバー社のこのような大改革は、技術革新、グローバルな競争、労働市場の変化など、いわゆる外部環境変化に対する内部組織・制度の適応を示すものである。即ち、競争力回復を目指す経営システムの大改革である。具体的には、チーム・ワーク、JITそしてTQCなど、組織効率の改善、企業の目標に対する従業員の参画・包摂を狙ったものである。すでに検討したトヨタ、DAKSの工場に見られる経営システムと多くの点で類似しており、その背後にある哲学は、労働重視の人的資源論的アプローチであると言える。ここには、ホンダを媒介とした間接的な「ジャパナイゼーション」の事例を見出すことができる。

三　イギリスの研究者による「ジャパナイゼーション」の理解

それでは、以上に紹介されたイギリスにおける「ジャパナイゼーション」がイギリスの研究者にどのように理解されているのであろうか。以下では、その代表的な見解を簡単に紹介・検討し、イギリスの研究者による「ジャパナイゼーション」の理解と、それらに反映されるかれらの日本の企業経営に対する認識を探ってみたい。少し大胆ではあるが、イギリスにおける「ジャパナイゼーション」研究を次の四つのグループに分類してみたい。

(1)人的資源論的アプローチ

このアプローチは、機能論的で経営者の立場から経営を成功させるための方法を探究する研究と言える。著者ウイキンズは、当時ニッサンUKの人事部長を勤めながら、[9] *The Road to Nissan: flexibility/quality/teamwork* を一九八七年に出版している。彼の主張で興味のある点は、革新の内容は価値観であり、それは従業員をどのように見るか、企業組織に雇われる人間をどう見るかに関っていると主張する点である。つまり、まず、従業員を単なる労働力の提供者とみなすか、それとも目的や価値観を共有できる組織のメンバーとみなすかと言う問題を提起している。彼の視点は当然ながら後者である。この点が根本的な違いであり、ここを通り抜けると具体的な経営技法の実践となる。例えば、従業員関係・管理に関する具体的な革新では、雇用、昇進、グループ・リーダへの権限の委譲、信頼関係の樹立、労使関係・企業内社会関係の革新が求められる。そして、伝統的な階級対立を基礎とする社会関係から脱却し、組織内の身分関係を同一化し、目的を共有できる、信頼を基礎とする組織作りを説いている。イギリスの経営の重要な問題の一つがこの従業員管理の哲学と方法にあり、そのためには経営者の価値観・哲学の革新が必要である事を主張している。日本的経営に経営原理の普遍性を見出しているようである。

(2)「ジャパナイゼーション」論的アプローチ

このアプローチは価値規範をできるだけ排除し、客観的に現象を観察しようとする方法である。Nick Oliver and Barry Wilkinson (1988・92) による *The Japanization of British Industry: New Developments in the 1990s* に著されている。日本的管理技法がスムースに機能するためには、イギリスの企業間関係や文化、労使関係の変容（労使協調、組合の包摂）も必要となる。変容が難しい場合には、日本的企業間関係、文化、社会関係の代用物をイギリスに見出すか、作り出すことが必要であると主張する。イギリスにおける「ジャパナイゼーション」論は、資本主義生産の二面性把握の重要性を示唆するとともに、製造業を喪失したイギリスが外国資本によりそれを再生しようとする過程の学問的反映であると言える。「ジャパナイゼーション」論は、イギリスから見て日本の影響が一方的に現れると言う見地であるが、同時に、イギリスの変化を

比喩的に表現しているものでもある。

(3)戦略選択論的アプローチ

この視点は、労働組合の立場を示す現実的アプローチである。John Bratton の Japanization at Work (1992)[10] に典型的に示されている。労働過程論的アプローチに対抗するもので、新技術と日本的管理技法の結合をイギリスの文脈で探求しようとするユニークな研究である。労使関係のあり方によって労働者に与えるそれらの影響が異なることを指摘し、労働組合の立場に立脚しながら現実的に資本主義的生産・管理に接近することの必要性を説いている。

(4)日本モデル批判的アプローチ

Tony Elger and Chris Smith が編集した *Global Japanization?: the transnational transformation of the labour process* (1994)[11] は日本の海外工場とそこでの生産・作業組織の移転を、移転を促進する要因とそれを規制する要因との両側面より分析し、産業、企業別の分析の重要性を論じている。「ジャパナイゼーション」論的アプローチが生産、作業方法の制度的分析に偏る点を批判し、下請け中小企業へのしわ寄せや労働者の労働条件の劣悪さとの関連で分析することの重要性を主張する。このアプローチの問題は、特殊性を強調し過ぎる点にある。現象の特殊性と差異を明らかにするだけではなく、それらに潜む共通性や一般性の把握も重要であると思われる。

