

市場経済における生産組織の型

(1)：日本型生産システムにおける二つの不確実性と雇用の質

大 澤 定 順

第一節 はじめに：日本型システムの「合理性」

日本経済は二度にわたる石油危機に直面して思いがけない回復力を発揮し先進経済国としての地位を確立した。それ以前は、日本独特の経済システムは遅れて産業化した国の特殊事情を反映したものに過ぎず、いずれは普遍型＝欧米型に近づく（または近づくのが望ましい）と考えられることが多かった。ところが石油危機後、日本経済がいちはやく安定したマクロ経済パフォーマンスを実現し、高度成長とは言えないまでも着実な成長軌道に乗ったのに、スタグフレーションの制御に手を焼いた先進諸国が多く、欧米をモデルとした経済システム論は説得力を急速に失った。そして日本型は近代産業社会において克服されきえゆく運命にあるひよわなシステムなどではなく、先進資本主義経済の先進モデルのひとつとして十分な合理性をもつものであり、他国もモデルとして模倣しうる普遍的価値をもつと主張する議論が盛んに行われるようになった。

非欧米社会で最初に産業化社会を築き、先進国として数えられるにいたった日本の経験はたとえ一度限りの特殊なものでしかないとしてもそれ自体で貴重なものである。さらに進んで、産業社会の共通の知的財産となりうる普遍性が発見されれば、その経験のもつ意義は大きい。

ただし、日本の経験の含む普遍性の本質的要素が何であるのかを確定することは容易な業ではない。普遍性抽出に様々な試みが行われる中で、日本型＝後進的という評価をそのまま日本型＝先進的と読み換えるような議論も目立ってきた。90年に発表された経済白書（以下、『白書』と言及）は

このような議論の最も素朴な受容を示している。こうした受容が日本の経済政策当局の政策スタンスを示すとすれば、市場経済を擁する社会の必要とする政策についての認識が現状追認に傾きすぎていると疑わざるをえない。（もっとも、個人株主への利益還元軽視という日本企業の特質まで正当視した『白書』の議論が公にされて間もなく、大蔵省が個人株主への利益還元を勧告しており、より権限のある官庁は『白書』見解ほどには日本型システムの現状・将来を楽観していなかったことがうかがえる。91年には、いわゆる損失補填問題が公になり、少なくとも証券市場関連の日本型システムを弁護する議論は勢いを失った。）

というのは、経済システムが円滑に機能するためには効率性基準をクリアすることがどうしても必要である。そして、市場経済が効率性基準をみたす前提条件として「機会均等」は欠かせないのである（岸本 [1986]）。ところが分配の不平等がある限度を超えると、機会均等条件はみたされなくなる。ここで、日本経済が「強さ」を発揮した80年代には東京圏を起点として地価の異常な高騰が起こったことを思い起こす必要がある。従来でさえウサギ小屋とやゆされる質の低い住宅にしか首都圏の勤労者は住めなかった。ところが、今後は住宅入手それ自体も不可能という試算が政府機関からもいくつも発表されている有様である。労働市場に遅れて参入する世代は貯蓄・資産蓄積を含む生涯消費を計画するにあたり、前の世代とははっきり断絶した状況に直面することになったのである。未取得者だけではなく、住居水準の向上をはかる住居買い換えの世帯にとっても、勤労の価値が相対的に低下したことの損失は大きかった。

資産はその残高が大きいほど多様化でき、危険分散しつつ高い収益をあげることが期待できるようになる。したがって、資産の厚みの増したストック経済では経済的不平等が拡大しやすい。また、資産を持たない個人（持たざる者）がストックを形成するにあたっての参入障壁が高いと、ストック市場の利用それ自体から締め出されてしまうので所得分配上の不利が増幅される。所得分配における初期条件の個人間格差を個人の努力で挽回する余地がせばまり、階層の固定化した社会となる危険がある。こうした社会では機会均等条件はみだされず、市場経済の基礎は危ういものになる。こうした事態が現行の企業制度・政策体系のもとで発生したことを考えると、現行制度の改革は急務であろう。

ところが、こうした改革の必要性は政策過程において真剣に考慮されたとは言えないのが現状である。そうした commitment 不足を正当化するためにしばしば引用されるのが持ち家率の統計数字である。日本では持ち家率は6割を超えており、これは米国並みの水準である。相続を通じて持ち家取得が可能になる潜在的持ち家世帯も含めるとこの割合は更に高くなる。とすれば、地価問題は現在および将来にわたって非持ち家の「少数」の世帯にとってのみ深刻な問題である、と限定して考えることもできると示唆される。少数と言ってもかなり多くの世帯が基本的な生活条件を脅かされていることは一国の経済厚生を向上させる上で重要な問題を示している。ロールズのような立場にたてば、その少数者こそが社会厚生を判断する上で最も重要な階層として現れているのである。しかし、民主主義とは多数決である、と考えられがちな日本では、むしろ「少数者の問題だから、あまり重要でない」と判断する材料となっているのではないと思われる。

