

Title	経営組織に関する我国企業の最高経営者の意向調査報告書
Sub Title	Survey of Japanese' Top Executives' View on Business Organization
Author	小高, 泰雄(Kotaka, Yasuo)
Publisher	
Publication year	1963
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.6, No.2 (1963. 9) ,p.153- 197
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19630930-04044934">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19630930-04044934</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.

# 経営組織に関する我国企業の

## 最高経営者の意向調査報告書

小 高 泰 雄

一

第二大戦終熄以来、我国の企業の経営組織に、著しい変化の生じたことは一般に知られているところである。経営民主化の線にそって行われた多くの改革、技術の近代化に則応する新たな体制、内部統制の強化、財務的、職能的評価制度の発展、事業部制の進展等、戦前においては殆んど考えられなかったものもある。しかし、その全部といわないまでも、大部分のものは米国その他の西欧諸国における制度を模範とし、其の導入によつたものであるというも決して過言ではない。それ故に、組織の整備が一応達成せられながら、現実の事態に則応し得ないような矛盾が屢々生じたのである。多くの経営者は、その経営問題の解決に際して最も深刻に悩んだ問題は、恐らく経営組織を如何にするかという問題であつたと思う。戦後十八年間に亘る最高経営者の経験は今や徐々に、戦前とは異つた経営組織観を把握せしめつつあるように思うのである。勿論、組織観は経営者個人の本来の哲学的思考と密接に関連しているとは謂え、この期間中に、経営問題の解決に際して、

少くとも規定上は自由に表明することが出来るようになった下部管理者、組合、其の他の利害関係者の意見が経営者の思考に大いなる影響を与えたことは疑い得ないと思う。

それぞれの企業においては、とにかく、組織の形式的整備とこれを動かす経営者、管理者の精神的態度との間の矛盾を十分に払拭することは非常に困難であったと思う。従来こうした矛盾は、企業目的達成上障碍があるとしても、究極において、日本企業が封鎖経済であった段階にあっては、真剣に考慮することなくして過し得たのである。然るに最近の自由化の方針が明らかに打ち出されるにつれ、好むと好まざるとにかかわらず、我国企業の国際性が強調される段階に到達するにつれて、経営組織は、企業目的に真に則応したものであることが要請せられ、借り物による形式的整備は嚴重に批判をうけつつあると思うのである。例え導入するにしても、それぞれの企業に真に合致したものが着目せられ、外国においてその着想が如何に優れていたものであっても、我国の経済条件や、在来の觀念と矛盾するものは拒否せられる傾向が生じつつあるように思う。換言すれば、多くの企業において経営組織の問題を根本的に考えようとする段階に來ているように思うのである。さて組織上の問題の具体的内容は、とにかくとして、現在、多くの企業において基本的には比較的共通した性格の問題が生起しつつあるように見受けられる。そしてその解決のために、それぞれの経営者が如何なる態度をとりつつあるかを明らかにすることが、現代の経営者の経営思考を明らかにしようとする経営学又は経営教育上の資料であるのみでなく、新らしく経営組織を改善しようとする企業の実践に対して重要な参考資料となると思われるのである。これが今回行った調査の主旨である。

さて多くの企業に共通して生ずる可能性ある基本的問題として、筆者は次の六個を選んだのである。

### 一、経営組織の民主化に対する反省の問題

### 二、企業の社会責任に対する最高経営者の職務のあり方の問題

### 三、経営計画立案の方式についての問題

#### 四、各の部長の業績評価の問題

#### 五、原価調査の経営組織上の位置づけの問題

#### 六、自由化に伴う組織拡大についての方針決定の問題

これ等の問題把握についての一層詳しい説明は後述するとして調査方法について一言しよう。

(一)これ等の諸問題について、これを解決するために如何なる態度をとるかのアンケートを本邦の株式を公開せる株式会社一三九八社の最高経営者に対して、送付した。それぞれの企業においての問題解決の意向は必ずしも最高経営者のみに限らるべきではないかも知れない。より広汎な層に向けて調査することを要すると思われるが、究極的において各の意見が具体化せられるに当たっての決定を下すものは最高経営者であるが故に、この層の人々への意見のみに限った。これ以外の人、又は部、課の回答のないよう要請したのである。

(二)本調査においては前記の問題のそれぞれについて、対立する二つの意見を掲げ、それぞれの意見は如何なる論法に従つて構成せられているかの思考過程が示されている。経営者側はその何れかを選択するか、若し第三の意見を有する場合は、これを別記する方式をとったのである。対立する意見を二つに絞ったことは調査を単に簡明にする意図のみではなく、問題が基本的なものであるが故に対立する立場は大体二つに岐かれると観察したからである。

(三)本調査は本年五月末に四九一の回答を得た。回収率は三五%である。其の回答は最高経営者層のみに限り、疑わしき際は一々これを確かめ、最高経営者層以外の回答はこれを除去した。尚、四月末迄の回答の一応の統計的結果を五月十日の日本経済新聞に、更に同日の新聞発表に若干の解説を加えたものをダイヤモンド社「トップマネジメント——日本のトップマネジメント——」に発表した。

## 第一問、経営民主化に対する反省の問題

経営組織の基盤をなしている資本関係、労働関係、販路関係についての民主化の方向は、法制的には労働三法、独禁法、会社法改正等々を通して強力に押し進められたところであるが、この民主化の方向は、いうまでもなく、政治、学芸、教育、農業、社会保障、其の他の文化的社会的改造の一側面をなしたのである。

企業経営に直接間接に影響するこれ等の法律の整備が行われた反面、国際交通の復活に伴って数千に達する経営者、教育者其の他のものの外国制度の見学、外人によるセミナーの開催、内外会社間の種々なる結合形態の発生、国際会議への参加等々の機会を通して、民主化に則応するような組織の形式的整備とこれが運営のための観念的育成が徐々に行われた。そのためこの変革期に際して我国の社会を根底から動揺せしめることなくして、民主化は少くとも形式的には可成り円滑に滲透した観を呈したのである。

しかるに、こうした民主化組織に対して最近多くの方面に多少とも強い反省が生じつつあるように観察せられるのである。組織化せられる各人の自己主張は民主主義の生命であるが、それが自己主張の自由と社会的義務との間の統一がとられず往々にして放逸と混淆せられ易い結果を招いている。これは、権限や義務の内容や規定が不明確であるがためにも生ずるし、たとえ、それが明確であっても、それが十分に滲透するように観念的に訓練せられていないためもある。民主主義は金がかかる制度であるとか、時間の節約とは矛盾するとかいう経済性の立場よりの不平不満は誰しもよく聞くところである。これが一時は当然のことのように考えられていたが、原価節約の重要性とともに可成り真剣に考えられ始めているように思う。質的に矛盾するように見える多くの経営上の問題を、分量的に機能的に分解し徐々に解決することを本質とする民主主義の行き方よりは寧ろ、全人格的触れ合いを通してより、高い政治的立場から解決することの方が時間的にも価値的にもより合理的ではないかとする論者もある。以上のような事態から、我国においては経営組織自体の今後の発展に対して調査票に

あるように二つの異った考え方が存在しているように思われるのである。

調査票に示された二つの意見を左に掲げよう。

一、経営民主化は戦後における日本の経営組織の発展を導いた根本的な要因であった。しかし、戦後既に十五年以上の経験を経た今日、経営民主化の在り方について、何等かの反省が生じつつあるのではなからうか。この点について、

A氏は「日本の民主主義は、欧米のように高価な犠牲を払ってかちとつたものではない。それにも拘らず、戦後民主主義の名のもとに行われた種々なる組織上の改造が大した抵抗もなく行われたのは、何としても日本人の物の考え方によるところが大であったと僕は思う。

経営民主化における最も困難な問題は、個々人の生活目的と企業全体としての目的とを如何に結合せしめるかにある。ところが、日本人の特性として、自然の理法とか、全体の基調とか、経営の秩序とかいうものは与えられるものであると考え、これにすなおに順応しようとする非常に強い心情をもっている。従って多くの従業員は、会社全体のためにか、又は経営者のためにかいと、これに直ちに挺身しようとする態度を比較的無理なく表わしてくるのである。他方経営者の方も、言わず語らずのうちに、組織に属する人々のこの心情に徹し、情理を尽して、命令し、指導し、鞭撻することを信念としているのである。

この心情を基礎とした組織を一部の人々は非論理的とか、前近代的とかいうかも知れないが、日本の場合、権限や義務を形式的に規定することを以って経営民主化なれりとする如きは、実に浅薄な議論であり、其の根底に、この心情相触れ、意気相投合する結合関係あることを無視してはならない。これこそ、世界無比の発展を可能にした日本企業の経営組織の真の姿であり、こうした関係を経営者と従業員が一体となって更に育てて行くと

ころに経営組織の今後の進歩もある。」

B氏は「君のような説の生れて来る所以を僕は十分理解するが、今後の我国の民主主義の発展を考えて、その説には全然同調し得ない。日本の経営民主化は漸く其の緒についたのであって、将来の発展の立場からして根本的に重要な事は、経営者が、心意気とか情意とかを以って人を動かそうとする態度を徹底的に排除することであると思う。言いかえれば、管理者も従業員も、凡べて、経営において確立せられている組織規定を十分に尊重し、人に従って行動するのではなく、組織に従って行動するといった觀念に透徹することが肝要である。このことは、民主主義の究極の目的である人格の尊厳を高める方向に則していると思う。即ち民主的経営においては全従業員は其の属する階層により相違あるとはいえ、それぞれの分野の業務上の決定に際して、これに参画し、自主的判断に従って自由に発言しうる機会が組織上与えられているからである。経営者はこの機会が正しく利用せられるように努力すべきであつて、人々の考え方を自分のペースに引込んではならない。

君はあるいは、それは日本人本来の性格に合わないといわれるかも知れないが、最近入社して来る若い人々、又は我々の子供などの物の考え方を見ていると、戦前派のヒンシユクを買うような点もあるけれども、他面、交友、結婚、就職、政治などについて自己を中心として世の中を見る即ち、自己主張をしようとする態度は次第に強くなつてきてはいないだろうか。これは日本人が人としての成長過程にあることを示すものだと思ふ。経営組織もこの態度を正しく育て上げて行くべきではなからうか。

経営者は無情の人程よいように聞えるかも知れないが、僕は決してそういうことを云うのではない。経営者が人々に対して暖かい感情をもつことは必要だが、それを個人の感情としてではなく、経営の秩序として、組織規定の中に生かすよう努力することが、経営者の職務として重要であるというのである」。

## 其の他の意見

A説を妥当とするもの	.....	七七名	15%
B説を妥当とするもの	.....	三六九名	75%
其の他の意見	.....	四五名	10%
計	.....	四九一名	100%

この結果を見ると、B説は七五%を示しているので、方向としては従来一般にいわれる経営民主化の考え方が多数を示しているが、後述のように、B説賛成者中約百人近くが種々なる条件を附しているので、B氏の主張をそのまま全面的に賛成しているものではない。即ち、そこには後述のようにA説に或る程度接近した考え方も窺われるのである。

