

[研究ノート]

大企業体制と経営者支配 ——労働の視点を中心に——

野 末 英 俊

目 次

第1章 現代の資本主義

第1節 大企業体制と経営者支配

第2節 企業と労働

第2章 管理論の歴史

第1節 発展

第2節 自動車産業の生産方式

第3章 日本の経営

第1節 雇用の非正規化

第2節 日本の経営の変化

結章 大企業体制と専門経営者

第1節 大企業体制とコーポレート・ガバナンス

第2節 労務管理の重要性

第1章 現代の資本主義

第1節 大企業体制と経営者支配

1. 大企業体制の成立

(1) 資本主義の特徴

富は人間の労働の蓄積である。人類の歴史において、生産力の向上と共に、

余剰生産物が商品として交換されるようになり、貨幣は、その過程で発明された特殊な商品である。封建体制の内部で生じた貨幣経済の浸透と生産力の発展は、封建的拘束を桎梏として感じるようになり、生産関係との矛盾が激化して、封建体制を打ち破る原動力となった。こうして成立した資本主義は、私有財産制を基礎とし、商品生産が支配的な社会である。資本主義においては、労働力もまた、商品となり、激しい企業間の競争の中で、生産力は飛躍的に向上する。また、さまざまな市場（商品、労働、金融、証券、外国為替等）が発達し、価格が需要と供給を調整する機能を担うようになり、多くの中小企業は、淘汰あるいは、従属関係におかれることになる。

(2) 大企業体制

株式会社制度¹は、合名会社、合資会社の発展した形態であり、個人企業の資本的限界を打破し、近代的大企業の成立を可能とした。19世紀後半から20世紀初めにかけて、アメリカでは、銀行資本（金融機関）の資金を用いて、鉄道・鉄鋼の分野を中心に、大企業体制が形成された。大企業は、市場を必要とし、政府との結びつきを求めるようになった。大企業体制は、現代の資本主義諸国において、中心的役割を担う。

(3) 限界

企業は、生産、雇用や地域経済への影響など、社会的に有用な存在であると同時に、利潤を目的とする営利性を特徴とする二重性を有し、後者が、その本質の特徴である²。大企業の市場における寡占（あるいは独占）は、競争の排除をつくり出すが、それ自身の中に、停滞の要因を有している。内部的には、官僚主義による組織の硬直化、市場においては、管理価格の形成など、多くの課題をもつ。

(4) 組織の多様化

また、現代は、企業以外の組織の多様化が進展しており、政府、NGO、教育・医療・福祉・その他の社会的目的を重視する NPO の比重が増大し、組織社会が出現している。しかし、組織社会の軸には、巨大な資本・生産設備をもつ大企業を中心とする体制（大企業体制）が存在する。

2. 産業構造の変化と資本輸出

(1) 産業構造の変化

資本主義において、企業は、利潤率の低下した分野から撤退し、より高い利潤率の産業へと参入する。これにより、常に産業構造が変化（高度化）し、成熟産業から、先端産業への移行が進行する。

(2) 資本輸出

国家と結びついて、資源・市場としての植民地支配の獲得を目的とした資本主義列強による帝国主義政策にその先駆がみられる³。第二次世界大戦後においては、アメリカを中心とする資本主義体制が形成されたが、先進国の大企業は、天然資源、労働力、さらには、相互の市場を目的として、対外直接投資を拡大した。同時に、先進国の技術、経営方式、文化がグローバルに浸透した。

3. 経営者支配

資本主義の発展と共に、株式会社制度を基礎とする近代的大企業が成立する。近代的大企業は、複雑な組織をもち、その運営のために、個人企業における勘・コツとは異なる近代的・合理的な経営管理方式を必要とした。大企業においては、株式所有が分散し、所有と経営の分離が進展し、大多数の株主は配当と株価の上昇にのみ関心をもつ。ここで、専門経営者が、機能資本を支配するようになった⁴。

専門経営者は、経営が安定している限りにおいて、強い支配力をもち、その

機能は、企業内外のステークホルダー（株主、労働者、顧客、金融機関、供給業者、政府、地域社会等）との利害調整、企業の維持・発展である。株式所有を権力の基礎としない専門経営者は、資本家とは異なる特殊な労働者であり、自身の専門的能力を基盤とし、高額の役員報酬を受け取る⁵。しかし、個別資本としての性格をもつ企業は、利潤動機から逃れることは出来ず、企業目的である剰余価値（利潤）を生み出す労働力の管理の在り方が、重要な課題となる。

第2節 企業と労働

労働は、本来、人間にとって、自己成長や自己実現の場であるが、資本主義においては、生産手段をもたない賃金労働者は、労働の成果を自分のものとする事が出来ず、労働疎外が生まれる。企業において、購入した労働力は、生産手段と結合して、剰余価値（利潤）を生み出す。企業にとって、利潤は内部蓄積を可能とし、不況に対する備えや、拡張期の際の原資となる。ここで、労働力の管理（労務管理）は企業の経営にとって、中心的課題となる。企業にとって、労働時間の延長、労働強化、低賃金、労働生産性の向上が利潤獲得の手段である。しかし、労働運動の成果として、労働者の権利が一定程度、法的に保障されるようになった現代においては、特に、労働生産性の向上（技術革新）が重要な意味をもつ。

