

〔研究ノート〕

「日本的経営」論ノート

稲垣保弘

〈目次〉

- I 「擬態」
- II 「日本的経営」論
- III 長期性の見通し、そして「特異点」
- IV 知的熟練の形成、あるいは組織特殊的人的資産の蓄積
- V 「擬態」の消失するとき

I 「擬態」

下関に在住の作家、赤江瀑は『オルフェの水鏡』というエッセイ集のなかで、「東京のいいところは、あるいは魅惑的ななによりの取柄はと言いなおしてもよいのですが、それは雑多な人間がふんだんに揃っていることのなかにあると、僕は考えます」と述べている¹⁾。「人間、数いれば数いるだけ、別個で、異種の個人的生き物であるということを、この街ほど端的に、花々しく再確認させてくれるところはないでしょう」ともいう²⁾。

そして、つぎのように続ける³⁾。

種類が豊富だということは、とてもいいことです。自然の摂理にかなっている事柄だと思えます。もともと人間は、一人一人、別種な生き物であろうと思われるからなのです。

ただ普通、そうした自覚を明確に持つことは、たくさん人間が共存する集団生活には、ある場合、きわめて邪悪で厄介な障害物となりかねません。一人一人が、てんでに個人的な生き物であっては、統一社会は成り立ちにくくなるでしょうから。

だから人間は、やむを得ずここで、本来

身にそなわったあるべき個人的な生き物の色や形を変えざるを得なくなり、お互い相手に似せあつて、同種と見せかけあう、いわば擬態を余儀なくさせられることとなります。世の中の〈秩序〉とか〈常識〉とかいう言葉におきかえられるモノは、この擬態を余儀なくさせるモノ、それでしょう。

つまり〈秩序〉とか〈常識〉とかいうものは、実は、人間に擬態をせまる、反人間的な性質のモノだということになる筈です。

もともと、集団生活というものが、人工的なものなので、その集団生活をささえるためになくてはならない〈秩序〉とか〈常識〉とかいうモノが、自然に反した事柄であるのは当然でしょう。

赤江のいう「お互い相手に似せ合つて、同種と見せかけあう、いわば擬態」、これを余儀なくさせるモノとしての〈秩序〉とか〈常識〉。〈秩序〉とは、そこに組み込まれる人々に、〈常識〉とは、それを共有する人々に、「擬態」を迫る。このように、人間の集まりのなかに形成される〈秩序〉とか〈常識〉が、自然に反した「擬態」を生み出すものなのだとすれば、それは、普遍的ないつどこでも同じものとして形成されるわけではない。

ある秩序に必然性があるとしても、それは、「もともと、集団生活というものが、人工的なもの」なのだから、擬態を余儀なくさせる、人為的必然でもある。しかも、その必然とは、飽くまで、そのときのそこでの必然にすぎないだろう。

お互いに似せ合つて、同種と見せかけあう、この「擬態」を余儀なくさせるモノとしての

〈秩序〉とか〈常識〉の形成には、何が作用するのだろうか。

日本企業に、「日本的経営」として包括される〈秩序〉とか〈常識〉があったとすれば、それを必然にしたのは、日本社会あるいは日本文化という曖昧な背景なのだろうか。かつて経営学の分野で、「日本的経営」について活発な議論がなされ、そして、いまはその行く末が不透明な状態で、日本企業は経営の模索状態にあるといわれている。ここでは、「擬態」を余儀なくさせる限られた必然としての〈秩序〉とか〈常識〉という発想を意識しながら、「日本的経営」について検討していこう。

II 「日本的経営」論

岩井克人によれば、終身雇用、年功序列、企業別労働組合を日本企業における〈秩序〉として、あるいは規範という〈常識〉として、従業員が意識するようになったのは、Abegglen による指摘があってからだ⁴⁾。

ただ、日本の大会社の従業員が、終身雇用や年功序列制を一種の雇用の規範として意識するようになったのは、じつは、一九五八年に、アメリカの経営コンサルタントであったジェームス・アベグレンの『日本の経営』という書物が日米で出版され、その日本語版のなかに「終身雇用」という言葉が使われて以来なのです。

アメリカの企業経営に精通したアメリカの経営コンサルタントによる、日本企業に特徴的な経営慣行についての指摘は、〈秩序〉とか〈常識〉に限られた「そこでの」必然であるという性格を示すものでもあるだろう。

そのAbegglenは、終身雇用と年功序列の組み合わせについて、それが有効に機能する条件も明らかにしている。その条件とは、企業の成長である⁵⁾。

終身雇用というシステムは、長期的な経済の低成長の下で存続可能なのだろうか。

労働力の規模を縮小できなければ、需要の急激な低下がコストに破滅的な影響をもたらすかもしれない。年功に従って給与が一貫して上昇すれば、需要の継続的な停滞は、一貫した容赦のないコスト増をもたらすだろう。日本の経済的実績には、この問題に対する歴史的な解答はない。

Abegglen によれば、会社の成長期には、終身雇用と年功序列の下で、前年よりも多くの新卒を採用していくことで、社員は給与の低い若年層の多い年齢構成になって、全体として人件費を抑制できる。しかし、会社の成長という条件が失なわれると、前年よりも多くの新卒を採用することができなくなって、しだいに給与の低い若年層が薄く、高い中高年層が厚くなり、人件費の負担が重くなっていくというのである。

