

日本企業のコーポレート・ガバナンス

—雇用関係と企業間取引関係を中心に—

浅 沼 萬 里

1. はじめに
2. 日本の企業をみる概念的枠組みの再構築
3. 日本の企業間取引関係
4. 日本の雇用関係
5. おわりに

1. はじめに

現代の株式会社企業のステーク・ホルダーには多様な種類があるが、この論文は、その中で、(a)当該企業の従業員、および(b)当該企業に対して物的な財または生産・流通サービスを提供している他の企業、以上2種類の経済主体と当該企業のガバナンスとの関係を分析の対象とする。以下、表現を簡潔にするため、(a)と当該企業のガバナンスとの関係を「雇用関係」、(b)と当該企業のガバナンスとの関係を「企業間取引関係」という名の下で扱うことにする。

この論文には、上記2種類の関係に、次の2つの構成部分を持つ問題を追求する角度から照明を当てることが求められている。まず、戦前から戦後にかけて、日本の企業のガバナンス構造には、「日本型」とでも呼べるような、

ある特徴的なパターンが形成され、およそ1990年頃に至るまで、基本的にはこのパターンを保ちながら日本の企業は発展を追求してきたと考えられているが、厳密にみれば、このパターンはどのような構造と特徴を持つのであったか。また、それは、1980年代に日本の経済が示したパフォーマンスにどのように寄与したのか。これが問題の前の半分である。

次に、およそ1990年頃を境として、バブルの崩壊と長く続く不況、深刻な対外経済摩擦、円高の進行、生産者中心の社会から生活者中心の社会への転換を求める世論の高まり等により、日本の企業には変化を促す厳しい圧力がかかっているが、従来のガバナンス構造は今後どのように変化していくと予想されるか。また、どのように変化していくのが望ましいか。これが問題の後の半分である。

この論文の第1稿に対し、1994年5月20日に日本銀行で開催されたワークショップの席上で、予定討論者の奥野正寛（東京大学）、座長の貝塚啓明（中央大学）の両教授およびその他の出席者から、また、別の機会に八城政基氏（シティコープ）、小池和男教授（法政大学）、および菊谷達弥助教授（京都産業大学）から受けた有益なコメントに感謝する。私の大学院ゼミナールに参加している学生諸君との討論も有益であった。もとより、まだ考え方に不正確な点が残っているとすれば、それは筆者の責任である。

この問題に全面的に答えようとする、前の半分と後の半分のそれぞれにつき最低1冊の本を書くことが必要になると思われる。また現在の私には、前の半分についての本は書けるとしても、後の半分については、もっと調査を行ったうえでなければ書けないことが多い。この論文は、より本格的な研究のための足がかりを構築することを目標とするものである。

上記の種類の問題を追求するには、どのような概念的枠組みを使うかが、とりわけ重要になると思われる。概念的枠組みの選び方に応じて、いわゆる「日本型」の企業ガバナンス構造の認識の仕方が変わり、それによって今後に対する見方も違ってくるはずだからである。そこで、この論文では、概念的枠組みに関する議論を主軸に置くことにしたい。

次の2.で、日本の企業の特徴づけに関する定型化された枠組みを出発点に置き、それがもたらす認識上の偏りを是正する働きを持つ代替的な枠組みの発展を図る。定型化された枠組みの下では、一方で日本の雇用関係や企業間取引関係の特徴は「終身雇用」や「系列」にあるとされ、他方で欧米に成立しているそれらの対応物が「市場」だと想定されるので、日本と欧米との慣行の差が対極的な性格のものとして捉えられるとともに、日本の慣行の方が国際的に変則的なものだという観念が再生産される傾向が生まれる。しかし、実際には、欧米でも、スポット市場ではなく、ウィリアムソンが着目した「関係的契約」によって取引が管理されている場合が多い。これに正当な注意を払えば、定型化された枠組みの下では看過されている国際的に共通する要素を軸にとり、より中立的で、より精度の高い国際比較を展開する道が開かれる。ただ

し、現代の製造業が持つ興味深い側面を捉えることを可能ならしめるためには、「関係的契約」の概念の一層の展開を図ることが必要だと判断される。私は、この判断に基づいて、この概念を「単純関係的契約」と「複合関係的契約」に分化させる。

3.では、複合関係的契約と関連づけながら、日本の企業の企業間取引関係を扱う。4.では、同じ角度から日本の企業の雇用関係を論じる。5.は、結びである。

2. 日本の企業をみる概念的枠組みの再構築

(1) 日本の企業をみる定型化された枠組み

日本の企業の特徴を挙げよといわれたら、たいていの人は、終身雇用、年功賃金システム、および系列を挙げるだろう。それほど、この3つのキーワードは広く普及し、人々の思考を強く規定している。これらのキーワードが厳密に何を指すかを確定しようとなると意外に厄介だが、漠然と対応しているものならば容易に見つかる。このように、それに対応していると思われるものが日常経験の中で容易にみつかることが、これらのキーワードが長く生命力を保ってきた理由の1つであろう。

これらのキーワードは、欧米先進諸国の雇用関係と企業間取引関係に関するある種の特徴づけと組み合わせられペアになっていて、その組み合わせ方は、日本の制度的慣行と、欧米では支配的になっていると広く信じられている制度的慣行との間の差を、対極的な差として印象づける性質を持つ。このような強い印象を刻む力を持つことが、これらのキーワードが長く生命力を保ってきたことの、もう1つの理由であろう。

II. 報告論文

終身雇用と年功賃金システムは、企業横断的に成立している職種別労働市場、そこで成立する賃金、および、その市場を介して絶えず流動する労働力と対置させることによって、日本の労働市場の特異性を浮かび上がらせるように構成されている概念である。それゆえ、これらの概念に依拠しながら日本の雇用慣行をみると、あたかも水平線に対して引かれた垂直線を見るように、日本の雇用慣行と欧米のそれとの間の差が、鮮明な対照を構成するものとして浮かび上がる。

他方、系列ということばの方は、当初は必ずしも市場に対置されていたわけではなく、むしろ、垂直統合的な企業または十分に発達したコンツェルンのような、より統合力の強いガバナンス機構の下にあるシステムの代用品として、独禁法の制約下にあり、しかも大企業の資本力が弱い日本で作り出された形態だとみる解釈が有力であったように思われる。¹⁾だが、時代が下がるとともに、主として市場が比較の対象に置かれるようになった。それゆえ、ここでも、例えば日本の企業の調達行動を系列をキーワードとして眺めると、市場で調達を行うものと想定される欧米企業との差が、鮮明な対照を構成するものとして浮かび上がることになる。

単に日本の慣行と欧米の慣行が対極的に異なるものとして印象づけられるだけならば、さしたる問題は生じないかもしれない。しかし、実際には、対極的な差の意識に重なって、「欧米の慣行は普遍的ないし標準的な意義を持つものに対して、日本の慣行は特殊的・変則的なものだ」という、正統性 (legitimacy) の判断に関わる意識が絶えず再生産される傾

向が生まれる。この意識は、制度の国際的ハーモニゼーションに関する議論にも影響を与える可能性がある。このような意識が再生産される根源は、日本の企業をみる定型化された枠組みの中で、日本的なものに対置される欧米側のカウンターパートが「市場」とされているところにある。単に市場といえば、自発的交換の行われる場一般ではなく、経済学の教科書で中心的な位置を占める競争的市場を指す伝統、さらに、このタイプの市場には一種の規範的な意義づけを付与する思想的伝統が、少なくともアングロ・アメリカンの世界では深く根づいているからである。

(2) 取引のガバナンス機構としての関係的契約

しかし、いわゆる「内部労働市場」に関するドリンジャーとピオーリの実証研究 Doeringer and Piore [1971] は、「アメリカの製造業の基幹的な部分における労働の取引は、古典的な競争的市場あるいはスポット市場とは相当に異なったメカニズムによって管理されている」というメッセージを発することにより、アメリカの理論経済学者たちの間に強いインパクトを及ぼした。

このインパクトの延長上にスポット市場と区別される種々の契約的メカニズムに関する理論的研究が進んできたのであるが、その中で、「関係的契約」の概念を経済制度の理論的分析の中に導入したウィリアムソンの論文 Williamson [1979] は、とりわけ注目すべきものである。なぜなら、それは、「労働の取引だけでなく中間生産物の取引においても、スポット市場とは相当に異なったメカニズム

1) 例えば、藤田 [1958] を参照。

によって取引が管理される領域が成立している」というメッセージを発しているからである。

関係的契約は、経済主体の所与のペアの間で、ある期間にわたり継続的に営まれる取引を管理するための契約的枠組みである。この期間が相当の長さを持つ時、限定された合理性のため、契約の有効期間中に起こりうるあらゆる事象を列挙し、それぞれが起こった場合に両当事者がとるべき行動を予め詳細に規定しておくタイプの契約——つまり完備的契約 (complete contract) ——を作成し、それによって取引を管理することは不可能となるから、他の方法で取引を管理しなければならなくなる。関係的契約は、逐次的スポット契約による以外の方法でこの問題に対処しようとするもので、簡単にいうと、「両当事者が関係を結ぶ諸目的と、極めて一般的な諸条項だけを規定し、将来必要となる調整については、決定の機構および手続きならびに紛争処理の機構および手続きだけを定めるにとどめ、調整の具体的内容は定めなくておく種類の契約」である。²⁾

