

# 経営革新における人間の問題

森 俊 治

(受付 2002年3月18日)

## 目 次

序

—ターゲットとしての経営革新—

### 1. 経営革新・5つの課題

- (1) 経営利潤
- (2) 顧客の創造
- (3) マーケティング
- (4) 研究開発
- (5) 人間組織

### 2. 資質・試練・師匠の3S

- (1) 資質
- (2) 試練
- (3) 師匠

### 3. 年齢・性別・国籍・人種・学歴

- (1) 年齢・性別の差別なしに
- (2) 国籍・人種は関係なし—人材主義—
- (3) 学歴についての考え方—複合要因—

### 4. 上位権限説と権限受容説

- (1) 上位権限説の典型—ヘンリー・フォード—
- (2) 近代組織論の原形—ピエール・デュボン—
- (3) 統制管理批判—パッカー—
- (4) 命令はできない—ドラッカー—
- (5) 上位権限説批判—田杉 競教授—
- (6) 遠心的アプローチと求心的アプローチ
- (7) 権威受容の理論—現代の主流—
- (8) 個人の尊重—ワトソン—
- (9) 経営者権限とその是認の根源—W. ブラウンの悩み—
- (10) 人間の本質観と近代組織論

結

経営—結局は人間の問題—

序

—ターゲットとしての経営革新—

日本の10年に及ぶ不況からの脱出の鍵は、経営革新 (Business Innovation) にある。政府の行う税制・金融・財政等、マクロレベルの政策の必要なことは当然であるが、それと相まって、ミクロレベルの個別企業における経営革新こそ重要不可欠である、と筆者は発言し続けてきた。

ドラッカーは、その著『イノベーションと起業家精神』(Innovation and Entrepreneurship) のなかで「イノベーションとは起業家に特有の道具であり、変化を機会として利用するための手段である」<sup>1)</sup> としている。

筆者もすでにつきのように述べた。「企業は、みずからの英知を働かせ、その創造力を駆使することによって、予測される未来の変化に対して、まさにダイナミックに適応していくことが必要である。それはすなわち、未来において起こるであろう変化を機会として創造的に活用していくことである」<sup>2)</sup>と。

このダイナミックな経営に関して、マッキンゼー・ディレクターのリチャード・フォスター (Richard N. Foster) は、その著『イノベーション』(INNOVATION, The Attackers Advantage) でつきのように述べている。「自社の製品と製法が高収益の絶頂にある、まさにその時に、あえてそれを葬り去る非常ともいべき姿勢が必要だ」<sup>3)</sup>と。この姿勢が日本の企業に

---

1) P. F. Drucker, INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, 1985, Harper & Row, Publishers, Inc., 1993, P. 17.

上田惇生訳『[新訳] イノベーションと起業家精神 [上] その原理と方法』1997年, ダイヤモンド社, 29ページ。

2) 森 俊治著『研究開発管理論 (改定増補版)』1991年, 同文館, 43ページ。

3) Richard N. Foster, INNOVATION The Attacker's Advantage, 1986, Mckinsey and Co., Inc., 1986., P. 21.

大前研一訳『イノベーション 限界突破の経営戦略』1987年, (株)ティービーエス・ブリタニカ, 20ページ。

どれだけあるかが問題である。

インテル (Intel Corporation) を考えてみよう。よく知られている「共食い」(cannibalization) である。同社に関して「自社製品が一番売れているときに、あえて新製品を投入する。ドル箱商品・ヒット商品が売れなくなっても、あえて最新鋭の新商品を投入する」<sup>4)</sup> とされているのが、これである。インテルでは「市場に出ている新製品」にとって替わる新製品を研究開発しているだけでなく現在、「研究開発中の新製品」にとって替わるつぎの新製品が、別の場所で、何百人もの技術者によって研究開発されているのである。

昔、GM が1920年代にやった計画的陳腐化 (planned obsolescence) は、市場で売れている商品よりもグレードの高い新商品を投入することで、売れている新商品を古くさい物にしてしまう、ということであった。今、ここでの課題は、たんに「売れているとき」というような程度をはるかに超えて、高売上・高収益のまさにその「絶頂にあるとき」に、あえてそれを葬り去るとというのが現代のイノベーションだ、という点にある。かつてのイノベーションと現代のイノベーションの相違はどこか。

「人間の歴史は、もちろん変化の歴史にはかならない。イノベーションはけっして新しいものではない。それは人間の歴史とともに古くからあったのである」<sup>5)</sup> とするドラッカーの指摘は正しい。したがって、同じイノベーションを説くにしても、かつての時代におけるイノベーションと現代企業のイノベーションは区別してかからねばなるまい。

このイノベーションの源泉をなすものは、もとより「人間および人間組織」である。『エクセレント・カンパニー』の著者ピーターズ (T. J.

4) 週間ダイヤモンド, 96.6.15

なお、これについては、森 俊治著「死の谷を超える—R & Dによるインテル社の事業変換—」広島修道大学商経学会 修道商学 第41巻 第2号 (2001年2月) 4ページを参照せられたい。

5) P. F. Drucker, The Landmarks of Tomorrow, 1957, pp. 15-16.

現代経営研究会訳『変貌する産業社会』1959年, 32-34ページ。

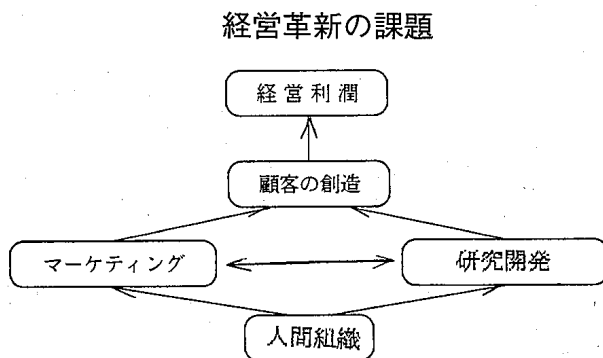
Petters) らの指摘する「全身全霊を打ち込んだチャンピオンたち」<sup>6)</sup> であり「心をひとつにして働く人びと」<sup>7)</sup> なのである。「全身全霊を打ち込む人」すなわち個人と「心をひとつにして働く」組織の2つが不可欠なのである。

こういう個人や組織があってこそ、ピーターズのその後の著書『経営創造』(THE PURSUIT OF WOW!) でいう「ほかの商品とここが断然違うという際立った特質」<sup>8)</sup> のある新商品が生み出されるのである。この特質を生み出すことにこそ、イノベーションである。

日本でも同業者から「あれには、かなわん」といわれている実例がある。産業界には、かぎらない。学界やアートの世界でも同様である。学界でいえば「大学にも新製品がなければ駄目だ」ということになる。某大学の名誉教授が言った。その大学に関してであるが「新製品がない」と。

