

「日本的経営」について

石 岡 雅 憲

1. 「日本的経営」の内容

「日本的経営」の説明の方法としては、諸説を検討しその結果として筆者の見解を述べるという方法もあるが、本稿では順序を逆にして、筆者の見解を先に述べておこうと思う。間宏教授の指摘するように、「現在、日本的経営とは何か、について共通の合意が十分成立していない」¹⁾以上、また公文俊平教授が「日本的経営」について指摘しているように3様の意味(①実体的ないし経験的意味、②論理的ないし分析的意味、③評価的ないし情緒的意味)があり、人によりまた同一人でも別の意味で使うことがある以上、さらに「日本的経営」という言葉には評価的価値がかなり強くまつわりつき、しかもその評価は時代と共にマイナスからプラスへと移り変っている以上、²⁾本稿の主題の内容を示すことが必要であろうと考えられるからである。公文教授は、「日本的経営」は「主体」の一種だとし、「主体とは、世界を認識し評価する能力と世界に働きかける能力とを有していて、目的合理的な行為を遂行しうる存在である」³⁾、といっている。さらに公文教授は、「私達は近代以降の日本の経営体(とりわけ企業)は、外来の編成原理とイエ型主体の編成原理との“習合”によって形成されているが、基本的にはイエ型の主体だとみなしてよいという立場をとっている。(略)“日本的経営”は、私達の用語でいえば、準イエと呼ばれるイエの一変種に属することになる。(略)かくして“日本的経営の特質”とは、イエとりわけ準イエの編成原理とその根底にある日本人の心理特性の持つ特

質を意味する⁴⁾」と述べている。

私のここでいう「日本的経営」も、日本における経営体がどのように組織され、経営体の構成員がどのように行動するか（勿論どう感じ、何を好み、どういう状態にあることを望むか、などを含める）という点に焦点を合はせ、これが欧米その他諸外国との間にどれ程の差をもつか、について述べようとする。

- 注 1) 間宏稿「日本的同族の特質と日本経営の特色」、並木信義編『日本社会の特質』（日本経済新聞社、昭和56年）、23頁。
2) 公文俊平稿「日本的経営の特質とは何か」、前掲並木編『日本社会の特質』、99-100頁。
3) 同書、108頁。
4) 同書、118-119頁。

2. 「日本的経営」は何故問題とされたか

「日本的経営」が問題とされたのは、いうまでもなく第二次世界大戦後の日本の経済が目覚ましい発展を遂げたからである。この日本経済の発展は、日本の経営者達により計画され指導され、従業員によって実現された。勿論これに日本の官僚の優秀性を加えるべきであろう。だがしかし、いかに官僚が優秀であったとしても、当事者である経営者が無能であっては、すべては画餅に帰することになる。これらを総括的にいえば、日本人の優秀性ということにもなるが、いまさしあたりは問題を経営の問題に限定してゆくことにしたい。

この「日本的経営」が問題とされるようになったのは、昭和50年代に入ってからである。それは注目されたオイル・ショックを見事に切り抜けたからである³⁾。しかし本格的に海外からの視察団が日本から経営を学ぼうとして来るようになったのは、この1・2年のことに属し、彼らの関心の

中心はQC（品質管理）と労働者の経営参加に関してであるといわれる。

第二次世界大戦以前も、また以後も、日本製品に対する評価は芳しいものではなかった。技術的には先進欧米諸国の模倣であり、猿真似であるとされ、製品としては安かろう悪かろうの低級品であるとされ、日本からの輸出を可能ならしめているものは、低賃金とダンピングである、とされていたのである。

このことをジェームズ・C・アベグレンがとりあげて「日本をめぐる神話」とよび、具体的にこれを否定している。すなわち、その神話の第1は「労働力の安さ」である。これに対して、労働力は日本の成功の大きな要因ではあるが、しかしそれは低賃金によってではなく、むしろ能率と弾力性によってである、といい、会社と労働組合は経済成長を刺激する方向で労働問題を解決するように歩調をそろえている、とアベグレンは指摘している。第2の神話は、日本の成長は「輸出の結果」だとするものである。西独やイギリスの国民総生産の20%－25%に比して、日本の輸出は実際には10－12%であり、大戦前の半分である、という。現実には、輸出が成長の原因ではなく、非常に高水準の国内需要が輸出を成功せしめたのだ、とアベグレンは主張する。第3の神話は、日本人は物真似専門で「独自の製品やアイディアの開発ができない」、という考え方である。しかしこの神話に対してもアベグレンは日本の研究開発投資が西独とほぼ同額であり、かつ有効に投資されていること、研究開発人員の総人口に占める割合は、アメリカを別にすれば世界最高である、という。しかも非軍事製品に重点がおかれ、研究より開発に重点をおくから、その成果は日本から技術輸出という形で現われはじめている、という。

アベグレンの次の言葉は参考になるところが多いであろう。

日本の経済的成功は、「低賃金」「輸出」「模倣」などによる一時的現象ではない。高度に能率的な社会経済システムから生みだされたものである。このシステムを検討するにあたっては、日本が工業化され

た唯一の非西ヨーロッパ文化であることを心にとめておかねばならない。この異なった歴史的・文化的背景のなかで日本経済は活動しているのであり、経済システム自体が西ヨーロッパ経済をささえる骨組みと著しく異なっているのである。この驚くべき相違のために、日本が経済成長のために作りだした理想に近い諸条件が、十分理解されないことが多い。⁴⁾

アベグレンの見識は、日本経済の成長原因として日本文化の特異性を認識しているところにある。これが「日本的経営論」の始源のひとつにアベグレンを数えさせる理由であろう。またそれが西欧にわかりにくいと指摘しているのも決して誤まっていた。例えば、アメリカにおいて、日本製自動車はダンピングであるとか、日本人の労賃が安いからだとかいわれていたが、実はロボットの使用による品質管理の徹底化が判明するにつれて、このような非難が何ら根拠のないものであることが漸くにして明らかになった。

日本経済新聞は殆んど連日「日本的経営」に海外の関心が寄せられていることを報じているが、今年8月26日にはシンガポールのリー首相が日本から学びたいと考える理由を次の通り報じている。⁵⁾

- (一) 西欧近代合理主義の行きづまりに対して、個人より集団の調和を重んずる日本の経済社会構造はより大きな活力を示している。
- (二) 東南アジア経済はここ数年間量的拡大を続けてきたので、企業経営や労使関係について質的改革をはかり、生産性の向上を図らざるをえなくなってきた。
- (三) 1960年代にアジア諸国に進出した日系企業の活動が、20年間に東南アジアの経済構造、生産様式に大きな変化を与えた。(終身雇用制度や福利厚生施設などは殊に⁶⁾)。

