HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	「日本的経営」とその経済基盤
Author(s)	富森, 虔児
Citation	經濟學研究, 34(4), 117-129
Issue Date	1985-03
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31673
Type	bulletin (article)
File Information	34(4)_P117-129.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 34-4
北海道大学 1985. 3

「日本的経営」とその経済基盤

富森虔児

はじめに

終身雇用制，年功序列制，企業別組合の三つをもって「日本的経営」の三種の神器とし，さらにこれらに企業内福利厚生を加えて，「『日本的経営』の制度的支柱」[1] とする見方は，所謂「日本的経営論」におけるもっとも一般的なものであるとしても過言ではなかろう。

だが，このような「日本的経営」の把握にはそれなりの意義が認められるとはいえ，やはり以下の二点において，致命的な限界があるとしなければならないだろう。

第一に，このような諸要素は他ならず日本においてこそ，もっとも典型的に観察されるとはいうものの，実はそれらの真に貫徹しているのは限定された大企業のみだということである。

例えば，終身雇用制は，新規採用を出来るだけ新卒者に限定し，これら雇用者が定年に至るまで原則として離職しないことを主旨とするが，実はわが国でも従業員1,000人以下の企業では，新規採用者の凡そ3分の2が就業経験者の中途採用によっているのが現実であるばかりでなく[2]，離職率も10人以下の零細企業にあっては，アメリカのそれを上まわっているという調査結果さえ与えられているのである[3]。

年功序列制にしても，100人以下の企業では，平均して40－44才段階で上昇の頭打ちが現われており[4]，これは欧米ホワイトカラーの年令別賃金カーブよりもさらに緩やかであることが確認されるのである。

企業別組合の組織率が，中小企業段階で如何に落ち込んでいるかはいうをまたず，企業内福利厚生も，企業規模が小さくなるにつれて，より貧しくなっていることも周知の事実といってよい。

つまり，上記の四条件に恵まれた「良好な雇用機会」にあるのは多く見積ってもせいぜいわが国全雇用労働者の20～25％にすぎないのであり[5]，その意味でも，これら四条件をもって，「日本的経営」を代表させることには相当の無理があると考えねばならないのである。

第二に，上記四条件のほとんどが所謂「労使関係」に関る問題であり，その意味でもこれらによって「日本的経営」を表示することの限界が指摘される必要があろう。

もっとも，労使関係が，経営の軸心をなす基盤たること自体は打ち消し難い。しかし，そもそも経営とは労使関係によって基礎づけられた経営組織を主体として，特定の経営戦略を追求する企業行動までをも含めた総体として把えられるべきなのである。

したがって，とくに「日本的経営」がとりあげられる場合も，こうした経営組織，経営戦略，経営行動等を含んだ経営の総体に即して，

1）安藤喜久雄・石川晃弘（編）『日本的経営の転機』有斐閣，1980年。
2）Clark, R. *The Japanese Company* London, Yale Univeisity Press, 1979（端信行訳『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』ダイヤモンド，1981年）。
3）Cole, R. *Work, Mobility & Participation* Berkley, Unversity of California Press, 1979..
4）安藤他，前掲書。
5）神代和欣「日本における労働生活の質」『日本労働協会雑誌』1980年6月。

真に日本的特長を剔出するというやり方で行われるべきであるといわなければならないのである。

そのような意味で，以下本節では，まず経営組織に即して，集団主義を原理とする日本的経営組織の特質を論じ，続いてかかる経営組織によって追求される経営戦略及行動の日本的特質を追跡し，かつかかる経営戦略・行動の日本的特質が，さらに経営組織の日本的特色に如何にフイード・バックしているかをみていく。

労使関係の「日本的特質」とされる前記四条件については，上述のような日本的経営組織及経営戦略・行動を支える上でこれらが如何なる意味をもっているかをみていく形でふれていくことにしたい。

なお，いわばミクロの世界といってよい「経営」の問題も，実はマクロとしての経済環境の強い規定の中でこそ存在しているばかりか，反対にミクロとしての経営がマクロな経済を逆に規定するというかたちで両者は分ち難く結びついていることが忘れられてはならないだろう。このことを「日本的経営」に即していえば，それはすぐれて日本経済の特質と深く結びついているということであることはいうまでもない。

さらにいえば，今日の日本経済が現代の資本主義経済の特色をその全身にはらんだ，現代経済の一つのバリアントに違いない以上，「日本的経営」の問題も，少くともその今日的形態においては，現代における巨大企業の必然的問題を反映しているといえなくはない。そうした日本経済乃至現代経済との関わりに論及しつつ，合わせて「日本的経営」の功罪をも，本稿後段では論じていくことにしたい。

I　集団主義——「日本的経営」の軸心——

(1)　〔集団主義的組織編成〕日本的経営をまず経営組織の側面からみた場合，それを特色づける軸心となるのは，「集団主義的組織編成」をおいて他にはないと考えられる。

このようにいう以上，ここでの集団主義は少くともさしあたりは普通この言葉が用いられる場合にイメージされるようなイデオロギー乃至何らかの価値志向を意味するような文化概念としては使われていない。

反対に，それはすぐれて客観的で機能的な組織編成の方法乃至実態として認識されているのである。つまり，経営組織の機能上の基本単位が，欧米型の経営のように個人におかれるのではなく，あくまでも集団におかれるという経営組織の客観的事実として考えられているのである。

