

MSDシリーズ 25

日本語による経営

ホン訳経営学からの脱皮

中山正和 著



社団法人 日本能率協会

著者紹介

なか やま まさ かず
中山 正 和

大正2年 広島市に生まる
昭和14年 北海道大学理学部物理学
科卒業，専攻は金属物理学

その後 日本電信電話公社電気通
信研究所調査役，日本楽
器製造株式会社企画室次
長を経て

現在 株式会社中山技術研究
所・創造工学研究所長

主 著 『新製品開発の進め方』
『創造工学的手法』『カン
の構造』『創造思考の技
術』『幹部のための考
える技術』『創造工学序説』
『第六感』など

昭和47年11月30日 初版発行 ©

MSDシリーズ25

日本語による経営

—ホン訳経営学からの脱皮—

著 者 中 山 正 和

発行者 後 藤 弘

発行所 社団法人 日本能率協会

著者との協
定により検
印省略

(郵便番号 105)

東京都港区芝公園3-1-22(協立ビル)

電 話 (434) 6 2 1 1 (大代表)

振 替 東 京 1 1 2 4 5 0 番

印刷・製本/大日本法令印刷株式会社

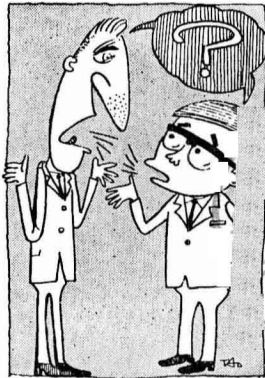
[2234-0126-5992]

MSDシリーズ 25

日本語による経営

——ホン訳経営学からの脱皮——

中山正和 著



法人 日本能率協会

まえがき

日本における経営のあり方とか、日本人の特性といったことについて考えるには、いままでたくさん書かれているような、現状分析的なものの見方はもう十分ではないかと思う。いまは、これらのデータ群から、ある仮説をたて、その上に立って未来予測的な考え方をしなくてはならない時ではないだろうか？

もちろん、未来予測を可能にするためには、ここに立てられる仮説は論理的なものでなくてはならない。

論理的というのは、時系列的に因果関係をもつということであって、そうでないと未来を予測することができない。日本の経営や日本人の特性はこうですよ、こうですよ、とくりかえしていうだけのことになってしまう。

この本では、ここにいう論理的な仮説として情報論をおいてみた。

情報は記憶と一対一対応をする、ということである。もし、われわれが記憶することをしなかったら、情報はあり得ないのである。そして、そう考えると、われわれがものを考えるためのものになっ

ているイメージ情報は、あきらかに日本語と結びついている。

われわれは英語ではなく、日本語でものを考えているのである。

いままでは英語で考えられた経営学を学んできたのであるが、それは日本の経営にはどこかなじまないものがあつたし、場合によっては日本では実行できないものであつた。

日本語の特徴は正確で複雑であることだ。日本語はロジカルでないとしばしばいわれるが、それは日本語をロジカルに使っていないだけだ。とくに小学校、中学校で日本語を正しく使う訓練をしていないのである。

このような特性は、また日本語を空間把握的な構造にしている。したがって日本語でものを考えるときに、未来予測的、つまり時間把握的な側面が弱くなってしまう。あたらしいアイデアを未来指向型に発展させることはしないで、現状での比較判断をする。したがって、仮説をもとにした大発明はしないで、発明されたあとのものを改良することが得意である。

われわれはこれらの特徴をロジカルにつかまえて、この情報化社

会に積極的な立場をとらなくてはならない。その可能性は十分にあると思うのである。

なお、この本の内容の基になる仮説については拙著「創造工学序説」(産業能率短期大学刊)を参照していただければ幸である。

昭和四十七年十月

中山 正和

目次

まえがき

序章 日本語は「可能性のコトバ」

「敵を知り己を知らば百戦して危うからず」というが……………	一四
日本語は「可能性のコトバ」……………	一六
情報化社会では情報の取扱い方も変わってくる……………	三三

