

經濟論叢

第154卷 第5号

日本型經營システムの形成……………	吉田和男	1
サービス業の生産性と就業構造……………	葛城政明	25
韓国の海外移民……………	南有哲	43
原料開発輸入体制の形成史における 商社・メーカー協調……………	田中彰	66

平成6年11月

京都大學經濟學會

日本型経営システムの形成

吉 田 和 男

I は じ め に

日本型経営システムの形成が、日本経済の歴史に強く依存していることは間違いないことである。日本型経営システムを理解するために、その歴史的な形成過程を検討するには重要であるのは言うまでもない。ただ、その形成過程についての分析は、山のようにあり、歴史上のどの時代に日本型経営システムが形成されたかについては議論の多いところである。

日本型経営システムが伝統的な日本人の国民性に起源があるとして、江戸時代の経営システムにすでにみられていたという論者がいる。また、日本のいわゆる近代化、資本主義化過程で形成されてきたというのも一般的に議論されてきた。さらに、戦争中の形成過程であるというのも最近流行の議論である。もっと考えれば、日本型経営システムは戦後のアメリカの占領による改革とその後の混乱からの收拾によって形成されたとの議論も有力である。さらに、高度経済成長期の日本経済が作ったとの考え方もある。筆者はその立場である。

しかし、歴史的にみて、どの部分が日本型経営システムの形成に影響を与えているかという議論はあまり重要なものではない。日本型経営システムのメカニズムを解明していく時に、その特徴を理解する方法としてその形成過程を考えることが重要なのである。すなわち、日本型経営システムの本質を理解するためには、いかにそれが時代の流れによって形成されてきたかを理解することが必要である。そこで、これまで議論されてきた日本型経営システムの形成過程を振り返りながら、日本型経営システムの特徴をとらえることは、理論的な

分析を行う準備として重要である。そこで、日本型経営システムの形成に関する議論を簡単にスケッチすることとしたい。

II 江戸時代における日本型経営システムの萌芽

日本型経営システムの一部は、江戸時代から伝統と見ることは多くの研究がある。300年間もの長期にわたる鎖国政策が、日本に独特の経済システムを形成することとなっても何の不思議もない。今日の日本人の精神に大きな影響を与えている文化の形成にとって最も重要な時期であったことは間違いない。

また、労働の移動が十分でなく、いわゆる封建社会によって形成された分散的な社会システムは日本型経営システムに大きな役割を果たしたとしても当然である。尾高(1984)は、江戸時代に形成された藩の基礎にはこのような「ムラ」の論理があり、この運命共同体的な人間管理のシステムが日本社会の組織の作り方の基本となったとする。その特徴として、①全人格的、生涯的な所属、②全体に対する没我献身の義務、③しつけ教育と年功による地位の序列、④人の和と一致協力、⑤権威主義的管理と参画的経営、⑥全生活面に及ぶ恩情主義的配慮を指摘する。これらは、①は終身雇用など会社への全人格的帰属に相当し、②は会社への全面的献身であり、③はOJTであって、年功序列賃金である。④は労使協調や協調による労働であり、⑤は労働者の経営への参加であって、⑥は会社の生活保証、温情主義的な対応を意味していよう。今日の日本型経営システムの特徴と一致している。

これに対して、村上・公文・佐藤(1979)は「イエ」社会を主張する。「イエ」は鎌倉時代に形成された概念で、生活を共同にする経営体であった。この集団は①超血縁性、②系譜性、③機能的階統制、④自立性を特徴とする。この「イエ」が日本的システムを形成する原理であり、戦後は「国家や家が帰属ないし一体視の対象とならなくなったあとに残ったほとんど唯一の満足すべき間柄は企業などの職場であった」とし、日本型経営システムはその新しい「イエ」として求められたことを示す。植村(1980)は「家族主義は、ムラ的關係

に発する集団主義がムラ以外の集団に適用されていく場合の促進要因であり、補強要因でもあったわけである」と、ムラ的關係を基礎として、イエ的關係によって補強された集団主義を主張する。このイエ・ムラ論争は岩田（1984）によって日本型経営システムは「ムラ」であるとの立場で、整理されている。いずれにせよ「イエ」や「ムラ」の概念はこの江戸時代以前に形成されている。

また、筆者が江戸時代に形成された社会システムの作り方として注目しているのは桜井（1962）、吉田（1994）に示される「講」である。「講」は中国や韓国などにみられる組織であるが、それらが血縁、地縁などを通じた強い結合力を持つものであるが、日本の「講」はいわゆる寄り合いであり、大きく異なる。日本型経営システムの集団としての性質は、地域の行政、宗教、経済などのさまざまな目的を達成するために江戸時代に形成された「講」に現れている。

さらに、この時期には石田梅岩に代表される道徳としての商人道が形成される。石田（1773）は「売利を得るは商人の道なり」として、「商人の売利は士の禄に同じ」とする。すなわち、商人は商売で儲けることは正当な行動であることを強調する。そして、石門心学は勤勉を善とし、怠惰を悪とした。そして儉約の論理を説くこととなる。彼は神を拝み、祖先を崇拜し、親を大事にせよと言う道徳から始め、嘘、博打、殺生、不礼をしないよう男女の別を守れ、等々今日日本人が持っている道徳原則を説く。そして、従順、清潔、不妬、儉約、恭謹、勤労といった商人の徳を説く。

この思想の普及は Weber（1904）に示されるどころの資本主義の精神を育てることになる。森嶋（1984）は儒教道徳が資本主義の精神を生んだとするが、儒教国家にはむしろ資本主義国が少ないことからみても適當ではない。石門心学のように、儒教を基礎とするものの独特の町民の思想が資本主義の基礎となったのであろう。また、これは梅岩が神道や仏教にも傾倒していたことから理解できる。

