

Title	日本的経営における光と影
Sub Title	Japanese management and its change
Author	青沼, 吉松
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1981
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.74, No.6 (1981. 12) ,p.585(25)- 602(42)
JaLC DOI	10.14991/001.19811201-0025
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19811201-0025

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

日本的経営における光と影

青 沼 吉 松

1 マネジメントへの注目

第2次大戦後、アメリカのヨーロッパに対する経済的優位が顕著になってきた。『アメリカの挑戦』(Jean-Jacques Servan-Schreiber, *Le Defi Americain*, 1967) に対抗することによって、経済的独自性を維持しようとして、西欧諸国は共同体を結成した。それにもかかわらず、ヨーロッパ共同体に加盟している諸国の企業が不調に際会すると、この共同体のなかの同業企業とではなく、多国籍化したアメリカの巨大企業と結びつくものが多かった。この種の提携関係において、前者は後者の支配下に置かれるのが通例である。これを阻止することなくしては、アメリカ産業の攻勢に屈服して、西欧産業は第2次大戦の敗戦国と同じような立場に陥りかねない。このような事態を憂慮して、アメリカの挑戦への対策を打ち出そうとして、この著作が書かれた。

雇用者総数のなかでの科学者や技術者の比率が高い先進的産業分野において、アメリカの進攻が目立っていた。これまでのインダストリアリズムにおいては、経済成長の大半は資本力や労働力の量的拡大に依存していた。ところが、ポスト・インダストリアリズムの段階では、新製品や新技術の開発による生産力の質的向上がものをいう。知識が資本に代わって戦略的資源になるのが、その特質である。この分野で遅れを取ると、来るべき高度産業社会において、西欧諸国がアメリカの下請的地位に甘んずるほかはなさそうであった。

これを回避して、自立的な経済圏を作るためには、ヨーロッパはアメリカに比肩できるほどのビッグ・サイエンスを展開しなくてはならない。この大規模な科学技術開発活動を可能にするには、政府・産業界・大学などの緊密な協力体制を用意することが必要である。企業と政府、知識人と商人を隔離する障壁がかなりの程度まで除かれているのが、アメリカの産業のヨーロッパのそれに対する強味である。

アメリカと西欧諸国の間における経済力格差をもたらしている要因は、テクノロジー・ギャップとして現象している。しかし、現代的水準の科学技術開発は巨大組織を前提とすることなくしては可能ではないことを考慮すると、このギャップの背後にある組織力に注目しないわけにはいかない。

組織力を支えているのは、マネジメントである。したがって、テクノロジー・ギャップというよりも、マネジメント・ギャップを克服することが、アメリカの挑戦に耐えるためのヨーロッパの基本的課題になる。ビッグ・サイエンスに当てられる資金や頭脳が存在していないのではなく、それらを組織化するマネジメントが欠けているということが、ヨーロッパの経済的不振を招いた。

アメリカのヨーロッパ向けの投資は企業支配と結びついていたのに、ヨーロッパのアメリカ向けのそれは証券投資というかたちを取った。これが意味しているのは、アメリカ企業がヨーロッパ企業を傘下におさめるための資金の大部分は、ヨーロッパの金融市場から調達されたということである。自らの資金をもって、ヨーロッパは自らの首を締めたことになる。

このような愚行を招来したのは、ヨーロッパ企業の業績不振である。60年代中葉において、企業が発展を持続するには、純利益と資本の比率は12~3%なければならなかった。アメリカの多国籍企業のなかには、30%を越える利益率を上げるものもあったのに、ヨーロッパ企業における利益率の平均値は5%程度であり、市場の利子率を下回るものが少なくなかった。このような企業が、投資家にとって魅力ある対象になり得なかったのは当然である。ヨーロッパ投資市場での資金の流れが、高い利益率を上げているアメリカ多国籍企業に向うのは自然の成り行きであった。

ヨーロッパが遅れを取ったのは、頭脳の不足によるものではない。ヨーロッパにおける人材の多くがアメリカへ移住したことからも、これは明らかである。彼らが移住した理由のひとつは、彼らの才能を活用させるチーム・ワークを提供したアメリカン・マネジメントに求められる。科学が発達し、技術が高度化するにつれて、専門化が進行してくるから、頭脳はそれにふさわしい組織のなかでしか開花しなくなる。老化した組織構造のなかに閉じ込められると、折角の頭脳が立ち腐れになる恐れがある。

頭脳を効率的に組織化するためのマネジメントを欠くヨーロッパは、それを輸出して、研究成果を輸入するのを余儀なくされた。国際的な技術移転に際して、金銭的決済だけですまされない場合が少なくない。当該技術による製品の販売市場が制限されるにとどまらず、導入企業への提供企業の資本参加が要求されることも珍しくない。これはヨーロッパのアメリカへの従属を促進するひとつの要因になった。

アメリカの挑戦に応える対策として、二つのものが強調された。ひとつは西欧諸国の統合であり、もうひとつは教育の充実である。ヨーロッパ共同体を強化し、教育投資を活発にすることが、アメリカの経済的侵攻を阻止する決め手とされた。

ヨーロッパ共同体が関税同盟をそれほど越えないものであることが、アメリカ多国籍企業を思うままにのさばらせた。このように不十分にしか統合されていないヨーロッパ市場は、アメリカ産業に絶好のニュー・フロンティアを提供することになった。経済面での死活をにぎられた西欧諸国は、アメリカの実質的な衛星国になってしまう。これを免れるには、統合化への道を本格的に進めて、

究極的には、「ヨーロッパ連邦」にまでたどりつかなくてはならないとされた。

加盟国の全員一致なくしては意思決定をなし得ないような同盟方式をもってするのでは、抜本的対策を講ずるのはむずかしい。多数決をもってすることができる連邦方式に踏み切ることなくしては、アメリカの挑戦に太刀打ちできないとされた。ポスト・インダストリアリズムの時代において自立性を確保するには、西欧諸国は民族国家といった偏狭な伝統的観念を捨てることを迫られる。巨大なアメリカ多国籍企業と有効に対決するには、このような政治面を背景とした組織力の強化が必要とされた。

