

金山◎著

日本企业文化读解

日本企業文化を読む



外语教学与研究出版



金山 / 著

日本企业文化读解

日本企業文化を読む

外语教学与研究出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

日本企业文化读解：日文 / 金山著. — 北京：外语教学与研究出版社，2016.2
ISBN 978-7-5135-7199-9

I. ①日… II. ①金… III. ①企业文化—研究—日本—日文 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 043460 号

出 版 人	蔡剑峰
责任编辑	戚 新
封面设计	彩奇风
版式设计	彩奇风
出版发行	外语教学与研究出版社
社 址	北京市西三环北路 19 号 (100089)
网 址	http://www.fltrp.com
印 刷	北京九州迅驰传媒文化有限公司
开 本	730×980 1/16
印 张	12.5
版 次	2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5135-7199-9
定 价	48.00 元

购书咨询：(010) 88819926 电子邮箱：club@fltrp.com
外研书店：<https://waiyants.tmall.com>
凡印刷、装订质量问题，请联系我社印制部
联系电话：(010) 61207896 电子邮箱：zhijian@fltrp.com
凡侵权、盗版书籍线索，请联系我社法律事务部
举报电话：(010) 88817519 电子邮箱：banquan@fltrp.com
法律顾问：立方律师事务所 刘旭东律师
中咨律师事务所 殷 斌律师
物料号：271990001

本书为

海南大学中西部高校提升计划日语专业
专综合改革试点项目资助

前書き

この教材は、「日本企業文化」という授業のために作ったものである。

そもそも日本語専攻において「日本企業文化」という授業を開設する目的は、二つあると思う。

第一に、学生たちの日本社会についての認識を深めることである。今日の日本社会においては、企業をはじめとする組織の存在が極めて大きく、その目的や行動原理が、個人や社会のそれを優先し、よって個人生活の自由度が制約されるようになっていっているといわれるほどである。まさに「企業中心社会」なのである。この意味で、日本企業を深く理解することは、日本社会全体への理解にもつながるのである。

第二に、学生たちの就職力を高めることである。中国国家教育部に公表された資料によると、2010年現在、中国の4年制大学のなかで、日本語専攻を設立している大学は、466ヶ所にも達し、在籍している学生数は数万人の規模になっており、就職の競争もますます厳しくなっている。現実的に見れば、中国における日本語専攻の学生の多くは、日系企業に就職している。したがって、学生たちに日本企業の特徴の企業文化を理解してもらうことは、彼らの就職力を高め、就職企業への適応力を高めることにもつながると考えられる。

このような目的を達成するために、中国の一部の日本語専攻は、「日本企業文化」という授業を開設しているが、担当の教師にしても、学生たちにしても、みな適合する教材がないことに悩まされてきたのである。その対策としては、教師がそれぞれ適当なものを選んで使っているのが実情である。編集者自身も2003年から「日本企業文化」という授業を担当しているが、教材のないことに不便に感じ、教材編集に努めてきた。そして、いろいろと模索した結果、この「日本企業文

化を読む」という教材を作ったのである。日本企業文化に関するもっとも権威のある著書から授業にあう内容を選びだし、原文のまま編集したものである。教材の作成に際しては、学生たちに読みやすいように、とくに注意してほしい内容や重要な内容を●として示し、むずかしい言葉や内容に注釈をつけておいた。また、各章の初めの部分においては、「読解の手引き」を入れてその章の内容を簡単に紹介し、終わりの部分においては、その出典をも記しておいた。

「日本企業文化」という授業は、一般に日本語専攻の4年生を対象としている。3年間の勉強で、学生たちはすでに基本的な日本語能力を身につけ、一定の読解力を有しており、「日本概況」や「日本社会文化概論」などの授業を通して、日本社会と文化に関する基本知識をも身につけている。このような状況を踏まえて、編集者は本教材の使用法として、ゼミナールという授業法をお勧めしたい。すなわち、先生が一方的に教え、学生が聞くだけという従来の教授法ではなく、教師の指導のもとに、学生が自主的に研究、発表、討論を行い、最後に教師がまとめるという教授法である。先生と学生たちがともに読み、ともに考えることによって、学生たちの日本企業、さらに日本社会全体についての理解を深め、よって就職力を高め、将来就職する日系企業への適応力を高めることができれば幸いである。

