

# 日本型経営システムの編成原理

梶 本 邦 夫

序 章

## 1. 問題の所在

しばしば我々は「経営文化」と言う表現を使うが、果たして共通認識の下で経営文化を理解してきたのか。筆者は、1989年の論文で『経営文化形成過程における透過膜試論』を発表し、また1996年にそれらの仮説の追考を『経営風土・文化・透過膜』としてまとめた。

その後1999年には、国際経営学会(International Federation of Scholarly Association of Management IFSAM, 中国上海市、復旦大学)で「西洋と東洋における経営文化比較」(A Comparative study on Oriental and Occidental Management)という大会の共通論題に合わせて、前記論文に修正を加え(英文)発表し、一定の国際的評価を得たと考えている。またその時、複数のセッションの司会も担当し、各国から参加した経営学研究者、特に中国の研究者との交流ができたことは幸いであった。大会では多くの中国の研究者の発表があったが、彼らの多くが、「孔子」(Confucius, Confucianism)研究を経営文化研究の中心課題としていることには驚かされた。

大会期間中に、復旦大学の経営(管理)学研究所の教授から、中国経営管理学会の孔子研究の評価について質問されたが、「孔子の教え(儒教・Confucianism)」が改革開放経済の進展、国営企業の民営化が進む中国企業の経営理念の中心的位置を占めていることに驚いたと回答した。その時ふと以前に「現代中華人民共和国の商業」を発表し、名著刊行会に取り上げていただいた論文を思い起こした。当該論文では、中国の企業活動の原点は「大官小話」すなわち“大きなことは国が関与し(「国営」の意)、地方や地域の活動は自由である”とする考え方が、社会主義市場経済下にある中国における企業活動の基本原則であるという、黒竜江商 商学院の哉 妝樹教授、机教授、曲 更科教授との対話(1986年11月、大阪府立産業能率研究所)を引用・紹介し、筆者自身もそのように理解してきたが、その後、中国の経営文化の原点が孔子にあり、その成果が大官小話ではないのかという思いが深まり、今後孔子思想と中国の企業経営の底辺に流れる経営文化について研究を深めたいと考えている。

さて本論における問題意識は、今まで筆者が研究を続けてきた、いわゆる風土や文化が形成

される際に重要な鍵となる「透過膜 (filter) 仮説」を、さらに吟味し深め、理論構築のために必要な修正を加え、仮説からの脱皮を図り、日本的経営形成の要因を明確にすることにある。

すなわち、企業には固有の行動様式、風土があり、固有の文化が存在すると仮定するなら、それらはどのようにして形成されてきたのか、またそれらの集積としての日本的経営（日本経営学）が存在するとするなら、それはどのような特質を有し、他の経営学、例えばアメリカ経営学やドイツ経営学等とどのように峻別されるのか、今までの筆者の研究をもう一步深めてみたいと考える。

## 2. 研究課題

戦後の我が国企業の様々な活動と、それらを対象とする経営学の歩みを振り返ってみた時、企業、すなわち「人間の組織」の根底に流れる「人間そのもの」に関する研究と企業での適用実験に多くの努力が傾注され、企業も積極的にそれらを受容してきたかのようにみえるが、しかし実際の企業活動の奥深いところに流れる論理は、むしろ「組織の定型原理」の優先にあったのではなかったのかという思いが、折しも 1960 年に公刊された Douglas McGregor の “The Human Side of Enterprise” を読み返している時に改めて感じさせられた。マクレガー経営学の持つ人間の側面の研究と企業での適応システム、またそれ以前の間人関係学派やバーナード等における「人間の行動とその組織に関する研究」は、確かに企業に多くの示唆と実益を与えた。しかもこの様な行動科学的接近が、統一理論を求め混迷する経営学の主流となり、企業経営者達に新たな希望を与えたかにみえたが、残念ながら経営学の全体像を提示しえなかった、あるいはそのような期待こそ誤りであったことに気づかされる結果となり、多くの貢献は認められるとしても、経営学の一分野での成果としての域を脱し得なかった。

しかしながら、この様な期待と混迷のもとでも、実際の経営に携わる経営者達は、我々研究者以上に状況への認識に冷静かつ柔軟で、批判的な従来型の組織の定型原理を組織内に温存しながらも新たな研究の成果を、経営者独自の価値判断で取捨選択し、したたかに推移を見守ってきた。

この様に経営学の統一理論構築は、H. クンツのマネジメント・ジャングル論を待つまでもなく、我々の大きな命題として残存しているが、次々に展開する企業活動における課題解決に翻弄され、行く先が見えない経営学固有の問題として、今なお未解決の状態にあると言える。

さて本論で展開しようとする日本型経営の本質と、その基本原理としての経営文化における透過膜試論も、このような意味では、ますます経営学の領域拡大と分散化を助長するという批判を受けかねないが、そもそも「学」に完全なまとまりを期待すること自体が問題で、その時々における達成領域が「学」であると認識し、本論では人間行動の成果としての文化、換言

すれば、企業は人間の創造物としての文化的成果であるという視点から、文化と企業との接点を模索したいと考えている。

すなわち我々は今まで、組織の定型原理、人間の行動と意思決定、企業の様々な生産方式等を対象に、構造、機能、環境といった事業戦略の側面から組織としての企業を捉えてきたが、その根底には組織効率、換言すれば極大利潤の獲得といった暗黙の共通認識が存在し、全ての研究目標が潜在的であれ顕在的であれ、その不変の目的に収斂してきたし、これからも企業と利潤の関連は、資本の論理を建前にするかぎり無関連でありえないことも事実である。

しかし企業目的を唯一利潤極大化に求めるといった従来認識は、必ずしも現代の経営者達の共通認識でなくなってきており、企業目的の多様化・多角化の流れの中で、企業独自の行動様式としての経営文化への取り組みも、今まで補完的であっただけに、今後の企業研究の1つの課題だといえる。

この様な経営目的の多様化は、経営者意識の変化だけではなく、消費者あるいは従業員としての日本人の中にも浸透している。例えば NHK の日本人の意識構造に関する世論調査でも「能力のすぐれた人」より「人柄のよい人」、「てきぱき型」より「なごやか型」という「情緒志向」が増大し、今までのような「能率志向」は減少している（NHK 世論調査部、1991）と結論付けている。