Abegglen は、終身雇用と年功序列の組み合わせが、経済の長期的な低成長の下で存続可能なのかという疑問を提起し、1973年の時点では、この問題に対する解答を日本社会はまだ歴史的にはもっていないと述べている⁶⁾。そして、1990年前後のバブル崩壊以後、まさに日本企業はこの問題にまともに向かい合うことになったわけである。

〈秩序〉とか〈常識〉に限られた「そのときの」必然であり、終身雇用と年功序列という個別の慣行ではなく、その組み合わせによって生起する特性が問題となっている。経営慣行の組み合わせから創発される特性が、「日本的経営」といわれる日本企業の特徴を形成しているのだろうか。

OECD (経済協力開発機構) も、1973年の報告書で、日本企業に特徴的な経営慣行として、終身雇用、年功賃金、企業別労働組合を挙げている⁷⁾。さらに、1977年の報告書では、〈秩序〉を形成する上の三つの慣行の他に、合意にもとづく意思決定というかたちで顕在化するような、企業内部の社会的規範としての集団主義、すなわち、〈常識〉もとり上げられている⁸⁾。

集団主義が日本社会の文化特性として、日本企業の経営慣行にも反映されていて、それらを統合した日本的経営にも浸透してその特徴の形

成に作用しているのであれば、集団主義は日本の経営研究にとって魅力的なコンセプトだろう。日本的経営論といわれたものの中には、日本企業の経営慣行や経営制度にも、日本社会に特有の文化特性が反映されているという仮説にもとづいて、日本的経営を解明しようとする文化論的アプローチが存在した。その特徴としては、日本企業に見られる集団主義に研究の焦点が合 わされていることが上げられる。

岩田龍子は、日本人の心理特性が集団志向性にあることを指摘し、この心理特性と経営制度とを適合関係に維持するために、つぎのような七つの編成原理が、日本的経営において機能していると主張している⁹⁾。

〔原理1〕 「関係」 そのものの永続性の維持：これは、現実的な関係そのものを永続させようとする傾向を表わして、組織と組織メンバーとの関係にとどまらず、組織と他の組織との関係にも適用されるものである。

〔原理2〕 調和的關係の維持：これは、原理1によって維持される永続的な関係を、できるかぎり調和的なものとして維持しようとする傾向を示している。

〔原理3〕 形成された身分秩序の尊重：これは、職員・工員の身分制や年功序列的秩序など、その現われ方は時代によって若干の差はあるが、形成された秩序を攪乱する要因はできるだけ避けようとする傾向を示している。

〔原理4〕 集団編成による所属感の満足と情緒的安定性の維持：日本の経営体は、経営体そのものが一つの集団としての性格をもって、組織メンバーの所属への欲求を満足させているが、経営体の内部組織も、一種の集団編成となっていて、そのメンバーに情緒的な安定感や協働の満足を与えるように配慮されている。

〔原理5〕 急激な変化の回避：日本の経営組織は急激な変化を避けようとする傾向が常にはたらいいて、組織そのものが存亡の危機に立たされる場合を除けば、ド

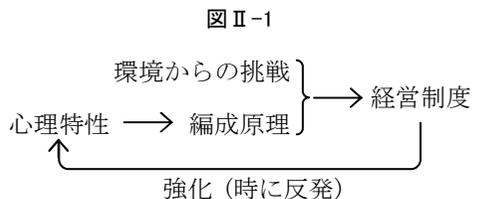
ラスチックな変化は歓迎されない。

〔原理6〕 安定志向と沈滞回避の両立：日本の経営には以上のように組織に安定性を与えるさまざまな工夫が見られるが、これらの安定性を志向する工夫そのものが、逆に組織にある種のダイナミズムを生み出すように編成されている。また、組織に組み込まれたインセンティブ・システムは、人々の安定性志向を巧みに生かすような慎重な配慮がなされている。

〔原理7〕 組織メンバーの義務の無限定性：これは、組織のメンバーが将来引き受けることを強く期待される責任ないし職務が、明確に限定されていない予測困難な状況を意味している。日本の経営は、このような状況を前提として構成され、またこの条件に支えられて存立している。

岩田の日本的経営論の基本的枠組は、図Ⅱ-1のように示されている¹⁰⁾。日本企業の経営制度は、日本人の心理特性、すなわち集団志向性にもとづく編成原理に従って形成されてきたものであるが、その経営制度自体は環境からの要求に応じて多少の変化を遂げる可能性もあるという。しかし、心理特性と編成原理は容易に変化しにくい存在として捉えられ、経営制度が心理特性と適合関係にある場合には、両者は強化し合うが、そうでない場合には、経営制度は有効に機能しにくいことになる。

このように、岩田の提示する枠組みには、環境条件も組み込まれているが、日本的経営論としての中心的論点は、集団志向性という心理特性、それにもとづく編成原理という文化的な面にある。



出所) 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂、1977年、11ページ。

また、西田耕三は、人、集団、組織をめぐる結びつきである社会的結合に着目し、それを契約結合と一体化結合に類型化している¹¹⁾。

契約結合とは、(1)結びつきが短期的であること、(2)結合内容が明確かつ詳細に規定された、部分的・限定的・固定的な結合関係であることを、要件とする。一体化結合は、(1)永続的な、少なくとも長期的な視野の下での結合関係であること、(2)契約結合の場合と違って、ギブ・アンド・テイクの内容が明確かつ詳細には規定されていないで、その内容は広範囲にわたり弾力的・流動的であること、を要件としている。

