

山田 保著

日本の経営の経済学

■近代経済学への挑戦

中央経済社

中央経済社

日本の経営の経済学

■近代経済学への挑戦

和歌山大学教授 山田 保 著

日本的経営の経済学
近代経済学への挑戦

＜著者紹介＞

山田 保（やまだ たもつ）

大正13年 大阪府生れ
昭和24年 京都大学経済学部卒業
同 29年 アメリカインディアナ大学経営学部大学院留学
同 32年 京都大学大学院（旧制）経済学部入学
同 35年 大阪府立大学工学部工業経営学科勤務
同 38年 同大学経営工学科助教授
同 41年 経済学博士（京都大学）
同 43年 和歌山大学経済学部教授 現在に至る

著者の了解により
検印省略

著 書

『企業成長と企業理論』ダイヤモンド社
『設備更新の経済計算と理論』日刊工業新聞社

昭和55年12月1日 第1刷発行
昭和56年1月20日 第3刷発行

著 者 山 田 保
やま だ たもつ

発行者 渡 辺 正 一

発行所 (株)中央経済社

東京都千代田区神田神保町1-31-2

〒101 電話 (293) 3 3 7 1 (編集)
(293) 3 3 8 1 (営業)

振替口座 東京 0-8 4 3 2

印刷/清水印刷所

製本/美行製本

序

現在欧米諸国において私企業の従業員の官僚主義化による能率の悪化がみられ、またいわゆる社会主義国においても人々の官僚主義化による能率の低下がみられる。しかし日本と西独の私企業のみは活力がみなぎり、高い能率を維持し、経済が発展している。とくに日本の場合、西独と異なり、技術的にも学問的にもあらゆる面において後進国であつたにもかかわらず、その経済は西欧諸国を抜き、アメリカと肩を並べるまでになつたのである。

現在その秘密を解明するために多くの研究がなされている。一般的には日本経済繁栄の原因を日本の経営にありとしながらも、日本の経営を封建的とし、それが日本民族の特異性によるものであるとする説が通説となつてゐる。

しかしながら、私見によれば日本の経営は日本民族の特異性によるものでもなく、また封建的でもない。それは人間の本性と組織の本質に適応した、すぐれた合理的な経済組織（システム）なのである。そのことを本書は経済学的に証明するものである。

現在日本の経営の分析が国の内外の識者によってなされており、多くの研究が発表されている。しかしながらこれ等の研究の主たるものは、民族学、人類学、政治学、経営学の立場からの研究であって、経済学的立場からの研究がみられない。これはどうしてであろうか。その理由は、日本の経営は現代の経済学では説明がつかないためであると考えられる。

現代アメリカ経済学はめざましい発展をしている。最適資源の配分の問題や、人々の効用の増大をはかる厚生経済学等をはじめ、多くの分野で優れた業績がみられ、ノーベル賞学者が輩出している。しかしながらこのような経済学の発展とは逆に、アメリカ経済そのものは停滞しているのである。資源は有効に利用されず、人々の効用は増大していない。インフレーションが生じると同時に失業者が増大している。そして経済学があまり進歩していないとされている日本の経済のほうがかえって繁栄しているのである。

現在わが国でベスト・セラーとなっている、ノーベル賞学者フリードマン教授夫妻の『選択の自由』は政府の統制をできるだけ少なくし、市場経済による私企業の競争原理に立脚することが能率的生産の源である^(註)ととく。

(註) Milton & Rose Friedman, *Free to Choose*, Milton Friedman and Rose D. Friedman, 1979, 1980, 西山千明訳『選択の自由』日本経済新聞社 昭和五五年

たしかにフリードマン夫妻の主張するように、能率の悪い役人の統制を廃し、より能率の良い

私企業の自由生産への移行は、アメリカ経済にとってプラスとなるであろう。しかし、それは根本的な解決策ではない。なぜなら現在アメリカ経済停滞の真の原因は私企業自体の能率の悪化が原因であるからである。

戦後、日本経済が復興しはじめて間もない頃、経済学者から日本の経営は人々の利己心を刺戟しないから非能率的であるためこれを廃止し、能率給や人員の流動化（従業員を自由に解雇すること）といった契約主義的「合理主義」の採用を勧告された。それにもかかわらず日本の経営者はこの勧告を無視し、日本の経営をおし進めた。それが成功して今日の日本経済の繁栄をもたらしたといえるのである。経済学に忠実でなかったために、日本の経営が成功したのである。