しかし、このように土地問題の影響を少数者の問題と限定する見解には規範的判断における難点があるだけでなく、事実判断についても次のような重大な難点がある。

①突然おこった地価高騰は家計の生涯消費計画に過大な不確実性を持ち込み、市場経済の効率性を

大きく損なった（市場の失敗）。企業についても、土地保有の多寡で業績が左右されるような事態は、生産という本来の機能における効率性確保を阻害するものであった。

②相続によってしか持ち家が取得できないということは、どのような家に生まれたかによる経済的不平等の増加にほかならない。これを無視して、「相続が見込める」世帯の存在を土地・住宅問題の深刻さを軽減するものであるかのように数え上げるのはおかしい。こうした不平等にもとづく経済力の偏在が放置された場合には「民主主義」という市民社会の基本理念が形骸化する恐れがある。

③持ち家世帯でも、職場から遠くて通勤に長い時間をとられ、土地が高価なために狭い土地・家しか確保していない世帯がかなりの割合で存在する。彼らのうち比較的若い世帯は将来の「買い換え」により居住水準の向上を計画するのが普通である。ところが、地価が高騰してそうした機会が奪われれば、たとえ既保有資産の価値が上がっても生活水準（効用）は必ずしも上昇しない。生活水準の総合評価は定量的に捉えにくいのに対して、保有資産価値の増加は貨幣表示で明快に把握できるので、持ち家世帯は地価高騰により利益を受けたとみなされがちであるが、新古典派消費理論に照らしてこうした想定は妥当とは言えない。

④居住用不動産しか持たない大部分の持ち家世帯が地価高騰で得た利益は居住用以外にも不動産を保有する一部の世帯・法人の得た利益に比べれば取るに足らないものであり、資産格差は拡大した。デューゼンベリー流に考えれば、居住用資産しかもたない大部分の持ち家世帯の効用は資産格差の拡大により負の影響を受けたはずである。

このように地価高騰に象徴される土地・住宅問題の負の影響は短期的なものだけに限っても広範な層に及んでいる。出生率低下のようにすでに社会（特に労働力不足を懸念する財界）に大きなショックを与えた現象も、次世代再生産の場としての住居（および社会資本）の貧しさを無視して論じることにはできないはずである。

しかし、影響が広範・長期にわたっても、上で

見たように利益と不利益が錯綜している層が多く存在するときには、政治過程において政策変更の圧力となるような政治力は生じにくい。それに対して、居住用以外に不動産を保有する一部の世帯・法人は地価高騰による利益を最も大きく享受し、現状の政策体系に大きな既得権益を持つ。したがって、既得権益を侵す政策変更には強硬に反対する。

こうした利害の構造をみると、現状を追認して改革を展望しないという判断が実は一部の構成員の利益しか代表せず、現状維持のもたらす長期にわたる不利益を無視したものであると言わざるをえない。

しかし、こうした国民的基盤に乏しい立場を政策当局が恣意的にとっているとは考えられない。むしろ、従来の政策体系・スタンスのもとで可能になっためざましい経済成長が国民の生活水準の向上とも正相関する時代が長く続いたために、そうした単純な関係が必ずしも期待できない時代の到来に気付かず、政策の転換が遅れているのではないだろうか。また、こうした現状容認の正当化に、日本型システムの合理性を強調する議論が大いに寄与しているように見受けられる。しかし「合理性」については多面的な議論を積み重ねるの必要があり、慎重に判断する必要がある（大澤 [1990]）。従来の後進性論、ないし日本型システムをそもそも先進市場経済ないし民主主義国家の文脈におくことを認めない異質論が極論であるように、現状のように市場経済の基礎を揺るがしかねない憂うべき兆候が資産市場を舞台に起こっているにも関わらず、それを無視する「合理性」論も日本経済を捉える枠組みとして不適当なのではないか。

この論文ではこうした問題意識のもと、日本経済の基幹的生産組織である大企業に広く見られる「日本的経営」を支えている生産システムが日本の労働市場に与えている特徴について議論する。第二節では石油危機後の日本経済のマクロパフォーマンスの良好さを支えた労働市場における調整の仕組みを概観するとともに、その過程で生じた憂うべき二つの兆候を示す。しかし日本経済

を異質論の枠組みに閉じ込めることは妥当でないことも議論する。

第三、四節では日本経済における市場メカニズムの柔軟性を支える労働市場における「雇用の質」について考察する。日本の雇用慣行及びそれに則った法的枠組みは内部労働市場における先任権のような既得権を個々の被雇用者について設定するようなものでないために、解雇が行われる時に個別の被雇用者が直面する不確実性が高くなる。こうした state contingency の違いによる雇用の質の違いを無視して、マクロの失業率の多寡でシステムのパフォーマンスを評価するのは一面的である。また、需要不確実性に対応して労働時間を事後的に調整する裁量権を広く使用者側に認める現行制度のもとでは、労働時間は長くなりがちであり、他の生活時間をランダムに侵食する。日本型生産システムがこうした二つの不確実性を被雇用者に負担させていることには改善の余地がある。

