

Z理論に於ける経営理念と 従業員への帰属意識

池田英二

◆キーワード：

Z理論 (Theory Z) 経営理念 (Management Philosophy) 忠誠心 (Loyalty to the Company)
構造的分析 (Structural Analysis) 株式大衆化 (Peoples Capitalism)
終身雇用 (Seniority System) テクノクラート (Technocrat)
超優良企業 (Excellent Company) 日本的経営 (Japanese Management)

(1) Z理論の与えた衝撃

Z理論が世界の注目をあびてから10年が過ぎた。まさにマクレーガーのX, Y理論の与えた衝撃につぐものであった。出版当初、筆者はこの著“企業に於ける人間的側面”をトヨタ系列のN社の社長に紹介したところ、彼は直ちに大量購入して、部課長の管理職に読ませた程であった。彼が如何に大きな感銘を受けたかがわかる。このX, Y理論につぐ衝撃の書が“Theory Z”である。

もとよりZ理論に対する批判がないわけではない（後述）が、何といてもそれが注目された理由は、日本企業の優位性であり、高い生産性であり、競争力に於て世界の他の国々を圧倒していたからである。事実、貿易に於ても年間1000億ドルをもかせぎ出し、その結果、世界の非難をあびるや、黒字

べらしに躍起となったにも拘らず、平成2年度も尚690億ドルの黒字となる始末であった。この高い生産性を生み出した経営の基礎理論であるZ理論が、世界の人々によって注目されたのは当然の帰結でもあった。筆者も6年前、フィリピンの名門ラサール大学の経営学部を訪れて、現地の教授スタッフと懇談をしたが、彼等の説明によればこの大学では既に著者のオーウチ教授を招いて直接Z理論の研究会を催したということであった。

その理論の根幹となるものは何か。

強い日本経済の真の原因は、つまるところ、日本的経営に代表される人間尊重主義と相互信頼と、ゆきとどいた気くばりであり、企業の目的は、単に利潤追求のみでなく、人間的な共同体集団を形成することが大切であると主張しているのである。

(2) 生産性の高さ と Z理論

しかし何よりも此の書を肯定させるものは、日本の厳としてゆるぎない生産性の高さであり、又その伸び率である。近年における我が国のそれは、欧米諸国を圧するものがある。OECD調査による数値¹⁾によれば日本の伸び率は突出しているが、しかし一方でその反論がないわけではない。

同じOECD資料(1989年)によって、時間当り生産性指数をみれば、日本100に対して、アメリカ124、西ドイツ140、フランス140となっている。就業者当り生産性指数は、日本100に対して、アメリカ111、西ドイツ112、フランス107となっており、日本の生産性は決して高くないというのである。日本は生産性は低いが、2,100時間という長時間労働によって生産量が高いのであるとの主張もある²⁾。

しかしながら、多くの反論の資料を提出するまでもなく、フランスが日本より高生産性の国であるということを信ずる者はいないであろう。仮に日本経済の繁栄が、我が国労働者の長時間労働によってのみ支えられているのであるとすれば、若し将来これが2,100時間より1,800時間、1,600時間になれば

ば日本の国際競争力は破綻に瀕することになるであろう。トヨタ自動車は、平成3年6月に、近い将来の労働条件を提示したが、それによれば、週休3日制を実現し、年間総労働時間は1,881時間とし、年間休日は167日とするというのである。我が国の優良企業の年間休日の平均が、110日であることを考えると、この労働条件が、如何に思いきったものであるかがわかるであろう。しかしながら、他方ではこの様な決断をせざるを得ないところに、トヨタが追い込まれているという社会情勢を無視することは出来ない。即ち生産ラインに於ける若年労働者の離職をくい止めるためには、これ以外に方法はないのである。若し、将来、我が国が欧米並みの労働時間を実現することになれば、果して日本経済は没落の道をたどるのであるだろうか？この問に対して筆者は、今後も続く高い生産性の追求がこの場合にも問題を解決しているであろうと信じてやまない。何故なら1円円高になると41億円の損失といわれたトヨタ自動車が、360円から120円までの円高にかかわらず、これを切り抜け、尚、今日7,100億円の利益をあげつつあるからである。日本経済の発展は、この様に生産性の高さによって支えられているのであって、長時間労働による生産量の多さによって支えられているのではない。