西田は、一体化結合が日本社会での支配的な結合形態であるとして、それが会社内および企業集団の諸関係などに色濃く反映し、日本的経営の特徴を形成していると主張している。

浜口恵俊は、人間を強固な自律性と選択意志をもつ独立主体としての「個人」と捉えて対人関係を手段視する欧米的な人間観に対して、日本的な人間観として、対人関係の中に内在化されている人間を想定する¹²⁾。人間の存在の本質的な要素を独立した「個人」自体にではなく、対人連関の中に求める人間観を提起しているのである。このような日本的な人間観によれば、「個人」自体の属性よりも対人関係の状況ないしその中で位置づけが意味をもつことになる。

そこで、行動様式も、浜口によれば、欧米人の場合は、個人の置かれた状況には関係なく公共的な価値観や社会の規範に依拠して、個人にとって何が望ましいかという観点から行動する傾向が強いものに対して、日本人の場合は、個人が自分の置かれた状況を認識して他の多数の人々がそのような状況でとると考えられるような行動のパターンを想定し、そのパターンに照らして自らの行動を決定しようとする特徴があるというのである¹³⁾。すなわち、日本人の行動は、対人関係の中に内在化されている人間が個別的な状況に応じて行動をきめるのであるから、状況即応的であるとともに、集団などの対人関係の中での自分の位置を意識してのものとなるというのである。

このような考察から、浜口は、日本人の行動の基礎には、(1)相互依存主義、(2)相互信頼主義、

(3)対人関係の本質視、を基本とする「間人主義」があると提起し、この間人主義が日本的経営の特徴の形成にも関わっていると主張する¹⁴⁾。

以上の理論に共通するのは、日本人の集団志向性にもとづく編成原理にせよ、長期的広範な視野での一体化結合にせよ、対人関係を本質視し相互信頼をとともう相互依存的関係の構築を志向する「間人主義」にせよ、長期的で非特定の内容的関係性構築の企業経営への反映であり、それが日本社会の文化特性に根ざしたものであるという指摘である。

加護野忠男らは、このような文化論的アプローチの限界として、(1)文化論・制度論への偏り、(2)実証的データの不足、(3)一般理論への志向の欠如、を指摘し、組織の環境適応の観点から、実証研究による日米企業の経営比較を行なっている¹⁵⁾。

その中で、日本企業とアメリカ企業の間には、目標、戦略、生産技術、組織、経営者という項目について明確な差異が存在し、それらの差異は、日本企業とアメリカ企業の採用する環境適応のパターンの差異を反映したものであることが指摘されている。日本型の環境適応は「有機的適応」、アメリカ型の環境適応は「機械的適応」と呼ばれ、両者の特徴は表Ⅱ-1のように示されている¹⁶⁾。

そして、このような環境適応のパターンの差異を形成する要因として、文化的・制度的要因以外に、環境変化の性質(変化の大きさ、変化の予測可能性)、製品・市場の多様性、金融市場から課せられる短期収益圧力、労働市場の流動性、企業規模、生産技術といった条件の日米間の差異が指摘されている¹⁷⁾。

今井賢一・伊丹敬之・小池和男は、日本における市場と企業の関係进行分析し、外部労働市場が発達していない日本の企業では、人的資源の企業内配分が重要視されてきたのに対し、アメリカの企業では、資金配分が中心に捉えられてきたことを指摘し、さらに市場のなかに組織原理が緩かなかたちで導入されて、下請け、企業系列、企業集団といった「中間組織」が形成され、これらが企業組織と補完的なかたちで、環境の変化に対する日本の産業・企業の適応力を高めてきたと論じている¹⁸⁾。

表Ⅱ-1 機械的適応と有機的適応

	機械的適応 (米国)	有機的適応 (日本)
目 標	投下資本収益率 (ROI), 株主利益の重視。	市場占有率, 新製品比率の重視, 多元的目標。
戦 略	より広い活動領域の定義, 機動的な資源展開と経営資源の有効利用, 高い花形製品比率, 正攻法の競争志向, 製品戦略の重視。	経営資源の長期蓄積, 高い負け犬製品比率, ニッチ戦略, 生産戦略の重視。
技 術	ルーチン性の高い生産技術。	ルーチン性の低い生産技術。
組 織 構 造	高度の公式化・集権化・標準化 (機械的組織), 横断関係の制度化, 財務・会計部門の大きなパワー, 高い事業部制採用率, より高度な業績評価, 業績—報酬関係の結びつきが強い, 高度の細分化と自己充足性, 垂直的統合機構。	低度の公式化・集権化・標準化 (有機的組織), 現業部門とくに製造部門の大きなパワー, 低い事業部制採用率。単純な業績評価。業績—報酬の結びつきが弱い, 低度の細分化と自己充足性。横断的統合機構。
組 織 過 程	個人のイニシアチブによる決定, 問題直視によるコンフリクト解消, アウトプット・コントロール。	情報志向的リーダーシップ。集団的決定, 強権と根まわしによるコンフリクト解消, 価値・情報の共有によるコントロール, 変化志向的組織風土。ローテーションと内部昇進。
経営者の個人属性	スペシャリスト, 高い価値主導性, 革新イニシアチブ, 実績。	ジェネラリスト, 高い対人関係能力。
組 織 改 革	トップ交代と結びつく, トップ・ダウン, 第1次機能重視の漸進敵改革。	高い変化率, 第2次機能重視の改革。