組織が巨大化してくると、官僚制の限界が露呈する。これに由来する中央集権制を固執すると、身体が大きくなるのに、そのなかの頭脳だけが旧態依然たるままであるといったアンバランスを免れることができない。巨大さの故に淘汰された恐竜の轍を踏まないためには、分権制の導入をもって、バランスが回復されなくてはならない。組織構造が分権化されると、頭脳に当たるマネジメントの機能が強化され、それを担当する人材が多く必要とされる。加えるに、変化する環境に適應するために、組織行動を柔軟にすることが求められる。かくて、組織の末端にまで有能者を配置することなくしてはすまされなくなる。

マネジメントを量的に拡大するだけでなく、質的に向上させるのに、天賦の資質だけに頼ることはできないという観点に立って、高等教育の充実が要望される。科学者や技術者の教育は重視されるが、経営者のそれはなおざりにされるきらいがある。両者はバランスの取れたものでなくてはならない。さらに銘記されなくてはならないのは、教育は学校に限定されるものではなく、生涯にわたるものであるということである。

アメリカにおいて、大学就学年齢層の40%を越えるものが大学生であるのに、西欧諸国では、この数字は数%から十数%のところ分布しているにすぎない。しかも、それらにおいて、マネジメントに関する学校教育は未発達であり、それについての生涯教育は不備である。組織を高度化するには、それにふさわしい人材が育成されなくてはならない。教育の重要性は実務上の要請に限定されるものではなく、ヒューマニズムの見地からしても、それは充実されなくてはならない。しかし、現実を踏まえないと、理想は空転する。教育を有利な投資とみなして、産業政策の一環として教育投資を促進することは、必ずしもその価値を引き下げることはない。

資本よりも知識が重視されるポスト・インダストリアリズムの時代になると、投資の主軸は物から人へ移行する。投資の成果を支配することによって、資本主義は可能になる。ところが、教育投資において、その成果を支配しようとする、民主的社会では、人身売買のそしりを免れない。成果を支配できない対象に投資をしないではすまされなくなると、経済体制は根本的な変革に直面する。かくて、ポスト・インダストリアリズムは、インダストリアリズムを導いた第1次産業革命の延長線上にある第2次産業革命の所産とすることができなくなる。教育投資を媒介として、すぐれ

て経済的なものとされた近代社会に代わって、人間性を指向する現代社会が登場してくる。

西欧諸国の経営者は官僚的・貴族的であり、階級的差別に安住し、労働者と協力して働く気風に欠けるとされた。これでは、高度産業社会において、企業を発展させることは望み得ない。指摘されなくてはならないのは、マネジメントにおけるアメリカの優位である。アメリカン・マネジメントに注目して、ヨーロッパはこれから教訓を引き出さなくてはならないというのが、『アメリカの挑戦』の著者たるフランスのジャーナリストの意見である。第2次大戦中にアメリカで戦闘訓練を受けたとき、彼はアメリカの合理主義に徹した組織力の効率のよさを痛感したという。

60年代の後半になるころから、国際経済におけるアメリカの絶対的優位は揺らぎ、70年代にはいると、ドルと金の交換を停止する措置を契機として、その不調が目立ってきた。これを象徴するのが、貿易収支における大幅の赤字である。その反面として出てきたのが、日本の対米貿易における黒字の拡大である。敗戦の廃墟から立ち上がった日本経済は、60年代に驚異的といわれるほどの成長を遂げた。さらに、73年のオイル・ショックにも耐え、国民総生産の成長率において、日本はアメリカを引き離している。投資率においても、日本は優位を保っているから、この傾向はいよいよ顕著になりそうである。

ヨーロッパに対するアメリカの挑戦に代わって現われてきたのが、アメリカに対する『日本の挑戦』(Haken Hedberg, *The Japanese Challenge*, 1969)である。自動車や家電などの耐久消費財を中心とする民需部門において、日本経済は際立って強い国際競争力を身につけてきた。軍需や宇宙開発を主要な対象とする高度技術部門においては、アメリカ経済の牙城は揺いてはいないが、対日貿易収支における大幅な赤字への対策がその焦眉の課題になっている。

日本における経済成長の秘密を解く鍵はマネジメントにあるという見解に立って、日本の経営への研究関心がアメリカで高まってきている。このようなものの典型のひとつとして挙げられるのが、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』(Ezra F. Vogel, *Japan as Number One: Lessons for America*, 1979)である。この著作の副題は、「アメリカにとっての教訓」である。日本的経営のなかから、アメリカにとって教訓となるすぐれた面の幾つかを選んで分析しようとするのが、本書のねらいである。そこに見出されるのは、日本に学ぼうとするアメリカの姿勢である。かつての西欧諸国とアメリカの関係に類似したものが、アメリカと日本の関係において生れてきている。

しかし、日本的経営のアメリカを含めての外国への導入について、否定的見解が少なくない。欧米に見られるような個人主義に立脚する自由競争の時代を、日本はほとんど経験しなかった。封建社会から産業社会へ一挙に突入したので、封建的家族主義として性格づけられるような集団主義が、産業における社会関係にまわりつくのはやむを得なかった。これに注目するならば、独自の伝統的文化を基盤とするものであるから、日本的経営はアメリカ的状况に移植できないという結論が下

される。

日本の経営についての問題を取り上げた先駆的文献のひとつに、『日本の工場』(James C. Abegglen, *The Japanese Factory: Aspect of its Social Organization*, 1958)がある。日本の大工場についての社会組織的側面からの分析を、これは内容としている。そこで強調されたのは、日本社会の前近代性である。中世的な社会関係をそれほど変化させずに進められた日本の産業化は、狭い領域における親密な人間集団から、広域にわたる非人格化された合理的関係への発展をもたらさなかったとされる。日本の大工場は「氏族の血縁関係」から派生した組織構造によって性格づけられているというのが、分析の結論である。そこで摘出されるのは「文化的遅滞 (cultural lag)」の問題であり、経営の日本の特質は西欧的近代化の過程において克服さるべき対象になる。