すなわち、青木阪大教授の言う「中間社会」の中で、画一化した日本社会と日本人は、個性を殺し「皆が同じ」主義を貫徹してきたことは事実で（青木保、1995年8月19日「読売新聞」）、企業においても極大利潤達成のために ZD 運動・QC・TQC・CS 経営等、企業目的と従業員の目標が1つになることを求められ、またそのように実行されてきた。

この様な状況の下で経営文化に関する研究は、すでにアメリカにおいては超優良企業 (excellent company) の超優良たる要因検索の1項目として捉えられ<sup>1)</sup>、重要な経営戦略の要素と考えられているが、我が国では異文化理解といった初歩的段階にあり、企業の海外進出の際に、現地従業員の雇用や日本国内で雇用された外国人従業員とのコミュニケーションの円滑化、外国企業との取引の際の障害を少なくするといった目的で出発し、一部先進企業において戦略要素として考え始めているといった段階であり、アメリカ企業と日本企業の経営文化に関する理解やアプローチに異質性があることも事実だと言える。

すなわち、アメリカ企業の取り組みは、利潤を背景にした明確な戦略として位置付けられているが、日本ではむしろ外国人や外国企業との文化摩擦解消の手段としての異文化理解の促進、また社会的存在としての企業の社会貢献といった諸側面が文化戦略の視点に置かれていると考えられる。経営文化を企業活動の一分野として考える場合、当然利潤目的を念頭から拭うわけには行かないが、前述の経営目的の多角化の流れの中で、社会貢献の派生的果実としての

利潤に貢献するといった志向が肝要の様に思える。

さて、経営学とりわけマーケティング論や流通論を主たる対象としてきた筆者にとって、本論においてこの様な接近を試みることは、まさしくカオスの世界に手を染めることになり、先行研究の内容に大きな恐怖を感じるが、しかし今までの研究とカオスの世界との融合あるいは破壊への夢、また社会科学的方法論で文化を切り刻むエクスタシーは、研究者しか味わえない爽快なものではなからうか。

## 第1章 経営文化の形成原理

本章では、いわゆる風土や文化がどのようにして形成されてきたのか、今までの先行研究を吟味しながら、筆者独自の風土、文化の形成過程論とそれらの理論を基礎に経営文化の形成過程を論じてみたいと考えている。

### 1. 文化・文明・風土に関する先行研究

文化と文明に関する先行研究における文化の定義は、研究者によって様々で、少なくとも100以上の定義があるのではないかと研究者もあり多種多様である。

また「文化」(culture)と「文明」(civilization)の定義上の差異が不明確で、先行研究の中でもほぼ同義語(Tylor, E, 1871)とする研究者も少なくない。研究者として引用を憚るが『広辞苑』(第六版)の解釈では、「人間が自然に手を加えて形成してきた物心両面の成果。衣食住をはじめ技術、学問、芸術、道徳、宗教、政治など生活形成の様式と内容とを含む。文明とほぼ同義語に用いられることが多いが、西洋では人間の精神生活に係わるものを文化と呼び、(技術的発展のニュアンスが強い)文明と区別する。」すなわち、物質的なものと精神的なものとの区別せず、「物心両面にわたる成果」と定義しながら、第六版では技術的発展のニュアンスが強いものを文明とし、文化と不明確な区別をしている。

また文明に関しては次の様な記述がある。「文教が進んで人知の明らかなこと。都市化、生産手段の発達によって生活水準が上がり、人権尊重と機会均等などの原則が認められている社会、すなわち近代社会の状態 宗教・道徳・学芸等の精神的所産としての狭義の文化に対し、人間の技術的・物質的所産、等である。」確かに、文化と文明という日本語の語源が中国に由来することは容易に理解できるが、日置<sup>2)</sup>は鈴木の研究(1981)を採用し、文化は「文もて化する」という動詞に働き、文明は「文ありて明かなり」という状態を示す言葉で、ともに文治主義に立った言葉であるとする。

また別に、中国に語源を求めるのではなく、福沢諭吉の訳語である文明と、西周の訳語の開

化が合成され「文明開化」という言葉が生まれ、この文明開化という言葉が省略され「文化」という言葉になったとする説もあり<sup>3)</sup>、いずれにしる文明と文化の定義上の差異は混沌としており必ずしも明確ではない。一方、文明と文化の相違に関し明確な分別を試みるものとして石毛の考察がある<sup>4)</sup>。

石毛は、民族固有のものとして文化を捉え、これら個別的な文化の違いを乗り越えて、不変的に広がる事象に注目するのが文明論だと考えている。すなわち、文化の違いを乗り越えた共通の価値観と、それを具体化させる制度や技術などの装置の織りなす巨大システムとして文明を掌握する。石毛は、文化や文明の相違を論ずることは言葉の定義をもてあそぶ危険があるとしながら、極めて明解に文化と文明の差異を指摘している。

さて、以上のように様々な定義が両者の分別を混沌とさせているが、文明と文化はほぼ同義語か、あるいは別々の物ではなく、双方の概念規定に「重複する部分」が存在するために、時には同義語のように説明され、また別物の様に記述されるのではないかと思われる。(前記以外の先行研究にみる文化の定義の一部については、本論末にまとめてみたので参考にされたい)

以上が先行研究の一部であるが、物質的な成果を文明と言い、精神的な成果を文化とする考え方や、双方を分別せず、ほぼ同義語と見る考え方、あるいはそれらの派生的定義などが目に付く。

また、N. エリアス (Norbert Elias) の調査によると、ドイツ、イギリス、アメリカなどの欧米先進国間で文明と文化の概念に相違があり、時には逆の概念規定がなされていることもあると述べており、我々は日常、「文化」や「文明」という用語を簡単に用いるが、同じ認識に立脚した議論にはならない危険性があり、明確に事前の議論が必要になる。

文明と文化の概念規定を目的にしたものではないが、文明と文化の主体を間接的に説明した記述として、東京大学助教授(当時)の水越伸氏の寄稿文『地域社会の多様性、強み』(信濃毎日新聞、1995年8月4日朝刊)が注目される。

水越は、寄稿文の冒頭で「マルチメディア技術には多くの可能性がある。だが、技術の論理と人間や社会の論理はもともと異なった次元に位置づいている。技術の夢物語に浮かれるのではなく、人間的、社会的で腰の据わったメディア・ビジョンが、地域社会で独自に生み出される必要がある」と述べ、続いて「ニューメディア論の多くは、技術の論理が一方向的に地域社会を変えていくとしていた。しかし社会は影響を受けて変わるだけではなく、新しいメディア技術の多くを異物とみなし、拒絶するという形で主体性を発揮したのだった・・・」と述べている。水越のこの寄稿文は、メディア論を説いたものではあるが、まさしく文明と文化の峻別と、その主体と役割、機能と相互の関連を間接的に述べたものだといえる。