「このことを学ぶには、あの大学へいくほかない」というような新製品を大学ももつべきだ。ここでの新製品とはもちろん新学説である。そういうものは、いうまでもなく容易に生まれるものではないが、今日の大学経営の考えるべき最重点課題であるといえよう。

### 1. 経営革新・5つの課題



企業における経営革新の究極の目的は「経営利潤」の獲得である。そして、そのための手段としての「マーケティング」と「研究開発」による「顧客の創造」である。さらに、それを可

6) 7) Thomas I. Petters & Robert H. Waterman, Jr., In Search of Excellence, Harper & Row, Publishers, Inc., 1982, 大前研一訳『エクセレントカンパニー 超優良企業の条件』1983年, 講談社, 34ページ。

8) Tom Peters, THE PURSUIT OF WOW!, Random House, Inc., 1994, 平野勇夫訳『トム・ピーターズの経営創造』(株)ティービーエス・ブリタニカ, 1995年, 「日本語版に寄せて—トム・ピーターズ」3ページ。

能にするための基盤をなすものは「人間組織」にある。ここに人間組織とは、個人としての人間とチームとしての組織の2つを含む。たんに組織とせずあえて人間組織としたゆえんである。こうした関係にある5つの課題についてそれぞれの核心部分を考えてみよう。

### (1) 経営利潤

この概念は、故・山本安次郎教授（滋賀大・京大教授等を歴任）によるものである。同教授は「経営構成員，経営に利害関係をもつ，全員による全員のための利潤すなわち経営利潤<sup>9)</sup>」とされた。経営者・株主・従業員・販売店・顧客・協力工場・資材供給業者・人材供給者・地域住民等々その経営に利害関係をもつ全員による全員のための利潤が山本経営学でいう経営利潤である。「目先の短期的営利主義」とは質的に異なるものである。

ヘンリー・フォードが非難し、批判した目先の短期的営利主義はつぎのごときのものであった。彼はいう。「私が事業を始めた頃（注－引用者，Ford Motor Company が設立されたのは1903年であった）の産業界には驚くべき共通点があった。たとえ欠陥商品であっても顧客がそれに気付かなければ、ためらわずに売ってしまう。不良品であるから当然、修繕の求めがくるわけだが、そうした場合にはまた修繕費をまきあげるといった類いであった。しかもこうしたことは自動車業界に限らずアメリカの産業界全般の傾向であった」としている<sup>10)</sup>。

かくのごときは、結局のところ顧客を失うこととなる。経営的とは未来志向的ということであり、広範な社会的支持をえて、始めて可能となるものである。フォードの非難したところは反社会的な目先きの営利主義であった。

筆者は「反社会的営利主義」と「社会貢献的営利主義」を峻別する。顧客を満足させ、社会の発展に貢献するがゆえに、えられるところの利潤が

9) 山本安次郎『経営学要論』1975年（第16刷）277ページ。

10) Henry Ford, My Life and Work, 1922, pp. 37-38.

経営利潤である。このような経営的営利主義が社会貢献的営利主義である。

反社会的・短期的営利主義に走る企業と広範な社会的支持を獲得することによって長期的営利主義を達成する企業は、きびしく区別されねばならない。「よき経営とは、その未来を経営することだ」<sup>11)</sup> (To manage a business well, is to manage its future.) からである。

この、「企業と顧客」さらに「企業と社会全体」の関係について、コロンビア大学経営大学院長のコートネー・C. ブラウンがつぎのごとく指摘した。まず「会社が自らを助ける最も手近な道は、自らの顧客を助けることである」<sup>12)</sup> とし、「成長を続け利益を上げる企業は、企業の存立を可能にする社会全体と完全に両立するものであり、かつその社会全体に利益をもたらすものである。」<sup>11)</sup> 筆者は、この見解に同意する。

松下幸之助氏が1939年(昭和14年)、社内に通達した「経営の心得」には「よき経営は社会を益し、あしき経営は社会を毒す」<sup>15)</sup> とある。このとおりだ。この2つを分けて考えることが必要である。

売手よし、買手よし、三方よしの近江商人の経営哲学もまた同じ性質のものである。足立政男教授の「永続と繁栄の道に学ぶ」研究によれば「江戸時代の石門心学の創始者・石田梅岩が『真の商人は先も立つ、我も立つことを思うなり』と宣言し、商人道の拠って成り立つ大義を明らかにし、そのように振る舞う商人は『福を得て、万人の心を安んずる』ことができるとした」<sup>16)</sup>

---

11) Theodore Levitt, *Innovation in Marketing*, 1962, Preface P. I.

12) 13) 14) これは下記へ提供している序文の一節である。

Charles G. Mortimer, *The Purposeful Pursuit of Profits and Growth in Business*, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1965, Preface.

C. G. モーティマー著 木村尚雄・村上俊彦訳『考えぬく経営』ダイヤモンド社, 1967年, 序文5・6ページ。

15) 松下幸之助『人を活かす経営』PHP文庫, 1989年, 171ページ。

16) 足立政男編著『「シニセ」の経営—永続と繁栄の道に学ぶ—』(学)広池学園出版, 1993年, 382-383ページ。

「売人も悦び申すべし」「得意も弁理を悦び申すべし」「第三者また悦び申すべし」とある<sup>17)</sup>。売手と買手は分りやすいが、ここで注目すべきは第三者もまた、ということである。「経営の原点にこれをすえるべきである」<sup>18)</sup>とされている点に筆者は同意する。かつてある大経営学者はつぎのように述べられた。

「みんなが個人主義に徹底すれば、社会はよくなる。私なんかそういう風に考えている」「個人主義でない人間はない」ともされた。前記したヘンリー・フォードが批判したような目先の利己主義 (egoism) と視野の広い個人主義 (individualism) とは本質的に異なるものである。

## (2) 顧客の創造

ドラッカーは企業経営の目的を「顧客の創造」にあるとする。経営思想家としてのドラッカーの卓越した見解に筆者は深く敬意を表する者であるが、ただ一点、彼の営利原則否定論には組しえない<sup>19)</sup>。筆者の場合「顧客の創造」のための「顧客の創造」ではなくして、「経営利潤」を獲得するための手段としての「顧客の創造」である。

## (3) マーケティング

マーケティングと販売は異なる。調達・生産・販売という場合の販売が販売である。レビットも経営のひとつのファンクションとしての販売とマーケティングを区別すべきだとしている<sup>20)</sup>。レビットのいう経営全体を「顧客を創造し、顧客を満足させる有機体」<sup>21)</sup> (customer-creating and customer-satisfying organism) として捉えるコンセプトに立脚する経営全体的活動としてのマーケティングである。

17) 18) 同上。

19) これについては藻利重隆著『ドラッカー経営学説の研究』(1959年、森山書店)において明白である。

20) 21) T. Levitt, op. cit., P. I.

