

## 日本的経営組織について

坂 本 光 男

### 目 次

1. はじめに
2. 日本人の文化的・社会的価値意識
3. 日本的経営組織の編成原理
4. 日本的経営組織の諸問題
  - 4-1. 経営活動の国際化・多国籍化
  - 4-2. 「新産業革命」
5. 日本的経営組織と経営理念
6. むすび

### 1. はじめに

わが国の経営組織ないし企業組織においては、理論と実践との微妙なミックスがあるといわれてきた。

土方文一郎氏は戦略的経営組織形成における、戦略の要請→組織形態→職務の要件→人材の登用という論理、では割り切れない組織形態があり、これがトップないしトップ層の人材次第で効果をあげてきたこと、人々の結合という「情」的側面と意欲によって裏打ちされた指向性の形成という「意」的側面をそこなうような組織政策は、たとえそれが環境戦略に論理的に適合していても可能な限り避けられてきたこと、戦略組織と人材活用においては、理論的には「人事は組織に従い、組織は戦略に従う」が、実際には、既存の人員構成がいやおうなく組織の形態と運用を制約し、その意味で「人事の構

成が組織と戦略を規定する」こと、理論的には、トップ・マネジメントにおける戦略計画が事業部や職能部における事業計画を規定するが、実際には、事業計画を「積み上げ」ることによって戦略計画が規定されてきたことなどを示され、このような理論と実践の微妙なミックスを、わが国の企業ないし経営組織の特徴であるとみなされ、いわば常識の枠を越えた、日本的経営組織の柔軟かつ機敏な活動を通じて、わが国の産業はこれまで発展してきたといわれる<sup>1)</sup>。

また、三戸公氏によれば、企業は、本来人々の協働体系であり、合理的活動が営まれるところであるゆえに、労働は専門化し階層化され、ビューロクラティックなものになる。このような協働体系の構築技術として、テイラー・システムや人間関係論などの欧米で開発された制度が日本に導入された。

しかし、日本の企業は、導入が過程において、これらを異なった慣行や制度に改編してしまった。

三戸氏によれば、そのような結果を招いた原因のひとつは従業員の企業への参加の様式である。

本来ならば、従業員は企業で雇用契約を結び労働力を売り渡す。

ところが日本においては、この契約関係は、契約関係以上のものという様式をとる。日本では企業の従業員になるということは、特定の職務の担当者になるということより以前にその会社の社員になるということを意味しており、会社で何をするかは第2義的なものとみなされる<sup>2)</sup>。

すなわち採用においては、欧米では、特定の職種ないし職務の担当能力を持ったものがおもに選ばれる。しかし日本では、潜在能力が問題にされ人柄が重視される結果、特定の職務遂行能力は問題にされない。入社後、社員は各種の社内教育訓練を受け、各種の職務遂行能力を獲得するが、特定の職務

---

注1) 土方文一郎「わが国経営組織の特質と組織活力作りの理解について——理論的アプローチの反省に関連させて——」組織科学, 第14巻3号, 丸善, 1980。

2) 三戸公「日本の経営論の課題」, 津田真激他編『現代の日本の経営』有斐閣, 1982。

に一生携わるといことはほとんどない。

福利厚生においても、欧米では有給休暇、企業年金、社会保険などに止まっているのに対し、日本では、これら以外に、寮や社宅、融資による持家制度、医療施設、給食・購買施設、託児所、保育所、子弟への奨学金制度、共済制度、社内預金、文化・娯楽・レクリエーション施設、冠婚葬祭など、生活のほとんどの面にわたって企業が面倒をみてきた。

三戸氏は、このようなわが国企業にあって、人々がいわば共同体的な意識をもち、企業内的に統合され、対外的には政府の保護貿易政策の下で先進欧米諸国に追いつくべく、積極的な営利活動を展開することができたとされるのである。

そこでわれわれは、本稿で、このような共同体的な日本的経営組織を支えてきた日本人の文化的・社会的価値意識を探り、日本的経営組織の編成原理を明らかにし、さらに、企業活動の国際化・多国籍化やいわゆる「新・産業革命」といった諸状況について検討し、日本的経営組織が抱えている問題点を指摘してみたい。

## 2. 日本人の文化的・社会的価値意識

さて、このような共同体的な日本的経営組織を背後で支えてきた日本人の文化的・社会的価値意識とは何であろうか。

このことについて、われわれはまず、安積仰也「組織構造の知覚——イギリス・日本・スウェーデンの比較」1979. にしたがって考察してみたい。

ここで安積氏は、国別の組織構造の相違を調査するために従来用いられていたアストン尺度に代えて、個人の意見や感情を調査対象とし、その結果を組織ごとに総合してゆくホール (R. Hall 1961) やボンジーンとグライムス (C. M. Bonjean & M. D. Grimes 1970.) の尺度を用いることによって、イギリス、日本、スウェーデンの工場組織構成員に対して、24項目の質問の回答を求め、分業度、権威、手続き、規則、非人格化という組織構造の5つの

側面の尺度化を試みられた<sup>3)</sup>。

まず分業度に関する構成員の知覚について「D 1. ここでは毎日何か新しいことが起こる」、「D 2. ここでのほとんどの仕事は変化に富んでいる」、「D 3. この企業のほとんどの職務内容は変化に富んでいる」、「D 4. 自分の仕事では同じような日は2度とない」、「D 5. 従業員がはっきりした役割をもっている」、「D 6. 我々は毎日同じようなことを繰り返している」という6つの質問事項に対して「全くその通りだ——スコア1」、「その通りだ——スコア2」、「わからない——スコア3」、「そうではない——スコア4」、「全く間違っている——スコア5」という回答のなかから選択させた。ただし、D 5. とD 6. については回答の仕方は逆になる。その結果、スコアの平均値についてはイギリス3.13、日本3.59、スウェーデン3.01となり、標準偏差はイギリス0.242、日本0.213、スウェーデン0.301となった。

したがって、ここでは日本のスコアが並外れて高く、偏差値は最小となった。

図表1. 分業度

国	平均値	標準偏差	最低—最高値
イギリス	3.13	.242	2.77—3.55
日本	3.59	.213	3.23—3.92
スウェーデン	3.01	.311	2.45—3.68

出所：安積仰也「組織構造の知覚——イギリス・日本・スウェーデンの比較——」組織科学, 第13巻4号, 丸善, 1979.

