

日本的経営の特質

——系譜と今後の課題——

石田 正美

目 次	
I 問題提起	3. 経営学的・日本的経営管理の研究
II 日本的経営の史的考察	4. 日本的品質管理
1. 戦後における経営管理の変遷 —経営管理の輸入を中心として—	VI 海外の経営思想と日本的経営の今後
2. 日本的経営の再発見	1. 海外経営思想の変革
III 日本的経営の特質	2. 日本的経営の今後
1. 日本経営理念史の研究	終りに
2. 人事、労務、組織を中心とする日本的経営論争	

I 問題提起

日本の経営の特徴とか、その是非については、後述のように相当以前から関係者の間で研究され、論議の対象となっていた。だがマスコミがこれを採

りあげ、広く国民の関心の的となったのは主として1970代も後半以降のこと
 といつてよいであろう。特に海外から「日本に学ぶ」の大合唱が起こり、視察
 団の来日が相次ぐようになったのは、ここ一兩年の出来事である。NBCの
 TV番組「日本にできて何故アメリカが…If Japan Can, Why Can't We」が
 放映されたのは80年6月のことであるが、アメリカの政府、産業界の指導的
 立場にある人々に与えた衝撃は少なからぬものがあったといわれる。『ジャ
 パン・アズ・ナンバーワン、アメリカへの教訓』（エズラ・F・ヴォーゲル、
 1979）、『セオリーZ、アメリカ企業が日本の挑戦に応ずる方法』（ウィリア
 ム・G・オオウチ、1981）、『ジャパニーズ・マネジメント、日本的経営に学
 ぶ』（リチャード・T・パスカル、アンソニー・G・エイソス、1981）など日
 本における経営を高く評価した外国人による図書の刊行もまた少なくない。
 戦後久しい間、一般には、封建的、保守的な側面が強調され、近代化、合理
 化を妨げる障壁と見做されてきた日本的経営が一転して Learning from
 Japanese といわれるようになったのは、何と云っても日本における経済運
 営や企業の経営が混迷する世界経済の中でおお活力を維持し、相対的によい
 パフォーマンスを示しているからにほかならない。

わが国の国際競争力は、製品により区々であるが、鉄鋼、精密機械、電子、
 電気機械、自動車などの生産性の高さや品質のよさは広く認められるところ
 で、これが輸出の急増となって深刻な貿易摩擦を引き起こし、緊急の対策を
 迫られていることは、いまや衆知の事実となっている。端的に単位時間当り
 労働生産性一つをとってみても、わが国の伸びは遙かに他の西欧諸国を凌駕
 している。すなわち、各国製造業の1960年をそれぞれ100とした場合、1978
 年の数値はアメリカ181.0、イギリス175.0、西ドイツ260.6、フランス260.3、
 イタリア267.7に対し、日本は413.0とこれらの国を大巾に上廻っている。日
 本人は戦後西欧先進国を目標とし、これに追いつき、追いこすことに専念し
 てきたが、すでに賃金も福祉も民主主義も世界のトップクラスとなった。欧
 米のめざす理想社会は日本のような社会である、とする「超先進国日本論」
 を唱える学者も出ている。これまでわが国のマスコミや知識人といわれる人

人は、概して日本は遅れているとその暗い面を強調する傾きがあったが、豊
 かさ、国情の安定、長寿、失業率の低さ、犯罪の少ないこと等、日本の現状
 がすでに世界の上位にあることは紛れもない事実である。かくてわが国のグ
 ッド・パフォーマンスを日本的経営に結びつける考え方が、学者や経営者
 の間で力を得るようになってきた。

だが、あらためて「日本的経営」を主題として採りあげ、これと対峙する
 と、予想以上にこの問題が難解であり、見通しのつけにくい性格のものであ
 ることがわかってくる。

- ① そもそも日本的経営とは何をいうのか(内容、定義)。それは効率的
 に機能してきたといえるのか。
- ② 日本的経営はどのようにして形成されたのか。戦前と戦後でわが国
 の経営原理は変わったのか、変わらないのか。
- ③ 一般に三種の神器といわれている「終身雇用、年功序列、企業別労
 働組合」などは、日本のみの特長なものなのか。
- ④ ③のような特徴は、大企業に限られるもので大企業と中小企業では
 同一に論ぜられないのではないか。
- ⑤ 国際化の重要性が高まっているとき、日本的経営は海外でも通用す
 るか。
- ⑥ ゼロサム社会、高齢化社会の到来を考えると、わが国で従来行なわ
 れていた雇用、賃金体系、福祉制度が今後も継続できるか。
- ⑦ 工業化と都市化の進展によって社会は一定のパターンに収斂すると
 みる収斂説と、そうならぬとする非収斂説のいずれを採用するか。

以上は、日本的経営に関し、近年、問題となっている主要な論争点を列挙
 したものであるが、これらについての論争の内容を見ると、その多くは、論
 者がそれぞれの専門の立場から個々の問題をとりあげて可否を問うケースが
 多く、これを多角的、総合的視座からまとめたものが比較的少ないように思
 われる。例えば、社会学者や経営学者を中心とする日本的経営論と日本的経
 営理念の研究や日本の品質管理論などが同じ土俵の上で相対するようなこと

は、殆どなかったといえよう。本稿は、このような点に着目し、現在行なわれている日本的経営論争を総括することによって、その本質究明を意図したものである。文字通り Summarize したものであり、紙幅の制約もあって論旨成立の経過説明を省き、直接、筆者の管見を述べた箇所も少なくない。これについては参考とした文献をあげることによって代えさせていただいた。なおモラロジーの教説のうち、関係深い事項は、該当箇所の欄外に「付記」として略記し、問題理解の一助とした。

注

- (1) 通商白書 56年度
- (2) 『生産性向上の秘密』表1、1981
- (3) 『超先進国日本』中川八洋、1980

Ⅱ 日本的経営の史的考察

日本的経営とは何かを究明する一つの鍵は、第二次大戦後、日本の企業の経営がどのような変遷を経て、今日の姿になったかを明らかにすることである。筆者は戦後の再建復興期から高度成長期にかけ、企業の経営のスタッフとして経営管理の変遷を身を以って体験した。それゆえに企業というものを一定のパターンをもつ城のような存在としてではなく、絶えず存続と発展を図るために内外の環境変化に適応していく有機体と考える。企業はまさしく生きものなのである。日本的経営論は、あとでもふれるように視座によって多様な展開がありうるが、企業経営そのものの現在の姿がどのようになっているかを正しく理解することは、これに関する論争の起点として最も大切なことではあるまいか。

今日行なわれている日本的経営は、資源に乏しく貿易立国に活路を求めるといふ選択と変動きわまらない環境の中で固有の社会的、文化的伝統を保つ一方、外国からの技術や経営管理技法などを受容し摂取した結果作りあげられた芸術作品ともいふべきものである。だが、それは完成され固定されたものではなく、今後も絶えざる変化がありうるのであり、そのことが多様な実

態とあいまって日本的経営の類型的把握をむずかしくし、見きわめのつけにくいものになっているのである。以下、輸入経営学を受容と日本的経営の再発見に分けてこの辺の事情を考察してみよう。

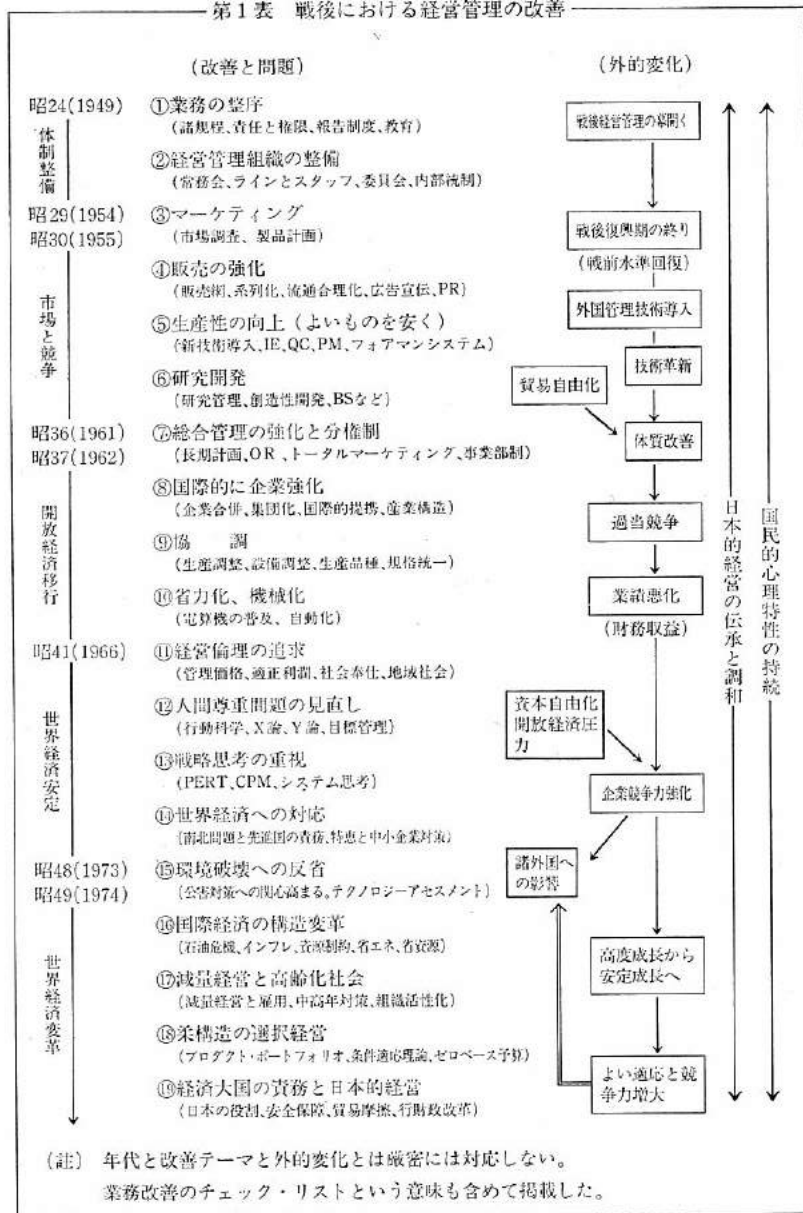
1. 戦後における経営管理の変遷—経営管理の輸入を中心として—

敗戦直後の荒廃の中で日本の経済人が再建復興の教科書としてとり入れたのは、西欧、とりわけアメリカの経営学であった。日本の企業は次々に入ってくる経営管理技術を金科玉条のように思い、恰も流行を追うかのようにその摂取に明け暮れた。さきにもふれたように、この間にもわが国独自の経営思想や労働慣行のような目に見えない規範が継承されていた。しかし、多くの日本人はこれをはっきり意識せず、西欧的近代化、合理化こそが至上の命題と考えてこれと取り組み、この間、幾度か経営学ブームを招来した。