先ずA説賛成者について見ると、七七名中、条件を附しているものが七名であつて、其の内容は次の如くである。

東京瓦斯化学の榎本隆一郎氏は「A説に大体賛成であるが、全従業員が自由に発言しうる」ことを重要な条件とされ、日本車輛製造の天野春一氏は「日本の良風」として存置すべきであるとしている。清水建設、栗本鉄工所の経営者は、傾向としてはB説なるも現状としてはA説であるとせられ、ヒリト産業の中川経人氏、日本精線の佐藤正吉氏は「中小企業の場合」を前提として、A説をとっている。又東北パルプの高田良作氏はA説最後の四行即ち、権限義務の形式的規定云々は極論に過ぎると主張されている。

次に、B説賛成者のうち、諸種の条件を附しているものが九七の多きに達しているが、其の条件は多種多様であるが、これを大体次の群に分けることが出来る。

一、考え方の方向として又は日本企業の発展の必然的方向としてB説を採るが、其の適用や運用に当っては、経営者と従

業員との感情的連りを十分に考慮することが必要であるとす意見。

二、各人の意見がそれぞれの職務段階において自由に表明されることは重要であるが、経営者の方針が十分に明確に滲透することが同様に重要である。

三、民主主義は個の自覚が前提である。故にBの考え方は方向として賛成であるが、個々人の伝統的生活態度を徐々に変更することが必要である。

四、企業規模によって考え方が当然異なるのではないか。中小企業はA案ではないか。

(一)の第一類の条件を附している回答が絶対的多数であり、全体の七四%を示している。従って単純にB説に賛成せられ、回答に何等特別の意見を表明せられなかった経営者の中にはこの種の心的態度をもっているものが相当あったと判断することも出来る。

さて、この経営者と従業員との直接の感情の連繫を重視する意見にも種々の表現の相異が見られる。日立製作所の駒井健一郎氏は「B説を原則とするが、従業員の気持ちも考慮に入れてゆとりをもたせた考えが必要な場合も出てくる」とせられ、東芝の岩下文雄氏は、「…欧米と日本とは社会構造が異なる面があるから」との理由により情意論も無視すべきではないと論ぜられ、三菱金属の山縣四郎氏は、「Bの意見が基本であるが、心情論も無視すべきではなく管理体制の中によく生かすべきである」と主張される。これと大体等しい意見は川崎重工業の砂野仁氏、三菱重工業の稲積稔氏、三菱石油の藤岡信吾氏、日本金属の宮代彰氏、日本碍子の野淵三次氏、愛知時計の白石豊彦氏、日産建設の鱸信氏、日本鍛工の柴柳徹郎氏、日本油脂の阿部謙二氏、日本コロンビヤの瀬谷藤吉氏、旭精機の大隈武雄氏、石原建設の石原四郎氏、日本工具製作の矢野松三郎氏、鉄道建設興業の稲葉通彦氏、片岡電機の片岡信直氏、黒崎窯業の松本兼二郎氏、中部鋼鉄の小島長作氏、相模鉄道の鳥居菊造氏、東洋精糖の秋山利郎氏、三菱オーシャンの鈴木三千代氏、大正海上火災の村瀬逸三氏、新京成電鉄の北條一郎氏、フォスター電機の西村茂広氏、富士急行の堀内光雄氏、光村原色版印刷の益田六十郎氏、椿本チェンの椿本説三氏、若林酒類食品の若林与左衛門氏、中滝製薬工業の小川又治氏、北興化学工業の青山祐一氏、名古屋造船の小川貞一氏、パイロット万

年筆の和田正一郎氏であり同氏はB説において、(個人の自主性が強く前面に出過ぎた弊なきにしもあらず。反省を要すと……)とせられる。又、国策ペルプの加藤英夫氏、住友機械の木村音吉氏は「考え方としてBを可とするも「事業は人」の金言の示す通り、……組織を機動的に効果あらしめるものは人であり、経営民主化の基本も人である。」として全人格的取り上げ方の重要性を指摘される。又東洋ゴムの富久力松氏は、「組織とか権限委譲は経営のための道具であって官僚組織になつてはならない。個々人のモラル、バイタリティを振り起すためには人的関係を無視してはならない……」と主張せられる。

(二)次に第二類の条件即ち、経営者の方針が明確に滲透することを条件とする考え方である。

山内製菓の山内健二氏は次の如く論ぜられる。「……B氏意見に賛成であるが、文中『……経営者はこの機会が正しく利用せられるよう努力すべきであつて、人々の考え方を自分のベースに引き込んでほならない』という文章は……経営者のリーダーシップを余りに否定しているような印象をうける。よつて、『経営者の表示する経営方針に従つて』という前提をつけてBに賛成である」とせられる。又兼松羊毛工業の森脇篤太郎氏は、「……B氏の意見は理論的には肯定される。但し、目的達成の方針、主義は経営者が定めるところであるから、この線に沿つて各職場がこれに属する人々の発言を自由に出来るようにする……」と条件を付けられる。東邦酒類の宮脇音次氏は、我国の組合や終身雇傭制の事情を分析せられたる後労働心理に愛社心のあることを指摘せられ、B説により愛社心は一層向上すると思われるが、「……個々の意見は大乗的即ち会社全体の利害得失によつて取捨されることを周知徹底せしめて個々の発言による混乱の防止を準備しなくてはならない……」と主張される。

(三)第三類の条件は民主主義の基盤である個の自覚に関するものである。

住友電工の北川一栄氏は、「デモクラシーを基調としてBに賛成であるが、現実論としてデモクラシーは日常の生活にさほど入っていない。従つて、デモクラシーの日常化を考えつつB説をとるべきである」と論ぜられる。

中部電力の横山通夫氏も同じ論調で、「Bの意見を可とするも、社会的背景、個々人の伝統的生活態度というものに経営民主化を完全にうけ入れる素地がまだ十分でない……」と主張される。湯浅電池の湯浅祐一氏は、「組織々と強調すると責任逃れの安易な人をつくり易い。経営者は権限を委譲して自主的発言の出来る人を造らなくてはならぬ」と主張される。同様の条件を示されたのは、日本冷蔵

の木村鋳二郎氏、中国工業の花田卓夫氏、会田鉄工所の会田啓之助氏、長谷川工務店の長谷川武彦氏で、川崎航空の長野喜美代氏は、「……日本的慣習の是正には相当の時日を要するであろう。これに対しては国家的立場よりの啓蒙が必要である」と指摘される。又この期待せられる個人のあり方として、日本製錬の富永俊治氏は、「迎合主義でなく独自の意見の形成力と発表力を持った人であることを強調されている。

以上の諸氏の議論は、一般従業員の自覚に重点を置いてはいるが、経営者自身のあり方も問題があるようである。この点については、尼崎製鉄の曾我野秀雄氏は、経済変動とともに生ずる企業の変転に応じて情勢を判断して創造的手段を講じうる経営者の存在が民主化の前提であるとせられる。又上毛燃糸の伊藤正直氏は、「自己の職場の繁栄こそ自己の幸福に直結するのだ」という考えを従業員に透徹させることの出来る経営者を期待し、同様に帝国臓器の山口栄一氏も個と全の目的を結合せしめるためには、「心豊かな経営者（指導者）」を得なければならぬとせられている。又三井建設の花井頼三氏は、「従業員のたくましい創意を引出すために」愛情と誠意を以った経営者の必要を述べられる。又、大日本木材防腐の鈴木惣一郎氏はB説に同意しつつも、身分保証制、給与体系、新入者の適性助長法の改善等を前提としているのもこの類に属するものである。

（四）第四類は企業規模との関係を重視するものである。これについて四つの回答が何れも「中小規模においてはA説を、大企業となるにつれてB説に移行する」と主張せられている。

日新製鋼の岡田儀一氏は「……中より小企業となる程A説のようになるが……特に将来大きく伸びようとするもの程A説を必要とする……」とせられ、大和建設の中村重喜氏は私の経営する中小企業と設問事項（B）との間に大幅の現実上の間隔があるが、しかし中小企業も合理主義の基本に立って諸条件を克服していかねばならぬ」と主張される。この外、この種の意見は大日本機械の山本修二氏、富士工務店の馬場梅吉氏に見られる。

「**その他の意見**」は前掲のように四五名であるが、大体これを次の四の意見に分類しうる。

- 一、組織本来のあり方として両説の折衷が妥当であるという思考である。
- 二、現在の日本企業の年令構成は二つの異った世界観を企業内に生ぜしめている。これに応じて組織も折衷的であるべき

だ。

三、経営者の意志又は経営方針の滲透の重要性にかんがみて、中間説をとる。

四、其の他

(一) 先ず第一類は前述のように組織本来の在り方として、A・B両説の折衷でなくてはならぬという主張である。

日本化薬の原安三郎氏は次のように論ぜられる。「A・B両者の主張はいずれももつともな点あるも、どちらにも偏してはならぬ。両者をコンプロマイズした行き方が肝要である。

経営規模の拡大に伴い、組織に従って行動するという観念はいよいよ必要になるが、組織万能、組織オンリーという考え方はいけない。組織の中にあり、又組織を活かすのは人間であり、組織の接触面では人間のセンチメント尊重の態度がなくてはならぬ。元来、組織といい、規律といい、それが盛り上って起案される時に知らず知らずの間に適宜に人間感情が入っているが、出来上った組織、規律は本質的に冷いものである。従ってその運用には当然感情が自然の姿で入るべきだ。そして時には、組織の中にある人々の盛り上りから生じた環境の変化に応じてその組織を改修することも必要となるかも知れない。何れにせよ、組織と感情は機械と潤滑油の関係に似て、両者をうまく調和させることが大切である」としてA・B両説の相互関連を明確に説かれている。秩父セメントの諸井貫一氏はこの点につき、「企業の成長にとってB説は重要であるが、組織の根底にはA型要素が」不可欠であると指摘され、倉敷レーヨンの大原総一郎氏は、「理念としてはB説であろうが、この理念を運用する場合はA心理が必要である」と表現される。日立造船の松原與三松氏は、「仕事はあくまで組織的に進めるべきだが」組織効率を高めるためには単に形式を整えるだけでなく、「和の精神」に立脚して「血の通った組織」たらしめることが必要であることを強調されている。この点を川崎製鉄の西山弥太郎氏は、「組織を生きたものにするのは、経営者と従業員の間的人間的信頼である」と述べられる。日平産業の矢野志加三氏は「A説は……全体主義に流れ独裁に陥るか、派閥を生じ易く、B説は仕事に情熱を欠き統一を乱す恐れがある」として折衷論を説き、三越の故岩瀬英一郎氏は、「両者の主張にはそれぞれ聞くべきところがあるが、実際問題としては、片方のみにたよることはいけない、それぞれの長所をとって行きたい。」と希望されていた。表現の方法に若干の相異はあるが大体以上の説に同調せられた回答は、日清紡の桜田武氏、日清製粉の正田英三郎氏、日本勸業銀行の中村一策氏、松下電工の金谷貢氏、関東特殊鋼の井関剛氏、積水化学の上野次郎男氏、三国商事の平沢貞二郎氏、天昇電気工業の菊地五郎氏、山本鉄工所の山本保一氏、近畿電気工事の大森久司氏、日本甜菜糖の長野善三氏、大福工機の益田乾次郎氏、指月電機の矢口金次氏、中央信託

銀行の白根清香氏、弘電社の布村寛氏、日本マタイの内田増蔵氏、神戸工業の相田長平氏である。

(二)以上は組織一般論としての折衷的見解であるが、日本の現段階における経営事情、ことに年令構成の関係から生じている対立せる世界観の存在又は日本人自体の特質との関連に立つての折衷論が「其の他の意見」の約二〇%を占めている。