権威のヒエラルヒーすなわち集権化の程度については「A 1. どんな判断でも上司の承認を得ねばならない」、「A 2. ほとんど何でもする前に上司にきいてみなければならない」、「A 3. 小さなことでも最終決定は上司に仰がねばならない」、「A 4. 自分で判断を下すことを好む人はここではきられるだろう」、「A 5. ほとんどのことにつき自分はこの職場で自分のポストでありうると思う」、「A 6. どう仕事をするかは、役職の人でないと決められな

3) 安積仰也「組織構造の知覚——イギリス・日本・スウェーデンの比較」組織科学, 第13巻4号, 丸善, 1979.

い」という6つの質問について、それぞれ構成員に「全く間違っている——スコア1」、「そうではない——スコア2」、「わからない——スコア3」、「そのとおりだ——スコア4」、「全くそのとおりだ——スコア5」という回答のなかから選択させた。ただしA5. についての回答の仕方は逆になっている。

その結果、スコアの平均値はイギリス2.43、日本2.81、スウェーデン2.19、標準偏差は、イギリス0.277、日本0.222、スウェーデン0.216となった。

ここでも日本のスコアが並外れて高く、偏差値は1番小さくなっている。

図表2. 権威ヒエラルヒー度

国	平均値	標準偏差	最低—最高値
イギリス	2.43	.277	2.14—2.93
日本	2.81	.222	2.57—3.13
スウェーデン	2.19	.261	1.84—2.65

出所：図表1と同じ。

手続きの重要性の知覚の程度については、「P1. 問題の解決はふつう従業員各自の判断にまかされている」、「P2. 日常の問題については従業員は各々自分で判断を下すようすすめられる」、「P3. 仕事を仕上げることでより正式のルートを通して仕事をするのが重要視されることがある」、「P4. どんな場合でも定められた手順をへなければならぬ」、「P5. 我々は常に職場の操業規定を厳格に守らなければならぬ」という5つの質問について従業員に「全くそのとおりだ——スコア1」、「そのとおりだ——スコア2」、「わからない——スコア3」、「そうではない——スコア4」、「全く間違っている——スコア5」という回答の中から選択させた。ただし、P3., P4., P5. についての回答の仕方は逆になっている。

その結果、平均値は、イギリス2.79、日本3.35、スウェーデン2.71となっており、標準偏差は、イギリス0.249、日本0.099、スウェーデン0.38となった。

ここでも日本の平均値についてのスコアが並外れて高く、偏差値は1番小さくなっている。

図表3. 手続きの重要性

国	平均値	標準偏差	最低-最高値
イギリス	2.79	.249	2.46-3.20
日本	3.35	.099	3.15-3.50
スウェーデン	2.71	.380	2.16-3.44

出所：図表1と同じ。

規則の重要性の知覚の程度については「R1. 従業員は社規・社則を破っていないかどうか常に監視されている」、「R2. 従業員は上司の命令に文句をいわずに従うことになっている」、「R3. ここでは皆が自分勝手に規則を作っているようだ」、「R4. ここには従業員が従わねばならない規則書がある」という質問について「全く間違っている—スコア1」、「そうではない—スコア2」、「わからない—スコア3」、「そのとおりだ—スコア4」、「全くそのとおりだ—スコア5」という回答の中から従業員に選択させた。ただしR3. については回答の仕方が逆になっている。

その結果は、平均値がイギリス3.04、日本3.40、スウェーデン2.87となり、標準偏差はイギリス0.282、日本0.132、スウェーデン0.279となっている。

したがってここでも日本のスコアが圧倒的に高く、標準偏差は1番小さくなっている。

図表4. 規則の重要性

国	平均値	標準偏差	最低-最高値
イギリス	3.04	.282	2.65-3.50
日本	3.40	.132	3.22-3.64
スウェーデン	2.87	.279	2.37-3.27

出所：図表1と同じ。

最後に、非人格化の知覚の程度について「I1. 我々は常に礼儀正しく内気になることになっている」、「I2. この経営者達は自分達でかたまっていて従業員と接触をもとうとしない」、「I3. 誰の問題でもその深刻さにかかわらず規則に照らし合わせて処理される」という質問に対して「全

1991年12月 坂本光男：日本の経営組織について

く間違っている——スコア1」, 「そうではない——スコア2」, 「わからない——スコア3」, 「そのとおりだ——スコア4」, 「全くそのとおりだ——スコア5」という回答のなかから従業員に選択させた結果は、平均値についてイギリス2.95, 日本2.43, スウェーデン2.65となり、標準偏差についてはイギリス0.406, 日本0.112, スウェーデン0.328となっている。

ここでは日本のスコアが最小となっており偏差値も日本が最小となっている。

図表5. 非人格化

国	平均値	標準偏差	最低—最高値
イギリス	2.95	.406	2.43—3.50
日本	2.43	.112	2.26—2.59
スウェーデン	2.65	.328	2.28—3.15

出所：図表1と同じ。

このような安積氏の調査結果から、日本人は他の2国に比べて、彼らの組織における分業度が非常に高く、権威のヒエラルヒー——集権化——の度合いも高いと考え、したがって手続きや規則を重要視し自己判断をさける必要性を高度に感知していることがわかる。

このようにみると日本の経営組織は他の2国の場合に比べて非常に官僚制化されていることになる。

また、この調査における日本の標準偏差値の圧倒的低さ、すなわち日本人の回答の収斂度の高さもこの特質を裏付けているものとみることができる。

ところで、官僚制組織は人間の感情の発揮が困難で「冷たい」非人格化された性格をもっているべきものである。

しかしここでは、日本は他の2国に比べて非人格化の度合いが1番低いという結果が出ている。このことは何を意味するか。

安積教授は、「終身雇用制度のイデオロギーの存在ともからまり、高度の官僚制にも拘らず、上司と部下の関係や職場雰囲気一般がよりパーソナルなものと知覚されているのかもしれない」と述べておられるが、それ以上