(4) 研究開発

研究開発というとき製品研究開発と製法研究開発の 2 つがある、とする解釈が一般に行われている。技術的研究開発として両者は同種のものとして理解されている。しかし両者は区別して捉える必要がある。森説における R & D as an Operational Work in Industrial Firm とする場合の R & D とは Product R & D である。これはすでに 1960 年に発表されたイギリスの W. Brown の著書においても下記のごとく明記されている<sup>22)</sup>。経営におけるオペレイショナル・ワークとしての D. M. S. についてである。

D : Product Development

M : Manufacturing

S : Sales

明白に Product D. であり Process D. は含まれていない。Process D. は彼においてスペシャリスト・ワークをなすのである。本論文でいう研究開発もまた商品ないし製品の研究開発である。古林喜楽博士の言を借りるならば new or better goods の研究開発である。

もちろん、このような水準に達する以前の企業にあっては、一般に行なわれているごとく、製品研究開発と製法研究開発を同種のものとして扱われて支障はない。

この製品研究開発に関して日本でつぎのようにいわれたことがある「製品はできたが商品はできなかった。」ある地域での技術開発指導機関の長の発言である。

筆者はかつて AMA (American Management Association) での Japan Seminar (メインテーマ : How to do business with and in Japan) で発言の機会 (1964 年) があつた。与えられたテーマはつぎのとおりであつた。

Japanese R & D — Research Areas, Innovation & Development —

「同時に R & D についてのあなたの理論的見解を含めてもよい」とされ

22) Wilfred Brown, *Exploration in Management*, 1960, P. 150.



た。そこで“マーケティングと研究開発の関係”についてつぎのごとく指摘した。

「研究開発の結果をマーケットにもち込むのでなしにマーケットの問題を研究開発にもち込むのでなければならない」と。

これに対してフロアーから深くうなづいてくれた人がいたことを明瞭に記憶している。

#### (5) 人間組織

人間組織 (human organization) のことをいう時、まず問題となるのは人間であり、「個人」である。

こうしたすぐれた個人のうちなる資質と great organizers の双方が相まってすぐれた人間組織が生まれる。これが本論文の中心課題となる。

もとより、経営全体を統括するこの great organizers のもとで営業、製造、人事、経理等と研究との「横のコミュニケーション」ができていること、当然の前提である。本論文では、この「横のコミュニケーション」はとくに取りあげない。ここでは専ら「縦のコミュニケーション」を課題とする。

## 2. 資質、試練、師匠の 3S

広島修道大学の現役であった頃、筆者は修大の調査研究費（正式の名称はしっかり記憶していない）を受け企業訪問研究の機会をお与えいただいた。それで、兵庫県尼崎市にあるクボタ技術開発研究所を訪問することができた。この時、技術開発研究所の担当役員の方から教えていただいたのが、この 3S であった。

その方が、森教授が来られるのなら「挨拶したい」とのことで、お目にかかれたのであるが、挨拶にとどまらず存分にディスカッションをエンジョイすることができた。実は同社へは1960年代後半に、筆者は「技術者のための経営教育」ということで大阪・難波の本社へひと月に1回の割で参上、量産と非量産に分け、前者では「研究管理」、後者では「設計管理」、

共通テーマとしては「生産管理」といった具合に、技術教育課の担当で社内セミナーを実施していた。このセミナーに参加されていたのが若き日の前記・担当役員のお方であったわけである。この3Sは本論文にとって相当重要な課題であるから、それぞれについて考えてみることにする。

(1) 資 質

「あの営業センスは生まれつきだといわれているトップ・セールスマンがいる」と筆者が申しあげたところ、上記・役員氏から「そういうことだ」との答が返ってきた。

われわれには、その人ならではの天からの「賜わりもの」が与えられていると思う。修大の建学の精神も、そこにあることを筆者は教えられた。

ドラッカーは来日の際、「私は“見る人だ”と13才の時に分った」と述べた。製造し、販売する人という“する人”ではなしに、それを外から観察する“見る人”として、彼はたしかに卓越したものをもっている。“する人”とともに“見る人”も必要だ。

「あの営業センスは…」といわれた人物に関して、別の人がつぎのようにも指摘した。

「商才がある。変わり身が早い。」

「商才がある。ジグザグ・コースだ。」

上記にいう営業センスとか商才は先天的なものである。そういう才能に恵まれた人が大学等ですぐれたマーケティングなどのレクチャーを受け、訓練されると、みがきがかかるということだ。「玉もみがかざれば光なし」といわれるが、玉であることとみがきがかかることの両方が相俟つてのことである。先天的と後天的だ。

たとえば、ということで営業センスに関して述べたが、経理事務にたけた人、IEや経営企画室等スタッフ部門の職員として適格な人、そして企業として何よりも重要な経営トップとしての資質に恵まれた人など、各種分

野で活かされうる天賦の才能が、それぞれ与えられている。もちろん欠点のない人間はない。ここでの議論は一長一短を前提にしての話である。

種類は違うが、その人ならではのものを誰もが与えられているならば、お互いにそれを認め合うことがよき「人間関係」を形成するうえにおいて肝要であろう。2000年前の本「本の中の本」とされるバイブルに「互いにひとを自分よりも優れた者としなさい」（パウロ）とある。まことに、そのとおりだ。

よくいわれているように教育とは「引き出す」（educate）ことである。自分自身を発見できずに生涯を終えることは残念なことだ。本人自身が自分自身を見つめ、彼／彼女が自分自身を知るのを助けるのが教育者の役割であろう。

## (2) 試 練

MITのスローン経営学部（Alfred P. Sloan School of Management）のR & Dを専門とされるマーキス（D. G. Marquis）教授は「よい研究をするには“研究というものについての研究”（Research on Research, R. on R.）が必要だ」とした。筆者は1964年に東京経営管理協会の新製品研究開発チーム（筆者はコーディネーター）で同学部（その直前までスローン経営学部は工業経営学部（School of Industrial Management）であった）を訪問したときにマーキス教授のレクチュアを受けることができた。その結果はつきのごとくであった。

膨大な事例研究の結果のようであるが、「ハイスクールとかユニバーシティーの頃に困難に挑戦し、乗り越えた人が、10年あまりして、すばらしい研究テーマにめぐり合っている」とされた。日本でもよくいわれているように「若い時の苦勞は買うてでもせよ」と、チームの人達とも話し合った次第である。

