

[研究ノート]

J.C.アベグレンの日本的経営論

— 中小企業分析への展開 —

J.C. Abegglen's Japanese Pattern of Management: Extending to the Analysis of
Small and Medium Enterprises in Japan

坂 口 桂 子
Sakaguchi Keiko

1. はじめに

ジェームス・C・アベグレンは、著書*The Japanese Factory* (1958)において日本的経営を提唱し、終身雇用制、年功序列制、企業別組合がその三本柱といわれ、日本の大企業分析の枠組みとして今日まで、その有効性をめぐり様々に議論されてきた。出版と同じ年に邦訳『日本の経営』(1958年)も出され、日本的経営という考え方が日本に普及した。2000年に入り『日本の経営<新訳版>』(Abegglen 1958=2004)が出版され、アベグレンが1958年に提唱した日本的経営という考え方が、現代において再び話題となった。新訳版が出版されてから、すでに15年近くが経過しているが、新訳版では新たに序文が付けられ、日本的経営の現代における有効性が述べられている。

日本的経営は日本の大企業分析の枠組みであるが、この著作の基盤となっている実証研究では、小企業調査がおこなわれ、大企業にみられる日本的な特徴は、小企業の特徴と共通すると結論づけられている。同時に、この著作では、アメリカとの比較で、日本の経営の特徴を浮き彫りにしている。

そこで本稿では、『日本の経営<新訳版>』をもとに、アベグレンの提示した日本的経営という分析枠組は、日本の中小企業分析に応用できるのではないか、もしそうであるならば、アベグレンの考え方には、現代の競争社会においての小規模経営の存続可能性を探る手がかりが隠されているのではないか、という仮説を立て検証していく。

2. 日本的経営の分析枠組

(1) 新訳版登場の背景

『日本の経営<新訳版>』(Abegglen 1958=2004)の解説において、加護野忠男は次のように述べている。

本書は、James C. Abegglen 氏の著書 *The Japanese Factory* の翻訳である。本書の英語

版は1958年に出版され、その年のうちに占部都美氏と森義昭氏によって邦訳され、ダイヤモンド社から出版されている。定価が本の奥付けに書かれていた時代で、定価は220円であった。それからほぼ半世紀。この古典的名著が改訳・出版されて、多くの人々の手に届くものになるのはじつに喜ばしいことである。(Abegglen 1958=2004, 203)

1958(昭和33)年に出版され同じ年に邦訳された。新訳版が出版されたのが2004(平成16)年、46年ぶりに邦訳が登場したことになる。それではなぜ、40年以上経過して再び邦訳が出版されたのであろうか。アベグレンが新訳版において新たに加筆している「新訳版への序文」をもとに考えてみよう。

まず、序文の冒頭には次のように述べられている。

『日本の経営』は1955～56年に日本で行った調査に基づいている。日本は欧米以外の国としてははじめて全面的な工業化を達成し、経済力で欧米諸国と肩を並べるまでになった。日本の産業がこのような成功を収めたのはなぜなのだろうか。本書はこう説明する。欧米から導入した技術を、日本の価値観に基づいて構築した企業組織に取り入れたからだ。欧米の技術と日本的な組織という独特の組み合わせを作り上げ、単純な物真似を避けたからこそ、日本は大きな成功を収めることができたのだ。(Abegglen 1958=2004, iii)

企業組織については欧米のものを真似しなかったとの指摘であるが、実際は欧米から制度を取り入れている。労働基本法をはじめ、戦後日本には、労働に関する欧米の制度が取り入れられた。労働組合の考え方も戦後合法となり、企業別ではなく横断的な組合が結成された。しかし、大企業においては、時間の経過とともに、企業別組合へと変化して日本的といわれる形式が整っていった。欧米の組織にかんする制度は導入されても、日本的な形に変わって定着しているものが多い。それは現在の、有給休暇の取得率の低さや、育児・介護休業制度が制定されても取得が困難といったことからもうかがえる。

ただ一方で、『日本の経営』が執筆されてから約50年の間に、終身雇用制を支える正社員の比率の低下、年功序列制にとらわれない成果主義の導入、各種手当の廃止など、日本的経営の特徴が消滅する方向の取り組みは、めだってきているように思える。

