

ドーアの日本的経営論

— 3つの講演記録をもとに —

R.P.Dore's Japanese Pattern of Management

— Referring to his three lectures —

坂口桂子

Keiko Sakaguchi

ABSTRACT

Points of three lectures about Japanese pattern of management by Ronald P. Dore are as follows. He compares Japanese capitalism with English and American, not West European. Japanese employment system has been connected primarily with the school education system, not with the free labour market, and the wage differentials between managements and workers are very small. He thinks in the future two directions seem to be possible to occur: one possibility is that the English and American system converges to the Japanese pattern, because of the later starting effects of the latter, and the other is the opposite direction, because of the global extension of the borderless economy.

はじめに

イギリスの社会学者ロナルド・P・ドーアは日本研究の第一人者として知られ、初期の業績 *City Life in Japan: A Study of Tokyo* (1958)、*Land Reform in Japan* (1959)、および *Education in Tokugawa Japan* (1965) はそれぞれ『都市の日本人』『日本の農地改革』『江戸時代の教育』の訳書をとおして広く日本に紹介されており、いまでは古典的価値をもつ学術書となっている。その後発表された書物・論文もその多くが邦訳され、またドーア自身が日本語で執筆した本もあり、今日注目をあびている学者の一人である。1925年生まれの71歳、現在ロンドン大学経済パフォーマンス研究所長をつとめながら来日を重ね、流暢な日本語を駆使した講演・シンポジウムのほか新聞のコラムや対談など、社会・政治・文化にわたって幅広い活躍をしている。

かれは産業社会学にも大きな功績を残しており、なかでも *British Factory—Japanese Factory* (Dore 1973=1987) は、日本的経営を正面から取り扱った社会学的専門書として高く評価されている¹⁾。この日本的経営論に関しては、戦後から今日まで景気や時代状況に敏感に反応しながらプラス・マイナスと評価が左右に大きく揺れており、とくに産業化論の収斂か分散かという大きな視点を背後にかかえ根深い問題として取りあげられている。最近ではバブル崩壊後に日本的経営の存続問題がもちあがり、さまざまな議論が展開されている。ドーアも現在の日本

社会について講演や対談を活発におこなっており、そのいくつかはすでに本として出版されている²⁾そこで本稿では、1990年代に入り福岡で開催されたドーアの日本的経営に関する講演の要旨を紹介し、いくつかの論点に注目しながら、かれの日本的経営論の一端を明らかにしてみたい。

1. 講演の要旨³⁾

(1) 21世紀における日本的経営を問う⁴⁾ (第1講演)

日本・イギリス・アメリカで企業は、法的構造においては「会社は株主の所有物」ということでは同じであるが、実体（社会現象としての企業）は国によって大いにちがう。つまり日本の資本主義は、英米のそれとは異なっている。

日本的資本主義と英米的資本主義のちがい まず契約の仕方について、K.マルクスによると、資本主義は封建的・奴隷的關係を廃止したことは進歩であったが、資本主義が悪いのは「人間と人間の關係」をすべて「金銭の交換」に置き換えたところにあるとされている。ところが日本は「金銭の交換」ばかりの契約をなるべく避けようとする資本主義をつくり、商売の取り引きに人間味や個人的な義理關係を認めている。雇用關係でも「一定の労働に対する一定の賃金を支払う」以上に、社員になって会社での一定の身分を確保する關係となっており、さらには労働者も経営者も一従業員であるという共同体の見方が強い。

次に企業間の取り引きについてみると、日本では古くからの義理を優先して取り引きをおこなうが、これはアメリカ人にとっては非合理的で、道徳的にも否定すべき事柄に属する。また業界による協定・合意が活発になされ、そのうえ政府のとくに通産省による政策が戦時体制の計画経済を発端に今日まで影響力をもち、業界に圧力をかける威厳までもっている。このような政府の役割は、大卒で優秀な人材が通産省・大蔵省に採用されつづけるかぎり変わらないであろう。

21世紀における日本的資本主義の普及 日本の資本主義は効率が低くて無駄が多いが、それでも輸出が伸びているのは、日本人の勤勉さとハングリー精神、それにヒエラルヒーの整備が効率性の悪さをカバーして余りあるような原動力となっていることによる。この人間同士が協力して、いい仕事をする雰囲気づくりに英米も少しずつ注目しはじめている。しかし英米の企業買収を抑止する制度や株の持ち合い制度などをつくることは困難であり、共同体としての企業という考え方は、なかなか生まれてこないであろう。

日本国内での日本的資本主義の変質化 日本的資本主義が世界に普及したとしても、21世紀に日本でもそれが存在するかどうかはわからない。高齢化によって若者の活力が失われ、意欲的に働く人が少なくなったり、日本の雇用・金融システムを背景に、働かなくてもなんとか定年まで働かせてもらうという安泰感にあぐらをかいて墮落してしまう可能性もある。裕福な社会でみんなハングリーでなくなり、土曜日も働きたくなくなってレジャーを楽しんだりマイカーを買ったりと、仕事以外のことに興味をもつ人が増えている。それによって勤勉さを抜きにした日本的資本主義はどうなるか、ということになる。

また、金融市場の自由化が進むにつれて、日本企業の株主に外国人がなるかもしれない。今はバブルのときのように株価が上昇するという保証がないので、配当をしなければ株主がおさまらないような気がする。株主の圧力で、日本的資本主義がむしろ英米的資本主義に近寄って