すでに一定の完成度をもって存在している日本型システムの働きを損なうことなく（ないし最小限の犠牲で）雇用の質を含む国民生活水準の向上を図るには慎重な対応が必要であろう。この論文ではルール要素の拡大という長期的なフレームワーク政策を提案している。

第二節 市場経済における生産活動：

「一つの型」 vs. 異質論

石油危機を契機として日本経済におこった変化のなかで特筆すべきことは、低インフレ・低失業下の安定成長というマクロ・パフォーマンスの良好さの一方で、高度成長期には順調にすすんだ①賃金格差の縮小傾向②労働時間短縮（いわゆる時短）が先進国水準に大きく見劣りしたまま止まってしまったことである。不況に際しても失業率が余り高くないのは大不況時に観察された経験と類似している。データの制約から大不況時については詳細な検討は難しいが（尾高 [1984]、藤野 [1990]）、石油危機にあたっての低失業の要因と態様については詳細な検討が加えられてきた。そ

して次のようなことが明らかにされている。

第一に、労働市場で賃金調整が景気に反応して弾力的に行われるため、数量調整の必要が少ない（Gordon [1982]，新開 [1982]，神代 [1983]，小野 [1985]）。

第二に、失業すると非労働力化する縁辺労働力が多数存在し、彼らが失業者として数えられないこと（水野 [1981]），また、景気変動に応じた雇用者数・総労働時間数の調整が企業規模別で異なり、不況時には低賃金の小規模企業の雇用が拡大すること（篠塚 [1979]）に現れる「労働市場の階層性」が失業率水準を低いままとどめる。

第三に、失業者数はたしかに少ないが、いったん失業すると失業プールに長く滞留する（水野 [1982]）。家族の扶養の責任を負っている中高年世代も勤続年数による先任権の保護を受けることはなく、年功分だけ割高な賃金を受け取っているから人員整理の対象になりやすかった。したがって、個々の失業者（およびその被扶養者）が蒙る損害は深刻であった（小池 [1983] [1991]）。

こうした知見から、現代の市場経済において生産活動を担う企業は、与件変化により生じうる不均衡に対応するために生産組織内部・生産組織間のネットワークに様々な仕組みを用意していることがうかがえる。そうした仕組みの一つの型として日本型システムは存在している。

ただし、日本型が市場経済の基本理念に合致した「一つの型」と言えるかどうかについては異論が述べられている。いわゆる日本異質論である（Wolferen [1989]）。異質論は日本社会の観察として興味深いが、その認識および政策提言には次のような難点がある。

第一に、異質論は、民主主義国家といっても日本では実質的には戦前の権力構造（それは江戸時代の徳川幕府の統治手法に起源をもつ）と連続性の強い一部階層が巧妙に権力を独占しており、一般国民の生活水準向上をはかりつつ諸外国と調和した経済発展を目指すという先進国クラブの現在の共通規範を内在化させるような力にはたたらかぬという認識にたつ。したがって、規範を守らせるには外国が強い圧力（いわゆる外圧）をかけな

ればならないと主張する。

日本政府・官僚組織が外圧に屈してきたのは江戸時代末期からずっと観察されてきたことであり、われわれにとって目新しいことではない。そして「欧米列強」が日本・アジアに対して高圧的な政策をとることも19世紀以来変わらない国際関係の基調である。過去との連続性は日本の側だけにあるのではなく、日本の交渉相手国の側にもあり、両者の力のぶつかり合いが第二次世界大戦をまねいたことを思いおこすと、異質論のような思考の枠組みが21世紀を間近に控えた現在において、傾聴すべきものとは思えない。他者への理解を深め、国際間で対等な友好関係が育もうとするスタンスを可能にする視野をもつ枠組みこそが現在もとめられるものである。

第二に、主として欧米先進国を念頭においてモデルが開発されてきた数理経済学・計量経済学を日本経済・社会の諸現象の解明にも用いる研究（日本企業について青木 [1989]，労働市場について島田他 [1981] 等）が従来はモデル分析を寄せ付けないと思われたような現象・制度までもモデルの射程に収めうる可能性を十分に示している。一般モデルで説明可能になる日本経済における諸相は今後も増えることは間違いない。そうした研究の蓄積により、異質論の枠組みではいかにも日本の異質性を表すかにみえた現象・制度が実は市場経済の一般モデルにおけるパラメーターの特定の組合せにより現れた説明可能な、したがって歴史的・文化的背景を異にする国民にも十分理解できるものとなることが期待できる。また、今後アジア・（旧）社会主義圏の諸国で経済発展が進めば、さらに様々な型が観察されるだろう。こうした世界経済の真のグローバル化の進展で、日本型を異形とする考え方・感じ方は急速に相対化されるだろう。