以上のように、文明と文化の関係は、人間社会を中心におきながら相互補完関係にあるハードとソフトの関係、あるいは文明が包括概念で文化は部分概念とする考え方等々、益々混沌とするわけであるが、文明を包括概念と見るか相互補完的關係としてとらえるかは別として、文明と文化は峻別して考えなければならないのではないかと考えている。

## 2. 風土と文化の峻別

文明と文化との関連については多くの定義が存在するが、風土と文化との関連に関しては余り記述がない。前出の『広辞苑』（第六版）に風土の記述を求めると「土地の状態、すなわち気候・地味等」とあり、関連する用語として「風土色」の項に「風土の差異によって生じるそれぞれの特色」、とある。風土の語源は知らないが、通常自然科学の分野で風土を捉えると、まさしく広辞苑の最初の定義に出てくるように、土地や気候などの自然の状況ということになるのだろう。

「風土色」という場合は少しソフト的感觉になり、「差異による特色」といったことになり、この風土（色）概念を社会科学的に捉えると経営風土、企業風土と言った概念が誕生することになる。

経営文化に関する先行研究の1つに津田の『日本の経営文化』（1994）をあげることができるが、前記津田の文献では、直接「風土」についての論述はないが、しばしば企業特有の気風とでも言える「社風」を「空気」と表現している<sup>5)</sup>。津田の言う社風とは、経営風土を意味しているといえるので、この様な考え方から「風土」そのものもまた「空気」のようなものと類推することができる。

この様に、少なくとも風土（climate）と文化（culture）は、同義語ではなく、文化が人間の精神的、物質的な価値体系と考えた場合、風土はそれらの前段階に位置する基盤的存在だと言える。

すなわち、文化形成の前段階としての風土は、何らかの選別装置を通過することによって、文化として認識されるという意味で「前段階」であり、文化認識までは至らないが、風土は常に種族・民族の共同生活の中で独自に存在するという意味で「基盤的存在」だということができるだろう。

換言すれば、風土は文化の前段階に位置するが、また文化と同時的に存在することができる。そして風土は、時には潜在文化として認識される場合があるが、これらは前述のように同時存在的ではあるが、基盤的存在か、破壊・融合・変容の過程をへた存在かによって峻別することができると言える。風土や文化が他のそれら相互の差異を特徴づけるものとするなら、差異発生のメカニズム解明が必要になる。透過膜試論の展開段階においては、この差異発

生のメカニズム解明が必須になるが、本論においては、透過膜試論の理論構造の展開を第一に考え、次の研究段階で試論の検証をおこなっていきたいと考えているが、少なくともその差異発生の重要部分に「情報收受の差異」が大きな役割を演じているのではないかと考えている。

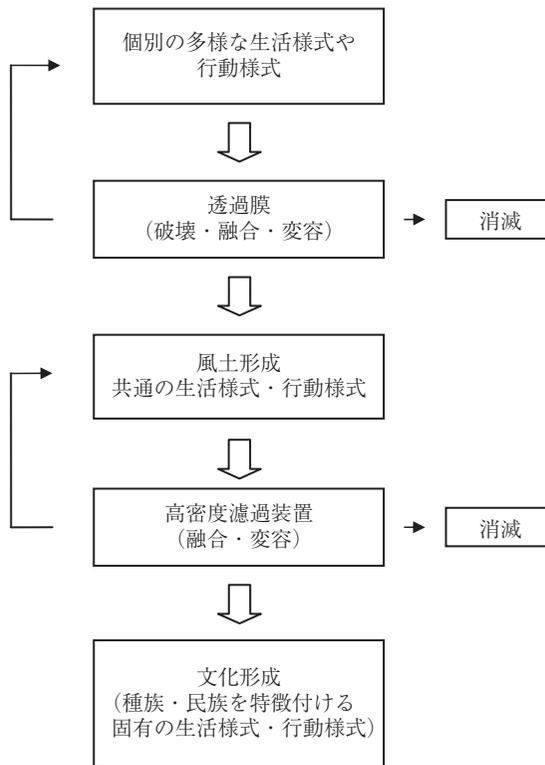
すなわち、文化の差異分析を社会科学的な分析手法を適用しおこなうとするなら、当然、環境・構造・機能といった側面からのアプローチが必要になるが、仮にこの様な手法をそのまま適用すると、近似的環境における集団間では、近似的風土・文化が形成されることになる。

しかしごく近距離にある種族間でも、異なる風土や文化が形成されていることから、少なくとも環境条件等の異質性のみが異文化形成の条件ではなく、前記した情報の質と量がこの課題に対するキーワードになるものと思う。

もちろん情報の質や量を決定する要因には、前記した当該種族等に從属する環境や種族独自の集団の構造、あるいはそれら集団の保有する機能といったものが大きく係わることになる。

### 3. 透過膜試論の基本型

筆者は常々、風土と文化形成の間には、独自の形成システムが存在するものと考えている。



図表 1 透過膜試論の基本型

すなわち、本論末図表で例示した文化の定義の中に「文化は安定的に共有された価値システム」とする根本・ティレフォーシュ吉本等の考え方が示されているが<sup>6)</sup>、吉本の見解は前記課題に重要な示唆を与えてくれる。

すなわち、「文化は安定的に共有された価値システム」だとすると、常に不安定な要素や不純物が濾過されていなければならない。筆者が主張する透過膜試論は、まさしく文化形成過程の中で、上記の安定的に共有するための不純物を取り除く濾過システムの存在とそのシステムの機能や構造を明らかにしようとする仮説のことをさすわけである。

図表1に示した透過膜試論の基本型について、まず最初に風土形成過程から説明を加えたいと思う。

### 3-1 風土形成過程と透過膜

人類誕生後長い年月を経て、世界各地に種族などの最低単位の集団が誕生し、固有の生活様式や行動様式を有するようになるが、それは「共同生活を通じて獲得した共通認識」とでもいえるものであり、また種族という集団の規範として作用する場合もあったと思われる。

