

フランスにおける「日本型モデル」論について

小 関 藤 一 郎

I

1970年代の石油ショック以降フランスの日本に対する関心は非常に強くなってきており、「人間科学研究所」Maison des Sciences de L'Homme内に日本研究所が設置されたのをはじめ、1981年からは新技術の労働組織におよぼす影響についての Aix - en - Provence の LEST (Laboratoire d'économie et de sociologie du travail) と関学の萬成教授、阪大の竹岡教授、猪木教授らを中心にしたグループの共同研究が行われたりした。また Sociologie du Travail (以下 S/T 誌と略す) 誌の1991年第一号は日本研究にあてられたりした。そして1994年には C. N. R. S フランスの科学研究進興機関の近代社会研究所において1990年2月1日2日の2日に亘って行われたセミナーの研究が「Autour du “Modèle” Japonais」として刊行されたほか、Annales 派の機関誌 Annales HSS¹⁾ の1994年第2、第3号は企業の日本モデル論を論じた関する多くの論文を掲載している。1990年のセミナーの報告はフランスとブラジルの共同セミナーとして行われたものであるが、この報告をまとめているのは日系ブラジル人の Hirata 女史である。Hirata 女史は1982年頃 フランス Conservatoire des Arts et Métier (C. N. A. M.) の J. D. Reynaud 教授の下に留学していて、その後、C. N. R. S. の研究員としてパリーに永住している。筆者は1982年渡佛した折、レイノオ教授から Hirata 氏のことをきいたが、面識するには至らなかった。その時レイノオ教授から、将来日本の経営方式のことなどを中心に国際比較

をやって見ると面白いのだがということを示唆していたのをきいた。当時フランスはミッテラン社会党政権下であったが、失業者の増大に苦しんでいたのも、失業者がまだ殆ど問題となっていなかった当時の日本が羨ましかったのであろう。そうしたことから考えても、Hirata 女史の研究の方向づけにはレイノオ教授の示唆がきわめて大きかったことと想像されるのである。そこで1994年におけるフランスにおける日本モデルについての諸研究の成果を要約して、最近日本でも年功賃銀制の見直し論が強く出ていることに鑑み、そうした日本モデルが外国で盛に論議されていることの意義を明らかにしてみたいと思う。

II

Hirata の編著 *Autour du 'Modèle Japonais'* はブラジルにおける日本モデルの導入を競って生じた問題を中心に日本モデルの普遍性というか日本と文明を全く異にするブラジルへの適合性を論じたものであるが、このセミナーに参加した人は全部で18人にのぼっているが、参加者は社会学者ばかりでなく、パリ大学第十三校の B. Coriat、アジア大学の経済学者大沢マチ子、フランスの Ecole Ponts et Chaussées の経済学者 Philippe Zarifian や Gerge Volkoff などのような CNAM の統計学者なども加わっている。社会学者として参加しているのはサンパウロ大学(ブラジル)の経済、行政学部の Maria Tereza Lewe Fleury、パリの都市社会学研究所の Michel Freyssenet、サンパウロ大学の哲学、文学人間科学部の Elizabeth Souza-Lobo Garcia、リオ・グランデ・ド・スル

1) *Annales, Histoire, Sciences Sociales* (以下 *Annales, H. S. S.* と略す) mais-juin 1994 no. 3

の連邦大学の Roberto Rusa, Jose A. Antunes, Mauro Roese、パリの労働の社会的および性別分業研究班の Daniel Kergoat、Brown 大学の Elizabeth Bortolaia Silva、ロンドンのスクールオブエコノミックスの Stephen Wood、に CNRS の Helena Sumiko Hirata である。がこの外元日佛学館長マゴ（現リヨン大学第二校）が人口学者として、また Kurumi Sugita が CNRS の都市人類学研究所の人類学者として、CNAM の Christophe Dejourns が労働の精神病理学者として参加している。セミナーは Hirata が序文²⁾でのべているように労働に関する専門家の見解の交換を主目的としたもので日本についての専門家の発言ではない。ただ参加者は現地調査に当たっている過程において労働の組織形態や日本的管理の問題に直面せざるを得なくなった研究者なのである。³⁾ またモデルにカッコがついているのは、事柄が一つのモデルのことをさしているのか、それとも技法や方法の全体 ensemble de techniques et de méthodes をさすのかという問題があるためでもあり、多くの寄稿者が「日本モデル」の概念を強く相対化している方向を示しているからである。とはいえ、この概念も一致して用いられているわけではなく Zarifian, Humphrey, J. D. Reynaud の論文ではかなり異なった類型を示している。そのためこの論集では日本モデルについてはかなり多様な接近法が認められている。だからこの討論の結果でくる「日本モデル」の問題提起はこの概念の透明性あるいは客観性の分析とは反対の方向に向かっているのである。Hirata はそれで序文において、「日本モデル」とは何かについて多くの受容が寄稿者の間にあることを指摘している。⁴⁾ その主なものは1)労使関係についての日本モデルで、それは主として日本の大企業などで行われている雇用システムを中核としたもので Volkoff や Ch. Dejourns などの論文にみられる排除モデルともいうべきものでいわゆる終身雇用、年功昇進制、企業別組合と低い失業率などによって構成されるもの。ただしこれは婦人従業員には適用され

ないだけでなく、臨時雇用者にも、下請け業者および中小企業の労働者には適用されないものである。(2)は企業間の産業関係をさすもので、二重構造モデルといえる。これは一方の納入業者または下請業者と他方の大企業間における特殊類型の交換が行われるもの。これは垂直モデルである。(3)は労働組織および企業組織のモデルであって、これは企業における社会的分業のあるある種の様式に関係するものである。これには日本の企業において一般に見られる労働者が仕事の明確なポストに配置されず多能工的に扱われ、製造、保全、品質管理などに輪番的に割りあてられる慣行をさしているが、これは更に作業における個人に対する集団の優位や職長、班長、労働者の部類の権限の区別が明確ではないこと（年功によっているため）更には西欧に比べると指導管理と現場での遂行の間の区分が不明確であることなどを含んでいるのである。