こうした難点を考慮すると、認識の枠組みとしても、政策論としても、異質論に賛成する余地はほとんどないことがわかる。異質論による日本経済・社会の問題点の指摘には聞くべきところが多いとしても、その解明・改善には異質論とは異なるアプローチが必要なのである。

第三節 雇用の質 ①解雇リスクと state contingency

日本企業が生産活動を行うにあたり活用している不均衡に対処する仕組みのうち最も注目を集めたのは賃金伸縮性である。価格の下方硬直性のうちでも最も親しいものである労働市場の価格＝賃金の下方硬直性の壁がいつも簡単に破られたことは、日本経済の柔軟性をあらわすものとして内外に強い印象を与え、日本型システムの評価を一変させる上で大きな役割を果たした。

有効需要の経済学としてのマクロ経済学の出自を考えると、こうした柔軟性礼賛には違和感を禁じえないというのが大澤 [1985] の問題意識であった。他方で、マクロ経済理論も市場経済という場を前提として構想されており、民間部門・公共部門ともに経済行動は合理的に行うという仮定をミクロ経済理論と共有している（大澤 [1990]）ため、市場メカニズムの健全さが経済システムのパフォーマンスの良好さを支えるものとして称揚されることにも理由がある。

この二つの性格——ケインズに由来する有効需要という観点・市場経済の合理性および均衡という観点——の折衷に伴う曖昧さないし ad hoc な議論がマクロ経済理論には誕生以来つきまとい続けたのであるが、それを脱却するべく、ミクロ経済理論との斉合性を重視して、合理性仮説および市場均衡仮説を純粋な形でマクロモデルに組み込んだのが新しい古典派 (new classical) である。彼らは、主流派マクロ経済理論とは真っ向から対立する政策含意をもつ体系を構築し、80年代に米国で「小さな政府」の経済政策 (レーガノミクス) がとられる一つの理論的支柱となった。ところが、そうした政策が容易には回復しがたい双子の赤字の重荷を米国経済に遺したことから、現在では往時の説得力は失っている。また新しい古典派モデルへの反対論が有力なミクロ経済学者から提出されたことは、主流派マクロ理論の威信を回復するのに大いに役だった。とはいえ、新しい古典派が提起した問題を統合したマクロ経済理論のパ

ラダイムはまだ得られていない。マクロパフォーマンスの良好さの原因を特定する上で援用できる一般理論はないのである。

そこで、このような大きな問題に関わらせて議論をすすめるよりも、労働市場で行われた調整の具体的様相に即して市場メカニズムの柔軟性のもつ意味を考え、礼賛論が見落としている点を明らかにしてみよう。

日本の労働市場で価格調整が受け入れられやすい要因として見逃すことができないのは、不況に際しての個々の労働者の雇用の保護が不完全な雇用慣行の存在である。日本の雇用慣行の特色は年功序列・終身雇用・企業別組合と呼ばれ、労働権にまつわる争いがあったときにはこうした慣習が尊重されて裁判が行われるほど社会に定着したものである。といっても、不況にともなう解雇 (整理解雇) には、

- ①合理的経営者から見て、人員削減の必要がある。
- ②解雇回避努力 (希望退職募集等) 義務をすでに履行しており、整理解雇以外に人員削減手段がない。
- ③被解雇者選定基準 (勤務成績・勤続年数・年齢等) が客観的・合理的に設定され、公正に適用される。
- ④妥当な手続 (十分な説明・協議) がとられる。

という四つの要件を総合的に満たすことが要求され、解雇権の濫用は制限される (菅野 [1985], 中村 [1990]), という程度にしかルールが定まっていない。先任権についての規約が明確に定まっている場合に比べ、経営の裁量権行使の余地が広いことは否定できない。その結果、たとえ事後的に「不当」と認定されることになるような解雇であっても実行されてしまうことがあり、その取消にはかなりの時間と被雇用者側の立証努力を要する。個々の被雇用者がこのような形でしか保護されない「不完全な権利」しかもたないことは日本の内部労働市場の特性を考える上で見逃せない点である。

近代経済においては巨大な内部組織を編成して

生産活動に従事する大企業の占める位置が大きく、企業の内部組織における労働資源配分を内部労働市場と呼ぶ用語も定着している。企業の独自性の核となる技術の研究・開発をはじめ、純粋に工学技術的要因だけでは確定しない生産工程の編成の細部の決定・改良、それに伴うブルーカラーおよびホワイトカラー労働集団の人事管理システム、外部の企業との連携関係、外部の労働市場の利用等について、独自の経営理念とノウハウをたくわえたものとして企業は存在している。したがって、(外部)労働市場では「市場の規律」が直接はたらくのに対して、内部労働市場ではそうしたはたらきは間接的になる。そこに経営側の広い裁量権の余地が生じるとともに、被雇用者の労働にまつわる諸権利擁護をいかに保障するかという問題がでてくるのである。

