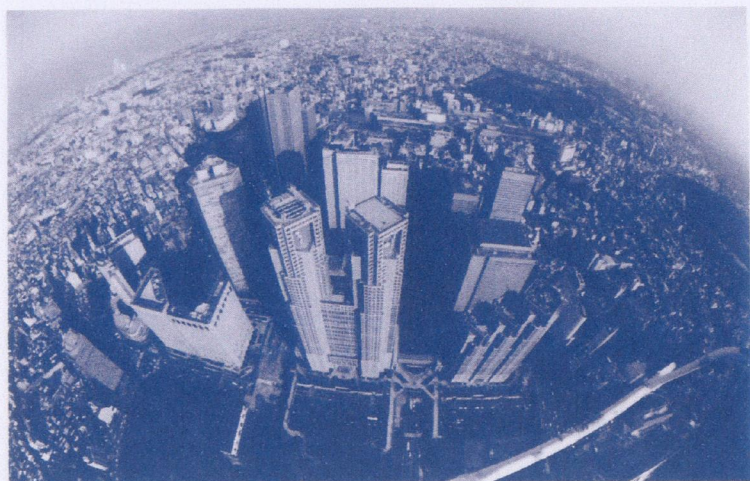


21L
Minerva

日本の経営文化

二十一世紀の組織と人

津田真澄 著



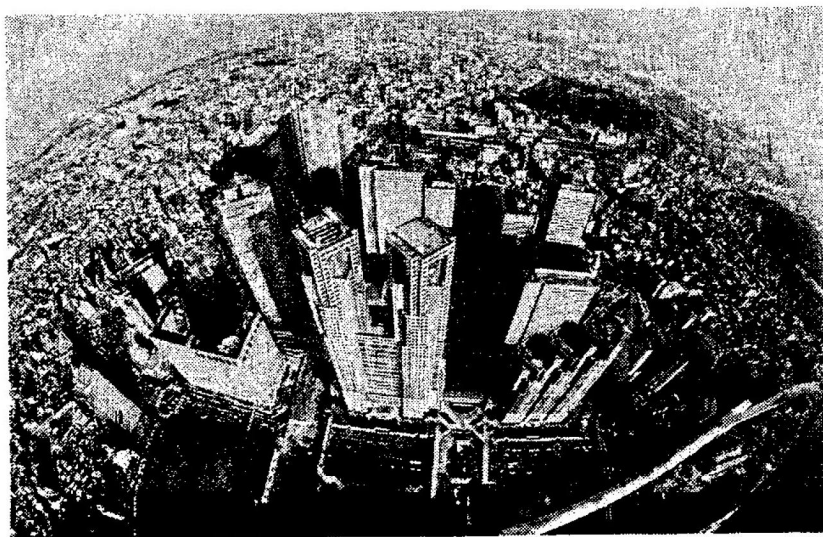
ミネルヴァ書房

Minerva 21世紀ライブラリー⑨

日本の経営文化

二十一世紀の組織と人

津田真澄 著



ミネルヴァ書房

はしがき

アメリカでは一九六〇年代から経営文化論、組織文化論が展開されているが、そのなかに「空気」という文化要素はない。その方法は論理的かつ分析的であって、なるほどと感心させられるが、この方法を借用して日本の経営文化を解いても、肝心なところには届かない。日本の経営文化は論理だけでは説明できないからだ。ヨーロッパ人の研究では、パリ高等商科大学ドミニク・チュルク教授の『曖昧の構造』が、社会学の手法をとって、日本の経営文化の解明にかなり接近しているように思われる。ただし、この研究にも「空気」の要素への注目はない。

これらの研究文献を概観していえることは、日本の組織内の「空気」の存在は日本独特であって、西の世界の人々には想像できないことである。これを解かなくては、日本の経営活動の性質を世界に了解してもらうことができないのではないかと思う。