出所) 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983年, 47ページ。

中谷巖は、企業集団に注目し、企業集団に属する企業間の株式の相互保有や企業集団の中心的メンバーである主要都市銀行による系列融資などのリスク分担によって、従業員のための経営など利潤原理から逸脱した目標を追求できたことを指摘している¹⁹⁾。

企業経営を日本社会に根ざすものとして見るのか、その現状での環境適応行動に焦点を合わせるのか、企業組織と市場、あるいは企業集団という制度的関係性のなかで捉えるのかによって、「擬態」の様相は異なって顕在化するのではないかと思われるが、既述のようにそれらの間に意外なほど矛盾は見い出せず、整合的あるいは補完的である。

加護野らの提起した「有機的適応」には、業績—報酬の結びつきの弱さ、集団的決定、価

値・情報の共有によるコントロール、ローテーションと内部昇進、ジェネラリスト、高い対人関係能力など、文化論的アプローチと整合する内容が示されている。今井・伊丹・小池による「中間組織」としての下請け関係には、長期的な関係性の見通しの下で、短期的な利益志向ではなく、好況時の増産、不況時の減産を長期的なバランスを見据えて行なっていく面がある。中谷の企業集団についての指摘では、長期的で相当な規模の株式相互保有によって、短期的な利益志向ではなく幅広い長期的な相互依存の関係性が形成されていることを示している。

ここで、「日本的経営」といわれるものの中に、人間と組織をめぐる関係において、長期的関係性の見通しの下での利害の将来的な拡大バランスと、関係性の内容の緩やかなあるいは

柔軟な非特定性が見えてくる。しかし、それは、日本社会の文化特性に根づくものかもしれないが、逆に日本企業の具体的な個々経営慣行の組み合わせによって形成されたものなのかもしれない。

Ⅲ 長期性の見通し、そして「特異点」

別の機会に、ゲームの理論の「囚人のジレンマ」と呼ばれているケースから、経営管理の概念について検討したことがある²⁰⁾。まず簡単にふり返っておこう。

「囚人のジレンマ」とは、比較的軽微な犯罪容疑で逮捕された二人組が、別々の部屋に拘留され、刑事から尋問を受けているという状況設定の下で生起する。この二人組には、さらに重大な犯罪を犯したと思われる疑惑が存在するが、それについては有罪にもち込むための証拠が不十分なため、刑事は彼らを自白に追い込みたいと考えている。

また二人組は、この重大な犯罪について、つぎのことを理解している。

- 2人とも自白すれば、双方懲役5年の刑が確定する。
- 一方が自白し、他方が自白しなければ、自白しなかった方は懲役10年の刑を受けるが、自白した方は捜査に協力したという理由で釈放される。
- 2人とも自白しなかった場合には、軽微な犯罪だけで、双方懲役1年の刑が確定する。

ここで個人としての容疑者の合理的行動は、相手の行動がどうであっても自白である。しかし、2人ともその合理的な行動をとって自白すれば、双方懲役5年の刑となって、2人とも黙秘して双方懲役1年の刑になるよりも結果が悪い。

各個人の合理的行動が、二人組という「組織」に非合理的な結果をもたらし、メンバーである個人にも非合理的な結果として降りかかる。このような事態を回避するために、Barnardのいう「全体と部分との効果的なバランスの追求」というような管理活動が、組織には不可欠とな

る²¹⁾。

ここでは、一方が自白しなかったときに、他方が自白することによって釈放されるという行動に注目してみよう。これは、仲間に懲役10年の刑を負わせて自分は釈放されるという、刑期の最小化という目的については個人として「最適」の結果が得られる行動である。

この仲間の不利益によって自分の利益を追求するという行動は、ある条件の下では採用しにくい。その条件とは、あまりにも当然のことが、長期的な関係性を見通しの存在である。

相手との関係がこの重大犯罪一件に限られるものであればよいが、2人が10年以上、二人組という「組織」の活動を継続するのであれば、その活動は10年間停止状態となり、そこから手にできるかもしれない利益も放棄することになる。10年後の報復の危険性からもこの行動はとりにくいだろう。

長期的な関係性の下では、相手の不利益によってあからさまに個人の成功を追求する行動は、その相手が個人であろうと、組織であろうと採用しにくい。長期的な関係性のなかで利害の拡大バランスを図らなくてはならないだろう。

長期的な雇用の見通しの下では、競争は個人だけの成功を追求するのではなく、組織への貢献競争という色彩が強くなる。雇用期間が短かければ、同僚に「10年の刑を押し付けて自分は釈放される」ようなタイプの行動が生起しやすいだろう。そこには、仲間への信頼、組織への忠誠心という抽象的な言葉で片付けられる以前に、長期的な関係性という見通しの下での行動として検討すべき問題が含まれている。

「日本の経営」の終身雇用という長期的関係についても、年功序列との関係で長期的なバランスが指摘されている。岩井克人は以下のように述べている²²⁾。

ここで言う年功賃金制とは、従業員が若いときにはその賃金は生産性以下に抑えられ、従業員の年齢が高くなるとその賃金は生産性以上になるという賃金システムのことです。当然、賃金の伸び率は生産性の伸び率を上回ることになるのです。

