

「日本的経営」に関する基本的諸問題

植 村 省 三

はじめに

1. 問題の設定
2. 「日本的経営」の形成過程
3. 高度成長と「日本的経営」
4. 「集団主義」の問題
5. 「タテ社会」的關係と官僚制機構
6. 今後の展望——「むすび」にかえて

は じ め に

最近「日本的経営」の特質に関する論議がかなりさかんにおこなわれているようである。これは、日本の企業がここ数年来ひとつの重要な転機に直面してきたことの反映でもあろうか。

高度成長の過程を経過したのちの日本の企業は、その結果として数々の社会的関連の諸問題への対応に迫られている。このことに関しては、すでに筆者は1つの検討を加えている（伊藤淳巳編著「現代経営学」第Ⅱ部第3章において）が、本稿の主題もこのことに深く関連している。これら社会的関連の諸問題のうちの最も重大なもの1つに、例えば公害問題があるが、日本においては最も深刻かつ広汎にこの問題が展開していることはすでに自明であろう。しかしそれにもかかわらず、この問題への対応の基本的姿勢は日本の企業において最も不明確である。この問題を契機として急速に広まった企業に対する社会的批判のうごきのなかで華やかに展開されていた「社会的責任」に関する論議も、最近の不況過程の深刻化とともに次第に影をひそめ

てきている。独占禁止法改正のうごきも、この同じ経過のなかで企業自身によって阻止されようとしている。このような日本の企業・経営者の態度はなにによって来るのであろうか。本稿では、現代日本の企業が自ら生み出した社会的関連の諸問題への対応の姿勢をほとんど提示せず、また空虚な理念の論議はあってもその実践は全くといってよいほどなされていないことの理由の1つとして、いうところの「日本的経営」の問題をとりあげる。この問題についての一般の論議にみるように、高度成長を現実にもたらした要因として「日本的経営」を評価するといった問題意識から本稿を展開するのではない。そうではなくて、「日本的経営」の特質のなかにむしろ今日の深刻な社会的諸問題をもたらした原因を探ろうというのである。いいかえれば、「日本的経営」を評価の対象としてではなく、批判の対象としてとりあげようとするものである。筆者はさきに現代企業および現代経営者に関する分析、検討をおこなった（前掲「現代経営学」および「現代経営者とその理論」桃山学院大学経済経営論集第16巻第2—3合併号所収）が、現代日本の企業・経営者に照準を据えてのこの分析・検討も、本稿での諸論点と結合することによってより明白な問題展開となるであろう。その意味で本稿は先の2稿に続く内容をもっている。

1. 問題の設定

「日本的経営」という語は、いまでは、なんらかの意味で日本の企業の特性をあらわすものとして、明白に一般的概念となっているようである。しかしながら、その意味するところは必ずしも統一的な内容をもって理解されているとはいえず、論者によって非常に多様な解釈がなされている。そこで、本論の展開の前に「日本的経営」という概念の意味についての筆者の理解を示しておかなければならない。

多くのばあい「日本的経営」という語は、終身雇用制・年功序列制に代表されるところの、日本の企業に固有の伝統的経営方法ないしは制度そのもの

を指示しているようである。たしかにこれは「日本的経営」の特質を規定する重要な、また欠くことのできない構成要因ではある。しかしこれのみを以て「日本的経営」とすることは、2つの点において不十分である。すなわちまず第1には、これらの伝統的経営方法・制度は、種々の経済的・社会的・風土的諸要因を基盤として形成されてきたものであるが、これら諸要因は伝統的な経営方法・制度だけではなく、同時に、企業における個々の人間（あるいは広く個々の日本人）に固有の思考習慣・行動様式・価値観等を生み出したものである。こうした文化的諸特徴は、企業内において伝統的経営方法・制度を支え、他方またそれらによってより深められるという相互補強関係にあり、分かちえない関係にある。¹⁾したがって伝統的経営方法・制度のみを「日本的経営」とするのはあまりに狭きにすぎる考え方である。

次に、これら伝統的経営方法・制度と文化的諸要因は、現実の企業においてそれのみが独自の存在しているのではなく、一方での高度に近代的な経営諸手法およびそれと相互に関係する近代的な文化諸要因と有機的に結合・一体化している。この結合し一体化した経営諸方法・制度は、伝統的な経営方法・制度それ自体でも、また近代的な経営方法・制度それ自体でもなく、その機能はまさに独自の性格のものである。そしてこの独自の機能を発揮している経営方法・制度こそ現実の企業にみられるものである。文化的諸要因に関しても同様である。伝統的経営方法・制度をのみ「日本的経営」とみることは、したがって現実的な理解とはならない。

