

日本型経営の「ゆらぎ」

山内 清 史

目 次

- 一、「ゆらぎ」は本当か
- 二、日本型経営システムについての考え方
- 三、日本型経営システムのもつ世界的普遍性
- 四、海外マスメディアに日本型経営システムはどう映ったか
- 五、外国企業による日本型経営システム導入の成果
- 六、結語

一、「ゆらぎ」は本当か

一九九三年頃から、日本国内では、日本型経営システムの否定やこれに対する反省の大合唱が湧き起り、二十世紀型の新しい企業像を求めて様々な提言が出される

一方、企業自体も、つい先頃のバブル景気時代とは様变わりの弱気になり、リストラクチュアリング（事業の絞り込み、経営資源を集中する事業の再構築）やリエンジニアリング（業務の抜本的改革による効率の向上）に活路を見出そうとしている。さらに、日本企業、日本型経営システムだけでなく、日本固有のすべての政治、経済、金融システムを過去の遺物といわんばかりの批判がマスメディアを賑わしている。このような動きが、日本企業の経営戦略や雇用慣行に影響を与えることは必至である。しかし、本当に、日本型経営手法が、海外事業面での効率と効用を失ってしまったのであろうか。どうもそうとは思えない、というのが筆者の問題意識である。ピーター・F・ドラッカー教授が「日本人にはあてにで

きることがある。『落ち着いて一歩づつ』という政策の裏で、彼らは猛烈かつ徹底的に検討している。世界中で、日本人ほど意思決定に優れた人々はいないのである。』と喝破したように、日本型経営システムは熟慮の結果生まれたものではなかったのか。

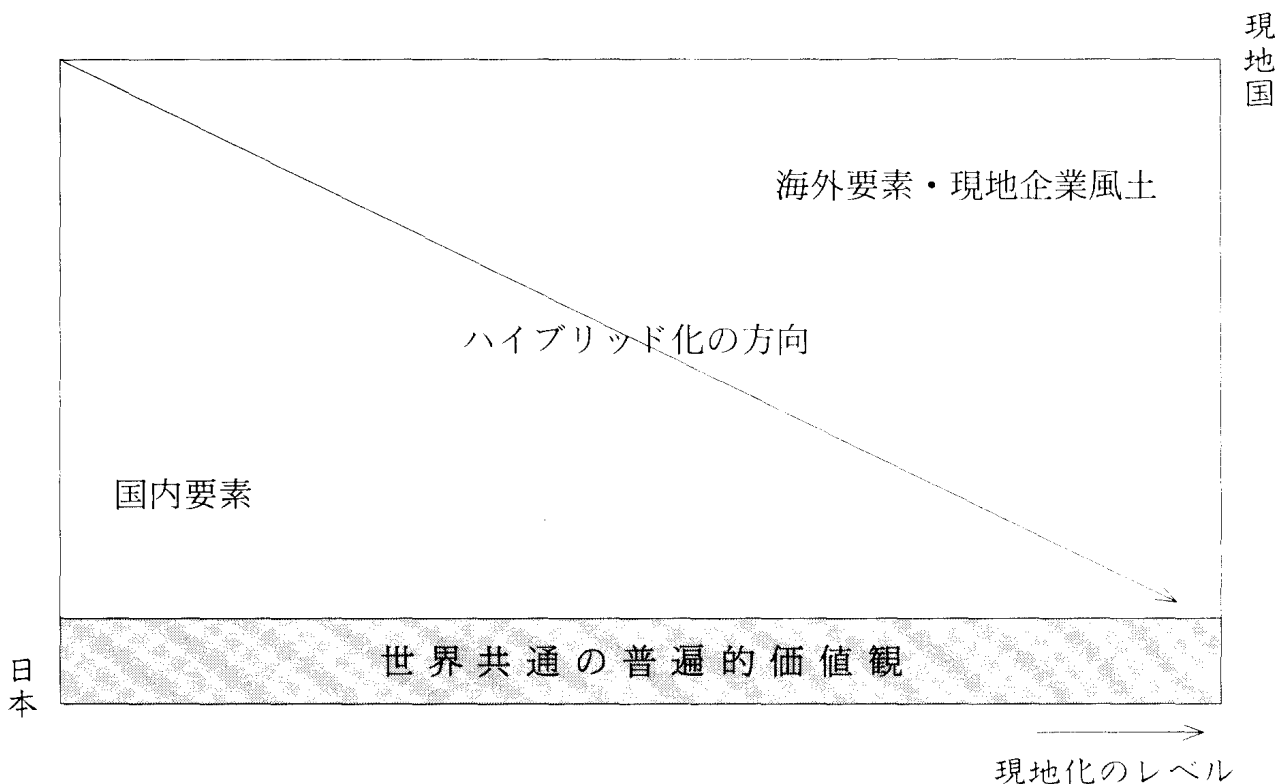
本稿においては、日本型経営システムがどんな過程で生まれ、これまでどんな役割を担ってきたか、あるいは現在どんな変容が要請されているかを探り、日本型経営システム（従来と同じものではないが）が今後も引続き有効であることを検証してみたい。

問題の出発点として、日本型経営システムが様々な要素と特質からなる組織風土であることを確認したい。たとえば、日本型経営システムは、三種の神器、つまり終身雇用、年功序列、企業別労働組合に集約できる。日常的業務においても、現場主義、平等主義（食堂、大部屋制、ユニフォーム、駐車場など）、チームワーク、フロアの整理整頓などいたるところで見出すことができる。

これらの諸要素が混然一体となっていわゆる企業一家的雰囲気形成しているのが日本型経営システムである。

諸要素の中には、そのまま経営資源として海外移転に耐えられる普遍性のあるものとそうでないものが含まれているので、もし本当に、日本型経営システムに「ゆらぎ」が生じ始めるとすれば、システムの中のどの部

図1 日本型経営システムの現地ハイブリッド化



分が「ゆらぎ」の部分であるかを見極める必要がある。また「ゆらぎ」があるとしても、それが、日本型経営システムが本来的にもっている構造的欠陥に由来するものか、また事業環境の急激な変化により、日本型経営が一時的に環境不適合を起したものであるかを識別するのも大切なことである。