第1表は戦後それぞれの時代の変化に応じて必要とされた経営改善のテーマと、これに関わりのある管理技術をざっとあげたものであるが、このように書きあげてみると、改めて輸入経営学に学んだところがいかに多かったかに想到せざるをえない。しかし、日本の企業がこれら西欧のものをマスターしたことによってのみ今日の成功を勝ちえたのであれば、いまいわれているような日本的経営への評価と期待は起こりえなかったであろう。ではこの辺の関連をどのように捉えたらよいであろうか。

『日本資本主義の精神』（山本七平、1979）は一般読者を対象とした啓蒙書として広く読まれた本であるが、著者は、本書執筆の動機につき次のように述べている。「本書でとりあげたような日本の特質を日本人自身が自覚していない。明治における発展であれ、戦後の経済的発展であれ、『なぜそうなったのか』を把握しておらず、外部にも説明しえない状態である。いわば『何だかわからないが、こうなってしまった』のである。…このことは、日本を発展させた要因は、そのまま日本を破綻させる要因でもある。…誤ちをくりかえさないためにも各人が明確な自己を把握して自らを統御することが必要である。…」

第1表 戦後における経営管理の改善



この指摘には筆者も全く同感である。日本人は、天平の甍の昔から、他国の文明を吸収して自家薬籠中のものとする事にかけては天賦の才を持っている。遣唐使時代の留学生も「得るところの錫貨(お金のこと)、尽く文籍を市ひ海に泛べて還る」ほどのすさまじさであったという。だが自らを知るとい点についてはきわめて弱い一面をもち、それは今日でも基本的に変わらないように思われる。日本が経済大国になっていることを最初に指摘したのも、日本的経営の独自性を教えたのも、主として日本を知る外国人であるから、この問題提示はまさしく正鵠をえたものといってよい。

山本氏の体験的経営観によれば、日本の企業、少くとも日本の中小企業では、その道の権威といわれる学者が講壇で論ずるような西歐的な経済学や経営学は有用ではなく、それよりも昔から伝承されてきた日本的経営理念や勤労哲学の方が、実際には見えざる規範としてはるかに役に立ったということになる。そして著者は、主として鈴木正三、石田梅岩さらに上杉鷹山などの考え方や事蹟を紹介している。これらの人物は、経営史家などが予てから注目してきた人々であるが、本書のように多くの読者をもつ啓蒙書でこれを採りあげ、従来とかく西歐経営学のため蔭にかくれていたこの部門に光を当てた炯眼には深い敬意を払わざるをえない。だが、このことが既述のような輸入経営学を全く実情にそぐわないものと否定しざるを意味するとすれば、やはり正確さを欠くものというべきであろう。この点については総合的で公平な視点が不可欠と思われる。

〈補遺〉上記のような山本氏の所説については、企業の規模や形態の違いという問題を考慮に入れる必要があるであろう。『日本の経営の構築』(山城章編、1979)では、日本の企業の経営形態には、家業、近代的企業、現代的経営体の三つがある、としている。山本説は、この分類での家業に限れば符合する点が多い。

日本的経営の詳細はあとでふれることとし、ここでは戦後経営管理の足跡をたずねてきた筆者のこの問題についての結論だけを簡単にあげておこう。

第一は、輸入経営管理技法は少なからざる部門で日本の近代化に貢献したという事実である。

さきに第1表で示したように、日本の企業は多種多様のものを学んでいる。その多くは科学的思考と合理化の文脈に連なるものであるが、この面で日本の企業が戦争直後、非常に立ち遅れていたことは否定できない。そもそも科学的管理法がわが国に紹介されたのは意外に早く、遠く明治の末葉に溯るが、日本では、繊維など民業と官営工場の一部に受け入れられたにとどまり、一般に普及するに到らなかった。⁽⁴⁾ また長期計画や戦略的思考なども未成熟であったし、長い戦争の間に日本人の国際的視野はいちじるしく限られたものになっていた。したがって輸入経営学が新鮮なものとして受けとられたのは、当時としては当然の成行であった。一つの例を海外視察にとると、日本経済が自立から高度成長に向かった1955年から1965年にかけて、日本生産性本部の編成したものに限っても実に660チームが派遣され、主要企業のトップまたはミドルでこれに参加した人は6,600人に及んでいる。⁽⁵⁾ その他各企業の派遣や個人の資格で海外に学んだものは尨大な数にのぼる。そして、これらの日本人に対して戦勝国アメリカの態度は寛容で協力的なものであった。帰国後、彼らのまとめた「プロダクティビティ・レポート」などを見ると、米国の役人、経営者、労働者などへの賛辞が少なからず認められる。⁽⁶⁾ 今日、生産性の低下、失業、インフレなどで苦しむアメリカを思うと、まことに隔世の感があるが、それはともかく彼らに学んだことの少なくないことは謙虚に認めなければなるまい。

第二は、これら輸入経営管理技法の摂取に際し、日本人は古来から伝承されてきた調和や勤労の精神を失わず、多少の時日を要したが、これら外来のものを日本の風土に合うよう作り直したことである。そこには高度の状況適応力が存在したが、この場合も日本人の心理特性と輸入経営諸制度には微妙な関連があった。すなわち、心理的志向と制度の要求の方向が一致するときは強化され、逆行するときは、十分に機能せず有名無実化といった現象が生じたのであった。⁽⁷⁾ 例えば、事業部制導入の初期には、アメリカと日本の国情の違いによる混乱があったし、⁽⁸⁾ また日本人の集団志向となじめない職務権限規程やライン・アンド・スタッフの概念などは、結局、日本の企業に根付か

なかった。⁽⁹⁾ 一方、QC（品質管理）やZD（無欠点運動）などは全員参加の小集団活動として独自のものに高められ、これが日本商品の名声を高めるに到っている。

現在、世界の注目を浴びている日本の品質管理は、もともと米国からW・エドワーズ・デミング博士によってわが国に紹介された（1950）のがはじまりである。次いで1954年にJ・M・ジュラン博士の来日によって狭義の統計的品質管理からマネジメントのツールとしての品質管理、全社的品質管理へと発展の契機をえたのであった。⁽¹⁰⁾ これらの努力が積みあげられ、QCサークルなどの自主管理活動として実るのは60年代後半のことであるが、⁽¹¹⁾ さきにもふれたように日本の経営は古来から受けつがれた固定不変のものというよりは、絶えず適応的变化を遂げてきたものであることを重ねて確認しておきたい。

第三は、昔から日本の商家などに伝わってきた経営理念や経営法に現代でも通用する優れたもののあることの再発見である。前記の如く筆者は「日本の経営」を環境適応力の高い動的なものとして捉えているが、それが高い評価をえているのは、寺子屋以来、日本では教育が普及し均質でレベルの高い労働力を持つことと、伝承されてきた勤労哲学など、すぐれた伝統のあることによって支えられ発展してきたものである。長い年月が築いた教育の厚み、日本の風土と日本人の資質が生んだ「和」の精神や農耕民族としての勤勉性を離れて、今日の日本を考えることはできないのである。経済大国となった日本は、他の発展途上国などの開発、発展に力を貸す責任を課せられているが、それは長い歴史的背景を持つもので、成功のノウハウを簡単に与えて即効が望めるようなものではないといってよいであろう。

最後に記しておきたいのは、さきに述べたような西欧の経営学自体も少しずつ変化しているということへの理解である。特に経営思想には変化の兆しが強まっているように思われる。これについてもあとで詳説することとし、ここでは次の言葉を紹介するととどめよう。⁽¹²⁾

「人間の思考と社会の仕組みの根底を変える巨大な変革が起こる兆し
が、ごく最近、とくに1980年代に入るところからアメリカにおいて顕著に

みられる。」

「過去十年のもっとも重要な変化は、技術の革新ではなく、われわれの集団意識が実質的に革新された、ということだった。」

大勢から見ると限られたものではあるが、西欧企業の中には、一部に日本の経営に接近もしくは類似の動きがあることも考慮に入れる必要がある。

2. 日本の経営の再発見

既述の如く、わが国の企業は戦後久しい間、西欧の管理技術の吸収に没頭し、近代化、合理化が至上の命題とされ、日本的経営という問題意識は一般に微弱であった。

日本的経営という言葉が注目を浴びるようになったのは、J. C. アベグレンが日本の工場につき実証的研究を行ない、1958年に『日本の経営』(The Japanese Factory—Aspects of its Social Organization) を発表してからのことである。彼は日本の大工場を全国各地に訪ね、直接、工場幹部から現場の工員、労働組合の代表者に及ぶまで面接調査を行なった結果、終身雇用など多くの日本の特質に気づいた。これはアメリカにおける経営とは決定的な相違点である。しかもアメリカ人にとって能率的であると信じられている経営方法と調和しない日本企業の社会的構造が、現実には能率よく作用していることを発見したのであった。アベグレンは近代的生産技術と伝統的社会制度とをミックスしたこの日本の経営を、欧米とは異なるユニークなものとしてこれを是認した。だが日本の経営学者の多くは、これを日本の後進性⁶³とみなし、新しい生産技術や経営管理導入の妨げ、と考えた人が殆どであった。

日本の経営学者の中で、著書に日本的経営をタイトルに冠した最初⁶⁴のものは『日本的経営と稟議制度』(小野豊明、1960)であるといわれる。この本は題名でもわかるように、日本の官庁、企業などで多く行なわれてきた稟議制度という、いわゆるボトム・アップの意志決定方式を説いたものであった。

筆者の知る限り、日本伝承の経営思想や経営法には優れたもののあることを戦後⁶⁵はじめて強調し、日本再発見という問題を提起したのは、土屋喬雄教

授であった。(『日本経営理念史』1964。同氏のこのような主張は『日本の経営者精神』1958にもすでに表われている。)

