

# 労働運動研究

特集 日本的経営の光と影

日本はポスト・フォード主義か 加藤哲郎

「日本的経営」と労働問題 中島道治

討論 日本的経営国際論争をめぐって

加藤哲郎/草野好文/浅井 充/桐谷 仁

ME化とフレキシビリティ 宇仁宏幸

変化する日本的経営 浅井 充

---

安保は変わる、世界をどうする(中) いいだもも

コミンテルン70周年と社会民主主義再評価のために(5)

中野徹三

1990 No.251



労働運動研究所

特集 日本的経営の光と影

日本はポスト・フォード主義か	加藤 哲郎(2)
「日本的経営」と労働問題	中島 道治(12)
討論 日本的経営国際論争をめぐって	(16)
ME化とフレキシビリティ	宇仁 宏幸(21)
変化する日本的経営	浅井 充(28)

今月の統計 1990年版『労働白書』より(33)

安保は変わる、世界をどうする(中) (いいだもも(34)

コミンテルン70周年と社会民主主義再評価のために(5)

中野 徹三(41)

焦点	(1)
本の紹介	(47)
読者欄	(48)

米ソの「冷戦体制」が解体したとひとまず安堵したのも東の間、イラクによるクウェート侵攻・併合の衝撃が世界を駆け巡った。この地域の事情に疎いわれわれには初めわけが分らなかつたが、その後専門家たちの分析を追ってみると、侵攻・併合の背景はおよそ次のようなものである。

イラクは対イラン戦争で被った経済的損失、戦費捻出のための対外債務に加えて、四〇〜五〇％のインフレ、物価高騰などによって財政的に逼迫していた。そのため原油価格の大幅引き上げを狙ったが、クウェートとアラブ首長国連邦の増産によって成功しなかつた。クウェートこそ敵だ——七月十七日、フセイン大統領は早くもクウェート武力侵攻を示唆していたという。未解決だった領土問題もからんでいる。イラク、クウ

## イラクのクウェート侵攻 日本の「派兵」を許すな

エートはともにも十六世紀以降、オスマン・トルコ帝国の支配下に置かれた、バスラ・サオンジャク（県）地域であった。その後、英国支配下のイラクは一九三二年に独立。遅れてクウェートも六一年に独立したが、イラクはクウェートはバスラ州の一部であるとして主権を認めず、一時、武力侵攻を企てたことがある。クウェートの広大な原油を狙つてのことである。現在、確認されている原油埋蔵量はサウジアラビアが世界の二五・二％、イラクで九・九％、クウェート九・三％で、イラクはクウェートを併合すると一九・二％の石油大国となる。フセインはまたアラブ民族主義の盟主たらんとする野望をもっていたという。侵攻後の世界的非難に対して、クウェート撤退の条件の一つにイスラエル軍のヨルダン川西岸、ガザ両占領地からの撤退を加え、アラブ諸国・民衆

# 焦点



にアピールしたことから明らかである。事実、PLOはイラクに同調的だし、アラブ民衆の中にもフセイン支持の動きがある。

クウェートは人口一九二万人（八八年）、うちクウェート人は五三万人、残りは外国人労働者である。しかも選挙権を有する二十一歳以上で識字者第一級市民男子はわずか六万人、三％にすぎない。豊富な原油を原資とするクウェートの福祉社会、「民主主義」とは実は一握りの第一級市民だけのもので、外国人をはじめ大部分の住民には恩恵は及ばない。だからといって、イラクによる侵攻・併合は合理化されないし、支持できるものではない。しかしそれ以上に問題なのは米國を中心とした艦隊のペルシヤ湾派遣、海上封鎖そして米軍（多国籍軍）のサウジアラビアへの派兵である。イラクの

侵攻・併合が第一の悪とすれば、米國の海上封鎖、サウジ派兵はそれをさらに上廻る悪である。米ソ対決時代、「世界の憲兵」をもって任じていた米國の発想と行動は今も少しも変わらない。いやむしろ、ソ連が力を失った分だけ、米國の行動は一人舞台の感がある。フセインの行動は支持しがたいが、ソ連が影響力を失った結果、中東地域に君臨する超大

國はイスラエルの軍事強國化に手を貸す米國だけである、という彼の警告（今年二月）には聞くべきものがある。今回米國は念願のサウジへの派兵をも実現した。

日本の防衛庁はイラクの侵攻を内心喜こんだといわれる。「冷戦」が終わって、巨大な軍備と日米安保存続の根拠が失われつつあったものが、今回の事態で救われたというのである。また「サウジ防衛多国籍軍」の後方支援要員として日本の派兵の可能性も高まっている。とくに民社党が強硬意見である。遠い中東の出来事であるが、結局政府と自衛隊、民社党を喜ばせて終わった、というようなことのないよう、われわれは批判と監視を強めなければならない。（A）

# 日本はポスト・フォード主義か

特集◎日本の経営の光と影

## 「日本はポスト・フォード主義」国際論争をめぐる

一橋大学

## 加藤哲郎

### 『季刊 窓』での 国際論争の背景

この間、雑誌『季刊 窓』誌上で「日本の経営は世界に何をもちたか」というテーマのもとで、国際論争を組織している。なぜこの国際論争を始めたかを述べれば、私の問題意識と問題の所在を語ることになる。

私は、八六年から八八年にかけてアメリカに滞在したが、その時期に欧米のマルクス主義系の雑誌を見ている中で、日本に関する論文や議論がかなりふえてきていることに気がついた。この点は、私が八八年に帰国してから出した『ジャパメリカの時代に』（花伝社）という本に書いたことだが、日本の経営についての議論のあり方が、かつて私が知っていた欧米の人達の議論とはちがってきているという印象を受けた。具体的に言うと、企業内組合とか終身雇用制とか年功賃金といった、いわゆる三種の神器といわれるシステムが、かつては日本的な遅れないしは古いもの、要するに産業別労働組合をつくれぬが故にそうなっている

