

第1章 日本的経営に関する先行研究と研究課題

1. はじめに

日本的経営研究は、大企業を中心とする日本企業の経営慣行に焦点を当て、主に人的資源管理、組織のマネジメント、コーポレート・ガバナンス、取引関係、生産システム等の観点から、その特異性や優位性、さらには問題点を明らかにしようとするものである。その多くは、欧米企業の経営慣行との比較において、日本企業の特異性を明らかにしてきた。

日本的経営研究は、1958年にアベグレン（Abegglen）によって行われた研究を端緒として、その後の高度経済成長に伴って、主に輸出によって海外市場における日本企業のプレゼンスが増大すると、その効率性や優位性を日本企業の経営慣行に固有の要因に求める研究が活発に行われるようになった。さらに1980年代には、日本企業の海外進出が急増するのに伴って、海外子会社における日本的経営慣行の移転や適応可能性に関する議論が注目されるようになった。しかしながら、1990年代のバブル崩壊を経て日本的経営の問題点が浮き彫りとなり、今日では日本的経営に対する注目度も低下しつつある。

しかしながら、近年の経営環境の変化に伴って、これまでの研究で明らかにされた日本企業の経営慣行の性質は、再び著しい変化を遂げている。そこで本項では、本報告書の課題である人的資源管理を中心に、日本的経営を対象とする主要な先行研究をレビューし、今日における研究課題を検討する。

2. 日本的経営研究の概念と対象

日本的経営研究は、戦後日本の大企業による経営慣行や、それを形成する諸要因を対象として、主にアメリカ企業を中心とする外国企業との対比のなかで、その特異性を学際的に解析する研究である。

日本的経営研究のアプローチには、制度論的アプローチと集団論的アプローチとがあり、前者が日本企業の諸制度の特異性と、それが形成されるプロセスや背景を対象とするのに対して、後者は、日本企業の集団主義に焦点を当て、それを形成する日本人の心理特性を明らかにするものであり¹⁾、これをさらに広範な概

念である文化論的アプローチとする見解もある。

具体的な日本の経営研究の対象は、主に①企業内部のマネジメント、②企業間関係のマネジメント、③日本的経営の背景、④日本的経営の変化とに区別できる。第1に、企業内部のマネジメントとは、意思決定システムや組織行動などの組織のマネジメントや、雇用制度や昇進制度などの人的資源管理、カンバン方式やQCサークルなどの生産システムを言う。第2に、企業間関係のマネジメントには、系列取引などの取引関係、メインバンク制や株式の相互持合などのコーポレート・ガバナンス、政府の政策との関係などが含まれる。第3に、日本的経営の背景とは、日本企業が特異な経営慣行をもつに至った経営環境を形成する政治的、歴史的、社会的背景である。これらの課題に対して、政治学、歴史学、社会学といった経営学以外の観点から、学際的なアプローチが試みられている。第4に、日本的経営の変化を対象とする研究として、以下のような視点が挙げられる。すなわち、高度経済成長期以降の経営環境の変化に伴うマネジメントシステムの変化や、海外事業への日本的経営慣行の移転ないし現地での適応可能性、バブル崩壊を踏まえて日本的経営の制約要因や、日本企業が持続的成長を達成する上で解決すべき課題を明らかにしようとするものなどがある。

本項では、これまでに行われた日本的経営に関する膨大な先行研究のなかから、本報告書の課題である人的資源管理に言及した代表的な研究を時系列的にレビューし、日本的経営研究の潮流を整理する。

3. 日本の経営に関する先行研究（草創期：1950年代）

日本企業の経営行動に関する特異性を最初に指摘し、日本的経営研究のルーツと位置づけられるのが、アベグレンによる研究である。日本的経営が注目される契機となった研究が、外国人研究者のフィールド調査によって行われた点と、日本企業がまだ世界的に注目されていない早い時期に行われていた点に注目すべきである。

アベグレンは、1950年代の日本企業（製造業で従業員2000名以上の大企業と従業員200名以下の小企業計53社）を対象としたフィールド調査をもとに、「日本的経営」の基本概念として、その特異性を明らかにした²⁾。そのなかでアベグレンは、日本企業が持つ最も顕著な特徴として、終身雇用制を挙げている。すなわち、企業と従業員との間に「終身関係」が結ばれ、「労働者は入社に際して、

彼の残りの生涯を会社に委託する。会社は、最悪の窮地に追い込まれた場合を除いて、一時的にせよ、彼を解雇しない」とし³⁾、企業が従業員の生涯にわたる賃金を支払う責任を完全にもつとした⁴⁾。

また、日本企業が採用している終身雇用制は、企業が育成した従業員を継続的に使用することを保障するという意味を持つ。この背景として、当時の日本経済が戦後の貧困状態にあり、企業が国民を雇用することによって、その生活を保障する必要性があった点を指摘した。当時の日本企業経営者は、国家的見地から物事を思考する傾向があり、企業の政策と国民の福祉との相互関係を自覚していたとする見解が示されている⁵⁾。さらに、企業と従業員の終身的関係が、求人、採用制度、動機付け、報酬制度と密接な関係を持ち、それが日本企業の組織全体を形成する基盤であると位置づけている⁶⁾。