以上の代表的見解のほかに、日本理解を反映するその後の研究としては、イギリスの代表的ジャーナルの特集を挙げることができる。Journal of Management Studies (1995)[12] はその特集号で異なる制度環境への日本的経営の移転を論じ、日本モデルの移転可能性とその広がりを検討している。Wilkinson and Morris による代表論文では、日本的経営技法を一つのモデルとして考察し、それの一般性（普及性）を検討している。その普及の範囲、度合いは国や産業、さらに工程ごとに異なるが、全体的には日本的経営技法が世界的に普及していることを認める論調となっている。また、中核・周辺概念を経営技法移転の分析に利用している。日本的経営技法と見なされるものは、JIT、TQCの概念（無駄、排除、改善、品質）を中心に、チーム・ワーク、従業員の参画など、生産・製造システム

に関する技法であり、三種の神器ではない。移転の可能性、困難性を規定するのは、文化的なものよりも政治経済、教育、労使関係、更に経営権の確立状況などにあると指摘している。また、技術依存的なヨーロッパ・モデルよりも社会・技術型の日本モデルの優勢を確認している。このように、単純な、管理制度論的視点を克服し、政治経済、教育、労使関係、経営権の確立と制度の変化との関係を分析している。労働に対する管理の強化や製造業における組織変化の理解には、技術や労働の国際分業の視点からグローバル企業の分析がなされる必要性を説いている。

次に、Asia Pacific Business Review (1996)[13] の特集「日本的経営を超えて：モダンタイムズの終焉」においては、上記の「ジャパナイゼーション」論的視点を、この学派が従業員の合意・黙従・献身の支配・不服従・反抗などを視野に含めている点を評価するものの、かれらの制度機能論的アプローチが、国際化した資本主義的生産関係の現段階（生産過程の矛盾的性格）を分析する枠組みとしては不十分なことを批判している。結果的には、「ジャパナイゼーション」論的視点が、管理の強化による支配の過度の強調、日本的経営技法をワン・ベスト・ウエイ的に理解することになると批判している。彼らは、労働支配・管理の体制が、広い政治経済学的視点での社会的対立と闘争、職場や労働過程での抵抗・闘争によって制約を受けていることに認識の重要性を指摘しようとするものである。結論的には、日本的経営パラダイムを如何に超えるかが彼らの課題となるが、その契機は、日本の職場における少数派組合に象徴される労働者組織の形成・存在を生産関係の枠組みに取り込み、服従と抵抗の論理に結合させることになる。

以上に見られるイギリス研究者の日本的経営の理解には資本主義的合理性の貫徹の有り様だけではなく、そこに展開する社会関係に生じる矛盾の分析をも検討の対象にしている点で、最近の社会関係を軽視する日本の研究動向とは対照的である。これまでの日本における経営研究の傾向は、マクロ経済の発展期には、どうしたら欧米に「追い付ける」か、何が「学べる」かがテーマとなった。その成熟期には、移転の可能性や移転した経営はどうなっているか、普遍性はあるのか、などがテーマとなる。更に、そのグローバル化期には、グローバルな経営とは何か、危機を脱出するための経営とは、グローバル化対応型の経営と

は、などがテーマとなってきた。要するに、研究のテーマは、アメリカから学ぶ→消化する→新しいものを作る→外国に紹介する→移転する→制度を環境適応させる、などの過程を説明するものであったと言える。以上は、結局、制度機能論であり、その弱点は資本主義の構造やそこでの社会関係のダイナミズムを研究の対象に取り入れていない点である。グローバル化に伴う構造↔制度↔社会関係の弁証法的なダイナミズムの結果としての考察に欠けていると言える。制度機能論の遡上では、グローバル化した日本資本主義の構造変化を反映する企業経営の多様性を統一的・動的に把握することが難しくなる。そこで、今後の日本企業経営を検討する枠組みとして、以下の仮説が有益ではないかと考える。