日本の経営文化の核心が「空気」であるということは、本書がこれから解いていくわけだが、あらかじめ、そのイメージを描いておこう。日本の経営文化としての「空気」の特色は、無色ではなく一色を理想としているということだ。「空気」が七色で、さまざまな文化が組織および経営活動を吹き抜けているというのではなく、「金太郎飴社員」が一色の「空気」を呼吸するということが集団主義の「和」の理想状態とされていることである。この一色の空気が蓄積されてい

る状態が「社風」である。社風という言葉も日本以外にはない。

日本の企業の経営活動は稟議制度、集団主義、全社運動など種々の特徴があげられ、それはそれで適切だと思うのだが、それらの制度を結びつけているのは、社員に共通している空気である。制度が人間抜きで動くわけではない。ところが、なぜ日本の「経営文化」の核心が「空気」なのか、どこから「空気」が生ずるのか、なぜその「空気」が組織内の人々を支配するのか、ということのひとつは確かめようとする、これが実に容易ではないのだ。当然のことだとして誰も気にしていないし、はっきりと説明することもできない。

そこで本書は、わけが分からない「空気」の正体を解くために、五編一三章という多数の構成になってしまった。しかも、あまり難しくしないために、大きな本にすることを避け、事例も多く採取した。全体の筋を紹介しておこう。

組織内の「空気」そのものの説明は第Ⅳ編の第9～11章だけである。この第Ⅳ編は本書で最大の編ではあるが、とはいえ全部の編が「空気」だけを取り上げているわけではない。ここが本書の特色である。

第Ⅰ～第Ⅲ編は、その第Ⅳ編に入るための滑走路の役割を果たしている。組織の「空気」を説明するためには、どうしても日本人の社会生活様式そのものを前提としなければならないので、第Ⅱ、第Ⅲ編がそれにあてられている。空港をイメージしていただくと、第Ⅰ編は、第Ⅱ、第Ⅲ編である本来の滑走路に入るための助走路である。

欧米人だろうと日本人だろうと、文明生活をしている以上、みな同じで日本人が違っているわ

けではない、あるいは日本人の文化の方が優越しているとする意見の方々が日本には多い。この意見は、日本が「経済大国」になるにつれてどんどん増加している。意見をもつことは自由だし、日本人同質論あるいは日本人優性論の方が日本人には快いだろう。

外国で住む時に私は、偶然ではあるが、日本人が多数住んでいる地域ではなく、その町の人々で成り立つ地域で定住のイロハから始める体験ばかりをしてきた。いくつかの国でのそういう体験を基礎にすると、外国書の読み方、絵画彫刻の見方、音楽の聴き方、対話のしかたまで日本人同質論とは違ってくるのはやむをえないことだと思う。

私には、日本人の文化が西の世界の人々と同じだとは思えない。どうすればその証明ができるだろうか。そこで極端な場合を考えた。すなわち人間自身が死に直面するような危機におかれた時に、人の心の原点であるはずの良心がどう動くかということを取り上げれば、この異同の決め手になるのではないかとすることに着目した。そこで第Ⅰ編「経営文化の基礎を考える」では、簡単な導入部分を述べた後に、そのぎりぎりに追い詰められた人々の、組織内での行動の特色を「原組織」として、アングロサクソン系の人々と日本人とを比較した。日本の組織だけに「空気」があることを証明するためには、どうしても国際比較の方法が欠かせないので、以下の各編でもこういう比較の方法を採用している。

第Ⅱ編から、本論になる。まず本書の理論的方法を提出しなければならない。そこで第Ⅱ編は「日本人の文化形成を考える」と題し、「文化形成の核心」(第3章)として、まずマックス・ウェーバーの経済社会学の方法を取ることを述べた。経済社会学をマクロとすれば、私は、その

ミクロとしての経営社会学を自分の方法論としている。つぎに日本人の伝統文化としては、縄文人の土着文化こそが伝統文化の基礎であることを述べている。これは教科書的通説とは異なるかもしれない。