これらの環境を背景に、商工業が栄え、独特のシステムを形成して行く。作道（1978）（1980）、宮本（1948）などによって当時の経営システムの研究が行

われている。農工商は小規模で組織的ではなかったが、農においては地主の経営が優位になり、工でも例えば、織物産業では織元を中心に組織化され、商においても特権的商人とに発展して行くことになる。しかし、新興商人の出現はそれまでと異なった経営を行う。身分的に武士・町人は分離はされていたものの鴻池・住友・三井などの戦国武士出身の新興商人が力を持つようになる。その中からイノベーションが生まれてくる。三井は「江戸店持ち京商人」であった。家祖の高利が没した後、4人の男子は「財産分割は行わず、事業上の利益から毎年定率の配当を受け取ることでできる分配率のみ定め、事業体と資本とは三井同族の共同財産とした」。これが三井家を永続させることになる。同時に、フランチャイズ・チェーンとして、多角化を行う。すなわち、資本と経営の分離が行われ、各営業店は独立採算で、大元方には「功納金」を納付した。また、このような家族的なものだけでなく、近江商人にみられたように、配当だけを受け取る有限責任の共同出資によるものも生まれる。

そして、経営組織としては番頭が主人に代わって店務を代行することとなり、さらに細かい規定が設けられ職階が生まれる。かならずしもすべての人がこれらの階層を昇進するのではないが、年功序列制度、終身雇用制度に近いものが生まれてくる。そして、そこまで到達するのは10%に満たないものであるが、暖簾分け制度が設けられ、定年制度となる。もともと丁稚の給与は原則、ゼロであり、喰いぶちを与えられるにすぎない。いわゆるフィリンジベネフィットによる給付である。すなわち、今流の社宅と給食が給与として与えられる。しかし、盆暮には現金が支給され、今日のボーナスである。これは丁稚は、働きながら商売を教えてもらうというOJTであり、このために、無給の労働者となる。

工業の労働者も概ね同様である。ただ、工業の労働者は、OJTによって技術を修得すれば、独立して基本的に流動的であり、終身雇用はみられなかった。また、その技能が重視される故に、関所なども、フリーパスであったという。

山本(1988)は、商人=丁稚、手代、番頭のホワイトカラーと工業労働者や

季節労働者のあつかいに関しても、明文化された規則・原則＝家訓といった形で示していたことを明らかにしている。

また、彼は、江戸時代に鎖国が可能であったのは鉄、銅などの生産力が高かったためであるとし、これを可能にしたのが日本型経営システムであるとする。銅生産の代表格であった住友の家法を示し、日本型経営システムの規則を定めているとする。例えば、営業の者は生産の現場を知らなければならない、社員を私的な仕事に使ってはいけない、仕事をさせるときは自分で考えさせてそれに従って行いうまく行かないときには指導せよ、仕事上のことについての発言を妨げるな、年少より勤めているものを重い役につけるが能力がなければやむを得ない、途中入社でも忠誠心があれば差別するな、若いものを大事にする、年少の頃から働いたもので能力の劣るものには有能な補佐役をつけるなどの経営上の規則があり、「その経営的な感覚は、現代の産業資本家ないし経営者とほとんど変わらないといってよい」と結んでいる。このように、江戸時代の経営も日本型経営システムの基本と同様の特徴を有していることは間違いがない。

当時の労働力は流動的であり、労働力の調達は基本的に口入れ屋を通じて行われていた。また、労働者は丁稚で商家に入ったり、徒弟として修行に入るとしても、多くの理由で途中で退職し、残ったものも一人前になれば、独立して仕事を行うことになる。今日のように労働者が同一組織に長期に帰属する性質のものではなかった。むしろ、山崎（1984）（1987）の示すように、民間経済には個人主義的な要素が強く、いわゆる集団主義的な要素は江戸封建武士の世界であったことを考えると、必ずしも江戸時代の経営システムの類似性を以て日本型経営システムの源流と説明することも無理がある。

しかし、江戸時代の経済システムの作り方は現在に引き継がれ、近代的企業が発達し、労働者数が拡大するのは明治以降である。

III 近代化過程での日本的経営

明治の急速な産業近代化過程で最も大きな問題は、近代的雇用を受け入れる労働者の確保であった。当時の労働は、農工商の自営的な形態が普通であったので、会社に雇用されるという考えもなかった。当然のこととして、熟練労働者は少なく、この確保のために、争いが起こらざるをえなかった。この熟練労働力不足の下で、江戸時代の雇用関係から脱し、近代的雇用関係を形成するために編み出された方法が日本型経営システムを形成して行く。

熟練労働者獲得の競争の一つとして、鐘紡の先駆的な家族的経営が始まる。女子工員の不足する中、高能率・高賃金を唱えて高い賃金を支払った。この鐘紡の動きに対しては、暴力団まで導入しての事件が起こっている。また、近代化を急ぐ政府の動きに対しても、企業側からの独自の動きがみられた。明治15年から画期的な社会政策としての工場法を策定する動きに対して、財界側からは大きな反発を生む。この反発は権利義務関係を西洋的権利義務関係におくことそのものにあった。板橋（1990）はこの工場法の策定の動きを重視する。すなわち、紡績業者は工場法に反対するだけでなく、同時に温情主義的な経営を打ち出す。これは労働者不足の中、熟練工を確保するためにも必要であった。最初は社宅と廉価販売制度であった。そして、共済組合、永年勤務賜金、恩給制度、退職金制度などを整備して行き、日本型経営システムの一側面の萌芽となって行く。

とはいうものの、この当時の雇用慣行は今日のものとは大きく異なっていた。江戸時代の雇用慣行の延長で徒弟制度であり、親方の下で仕事をする事で修行するのが一般的であり、これを渡り歩いて腕を磨くことになる。このような雇用慣行は明治以降もかなり長く続いていた。現在でも京都の料理人社会では引き継がれているといわれる。従って、OJTで教育されるという点は日本型経営システムと同様であるが、労働力の移動は自由であり、準固定投入であるという今日の特徴は見られなかった。