と位置づけられていたものが、いつのまにか、逆に欧米のシステムよりも進んだものだという評価があらわちで見られるようになってきたことに気がついた。

そのなかでもとりわけ私が興味をもったのは、アメリカの『政治と社会』という雑誌の中で、一九八五年にドース、ユルゲンス、マルシュと

たことだが、日本の経営についての議論のあり方が、かつて私が知っていた欧米の人達の議論とはちがってきているという印象を受けた。具体的に言うと、企業内組合とか終身雇用制とか年功賃金といった、いわゆる三種の神器といわれるシステムが、かつては日本的な遅れないしは古いもの、要するに産業別労働組合をつくれぬが故にそうなっている

という三人のドイツ人研究者がトヨタを論じた論文であった。トヨタのシステムとフォードのシステムを比較して、トヨタ主義とフォード主義は一体どちらがうのかという議論をして、最終的には、トヨタ主義はいわば搾取が強化されたフォード主義だという、結論については私の考えに近い、かつてはオーソドックスであった見解を述べていた。

それに対して、一九八八年に、マリーティン・ケニーとリチャード・フロリダという二人のアメリカ人研究者が、同じ『政治と社会』誌上で、この西ドイツの研究者たちのトヨタ主義の評価を否定して、フジツウ主義という概念を持出してきた。トヨタ主義に対してフジツウ主義という概念を持出すのは、フォード主義段

階の基軸産業は自動車だったが、フォード主義の段階を超えたポスト・フォード主義の段階、つまり情報資本主義の段階の基軸産業はむしろ富士通のような企業になるから、フジツウ主義と名付けたとのことである。このフジツウ主義という概念を用いて、日本の生産システム全体をフォード主義の時代を超えた新しい一つの時代を画するものだという議論を出してきた。そして必ずしも明示的には述べていないが、フジツウ主義の中にある労働者は、小集団活動で経営に参加しているとか、また後のケニー、フロリダの私達への手紙の中では、アメリカの労働者よりも日本の労働者の方がはるかに幸せなのだという議論を展開し始めた。

『政治と社会』誌上での討論以外にも、同様の議論がなされている。たとえば私が『季刊 窓』の二号に書いた「ポスト・フォード主義か——論争のルトラ・フォード主義か——論争の理解のために」の中で紹介しておいたが、イギリス共産党機関誌『マルキシズム・ツデー』の八八年一〇月号の特集の中では、モダン・タイムズ（近代）とニュー・タイムズ（新時代）の対比ということで、フォ

ド主義の時代が終つて、いまやポスト・フォード主義の時代がきている。それはモダン・タイムズに対するポスト・モダン・タイムズである。フォード主義からポスト・フォード主義へ、モダンからポスト・モダンへの転換を象徴する生産システムの標語が、フォード主義から「トヨタ主義へ」とされており、トヨタ主義が新しい時代の基本的特徴にまつりあげられている。

『マルキンズム・ツデイ』誌上には、モダンからポスト・モダンへの転換の象徴として「ダウ・ジョーンズから日経インデックスへ」、つまり「ダウ・ジョーンズを見るよりも日本経済新聞を見る方が世界経済はよくわかる」という話とか、あるいは「フォード主義の時代には、イギリスのいわゆる「やつらとわれわれ」と呼ばれる炭鉱労働者に典型的な階級意識に基づいた集団的な運動が適格的であったけれども、情報とかコンピュータ等々が入ってくる新しい時代の労働運動は、むしろ消費や選択の自由という問題を自らの運動の中にとりこんで、彼らの言葉で言えばフレキシブルな個人主義、いままでのハードな個人主義に基づく連帯か

ら、フレキシブルな個人主義に基づく連帯への自己変革が必要だとされている。そしてフレキシブルな個人主義はどこにあるのかと言え、日本にあるとされる。

こういうものを見ながら、八九年の夏にニュージールランドのアジア学会に招かれて報告することになったときに、ニュージールランドのカンタベリー大学のロブ・ステイヴン（かつて『今日の日本における諸階級』という日本の階級構成について英語で書かれた最も体系的な著書を書いた研究者）と一緒に、ケニー・フロリダ論文を批判する論文を書き、ニュージールランドやオーストラリアで報告するとともに、イギリスやアメリカの友人達に送った。

これに対して、友人でもあるケニー氏から、「お前らとんでもないものを書いたな」という反論の手紙がきた。そこで、どうせやるなら公然と論争しようじゃないかということ、ケニー・フロリダ論文と加藤・ステイヴン論文を軸にしたがら、欧米・アジアの日本研究者や日本の労働運動に詳しい研究者にコメントを求めるといふ形の論争を、『季刊窓』でいままでに三回行い、あと一

回やることになっている。

## 日本における前近代・近代・超近代の重層化？

この背景には、いろいろな要因がある。いま述べた左翼の議論の他にも、いくつかのポイントがある。

一つは、日本が経済大国化したことである。とりわけ八五年のブラザ合意以降、世界資本主義のなかでも最大の債権国になり、海外援助も世界一、貿易黒字も世界一という日本の経済大国化に伴って、日本資本主義をどのように理解するのかということが、欧米の研究者たちにとって避けて通れない課題になってきたのである。

この場合の研究者たちは、もちろん左翼の人達もふくむが、リベラリズムや実証主義の立場の人達もふくめて、世界的に日本資本主義の経済成長の秘密に対する関心が高まったということが、一般的にある。

その中で、なぜ日本がこのように大きくなったのかを理解する際に、また日本の経営のいわゆる三種の神器を理解する際に、いわば近代以前あるいはフォード主義以前の古いタ

イプのものであるという見解（かつてはむしろ支配的であった見解）、そういう古いものがあるから大きくなったのか、それとも、近代的なもの、モダンなものを最大限に吸収して大きくなったのか、あるいはひとつとしたら、アメリカやヨーロッパにあるモダンなもの以上のものをすでに孕んでいて、いわばポスト・モダンなものが支配的なものであったが故に大きくなったのかという見方の分岐が、欧米の研究者たちの間に生まれてきた。