アベグレンの研究では、終身雇用制と同時に、この制度を円滑に機能させる要因として、日本企業における年功賃金制、集団責任制、集団責任制、福祉制度の存在が指摘されている。すなわち、日本企業においては、従業員の学歴に応じて、生産現場に従事するワーカーを「工員」、事務職の従業員を「職員」として区別する身分制度が存在し、従業員の賃金は、夫々の区分における勤続年数を基準に決定され、個々の能力による評価はほとんど行われぬ。社内における意思決定は集団責任によって行われ、個人の責任や権限があいまいである。さらに、日本企業は福祉主義によって終身雇用制を円滑に機能させている。企業が従業員だけでなくその家族までも福利厚生の対象とし、従業員の社内的教育・訓練だけでなく、社宅や福祉施設に対して大規模な投資を行うことによって、従業員の生活を継続的にサポートする点に日本的経営の特異性を見出している。

アベグレンは、その後も1966年と1972年に同様の調査を行い、1970年代初頭における日本的経営の特質を、終身雇用、年功賃金、企業別組合の各制度に求めた。そして、これらが日本的経営「三種の神器」と呼ばれるようになった。

4. 日本的経営に関する先行研究（発展期：1980年代）

日本企業は、1960～1970年代の高度成長期を経て著しく成長すると同時に、輸出や海外進出を通じて、そのプレゼンスが国際的にも認知されるようになった。それに伴って、日本企業の経営慣行がもつ特異性がいっそう注目されるようになる。この時期の日本的経営研究は、主に1970年代後半から1980年代前半に

かけての日本企業の経営慣行を対象とするものが多く、1980年代において最も活発に研究が行われたと言える。

4.1 組織構造と組織行動の特異性

この時期に行われた代表的な研究として、オオウチ（Ouchi）による「セオリーZ」が挙げられる。オオウチは、アメリカ企業によく見られるタイプの組織をA型組織、日本企業によく見られる特徴をもつ組織をZ型組織と呼び、双方の組織に見られる特徴を対比させた。その対称的な相違点として、以下の点が挙げられる。

すなわち、A型組織の特徴として、短期雇用、早い昇進、キャリアパスの専門化、明示的管理機構の存在、個人の責任と権限による意思決定、従業員同士の部分的コミットメントを指摘した。これに対して、Z型組織の特徴は、終身雇用、遅い昇進、非専門的キャリアパス、非明示的管理機構の存在、集団責任による意思決定、従業員同士の全面的なコミットメントであり、A型組織とZ型組織は、特定の要因において相反する特性をもつとされている⁷⁾。オオウチは、Z型組織の特徴をもつアメリカ企業も一部存在するとしながらも、Z型組織の特徴の多くが、日本企業に見られるものであるとしている。

セオリーZにおいてオオウチは、Z型組織のもつ特徴をさらに以下のように論じている。第1に、終身雇用を前提とする業務の遂行が、人事考課と昇進を遅らせる要因となっている。第2に、特定の企業に入社した従業員が、様々な部署を経験するキャリアパスが存在し、これによって、効果的に企業独自の技能が生み出される⁸⁾。第3に、意思決定プロセスが、コンセンサスと参加から成り立っており、多くの人々が重要な決定の形成に関与する。この参加的プロセスは、組織内に情報や価値観を広く普及させる機構のプロセスであり、会社の協調的意図を確実に示す役割を果たす⁹⁾。第4に、労働条件の当然の一部として、会社は部下や同僚の福祉に対して広範な責任をもつ。この過程で、人間関係は形式的なものではなく、相互が業務においてコミットすることが強調されるようになる¹⁰⁾。第5に、組織の内的文化において、高度の一貫性を達成している。経済活動に従事してはいるが、様々な絆によって結合した従業員同士の緊密な関係の集合である。つまり、仕事と社会生活との間に緊密な相互交流が成立している¹¹⁾。第6に、業績の評価基準を変えたり、利益の算出方法を変えたりして、従業員の行動を変えるのは困難であり、行動に影響を及ぼす唯一の方法は、社風

を変えることである¹²⁾。

4.2 経営戦略全般の特異性

1970年代後半から1980年代初頭における日本企業とアメリカ企業の経営方式を比較し、両者の戦略や組織に関する一般的な相違を明らかにすることによって、日本的経営の概念を精緻化した示唆に富む研究として、加護野らによる研究がある。加護野らは、アメリカにおける「フォーチュン」鉱工業売上高ランキング（1979年）上位1000社、日本における東京証券取引所第1部及び第2部上場の製造業1031社を対象としたアンケート調査によって得られたデータに基づいて、経営環境、生産技術、経営目標、経営戦略、組織構造、組織過程、経営者の特性について、日米企業の詳細な比較分析を行っている¹³⁾。

加護野らの研究における主要な論点は、以下の5点である。すなわち第1に、経営環境の相違に関して、日本の方が技術や需要に関する変動性が高く、組織間ネットワークの制約が強い。また、労働市場の流動性はアメリカの方が高く、競争環境が敵対的で参入障壁が低い¹⁴⁾。第2に、経営目標に関して、アメリカ企業が投資収益率を最も重視しているのに対して、日本企業は市場占有率を最も重視している。一般的には、アメリカ企業は収益目標を、日本企業は成長目標を重視している。さらに、アメリカ企業は株価を第2の目標としているのに対して、日本企業は最下位の目標であると認識する傾向が強い。また、経営目標に関して、アメリカ企業よりも日本企業の方が多様性を有するとしている¹⁵⁾。第3に、経営戦略の特徴としては、アメリカ企業は買収・撤退を機動的に行い、資源の長期蓄積よりも、短期の資源配分の効率を高める戦略をとっている。このような戦略を可能にしている条件として、流動的な労働市場とより開放的な株式市場を挙げられるが、このことは、労働市場を通じた労働力の調達と、株式市場を通じた事業の売買によって、アメリカ企業の機動的な戦略の遂行が可能になっていることを示唆している¹⁶⁾。また、日本企業は生産システムの弾力化や、スケールメリットの追求という生産戦略をより重視していることも明らかになり、アメリカ企業が製品戦略を重視しているのに対し、日本企業は生産戦略を重視する傾向が見られる¹⁷⁾。さらに、アメリカ企業が既存製品の改善や製造工程の改善という比較的回収期間の短い活動により多くの資源を配分しているのに対し、日本企業は、基礎研究や新製品開発などの比較的回収期間の長い活動により多くの資源を投入しているとしている¹⁸⁾。第4に、組織構造と組織行動に関して、職能部門

