

Title	島田晴雄著 日本企業・次なる変革：共存時代の新たな経営戦略とは
Sub Title	
Author	出口, 正之
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1991
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.84, No.3 (1991. 10) ,p.728(196)- 731(199)
JaLC DOI	10.14991/001.19911001-0196
Abstract	
Notes	書評
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19911001-0196">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19911001-0196</a>

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.

## 書 評

島田 晴雄著

### 『日本企業・次なる変革 —共存時代の新たな経営戦略とは』

（PHP研究所，1991年4月，205ページ）

#### 1. 至近距離の深奥な洞察

この数年，日本企業の内部で，ある不思議な変化が，急激に起こってきている。

昨年，経済団体連合会は，「1パーセント・クラブ」を提唱し，税引き前利益の1パーセントを社会貢献のために使うことを呼びかけた。また，「コーポレート・シチズンシップ」（企業の市民性）という米国産のコンセプトが日本にも入ってきて，企業による地域社会への貢献が説かれた。さらに，文化の支援に関心を持つ企業は「企業メセナ協議会」を結成，企業の文化支援の重要性を訴え始めた。こういった日本企業の一連の動きは，企業の利益を社会のために使おうとする動きであり，それは「フィランソロピー」（社会貢献活動）という言葉に集約されている。いま，さまざまな企業が，さまざまな思惑が入り交じりながら，軌を一にして「フィランソロピー」に着目し始めたのである。

「フィランソロピー」に関わる日本企業の行動が極めて興味深いのは，これらの思考様式が，従来の成長至上主義という日本企業が持っていた本能的なそれとは，非常にかけ離れたものだからである。従来，日本企業は売上を伸ばすために，日夜，小さな努力を積み重ね，また，経費を節減し，企業利益を極大化するような工夫と創意を繰り返して行ってきた。しかし，今回の一連の企業自身の変化は，それまでの企業努力と180度異なる動きであり，しかも，それらは，現実を是認していく以上のスピードで進み始め

て，企業は自らの行動を正しく位置づける暇を持ちえていない。

その一方で，企業人が成長至上主義の行動パターンに対して漠然とした不安を感じ始めていたこともまた否定し切れない事実であろう。行き過ぎた競争が，長時間労働を呼び，時には，秩序や常識を無視した競争に夢中になっていることさえあった。また，外国から非難されるほど働き，しかも一人当たりのGNPが世界一という状況の中ですら，生活は目立った向上も見られない。否それどころか，自宅の購入さえままならぬ状況となっている。

多くの企業人が，多少の差はあるものの，このようないくばくかの変化の予兆と漠然とした成長主義への疑問を感じ始めている中で，本書は，一流のエコノミストが，国際的な文脈を視野におきながら，企業社会の変化を，的確に，また，洞察に満ちた形で，かつ同時代的に論じた名著である。

著者自身の言葉を借りれば，本書は「日本企業の変革のための日々の努力を至近距離で観察させて戴きながら，そのつどの知的衝動にまかせてこれまで数年間に私が書き綴ってきた」ものである。「至近距離」からの観察は，ピンポイントを外す危険性を常に抱え込んでいるが，驚くべきことに本書は「至近距離」から「深奥な洞察」を行うことに見事なまでに成功している。これは著者が経済学者としての精緻な分析力と，その時々時代の雰囲気を感じ取る研ぎ澄まされた感性とを持ち合わす稀有な才能の主だからこそ，なし得た業であろう。したがって，言及する内容は，フィランソロピーから海外直接投資の影響，地価問題をはじめとするバブル経済の問題，そして，著者の一番の専門とするところの，労働者の問題，特に，最近，あらゆる角度から注目を集めている外国人労働者の問題等，広範囲にわたりながらも，その底流には著者の共通したあるパースペクティブが貫かれている。言い換えれば，本書は著者のこれまでの活動領域を超える「フィランソロピー」とい

う新しい視点を提供する一方で、『フリーランチはもう食えない』や『ヒューマンウェアの経済学』といったこれまでの著作に流れていた視線を決して崩していない。その視線は、実は、事物の分析を急ぐばかりについ見落としてしまいがちな、最も根本的な問題、すなわち「人間」という問題を常に中心に据えて、しかもそれを科学的な立場で見る「優しくかつ冷静な目」からの視線とあってよいだろう。著者は、前著『ヒューマンウェアの経済学』において「技術と人間のインターフェイス」を「ヒューマンウェア」と呼び、日本型ヒューマンウェアの特長として「人間の役割」を強調した。言うまでもなく、これは日本人がヒューマニストであることを主張しているわけではなく、日本の生産技術そのものが人的要素にあまりにも強く依存している様を言っているのである。しかし、それを見抜くには実際に働いている「人間」にスポットを当てることができる「優しい目」がなければならないし、また、それを科学的に把握する「冷静な目」も必要だろう。

