

# 日本企業の行動特性と埋め込み関係

石塚 浩

## Behavior and social embeddedness of Japanese firms

Hiroshi Ishizuka

We focused on the distinctive properties of Japanese companies. The economies of Japan and the U.S. were compared using various previous studies, and their differences clarified. The findings showed that the Japanese economy had little dependence on a market in contrast to the U.S. economy, whose mechanism was strongly market dependent.

From a company level perspective, the management principle of Japanese companies is groupism whereas U.S. companies are more individualistic. According to various investigations, a large majority of companies have followed the same practice over a long time. However, Japanese companies have now experienced a reassessment in this aspect, which started at the end of the last century. In order to progress in the global economy, Japanese economy needs a market-based mechanism. The issue of temporary employees and the performance-based pay system could be considered as examples of the existing economy.

In this paper, we examine the social embeddedness that has traditionally been ingrained in Japanese economy and Japanese companies. Unique attributes of the Japanese economy, such as lifetime employment, the main bank system, and the keiretsu system have contributed towards creating this embeddedness.

### はじめに

1980年代から90年代にかけて日本経済や日本企業の特殊性がクローズアップされた。アメリカ経済は市場に強く依存したメカニズムを有するのに対して、日本経済は市場への依存が少ないとされた。また企業レベルで見ると、日本企業の管理運営は集団主義であり、アメリカ企業のそれは個人主義といわれてきた。さまざまな調査研究も、こうした差異を肯定しているようである。

本稿では、従来の日本企業そして日本経済が保持してきた特殊性について、その一因を経済システムに付加された社会的埋め込み関係に求める。そして埋め込み関係の醸成には、終身雇用制、メインバンク制、あるいは系列などの日本経済特有の制度が関与していると考え。本稿の構成は以

下のとおりである。第1節では、日本企業のガバナンスや行動特性についての先行研究について論じる。第2節では、経済システムと埋め込み関係について検討する。第3節では埋め込み関係をもたらしした諸制度の検討をおこなう。第4節では埋め込み関係と日本企業や経済の特殊性について考察する。

## 1. 日本企業および日本経済の特殊性にかかる先行研究

### 1.1 日本的経営論の成果

コーポレート・ガバナンス(企業統治)とは、企業参加者間の力および資源コントロールの配分に関わる、組織内および組織間に関係する構造、プロセス、そして制度を表している(Davis, 2005)。そうした構造やプロセスは各企業の事業活動の違いなどで異なる場合があるが、制度は影響下にある企業のすべてに関わる。国や地域によって制度は異なることが多いが、同じ制度のもとでは、経済システムに一定の共通性が見いだされる。小佐野(2001,pp.21-29)によると、同じ会社法でも英国法、フランス市民法、ドイツ市民法で株主や債権者の保護で違いがあるという。イギリスのコモン・ロー系統の会社法を持つ国々では、株主、債権者ともに外部投資家は強く保護される。フランス的な市民法の会社法をもつ国々では外部投資家はあまり保護されない。ドイツ的な市民法系統では、担保をもつ債権者が強く保護される。

終身雇用制や年功序列制、系列関係などの日本企業あるいは日本経済の特殊性について、1970年代から1980年代にかけて日本的経営論として研究が行われた。当時の日本企業は国際競争力を高め、欧米の企業に対して競争優位を得ていた。日本的経営が盛んに議論された契機は、日本企業の競争力の秘密を探ろうという点にあったといえるだろう。

また、同時期には、プラザ合意に基づく極端な円高にもかかわらず、自動車部品、半導体、コンピュータ等の分野でアメリカの対日貿易赤字が巨大化した。アメリカの政府や産業界は、その理由を日本経済の閉鎖性にあるとし、日本の経済構造の改造と市場の開放を迫った。日本経済の特殊性つまりはアメリカ経済システムからの乖離を、解消するように求めたといえる。

日本企業とアメリカ企業の組織特性や戦略特性を比較した実証研究として、加護野他(1983)が挙げられる。日米の大企業を対象とした郵送質問票によって収集されたデータをもとに分析したもので、企業によって継続的に採用される行動特性に一定の環境適応パターンを見いだした先駆的な研究である。彼らはMinzberg(1973)とMiles and Snow(1978)にならい、環境適応の立場から日米の経営について分析した。その結果、環境、生産技術、目標、戦略、組織構造、組織過程、そして経営者に関して、日米企業の平均像にはっきりとした違いがあることを明らかにした(加護野他, 1983, p.47)。米国企業は投下資本収益率と株価を目標とし経営資源の短期的な利用効率をたかめながら機動的に資源配分を行い、重点市場では競争会社と正面から対決するという環境適応の戦略をとっている。他方、日本企業は市場占有率などの成長目標をより重視し、経営資源展開の短期効率よりも経営資源の長期的な蓄積を重視し、適所(ニッチ)をめざし、生産戦略をより重視した環境適応の戦略をとっている。これらは図表1のように要約される。