いわば、日本はプリモダンであるのか、モダンであるのか、ポスト・モダンであるのかという、欧米のモダンイズムを基準にしたがら、それは違うが故にどのように位置付けたいのかという議論がなされている。

最近では、たとえばオーストラリアの社会学者などは、プリモダンとモダンとポスト・モダンの三重構造になっているから、日本はこのように発展しているのだという議論をしているが、どこに重点を置いて見ていくのかによって、随分見方も違って来る。

それからもう一つは、それは日本

に特殊なものであるのか、あるいは欧米にも適用可能な普遍的なものがあるのか、という論点がある。これは当然に、モダンであるのかプリないしポスト・モダンであるのかという点と係わってくる。

たとえば最近アメリカで台頭しているフアローズの日本封じ込め論とか、ウォルフレンの『日本の権力の謎』に書かれている日本異質論がある。これは、日米構造協議のなかでアメリカ側のバイブルになっているもので、要するに日本社会というのは、欧米的な意味での民主主義とか自由市場を持っていない、従って日本を変えるには、話し合いによるのではなくて、外圧を徹底的に浴びせるしかないという議論である。

この日本異質論のいうように、日本の経営には含まれているものは特殊に日本的なもので絶対に学びえないものならば、これは叩いてしまわないが、その中に何らかの普遍的なもの、ないしは欧米の生産現場にも適用可能なものがあるならば、それは学んでいこうという姿勢になってくる。そこでのスタンスのとり方が、欧米の研究者たちの中でも分

それから、ヨーロッパの左翼の場合に切実なのは、オイル・ショック以前の時期、つまりフォード主義の時代に適格的であった従来の労働運動の在り方というものが、いわゆるサッチャリズムの台頭とともに、だんだん労働の側が周辺に追いやられてくる、中間層もむしろ新保守の側にむかっていくという中で、これまでの労働運動の在り方でよかつたんだらうかという反省が生まれ、その中から、たとえば企業内労働組合というシステムが、むしろ従来の産業別労働組合よりもフレキシブルなものではないかという議論がでてきた。その関連で、フレクシビリティが日本にあるのではないかと関心を持ちはじめた。

最後に、ごく最近あらわれてきた流れとして、昨年東欧で起った事態とかかわりでの論点がある。ソ連や中国あるいは東欧諸国でとられていた国有化中心の集権的計画経済が失敗した。個々の企業の生産目標まで国家が指標を提供して、一党独裁により命令型計画経済を行っていたというシステムが、全体として崩壊していくという過程で、典型的には中国の社会資本主義論と呼ばれる改

革派の議論だが、現代資本主義の方が社会主義に近づいているという議論がうまれてくる。中国のある学者に言わせると、中国にあるのは社会主義という名の封建制で、日本やスウェーデンにあるのは、社会資本主義といって資本主義の中でも社会主義的要素を取入れたもので、それは社会主義の入口、一歩手前まできているものということになる。その社会主義的要素とは何かというと、国有化中心のハードな社会主義ではなくて、行政指導中心の市場を残したソフトな計画経済であり、また所得の分配においても、福祉国家という形で相対的に平等な社会を作っているし、あるいは日本やスウェーデン

の労働者は、労働過程にも提案制度や労働者持株制度などを用いて自分の意見を反映させることによつて、ソ連や中国の労働者に比べれば、はるかに権力に近づいている、経営に参加しているという考え方が出てきた。これは、最近になって非常に強まっております、東欧諸国の研究者たちが日本にきてすぐ学びたがるのも、こういう問題である。

いわば先進資本主義国からも現存社会主義国からも、日本の経営の在

り方が注目されるという事態が強まっているということが、私がこういう論争を行わねばならなくなった一つの背景である。

こういう問題は、主として英語で議論が展開されているのだが、欧米の研究者たちは、必ずしも日本研究の専門家でない人も日本に関心を持っており、英語の文献で問題を考えている。その観点から見ると、実は、左翼ないし日本の経営に批判的な側から英語で書かれた日本の経営についての文献というのはきわめて少ない。たとえば鎌田慧の『自動車絶望工場』の英語版がロナルド・ドーアの訳で紹介されていたり、オーストラリアの社会学者たち、マコーマックや杉本良夫のグループなどが一連の仕事を発表しているが、一般的にいうと、青木昌彦とか小池和男の文献が非常に使われていて、それにアメリカの日本研究者たちが英語で書いたもの、門田安弘のトヨタ・カンパニ・システムについての本などが使われている。批判的な観点から日本の経営について英語で書かれたものはきわめて少ない。

そういう中で、欧米の左翼の人達が、日本の経営について学ぼうとし

ても、壁にぶつかる。どうしてもいいことづくめで書いてあるものを読んでしまい、そのようなものだと日本の現実を了解してしまふ。フレクシブルな個人主義が日本にあるとか、企業内組合の方が進歩的なんだとかいう考え方がストリートに入っていくという状況がある。私は日本の経営の専門家ではないのだけれど、せめて彼らの事実認識の面だけでも正す必要があるのではないかと考えて始めたのが、この『季刊窓』での論争である。

## ケニー・フロリダの主張

次に、論争の内容について説明したい。

ケニー・フロリダの主張は、おおよそ次のようになっていゝる（『季刊窓』三号、参照）。

日本資本主義が世界の人々にとつて避けて通ることのできない対象になつてきたにもかかわらず、日本資本主義のダイナミズムを説明する理論的概念的モデルはまだないので、それを作りあげたいという、真面目な問題意識から出発している。ケニー・フロリダは、その後私達に対す

る手紙の中で、「一九世紀にマルクスがイギリス資本主義を分析したよいう意味で、現在においては日本資本主義が世界資本主義の典型をなしているものであり、この日本資本主義の秘密を説明することが、現代資本主義を説明することにつながる。」という問題意識を述べてきている。こうした観点から、彼らは日本資本主義のシステムを分析しようとする。