その独自の生活様式や行動様式は、現代的な表現を取るなら「常識」とでも言えるもので、特に形のない精神的な共通認識だと考えられる。このことについては様々な表現方法で説明されているが、山本七平は「民族による臨在感のちがいが<sup>7)</sup>と表現し、民族固有の常識、共通の感覚、理屈にならない感覚と述べている。確かに、種族や民族固有の生活様式や行動様式に理屈があるとは考えられないが、山本の言う「共通の感覚」という表現の中の「共通」と言った部分が「風土」を位置付ける重要な点だといえる。

この固有の風土形成の基本となる共通性、すなわち、生活や行動や感覚が「共通」したものになるためには、共通を是認する濾過装置が存在し、その濾過装置に組み込まれた透過膜を通過した時点で「共通認識」が生成し、固有の風土として存続することになる。

この濾過装置に組み込まれた透過膜の基準、すなわち「濾過基準」は、種族・民族・地域など風土を認識できる単位間ではほぼ共通するのか、あるいは全く異なるのかは、文化人類学等の関連諸科学の成果を借りて今後検証していかなければならないが、類推できそうな項目としては、集団の経験、集団指導者のリーダーシップ、集団の環境等が関連しているのではないかと考えている。すなわち、種族等の集団が置かれた様々な環境条件の中で発生する変化（危機や事件や事故、あるいは生活の工夫や道具等の発明や発見等）への対応、あるいは対応方法の受容、すなわちそのような変化から習得した集団の経験やリーダーの意思決定の受容が濾過基準の基本になるものと考えられる。

### 3-2 風土から文化形成過程段階における高密度濾過膜

さてある種の濾過基準をクリアした生活様式や行動様式は、その種族等の風土としてその

後の生活や行動などの規範になり、いわゆる共通認識の下に継続されるが、明確に文化として位置付けられ、他との差異化が明確化されるには図表 1 で示した「高密度濾過膜濾過装置」を通過し、顕在的な文化としての位置付けが必要になる。

この高密度濾過膜濾過装置には、風土形成の段階における透過膜同様の高密度の透過膜があり、このフィルターを通過した風土が文化として認識されることになる。

この透過膜を通過できず、依然として風土として認識され、文化にまで至らない生活様式や行動様式も当然存在することになる。

### 3-3 文化変容過程

次に図表 1 に示した風土から文化への変容 (acculturation) 過程を説明する前に、文化変容に関する文化人類学における先行研究、特に蒲生・祖父江の学派 (理論) 分類についてみると、「文化変容研究は、モルガン (1871)、エンゲルス (1884) 等を出発点としホワイトの『文化変容の理論』(1959) をへて、その後、文化進化の過程に関する様々な理論が展開される」とし、蒲生・祖父江等は、このような文化進化の理論を次の大略 5 つ学説に分類できるとしその相違を説明している<sup>8)</sup>。

ホワイト・チャイルド及びサーヴィスの学説は、いずれも人類の歴史過程を中心に、チャイルドは 2 段階説 (農業革命と都市革命)、ホワイトは 3 段階説 (農業革命、産業革命、地下資源をエネルギーとして利用するようになった時代)、サーヴィスは 4 段階説 (バンド段階、部族段階、首長制段階、国家段階) を取っていると述べている。

また第 4 番目の理論として、ゴールドシュミットの学説をあげている。ゴールドシュミットは、前記 2 学説と切り口を替え、社会体系の不変的要素として、集団編成、価値体系、地位体系、役割体系、権力体系、イデオロギー体系の 6 つに分類し、その分析から社会進化の過程を捉えようとしている。

また第 5 番目の学説としてシュチュワードの研究をあげている。シュチュワードは前記 3 学説とは異なり文化現象の平行現象 (parallelism) に着目し、様々な人類の進化の過程における平行現象、例えば「灌漑文明の形成過程における共通性」等を検討し、現代社会の文化変化の世界的共通性などを研究対象にしている。

以上、蒲生・祖父江等の分類から、文化人類学における文化進化研究の状況のごく一部を知ったわけであるが、当然これらの研究は、様々な種族や民族の文化に関する実証的な研究の成果としてまとめられたものと考えられる。

さて、風土として認識されてきた生活様式や行動様式は、次第に相互に融合し、変容し、時には消滅する。このような変化の基準を高密度濾過膜と筆者は表現しているが、共通認識に立つ風土は、は、種族、民族間で多く存在し、必ずしもいつされたものではない。

東北地方には、東北地方独自の共通認識に立った生活様式や行動様式があるが、また関西地方には異なる共通認識が存在する。例えば、日本文化といわれるものは、このような地方、地方の風土の相違の中で高密度濾過膜を通過し、他民族と峻別しうる独自の生活様式や行動様式がた行動様式や生活様式は、「種族・民族を特徴付ける独自の生活様式・行動様式」である文化として認識される。

#### 4. 経営文化形成過程

以上述べてきた風土・文化形成過程と透過膜試論を理論的根拠として、経営文化形成過程における透過膜試論の適用可能性などに関し議論を進めていくが、本論は、前述したようにこれから試論の提起の段階にあり、今後実証的に検証する予定であることを再度述べておきたい。

##### 4-1 経営風土と経営文化の峻別

最初に「経営風土」・「組織風土」・「経営文化」・「企業文化」等の表現の整理をしておきたい。まず、「経営」(management)と「企業」(enterprise)と言った表現についてみると、経営を仮に「企業とその活動」と単純化し表現すると、企業が主体であり、その行動が経営と理解できる。すなわち、経営はその客体として企業を意味付ける言葉と言える。しかしながら、経営と企業と言う表現は、表裏一体の関係にあるので、時にはほぼ同義語のように使われる。

さらに「経営」と「組織」(organization)についてみると、企業は複数の人間の協働システム、すなわち組織そのものであり、組織としての企業が、企業目的達成のための行動するわけだが、その行動そのものが経営であると理解できるので、その意味では経営と組織もまた、表裏の関係にあるといえる。以上のことから、「経営風土はまた組織風土」であり、「経営文化はまた企業文化」と換言することができる。さて、経営文化と経営風土の峻別に関しさらに考察したいと考えたいと思うが、先行研究の吟味の中では、少なくとも両者の峻別はあいまいで、分別して考察されていないのが現状だと言える。風土と文化の峻別については、すでに述べたように、風土は文化の前段階的存在であり、潜在的存在だと考えているので、特に企業活動を考えた場合、風土が透過膜をへて文化として認識されたときに、対境関係における認識が明確になると考えている。