間のパワーの大きさを比較すると、アメリカでは財務部門が第2位と高いのに対し、日本企業は5位と低い地位である。このことは、アメリカ企業が収益重視の目標・戦略という特徴を持っているのに対し、日本企業においては、生産戦略を重視する傾向があることに起因するとしている¹⁹⁾。また、日本企業の特徴として、経営者が情報ルートの開拓、情報要求の明示、情報収集などの行動を多くとっており、このことは、当時の日本企業において、組織の公式化や制度化が遅れており、様々な階層の人々が意思決定に影響を及ぼしていることを反映していると指摘した²⁰⁾。このほかに、従来の日本的経営研究において言及されてきた集団的意思決定や、ゼネラリスト志向のジョブ・ローテーション、「根回し」による問題解決手法といった日本企業の特徴を裏付けるデータも得られている。第5に、企業経営者の姿勢について、日本企業では、「ゼネラリスト」「対人関係能力」がより重視されるのに対し、アメリカ企業では「価値主導性」「革新イニシヤチブ」「実績・経験」が重視されるとされている。すなわち、日本企業の経営者は、対人関係能力を通じて、様々な組織構成員の意思や感情に働きかけ、有機的組織がもつ変化対応能力を促進しようとしている²¹⁾。

4.3 高度成長期における日本的経営の変容

1980年代には、高度経済成長期を経て日本企業の経営慣行が変化し、それまでの研究によって明らかにされた日本的経営の概念に、新たな側面を加える研究も目立つようになった。

日本的経営の特徴を最初に明らかにしたアベグレンは、1984年の著書の中で、日本企業の雇用システムは、この時期において以下の利点を持っていると指摘した。すなわち、日本企業においては、労働者の利害と企業の利害が一致しており、ストライキが相対的に少ない。終身雇用によって、従業員の持つ技術がライバル企業に消散することなく、従業員の生涯設計を行うことができる。また、生産性の増大について、労働者の動機付けが相対的に高く、従業員は企業の意味決定への幅広く参画し、困難に直面した場合でも、組織を挙げて協力体制を組む能力がある²²⁾。

また、1984年の占部による研究は、1970年代から1980年代初頭における日本的経営の性質の変化として、ステータスの平等化、能力主義の導入、年功序列制の変化の3点を指摘している。

ステータスの平等化とは、これまで学歴に応じて「職員」と「工員」とに区別

されていたキャリアパスを平準化し、工員として入社した従業員であっても、能力に応じて職員としてのキャリアを獲得できるようにすることである。占部によれば、現場管理の責任者を設け、その権限と責任を明確にした上で、不必要な中間職位を廃止することによって、その責任者が係長や課長などの本来「職員」の就くべき職位にも昇進できる道が開かれるようになったとされている²³⁾。また、工場内で運搬や梱包などの技術水準の低い作業を、独立した別会社の従業員に委託する社外工制を導入することによっても、ステータスの平等化が図られるようになった。このようなステータスの平等化が進展するに従って、企業内部の社会構造が大きく変化したと指摘している²⁴⁾。

また、給与体系における年功主義のデメリットが明確になり、それに代わる概念として能力主義による給与・評価体系が導入され始めたことも指摘されている²⁵⁾。具体的には、職能給制の導入が挙げられる。職能とは、従業員個人の業務遂行能力を指し、職務知識、技能、責任能力などがそれに当たる。職能給制とは、これらの職能を等級に区分し、従業員が相当する等級の賃金を支払うものである。したがって職能給制は、年功主義と能力主義の中間的概念として位置づけられる²⁶⁾。

占部によるこの研究において、最も重要なインプリケーションは、高度成長期を経て日本企業における年功序列制に著しい変化が見られるようになったという点であろう。すなわち、年功序列による人事制度は、高度経済成長のもとで企業規模が拡大したため、企業における従業員の年齢構成がピラミッド型を形成していたことによって、1960年代までは合理的に機能した。しかし、経済成長に伴って従業員の所得水準が上昇し、大学進学率が上昇するのに伴って、大学卒従業員の採用も増加の一途をたどるようになると、年功序列の人事制度を維持するのが困難になったとされている²⁷⁾。

このような状況下で、日本的経営の特徴であった年功序列制の人事制度は、その性質を変化させるようになった。具体的には、中間管理職位の増加や、専門職制度の設置、資格制度の導入という形がとられるようになったのである。

第1に、ピラミッド型会社組織における従業員の年齢構成が変化するのに伴って、上位の職位になるにしたがって選別が厳しくなる。しかし、この選別に漏れた従業員の受け皿的職位として、課長補佐、担当課長、次長などといったいわゆる「中間管理職位」を設けざるを得なくなった²⁸⁾。第2に、昇進体系において管理職と専門職を区別し、それらを併存させることによって、技術者や研究者の

