

特集 21世紀産業社会への挑戦

「日本の経営」論のための覚え書

森川英正

1

4月から新年度の授業が始まる。本学では創立3年を迎え、3年生が育って来るから、数多くの専門科目が開講になる。私は、その中で、「日本の経営」と「経営史」を担当することになっている。急いで「日本経営論」のシラバスを作成し、講義ノートを準備しなければならない。「経営史」の方は長年他の大学で講義して来た経験があるから、後回しにすることにして、

さて、「日本の経営」の講義を準備する中で、いろいろなことを考えている。考えていることの中心は、いわゆる「日本の経営」である。日本の企業経営の国際的特徴である。これには、すでに通説が成立しており、通説をめぐる、いくつかの論争も積み重ねられて来た。それらは、過去において、多数の概説書で紹介されているから、本稿で一言及する必要もあるまい。

私は、日本企業経営の特徴を生み出した根拠について、あれこれ考えている。この問題についても先学の研究は数多く、日本人の国民性、日本特有のイ工制度、ムラ制度、日本の歴史的事情(たとえば、鎖国)、後進国として強行した西欧モデルの近代化等々が論じられてきた。これらについても説明を省略する。

2

とくに、国民性を問題にしたい。長い間、私は、「日本の経営」の根拠を日本人の国民性に求めることについて、疑問を呈して来た。国民性とは何か？日本人の国民性とはいかなるものか？これらの問題が何ら説明され尽くしていない段階において、「日本の経営」をいきなり日本人の国民性から説明するのは乱暴だと考えたからである。

たとえば、日本人の国民性は勤勉だ、などと気軽に口にする評論家がいる。しかし、日本人が他の国民に比べて勤勉である事実をもって証明することができるのだろうか？いや、かりにある時期のある事業分野(たとえば農業)について、何らかの納得のゆく指標を用いることによって「日本人の勤勉」を証明することができるとしても、それが日本人の国民性が勤勉であることには直結しないのではないだろうか。

国民性仮説というのは面白いし、評論をものするには便利だが、「日本の経営」を学問的に論じる上では決め手にはならないように思う。そもそも、国民性という概念自体、あまりにも間口が広すぎて、とらえどころがないのである。

かりに国民性という概念が使用されるとしても、国民性それ自身、時代とともに変化

を遂げるものであろう。たとえば、鎖国の以前と鎖国後では、日本人の国民性はずいぶんと変化したと考えざるを得ない。明治維新前後についても、1945年8月15日の日本の敗戦の前と後についても同様である。こうした変化を考慮しながら国民性というタームを導入すると、非常に慎重な手続きが必要になるのだと思う。

3

国民性とまで話を拡大しなくても、時代をある範囲に限り、日本に特有な企業を含む組織の行動パターンを解析し、それを「日本的経営」研究に応用することはできるように思われる。行動パターンを「くせ」という通俗な言葉に置き代えてもよい。一番良い例は、野中郁次郎氏らによる日本軍隊の組織論的研究であり、好著『失敗の本質』(中央公論社)にまとめられている。野中氏らがあの研究をたんなる日本軍敗戦史に終わらせるつもりはなかったことは明らかであり、「日本的経営」も視野に収められていた。

野中氏らの研究方法を軍隊以外の組織にも応用し、そこから析出された日本の組織の行動パターンを「日本的経営」の根拠の解明に役立てることは可能であるし、必要だと考える。ただ、時間の範囲を限定しておかなければならない。稲作が始まった時期や聖徳太子の治世から現代までというようなとても長い歴史的範囲を設定することによっては、有効な結論が得られるとは思えない。せいぜい、明治維新(あるいはペリー来航)あたりが、日本人の組織行動パターンを析出するための適切なデータを探索できる時代の上限であろう。

4

以下、明治維新(あるいはペリー来航)以後の時代的範囲において、私が析出してみた日本人の組織行動パターンを列挙してみようと思う。析出のプロセスを詳述する余裕はない。いくつかの論点については、別の機会において記述したことがある。

(1) 既成の環境が根本的に変化して、将来の見通しが極端に不分明な時、つまり既成の制度・システムが通用しなくなり、新しいシステムをつくり出さなければならない時、ノーマルな組織の行動がとれなくなる。現象面で眺めると、危機的状況において指揮命令系統がマヒし、組織が混乱して収拾つかなくなる場合もあるし、危機にもかかわらず、慣性的に既成の指揮命令系統に固執して、新しい環境に対する適応がいちじるしくおくれる場合もある。