氏は、この間の事情を『モラロジー研究』No.2に寄稿した論文「道経一体思想の史的考察」においてもかなり詳しく記している。

敗戦後、日本人は何年間か精神的虚脱状態に陥り、日本固有のものはみな悪いと自己嫌悪、自己否定して考えるようになった。そしてこの時期にアメリカの経営思想が入ってくると、日本の経営者は下等で何でもあちらがよいとアメリカへ刃倒になった。ドラッカー教授が来日して講演をするときの案内文にも、日本の経営者を洗脳してアメリカ的新経営理念に改めなければならない、と書いてあるのを見てゆきすぎも甚しいと考えた。

要約するところという趣旨のことにふれたのち、同教授は、海外からのすぐれた経営理念なり、哲学なりを摂取することは結構だが、それは日本にも立派なものがあつたことを知り、日本という土壌をよくふまえてのものでなければならぬ、と警鐘を鳴らされたのである。『日本経営理念史』は多くの影響を与えたが、西欧経営学重視の風潮はその後も継続された。

1964年から65年にかけて、日本の産業界は戦後はじめてといわれる深刻な不況を体験した。この前後の一時期、輸入経営学への信頼がゆらぎ、日本あるいは中国の兵書や英雄の伝記などが市中に流布されたが、それはある財界人のいっているように「滔々として日本の経済界に流れ込んだ舶来経営学の潮流に、突如として戦国時代の豪傑が立ちはだかり、その流れをせきとめた」にすぎなかった⁶⁵。

日本的経営が表舞台に登場するのは、やはり、日本経済が高度成長という輝かしい成果をあげたところからのこととあって大過ないであろう。

戦後の日本経済を段階的に概観すると、終戦直後の10年間は戦後の再建復興期であり、次の10年間(1955～1965年)はGNPの増大を積極的に追求した時期で、この期の終りごろにはほぼ欧州の先進国(英、仏、西独)のレベルに達している。第三段階は1966～73年、すなわち石油ショックまでの間で

わが国が国際化を進めた開放経済への移行期であるとともに、未曾有の高度成長を達成したときでもあった。日本がGNPで西独を抜き自由世界第2位となったのは1968年のことであるが、このようなわが国の大躍進は当然のことながら世界の注目を集めた。

ドラッカーが『断絶の時代』（1969）の中で「世界の近代化史上、日本が明治維新と過去20年間になし遂げた激しい転換ほど意義深い非連続はなかった」と激賞し、ハーマン・カーンが「21世紀は日本の世紀だ（なってもおかしくない）」といったものこのころのことである。すでに日本的経営の長所短所について国内外で論議が起こっているが、当時注目を浴びたハーマン・カーンやホーカン・ヘッドパークなど知日派外国人の書いたものをみると、日本的経営という企業レベルの問題よりも日本の高度成長の実態と今後の世界に与える衝撃に言及したものが多い。「日本株式会社論」すなわち、日本における政府と財界との複合協力体制が盛んに論ぜられたのもその一つである。米国商務省もこれに関心を抱き調査を行なっている。（JAPAN, The Government-Business Relationship, 1972）これは個別企業の経営管理とは次元の異なる問題であるが、株式会社日本の機能的特質を、政府と産業界の相互作用と日本を支配するエスタブリッシュメントのコンセンサス形成に見出す視座は、日本の企業体制を理解する上で一つの重要なポイントであることはいうまでもない。

日本の企業経営における雇用形態や人間関係の特殊性が、現在いわれているような意味での「日本的経営論」として内外の関心を集めるようになるのは、さきにも述べたようにこれより遅れ、主として1970年代も後半以降のこととあってよいであろう。そして、それは、やはり石油危機という国際経済上の大事件を日本人がよく乗り越え、以前にもまして日本企業の競争力が強化され、物価、国際収支、失業などが他の先進諸国に比べ相対的によいパフォーマンスを示していることと無縁ではない。日本人は、開放経済体制、とりわけ資本自由化に際しては、これを第二の黒船の来航として恐れ、対策に狂奔したが、結果としてわが国は工業国としては他に例を見ない高度成長

を続けた。石油ショックは、エネルギー資源、就中、石油の殆どを海外に依存するわが国にとって、文字通りその死命を制せられる大事件であった。日本の朝野は動揺し、手のひらを返すような節度なき国際的対応は、見通しの悪さとともに一部の国から嘲笑を浴びたものであった。だが今回も石油ショック以降、約5年間で石油危機の後遺症を次第に克服し、安定した経済成長軌道の再構築に成功したのである。結果的にみると石油危機は、昭和元禄といわれた高度成長下に、いつしか肥満脆弱な体質になっていた日本の経済と企業が、改善を図る上で絶好の名薬であったといえぬことはない。

また、石油危機による不況が深刻化する中で、わが国の社会意識の底流には注目すべき変化が進行した。「グループ1984年」はこれにつき次のように述べている。

「①甘えからの脱却と自立精神の回復、②思いつめからの脱却と中庸精神の回復、③既成イデオロギーからの脱却と日本文化の特質の再認識の動き…こうした社会意識、政治意識、生活意識の成熟への兆しは、石油ショック以降の『逆境の教育効果』や日本社会の人口構成の中年化などを直接の契機として生じたものと考えられるが、より本質的には、明治以来百年間の『近代西欧モデル』に追いつこうと熱狂していた模倣時代の終焉をその背景に持っている。」

以上のような動きは、統計数理研究所の「日本人の国民性」についての継続的な調査研究でも示されている¹⁷⁾。高度成長からオイルショックの直前までは、イエ意識の崩壊、近代的・合理的精神の普及が急進してきたが、石油危機を境にして、これに逆行する伝統への回帰の傾向が表われてきた。この数字の読み方は区々だが、筆者は石油危機以降の数年間が、日本人が日本および日本の経営を再発見する上で大きな転機であったことは、叙上の指摘の通りであったと考える。

日本的経営再発見の項を終えるに当たって、二つの対立する西欧知識人の日本についての見方を紹介しておきたい。この二つはいずれもほぼ同じ時期に書かれたものである。

その一つは、ズビグネフ・ブレジンスキーの『ひよわた花日本』（1972）に代表される見解である。彼は、高度成長という繁栄の裏に日本の意外に脆弱な体質のあることを指摘した。確かに資源に乏しく、防衛力も米国に依存する日本が外圧に弱いということは否定できない。だがこの本の結びとして述べたいいくつかの予言、例えば、日本における社会的コンセンサスの弱体化—破壊の可能性、経済不況の深刻化、政治の混迷と左翼勢力の増加、さらに来るべき新時代を科学と技術の中軸とした技術電子時代（テクネトロニク時代）と見て米国の優位を説いた点などは少くとも10年を経た今日いずれも適中していない。

他の一つは、デニス・ガボールが『成熟社会』（1972）の冒頭で日本人の読者に送ったメッセージに盛り込まれた内容である。彼はこう書いている。

「日本人はこれから50年間に人々の自由を放棄することはなく過渡期を立派に乗り切り、高い文明水準での均衡を達成するであろうが、それはアメリカの生活様式によってではなく、日本独自の生活様式によってであろう。」彼がそう思うようになった理由は三つある。「第一は日本の労働者の間に滲透している愛国心である。日本の労働者は喜んで自分の個人的、物質的利害よりも共通の目的を優先させている。第二は日本の産業界と商業界の指導者の組織力、および国家との協調心—これは他のいかなる国でも匹敵するものがない—に強く印象づけられたからである。そして第三は日本人は熱狂的に技術の利益をとり入れたが、日本人は依然として伝統的な、そして高度に芸術的な文明、すなわち日本人自身の魅力的な生活を大切にしているからである。」

筆者がこの二つの見解をあげたのは前者の予言が外れ、後者の言葉が耳に心地よく入ったためではない。ブレジンスキーの指摘も当時としてはこうした局面の出現もありえたことであり、ここにあげられた日本の脆弱性は、いまもわが国には絶えずつきまとう問題である。ガボールの指摘も裏をかえせば、日本人が彼の称賛した三つのよさを失えば、現在の幸せを喪うという警告ともとれるのである。外国人が日本を理解する上で一番当惑するのは伝統的な日本文化と近代的工業国としての日本とのギャップであるといわれる

が、これを解くには、ガボールのように日本国民の心的特性に目を向けることが不可欠である。

注

- (4) 『日本の経営の系譜』問宏、1970
- (5) 『生産性運動10年の歩み』日本生産性本部、1965
- (6) PRODUCTIVITY REPORT 23、日本生産性本部、1957
- (7) 『日本の経営の編成原理』岩田龍子、1977
- (8) 『米国における事業部制の現状』事業部制専門視察団、1963
- (9) 『国際的経営者の条件』箕作元秋、1977
- (10) 『日本の品質管理』石川馨、1981
- (11) エコノミスト'80.7.1. 所載「日本の品質管理とは何か」安井恒則
- (12) 『アクエリアン革命』マリリン・ファーガソン、1981
- (13) 『日本の経営』1958 あとがき、『日本の経営の批判』山田一郎、1976
- (14) 経済評論'81.7. 所載「日本的経営論の基礎視角」津田真澄
- (15) 朝日新聞'62.11.11. 「家康・孫子と近代経営」郷司浩平
- (16) 『日本の自殺』グループ1984、1976
- (17) 東洋経済'80正月号所載「日本人は変わったか」飽戸弘

Ⅲ 日本の経営の特質

日経連調査部編『人事・労務用語辞典』（1981）によると、「日本の経営の特徴とは、いわゆる三種の神器、①終身雇用制、②年功序列制、③企業内組合を基本とした経営であるといわれる。さらに、企業内のコミュニケーションの手段としての稟議制度なども日本の経営の特徴ともいえる」となっている。終身雇用、年功序列、企業内組合を日本の経営の三種の神器と呼ぶようになったのは、1972年に刊行されたOECDの対日審査報告書以後のことであるが、上記のような見方は、日本の経営について社会一般に通用する常識的なものといえよう。だが本稿巻頭の問題提起で述べたように今日いわれている日本の経営は、このように明確にわりきれない複雑な問題を含んでいる。本稿は、これらの諸問題に対し、解答を用意しなければならないが、その