このような「人間」を中心に据えた「優しくかつ冷静な目」があったればこそ、著者は現在の急激な企業社会の本質を同時代的に把握することが可能だったに違いない。

## 2. 経営環境の変化と「共存」という哲学

本書は二部構成になっており、第一部「企業社会の新しい価値とは何か」は主として企業のフィランソロピーについて、第二部「ヒューマンウェア技術と人材戦略」は主として人材の活用戦略について述べられている。これらの内容は一見全く異なる現象のように思えるが、著者はそこに通底する「共存」という新しい企業の哲学を提示し、それを序論「新しい企業像——共存の哲学を求めて」において詳述している。

著者は、先に述べたような企業人なら誰もが漠として感じているだろう企業の経営環境の新しい条件を、①かつてないほどにプレゼンスが

高まった日本企業の国際化、②企業の社会的責任と役割の関心の高まり、③人間性への希求の高まり、の3点に集約した。そのうえで、「企業がこれまでのように市場競争や技術革新競争に打ち勝つための経済合理性の原理だけではなく、個人、家庭、地域社会や国際社会そして自然環境との調和ある共存をいかにはかるかをもうひとつの大きな行動基準に据える必要がある」と述べ、「共存」という哲学の重要性を指摘した。ここでの「共存」は「より根本的に言えば、それは社会を構成している基本的な単位である人間、すなわち個人や家庭との共存の問題である。そしてまた、それらを育み生活の基盤を提供している自然環境との共存の問題でもある」と、「共存」が単なる経済的なレベルではなく、様々なレベルで企業に求められていることを示している。

この「共存」という哲学は非常に奥深い意味をもつとあってよいだろう。旧来の効率主義あるいは経済合理性という企業にとって極めて本質的な価値観と、「現象」として考えられるフィランソロピーとは一見矛盾したもののようにも思える。フィランソロピーとは利益を企業の外部に分配することであり、資金の流れは利益の増大を図ろうとする経済合理性と真っ向から対立する。このアンビバレンスこそが企業人を不安に陥れ、他方で、社会一般からは、フィランソロピーをいかがわしいものだと捉えられる要因だといえる。その中で、著者が強調した「共存」という哲学は、経済合理性とフィランソロピーとを何ら矛盾することなく結びつけるものであり、むしろフィランソロピーを経済合理性の延長線上に位置づけるものである。確かに、こう考えれば、「フィランソロピー」を今までの文脈に沿った形で容易に理解することができるだろう。つまり、本書は「共存」という哲学を提示することによって、日本企業が環境変化へ適応する試みに対して、それを正しく理論づけ、明確な指針を与えることに成功しているのである。

### 3. Pセクターの提唱

「共存」という哲学を論じた著者は、日本及び日本企業が頼るべきより具体的な戦略として、本書の第一部「企業社会の新しい価値とは何か」で「フィランソロピー・セクター」（以下Pセクター）の確立を提唱する。Pセクターとは「非営利、非政府の立場から慈善事業などによる社会的貢献活動をする部門」と定義されて、「このような民間部門がわれわれの社会の将来の選択についてより適切な判断を形成するために情報、視野、人的ネットワークなどを提供するより積極的かつ戦略的役割を果たし得る可能性」に注目したのである。

日本の国際貢献が様々に議論される中で、例えば、現実に湾岸戦争などが起こったときに、適切な政策判断を形成するための「情報、視野、人的ネットワーク」を日本はどれほど持っていたのだろうか。そう自問してみれば、著者がPセクターの確立を強く訴える理由もおのずから明白になってくるだろう。著者は、本書の中では詳述していないが、米国のPセクターの活動について正しい認識を持つ数少ない経済学者の一人であり、「情報、視野、人的ネットワーク」において米国のPセクターがどれほど重要な機能を果たしているかを熟知している。「国際社会の多様な価値と情報の中で、共存と発展のための新しい選択」が求められるときに、従来の一元的な政府主導型の判断が、正当であるという保障はどこにもない。もちろん、日本がこれまでのように欧米に追いつくために一丸となって明確な目標に向かっていった間は、それは極めて有効に機能していたといえるかもしれない。しかし、多様な価値観の入り混じる国際社会の中での日本のプレゼンスの大きさを考えた場合に、そして、著者が述べるような「共存」ということを考えた場合に、日本や国際社会がとりべき多様なメニューを、国民の前に、また、国際社会に対して、提示できるシステム作りが