これがどういう意味をもっているかという、若いうちは、会社に与えるもののほうが会社から受け取るものより大きいので、その分、会社に一種の貯金をしていることになります。それは、若いうちに辞めてしまうと会社にとられてしまうので、一種の身代金、英語でいうと HOSTAGE の役割をすることになるのです。会社に身柄を預けて、長年働き続けるうちに、この身代金がだんだん戻ってくる。定年まで勤めあげると、そのすべてを取り戻すことができるという仕掛けになっているわけです。同じ会社で長く働けば働くほど有利ですから、従業員には、会社に長く居続けるインセンティブが生まれます。

ここで示されているのは、終身雇用と年功序列という経営慣行をめぐる従業員と会社との長期的な関係、それも生産性と賃金との長期的なバランス関係である。

そして、この従業員と会社との長期的な関係には、組織の成果を高めるために区切りとなる点が存在するという指摘がある。Drucker は1970年代に、次のように述べている²³⁾。

四十五歳に達すると、突然、優者と劣者に分けられる「最後の審判日」がやってくる。ごく少数の人が抜擢されて、「取締役」つまりトップ・マネジメントの候補者となる。

四十五歳という年齢が妥当な指摘であるかどうかは、ここでは問題にしない。重要なのは、このような「特異点」の存在である²⁴⁾。三角形の3つの頂点が、その図形の性格を規定するように、制度やシステムに特異性を付与する。

これと似た指摘は、1980年代に小池和男もDrucker よりもはるかに緻密な分析にもとづいて行なっている²⁵⁾。

入社してかなり長い間—十五年ときに二十年近く、昇進と賃金にあまり差をつけない。一部の人におくれがでるが、多数は

ほぼ一線上にそろっていく。ここを目にして「年功的」昇進とよんできたのであろう。しかし、それはあくまで昇進のしくみの一部にすぎない。将棋の駒の肩の地点をこえると、選抜は急激にしばられ、少数の人が昇っていく。

入社後十五年ときに二十年、会社によって違いはあるが、これも特異点である。特異点によって区切られるこの約十五年間、同期の間でほとんど差がつかないという仕組みは、小池によれば、次の二つの特徴を生み出すという²⁶⁾。

- 決定的な選抜が行なわれるまでの約15年間という長い期間は、長期間の仕事ぶりを見る丹念な選抜の行なわれる期間であり、ある時期の「失敗」を取り戻すことも可能である。
- 約15年間という長い期間では、評価する側の人間もかなりの人数になる。人の働きぶりの評価は主観的にならざるを得ないとしても、多数の評価者の存在によって、各評価者の主観にもとづく恣意性の入り込む余地が少なくなる。

ここに示されているのは、競争とはなじまないと考えられてきた「終身雇用」と「年功序列」の下での長期的な競争であり、しかも長期的であるがゆえの利点である。

評価の恣意性が薄められて、納得のいく評価がなされる可能性だけでなく、入社から約十五年後の「特異点」まで同期生の間で差がつかなければ、同期生のほぼ全員がマラソンレースのトップ集団のような状況に置かれ、あきらめの入り込みにくい競争状態が継続されるだろう。これはまさに、従業員の能力を長期にわたって引き出し、活用することでもある。人材育成にもつながるだろう。

Drucker の指摘も適切であるとすれば、約十五年後の「特異点」を順調に通過した人材は、さらに「最後の審判の日」まで競争を続けることになる。「終身雇用」と「年功序列」という経営慣行に「特異点」が設定されることで、個々の経営慣行にはない特性が創発されている。

もちろん、「終身雇用」と「年功序列」の生み出す生産性と賃金の長期的なバランスという、会社に長く居続けるインセンティブが、この長期的競争を支えている。

IV 知的熟練の形成、あるいは組織特殊的人的資産の蓄積

小池和男は、「日本の経営」を構成する日本企業に特有の経営慣行とされるもの、すなわち年功序列制、終身雇用、企業別労働組合、さらには制度としての根回し=集団的意思決定についても、じつはそれらが日本企業に独自のものではなく、欧米企業にも存在するものであることを折りにふれて調査によって示している²⁷⁾。

その上で、既述の長期的な競争の重要性の他に、幅広い知的熟練の形成が、日本企業に特徴的な「めざましい人材形成の方式」であると主張している²⁸⁾。小池はつぎのように明確に述べている²⁹⁾。

一般理論として2点強調したい。知的熟練と長期の競争である。そしてこのふたつに日本の労働経済のめざましい持ち味がある。

日本の経営慣行とされるものが、個別的には日本企業独自のものではないことを指摘しながらも、そこから生成されてくる幅広い知的熟練と長期の競争が、あらゆる企業にとって有効な一般理論として主張できる特性であって、それが日本企業には備わっていたというのである。

知的熟練とは職場の高い技能であるが、いわゆる匠の技とは違い、手練の技というよりも知的推理を強調する。職場ではマニュアルに書かれたことをただ忠実におこなえばよい、というものではない。おもわぬ異常や変化が生じる。それをこなす技能の持ち主はどの国でも必要だが、その持ち主の数が日本に少し多い。それゆえに高賃金にもかかわらず、なおつよい競争力をあみだしている。その点を見逃すと、日本は人