つづく「高度先進中国からの文化輸入」(第4章)、「日本的仏教の形成」(第5章)は、日本人の文化形成・維持の根幹にあたる部分で、連続する二章である。ここもまた、通説とはかなり異なると思う。一つは、古代大和王朝以来、日本人ははるかに高度な中国文化の輸入に追いまわられて一〇〇〇年以上を過ごしてきたのであって、日本人の生活価値観の形成には、この高度先進文化への対応、これらの高度輸入文化と伝統文化との調整ということが最大の問題であったことを述べている。その際、その高度先進中国文化が、日本の伝統文化に照応する基礎部分と、高度先進部分との双方に作用したために、伝統文化もまたその恩恵によって豊かになっていった。足利時代以降になると、一方では、「底部文化」として伝統文化ががっちり形成された。そして他方では、先進文化輸入に対して「都合がよいところだけを採択する」という「断章取義」の方法が確立されて、日本人の「上部文化」(舶来)の核心になった。これが日本人の「二重文化」として定着していったのである。

一九八一年の日本企業の技術貿易赤字額は二七〇億円だったが、一〇年後の一九九二年には五二〇億円に倍増している。この「経済大国」では、「基礎技術」はアメリカ、モノづくりの「応用技術」は日本、という住み分けができていてから心配ない、心配ない」という意見が多い。「基礎技術抜きの経済大国」は、一〇〇〇年以上前の高度先進文化輸入の時代から形成された日

本の「上部文化」の一つの典型例であろう。

日本人の文化が、このような「二重文化」であることを見た上で、第Ⅲ編は「経営文化の骨格を考える」と題して、いよいよ経営文化の考察を始める。「西の世界の組織思想」(第6章)は、「文化形成の核心」(第3章)を受けて、西の世界の組織思想の形成の基礎を取り上げている。この章の内容は、日本の経営学では取り上げられてこなかったように思われる。「日本人の組織思想」(第7章)では、日本の明治以降の近代企業制度の輸入は「上部文化」の「断章取義」によるものであって、そこから出てきたのは近代企業経営ではなく、ウェーバーという東の世界の「家産共同態」としての日本的な企業であったこと、そして第二次大戦敗戦後の占領軍政で、アメリカが、この「家産共同態」企業を西の世界の近代「経営」に転換させるための努力を惜しまなかったこと、また日本の財閥の基幹産業の資本が壊滅した後、占領軍政が経済復興支持へと政策を転換したにもかかわらず、大企業の資本蓄積が進まなかったことを述べた。この時代が「日本的経営」が形成される時代だった。

東西冷戦状態を利用して高度工業化、高度経済成長がつづき、日本の大企業は資本蓄積に全力を投入した。これが一九四五〜八五年の戦後四〇年間の企業活動であった。その結果として、日本の大企業は、巨額の資本蓄積を達成して「法人」として独立した「人」となり、その組織が「共同体」となり、西の世界には存在しない「法人共同体」という組織をつくった。大企業のサラーマン経営者が、自分の財産でもないのに、「含み資産」「内部留保」などによって、私企業の資産蓄積に献身する理由の根本思想は、この「共同体」「家産」思想以外にはないのか

と思う。その根本思想を日本人のサラリーマン全体が共有していることはもちろんである。「法人共同体」活動が、一九八五年以降の日本の企業活動の性質になる。

「法人共同体」の思想（第8章）では、ウェーバーがいう西の世界の「近代経営」ではなく、東の世界の「家産共同態」としての「法人共同体」の性質を説明する。そして、この「法人共同体」の成立・維持のためには、その社会的存在としての根拠がなくてはならないので、その根拠を述べている。

これだけの準備をした上で、第IV編で「空気」それ自体の探究に入る。第IV編は三章構成であって、空気の性質、空気の形成、空気の支配、空気への陶酔、空気の消滅の構造を説明している。この編に関して最大の刺激を受けたのは、山本七平氏の『「空気」の研究』（文藝春秋、一九七七年）だった。今から一五年前の著作だが、この山本氏の視点に学んで日本の企業の文化を解きたいとその時に思った。山本氏は、その後ずっと健筆を振るわれ、企業活動についても筆が及んでおられたので、「空気」の研究についても、おそらく続編を書かれるだろうと考えて待っていた。山本氏は、まことに残念ながら一九九一年一月に早世され、その後になたからも「空気」の研究の発表がないので、それならば本書の公刊が許されるだろうと考えた。そこで、この第IV編については、山本氏の『「空気」の研究』の内容を損なわないように努めた上で、私の考えをつけ加える構成にした。