(3) 本論の目的

近年発刊された注目すべき日米経営関係書には、アメリカ経営の問題点を指摘するところが多いが、特にその中でも、日米経営比較論に於て、企業の持つ「経営理念」に重きを置いている点が注目されてよい。経営理念のない会社は、所謂A型企业であり、発展性がないというのである。

又、一般的に言えば、アメリカの企業は、明確な経営理念を持たないものが多いといわれている³⁾。すぐれた経営哲学を持たないために、企業は単なる利潤追求の集団にすぎなくなり、時には従業員さえも、そのための手段視され、当然の結果ながら、人間性が無視されるのである。人間性の無視は、労使の不信感を生み出し、相互の信頼関係は築きにくい。信頼関係のないとこ

ろに高い生産性は期待されない。

即ち立派な経営理念がないから、人間を単なる道具と考え、労働者に不信感を与え、その結果低い生産性を生み出すという図式が成立するのである。

従って今後のアメリカ産業界の課題は、経営理念の確立と、労使の信頼関係の回復にあるといっても過言ではなかろう。それ故本論では、先ずZ理論に於ける経営理念を明らかにすると同時に、それが如何に高いモラルを生み出すものであるかについて解明してみたい。又此の高いモラルは従業員の企業への帰属意識によって支えられているのであるが、それが単なる終身雇用などの日本的経営方式によってのみ派生したものでなく、その他の日本産業界の構造的原因によって生み出されたものであることを分析してみることにする。

此の点の解明なしには、日本経済発展の真の原因がつかみ得ないからである。

(4) Z理論の中心的命題

以上の立場から、Z理論を分析し且つその主張の要点を指摘してみよう。

先ずZタイプとは何かを明らかにする必要があるが、IBMの副社長はオーウチ教授から、日米企業の比較の調査研究の中間報告をきいて次の様に述べている。

「日本的方式についての説明をきいたが、このスタイルはそのままIBMと同一である。我々のIBMは、まさしくこのZ方式で、今日の発展を勝ち得たわけだが、決して日本人を真似したわけではない」⁴⁾

即ち、このIBM幹部の談話からもわかる通り、Zタイプの会社は、日本の会社と非常に似ているという特色があるが、それが何であるのか——以下、項目を列記してみたい。

1) 長期雇用形態

終身雇用とは言っていないが、實際上終身雇用形態をとっている。

- 2) 従業員の教育・訓練に多額の投資をしている。
- 3) 長期雇用であるので、人事考課と昇進がAタイプより比較的遅い。
- 4) 多方面の職務や部課をわたり歩くことが多い。
- 5) 利益に対する考え方——Z社では、利益はそれ自体目的ではない。むしろ利益というのは

会社とその顧客に真の価値を提供し、その従業員が成長するのを助け、かつ会社として責任をもって行動することを続けたとき、会社が受ける報酬なのである。

- 6) 平等主義と相互信頼は、Zタイプの組織の中心の特徴である。そこでは細かい監視を受けずに自主的に働けるが、これこそが日本の会社、およびZ会社の組織において、高い水準の士気や忠誠心や高生産性を生む理由なのである。
- 7) 上下関係や監視によって行動を動機づけるのではなく、むしろ自らの士気や信頼にたよる組織がZタイプである。
- 8) Z組織は、仲間組織とも言われるべきであって、経済活動に従事してはいるが、色々な結びつきによって人と人とが結合している親密な関係の集合体である⁵⁾

即ち要項のみをまとめれば、長期雇用、教育訓練への投資、人事考課と昇進、部課わたり歩き（配置転換）、平等主義と相互信頼、管理の方法と信頼の組織、仲間組織となるが、これ等について特に注意を払うべき点は、利益に対する考え方以外は全て人事・労務に関するもの——広く言えば人間そのものに関する事なのである。

(5) Z理論実践のステップ

次にAからZへの実践移行について、要点のみを列記してみたい。

Step 1

Zタイプの組織とみずからの役割を理解する。

Step 2

会社の経営理念を監査する。

Step 3

望ましい経営理念の明確化と、会社幹部のかかわりあい。

Step 4

機構と刺激策を創り出して、経営理念を実施する。

Step 5

対人関係についての技能を開発する。

Step 6

自分とシステムをテストする。

Step 7

組合を引き込む。

Step 8

雇用を安定させる。

Step 9

遅い評価と昇進のためのシステムを決める。

Step10

昇進コースを広げる。

Step11

最前線での実施に備える。

Step12

参加を実施する場を見つけ出す。(提案)