ここで、被雇用者という地位を「弱者」と一方的に想定するのは妥当ではない。多数の労働を経営理念にそって効率的に編成して生産活動をしなければならない大企業にとって、被雇用者集団は不可欠な生産要素であり、それに起因する強い交渉力を備えた存在である。ただし、個々の被雇用者がその交渉力にどのように与っているかは別に考察を要する問題である。先任権システムは個々の被雇用者に勤続年数＝組織への帰属年数にもとづく「権利」を明確に与えるものである。それに対して、日本の内部労働市場には集団としての交渉力を個人にいかに配分するかについて明文文化されたルールがない。むしろ上述の四つの要件の③は、「全従業員を対象として定立されるべき性格のものである」(中村 [1990] ,p.203)とされ、具体的に「客観的で合理的な基準と認められるもの」としては、欠勤日数、遅刻回数、規律(命令)違反歴などの勤務成績や、勤続年数などの企業貢献度、さらには『三〇歳以下の者』などの経済的打撃の低さなどがある。ただし、これらの基準は相互に矛盾しうるものである(とくに勤務成績と経済的打撃の低さはそうである)。また、成績査定のみに基づく被解雇者の選定は、多分に主観的で合理性に乏しいとされる傾向にあるなど、裁判所のこの点の判断も一貫していない。結局のところ、

被解雇者の人選の基準については、基本的な考え方を異にするいくつかの系統の基準がありうる以上、そのどれを選ぶかは当該労使の全体的了解(納得)を尊重すべきように思われる」(菅野 [1985] ,pp.350-351)という。こうしたことから、日本の内部労働市場では集団への帰属年数のみにもとづいて個々の被雇用者に先任権のような権利が賦与されることはないことは明らかである。こうした制度的枠組みのもとでは、経営者が整理解雇が必要であると判断すれば、解雇の対象として指名されるリスクにすべての被雇用者が直面することになる。さらに、基準の「総合的」適用は個々の被雇用者が直面する雇用リスク水準の予測を難しくするものである。したがって、そうした不確実性にみちた事態が発生しないように賃金抑制という価格調整を受け入れることは被雇用者集団にとって合理的な選択の一つとなる。

また、年齢給の要素が含まれる年功賃金体系では同じ仕事をしていても賃金は中高年ほど高くなるから、中高年ほど解雇されやすくなる。中高年が安定した処遇を受けることは「終身雇用」とよばれる長期雇用制度の信頼性確保のために不可欠なことであるが、企業存続の危機にあたっては緊急避難としてなるべく少ない人数の解雇で局面を乗り切ることが選択されることになる。しかしこうした解雇は企業のシステムの安定性に対する信頼性を損なうから、労使ともに損失を蒙ることは免れない。こうした事態を回避することも賃金抑制受け入れを促す動機となる。

市場経済のなかに「塊」として存在する企業組織がその存続のために速やかな価格調整を行い市場経済の健全さの確保に寄与する場合があるというのは、大企業の価格支配力が市場メカニズムの健全さを損なうという通念から考えれば逆説めいているが、企業組織が市場メカニズムにとって多面的な役割を果たす存在であることを示している。

先任権システムの確立している内部労働市場では昇進・解雇について詳細な基準が事前に(ex ante)詳細に定められており、不況に際してもルールに基づく解雇が実行されることを労働契約

の一部として個々の被雇用者は当然に要求できる。解雇ルールが詳細に先決されていることは経営側の事後的な (ex post) 裁量範囲を狭め、その窮屈さのために「効率的な」解雇が行えず、かえってより多くの組合員の解雇をとまらざる難点がしばしば指摘される。価格調整のような手段は契約に反するので選択できない。また、個々の被雇用者は雇用保障について順序付けられた権利を持っており、先任権が高いほど解雇のリスクは低いことも被雇用者集団が価格調整を受け入れる誘因を低くするだろう。

失業は個人にとっても、社会にとっても多大な損失をもたらすものであるから、失業者をあまり出さないことは雇用慣行の長所として数え上げてよい。しかし、日本の内部労働市場での個々の被雇用者にとっての雇用は、先任権システムをもつ内部労働市場での個々の被雇用者にとっての雇用とは state contingency を異にしており、数理経済モデルであれば別々の「財」として扱われるものである (Debreu [1959], Arrow [1964])。こうした差異は自然言語では「雇用の質」と表現してよいものである。マクロの数字だけを比較する議論ではこうした差異が忘れられがちであるが、現代の先進経済国は単なる雇用の確保だけでなく QWL (quality of working life) の向上という課題に直面しており、労働サービスがその多面的な性質にもとづいて備える「質」の違いを無視することは妥当でない。