こうした経営組織の機能上の基本単位としての小集団は，具体的には職制組織における基本単位としての係，工場における作業班，ＱＣサークルといった種々の形態をもって現われるが，いずれの場合でも，ここでは職務乃至仕事の配置が個人レベルで明確化，固定化される度合が弱く，代りに小集団が集団として担当する職務・仕事範囲の方が明確化，固定化されることになることはいうまでもない。むろん，こうした集団主義的仕事配置にあっても，個人の職務役割の範囲がそれなりに定められ，しかもそうした職務範囲が多かれ少かれ，一定期間固定化されることは何ら妨げられないし，またそうした職務範囲の確定固定化をまったくしないで経営を機能させることはおよそ不可能であるともいえよう。

だが，所謂集団主義的仕事配置のもとでは，こうした個人の職務範囲の限界が，その個人が所属する小集団そのものの職務範囲の限界に比してはるかに曖昧でしかも時とともにフレクシブルに変えられるものとなっていることが，何よりの特色となっているのである。

かって岩田龍子氏が[6]，日本的経営の編成原理の一つとしてあげた「義務の無限定」は，こうした集団主義的組織編成における個人のおかれた立場をいみじくも示したものに他ならず，

6）岩田龍子『日本的経営の編成原理』文真堂，1977年。

またかかる経営組織の編成原理の下にあっては，個人に期待される能力も限定された専門化された能力であるよりも，さまざまに変化する要請に応えうるより一般的な潜在能力となることもいうまでもないとすべきであろう。

同様に，集団主義的組織編成を原理とする日本的経営にあっては，雇用においても特定の限定された職務に応ずる特定の能力をもった個人を契約によって雇用するというよりも，多様な期待に応えうるか，もしくは多様な能力を必要に応じて開発しうる一般的潜在能力をもつとみなされるフレッシュな人材を採用するという型になるのであり，この辺から欧米型と日本型を対比して契約型と所属型に分ける三戸公氏のような認識もまた可能となってくると考えられるのである[7]。

むろん，上記のように集団主義的組織編成が基本的には客観的な機能上の問題であるということは，そのことが価値志向としての集団主義文化を不可避の前提とすることをも排除するものでないことを付言しておく必要があろう。

つまり，日本的経営における集団主義が，いかにさしあたりは客観的な組織編成の問題であるとはいっても，そのような組織編成がわが国経営におけるもっとも合理的で妥当なものとして選ばれたのは，当然ながらそれを肯定的に受容し，且そのなかでこそ人々をもっとも活性化させうる様な集団主義的価値志向がわが国文化の主流として，厳然と存在していたからにほかならないからである。

とはいえ，こうして日本的経営のいわば文化的背景として存在する集団主義イデオロギーを「集団の利害を個人のそれに優先させる集団中心（集団優先）の考え方」[8] として把えることは，イデオロギーとしてこの個人主義をその反対に「個人の利害を集団の利害に優先させるのが当然だとか正当だとする個人中心（個人優先）の考え方」として把えることと同様に，極めてミスリーディングな理解としなければならないだろう。わが国の集団主義イデオロギーは，ごく特殊な場合を除いて，集団の利害を個人のそれを犠牲として優先するようなものでなく，むしろ個人の利害を集団の利害と相伴うべきものとして，前者を後者に一体化させる価値志向として把えるのがより真実に近く，また欧米型の個人主義も，集団に対抗する個人の利害の主張といった狭い理解では到底及びえない内容があると考えられるからである。

それはさておき，客観性としての集団主義的組織編成は，やはり一定の集団主義的価値志向が大勢となる文化的風土のなかでしかより良く機能しえないことは確かであり，その限りで，日本的経営の軸心としての集団主義も，究極的にはこうした客観的組織編成のありようと経営風土なり経営文化といったものとの両面において把握されるべきということになろう。

しかも，こうした内容での集団主義こそを日本的経営の軸心とするのは，この地点に立ってこそ他の日本的経営の諸特質の必要性がよりよく把えられるばかりでなく，同時にまさしくこうした集団主義こそ，大企業・中小企業の別なく，その普遍的一般的存在がわが国において広く確認されうるからにほかならないということができよう。

(2)　〔集団主義的意志決定〕日本的経営の組織編成上の基本原理である集団主義的仕事配置は，当然のことながら経営活動の全般を覆う。かくて，経営の各段階でなされる意志決定も，またかかる経営活動の一環である以上，集団主義の原理はこれを把え，ここに集団的意志決定が日本的経営におけるいま一つの特長的な側面として現われることになる。

所謂，稟議制や諸種の根まわし，ひんぱんに且時として長時間にわたる諸種の会議等は，かかる日本的経営で特に特徴的な集団的意志決定

7）三戸公「組織の日本型モデルと欧米型モデル」濱口恵俊・公文俊平（編）『日本的集団主義』有斐閣，1982年。

8）間宏『日本的経営—集団主義の功罪』日本経済新聞，1971年。

の具体的道具立てというべきものであるが，同時に集団的意志決定のいわば一つの必然ともいうべき意志決定の分権化が注目されるべきであろう。

なぜならば，意志決定の集団主義という場合の集団は，当然もっとも範囲を広げれば企業組織全般に及ぶことになるのであり，その限りである種の意志決定は，組織全般に拡散されることになるからである。

欧米型のトップ・ダウンに対して，日本的経営における意志決定がボトム・アップであるとしばしばいわれるのは，日本的経営における意志決定の上記のような分権化の傾向を把えた上でのことであることはいうまでもない。