このため Hirata は編者への寄稿者はそれぞれの立場から「日本モデル」の多種の面についてその特徴と見られる」ものをのべていて統一した見解は示してはいない。これに関して「日本モデル」の背後にあると見られる文化的要因」に関する指摘も取り上げられている。同時にこの問題と関連して「日本モデル」が成功した条件が何であるかについての指摘もなされており、そうした点から日本モデルがブラジルでは人々の期待に反して成功しなかった理由も明らかにされている。しかし、それに続いて、1980年末から日本で生じている雇用制度および日本の労働市場における変化がこのモデルと矛盾をひきおこしている点も一部の論者からとりあげられている。ただこの問題のすべては余白の関係でここではふれられず省略したものが多し。編者 Hirata は最後にフランスやブラジルにおける直接労働者や企業についての経験から「日本モデル」のもつ影響力を新たらしく規定し直すことが必要であるが同時に「日本モデル」の問題をこえて、労働組織が人間の幸福、意識の高揚などにもつ位置についての問題が出現

2) H. S. Hirata, Introduction, p. 11

3) なおこのセミナーにはこの編著に意見が掲載された人にはレイノオ J. D. Reynaud 教授の外多数の人々を参加したことを付記しておく。

6) Hirata, *op. cit.*, p. 13-15

し、それが労働と意識の関係の問題の討論へと発展させる契機になっているとして、労働と人間の意識との関係の討議をつづけるべきであるという。そして「日本モデル」の問題は労働の理解についての別の効用はあったが、労働における創造性の理解に到達するまでには到らなかった。しかしこの著作が経済面や技術面の考察からはじまり心理的、シンボリックな面の考察に到達したことは日本モデルの問題が人間の心理面への方向転換の第一歩を示すものとして意義のあったことを結びの言葉としている。この著作の内容について以下は日本モデルに関する⁷⁾重要な定義とブラジルにおける適用の不成功の条件を中心として詳しく見ることにする。もう一つは *Annales* 誌に1994年の第3号で扱われたもので、Hirataの著作のあとをうけて刊行されたのであるが、1980年代以降における日本の産業、企業に関する多くの著作をあげ、特に青木昌彦の *The Economic Analysis of the Japanese* 1884、小池和男の *Understanding Industrial Relations in Modern Japan* 大野耐一の *Toyota Seisan hoshiki* (1978 *ダイヤモンド*) や Chalmers Johnson, *MITI and Japanese Miracle* (1986) など多数の日本に関する著作によって明かにされた主張業績をふまえての数多の論文を掲載しているが、史的発展の見地から見た研究が注目される。たとえば1) A. Gordonの「工場における権力闘争、50年代の鉄鋼業における労働者と経営者」2) Marie Claude Belis-Bergouignan et Yannick Lungの「日本経営独自性の原初性の神話」(*Le Mythe de la variété originelle*) 3) 鈴木ヨシタカの *Structures d'organisation des entreprises* 「日本企業の組織構造」4) オーギュスタン・ベルク Augustin Berque 「集合的幻想の初穂」*Prémices d'un fantasme collectif* である。アナル誌の執筆者の最後のベルク氏(元日佛会館長、現パリの日本研究所教授)⁸⁾を除けば全部経済史を含めて経済学専攻者であって社会学者は含まれていない。しかしこのHirataの編著とア

ナル誌の諸論文が明かにしていることは日本の石油ショック後の顕著な経済成長についての研究が、複数の社会科学による総合的研究がまさに現実の課題となっていることである。

III

上述したように Hirata 著において「日本モデル」の特徴についての統一見解は示されていない。そこでそれについて重要な見解を明らかにしておこう。代表的なものは J. D. Reynaud 教授のそれであるが、それはつぎのように要約される。第一に大企業とくに製造企業において顕著にみられる日本特有の慣行が労使関係についても労働組織においても見られる。前者は輸出されないが、後者はたとえば品質管理グループや柔軟性にとむ流れ作業方式であり、これらは製品のように輸出は可能である。品質管理グループはフランスでも多くの企業において採用され、その数は万単位に及んでいる。しかしそれらは一つのまとまった組みをなしているのではなく戦後漸次つくりあげられたもので、終身雇用も日本文化の中に昔から根ざしたものではない。また慣行の諸要素はマッカーサー司令部から出された社会的立法に根ざすもの、国民文化に起因する協力的資源、20世紀後半の技術発展によって可能となった手段など異質的なものが含まれている。しかもそれらの要素は不動ではなく、全体像は1960、1970、1980年代によって変わっている。第二にこれら諸要素の間には緊密な相互依存関係ができていたため、管理や専門家などがそれらについて一貫的な理論をつくりあげようとしたのも自然のいきおいである。柔軟な流れ作業はたんに部品のストックの減少をはかっただけでなく各現場の作業員の責任を新たに規定したものである。品質管理グループは管理の統計的技法を普及しただけでなく、従来にない作業員間の協力関係をつくりあげ、参加の方向へもっていった。それは説教とか勧奨ではない形で

7) Hirata, *op. cit.*, p. 18

8) Augustin Berqueの日本に関する著作には *Vivre l'espace au Japon* (1982), *Le Sauvage et l'Artifice - Les Japonais devant La Nature* (1986), (共に邦訳あり)のほか多数の日本に関する著作があり二つの邦書の以前に北海道の開拓と文化の変容(1980)などがある。同氏の父は Jacques Berque でフランスのマグレヴ研究の社会学者として有名。

一般化することは難しいが、しかし組織や管理の特別の技法として捉えられる参加方式で、根本に共同の哲学の形成をさしているのである。

第三にこれらの要素が輸出可能かという問題については、うけいれる国民文化間に一致性があるかどうかということよりは解決さるべき問題とそれが提起される文脈との間に適合性があるかの問題に区別しなければならない。非常に明白なことであるが、技術、労働力の質的、量的需給状況、市場および競争関係は80年代のブラジルとフランスと70年代の日本とでは同一ではなく、労働組織も労働関係もそれぞれの歴史があることが考慮すべき重要なことである。いづれにしても「日本モデル」は一貫的なもの、決定的なものではないが、日本の大企業の慣行の中には若干の独自の特徴があることは事実であるから、それは次のように4つにまとめられるのである。⁹⁾

1. 日本企業の組織は明示的なあるいは形をとった規制はないにも拘らず強い規制力、拘束力を持っている。日本式組織は決して構成員個々の自発性を自由に認めさせることを本質とするものではない。西欧人から見ると個人に対する組織の拘束力は強く、彼らを強く企業に結びつけている。にも拘らず、明確な形で規制が方式化しているのではない。労使関係についても外部の観察者からみると交渉は真剣に行われ、組合も力を持っているが、団体交渉の規定を見ると内容は詳細ではなく西欧の労使関係に比べると、名誉宣言のようなものになっている。ちょうどテイラー理論が職務を詳細に規定しているのと全反対の立場に立っているようである。

