

丸山恵也先生の人と学問

亀川雅人

1 大学人として

2000年3月11日、立教大学で丸山恵也先生の最終講義が行われた。テーマは「人間労働の再生—スウェーデン・ボルボの経験に学ぶ—」である。現役学生のみならず丸山ゼミのOB、立教大学の教職員、それに遠方から駆けつけた他大学の教員や研究者が集い、教室は一杯になった。先生は熱弁を振るわれ、最終講義に相応しい感動的で魅力的な時間が過ぎた。

先生は、1957年に明治大学政経学部経済学科を卒業された後、専修大学大学院経済学研究科修士課程に進まれ、同課程修了後、財団法人国民生活研究協会研究員、函館商科短期大学専任講師、東洋大学経済学部専任講師、同大学経営学部助教授を経て、1972年立教大学経済学部助教授に就任された。爾来、2000年3月に定年退職されるまでの28年間、立教大学経済学部で研究と教育活動に専念されてきた。最終講義は、28年間の立教での生活を含む40年以上にわたる研究生活の集大成であった。ここでは、研究者としての丸山恵也の仕事をほんの少しだけ垣間見ることにしたい。

さて、先生の最近の研究は、日本的経営ならびに日本的生産システム、とりわけリーン生産方式やかんばん方式と呼ばれるトヨタ生産システムが海外に移転され、ジャパナイゼーションとしての波が世界に広がった段階での企業経営について検討されている。ジャパナイゼーションは世界を住み心地のよい場所にしてくれるのか。先生の疑問は、日本的生産システムが超過密な労働の強制となり、職場の自由と民主主義の抑制となって現れ、労働者の権利や歴史的に積み上げてきた労使慣行を破壊してしまうのではないかと危惧するのである。

アジアにおける自動車産業の研究や最終講義で話されたボルボの研究など、いずれの研究にも人間労働の再生という視点が貫かれている。人間労働の再生の基盤は人間尊重の経営にあり、それは社会の動向から切り離せないという。工場改革にしても、経営者の意図に委ねるのではなく、労働者の権利や自由、民主主義の意味することを再度確認し、労働者の働くルールや社会的規制を作り出すことが緊急の課題であると警鐘を鳴らしているのである。立教大学を定年退職されたあとも、この基本的な姿勢は一貫しておられる。

こうした先生の研究視座は研究当初からのもので、博士の学位論文としてまとめられた

(1989)『日本的経営—その構造とビヘイビア』(日本評論社)以来,(1993)『現代の経営学—大量生産からフレキシブル生産へ』(産業統計研究社),(1995)『日本的生産システムとフレキシビリティ』(日本評論社),そして(1997)『東アジア経済圏と日本企業』(新日本出版社)と単著書を上梓されているが,日本的経営や日本企業がもてはやされる時代から,その陰になる部分を批判的に検討されてこられた。人間労働の再生という課題に関しては,先生の生涯の研究テーマとして現在も研究を継続されておられる。そのテーマは,先生を中心として研究された高森敏次氏との共編(2000)『現代日本の職場労働』(新日本出版社)という著書のなかにも凝縮されている。

先生は多くの研究業績を発表し,研究者として,また教育者として社会に貢献されてきた。研究発表の場となる日本経営学会,産業学会,経済理論学会,経営史学会,アジア経営学会などに所属され,経営学の発展に尽くされると共に,とりわけ経営学研究者のほとんどが所属する日本経営学会やアジア経営学研究の第一人者が集うアジア経営学会では理事の要職に就かれ,学会及び学会活動を通じての研究・教育の発展に貢献された。私には,その多方面に亘る先生の業績を紹介するには十分な能力を持ち合わせていない。したがって,ここではまず代表的業績として,1989年に発表された『日本的経営—その構造とビヘイビア』(日本評論者)を中心に,先生の研究の特徴とその貢献を簡単にご紹介することにしたい。

2 丸山の「日本的経営論」

80年代後半,日本は経済的繁栄の頂点に達し,これを実現した日本企業の経営に関して,賞賛されるべき光の部分が目ざされていた。「日本的経営」に関する研究はブームとなり,国内のみならず国際的にも多くの研究が発表された。その多くは,日本の社会の編成原理の特質を明らかにし,そこから日本の経営を解明しようとするものであった。しかし,先生の『日本的経営—その構造とビヘイビア』(以下『日本的経営(89)』)の基本視角は,日本の経営を「日本資本主義の全体構造,わけてもその構造的性質との関連で究明する」点において他の多くの研究と一線を画するユニークなものといえよう。