職能を明確にすると同時に、モチベーションを維持・向上させる「専門職制度」を導入するようになった。第3の変化として、「資格制度」の導入が挙げられる。資格制度とは、給与等級が資格を基準に決定されるものである。この制度のもとでは、職位の昇進体系とは別に、資格の昇進体系を設けることにより、年功序列の昇進体系において、上位の職位に就けないものであっても、資格上の昇進体系によって、同じ勤続年数の者とほぼ同等の待遇を得られるとされている²⁹⁾。

さらに、1980年代後半の内野とアベグレンによる研究は、日本的経営の既存概念をより精緻化した上で、1980年代における日本的経営の変化に言及している。それによれば、この時期の日本的経営の変化は、以下のようなものである。すなわち、産業構造の変化に伴って、第3次産業へのシフトが加速化し、製造業を中心とする日本的経営の概念が薄れつつあった。それと同時に、従業員の年齢構成が歪曲化したため、社内での昇進・昇格をめぐる競争が激しくなり、長期的雇用を前提に入社した従業員が管理職のポストにつける可能性が低下した³⁰⁾。また、新卒者を大量採用するよりも、中途でも能力水準の高い従業員を採用する傾向が見られ、終身雇用制が徐々に崩れつつあった点も指摘されている。さらに、労働者の価値観が変化し、「集団主義」の文化が希薄化していった。とりわけ若年層の価値観は著しく変化し、個人の生活や個人能力の創造性を重視した考え方へシフトした。より高いポストへの昇進といった「物質的報酬」よりも、自己の興味があり、能力を発揮しうる「内在的報酬」を期待する傾向が強まったと論じられている³¹⁾。

5. 日本的経営に関する先行研究（成熟期：1990年代以降）

1990年代には、これまでの日本企業がもつ経営慣行の変化や、海外企業がもつ経営慣行との比較、海外事業への日本的経営慣行の移転・適応などといった異なる視点から日本企業の経営慣行を捉えた研究が行われるようになる。

5.1 1980年代以降の日本的経営の変容

アベグレンは、1990年の著書のなかで、日本企業が1990年代に直面する主な課題として、以下の4点を指摘した。第1に、日本では企業買収がほとんど行われてこなかったことも日本的経営の特徴であるとした上で、アメリカ企業に多く

見られる M&A による成長を視野に入れるべきと提起している³²⁾。第 2 に、企業のグローバルレベルでの戦略に言及し、企業活動の国際化にともなって、世界市場でコスト競争力や製品開発力の高度化が不可欠となるため、単なる一国ベースでの海外進出の枠組みを超え、世界レベルでの戦略システムが必要になると指摘した。しかしこのことは、権限の強い企業別労働組合などの従来の日本企業の文化と相反する可能性もあるとしている³³⁾。第 3 に、日本企業における外国人従業員の位置づけについて、事業展開の国際化に伴って、日本企業は外国人を幹部候補社員として位置づける必要があるが、日本的経営の特徴であった日本人社員の帰属意識と結束力との調和をどうとるのが重要な課題となると論じている³⁴⁾。第 4 に、企業における研究開発の重要性の観点から、効率的な研究開発の実現のために、若手研究者の自主性、待遇を改善することが必要であるが、日本的経営の特徴である年功序列の人事制度の下で、このことが実現できるかを懸念している³⁵⁾。

オルナトウスキー (Ornatowski) は、1990 年代の経営環境の変化において、日本の大部分の大企業では、終身雇用制や年功序列制が依然として存在するとしている。同時に、早期退職や中途採用の増加、契約社員の増加によって、終身雇用制は徐々にその性質を変化させており、また主に管理職従業員を対象とする成果主義の導入などによって、年功序列賃金制も変化しているとしている。さらに、日本の雇用システムは、団塊世代の退職や成果主義のいっそうの浸透によって、今後変化するだろうと論じられている³⁶⁾。

5.2 人的資源重視の日本的経営

伊丹による 1993 年の研究は、日本的経営の特徴を、経営資源としての「ヒト」を中心とする新たな概念として捉えた。伊丹は、日本的経営の特徴を「人本主義経営」とし、アメリカ型の「資本主義経営」に対して、人本主義とは「人が経済活動のもっとも本源的かつ希少な資源であることを強調し、その資源の提供者たちのネットワークのあり方に企業システムの編成の基本を求めようとする考え方」と定義した³⁷⁾。この研究は、企業、シェアリング、市場の 3 つの観点から、日本的経営の概念をについて検討を加えたものである³⁸⁾。第 1 に、企業概念とは、企業は誰のものかに関する概念である。それによれば、日本企業にとって、商法による企業の所有者についての規定はタテマエであり、現実には株主よりも企業で働く人々のものとして、企業を捉えている行動パターンを多

くとんとしている。例えば、株主への配当を削っても、従業員の雇用の確保を優先したり、敵対的買収に対して労使共同で反対運動を行うことなどがこの例である³⁹⁾。第2に、情報、付加価値、意思決定のシェアリングは、日本企業の場合かなり様々な人の間で平準化されたパターンで行われることが多いとされている⁴⁰⁾。第3に、市場の概念として、人本主義企業では、企業間の長期的、継続的な取引関係を通じて、協力関係を作り出そうととしている。これは、自由市場の概念に組織の原理が浸透したもので、単純に短期的な経済計算だけで取引関係が結ばれるわけではない⁴¹⁾。取引をする「人」同士が何らかのつながりを持ち、長期的な関係に入ることによって、相互の事情を理解し、スムーズなコミュニケーションが展開される。その結果、協力関係が生じやすくなる⁴²⁾。さらに、人本主義の背景として挙げられる企業観ないし人間観を以下のように論じている。すなわち、企業は人間の集合体として把握され、物理的存在としてのヒトばかりでなく、情報的存在としてのヒト、心理的存在としてのヒト、いずれもが明示的に考慮される。したがって、従業員は主権者的に扱われ、シェアリングの分散による参加と平等と情報の共有が最重視され、取引の長期的継続によるヒトとヒトとの関係のもつ情報的なつながりの意味の重要性が重んじられる⁴³⁾。