このような観点から経営風土と経営文化との関連について簡単に定義すると次の様に表現できる。

「経営風土とは、当該企業の歩みの中で培われた複数の行動様式を言い、経営文化はこれら経営風土が、具体的に経営理念等として一元化され、一般に認識され、他企業と峻別しうるもの」と仮に定義しておこう。

以上の定義における「独自の行動様式」とは、当該企業の社風とでもいえるもので、表現は難しいが経営者や従業員の企業内における受容された行動様式とでもいえるものである。

また、「具体的に経営理念などとして一元化され、一般に認識され」とあるが、複数の特質を有する経営風土としての経営行動が、透過膜で濾過され、企業の行動理念、方針として一元化され、具体化し、対外的にも企業行動の基本として認知されたものと言える。

#### 4-2 潜在文化としての経営風土

人類はその誕生から狩猟採取時代をへて定住化をはたし、家族単位の生活から種族を中心とした自給自足の生活を営み、次第に種族内分業が始まり、狩猟や農耕以外に生活のための道具類を考案し製作してきた。分業（division of labor）は生産性を向上させ、余剰生産物を生むことになり、その物々交換の場としての「市」（market）が生まれ、さらに貨幣を媒介とする時代へと進展するが、このような人類の歴史は、数百万年の悠久の流れの中で、二千数百とも言われる種族と種族独自の生産様式や交換様式を育ててきたと言える。

このような種族、民族独自の生産様式や交換様式が、異なる様式との比較・融合の過程で「経営効率」（management efficiency）という一元的基準の下に収斂し、同化するとは考えられない。

すなわち、経営の分野においても、独自の生産様式や交換様式が、効率を基準にあらゆる企業が同一様式に収斂するとは思わない。換言すれば、仮に非効率であったとしても、その企業の経営風土が、種族、民族、国民、すなわち消費者に受容されていることこそ、経営風土認識の根拠が存在するといえる。

我が国の商法第 1 条においても「商事ニ関シ本法ニ規定ナキモノニ付イテハ商習慣法ヲ適用シ、習慣法ナキ時ハ民法ヲ適用ス」とあるように、単一民族国家と言われる我が国においてさえ、地域における取引慣行の相違を認め、法の下に平等であるべき法の基本原則にも適用上の差異を認めている<sup>9)</sup>。すなわち、この差異こそ経営風土の根源でもある交換と取引の差異である。

すなわち、経営風土とは「企業独自の行動様式」と考えると、このような企業独自の行動様式としての経営風土の形成に関し十分に吟味してみる必要がある。

#### 4-3 経営風土形成過程の仮説

経営風土の形成過程の仮説を模式図で示すと図表 2 のようになる。



図表 2 経営風土の形成過程

企業（組織体）は、常に組織体として企業内外の課題に対して継続的に、連続し意思決定を行っている。このような意思決定の過程で、当初試行錯誤的、あるいは各部門のリーダーの個性や信念、おかれた環境条件の中で様々な組織内での調整や経営者の判断と言ったものが介在し、組織としての最終的な意思決定がなされる。このような意思決定の過程や調整のシステムは、企業により異なり、企業独自の行動様式がみられるが、このような独自の数多くの行動様式は、濾過を目的とする透過膜（filter）によって選別され、通過したものが次第に企業独自の固有の行動様式として定着する。

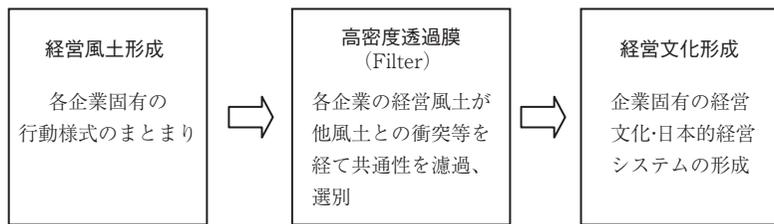
しかし一方では、透過膜を通過できずに再度浸透を試みられる場合もあるだろうが次第に消滅し意思決定から除外される。経営風土の形成過程は、このような循環の中で行われると考えられるが、この際問題になるのが「透過膜の濾過基準」である。概括的には、組織体独自の行動様式に適合しうるかどうかということになるだろうが、いずれにしろ「行動様式に適合するか否かの基準が何か」が問題になる。この濾過基準論に大きな示唆を与えてくれるものは、記号論でいう「風土コード」とでも言えるものであり、またこのコードが、実は透過膜の素材であり、濾過基準ではなかろうか。すなわち、企業という組織によって培われてきた意思決定の方法、これは必ずしもソフトだけではなく技術や工法と言ったハード面も合わせたもの、すなわち風土コードが存在し、時には新技術や新管理手法といった抵抗の中で、また企業を取り巻く環境変化の中で、見事にそれらを消化し、“意味あるもの”として濾過膜を潜り抜け、新たな経営風土を形成してきたのではないかと考える。この様にして培ってきた経営風土は、おそらく外部組織との公式的関連の一部ではなく、むしろ内部コードとして存在しているものと言える。

## 5. 経営風土から経営文化形成

次に、経営風土形成過程から経営文化形成過程について考えてみよう。

高密度透過膜の存在企業における経営風土の全てが、経営文化として対境関係の中で認識されるものではない。

図表3に示したように、経営風土から経営文化への移行、すなわち、企業の経営風土は前述のような過程で形成されるが、それらの全てが企業の独自の行動様式として外部組織との対境関係の中で受容されるわけではない。経営風土から経営文化への過程の中で、やはり経営風土形成過程にみられるような filter が存在するものと考えている。この filter は、経営風土形成過程における filter とは異質、あるいは密度の高いものではないかと考えられる。ここでは、この filter を「高密度透過膜」と呼ぶことにする。企業で培われてきた経営風土は、この高密度透過膜を通過することによって経営文化として顕在化することになる。



企業の様々な行動様式が経営風土として定着。各企業の経営風土は、他企業の経営風土と衝突し、影響を受けながら高密度透過膜でそれぞれの共通性が選別濾過され、企業独自の経営文化（理念）を形成。また、それらの集合システムとしての「日本の経営システム」が構築される。

図表 3 経営風土形成から経営文化形成過程

現在この高密度透過膜が何物であるのか、まさしくブラックボックスであるが、少なくとも企業独自の経営風土が、対境関係の中で全面的に受容されるとは考えられず、社会や他の企業との交流の中で、摩擦や衝突、融合や破壊を繰り返し、受容可能な範囲の中で経営風土の変容を図ることになる。換言すれば、ここで言う高密度透過膜の濾過基準は、この様な異文化との融合や摩擦、時には異文化の破壊あるいは自文化の破滅と行った事態の中で受容され、その基準となる。