ハングリーこそがベンチャー・スピリットの基盤だとされているが、そのとおりであろう。

しばしば宗教の言葉を引用して恐縮だが「せん方（なすべき方法）つくれども、望みを失わず」（バイブル）とされている。せん方つきたが望みを失わなかったという実例もある。まさにハングリーの極限状況のなかにあっても望みを捨てなかった、というような人材をこそ探すべきだ。“草の根を分けてでも”である。これこそが経営革新のキーファクターであるからだ。

### (3) 師匠

「よき師匠につくことこそ、その道をきわめる王道だ」といったアーティストがいた。もちろん、ここにいう師匠とは大学でのゼミの指導教授というような師匠だけではない。「人みなわが師なり」といわれているように多くの人びとから教えられることの大切さは図り知れないものがある。

「理論家は実務家に、実務家は理論家に」「技術家は事務家に、事務家は技術家に」「文系は理系に、理系は文系に」といった具合にである。外国人という異種に学ぶこと、当然である。

## 3. 年齢・性別・国籍・人種・学歴

### (1) 年齢・性別

「年齢や性別の差別なしに」（without distinction of age and sex.）といわれる。アメリカに「年齢差別禁止法」があるが、筆者の経験でもアメリカ向けの履歴書には、生年月日は書かないこと、とされた。日本はまず生年月日から始まる。

アメリカでは、まず現職である。某・米人社会学教授によると、現職に達するまでのストーリーをみる。アメリカ人はサクセス・ストーリーに興味をもつ人が多い。現職から降りていき学歴にいたる。

定年制を考えてみよう。日本の大学の例では、たとえば神大・阪大・京大はみな63才定年である。このうち某大学の名誉教授は定年になれば講義

もしない、という。筆者の知人である UCLA の名誉教授は退職したが、講義はしているとのことだ。ドラッカーは92才段階でクレアumont大学の現役である。

日本は一律主義だ。これが問題のポイントである。健康で、有能で、人間的にも教師として適格であるとすれば、それを活用するのが人的資源管理 (human resources management) だと思っただが、それができない。一律主義でなければ人びとはおさまらないのが日本の社会である。「なぜ彼だけが…」というわけだ。

「人」「物」「金」「情報」というが、これらの経営資源を活用する経営管理で最も重要なのは「人」すなわち人的資源管理である。これを変えていかなければならないだろう。

「女性の時代」である。女性ならではの感性を活かした人的資源管理がますます重要性を増してくるであろう。性差別のごときは本質的にあってはならないのである。「性」によって違う、のではなく「人」によって違うという「個別性原理」(村本福松教授)で考えるべきは当然である。

## (2) 国籍・人種

一例であるが、「国籍は関係がない」とするのがエクサドスの場合である。インド人起業家 B. K. チャンドラセカーは38才 (1999年) の「エクサドスの創業者兼会長」である。NIKKEI BUSINESS によれば「ハイテク企業が集中するシリコンバレーなどの西海岸は…発掘の対象は、独創的な技術や事業構想をもつ“人”である」とし「有能な『人』で武装した企業には巨額の投資資金が入り込む。国籍も関係ない。」「徹底した人間中心主義が成功の鍵を握る」(シリコンバレーの有力投資銀行幹部) 世界だ。日本もこういう世界を目指すべきであろう。筆者の友人の社会学教授もハダの色の違いは関係ない、とする。当然だ。

(3) 学歴についての考え方—複合要因—

「頭もいい」「努力家だ」「人間的にも、立派だ」というような人でも、「家が貧困だ」「両親が離婚した」「特殊な社会情勢があった」というような事情で、いわゆる有名大学を受験できなかった、進めなかったというような事例が多々ある。

この問題も、「一律主義は間違いだ」ということになる。かつて、ある経営学者がつぎのように言った。

「いろんな場合がある。」

正解だ。

エルトン・メイヨーの「物事は複合的なものだ」とする見解を聞こう。彼は「反復活動と単調感」について、反復作業であれば必ず単調と感ずるとはかぎらないとして、つぎのごとく述べている。

「ある特定の結果はすべての人々にひとしく作用するなにか一つの原動力によって起こり、しかもこの原動力が存在するときは必ず同一の結果を生ずるといふやうなぐあいにしておこるものではなく、それはむしろいくつかの原動力がともに特殊な性格のものに作用して、その結果を生ずるのである<sup>23)</sup>」と。見事な見解である。この見解は「反復作業と単調感」に関する下記のような分析によるものである<sup>24)</sup>。

文字の上からいうと「単調」とは「一本調子であること」を意味する。それは変化のないもの、あじもそっけもないもの、砂漠のように平々坦々たるもの、なんら知性的な刺激や感情的な変化をも人に感じさせないような状態といったような印象をあたえる。しかし、この反復作業を単調と感ずるか否かは「人によって異なり、同じ人でもときによって変化する」と

23) Elton Mayo *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933, P. 27.

村本栄一訳『産業文明における人間問題』(社)日本能率協会, 1956年(再版), 40ページ。

24) *Ibid.*, PP. 35-36. 訳書36-38ページ。

指摘し、つぎのような観察事例をあげている。

スミス女史はつぎのように述べている。「筆者は最近、ある期間、同じ反復作業を行なっている2つの工場に行ってみた。そのなかの一工場ではうっとうしさを訴えるものが多く、じつに不平そのものの状態にあった。しかしもう一つの工場では、そのようなことはまったく見うけられなかった。前者においては、大抵のものが、現在の仕事をしかたなくやっているのだ、といったような状態を示していた。しかし後者にあつては、現在の仕事に等しく喜びと幸福感をいただいていることがはっきりと読みとられた。前者においては誰一人として仕事に興味をよせているものはなく、もちろん団結心などぜんぜんなく、まったくしまりのないだらけきった状態が全体を支配しており、彼らの寄せている唯一の関心といえば、それはただ一週間分の給料を受け取るだけであり、この関心も持続性のないものであった。しかるにもうひとつの工場では、労働者は日ごとにその仕事の成果に興味をもち、上役には、その仕事の値打ちを認めてもらうことを希望し、人と人とをむすびつける多くの社会活動にも非常な関心を示していた。反復作業とは、じつに、織物全体のなかの一本の糸であつて、その織物全体ではない。」

この事例によつても、同じ反復作業であつても結果は違ったものになることは明らかであろう。物事は複合的なものだ、ということである。

戦前の日本社会は、まったく学歴社会であつた。そうだといえる事例は山ほどある。戦後もなお続いていた。筆者の見るところでは、やや変化のきざしが見え始めたのは1955（昭和30）年頃からだろうか。この年は、朝日新聞にシユムペーターのイノベーションが技術革新の訳語で登場したときであつた。敗戦からの「復興の時代」から脱し、「技術革新の時代」に入ったといえよう。学歴主義から実力主義に移行する社会的要請が生じてきた時代である。さらに1960年ごろから日本は高度経済成長期に入り、80年代の好調期を経て、90年代の不況期から、日本はなお完全には脱出しえないでいる。「実力主義の日本」になる必要がある。