ウィリアムソンは、独立の法人格を持った主体の間で行われる取引のガバナンス機構のうち、この関係的契約を通じてガバナンスが行われるタイプのものを「2者間のガバナンス (bilateral governance)」と呼び、スポット市場で締結される古典的契約を通じてガバナンスが行われるタイプのもの——これを彼は「市場によるガバナンス (market governance)」と呼ぶ——と区別され、それに並ぶものと位置づけた。私は、彼のこの仕

事を足がかりとして利用しながら、この論文に課された問題に取り組む方針をとる。ただし、「2者間のガバナンス」よりも、ウィリアムソン自身その名称と互換的に使っている「関係的契約」という名称——ウィリアムソンに発想の源を与えた法学者 Macneil [1978] がもともと使ったことば——の方が、加工を加えて発展させたり分化させたりしやすい性質を持っているので、私は、この名称の方を採用し、経済の現実と突き合わせる中で、この概念の一層の展開を追求したい。

最初に、現実のどういう局面に關係的契約が現れるかを、少し具体的にみておくことにしよう。

(3) 個々の企業が作り出している生産と流通のネットワーク

自動車や電子機器のメーカーは、多数のディーラーおよび多数のサプライヤーと関係を結んで、複数企業のネットワークを構成し、そのネットワークを通じて、自分のブランドが付けられた製品の生産と流通を進めている。以下、このネットワークの組織者である個々の企業を「中核企業」と呼ぼう。このネットワークを具体的に観察すると、中核企業と、そのパートナーとの間に張られている関係は、どこの国においても、決してスポット的ではない場合が多いことが容易に分かる。例えば、自動車メーカーと、そのディーラーとの関係は、日本でも、またアメリカでも、フランチャイズ契約によって媒介されている。フランチャイズ契約は明らかに一種の關係的契約である。この論文では、紙面の制

2) 關係的契約の定義については、Milgrom and Roberts [1992] の巻末にある用語解説集をみよ。さらに、Williamson [1979]、および Macneil [1978] も参照せよ。

II. 報告論文

約のため、ディーラーとの関係には、これ以上立ち入らず、これからあとの部分では、もっぱら中核企業とサプライヤーとの関係の方に対象を絞ることにする。³⁾

中核企業とサプライヤーとの関係については、最初に、日本でもアメリカでも、スポット市場のモデルが適切な近似を提供する部分が存在していることに注意しておかなければならない。例えば、電線メーカーが銅地金を調達する場合、スポット買付けの場合はもちろん、長期契約で調達している場合にも、その価格は、LME（ロンドン金属取引所）で立つ相場が適用される仕組みになっている。また、電子機器の売行きが急上昇し、予め手当てしておいた量だけでは部品不足に陥る見通しが生じたような場合に、メーカーの購買担当者がメモリーICのようなタイプの部品のスポット買付けに奔走する姿が、しばしば新聞種になる。

しかし、部品購入を全体的に調べると、主要な部分については、スポット市場のモデルとは相当に性格を異にするメカニズムで取引の管理が行われている。例えば、1986年に私がアメリカのビッグスリーの1つであるY社

の購買部門の管理者から聞いたところでは、自動車部品購入のうち圧倒的な比率を占める部分では、取引の管理は次のように行われていた。

＜買い手側は、所与の部品の向こう1年間の買付け予想量に関して2種類のパラメータを提示したうえで交渉に入る。2種類のパラメータとは、週当たり所要量の最大値と、それが組み込まれる車両の年間予定生産台数で、それらは、売り手側にとり追加的投資が必要かどうかを判断するための材料となり、したがって問題となっている部品1単位当たり予想製造原価と予想利益を算定する基礎データとなるものである。この交渉過程でサプライヤーが供給を引き受け、かつ価格が決まると、以後、原則として1年間、この価格は固定される。他方、自動車メーカーが実際に発注する数量の方は、その部品が組み込まれる車の実際の売行きに規定されて、月々変動していく。そして1年を終わったところで、当初の条件設定に比べ実際の引取量があまりに大きく違っていた場合等、事後的調整を必要と

3) メーカーとサプライヤーとの関係については、脚注5に挙げた著作を含め、現在ではかなりの数に上る研究文献が利用可能になっているが、これに比べると、メーカーとディーラーとの関係に関する国際比較研究は、相対的に発展が遅れている。ただ、自動車産業におけるメーカーとディーラーの関係に限って言えば、次にみるように、今後の発展の足がかりになるようないくつかの論文を挙げることができる。第1は、Womack *et al.* [1990]の第7章である。これは、日本のシステムを、やや褒めすぎている印象があり、どの中核企業を巡るシステムについても、ここに書かれているとおりのパフォーマンスがみられるかどうかをはじめとして、一層の吟味が必要と思われるが、しかし、より深化した実証研究のための出発点として役立つ。第2に、Asanuma [1994]は、日本を代表する優秀な中核企業の場合と、アメリカのビッグスリーの1つとを対照させながら、月々の生産計画の作成と実行を巡り、メーカーとディーラーとの間にどのようなコミュニケーションのシステムが作り出されているか、また、そのシステムは、歴史的にみて、どのような進化を遂げてきたかを分析している。第3に、成生 [1992]は、1991年と1992年に私と共同で行った現地調査の結果を利用しつつ、Womack *et al.* [1990]の第7章よりも一層系統的な日米比較を生み出すための第1歩となる研究結果を提示している。

する事態が明らかに生じたと判断される場合には、価格の事後的調整が交渉に基づいて行われる。＞

ウィリアムソンが、1979年の論文の中で、関係的契約による取引ガバナンスの特性として記述している事柄は、まさしく、上記のY社の慣行に、ぴったり符合していることが分かる。

関係的契約が使われるのは、中核企業が張るネットワークの中のどのような部分だろうか。これについては、このウィリアムソンの論文が説得力のある議論を提供している。それによると、関係的契約の下で同一のサプライヤーからある期間にわたり継続的に調達するのが（製造費用と取引費用の総和でみて）最も経済的になるのは、その部品供給に関し、サプライヤーの側が、ある程度まで特殊化された資産に投資することを求められる場合であり、典型的な例は、カスタム化された部品（あるいは材料）の供給を引き受ける場合である。

では、カスタム化された部品の取引は、現実の購買の中で、どの程度の比率を占めるか。自動車産業については、Clark and Fujimoto [1991] が、1980年代に量産が開始された自動車のモデルの開発過程を日米欧の三大地域で調べた研究の中で、次のようなデータを得ている。メーカーがサプライヤーから購入する部品は、一般に、(a)「サプライヤー仕様の部品 (supplier proprietary parts)」、(b)「ブラックボックス部品 (black box parts)」、および(c)「メーカー側詳細管理部品 (detail-controlled parts)」の3種類に区分されるのだが、(a)、(b)、(c)が購入金額の中に占める構成比を上記三大地域別にみると、日本では、8、62、30%、アメリカでは、3、16、

81%、ヨーロッパでは、7、39、54%であった。上記3種類のうちカスタム化された部品に該当するのは(b)と(c)だから、両者を合計すると、日米欧のどこでも、実に購入金額の9割以上になることが分かる。

電子機器については、これほど系統的な国際比較データはみたことがないが、私の指導下で研究を行った鄔丹[1991]が1989年に日本の最大規模のテレビ・メーカーから得たデータでは、この会社のテレビ製造のため購入される部品全体の中で、(a)、(b)、(c)が、それぞれ占める比率は、金額ベースで、20、55、25%であった。自動車メーカーに比べると、カスタム化されていない部品の比率が大きいが、それでも、カスタム化された部品は8割を占める。

これらのデータは、現代の部品取引において関係的契約によるガバナンスが行われている領域は、意外に大きな比率を占めていることを示唆する。

(4) 単純関係的契約と複合関係的契約

所与のメーカーと、それに対するサプライヤーとの取引関係の構造を調べると、それは、よく発達した場合には、複合的な構造を持っていて、ウィリアムソンの前記の論文は、その複合的な構造の中の1つのエレメントに該当する部面だけに焦点を当てていることが分かる。それを、これから説明しよう。

ウィリアムソンは、もっぱら、納入される品物はすでに開発済み、その当初価格もすでに決定済みというセッティングの下で、次の問題だけに関心を絞っている。それは、取引が継続している期間中に当初は不確実であった事象が生起した時、それに対する事後的調整は主として価格の次元で行われるか、それ

Ⅱ．報告論文

とも主として数量の次元で行われるか、またそれはなぜかという問題である。それゆえ関係的契約は、「価格は固定的で、事後的調整は、ほとんどもっぱら数量の次元で行われる」ことをエッセンシャルな属性とするガバナンス機構として把握されることになる。