Step13

全体志向の関係の展開をはかる。

以上の13にわたる移行のステップに於ても、さきのZ理論の中心的命題と

同様に(1)より(3)までは経営理念に関したものであり、(5) (7) (8) (9) (10) (12)は広く人事、労務に関連あるものである。Z理論なるものが、如何に人間そのものに興味を持ち、人間主題の理論であるかが理解されるのである。

(6) ヒューレット・パッカード社の経営理念

これまで理想的な経営理念を明らかにする手段として、「A型、Z型とは何か」についてふれ、更にAよりZへの変化のステップについても解説してきた。一応その概要を理解出来たので、これをふまえて、現在アメリカに於けるZ型企业では、一体どの様な理念を持っているのか、その具体例をヒューレット・パッカード社にとって試してみることにしたい。⁶⁾

その前にオーウチ教授は、理念の形成について、帰納的方法と演繹的方法とがあることについてふれているが、それには次の様な内容、目的、手段を明文化すべきであると説いている。

即ち、内容については、1) 組織の内容 2) 組織の運営手続き 3) 社会的、経済的環境によって組織に課せられている抑制、制約事項。⁷⁾

更に又、Zタイプの会社の経営理念は、会社とオーナー、従業員、顧客、一般大衆との望ましい関係が記述されているべきなのである。

以上の立場から、条件に適合する多くのZ型企业のうち一社、ヒューレット・パッカード社を取り上げて、その内容を説明することとしたい。

先ず目標である〈利益について〉は会社の成長を支えるものであること。他の企業目的を達成するために十分なもの。

第2に〈社員については〉会社の成功は社員の力によるものであるから、その成果は社員にも還元すること。雇用の安定、業績の認識、仕事の達成による満足感を与えるものであること。

第3に〈企業方針について〉は次の4項目が明記されている。

- 1) 消費者のために購買エージェントに徹すること。
- 2) 社員の個人的、職業的な成長に役立つこと。

- 3) 株主に対し可能な限り高い配当を支払うこと。
- 4) 地域社会に対し奉仕すること⁸⁾

著者はここでエクセレントカンパニーでは経営理念の書が、実に真剣に扱われていることを強調したいと述べ、協力と信頼および率直さを持った場所でのみ、1片の紙に記された経営理念の書に生命が与えられるのであると説明している。

そして、最も重要なことであるが、ヒューレット・パッカード社は、何よりも“hire and fire”（雇用しては首を切る）にしてはならないという決意を示しているのである。

かような哲学を明示するアメリカ企業は数少ないが、この精神を生かすため、同社では機会をとらえて、上級管理職が、新入社員にその精神を説いてきかせ、又議論を重ねているのである。この様な姿勢の重要性は、社是をつくることの好きな日本企業の場合も同様であって、単に額に入れて社長室に飾るだけでは生かされない。

しかしながら、我々はここで一例として取り上げた、ヒ・パ社、即ち代表的なZ型企業の理念が所謂J型（日本型）と非常に似通っていることを知って驚かされるのである。この様に、単なる利益追求のみでなく、又株主志向のみでないバランスのとれた感覚こそが重要なのであって、その上に築かれた人間尊重主義があつてこそ、経営の発展と生産性の向上が実現されるのである。

(7) Z理論批判

以上のZ理論に対しても批判がないわけではない。近年発刊された a) The false Promise of the Japan Miracle と b) Japan as anything but No.1 の二著は、その代表である。

前書は1) セオリーZは現実を無視した仮説であり、Z理論には重大な欠陥がいくつかあると主張。2) Z型とJ型との間には、終身雇用、長期雇用、徹底した職場内訓練、時間をかけた評価昇進などは、似ている項目であるが、労使関係、動機づけ、管理の方法などでは本質的な相違が存在する。3) 終身雇用制はアメとムチの役割りを果している。それは従業員を管理するための方途にすぎない。4) セオリーZは、ヒューマニズムに基づいていない。それは経営管理強化のメカニズムである。5) Z理論は、アメリカでは通用しない。それはアメリカで成功を収めていると主張されているが、それを実際に証明するデータは殆んどないといってよい。その理由は、アメリカでは経営者は、株主の利益を尊重し、従業員の利益を考えないからである⁹⁾。

