

日本の経営哲学の再構成

——「日本の経営哲学は死んだか」とは何を問うているのか——

庭 本 佳 和

甲南経営研究 第44巻 第2号 抜刷

平成 15 年 9 月

日本の経営哲学の再構成

——「日本の経営哲学は死んだか」とは何を問うているのか——

庭 本 佳 和

はじめに

本稿は、経営哲学学会第20回全国研究大会（中京大学，2003年9月13-14日）における報告原稿「日本の経営哲学の再構成」に加筆したものである。第20回大会は、「経営哲学は死んだか？——日本企業の経営実践の基層を問う——」という挑戦的な統一論題のもとに、第Ⅰセッション「日本の経営哲学は死んだか」、第Ⅱセッション「日本学と経営哲学の基層」、第Ⅲセッション「日本の経営哲学，そして世界の経営哲学」、第Ⅳセッション「“もう一つの” グローバリズムを探す」の4つのセッションが設けられた。上述したように、本稿は、第Ⅰセッションの問題提起報告・村田晴夫（桃山学院大学学長）「日本的経営と経営哲学」を受けた横倉尚（武蔵大学学長）報告「世界の中の日本の経営とその哲学を考える——経済学の視点から——」に続く、庭本報告を下敷きとしている。

「経営哲学は死んだか」とか「日本の経営哲学は死んだか」と問われるのは、近年の激しい環境変化に直面して、従来の経営哲学、とりわけ日本企業の経営哲学や経営実践の有効性に疑念がもたれるからであろう。確かに、1990年を頂点にしたバブルの崩壊以降、多くの日本企業と総体としての日本経済は、わずかに十数年前まで“Japan as NO.1”と賞賛された姿はない。たとえば、最近（2003年9月30日）、世界の指導者が参加するダボス会議の主

日本の経営哲学の再構成（庭本佳和）

催者、世界経済フォーラム（WEF）が発表した「今年の世界競争力報告」では、日本経済絶頂期の象徴であり、メインバンク制のもとでは日本経済の司令塔とでもいうべきであった銀行の健全度は、調査対象国102カ国の最下位の102位である。⁽¹⁾

もちろん、このような事態は、バブル崩壊にとどまらず、情報化、特にグローバル化の巨大な波に飲み込まれたことが大きいだろう。他人事のように「失われた10年」と言おうが、自分自身で「失った10年」と自覚しようが、茫然自失であったことに変わりはない。その意味では、経営者および経営体の哲学が機能しない「経営哲学の危機」であり、「日本の経営哲学は死んだのか」と挑発されてもしかたがないだろう。

しかし、経営者ないし経営体は危機にこそ意思決定や判断を基礎づける哲学が必要である。危機にこそ哲学せねばならず、そして危機にこそ哲学が活き、経営はそれによって救われ生かされるのである。危機に瀕して「死んだか」と問われる日本の経営哲学の基層に、危機を克服して未来を切り開く種を宿していることを、本稿で示してみたい。

Ⅰ 経営哲学とは何か

「日本の経営哲学は死んだか」と問う場合、「日本の経営哲学」どころか、経営哲学も当然に自明視されている。だが、本稿はここから始めたい。

経営者が自らの経営体験として経営哲学を語ることは少なくなく、経営哲学と題された著作も散見される。だが、100年を超える経営学の歴史において、学問として本格的に取り組んだ研究は意外に少ない。確かに、アメリカ

(1) 『朝日新聞』2003年10月1日夕刊。もっとも、総合競争力では一昨年(2001年)の21位、昨年(2002年)の13位から上がって11位で、競争力を一時より回復させている。技術力分野が5位と健闘したため、特に企業レベルの技術力で2位、企業の研究開発費で3位と大きく貢献している。

経営学 (=経営管理論) を確立した F. テイラーの科学的管理論⁽²⁾ にも、それを発展させて「経営学の真の父」と尊称される H. ファヨール理論⁽³⁾ (1917) にも経営哲学的考察は含まれている。また、組織や管理のメカニズムを解明して現代組織論・管理論を確立したとされるバーナードの著作⁽⁴⁾ (1938) は、全編が経営哲学の書だといってもおかしくはない。まして『経営者の役割 (*The Functions of the Executive*)』(1938), 『組織と管理 (*Organization and Management*)』(1948) に続く第3作『経営者の哲学 (*Philosophy for Managers*)』⁽⁵⁾ (1986) は、そのものズバリの著書名がついている。だが、これはバーナードの論文を編集して一冊の書物に仕立て上げた W.B. ウォルフと飯野が命名したのであって、バーナード自身が名づけたのではない。

「経営哲学」と冠した最初の書物は、おそらく O. シェルドンの『管理の哲学 (*Philosophy of Management*)』⁽⁷⁾ (1923) であろう。シェルドンは、その著書第3章「管理の責任」で、社会との関係と従業員との関係で、管理は倫理

(2) F.W. Taylor, *The Principles Scientific Management*, Norton, 1967 (1911). 上野陽一訳『科学的管理法[新版]』産業能率短期大学出版部, 1967年, 第Ⅲ部。なおテイラーの著述および科学的管理研究文献は、現在、以下の文献シリーズで読むことができる。

D.A. Wren and Sasaki Tuneo eds., *Intellectual Legacy of Management Theory*, Pickering & Chatto, 2002~.

(3) H. ファヨール (佐々木恒男訳)『産業並びに一般の管理』未来社, 1972年 (原書: 1917)。

H. ファヨール (佐々木恒男訳)『公共心の覚醒』未来社, 1970年 (原書: 1918)。

H. ファヨール (佐々木恒男訳)『経営改革論』文眞堂, 1989年 (原書: 1921)。

(4) C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。

(5) C.I. Barnard, *Organization and Management*, Harvard University Press, 1948. 飯野春樹監訳『組織と管理』文眞堂, 1990年。

(6) W.B. Wolf and Haruki Iino eds., *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, Bunshindo, 1986, p.162. 飯野春樹監訳『経営者の哲学』文眞堂, 1986年。

(7) O. Sheldon, *Philosophy of Management*, 1923. 田代義範訳『経営管理の哲学』未来社, 1974年。

日本の経営哲学の再構成（庭本佳和）

的・公共的責任を果たすべきことを論じ、経営哲学が内包すべきものの原型を示している。寡聞にして知らないだけかもしれないが、その後も経営哲学に関する本格的な学術書の類は出版されていないようだ。この点は、わが国の場合も同様である。村田晴夫『管理の哲学』(1984)⁽⁸⁾などの極少数の著作を除けば、ほとんど見当たらない。その点は、多くの優れた著作が出版されている経営倫理学や経営理念論、あるいは社会的責任研究との際立った違いである。

大学の講義科目としても、近年、「経営倫理学」ないし「組織倫理学」がどんどん取り入れられているのに比べれば、経営哲学はほとんど設置されていない。僅かに明治大学が1992年度から開講しているのみである。⁽⁹⁾これは、しばしば不祥事を引き起こしている企業、しかも雪印の例に見るように、それが命取りになる企業からの、そして企業不祥事に迷惑し反発している社会からの実践的要請が強いということもあろうが、経営倫理学の方が倫理綱領や倫理規範の策定など、かなり限定的に研究でき、理論的に扱いやすいことも起因しているだろう。経営理念研究が多いのもこれと同じ理由からだ。

翻って、経営を哲学するには、経営倫理や経営理念領域に終わらず、合理的な経営方法の追求を含めて、経営実践全般に対する広く深い知識と洞察を必要とする。もともと哲学することは想像的創造力や構想力が欠かせない上に、前述の事情が重なれば、極めて困難な研究となる。「経営哲学とは何か」にさえ、容易に答えにくい。これらが、「経営哲学」と銘打った本格的な学術書が現れない原因に違いない。

研究文献の多寡にこのような違いがあるにかかわらず、経営哲学は、経営理念やビジョン、経営思想、あるいは経営イデオロギーと厳密に区別するこ

(8) 村田晴夫『管理の哲学』文眞堂、1984年。

(9) 小笠原英司「経営哲学の体系」『経営論集（明治大学）』第42巻第1号、1995年、50頁。

とは難しい。その点は不思議なぐらいだ。もちろん、区別する人はいるし、定義すればそれも可能であるが、日常的な一般的使用法や経営的慣行から乖離してしまう。

経営哲学は、日常現象としての組織体験や経営実践から生成する哲学であるとともに、経営主体（経営者や経営体）の経営行為を導く実践哲学であり、経営に対する時に無意識な見方や価値観に基礎を置く思考（＝経営観）である。それを観念的に昇華して一般化し、多くの人に示したものが経営思想だともいえるだろう。経営理念は経営哲学の上に展開される目的達成のための具体的な活動指針や実践規範であるが、理想の表明を含むこともある。そうになると経営哲学との境界線はあいまいとなる。したがって、ここでは両者を区別せずに経営哲学として論じよう。