図表1 機械的適応と有機的適応

		機械的適応(米国)	有機的適応(日本)
目	標	投下資本収益率(ROI), 株主利益の重視	市場占有率, 新製品比率の重視, 多元的目標.
戦	略	より広い活動領域の定義, 機動的な資源展開と経営資源の有効利用, 高い花形製品比率, 正攻法の競争志向, 製品戦略の重視.	経営資源の長期蓄積, 高い負け犬製品比率, ニッチ戦略, 生産戦略の重視.
技	術	ルーチン性の高い生産技術	ルーチン性の低い生産技術
組	織	高度の公式化・集権化・標準化(機械的組織), 横断関係の制度化, 財務・会計部門の大きなパワー, 高い事業部制採用率, より高度な業績評価, 業績-報酬関係の結びつきが強い, 高度の細分化と自己充足性, 垂直的統合機構.	低度の公式化・集権化・標準化(有機的組織), 現業部門とくに製造部門の大きなパワー, 低い事業部採用率, 単純な業績評価, 業績-報酬の結びつきが弱い, 低度の細分化と自己充足性, 横断的統合機構.
組	織	個人のイニシアチブによる決定, 問題直視によるコンフリクト解消, アウトプット・コントロール.	情報志向的リーダーシップ, 集团的決定, 強権と根まわしによるコンフリクト解消, 価値・情報の共有によるコントロール, 変化志向的組織風土, ローテーションと内部昇進.
経営者の個人属性		スペシャリスト, 高い価値主導性, 革新イニシアチブ, 実績.	ジェネラリスト, 高い対人関係能力.
組	織	トップ交代と結びつく, トップ・ダウン, 第1次機能重視の斬進的改革.	高い変化率, 第2次機能重視の変革.

加護野他(1983), p.47 表2-17を転載

図表1にある機械的適応と有機的適応とは、機械的組織と有機的組織の概念によるもので、もともとはBurns and Stalker(1961)が唱えたものである。機械的組織は高度の公式化と高度の集権化が特徴であり、有機的組織は低度の公式化と低度の集権化が特徴である(Hage, 1972)。機械的組織は安定的な環境に適しているのに対して、有機的組織は不安定な環境に適している。環境の状況に応じて組織構造や経営行動を変えるべきというコンティンジェンシー(条件適合)理論のさきがけとなった研究である。しかし、その後の研究で環境の状態に関わらず企業は、固定した価値観(組織文化)のもとで一定パターンの経営行動を追求する場合の多いことが判明した。Minzberg(1973)は企業の適応パターンを、積極果敢に成長をめざす企業者型、環境変化に受動的な適応型、詳細かつ徹底的な分析を通じた行動をする計画型に分類している。またMiles and Snow(1978)は、ルーチンを重視する防衛型、自社の活動領域の変化を厭わない攻撃型、既存市場の確保と新市場への進出を計画的かつ分析的に行う分析型に分類している。

加護野他(1983)は、企業類型モデルとしてVHSBモデルを提示している。VHSBモデルでは組織に関する次元と戦略に関する次元を用いて企業を類型化する。組織の次元はビュロクラティック・ダイナミクスと、グループ・ダイナミクスを両極としている。ビュロクラティック・ダイナミクスとは、公式化された組織階層を構築して、規則や計画を通じて組織的統合や環境多様性の削減を図る。グループ・ダイナミクスとは、価値・情報の共有をもとに、成員間ならびに集団間の頻繁な相互作用を通じて、組織的統合と環境多様性の削減をはかる。戦略に関してはオペレーション志向とプロダクト志向という次元を見いだした。オペレーション志向とは日常のオペレーションをもとに、インクリメンタルに環境変化に適応していく方法である。他方のプロダクト志向とは、日常の

オペレーションよりも製品に重点をおき、製品イノベーションや機動的な資源展開を通じて環境の変化に非連続的に適応する方法である。

VHSBモデルのV型とは、グループダイナミクスとプロダクト志向をとる企業類型、H型とはグループダイナミクスとオペレーション志向の企業類型である。S型はビュロクラティック・ダイナミクスとプロダクト志向を組み合わせた類型、B型はビュロクラティック・ダイナミクスとオペレーション志向の類型である。

humanの頭文字をとったH型が典型的な日本企業の類型であるとされ、環境変化に受動的に対応する特性をもつ。H型の企業はすばやく変化を察知し迅速に対処する。組織内で頻繁な相互作用が行われ各現場が自律的に対応できるような組織を有している。その特徴は、(1)頻繁な相互作用、価値・情報の共有、緊張の醸成、対人関係のネットワーク、(2)ルースに連結された連結ピン型組織、パワーの組織内分散、(3)組織内部での相互作用的な学習と学習の共有、(4)宣教師型リーダーシップ(方向と理念の共有促進)、(5)受動的、機能的、インクリメンタルな適応、(6)オペレーションの効率化、製品特性の小さな差、(7)現場情報、顧客との接触による情報、(8)一体感、調和、である(加護野他,1983, pp.225-240)。

加護野他(1983)による調査と分析は、日米企業の違いを実証データから明らかにしたもので研究上の意義を有している。しかしながら、こうした違いを生み出した原因については、資本市場から課せられる収益圧力、労働市場の流動性、環境多様性、企業規模、技術、ならびに文化的差異を挙げることができるとするだけで、詳しい説明は行われていない。また、なぜ日本企業の多くがH型をとるのか、他の型をとる日本企業が少なく、多様性に乏しいのはなぜかについて十分に説明されていない。