それでは、海外では「日本的経営」の本質をどのようにみているのであろうか。以下にそれらを見てゆくことにする。

「日本的経営」について

注1) 次の表は「日本的経営」の効率のよさを示すものといえよう。

日米独3ヶ国の比較 (日本経済新聞昭和56年7月5日)
「日本的経営の解明 1)」より

	△実質成長率(%) 日本の基準は1975年			△消費者物価			△労働生産性(製造業)		
	日	米	独	日	米	独	日	米	独
1976年	6.5	5.4	5.3	9.3	5.8	4.3	12.3	4.4	8.2
1977年	5.4	5.5	2.8	8.1	6.5	3.7	5.1	3.0	5.0
1978年	6.0	4.8	3.6	3.8	7.7	2.7	8.0	0.4	3.3
1979年	5.9	3.2	4.5	3.6	11.3	4.1	12.1	0.8	5.2
1980年	5.5	-0.2	1.8	8.0	4.1	5.5	9.2		

- 2) 日本科学技術連盟（略称日科技連）を訪れた海外からの視察団は昭和50年度には年間10件、30人の来訪で発展途上国からのものが中心であった。昭和55年4月から56年3月までの1年間に来訪したものは24ヶ国から98件、496人（うち米国137人、フランス13人、西独11人）である。日本経済新聞、昭和56年5月24日、「ニッポンKKに学べ」。
- 3) ポストン・コンサルティング・グループ編著『J・C・アベグレン・日本経営の探求——株式会社につぼん』（東洋経済新報社、昭和45年）、4-6頁。
- 4) 同書、6-7頁。なお、アベグレンは日本の経済成長システムを決定しているのは、成長資金の供給方式、政府と産業界の連携体制、労働資源の編成方法、の3要素である、といっている。7頁。
- 5) 例えば56年5月8日付日本経済新聞ではポーランドのフレサ委員長は訪日を前にして「日本人の勤勉さの半分でも学びとり、ポーランドに移植できればポーランドにとって大変よいことだと思う」と語ったと報じ、同8月26日付ではシンガポールではボーゲル教授の“Japan as No. 1”が企業経営者、官吏、労組幹部の必読書になっていること、および「日本学習」はいまや「ジャパン・フィーバー（日本熱）」の状態になっている、と報じた。
- 6) 「アジア'81、25億人の挑戦〈15〉」、日本経済新聞、56年8月26日。但し、このレポートは、第一に単一民族の日本と他人種混成のシンガポールとは同一に考えられず、シンガポールで集団意識をもたせるのは困難であろう、といい、第二に「日本熱」にもかかわらず反日感情は基本的には変化していない、という理由で「日本的経営」の普及は手ばなしの楽観はできないと警告している。

3. 海外では「日本的経営」をどうみているか

(1) 3種の神器

「日本的経営ということがいわれ出したのは、1972年のOECD（経済協力開発機構）による対日審査の結果の報告書が、いわゆる「3種の神器」論を発表してからであるとされている。この「3種の神器」を「日本的経営」の本質と考えていたのである。それらは終身雇用制度、年功序列型賃金、企業内組合の3つである。既にこれらは周知のところであるが簡単に説明すれば次の如くなるであろう。

終身雇用制度——学校を卒業して入社すると、その会社で定年まで働く習慣が日本にはある。一方会社側は定年まで働くことを前提として学卒者を社員に採用する。

年功序列型賃金——原則として入社年次が古いほど給与が高くなるような賃金体系が日本ではとられている。これは西欧のように能力に対して賃金が支払われるのとは違う。

企業内組合——日本ではその会社の従業員だけで労働組合を結成する。欧米では職種に従い、ひとつの産業を横断的に網羅した組合が多い。

この説に対しては、それが妥当性をもたない、という反論が生まれた。すなわち、アメリカの企業のなかで業績のよいものは、例えばIBM、ゼロックス、テキサス・インスツルメントなどは事実上終身雇用であるし、また組合のないところも多い、ということが判明したからである。さらに日本の場合、低成長と高齢化社会を迎えて、終身雇用と年功序列型賃金が崩壊する傾向をみせ始めてきた。こうなると前記「3種の神器」は、特に日本的ということができなくなってしまう。そこで「新3種の神器」説が生まれてくる。

(2) 新3種の神器

すでにわが国では終身雇用制度と年功序列型賃金は日本的経営の特色としては色あせたものとなってしまい、ただ企業内組合だけがそこに残されている。この企業組合から新しい「3種の神器」が生まれる。それはOJT、TQC、長期的視点からの経営計画の3つである。

OJT—— On the job training. 職場で作業指導をしながら職業訓練を行なう。「職場内教育」のこと。

TQC—— Total quality control. 職場での業務の質を高めるため、全社的に小グループを編成し、改善策を検討、実施、評価する自主的な運動のこと。

長期的視点からの経営計画——日本の経営者は欧米のように資本家を意識し、目先の配当にとらわれることがない。長期的な展望のもとに、償却がまだ済まない機械設備を廃して新しい設備投資ができるから生産性をあげることができる。また人事についてもいろいろな職務を経験させて時間をかけて会社に有用な人材を育て上げる。¹⁾

(a) OJT

以上の3つについてみてゆくと、まずOJTについて、尾高邦雄教授は逆の評価をしている。オートメーションを導入した工場の日米比較において、従業員の現在の作業に対する満足度は米国において高く、日本において低いといい、作業中の肉体的疲労や危険を感じる度合は普通は軽減するが、日本では逆に増大しているという。その主要原因は米国においては新設備に対するトレーニングが十分行なわれているのに対して、日本では労働者に対する組織的な訓練や新設備への適応についての配慮が不十分なところにある²⁾、と尾高教授は書いている。

ここで考えられるのは、この尾高説は昭和30年代にのべられたものである、という事実である。すなわち、すべてにおいて米国の先進性、日本の後進性という観点で判断する傾向が一般に受け容れられていた時代の発