ところで、経営哲学とは一般には経営者個人の哲学をいうことが多い。しかし、経営者個人の哲学が、他者（従業員、顧客、取引業者など）の共鳴を得て、組織価値に浸透するとき、経営体としての哲学や理念となり、大きな力を発揮する。時間的、段階的には相違するが、本稿で経営哲学という場合、経営者個人を超えて浸透した経営体の哲学（その意味では両者を含む）を想定しているが、当面、これも区別しないでおこう。

それでは、経営哲学とは何なのか。上述したように、経営哲学とは経営主体の経営行為を導く基礎となる考え方である。もっとも、経営行為を導くには、「経営体とはどのような存在であるのか」の問いを含めて、社会における経営体の存在根拠ないし存在目的を明らかにしなければならない。小笠原は前者を「経営実践哲学」、後者を「経営存在哲学」として、両者合わせて「経営の哲学」と捉えている。さらにまた経営学を成立される哲学的基盤を経営哲学と呼ぶことがある。これまで経営学原理論とか経営学方法論として研究されていたものだが、小笠原はこのような「経営学の哲学」を「経営学理哲学」と呼んで広義の経営哲学体系を展開している。その詳細は小笠原研

日本の経営哲学の再構成（庭本佳和）

⁽¹⁰⁾
究に譲るとして、本稿では「経営存在哲学」と「経営実践哲学」によって構成される「経営の哲学」をもって「経営哲学」（小笠原流には狭義経営哲学）と捉えることにしたい。

経営体は必ずそれを存立させる内在的・自律的目的と外在的・社会的存在目的をもっている。この目的達成へのエネルギーが経営体を衝き動かす。企業の場合、社会に要請された、あるいは社会に受け入れられる製品・サービス（品質）を妥当な価格と方法で生産し提供すること（社会性の発揮）が、社会にその存在が認められる存在目的である。現実の企業行動が社会性、とりわけ妥当な方法から逸脱するとき、経営倫理問題が発生する。豊かな社会は倫理的な経営行動の期待を高めやすいが、今日、妥当な方法には顧客への誠意、取引先へのフェアな態度、従業員への思いやり、生命の多様性を内包する自然や地域社会に対する配慮などが含まれている。それを通して獲得した利益を資本の提供者（株主）に配当することが内在的・自律的目的にはかならない。いわゆる営利性であるが、本来の意思主体である株主集合（狭義企業）に端を発する内在的目的だけに、経営体レベルの企業（広義）でも唯一の目的と認識されやすく、「企業の目的は利益追求である」と主張される根拠になってきた。そこでは社会性は手段視されてしまう。

しかし、企業も社会性を発揮してはじめて、営利性を社会から容認される。営利性の正当性は社会性に基礎づけられている。社会性もまた営利性を容認することによって実現される。一見、相反する社会性と営利性を同時に実現する事業を構想し、遂行する方法についての基本的な考え方が、経営哲学にかならない。住友家の家訓「浮利を追わず」や近江商人の「（買い手・売り手・世間の）三方よし」哲学は、経営哲学のこの性格を短い言葉の内に凝縮している。この本質は今後も変わるまいが、社会性の水準と内容は時代と

(10) 小笠原英司，前掲論文。

ともに変化し、営利性との統合を実現する経営システムや方法（スキル・知識）も時代的・環境的制約を免れ難い。たとえば、戦前から戦後の一時期（昭和期）まで、営利性と社会性を両立させるかに見えた松下幸之助および松下電器グループの水道哲学（「いいモノを安くドンドン提供する＝大量生産」⁽¹¹⁾）も、環境問題が深刻化するとともに色あせた。ここに経営哲学は、具体的レベルでは、絶えず再構成を迫られることになる。現在では、情報化、グローバル化、エコロジカル化（地球環境問題）の進展が社会の変動軸として新たな経営哲学＝経営哲学の再構成を要請しているのである。

II 日本の経営哲学とは何か

いずれの国においても、経営体のあり方と経営方法は空間（文化）と時間（歴史）が切り結ぶところに成立する風土の産物である。経営主体が風土の影響下にあるだけでなく、その経営主体が、同時に風土を形成し、しかもその風土に適合した合理的な経営システムや経営風土を創りあげてもゆくからだ。日本の経営や日本型経営システムも、その一つであり、間接的には日本の歴史と文化の反映であるが、直接的には、それを思想的に支えた「日本の経営哲学」の産物である。ここに、日本の経営に限らず、経営現象が文化人類学⁽¹²⁾の研究対象になる理由もある。

ところで、風土というのは単なる自然ではなく、人間が営む自然であり、

(11) 松下幸之助『夢を育てる』日本経済新聞社、1989年、29頁。

(12) 最近、わが国で中牧弘允・日置弘一郎を中心に経営人類学が立ち上げられているが、欧米の人類学者による日本企業の研究は、早くからなされていた（たとえば、R. クラーク／梅棹忠夫序・端信行訳『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』ダイヤモンド社、1981年）。わが国では村山元英の研究が早い（『アジア経営学入門—東方の文化と経営の接点—』産学社、1971）。最新書『アジア経営』文眞堂（2002）のサブタイトルは「国際経営学／経営人類学の日本原型と進化」となっている。また、企業文化論研究には文化人類学者が参加しているし、バーナード『経営者の役割』（1938）出版50年を記念したO. ウィリアムソン編・飯野春樹監訳『現代組織論とバーナード（*Organization Theory*）』文眞堂（1997）にも人類学者が執筆している。

大地である。定着灌漑農業は、そのような大地への営みであり、わが国の風土の大きな部分を形作ってきた。その中から生まれたのがイエとムラである。イエはまず東北の「開発領主」と同族団＝武士団として生まれ、その組織原理は武家のみならず、商家や農家にも派生して観念上イエとなってゆく。イエは血縁、疑似血縁ないし系譜性をもつ自立性の高い機能集団であり、本家と分家、親方と子方などが結びつく同族団で、典型的な経営体にほかならない。その大きいものが大名家であり、江戸時代の藩もそれ自体がイエ（「御家」）と意識され、それを構成するものが「家中」であった。⁽¹³⁾ここには当然「文化要因としての家族主義」が生れてこようし、集団志向性も芽生えたであろう。

ムラはこのようなイエおよびイエ連合からなる地縁的な運命共同体で、農作業、水利慣行などを通して協調心や文化特性としての集団主義が生れやすかった。ここでは助け合いや労働の交換（結）も長期的になされてきたことは、よく知られた事実である。後述する豪農の行動に端的に現れているように、このムラにおける最高の報酬は、名誉、名望であった。これも現代社会と現代経営を考察するにあたって注目すべき点だろう。

と同時に、ムラには、その掟（ムラ規範）に従わなければ、火事と葬儀の助け合いを除くムラ八分が待っていた。ムラ社会からの事実上の締め出しである。また、ムラは競争社会でもあった。今日に至るも協調と競争がムラを特徴づけている。⁽¹⁴⁾このムラの単位は正確には個人ではなく、イエであるが、ムラのメンバーは時に個人主義的であり、利己主義的でさえある。その限り

(13) 村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎『文明としてのイエ社会』中央公論社、1979年、380頁。これに対する批判として、河村望『日本文化論の周辺』人間の科学社、1982年。

(14) 学生時代以来、地域調査と称して農山村を歩いてきたが、そのように感じることも多かった。村田勉雄『ムラは減ぶ』日本経済評論社、1979年、27頁、151-158頁。

でムラの統制力はイエに比べて弱く、その結果、ムラは平等主義的であり、根回しを経た寄り合いでの全会一致が必要であった。

このように文化特性としての集団指向性を生み出したムラ共同体は、交流と排除、協調と競争といった、一見相反するものを内包していたのを見逃してはならないだろう。この点は、日本の経営哲学の再構成ないし展開にあたっては重要である。