だが，意志決定集団の経営組織全域への拡散ということは，せいぜい下部に一部の意志決定を移譲することを意味するにすぎず，当然，経営組織の上層を意志決定集団の中枢として位置づけた上でのことであるにちがいない。

したがって，現象として現われる意志決定のボトムアップも，実は経営上層によってあらかじめ枠づけられた限界内での，いわば「縮み志向」の中でのものでしかないことが忘れられてはならないだろう。

意志決定の拡散と分権化がこのような内容のものである以上，それは組織構成員による組織過程全体に対する積極的協調に支持されない限り円滑な機能は望めず，そうした協調を欠いた場合，分権化が却って組織的混乱の要因となる可能性もまた潜在していると考えられよう。

このような潜在的可能性が現実性に転化することなく，「日本的分権化」がともかく順調に機能している背後には，やはり集団と自己を一体のものとして受け入れる，一定の自己抑制を伴った集団主義文化が経営文化として定着していることを認めることができよう。

同時に，そこにはかかる構成員の協調をひき出しうるような一定の物質的条件も不可欠であるといえるかもしれない。

企業の成長，そしてなかんずくそうした企業成長の成果が，下部をも含め経営構成員全体によって享受されうるような構造上の条件が，こうした物質的条件として浮び上ってくることになるが，その辺の詳細は，さらに本稿後段においてとりあげることにしたい。

(3) 〔集団主義のその他の諸側面〕集団主義をして個人利害に優先する集団利害の尊重として理解する先にみたようなミスリーディングな集団主義概念の把握に関連して，集団主義を本質的に反競争的なものとして理解する誤りが一部に認められる。反競争的なイギリスの労働者世界を集団主義的とし，より競争的な日本の労働者世界を個人主義的とする熊沢誠氏の[9]，奇妙に倒錯した議論はこのような誤解の一つの典型ということができよう。

事実，集団主義それ自体は何ら競争を排除するものでないばかりか，むしろそれは競争をも集団主義的に創出することになる点が留意されるべきであろう。

例えば，集団主義的編成原理の下にある日本的経営にあっては，個人間の競争と並んで，小集団間の競争が督励されることになり，これが組織活性化のインセンテイブとして導入されることになる。

むろん，こうした集団間競争の意識的導入によって個人間競争が直ちに排除されることはない。だが，そもそも仕事配置そのものが集団主義的になされている日本的経営においては，個人間の競争結果を，個人のパーフォーマンスに即して明確に確認する道は始めから半ば閉ざされている。したがって，個人間競争も，多小の曖昧さを免れ難い個人のパーフォーマンスを基準とするだけでは不足で，同時に個人の集団への協調貢献というそれ自体極めて集団主義的な基準に即しても行われることにならざるをえないのである。

だが，かかる集団への協調貢献の度合の如きは，マニュアルの明確な個人のパーフオーマン

9）熊沢誠『日本の労働者像』筑摩書房，1984年。

スが一応客観的明示的に結果するのに対し，それ自体が厳密には明示化されえない難点をもたざるをえず，加えて上司の主観にも左右されやすいかかる基準に即した個人間競争の督励をあまりに強調しすぎる場合には経営の効率的運営が却って阻害されることにもなりかねない。

日本的経営にあっては，個人間競争も年功序列制という秩序の枠内でしか行われえないこと，そして個人間競争と並んで集団間競争が一層強調されることになること等も，こうした関連において理解すればその意義がより明確となるということもできよう。

ところで，日本的経営が集団主義を軸として編成されていることは，上記のような企業内競争のありようばかりでなく，他の諸点にもさまざまの影響を及ぼさざるをえない。

たとえば，諸種の小集団の活動を基盤とする大小の集団の機能が企業経営の死活を制することになるため，このような集団を如何によくとりまとめ，且そうした集団の集団的活力を如何に効果的に引き出しうるかが，当然，日本的経営において期待されるリーダシップの基本的要件となる。欧米型経営と日本的経営においてそれぞれ期待されるリーダシップの型を，technical skill と social skill とによって対比しようとする試みもこうした関連によるものであることは明らかであり[10]，また *The Art of Japanese Management* (New York, Simon and Schuster 1981 本書の訳書（深田祐介訳）は，肯定否定のミスを含めて百を超える誤訳を含んでおり，到底利用に耐えない）においてパスカル，エートスによって示されたジエニーン（ＩＴＴ）と松下幸之助（松下）の対比も，この点を具体的に示すものであることはいうをまたない。

さらにまた，集団主義的経営にあっては，既述のように個人レベルの専門化の否定が却ってその前提的基盤となるのだが，このことに代って集団レベルの専門化がわが国経営では進められること，そうした意味でも，日本的経営の集団主義が認められるところにも注意を喚起しておくべきであろう。

とくに，かかる集団レベルでの専門化の最たるものとして，日本では一つの企業そのものが特定産業分野に専業化する度合が極めて高い点が注目される必要があろう[11]。

欧米，とりわけアメリカの巨大企業が，多角化・コングロマリット化によって短期的収益極大化のあらゆる方策を追求しようとする傾向が強いのに対し，わが国では企業による多角化もやがて新部門の別会社化に結果し，一企業それ自体は出来る限りその専業性を継持しようとすることが多いからである。

