

経済と経営 22-2 (1991. 9)

〈学界展望〉

「日本的経営」論をめぐって  
—— 日本経営学会での報告と討論から ——

小 山 修

(一)

最近の経営学界での主要な問題関心の一つは、1970年代における「日本的経営」論の爆発的な展開、1980年代の「日本的経営の変容」論への展開、そして80年代後半からの産業構造転換の問題をベースとして、「日本的経営」の国際競争力の内実ないしは比較優位条件の解明を主題とする「日本型経営システム」論ないしは「日本型生産システム」論への移行と展開という点にあると言えよう。

最近20年間ほどの経営学界の組織動向を見ると、伝統的な学会組織に止どまらず、社会経済環境の変化に対する研究者の主体的対応の多様化により、それぞれの問題関心やアプローチの多様化により、さまざまな規模の学会組織が発展してきている。筆者が加入する数個の学会においても、さまざまな分野から「日本的経営」論や「日本型生産システム」論にかかわる報告が多数行われ、真摯な討論が展開されている。

伝統ある日本経営学会では、1976年に開催された創立50周年記念全国大会（神戸大学）において記念講演が行われ、藻利重隆氏が「日本的経営と日本経営学」と題して、また古林喜楽氏が「日本経営学の特殊性と課題」と題

して学問状況の整理と課題提起をそれぞれの立場から行われた。そして翌 77 年、第 51 回全国大会（愛知学院大学）での統一論題は、「日本的経営の諸問題」であったし、さらに 78 年の第 52 回全国大会の統一論題は「日本経営学と日本的経営」であった。その後、80 年代を通じて展開された日本企業の構造転換、情報化、国際化などの変化を受けて、1989 年の第 63 回全国大会（福岡大学）の統一論題は「日本的経営の再検討—90 年代を展望して—」とされ、8 本の報告が行われている。

1990 年 10 月に東洋大学で開催された第 64 回全国大会は「90 年代の経営戦略」を統一論題に掲げ、これに「生産・流通・消費の革新」という視点から迫ろうとした。6 本の統一論題報告のうち、「日本的経営システム」論ないしは「日本型生産システム」論にかかわる報告として、林倬史氏（立教大学）の「日本企業の国際競争力—技術開発力の視点から—」および植村省三氏（大阪市立大学）の「経営戦略・組織革新と日本的経営」の 2 報告が注目される。2 氏の報告は、それぞれ技術開発力と組織革新という異なる視点からのものであるが、第 63 回大会での議論を踏まえてみれば、広い意味で「日本的経営」論の課題をつかむ上で興味深い。

そこで、以下では、とりあえず林倬史氏の報告とそれをめぐってシンポジウムで展開された討論を含めて議論の特徴を紹介し、論点の整理と課題の発見を試みたい。

## (二)

林倬史氏の報告「日本企業の国際競争力」は、大会では「日本企業の技術開発力とアメリカ産業」と題して統計資料を駆使して行われた。

林氏は、まず、日本製造業企業の国際経営戦略の中心が「生産の国際化」にあり、その基礎的要因は「技術開発戦略の展開」であって、これらが「パックス・アメリカナ体制の崩壊」の主たる原因となっており、そのような認

識から日本企業の国際競争力の主要因たる技術開発力の特徴をどう見るか、また 90 年代を展望した場合、日本企業の技術開発力の国際的な位置づけをどう評価するか、という課題が重要であるとされる。

林氏は、1980 年代以降の日本の技術開発力が質的に変化してきたとして、その指標を企業の設備投資の内容変化に求められる。即ち、従来のわが国の設備投資が「導入技術を軸に生産プロセス技術」に中心を置き、1970 年代においてもなお、「新商品企業化・研究開発」向けの設備投資が 6～8% 台であったが、1980 年代以降は、電気・自動車など加工型製造業において「新製品・新規事業・研究開発」重視型へと重点移行しているというのである。