このような文化状況において、個人がどのように意識されるかは興味深い問題である。結論的にいえば、「個」のあり方はイエ意識と深く結びついていた。明治時代から戦前にかけての日本文学がしばしばテーマにしたように、確かにイエは時に個人の自由な精神を抑圧する機構として機能し、イエ意識を内面化した個人を苦悩させたことは否めない。しかし、そのような「個」は必ずしも組織や集団に埋没するようなものではなく、イエ意識（イエの誇り）と結びつくことによって、かえって自己を主張する自立的な側面を備えていたといえる。⁽¹⁵⁾文化特性としての家族主義を支えたイエもまた、抑圧と自立といった、一見相反するものを内包していたのである。あるいは抑圧機構としてのイエと向き合うことで、個人の自立が促されたのかもしれない。それが「日本的な個」であり「日本的自我」の基礎にほかなるまい。また、後に近代企業で働くようになった労働者にしても、ムラで養われた集団志向のまま企業に埋没したのではなく、その「個」を発揮して、大正の初期まではかなりの転職率をみせていた。このことが「経営家族主義」や「経営共同体主義」などを柱とする「日本の経営哲学（集団主義哲学）」とそれに立脚した「日本の経営」の誕生と無縁ではないだろう。

それにもかかわらず、「個人主義」と対置して「集団主義」が説明される

(15) 河本彰『日本人と集団主義』玉川大学出版部、1982年、第1章。歴史小説家の永井路子は、イエを背負わねばならなかった戦国時代の女性が、それがために自立した人間として生き抜いた姿を多く描いている。

日本の経営哲学の再構成（庭本佳和）

とき、個人は自立性を喪失した、集団に埋没した存在と一般的には理解されている。それは、一つに欧米流の個人主義に立脚して「個と集団」ないし「個と全体」を捉えることもあるだろうし、戦前の天皇制国家体制下の国家家族主義や全体主義が個人を圧殺したという歴史的事実に照らして理解されることもあるだろう。しかし、ここで気をつけねばならないのは、イエヤマに根ざした伝統的な「文化特性としての家族主義や集団主義」と、「国家イデオロギーとしての家族主義や全体主義」やそのもとで実現した「全体主義的国家体制」とは質も次元も異なるということだ。内容はともかく次元的には、これは「文化特性としての家族主義、集団主義」と「経営哲学としての家族主義、集団主義」との違い、あるいは集団主義的経営哲学を介した「経営現象としての集団主義経営」の違いと同型である。この点は次節で述べたい。

さて日本の経営の源流をたどれば、上述の風土・文化特性を色濃く反映する江戸期の商家経営に遡ることもできようが、一般的には、欧米先進国から導入した明治・企業勃興期の近代企業経営から形成されたといえる。この大きな部分が、明治維新を成し遂げた武士階級、士族層によって担われた⁽¹⁶⁾。それが日本の経営および経営哲学に一つの特徴を与えたことは疑いない。イエ意識の体現者である彼らは企業を当然にイエの擬制と見なしたのであろう。「存続」がイエの中核論理であるとき、企業経営に長期的視野を組み込むことは容易であったに違いない。しかも彼らのイエ意識が藩意識であってみれば、明治維新の暁には容易にクニ意識に昇華するものであった。ここから企業経営における「国事意識」⁽¹⁷⁾や「国益思想」が生じるのである。それが明治

(16) 官営富岡製紙工場では工女といえども、士族出身であった。工女の個人としての自立性の高さには、目を見張るものがある（和田英『富岡日記』中公文庫，1978年）。

(17) 中川敬一郎「経営史学における国際比較と国際関係」土屋守章・森川英正編『企業者活動の史的研究』日本経済新聞社，1981年，4頁。

期における経営の社会性であった。この点は他出自の経営者でも変わらない。日本の経営哲学の出発点からの特徴である。

この時期は中央だけでなく、地方にも多くの企業が勃興した。それを担ったのが豪農層（地方名望家）だった。資産家一般と異なって、彼らにリスクを取らせたのが、地域社会の要望に応えるという名望家意識に違いない。大原家による倉敷紡績や原田家による醤油業経営（ヤマサ醤油）はその顕著な例であるが、美術館建設や防潮堤建設への出資など、社会的領域への貢献に、その特徴を見ることができる。政治的領域もまた名望家的活動領域で、そのために多くの豪農が没落した。しかし、1920年当時でも「産業界指導層」の2割以上は、豪農出身であったことは、彼らの意識が武士以上に武士的であったがゆえに、注目に値しよう。彼らの多くは国学思想に基づいたナショナリストであり、家族国家観的な考え方の持ち主であった。と同時に、武士階級より一般農民層に近く、後に労働者層を形成する彼らの哀感や意識を汲み上げる機会や現場に恵まれていた。これが経営思想に大きく影響したことは想像に難くない。それが「温情主義」や「慈恵主義」である。もっとも、これらも当初は経営者の個人的な観念や措置に過ぎず、深い経営認識に立って組織的に展開するまでには至らなかった。それを経営哲学として展開するには、高度の経営的スキルと知識、そして経営現象を見抜く透徹した眼を必要としたからである。

1920年代以降、わが国企業は、第一次世界大戦下の経済状況が有利に作用したこともあって、近代企業から大企業へと変貌を遂げた。その経営を担ったのが高学歴で内部昇進した専門経営者（支配人から専務取締役を経て社長

(18) このパラグラフと次のパラグラフは、以下の文献に多くを負っている。

- ・傳田 功『豪農』教育社、1978年。
- ・『日本経営史』第1巻～第5巻、岩波書店、1995年。特に第2、3巻。
- ・高村直助『会社の誕生』吉川弘文館、1996年。

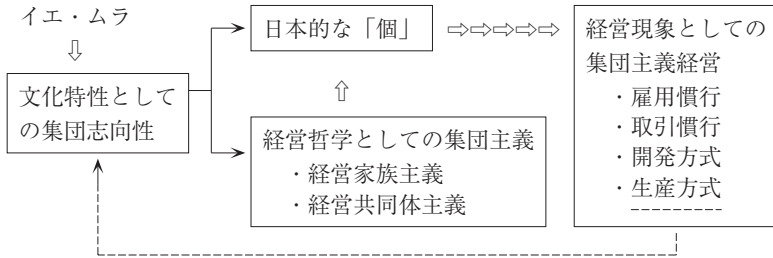
に就任）にはかならない。彼らは、直面する経営問題を見抜き、高度の経営的知識とスキルを駆使してその解決に立ち向かう精神力を備えていた。それはまた、わが国の風土特性や文化特性を見抜きとそれを経営に生かす精神でもあった。⁽¹⁹⁾ここに「温情主義経営」や「家族主義経営」哲学（武藤山治）、あるいは「人格主義経営」哲学（大原孫三郎）のような、いわゆる日本的経営哲学が顕著に現れてくる。それを、管理者に対してだけでなく、従業員一般にも企業への全人的なコミットと協力を求めた「集団主義経営哲学」と言い換えてもいいだろう。従業員の主体的コミットメントがなければ、製品・サービスの品質と生産性の向上、ひいては経営体の発展がはかれないからだ。そこには、株主の営利意識、支配意識を超えた経営組織運営の重視を見て取れる。従業員もまた会社の構成メンバーという認識があった。この認識を基礎づけたのが「集団主義的経営哲学」にはかならない。これと軌を一にして使用人である従業員が「社員」と呼称されるようになっていくのである。

この経営哲学のもとに、終身雇用、年功賃金、社内福祉制度などの雇用制度が打ち出された。それは、文化特性として労働者が親しみを覚えるイエを基盤にした「家族主義」、ムラ社会的な「集団主義」志向に訴えかけ、経営現象としての「集団主義経営」を実現するための、その実、極めて合理的な現場重視の経営哲学と経営手法であった。

この集団主義的経営を現出する終身雇用・年功賃金・企業内組合、長期継続取引（系列）、メインバンク制は、長期戦略志向、重層的な情報共有、現場重視（現場学習）となって、戦後復興と高度経済成長、その後の経済発展をもたらしたことは誰も否定できないであろう。終身雇用や年功賃金などの経営手法が、むしろ戦後の高度成長期に日本企業に広く普及し定着していったことも、このことを物語っている。

(19) 庭本佳和「経営理論における特殊性と普遍性——バーナード理論と日本的経営——」『大阪商大論集』第65号（1982年）103頁

図1 文化特性と経営哲学と経営現象 (1982年庭本図を一部変更)



