日本的経営と産業社会

津田 真澂
名東 孝二 編
青沼 吉松

新評論

編　者

津　田　真　激（一橋大学教授）
名　東　孝　二（日本大学教授）
青　沼　吉　松（慶応義塾大学教授）

日本的経営と産業社会

1982年4月10日　初版第1刷発行

定価　3,000円

編者　津田真激
　　名東孝二
　　青沼吉松

発行者　二瓶一郎

発行所　株式会社　新評論

〒160　東京都新宿区西早稲田3—16—28

電話　東京（202）7391番
振替　東京 6—113487番

落丁・乱丁はお取替えします

印刷　凸版印刷
製本　凸版製本

© 1982年 津田真激・名東孝二・青沼吉松　（検印廃止）

3034-340030-3177

はしがき

一

ジョン・ウォロノフ『幻の繁栄ニッポン』と題する訳書が講談社から刊行された。ウオロノフ氏はアメリカのフリー・ライターだが、訳書には原題もなく、また訳者の原著作についての紹介もない。だが、氏の数多い日本批判の著作の一つであることに間違いはない。『幻の繁栄・ニッポン』をあげたのは、この著作がいわゆる「日本的経営」を徹底的に攻撃していることである。日本の企業経営の過剰雇用、低効率、低生産性を指摘し、その「集団主義」の罪を責める。読みすすむうちに読者はJ・C・アベグレンの『日本の経営』（一九五八年）を思い浮べるだろう。アベグレンのこの著作は日本的経営の戦後の原型をえがき出し、それを高く評価したものと日本では受けとられており、日本の学者や評論家たちが日本の企業経営の後進性を躍起になって攻撃している時に、アベグレンは逆にその長所を指摘していたという評価が定着している。

だが、それは虚構である。なぜならばアベグレンは『日本の経営』の第七章で日本の企業経営がその特徴のゆえに低生産性であるという否定的断定をくだしているからだ。アベグレンはこの著作を一九七〇年に復刻するにあたって、理由をあげずにひっそりとこの第七章を削除している。

ウオロノフの著作はアベグレンの一九五八年の著作の現代版だといってよい。そしてそれゆえに大いに読まれるべきだとおもう。ウオロノフの「日本的経営」への批判の背景には明らかに「アメリカ的経営」の優位性の主張がある。この姿勢はアベグレンと同一である。

二

日本的経営については多数の著作がすでに刊行されているが、その特質の理論化に共通の合意が形成されているわけではない。誰でも論ずることができるが、誰でも他者の理論を否定することができるのが現状である。本書もまた『日本的経営と産業社会』と題して日本的経営論に一矢を投ずる。だが、本書の刊行にはいくつかの意義がある。その意義を本書の構成を紹介することによって明らかにしたい。

第一部『日本的経営の諸問題』は五章で成りたつ。この五つの章では産業社会との関係で日本的経営の意義を論じ、また日本的経営の共同体的性質をより深く検討することがこころみられている。その意味で日本的経営論に一層の深みをもたらす意義をもっている。

第二部『産業社会の構造変動』は七章で成りたつ。いずれも日本的経営の検討を基礎におきながら産業社会学の視座から現代日本の産業社会の変化の解析をこころみている。

本書は青沼吉松教授の還暦を記念するために教授の先輩、知友、門下生が集まって執筆者を構成した。そのこともあって、本書が一貫した構成になるように名東孝二教授が本書の序章を、青沼教授が終章を担当している。青沼教授の今後の一層の御健勝を執筆者一同で祈念したい。名東教授の生活経済学、青沼教授の産業社会学の領域から日本的経営論への参加がおこなわれたことは本書の最大意義であると考える。

本書の刊行の配慮をいただいた新評論社長二瓶一郎氏に執筆者一同から謝意を表したい。

昭和五七年二月

編者代表　津田真澂

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目次

序章　現代企業の経営理念……名東孝二…一
一　まえおき……一
二　単純思考批判と多様なる人間と生活の論理へ……四
三　人間価値の実現と人材本位制……九
四　社会的価値・業績の諸問題……一四
五　企業能力の社会的活用の実態と評価……二〇
六　再生産構造の修正……二一
——市場経済よりも家計経済中心のエコロジカルな循環経済の構図
七　新時代の三次元要請……二七

