日本経済新聞　「経済教室　『日本的経営は硬直的か』」　1986年5月24日

日本的経営は硬直的か

経済教室

実証欠く論議横行

環境変化に柔軟性示す

一橋大学教授
津田　真澂

和や協働性を強調して"金太郎飴（あめ）同質集団"をつくる日本的経営は新経営環境に即応するための創造性、柔軟性を欠き、時代に合わず古臭いという意見が多くなった。経営論もこの風潮が強い。しかし、この風潮と日本的経営の実態との間には大きなギャップがある。時流とは逆に次のような見方が必要であろう。

①現在の経営環境に適応するために提出されている新経営論は日本人の生き方についての根元思想を欠き、実証性にも乏しい。

②日本の企業経営のすべてが日本的経営の特質を備えているわけではない。日本の大企業の経営のタイプは三つに区分され、日本的経営はその一つのタイプに過ぎない。

③今後の日本の企業経営の中で、日本的経営は依然として存続し、さらに一層の深化を続けていくであろう。

同友会報告に経営者の焦り

経済同友会が「社会と企業の求めるこれからの人材」と題する意見書を発表した。この意見書によれば、企業が求める人材として、①一つに秀でた、多様な個性の豊かな創造性②基礎的な知識をもつ④主体的な行動力⑤豊かな感性―の五つのポイントをあげ、この五つをすべて満たすようなミニ五角形の人材は不要で、どれかが突出している個性的な人材が求められる、と述べている。

この意見書を批評する気は全くないが、それにしても最近の企業は人材の異質・異能性の必要を強調し過ぎるようだ。その背景には環境変化に即応できない組織や市場の要求をつかめないこと、従業員の高齢化、変化に抵抗する中高年管理者、等々へのトップのいらだちが累積されているように見える。

ちょうどそこに、企業再生を目指す米国の百花斉放のビジネス論がどっと紹介された。その中で同質・金太郎飴の人材をつくり出す和と協調の日本的経営には、創造性・柔軟性をもつ組織を生み出す能力はないと言い立てられるものだから、影響を受けるのは無理もない。この風潮はちょうど昭和二十年代の経営論議とよく似ている。

経済同友会は昨年四月に「新日本的経営の創造」と題する報告書を発表した。この報告書では既存の日本的経営と比べた新日本的経営の特質を戦略行動、組織、制度・慣行、人的資源、行動様式の五つについて比較した報告書の結論とも言うべき表が注目された。とくに批判になったのは人的資源の欄であり、既存の日本的経営では同質的人材、集団主義が特質だったが、新日本的経営では異質人材、個人主義の許容を特質にすべきだとする点である。冒頭の意見書はこの報告書を下敷きにしているのだろう。

この報告書は「アンケート調査から読みとれる九〇年代の新日本的経営の姿を示すことをねらっている」と述べている。しかし、熟読しても異質人材や個人主義の必要をはっきりと読みとれるような調査結果がどこにも見当たらないのはどうしたことなのだろう。この報告書のこの部分を引用している多数の著作はこの点を十分に検討しての引用であろうか。

大蔵省のソフトノミックスフォローアップ研究会の「経済のソフト化と労働市場」や経済企画庁情報化研究会の「新情報論」などの報告書が述べる「ストック型経営からフロー型経営へ」という提案も最近の意見の一つである。この提案は設備、人材の長期ストックをやめて、環境に即応するために、必要な時に必要な人材を、必要なだけ調達するというフロー型経営こそ、今後の日本の企業経営の姿だと述べている。

学生アルバイトなら別だろうが、明日はどこに勤め口があるかと常に考えながら数十年を過ごさねばならないとしたら、異質・異能な人材以外の圧倒的多数の勤労者にとって企業はどんな意義をもつだろうか。

確かに、富士通の池田敏雄氏、旭化成の古荘幸一氏のように、異質、天才型の人材が社運を変えた例は多い。だが、それと同時に日立製作所のセレン系複像管、カシオのカード電卓、東芝の核磁気共鳴CT、本田技研のシビックなどチームによる世界最高水準の創造的開発も目立って多いのである。なぜ新しく、異質人材で個人主義ではなければ日本的経営がダメなのか。この点についての主張は深みに乏しいように思えてならない。

日本人の思想根元に置いて

企業経営は一つの人工的な社会組織であり、その社会がもつ人間思想と結局は調和しなければゴーイング・コンサーンたりえない。

企業経営とは、経営者にとっても従業員にとっても、人生への問いの場所であり、経営活動とは人生の意義を追い求めるのである。経営者と従業員とをつなぐ環はお互いの心である。これが日本人の社会組織についての根元思想だろう。

個人プレー中心から参加型経営までは経営システムが大きく揺れながらも、欧米の企業経営が個人主義を基調にしているように見えるのは、その根元に個人を突き放して生きさせるという人間思想が横たわっているからである。日本人の人間思想の根元に根ざさない経営施策を取り上げても、裏切られるだけに終わるのではないだろうか。

