



金山 宣夫

# 経営言語 の研究

日本経営の逆思考

同文館



金山 宣夫

# 経営言語 の研究

日本経営の逆思考

ニュービジネスデザイン選書

同文館

〈著者略歴〉

金山 宣夫 (かなやま のぶお)

1936年徳島県生まれ。1960年東京外国語大学卒業。新潟鉄工所と日本生産性本部にそれぞれ4年間勤務。ハワイ大学講師、アメリカ政府コンサルタント、日本総合研究所国際部長などを経て、現在、東和大学国際教育研究所教授。国際問題・経営問題の研究・評論および国際文化交流プロジェクトの指導に従事。「国際適応訓練」「比較生活文化事典」を独自開発。

著書：『異質化社会の経営』、『離陸の発想』、『国際交渉』、『文化の衝撃』、『国際人材論』、『日本・アメリカ・メキシコ比較生活文化事典』、『国際適応訓練マニュアル』ほか。

現住所：〒154 東京都世田谷区下馬2-14-3

《検印省略》

昭和53年 8 月 25 日 初版発行

略称—経営言語

---

経 営 言 語 の 研 究

——日本経営の逆思考——

---

著 者 金 山 宣 夫

発行者 中 島 朝 彦

---

発行所 同 文 館 出 版 株 式 有 限 公 司

東京都千代田区神田神保町 1-41 〒101

電話(東京)294-1801～6 振替東京0-42935

---

© N. Kanayama

印刷・製本：東洋経済印刷株式会社

Printed in Japan 1978

## まえがき

「経営言語」とは、会社など組織の運営にまつわる諸問題の見直しをしようという意図のもとに選ばれたことばである。それは新語のように聞こえるかもしれないが、別に目先を変えて人目を引こうという下心があるわけではない。ねらいとするところは、ことばが表象する事物の内容を、いくつかの角度から検証してみることにある。

それを通じて、行動における言語や、組織の内外のコミュニケーションについて、実践的意義をもつヒントを示そう。そのためには、なんらかの工夫が必要である。

その一つとして、多方面にわたる議論の交通整理をするための標識のようなものを掲げることになる。護身・催眠・判決・代償・治療という五つの言語効果の提示がそれである。それは一種の作業仮説である。

「経営」と「言語」は、一般的にとりあわせの悪いものだと考えられているだろう。ところが、本書はあえてその両者を結びつけて、考現学的観点から一種の文明論を展開しようというものである。「へえ、またどうして？」——その理由は、次のように説明できる。

現代人は疑いなく、人類史上いちばん博識な存在でありながら、穴居時代の先祖にくらべて、さほ

ど賢明だとは思えない。その証拠に、膨大な知識をもちながら、ハイデガーのいう「空語・空談」の世界に生きて、行くべき道に迷っている。私たちは口先ばかりを動かし、そうすることによって、心理的緊張から解放され、そしてボケる。つまり、精神錯乱や胃潰瘍をまぬがれようとして、現実感覚を麻痺させているわけだ。

しかし、ボケたりとはいえ、とにかくこの地上に生きている。その現実から逃げだせない以上、せいでい次の認識をもっているべきではないか。

「現代は、生きる理由を当然に構成すると思われる一切のものが消失し、一切を再検討しないかぎり、混乱または無自覚のなかに埋没してしまわなければならない時代である」(シモーヌ・ヴェーユ『抑圧と自由』石川湧訳)。

本書は、ここにいう意味での「再検討」のささやかな試みである。そのねらいは、現実に積極的に働きかけるべき思考を刺激することにある。そのような思考から、実践性のある教養が生まれる。それによって個人がそれぞれに環境を把握しておこなう活動こそ、彼の市民的有用性を証明するものにはかなるまい。