言である。20年を経た現在においては、説得力を失なっているといえるのである。

アベグレンは、日本の大企業の雇用形態が欧米のそれとは違う日本の文化的土壌に合致した形をとり、従業員は会社が存続するかぎり雇用されつづけることを期待し、従業員の給料は仕事や生産によって決まるのではなく、その人の年齢、学歴、勤続年数によって決まる。「その結果、日本の従業員は一生を通じて家族の一員のようになり、家族関係と同様の相互責任や特権をもつ³⁾」と指摘している。そしてこの制度がストライキを減少させている、といい、「ストライキに密接な関連があるのが、労働力の企業内における弾力性の高さである。企業間の移動は少ないが、日本の企業内の労働力の移動性は欧米企業よりはるかに大きい。地位が仕事内容に依存せず、またその結果、組合との協約が仕事内容を規定していないので、企業内で個人に仕事を与えられる幅は非常に広い。(略)こうした職能の弾力性や転換可能性は、労働力が高度の読み書き能力をもち、一般教育を受けていてはじめて可能である⁴⁾」、といている。彼は日本の雇用制度の特徴と日本の教育水準の高さを主に論じているので、それらを述べるうちに日本の職能の弾力性や転換可能性にふれてしまった、という印象を受けるのであるが、しかし彼が職能の弾力性や転換可能性にふれていることは注目されるのである。

これに関連して竹内宏氏の説も、アベグレンの指摘したポイントを明確に述べているので引用する。まず竹内氏は、日本には「敗者復活のチャンス」があり、平等であると同時に非常に流動的な社会であるといい、これが日本人の勤労意欲を盛り立てる大きな要因であることを指摘した後で次のようにいっている。

また、会社に入ってから厳しい教育が無学歴社会を作るひとつの要因でもある。先程も述べたが、日本の大学では社会に出て仕事に役立つ教育は何一つやっていない。そこで企業が雇用してから教育する

わけだ。

「オンザ・ジョブ・トレーニング」といい、仕事をしながら覚えるという教育である。欧米では一度就職するとずっと同じ部署の仕事につくのに対して、日本の企業にはローテーション・システムがある。企業の中を数年間隔であちこち回るので、仕事の流れ、前後関係がたいへんよく理解出来、バランスを考えながら仕事をする。この点が、日本の企業に於ける生産行程がたいへんスムーズに流れている要因といえる。⁵⁾

これはアベグレンも指摘しているように、日本の雇用制度は採用する時、特定の職務を行なうという形で採用するものであるというよりも、むしろその会社の一員として就職し、一生をそこですごそうとする傾向がある。中根千枝教授は、『タテ社会の人間関係』という著書の中で、「戦後飛躍的発展をした労働組合までが、職員・工場労働者などあらゆる資格・職種の異なる構成員を網羅し、企業単位に成立していることなどは注目すべきである。こうした企業体に働く者は、好むと好まざるとを問わず、その集団にいつづけることとなり、他の会社に移りたくとも、そのルートがない。すなわち職種別組合的な"ヨコ"の同類のつながりがないから、情報もはいらないし、同類の援助もえられない⁶⁾。」、といい、「この序列の強さは職種の違いをこえるものであって、同期生意識は普通、職種をとわず貫かれている。これは雇用がはじめてから職種別に行なわれず、白紙の状態で入社し、職種は会社側によってきめられ、普通同一個人が異なるいくつかの職種のコースを歩むためでもあろう⁷⁾。」、といっている。また「能力主義をとる場合には、個々人の能力差を克明に判定する必要性が生じ、それに対応するメカニズムが当然要求されるのであるが、日本社会においては、そうした判定法が雇用制度として存在しなかったばかりでなく、一般の人々の生活においても能力差に注目するという習慣は、ほかの諸社会に比べて非常に低調である。伝統的に日本人は"働き者"とか"なまけ者"という

ように、個人の努力差には注目するが、“誰でもやればできるんだ”という能力平等観が非常に根強く存在している⁸⁾。], といっている。

以上の3者ののべているところは重複するところが多い。要するに、日本の雇用制度にあっては、学校を卒業すると「白紙の状態で入社」し、会社側の指示する職種に就き、会社の各職種を転々としながらOJTによって会社のカラーを身につけ、そこで定年まで働くのである。そうなる原因を3者はそれぞれの立場で述べているが、実際問題としては、会社の一員を会社のカラーに染め上げるのであるから、それはその会社の職場で教育が行なわれる以外に途はないのである。

(b) TQC

次にTQCについてみてゆこう。この品質管理は現在特に海外で注目されていることはすでに述べた。まずQC品質管理についていえば、元来米国において、W・J・デミング、J・M・ジュランらが開発したものであり、戦後日本に導入され、わが国は日本経済新聞社が中心となって毎年品質管理に顕著な業績をあげた者に「デミング賞」を与えるなどして大いに奨励普及に努めてきた。その結果ある面では米国よりもすぐれる程になっており、ウェスチングハウス社の日本法人ウェスチングハウス・エレクトリック・ジャパンのロバート・チーク副社長は、「われわれの関心は生産性の向上にある。この点では日本はすぐれた成果をあげている。学ぶべきところを学ばなければ、国際競争に打ち勝てない」と述べたと新聞は報じている⁹⁾。

これはQCの重要性を認識した日本の財界の指導者、経営者に先見の明があったからなしえたことであり、自動車組立工場・テレビ組立工場・IC工場などがロボットを導入して国際競争における優位を築いたことにも共通していえることである。

しかしこのQCに関しては欧米と日本との差は程度の差であって、この技法を徹底させるということは、それ程の難問ではないといえるであろ

「日本的経営」について

う。問題はTQCの最初のTすなわち total である全員が品質管理に参加するところにこそあるといわなければならない。海外からの日本企業視察団は、2つのことに最も関心をもつという。その1つはQCサークルのように賃金にも反映しない勤務時間以外に会社の仕事をなぜ積極的に行なうのか、という点であり、その2は末端の女子従業員に至るまで経営参加意識が強いこと、つまりいわゆる“やる気”があること、である。

何故そうなのか、ということが本稿では考えられなければならない。私見によれば、前にもふれたが、これは日本独特の雇用の在り方に関係すると思われる。つまり日本の場合、企業に就職するということは一生そこで働くという関係をつくることであり、「白紙の状態」で入社して、その職場でその社のカラーに染まり、次第に「ウチ」の意識をもつようになってゆくのである。フィリップ・ジョーンズ・オハイオ州日本事務所長は、「日本企業の特徴は、労務管理にある。日本の会社には家族みたいな温い雰囲気がある。それはいいと思う。」¹⁰⁾といているが、このような「家族的雰囲気」をもっていることがTQCの導入を成功させたとは私は考えるし、ロボットの導入に労働組合が反対しない要因となっていると考える。

(c) 長期的視点からの経営計画

最後に「長期的視点からの経営計画」をみてゆく。前に、日本の経営者は欧米のように資本家を意識し目先の配当にとらわれることがない、ということにふれておいた。トーマス・J・ネビンスはこの配当または目先の利益のことと共に、日本のマネージャーは短期間の評価をされることがなく、終身雇用制度のおかげで長く温く扱ってもらうためによく働く、¹⁰⁾といっている。