しかし、実際には、カスタム化された部品の中にも、前に引用した Clark and Fujimoto や、浅沼 [1984] が報告しているように、前記の (b) (これを私は「承認図の部品」と呼んでいる) と (c) (これを私は「貸与図の部品」と呼んでいる) の区別がある。そして、承認図の部品については、量産開始に先立ち、メーカーと相互作用を営みながらサプライヤーが主要な部分を担当して部品を開発する過程があり、部品の当初価格もここで決まる。したがって、この過程がどのように管理されるかは、関係的契約の非常に興味深い部分である。この興味深い部分に、ウィリアムソンの前記の論文は関心を向けていない。

さらに、メーカーとサプライヤーとの関係は、承認図の部品の場合にも、また貸与図の部品の場合にも、部品の所与のモデルを一定期間納入するだけでは終わらない場合が多い。その部品の次期モデルの納入を再びそのサプライヤーが担当する場合もあるし、それは担当しなくても、別の部品の供給において関係が続いている場合が多い。このように、「特定の品物の取引 (= 納入) の継続」と「関係の継続」とは必ずしもイコールではない。特定の品物の納入期間が終了しても、関係が続いていくのはなぜか。その関係はどのように管理されるか。関係的契約は、たとえすべてが文書に書かれていなくても、慣行の総体を観察すれば、こうした問いに答を見い出す

ためのカギを含んでいるはずであり、それらのカギを含めて、現に成立している契約的枠組みの全体を分析すれば、関係的契約の一層興味深い諸側面が分かるはずである。しかし、ウィリアムソンの前記の論文は、こうした側面も扱っていない。

ウィリアムソンが現実の取引ガバナンス機構に含まれているはずの上記の部分や側面を無視したことには、2つの事情が働いていたと思われる。1つは、1970年代にアメリカの経済学者たちの心を強く捉えていたのはスタグフレーションのミクロ的基礎を解明する課題であり、これとの関連で、現実の経済の中には「価格が固定的で、調整は数量面で行われるようなメカニズム」が意外に広範囲に見い出される事実に興味が集まっていたことである。もう1つは、前に紹介したY社の事例が示唆するように、アメリカの自動車産業の購買慣行では、実際に、ウィリアムソンが関心を集めた部分でエッセンスが尽くされる単年度契約が支配的だったことである。とりわけ、車両の新しいイヤー・モデルが出るごとに変わるタイプの部品——例えばラジエーター・グリルやトリム部品など——を貸与図に基づいて製造し供給するタイプのサプライヤーと中核企業との関係は、まさに、そのような単年度契約で本質的部分が表現されてしまうような関係だったとみてよい。

しかし、実際には、アメリカでも、毎年モデルが変わらないタイプの重要機能部品などは、たとえ形式的には単年度契約のかたちにとられていたとしても、もっと長い期間にわたり所与のモデルの部品の納入が継続され、その間、単年度契約の節目ごとの更新が行われていたはずである。さらに、相手企業の機会主義によって起こるホール

ド・アップ問題へのおそれが垂直的統合に導くことを主張する Klein, Crawford, and Alchian [1978] への反論として Coase [1991] が挙げている A.O. Smith 社の GM に対する供給の例は、単年度契約のメカニカルな反復でなく、設計変更や原価の変化があった場合の価格再交渉を含む複雑な構造を持つ関係的契約によって、長期間にわたる企業間取引関係が管理されてきたことを示唆している。

いま見たことに照らすと、どこの国の企業間取引関係についても普遍的に適用可能な概念として「単純関係的契約 (simple relational contract; or relational contract with simple structure)」と「複合関係的契約 (complex-relational contract; or relational contract with complex structure)」という相互に関連性を持つ2つの概念をまず設け、それぞれがどういう構造を持ち、どういう広がりを持って使われているかに関する国際比較を発展させることが、最も実り多い研究戦略になると考えるべきであろう。ここで、「単純関係的契約」とは、「あるサプライヤーが、ある中核企業に対し、所与の品目の所与のモデルを一定期間にわたり継続的に納入する関係を管理している契約的枠組み」を指し、「複合関係的契約」とは、「あるサプライヤーと、ある中核企業との間に張られる、時間的にみて前後関係にある複数の、それぞれ単純関係的契約で管理されている納入関係を、全体として管理している契約的枠組み」を指すものと定義しておく。

複合関係的契約の中で最も単純なタイプは、同一時点においては1品目の1モデルしか納入されていない状況の下で、同じ品目の同じモデルの納入に関する単純関係的契約が次々とリピートされていくかたちのものであ

る。しかし、実際には、いったん1対の企業間で取引が開始されたあと、中核企業が購入したいと思う品目には、製品のモデル・チェンジ、技術革新、その他の情勢変化を反映して変化が起こる。また、所与のサプライヤーが、これまで納入してきた品目に関して次期の単純関係的契約も確保できるという保証が与えられるとは限らない。そこで、より発展したタイプの複合関係的契約は、どういう条件を満たせば、どれくらいの確率で、どういう品目に関する次期の単純関係的契約を確保できるかに関する相互理解を含むことになると考えるべきであろう。

(5) 複合関係的契約で管理される種類の継続的取引が生じる理由

単純関係的契約で管理される種類の継続的取引が生じる理由は、ウィリアムソンによって説明が与えられている。所与の品目の供給に当たり、中核企業側が提示したカスタム化の要求に応えるには、サプライヤーが、何らかの程度で特殊化された（つまり他のユーザーへの供給のため転用すると価値が低下するような）資産に投資を行うことが必要になる場合、その投資が実際に行われれば、両当事者の間に次のような相互依存性が生じるからだというのが、その説明である。すなわち、当該サプライヤーからみると、その投資を予定された速さで償却するためには当該の買い手が継続的に買ってくれることが不可欠となり、他方、当該中核企業からみると、問題の投資を行っていない他のサプライヤーから調達すれば効率性が下がるという相互依存性である。

ところで、分析に当たりウィリアムソンが採用しているセッティングの中では、ここで

II. 報告論文

想定されている種類の資産は、所与の品目の供給が継続している期間中に効率性を発揮し、またその供給期間中に償却が済むような資産であるべきはずである。したがって、それは、「関係特殊的資産 (relation-specific asset)」と呼ぶよりも、どちらかという、「取引特殊的資産 (transaction-specific asset)」と呼ぶべきものであろう。そういう性質を持つ典型的な資産は、特定のカスタム部品の生産だけに使われる金型や治工具である。しかし、実際のところ、金型や治工具については、買い手企業の側がファイナンスしたうえで自分の名義にすれば、ウィリアムソンや、クラインらが重視する機会主義の問題は防止できる。他方、もっと複雑な資産——例えば専用生産ラインや専用プラント——については、ウィリアムソンが後の業績 Williamson [1985 : Chap 7] で扱った「人質 (hostage)」に該当するものを中核企業の側が提供することが、サプライヤーによる投資を誘引するために必要となる。しかし、いずれにせよ、ウィリアムソンのセッティングの中では、供給品目の変化は明示的に考察される対象とならない。そのため、どうしても人的資産よりも物的資産の方が「取引に特殊な資産」の具体例としては適当なものとなる傾向が生じてしまうように思われる。

複合関係的契約の世界に移行すると、「所与の品目の所与のモデルについての単純関係的契約に管理される供給が終了しても、当該の中核企業と当該のサプライヤー

の間に関係が継続していることが観察されるが、それはなぜか」という問題を考える必要が新たに出てくる。Asanuma [1989] が提出した「関係特殊的技能 (relation-specific skill)」の概念は、サプライヤー側の組織に蓄積される「特定の中核企業が提示する独自の要望に適切に対処しつつ効率的に供給を行う能力」を指すが、私は、この概念が上記の問題を解くカギを提供すると考えている。

この能力を構成する要素は、供給を求められる部品が「承認図の部品」であるか、「貸与図の部品」であるか、あるいは「市販品タイプの部品」(クラークと藤本が使っていることばでいうと「サプライヤー仕様の部品」に該当する) であるかによって次元数を異にする。その詳細については、Asanuma [1989] を参照してほしいが、ここで注意を促しておきたいのは、次の事実である。それは、私が概念として構築した「関係特殊的技能」は、特定の中核企業の特定のニーズだけに役立つとは限らないという意味で汎用性を持つある範囲の専門技術から構成される基盤層と、その上部に、特定の中核企業との相互作用の過程で獲得された学習に基づき形成される表層との2つの層を持つことである。それゆえ、先進性を持つ特定の中核企業との相互作用の下で形成された関係特殊的技能は、必ずしも、その特定企業との取引の内部でしか役立たないものではない。⁴⁾ この点は、あとの3.(2)で行う議論に関係するので、記憶にとどめてほ