日産自動車の川又克二氏は、「現在の日本の組織規定そのものが、これに従って従業員を律するには非現実的である。其の理由は、A氏説の通りである。」と主張される。又信越化学工業の小坂徳三郎氏は、「A説は現実面であり、こうした配慮を多くの従業員は経営者に要求している。B氏の説は理窟であるが今後十年後に従業員構成が戦後の人々によって置き変わった場合、こうした考え方も生きて来よう。」として現段階においては折衷論を主張される。東邦レーヨンの若林展二郎氏も同様に、現在の企業には、二の世界観が対立するような二つの年代層が対立している。このことに企業における各階管理層のリーダーシップ發揮の難しさがある。各企業はこの実態を把握して、二つの意見の「調整を計りながら進むべきであろう」とせられる。日本製鋼所の柳武氏は、「戦後日本企業が歩んだ経営民主化の道はアメリカの模倣であり、そこに幾分の行き過ぎがあつたことが最近反省され始めている。即ち日本独自のカラーを取り入れなければならぬという反省である。」と主張される。日新電機の香川修一氏は、「若い人の思想動向を生かしつつ、且つ理解しつつA氏意見の日本人特有の情理を尽した処置をとることが可能である。」とせられる。稍々同様の意見が、三協精機の山田正彦氏、日本配合肥料の土居権男氏、アイワの池尻光夫氏、太平製作所の田中均一郎氏によって説かれている。

次は狭い意味の日本の特殊性とは異なるかも知れないが、建設業としての意見が示されている。西松建設の西松三好氏は、建設企業は最近漸く大企業会社化して来たが、其の経営組織の真の姿はAに近いことを指摘したる後、「私は徹底的にB氏説の通りに新しい会社とすべきことに努力している。然し、……A氏のいう日本人の心情がなければ運営はともかくとして、建設工事の受注は少くとも民間工事は成立しない。」と主張される。稍々同様の意見が東海電気工事の村山益敏氏によって表明されている。

(三)次に、以上の折衷論とは異り、新らしい観点よりの統一を求められている意見がある。

日本新薬の森下弘氏は、A・B両説の対立は、「日本的経営の在り方」への反省であり、B氏によりよき理解をもちうるが、氏自身としては、「生産生活協同体」を以つて企業の本質とせられる新しい統一の観点を表明されている。回答書には余白が少いので詳しい意見

は表明されていないが、頗る暗示的な見解である。又鳥清蓄産工業の辻本信千代氏は、A説が最近主張されるのはB説による組織規定への依存の過大に対する反省であり、経営者の個性の活用發揮が影をひそめていることに対する反省でもあるとし、「一般論としては、民主主義の犠牲の代償としてのB説の『試練』をまだまだ経験しなくてはならないのが現状であり、A説への転換は機熟せずである」という見解を表明されている。表現の方法は異なるが、組織問題において「明確且つ強烈な方針があって組織を動かす態勢がなければ、民主化は企業の繁栄に貢献しないこととなる」これも経営に対する一つの批判であるといえよう。稍々同様の見解が名古屋精糖の経営者によって表明されている。最後に、三井埠頭の山口勝太郎氏は次のように感想を述べている。「……私も本当は民主主義というものの実体を掌握していると云えぬかも知れぬ。何やら遂に完成することも知らぬ理想の様にも考えられるし、或は人間の歴史の「一コマ」で将来大きく訂正されるか又は流れて追々変化を来すような気もする。しかし本来は日本人の心の中にも似たものはあった。外国の一手販売ではない。社会情勢により、強さと表現に違いがあったのだと思う。」と。

評 以上を要約すると、戦後において打ち出された経営民主化の方向は、現在においては、原則として多くの経営者が妥当と認める程に発展していることは注目すべき事実である。しかしなお一五%のA説賛成者の存することも意味の深いものがあるとともに、前掲B説賛成者中の条件付回答の(一)(二)、及び「その他の意見」の(一)(二)を見ても解かるように、単純なる米国式機能論ではなく、経営者と従業員との感情的融合或は全人格的触れ合いを重視する意見が相当強いことが解る。従って経営組織の構成や運営において、こうした感情的結合との調和を計りつつ、民主主義の原理を生かそうとする意向が、将来の方向として把握出来るのではあるまいかと思うのである。

## 二

第二問 企業の社会的責任に対する最高経営者の職務のあり方について

社会的責任の観点からして、現在の企業経営者の職務のあり方を把握することは可成り困難な問題である。現段階においては、資本主義社会を前提として考える限りにおいては、各の経営者が国民所得の安定した増加に対して責任があるとする

程、経営計画の社会的意義が明確にされていない。しかし、其の間に密接な関連があることは争われない事実であり、進歩的経営者の間では、そうした責任を強調する向が見られるのであるが、しかし、そうした議論はまだ一般化せられてはいないようである。これに反して、最近我国の大多数の企業の間には漸く現実の問題として取り上げられつつある長期経営計画は其の目標とするところは、或はマーケット・シェアに或は目標利益率の達成にあるとしても、ともあれ長期に亘る企業の利益の増大は社会の発展と関聯する多くの問題を包有していることは争われないところであり、其の完遂に、最高経営者の本質的責任があるのではないかという主張は十分に根拠のあるものと思われるのである。

しかし他の方面においては企業の社会責任は単に企業の経済性に根拠を置いて考うべきではなく、企業の社会性の拡大に則して考うべきであるとする議論もある。即ち企業の提供する商品の消費者に与える文化的精神的肉体的諸影響、商品の造出及び提供の過程において、社会集団に対する重大なる影響、さては、当該社会全体の対外信用に影響する如き事実、労働者の不良化、公害等々に対して責任をもつことに現代企業の意義があるのではないか。これに対して最高経営者の職務は如何にあるべきか、重要な問題となるようである。

殊に最近のように経営内における権限委譲が相当広汎に行われているがために問題は頗る複雑となるのである。

二、経営組織は生産過程にたずさわる人々の責任を明らかにする体制であるが、最近企業の社会性又は社会責任が強く主張せられる傾向にある。これに伴って、各々の企業の最高経営者の責任のとり方は可成り微妙なものとなるように思う。その点について、

N氏は「現代の企業経営者は、その企業が果している社会的機能の意味を常に慎重に考慮してはならない。企業は経済性を挙げていけばよいというだけでなく、企業が社会に対して如何なる影響を与えたかを同様に重視

し、これに対して責任を持たなくてはならない。その決定した計画を遂行する過程において、社会に重大な損害を与えたり、世論の重大な批判を受けるような事態の発生した場合には、執行の直接の責任者のみでなく、最高経営者もこれと同様に又はそれ以上に責任を意識し、進退を決する程の覚悟を持つことが必要である」。

O氏は「企業の社会性は今日の常識だが、君のいうように、それと最高経営者の責任とを直接に関連せしめることには同調し得ない。最高経営者本来の職務は、多少とも長期に亘る基本経営計画を樹てるとともに、其の計画目標の達成自体に責任をとるべきである。従って、業務過程において、直接の執行上の権限を委譲されている部下の失態により社会に重大な影響を与えるような不測の事態が生じたならば、之に対して適切な善後処置を講じ、事態を改善して、基本計画の実現に努力するのが、正しい責任のとり方であって、辞めればよい、腹さえ切れればよいというものではない。そして、この基本計画に重大な蹉跌を生じて、計画が実現されなくなったときこそ、社会的影響はともかくとして、最高経営者としては進退にかかわる程の責任を痛感しなくてはならないこととなる」。

### 其の他の意見

N説を妥当とするもの	八九名	18%
O説を妥当とするもの	三七九名	77%
其の他の意見	二三名	5%
計	四九一名	100%

この調査結果であきらかなように、約七七%の多数の最高経営者はO説に賛成している。これも第一問と同様に考え方の一般的方向が可成り明瞭に現われているのである。

さてこのO説賛成者三七九名中条件を附して賛成しているものが三〇名あり、N説賛成者八九名中条件を附しているものが一二名であり、「**其の他の意見**」を示しているものが二三名である。それぞれの内容について触れよう。

一、(1)O説の条件付賛成者三〇名のうち五〇%は、多少表現の相異はあるが、企業の社会性と経済性は本来密接不離の關係にあるものであつて、N説の如く宛もこれが矛盾していると説くのは誤りではないかと論ずるのである。

国策パルプの加藤英夫氏は「……企業計画の立案、決定、遂行の全過程で企業が社会性と経済性のバランスをとりながら、どのように経営者としての職務を全うしたかが問題である」として、O説に賛成し、日本碍子の野淵三治氏は「企業の社会責任は、企業の基本計画を達成することによって果される」とし、東邦酒類の宮脇音次氏は、社会的責任は、一般社会に対する「公共性と対株主、従業員に対する責任であり、経営計画の完遂はこの三つの責任の完遂につながる……」と主張される。住友電工の北川一栄氏は「基本計画は社会責任が含まれることを前提としてO説に賛成である」とされる。以上のような意見に稍々同調している意見が、日立工機、東邦レーヨン、日本油脂、若林酒類食品、東洋製糖、上毛撚毛、大日本セルロイド、大丸、多野田鉄工所、関東電気工事の各最高経営者に見られるのである。

(ロ)条件付賛成者の第二類のものは、O説賛成ではあるが、ケース・バイ・ケースで考えることを要するという条件である。

日本製練の富永俊治氏は、部下により社会に重大な影響のある失態が生じた場合については其の程度により、当然に最高経営者も辞任すべきであると考える。重大な失敗のあったときに、自からが責任者となつて、これを建て直す労を買って出るとは殊勝だが、次代にも有能な人物を平生から養成しておいて、すっきりした形で再建することの方が、より良策であると考えたと論ぜられる。尼ヶ崎製鉄の曾我野秀雄氏は、「企業が受持っている業種如何によって社会的責任の比重が異なるのではないか。所謂基幹産業の如き業種においては、常に社会責任を痛感すべきである。一般業種はO説であるべきだ」とされる。その他ケースの重要性に応じて経営者も責任をとるべきだとする説は大日本機械、三協精機製作所、大日本スクリーン、日本工具製作、日中工業、会田製作所、有機合成薬品工業、三井建設の各経営者の意見に見られる。

(ハ)次に、〇説賛成者ではあるが、現代の企業経営者は、必ずしも基本計画の達成が行われなかったからといって、軽々に辞任すべきではないとする意見がある。

日本化業の原安三郎氏は、企業の成功はプロバブル・フォルトが積み重なって出来上るものであると説くとともに、「徒らに身を引くことが凡てではない。其の失敗の経験者が身を引くことによって、かえって、其の人がいれば、防ぎ得たであろう同一の或は共通の失敗を再び招くこともありうる」と論ぜられる。又椿本チェインの椿本説三氏は企業がうける社会的批判の妥当性を如何にして判定するかに問題があるとせられる。名古屋造船の水品政雄氏は、資本主義社会の企業の本質は、自由な営利追及にあるのであって、社会的責任云々は不必要であるのみでなく、統制経済下に見たように、経済的に却って弊害であると主張される。市売木材の平田周次氏は、反対に企業は本来協同社会の一制度であり、協同の社会的責任を有するが、これより時時離隔することのあるのは一種の宿命であり、責任とはならないと論ぜられる。