しかし、資本（企業）と労働者の利害の対立は必然的であり、この対立関係をいかに調整し、労働者の自発的な貢献意欲を引き出すかが、専門経営者にとって課題となる。

第2章 管理論の歴史

第1節 発展

1. F. W. テイラー

19世紀末から20世紀への転換期のアメリカにおいて、大企業体制（寡占、独

占) が形成されたが、近代的大企業は、専門経営者による合理的な経営管理を必要とするようになった。F. W. テイラーは、こうした時代を背景に登場した。テイラーは、怠業の解消を唱え、「工場管理法」(1903)において、構想(計画)と実行の分離⁶と管理の4原則⁷(大なる一日の課業、標準条件、成功したら多く払う、失敗したら損をする)を提唱した。テイラー・システムは、標準化と分業の徹底化によって生産性の向上を実現しようとするものであり、大企業体制に適合したものであった。テイラーは、科学的管理法を、労使の対立から協調に転ずる精神革命にあるとしたが、構想(計画)と実行の分離は、生産性向上に役立つ反面、労働者の意思・判断を無視するものであった。テイラー・システムによっては、労働者の自発的な貢献意欲を生み出すことが出来ず、労働者を経済人と見る視点は、多くの批判を受けた。

2. M. P. フォレット

M. P. フォレットは、企業内における、抑圧、妥協とは異なる、統合の必要性を繰り返し指摘している⁸。フォレットは、「対立を処理するには、主要な三つの方法がある。それらは、抑圧、妥協、統合の三つである。抑圧は、明らかに、一方の側が相手側を制圧することである。……妥協は……それぞれ相手側に僅かばかり譲歩するのである。……対立する欲望が統合されるといった場合には……その二つの異なった欲望が、それぞれ満たされ、いずれの側も何ひとつ犠牲にする必要のない解決方法を見出したことを意味する。」⁹としている。しかし、企業の管理にとって、統合は、困難な課題である。

3. C. I. バーナード

(1) バーナード革命

現代は、さまざまな組織(政府、教育、医療等)が増加しており、組織社会が出現している。組織は、それぞれの目的達成のための手段であり、協働によって、個人の限界を打破することが可能となる。実務家であった、C. I. バーナー

ドは、ホーソン実験を行ったメーヨーらとの交流¹⁰があり、人間関係論について理解をもっていた。バーナードは、人間を、経済人から、自由で独立した存在であるとし、それまでの人間観を一変させた。(バーナード革命) バーナードは、「今日の多くの人々の思想では、人間は『経済人』であって、経済的以外の属性はわずかしかもたないものだ、ということの意味したし、いまもなお意味している。私の考えるところでは、かかる見方こそが、経済的であれ、非経済的であれ、ともかく社会での行動の場所である具体的な特定の局所的組織とそれに関連する個人とを無視せしめるのである。」¹¹ としている。

(2) 全体と個の同時的発展

バーナードにとっての課題は、組織における全体と個の同時的発展であった¹²。バーナードは、組織の三つの要素として、共通目的、伝達（コミュニケーション）、貢献意欲を提示し、また、組織の維持のためには、有効性（協働体系の目的の達成）と能率（個人の満足）の均衡が必要であるとした¹³。バーナードは、経営者は、本来、性格の異なる、組織の目的と個人の動機とを調和させることが役割であり、個人が協働体系（組織）に貢献させるため、誘因（組織が個人に提供する利益）が必要であり、その誘因を作り出すために、協働体系は余剰を生み出さなければならないとした¹⁴。この誘因と貢献によって、組織の均衡¹⁵が、維持され、この均衡が、組織の存続・発展にとって重要な意味をもつ¹⁶。バーナードの理論は、近代管理論の起点となった。

4. D. マグレガー

D. マグレガーは、伝統的な労働者観である X 理論に対して、Y 理論を提唱した¹⁷。マグレガーは、Y 理論による統合の原則、すなわち、経営者の役割として、「従業員が企業の繁栄のために努力することによって各自の目標を『最高に』成し遂げられるような条件をつくる」¹⁸ことを主張している。また、「経営者が X 理論のような狭い仮説を捨てること」¹⁹の必要性を強調している。W. G.