手がかりとして次の四つの角度から、これを追求することにしたいと思う。

その第一は日本経営理念史の研究、第二は社会学者、経営学者などが活発な論争を繰りかえしている日本企業の人事、労務、組織を中心とする日本の経営論、第三は稟議制度や経営主体など経営学で主として採りあげている問題、第四は最近海外から熱いまなざしを注がれている日本の品質管理、がこれである。これら四点は、史的考察のところでもふれたように相互に密接な関係を有し、複合して現在の日本の経営を形成しているのであるが、方法論としては一応切り離して問題の所在を明らかにすることとする。

1. 日本経営理念史の研究

さきにも土屋教授の業績にふれたが、その後も宮本又次、竹中靖一、足立政男ら経営史学者の業績は少なくない。宮本又次教授は、経営思想史を「未だ学的体系をなさない経営学の前史的段階」と位置づけ、「経営理念とは経営主体にとって活動の基本的な行動指針であろう。」と述べ、さらに「自己形成の過程でできあがった心を心構えとして表現したもので、時には「タテマエ」と「ホンネ」とは若干へだたりがあるにしても、ともかくこれに引きよせて現実を照らす鑑たる性格をもつものが経営理念であろう。」とも記して、その行動規範としての意義を説いている。古来の経営理念が現代の経営にもつ意味を重く見る人々の少なくないことはさきにもふれた。

日本的経営理念史に登場するのは主として江戸時代、商人道（補遺参照）を唱えた人々である。

〈補遺〉ここで採りあげた人々の教えは、商人道というよりはもっと広いものだと意見もある。例えば、石門心学研究の大家石川謙博士は、人間一般の倫理道徳の教えである、庶民の哲学であると述べた。これに対し、土屋喬雄博士は、石門心学はまず第一に、その中核として商人の経営理念、商人道を説いたもの、と記している。（『モラロジー研究』No.2）

年代順にあげると鈴木正三¹¹⁹、井原西鶴、西川如見、三井高房、石田梅岩等であり、幕末の二宮尊徳、維新後の渋沢栄一（道徳経済合一説）なども重要

で欠かせない人物である。また、この分野の学者には江戸期以降の老舗の家訓の研究も多い¹²⁰。さらにこれらとは別に松代藩の家老恩田木工の事蹟を記した『日暮硯』を日本の経営の神髓と推す経営学者もいる。その詳細は省き、ここでは、現代西欧の経営理論に多く接してきた筆者の眼に強く映じた点につき簡単にふれておきたい。

第一は、家名継承、祖先崇拜、孝道など、家業・企業の存続と長久を願う気持が強いことである。

第二は、慈悲、陰徳、和合などの重要性を説き、人間同志のふれ合いを尊んだことである。これらの実践は天道（因果律）に適うものであり、目にみえぬ神仏の加護と至福を招来する道でもあった。封建時代の武士であった恩田木工が藩政建直しに当たった態度は、百姓、町人とも肌を合わせる人間尊重の経営であった。そこには参加と信頼によって人々の和を計り、力を結集するという考え方が流れている。

第三は、わが国では、仏教、儒教、神道などの影響を受け、「仕事」を「行^{ぎょう}」とみなして、これに没入するという、独自の勤労哲学が継承されてきたことである。

鈴木正三は、徳川家康の旗本で、のちに出家して仏教者となった人物であるが、士農工商の職分を次のように教えている。¹²¹「武士なくして世治るべからず、農民なくして世界の食物あるべからず、職人なくして世界の用いるところ調うべからず、商人なくして世界の自由なるべからず。」彼は、すべての職業を神聖な仏行と見、価値の上下はないとした。中村元教授は、早くから鈴木正三に着目し、近世日本における批判的精神の体現者として紹介しているが、関ヶ原で戦った武士がこのような考えを打ち出した点には驚きを禁じえない。

第四は、他利を計る、社会に奉仕する、という考え方が古くからわが国の商家に伝承されてきた事実である。日本に市場調査などマーケティングの技法が体系的に導入され、企業内に組織的位置づけがなされたのは1950年代も後半のことである。当時人々は「コンシューマー・イズ・キング」という言

葉を耳新しいものとして聞いたが、その根底にある消費者への奉仕の精神は江戸時代から、わが国でもすでに口にされていた。例えば、石門心学の祖石田梅岩は「富の主は天下の人々である。商売の相手は我身を養って下さる主人であるから誠実に奉仕しなければいけない。利潤は買主への忠実な奉仕への報酬である」と教えている。

第五は、無理、強欲、無駄を排する合理主義が流れていることである。心学者手島堵庵は、「無理なきを仁という、無理せぬを義という、無理のならぬを礼という、無理をしるを知という」と教えている。石田梅岩の儉約哲学も決して単に自分のものを節約することだけを説いたのではなかった。町家では、儉約のことを始末というが、それは文字どおり始めと終りのバランスをとることであって、そこには経済合理主義が根を据えているのである。

以上は既述の如く、主として西欧的経営学の現状に目を向けていた筆者が、わが国伝来の経営思想に接して印象深く感じた点を列記したもので、もとより日本的経営思想を総括したものではない。このような経営理念に関する国際比較の研究は、これを専攻する史家の間でも量質ともに未開拓の部門とされており、本稿でも不備は免れないが、次に述べる2.の日本的経営論争への関わりもあるので、二、三の管見を添えていささかなりともこれを補いたい。

まずはじめに提起されるであろう設問は、おそらく、上記のような考えは、日本独自のもので西欧では認められないものか、という点である。

家の継承など伝統尊重は、西欧でも認められる事実であってわが国のみの事象ではない。だが、論理と合理的精神の優位によって、このような内的生や情意の世界は、一般に影薄き存在となっているのではないか。それだからこそ、これからの時代を生き抜くにはJ.パジールのいう如く「家庭生活、自然の詩情、寺院に対する敬意といった永遠の価値に注意を向けることを忘れず、存在の質を高めていくことが大切なのである。」

慈悲が、キリスト教で重要視されていることはいうまでもない。間宏教授の著書にも「職工の幸福を増進せんと希うには慈母の赤児におけるが如く至

愛の情を以てなさざるべからず、いやしくも代償をえんとする如き念は、心の奥底にあってはならぬ」といったチョコレート王キッドベリーの言葉が紹介されている。彼によって代表される経営理念は、博愛主義に基づく地域社会志向型であって、狭い意味の温情主義ではなかった。これに対して日本人の場合は、国家、企業、家など所属集団内での目的志向性が強い。このことは、接する人々の間柄を重んずる互惠的(相互的)個人主義ともいうべきものを形成する一方、グループ外に対しては閉鎖的性向として表われる。和とか調和は日本人の協働にプラスの効用をもたらしているが、慈悲は、そもそも広大無辺であるべきものであるから、国際化時代に際して日本人はもっと広量でなければならぬとの感を深くする。

天職(Calling)という概念は、この仕事を引き受けるため人が特別に神より召されることを意味する。前記の「仏行」との類似を感じるが、天職への献身は職業や社会的身分の固定化傾向を強める。わが国において実際に行なわれている職業の自由や社会階層間の変動は、西欧社会でははるかに制約されているというべきであって、この点は勤労意欲の低下にも微妙な関係があるように思われる。

第四の他利を計る、社会に奉仕する、および第五の経済合理主義については、従来この面につき蒙昧であった筆者の日本的経営再発見であって、特記することはない。

次に付け加えておきたいのは、これら経営理念は、家業や規模の小さい企業には適用できるが近代的大企業では生かされていないのではないのか、という疑問に対するものである。さきに山本七平氏の所説に言及したところで述べたように筆者は西欧的な近代的、合理的企業経営の必要を重視するものである。が同時にそれは、日本的なものを決して軽く扱ってよいということではない。今日、すぐれて日本的経営といわれるものは、この両者をタテ糸とヨコ糸で織りなした作品なのである。日本的経営理念は、現在、わが国大企業においても多くの面で生かされていると考えるが、これについては、以下、本文の中で逐次明らかにしていきたい。

〈付記①〉以上でふれた日本的経営理念は、モラロジーを学ぶ読者には、すでに気づかれたことと思うが、広池千九郎博士の唱えられたモラロジー経済原理と一致するところが多い。

京都における老舗の家訓を研究された足立政男教授は、『モラロジー研究』No. 2 所載の論文「モラロジー経済学原理の実践的有効性について」の中で「京都における一世紀以上永続し、繁昌している老舗の家業を支えてきたところの、もろもろの家訓、店則は、歴史の風雪にもめげず継承されてきたものであり、モラロジーは、博士の英智による独創であるが、この両者は全く一致している」と述べている。広池博士は、『論文』の中で「人間を尊重すれども物質を軽んぜず」と教え、また「自己の現在の境遇を適者生存の法則に適用するように改善すべし」という事を合理的に教えるのがモラロジーの主な目的である」とも述べている。古来の経営哲学よりもさらに包括的でその教えは高い普遍性をもつというべきである。

2. 人事、労務、組織を中心とする日本的経営論争

次に近年、社会学者、経営学者、経済学者などが相次いで見解を発表し、活発な論争をたたかわしている日本的経営論につきふれておこう。これらはさきあげた日本的経営の特徴（日経連資料）をそれぞれ、社会学、経営学、経済学などの視点から解明し理論づけたもの、ならびにこれを批判したものが多く甲論、乙駁とどまるどころを知らないかの感がある。

最近では日本の特殊性を否定する論文や日本的経営賛美への疑問、さらには日本的経営退潮論（高度成長期が日本的経営の満潮期で石油危機以降は経済性の原理が次第に優位に立ち、共同生活体の原理を圧迫して日本的経営は退潮がつづいているとの見方）も登場しているが、ここではそれら個々の論文の是非を対象とするのは避け、これらの日本的経営論に盛られる主な考え方を要約解説する中で逐次疑問に答えていきたいと思う。

第一に、日本的経営の本質に関しては、殆どの人が「集団主義」をあげている。個人と集団との関わりでは集団の利害を個人より優先する志向である。欧米では個人中心の契約主義であるから、明確な職務明細書がないと仕事