日本型経営システムの現地移転により、現地の経営風土とハイブリッド化していく過程の大まかなイメージを示したのが図一である。

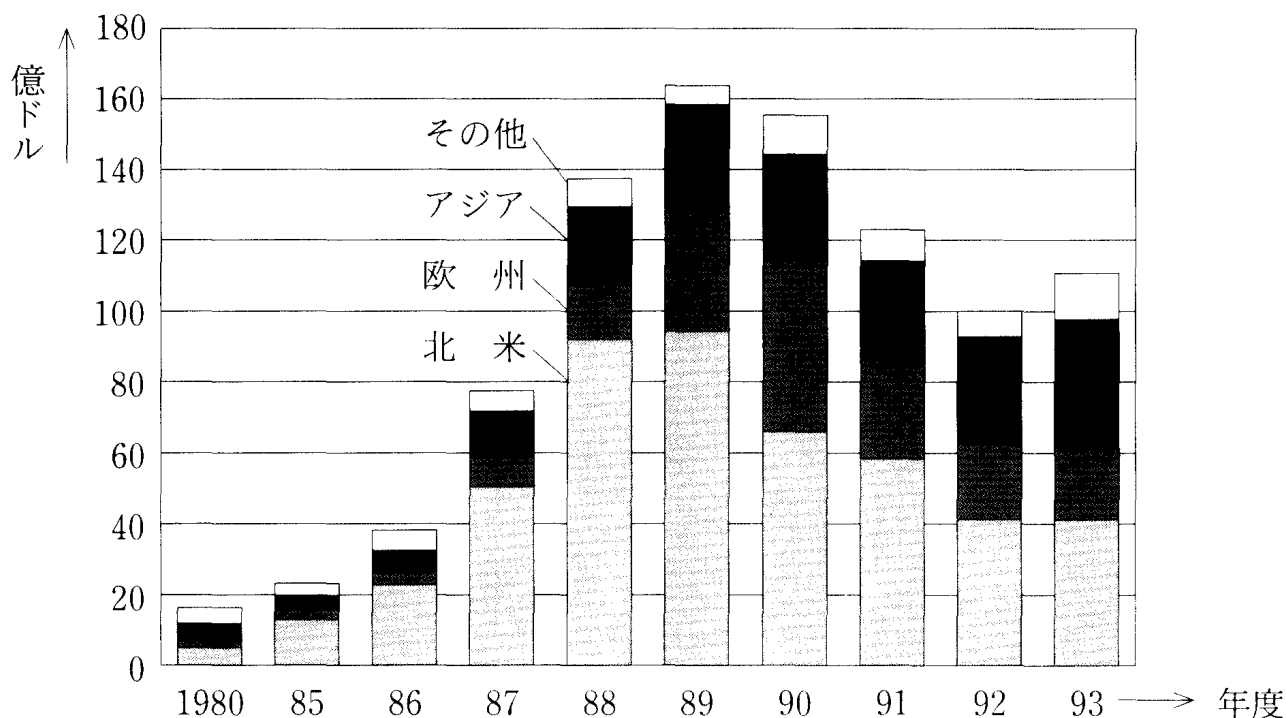
日本企業の事業活動のグローバル化は、第二次大戦終結後今日に到るまでに大きい二つの節目、つまり輸出万能時代、次いで対外直接投資全盛時代があったことは、戦後産業史が示すとおりであるが、一九九〇年代に入った頃から、第三の節目ともいうべき時代を迎えている。第三の節目とは、最適地生産の地球的ネットワークの模索と実践の時代といえることができる^(注三)。マスメディアの報道を借りると「日本企業のグローバル化戦略に弾みがついてきた。日本企業は地球上で毎日、何百何千人という雇用創造を行い、億単位のカネを投じている。国内的にも、産業空洞化による「メガ失業」は発生せず、逆に労働力不足が深刻化している。グローバル化という新しい現実には日本の経営にさまざまな変更を迫る一方、新たな自信を芽生えさせている。単なる輸出比率だけでな

く、多様な指標からなる「グローバル化度」を競う時代がやってきた^(注三)という過程を経て、「戦後四十五年、高度成長を続けてきた日本経済もようやく構造変化のときがきた。成長を支えに神話が消え・・・無敵と言われてきた日本の経営も揺らぎだした^(注四)」という現象がみられるようになってきている。こうしたことを「ゆらぎ」というのであれば、「ゆらぎ」は一九九三年以降ますます顕著になってきたといえる。

事実、日本経済のバブルの崩壊により、業績不振で余剰資金が乏しくなったために海外活動が挫折する日本企業の例は多い。海外プロジェクトの中断、投下資本の引上げ、進出時期の延期などである。日本の製造業の対外直接投資（フロー）をみると図二のとおりである。一九八九年度をピークに一九九二年度まで減少を続け（一九九二年度は一九八九年度から三八％減）ている。なお一九九三年度は円高によって前年度比一〇・七％増となっている。

しかし、この現象を日本型経営システムそのものの全面的崩壊とみるのではなく、日本的システムが二十一世紀初頭には再び有効に機能し始めるとの識者の評価もある^(注五)ように、従来の日本的経営を構成してきたいくつかの要素を捨て、あるものを修正し、新しい価値を追及していくための踊り場に今さしかかっていると筆者は考

図2 日本製造業の対外直接投資の推移



(出典：平成6年度経済白書：大蔵省「対外直接投資届出実績」から作成)

えている。事業規模の拡大に伴い、事業上国境と国籍を超越してグローバル化への道を歩んだ日本企業は、時には日本企業どうしのシェア競いを演じながら、遮二無二規模の拡大を求めた結果、世界経済のバブル崩壊が直接の引き金になり、それまでの過大投資のツケを一挙に支払うことになったのである。現に、過去五年間の日本企業の対米直接投資の各社平均利益率は、僅か〇・八%であるという(注①)。この例は日本企業の企業体質を示すもので、日本型経営システムというより他律的な動機で対米直接投資を行わざるを得なかったことが、多分に低収益性に影響している。つまり、米国との経済摩擦を軽減するための投資であり、ECが投資規制を始める前にもぐり込んでおこうという政治的判断による投資なのである。

このことは、どちらかという経済原則に従った対東南アジア直接投資では、日本型経営システムが広く定着し始めていること(注②)、またインド、アフリカ、ロシアなどにおいて、いわゆる「日本型」に関心が高まっていることと無関係ではなからう(注③)。

二、日本型経営システムについての考え方

現在、日本は、世界の最先進国の一つに数えられるまでになっている。しかし、その歴史的な経過を振り返つ

てみると、日本は十九世紀中頃までの三〇〇年間近くは、グローバル・コンテクストに背を向けた鎖国社会だったのである。日本が本格的に世界社会の一員になると決心したのは二十世紀になってからであった。当時、近代化に欧米の後塵を拝することになった日本が、その精神的風土の独自性を保持しながら先進諸国に追いつくのは容易なことではなく、強い国家意思を必要とした。その一つの手段が「和魂洋才」であった。それは社会思想や文化面での日本の独自性を保ちつつ、科学・技術や経済・経営の領域で世界水準に追いつくという選択であった。世界の先進情報を経済や技術面に重点を置いてとり込み、これを手段として国家の隆勢を図ったのである。

第二次大戦に敗れたことは、このような日本人の価値観の大転換をもたらした。つまり「和魂洋才」の「洋才」の導入を何かの手段としてではなく、目的そのものとして導入しようとしたのである^(注九)。経済・技術第一主義の始まりである。具体的には、米国を手本として、米国のどの点が優れ、どうキャッチアップしたらよいかとの議論が盛んに行われた。早くも一九五五年九月には、日本企業のトップを集めた戦後初の大型訪米調査団が派遣された。日本経済新聞に連載された「私の履歴書」シリーズにも、著者は異っても何度となくアメリカ詣での話

がでてくる。

日本企業は新技術や新経営手法の導入に貪欲であった。これが第二次世界大戦中の空白を埋めるのに一番手っとり早い方法であり、そうすることにより、戦後日本の価値パラダイムの実践を担うことができたからである。日本の経済価値第一主義の価値パラダイムが、経済価値具現体である企業に期待を寄せるのは当然のことである。つまり、日本の企業は、本来的に、日本人の総合的な価値パラダイムの具現体として、発展してきたのである。

このような経緯の中で日本型経営システムや企業を大家族と同じとみる企業一家主義が生まれてきた。一九六〇年代日本経済が高度成長を達成し、その成長の秘密が日本型経営システムにあることが明らかになるにつれ、ピーター・F・ドラッカー博士やジェームス・C・アベグレン博士などの経営学者が注目し、その著書で紹介し始めた。石油ショックや円高に対し日本企業が柔軟に対処し得たことも、先きに述べた終身雇用、年功序列制、企業内組合をベースとする日本型経営システムのおかげであると世界的な賞賛の的となった。