そこで、「日本的経営」の概念をより厳密に把握するために、これを次のような広・狭2つの意味をもつものとしてとらえたい。

①「狭義日本的経営」=日本企業に固有の伝統的経営方法・制度およびこれ

1) ここに相互的補強関係というばあい、それぞれの独自の作用を否定するものではない。それぞれが別個に他の要因の作用によって変化するばあいも存することをここで一応明示しておきたい。その具体的なあらわれについては後述するところで明らかになる。

と相互に関連しあう文化的諸要因それ自体。

- ②「広義日本的経営」=①が高度に近代的な経営方法・制度 および それと相互に関連しあう文化的諸要因と結合，一体化することによって独自の機能を発揮している経営方法・制度および文化的諸要因。

現代企業において現実に存在しているのは，①ではなくて②である。本稿での問題は，②についての分析・検討をおこない，それを通じてそのなかでの①の位置づけを明らかにすることである。

一般に「日本的経営」に関する論議にあっては，高度成長過程以前の段階においては①の意味における「日本的経営」の特質，とくに伝統的経営方法・制度そのものがより明確に，より純粋に近い形であらわれていたことによって，それは，近代化の進展を阻むところの，非常におくれたものとして，強い批判の対象になっていた。そのばあい，内容として一般に最もよく論議にとりあげられてきたのは，「終身雇用制」といわれる雇用慣行と，人員配置の原則としての「年功序列制」であるが，この「終身雇用制」という概念が日本において一般化する契機を与えた¹⁾ J. C. Abegglen “The Japanese Factory: Aspects of its social organization” 1958 (占部都美監訳「日本の経営」) にあっても，1つの経営方法それ自体としての効用に関する判断とは別に，それは近代化への道程に立ちふさがる障害要因としてマイナスの評価が与えられていた。ところが，現実に日本の巨大企業が高度成長を果したいという段階に至ってもなお，この伝統的経営手法が高度に近代化された日本の企業の特徴として厳存している事実に対面して，逆にそれへの評価が積極的なものに転じてきている。近代化をむしろ促進し，高度成長の原動力となったものとして「狭義日本的経営」をとらえる見地である。

1) Abegglen による日本の雇用関係における特質規定が “permanent employment” “lifetime commitment” などの概念で示され，これに占部氏が「終身雇用制」という訳語を与えたのがこれである。日本の現実について外国人が概念化し，これがまた日本語として転用されるという奇妙な事態がここにみられた。

果してこのような理解は正しいであろうか。このように問題を単純化してとらえることは、事の本質、問題の核心に迫る道では決してない。われわれにとっての問題は、現実の企業における「広義日本的経営」がどのような経営的效果をあげ、どのような影響を内外におよぼしてきているかということであり、またそのなかで「狭義日本的経営」がどのような位置を占め、今後どのように推移するかということなのである。

2. 「日本的経営」の形成過程

「終身雇用制」という語句はともかくとして、その実体は早くから日本の企業に存在していた。年功序列制もまた、この終身雇用制の定着とともにそれに不可分の関係をなすものとして次第に明確化していった。これはもとより、最も根本的には日本資本主義の特性に由来するものであろう。マルクス主義理論家たちによって説かれてきた「半封建的な」関係をむしろ基礎として発展してきたという日本資本主義の特質と、それは確かに無関係ではない。半封建的な経済関係が企業内部における労使関係の基本的あり方を規定して一般に「経営家族主義」といわれる独自の特性が作りあげられたものである。中根千枝氏が「タテ社会」の関係としてとらえられている日本の企業の間人関係の特徴も、まさにこの「経営家族主義」の特性を、文化・風土の観点からとらえた呼び名と解することができる。終身雇用制・年功序列は、一定の社会的諸条件のもとでこの関係からもたらされた具体的な経営制度にはほかならない。第2次大戦終了までの過程でこの関係を支えてきたものは、日本資本主義の特徴からもたらされた構造的な低賃金であった。「家計補助的」と特徴づけられた低賃金構造は、それ自体「経営家族主義」の温床となったものである。それは、過剰な労働力の存在とあいまって、労働者の側から終身雇用への要請をもたらす要因であった。しかし反面、過剰労働力の存在そのものによってより低い賃金の労働力との交替が容易であったことから、終身雇用は当初必ずしも制度として定着するには至らなかった。現実これ

