

日韓経営システムの転換点分析 - Hyundai と Toyota の比較-

李 泰王（愛知大学）

はじめに

本稿は、日米韓の 3 大自動車メーカー間で成し遂げられたおよそ 30 年刻みのキャッチアップの過程のなかで、特に、トヨタ自動車と現代（ヒュンダイ）自動車に見られる経営システムの特徴を浮き彫りにする。後発メーカーのトヨタの成功はその裏を返せば、ヒュンダイ自動車の成功が可能であることを示すものと考えられる。日韓の経営システムの分析においては、各国におけるシステム構築の転換点を個別に析出して、相互を比較しなければならない。

韓国の経営システムは、長い間アメリカ的経営や日本的経営の亜流として位置づけられるなどその実態評価において不十分であった。むしろ大国中心史観の慣性によって見捨てられることさえ見受けられる。このような視点に依拠して、第 1 節では、経営システムの理念の本質を創始者の豊田佐吉翁と鄭周永翁の企業家精神に求めることにした。第 2 節では、アジア的経営の 2 類型としてトヨタとヒュンダイの企業管理の形態を比較する。第 3 節では、日韓の両システムが、労働市場や雇用関係の変化を伴いながら企業内外の大きな危機にさらされている現状を明らかにする。なお、最終的に本稿は、成長一辺倒の日韓の経営システムが条件次第では如何に有害なのかをアジア現地化の過ちに照らしてみることによって、誤解や現実乖離の論理の自己増殖が繰り返されている（一部の）日本的経営論に対して批判的検討を促すことを目的としている。

第 1 節 企業家精神の日・韓比較¹

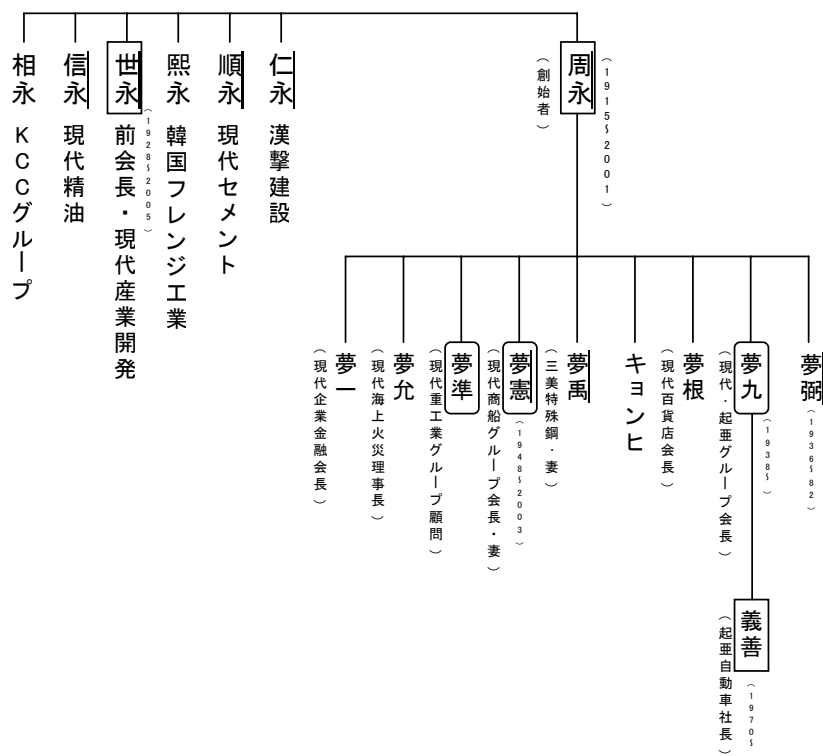
1. 現代自動車の創始者・鄭周永

現代自動車の社内には至るところに「勤勉・儉約・親愛」と書いた額が掲げられている。この社是は、土木職工や小売店奉公人などの経験をもつ「現代財閥」の創始者・鄭周永（チョング・チュウヨン）の座右の銘であったと言える。回顧録のはしがきで、「宗教には奇跡があるかも知れないが、政治や経済には奇跡はあり得ない」とするなど不屈の勤労意識を披瀝している（鄭周永、2001）。一生懸命働き、厳しく節制し、また家族的信頼を重んじることは、民間企業レベルの行動様式に止まらず、発展途上の 1960～70 年代の韓国社会に求められた切実なイデオロギーの 1 つであった。現代自動車は経済開発 5 ヶ年計画の第 2 期初年度にあたる 1967 年に創設されたが、現代自動車の前史を織り成す鄭周永の歩みを捉える必要がある。

鄭周永は、日本統治下の 1915 年に、朝鮮半島北部の江原道通川郡で小規模自作農

¹ 第 1 節は、李泰王 2006 b、132～136 ページを修正加筆したものである。

家の8人兄弟の長男として生まれた(図表1)。田園生活の苦勞を後にしてソウルに向かったという。強靱な体力を頼りにして土木職工などの仕事に就いた後に、米穀商店の住込み生活の傍ら帳簿や接客の手腕を身につける。商売上手な人柄を評価されその店の経営を譲ってもらったことが将来の企業家の道を開くきっかけとなった(1938年、京一商会開業)。ここから企業家の才能が見え始めたのであるが、無残にも日中戦争直後に強行された米穀配給統制のため廃業に追い込まれてしまう。次に自動車補修業に乗りだすが(1940年、アド・サービス合資会社設立)、太平洋戦争時の企業整備令のため1943年にこの事業を畳まざるを得なかった。



(注) 敬称略, 傍線は故人

現代起亜グループ以外は、子孫への後継の標示を略した。1999年財閥解体後の3大グループは円で囲んである。

(出所) 各種資料から作成。

図表1 ヒュンダイ・グループと鄭家

ところが、大きな転機が訪れた。朝鮮の独立後は、再び、自動車補修業を再開することができた(1946年、現代自動車工業社設立)。役所の土木請負にも進出した(1947年、現代土建社設立)。さらに、この両社を合併して本格的な土木建設事業を始める(1950年1月、現代建設株式会社設立)。同年6月の朝鮮戦争の勃発に際しては、後方地域で連合軍発注の工事や休戦復興の建設工事を請負うというビジネスチャンスに

恵まれて、自動車の修理、土木、プラントなどの重工業の基礎を蓄えていった。「現代建設」の立ち上がり、オイルショック前後の中東建設ブームへの参加や1973年の現代造船重工業(株)設立につながった事実で分かるように、鄭周永の企業家的努力は、韓国の経済発展における重厚長大産業の草分け役を果たしていた。

こうした現代自動車の前史から創始者の事業開拓の動力が読み取れるが、グローバル企業となっている現在もその企業家的精神は、絶大なカリスマの本源として相変わらず、指揮統率の象徴の形式として、また実践可能な価値体系として経営に溶け込んでいる。「ヒュンダイ・システムの名の経営システム」²が時代とともに変化し再構築されているなか、ここでいう企業家精神を浮き彫りにするためには、トヨタとヒュンダイにおける企業家精神の世代間継承とそのプロセスを比較・考察する必要がある。

日韓の巨大企業のなかで創始者同族が経営権あるいは支配力を継承しながら圧倒的なカリスマを維持している企業は、豊田佐吉を祖として現在4代目の豊田章男(48歳、2005年6月に副社長昇格)が加わるトヨタ自動車グループと鄭周永を祖として3代目の鄭義善(36歳、起亜自動車社長)に及ぶ現代自動車グループが挙げられる。両社は、他の追従を許さない脅威のパフォーマンスや極めて独特な経営体質の誇示、さらに後発のメーカーでありながら世界規模の勝ち組隊列に入った産業発達史から見て異例なケースであることなどの諸特徴を共有している(図表2)。