この教材の仮編集は2007年に終わり、その後海南大学外国語学院日本語学科の4年生を対象に、8年間にわたって試用してきた。その結果、多くの学生から、この教材と授業を通して、日本企業についての理解が深まり、就職企業への適応力と順応力も高まったという。ということで、このたびそれを部分的に修訂するうえで、正式に出版する運びとなった次第である。

最後に、この教材の出版を快く受けてくれた外語教学与研究出版社に厚くお礼を言いたい。

編集者

2015年12月

目 次

第一章：日本企業の社風

- 1. 社風とは何か 2
- 2. 松下と本田にみる社風の違い 9
- 3. 社風の問題点 20

第二章：日本的経営の特質

- 1. 集団主義と個人主義 28
- 2. 「和」の企業経営 39
- 3. 労務管理と労働者 56
- 4. 企業意識と経営ナショナリズム 72

第三章：人本主義企業論

- 1. ヒトを中心とする新しいシステム 84
- 2. 人本主義と資本主義 88
- 3. 人本主義背後の企業観と人間観 97

第四章：会社本位主義は崩れる

- 1. 会社本位主義 108
- 2. 会社本位主義は崩れる 115
- 3. 揺らぐ日本株式会社 133

第五章：人事労務管理システムの改革への道

- 1. 現代日本の人事労務管理システムの重要目標の諸理念とその改革 158
- 2. 「日本的労務慣行」の改革 166
- 3. 人事労務管理の目標別達成度が特に低い項目とその改革 176

- 参考文献 191

第一章 / 日本企業の社風

読解の手引き

この章は、「社風とは何か」、「松下と本田にみる社風の違い」、「社風の問題点」という三つの部分からなっている。

「社風とは何か」においては、日本人の組織や集団を支配する「空気」から入手し、外国にない「社風」という言葉の意味について解釈している。

「松下と本田にみる社風の違い」においては、松下電器と本田技研との間で行われた交流研修の実例を通して、両社の社風の違いについて述べられ、社風概念をいっそう深く理解するのに役立つだろう。

「社風の問題点」は、異端を許さないこと、ビジネス・チャンスはつねに外にあること、和を乱す効用といった社風の問題点について検証し、社風の両面性を認識するのに役立つだろう。

1. 社風とは何か

1、「空気」が経営文化

●「当時、空気としては、対米戦に備えねばならぬが、さればとて^①米と戦ってはならぬということに、海軍省・軍令部一致していた」（近藤信竹元軍事参議官・海軍大将。陸軍が政府に日独伊三国軍事同盟の強化を要求したことに対する、海軍側の態度についての1946年の回顧談（『海軍戦争検討会議記録』毎日新聞社、1976年））。

「政府のやらぬという方針は次々とひっくり返された。やってみると、陸軍が立派な成果を挙げたので段々、反対の空気はなくなった」（沢本頼雄元軍事参議官・海軍大将。陸軍が1931年満州事変^②以後に対中国戦争を拡大していったことについての1946年の回顧談（同上））。

「近衛（文麿）^③手記に、海軍は和戦の決を首相に一任せりとあるが、当時の空気は現在とはまったく異なり、『海軍は戦えない』など、言える情勢にはなかった。その理由は（一）海軍存在の意義を失う、（二）艦隊の士気に影響する、（三）統帥部としては表面だけでも一致しなくてはならない、という空気があった」（沢本元軍事参議官。一九四一年の太平洋戦争開戦直前の海軍の態度についての）1946年の回顧談（同上））。

「あのころは、石油ショック^④後の景気回復が最大の課題とされていましたが、歳出削減は景気を悪くするから罷りならぬ^⑤といわれましたし、増税にしても、当時は、反対に減税しろとか公共投資に力を入れろとか、盛んにいわれている時代でしたから、歳出削減も増税も、とても持ち出せる雰囲気ではありませんでしたね」（長岡実大蔵省事務次官。1974年12月に成立した三木武夫内閣の75年度予算編成についての回顧談（塩田潮『百兆円の背信』講談社、1985年））。