別言するなら、危機管理能力の欠落ということになるのか。ペリー来航以来の徳川幕府がそうであったし、太平洋戦争の戦局が末期的状況に入り込み、戦争終結への行動が求められた1944年夏以後の日本政府(軍部を含む)がそうであったし、プラザ合意からバブル、バブル崩壊という1985年時点の経済変動期における日本の政府・企業がそうであった。オイル・ショックや湾岸戦争時にも似たような危機管理能力の低下が生じた。

しかし、反面、内外の環境が安定的に推移し、将来の見通しが明確で、既成のシステムのまま、あるいは小規模の微調整をへながら組織が行動できる時、日本の組織は抜群の力を発揮する。失敗が生じないという

わけではないが、そうした失敗をも制御し得る範囲にコントロールしながら、失敗の集計を上回る規模の成功を収めるのである。明治維新後の近代化の過程、敗戦後の民主化の過程がそうだし、これらと対応する戦前・戦後の経済発展の過程がそうであった。

(2) 成功といっても、世界にまったく存在しない新しいもの(物質、価値、システム)の創造ではない。日本にとって、成功とは、ペリー来航以後、絶えず先進国の立場にあった欧米からの導入であり、模倣であった。ただ、それが、モデル諸国よりも巧妙に、エネルギーに行われたため、一部の分野(工業生産)においては、モデル諸国を量的にも、質的にも凌駕する発展を遂げた。

しかし、導入、模倣の領域を越えた創造、発明において成功を収めたとはいえない。工業生産の分野においても然りである。ましてや、工業生産の分野以外においては、導入、模倣自身についてさえめざましい成果を挙げたとはいえない。分野は多様あり、失敗したあるいは成功にいたっていないと酷評されるものは少ないが(議會制民主主義は今日までのところ失敗であろう)、顕著な成功といえるものも少ない。

教育制度の導入は、戦前においては、高等教育、義務教育の両分野とも、欧米モデルと匹敵し得る水準をつくり上げることに成功したといえる。しかし、戦後の教育の分野は、最初の段階でこそ中高等教育人口を拡大するという成果を挙げたものの、戦前のシステムの長所の保存、教育の大衆化への対応、実質的な民主主義教育の徹底、教育水準の国際レベル維持という多くの面で挫折を余儀なくされた。とくに、現在の日本の高等教育だけにかんじていえば、韓国、中国

等のアジアのフォロアーたちにさえ蔑視される惨状を呈している。

(3) 「集団主義」という言葉が物語るように、一つの組織に属したメンバーの対組織帰属意識が高く、一体となって組織の目標を追求して成果を収める特性がある。また、組織内部にヒエラキカルな階級制が弱く、存在しても多分に形式的で、組織の機能に適應して弾力的に運営されている。

ただし、このへんは、戦前と戦後の差異を考慮する必要があるだろう。戦前の軍隊の内務班、職工、職人、商人、芸人等の技能伝承世界の階級制のきびしさは現在では想像できない。しかし、そのへんのきびしさが浪花節的な義理人情によって和らげられていたことも事実である。

また、大相撲や大学・高校の体育会の一部には、戦後の今日でも、戦前につながる身分的秩序(義理人情の仲間意識と混ぜ合わされた)が存続していることもいうまでもない。

ヒエラルキーの点では相違するとしても、戦前、戦後とも、日本の組織がメンバーのダンゴになった一体的行動で成果を収めたことは事実である。ここでいう成果とは、欧米モデルに対する接近の成功だけに限らない。全体に目標の達成度の高さを成果とみなす。「日本的経営」の代表例のように言われる終身雇用制や年功賃金制もこの組織行動パターンとの関係において説明されなければならない。ところが、この日本の組織行動の集団主義的一体性が多くの問題をひき起こし、「日本的経営」の弱点を形成している。

① ドングリのせいぐらべ 一体性を重視する日本の組織風土は、特異な能力

をもつ天才肌の人材(多分に変人奇人が多い)が育つのに適さない。何も変人奇人とまで言わなくても、個性的な行き方を選ぶ人、組織に波風を立てるような人は敬遠される。

一体性を重視する組織風土でも、昇進をめぐる競争は激烈である。しかし、その競争は、変革的提案や自己主張能力をめぐるで行われるのではない。もちろん、たんなるゴマスリやイエスマンだけが出世するというような甘い世界ではない。しかし、最低限、組織内政治状況に関心を持つ必要がある。そして、組織成員の常識からあまり先走らない成果を出す秀才が昇進競争に勝つ傾向がある。

しかし、考えてみると、どこの組織でも秀才というのは珍しいものではない。彼等は、比較的安定的な環境の下で、既成の慣行やシステムに沿って組織を動かす指導者にはなれても、革新と危機管理のマネジメントには向かない。前述した日本の組織の危機管理能力の乏しさや欧米モデルの模倣を越えた創造性の欠落は、このような集団主義的風土と深く関係する。