日本の経営を最初に取り上げたとされるのは、Abegglen(1958)であると思われる。文化人類学的方法論を用いて、終身雇用、新卒者の採用と内部昇進、年功賃金等の制度に日本的経営の特徴を求めた。こうした日本経済に特有の制度にもとづいて日本的経営を分析したものに、ヒルシュマイヤー・由井(1977)や小池(1977)がある。一方で、文化論にもとづいた議論も盛んに行われた。間(1971)の経営家族主義、津田(1976, 1977)の生活共同体、岩田(1977)の日本人の心理特性、そして西田(1982)の社会的結合原理などでは、日本独自の文化の特殊性が、経営活動をも特殊なものにしているとされた。つまり日本的経営の特質を日本に固有の文化に求め、その多くは日本人論や日本社会論への志向を強め、日本の特殊性を強調している。

だが文化論の立場をとる場合には、次のような問題点が指摘される。文化は時間をかけて定着し発展するものだとすれば、日本に株式会社が出現した明治時代から、企業行動における特殊性は多少の違いはあっても一貫性を有しているはずである。ところが小林他(1995)によると、昭和初期の株式会社では、間接金融の占める割合は3割にすぎず、役員のうち6割強が資本家であり、一方で離職率は高く終身雇用は一般的ではなかったとされる。まさに昭和初期の日本の株式会社は、「会社は株主のもの」とするアメリカの株式会社のようなであった。そうであれば日本的経営の特殊性を文化的差異にのみ求めることは難しい。日本経済史の研究では、昭和初期の戦時経済のなかで採用された諸制度や政策が、戦後の日本企業のシステムに影響を与え、メインバンク制、終身雇用、年功序列、そして系列関係の源流となったとされる(原, 1995; 岡崎・奥野,1993)。

## 1-2 制度的補完性による説明

制度的補完性の面から日本企業の特殊性を考察するものとして、Aoki(1994)、青木・奥野

(1996)などの研究がある。制度的補完性とは、ある制度と特定の制度は互いに強めあう関係にあるというもので、青木・奥野(1996, p.35)によると現実の経済に存在する複数の制度の間には、一方の制度の存在・機能によって他方の制度がより強固になっているという関係が往々にしてみられるという。日本的経営論で指摘されるメイン・バンク制、終身雇用、年功序列、株式の相互保有といった各制度に補完性がみられると主張された。制度的補完性の例として、年功序列制と終身雇用制の関係が挙げられる。年功序列制では就業期間が短い間、従業員の報酬は低く抑えられ、彼らの組織への貢献よりも報酬が少ない状態が続く。一方、就業期間が長くなってくると、報酬は貢献を上回るようになる。年功序列のもとではなるべく長い期間、勤務し続けるインセンティブが働くことになる。報酬の後払いの性格をもつ退職金の存在は、そうしたインセンティブをさらに強めている。また、長期に勤務している人ほど、企業特異的な知識は蓄積されることとなり、長期勤務者の報酬が高くなる年功序列制は、その面で正当化される。

日本企業にみられる集団主義の特性に関連する制度的補完性の分析として、組織内のチーム生産とメイン・バンクの研究がある。メイン・バンク制とは一般に、ある企業に対して貸出しを行っている銀行のうち、長期的継続的取引関係をもち最大の貸出シェアをもつものを指し(岡崎・奥野, 1993, p.61)、貸出、決済口座、株式保有、社債発行、そして経営モニタリングにおいて中核的な役割を演じている(Aoki, Patrick and Sheard, 1994)。

チーム生産的な企業組織ではモラルハザード問題が生じ、チームのメンバーのなかに生産性向上のための努力をせず、他のメンバーの努力にただ乗りして、その恩恵を受けようとするものが出現する。組織の各メンバーの努力水準が観測不可能あるいは立証不可能で、組織内部の利益配分ルールが最終的な生産量のみリンクする場合、組織の全員がただ乗りをすると企業全体の生産量は低くなる。労働者側をはじめとする企業内部組織のコントロール権が強いと、このようなモラル・ハザードが発生する領域が拡大する恐れがある。チーム生産の性格を持つ企業組織が円滑に機能するためには、モラル・ハザードが起きないようなコーポレート・ガバナンスを設計する必要がある。

最終的な生産量が高く財務状態がよいときには、本来株主のものである剰余請求権を従業員に与えるなどの形で内部組織に報酬を与え、逆に生産量が低く財務状態が悪いときには企業組織の解散をも含む厳しいペナルティを課すことである。Aoki(1984)はこのような統治形態を「状態依存ガバナンス」と呼んでいる。従業員が企業特異的な(他の企業では無価値で役に立たない)技能に大きく投資していて、長期雇用慣行が確立している場合には、組織解散のペナルティの効用が大きくなり、それだけ状態依存型ガバナンスがより効率的に機能する。

ここで、情報の非対称性が大きい株式市場では難しい組織内部のモニタリングを、メイン・バンクであれば行うことができる。なぜなら、融資や決済口座の提供、加えて株主の立場を通じて企業の経営状況を把握することができるからである。メインバンク制と長期雇用慣行という日本経済に特徴的な2つの制度は制度的補完の関係にあるといえる。逆に完全競争市場に近い労働市場が確立されている(アメリカのような)経済では、状態依存型ガバナンスよりも株式市場を通じたコーポレート・ガバナンスがより効率的となる。

制度的補完性の議論は、経済システムにおいて特定の制度が維持・強化される理由を明らかにし、日本とアメリカの経済システムの違いが生じる原因を的確に説明している。しかし、加護野他(1983)が指摘した、日本企業にみられる価値・情報の共有、相互作用的な学習、組織の一体感が生じる理由、あるいは負の側面である閉鎖性が生じた理由について説明していない。