経営文化の変容と新経営文化形成過程高密度透過膜を通過し、当該企業独自の顕在化した経営文化として、対外的にも明確に認識され、また認識を促進する活動が展開される。それは時には CI 計画（cooperate identity）の実施であったり、独自の社会事業であったりする。

このような企業の文化戦略は、言うまでもなく企業の差別型マーケティング戦略（differentiated marketing strategy）として、競争者との差別化を明確に打ち出す競争優位の戦略といえることができる。しかし文化が進化するように、経営文化も時にはそれ以上に激しく進化や変容を繰り返すことになる。

経営文化変容過程は、潜在文化としての経営風土から、高密度透過膜で選別され、顕在文化としての経営文化として認識され、その後の数々の学習（経営経験）、環境変化への対応、組織内の自己改革、と言った企業を取り巻く対境関係の中で、濾過装置に組み込まれた透過膜の濾過基準を条件に、進化・破壊・融合・消滅と言った変容を遂げ、安定的な新経営文化を形成することになる。

## 第2章 日本の経営システムの特質と形成原理

日本的経営学（Japanese management system）とは何かについては、多くの考え方があるといえるが、その根底には、日本人の生活様式や行動様式の独自性から生成された部分と、戦前の財閥を中心とした独占企業の遺産という部分から構成されると考えている。明治以降の我が国は、生産手段の遅れから商業経営論を中心に学の形成が試みられたが、官主導による工業化を財閥育成を手段として達成する中で、ドイツ経営経済学（Betriebswirtschaftslehre）への接近により日本経営学の基礎を構築したと考えられる。

前者は、しばしば「家、家族、村、群れ」といった日本人の生活様式や行動様式の特異性を意味し、後者は戦前の巨大企業の組織文化とでもいえる終身雇用制、年功序列、企業別労働組合制（労使協調）等に代表されるいわゆる日本の経営システムとして開花するが、両者は異質ではなくいわば相互補完的關係にあるといえる。

さて、我が国は90年前後から約10年間、構造的な不況期を経験したが、日本企業は、不況の原因の1つに日本の経営がコストを圧迫していること、また人材の有効活用等を理由に、従来の経営のあり方の見直しを始めた。特に欧米流の人事政策を採用し始めた企業が進歩的であるような印象が社会的に進行し、年俸制や能力主義、契約社員制度など従来一部の企業のみが採用していた賃金制度や期間任用制を積極的に採用した結果、企業内部で、仕事や賃金の格差が生じ、従業員の間にも2種類の異なる体制が生まれた。すなわち、従来型の終身雇用従業員は正規社員として昇給や昇格の対象となり、他方の従業員は非正規社員として、原則的に昇給や昇格はなく低い賃金で雇用され、解雇の不安が付きまとい極端にモラルが低下し不満が潜在化した。また、小泉内閣は、多くの企業規制を大幅に緩和し、競争を促す政策を取った結果、過度の競争により企業の淘汰が進行し、いわゆるリストラ（事業の再構築）を名目に従業員の解雇がさらに進み、倒産する企業も続出した。

親と子、殿様と家来と言った関係で成立してきた日本企業は、企業の盛衰と従業員の生活を表裏一体のものとし、企業間にもそのような関係が構築され、海外から「日本株式会社」とよばれ、企業の経営が良くない時は、ワーク・シェアリング（worksharing）で生き延びてきたが、いとも簡単に殿様は家来を首にするようになった。このような政策的な不況から脱し、復興の兆しが見えたかに思えた時、アメリカにおいて金融工学を屈指した異常な金融マーケットが崩壊し、リーマン・ブラザーズ等の投資会社、世界最大の保険会社 AIG 等の破綻により世界的な不況に再突入し、我が国の多くの企業も深刻な打撃を受けた。トヨタ等の自動車産業を筆頭に、全業界に100年に一度と言われる恐慌の嵐が吹き荒れ現在に至っていることは周知のとおり

りである。

時代の潮流に流され、信念を簡単に変更することに特段躊躇しない我が国企業の経営者たちは、我が国固有の経営システムが、業績悪化と倒産の危機に遭遇した構造的要因だとする主張に、安易に賛同し従来の経営システムの変更を恥じらいもなく開始した。

しかしながら、不況が連続し、長期にわたる中で、世界第2位の経済力を達成した日本的経営システムの貢献を改めて静に、したたかに、気づかれぬように認め始めた。非正規雇用者の増大は、確かに企業の最大の経費である人件費の抑制に貢献し、一時的に企業の維持に成功したかに見えたが、不況を脱した時、企業の成長・発展のために欠かすことのできない人材はすでに流失し、復興・成長のために必要な基盤が失われていることに気づくのはそう遠い将来ではないだろう。その時、初めて生き残った企業に再度本格的な倒産の危機が訪れるのではないかと考えている。

しかしながら、日本的経営システムの全てが企業の成長発展に欠かすことができない普遍のシステムだという錯覚を筆者はしているわけではない。

## 1. 終身雇用制、年功序列制の形成要因

一度雇用されると決められた退職年齢に達するまで雇用される制度を一般的に終身雇用制と呼んでいる。高等学校や大学を出た直後に雇用され、「群れ」に加えられ仕事を覚える中で、次第に群れの一員として認められ、群れとして行動する。日本企業は、個人の評価よりむしろ群れの成果を評価する。しかしながら、グループを作り行動する行為は日本人ばかりではなく、ある意味で世界共通の人間の行動だと言える。いうまでもなく企業活動そのものが集団活動で、集団であるからこそ大きなプロジェクトを遂行することができる。

ある韓国の商社員は「日本の商社員と個人同士で営業活動の競争をすると韓国の商社員が優位に立つが、グループ同士で競争すると負ける」という。日本の商社員はグループになると強いが、個人ではそれ程能力を発揮することができないと言うことである。いわゆる、欧米を中心とした「個人主義」(individualism)と我が国に代表される「集団主義」(groupism)という理念の相違が、行為としての経営システムに大きく影響しているように思う。

「群れ思想」すなわち「集団主義」は、「家」の一員に加えられた従業員を、「家来」あるいは「子供」のように取扱い、生涯面倒をみるという家長の「情」の理念が根底にあり「終身雇用制」の源泉になっていると言える。またその見返りとして、従業員は自らを犠牲にしても、企業に忠誠(loyalty)をつくし、懸命に企業のために働く。