そこで、商品に対して肥大化した欲望をもった自分自身の姿を、ある程度突き放して見ることができなければならない。そのために、一つのささやかな工夫をしよう。それは、議論のなかで用いられる基本的用語に脚注的に定義を加えることである。ただし、定義といっても、教科書的なものではなく、何よりも思考に対する刺激性に富んだものでなければならない。本書では、それにうってつけ

の Chet Jordan の定義を借用することにする。

それは道路ぞいの野立て看板のように、交通上なんの役にも立たないばかりか、かえって目ざわりになるというものかもしれない。しかし、ときには道標がわりになり、また、退屈なドライブにささやかな楽しみをもたらすこともあるだろう。「逆思考」ないし「斜思考」のよすがとなればよい。

本書は、泳ぎ手に泳法を教えたり、彼が到達すべき地点を示したりはしない。水の流れを計算に入れて、やや上流にむけて、彼をとにかく押しだそうというものである。

なお本書の大部分は、私がすでに雑誌などで発表した見解を再録し、あるいはそれを展開して成っている。その過程にはやや複雑なところがあるので、原載をいちいちことわらない。乞う、読者これを諒とせよ。

一九七八年六月

金山 宣夫

経営言語の研究

目次

I 風 土 3

1 環境を認識する形としてのことば……………4

2 日本の経営という土俵……………12

3 制度の前提としての人間観……………27

II 制 度 43

1 日本の合理性と社会変化……………44

2 時代と夢……………60

III 組 織 75

1 労働とリーダーシップのあり方……………76

2 会社人間の問い直し……………92

IV 概 念 103

1 自由と疎外……………104

|   |                 |     |
|---|-----------------|-----|
| 2 | 合理と非合理          | 110 |
| 3 | 企業と反企業          | 117 |
| 4 | 企業内価値基準と企業外価値基準 | 132 |

|   |   |   |     |
|---|---|---|-----|
| V | 個 | 人 | 147 |
|---|---|---|-----|

|   |              |     |
|---|--------------|-----|
| 1 | 精神的存在としての組織人 | 148 |
| 2 | 自己疎外と自己実現    | 160 |

|    |   |   |     |
|----|---|---|-----|
| VI | 体 | 制 | 175 |
|----|---|---|-----|

|   |             |     |
|---|-------------|-----|
| 1 | 社会的合意の枠組    | 176 |
| 2 | 管理社会の現実     | 193 |
| 3 | 転換期の文化的ビジョン | 200 |

|     |   |   |     |
|-----|---|---|-----|
| VII | 課 | 題 | 209 |
|-----|---|---|-----|

|   |         |     |
|---|---------|-----|
| 1 | 能力の不平等  | 210 |
| 2 | 適応不全    | 223 |
| 3 | パイの奪い合い | 237 |

経営言語の研究——日本経営の逆思考



I

風

土

## Ⅱ 環境を認識する形としてのことば

### ことばと現実

ことばは現実を抽象化したシンボルであるばかりではない。逆にそれ自体がある種の現実を構成することもある。

たとえば、日本人が日本のことに言及するときは、「わが国」というのがふつうである。それに対して、アメリカ人あたりは自国を指して「この国」という言い方をする。「わが国」と「この国」のあいだには、おそらく国家観の相違があるだろう。それと同時に、それらの表現がそれぞれに特定の国家観を育てているという関係も指摘できよう。

同じことが「わが社」と「この会社」についてもいえる。「わが社」のほうが「この会社」よりも強い帰属心を表わしていると推論することができよう。そうだとすれば、自分が会社にいかに忠実であるかというためには、いきおい「わが社」ということばを使うことになるわけだ。それによって、自分が周囲に溶けこむための雰囲気をかもすことができると思えば、そこに一つの現実がことばによ

って作られたことになる。

### 護身効果と催眠効果

議論はのっけから核心に近づいている。「わが社」ということばは、愛社精神を証明する手段として用いることもできるし、それを手段として同調性を喚起したり、その暗示を与えたりすることもできる。ここで、前者の用法が「護身効果」を、後者の用法が「催眠効果」を、それぞれねらったものだと思ふことにしよう。

