

浅沼万里著(菊谷達弥編集)

『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』

—長期取引関係の構造と機能—

東洋経済新報社 1997.6 xv+379 ページ

1

本著は巻頭のスタンフォード大学教授青木昌彦氏の序文にもあるとおり、1996年3月急逝された浅沼教授のほぼ完成稿に近い草稿を、共同研究者であった菊谷達弥京都産業大学(現京都大学)助教授が編集されたものである。内容は、浅沼教授の業績として良く知られた、日本の自動車産業に関するフィールドサーヴェイや、未発表の内部労働市場の実証分析を含むもので、一口に言えば、氏の業績の集大成である。本書では、浅沼教授が一連の研究を通じて目指していた目標、そして研究の到達点が、壮大な(未完のものも含めて)全体の研究計画の中に位置づけられている。各々の論文業績が、グランドデザインにどのように関連づけられるかは、序章と二部それぞれへの序論(1・4章)により明らかにされる。全体は二部9章から構成されており、第一部は、内部労働市場を中心とする企業内組織の分析に、第二部は、中核企業と上流・下流の企業がつくる企業間関係・企業間取引の分析に当てられている。第二部の5-9章は基礎となる既発表論文があるので、この書評では、全体の研究計画に関わる部分と、本書で始めて発表される第一部2・3章の紹介に重点を置く。

2

本書は、タイトルにもあるとおり、日本企業のmicro structureに対して、丹念な実証とそこから得られた発見の抽象化・理論仮説化の繰り返しによって、深い分析と洞察にたどり着こうとするものである。既に述べたように、著者の研究全体に対するグランドデザインが、全体と各部を俯瞰する、序章、1章、4章で明確にされるばかりでなく、本文に匹敵する分量の豊富な注釈の随所で、それぞれの観察や発見が、既存文献や、本書の全体の構想に位置づけられる。

氏の描く、日本あるいは現代(製造)企業の核心的特徴は次の二点に集約される。その第一は、現代の

企業が、大量生産・販売体制ではなく、多品種の少量の製品を、需要変動に迅速に対応しながら生産・販売できる、柔軟な生産体制を目標に置く点である。企業内組織・企業間取引の編成やコーディネーションのしくみは、このような柔軟かつ敏捷なシステムの構築の視点から分析される。分析を通底する現代企業の第二の特徴は、企業間競争の基本が、個別の企業ではなく、中核企業の周りに編成される企業ネットワークを単位とするものである、という点だ。

氏が多くのフィールドサーベイを行ってきた、自動車や電気機械産業を念頭に置くとき、二つの特徴づけの重要性を否定することは難しい。同一製品間の需要変動の激しさや予測の難しさは、近年のRV車やワゴン車の急速な普及、あるいはWindows95の発売を引き金とした、NECとその互換機からDOS/V機種へのなだれのような顧客の動きからも容易に推測される。

単にフルラインの製品群を持っているだけではこのような変化に対応することは難しい。単一の中核企業だけで対応することの非効率性も明白である。現代企業の生産体制の根幹をなすものは、濃度の異なる長期・継続的取引関係により支えられた部品供給企業との生産技術の共有・共同開発、そして核となる製品・部品群の生産計画に基づく綿密かつ柔軟な、企業内・企業間の生産コーディネーションである。そして、この編成を可能にするのは、中核企業に部品供給を行う企業群の選抜と、技術の共有と共同開発により培われる、関係的技能(relational skills)の蓄積である(5-7章)。また下流において、自動車ディーラーと組み立てメーカーの間の生産計画・調整のメカニズムとパフォーマンスを明らかにするためにも、迅速で柔軟な対応を可能にする企業ネットワークという視点の有用性は明らかであろう(9章)。

3

企業間関係と同じく、企業内の人的資源管理を分析する場合も、これら二つの現代企業の特徴付けが分析の基本的視角を提供する。つまり「多能で可変的」な技能を持ち、「品質と生産性の向上に積極的に関与」する(p.125)ような従業員の養成・管理が、人的資源管理の基本目標であるとされる。3つの章からなる第一部は、このような視点からの内部労働市場の分析にあてられており、未発表の論文からなっている。

第2章では、自動車組み立て工場のプレス職場における、人員配置・移動・昇進・技能形成の詳細を分析することで、内部労働市場の具体的な姿を明らかにしようとする。氏によれば、この職場における人的資源管理の最大の特徴は以下ようになる。調査したメーカにおいては、プレス、溶接、塗装、鋳造など、それぞれの作業領域のなかで行われる各工程とそれに対応する技能の全体を、欧米型の「職種」群に割り振るのではなく、関連性は深い、職種より範囲の広い「技能」群に分ける。それをもとに、従業員を「職能的割り当て」により配置をおこない、その割り当てに含まれる技能のひとつひとつを、長期の移動と昇進を組み合わせることで習得させる(pp. 76-79)。