その研究の功績は,京谷栄二氏(長野大学)『フレキシビリティとは何か——現代日本の労働過程』(窓社,1993年)や山下高之氏の書評(『立教経済学研究』第44巻第1号,1990年7月)に見られるように高い評価を得ている。また,当時の『朝日新聞』(1989年12月24日)の書評欄では西川潤氏(早稲田大学)が,『エコノミスト』(1989年11月21日)の書評欄においては猿田正機氏(中京大学)が高く評価している。このように『日本的経営(89)』は当時学界で高い評価を得たものであるが,10年以上経た現在でもその内容は陳腐化していない。むしろ,バブルで浮かれた当時の経済状態を回顧し,反省するよい材料を提供していると思われる。

さて,『日本的経営(89)』の構成は7章からなるが,その基本的支柱は以下の4つからなっ

ている。

- (1) 日本的経営論の研究史的検討（1章）
- (2) 日本的経営の全体構造の解明（2章）
- (3) 日本的経営における働きすぎのメカニズムとその具体的解明（3，4章）
- (4) 日本的経営の再編と海外移転及び多国籍活動（5，6章）

以下、これらの4つの柱を概観してみよう。

(1) 日本的経営論の研究史的検討

まず第二次大戦直後に賃労働の日本の特殊性論を展開した大河内一男や労使関係の日本の特質論を論じた氏原正治郎らの研究を今日の日本の経営論に先行する業績とし、その後の研究に一定の影響を与えたものと位置づける。その後、1960年代から80年代までの各年代ごとの代表的な「日本的経営論」を取り上げ、そこに共通する認識対象に検討を加えている。1960年代の代表者としては、間宏「経営福祉主義論」、70年代では津田真淵「共同生活体論」と岩田龍子「集団主義論」、80年代については公文俊平「イエ社会論」などを組上に載せている。しかし、これらの代表的著作には先生の考える日本資本主義の歴史的構造分析という基本的な視点が欠落していた。そのため、この論文のテーマは、まさにこれら従来「日本的経営論」に欠落していた日本資本主義の全体構造の解明を柱とすることになる。

(2) 日本的経営の全体構造の解明

日本的経営は日本型企业社会の構造の上に形成されたものである。それゆえ日本的企業社会の構造的性質を明らかにしなければ何も答えられない。日本的経営を理解するために、まず日本的企業社会の構造分担を基礎に据え、その前近代性と先進性、特殊性と普通性を統合する視点から解明しようとする。このような問題意識から、第2の柱として、日本的経営の全体構造を次のような企業活動の5つの基本的性質から明らかにしようとする。

- ①官民強調システム（日本株式会社）の形成
- ②日本型企业の社会における経営者支配の特徴
- ③日本的労使関係と労働者の競争構造
- ④成長型財務構造から財テク型蓄積への転換
- ⑤大企業体制と下請企業システム

以上の5点の解明を踏まえながら、そこで働く労働者が何故超過密な労働に陥るのか、そのメカニズムの分析が次の柱の課題となる。

(3) 日本的経営における働きすぎのメカニズムの具体的解明

働きすぎのメカニズムを具体的に解明するために、先ず第一に「職場小集団活動と日本的生産システム」、ついで「ME化の進展と日本的職務構造」などの実態分析を展開する。

職場小集団活動の実態分析から、日本の生産システムのもとでは、職場の作業とその改善の取り組みは、企業の職場管理とその下で働く人々の「職場共同体的」な規律に基づいてなされ

ることを見出す。その発見は、職場集団によるチーム・ワークと改善の取り組みにみられるように、日本的生産システムにおける職場では、仕事の編成が、いわゆるティラーリズムの「構想労働と執行労働の分離」とは異質の「構想労働と執行労働の結合」(Learning by Doing)によって行われていることが解明される。

ついで第二に、このような Learning by Doing が、日本的生産システムの中で形成されてきた要因を日本のフレキシブルな職務構造に求める。それは ME 化の進展によって可能となった少品種大量生産システムから多品種少量生産体制への「労働の変化」に対応する OJT (On The Job Training) や Job Rotation を通じて形成されてくる仕事の編成プロセスの実態分析を通じて解明される。