日本の文化を無視した変化、制度全体に与える影響を考慮しない変化、日本経済の成功をもたらした基盤を脅かしかねない変化……、こうした変化は拒否すべきだ。本書は日本的経営システムを維持する根拠を示し、日本的経営システムに対立する英米型などのシステムを闇雲に真似る考え方に反対する根拠を示すものである。したがって、50年近く前、本書のはじめての日本語版が出版された後に日本企業の経営幹部に読まれたように、いまの世代の経営幹部に読んでもらえるよう願っている。(Abegglen 1958=2004, xi)

アベグレンは、1958年に出版した著書を内容はそのままの形で、序文を付けることに

よって、今再びこの書物を読んで日本的経営の日本経済に与えるメリットを考えてほしいと思っているようである。

(2) 調査対象

『日本の経営』の基盤となっている調査対象は、全体で19の大企業と34の小企業の工場である。大企業は従業員数が2千人から8千人であり、それぞれの分野の大手である。企業の業種別内訳は、化学が2社、鉄鋼が2社、アルミが1社、機械が2社、電機が2社、無線通信機器が1社、鋳業が1社、電線が2社、造船が2社、繊維が3社である。小企業は大部分が繊維産業だが、化学、電機、金属加工の企業も対象となっている。小企業とは従業員数が2百人未満の企業を意味するが、大部分は従業員数が8人から20人である (Abegglen 1958=2004, xviii)。

日本的経営は、基本的に大企業分析の枠組みであるが、この考え方を構築するために、大企業よりも小企業の方が15社多く調査されている。小企業の調査方法について、「小企業のほとんどでは調査は短期間であった。東京近郊の都市に集積している紡績工場には、数か月の間に何度も訪問したが、それ以外の小企業の場合、数時間をかけて面談と視察を行うのが典型であった」 (Abegglen 1958=2004, xix) と述べられている。小企業の34社で調査しているにもかかわらず、『日本の経営<新訳版>』で小企業にかんする具体的な描写があるのは、絹織物業の渡辺氏の工場だけである。

渡辺氏の工場は、東京都心から鉄道で1時間前後の人口が約3万人の小都市に位置していて、そこは織物業の中心地である。

この地域には750強の工場があり、全体で約1万人の女子と約1千100人の男子がはたらいっている。もっとも小規模な工場は織機が3台で、家族ではたらいっている。最大の企業は社長が同業組合の組合長であり、約150の織機があつて従業員数は80人である。平均では織機が約20台、従業員が15人であり、この規模の工場は数がもっとも多い。(Abegglen 1958=2004, 98)

「調査対象とした渡辺氏の工場は、この地域にある多数の工場の典型である」 (Abegglen 1958=2004, 98) と述べられ、次のように記されている。

戦後すぐに作られたので、この市にある工場の平均15年より若干新しい(もっとも古い工場は、50年にわたって同じ経営者によって経営されている)。規模は平均よりわずかに大きく、織機が30台、従業員が19人である。(Abegglen 1958=2004, 98)

このあと、渡辺氏の工場についての詳細な記述が続くが、ここでは割愛する。おそらく他の小企業33社についても、詳細な調査メモが残っているはずである。それではなぜ、小企業の調査報告が『日本の経営<新訳版>』の文中にほとんど出てこないのであろうか。それは、日本的経営という考え方が大企業分析の枠組みであり、著作『日本の経営<新訳版>』では、大企業にみられる日本独特な労務管理を表現することが主な目的だったためだと考

えられる。1955(昭和30)年から1956(昭和31)年に日本で実施されたアベグレンの調査では、日本の大企業の欧米企業との違いを明らかにするとともに、大企業にみられる日本的な特徴について、小企業の特徴と共通していることが、小企業の調査をとおして確認されていたのではないと思われる。

(3) 小企業との共通点

渡辺氏の工場について「工場ではたらく工員は、基本的に渡辺氏の家族の延長になっている」(Abegglen 1958=2004, 99)と述べられている。「渡辺氏は工員に対して、アメリカの小企業の経営者では考えられないほど広範囲な責任を負っている。事実上の親代わりなのだ」(Abegglen 1958=2004, 99)。このような渡辺氏の工場と、日本の大企業との間に共通点があることを、次のように説明している。