4) 私は、Asanuma [1989] において「関係特殊的技能」という概念を導入した時から、一貫して、この概念を、特定の中核企業のカスタム化要求に対応する能力から成る表層の部分と、それを支え、他の中核企業のカスタム化要求に応えるうえでも役に立つ、より一般的な能力から成る基盤層の部分との重層的な構造を持つものとして把握すべきだと主張してきたが、今回のワークショップで、奥野教授から、ウィリアムソン以来の用語法からみて、関係特殊的技能とは、やはり「当該関係の内部でだけ価値を持ち、その関係の外

しい。

なお、承認図の部品の場合には、サプライヤーが形成することを求められる関係特殊の技能は、構成要素の1つとして、「中核企業が提示する部品のコンセプト、ラフ・デザイン、および原価目標に基づいて、効率的に当該部品を開発できる能力」を含むことになる。近年、日米経済摩擦の文脈の中で、アメリカのサプライヤーが日本の中核企業の調達ネットワークに参入しようと思えば、部品の開発段階からの参画——いわゆる「デザイン・イン」——に必要なノウハウを獲得することが決定的なカギとなることが、ようやく知られ始めたが、これが、上記の能力に対応するものである。上記の能力は、ある範囲の専門技術を前提し、したがってまた、その技術を発揮するのに必要となる物的設備なども含むが、より能動的かつ決定的な役割を果たすのは、人間の組織が持つ能力である。

3. 日本の企業間取引関係

(1) 日本の企業間取引関係の特徴

ここで、私を含む若干の研究者が行った実証研究を踏まえて、1980年代に日本の企業間取引関係が持つに至っていた諸属性のうち、国際比較の観点から見て、少なくともその時

期においては日本に特徴的であったと思われるものをリストアップしてみよう。⁵⁾ここで、「少なくともその時期においては」という限定をつけるのは、ビジネスのやり方の中には、国際的学習が進む結果として、かつてはある国に特徴的であったものが時間が経つうちにそうでなくなるものが少なからず存在するからである。

なお、以下の記述で「サプライヤー」とは、概ねカスタム品のサプライヤーを指すことになる（非カスタム品——これまで使った用語でいうと「市販品タイプの部品」あるいは「サプライヤー仕様部品」——のサプライヤーは協力会に入っていない場合が少なくないし、同一品の競争見積りに基づいてサプライヤーを選定することも行いやすい。いい換えると、非カスタム品の取引は「市場」の原理が当てはまる世界である）。

① 第1次層にあるサプライヤーの数が国際的にみて相対的に少なく、また、それと対応的に、第1次層にあるサプライヤーの中の基幹的とみなされる部分——以下この部分を「基幹的なサプライヤー」と呼ぶ——は、部品のシステム化の程度ないしアセンブリーの程度が、国際的にみて相対的に高い段階で、中核企業への供給を行うという

では価値を失うような技能」と定義すべきではなかろうかという意味の指摘を受けた（因みに奥野教授の原文では、上記の引用文の中の「関係」というところが「取引」となっているが、私が展開している議論の中では、(A)「特定の取引対象の納入が続行する期間に、とくにその対象の納入に関わって必要とされる資産」とともに、それと論理的に区別されるべきものとして(B)「取引対象が変わっても取引関係が続行することを支えている資産」を陽表的に考えることが必要なので、(A)を「取引特殊的」、(B)を「関係特殊的」と呼び分けている。奥野教授が問題にしておられる箇所、私は(B)を扱っているのだから、私は、まず奥野教授のコメントを上のように書き直し、次に、このコメントに対する回答を、これから書くことにする)。私が使ってきた用語法は、確かにconfusingである。これまで「関係特殊の技能」と呼んできたものを、「関係的技能 (relational skill)」と呼びかえ、それは関係特殊的な表層と、非関係特殊的な基盤層の2つの層から成るものだ主張することにしたい。

5) 詳細は、浅沼[1984]、Asanuma[1989]、Nishiguchi[1994]、Sako[1992]などを参照せよ。

II. 報告論文

状態が実現していたこと。

- ② 基幹的なサプライヤーから調達される部品の中で承認図の部品が占める比率が、国際的にみて相対的に高い状態が実現していたこと。
- ③ 承認図の部品の場合でも、また貸与図の部品の場合でも、量産開始前の開発段階と量産段階の双方を通じて中核企業とサプライヤーとの間に密接で協同的な相互作用が営まれる程度が、国際的にみて相対的により大きく、その相互作用を通じて品質と納期の維持、原価低減、製品改善等の次元のそれぞれにおいて、国際的にみて相対的に高い成果が達成される状態が実現していたこと。
- ④ サプライヤーに対しては考課が行われ、それに基づいて定期的に格付けの見直しが行われるが、基幹的なサプライヤー群の中に位置づけられている限り、中核企業の側は、そうしたサプライヤーへの発注をできるだけ連続的に行うよう努めるべきだという義務感を持つ状態が実現していたこと。
- ⑤ 1985年のプラザ合意後の円高など、当初予測されていなかった大きな外的ショックが生じた場合、まず中核企業の側が（例えば現地の販売を統括する子会社と為替差損を折半するかたちで）ショックを吸収し、そのあと、サプライヤーに、従来も要請していた原価低減の努力を、一層加速させ、また製品の付加価値向上の努力を行って、時間をかけてシステム全体の収益性の回復を図るというタイプの調整様式がとられてきたこと。また、その他の状況の下でも、基幹的なサプライヤー、中でもとりわけ育成途上と位置づけられるサプライヤーには、稼働率安定を図る措置やタイムリーな

価格調整等を通じて、外的ショックや中核企業が必要と感じるタイプの投資による負担が、それらサプライヤーの財政破綻という結果をもたらすのを防ぐ努力をしてきたこと。

- ⑥ 第1次層にあるサプライヤー群から基幹的なサプライヤー群を除いた残りを「限界サプライヤー」と呼ぶと、限界サプライヤーは、「バッファー」として間欠的に利用される目的で第1次層にとどめ置かれる部分と、第1次層から除去されるべきだと中核企業が判定を下している部分とに分かれるのだが、この後者についても、突然に関係の打ち切りを一方向的に通告し、あとは関知しないという態度をとるよりも、中核企業の側が時間をかけて受け皿を探し、また当該サプライヤーへの説得活動も行って、第1次層にあるサプライヤーのいずれかに対して供給を行うサプライヤー（つまり中核企業からみると第2次層にあるサプライヤー）に転換させるというかたちでソフト・ランディングを図るやり方が選ばれる場合が多かったこと。

以上6項目のうち初めの3項目は、もし、Milgrom and Roberts [1990] が考えているように、「単一の製品の大量生産から多様な製品のフレキシブルな生産へ」の推移を辿っているのが現代製造業の基本的トレンドであるとするれば、今後、日本以外の国に本拠を置いていた中核企業も、遅かれ早かれ、同じ状態の実現を目指すことになるに違いないと考えられる。別のいい方をすると、日本で発展してきた複合関係的契約を構成する諸要素のうち、これらの項目の実現に寄与し、それらを支えているものは、もし、そのエッセンスが採り当てられ、きちんと論理化されれば、他

の国において複合関係的契約を一層発展させることにも役立つ貴重な要素になるはずである。とりわけ、承認図の部品の開発と生産を巡って、中核企業とサプライヤーの間に、どのような相互作用が営まれるか、また、その相互作用が、どのような契約的枠組みによって管理されているかを調べ、論理化することは、日本の社会学者が大きな役割を果たすべき重要な課題となるはずである。

他方、この論文に課されている問題の後半の部分との関連では、④、⑤、⑥のような調整様式が、はたして今後も続けられうるものであるかどうか、あるいは、続けられうるとしても、この際思い切って改めるべきものではないのかといった疑問を呈する向きもあろう。この種の疑問については、3.(3)で考える。それに先立ち、一見これとは直接関係がないようにみえる問題を扱っておきたい。

(2) 日本の企業間取引の中に形成されている ロック・イン防止メカニズム

近年、契約的メカニズムに関する理論的研究が進むにつれて、理論経済学者の間では、長期的関係の下で営まれる継続的取引が経済合理性を持ちうる局面があることは広く知られるに至った。その合理性を引き出す条件としては、信憑性のあるコミットメントや、インセンティブのシステムなど、いくつか別のかたちのものが挙げられるけれども、合理性の根拠は、つまるところ、その関係に特殊な何らかの投資が行われることに帰着する。しかし、理論経済学者は、そうしたタイプの投資には、アンビバレントな気持ちを持ち、結局は、積極的な価値を見い出せないという結果に到達するのが一般的傾向であるように思われる。関係的契約の概念が、いままで学

者たちの多数の気持ちを惹きつけることができないできた根本的な理由は、そこにあるかもしれない。

関係特殊な投資が理論経済学者の立場からみて魅力のないものに映る根拠は、それが、経済主体の所与のペアによって張られる関係の中でのみ価値を発揮し、よそに移されれば大幅に——場合によれば全面的に——価値を失うものだという点にある。トヨタとの関係においてのみ価値を発揮するようなサプライヤーの技能や、日立との関係においてのみ価値を発揮するような労働者の熟練に、どんな社会的価値があるか？どこへ行っても通用するようなサプライヤーの技能、あるいは、どこへ行っても通用するような労働者の熟練こそ、経済学者が鼓吹すべきものではないのか？