この日本企業の発展と成功の要因は、企業が経済的な価値判断に特化したからではなく、それが人々の価値パラダイムを忠実に反映していたからだといえる。したが

って、成功の本質を理解しようとせず、日本型経済システム（日本型経営システム）が欧米型と異質であるというだけの理由で、これをフェアとかアンフェアとか判断するのは間違いであって、むしろ、異質性は、経済のボーダーレス化により、企業の事業がグローバル化すれば、当然感じられるようになるものであるということを理解することが先決なのである。その上で、国内的には、価値パラダイムが時代と共に変化するのに対処し、国際化による海外の価値パラダイムとの軋轢に対しては、必ず存在するであろう共通点を見出す方向を目指すべきであろう。

以下の節においては、日本型経営システムをいくつかの局面に分け、いわゆる「ゆらぎ」現象が本当に生じているのか、生じているとすればどう対処するべきであるかについての大まかな指針を探りたい。

三、日本型経営システムのもつ世界的普遍性

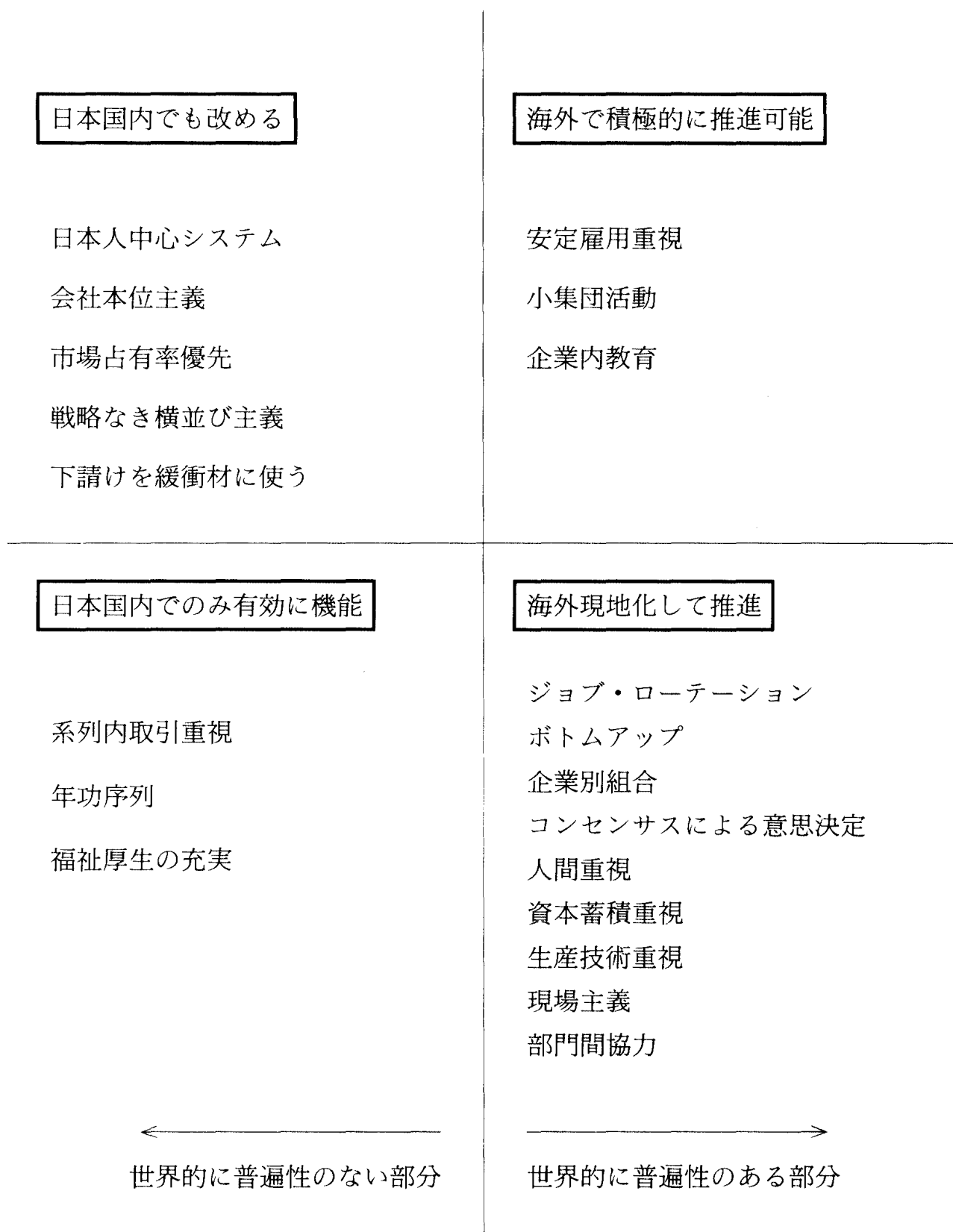
日本型経営システムとは、換言すれば、「前近代性と近代技術の結びつき」^{〔注十〕}であり、数多くの要素を包蔵する。これらの要素の中には、世界に対して普遍性を有するものと普遍性のないものがあり、前者については、海外でそのまま積極的に推進することが可能なものと現地化して推進することにより初めて有効に作用するもの

がある。後者については、日本国内でのみ機能するもの、さらには日本国内であっても改めなければならないものに分けられる。これを図示すると図三のようになる。図を構成する要素は筆者が関係文献から適宜抽出した^{〔注十一〕}。

筆者は、図三により、日本型経営システムには国際性が備わっていること、つまり世界的に普遍性を有する経営資源ないし経営コンセプトをもっているということを示したい。仮にこれを国際事業遂行時のプラス要素とするならば、図三で左側に挙げた諸事項はあきらかにマイナス項目ということができる。マイナス項目は、それがあるが故に日本企業の経営に非国際性をもたらすものであるが、さらには、本来それがなければ海外事業が有効に機能しないのにこれを備えていないといった項目も含まれる。

このようなマイナス項目はいずれも、これが発生した日本の社会風土に深く根ざしているので、日本で日本人従業員を雇用する場合には極めて有効であるが、「気心」の知れない人間が入ったら絶対うまくいかないものが多い。日本企業の多国籍化が進捗するにつれ、改められるべき分野である。ある日本のエレクトロニクス・メーカーの研究開発部門の担当者が、自己の担当する研究活動を評価して、ライバル企業もウチの会社と同じR&D投

図3 日本型経営システム



資をしていることがわかった。方向は間違っていないかったと喜んでいたという話がある^(注十三)が、差別化による将来の事業機会や収益をどう考えているのであろうか。横並びによる安定願望という日本の発想に研究者の使命感が埋没してしまったのであろう。

このように日本型経営システムは、日本の精神的風土のもとで、長い年月をかけて生み出されたシステムである。つまり、日本型経営システムは日本文化の一つの発現形態であるが故に、世間でよく言われているように、自由市場企業システムと一口に言っても日本の経営システムと米国、欧州諸国のそれが異なるのは当然である。

たとえば、企業は元来、人びとができるかぎり自由に、経済的価値の極大化を追求できるように考案されたシステムであり、この目的達成のために、人、モノ、金、さらには情報といった経営資源から最大限の効用を引き出すとするものであるが、その方法に決定的な影響力をもつものが、企業が本拠を置く国の文化的背景である。