III 日本の経営哲学と経営システムの展開

1 日本の経営の特殊性と普遍性

戦後の日本経済，日本企業の発展は，集団主義経営哲学を思想的基盤にする長期継続雇用（終身雇用）と長期継続取引に典型的に現れた経営手法の賜物であり，具体的には，長期的戦略に基づいた設備投資，弾力的な生産システムによる市場機会への機敏な対応，それを可能にした情報共有と現場学習の重視がもたらした。それが「経営現象としての集団主義経営」である。ここで注意すべきは，「文化要因としての集団志向性」と「経営現象としての集団主義」は同じものでないことだ（図1）。社会的な文化特性として集団志向性があったとしても，経営現象としてそれが現れるとは限らない。既に述べたように，ムラで養われた集団志向性の強かった明治期・大正期でもかなりの転職率であったし，現代日本における若者の転職率も高い。日本の経営と哲学が揺らいでいることがその一因だろうが，経営現象が経営主体の作用の結果であることをよく示している。文化要因としての集団主義（ないしは日本人の心理特性）をストレートに日本の経営の特徴として語ることが多かった日本の経営論者は，この点の認識が希薄だった（図2の点線部分に示した⁽²⁰⁾）。ここに，日本の経営特殊性論に陥りがちであった日本の経営論者，

わけても文化論的アプローチをとる研究者と、日本的経営の特徴といわれるものを経済学的な普遍原理で説明できるとする経済学者との間で激しい「特殊・普遍論争」が繰り広げられた原因の一端があったように思われる。⁽²¹⁾

経営現象としての日本的経営（集団主義）であれば、普遍的に説明できる。経営現象が一つの文化現象であり、風土の産物であるとはいえ、経営合理性をめざした経営主体の形成物である限り、いかなる国の経営もその国特有の部分と見える中に、どこの国にも通じる部分が混在しているからだ。そうでなければ、経営体の存続・発展はあり得ない。その意味で、日本的経営は特殊要因と普遍要因の統合物である。その場合、「日本的経営＝普遍的要因＋特殊要因」のように分解的に理解されやすいが、これは理論レベルの無視に繋がる。日本的経営が特殊要因と普遍要因の統合物ということは、日本的経営が両要因から成るという以上に、日本的経営とは普遍的要因が特殊日本的に現れたという主張だと解した方がよい。逆に特殊性の中に普遍性があるともいえる。それゆえ、経営現象としての日本的経営ならば、アメリカの土壤

(20) それは文化論的アプローチをとる論者に限らない。経営の主体性を強調して岩田龍子らの文化論（ないしは日本人の心理特性）アプローチを激しく批判した植村省三もまたこの陥穽に落ち込んでいる。この点については上掲庭本論文（1982）で指摘している。岩田、植村の主張は次の文献を参照。

- ・岩田龍子『日本的経営の編成原理』文真堂、1977年。
- ・植村省三『組織の理論と日本的経営』文真堂、1982年。

下記の文献で岩田は植村へ反論している。

- ・岩田龍子『日本的センスの経営学』東洋経済新報社、1980年。
- ・岩田龍子「日本経営論の新展開を求めて(2)」『武蔵大学論集』第30巻第5・6号（1983）。
- ・岩田龍子「日本経営論の新展開を求めて(5)」『武蔵大学論集』第31巻第4・5号（1983）。

(21) 近代経済学者と岩田龍子との論争については次の文献を参照。

- ・「日本は本当に特殊な国なのか」『東洋経済・近代経済学シリーズNo.57』1981年7月10日号。
- ・岩田龍子「日本の経営をめぐる特殊論と普遍論」『経済評論』1981年7月号。
- ・岩田龍子「『日本的経営』論争の現段階」『経済評論』1981年12月号。

に生れたバーナード理論で十分に説明できる。しかし、バーナード理論は日本の経営の特性も普遍的に説明するのであって、その特質が何故生じたかを解明するには不十分だ。これを究明するのが日本的経営特殊性論である。ただ、日本的経営特殊性論もその特性の認識を深めて理論化に成功し、純化してゆくと普遍的経営理論に昇華するであろう。だが、日本的経営論の現実はまだこの段階に達していない。

上のパラグラフは、20年以上前に書いた庭本論文⁽²²⁾の抜粋である。表現を変えて繰り返すと、日本的経営も市場経済体制下の日本企業の経営として展開している以上、その特性に経営的強さがあれば、経営合理性を持っており、弱ければ、経営的不合理性を抱えている。当然、経営的要因ないし経済的要因から普遍的に説明できるはずだ。それを理論的に純化すれば、いかなる国の経営をも説明し、役に立とう。それはバーナード理論が経営現象レベルの日本的経営（集団主義経営）を説明できるのと同じである。アメリカの風土に根ざし、アメリカの経営者の意識的努力によって生み出されたのが、アメリカ的経営にほかならない。経営者であったバーナードは、このアメリカ的経営を形成する行為主体（主導的行為主体）であると同時に認識主体としてこれを把握し理論化しようとした。それが抽象的で難解だといわれるバーナード理論である。逆に言えば、その抽象性がアメリカ的特殊性を落とし、バーナード理論を普遍的なものにした。つまり抽象化の過程が、アメリカ的特殊性から普遍性を析出する過程だった。バーナード理論は、論理を追うことができれば、いかなる国の人にも理解でき、いかなる国の経営をも説明し、経営実践や経営研究にさまざまな示唆を与え、有益な提言をしてきたのである。

たとえば、バーナードの「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸

(22) 庭本佳和, 前掲論文, 113-117頁。

日本の経営哲学の再構成（庭本佳和）

力のシステム」という組織定義は、いわゆる内部組織だけでなく、長期継続取引に典型的に現れる企業間関係を含めた「システムとしての日本的経営」を組織現象として説明し、研究者に一つの見通しを与えてくれる。⁽²³⁾その他、責任中心思考、誘因－貢献理論、道徳的創造理論、行動知（暗黙知）や非論理的精神過程といった知識理解などは、日本の経営を把握するのに欠かせない。他方、日本的経営論は、20年後の今も、経営現象レベルの日本的経営の特性を貫く普遍性の説明に成功していない。当然、欧米経営やアジア経営を説明する概念や理論枠を提供できなかった。その意味では、日本的経営論とバーナード理論では理論レベルが全く異なるといえるだろう。

2 日本の労働組織と知的熟練の形成

——小池・浅沼の所説に触れて——

日本的経営の特殊性から普遍的要素を摘出して説明する試みの一部は、むしろ経済学者の手によってなされてきた。より正確に言えば、「日本的経営は特殊ではない」との認識に立って、経済的要因から説明しようとする試みである。たとえば、年功賃金や終身雇用（長期雇用）は外国にも見られることを国際比較を通して早くから実証的に示した小池は、日本の経営の唯一の特性が幅広い熟練形成にあるという。⁽²⁴⁾「ブルーカラーのホワイトカラー化」

(23) 特殊性を強調する「終身雇用」や「系列」の意味するものを超えて、日本企業の経営を捉え説明しようとした浅沼万里が、遺作となった著作で自らの研究を見通して、ただ1箇所引用したバーナードの言説が組織定義であった（浅沼万里『日本の企業組織革新的適応のメカニズム：長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社、1997年、3頁）。バーナード『経営者の役割』の翻訳チームの研究會に参加していただけあって、さすがにバーナード理論の本質を掴み取っている。

(24) 小池和男『職場の労働組合と参加——労使関係の日米比較』東洋経済新報社、1977年。

小池和男『日本の熟練』有斐閣、1981年。

小池和男「年功賃金・終身雇用制のウソとマコト——ブルーカラーの“熟練”こそ格差の源泉——」『東洋経済・近代経済学シリーズNo. 57』1981年7月10日号。

とも表現される、この幅広い熟練こそが、日本企業のパフォーマンスの高さを生み出してきたと見るのである。小池のこの主張は、格付け（青木に従えば、ランクヒエラルキー）昇進をめぐる競争が従業員の技能獲得努力を持続させることを明らかにした青木⁽²⁵⁾の見解をも取り込んで、1994年論文⁽²⁶⁾ではより一層説得的に展開されている。