に突っ込んだ検討はしておられない。

われわれとしてはこのように「官僚制=非人格化」という仮説が成り立たないところに、日本的経営組織の編成原理における特質をみてゆきたい。

### 3. 日本的経営組織の編成原理

さて、浜口恵俊氏は、日本人が「個人」ではなく同質性を意識した「間人」であり、日本的経営組織が「間人=間柄主義」にもとづく「協同団体主義」を編成原理にしているために高い官僚制的性格をもった組織における、友好的な人間関係が可能であると述べられる<sup>4)</sup>。

まず浜口氏はF. L. K. Hsu（許烺光）に依拠し実在する各構成集団を「実組織（real organization）」、実組織に遍在する一般形態を「原組織（proto-organization）」、原組織の範型（paradigm）を「メタ原組織（meta-*proto-organization*）」と規定し考察を進められる。

原組織としては、ある社会における代表的な2次的構成集団としての中国の「族（ツウ）」、ヒンズーの「カスト」、欧米の「クラブ」、日本の「イエモト」が考えられており、メタ原組織としては、日本のイエモトの場合、茶道や華道などの家元制度が考えられている。

日本においては、家元制度が「家」すなわち「家族および同族（本家=分家）」という家族制度と師匠=門弟という主従関係としての名取制度を基礎とし家元本人を家父長とみなす擬似親族制度を形成している。

ところが、Hsuによれば、メタ原組織家元を範型とする原組織イエモトでは、組織構造がいったん安定すると、メタ原組織家元と同様に内部のヒエラルヒー関係が恒久化されるが、他方、各人のそれへの加入と離脱は契約を基本としているために自由であるところから、原組織イエモトは血縁集団における固定化されたヒエラルヒーへの全面的参加（帰属）と自由結社に義務づ

---

4) 浜口恵俊「日本的組織の編成原理再考——『集団主義』から『間人=間柄主義』へ」組織科学, 第17巻1号, 丸善, 1983。



けられた限定的参加（契約）とを折衷した原理にもとづくことになる。

この原理は、Hsuによって、旧中国における「親族の原理（kinship principle）」と欧米の「契約の原理（contract principle）」の折衷としての「縁約の原理（kin-tract principle）」と名づけられる。

ところで縁約の原理における親族の原理の側面は、組織から出される強い要請にひたすら盲目的に従う傾向を示すもので「集団主義（groupism）」とも呼ばれており、これは「個人主義（individualism）」の明らかな対立項である。

しかし、日本人をこのような「個人主義」者あるいは「集団主義」者という従来の仮説の枠内において理解することができるのであろうか。安積氏の調査結果からも明らかなように、日本の経営組織の特質は、「官僚制＝非人格化」という従来の人間と組織に関する考え方が成り立たないところにあるからである。

さて、エズラ・ヴォーゲル（E. Vogel）は日本企業の成功の秘密を「日本民族の中に流れる神秘的な集団忠誠心ではなく、この組織が個人に帰属心と自尊心を与え、働く人々に自分の将来は企業が成功することによってこそ保証されるという自覚を与えているからである<sup>5)</sup>」と述べている。

そこで浜口氏はこれを支持して、日本的「集団主義」は、組織への献身ないし滅私奉公としての一種の全体主義的考え方に従い人間を「集団」に捕獲された存在として容認して2元論的に「個人主義」を否定するものではなく、非2元論的に自分たち自身の福祉組織の確立を通して結果的に各自の生活上の欲求が充足されるように仕向けるところの「協同団体主義（corporatism）」であるとされる。

浜口氏によれば「協同団体主義」における行動主体は、自律的に集団において意思を押し通す「個人主義」的行動主体としての「個人（the individual）」ではなく、自律性を全く持たない「集団主義」的個人でもなく、既知

---

5) E. F. ヴォーゲル著、広中・木本訳『ジャパン・アズ・ナンバーワン』TBSブリタニカ、1979. p. 187。

の身近な人との有機的相互依存関係ないし連帯関係を維持しようとする「間人 (the contextual)」ということになる。

ここで、「個人」という概念が自主体に関与を限定しているのに対して、「間人」は自主体と他主体すなわち間柄に関与する概念となっている。

間柄にはそれに属する個体の行為を拘束する独特の「雰囲気」「空気」ないし「心」が成立する。したがって「間柄」自体が自律性をもち「間人」は「間柄」に拘束された存在となるが、「間柄」は複数の「間人」の同質性を基礎としており、各々の「間人」は同質性を強く抱き一体化しているゆえに、自己と対人的脈絡との乖離はなく、「間柄」に拘束されているとう意識は生じにくい。

すなわち「間人＝間柄主義」は「自他對峙」ではなく「自他相補」の立場であり、「間人」は絶対的な「我」ではなく、相対化され、相手から眺めることにより客体化された「汝の汝」とでもいうべきものである。

浜口氏はこのように考えられ、Hsuの旧中国における「親族の原理」と欧米における「契約の原理」の折衷であり、絶対的な「我」ないし「個人」を人間モデルとして持つ「縁約の原理」を不十分であるとして退け、「間人」ないし「間柄」を人間モデルとして持つ「協同団体主義」を日本的経営組織の編成原理として十分なものであるとみなされる。

たしかに、浜口氏のように考えることによって、安積氏が調査において指摘した日本的経営組織における「官僚制＝人格化、現象——高度の官僚制とそこにおける「人格的」な活動の両立——を理解することが可能となる。

ところで、このような「協同団体主義」にもとづく日本企業では、相手の立場、他人への思いやり、既知の身近な人々との有機的相互依存関係が維持されることになる。

しかし、日本人の熱心な組織活動は、結局利他が自利に通じるという判断から生じたものであるゆえに、日本人は、自己を相対化して相手の立場から眺めるが、そのことを相手に対しても要求する。