第V編では二十一世紀に向けて「法人共同体」は空気支配を維持していけるだろうかという問題を、二つの章で提出している。「二十一世紀の日本人」（第12章）では「人工化社会と電腦文化」

（有斐閣、一九九二年）で初めて提出した「電腦世代」についての、その後の計測結果を掲載している。また、「論理化経営」の提案では、サミットストア副社長荒井伸也氏実践の「言語化経営」に共感して、二十一世紀に向けて「論理化経営」への変身を提案した（第13章）。

二十一世紀は、東の世界とはもちろんだが、西の世界との接触が国勢を左右するほど密接になるだろう。そしてまた、日本人に今まではなかった新しい世代が登場してくる。余計な摩擦の激化を避けるためには、世界にも国内にも理解できるような経営活動に変換するのが賢明ではないかと考える。その最小限の努力として、経営活動は、「空気」経営から変身することが必要なのではないだろうか。

分厚くならないように、注記はすべて省略した。また引用文献は文中に明記し、参考文献は末尾にまとめて掲出した。著者、編者の方々には、勉強させていただいたことについて、ありがとうございました。御礼を申しあげたい。

以上が本書の構成の概略である。本書のような内容の著作の刊行を快諾していただいたミネルヴァ書房の杉田啓三氏および不出来な文章を丹念に編集していただいた小田博子氏に、特に記して謝意を表したい。

一九九四年一月

著者

はしがき

I 経営文化の基礎を考える

第1章 日本の経営文化の基礎

1 「空気」と「社風」

「空気」が経営文化……(2) 「空気」研究の核心のヒント……(5)
組織には「社風」がある……(6) 「社風」とはなにか……(9)

2 「空気」の存在を知る

外から分かる「空気」……(11) 「社風」の比較……(12)

第2章 「空気」発生の基礎をたずねる

1 組織の原性質

現代で見る西の世界と日本の原組織……(17)

2 西の世界の人々の原組織

「泰緬鉄道」建設……(20) チュンカイ収容所……(22) 死と隣り合わせのどん底……(23)
原組織の目覚め……(24) 原組織の出現……(28) 西の世界の原組織の意味……(30)

3 日本人の原組織

日本人の捕虜収容所……(32) 日本人の場合の比較の限界……(34)
飢餓状態での入所……(35) 日本軍の内部組織……(37) 労働と労働規律……(39)
娯楽……(41) 将校、将官たち……(43) 日本人の「原組織」とは……(44)

II 日本人の文化形成を考える

第3章 文化形成の核心

1 文化形成の経済社会学

原組織と宗教との関係……(52) 文化形成の理論……(54)
ウェーバーの目的と方法……(56) 「神」という言葉……(59)

2 日本人の伝統文化

紀元前の日本人……(64) 形成された伝統文化……(66) 大陸人の大量渡来……(70)

第4章 高度先進中国からの文化輸入

1 道教、儒教、仏教の渡来

道教の渡来……(72) 儒教の到来……(75) 仏教の輸入……(77)

2 三教関連の中国仏教

中国へのインド仏教の伝来……(79) 仏教の三教論争突破……(81)
「本覚」思想の中国仏教……(83) 中国的仏教の確立……(87)

第5章 日本の仏教の形成

1 中国仏教の本格輸入

仏教輸入の推進……(91) 日本の仏教の形成……(92)
日本の仏教の発展……(95) 日本の救済仏教の展開……(96)

2 先進文化輸入姿勢の安定化 99

- 唐から宋の時代へ：(99) 中国禅宗と道教思想：(100)
中国禅宗と中国の伝統文化：(103) 中国禅宗の輸入：(104)
宋時代の朱子学：(105) 朱子学の輸入：(108) 文化輸入姿勢の安定：(110)