が進まない。これに対し、日本の場合は、目標を与えられれば職務の規定が不備でもこれを実行できる。欧米では個人に与えられた職務の遂行が重視され、日本ではグループとしての業務の達成が重んぜられるといわれる所以である。この「協働」という問題は日本企業の経営効率に非常に大きな意味がある。品質管理一つをとりあげても、日本では独特の小集団による協働行為によって卓越した成果をあげている。とかく精神的要素を強調すると経済合理性を見失う恐れがあるが、わが国では集団志向性や協働が企業としての効率にプラスに作用していることを見落してはならない。

第二は、労使関係、特に企業別労働組合の存在である。総合研究開発機構の行なった「日本の労使関係では何が重要か」という調査結果でも、「会社あつての組合、会社というイエ意識など」労使の意識は驚くほどの一致を示している。日本の企業は、事業を行なう機能集団であるとともに生活共同体を構成している。だが、イエないしはコミュニティ以外のもの、例えば臨時雇に対しては排他的であり、また企業内で家父長的な上下関係が強いことも明らかにされている。⁶⁰⁾

第三は、義務の無限定性、雇用の弾力性に関する事項であつて、これについては意見が岐れている。

『日本的経営の編成原理』（岩田龍子、1977）の中で著者は、ウチとソトの意識、集団志向などの心理特性を述べたのち、日本的経営の編成原理として「関係そのものの永続性の維持」、「形成された身分秩序の尊重」など7項目をあげているが、このうち、「組織成員の義務の無限定性」につき論争が起きた。それは「欧米社会が組織の柔軟性を解雇の自由によって確保しているのに対し、わが国ではこれを配置転換により確保している」という個所である。

一般に日本には終身雇用制があるため欧米のように経営側が自由に雇用の調整が行なえない、したがってフレキシブルな調整のメカニズムがない、と思われてきた。だが実際には欧米でも全く自由に雇用の調整が行なえるというのは誤解である。他方、日本の企業は、石油危機以降の減量経営期に相当思いきった人員削減を行なっている。

この点につき、三菱総合研究所の報告「安定成長下の企業経営のあり方」は「わが国の雇用調整機能は、終身雇用制のために非弾力的であるといわれているのは、思いこみと実態との乖離があるといわざるをえない」と記している。但し、わが国の場合は、極力ドラスチックな指名解雇などは避け、自然減耗の不補充や配置転換などを多く用いた。この意味では、配置転換が労働力配置の柔軟性確保に果たした役割は大きい。

企業の雇用の柔軟性については、日本では正規社員による中核部分と、臨時工、パートなどの周辺部分があって、後者が外的条件の変化に対するクッションの役割を果すという指摘もなされている。

終身雇用制については、次に述べる年功序列的賃金制などとともに一部大企業に属するものに限られるとの指摘も多い。事実、長期勤続者などの統計を見ると企業規模による格差は大きい。45歳から49歳の男子で20年以上勤続者の割合を企業別にみると、1,000人以上の企業では64.3%だが、100～999人の企業では33.0%、10～99人の企業では19.3%にすぎない。一方、中小企業の労働者に対するアンケート調査（都立労働研究所調べ）によると「定年まで今の会社に勤めたい」と「よほどのことがない限りかわるつもりはない」とする回答は3分の2に達している。企業への帰属意識・忠誠心や技能の高度化に伴う技術の熟練や雇用の安定という見地から、終身雇用はともかく、長期安定雇用という考え方は、存在意義があるといってよい。欧米企業に多く認められるように、離職率が高くては人材の教育もままならぬことになる。

わが国で現在、大企業を中心に行なわれている終身雇用制といわれるものは、戦後経済の再成長過程で形成されたものであるが、海外の一般雇用事情に比すれば、流動性の欠如とともに日本の特質の一つと数えて大きな過ちではあるまい。それは今後に変動の要因を含むが、わが国の企業社会で、雇用と福祉はいまだに人生五十年といわれた時代のシステムを多く遺している。高齢化社会への急速な移行についていけない面も多い。そこで当面は大企業を中心に「定年延長」が推進されるであろうが、中長期的には、企業における生涯教育（CDP）の役割と中高年者向けの仕事の創出が、組織の活

性化という見地からも人生の充実という点からも重視されるようになるに違いない。

〈付記②〉 広池博士は、終身雇用についてどのように考えていたか。これにつき、足立政男教授は、前掲（132頁）論文の中で「広池博士は、人材主義の経営理念を主張されて、終身雇用を否定された」と解している。『改訂広池千九郎語録』の中でも「自分の会社に役立つ人間を育てていつまでも使おうとするのではなく、どこへ行っても一人前として通用する立派な人間を育てて、社会に送り出すのが経営者の役目です」といわれている。筆者も、長期安定雇用の存在意義は認めるが、今後は上記の如く、生涯教育などを行ない、立派に社会に通用する人材育成の必要を痛感するものである。

第四は、年功序列制である。終身雇用制についてはメリットを認め、継続したい、また継続されるであろう、との見解が一般的だが、年功序列制については修正必至との見方が大勢である。また年功序列的賃金制度が典型的に見られるのは、大企業の正規従業員で長期勤続者や官庁、大学の勤務者などには限られていること、さらにECなどとの国際比較をしてみても必ずしも日本独自のものとはいえない、と年功序列制が日本の経営の特徴としてもつ意味を疑問視する学者も出ている。賃金は、厳密な国際比較のむずかしいものだが、小池和男教授の調査によれば、ホワイトカラーについては、日本とECでは、いずれも年功カーブを描いている。違うのは日本ではブルーカラーも年功により上昇するが、ECでは若い年齢で上昇がストップする点だという。同教授は、このブルーカラーのホワイトカラー化ともいわれる現象を、日本の労働者が幅広い仕事の経験を重ねることによって知的労働化している点に求め説明している。氏によれば、わが国の企業の優秀さは、現場の第一線で働く人びとに多く依存し、それは、日本独特の「熟練形成システム」の成果ということになる。

賃金は、労働市場の需給バランス、企業としてのコスト、労働者の生活保障を基本条件として変動するが、その内容は複雑で奥行の広い問題なので、専門外の筆者はこれ以上立ち入るのを避ける。が、日本的経営の流れとして

は、終身雇用(特に定年延長)と年功序列賃金とは論理的に両立しえないものであるから、賃金体系の再構築は、今後いずれの企業も避けて通ることではできない問題であろう。現に日本的賃金体系の根幹である年功序列賃金が部分的に崩れ、賃金水準のピークがこれまでの50歳代前半から40歳代後半層に移ったことが、労働省の「昭和55年度賃金構造基本統計調査(製造業のみ65,000事業所対象)」で明らかにされている。

但し、年功序列制と終身雇用制とは密接な関わりの中で現在のような姿となったものである。年功制は、従業員の処遇と身分に関する大きな問題であり、仕事の負荷の不平等には比較的鈍感でいながら、身分や処遇のアンバランスには過敏に反応する日本人の心理特性を考えると、企業内の平和と秩序維持にプラスであった面も看過できないし、一方、昇進や昇給が単なる年功によってではなく、熾烈な競争のもとで行なわれていることも事実である。岩田教授は『現代日本の経営風土』(1978)の中で「…年功を基軸にすえながら、徐々に格差をつけてゆく戦後の年功制は、すでに日本の年功制を、稀に見る有効でインセンティブ・システムたらしめ、日本的経営組織の中でダイナミズムを生み出してきたのである」と高く評価している。筆者は上記の如く、終身雇用的慣行は基本的にはなお傾向として続くが、これに先立って年功序列賃金制は変化するとの考えをもつが、両者を峻別し、急速に実力主義を導入することはわが国の実情に合わないことも確かである。おそらく微調整を続けながら、あるべき姿を模索していくことになるだろう。

最後に賃金とは異なるがこれに近いものとして企業内福利厚生(持家制度、保険機構、年金制度等)につき、一言ふれておきたい。日本の企業は個人生活に関わる「冠婚葬祭」まで丸抱えだといわれるが、確かにこれは日常目にするきわめて日本的な風景である。だがトータルとしての法定外福利費をみると、ここでも企業規模別格差のあまりにも大きいのに改めて驚かざるをえない。すなわち、従業員5,000人以上の企業の法定外福利費を100とすると、1,000~4,999人の企業は67、300~999人では50、100~299人では37、30~99人では34にすぎない。⁽⁷⁾

以上、人事、労務、賃金など企業内関係を中心とする日本的経営を概観したが、すでに明らかにしたように、良い意味での日本的経営は、大企業を中心とする、いわゆる「いい会社」において一般により多く行なわれている事実は今後に残された大きな課題である。

3. 経営学的・日本的経営管理の研究

現在、わが国には約1,700名の経営学者がいるが、そのうち圧倒的多数は、いままアメリカ経営理論の解釈学に励んでいる、といわれる。⁽⁸⁾しかし、少数ではあるが日本的経営管理に関する業績も発表されている。この場合も内容は多岐にわたるが、ここでは稟議制度、経営主体と、より一般的命題ではあるが、国際性の三つにしばって問題を探ってみよう。

まず、稟議制であるが、これはいまま官庁や企業で多く行なわれている、下のものが伺いという形で起案し、上司の決裁、承認、許可を得るボトム・アップの意志決定方式を指している。下位のものの参加、回議による関係者の意見調整、記録の保管など多くの利点がある反面、決定の遅延、個人責任のあいまいさ、など欠点も指摘されている。だが、これも運用の妙により改善の余地もあり、事前の根回しなどはプラスの面が外国人にも評価され、「NEMAWASI」は国際語ともなっている。稟議制度の手続をとるか否かに拘らず、一般に関係者のコンセンサスをとることに力を注ぐので決定が遅れる傾向があるが、しかし、ひとたび方針が定まると実施は円滑に進む。日本の経営者は、経営のプロというより、リーダー的色彩が濃いといわれる所以であろう。

次に経営主体および経営者の思考態度をとりあげてみよう。

『日米経営者の発想』(1980)は、日米財界の代表として、松下幸之助(松下電器相談役)とルイス・ランドボルグ(バンク・オブ・アメリカ元会長)の二人を選び、経営哲学、経営の課題など10個の同じ質問に答えてもらったものの報告である。もともと両国の慣習や考え方に相当の開きがあるので、当初は両者の回答は両極に分れることが危惧されたが、結果はお互いに共感