第一部　日本的経営の諸問題

第一章　日本的経営の本質……津田真澂…三九
一　はじめに——構図の視座……三九
二　日本的経営の要素群……四九
むすび……五七
第二章　日本社会の高学歴化・中高年齢化と企業対応……唐沢和義…五九
——効率と就業者と組織構造に関連して——
一　中高年齢化社会とは……五九

二　企業にとって効率化経営……六一
三　効率化への組織編成……六四
四　中高年齢者の処遇と効率……六九
第三章　日本的経営と産業社会……山田　晫……七九
一　問われる日本的経営……七九
二　産業社会と組織……八四
三　産業社会の転換……八九
第四章　現代経営における共同体的一側面……田口昌宏……九二
一　日本的経営とよばれるもの……九二
二　共同体と集団主義……九五
三　協働関係……九九
四　共同生活体と企業体質……一〇一
第五章　西ドイツの企業経営と日本的経営……岸田尚友……一〇六
はじめに……一〇六
一　共同生活体の日独比較……一〇七
二　西ドイツ企業内の社会関係……一一四
三　企業経営の日独比較……一一六
四　日本的経営の長所と短所……一一八

第二部　産業社会の構造変動

第一章　脱産業社会と中流意識……川合隆男……一二五
——現代日本の中流帰属意識化状況をめぐって——

一　現代日本における中流意識の増大とその諸相……一三六
二　階級意識の構造と脱産業社会状況……一三五
三　中流意識と歴史意識をめぐる問題……一四〇

第二章　低成長、不況の深化と労使関係……笠原靖志…一四五
——「経営参加」論と社会システムの統合をめぐって——

はじめに……一四五
一　「すぐれた適応力」とは……一四六
二　経営組織における同化、統合機能……一四七
三　労使間の問題処理システムの動揺と新しい対応……一四九
四　企業経営の危機と「経営参加論」……一五〇
五　社会システムにおける統合の危機……一五五

第三章　カンパニー・ユニオン……小泉幸之輔…一六五

まえおき……一六〇
一　代表問題の本質……一六一
二　労資協調論批判……一六四
三　労働委員会制度……一六六
四　親睦会組織……一六九

第四章　労働と資本の迂回的一致……武田　実…一七六
——産業民主化という課題に関連して——

序言……一七六
一　資本の論理……一七七

二　勤労所得と資本所得……一八〇
三　資本と労働の迂回一致……一八二
四　独立性をもつ大企業経営者……一八四
五　労使協調体制……一八六
六　産業の国有化と大企業性悪説……一八七
七　産業の民主化……一八九
八　中小企業の位置づけと社会的賃金の二重構造……一九四
むすび……一九七
第五章　今後の企業経営——戦略経営——……唐沢昌敬……一九九
はじめに……一九九
一　経営戦略……二〇一
二　経営戦略の効果と諸制約……二〇八
第六章　サービス価値の経済構造とこれからの企業形態……武井　昭……二一四
一　企業から個人中心の経済への転換……二一四
二　第三次産業の進展とサービス価値……二一六
三　サービス価値と非市場経済……二二〇
四　サービス社会における企業形態……二二三
第七章　高等教育大衆化の行方……菅野英孝……二二九
一　「大学離れ」……二二九
二　アメリカの大学不況……二三二
三　アメリカの大学不況をもたらしたもの……二三四

四　日本の〝大学離れ〟の原因……二三六
五　大学離れの経済史的考察……二三八
六　高等教育大衆化の行方……二四五
終　章　脱産業主義と官僚制からの脱皮……青沼吉松……二五一
——日本的経営に視点を求めて——
一　産業主義の台頭とその限界……二五三
二　プロフェッショナリズムによる方向づけ……二五八
三　官僚制からの脱皮……二六七
四　脱産業化に対応する組織形態……二七四
五　日本的経営とマトリックス経営……二七八
青沼吉松教授　著書・論文（二八三～三〇三）

序章　現代企業の経営理念

日本大学教授　名東孝二

一　まえおき

かつての一九世紀のような比較的静穏な時代、言いかえると、資本主義体制の初期ないしは発展の段階では、次に述べるようなセクト主義的なものの考え方や行動でも、社会的意義を持ちえたのであろう。あたかも人間個人でも幼少期や青年時代におけるガリガリの点取り主義でも、将来の発展性のひとつのメルクマールとして許容されうるように。