オーウチは、マグレガーの Y 理論を取り入れたアメリカの企業を Z タイプであると、Z タイプの企業は、日本的経営と似ているとした²⁰。

5. P. F. ドラッカー

P. F. ドラッカーは、全体主義を批判し、人間の自由と責任との関係を強調している²¹。ドラッカーによれば、人間は自由な存在であり、あらゆる人間が、自らの目標、貢献、行動に責任を負う存在である。来るべき社会は、知識社会、組織社会、多元社会であり、ここで、中心的な役割を担う知識労働者は、自立した存在として、成果の実現に向けて活動するとした²²。また、知識労働者は、「すべてエグゼクティブ」²³であり、専門経営者と労働者を、上下関係ではなく、対等で機能的な分業関係として、とらえている。しかし、将来的にも労働者が全て、知識労働者になることはありえない。ここに、ドラッカー理論の限界がある。

第2節 自動車産業の生産方式

1. フォード・システム

企業は、少ない労働力で、同量の商品生産を行うことが出来れば、大きな剰余価値（相対的剰余価値＝利潤）を得ることができる。これを象徴的に実現したのは、フォードによる生産システム（フォード・システム）であった。1908年、フォードは、堅固で低価格の T 型車を発表し、消費者の支持を得て、市場占有率を高めた。また、1913年、拡大する需要に対して、ベルト・コンベアを用いた移動式組み立てラインの実用化に取り組んだ²⁴。フォード・システムは、同一製品の大量生産（大量生産方式）を特徴とし、労働者を細分化された作業に固定し、全体としての時間管理を行い、機械化と職務の細分化（分業）により、生産性の向上を実現し、労働者の高賃金を可能とするものであった。しかし、フォード・システムは、テイラー・システムを徹底化し、労働者を機械の一部とみなすもので、疎外（労働疎外）の問題を、先鋭化させた。また、職務

の細分化と単純化は、労働者の熟練を必要とせず、労働者の精神的満足をもたらさなかった²⁵。この結果、労働疎外を生み出され、欠勤、退職、品質不良につながった²⁶。さらに、フォードの製品指向は、市場の成熟化にともない、消費者志向のGMの戦略に敗退する原因となった。

2. トヨタ生産方式

トヨタ自動車は、2008年、生産台数において、GMを抜き、世界最大の自動車メーカーとなった。トヨタ自動車は、欧米のメーカーに対して後発であり、1949年のドッジ・ラインによる緊縮財政による不況と市場縮小の中で、多くの在庫を抱え、破綻に瀕した。しかし、その後の再建過程の中で、労働生産性と品質、雇用を重視する企業文化と効率性の高い生産方式をつくり上げた。

トヨタ生産方式は、ジャスト・イン・タイムと自動化を二つの柱とする。ジャスト・イン・タイムは、厚い下請系列の上に存立し、「後工程が前工程に、必要なものを、必要なとき、必要なだけ取りに行く」²⁷システムであり、需要の変化に対応した生産が行われる。自動化は、織機の時代に起源をもつ、品質を維持するシステムである。トヨタ生産方式では、ジョブ・ローテーションによって多能工が育成²⁸され、フォード・システムによってみられた労働の単調感・疎外感という負の側面を、一定程度緩和した上で、高い生産性を実現するシステムとしての特徴を有している。トヨタ生産方式は、市場が拡大しない中で、需要の変動に対応した生産システムとして注目され、他産業にも波及した²⁹。

3. ボルボ生産方式

(1) ボルボ生産方式

自動車産業における労働の人間化について、貴重な実験となったのは、スウェーデンのボルボにおいてであった。北欧の福祉国家スウェーデンに本拠をおくボルボは、1974年にカルマル工場（-1994年）の操業を開始した。ボルボは、ベルト・コンベアを廃止し、作業チームによる生産方式を取り入れ、労働

者の勤労意欲を高めた³⁰。ボルボでは、1989年、ウデヴァラ工場（1987-1993年）が本格的に操業を開始した。ボルボの工場における生産方式は、生産性の向上とともに、労働の人間化を実現する方式として、注目された。しかし、ボルボは、1992年11月、販売不振と過剰生産能力を理由に、2つの工場の閉鎖を発表した。1998年、ボルボは乗用車部門をフォード売却し、この部門から撤退した。さらに、フォードは2010年、子会社となっていたボルボ・カーズを、中国の吉利集団に売却した。井上宏は、ボルボの限界を、「ボルボは、資本の国際的な独占の支配やマーケティング活動を中心とする国際的な市場支配力を持ちあわせていなかった」³¹としている。

（2）労働の人間化

自動車産業の生産システムで課題となったのは、生産性と労働疎外との関係であった。労働生産性を高めるためには、分業・機械化が必要であるが、分業は、労働者が一つの作業に特化するもので、労働者を細部労働に拘束することは、労働者が、全体工程の中での労働の意味を見出すことを困難とし、その結果、勤労意欲を低下させ、欠勤や不良品の増加の原因となる。こうして、生産性の向上と同時に、労働を通しての自己成長・自己実現（労働の人間化）の必要性が認識されるようになった³²。ボルボ生産方式は、労働の人間化に対する一つの試みであり、企業イメージを高めることにも役立ち、貴重な経験であったということができよう³³。

4. 課題

大企業は、複雑な組織をもち、合理的な経営管理を必要とする。企業においては、経営目的（利潤、内部蓄積）の実現のために、限られた経営資源（資本、生産手段、労働力、知識・情報、組織等）を、効率的に用いる必要がある。特に、剰余価値（利潤）を生み出す労働力の管理（労務管理）は、重要である。しかし、労務管理は、その保持者である労働者が人格や感情を有するため、経