ジョン・ウオロノフによる後著は、日本型経営にふれ、その中で、Z理論を次の様に批判しているが、その要点のいくつかをまとめてみたい。布教者の親玉、ビル・オーウチのロマンチックな見方は実に愚かしく見えると断定し、それを証明するための多くの実例をとりあげている。

例えばQCサークルの如きも、上司や会社に強制されてやるだけであり、若し拒否すれば出世を諦めなくてはならないであろう。

日本にある年功序列という名のエスカレーター人事は大卒エリートのみに関われたものであり、高卒はずっと低いところからスタートして、昇進の限度は下級管理職までである。女子社員は更に条件が悪くなる。従って日本人の忠誠心は心の底から自然に湧き出たものではなく、環境によって強制され、それ以外に道がないので、やむを得ず忠実にしているのである。しかも終身雇用は名ばかりであり、サービス業や建設業では定着していない。製造業や大手金融流通業においてのみである。

又、解雇しないというが、依頼退職にすれば、特別手当をつけるという巧妙な手段を弄している。従って終身雇用の恩恵を受けるのは15~20%にすぎない。そうなるこの理論の上に成りたった「セオリーZ」や「カイシャ」その他の高名な著作で称えられた日本型経営は、全くもって非典型的なもの

といわざるを得ない。日本企業のサラリーマンに質問してみても、今の会社に勤めている自分は、世界の幸せ者だと自慢する人にお目にかかったことがない。又オフィスのサラリーマンの多くは、座って雑談に興じたり、お茶を飲んだり、旅行パンフレットをみたり、備えつけの新聞を手を取ったりしている。居眠りしている者さえいる。ビル街の喫茶店やレストランに入れば、数えきれないほどのサラリーマンが何もせず、ぼんやりしている。

セオリーZと日本の経営システムは現存するものの中で、もっとも血も涙もない効率性を備えたものである。¹⁰⁾

以上の批判は悪意から出たものとは思われないが、あまりに皮相にすぎた観察といえよう。各所に数字や%の違いもあるし、何よりも日本の社会や歴史に対する誤った知識が散見する。土光敏夫は新日本製鉄を世界最大の製鉄メーカーにした人物であるとか、或いは「人は堀、人は石垣、人は城」という有名な言葉が秀吉によって唱えられたとする。

それ等は外国人の許されるべき誤解であるとしても、現にみる日本経済成長の土台としての日本的経営が、血も涙もない効率性のみの組織であると断言し得るであろうか。日本人の労働に対する心情の無理解が、そこに読みとれるのである。

(8) 経営理念と従業員の帰属意識

以上のセオリーZの解明から、Z理論に於ける経営理念が把握出来るであろう。即ちここでは、A型企業の経営理念とZ型のそれとの差について述べてみることにしたい。

AとZのちがいは一言で言えば、経営理念——それも特に人間をどうみるかという点に主力をおいた——の相違なのである。そこから、従業員の企業への帰属意識や忠誠心も生まれるし、運命共同感も発生するのである。

会社の発展と利益が、即ち自分のそれと同一であるという意識のないとこ

ろには、生産性の向上を期待することは出来ない。さきにもふれたように、日本企業のQCサークルや提案は、強制によってやらされているとみたり¹¹⁾、或いは、日本の経営システムは現存するものの中で、もっとも血も涙もない効率性を備えたものであると考えたりする外国人エコノミスト¹²⁾には理解されないことであろう。

さて次に日本の労働者の企業への帰属意識と、経営哲学との関係をさぐってみたいが、その具体的内容については、国際的な代表経営体であるソニーを例にとって、後述することとする。従ってここでは、経営哲学以外の他の側面から、日本の労働者の強固な帰属意識の生まれる原因を分析することとしたいがその側面とは即ち「企業の構造的側面」のことである。