2. 企業についての考え方は集合的行動のモデルに基づいている。組織は職階制 *Hiérarchie* と規律に基づくのではなく、動員と参加に基づいている。このことは拘束がないことを意味しない。組合は西欧的な意味での御用組合 *Syndicat maison* ではないが、しかし組合の指導者が任期の活動を終えた後に企業の経営陣の有力メンバーとなることは極めて多い。だから従業員の集团的行動が階級的基準に立って行われるのではない。

3. 内部市場は非常に封鎖的で、そこへの接近も内部昇進も明確な資格証明によることは少なく、職能上の区別などによることはない。それに、職務の専門性は重視されることが多くない。それは年功による昇進が昇進やキャリアにおける差を問題にしなくなるほど重要性をもつからなのではなく、専門性よりはむしろ状況に応じて自由に動き、適応性の方が重視されているからなのである。いわば内部市場は職務や専門性によって規定されるというよりは企業の業績や企業の行うサービスとして規定されている。レイノーはここで日本人自らも経済的動物と認めることがあるが、この意味においてそれは正しいといっている。¹⁰⁾

4. 各組織は特有の訓練教育システムを持っている。よく日本の意志決定の仕方が複雑で、不思議に経験的な特性をもつといわれる。簡単な明白な回状が重要なのではなく、複雑なメカニズムが往ったり来たりするのである。そしてほとんど何ら上からの仲裁もなしに決定がなされることがある。それは部門の専門家による適当な時機の事前協議でもなく、権限と責任の不思議な伝授である。しかもそうした緩慢なシステムが急速に実行可能な意思決定をもたらしたその実行も迅速なのである。この図式は一般的に言えば各人のもつ能力資源の動員と相互調整に基づくものである。フランスと日本の新技術導入において同じような相違がみられる。それはまた明瞭に集合的な習得方法の適切性がとりいれるべき技術の複雑さと変化の頻度に応じて増大することを証明している。

このような日本の慣行は他国にとって採用可能であろうか。以上の日本の特徴の指摘で明らかにした点はそれら慣行が理論的分析にとってもつ重要性であって、その適用の可能性という実践的重要性と同じではない。労働市場の理論にとって終身雇用が競争的なハンデキャップにはならないことは重要なことだが、だからといってフランスがそれを採用すべきであるということにはならない。同じように、社会学的理論からは明示的な規則の少い規制が効果的であることは認められる。しかし、規制の柔軟性は本質的に明白な規則は除

9) J. D. Reynaud はこれらの特徴をたんに異国人の珍しい点とか、時代おくれのしるしであると見てはいけなく注意している。

10) Hirata, *op. cit.*, p. 257

去すべきだという結論にはならない。だから、日本の事例はフランスの企業にとって賃金の昇給や昇進に対して年功制をもっと重視すべきだという結論を生みださせることは不可能である。また同じ措置も全く状況が異なるところで同じ効果を生み出すことはできない。日本の企業別組合は多くのはげしい紛争の結果生れたものである。それ故にフランスでも企業における組合活動が発展されるべきだとしても、またそれは一部真理だと明かにされても、部門別（産別）の交渉や各種の代表的制度なしにはできないしまたそれらを一掃することも不可能なのである。だから結局他国の慣行の一要素でもそれが適用されるためには、それが適用される文脈において意味をもたなければならぬとしイノオは考えるのである。

これに対しイギリスの産業社会学者ウッツ S. Wood¹¹⁾ は日本の自動車企業がイギリスに進出して好成績をあげているため「日本モデル」、日本化 Japonisation, Toyotisme (トヨタ方式)、Ohnisme (大野方式) などの用語が混乱している実情をふまえて、トヨタ方式（またはトヨタ方式を著作にして周知せしめた大野耐一の名をとる）Ohnisme (大野方式) ともいふべき生産技法と日本モデルとは区別して用いるべきであることを強調し、この技法をさらにそれに伴う人事慣行とか社会関係（共同的のような）慣行と切り離して見る立場をとっている。そして特にこのトヨタ方式として区別するべき技法 (technique) として JIT (Just-in-time) をその中心として認めている。ところで日本の慣行について関心をもつ人々には日本の工業とくに自動車産業の80年代以降の著しい成功を契機として日本の雇用システムに対して注意を向けている。そして Dore の著作 *British Factory-Japanese Factory* (1974) に大きい刺激をうけたことは事実で、Dore の著作は最初の関心は日本の人事管理や労働市場にあったのであるが、その後、生産における労働管理における日本の革新である JIT、および全行的品質管理 (CQT) に対する関心が増大してきたのである。この二つの方法は生産管理の技法として戦後日本の経済再建の

成功はその文化的条件によるところが大きいとした文化論的説明の価値を高く評価することに役立ってきた。しかし Dohse¹²⁾ などはトヨタ方式は反テーラのであり、反フォード的ではなく、むしろその間には連続性があると考えたが、Woods は JIT がただたんに在庫管理ではなく効率的な管理の独自の方式であると考えた。Woods によるとトヨタ方式はただたんに緩衝的在庫の削減と JIT だけではなく、また全体的品質管理を支える人間関係の要素によっても区別されるもので、そこには労働者を合理化に参加せしめることが含意されている。この日本モデルにおける労働者の参加の中拡大は明らかに一つの方向転換といわれるもので、フォード主義との関係でいえば、トヨタ方式はむしろ労働者の能力の利用増大の方法とさえ見ることができる。アメリカの学者も JIT の方式を大量生産方式の原理の転換だとみる人もある。例えば A. Altshuler のグループである。¹³⁾ すなわち、JIT がくつがえしたのは大量生産の根本的原理ではなく、この原則を作業に移す慣用的な仕方なのである。こうして日本の経験によって、在庫部品の減少や中央集中的品質管理の廃止、現場の技術者への権限付与等が実際に応用の日程にのぼってきたのである。トヨタ方式はこうして労働者の参加を促進させたことによりテーラー方式の一面たとえば計画の領域における明白で絶対的な経営権を主張する面などは完全に覆えたのであるが、しかし日本の経営においても短いサイクルの職場、断片的な任務、作業の標準化などをとりいれている点ではテーラー方式の継続延長線にあることは否定できない。また日本の経営方式も全く新しく西欧の理論の発展から距ったところと考えられたものではなく、テーラー方式の原理を参照することなしには生産の管理の第一歩を歩み出すことはできなかったのである。それ故に日本式経営モデルというのは現存の理論に、「JIT などの生産方法における新しい、重要な発見と新しい形の品質管理および供給者と利用者の近接的関係を重視する価値観を結びつけた混合形態」¹⁴⁾ と見る方が適切なのであると Wood は見る。だからト