脈や集団主義、会社主義でもってきたが、これからはそうはいかなくなる、根本的な変革こそ、という誤解にみちた議論となる³⁰⁾。

小池によれば、「ふだんと違った作業」である「問題への対応」と「変化への対応」を可能にするような知的熟練の蓄積については、一定の幅広い職務を「長期的」に経験することが必要になる³¹⁾。そして、この幅広い知的熟練形成は、既述の長期的な競争と整合的に結びつく。

もうひとつは長期の競争である、ふつう競争というと、ごく短期の競争しか視野に入れない。先月の売上、昨年の業績で、今月、今年の手取りをきめるという短期のみに競争の語義をかぎった。残念なことである。本来の競争はきわめて高度な技能の発揮をめぐるものであり、その形成には時間がかかる³²⁾。

岩井克人は、会社制度についての考察から、「日本の経営」について興味深い論点を示している。

岩井は、「法人」という概念に注目する。法人とは、本来ヒトでないのに、法律上ヒトとして扱われるモノである。すなわち法人は、ヒトとモノという二面性をもつ。したがって、株式会社は、株主が法人としての会社を所有し、その法人としての会社が会社資産を所有するという「二重の所有関係」によって構成され、この法人をめぐる「二重の所有関係」こそ、株式会社の基本構造だという³³⁾。

会社には、株主に所有されるモノと会社資産を所有するヒトという二つの面が存在して、その特徴を形成しているというのだが、岩井はさらに、会社を純粋にモノにする仕組み、そして純粋にヒトにする仕組みについても考察している³⁴⁾。

すなわち、会社の発行株式の50%以上を所有した「支配株主」は、株主総会、そして取締役会を完全に支配し、会社資産をあたかも自分自身の資産のように自由に処分できるので、会社資産の法律上の所有者である会社は、実質的に

ヒトとしての役割をまったく失ってしまい、会社は純粋なモノになってしまう。

一方で、かつての三井、三菱、住友、第一勧業、芙蓉、三和という日本の六大企業集団を典型とするような企業グループは、メインバンクを中心としてグループ内企業間で相互に株式を持ち合い、この株式の相互保有が、会社買収(M&A)の対象となる危険性を排除し、グループ内の各社は純粋にヒトとしての会社として、会社それ自体の主体性を確保することができたという。

このヒトとしての会社という発想が、日本的経営について、鮮やかな洞察を与えてくれることになる。岩井によれば、ヒトとしての会社では、従業員が「組織特種的な人的資産」を蓄積する意欲を高めるといふ³⁵⁾。まず、「人的資産」とは、人間の頭脳のなかや身体の内かにその人間から不可分なかたちで蓄積された知識や能力のことである。

人的資産とは、実際、奇妙な資産です。なぜならば、この最大の特徴は、それが「譲渡不可能」であるということだからです。それは、ヒトの頭脳のなかや身体の内かに、そのヒトから切り離せない形で蓄積されているのです。すでに何度も述べたように、近代社会においては、ヒトは自分以外のどのようなヒトによっても所有されることはありません。したがって、いくら資産であるといっても、ヒトの一部をなしている人的資産は、他人に売り渡すことができないのです³⁶⁾。

もちろん、ヒトが頭脳や身体に蓄積した知識や能力の一部は、設計図や作業マニュアルといった客観的な形に表現されて、ヒトから切り離すことはできるが、このように客観化された知識や能力は、ヒトから切り離された瞬間に、物的資産に分類されてしまう。

岩井によれば、人的資産には、「汎用的(GENERAL・PORPOSE)」な人的資産と、「組織特種的(ORGANIZATION・SPECIFIC)」な人的資産があるという³⁷⁾。

汎用的な人的資産とは、どのような組織においても通用するような知識や能力のことで、たとえば、規格化された道具や機械を操作できる能力や、会計処理方法や企業税制の習得や、マーケティングや経営管理に関する基礎的な訓練や、技術開発のための科学的な知識などです。

これにたいして、組織特種的な人的資産とは、個々の組織のなかでのみ価値をもつ知識や能力のことです。いや、それは知識や能力というよりは、ノウハウや熟練といったほうがよいかもしれません。たとえば、特定の道具や機械にかんする慣れや、一緒に働いている他の従業員とのチームワーク、長年維持してきた取引相手に関する詳細な情報や、職場内での人間関係の把握や、研究開発プロジェクト参加者同士の専門家としての信頼関係、経営トップの経営構想や経営思想の理解といったものです³⁸⁾。

汎用的な人的資産ならば、それを保有する従業員が、他の組織に移っても、自分のものとしてもっていき活用できる。すなわち、汎用的な人的資産は、「労働市場において、ヒトが自分のモノとして自分の労働とコミで売ることのできる知識や能力」なのである³⁹⁾。

しかし、組織特徴的な人的資産はそうはいかない。この人的資産の場合は、それを体化しているヒトがそれまで働いていた組織から離れてしまったら、その価値を失ってしまう。ヒトと組織との結びつきのなかで形成され、ヒトと組織の関係がなくなれば意味をなさなくなる。まさに、そのヒトなりにそこでの必然としての「擬態」を形成する知識や能力なのである。他の組織に移れば、「擬態」にならない。