その際、フランスから発したいわゆるレギュラシオン理論というマルクス経済学の方法を用いて、フォード主義からポスト・フォード主義へというモデルで、日本資本主義のダイナミズムを説明しようとする。

レギュラシオン理論によれば、一九二〇年代に生れ、戦後全面開花したフォード主義という蓄積体制が危機に陥り、今日新しい蓄積体制が生まれようとしている。レギュラシオニストのいう蓄積体制とは、資本・賃労働関係から発して、金融、通貨システム、国家の体制、生産ノルムから消費ノルムまで、そしてある種の人間類型に至るまで、一つの資本主義の段階を画するシステムで、それに照応したレギュラシオン・レジ-

ムをもつものであるが、フォード主義という戦後高成長を支えたレギュラシオン・レジームが、一九六七年ないしは七三年のオイル・ショックのあたりまでに、その生命力を使い尽くして危機に陥り、新しいシステムに移行しようとしている。それがポスト・フォード主義である。このポスト・フォード主義の典型が日本にあるのではないかというのが、ケニー・フロリダの問題意識である。

フォード主義からポスト・フォード主義への指標について、レギュラシオニストたちの理論では、単に労働過程だけでなく国家体制から消費の在り方にまで及ぶわけだが、ケニー・フロリダの場合、社会的生産の組織の在り方に注目する。

フォード主義の仕事は、アセンブリ・ラインの中での断片的な仕事であり、労働者は機械的に特化されて単能工としてラインにつく。ラインの性格は、機械化と流れ作業であり、さらに世界大のジャスト・イン・ケース（大倉庫での原料や製品の貯蔵）というシステムであった。それに対して、日本のシステムは、大きく異なる。つまり、職場では小集団活動が行われて、労働者たちと経

営者のあいだにある種の合意が形成されている。また、ジョブ・ローテーションによって多能工が作り出されている。そのうえ、ラーニング・バイ・ドゥーイングといわれる企業内教育や新入社員教育等々によって、一人の労働者が様々な仕事ができるように労働力を配置し、訓練を行っている。これは、ある種の資格をもって職場に入り、その資格に基づいた仕事だけをやらされるという欧米のシステムとは、非常に異なる。それから、日本の労働者たちは経営者とともに情報を共有して、非常にフレキシブルな生産のシステムを作りだしている。このインフォメーションのシェアというのがひとつのキータムで、青木昌彦らの議論

が取入れられている。労働者と経営者の間だけではなく、親企業と系列・下請の子会社との間でも情報が共有され、そのスムーズな情報の流れによって生産のシステムが柔軟に構成されている。それがすなわちジャスト・イン・タイムのカンバン・システム、つまり、流通、回転の期間を最小限にとどめて、在庫をミニマムにし、資本の回転をスムーズにするものになっている、と議論を展開

している。

このような日本の社会的生産組織はどのようなようにして作られたのかについて、ケニー・フロリダは歴史的な分析を行っている。この歴史的な分析においては、敗戦直後の日本の労働運動が企業内組合や終身雇用制を求めたんだという議論から出発している。つまり占領下の日本の労働運動の産物、資本との階級的な妥協として獲得された成果として位置付けられている。年功・基本給・業績の複合賃金についても同様である。これがケニー・フロリダ論文のひとつの特徴である。これは、私達加藤・ステイヴンの議論とは対立することになる。彼らは、一九四五年から四八、九年の時期の日本の労働者階級の闘争を非常に高く評価し、その時期の闘争の成果は今日まで生きている、そこに断絶よりも継続を見ろという形で、今日のシステムをとらえている。

そして、そこから生れたポスト・フォード主義ないしフジツォー主義は、技術革新に対する適応力をもち、下請・系列企業が大企業に付属するのではなく自主的・自律的に親会社と結びいて「構造的フレキシビリティ」を獲得するという議論を行っている。これは欧米の戦後高度成長を支えてきたフォード主義のシステムを超えるものではないかという提起をするわけである。

ケニー・フロリダは、その際従来諸説を批判する形で、自説を展開する。まず、西ドイツのドースらの見解を批判する。ドースらは、「トヨタ主義は搾取が強められたフォード主義である」として「強搾取」「工場専制」テーゼを提起するのだが、これに対してケニー・フロリダは、工場がパラダイスでないことは日本もアメリカも同じだが、日本の労働者は実質賃金の上昇等々によって、アメリカの労働者よりもめぐまれているのではないかと論じている。

それから第二に批判されるのが、『通産省と日本の奇跡』(TBSブリタニカ)という本で日本に紹介されているチャー・マーズ・ジョンソンの国家主導説である。ジョンソンの見解は、日本の奇跡は国家が指導してもたらされたという、アメリカ商務省などが一九七〇年頃までもっていた『日本株式会社論』に近い考え方、これに対し、それは国家の

過大評価であって、統計でみれば日本のGNPにしめるパブリック・セクターの割合は小さく、日本は実は小さな政府だったのであり、日本の成功は市場の成功として見られるべきである。市場の中でもとりわけ、国家によっておしつけられたシステムではなくて、国家からは自主的に生産企業の中から作られてきた労働の組織、生産の組織こそが、日本の成功の秘密を解く鍵であるという考え方で、国家中心主義的な考え方をしりぞける。

むしろ取入れるのは、青木昌彦や小池和男の日本の産業組織の理論、ヒュー・パトリックなどの日本の中小企業の活力こそが日本資本主義の発展を支えたのだという議論の流れである。

それからもう一つ取入れる議論は、レギュレーション理論の中の、生産現場における生産ノルムと労働組織の在り方から始まり消費ノルムに至るレギュレーションの様式が一つの蓄積体制を作りあげるといふ考えである。ただしその際に、彼らは国家の役割を軽視していて、労働の組織の在り方にもっぱら論点を集中している。

結局、ケニー・フロリダは、フジツォー主義、つまりフォード主義を乗り越えた新時代の生産のシステムを評価した上で、これをさらに補足するかたちで、フジツォー主義というのは技術革新と生産を結合したシステムであり、労働者が自主的に経営に参加するシステムであり、ネットワーク型の生産を可能にするシステムであり、考える労働者を可能にするシステムであるとする。