米国にはアメリカ型経営システムが生まれ、日本には日本型システムが生まれる。このいずれかを基本モデルとして、相手モデルの分析・評価を行えば、当然のことながら理解しにくいことが多い。さらには異なるシステムは自己の基本モデルとは違うのでアンフェアであるときめつける原因にもなり得る。

一九八〇年代の後半増加傾向にあった米国市場における日本車のシェアが一九九二年以降下がりはじめた。円高が大きい原因であることには間違いないが、経営システムに係わるものとして、日本型の生産システムの神話の終りが指摘されることが多くなった^(注十四)。筆者は、以下において、日本型の経営スタイルが西欧型のそれと屢々対比される項目を若干あげ、いわゆる「ゆらぎ」現象との関係を考える参考にした。

(1) 企業理念、企業哲学

一九九〇年代の企業課題の一つは、事業のグローバル化による異文化との接触の問題である。元来企業がグローバル市場に進出するときには、国内事業専念時代とは異なる強固な精神力が必要となる。強固な精神力とは、企業哲学、企業倫理と言つてよい。この点最近、日本企業各社で、企業理念の開発・再構築が行われることが多く、その具体論である企業ビジョン（将来像）に関する最近の調査^(注十五)によると、対象企業八十七社のうち四七％にあたる四十一社がグローバルゼーションを自社の将来ビジョンとして挙げている。日本の発展は国際社会から孤立してはあり得ないと同様に、これからは特定の業種を除いては、企業はグローバル市場と無縁に発展することはできない。

現在グローバル企業として知られているソニー、本田技研、NECなども僅か三十年前は、呱呱の声をあげたばかりであるか、未だ戦後の荒廃からの再建途上にあった。この頃企業の顔として八面六臂の活躍をして企業を引張ったのが創業者であり中興の祖と呼ばれた人たちであつた。いずれも強烈な個性の持主であり、こうした人たちのアイデンティティがそのまま企業のアイデンティティになるといふ、高度成長以前の日本企業の一つのあり方ができ上がっていた。当時はまだ事業ドメインも事業活動の範囲も限られていたことを斟酌しても、強烈な個性は極めて人間的であるが故に世界的な共感を招くことができたのである。

しかし、特定の個人のアイデンティティが企業のアイデンティティと一致する状態は長くは続かなかった。事業規模が拡大するにつれて、クリスマスイブ（キリスト教）と初詣（主として神道）と盆踊り（仏教）が混在しても何とも思わない日本人の国民性が企業活動に作用し始めたのである。そこでは、思考の一貫性よりも実的な効用が重視され、場合によっては、目的達成のためには手段を選ばずという事態が発生した。利的価値を極大化するためには、架空取引であれ、政治スキャンダルであれ、特に意に介することはなかった。企業にとって、哲学性の欠如どころか、倫理性すら持ち合わせないこと

になる。「哲学する心を持ち、哲学的な施策を通して企業コンセプトや経営実践の原理・原則をしつかりと確立することは、これからの日本企業にとって不可欠である」^{（注十五）}という識者の慨嘆がきこえてくる。

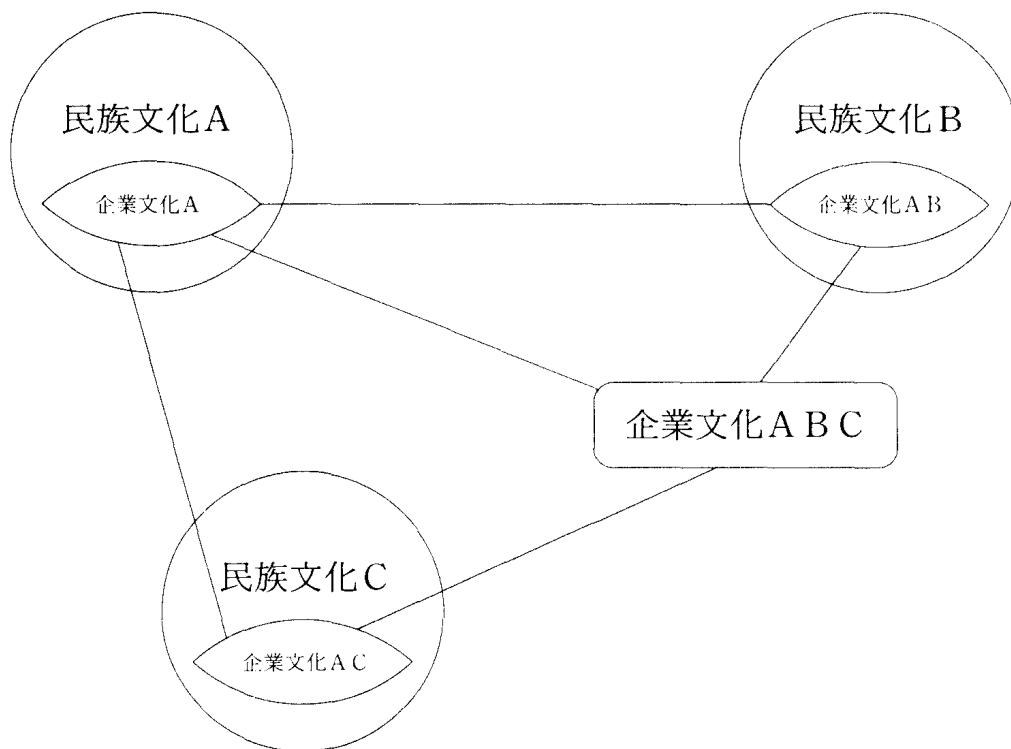
企業が文化基盤の異なる外国で事業を行うためには、その国の文化、つまり事業環境に親和性をもつ思考、行動様式をもつ必要がある。いわゆる日本型経営システムの「ゆらぎ」の危惧が現実のものになるか否かは、日本企業が世界に対し普遍的な価値（理念、哲学）をもつ新しい経営モデルを提供できるかどうかにかかっている。図四にみられる企業文化ABCをそなえた企業は多元的な価値を提供できるので生き残りの確率が高い。

従来、一部の例外を除いて日本企業は哲学性に欠け、また倫理観にも欠けるところが多く、日本型システムはひたすら事業効率向上のために機能していたが、今後はそうした状態からの脱却が必要になる。

(2) 経営における長期的視野

世上、日本企業は長期的展望をもって経営を行い、米国は短期的な事業成果を求めると言われている。そして日本型経営システムの特長の一つとして必ず挙げられるのが、この長期的視野による経営である。たとえば、一九九三年から一九九四年にかけて、ほとんどの日本企業

図4 企業文化とグローバル性



が、米国オペレーションの見直しに努め、工場拡張計画を延期した会社もあれば、赤字工場を閉鎖し、他の工場への統合を進めている会社もある。しかし米国での事業を完全に閉鎖したり、大幅に縮小した例はなく、何らかの方法で事業の「転進」を考える場合が多い。進出企業の経営者ははつきりと、長い目で見ながら米国の事業を進めると明言する場合が多い。

この例などは、グローバル化の推進という長期事業ビジョン^(注16)の完遂として捉えることもできようが、果たしてそうであろうか。筆者がある日本の大手エレクトロニクスメーカーの経営者OBから聞いたところでは、日本企業の経営判断が長期展望にもどづく熟慮の結果である筈がないというのがこの人の実感であった。設備投資案件の場合、収支上の問題は一応考慮するものの、企業としての意思決定の最大の要素は、同業他社との横並び発想であり、絶対に他社に負けられないという意識であるという。