## 2. 経済システムと埋め込み関係

制度間の補完性の議論は、日本経済に特有の諸制度が存続してきた理由を明らかにした。こうした制度のなかには戦時経済の中で生まれ戦後に発展してきたものがある(岡崎・奥野, 1993; 小林他, 1995)。戦前の経済システムが戦後のそれと大きく異なる理由として、こうした戦時期の経済政策が大きく関与しているとされる。ただし、日本的経営の考察で明らかになった日本企業の特異性の形成に、こうした諸制度がどのように関係しているかは明らかになっていない。筆者は、日本経済特有の諸制度が市場経済の枠組みのなかで「埋め込み関係」を生み出し、特異な日本型経営システムを出現させたと考えている。

埋め込みとは、Granovetter (1985)が経済システムの分析に社会関係を導入する際に用いた概念である。経済と社会・文化は、新古典派経済学者が考えるように相互に独立したものではなく、それぞれの社会・文化に経済が「埋め込まれ」ており、その影響ないし制約を受けている。Granovetter (1985)は、経済行為が社会構造から影響をほとんど受けずに、個人が自己充足のために合理的に経済行為が行われる状況を過小社会化と表現する。過小社会化とは古典派や新古典派の経済学などの功利主義者がとる思考様式である。一方、社会的に求められる役割期待が個人の欲望や葛藤を抹消しうるほど強く影響を与えると主張する状況を過剰社会化と呼ぶ。

Granovetter (1985)によると、過小社会化と過剰社会化に共通する問題点は、両者がともに原子化された個人を想定していることである。過小社会においては、個人が自分自身の利得のみを功利主義的に追求するために、周囲の社会関係の影響は少ない。過剰社会においては、個人の行動パターンが役割として規定され内面化されるため、周りの社会関係からの影響を受けにくい。どちらの立場も個々の主体の行動をベースに考察しており、主体間に存在する社会ネットワークを軽視しすぎている。Granovetterは、市場社会における経済行為の分析においても社会学的なアプローチが不可欠であるとし、「埋め込み」の概念を、市場や企業における取引のメカニズムの分析に適用すべきだと主張している。

現実世界において、経済的行為のみを取り出して分析することには無理があると思われる。経済的交換をメインとする市場取引においても、他の様々な要素の交換が絡んでくると考えるほうが自然である。市場取引について従来の経済学的な視点だけではなく、社会学を踏まえた分析が必要となる。こうすることで情報の非対称の問題の解決にも役立つ手がかりが、得られる可能性が高まる。Uzzi (1996)によると、企業間のネットワークは市場の論理とは異なった交換の論理で動いているという。こうした交換の論理が社会的な埋め込み関係によって説明される。Uzziは、埋め込み関係が組織間のネットワーク形態に、特有の諸機会、場合によっては制約を与えていて、標準的な経済学的な説明では予測できない結果をもたらすと述べている。さらに、経済学の論理では、社会的連結の経済行動への影響は軽微とされるけれども、実際には価格システムの効率性をも補完することがあるという。

Uzzi (1997)は、ニューヨークのアパレル業界の23社を対象にして、この埋め込み関係による影響を調査した。その結果、時間の節約、配分問題のパレートの改善、統合的な調整、そして複合的な適合が促進されることを見いだした。埋め込み関係では、市場取引では対象となりにくい情報がやりとりされる。Uzziは戦略、生産ノウハウ、そして業績についての詳細な情報が、埋め込み関係を通じて移転されると述べている。つまり、経済的交換では得られない多様な情報や知識の学習が促進されると考えられる。

市場の論理とは異なった交換の論理が存在することについて、Larson (1992) は次のように指摘

する。行動と制度が社会関係によってどのように影響されているかは、社会理論の古典的課題の一つである。経済的行動のどの程度が、産業社会で形成される社会関係構造にはまり込んでいるかを検討する必要がある。通常の新古典派経済学はこうした現象に原子論的説明をしているが、経済的活動の十分な説明には埋め込み関係を考察する必要がある。経済活動は内容、目標、そしてプロセスにおいて、非経済的活動や制度に依存している。経済活動と非経済的活動は相互に結びついているので、社会関係全体が生産性の向上と関連しているといえる。経済学のモデルでは、学習によって変化する個人の能力に生産性を帰属させようとするが、社会的ネットワークにおける協力関係も生産性に影響を与えている。

Granovetter(1985)、Larson(1992)、Uzzi(1996; 1997)の主張は、合理的に自己の利益を追求しようとする行動とは別の行動原理、つまり社会的関係にもとづく行動が存在していて、それがあがるために市場活動は円滑に行われていると述べる。それは社会的関係のもたらす協力への志向が、経済的利益の極大化行動を緩和させるからである。市場取引に関わるコストを回避するために階層組織の必要性を説く取引コスト理論(Williamson, 1975, 1979)について、Granovetter(1985)は次のように述べる。取引企業に個人的関係のネットワークが欠如しているか、ネットワークがコンフリクト、無秩序、機会主義、あるいは背信行為をもたらす場合に、市場における垂直統合(階層組織)への圧力は高まる。一方で、安定した関係ネットワークが複雑な取引を仲介し、企業間に行動規範をもたらす場合には、こうした圧力はなくなる。