しかも、成人となり一人前の社会人として、壮年の段階に達しても、ガリガリ盲者であることは、もはや許容されえないことであるのと同じように。あるいは成長期における食べものと壮年期ないしは老年期における食べものは変わってこざるをえないように。今日の「資源制約」等はこの食物の比喩に該当するものであろう。体制の構造変化に由来するものであるから。

このような歴史的な見方と同時に総令的な観点に立とうと思う。たとえば、賃労働が支配的かのようであるが、一日二四時間のなかで、それはせいぜい八時間くらいまで（先進資本主義の国では、この百年の間に労働時間は半減してきている）、あとは好きな趣味・嗜好や生理的慰安などに使っているのではないか。こういう人間本来の生活実態に照して、この人間生活全体の場における賃労働とは、はたしていかなるものかを再吟味してみることが必要なので

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

はあるまいか。

ともあれ、次に述べる一種のビジョンは、公式的な唯物論・性悪説に立つ人びとや、ドロドロした現実の醜悪さを知るものにとっては、一見きれいごとかのように見えるかもしれない。これらに対しては、まず次の記述[1]を紹介しよう。

「しかし障害は人間の本質的精神構造の中にあるのではない。共同の利益のためにということが現在一般人のあいだにかくも弱い動機としかならないのは、本質的にそうでしかあり得ないからではなくて、人間の頭が朝から晩まで自分一個の利益にだけ役立つようなことばかりを思いめぐらしているほどには、共同の利益をとっくり考えることになれていないからである。もし毎日の生活の中に、共同の利益ということが、現在私利私慾のみがそうである程度によびさまされて、そのうえ背後からは人目につきたいという慾と恥をおそれる気持とにむち打たれるならば、それは普通一般の人からも、このうえなく骨身をおしまぬ努力とこのうえなく英雄的な犠牲精神とを生み出すことができる。」

次は、もっと最近で日本人の場合とユダヤの心理学者のケースを紹介しておこう。[2]

地獄絵のようなシベリア収容所生活を十一年も生き抜き、帰国後見込まれて入社した伊藤忠商事の会長まで勤めた瀬島龍三旧大本営参謀や、アウシュビッツ・ユダヤ人収容所において地獄を体験してきた心理学者フランクルのように、「人間の根底には、宗教的無意識があり」、「軽々しく人間不信とか、ニヒリズムとかを口にすまい。それ以上のものが人間の裏にある」という人間観のあることを紹介しておこう。

また、『ひとりよがりの経営学』を書いた藤井康男龍角散社長の人間本位の経営学のあることを紹介しておこう。「それはタテマエだけのきれいごとで本音は別」という非難もあろうが、そのような傍観者的な唯物論・性悪説では実際の経営は出来ないと思う。多くの成功している実務家の体験から得られるものは、もっと人格的なものであり、人間主体的なものである。

日米の経営比較に新機軸を打ち出したW・G・オオウチ教授はその著[3]の序文で言う。「信頼、ゆきとどいた気くばり、そして親密さについての書である。この三つの要素なくしては、社会的組織はいずれもうまくゆかないのだ」と。また、この本の監訳者である徳山二郎氏はその「あとがき」で言う。

「つまるところ経営の人間尊重主義によるものであり、強い会社は相互信頼やゆきとどいた気くばり、そしてまた平等主義が重要な要素をなしていて、それは何も日本の専売特許ではないと結論づけている。つまり企業体が強くなるためには、利潤追求の機能集団としてだけでなく、人間的な共同体集団としても意義づけられるべきだとしている。」

このような人間的なものをその主体に即して理解し、それらをまとめて整序するところに、主体性の論理としての経営学が成立するのではあるまいか。先験的な一定のイデオロギーの立場から一方的に切断するやり方が客観的とは思われないし、いわんや、主体に即した論理とは、とうてい思われない。

また、明と暗、強と弱、あるいは内と外、ホンネとタテマエが相まじるのが現実としても、企業における社会公共の「外部世界の発見」だけでは不充分だろう。次の時代を作り出すためには、まずもって、「優先権の変更」が必須かもしれない。あるいは少々行き過ぎても、いっきょに価値観の転回まで持って行くことが必要だろう。惰性の力のほうがはるかに強いのだから、このくらいで、ちょうどよくバランスがとれるのではあるまいか。