いく可能性もでてくる。

(2) 「儒教的資本主義」幻想か現実か⁵⁾ (第2講演)

儒教と資本主義の関係で重要な出発点は、歴史的相関関係ではないかと思う。マラッカ海峡・スエズ運河以東の国々を外観すると、過去40年間にかなりの期間（たとえば10年間）つづけて10%ぐらいの経済成長率を遂げた国は、シンガポール・香港・韓国・60年代の北朝鮮といった、いわば儒教圏内の国々であった。また台湾やマレーシアのように、儒教圏から移民してきた中国系の人々の多い国々もそうである。この講演では社会科学的・環境的および文化伝統的な要因だけに話をしぼり、成長率の説明になりそうな4つの要因を取りあげる。

義務を果たす 「義務」が儒教文化圏のいろいろな社会の特徴で共通であるとするれば、それは成長率と関係があると思うが、M. ウェーバーは、儒教からどうして経済成長の可能性が生まれてこないのかを説明している。かれによると、経済成長は資本主義から、資本主義は個人主義から出てくるものであり、意欲的な個人主義の企業精神が生まれてくるところに資本主義が誕生する。ヨーロッパが世界ではじめて、この自然発祥的な資本主義をつくった。これに対し、日本・中国・韓国・シンガポールはいわゆる後発的資本主義で、すでに工業化された社会をモデルとして、その技術を導入し政府の指導のもとでつくられた資本主義である。この場合、個人的な企業精神よりも従順にみんなと協力して、協同的な目標を達成しようとする趨勢の方が重要で、そこで「義務」が問題となる。欧米では各人が自己の利益を追求するのは当然のこととされているが、日本では個々の会社よりも国のために、または個人のためではなくて会社全体の利益を考慮することが道徳的によいことであると考えられている。消費者に対するサービス商法の「客に対する仁」は、商売が繁栄するかしないか以外に、人間関係の義務としてとらえられている。日本の取り引きは、義務を伴うような長期の取引関係が多い。英米でも自動車工場の下請けでは、総合的な義務を認識するような取引関係がかえって効率的である、ということが通説になりつつある。

ヒエラルヒーを受け入れる(に対応できる)趨勢 「上司に逆らう」ということは、英米人にくらべ日本・中国では少ない。儒教圏の国々では、上下を区別する言葉、つまり敬語をもっており、この上下関係を受け入れる体制を子どものときからつくっている。

T. パーソنزの近代化理論によると、社会が前近代から近代に進展すると、人間の社会的地位が生まれながらの身分によって決まっていたのが、努力・業績によって社会的地位を得るようになってくる。この帰属主義の原理から達成主義の原理への移行にともない平等社会が発達してくるが、日本ではそれがヨーロッパより迅速に変化した。

日本の近代的組織をみると、身分社会にすぐにとってかわったのは学歴主義である。日本の学歴主義が達成主義なのかどうかは疑問で、むしろそれは再帰属主義(帰属を再配分する原理)ではないだろうか。学歴主義が西欧の国々よりもはやく発達して、企業・官僚・大学組織にヒエラルヒーを正当化する機能を果たしえたということが、ヒエラルヒーを温存する要因となったのではないだろうか。日本の学歴主義が再現されているところは、韓国・中国・台湾その他の儒教圏の国々である。

ここで問題にしているヒエラルヒーには、「学歴階層によるもの」と「年齢階層によるもの」とがある。現在の日本では教育の機会均等が高水準で達成されているため、経営者には頭のいい人が抜擢される一方で、昇級は年齢によって規制される。これに対し、イギリスで経営者に

なる必須条件は部下を押さえるだけの威圧力であって、必ずしも学力とは結びついていない。日本のヒエラルヒーには、個人的競争を抑える効果がある。そして、みんなと協力して働けるというような評判を社内につくった方が、昇進に効果的である。

特殊なエリート意識 日本へは科学の影響があつて、たとえば知能的能力のほかに四書五経をマスターする能力を育成し、しかも全部記憶するだけでなくその精神をマスターして、道徳的にも洗練された人間になることをめざしていた。儒教の古典を勉強することによって知能も心も発達するという点で、儒教社会とキリスト教社会は大いに違っている。

キリスト教社会では、学校と教会との分業がはっきりしているのに対し、儒教圏では分業がなく、たとえば宗教的儀礼が学校でおこなわれるなど知能的発達と倫理的発達が一緒であるというような考え方によって、日本や中国のエリート意識は形成される。知能と倫理に関するこのような考え方が、日本および中国、韓国、台湾での発展に重要な役割を果たしており、また権力をもっている者の腐敗を防止する要素としても重要ではないかと思う。

合理性を高い価値とする傾向 福沢諭吉は、日本での科学に対する意識のなさを誹謗していたが、儒教では合理的な科学精神を否定することはなく、かえって肯定することが多かった。キリスト教のある諸派においては、科学精神に対して積極的に抵抗する。合理性に対抗するような精神は、キリスト教においてはあつたが儒教にはない。儒教は一応、合理性を原則として肯定している。

(3) 「日本的経営」再考⁶⁾ (第3講演)

日本的経営の特徴を明らかにするため西欧を比較にだすことが多いが、この場合西欧とは主としてアメリカや、アメリカの資本主義の形成に大きな影響を与えたイギリスをさしている。欧米資本主義ではなくて、この英米資本主義を基準にして日本の特徴をみていく。一方にイギリス・アメリカ、他方に日本と両極において鮮明な比較ができる。英米と日本の違いは、次の6点にまとめることができる。