田中博秀氏は「新しい日本的経営の3原則」について次のように説明している。田中氏は古い「3種の神器」、すなわち終身雇用制度、年功序列型賃金、企業別労働組合の3つのほかに、「日本的経営」の特徴を新規学卒採用方式および定期昇給方法をあげている。この「新規学卒採用方式」

はすでにOJTの項のところで「白紙の状態で入社」として論じてある。「定期昇給方法」も給与を仕事や生産性に対して支給するのでなく、その人の年齢、学歴、勤続年数によって決定されることから自然に発生したものであり、これもすでにOJTのところでのべた。田中氏の説をとりあげるのは、そのような点にあるのではなく、「3種の神器」に「新規学卒採用方式」と「定期昇給方法」を加えた5つを「日本的経営」を象徴するものであるとしたうえで、これらに共通した原則のようなものがある、¹⁾ とい¹⁾って、次の3つをあげているからである。すなわち、田中氏は「日本的経営」に共通する原則として、①長期性、②集団性、③閉鎖性をあげている。

田中氏のいう「長期性」は、企業経営を考える場合、日本はタイム・スパン time span を長くとっている。終身雇用制度やその一部である新規学卒採用方式はこの典型であるし、年功序列賃金やその一部である定期昇給制度などもこの長期性重視の考え方のあらわれである、というのである。(なお、ここでの主題から外れるが、後の記述とも関係があるので、ここで他の2つについても述べておく。まず「集団性」について、個々の職務ないし個々の労働者の機能や役割りと、これに対する組織ないし労働者集団全体の機能や役割りととのバランスを考える場合に、「日本的経営」はウェイトを集団の方におく、という。「閉鎖性」については、日本の企業は閉鎖性が強くならざるをえない、といっている。そして最後に長所と短所は表裏の関係にあるから、長所のよい面ばかり見ることなく、その裏側の悪い面にも思いを致すべきだ、と警告している)。

(3) 新旧「3種の神器」についての私見

以上の古い「3種の神器」と新しいそれとを概観してきたが、それぞれの立場から考察されたものであり尊重すべきものだとは私は考える。しかしながら、それらは現象における特殊性を把握したにすぎず、その根源についての考察に欠けているように思える。それは海外からの観察をもとにし

「日本的経営」について

ているのであるから止むを得ないことだと思われるが、しかしだからといって、それでよいとするわけにはいかない。

ここで詳細に述べることはしないが、「経営」というものを現象的に比較してその特徴を述べたとしても余り効果はないと私は考えている。すなわち「経営」というものには、一面経済活動として経済合理性の問題があると共に、もうひとつの面として経営に参加する人間の問題がある。経済合理性の問題は普遍性をもち、地域性に関するところはあまり問題とならないと思われる。しかしもう一面の人間の問題には当然地域性が強くかかわってくる。「日本的経営」という場合に問題にされるのは、主として後者、つまり人間的側面の問題である。そうすると日本という社会、したがってその日本の社会を形成する土壌的環境となる日本の風土とそれが形成される過程としての日本の歴史とが考えられなければならない。そこで問題は日本人論ないし日本文化論という形をとることになると思われる。

しかしここで注意すべきは、それは文化人類学や文化地理学、または比較歴史学の方法によるものではない、ということである。この「日本的経営」は、あくまでも「経営」の立場、すなわち経済問題と社会問題とを、経済体という経営組織体の主体的立場から統一しなければならないというのが私の考え方である。

注 1) 池内正人「日本的経営の解明①」, 日本経済新聞, 56年7月5日。

2) 尾高邦雄著『日本の経営』(中央公論社, 昭和40年), 115-116頁。

3) 前掲『アベグレン・日本経済の探求——株式会社につぼん』, 18頁。

4) 同書, 20-21頁。

5) 竹内宏著『日本だけが何故強いのか』(太陽企画出版, 昭和56年), 28-29頁。

6) 中根千枝著『タテ社会の人間関係——単一社会の理論』, 講談社現代新書, 47頁。

7) 同書, 74頁。

8) 同書, 76頁。

9) 日本経済新聞, 56年5月24日, 「ニッポンKKに学べ」。

10) 日本経済新聞, 56年6月12日, 「日本的経営”米に乗り込んだ

ら」。

- 11) 日本経済新聞, 56年8月22日, 田中博秀「日本的経営の弱点を問う——崩れる〈処遇の平等〉・難しい高齢化への対応」。

4. 「日本的経営」を研究する態度

この問題を考えるにあたって、まず「日本的経営」を認めるか認めないか、という問題から始めようと思う。それは勿論「日本的経営」という特殊な現象の存在を事実上の問題として認めるか認めないかの問題ではなくて、科学的認識として、つまり学問研究の対象として認めるか否かの問題である。これについては拙稿¹⁾ですでにふれたことがあり、その要点は次の通りである。

「日本的経営」の科学的研究意義を認めない立場としては藻利重隆教授の説がある。藻利教授は、およそ「科学」であろうとする経営学は、ひとしく「一般経営学」を志向するのであり、ドイツ経営学やアメリカ経営学などの国別の「特殊経営学」は「一般経営学」として理論的に不完全であることを物語るにすぎない²⁾、というのである。これに対して「日本的経営」を認める立場として山城章教授は、わが国の経営学研究がわが国の実際に即して研究されずに、マネジメント一般原理の研究か、さもないればアメリカ経営学の導入にすぎなかったことを反省し、「わが国の実際に即したわが国的な経営学が研究されなければならない³⁾」、という主張をしているのである。私はこのとき経営学が科学として理論の必要なことも、また経験科学として實際を外れた経営学が存在しえないことも熟知しておられるこの二人の経営学の泰斗は、両者ともに現実を尊重し理論の完成を目指しているのであって、その主張は相反するものではなく、説明のプロセスとして重点のおき方の差異がこのようなものだと解釈したのであった。

この拙稿は題名でもわかる通り、経営文化論について論じたものである。経営における文化の問題、人間行動の問題をとり扱ったものである。前にもふれた通り、「経営」が「経営経済学」として「経済の問題」である場合には、経営の良否は一義的に経済的成果ないし経済的効率によって測定し判断することが可能になる。そこで地域性の問題は入りこむ余地がなく、基準となる原理は普遍的な性質をもつといえることができる。しかし「経営の問題」は「経済の問題」に限定されるのではなく、「人間集団の管理の問題」を含み、この両者の統一が「経営」にほかならないのである。山本安次郎教授はこのことを「経営は内容的には事業と企業との統一であり、作用的には事業経過の組織と管理との統一である⁴⁾」、といっている。