第1章 日本対欧米

コトバは環境から生まれ、そのコトバが「ものの考え方」をきめる……………	一六
日本人は土着民族——空間把握性……………	三三

遊牧、狩猟民族の欧米——時間把握性……………三

空間的Ⅱ映像的、時間的Ⅱ論理的……………三

女性Ⅱ空間的、男性Ⅱ時間的……………三

情報化社会Ⅱ空間的、工業化社会Ⅱ時間的……………四

第2章 日本語によるイメージの拡大

日本語によるイメージの拡大……………四

漢字と漢語……………五

「マ」の問題……………五

ヒントをつかむのは得意だが、あたらしいものを発明するのは不得意……………五

未来予測ができない……………五

ロジカルでない、といわれるゆえん……………六

第3章 ロジカルな経営とは何か

バリー社のたて直し……………六

第4章 アメリカ経営学と日本

バリー社の創業からゆきづまりまで	六七
ザクス社長のたてなおし策	七一
リクツがわかるということはどういうことか?	七六
フィーリングで話す人のことをバカという	八一
会議が多すぎるのは何故か?	八三
イメージ情報を論理化する	八六
従業員のもつイメージ情報	八八
アメリカ経営学と日本	九二
情報化社会のマーケティング	九六
若い世代との断絶を止揚する	一〇二
線的経営から点的経営へ	一〇三
一億総白痴化	一〇八
企業老害	一一三

第5章 二道求心

脳の発達の三段階.....	二六
条件反射による行動はロジカルである.....	二八
人間はなぜ「迷う」のか？.....	二三
悩み・ストレス.....	二六
制御系が十分にはたらいたら？.....	二九
神仏と一口にいうけれど.....	三四
制御系が完成されるまでのプロセス.....	三六
経営における二筋道.....	四〇

第6章 研究開発

もう教えてもらえない外国の技術.....	四四
好きなことでなくてはやる気はしない.....	四五

第7章 企業内教育

目標をハッキリさせる.....	一四九
所長の哲学.....	一五一
研究開発の柔軟性.....	一五四
アメリカではできて、日本ではできないこと.....	一五六
研究所が商売してもわるいことはない.....	一五九
企業内教育をあたらしい立場で考える.....	一六六
哲学を失った学校教育.....	一七〇
集合の概念.....	一七四
漢字の問題.....	一七五
ロジカルな日本語の使い方.....	一七八
教育哲学を持つべきこと.....	一八〇
KJ法とは何か.....	一八二
NM法はKJ法と競合するものではない.....	一八五

経営即教育	一八六
-------------	-----

幹部自己研究(MSD)プランについて	一八九
--------------------------	-----

序章

日本語は「可能性のコトバ」

「敵を知り己を知らば百戦して危うからず」 というが――



高まった 日本人研究

戦後、日本の経済が急成長した理由は何だろうか。欧米先進国の技術を貪欲に吸収できたからなのか。そして、それができるだけの下地があったということなのか。日本人が勤勉で、夜を日について働いたからなのか。

たくさんの学者や経験者が、いろいろな意見を発表しているが、これらについてはあとで折にふれて検討することにしたいが、それにしても、あなたはどうか考えますか？

理由はどうであるにせよ、急成長したことは事実であり、世界中がそのことに注目し、やがて警戒の色をしめしはじめたことも事実である。なぜ日本だけがそうなったのか。戦争が終わった時点では、日本より有利な立場にあったとおもわれるいくつかの国が、ヨーロッパにもアジアにもあったのだが、そういう国をさしおいて、日本だけが伸びたのである。

そこで、ヨーロッパや、とくにアメリカで日本についての研究がはじまったのはあたりまえであろう。日本研究というのは日本人の研究である。二、三年前から、イザヤ・ペンダサンという覆面の論客をはじめとして、日本人とは何か、ということに関するたくさんの書物がある。ついで日本語に訳出され出版されたが、これらはすべて日本経済成長の秘密を解きあかそうと

いうための、日本人研究の報告書であると考えてよからう。そして、彼らがこのような日本人研究をするには、それだけの理由があるはずだ。

高度成長の 秘密とは

彼らは、日本人がただ単に先進国の技術を学ぶことができたとか、勤勉であるというだけのことでの急成長をとらえようとはしなかった。とくにアメリカ人の経営者にとって一番大きな疑問は、経営というものはロジカルに割り切ってかんがえるべき「制御系」のことであるはずなのに、日本ではそうしてはいない。年功序列だとか終身雇用だとか、はては親分子分的な、一見、合理的でないことを平気でやっていて、しかもなんらの破たんを見せないでいることだ。日本にはアメリカ経営学はたくさん紹介されたが、日本の社長さんたちは、それを学んだかもしれないが、全面的に受け入れることはしなかったのである。

日本経済がのびたのには、何か別の要素が働いていたのではないか。たまたま社会の構造が変わってきた、つまり、工業化社会から情報化社会といわれる形に急速に変わってきたことに、日本人のものの考え方がうまく適合していたのではないか、そして、もしそうだとすれば、彼らにとっても、つかまえてどころのない現代社会というものを把握するために、この日本人の思考形式を学ぶことが、何かのときぐちをあたえるのではなからうか——と彼らはかんが