これは別に設備投資だけではなく、研究開発、新規事業（ある分野がもうかるとなると各社とも集中豪雨的にその分野に殺到する。アサヒのスーパードライの成功に誘発され、各ビール会社がドライ分野に参入したが、結局はアサヒのひとり勝ちに終わった）、海外進出など皆同じである。横並びであればたとえ失敗しても経営者、担

当者の責任は問われにくいので、日本の経営において横並びが好まれるのには「合理的根拠がある」と言える。

それでも日本企業は成功してきたではないかとも言えるが、これは、たまたま一九六〇年代に始まった日本経済の高度成長の時期と一致しただけと考えるべきであろう。勿論、日本のいわゆるグローバル企業は、一九六〇年代の高度成長期に構築した輸出指向型販売ネットワークに加え、一九八〇年代には諸外国で現地生産を本格的に展開し、一九九〇年代には、グローバル戦略を完成させる段階にさしかかっている。長期展望に沿った行動に見えるが、これはあくまでも、企業が経済価値の極大化を目指すという価値観の積み重ねによって達成できたものなのである。

今日の利益は今日中に刈り取っておく―短期業績重視の米国企業を評する言葉である。それも一つの判断材料かもしれないが、企業をとりまくステイクホルダーが多様化し、したがって企業を見る眼も変化しているのである。この変化をいち早く自社の問題として捉え、厳しい利益追求を行いながらも、世にいう社会領域での企業活動、つまり public-interest activity への投資額をみると、日本企業のそれを遙かに引き離す額を毎年連続的に計上しているのが米国企業である。これこそ長期展望経営が何であるかを示す一つのガイドポストであると言

える。

つまり、日本型経営システムでいう長期指向は、利的価値追求という一つの局面における長期指向であり、しかも、本当は長期指向でも何でもなく、場当たりのナゲースが多々あったようである。

米国が建国以来、多民族国家として、社会の構成員の多様な価値観を同時に実現していかなければならなかったように、日本型システムが世界の多様な価値観を満足させるような長期構想を具体化したときにこそ、日本型経営システムが、その普遍的価値を認められるときである。

(3) 情報の共有

組織のコントロールの様式には三つの形態、すなわち(1)人的接触を中心とする行動的コントロール、(2)組織階層による階層的コントロール、(3)価値と情報の共有(コーポレート・カルチャー)による内発的コントロールに大別できるという^(注十七)。日本の経営はこの第三の形態を重視する経営システムである。これは、人間関係が、人間が生きていく上でもっとも基本的で重要なものであるという立場にたつものであり、人間関係のあり方そのものは文化に深く根ざしているということは容易に想像できる。勿論「郷に入れば郷に従え」という格言、ある

いはこれが経営次元に導入された“Think Globally, Act Locally.”^{注十九}という言い方のように、海外進出の日本企業には現地同化が行われているが、日本の本社から派遣される社員は本質的には日本の教育を受けてから着任しているケースが圧倒的に多い。しかしグローバル経営の究極の目的は、組織の価値とルールの共有化を進めていくことにあり、その際情報の共有化が必要になる。現地人が現地人の幹部に安心して正確な情報を提示し、また現地人幹部が本社に対して正確な情報を提供するには、彼我の間に相互信頼感がなければならぬ。かつて計画経済諸国にみられた階層間の相互不信のもとでは、情報の共有もなければ生産的な相互信頼も育たない。

ちなみに、このような価値観の共有が、日本企業にみられる安定した労使関係を生み出し、これが新しい技術や新しい設備の導入、種類の変更などを容易にし、特定の外国からは非難の標的とされる企業の系列関係も、企業内における運命共同体的つながり、つまり情報の共有による価値観の共存を企業間に適用した経営ネットワークであり、これが系列といわれるものなのである。デメリットもあるが、必ずしもメリットがないわけではない。

本稿の冒頭で述べたように、最近日本型経営システムの「ゆらぎ」^{注二十}あるいはあるべき姿^{注二十一}が日本のマスメディア各方面からの指摘される一方、外国においては、

特に日本型生産システムの海外移転が必ずしも成功でなかったとの報道^{注二十二}と同時に、改めてその成功が指摘される^{注二十三}など、現在日本型経営システムが再検討の時期にさしかかっていると思える。

ジェームス・アペグレンの“Japanese Factory”（一九五八年）、エズラ・ボーゲルの「ジャパン・アズ・ナンバーワン」（一九七九年）、ウィリアム・G・オーウチの「セオリーZ」（一九八二年）等に代表される一連の学究的著作を日本型経営システムに体する第一次ブームとすれば、以来何回かのブームがあった。フォーチュン順位表に登場する日本の国際企業の数が増大するにつれ、さらに具体的には、一九七〇年代に入ってから、日本の多国籍企業ないし企業の多国籍化の日本モデルに関する研究著作が多く見られるようになった。その過程で日本型経営システムが組上に載せられ、やがて米国自動車業界によって日本型生産システムが採用されるや第二次ブームの到来となった。現在はこれに対する「再評価」の時期であり、いたずらに一喜一憂することなく、慎重な対応が必要などときであるといえる^{注二十四、二十五}。

四、海外マスメディアに日本型経営システムはどう映ったか

日本型経営システムが海外の有力マスメディアにどう

評価されているかを探ることにより、必ずしも最適な表現ではないかもしれないが、日本型経営システムに対する「満足度」を知ることができであろうというのが筆者がこの節を設けた理由である。

マスメディアについては、生のデータを直接調査するのに要する時間、言語上の制約などを考慮した結果、米国の既存データベース Dialog に収納されたデータのうち Management Contents という分類の中から一九九二年、四年前の一九八八年、さらにその四年前の一九八四年（いずれも日本企業の対米オペレーションが政治問題化しやすい米大統領選の年）を選び、その暦年中に米国の有力マネジメント雑誌（新聞は含まない）に掲載された日本企業ないし日本型経営システムに関する記事を拾った。次のとおりである。

区 分 \ 暦 年	1992	1988	1984
掲載誌数	54 (21)	47 (28)	n a (n a)
掲載件数	159 (26)	174 (35)	35 (n a)

（括弧内の数字は、直接日本型経営システムを取扱った論文）

掲載誌の主なものは、International Management, Euromoney, Journal of General Management, Strategic Management Journal などのマネジメント専門誌であり、Fortune, Business Week, Forbes といった一般層までもを対象とするビジネス雑誌は、データベース収蔵のカテゴリー区分の関係で、今回の検索対象とはせずに、これらの雑誌の論評は別項の事例ケースに利用するにとどめた。

プラザ合意で円高が「容認」された一九八五年の前と後を較べると、一九八四年から一九八八年へと掲載誌件数と項目件数に大きい伸びが見られた。その後は、項目件数は一九九〇年（二一九件）をピークに一九九一年（一六七件）、一九九二年（一五九件）と若干下降気味であるが、いずれも最近十年間の年間平均数一三九件を上まわっている。