営管理の中でも最も難しい分野である。資本（企業）は、労働者の能力を引き出すことが必要となるが、しかし、本来的に対立する性格をもつ、両者の関係は多くの課題を抱えている。また、資本輸出が拡大した現代においては、グローバルな視点が必要となっている。

第3章 日本の経営

第1節 雇用の非正規化

1. 非正規雇用の増大

1985年のプラザ合意以後、円高が急速に進み、輸出企業は海外生産へと転じた。大企業の海外生産比率の拡大と共に、産業空洞化が進展し、他方、第三次産業の比重が増大し、非正規雇用拡大の原因となった。製造業においても、1990年代以降のメガ・コンペティション（大競争）の中で、賃金コストの削減を目的とした非正規雇用比率の増大がみられる。従来、非正規労働者は、中年女性の再雇用型の特徴³⁴を有していたが、若年者や男子労働者、外国人労働者が増大し、同時に、雇用形態の多様化が進展している。

2. 派遣労働者

1985年に労働者派遣事業法が制定され、翌86年から施行された。派遣労働者は、雇用主は派遣元企業であり、指揮・命令権は派遣先企業にある。派遣労働者は、働く職場と直接雇用関係を持たず、企業は、必要な労働力のみを利用することが可能となる。派遣先企業にとっては、労働者に対する管理責任が軽減され、利潤確保のための手段として、利用される。しかし、派遣労働者が生みだした剰余価値は、派遣先企業と派遣元会社によって分割され、直接雇用の非正規労働者よりも、不利な労働条件となることが一般的である。特に、登録型派遣は、雇用が不安定で、短期雇用の繰り返しであり、派遣先企業に対して、所属意識をもつことは、困難である。2008年のリーマン・ショックの影響が、

アメリカ市場に依存する日本の自動車・電機産業に広く及んだが、最初の人員整理の対象となったのは、非正規雇用の中でも派遣労働者であり、「派遣切り」「派遣村」が注目された。派遣労働者は、職と同時に住居を失うことがあり、その身分と生活の不安定性が明確となった。

3. 問題点

非正規雇用の増加は、労働者間の格差（雇用の安定、賃金、福利厚生等）と対立を生じさせる。また、労働者に、知識・技術の蓄積をもたらさず、人員整理の際には、最初の対象となる³⁵。企業との共同体的意識をもつことが困難であり、企業内において、企業から従業員への誘因（賃金、雇用の安定、社会的承認等）を縮小させ、同時に、従業員からの貢献をひかえさせ、均衡の維持を困難とする。さらに非正規雇用が、若年者の場合には、晩婚化、未婚化、少子化をもたらし、将来の福祉国家存立にとっては、不安要因となる。同時に、国内市場を縮小させ、デフレを招き、生産の海外移転を促進し、一層、国内の雇用機会を減少させるという悪循環を招く。また労働運動の停滞も問題である。

第2節 日本の経営の変化

1. 日本的特質

日本は、多様性を生み出す温帯に位置し、海外から多様な先進文化を受容し、また農耕民族として、共同体的性格を形成してきた歴史をもつ。開国後、欧米の影響を強く受けたが、日本的な特徴は、残った。日本社会の特徴についての研究には、序列社会³⁶、甘え³⁷、恥³⁸の視点などがある。しかし、文化は、固定したものではなく、長期的には、経済的基盤とともに、変化する。

2. 日本の経営の形成

(1) 封建的性格の払拭

第二次世界大戦後、経済の民主化政策によって、明治維新後残された日本経

済の半封建的性格の多くは払拭された。軍国主義の基盤とみなされた財閥は解体された。農地改革の結果、農民所得が増大し、国内市場が拡大して、戦後の経済発展の要因となった。資本・先端技術の導入、良質の人的資源、大きな貯蓄、間接金融、産業構造の急速な転換、これらが、高度経済成長の要因となった。

(2) 日本の経営

戦後の軍国主義から経済重視への政策転換、勤勉で豊富な労働力の存在は、日本企業の成長・発展にとって有利な条件となった。日本企業においては、アメリカの経営方式が導入されたが、全てが受容された訳ではなく、欧米企業と比較して、特徴的な経営管理方式が形成された。終身雇用制、年功賃金、企業別組合の3つが、「三種の神器」と呼ばれたが、特に、終身雇用制に代表される労務管理は、欧米企業とは異なる特徴をもっていた。日本の大企業は、男子基幹労働者の生活を保障することによって、労使協調を可能とし、企業内の統合を作り出した。雇用の安定は、労働者の企業に対する貢献意欲を向上させ、その競争力強化に役立ち、労働者の所得の増加を伴う中間層の増大は、社会の安定化をもたらした。