小池によれば、現代日本の職場でもっとも貢献する技能は、「普段と違った作業」や変化と異常を処理する知的熟練＝ノウハウである。具体的には、多品種少量生産に柔軟に対応する「段取り替え」や多くの持ち場をこなす能力、ちょっとしたトラブルで短時間機械が止まる「チョコ停」への対処、そして異常への対応、さらに新製品の出現に伴う生産ライン自体の変化への適応などである。この知的熟練の発揮が集団主義と見紛われたにすぎない。また知的熟練がこのようなものであれば、職務内容を明確に定義できないのは当然で、日本的経営の特徴とされた職務の無限定性（＝集団主義）と誤解を受けただけである。知的熟練の形成方法が、幅広いOJT（On-the-Job Training）、トラブル対処能力を高めるメンテ作業への参加、仕事経験を理論化して身につけるのに役立つのが短いOFFJT（Off-the-Job Training）だとすると、その促進策が資格制度、定期昇給、査定から成る報酬制度である。幅広い経験と問題処理能力からなる知的熟練は、仕事ごとの報酬や能率給では評価されないからだ。しばしば集団主義の例とされる知的熟練の組織的継承（新人教育）もまた、資格制度、昇給、査定の対象になっており、その意味では報酬が支払われている。報酬が支払われているものは、当然に集団主義の結果ではない。以上のように、高い経営効率の源泉として文化的要因である集団

(25) 青木昌彦／永易浩一訳『日本経済の制度分析情報・インセンティブ・交渉ゲーム』1992年（原書は1988）。

(26) 小池和男「技能形成の方式と報酬の方式」青木昌彦編・R.ドーア編『システムとしての日本企業』N T T出版、1995年（原書は1994）、第2章。

日本の経営哲学の再構成（庭本佳和）

主義を持ち出さなくても、経済的要因で日本的経営はすべて説明できるというのが小池の主張であった。

もっとも、小池の場合でも、「日本の労働者はなぜ欧米の労働者よりも幅広い技能を身につけているのか（言い換えれば広範な職種を経験できるのか）」、「欧米ならホワイトカラーにしか適用していない報酬方式が日本ではなぜブルーカラーにまで適用されているのか」などは説明していない。また、知的技能形成の促進のすべてが報酬に還元できるものだろうか。仕事への誇りや達成感、名誉が全く誘因として働かなかったとは考えにくい。いずれも他者との関係を重視する場でこそよく機能する。日本的経営において、改善に大きく寄与したQCサークルは、原則的に時間外の学習会であり、長期的には自己の評価に跳ね返るとはいえ、個人的報酬は伴わなかったことも注意を要する。さらに長期継続雇用（終身雇用）が「程度の違いこそあれ、アメリカやヨーロッパにも存在する」としても、それが日本企業に広く普及しているように、一般的・普遍的に見られるなら、ムーディーズが「終身雇用が競争力を弱める」と理由をあげてトヨタを格下げしたことをどのように理解したらいいのだろうか。もともと統計的・データの一致したことが、同じ意味内容を示すとは限らないが、もっと根本的な問題は、経済的要因から普遍的に説明できたことが、日本的経営が特殊でないことを必ずしも示さないことだ。経済的要因で説明できれば特殊がなくなるほど、世界は平板にできていない。

とはいえ、時間の経過とともに現場従業員の技能が段階的に蓄積され形成されてゆくプロセスを明らかにした小池の業績は、多くの研究者に刺激を与えた。これを「画期的な突破口を開いた」と高く評価する浅沼もその一人である。彼は深い理論研究と地道な実証研究から、小池の研究をさらに彫琢し洗練した著作を残している。

浅沼は、職能割り当て（従業員があらかじめ同意している諸任務の集合）

とランク（職位）の結節点に位置する職務（job）が成立しなかった日本の企業組織には報酬の基本部分を規定する「職能資格」と組織上の地位を示す「職位」の二重のヒエラルキーが存在する点に注目し、小池が言葉を濁した⁽²⁷⁾「日本の労働者の方が職能割り当てを広く範囲に移動して経験を積む」理由、その結果「幅広い技能を身につけている」理由を、次のように明らかにする。「職能」「職位」「職務」がワンセットである欧米企業では、職位の上位者が下位の職務を遂行する道筋はない。もう少し具体的に言えば、アメリカの自動車メーカーでは、型の保全、修理、改善などの熟練工の業務カテゴリーに属する職務名称を取得した従業員が給与水準を落とさずに生産ラインの平の従業員に戻るルートはないという。日本の場合、待遇が職務名称を媒介にしないから、この往復運動が多く、それが生産ラインのトラブル処理能力、変化への自律的対処能力を高めている。⁽²⁸⁾「型保全を経験することは、プレス加工ラインでの管理的な技能を身につける上での、重要かつ必要なステップである」というのは、日本の自動車関連の製造業で広く共有されている考え方である。⁽²⁹⁾職能割り当ての移動を、欧米的に昇進、つまり職位の移動と捉えた小池は、⁽³⁰⁾この点を見逃したか、うまく説明できなかつたようだ。もちろん、このような組織能力が、現代企業の製品戦略・市場戦略に合致することは言うまでもあるまい。

もっとも、浅沼自身は「これらの違いの中のかなりの部分は国に特有なものではない。それらはむしろ歴史的事情にもとづいて、いったんは相当違った形でそれぞれの国に成立した組織構造に起因するものであり、組織構造が⁽³¹⁾変わり、それに伴って慣行が変われば、減少していくことが見通される」と

(27) 浅沼万里，前掲書，29頁。

(28) 浅沼万里，前掲書，65頁。

(29) 浅沼万里，前掲書，114頁。

(30) 浅沼万里，前掲書，28頁。

(31) 浅沼万里，前掲書，94頁。

日本の経営哲学の再構成（庭本佳和）

語っている。そして二重のヒエラルキーにしても、日本固有のものではなく、スティグリッツが一般論として「水平的ヒエラルキー」と「垂直的ヒエラルキー」という形で指摘しているし、アメリカ企業の中にも職務名称以外に職能資格にあたるグレード・システムが厳然と存在しているともいう⁽³²⁾。しかし、⁽³³⁾浅沼が紹介したその例は、ホワイトカラーを対象にしていたり、日本企業がアメリカに設立した現地法人であり、むしろ日本企業の特性を浮き彫りにした点で興味深い。

3 日本の経営ネットワークと関係技能

——浅沼の所説を中心に——

さらに浅沼は、日本的経営のいま一つの特徴、「下請関係」ないし「系列」として知られている企業間関係にも鋭く切り込んでゆく。

日本の製造業、とりわけ大企業（中核企業）における部品内製率の低さが、しばしば指摘されてきた。それを生産している企業が下請企業ないし系列企業である。この企業群に対して、従来、イエのアナロジーや親子関係になぞらえて理解されたり、経済変動に対するバッファー（緩衝装置）と見なされてきた。浅沼は前者を「イエ仮説」、後者を「バッファー仮説」と呼んでいる⁽³⁴⁾。

バッファー仮説は、マルクス経済学者や批判経営学者が強く主張したもので、日本経済の二重構造論に繋がっている。またスポット市場モデルがよく当てはまり、経済学的に説明は容易である。ところが、イエ仮説で表現される「関係の継続性と凝集性」は、伝統的な経済学では説明できず、ブラックボックス化して日本の経営特殊性の根拠となってきた。浅沼の研究はこれを解明し、新たな経済学的説明を切り開くところにあった。その手がかりにな

(32) 浅沼万里，前掲書，33頁。

(33) 浅沼万里，前掲書，43頁。

(34) 浅沼万里，前掲書，164頁。

ったのが、バッファー仮説を切り崩した田杉の下請工業制論であった。⁽³⁵⁾

戦前から下請制工業を社会的分業と捉えていた田杉は、アンケート調査を踏まえて、継続取引関係と技術指導による下請企業の能力発展が中核企業の大きな関心事であり、能力バッファー利用が主たる動機でないことを早くも1961年に明らかにしている。⁽³⁶⁾この田杉の見解は必ずしも受け入れられなかったが、浅沼は1980年代以降の実証研究で得た新たな知見を加えて田杉の主張を発展させて、より説得的にイエ仮説を超えようとする。

ところで、ブランドを付与する製品の基本コンセプトを案出し、基本設計を決定し、その品質を保証するのが中核企業で、自動車産業の場合、トヨタや日産などといった完成車メーカーだ。その中核企業が、一般的には系列と呼ばれる企業群ないし自らが組織したネットワーク参加企業との継続的な取引で部品を調達するのは、品質、価格、納期をワンセットにした条件を満たすからである。中核企業は環境適応力や競争力を高めるため、短期的には製品需要情報に基づいて日々計画を立てて生産し、調整している。いわゆるトヨタのカンバン方式、一般的に言えばジャスト・イン・タイムないしはリーン生産システムである。だが、これもサプライヤー（部品メーカー）がネットワークの構成要素として機能してはじめて威力を発揮することはいうまでもない。いま一つの環境適応力と競争力は、高い性能と付加価値をもつ製品を開発する製品革新と生産性を向上させる工程革新が実現しよう。ここにサプライヤーは中核企業から絶えず品質の向上と価格低減を求められることに