「あのころの大蔵省は三木内閣^⑥に非協力的でしたね。

●ここでは、いくつかの事件における空気の働きにお気をつけください。

①さればとて：そうであつても。

②満州事変：「九一八事変」。1931年、柳条湖の鉄道爆破事件をきっかけとする、日本軍の満州侵略戦争。

このえみまろ
③近衛文麿：政治家。1937年以後三度内閣を組織。日米衝突回避に努力したが失敗。第二次大戦後、戦犯指名を受けて自殺。

④石油ショック：1973年の第4次中東戦争の際に、アラブ産油国の供給削減や値上げなどの石油戦略の影響を受け、日本をはじめとする石油依存度の高い国々が経済的混乱に陥った現象。

ま
⑤罷りならぬ：けつしてしてはならない。

み き
⑥三木内閣：1974年12

総理との間にはいつも冷やかな空気が流れていました」

（当時内閣官房長官秘書官に派遣されていた大蔵省の柿沢弘治氏の回顧談（同上））。

ここで引用した事件は、どれも過去の日本の歴史で重要な事件である。この引用で共通なことは、関係している人々が「空気」でその事件の核心を回顧していることだ。そして、その時の「空気」に支配されて行動を選択していることである。●日本の経営文化は、この「空気」ということを知らなければどうにもならないのではないだろうか。

●日本人には独特の話し方がある。過去の大きな事件の話が出るたびに、「あの時はああするよりほかになかったんだ」「あのときの空気には手が出せなかった」といい、質問すると「あの時はあの空気だから仕方がなかったんだ。あの時の空気の知らない人には、あれこれいう資格はない」と怒り出してしまうことである。前述の事例は、日本人なら誰でも「そうだったんだろうな」と共感するだろう。ここがほとんどの欧米人が理解できないところで、コミュニケーションがここでぷつぷつと①切れてしまう。

日本人の組織や集団は、「空気」というものに支配されて、「空気」に従順であるようにあっさりと自分の思考や行動を転換させてしまうらしい。これは本当に不思議なことではないだろうか。なぜなのだろうか。前述の事例はどれも日本人の歴史にとって重大な意思決定の節目なのだが、その節目の当事者はいずれも「空気」に支配されて「空気」に服従する以外に考えないようになってしまっている。●そうだとすると、組織の文化にとって「空気」こそがもっとも重要な要素であって、ある「空気」が支配すると、全員がそれに従っていく強さをもっているといわなければなるまい。

月9日から1976年12月24日までの日本内閣。三木武夫が総理大臣であった。

● この一句にお気をつけください。

● 日本人の独特の話し方にお気をつけください。

①ぷつぷつと：急に、または完全に断たれたり切れたりするさま。

● 組織の文化にとっての「空気」の大切さについてお考えください。

それほど経営文化にとって重要な要素であるので、それを正面から最初に取り上げたイザヤ・ベンダサン氏の『日本教について』（1962年）、山本七平氏の『「空気」の研究』（1977年）に、読者は衝撃を受けた。そのことを、谷沢永一関西大学名誉教授は『山本七平の知恵』（PHP研究所、1992年）で次のように述べる――。

●「これを最初に持ち出した着眼はすごいと思う。日本人のものの考え方、意思決定の仕方に、もしエポック^①を見つけるなら、この『空気』の研究が書かれたときではないか。少なくともそれまでは、誰もがそれさえ意識していなかった。山本七平を読んだ読者は、『空気』というものによって自分たちが拘束され、支配されているという認識だけはもつことが少なくともできるようになった。●どのようにそれに対処していくかということが難しい問題だが」。

本当にそのとおりだと思う。そうだとすれば、外国人が書く経営学書はひとまず脇において、日本人独特の経営文化であるらしい組織の「空気」について、この著作を手がかりに研究が始められてもよかったはずだ。だが、肝心の山本七平はもう書かれることはなくなったし、谷沢教授がいうように「難しい問題」があるので、研究がつかないようである。