このような設備投資の重点移行の内容は、「製品の多様化、リードタイムの短縮、コンピュータシステムによる生産統合化」を目的とした FA (CIM 関連を含む) 関連の設備投資であり、この状況を林氏は、「生産過程へのプログラマブル・オートメーション技術の適用を通して生産システムの柔軟化をいっそう推し進めていることを意味する」(下線は筆者、以下同じ) と強調される。そして、このことが、製造業全体の技術集約度を著しく高度化させていると見る。ここで林氏は、生産システムの柔軟化を、「大量生産型生産システムからプログラマブル・オートメーション化による多品種変量生産型への柔軟な生産システム」への移行と把握される。要するに、このようなハード面での生産システムの柔軟化が国際競争力の質的強化を構築しているとするのである。

しかし、林氏は、こうしたハード面での生産システムの柔軟化によるだけでなく、ソフト面での柔軟な生産システムとのシナジー効果 (相乗効果) が促進されることにより、国際競争上の優位性が確立され、とくに多品種変量生産体制の確立によって、国際競争上の優劣が決定的になる、と強調される。それでは林氏は、「ソフト面での柔軟な生産システム」およびハード面との「相乗効果」とは何か、その内容をどのように把握されるのか。

林氏は、ソフト面での柔軟化の内容として「日本的多能工制や職務編成の

柔軟性」を指摘される。すなわち、従来の「低コスト少品種大量生産体制」は、いわゆるフォーディズムに基づくものであり、その歴史的要件は、「工程内分業の細分化（職務の細分化）を通じた工程ごとの単能工化（より固定的・硬直的な生産関係）と職級別システム」との2点である。それでは、職務の細分化と固定化という歴史的要件をもつフォーディズムに基づく生産システムは、どのような新しい歴史的要件によって転換されるのか。この問題に対しては、林氏は、基本的に ME 技術革新による ME 機器の発達と ME 技術分野での優位性に動因を求められているようである。こうして、日本製造業の国際競争力の現代的な位置は、「ソフト面での柔軟な職務構造に基づく生産システムの柔軟性と、ハード面における自動制御技術に基づく各種 ME 機器の生産工程への適用によるいわゆる Flexible Manufacturing System との相乗効果によって創出されてきた」とされる。

林氏は、報告の後半で、日本製造業企業の国際競争力を促進してきた技術開発力の評価を行うために、アメリカにおける日本の開発特許シェアの急増とアメリカの相対的低下、この傾向の主要製品別の分析、などを通じて日本企業の技術的優位性を論証しようとしている。

さて、この大会では統一論題に関するシンポジウムの内容について主催校による『統一論題報告質問回答集』が編集されることとなった。この試みは、大変な努力を要する作業であったと推察できる。まずは関係者の献身的なご苦勞に敬意を表するとともに、それが学会活動として画期的な努力であることを評価したい。以下ではこの『質問回答集』にも拠りながら、筆者の疑問や問題提起を通じて論点を整理してみよう。

第1に指摘したいことは、日本企業の国際競争力の源泉が、林氏の指摘されるように、生産システムのハード面・ソフト面からの柔軟化と両者のシナジー効果にあるとするならば、それに基づく多品種変量生産システムへの移行は、フォーディズムからの脱却ないしポスト・フォーディズムといえるのか、という点である。

この点については、下川浩一氏（法政大学）の質問に対する林氏の回答が示唆的である。下川氏が、「アメリカ＝フォード主義的生産システム、日本＝フレキシブル多種変量生産という単純二分法だけで切れるものなのか。歴史的にみて両者の関連はないのか。」と質問したのに対して、林氏は、日本型生産システム＝トヨタの生産システムと置き換えて、「両者の間には共通した生産管理上の技法が存在する。しかしながら、管理技法の導入と具体的な展開過程において両者の間には（中略、筆者）違いが作り出され拡大してきたと言える。特に、QCサークルに代表される日本的小集団活動による生産システムの恒常的なレベルアップとME機器の導入とが結合しはじめた70年代後半以降、両システムとの間の質的差異が強調されるべきであるように思われる。ただし、その違いとはあくまで生産効率上の観点からのものであって、フォード主義的生産システムを乗り越えた労働内容の豊富化を伴うような歴史的に新たな生産システムであるかどうかについては判断は控えたい」と回答されている。