鄭家の現代自動車さらにその他の現代系列グループに占める存在感は、エリート経営陣の忠誠を柱にして、また現場従業員に対する家族的連帯の動機を付与することにより育まれてきた。同族支配の経営方式である財閥の枠組みは、各種産業の創生に民間企業家の役割が期待された韓国の工業化政策と不可分の関係にある。株主、金融機関、監査機関などの企業統治にかかわるステークホルダーはすべて組織の中に統合され、リーダーシップを強化する作用をした。企業統治の対象である経営者が「統治エージェント」(李泰王、2004:130~132)になったことに韓国型財閥の企業文化共同体が形成される契機が生まれた。株主と経営者の関係、経営者と従業員の関係、従業員と自社持株制度、といった3者連帯の頂点に創始者・鄭周永が存在していた。労使が鋭く対立した構図においても、金融危機とこれに伴う構造改革の最中においても、経営者追放の烽火は挙げられなかった。2001年創始者・鄭周永は息をふき取った時、外部での同族支配を指弾する声は多かったが、息子の鄭夢九への世代交代と孫の鄭義善の起亜自動車社長就任はスムーズに行われた。³

² 李泰王 2004 では、過去14年間の韓国経済の動態および現代自動車の生産方式の変貌について考察し、世界システムの多様な展開、たとえばフォード主義やトヨタ主義との比較において韓国固有の経営方式として「ヒュンダイ・システム」を規定した。

³ 鄭夢九会長は2006年4月、系列会社による不正資金流用の容疑で拘束されたが、7月に釈放された。司法や公正取引委員会などの監督官庁は、企業統治のありがたをめぐって財閥との間で神経を尖らせている。

2. 豊田佐吉にみる企業家精神

豊田喜一郎の父・佐吉の生い立ちにおいて見られる発明家的素質と経営の信念について特に技術形成と関連させて見てみたい。トヨタ自動車の創設および成長には、旧財閥のような商業・金融資本の蓄積やそれを可能にした創始者同族による所有・支配一体型の経営形態が一貫して採られていたわけではなかった。質素な農家の出身で職工生活に奮闘しつつ近代的な動力織機を次々と発明し、1907年に豊田式織機株式会社を、1918年に豊田紡績株式会社を、また1926年に株式会社豊田自動織機製作所を立ち上げた。佐吉の逝去する数カ月前の1930年5月に、東京帝大機械工学科を出た息子・喜一郎が自動車研究室を設けて自動車製作の幕を開けた。喜一郎は1937年8月「トヨタ自動車工業株式会社」をスタートさせた。トヨタの創設は、1903年フォード設立と1908年ゼネラル・モーターズ設立に30余年の遅れを取ったものの、ヒュンダイ自動車の設立に比べると30年も早かった。これは日米韓の自動車産業の発達史からみて興味深い出来事といえる。

図表2 トヨタとヒュンダイの創始者比較

		豊田佐吉	鄭 周永																								
本人	役職など	トヨタ創始者 豊田自動織機会長	ヒュンダイ財閥創始者 ヒュンダイ自動車会長																								
	企業家的 素質他	職工 発明家 企業家	自動車修理工 企業家(財閥総帥) 政党代表																								
後継者	第一後継者	息子・豊田喜一郎	実弟・鄭 世永																								
	世代間接合の方法	テクノ・アチクレーション	マネージング・アチクレーション																								
	継承したもの	織機・紡績関連会社	財閥系列各社																								
	世襲段階	2代息子→3代息子→4代息子	2代実弟→3代息子→4代息子																								
組織像	グループ関係	自動車専門メーカー (トヨタグループ)	財閥の主力専門メーカー (現代財閥と現代自動車グループ)																								
	部品メーカー との関係	裾野の広い多層の下請関係	水平的系列社間補完による 単層の下請関係																								
	系譜	<table border="0" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">名誉会長</td> </tr> <tr> <td>2代目</td> <td>3代目</td> <td>4代目</td> </tr> <tr> <td>喜一郎</td> <td>章一郎</td> <td>章男</td> </tr> <tr> <td>東京帝大 工学部</td> <td>名古屋大学 工学部</td> <td>慶應大学 法学部</td> </tr> </table>	名誉会長			2代目	3代目	4代目	喜一郎	章一郎	章男	東京帝大 工学部	名古屋大学 工学部	慶應大学 法学部	<table border="0" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="2">現代会長</td> <td>起亜社長</td> </tr> <tr> <td>2代目</td> <td>3代目</td> <td>4代目</td> </tr> <tr> <td>世永</td> <td>夢九</td> <td>義善</td> </tr> <tr> <td>高麗大学 政経学部</td> <td>漢陽大学 工学部</td> <td>高麗大学 経営学部</td> </tr> </table>	現代会長		起亜社長	2代目	3代目	4代目	世永	夢九	義善	高麗大学 政経学部	漢陽大学 工学部	高麗大学 経営学部
	名誉会長																										
2代目	3代目	4代目																									
喜一郎	章一郎	章男																									
東京帝大 工学部	名古屋大学 工学部	慶應大学 法学部																									
現代会長		起亜社長																									
2代目	3代目	4代目																									
世永	夢九	義善																									
高麗大学 政経学部	漢陽大学 工学部	高麗大学 経営学部																									
経営体制	名誉会長＋会長＋社長体制	会長＋起亜社長体制																									
家系図	図表3を参照	図表1を参照																									
経営理念	[社是]未詳 [精神]自立・報国	[社是]勤勉・儉約・親愛 [精神]自立・報国																									

トヨタの初代から2代目への継承の形を、筆者は、職工技能と工学技術との「ソフト・テクノ・アチクレーション」＝技術的軟接合と名づけた。ところが、「ソフト・テクノ・アチクレーション」はトヨタに限る特徴ではなく、自営業企業の初期の事業

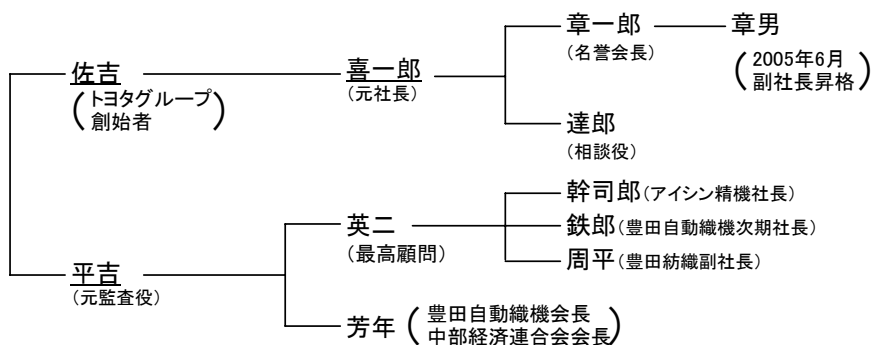
形態に顕著に現れる。たとえば、自動車開発と創業から世襲経営の確立に至ったヘンリー・フォードのケースと似通っている。しかし、ここで重要なのは、3代目・章一郎（現名誉会長）以来豊田家の持株率は僅かな数しかない中で、カリスマ的な組織統治が行なわれている理由を明らかにしておくことである（図表2）。

それでは、創始者と現在のトヨタにおける豊田家の求心力の源泉を探ってみよう。豊田精神が縮約されるとされる、豊田佐吉の遺志を継ぐために喜一郎ら一族により1935年に制定された「豊田綱領」を見てみよう（和田一夫・由井常彦、2002：9）。

- 「一 上下一致、至誠業務に服し産業報国の実を挙ぐべし
- 一 研究と創造に心を致し時流に先んずべし
 - 一 華美を誠め質実剛健たるべし
 - 一 温情友愛の精神を發揮し家庭的美風を作興すべし
 - 一 神仏を尊崇し報恩感謝の生活を為すべし」