しかも終身雇用制による長期的内需を創出するシステムであり、さらに少量多品種生産・差異化生産を可能にするシステムであり、海外に出しても十分適応可能な普遍的システム、欧米の生産企業も学ぶべきシステムであるという議論を展開する。

### 加藤・ステイヴンの批判

これに対して、私とステイヴンの論文(『季刊窓』四号に翻訳が掲載されている)では、「なぜ日本的経営が労働者にとって進歩的なオルタナティブか」「なぜ日本的システムが慈悲深くみえるのか」とケニー・フロリダの問題意識を批判し、いくつかの論点をとりだして、いわ

ば論争的にポスト・フォード主義という形で日本資本主義を新しい時代の典型としてとりあげる議論を批判したのである。

一つは、日本的システムが戦後危機のもとでの日本の階級闘争によって獲得されたものであるという考え方に対する、歴史的な批判である。むしろ戦後労働運動の敗北ののちに、一九五〇年代以降、日本生産性本部や日経連の支持も受けながら導入されてきたものが、日本の経営のシステムであって、占領期の労働運動と五〇年代以降の日本の経営のシステムとを短絡的に結びつけるのは間違いではないかと批判した。

もう一点は、ケニー・フロリダはフォード主義の特徴と一般的に言われているものから外れるものを、すべてポスト・フォード主義と呼んでいる。欧米になくて日本にあるものは新しいシステムであり、ポスト・フォード主義だと呼んでいるが、非西欧的なものが、必ずしも西欧的なものより進歩的だとはかぎらない。非西欧的なもの、ないしはフォード主義でないものは、すべてポスト・フォード主義と呼ぶのは、方法的に誤りではないかと指摘した。

**フォード主義**  
生産・部品・職務の規格化  
非熟練単能工による大量生産システム  
テイラー主義的階層的経営  
厳格に区分された職務給  
ケインズ主義国家市場の大量消費  
単調で不安定な労働者の職場からの抵抗  
労働者の抵抗と生産性鈍化による危機

**ポスト・フォード主義**  
断片的市場向け多品種少量生産  
新技術柔軟生産のための多能工  
多能工の労働過程統制で経営は非階層化  
職務区分消失で属人的賃金、柔軟労働力  
多需要に応じたジャスト・イン・タイム  
雇用安定で抵抗・ストライキ終焉  
生産性向上と危機の終焉

さらに、ケニー・フロリダは、日本語をほとんど読めないで、彼らが依拠する資料は英語文献である。日本の左翼や進歩的な人々が英語で論文を書く習慣がないということもあって、彼らの典拠が日本の経営を礼賛している英語文献に著しく傾いているために批判的な視点を導き出せないでいるという欠陥があるのではないかという批判を行った。

その上で、フォード主義とポスト・フォード主義の指標を別表のごとく七点でまとめあげ、それぞれの論点に対する批判を行うという形をとった。

これらは、私とステイヴンが、レギュラシオン理論ないしはフォード主義、ポスト・フォード主義を論じた様々な文献から抽出した諸特徴で、ケニー・フロリダがこれらの特徴を典型的に論じている。これらのすべてをここで詳しく紹介するわけにはいかないが、私とステイヴンは、これらを一つ一つ反論していった。

まず規格化から多様化かという論点に対しては、輸出型大量生産が石油危機克服にあたって日本資本主義の基盤にあったもので、その後中流資産家たちの中でのブランド志向と

か輸入商品に対する購買力の高まりなどはあるけれども、生産システムの問題として大量生産大量消費から少量多品種生産へという移行がすでに完了したと言えるのかは疑問である。つまり、少量多品種生産といわれるものも、大量生産システムのいわば改良によって作られたもので、大量生産システムの時代が終わったという段階的規定を行うのはおかしい。

次に、フォード主義が単能非熟練の労働であったのに対して、日本型の労働は多能工化したマルチ熟練であるという考え方に対しても、それは日本と欧米の労働市場の在り方の違い、つまり資格を習得してから企業に入り転職が自由という在り方と、終身雇用型で企業内で訓練を行う在り方という違いは見ることでできるにしても、それは熟練か非熟練かという技能の違いに結びついてくるのだろうかという形で問題を提起した。

とくにケニー・フロリダが多能工化の根拠として、日本の教育を高く評価するのに対して、むしろ日本の教育が作りだしてきたものは、あらゆる企業の実情に必ずしも応ずるような自己

犠牲の精神であつて、欧米の教育が養成しているような社会に出てから必要になる技能なり技術なりの修得ではない。

それからテラー型の階層が崩れて、労働者統制に近い経営が行われているという見方に対して、次のように批判した。ジヨブ・ローティンソン等々によって、労働者がいろいろな職場を回れるというのは、ある意味では労働者の抵抗力の喪失である。熟練は、個々の労働者にとつては、その技能を使わなければ生産が進まないということで、労働組合運動が経営に対して抵抗するさいの基盤になつていたが、すべての労働力がどこにでも配置できるようにになると、労働者は抵抗できなくなる。労働者が多能工化し提案制度などで参加することによって経営に口を出すというシステムは、必ずしも経営への抵抗にはなりえない。おまけに終身雇用制がそれを支えているというが、それが保障されているのは、大企業の男性正社員本工のみで、多く見積もつても日本の労働人口の三分の一、大体二割位というのが適當である。それはごく一部なのであつて、日本の労働者の圧倒的部分は三

種の神器のメリットとよばれているものを受取つてはいない。

さらに、日本の初任給は低くできている。欧米の同一労働同一賃金とちがつて、日本の賃金が年功型になつてゐるのは、実は若年層の賃金がむしろ天引きされてゐると考えた方がよい。要するに、ある程度の年齢に達しなければ、労働力を再生産できると考えるべきではないか。