この回答の中にはいくつかの重要な論点が含まれているが、差し当たり3点ほど指摘できるであろう。一つは、日本型生産システムをトヨタ式生産システムで代表させてよいか、その特質は何か、という問題である。テイラーシステムとフォーダイズムとの結合を基礎として何が付加されて「日本的」となるのか、その技術的基礎は何か、という点である。二つは、以上と関連して今尾雅博氏（三重大学）の質問にもあるように、日本の技術開発力の質的側面の特徴は何か、それが国際競争力の質的強化に具体的にどう貢献しているか、という点である。三つ目は、林氏が技術決定論の立場に立っているかどうかは不明であるが、柔軟な生産システムが、少なくとも従来のフォーダイズムとは区分される性格を持つとすれば、ハード面での柔軟化とソフト面での柔軟化とはどのような関係にあるのか、特にソフト面での柔軟化は、ハード面での柔軟化にどのような影響力や規定力を持つのか、が重要な論点である。

さて、以上に関連して第2に指摘しておきたいことは、国際競争力の要因分析に関するいくつかの論点である。小川英次氏（名古屋大学）から、アメリカの生産体制の脆弱化傾向に対するアメリカ側からの巻き返しの有無が質問されたが、国際競争力の比較なり要因分析は、相対的なものであるから、まず定性的に要因が明らかにされ、それぞれについて定量的に分析される必要がある。林氏の報告では、技術開発力の比較考量からストレートに、ハード・ソフト両面での生産システムの柔軟化に結びつけたために、後者とくにソフト面での柔軟化の特質が十分に解明されぬままに終わったように思われる。奥林康司氏（神戸大学）の質問に対しても、アメリカ側の対応として、産業の自己革新を阻害する潮流の存在を指摘するに止まった。ただ、中本和秀氏（札幌学院大学）による、「日本企業の有する生産の柔軟性や高度な技術開発力の組織的基盤をその前近代的性格に求めるのか、それとも『有機的組織』的性格に求めるのか。」という質問に対して、林氏は、「日本企業独自の柔軟な生産システムや高度化してきた技術開発力の組織的基盤を理論的に特定化するためには、日本企業・経済総体に内在している前近代的特質を抽出することが重要である」と明確に回答されていることを評価したい。とくに、「技術者やライン労働者を始めとする従業員への一方的な人事異動による配転・出向、転勤」という前提によって初めて、日本的多能工制や職務編成の柔軟性が可能となること、また「超過密労働や長時間労働による勤労者やその家族の生活上の犠牲をも容認していく社会構造」の存在なしには日本的「有機的組織」や「ネットワーク」が成立しえないことを指摘され、日本社会の前近代的特質、すなわち「典型的な西欧型の近代ブルジョワ革命の洗礼をうけてこなかった特殊日本社会システム」こそが、逆に国際競争力を強化せしめている、という主張から、いわゆる文化主義的アプローチへの批判も読み取ることができよう。

しかし、林氏の報告の趣旨に沿って言うならば、技術開発力を中心とするにしても、生産システムの総体について論及される限り、企業の国際競争力

についてトータルなフレームワークが提示されてよいし、林正樹氏（中央大学）から質問されたように、国際競争力の概念とそれを規定する諸要素の明確化、また企業が社会的環境なしに存在しえないのであるから、企業の国際競争力も社会的規制を受けざるをえないのではないかと、という論点にも回答があつてしかるべきであろう。この質問に対して、林倬史氏は、「企業の国際競争力の概念を個別企業の国際的な利潤獲得能力の観点からではなく、各国民の生活・福祉・環境」への国際的貢献の観点から構築していくべきという観点は重要な問題提起であるとした上で、より包括的な国際競争力の指標作りが必要であり、その指標から見てポイントの低い企業への一定の社会的規制の必要性を承認されている。この論点は、今日の状況から見て、国際経済摩擦との関連でもっと真剣に取り組まれてよい。とくに「日本特殊性」論への批判としても必要な論点であろう。また観点は異なるが、赤岡功氏（京都大学）の報告「エレガント・カンパニーに向かって」において提起された「企業の人間性」指標づくりとも関連する論点である。

指摘しておきたい論点の第3は、日本型生産システムの組織に関する問題である。この論点は、中本和秀氏（札幌学院大学）の組織的基盤の性格に関する質問、下川浩一氏（法政大学）によるフレキシブル生産システムと研究開発システムとの内在的関連に関する質問、野口宏氏（常葉学園浜松大学）による、製品・工程開発力と技術開発力との区分・相違に関する質問などへの林氏の回答とそれへの質問者のコメントが示唆的である。