5.3 日本企業の国際化と日本的経営

1980年代に日本企業の国際化が急速に進展したのに伴って、日本的経営の海外事業への移転・適応を課題とする研究や、経営慣行に関する海外企業と日本企業との比較研究が積極的に行われるようになった。

1990年代後半に、海外での事業展開における日本的経営の特徴を分析し、新たな視点からその概念を再検討した示唆に富む研究として、加護野の研究が挙げられる。加護野は、ASEANに進出する大手電機メーカーを対象とした詳細なケース・スタディーによって、アジアから見た日本的経営の特徴を明らかにした。そのなかで、日本企業のアジアでの成功要因が、「愚直の経営」と「状況論理」の精神をアジアの現場に根付かせることができた点に求められている⁴⁴⁾。「愚直の経営」とは、生産現場での作業の仕方、職場における礼儀作法などについて些細な点にこだわり、習慣を作ることと、そのために現地に日本人を派遣し、その働き方を模倣させることによって、ものづくりの精神を理解させることである⁴⁵⁾。他方「状況論理」とは、様々な条件を総合的に判断する能力を指し、ものづくりを支える後方部分であるホワイトカラーの状況論理も重要であると位

置づけている⁴⁶⁾。さらに加護野は、愚直の経営の普遍性について、以下のような見解を示した。すなわち、日本的生産システム、品質管理の方法などが、日本と異なる文化的・制度的条件のもとでも成功裏に機能することは、様々な事例から証明できる。これとは反対に、それらを導入して失敗した事例も多く、結論は大きく二分される⁴⁷⁾。「愚直さ」を尊ぶかどうかは、文化と深く関わっており、文化に拘束された精神を異なった文化をもつ地域に根付かせることは困難であるが、企業レベルであれば、時間はかかるが実現可能であるとしている⁴⁸⁾。また、状況論理を定着させるには、個人の責任や貢献が見えにくい上、状況論理が企業ごとに異なる点や、ホワイトカラーのもつ合理性の発想と相容れないなどの問題が存在するが、それを克服する条件として、以下の3点を指摘した。すなわち第1に、状況論理の重要性を論理的に理解させる。第2に、状況論理をもとに決定が下される人々を参加させる。意思決定の場に参画することによって、場の共有の重要性を理解させる。第3に、状況論理の使い分け方を一貫させる工夫をすることである⁴⁹⁾。

また、日本企業の国際化が進展するなかで、外国企業との比較によって、日本の経営の特性を明らかにした研究も多い。

例えば、カルパン（Culpan）らの研究では、アメリカ企業と日本企業の経営慣行を、業務監督の手法、意思決定方式、コミュニケーションのパターン、組織のコントロールメカニズム、部門間の関係などの観点から対比させ、それぞれの特性を明らかにした⁵⁰⁾。

また、ジェイン（Jain）は、1980年代において、海外進出した日本企業の子会社と、現地企業の人的資源管理を比較した。具体的には、カナダ、シンガポール、マレーシア、インドにおける日系企業と現地企業を対象とするケース・スタディーから、主に人的資源管理システムを比較し、日本的経営がどの程度現地に移転されているかを明らかにした。そのなかで、日本的経営の移転可能性を決定する最も重要な要因は文化的要因であるとし、具体的には、企業に対する従業員の意識やQCサークル活動、労働者に対する経営者の姿勢などの点において、日本企業の慣行が移転され、現地において高く評価される傾向があることを示している⁵¹⁾。

さらに、アメリカにおける日本企業の組織文化の移転に焦点を当てた研究も行われた。ウィルムス（Wilms）らは、トヨタ自動車とゼネラル・モーターズによるアメリカの合弁会社 NUMMI の従業員を対象とするインタビュー調査を行い、

同社の事業展開が成功裏に進展した主要な要因として、トヨタ自動車の組織文化が NUMMI に効果的に移転された点を指摘した⁵²⁾。この研究によって、日本企業に固有の生産システムと同時に、日本企業の特異な組織文化が、アメリカ企業のそれと融合する形で、アメリカ人従業員に受け入れられるケースが示された点に注目すべきである。

近年では、日本的経営の比較研究の対象として、従来のアメリカ企業だけでなく、アジア企業を取り上げるケースも多い。例えば、リー (Lee) らの研究では、日本企業と韓国企業の経営慣行を比較した。韓国企業は、日本企業の経営慣行との類似点が多く指摘されるが、この研究では、韓国企業のもつ日本的経営との相違点として、終身雇用の弾力的運用、トップダウンの意思決定方式、創業者による同族経営を挙げている⁵³⁾。さらに、韓国企業のグローバル化の進展に伴って、これらの経営慣行の特性も徐々に先進国企業間で収斂すると論じている⁵⁴⁾。

