

## 〔研究ノート〕

# 専門経営者による企業統治の功罪 —情報共有としての日本的経営の再点検—

影山 僖 一

### 目次

はじめに：日本的経営の復権と経済再生

第1章：日本史の黄金期：第四期と専門経営者

第2章：近代工業化と海軍力：ヘンリー王

第3章：日本的経営：専門経営者と終身雇用

第4章：専門経営者とミドルアウト

第5章：日本の労働慣行と終身雇用制：歴史的快挙

第6章：経済学の組織研究：フリグスタイン，ライベンシュタイン

第7章：サイモンの経営行動と従業員の組織忠誠心

結 論：組織論権威からの教訓

課 題：検証を要する日本的経営に関する研究課題

### はじめに：日本的経営の復権と経済再生

本稿は、太平洋戦争後の20世紀の半ばに日本経済が奇跡的に高度な成長を遂げる基盤となったいわゆる「日本的経営」の性格を経済学的に再点検しようとするものである。1955年より20年もの間、光り輝いた貴重な経済発展を推進した日本的経営といわれるものの実像を再点検し、再度経済成長を取り戻すための提案を行うことを本稿は目指している。1950年代の日本では、太平洋戦争の巨大な犠牲の反省に立ち、占領軍の主導で、国民に多くの人権が与えられ、民主化措置が実現した。そのうえで、財界人を中心に、経済活動の基本となる投資環境が整えられて、日本経済の発展に向けた基盤が整備された。大企業組織では、株主ではない専門経営者のイニシアチブのもとで労働者も企業組織の発展に向けた懸命な努力を傾注した。そうしたところから発展し、日本経済の中心的役割を果たしたのが日本的経営である。

しかし、残念なことに、経済学者はこの言葉を使いたがらない。日本的経営は、日本経済の発展には極めて貴重な役割を果たしたものとみられるのだが、1990年代の日本の経済停滞と共に、日本的経営なる言葉も十分な学問的な検証を経ないで、歴史の闇に葬り去られようとしている。そこで、本稿は、経済学者であるフリグスタインやライベンシュタインとノーベル賞受賞者でもある経営学者のサイモンによる経営組織論を点検しつつ、日本的経営の意義を検証する一つの試みである。また、筆者のイギリス企業に対する日本企業の経営指導の現地調査で確認された情報共有、コンセンサス経営という日本企業による現地企業の経営指導の成果を確認して日本的経営の特色を解説しようとするものである。

(1) ともかく、1955年より1975年までの20年間は日本がもっとも光り輝いた黄金期である。

こうした日本的経営の特色のなかで従来はあまり注目されなかった専門経営者の役割に

焦点を当てて再評価を試みる。また、終身雇用制の役割とその意義を経済学から簡単に再検討するものとする。さらに、また、経済学者であるライベンシュタインによる組織における階層制の解説内容を紹介して、経済学者からの経営学に対する批判に充てる。これまでには、あまり注目されなかった専門経営者の役割に焦点を当てて、日本的経営の再評価を試みる。さらに、終身雇用制の役割とその意義を経済学の観点から再検討する。

- (2) つぎに日本的経営における意思決定につき、階層制の欠陥を是正する役割を果たしたものとして、サイモンの経営行動論を点検して、そこに独自の解釈を加えるものとする。結果としては、さしたる意義のある研究とはならなかったが、本稿では、日本的経営の再検討の材料を提供できたものと考えている。

最初に、日本的経営の最盛期である1955-75年を日本史の第四の黄金期として紹介して、国民の人権回復に向けた重要な期間として解説する。そこでは歴史の必然性を否定したとされるウオーラスティンの発想を踏まえた提言を行う。今後、再び、日本社会に高度経済成長を取り戻すための手立てを考えるうえでの材料を提供することも意図している。

なお、第2章では、世界で始めて近代工業化を推進したイギリスのヘンリー王の海軍設立の功績を紹介する。そこでは、技術革新論と歴史学を融合させた一つの解釈を提示する。

- (3) ところで、現在、イギリス、アメリカ、中国、インド、東南アジア等の外国には日本の経営方式の一部が移転しているが、筆者の体験したイギリス、アメリカ企業で評価を得た日本的経営の共通事項は、情報共有とコンセンサス経営という性格のもの判断される。海外に移転する日本的経営の共通事項と最近の研究業績とその評価については、麗澤大学の大場博之の業績など、多くに成果が公にされているが、ここでは、巻末にこれらの業績を紹介する。