が定着するようになったのは1920年代以降といわれているが、それは現実には企業が熟練労働力を必要不可欠とするに至ったことによるものといえる。日本の構造的な低賃金は生産の機械化を極度におくらせたが、もっぱら「カンと経験」にのみもとづいて生産をあげていく高度熟練労働者は、どの企業においてもとくに重要な存在となっていた。¹⁾そしてそれは、労働市場においていつでも自由に雇用できるというものではなく、若年から特定の仕事を続け、経験を積み重ねていくことによってはじめられるものであった。終身雇用制を次第に明確化させた基本的動因は、まさにこの熟練労働の重要性・それへの高い依存度であった。そして、現実には低賃金にもかかわらず労働者を企業に定着させえたものは、年の経過とともに企業内での存在を次第に確たるものにし、同時に低賃金なりに年々その収入を確実にふやしていくところの、年功序列の考え方であった。ここに終身雇用制と年功序列制の相互補完関係をみることができる。

このような関係は、戦後の過程においても基本的には変るところはなかった。とくに昭和20年代全般を通じてそうであった。ただ戦後の新しい条件として、経済・社会・政治その他諸領域ですすめられた「民主化」のうごきがあるが、これは下からの「運動」としてよりもむしろ上からの「政策」としてすすめられたものであっただけに、このような日本的伝統の基礎を掘りくずすものではなかった。そもそもこの過程での民主化は、「民主主義」の理念そのものが実体的な内容を十分にはもつに至らず、上から与えられた制度そのものがむしろその実体を抜きにして「民主主義」と見られるようになるという不徹底なものでしかなかった。原理としては決して相容れることのない

1) 熟練労働の重視が終身雇用・年功序列の定着をもたらすということとは、これら制度が能力主義の一面をもつということの意味している。年功による序列がそのまま熟練を反映しているという限りではたしかにその通りであろうが、しかしむしろ年功序列は現実にはますます熟練を反映しないものとなり、企業への勤続年数そのものが直接に年功を意味するものと考えられるようになったことによって、その能力主義的性格はくずれてしまっていると思われるべきである。

い民主主義と家族主義的伝統が現実に関係ができあがったのも、この民主主義の不徹底によるものと考えることができる。戦後徐々に導入され始めるようになったアメリカの近代的な管理方式も、同様に、日本的な伝統を掘りくずすものとしてではなく、むしろその土壌のなかで次第に浸透していったものである。したがってそれは、アメリカの高度に近代的・合理的な手法としてもつ本来の機能とは異った、きわめて特異な機能を果し、また管理方式としてよりいっそう効果を発揮したものであった。その最も明白な例は、アメリカの大規模な機械制生産体系が確立した1930年代以降の段階で客観的に明白化した職務そのものへの賃金としての意味をもつ職務給の考え方を、客観的に区分された職務としてよりも身分的な区分として上下に組み立てられた、当時の官公庁労働者に最初に適用した「職階制賃金」といわれた制度にみることができる。²⁾

この段階では、「狭義日本的経営」としての伝統的経営諸制度は、まさに近代的手法の導入の過程で、その近代化の実現の様相を変ぜしめ、これを十全なものたらしめない原因としてとらえることができた。それが諸論者によって近代化を阻むおくれた面としてとらえられたのも、したがって必ずしも根拠のないことではなかったわけである。しかしながら、その後高度成長の過程を通じて、現実には高度の「近代化」が実現されたにもかかわらず、なお依然としてこれら「狭義日本的経営」は明確に日本の企業の重要な特質をなしている。

近代化の推進の必要を説いてそのためにこのおくれた日本的伝統をなくすべきこと、あるいは近代化の進展とともに次第にそれは払拭されていくと考えた諸論者の主張、あるいはそれが厳存するために真の近代化がなされえないといった見解³⁾などはいずれも現実的に的中しなかったわけである。そこに

2) その他、例えば人間関係論にもとづく管理方式が日本の企業に導入されたばあい、「ニコ・ボン」方式といわれたような特異な理解と利用の仕方が生れたのもそれである。

3) これらの見解は、近代化ということをいわば無条件に善とするという1つの明確な

至って一般の論議は、高度成長を現実にもたらしたものとして「狭義日本的経営」の意義を積極的に評価するという見地に転じてきたのである。現代の企業における「日本的経営」の特質を問題とする本稿では、こうした諸見解を当然検討しなければならないであろう。次項以下においてそのことをなしそれを通じて問題の核心に迫ることにしよう。