こうした違いが何によるかは必ずしも簡単な問題ではない。例えば後述するような経済環境の相違もかかる問題の背景にあることは否めないだろう。また，わが経営における集団主義的運営そのものが，その効果的運用のために，一企業内での多様にして異質な分野の包摂を忌避しがちとなるということも他の背景として考えられよう。その意味でもこの問題は次に取り上げる集団主義的経営の補強装置の中に加えられるべき性格をもっているとすることもできよう。

(4)　〔集団主義的経営の補強装置〕すでにみた通り，所謂日本的経営の三種の神器（終身雇用制，年功序列賃金，企業別組合）及びそれに企業内福利厚生を加えたものは，大企業における「良好な雇用機会」をあらわすものとはなり得ても，日本的経営の一般的軸心とは到底なりえないものである。だが，このことは，それらがたんに「良好な雇用機会」の内実を示すに止まらず，より以上に日本的経営の集団主義の効率的機能を助けるべき補強装置となっていることを何ら否定するものではない。

たとえば，終身雇用制といわれる日本型の長期安定雇用制――中途採用でなく，新卒者採用を，採用の基本原則とし，しかもこうして採用された〝従業員〟を出来る限り停年まで企業内

10) 岩田，前掲書。

11) Clark, R. ibid.

にとどめようとする雇用制度——は，集団主義的経営を支える上で不可欠ともいえる会社共同体の育成，その中での個々の従業員の会社との一体感の強化によって，この上ない補強装置たりうることは否定すべくもないというべきであろう。

従業員の離職がひんぱんになされ，それ故に個々の従業員の会社との一体感が弱く，しかもそうした従業員によって構成される小集団が比較的顔なじみのうすい者同士によって作られねばならないような条件の下で，集団の集団としての機能を円滑かつ活発に組織することは恐らく容易でなく，しかもその点は社内でのローテーションを——それも集団主義のより良い機能のためにこそ——広く行わなければならない大企業にあっては，ほとんど致命的ですらありうると考えられるからである。個人雇用における契約の明確を誇り，それ故にひんぱんな人の交代に対する抗性も強いといわれるアメリカの大企業にあってさえも，non-layoff と長期安定雇用は，従業員の loyality と志気を高めるにプラスするといわれている程なのであり，[12] まして大小の集団のティーム・ワークの良さによって専ら支えられなければならない日本的経営におけるこの制度の根の深さは推して知るべしであるといえよう。

年功序列制と集団主義経営との必然的関連については，すでに集団主義的競争の問題にからめてある程度ふれた。ここでさらに敷衍していえば，要するに①個人の仕事マニュアルが不明確である日本的経営では，厳密な職務，職能給は始めから不可能なこと，②日本的経営において個々人に期待される幅広い一般能力自体が年功とともに上昇していく側面がたしかにあること，とりわけ特定企業内での social skill の体得には一定の年功が事実上不可欠であること，③さらに，集団主義的秩序の維持にとっても，一定の階層性の秩序は不可欠であり，しかもそのなかでは誰しもが年功とともに階層の階段を昇っていけるという年功序列制がもっとも無難で且有効でありうること等を両者の必然的関連をつなぐ契機として考えることができるだろう。

すでに労働経済学者によって明らかにされている通り，[13] 企業の長期安定雇用制によって主として支えられる閉鎖的な労働市場の下にあっては，企業別組合はいわば不可避の必然なのであり，またこうした企業別組合が却って会社共同体の強化を助けていることについてもすでに多くの指摘があり，ここでさらにくり返すまでもないといってよかろう。

住宅，医療，スポーツ施設，その他による企業内福利厚生が企業共同体造りの有効なテコであり，これによって集団主義的経営の機能の円滑化が助けられうることは，これよりさらに歴然としているということができよう。

以上，要するに従来とかくそれ自体が日本的経営の軸心であるかのごとく誤解されてきた四要素も，こうして日本的経営の真の軸心たる集団主義の補強装置として把えなおせば，その意義が一層明確となるのである。

また，所謂中小企業にあってこれら四要素の存在が覚つかなくなることの意味についても，実は中小企業では，これらを導入するに必要な物質的条件を欠いているだけのことであること，だからこそ中小企業でも，これらが経営の目ざすべき理念乃至ターゲットとして生きていること，それにも拘らず，中小企業では企業規模それ自体の小ささに助けられて，四条件に代る他の要素（家族的雰囲気等）に依って集団主義の円滑な機能がはかられうる条件があること[14]，等をみることによって，より適切にこれを理解する途があるということができるのである。

12) Ouchi, W. *Theory Z* Massachusetts, Adison-Weslay Publishing Co. 1981.（徳山二郎監訳『セオリーZ』CBS ソニー，1981年）。

13) 平垣次「日本型企業別労働組合 讃美論」『中央公論』1977年3月号。

14) 富森虔児「中小企業と日本的経営」『中小企業信用保険公庫月報』1983年2月。

Ⅱ　「日本的経営」の経営戦略

前節でみた日本的経営における集団主義的組織編成は，たしかに日本的経営の軸心であり，基盤であるに違いないが，所謂日本的経営の特質は，むろんこのことでつきるものではない。

組織編成の基盤における日本的特質は，当然ながら経営の諸行動，とりわけ経営戦略における日本的特質に結果せざるをえないからである。

そうした，経営戦略レベルにおける日本的経営の特質として，まず環境適応における日本企業の独特のパターンを考えることができよう。

最近の労作「日米企業の経営比較」[15] の著者達によれば，こうした意味での日本企業の経営戦略上の一般的特質は，米国企業のそれの機動的資源展開に対して，累積的資源展開として表現されることになる。