を呼ぶ箇所が多かった。だが一つだけ意見が真二つに分れたところがあった。それは、取締役会の構成および運営である。簡単にいえばアメリカの大手企業の役員構成は、社外重役が圧倒的に多く、日本の企業の社内重役中心とは全く逆になっていることである。(米国では1971年以降、社内重役が過半数を占めている企業は、50%から36%に減少している。将来は、社内から選ばれる取締役は2名程度になるという予測もあるという。)これにつき松下相談役は、米国のこのようなあり方は「企業活動の合法性、倫理性という点からは意義があるとしても、反面、アメリカ自体においても、企業の活力を減退せしめる結果を生んでいるように思う」と述べ、「社外重役が3分の2もいて、あれこれいわれたり、ワクをはめられて自分の思うとおりに腕をふるえないなら、月給を5倍くれても断る」といっている。

日本の大企業は、敗戦直後の経済民主化運動(財閥解体、株式公開等)によって経営主体は大きな変化を加えられ、その後も情勢の推移によって変容を来している。企業によって内容はもちろん区々であるが、一般的な流れとしては「戦後、『個人による所有と支配の統一』から『個人所有の分散』と、『経営者支配』を経て、現在では、『会社による所有と支配の統一』の方向に進んでいる」といってよい。但し、中小企業では依然として個人所有が多い。

企業の株式分布や支配形態に関しては、多くの統計があるが、ここではこれ以上立ち入るのはやめ、このような経営主体の違いが、実際の経営姿勢や施策にどのように反映されているかについてのみ問題としよう。

その第一は、アメリカの経営者は、資金借入に当たって財務状態が重視され、また機関投資家など大株主によって人事を左右され、投資家の雇われ人的立場になるので、短期の業績をあげ株主に報いることに急で、長期的視野で設備投資や人材開発に力を注がない傾向が強まっているといわれる。事実、設備のヴィンテージなどを見ると、わが国に比べて老朽化が目立っている。⁴⁰日本においても配当は業績を測る尺度であるが、社内重役主体であるから、この点は、はるかに自由であって過度にこれにとらわれず、大局的、長

期的に選択肢を選ぶことができる。逆にいえば、わが国では株主は優遇されていないわけで、これは配当性向の低さにも示されている。

第二は、以上のことと表裏をなすことだが、日本の企業は従業員を中心にすえる共同体だということである。経営者は、株主、消費者、販売店、従業員など、各利害者集団の調整者であって、よい経営とは、これらの関係のほどよい調和によってもたらされるのはもちろんであるが、企業活動の根幹をなす、生産、販売、サービスなどを実際に行なう従業員がいかによく働くか否かがその鍵を握っている。米国人でもハーズバークなどは「能率的であるべし、そして人間的であるべし」⁴¹といているが、従業員重視は結局、「人間尊重の経営」ということである。この問題は、その動機や内容は同一ではないが、いまや世界的なひろがりをもつ。QWL(労働の質向上運動)なども次第に盛んとなっている。が、わが国の場合は、経営理念のところでもふれたように、かくあるべし、というのではなく、風土が生んだ自然発生的なものといってよいであろう。筆者は、ここにも日本的経営の大きな特質を認めるものである。

〔付記⑥〕 広池千九郎博士は、『道徳科学の論文』の中で、自己と相手方と第三者との全部に対して、その生存、発達および幸福を保障すること(三方よし)の必要を教え、『語録』でも会社は、物質の争奪所ではなく、人間の実生活の活動の場であり、人間の安心・平和・幸福を生む場でなければならぬことを強調している。博士のいわれる家業若くは職務は、人心開発救済の公設機関、という企業観は、人間尊重経営の最も透徹した姿といってよいと思う。

国際性は、経営管理の対象というよりは、政治、経済、文化などあらゆる点に関わりのある重要な問題となっている。貿易摩擦は、今日、わが国が解決を迫られている最大の難問の一つであるが、ここでは、海外投資のウエイトの高まりの中で、論争の一つ的になっている日本的経営の海外転移の是非につき考えてみよう。

かつては日本的経営は、海外ではそのまま通用しないというのが定説であった。事実、海外進出の初期には風俗習慣や行動様式の違いによってトラブ

ルも多かったようであるが、最近では、日本的 방식、例えば、朝礼、ノーレイオフ、提案制度、小集団活動などをとり入れて、相当の成功を収めた事例も少なからず紹介されている。

この問題は、結局、転移できる内容(特殊性と普遍性)、業種、規模、進出地域(相手国の文化的、社会的風土)、日本人と進出地の人々の能力、資質などによって変わるので一様には論ぜられない。

森川英正教授は、「日本的経営」のもつ普遍性を解明する手がかりとして、「日本的経営」における後天的＝歴史的要因を、先天的＝文化的要因から分けている。つまり「日本的経営」の中に、日本文化に根ざした、したがって海外移植が不可能な部分と、普遍性を有し、したがって海外移植が可能な部分がある、とする。そして氏はさらにこの日本的経営の普遍的な部分、後天的歴史的要因を、高度に状況適応的な問題解決能力に富んだ融通無碍の弾力的経営に求め、これこそ「日本的経営」の国際競争力の核心としている。かような論理に従えば、日本企業の高度に状況適応的な問題解決能力は、日本文化の土壌から自然に生育したものではないことになる。

これまでも繰り返してきた如く、筆者は、日本的経営といわれるものも環境の変化により変容するものと考えている。歴史的考察が不可欠であることはいうまでもない。だが、筆者は、日本人が外来文化に対し、鋭い感受性を持ち、感受したものを謙虚に学びとる心的態度は、天賦の素質であると考えている。日本的経営についても、すぐれて日本的風土の生んだ文化的現象であるといわざるをえないのである。最近注目されるようになった「日本人の脳の特質」——日本人の脳は特異で、自然音認知のパターンでは、自然を客体とはみなさず、理性と感性と自然とを合体させて、人間みずからを自然の一部と考え、自然との共存・調和を計る——は、人間の理性優先の西欧的思考、知性偏重の脳のパターンとは違うものだ、という指摘も上記のような筆者の理解を裏づけるものではあるまいか。

日本的経営の海外移植は、前記の如く多くの要因により左右されるが、筆者は次第に、これらの中でもとりわけ進出する日本人の心的態度と相手国の

文化的風土がもつ意味を重く考えるようになった。

ハーマン・カーンは、『大転換期』(1980)の中で儒教倫理のもつ共通の特質をあげている。例えば、組織内の調和のとれた、円滑な人間関係や勤勉さ、などがこれである。日本人はもとより、韓国、台湾の躍進がこのような点からも評価されていることを認めるにやぶさかではないが、実態調査の結果に徴しても、仕事の協調性、離職率の高さ、従業員間の平等意識の欠如、など、韓国の場合は、むしろ違いが目立っている。

グレンゴリー・クラーク教授は、「韓国などは、地理的にも文化的にも日本と近いようにみえて価値観が違う。一方、いくつかの日本の会社はその経営技術を北ヨーロッパや北アメリカの社会に移植できた」という事実に着目し、日本的経営の基盤にある米・北欧との共通点につき、きわめて興味ある次のような見解を發表している。

日本が近くのアジアの国とではなく、北ヨーロッパ(そしてある程度北アメリカ)と共有している一つの要因がある。それは長期にわたる徹底した封建制へとゆるやかな発展をとげた長い村社会の歴史である。封建制は、家族や町といった一次的グループに見られる情緒的、現実的価値観の洗練された一形態であること。封建制と工業化は今日まで互いに対立するものとされてきたが、情緒的、人間的価値観は、社会を動かす大きな性向であって、産業の発達には近代的合理的価値観との微妙な混合が必要である。そして日本および欧米に産業的成長が集中したのは偶然ではなく、これらの地区は、封建的、情緒的価値観が非常に良く発達し、合理主義的価値観とうまく融合した唯一の地域だということになる。

これを読んで筆者の頭に浮んだのは『文明の生態史観』(梅棹忠夫、1967)であった。筆者はかつて自著『新しいアジア開発の現実』(1970)の筆を起すに当たって岡倉天心の「アジアは一つである」という言葉を用いた。だが、現実のアジアは、まことに多様である。特に東南アジアとインド以西の西南アジアとは多くの点で異なっていることを知っていた。が、のちに文明の生態史観に接することによって多くの示唆をえた。地球を東北から西南に

走る巨大な乾燥地帯に着目し、これにつらなる地域（第二地域）と、遠く東西に離れた欧米と日本（第一地域）とを分け、それぞれが特有のサクセッションの型を持つ。そして一見隔絶している二つの第一地域が、もうしあわせたようにきちんとほぼ同じ段階をふんで発展してきた、と日本と欧米の類似を説く。詳細は省くが以上、クラーク説と文明の生態史観には共通するものがあり、この点は、今後、日本的経営の海外転移に当たって考慮すべき、重要な一つの視座といてよいであろう。

〈付記④〉 高度経済成長の一時期、日本人は、「エコノミック・アニマル」とか「アグリー・ジャパニーズ」と嫌われたことがあったが、相手国の人々の「こころ」を捉えることなくして、企業の成功はありえない。逆にいえば、海外進出で成果をあげている会社には必ずといってよいほど人間的に立派なリーダーがいるのである。国際性には語学力によるコミュニケーションや相互の知的理解が必要なのはいうまでもないが、その基底には万人共通の人間愛が不可欠である。広池博士のいわれる、慈悲寛大、自己反省の心で脚下を照顧することは、国際的な進出や折衝において道を誤らぬ基本であるといつてよいのである。

4. 日本的品質管理

「日本に学べ」の大合唱とともに海外からの視察団の来日が続いているが、彼らにとって最も関心の高いのは、高い労働生産性とすぐれた品質の源泉と彼らが考えている、「日本的品質管理」とロボットなどエレクトロニクスを豊富に導入した「生産ライン」である。

「生産性と品質水準とはトレードオフ関係にある」といつしか信じこむようになっていた米国人にとって、日本的品質管理は一つの驚きであった。またロボットの導入は、製品の多様化と生産性の維持という矛盾する命題の一つの解決策を示したものであった。品質管理でその普及に中心的役割を果たした「日科技連」を訪れた海外よりの視察団は、80年4月から81年3月の間に限っても24カ国98件、人数にして496人（米国137人、フランス13人、西独13人等）に及んだという。ちなみに6年前の数字をあげると、50年度はたった