## 第1章：日本史の黄金期：第四期と専門経営者

日本の歴史を人間の人権という観点から観察すると、三つの輝かしい黄金期（ゴールデン・エイジ）が見いだされる。封建制度や資本主義制度で、人権ががんじがらめに抑圧されたなかで、人間に自由とか人権が与えられる可能性の高まった時期をここでは黄金期と定義する。また、この時代は、人間にとり人権の獲得と拡大に向けて夢のふくらんだ時代である。人権の獲得という大きな意味を持った時期という観点からの時代の評価がここではなされる。

それは、征夷大將軍とか、政治家とか、大株主が国の支配権を私有して、国民を威圧していた封建時代や資本制時代の中で、ほんの僅か10-20年の短い期間しか続かなかった人権尊重の制度への転換が期待された新たな時代である。この僅かな時期にこそ、平凡な市民とそのリーダーが時代の先頭に立ち、新たな時代を開拓しようとしたことで歴史の意義が高められている。市民が歴史の舞台に登場してきて、彼らが政治や経済を取り仕切る契機となった時代といえる。また、その時代こそは、日本が世界に誇れる文化を形成した時代とみられる。この貴重な三つの時代を簡単に回顧してその珠玉の価値を評価してみたい。やがて、この三つの時代の歴史的評価が確立したときには、新たな歴史観が確立して、

それが定着することとなるものとみられる。その際は、筆者の評価とは若干異なる歴史観が定着している可能性も高い<sup>(1)</sup>。

### (1) 三つの時代

日本の歴史において、それぞれの時代ではそれまでの政治の支配者が代わり、新たな政治体制の模索された時代が三度、見出される。

最初は、平清盛により切り開かれた時代であり、公家から武士に政権が移行した時代である。清盛によりその時代には、古い農業から、貿易や商業中心の時代に向けたさきがけの政治が指向された。清盛の考え方は、結果としては、新しすぎて、日本の中世の歴史からは消えてゆく。その後は、農業中心の封建体制が日本の歴史において定着する。源氏の支配下で、日本では封建制度のなかで人権の抑圧が強化された。国民の人権は抑圧されたままに数百年の時が流れる。

第2の黄金期は、織田信長、豊臣秀吉が登場して、新たな国造りを目指した安土桃山時代である。農業から商業、外国貿易を国造りの中心に据えようとした時代と観察される。信長、秀吉により、新たな時代の国造りが目指されることとなるが、朝鮮出兵などの愚かな政策が災いし、豊臣家の内紛により、貿易中心の国造りの計画は失敗に終わる。その結果、登場した武家政権による国民に対する人権の抑圧は極めて強固なものであり約260年余に及ぶ後ろ向きの暗黒時代が日本では継続した。人権の抑圧を意図し、農業中心の封建的な幕藩体制が、日本の暗黒時代を継続させた。人権抑圧と後ろ向きの鎖国政策の徳川封建時代が続き日本の開国と近代化が大幅に遅れることとなる。第3の黄金期が明治維新である。

### (2) 16世紀イギリスの海軍力と17世紀フランスの資本主義革命

その間に欧州は、社会制度の近代化を進めて、軍事太国となり、アジアの植民地化を推進する。16世紀末に、イギリスでは、ヘンリー王が大砲を開発し、それを船に搭載して、スペインの無敵艦隊と対決する準備を始めており、商業と外国貿易を中心とする国造りが開始されていた。17世紀末には、フランスでは市民革命がおり、封建制度を捨てた資本家による資本主義革命が行われていた。すでに、欧州諸国は、300年も前に近代資本主義革命を遂行し、軍備拡大を進めてアジアの植民地化を進めてきた。日本の植民地化を意図して来航したアメリカの軍艦である黒船の到来により日本の開国がはかられて、明治維新が遂行されることとなる。

日本の第三の黄金期は、1868年の明治維新である。その後の短い10年間に、国民の人権の回復が期待されていた。しかし、それも主権在民という観点からは中途半端な改革に終わることとなる。農業にこだわり、封建制を維持しようとした徳川幕府を武力で倒した天皇を頂点に据えた薩摩、長州、土佐の連合政権による新たな国造りが、19世紀末にようや

---

(1) 以下の著書では「歴史の偶然」と現実の歴史展開よりはより早期の日本工業化の可能性を提示しているものとの解釈ができる。

Wallerstein Immanuel, 1974, *The Modern World-System: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century*, Academic Press, Inc, 1974.