この綱領には、創始者の生涯を通じて育まれた自立心と向上心が大きく掲げられている。個々の項目の解釈は省くが、このなかでも、「至誠業務」や「温情友愛」の徳目は、前述した現代自動車の「勤勉・儉約・親愛」の趣旨と通ずるところがある。「上下一致」と「温情友愛」の精神は、トヨタの企業文化の基軸を為すもので、いわゆる労使相互信頼の理念さらには世襲制カリスマの伝統を胚胎しているものと考えられる。

以上では、産業界のガリバー的存在であるトヨタにおける経営体質の連続性と変化を「トヨタ生産方式」と日本的経営との関連に基づいて分析してみた。結論的にトヨタは、「豊田綱領」に示す「研究と創造に心を致し時流に先んずべし」の方針を全社で徹底し（＝連続性）カイゼンをもって変化を先取りしたため、トヨタ独自の「転換点の継起的創出」を可能にしたと考えられる。



(注) 敬称略, 下線は故人。社名なしはトヨタ自動車。平吉氏と喜一郎氏の肩書きはトヨタ自動車の前身, トヨタ自動車工業

(出所) 朝日新聞, 2005年3月23日に加筆。

図表3 トヨタ・グループと豊田家

第2節 アジア的経営の2類型

1. J型企業とK型企業

以下では、日米の企業管理を的確に捉えることができた青木モデル（Aoki、1989）を拡張して、これを日韓比較に応用したい。日本型企業（J型と称する）は従業員の能力をフルに引き出すために生産管理の権限を下部に移譲し現場に一定の自立性を与える。そのなかOJT、配置転換、QCサークルなどの仕組みを構築して人材を長期的に活用する（李、2004：84～85）。職務区分の曖昧さ所以に従業員たちは、現場での競争と協同の仕組みに組み込まれつつ、長期的な育成と仕事への没頭を日常化してきた。青木氏は、このような年功序列的なインセンティブ付与と権限委譲の職務遂行を、それぞれ集権的な人事管理と分権的な生産管理と呼んで、J型企業の典型としている。他方、このJ型企業の対極をなしているのがアメリカ型企業（A型と称する）である。業務内容が明確化され、各職場の権限が独立しているため、技能や技術の種別・水準に合わせた配置を通じて従業員各自の業務専門化を図っている。できるだけ協業や重複が排除され、中枢管理層に情報が集中する。適材適所の配置は中間管理層の権限に任されることが多いこのような企業は、労働市場とのフレキシビリティを最大限に活用することによって専門化した仕事間の散乱を統合する。労働市場への高い適合は、終身雇用の傾向とは二律背反の関係にあることがわかる。分権的な人事管理と集権的な生産管理との組み合わせにA型企業の特徴があるとされている。

さて、韓国の企業（K型企業と称する）では、どのような情報決定システムと動機付与システムが見られていたのだろうか。まず雇用の特徴としては、工業化の初期段階では、繊維・縫製・電器などの女子中心の職場や機械・造船・自動車などの男子中心の職場で労働力が吸収された。従業員は市場の状況の許される範囲で雇用が保障され、テーラー的な細かい配置に送られた。A型企業に近い雇用形態であったが、労働市場のフレキシビリティは円滑な移動によるものではなかった。技術蓄積を欠いた貿易財製造業においては、アメリカほどの豊富なミッドキャリアの労働が存在しなかったためである。従業員にとって最も重要なモチベーションは、安定した報酬であって、終身雇用の保障ではなかった。少なくとも80年代までは、大卒ホワイトカラーに対する体系的、かつ集権的管理および技能系従業員に対する現場レベルの管理とが二元的に行われていた。これを、集権的な生産管理と分散的（二元的）人事管理と規定することができる。

このようなタイプの企業は、発展途上国に進出した過去の日系企業や現在の韓国系現地企業の工場管理に一般化しており、構想（経営）と実行（製造）の分離がはっきりしているのが特徴と言える。しかし、1987年の大争議と民主化宣言が二元的管理に大きな転換をもたらした。労働者の反乱に直面した経営者側は長期雇用のインセンティブを与えざるを得なかった。したがって、人事管理が集権化の方に収束していったため、従来のトップダウン式経営は一層強化されるようになった。これが、生産管理

と人事管理が共に集権化した K 型企業の典型である。このような企業が、事業の多角化を繰り返し、財閥の群像を作り上げた。

それでは、J 型企業と K 型企業の違いを以下の 4 点にまとめてみたい。第 1 に、密度の高いフレキシビリティに恵まれる J 型企業の現場とノルマの達成および職務の細分化に徹底する K 型企業の現場との違いは明らかである。韓国が開発段階にあった時期においては、産業発展の格差による相違と見なされたが、現在のようなグローバル化の時代においては、格差や優劣の次元の問題ではなく、企業システムの種類の違いに起因すると見なければならぬ。情報産業の分野では、この 2 つの形態が機能的に結合されることもあるが、相互のミスマッチのため IT バブルなどの問題が起こっている。この分別から筆者は、「モノ造り指向」経営と「マーケット指向」経営の仮説を立てていきたいと考えている。

第 2 に、終身雇用の形で長期的期待収益を保障する J 型企業のインセンティブと短期的利益配分に傾く K 型企業のインセンティブとの違いも存在する。従業員が単なる雇用契約上の当事者にとどまらず、ステークホルダーのような立場を享受しようとする姿勢においても日韓の企業システムの違いが出る。韓国の労働組合は、ドイツのように労働者代表を経営陣に送り込むことまでは進んでいないものの、組合規制を通して経営参加へのシグナルを伝達している。他方の日本では、組合活動が企業の存続と個人の育成や雇用を同一視する「従業員主権型企業」(奥野、2002: 51) の風土に組み込まれているため、直接の経営参加は形態としては存在しない。

第 3 に、仕事の権限を下部に委譲する J 型企業における下請分業と情報の統合管理に特化した K 型企業における並列的な企業間統合との違いもある。こうした特徴は、日本の系列や韓国の財閥が成立した過程に由来しており、持株会社への移行が日本では比較的速いスピードで進行している反面、韓国では金融部門以外は進捗していない理由の 1 つになっている。

第 4 に、日韓の経営方式はいずれも、グローバルな現地化経営において現地経済に様々な混乱を惹起してしまう危険性を内包していると考えられる。J 型企業も K 型企業も、将来実現できると思われるアジア共同体において、アジア的経営のリーディング・モデルとして相当な影響を及ぼすことになる。そのとき、現地化と本社管理が同時に存立する新しい企業システムの仕組みが構築されていなければ、真の現地化経営の実現は困難になる。

以上のそれぞれの項目は、あくまでも象徴的な要素分析に過ぎない。日本には J 型企業のみ、韓国には K 型企業のみ存在しているという規定ではない。さらに、比較の時点は、1990 年代までと限定しておきたい。

2. 現場指向か、それとも市場指向か

配置転換の容易さによる仕事の密度の高い J 型企業に当てはまるのはトヨタ自動車

であると見なされる。労使相互信頼の理念や世襲制カリスマ経営の伝統を継承しているトヨタのケースを一步立ち入って検討しよう。

1946年に結成されたトヨタ自動車労働組合は、闘争的な活動を展開して、1950年には大争議に突入したが、その終結後に労使信頼の覚書が締結されたことがある。1962年には、「労使宣言」の採択をもって組合が敗北し、この時からトヨタ生産方式そのものの深化とトヨタ・グループの右肩上がりの成長が始まったのである。1974年に締結された労働協約においては労使協議会での平和的な問題解決が合意され、さらに闘争的な労使関係が破棄されることになった(労働政策研究・研修機構、2006:261~263)。労働組合は、事実上、経営権に対する規制力を失ったことを端緒にして(願興寺皓之、2005:60)、高度成長の勢いの影に隠れつつ、その労働運動を生産性向上活動に向けさせられた。ところが、JIT(ジャストインタイム)やかんばん方式を中核とするトヨタ生産方式は、年功序列・終身雇用・企業別労働組合といった諸要素を特徴とする日本的経営と同一のものではないことに注意されたい。実は、トヨタが日本的経営を作り上げたのではなく、日本的経営を土台にしてトヨタ生産方式を構築したのである。言い換えれば、トヨタの現場に日本的経営の各要素が顕在化していることは、トヨタの企業システムが市場との結合を深めていく過程で、日本的経営の諸要素が組織の内部に浸透してきたこと意味する。