2、「空気」研究の核心のヒント

誰でも知っていて、とっぷりと浸っているのに、深く考えないのが「空気」である。社会全体にも「空気」を作るし、一つ一つの組織にも空気を作るのが日本人の生き方だ。

外国にも「コーポレート・カルチャー^②」という言葉はあるが、日本の空気ほどの強い呪力はもたない。

●「空気」は天変地異で生まれてくるわけではない。必ずまず「言いだしっぺ」^③がいて、「そうだそうだ」と

● 谷沢永一氏の山本七平についての評価にお気をつけください。

①エポック：時代。特に、それまでとは異なった意味を担った時代をいう。

● この一句にお気をつけください

②コーポレート・カルチャー：企業文化

● 空気がどのように生まれてくるかについてお考えください。

③つぺ：（あかぬけのしない人などを）軽蔑するという語。

いう同調者がいて、それらに押されて、疑問者がなにもいえなくなり、一つの意見が全体を支配することになる。そうなるとその意見が全体の「空気」になって、他のことを考えなくなってしまう、組織はその「空気」で動き始める。「今のウチはこうだから、これで行こう」「今の空気じゃ、そういうことを持ち出してもしりけるだけだよ」ということが、日常会話でなめらかに出ている。

●「空気」は日本人の人生観・歴史観から出ているようだ。すなわち、過去を見る時に、「あの時はああいう空気だったのだからああする以外になかったんだ」「あのときの空気を知らない人にはあのころのことはわからないよ」という。こうして過去のことを、「空気」・「空気」でつなげていくと、結局は「なるようになってきたのだ」という歴史観が出てくる。「なるようになる」というのが、日本人の歴史の見方の特色だろう。

●この話をひっくり返すと、「なるようになる」という歴史観をもっているからこそ、「空気支配に従順な日本人」が作られてきたことになるのだろう。

●「なるようになる以外にない」という歴史観では、未来の変化を予測することはできなくなる。「なるようになる」のだから、未来は今の延長で進んでいき、「なるようになっていく以外に仕方がない」のだ。そうだとすると、将来をある程度描かないと、組織は進むことはできない。その推進力を果たすのが「新しい空気」であり、「空気」を次の「空気」へとつなげていく生き方である。●そうなると「空気」研究は恐ろしく深い日本人文化論だということになる。

●なぜ「空気」は日本人の人生観・歴史観から出ているかについてお考えください。

●この一句にお気をつけください。

●「なるようになる」という歴史観の問題点についてお考えください。

●空気研究の重要性にご注意ください。

3、組織には「社風」がある

日本の経営組織を外国から見ると、一つの組織のなかにまたもう一つの大集団組織があるようで異様である。

これが「役員集団」である。エッソ石油社長を長く勤めた八城政基シティーバンク在日代表は『日本の経営・アメリカの経営』（1992年）のなかで、「米国の企業のトップの3分の2は社外重役^①で、15万人の従業員の企業だろうと5万人の企業だろうと、常勤社内役員は4～5人しかない」と指摘する。●ところが日本では、大企業ならば学校の1クラス分の取締役がいて、そのなかから最高業務執行機関として代表取締役が出るし、会長——副会長——社長——副社長——専務——常務という縦序列の役付取締役が並び、さらに功労者として名誉会長、名誉副会長、相談役などが鈴なりになっている。こういう大掛かり^②な役員組織だから、専務以上が「トップ」で、「役付き」ではない大勢の平取締役は「トップ」への訓練機関だというのが常識であるようだ。

グローバル・プロキシ・サービスのジョゼフ・ラフキン・マネジング・ディレクターは「●日本の大企業は株主を完全に無視する閉鎖集団だ。社内昇進役員ばかりで『部長（マネジャー）』がマスクをかぶった集団だ」と指摘している（『朝日新聞』、1993年7月11日）。西の世界の経営者からはどうしてもそう見えるらしい。

組織の「役員」が管理者上がりの大集団なので、「空気が」はまずここから生まれてくるのではないか。たしかにそうだろうが、役員集団＝管理者集団がこのように密着しているとなると、それほど単純であるまい。東急エージェンシーの新井喜美夫社長は『重役の素顔、重役の条件』（講談社、1988年）で次のように述べている——