ウォーラースティン著、川北稔訳（1981年）『近代世界システム』岩波書店。

く日本でも行われた。農業国から貿易立国としての新たな国造りの試みがなされた時期である。しかし、これも、中途半端な改革に終わり、農業における地主の特権を残し封建制度の慣行を残した間接民主制で、国民の自由裁量権は極めて僅かなものに制限されてきた。近代資本主義の直接民主制に向けた改革とはほど遠いものであった<sup>(2)</sup>。

### (3) 第四の黄金期

第四の黄金期は、明治維新の80年後の1950年代に訪れる。日露戦争に勝利して、経済発展を続けた日本では国民の人権を強めるための改革はなされないままに太平洋戦争に突入した。敗れた日本軍の敗戦処理を実行した米国の占領軍は、日本の民主化に向けて、軍閥解体、財閥解体、教育改悪を断行した。日本人が二度と戦争を起こさないように配慮した民主主義的改革である。

軍閥を解体し、武器を没収し、さらに軍国思想とは反対の主権在民の憲法を制定し、労働組合運動を支援し、日本人の民主的活動を支援した。また、間接民主主義のままに国会を開設した。さらに、財閥解体を行い財閥の当主を追放し、幹部も公職から排除した。

太平洋戦争後の民主化措置の多くは、占領軍による上からの押し付けではあるが、封建制国家であった日本に国民主権を定着させた米国軍の功績は大きい。日本国民のなしえなかった人権の回復を占領軍が実施した功績は大きい。自国の人権回復を国民が出来なかったことは、日本人の大きな反省材料となる。かの明治維新の英雄である坂本龍馬も西郷隆盛も、国民主権の政治システムを目指したが、志半ばで倒れている。日本の民主化に向けた措置という点では、アメリカ占領軍の功績は大きい。ただ、太平洋戦争後のアメリカ占領軍の政策も、道徳教育の排除、官僚改革に対する見過ごしなどで、改革は不徹底なものにとどまることとなる。歴史をたどると、日本国民はアメリカに対しては、多くのことを負っているようだ。

### (4) 株主から専門経営者への企業統治の転換

ここで、見逃せないのは米国占領軍による財閥解体の成果としての日本の大企業に登場した専門経営者の新たな活躍である。彼らは、株主ではなく、企業内部の従業員から昇進した経営者であるが、終戦後の資金調達難の中で、従来の間接金融から直接金融方式に転換して、大きな経済危機を克服して、日本の経営を成功に導いた。財閥の当主も、その番

---

(2) 以下の著作は、従来とは異なる観点からみた中世から近代の経済史解釈に参考となるところが大きいものとみられる。要するに、過去における歴史学の常識では、イギリスでの産業革命を必然とみなすことと日本の経済的進歩が西洋より遅いとの評価が定着してきた。イギリスの工業発展の現実を観察すると、従来の日本の常識的歴史観に対して大きな疑問を筆者は抱かざるを得ない。その根拠はまた次回に詳細な説明を行うものとする。歴史解釈のコペルニクス的大転換が、今、求められているようである。

今回はとりあえず、以下の文献を提示しておきたい。常識とは異なる歴史観が指摘されていて、大変に参考となる見解である。

薬師寺泰蔵 (1989年) 『テクノヘゲモニー』中央公論社新書。

@16. 17世紀の大砲、軍艦建造のエリザベスによる海軍力と産業革命による世界支配の内容が解説されている。

川勝平太 (1991年) 『日本文明と近代西洋』NHK ブックス。

@江戸時代(元禄)の綿花、砂糖など重要物資国産化と日本における産業革命の可能性が指摘されている。

頭格の有名な財界人もなしえない偉業であったものとみられる。

- (i) 専門経営者は、従来の間接金融による資金調達方式から増資と社債の発行による直接金融方式で資金調達を計り、大株主の発言権を封ずることに成功した。会社の取引先である部品企業、販売業に株を持たせて、株主の小口化を実現して、専門経営者の権威を確立した。独自方式の資金調達により、新規の設備投資を行い、経営基盤の強化と経済の発展に成功した。
- (ii) しかし、その後の石油危機、バブル崩壊などで、日本経営が危機におちいる中で、徐々に外資の力に屈することが重なるなどして、専門経営者の力が低減してきた。問題は、株主の復権であり、それは、高い利益と高配当にこだわる株主の意向に配慮する必要のない専門経営者の経営戦略に一つの大きな制約を課したことである。外資や株主の意向に対する配慮は、経営の自由権を奪い、高い利益や反社会性の事業活動を強いられることとなり、組織の反社会性を強める可能性を高める。内部昇進の経営者の自由裁量権を高めることは、従業員の立場に経営者による配慮を強めて従業員による組織防衛の意識を高め、企業不祥事の防止にもつながることとなる。株主ではない、またその代理人でもない、専門経営者の登場と活躍は、資本主義社会の新たな発展の可能性を切り開くものとして大いに注目されるものである。その活躍が日本経済の未来の発展を約束する。第四の日本の黎明期に登場した専門経営者の活躍を高く評価し、その活躍を強く願うものである<sup>(3)</sup>。