日本的経営がまとまった体制で完成したのは、第1次石油危機以降の時期である。ただ、ここで日本の自動車産業のシンボルであった日産自動車が1975年をピークにして新車登録ベースの市場シェアを落とし始めたことに注目しなければならない。⁴ その年のトヨタと日産のシェアはそれぞれ33.5%、27.3%で、両者間の市場でのパフォーマンスの開きは僅少の差しかなかった。それ以降、両社間に明暗が分かれる事態にまで発展した事実を鑑みると、「日本的経営=トヨタ生産方式」でないことが明らかである。極論すると、日本的経営のうえにトヨタ生産方式が乗っていると言った方が正しいかも知れない。

前述の第1章山田論文で明らかになったように、アメリカ型のフォード主義が労使妥協などの硬直性ゆえに躓いた時に、トヨタ自動車は、10年も早く現場指向の生産性向上の体質にシフトした。こうして、コストのかかるフォード主義の限界を避けつつ、企業単位のミクロ・コーポラティズムの「トヨタ主義」を確立させた。ところが、この段階の日本経済では、企業の中にとどまっていたテーラー的な「モノ造り」の規範が、国民経済のカテゴリーにまで広げられた。製造業大企業を中心とした企業側は、解雇規制を確認した1975年のいわゆる「労使和解」に則って労働者側が実質賃金の上昇を抑制する代わりに雇用保証と製品価格の上昇率の引下げで妥協を探り、労働者側の一層の犠牲を強いることになったとされている。奥野氏の指摘とおおり(奥野:55)、解雇について「使用者の解雇権の行使も、それが客観的に合理的な理由を欠き社会通

⁴ 日刊自動車新聞社『自動車年鑑昭和60年版』1985年。

念上相当として是認することができない場合には、権利の濫用として無効になる」と判決した 1975 年の最高裁の判例で⁵、解雇権濫用法理が定着し、長期雇用の法的根拠が固まったといえる。なかでも、貿易財産業は、企業内の組合活動を大衆路線から切り離し、労働者たちに JIT という価値観を浸透させ、またコスト削減の圧力を下請け協力関係の強化に転嫁せざるをえなかった。このような背景を目の当たりにしたトヨタの製造現場で日本的経営が他のどこよりも目立って現れるのは当然の帰結といえる。

以上のような J 型企業の経営を、筆者は、「モノ造り指向」経営と呼んでおきたい。トヨタは 50～60 年代には企業の内部結束を強化した。70 年代以降は輸出指向政策をとったが、80 年代には対米輸出において本格的な自主規制の外圧に直面してきた。90 年代以降のグローバル化においては、負け組みを制覇してモノ造り指向を極限まで追求している。「日本的経営 >= J 型企業 >= トヨタ生産方式」の不等号が厳密さに欠けているが、この 3 つの概念の土台はモノ造りであることはいままでもない。

他方、発展途上国から先進工業国にまでのキャッチアップに成功した韓国の K 型企業ではどのような仕組みで成り立っているのであろうか。過去韓国の企業は、技術開発、技能や人材育成、組織力、そして市場の確保などの解決すべき課題を多く抱えていた。J 型企業のケースと比べると次のような相違点を有している。

①技術の導入と同時に製造技術の国産化を達成した後の問題としては技術の体系化が残っていた。したがって、エリートを確保して彼らを現場のレベルにビルトインする、いわば技術マネジメントを経営戦略の優先課題にした。主要な技術もその技術が凝縮される製造現場も十分に持っていなかった時期の韓国の企業は、技術貿易と資本投入の最適化など経営パラダイムの転換に乗り出し、今やグローバル企業にまで成長することができた。⁶

②技能形成の問題においては、Off-JT などの集中的な養成を中心にして、技術マネジメントの現場への適合を図った。現場の合理化を推進する余裕がなく、これに先駆けて労働市場と密着した雇用政策を採用した。人材第一主義を標榜するサムスン財閥と同様に、現代自動車も現場の合理化と直接関わっている技能形成の向上とともに、エリート社員の育成にも力点を置くことになった。

③K 型企業は、財閥という水平的なグループ会社をフルに連携させ、人材、資本、情報を自由に共有することが可能となった。こうして、下請分業に基づいてモノ造りに徹底する J 型企業のような産業基盤を持たないという問題を相殺させることができた。株式の相互持合いは、市場集中という重大に副作用を引き起こしながら、他方では系列社間の取引を容易にしたため取引コストを削減する効果があった。

④構造改革と財閥改革を経験することによって旧来の財閥構造が一層フラットな

⁵ 「日本食塩製造事件」の判例については、管野和夫、420～421 ページを参照。

⁶ 技術マネジメントの概念を経営戦略の主軸に据えることによって、「先進 - 後進」といった構造的な技術ギャップの限界が相当の水準まで解消できることも考えられる。

組織に変貌している。たとえば、現代自動車は1998年に創始者とその同族によって結束されていた現代財閥から分離してからすぐに1999年に倒産した起亜自動車を買収した。第8章柳論文でわかるように、現在は、「400万台クラブ」、すなわちグローバルトップ5のランクに進入する目標はより現実味を帯びつつある。

韓国の経済の問題点として関連中小企業の経営能力が指摘されることが多い。この中小企業の脆弱性は、韓国の企業システムのボトルネックであることは否めないが、しかし、[図表4]に示しているが、この点が必ずしも負の作用しかないわけではないと考えられる。新しい経営戦略を駆使して制約条件からもう一つの突破口を切り開くこともあった。⁷

図表4 モノ造り指向経営とマーケット指向経営の構造

	モノ造り指向経営	マーケット指向経営
技術開発の類型	技術イノベーション	技術マネジメント
人材育成の目標	熟練形成	エリート育成
合理化の基礎	現場偏向の合理化	市場偏向の合理化
企業間分業構造	系列・下請分業関係	財閥内分業
グローバル戦略	労働分割・日本モデルの輸出(日本化)	市場分割・韓国モデルの修正(現地化)
事例(自動車メーカー)	トヨタ自動車	現代自動車

(注)技術マネジメントは、自社の技術開発だけでなく選択可能な技術の購買戦略を含む概念である。

トヨタは現場での利益絞り込みを重視していた反面、現代自動車は市場の開拓と拡大に注力できる経営能力を備えている。モノ造りを基礎にした「モノ造り指向」経営に対して、このようなコントラストを明らかにしている韓国の経営方式を「マーケット指向」経営と規定しておく。これにより、日韓の企業システムの相違がより鮮明になるだけでなく、おそらく「モノ造り指向」経営と「マーケット指向」経営との間の補完関係の可能性を見出すことができるのである。

第3節 日韓企業の現場崩壊とアジア現地化の課題

1. 韓国の労使均衡モデルと労働市場の分解

経営権と労働規律は、怠けた者への厳格な制裁、たとえば解雇というリスク予知システムとこれに結合する従業員の様々な対応、たとえば対抗または妥協のかたちで現れる。企業経営の最も原始的なものは自営業であるが、事業の規模の拡大に伴い、経営者と従業員の関係が忠誠かそれとも対抗かの両極端の間で均衡点をなすという想定