すなわち、終身雇用制の形成要因は、群れ思想に流れる「恩顧と忠誠」の相互作用を精神的基盤とした生涯雇用の制度であり、欧米の「仕事と報酬」といった相互作用と峻別され、特質

として認識できるものである。

次に「年功序列」に関し言及してみたいと思う。年功序列制 (seniority system) は、学歴や勤続年数で原則的に昇進や給与等が決められる制度を指すが、このような年功序列制とは反対に、前年度の業務実績や仕事の役割、あるいは期待度、実力、能力等を総合的に評価し次年度の年俵を決定する方式を「年俸制」と言っている。野球選手などの給与がその代表的なもので、日本企業の約 10% 程度が導入しているといわれている。この年功序列制も終身雇用制同様「家」社会における制度として認識できるが、戦前の財閥が、将来自社の幹部となるべき社員、中堅幹部社員、当該職務に忠実に生涯専念できる社員というように、大きく 3 種類に分類し、大学、高校、中学 (現在の制度) 等学歴により担うべき将来の職務を採用時に決め、配置転換・昇格などをその基準に合わせ行ってきた。国や都道府県も上級職、中級職、初給職といったように、将来になうべき職務に合わせ採用してきた。

年功序列制は、このように学歴を最重点にし、昇格、昇給を決定するシステムで、企業や役所内での従業員相互の競争を抑制し、仲間に加えられ、決められた「分」(ブン)の中で、上司の下に集団としての力を発揮できるようなシステムになっている。

次に実際の企業における日本的経営システムの特徴の 1 つの例として、取引システムについて言及し日本的経営の特徴を浮き彫りにしたいと思う。

## 2. 日本的取引慣行

### 2-1 継続的取引慣行

家や家族、群れ主義 (集団主義) といった我が国独自の生活様式が、商取引や商形態に色濃く反映されたものとして「継続的取引慣行」をあげることができる。

日本の継続的取引に関し田村正紀教授は「長期的志向をもつ擬似組織的取引」であり「取引関係の制度的固定化」と位置付け、継続的取引により「取引当事者間の交渉の円滑化」「取引費用の低減効果」を認めている<sup>10)</sup>。同教授のこの論述は、筆者が意図する日本的取引慣行の源泉が、日本の風土や文化から派生した必然だとする主張との関連で記述されたものではないので論旨が異なるわけだが、日本的取引慣行が「長期的志向をもつ擬似組織的取引」という考え方には同調できる。同教授のこの「擬似組織的取引」を筆者の考察側面に回帰させ追加説明が許されるならば、異なる経営文化や組織文化を有する企業は、通常独自の経営行動をとるが、大きな傘の下では同一組織 (擬似組織的) 的経営行動をとる。まさしく「群れ」行動そのものであると考えている。「長期的志向を持つ」とする同教授の記述もまた私なりに換言すると、一族的志向であり群れ主義の具現化と理解できる。長年にわたり親子、親類のような間柄、あるいは、殿様と家来のような関係の中で「家」を形成し、信用・信頼関係が継続的取引を容認

したといえる。

## 2-2 テリトリー制とその法的擁護

日本人の生活様式を特徴付けるもの1つとして「棲み分けの文化」がある。この「棲み分け」という概念は、今西錦司博士等の水棲動物の研究から生まれたものだが、同じ生活習慣を共有する同種族間での競争を避け、相互に干渉しないテリトリーを持つというものである。すなわち他人の分野に口を挟まず、また干渉もされない。「分」を守る、はみ出さない、このような生活様式を「棲み分けの文化」という。

流通の分野でも、メーカー系列にある卸売企業や小売企業では、自ら与えられたテリトリーを遵守し、自己のテリトリーを占有する代わりに他の区域を侵略しない「棲み分け」を良しとし、当然のこととして容認してきた。このような行動の根底には「群れの中での競争を嫌い、安定を求めること」を自らの宿命と受け止め、ありがたいものだとする日本人独特の精神文化が存在するものと言える。

しばしば過度な行為が、談合（不当な取引制限）として独占禁止法違反事件となり、社会的批判を受けながらも大きな傘の下で、非競争を前提とし、相互の信頼を至上のものと考え成立しているテリトリー制は、我が国の取引慣行の1つだと言える。

この様に「家」概念の中での「棲み分け」志向は、「家訓」とでも言える規制を設け、時には家族や仲間間で暗黙のうちに形成してきたテリトリーを侵すものに対し家を守る手段とした。また政府もいわゆる「分野調整法」、「薬事法」、「酒税法」、「大規模小売店舗法」等々数限りない規制を作り、法的にテリトリー制を擁護する手段すら取った。既存のテリトリーを保護する目的ないしは効果として期待できる規制の根底には、「棲み分け思想」が常に働いており、為政者側にも受容者側にも当然のこととする風土が存在し、日本型流通システムの特異性を形成するものとなった。

以上を述べた二項目が、日本的取引慣行の主なものであるが、上記に付随的なものとして、次のような取引慣行をあげることができる。

## 2-3 忠誠に対する報償制度としてのリベート制、「甘えの構造」から派生した長期掛売制

「群れ主義」を背景とした独自の取引慣行として「リベート制」をあげることができることができる。リベート制は、あたかも群れに貢献した部下に首長が報償を与え、一層の貢献を期待した昔の領主と家来との関係のように、川上にある巨大メーカーなどが設けた報償制度である。

例えば家電メーカー等が系列小売店に販売高に応じ提供する売上高リベートや、特定品目の販売目標を達成した時に、売上高リベートに加算し新たなリベートを提供するなどがそれにあたる。

首長のために懸命に忠誠をつくす者に、報償を与える、恩顧と忠誠の精神文化がリベート制を維持し、あたかも当然の取引慣行となり、疑問をはさまないところに日本的取引慣行の特徴があると言える。また、群れ主義から派生した「組織内の甘えの構造」ないしは「身内意識」と言ったものが、20日閉め翌月10日払いといった掛売り制度や、約束手形などを利用し60日、90日後の支払いなどの長期掛売りが常識化し、欧米には少ない我が国独自の取引慣行として定着している。