もちろん好ましい例外もある。某大企業で、旧制・工業学校卒の学歴だけで社長になり、世間の注目を集めた例がある。その大会社の創業経営者は「あの人は実績で社長になった」と述べていた。この世の中は実績である。実績に現れる実力が問われる社会であるべきだ。こうした企業が増えることが望ましい。

「スイスの国際経営開発研究所 (IMD) の発表 (2002年4月29日) によれば、02年の世界競争力ランキングで、日本は調査対象49か国・地域の中で30位になった。10年前に比べたら大変な落ち込みである。

日本がこうした国際競争力の低下から脱出するキーポイントはもちろん人間である。いうまでもなく複合要因に基づくものであろうが、中心は人間だと筆者は考える。位置づけ (placing) の問題だ。さきのエクソダスの経営者についていわれている「人財主義」こそが今こそ問われねばならない。(人材主義を人財主義ともされる)

表1 競争力ランキングで日本は49か国・地域の中で30位

■競争力ランキング■	
(カッコ内は)	
昨年の順位)	
1(1)	米 国
2(3)	フィンランド
3(4)	ルクセンブルク
4(5)	オランダ
5(2)	シンガポール
6(15)	デンマーク
7(10)	スイス
8(9)	カナダ
9(6)	香 港
10(7)	アイルランド
.....	
15(12)	ドイツ
16(19)	英 国
22(25)	フランス
23(23)	スペイン
30(26)	日 本

この調査で日本は90年代初めまで首位だったが、その後後退を続け、去年は26位に、今年にはさらに、チェコ (29位)、中国 (31位)、イタリア (32位) と並ぶところまで落ちた。

首位は引き続き米国が占めた。

ランキングは「経済の状況」「政府の効率性」「ビジネスの効率性」「インフラ」の4分野、計314項目に順位をつけ、総合点をはじき出している。」

(朝日新聞)

出所：朝日新聞2002年4月30日 総合  
注)・印 日本 引用者付す



#### 4. 上位権限説と権限受容説

##### (1) 上位権限説の典型——ヘンリー・フォード——

具体的な事例で考えていこう。上位権限説とは何か。ヘンリー・フォード（1863-1947）である。ドラッカーはその著書に「フォード物語」（The Ford Story）なる1章を設け、つぎのように述べている<sup>25)</sup>。

「同族会社であるフォード社は、経営財務上の数字（financial figures）は一切公にされなかったし、経営の諸統計も老フォードを中心とするごく一部の首脳者の手に握られていた」<sup>26)</sup>。

「金に心が奪われては、良い仕事ができない」<sup>27)</sup> といった人のすることではなからう。

「全重役を対象とする秘密警察（secret police）は重役の積極的な発言や行動をすべてヘンリー・フォードに通告することを任務とした。重役が経営上の権限や責任を自分の手に握ると、すぐさま解雇されるのが常であった。フォード警察の長官ハリー・ベネット（Harry Bennett）が社内で絶対権力をもつに至ったのは、まさに彼が老人の意のままに動き、かつ経営上の位置につく経験も能力もない男だったからである」<sup>28)</sup>。

広島修道大学学術選書14, 森 俊治著『アメリカ経営学の再吟味』97ページを参照せられたい。

われわれはここで、驚異的な高賃金を払いながら、クルマの価格を10分の1にも20分の1にも下げたフォードのマス・プロダクションの偉業を

25) 26) Peter F. Drucker, The Practice of Management, P. 113. 訳書163ページ。

27) H. Ford, My Philosophy of Industry, 1920, P. 82.

28) Drucker, Ibid., P. 114. 訳書164ページ。

けっして見逃すべきではない<sup>29)</sup>。

アメリカ経営学の出発点をなすテイラー主義の高賃金・低労務費 (high wages and low labor cost) が可能であることを実証したのはフォードである。フォーダイズムでは低価格・高賃金 (low prices and high wages) であったが、テイラリズムとは相互に独立的に同じものを目指し、かつ達成した。

(2) 近代組織論の原形——ピエール・デュポン——

「ピエール・S・デュポンは深遠な精神の持ち主として他に抜きん出ている。彼は、基本的なことを認識し、大きな危険をとまなう決定については十分な支持を与えた。彼は、こまかなことから、離れているように努めた。彼は人びとのうしろの方にとどまって、若者たちに、より多くの活動の余地を与えた。」

The Great Organizers by Ernest Dale, Ph. D. Original Edition Published by Mcgraw-Hill Book Company, Inc. New York Copyright C 1960, by Ernest Dale P. 86.

岡本 康雄訳『現代の企業組織と経営者』1962年、ダイヤモンド社、111ページ。

(注、この態度・姿勢は多くの人びとに共感を与えるものであることを筆者は各種の機会に実感した。それで、重要と思われるので参考のため原文をあげておくこととする。

(Pierre S. du Pont was distinguished as a profound mind, a man who recognized the essentials and backed the great risky decisions to the hilt. He studiously kept out of details. He stayed in the background to give more leeway to the younger men.)

アメリカの組織論とくに近代組織論 (Modern Organization Theory) の

29) 森 俊治『アメリカ経営学の再吟味』73-74ページ。

原形を筆者はここに見ることができると思う。

筆者は、この指摘を他の人から聞いたことがない。バーナード (Chester I. Barnard) を祖とする近代組織論は、わが国の経営学界や組織学界で、さかんにとりあげられてきたが、具体的な上記のごとき特定の経営者個人に関して、ひとことで示された例を筆者は寡聞にして知らない。

経営学の本場はアメリカである。これを否定する人はまずいないであろう。このアメリカ経営学の中心は組織論だとする見解がある。この組織論には伝統的組織論と近代的組織論とがある。「組織のために個人はある」とする考え方を逆転させて「個人のために組織はある」とする視点は「個人は去り組織は崩壊する」<sup>30)</sup> としたバーナードに始まる。この壮大な近代組織論のエッセンスを上記ピエール・デュポンにその原形を見ることができる、と筆者は考える。

もちろん、これ以外にもある。たとえば、THE HP WAY にみるパッカード (David Packard) 会長の統制管理 (management by control) への批判である。

### (3) 統制管理批判——パッカード——

「統制管理は軍隊のようにきびしく統制されたシステムである。人びとには個々の仕事が割り当てられ、言われた仕事を正確にこなすことを期待され、『組織全体の目標』 (the overall objectives of the organization) についてはあまり知る必要がない。」<sup>31)</sup> さらにつぎのように述べている。

「軍隊組織 (military type of organization) のように、トップの人間が命令を出し、それが下へ伝えられていって、最下層の人間は疑問も理由もな

30) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*. 1938, P. 182.