(35) 田杉競『下請制工業論』有斐閣、1941年（復刻増補版、1987）。田杉の業績を手がかりにしたというよりは、浅沼の研究が進展して田杉を再評価できるようになったというのが、より正確かもしれない。その田杉の著作復刻に尽力したのが、田杉門下のバーナード理論研究者・飯野春樹だった。生前、田杉の人間関係論研究、バーナード理論研究をさほど評価していなかった飯野も、『下請制工業論』の研究水準の高さは認めていた。

(36) 田杉競「金属機械工業における下請関係の変化」日本経営学会編『経営組織論の展開』ダイヤモンド社、1961年（田杉競、前掲書復刻増補版、所収）。

日本の経営哲学の再構成（庭本佳和）

なる。中核企業によるこれを促す方法が、2年間ないし4年間サプライヤーを切り換えない「ノンスイッチング慣行」と、リスクを分散し、競争圧力を加える「複社発注政策」⁽³⁷⁾にはかならない。

ノンスイッチング慣行は、開発段階であれ、量産開始以降であれ、サプライヤーに原価低減に向けて努力させる力となる。原価低減実現以降もルールに基づいた一定期間、元の価格で納入できるからだ。サプライヤーは努力の成果の一部を受け取るのである。また中核企業による評価が上がるため、モデルチェンジに際しても、持続的注文が期待できるからでもある。このように、中核企業のニーズまたは要請に効率的に対応するためにサプライヤーに要求されている技能であり、基礎的技術能力の上に取りを通じて学習し蓄積された技術能力を、浅沼は「関係技能」⁽³⁸⁾と呼んで、「長期的諸関係が文化的要因よりも、むしろサプライヤーの関係技能と、それに対して中核企業が行う評定にもとづいて、経済的要因から説明されるべき」⁽³⁹⁾と強調している。

それにもかかわらず、20%が年々入れ替わる電気・電子機器業界と異なり、自動車産業の場合はサプライヤー群に多少の入れ代わりがあるものの比較的安定していることも相まって、浅沼も「事実の問題として、所与の中核企業との間に長期的関係を確立したサプライヤーたちは、一般に、持続的注文を得ることに成功してきた。この事実はサプライヤーたちの間に、『自分たちはこの中核企業と運命をともにしている』という感情を養うのに寄与してきた。かれらは中核企業から評定を受けなければならないという事実があるにもかかわらず、そうした感情が養われたのである」⁽⁴⁰⁾と述べざるを得なかった。

もっとも、中核企業を取り巻きネットワークを組むサプライヤー群は、浅

(37) 浅沼万里，前掲書，201頁。

(38) 浅沼万里，前掲書，222頁。

(39) 浅沼万里，前掲書，233頁。

(40) 浅沼万里，前掲書，203頁。

沼が指摘するように、日本の経営に対する通念が想定しているほど均質でない。大きくは、中核企業が部品設計を行い、それを貸与して製造を行わせる貸与図サプライヤーと、中核企業が大まかに示した仕様書に合わせて提出された図面を承認して開発・製造させる承認図サプライヤーとに分かれる。前者はさらに「加工サプライヤー」と「より複雑な部品生産サプライヤー」に分かれるから、サプライヤー群は大まかに三層からなっている。

もちろん、サプライヤーが存続・発展を願ってより大きな利益を求めるとすれば、貸加工サプライヤーはより複雑な部品サプライヤーへ、より複雑な部品を生産する貸与図サプライヤーは承認図サプライヤーに、承認図サプライヤーはより高度な開発能力を必要とする部品サプライヤーに上昇しようとするだろう。中核企業と長期的関係を確立した協力企業の多くは、貸加工サービスを供給する町工場から出発してしだいに承認図サプライヤーに進化・成長してきた企業であるという事実が、このことを物語っている。その意味では「カスタム部品領域において長期関係は最も高い密度が見いだされる⁽⁴¹⁾」、「中核事業所は関係を発展させようとする努力を選択的に行う。優良外注先は、繰り返し再評価を受けるという条件付きであるが、中核事業所が密接で長期的な関係を築き上げようと努力するにふさわしい相手であると位置づけられる⁽⁴²⁾」との浅沼の指摘は、前述の「関係技能」に照らしても、うなづける。ここで「密度」とは「関係の存続期間と凝集性」にはかならない。上の指摘は電気・電子産業についてであるが、自動車産業でも同様で、浅沼の説明から、中核企業との関係は技術能力の高い「より複雑な部品を生産する貸与図サプライヤー」や「承認図サプライヤー」が高い密度関係であることがうかがえる。

ところが、中核企業はサプライヤーとの取引において、自社依存度が高い

(41) 浅沼万里, 前掲書, 198頁。

(42) 浅沼万里, 前掲書, 216頁。

日本の経営哲学の再構成（庭本佳和）

企業ほど、進化程度が低いほど、自らがリスクを吸収するという⁽⁴³⁾。浅沼はこれを「リスク吸収仮説」と呼んで定量的に実証しているが⁽⁴⁴⁾、長期関係を結ぶ上述の原則と合致するのだろうか。確かに、継続的な調達先に行っているような貸与図サプライヤーは、完成車メーカーの分工場のようなもので、進化度が低くても切り捨てられないのかもしれない。もっとも浅沼自身は、実証部分の「おわりに」で「R S H（リスク転嫁仮説＝バッファー仮説－筆者）になじんだ人たちには逆説のように見えるかもしれないが、以下に述べるように、物事を進化の展望の中に置いて見るならば、説明することは難しいことではない」と強調した上で、「これらの企業に蓄積されている専門的な諸能力を利用し、それによって、自分も持っている人的諸資源をより集中的な仕方⁽⁴⁵⁾で使おうとするとところにある」と解釈する。しかし、この解釈は、「リスク吸収仮説」、とりわけ「進化程度が低ければ低いほど、中核企業がリスクを吸収する」という命題とは一直線に繋がりにくい。

「リスク吸収仮説」は、実証されることでより強力となり、日本企業が現にとっている行動を説明して、「バッファー仮説」を完全に打ち砕いた。また「いったん継続的な調達先の範囲に入れられた貸与図のサプライヤーが、万一倒産するようなことがあれば、社内で『それは購買担当者の責任だ』⁽⁴⁶⁾ということになる」との説明ともよく合致しよう。だが、これを上のパラグラフの解釈、つまり関係技能から説明するにはやや難がある。敢えて解釈すれば、「進化程度の低い貸与図サプライヤーは、潜在的関係技能が高いから」「進化程度の低い貸与図サプライヤーの関係技能を育てねばならないから」と言えなくもないが、経済的要因からの説明としてはいささか強引すぎて無

(43) 浅沼万里，前掲書，190頁，276頁。

(44) 浅沼万里，前掲書，277-301頁。

(45) 浅沼万里，前掲書，302頁。

(46) 浅沼万里，前掲書，189頁。

理があろう。むしろ、「リスク吸収仮説」や購買担当者の責任意識は、「イエ仮説」や「集団主義経営」の示唆するものに近いように思われる。その意味では、「リスク吸収仮説」は「イエ仮説」を粉砕しきれていない。

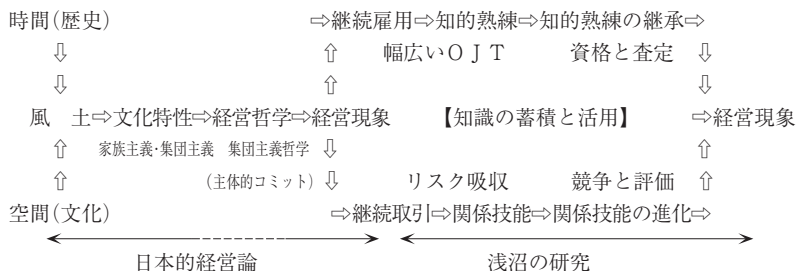
「リスク吸収仮説」や「関係技能の進化」を前提にした中核企業の態度や行動は、価格だけでなく、納期と品質の信頼性に関するサプライヤーの組織的コミットメントを前提にしている。これを裏から言えば、サプライヤーには納期と品質の信頼確保とモデル・チェンジまでの納入責任があるということだ。ところがアメリカでは、経営者や管理者の交代、M&Aなどのサプライヤー側の都合で、しばしば部品供給が打ち切られるという。アメリカ企業が不合理な行動をとっているのではない。アメリカのビジネス文化にあって、経済的に適った行動をとっている。ただ、日本のビジネス文化の下では他者の信頼を失い、経営合理的な行動と言えないだけである。浅沼もこれを「日本の『現地企業』がアメリカで出会ってきた文化ギャップの一つである⁽⁴⁷⁾」と認めている。このことは経営現象が文化現象であることをよく示していよう。