したがって、このような要求に応じうる、同質性を強く抱き一体化しうる

「間柄」にある少数の人々とのみ「協同団体主義」にもとづく組織活動が可能になる。そのような「協同団体主義」にもとづく日本の経営組織はきわめて閉鎖的な性格をもったものになる。

また日本人は、「間人＝間柄主義」にもとづく「協同団体主義」の立場をとるゆえに、自己を相対化し他人を相対化するだけでなく所属組織をも相対化してしまう。

したがって、相対化された組織は、目的指向性を欠き、そこにおいて人々は自己の所属組織を「我がもの顔して扱う<sup>6)</sup>」。

しかも自己が相対化されているゆえに、そのことについての明確な個人的責任意識は発生しない傾向が強い。

その結果、「タテマエ」としての組織の目的・目標と非公式的な「ホンネ」による組織の運営が乖離してしまい組織は相対化・形式化してしまう。

これまで、高度成長期から今日にかけて、政府の保護貿易政策の下で、欧米諸国に追いつくという至上目的に向かってもっぱら力を注ぐことができた時代環境にあって、わが国の企業は「協同団体主義」的経営組織の持つ閉鎖的性格によって内的統合を強め、それがもっている組織の柔軟性や融通性を発揮しつつ活動することによって発展してきた。

したがって組織の相対化・形式化による目的指向性の欠如もそれほど問題にならず、むしろ、それが組織の柔軟性や融通性や機敏な活動を可能にするという形で、日本的経営組織のもつ長所だけが発揮されてきた。

しかし、今日、企業活動が国際化・多国籍化し、電子・情報技術を中心とした「新産業革命<sup>7)</sup>」ないし技術革命が進展し、さらに公害や自然破壊などの企業の社会的責任が問われるに及んで、日本の経営組織に内包されていた諸問題が顕在化してきた。

---

6) 浜口恵俊「日本の組織の編成原理再考——『集団主義』から『間人＝間柄主義』へ」組織科学, 第17巻1号, 丸善, 1983. p. 23。

7) 津田真澄「日本の経営の未来」組織科学, 第18巻1号, 丸善, 1984. p. 2。

#### 4. 日本的経営組織の諸問題

##### 4-1. 企業活動の国際化・多国籍化

ここでは、日本企業の国際化・多国籍化に関わる問題を、ロバート M. マーシュ (Robert M. Marsh)・萬成博・両氏の研究に従って考えてみたい。

さて、マーシュ・萬成両氏は、まず小林規威氏による日本の多国籍企業組織の15項目の特質を列举された<sup>8)</sup>。

それによると日本の多国籍企業組織の特色は、1. 現地との合併、2. 利益よりも市場シェアの優先、3. 商社との共同進出、4. 外国における資源分野への進出、5. 温情主義、6. 生涯雇用、7. ボトム・アップ経営、8. 日本志向、9. 本社依存、10. 発展途上国中心の投資、11. 企業買収の稀少なこと、12. 技術集約型産業への投資が稀少なこと、13. 政府への依存、14. 現地人の登用困難、15. 自己主張が少ない、ということであった。

そして、これらの項目について日本の多国籍企業の日本人マネジャーに回答を求めたところ、1から8までは将来においても残存するが、9から15までは消滅してしまい、その結果、日本企業は、本社依存の少ない高度の自律性を持ち、日本政府への依存をも減少させ、発展途上国よりも欧米先進諸国へ投資を集中させ、現地人の登用を増大させ、かつ積極的に自己主張をする組織を持つようになるという結果が出た。

マーシュ・萬成両氏は、この調査から日本の多国籍企業組織は、多くの点で欧米の多国籍企業組織と収斂する傾向をもち、『『日本的な』組織構造や経営は、時と共に減退<sup>9)</sup>』することになると予測された。

すなわち、マーシュ・萬成両氏は、小林氏による「現在および将来の日本

---

8) ロバート・M. マーシュ・萬成博「日本の国際化企業の組織構造」組織科学、第18巻4号、丸善、1985。

小林規威『日本の多国籍企業』中央経済社、1980。

9) ロバート・M. マーシュ・萬成博「日本の国際化企業の組織構造」組織科学、第18巻4号、1985、p. 25。

の「多国籍企業の経営組織」調査から、日本の多国籍企業（調査対象89社）が一般的な組織構造次元において、1. 単一の職能別組織構造から、2. 多事業部型の製品別事業部や、3. 地域別事業部をへて、4. 製品別事業部と地域別事業部の混合型（マトリックス型）多事業部へ、さらに、5. 2つ以上の事業部を統制する事業本部制組織構造へと変化する方向性を示し、欧米の多国籍企業（調査対象40社）の組織構造の発展方向と収斂するが、海外経営の発展段階の次元においては、欧米の多国籍企業が、A. 海外の販売子会社を支配する本社輸出部門の設置から、B. 海外製造子会社の設立に伴う本社輸出部門から独立した海外事業部門の設置の段階、C. 輸出部門と海外事業部門の間の緊張を回避し調整・統制するための本社における担当役員の配置の段階をへて、D. 輸出部門と海外事業部門の統合・発展的解消としての本社から独立した国際の子会社の設立の段階、さらにE. 「国内外の経営を統一的に統制しようとする一元的な経営組織」の設立という過程を経て現在DないしEの段階に至っているのに対し、日本の多国籍企業はC段階にあり、この次元で非収斂がみられるとされた<sup>10)</sup>。

したがって、日本の多国籍企業も、Dの国際会社設立ないしEの国内外の事業を一元的に統制するグローバルな組織へと移行するとともに、本社に依存せず高度の自律性を持ち、日本政府への依存をも減少させ、かつ積極的に自己主張する組織をもつことによって実質的に国際化したといえることができる。

ところで、このような国際化を困難にする主要因のひとつとして日本の経営組織の特質があげられる。

マーシュ・萬成氏は林吉郎氏に従い、「日本の経営における社会・文化的特性とアメリカの経営の……コーポレート・プランニングの基本的前提に不調和が<sup>11)</sup>」あり、アメリカのコーポレート・プランニングでは、長期目的の設定をもってはじまり、その後手段つまりコーポレート・プログラムを選