社内会議の席などで、部下が上司にさかんに「わが社、わが社」というのは、明らかに「護身効果」のためである。逆に上司が部下にいうのは、「催眠効果」を計算に入れてのことと見て間違いない。その両方の効果とも、それを強めるには、くりかえすということが、ありきたりながら確実な方法とされている。そのために、日本の会社では、まるでひとつおぼえのように「わが社」ということばが使われる。

「わが社」は、ちょうどハンコと同じように、出張報告書などの社内文書だけでなく、社外用の文書にまで多用されがちである。そこに習慣化の作用を見ることができる。そうになると、ありがた味はなくなる。

「わが社」の「催眠効果」に着目した経営者は、それを強めるためにくりかえしより気のきいた方法を求めて、朝会で社は社訓を唱和させ、さらに社歌を斉唱させる。それらにはもとより「わが社」

を讃美し理想化する最上級のことばがつけられている。それによって従業員を鼓舞しようというのだ。

経営者のあいだには、従業員の声量の大きさに満足し感激さえする傾向がある。つまり、口が生産機械だと誤解しているわけだ。実際には、経営者の期待する効果は、従業員が「わが社」とくりかえす頻度と声量が一定の程度をこえると、それに確実に反比例するようになる。それは明らかに形式主義やマンネリ化の弊害を意味している。場合によっては、ストレスによる一種の精神錯乱の表われでさえあらう。それを「空まわり現象」と呼ぼう。

ちなみに、世上に猛烈訓練といわれるものは、多かれ少なかれ「空まわり現象」を作為的かつ一時的に起こすトリックの一種と見てよい。

今までに出てきたいくつかのことば（本文中でゴチック体にしてある）について、Chet Jordan は次のような定義をくだしている。

#### 愛社精神

自社が他社よりよいのだという無根の信念ないし意図的誤解

#### 社内会議

仕事をするかわりに何かしゃべってしようという従業員の集まり

#### ハンコ

身辺に何事も起こらないようにして保身をはかるための道具。そ

の効果は大きさに比例すると信じられており、したがって、地位が高くなるにつれて大きいのをあつらえる

#### 出張報告書

すべきであつたがしなかったことを書き、すべきでなかったがしたことを書かない書類。実際の行動ではなく、旅費などの経費に合うように書くことが基本

#### 経営者

共に人間でありながら、従業員が自分の首を切られる心配だけすればよいのに対して、他人の首を切る心配もしなければならぬという因果な立場の人間

#### 朝会

儀式化された集団的発作

#### 社は社訓

かりに倒産したとしても、これを額に入れたものだけは、どの債権者も残して行く

#### 社歌

声帯のけいれんによって生産性を向上させようという、もしかすると芸術と科学の結合の試み

#### 従業員

### 空まわり現象を防ぐために

経営者の立場では、「空まわり現象」に気づきにくいし、気づいてもなかなかとめられない。経営者はそれが「社内の結束」や「意欲の高まり」を示すと考えがちであるからだ。

しかし、「空まわり現象」は大きな危険をはらんでいる。それは收拾のつかないような事態にいたりかねない。経営者の役目は、それを未然に防ぎ、そこで行き場を失ったエネルギーをできるだけ生産的な方向に導くことである。

大勢の人間に特定の考え方を理解させ、それに基づいた行動をとらせるためには、同じことを何度何度もいわねばならぬ。そのために、経営者の話はきまりきっていて、さっぱりおもしろくない。それが当然である。経営者がそれをいったり、おもしろい話をしようと考えたりすることは、いましめるべきだ。

しかし、テープレコーダーのように機械的にくりかえしているだけでは困まる。せっかく自分のい

#### 猛烈訓練

経営者にとって利用価値をもたねばならず、あるいは少なくともつと見せかけている人間  
人に見せるにはあまりにもバカげた芸当を、とても人には見せられないやり方で身につけさせること