3. 高度成長と「日本的経営」

高度成長を現実にもたらした要因として「狭義日本的経営」をとらえる見解では、多くのばあい終身雇用制・年功序列制といった制度それ自体を問題にしているが、そのような諸制度が雇用安定性・所得安定性をもつ¹⁾ことによって、また「タテ社会」的な人間の結合による「集団主義」の効用によって、企業を構成する個々の人間に高い忠誠心を浸透させることに高度成長の促進要因を求めている。

終身雇用制・年功序列制が雇用および所得の安定性を持ち、そのことを通じて個々の従業員に忠誠心を浸透させるということは、これら諸制度をそれ自体としてとらえる限りたしかにその通りであろう。しかしこのことをそのまま高度成長をもたらした要因としてみるのはどうであろうか。筆者はこれに深い疑問を抱かずにはいられないのである。

戦前にあっては、終身雇用制・年功序列制は、相互に関連しあいながら、社会的条件としての過剰労働力の存在を支えとして低賃金構造を維持・温存させる基盤となっていた。低賃金にもかかわらず雇用の継続が保障され、年の経過とともに確実にながしかの賃金増加がえられるからであり、そのこ

価値評価を前提として展開されているように思われる。現在の時点ではそのような価値評価自体が検討すべき問題を含んでいる。

- 1) これは例えば高田馨氏の見解に最も明瞭にみることができる。氏にとってはそのような点は「終身雇用制」の長所であり、とくに「雇用安定性」は経営者側と従業員側の双方にとっての「根本的長所」である（高田馨，細井卓編「日本的経営の特質」30～33ページ）。

とがそのまま企業への忠誠心を強権的にかりたてる結果ともなっていた。ここでは、家族主義はこれら終身雇用制・年功序列制等の諸制度の基礎をなす基本的な人間関係のあり方として当然の前提をなしていた。

これに対して、昭和30年代以降の高度成長の過程では、産業構造の高度化にともなって進展していく若年労働力不足の事態を背景にして、不断に賃金水準が底上げされ、格差が急速に縮少していくという事態がみられた。そして同時に、この雇用機会の増大は、産業構造の変化による労働移動のほかにも、労働移動の増大をもたらしたことも事実である。戦前の低賃金構造とは全くちがった「高」賃金のもとでの終身雇用・年功序列の制度なのであるから、おのづから異なった効果がそれに期待されてくるのは当然であろう。ここでは、社会的条件として所得・雇用の一応の安定状態はあらわれてきていたのだから、個別企業の管理方策としてことさらにこれを考える必要も次第にうすれていったものとみることができよう。またこのことは、この時期における熟練労働の位置の低下という事実からも考えることができる。熟練労働の確保のために終身雇用制が明確化していった戦前の特徴（既述）からして、産業技術の高度化によって熟練労働の位置が低下していった高度成長の過程では、事態は当然に異なってくるからである。むしろここでは雇用・所得の安定よりも労働移動の防止の方が考えるべきより重大な問題であった。そしてなによりもこの段階では、企業規模の拡大がすすみ、官僚制支配機構の整備がすすんだことにより、全組織活動の円滑な推進という問題が提起され、企業目的への動機づけの対象が、現場労働者から全組織の人間全体にまで拡大したことも新しい条件としてとらえておかねばならない。そのことによって、個々の人間に対しては所得・雇用の安定よりもむしろ組織内の地位の安定性がより重要な問題となり、また組織全体としてのまとまりによる全員の動機づけこそが問題の基本となったものと考えられるからである。そしてそのばあいに最も強調されてきたのが、伝統的な考え方に根ざした独特の「集団主義」の理念である。この「集団主義」の強調のなかに「狭義日本的