これらの解明を踏まえて、第4の柱を究明することになる。

(4) 日本の経営の再編と海外移転及び多国籍活動 (5, 6, 結章)

1980年代後半になると、これまでの3つの柱で解明してきた「日本的経営と仕事の編成の仕方」が、国内ではリストラクチャリングの促進、男女雇用機会均等法の施行、労働時間の短縮化などの中で再編を余儀なくされ、国際的には、日本企業の本格的な海外移転に伴った「日本的経営の海外移転」により、その普遍性と先進性が国際的に問われるに至った点をトヨタと GM の合弁企業である NUMMI (ヌミ) を例にとりながら具体的に解明している。

NUMMI では、UAW (United Automobile workers=全米自動車労組) の労使協調主義に依拠しつつ新労働協約が締結され、これに基づき職務区分の単純化、厳格な工場規律による JIT (ジャスト・イン・タイム方式) の導入、チーム作業による改善の取り組みが導入された。その結果、全米で最悪といわれた NUMMI が高品質と高能率の工場に再生することになる。先生は、そのプロセスを明らかにしつつ、他方において先任権制度の制限など、これまでの労使慣行の変更などによる社会的緊張関係の持つ意味を検討する。

そして最後にこのような日本的経営の海外進出が、国内外に如何なる影響をもたらしているかを解明し、国際化時代にふさわしい企業の在り方とそのルール設定を提言する。当面は、①総合調査の実施、②情報公開、③投資規制、④海外進出優遇税制の改正、⑤現地国のビジネス環境や労使慣行を尊重した経営管理方式の移転といった具体的ルールの設定を提案して結んでいる。

3 丸山「日本的経営論」の展開

先生の研究における基本的視座は、博士論文として上梓された『日本的経営 (89)』以降も一貫しており、これを補完し、より精緻な議論とするための挑戦を続けておられる。92年10月から93年3月に亘って『経済評論』に連載された「日本的生産システムとフレキシビリティ」も、日本的生産システムのフレキシビリティに関する議論を包括的に扱い整理されると同時に、

ご自身の研究の位置付けを再確認された論文として高く評価されている。

テイラーリズムの原理との相違を抽出し、日本の労働者の働きすぎは単に企業の強制労働の産物とは言えず、労働者の積極的参加と意欲的な取り組みが効率性の発揮に貢献しているという。職場の助け合い、教え合いというチームワークづくりや自律的な作業集団とフレキシブルな仕事の編成、さらには一工程全体に対する視野をもち、各自の職務を相対化して客観的に観察する能力を育てるジョブ・ローテーションが作業能力を改善し、メンバーの潜在的な知的能力を開発・発展させる取り組みとなっている。日本の生産システムにおける仕事の編成についての肯定的な側面と労働の人間化の要素は、テイラーリズムにおける「構想と執行」の分離を再統一するという意味で人間疎外からの解放に一役を買っていると評価するのである。

しかし、先生は、個々の企業内におけるこうした再統合には私企業が抱える経営目的の枠内という限界が存在することを指摘する。この二重性の視点が現代日本の管理メカニズムである自発と強制という日本の生産システムを特徴づけており、過酷な強制的労働が、労働者の積極的な参加と勤労意欲によって支えられる仕組みを構築しているのである。これは労働者を会社人間にする強制メカニズムを内包しており、自発と強制を併せ持つシステムが働きすぎの企業内労働に肉体も精神もすべてを埋没させると捉えるのである。真の労働の人間化を目指し、先生が目向ける先は世界に広がることになる。

こうした研究成果は、代表的著作のひとつである(1995)『日本の生産システムとフレキシビリティ』のなかに生かされ、『日本の経営(89)』で十分議論できなかった国際比較の視点も加えられ、日本の経営、日本の生産システムに関する研究は補足・拡充されていく。その内容は、①日本の生産システムと職場規律、②日本の生産システムとQWL(労働の人間化)、③日本の生産システムとチーム・コンセプト、④日本の生産システムはポスト・フォードイズムか、⑤日本型企业社会と日本の生産システムの5つの柱からなっている。その意図するところは、日本の働きすぎ社会の特質が半ば強制的で、半ば自発的な仕事の仕組みのフレキシビリティにあることを、日本の経営と労働のフレキシビリティに関する国際論争を整理する形で解明されている。