二、次にN説条件付賛成者を見ると、大類三つの類に別かれるのである。第一類は理念としては、或は心構えとしては、N説も重要ではあるが、実践においては、十分に善後処置を講じて後進退すべきであると主張するもの、第二類は、社会的に重大な批判を受ける如き事態は、例え、権限委譲が行われていても、多くは「単なる部下の失態」ではない。殊にこれが反復せられるような場合は、経営方針に重大な欠陥があるのだから、最高経営者の責任であると説く。第三類は、長期的基本的経営計画は現段階では不断に修正せらるべきもので、経営者があまりに其の遂行にこだわるのはよくない。又出来うるものでもないではないかと論ずるのである。

第一類に属する意見は、日綿実業の福井慶三氏、東京螺子製作所の遠山四郎氏、西松建設の西松三好氏、山本鉄工所の山本保一氏、日平産業の矢野志加三氏である。又第二類に属する論者は、川崎重工の砂野仁氏、高圧ガス工業の中村信之氏、日本新薬の森下弘氏、日本砂鉄鋼業の佐藤賢治氏、川崎航空の永野喜美代氏、鳥清蓄産工業の辻本信千代氏である。又第三類に属するものは、松下電工の丹羽正治氏、中部鋼鉄の小島長作氏である。

最後に「其の他の意見」として特に意見を追記せられた経営者は一六名であるが、其の内訳をみると、

(イ) 社会責任とか経営計画達成責任は本来一体化して考えらるべきもので切り離しうるものではない。即ちN説O説はそれぞれの場合を表明しているものであって、これに対する責任のとり方は、それぞれの場合の影響力の重要性、其の原因の如何によって異なるものであるという説が多い。尤もその表現の方法は種々異っている。

第一銀行の井上薫氏は「……社会に重大な影響を与えた場合、これに対する監督の責任をとって進退を決する場合もあるし、基本計画が実現出来なくても、……其の原因によっては、……進退を考慮する程責任を感じなくてもよい場合もある」と論ぜられる。稍々同様な意見が明治製菓の浦島亀太郎氏、大阪精工の矢野亀太郎氏、神戸電機の中村光蔵氏に見られるのである。

(ロ) 第二類に属する意見は、社会責任と経営計画と一体しているとの観点より両説の折衷を説いているものである。

日立造船の松原與三松氏は「……社会責任は『経済倫理』であり、これによって計画立案と遂行が行わるべきである。」秩父セメントの諸井貫一氏は「企業は社会の機能の一部分であり、……反社会的であることは、企業の成長を阻止する」と。同様の意見が、日本コロンのビアの瀬谷藤吉氏、大日本木材防腐の鈴木惣一郎氏、日本マタイの内田増蔵氏に見られる。埼玉銀行の秋元順朝氏は、「双方の場合に最高責任者は、進退をも含めて責任をとる心構えでありたい」と主張される。同様の論旨が日本国土開発の佐渡卓氏山之内製菓の山内健二氏によって主張されている。

(ハ) 次に最高経営者の責任のとり方は経営者自身の判断に従って決すべきもので、何等かの客観的基準を設けること自体が問題であるとする見解がある。

信越化学工業の小坂徳三郎氏は「経営者の責任は主観的なものであって客観的に規定せらるべきものではない。……多くの人の生活をあずかり、多くの人々にいつも背中を見せている経営者、国民的富を生産する企業の運命をあずかっている経営者の責任は無限に広く、これを律するのは、自分で考えて、自分の進退を決定出来る人だけに許される権限である……」と論ぜられる。稍々同様の意見が日新電機の香川修一氏、指月電機の矢口金次氏の意見に見られるのである。

評 「責任と辞職」とを宛かも表裏の関係にあるものとする考え方は、東洋流の恬淡たる態度であるとして、従来多少推称される傾がないでもなかつたが、これに対し四九一名中の七七%の多数を占める最高経営者の考え方が大きく転換していることを示しているのは興味ある事実である。ただ、条件付回答を分析して見ると、基本的経営計画の達成に最高経営者としての責任の眞の抛り所を求めている程、その意義が積極的に認められているか否かについては疑問なきを得ない。又この議論では、社会責任そのものに対する態度如何という点は、曖昧であり、別の調査を待たなくてはならない。

### 三

#### 第三問 経営計画立案の方式についての問題

経営意志決定論が経営組織論の中心的課題であることは過般昭和卅七年の日本経営学会大会において強調せられたところである。組織論の観点からして、意志決定論を如何に位置付けるかについての一層具体的研究は今後我国の学界に与えられた問題であると思う。現実の最高経営者が経営計画について何等かの裁断を下すことは彼の本来の職務であることは争い得ないところであり、それだけに、其の裁断を下すまでに至る過程が十分に組織論上追求せらるべきであろう。従つてこれについては、意志決定の機構や経営者の構成等について多くの問題を包含しているのであるが、ここに選ばれた問題は、其の立案に際して、経営者が最も合理的に裁断を下しうる計画案の形式如何ということである。我国の多くの進歩的といわれる経営においては、計画形成の過程において企画部と経営者が不断に連絡をとりつつ最後に一案として提出するものようであるが、そうした行き方に対して、経営者は単に目標を指示することに努め、其の立案に十分下部組織の創意を發揮せしめるとともに、経営者の裁断が明瞭に組織上現われてくる仕組が主張されているように思うのである。

三、最高経営者の職務として種々のものが、挙げられるが経営計画を決定し其の完遂を統轄することが、最も重要なものであろう。企業の規模が大となるにつれて、最高経営者はその意図する何等かの目的を達成するに当り、これをそれぞれ専門のスタッフ部門又は委員会に示し、これが達成についての計画を審議検討せしめ、其の結果を計画案として答申せしめる機会は愈々多くなる。最高経営者の計画案の決裁を合理的にするためには、計画案の形式は如何にあるべきかは一つの重要な問題であると思う。

T氏は「これについての答は既に従来の研究で出されているから、それを十分に履践すればよいのではないか。即ち、従来組織論において、レコーディングの原則 (Recording principle) とレポーティングの原則 (Reporting principle) とを区別することが強調されている。前者は、資料の整備は出来る限り精細になし、後者は上長への報告書は出来る限り簡明にすることを規定した原則である。

専門のスタッフ部門や委員会が、計画立案の過程において利用した記録、資料、情報等は十分よく保存せられ後の諮問に速かに応えうるように整備せられていなくてはならない。しかし、答申せらるべき計画案は、最高経営者が容易に其の本質を把握しうるように内容は簡明直截なものとすべきで、委員会設立の趣旨は、委員らの異なる意見を十分に調整することにあるからして、其の答申は当然に一本に絞って提出せらるべきである」。

F氏は「専門のスタッフ部門をして資料を整備せしめることについては一片の異議を挿む余地のないところであるが、計画案の報告を一本に絞るべきだという君の意見には全然同調し得ない。

最高経営者の決裁を容易に能率的に行うことからいって単一の計画案は勝れているようだが、これは、経営者の選択の余地を不当に狭めていることは明らかだ。一定の目標を達成する計画は、見方の相違、手段の選択の仕方、等々によって、本来多数あるべきが当然であって、其の最終の決定を行う経営者も当然に、選択の機会を持

たなくてはならぬ。殊に計画立案のための委員会を以って、意見調整の場と考えるのは君の誤解である。この種の委員会はあくまで、委員の創意を多く出させることを主眼とすべきであって、経営者はその意見について決定を下すべきだ。尤もそれだからといって、細大もらさず一つ一つを計画案として出すような煩雑なことを僕は主張するものではなく、今迄の経験からして一つの計画について、二つの対立した立場が生ずるのが普通のようなものであるから、計画案を二つにして出すことが妥当な行き方だと思う。計画案二案の原則を提唱したのである。これが、企業が直面している多くの難問題を解決する上に是非必要だと思う」。

#### 其の他の意見

T説を妥当とするもの	一一四名	23%
F説を妥当とするもの	三三八名	68%
其の他の意見	三九名	9%
計	四九一名	100%

さてこの問題について多数意見はF氏説に賛成しているのであるが、賛成者中条件を附しているものが三一数あり、其の内訳は、

一、計画案は二案とするもそれはあくまで原則であって余り厳密にすべきではなく、これ以上を要する場合も当然予想せられると説くのである。

即ち日本碍子の野淵三治氏は「経営者の決裁とはいくつかの案を選定することである。従って最高経営者の決裁を求める案を事前に調整するのは越権である。」高圧ガス工業の中村信之氏は「……委員会は最高経営者の判断を正確にすべき資料を提供すべきものであって二案でも三案でもよい。……又大多数の意見が一にまとまった場合でも少数の反対意見の内容を附記すべきである」。安立電気の田尾本政一氏は「one best way はないといわれる。……委員会は意見決定者が決定し易いように問題を整理して提起すればよいのであって、それ以上を期待してはならない。従って二案のみならず、それ以上ふえてもよい。……」日本国土開発の佐渡卓氏は「……要は経営計画決定は経営者本来の職務であり、受動的に委員会又はスタッフの答申に「イエス」「ノー」を与えるだけではなく、意見を聴取した上で独自の判断決定をする必要がある」。以上の諸意見と稍々同様な意見が、東亜燃料工業、ミツミ電機、東邦レーヨン、中部電力、西部電機、新成電鉄、光村原色版、東海光熱工業、東洋埠頭、神鋼・鋼線・鋼索、東洋ゴム、日本瓦斯化学、市売木材、会田鉄工所、三井建の各最高経営者より主張されている。

二、F説賛成者の条件付の第二類のものは、この問題は、結局計画実行に当って下部経営層の意向を十分に把握することの重要性より見て、立案に際して、種々なる意見を開陳せしめることを要するのであるとするのである。

秩父セメントの諸井貫一氏は「計画案のいくつかについて、結局判断を下すものは最高経営者の任務である。但し最高経営者と雖も、なるべく巾広く、経営者層を把握することが、実行に際して都合がよい」と論ぜられ、昭和電工の安西正夫氏は「経営者としては計画案の方向を示すという、適切なリーダーシップの方がより重要である」住友電工の北川一栄氏は、「二案を原則とすると、A案B案何れかときめるような傾向を生み、経営者の考え方をいれることを忘れさせる恐れがあることを留意する必要がある。」とされる。中部鋼鋸の小島長作氏は、「企業の意志形成の過程が自動的に決定されるようなことが、企業の方向を誤ることとなる。従って計画案の形式よりは、事の性質や時機を誤ることのないような方向方法を考えたい」。以上と稍々同様な意見が、日本製練、日本冷蔵、立石電気の各最高経営者より述べられている。

三、次に其の他の理由によるF説賛成は次の二氏の意見が見られるのである。

日本油脂の阿部謙一氏は「この問題は経済発展の段階と密接に関係がある」とせられ、「なだらかな成長段階では計画案は一本でもよいが、今日のような急激な生長段階では二通り程度の計画案が妥当である」とされる。川崎航空機の永野喜美代氏は、計画案の複数はよいが、それには委員会の運営を合理化する必要があるとされる。日野自動車の松方正信氏はF・T説の折衷を主張されている。

次にT説賛成者中条件を附している意見は大体三類に別れる。

(一) 計画案は本来一本に絞るのを原則とすべきであるが、計画の性質により、或は委員会の意見が纏らないような場合、又は大体一本になっても有力な反対意見と目されるようなもののある場合は、審議経過や参考意見を附記すべきであるという条件であつて、この種の条件が、T説の条件付賛成者中最も多数を占めている。