日本における大工場の社会組織は、欧米におけるそれよりも、日本の農村地帯を特徴づけているものに類似しているとされた。それは特定の目的を達成するための機能集団ではなく、仲よく暮らすための生活共同体である。生産性を犠牲にしても、人間関係を良好にしようとする指向が、そのなかに見出される。このような分析において照明されたのは、経済成長に対する日本の経営のマイナス効果である。

1世代ほど前に出版された『日本の工場』は、日本の経営を独自の伝統的文化によって拘束される硬直的なものとしてとらえ、それを経済成長にマイナスの影響を与えるものとした。『ジャパン・アズ・ナンバーワン』および次節に掲げられる著作を含む最近の日本の経営論の多くは、これとは全く対照的である。経済成長にプラスしたものとして、注目が日本の経営に向けられている。学び取るためには、そのなかの普遍的なものに、関心が集中される。

古くは中国に学び、黒船の来航を契機として、「脱亜入欧」が唱えられた。戦後には、アメリカをモデルとして、それに追いつくことが国民的課題とされた。舶来上等への反発からして、国粹主義がしばしば登場したが、それは長続きするものではなかった。独自の信念や宗教に立てこもることなく、外国から学ぶ姿勢を堅持したことが、今日の経済的成功をもたらしたようである。日本の経営は伝統的文化に依存するというよりも、文化的交流の所産ではないだろうか。日本人は王政復古を掲げながら、明治維新という変革をなし遂げた民族である。伝統は上辺の修飾であり、変革に向うのが実体ではないか。

合成文化であることにおいて、日米は共通しているようである。自らの伝統をあくまでも守ろうとするヨーロッパとは異なったものを、アメリカに見出すことができそうである。異質な諸文化は交流し合うことによって、相互に豊かになる。アメリカに学んだからといって、日本がアメリカ化してしまわぬわけではない。同じように、日本に学ぶことによって、アメリカの独自性が損われることはない。中華思想にとらわれることなく、それぞれに独自の文化が学び合うのは、国際化を円滑にするのに寄与するはずである。

西欧をモデルとして、アメリカ文化は形成されてきた。ところが、戦後の国際社会におけるアメリカの経済的・政治的な優位は、アメリカ人の西欧への劣等感を払拭するだけでなく、外国文化のすぐれた面への彼らの目をも閉ざすことになってしまったようである。非西欧国たる日本に学ぶということは、彼らの自負心によって抵抗を受けるのは否定できない。中華思想に背を向ける合成文化の利点を自ら放棄してしまう傾向に対する警告として、最近の日本的経営論の多くは書かれているように見える。

中国や欧米を理念的なモデルとして、これに追いつこうとする努力の積み重ねをもって、日本の繁栄は可能になった。注目すべき側面だけを抽象し、そのほかの側面を捨象することによって、モデルは形成される。学ぶ対象とされる場合には、長所だけを浮き彫りにしたモデルが作られる。アメリカにとっての教訓を引き出そうとする日本的経営論においてモデルとされているのは、短所を捨象したものであることを肝に銘じなくてはならない。

日本的なものとしてされているものなかには、合成文化の所産であるものが多い。このような日本の特質を、外国が真似できない独自の伝統に基づくものと錯覚して、その長所だけに安住しようとする、日本の将来は危くなる。経営の日本の特質は固定したものではなく、変わってゆくものである。日本の経営の変化を積極的な方向へ導くには、アメリカ人の関心とその長所に集中されているのとは対照的に、われわれの目はその短所に向けられなくてはなるまい。そうであるに、日本の経営を誇示し、それにあぐらをかこうとする傾向がないではない。

2 明るい側面

現実における日本の経営は雑多なものを含んでいるから、これらのすべてについて論ずることはできない。論議の対象とするには、日本の経営をモデル化することが必要になる。このように作られたものが「日本的経営」と呼ばれる。使用する目的によって、各種のモデルが形成される。アメリカにとっての教訓として日本の経営を取り上げようとする場合には、その長所たる光の部分がモデル化される。これに対して、その短所たる影の部分をモデル化しないと、日本的経営についての論議は片手落ちになる。これは次節で扱われる。

日本的雇用を特徴づけるものとして、幾つかが挙げられる。定年までの終身雇用制、昇進や昇給についての年功序列制、さらに、周到な福利厚生が注目される。これらは制度といえるほど確立されていないとすれば、それらを慣行と呼べばよい。それらの結合から生まれてくる丸抱え方式と絡み合っ出てくるのが、企業内労働組合である。集団主義はこのような諸要素に並列されるものとしてではなく、それらを根底において支えている理念として受け取ったほうがよい。

日本的経営を特徴づけている雇用制度は、不動のものではない。終身雇用制を年功序列制とトレ

ード・オフの関係にあるものとするのが、最近における目立った傾向である。年功序列制を廃止するわけではないが、それを修正することなしには、終身雇用制を維持することはできないという意見が強く打ち出されている。年功主義的終身雇用制に代わって出てくるのが、能力主義的終身雇用制である。能力主義を徹底するには、労働市場を開放的なものにしなければならないから、能力主義のなかには、終身雇用制と矛盾するものが潜在しているといわなくてはなるまい。この事例で示されているのは、日本的経営が変化する過程において、それは不安定なものになるということである。このような観点から日本的経営の動向を探ろうとするのが、本論文の課題である。

日本的経営の理念としての集団主義は、曖昧な概念である。したがって、これをはっきりさせないと、論議の混乱は免れない。日本企業における社会関係を前近代的なものだときめつけると、出てくるのは伝統的な集団主義である。近代化の過程を、テンニエス (Ferdinand Tönnies, *Gemeinschaft und Gesellschaft*, 1887) は「ゲマインシャフトからゲゼルシャフトへ」というかたちで説明した。これを換言すれば、集団主義から個人主義へということになる。ゲゼルシャフトのなかには、過酷な対人関係が含まれているから、それを歴史の終点にすることはできそうにない。だからといって、かつてのゲマインシャフトに戻れないとすれば、新しいそれが追求されなくてはなるまい。日本的経営のなかには、新旧の集団主義が混在しているようである。これに由来する不安定性は、日本的経営の動態化を不可避的なものにする。

