

Title	<論文> ハイブリッドキャピタリズム : 和魂洋才-日本経営の系譜 (藤森三男教授退任記念号)
Sub Title	The Japanese Business Development in Form of "Western Technology with Japanese Sprit" (In Honour of Proffesor Mitsuo Fujimori)
Author	藤森, 三男(Fujimori, Mitsuo)
Publisher	
Publication year	2002
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.45, No.5 (2002. 12) ,p.1-
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20021200-00152609

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.

ハイブリッドキャピタリズム

—和魂洋才—日本経営の系譜—

藤 森 三 男

<要 約>

本稿は、筆者の退職記念講義（2000年3月11日）を加筆修正したものである。

現在、日本の経済・経営は「第三の開国」を迎えたといわれる。第1回は明治、第2回は1945年以降である。それらの発展システムは、各れも和魂洋才型、つまり西洋流の技法と日本の精神を組み合わせたものであった。異質な要因同志を強引に付着させるシステムはうまくいかない。しかし、事は急を要していたから、早く変換できない和魂（社会・文化的要因）はそのままにして、その上に移転可能な洋才（ハードウェア）を運営せねばならなかったのである。

社会システムをうまく運営するためにはソフトウェアが必要である。明治時代は、「実業家」概念がそれであり、戦後日本は、「工職一致」が社会的ソフトウェアの代表であるとして説明する。日本の産業化の成功は、この社会的ソフトウェアの構築に依存していた。今後の経済システムも、同じように和魂洋才型に、ソフトウェアを作り出せるかどうか、成功のカギとなるであろう。

<キーワード>

ハイブリッドキャピタリズム、社会的ソフトウェア、文明の外形、文明の精神、Japan as No.1、和魂洋才、実業家、工職一致

私がここで述べようとすることは、日本の企業経営は昔から同じようなやり方でやってきた、そして今後もそうではなかろうか、ということである。

まず、日本と外国の関係をみると、日本は3回外国から強い影響を受けたとされる。¹⁾

日本文化の性格

1. 律令国家（600年頃）

遣隋使、遣唐使

2. 明治維新（1867～）

立憲君主国家

文化宗主国

隋、唐

西洋（主に英、仏、独）

1) 鈴木孝夫『日本人は何故英語ができないのか』岩波新書、77頁。

3. 第2次大戦後(1945～) アメリカ 民主主義国

まず、遣隋使、遣唐使を派遣して律令国家を導入した時代があった。文字や仏教、国の制度に到るまで根本的な影響を受けたが、企業経営の対象ではないのでここでは除外する。

第二には、明治維新の時代である。模範とされた西洋は、特に三カ国、英、独、仏である。旧制高等学校では、これを甲、乙、丙と分類し、英語、独語、仏語と3外国語を通じた「トロイカ方式」によって、欧米文化を導入した。政治体制としては、幕藩体制から立憲君主国家が樹立された。いくつかのシステム、技術、文化が輸入されたが、形式的に分類してみると、3つに分類されよ²⁾う。

1. 外国のものを100%そのまま輸入する。
2. 拒絶する。
3. 外国のものを日本化して移植する。

第一のものは、軍隊、とくに軍備である。靴(軍備)に人を合わせるとという言葉がある。日本が西洋の植民地になるかもしれない時代であるから、最強とされる、海軍は英国、陸軍はプロシアを模倣して、何がなんでもその靴に人(日本)を合わせねばならなかった。事は急を要した。

第二には、拒絶するものである。米作を中心とする農業は殆どそのまま、欧米からの輸入の影響は、非常に限定されていたといえる。インディアナ州から入ってきた印度リングとか、ジャワではなくアメリカ経由で輸入した男爵イモや酪農などは例外的に影響を受けたが、米を中心にした農業の中核は外国からの輸入システムに対して拒絶をもって対抗した。

第三は、西洋文明を日本化して輸入するという方式であるが、これが日本を近代化に導いたものと筆者は考えている。西洋文明を土着化することによって、明治時代、日本はアジアの中で、たった一国だけ近代化を進めることができたのである。

1, 2, 例を挙げよう。明治13年、官営釜石鉄山が、イギリスから溶鉱炉の技術を導入して創業したとき、技術・設備は舶来であったが、これを運営する働く人々の組織は在来のものであった。³⁾組組織である。今でも土建会社やヤクザ組織に残っている。もとはといえば、農村において建築土木に際して臨時的に組織されるものである。この組組織は、後に大正期職人社会も支配していたという。西洋から輸入された溶鉱炉という技術と日本の組組織との組合せで、近代製鉄業は創業されたのである。