このような日本企業全体に関するものの中で、特に日本型経営システムそのもの、あるいはその功罪や可能性について論述したものの（括弧内の数字）についても、表に示したように、同様の傾向がみられる。たとえば、American Demographics 誌一九八八年十二月号 “Hail Honda, Japanese company revitalizing” や Academy of Management Review 誌一九九二年十月号 “A Framework for successful adoption and perform-

ance of Japanese manufacturing practices in the United States”などはその例である。

なお、一九八四年は、データ検索上の理由で、件名検索のみにせざるを得なかった。マネジメント領域における日本型システムへの関心度を過去十年間でみると、ブラザ合意により、対米直接投資が急激に増加した一九八五年から一九八六年にかけて関心度が高まった後継続的に高水準を維持していることがわかる。四年毎の大統領選挙戦においては「経済」問題が「政治」問題化すると言われるが、このデータで見える限り、あまり影響されることなく、日本企業あるいは日本型経営システムに対し、一貫して関心が深まっていることがわかる。

五、外国企業による日本型経営システム導入の成果

本節においては、日本型経営システムを実際の事業運営に移植しようと試みた外国企業の実例をいくつか紹介したい。外国企業に日本型システムが移植され、その結果当該企業の事業成果に貢献したとすれば、日本型経営システムの中に世界に対する普遍性があるということになる。筆者は考えるからである。商業出版物に掲載され、public domainに入った情報を用いたが、一部には非公開研究会の討議をベースにした事例（一部潤色）も含まれる。

Xerox Corporation (米国)

Xerox Corporation が孫会社である富士ゼロックス（日本）から採り入れた日本型経営の一つが、品質管理手法である（注二十六）。

Xerox Corporation では当初は、「品質管理について日本では一体何をやっているか」との程度の軽い関心しかなかったようであるが、ニューカルチャーという名称の本部を設置し、日本に学びにくるようになったという。しかし日本のやり方をそのまま真似るのではなく、自分流にやろうとして、当時のXerox Corporation のトップは、「日本でやれるものを何故米国ではできないのか」と非常に積極的であったという。富士ゼロックス社は一九八〇年にデミング実施賞を受賞しているが、この手法が米国に流れていったのである。またR&D活動についても、日本流の応用技術の開発を重視している。

General Electric (米国)

General Electric は、米国最大、つまり世界最大の電機メーカーであるが、有名なのは事業規模だけではない。ジョン・F・ウェルチ氏が一九八一年にCEOに就任して、同社の事業分野を世界市場で第一位ないし第二位の事業に限定すると宣言し（注二十七）、これを実現したことで、米国内の成功例の代表格とされているのである（注二十八）。

図5 Xerox Corporationの株式持合

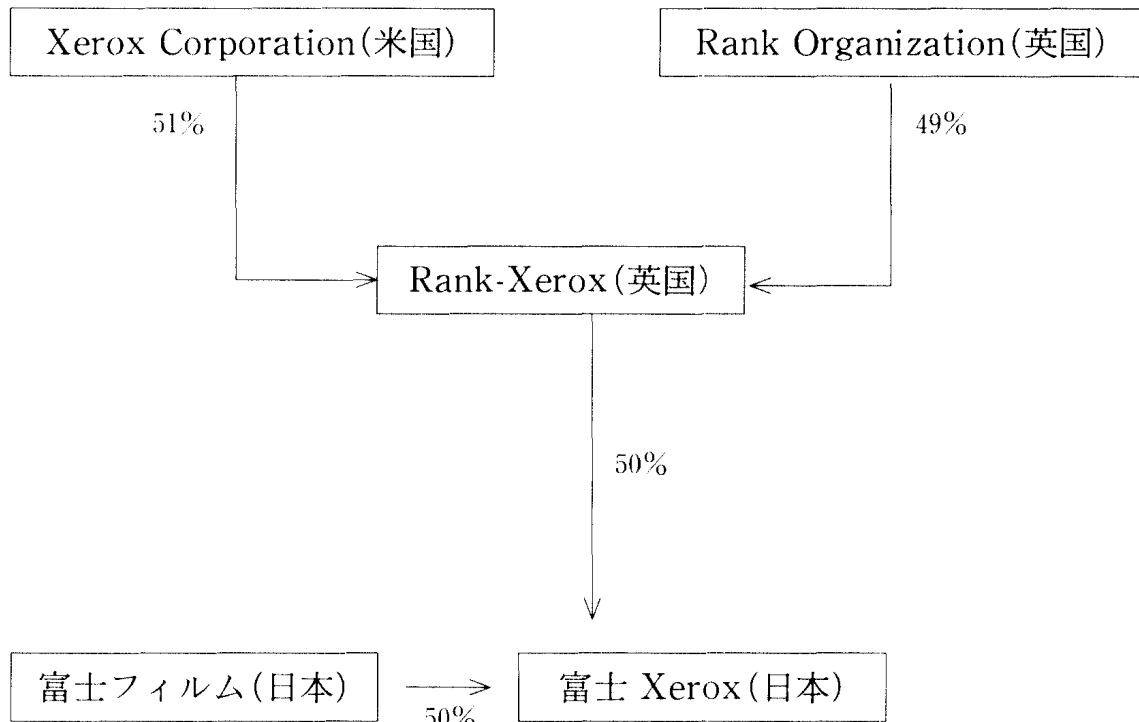


図6 GEのワークアウト



(出典：GE1990アニュアルレポートP3)

この中で筆者が注目したのは、GEの真の発展は一九八八年から始まった日本型経営システムによる「企業文化大革命」以後であったことである。この企業文化大革命に貢献したのは「ワークアウト」プログラムであった。

「ワークアウト (Work-out)」は、ウエルチ会長が「われわれは、人生設計の目標が異なり、家族のあり方も異なり、金銭面での目標も異なる多くの人びとに、この会社のビジョン、情報共有、意思決定プロセス、

そして報酬などに直接的に参加してほしいのだ」^(注二十九)

と明言しているように、上下の垣根を超えた交流による生産性改善運動である。日本企業における小集団活動と合宿研修をドッキングさせたような形の極めて日本的な手法を米国大手企業がとり入れた異例なケースといえよう。

上記のウエルチ会長の発言からの引用と日本のエレクトロニクス最大手企業の一つNECの小林宏治氏(現名誉会長)の「…ZD運動とは、わかりやすいというと、一つひとつの製品に全従業員の一人ひとりの行動が織り込まれていることを自覚し、一人ひとりが誤りの原因を除き、まちがいや仕損じをしないように注意して、最初から正しい仕事をするることによって、製品の欠点をなくすることである」^(注三十)という訓示を比較すると共通点の多いことに驚く。

ウエルチ会長自身は、米国ニューイングランド地方の市当局代表と住民の対話の場を提供するタウンミーティングを手本にしたと述べているが、日本型経営手法が強い影響を与えていることは容易に憶測できる。GE二十七万人の従業員のうち、すでに二十万人(七四%)がこの運動に参加しているという^(注三十一)。

Work-outの第二のステップは、ウエルチ会長によれば、「ベスト・プラクティス」(Best Practices)であり^(注三十二)、生産性向上の教師を外部に求めたのである。