経営」の現在における特質が集約されており、またそこにこそ高度成長過程の新しい条件のなかでの「広義日本的経営」の問題の中心が見出されるものというべきであろう。

4. 「集団主義」の問題

「日本的経営」の特質を規定する要因としての「集団主義」という概念は非常に独自の、特殊日本的ともいうべき意味をもっている。

普通に集団主義というのは、個人主義と対比して用いられている概念であるが、そのことはこれら2概念が相互に他を排除することを必ずしも意味しない。集団主義とは、集団の目的に向って構成員1人1人が一体化し、それによって集団が1つに凝集してうごいていく状態を個人の人格尊重よりも重視する考え方であるが、必ずしもそれは個人主義と矛盾・対立するとは限らない。¹⁾ 集団それ自体の目的に向って成員が一体になるというばあい、そのことが個々の人間の個性（これを尊重し、基本におくのが個人主義であるが）を抑圧することになるのか、また如何なる程度においてそうなるのかということに応じて個人主義との対応関係をとらえることができる。C. I. Barnard が複数個人の「共通の目的」の達成のために形成される「協働的行為」として組織の原初形態をとらえるばあいは、集団と個人は全く両立し、集団主義は個人主義と結合した関係に立つわけである。行動科学の見地からする諸種の動機づけの理論は、それを現実に理論通り実現しうるか否かについては問題が存するとしても、少なくとも理念においては、個人の主体性を明確に認識し、その基盤のうえに集団の凝集を問題にしているのが一般である。例えば、新しいシステム4の管理方式を最も効率的な管理方式だとして

1) 津田真澄「日本的経営の擁護」1～2ページにも同様の指摘がある。なお同書では欧米との対比において日本の集団の特徴をとらえられ、「欧米の集団が個人主義から出発した意味の関連概念」であるのに対し、「日本の集団は、対人関係の中で動く個人という意味関連でとらえられる」（同書4ページ）とされている。

提示する R. Likert がそうである。Likert がシステム 4 の管理方式の特質の 1 つとして強調している「集団的意思決定」は、個人の集団の意思決定過程への主体的参加にもとづいてなされるものとしているからである。いわばそれは、個人主義の基礎にふまえた集団の凝集をとらえるものである。

これに対して「日本的経営」に関してとらえられる集団主義²⁾は、まさに個人主義を排除・否定する概念となっている。日本的集団主義の特徴はまさにこの点においてこそとらえることができる。個人主義の基礎にふまえることのない集団の一体的結合であり、まさにそれは集団それ自体への個人の埋没を意味している。それは明らかに個人主義の否定であるが、ここに集団への個人の埋没というばあい、個人の人格性を集団が抑圧することを意味すると同時に、人格性を否定されたその個人が意識的に集団に没入していくことによってその関係はより強められることになる。そのようなばあいには、各個人にあっては、集団の論理そのものがその行動論理をなしており、集団への個人の埋没と同時に、個人が集団を自己のうちに吸収するといったような状況となる。日本的集団主義の特質はここにこそ見出しうるのである。よく日本企業の経営のあり方を特徴づけて「おみこし経営」とよぶばあいがあるが、これは、おみこしをかつぐ者全員が一致して行動することによっておみこしが前に進められていくということを強調して、日本的集団主義の効率性を示すための比喩として一般にはとらえられている。しかしそのばあいはっきりさせておかねばならないことは、そこに活動している人間のうち、意思決定をなし、意識的な行動をなしている者は、かけ声をかける者ただ 1 人であり、おみこしをかつぐ多数の人間はそのかけ声のままにうごかされていくだけの、全く意思も意識ももってはいないということである。それはまさに

2) 集団主義というばあいの「集団」の意味についても日本と欧米で若干の相違があるように思われる。欧米では集団主義 (collectivism) でとらえられる「集団」とはせいぜい組織 (organization) およびグループ (group) を包括したものであるのに対し、日本ではより大きな社会集団にまで拡大していくように考えられる。グループ、組織からさらに国家・社会全体にまで広がる社会関係がとらえられているのである。

集団への個人の埋没であり、「おみこし経営」の比喩はこの意味に解する限りまさに日本的集団主義の特徴を示すにきわめて適切なものだということができる。いわゆる「タテ社会」的關係は、このような日本的集団主義の特質を現実の企業の人間關係の視点よりみたばあいの呼び名である。中根氏の特徴づけによれば、それは「資格よりも場を強調する社会集団」であり、「場、すなわち会社とか大学とかいう枠が、社会的に集団構成、集団認識に大きな役割をもっている」³⁾集団であるという。そしてかかるものとして、これを構成する個々の人間にとっては例えば「会社」は「自己の社会的存在のすべてであり、全生命のよりどころというようなエモーショナルな要素が濃厚にはいってくる」⁴⁾といった没人格的な態度をとるに至る。人間の共同生活の場としての集団を個々の人間それ自体よりも基本におき、個々の人間にもそのことの認識を徹底させることに最も重きをおく社会集団、集団を構成する人間のいずれもが集団を共通のよりどころとして同志的結束をはかるという關係、これがいうところの「タテ社会」なのである。津田真澄氏が日本企業の基本理念を「生活共同体」の原理のうちに見出される⁵⁾のも同様な意味からするものと考えることができる。