組織特種的な人的資産とは、それを身につけているヒトが組織を離れてしまえば価値を失ってしまうので、そのヒトの市場における価値を高めることはありません。それも市場で自分のモノとして売ろうとしても、だれも評価してくれないのです⁴⁰⁾。

人的資産とは、それを体化しているヒト以外のヒトのモノにはならない資産であり、さらに、組織特殊的な人的資産は、その組織から離れてしまったら、それを体化しているヒトにとっても価値のなくなってしまう資産なのである。すなわち、組織特殊的な人的資産は、「たんに他のヒトのモノにならないだけでなく、それを体化している本人のモノにすらならない、本当に奇妙な資産」なのである⁴¹⁾。

純粋なモノとしての会社では、支配株主が会社の所有者＝支配者であるから、会社の売却、雇用制度の大胆な変更を行なう可能性があつて、従業員は組織との長期的な関係性の見通しが立たず、組織特殊的な人的資産を蓄積する意欲をそがれてしまう。

岩井によれば、企業集団内の株式の相互保有によって、純粋なヒトとしての会社となつて、終身雇用、年功序列、企業別労働組合といった、いわゆる日本的経営を採用していた日本企業は、まさに組織特殊的な人的資産の蓄積に適した会社であつたことになる。

日本的経営とは、ドイツの企業体制とならんで、このような組織特殊的な人的資産の育成のために、たいへん有効にはたらいてきた経営システムだったので。とりわけ、重要だつたのは、終身雇用と年功序列制と会社内組合制です。それらは、ヒトとしての会社が所有する機械制工場を効率的に運用していくために必要とされる熟練やノウハウを、従業員や技術者や経営者が自主的に蓄積していくことを促す雇用システムとして、歴史的に発達してきました。そして、戦後日本の高度成長を大きく支えてくれることになつたのです⁴²⁾。

このような組織特殊的な人的資産の形成についての議論は、既述の小池による知的熟練と長期的競争の主張に整合的に重なり合う。会社内で育成された知的熟練は、それが幅広くなるほど、その会社の活動と不可分になる。そして、その幅広い熟練のレベルを競う長期的な競争。ここ

から形成されてくるのは、組織特殊的な人的資産に他ならない。

V 「擬態」の消失するとき

Abegglen は1970年代に、年功序列制と終身雇用の組み合わせが、経済の長期的な低迷の下でも存続可能なのかという疑問を提起していたが、1990年前後のバブル経済の崩壊によって、日本企業はまさにこの問題に向き合うことになつた。

いまや日本的経営論は、懐かしい過去の物語となつてしまったかのようだ。そして出てきたのが、「成果主義」というあたかも理念のような名称を付けられた個人業績の短期的な評価制度である。「目標による管理」を下敷きにして、各メンバーが年度ないし半期ごとに上司との話し合いによって目標を設定し、その達成度の評価を処遇に反映させる。それらは各個人の「目標シート」に記入される。

日本で初めてこの「成果主義」を本格的に導入し、そのあまりにも見事な失敗ぶりが話題となつたある大企業の社員は、つぎのように述懐している⁴³⁾。

「新制度の導入後は、それまでチームで1つの成果を上げていた社員が、自分だけの目標に固執するようになった。この弊害がいちばん大きいですね。そもそもなにが必要な作業かなんて、実際にやってみないとわからない。なのに、半年も前に目標として取り込めと言われても絶対に無理ですよ。

実際の現場では『目標シート』に書けない隙間業務の方がむしろ多い。トラブルや仕様変更 (order to change specifications) があれば、日々そういう『誰の目標にも書かれていない仕事』が発生する。でも、誰も自分からはそういう仕事をやろうとしなくなつた……。職場の雰囲気は、たった1年でガラリと変わってしまったんですよ」

「誰の目標にも書かれていない仕事」が発生

し、誰も自分からそういう仕事をやろうとしなくなかった。これが、幅広い知的熟練の形成を特徴としてきたという日本企業なのだろうか。集団志向性は、容易には変化しにくい日本社会の文化特性ではなかったのだろうか。

年度ごと、あるいは半期ごとの目標シートに記された狭い範囲の仕事の達成だけに固執するのであれば、集団志向性など顕在化しない。幅広い知的熟練形成も、長期的関係性の見通しの下でのバランス形成も、組織特殊的人的資産の蓄積も期待できないだろう。

「成果主義」という個人の目標達成の評価制度の導入によって、「日本的経営」の特徴とされてきたものが、いや「日本的経営」自体が、あっさりと消えてしまったかのようである。人員削減によって終身雇用は解体する。個人の短期的な目標達成度が処遇に反映されて、年功序列制は解体する。すなわち、個々の経営慣行は解体され、崩壊する。ただ、全体像は消える。

「日本的経営」というのは実体ではなく、虚構的な存在だったのかもしれない⁴⁴⁾。終身雇用、年功序列、企業別労働組合といった経営慣行にもとづいて創発された全体像、あるいは全体構想。ただし、それは、虚構的だが意味をもち、組織活動に意味を付与して、そこから長期的な関係性の下でのバランスとか、関係性あるいは活動の秩序ある非限定性といった発想が創出されてきた。小池のいう知的熟練の形成とそれと整合する長期的な競争、あるいは岩井の表現では、組織特殊的人的資産の蓄積という形で、現実の組織に顕在化してきた。