私は、いま挙げた2つの問いの根底にある価値観は、極めて尊敬すべきものであると考え、共感を持つ。しかし、同時に、次のことも指摘したい。それは、現実の取引関係の中では、買い手側のカスタム化要求に応じようと努める中でサプライヤーが蓄積する資産のうち、その特定の買い手に対する関係の外では価値がなくなるようなものは、たとえ存在するにしても一部に限られるということである。いい換えると、関係特殊な資産の形成が求められる場合にも、その投資を行う主体が、その特定の関係に完全にロック・インされてしまうことを防ぐような何らかの仕組みが現実のビジネスの中では作り出されていて、そうした仕組みを研究することは、経済学的に非常に興味深い作業になるに違いないということである。

この小節では、日本の企業間取引の中に見い出される、そうした仕組みの例を2つ挙げ

II. 報告論文

ることにしよう。これらの例は、系列というキーワードが人々に抱かせがちな日本の企業間取引に関する過度に単純化されたイメージを、もう少しリアルなものに修正する作用も持つことが期待される。

イ. 依存度の大きいサプライヤーができることへの警戒心

中核企業の購買管理者は、一般に、その企業の売上全体の中で自分の企業あるいは自分の事業所への売上げが占める比率が過度に大きいと思われるようなサプライヤーができてしまうことを警戒する気持ちが強い。これは、とりわけ日本の中核企業の場合には、所与のサプライヤーを、いったん、自分が継続的に発注を行うオブリゲーションを持つと感じるサプライヤーのカテゴリーの中に繰り入れたら、そのサプライヤーが財政危機に陥りそうな外的ショック等が生じた場合に、3.(1)⑤で述べたタイプの措置をとって、そのショックを自分が吸収してやる必要があると感じる傾向を持つことと、メダルの両面をなす関係にある。すなわち、自分への依存度が高ければ、それだけ、いざという場合に自分が大きな救出責任を持たなければならなくなる。そういう可能性をはらんでいるようなサプライヤーを作り出してしまふことを、できるだけ避けたいという気持ちの表れである。

具体的には、自己への売上依存率30%という数字が、1つの管理ポイントとなる。⁶⁾こ

れを逆にいうと、売上の70%以上は他社への納入で挙げているサプライヤーであっても、自己のカスタム化要求への対応は十分可能だと判断していることになる。

協力会や協同組合のメンバーシップをみても、中核企業を唯一の顧客としていないサプライヤーが圧倒的比率を占めているだけでなく、自分を売上構成上で第1位の顧客としていないサプライヤーも多数含まれている。系列ということばは、互いに共通部分のない縦割りの調達ネットワークが中核企業ごとにできている印象を与えがちだが、実際にできている調達ネットワークは、上のように、むしろサプライヤーが複数の顧客を持つことの方がノーマルとみなされる性質のものであることに注意すべきである。

ロ. 共同開発の成果の販売権

承認図の部品の開発は、中核企業と、その部品に関し高度の専門技術を備えたサプライヤーとの共同作業として行われるのだが、この時、サプライヤーは、次のような懸念を感じることはないだろうか。それは、量産段階での受注を期待して自分が多額の開発費を負担しても、開発される部品は、特定の中核企業が提示する仕様に応じて設計されるカスタム部品であり、専用性を持つものであるから、開発費は他に転用しにくい資産となってしまう、中核企業の側は、それにつけ込んで量産部品の価格を買いたたくので、開発費が回収

6) 1994年6月に、購買管理を研究しているフランスの青年Didier Gillotが私に語ったところでは、彼が研究したある世界的に著名なヨーロッパの電子・電気機器メーカーの場合にも、取引先サプライヤーの売上に占める自社の比重が30%を越えないよう、しかし20%を下回らないよう管理しているということであった。30%を越えないようにするのは、「もしそうなると、too muchだから」という説明だったが、さらに掘り下げて、リスク負担に関する意識と慣行が明らかになれば、非常におもしろい研究になると思われる。因みに、20%を下回らないようにする理由は、「そうなれば自社があまり影響力を及ぼせなくなるから」ということであった。

できなくなるのではなかろうかという懸念である。「特化した資産 (specialized asset)」への投資をサプライヤーが求められる状況を扱う経済理論は、まさに、この種の懸念が必ず起こる結果として、中核企業が適当な「人質」を提供しない限り、過小投資という帰結が生まれることを予測している。⁷⁾ 日本で多くのサプライヤーが承認図の部品の共同開発に応じているのは、日本企業の経営者たちが、とりわけ少ししか機会主義の要素を持たないからだろうか。

この問題を追求していくと、承認図の部品の共同開発を巡り、次のような興味深い慣行が成立していることが、見い出される。それ

は、テレビ、VTR、エンジン関係電装品などの開発に当たり、中核企業の新しいアイデアを織り込んだ部品をサプライヤーが開発した場合、生産開始から半年ないし1年といった比較的短い一定期間の間はサプライヤーが他の買い手に売らないことを当該中核企業は要求するが、その期間が経過した後では他の買い手に売ってもよいという営業権を与えることである。このため、解禁後は、支出された開発費は、まさに「他に転用可能な資産」に転化し、サプライヤーは複数の買い手企業に、そのアイデアを応用した部品を売ることで、規模の経済性を発揮することが可能になるのである。⁸⁾ 因みに、これは他の先進

7) 因みに、伊藤[1989, p.126; 1993, pp.85-86]は、ウィリアムソンが導入した「人質 (hostage)」の経済理論を援用した解説の中で、サプライヤーの側が特定の買い手企業に対する取引のために投下した汎用性を持たない資産の方を人質だと解釈している。いったんサプライヤーがそういう資産に投資してしまえば、彼の交渉上のポジションは事前のポジションに比べ弱まることは確かであり、その状態を人質をとられた状態になぞらえることは一般論としては誤りではないが、ウィリアムソンの議論の紹介としては、この解釈はミスリーディングである。なぜなら、もし買い手企業の方が信憑性のある保証を何1つ与えなければ、サプライヤーの側は、当然、交渉上のポジションが弱まったことにつけ込まれて搾取されることを事前に予想できるから、そのような投資は行おうとしない。合理的なサプライヤーであれば当然持つはずのこのような疑念を解き、汎用性を持たない資産に進んで投資するよう仕向けるために買い手企業の側が提供するものの方を、ウィリアムソンは人質として強調しようとしたのである。

8) 奥野教授は、私が3.(2)で展開した議論に対して、「もし複合関係的契約を支える技能の多くが汎用性を持つならば、『どうして当事者（とくに投資主体）が複合関係的契約にコミットするインセンティブが生まれるのか』』という疑問を提起された。これに対する回答は、次のようになる。まず、2.(3)でみたように、現代の多くの製品の部品はカスタム化されていることを忘れないでおく必要がある。したがって、サプライヤーは、競争の中で生存を続けるためには、次々とカスタム化要求に対応し続ける必要がある。いい換えると、具体的なビジネスにおいては、汎用部品を供給し続けるだけで済む局面はそれほど多くなく、何らかの程度で、特定の中核企業と相互作用を営んだうえで、カスタム部品をある期間納入することが、むしろ普通の形態となる。そして、いったんある1つの中核企業と取引関係を持てば、特定モデルの部品のモデルライフが終了しても、それにすぐ続くモデルの部品か、その受注ができない場合でも、なるべく近い将来に別の部品の受注ができ、なるべく切れ目なく取引関係が続いていく方が、一方においては現在の部品納入の過程で行った組織的学習の有効利用が期待でき、他方においてはマーケティング・コストの節約が期待できる。これが、その特定中核企業のカスタム化要求に効率的に応じ続けられる能力を当該サプライヤーが獲得し、組織として持ち続けようとするインセンティブとなる。これに加えて私は、Asanuma [1989]において、次の事柄を指摘している。それは、この能力への投資が、「カスタム対応技能」の表層において、その特定中核企業との将来の取引に役立つ技能を形成するばかりでなく、基盤層にも浸透し、他の中核企業の取引にも役立つ技能の蓄積をもたらすというスピルオーバー効果を持つことである。このこ

II. 報告論文

国との比較でみて相対的に短いインターバルで日本の企業が製品のモデルチェンジを行いつつ相互に競争することを支え、かつ、その過程で開発された技術が急速にディフューズすることを可能ならしめてきた重要なメカニズムであったように思われる。しかし、それはそれとして、ここでも、サプライヤーが複数の顧客を持つことがノーマルとみなされていることに注意すべきである。