## 終章（今後の展望と研究課題）

日本的経営システムは、日本人固有の「群れ思想」が、あらゆる組織の深い部分に潜在化し、規則や規定にはない目に見えない部分で企業行動を規定しているように思う。

世界的巨大企業を有し、世界第2位の経済力を誇るわが国の企業は、先進的な経営や技術を受容し成長・発展してきた。

あたかも欧米各国の先進企業と同様の経営システムを導入し、同様の企業行動の中で対峙して来たように見えるが、したたかな我が国企業は、欧米企業の経営風土や経営文化を必ずしも受容したわけではなかった。一部の企業は、確かに、年俸制や能力主義を採用し欧米流経営の先端を走っているかに見えるが、次第に従来型のいわゆる日本的経営への回帰を図りつつあると考えられる。前述したように、日本的経営システムが必ずしも合理的とはいえないが、合理的でないところがまた日本的経営システムなのかもしれない。

企業は組織であり、組織は人間の協働システムである限り人間が一番能力を発揮できるシステム構築が必要になる。そのシステムは、種族、民族固有の生活様式、行動様式に根ざしたシステムであることが合理的である。

筆者の今後の研究課題の1つは、透過膜の濾過基準を実証的に検証し、現実的なものにする事、そしてどのような経営システムが、新たな「日本的経営システム」なのかを創造するところにある。

### 注

- 1) T. J. Peters and R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, (大前研一訳『エクサレント・カンパニー』講談社、1983)
- 2) 日置弘一郎『文明の装置としての企業』有斐閣、1983年、p.28.
- 3) 前掲書同頁
- 4) 石毛直道『食事の文明論』中公新書、1982年、pp.3-4.
- 5) 津田真澄『日本の経営文化』ミネルヴァ書房、1994、p.111.
- 6) 根本孝・ティレフォーシュ吉本容子『国際経営と企業文化』学文社、1994年、pp.7-8.

- 7) 山本七平『比較文化論の試み』講談社、1976年、p.26.
- 8) 蒲生正雄・祖父江孝男編『文化人類学』有斐閣、1969年、pp.154-156.
- 9) 倉沢康一郎監修『商法』自由国民社、1994、p.5.
- 10) 田村正紀『日本型流通システム』

#### 参考文献

- ・宮島喬・藤田英典編『文化と社会』有信堂高文社、1991.
- ・井上俊編『現代文化を学ぶ人のために』世界思想社、1993.
- ・Hofstede Geert, *Cultures and Organizations*, (McGraw-Hill, 1991) (岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界』有斐閣、1995)
- ・見田宗介・山本泰・佐藤健二編『文化と社会意識』東京大出版会、1985・Allan Hanson, *Meaning in Culture*, Routledge & Kegan Paul, 1975.  
野村博・飛田就一監訳『文化の意味』-異文化理解の問題-法律文化社、1980)
- ・中村勝己『近代文化の構造』筑摩書房、1972.
- ・川瀬一馬『日本文化史』講談社、1978.
- ・梅原猛『日本文化論』講談社、1976.
- ・孔 健『日本人の発想 中国人の発想』PHP 文庫、1994.
- ・清水克雄『文化の断層』人文書院、1995.
- ・大橋良介編『文化の翻訳可能性』人文書院、1993.
- ・山本七平『比較文化論の試み』講談社、1976.
- ・Glen H. Fisher, *Public Diplomacy and the Behavioral Sciences*, Ann Elmo Agency, Inc., 1972. (國弘正雄・川瀬勝訳『異文化を越えて』ELEC 出版部、1977)
- ・東京大学公開講座『異文化への理解』東京大学出版会、1988.
- ・K, S, Sitaram, *Foundation of Intercultural Communication*, 東京創元社 (御堂岡潔訳『異文化間コミュニケーション』-欧米中心主義からの脱却-、東京創元社、1985)
- ・NHK 世論調査部編『現代日本人の意識構造』日本放送協会、1991.
- ・古田暁監修『異文化コミュニケーション』有斐閣選書、1987.
- ・講座・比較文化第八巻『比較文化への展望』研究社、1977.
- ・竹内実・西川長夫編『比較文化キーワード』1・2巻、サイマル出版・会立川健二
- ・山田広昭『現代言語論』
- ・堤 彪『比較文明論の誕生』刀水書房、1983.
- ・J. ボードリヤール・吉本隆明『世紀末を語る』紀伊國屋書店、1995.
- ・Norbert Elias, *Über den Prozess der Zivilisation*, Francke Verlag, 1969. (赤井・中村・吉田訳『文明化の過程 (上)』法政大学出版局、1977)
- ・Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill. (高橋達雄訳『企業的人間的側面』産能大学出版部、1966)
- ・星野克己他『記号化社会の消費』CBS 出版、1985.
- ・Charles William Morris, *Foundation of the Theory of Signs*, University of Chicago Press, 1938. (内田種臣・小林昭世訳『記号理論の基礎』勁草書房、1988)
- ・池上嘉彦・山中桂一・唐須教光『文化記号論への招待』有斐閣、1983.
- ・林吉郎『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社、1994.
- ・Molly Harrison, *People and Shopping-A Social Background*, 1975. (工藤政司訳『買い物物の社会史』法政大学出版局、1990)

- ・岩内亮一他『海外日系企業と人的資源』同文館、1992.
- ・根本孝・テレフォーシュ吉本容子『国際経営と企業文化』学文社、1994.
- ・Mansel G. Blackford, *The Rise of Modern Business in Great Britain, The United States, and Japan*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill, 1988. (三島康雄監訳『ビッグ・ビジネスの比較経営史』同文館、1988)
- ・角田修一『生活様式の経済学』青木書店、1992.
- ・Fred Inglis, *Media Theory*, Basil Blackwell, 1990. (伊藤誓・磯山甚一訳『メディアの理論』法政大学出版局、1992)
- ・日置弘一郎『文明の装置としての企業』有斐閣 1994.
- ・Jean Baudrillard, *La Societe de Consommation, Planete*, 1970. (今村仁司・塚原史訳『消費社会の神話と構造』紀伊国屋書店、1979.
- ・星野克己『文化・記号のマーケティング』国元書房、1993.
- ・柳父章『比較日本語論』日本翻訳家養成センター、1979.
- ・Jean J. Roussau, *Essai sur l'origine des langues ou il est parle de la melodie et de l'imitation musicale*, (小林善彦訳『言語起源論』現代思潮社、1989)
- ・Ferdinand de Saussure, *Cours de Linguistique Generale*, 1990 (前田英樹訳『ソシユール講義録注解』法政大学出版局、1991)