第四節 雇用の質 ②労働時間の事後的確定

雇用の質を規定する要因は他にもある。労働サービスは独自の精神と身体をもつ生身の人間によって供給されており、他の生産要素に比べて管理が非常に難しいものである。管理を難しくする原因である自発性や創造性は社会の進歩を促す人間の本分でもある。企業が going concern として存続するにも、こうした資質を成員から引き出せるような誘因体系を

(A) 金銭的報酬 (年齢給・職務給・退職金等の賃金体系)

(B) 組織階梯での権限委譲構造 (生産現場における職務区分の決定等も含む)

に備えていることが必要である。誘因体系には様々な組合せがあり、各企業の個性を形づくるとともに、被雇用者の雇用の質を規定する要因となる。

トヨタのように、(B)についてもカンバン方式という独自の方法 (詳しい内容については門田 [1983] 及び戸塚・兵藤 [1991] 参照) を完成させて、世界的にも注目を集める企業が出現したことは石油危機以降の日本経済を象徴する現象である。カンバン方式は英語でもそのまま “kanban system” と呼ばれ、日本企業の独創であることが内外で認知されている。国内でも、トヨタの完成させた固有の技術を指すだけでなく、在庫圧縮による費用節約のための様々な方法を指す普通名詞のように使用されている。

しかし在庫費用の節約のみがカンバン方式の革新ではない。米国で完成された現代の大量生産システムは自動車産業に限らずどの産業でもテイラリズムのもと厳格に定型化された単調な職務を繰り返す単純な労働を生産労働者に割り当てる方法を採用してきた。こうした方法により効率的な大量生産が可能になったが、生産現場の労働の単調さは改善すべき課題として残されてきた。単調労働を機械化して人間を単調労働から解放することは一定の成果をあげてきたし、高賃金・時短により労働者の余暇を充実させ労働の単調さを補償する施策は社会主義の魅力を薄れさせるほど先進資本主義諸国の労働者の生活水準を向上させた。しかし、生産システムそれ自体をより「人間的に」改めることは現在でも重要な課題であり続けている。

こうした先進工業国共通の課題に対して、テイラリズムとは発想の全く異なる生産現場観にもとづく権限委譲システムを作り上げたことこそがカンバン方式に代表される日本型生産システムが革新と見なされる所以である。「作り上げた」と言っても、労働の人間化といった理念のもとに構想されたのではなく、低成長経済下の自動車産業の直面した多品種少量生産システムの確立という

課題克服のために試行錯誤を繰り返す実践の中で完成されたものである。完成されたシステムは、情報処理技術の近年における進歩を十分に活用して費用削減を図るといふ、生産の基本に沿ったごく正統的な手法を追求したものである。生産・販売について蓄積されている膨大なデータに基づいて全体の生産計画を立てる（プッシュ（push）方式）という点は、他のシステムと共通している。こうした計画立案はそれ自体で非常に高度な技法の開発を要請するものであるが、実際の最終財需要が計画の想定と大きく異なれば修正を余儀なくされる。生産計画の実行に際して、最終需要に応じてきめ細かく生産量を調整するプル（pull）方式を徹底してとり、生産過剰を回避しているのがカンバン方式の独創である。具体的には

①実際の財需要をみたすのに必要な生産だけを実行するために、生産過程の各段階では余分の緩衝在庫を用意しない。そして、必要な時に（just in time）必要な量（といっても、ばらばらではなく一定のロットを定めるほうが効率的な物についてはそのロットを単位として）を指示したカンバンにしたがって前段階から半製品・部品を引き取って、各段階の作業が行なわれる。最終需要から順にその前の各段階に必要な生産についての情報が伝わりきめ細かく生産計画が修正されるので過剰生産による在庫も生じない。

②流れ作業のいずれかの段階で小さな異常が発生した場合——他のシステムではこうした場合に備えて余分の緩衝在庫を用意する——、現場でその作業に従事している労働者が自分で——必要ならチーム長の力を借りて——解決することが要請される。そのために現場の労働者といえども、同一の仕事を繰り返す単能工としてではなく、いくつかの仕事（そのなかには小さな異常への対応を含む）をこなす多能工（multi-functional worker）として養成される。生産現場で発生する異常への対応を生産現場の労働から切り離れた専門技能としたテイラリズムとは対照的に、多能工システムでは現場の生産労働者に小さな異常に対応する技能をも割り当てるのである。