5.4 異文化マネジメントと日本的経営

日本企業の国際化が進展すると、日本的経営がもつ文化的特異性に注目し、異文化マネジメントの観点からその概念を明らかにした研究も多く見られるようになる。すなわち、日本企業の組織構造や組織行動、経営者がもつ日本人としての価値観などに文化的特異性を見出し、それらの特異性が日本的経営を形成する要因であると位置づける研究や、異なる国籍ないし文化的バック・グラウンドをもつ従業員間でのコミュニケーションを対象とし、異文化インターフェイスにおける円滑なコミュニケーションの課題について論じる研究などがある。

例えば、林による 1994 年の研究は、日本的経営の特性を、日本企業の組織化形態と、そこにおけるコミュニケーション手法の特異性の観点から捉えている。組織化形態には、組織内で遂行される各職務の役割分担が明確で、かつ、それらの相互関係が明確である M 型組織と、役割分担があいまいで、組織の構成員が共有する職務が多く存在する O 型組織とがあり、O 型組織は日本企業に固有の形態であるとしている⁵⁵⁾。その上で、林は組織の構成員によって共有される職務領域をグリーンエリアと呼び、グリーンエリアに位置づけられる業務が円滑に遂行される要因として、高コンテクスト・コミュニケーションを挙げている⁵⁶⁾。コンテクストとは、コミュニケーションが行われる際の背景や状況を指し、メッセージの交換においてより多くのコンテクストを共有し、少ない言語情

報によってコミュニケーションを行う手法が、高コンテキスト・コミュニケーションである。日本人はコンテキスト度が高く、組織における業務遂行においても、明示的な言語に依存しないコミュニケーション手法をとることが多い。しかし、日本企業の国際化が進展し、組織内の業務遂行において、文化的バックグラウンドが異なる外国人従業員との間に異文化インターフェイスが存在するようになると、高コンテキスト・コミュニケーションは言語化スキルの点で不利になるため⁵⁷⁾、コミュニケーション手法のハイブリッド化が必要であるとされている。林による研究は、異文化マネジメント論の観点から日本的経営の特性を説明し、国際化に伴う日本の企業組織の特徴と問題点を、従業員のコミュニケーション手法に求めた示唆に富む研究であるといえる。

また同年、安保は日本企業の経営・生産システムのアメリカへの移転に焦点を当て、現地における日本企業の経営慣行がもつ特異性ないし問題点を、アメリカ人従業員の視点から捉えた研究を行っている。それによれば、アメリカ人従業員が認識する日本的経営の特異性ないし問題点として、意思疎通、勤労倫理、経営形態の3点が指摘されており、同研究はさらに、日系企業における仕事への満足度を調査している⁵⁸⁾。第1に、意思疎通の問題として、主に日本語文化と英語文化のコミュニケーション・ギャップから生じる諸問題が挙げられ、日本人の非論理的なコミュニケーションや、あいまいな表現が指摘されている。第2に、勤労倫理の問題とは、日本人の勤務状況や業務遂行における非効率性、日本人従業員とアメリカ人従業員との関係などを指す。第3に、経営形態の問題とは、主に年功序列制や意思決定方式といった、一般的に指摘される日本的経営要因のことである⁵⁹⁾。この研究は、日本的経営の特異性を、日本企業に勤務するアメリカ人従業員に対するインタビューによって明らかにしたものであり、日本的経営の概念を、外国人従業員の知覚を通して客観的に捉えている点に特徴がある。

6. 近年における日本的経営の変容と研究課題

本節では、日本的経営研究の対象と概念を踏まえ、その先行研究を時系列的にレビューすることによって、日本的経営の概念と変容を整理した。日本的経営の概念は、主に高度経済成長期を中心に注目され、それ以降様々な観点から積極的な研究が行われてきた。日本企業の経営慣行は、その後も経営環境に伴って変化し、現在もなお変容を続けている。

アベグレンは、2004年の研究において、1990年代から2000年代前半にかけての日本的経営の変化を明らかにしている。ここでは、以前に日本的経営の基本概念として自身が示した「終身雇用制」「年功序列賃金」「企業別組合」の3つの要因が、近年いかに変化したかが分析されている。第1に、終身雇用制については、1992年よりも2000年における日本人の平均勤続年数が長くなっているとするILO（国際労働機関）のデータを用いて、日本企業において終身雇用が崩壊したとの一般的な見解に反論している⁶⁰⁾。それと同時に、パートやアルバイト、派遣従業員などの非正規従業員の割合が増加している点を指摘し、その要因として、日本の産業構造が第3次産業中心にシフトしている点と、バブル崩壊後の不況に伴って、日本企業が大幅な人件費削減の必要性を迫られた点、日本経済の水準が高度化し、両親の援助に甘んじるフリーターが増加した点を挙げている⁶¹⁾。その上で、これらの新しい雇用制度が導入されても、これらが従来の終身雇用に代替するものではないとしている⁶²⁾。第2に、年功序列制に関しては、著しく変化したとしている。具体的には、管理職と一般社員との間の賃金格差が拡大し、その要因として成果主義と年功序列の賃金制度が並存する状況を挙げている⁶³⁾。第3の特徴として挙げられていた企業別組合に関しては、雇用の確保と賃金水準の向上というかつての役割が、近年においてはほとんど重要な意味をもたなくなり、さらに組合組織率の低い第3次産業が中心的な産業構造へとシフトしたなどの要因により、その存在意義が著しく低下したとされている⁶⁴⁾。