11) S. Wood の論文の題名は Toyotisme et/ou Japonisation (in Hirata, *op. cit.*, pp. 49-89) とされている。

12) K. Dohse, U. Jurgens et al, "From "Fordism" to Toyotism" *Politics and Society*, vol. 14.(1985) no. 2 p. 115-46

13) A. Altshuler, . Anderson et al, *The Future of the Automobile* (1984) MIT Press

14) *op. cit.* p. 55-56

ヨタ方式はテーラー主義の精神からと完全に離れたものではない。しかしこの問題はそこで措くとして、日本経営はトヨタ方式と全く同じことと考えられるのか。Woodはこの問題に対してトヨタ方式とくにJITや品質管理グループなどを日本の年功給や終身雇用などの日本方式と完全に同じものと見るべきではなく、それは切り離して考えることが必要であるという。Woodはこの問題をさらに進めてJITは全く技法 (technique) の問題かそれとも考え方 (philosophie) かの問題はまだ残されているとしてこの問題をほり下げている。しかし、技法としてJITを利用している立場の人は多くの場合考え方としこのJITを探ることが多いことが多くの研究者などの考察から明らかにされており、とくに技法としてのJIT採用の工場では労働者もより訓練がいきとどき同時にインシアティブをとることも多くなっていることが明らかだから、JITはどちらかとうより同時に技法であり、考え方であるとの二つを意味していると見てよいと考える。¹⁵⁾ ただDoreがJITを組織モデルと考えて、それは企業を株主の所有とみる西欧的な法律観の見方から人間の共同体とする見方への移行が必要だとする見解についても、彼の見解をよく吟味するとそうした変化を具体的な兆候によって捉えているわけではなく、明示的にそうした方向の変化の生じることを説いているわけではなく、そうした共同体的企業がなくともJIT利用の可能性を排除したものとは考えていない。だから分析的にJIT生産技法を日本でそれを与えてきた労働組織のシステムとは区別することが必要である、と見る。そうした区別のもつ利点は次の五つであるという。

1) JITの研究は日本において発展し特徴的になった過程と海外での適用の差動的な過程を含むものであるが、国内での研究をも豊かにすることに役立つ、というのは国内でのJIT普及は徐々に限られていて、エレクトロニクス分野では普及していない。だからJITは本当は大量生産分野とくに自動車産業での現象であることを教えている。また自動車産業でもJITは程度の問題で、日本の企業間にも相違があるし、また

同一産業内でも相違があること、それは徐々に発展したものであったことは明らかである。また一部の人の解釈によると日本の人間関係も一部論者のいうように本来の土着のものでなく文化的に規定されたものでもないようである。2) トヨタ方式と日本モデルを区別したことはJITが根本的变化 (日本の雇用関係等) なしに適用されたときにも成功すると予断することを許すものではなく、それは経験的研究が判断すべき問題であることを明らかにする。こうしてJITの利用は程度の問題であり、品質管理やその他戦後の重要な革新は徐々に漸進的に行われたものであり、トヨタ方式を社会学的に研究する者にとってはトヨタ方式の純粋な解釈は問題外なのである。重要なことはそれを採用したり適用したりする経営が戦略的意志をもつことなのである。3) われわれは日本の経営を定義し、それを西欧の様式と区別するのに簡単な二分法を用いてはならないことである。たとえば日本の自動車産業で特徴的なものとして作業集団がとりあげられることが多いが、作業集団は日本経営だけの特徴ではない。日本の作業集団は一般的に労働者間の競争を刺激する点や監督システムが労働者のコントロールと評価にとって決定的要素をもつことが特徴的であるが、スウェーデン式のそれとは非常に異なり、スウェーデンでは監督の役割を減少せしめており、それは組立ラインを廃棄し、予備部品ストックを増大せしめているのである。4) これらの諸点は応用 (Application) か適用 (Adaptation) かのディレンマを生み出している。¹⁶⁾ この点は日本企業の外国投資の文脈において日本経営の技法や慣行の実施の際の外国環境への適用の度合いと関係するのである。日本モデルを利用する外国の非日本企業の立場に立つ人にとっては適用は応用とは正反対のことなのである。日本モデルを利用する日本以外の企業には、日本の慣行の応用がきかないほど土着の慣行をより多く維持しようとして (日本慣行の一部は採用しながらも) 硬直的とみられる現象が出現していることがある。以下において言及するHumphreyの用語によると「日本の慣行の統一モデル」¹⁷⁾ の全面的な適用から離れていこ

15) Wood, in *op. cit.*, p. 56

16) この点については次のHumphreyの説と関連がある。

17) *op. cit.*, p. 63

うとする意志に基いてこうした硬直的態度は生ずるのであるが、日本モデルに対する相違が適用とよばれるのである。すなわち日本モデルとは日本の大企業の成功についての解釈であり、それは追随すべきモデルとしての最良の慣行の蒸留なのである。¹⁸⁾「私が中心点としてのべたいことは、結局 JIT といっても純粋なものは存在せず現実に行われている JIT である。だから適用された JIT を容易にする適用なのであり、JIT の採用が日程に上がっている時はじめて硬直的といわれる従前の慣行が問題となるのである。」¹⁹⁾と Wood はのべる。

5) Wood はこの点で次のことを重視する。すなわち日本ではこの JIT のシステムの中にある種の制度や雇用関係が含まれるかも知れないが、われわれが問題にするのは JIT がまったく普遍的なものとして存在していることである、という。

