

揺れ動く日本の経営論

日本の経営をめぐる論議が揺れ動いている。あたかも「二億総評論家」になつたみたいだ。この論議の局面を整理してみるのが、この稿のねらいである。



まず指摘しておきたいことは、日本の経営論（「論」である）を実践ノウハウの論議であるのか、科学としての理解に及ぶのか、論者の立場が明確に分かれる。日本の企業経営の動向を「日本的経営」の名前を借りて述べるたけなのか、日本の企業経営の本質を日本的経営として探求し解けるのか。これによって論じることが異なってくる。論議の多くが勢いが強いからといって入し違ひになってしまふ。

企業経営の動向を追うのであれば、日本の大多数の企業経営は、かくて明確な経営理念も持たず、市場競争をめぐる競争の中で、そのつと揺れ動きながら活動しているのだから、その状態を記録映画のように描き出すのは不可能だ。

視野	視点	方法
短期	現状追従	定量
長期	本質	定性

これに何らかのコメントをつけるのが、テクノクラットの「日本的経営論」だろう。日本の経営論の発祥は、J・C・アベグレン教授の『日本の工業』（一九五八年）である。日本の経営学では譯出していても、さすがに、アベグレン氏はこのテクノクラットの代表例だとと思われる。

論者
テクノ
理論家

経営組織の研究の的となつてゐる生産性にあること
へ、第七章で日本企業の高生産性の要因は終身
雇用や年功制の存在にあるとして、否定的に評價
した。ところが本書の複製改定版で改題した「経
営と労働者」（一九六三年）になつて、この第七
章を削除した上で、終身雇用や年功制を高生産性
の主要因だとコメントに変わった。さらに最
近の「カイシャ」（一九八五年）では、終身雇用
や企業別組合は効率性の悪さで減つて「コンパニ
ヤ」だ。

寛量が変わることは非難すべき筋合いのものではない。テククラートは褐野を常駐期間に限り、現状に追隨して事実を集め、機軸型のコメントの提供に専念している。だが、経営論を本格化するためには理論論が必要である。理論家は長期間の褐野の中で現の本质にせまり、その体系化を試みようとする。

日本的経営論が掘れ動く理由の二つは、経営環境の変化だけではなく、この種の理論論が表に少ないことにあるのではないだろうか。

やさしい経済学

新日本の経営論 課題と展望

② 一橋大学教授 津田 真澄

文化論の意義

すべての経路は現状の肯定、否定を問わず、
實踐に役立、論でなければならぬし、実務にも
密着していなければならぬ。外国での学説や寫
眞の部を轉し、紹介すれば十分だといふ時代
はとくに終つた。

だが、実務に密着しつつも経済的事象は無限であり、実践に投立といつても産業、業種、規模、立地などによつて活用可能といふわけにもいれない。経営論が空理空論に終つてゐないためには、かなり広く見られる事実に根ざしながら、経営の本質を体系的にきちんとつかんだ上で、経営の方向を指示する理論でなくてはなるまい。そのため論点を取り上げることにした。

日本の経営といふ以上、避けて通れないのは日本的の意味であらう。占部都氏氏は「経営学」の立場から、日本の経営論を文化論の日本ローチと批判する。例えば、占部氏は近年の日本経営者大会議報告において、間寛茂、岩田勇子氏、そして私の大会を経営者族主義、集団主義、共同生活体論に立脚した文化論であると一括した。占部氏は文化論的アプローチは技術・経済・社会環境の変化、経営の国際移動を考慮に入らなければならないのに、不要文化に立脚している点で限界がある、と述べた。

ヨーロッパの社会意識では社会風土の認識が取り入れられることが多いが、米国ではその認識が希薄であった。このことは表に示したように、米国の経営論が常に普遍性を持つ単一文化を前提として展開されてきたことを示している。米国経済学の習得を目的とした日本の経営学が「文化論的アプローチ」を回避することには当然の理由がある。

文化論的作用		
社会風土	文化特性	単一文化
経営文化	文化	普通

社会階級は「基礎と表層」で成り立ち、表層は絶えず変化し、その文化が「基礎と複雑」から成り合っている。文化は決して不変ではない。「日本的」の意味は、日本の企業経営の活動を決定している経営システムを理論的に分析し、その本質を社会風に求めている。「日本的」意味を明らかにすること、経営理論の定立へ進む理論である。

やさしい経済学

新日本の経営論 課題と展望

③ 一橋大学教授 津田 真澄

日本の経営の特質

日本の経営をめぐる論議の中心は、日本の経営の日本的特質は何かということにある。特質がどんな性質に表れているかという観点から、私見をまじえずに今までの論議の対象を表に整理した。