『ジャパニーズ・マネジメントの技法』(Richard T. Pascale, Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management*, 1981) は、技法という題名にもかかわらず、管理技法を裏づける経営理念を中心として論議を展開している。日本的経営は単なる技法ではない。これを基礎づけている理念に注目しないと、「画竜点睛」を欠くことになる。日本的経営の技法、例えば、提案制度を借用しても、アメリカ企業が所期の成果を上げられないのは、そこにおける理念の欠如である。技法よりも、理念のほうが重要である。理念は技法から生まれてこないが、前者は後者を育む母胎になる。これからして、技法を問題としながらも、理念に研究関心を集中するやり方は適切である。

人間協働についての7つのSが挙げられている。これらは2つに分類される。ハードSを構成するのは、Strategy・Structure・Systemの3つである。ソフトSのなかには、Superordinate Goals・Style・Skill・Staffの4つが含まれる。人間協働のハード面だけを偏重して、そのソフト面をおおざりにするアメリカの経営を、この文献の著者は批判する。これとの対照においてソフト面を重視する日本的経営が高く評価される。7つのSを体系化するのに中核的役割を演ずるのが、Superordinate Goalsである。これを呼び換えるのに、経営理念をもってすることができそうである。

企業を共同体にすることを可能にするのが、経営理念である。集団主義を基軸として、これは形

成される。利己心をこれによって棚上げにすると、全体の利益に奉仕しようとするコミュニティ感覚が、企業のなかに盛り上がってくる。かくて、企業は利潤追求のための機構を越えて、それを構成する諸個人が献身できる実体になる。集団主義的理念をもって企業を共同体にすることによって、日本の経営はその国際的競争力を強化する。アメリカの企業を強くするには、それを特定の目的を達成するためのゲゼルシャフト的な機能集団とする西欧的観念は克服されなくてはならないとされる。

西欧における産業化の主軸になったのは、個人主義と専門主義である。「見えざる手」によって導かれる小企業の時代には、経済的利己心を内容とする素朴な個人主義は有効な行動原理であり得た。しかし、組織が巨大化し、大企業が準公共的制度になってくると、このような個人主義の消極的な側面が浮き出してくる。さらに、組織化が進行するなかで過度の専門化を持続しようとする、専門主義の弊害があらわになってくる。個人がそれぞれの専門にこだわって、自分のなすべきことしかししないと、組織社会は崩壊にさらされる恐れがある。

これを防ぐために役立てられるのが、官僚制である。トップ・ダウン方式をもって性格づけられる欧米企業の組織形態は、官僚制をもって特徴づけられる。これは桶のたがにたとえられる。拡散しようとする人びとを結束させるのが、その効用である。しかし、中身が大きくなりすぎると、たがの結束力は限界に達する。官僚制に特有な中央集権制をもってするには、今日の企業はあまりにも大きくなりすぎている。したがって、官僚制からの脱皮が、大企業におけるほぼ共通な課題になっている。これに応えようとするものとして、企業共同体的観念に通ずる経営理念が評価される。

従業員への人間的配慮や顧客へのサービス精神、さらに、より大きな社会への貢献を内容とする経営理念は、日本に独自のものとはいえない。しかし、アメリカでのそれはトップ・マネジメントの個人的信念たるにとどまり、文化として社内に定着することはまれである。社風 (corporate culture) といったものがアメリカにないわけではないが、それは日本においてはるかに多く見出される。したがって、それを植えつけるのを、日本の経営の特質のひとつにすることができる。社風の多くはトップとくに創業者の個人的信念を反映するものであり、下からの合意によるものは珍しい。

企業の行動基準となる理念がトップによって表明されるだけでなく、それを従業員に鼓吹するところに、日本的経営の主要な特質のひとつが求められる。新入社員に対する社内教育が活発であるだけでなく、その重点が業務執行に必要な職能教育よりも、社風になじませる道徳教育に置かれるのは決して少なくない。同じ趣旨からして、目先の業績の如何よりも、経営理念に合致した行動を取っているかどうかによって、人事考課が左右されるということにもなりかねない。特定の利益を共通にするだけでは、企業は機能集団にとどまる。ところが、文化を共通にするにいたると、それは共同体にまで高められる。

企業が利潤追求のための手段を越えるものでないならば、それを共同体とする観念が生まれてくる余地はなさそうである。企業を社会的に正当化するものとして登場するのが、経営理念の通例である。このような理念を鼓吹されると、企業に献身することを通じて社会に奉仕するという喜びを、従業員は感じ取ることができる。これに由来するものを、「使命感のある職業観」と呼ぶことができる。労働それ自体は単調であっても、それが奉仕する目的によって、それをやりがいのあるものにするのが使命感である。このような職業観を喚起することによって、単調作業に従事する労働者をも奮起させることが可能になる。この雰囲気の中かで、QCサークルや提案制度などの小集団活動が活気を帯びてくる。

企業を共同体にしようとする日本の経営の理念は、欧米人の目には現実離れの理想主義として写る。悪意に取られると、それは人間操作のための欺瞞とみなされる。解釈はどうかあれ、企業共同体から発散する熱気にあおられて、国際競争において日本と対決する諸国の多くは、後退を余儀なくされるというのが現実である。イギリスに典型を見出されるような先進国病に対する免疫を保障するものとして、日本の経営に支えられている企業共同体は評価される。大量生産様式によって特徴づけられる産業構造の底辺をなす人びとが、先進工業国に例を見ないほどの高い勤労意欲を持っているのは注目に値する。