四　企業経営モデルの多様化仮説

一国の制度は一夜にして変わることはない。まして、革命の時代でない現在においては、その変化は緩慢である。しかし、日本資本主義の構造は低成長・グローバル化のもとでかなり変化を遂げてきていると言える。日本資本主義の蓄積メカニズムは、海外とのかかわりを急速に増大させている。本稿のテーマとのかかわりで言えば、経済成長期に想定された、制度の単元的モデル、いわゆる日本的経営モデルは、グローバル化した日本資本主義の構造の一部を反映しているに過ぎなくなってきている。高度成長期の制度的内容は、確かに、単元的経営モデル（終身雇用、年功制、企業別組合、企業集団、系列、生産システム関連技法・慣行（ＪＩＴ、ＴＱＣ、チーム・ワーク）で説明可能であった。しかし、グローバル化した時代の企業経営の制度・慣行を説明するには、もはや適切ではなくなった。更に、日本と言ったときに、地理的範囲を国内に限ることも適切ではなくなった。外国にある日本的制度（日系企業の現地経営）も日本の企業経営の一部として考察する必要があるからである。何故なら、それらも含めてグローバルな日本企業の経営が成り立っているからである。従って、私は、グローバル化した時代の日本の企業経営は制度的には三つのモデルになると考える。とは言え、このような経営形態の分類（モデル化）も現実を理解するための一方法に過ぎないことは言うまでもない。

これまでのシングル・モデルの発想を延長すると、日本を地理的に国内に限定し、しかも、国内経営の変化の著し

いものとそうでないものとを無理に一つの名称で呼ぼうとすることになる。例えば、トヨタ自動車社長で新しく日経連会長に就任した奥田氏の「ハイブリッド型の新しい経営」[14]などになってしまう。グローバル化が著しく進んでいるイギリスを見ると伝統的な経営と合理性・機能性を追求するグローバル経営が共存している。現在の日本は、構造的な変化が進むにつれて、イギリスに見られるような並存型、更に海外の経営をも含めると三つのタイプの経営モデルになるのではないかと考えられる。また、それに伴い、日本の政治経済もこれら三つの形態、即ち、三つの経営を保護・支援するような内容に変化すると思われる。すでに、そのような変化の傾向は日々の新聞記事に報道されている。以下においては、この多様化仮説を紹介し、イギリスから見た日本の企業経営の将来の展望に変えさせて頂きたい。

経営モデルの多様化仮説

(1)グローバル化経営モデル

この経営の特徴は、経営の座標軸を資本の所有権・市場原理に移行したもので、類型的にはアメリカ型経営（合理的資本蓄積モデル）である。他のモデルとの差異は以下のようである。

所有と支配：資本の所有権重視とアメリカ型の取締役会
企業集団：独立企業、若しくは、企業集団からの相対的な自立性
組織構造：個別組織の収益重視（収益管理型）、分社化、持ち株会社
制度：個人の能力、実力重視の雇用制度
市場：グローバル市場
戦略：短期・中期的
労使関係：一元的、若しくは、協調的労使関係を追求

(2)伝統的経営モデル

この経営の特徴は、伝統的制度・慣行にその強さの源泉を求めており、経営の座標軸を資本の集団的機能・伝統的社会関係（企業共同体的）におく経営（伝統利用型資本蓄積モデル）である。アメリカ的なものは、取り入れられたとしても伝統的経営を補完する意味合いにおいてのみ利用される。他のモデルとの差異は以下のとおりである。

所有と支配：資本の相互持ち合い重視と伝統的取締役会

企業集団：連携・協調・相互依存で集団を強化
組織構造：組織の総合性重視
制度：伝統的制度・慣行プラス個人の能力、実力を加味
市場：国内市場プラス国際市場
戦略：中・長期的
労使関係：協調的労使関係を追求

(3)海外における日本の経営モデル

このモデルでは、経営の座標軸を日本的なものと現地の条件（経営・社会・文化）との混合に求める経営で、グローバル企業の海外工場として混合型（ハイブリッド型）資本蓄積モデルを形成している。日系アジア型、日系アメリカ型、日系ヨーロッパ型が存在する。他のモデルとの差異は以下のとおりである。

所有と支配：日系企業の子会社、多様な現地化を含む取締役会
企業集団：直接には関係なし
組織構造：工場としての組織合理性を追求
制度：現地制度プラス人的資源論的アプローチ
市場：地域市場プラス現地市場
戦略：グローバル企業の一工場としての戦略
労使関係：単元的、若しくは、協調的労使関係を追求

現在の世界のポリテイカル・エコノミーは、米国の覇権的イニシャテブの下での三極体制のダイナミズムをその内容としている。このような文脈において日本の企業制度・慣行の再編が進められている。現実は、市場対国家のアプローチではなく市場と国家のダイナミズムである。そこでの支配的イデオロギーは競争重視の自由主義である。グローバル化のもとで、これまでの組織、制度、慣行が変更を迫られている。利害関係のダイナミズムの中で、日本政府もイデオロギーを使い分ける時代に入ってきた。米国に対しては、保護主義と自由主義を、国際機関に対しても、自由主義と保護主義を使い分け、アジア地域に対しては、基本的には自由主義を、そして、部分的には地域主義に基づく自由主義の部分的制約を主張している。二カ国間に対しては、自由主義を、また、国内に対しては、国内のグローバル化を推進する規制緩和の自由主義を唱えている。このようなグローバル化のイデオロギーは、日本の企業が活動する三つの領域、即ち、グローバル化経営モデルが要