この関係は工場内の管理にまでおよんでいた。尾高（1984）によると、近代工場での雇用関係でも、工場経営者は「小頭」「組長」などの親方に労働者の管理を委任していた。これは実際の雇入れ、作業管理、配属・昇進、賃金算定など広範囲におよんでいた。これに対して企業は、近代的企業を形成して行くために、自ら直接雇入れ、組織化して行くことになる。いわゆる近代化過程で導入を図ろうとする欧米的な要素と日本の伝統的な要素の葛藤であったかも知れない。日本型経営システムにおける現場主義はこの伝統なのであろう。

資本主義経済の導入には豊富な労働力が必要であり、自由な労働力の移動が前提であった。この時代には労働力の確保が難しく、日本型経営システムの要素の芽生えもこのための方策でもあった。

日本型経営システムの成立を第一次世界大戦後とみる経済学者が多い。この時期の労働の最大の問題は定着率の低さにあった。中馬（1994）は1923年の「労働調査報告」が「わが国労働者の最大の欠点は、何といても同一工場に勤務している期間の短いことである、之が為我が工業上に蒙りつつある損失は決して少なくないのである」と指摘していることを紹介している。20年代前半では離職率が70-80%台であったものが後半には50%台へ、30年代前半では40%台へと低下しているとして、1920年代に離職率が急速に低下したことを示している。この背景には、長期雇用を必要とする技術革新があったとする。またこの傾向は同じ1920年代のアメリカでみられたとする。

中村（1983）は第一次世界大戦後の技術進歩に伴って、職長クラスの持っていた労働条件の管理機能が会社に移って行き、ここで作業能率を高めるために規則を制定して画一的な管理を進めたことを注目する。ここでは、賃金は毎年一定期間に行われる昇給選考によって決められ、年功序列賃金体系が生まれたとする。先に述べた、現場の親分の権限を縮小して行く手段の一つでもあった。

中村（1971）や尾高（1993）は、大企業における労働の準固定的生産要素となり、年功序列賃金制度が成立するのをこの時期の経済変動に求める。企業の合理化政策は熟練労働力を確保するために、人員整理も勤続年数の短い者から

順次解雇する傾向にあった。そして、勤続年数の長い者を優遇することになる。造船業で始まった終身雇用制度はこのときから広がりを見せる。同時に、熟練労働者を終身雇用として確保するために、そのバッファーとしての臨時工、下請けが拡大する。

一方、第一次世界大戦後、労働力不足の中、大正デモクラシー等の影響で争議が多くなり、これに対応して、工員への賞与の給付、退職金制度などが生まれてゆく。1921年ごろには企業内組合が生まれ、年功序列賃金制度もこのころに生まれる。

このように、日本型経営システムの形成の背景には、常に熟練工の不足があった。欧米の資本主義経済の発達で、過剰な労働力の供給によって行われてきたことと対比的である。イギリスにおいては、囲い込み運動から労働力が供給され、アメリカでは膨大な移民によって労働力が供給された。過大な労働力供給は当然のこととして、市場への圧力となり、低賃金になるのはいうまでもない。これは市場での取引を活発化させる。しかし、不足する労働力を獲得するには、何らかの固定化する条件をオファーせざるをえない。

実際、日本経済に財閥が発達し、資本主義が確立して行くのは労働力の供給が十分に行われるようになる第一次世界大戦によるブームの後である。労働力が順調に供給されるようになれば、過剰に昇給を確約したり、サービスを行う必要はない。その後の長期にわたる不況は逆に、市場的な経済を発展させることになる。「女工哀史」や「貧乏物語」はまさに、昭和の前半からであり、ここでは労働者の失業は普通のことであり、まさに市場の力が勝っていたのであろう。この期間は日本資本主義経済の発展期でもあり、欧米型の資本家が台頭する。従って、今日、見られるような日本型経営システムとは異なり、欧米型の配当中心の企業経営であることは間違いのないところである。戦前の方が配当性向は高く、株主の企業経営に対する発言権が強かったことを意味している。

日本の近代化における日本型経営システムの形成は欧米流のシステムの導入と伝統的なシステムの調整であった。労働力が不足する中での、この間の調整

の智慧の一つが日本型経営システムの萌芽であった。しかし、全体としてみれば、むしろ非日本の経営システムであったと見ることもできよう。むしろ、市場の要素が多く、現在の欧米に近い面を多く持っていた。賃金格差、労働者の企業間移動、高い配当率、資本家としての経営者など多くの側面は今日の日本型経営システムとは異なるものであった。

IV 戦争遂行による日本型経営システムの形成

それが今日のような形に変化するのに重要な役割を果たすのが、戦争の遂行のための経済統制であることが指摘される。1937年の日中戦争の勃発は日本を軍事優先の経済に移行させた。ただ、軍事生産を優先し、戦争遂行を有利にするというだけではなく、当時、一つの流行であった国家社会主義体制への実験的移行であった。この経済体制の変革は経済の全てに及ぶことになり、また、地主、資本家といった旧勢力に対する攻撃であった。もっと見方を変えれば、明治維新の精神的復帰であって、一種の近代化に対する反革命であった。

ここでは、満州国建設に当って、日本の官僚が白紙に絵を書く形で社会システムを設計した。彼らの多くが日本に戻り統制経済の中核になる。これらの官僚は統制経済の中心となった企画院のメンバーとなったことも象徴的である。いわば抽象的な社会主義的経済システムを現実の実験し、満州での実験を基礎に日本にも導入することとなった。この議論の代表である岡崎・奥野（1993）は、日本的経営の特徴である終身雇用・年功賃金・企業別組合の源流を、この総動員法（昭和13年法）に伴って整備された統制経済の諸制度に求める。統制経済における社会主義的政策がとられたことが日本企業の経営に独特の形態をとらせたとする。すなわち、日本型経営システムは日本的というより社会主義的なのである。

この満州国建設における新国家観が戦後の経済システムの源流であるとする考えの先駆者である Johnson（1982）は、日本の経済成長を生んだ通産省の行政はその源流を戦前の「経済参謀本部」として機能した軍需省・企画院に求

め、それを構成した革新官僚と通産官僚との継続性を重視する。堺屋（1994）もこの統制時期の制度が戦後も制度に大きな影響を与え、日本型経営システムの原型を作ったとする。