(9) 日本企業の構造的分析

a) 経営者の生成過程と所得格差

先ず我が国の場合、エクゼクティブは、もともとその企業のはえぬきであり、新入社員として採用されたものが、順次頭角をあらわして、トップに至った者が殆んどである。

アメリカの如く、有能な人材を突然他からスカウトしてトップの座にすえるのとは、やや趣を異にする。もとより米国の場合も、下から昇進を重ねた経営のテクノクラートもないわけではない。しかしながら例えばアイアコッカの如く、フォードの社長を誅になり、突然競争相手のクライスラーの社長に就任する様な例は、日本ではまだ少ない。

従って一般従業員としては、社長もまた、かつての自分の同僚であり、又自らもエクゼクティブになり得る可能性がある。或意味では、彼等はすべて仲間であり、その様な意識が強い。事実筆者も同様の多くの実例をみている。嘗て、昭和34年に日本の代表的な製紙会社である王子製紙は、145日に及ぶストライキを行ったが、この時の新組合の副委員長と執行委員（当時の職位

は夫々係長)が現在の社長、副社長なのである。欧米の場合、組合幹部が経営幹部になる実例は少ない。もとよりこの理由は、企業別組合と産業別組合との組織形態の相違にある。しかし日本では労働組合幹部として、組合員の信望を得て、リーダーシップを発揮することは同時に経営幹部への道なのである。

第2の日本企業の特徴は「トップ経営者の所得と平均労働者の所得との格差が甚だ少ない」という点である。最近のアメリカ経済界は、此の問題を指摘して、次の様に述べている。即ちアメリカのトップ経営者の年棒は、平均従業員の80倍であり、日本の場合は17倍、西独は23倍であるという。最高の年棒はボーナス、株取得を含めたものであるが、LINブロードキャスティング社(放送会社)のペルス会長で、邦貨換算約257億円、ついでタイム・ワーナー社のロス会長は約100億7800万円であったという。

ユナイテッド航空に於ける会長収入はスチュワデス初任給の1,200倍という。此等の事実に対して、アメリカでも最近批判の眼が向けられているが、日本やドイツとの競争に勝てないのは、労働者の質や教育の問題ではなく、かように高額の所得をとりすぎる経営者に対しては、労働者が働く意欲を失ったからだ¹³⁾というのである。

此の点に関して、他の資料は、更に細かい分析を行っているが、日本に於ける1980年の社長の収入は、新入社員(労働者の平均賃金ではない)と比べて、税込みで14.5倍、手取りで7.5倍という数字を示している。因みに1927年のそれは110倍と100倍となっている。¹⁴⁾如何に現在の日本のトップの収入が、昔と比べて少ないか、又アメリカとの比較に於て、少額となっているかがわかるのである。

b) 会社所有の構造

会社は誰のものか。この課題に対する答は、アメリカでは明確である。それは言うまでもなく、株主のものなのである。従って此の株主のために1ド

ル1セントを争って利潤を生み出すこと——これこそ経営者の任務の全てなのであり、他に目的はない。

この目的を果すためには、経営者の顔は常に株主、オーナーそのものに向けられており、その他のもの——例えば従業員の如きも、単に利潤をあげるための手段にすぎないのである。人間尊重の企業哲学の育ちにくい産業環境がここにはある。

アメリカの企業では「社員こそ、わが社の宝」と社員をもち上げておいて、その舌の根もかわかないうちに、いとも平然と工場を閉鎖して、大切な宝を放り出したり、無情な減切り計画を断行することは珍らしくない。¹⁵⁾

もとよりアメリカにも例外的な経営者が存在しないわけでもない。フォード・一世、——彼はもとより自らオーナーであり、且つ経営者でもあったが、新入社員の採用面接にあたって、“会社は誰のものか”と問うたが、殆んどのは、それが株主のものであり、経営者のものであり、且つ従業員のものであると答えた。しかし彼は、この回答に満足しなかったが、遂に或者が以上の三者に加えて「社会のものである」と答えてフォードを喜ばせたということである。この新入社員はフォードを満足させた回答のおかげで、2倍の初任給を得ることとなったというが、このエピソードは如何にもアメリカ的である。