③さらに生産労働者には、生産技術のうちでも

作業の手順や職場環境の整備等の生産現場から発想できる改善点を見つけ、積極的に提案することも求められている。

カンバン方式はこのように現場の生産労働者に生産過程への「参加」を求める労務管理システムとともに確立されたのである。企業城下町を形成し、他の日本企業に比べても濃密な会社主導の人間関係諸活動を展開しているトヨタ（戸塚・兵藤 [1991], 第2章）でこうしたシステムが典型的に確立されたことは、労務管理システムがカンバン方式誕生にあたり大きな役割を果たしたことを窺わせるものである（安保他 [1991], p.13のいう「ダイナミズム」）。しかし、確立されたシステムの複数の構成要素の分離可能性、言い換えれば他の先進国で行われている労務管理システムを①と組合せて効率的に生産を編成する可能性については事例観察だけで結論を出すことはできない。日系企業の経験が短期間しか経過したものでなく、まだ安定した形態に到達していないと考えるべき現段階ではなおさらそうである。

生産システムの複数の構成要素の分離可能性については判断を保留して、ここで問題にしたいのは、第二節冒頭で言及した日本の年間総労働時間の長さと同様に英語でも“karoushi”とそのまま呼ばれている過労死は常識を超える長時間労働の結果おこる悲劇であり、最近では大きな社会問題となっている。実質GNPが着実に上昇を続けているにも拘らず、上級財である余暇の増加＝総労働時間の短縮が進まず、第二次石油危機後にはかえって長時間化したことは一見したところ奇妙な現象である。しかし、「地価の上昇率を考慮に入れると、石油ショック後、労働者の実質所得（「生涯賃金所得」の実質価値）水準は年率-2.6%で減少している」（木下 [1990], p.65）ことを知れば、そう不思議ではない。長時間労働を支える基本的要因として労働供給側のこうした事情があることは無視できない。

しかし年次有給休暇でさえ完全消化されない現状を供給者側の所得動機のみで説明することはできない。現代日本の労働市場を考察する上で需要

側の労働時間の指定が無視できない役割を果たしている（島田他 [1981]、樋口 [1984]）ことを踏まえれば、企業の内部労働市場における労働時間決定メカニズムにも原因を求める必要がある。

内部労働市場以外に外部労働市場も利用できる二重労働市場のもとでは、内部労働市場を構成する「基幹労働は企業にとって生産における第一義的役割を担うものであるが、常に将来の需要予測、基幹労働雇用の固定費用、残業規制の態様、残業の賃金割増率を含めた基幹労働と2次労働の相対賃金及び生産性の差との関連で雇用者数を『事前に』定める必要がある」（大澤 [1988]、p.7）、基幹労働雇用の固定費用が高い場合には、たとえ現実の需要量が計画の近傍に位置しても事前に想定した「上限」を超えて基幹労働を残業させる誘因がはたらく。この場合、事前的には常識的な範囲の産業及び有給休暇完全消化が予定されていたとしても、事後的には（需要量が見込み通りである通常の場合）それを超えた残業・有給休暇未消化が広くみられることになる。長時間労働は事前的に予定されているわけではなく、現実の需要に応じて事後的に労働時間を延長（余分の残業・有給休暇未消化）することが企業の利潤最大原理に合致することから生じてしまうのである。需要不確実性下で内部労働市場という固定的生産要素を編成しつつ生産を計画する企業が、労働時間を需要に応じて弾力的に確定する余地があればそれを活用して費用節約を図るのは当然の選択である。時間外・休日労働についての現行の法的枠組み（菅野 [1985]、pp.211-218）は、労使間で三六協定を締結し労働基準監督署長に届け出れば、八時間労働制・週休制の基準（労働基準法三二条・三五条）を超える労働をさせても免責されることになっており、特に男子については緩やかに上限が設定される現状はこうした裁量権を広く認めるものである。需要不確実性が避けられない現実経済では労働時間決定における企業側の裁量権の広さそれ自体が労働費用節約を通じて企業の競争力強化に貢献している。他方、労働供給側の所得動機の強さがこうした広い裁量権を容認する基盤となっている。

このように当事者が強い誘因をもって選択している長時間労働を改善するのはなかなか難しいことである。しかし、日本において長時間労働が改善されないために、「ヒューマンウェア」（島田 [1988]）という日本型システムの特徴が長時間労働と分離不可能なのではないかという疑念をもたれていることを日本型システムの長所を唱える論者は無視すべきではない。海外に持ち込まれるすでに型の定まった「日本型システム」が現地の慣行を尊重するように変型されていても、システムを生み出すダイナミズムを備えるには長時間労働が不可欠であるとすれば、日本型システムの魅力は減殺されざるをえないし、普遍性の主張は説得力を失うだろう。

また、労働時間について広く使用者側の裁量権が認められることは被雇用者が「仕事優先」ないし「会社中心」の生活を送ることを余儀なくさせ、日本が社会として備えるべき多様性の確保を阻む大きな要因の一つとなっていることも無視すべきではない。人は有限の時間を労働・余暇に配分して生涯にわたる効用最大化を図るが、「労働」が常に他の生活時間を侵食する不確実性に対処しなければならぬために、社会の多様性の源泉である個人の「余暇」は質量ともに貧しくなっている。当事者交渉に任せられて供給される余暇時間は社会の多様性のような公共財供給を過小にとどめていることに留意すべきである。