⁷ 韓国は、中小の加工工業や下請部品工業の基盤が日本のケースに比べて確かに劣位にある。だからといって、韓国の製造業の発展要因を探る際には、大企業組織における企業間分業関係に基づいた戦略的ネットワークの機動力とその効率性が過小評価されてはならないであろう。意思決定のスピードおよび実行における機動力は、プロダクト・ライフ・サイクル (Product Life Cycle) の継起的創設を可能にし、時間のムダを省くことができた。これが、長波のサイクルに内在する組織(革新)の硬直性を取り除く手段となった。

が考えられる。そこで、雇用関係における身分の拘束が、長期にわたって維持され、かつ社会通念として求められた日本のケースに注目したい。

まず①旧財閥の草創期における自営業の繁盛と縁故的な暖簾分けの慣習に協力・参加型の労使関係のプロトタイプを求めることができる。②この従順な労働規律は戦前の国家動員体制、すなわち「産業報国体制」（労働政策研究・研修機構：44~45）によって会社忠誠主義に均一化していき、敗戦後は、③労働者たちによる労働三権の行使は社会の罪悪に等しいものとの認識に摩り替えられてしまったのである。これだけではない。④1970年代の石油危機に際しては、貿易財製造業の労働者たちは組合敗北の非制度的な圧力に強いられて、現場の合理化の徹底に駆り立てられざるを得なかった。

他方、韓国は日本とはその経緯が異なる。朝鮮後期における商業の近代的発達が植民地収奪によって阻まれ、①自営業での奉公人的な雇用形態は発展されないまま解体されてしまった。②解放後の韓国では、労働者は国家主導の工業化に動員されたが、経営者との間には完全な包摂にいたることなく支配・非支配の対立の溝を深めていった。③団体行動は1987年の大争議を頂点にして組合規制の実力行使にシフトし、労働者たちは終身雇用を勝ち取るようになった。④金融危機が発生した1997年以降は、整理解雇の新しい外圧を受け入れながら、従来どおりの組合規制を維持している。

この協力・参加型の労使関係を導く要素として、日本における4つの経験を挙げることができ、また韓国における対抗・折衷型の労使関係の輪郭を明らかにすることができた。組合敗北の見返りに授与された日本的な終身雇用と組合規制の強化で勝ち取った韓国的な終身雇用とは、その性格において確かに異なっている。少なくとも1990年代までは、この2つの相違は、現場偏向的な日本的経営や市場偏向的な韓国的経営が吐き出している巨大なパフォーマンス、つまり売上高や市場支配力などに覆われて、まるで1つに収斂してしまったかのように見えたこともある。

以下では、韓国の労使関係の変容について詳しく触れてみたい。御用組合時代の過去を清算して生まれ変わった韓国労総（韓国労働組合総連盟）組に加えて、1995年に民主労総（全国民主労働組合総連盟）が新しく結成され、2大ナショナルセンターの時代となった。1996年のOECD加盟に続き、1997年は金融危機が起こって韓国社会は新しい転換点を迎える。金大中前大統領は、労働者団体・経営者団体・労働当局で構成する3者連合の協議体を作り、欧州大陸型のコーポラティズムをイメージした「労使政委員会」を発足させた（朴、2004：153）。これは、整理解雇の法制化など構造改革の強行で表れているように、小さな政府から大きな政府への変化を示すものであり、市場に対する政府のおよそ10年ぶりの再登場であった。3年という超短期間の構造改革の成功が声高に宣伝されたにもかかわらず、国民的総意を妨げていたメゾ・コーポラティズム的な属性を一気にマクロ・レベルにまで引き揚げることは成功していなかった。

図表 5 韓国の労使均衡モデルの展開

		本源的テーラー化 ～1980	周辺部フォード化 1980～1987	ヒュンダイ主義的發展 1987～2000	社会民主主義化へ 2000～
社会的諸条件		・社会的支払い能力の低さ ・貧困撲滅へのコンセンサス ・各種の政変	・高度成長(大量生産・大量消費) ・所得水準の向上 ・世界秩序の変化(冷戦の終焉)	・ヒュンダイ主義の確率 ・財閥化 ・経済の成熟(OECD加盟)	・グローバルゼーション ・構造改革 ・ソーシャルセーフティネットの拡充
制度的特徴	政府	・経済開発 国家主導による公的介入		・文民政権の登場 ・企業主導による メゾ・コーポラティズム	・労使政調整による マクロ・コーポラティズム ・左派的施策の推進
	労使関係	・従順な労働規律 ・奉公人的身分関係の継続 交渉なき労務管理		・組合規制の強化 ・大幅な賃上げと雇用保障 団体交渉と労使対抗	労使均衡関係モデル
	企業体制	・大量生産体制 分権的人事管理 集権的生産管理		集権的人事管理 集権的生産管理	ハイブリッド・システム
移行の契機	労働者	・ハングリー精神のテーラー化	・単調な労働への反発 ・テーラー主義の限界	・大争議と団体的交渉 ・組合規制による合理化阻止	・労働市場の分割 ・企業別組合と産別組合の混合
	経営者	・開発独裁→創始者支配の恒常化	・輸出自主規制→内需拡大	・民主化宣言→金融危機	・企業統治をめぐる混乱

(出所) 李泰王 (2006 b)。

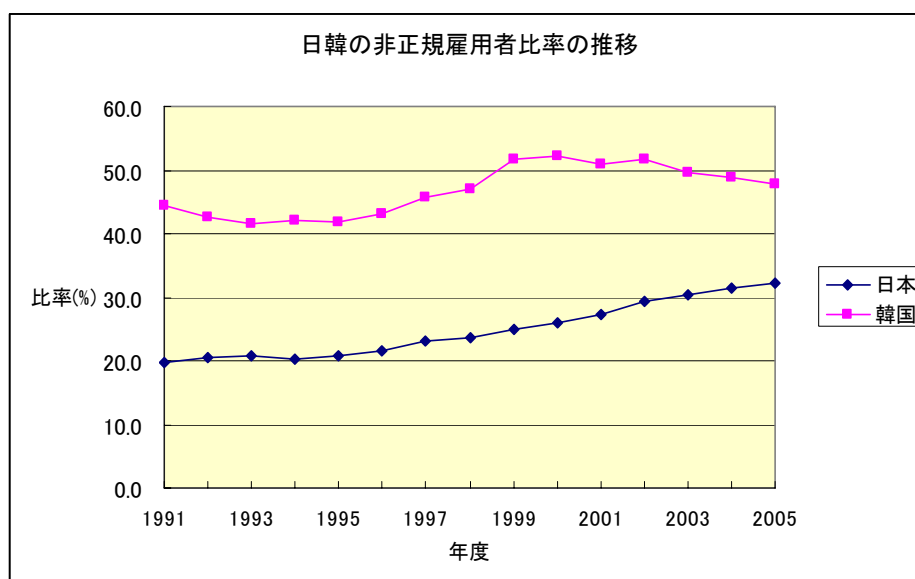
(注) 対抗・折衝の労使間の交渉ゲームを肯定的に捉え、これを韓国の労使調整様式の定型と見なしたモデルである。

マクロ・コーポラティズムのような全国レベルの社会的調整が行なわれず、現代自動車などの巨大単組は、実利の帰属如何によってはナショナルセンターを除外してしまうことも稀ではない。また、政府部門が規制緩和と市場介入を同時に推し進めたことも、国民的調整の場をミクロとマクロの間を上下させた原因の1つとなった。企業別組合のあり方において、独立性が強い韓国のケースと春闘のような手続きに慣れている日本のケースが対照的である。したがって、協力・参加型の労使協調モデルではない、次の[図表5]に要約したような対抗・折衝型の「労使均衡モデル」が機能していたことになる。⁸ 韓国企業の旺盛な経営マインドと金融コストの低減のためのグローバル経営の加速化は、構造改革の早期達成を可能にし、またメゾ・コーポラティズムの特性に内在する「効率性の悪さ」を相殺しえたと考えられる。