渡辺氏が経営する小さな絹織物工場と比較すると、百倍以上の規模がある大企業は、組織の複雑さと技術の高さでは小企業とまったく違っているものの、性格の違いはそれほど大きくないと思える。大企業の経営幹部は、渡辺氏と違って、若い従業員に父親のように接することも、個々の従業員を熟知することもできないし、小規模な絹織物工場の密接な関係を支えている義務と責任の関係から離れるようになり、人間関係が非人格的になってきている。だが、従業員相互の関係でも従業員と組織の関係でも、日本の大企業はアメリカの大企業との間よりも、日本の小企業との間の方が共通点が多い。

(Abegglen 1958=2004: 131-2)

さらに「大企業では組織が大きいので、小工場の場合とは違って経営者と従業員が熟知しあい、親密な関係を結ぶというわけにはいかないが、小企業の仕組みに似た二種類の関係が大企業にもみられる」として、第一に、大企業で会社と従業員の絆がきわめて強く、会社と従業員が終身の関係を結び、金銭以外の義務と報酬の複雑な仕組みが作られていること、第二に、大企業の社内ですら上司と部下の関係が作られており、職員には関があり、工場には先輩工員と養成工、職長と工員のあることを指摘している (Abegglen 1958=2004: 122)。『日本の経営<新訳版>』の本文に小企業の記述は、渡辺氏の工場以外ではほとんどみられないが、日本的経営という分析枠組の基盤に、小企業の特徴が活かされていることがうかがえる。

(4) 日本の経営の現状

新訳版が出版され、序文は追加されたものの、本文は50年前と同じ内容だが、変化のめまぐるしい産業界において、日本的経営は現代社会においてどのようなになっているのだろうか。「新訳版への序文」には、次のように述べられている。

本書はいわゆる日本的経営の特徴をはじめて指摘した本である。とくに、会社と従業員の「終身の関係」が日本の雇用関係の原則であり、日本の強力な経営方式の根幹になっていると論じた。50年たった現在でも、終身の関係は人事管理の基礎として、当時

と変わらぬ力をもちつづけている。日本の企業は社会組織、共同体であり、構成員が安全に幸福に暮らせるようにすることを最大の目的としている。この制度のなかで、労働組合は労働側と経営側の対決のための組織ではなく、協力のための組織になった。そして報酬と昇進の制度は以前から年功に基づいており、いまでも社会の高齢化という状況に適応しながら、年功の重視をかなりの程度まで維持している。(Abegglen 1958=2004, iii-iv)

この文章によると、日本の雇用関係の原則は終身の関係で、それは現在でも力をもち続けているとされている。そして、この終身の関係のなかで、労働組合は企業別組合、報酬と昇進の制度は年功序列制の特徴を今もなお呈しているとアベグレンは述べている。

3. 中小企業との比較

これまでの考察から、アベグレンの日本的経営論は、小企業調査で得られた知見を、日本の大企業の特徴としてとらえていることが明らかとなった。一方で、『日本の経営<新訳版>』では、アメリカ企業との比較で、日本企業の日本的な特徴を提示しているのが本文の大部分を占めている。そこで、ここでは日本的経営の三本柱である終身雇用制、年功序列制、企業別組合にもとづき、終身の関係、賃金と報酬、労働組合についてアメリカとの違いで示された特徴をとりあげ、日本の中小企業の分析にどのように応用されるのかを考えていく。

(1) 終身の関係

アベグレンはまず「日本とアメリカで企業の社会組織を比較すると、ひとつの違いがすぐに目につく。そしてこの違いが、日米の制度全体の違いをかなりの程度決定づける要因になっている」(Abegglen 1958=2004, 19)と述べ、次の点を指摘している。

日本の企業では組織のどの水準をみても、従業員は入社にあたって、引退までその会社ではたらきつづけるものだ考える。会社は極端な状況にならないかぎり、一時的にですら従業員を解雇することはない。従業員は他の企業に移るために退職しようとは考えない。アメリカでいえば家族の一員や、友愛会などの親密で個人的な集団の一員であるのと同じような意味で、従業員は会社の一員なのである。(Abegglen 1958=2004, 19)