こうして最後に Wood はイギリスに進出した日産自動車工場における JIT 導入によって生じた変化などについてのべている。もちろん導入後まだ十分の日時が経過していないから早急な判断は下せない。自動車工業が示した事例では日本化は程度問題として見られるべきだということである。一方人事管理の慣行には変化を示す明白なきざしが見られ（生産面では）JIT への方向が明白であるが、雇用関係や企業と部品供給業者との関係に決定的な変化はない。日産の進出工場の日本人が一番進歩しているが、それでも彼らは真の JIT への発展へは余り進歩していない。日産ははじめ供給業者との関係や内部の人間関係の発展に力を集中した。作業の最初の数年間経営者は JIT に必要な部品の一部しか入手できないといい、日産人事部長の Peter Wickens は JIT 実施に必要な条件がととのっていないという。しかし日産でも日本人外の企業でも JIT を実施したい意向は示している。一英人幹部技師は「JIT は皆が話し、理解しているという事柄でありすべての人が適用したいという。しかしその解釈は人によってかなり違う。目標は明らかに同じで部品を一つの製造

過程から次の過程へと早く動かし、できるだけストックを少なくすることである。」²⁰⁾とのべている。Wood は10年間イギリスの有名な商標の自動車の生産方法の明確な発展を観察してきたが、たしかにすべての企業でストックは減少してきた。しかも供給業者との関係をより緊密化する努力がはかられた、という。また物資の流れのスムーズ化、準備期間の短縮、品質管理の改善予防的維持方法や自己検査などで改善が見られたし、計画と生産のプログラム化の方法の改善が行われた。こうして JIT は生産の統合的な自動化の一部であるといわれるようになった。このような生産における JIT の動きは進んだが、納入業者との関係の特質には変化は生じなかったし、一部の改善は日本の例とは関係なく生じたりした。品質改善のための措置は市場からの圧力によってなされたのである。今日までのところイギリスの自動車産業において日産がもたらした最も重要な革新は人間的資源に関するものであった。作業集団形成、全面的機能の柔軟性、監督の役割の重要性や高い地位、業績による報酬、監督とその部下との毎日の朝の打ち合わせ会等で、組合の工場生活の介入の皆無もそれに加わる。しかも大切なことはイギリスの伝統的価値である個人主義が重視され、作業集団はあっても日本のように集団的責任性はなかった。日産はある程度他の自動車産業にも影響を与え、その競争力、質の向上を増大させた。しかしそれはたんなる模倣とはいえない。ただ人員の補充とか訓練等の雇用関係においては日本化的な面は全く見られなかった。

イギリスの自動車産業経営者たちは JIT を労使関係や生産作業に重要な影響を及ぼすものとは考えず、大事なことは品質維持についての意識を高めたことであるとのべていたと Wood はいう。²¹⁾ Woods の結論はこうである。彼の論文の標題はトヨタ方式か日本化かというのであったが、その重点はこのか(?)にある。日本化が日本の制度や慣行の全部を含めるものなら、JIT はそれと切り離して見るべきである。JIT を日本的組織

18) *ibid.*

19) *op. cit.*, p. 64

20) *op. cit.*, p. 70

21) *op. cit.*, p. 73-74

と完全に区別することによってその長所を認めることが一番大切なことなのである。

IV

最後に「ブラジルにおける日本モデルの適応」²²⁾を扱った Humphrey の見解を見ていくことにする。

ブラジルは1990年初め経済的に貿易面でも国内的にも重大危機に直面していた。そこでブラジル企業は生きのびていくためマイナスの生産性を逆転しより効率的に運営を改善しなければならなかった。この時期に際して日本モデルはブラジルの産業構造転換、競争力という課題にとって最大の関心の的とならざるを得なかったのである。とくに1980年末におけるアジアの NIES の成功は日本の経済的安定成長に当局者の眼を向けさせることになった。それで Humphrey も「日本モデル」と標題をかかげはしたが、その考察の内容は Wood がのべたように JIT と TQC²³⁾ に向けられた。それはこの二つがとくに西欧諸国において日本の生産方式の特徴的なものとして関心を集めているからなのである。ブラジルでも「日本モデル」は広い意味に考えられ、産業部門に対する国家の支援企業内の作業組織の諸側面、企業間の諸関係などを含める考え方もあるが、Humphrey は主として生産技法としての JIT や TQC に中心をおいている。だから Dohse が日本モデルについて解する文化的接近や人間関係論的接近が西欧の企業には（ブラジルもこれに含まれる）日本大企業の成功のもとであるとする見解は少なくないが、Humphrey は日本モデルを経営手法に限っている。そうした解釈を Humphrey はアメリカで1982年刊行された Schonberger の著書²⁴⁾に依拠している。西欧企業では常に効率の悪さ、欠陥製品、品質の悪さなどはある程度不可避のものと考えられてきたが、日本の工場の作業組織ではそうした問題を削減するように設計されているから、第一にロットを縮小することに眼目がおかれ

ている。そうして部品のストックを減らしている。この日本の技法は労働者の技能を多様ならしめ、(Polyvalence)、企業の部門内で多様な職務を習得させ、生産の機能と品質管理の機能を統合させる効果をもっている。品質管理グループに参加することで作業組織も影響をうけ変わってくる。そこから自然に労働者の参加的意欲も生じてくるのである。そうした点からブラジルの経営担当者にもこれをとりいれようという気運も強くなってきている。日本モデルの賛成者たちは労使間の関係の変化や両当事者の態度の変化の大切なこととして強調していた。Hutchins²⁵⁾ の JIT 分析は労使間の関係全体が問題になることはないが、とくに労働者の態度が重要であることを指摘している。そして Hutchins は日本の文化的特殊性を認めるよりはむしろ日本式技法についての理解は経営側の努力目標で、JIT の移植可能性は容易なことであると判断している。そして経営者の JIT 導入が正しい態度を以て行われれば労働者も容易にこれに従うと考えた。この外にも JIT は第三世界の国々においても生産性向上の必要に迫られているから歓迎されると論じている人も少なくない。そしてそれらの人びとは労働者の役割も重要であるが、彼らは受動的であるから、経営が彼らに協力するよう要求すべきであると考えたのである。つまり、生産性向上を最大の急務という状況におかれている人々には JIT は適用の可能性はあり、国際的競争力をつけるためにもこれ以外の方法はない。しかし JIT 方式の導入に際してはこのモデルを批判的にうけとめ、現地の状況たとえば労働者の態度などを十分考慮して行うべきであるが、この原則は放棄してはならないというのである。