しかしながら、ここにとらえられる「タテ社会」的關係のつらぬく日本の企業は、いわれるように本質的に同志的結合によって成り立っているのでもなく、また本質において共同体をなしているのでもない。すでに筆者が別のところで見解を提示しているように、企業は二重の意味において支配の機構であり、⁶⁾共同社会（ゲマインシャフト）であるよりもむしろ本質において利益社会（ゲゼルシャフト）の關係につらぬかれたものである。同志的結合を

3) 中根千枝「タテ社会の人間關係」32ページ。

4) 同書 33ページ。

5) 津田真澄 前掲書 28～43ページ。

6) 伊藤淳巳編著「現代経営学」32～35ページ。ここで筆者は 経済的機能を営む利潤追求機構としての支配關係 および 組織それ自体としての支配構造の性格という2つの意味での支配機構として企業をとらえた。

つよめる関係をつくりあげ、また共同体的関係を展開するのも、この支配の関係を維持・強化することを根本のねらいとする管理施策にほかならないものである。この点にこそまさに問題の中心があるのである。

5. 「タテ社会」的關係と官僚制機構

さて、「狭義日本的経営」がそれ自体として「タテ社会」的關係のうちにあられる集団主義の効用を発揮してきたことは事実であろう。しかしながらそれは、高度成長過程ではじめて生れたものではなく、日本的伝統として古くから存続してきたものであるから、そのみを高度成長の促進要因とみることにはできない。高度成長過程では「狭義日本的経営」がそれ自体として存続したのではなく、これまでには明確化していなかった新しいものがこれに加えられることによって、日本の現代企業がつくりあげられてきたものである。したがって「狭義日本的経営」が新しい近代的な諸要因と結合することによってもたらされた新たな経営のあり方、すなわち「広義日本的経営」が、全体として高度成長の促進要因となったと考えなければならない。そしてそのばあい、最も重要な要因としては、近代的な経営手法・諸制度が「狭義日本的経営」と結合することによって、相乗的に加重された支配力の強化をこそ問題にしなければならない。そしてこの支配力の強化ということに関して最も中心的な問題となるのは、支配構造としての官僚制と「タテ社会」的關係との相互関連ということである。すなわち、高度成長過程で急激に企業規模の拡大が進展するなかでより明確になってきた官僚制の確立・強化の過程で「タテ社会」的關係の果たした役割を検討することである。

中根氏は、官僚制と「タテ社会」的な集団構造とが「原理的に軌を一にするもの」であり、したがって「タテ社会」的關係の原理は「ある意味では近代的であり、非常に効力ある組織方法である」¹⁾とされている。たしかに官僚制は、すでに明らかであるように、規則によって権威づけられた命令とし

1) 中根千枝 前掲書 126ページ。

て、トップの意思が最下層にまで有効に貫徹されていくという「タテ」の関係にもとづいた構造であり、その限りでは「タテ社会」の関係と形態のうえで共通したものをもっている。しかし本来この「タテ」の関係というのは、上位の下位に対する支配の関係であり、したがってこの共通性は支配構造としての共通性を意味するものにほかならない。だがその支配を基礎づけることの要因、すなわち W. Weber のいう「支配の正当性」の基礎については両者は基本的に異なっている。官僚制支配の純粹型は、合法的支配の典型として客観的な規則による支配であるのに対して、「タテ社会」的關係による支配は、典型的なものとしては「親分・子分の関係」にあらわれている（中根氏）ような、むしろ「伝統的支配」に属している。たしかにそれは、それ自体としては、官僚制と同様、支配の貫徹のためには「非常に効力ある組織方法」ではあるが、しかし両者は「原理的に軌を一にする」というよりも、むしろ全く相反する原理にもとづいている。官僚制は職能——権限・責任関係に根ざした、高度に合理的な思考にもとづいているのに対し、「タテ社会」の關係はむしろ非合理的な個人的結合を基礎とするというものである。かように基本的に対立的な両者であるにもかかわらず、いずれも「タテ」につながる有効な支配構造としての共通性によって結合しえたのである。そしてそこにできあがった日本の特徴につらぬかれた官僚制組織、「タテ社会」的官僚制ともいべき構造は、日本的風土のなかでの官僚制として個人的結合關係の要素に色濃くいろどられた職能——権限・責任關係を提示したのであった。そしてこの結合によって、それぞれのもつ支配構造としての強さがいわば相乗され、上位者の意思がよりいっそう浸透し易くなることによってきわめて強力な支配力をもちえているのである。