多能工化ないしは経営参加というが、実際には何ら経営への抵抗力をもたなかつた。オイル・ショック後の「減量経営」期に大量解雇・配転が行われ、またこの時期から単身赴任が激増したことを考えれば、ケネディ・フロリダがほめたたえた多能工化や労働者参加は、何ら資本に対する抵抗には結びついていない。QCサークルは連帯のシステムではなくて、生産性向上を行うための組織された競争というべきものではないのか。

賃金が職務にはなく、属人的に支払われているというのも、誰のためのフレキシビリティかという観点から見なければいけない。ポーンナス制度は、企業に忠誠な労働者に多く

を支払い、そうではない労働者の賃金を天引きするという形の労働者支配の仕組みになつてゐる。さらに、日本の賃金システムは、企業規模別にみても、男女別にみても、著しい格差をかかえている。そういう問題をぬきにして、日本のシステムが進歩的であるとか、世界の労働者が迎へなければならぬ新しいシステムであると考えることは適當ではない。日本の経営のシステムは、経営側の分断支配のシステムとして考えなければならぬ。

それから、ジャスト・イン・タイムのシステムについても、下請・系列企業の親企業に対する従属のシステムであつて、事実、オイル・ショックの時期、またその後であつても、子社会は低賃金・使い捨て労働力のプールにされているし、労働組合さえ親会社・子会社関係の中で支配・従属関係をもつという形で支配されている。

コストを最小限にするというジャスト・イン・タイムのシステムは、実は労働者や子会社にとつてのフレキシビリティではなくて、親会社や経営者にとつてのフレキシビリティである。

従つて、日本型のシステムが世界に導入されることによつて危機がなくなるという考え方も間違つてゐる。日本の中でも日本の経営のメリットを受けてゐる労働者は、ごく一部にすぎないし、最近でいえば、地価高騰によつて所得の大小よりも資産の大小によつて大きな分極化が起つてゐる。さらに、企業の海外進出によつて、長期的に見れば国内工業の空洞化の恐れもある。日本資本主義が危機を知らない資本主義であるかのように考えることは誤りである。

さらに、ケネディ・フロリダは、欧米に輸出された日本の経営があたかもうまくいっているように書いてゐるけれども、われわれは、イギリス・ニッサンやニュージランドのニッサン、アメリカのニッサン・テネンソンの例をあげて、日本の経営は必ずしも好意的に迎へられてゐるわけではないと指摘した。

結論的に言つと、欧米の企業が、これからジャパナイゼーション、つまり日本の経営を取入れていくということは、欧米のこれまでの労働運動を弱体化させていくという意味で、世界の労働者階級にとつての反

動的な発展につながるものである。

つまり、日本の経営を取入れるという事は、世界の労働運動の敗北につながるものではないかという警告を發した。さらに、日本の経営が世界に広がっていくという事は、ちょうどフォード主義システムが現在第三世界に広がっているのと同じように、欧米に日本型システムが入って先進国の労働者階級の労働条件が全般的に悪化するということを意味するのであるから、国際的に日本型システムの広がりを食止めていく必要がある。

しいて言うならば、日本のシステムというのは、いまアジアやラテン・アメリカに輸出されている周辺のなフォード主義、欧米フォード主義の団体交渉による高賃金にもついで大量生産大量消費を保障していくようなシステムとは違って、もっぱら低賃金ないしは劣悪な労働条件に依拠してフォード主義的な製品を輸出していくシステムのいわば歴史的な原型であり、ブレ・フォード主義ないしはウルトラ・フォード主義と呼ぶべきではないかと、われわれは結論づけたのである。

## 論争への反響と若干の感想

このような議論に対して、世界各地から様々な反応があった（最後に掲載した論争関連文献一覽参照）。

すでにその一部は、『窓』誌上に紹介されている。私とステイヴンとケニー・フロリダが手紙で論争しているというだけではなくて、アメリカ、イギリス、アルゼンチン、フランス、韓国等々から多数のコメントが寄せられた。『窓』五号で平田清明さんをはじめ数名の日本の研究者に総括的なコメントをやっていただき、ひとまずこの論争を終りにしたいと考えている。

ロナルド・ドーアさんからは、大変興味深く読んだけれども、あまりにも価値判断が先行しているようにおもわれますのでコメントは控えますという返事とともに、最近書いた論文のコピーが送られてきた。オーストラリアやイギリスの研究者からも、自分は日本のスペンシャリストではないのでコメントは差控えるが、加藤・ステイヴンを支持するとか、ケニー・フロリダに賛成すると

かいう意見も寄せられている。

このような論争を組織してみても感想だが、一つは、論争の初期に私達もやや政治的になって、日本の経営を評価するのは馬鹿らしいことであるとか驚くべきことであるとかいう調子で批判したのに対して、自分達は真面目に日本資本主義を分析したために論文を書いたのに、お前たちは政治的に評価するのか、それは日本の左翼の悪しき伝統であるとケニー・フロリダから批判された。この点ではたしかに私達も舌足らずであったと反省している。

しかし理論的な内容については、私達は納得したわけではない。

その他に論争の感想を述べれば、私達もケニー・フロリダも、実は方法論的には、いわゆるレギュラシオン理論のトータルな枠組みから言うところ、周辺の部分で議論していたところがある。ケニー・フロリダで言えば、もっぱら労働組織の技術的な編成の仕方論が集中しており、それが全社会的な規模でどのような蓄積体制に総括されるのかという点が弱かった。それから、私とステイヴンの場合には、共同論文のむづかしさで、たとえばブレ・フォード

主義というのは、もともとステイヴンの規定で、私の方はウルトラ・フォード主義であった。これをいわば折衷的に結びつけたということもあって、方法的な一貫性がなく、事実的な証拠をあげてケニー・フロリダの理論的な問題提起に反論するという形になって、議論がすれちがっていたという面がある。そういう点では、方法的にはどちらも舌足らずだったといえる。

その上で具体的な論点にかかわると、一つは、日本の経営システムの歴史的起源をどこに見るかという問題がある。日本の経営が戦後改革期の労働者の獲得物であるのか、それとも敗北の上に築かれた資本の攻勢による産物であるのか、この点をはっきりさせることが、特に、ケニー・フロリダが依拠しているアメリカのアンドリュー・ゴードンの非常に実証的な日本労働史の大著があらわれているので、切実な課題になっている。