ここで「経営文化論」というとき、経営における文化的側面をとりあげることになる。この文化は地域的特殊的なものである⁵⁾。しかし「経営」というときは、単なる「文化論」にとどまるものではない。藻利教授はこれを「経営の技術的構造と社会的構造」としてとりあげ、「経営は人的生産と物的生産とをその構成要素として構成された、社会的生産組織体である⁶⁾」、と規定した。そして藻利教授はさらに経営学説史における「物理的原理」から「心理的原理」へ、そこから更に「社会学的原理」へと進む進路を示したのであった。(このような傾向に加えて、最近では山野井芳郎教授の「非生命系から生命系へ」という命題が論じられるに至った⁷⁾が、それはシューマッハーの指摘する「生きている要素の排除」によって生じたための科学の欠陥の克服が意図されている。しかしここではその問題には立ち入らない)。

ところで土屋守章教授は、「人と人とのつながり方についての考え方が、日本人と欧米人とでは異なる⁸⁾」といい、わが国の近代企業に2つの種類がある、という。近代企業にとって、技術も経営管理も舶来品であったが、一方にこの舶来品に馴染みやすい企業があり、他方にそれに馴染まない、または馴染めない企業とができた。前者の舶来品に馴染みやすい企業はい

わば「バタくさい企業」であり、後者は土着的日本的な「ドロくさい企業」である。この「バタくさい企業」が外国で受け入れそうに思われるのに、実は日本的土着的な「ドロくさい企業」（松下電器・本田技研・吉田工業など）が海外では活動しやすく理解されやすいということがわかってきた。⁹⁾これは「信頼関係にもとづく経営」によるものだとし、土屋教授はい、次のように仮説を提示するのである。すなわち、土屋教授は、「日本人は人と人とのつながりにおいて相手に対する信頼感、相互の信頼関係を、非常に大切にしているのではないか」という仮説を提示する。そして、「終身雇用、年功序列、集団主義等々のいわゆる日本的経営の諸特徴も、相互の信頼関係を大事にするという考え方から説明できるとすれば、この仮説は、ことによると、日本的経営を考えるうえでの鍵になるのではない¹⁰⁾か。」と述べている。

これに続けて土屋教授は、この「日本的経営」について、それはわれわれ日本人から拭い去ることのできぬ体質であるとし、その閉鎖性をいましめ、相互信頼の関係が形式に墮する危険を指摘している。さらに学問として分化された近代科学は現実をみて理解するときの道具とはなりえても、それ自体は何の指針も与えてはくれない、¹¹⁾と警告している。

さて、以上によって、「日本的経営」を研究する態度としては次のようにいうことができるであろう。まず第1に、「日本的経営」は経営学研究の態度をもって研究すべきこと、である。それは現象の記述ではなく、経営学の立場から研究するということであり、経験科学としての現実を基礎とした実証的態度を守ると同時に、理論化の努力をなすべきである、ということである。第2に、「経営」の問題は単なる「経済」の問題ではなく、これに人間の問題を含める、ということである。このような経営学の全体の体系を念頭におかずに、文化人類学的態度や文化地理学ないし比較歴史学という方法や態度になってはならないのである。第3に、ここにあげた第1と第2の問題をいかに結合せしめるか、という問題が生じる。これに

については、文化人類学や文化地理学や比較歴史学などを隣接科学としてその成果をとり入れる、という態度をとり、経営学としての体系を守りつつその内容を豊かにすることを期する。いわゆる学際研究と称して一つの対象に関する知識をあれもこれも収容すれば都合がよいと考えているものもあるが、それでは経営学は雑学になってしまう。経営学はやはり科学として認識目的、課題、認識対象などが方法的に整序されなければならないのである。

経営学に隣接する部分については、法学・医学・数学・会計学・経済学・工学・心理学・社会学・その他がある。¹²⁾その場合、経営学の立場からこれらをみてゆこうとする。文化論についても同様であることはいうまでもない。

このように、「日本的経営」を「経営学」の立場から取扱うということは、冒頭に述べたように、経営体の編成原理ともいうべき文化的な、日本に固有な個人と集団との関係をさぐるということになる。経営とは経営体の目的達成のためにその構成員が最も効果的に働くことができるような方法を考えることだといってよいが、その方法で「日本的」とよぶことのできるものは何かを考えようとしているのである。

注1) 拙稿「経営文化論の方法論的背景」、現代科学論叢第11集、1977年刊。

2) 藻利重隆著『経営学の基礎（改訂版）』（森山書店、昭和37年）、524頁。

3) 山城章著『経営学要論』（白桃書房、昭和42年）、27-28頁。

4) 山本安次郎教授は「経営」について次のように述べている。

われわれは経営（体）の基本構造を事業（経営対象）、企業（経営の意志主体）、経営（経営の行為主体）の統一と考える。（略）それはそれぞれの見方から経済的経営、資本主義的経営、企業経営、産業経営、事業経営などと呼ばれるものに外ならない。われわれがこれを学説史的発展の帰結というのも、それがドイツ経営学の経営経済（資本循環の経営過程＝客体的）とアメリカ経営学の経営管理（資本循環の経営職能＝主観的）との統一を示すからに外ならない。（略）経営は内容的には事業

と企業との統一であり、作用的には事業経過の組織と管理との統一である。(『経営学本質論』(森山書店, 昭和 36 年初版, 昭和 46 年第 4 版), 237-238 頁。

よくいわれるように, ドイツ経営学を形式的体系的として特質づけ, アメリカ経営学を内容的実践的として特質づけるならば, それぞれの特質が同時に欠陥であることも明らかであろう。そしてそこに根本問題があることも明らかであろう。形式は単なる形式としては無内容であり, 内容も単なる内容としては盲目である。形式はあくまでも内容に即して形式であり, 内容もあくまで形式における内容であるほかはない。この意味にて, ドイツ経営学には内容をすなわち生の基盤から来る問題性ないし実践性との深き関連を自覚せしめ, アメリカ経営学には形式をすなわち経営存在の論理化として学的統一原理を自覚せしめ, かくして経営主体的経営学たらしめるのでなければ, 換言すれば論理性と実証性, 実証性と論理性とを主体的に統一するのでなければ, それぞれの経営学は真の経営学とはいいい得ないのである。このことは経営学の現代的形成を問題とするわれわれにとってまさに根本問題であることを示しているのである。」(『経営学の基礎理論』(ミネルヴァ書房, 昭和 42 年), 207 頁。