---

10) 同上, p. 21-22。

11) 同上, p. 23。

択し、つぎの段階で計画を実施するために実施者に伝達し、指導し、動機づけ、さらに実施された結果を計画どおりかどうか監査し、また実施者にたいする評価がなされるのに対し、日本の企業ではリーダーが温情主義的な社会的能力によって選任されているために、長期計画を設立できず、直属部下の意思に左右され、断片的なボトム・アップの意思決定により短期的計画が設定され、全体総合的な長期計画は設定されず、たとえ長期計画が設定されたとしても、合理的・契約的基礎を必ずしも持たない日本の組織の半共同社会的性格が、組織均衡上の変化を要求する戦略プログラムを阻止し、さらに日本人の精神構造の表われとしてのホンネとタテマエの食い違いが計画の実施状況の監査を不十分なものにし、これらの特質が日本の多国籍企業の発展を抑制していると考えられた。

ここに示された、ボトム・アップの意思決定、人々の「情」的側面の重視、ホンネとタテマエの食い違いなどは、日本的組織の閉鎖的性格や無目的的性格によるものである。

また、従来、日本の多国籍企業は、発展途上国中心の労働集約型産業の進出を行ってきたが、そこでは、現地人の登用を制限し閉鎖的な日本的組織を強制することも可能であったし、また一定の効果をあげ得た。しかし、今日では、欧米先進国中心の先端技術製品を製造する技術集約型産業へ進出し、かつ積極的に現地人登用を進めてゆこうとしている。

したがって、そこでは、日本の多国籍企業の経営組織をDの国際会社の設立の段階、あるいは、Eの国内外経営組織の一元化の段階にまで導くとともに、閉鎖的・無目的な日本的経営組織のありかたの再検討が一層必要となってくる。

#### 4-2. 「新産業革命」

ところで、日本的経営組織の問題は企業の国際化・多国籍化に関わるだけではない。

そこで、次に、この問題をわが国企業を一般的にとらえている「新産業革

命」ないし技術革命という視点から考えてみよう<sup>12)</sup>。

さて近年の技術革命は、企業の新製品の開発戦略や組織の再編成を促進し、企業を情報システム化してきた。

したがって、そこにおける人々の仕事遂行能力も従来とは異なったものが求められてきている。

また、わが国の女子雇用者数が急増し、パート・タイマーや人材派遣会社の派遣会社の派遣社員が大量に出現し高い評価を受けている。

さらに、わが国の労働者の学歴構成は、この20余年の間に一変し高学歴化し、これが、従業員のホワイト・カラー化と、職能部門別職位秩序体系にもとづく資格制度と役職制度の2重制度による役職者数の増大を招いた。

ところが、役職数については石油ショック以来の低成長時代を経て抑制され、日本の経営組織に対して衝撃を与えた。

さらに、選択定年制がわが国の企業に定着し、いったん失業すれば、再就職の可能性の少ない中高年従業員に対する容赦のない人員整理法として実施

図表 6. 年齢階級別人口の伸び率

年 齢 階 級	時 期	1960	1965	1970	1975	1980	1984
15 - 19 歳		100	90.1	69.2	38.6	33.8	37.0
20 - 24		100	120.6	134.3	108.3	91.8	95.3
25 - 29		100	103.8	111.8	129.9	114.9	103.5
30 - 34		100	101.2	103.4	112.7	132.9	122.8
35 - 39		100	124.0	133.5	134.5	151.2	166.1
40 - 44		100	112.7	144.3	157.4	164.2	186.4
45 - 49		100	94.4	115.2	146.2	164.6	170.2
50 - 54		100	106.3	109.1	131.3	169.0	184.8
55 - 59		100	101.5	111.8	115.9	142.1	175.3
60 - 64		100	104.1	113.8	124.6	140.5	140.5
65 歳 以 上		100	101.8	102.7	108.9	124.0	131.1
総 計		100	106.2	114.2	115.8	125.2	131.4

出所：江口伝『企業給与論』泉文堂，1986，p. 313.

12) 津田真激「日本の経営の未来」組織科学，第18巻1号，1984。

糸園辰雄『日本の社外工制度』ミネルヴァ書房，1979。

図表7. 進学率の動向

年 度	教育程度 高等学校への進学率	大学・短期大学への 進学率
1950	42.5	
1970	82.1	23.6
1976	92.6	38.6
1978	93.5	38.4
1980	94.2	37.4
1982	94.3	36.3
1984	94.1	29.6

出所：同上書 p. 306.

された。このことによって企業に「協同団体」ないし共同体としての愛着を感じる人々が大幅に減ってきた。

また、中高年層にとって代わるべく期待されている若年層は、これまでの伝統的な日本人とは異なった意識をもっており、伝統的な日本的経営になじみにくいものと考えられる。

このような傾向は、今後予想される労働者の高学歴化の一層の進展と高齢者人口比率の増大に伴って強まっていくものと思われる。

ところで、このような状況に対してわが国企業は対応策をとらなかったわけではない。

まず、単純労働者を多能工化あるいは熟練工化することによって、技術革命の下で適応できない単純労働者の大量な失業の発生を防止しようとした。

労働者の高学歴化・高齢化に対しては、従来の職能資格制度と役職制度の2本立て人事制度を存続させながらも、研究・開発、生産技術、法規などについては純粹の専門技術者制度を徐々に取り入れることによって対応しようとした。

しかし、このような対応によって、技術革命に伴う労働内容の変化、高学歴化、高齢化の問題を十分に解決することは困難であった。

今日、技術革命の進展に伴って、生産や事務の現場に必要な従業員数は、急速に減少し、代わって研究開発部門や事業開発部門や販売・サービス部門



が拡大し、その結果、生産部門や事務部門から、研究開発部門、事業開発部門、販売・サービス部門への従業員の移動が一層促進された。

それにともない、従来の生産部門ないし事務部門中心の人事施策から研究開発部門や事業開発部門や販売・サービス部門中心の人事施策への転換も促進された。

そして、このような従業員の大量移動とともに、女子雇用者数の増大、パート・タイマー、アルバイト、さらに、人材派遣会社の派遣社員の大量の出現によって、従来、正規従業員がほとんどであったこれらの部門の従業員構成の複合化が進展した。