筆者は現在の正統的経済学である新古典派経済学（ケインズ理論を含む）がいかに発展しようと、その枠内ではアメリカ経済を再び繁栄に導く手法を見出すことはできないと考える。残された道は日本の経営を採用することである。人間の本性は民族によってそれほど違うものではない。したがって日本の経営は欧米諸国にも十分利用できるのである。しかし現象面だけを見てそのまま模倣するのは危険である。まず日本の経営を理論化する必要がある。また日本の企業自身この理論化によって、その長所を伸ばし短所を補ない、一層成果を高めることができるであろう。

経営学と経済学との関係はちょうど工学と物理学との関係のようなものであって、工学的な技術は物理学の理論を基礎とするものである。もし工学的分野において物理学の原理に反するよう

な事実が生じれば、物理学の理論のほうが再検討される必要がある。同様に経営の場において経済学では説明できない現象が生じれば、経済学がこれを説明できるように再検討されなければならない。

日本の経営はこの意味において、経済学的な解明を必要とする。しかしながら現代の経済学ではこれを解明することができないから、新しい経済学を必要とする。それはちょうど、マイケルソン・モーリーの光速一定という実験が古典力学（ニュートン力学）では説明がつかないので、アインシュタインの相対性理論を必要としたようなものである。この場合、日本の経営はマイケルソン・モーリーの実験に、新古典派経済学が古典力学に相当する。したがって相対性理論に比較されるような経済学が求められる。そしてそのような経済学が成立して始めて日本の経営が経済学的に説明されたということとなる。

物理学において、マクロとミクロの物理学が別々に存在しているのではないように、経済学においても、マクロとミクロの経済学が別々に存在するのではなくて、この両者は同一原理で統一されなければならない。本書に示す経済学は日本の経営を説明するのみならず、他の多くの未解決のマクロ、ミクロの経済問題を解明することができる。

本書前半は日本の経営の説明と新古典派経済学の検討に当てられ、後半はこの新しい経済学の成立の要件と体系化に当てられる。

かつてケインズ理論が現われるまでは、セーの法則（生産が需要を創造するという法則）を信ずるかどうかが経済学者か否かの踏絵であった。現在では利己心の仮定を認めるかどうか、正統的経済学者かどうかの踏絵となっている。本書に示す経済学はこの経済学界に存在するタブーを破るものである。その意味において、本書は経済学の専門家のみならず一般大衆にも訴えたいと思い、できるだけ平易な文章にしたつもりである。そうすることによって、内容がいつそう明確になったと考える。しかしそれがために原稿を何回も書き直し、予想外の時間が必要であった。もっとも本書で課題とした問題は大きく、筆者一人で完成することは困難であると考え。多くの識者の御協力と御批判をお願いしたい。

最後に恩師、田杉競先生の日頃の御恩に感謝するとともに、本書出版に関し、種々御協力をいただいた中央経済社 関博之氏に対し、深甚な謝意を表わしたい。

昭和五十五年十月

著者

目 次

I 日本的経営の普遍性について

日本的経営は封建的か……………	3
欧米諸国でも日本的経営はできる……………	4
日本人と欧米人の組織観の違い……………	5
分業に対する考え方……………	7
集團精神と利己心をどう活かすか……………	8
“組織の経済学”を求めて……………	8

II 経営参加への道

1 労働力の売買はなぜ否定されたか……………	15
能率の悪い奴隷制……………	15
なぜ英国病が起ったか……………	16
日本経済はミクロの社会主義である……………	17

2	奴隸制から社会主義まで	18
	日本の経営の人間平等主義	
	資本主義制度は奴隸制度と似ている	20
	社会主義制度は封建制度と似ている	22
	社会主義のタテマエと実際は一致するか	23
3	日本の経営は戦前と戦後とどこが変ったか	25
	戦前にみられた封建的経営	25
	「経営者支配」はこうして実現した	26
	労使の階級的差別はない	28
4	企業のリスクの負担者	29
	企業のリスクはだれが負担するのか	29
	日本の経営を特徴づけるボーナス	30
	リスクを負担する日本の従業員	32
	マクロの社会主義の弱点	33
5	経営参加にみられる日独の違い	34