- 5) 木村尚三郎教授は「文化」と「文明」を次のように対比して説明している。「必ずしもこの二つの言葉は, ヨーロッパでも厳密に使い分けられているわけではない。しかし強いて言うなら, カルチャー(文化)の場合は, 文字通り耕し方, 自然に対する手の入れ方, またはこれを中心とする生き方の総体が, 自然的諸条件や歴史的伝統によって異なるという, 生き方の地方的, 風土的な個性が重視されるのに対し, シヴィライゼーション(文明)では, どんな土地にも及びうる, 生き方の普遍的形式に力点が置かれている。」『和魂洋才のすすめ』(日本経済新聞社, 昭和 54 年), 26 頁。
- 6) 藻利重隆著『経営管理総論』(第 2 新訂版)(千倉書房, 昭和 40 年), 19 頁。
- 7) 山野井芳郎稿「社会科学における生命の世界——非生命系から生命系へ」, 思想, 岩波書店, 1977 年 7 月号。
- 8) 土屋守章著『日本的経営の神話』(日本経済新聞社, 昭和 53 年), 16 頁。
- 9) 同書, 61-66 頁。
- 10) 同書, 68 頁。
- 11) 同書, 84-85 頁。
- 12) 山城章著『経営学原理』(白桃書房, 昭和 41 年初版, 44 年 4 版),

5. 日本人論の検討

(1) 風土的に見た日本

日本の地理的状况は極めて特殊なものようである。小松左京氏は「日本の自然というのは、ある意味では世界の、特に文明が発達した先進文明国のある地域の自然と比べてみると、大変奇妙な自然であることがわかる¹⁾」¹⁾、といている。その特徴を列記すれば次の如くなる。①西欧が西側の大西洋のメキシコ湾流の影響をうけて海洋性気候であるのに対して日本は西側の中国大陸の影響をうけて大陸性の気候である。海洋性気候は年間の温度差が小さいが、大陸性気候は冬と夏の温度差と雨量差が大きい。さらに日本はモンスーン地帯に属しているからヨーロッパの気候とは違い、夏は亜熱帯海洋性気候となり、冬は亜寒帯性気候になる。②日本は低緯度に位置しているので、年間を通して照時間が大変長い。③雨量が多い。(年間平均雨量は北西ヨーロッパで500ミリ、東部アメリカで647ミリ、日本は1,700ミリ)。④地形が複雑である。⑤日本に氷河期の与えた影響が少なかった。²⁾

小松氏はこのような日本の自然条件によって、①情報は通すが破壊力は通さないというフィルターの役目を果してきたこと。②日本には大疫病が侵入したことがないこと。(疫病は少しずつ入ってきてワクチンの働きをした)。③他の文明をとり入れるかどうかの選択権は元来強大文明の側にあるものであるのに、日本の場合は常に日本側に文明の選択権があった。④他の文明圏では、創造を天才のなすべき行為と考えているのに対して、日本では自然のなりゆきでそうなった、と考えるようになった。³⁾

私には小松氏のこのようなとらえ方が非常に興味がある。ともかく日本が農耕民族となっていったのはこのような地理的自然環境の影響であり、

遊牧狩猟文化とは異質の文化を形成してきたことは疑う余地がない。このような定住農耕民である日本人にとって、「国」は本来土地のことであり、祖先伝来の固定した「土地」は絶対的であるしまた国家次元においても「固有の領土」という観念を離れることはできない。しかし遊牧狩猟文化の世界には「固有の領土」という思想はない。⁴⁾ イギリスと日本を対比した場合、日本は土に執着する民族であるのに、イギリスは（アメリカと共に）耕作を放棄して資本主義化の道を進んだ土離れの民族である。⁵⁾ このように日本の場合、地理的自然状況が日本人を農耕民の集団とさせ、これから定住農耕民の文化が生成したといえるであろう。

それではその特徴はどこに見出させるであろうか。すべてを網羅しつくすことは不可能であるが、若干をあげれば次の如くなるであろう。

- ① 一致協力的である。和を以て貴しとなす、というのは有名なことばであるが、農耕民集団にとって農作業が土地と天候という自然条件に大きく制約され、また労働力も一致団結して目的を達成するように統制される必要があり、家族と村落の内部的協調が重視されるようになる。「わが国の場合、人々がほんらい鬭争的でなく、相和しつつ生きようとするために、平時では秩序を重んじ規則を遵守して、一致協力的である⁶⁾」。
- ② イエの観念が強い。日本語のイエは寢所（いえ）つまり宿所の意から出た言葉であるといわれるが、「安んじて身を置きうる場」がイエであり、家族であれ企業であれ国家であれ、すべてイエと観念される。ここでは人間関係は大切にされるが、血のつながりは重視されない。（古代ローマを別にして、西欧では家を継ぐ養子の制度はない、といわれる⁷⁾）。職場は「ウチ」であって、家庭よりも居心地がよい、というサラリーマンが多いといわれる。このイエの観念がTQCにおける従業員の無償超過勤務を可能にさせ、またロボットに名をつけたり、その導入を受け容れたりさせるのであろう。

- ③ 勤勉さ。ポーランドのワレサ委員長が来日して、日本人の勤勉さに学びたい、といったと新聞が報道したが、四季の明瞭な日本では、90日ごとに生活の仕方を変えてゆかなければならないから、怠け者やノロマは生きて行けない。いやでも日本人は勤勉にならざるをえず、刈入れ日時から逆算して計画通りことを進めなければならない。秒きざみのスケジュールをこなせるのは日本人の得意とするところになった。そこではやる気がないのは罪悪で、「なせばなる」の哲学が生まれる。⁸⁾
- ④ 理外の理がわかる。イザヤ・ペンダサンは、『日暮硯』と恩田木工についてかなり詳細に紹介し分析し、そこに「理外の理」が確立されているという。木工は「人間相互の信頼関係の回復」を基本とし、自己の姿勢を正し、相手に対する絶対的信頼を披瀝する。そこには「人間」「人間的」「人間味あふるる」といった意味での「人間」という言葉を基準にした律法がある筈で、日本人はこの宗教を奉ずる一宗団なのだ、とペンダサンはいつている。日本人のやり方には、「人間とは、こうすれば、相手も必ずこうするものだ」という信仰が確固として存在する、とペンダサンはいうのである。⁹⁾

この「人間相互の信頼関係」は、先に土屋守章教授が仮説として提示していたのと同様である。これをすべて風土や自然環境の結果であるとしたら、また農耕社会の特徴であるとしたらすることは問題があるであろう。宗教や人生観など、また政治制度や社会制度からも検討されなければならないであろう。しかし先にあげた3つの項目とこの「人間相互の信頼関係」とは深い関係をもつことはいえるであろう。私はこの④は上記①②③の結論であるように思うのである。

(2) 心理的に見た日本人

土居健郎教授は、日本人の特徴は、「甘え」の一語が最もよくあらわすことができる何ものか、であるという。¹⁰⁾「甘え」とは、「乳児の精神がある程度発達して、母親が自分とは別の存在であることを知覚した後に、その