3. 肯定論

高度経済成長期に、日本においては、労働集約的な繊維産業から重化学工業への産業構造の転換が進展した。しかし、1973年の第一次石油危機は、安価な石油に立脚する日本経済に構造転換を迫り、日本の高度経済成長は終わりを告げた。危機を契機として、日本企業は、省資源型の産業（輸送・電機等）へと産業構造の転換が進展したが、1980年代には、日本製品が強い国際競争力を有し、その源泉が、労使協調的な日本的経営の特質³⁹にあると見られたことから、日本的経営に対する評価が高まった。

4. 内容

(1) 労務管理

資本主義においては、前提として、資本と自由な労働者の蓄積が必要である。資本主義の発展の過程で、小商品生産者は分解され、生産手段を失い、賃金労働者へと転化する。労働者のもつ労働力は、商品となり、労働市場で売買され、その価格が賃金である。労働力は、企業にとって、生産手段と結合して剰余価値を生み出す重要な経営資源である。しかし、その保持者である労働者は、感情（人格）をもつ人間であるため、特別の配慮が必要となる。

日本的経営の大きな特徴は労務管理にみられた。日本においては、第二次世界大戦後、農民層が分解し、都市で働く賃金労働者が増大すると同時に、高学歴化が進展した。日本企業の経営においては、終身雇用制及び年功賃金が、大きな特徴を有していた。また、企業内教育訓練、ジョブ・ローテーションによる多能工化、稟議制による集団的意思決定、根回し、従業員提案制度、厚い福利厚生、小集団活動などが、日本的特質をもつとされた。

(2) 生産管理

日本企業の生産管理においては、需要へのフレキシブルな対応と在庫の圧縮を目的とするジャスト・イン・タイム方式が代表であり、自動車産業以外にも普及している。ジャスト・イン・タイムは、下請管理と結びついている。

(3) 下請管理

日本企業においては、アSEMBリー・メーカーを頂点として、ピラミッド型の企業系列が形成されている。アSEMBリー・メーカーは、豊富な資金を有し、技術革新の成果を取り入れ、高い生産性によって、大きな利潤を実現する。アSEMBリー・メーカーは、中枢部品の製造と組み立てに特化し、部品（中間財）供給を系列企業や下請企業から供給を受けるといふ、垂直的な分業（提携）関係が形成されてきた。下請関係において、親企業は、下請企業に対して、資本

提供・技術指導・人的派遣を行い下請企業の利用により、設備投資を節約し、賃金コストを削減し、不況の際には、緩衝帯の役割を担わせてきた。

(4) 企業別組合

労働者は、契約上は対等であっても、雇用されなければ、生活出来ないため、資本（企業）に対して弱い立場にあり、自らの権利を守るために、連帯する必要がある。日本では、企業ごとに組合が存在する。第二次世界大戦後、日本企業においては、労働の民主化に伴って、労働者の労働組合への加入率が高まった。しかし、第三次産業への産業構造の移行や非正規労働者の増加は、組合加入率を低下させた。また、中小企業においては、組合がないことが多い。日本の労働組合は、労使協調的な性格が強く、労働者の権利の交渉において、権利の主張において限界を有し、その役割と存在意義が問われている。

(5) 企業集団

企業集団は、企業間のヨコの関係であり、金融機関や総合商社が核となり、株式保有・人的派遣を基礎とする結合関係である⁴⁰。その背景は、互惠関係による利益であるが、ここでは、グループ企業との取引が優先され、競争が排除され、結合の程度は、集団により異なる。しかし、金融機関のグループ企業に対する影響力が弱まり、大企業間の株式の相互持合いの減少によって、結合関係は弱まっている。

5. 日本の経営論

(1) 集団主義

集団主義は、日常生活の多くの場面でみられる。岩田龍子は、集団的編成と集団成員としての義務の無限定性が、日本の経営組織における編成原理であるとした。日本企業の経営組織は、管理職のみならず、管理される人びともを含めた、集団が基礎単位となっており、これがいくつか集まって上位集団を形成

するとし、集団主義の立場に立つ⁴¹。R. P. ドーアもイギリスと比較して、日本の労働者は「チームの一員という面が強い」としている⁴²。

(2) 共同体的性格

日本では、共同体的社会構造が長く残ってきた。占部都美は、日本の労使関係を雇用の共同体原理から理解し、敵対的ではなく労使の対立を緩和する企業別組合を「ユニークな先進性」をもつものとしている⁴³。

(3) 家の立場

企業と労働者との関係を「家」という運命共同体的な関係から理解しようとする方法である。家を重視する習慣は、日本の歴史の中で、長く存在し、単なる共同体的立場より、結合関係が強い。「家」の立場においては、J. アベグレンの『日本の経営』（1958）に、その嚆矢がみられ、アベグレンは、日本の工場は家族的であり、アメリカとの決定的な相違点は、終身関係にあるとした⁴⁴。また、三戸公は、会社を擬似的な家として理解し、欧米の契約に対して所属が特徴であるとした⁴⁵。他方、間宏は、日本的経営の起源を江戸時代の商家に求め、経営家族主義の立場をとっている⁴⁶。しかし、バブル経済崩壊後の企業のリストラや破綻、それに伴う雇用の流動化によって、労働者の意識は、変化している。