●「だれを重役にするかは株主総会の決議事項であっても、実質的な決定は会長や社長の意見に委ねられる」

「重役は、なるのではなく、作られるものだ」「一般的に言えば、社長が重役を選任する動機の順位は、一、社長自身の立場、二、会社将来の立場、三、社内空気の順位」、「まずなによりも自分たちの意思に逆らわない者

① ^{じゅうやく}重役：会社の役員。取締役、監査役など。

● 日本の大企業における役員集団の序列関係にご注意ください。

② ^{おおが}大掛かり：規模が大きいです。

● この指摘にご注意ください。

● 重役になる条件とは何かにご注意ください。

でなければならない」「その会社にふさわしい社員らしさを要求される」。

新井氏がいう「社内空気」とか「その会社にふさわしい社員」は、「社風」という言葉と関係しているのかもしれない。◎「社風」という言葉は外国にはない。この独特な日本語を、苦心して英語に直そうと努力したのが引野剛司・長野晃両氏編著の『日本の経営を説明するための辞書』（ダイヤモンド社、1982年）だ。これは「日本の会社で頻繁に使われている言葉を英語で表現するため」の辞書であって、例文もついていて有益である。

そこで「社風」を引いてみると、訳すのが困難で該当英語がないと書かれている。この辞典では、◎「個々の企業がもつ歴史、伝統、習慣に根ざした考え方や雰囲気、さらには体質などを一括して『社風』という」と定義されている。直接の該当の英語がないので、英語のCorporate culture、Corporation's cultureが最もよくあてはまるとされている。だがこれは日本語では「経営文化」「企業文化」と訳されているのではないか。三つ目はCorporate atmosphereで、充分ではないが「企業の雰囲気」という場合に使うとされている。四つ目がCorporate lifestyleで、これが意識して「社風」になるという。

◎日本人は、物を人間化する本性（アニミズム）をもって、法律で会社を「法人」とする域をはるかに超えて、「法人」を「三越さん」「新日鉄さん」と呼び、ゴルフや宴会をさせたり、選挙活動させるように「人間」化することを当然にしている。◎安土敏氏は、普通人が使用する「個人円」とは別に、「法人」が使用する「法人円」があるという。背広は1着30～40万円、食事は一人当たり1回3～5万円が「交際費」としての「法人円」の相場であって、それを気軽に消費する。普通人が使う「普通円」とは異質であり、日本は二重通

● ここからは外国にない「社風」という言葉の意味についてお考えください。

● ここでの社風の定義にご注意ください。

● 会社を人間化する日本人の本性にご注意ください。

● 個人円と法人円との違いにご注意ください。

賃制度だと述べている（佐高信編著『日本会社白書』社会思想社、1992年）。

したがって「法人」が特別のライフスタイルをもつことが自然と考えられる。●日本の経営文化はここが原点であろう。Corporate lifestyleという訳語が、外国人にも理解されるかどうかは別として、日本人には共感される言葉だろう。

4、社風とは何か

社風について本格的な研究が始められたのは、多摩大学の松浦敬紀教授の『社風の研究』（PHP研究所、1983年）以来だろう。松浦教授は、●「社風は一種の生活様式（ライフスタイル）であって、企業で社員が何を行動しようという時、意思決定しようという時のよりどころ^①や基準になっている」と定義し、「『淵源』はよくわからないけれども、確かにウチではこうだと不文律^②として確立された『空気』のようなものである」。「経営者が重大な意思決定をする時に準拠すべきものなのか、あるいは単なる職場のしきたりなのか、その目的、対象範囲と制約の度合いは違うが」と説明する。

●『日本語大辞典』（講談社）によると、「社風」とは「その会社特有の気風。Company's culture」である。そこで、「気風」を引くと、「団体・地方などの人々に共通している気立て。Trit(s)」と説明されている。「気立て」を引くと、「心の持ち方。性質。気前。Disposition」だという。以下順番に引くと、「気前」とは「一、気立て。二、金・物を惜しげもなく出す気性。Generous」で、「気性」とは「生まれつきの性質。気立て。資質。気象。Disposition」であり、「気象」とは「性質、気性」となって堂々巡りの説明でつくられていることが一つの発見になるはずだ。日本語の曖昧さをよくあらわしているのではないだろうか。