次に中根氏は、「タテ社会」の關係のもとでは一集団²⁾内においてもヨコ

2) ここでは「集団」の概念によって、「組織」がとらえられている。両者は明白に区分すべきものであり、そのうえで相互關係がとらえられねばならない。組織は集団を包括する上位概念であるというのが筆者の見地である。

の連絡・調整は困難であり、ましてや集団相互間での提携・協力は現実にはきわめてありえないことであり、また構造的にも不可能であって、2集団間の相互関係があるとすればそれはいずれか一方の集団による他方の「呑流」という形でしかありえないという。³⁾ しかしながら、現実には高度成長過程ではコンビナートや、同一資本系列企業間の株式持合等による結合などの形で「協力」の関係が出現している。この事実、ヨコの関係を除く「タテ社会」的關係のみによって日本の現代企業の構造が作りあげられているものではないことを意味している。企業内部では「タテ」の支配関係を強力に維持しつつも、他方で他企業との結合関係をみるのは、官僚制支配構造の相互結合を意味し、それ自体は「タテ社会」的關係をあらわすものではない。企業内部の「タテ社会」的官僚制支配と、これを軸とした官僚制の重層構造による社会支配、これが高度成長過程を通じて作りあげられてきた支配構造にほかならない。

さて、企業における官僚制は、いわゆる「職能別専門組織」としてあらわれているが、これは「専門化の原理」をはじめとするいくつかの「組織の構成原理」をすべて適用、実現したところの最も効率的な組織としてとらえられてきたものである。この組織構造では、これら「組織の構成原理」の1つである「責任・権限均等の原理」にあるように、常に権限に対応するものとしてのみ責任がとらえられている。そこでは最高の意思決定の内容（戦略目標の中味）はどのようなものであるべきかという、「目標設定の責任」ともいうべき、権限関係の前提であり、出発点に位置すべき責任（権限との対応関係にはない責任）は不問に付されている。いいかえれば、官僚制支配構造では支配の位置にある人間の、意思決定に関する主体的責任は問われることがないのである。このような官僚制の責任構造に加えて、「タテ社会」的關係が結合することになれば、それによってよりいっそうの責任分散構造を現

3) 中根千枝 前掲書 129ページ。

実に招来することになるであろう。「タテ社会」構造もまた、それが支配の構造である限り、支配者の主体的責任を問うものではない（官僚制におけるように明確な「原理・原則」として示されてはいないとしても）が、そのことに加えて、強力な「タテ」の結びつきによって集団がまとまっているということは、責任の問題が個人レベルでよりもむしろ集団レベル⁵⁾で、とりわけ他集団への転嫁という形で処理されることになるからである。年功序列制は、このように個人の責任が明確でなく、したがって客観的な能率評価がなされえない状況のなかで根を下した序列・格付の制度だということができる。また、このような責任分散の構造という特質を最も明白に示すものの1つとして、日本独自の「稟議制度」という意思決定方式をとらえることができる。稟議制度は、組織内のどの階層においても、個々の具体的問題に即して対処の方向を「起案」することができる制度であるが、そのばあい「起案」者はそれを独自で決定、実施する権限をもたず、組織の命令系統をさかのぼってそれぞれの上位階層の承認をえ、トップ・マネジメントまであがって再び起案者まで順次おろされてくることによってはじめて実施されることになるという意思決定の方式である。何人もの回議を経てはじめて決定されるのであるから問題への対応に敏速を欠くという欠陥は時に指摘されることがあるがさらに重要なこととして、意思決定に伴う責任が、トップ・マネジメントと起案者の間の各層に拡散してしまうことによって、なによりもトップ・マネジメントの主体的責任が不問に付されてしまうことになる。中根氏が指摘されているように、起案の通り決定しているだけであるならば、上位者が無能であっても部下が有能でさえあれば十分に集団は機能する⁶⁾ということも

5) 田杉競氏は集団主義を意思決定における 集団主義と業務遂行における それとに区分し、いずれのばあいにも 日本では個人の責任においてよりも集団によって行なうことが多いことを日本の意思決定の特徴として示されている。そのばあい氏はこうした日本の意思決定が高度成長を担ったとしてむしろ評価されている。（田杉競「高度成長をになった日本の意思決定」季刊日本の経営文化 I 29ページ）。