## 第2章：近代工業化と海軍力：ヘンリー王

歴史の展開をみると、時折、型破りな人間が破天荒なことに取り組んで、一般の人々の想像を絶する技術革新をもたらすことがある。常識では考えられない破天荒な偉業である。近世イギリスでは鉄製の大砲を建造することに成功して、海軍を作ったイギリス王のヘンリー8世はその数少ない人物の一人である。その偉業は子供のエリザベス一世に引き継がれて、当時ヨーロッパの中の有名な片田舎であったイギリスを世界一の海軍王国に成長させ大英帝国の基盤を形成することに成功した。

かれは鉄製の大砲を開発し、それを船に載せて、世界の海に君臨した。イギリス海軍がスペイン、オランダの海軍を次々に破って制海権を獲得した。それを契機として、世界に軍隊を派遣し、植民地を築いて世界の海と大陸を支配してきた。世界支配の起源は大砲と軍艦による世界に対する覇権であった。その源泉は破天荒な人物による大砲の発明という破壊的なイノベーションにより開始された。

### 1. 技術の主流と支配権

大砲の製造方式としては、当時は青銅製が主流を占めていた。しかし、イギリスに青銅製の大砲を製造できる資源もなく、技師もいなかった。そこで、ヘンリー8世は、フランスから連れてきた鉄製造技術者に対してあらゆる工夫を行うように命令し研究活動に専心させた。ついに、彼らを高度な質を持つ銑鉄の開発に成功させ、新たな大砲の製造に成功した。

(3) イギリスに対する日本の経営の移転に関しては、以下の文献を参照して頂きたい。

Nick Oliver, and Wilkinson Barry, 1992. *The Japanization of British Industry*, Basil Blackwell.

影山傳一（2002年）『トヨタシステムと国際戦略』ミネルヴァ書房。

- (1) 溶鋳炉の原料としては、当初は木炭を使用していた。当初の木炭使用は経費が高く、一時は、原料高騰のため、原料を石炭に切り換えた。
- (2) ついで、蒸気機関を炭鋳の排水のために利用した。蒸気機関が発明されたあと、ワットが効率のよい蒸気機関を発明し、それが炭鋳の排水に活用された。

## 2. 海軍の創設と無敵艦隊の撲滅

1546年には、イギリス海軍が創設された。鉄製大砲が完成したのでこれを大型帆船にのせてイギリスでは軍事力の強化が計られてきた。

### (1) スペイン無敵艦隊を撃破

エリザベス一世は父の意思を継いで海軍を増強した。1588年には、スペイン艦隊がドーバー海峡に出現した。イギリス海軍は、鉄製大砲によりスペイン軍を撃退し大砲の威力が実証された。そうした快挙は信長が1570年代末に毛利水軍に対して鉄板で装甲された鋼船を建造して、勝利した後の約10年後のことである。東の日本国における信長の英知はエリザベスの勝利に先行したことが歴史に記録される。

### (2) オランダ海軍も撃滅

1672年には英蘭戦争が勃発し、1674年イギリスが勝利して海の覇権を完全に掌握した。この後、海の制海権は、イギリスにシフトして、その後数世紀にわたり文字通り七つの海をイギリスが支配することとなった。

### (3) 大砲と海軍の関係

ヘンリー8世は、離婚を認めないカトリックの掟を破り、離婚に踏み切った。同時に、カトリック教会を離脱して、英国の国家教会を設立した。しかし、当時はイギリスの国力が弱く、ローマカトリックに絶縁状を突き付けたことで、スペインなどの海軍国によるイギリスに対する報復が心配されていた。ヘンリー8世は、そうした紛争の報復におびえていたといわれる。時の権力者が英国に報復することが心配された。彼は、敵方の先兵であるスペインに対抗する手段を懸命に模索していたものと考えられる。そうした浮き世の心配事が大きなイノベーションにつながったものともみられている。意外なところに技術革新の推進力があつたと言えそうである<sup>(4)</sup>。

## 第3章：日本的経営：専門経営者と終身雇用

日本的経営は、太平洋戦争後の1950年より1970年代にかけての日本の経営に見られた特殊な経営方式である。それは、終身雇用、年功序列、企業別労働組合を特色とするといわれてきた。それは、外国では、みられない経営の特色とされている。ちなみに外国では、解雇権は経営者にあり、給与は能率の実績で計られる。また、会社の特殊事情が忖度されない産業別労働組合となっている。

正確には、こうした三点の特色に加えて、株主ではない内部昇進の専門経営者としての取締役が登場して、企業経営を盛り上げたことが日本的経営に大きな意味を持つ。株主の

(4) 山口栄一 (2008年)「パラダイム破壊型イノベーションとしての産業革命」, 組織科学 Vol.42, 1号, ヘンリー王の破天荒な活躍が世界史を大転換することが指摘されている。筆者は織田信長が生きながらえれば、ヘンリー王以上の足跡を日本史と世界史に残したとみている。世界的天才である織田信長の横死は、惜しみて余りあることとみられる。