雇用制度 英米では公共部門と私企業部門との雇用制度が違うのに対し、日本では公共部門と私企業の大企業部門とで一致している。日本の雇用制度の特徴として、終身雇用制・年功序列制・企業内組合という「三種の神器」があげられているが、これらは日本独自のものではない。たとえばイギリスでも、国家官僚・警察・軍隊はみんな終身雇用制であるし、賃金・昇級は年功序列制で、さらに組合も存在していて、しかも機構内の組合である。私企業では、何か役割を果たす仕事があつてそれをするために人を雇う、そして仕事に見合った市場価格と給料が定められる。つまり属人的給料制度ではなくて、属職的給料制度が完結している。

もちろん、公共部門と同じような雇用制度がイギリスにおいて全くみられないわけではないが非常に少なく、それは最大企業のマネージャー・クラスに限った話である。日本のように、公共部門と同じような制度が私企業のブルーカラーまで浸透している国は、これからの韓国・中国など儒教圏に限って言える話ではないかと思う。

経営トップの意識のちがい 英米では経営トップにとつても労働移動の多い、活発な労働市場がある。パートタイムで、支配権をもたない取締役もいる。取締役の役割はと尋ねたら、株主の資本を管理してなるべく利益を高く、株主に還元する配当および株価の上昇を最大限にすることが私の最大の任務だとみんな答えるだろうし、かれらの行動を見てもそれらが最大の目的であることがわかる。ところが、日本の経営トップに同じような質問をすると、会社の将来

を確保すること、あるいは会社全体のシェアを上げ投資を上手にして、将来この会社がいつまでも生きのびるようにすることであると答えるだろう。日本では企業共同体、つまり企業に現在勤めている従業員全体がひとつの共同体をなして、そして自分たちはその共同体の長老・有力者であり、その共同体の将来の責任を背負っている、という意識が強い。

労使の給料の差 日本において社長の給料と従業員との差は、英米の10分の1である。給料のバラつきが共同体意識と株主の代表という意識との違いに、密接にかかわりをもっている。社長が非常に多額の給料をもらう社会・英米では、共同体意識をもつことがかなりむずかしいことは直感的にもわかる。

不景気に直面したときの企業行動 英米資本主義では、売り上げが下がっている場合には、コストを削減するしかない。コスト削減の第一歩は人員整理で、それでも景気が悪くなって全く利益が上がらなくなったときにはじめて配当をカットする。配当の予想が下がれば株価が下がり、その企業の株式市場における評価が下がる。その結果、その企業を買収する価格が相対的に安くなるため、誰かが株を買い占め乗っ取られる可能性が高くなる。だから自己防衛のためにも英米の経営者は、不景気になったら配当をカットするよりも、人員整理をしておかなければならない。

ところが日本の場合には、配当金を1、2年ゼロにして、経営トップ（部長以上）が自分の給料を1割から1割5分ぐらいカットしてからでないと、人員整理の話を組合にもちだすことは不可能だというのが、日本の常識である。

企業の成功の基準 英米の経営者に目標は何ですかと聞くと、なるべく自分の扱っている資本の利回りをよくすることが使命であると答えるが、日本では投機の利益よりも市場におけるシェアの方が、成功の基準になると答える。それは市場が、直接自分と同じ企業の参加して競争しているところでの勝負になるためである。一方英米では同じ市場ではなく、他の市場との比較になる。英米の資本主義の理論によれば、投資の資本市場は非常に流動的で、そうであればあるほど経済効率が高く、不景気な部門から資本が流れ出て各部門均一になる仕組みになっている。

株の持ち合い制度 英米の経営者は、株価を下げれば企業買収・敵対買収がおこなわれる心配があるのに対し、日本には株の持ち合い制度があり、英米のような乗っ取りの心配がないからこそ、経営者が株主の代表というよりも従業員の長老代表としての意識をもつことができ、終身雇用制、年功序列制というような制度を保つことができるといえる。

最後に日本的経営の評価に関して言えば、日本的経営は非常に無駄が多く、労働力過剰で資本が少なかった時代に合った経営方式でありあまり効率的でない。また株主にとっても、日本は効率が悪い。さらに年功序列的な昇級制度のもとでは、人間の潜在的能力を発揮することができない。たとえば28歳で部長の仕事をおこなう人がいても、14、5年ぐらい待たなければ部長にはなれない、というのは全く不合理である。今どういう役割が果たせるかという基準によって決まるのではなくて、キャリアの規制を受けて適材適所ができなくなる。

しかし逆に、28歳で部長になれる人をいきなり部長にしてしまえば、同じ28歳で部長にしてもらえない人びとは、かれの有能さを認めながらも、部長になるほどの大きな能力のへただりが自分との間にあるとは思わず、労働意欲ががぶくなってくる。またそういう28歳で非常に業績があることを人に見せれば、自分も部長になれるかもしれないと思い、28歳ぐらいの人同士

の競争が非常にはげしくなる。ところが昇級が勤続年数に規制されていて、自分の業績が非常によくて課長になるのがただ1、2年早いということではかない場合には、28歳同士の人たちの競争心はそれほど高くない。だから、仕事の上で協力することが非常にたやすくなる。自分の労働意欲だけでなく、他のものと協力して労働する心理的状况をつくるのに、年功序列制が適切ではないかと思われる。イギリスの官僚も、協力して働くことがどんなに重要であるか知っているし、日本の企業と同じように粒がそろっている。つまり能力にあまり差のない人が採用され、年功序列的な昇進によって他の同年輩とくらべてすぐれている人が社長になるので、ねたむ気持ちがまるでない。そういう雰囲気を保つのが年功序列制であるので、それがもっとも効率性を保つ条件ではないかと思う。また技術が複雑になるにしたがい、ますます多くの人間が協力してやらなければ何も構想することができない世の中になった。このように技術の進歩によって、能率主義よりも年功主義の企業に効率性がますますあらわれてくる。