労働関係の項目で企業別組合を企業内労務関係と呼ぶ人もいえるし、能力開発の項目に階層別教育体系をあげる人もいえる。

さて、これらの特性についての論議の進行状態を点検してみよう。第一の問題点は、優劣が確定していないことである。最も良い例は群衆利用價值の概念だ。一体この價値は思想なのか規範なのか実態なのか、一時的現象や部分的價値に過ぎないのか、などについて数々めぐる論議が続いており、認識の一致が得られていない。過去について認識が一致していなければ、将来についての論議が混沌に陥るのは当然だろう。そもそも、終身の定義から混沌が始まっている。

第三の問題點は、それぞれの特性の測定が十分なのである。特性の操作可能な諸変数を代理させ、それらの有効範囲が測定されなければならぬ。清水竜峯、万城博、西田耕三、野中郁次郎らの語義の研究があのもの、まだ暫手、遅りに残っている特性の方が多い。この特性の測定的によつて明らかになることの中には、薬理と薬理相違の差異による特性の発露性の検定があげられ、日本的経営論が大きく前進することが期待される。

第三の問題點は、実はこれが最も重要なあり最も厄介なことなのだ。これらの諸特性を生み出す

日本的経営の特性			
項目	特性	項目	特性
雇用関係	終身雇用	意思決定	稟(のん)議制
賃金	年功賃金	管理者	年功昇進
労使関係	企業別組合	効率性	柔軟な配転
資金	低利間接金融	品質保証	小集団活動
技術・設備	輸入先進技術	能力開発	年功的熟練
経営者	従業員出身	生活環境	福利厚生

日本的経営の特性			
項目	特性	項目	特性
雇用関係	終身雇用	意思決定	寡(わん)議制
賃金	年功賃金	管理者	年功昇進
労使関係	企業別組合	効率性	柔軟な配転
資金	低利関係金融	品質保証	小集団活動
技術・設備	輸入先進技術	能力開発	年功の熟練
経営者	従業員出身	生活環境	福利厚生

新日本的經營論

課題と展望

④ 一橋大学教授 津田 真澄

日本財閥をめぐる論議で見逃せないのは、経営環境の変化が経営に及ぼす影響への評価である。人間がつくる社会組織の性質が環境によって一たび決定されるといって考え方は「環境決定論」と呼ばれ、経済地学の初期にヨーロッパで現れた。和辻哲郎氏の「風土」（昭和十年）は、今でも知られる日本での代表例といえよう。

環境決定論は分かりやすいが単純過ぎるので、
学ばれないのが、環境変化が激しい時期に
は必ず持ち出され、日本の経営の論議でもしばし
は登場している。

その一つは、日本特殊理論の「全面検討」（週刊東洋経済、五十六年七月十日）のよきな日本のエゴミストたちから出てくる意見だろう。すなわち、おそく経営の性質は経済の性質と同様に世界的に普遍性を持っており、「日本的」と呼ばれる経営現象は高度成長の長期持続という異常な環境で生じた一時的現象に過ぎないと考ええる。

もう一つは、昭和四十八年の第一次石油ショック後の長期不況の時期以後に大企業のトップ経営者から出始めに日本的経営の修正・廃棄論である。それらの意見は「現代の日本的経営」（有斐閣）に記録、整理されている。

最近の代表例は、月の日本生産性本部「トップマネジメント・セミナー」における経営者たちの発言（生産性新聞、七月十三日）である。終身雇用、年功賃金、企業別組合という三つの経営のいわゆる三種の神器について、低成長・構造転換、M/E（マイクロエレクトロニクス）化、国際化、高度化など多数の環境要素が作用し、時代は三種の神器の機能を阻害している」という主張が相次いで出された。かつて経営者はこの三種の神器こそが日本の経営の特長だと述べ、国際会議でもこのことを強調し続けた。

経営戦略を策定する際には、経営環境と経営資源（面）からの考察が不可欠であり、経営環境への即応だけでなく経営戦略（方針）を決定して実行を伴いえないことは、経営者のイロハであらう。経営者がゴーイングコンサーンとしての生命を保持していくためには、経営者、資金、技術、組織、管理システムなどの経営資源を駆使して経営環境に積極的に働きかけ、環境を克服するにち主体的活動を必要とする。この主体的活動こそが人間の営みであり、それゆえにこの営みを無視する環境決定論は、その単純さが理由で理論扱いされていないのである。

環境決定論が経営活動における制度、施策の変更に際して、ある判断の弁解として使用された例は多い。この「免罪経営」は日本的経営の普遍能力の一つとして指摘されてきたのだが、日本的経営廃棄論でもまた盛んに使われそのような気配である。経営論の中から環境決定論の有無を識別、排除しておかないと、議論は二毛に陥りかねない。

新日本的經營論

課題と展望

⑤ 一橋大学教授 津田 真澄

市場経済は、断続的な変化が本性であり、企業の経営活動がたえず変化しなければならないのは当然である。環境決定論は科学性を持ちえないが、従来の日本的経営そのものを固守するだけでは、激変する経営環境に対応できない。