ところで、わが国の企業において、従業員構成の複合化は、つとに生産部門においてみられた。すなわち、わが国企業の生産部門において、「協同団体」ないし共同体の正規メンバーとして認知されたのは、終身雇用や年功序列の対象としての身分をもった本工であり、それ以外の臨時工や社外工は共同体の正規メンバーとして認知されていなかった。

しかし、臨時工や社外工の仕事は、本工と同じ基幹作業がほとんどであり、彼らが、同じ職場で同じ作業をしながらも、企業における純粋な機能的参加者として本工とは差別的に処遇されることによって、本工を含む企業の正社員の身分制度が強化された。

このような、生産部門における従業員構成の複合化は、むしろわが国の企業組織の閉鎖性を強化したと考えられる。

しかも、生産部門における仕事の性格上、職場内における、本工と臨時工・社外工との業務の循環分担や遂務遂行のさいの相互援助、QCサークル等の集団活動などによって、本工と臨時工・社外工との間の差別的な処遇にもかかわらず、協働集団を、そして日本的経営組織を維持することができたと考えられる。

そして今日、企業における生産部門の縮小と研究開発部門や事業開発部門や販売・サービス部門の拡大によって、従業員構成の複合化の問題は場所を変えて再発した。

しかし、生産部門に比べて、これらの部門の従業員に対しては仕事の性格上、職場内における業務の循環分担や業務遂行のさいの相互援助や集団活動などによって協働集団化を図ることは困難であり、むしろ、彼らが、協働集団よりも個別的な仕事の独立を好むゆえに、個人性の重視を図ってゆかねばならない。

したがって、これらの部門で日本的経営組織の閉鎖性を保ちつつ、複合化した構成をもつ従業員の協働集団を維持・強化してゆくことは困難になると思われる。

さらに公害対策等をはじめとする企業に対する社会的責任の要求が、これまでの安易な生産性・営利性追求の経営を困難にし、もともと無目的で目的指向性を欠く日本的経営組織の維持は困難になると思われる。

この点からも日本的経営組織のあり方とそれを規定する日本的経営の編成原理は再検討を求められている。

## 5. 日本的経営組織と経営理念

さて、日本的経営組織の編成原理が、個々の企業において特殊化したものが経営理念である。

間宏氏によれば<sup>13)</sup>、経営理念は、イデオロギーないし価値体系であり、社風と相互規定関係にあり、社風は、企業の経営者やトップ・マネジメントを中心とした企業メンバー間の社会心理状況としての経営心理と相互規定関係にある。

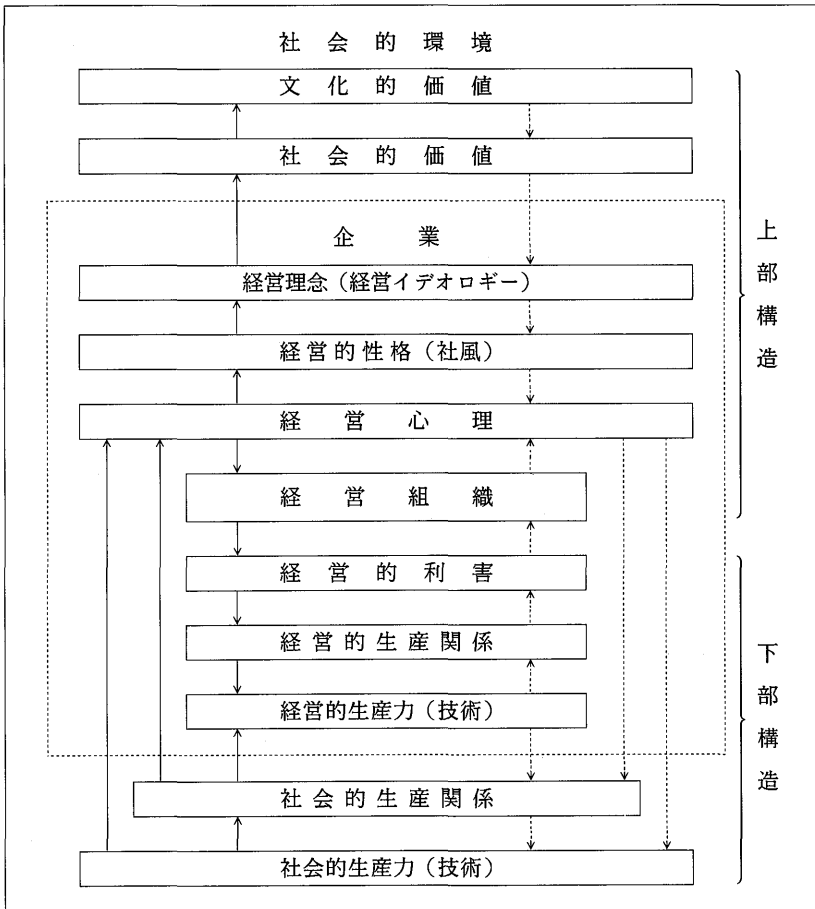
すなわち、文化的価値 $\leftrightarrow$ 社会的価値 $\leftrightarrow$ 経営理念 $\leftrightarrow$ 社風 $\leftrightarrow$ 経営心理、という相互規定関係が日本企業における上部構造を形成することになる。

間氏によれば、下部構造においても、社会的生産力 $\leftrightarrow$ 社会的生産関係 $\leftrightarrow$ 経営的生産力 $\leftrightarrow$ 経営的生産関係 $\leftrightarrow$ 経営的利害、という相互規定関係が成り立ち、日本的経営組織は上部構造と下部構造に狭まれ、両者によって