それから、そもそもフォード主義かポスト・フォード主義かという議論を、欧米か日本かという形でやっていたのは、ある意味ではおかしいことであった。日本には一体フォー

ド主義時代があったのかどうかを歴史的に議論しなければならなかったわけで、それは、私達もケニー・フロリダも十分にはとらえていなかった論点である。つまり、日本のフォード主義時代の特殊性の解明である。戦後資本主義の高度成長期がフォード主義と一般的にくくりうるすれば、日本資本主義の特殊性がある、その上に日本的なフォード主義がでてくるはずだが、歴史的順序と空間的な配置の関係について、私達もケニー・フロリダも、必ずしも理論的な展開を行ってこなかった。

この点については、最近フランスのレギュラシオン学派のボワイエが、東京のある国際会議にきて、そこでこの報告のペーパーでフォード主義の様々な類型という問題設定を行い、モデル化している。『窓』の三号の中で紹介しておいたが、「アメリカと日本の労働者のどちらがましか」という比較を行うことよりも、戦後高度成長期の日本の資本主義、アメリカの資本主義、欧米の資本主義、その中でこの経営のシステム、それからオイル・ショック以降の新しい在り方ないしはそこに表れてきている新時代の萌芽という形で問題を

設定していった方が正しかったのではないだろうか。

そういう風に考えると、ポスト・フォード主義とは何かについて、レギュラシオン理論の発展が求められている。フォード主義という概念は、もともとグラムシの「アメリカニズムとフォード主義」という論文からきているのだが、その延長線上で、ポスト・フォード主義とは何かについて、私達やケニー・フロリダが整理したのとは異なった形で、社会的規模での指標を明確化していく必要があるのではないか。

最後に、ケニー・フロリダが言うように、現代資本主義の最先端に日本資本主義があるというのは正しいのか、それが正しいとしても、いかなる意味での最先端であるのか、重要である。しばしばスウェーデン・モデルも世界資本主義の最先端といわれる。こちらの方がそ労働者参加という意味では最先端であるかもしれない。日本資本主義が現代資本主義の最先端といわれるのは、明らかに効率と生産性向上、それからいえばフレキシビリティという観点からの議論であって、いかなる意味で日本資本主義が現代資本主

義の最先端であるのかを明確にする必要があると思われる。

### △論争関連文献▽

- ① ケニー・フロリダ「大量生産を超えて」(『季刊 窓』誌三号所収)
- ② 加藤ハステイヴン「日本資本主義はポスト・フォード主義か？」(四号所収)
- ③ 解説 加藤「ポスト・フォード主義か ウルトラ・フォード主義か」(二号所収)
- ④ 第一の手紙 加藤(日本)「『日本の経営』神話からの脱却を」(同右)
- ⑤ 第二の手紙 ステイヴン(ニュージラランド)「語られなければならぬことは何か」(同右)
- ⑥ 第三の手紙 ケニー・フロリダ(アメリカ)「日本のシステムこそポスト・フォード主義の最先端である」(同右)
- ⑦ 第四の手紙 加藤ハステイヴン「『日本の経営』は進歩的でも不可避でもない」(三号所収)
- ⑧ 第五の手紙 ケニー・フロリダ「大量生産を超えて」をめぐる論争への回答」(五号所収)
- ⑨ コメント一 A・ゴードン(アメリカ)「歴史に裏うちされた弁証法的分析」(三号所収)
- ⑩ コメント二 J・クランプ(イギリス)

ス)「右翼対左翼? あるいは資本主義対社会主義」(同右)

⑪ コメント三 L・マルティノ(アルゼンチン)「先導的であることの意味」(同右)

⑫ コメント四 伊藤誠(日本)「日本型フォードイズムの一般性と特殊性」(同右)

⑬ コメント五 R・スン・ジュン(韓国)「驚きの声をあげすぎないこと」(同右)

⑭ コメント六 高橋祐吉(日本)「進む果てしなく論争」(同右)

⑮ コメント七 A・リビエツツ・D・ルボルニュ(フランス)「ポスト・フォード主義に関する謬見と未解決の論争」(四号所収)

⑯ コメント八 B・エクレストン(イギリス)「階級的和解かそれとも強制された選択か？」(同右)

⑰ コメント九 K・&J・ウィリアムズ(イギリス)「日本の経営——論争へのノート」(五号所収)

⑱ コメント十 S・ウッド(イギリス)「コメント」(同右)

⑲ コメント一一 B・コリア(フランス)「プレ・フォード主義でもポスト・フォード主義でもなく——労働過程管理の創造的で新しい方法」(同右)

⑳ コメント一二 B・テイラー(イギリス)

ス)「ケニー・フロリダ対加藤」ス  
ティーンズの論争」(同右)

②総括コメント 平田清明(日本)(同  
右)

参考 山田鋭夫「レギュラシオン理論の  
紹介と検討」(「情況」一号、一九  
九〇・七)

海老塚明「日本型『資本主義』と  
レギュラシオン」(「情況」二号、  
一九九〇・八)

加藤哲郎(かとう てつろう)一橋  
大学社会学部教授、専攻は政治学・  
国家論・比較政治、著書に『国家論  
のルネサンス』(青木書店)、『ジ  
ャパニカの時代に』(花伝社)、『社  
会主義と組織原理』(窓社)、『東  
欧革命と社会主義』(花伝社)、『社  
会主義の危機と民主主義の再生』  
(教育史料出版会)など。

## 『経済白書』にみる日本的経営論の 特徴と問題点

今年度の『経済白書』が発表され、その中心テーマとして日本の経営がとりあげられていることが話題になっている。

『経済白書』の第2章は「技術開発と日本経済の対応力」と題され、そこでブラザ合意以降の急激な円高にもかかわらず高い成長率を持続した日本経済の「強さ」の秘密はどこにあるかと問い、それは日本企業が環境の激変に柔軟に対応する力を持っていたからであり、その背景にはそれを可能にする技術的対応力があり、さらにそうした技術的対応力を生み出す「企業内におけるシステム」(日本の経営を白書はこのように呼ぶ)があったからだと論ずる。