10件で、しかもほとんどが発展途上国からだった、といわれる。⁶⁹いかに短期間にわが国への関心が高まったかがよくわかる。

さきにもふれたように「統計的品質管理」は、米国が発祥の地である。1930年代、ベル電話研究所のW. A. ジューハートの創案した管理図の工場への応用がはじめといわれる。それが、戦争直後、デミング、ジュラン両博士により、わが国に導入され、今日では逆に世界の人々に教えるようになった。それは、何故か。またすぐれて「日本的品質管理」といわれる所以はどこにあるのか。

日本の企業でも早いところは1950年ごろから工場で統計的品質管理をとり入れている。筆者の属した企業では、これより少し遅れ、1960年ころから、これに注目し、経営スタッフであった筆者なども日科技連の「QC」や「OR」などのコースを履修し、工場への導入に努力した。その体験からすれば、当時の工場は、戦前からの腕とカンに頼る職人たちが工場を動かす中心であった。それでこれを改めるには、品質管理を理解できる中堅社員の養成がさし当たった問題であった。それはまさに「QCは教育にはじまって教育に終る」の実践であったが、今日、世界に誇る日本的品質管理を築きあげるには、長い歳月がかかっており、しかも、その熟成されるまでの過程には、きわめて日本的な文化的、社会的背景があったことが明らかにされている。この間の事情は、日本における品質管理運動の推進に主導的役割を果たした石川馨教授の手になる『日本的品質管理』（1981）などに詳しい。

品質管理は、その発祥からみて生産技術的、科学的、合理的要素が多いことは確かだ。一般にもそのように受けとめられている。だが石川教授の「日本的品質管理の特質」についての解説を読むと、さきにもふれたようにそれは、日本独自の文化的、社会的風土を離れては結成されなかったことが分かる。特に「欧米との違い」として現在の日本のQCを理解する上でのポイントをあげたところは、これまでいろいろの角度から追求してきた「日本的経営の特質」を要約したかの感がある。氏がふれた「欧米との違い」を筆者の理解により整理し、既述の内容で欠けているものを加えたのが第2表である。

第2表 日本の経営と社会的背景 (欧米との比較)

〈欧米〉	〈項目〉	〈日本〉	本文(他の記述)との関係			
			1	2	3	2
ギルド制のなごりで強い	プロフェッショナリズム	弱い、技術者は中広い経験	↑ 日本の経営思想(伝統・仁愛・勤労) ↓	↑ 日本の経営論(人事・労務・組織) ↓	↑ 経営主体、従業員中心 ↓	↑ 日本株式会社 ↓
——	日本は「タテ社会」	トップの率先が大切、T.Q.C				
強い、大学出のエリート意識(ダーティワークを嫌う)	階級意識	少ない、大卒のスカート同位				
経験、技能重視	●採用	大卒定期採用、技能、経験より可能性				
教育訓練に不満足、誠心弱い	転職社、レイオフ、終身雇用	定着のよさは、プラス				
職能別が多い	労働組合	ほとんど企業別				
専門家管理、人間機械視、高い欠勤率	テイラー方式と欠勤率	自主的意欲尊重、小集団活動				
能率給(仕事の量と給料の結びつき強い)	給与制度	年功に能率加味(人間的よさ) 全人的能力評価				
——	文字の違い、漢字	漢字民族の勤勉さ				
多民族、外人労働者	多民族、外人、同一民族	同一民族、同一言語				
国によっては低水準	教育	熱心でハイレベル				
キリスト教国に多い性悪説(検査、監視の重視)	宗教	一視同仁的傾向				
古い資本主義残る資本重視、短期評価	資本民主化	民主化、従業員重視				
トップダウンが多い	●意志決定	ボトムアップ多い、コンセンサス重視				
部品自家製造主体	外注関係	多い外注 外注企業にもQC教育				
国により異なるが統制的傾向強い	政府のあり方	計画調整、民間統制(日本株式会社)				

(注) ●印は石川論文に全く加えたもの、文責は筆者

こうした社会的な背景の違いによって、今日、世界に誇りうる「日本の品質管理」が育ったのであるが、やはりその大きな特徴は、全社的品質管理と独自の自発的な小集団活動にあるといつてよいと思う。日本の品質管理をTQC—Total Quality Control というが、これだと他の用語とまぎらわしい

ので、最近ではCWQC—Company-Wide Quality Control と呼んでいる。品質管理のようなものもかく考えると、実は人間の生き甲斐という心的側面によって支えられていることを改めて痛感する。

品質管理の育ての親ジュラン博士が1966年に再来日し、QCサークル大会に出席して、最も感動したのもこの点であった。ここでの発表は、すべて職長か、現場の作業員(若い女性を含む)であった。QCサークル活動を熱心に行なう動機も、奨励金による経済的刺戟といった金銭的なものは下位にあり、グループを通じての会社の業績改善や学習意欲に基づく自己啓発が優先していることに驚いた、といわれている⁴⁰。このような動きは従業員からの改善提案の質の高さと量の増加にも反映されている。日本のヒューマンリレーションズ協会と日本提案活動協会が毎年行なっている調査によると、昭和55年度には対象企業(2,000社のうち有効回答企業453社)の提案は、一人平均12.82件となり、はじめて一人月1件を上回った。これは米国の一人平均0.15件に比べると実に85倍に当り、わが国生産性の高さを象徴する出来事といつてよいであろう。

IV 海外の経営思想と日本の経営の今後

筆者は、本稿のはじめに日本の経営に関わる問題点をあげておいた。そしてⅡの史的考案とⅢの特質のところ、その多くについて筆者の管見ではあるが、それなりの解答を与えたつもりである。残された問題は、海外の経営思想の変革と、日本の経営が今後どのような姿に収斂されていくかに関わるものである。

1. 海外の経営思想の変革

さきに輸入経営学の受容のところ、末尾に海外、特にアメリカにおいて、80年代に入るところから、「人間の思考と社会の仕組みの根底を変える巨大な変革」が起こる兆しが強まっていることにつきふれておいた。既述のような日本の経営論は、海外との国際比較の中にその日本の特質がきわだって認識

第3表

旧	新
① 個人主義 (契約と平等)	① コミュニタリアニズム (不平等に対する適応、コンセンサス重視)
② 財産権	② メンバーとしての権利 (生存、所得、健康)
③ 消費者の欲求と競争	③ コミュニティの要請
④ 限定国家	④ 計画、調整の担い手としての国家
⑤ 科学的専門化	⑤ 総体主義 (ホーリズム)

だが、労働者の質の低下、道義の頹廃、麻薬、犯罪の増加、人種差別など、「大いなるアメリカ病」⁵⁰といわれる病巣は、深く産業をむしばんでいる。ベトナム戦争以後、落ち目になったアメリカ人のマレーズ (malaise) は、たやすく一掃されるとは思われない。こうした暗い面を見るとこの予測には少なからず疑問を抱くが、彼らのバイタリティやフロンテア・スピリットを軽く見ることも誤りであろう。ロッジは、ゼネラル・フーズ社の子会社のトピーカ工場での急進的実験——生産工程の大きな部分を集団単位で責任を与えられた自主管理チームに委ねたり、分業、専門化の方法を意図的に打破するなど——が成功を収めつつあることを紹介しているが、このほかGMのテリータウン工場がQWLの導入によって見違えるように立ち直った事例などはわが国でも知られている。経営者が労働者の手と足を買うのではなく、彼らの頭も生かすことによって、職場が生き甲斐というほどに変わったのである。

またオオウチ教授らの比較研究⁵¹によっても明らかにされているが、米国でもGM、GE、IBM、ヒューレット・パッカードといった優良会社では、日本的経営に似た人間尊重、教育重視、共同体思考が実践されており、それは日本の専売特許ではない。欧米の会社も日本のよいところを次第に採り入れる傾向にある。日本の企業も決して安閑としてはいられないのである。

されているのであって、外国における経営思想が変わっていくということは、日本的経営の今後を占う上でも軽視できない問題である。

筆者がアメリカにおいて経営思想に変化が進行しているのをはっきり意識したのは、『ニュー・アメリカン・イデオロギー』(ジョージ・C・ロッジ、1975)によるところが大きい。また「科学的とは、即、西洋の合理主義」という考え方に対して、「現代物理学と東洋の神秘思想とは類似性があること」を啓発してくれたのは、『タオ自然学』(F・カブラ、1975)であった。前記のような思考の変革を提示したマリリン・ファーガソンの著書(本稿127頁注12)をみるとJ・C・ロッジとF・カブラの所説が引用されており、筆者には全く別のものと思われていたこれらのものが大きな思考の枠組では、底で繋がっていることを知ることができた。

ロッジのいう「イデオロギーとは、各コミュニティの中において集団の暗黙の了解事項として人々の行動を動機づける基礎の役割を果たす作用をするもの」である。いまアメリカでは長く続いた米国の伝統思想が崩壊し、コミュニティアニズムとも称すべき新しいイデオロギーへの転換が進行している。そして彼はアメリカの経営者の75%が1985年までにこの新しい価値観の所有者となるだろうという大胆な予言をも加えている。

この新しい思想の5原則を伝統的な5原則との対比で簡略化したのが次の第3表である。⁵⁰

ロッジは「この古い原則から新しい原則への移行はあらかじめ決まっておらず、もはや引きかえすことはできない。われわれの残された選択は古いイデオロギーの中の最も貴重なものを保存しながら、いかにして実際の行動に結びつけるかである」と記している。さらに彼は「われわれは、アメリカの若者たちを教育し直して、個人の成就是有機的な社会過程への参加の結果として実現されるという事実を認識させなければならない。」「われわれは、職場を、コミュニティを通じて個人の成就を計るという新しい概念によって、設計しなおさなければならない」と主張する。ハーバード・ビジネス・スクールで指導的立場にあるロッジ教授の所説には傾聴すべき点が多い。