31) David Packard, *THE HP WAY — How Bill Hewlett and I Built Our Company —*, 1995, P. 152.

伊豆原 弓訳 D. パッカード『HP ウェイ——シリコンバレーの夜明け』日経BP出版センター、1997年、1版3刷、176ページ。

く言われたとおりのことをする組織もある。HPはこのような組織にしたいくなかったし、今でもしたくない。」<sup>32)</sup>

これが重要である。これを尺度とし、規範として、企業であれ、大学であれ、その他の組織体であれ、組織管理者 (executive) は自問自答すべきであろう。

「組織の目標を達成するには、人びとがその目標を理解し支持していなければならない。また、共通の目標 (common goals) に向って進む際に、自分が部門や組織のために最適と考えた方法で進む自由が与えられていなければならない」<sup>33)</sup> という。

そして従業員が仕事に励むのは——としたうえで「自分がこうすべきだと思った方法で仕事ができる自由がある場合だ」としている。

#### (4) 命令はできない——ドラッカー——

「貴方には命令権がない」(You don't have command authority.) とするドラッカーの「新しい社会では、管理者は、自分に命令権がなく、支配することも支配されることもない状況で管理を行う方法を学ばねばならない」(1993年) とする見解は至言といえよう。「有名なマネジメント・コンサルタントであるドラッカー」とした上で、彼がハーバード・ビジネス・レビューの1993年春季号で書いたこの見解を、パッカード会長は支持している。

#### (5) 上位権限説批判——田杉 競教授——

上位権限説に対立する概念が権限受容説である。両者の相違について田杉 競教授 (京大・経済学部) は以下のように述べている。

「上位権限説をとるものは、まず組織や制度を形成する者が組織の中心的地位を占めて、そこに決定権を留保し、また組織の構成員に除名、懲罰のごとき外的強制を加えうる事実、さらにそのことが組織の統括のうえから

32) Ibid., P. 128. 訳書151ページ。

33) Ibid., P. 153. 訳書177ページ。

必要であると考えから、権限は上位に授与されていると考える。かくのごとき決定権や強制権はいかにも権威であるかごとく見える。しかしバーナードをしていわしめれば、そのようなものがあったとしても、構成員たる個人、とくに部下の者がこれを受け入れなかったならば、事実上その決定や命令は実行されず、権威は実効ある権威とはならないのである。権威のごとくみえる仮構 (fiction) があるだけで、それは権威と呼ぶに値しない。<sup>34)</sup> まったく、このとおりである。まさに仮構であるにすぎない。

#### (6) 遠心的アプローチと求心的アプローチ

「個人が協働に参加して組織の構成員になったのちにも、彼のすべての行動が組織の目的に奉仕するのではなくて……個人は組織という非個人的体系の目的にサービスを提供しながら、他方では依然として個人としてとどまり、個人の目的をも追求する。」<sup>35)</sup> 「組織に生け捕りにされた人間」ではないのである。

「組織の構成員であると同時に、個人である」ということだ。そういう2元的人格<sup>36)</sup> (dual personality) をもつ個人を「いかにして組織のために有効に協働させるか」が組織管理者の課題となる。

「伝統的組織論におけるがごとく、企業経営という組織体から出発し、その諸機能の分析を通じて、それが組織の各部分によっていかに分担され、かつ全体的に統合されるかという考察順序を追う」<sup>37)</sup> のが求心的アプローチである。

これとは「まったく反対に、個人から出発し、個人がなにゆえ組織を構

34) 田杉 競『人間関係』ダイヤモンド社、1960年、93ページ。

35) 田杉 競『人間関係』ダイヤモンド社、1960年、77ページ。

36) この dual personality は二重人格と訳されている。しかし日本語で「彼は二重人格者だ」といわれるような場合は好ましい意味ではない。それゆえ筆者は客観的な理論としての二元的人格と文字どおり訳している。新訳に参加した者の1人として、この点はもっと積極的に提案すべきであったと思っている。

37) 田杉 競『前掲書』76ページ。

成するか、組織のなかに個人を協働せしめる場合に、いかなる問題が生ずるか、また組織の活動を有効的かつ永続的ならしめるために、経営者の行なうべき管理機能はいかなるものであるべきか<sup>38)</sup>を論ずるのがバーナード組織理論における遠心的アプローチである。

田杉教授は「この問題を解決するのではなくては、組織は一時的にもその目的が達することができないばかりか、組織そのものの存続が危なくなる<sup>39)</sup>とし、「バーナードの遠心的考察をもってはじめて十分に明らかなものになる<sup>40)</sup>とする。「解き放たれた人間」だということである。

ここに遠心的および求心的という場合の「心」とは「個人」である。個人から出発して組織に及ぶというアプローチと組織から出発して個人に及ぶとする伝統的なアプローチとの違いである。

#### (7) 権威受容の理論——現代の主流——

ヘンリー・フォードに見られたように、バーナード以前にあっては上位権限説が主流をなした。組織の構成員たる個人が受容した時にこそ権威はあるとする考え方は少数派であった。だが今日の社会にあっては権限受容説ないし「権威受容の理論」(acceptance theory of authority)こそが現代的なものとして主流をなしている。現代的な社会にあってはである。

その意味で時代により国・地域によって違うといえよう。バーナードの *The Functions of the Executive* が著わされたのは実に1938(昭和13)年であった。筆者のごとき尋常小学校卒業の年であった。日本では世はまさに軍国主義に突入しようとする真最中であった。

その2・3年後のことであるが、筆者が旧制・工業学校の頃、配属将校(陸軍中尉)から「軍隊へ行って見ろ、将校といえは神様みたいなものだ」と聞いた。上位権限説の典型である。

38) 同上, 76-77ページ。

39) 同上 77ページ。

40) 同上。

日本でバーナーディアンとして知られる飯野春樹君（筆者とともに田杉競教授の同門下生）と話し合ったことであるが、「あんな時代によくこんな本がアメリカで出たものだ」とした。彼我の見解は一致した。

(8) 個人の尊重——ワトソン——

IBM のワトソン (T. J. Watson Jr.) もまた、その著 *A Business and its Beliefs*, 1963. の中でつぎのごとく述べた。「IBM 社は12万人余（注、1960年）の社員を擁しているが、その大部分は「強い個性をもった男女」(highly Individualistic men and women) だとし、「彼らは、『社会的な自由や知性の自由』(social and intellectual freedom) を大切にしており、どれほどの代償を払っても、それらの自由を放棄するとは考えられない」としている。筆者は、ここに近代組織論の出発点がある、と考えている。