第五節 結 語

従来の日本型システムの議論では失業率の低さ、生産過程の不確実性への対応の見事さのみが注目されている。しかし、そうして確保されている雇用は、解雇リスクを減殺する既得権の欠如及び労働時間の不定型性という二つの不確実性を被雇用者に負担させており、先任権システム経済の雇用とは質が異なるものである。石油危機後の日本経済の経験から、こうした不確実性を被雇用者に負担させる現行システムは市場経済としては改善を要するものであると考えられる。そのためには

①内部労働市場の交渉力を個人に配分する
ルールの創設

②時間外労働について「有効な上限」となる
法的規制

という公的部門によるフレイトワーク活動が不可欠である。ルールを事前に定めることは経済の効率性を短期的には損なうかもしれないが、国民の厚生改善に着実に結びつき、効率・公正のバランスのとれた市場経済を長期にわたって維持するのに役立つだろう。

参考文献

- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文博 [1991], 『アメリカに生きる日本生産システム』東洋経済新報社。
- 青木昌彦 [1989], 『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社。
- Arrow, K. J., [1964], "The Role of Securities in the Optimal Allocation of Risk Bearing," *Review of Economic Studies*, pp.91-96.
- Debreu, G., [1959], *Theory of Value*, Wiley.
- 藤野正三郎 [1990], 『国際通貨体制の動態と日本経済』勁草書房。
- Gordon, R. J. [1981], "Why U.S. Wage and Employment Behaviour Differs from That in Britain and Japan," *Economic Journal* 92, pp.13-44.
- 樋口美雄 [1984], 「所得減税と主婦の労働供給」『季刊現代経済』59号, pp.70-81
- 菅野和夫 [1985], 『労働法』弘文堂。
- 経済企画庁編 [1990], 『経済白書』大蔵省印刷局。
- 木下富夫 [1990], 『労働時間と賃金の経済学』中央経済社。
- 岸本哲也 [1986], 『公共経済学』有斐閣。
- 小池和男 [1977], 『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社。
- [1983], 「解雇からみた現代日本の労使関係」, 森口親司・青木昌彦・佐和隆光編『日本経済の構造分析』創文社。
- [1991], 『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 神代和欣 [1983], 『日本の労使関係』有斐閣。
- 宮本光晴 [1991], 『企業と組織の経済学』新世社。
- 水野朝夫 [1982], 「フローから見た日本の失業構造」『季刊現代経済』51号, pp.4-19.
- [1985], 「賃金伸縮性と雇用変動」, 中村隆英・西川俊作・香西泰編『現代日本の経済システム』東京大学出版会。
- 門田安弘編, 大野耐一監修 [1983], 『トヨタ生産方式の新展開』日本能率協会。
- 中村和夫 [1990], 「整理解雇」, 蓼沼謙一・横井芳弘・角田邦重編『ジュリスト増刊 労働法の争点(新版)』有斐閣所収。
- 尾高煌之助 [1984], 『労働市場分析』岩波書店。
- 小野旭 [1981], 『日本の労働市場』東洋経済新報社。
- 大澤定順 [1985], 「生産量決定における需要変数と供給変数の役割について」一橋大学経済研究所 Discussion Paper Series No.130.
- [1988], 「二重労働市場のもとでの雇用調整について」一橋大学経済研究所 Discussion Paper Series No.176.
- [1990], 「貯蓄の理論的分析」, 貯蓄経済研究センター編『人口の高齢化と貯蓄・資産選択』ぎょうせい。
- 労働省労働基準局編 [1986], 『労働基準法の問題点と対策の方向：労働基準法研究会報告書』日本労働協会。
- 笹島芳雄 [1984], 『日米欧の雇用と失業』東洋経済新報社。
- 島田晴雄・清家篤・古郡柄子・酒井幸雄・細川豊秋 [1981], 『労働市場機構の研究』大蔵省印刷局。
- 島田晴雄 [1986], 『労働経済学』岩波書店。
- [1988], 『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店。
- 新開陽一 [1982], 『現代マクロ経済学の解明』東洋経済新報社。
- 篠塚英子 [1979], 「企業規模別にみた最近の雇用調整」, 『日労協雑誌』239号, pp.2-13.
- 鈴木直次 [1991], 『アメリカ社会のなかの日系企業』東洋経済新報社。
- 戸塚秀夫・兵藤釗 [1991], 『労使関係の転換と選択』日本評論社。
- 植田和男・吉川洋 [1984], 「労働市場のマクロ経済分析」『季刊現代経済』57号。
- Van Wolferen, K. [1989], *The Enigma of Japanese Power*, Macmillan (篠塚勝訳『日本／権力構造の謎』早川書房)。