2. 日本の経営の今後

収斂説とは、日本においても工業化と都市化の進展によって、日本の社会も次第に欧米的な社会パターンに収斂していく、という考えと一般には解されておられ、それは溯れば、1915年のソースタイン・ヴェブレンの予言に発する⁶⁰。その後、世界的規模の国際比較研究が重ねられた結果、『インダストリアルリズム——工業化における経営と労働』（クラーク・カー他、1960）などの労作も発表されている。同書でいう工業化とは伝統社会がインダストリアルリズムに転換する過程を意味している。その内容は省くが、この場合、文化、経済、歴史の相違からその経路は多様であっても到達点はほとんど同じという考えである。このような社会発展論もまた収斂説に属する。われわれがしばしば耳にする、マルクスの経済発展論、W. W. ロストウの経済成長の諸段階、J. K. ガルブレスの新産業国家論などもこの範疇に入れて差支えないものであろう。

だが、R. P. ドーアもいっているように「社会進化の方向がいくつかの単純な傾向や原理から推定できるという考えには本来信じがたいものがある。」これは多くの日本における研究者の支持するものだが、日本の経営が欧米的なパターンに収斂することはなかったし、部分的に類似の傾向は認められるが、今後も独自の道を歩むに違いないであろう。それは、集団志向、独自の労使関係など日本的特質（本稿132頁）によるものである。例えば、経営参加問題なども西独や北欧の方式を採り入れることは考えられない。しかし、日本の企業が既述のような日本の経営の特質を今後も長く保っていくか否かについては、熟考しなければならない多くの問題が前途に横たわっている。

社会人類学者のロドニー・クラークは、その著『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』（1981）の中で、日本の会社は変わらない、とすればその理由は、次の三つだといっている。第一は、日本の企業がいまの形で成功していること、第二は、産業社会を構成する諸要素が論理的な相互依存関係にあるので変わりにくいこと、第三は、会社システムによって恩恵を受けている人々が

多く、その正当性を支持していること、である。彼の論理にしたがえば、もし、この三つの根拠が崩れたときは、日本の会社システムは変化する可能性があるということになる。ではこれをどう解すべきか。

まず第一、日本の企業が今後も国際競争力を維持し、繁栄を続けられるか、という点である。わが国の産業の中には経営的に苦境に陥っている構造不況業種も現存する。成長寄与度からみて内需より輸出に多く依存している経済成長は、貿易摩擦など外圧によってスローダウンする公算も大きい。前途に予想される外的環境はきびしいといわざるをえない。だが、それにも拘らず、各種調査機関の予測などをみると、国際比較のうえでわが国企業の競争力劣化を説くものはほとんど認められない。日本人の創造性の欠如がかつては、しばしば話題にのぼったが、今日では認識が一変し、現代をリードするエレクトロニクス技術の開発や既存技術の複合といった応用面ではむしろ優位に立つとの見解が多い。⁶¹ これまで石油危機など幾多の難局を乗り切ってきた日本経済の柔構造は一朝一夕で崩れるものでもあるまい。高度成長期のような華やかな成功は望むべくもないが、経済的要因によって日本の経営システムが基本的に変わる可能性は少ない。核戦争あるいはこれに類する国際的大事件が勃発すれば、日本の脆弱性が一挙に露呈されるが、当分の間このような事態はありえないであろう。

とすると変化の要因は、第二以下ということになる。クラークは第二の現行システムの論理的整合については、高齢化社会の到来、連結決算の義務づけ（親会社と子会社との関係変化）、在日外国企業の影響を指摘する。第三の社会における会社の地位と国民の支持については、消費者運動の高まり、公害問題、高齢化に伴う利害関係者の割合の減少、をあげている。これらのうち、人口の高齢化が現行の会社システムの存続にとって最大の変動要因であることは何人も異論のないところであろう。但し、筆者としては、これらの問題を産業社会の構成要素間の力関係の変化という社会学的見地よりもより基本的な人間の心の問題に重きをおいて捉えてみたいと思う。

わが国では高齢化社会の進展が西欧諸国がかつて経験したものより3~4

倍のスピードをもっている。あと20年で老人人口(65歳以上)は年少人口(15歳未満)とほぼ等しくなり、この両者の合計は生産年齢人口(15歳~64歳)の半ばを超える。まことに大問題である。企業においても、人員構成の高齢化(若年労働力の不足、中高年者の急増)、高学歴も絡んで管理職位の不足、年功序列賃金制度の段階的崩壊、退職金制度の見直し、年金制度の変容などは近い将来不可避である。いずれも働く人々にとって切実な問題であって、何よりもこの変化の中に生き甲斐を見失わないことが大切である。その処理を誤り、働くものの活力が失われれば、日本的経営は脚下から崩れていくであろう。

豊かさゆえの勤労意欲の低下も憂慮される問題の一つである。⁵⁷⁾すでに国自体が豊かになった高度成長期以降に生まれ、俗にいう「飢、寒、乏」なき世代の人々が、これからも日本古来の精神的伝統を守り、来るべき苦難の時代を耐えていけるであろうか。その前途を危ぶむ声も少なくない。豊かさは、誰もが望むものではあるが、同時にそれは多くの社会病理現象の根源ともなっている。西欧の先進諸国はいまでは軒並み、先進国病に冒され、インフレ、失業、低成長の共存というスタグフレーションに悩まされているが、豊かさゆえの勤労意欲の低下や社会諸制度の硬直化はその有力な原因であって、レーガン大統領の経済政策なども勤労意欲や貯蓄増強など国民の心の構造改革を狙ったものともとれるのである。

アーノルド・トインビーは、「かつて繁栄した諸文明が没落した原因は、天災や外敵の侵害によるものではなく、根本的には『魂の分裂』と『社会の崩壊』による『自己決定能力の喪失』にある」といっている。⁵⁸⁾わが国の将来を占う場合もよく噛みしめて味わうべき言葉である。

日本人の勤勉性や柔軟な環境適応力は、高く評価して差支えないすぐれた資質である。だが、今後に処するわれわれの態度としては、日本人が民族として優秀であるとか、特殊であると考えるよりも、こうした日本の風土が生んだ現行のシステムが、外的条件にも恵まれて、現代の産業社会の要請により適合している面を重視すべきである。解決すべき内外の問題は多く、前途

はきびしいが、国際比較を行なえば、世界数十億の人々の中で日本人は最も恵まれた繁栄の時代を歩んでいるとあってよいのである。感謝の気持ちをもってこの事実を銘記し、これを維持、発展させるために、国内的にも国際的にも何をなすべきかを自らに問わなければならない。

ここでさきにあげたたがボールの言葉、愛国心、組織力・協調心、伝統の維持をもう一度想起してみよう。「心の社会・日本」といわれるよさをわれわれは今後も保っていけるであろうか。次の時代に予期される環境変化、国際的役割の増大、高齢化社会、資源制約、低成長、技術革新などに対して日本の企業はよく経営スタイルを調整していけるであろうか。成長さえすればよいという成長耽溺(growth addiction)の時代はすでに終焉し、人間が人間自身と闘わなければならない時代が訪れている。かく考えると、日本的経営の今後われわれの心的態度と、いかにあるべきかという基本的なビジョンと理念の問題に多く依存する。これが日本的経営論を総括して得た筆者の結論である。最近わが国の産業人の間にも、これら道義的、教育的問題への関心が高まっているのは、当然の成行きというべきであろう。

注

- (18) 『経営理念の系譜』竹中靖一、宮本又次、1979
- (19) 『老舗の経営とモラロジー』足立政男、1978、等
- (20) 『日本的経営を考える』占部都美、1978
- (21) (18)と同じ、『勤勉の哲学』山本七平、1979
- (22) 『近世日本における批判的精神の一考察』中村元、1949
- (23) 『都鄙問答』石田梅岩、1739
- (24) (19)と同じ
- (25) (18)と同じ
- (26) 『デッドライン2000年』J.バジール
- (27) 『日本労務管理史研究』間宏、1964
- (28) 東洋経済臨時増刊「日本特殊性論の研究」
- (29) エコノミスト'81.7.28、杉岡碩夫論文

終りに

本稿は、題名の如く、現在日本経営論といわれるものを要約し、これに私見を加えたものである。広く問題を採りあげたため、個々の項目につき掘り下げの足りない結果となったことを重ねてお詫びしたい。中小企業問題についても論及する必要を感じたが、これに関しては別の機会に譲ることにした。

モラロジー経済学および経営学については、これとの関連で部分的にふれるにとどめたが、稿を進めるに際し、一貫してモラロジー教説との関係とその位置づけを念頭においていた。筆を進めるにつれ、道経一体経営論の普遍性と国際性につき確信を深め、その普及の重要性を改めて痛感した次第である。

- 60 経済評論'81.7、津田真澄論文、『日本の経営の進路』津田真澄、1982
- 61 『21世紀への戦略』総合研究開発機構、1978
- 62 『現代日本の経営風土』岩田龍子、1978
- 63(63) 『日本的経営の転機』安藤喜久雄、石川晃弘、1980
- 66 (66) 所載 小池和男論文、『日本の熟練』小池和男、1981
- 67 労働省「労働者福利施設制度等調査」、1978
- 68 (68) 所載岩田龍子論文
- 69 『戦後日本の企業集団』宮崎義一、1976
- 70 『生産性向上の秘密』1981 図2
- 71 『能率と生産性』E. ハーズバーク、1978
- 72 『日本企業インUSA』、矢野寿雄、1980
- 73 (73) 所載 森川英正論文
- 74 『日本人の脳』角田忠信、1978
- 75 「日本人から見た韓国の経営環境調査報告書」アジア経済研究所、1978
- 76 東洋経済'80.8.23、日本経済新聞'81.12.23、グレゴリー・クラーク論文
- 77 日本経済新聞'81.5.24
- 78 『日本の品質管理』石川馨、1981
- 79 『日本の技術力』森谷正規
- 80 『ニューアメリカン・イデオロギー』J. C. ロッジ、1975
- 81 『大いなるアメリカ病』緒田原慎一、1980
- 82 日科技連QCサークル視察団長 田村靖談
- 83 『セオリーZ』W. オオウチ、1981
- 84 (84) 同じ
- 85 (85) 所載 R. ドーア著書抄訳
- 86 エコノミスト臨時増刊「新イノベーション時代」他
- 87 『豊かさとは何か』飯田経夫、1980. 他
- 88 『日本の自殺』グループ1984、1976
- 89 『心の社会・日本』ロレンツ・ストウッキ、1978
- 90 『成熟社会』D. ガボール、1972