根本問題は、新経営環境への企業経営の対応には従来の日本的経営の全面廃棄が必要であるのか、日本的経営の本質および基礎システムをそのまま維持しながら操作システムの姿容を組み替えることによって十分に対応できるのか、という点にかかっている。このことは個々の企業経営が経営活動の中で日本的経営なるものをどこまで、どのように把握して展開してきたかという事実に結びついており、一般論抽象論では議論しにくい。

例えば、石井威蔵氏らによる「ホロン経営」の提唱は新経緯論として脚光を浴びたものの、その内容は日本的経営の逆機能の一つとしての官僚制の硬直化に対する警告であり、日本的経営の本質に対する否定と理解することはできないだろう。

これに比べて経済同友会新日本の経営の創造（六十年）の提唱は前述の根本問題にたえていないが、諸井度委員長その他の發言からみて、日本的経営廃棄に傾倒したところからかわれる。諸井氏は從來ボトムアップのコンセンサス経営から経営者のトップダウン経営へ、経営内容質集から個人主義立脚する異質、異能者の集まりへ、という面をたいてる会議、講演で強調している。これは経営同友会提唱の全な像からすると過激であつて、新経営論というよりも新経営論と理解しなければなるまい。

新経営論として注目されるのは島田晴雄氏の「フロア型経営論」の提唱である。『経済のソフタ化と労働市場』（大蔵省、「新情報戦論」（経済企画庁））に載り、まれている島田博士の「新経営論」では、バリエータ主義、学生アルバイト依存の外食企業を今後の主要経営タイプとみて、巨大資本、人の資本の内部蓄積、生産活動中心と資本持株をもつストック型企業から、設備・労働のリース・短期契約、情報の外部購入、サービス活動中心という特徴をもつフロア型企業への転換の必要を強調している。

フロ型経営論は日本の経営廃棄論としてふさわしいが、経営活動の新しい変化適応の局面を誇張しているように思える。研究開発、製造、マーケティング、サービスなどについて「態勢の差異」によるそれだけの経営活動にふさわしい経営論が必要となろう。また社内ベンチャー、分社経営など新しい経営施策に応じる経営論も不可欠である。パートタイマー、人材派遣労働などいわゆる外部労働市場の発達もまた経営論に組み込まなければなるまい。前述の根本問題に答えを与えた上での新しい経営論の具体的な展開が望まれている。

新日本的經營論

課題と展望

⑥ 一橋大学教授 津田 真澄

日本の経営をめぐる論議は総じて水準が高いとはいえない。そこで今後の論議の留意点を指摘したい。

第に何といつても新しいテーマに次々に流れていき、論議がいっころに深まらないことがあつた。
「二億総評論家」といわれるのも、水準がいつても浅瀬に上つてしまっているからである。騒々しい流れに惑わされ、論議が実務家にのみ研究者にも、どこかで必要なのではなからうか。

第二に、経営論の本格的論議のためにはオモテだけでなく、経営活動の中のウラの生臭い事実をもよくんぐ露論が必要である。経営活動は他面では清潔とも厳正でもないし、同質集団どころか駆け引き手な人間が得をするという事実を備えている。日本の経営論はまだオモテの論議に限られているように思う。

第三、研究者の側をみると、論議は、ついに分かれていたようである。その一つは米国型経営へへの転換を主張する立場であり、この二つは日本の企業経営の後進性が強調された。日本の経営学は、主流は、この立場に立てたと思ふ。実際には、日本の企業経営は米国から技術面を取り入れながらも、組織・管理システムについては社風・風土からくみ上げる方向をとってきた。この事実は実態調査から出発した日本の労使関係論の主流によっていち早く認識された。日本の経営論は、これらの側から本格的に登場してきたのではなからうか。

経営學者の立ち遅れが日本の経営論の発達を遅れを生じさせたことは否定できないだろう。現在では経験的事実と理論とをつなげる調査を重視する経営學者が次々に現れており、これからの論議は期待できるものになろう。

日本の経営をめぐる議論が何であれ、経営活動は刻一刻と展開していく。今後の経営環境のもとでは、日本の経営の本質をつかみとらえて、この本質にかなうような環境適応戦略を打ち出していくことが、日本の経営型企業と、環境適応に打ち込み、従来の日本の経営型企業と、環境適応に打ち込み、従来の経営施策にかなうことなく流れていくフロアリング型企業とを併存していくことになる。これに外資系企業の大規模進出が加わり、経営論は最もの場合には、混雑度を求める恐れがある。

現在の経営論にとって最大の問題は、高齢化問題である。企業は第1次石油ショック後の減産経営その後の六十歳定年制実施の一回にわたって、皆その後の六十歳定年制実施の一回にわたって、高齢従業員に厳しい施策をとった。この姿勢をいづまでも取り締めて企業は社会問題の対象になりうる。また高齢者施策としての海外現地生産の促進や中間輸入の推進は国内雇用縮小を引き起し、高齢者雇用問題にもつながる。高齢化問題を織りこまない経営論は無意味ではない。

「課題と展望」は今回で終わり、次回は林吉郎青山学院大学教授執筆の「国際化」を掲載します。