日本人は英米に技術を提供しただけでなく、がむしゃらに働くしきたりも持ち込んだ。人が人を搾取しない人間性、同僚のあたたかさに包まれている点で、日本に得な面があることは認めるが、私が日本人として生まれなかったことは幸運だと思っているのが、最終的な意見であろう。

質疑応答より

日本の教育制度 人材選別制度という役割がむしろ重要で、勤労意欲保持制度でもある。英米では会社で転職することによって出世する（社会人になって積んだ経験によって転職することが出世につながる）ため、最初の学歴はさほど問題にならない。日本では初職が重要な意味をもつため、生活の楽しみを覚えるティーンエージャーが受験勉強に陥り、会社に入ったらがむしゃらに働く社員になっていくのはあたりまえではないかと思う。受験制度に手をつけなかったのは、そういう配慮があったからではないだろうか。

日本的経営の今後の動向 日本の若い人たちは、労働生活よりも私生活の方が重要と思う人が少しずつ増えているが、どれだけ行動が変わってきているかは疑問である。実際に若い人たちの働きぶりに反映されているかといえば、そうではない。定休日に出勤してくださいと言われた時、ゴルフに行く予定があるからだめだという人はまだ少ない。受験勉強の試練を受けた人が社員になるのだから、もしそういう傾向があらわれるとすれば緩慢である。

それよりも重要なのは、英米資本主義と日本資本主義との株主への配当率の違いが、どれだけ長く続くことができるのか、ということである。たとえば日本の生命保険会社において、日本企業に投資すれば1%、アメリカ企業に投資すれば4%の利回りがあるにもかかわらず、いまだに日本企業に多く投資している。資本市場が国際化されていると言っても、実質的には国際化されていない。しかしそれは、いつまでも続く傾向かどうかわからない。株を1割売りさばくことが義理に反していないことがわかれば持ち合い株制度はくずれてくるだろうし、日本企業が資金調達に苦勞するようになれば、より高い配当をするような経営をしなくてははいけないだろう。そうすると、今までの従業員優先の企業から株主優先の企業にいかざるをえない。もし配当も賃金も上げるとすれば、投資を犠牲にしなくてははいけない。投資率が高いことこそ日本企業の国際市場での強みであるのに、それを全く犠牲にしてしまうことになる。

資本市場のなりゆきで単純労働を海外にもっていき、日本の経営者が英米の風土にじかに接する機会が多くなった。その中で英米方式が日本方式より自由でいいと思う人がかなり出てく

るかもしれない。ここから変化が起こるかもしれないが緩慢な傾向で、影響は少ないと思われる。それよりも製品市場において、日本が世界にシェアをひろめ英米と同じ水準になった時、日本では労働コストが低いから市場拡大に力を入れることができたわけだが、その影響でイギリスのオートバイはすべて輸入になってしまった。これから台湾・韓国・中国があらわれてくると、日本も同じ驚異にさらされることになり、余剰人員に給料を与えつづけることが贅沢ではないかということになるかもしれない。

2. 日本の経営の特徴

以上あげた3つの講演は、これまでのドーアの日本研究を土台としながら、現在の日本の経営の動きについて言及している。どの講演にも多くの注目すべき論点が含まれているが、ここではそのうちのいくつかを取り出して、かれの他の著作にみられる関連事項を参考にしながら考察をすすめていきたい。

(1) 英米型資本主義との比較

日本的経営の特徴を明らかにするさい西欧との比較をおこなうことが多いが、そのとき私たちの頭の中ではイギリスやアメリカが浮かんでいる。『西洋型』といいながら、実は『英米型』を意味している場合が多いようだ。その区別の重要性を意識している日本人は割に少ない（ドーア 1994a : 21）。ドーアはこの3つの講演においても、はっきりと「英米資本主義」という言葉をうちだしている。なぜ英米と比較するのかというと、日本ともっとも対極に位置づけられるのが英米であるからだという。この対極をなす要因は、個人主義と集団主義の違いである⁷⁾。両者は資本主義の形成過程の違いから生み出されてくるものであり、第2講演にてでくる「自然発祥的な資本主義」と「後発的資本主義」が過程の違いを示している。イギリスでは市場支配の経済状況が15世紀から19世紀まで存続し、人間の文化および社会の支配的性格というものは、新しい経済状況に対してゆっくりと適応していくことができたのに対し、後発国では個人主義が時間をかけて育成される過程はおこらず、そのうちの日本では明治以降政府主導の近代化が急速にすすめられて、封建集団主義から企業集団主義へと一気に突入した(Dore 1990=1991 : 78)。