日中戦争による経済の軍事化の流れは、労使関係の協調を求める動きを生じる。きっかけとしては、軍事費の急増によるインフレーションが実質賃金率の低下によって労働争議の拡大があった。協調会という民間団体の斡旋で、政府・資本家団体・労働組合の代表者からなる時局対策委員会が政府への答申を行った1938年の「労使関係調整方策」は、従業員を資本家と共に、有機体的な企業を形成する構成員であると位置づける。それから産業報国会という従業員全員参加による組織が設立された。労働者の経営参加の方策が確立したのである。さらに、1939年には「従業者雇入制限令」、1940年に「従業者移動阻止令」が発せられ、労働力の固定化が図られた。尾高（1993）は、戦時期には定額賃金制度が導入され、1939年には賃上げを規制されたことを重視する。賃金が統制されると共に、配当も厳しく統制された。1939年以降は配当率が一割を越えるものについては大蔵省の許可が必要とされた。

1938年の総動員法が施行されて経済は総て統制の下に入る。そのもっとも典型的な改革は食糧管理制度の導入で、1939年「米穀配給統制法」が公布、その後1942年「食糧管理法」が制定される。経済産業のシステムに於てラディカルな構想は「経済新体制」であった。

岡崎（1992）はその原因をヨーロッパにおける第二次世界大戦の勃発にともなう価格体系の変革であったことを指摘する。輸入インフレを排除するために1939年9月18日時点の水準に全ての国内製品価格を凍結した。しかし、輸入価格は凍結しようがないので例外とされる。このために、国内製品価格と輸入製品価格は相対価格が変化して製造業の利潤が激減する。ここで、政府の生産増強と相対価格の変化は矛盾をきたすことになる。ここで、経済新体制は価格体系を変更して生産を拡大するか、それとも利潤を無視して生産の拡大を強制するかの選択となったが、後者が選択された。ここでは株主権の制限も検討され

たが、商法を改正するまでには至らなかったが、利潤追求を企業の目標としない、という不思議な考えが民間企業に強要されることとなる。1943年に制定された「軍需会社法」では指定企業については株主総会決議を省略するなど株主権が制限される。また、特別待遇となった軍需産業では株主に一定の配当を保障するとともに、従業員にも利潤の分配を行わせた。一種の従業員管理企業が生まれる。企業が株主のために配当を行なうのは「お国」のためにならないという考えが生まれてくる。米倉（1993）は「経済新体制」の遂行のために統制会組織を導入する。これが、戦後は業界となって日本型経営システムの特徴である官主導の産業政策を生むことになる。

総動員体制で、金融は完全に統制下におかれる。植田（1993）は軍需産業への資金配分の為の臨時資金調整法（1937年法）によって金融は全面的に統制される。1938年に起債市場が再開されるが、日本銀行、大蔵省、日本興業銀行、企画院、簡易保険局からなる「起債計画協議会」が設けられて全面的な計画化を担当した。1939年の「会社利益配当及び資金融通令」では大蔵大臣は興業銀行に対して融資を命令することができた。1944年には軍需融資指定金融機関制度が導入された。さらに、郵便貯金の資金による公的金融の役割が拡大する。このように、政府が中心になって資金の流れを統制することとなった。

この背景には国債発行を容易にするために金利を統制し、低金利に維持する必要があった。この様な金融の統制は戦後も引き継がれ、長期金融、政策金融にその特徴を発揮する。そして、規制金利の下、日本企業は金融機関によって支配され、日本経済は高度経済成長へ導かれることになる。寺西（1993）は、日本型経営システムを支えたメインバンク制は戦時経済の所産であるとする。すなわち、統制的な金融制度の中で、新経済体制として、全国金融統制会が作られ、共同融資の事業が統制会に移り、メインバンクの原型を作ったとする。榊原・野口（1977）も、戦後の金融制度は総力戦のための戦時体制の延長であることを示している。

戦争の遂行は日本人のメンタリティーに大きな影響を与えることになる。そ

れまで日本人の多くが農業や自営業であったのに対して、軍隊の階級的な生活は組織的な運営方法を修得させる。赤紙で集められ、世俗の階層をいっさい無視した軍隊の一家主義は、戦後の会社主義に転じて行く。

戦時中の遺産として小池(1976)は、接触効果を見る。戦前は旧制高校一帝国大学を志願する人は非常に小数であったが、それを促進したのが国家総動員法による徴用によって多くの人々が大学卒業者と接触する機会を得ることになる。これが戦後の進学競争を促進したとする。

これらの日本型経営システムの原型がこの時期に形成されたとする考えは確かに説得力がある。しかし、日本型経営システムの本質が雇用制度と言うより生産システムの違いに注目すれば、この時期の統制経済の内容とは大きく異なる。また、当時に形成された制度と類似性の強いものを拾い上げたとすれば、逆に類似性の低いものも存在する。また、戦時中統制を行った国は少なくない。それが他の国にはどうして今日残っていないかを説明しなければ意味のないことになる。また、類似するシステムがあったとしても戦後の日本経済においてそれが存続するのに合理的な条件があったことが極めて重要であり、それを説明しなければ、戦時体制が日本型経営システムの源流であることを説明したことにはならない。さらに、当時の経済統制が必ずしも成功していないことも考えなければならない。

V 戦争直後改革の日本型経営

現在の日本型経営といわれるものが完成するのは、戦後である。戦前までの制度が今日の日本型経営システムの基礎とみることが間違いないが、しかし、戦前の経営は日本型経営というより西欧の経営に近いものであった。

戦後、大きな役割を果たしたのが終戦直後日本を占領し、戦前の政治経済制度を根本から変えてしまったアメリカによる改革であった。わが国を占領したアメリカ軍の将校にはニューディーラーと呼ばれたいわゆる進歩派のグループの力が強く、アメリカで実現できなかった進歩的な改革を行うこととなった。