ここで再び「労使均衡モデル」論に戻ると、このモデルの到達点には、組合の敗北

⁸ 戦後韓国の労使関係は、民衆支配の政治体制に対抗した民主化運動と不可分の関係をもちながら変貌してきた。1950年代以来の学生運動、70年代に拡散した理念論争、80年代を風靡した労働争議、そして90年代以来の政治闘争にいたる一連の民主化運動のなかで労使関係が規定されてきた。このような背景のため、企業レベルの労使関係と国民経済レベルの政治過程が混合している。高度成長の陰でその影響力を低下させていたかのように見えた理念論争は、多様に分派して労働現場にまで浸透した。2000年結党の民主労働党が4年後に国会に進出することにより、現在はその諸勢力は政治改革の各場面でそれぞれの目的を達成することができるようになった。このことが、不均衡や格差の是正への政策目標の変更を促し、左派政権の社会的調整スピードを加速させた。結局、韓国の民主的な労使均衡モデルの到達点に、非ヨーロッパ社会のなかでは実現されたことのなかった「下からの市民革命」の歴史的な足跡を残すことになったと言って過言でない。

でも、また経営者の主導権奪還でもない、中立的な領域に位置する妥協の均衡だけが挙げられる。⁹しかしながら、グローバルな市場競争に組み込まれることによって、労働市場だけでなく企業内部の現場労働の分割を余儀なくされた。このような変化は、日本的な「労使協調モデル」においても起こっており、保障される従業員とそうでない従業員との分解を容認する方向で職場の安定化が導かれていた。



(資料) 労働省「労働白書平成 10 年版」、厚生労働省「労働経済白書平成 17 年版」、総務省「労働力調査」、韓国統計庁『韓国統計年鑑 2005 年版』より作成。

図表 6 日韓の雇用形態の変化

韓国の一例を挙げよう。現代自動車の労使は、2000 年 6 月 12 日に電撃的な「完全雇用合意書」を締結した。これは、労使政 3 者の協議がもつれて立往生していた時のことであり、起亜自動車を傘下に入れた頃の出来事であった。闘争の終結に導いて以来、史上最大の経常利益を更新しているなか、「分担と安定」をキーワードにした新しい合意は韓国の労働市場に極めて重大な影響を与えた。韓国の労働現場で進行していた現場崩壊¹⁰を公にする結果を来たしたのである。この合意書には今後ワーク・シェアリングの実施を暗示するような内容が盛り込まれている。前文に「従業員の完全雇

⁹ B.アマーブルは、世界資本主義の多様な展開を強調し、詳細な変数分析に基づいて 5 つの資本主義に類型化した。市場ベース型、社会民主主義型、欧州大陸型、地中海型、そしてアジア型に分けるなかで、特に「社会的イノベーション・生産システム」(SSIPs; Social Systems of Innovation and Production) と名づけられた分析においては、アジア型のメゾ・コーポラティズム様式に日本に加えて韓国を追加している (B. Amable, p.91)。このような興味深い分析は示唆に富んでいるが、日韓の企業システムの分岐については明らかにされていないことがわかる。

¹⁰ 現場崩壊とは、長期雇用で安定していた大企業ブルーカラー労働者の階層分解を指しており、正社員の非正規従業員への切り替えが社員一丸という企業共同体文化を解体させている実態を表現するために使った用語である。

用を保障するために（中略）信義と誠実をもって遵守する」と明記したうえ、技能系正規従業員に対する解雇回避のための一層の取り組みが強調されている。現代自動車は、現場の労働編成における非正規人員の比率を 18%以内と定めたこの合意により、正規従業員の終身雇用と非正規従業員への権利保障といった職場内労働分割を制度化するに至った。

1998年2月より派遣労働が合法化したことを受けて、韓国の雇用労働者に占める非正規従業員の比率は、[図表6]で示したように、1999年に50%を超えた後、2000年を頂点にして低減の傾向にある。したがって、親企業で非正規従業員が20%近くの比率になっているなら、子会社や下請メーカーでのその比率の高さを推測することは難しいことではないであろう。

韓国の国会環境労働委員会は、2006年2月27日、非正規労働者の雇用保護に関する法律を採決し、4年間続けられた争点が大詰めを迎えるようになった。韓国労働省のデータであるが、2005年度の非正規従業員の賃金の水準は正規従業員の62.6%と推計されている。¹¹ 2年間働き続ければ、別途の契約を結ばなくても雇用が維持できること、正規従業員と同等な賃金が付与できることを内容とするこの法律が、現場崩壊にどれほど歯止めをかけることができるかどうか今後の帰趨が注目される。

2. 日本の経営と現場崩壊の実態

日本の雇用労働者に占める非正規従業員の比率は[図表6]の推移で示したように、1992年に20%台を超えて以来2003年には30%を突破した。この勢いは止まることなく2005年3月期は32.3%を記録した。このような労働の流動化は、労働編成の変化と直結する問題であり、現場崩壊の実態を間接的に表現していると考えられる。以下では、[図表7]のように、有価証券報告書や筆者の調査データ¹²などに基づいて、トヨタとその関連会社における労働成の特徴について考察したい。

トヨタ自動車は、1990年7月に福岡県と九州法人の設立に関する協定を結び、バブル崩壊の最中の1992年12月に生産を開始した。トヨタ発祥の地である愛知県から遠方に位置するトヨタB社は、トヨタの生産体制の一角でありながら、別法人の関連会社となっている。2003年8月現在の従業員数はおよそ3,000人規模で、その内、期間従業員、パートタイマー、アルバイト、嘱託・派遣社員などの非正規従業員が36%を占めている。ここで注意したいのは、トヨタに先駆けて同じ福岡県と1973年3月に投資協定を締結して本社直轄の九州工場を建てた日産自動車との比較において、トヨタ

11 「中央日報」2006年2月28日（韓国語）。「労働経済白書」各年号によると、日本の正規従業員に対する非正規従業員の平均賃金水準は60%程度となっている。

12 筆者は、愛知大学・森久男教授グループの東アジア自動車産業共同研究プロジェクトに参加して貴重な研究材料を収集することができた（李 2006b）。その時、筆者が集めた資料の一部を本章に使ったことについてメンバー各位にお礼を申し上げたい。

の製造戦略は異例であったという点である。

次に、トヨタ・グループの最大手系列会社で、トランスミッションなどの主要部品を加工・組立をしている X 部品会社は、1993 年 4 月この地域に子会社の X 部品 B 社を設立した。筆者の現地調査によると、トヨタ B 社と同伴して進出した X 部品 B 社は、愛知県にある親会社とは全く別の企業体系を整えていた。熊本県周辺の豊富な労働力と 20% も低い賃金水準を目当てにした「九州仕様」の人的資源管理が行われていた。2004 年 12 月現在の非正規従業員の比率は 70% を超えており、社員・準社員・期間社員・パートタイマー・アルバイトなどの多種の構成となっていた。

図表 7 トヨタ・グループ各社の従業員の雇用状況

(単位: %)

親会社	関係	会社の名称	比率(%)	所在地	時点
トヨタ自動車	本社直轄工場	トヨタL工場	28.0	愛知県	2006年3月
	本社全体		26.3		2005年3月期
	子会社	トヨタB社	36.0	福岡県	2003年8月
X部品会社	本社直轄工場	(未実施)	*	愛知県	*
	本社全体		29.1		2005年3月期
	子会社	X部品B社	70.0	熊本県	2004年12月