しかし一般的には、アメリカの経営者は、営業成績や、株の値上りに応じて賞与や自社株買取りの権利などを与えられる。それ故、経営者と株主は2人3脚であるが、社員の利益については経営者は殆んど関心を持っていない。¹⁶⁾

c) 株式分布からの分析

戦前、我が国に存在した十大財閥、三井、三菱、住友、安田、日産、浅野、古河、大倉、野村が解体されてから久しい。これらの財閥は、全国払込み資産総額のうち約35%を占めていたといわれている。¹⁷⁾

戦後は株式の民主化、ピープルズ・キャピタリズムの進行と共に、個人大株主が存在せず、相互に関連会社、金融機関が他社株を持ち合う核組織が成

生することとなり、同時に多数の個人株主によって、企業が所有されるという構造を呈するに至った。近年の高額所得者をも、会社社長は殆んど、上位に顔をみせず、土地・株式の譲渡による高額所得者や、或いは芸能人、作家、スポーツ選手等の名前も数多くみられるようになった。

殊に株式上場会社社長の持株比率は、筆者の調査によれば、0.01%以下が7.6%、0.01~0.1%が48.0%、0.1~1%が33.3%、1~5%が3.6%、5%~10%が4.7%、10%以上が2.8%となっている。¹⁸⁾

このような状況の中では、特定の個人大株主の存在は、創業者社長の中でも、ごく一部少数者に限られ、いわゆる資本家的色彩が薄いのが、我が国産業界の特色である。

働く人々にとって、企業はもはや敵対すべき対象ではなくて、存在そのものが、身内意識の中にとらえられるのである。

以上の様な条件に加え、日本的経営の特色である終身雇用、年功序列、企業別組合といった三種の神器が存在するのである。このような日本的特性を考慮することなしに、従業員の企業への帰属意識の強さの秘密を知ることは出来ない。

加えて、日本企業の持つ本来の経営理念なるものが、他国にみられない人間中心的、従業員の人格尊重主義に立脚したものが多いためである。次にこの点について、日本の代表的な国際企業として知られているソニーの経営哲学なるものにふれてみることにしたい。

(10) ソニーの経営哲学

近年ソニーのトップ経営者・盛田昭夫氏によって発刊された MADE IN JAPAN は、日本的経営の特質を語ってあますところがないが、特に同著が、その頁数の如何に多くを経営理念の説明のために費しているかを知れば驚かされるであろう。殊に同氏がアメリカ通の国際的経営者であることを頭に入

れて、この書を繙く必要がある。

まず、その概要を理解するために、彼の発言の柱ともなるべきものを拾ってみることとしたい。

1) 日本の経営システムがアメリカや西欧諸国のそれに優る部分の一つは、主としてこの企業哲学が存在することであると思う。¹⁹⁾

2) 会社の理念は変わらない。仮に私が会社をやめても、ソニーの企業哲学は存続し続けるであろう。アメリカではトップ経営者が変わるたびに新しい経営者が自分の非常に強い見解を押しつける故にどんな会社も独自の企業哲学を持つことは稀である。²⁰⁾

3) アメリカのビジネス・スクールの全体的論理は企業の人間的要素を軽視しているように思われる。我々日本では、事業を成功させる条件をそうした理論や合理性にだけにおいていない。高い能率と生産性を望むなら、社員の士気を高めるのに従業員との間に心からの関係を保つことが必要だと信じている。²¹⁾

4) アメリカ企業と日本企業との相違点は、文化を越えたものである。日本の経営者に何が最も重要な責任かとたずねたら、雇用を安定させ従業員の生活を改善することが第一だと答えるだろう。そのためにこそ企業は利益をあげなければならないのである。決して利益そのものをあげる事が第一の目的ではない。

アメリカの経営者の場合大半が投資者に利益を還元して、その年の利潤をあげることを第一の目標とするであろう。²²⁾

5) 日本の労働についての平和的關係は、主として経営者が労働者を道具として用いずに、それ以上、彼等の利害關係に注意を払っているからだと思う。²³⁾

以上5項目にわたる同氏の発言によって、日本的経営理念の概要は言いつくされているとあってよい。実際ソニーでは、冷房を入れるのは先ず現場の工場であり、事務所はあとまわしになるというのである。即ち究極的には、

人間そのものが原点であるという立場を貫いているのである。それは当然のことであるが、この当り前の経営哲学が、世界のいずれの国に於ても応用されているのをみたことがないと主張しているのである。²⁴⁾