『セオリーZ』(William G. Ouchi, Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge, 1981)の著者は、前掲書のそれと協同研究を行っており、その成果は両者によって利用されている。したがって、それぞれの表現は違っているが、両者の論旨はきわめて類似している。この著作の副題は「いかにすれば、アメリカン・ビジネスは日本の挑戦に対抗できるか」であるが、この点においても、両者のねらいは共通している。いずれも日米の経営比較を内容としており、日本の経営の長所を利用することによって、アメリカ的経営を変革・強化しようとするものである。

アメリカにおける国際的競争力の強い企業の多くは、日本の経営と似たやり方をしているとされ、このような企業が「Zタイプの企業」と名づけられる。日本の経営を構成する諸要素について、日本的に特殊なものと同様に普遍的なものが分別される。それから教訓を引き出そうとする場合には、特殊なものを導入するのはむずかしいから、関心は普遍的なものへ集中される。日本の経営の基軸をなしている人間尊重の理念は、日本の専売特許ではなく、アメリカにおいても見出すことができる普遍的なものとされる。

従業員の人間性に対する尊重を徹底すれば、権限についての民主主義的解釈は政治に限定されることなく、企業へも適用される。これについては、バーナード(Chester I. Barnard, The Functions of Executive, 1938)がすでに述べている。彼のいう「道徳創造性(moral creativeness)」は、民主

主義の企業への導入を内容とするものである。経営者職能の核心は、従業員にとっての行動の枠組たる規則を作ることにある。この規則が道徳的であるべきだといことを、彼は強調する。これが意味しているのは、服従の自発性である。かくて、権限を根底において支えているのは命令者ではなく、服従者であるということになる。その結果、政治における人民主権という考え方が、企業にも適用されることになる。

人民主権説を企業に準用すると、上司は部下を服従させるのではなく、彼らの支持を取りつけなくてはならなくなる。したがって、経営者が努めなくてはならないのは、企業目標を従業員に売り込むことである。売り込むには、そうし得るように目標を変容するほかはない。利潤追求だけをことにする企業に、従業員の献身を期待するのはむずかしいという事情からして、利潤追求レベルを越えた経営理念の登場が促される。

産業が高度化してくると、単調作業は機械のなかに吸収されてしまうから、労働の量にもまして、その質が問題になる。「労働力」という経済学の伝統的発想は、労働の質を捨象する。この発想が時代遅れになってくると、労働者の人間性にどう対処するかが、生産性を向上させるための決め手になってくる。人間はすぐれて自己統制的な動物であるから、彼らから最高の成果を引き出すには、彼らの自発性に訴えるほかはない。このような見解に立脚して、人びとが効果的に協働するには、どのような組織や経営をもってすればよいかに答えようとするのが、セオリーZである。

『企業の人間的側面』(Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960)において、マグラガーは組織のなかの人間類型に於いての二つの理論を提示している。文化的に未熟な労働者を対象として形成されたのが、「セオリーX」である。彼らは怠惰で無責任であるから、彼らを働かせるには、命令と監督が必要であるとされる。この人間類型に対応するのが、テーラー・システムによって代表される伝統的管理方式である。セオリーXと対置されるのが、「セオリーY」である。これが対象としているのは、自己を確立し、それを実現しようとしている人びとである。彼らは労働の報酬たる金銭のためだけに働くのではなく、労働そのもののなかに人生の価値を見出そうとする。したがって、彼らの労働から成果を引き出すには、彼らの自主性に訴えるのが賢明である。セオリーYにおいては、管理者はボスとしてではなく、コンサルタントとしての役割を演ずることが求められる。

経営あるいは組織の類型におけるひとつとして、セオリーZは展開される。これに対応するのが、人間類型についてのセオリーYである。したがって、前者の基本的内容を説明するには、後者のそれをもってすることができる。

以上に述べたような事情からして指摘されるのは、マグラガーやパーナードの所説と照合すると、『セオリーZ』は新味を持ったものというはむずかしいということである。『ジャパニーズ・マネジメントの技法』における経営理念に基づく企業共同体論についても、同じようなことがいえ

そうである。両著はいずれもすでに提起されていた所説を下敷にするものであり、理論的に新鮮さのあるものとはいえそうにない。セオリー-Yや道徳創造性概念を骨格として、これに肉づけすることによって、それらは生まれてきたようである。

これにもまして問題としなくてはならないのは、日本の経営が対象としている人間類型をセオリー-Yで説明することができるかどうかである。できないとすれば、日本の経営をセオリー-Zと結びつけようとする試みも挫折しないわけにはいかないだろう。経営理念に基づく企業共同体論についても、ほぼ同じことが指摘される。

セオリー-Yから生まれてくる管理技法は、「目標による管理」である。伝統的管理方式とは、これは全く異質的なものである。手段の自由な選択だけではなく、目標を作成する過程への参加がここでは最大限に認められる。さらに、自分の業績を自分で審査することが可能になる。加えるに、過誤を改めるには、経験によって会得させたほうが長い目で見ると有利であるという理由からして、失敗する権利が与えられる。「労働者による自主管理」を、目標管理は意味するものだといえそうである。

高度な仕事に従事している有能な人びとから最善の成果を引き出すには、これ以外の管理方式はないということで、目標管理は推奨される。しかし、単調作業に従事している未熟な労働者にこれを適用すると、逆機能は避けられそうにない。「人を見て、法を説く」きめ細かさが欠けているという点で、セオリー-Yに立脚する目標管理は批判される。現実に適用すると、これは泥臭いものに変形してしまう恐れがある。ポスト・インダストリアリズムの時代が本格化するにつれて、目標管理の普及が期待される。しかし、大量生産様式を主軸として展開されている伝統的な産業社会においてこれを適用しようとする、現実から遊離した理想主義に傾きすぎるきらいが出てくる。

そうではあっても、セオリー-Yのなかにある人間指向性を無視することは許されそうにない。理想か現実かの白黒論議をいたずらに繰り返すよりも、グレーの度合に関心を向けるほうが、實際家にとってふさわしい。できもしない理想にとらわれて、できる改良をゆるがせにするのは賢明でない。理想を堅持しながらも、それへの道は無限といえるほど遠いことを自覚して、一步一步を着実に積み重ねる努力が必要である。経営の日本の特質は固定したものではなく、発展するものであることを知らなくてはならない。日本の経営に安住してしまうと、これは時代の変化についていけない化石になってしまう。日本の経営の短所を摘出して、それについての反省に努めないと、その生命力は枯渇してしまう。