社会的分業と社会変化というテーマで開催された英国社会学会大会の報告書である(1996)『フォードイズムとフレキシビリティ』の監訳、カナダ自動車労組による工場レポートを翻訳した(1996)『リーン生産システムは労働を豊かにするか』、さらには、アメリカの日系自動車工場の労働実態をレポートした(1997)『ジャパナイゼーションを告発する』の監訳など、いずれも同時期の研究として、先生の議論を補足するものとなっている。

『フォードイズムとフレキシビリティ』は、英国の社会経済構造の変化とジャパナイゼーション戦略の推進としてのフレキシビリティの実態を究明し、これに対応する理論の構築や労働者の抵抗を見出すための格好の材料を提供している。『リーン生産システムは労働を豊かにするか』は、日本の生産システムのもとで、生産工程の組織化と労働者管理との関係がどのよう

に変化し、労働者および労働組合がこの新しい生産システムにおいてどのような影響を受けたかをインタビュー調査したものであり、現場労働者の生の声が生かされている。『ジャパナイゼーションを告発する』では、労働社会学者が自らの労働体験から日系自動車工場における労働者の実態を明らかにし、日本型モデルにおける労働者管理を分析したものである。いずれの訳書もその視点は異なるものの、日本的生産システムの影になる部分を知る上で貴重な研究成果となっている。

また、3冊目の単著(1997)『東アジア経済圏と日本企業』では、これまでの日本的生産システムの問題点を基礎に、日本的生産システムのアジア展開に内在する問題点を指摘し、現状のままではアジア経済の発展に整合的に対応しないことを示唆する。その構成は、東アジア諸国の日本企業の過去・現在・未来という序章に始まり、①日本企業のリストラとアジア戦略、②ジャパナイゼーションと作業効率管理の特徴、③日本的生産システムのアジアへの移転、④日本における生産のフレキシビリティと産業集積基盤の空洞化、⑤JITシステムの限界—人間労働のあり方を考える、⑥ジャパナイゼーションの矛盾と破綻、⑦東アジアの国際分業と日本の進路、で結ばれる。

それでは、先生に代替案はあるのであろうか。現在、先生があるべき方向と考えているモデルが、共訳書(1997)『ボルボの経験』によって示唆されている。同書の著者であるChristian Berggrenは、ボルボ生産方式こそ、効率性を追求するリーン生産方式と人間性を尊重した調和のモデルであり、リーン生産方式のオルタナティブと考える。この研究は、リーン生産方式の問題点を指摘するのみならず、肯定的部分を取り上げ、ボルボ生産方式として統合するための具体的基準を示している。丸山先生は、ボルボの研究のなかに来るべき21世紀の生産モデルのヒントを見出されているのであろう。

技術進歩やこれを反映した社会制度の変化と共に日本的経営も変容していく。しかし、社会のあり方、企業経営のあり方に対し、まず人間を中心に据え、そこからあるべき方向性を探ろうとする。先生の「日本的経営論」は、人間中心の価値観をもって今後も発展して行くに違いない。

4 丸山先生を思う

丸山恵也先生は、高校卒業まで北海道で過ごされた。先生の青春時代がどのようなものであったかは知る余地もない。しかし、物心ついた頃には戦争の真っ只中にあり、戦前戦後でまったく異なる教育を経験したことになる。戦争を知らない我々にはわからないが、当時の体験が先生の研究や教育のあり方に何らかの小さくない影響を与えたという推測はできる。古い価値観が完全に否定され、新しい価値観が突然覆い被さるような状況は、現在の我々に想像できるものではない。

しかし、私が最初に先生を知るのは大学での講義である。先生は「経営史」や「経営学」の講義、「ゼミナール」を担当され、多数の学生の教育にあたられた。私は学生時代に「経営史」とゼミナールでご指導いただいた。当時のゼミは土曜日の3・4時限目から始まり、昼休みを間に挟んで夕方までやっていた。ゼミ論文の発表は緊張したものである。しかし、時々だったのか、毎週だったのかは覚えていないが、昼休みにはビールを飲み、午後のゼミは眠気との戦いであったのを記憶している。鮮明な記憶が眠気との戦いというのはおかしなものである。瞼の重さに耐えていたのは我々だけでなく、先生も同じであったようだ。ゼミの卒業生は、現在社会の第一線で活躍している。もちろん、睡魔との戦いは、その後の人生に関係ないと思うが。