日本モデルはよく社会関係にも帰結をもたらす生産の技法として考えられるが、この点から分析することも可能である。そうすると、日本企業が労働者、供給業者および企業間の利害の調和に努めていることが明らかになる。また企業は資源の稀少性について紛争が生ずることを少くしているこ

22) L'Adaptation du "Modèle Japonais" au Bresil (pp. 231-25)

23) TQC は Total Quality Control の略語

24) Richard Schonberger, *Japanese Manufacturing Techniques* New York, Free Press

25) David Hutchins, *Just In Time*, 1988

とが注目される。そこで企業内の紛争状況を回避する方法の一つとして労働力を分割し、その安定的核心を設け、とくに企業がそれを擁護することに注意を払っている。また大企業では JIT が異なった統制の形で労働者の手中や供給業者に権力を付与する権力に対する代償として、責任ある地位の人に付与する報酬決定のための評価を重視することが従業員の移動を少なくするため、内部市場が特に重視されている。更に従業員の定着性を強める慣行が数多くとられていることも無視できない。

以上のべたように日本式方法がブラジルに導入されてから労働慣行に多くの変化が生じてきたことは間違いない。その変化は労使関係において生じたものであるが、労働者の企業への従属性を増大させるために必要な制度的経済的環境に関する問題もある。そうした問題や困難は製品の類型などによって異なっているが一般的には JIT や TQC などの特徴は、日本の労働者の多能性 Polyvalence を基本とした作業のグループによる遂行、作業員が機械の維持や品質管理にも責任をもたされることなどにある。しかしこうした変化により従来労働者間の階層関係が問題となり、技能熟練度による分類が役に立たず労働者に不安定感を与えていることに大きな難点である。また労働者の職務が従来より多様にわたるため労働者の訓練の費用も増大してきたのである。

結論として Humphrey の指摘する所は次のようである。1) ブラジル企業の一部は JIT、TQC を利用できることは疑いをいれないが、その移植には限界があることである。そうしてその原因の一つとしてブラジルの労働の教育水準の低いことがあげられる。2) もう一つの限界はブラジル技師の高慢さである。彼らは西欧文化に対する誇りから日本の技術に対して正しい評価をしていないのである。3) 労働組合の力の強さと組合の労働者に対する支配がある。ブラジルでは組合は企業別に組織されておらず、労働者が企業別に分割されることに反対している。このため企業は政府の規制に反対する組合のストライキの影響からのがれることはできないのである。こういう状態の下

ではブラジルは日本モデルを完全に発展させることができないのである。

Hirata の著書はこの外多くの問題を扱っているが、ここではそれらに触れることは割愛することにして次のアナル誌の提起する問題の考察にとりかかるとにする。

V

アナル誌で日本モデルの問題について論じているのは社会学者というよりはむしろ経済学者、経済史家ともいべき人びとである。同誌の性格から見てもそこでは歴史的考察が中心になっていることが看取される。がここで扱われた考察は「労働組織の日本モデル」と論されており、Hirata 編著において扱われた議論とは若干接近に違いが見られる。しかしここでも考察の中心は toyotisme (トヨタ方式) である。ただそれはたんにテラー方式に対する新しい生産技法とだけでなく、テラー方式などに匹敵する産業界の核心であり、日本の経済成長はこれに基づく労働組織の革命により説明されるものであるとして、Andrei Gordon, Marie-Claude Belis-Bero-Gouignan et Yanuick Lung, Suzuki Yoshitaka, および Augustin Berque の論文を掲載しているのである。まず A. Gordon²⁶⁾ は日本の労使関係の歴史的研究を1950年からはじめている。

(1) Gordon は日本の戦後の労働組織が可能になったのは1950年代の終頃から全社会的に特殊な労使慣行すなわち生涯雇用、年功給、企業別組合および春闘から成る慣行が成立したから可能となったのであると見、この新しい企業内組合が日本の鉄鋼業において、左翼労働組合の躍動と闘いながら、労働者の生活条件の実質的改善を確保するのに貢献したかを歴史的に証明したものである。Gordon はいわゆる日本モデル論には直接言及してはいないが、日本鋼管の企業別組合が労働者も経営者と協力して企業の成功のためには企業の合理化に優先的に協力すべきでそのためには配置転換や人員削減などの犠牲を忍ぶべきであると主張し1970年代以降組合組織や考え方に締めつけ

26) A. Gordon の論文は "Luttes pour le pouvoir dans les ateliers" と題し、50年代における鉄鋼業の労使関係をとりあげている。

を求め、いわゆる「日本的な企業文化を表現し、同時に組合員の生活水準の向上を実現したことを特筆している。しかし日本モデルの起源を求めるといった面についての考察は行われていない。

(2) これに対して Marie-Claude Belis-Bergouiguan と Yannick Lung の考察は日本の生産モデルの軌道における国際化として「日本モデルの本質的変種 (variété originelle) の神話」を論じている。

この考察は「トヨタ生産方式」を書いた大野の所論に対する回答としてかかれたものである。²⁷⁾ この2人の論文はトヨタ方式の柔軟性、生産費合理化の能力の結合は1950年代からはじまっていたという見解に対し、新しいトヨタ方式が発展しその軌道において根本的な革新といえる作業組織を構成するに至ったのは国際化する輸出の増大と成功が大きく貢献したからであることを批判的検討によって明らかにすることを狙いとしている。第一にトヨタ方式をフォード方式と断絶させることは工業の歴史を全く袋小路におこむことである。生産される車の型の多様性もそう早くから実現されたものではなかった。大量生産方式の硬直性は早く指摘され、ゼネラルモーターズなどでも柔軟な量産に1920年代から着手していた。しかしこの多種の型生産も基本的原理は量産の上に立ってそれを変化させたのである。だから多くのびとがトヨタ方式が柔軟性をもっているため日本の自動車産業は少量の生産に多種の型をつくり出していると認め、大野のそういう主張は当然のことのとして認められているが、トヨタは実は大量生産の作業に依拠しているのである。たとえば型毎の年平均生産台数をみると次のとおりである。

	ルノウ		ブジョ		トヨタ	
	型数	台数	型数	台数	型数	台数
1955	3	82,000	2	61,000	2	10,000
1965	5	101,000	3	95,000	3	79,000
1975	5	174,000	4	145,000	9	192,000
1985	8	166,000	7	130,000	19	135,000