経営の日本の特質を支えている集団主義のなかに、新しいものの萌芽がないわけではないが、古いものの残滓が目につくようである。集団への埋没による没個性化が、これである。古い集団主義と対置される新しいそれにおいては、集団への帰属と創意の発揮が両立し得るものになる。旧套を

脱ぎ去って、新しい装いを身につけないと、日本的経営はポスト・インダストリアリズムの時代において生き残ることができそうにない。それに自己更新力を内蔵させるためには、その暗い側面にスポット・ライトを当てるのをためらうわけにはいかない。

3 影の部分

日本の経済的成功についての海外での最近の著作のなかで目立っているのは、それを可能にした日本の経営から教訓を引き出そうとするものである。この場合には、研究関心がその光の部分に集中されるのは当然である。われわれがこれらの著作で自負心を刺激され、自己満足に陥ると、日本の将来は危くなりそうである。経済的成功にもかかわらず、絶えず自らの弱点を反省し、海外から学ぶ姿勢を崩さないところに、日本の強さが求められるのではないか。

これまでに掲げたものとは対照的に、日本における経済成長の脆弱性を強調する海外の文献も幾つか挙げられる。日本の経営あるいはそれを取巻く環境の暗い側面を、これらは指摘する。このような文献を分類すると、弱さを内的要因に求めるものと、外的要因に求めるものの二つになる。

日本経済の弱さを内的要因に求めるもののひとつとして挙げられるのは、「日本」(John Wornoff, *Japan: The Coming Economic Crisis*, 1979)であり、その副題は「来るべき経済危機」となっている。日本経済は今までうまくいっていたが、今後はそうはいかないだろうとする点において、これは日本への警告の書である。危機をもたらす内的要因として強調されるのは、リーダーシップの不在である。日本のエリートは自分で働くのではなく、他人を働かせるのに腐心する。彼らの関心は内部に向けられている。そこで欠けているのは、環境変化を洞察して、自らの意思決定を打ち出す積極的姿勢である。骨なしの軟体動物にたとえられるオポチュニストとして、彼らは特徴づけられる。日本における経済成長は独自の意思決定によるものでなく、有利な環境によってそうなっただけだとされる。対外問題が深刻になるにつれて、内部指向型のエリートによる指導は限界に達する。

国際政治学的観点に立って、日本経済の外的要因を分析したものとして、「ひよわき花」(Zbigniew Brzezinski, *The Fragile Blossom, Crisis and Change in Japan*, 1972)は注目に値する。著者は国際問題全般にたずさわるゼネラリストたる政治学者である。日本論の多くは地域的に特化された研究者の手になることからすれば、これは異例のことといえないでもない。それだけに、日本経済の問題が広い国際的視野から究明されている。国際的孤立の危機を指摘して、経済大国日本は国際的流砂の上に構築されているとするのが、著者の結論である。

身近なところに小さな共同体を作り、そこに立てこもるのが、古いタイプの集団主義の特質であ

る。組織のなかにおける派閥抗争が単なる利害の対立を越えて、感情のそれになってくるのは、偏狭な集団主義に災いされるからである。このような派閥体質は企業共同体とは相いれない。このような矛盾に目を向けると、日本の経営の影の部分の浮び上がってくる。企業共同体の背後に、官僚制に特有なセクショナリズムが隠されているということになる。これを收拾するのが、トップの職能である。しかし、彼までが派閥抗争の渦中に巻き込まれてしまうと、内部関係への対応に、ほとんどの精力が投入され、彼の固有な職能である対外関係の処理がなおざりにされる。これから生まれてくるのは、内部指向の経営スタイルである。

日本の経営の典型的技法として、稟議制度が挙げられることがある。そのなかにも、同じような問題を見出すことができる。ラインたるミドルがスタッフを兼ねるのが、この制度を特徴づける。スタッフたる資格において、ミドルはトップに代わって起案する。裁可に際して、審査がおろそかにされると、トップは職能を実質的に遂行しない象徴的存在になる。象徴を媒介とする権力行使が、日本に独自のやり方とされる。形式上のミドルがトップの職能を全面的に代行していればよいが、そうでないと、リーダーシップ不在という問題が出てくる。

主管者の起案文書を広く関係者に回覧して、承認を求めるのが稟議制度の骨子である。関係者が捺印するのは、「私の所管事項に関しては、異議なし」という意見を表明しているにすぎない。トップが象徴化し、全体の調整が欠如している場合には、出てくるのは玉虫色の結論にとどまる。見る角度によって色が変わるのがその特質であり、それは妥協の所産である。妥協による和合は派閥抗争を潜在化させることはできるが、それを解決することはできない。

「君子は和して同せず、小人は同じて和せず」という。同ずることなくしては和することができないのは、両者の中間に位置する。妥協による和合は、これに当たる。同ずることは、個性の放棄を意味する。個性を発揮しながらチーム・ワークができるのが、君子とされる。そこで生まれてくるのが、新しい集団主義である。日本的共同体は古い集団主義に拘束されている。これを裏づける例証を幾つか挙げるができる。

スケール・メリットだけで利潤を追求しようとする大企業は、二番手商法を得手とする。革新的製品が生まれてこないのが、その特徴である。リスクを冒して、新しい技術のパイオニアになるのは採算に合わないこととされる。そこで欠落しているのは、フロンティア・スピリットである。寡占体制に便乗して安逸を貪ろうとすると、企業家精神は過去のものになってしまう。計画なしに暴走するのはよくない。だからといって、リスクなしにすませようとする、企業のなかでの活力は蒸発してしまう。この活力を担っているのは、個性ある人びとである。働きがいを求めるよりも、生活の安定を願って大企業へ入社する若者が多くなっているのは、このような状況を反映しているように見える。