要するに，米国企業が環境変化への適応にあたって，少くとも一般的傾向としては，TOBによる成長部門の買収，低収益部門の売却等を通して，機敏且機動的に対応しようとするのに対し，わが国では，企業買収のごときはほとんどみられず，また低収益部門からの撤退も，「人的資源の固定性のために……きわめて困難である」[16] ため，環境適応は内部の人的資源の再開発，活性化による継続的，漸進的なものとならざるをえないというのである。

いいかえれば，米国企業が，企業組織の諸部分を，必要に応じて，（現実）資本市場における比較的自由な売買を通して取り替える，いってみれば積み木細工かブロック建築のようなタイプとなっているのに対し，わが国企業では，長期安定雇用下の人的資源を組織内に全面的に抱えこんだまま，これを内部で移動させ，且これによって組織全体を変型させていくいわばアメーバのようなタイプとなっているとすることができるのである。

いうまでもなく，このような累積的資源展開が可能なためには，企業内の人的資源自体がそれに対する適応力を持つていなければならない。前節でみたような日本的経営における集団主義的組織編成が，従業員に個別の特殊能力よりも，あらゆる要請に応えうる一般的能力を期待し育成するという状況は，まさにかかる意味での累積的アメーバ的企業の環境適応パターンに適応力のある人的資源確保の方式を示すものということができよう。

個々の人材に潜在的一般的能力が期待されるだけではなく，そのような人材をある程度ゆとりをもって確保しておくことも，このような累積的資源展開においては不可欠となる。なんとなれば，さまざまの環境変化の可能性に内部資源の展開のみで備えるには，やはりギリギリ一杯の人材構成では覚つかないことははっきりしているからである。

先にあげた「日米企業の経営比較」[17] が引用している，松下幸之助の「ダム経営」[18] 哲学や，稲川博通氏（レナウン社長）の「健全な赤字部門」[19] を敢えて歓迎する経営論は，まさしく日本的経営のかかる側面を表現している典型例であることはいうまでもなかろう。また，企業が抱える製品ポートフオリオについても，日本の企業が市場成長率も低く且自らの製品が占めるマーケットシェアも低い負け犬部門や，市場成長率は高いが自らの製品の占めるマーケットシェアは低い問題児部門を比較的多く抱える傾向がある（前者については米の14.9%に対して日本は22.9%，後者については米18.2%に対

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』日本経済新聞社1983年。
16) 加護野他，前掲書。
17) やや異るコンテクストがあるが，非営利型企業をアメーバ型になぞらえるアメリカ経営学者の考え方もある。はなはだ示唆的である（Unterman & Davis, *Strategic Management of Not-for-profit Organizations*, New York, Praeger Publishers. 1984.
18) 松下幸之助『実践経営哲学』PHP. 1978年。
19) 加護野他，前掲書。

して日本19.5%)[20] という事実も，ある程度のスラックを企業内に包摂することを不可欠とする日本的経営の一つの必然と考えて良いだろう。

なお，日本的経営の経営戦略としては，以上のような環境適応のパターンにおける特色にとどまらず，この他にも人的資源重視型や[21]，短期収益率よりもマーケットシェアを経営目的として重視する長期生存志向の如きものが[22]，しばしば指摘されていることは周知の通りである。

だが，このような日本的経営戦略の他の諸特質も，実は上述の累積的アメーバ的環境適応のパターンと深く連動していることについてはことさら多言を要すまい。

内部の人的資源を重視すればこそ，環境適応も——仮にそのためにより以上の時間を要しようとも——企業内の人的資源の漸進的展開に依ることになるし，逆にこうした資源展開自体が，人的資源の多様な能力開発を企業内で行うことを可能としていることはあまりにも明瞭であろう。

また，短期収益率を経営目標として重視しなければならないとすれば，上記のような比較的機動性に欠ける環境適応パターンに頼っているわけにいかないこともいうまでもない。

さらに，多様な人材展開を行い人的資源を重視するためにも，長期展望に立って，企業そのものの勢力範囲——マーケットシェア——を，次第に広げていくことが不可欠の戦略とならざるをえないといえよう。

ついでにいえば，我々が前節でみたわが国企業の企業としての専業化志向も，ここでみているような一連の経営戦略の諸特質と密接に関連していると考えることができるかもしれない。

なぜならば，内部の人的資源の展開再開発によって環境変化に対応しようとする以上，企業が取扱う事業領域をあまりにも多様化させることは必ずしも適切でないとも思われるからである。

いくら，人材自体が多様な要請に応えうるような一般的能力をもっているとしても，予想される転用の幅があまりに広すぎる場合には，固定化された人材源がそれらすべてに応えていくことはやはり容易でなく，したがって人材転用をスムース且効果的に行いうる範囲に企業の事業領域をあらかじめ限っておく方が，ここではより賢明と考えることができるのである。

Ⅲ　「日本的経営」の経済基盤

日本的経営に関る諸問題は，さしあたりは個別経営に即して観察されうるものであり，その限りでそれはすぐれてミクロ的な問題領域に属するものである。だが，こうしたミクロ的な日本的経営の諸特質は，ミクロの総和でもあるマクロの日本経済の特殊な構造に結果せざるをえないばかりでなく，逆にかかるマクロ経済の諸条件によって規定されざるをえない関係にあるのであり，そうした両者の密接な連動関係を把えることが，日本的経営ばかりでなく日本経済の特殊構造のより深い理解にとっても不可欠であることが強調されるべきであろう。