(4) 批判経営学

主に、マルクス主義の立場から、日本的経営を批判的に検討する立場である⁴⁷。

6. 日本の経営の変化

(1) 欧米化

バブル経済の崩壊以後、経営方式の欧米化への傾向がみられる。1989年の東欧革命以後、資本主義的生産様式と市場（商品・貨幣）経済、企業の競争関係が、グローバルに拡大（メガ・コンペティション）する中で、日本企業は、ア

アメリカの復活（ICT分野を中心とする活発な技術革新）、新興工業国（中国、NIEs諸国等）の追い上げを受けている。大企業においても、競争力を維持することは容易ではなく、熾烈なグローバル競争の中で、コスト削減を図り、福利厚生（社宅・社内預金・企業スポーツ等）を廃止・縮小⁴⁸させ、経費節減を進めている。反面、女性の管理職登用の遅れ⁴⁹など、旧来の問題が残されている。

（2）終身雇用制の動揺

バブル経済崩壊後の長期的な経済停滞の中で、終身雇用が転換期にある。戦後、大企業の男子労働者を中心に、定年までの雇用が維持され、年功賃金と共に、労働者の高い勤労意欲と企業への所属意識の背景となった。しかし、日本企業の国際競争力が低下し、余剰が縮小する中で、その維持が困難となり、リストラや企業破綻、非正規雇用の増大によって、雇用の流動性が高まっている。野村正實は、終身雇用が、「価値観と結びついた」ものであり、「真に中核的な従業員の数がきわめてわずかになった時にはじめて、終身雇用の観念も消滅する」⁵⁰としている。

（3）成果主義

日本企業において、年功制から能力主義、成果主義への移行がみられる。しかし、横並び的な性格が強かった労働者の間へ、競争関係を持ち込むものであり、公正な評価が困難な場合は、労使協調関係の維持は困難となる。

（4）下請企業の選別

製造業においては、中小企業の約6割が下請企業である。自動車・電機などの基幹産業においては、大企業と下請企業との高い品質や厳正な納期、設備投資の節約、低賃金労働の利用を目的として、下請系列が形成され、長期継続的取引が行われる。ここで、親企業の下請企業に対する株式保有、資金供給、人

的派遣、技術指導が行われ、下請系列は、親企業と下請企業との垂直的な関係であり、共同体的性格を有していた。しかし、不況の際には一方的な値引きや、取引の打ち切りなど、支配—従属関係がみられた。また、近年は、新興工業国から安価な部品の輸入が増大し、下請企業の選別が進展している。

結章 大企業体制と専門経営者

第1節 大企業体制とコーポレート・ガバナンス

1. 技術革新

個人企業は、競争によって、大企業体制（独占・寡占）へと転化する⁵¹。その基礎には、株式会社制度の発展がある。大企業は豊富な資金を有し、技術革新の成果を取り入れることによって、高い労働生産性と大きな利潤を実現する。しかし、大企業は、高利潤を維持するために、生産数量の制限や価格統制によって、市場における競争を制限し、管理・統制を試みる。これによって、市場における価格の自動調節機能は一定の制約を受ける。また、大企業は、広告や宣伝によって、消費者の需要を刺激し、社会的なムダを生じさせる。（ムダの制度化）他方、軍需産業は、国家と結びついて、安定した高い利潤を確保しようとし、産軍複合体を形成する。しかし、大企業（寡占・独占企業）による競争の制限は、それ自身の中に、停滞の要因を内包する。

2. 海外直接投資

日本において、円高、グローバル競争を背景に、海外直接投資が進展している。企業は、利潤を目的とし、国内に投資機会が存在する場合であっても、過剰資本を、海外のより高い利潤率（安価な労働力、資源、インフラ、土地等）の分野に投資し、グローバルな視点から、世界最適生産の体制を構築しようとする⁵²。企業内に、国際分業体制（工程別・製品別）を形成し、本国の本社には、権限と利潤が集中する。

しかし、資本輸出は、国内的には、産業の空洞化、雇用の減少、下請企業の衰退・廃業を招く。マルクスは、産業資本（製造業）は、商業資本や利子生み資本（金融業）と異なり、価値を生む部門⁵³としており、製造業の空洞化⁵⁴は、国力衰退の原因となる。他方、進出先においては、技術、経営システムの移転、雇用・輸出増に結び付くが、利潤の多くは、配当・利子として本国へ送られ、現地企業や資源の支配、労働現地化、安易な撤退等の問題をもたらす。資本輸出は、資本主義的生産関係のグローバルな浸透を招くが、資本主義的諸矛盾もまた一般化する。