明治3年、郵便制度では、今でいう特定郵便局において地元の「名士」を局長として採用し、明

2) 海野福寿「技術の社会史」『3. 西欧技術の移入と明治社会』, 15-21頁。

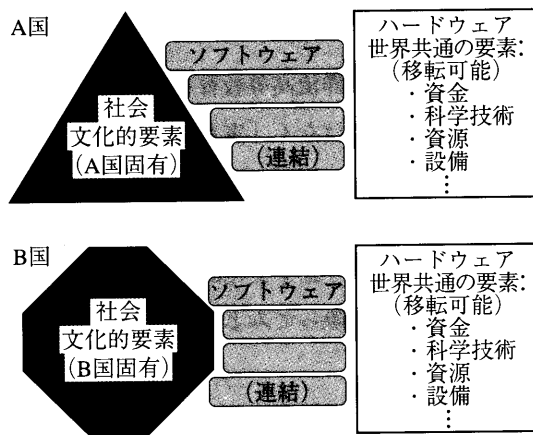
3) 釜石鉄山の経験は、大阪砲兵工廠、八幡製鉄へと引継がれる。海野、前掲書、51-60頁。

治15年の日本最初の株式会社「大阪紡績」では、旧制度下の上流家族である公家や武家の資金と顔が使われている。ここでも、舶来文明と日本文化との組合せによる日本化がみられる。

明治時代、日本は欧米から洋式技術を導入したかった。しかし一方、洋式の文化の方は、導入するのに時間がかかる上に、好悪の問題もある。黒船という技術は、否応なしに認めざるをえないが、「毛唐」の文化、価値観まで受け入れたくはなかった。そこで、日本文化と西欧流の技術を組合せたシステムを構築するのだが、そのためには、新しい運営方式が必要であった。福澤諭吉は、上でいう「技術」を文明の外形といい、「文化」のことを文明の精神と呼んでいる。そして人民の気風である「内の文明はこれを求めるに難し」とする。⁴⁾

福澤流の文明の外形は、世界共通で移転可能であるならば、A国のハードウェアとB国のハードウェアは、同じ形をとることが多い。そして、文明の精神は「求めるに難く」、国によって異なるとする。

図1 ソフトウェアの役割



出所：D.L.Drummond, 'A Model for Comparative Management and its Application to Australia Japan', *Keio Business Review*, No.29.1992.p.147より作成

運営方式、ソフトウェアは、A、B両国違わねばならない。B国が後発国であるならば、A国、先進国のハードウェアを移転して、内なる文明は変更が難しければソフトウェアを変更して運営せねばならないことになる。日本は明治時代にソフトウェアの形成に成功した故に、近代化を成し遂げることができたのである。

もう一つ例を挙げよう。明治のビジネスエリートは実業家と呼ばれている。「実業家」概念は在来制度と近代をつなぐ文明の運営方式であった。「文明開化」には、殖産興業が必須である。そして、優れた産業人も必要とした。ところが旧制度、士農工商の下では、商人は第四階級である。こ

4) 福澤諭吉「文明論の概略」『全集四巻』, 19頁。

のままでは、社会階級の最低層が近代化・産業化の最重要な役割を担うことになる。これではうまくいく筈がない。

ここに登場するのが渋沢栄一と福澤諭吉である。「実業家」とは、それを推賞した福澤によると次のとおりである。⁵⁾

思想ノ深遠ナルハ哲学者ノ如ク
心術ノ正直高尚ナルハ元禄武士ノ如ク
之ニ加フルニ小俗吏ノ才能ヲ以テシテ
始メテ実業界ノ大人タル可シ

江戸時代は、士農工商であって、ビジネスを司る商人は最下等階級であった。尊敬を受けない人が重要な殖産興業を担うことはできない。ここで福澤は、旧制度のエリートである士がビジネスを担うべく、実業家概念を作り上げた。商人が賤しいのは、商人の心根が賤しいからである。もしも士、「心術正直高尚」な士流学者がビジネスを担当するならば、その職業は立派で上等な職業となるのである。

福澤はこれらの条件、(1) 知識階級、特に西洋流高等教育を受けた者、(2) 心術が高尚な者、がビジネスを担当するとき、それは「素商人」ではなく「実業家」とした。又、渋沢は論語をよくし、「士魂商才」をモットーとした。事実、明治の末年頃には、実業家は官界や政界と共に賤界として第一階級を成形するに到る。⁶⁾

明治の文明開化がそうであったように、アメリカを文化的宗主国とする戦後の文明開化も又、移入のやり方は3つに分類されよう。企業経営に限ってみよう。

1. そのまま輸入する。

提案制がそうである。日常業務の改善について従業員のアイデア・意見を提案させるもので、「経営の民主化」とであると急速に普及する（もっとも、トヨタ生産方式と結びつくまでは成功したと言えない）。マーケティングもそのまま輸入された。企業経営と流通市場を通じて全体を把握しようとするものであり、必要がありながら従来、日本になかったものであるからであろう。必要性があれば、少々現実適応に無理があっても導入されるのは明治の軍備と同じである。