母親を求めることを指している言葉である¹¹⁾」。そしてこの「甘え」は、敗戦によって忠孝の道徳を捨て、義理人情を古くさく感じ、忘恩の誹りを恐れることなく生きはじめた時、彼らを実際に動かしている一番深い欲望が「甘え」であり、しかもそれがいたく傷ついていることを漸く自覚されたのである¹²⁾。この「甘え」を、土居教授は言語の意味論的分析によって興味ある説を展開している。しかし本稿はそれらをいちいち検討することはできないから、関連のあるところだけ考えてゆくことにする。

土居教授は、「甘え」は人間の健康な精神生活に欠くべからざる役割を果たしている¹⁴⁾、としてこれを認め、中根千枝教授が日本社会構造の特徴をタテ関係の重視と規定したことは「甘え」の重視であるとし、「むしろ日本人の甘えに対する偏愛的な感受性が日本の社会においてタテ関係を重視させる原因となっているとってよいかもしれない¹⁵⁾。」、といている。つまり土居教授は「甘え」が原因でタテ関係はその結果だというのである。

「他人」という言葉は、血縁がない人および関係のない人をさす。日本人の間の人間関係では親子関係が理想とされ、それ以外の人間関係はこの物指しではかられる。親子の間には「甘え」が存するのは当然で、それ以外の関係で相互に甘えが働く場合は、すべて親子関係に準ずるか、あるいはそれと何らかのかかわりを持つ場合である。このようにして、日本人の間では「甘えの心理が社会生活の根本ルールになっている¹⁶⁾」、というのである。したがって、親子の間柄では遠慮はいらない。遠慮のいない身内はウチである。両者の関係が親子関係から遠ざかればそれに従って遠慮が必要と考えられ、遠慮を働かせる必要がなくなった無縁の他人の世界はソトである。この場合ウチとは身内とか仲間内というように主として個人の属する集団を指し、英語のプライベートのように個人自体を指すことはない。このことから日本人がいわば理性的に行動するのは遠慮のある場合であり、さらに注目されるのはこの遠慮を働かせねばならないサークルも、遠慮を要しない外部の世界に対してはウチと意識されることである¹⁷⁾。

親子を中核とする家庭は遠慮のいらぬウチ（身内）であり、職場は理性的に遠慮を働かせるウチである。ここまでは「甘え」が働くという限界が存在しているということは、経営管理上、職場の人間関係として忘れてはならぬであろう。

「すまない」と「気がすまない」とをとりあげて、前者は相手に対する甘えが温存されている場合、後者は相手よりもむしろ自分の気を重んずる場合、と土居教授はいつている。この「気がすまない」という強迫傾向が日本人の勤勉さに関係があるといふことができる¹⁸⁾、といふのである。

「自分がある」と「自分がない」とについて、これらは共に個人とその個人が置かれている人間関係すなわち集団との関係を標示している。もし個人が集団の中にすっかり埋没していれば、その個人に自分はなく、集団所属によって否定されることのない自己の独立を保持できる時に、「自分がある」といわれる。「義理人情の葛藤が結局は甘えに根ざしているように、この個人対集団の葛藤もその本質は個人の甘えに発していると考えられる。」土居教授は日本で従来人情よりも義理、個人よりも集団が重んじられてきたことを「一見極めて理にかなったといふことができる」、として、「大体人はその本性からして集団を求め、集団なくしては生存することができない。したがって小我を捨てて大我を取ることが美德として賞揚されるならば、一層集団と行を共にすることがやりやすくなる」といふが、同時に集団は最低の衝動によって動かされやすく、これに対する個人の抵抗が封じられれば付和雷同や迎合だけになってしまう、と警告もしている¹⁹⁾。

「義理」と「人情」について、「人情」は単に人間の感情一般をさすのではなく、「甘え」と密接に関係するもの、といい、人為的に人情が持ちこまれた関係が「義理」とであると定義する。しかもこの両者は対立概念ではなくて、両者間に有機的な関係がある、とし、「恩」はひとから情け（人情）を受けることを意味し、「恩」は「義理」が成立する契機となるも

の、とする。²⁰⁾

さて、多くとりあげたい事項があるが、この位にしておく。土居教授が、「アメリカの精神科医は概して、患者がどうにもならずもがいている状態に対して恐しく鈍感であると思うようになった。いいかえれば、彼らは患者の隠れた甘えを容易に感知しないのである。²¹⁾」、といているのは、精神科医の代りに経営者といってもよいのであろう。つまり「甘え」の容認されない世界では、ヒトは理性的に振舞うであろうが、感情的には満たされないことが多くなる。その点で日本的経営は「人情」によって円滑にさせられているといえるのであろう。

(土居教授はルース・ベネディクトの文化の類型「罪の文化」と「恥の文化」につき、彼女の日本人の心理に対する鋭敏な感覚に教えられるところが多かったのでその肩を持ちたい気がするが、その理論をすべて鵜呑みにするつもりはない、といい、彼女はその考え方に価値判断をしのびこませている、また、彼女の考え方において罪と恥の感情が全く無関係であるかのごと前提されている、と批判している。²²⁾ 私には同感できたが、深くふれることをしない。)

この土居説に対して、西田耕三教授は次の「甘え」の2種の区別を明確にしていけない欠陥がある、と指摘した。「甘え」の心理は、孤独からのがれたいという欲求に発する同一化をめざす心の姿勢、つまり同一化への心理的志向、同一化志向である、とし、同一化志向は「一方依存的同一志向」と「相互依存的同一化志向」とに分けられる、というのである。前者は「幼児的甘え」であり日常用語の甘えに近く、後者は「成人的甘え」で、「問題視するにはおよぶまい²³⁾」というのであるが、私は企業社会の人間関係において、問題視した方がよいと思う。殊に「浪花節的人情が若い人を泣かせる²⁴⁾」といわれ、女性や高年齢社員が増加すると予想される今後は、このような配慮を怠るわけにはいけないと思われるのである。「甘えの満足は相手しだいなので、甘えたい者はきわめて傷つきやすいことにな

る。言い換えれば甘えは容易に恨みに転ずる。あるいはこういってもよい。甘えの中にあらかじめ恨みの可能性が含まれており、また反対に恨みの中には甘えの可能性が含まれていると。これが甘えに内在する両価性である。であるから甘え的人間関係にはある種の不安定さがつきまとう。愛憎一如というように、甘え的人間関係は容易にひっくり返る危険性がある」と土居教授は指摘している。現実には日本人の心理にこのような「甘え」と「恨み」が同居しているとすれば、これに対応することは日本の経営者にとっては必要なことである。