しかし〝正当性の意識〟は移り気で崩壊しやすいものである。K・E・ボールディングの言うように[4]「正の利得だけでなく負の利得にも支えられる犠牲の罠(わな)(sacrifice trap)によっているが、度を越してはいけないのである。……氷山の下部が温かい水で溶けるにつれて氷山の重心が上方に移り始め、……ついには均衡が破壊されて、予期もしなかった破局的な転覆が生じる。氷山効果(iceberg effect)と呼んでよかろう。」しかし、そのあとの「〝正しい〟正当性の構築は長くて苦しい学習過程であって、その規則の理解はまだ極めて不完全である。……この世に生まれ出ずるどの人間も、人間の潜在力に含まれる広大な内部宇宙を探査する十分な機会を与えられるような世界を夢見ること

を続けなければならない。」

二　単純思考批判と多様なる人間と生活の論理へ

1　単純な制度信仰のメリットとデメリット、そして多様化の動き

さて、前置きが長くなったが、まずこれまでの金もうけ本位の資本万能主義という強者の論理から始めよう。それは自由主義・効率主義の名で呼ばれ、経済チャンスを最大限に利用して、金と所得と財産とサービスを大量に獲得することを可能にした。かつてはごく一部の特権階層しか享受できなかったものが一般大衆にまで普及したのである。

この〝行くにまかせよ！為すにまかせよ！〟という行き方は、人間解放とともに致富を招来したのである。このかぎりにおいて、土俵としての資本主義体制も、担い手としての企業も「所得と富を作り出すセンター」として成功したのである。

また、この〝自由の原理〟によって醸成されてきたアンバランスの激化を防ぐため、〝平等の原理〟が対抗上うたわれた。拮抗力として労働権が確立され、チャンスの平等はもとより、結果の平等も先進国ではかなり実現された。しかし、行き過ぎもある。その一つは労働権力主義であって、平等に名をかりた共産天国主義にすぎないことがわかってきた。そこでは党と国家への無条件の忠誠のもと、ごく一部の特権階層以外は、悪平等と自由の抑圧が瀰漫したのである。

このような上記二つの比較的単純な制度、すなわち、資本本位の自由制あるいは労働本位の拘束制というものは、割に単純な制度信仰に支えられた楽観主義的な唯物論であることがわかるのである。ここに近代というものの一つの特色を見ることができる。

ところが、この資本本位という唯物性のために、人間としての連帯感が欠如してきたことが致命的である。狭小で

セクト的な物質主義、言いかえると、儲け本位のため、大企業などでは人間疎外を来たし、マクロ的にも浪費の制度化と資源の食いつぶし、環境破壊と地域特性の喪失などのデメリットを招いている。また、労働本位にも問題が生じている。一部の「労働貴族」の振り回すイデオロギーの旗は色あせて、勤労者大衆とは遊離しつつある。というのは、物的な賃金水準とともに、いやそれ以上に、面白い仕事と職場が求められ、仕事を仕上げる自由と達成感が求められ、かつその認知が要求されている。さらに、人間的な勤労目的と勤労条件の決定への参画が要請されているからである。いまや、機械的な労働運動では、とうてい対応できなくなっている。

企業内における熟練度を磨き上げるというような企業体制内でも内向型のものならばともかく、その個性化がマルティ能力と化して、対外的な多様化と連帯の波に乗って横溢して（あるいは落ちこぼれて）いく場合には、資本の力と論理をもってしても抑えきれまい。こういう広い意味の造反人間は資本以外の力と論理で対抗しているからである。

したがって、支配欲求に駆り立てられて〝お城の階段〟を登る競争場裡にあるパワー・エリートや管理人間たちが、仮りに資本の論理を優先させて立ち向うとしても、多数の中間人間（それらは上向きのシンボル志向であるとともに家庭本位でもある勤勉人間）を御していくには、少なくとも人間性尊重を標榜せざるをえない。たとえば、中堅管理者と議論する場合よく使われる「実際の役に立つ」とか、「儲ける」とは、何を意味するのか？