(3) 複合関係的契約と株式保有

これまでにみたことを基礎に、次のように推論できよう。第1に、中核企業は、適格とみなせるサプライヤーには、できるだけ継続性を持って発注するよう努めることによって、そのサプライヤーが自社の要望に効率的に応じることを可能ならしめる関係特殊的技能を維持発展させることを期待できるのであり、また、そうした技能を備えたサプライヤーを持つことは、自社の競争ポジションを維持発展させるうえで不可欠である。第2に、しかしながら、通常、中核企業は、そうしたサプライヤーを自社の発注だけで支える必要はない。この2つの理由から、今後も、日本の中核企業は、適当数のサプライヤーを基幹的サプライヤーとして持ち、基幹的サプライヤーには複合関係的契約の下で、できるだけ継続性を持って発注を行おうとする政策をとり続けるだろう。つまり、3.(1)の小節の最後に触れた疑問に対する答としては、④は今後も保たれるであろうということになる。

また、基幹的サプライヤーを大切に扱うという評判を維持するため、⑤や⑥も、基本的

スタンスとしては、今後も維持し、サプライヤーが関係特殊的技能の開発のため努力するインセンティブとするであろう。ただし、進化の度合いがまだ余りにも低い企業を基幹的サプライヤーとして抱え、長い時間をかけて育成していくような余裕は持ちにくくなるかもしれない。例えば現在、複数の中核企業が部品を共通化したり、「系列を越えて」サプライヤーを合併させるという類のニュースが、しばしば新聞で報じられている。こうした動きは、現在の局面では、採算性を保つうえで、従来よりも大きな操業規模が必要になってきたことを示唆している。このような事情から、第1次層のリストラクチャリングが大なり小なり進むであろうと予想される。

このリストラクチャリングに関連して、中核企業のサプライヤーに対する株式保有の役割にも目をとめておく必要がある。私は従来の論文で、「系列」をキーワードとすることを、それが株式保有や役員派遣を介して成立する企業間関係と長期継続的取引関係とを曖昧なたちで混合させてしまうという理由で批判してきたが、これは決して、株式保有関係を無視してよいという主張を意味しない。むしろ私は、いったん複合関係的契約という概念を得た以上は、「株式保有関係を伴う複合関係的契約」と「株式保有関係を伴わない複合関係的契約」とを区別することにより、定型的な枠組みで日本の企業間取引関係を扱うよりも、はるかに解像度の高い分析を展開できると考えているのである。

中核企業がサプライヤーの株式を持つことは、中核企業が一種の「人質」を提供する役

とも、サプライヤーにとってのインセンティブとなる。3.(2)で私が指摘したのは、これを補完しているメカニズムである。

割を果たす。⁹⁾3.(2)では、日本の中核企業は、一般に、サプライヤーが自分に対する依存度を高めることに警戒的であることを指摘したが、100%子会社の場合は、すべての製品を親会社に売り渡している場合が少なくない。つまり、この場合、サプライヤーの方は、中核企業内部の工場と非常に性格の類似した存在になり、生産ラインが専用性を持つがゆえに搾取されるという心配をあまり持たずにすむのである。

また、現在進行している調達ネットワークのリストラクチャリングの過程では、次のような事例もみられる。それは、従来2つの中核企業AとBが、2つのサプライヤーXとYの両方に、それぞれ50%ずつ株を持っていたのが、AがXの多数株主となる代わりにBがYの多数株主となるように保有比率を変えた事例である。これは、所与のサプライヤーに関して最終責任をとる企業はどちらであるかをはっきりさせようとする動きであると解釈できる。¹⁰⁾

(4) サプライヤーの海外移転

急激な円高により、多くのサプライヤーが海外に生産拠点を移している。自動車メーカーからみて第1次層にあるサプライヤーは、まだ日本国内に主要生産拠点があるものが多いが、電子製品の場合は、第1次層にあるサプライヤーが、もっと敏速に海外に生産

拠点を移してしまう。それは、自動車部品の場合と比べて電子製品の部品の場合には、最終製品の組立の進行とシンクロナイズされた納入がそれほど必要とされないといった事情や、その他の事情に基づき、日本国内で蓄積された関係特殊的技能の厚みに基づくもろもろの利点が円高がもたらした製造コストの内外差を相殺して余りあるという条件が成り立ちにくいためだと思われる。それを助長する1つの因子として、電子製品の部品の場合には、重量が軽く体積も小さいので航空輸送が使えるものが少なくないということもある。

しかし、これは、日本で発展してきた複合関係的契約を巡るノウハウが、いまや無意味になってしまったということを意味するものではない。それを裏書きしているのは、海外で生産を行っているサプライヤーの中では、そうしたノウハウが系統的に移転されているサプライヤーであればあるほど、日本の中核企業によって高く評価されているという事実である。

4. 日本の雇用関係

(1) 雇用関係における関係的契約

ウィリアムソンは、中間生産物の取引を扱う文脈の中で、取引のガバナンス機構を分析するための枠組みを展開した。その枠組みを雇用関係を扱う文脈に写像することは、必ずしも簡単ではない。早い話、中間生産物の取

9) この議論は、当然、中核企業による当該の株式保有が長期的なものであり、短期的にキャピタルゲインを得ようとする動機に基づくものではないことを前提としている。

10) 因みに、この事例の中のA社とB社とは、同一の旧財閥系グループに属している。この事実は、本文で述べたような持株比率の同時変更を行いやすくする要因として働いたかもしれない。しかし、同一の旧財閥系グループに属さない中核企業の間でも、同じようなオペレーションが行われている例はありそうである。

Ⅱ．報告論文

引を管理する機構としては垂直的統合下の内部組織もありうるが、雇用関係については、労働の買い手が売り手を所有することは近代では起こりえないといった違いもあるからである。

雇用関係において関係的契約に該当するものは何だろうか。ウィリアムソン自身は、経営者と組合の間で結ばれる賃金協定とレイオフ条項を含む団体協約とを合わせたものが雇用関係における関係的契約の対応物だと考えたふしがある。アメリカでは、賃金協定の有効期間中は名目賃金は基本的に変わらず、他方、雇用量は景気変動に応じて変わるから、前にウィリアムソンが関係的契約のエッセンシャルな性格として扱っていることをみた「価格は固定的で、取引期間中に生じた環境変動への事後的調整はもっぱら数量の次元で行われる」という性格が、賃金協定プラス団体協約という対象には、よく当てはまる。この点では、いままたウィリアムソンの考えは、なるほどと思わせる要素を含んでいる。

しかし、ここで、Coase[1937]のアイデアを基礎に置きながら Simon[1951]が定式化した雇用関係のモデルを取り上げてみよう。それは、「賃金は固定的で、取引期間中に生じた環境変動への事後的調整は、雇用主が契約の中で事前に許諾された裁量権を行使して、被雇用者の任務の集合の中から特定の任務をそのつど指定することにより行われる」という構造を持っている。この構造は、中間生産物のところでみた単純関係的契約と同型である。中間生産物の場合は、サプライヤーが納入すべき数量につき買い手が決定権を付与されていた点だけが違っている。もっとも、サイモン型の雇用関係モデルの場合には、一定期間、同一の被雇用者が雇われ続けることを

説明する要因として、ウィリアムソンが非常に重視した取引特殊的資産への投資は、格別の役割を果たしていないようである。これが、おそらく、ウィリアムソンが、サイモン型のモデルを、雇用関係における関係的契約の対応物と考える方向をとらなかった基本的理由であろう。

私は、サイモン型のモデルも単純関係的契約の一種であることを認め、かつ単純関係的契約は、期間中に相手を取り替えることに伴うスイッチング・コストがある程度以上に高ければ、汎用性を持つ部品の取引にも使われるし、一般的技能の持ち主を雇用した場合にも使われると考える方が、素直ではないかと考える。雇用関係が持続される中で実行による学習や企業内訓練に基づいて付加される技能——以下、これを「内部開発型技能 (internally developed skill)」と呼ぼう——が大きな役割を果たすのは、むしろ複合関係的契約の世界ではないだろうか。

雇用関係における複合関係的契約は、被雇用者の任務の集合そのものが変わる可能性、つまり内部昇進や職種転換の可能性を含む、単純関係的契約の継起的更新を管理する契約的枠組みである。

以下、この概念を手がかりとして、日本で発展した雇用関係の特徴を考えよう。

(2) 日本の雇用関係と内部開発型技能

1980年代に日本の代表的な企業で観察可能になっていた雇用関係は、正規従業員については、次のような点で、内部開発型技能の系統的な形成に好都合なものとなっていた。

- ① 雇用主と被雇用者の双方に、できるだけ長期的関係を維持しようとする心理的コミットメントができていること。

② 企業間で若干の差はあるが、ホワイトカラーとブルーカラーの双方に対して統一的なかたちもしくは類似のかたちを持ち、かつ全社に統一性をもって適用される従業員格付けのシステムが形成されていること。

③ とくにブルーカラーについて、欧米では厳格な障壁で分かれていた「熟練工の職種 (skilled trades)」に属する労働者と量産ラインに就けられる労働者の双方に統一的に適用される格付けのシステムと、その格付けの階梯を最下段から同じ態様で上昇していく昇進慣行が形成されていること。