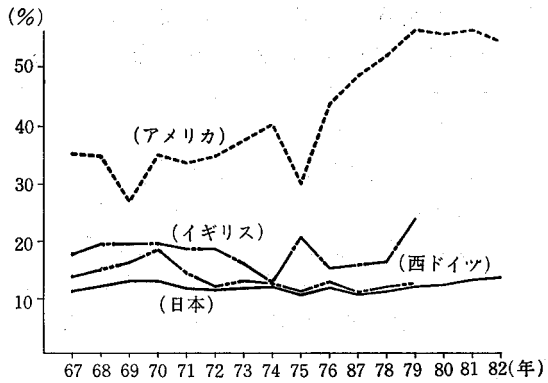
(1)　〔資本市場と日本的経営〕前節でもみた通り，日本的経営の経営戦略は，短期的収益率の高低には直接拘束されないところに際立った特長をもち，このことが累積的アメーバ的環境適応をも可能としているのである。

このように短期的収益率が必ずしも中心的な経営目標とならないという日本的経営の一般的傾向は，当然ながらわが国資本市場とりわけ株式市場における周知のいくつかの構造的特質によって可能とされているのである。

第一に，わが国では株式の配当率が，一般的

20) 加護野他，前掲書。
21) Gibney, F. *Miracle by Design* Toronto, Fitzhenry & Whiteside, 1982.（徳山二郎訳『キューキャピタリズムの時代』TBS ブリタニカ 1982年。
22) 加護野他，前掲書。

各国配当率の推移



通産省「世界企業の経営分析」より作成

日米企業の配当政策

	G　E		日　立	
	一株当利益（ドル）	一株当配当（ドル）	一株当利益（円）	一株当配当（円）
1973	3.21	1.50	13.0	6.00
1974	3.34	1.60	8.0	5.50
1975	3.17	1.60	7.5	5.00
1976	4.12	1.70	11.7	6.00
1977	4.79	2.10	12.1	6.00
1978	5.39	2.50	14.3	6.00
1979	6.20	2.75	20.1	6.00
1980	6.65	2.95	23.2	7.00

加護野他前掲書105頁より。

にいって際立って低い。例えば，上図によっても知られる通り，わが国企業の配当率は過去15年間おおむね10%前後で推移しており，これは西ドイツの15%たらず，イギリスの18%前後に比しても低いばかりでなく，アメリカの40%前後と比較すれば，際立って低いことが明らかなのである。

第二に，わが国では株式配当率が比較的固定化される傾向があり，その点でも配当率自体がとりわけ変動的なアメリカとの相違が目につくことがわかる。この点は，さきの図によっても充分うかがわれるが，さらに上表に見るようなGEと日立といったほぼ性格の共通する企業の配当政策の明瞭な相違によっても追認されよう。

つまり，この表によって知られる通り，GEでは，配当率の上下は，利益率そのものの上下と密接に連動しているのに対し，日立ではこれがない。いいかえれば日立では利益の上昇が必しも株主に直接には還元されていない。

むろん，これもしばしば指摘されているように，こうした日本企業の配当政策が認められるからといって，「このことは，日本の企業が株主の利益に反した行動をとっていることを意味するものではない」[23]。たしかに，日本の株主は，配当という形で直接的に報われることは少いが，その代りにここでは株式価格の一貫する上昇傾向によって株主がキャピタル・ゲインにめぐまれる機会が多く，そのことが低配当を補って余りある株主への利益還元となっているのは事実だからである。

だが，こうして株主にとっては，配当であろうとキャピタルゲインであろうと，それなりの投資利益の回収の道があれば同じことであっても，このことは当該企業にとってはやはり重大な違いがあることが見のがされてはならないだろう。

つまり，少くとも配当は企業利益から直接支払われねばならないのに対し，株主のキャピタルゲインは，結局資本市場自体によって支払われるのであり，企業が直接負担しなければならないものはここでは何もないのである。かくてまた，低配当の故に短期収益率の極大化目標にふりまわされないですむという日本的経営にとっての恵まれた環境条件は，このことによってもいささかも損なわれることはないのである。そして，このことによって，先にみた日本企業の累積的アメーバ的環境適応が可能とされるだけでなく，「企業の成長，そしてなかんずくそうした企業成長の成果が，下部をも含め経営構成員全体によって享受されうるような構造上の条件」（本稿120頁）も保障され，且これによって日本的集団主義のより円滑な機能も可能とされるということができるのである。

23) 加護野他，前掲書。

もっとも，配当率が相対的低位で且利益率との相関も強くないというわが国の状況の背後には，株式市場の現象的特質にとどまらないより大きな背景のあることも見落されてはならないだろう。

つまり，わが国ではアメリカにおけるようなひんぱんな企業買収の動きがなく，そのために「テイクオーバーの脅威」[24]に備えて株価を引き上げ，そしてまさにそのために高配当を維持しなければならない客観的圧力がほとんどないとか，さらにはアメリカにおけるストック・オプション（経営者による自社株買入選択権）のように，経営者をして直接高配当政策をとらしめるようなインセンテイブシステムもないといったことが，さらに背後の問題として認められるからである。

要するに，ことはたんに株式市場や企業の低配当政策というレベルに止らず，いわば現実資本も含めたレベルにおける資本市場の閉鎖性といったことに関連しているのであり，その意味で問題はわが国の法人資本主義的構造全般に関ってくるということができよう。