例えば、この改革でもっとも早く行なわれたのが、労働関係法の改革であった。1945年8月の降伏に対して、労働関係の法律が改正されたのは同年の11月であった。わずか3ヶ月の短期間に、日本の戦後の労働政策に関する基本法がGHQの力によって策定された。これは、GHQが日本の旧勢力を過大評価し、旧勢力を打倒するためには労働者の力を利用しなければならないことを考えていたことによる。この法律の内容は、近代的な労使関係を規定し、戦前の労働関係法と比較して、労働者側に有利なものとなった。これは新時代の労使関係として、労働界に平等主義を強く植え付けることになった。

また、企業における混乱から労働組合自身が生産を組織する、いわゆる生産管理闘争を行うなど過激な様相を示す。昭和21年から22年にかけて労働者が、事業所を管理し生産する労働運動には170組合、14万人が参加した。玉城(1976)は、この生産管理闘争を「客観的にみればこの生産管理闘争は、労働者の経営参加と労使の協調による経営再建という当時の国民的要請にこたえる労働運動の新しい方向を生み出す可能性を秘めていた。」と評価する。すなわち、企業を労働者が管理するという過激な闘争であったが、この結果、労働者が企業の存続に責任を持つという労使協調を生み出したことになる。

先に述べた様に、もともと明治以来、現場の管理権は職長にあり、雇用や給与の支払も彼らの権限であった。これが大企業の権限の集中化によって剥奪されてきたものであり、その伝統から考えると、戦後の労働運動も会社（人事部や総務部）との権限の争奪であったと見ても不合理ではない。アメリカにおいても雇用権は現場の権限であり、日本のように集中的なものではない。しかし、アメリカの場合、業務は極めて階層的に指示される。日本型経営システムの特徴の一つである現場主義は伝統であると共に、労使協調と切り放せないものである。

先に述べたように、戦時中には賃金が定額的で、引き上げを抑制されていた。しかし、戦直後、生産力が低いこともあって生活を行うのが困難な状況にあった。ここで、労働組合は食える賃金を要求して争議となるが、この調停によっ

て新たな賃金体系が形成されていく。中村（1983）はこの労働運動の中での電産闘争に注目する。昭和21年に行政委員会の行った調停は「電産型賃金」であった。これは戦後の経済力が崩壊する中で、生活を守ることを考えた徹底した生活の必要に応じた賃金体系であった。そして、この生活費の算定が年齢を基準として行われた。これは他の産業へも波及し、戦後の賃金体系の基礎となったとする。経済力の回復に伴って、使用者側からは能率給、職務給の導入が目指されることとなるが、労働組合はこれに反対する。この両者の妥協として、年功序列賃金制度が形成されたとする。

また、中村（1983）は終身雇用制度もこの時期、敗戦の危機を生き延びるために企業内で自然発生的に起こったものであるとする。すなわち、大量の復員者を企業は受け入れ、全員を雇用できる仕事を作ることが経営者の使命となった。そして、これらが「産業の平和」を形成し、高度経済成長を生んで行ったとする。

さらに、アメリカの援助によって支えられていた泥沼の日本経済の安定化を目指したアメリカ軍は、1949年にドッジ氏を経済顧問として招聘し、いわゆるドッジ・ラインが始まる。ここでは厳しいデフレ政策を行ったことから、多くの企業は合理化を迫られることになる。ここで、大量の首切りが起り、雇用問題は労働紛争を拡大させる。ここでも労働運動に激しい闘争主義の流れが生じる。

また、労働組合の結成も異常である。敗戦の年である昭和20年に、GHQの命令によって労働組合法が成立し、多数の労働組合が急ぎょ結成された。これは先に述べたように、占領政策として、旧勢力の対抗勢力としての労働組合の結成を行ったものであった。ここで、GHQが日本政府に労働組合を作るように指示したのであるから、産業別組合の伝統がなかったところに産業別や職能別組合を作るより、既存の組織である企業に乗った企業内組合の結成が容易であった。

GHQによって、急遽作られた労働組合は、戦時中の大政翼賛会の一部とし

て戦争遂行の協力したことの反省と戦争責任の追求から始まった。そして、アメリカ軍を解放軍とみて労働者の力による日本の改革を目指すことになる。アメリカは旧勢力への対抗勢力と考えたのであるが、当時の労働組合は共産主義の影響を強く受け、闘争主義へと展開する。反軍国主義、共産主義の影響はいわゆる平等思想、そして、革命による日本改革の考えを強く浸透させることになり、闘争的な労働運動が盛んになる。GHQは当初、この力を歓迎し、旧勢力への対抗として支援した。しかし、やがて血のメーデー事件を始め様々な事件を引き起こすにいたり、この様な労働組合運動とGHQの占領政策は矛盾を来すこととなり、GHQも政治的に労働運動にチェックをかけることになる。

このような流れの中、ドッジ・ラインによる政府のデフレ策は各企業に“合理化”を余儀なくさせた。そこで、労働運動もより先鋭的なものとなって行く。この様な激しい闘争主義の結果、経営者、労働者の両者を疲れさせるものとなった。労働者側からは闘争主義からの脱落として第二組合の設立が行われるようになり、労使協調への流れに変化して行く。労働組合は経営者に雇用の安定、生活の保障を強く要求し、この混乱の収束過程で両者の妥協を実現して行く。この過程で、雇用に第一とする戦後の雇用慣行が確立して行く。

当時の労働者層は、共産主義的労働運動における労働者支配という社会改革によって大きな成果を得るよりも、生産に協力することで分配を確保することによる確実な利益を選択したのである。そして、組合としての要求が最低限の生活保障から始まったことは、企業別組合に適合するものであった。また、同時に発注した準レントの企業内での配分には企業内組合が適切であった。この選択が、労働者にとっても有利であったことは、歴史の示すところである。

ここで、伊藤（1988）は戦後の闘争的な労働運動の代表例として日産闘争と三池闘争を取り上げ、ここで、前者が引きだした労使協調路線を日本型経営システムの基礎と考える。そして、後者はそれに対抗した階級闘争としての労働運動の最後の悲劇的な事件としてとらえ、階級闘争から労使協調への移行の象徴であった。