近年においては、バブル崩壊を契機とする日本経済の低迷によって、日本企業の優位性に対する注目度が低下しつつあるだけでなく、日本企業のグローバル化が進展し、日本企業による国際ビジネスが様々な面で成熟段階に達すると、従来「日本的」とされてきた経営慣行の特異性が希薄化する。それにともなって、日本的経営を対象とする研究も、以前と比較して停滞している現状を否定できない。近年の日本的経営を対象とする研究には、その特異性に言及せず、単に日本企業の行動パターンを対象とする研究や、これまでの日本的経営研究の論旨を追認する研究などが目立つのも事実である。

しかしながら、上述のアベグレンの研究でも示されたように、1990年代後半以降の日本企業をめぐる経営環境は著しく変化し、それに伴って、これまでの研究で論じられた日本的経営の諸要因も、その性質が変化しつつある。なかでも、近年の日本企業が直面する重要な変化として、人的資源管理に関する諸問題が挙げられる。人的資源管理に関する近年の日本的経営を対象とする研究において、

再検討を必要とする重要な課題として、筆者は企業内部のマネジメントとそれを取り巻く経営環境の観点から、以下のように提起する。

企業内部のマネジメントに関する課題として、第1に、非正規従業員の増加などに見られる雇用形態の変化、第2に、組織のフラット化などに見られる人事制度の変化、第3に、成果主義や年俸制の導入などに見られる給与体系の変化、第4に、社宅や福祉施設の処分などに見られる福祉主義の弱体化、第5に、インターンシップ制度の導入や、新卒者の採用活動形態の変化などに見られる潜在的労働市場の内部化である。他方、経営環境に関する課題としては、第1に、転職市場の拡大などに見られる労働市場の流動化、第2に、早期退職者の増加などに見られる従業員の就業意識の変化が挙げられる。これらの課題を検討することによって、今日の日本企業を取り巻く経営環境の変化のなかで、従来の「日本的経営」が依然として日本企業の経営慣行として存在するのか、新たな「日本的経営」と呼ばれる経営慣行が醸成されるのか、もしくは日本企業の経営慣行は特異性を失い、それを「日本的」とする概念そのものの意義が問われるのかといった、新たなインプリケーションを得ることが可能となると考えられる。

注

- 1) 分類は加護野（1983）pp. 5-6 による。
- 2) Abegglen（1958）邦訳，p. 6.
- 3) Abegglen（1958）前掲書，p. 17.
- 4) Abegglen（1958）前掲書，p. 19.
- 5) Abegglen（1958）前掲書，pp. 22-23.
- 6) Abegglen（1958）前掲書，p. 36.
- 7) Ouchi（1981）邦訳，p. 88.
- 8) Ouchi（1981）前掲書，p. 105.
- 9) Ouchi（1981）前掲書，pp. 112-113.
- 10) Ouchi（1981）前掲書，p. 114.
- 11) Ouchi（1981）前掲書，p. 119.
- 12) Ouchi（1981）前掲書，p. 127.
- 13) 加護野ほか（1983）p. 19.
- 14) 加護野ほか（1983）前掲書，p. 22.
- 15) 加護野ほか（1983）前掲書，pp. 24-25.

- 16) 加護野ほか (1983) 前掲書, p. 28.
- 17) 加護野ほか (1983) 前掲書, p. 30.
- 18) 加護野ほか (1983) 前掲書, p. 31.
- 19) 加護野ほか (1983) 前掲書, pp. 35-36.
- 20) 加護野ほか (1983) 前掲書, p. 40.
- 21) 加護野ほか (1983) 前掲書, pp. 45-46.
- 22) Abegglen (1984) 邦訳, p. 104.
- 23) 占部 (1984) p. 46.
- 24) 占部 (1984) 前掲書, p. 47.
- 25) 占部 (1984) 前掲書, p. 48.
- 26) 占部 (1984) 前掲書, p. 49.
- 27) 占部 (1984) 前掲書, pp. 58-59.
- 28) 占部 (1984) 前掲書, p. 60.
- 29) 占部 (1984) 前掲書, p. 63.
- 30) 内野・アベグレン (1988) p. 36.
- 31) 内野・アベグレン (1988) pp. 34-35.
- 32) Abegglen (1990) 邦訳, p. 20.
- 33) Abegglen (1990) 前掲書, p. 23.
- 34) Abegglen (1990) 前掲書, p. 24.
- 35) Abegglen (1990) 前掲書, p. 26.
- 36) Ornatowski (1998) p. 82.
- 37) 伊丹 (1993) pp. 29-30.
- 38) 伊丹 (1993) 前掲書, p. 31.
- 39) 伊丹 (1993) 前掲書, p. 38.
- 40) 伊丹 (1993) 前掲書, p. 40.
- 41) 伊丹 (1993) 前掲書, p. 43.
- 42) 伊丹 (1993) 前掲書, p. 44.
- 43) 伊丹 (1993) 前掲書, p. 51.
- 44) 加護野 (1997) p. 289.
- 45) 加護野 (1997) 前掲書, pp. 293-294.
- 46) 加護野 (1997) 前掲書, p. 295.
- 47) 加護野 (1997) 前掲書, p. 299.