(9) 経営者権限とその是認の根源——W. ブラウンの悩み——

W. ブラウンとその業績については、彼に対し指導的助言を与え、その著書に序文をよせているタビストック人間関係研究所のトリスト (Eric L. Trist, Chairman, Research and Training Committee, Tavistock Institute of Human Relations) が、大略、以下のごとく述べている<sup>41)</sup>。

経営の理論と実際を二つながら兼ね備えている者は多くない。ウィルフレッド・ブラウンはそのひとりである。本書は、彼の経営者としての20年にわたる行動と思索、開発と分析の結果から生まれたものであり、経営上の中心をなす諸問題について、新生面を拓くものである。

第二次大戦の直前、当時きわめて若年であった W. ブラウンは、グレイシャー金属会社 (Glacier Metal Company) の「会長および専務取締役」(Chairman and Managing Director) として、会社の全支配権を掌握した。その後の20年間に、彼は、経営者としての自分自身の行為の基底について、

41) Eric L. Trist, Foreword xiii-xxii in: Wilfred Brown, *Exploration in Management*, 1960.

もっとはっきり知る必要があるという問題を持ち続けた。

当時彼は「経営者権限」(executive authority)とその是認の根源について、深刻に悩んだ。これらのことが、はっきりするまで、彼は、部下を自分の感ずるままに、命令し為さるべき仕事の遂行へと、彼らを動員する自由をもっているとは考えられなかった。

W. ブラウンは、経営者権限が、どこまで、従業員から絶対的・独断的と認められているかを、まざまざと知った。この点がかぎり、企業経営において、経営者はその「部分的関与」(marginal participation)が期待されるのみである。この考えから、W. ブラウンは、他に先がけて、その会社内に「経営協議会」(work council)の異常に進歩した形のものを設けた。

こうしたことは、「人びとにすべて自由にやらせるのがよい」ということではない。研究者と経営者の関係で考えてみよう。アメリカでも多年にわたって議論されてきた課題であるが、つぎのような結論に達している。「トップマネジメントの研究開発への経営指導は、これが賢明に適用されるかぎりにおいては、多くの人びとが怖れてきたように創造力を窒息されるものではない<sup>42)</sup>」と。至言といえよう。

以上のごとく「現代企業の経営者」についていくつかの事例を考察してきた。ドラッカーのいう「命令はできない」ということは相当の訓練を要するものであることにとくに触れておきたい。この訓練は、先達からつまり他人からのものだが、まずみずからの「自己訓練」が不可欠である。そのためには「人間への探究」が欠かせない。

#### (10) 人間の本質観と近代組織論

人間には「自由の意思」が与えられている。天からの「賜わりもの」と

42) Management Research Department, Booz, Allen & Hamilton Inc., MANAGEMENT OF NEW PRODUCTS, 1969, P. 30.

森 俊治訳 『ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン新製品管理』大阪科学技術センター、1970年、60ページ。



森：経営革新における人間の問題

ともに自由の意思が与えられている人びとであることの認識が近代組織論の出発点である、と筆者は考えている。この見地からニューヨークの神学者・パーディングトン (George P. Pardington) の下記の言葉を考えてみよう。

「服従は自発的になすべきもの」

服従が自発的でないならば、それは名目だけにとどまり何ら価値を伴わないものになります。どんな場合でも、神は人に対して決して強制的になされることはありません。選択することも、決心することも人の自由の意思に任せて下さるのです。神はこのようにして善い方へ導いてくださるのですけれども、威圧的に人の意思の決定を神がなさるようなことはありません。したがって各自それぞれの意思が心地よく、喜んで従わないならば真の服従はありえません。無理に強いられる服従は腕力による服従であり、自発的服従は愛による真の服従であります。

The Crisis of the Deeper Life by Rev. George P. Pardington, Ph. D. from  
The Christian Alliance Publishing Co. 260 West 44 th street, New York,  
U.S.A

今井政太訳『霊的生涯の危機』1934年参照。

全能者・創造主にして、以上のごとくであるから、人間が他の人間との関係においてをやである。人の自由意思を尊重すべきは当然である。

結

経営—結局は人間の問題—

企業にかぎらず、大学や各種団体であっても、発展している例、衰退している例をよく観察すると、“結局は人間の問題だ”と、痛感する。

栄えている経営は結局、経営トップに人をえているがゆえである。逆に衰退の色を濃くしている場合も、その当事者が適格者でない、といえる場合が多い。

アメリカ経営学の出発点をなす科学的管理 (Scientific Management) も、それが発現した重要要因のひとつは適任・不適任の問題であった。肉体労

働者に「作業方法の研究」というような知識労働をやらせるべきではない、というのが「科学的管理の父」とされているテイラー (F. W. Taylor) の着眼であった。もとより科学的管理の別名としてのテイラーシステムは起こるべくして起こった複合要因の産物であるが、ここにいう適任・不適任は、その重要要因のひとつであったことは間違いない。

現代経営の very core といわれている研究開発の成功率についてのアメリカでの調査例で、かつて失敗率8分の7と指摘されたことがある。そしてこの高い失敗率の原因は、つぎの3つであった。

1. その新製品を人びとが買うことを望まなかった。
2. タイミングが悪かった。
3. その企業に適していなかった。

この3番目である。

個人としての人間、ことに研究者の場合を考えてみよう。

よき研究者とは——この課題のもとに、かつて筆者は、アメリカで「その条件に2つある」とする、つぎのような講義を聞いたことがある。

ひとつは「自分自身の立場が根底からくずれるようなことであっても、本当のことは、本当のことと、認めるような者であらせてください」と神に祈るような人である。

他のひとつは「どれほど冷や水をぶっかけられても熱を失わない」ような人である。

日本のある大メーカーの研究所長に、このことを申しあげると返ってきた言葉はつぎの通りであった。「そういう研究者こそ欲しいのだ」と。オーガナイザーとしての人間については、既に10人近い欧米の事例をあげたので、個人研究者についてひとこと取りあげた次第である。

個人ではなく、地域集団の傾向について、筆者はつぎのような事実を知ることができた。2001年12月3日、(社)大阪能率協会 (筆者の出身・大阪府

森：経営革新における人間の問題

立産業能率研究所・現大阪府立産業開発研究所の外郭団体・1925年～、現在、筆者・副会長)の会員交流会で、「森副会長の訪米チーム(R&D)の発表セミナーを」との要請があり、デュポン社を中心に、ヒューレット・パカード社や東海岸の「インターネット広告のメッカ」と呼ばれるシリコンアレー(Silicon Alley)のスマール・ビジネスなど「アメリカ企業のイノベーション」について講演を行った。講演後、事務局が出席者20名(全員、企業の経営者、大学関係者なし)にアンケート調査を行ったところ、予想外の結果が出てきた。下記事務局まとめである。