日立製作所、日本化薬、帝国繊維、三協精機、東芝鋼管、住友機械、三菱金属工業、日東電機工業、日立造船、江崎グリコ、川崎車輜、大同製鋼、東洋高圧、富士火災海上、相模鉄道、東芝電興、日本オルガノ商会、三重瑛瑯、千野製作所、関東電気工事、京都織物の各最高経営者の意見である。

(二) 次に第二類のものは、条件付賛成者中、最高経営者の意向又は方針が委員会の審議の過程において又はその前段階において十分に委員会に徹底せらるべきであるとする意見である。

名古屋造船、山本鉄工所の経営者にこの種の意見が見られる。

(三) スタッフ部門や委員会では意見調整の場でもありとし、その点より計画案は原則として一本であるべきであるとする意見。

三菱日本重工業、東洋酒類の最高経営者の意見である。

経営組織に関する我国企業最高経営者の意向調査報告書

次に「其の他の意見」においては、三〇数通のうち、その大部分は広い意味における折衷論である。

東京芝浦電気の岩下文雄氏は「この種の問題はケース・バイ・ケースで考えらるべきことで案件にも広狭深淺あり、答申案の形式は、一概に論じ得ない。」とせられ川崎重工業の砂野仁氏は「F・T両氏説は根本的に異なるものではない。委員会は二つに限らず、いくつもの案を作成すべきだが、常務重役会でこれを一つにまとめ、最高経営者に説明し、其の許可を得て方針を最終的に纏めるべきである」。第一銀行の井上薫氏は「……二案を出すにしても、本案代案というように、委員会としての代案を出すべきである。一方報告は簡明であるべきであるが、計画実行上の問題点をも指摘して経営者が意志決定を行い易いよう配慮すべきである」。大阪機工の矢野亀太郎氏は「……委員会に計画案作成を委嘱した場合は、ある程度の方針を示して委嘱した筈である。其の方針の精粗によって答申の形式も異なるべきである。日本セメントの井上英照氏は計画は三案が理想であるとし、「これはF説によって、委員会の創意を多く出させる趣旨に添いながら、他面三案のうち中間案がT説による一本の答申と同様の趣旨のものとなる」点を強調される。大体以上のような方向を示されたのは、北陸電力、国策バルブ、神戸電機、大日本木材防腐、ユニオン光学、鳥清蓄産工業、理研ビタミン油、西松建設、藤倉化成、協和醸酵、徳山曹達、大興電機、理研ピストリング、日本金属工業、フォスター電機、芝浦精糖、白洋舎、弘電社、日本甜菜糖、関特殊鋼、積水化学、住友金属工業、東洋精糖、新東工業、同和鋳業の最高経営者である。

次に「其の他の意見」のうち答申の形式よりも、其の形成基盤である組織構成自体に問題のあることを指摘せられた意見がある。

信越化学の小坂徳三郎氏は「計画それ自体が正しいものでなくてはならないが、これを実践することにもっと重大な意味がある。……この実施するという点について、従業員や企業関係者（市場をもふくめて）が一すじにまとまるのである。計画の立てかたとともに、こうした背後の力が一つに結集されるためのあらゆる配慮が大切である。……答申の一案二案は事柄の内容によるべきであろうが、計画・調査・立案に完璧の布陣がなくてはならぬ」と説かれたのは十分に傾聴すべき意見である。

評 経営計画案が一案か二案かということは、一見すると、単に形式にこだわる議論のようである。若し、そうだとする

と、ケース・バイ・ケースによって、何れをも可とする折衷論が圧倒的多数になるのではないかと考えたのである。然るに結果は、二案を主張するF説に、約六八%という多数意見が現われているのである。これは、この議論が単なる形式論以上に重要なことを意味していると思われるのである。計画案の立案と、計画の決定とは経営管理上別個に取扱わるべきものとする程、決定の重要性が経営者の重要な機能として認識されるに至っていることを示しているように思う。米国におけるこの点について統計的結果は不明であるが、マイヤー編のトップ・マネージメント・ハンドブックが、管理過程として、立案と決定を別個の管理段階として取り扱っているのは一般的意向を反映していると思われることもない。

条件付回答や其の他の意見には相当多数折衷的意見が見られるから六八%というこの数字通りに直ちに全体の傾向を割り切ることは出来ないであろうけれども、この結果は我々の予期に反した興味あるものと云える。

#### 四

第四問 最近我国の企業経営組織に現われた最も大いなる変化の一は事業部制組織の発展である。それは経済の上昇期に適応するために経営の機動性と責任制を高めることを意図したものであり、従来の機能組織に対する批判として現われたものである。この組織の設定や運営について現在種々の問題があり、未解決のものが多い。しかし私が特に経営者の意向を糺したい問題は各の部長の業績評価基準の設定の可否である。一般の論者の間では、其の設定は当然であり、米国におけるそれに大体準拠するような意見が表明せられているようであるが、果して我国の経営者の意向はこれに同調しているかどうか問題であると思つたのである。米国においても、これについては可成り議論があり、形式的に整備せられているとしても其の運用には多大の問題があることが指摘せられているのである。

四、経営組織を簡潔にし、その機動性を高めるために権限委譲の重要なことは明らかである。しかし、最高経営者が大幅な権限委譲を各部門の長に行っても、これを監督する権限を留保することは当然である。そこで、営業期の終りに最高経営者が各部長の業績を監査し、評価し、其の結果を賞与に際して考慮したり、更に経営計画や人事の計画設定の資料として利用することは必要である。其の際、各部長の「業績評価基準」を組織上の規定とすべきか否かについて、

G氏は「私は最高経営者の責任を明らかにするためにも、人事を公平にするためにもこの種の「業績評価基準」を明確に規定し、これを明示すべきであると思う。この種の基準の項目については従来多くの研究がなされているが米国の大会社で行った例を見ると各部門の (一)収益力 (二)売上高 (三)市場の地位 (四)生産性 (五)従業員のモラル (六)地域社会に対する奉仕等であるが、そうした項目の選択、各項目の測定方法、項目間の比重等については社内の意向が十分反映するように工夫することを要する。とにかく各部長初め職員が、明確にこれを理解しうるように、規定として定め置くべきであつて、これによって、幹部が、経営の「急所」に添う様な努力を払うことになり、大幅な権限委譲を行いなから経営者の監督が行き亘ることとなるのである」。

H氏は「君のいう「業績評価規定」の必要は理屈としては一応解らないことはないが、実際に所期の効果が挙げられるものかどうかについて私は多大の疑問を持つのである。否、むしろその弊害の方が大きくなるのではないかと思う。即ち、第一にそうした評価についての詳細な規定を設けることは、権限委譲によって各部の創意責任を自由に発揮させようとする本来の要請に反して、最高経営者又は本部の統制力を不当に強化する惧れが多分にある。第二に最近アメリカの経営研究所のマーティンデル氏が「一企業を評価するに三〇一の項目について調査をしている」ということから解かるように、部長の業績について多少とも納得の行く評価を行うにはそれぞれの部門の全活動について余程複雑な調査をしなくてはならない。中途半端のものでは結局疑心暗鬼となる惧れも

ある。

従ってこれは最高経営者が、個々に研究していればよい事項で、経営者は、各部長と会談の際、それとなく、如何なる点を評価上重視しているかを相手に伝えることが出来ればそれで十分に目的が達せられると思う。何でも形式化することが合理化することではない。老子の「民を治むるは小鮮を煮るが如し」という言葉をよく理解出来るのは我々東洋人の長所ではないか。

### 其の他の意見

G説を妥当とするもの	一六三名	33%
H説を妥当とするもの	三〇二名	62%
其の他の意見	二六名	5%
計	四九一名	100%

第四問の結果を見ると、H説賛成者が三〇二名六二%の多数を占めているのである。この数字は第一問の調査結果と照合して見ると寔に興味あるものである。即ち第一問の場合は、組織規定中心に律しようとする意向が七五%と可成り強くあらわれてゐるからである。さて以上の三〇二名のうち条件付で賛成しているものが二八名に達している。其の内容を分類すると大体次の如くである。

(一)この種の基準の設定自体に重大な難点があるとするものである。即ち、日本の場合、企業をとりまく経済条件が相当高度の浮動性を持っているから、評価基準を設定して見てもこれを不斷に変更することとならざるを得ないであろう。従つ

て、基準としての意味が曖昧なものとなるというのである。

住友機械の木村吉吉氏は「客観的基準のあること自体は望ましいが、現実はしかし簡単につくれるものではない。……強いて具体的なものを作ろうとすると、前提条件の変化に伴って其の都度修正しなければならず、労多くして功少しと思う……」と述べられる。東邦酒類の宮脇音次氏は四囲の状況の如何により……部長の素質如何に拘りなく業績が良好になったり、不振になったりすることを考慮して、最高経営者としては、人物考課に当って、「業績評価基準のみによって断することは誤りである」と。同様の議論が、東洋高圧、帝国織維の最高経営者によって主張せられている。

(二) H説賛成者の第二類のものは、基準を設定するとしても、その運用に当り、人間性の弱点や、部門間の性格の相異等と関連して頗る困難な問題が生じて来る。そこにG説に組し得ない理由を見出すものである。

日本油脂の阿部謙二氏は「かような業績評価基準が規定化され、公示されると、……人の性格としてこれに拘泥し、そのため縦横に手腕を揮う意欲を阻む要因となる……」と論ぜられる。高圧ガス工業の中村信之氏はかかる基準は生産部門、サーヴィス部門で比較しうるものを作ることが困難であり、しかもこのような基準があると、「機械的に評価をすると、各部長は宣伝価値のある仕事即ち『見せる仕事』をする傾向を帯び、真の成績を挙げるという気風を失う虞れがある」と。又、大同製鋼の石井健一郎氏は、「……収益力や売上高が本人の努力と関係なく、業界の好不況に由る場合が多い。……事実過去の私の経験上、実施して失敗したことも乍遺憾H氏に賛成する」と。日本化薬の原安三郎氏は、「かりにかかる基準を設けるとして、何期か繰り返してやって行くうちに徐々に整備せられるかも知れないが、部長にとってよい刺戟となるよりは、混乱と懷疑を生ずる方が多い」と論ぜられる。以上の諸説と大体方向を同じくする説が、三菱重工業、立石電機、大平製作所の各最高経営者の意見に見られる。

(三) 第三類のものは、H説に賛成ではあるが、しかしかかる基準のあること自体には決して不賛成ではない。ただ、これを

公示するところに問題がある。従つて、出来るだけこれを作るよう努力するとともに、これを公表せず、内規としておいで、十分に其の機能を発揮するよう努むることが必要であるとするとするものである。

松下電工の丹羽正治氏は「最高経営者として自信を以つて基準項目を研究しておくことは必要である」。東亜燃料の降旗三七男氏は「ある程度共通した評価基準を設けることを必要とする場合もある」とせられ、立石電機の内田幸夫氏は、「公表はしなくとも客観的なデータを備えて本人には業績評価まで説明し、会談する……」国際電気の山下知二郎氏は「各部長に対して、重視する項目に対して予じめ報らせて置く必要がある。……評価の際は其の時々状況を斟酌して軽重を定め取捨すべきである」と論ぜられる。これと稍々同様の意見は、新電気工業、西松建設、東洋精糖、相模鉄道、千野製作所の最高経営者の意見に見られる。