(2)　〔法人資本主義と「日本的経営」〕上にみたように，日本的経営は，直接には一般的な株式低配当という客観条件に支えられ，後者はまた企業売買がめったに行われないという資本市場の閉鎖性によって支えられている。そしてこのような資本市場の閉鎖性こそは，株式の法人間持合を軸としたわが国の法人資本主義的構造によって主として規定されていることはいまや否定すべくもない。

なぜならば，周知のごとく法人間の持合合計が一定比率（20－30％）に達することによって企業集団が形成されていることが，所謂法人資本主義の内容なのであるが，実はこのような関係が基本的に確立している条件下では企業集団内の企業を，何らかの外部資本勢力が買収する可能性自体が始めからほぼ奪われているのであり，だからこそわが国では「テイクオーバーの脅威」がないことが明白だからである。

さきに，日本的経営の基盤が，究極的にはわが国の法人資本主義的構造につながるといったことの意味は，まさにこのようなことなのだが，実は同様のことがやや異ったコンテクストで，中谷厳氏によってもかって論証されていることを付言しておくことがさらに有意義であろう[25]。すなわち，中谷氏によれば，次のような諸事実が，わが国では明白に確認できるというのである。

①「資本自由化を契機として，国際資本市場からの脅威が強まり，日本の企業はグループ内の株式相互持合いの強化を通じて，いわゆる株主安定化工作に乗り出した」[26]。

②「安定的な法人株主は，企業の配当政策や株価の如何にかかわらず，株式の売買に無関心であり，そのせいか企業集団に所属する系列企業の配当率は独立系企業にくらべると２－４％も低いことがわかる」[27]。

③「独立系の企業が高い配当率を維持するのは，グループ化による株式相互持合が進んでおらず，株主重視の政策をとらざるをえない」のに対し「他方，系列企業の場合は，系列を支える都市銀行が存在しており，必要な資金は銀行借入を通じて調達することが可能であった」[28]。

④「重要なことは，系列企業の利益率が低いにもかかわらず，平均給与では独立系よりもかなり高い（傍点原文）という点」であり，しかも，「このような従業員重視の分配政策は，個々の企業が，株式相互持合いやグループ内融資関係の緊密化を通じて，資本市場の脅威や圧力から自由になってはじめて実行できたのである」[29]。

中谷氏自身，以上の確認にもとづいて「結局，企業集団形成と従業員重視の日本的経営は相互に密接に関連しているという認識，日本的経営存続のためには企業集団の形成維持が不可

24) 加護野他，前掲書。

25)—30) 中谷厳「日本経済の『秘密』を解くカギ『エコノミスト』1983年２月15日号。

欠であるという認識を持つことが，さしあたって何よりも重要なのである」[30] と結論づけておられるのである。

かくて，企業集団形成を基礎とする法人資本主義の日本的経営に対する基盤的関係は，ここにさらに一層明白となったとしてよさそうである。

(3) 〔労働市場と「日本的経営」〕日本的経営における集団主義的組織編成及それに基礎づけられた累積的アメーバ的環境適応は，さきにもみたように，長期安定雇用制にもとづく人材の企業への長期固定化を不可欠の前提とする。しかも，こうした要請は，企業規模が巨大化するにつれ一層強まるとみなされねばならない。

かくて，日本的経営は，とりわけ大企業周辺における労働市場をより閉鎖的なものにする方向に機能することになり，反対にこのような労働市場の中では「専門家を外部からリクルートすることが困難であり」[31]，したがってアメリカ企業のような積み木細工型の機動的環境適応ができず，ここからも累積的アメーバ的環境適応という日本的経営戦略が必然化されることになる。

同時に，労働市場の閉鎖性は，前述のような資本市場の閉鎖性によっても助けられているとみることができよう。

なんとなれば，既述のように資本市場の閉鎖性によって低配当政策が可能とされているのであり，しかもこうした資本市場からの圧力が弱いからこそ，アメリカ企業にみられるような比較的ひんぱんなレイ・オフも不必要となり，これがまた労働市場をより非流動的にする要因となっていることが明らかであるからである。

以上，日本的経営は，資本市場の閉鎖性とこれを基礎づけるわが国の法人資本主義的構造，そして大企業を中心とした労働市場の閉鎖性といった経済基盤と密接に関連している。そして，これらの総体によってこそ日本資本主義の特殊性が，もっとも明瞭に示されうると考えることができるのである。

31) 加護野他，前掲書。

Ⅳ 「日本的経営」の功罪と今後の展望

(1) 〔功罪〕以上本稿で展開してきた様な日本的経営は，近時その効率性を評価する角度から取り上げられることが多かった。これらの議論は，それなりに真実をついていたことも事実であるが，実は日本的経営も，これを子細にみれば功罪相半ばするとせざるをえないといえよう。

たしかに，欧米型の経営に対し，日本的経営では技術革新投資が深刻な労働問題を伴うことなく比較的容易になされうること，広範囲な従業員が諸決定に参加することによって，考えられる諸種の可能性を考慮したより確実な決定がなされうること，個人の義務の無限定の故に穴うめ配置が容易であり，欠勤による効率低下に対する抗力もそれだけ強くなりうること，総じて「継続的な変化への適応能力をも」ち「一つのアイディアの洗練に適している」[32] 等そこにはメリットも多く，事実高度成長下にはこれらの「日本的経営」の利点が働いていたことも否定しがたいところである。