6) 中根 前掲書 146ページ。

たしかに考えうることであろう。中根氏はここからリーダーの権限が小さくてよいとされるが、むしろ上位者ほど権限は大きくて（起案を承認するということも1つの権限の行使である）しかも責任が問われないような構造が「稟議制度」としてあらわれているとみるべきである。この「稟議制度」の特徴を、組織の下位者が「起案」によって決定過程に参加しうることに求め、これを積極的に評価する見解があるが、これをいうよりもむしろ、そのこと自体が実は部下への責任の分散を意味していることの方がはるかに重要な特徴である。日本の企業が高度成長過程で社会的関連の諸問題をとくに深刻かつ広汎に生み出し、しかもそれら諸問題への対応が最も不十分にしかなされてこなかったことの少なくとも1つの重要な理由は、まさにこの加重された責任分散構造にこそあったといわねばならない。

6. 今後の展望——「むすび」にかえて

「広義日本的経営」は、近代的経営諸手法と、日本の伝統的経営方法・制度および文化的諸要因が結合・一体化した総体として、現実の現代企業のおかれている諸種の問題状況を生み出した基本的な要因をなし、同時にそれへの対応をきわめて不徹底なものたらしめた基本的原因の少なくとも1つをなしている。本稿での検討を通じて筆者はこのことを明らかにしてきたのだが今後における「日本的経営」の推移を展望するばあいにもこのことは考慮すべき重要な要因の1つをなしている。すなわちこのことは、現実的に「広義日本的経営」が総体としてきわめて有効に、また有利に作用していることを意味しているからである。この現実の状況が続くかぎり、少なくとも企業自体の手によって積極的にこれを廃絶していく方向は出されえないことであろう。

津田真澄氏は、最近の企業のうごきのなかで終身雇用制がゆらぎはじめていることを指摘され、この傾向に明白な批判をくだされている。近著の標題「日本的経営の擁護」もそのような問題意識から生み出されたものである。しかしこのばあい津田氏は、終身雇用制を制度それ自体の問題としてとらえ、

これを支える文化的諸要因との関連は考慮に入れられていない。制度それ自体の問題としてのみその「擁護」を論じられているわけである。周囲の環境条件の変化によって今後とも制度それ自体の改廃は意識的になされうるのであろうし、経営効率の観点からなされざるをえないこともあろう。しかしその改廃が、個々の人間の思考・習慣・行動様式・価値観等の文化的諸要因にまで直ちにおよびうるものとは必ずしも考えることはできない。これら文化的諸要因は、経済的基礎条件が変化すればそれに応じて変化していくという見地に立つならば、それは制度と不可分であり、制度の廃絶とともに消え去っていくということになる。しかしながら、それは、ひとたび1人1人の人間に浸透すれば容易に変化することはなく、個々の人間を根強くとらえることによって経済的・社会的状況を逆に規定するという積極的な機能を果す。それは制度と深くかかわりあいつつも独自の存在をなしている。そうであるとすれば、終身雇用制等の制度それ自体の廃止はあっても、文化的要因はなお根強く浸透して機能し続けるであろう。今後もこれまでと同様、新しい環境変化の条件に即して、より新しい、より高度な近代的諸手法が日本の企業にも導入され続けていくであろう。日本的な諸制度が一応姿を消して、表面上は高度に近代的な方法が支配的になっても、そのそれぞれの果す機能は、文化的諸要因の作用によって本来の方法・制度には考えられない独自のなものとなり、かかるものとして独自の経営効果をあげていくことになるだろう。

例えば小林茂氏がソニー厚木工場の再建をめざして行なった新しい試みは独自の方向から展開されたものでありながら、アメリカで成熟してきた行動科学的動機づけ論にきわめて類似した思考と内容を示している。ところが氏自らいわれているように¹⁾、そもそもこの試みを推進していくことを決意させたものは、合理的な判断などいっさい入らない、井深社長の人間性にいわば魅せられたことによるということ、日本の文化的要因の果す特異な機能

1) 小林茂「ソニーは人を生かす」12ページ。

を示しているということができる。

かくして「日本的経営」の今後は、その形態は変わっても、総体として根強く存続していくことは容易に予測できるであろう。われわれは、現実の企業のうちをうごきをとらえていこうとするかぎり、この「広義日本的経営」の内容の総体を、その形態変化に応じて具体的に把握していくことが必要であろう。