「企業内システム」としては、日本企業の情報システムがすぐれていることが強調され、アメリカ企業がPOS、VAN、LANなどの機械系情報ネットワークを中心にしているのに対し、日本企業ではインフォーマルな「横」の情報の流れが重視されていることなど、人間系情報ネットワークが柔軟に多角的に活用されている点に特徴があり、これによって

技術開発において営業や製造の現場からの情報が生かされる割合が高くなり、その結果、より適確に市場ニーズを反映させた製品開発が可能になり、さらに開発期間も欧米企業に比べ、三割程度短くなっていると分析する。

さらに日本企業の対応力に富む技術開発力を支えているのが、日本の雇用慣行(いわゆる日本的経営の三種の神器)であるとし、この雇用慣行が新技術導入に対するフレキシビリティを生みだし、また長期的視点に立った教育訓練や研究開発投資を可能にすると、日本の企業システムの優秀性を最大限に賛美する。

そして『白書』は、これら日本企業のすぐれた組織及び行動様式は、世界的にも日本以外の優秀な企業もとり入れており、日本の特殊性ではなく普遍性を持っていると胸をはるのである。

以上が今年度『経済白書』が展開する日本的経営論のポイントである。

このような『白書』の展開は、日米構造協議を強く意識したもので、日米構造協議でアメリカ側のバックにある「日本

異質論」に全面的に反論し、日本の企業システムが世界的な普遍性をもつことを、今井賢一、小池和男など日本経営学の最新の「成果」を全面的にとり入れて論証しようとしたものである。

『白書』が展開したこのような日本的経営全面肯定・賛美論は、『白書』への多くのコメントが指摘しているように、あまりにもいいことづくめであり、日本的経営の弱点や問題性への言及が完全に欠落していることを強く感じさせる。

本誌特集の中で加藤哲郎氏をはじめ多くの方が指摘しているように、日本の雇用慣行のメリットを享受しているのは、日本の労働者の中の少数部分にしかすぎず、日本的経営の影の部分に存在する多くの中小・下請企業の劣悪な労働が、日本の大企業システムを支えている点を隠して、日本システムの普遍性を強調しても説得力は持たない。また日本企業の技術開発期間が欧米企業より三割短いと云っても、日本企業で技術開発に携わる技術者たちは、欧米の同種技術者よりも三割以上長い時間働いている現実を見れば、「誰にとつて」すぐれたシステムなのかを考えざるをえない。「労働と生活の人間化」という視点が完全に欠落した『白書』の日本的経営論は、「日本異質論」への反論として成功しているとは決して言えないであろう。 田辺和彦

# 「日本の経営」と労働問題

織維労連元委員長

中島道治

## 「日本の経営」論の変遷

私は「日本の経営」の問題は労働問題そのものではないかと考えている。

まず「日本の経営」論の歴史的変遷を、簡単に跡づけてみたい。「日本の経営」論が始まったのは一九五〇年代からで、アベグレンその他著名なアメリカの労働経済学者たちがいろいろと分析した。この時期のものは、戦前の労使関係と戦後の産別会議が労働運動の主流のときの分析で、歴史的な限界がある。これが「日本の経営」論の第一段階であった。

第二段階は一九七〇年代で、OECDが日本経済の高度成長の原因と

して「日本の経営」をとりあげ分析した。この場合に特にクローズアップされたのが、終身雇用制、年功序列制度、企業別労働組合といった、いわゆる三種の神器である。ところが三種の神器で日本の労使関係全体を斬るというのは、まことに困難である。たとえば終身雇用制、年功序列制度はその発生の歴史は大正末期の海軍工廠あたりからであるとか議論の多いところだが、それらは主として大企業から中堅企業の男子正規社員にしかあてはまらないので、これで多様な中小企業や労働者、職人労働者などの全体をとらえようとしても無理がある。女子労働者の主流もこの恩恵に浴していなかった。

さらに一九八〇年以降になって「日本の経営」論は花盛りになっ

た。一つは「日本の経営」賛美論、もう一つは国際競争力としてどう見るかという問題、ここには「日本の経営」の海外移転の可能性の問題が含まれる。さらに外国人労働者の問題がある。

賛美論として見てみると、私も会議等でたまたまソ連や東欧に行くが、若い労働者が寄ってきて「日本はいい」と日本賛美を連発するが、これは彼らの社会が供給不足だから、供給過多のけばけばしい日本に眩惑されているのである。また欧米経営者の欲求不満という面もある。かつてフランスに調査に行ったとき、むこうの労働組合幹部と経営者がわれわれをそっこのけで論争していた。経営者は、「日本の労働者は一生懸命働くのに、お前たちはちっ

とも働かない。日本の労働者はこうやって海外にまで勉強にきているのに、お前たちはちっとも行かないじゃないか」と言っていた。経営者たちは、労働組合の要求獲得型のみのも硬直的姿勢に欲求不満を感じており、日本の経営者に羨望の気持をもっている。ここからも「日本の経営」賛美論が生れてくる。

さらに最近の日本では学者や評論家の間にファッションとしての「日本の経営」賛美論が流行している。それらはほとんど没階級的で、「誰が、何のために」が抜けている。労働者の人権、市民権、組合権はほとんど視野に入っていない。労使紛争があっても故意に切捨てて見ないようになっている。技術開発の自発性と働きかたの弾力性のみを評価して、過労死にみられるような働かせ方の問題が視野に入っていない。

国際競争力として見た場合は、相手方の恐るべき力というのが評価の基準だから、どうしても片手落ちになる。日本資本の海外進出に関連して、「日本の経営」の海外移転の可能性の問題が注目を集めているが、もっぱら現地での問題点に関心が集中している。この議論では、現地で