● この一句にご注意ください。

● 松浦教授による社風の定義にご注意ください。

①よりどころ：成り立つ基になるもの。根拠。

②不文律^{ふぶんりつ}：互いに暗黙のうちに了解しあっている決まり。

● ここでは、日本語の曖昧さにご注意ください。

●それはともかくとして、「社風」の「風」が「気風」だとすると、「気風」とはそこにいる人々に特有な「心の持ち方」だろう。そうすると、「社風」とは、その組織の「空気」がそこの人々の心に定着している状態をあらわしているといえる。すなわち、その「空気」の定着によって、人々がその組織でのライフスタイルをつくりあげていると説明できよう。つまり、●「社風」とは、日本人がつくりあげた「その組織（会社）特有の定着した空気」であって、経営文化の核心であると定義しなくてはならない。それゆえにこそ、「空気」を取り上げなくては日本の組織の性質を考えることはできないのではないか。

（津田真澄『日本の経営文化』、ミネルヴァ書房、1996年、2～12ページ）

●社風と空気と組織の関係についてお考えください。

●ここまでの三つの社風の定義はどう違っているかについてお考えください。

2. 松下と本田に見る社風の違い

1. 松下精神と本田イズム

●同じ企業に長い間勤めていると、産業界の実態、自社の目指すべき方向、社風のよしあしや自分の仕事のレベルや目標などが分からなくなるものだ。そのため、現代の企業では、異質の経験を通じて自分の企業を客観視する目が求められてくる。西武百貨店では、こうした考え方から、国内留学制度を取り入れている。すでに圓堂、菊竹、坂倉、日建設計といった建築研究所や設計事務所、早稲田小劇場に社員を出向させている。さらに58年から積極的に行うため、ほかの大企業間との出向・交流を推し進める計画である。すでに東京銀行に社員を出すとともに佐賀銀行から社員を受け入れ、大福機工や松下電器との間でも交流研修が行われている。

大企業同士では、かつて松下電器と本田技研との間で、交流研修を行ったことがある。この間のレポート

●異質の経験がなぜ大切なのかについてお考えください。

は、すでに拙著『勝ち抜く企業の人材戦略』に収録している。レポートでは松下の社員が本田イズム^①、本田の社員が松下精神とは何か、をそれぞれの体験によって捉え、理解しあうプロセスを双方の側から述べている。そこで社風研究のケーススタディ^②として再録することにした。

2、一回限りの交流研修

●昭和48年の夏であった。当時、本田技研の総務部長であった岡村一氏は、松下電器の講演会に招かれた。岡村氏は本田イズムの人事施策を熱っぽく語った。松下の聴衆は、その話に感激したらしい。「本田は何かあるらしい」と感じた。

「何か」いわば本田イズムのエッセンス^③である。松下精神は広く知れわたっているが、そのじつ具体的にはあまり明かでない。

企業の思想が、組織や人事、管理のしかた、作業工程、社員の考え方や言動にどのように示されているのか。「まず現場の仕事を通じて、相互に理解しようではありませんか」と。

松下と本田の意向がびたり一致した。こうして両社間で『交流研修会』が開かれることになった。

●交流研修会開催のための第一回打ち合わせ会は8月10日、本田技研鈴鹿製作所で行われた。ここで交流研修の基本について、両社の意思統一がはかられた。

①一回7～10名の交流とする。

②宿泊はお互いの寮を利用する。

③貸与品は受け入れ側にあわせる。

④交流対象者は班長を主体とする。

⑤5日間を単位とする。

⑥現場での実習を主眼とし、その中に集合教育などを盛り込む。

①イズム：主義、説。

②ケーススタディ：具体的な特殊事例を研究して、一般的原理・法則を探る研究方法。

●交流研修にいたったいきさつにご注意ください。

③エッセンス：物事の本質。精髓。

●第一回打ち合わせ会で合意に達した事項にご注意ください。