III 経営文化の骨格を考える

第6章 西の世界の組織思想……………112

- 1 西の世界の組織思想の形成 112
経営文化の考え方：(112) ヘレニズム世界のローマ：(113)
キリスト教の地中海世界への進出：(116)
2 ヨーロッパ組織の源泉 118
ゲルマン世界の組織化：(118) 聖餐の密儀：(120) 職務の事効説と人効説：(121)
3 「近代経営」の組織論 122
職務主義の組織理論：(122) 近代経営の職務中心主義：(124)
日本人の伝統的思想：(127)

第7章 日本人の組織思想……………130

- 1 日本人の文化思想 130
日本人の文化思想形成の基盤：(130) 日本人の文化思想の成立：(133)

2 現代の経営文化の形成 137

- 明治時代の欧米文化の輸入：(137) 家産共同態の論理：(138)
家族共同態としての日本企業：(139) 身分制度の組織：(141)(138)

3 「日本的経営」の時代 144

- 占領軍政と「日本的経営」：(144) 「日本的経営」の組織思想：(148)
中間期の時代としての「日本的経営」：(152)

4 「日本的経営」から「法人共同体」へ 153

- 法人としての企業：(153) 「法人」大企業は人間になった：(155)
「日本的経営」が「法人共同体」の組織になった：(159)

第8章 「法人共同体」の思想……………164

1 「組織人」としての「器官」 164

- 「組織人」：(164) 「組織人」としての「器官」の要件：(165)

2 「絶対同一人間」を準備する日本社会 167

- 社会の義務教育：(167) 集団主義均質化教育：(170)
選別競争教育：(172) 知識記憶一般教育：(173)

3 「情況倫理」という価値観 178

- 状況と情況：(178) 円環史観と直線史観：(179) 状況倫理と情況倫理：(182)
情況倫理の支配：(184) 「法人共同体」の情況倫理：(187)

IV 日本の経営文化の動脈を考える

第9章 日本の組織と人

- 1 地下茎の組織¹⁹⁰
「システム」……⁽¹⁹⁰⁾ 「地下茎」での器官の活動……⁽¹⁹²⁾
- 2 「幹枝」の組織¹⁹⁴
地表の組織……⁽¹⁹⁴⁾ 「根回し」と「人事異動」……⁽¹⁹⁶⁾
日本の組織は「ギイ・リゾーム型」……⁽¹⁹⁸⁾

第10章

人間関係——「情理」と「情語」

- 1 人間関係と言葉²⁰¹
「人間関係」……⁽²⁰¹⁾ 日本人の「人間関係」……⁽²⁰⁶⁾
- 2 対話の言葉²⁰⁷
言葉に論理がない……⁽²⁰⁷⁾ 日本人には二種の言葉がある……⁽²⁰⁹⁾
「理語」と「情語」の日本人の言葉……⁽²¹⁴⁾
- 3 対話の流れ²¹⁷
条理と道理……⁽²¹⁷⁾ 「情理」が適切だ……⁽²²⁰⁾ 「情理をつくす」……⁽²²¹⁾

第11章

組織内の「空気」

- 1 「法人共同体」の「空気」²²⁴

- 2 絶対同一人間の選別²³⁰
「空気」の定義……⁽²²⁴⁾ 「空気」の支配……⁽²²⁵⁾ 組織的空気づくり……⁽²²⁷⁾
「無心になる」……⁽²³⁰⁾ 「絶対同一人間」の選別の方法……⁽²³¹⁾

- 3 「空気」づくり²⁴⁰
第一、第二の選別……⁽²³⁵⁾ 高度の能力へ……⁽²³⁶⁾
社風と「空気」……⁽²⁴⁰⁾ 「空気づくり」の過程……⁽²⁴³⁾
「空気支配」での陶酔とはなにか……⁽²⁴⁵⁾ 「空気」抜け……⁽²⁵⁰⁾