(2) 教育・社会階級と雇用慣行

日本の年功序列制にみられるヒエラルヒーは、第2講演にある「学歴階層によるヒエラルヒー」と「年齢階層によるヒエラルヒー」という2つの要素から構成されている。このうち学歴階層によるヒエラルヒーをささえる社会的背景は、学歴社会である。学歴社会とは学歴によって企業内の上下関係や昇進の早さが決まってくる社会のことをさすが、明治政府のもとでの新しい教育制度は、身分制度を打破して平等主義をめざしてつくられたものであった。新政府は富国強兵のひとつとして「フランスに範をとった単線的公教育制度」(Dore 1976=1990 : 73)を導入し、しかも「『国防のための、全人材の動員』という目標が中心に据えられたため、実力本位の選抜の原理に力点がおかれた」(Dore 1976=1990 : 85)。そのなかで「社会よりも国家、事業家よりも官吏を重視する風潮を排除しようとする日本の功利主義者たちの努力にもかかわらず、武士の2つの職能、すなわち軍事と統治とが依然として最も荣誉ある職業とみなさ

れた」(Dore 1976=1990:83)のである。富国強兵政策の目標と、江戸時代のエリート集団であった武士の職務意識とが一致したことにより、軍事・統治を司る新政府のもとに優秀な人材が集まる結果となった。今日もみられる日本の産業界への国家主導・優位の体質の出発点を、この教育制度にもとめることができよう。

次に年齢階層によるヒエラルヒーをみてみよう。企業での昇進がある年齢に達するまで制限されることは、実力社会には不合理なことであるはずなのに、日本ではむしろ年功による昇進システムを実施するほうが、労働意欲も保たれる。これはこの価値観の背景に、儒教倫理があるからだといえよう。この儒教的伝統は上下関係を維持するとともに、一方では能力主義の教育制度もささえてきた。日本は「儒教的伝統をもち、教育を非常に強調する社会であるおかげで、おそらく世界でもっとも能力主義的な教育制度および就職試験制度を発達させてきた国である」(Dore 1985=1986:53)。

一方イギリスでは、第2講演にもあるように必ずしも学歴=能力的に優秀な人材とはならない。たとえば、第一線で活躍する経営者の実質的な資格はそれほど高いレベルではないし、とくに工場で職長一部長ルートで昇進してきた経営者は、専門知識よりむしろ統制力と鎮圧力とにすぐれていることで抜擢されることがしばしばある(Dore 1987:100)。イギリスでは産業革命とともに教育制度が強化されたり、新しい国家づくりの有力な手段となることはなかった。「工業化の初期の段階においてその影響力があったとすれば、それは社会移動の道を開くよりは、むしろ学校間の社会階層別分裂を固定化する方向に働いた」(Dore 1976=1990:27)。イギリスでは学歴と社会階級とが密接に結びついていた時代が、第2次世界大戦のころまで続いていた。1944年の新教育法は「労働階級が教育のピラミッド登りに全面的に参加することを阻んでいた経済的要因の大半を解消した」(Dore 1976=1990:38)が、労働階級の人々の階級意識はそう簡単に変わるものではなかった。

「多くの労働階級の親たちは、子供がグラマー・スクールを出て中流職業に就くと、親と話合いもできない、別世界の異邦人になるのではないかと恐れたり、あるいは分不相応だと卑下したり、そんな高望みをすれば失望を味わうに決まっている、と二の足を踏むことが稀ではなかった。」(Dore 1976=1990:38)

このような社会状況から、新教育法はゆっくりしたペースでしか普及しなかった。もちろん現在は、イギリスも日本と同じような学歴社会となっちはいるが、この階級意識は現在もなお残っている。

「イギリスでは、革命もなく、変化はゆるやかであったため、土地に基盤を置いた貴族階級の文化的伝統およびそれを具体化し維持すべき政治・教育制度は、徐々にしか変化していかず、一挙にこわれるということはなかった。そのため、余暇を十分に楽しみ、卑小な人間どもがまともに取り組む営みには素人の好奇心しか持たないというようなやり方が、上に立つ者の証拠とされてきた社会の影響が、まだ残っている。」(Dore 1973=1987:280)⁸¹

階級間の緊張関係は、資本家と労働者(資本家階級と労働者階級)の対立にも反映されている。イギリスでは上に立つ者が身につけている権威スタイルは、貴族的伝統に影響を受けており(Dore 1973=1987:289-290)、「冷たくとりすました超然とした態度」(Dore 1973=1987:280)をとるのが当然とされている。すなわち「太く低い声、広い肩幅、物事に動じない視線、貫禄、根気、酒豪、威厳、男らしさ、人柄、人を引きつける力、カリスマ性など同意と協力を得るのに役立つ資質がイギリス社会で重要」(Dore 1985=1986:38-39)である。労働者については、

イギリスのイングリッシュ・エレクトリック社(EE社)と日本の日立との比較によると「EE社の労働者は、会社は搾取をるところだとみなす傾向が強い。そのため、会社に対して何等かの形で誇りや満足感を口にすれば、こき使われているのに気もつかず、敵に手を貸すおろか者ということになる」(Dore 1973=1987:289)。このように資本家と労働者、経営者と従業員との関係が、英米と日本では明らかに異なっている⁹⁾。