だが，利点の裏側には当然欠陥もある。例えば，日本経営の集団主義は，本当のスペッシャリストを育てるに弱く，「このことの故に，真にオリジナルな基礎的技術については対外依存を容易に脱し切れないという弱点をなお根強く残している」[33] こと，この面が累積的アメーバ的な環境適応ともからんで，「大きなブレーク・スルーを生み出すことが難しいという弱み」[34] につながっていることがあげられよう。

さらに，累積的アメーバ的環境適応それ自体が「急激な構造的変化への適応」[35] を難しくし

32) 加護野他，前掲書。
33) 富森虔児「法人資本主義と『日本的経営』」『エコノミスト』1982年3月16日号。
34) 加護野他，前掲書。
35) 加護野他，前掲書。

ていること，且こうした環境適応パターンを可能とするためには，前にもみたように一定の「組織スラック」を企業が常にある程度かかえこむことを不可欠とするのだが，これも度を越せば当然「非効率な資源配分につながる」[36] ことにならざるをえないこと等が認められよう。

このほか，日本的経営はアメリカのそれに対して非常に大規模化した場合に弱点をもつ傾向があるとの実証的研究結果も出されている[37]。これなども日本的経営が機能の明確な個人の組織的結合であるよりも，集団的アメーバ的統合を組織編成の基盤としているゆえ，必然的に，大きな〝身体〟では動きがとれなくなるためとも考えられよう。

いずれにせよ，上記のような功罪のいずれの面が，より強く表面化するかは，まさに客観条件次第ということができ，その意味でも客観条件の今後の変化と，それが日本的経営に及ぼす影響を展望しておくことが必要となるといえるだろう[38]。

(2)　〔展望〕だが，上にみたように，客観条件と日本的経営の変化を展望することは，それが内外の実に多様な要素と関っているだけでなく，企業の主体的対応の如何によってもさまざまに変りうるのであるだけに，決して容易でないこともいうまでもない。

そこで，ここでは考えられうる客観条件の変化のいくつかをあげ，そのなかでの日本的経営における変化の可能性について，少くとも問題を考える方向性のようなものを示すにとどめおくことにしたい。

予想される客観条件の変化のうち第一は，経済の低成長，高令化社会の到来，若年層の意識変化等，主として日本経済に内在的なものにおける変化である。しかも，これらについては，すでにここまでに相当程度論じられており，あらためて付け加えるべきこともそう多くはない。たしかに，上記の変化はすでに確実に起りつつあり，これらが少くとも終身雇用制や年功序列制のある種の変化に影響せざるをえないことは否めないだろう。

だが，本稿でみた如く，終身雇用制や年功序列制は，所詮日本的経営のより基軸的な中心である集団主義的組織編成をより効果的に働かせるための補強装置にすぎないのである。むろん，年功賃金カーブがより緩やかになるとか，選択定年制が導入されるとか，さらには「良好な雇用機会」に恵まれた従業員部分を低成長経済の中で相対的に縮少していくといったことは，補強装置レベルとはいえ，日本的経営をゆさぶる要因にはちがいない。だが，日本的経営の基盤ともいうべき集団主義的組織編成の根は意外と深く，若年層の意識変化もこのレベルでは未だ基本的なものとは思えない。従って，上記のような客観条件の変化にも拘らず，日本的経営の根幹的なものはなお大きくは変化することなく，いくつかの試行錯誤的な部分的手直しがくり返えされる程度にとどまるだろうと予測するのが最も現実的でありそうである。だが，同時にこうした過程で日本的経営の活力が徐々に衰えていくことはないか，あるいは先端技術産業その他の新しい産業領域で，日本的経営の組織編成のありようを大きく変えるような動きが生れはしないかといった点をそれなりに注目しておく必要はありそうである。

だが，このような国内的条件の変化以上に気になるのは貿易摩擦等を通して出てくる外部条件の変化である。

とくに，この面で金融自由化，資本市場の開放の動きがどこまで進みうるかがもっとも注目されるべきところといえそうである。

なんとなれば，この領域での事態の変化は，わが国に伝統的な資本市場の閉鎖性をつき破り，これを通して低配当政策及短期利益率極大化の側圧からの解放といった日本的経営にとっ

36) 加護野他，前掲書。
37) 伊丹敬之『日本的経営論を超えて』東洋経済，1982年。
38) その他の日本的経営の功罪については，前掲富森28) を参照されたい。

て決定的に重要な環境条件そのものをゆるがす可能性をはらんでいるからである。

すでに，最近のある研究は[39]，金融自由化のなかでの金利の一般的上昇，株式の時価発行の普及等によって株式利廻りの相対的優位がくずれ始め「株式会社自体に対し，株式のもつ収益性（配当政策，プレミアム還元問題）という側面を改めて見直させる契機」[40]が作り出されつつあることを告げている。

もちろん，わが国資本市場の特殊性は，基本的には，法人持合を軸とした法人資本主義的構造によって支えられており，こうした法人持合は，先にあげた中谷氏の研究によっても示されている通り，資本自由化を契機にしてかえって進められており，日本側のガードには極めて堅いものがあることも事実である。

その点をみれば，この側面からくる変化も容易には日本的経営の根幹をゆさぶるほどにはなりえないと見えるかもしれない。だが，それはそれで，日米摩擦を一層激化させる要因ともなることが考えられ，そうした意味でもこの辺の推移を見守ることがさらに肝要となってくるということができそうである。

39) 40) 松下優「戦後日本の金融構造と法人化現象」『証券経済』1984年6月。