(四) 次にかかる基準を設けないことに賛成ではあるが、其の理由は、かかる評価基準設定の方法とは別の方法で、経営者としての部長を育成することの必要を述べている意見である。

信越化学工業の小坂徳三郎氏は、「私自身としてはむしろ、各部長、工場長から自分で自分を評価して提出するようにしている。自己評価のあり方にもっと広い人間的なものを見出したいと考えるからである。私自身反省して見て、こうしたやり方はやはり今日の企業に経営者としての人材が乏し過ぎる為かと思うことさえある。企業のリーダーを育てるといふ気持ちで余りにすじのたち過ぎたようなきびしい評価基準を取り入れる気が起らないためもある」と論ぜられる。こうした一定の基準に合う合わないというよりは、部長を全人格的に育成しようとする観点から自己反省を重視する意見は湯浅電池の湯浅佑一氏、日本碍子の野淵三治氏の意見にも見られる。日清紡の桜田武氏は、「……取締役としての部長に関する限り、評価基準がなければ、評価出来ぬような最高経営者は統率上怠慢である。又この種の部長の努力如何に拘らず、結果責任を最重視すべきであらう」と主張される。

次にG説賛成者にして条件を附している回答は二二であるが、其の内容は大体二つに類別することが出来る。

(一) G説に見られるように評価基準を設定することは確かに重要な意義があるが其の設定に当って十分細心の注意を要するという条件を附しているのである。

北陸電力の金井久兵衛氏は「現実の問題として適正な評価項目の選定や評価方法はきわめて困難であるし、各部長の創意性を阻碍することも懸念される。むしろ人事上の業績というよりは次期経営計画のための業績把握という面から規定すべきである」として設定上の態度を注意される。松島炭鉱の川上亀次郎氏は「評価項目が余りに多くては事務が煩雑となり、小数に絞ると、各人又は各部の総合的評価とはなり難い。従って最高経営者は総合的判断の余地を留保」すべきであると主張される。三井埠頭の山口勝太郎氏は「各人が了解の上で何でも行われるようにするのがよいからGの方がよいが、簡単にして明瞭な方法でないと納得されない」と。又国策パルプの加藤英夫氏は、「責任会計制度の導入が重要な前提である」とせられたのは注目すべき主張である。ミツミ電機の経営者は、「職務の明確化」がかかる規定の前提であるとし、中部鋼鉄の経営者は「この基準の設定を怠っては組織にたるみが生ずる」として厳しい見解を示され、其の運用については、「評価方針を明らかにすべきである」としている。又、基準の設定は種々困難の問題を伴うが、しかしこれは必要不可欠であるから、これを目標として不断の努力を続けるべきであるという意見が、日本新薬、日立造船、川崎航空、市売木材、鳥清蓄産、呉羽紡績、関東電気工事、江崎グリコ等の最高経営者より示されている。

(二)次に基準は必要であるが其の運用に当って注意すべきことを条件としているものが若干ある。

安立電機の田尾本政一氏は「……G氏の挙げる項目が総ての場合にあてはまるものではないから、これを規定化することが必要とは思わない。最高経営者の期待する点が部下にハッキリ伝わっており、業務をどの面から評価するかが相互に理解し合っておれば、それでよいと思う」と論じ、三菱石油の藤岡信吾氏はG氏の説くところを我々の「努力目標」とすべきであると論ぜられる。稍々同様の主張が、三協精機、日本国土開発、高島屋の経営者によって表明されている。

最後にG・H何れにも賛成せず「其の他の意見」を回答せられた最高経営者は二〇に達するが、其の大部分は種々なる理

由による折衷論である。

(一) 秩父セメントの諸井貫一氏は、「大体においてH氏に近いと思うが、しかしある程度の基準を何等かの形式で示すことは、人事の公明と安心感を与えると思う」とせられ、安川電機の安川寛氏は、「両説は稍々極端であり」折衷を要するが、「基準はあくまで基準で金科玉条であってはならない」と主張される。北興化学の青山祐一氏は、「規定として実施するには問題があるが、……今日の日本では一般に上級クラスに行く程、評価がルーズで甘いということは反省せらるべきで其の意味ではG説の精神をよく汲みとる必要がある……」と論ぜられるのは注目すべき見解である。大阪機工の矢野亀太郎氏は「基準は大幅な権限委譲の其の権限行使の方針を指示する前提において行わるべきである」と主張し、神戸電機の中村光蔵氏は、「最高経営者は不断に課長以上の評価を怠らず、誤なきを期したい。……各部長以上の役員によって仮りに幹部会を構成したとする。各部長の主宰する部門の業績評価基準にはG氏の六項目(例)を重視したい意向を伝え幹部会の確認事項として申合をする程度は是非しない。これは企業規模の大となるとともに、必要性を増大する……この基準はあくまで目やすであって時代とともに変る。納得の行く評価方法については工夫改善を加えたい」と論ぜられる。稍々同様の論旨が、日本ピストリング、名古屋造船、埼玉銀行、新明和工業、明治製菓、神鋼・鋼線、三井造船、川崎重工業、日本冷蔵、旭精機、東芝タンガロイ、椿本興業の各最高経営者によって主張されている。

(二) 次に基準のような客観的規定は弊害を伴い易いから別個の方法を考うべきだという意見である。殊に最高経営者が何等かの評価を行う方針又は考え方を明確化して評価の思想統一をはかる程度のものが実際的であるという主張が、住友機械、山本鉄工所、理研ピストリングの経営者によって主張されている。

評 部長級の「業績評価基準の規定化に反対する回答が六二%で、賛成者の三三%の約二倍に達していることは、前にも触れたように、第一問の組織規定中心の経営活動の方向を是認する回答が、七五%を示しているのと比較してまことに興味ある事実である。しかし、従来我国においては、下級管理者の業績評価を重視するのに対して、上級管理者のそれが、甚だしく軽視せられていたことから考えると、三三%一六三名の経営者が規定化に賛成せられているのは頗る注目すべきことといえよう。又、H説を妥当とする規定化反対論者の提出せられた条件や「その他の意見」を提出された回答を総合して見る

と、規定化自体を本質的に是認しがたいとするものもあるが、大部分は、これを設定する条件の変動性、これに対して適正な理解を持たしめるようなモチベーションの困難、等、運用の手續上の問題が否定的態度をとらしめているようである。従って規定化賛成論は、この三三％に現われた以上のものがあるのではないかと思う。

## 五

### 第五問 「原価調査」の経営組織上の位置付けの問題

最近我国において大蔵省より原価計算基準が公布せられたことは一般に知られているところである。これをめぐって現在種々の議論がなされているが、この基準においては歴史的原価を以って眞実原価となし、それが正確な利益確定に対して持っている意義を強調している。ところが多くの原価計算論者は、今日原価計算がかかる利益確定機能と同様に、経営計画設定上の機能を有していることを重視している。前者は会計観念としての原価であり、後者は管理観念としての原価である。何れの機能を選ぶかという二者択一の問題ではなくして、この二者は等しい重要性を持つものとして把握せられるべきである。すると「経営計画」のための原価計算が所謂「特殊原価調査」として、原価計算の一部としてこれに属するものであるが、或はこれを管理組織上明確に独自のものとして位置付けるのかは重要な問題がある。最近価値分析 (Value Analysis) 思考が次第に滲透し、従来には其の比を見ない程徹底した手法を用いて、各の原価要素の機能と価値を比較分析して原価低下を計ろうとしている。所謂 Cost-management はまさにかかる手法を利用しつつ経営計画を合理的ならしめようとする管理体制である。現状は果してかかる位置付けを必要とする程 Cost-reduction に対する認識が高まっているかどうか、ここに問題があるのである。

五、原価計算制度が広く普及し、それが企業の利益を正確に測定する上に重要な貢献をしていることは一般に知られているところである。しかし、最近我国の多くの企業は内外の経済的変動の影響を受けて重大な転換を余儀なくせられている。この時に当って政策決定に重要な関係を有する「原価調査」の制度をどの程度に整備すべきかについては必ずしも統一した見解がないようである。(ここに「原価調査制度」というのは、一般会計に計上される製品、仕掛品の原価報告書のみではなく、其の他の内外の原価情報を蒐集し、其の分析、比較に際して生産技術、販売、購買についての知識を結集して経営計画の決定のための採算上の基礎資料を提供するものである。)これについて

I氏は「この問題は結局コスト・レダクションに関することではないかと思う。コスト・レダクションそのものの重要性が今後愈々増大することは僕も十分認めるところであるが、多くの経営者は、自分のところのコスト引下げの急所や勘所は百も承知だと思ふ。従つて改めてこのために、何か新しい専門の職務を設けるような考え方はどうかと思ふ。むしろ現在の組織のもとで、全部の人々の、コスト意識を十分に高めて、其の職務を遂行し、無駄と無理を排除するように指導すれば、それで事足りるのではなからうか。

ことにコストとなる材料、賃銀、経費は何れも、雇傭関係、取引関係、下請関係等々、ある程度固定した経済関係によつて規制せられているものであつて、原価比較上、不合理だから、自由に取捨選択して、新しいものに乗換へるといったアメリカ式合理主義は日本には合わない。個々のものをとつて見ると多少不合理であつても、これを全体として長期に亘つて見ると合理的なものとなるのは日本の社会的強みであると思ふ。」

J氏は「E・E・Cの指導者の一人であるシュライテル博士は「E・E・Cの経済的指導理念は『比較原価の法則』の上にあると述べている。ヨーロッパをして、昨日の大陸から明日の大陸になる希望を与えたものは、因襲や伝統や情義に囚われていた企業経済をこの原価比較の基盤の上に立つて再編成することに踏み切ったことによると僕は

思う。事情は多少異なるとは云え、我国の企業経済もこの厳密な経済性の理念を無視してはならないと思う。

最近多くの企業で設けられている「市場調査」「技術研究調査」とならんでこれと同等の重要性をもった「原価調査」を組織上確立し、これをして、『採算の番人』としての機能を果させることが絶対に必要である。即ち、商品計画にしても、設備計画にしても、操業度計画にしても何れも厳密な原価の比較を行って、採算の合理化を徹底的に計るべきであり、其の際、差額原価、限界原価、機会原価等、従来、学者・実務家が展開した高度の原価概念を十分に駆使しうる能力者を配置するとともに、不断に変動する内外の生産構造の変化を自由に把握しうる豊富な資料を整備せしめることを要するのである。日本企業の当面している問題の重要性を考えて敢えて主張するのである。即ち、多くの企業において単にコスト低下が望ましいというだけではなく、内外の競争に耐えて発展していくためには、明確な品質上昇とコスト引下げ計画を打ち出し、その実現のための会社の努力が結集される新らしい管理体制を必要とし、「原価調査」はまさに、そのための正確な資料を提供する責任をもつものなるのである」。

### 其の他の意見

I 説を妥当とするもの	六七名	13%
J 説を妥当とするもの	四一三名	84%
其の他の意見	一名	3%
計	四九一名	100%

このように八四%がJ説賛成者であり、原価調査を組織上重要視する意見が絶対的に強いのである。これは今回の調査で最も強く一方的意見が現われた項目である。I・J説、それぞれの条件付回答を見ると、大体次の四類に分ち得るのである。

(一)はJ説を強力に推進する立場を強調する条件であり、(二)はI説を主張しながらも、J説の重要性に鑑み、出来る限り現行制度の活用を通して其の目的を達成したいという見解、(三)経営規模との関連を重視する意見、(四)J説を採用する場合の重要な前提条件について述べたものである。