(3) 経済的側面からの検討

英米では、経営者にも移動が多い労働市場が存在する(第3講演)。イギリスでも非常にエリートなシェルやBP(英国石油)などのトップ企業が終身雇用に近いが、これは辞めて出ていくことは下位の企業へ転職することになり、現状よりよくなるわけがないので動かないだけで、システムとしての終身雇用制が機能しているわけではない(深田、ドーア 1993:83)。もちろん日本にも、官僚の天下りや企業合併・吸収によって新しい見慣れない顔ぶれの経営者が着任することもあるが、多くは家族経営から発展して経営者の親族が経営にかかわっている企業や、いわゆる子飼制度で企業の中で育てあげられ、年功序列制で昇進してきた人の何人かが経営者になる企業である。つまり経営陣の他企業との自由な配置転換・移動などが、日本ではそれほど頻繁にはおこなわれていない。また終身雇用制にみられるように、従業員にも自由に転職できる労働市場が存在していない。英米では自分の条件にあった会社を自分で選び、自分の力で転職できることが、出世と力量を示すバロメーターとなっている(第3講演)。アメリカやイギリスでは、その会社に不満を持っていない従業員でも新聞の求人広告をよく見ており、自分のいまの賃金が妥当であるかどうかを計り、移り甲斐がありそうだったら実際に他社へ移る(深田、ドーア 1993:79)。

また英米では日本および独伊にくらべて、企業の乗っ取りが頻繁におこなわれている。そのため不景気に直面したときは、株価暴落で敵対買収の危機に瀕しないためにも、株の配当をカットするまえに人員整理を優先しておこなうのに対し、日本では企業買収があまりないので、まず配当金をゼロにして最終手段として人員整理に踏み切る(第3講演)。この株主優先か従業員優先かの違いにより、それぞれの「社員」の意味も異なっている。たとえばイギリスで会社の「Members」つまり「社員」といえば株主のことをさしているのに対し、日本ではブルーカラーから管理職までの働いている人間の団体をさす(深田、ドーア 1993:37)。

さらに社長と従業員の給料の差は、日本は英米の10分の1、逆に言うと英米では社長は従業員の10倍の給料をもらっていることになるが、この労使の賃金格差が共同体意識を阻害している(第3講演)。「イギリスでは2つの指導的繊維会社が、共に、3分の1以上の労働者を削減した1981年の不況のさなかに、取締役の賃金は15パーセント上昇した。しかもイギリスの労働組合は、私の知る限りでは、その事実を問題化しようとする動きをみせなかったのである」(Dore 1985=1986:27)。株の配当と同じく経営者の権威を強化しておくことが、企業買収を防止するための当然の手段なのかもしれない。

ところで、ここにあげた英米と日本との経済的側面での違いは、すでに述べた教育制度や儒教および階級などから説明できる違いとどのような関係にあるのだろうか。日本的経営論の批判において、この経済学的説明と社会学的説明の両サイドからの考察が必要であるとこれまで言われてきたが¹⁰⁾、ドーアの説ではその両面からの分析がおこなわれている。たとえば労使の給料差(経済面)が企業の共同体意識(社会・文化面)に関係していることや、個人主義の度合い

(社会・文化面)で乗っ取りの頻度(経済面)が決まることなどからもわかる。また他の著作では(Dore 1987)、イギリスと日本の企業および雇用慣行をそれぞれ「企業法型会社＝市場志向雇用システム」と「コミュニティー型会社＝組織志向雇用システム」と呼んで類型化を試みており、市場(経済面)と組織(社会・文化面)の両方からの考察をおこなっている。

しかし経済学的・社会学的説明がめざす方向性は、両立しない要素も含んでいる。そのため、ドーア以外の日本的経営論者の多くは、経済学・社会学どちらかの説明に偏るか、あるいはむしろ偏ることによって、一貫したひとつの筋道を得ることができたといえる。ドーアは両方からの説明をバランスよくおこなないながらも、これらの説明の非両立性が、次に示す今後の異なる方向性として提示されている。かれは最近の研究テーマが2つあるとし、それは「日独型対英米型－根拠ある対置のしかたかどうか」という、主にドイツの諸制度の研究と、もうひとつは「経済の地球化－ボーダーレス化が経済制度の必然的収斂を意味するかどうか」というテーマであるとしている(ドーア 1994a : 25)。このうち前者は、英米型資本主義と日本型資本主義との社会学的説明による文化比較であり、これは後発効果の考え方を受けて、いずれは英米型が日本型に近づいてくるという見方である。そして後者は、経済学的説明による経済制度の収斂というもので、日本型が英米型に近づいてくるという見方である。

3. 日本的経営のゆくえ

ドーアは英米と日本の両極にある資本主義の違いを、社会学および経済学的側面から説明している。そしてこの2つの資本主義が将来、平行線ではなくどちらかに収斂されていくことを予測している。ひとつはドーアが展開している社会学の説明から導かれるもので、日本型資本主義に英米が近づいていくだろうという可能性の示唆である。もうひとつは経済学的説明から得られる展望で、労働市場や資本の国際化による経済体制の均一化による産業化の収斂現象が強ければ、どこの国でも同じような労働市場が存在するようになるだろうという考え方である。それでは、それぞれの方向性についてみてみよう。

(1) 日本型への接近

この方向性について第3講演のなかで、技術が複雑になって、多くの人間が協力して作業する必要が高まり、能率主義よりも年功主義の企業に効率性が現れるだろうと述べられている。最も重要な資本が農地・土地であった農業社会が工業化され、物的な工業資本が社会構造・権力構造を決定するようになっていたのに比べ、現在は知的な資本(従業員の頭に蓄積されてきた技術的知識)がますます重要になってきており、従業員優先の企業が、英米のような株主優先の企業より現状に合っていると見える(ドーア 1994b : 49-50)。ドーアはコミュニティー型会社(日本)の方が企業法型会社(英米)よりも革新、効率、競争および生活の質や勤労満足度に関してすぐれていると指摘し、日本ではイギリスより遅れて産業化を開始したことや、株主より従業員の利益を優先したり、また権威が原則的に(傍点原文)疑わしくなく、目上の権限を当然のものとしてヒエラルヒーを受け入れるといった、イギリスとは違った歴史的土壌・文化があったからこそコミュニティー型会社が成立していたのだと説明している(Dore 1987 : 145)。しかし今後は、コミュニティー型会社の総合的な利点が文化的背景にかかわらず増えていくだろうとしており、その理由として、生産技術が複雑になり個人の発明範囲が狭くなる