財やサービスの価格決定は市場の重要な機能であると思われるが、実際には社会関係も影響を及ぼしている。Uzzi and Lancaster(2004)は、社会構造がどのように価格を形成するかについて考察している。大手の法律事務所の調査にもとづいて、企業の埋め込み関係が価格に影響を与えていることを明らかにした。埋め込みが価格に影響を及ぼす理由についてUzziらは、財やサービスに独自の価値をもたらす、私的な情報の提供とインフォーマルな統治構造の促進を挙げている。

「埋め込み」関係を考察するなかで若林(2002)は、埋め込みのアプローチの多くの部分は社会的交換理論に負っているとする。社会財の交換は経済財と異なって交換価値が特定化されない。そのために社会財の交換は、お返しの行動を特定化しないので、特定化困難な義務関係を発生させて交換を完結しづらく継続的なものにさせる。埋め込みのアプローチは、社会的交換のネットワークの構造形態そのものを分析対象とし、構造が主体の行為に与える効果に注目する。さらにこのアプローチではネットワーク内の主体間のつながりの有無や強度、情報流通の特性などが、個々の主体間の信頼関係にどのようなメカニズムで影響しているのかが考察される。

### 3. 日本経済における諸制度と埋め込み関係

現実の市場経済には、社会的な埋め込み関係が見いだされるとしても、埋め込み関係を強く有する場合とそうでない場合がある。アメリカの市場経済と比べて、日本の市場は強い埋め込み関係を有していると考えられる。このような埋め込み関係の強さが日本経済そして日本的経営の特殊性を形成したのではないだろうか。

経済学的にみた純粋な市場に埋め込み関係は存在しない。伊藤と松井(1989)によると、市場取引の純粋型は次のような特徴を有しているという。市場取引では、(1)取引が1回限りで持続性がないこと(非持続性)、(2)取引相手が誰であるか特定する必要のないこと(匿名性)が挙げられる。この匿名性の概念には、自由な参入と退出の意味合いも含まれている。これらの非持続性と匿名性が弱まるなかで、反対に埋め込み関係が強まってくると考えられる。戦後の日本経済に関連する諸制度

は、純粋市場の非持続性と匿名性を弱め、埋め込み関係の強化を促したといえるだろう。戦前、戦時中、戦後に日本経済を分けて考えると、戦前には、日本的経営にみられる戦後の特殊性とはまったく異なる純粋市場に近い世界が、統治構造、雇用関係、そして企業間関係において広がっていた。先述したように、戦前の日本の株式会社では、間接金融の割合と内部昇進者の割合が低く、株主による出資に依存し、株主みずから経営を担うことが多く、また離職率も高かった(岡崎・奥野, 1993; 小林他, 1995; 原, 1995; 青木・奥野, 1996)。

日本経済史の研究によって、終身雇用制、年功序列制、メインバンク制、そして系列関係といった日本経済に特有な諸制度の源流に、戦時期の経済政策の影響があることが判明した。戦前の企業では労働者の地位は不安定で、一つの職場に定着する率も低かったが、1938年から政府の指導によって企業の事業所ごとに「産業報国会」が作られた(小林他, 1995 p.118)。政府は産業報国会の設置によって、労使懇談の場を設け、福利厚生の実施を図り、労働者の定着をめざした。産業報国会は労働運動弾圧のための組織ではあったが、多くの労働者が経営に対する発言機会を制度的に認められるようになった。

戦時期の政府は1939年、会社利益配当及資金融通令を出し、大企業に対する配当統制を行い、株主の権限を弱めようとした(青木・奥野, 1996 p.307)。背景には経営者に独立した地位を保証し、利潤追求ではなく生産拡充に専念させようとの考えがあった。1943年の軍需会社法は、このような意図に応えようとしたもので、軍需会社の指定を受けた会社では、社長の選任・解任について政府が許認可権をもち、社長の地位を政府が保証した(小林他, 1995, p.116)。これによって資本と経営の分離が推し進められた。1944年には、軍需会社指定金融機関制度が導入され、株式による資金調達を中心であった戦前型企業の形態を変え、戦後のメイン・バンク制への道が開かれた。さらに、この制度によって株主などのアウトサイダーの圧力から自由となった企業経営者を規律づけ、軍需会社の企業行動の統制を行おうとした<sup>(注1)</sup>。

機械工業生産の効率化と高度化のために、下請け工業の整備が必要となったことを受けて政府は、企業間の協力体制をつくらうとした。そのなかで大きな役割を担ったのは、1940年に決議された機械鉄鋼製品工業整備要綱であった。この要綱に基づく下請け工業向けの政策は、発注工場と下請け工場との間に指定制度によって有機的関係を生じさせ、信頼関係に基づく固定的な関係、すなわち協力関係を形成させようとした(原, 1995 p.232)。

上記の諸制度と異なり、株式の持ち合いは戦後になってはじまったものである。戦後の企業乗っ取りに対する経営者の対抗策として、企業グループによる株式持ち合いが始まった。1960年代に入ると、資本自由化への対応策として株式持ち合いが進展した。一般株主による企業コントロールが失われていくにつれ、企業内では終身従業員から経営者を内部昇進のかたちで選抜するという慣行が徐々に定着していった(青木・奥野, 1996 p.315)。

上記を整理すると、戦時期において設置された産業報国会は、戦後の企業別組合や終身雇用・年功序列制へとつながっていった。軍需会社法は資本と経営の分離を促進し、戦後の従業員中心のマネジメントを実現し、メイン・バンク制をうみだす契機となった。機械鉄鋼製品工業整備要綱は系列企業関係の基礎を提供したといえよう。株式の持ち合いは戦後になって行われるようになったが、それは企業グループ形成の一要因となった。