2. 拒絶する。

アメリカ方式産業別労働組合、賃金制度は余りに環境が違いすぎていて、受け入れられなかった。強引に受け入れる必要性もない。

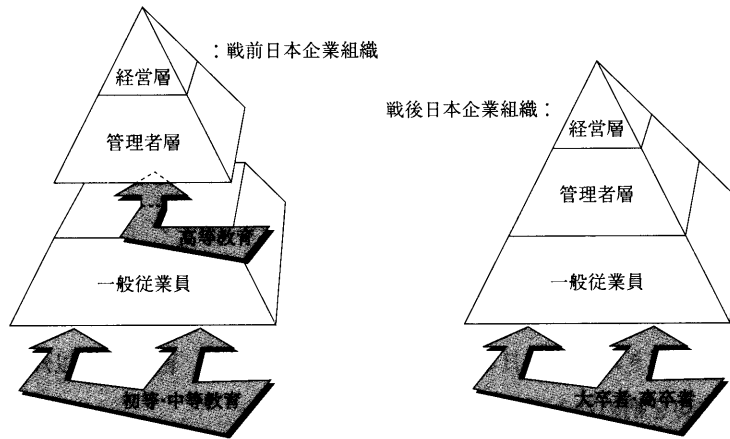
3. 日本化して受け入れる。

5) 福澤諭吉が藤山雷太に与えた書による。

6) 実業家革命と呼ぶ論者もある。B. K. マーシャル『日本の資本主義とナショナリズム』、198頁。

典型的な例は品質管理である。品質管理はもともとは、抜き取り検査をして一定の品質を保証する統計的手法である。それを品質を向上させるという全社運動 TQC に改良したのは日本式導入の仕方である。この日本化が最も有効な米国式経営システムの導入方式であった。その中で最大のものを一つ選べというならば、筆者は工職一致システムを選択したい。

図2 工職一致



戦前、我が国の財閥企業では、従業員の採用、処遇を2つに峻別していた。職員は学卒者であり、幹部候補生であり、月給取りであるのに対し、工員は学卒者ではなく昇進の機会が少なく、原則は日給ベースの給与であった。

これは、軍隊でも同様で、士官学校出は将校で、徴兵された兵とは別扱いであったし、官庁では上級公務員「キャリア」と二級公務員「ノン・キャリア」に分類されていた。諸外国ではアジア諸国も含めて職員と工員を分別する方法は一般的である。してみると、戦後、日本の工職一致システムはむしろ特殊なのであろう。

なぜであろうか。戦後民主主義がその根源にあると考える。戦前の封建主義は全ての分野において悪とされた。「封建主義の遺制」に代わる「民主主義」が善とされたのである。文部省編『民主主義』(昭24年)は、次のように説いている。⁷⁾

民主主義は政治上の制度にとどまらず、精神的態度であり、「他人を人間として尊重すること」であり、自己の自由、権利を主張するものは他人の自由、権利に深い敬意を払わなければならない。(中略)キリストは、「すべて人に為られんことを思うことは、人にもそのごとく為よ」と教えた。孔子も「おのれの欲せざるところは、人に施すなかれ」と言った。

7) 文部省編『民主主義』, 2-4 頁。

この「民主主義」にはマジョリティーという概念は無く、選挙の勝者は敗者の立場にも思いを致さねばならない平等主義的民主主義であって封建主義・独裁主義の対極にあると説くのである。本来、デモクラシー (Democracy) は議会を通じ政治権力が移動するシステムであって、弱者 (マイノリティー) に思いを及ぼす平等主義の考え方は軍人がイバリ散らしていた社会を目の当たりにした日本人にとっては少々本来のデモクラシーとは違う翻訳「民主主義」が善として歓迎、受け入れられたのである。

外国人と女子は別扱いであったが、職員と工具は一体とな⁸⁾って仲間意識をもつウチ社会という長期的な「取引」が成立する企業体ができあがった。労働者は階級意識より社員意識が強く、一体となって他社と猛烈に競争することになる。東芝の岩田社長が労組から表彰されるという、西欧社会から見ればあり得ない事態にまでなった。社長は仲間であるから、給与の格差も大きくはならない。一般従業員の15倍 (実質7倍) ほどであった (経済同友会, 1995)。

この工職一致システムは、戦後日本経営の一大特色をなすものであった。俗に日本経営の三種の神器と呼ばれる、終身雇用、年功序列、企業内組合システムは工職一致がなければ成立しないものである。外国から入ってきたものを日本化して受け入れる方式は、西欧社会以外では、たった一国だけ、日本社会が成功を納めたといつてよい。