内野(1988)も、日本型経営システムが定着するのは1950年ごろであるとして、労働争議をへて運命共同体が生まれ、高度経済成長が年功序列制度の下で長期雇用を可能にしたとする。

GHQの経済改革のもう一つの柱は、旧財閥を直接解体するものであった。この財閥解体により、日本経済の中心的存在であった三井・三菱といった財閥は解体され、その株式は市場を通じて売却された。ここで、資本家のいない、もしくは、少なくとも資本家の見えない奇妙な資本主義国が生まれることになる。玉城(1976)は所有の集中を排除することによって「経営者革命」が生まれたとする。また、独占禁止法が制定され、財閥の復活に歯止めをかける、財閥が株式を再度取得することは禁止され、また、力もなかった。このために、講和後は企業間での連携を強めるために株式の持ち合いへの強い誘因となる。

財閥解体は資本と所有の分離を促進し、今日の日本型経営システムの基礎になっていることはいままでのない。Aoki(1988)は日本型経営のためには①経営者は典型的な資本家による支配を支えている制度的環境から自由なだけでなく、イデオロギーからも自由でなければならない、②賃金、従業員福祉に関連のある経営政策の選択において相互の利益になるように団体交渉の制度的枠組みが発展していなければならない、③経営者が株主の株価最大化の圧力からある程度保護される必要がある、という条件が必要であり、これを推進したのは財閥解体であったとする。

そして、旧経営者層のパージが新しい体制を作るのに大きな役割をはたした。この結果、経営者は過去の株主から指名された経営陣は戦争責任として全てパージにあり、それより下級の若い管理者が上級経営者に急遽、昇進させられる。すなわち、比較的若い大学卒の中堅管理者が企業経営者となって戦後の企業経営に当たることになる。彼らは三等重役などと呼ばれ戦前の経営者とは意識としても立場としても大きく異なったものであった。財閥解体とあいまって、あとで述べるように、資本家のエージェントでもなく、確固とした経営者団という官僚組織の一員でもない当時としては地位の不安定な経営者であった。こ

のことが逆に、経営政策について大きなフリー・ハンドを持たせるに至った。両者の関係は、やがて労使協調という、ゲーム理論でいう協調ゲームに移行する。

また、戦後の社会主義に対する強い憧れは若い経営者、幹部候補生にも影響を与えた。学界、言論界はマルクス主義一色になり、彼らの影響を受けた若者は労使とも資本主義的経営からの脱却を試みていた。当時の理想主義的な動きは、それ自身が当を得ていたわけではないが、彼らの理想を実現すべく行われた努力は改革を生むことになる。また、日本の知識人に潜在的に根強くある伝統的な共同体主義は現実のものとなって日本型経営システムを導いて行くことになる。中村（1976）は、当時の経営者の間にも「企業経営の民主化」が一つのスローガンになっており、例えば戦後の経済のビジョンを示す経済同友会の試案も大塚久雄氏の論文を基礎としていたことを指摘する。

同時に、戦後の経済混乱から収束するために、政府は戦中の統制経済システムを活用して、さまざまな直接的な政府のコントロールの下に入っていたものを自由主義経済の形に置き直して行った。ことに、官主導の経済運営という極めて不思議な混合経済体制となる。これは市場原理を強制するものであったが、経済システムを市場中心ではなく、むしろ官民協調による成長翼賛体制を作りあげた。

この様な労使協調と資本家のいない特殊な資本主義は、それまでとは大きく異なった経済行動をとらせることになる。経営者は労働者を含めた企業構成員から選出される内部昇進制度が確立し、経営者は利潤極大化ではなく、企業の成長率極大化を狙うことになる。そこで、小田切（1992）に示すように、成長を志向する Marris（1964）の経営者資本主義を実現する。西山（1981）は、戦前の日本経済は資本主義経済であったが、戦後は資本主義でなくなったと極端な議論を行うが言いえて妙である。

VI 高度経済成長期の日本的経営の確立

そして、この日本型経営システムが確立するのは高度経済成長期であった。年功序列賃金は、吉田（1986）が示すように企業成長率が高いときに労働者に大きな利益をもたらすことになる。すなわち、日本型経営システムは高度経済成長によって労働者に利益を生み出し、日本型経営システムは日本経済の高度経済成長の原因でもあり結果でもあった。日本型経営システムの中心である終身雇用制度も基本的には「解雇しなかった」のではなく、高度経済成長のために「解雇する必要がなかった」のであろう。

あらかじめ規定された経済制度ではなく、単なる結果にすぎなかったのかも知れない。不況が短期間であればなにもいやな思いをして解雇する必要はない。また、次の好況で人手を集めるのに苦勞することも回避したい。しかし、不況が長期化するのであれば仕事がないのに雇っておれば企業は倒産してしまう。

Aoki（1988）の指摘する株主からの自由は、高度経済成長期に企業グループが形成されることによって達成された。特に、昭和40年代から企業グループの形成が急速に進展する。そのときの動機は株主からの自由を得るためではなかった。その様な目的のために株式の持ち合いを行うことに既存の株主が賛成するはずがない。結局、OECDに加盟し、資本の自由化コードを受け入れたことが、外国資本に乗っ取られるという危機感を生んだことによっていた。

事実、昭和40年代の株式の持ち合いの進展後、株式の利回りは急速に低下し、配当での報酬はほとんど金融資産としての意味をなさない状況となった。財閥解体と独占禁止法のために戦前のような産業グループの復活とはならなかったが、それに代わって産業を組織したのが銀行であった。銀行はまさに庶民の資金を集め、産業資金として活用する仲介機能を発揮する。いわゆる間接金融優位の金融組織を形成するにいたる。ここで、金融機関の事業会社の株式保有が拡大し、この株式保有がメインバンク制度を担保する。他人資本への依存強化は銀行にとって利益であるが、資本家にとっては利益とならない。ここで、金