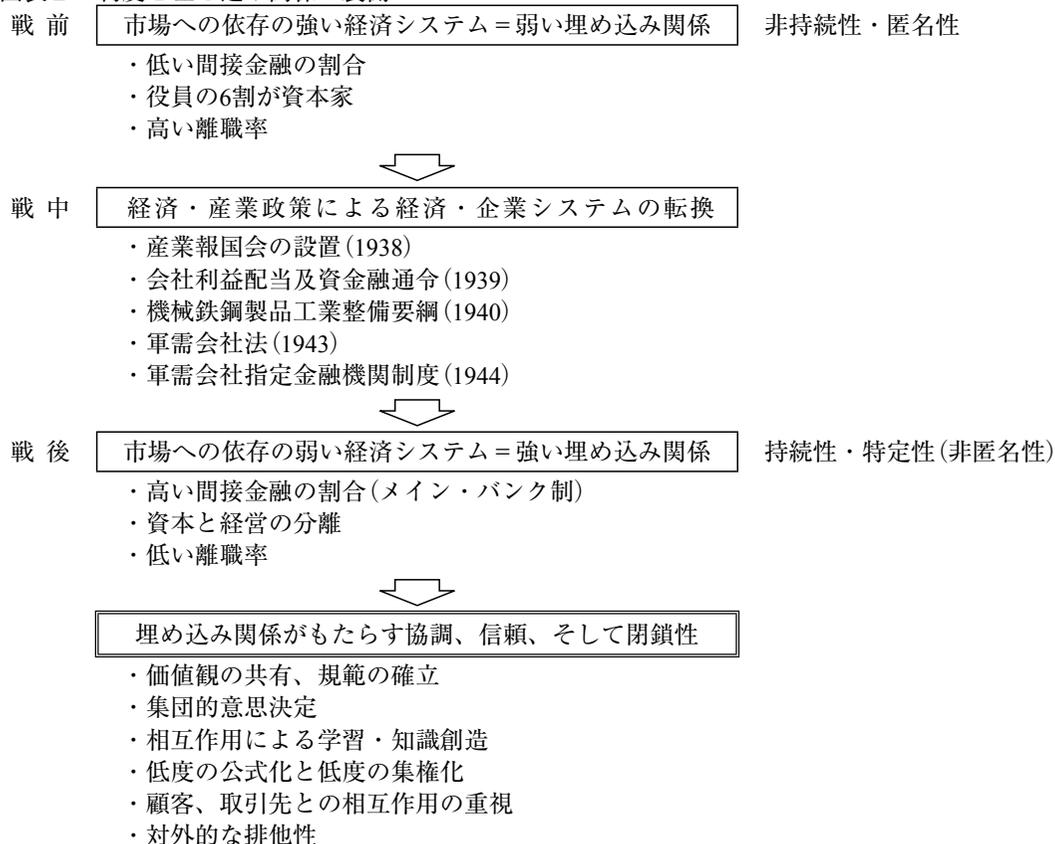
---

(注1) 実際には銀行は軍需会社の監視役ではなく、軍需会社の経営に従属的な単なる資金パイプの役割を果たしたにすぎないとの指摘もある(奥野・青木, p.309)。

戦時中以降に形成された、これらの諸制度に共通している特徴は、持続性と特定性(非匿名性)である。まさに純粋市場の条件と真逆な特徴である。特定の相手との長い付き合いは、埋め込み関係を市場に付加した。企業別組合、終身雇用、年功序列は、日本企業の雇用スタイルの三種の神器といわれてきたが、新卒採用から定年に至るまでの持続的雇用関係が実現された。稲葉(2007, p.177)によると、終身雇用のもとでは、人々はなによりも自分の社内での評判が傷がつくことを恐れる。長期にわたって現在の人間関係が維持されると思えば、誰しもがその組織の規範に基づいて行動することになる。また日本型企業システムの下では企業内、グループ内の構成員間で濃密な個人的人間関係が醸成され、ボンディングな(結合型の)ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)が形成されるという(稲葉, 2007, p.178)。

系列や株式の持ち合いは、企業間において持続性と特定性(非匿名性)を高めた。企業間の長期的なネットワークは、規範を醸成し協力関係を促進し、お互いの評判情報を流通させた。企業グループとして社会関係資本を蓄積するのに役立つといえる。メイン・バンク制は、特定の企業と銀行の長期的コミットメント関係を意味し、市場では得難い企業の内部情報を銀行にもたらし、また企業側も銀行から経営上の支援が得られることになった。図表2に諸制度と埋め込み関係の展開を図示した。

図表2 制度と埋め込み関係の展開



#### 4. 結合型の埋め込み関係と日本企業および日本経済の特殊性

企業内部および取引関係における持続性と特定性が、埋め込み関係の構築へとつながっていった。社会的ネットワークに埋め込まれている(属する)ことで、なんらかの便益を得られる場合、社会関係資本が生じていると考えられる(若林,2002)。社会関係資本には結合型と橋渡し型がある。結合型は閉鎖型とも呼ばれ、その効果は構成メンバー同士が密接に結びつき、相互作用を繰り返す関係から、相互の信頼や協力関係が生み出されるといえるものである。一方の橋渡し型は開放型とも呼ばれ、新しいつながりを確立したり唯一のつながりを確保することで、新しい情報や知識を得たり、交渉等における優位な地位を獲得したりするのに役立つとされる。特定の持続的な関係性を強く有する日本企業は、結合型社会関係資本を多く保持していると思われる。