V 結び——一つの提案

第12章

二十一世紀の日本人

- 1 日本人は変わった²⁵⁴
「経済大国人」「偏差値競争人」の充満……⁽²⁵⁴⁾
「上部文化人」で充満……⁽²⁵⁶⁾
- 2 「電脳世代」の登場²⁵⁹
新世代としての「電脳世代」……⁽²⁵⁹⁾ 勤労者としての登場……⁽²⁶⁰⁾

第13章

「論理化経営」の提案

- 1 国際関係の変質²⁶⁵
裸の国の異質な企業……⁽²⁶⁵⁾ 四〇年周期の日本近代史……⁽²⁶⁷⁾

2 「論理化経営」への変身 271

「言語化経営」の登場…(271) 「論理人」への変身…(276)

あとがき 281

参考文献 285

人名・事項索引

あとがき

「こういう空気ですから、今回はこう言わないと通りませんよ」とか「あの時はこういう空気だったから仕方ありませんでした」という言葉は、日本のあらゆる組織のなかで、毎日のように繰り返されている言葉で、話す人も聞く人も、それだけで了解できるだろう。これが欧米人には理解できない。日本の企業に雇用される欧米人サラリーマンもかなりの数になり、日本の企業に働いた上での分析レポートも一つや二つではないが、奇妙なことに、これらのレポートには、「空気」についての記述が全くない。欧米企業には、日本企業にあるような「空気」が存在しないからだろう。

「組織風土」「組織文化」という領域は、人間組織の集団理論の分野にある。自然環境の存在様式を「自然風土」あるいは「風土」と呼ぶとすれば、その環境下で生きている人間の集まりでの生活行動様式を「社会風土」と呼ぶことができる。この「社会風土」については、歴史学、社会学、地理学、人類学などによって昔から研究されてきた。それが企業や官庁など社会の個々の活動組織を単位として、その小単位に参加する人々に共通する思想・行動様式について「風土」式の研究が行なわれるようになったのは、そんなに古いことではないと思う。経営組織内の社会風土を「経営風土」「経営文化」と呼ぶが、その本格的研究の先鞭をつけたのはアメリカの心理学

者たちではないだろうか。その発端は本書でも紹介したが、おそらくアイオワ大学のゲシュタルト心理学者、クルト・レビン教授（一八九〇—一九四七年）であろう。レビン教授は実験集団心理学の創始者で、後にマサチューセッツ工業大学（MIT）に移り、その門下に、いわゆる行動心理学の英才を輩出した。レビンの樹立した「集団力学」はやがてミシガン大学に移管されて、レビンを抜きで業績が続々と生み出されて現在に至っている。

企業の経営組織を通して、社員共通の社会生活様式を解明することが「経営風土」「経営文化」の研究であり、二つの言葉は同義に用いられる。「経営風土」と題する著作が最初に発表されたのは、レビン門下のG・H・リトビン、R・A・ストリンガーの『経営風土』（一九六八年）だった。この「経営風土」論から、経営風土革新手法として「組織開発」（OD）が提案されて一九七〇年代に日本の企業で大流行したことがある。

一九七〇年代後半から、ソビエトとの軍備拡張大競争によりアメリカ経済の民間部門が衰退した。日本企業の輸出攻勢は石油ショック後に始まり、さらにアメリカ企業と競争する分野でのアメリカ本土の工場設置もすんだ。日本経済の強さ、その下での日本大企業の不可解な組織・経営行動ということが、大きな関心を引き起こした。ここから、アメリカで経営学からの「組織文化」の研究がさかんになった。この「組織文化」の研究には特徴がある。経営活動の分析を文化領域まで拡張して日本企業に負けないアメリカ企業の経営活動をどのように展開するかということにある。すなわちアメリカの組織文化論は個人主義を基盤とする経営戦略論なのである。

自然科学の代表である物理学は十九世紀に古典物理学が成立したのだが、量子力学が二十世紀

初頭に登場して、二十一世紀の自然科学への道を開いた。社会を分析する社会科学は、自然科学の手法を取り入れた。だが、企業活動を対象とする経営学では出発が遅く、マックス・ウェーバーなどがようやく二十世紀初頭の組織・管理の理論の古典理論をつくった。物質ではなく人間活動そのものを対象とする経営学では、科学成立の基礎である「概念」そのものの客観的定義が困難だったからである。