III

契約の精神・協働の精神

1 欧米的契約の精神 43

交換の経済学からみた労働力 43

労働力は商品か 44

能力主義の限界 46

欧米的な職業倫理 46

2 日本的協働の精神 48

労働者でなく、従業員である 48

組織人格で行動する日本人 49

なぜ稟議制度がすたれないのか 49

3 アメリカにはアメリカ病がある 51

西独の経営参加はどうなっているか 34

日本の経営参加はどうなっているか 35

欧米の労働者の不平とは本質的に異なる 37

最高意思決定機関への参加は理想的か 38

IV 日本的経営の特徴はどこにあるか

1 企業別労働組合 63

日本の労働組合は後進的か 63

欧米の職種別労働組合の背景 63

戦間的な職種別労働組合 64

日本の企業別労働組合の背景 65

なぜ企業別労働組合は有利か 66

2 横に広がるコミュニケーション・チャンネル 67

アメリカ風「親方日の丸」 51

サービス産業のアンチ・サービスぶり 52

チーム・ワークが発揮されない原因 54

日本的な経営がアメリカを救う 55

利己主義の時代 56

官僚主義の悪弊は労働組合の責任か 57

交換の経済学から生産の経済学へ 58

	日本的な命令の流れ方……………	67
	集団意思決定方式の誕生……………	69
	重視されるヨコの関係……………	70
	他人の電話に出ないアメリカ人……………	70
	日米の机の並べ方の違い……………	71
3	コンフリクトの解決法……………	73
	部下の意見が違ふときの解決法……………	73
	販売部長と財務部長が対立した場合……………	73
	視野がせまいアメリカの管理者……………	75
4	日本的序列社会——タテ社会説の否定……………	76
	日本の経営は「タテ社会」か……………	76
	日本的序列が果している役割……………	77
	メンツをつぶさないで引き下がる法……………	77
5	組織の内と外……………	78
	日本と欧米の組織観の違い……………	78

6

終身雇用の経済学

なかま意識と村八分	79
消費者や地域住民と企業組織	80

卒業がらくな日本の大学	82
-------------	----

欧米の大学教育はなぜきびしいか	83
-----------------	----

集団精神に支えられた終身雇用制	83
-----------------	----

転職を希望しない日本の従業員	84
----------------	----

終身雇用制の利点	85
----------	----

技術革新は解雇につながるか	86
---------------	----

余剰人員のふり向け方	88
------------	----

終身雇用制の欠点	89
----------	----

終身雇用制は崩壊しない	91
-------------	----

7

年功序列賃金の合理性

年功賃金のいろいろな意味	93
--------------	----

年功による分配基準	94
-----------	----

V

契約社会としての企業はこうして生れた

1 欧米と日本の企業観の違い

集団精神は日本人だけにあるのか

近代的合理主義の再検討

2 アダム・スミスの考え方の問題点

分業の福音

一日何本のピンを作れるか

8 定年制の経済学

五十五歳定年の根拠はどこにあるか

定年退職者のための事業

定年退職者処遇への提案

不況時になぜ年功者から解雇されるのか

需要と供給で左右される賃金

欧米風能力主義の限界

年功賃金制は崩壊しない

VI

人間の本性と経済学

分業が生れる原因……………	113
分業礼賛論にみられる矛盾……………	116
3 テンニエスのゲゼルシャフト理論……………	119
ゲマインシャフトとゲゼルシャフト……………	119
ゲマインシャフト理論は現代企業を説明できるか……………	120
チーム・ワークの必要性……………	122
4 独立的職業人と企業従業員は同一視できるか……………	124
欧米人と日本人の職業観の違い……………	124
企業内に存在しない「見えざる手」……………	125
スミスはなぜ混同のあやまりを犯したか……………	126
仕事に誇りをもった職人たち……………	128
1 アインシュタインの相対性原理と組織の経済学……………	135
企業と協働心……………	135
相対性原理と日本的経営……………	137

2	物理学の世界	140
	永遠に膨張する宇宙	140
	物質はつねに組織を形成する	141
	宇宙の世界と経済学的世界	142
	宇宙の複合システム	144
	経済学は引力に関係の深い学問	145
3	生物学の世界	145
	人類はいまも単細胞から成長する	145
	利己心・協働心は人間の本能	147
	単細胞研究からの出発	148
	組織の進化とは何か	149
	動物も組織づくりをする	150
4	人間における複合組織	152