4 日本の経営哲学と日本的経営の展開

経営現象が文化現象だから、各国の経営がどのように形成されてきたかを普遍的に説明することは難しい。あるいは文化現象だから、市場経済体制の下で現に展開している経営あるいは世界にその強さを示している経営でも純粹に経済的要因や普遍的要因に還元できない夾雑物が形成過程で入り込む。それが各国の経営の現実である。日本的経営もその一つであり、日本の歴史と文化が切り結ぶところに成立する「風土」という夾雑物を経営の奥深く抱え込んでいる。地道な調査を通して、それを丹念に取り除き、普遍的要因を抉り出して国際的に役立たせようとしたのが、「日本の特異性をもっぱら論

(47) 浅沼万里, 前掲書, 262頁。

図2 日本の経営研究の方法と範囲



じる種類のアプローチは不毛⁽⁴⁸⁾』との立場を貫く浅沼の研究であった。それでも経営における文化ギャップを認めざるを得なかった。これを図式化したのが、第2図である。

自覚すると否とにかかわらず、今日的視点に立てば、経営には幅広い技能や知識が不可欠である。この観点からは、長期的ないし継続的な関係の構築が有利に働こう。欧米でも技能が重視される職場では、長期雇用が多いのはそのためだ。しかし、労働市場をはじめ市場一般が成立している場合、良質な労働サービスや原材料・部品などを市場調達できるため、これは短期的な合理性と時に矛盾する。いわば伝統的あるいは教科書的な経済学が想定している世界である。しかし、どのような経営方法を取るかは歴史的段階や文化状況、さらには経営の主体的選択の組み合わせの中から決定されてゆくのである。

近代企業勃興期から大企業成立期のわが国の場合、さまざまな市場が未成熟で、すべてを市場調達することは難しかった。そのため、労働資源をはじめ多くの経営資源を内部化して育て、活用せざるを得ない状況にあった。しかし、このような状況認識は歴史を後から顧みることのできる研究者の後知

(48) 浅沼万里，前掲書，194頁。

恵である。企業経営に携わった当時の人々に当然のように見える状況ではない。他方で、日本の社会は、既に述べような風土（イエ・ムラ）に根ざした長期的関係を内包した集団志向的文化傾向にあった。しかし、日本的経営論者が想定するように、この歴史段階と文化状況が結びついて必然的に集団主義的経営が生まれたわけではない。さまざまな経営スタイルの可能性があり得た。それは、明治から大正の日本企業のしばしば短期的な経済合理性を追求した行動にも現れているし、今日のアジア経営の姿にも見て取れる。

今日に至る日本的経営は、とりわけ大企業成立期の専門経営者が、歴史段階と文化特性を見抜き、自ら置かれた経営状況を深く洞察して案出した集団主義経営哲学によってもたらされた。その意味では、文化や歴史が影響するとはいえ、日本的経営は経営主体の選択的結果である。これを促進したのが終身雇用や資格・査定を含む年功序列などの経営手法ないし雇用慣行にほかならず、経営家族主義と経営共同体主義を内包した経営哲学とも相まって、長期的関係の構築が実現した。この長期的関係の成立が、幅広い経験と継続的・組織的学習を可能にし、知的熟練や関係技能の形成に繋がったのである。これを鋭く抉り出したのが、小池や浅沼の研究だった。ただ、その研究は現にある日本企業の経営の考察から始まっている。そのため、いったん、現場知識や関係技能が成立すると、浅沼の叙述にしばしば見られるように、ここから長期的・継続的關係が説明できるようになる。確かに、中核企業が関係技能の有無をサプライヤーとの継続關係の決定基準にしてきたのは事実であろうが、関係技能が長期的關係から獲得され、そこに生れた運命共同体意識が関係技能をさらに錬磨したという事実を見逃してはなるまい。「はじめに知的熟練や関係技能ありき」だと、「はじめに文化ありき」の日本的経営論と同じ説明構造になってしまう。

いずれにしても、集団主義的経営哲学の旗のもとに、経営主体の意識的・無意識的作用が日本的経営（経営現象としての集団主義経営）を形成してき

た。それがもたらした強さを一言で表現すると、知（知識とスキル）の蓄積と活用の結果であり、とりわけモノ造りの場面で大きな力を発揮してきた。これは、特殊日本の経営哲学が内在する世界に通用する普遍的な一面であろう。5年前に「終身雇用が競争力を弱める」とムーディーズから格下げされたトヨタが再び「トリプルA」を回復したのは、「終身雇用でも際立つ強⁽⁴⁹⁾さ」ではなく、「終身雇用（知の結集力）ゆえに際立つ強⁽⁵⁰⁾さ」を示したからだ。藤本の研究⁽⁵¹⁾に拠りながら、この点をもう少し述べてみたい。

モノ造り（組織）能力とは、端的に言えば、生産・製品開発・部品調達などの現場のオペレーション能力であり、「顧客を引きつけ満足させる設計情報を、いかに上手に創造（情報創造）し、それをいかに上手に素材に実現（情報転写）するかに関する、その企業固有の能力」にはかならない。その意味では、設計情報の実現が容易なパッケージソフト製品より、設計情報を実現しにくい（情報転写が難しい）素材（自動車や精密機械）を扱うところに、モノ造り能力が発揮されるのは容易に想像がつく。同様に、製品に求められる機能と部品との対応関係が一对一かつ部品機能が自己完結的であれば、インターフェイスもシンプルであり、市場で調達した部品の寄せ集めで製品機能が発揮できる。パソコン製造事業などがその例だろう。ところが、機能群と部品群とが錯綜している場合は、高いモノ造り能力が要求されよう。自動車はその典型だ。たとえば、自動車に強く要求される「乗り心地のよさ」を達成する特定部品は存在しない。タイヤ、サスペンション、ショックアブソーバー、シャシー、ボディ、エンジン、トランスミッションなど多数の部品が相互に微妙に調整し合ってトータルシステムとして、その機能は実現さ

(49) 『日本経済新聞』2003年8月2日（朝刊）

(50) 測定の方法に些か問題があるかもしれないが、技術やノウハウから推計して、最近、日経新聞社がまとめた「知の潜在力調査」では、トヨタが首位であった（『日本経済新聞』2003年10月15日朝刊）。

(51) 藤本隆宏『能力構築競争』中央公論社（中公新書）2003年。

れる。ここに「組み合わせの妙」, 「すり合わせの妙」, まさに「作り込みの力」が必要だ。

日本企業の得意分野は, 「情報転写しにくい素材」を扱う「作り込み」型製造業である。自動車産業や精密機械産業に見るように, 今日なお強い。ここでは, 「まとめ能力」「濃密なコミュニケーション」「開発と生産の相互調整」「累積的な改善能力」が欠かせず, 集団主義哲学のもとで確立された長期継続雇用が威力を発揮する。トヨタが終身雇用制度の放棄を拒否したのも, 合理的な経営を追求するキヤノンが長期安定雇用を標榜しているのもこのためだ。「失敗から学ぶ」「意図した成功から学ぶ」「意図しない成功から学ぶ」「他社の成功から学ぶ」という「しぶとく粘り強い学習能力」とそれを次世代に継承する力は, 長期的志向からしか生れてこないからである。⁽⁵²⁾

しかし, 日本の集団主義経営哲学と終身雇用などが形成してきた経営現象としての集団主義経営は, 特殊ムラの意識と結びつくとき, 偏狭な共同体意識となって, 異端を許容せず, 変革への妨げになる一面をもつこともまた否定できない。これが情報社会で大きなウェイトを占めるソフト産業などの高付加価値産業への転換の隘路になっていることは, 「1990年代の失われた10年」がよく示している。雇用制度としての終身雇用が揺らぎ, 一部で崩壊してなお, 人々の意識に根づいた偏狭な「幻の共同体意識やルール」は頑強に生きて亡霊の如く彷徨い, 自由な個の発想や独創的な思考の芽を摘んでいる。