3. コーポレート・ガバナンス

現代は、組織の多様化が進展しているが、大企業の果たす役割が大きく、大企業を中心とする経済体制が形成されている。日本においては、バブル経済崩壊以後に多発した金融機関の破綻と再編の中で、金融機関の大企業に対する影響力が低下した。同時に、大企業の専門経営者の地位が強化されている。専門経営者は、自らの能力・経験を基盤とし、大企業の機能資本を支配している。専門経営者は、資本（企業）の代理人であり、利潤と内部蓄積の増大を図る。また、企業の内部出身者であっても、資本の立場に立つ限りにおいて、労働者とは利害の対立が生じる。しかし、専門経営者の意思決定が、常に公正とは限らないし、自己あるいは組織の利益を優先し、反社会的決定を下すことがある。大企業間の株式の持ち合いが行われ、アメリカのように、ウォール・ストリート・ルール（株主による株式売却）のような手段が取られないことがない日本企業にとって、専門経営者の地位は、安定的であるが、株主・従業員をはじめ、利害関係者が、専門経営者をいかに統治するかというコーポレート・ガバナンス（企業統治）の在り方が重要となる⁵⁵。

第2節 労務管理の重要性

社会主義体制が崩壊し、中央集権、硬直的な計画経済に対して、市場経済が

グローバルに拡大化し、商品（貨幣）経済が一般化している。資本主義経済の特徴の一つである企業間競争は、イノベーションと生産性の向上を生み出す源泉となる。しかし、資本主義の諸矛盾（恐慌、不況、失業、貧困、労働疎外等）が、解消された訳ではなく、むしろグローバルな拡大をみせている。また、労働手段、貨幣、組織と人間との転倒関係は、解決しておらず、同時に、多様な格差（所得、教育、情報、性別、国籍、地域等）が拡大している。

大企業体制の中で出現した専門経営者は、企業の財産を支配し、経営戦略を決定する。企業の競争力は、経営資源の結合方法との関係が深いが、とりわけ、剰余価値を生み出す労働力に対する管理（労務管理）は重要な意味をもつ。また、グローバル化の進展した現代においては、海外の現地労働者に対する労務管理、労働の現地化（特に、日系企業において問題となる）が課題となる。専門経営者の労務管理への関わり方が、困難ではあるが、重要性を増している。

注

- 1 株式会社制度は、オランダ東インド会社（1602-1798年）に起源をもつ。『大塚久雄著作集』第一巻、岩波書店、1969年、328頁。
- 2 角谷登志雄『経営学入門』青木書店、1984年、8頁。
- 3 レーニン（1917）、『帝国主義』岩波書店、1956年、102頁。
- 4 A. A. Berle, Jr. and G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, The Macmillan Company, 1932. 北島忠男訳『近代株式会社制度と私有財産』文雅堂銀行研究社、1957年、149頁。
- 5 三戸公『財産の終焉—組織社会の支配構造—』文眞堂、1982年、102頁。
- 6 F. W. テイラー、上野陽一訳『（新版）科学的管理法』産能大学出版部、1969年、120-121頁。
- 7 同訳書、91頁。
- 8 M. P. フォレット、三戸公監訳、榎本世彦・高澤十四久・上田鷲訳『新しい国家—民主的政治の解決としての集団組織論—』文眞堂、1993年、223頁。
- 9 M. P. フォレット、米田清貴・三戸公訳『組織行動の原理』未来社、1972年、43-45頁。
- 10 C. I. Barnard, *The Functions of The Executive*, Harvard University College, 1938. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『（新訳）経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、16頁。
- 11 同訳書、40頁。

- 12 飯野春樹『バーナード組織論研究』文真堂、1992年、175頁。
- 13 同訳書、44-45頁。
- 14 同訳書、268頁。
- 15 組織がその参加者に対して、彼の継続的な参加を動機づけるのに十分な支払を整えることに、成功していることをいう。J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1958. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年、127頁。
- 16 バーナードによれば、管理者の役割は、「個人の満足、貢献を通して目的の達成を得ていくという過程」である。越後征二「バーナード理論と『管理者の機能』の視点」日本経営学会編『現代企業の諸問題』（経営学論集第52集）千倉書房、1982年、97頁。
- 17 D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960. 高橋達男訳『新版 企業の人間的側面』産業能率大学出版部、1970年、54-55頁。
- 18 同訳書、56頁。
- 19 同訳書、284頁。
- 20 W. G. Ouchi, *Theory Z — How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing Company, 1981. 徳山二郎監訳『セオリー Z — 日本に学び、日本を超える—』CBS ソニー出版、1981年、104頁。
- 21 P. F. Drucker, *The Future of Industrial Man*, 1942. 上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社、1998年、125頁。
- 22 P. F. Drucker, *Post-Capitalist Society*, Harper Business, 1993. 上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社、1993年、191頁。
- 23 P. F. Drucker, *The Essential Drucker on Individuals*. 上田惇生編訳『プロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ、成長するか—』ダイヤモンド社、2000年、68頁。
- 24 A. D. Chandler, Jr., *Giant Enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry*, Harcourt, Brace & World, 1964. 内田忠夫・風間禎三郎訳『競争の戦略—GMとフォード：栄光への足跡—』ダイヤモンド社、1970年、31頁。
- 25 H. Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, 1974. 富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店、1978年、3-4頁。
- 26 1920年代の、GMの改革については、A. P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors*, Doubleday & Company, 1963. 田中融二・狩野貞子・石川博友訳『GMとともに—世界最大企業の経営哲学と成長戦略—』ダイヤモンド社、1967年、212頁。
- 27 和田一夫・由井常彦『豊田喜一郎伝』名古屋大学出版会、2002年、11頁。
- 28 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社、1978年、223頁。
- 29 藤本隆宏『生産システムの進化論』有斐閣、1997年、350頁。
- 30 ボルボ生産方式については、C. Berggren, *Alternative to Lean Production: Work Organization in the Swedish Auto Industry*, Cornell University, 1992. 丸山恵也・黒川文子訳『ボルボの経験—リーン生産方式のオルタナティブ—』中央経済社、1997年、130頁。
- 31 井上宏「ポスト・フォードイズムとボルボ KLE 経営」丸山恵也編著『ボルボ・システム—人間と労働のあり方—』多賀出版、2002年、138頁。
- 32 A. H. Maslow, *Toward A Psychology of Being*, Van Nostrand Reinhold Company. 上田吉一訳『完全なる人間（第2版）—魂のめざすもの—』誠信書房、1998年、281頁。