と、生産・過程の研究および開発に共同作業が必要になってくること、国際競争に強くなるように、よりはやく安価に製品をつくりだすためには効果的なコミュニケーションが必要とされること、などをあげている(Dore 1987:143)。イギリスが「日本に似通ってきたというのは、別に日本からヒントを得たからではなく、両国とも、同様な社会的・経済的作用が同様な結果を生んだことだと思う」(ドーア 1994a:104)。ドーアはすでに *British Factory-Japanese Factory* のなかで、後発社会は非常に特殊な条件の下で近代産業・近代的企業を育てなければならず、その条件に対するかなり合理的な対応として生まれるのが日本の労務管理制度であるから、収斂があるとすれば、むしろ西欧の制度が、後期資本主義に適応した日本のシステムに接近して行く可能性が高いと指摘していた(Dore 1973=1987:xi)。1970年代の当時、このような考え方はなかなか受け入れられなかったが、現在ではかなり支持されている考え方である。

しかし一方では、英米で企業買収を阻止する制度や株の持ち合い制度などをつくることは困難であるだろうし、企業に共同体意識も生まれにくいだろう(第1講演)とも言っている。そこで今度は、英米型に日本が接近する可能性についてみていくことにしよう。

(2) 英米型への接近

これは、産業化論の収斂仮説と同じ方向性を示している。英米にくらべて遅れて産業化を開始した日本は、いずれ英米のような産業社会に近づいていくだろうという考え方である。ドーアは国際化にともなう金融・資本市場の各国同質化の傾向に注目して、英米型収斂への可能性を論じている。第1講演では、金融市場の自由化により日本企業の株主に外国人がなって、株の配当を優先させなくてはいけなくなること、また第3講演では資本市場の国際化にともない、株主への配当を続けることが困難となり、義理関係よりも外国並みの配当に重点をおくようになると、従業員への賃金を保持していくことはむずかしくなることなどが指摘されている。このほかにも「国立大の秀才が最近、メーカーを敬遠し、こぞって証券会社を目指しているというし、日本資本主義の英米化の兆しがなきにしもあらずである」(ドーア 1994a:22)と1989年の新聞記事にドーアは掲載している。

しかし、日本のとくに若者たちが私生活を重視すると言っても、上司からの休日出勤の連絡に私事を優先させる人はまだ少ないのではないか(第3講演)ということである。会社存続のために、株の配当優先で人員整理をまずおこなうような日本企業がもし増えてきても、自由な労働市場が慣習化されなければ逆に、不況で再就職が困難な状況のなか辞めさせられないように勤勉になる人が増えるかもしれない。

おわりに

ドーアによる日本的経営論は、たんなる文化論だけにとどまらず、日本の近代化過程を歴史的に考察し、その動態の中で労使関係を把握している点が注目される。また企業組織と全体社会とのかかわりを教育制度を媒介にして説明し、前近代社会から近代社会への急速な移行で日本には上下社会と平等社会が並存している、としている。この教育制度は現在大きな社会問題の一端を示しており、企業社会にまでメスを入れないかぎり解決しない問題であることを示唆している。儒教がすすめた教育制度の普及が加熱化し競争社会が出現したことによって、儒教がとなえる知性と倫理のバランスが現代社会ではおびやかされている。

また日本は国家主導型で、国の権威が高いからその雇用制度が民間の大企業にまで浸透したという分析の方法は注目に値する。終身雇用制や年功序列制が江戸時代の商家に由来するという議論との興味深い検討がおこなえそうだ。

さらに英米との比較において、産業化論での収斂・分散の大きなテーマにもめぐりまわっている。そして社会学的説明と経済学的説明から導かれるそれぞれの結論が、日本的経営の今後のゆくえの2つの方向性として提示されている。現在のところは、どちらの方向にすすんでいるのかはっきりとした結論は出せないが、変動期にさまざまな議論が飛び交うなか、ドーアの見解は歴史・現状分析・予測をふまえた社会科学的な分析として高く評価されるのではないだろうか。

謝辞

久留米大学の鈴木廣先生に同行させていただき、講演を聴くことができました。常日頃から気にかけてくださる鈴木先生に、感謝申し上げます。

[注]