⑤ モタレ合い、無責任 何であれ、組織が失敗した時、組織を失敗させた責任者(失敗をひき起こした部門の長の責任と言ってもよい)を追求しない。同じ組織の仲間なんだから、傷口に塩をなすりつけるようなことをしては気の毒だという仲間意識が優先する。仲間の恥をさらけ出すということで、失敗の原因の追求さえしない。

組織の失敗が会社の経理的損失とか軍隊の敗北とかいった主として組織だけにかかわることがならなればよいが、それ

が公害のタレ流しとか暴力団への利益供与のような法律違反だとしたら、組織だけで処理できない社会的犯罪である。それさえ、司直からの訴追があるまで、責任の追求と原因の究明をアイマイにして、お互いをかばい合っているというのでは、社会的責任を完全に放棄したと批判されて当然である。

逆に、損失、不利益の意味での主として組織だけにかかわる失敗は組織の身内に迷惑をかけるからという理由でできるだけ避けようとし、その結果、リスク・テイキングなチャレンジングな行動を恐れるようになる。減点主義でメンバーの人事考課を行い、つねに安全第一のルーティンワークからはみ出そうとしない「お役所体質」が官庁以外の組織にも定着していく。

もう一つ、失敗がスキャンダル、社会的犯罪を意味する場合には、見つけさえしなければ身内が守ってくれる。「みんなで渡ればこわくない」と失敗を失敗と思わないゆがんだ姿勢が固まっていく。

⑥ 組織内部への埋没、社会的無関心 ⑤と同じことになるが、組織内部のまとまりを保つことに高い価値が置かれるようになると、組織の外部、社会(地域社会も全体社会も)に対する関心は薄れていく。社会が自分たちの組織をどう見ているかにかんする感覚が鈍っていく。さっき述べた社会的犯罪を平気でおかし、組織のためにしかたなかったなどと言って、弁解が成り立つと本気で思ったりすることになる。

ましてや、組織成員の住宅、医療、遊休施設、スポーツ施設、家族の運動会まで

組織が当然サービスすべき便益とされ、組織のメンバーが家族ぐるみで仲よく共同で生活することが理想として追求されるようになると、組織への埋没は極端なものになる。企業だったら完全な会社人間、官庁だったら完全な役所人間が出来る。ステレオタイプな人間が、今度はステレオタイプな組織行動を導き出す。

組織にもたれかかっていれば、定年退職まで、いや定年後まで、生活全般の面倒を見てもらえることになれば、何を苦労して、組織のルーティンや上司の意向から外れた創意工夫などするかということになる。組織の日常業務に直接必要な知識、教養の習得に時間をかける必要があるかということになる。組織の環境の激変した時、危機が到来した時、最も必要になるのは、こういう組織のワクから離れた自由な構想力であり、それを支える幅広い知識、教養なのであるが。

しかし、多くの組織では、組織の慣行をはみ出した「自己」を持ち、養おうとする人物は異端と見なされがちである。つき合にくい「ぶりっ子」であり、立身出世においても不利になる。せっかくの人材が活用されず、組織内の「世論」の動向に敏感な要領のよい人物が登用され、組織の指導者になっていくという傾向が目立つ。

オルテガ・イ・ガセットが『大衆の反逆』で語る人間の二つのタイプのうち、わが国では、「自らに多くを求め、進んで

困難と義務を負わんとする人々」が多く育たず、かつ所を得ず、「自分に対してなんらの特別な要求を持たない人々、生きるということが自分の既存の姿の瞬間的連続以外のなにものでもなく、したがって、自己完成への努力をしない人々、つまり風のまにまに漂う浮標のような人々」がはびこり、あらゆる組織の指導者の中までがこういうタイプの人々で充満しているという事実は、一つには教育の欠陥のせいでもあるが、もう一つは、日本の組織の集団主義的風土によるものであろう。

5

以上要約的に列挙した近代日本の組織行動のパターン それ自身もっとディテールにわたって明確にすべきものであるが に即して、「日本的経営」を理解しなければならない、というのが私の提言である。終身雇用とか、メインバンクシステムとか、官民一体の経済運営システム(いわゆる護送船団方式)とか、「日本的経営」の一つ一つをとりあげ、それぞれの経済的効果を考察する課題はもちろん重要だが、「日本的経営」の「日本的」というのがどういう根拠から生じているかを理解する必要がある。それによって、「日本的経営」の将来の変化をおしはかることが可能であるというのが、この小論において私が言いたかったことである。