これらにより、とりわけブルーカラーは、欧米のカウンターパートに比べ、より広い範囲にある種々の「職能的割当」——ひとつの時点、および、それを含む比較的短い期間（例えば1年ないし2年）をとってみれば、所与の従業員がそれに専念すべきものとされている1個の「任務の集合」のことを、私は「職能的割当」と呼ぶ——を、次々と計画的に経験し、その分だけ、より系統的な異常検出能力、異常処理能力、および指導力を獲得する条件を与えられてきた。

他方、個々の労働者が、そうした能力を実際にどの程度、またどのような速度で獲得できるかについては個人差があるが、日本ではブルーカラーの範囲にも査定が適用されるようになったから、同じ時点で採用されたブルーカラーの間にも、時間が経つにつれ、昇進速度の分化が見いだされることとなった。

しばしば、「日本では職務の概念が曖昧だ」という指摘が行われるが、もしそれが、賃金が職務名称に対応するのではなくランクに対応し、1つのランクには多様な職能的割当が対応していることを指しているとすれば、アメ

リカでも、現実の人的資源管理は、徐々にその方向に向かっていること、したがって、そのこと自体は日本の特殊性もしくは後進性を示す要素とみなすよりも、むしろ後発者の利点により、現代の製造業が必要としている構造を先に実現しえたものと解釈すべきである。

以上の点につき、詳細は、浅沼[1994]をみてほしい。なお、上に挙げた諸点は、今後も日本の企業およびその関係者たちが保持に努めるべき要素だと私は考える。これらの要素こそが、日本の製造業が高いパフォーマンスを示すことを可能ならしめた要素だと判断するからである。

(3) 賃金における年功的要素

従業員は、採用された時、その企業の中に作り出されているランクの階梯の中のある格付けを与えられ、その速度や終局的な到達点については個人差が生じるものの、一般的に、時間が経過するとともに、この階梯を一段づつ上がっていき、そのつど、彼または彼女が受け取る単位期間当たり報酬も上がっていく。これが昇進である。基本的には、この昇進があるために、個々の従業員の年齢を水平軸にとり、単位期間当たり稼得額を垂直軸にとってグラフを描けば、かなりの範囲にわたって右上がりの形状を示すはずである。

小池は、年功賃金システムを日本の雇用関係の特徴とみなす定型化された見方を批判して、上のパラグラフに記述した事項は日本でも欧米でも普遍的に見いだされるものであることを強調し、さらに、内部昇進の基礎にある決定的な因子は、日本でも欧米でも、時間の経過とともに、程度の差はあれ、内部開発型技能が個々の従業員の内部に形成されてい

Ⅱ．報告論文

くことだと主張してきた。¹¹⁾

この点に関して私は、賃金カーブの形状を規定する諸要因のうち、非常に重要な1つが内部開発型技能が形成されていくプロセスにあることは間違いなかろうと考える。しかし、他方で、日本の賃金・人事管理システムには、次のような慣行がみられたという点で、やや独自の要素もあったのではないかと考える。それは、査定がさほど高くなくても勤続年数が長くなれば、それを考慮して昇進させる——つまり昇進の基準の中にいくつかの因子のうちの1つとして年功を含める——というタイプの慣行である。

因みに富田[1992]は、行員1,000人余のある銀行が1975年に行った行員に対する昇格認定に関する資料を利用し、それを厳密に分析して、この銀行には上記のような慣行が存在していたことを検出し、Abraham and Medoff が同じ方法で研究したあるアメリカの企業の場合の、昇進はあくまで査定の成績と潜在能力の評価によって決まり、勤続年数は有為な効果を持たないという結果と対比させた。この例においては、日本の賃金・人事管理システムには、確かに年功的要素があったといえるのである。ただし、富田も、上位のランクへの昇進になるほど、査定の成績の差が昇進時期の遅速により大きな差となって現れることを検出している。つまり、この銀行でも上位のランクになればなるほど、昇進管理は、より能力主義的に行われていたのだ

ある。またこの例一つだけからは、そうした慣行が日本の中でどの程度の広がりを持ってきたかについて判断できないことも注意しておかなければならない。

日本銀行調査統計局[1994]が指摘しているように、日本の製造業における勤続年数別賃金カーブは、1970年、1980年、1992年と進むに従って、次第にフラットになってきている。いうまでもなく、これは、成長率の鈍化に従って、企業の労働力構成の中で長勤続層が占める割合が増え、従来の賃金形態のままでは人件費負担が大きくなりすぎるので、賃金の中の年功的要素が占める比率を削りこみ、あるいは、昇進管理の中で勤続年数に与えられるウェイトを減らすというかたちの調整が行われてきたためであろう。¹²⁾

このような調整は、どこまで進むであろうか。また、それは、従業員へのインセンティブにどのような影響を与えるであろうか。富田は、前記のような勤続年数を考慮に入れた昇進決定が行われる理由は、企業内で多数を占める平均的な能力を持つ労働者の労働意欲と技能向上への意欲を高めるためではないかと推測している。もし、この推測が正しいとすれば、年功的要素をゼロに落とすことは、企業にとってリスクなことかもしれない。ただ、そう考えるにしても、今度は、ではアブラハムとメドフが観察した企業の従業員のモラルはどうだったのか、もしとくに問題がなかったとすれば、それはなぜかを検討

11) 例えば、小池[1991]を参照。

12) 本文の中で使った「賃金の中の年功的要素」という表現は、昇進しなくても勤続年数が増すことによって生じる上昇分(つまり定期昇給部分)を指す。八城政基氏の御教示によれば、アメリカでもホワイトカラーの場合には、このような部分が存在する。ただし昇給率は査定に影響されるということだが、それは日本の多くの企業でも同様であろう。なお、アメリカのホワイトカラーの給与の仕組みと定期昇給については、小池[1993]の第5章に詳しい記述がある。

する必要が出てこよう。

(4) より人間的な労働を求めて

バブルが頂点に達していた1990年頃には、日本国内の自動車工場は多量の注文を抱えていたが、最終組立ラインの労働者は、そこで労働に次第に不満を感じるようになってきていた。時あたかも製造業が3Kと呼ばれ、労働市場への新規参加者たちに人気を失ってきた時代で、自動車メーカーは、新人の定着率の低さに苦しむ状況に陥った。

これを契機に、日本の自動車メーカーは、労働の人間化の課題に取り組むようになった。トヨタ、日産の2大メーカーが九州に建設した工場は、こうした気運を反映している。例えば、1992年12月に操業を開始したトヨタの九州工場では、連続的につながった1本の長大な最終組立ラインを廃止し、それぞれ1人の職長が責任を持つ11本の、ある程度の自律性の下で操業できるラインに分けてしまった。さらに、愛知県のトヨタの工場ではみられなかった組立ラインで働く女性の姿もみら

れるようになった。

より重要なことは、この工場が愛知県のトヨタの直営ではなく、その100%子会社の下に作られたため、種々の点で一新された企業文化を作ろうとする意欲が感じられることである。このような点に、日本のメーカーが近年アメリカやイギリスで生産を行うことを通じて体得したハイブリッド種の企業を作るノウハウが、いまや日本に還流してきていることが感じられる。

5. おわりに

私は、この論文を通じて、複合関係の契約という観点からみれば、どちらかという日本の方が欧米諸国に先がけて発展させたと思われる面が少なからずあり、そうした点を日本の社会学者が中心になって論理化すれば、他の国々にも役立つであろうことを強調してきた。¹³⁾しかし、それは決して、日本に現にあるシステムが、そのまま何の手を加えなくても他国に移植できるものだ主張したり、あるいはまた、日本に現にあるシステム

13) 日本の製造業、とりわけ加工組立型の産業については、「日本で発展したシステムが、他の国からみても役に立ついくつかの要素を含んでいる」という私の指摘は確かに当てはまるかもしれないが、日本の流通については、はたして同じ指摘が当てはまるだろうかという疑問を提起する人もあろう。この点については、もっと研究を進めたうえでなければ十分な回答ができないが、さしあたり、次のことを指摘しておこう。それは、製造と同様に、流通についても、主要製品ごとに、個々のブランドを創出し維持している企業が、そのブランドの製品を売りさばくために作り出している多数企業のネットワークを、系統的に調べ、相互に比較するという方法的視点に立つ実証研究を、ぜひとも展開しなければならないということである。私自身は、まだ自動車産業について、そうした実証研究を始めたばかりだが、自動車の流通は、メーカーが直接にディーラーと取引しているという点で、日本の流通の特徴だとよくいわれる流通の多段階性が当てはまらない。また、成生[1992]が指摘しているように、日本の自動車ディーラーは、平均的にいってアメリカの自動車ディーラーよりも規模が大きく、より発達した企業組織を持っている。したがってまた、日本の流通の中で、自動車流通は、国際的にみても相当に効率性が高い分野であろう。これに対し、量販店と系列店の並存がみられる家電製品の場合には、明らかに、自動車産業から抽出される観察結果がそのままたちでは当てはまりそうにない。事務用機器と家電製品とは、また種々の点で趣きが異なるであろう。こうした製品種類ごとの比較研究を国際的に推し進め、そこから帰納的に、現代の流通に関する法則性を引き出す必要がある。