従業員に経営理念を吹き込むのは、彼らに企業を共同体として受け取らせるのに寄与する。しか

し、それが「洗脳」といったものであると、深刻な問題が出てくる。他律的なのが、洗脳の致命的欠陥である。社風は上から与えられるものではなく、下から自発的に盛り上がってくるものでなくてはならないのではないか。そうすれば、個性が社風のなかに盛り込まれる。企業を共同体にするために、個性がいけにえに供されるのでは、その体質は弱くなるのを免れない。ポスト・インダストリアルイズムに適合する企業共同体は、個性を犠牲にするものではあり得ない。

QC（品質管理）サークルやZD（無欠陥）運動およびこれらと関連しながら生まれてくる提案制度は、アメリカの産業人が日本的経営の技法を学ぶ際に最も興味を示すものである。このような小集団活動は、アメリカでの80年代における流行になるだろうとさえいわれている。コストをかけないで生産性を向上させる技法として、それは注目されている。この技法は製造現場にとどまらず、事務所へも普及しつつある。大量生産様式のもとで、これが有効であるのは疑問の余地はない。しかし、将来への展望性を、それは欠いているようである。

自主管理的性格を帯びてはいるが、小集団活動はそれほど徹底したものにはなり得ない。西独の共同経営方式は、企業目的の作成過程への労働者の参加を内容とするものである。これとの対照において、小集団活動の性格は明らかになる。それは手段への参加にとどまっている。生産過程での革新（process innovation）に、小集団活動は限定される。オートメーションの進行につれて、この革新の範囲は限定されてくると同時に、新しい時代においては、新製品や新技術の開発というより高次の革新が求められるだろう。

非公式的小集団と公式的組織の「リンキング・ピン」としての役割を、第一線監督者が巧みにこなすのが、小集団活動を活発にするための基本条件である。これが意味しているのは、非公式リーダーと公式リーダーが同一人物であるということである。日本とは対照的に、両者が分離する傾向が強いアメリカにおいては、小集団活動を根づかせるのは容易でない。箱庭細工にもなぞらえられるほどにきめ細かい管理方式が、日本的経営の国際的優位に大いに貢献している。

企業への忠誠が過度に強調されると、従業員は没個性的な画一的人間になりかねない。これに拍車をかけるのが、職場における小集団への埋没である。個性は二重の抑圧を受けることになる。組織のなかで働いている人びとを狭い檻のなかへ閉じ込めるのは、今日の産業化水準のもとでは、生産向上にとってのプラス要因になるだろう。しかし、産業構造の知識集約化が進んでくるにつれて、同じ要因が逆の効果をもたらすことを予想しないわけにはいかない。このような問題に対処するには、目先の利益ではなく、長期的なそれを追求するという日本的経営の特性が活かされなくてはならない。

日本経済の成否は、日本にとってどうしようもない国際政治的状况に依存している。この状況次第で、日本経済の脆弱性は露呈する。国際関係の太い導きの糸は政治であるから、経済大国をもつ

日本的経営における光と影

てしてもそれに対応するには、限度がある。したがって、経済力についての過大な自負心を持つのは、日本にとって危険である。国際関係における複雑な要因を考慮して、世界的視野から企業を柔軟に経営することが必要になってきた。底辺における熱気を喚起することでは長けているが、環境変化に適応しての方向づけが苦手な日本の経営にとっては、これは大きな負担になる。

戦後における日本の経済成長が、国際環境によって幸いされたのは否定することはできない。好機を利用するだけの能力が日本にあったのは認めなくてはならないが、それを自ら作るだけの能力に欠けていることも自覚しなくてはなるまい。環境を支配することができないならば、それに適応するほかはない。適応に際して必要になるのは自己更新力である。生物進化の法則を念頭に浮べれば、この事情は理解される。しかし、生物は自然的に進化するのに、人間はその本能を変えらることによってではなく、組織変革をもって環境に適応しなくてはならない。この変革を可能にするのは、組織のなかにおける個性の発揮である。

日本の経済成長に幸いでいた国際的諸条件は、70年代にはいと一変してしまった。経済大国日本がまかり通るのを可能にしていたのは、自由主義的な国際経済であった。これを支える主要な柱をなしていたのは、金との交換可能なドルを基軸通貨とする固定為替相場制である。19世紀の国際社会において長期にわたる平和を保障していた金本位制に、これはなぞらえることができそうである。60年代における日本の首相がトランジスターのセールマンといわれたとき、そうであって何故いけないのかと反論できたのは、その時代における国際的雰囲気によって理解できる。今日からすると、隔世の感がある。

71年のドル・ショックを契機として、日本経済は大きな転換期に直面した。これに追討ちをかけたのが、73年のオイル・ショックである。安くて豊富な海外資源の入手を不可能にしたのは、産油国を中心とする資源ナショナリズムである。国際関係への政治力の浸透によって、戦後における「19世紀市場社会」の再現がうたかたのように消え去ろうとしているのが昨今の状況である。これらに加えるに、高度に産業化されつつある日本は、もはや外国技術の導入に依存することはできなくなったという事情がある。科学技術開発のためのビッグ・サイエンスを強化することが、焦眉の急務になる。

さらに問題となるのは、アメリカの対日政策の変化である。アメリカの枠のなかにおさまるには、日本経済があまりにも大きくなりすぎたということが、この変化の主因である。貿易摩擦や防衛分担などをめぐって、対日政策は変化にさらされている。日米関係の戦後はすでに終わってしまったのである。アメリカの枠内での経済成長への道は、日本にとって狭くなりつつある。このような国際関係に対処して、企業は方向づけられなくてはなるまい。

日米関係は相互的なものであるが、日本がアメリカを必要としているほどには、アメリカが日本を必要としないことからして、問題は日本にとって深刻になる。イギリスが目を外に向ける国

から、目を内に向ける国になったのと同じく、アメリカがそうなる可能性がないわけではあるまい。しかも、保護主義や孤立主義を打ち出しても、アメリカは生活にそれほど欠かれない資源に恵まれた超大国である。

