

# 序 章

## イントロダクション

本章では全体のイントロダクションとして、本講義の中心的なテーマである企業システムについて説明する。

本講義の主たる目的を簡単に言えば、これまで日本企業が持っていた様々な制度や仕組みについて学ぶことを通じて、一般に企業というものがどのような仕組みにより動いているのかを考える、ということになる。このために本講義では、第二次世界大戦後の日本企業の典型的だと考えられる仕組みを取り出し、そのような仕組みがどのようなものであり、どのようにして機能してきたかを検討する。また、そのような仕組みがどのように変化してきたのか、という点についても検討する。本講義で言う企業システムとは、このような日本企業の仕組みの集合体を指している。

また、このような検討を通じて、日本企業の機能やその強み、弱みについても理解し、今後日本企業がどうなっていくのか、という点について考えることもできるだろう。これが本講義の二つめの目的ということになる。

本章では、以上のような本講義の目的について説明するとともに、企業システムとはどのようなものか、という点について具体的に述べていく。

**Keywords:**企業システム、日本企業、日本的経営

## 0.1 企業の「仕組み」という視点

すでに述べたように、本講義の主な目的は、企業の「仕組み」を考えることにある。しかし、そもそもなぜ企業の「仕組み」に注目するのだろうか。あるいは、企業の「仕組み」とは何なのだろうか？ 企業の「仕組み」については後にもう少し詳しく説明することになるが、そもそもなぜ企業の「仕組み」に注目するのか、という点から述べていこう。

皆さんは、「企業」といわれると、すぐにいくつかの名前を思い出せるだろう。例えば、日本企業であればトヨタ自動車や日産自動車、あるいはパナソニックやソニーといった会社だろうか。あるいはフォードやGMのような米国企業や、ベンツやフィリップスのような欧州企業の名前がでてくる人もいるかもしれない。

さて、それではもう一步踏み込んで、そのような企業が具体的にどのように動いているかを考えようとする、とたんに難しくなる。たとえば、トヨタ（トヨタ自動車）という会社を考えてみよう。トヨタ自動車、という名前を聞けば、たとえばトヨタのロゴマークや、特定の車種の名前や、テレビ広告、ディーラーの建物のようなものが具体的なイメージとして出てくるかもしれない。しかし、これらのイメージからは、実際にどのように企業が動いているか、ということとは出てこない。実際にディーラーに行ったことがあれば、車を買うときや、修理に出すときにどんな風にディーラーの人と話をしているか、というのが思い出せるかもしれない。これは確かに企業が具体的に動いている状況と言えるが、企業の活動の中ではごく一部しか見えていない。結局、企業がどのように動くか、ということを考える際には、このような経験だけでは不十分、ということになる。

それでは、企業というものを抽象的に、あるいはイメージで捉えるのではなく、具体的にどのように動いているか、という形で捉えるのはどうしたらいいだろうか？ 本講義がそこで取り上げるのが「企業の仕組み」というものである。もちろん、そもそも「企業の仕組み」とは何か、というのが問題だが、とりあえずここでは従業員やその他の人々がそれに従って動くような制度やルール・合意（暗黙の合意を含む）といったものをひっくるめて企業の仕組みと呼ぶ、と理解しておけばよい。

例えば、ある会社の従業員は会社との契約に従って働いており、その背後には労働基準法等の様々な法令がある。また、その昇進や昇給には、会社の中のルールがある。あるいは、明文にはなっていないけれども、例えば「課長になるためにはこのような仕事を一度は経験すること」というような暗黙のルールもあるかもしれない。このように、従業員が働くことについても様々な制度やルール、合意といったものが存在しており、これらが人が働くための「仕組み」を構成している。また、取引先との間にも「仕組み」があるだろうし、お金を借りている金融機関との間にも「仕組み」があるだろう。そして、このような「仕組み」に従って人々は動いているのである。

### ■なぜ「仕組み」は重要なのか

しかし、そもそもなぜこのような仕組みは必要なのだろうか。言い換えれば、そもそも人々はなぜこのような仕組みに従って動くのだろうか。

この点を考えるために、少し具体的な例を考えてみよう。例えば、この講義を読む皆さんが高校生あるいは大学生向けの参考書を作り、販売する企業を立ち上げるという状況を想定する。