- 33 赤岡功は、経済的成果と人間性も高い企業を「エレガント・カンパニー」と呼んでいる。赤岡功『エレガント・カンパニー—人にやさしい企業経営—』有斐閣選書、1993年、23頁。
- 34 女性労働の特徴については、藤井治枝『日本型企业社会と女性労働—職業と家庭の両立をめざして—』ミネルヴァ書房、1995年、320頁。
- 35 藻利重隆は、企業の労務管理の諸施策以前に労働者の生活保障と、その安定の必要を強調している。藻利重隆『労務管理』巖松堂、1956年、54頁。
- 36 中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社、1967年、72頁。
- 37 土居健郎は、「日本には、集団から独立した個人の自由が確立していない。……欧米の社会では、……一方に集団を超える個人の自由の精神」がある、としている。土居健郎『「甘え」の構造』弘文堂、1971年、41-42頁。
- 38 R. Benedict, *The Chrysanthemum and Sword*, Houghton Mifflin, 1946. 長谷川松治訳『菊と刀—日本文化の型—』社会思想社、1967年、257頁。
- 39 E. F. Vogel, *Japan as Number One — Lessons for America*, Harvard University Press, 1979. 広中和歌子・木本彰子訳『ジャパン・アズ・ナンバーワン—アメリカへの教訓—』TBSブリタニカ、1981年など、多くの研究がなされた。
- 40 奥野正寛「長期的取引関係と日本的経済システム」宇沢弘文編『日本企業のダイナミズム』東京大学出版会、1991年、179頁。
- 41 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂、1977年、173頁。
- 42 R. P. Dore, *British Factory-Japanese Factory*, University of California Press, 1973. 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、1987年、287-288頁。
- 43 占部都美『日本的経営を考える』中央経済社、1978年、249頁。
- 44 J.C. Abegglen, *The Japanese Factory: Aspect of its Social Organization*. The Massachusetts Institute of Technology, 1958. 占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年、137頁。
- 45 三戸公『「家」としての日本社会』有斐閣、1994年、同『会社ってなんだ—日本人が一生すごす「家」—』文眞堂選書、1991年、同『日本人と会社』中央経済社、1981年、同『家の論理1—日本的経営論序説—』、文眞堂、1997年、同『家の論理2—日本的経営の成立—』文眞堂、1991年。また、晴山俊雄の『日本賃金管理史』における「所属型賃金」は、三戸の「所属」型の流れに位置する賃金管理論である。晴山俊雄『日本賃金管理史—日本的経営論序説—』文眞堂、2005年、参照。
- 46 間宏『日本的経営の系譜』文眞堂、1989年、33-38頁。
- 47 丸山恵也『日本的経営—その構造とビヘイビア—』日本評論社、1989年、長谷川廣『現代の労務管理』中央経済社、1989年、木元進一郎『（新訂増補）労働組合の「経営参加」』森山書店、1986年、等がある。
- 48 『日本経済新聞』2011年7月4日付け。
- 49 『日本経済新聞』2011年8月12日付け。
- 50 野村正實『終身雇用』岩波書店、1994年、193-194頁。
- 51 日本の小売業において、従業員1-4人の零細な事業所は、1991年から2007年の間に、約4割減少し、大型店化が進展している。中小企業庁編『中小企業白書』（2010年版）、298

頁。

- 52 2007年、日本の大企業の海外生産比率は27.5パーセントに達し、中小企業は僅かである。同書、154-155頁。
- 53 K. マルクス、向坂逸郎訳『資本論』岩波書店、1967年、参照。
- 54 国内製造業において、従業員4-9人の小規模事業所は、1995年から2008年の間に約4割減少した。中小企業庁編、前掲書、295頁。
- 55 2010年、国内で社外取締役を導入している上場企業は、45パーセント(1,648社)であった。『日本経済新聞』2010年12月15日付け。