日本的経営の特徴の一つ、終身雇用制に相当するものと考えられるが、アベグレンは終身の関係と呼んでいる。会社側も従業員を解雇せず、従業員も転職しない、この状況をアメリカの家族および友愛会に似た人間関係であるととらえている。

一方、欧米の雇用関係は契約関係に近く、従業員は会社を離れる自由をもっているし、会社は退職を求める自由をもっていることを両当事者が認識している。他社が高い地位や給料、有利な休暇条件、昇進の機会、もっと便利な勤務場所を提示した場合、決まった規則にしたがって退職でき、それより重要な点として、退職が不名誉になることはない。それどころか、それまでより有利な職を見つけれられたのは、頭がよく、積極的で優秀だから

とみられることが多い(Abegglen 1958=2004, 22-3)。

以上は、日本の経営にかんして、アメリカとの比較において説明されていて、大企業についてである。『日本の経営<新訳版>』のなかで中小企業における従業員の解雇について、日本の中小企業では大企業より困難であると述べている。

中小企業も大企業と比較して、従業員の解雇が容易なわけではない。逆に、困難だといえる場合も少なくない。大企業の場合には労働組合の力が一因になって、一時的な解雇を行わない原則が維持され、この原則が厳格に適用されている場合があるが、中小企業では労働組合が結成されていないことも多い。だが、中小企業では経営者と従業員の間関係が強いし、近隣や村の慣習による圧力も強いので、ほとんどの中小企業の経営者は、実際に倒産する事態にならないかぎり、従業員数を減らすことができない。(Abegglen 1958=2004, 32-3)

さらに、日本の中小企業では大企業と異なり、転職が多いことを指摘しながらも、次のように述べている。

大都市にある中小企業では、同じ業種の企業間での転職がもっと一般的だし、受け入れられてもいる。女子従業員の比率が高い繊維産業では、女子従業員の退職率が高く、ここに紹介した原則のあきらかな例外になっている。(中略)だが、雇用期間にわたる会社と従業員の関係の性格が違っているわけではない。(Abegglen 1958=2004, 35)

この文章からわかることは、アベグレンは終身関係を終身雇用制という制度ではなく、雇用期間中の会社と従業員の関係にみられる人間関係の特徴を、終身関係と表現していることである。

(2) 賃金と報酬

アベグレンは、賃金と賃金以外の報酬について分けて分析していて、アメリカとの対比が示されている。まず賃金について「日本企業の報酬は大部分、生産の効率化という会社の目標とは直接に関係のない要因によって決まっている」(Abegglen 1958=2004, 89)と述べている。

給与制度は基本給を基準に作られており、基本給は各人の仕事の種類、仕事の効率性、仕事の遂行能力によって決められているわけではない。年齢と学歴で決まり、この二つの要因だけで決まる。入社後の昇給の際には能力や成果によってある程度まで個人差をつけることができるが、基本的には勤続年数で昇給が決まる。(Abegglen 1958=2004, 73)

アメリカの賃金は、生産を効率化し最大限に増やす目的に寄与する個人の能力にしたがって、賃金が支払われることになるため、この目的への寄与が他の従業員より少ない従

業員は、それに見合っただけ賃金が低くなる。賃金の基準は、個々の従業員の職種や職階、職務を実際に果たしている程度といった要因にもとづく (Abegglen 1958=2004, 89)。このように、日本とアメリカでは、賃金の基準が異なっている。

次に、賃金以外の報酬についてみてみよう。日本については、退職金制度とボーナス制度があげられている。まず一般従業員の退職制度について、ひとつの企業の実例を紹介していて、「この会社の場合、退職金も、人事や給与の多くの側面と同様に、学歴と勤続年数によって決まる。退職金の基本額がこの二つの要因で決まる仕組みになっているのだ」と述べている (Abegglen 1958=2004, 79)。「この会社の退職金制度は、勤続年数が長いほど金額を大幅に増やし、早い時期に自己都合で退職する従業員には退職金を大幅に少なくするものになっている。退職金はそれほど大きな金額ではない」 (Abegglen 1958=2004, 81)。