求する国際的・国内的領域における政府の支持・保護、伝統的経営モデルが要求する国内での支持・保護、そして、グローバル企業の海外における経営モデルが要求する日本政府の支持・保護、に必要なイデオロギーとなっている。

むすび

これまでの議論の中心的テーマは、制度・慣行・社会関係が外からの刺激でどこまで変化するのか、抵抗する力は何処にあるのか、質的な変化は何を意味するのか、と言った日本にとっては明治維新以来のものである。二一世紀の日本に対する「アメリカナイゼーション」はどこまで浸透するのか、日本の企業経営は質的に変容するのか、浸透する産業・企業の領域は何処か、と言うことになる。また、イギリスにおける「ジャパナイゼーション」とのかかわりでは、日本的なものがイギリスの制度・慣行・社会関係に質的な変化を引き起こしたのかどうかと言うことになる。

日本においてグローバル化の影響を受けている産業・企業はグローバル競争の渦中にあるものばかりである。それらの企業で実施されている改革は大規模で質的な変容を伴うものである。また、これらの企業は日本のイメージを作るのに大きな影響力を持っている点で重要である。ただ、企業数では企業総数の僅か数パーセントである。[15] これらの企業変革が残りの企業に及ぼす影響も大きいかもしれないが、大半の企業は伝統的な制度・慣行・労使関係を一部変更・修正したぐらいで存続しようとするであろう。イデオロギーとしてのグローバル化は制度改革の正当性を付与する道具となるが、それにより、企業の構成要素のすべてが変革されることはありえない。収斂と多様化の弁証法的発展は今後も続くであろう。従って、日本のポリティカル・エコノミーは今後一層、複雑化・高度化し、その矛盾も生まれてくるに違いない。日本資本主義構造の重層化・多様化とその反映としての企業形態の多様化現象は、社会の組織、制度、慣行が何によって影響を受け、どのように変化するのかと言う、歴史の歩みに関する古くからのテーマを蘇らせている。

(1) G.C.Allen (1958) *Japan's Economic Recovery*, London: Oxford University Press; (1967) *Japan as Market and Source of Supply*, London: Pergamon Press.

(2) OECD (1972) *The Industrial Policy of Japan*;

OECD (1973) *Manpower Policy in Japan.*

(3) Ronald P Dore (1973) *British Factory-Japanese Factory*, London: George Allen & Unwin Ltd.

(4) Masahiko Aoki and Ronald Dore (1994) *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford: Oxford University Press.

(5) Hasegawa. H (1996) *The Steel Industory in Japan: A comprarison with Britain*, London: Routledge.

(6) Hasegawa. H (1998) *Japanese Business Management: Restructuring for low growth and globalization*, London: Routledge.

(7) 最初、二、〇〇〇社の候補企業から四〇〇社が選ばれた。選考の基準は、先ず、年間一〇〇、〇〇〇台規模の生産に必要な部品を供給する能力があること、次に、トヨタの仕様の部品を供給できること、そして、品質とコストの両方で満足できること、が条件となった（トヨタ工場でのインタビュー：一九九七）。

(8) Nick Oliver & Barry Wilkinson (1988/99) *The Japanization of British Industry*, Oxford: Blackwell Publishers.

(9) Wickens P. (1987) *The Road to Nissan: flexibility/quality/teawork*. London: Macmillan.

(10) John Bratton (1992) *Japanization at Work*, London: Macmillan.

(11) Tony Elger and Chris Smith (eds) (1994) *Global Japanization?* London: Routledge.

(12) Journal of Management Studies, Vol.32, No.6, Blackwell, Nov. 1995

(13) Asia Pacific Business Review, Vol. 2, No. 4, Frank Cass, Summer, 1996.

(14) 日本経済新聞一九九九年五月十四日

(15) 一九九九年三月期の連結決算で海外の営業利益が国内のそれを上回った企業は九一社（調査対象企業四三三社）であると報道されている。そのトップには、本田技研工業、ソニー、トヨタ自動車、伊藤忠商事、松下電器産業などがある（日経一九九九年七月十二日）。また、通産省の資料では、直接投資トップ五〇社がその国の総計に占める割合は、イギリス七一・〇％、アメリカ合衆国が六三・〇％、フランス五九・〇％、ドイツ五一・五％で先進諸本主義国のグローバル化はいずれもほんの少数の巨大企業により先導されていることがわかる（通商白書九八年版、三三頁）。

（はせがわ　はるきよ・シェフィールド大学）