権限が大幅に制約されたことが経営戦略における日本的経営の大きな特色である。外国の企業では、株主は企業統治に絶大な権限を持つ。株主の意向である利益の拡大と高い配当支払という条件は経営の大きな権限を形成している。

日本の経営では、太平洋戦争後の一時期には、内部昇進の経営者が従業員と顧客の要請を尊重する経営を実行した、株主の要望する高い利潤と高額な配当という要請を軽視した経営ができた。こうした状況を背景として、利益率の低い機械工業に対する投資が可能となった。かくて、日本の経営の三点セットは、専門経営者、終身雇用、企業別組合ということになる。

### (1) 専門経営者の活躍

本来経営者というものは、これまでは、何らかの権限を持ちつつ、従業員に対して指示を出してきた。一般的には、経営者は、株式を所有して、そうした金融資産を背景にして力を発揮してきた。従業員出身の専門経営者は、発言権を保障するような力（例えば、株式所有）を持たないケースが多い。

そこで、彼らは、懸命な経営学の研究とその成果としての知恵を経営に活用する努力を欠かさない。また、製造の現場や事務所の一般職員との対話に努力して、経営の成功のために、従業員の協力を引き出すための懸命な活動を展開してきた。その成果で、日本では、従業員の意見が経営に反映され、一部の企業で全員参加の経営が実現されてきたとされている。株式所有というような大きな力を持たない経営者の登場は、株式会社のあらたな発展に大きな足跡を残すこととなった。無欲で、経営の成功に向けて、従業員の意見を尊重する経営者が歴史上はじめて日本に登場したのである。それは、財閥解体という大きな出来事の後で成立した日本的経営の特質である。

### (2) 稟議制度

日本的経営の一つの特色として、稟議制度ということが指摘されている。これは、意思決定に際しての民主的な方式の一つであり、外国の経営には見られない特典である。現場の意見が部課長を通して上申されて、それが重役の下に到達して審議されることで、現場重視と全員経営を意図したものとされたのである。

### (3) 終身雇用制、年功制

従業員が、転職を考へることなしに企業組織の中で、活動が展開できると言う点で、従業員にとり終身雇用制度は好ましい制度である。給与も、年功制度で上昇することとなり、好ましい制度として多くの職員より歓迎されてきた。

従業員にとり、年功制度は、未来の所得を類推することができて、未来の生活設計に際しての重要情報となったとされている。他方では、従業員にとり、年功制は、いらざる競争を回避するうえで大きな契機となったとされている。日本的経営は、僅か20年程度の短期間ではあったが、企業社会の未来に大きな問題提起を投げかけた制度である。

勿論、こうした温情的な日本の労務管理方式に対して、厳正な観察に基づき異論を唱える見解もある。なかでも、労働経済学の専門家である小池和男からは信頼の出来る異論が提唱されている。日本企業の製造現場では、従業員に関する厳正な資格、能力の区分を行い、彼らの労働の実績に関する細かい査定をして、昇給、昇進を決めているという。日本企業の高い業績を継続する企業ではそうした厳しい評価が行われて、職員のモチベー

ション向上が図られている。ここでは、日本の経営の理想像を提示する為に、厳正な評価に関しては触れないこととした<sup>(5)</sup>。

#### 第4章：専門経営者とミドルアウト

一般に、終身雇用制、年功序列、企業別労働組合をもって日本の経営の特色が定義されてきた。上記の三点セットが日本の経営の特色と呼ばれている。自分の所属する組織の発展に向けて、懸命な努力を傾けることも日本の従業員の特色とされてきた。すなわち、企業の従業員が自分の所属する組織に対して高い忠誠心を持つことがその一つの特色といわれてきた。

組織に対する従業員の高い忠誠心と懸命な働きにより、組織には高い生産性が確保されるとされた。また、日本の経営では、組織に対する従業員の高い忠誠心が組織の不祥事を防ぎ、長期にわたる企業の社会的評価を高めることとなったとされている。

さらに、日本の経営の特色として、1950年代における財閥解体と同時に企業内部で従業員より昇格した専門経営者による株主権の縮小の動きと企業統治者としての内部昇進の専門経営者の活躍を加えたい。そこで、本稿における日本の経営の三点セットは、専門経営者、終身雇用制、企業内組合を指すこととなる。