埋め込み関係は上記の社会関係資本をもたらすことで、メンバー同士の協力の促進、信頼関係の構築、そして情報や知識の伝達に貢献している。企業が互酬関係を一定以上に展開すると、相互に互恵的な協力の意図を生み出し集団主義的な行動や協力関係が発展しやすい。

また、Granovetter(1985)の主張のように、埋め込み関係は経済主体間の機会主義的行動を抑制する。埋め込みのネットワークによって、経済活動について規範を企業間で形成し共有させれば逸脱行為は減少するからである。また、ネットワークにおける評判情報の流通を通じて、互いの能力や行動についての情報を共有できれば、機会主義的行動を減少させられる。機会主義的行動を抑止し協力関係を確実にするものとして、信頼関係の構築が必要である。信頼しているときには、自己のパートナーを犠牲にして利己的に行動することはないし、リスクを計算して対応するといった行動もとらない。信頼とは相手の動機や行動を解釈する際に、相手にとって最も好意的なヒューリスティックに基づいて判断し行動する、というものである(Uzzi,1997)。経済学では信頼を計算可能な所与のものとしているのに対して、社会学では信頼について、人々の間に形成される埋め込み関係のなかで発達するものと捉えている(Rousseau, et al., 1998)。日本企業にみられる顧客、取引先との相互作用の重視は、信頼関係の構築を促す。ネットワーク内の企業の能力や業績についての評判情報が豊富に循環し、それを容易に取得できるならば、他の企業は当該企業を信頼するようになり、取引関係が安定しやすい。こうなればネットワークに依拠した組織間関係が維持されやすく、コンフリクトも減少すると考えられる。企業内部にあてはめれば、低度の公式化と低度の集権化が実現されやすいといえるだろう。

企業間の取引そして企業内部においても信頼が成立していると、意思決定のスピードを速められるので、ビジネス環境の変化へ迅速に対応できる。また市場取引的な紐帯では交換することが困難な資源へのアクセスが促進される。経済活動での社会ネットワークにおいて、一定の信頼関係が構築されていれば、経済活動において重要だが市場化されていない取引の機会や資源について、社会的交換を通じて幅広く確保することができる。すばやく変化を察知し迅速に対処する日本企業の特徴はここに求められるだろう。

埋め込み関係は、相互作用による学習と知識創造を促進する。Granovetter(1973)が指摘するように、単なる知り合いなどの希薄な人間関係にみられる関係は、家族や恋人あるいは仕事上の緊密な人間関係(強い紐帯)にみられる関係と異なり、浅く広く情報と知識を探索するのに優れている。このように、多様な情報や知識を集めるために弱い紐帯は大いに貢献するが、知識には暗黙知となっているものもある。暗黙知は形式知と異なり、潜在的に理解され応用されるものである(Polanyi, 1966)。暗黙知は明瞭にすることが難しく、直接の経験と行動から得られる。暗黙知は本来、時間をかけて徐々に発展していく主観的で個人的な知識である。通常、相互の頻繁な会話、物

語、そして経験の共有を通して強い紐帯のなかで伝達されていく。暗黙知は修得に時間がかかるので、生産活動や研究開発などで暗黙知の移転が必要となる場合、そうした活動を停滞させる原因となるだろう。多くの論者が有益な暗黙知の移転の難しさを指摘している(Hansen, 1999; Zander and Kogut, 1995; Nonaka and Takeuchi, 1995)。しかし暗黙知は容易に移転できないからこそ、埋め込みのネットワークを通じて交換と結合の対象とすることができれば、他では得られない価値を創造できると思われる。

しかし、結合型の社会ネットワークはネガティブな側面を有している。これまで埋め込み関係のポジティブな面を述べてきたが、排他性のような弊害となる面も持ち合わせている。ある集団の規範や価値によって強化されるネットワークは、集団外の成員や外集団に対する排他的な態度を生むことがある。内側の濃密な相互作用があるためにかえって、外からの新たな参加や情報の提供を拒むという欠点が生じる。Cohen と Prusak (2001, pp. 70-71)によると、人々を結びつける絆は、人々の視野を狭める絆にもなりうるし、共通の価値観や世界観があるというだけでは、ある集団の質や合理性、有用性を保証することにはならないと指摘している。排他的で孤立し、外部に対しては信頼を寄せることの出来ない集団が作り出されてしまうと、自らの誤りに気づき訂正することが難しくなる。埋め込みにおける負の要素である排他性は、日米構造摩擦の問題において批判の対象となった、日本の産業界の閉鎖性を引き起こしたと考えられる。

## 結びにかえて

戦時中の経済政策を起点として発展した諸制度が社会的な埋め込み関係をもたらした。そして、この埋め込み関係が集団における協調関係と排他性という特性を日本経済あるいは日本企業に与えたのではないか。これが本稿の主張である。経済システムは、社会システムの影響から自由ではありえないが、日本の場合には持続性と非匿名性が強まり、互酬性と評判の効果を高める結果となった。