これによって明らかのように、1975年まではトヨタはルノウなどと余り変わらず、それ以降、型の

数がましている。つまり型は漸進的に増大している。アメリカの学者は米の大量生産、トヨタの多種生産の差を大げさに見すぎている。日本の尾高煌之助²⁸⁾たちも量産への探求、メーカー、整備業者、納品業者の分業によって演じられた役割を強調し、多種生産はその後にはじまったとべている。日本のトヨタは多種生産の先駆者であるようにいうがそれは内部の部品生産に関してであって2人の筆者はそうした純然たる内部だけからの発展に対し国際的環境を参照することなしに日本型の生産の発展は考えられないという。日本の戦後の工業の復興は朝鮮事変を契機として、60年代は日本の自動車産業は輸出に依存するところ大であり、それによる利益により量産の国内市場だけでは十分に得られない経済的経験を積み発展の準備を整えた。このことは周知のことであるが、日本モデルの分析者には過少評価されている重要点である。それから新しい生産方式の経済的優越性は石油ショックによる国際環境の急変によって促進されたのである。1973-79年に日本の小型車の生産はましその56%が輸されたのは1980-81年である。だからトヨタ方式発展の軌道は国内を基礎にしては考えられない。だから市場の国際化が日本自動車の発展の特殊なモメントではなく、むしろ大量生産開始以来の日本方式の発展の不可欠の要素なのである。この多種の型生産を可能にした国際化の行われたのは大体に2つの時期に分けて見られる。第1は1950-1979年でこの期間は生産と輸出の両方の実験期といえるもので、国際市場への進出の増大に伴って多種型生産の試みがなされてきた。第2は1980年代から今日に至る時期でこの間が実に真に製品の多種化が実現された時期である。第1期でもトヨタについて見ると最初はクラウンとカローラの生産が輸出、国内向けとも主力をなしていた。(1959頃まで)、ついで1960-65年の期間に新しい多種生産の実験が行われた。そしてその成果を基にして1966-1971年の期間に大野氏の主唱する生産原理が普及し、輸出向け多種生産が進出したのである。1980年代になってから多種生産は著しく進み、アメリカの保護政策の圧

27) この大野の著作「トヨタ生産方式」は *L'Esprit Toyota* (1989) として佛訳されているほか、B. Coriat の *Penser à l'envers* (1991) にも詳しく論ぜられている。

28) K. Odaka et F. Adachi (1988) *The Automobile Industry in JAPAN, A Study of Ancillor Firm, Development.*

力に対してトヨタの分配経路の短縮への努力が強化された。トヨタについてみると1972-1990までの輸出された型の総輸出に占める比率は1972年カローラ (90%)、コロナ (30%)、1978年 カローラ (43%) セリカ (27%)、1983年 カローラ (33%) ターセル (22%)、1990年 カローラ (30%)、カムリー (20%) でその他日産ホンダを含めると輸出の型の多様化が顕著となっている。それと並んで基礎的型の生産から多様化への重点推移、国際化に伴う多くの技術導入が動的に行われ、新製品の完成販売までの時間短縮も実現されたのである。しかし日本の自動車製品のアメリカ市場での多様化を見ると、トヨタ方式はフォード式量生産とは対立するものではなくむしろ動的に結び合わさっていることが注目される。ただいずれにしても多様な生産も輸出がなければ不可能なことは明白である。そして多様化生産方式が最初からの特性であると見る説明は明白に不十分であることは具体的事実の確認によって明らかにされたのである。むしろ事実が示すところは日本式の生産化の過程はそれが利用できる従来のならびその時々あらゆる資源を結合させ、調整していく漸進的な過程であるという展望を優先させているようである。

また二氏の論文は海外進出の日本自動車企業の組立工場が品質および生産性で素晴らしい業績をあげていることが日本モデルの内在的特質が国際面にも現れたのだとの説に貢献しているという主張に対し日本自動車の国際化はごく最近可能になったことをあげてそうした主張を拒けている。フォードとトヨタの両企業の海外進出を比較してみると、生産の国際化への進出について両者の対比を強調しなければならぬ。フォードはアメリカ企業での海外進出の先駆であるがトヨタはホンダ (アメリカ) 日産 (イギリス) の進出の後を追うたものである。日本の自動車企業の海外での生産進出はだからその内在的特質の表現ではなく外部拘束の結果である。すなわち、日本の進出はアメリカの場合、アメリカ市場への大量輸出の自己規制の結果である。欧州の場合も同様。時代は半

世紀ほどさかのぼるがフォードのカナダ進出は最初のフォード「T」の製造期であるが、トヨタにとっては最初の1953-1965年の時期は従業員関係においても各種部品業者との関係が断絶した時期で、輸出までには至っていない。また生産移出にしても日本モデルはフォード・モデルほどの大きな適応性もっていない。

更に二人の著者は青木昌彦が「日本の企業はアメリカ企業の機能遂行が垂直的階層化されているのに対して情報機能が水平的構造をもつことによって特色づけられる」²⁹⁾ とのべているが、日本の製造業者の国際的構造はそのような水平化はもっていない。国際面への移行は日本モデルが国内でもっていると思われる特質を伴っていない。それは世界的生産空間の調整の包括的な面からも海外進出工場の組立の柔軟性の欠如の現地の面にもいえるのである。日本モデルの効率性の現われの中でも組立ラインの柔軟性は特別の地位を占めていた。この柔軟性によって同じ工場でいくつかの車種 (型) を生産できたのだが、この組立工場の柔軟性は北米進出工場には移転されなかったのである。それは「もっと力動的視点からみると進出工場の適応過程の必然的段階でいずれは組立車種の多様性は拡大するのであろう。」という。

結論として二人は自動車生産の日本モデルが最初からの多様な車種を造り出すシステムとして考えてはならないことは明白である。日本自動車産業の国際化の条件を検討すればそうした特性の出現は始からのものではないことは明らかであり、量産がそうした特性出現のための前提に必要な条件であったのである。それは日本が欧米の企業とは異なった多種生産の政策変更を行ったのは1970年代の終りからであることから明白で、統計資料がそれを証明しているのだ。

(3) 鈴木論文は「日本企業の組織構造」³⁰⁾ - 比較的分析 - と題している。これは経済史的考察といえるであろう。鈴木は A. D. Chandler の説に従ってアメリカの近代企業の変化を分析し、管理の垂直構造に焦点をおいていく。そしてこの変化が多種の活動を行う企業の出現に求める。多種

29) M. Aoki "Towards an Economic Model of the Japanese Firm" *Journal of Economic Literature* vol. XXV 111 March 1990 p. 1-27

30) Structure d'organisation des entreprises japonaises- Analyse historique comparée.