森副会長 殿 セミナーアンケート集計表です。  
 会員交流会でのご講演まことにありがとうございました。  
 セミナーアンケートをお送りいたします。  
 また下表の通り集計して見ました。

参加者	I. 商品戦略						II. 開発管理									III. ヒューマン・マネジメント			IV. 研究開発の形態					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(4)		
1				○													○			○				
2		○			○		○		○				○		○		○	○		○			○	
3					○	○		○					○										○	
4							○	○	○	○	○	○	○	○	○				○	○	○	○		
5	○			○		○	○		○				○		○	○			○		○	○		
6			○						○							○							○	
7						○	○								○		○		○					
8	○		○			○	○		○			○		○		○			○				○	
9	○				○		○	○		○						○				○	○			
10			○			○							○					○					○	
11		○			○								○		○	○								
12	○	○				○	○	○		○							○	○		○			○	
13			○			○				○					○		○	○					○	
14					○	○			○		○		○				○			○	○	○	○	
カウント合計	4	4	3	2	5	8	7	5	4	5	2	3	6	3	5	3	9	5			8	3	4	10

↑  
 平成13年12月4日  
 OMA事務局

カウント上位6以上

10 IV 研究開発の形態

(4) 経営における Operational Work としての研究開発  
 —生産過程の「なか」と「そと」—

9 III ヒューマン・マネジメント

(2) 優秀な技術者を管理職につけたところで、よい管理者がえられるわけ

ではない (ドラッカー)

- 8 IV 研究開発の形態
  - (1) 研究開発には「偶発的なもの」と「計画的なもの」がある (通説)
    - 1) ペニシリンの発見
    - 2) マンハッタン・プロジェクトによる原子爆弾の計画的な研究開発
- 8 I 商品戦略
  - (6) 競争価格
- 7 II 開発管理
  - (1) 赤字製品と黒字製品
- 6 (7) タテのコミュニケーション (経営者と研究者) とヨコのコミュニケーション (研究部門と営業・製造等)

この理論的支柱に大阪の業界人が重大な関心を寄せられたことは、筆者にとっては予想外であったとともに喜ばしいことである。この理論面について下記のごとき項目があがっている。普通はこうした常識的な項目が主となるとみられがちだが、である。

- ・優秀な技術者を管理職につけたところで…
- ・研究開発には「偶発的なもの」(ペニシリンのごとき) と「計画的なもの」(原子爆弾のごとき) がある。
- ・新製品の価格はコストによって決まるのではない。
- ・赤字製品と黒字製品
- ・タテのコミュニケーションとヨコのコミュニケーション

要するに「研究開発——生産過程の「なか」と「そと」——」という課題が首位を占めた。有効解答者14名のうち10名が、この問題に最大の関心を示したのである。

この生産過程の「なか」と「そと」という表現は、古林喜楽博士が森説につけて下さったものである。それまで筆者は「研究開発に始まり、物的製品の製造完了にいたる一連の生産過程」という表現をとっていた。森説にあっても、生産過程という表現はあったわけだが、これを「なか」と「そと」という絶妙の表現でもって森説を捉えて下さった次第である (公式

文書では1976年)。

修大院卒の于坤章氏（湖南大学管理学院教授）の下記表現における他説（L. A. Allen, G. G. Fisch, W. Brown らの、「研究開発をスタッフ・ファクションだとする通説は時代おくれた」とする説を、于坤章氏は他説とした）には、「生産過程」つまり研究開発を「生産を見る発想」がない。

### 3 説（通説，他説，森説）

ここにおいて筆者が座右の銘としている碩学の言葉をあげておきたい。

「理論を知らない実践は道を誤る。また実践を考えない理論は空虚である。だから、実践は実践のみに終始してはならない。同時に、理論もまた理論のみに終始してはならない。両者はその究極の点において、互いに他を予定することにより、はじめて自己の意義を完了するものである」（我妻栄先生が座右の銘とされた由、お弟子様の打越定雄博士による）。

前述のごとく、本論文で人間の問題という人間を2つの面で捉えている。ひとつはオーガナイザーとしての人間であり、他のひとつは、そのもとで活動する個人としての人間である。この2つが両々相まって始めて経営の発展が期待される。経営革新を基底において支えるものとしての人間および人間組織としたゆえんである。

故山本安次郎教授によれば、経営学は「経営発展の学」である。筆者も同教授の最後の力作であった編著『経営発展論』の執筆者の一員であった。

経営学は労務と財務といわれた。古林喜楽教授の『経営労務論』、古川栄一教授の『経営財務論』をもって、それぞれの代表作とみられる。これからは経営発展論が主流となるであろう。現実の問題の解決が、それを要請するからである。

### 付 記

筆者は1960年前後、数年間にわたって神戸の川崎重工業株式会社（含・

川崎航空機工業株式会社)の顧問をつとめた者である。担当はもちろんマネジメントであった。そして、その当時、会社の人びととの合言葉として下記の3つを提言した。

- 1, Catch the facts.
- 2, Earth を耕せ。
- 3, 管理の要諦は連絡関係にあり。

本稿で展開したところについても、各社ともまず Catch the facts. である。目次の各項目について実際がどうなっているか、あるべき姿との対比において現実を把握することである。

ゾレン (sollen) とザイン (sein) だ。ゾレン (当為) すなわち「当然あるべきこと」に対し、ザインは「ある」「存在する」事実であるから、本稿で述べたところをまずザインとして実態をキャッチし、各項目ごとにゾレンへの「プロセス」を研究し、設計することである。

この実態把握と提言について「アースを耕せ」は大いに役立つ。具体的には各項目について「どうなっているか」「どうすべきか」についてアンケートをとり、インタビューを試みることである。この効果は大きい。多くの人びとは現実をよく知っており、建設的な意見を数多くもっている。筆者の経験では、それは驚くばかりであった。“拙り起こす”のである。それを筆者は「アースを耕せ」と表現した。

拙り起こして出てくる問題点の多くは、筆者の経験したところでは上下左右のコミュニケーションであった。具体例で述べれば「遅れることよりも、遅れることの連絡のないことの方が問題だ」といった類いである。まさに「管理の要諦は連絡関係にあり」としたゆえんである。こうした具体的なレベルの問題を超えた「思想の運搬」や「考え方」の問題も含めてコミュニケーションを考えることが重要である。バーナードは組織成立の「必須の要素」(essential element) はコミュニケーションであるとした。是非、近代組織論の活用を試みてほしいものである。