このような参考書を作り、売るためには何が必要だろうか？ もちろん、このような参考書を書いてくれる人やその人の知識などは必要だが、それ以外にもパソコンは必要だろう。さらには、パソコンを買い、バイト代を払うために元手となる資金が必要である。これ以外にも印刷を自分でやるなら印刷機が、印刷屋さんに印刷を頼むので

あれば印刷屋（正確には、印刷屋の提供する印刷サービス）が必要になる。つまり、企業を立ち上げるためにはヒト・モノ・カネやヒトの持つ情報といったもの（これらは一般に経営資源と呼ばれる）が必要となる。

しかし、経営資源が必要だといっても、ただ経営資源があればよいというわけではなく、これらの経営資源が適切な形で組み合わせられなくてはならない。印刷屋さんに持っていく前に原稿は完成していなくてはならないし、原稿を完成させるためには解説を書いてくれる人をアルバイトか何かで雇い、パソコンを用意しなくてはならない。

そして、このように必要な資源を調達し、適切に組み合わせるためには、上のような知識や資金、あるいは印刷サービスを提供してくれる人々（経営資源の提供者）との間で様々な調整を行わなくてはいけない。例えば、執筆してくれる人との間で、どのような仕事をいつまでに行い、それに対して原稿料をどのように支払うかを決めなくてはならない（例えば、この章の執筆を3週間後までに、原稿料は400字詰め原稿用紙1枚あたり××円等）。あるいは、あらかじめ仕事の内容を決めずに例えば週何時間というような形で雇うこともできるが、その場合にはどのように仕事を分担するかという別な調整が必要になる。また、印刷屋さんとは、原稿をいつまでに準備し、どのような形で渡すが、何日までに印刷してもらうか、といったことを決めなくてはならない。お金を誰か別な人に借りたのであれば、いつ、どのような形で返すかを決めなくてはならない。全体の活動を考えながら、関係する人々との間でこのようなことを調整して決めていくことにより、必要な資源が必要な形で調達され、組み合わせられて財・サービスが生産されることになる。

## ■「仕組み」の形成

このような調整活動には、その場その場関係者の合意で決めていく、あらかじめルール化しておく、あるいは誰かが決める権限を持つ、などいくつかのやり方がある。しかし、特にその場その場で合意を取るということは面倒であり、また簡単に合意できないかもしれない。そこで、あらかじめどうすべきか、あるいは少なくとも誰が決める権限を持つか（あるいは誰と誰が話し合って決めるか）をルールや合意の形にしておくほうが多くの場合で良さそうに思える。例えば、原稿料は400字詰め原稿用紙1枚あたり××円だとか、難しい仕事の場合には〇〇さんの判断で原稿料を増やしてもよいとか、印刷屋さんには原稿を完成予定日の3週間前に渡すとかというような形である。ルールや合意のような形にしておくことでそのやり方は安定し、関係者はあらかじめそのようなやり方を知った上で動くことができ、財・サービスの生産を円滑にできるようになる。

なお、ここではルールを当事者間で形成するという形で述べているが、そのようなルールはそもそも社会の中にあるルールの体系（すなわち法体系）にしたがって作られる。言い換えれば当事者間のルールといっても、そこには社会的なルールが入ってくるのである。

このような社会的なルールも含めたルールや合意をまとめたものをここでは「仕組み」と呼んでいるが、このような仕組みが存在し、人々がそれに従って動くことで初めて事業は円滑に進むことになる。逆に言えば、このような仕組みがなければ人々がその活動を調整するのに大変な費用がかかることになる。また、仕組みがあっても従わなければ結局やはり大変な費用がかかるから、人々は様々な形でお互いに仕組みに従うように仕向けることになる。結果として、人々は仕組みに従って動き、それにより事業活動が円滑に進むのである。この意味において、「仕組み」を考えることは、実際の事業活動を考えるための良い手段となっているのである。

## 0.2 日本企業を取り上げる理由

この企業の仕組みを考えるために、この講義で主として取り上げるのが戦後の日本企業である。すなわち、本講義では戦後の日本企業について、典型的だと考えられるようないくつかの仕組みを取り出し、その仕組みがどのようなものであり、どのように機能してきたかを明らかにしようとする。

言うまでもなく、日本企業を取り上げるひとつの理由は、それがこの講義を読むほとんどの人にとって馴染み深いものであり、仕組みを考えやすい、ということである。この講義ノートが日本語で書かれている以上、ほとんどの読者は日本企業について何らかの形で触れているだろう。