しかし、経営慣行が解体され、それらから創発された意味としての「日本的経営」という全体像、赤江瀑の表現では、「秩序」とか「常識」、それが消え去って、従業員たちは「擬態」を余儀なくされることもなくなった。「成果主義」という個人の評価制度は、いまのところ「日本的経営」に代わって「擬態」を求める全体像を創発することはなく、この制度だけでは、従業員は個人の「目標シート」にしたがって、短期的な成果を追求する行動に傾いていく。まるで、Taylor の科学的管理法の下での課業達成を目指す作業者のように⁴⁵⁾。

経営慣行という部分を手がかりに全体像を創発して、その全体がそこに包括される行為を規定していく。このような全体と部分との相互規定の循環が、日本企業の組織運営の大きな流れの中で断ち切られたかのように見える⁴⁶⁾。「日本的経営」というこれまでの全体像は消失してしまったが、組織運営をリードしていく新しい全体像は描けていない。「成果主義」は現状では、個人の業績の短期的な評価制度でしかない。

従業員たちも、魅力的な短編小説で知られる恥美主義の作家のように、この状況を「雑多な人間がふんだんに揃っていること」のなかにある魅惑的ななにより取り柄」だと思っ、組織活動の活性化に結びつけていくのだろうか。

ただし、そこは旅先の大都会の雑踏ではなく、毎日の仕事を行なう組織であり、職場なのであるが。

<注>

- 1) 赤江瀑『オルフェの水鏡』文藝春秋、1988、p.316.
- 2) 『同上書』p.317.
- 3) 『同上書』p.317.
- 4) 岩井克人『会社はこれからどうなるのか』平凡社、2003、p.198.
- 5) Abegglen, J.C., *Management and Worker: The Japanese Solution*, 1973, p.44.
- 6) *Ibid.*, p.44.
- 7) 労働省訳編『OECD 対日労働報告書』日本労働協会、1973.
- 8) 労働省訳編『労使関係制度の展開：日本の経験が意味するもの』日本労働協会、1977.
- 9) 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂、1977、pp.16-17、p.195.
- 10) 『同上書』p.11.
- 11) 西田耕三『日本社会と日本的経営』文眞堂、1982、pp.40-43.
- 12) 浜口恵俊『「日本らしさ」の再発見』日本経済新聞社、1977、pp.51-83.
- 13) 『同上書』pp.11-48.
- 14) 「間人主義」については、同上書の他に以下の文献を参照。
 - ・ 浜口恵俊『間人主義の社会日本』東洋経済新報社、1982.
 - ・ 浜口恵俊・公文俊平編『日本的集団主義』有

斐閣, 1982.

- 15) 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較: 戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社, 1983年.
- 16) 『同上書』 p.47.
- 17) 『同上書』 pp.236-240.
- 18) 今井賢一・伊丹敬之・小池和男『内部組織の経済学』東洋経済新報社, 1982.
- 19) 中谷巖「企業集団の形成と役割」『ESP』経済企画協会, 1983年8月, 第136号, pp.23-27.
- 20) 稲垣保弘『組織の解釈学』白桃書房, 2002年, pp.258-259.
- 21) Barnard, C.I., *The Functions of The Executive*, Harvard University Press, 1938, p.238 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹『経営者の役割』ダイヤモンド社, p.248).
- 22) 岩井克人『前掲書』2003, pp.189-190.
- 23) Drucker, P.F. "What we can learn from Japanese management?" *Harvard Business Review*, March - April 1971 (ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「日本の経営から学ぶもの」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2009年12月号, p.76).
- 24) 「特異点」については, 以下の文献を参照.
 - ・稲垣保弘「流れとしての組織」法政大学経営学会『経営志林』第47巻第3号, 2010年10月, pp.73-82.
- 25) 小池和男『日本の熟練』有斐閣, 1981, p.29.
- 26) 『同上書』 pp.29-30.
- 27) たとえば, 小池和男『日本産業社会の「神話」』日本経済新聞社, 2009.
- 28) 小池和男『前掲書』1981年, p.28.
- 29) 小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社, 2005年, p.iii.
- 30) 『同上書』 p.iii.
- 31) 『同上書』 pp.12-18.
- 32) 『同上書』 p.iii.
- 33) 岩井克人『前掲書』2003, p.58.
- 34) 『同上書』 pp.122-148.
- 35) 『同上書』 p.162.
- 36) 『同上書』 p.154.
- 37) 『同上書』 p.155.
- 38) 『同上書』 pp.155-156.
- 39) 『同上書』 p.156.
- 40) 『同上書』 p.157.
- 41) 『同上書』 p.157.
- 42) 岩井克人『会社はだれのものか』平凡社, 2005, pp.47-48.
- 43) 城繁幸『内側から見た富士通: 「成果主義」の崩壊』光文社, 2004, p.62.
- 44) 「虚構的」と「具体的」についての考察は, 以下の文献でなされている.
 - ・稲垣保弘「組織の二面性」法政大学経営学会『経営志林』第47巻第2号, 2010年7月, pp.49-59.
- 45) Taylor, F.W., *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, (上野陽一訳・編『科学的管理法』産業能率短期大学出版部, 1969).
- 46) 「全体と部分との相互規定の循環」については, 以下の文献で考察されている.
 - ・稲垣保弘『組織の解釈学』白桃書房, 2002, 第10章.