日本的経営と呼ばれる日本企業の経営システムは戦後に形成されたと私は考えているが、もとよりすべての日本の企業が日本的経営の経営システムを採用しているわけではない。大企業だけに限定しても、その経営システムは三つのタイプに大別されると思う。

第一は新日鉄、三菱重工、東レのように戦後久しく政府、官庁との結びつきが強い、いわば国策的企業群である。

第二には、トヨタ自動車、松下電器、資生堂のように、激動する市場経済に身をさらしながら、生き残りのための経営システムを模索し、追求し、開発することに執念を燃やした少数の企業群である。

第三には、経営システムの徹底的追求を欠いたり、回避してきた多数の企業群である。

日本的経営の特徴は終身雇用、年功賃金、企業内労使関係の三つだとする説が広く通用しているようだが、日本的経営論はそのような低レベルの論議をとっくに超えてしまっている。

なるほど雇用や賃金や労働組合は労働市場についての主要な要素ではあるが、財・サービス市場や資本市場をふくめたトータルな市場の活動主体としての企業経営の経営システムの主要素ではない。日本的経営の特質は労働市場におけるそれらの要素をふまえながら、どのような組織、管理システムが開発されたかを見ることから出てくる。

戦後、企業の経営理念を明確に打ち出したのは日清紡績の桜田武氏であった。同氏が挑んだ経済同友会論争は戦後の日本的経営の思想を生み出す画期的な論争だった。この論争の中で桜田氏は、国民大衆が株主になった戦後日本企業は社会の公器となったのであり、それゆえに企業をつぶすことは反社会的行動となる、そうしないためには市場経済の中で責任をとる経営者の経営権の確立が不可欠だ、と主張した。それと同時に企業経営は全社員による経営活動であり、その全員経営の中から最強の人材が経営者に選ばれる組織・管理システムが必要であると述べた。

この経営理念はもちろん日清紡績の中で具体化されたのだが、さらに若干の企業が同じ経営理念に基づいて新しい戦後の経営システムを開発していった。それは一言で要約すれば、経営者の従業員の物心をつなぐ共同生活体の形成を基盤として、その上に「考える仕事集団」をつくり出すという経営システムだったと思う。

カンバン方式はトヨタ自動車の開発であり、それを可能にするための能力開発計画はトヨタ車体であらわれた。また事業部単位の経理・財務体制に基づいて全員責任の経理システムが松下電器で開発された。そして、これらの経営システムの開発のために欧米で開発された計数管理手法が熱心に取り込まれたのであった。

これらの企業経営が上述の第二のタイプの企業経営であり、日本的経営といえばこのタイプ以外に存在しないといってよい。ところで、日本経済新聞社は今年の四月、世界二十カ国二千八百社についての総合評価による優良企業ランキングを発表した。

この中で五十位以内に入った日本企業は五社だけだが、トヨタ自動車をトップとして松下電器、日立製作所とそのいずれもが日本的経営の開発者として第二のタイプに属している。

五十位以内の京セラ、さらに五百位以内に日本の小売業で唯一つ入っているイトーヨーカ堂などは、世間の目を気にせずに第二のタイプの企業群の道をひたすらに進む第二世代の日本的経営だということができる。

VBもいずれ日本的経営へ

日本の企業にとっての最大の試練は四十八年の石油ショックとそれにつづく長期不況だった。五十三年までに上場企業から合計三千一万人の社員が消えた。この記憶が残る中で、世界経済の停滞、情報技術革命の急進展が明瞭になって市場が変わると同時に、社員の高学歴化、高齢化が進み、そして豊かな社会しか知らない若い世代が入社し始めた。

これらの多数の要因による複雑な変化に動揺の色が最も濃いのは、とくに上述の第二のタイプの企業群だと思う。

一方ではいまらのようにあわてて第二のタイプの企業群が開発した経営システムを模倣し始めたり、他方では米国型の経営手法を取りこもうとする傾向がこの企業群でよく見られるようだ。最近の新経営論の打ち出しに最も強い関心を持っているのもこのタイプに属する企業群ではないか。

日本的経営の経営システムは愚直でマスコミをひきつける魅力に乏しい。だが、第二のタイプの企業群、日本的経営の主力は現在の環境変化に対して根本的に動揺していないと思う。求められるだけの創造性や柔軟性はすでに内蔵するからだ。

注目されるのは、この第二のタイプの企業群が新しい経営環境に対してどのような新しい経営戦略を展開するか、そしてまた、その流れにどれだけの企業経営が加わって日本的経営をさらに深化させていくかということであろう。

これからの日本の企業経営は第二のタイプの企業群と、動揺の中からあれこれを選択して生き残っていこうとする第三のタイプの企業群との並存ないし競合という道をたどることになるだろう。

新しく登場し発展しようとするベンチャー企業もこの二つのタイプ区分を求められることはできまい。経営活動とはどんな環境でも、一本のわらからどのように商売をつかむかという、泥くさい創造性と柔軟性が必要なのではないか。