短期の「純利益」なのか、長期利潤なのか、あるいは企業成果としての付加価値[5]を意味しているのか、さらに、後述する社会的業績までを包含しているのか、あるいは純然たる個人の利害得失のことなのか、定かではない。「儲け」という場合でも「最少限度の利益」確保を考えているようで、複合的である。言いかえると、現在の企業における経営目的は多角化し、多目的化しているとみて差し支えあるまい。

もっとも、この場合の経営とは、かねともの、職場と仕事などを、とくに人材を有効に活用することを意味する。したがって、小は家庭の経営から大は国家経営を媒介とする広域圏経営や国家連合経営なども含まれよう。ただし、

典型的には近代組織のうち最強のものといわれる企業経営が主体である。

したがって、言説や理論よりも実行力が決め手である。P・F・ドラッカーのいう「経営者の条件」とは、「重要なことは、為すべきことを為しとげること。何をなすべきか、どうなすべきか、その効果的方法を決定することこそ、経営者に課せられた最大の責務である。(6)」

何の目的で有効に活用するのかといえば、前述してきた私利私欲のためという営利極大説を一方の極とし、後述する人間価値の実現という人間価値説を他方の極として、現実にはこの両極の間にケース・バイ・ケースでそれぞれが位置しているのだろう。

近代企業の最も典型的な経営理念というか経営目的として一般に言いふるされてきたことは〝営利の追求〟ということである。このセクト的な資本の論理に対抗して唱導されたのが〝階級闘争〟による平等の実現ということであった。しかし、この〝資本優先主義対労働権力主義〟というような割合に単純な図式というものは、資本主義制度の発展期における比較的楽観的な見方の産物ではあるまいか。したがって、前述のように、その成熟・衰退期ともなると、資本優先主義が種々の弊害を生み出し、かつ「社会主義」も悪平等と自由抑圧によって、かえって人間疎外を招いていることは周知のとおりである。

2　旧制度を支える〝信仰〟ともいうべき基本哲学

この楽観的な見方は、次の五つの信仰、とくに〝多々ますます弁ず〟という大量信仰のうえに依存しているものである。

I、物的な欲望の充足が多ければ多いほど幸福になれるという哲学、すなわち、唯物論的欲望充足信仰である。"More and More"〝もっともっと！〟とお互い欲望を掻き立てるわけである。

Ⅱ、"Big is Better" すなわち、〝大きいことはよいことだ〟とか、〝大きければ大きいほど、よい！〟という巨大信仰が罷りとおってきた。

Ⅲ、無限大の資源なり環境なりが、したがって、限りのないフロンティアが約束されているという無限大信仰がある。総じて、質よりも量を重視する。しかも、量が多ければ多いほど善い。"goods" は "good" に通ずる。

Ⅳ、この大量信仰を具現化してくれるものが、市場メカニズムである。〝神の見えざる手〟によって万事うまくいくという市場メカニズム信仰がいまでも大手を振って通用している。〝市場の欠陥〟がますます拡大されつつあるというのに。

Ⅴ、そして近代国家は、個人と組織の自由な創意にまかせている〝おもり役〟であって、民間のできないことや民間の行き詰まった場合の〝守護神〟であるという暗黙の国家信仰が存在している。

このような前提条件のうえに立って、はじめて、企業が自由に営利を追求することができたということを、誰も認めざるをえないだろう。

ところが、これらの前提条件がおかしくなってきた。とくにⅢの無限大信仰が、資源制約や環境汚染のため崩れてきたことは周知のとおりである。Ⅳの〝市場の欠陥〟も一般に知られつつあるし、とくに南北問題では市場メカニズムの限界というものが、はっきりと認識されている。さらに近代国家もいよいよ〝武装国家〟という末期的症状を色濃くしている。

もともと、M・ウェーバー[7]の言うように「近代国家とは、或る地域内で支配の手段としての正当な物的暴力性の独占に成功した組織的な支配団体である。」したがって、A・トフラー[8]の言うように「産業時代の巨大社会が、第三の波の衝撃を受けて解体していくにつれて、州単位、市町村単位、そのほか人種、社会、宗教などによるさまざまな集団に分かれ、次第に均一性を失っていく。社会条件やニーズが多様化し、ひとりひとりの人間が、自分はほかの人と

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com