次に、ボーナス制度については、次のように説明している。

従業員に金銭の形で支給されるが、厳密にいえば賃金制度の一部になっていない部分だ。それは通常は年に二回、全従業員に支給されるかなりの額のボーナスである。ボーナスは一回に賃金の1か月分になることも多く、年に二回支給されるので、年間の賃金総額が約15パーセント上乗せされることになる。一般に夏と年末に支払われる。どちらも、日本の社会で昔から贈り物の季節にあたることを指摘しておくべきだろう。 (Abegglen 1958=2004, 82)

さらに、ボーナスの支給額について、同じ階層内での個人差はないことも指摘している。

各回のボーナス支給額は、労働組合との団体交渉の課題になるが、交渉で決まるのは通常、支給総額であり、各従業員への支給額は会社側が自由に決める権限をもっている。この結果、ボーナスはとくに熱心にはたらいたか、成績が良かった従業員に報いる手段になるはずだと予想されるかもしれない。だが確認できた範囲では、同じグループ、同じ職種の従業員の間で、ボーナス支給額にほとんど差がなかった。職階による差はある程度あったが、同じ階層のなかでは支給額の差は事実上なかったのである。 (Abegglen 1958=2004, 82-3)

以上のように、日本の退職金制度、ボーナス制度も「生産の効率化という会社の目標とは直接に関係のない要因」 (Abegglen 1958=2004, 89) で決められ、個人差がないという特徴をもっている。

一方、アメリカにおける間接的な報酬については「アメリカ企業でもその時点の賃金以外の形で特典を与えることがあるが、保険、年金、退職金など、現金支払いとそれほど性格が違わない部分にほぼ限定されていて、それ以上に間接的な報酬を与えることはめったにない」 (Abegglen 1958=2004, 87) と述べられている。

アメリカ企業では現金による賃金が報酬全体のうちはるかに大きな比率を占めており、従業員は現金で受け取る賃金をみて、会社にとっての自分の価値と、仕事での成功の度合いを判断する。(Abegglen 1958=2004, 87)

欧米の制度が重視するのは、現金報酬と引き換えに職務を遂行する非人格的な交換の関係であり、衣食住や医療は従業員がそれぞれ個人の責任で解決すべき問題だとしている。一方、日本の会社は従業員の衣食住など、生活のすべてに対して責任を負うとみられているし、会社自身も責任を認めている。そして、衣食住を支給し、医療や教育などを提供する直接の責任を負っている(Abegglen 1958=2004, 88)。「日本の従業員ははるかに人間的な制度のもとではたらいっている。この制度では、従業員の生活のすべてに会社が責任を負い、従業員にとって会社の一員であることの方が、個人の権利と責任より重視されている」(Abegglen 1958=2004, 88)。

(3) 労働組合

日本の大企業には企業別組合が存在しているが、労働組合の機能も日米では異なっている。「アメリカの大工場では、労働組合が職場内の苦情の処理や解決で重要な役割を果たしている。また、人事部員、職長、工員、管理職と工場での人間関係について議論すると、議論が少し進んだ段階でかならず、労働組合と労使関係が話題になり、ときにはそれが話題の中心になる」(Abegglen 1958=2004, 140)。アメリカでは、工場内の人間関係についての苦情処理に、労働組合がかかわっている。

日本の違いを示す例をあげるなら、アメリカ企業ではごく普通の苦情処理手続きに似たものがある日本企業は、調査した範囲ではひとつもなかった。日本の労働協約は長文にわたることも少なくないが、アメリカの労働協約とは違って、職場での関係の詳細を扱うことはない。職長の役割、管理職と一般従業員の関係、事業運営で経営側が果たす役割を労働協約で決めることはないのだ。(Abegglen 1958=2004, 140)

労働協約は契約の形式になっているが、アメリカの労働協約との違いを次の2点にまとめている。まず日本の労働協約は法的な効力をもたず、主に、労働組合の存在、組合と従業員の関係、賃金と労働時間に関する合意事項を扱う。次に、日本の労働協約は容易に改定できるもので、会社によっては四半期ごとに改定しており、最大の関心事である賃金を事実上、つねに交渉していることになる(Abegglen 1958=2004, 140-1)。