(一)この「原価調査」を組織化することが殊に国際競争上必要であることを強調する見解である。

高圧ガス工業の中村信之氏は「取引先に対し可能な限り信義を重んずべきは論を待たないが、今後のきびしい国際競争に堪えるためには、原価調査が必要と思う」と。日本油脂の阿部謙二氏は「……我々は経営計画と(それを構成する)個々の計画である生産、販売、原料、設備、研究開発、利益の諸計画を開発する過程において、各組織をして原価構成の要素を十分把握させ、これを反覆することによって所期の効果を挙げ得る」ことを根拠として其の必要性を認め、国策パルプの加藤英夫氏は、「原価調査の性格は、コスト引下げという守勢的方向に限定されず、経営計画にまで利用される攻撃的性格のものとして理解したい」とし、更に「原価調査を起点として経済性の高い企業構造に変化させる組織的效果を生ずるものと考え」と論じている。関東電気工事の所敬之氏は「……多少の困難はあっても実施すべきである」とし、日本国土開発の佐藤卓氏は「原価調査による正確な資料に基付いてこそ(I氏のいう)コスト引下げ計画も実施しうる……」と説かれ、同様の議論は東邦酒類、日本製練、市売木材の最高経営者によって説かれている。

(二)はI説に賛成しながらもJ説の重要性に鑑みて、現行制度を活用せしめるといふ条件である。

日立製作所の駒井建一郎氏はI説をとりつつも「……例外的にはJ氏意見の如き場合も起る。これについて専門の担当者置かなくて

も出来ると思う」と主張され、秩父セメントの諸井貫一氏もこれに同調され、三菱日本重工業の稲積稔氏は「組織化することは費用と効果を考へて行ふべきである」とされ、これには立石電機、会田鉄工所の経営者も同調されている。東邦レーヨンの若林展二郎氏は「……専門の職務を設けることが可能にして有効な場合は設けるべきであろうか、I氏の意見、前半に可能な範囲で原価調査をとり入れてやるのがよいではないか」。日立造船の松原與三松氏は「原価調査センターのような構想の必要は十分に認めるが、これを現実化する前段階として、「現行制度を十分検討し、これをフルに活用することが必要である」とせられ、三井造船の田中繁松氏は「……企画部と経理部が協同して、調査管理すれば」目的は達せられると説く、日清製粉の正田英三郎氏は「企業規模によって異なるも、大体J氏により、これを実行しやすいように、簡素な体制をつくり上げる」但しその資料の利用につき「経営全体の調整を慎重に考え、総合的效果を挙げるよう計らねばならぬ」と説かれる。稍々同様な見解が、江商、日本甜菜糖、名古屋造船、アイワ、桜島埠頭の各最高経営者に見られるのである。

(三)この問題の解決は経営規模は業種によって異なるという意見である。

大同製鋼の石井健一郎氏は、J説に賛成しつつも、「これは中小企業においては必ずしもそうはならない」と条件を付けられ、日本碍子の野淵三治氏も「専門部門化の如何は企業規模による」。兼松羊毛工業の森脇篤太郎氏は「……中小企業、単種、又は相関連する数種の製造をする企業では原価調査の専門部門化は行き過ぎと思うが、かかる考え方を……経営者は十分に留意すべきである……」片岡電気片岡信直氏は「我社は部品企業であり……原価については直接私が監視出来るので……I氏説でよいと思う。しかし企業がマンモス化すればJ氏説を必要とする」と説かれる。これ等と稍々同様の意見が、日本砂鉄鋼、新東工業、日本金属工業、京都織物、日本ヒューム管の最高経営者に見られる。新京成電鉄の北條一郎氏はサーヴィス業においてはI説でよいとされ、日本水産の近藤亮氏は「原始産業である水産業においても原価調査の必要は認めるが、其の指導権をどこに置くかについては重要な問題があるとされている」。

(四)最後にJ説により組織化する場合の重要な前提についての条件を示したものである。

三菱金属鉱業の山縣四郎氏は「この制度の確立は、今後の重要なテーマであるが、各人の原価意識の高揚は無視し得ない前提である」とせられ、同様の条件が、国際電気の山下知二郎氏によって主張されている。又機動性のある正確なる原価計算制度の前提であると主張する意見が、山本鉄工所、西松建設の経営者によって述べられ、大阪機工の矢野亀太郎氏は、この制度の効果は「標準化」の進捗にかかるとされ、第一銀行の井上薫氏は「……銀行業においては、原価計算方法の研究が前提である——」と主張される。

評 原価低下は企業経営における永久的課題である。従って単に其の引下げを強調することは如何なる経営者においても異論のある筈がない。しかし、それを中核とする新らしい管理体制を整えることとなると組織上重大な問題であるからして軽々しく論断し得ないところであり、この調査を行うに先立って、恐らく甲論乙駁で一方的意見は顯われないのではないかと思つたが、結果は予想を裏切つて、八四%の多数意見は新らしいコスト・マネジメントの組織化に賛成を表明している。今後の経営管理の問題の一つの重大な研究問題がこの組織化を中心に展開せらるべきであると思う。其の際、前段に引用した多くの条件付回答は好個の参考資料を提供するものと考ええる。

## 六

### 第六問 自由化に伴う組織拡大についての方針決定の問題

六、自由化に即応して我国の経済は重大な転機を迎えることとなり、今後の経済の動向は、この事態について政府及び各企業の経営者が如何なる態度、意向を以って対処するかに懸かるところが頗る大であるといえる。殊に多くの産業分野において企業の結合を要請するような国際的挑戦は今後愈々盛んになるから、この企業間の結合形態の決定に対して各企業の経営者が如何なる態度をもって臨むかが重大な問題であると思う。これについて、

K氏は「我國の企業の規模は、國際的に見て、經濟單位としては過小であることは争われぬ。自由競争は資本主義本来の姿ではあるが、企業規模の較差が余りに大であつては、却つて不公正な競争となることは明らかである。

勿論規模は大きければ大きい程よいというものではないが、最近の技術革新は、もはや、小規模企業の枠の中では処理し得ない程のものとなつてゐる事実が、多くの産業分野に現われている。

そこで自由化に際して、國際經濟的には、我國もこれに即応することは必要だが、国内經濟的には寧ろ、新しい産業構造を設定するための統合化、協同化を一定の計画に従つて意識的に、大規模に、推し進めることが日本經濟の長期發展より見て必要であると思う。

現在のところ、そうした協同化への動きは各業界の自主性に任せてあるが、それぞれの企業の最高経営者が、業界において話し合った結果を各自の企業に持ち帰ると、トント意味のないものにされて仕舞うことが屢々ある。結局これは、最高経営者の自己企業中心主義の觀念が産業中心主義に轉換してゐない結果であり、そうした轉換が速に行われるか否かに日本經濟の運命がかかつてゐると思う。場合によっては、強力な行政指導も必要であると思う」。

M氏は「自由化に対して日本經濟が非常に重大な影響を受けることは十分に理解される。しかし日本經濟としてこれに対処する道は、各企業経営者が、自己の企業の利益を徹底的に守り抜くこと、即ち企業自主性の原理に徹すること自体にあると思う。

君がいうような、業界における最高経営者間の話し合いが企業内部で真剣に取り上げられない根拠は、まさに最高経営者が長期に亘つて其の企業の利益を真剣に擁護しようとする努力が足りないことを示すものである。

過当競争の問題や、企業間の結合や、合同の問題等もこの角度から解決せられるのが最も妥當な方法である。

業界を中心とする心構えを強調する君の主張は新味のあるように響くが、日本が現実にもっている条件からすると軽々に賛成し得ない。私の観るところでは、それは経済合理的に考えるべきことがらを政治的に解決しようとする観念を誘導し易く、従って切り捨てらるべき価値が保存されたり、不当な拡大が行われたりする惧れがある。自由化こそ、それを最も合理的な競争軌道に乗せていくところに真の意味がある。

我々は嵐の前に余りに動揺して、自己企業を中心とする平常心を失ってはならぬ。

その他の意見

K説を妥当とするもの	一七八名	36%
M説を妥当とするもの	二八八名	58%
其の他の意見	二五名	6%
計	四九一名	100%

この結果を見ると、K説賛成者三六%、M説賛成者五八%となっていて、其の見解が激しく対立していることが解かる。現在のような新たな産業体制の確立を中心とする転換期に際してそれぞれの業界或は各企業間の利益関係は微妙であり其の対立の烈しさを反映しているものと見られる。

さてこの回答に対して、「其の他の意見」は、前掲のように二五名であるが、この他にそれぞれの説の賛成者が追記せられているものが五二通あり、計七七の意見が別に表明されている。今これを全体として分類すると大体次の四類に分けうるのである。(一)折衷論 (二)M説を特に強調するもの (三)政府の「行政指導」について特に意見を表明しているもの (四)問題の

解決は業種によって異なるとするものである。以上の順序に従って其の内容を見よう。

(一)前掲七七の回答の約半数は折衷論であり、心構えとしてK・M両説の折衷の中に今日の企業の妥当な発展の方向を見出そうとする意見である。

十條製紙の金子佐一郎氏はK・M両説は何れも極端であるとし、「現在の日本経済の構造のもとでは、国際的水平分業に伴い、我国の分担する水平分業の中で各の企業が、その特質と自主性を尊重しつつ一方において企業間又は第三者を交える機関のもとに自由化に即応出来る調整機関特に輸出調整機関を設け貿易保護策のもとに、企業の自主性を温存しつつ拡大調和して行く方向が望ましい」と論ぜられる。東京芝浦電機の岩下文雄氏は「基調的にはM氏の意見をとるが、しかし個々の経営にあつて、自主性の原理に徹する其の徹し方問題がある。自企業の利益のためには何物をも犠牲にするといったエゴイズムは排斥すべきである。過当競争を避け、自主調整を進める等の業界乃至日本経済の問題意識は常に念頭に置くべきである」と述べられる。日立造船の松原與三松氏は「自由主義経済下では企業自主性は原則であるが……技術革新自由化の進展は……自己企業中心主義のみによっては解決せられない多くの問題を提起している……従つて自主性を原則としながらも、これからは産業のレベルに立った企業活動が必要であろう」東洋高圧工業の石毛郁治氏は、「M氏の意見に徹することは結果的にはK説に通ずる」と述べられ、帝国繊維の久保復氏は「……現実には両方とも必要で其の適当な調和を官民相携えて努力するのが実状にそつた方途である」と。名古屋精糖の横井広太郎氏は、この両説に存する原理は両立しうるものであり、これを容易ならしめる法制的、税務的、金融的措置が準備される必要がある」と論じ、国策パルプの加藤英夫氏は「企業により一様には論ぜられないが経営者としては先ず、温室的経済環境の中について、自己企業の「せい肉」を落すように全力を挙げるべきで、この意識が徹底したときに、企業の協同化、総合化も十分経済性を伴つたものとして行われ得る……」と激烈な企業批判を述べられる。三菱日本重工の稲積稔氏は、この折衷に際し、「不本意ながら行政指導」の必要を認めざるを得ないと論ぜられ、日清製粉の正田英三郎氏は「M説を原則として認めるが、K氏のいう方向に誘導する環境をつくるべく行政的又は自主的に動くことは必要と思う」と述べ、日立製作の駒井健一郎氏は、「M氏の如くやって行きたいが、自分だけの意向では実現出来ないもので、場合によっては、K氏の場合を考えなくてはならない」と。これと少々同調する意見が日本碍子、新東工業、三井船舶、横浜精糖、江商、栗本鉄工所、東京螺子、鳥清蓄産、高島屋、