1980年代、日本は未曾有の勢いであった。Japan as No.1 とさえ称され、日本式経営がもてはやされた。日本式経営が良かったのかどうかは解明されないまま、日本経済の好調の故に日本経営も又、高く評価されたのである。だから、日本経済が不調に陥れば、訳も無く日本経営システムそのものが全体として過小評価されることになる。

ところで、昨今、東アジアでは日本が明治以降100年余で西欧との差をキャッチアップしたものを一挙に獲得するかの発展がなされているやにみえる。それは日本の発展と同じ道程を通ったものなのであろうか。

技術移転はかつての日本の明治近代化の頃と違ってシステム化されている。設備と共にその運営方式がパックで移転されることになった。溶鉱炉は輸入されても、熟練技術・職場組織は自家製にしなければならなかった明治日本と違って、現代の東アジアでは一貫生産設備を移転するだけでよい。そうすれば社会的ソフトウェアとよばれる職場組織や運営方式を自国の文化に合わせる必要は少ない。急速に発展できる。ただし、よいことだけではない。自分の運営方式を持たなければ、設備のハードウェアを含むワンパックは、次の段階でも又、輸入せねばならない。いつまでも「技術移転」をせねばならないかもしれない。

以上のように、日本は日本化、つまりは新しい運営方式によって近代化をなしとげてきたといえよう。この自家製のソフトウェアには2つのタイプがある。一つは、技術を重点としたソフトウェ

8) 藤森三男・大内章子「ウチ社会の論理」『三田商学研究』第39巻2号。

アで、他は社会性を重視したソフトウェアである。従来、日本が志してきたのは社会性を重点にしたソフトウェアであった。そうでなければ、1970年代の石油危機に際してあれほど鮮やかに対処できるはずがない。組織の運営の仕方、人々の頑張りズムがそうさせたに相違無いからである。その後の円高克服も又、そのとおりであろう。

明治の近代化以来の日本の経営は、ハードウェアを日本式に運営すること、つまり和魂洋才方式によって果たされてきたのである。今後もまた、そうなのであろうか。1970年代、80年代の日本の経営は、大変な好調さであったが、1990年代、不況に見舞われている。この不況は、石油危機や円高のときのように同じやり方で克服されるのであろうか。答えは yes であり no である。

近代化（工業化）は、早く移転できる要因（設備、機会、制度）を輸入し、変わりにくいもの（社会的価値）をそのまま用いることによってなされた。和魂洋才である。そして、この木で竹をつなぐのに社会的ソフトウェアを作成するのに成功したのが日本の近代化である。日本化による近代化である。この方式の成功は、うまいソフトウェアが作れるか否かにかかっている。日本では手馴れたやり方であり、ものの考え方、価値体系を大きく変えずにやっつけていられる利点をもっている。多分、核になる部分は変化するのに大変な労力と時間を要する故に、そのまま使いつづける。それは私の言うウチ社会である。長期間のカシカリ関係が非金銭的取引にまで及ぶのである。この組織の中にいることは日本人にとって誠に気分がよい。少なくとも今まではうまくいってきた。この改良型を使うことはできないであろうか。

事情は変化している。まず、変化の速度が早くなりつつある。カネ、情報は瞬時に移転できるという事情はそのままだが、社会的文化的要因も変化が早くなると思われる。それは、社会によって異なるであろう。たとえば、西洋の国々と交流するとき、日本人は一般に氏名を逆にして Given name, Family name の順、藤森三男に代わって M. Fujimori 程度の調整は行っている。しかし、台湾人の多くは完全にアチラ風にミドルネームを挿入している。固い文化の社会と柔らかい文化の社会がある。

しかし、時間の早さは変化したもの、なかなか変化の遅い要因、たとえば価値システムと流通的なハードウェア、たとえば設備との組合せを運営するのが企業経営であるという原則は変わらない。現在ではソフトウェアがビルトインされるようになってきたため、後発国も比較的容易に発展できるようになった。場合によっては、ソフトウェアを自家製にする必要がなくなっている。ただし、このハードウェアを中心とするシステムが陳腐化すれば、再びワンセットを輸入せねばならないし、企業経営としての強みも獲得できない。強みとは、マネできない、或いはマネするための時間がかかるノウハウだからである。

日本は明治の近代化も戦後のキャッチアップも社会的ソフトウェアを構築して発展してきた。そしてその強みの故に成功したといえよう。和魂洋才型発展がそれである。今では中国を中心とするキャッチアップ、追い上げにあって苦勞しているが、今後の展望は社会的価値体系を変えることが

むずかしいとするならば、再びうまいソフトウェア、社会の運営方式ができるかどうかをもっとも重大であるとする。