日本にとって焦眉の課題となってきた。そのときに、何ら既存の特定利益に束縛されない、「独立セクター」としての「Pセクター」が国際社会へ向かって積極的な役割を担うことはいうまでもない。

また、日本のPセクターの確立に当たって著者は、日本社会の特質から、企業部門に大きな期待を寄せている。米国ではPセクターは伝統的に個人が支えてきた。カーネギーやロックフェラーといった大富豪から草の根の市民まで、さまざまなレベルでPセクターの発達のための努力を行ってきたのである。それに対し、日本社会は「企業を中心とした凝集性が圧倒的に強い」のであって、日本のPセクターの発達の鍵を握るのは企業である、という指摘は的を正しく射止めている。

こうして考えてみると、Pセクター確立の呼び掛けは、日本企業が、自らの試行錯誤の中からうっすらと感じ取っているフィランソロピーの重要性を、より国際的な文脈の中で位置づけようとしていることは一目瞭然である。現在日本企業のフィランソロピーに対する態度は、一時的な流行と普遍的な対応との狭間にあると言ってもよい。一部の伝統的な企業を除けば、どの企業もフィランソロピーについてはこの数年に手を染めたものであり、その態度は、本腰が入っているのかいないのか、俄かには判断がつかない。日本企業がその横ならび意識から、フィランソロピーに一斉に手を染めたが、そのことは一斉に手を引く可能性をも示唆している。その意味からも、この時期に、時期を逸することなく、著者がPセクターの確立を唱えた意義は極めて大きいものと言わねばならぬだろう。

### 4. 外国人労働者と「内なる対外援助」

本書の後半の第二部「ヒューマンウェア技術と人材戦略」では、議論百出の外国人労働者の問題についても論じている。著者は膨大な外国人の不法労働者が、不法であるがゆえに、ブラ

ック・マーケットに潜んで、彼らが闇の組織の手配師によって仲介されている現実を直視する。この事態は、一方で外国人労働者の基本的人権が奪われる危険性をはらみ、他方で、国際関係へも悪影響を与えかねない。「そうした人々が日本でいわば犯罪者扱いをされ、技能も身に付かず、過酷な生活を強いられたまま帰国するという事態が続くとしたら、それは日本の国際関係にどのような意味を持つだろうか」という著者の問いかけは、「共存」というキーワードを考えれば、明白な意味合いが浮かんでくる。

著者はそこで、「実習雇用計画」の展開を提唱する。これは「実習」という新しい在留資格を提案することによって、働きながら学ぶ環境を制度面から整えようとするものである。日本に行きたくて働きたいと思う人は、まず、「基礎教育実習雇用調整機構」で日本語と基礎技能を学び、それを終了した人は、「外国人実習雇用調整機構」によって日本の各企業に配分され、実習後は帰国させる、というプログラムである。

この提案は一言で言えば、日本に行きたくて働きたいという人々の意欲をかい、彼らを合法的に受け入れ、正しく技能をつけてもらった上で、母国の発展のために帰国して頂く、という「プログラム」である。著者はこれを「内なる対外援助」と呼び、費用の一部にODAを充当することを提案している。この提案は、外国人労働

者問題を国際的な文脈から真正面に受け止めて、「対外援助の一環」という発想の転換を行うことで、外国にとっても日本にとっても国益となる方策を探っている点で、まさに画期的なものだと言えるだろう。

その他に、人材開発戦略や労働力不足の問題など現在の労働問題について、いずれも、建設的な提案がなされている。定年制の廃止、就職協定の撤廃、企業フェロウシップ制の導入、外国人の活用、家庭と両立する人事政策、効率的な労働時間管理、サポートスタッフの重用など、どれも傾聴に値するものばかりである。

本書は「フィランソピー」を本格的に論じた、というだけでも十分画期的であるが、その意義はそれだけにとどまることはない。至近距離から変化しつつある日本企業の姿を、いわば、広角レンズで捉えた本書は、同時に出された同じ著者の『日本経済矛盾と再生』ともども、日本企業あるいは日本経済の行方を探るうえで、必読の書であろう。さらに隴を得て蜀を望むわがまを許して頂けるならば、今回、広角レンズで捉えた「フィランソピー」という題材を、次は同じ著者の「望遠レンズ」によって、より大きく、じっくりと眺めてみたいものである。

出口 正之

(サントリー文化財団主任研究員)