---

13) 間宏「日本の経営理念と経営組織」組織科学, 第18巻2号, 1984。

図表 8. 企業における経営理念の分析枠組



出所：間宏「日本の経営理念と経営組織」組織科学，第18巻2号，1984。

規定されることになる。

さて、今日のが国の企業組織においては、技術革命や企業経営の国際化の進展にみられるように、社会的生産力と社会的生産関係が急激に変化した。

しかし、上部構造における文化的・社会的価値としての「間人＝間柄主義」ないし「協働団体主義」からの影響を強く受けているゆえに経営理念の変化はこれまで困難であった。

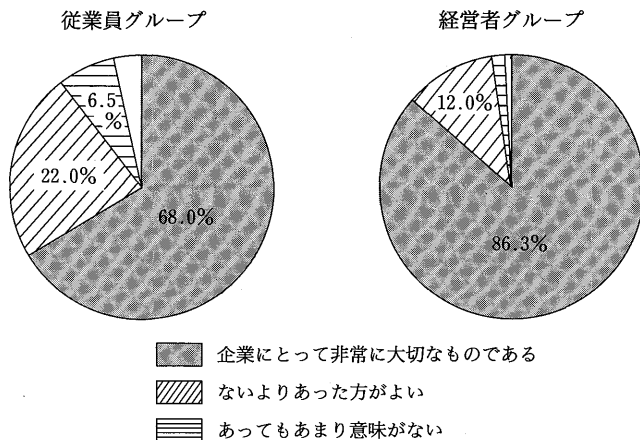
したがって、わが国企業における上部構造と下部構造に軋轢が生じ、両者に狭まれ両者によって規定されるわが国の企業組織において諸問題が発生している。

わが国における企業の経営理念に関する調査をみても<sup>14)</sup>、大企業の8割強が何らかの経営理念を明文化しており、そのうち8-9割が戦後につくられたが、その内容は、戦前の家憲や家訓、さらに民族的同質性の反映としての「和」、を尊重したものであり、日本的組織の編成原理としての「協同団体主義」さらには「間人=間柄主義」に基づくものである。

そして、敗戦による民主化政策、新憲法の制定にもかかわらず、これらの経営理念は再編されつつ今日に及んだ。

鳥羽欽一郎・浅野俊光の両氏は、中小企業における社是・社訓の調査によって、経営者側の86.3%と従業員側の68%が社是・社訓を「非常に大切だ」と考えているにもかかわらず、それが「末端にまで浸透し日常生活に十分反映されている」と考えているのは経営者側の38.5%と従業員側の32.7%にす

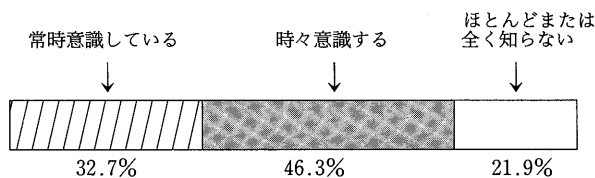
図表9. 会社が社是・社訓を作ることにに対する意見



出所：鳥羽欽一郎・浅野俊光「戦後日本の経営理念とその変化」組織科学18巻2号，1984。

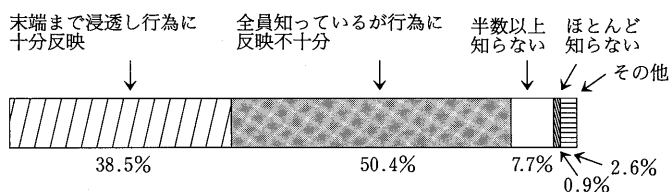
14) 若林豊樹「全国3,600社調査にみる社是・社訓」経営者，第37巻3号，1983。

図表10. 従業員側からみた社是・社訓の浸透度



出所：同上。

図表11. 経営者側からみた従業員への社是・社訓の浸透度



出所：同上。

ぎないということを示され、日本的組織の編成原理にもとづいた、わが国の経営理念が形骸化し適応性を失っていると指摘された<sup>15)</sup>。

さらに両氏は、加護野忠男他著『日米企業の経営比較』<sup>16)</sup>を引き合いに出して、今日的な傾向として大企業、特にマーケティングを志向する企業において合理的・実践的経営理念が意識的に作られていることを示された。

しかし、両氏は、その場合でも、アメリカの経営理念が具体的・体系的・論理的であり戦略と一貫性をもった操作性の高いものであるのに対して、わが国大企業の経営理念は企業の基本的方向を示す抽象的かつ包括的な企業コンセプトの提起の段階に止まっており、組織メンバーによって自由にどのようにでも解釈できる余地を残しており、企業組織全体としての目的志向性を欠いたものになっていると指摘された<sup>17)</sup>。

15) 鳥羽欽一郎・浅野俊光「戦後日本の経営理念とその変化——経営理念調査を手がかりとして——」組織科学, 第18巻2号, 1984。

16) 加護野・野中・榎原・奥村著『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983。

17) 同上書。

また間宏氏は、「和」によって表現される経営理念ないし日本的経営組織の編成原理が日本人の「人並み主義」ないし中流意識と結びついた積極性に乏しいものになっていると解釈された<sup>18)</sup>。

そして、津田真激氏は、明治維新から現在に至るまでの日本の歴史を、第1期——明治維新から日露戦争まで、第2期——日露戦争後から第2次大戦まで、第3期——第2次大戦後から石油ショックまで、第4期——石油ショック後から現在まで——、と時期的に区分され、第1期を西欧文明追随の時期、第2期を世界の1等国として外に向かうことの多かった時期、第3期を再び西欧文明に追随した時期、第4期を経済大国として再び外に向かうことの多くなった時期とされる<sup>19)</sup>。

ここで注意すべきことは、第1期は第3期と、第2期は第4期と共通の性格をもっているということである。

そこで、津田氏に従って、現在の第4期と共通した性格をもっている第2期をさらに分類すると、それは、大正デモクラシー時代——日露戦争後から昭和恐慌までの20年間——と軍国主義時代——昭和恐慌から第2次大戦までの20年間——に区分することができる。