このように、日本の労働組合は賃金の交渉は活発におこなわれているが、アメリカのように職場内の人間関係に関することは取り扱っていない。「忠誠心が求められているし、人間関係が親密なので、職場に別の組織が入り込んで忠誠心を獲得する余地はない。大企業の労働者は労働組合について、会社が経営権を乱用した場合に対抗勢力になりうるものだとみている」(Abegglen 1958=2004, 144)。

(4) 中小企業分析への応用

この章では、終身の関係、賃金と報酬、労働組合について、アメリカとの比較で日本の大企業の特徴をとりあげてきた。そこで最後に、これらの特徴が日本の中小企業分析に応用できるのかどうかを考えていく。

まず、終身の関係について、中小企業の方が大企業にくらべて解雇しにくい、とアベグレンは述べていた。人間関係が濃厚であれば、従業員の生活を守る意識も強くなり、企業を長期に経営する責務も伴うだろう。企業組織を長期経営していくことに重点を置くことによって、今日の競争社会においても企業の存続が可能となる視点が得られる。

次に賃金について、年齢と学歴で決まる。退職金制度やボーナス制度は、成果によるものではない。日本の中小企業でも、退職金制度、ボーナス制度があり、個人の成果とは関係ないところで決まっている。アベグレンは退職金、ボーナスは賃金制度の一部ではないと指摘していたが、給料と同様に金銭で支給する点では変わりがないので、中小企業では大企業に比べれば少ない支給金額をカバーするために、より濃厚な人間関係を展開していくものと考えられる。アメリカが金銭支給の額面で自分の労働への貢献度を測るのに対して、日本が金銭以外での報酬が多いという点について、金銭支給が大企業に比べれば難しい中小企業でよりその特徴が強くなるであろうといえよう。とくに、金銭以外での報酬の大きな柱として、終身の関係が展開していくものと思われる。

そして最後に、労働組合について、中小企業のうち大企業に近い従業員数および資本金をもっている企業は、大企業と同じように企業別組合が成立している事例もあるだろう。しかし、多くの中小企業や企業規模が小さくなるにしたがい、労働組合は結成されていない場合がほとんどである。

大企業においては企業別組合があるが、アベグレンは小企業との比較において次のように述べている。

小企業では仕事とそれ以外の社会活動がきわめて密接に関係している点が目立つが、大企業でも同じことがいえる。大企業は、従業員が20人の小企業と同様に、従業員の生活全般に関与している。従業員もこのような関与を期待し、受け入れており、この点から日本企業で労働組合がどのような役割を果たしているのかという重要な問いが生まれてくる。(Abegglen 1958=2004: 122-3)

日本の大企業にみられる企業別組合は、中小企業で労働組合が存在しないのと同じような特徴をもっているといえよう。

4. おわりに

アベグレンの調査から60年近く経過して、日本の職場も大きく変化した。しかし、日本の職場内における終身の関係は変わらないとしている。終身の関係は、アメリカの企業でみられるような契約関係と異なり、人間関係が優先されるため、長時間労働を招いている一因ともいえる。

欧米以外の国としてはじめて全面的な工業化を達成し、日本の産業が成功を収めた理由

について、「新訳版の序文」の冒頭部分をもう一度引用すると、「欧米の技術と日本的な組織という独特の組み合わせを作り上げ、単純な物真似を避けたからこそ、日本は大きな成功を収めることができたのだ」(Abegglen 1958=2004, iii)とアベグレンは述べていた。日本的経営の日本独特の人間関係や制度が、経済発展にプラスに働くのは、そのような環境下で、従業員が労働意欲をもって仕事に取り組むことができると考えられるからである。

アベグレンの指摘は、日本的経営の有効性である。また、新訳版が出版されたのは、50年以上たった今でも、その有効性を主張したかったからだと思われる。しかし、日本の大企業では、日本的経営は崩壊しつつあるといわれてきている。一方、中小企業については、とくに終身の関係は職場の人間関係の大きな特徴となっており、その特徴を維持すれば、現代の競争社会においても中小企業は存続可能ではないだろうか、ということ、アベグレンの日本的経営論から推察することができると思われる。

[文献]

Abegglen, James C, 1958, *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, Glencoe, Illinois: The Free Press. (=2004, 山岡洋一訳『日本の経営<新訳版>』日本経済新聞社.)