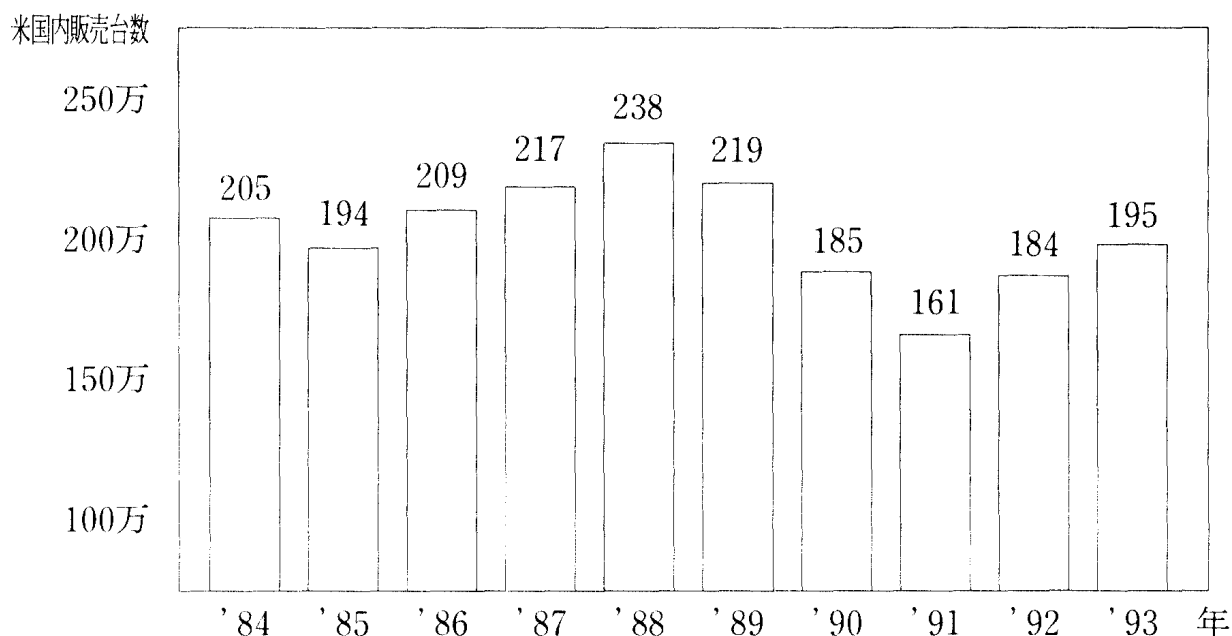
すなわち、「事業開発部のメンバーを中心に十人でチームを構成し、このチームが一年がかりで、先ず、GEより高い生産性と伸び率を達成し、それを十年間継続している会社を二〇〇社リストアップ、これを最終的に十社に絞り込み、この会社に順次調査団を送り込み、生産性向上を可能にした具体的な仕事の進め方を調べた上で、生産性向上のコツを学びとろうとしたのである。

日本企業は第二次世界大戦終了後、当時企業マネジメントの先進国であった米国の企業詣でを行い、見聞したことを詳細なレポートにまとめ、そこから自社のとるべき方策を策定したという。こうした「他社に学ぶ」態度は、日本企業の独壇場とされていたが、GEがその効果に着眼したことは、日本的なやり方にそれなりの効果を見出したからであろうか。ベスト・プラクティスの訪問会社の中には、本田、東芝などの日本企業が入っている。そしてGE流の「和の経営」は、結果的には生産現場の対症療法的で局所的な日本企業の改善運動では限界があることを知らせたのである。

米国自動車ビッグ・スリー

ビッグ・スリーとは米国の三大自動車メーカーのGM、フォード、クライスラーのことである。一九九三年からこのビッグ・スリーの巻き返しが話題になっていた^(注三十三)が、一九九四年には、自動車生産台数で米国が十

図6 フォード社自動車売上台数推移



(出典：Ford 1993 アニュアルレポート P47 (トラック売上台数は除く))

五年ぶりに首位に返り咲くことが現実となった(注三十四)。これは、日本車の価格優位性が薄れてきたこともあるが、ビッグ・スリーがここ数年にわたり導入してきた日本型経営システムが成果を生み出したためとも言える(注三十五)。

ここではフォードをとりあげる。図六にみられるように、一九九三年のフォードの自動車(乗用車)の売上は一九八八年のピークには及ばないものの前年に比べ、かなり回復している。フォードは、日本のマツダと合弁会社を設立して以来、マツダによる部品・完成車の対フォード供給、フォードによる米国におけるマツダ車の販売など提携関係にあった。

一九七九年にヘンリー・フォード二世が引退したのをうけて、「フォード・ルネサンス」が始まった。これは、経営の抜本的改革を意味していた。当時のフォードは、前項で述べたGEがそうであったように官僚主義的体質の大企業病に羅かった。これを打破する手段として採用したのが、全員参加型、品質第一という日本モデルであった。導入に先立ち、日本の主要自動車会社、自動車関連会社詣でを行った。

フォードが採用した全員参加型の運動は、日本企業でよく行われる考案献策型の提案運動で、奨励金なしにもかかわらず、多数のアイデアが提出され、内容的にも、

採用数が総提案数の五〇％以上になったという。品質管理では、日本企業お馴染みのデミング手法を導入して、フォード車が「世界に誇れる」品質を備えるようになった。米国の景気回復が売上増に寄与していることは間違いないが生産システムや労務管理の大胆な見直しに由来する面が多い。

DEC

一九八〇年代に米国産業界の寵児となった「マサチューセッツの奇跡」の主演企業にも日本の経営の影響を見出すことができる。ミニコンで名を成したデジタル・エクイップメント・コーポレーション(DEC)である。

創業者でCEOだったケネス・オルセンは、一九九〇年代に入ってから業績不振の責任をとる形で一九九二年に退任したが、同社最盛期の成長には日本のシステムが大いに与っていたことが読みとれる。(注三六) たとえば、

“Ken wants it” という鶴の一声ですべてのコトが処理される一方では、関係者のコンセンサスを基本にする意思決定方法がひろく行われており、これは、日本型マネジメントの典型であるといえる。

以上の米国の代表的成長企業の事例からわかることは、海外企業は日本型経営システムのエッセンスを学び、それに現地サイドの価値体系(たとえば米国では、米国流の科学的、分析的、体系的な思考)を加えて、あ

る意味では、本来の日本モデルを凌駕したもの、つまり「新」日本型経営システムを発見したのだといえる。日本型経営システムは米国でも有効に機能したのである。

事例への言及が米国企業あるいは欧米マスメディア中心になりすぎたきらいがあるが、すでに日本の経営が定着しているといわれる対アジア移転については、インドのトラック・掘削機メーカーのTelco社が好個の例である。そこでは、日本型経営システムの重要部分を占める従業員の参画等が現地サイドに十分咀嚼され、受け入れられている。(注三七) (導入した)品質と生産性が世界市場におけるTelco社の競争力の源泉である」とは同社経営トップの言葉である。(注三八) この会社では、現在一、三〇〇近くの小集団があり、年間改善提案は約一〇万件だという。また、インドの国策自動車会社Muruti社は日本式の経営スタイルを採用しようと真剣に努力して成功した最初のインド企業として知られている。(注三九)

六、結語

本稿は、冒頭でも述べたように日本型経営システムの「綻び」が俎上にのせられるようになってから久しいが、マスメディアの論調のように、本当に日本型システムの有効性は限界にきているのであろうか、日本型システムには世界的な普遍性はないのであろうかという筆者

の素朴な問題意識が出発点となった。

この問題の解を得るために、日本型経営システムの諸要素のうち海外にも普遍性を有するものとそうでないものに分類し、そのうちいくつかの項目について、これらが海外マスメディアにどう評価されているかを探り、さらに米国の著名経営者の自伝・経営録から日本型システムの移植の実態と成果を収集・分析してみた。海外企業ないしその経営者から日本型システムの有効性が支持されれば、日本型の経営システムのグローバル性が立証できると考えたからである。