しかし、日本の経営論は、十分な経済学的検証を経たものではなく、その主張に市民権を与えるためには、多くの工夫が求められている。

##### 1. 日本企業の経営者革命：財閥解体と専門経営者

太平洋戦争後に日本を占領した米国軍は、日本軍の武装解除と軍閥の解体を行い、それに続いて実施したのが、日本社会弱体化計画の一環としての財閥の解体である。当初は、財閥のオーナーが追放され、次いで財閥の番頭格に当たる以前からの財閥の実質的な経営者も公職の追放で企業から排除された。しかし、中堅の職員が経営者に昇格し、社債発行と増資などで大株主の権力を弱め、利潤の低い機械工業の発展に成功した。また、新規に調達した資金で投資の拡大を計り、企業の設備投資を拡大して、日本経済の活性化に成功した。

##### (1) 株主の権力分散化

日本経済発展の推進力となった機械工業は、労働集約的産業が主流であったために、利潤率も低く、配当も抑制せざるを得なかった。しかし、経営の決定権を持つ財閥の当主に代わって、部品提供者とか販売店に株式を分散して所有させたために株主の力を弱めることが可能となった。そこでは、配当を抑制することに対する有力な反対者がいなくなり、

(5) 宮島英昭（2004年）『産業政策と企業統治の経済史』有斐閣。

岩井克人（2003年）『会社はこれからどうなるのか』平凡社。

小杉美智子（2009年）[脱近代組織における学習システム：新車開発方式にみるミドル・マネジメント]

千葉商科大学大学院政策研究科機関誌：CUC: Policy Studies Review, No.23, 2009年8月。

ピーター著、田中融二訳（1986年）『ピーターのピラミッド法則』ダイヤモンド社。

小池和男（2008年）『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社。

小池は、多くの内外企業の製造現場に対する実態調査の成果を踏まえて、特定の日本企業の生産現場における厳正な資格区分、業績評価のシステムを紹介している。

設備更新や新規事業の拡大を順調に推進することが出来た。それは、日本における専門経営者の登場と株主権の排除と機械工業の発展を推進した原因とみられる。しかし、よいことばかりが続くわけではない。専門経営者の経営支配力の強化とともに、取締役の力が強まり、専門経営者の独裁が浸透することとなった。専門経営者に対する監視もなく、同一人物が長期間その地位を占有して、独裁者となったため、日本の大企業では、経営者の独裁が強まり、組織自体の革新を進めるシステムの開発が後れて、1990年代当初のバブル崩壊とともに、民間企業の不祥事が目立つこととなった。

## (2) 利害関係の調整機関：経営者の役割

組織とは、創立者の創業の理念、リーダーの提唱する組織の使命を構成メンバーと共有して、その社会的使命を果たすものである。そうした中で、組織のリーダーであるトップは、企業経営にとって極めて重要な役割を果たしている。ここでは、企業トップの役割と日本企業の現実を解説するものとする。

### (i) メッセンジャー・ボーイの専門経営者

専門経営者の本来の役割は、組織のオーナーである株主と組織の構成員たる一般従業員との仲介役を果たすことだ。彼は、企業に資金や資材、部品を提供する関連機関との利害関係の調整役でもある。経営者は、本来は、株主を初めとする会社の所有者の単なる代理人にすぎず、そこに働く労働者に労働方式の指令を発する現場監督にすぎなかった。経営活動における基本的な機能ということになれば、株主の任命で就任した専門経営者は、組織に参加したことの報酬に相応の単なる時間の切り売りに対応する中身の薄いサービス活動の代表者にすぎないのだ。

本来は弱い立場にあるが、従業員を人事権で抑圧し、その他の利害関係者に対しては、企業経営の専門情報を持つ強い立場を利用して、その支配権を獲得する。時には、自己の能力をはるかに超えた経営戦略の策定というような高度な役割も課せられる。

### (ii) 経営者と社会的責任

組織の使命とは、組織の創業理念を時代の変化に対応させて社会奉仕に徹することにある。そのためには、時代と社会の変化を確認して、組織の理念と使命を修正し、それをメンバーに伝えて、組織全体を組織の目的に合致した活動に軌道修正することがリーダーには、強く求められている。組織の権力者とはならず、メンバーの活動に恩典を供与する役割が期待されているのである。

### (a) ミドルに対する権限委譲

成功する組織は設立目的に力点を置いた効率追求とそのための学習機関としての性格を強める機関である。それは、設立当初の創業者による権力支配としての性格を極力制限して、効率的事業展開と学習機関としての性格を明確に堅持して、メンバーの努力を引き出す機関である。組織の活動には、一般に多くの要素が介在して、多様な機能をもっているために、その目的が不明確となることが多い。

そこでは、時には、リーダーはその存在感を弱めて、組織のメンバーに対する組織学習

を呼び掛けて、それを支援することが賢い方法となる。権力を掌握してそれを自分に集中してそれを行使するのではなく、潜在的能力を持つミドルを活用して、彼らのサポーターとなることも肝要である。これこそが企業統治の役割を課せられた経営者の使命といえそうである。