II. 報告論文

が、どの面においても賞賛されうるものだと主張したりすることとイコールではない。

八城[1992]を読めば、エクソンやシティバンクのようなアメリカの一流企業が、そのグローバルな操業を世界の各地で円滑に進めて行くため、必ずしもアメリカ国籍ではない幹部候補生たちを周到なやり方で教育していることや、従業員が安心して働けるよう、例えば持ち家の形成や、海外勤務中の本国での持ち家の管理のため、非常にきめ細かい配慮を行っていることが分かる。日本の企業は、こうした人的資源管理を学ぶべき時がきている。

また、3.では、日本の企業間取引関係のすぐれた面を強調したが、透明性を高めるために改善すべき点も少なくない。独禁法に無知または無関心であったために、サプライヤー

に reciprocal dealing を要求していたことがあった点などは別にしても、例えば、長い付き合いの歴史を持つ日本の企業だけを相手にしていた時期が長かったために、文字で書いている品質基準や仕様と、実際に要求されるものとの間に差が生じていて、それが外国企業にとり目にみえない参入障壁になっていた例もあるようである。

外国の企業や、それとの付き合いから良き要素を吸収することを通じて、より国際的通用性を持つハイブリッド種の複合関係的契約を作り出すこと。それが、日本の企業が大きな力をさくべき課題であろう。¹⁴⁾

以上

[京都大学経済学部教授]

14) 奥野教授は、脚注4および8の中で扱ったコメントのほかに、今後の研究を要する課題として、次の2点を挙げられた。第1点は、長期継続的取引関係を理解するためにわれわれが動員しうる視点として、技能蓄積からみる視点とインセンティブからみる視点の2つがあるが、私のこの論文は主として前者の視点から書かれており、後者の視点からの分析は行われていないという指摘である。第2点は、司法制裁のコストがより小さな社会（典型的にはアメリカ）では完備契約が多用され、信用や評判が大きな意味を持つ社会（典型的には日本）では関係的契約が多用されることになるのではなかろうかという指摘である。第1の指摘に対する私の回答は、次のとおり。この論文では、日本で発展してきた取引慣行の系統的な記述を紙面の関係で省略したので、私がインセンティブの要因を軽視しているようにみられるかもしれないが、私が従来発表してきた論文は、日本の取引慣行をインセンティブの観点から理解しようとする論者——例えば、McMillan[1990]——に強力な実証的根拠を提供してきたのであり、私自身も、浅沼[1989]にみることができるよう、明示的にインセンティブのシステムという視点から、取引慣行に関する調査結果を系統的にまとめようと努力してきたのである。ただし、もし奥野教授が強調しようとしておられるのが、私の議論には、アウトサイド・オプションの日米比較と関連づける視角が欠けているという点であるとしたら、それは確かにそうであろう。とりわけ、1990年頃以降、日本の雇用慣行と取引慣行がどこへ向かおうとしているかを、その視角から系統的に分析する仕事は、この論文ではできていない。次に、第2の指摘に対する私の回答は、次のとおり。大づかみにいえば、確かにアメリカでは日本に比べ、司法的制裁が大きなウエイトを占めるといえよう。しかしながら、ラムザイヤー[1990]の研究に大きな刺激を与えた社会学者Macaulay[1963]の論文は、アメリカでも、ビジネスマンたちの仕事の進め方は、弁護士とは違い、はるかに信用と評判を重んじ、非完備的契約でことを済ませようとするもののだということを強調している。また、Macneil[1978]の論文も、いくつかの領域では関係的契約がドミナントな形態となり、これと照応的に、契約の履行強制のためのメカニズムも訴訟からprivate orderingに移行することを強調している。この論文で私が強調したかったことの1つは、アメリカ社会におけるそうした面を、もっと日本人もアメリカ人も研究する必要があるということである。

【参考文献】

- 浅沼万里、「自動車産業における部品取引の構造——調整と革新的適応のメカニズム——」、『季刊現代経済』No.58、夏号、1984（伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重（編）、『日本の企業システム』第4巻、有斐閣、1993年）
- 、「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係——関係の諸類型と発展を促すメカニズム——」、土屋守章・三輪芳朗（編）、『日本の中小企業』第4章、東京大学出版会、1989年
- 、「職場の労働組織と全社の人的資源管理」、Working Paper、No.J-1、Faculty of Economics, Kyoto University、1994年（浅沼万里著の単行本『日本の企業組織（仮題）』に第I部として収録予定）
- 伊藤元重、「企業間関係と継続的取引」、今井賢一・小宮隆太郎（編）『日本の企業』、第5章、東京大学出版会、1989年
- 、「日本の取引慣行——継続的取引の機能と評価——」、伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重（編）、『日本の企業システム』、第4巻、第3章、有斐閣、1993年
- 鰐丹、「日本の製造業における企業間分業関係に関する研究——日本の大手テレビメーカーとそのサプライヤーを事例として——」、『調査と研究』（『経済論叢』別冊）第1号、1991年、pp.62-80
- 岡崎哲二・奥野正寛、『現代日本経済システムの源流』、日本経済新聞社、1993年
- 小池和男、『仕事の経済学』、東洋経済新報社、1991年
- 、「アメリカのホワイトカラー」、東洋経済新報社、1993年
- 富田安信、「昇進のしくみ」、橋本俊詔（編）、『査定・昇進・賃金決定』第3章、有斐閣、1992年
- 成生達彦、「自動車の流通：日米比較」、Working Paper Series、No.9203、Center for Management Studies、Nanzan University、1992年
- 日本銀行調査統計局、「わが国の雇用システムについて」、『日本銀行月報』3月号、1994年
- 藤田敬三、「企業系列総論」、『経済セミナー』No.16、1958年、pp.2-6
- 八代尚志、「日本の雇用システムと家族の役割」、『経済評論』第42巻第2号、1993年、pp.95-107
- 八城政基、『日本の経営、アメリカの経営』、日本経済新聞社、1992年
- ラムザイヤー、マーク、『法と経済学——日本法の経済分析——』弘文堂、1990年
- Asanuma, Banri, "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation - Specific Skill", *Journal of the Japanese and International Economies* 3, 1989, pp.1-30.
- , "Japanese Manufacturer-Supplier Relationships in International Perspective", in Paul Sheard, ed., *International Adjustment and Japanese Firm*, Chapter 7, Sydney: Allen and Unwin, 1992.
- , "Interfirm Relationships in the Japanese Automobile Industry", *Rivista Internazionale di Scienza Economica e Commerciali* 40, 1993, pp.1019-1040.
- , "Co-ordination between Production and Distribution in a Globalizing Network of Firms: Assessing Flexibility Achieved in the Japanese Automobile Industry", in Masahiko Aoki and Ronald Dore, eds., *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Chapter 5, Oxford University Press, 1994.
- , and Tatsuya, Kikutani, "Risk Absorption in Japanese Subcontracting: An Econometric Study of the Automobile Industry", *Journal of the Japanese and International Economies*, 6, 1992, pp.1-29.
- Clark, Kim, and Takahiro, Fujimoto, *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, 1991.
- Coase, Ronald, "The Nature of the Firm", *Economica*, n.s.4, 1937, pp. 386-405.
- , "The Nature of the Firm: Influence", in Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter, eds., *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, Chapter 5, Oxford University Press, 1991.
- Doeringer, Peter, and Michael, Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D.C. Heath and Co., 1971.
- Klein, Benjamin, Robert, G. Crawford, and Armen A. Alchian, "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics* 21, 1978, pp.297-326.

Ⅱ. 報告論文

- Macauley, Stewart, "Non-contractual Relations in Business: A Preliminary Study", *American Sociological Review*, 28, 1963, pp. 55-70.
- Macneil, Ian R., "Contracts: Adjustment of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law", *Northwestern University Law Review*, 72, 1978, pp.854-905.
- McMillan, John, "Managing Suppliers: Incentive Systems in Japan and the U.S.", *California Management Review*, Vol.32, No.4, 1990, pp.38-55.
- Milgrom, Paul, and John, Roberts, "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization", *American Economic Review*, 80, 1990, pp.511-528.
- , and ———, *Economics, Organization, & Management*, Prentice Hall, 1992.
- Nishiguchi, Toshihiro, *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*, Oxford University Press, New York.
- Sako, Mari, *Prices, Quality and Trust: Interfirm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, 1992.
- Simon, Herbert, "A Formal Theory of the Employment Relationship", *Econometrica* 19, 1951, pp.293-305.
- Williamson, Oliver, "Transaction-Cost Economics: Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, 1979.
- , *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press, 1985.
- Womack, James P., Daniel T. Jones and Daniel, Roos, *The Machine That Changed the World*, New York: Rawson Associates, 1990.