しかし、日本企業を取り上げることにはもうひとつ大きな理由がある。それは、日本企業を取り上げることにより、とりわけ日本企業の特徴やその強み・弱みについて理解し、日本企業と日本経済のこれからの発展の方向性について考える材料となる、という点もある。すなわち、本講義はいわば「日本企業論」としても役立つことを意図している。

実際、企業の仕組みに関する研究—後で説明する「企業システム」に関する研究—は、日本企業の研究とともに発展してきた。というのは、そもそも企業の仕組み（企業システム）に関心が集まったのは、第2次世界大戦後、日本経済が急速に発展したことを受けて、多くの研究者たちの間で「日本経済が急速に発展したのは、欧米とは異なる日本企業独自の仕組みがあったためではないか？」という疑問が生まれ、それを検証しようとする研究が多く生まれたことによる。

まず、1970年代ぐらいから、日本経済の成長の原因を企業に求める形で、日本及び欧米の経営学者・社会学者が「日本的経営」あるいは「ジャパニーズ・マネジメント」に対して関心を持つようになってきた。

日本の経営に関する先駆的な業績としてはたとえばアベグレン (Abegglen,1958) を挙げることができるが、この講義は必ずしも日本の経営に対して必ずしも肯定的な評価ではなかった。その後、高度成長に伴って1970年代ぐらいからドラッカー (Drucker,1971) やドーア (Dore,1973)、あるいは津田 (1976)のような日本の成長の要因を日本の経営のやり方に求めるような、すなわち「日本的経営」に肯定的な研究が出始め、日本企業の競争力が高まった1980年代には日本的経営の研究は大きなブームとなる。欧米の研究者によるオオウチ (Ouchi,1981) やパスカルとエイソス (Pascale and Athos ,1981) はその典型的な例といえるだろう。

このような流れが、経済学において企業の中の組織や制度をミクロ経済学のツールを用いて分析しようとする、企業の経済学あるいは組織の経済学といわれる研究の流れと結びつくことで、「日本型企业システム」の研究としてさらに発展することになる。その基礎を作ったのは青木昌彦の一連の業績(Aoki ,1980 あるいは Aoki,1984)であり、その後多くの経済学者が日本的企業システムの研究を手がけることになった。その代表的な成果としては、たとえば青木とドーア (Aoki and Dore,1994)やメインバンクに関する青木とパトリック (Aoki and Patrick,1994) を挙げることができるだろう。

以上のような研究は、日本企業の仕組みを分析することを通じて日本企業の強み、弱みを明らかにするとともに、一般に企業の仕組みとはどのようなものであり、どのように機能しているのか、ということについても明らかにしてきた。すなわち、日本企業を考えることは企業の仕組みを考えることに役立つだけでなく、また日本経済について考える際にも役に立つのである。

ただし、注意すべき点として、これらの研究の中で検討されてきた様々な仕組み、例えば人が働くことに関する仕組みや取引先との取引に関する仕組みが、戦後日本において常に一般的に見られた特徴というわけではない、という点である。これらの研究が対象としたのは、いわば日本企業の中の典型的な仕組みとして取り上げられたものであって、それらの仕組みが全て同時期に、かつ多くの日本企業において見られたことを意味するものではない。これからの説明の中でもしばしば触れられるが、これらの仕組みは戦前からその原型が作られており、戦後、とりわけ1950年代半ばぐらいから徐々に形成されていく。1980年代ぐらいにはある程度完成されたものと思われるが、その一方で80年代にすでに変化しつつあった仕組みもある (いわゆるメインバンク制)。

本講義では、企業の仕組みについて考え、また日本経済と日本企業の将来像を目的としているため、必ずしも時代の厳密性にはこだわらず、日本企業において典型的に見られたと考えられている仕組み（上のような研究で取り上げられてきた仕組み）を取り上げ、それらの仕組みがどのようなものであり、どのように機能してきたかを明らかにする。さらに、そのような仕組みがどのように変化してきたかを検討することで、それらの仕組みの機能についてより深く検討を行う。

また、本稿では日本企業の仕組みについて検討する際に、米国を中心とする外国の仕組みともしばしば比較する。これは、あくまで日本企業の仕組みを明らかにすることを目的としているため、必ずしも体系的な比較にはなっていないが、これによりそれぞれの仕組みについて深く理解できるものと思われる。