- 1) この書物については、次のような書評がある。「イギリスと日本で4つの工場の労使関係を綿密に現地調査したきわめて水準の高い専門研究書であって、単純な日本の特殊性論と異なり、イギリスと日本のちがいがなぜ生じたかを説明することをめざしている点で特筆に値する」(富永 1988:201注)。
- 2) 衛星放送スペシャル「スーパーライブステーション」での講演をまとめた『NHK スーパーセミナー 90年代 世界はどう動く』(NHK 経済プロジェクト編・訳 日本放送出版協会 1989年)、第10回石坂講演シリーズの講演(Dore 1990=1991)、(株)原子力安全システム研究所主催の国際シンポジウム「人間・社会と科学技術—21世紀における日本の選択」での講演(ドーア 1994b)、対談では(深田、ドーア 1993)や雑誌『世界』に連載された対談を編集した『日本との対話—不服の諸相』(ロナルド・ドーア編 岩波書店 1994年)などがある。
- 3) ここに示す要旨は、3つの講演会に筆者が参加し、会場で講演を録音したテープをもとにして要約したものである。なお、講演はすべて日本語でおこなわれた。
- 4) これは西日本政経懇話会(1991年6月7日 西鉄グランドホテル 福岡市)での講演題目である。本稿では、この講演を以下「第1講演」と呼ぶことにする。
- 5) これは「第1講演」終了後同日に、社会分析学会の主催(九州大学文系棟 福岡市)でおこなわれた講演の題目である。本稿では、この講演を以下「第2講演」と呼ぶことにする。
- 6) これは第11回国際シンポジウム「21世紀の労働と人間—働くことの意味—」(共催:財団法人 集団力学研究所・西日本新聞社 1993年8月27日 福岡国際ホール 福岡市)でなされた基調講演の題目である。本稿では、この講演を以下「第3講演」と呼ぶことにする。
- 7) 個人主義と集団主義の違いは、企業買収の頻度ともかわりをもっているらしい。「英米日独伊5カ国は、すべて同じような株式市場をもち、企業買収に関しても同じような規定をもっているが、敵対的企業買収が最も頻発しているのは、個人主義性向の強い英米においてであり、ドイツやイタリアでは、英米よりはるかに頻度が低く、そして日本ではほとんど発生することがない」(Dore 1990=1991:59)。ドイツ・イタリアはむしろ、日本に近いところに位置している。日本と鮮明な対照がえられるのは英米であることが、ここからもわかるであろう。
- 8) 「革命もなく」とは、階級にかかわる革命がなかったという意味であろう。もし産業革命によって中間的生産者層から資本家と労働者が発生して新たな階級ができていた(M.ウエーバー)としても、資本家が

貴族的伝統にそった行動をしていたと考えられる。イギリスでは個人主義で貨幣経済が社会に浸透していたからこそ、産業革命が自力ですすんだ。しかし身分制社会については、ピューリタン革命(1642-49)、名誉革命(1688)などはおこっているが、身分制を打破するにはいたらなかった。そのことは、これらイギリスの革命の約100年後におこったフランス革命のときにはじめて自由・平等および人権などが問題となり、そのときにやっと社会学が誕生したことにも示されている。これに対し日本では「古い、封建的な武士の上層階級は、明治の変動の中で、権力と土地と文化的な支配力を失ってしまった。新たに出てきた西洋化された下級武士エリート層がつくり出した生活様式は、以前の地方大名のそれとはなんら直接のつながりをもっていなかった」(Dore 1973=1987:280)。

- 9) 企業内での上下関係には、同一階層内(同じ出世行路をゆく先輩と後輩の間)での上下関係と、階層間(全く異なる行路をゆく人びとの間)の上下関係とがあり、このうち後者の異なる階層間での上下関係の、イギリスと日本の差異が興味深いとしている(Dore 1985=1986:50)。
- 10) たとえば富永は、戦前起源の終身雇用制と年功制が戦後において普及し強まった「その理由の一つを集団主義に求めることは誤りではないであろうが、経済組織である企業の特性を説明するためには市場的条件に着目することが不可欠である」(富永 1988:42)と指摘して、経済学的説明の必要性を説いている。また平は、アベグレンが終身雇用制を忠誠心で説明しているのに対し、労働市場から分析して批判をおこないながらも、「社会経済に関する社会学的説明と経済学的説明とはたがいに矛盾する必要も、また一方を排除する必要もない」として「経済学的分析に補足的で矛盾しない社会学的説明」を要請している(Taira 1962:152)。

[参考文献]

- Dore, R.P. 1973 *British Factory—Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press. =1987 山之内 靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場—労使関係の比較社会学—』筑摩書房。
- Dore, R.P. 1976 *The Diploma Disease: Education, Qualification and Development*, George Allen & Unwin Ltd. =1990 松居弘道訳『学歴社会 新しい文明病』岩波書店。
- Dore, R.P. 1985 Authority and benevolence: the Confucian recipe for industrial success, *Government and Opposition*, vol.20,no.2, Spring, MaCallum Lecture, Pembroke College, Oxford. =1986 田丸延男訳「権威と仁徳—経済的成功に儒教が果たす役割」同訳『貿易摩擦の社会学』岩波書店:21-66。
- Dore, R.P. 1987 *Taking Japan Seriously: A Confucian perspective on leading economic issues*, London, Athlone press and Stanford University Press.
- Dore, R.P. 1990 *Will the 21st Century Be the Age of Individualism?* The Simul Press, Inc. =1991 加藤幹雄訳『21世紀は個人主義の時代か』サイマル出版会。
- ロナルド・ドーア 1994a 『不思議な国 日本』筑摩書房。
- ロナルド・ドーア 1994b 「人類と科学の調和ある共存」(株)原子力安全システム研究所編『21世紀 日本の選択—エネルギー、エコロジー、エコノミーの調和を求めて—』ダイヤモンド社:37-61。
- 深田祐介, ロナルド・ドーア 1993『日本型資本主義なくしてなんの日本か』光文社。
- 西日本新聞 1991 西日本政経懇話会講演要旨 6月11日付。
- Taira, K. (平 恒次)1962 The Characteristics of Japanese Labor Markets, *Economic Development and Cultural Change* 10, January :150-168.
- 富永健一 1988 『日本産業社会の転機』東京大学出版会。