日本型経営システムが今直面している課題つまり「ゆらぎ」(たとえば生産性の低下、人員整理、生産拠点の海外移転等々)の多くは欧米メーカーがここ十数年間にクリアしてきた試練そのものといえる。したがって日本型経営システム「ゆらぎ」説がでたのを、日本企業の経営方式を時代の波に乗り遅れさせないための警鐘と受けとめ、今こそ、日本はもとより、海外でも有効な「新」日本型経営システム(残すべきものを残し、捨てるべきものを捨てる)を創案すべきときであると思う。もとより本稿で記述したことは、限られた一つの側面に過ぎないが、日本型経営システムの将来を占う足がかりとなれば幸いである。

(やまうち きよし／経営学部非常勤講師)

注一 Peter F. Drucker著、上田惇生、佐々木実智共訳

『未来企業』、ダイヤモンド社、一九九三、九四ページ(原著“Managing for the Future,” Peter F. Drucker, Truman Talley Books Dutton, 1992)

二 寺崎實・山内清史「グローバル事業について考える」

創価女子短期大学紀要第十三号、一九九二年十二月

三 特集「世界が工場―地球企業の奔流」週刊ダイヤモンド、一九九〇年八月十一／十八日合併号

四 「満足化社会の方程式」日本経済新聞、一九九三、

三、七(朝刊)

五 Bill Emmott著『Japan's Global Reach: The Influences, Strategies and Weakness of Japan's Multinational Companies』Century Business, 1992.

六 日本経済新聞、一九九三、五、二(朝刊)

七 安保哲夫「海外企業は今でも『日本型』を学んでいる」エコノミスト、一九九三年五月二十五日号。「アジアの生産シェア拡大」日本経済新聞一九九四、十、

一(朝刊)

八 インドについては、Bhaskar Chatterjee 著、野田英二郎訳『インドでの日本式経営』サイマル出版会、一九九三、二(原著“Japanese Management: Muruti

and the Indian Experience," Bhaskar Chatterjee, Sterling Publishers, New Delhi, 1990)「マルチ、食堂に見るインドの変容」朝日新聞、一九九三、六、三(朝刊)、青樹明子「日本式経営にこだわったスズキ」Agora、一九九三年十月号三〇〜三七ページ、笠原清志「アジアの経済成長と日本企業―日本の生産システムの移転可能性」経営哲学学会第十一回全国大会、一九九四、九、二十一。

アフリカとロシアについては、それぞれ「アフリカ諸国、日本の経営に興味津津」日本経済新聞、一九九三、三、二(朝刊)と「日本の経営者魂ロシア人も学ぶ」同紙一九九三、五、十一(朝刊)。

九 山内清史「An Approach to New Corporate Values」第二回FCC・日本国際会議(於ドイツ、エッセン)、一九九三、三、十六。

十 吉田和男『日本型経営システムの功罪』東洋経済新報社、一九九三年、一五ページ。

十一 日本型経営システムのもつ世界的普遍性については、日本経営国際性研究会が一九八四年から約十年間行った調査研究の総括報告が『日本の経営の国際性』世界経営協議会、一九九三、三に纏められている。要素抽出にあたってはこの報告書を参考にした。

十二 福井純「日本的経営の『死と再生』」、週刊東洋経

済、一九九三年五月一日号、八ページ

十三 とくに一九九三年に入ってからこの種の報道が多くなった。たとえば、「日米自動車『再逆転』が始まった」週刊東洋経済、一九九三年七月三十一日号、六〇〜六六ページ、「Some Manufacturers Drop Efforts to Adopt Japanese Techniques」The Wall Street Journal, 1993. 5. 7 「Warning Over Japanese-Style Work Practices」The Financial Times, 1993. 7. 19 「自動車生産、日本の首位転落確実」朝日新聞、一九九四、九、二十七(朝刊)。

十四 「二十一世紀ビジョン調査」、東洋経済統計月報、一九九一年七月号、一五〜二一ページ。

十五 梅沢正「企業文化度を計る」、経済広報、一九九三年六月号、二二〜二七ページ。

十六 前掲「二十一世紀ビジョン調査」

十七 吉原英樹、林吉郎、安室憲一共著『日本のグローバル経営』東洋経済新報社、一九九一年、七七〜一八八 関本忠弘「日本の経営の変革」読売新聞、一九九四、八、一(朝刊)

十九 前掲、Amal Kumar Naj「Some Manufacturers Drop Efforts to Adopt Japanese Techniques」

二十 前掲、Diane Summers「Warning Over Japanese-Style Work Practices」

二十一 Michael Williams & Krystal Miller

「Redesign of Honda's Management Faces First Test with Unveiling of New Accord」 The Wall Street Journal, 1993. 9. 1

二十二 Andrew Baxter 「Just in Time to Fuel the Debate」 The Financial Times, 1994. 8. 10

二十三 今田高俊 「日本の経営の転機」組織科学第二十七巻第一号、一九九三

二十四 増田祐司 「製造業の日米再逆転は予知されていた」エコノミスト、一九九四年二月十五日号、二六〇
三二ページ。

二十五 加護野忠男 「今や日本が学ぶ米国経営手法の新潮流」エコノミスト、一九九四年九月十三日号、三二〇
三四ページ。

二十六 『日本の経営の国際性（日本経営国際性研究会第II期報告書）』、世界経営協議会、一九八九年。

二十七 GE 1990 Annual Report における社長メッセージ、一ページ “We believed that only businesses that were number-one or number-two in their markets could win in the increasingly competitive global arena.”

二十八 World's Largest Industrial Corporations 一九九三年版でGEは第九位（Fortune、一九九四年七月

二十五日号）

二十九 織旗基一 「米国企業を甦らす日本の経営」週刊東洋経済、一九九三年七月三日号、一二九ページ。なおGEの「経営革命」については、“Control Your Destiny or Someone Else Will” by N. M. Tichy & S. Sharman（翻訳小林陽太郎監訳、小林規一訳『ジヤック・ウェルチのGE革命』東洋経済新報社）に詳しい。

三十 社長時代の社内訓示「全社ZD（無欠点）運動の実施について」一九六五、三、十五

三十一 竹内弘高 「日本の経営を越えて①—GEの『他社に学ぶ』運動」Global Business、一九九三年六月一日号、一〇二ページ。

牛尾治朗 「ジヤック・ウェルチのGE革命、日本は必ず巻き返す」エコノミスト、一九九四年九月十三日号、三四〜三六ページ

三十二 GE 1989 Annual Report 六ページや「日本流『和の経営』見切り」日経産業新聞、一九九四、七、二十五（朝刊）

三十三 「Japan Braces Itself for the US Roadshow」 The Financial Times, 1993. 8. 19

三十四 「Chrysler Breaks Quarterly Record」 The Financial Times, 1994. 7. 15。前掲「自動車生産、日

本の首位転落確実」

三十五 中岡望、「日米自動車『再逆転』が始まった」、
週刊東洋経済、一九九三年七月三十一日号 六〇～六
六ページ

三十六 Glenn Rifken, George Harrar 共著『The
Ultimate Entrepreneur』Contemporary Books,
1988

三十七 Mike Smith 「When Quality is a Way of
Life」The Financial Times, 1993. 8. 25