活動はただ製造だけでなく原材料の供給や販売にまでもおよんでいくのである。そうして鈴木はそれらの資源が内在化される場所に企業が生まれるのであるという。³¹⁾ この説に対してそれが一定の時期以前に生じなかった点を明らかにしていない欠点をもっているが、それらの説がいずれも財すなわち原材料や製品以外の資源の内在化とともに出現していることに同意している。それ故アメリカの大企業は財の流れの調整の内在化とともに出現したという。そして最近では内在化される資源は財だけでなく、人間や資本にも関連しているのである。アメリカの近代的大企業のこの特徴はアメリカ工業が長期に亘って発展したこの段階に刻みこまれたものなのである。これに対し日本の大企業は専門部門別構造の特徴はもつもののその組織原理はアメリカのそれと著しく異なり、組織のヒエラルキーは機能別ではなく、作業部門の責任者は直接高級幹部（管理職）から命令を受けるのである。また日本の企業にはアメリカ企業のようにいわゆる中級の専門職幹部は存在せず、その責任は高級管理者である。それは直接的人格的紐帯構造（Structure à liens directs）とよばれるものである。この構造は第一次対戦後から生じたもので、戦後定着した。1960年以降アメリカ的な機能別構造が日本に導入されはしたが大企業で機能別構造を採用したのも大部分は直接的人格的紐帯構造によって管理されてきた。そして部門別組織をとった企業も1980年には大部分それを廃止してしまい、直接的人格的紐帯の組織が日本の大企業の構造的原理となってしまった。しかも日本の大企業は労働力の配分については労働の内部市場を構成することにより労働資源を統合したのである。

日本の場合欧米の企業に比べてずっと前から従業員の雇用については内部に依存してきた。そればかりか訓練技能熟練等も内部化されてきた。終身雇用、内部昇進、年功による昇進は工業国において多かれ少なかれ共通のシステムであって、イギリスは労働力は外部市場によっているが、しかし石油精製、圧延鋼や化学工業では内部市場をつくっていた。これに対し日本は労働の内部市場が

大きな特徴となっているのである。日本も工業化の初期には労働力は企業に統合されてはいなかったが、20世紀になって発展期に入るとともに雇用に内部化させるようになった。とくに人間資源の重要性がましてきて企業の数もますますつれて、労働力の配分は企業の最大関心事となってきた。こうして1930年頃から人員の大部分の内在化が進み、戦後この傾向は顕著となり、終身雇用、年功給、社会的保護（福利）等が定着するのであるが、労働力の内部化と人格的直接的紐帯構造による管理体制への推移とが合致してたのである。しかもこの合致は偶然ではなく、製造工場の責任管理者は製造という機能に基づくだけでなく、最重要と見られる労働力の組織の重要性にも基づいていることから当然のことなのである。鈴木は日本の大企業の特徴はこのように人的資源の重要性とその管理構造の人的結合性に求めた。そしてそれをアメリカ的機能別構造と対比するだけでなく、欧州の持株会社（Holding）の構造とも対比するのである。そして企業の動かす資源と組織構造との選択的結合の型として、アメリカが100年以上前から発展させた垂直的構造はその構造構成も律する合理性の点から一応普遍性をもっているが、それは各資源の特殊性によって生ずるものであると考ええる。これに対し欧州型の企業は内部的財政的資源の配分を重視する Holding 的構造をもち、日本は人的資源の統合の重要性の故に直接的人格的紐帯構造をとるのであると見るのである。結局、経営の日本モデルはこうして歴史的、文化的条件に適合したものと見られるのである。最後にベルクの問題に到達したが、余白がないのでここでは割愛せざるを得ない。

VI 結論

日本モデルの問題はわが国においても最近日本経済成長率の低下あるいは停滞によって終身雇用の崩壊の足音がきこえてきたという事態に直面するようになった。従来この問題は日本経済の発展の秘訣のように考えられてきたともいえるものであったが、それはまた経済の発展にとって最も自

31) S. Suzuki, "Structures d'Organisation des Entreprises Japonaises" *Annales HSS mai-juin 1994 p. 563-584*

然に適合したものであるとさえ見る人びとも少く
なかった。そうした人びとには不況の長期化によ
って終身雇用が崩壊するのではないかという事
態はまったく予期されなかったものである。しか
し1970年の中頃 OECD の調査団が来日して提出
した報告書では日本の終身雇用や年功給制などの
雇用慣行はその当時日本が経験していた高度成
長期には適しているかも知れないが、そういう状態
は無限につづかないのではという警告を発してい
たのである。しかしその当時の労使研究会など
でもそうした考え方に対して耳を傾ける様子は余
り多くなかったようである。ただ日本の雇用慣行
が世界的に妥当すると考えた人は余り多くはな
かったが、兎にかく日本は従来慣行で十分やっ
ていけるという何か楽天気な空気が強かったよ
うである。そうした状況を顧みると、フランス
で討議された日本モデルに対する各種の討議は
われわれに多くの考えるべき点を示唆してい
るといえる。これらの討議はたんに社会学の立
場からだけでなく、広く社会諸科学の視点から
成されたものであり、とくにブラジルにおけ
る日本モデルの移植の方式についての経験やそ
れらについての説明は日本モデルの普遍性につ
いての限界や問題点を明かにして多くの教示を
与えてくれた。日本企業がこれからは海外への
進出する可能性は多いのであるから、これらの
議論はそのためにも考慮すべき点など、多くの
示唆を与えてくれたものである。が同時にわが
国の学界関係者もそうした問題に対してより多
くの関心をもつとともに研究を深めていくべ
きであろう。

参考文献

- 1 青木昌彦「日本企業の組織と情報」、1989
- 2 R. Coase, "The Nature of Firm", *"Economica"* (1973)
- 3 B. Ceriat, *Penser à l'envers* (1991)
- 4 R. Dore, *British Factory, Japanese Factory* (1973)
- 5 K. Dohse et al, "From Fordism to Toyotism" *Politics and Society* vol. 14 (1985) n. 2 p. 115-146