#### (b) 支配の抑制と組織学習の効果

現代社会における企業組織の効率向上に向けて、組織学習の重要性と生涯学習期間の延長を指摘したフォレスターの発想を提示する。彼は、社会の進化は人間の長期にわたる勉強と努力に支えられ、しかも人間に長期間の学習を強いるものとなることを指摘する。さらに、企業組織の今後の発展には、そこでの権力者の存在感を極力排除した民主的な意思決定方式の重要性を彼は強調している。同時に、過去20年の間における企業組織における技術革新が、権力者による企業支配を排除して、全員参加の民主的な新たなシステムの中から発生してきた事実を強調し、今後そうした傾向が一層強まる方向を指摘している。特に、組織における民主的な意思決定が、組織の発展に大きな役割を果たすことを強調している<sup>(6)</sup>。

### 第5章：日本の労働慣行と終身雇用制：歴史的快挙

終身雇用制の原点は、1910年代における日本の重工業の発展にあるものとみられる。従来、熟練を要する製造工程の多くを請負制に従って人入れ稼業の親方に依存してきた機械工業の大企業が、直接の雇用方式に転換して、熟練労働者の内部職員として囲い込んだ。熟練労働者の内部化と訓練を行い、彼らに終身雇用を保証したとされている。

これで、従業員は、定年まで、職場、仕事、給与を保証されたという。そうした慣行は、多くの職種の労働者に拡大して、昭和期に至ると、従業員を学校卒業と同時に採用して訓練して、一生の間、会社で面倒を見ることとなる。終身雇用制の解説を専門家である間宏の学説を紹介して解説に代える。

#### 1. 日本の労働慣行の歴史と特殊性

間は、1910年代における日本の重化学工業成立期における熟練労働力の形成と終身雇用の確立のプロセスを確認して、日本的経営成立の柱とみている。

彼によると、明治30年代より、労働者の権利獲得運動が労働争議という形で尖鋭化したという。そこでは、待遇改善の要求が高まる。待遇の向上に向けた要求が強まり多くの企業が対応に苦勞したとされる。そうした中で、1907年頃からの産業転換に伴い、雇用形態が多様化した。紡績、化学工業などでは、機械化が推進されており、雑役等の労働部門を除き、すべて、企業が直接に労働者を雇用した。以前には、手工業の熟練の重視された重工業では、基幹労働部門も請負制であった。高度な熟練労働を要する工程も、職人の紹介を専門とする親方に熟練工の調達を委任する請負制が採用されてきた。

しかし、20世紀初頭より、機械工業を中心として、請負制から従業員の直接雇用へに転換している。請負制の崩壊は機械化の進展に比例していた。

(6) 宮島英昭 (2004年)『産業政策と企業統治の経済史』有斐閣。  
岩井克人 (2003年)『会社はこれからどうなるのか』平凡社。  
小杉美智子 (2009年) [脱近代組織における学習システム：新車開発方式にみるミドル・マネジメント]  
千葉商科大学大学院政策研究科機関誌：CUC: Policy Studies Review, No.23, 2009年8月。

機械化に伴い、機械を操作する熟練工の養成が大きな課題となる。その際、熟練労働力の確保と育成に際しては、日本では、科学的管理方式（テイラーイズム）が敬遠された。代わりに、家族主義的な、経営者の温情が、従業員の待遇と研修に活用されたという。

そこで、企業では、経営家族主義が形成された。日本では、アメリカで流行していた科学的管理方式が職場における正式の労働慣行としては敬遠された。そうした事実は、国鉄における企業一家主義のような形態に提示されている。日本の労働慣行においては、欧米風でなく日本の温情主義の浸透した理由を確認することが必要である。そこでは、機械化の推進の際に熟練が尊重されて、企業に人間をとどめておくことがなされた。そこから熟練労働者の終身雇用制度が導入された。ホワイトカラーも同様な理由で、幹部については終身雇用制度が採用されてきた。

## 2. 産業合理化運動の台頭

対中国戦争が始まる昭和年代より、日本の産業は軍事経済化の制約を大きく受ける。産業活動は、そこでは、経済規模の拡大と軍事化という制約を受けることとなる。さらに、従来の経営家族主義の動揺が起り、軍事経済化が強まることとなる。

昭和13年（1938年）4月には、国家総動員法が制定されて、国民全体が戦争に対す協力を迫られる。国の目標達成に向けた企業の努力が要請された。そこからは、事務部門よりは製造現場と熟練工が重視されて、工場での能率が尊重された。臨時職員である徴用工が優れた実績を示した。国が保証した事業一家思想が普及して労働争議が激減することとなる。