また、人間の欲求については、他人からの強制はなくとも、働きたい、仕事をなしとげたいといった欲求をもち、又人に認められた時には、人に言えない充実感を持つものであること。この重要な点を欧米の経営者は見落としてはいないかと反省を迫っている。

経営はまさに人間が原点であり、会社の運命を左右するのは、そこで働いている社員であること。

経営者の最も大切な任務は、従業員との間に、信頼にもとづいた関係を育てることである。日本で最も成功している企業は、運命共同体意識を植えた企業なのである。²⁵⁾

§ エクセレント・カンパニーの条件

以上、ソニーの企業理念の概要にふれてみたが、それは全て社員を中心とした企業観に貫かれており、この様な立場で経営が運営されているのである。これこそまさに、Z理論による典型的な経営理念そのものである。

この様なトップと共に働く人々の間に、企業に対する帰属意識の高まらない筈はない。他国の企業家が、若しこの点をみのがして、単なる終身雇用制や年功制のみを導入しても、同様の成果をあげることは困難である。現に我が国に於ても、終身雇用を実施している企業は一部のリーディング・カンパニーや、公務員のみであって、その適用を受けている雇用者は、わずかに35%にすぎない。しかし近年、人手不足と若年労働者の意識改革によって、この制度が次第に崩れ始めている。従って高い生産性を生む土台となっている社会的背景は、単なる制度的なものというよりは、むしろ本論で述べた企業の構造的問題と、更に加えて、人間中心主義の経営哲学にあるとあってよい。

従ってアメリカに於ても、同様の考え方を理念として持つ会社は、先に述

べたヒューレット・パカード社に止まらず近年多数のエクセレント・カンパニーが、日本にも紹介されているのである。

RMI (US スチールの子会社)

ウォルマート (小売業全米第4位)

ダナ (自動車補修用品製造)

デルタ航空・マクドナルド・IBM 等である。²⁶⁾

生き生きとした従業員に支えられた高生産性の企業は、何も日本の専売品ではない。日本の場合は、この様な管理の問題の外に、既にふれたような経営者の生成条件や、株式所有の分布や、又経営者と従業員との賃金格差などの好ましい条件を具備しているという強みがある。

しかしこの様な産業社会の構造的特色が存在するにしても、働く人々に仕事そのものに働きがいや、生きがいを与え得ないならば、いわゆるエクセレント・カンパニーの誕生を期待することは出来ないであろう。経営体にとって、今日程、人間中心主義による企業哲学の必要な時代はない。

注

- 1) 拙著 日本的経営管理の特質 晃洋書房 p. 51
- 2) ほんとうに日本の生産性は高いのか。
坂本重泰著. 日本能率協会. p. 30~31
- 3) Theory Z by WILLIAM OUCHI. ADDISON-WESLEY 1981 p. 139
- 4) ibid p. 67
- 5) ibid p. 71-94
- 6) ibid p. 134-139
- 7) ibid p. 134
- 8) ibid p. 138
- 9) 日本の会社, アメリカの会社
(The False Promise of the Japanese Miracle.) S・フラカシュ・セチ, カール・スワンソン, 並木伸晃. 井上宗迪訳. 講談社 p. 239-245
- 10) これでも日本はNo. 1か?
Japan as Anything but No. 1. ジョン・ウオノロフ・竹村建一訳 TBSブリタニカ p. 32-55
- 11) 同上書 p. 35
- 12) 〃 p. 55
- 13) Business Week 1991. 5. 20号
- 14) KAISHA

The Japanese Corporation by James C. Abegglen & George Stalk, Jr. HARPER & ROW 1985 p. 192

15) *ibid* p. 200

16) *ibid* p. 183-184

17) 拙著 産業界に於ける社会問題 晃洋書房 p. 28

18) 同上拙著 p. 38

19) Made in Japan.

AKIO MORITA. COLLINS 1987 p. 200

20) *ibid* p. 200

21) *ibid* p. 202

22) *ibid* p. 179-180

23) *ibid* p. 180

24) *ibid* p. 130

25) *ibid* p. 130

26) In Search of Excellence.

by Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr. Harper & Row, PUBLISHERS p. 235-278