三重瑛瑯、弘電社、新電元工業、日本砂鉄鋼の各最高経営者に見られるのである。

二、次は種々なる根拠によりM説を特に強調する条件を附している意見である。

東邦酒類の宮脇音次氏は「日本の産業界においては多角的経営主義が行われ過ぎて、資本が企業に集中されず、各種企業が分散され、結果として同一業種間の過当競争の激烈を招来しているので……世界経済内において十分諸外国企業と対抗しうる規模となる点産業別に企業合同をする必要がある」と論ぜられ、住友金属の乾昇氏は「……なお政府、業界団体としては、世界各国における趨勢、我国における問題の所在及び進むべき方向について、調査活動の充実により、P・R活動を行うべきと思う」と主張され、大日本セルロイドの結城鉄雄氏は「M氏は理論の姿であろうが、過渡期においては、官民合同協調方式による自主調整もやむを得ない。」とし、日本証券金融の谷口孟氏は、M説をとるが、若し、自主的に対処し得ない場合は、やがて必要の前に力で強制されざるを得ない、と警告される。加納鉄鋼の加納庄太郎氏は我国には「経済単位として過小とは思われないものが相当あり、これが過剰生産することにより……不況を悪化させている。……協同又は合同により、古い設備をスクラップ化することを要すると論ぜられる。市売木材の平田周次氏は「……コスト・レダクションを中心として機能的に協同し、合同は望ましいことである」同じ方向の議論が日本車輛、江崎グリコ、オリエンタル・チェンの経営者の意見に見られる。又三菱金属鋳業、日本コロンビア、新京電機、日本金属工業、大阪機工、西松建設、川岸工業の経営者は、K説を支持しながらも、其の根底には、自己企業の堅持を前提とすると論じている。

三、産業体制整備に対して政府の行政指導がどの程度行われるべきかは微妙な問題であるが、これについて可成り強い批判が見られる。

日本化薬の原安三郎氏は「生産、販売、輸出入等について秩序を設けることは確かに差支迫った須要事である。K氏のいう如く、我国では個々の企業としての約束は守られそうに見えても、集団としての取り決めがとかくそのメンバーによって破られ勝ちである。しかし

だからといって強力な行政指導が必要であるとすると程私は企業経営者のインテリジェンスに絶望していない。私は不断九十九の民、一の官といっているが、先ず国民でやれるだけの努力を傾ける。どうしても民間だけの力ではまとまりのつかない点、或は官のバックアップが民のまとまりを真に有効ならしめる点について、補完的に期待したい……。多少ともこれに類した意見が多数ある。第一銀行の井上薫氏は、「業種により或は事態の複雑さによって行政指導を必要とする場合もあるが、基本的には、自由競争を基礎として業界が自主的に協同し、其の結果情勢により、結合、合同があるという方向が望ましい」と論ぜられ、山之内製薬の山内健二氏は、K説は余りに統制経済的色彩が強く、M説は企業の社会性、共存性を軽視しているとし、「貿易自由化による国際競争に対処する道は、各企業、及び小規模企業のそれぞれが持つ特殊性を互に尊重しつつ共存共栄を旨とする自己調整によるべきである」として前述の折衷論に賛成せられるとともに、「政府は民間の自己調整だけでは解決し得ない問題についてのみ援助すべきであらう」と述べられる。片岡電気の片岡信直氏は、M説に賛成しつつ政治の役割について、「政府は圧力を加えてこれを促進させるのではなく方針を明示するだけでよいのではないかと限界を明示される。日本新薬の森下弘氏は自主調整には困難を伴うが、「行政官庁はそうした環境や促進条件を作る程度に止むべきだ」と論ぜられる。少々同様な意見が、理研ピストリンク、日産建設、立石電機、市田、大平製作所、東海高熱、アイワ、呉羽紡績の最高経営者によって示されている。以上とは反対に、「適切な行政指導は行われて然るべきである。これは、直接の関与を意味するものではなく、調査や研究によって経営者を啓発するようなものであつてほしい」と中部鋼鉄の小島長作氏は論ぜられ、川崎重工業の砂野仁氏は、「K氏意見が正しいが、強力な行政指導だけでは困難であらう。私は人事院の勧告が、比較的労資双方に守られているが、人事院の方針決定の中に労働者側、経営者側、学識経験者側、政府関係機関夫々の代表者を加えて審議し、其の決定には国民全体が其の権威を認めるようなムード造りを先ず行う」ことが重要であると主張されている。以上其の主張するところは種々に異なるが其の主張の根底には、たとえM説賛成者でなくとも企業の自律性を維持しようとする欲求の強烈であることが解かるのである。とにかく秩父セメントの諸井貫一氏の述べられている如く、「企業の結合は今後の経済発展にある程度必要であり、やむを得ない手段であることは認めるが、其の方法を誤まった場合には却って有害である場合もあるので慎重に行う要がある」は十分首肯せられるところであらう。

四、この問題の性質上、それぞれの業界の種類、規模によって解決に対する態度も異なることは当然予想せられるところである。この点について若干の経営者が意見を表明している。

日本油脂の阿部謙二氏は「……自動車、電機、石油、化学の如く海外のマンモス企業と競争する業種は、企業合同を強く推進すべきも……業種によっては、そこまで行く必要のないものもある。……」とせられ、日本国土開発の佐藤卓氏も、自動車工業の例を引いて論ぜられる。東海電気工事の村上益敏氏は「造船、カメラ、トランジスタラジオ、オートバイの如きは統合しても競争力が強化するとは考えない……統合を必要とするものは、国内の過当競争にウェイトを置いて経営合理化の主眼を忘れた大企業ではなかるうか……」と論ぜられる。

これに対して中小企業の統合の問題を特に慎重にすべしとする意見が相当ある。即ち上毛撚糸の伊藤正直氏は「……我国の中小企業は我国産業の基幹をなしている。又景気に対する即応性をもっていて大企業のなし得ないことをやる事が出来る。大企業尊重の観念は誤っていると思う」として大規模企業中心の結合論に反駁する。帝國産業の八木芳信氏は「……これからは中小企業の存在がむずかしくなるから、この傾向に順応して、この階層を特に集中化する必要を説かれ、山本鉄工所の山本保一氏も「企業の発展のみを考えて、小企業をつぶしては協同化はなり立たない。企業内を狭く専門化し、利害関係を絞ることによって協同化がなり立つ」と述べられ、日本製練の富永俊治氏は「……それぞれの業界に適した規模の会社が幾つかあって、互に切磋琢磨向上していくことが望ましい。」と。高圧ガス工業の中村信之氏は「企業種類によっては、小規模の方が経費がかからず、コストの低いものあり、又我国固有の家内工業的下請制度の有利なものもある。このような特殊なものを尊重すべきであると主張せられる三井埠頭の山口勝太郎氏は「……今日の日本の企業体の大きな部分が特権企業であって全くの自由経済の上に立っていないものが多い。その間に介在する中小企業から企業欲を取り去ったら何が残るであろうか」と統合処理の際の困難を述べられ、大日本木材防腐の鈴木摠一郎氏は、日本の産業構造の二重性を助成するような伝統的経済政策を清算し真剣に中小企業対策を論じない限り産業中心主義への移行は困難であると論ぜられる。

それぞれの業態に応じて考慮すべきであるとする意見は帝國臓器、三菱鋁業、日本特殊塗料、三重交通、熊沢製油の経営者によって述べられている。

最後にこの結合問題に直接に関連せず一層広い観点より感想を述べられた若干の回答があった。

信越化学の小坂徳三郎氏は「現在の日本の労働運動の姿、及び従業員が企業内組合として終身雇傭制のもとにあることは経営者として第一に考えなくてはならぬ点である。これを国の政策としても、又経営政策のうちには上手に消化して行きながら、国際競争力をもつ経済基盤に成長させて行くこと、出来れば、経済界の自主的判断と行動を中心に推進させて行きたい。」と抱負を述べられる。又名古屋造船の水品政雄氏は「過当競争のダンピングやシェアー競争の過大投資が何故生ずるか。一に不当な財閥解体二、各企業の自主性喪失であり、後者の最大原因は、資金不足であって、各企業は銀行から借りない限り何も出来ない」として金融政策の根本的改善なくしては、産業整備は困難であることを指摘されたのである。

評 企業の自律性を主張する意向五八%に対して、産業中心主義をとる意見三六%となつて前者が少々多数を示しているが、条件付回答「其の他の意見」を分析すると、折衷的見解が相当強いことが解かる。筆者はこれに類した調査を三十五年に行った。それは設備投資に際して自己企業の自律性を中心とする説と産業中心主義的自主調整を可とする説とを、対立せしめたのであったが、結果は前者の四三%に対して後者は五〇%、其の他が七%であった。今回の調査はこれと反対の結果を示しているのは興味あることである。自由化に伴い特殊の業種は別として、一般には規模の量的拡大よりは各自の企業の質的高度化に一層重大な関心が払われつつある傾向が見られるのである。又K説が「行政指導」を認めていることについては手痛い批判が見られ、これがM説に若干の多数を齎らした一原因と思われる。

綜評 現下の経営組織の問題として重要な六項目に対して四九一人(回収率三五%)の最高経営者が回答を寄せられたのみでなく、其のうちの二〇〇名の方々が各の項目に対して意見を追記せられたことは、この問題が現在の企業経営上の須要なものであることを意味するのみでなく、多くの経営者が、経営管理それ自体に対して重大な関心を持ち、日常の経験を多少とも理論的に整理していることを示しているように思う。即ち、各質問項目はそれぞれの考え方の理論的表現であり、これを吟味検討するような質問形式は、大学とか研究所なれば、ともかく、実際業務の過程にある経営者に対しては、恐らく迷惑至極のことではなからうかと思われるからである。然るにかく多数の最高経営者が回答と追加意見を寄せられたことは、そのこと自体、我国経営管理が従来のもそれと異つたより、高次の段階に移りつつあることを示すように思うのである。そのことが各の項目の回答の方向にも可成りよく現われていると云えるのである。

民主化経営を機能的に推進せしめた米国企業が現在において深い悩みを持っているのに対して、多数の日本の経営者が、民主主義の基本的方向を押し進めつつも其の間に人間関係的側面を織り込もうとする態度を我々は第一問

の結果から見たのである。第二問において、職務の放棄と責任を同一視しようとする観点より職務の完成に責任を見出そうとする観念的転換が多く、経営者に見られるのは意義深いことであり、第三の部長の業績評価の規定化においては、其の重要性を運用の局面より正しく把握しようとする態度が見られるし、第四問の計画の立案を決定と区分し、決定を特に重視する方向が認められること、更に第六問においては、コスト・マネジメントの組織化においては、躊躇するところなく新らしい事態に大胆に転換しようとする態度が見られるとともに、第七問においては、企業の自由性を十分に維持しようとする意向が示されているのである。

これ等を総合して見ると最高経営者として、経営組織近代化への強い意向を持っているのみでなく、これを現実にするためのそれぞれの問題に対して深い理解と認識を持っているように考えるのである。