IV 日本の経営哲学の二面性と再構成

ここに, 経営哲学の転回が要請される。実践哲学である経営哲学は, 経営

(52) ここ1~2年に限ってみても, 川崎製鉄で精錬設備が発火, NKKの製鋼工場で溶鋼流出, 三菱造船で豪華客船の火災, 新日鉄でガスタンク爆発, ブリジストン工場で火災など, 製造現場で重大事故が続発している。慣れからくる土気の弛みもあるだろうが, 終身雇用の揺らぎで安全に関する知識の組織的継承が十分でないことも一因のように思われる。

日本の経営哲学の再構成（庭本佳和）

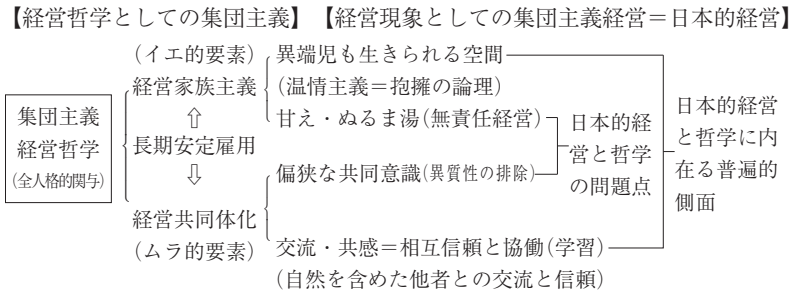
環境の変化と経営体それ自体の変化のために、もともと絶えず再構成されねばならない。「日本の経営哲学は死んだか」という問いは、情報化、グローバル化、エコロジカル化（地球環境問題）を軸に現代社会が大きく変動しているとの認識に立った、経営哲学の再構成ないし再展開の呼びかけに違いない。

ところで、日本の経営哲学の課題は、経営体の長期存続（願わくば成長・発展）、それを組織的に具現する経営体（企業）と構成メンバーの統合、一体性の現出にあった。そのために管理者のみならず、一般従業員にも経営体への全人格的関与（コミット）を求めた。それが集団主義経営哲学である。「組織の存続」や「組織と個人（構成メンバー）の統合」を標榜する哲学であれば、一見、それはバーナードの経営哲学と変わらないが、生成根拠や内包する論理が異なっている。

バーナードの場合、自律した個人の存在を前提にし、自己を含めた個人の存在を認めた上で、組織管理者の立場から組織の存続を願って、「組織と個人の統合＝個人と組織の同時的発展」を主張したものにほかならない。そこには、「個人の発展が組織の発展に繋がる」ないしは「個人の発展を組織の発展に繋げることが管理」という認識はあったが、経営者である自己と同じ認識を従業員に求めたわけではない。他方、日本の経営哲学を形成してきた経営者は、家族国家観的な考え方のもとに、経営体と個人の一体感を主張し、現場の従業員を含めて、組織構成メンバーに自己と同一の、ないしはそれに近いモラルと意識、そして経営体への一体感を求めた。それが集団主義的経営哲学である。

この集団主義哲学は、構成メンバーを説得するイエ的文化特性に訴えかける「経営家族主義」とムラ的文化特性に訴えかける「経営共同体主義」が表裏一体となって成り立っている。その意味では、経営家族主義や経営共同体主義は、構成メンバーに経営体との一体感を訴えかけて主体的なコミットメ

図3 日本の経営哲学の全体構造



ントを確保し、知識やスキルといった知的熟練を蓄積・活用することと表裏一体となった「説得の論理ないし浸透の論理」であり、「説明戦略」と見なすこともできる。もちろん、経営家族主義は必ずしも日本独特のものとは言えず、ウォルマートやコンチネンタル航空などのアメリカ企業も標榜しているが、力点が異なるであろう。アメリカ企業の場合は「社員は家族同然」として、家族に力点を置いて従業員に安心感を与えることが主眼であるのに対し、日本の場合はイエに擬制された経営体の構成メンバーとしての家族に力点があることと、それが経営共同体主義と一体となって現れてくるところが独特である。

日本の経営哲学の再構成を試みる場合、経営家族主義にも、経営共同体主義にも、既に見た、時に対立する二面的な経営現象を生み出す可能性に注意を要するだろう（図3）。

図3に即して説明すれば、経営家族主義（温情主義）には、組織の論理を厳しく迫る抑圧機能として働く側面と、それを甘受したときの居心地のよさと裏腹に「甘え」や「ぬるま湯」から生じる無責任経営体質、つまり自己責任意識の欠如した経営に陥る可能性をもっている。同時に、わずかな隙間であるにせよ、異端児にも生きられる空間を提供し、自立性を促してきたことも否めない。同様に経営共同体の実現も、偏狭な共同体意識となって異端を

日本の経営哲学の再構成（庭本佳和）

許容せず、変革の妨げになる一面と、互いの交流と共感から他者との相互信頼を醸し出し、協働や学習を育む土壌を内包している。日本的経営と経営哲学は、この組み合わせから現実化する。

経営家族主義が生み出す「甘え」や「ぬるま湯」、つまり無責任経営と経営共同体主義がもたらしやすい偏狭な共同体意識が結合するとき、特殊日本的経営と哲学は高度成長期やバブル期には表面化しなかった経営問題を噴出させ、バブル崩壊と情報化、グローバル化の波に競争力を失ってしまった。ここに「日本の経営哲学は死んだか」と問い詰められることになる。日本的経営哲学の実践者にして日本的経営の代表選手であり、トヨタとともに長くトリプルA企業であった日立や松下の今日の苦境は、この組み合わせの典型で、「日本の経営哲学は死んだか」との問いを象徴していよう（もちろん、日立や松下もここ数年、組織改革によってこの体質からの脱却をはかっており、2003年度後半は回復の兆しを見せている）。

逆に、「甘え」や「ぬるま湯」に陥る危険性を引きずりつつも、経営家族主義、とりわけ抱擁の論理が可能にした異端児も生きられる隙間と、異端児や異質性を排除しがちな偏狭な共同体意識との対立的緊張関係をはらみながらも、経営共同体意識が醸し出した交流と共感、それが生み出す信頼と協働（学習）が結びつくとき、日本の経営哲学とその実践としての日本的経営に内在する世界に通用する普遍的側面が浮上する。たとえば、トヨタに代表される日本の部品調達システムは、価格にとどまらない技術力・設計力・改善力などの多面的評価から部品メーカーを選択し、長期継続取引を前提に、部品製造のみならず、詳細設計（承認図方式）どころか、部品試作、部品単体の試験、生産準備、サブ組立、検査といった一連の開発・生産作業をも委ねている。それは、経営共同体主義による交流と共感、相互信頼と協働が一経営体を超えて展開された結果であろう。それは、「中核企業とサプライヤーとの長期的諸関係を、文化的要因よりも、むしろサプライヤーが蓄積する関

係技能と、それに対して中核企業が行う評定にもとづいて、経済的要因から説明されるべきである」と強調する浅沼をして、1985年のプラザ合意前後の過度に厳しい部品価格の値下げ要求に見えようが、「事実は、これまでサプライヤーは全体として、中核企業が交渉のテーブルに上らせた要求を、多かれ少なかれ協力的な態度で満たすという結果になってきたのである。この結果が生じた根底には、日本のサプライヤーの間に広く保有されている次のような漠然とした考えがある。それは、彼らが中核企業と運命を共有しているという考えであり、また価格引き下げは、関係者の協同によって生み出された剰余を分配する一つのやり方だ⁽⁵³⁾という考えである」と言わせている。この日本の部品調達システムが、今や「グローバルスタンダード」だ。「日本の経営哲学とその実践は今なお生きている」のである。

同じ日本の経営哲学を奉じたトヨタと日立や松下の別れ道は、特殊日本の経営哲学に内在する普遍的な合理性を引き出し生かす経営能力の差である。ここから日本の経営哲学の再構成には、現場学習（協働）による知の蓄積と変革を磨いて、普遍性を高めるとともに、集団に埋没しない強い個性と、異端や異質な個に寛容な、そして個人の想像的創造力を尊重する組織文化の培養を必要とすることが分かる。それは、「日本の経営哲学のグローバル化と、グローバルな経営哲学の日本化」と言ってもよいであろう。

(53) 浅沼万里，前掲書，252頁。