(資料)筆者の現地調査による。

本社全体の数値は、トヨタ自動車とX部品会社のそれぞれの「価証券報告書総覧」平成17年3月版による。

(注)非正規従業員とは、期間従業員、パートタイマー、アルバイト、嘱託・派遣社員を指している。

『労働経済白書』を見れば、九州地域の厳しい雇用の実態が浮き彫りになる。九州地域は、北海道と共に一貫して最下位グループに入っており、1989年にワーストワンとなった。また、バブル崩壊後は近畿地域が加わってワースト3に入り2002年は全国平均5.4%を上回る失業率6.1%を記録した。¹³

少なくとも、この2件の事例から、労働フレキシビリティの地域的分割に徹底して生産拠点を空間的に配置したことが判明した。このようなトヨタの工場編成の特性を掴むために、トヨタの本社直轄工場の事例を見てみたい。トヨタの最大の規模を誇る愛知県所在のトヨタL工場を訪ねて実態を調査した。この工場は、1979年に建設された海外向け戦略車の生産拠点で、現在は、高級車両のレクサス(Lexus)など製造を主力としている。立上げ当時よりトヨタの最新鋭モデル工場として高い評価を得ていた。この工場での非正規従業員の比率は2006年3月現在最大28%まで推移していることがわかった。

筆者は、第1節で系列の問題やJ型企业とそのモノ造り指向経営の特徴について概況しておいた。そこでの内容の核心は、内部労働市場における高度なフレキシビリティ

¹³ 厚生労働省編『労働経済白書平成17年版』によると、このような高失業率、つまり豊富な労働力を目当てに工場の九州進出がラッシュをなした結果、1988～1998年の僅かな期間は、有効求人倍率全国最下位の事態から逃れることができたが、他の期間は0.4～0.3倍台に推移していた。

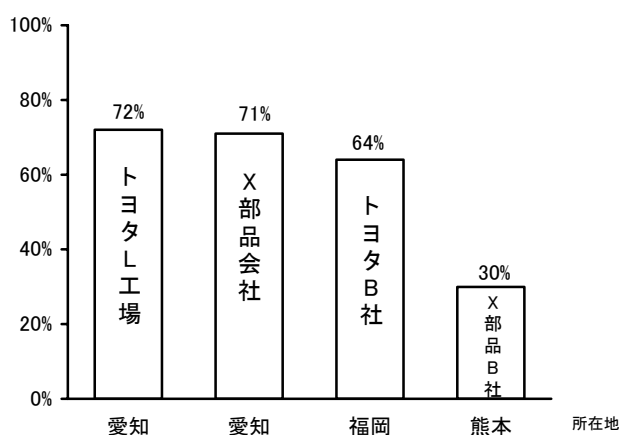
イの運用および長期雇用の保障であったが、果たして現実はどうであったのかを確認したみたい。[図表 7]に示した数字は非常に重要な意味を持っていると考えられる。トヨタの意図した通りの結果だったのか、もしくは思わざる変容だったのかは定かではないが、このような工場配置や労働編成の実態は確かな現状であるということである。この点について幾つか特記しておきたい。

第 1 の論点は、トヨタは本拠地の愛知県に本社を構えながら、九州や北海道地方に別法人の関連会社を設立したことについての雇用政策の含意をどのように解釈するかにある。日産自動車は、この地方に直轄の地方工場を建てたことに比べて、トヨタは別会社をこの地方に作った。このことを製造戦略および販売戦略のレベルの違いによるものと見なすのは余りにも短絡的な理解になってしまう。要するに、日産は日本全国を同一の人事制度で統合しているが、トヨタは分社化に拍車をかけており、このような方向性の違いを企業経営の効率の側面と社会的正義の側面とに分けて考える必要がある。¹⁴分社の形式を採る最も有力な理由は、労働市場の分割を通じて労務管理上のコストダウン効果を得ることに他なく、この点においては、トヨタの労務管理の巧妙さが際立っている。第 2 の論点は、同じトヨタ・グループ系列社である X 部品会社の方も、この地域に別法人を作り、親会社であるトヨタの工場配置方法をそのまま踏襲していること。非正規従業員の比率はトヨタ B 社の 36% のほぼ 2 倍となる 70% 超の率を実現している。これは、日本的経営、あるいは J 型企業の典型を支えていた下請分業の仕組みが 90 年代にすでに変質し始めたことを間接的に裏付けている。モジュール化や摺り合わせ能力を賞賛する一部の日本的経営盲信風潮には、このような現実認識が十分に反映していない恐れがある。技術革新の部分を捨象すると、JIT 方式の追求により限界生産性がゼロに達した段階のトヨタ・システムの強化は労働市場の分割につながることは必然である。第 3 の論点は、トヨタ本社工場においてすら非正規従業員の比率が 30% まで肉薄していることの重大さに対してどのように受け止めるべきなのかの問題である。長期雇用の保障と引き替えに享受してきた高度なフレキシビリティの運用と熟練形成への労働者の動員、それによる生産性の確保、そうして年功序列という勤労意欲への動機付け、などのメリットは、あくまでも学説上の理解においてのみ自己増殖を繰り返している。以上のような現場崩壊の実態に向かい合うことが最優先課題の 1 つではないかと考えている。

要約すれば、トヨタが日産を凌いで、国内マーケットを掌握しえたその源泉に秘めていたのは、日本全国の労働市場を細分化した雇用政策の卓越さであった。このような雇用政策および製造戦略の延長線上にグローバル・マーケットが広がっているのだから、たとえばアジア諸国に対するトヨタのインパクトを真剣に考慮に入れなければ

¹⁴ 参考までに、岡山県倉敷にある三菱自社工水島製作所は軽乗用車を製造しており、正社員比率では 2004 年 1 月現在 71.7% であった。これは、愛知県所在のトヨタ L 工場や X 部品会社の正社員比率 71~72% に匹敵する数字で、地域間差異を置かない三菱自工の人事政策に起因するものと考えられる。

ならないであろう。現場における労働コストの削減、すなわち①モノ造り指向のコンセプトを一貫して維持していること。同時に、②下請系列の存在の意義が、本社の技術体系や生産技術の統合といった従来の文脈上の仕組みから、労働市場分割の高度化の方に変質していること。最後に、③利益一兆円超のトヨタのパフォーマンスを非正規従業員の大量採用が進んでいる現実とどのように結び付けることができるか、という問題である。



(資料) 筆者の現地取材のデータおよび「有価証券報告書総覧」平成17年3月版(2005年7月)を使用した。

(注) 調査時点は、トヨタL工場(2006年3月)、トヨタB社(2003年8月)、X部品B社(2004年12月)と異なっている。

図表8 トヨタ・グループ各社の工場別正規従業員の構成比率

新しい日本的経営論を早急に構築しなければならない時期に来ており、その兆候は労働現場から現れ始めている。「毎日新聞」2006年1月24日によると、既存の「全トヨタ労働組合連合会」に加えて、トヨタ自動車とトヨタ関連企業の労働者が個人加盟する「全トヨタ労働組合」が結成されていた。この組合には、トヨタ、デンソー、X部品会社、などの労働者6人が参加しており、「労働者のメンタルヘルス問題、サービス残業や正社員と期間従業員・パートの賃金格差の是正などを求めて活動していくことを表明」したと報じた。この複数組合の誕生は、小さい運動に過ぎないかも知れないが、現場崩壊の実情を訴え、日本的経営の刷新を求める大きな変革の始まりであることは言うまでもない。

3. 日韓企業システムのアジア現地化の諸問題

国内外を問わず雇用環境が激変している。「朝鮮日報」2006年2月8日によると、現代自動車の北京汽車との折半合弁自動車メーカー、北京現代汽車では、労働組合にあたる工会が個別に結んでいた雇用契約を、団体交渉に基づいた労働協約の形に変更