融機関は配当を抑制することで両者の矛盾は解決される。メインバンク制度という独特の制度が日本型経営システムに重要な役割を果たしたのは間違いのないところである。

日本型経営システムがその有効性を発揮するのが、石油危機以降の大きな経済ショックに柔軟に対応したことであった。これは日本型経営システムを一躍、スターに持ち上げた。これは、終身雇用や年功序列といった雇用慣行ではなく、吉田（1995）に示されるように、情報の共有化を背景とする協調的生産システムがその特徴を発揮してなのである。

日本型経営システムの特徴も、近年大きく変化してきている。年功序列賃金は、そのピークの年齢が徐々に低下しており、一方では年俸制度の導入も始まっている。また、転職率も急速に上昇してきている。さらに、中途採用者が増加し、また、処遇も改善されてきている。雇用も人材派遣会社からの派遣や契約社員などこれまでにみられなかった雇用が拡大している。雇用機会均等法によって職種が明示的に導入され、一括採用、建前平等雇用は大きな変化となっている。むしろ、この法によって、企業の上級職員、管理職への道は低学歴被雇用者には可能性がなくなった。さらに、バブル崩壊によって生じた長期の不況は日本型経営システムの維持を困難にし始めており、吉田（1993）（1995）の示すように日本型経営システムも大きな転換期を迎えている。

VII 日本型経営システムの史的理解

一般に、日本型経営システムを日本の江戸時代からの伝統的要素として理解する議論が有力である。これは日本型経営システムを日本人の国民性や歴史性によって説明を試みることによっている。多くの議論はそれ自身は間違いでないであろうが、同じ様で、異なるのが歴史的検討である。どのようなシステムの要素も必ず時代の中に何かはあるものであり、似たところを探せば必ず見つかるものである。しかし、違うところも少なくないのは当然である。似ているか似ていないかはあまり重要なものではない。問題は現在のシステムの理解に

どこまで助けとなるかである。

今日の日本型経営システムの形成はむしろ戦後のものと考えべきであろう。すなわち、過去にも似たような要素は多くあったが、現在、日本型経営システムと一般に理解されている特徴を有す経済制度として確立されたのは戦後、しかも40年代以降であったと理解すべきであろう。すなわち、日本型経営システムは明治以降の日本の近代化過程の中で、日本的なものから欧米的なものの移行してきた結果ではなく、さまざまな模索を通じて進化論的に形成されてきたと理解することが適当と考える。

すなわち、重要なことは「日本型経営システム」が日本の伝統でもなければ、日本文化なのでもないことである。江戸時代の経営方式には現在のものとの共通点は少なくないが、異なっている点も多い。むしろ、今日抱えている様々な問題を解決するためのヒントも少なくない。日本が近代化の過程で獲得してきたことは、何かを失ってきたことを意味しており、日本流の欧米化が現在につながっている。そして、それも現在のものと同じでない。結局、制度やシステムというものは変わるものであり、多くの苦悩の中で、できることと望ましいこととの間の調整を行ってきたことによる。明治維新による欧米文明の怒濤のような流入や戦争遂行のための大変革、外国の占領による基本的な変更は、他の時代よりもそれぞれ大きな意味を持つことは間違いがない。しかし、これもまた、歴史の一コマであり、日本型経営システムを形成するまでの進化論的な過程にすぎない。我々は歴史から学ぶことは現在のシステムが固定的なものでないことである。それはまた、近代的な経済システムは欧米経済を手本とする市場経済でなければならないわけではないことも等しい。また、各国で歴史的な過程が異なることは、異なったシステムが形成される。経済システムは、ヨーロッパとアメリカでは違ふし、ヨーロッパでも各国で少しずつ異なる。各国の経済は独自の方法によって経済を営んでいる。もちろん、わが国は基本的には市場経済であるが、市場機構以外のさまざまな要素が組み込まれた経営が、日本型経営システムと言える。

制度は様々な時代の矛盾を解決するために人々が努力し、そのときの共通する倫理観、価値観を制度として取り組むためのエボリュージョナルな発展によって形成されるものである。したがって、歴史的研究はそれが日本型経営システムの形成の重要点であるという指摘をいくら行ったところでそれは一つの要素にすぎない。もちろん、制度が形成されて行くのに対して各時代の時代背景の重要度には違いがあり、それを比較考察することはシステムを理解する重要な手段となる。

しかし、それを指摘してみたところで現在の日本型経営システム、全てを理解できるものではない。歴史的研究は理解を促進する一つのヒントを与えるにすぎない。日本型経営システムの要素には、江戸時代に形成された要素もあり、明治以降第二時世界大戦敗戦までに形成されたものもあり、敗戦から高度経済成長の間に形成されたものもある。どれが相対的に重要か、どれが日本型経営システムの源流かといって議論しても意味のないことである。過去はすべて現在の源流である。問題はそれが生成される過程を研究することで、現在をより深く理解するための助力とする事でしかすぎない。

その意味で、今日の日本型経営システムは今日のものであり、これまでのエボリュージョンの結果である。次の時代に成立する日本型経営システムは、現在の矛盾を解決しようとしてこれから行われる改革の集大成となる。North (1989) が指摘するように、「経済史は……現在の政治—経済システムの成果を説明するための状況進化の枠組みを提供すべきなのである」。すなわち、日本型経営システムがどのような過程をへて進化してきたかを追求することことに意味があろう。

このように、歴史的な検討はそれなりの意味があるが、日本的経営の起源をいくら探ったところで、日本型経営システムを理解することにはならない。特に、日本人の国民性へ帰着させる議論は意味のないことである。日本経済のシステムを解明するためには、日本的システムを分析できる道具建てを踏まえたシステム論によるアプローチが必要になる。