成長期を終えた日本経済は成熟し、グローバル経済のなかで低成長を継続している。過去10年の経済政策を振り返ると、さまざまな従来型の制度について改革が行われ、規制緩和という市場化の嵐が吹き荒れた。こうした動きの背景には、構造協議に代表されるアメリカなど諸外国政府からの圧力が確かにある。しかしグローバル競争の激化のなかにおいて、日本経済は市場化の流れを回避できないのではないか。21世紀を迎えた日本企業は現在、終身雇用・年功序列制を見直し、試行錯誤のなかで成果主義人事制度を軌道に乗せようとしている。また非正規社員を増やすことで国際競争力を高めようとしている。

このような企業行動が日本経済をどのように変えていくかは未確定である。ただ少なくとも協調関係と排他性を基本とした従来型の社会ネットワークは、まさに変容を迫られているといえるだろう。日本企業は、20世紀末から一段と強まったグローバル化のなかで市場メカニズムの荒波に晒されている。そのなかで従来の集団主義的な管理運営について見直しが求められている。

Abegglen, C.(1958), *The Japanese factory: Aspects of its social organization*, Free Press. (占部都美訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958)

Aoki, M., H. Patrick and P. Sheard(1994), *The Japanese main bank system: An introductory overview*, In Aoki, M. and H. Patrick, eds., *The Japanese main bank system*, Oxford University Press.

- Aoki, M.(1994), The contingent governance of teams: Analysis of institutional complementarity, *International Economic Review*, 35, 3, pp. 657-676.
- 青木昌彦・奥野正寛編(1996), 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会.
- 阿辻茂夫, 施 學昌, 平山禎子(2002), 「信頼コミュニティと信頼マネジメント」『経営情報学会誌』11, 2, pp. 31-41.
- Burns, T., and G.M.Stalker(1961), *The management of innovation*, Tavistock.
- Burt, R. S. (2005), *Brokerage & closure: An introduction to social capital*, Oxford.
- Cohen, D. and L.Prusak(2001), *In good company*, Harvard Business School Press.
- Davis, G. F.(2005), New directions in corporate governance, *Annual Review of Sociology*, 31, pp. 143-162.
- Granovetter, M.(1973)The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-1380.
- Granovetter, M.(1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
- Granovetter, M.(2005), The impact of social structure on economic outcomes, *Journal of Economics Perspective*, 19, 1, pp. 33-50.
- Hage, J.(1972), *Techniques and problems of theory struction in sociology*. John Wiley & Sons.
- Hansen, M.T.(1999), The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.82-111.
- 原 朗 編(1995), 『日本の戦時経済：計画と市場』東京大学出版会.
- 間 宏(1971), 『日本的経営』日本経済新聞社.
- ヒルシュマイヤー, J. ・由井常彦(1977), 『日本の経営発展：近代化と企業経営』東洋経済新報社.
- 稲葉陽二(2007), 『ソーシャル・キャピタル―「信頼の絆」で解く現代社会・社会の諸課題』生産性出版.
- 伊藤元重, 松井彰彦(1989)「企業 日本的取引形態」(伊藤元重、西村和雄編『応用ミクロ経済学』東京大学出版 所収第1章) .
- 岩田龍子(1977), 『日本的経営の編成原理』文真堂.
- Larson, M.(1992), Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange processes, *Administrative Science Quarterly*, 37, pp.76-104.
- Leana, C. R. and H. J. Van Buren, Organizational social capital and employment practices, *Academy of Management Review*, 24, 3, 1999, pp. 538-555.
- 加護野忠男, 野中郁次郎, 榊原清則, 奥村昭博(1983), 『日本企業の経営比較－戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社.
- 小池和男(1977), 『職場の労働組合と参加－労使関係の日米比較』東洋経済新報社
- 小林英夫, 岡崎哲二, 米倉誠一郎, NHK取材班(1995), 『「日本株式会社」の昭和史：官僚支配の構造』創元社.
- Miles, R. E., and C.C. Snow(1978), *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill.
- Minzberg, H.(1973), Strategy making in three modes, *California Management Review*, 16, 2, pp.44-53.
- 西田耕三(1982), 『日本社会と日本的経営』文真堂.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi(1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics innovation*, Oxford University Press.
- 岡崎哲二・奥野正寛 編(1993), 『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社.

- 小佐野広, 『コーポレート・ガバナンスの経済学:金融契約理論からみた企業論』 日本経済新聞社,2001.
- Polanyi, M.(1996), *The tacit dimension*, Rutledge & Kegan Paul. (伊藤敬三訳『暗黙知の次元—言語から非言語へ』 紀伊国屋書店, 1980)
- Rousseau, D. M.(1998), S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C.Camerer, Not so different after all: A cross discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23, 3, pp. 393-404.
- 津田真澁(1976), 『日本的経営の擁護』 東洋経済新報社.
- 津田真澁(1977), 『日本的経営の論理』 中央経済社.
- Uzzi, B.(1996), The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect, *American Sociological Review*, 61, pp. 674-698.
- Uzzi, B.(1997). Social structure and competition: The paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Uzzi, B. and R. Lancaster(2004), Embeddedness and price formation in the corporate law market, *American Sociological Review*, 69, pp. 319-344.
- 若林直樹(2002), 「社会ネットワークと企業の信頼性—「埋め込み」アプローチの経済社会学的分析—」 日本社会学会第75回年次大会一般研究報告.
- Williamson, O.(1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press.
- Williamson, O.(1979), Transaction-cost economics; The governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, 22, 2, pp. 233-261.
- Zander, U. and B. Kogut(1995), Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities, *Organization Science*, 6, pp. 76-91.