国際関係において、日本は大きなハンディキャップを負っている。ソ連はアメリカと並ぶ超大国であるし、中国は、遠い将来のことではあろうが、そうなる潜在力を持っている。西欧諸国は地理的接近を通じて共同体を結成しているが、日本には、その可能性もなさそうである。アジア共同体の結成には、主観的な障害だけでなく、客観的なそれがある。経済的格差が大きいことは、共同体を結成するためのほとんど決定的な障害になる。高い生活水準を維持するためには、対米自主性を実現するよりも、アメリカを追うことになりかねない。この関係において、日本が対等でないパートナーに甘んずるとしても、日本を庇護するだけの余力を、アメリカが持っているかどうか疑問である。

今後の展望においては、対米依存度を縮小しながら真の国際化を目指す以外の道は、日本に残されていないようである。そうであるのに、国際的エゴイズムをもって批判されるようでは、日本の前途は明るくない。国際的孤立が日本にとっての致命傷になりかねないのに、内部指向のエリートによって、政治が支配されがちである。このような状況では、政治は国家にゆだねて、企業は経済だけでやるというわけにはいきそうにない。

『戦略経営』（Igor Ansoff, Strategic Management, 1978）とは、戦略重視の経営スタイルである。これが意味しているのは、外部指向的な経営である。激しく変化する環境のなかで生き残るには、企業は「不測の事態（contingency）」に備えなくてはならない。今日の経営者は、高速で走っている自動車のドライバーにたとえられる。速度が増すにつれて、ドライバーの視野はより遠方へ投げられる。これと同じように、企業を取巻く環境の変化が激しくなるほど、経営者は長期に目を向けながら方向づけをしなくてはならない。視野が長期化すると、それまで所与であった環境条件を変数として扱わなくてはならない。これによる視野の拡大を内容とするのが、総合判断である。この二つに加えて必要になるのが、果敢な決断力である。

企業を囲む環境のなかで戦略の対象となるのは、市場と技術に限定されるのがこれまでの研究の通例である。現在のような厳しい状況においては、これではすまされない。政治的・社会的環境とも、企業は対決を迫られる。これらをも戦略のなかへ取り入れることが必要になる。この必要性は、日本の企業についてとくに強調されなくてはならない。国際政治についてはすでに述べたが、国内政治についてもふれておかななくてはならない。

『ゼロ・サム社会』（Lester C. Thurow, The Zero-Sum Society: Distribution and Possibilities for Economic Change, 1980）とは、生産性の向上が可能でなくなり、経済成長が停滞した社会のことで

ある。「高い賃金と低い労務費」が可能であるのは、生産性向上を前提とするからである。この前提があるかぎり、労働者に多く払っても、利潤を大きくすることができる。経済成長期における日本の大企業は、経済的弱者を助けながら儲けることができた。このような二人三脚によって、社会的安定が可能になった。ところが、生産性が上がらなくなってくると、所得配分はゼロ・サムになる。総額が伸びなくなると、誰かの利得を上げるのは誰かのそれを下げることになる。下がったほうは政治に集団的な圧力をかけるから、社会秩序は不安定になる。このようにして生まれてくる政治的緊張関係を無視するのは、大企業にとって許されそうにない。無視すれば、それがよって立つ基盤は崩壊しかねない。

内部指向性が強く、戦略経営になじまない日本の経営は、経済成長が停止すると、弱みを暴露する恐れがある。企業の方向づけが迫られてくると、個性に欠ける人びとはグレート・マネージャーを待望するほかはなくなる。産業界においてこのような待望論が出てくるのは、理由のないことではない。しかし、リーダーシップ不在をもって特質づけられる日本の経営は、これに応えることはできそうにない。たとえ、グレート・マネージャーが出てきても、一時を糊塗することはできても、継続性は保障されない。リーダーがあまりにも偉大であると、人材が育ってこないということも考慮しなくてはならない。グレート・マネージャーのまやかashiものをつかまされることがあれば、悲劇というほかはない。

「垂直的統合」によって、業種の異なる諸事業を掌中におさめた巨大企業においては、経営者は『見える手』(Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, 1977)として機能することを求められる。彼らがプロフェッショナルとしての資格条件を必要とするようになるのは、このような事情においてである。これを主要な契機として成立するのが、「経営者企業」である。

アメリカの経営者が株主からの制約を強く受けるのに対して、日本の経営者は彼らからかなりの程度において解放されている。毎期の配当に苦慮して、短期的視野をとらないわけにはいかない前者に比べると、後者はかなり長期を見渡すゆとりが与えられている。しかも、日本の経営者のなかには、終身雇用者が多いのに、アメリカのそれのなかには、短期のものが目立つ。この対比からしても、日本の企業が共同体として受け取られやすいことが理解される。

独自の経営者のあり方と終身雇用制が結びつくと、能力主義の主流を潜在能力の開発に求める日本の経営が生まれてくる。アメリカにおける能力主義が、短期的な実績主義に矮小化されるのと、これは対置される。終身雇用制を背景とすれば、従業員の全生涯から最大の成果を引き出せばよい。経営者の支持によって、このような人材育成の方針は確立される。働く人びとの能力を育成し、それを活用するのが企業にとっての人間尊重である。人間を使い捨てにしかねないような、アメリカ的経営との相違は明らかである。

このような人間指向性をもって、日本的経営の影の部分に光を当てることが可能である。しかし、これが現実化するかどうかは、今後の課題である。研究者が手をつけるのをためらうほど、日本的経営への関心は過熱化して、ブームの状態を呈している。それにもかかわらず、その影の部分をあからさまにしようとするものは少ない。日本的経営を信仰の対象にし、それを万代不易とするようでは、ますます厳しくなる環境条件のもとで、その命脈は保障されそうにない。経営は「状況の法則」に従わなくてはならないから、唯一最善の経営はあり得ない。日本的経営を神秘化・絶対化することなく、状況に変わって変化するものとしてとらえる必要がある。

（経済学部教授）