参考文献

- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Kmbriage University Press (長易浩一訳『日本経済の制度分析』筑摩書房, 1992年)
- 青木昌彦 (1989) 「契約論的アプローチと日本企業」今井賢一・小宮龍太郎編『日本の企業』東京大学出版会
- 中馬宏之 (1994) 『日本型「雇用調整」』集英社
- 飯田経夫・清成忠男・小池和男・玉城哲・中村秀一郎・正村公宏・山本満 (1976) 『現代日本経済史 (上), (下)』筑摩書房
- 板橋守邦 (1990) 『日本経済の近代化の主役たち』新潮社
- 石田梅岩 (1773) 柴田実編『石門心学』日本思想体系42, 岩波書店, 1971年
- 伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重 (1993) 『リーディングス 日本の企業システム』第3巻 人的資源, 第4巻 企業と市場, 有斐閣
- 伊藤正一 (1988) 「労使関係と日本的経営の形成」高坂正堯, 市村真一編著『セミナー 現代日本の政治経済』PHP研究所, 第6章
- 岩田龍子 (1984) 『「日本的経営」論争』日本経済新聞社
- Johnson, C. (1982) *MITI and The Japanese Miracle — The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*, Stanford University Press (矢野俊比古監訳『通産省と日本の奇跡』TBSブリタニカ, 1983年)
- 小池和男 (1976) 「戦時経済の「遺産」」飯田経夫・清成忠男・小池和男・玉城哲・中村秀一郎・正村公宏・山本満編『現代日本経済史 (上), (下)』筑摩書房, 第4章
- 作道洋太郎 (1978) 編著『昭和享保の経営——ゼロ成長を生き抜く商人像』ダイヤモンド社
- _____, (1980) 「江戸時代の経営」作道・三島・安岡・井上『日本経営史』ミネルヴァ書房
- Marris (1964) *The Econmic Theory of Magagerial Captitalism*, Free Press and Macmillan (大川勉他訳『経営者資本主義の経済理論』東洋経済新報社, 1971年)
- 宮本又次 (1948) 『近世商業経営の研究』清文堂出版
- 中村忠一 (1983) 『戦後民主主義の経営学』東洋経済新報社
- 中村秀一郎 (1976) 「経済再建のビジョン」飯田経夫・清成忠男・小池和男・玉城哲・中村秀一郎・正村公宏・山本満編『現代日本経済史 (上), (下)』筑摩書房, 第5章
- 中村隆英 (1971) 『戦前期 日本経済成長の分析』岩波書店
- _____, 編 (1989) 『日本経済史7 「計画化」と「民主化」』岩波書店
- _____, (1993) 『日本経済 第3版』東京大学出版会

- 村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎 (1979) 『文明としてのイエ社会』中央公論社
- 森川英正 (1973) 『日本型経営の源流』東洋経済新報社
- _____, (1993) 「日本のトップマネジメント」, 伊丹・加護野・伊藤編『リーディングス 日本の企業システム 第3巻 人的資源』有斐閣, 第8章
- 森嶋通夫 (1984) 『なぜ日本は「成功」したのか? ——先進技術と日本の心情』TBSブリタニカ
- 西山忠範 (1981) 『日本は資本主義でない』三笠書房
- North, D. C. (1989) *Structure and Change in Economic History*, W. W. Norton & Co., Inc. (中島正人訳『文明史の経済学 財産権・国家・イデオロギー』春秋社, 1989年)
- 小田切宏之 (1992) 『日本の企業戦略』東洋経済新報社
- 尾高皇之助 (1984) 『労働市場分析、二重構造の日本的展開』岩波書店
- _____, (1993) 「「日本的」労使関係」岡崎哲二・奥野正寛編 (1993) 『シリーズ現代経済研究6 現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社, 第5章
- 尾高邦雄 (1984) 『日本的経営』岩波書店
- 岡崎哲二 (1992) 「日本の企業システムはどのように形成されたか」経済セミナー, 12月号
- _____, (1993A) 「日本型企业システムの源流」『リーディングス日本の企業システム 第4巻 企業と市場』有斐閣, 第7章
- _____, (1993B) 「企業システム」岡崎哲二・奥野正寛編 (1993) 『シリーズ現代経済研究6 現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社, 第4章
- _____, 奥野正寛編 (1993) 『シリーズ現代経済研究6 現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社
- 榊原英資・野口悠紀雄 (1977) 「大蔵省・日銀王朝の分析—総力戦経済体制の終焉」中央公論, 8月号
- 堺屋太一 (1994) 『満足化社会の方程式』日本経済新聞社
- 桜井徳太郎 (1962) 『講集団形成過程の研究』吉川弘文館
- 玉城 哲 (1976) 「戦後改革」飯田・清成・小池・玉城・中村・正村・山本『現代日本経済史——戦後30年の歩み——』筑摩書房
- 寺西重郎 (1993) 「メインバンク・システム」岡崎哲二・奥野正寛編『シリーズ現代経済研究6 現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社, 第3章
- 内野達雄 (1988) 「変わる日本型経営」内野達雄・J. C. アベグレン編『転機に立つ日本型企业経営』中央経済社, 第1章
- 植田和男 (1993) 「金融システム・規制」岡崎哲二・奥野正寛編『シリーズ現代経済研究6 現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社, 第2章

- 植村省三 (1980) 『組織の論理と日本的経営』 文真堂
- Weber, M. (1904) *Die Protestantisch Ethik und der Geist des Kapitalismus* (大塚久雄
訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』 岩波書店, 1955年)
- 山本七平 (1988) 『経営人間学「資本主義之精神」の先駆者たち』 日本経済新聞社
- 山崎正和 (1984) 『柔らかい個人主義の誕生——消費社会の美学』 中央公論社
- _____, (1987) 『文化開国への挑戦 日本の世界史の実験』 中央公論社
- 米倉誠一郎 (1993) 「業界団体の機能」 岡崎哲二・奥野正寛編『シリーズ現代経済研究
6 現代日本経済システムの源流』 日本経済新聞社, 第6章
- 吉田和男 (1986) 『日本経済のダイナミズム』 日本経済新聞社
- _____, (1988) 『踊り場の日本経済』 PHP 研究所
- _____, (1993) 『日本型経営システムの功罪』 東洋経済新報社
- _____, (1994) 「ネズミ講的社会の限界を打破せよ」 This is 読売, 6月号
- _____, (1995) 『日本型経営システムの改革 (仮題)』 読売新聞, 近刊子定