第3章では、第2章で取り上げた職場と、米国における日系自動車メーカーの組立工場における変革を比較することで、厳格で数多い職務区分が柔軟な移動と多様な技能形成の障害になっていたことを跡付ける。ここでは、特に職務区分の簡素化は実現したが、日本流のブルーカラーの査定、一元的管理に基づく技能形成に対応する昇進、といった目標は達成されていないことがあきらかにされる。

日本の自動車メーカーの職場に関する以上のような特徴づけは、本書においても引用される小池和男氏の一連の研究や、MITによる自動車産業のスタディにおいても、その骨格は既に明らかになっている。その限りで、2、3章の丹念な実証作業での発見にこれまでの通説を覆すものはない。むしろ、2、3章の評価は、ここで得られた観察結果や知見が、どの程度、著者が主張するように、「多品種の製品を需要変動に迅速に対応」する生産体制、という要請に基づく、「多能で可変的」な技能労働者の育成、という仮説の裏付けになっているかであろう。

#### 4

そこで、上記の問題も含めて、本書が冒頭から一環して主張する、現代の企業をみる二つの鍵となる視点が、実際どの程度分析の基礎として有用か、また、観察された事実がどの程度、このような視点を裏付けているのかについて考えてみたい。

変化に迅速で柔軟な対応を可能にする生産体制という視点自体の重要性については多言を要しないだろう。問題はむしろ、それが企業や企業間関係の経済学的分析を行う場合に、どのように具体的な研究方法や手法の変革を要請するものか、そしてそのよ

うな要請にどの程度、本書を含め現代の企業分析は応えているか、という点であろう。問題となる視点は実際の企業経営における戦略的視点に極めて近いところにあるから、企業組織や企業間関係のしくみを解き明かし、それを一貫した仮説のもとで整理するために有用なのは、ある意味で自明である。事実、その仮説の事実との対応の検証こそ、第二部5、6章の分析をはじめとして、日本の自動車産業の数多くの経営学者によるケーススタディの中心部分をなしている。

他方、このようなアプローチによる発見は、どのような手順で、経済学における conventional な企業活動の実証分析に結び付けることが出来るのかは、はっきりしない。小は、CVS チェーン店の収益性分析から、大は一国の産業化の経路に至るまで、生産関数あるいは費用関数の推定は、新古典派実証分析の根幹であり、その成功はなによりも数量化されたデータの統計解析という手法に支えられてきた。氏の持ち続けた上のような問題意識は果たして、このような手法の根本的変革を要請するものか、あるいは、究極の目標として数量データの統計解析に向かうものであるのか、評者には最後までわからなかった。

但し、システムの迅速で柔軟な調整という一点に目標を絞る限りにおいては、氏の研究は極めて示唆に富んだ情報を提供するものといえよう。例えば、第3章末尾において、日米の自動車産業の雇用調整能力を比較して、従業員の配置転換によって吸収できる程度の需要変動には、日本の雇用システムは極めて柔軟だが、解雇を含むような変動に対処する能力に問題があると、それまでの分析を振り返りながら述べている。このような比較は、実際、自動車メーカーのプラント間の労働力調整を分析した、Hildreth=大竹文雄氏の未公刊論文<sup>1)</sup>において計量分析に耐えうる仮説であることが示されている。

ある意味でより根源的でしかも困難と思えるのは、企業組織や企業間関係における情報処理能力の側面における分析の深化と、統計分析に耐えうるようなモデル構築の試みであろう。このような分野においても、メカニズム・デザインの問題として一定の成果はあったが、極めて抽象的な性能比較の段階に留まっている。今後この側面での理論・実証両面での分析の深化が、どのような道筋に沿ったものになるのか、それ次第で、氏の掲げた第二の特徴、つまり、企業ネットワーク間の競争、という分析視角の有用

性が判断されることになるのではないか？

本書が描こうとしたグランド・デザインは、その全貌が十分に明確になっているわけではない。また、菊谷氏の大変な努力にも拘わらず、本書は決して読み易いとはいえない。特に、テキストに比べて注の比重が大きいため、注を一切無視して読むか、大変な回り道を覚悟で注を拾ってゆくか、いずれにしても、論旨の見通しをつけることが難しい。

このような難点にも拘わらず、評者は、本書を経済学を学ぶもの全てに推薦したい。氏の持ち続けた問題意識の重要性と、粘り強く実証と理論の橋渡しの努力を続けた研究姿勢に感銘を覚えるのは、著者のもとで経済学を初めて学んだ評者だけではないと信じるからである。

#### 注

1) Hidreth, A. and F. Ohtake (1997) "Labor Demand and Structure of Adjustment Costs in Japan," mimeo., University of Essex.

[有賀 健]