するよう会社側に申し出たことが明らかになった。同紙はまた、大連の日系企業でも争議が相次いでいることを報じている。従来は団結権・団体交渉権・団体行動権のうち、団体行動権の実効を留保し労働争議を認めなかった経緯を考えれば、近年の日韓のアジア現地企業での争議は憂慮すべき懸案となってきた。さらに、「朝日新聞」2006年3月1日によると、富士通やマブチモーターなど、ベトナムに進出した日系企業においても賃上げを要求する大規模なストライキが後を絶たない状況にあると伝えられている。他の地域でもこのような争議が相次いでいる。¹⁵

このようなアジア各地の現地企業で多発している争議は、外資系企業の現地化経営を直撃することは間違いない。しかし、ここで重要なことは、日韓の企業システムの比較優位がもたらしたたいへん残念な事件であったことについての自覚と同時に、今までの現地化経営の軌道の修正が迫ってきていることへの反省にいたることである。

「日本企業の裏庭」と呼ばれたアジア諸国とどのような形で共存していくかを真剣に考えなければならない時代にきていると考えられる（小林、2001：180）。小林氏によると、1973年に経団連、経済同友会など経済5団体が「発展途上国に対する投資行動の指針」を公表し、「現地人登用」、「現地奉仕」、「現地融和」に留意するように注意を喚起していた（小林：78～80）。30年も過ぎた現在の現地状況から推察できるのは、当時のスローガンが十分に実っていないことである。換言すれば、日本的経営の素晴らしい遺産とされる人的資本の形成が中国、タイ、インドなどではなぜ上手く進まなかったのかについて再検討する必要がある。「ジャパナイゼーション」の一方向的な植え付けが限界に近づいていることを知り、そのオールタナティブを模索することがアジア的経営の多様性を創造する出発点になるであろう。¹⁶

ちなみに、日本経団連の前会長・奥田碩氏は、任期満了に先立って2006年1月、日本経団連主催の労使フォーラムで深みのある発言を行った。日本的経営の根幹である民間企業の間人尊重が不況打開に役立てたと評価しながら、「硬直的年功賃金の見直

¹⁵ インド南部の内陸都市、バンガロールにあるトヨタ自動車の合弁会社でストライキが発生し、会社は工場の一時閉鎖に踏み切ったと報じた。「従業員3人について業務態度に問題があったとして解雇したところ、約300人の労働者が抗議して、工場への道路を封鎖するなどしていた」という（「朝日新聞電子版」2006年1月9日）。これに先立って、インド北部にあるホンダの合弁会社でも解雇労働者と警察との衝突が発生し、高速道路を占拠した約700人の労働者が負傷したニュースも伝わっている（「朝鮮日報」2005年7月27日）。ところが、他方でインドに進出した現代自動車のチェンナイ現地工場では、スズキ、ホンダ、トヨタの日系インド工場での争議発生とは対照的に、2005年9月の時点まではストライキを経験していなかったことが筆者の現地調査で確認された。その理由は徹底した現地化経営にあると、駐在CEOは確信していた。現代自動車の経営方式、つまり「ヒュンダイ・システム」をインドでは無理に植え付けようとしなかったのである（李2006a）。

¹⁶ 日本的経営を普遍の標準と見なしたうえ「ジャパナイゼーション」の度合いを検証しようとするアプローチが継続されていることに注目したい。日本的な生産システムを発展途上国の現場に移転した時は、普通、労働規律に対する認識の差異のため多大な困難に直面する。時間厳守、5S運動、残業拒否や命令不服従の問題、など様々な実態が報告されている。このような現実の問題への直視を敢えて避け、「ジャパナイゼーション」の賞賛に甘んじるアカデミック・バイアスは、経済界から発表された1973年の現地化経営への呼びかけを思い起こすと、皮肉なことであろう。

し」の不可避性を強調した。¹⁷ 奥田は、トヨタ自動車の会長として、明らかに日本の経営の良さと短所との峻別を経営戦略の中に反映しようとした。そこには、人間尊重を経営理念に掲げて、「硬直的年功賃金の見直し」を名分としながら、現場改革に踏み出すトヨタらしい構えが見受けられ、本章本文で触れたようなトヨタ系列社での労働の分割、つまり現場崩壊の実態を間接的に確認させていた。

むすびにかえて

本稿は、韓国と日本の自動車産業発展の転換について考察した。第1節では、トヨタとヒュンダイの両社の企業経営における創造的動力の核心を創始者の企業家精神において探るという経営史的アプローチを採った。起業によって系列企業を立ち上げた不屈の開拓精神、遅れた境遇を克服し先発メーカーをキャッチアップして国に奉仕するという自立報国や巨大組織を率い統合するカリスマ的世襲のイデオロギーは、豊田佐吉と鄭周永両氏に見られる共通した理念であった。第2節では、事業の展開の仕方においては明らかな相違を確認することができた。市場支配力を駆使する段階で、トヨタは現場での利益絞り込みを重視していた反面、ヒュンダイは市場創設・拡大による利益追求を経営方針としていた。企業管理においてモノ造りに偏向する現場指向のJ型企业と、組織増殖を繰り返すマーケット指向のK型企业が、アジア的経営の2大類型となってきたその軌跡を抽出してみた。このようなコントラストは、モノづくりを基礎にした「モノ作り指向」経営と起業をビジネスと捉える「マーケット指向」経営と定義しておくことにした。第3節では、アジア経済のダイナミズムを牽引しながら、現在も影響力を持ち続けている日韓の企業システムとそのパフォーマンスについて検討した。そして、労使関係における協調的な交渉形態に対する均衡的な交渉形態といった二極分化の傾向を確認し、このような点が日韓の資本主義の微妙な差異を生み出したことを論証した。最後に、労働の流動化を受け入れざるを得なかった日韓企業における現場崩壊の実態を浮き彫りにすることにより、いざとするとアジアに展開する現地化経営の起こりうる弊害について注意を喚起しようとした。

¹⁷ 「日本経済新聞」2006年1月13日。

参考文献

奥野正寛 (2002)、「バブル経済とその破綻処理」村松岐夫・奥野正寛編『平成バブルの研究上巻』東洋経済新報社。

小林英夫 (2001)、『戦後アジアと日本企業』岩波書店。

願興寺皓之 (2005)、『トヨタ労使マネジメントの輸出』ミネルヴァ書房。

管野和夫 (2005)、『労働法第七版』弘文堂。

鄭周永、『試練コエ失敗コエ(第3版)』図書出版ジェサム企画、2001年(韓国語)。

朴昌明 (2004)、『韓国の企業社会と労使関係』ミネルヴァ書房。

山田鋭夫・R. ボワイエ編 (1999)、『戦後日本資本主義』藤原書店。

和田一夫・由井常彦 (2002)、『豊田喜一郎伝』名古屋大学出版会。

李泰王 (2004)、『ヒュンダイ・システムの研究－韓国自動車産業のグローバル化』中央経済社。

李泰王 (2006a)、「インドに生きる現代自動車の現地化経営」『愛知大学経済論集』第170号。

李泰王 (2006b)、「東アジア自動車産業の転換点分析に関する一試論－比較生産システム論序説」森久男編『東アジア自動車産業のグローバル展開－日本・中国・韓国三国の自動車産業の国際比較』愛知大学中部地方産業研究所。

労働政策研究・研修機構 (2006)、『労働関係の変化と法システムのあり方』労働政策研究報告書 No. 55。

Bruno Amable (2003), *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford University Press (山田鋭夫・原田裕治ほか訳『五つの資本主義』藤原書店、2005年)。

Masahiko Aoki (1989), 'The Nature of the Japanese Firm as a Nexus of Employment and Financial Contracts: An Overview', *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 3.No. 4, 1989。