- 48) 加護野 (1997) 前掲書, p. 301.
- 49) 加護野 (1997) 前掲書, pp. 307-308.
- 50) Culpan *et. al.* (1993) p. 27.
- 51) Jain (1990) pp. 82-84.
- 52) Wilms *et. al.* (1994) p. 99.
- 53) Lee *et. al.* (2000) p. 634.
- 54) Lee *et. al.* (2000) 前掲書, p. 647.
- 55) 林 (1994) pp. 56-58.
- 56) 林 (1994) 前掲書, p. 68.
- 57) 林 (1994) 前掲書, p. 78.
- 58) 安保 (1994) p. 313.
- 59) 安保 (1994) 前掲書, pp. 313-330.
- 60) Abegglen (2004) 邦訳, pp. 119-120.
- 61) Abegglen (2004) 前掲書, pp. 128-130.
- 62) Abegglen (2004) 前掲書, p. 132.
- 63) Abegglen (2004) 前掲書, pp. 135-136.
- 64) Abegglen (2004) 前掲書, pp. 137-140.

参考文献

- 安保哲夫 (編著) (1994) 『日本的経営生産システムとアメリカ』 ミネルヴァ書房.
- 伊丹敬之 (1993) 『人本主義企業－変わる経営・変わらぬ原理』 筑摩書房.
- 伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎 (1998) 『日本的経営の生成と発展』 有斐閣.
- 内野達郎・J. C. Abegglen (編著) (1988) 『転機に立つ日本型企业経営』 中央経済社.
- 占部都美 (1984) 『日本的経営は進化する』 中央経済社.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983) 『日米企業の経営比較』 日本経済新聞社.
- 加護野忠男 (1997) 『日本型経営の復権』 PHP 研究所.
- 佐久間賢 (1983) 『日本的経営の国際性』 有斐閣.
- 林吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス経営－国際化と日本的経営』 日本経済

新聞社.

松村勝弘 (2001) 『日本の経営財務とコーポレート・ガバナンス』中央経済社.

松本正徳 (2004) 『日本の経営と合理化』中央大学出版部.

丸山啓輔 (1999) 『日本の経営－その本質と再検討の視点』同友館.

森本三男 (1999) 『日本の経営の生成・成熟・転換』学文社.

若林政史 (2000) 『日本の経営とガバナンス』中央経済社.

Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese factory: aspects of its social organization*, Glencoe: Free Press (占部都美監訳 (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社).

———— (1984) *The strategy of Japanese business*, Cambridge: Ballinger Pub. Co. (井尻昭夫訳 (1989) 『日本の企業社会』晃洋書房).

———— (2004) *21st-century Japanese management: new systems, lasting values*, New York: Palgrave Macmillan (山岡洋一訳 (2004) 『新・日本の経営』日本経済新聞社).

Baba, S. (2004) “Remodeling Employment for Competitive Advantage: What will follow Japan’s ‘Lifetime Employment’?,” *Asian Business Management*, pp. 221-240.

Beechler, S. and J. Z. Yang (1994) “The Transfer of Japanese-Style Management to American subsidiaries: Contingencies, constraint, and competencies,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 3, pp. 467-491.

Culpan, R. and O. Kucukemiroglu (1993) “A Comparison of U. S. and Japanese Management Style and Unit Effectiveness,” *Management International Review*, Vol. 33, No. 1, pp. 27-42.

Damanpour, F. (1998) “The Impact of Culture on Management: A comparison of Japanese versus U. S. management,” *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 6, No. 1, pp. 39-57.

Ishida, H. (1986) “Transferability of Japanese Human Resource Management Abroad,” *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 103-120.

Jain, H. C. (1990) “Human Resource Management in Selected Japanese Firms, Their Foreign Subsidiaries and Locally Owned Counterpart,” *International Labour Review*, Vol. 129, No. 1, pp. 73-84.

Kono, T. and S. Clegg (2001) *Trends in Japanese management: continuing strengths, current problems, and changing priorities*. New York : Palgrave (吉村典久監訳 (2002) 『日本の経営の変革』有斐閣).

- Lee, J. , T. W. Roehl and S. Choe (2000) "What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience and Culture in Korean and Japanese Firms," *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 4, pp. 631-652.
- Lie, J. (1990) "Is Korean Management Just Like Japanese Management?," *Management International Review*, Vol. 30, No. 2, pp. 113-118.
- Liker, J. K. , W. M. Fruin and P. S. Adler (2005) *Remade in America: transplanting and transforming Japanese management systems*, New York: Oxford University Press (林正樹監訳 (2005) 『リメイド・イン・アメリカ』 中央大学出版部).
- Liu, R. F. and F. Brookfield (2006) "Japanese Subcontracting in Mainland China: a study of Toyota and Shanghai Koito," *Supply Chain Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 99-103.
- McCormick, K. (2004) "Whatever Happened to the Japanese Model?," *Asian Business and Management*, pp. 371-393.
- Meek, C. B. (2004) "The Dark Side of Japanese Management in the 1990s: Karoshi and ijime in the Japanese workplace," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 3, pp. 312-331.
- Odaka, K. (2001) "American Factory-Japanese Factory," *Social Science Japan Journal*, Vol. 4, No.1, pp. 59-75.
- Ornatowski, G. K. (1998) "The End of Japanese-Style Human Resource Management?," *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 3, pp. 73-84.
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*, Reading: Addison-Wesley (徳山二郎監訳 (1981) 『セオリー Z—日本に学び・日本を超える』 CBS ソニー出版).
- Tokoro, M. (2005) "The Shift Towards American-Style Human Resource Management System and the Transformation of Worker's Attitudes at Japanese Firms," *Asian Business Management*, pp. 23-44.
- Watanabe, T. (2003) "Recent Trends in Japanese Human Resource Management: The introduction of a system of individual and independent career choice," *Asian Business Management*, pp. 111-141.
- Wilms, W. W., A. J. Hardcastle and D. M. Zell (1994) "Cultural Transformation at NUMMI," *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 99-113.