そして、第4期前半である現在は、第2期の前半である大正デモクラシー

図表12. 日本の国勢の推移

I	I. 1	1868 (明治元年)		明治維新
	I. 2		1889 (明治22年)	帝国憲法, 富国強兵
II	II. 1	1905 (明治38年)		日露戦争, 大正デモクラシー
	II. 2		1927 (昭和2年)	昭和恐慌, 軍国主義
III	III. 1	1945 (昭和20年)		敗戦, 民主主義制度
	III. 2		1960 (昭和35年)	高度成長, 石油ショック
IV	IV. 1	1985 (昭和60年)		情報技術革命, 高齢化
	IV. 2			

出所：津田真激「日本的経営の未来」組織科学，第18巻1号，1984。

18) 間宏「日本の経営理念と経営組織」組織科学，第18巻2号，1984。

19) 津田真激「日本的経営の未来」組織科学，第18巻1号，1984。

時代に対応する。

大正デモクラシー時代においては、欧米に匹敵する力を持つに至った日本がその実質を問われ、そこにおいて激しく流れ込んできた欧米文化に対処しえず、日本の文化的価値における特殊性を強く打ち出し、結果として、第2期後半の軍国主義時代と敗戦を招いた。

そこで、このような事態を招かないためにも「個人主義」や「集団主義」の枠組においては理解できない特殊性をもった「間人＝間柄主義」や日本の組織の編成原理としての「協同団体主義」の影響を強く受けてきたわが国企業の経営理念の再検討が必要である。

すなわち、わが国企業の経営理念を、閉鎖的、無目的的、抽象的なものから開放的、目的体系的、論理的なものに改変し、それを、企業の戦略や制度・施策と整合させる努力が必要となると思われる。

もっとも、これまでわが国の経営理念に強く影響を及ぼしてきたわが国の文化的価値意識としての「間人＝間柄主義」とそれにもとづく日本的経営組織の編成原理「協同団体主義」は依然強い力を保っていることも事実であり、経営理念の改変に対して相当の抵抗のあることが予想される。

しかし、現在、わが国企業の下部構造において、大正デモクラシー時代とは比較にならないほどの技術革命や企業活動の国際化の進展といった社会的生産力の増大と社会的生産関係の変化が起きており、その抵抗を克服することは必ずしも不可能ではないと思われる。

## 6. むすび

この小論においてわれわれは、わが国企業組織が欧米から導入された協働体系の構築技術における常識の枠を越えることによって柔軟かつ機敏な活動を行い、第2次大戦後の高度成長期を通じて発展し、人々はその間においていわば共同体的な意識をもち、契約関係を越えた様式で企業と関わっていることを確かめた。

そして、そのような企業の組織活動を規定する人々の価値意識ないし経営組織の編成原理は、「個人主義」や「集団主義」という論理の枠組では把握することができないことを明らかにした。

すなわち、安積氏の研究によって、わが国企業組織が西欧諸国と比較して、きわめて高度の官僚制的性格を持ちながらも、きわめて友好的「人格的」な関係を成り立たせているという矛盾した状況を指摘した。

つぎにわれわれは、浜口氏の見解を吟味して、日本人が個人ではなく同質性を意識した「間人」であり、「間人＝間柄主義」にもとづく「協同団体主義」を編成原理としているゆえに、極度の官僚制的組織の下における友好的人間関係が可能であると考えた。

そしてわれわれは、「間人＝間柄主義」ないし「協同団体主義」が同質的意識にもとづいているため、きわめて閉鎖的な性格をもち、主体が「個人」ではなく「間人」すなわち「間柄」であるため、各人は相対化され、明確な個人的責任意識が育たず、組織自体も目的指向性を欠いたものになることを指摘した。

しかし日本的経営組織が抱えるこれらの問題も、第2次大戦後の高度成長期を通じて近年まで、政府の保護政策の下で生産性・営利性の追求に専念してきた状況にあっては顕在化せず、むしろ逆に、組織の内的統合を促進するように作用した。

ところが、今日、企業活動の国際化の度合いが高まり、技術革命が進展し、さらに企業の社会的責任も強調されるようになり、これらの問題が顕在化した。

すなわち、わが国の多国籍企業が、欧米多国籍企業と同様に、本社から独立した国際的の子会社の設立ないし国内外の事業を一元的に統制するグローバルな組織へと実質的に移行するとともに、本社に依存せず、日本政府への依存をも減少させ、現地人の登用を増大させ、かつ積極的に自己主張する組織に改変するよう要求されているにもかかわらず、日本的経営組織の抱える諸問題のゆえにいまだ十分実現していない状況にあることを明らかにした。



そして、国内的には、従来、高学歴化の進展と高齢者人口の増大が企業の役職数を増大させてきたが、石油ショックに始まる低成長期以降の55歳役職定年制や選択定年制の定着によって企業に対し「協同団体」としての意識を持つ人々が大幅に減ったことを指摘した。

さらに、近年の技術革命の一層の進展が、生産部門や事務部門から、研究開発部門、事業開発部門、販売・サービス部門への従業員の大量移動をもたらした。それが女子雇用者数の増大やパート・タイマー、アルバイト、人材派遣会社員の大量出現による従業員構成の複合化と相伴って、従来の生産部門ないし事務部門中心の人事施策を研究開発部門や販売・サービス部門中心の人事施策に改めさせるよう作用したが、これらの部門の個別に独立した仕事の性格上、職場内の業務の循環分担や業務遂行のさいの相互援助や集団活動などによって協働集団化を図ることが困難になったことを指摘した。

そしてわれわれは、これらの問題の主要因が日本的経営組織の編成原理にあること、すなわち、それが個々の企業において特殊化されたものとしての経営理念の内容が依然として戦前の家憲や家訓や民族的同質性の反映としての「和」、すなわち「協同団体主義」ひいては「間人＝間柄主義」に基づいたものであること、および、そのような経営理念が形骸化し適応性を失っていること、したがってその再検討が必要なことを指摘した。

したがって、今後わが国企業は、その発展のために経営理念を再検討し、閉鎖的、無目的的、抽象的なものから、開放的、目的体系的、論理的なものへ改変し、企業の戦略や制度・施策との整合を図ってゆくべきであろう。