この古典理論に対して、科学としての合理主義理論を守りながら、新しい理論が二十世紀後半から登場してきた。その一つはA・ケストラを発端とする「ホロン経営」の提案だった。これは人間が組織をつくり、動かすという面を押し出した生理学モデルだった。だが人間は単なる生理システムではない。一九七〇年代末にJ・C・マーチが認識論を基礎とする心理学モデルを提出した。この心理モデルは生まれたばかりだが、生理モデルと心理モデルを組み合わせた二十一世紀の組織論が、古典理論に代わるのではないだろうか。この理論では、本書で述べたような「理念型」の論理が評価されるのではないかと思う。

だがこれはアメリカでの話である。日本企業は西の世界という近代経営とは違うから、このようなアメリカの組織理論の発展は別にして、まず日本の企業活動がもつ性質そのものに眼を据える必要がある。著者としての問題意識の出発点としての「総論」は『人工化社会と電脳文化』（有斐閣、一九九二年）である。日本にとっての二十一世紀は、一九八五年の、第二次大戦後第二期（一九二〇—二五年）として始まると考えて、現在のままで推移すればどうなるだろうかという見取図を描いた。そのことは本書の第Ⅴ編でも述べている。本書は経営文化を対象にしているから、

内容は独立している。本書では日本の経営文化の「理念型」を提出することに全力を投入した。「理念型」だから、サラリーマン読者は「ウチはちよっと違うな」と思うかもしれない。「理念型」は概念の構成と現実の抽象とで純粹につくられるのだから、個々の実態をあげて差異感をもつことは当然だと思う。本書につづいてもっと洗練された日本の経営文化論が出ることを望んでいる。

ハーバード大学のサミュエル・ハンティントン教授（政治学）の「文明の衝突」（『フォーリン・アフェアーズ』一九九三年夏号）が世界で大反響を起こした。冷戦後から二十一世紀にかけての世界は、代表八文明の衝突が渦になると述べている。注目したいことは、八文明のなかである中国の儒教文明と日本文明とを全く別個の文明として区別していることである。

ハンティントン教授は、極東アジアで中国が覇権を握るのは時間の問題であるかもしれないという。教授は保守派で、冷戦後のアメリカの主要関心対象を中国・イスラム文明とすることで注目される。日本文明は他のどの文明とも違う独特の文明であって、西の世界とはすべてが異なる」と明示している。こういう見方を嫌う人が日本には多いだろうが、世界で「経済大国日本」について知る人々が多くなるにつれて、日本異質論が高まることを止めることはできまい。この問題についても本書を通じて読者に考えていただきたいと思う。

〈著者紹介〉

津田 眞 激 (つだ・ますみ)

1926年 生まれ。

1952年 東京大学経済学部卒業。

一橋大学社会学部教授，青山学院大学国際政治経済学部教授を経て，

現在 青森公立大学経営経済学部教授，一橋大学名誉教授。

経済学博士，社会学博士。

著 書 『日本の経営の論理』中央経済社，1977年。

『日本の経営の人事戦略』同文館，1987年。

『人工化社会と電腦文化』有斐閣，1992年。

『人事労務管理』（編著）ミネルヴァ書房，1993年。

Minerva 21世紀ライブラリー⑨

日本の経営文化——二十一世紀の組織と人

1994年4月10日 初版第1刷発行

〈検印廃止〉

定価はカバーに
表示しています

著 者	津 田 眞 激
発 行 者	杉 田 信 夫
印 刷 者	坂 本 嘉 廣

発行所 株式会社 ミネルヴァ書房

607 京都市山科区日ノ岡堤谷町1

電 話 (075) 581-5191 (代表)

振替口座・京都2-8076番

©津田眞激，1994

内外印刷・大日本製本紙工

ISBN 4-623-02393-1

Printed in Japan