注1) 西堀栄三郎・小松左京・中原勲平共著『日本人の創造性』(産業能率短期大学出版部, 昭和50年), 77頁。

2) 同書, 77-86頁。

3) 同書, 94-131頁。

4) 津田元一郎著『日本的発想の限界——イラン・アフガニスタン・東南アジアの真相』(弘文堂, 昭和56年), 80頁。

5) 前掲木村尚三郎著『和魂和才のすすめ』14-18頁。

6) 同書, 57頁。

7) 同書, 109-112頁。

8) イザヤ・ペンダサン著『日本人とユダヤ人』, 角川文庫, 47-51頁。

9) 同書, 92-93頁。

10) 土居健郎著『〈甘え〉の構造』(弘文堂, 昭和46年初版, 56年2版), 9頁。

11) 同書, 81頁。

12) 同書, 93頁。

13) 同書, 69頁。

14) 同書, 83頁。

15) 同書, 23頁。

16) 同書, 33-37頁。

17) 同書, 38-41頁。

18) 同書, 130-131頁。

19) 同書, 162-165頁。

20) 同書, 29-31頁。

21) 同書, 16頁。

22) 同書, 48-59頁。

23) 西田耕三著『日本的経営と働きがい——老令化社会への対応』, 日経

新書，79－82頁。

24) 前掲竹内宏著『日本だけが何故強いのか』，42頁。

25) 佐橋滋編『日本人論の検討——現代日本社会研究』（誠文堂新光社，1980年），86頁，土居健郎稿「甘えについて二題」より。

6. 日本の経営は海外で適応できるか

何事によらず外国の事情はわかりにくい。ベネディクトの『菊と刀』¹⁾は日本と交戦中に米国内で書かれたために、いくつかの誤りがある。「日本的経営」という場合にも、「神話」として、神秘的に語られて、しかも現象的特異性にだけ視線が注がれ、その現象の奥にあるものの探索がなされない傾向がある。そういう点で、「日本的経営」の特質を文化的心理的にみてゆくという方法は進んだ方法であると思う。

このように文化的心理的な面から、日本の企業やその他の経営体または集団をみてゆくと、日本の文化の特性とそこにみられる心理的特性が浮かび上ってくるのであるが、そうすると、これは他の文化または他人種の心理とは相違するから他地域では適用できない、という結論が簡単に出てくる。

この問題について山田充彦氏は次のように述べている。もし「日本的経営」が海外移植可能なら、日本産業が欧米に対してもつ優位性はいつかは消滅し、国際競争力を失なう時期がくるだろう。一方もし移植不可能なら、日本の優位はますます強まり最後には反撥を生み保護主義に転じて、日本は大打撃を受けるかもしれない。どちらも日本産業の命運にかかわる問題だ。しかし日米企業の生産性について実地調査した結果は、上のいずれでもない結論が出た。すなわち、「日本的経営はたしかに日本のユニークな集団主義的価値体系の中で形成されたが、その中には文化や国境を越えて広く受け入れられうる普遍的要素がある。それは人間を企業の手段で

なく目的として尊重する考え方であり、これは従業員の動機づけに大きな効果をもち、生産性や品質向上を可能にする。しかし日本的経営を個人主義的価値体系の社会、文化に移植するのは簡単ではなく、非常な努力と時間を要する。だが移植は可能である²⁾。』、というのである。これにつづけて山田氏は在米日系企業が日本的経営をある程度導入して、定着率向上（離職率の低下）と教育の徹底、人間関係の改善、多少のボトムアップ活動（従業員の意見を取り上げ経営に盛り込む）などを試みて改善の成果をあげている、と伝え、在日の米国企業が「日本的経営」を導入して本国の親会社やグループ企業よりも生産性や品質で上回る企業が続出している、という。

山田氏は「日本的経営」の本質を「人間を企業の手段でなく目的として尊重する考え方」であるとしているが、窮極的にはここに至るのであろう。「やる気を生む」とか「会社との一体観」とかいっても、自分を大事にし尊重してくれない集団には永くはいられない。テイラーの「科学的管理法」が人間を機械視するために「人間疎外」が問題とされ、かの「ホーソン実験」で人間関係が重視されたが、依然として人間を手段と考える考え方からは脱却できず、ダグラス・マクレガーは「新規採用した人材の持つ能力の生かし方を大いに勉強しなければならない³⁾」、とあってX理論に代るY理論を提唱した。マクレガーは、フォーチュン誌のウィリアムズ・H・ホワイトの論文「組織の中の人間」が、グループ活動は個人の水準を引き下げる効果を持っており、大勢順応を強制し、個人主義を否定し、創造的な活動を破滅させ、そして一般に、人間活動を妨げ制約する形態なのである、と主張するのに反対して、次のように述べた。「一般にわれわれは集団の努力によって目的を達成することがおそろしく下手である。これは団体行動の特異な面に関する理解と技法が間違っている結果なのである。(略) われわれが集団の現象を強調しすぎていること、およびその過程で個人の足跡を見失っているという、ホワイト氏の主張は、ぜんぜんの

はずれである。ほんとうに問題なのは、われわれが集団行動にあまりにも配慮しないため、管理者は集団という環境のなかで、個人の成長と統一のための条件をつくり出す方法を知らないということである⁴⁾」。

ホワイトは、集団中心の場合は個人は圧殺される、と考えたのであろう。日本の場合には所属集団を生かすということを重視し、「滅私奉公」という個人に極めて不利な言葉さえあるのだが、集団が繁栄することが個人に還元されるということを知っており、すでにこれを実現して成果をあげたのであった。これは「理外の理」ともいうべき理解の仕方であり、自己を滅することが自分を生かすことだ、という日本的な考え方である。

結論的にいえば「人間を目的とし手段としない」という考え方を「日本的経営」とよぶならば、「人間尊重」というこの考え方は海外で根づくことは可能であろう。しかし個人主義的発想の転換と「身を捨ててこそ浮ぶ瀬はあれ」という論理の理解とがどこまで成功するか、それはやってみないとわからない。(海外における反日感情や国民性の違いを理由に日本的経営の海外移植は困難とする論説を多く読んだが、ここではそれらは取扱わない)。

注 1) ルース・ベネディクト著長谷川松治訳『菊と刀』、現代教養文庫、社会思想社。

2) 日本経済新聞、昭和56年8月15日、「日本的経営海外移植の課題」、山田充彦。傍点石岡。

3) D・マグレガー著高橋達男訳『企業の人間的側面』(産業能率短期大学、昭和41年)、5頁。

4) 同書、273-274頁。