先生は、学部教育のみならず大学院での指導を通じ、研究者の養成にも多大な貢献をされてきた。学問の楽しさや奥深さを共有する大学人や研究職に就く多くの者が、現在も先生を囲み研究を進めている。大学院で学ぶ者にとって、とりわけ大きな不安は就職問題である。将来の人生設計を描きにくい大学院生にとって、研究者として生きる道を紹介していただけることは何にも増して嬉しいことであろう。しかし、紹介する側の苦勞は並大抵のものではないはずである。大学の人事がどれほど大変なものかは経験したものでなければわかるまい。研究者が研究者を評価するのは難しい仕事である。研究活動に専念し、業績さえ上げれば職に就けるといふあたりまえの社会通念は働きにくい。そのようななかで、先生の助言や紹介により、多くの大学院生が研究職に就いている。先生が与えたチャンスを励みとして、多くの大学院生が自らの業績をブラッシュアップさせてきたのである。大学院の指導でこれほど価値あるものはないかもしれない。

他方、こうした教育活動の間にも、経済学部長兼大学院経済学研究科委員長や本学の評議員などの要職を歴任され、また、経営学専攻の設置や新たな大学院構想など、立教大学および経済学部、そして大学院の発展に大きく貢献されてきた。私が大学で仕事をしていて思うことは、教育と研究活動にせめて半分でも時間が取ればということである。先生がどのようにバランスをとられていたかはわからないが、その業績と行政能力には脱帽するしかない。

ところで、私が先生と初めて会ったのはゼミナールの面接会場であった。大学3年の春である。もう26年も昔の話である。その後、ゼミや講義だけでなく、公私共にお世話になった。私ども夫婦の仲人もお願いした。毎年開催されているゼミナールのOB会にもほとんど出席している。

しかし、長いお付き合いにもかかわらず、先生の趣味についてお話いただいた記憶はない。学生時代、ゼミの合宿では山登りをした記憶があるので、「ひょっとすると」とも思うのであるが、どうもイメージに合わない。地場研究会なるものを主催し、地方を巡って歴史と文化、そして地酒に触れる（酒は触れるだけでは我慢できないようである）のが楽しみのように思える。仕事と趣味を両立させているのかもしれない。若しそうであれば、羨ましいかぎりである。私が専門とする財務管理論は趣味にはなりえない。

先生のイメージとかけ離れているのがスキーである。スポーツマンというイメージではないが、その腕前はかなりのものという話である。そういえば、ゼミの合宿でも一度スキー場に行ったことがあった。ご出身が北海道ということもあり、イメージに関係なく身体が覚えたのであろう。颯爽とシュプールを描く姿は、教壇に立つ姿やスティック（大学近くの行きつけの飲み屋さん）での先生とは別人である。しかし、その先生も、スノーボードまではやらないと思う。

また、学生時代は気づかなかったが、先生は意外とお洒落である。さり気なく入れた胸ポケットのハンカチーフ、センスのよい靴やネクタイ。先生の思考回路の中にお洒落という言葉が存在すること自体不思議なのであるが、お似合いの最適値を見つけ出しているようである。ご自分で選ばれているのであろうか。歴史資料を捜し歩く野暮ったい研究者ではなく、都会的センスをまとったプロフェッサーである。

迷惑していることもある。私が立教大学に着任し、先生と仕事をご一緒させていただくようになったのは7年前のことであった。当時、最初に困惑したのは駄洒落である。ウイットに富んだ会話というのではなく、まさにオジンの駄洒落なのである。しかし、かつての指導教授のありがたいお言葉についつい笑ってしまうと、大橋英五先生（現立教大学総長、経済学部教授）から注意されたものである。癖になるから笑うなど。学生時代には、幸いにして、こうした駄洒落を聞かされなかったように思う。職場で知った先生の意外な一面であった。

「亀川君、ちょっといいかね。」怪しい雰囲気では声をかけられると仕事が待っている。その怪しい魅力も学内では触れられなくなった。しかし、立教大学を定年退職された後も、先生は研究者として、そして大学人として第一線を退かれたわけではない。むしろ、研究に対する意欲は益々高まっておられるようである。東邦学園大学の学長として激務をこなされながら、研究者としてこれまで以上に貢献されることを期待するのは私だけではない。