組織の問題は、林氏の用語に従えばソフト面での生産システムに含まれるであろうが、林氏が直接に言及されているところでは、技術者の部門間移動の問題、工程組織と技術開発組織の両面での柔軟性の問題、情報通信技術によるシステム化を通じての生産システムと研究開発システムとの連動性の強化の問題、などが論点の中心である。林氏は、生産・研究開発両システムの連動性について、オイル・ショック以降の多品種少量生産体制への移行および各種 ME 機器の導入による CAD (Computer Aided Design)/CAE (Com-

puter Aided Engineering)/CAT (Computer Aided Testing)/CAM (Computer Aided Manufacturing) の一般化, 各研究開発成果の即時, 物性・耐久試験や設計・試作・評価という一連の過程の情報通信技術による短縮化などの必要性から両システムの連動性が強化されたと強調される。また, その中で, 「特殊日本的な前近代的特質」にも強く規定されて, 直接工のみでなく技術者の部門間移動と柔軟な職務編成を通じて, 技術陣への超過密・長時間労働のしわよせによって「日本的技術開発力」が支えられており, それは技術者の精神の自由と自由な発想に基づいて創出されているのではない, と強調される。

この論点に対して中本和秀氏が, 大卒で賛意を表明されつつ, 「前近代的」なシステムの存続性は何らかの「合理性」を示しているのであるから, 単純に「前近代性」という特殊性に解消せず, 理論的には普遍的性格のものとして把握することが重要であるが, その「普遍性」も, 「競争力=模倣強制力」をもつが故に他国へ普及していくという限りでの「普遍性」に過ぎず, 無色透明の「普遍性」はありえない, と批判されている。

他方, 下川浩一氏は, 技術の発展における継承性ないしは積み上げ性を重視する観点から, 「いかなるブレークスルー技術や製品技術革新といえどもすぐれた工程技術の革新と理論の技能について (ママ) 積み上げなしには結実しないものであり, 前近代的要素と生産工程技術の重要性の問題は次元を別にして理解する必要がある」と指摘されている。

このような日本型生産システムに関する特殊性と普遍性の議論は, 従来, いわゆる技術論論争において技術の特殊性と普遍性ないし継承性の問題として, また技術の階級性の問題として長らく展開されてきた論点である。今日の議論は, 技術論論争で展開された論点が, 経営学の領域において「日本的経営」論の展開ないしは具体化としての「日本型生産システム」論において展開されてきているところに興味深さがある。とくに「ソフトウェア技術」などの用語が出現するようになると, 技術の本質ないし概念をめぐる論争と



も関連して「日本型生産システム」論の理論的課題の一つにならざるをえないであろう。あえて言えば、組織は技術であるか、という論点を提供しているとも言えよう。

### (三)

最後に小稿のまとめに代えて、大きく言えば技術と人間の問題について触れておきたい。以上の3つの論点の中にすでに散見されるように、生産システムの柔軟化にしろ、技術開発力にしろ、工程組織と技術開発組織にしろ、いずれもその中心は人間活動に他ならない。それを資本運動の具体化と見るか、一般的・抽象的な管理活動と見るか、は研究者の立場や研究方法の違いに拠るが、いずれにしても今日、企業に働く人々は、人間的であること、人間的に働くことへの熱望を表明している。技術開発力、国際競争力、情報化などと言う際に、技術が人間の福祉に貢献しうるかという観点が要求されている。この論点は、シンポジウムにおいて奥林康司氏が的確に指摘され、林倬史氏もこれに賛意を表明されているが、あえて言えば、もう一步進んで例えば、企業活動への環境監査や社会監査という視点、企業内での「労働の人間化」や権利拡大という視点、地域社会や「地球社会」への貢献という視点など、幅広い価値が要求されている。要するに、個別企業の内部に閉塞された視点が批判されてきているのである。このことは、アカデミーの活動の閉塞性の打破、企業情報の解放化とアカデミーとの協力という課題と不可分離な問題であろう。

(注) 小稿の報告の引用、報告者および質問者の発言内容は、『日本経営学会第64回全国大会予稿集』(1990, 東洋大学), および『日本経営学会第64回全国大会統一論題報告質問回答集』などによる。