### 0.3 「企業システム」とは何か

以上で本講義の目的については大体説明したが、もうひとつ説明すべきことがある。それは、上にも出てきた「企業システム」という言葉である。企業システムとは何であるのか、なぜそのような言葉を使うのか（なぜタイトルが「企業システム」なのか）、といったことを説明する必要があるだろう。

研究の流れについて説明した中ですでに「企業システム」あるいは「日本型企业システム」という言葉が出てきていることからわかるとおり、この企業システムという言葉はすでに研究の中で使われてきた言葉である。

そもそも、「システム」とは何だろうか？ 「システム」という言葉自体は様々な意味で使われているのだが、基本的には「相互に関係する要素の複合体」、つまり構成要素がお互いに関係し、相互作用するようなものを想定している。例えば、会社の事務処理を行うようなシステムは、パソコンとソフトウェア、そして例えば身分証明書の読み取り機（勤務時間管理の場合）のようなハードウェアを組み合わせ、それぞれが相互作用をすることによって動いている。

企業システムが「システム」と呼ばれるのは、上で述べたような「仕組み」、すなわち、例えば人々が働くための仕組み（従業員との関係に関する仕組み）やお金を借りるための仕組み（金融機関との関係に関する仕組み）が組み合わさり、お互いに相互作用をしている、と考えられているためである。つまり、「仕組み」同士はお互いに関係を持っている。これを青木昌彦は「システム性の認識」(Aoki and Dore, 1994, 第1章)と呼んでいる。言い換えれば、様々な仕組みは、お互いに関係しながらひとつの大きな「仕組み」となっており、その全体としての仕組みが「企業システム」と呼ばれているのである。これに対して、個別の仕組み—その定義は様々だが—はサブシステムと呼ばれる。

もちろん、このサブシステム（例えば従業員との関係に関するサブシステム）はさらにそのサブシステム、例えば昇進に関するサブシステムや雇用に関するサブシステム（サブシステムのサブシステム）に分解されうる。そのようにして分解していってみると、最終的には個別のルールや合意といったものに行き着く。つまり、企業システムとは、様々なレベルにわたる企業における「仕組み」の集合体、ということになり、その構成要素である「仕組み」が相互に関係しているためにシステムと呼ばれる、と考えておけばよいだろう。

本講義ノートが「企業システム論」というタイトルであるのは、以上のような、全体としての企業の仕組みが、お互いに関係している様々なサブシステム—小さな「仕組み」の集合体として存在している、と考えているためである。

### 0.4 本講義の構成

もっとも、「企業システム」が様々な仕組みの集合体だというだけではどこから話をして良いかわからない。そこで本講義では、企業システムを構成するいくつかのサブシステムに注目し、サブシステムごとに典型的と見られるような仕組みを把握し、またその機能について説明していく。

サブシステムへの分割の仕方もいくつかありうるのだが、ここでは、そのサブシステムが扱っている関係がどのようなものであるか、言い換えれば「誰」に関するサブシステムであるか、ということによって分割する。

上の例でもすでに見たように、企業は従業員だけでなく、取引先や金融機関、後で説明する株主他の出資者といわれる人々、同じ市場にいる競争相手の企業、さらには政府や地方自治体といった様々な関係者に取り巻かれて存在している。このような関係者を利害関係者、あるいはステイクホルダーと呼ぶが、このそれぞれのステイクホルダーに対応する形で個々の仕組みが発達してきた。すなわち、従業員に関する仕組みと金融機関に関する仕組みは（相互に関係はあるが）ある程度独立に発達してきたといえる。

そこで本講義では、まず企業システムの構成要素を整理し、その全体像を概観した上で、個々のステイクホルダーに関する仕組み（サブシステム）に分けて説明をしていく。具体的には後で説明するように、従業員、金融機関、出資者、取引先、競争相手、政府・地方自治体に分けて説明していく。その後、「典型的」と考えられた仕組みがいかに変化していったかということの説明し、日本企業の将来像についても簡単に考えてみることにする。

## 演習問題

- 0.1 自分がある程度知識を持っている企業を1つ取り上げ、その企業がどのような経営資源を使ってどのような財・サービスを生産しているのかを調べて、書き出してみよう。
- 0.2 まず、「日本企業」「アメリカ企業」「ドイツ企業」のようなある国の企業の典型と思われるような企業の名前を書き出してみよう（たとえば日本ならどの企業が「日本企業」の代表になるだろうか?）。その上で、ある国の企業についての自分の中でのイメージを整理して書いてみよう。