## 3. 経営のアメリカ的民主化：経営家族主義の崩壊

太平洋戦争後は、財閥解体と指導者の交替があり、経営地図が大きく変わった。占領軍の姿勢転換と労働運動支援が占領軍により行われる。日本では、労働成果の配分に関しては、アメリカ的な能率給は普及しないで、終身雇用、年功序列に代えられた形で、日本の温情主義が残ることとなる。戦後の労働組合が合理化反対、差別反対を一貫して貫徹した。

## 4. 日本的経営の特質：集団主義と人間主義

日本的経営の性格を指摘すると、それは人が職場に優先することといえる。

### (1) 集団主義と人間主義

人間の道具視を避けることであり、インフォーマルな人間関係が重視されてきた。

企業の中に二つの世界があるともいえる。それは、日本の労務管理は成果主義と温情主義的生活保障政策の混合だということである。

### (2) 日本の経営の解釈

ひとつの方式は、欧米型の産業を欧米的な方式で管理することである。他の方式は、欧米型の産業を日本的な方式で管理することだ。こうした方式に優位があるといえそうである。現実には、状況に応じて従業員の活動を管理することだ<sup>(7)</sup>。

(7) 問 宏（1989年）『日本的経営の系譜』文真堂。

ホフステッド著、安藤文四郎他監訳（1984年）『経営文化の国際比較：多国籍企業の中の国民性』産業能率大学出版部。

## 5. 日本人の勤労意欲と研修制度

日本の高度成長期には、多くの企業で、従業員の勤労意欲を高めるために多様な工夫がなされたとされている。その工夫の一端を紹介するものとする。

従業員の勤労意欲を高め、生産性を引き上げるための工夫がそこでは行われたのである。まず、同じ企業に長い間勤務することを奨励することである。さらに、徐々に従業員の能力を引き上げて、生産性を高める工夫である。

そこで、ドーアによる経済合理性を尊重する日本人の特性であるホフステッドの指摘する男性的性格（高度な権力意識や上昇思考）などに配慮した日本企業の人事政策と研修制度の特色を指摘する。日本人の特色を指摘しても、それは、外国労働者との比較がないと科学的な説明にはならない。そこで、やや科学的説明に近付くために、鈴木竜太の日本における研修制度の特色の解説を行うこととする。

### @人事政策を兼ねた研修制度

日本企業では、従業員の年代に対応して手厚い支援を行うところが多い。そこでの一つの慣行を提示してみたい。

入社当時は、新人研修ということで、企業内研修では、会社の概要、特色の説明がおこなわれて、仕事に対応するところ構えが教えられる。さらに、効率的な仕事の進め方に研修のテーマが移行する。

一般に、日本企業では、管理職への昇進は遅いとされているが、高い業績を上げると、昇進の時期は早まる。ともかく、30歳代前半になると、遅い昇進ではあるが、最下級の管理職への登用がおこなわれて、30歳代職員の管理職としての教育がなされるといわれている。

40歳代の中間管理職は、日常の業務に中で多くの課題を抱えて、会社の進路となる意思決定に戸惑いが生ずることが多い。中間管理職に対する研修によっても、十分な成果を挙げることは難しい。それでも、人事採用担当者とのコミュニケーションで回答が出せることもある。研修には、従業員相互の意思疎通という点でも、大きな意味がある。

取締役に昇格する管理者は多くはないが、少数の上級管理職に対する教育も必要である。取締役のコースから外れた管理職に対して、退社後の人生設計を導く役割が、人事と研修担当者に任されている。これは、外国ではまれなケースとされている。

手厚い企業研修で、日本企業では、従業員の間で意思の疎通が図られてきた<sup>(8)</sup>。

## 第6章：経済学の組織研究：フリグスタイン、ライベンシュタイン

組織の意義を考える際に重要なことは、効率性の水準からのみ組織を観察してはいけな  
いということである。組織はそこで生活をする個人の生活の場として大きな役割を果たす

(8) 鈴木竜太（2007年）『自律する組織人』生産性出版。

コリンズ、山岡洋一訳（2001年）『ビジョナリー・カンパニー：2：飛躍の法則』日経BP社。

影山儋一（2008年）[脱権力支配の組織学習と効率向上：組織の三大機能と組織改革]「平成法政研究」  
（平成国際大学機関誌）第13巻第1号。2008年10月。

影山儋一（2010年）[官僚組織と集権制、分権制に関する研究：修正パブリック・マネジメントの提案]  
現代社会研究（東洋大学現代文化研究所機関誌）、第7号。2010年3月。

ものといえる。特に新たな観点から、以下の三要因に着目することを強調したい。すなわち、法律、企業の内部体制、業界と組織のフィールドの分野に注目することである。

組織の中の効率性を考える際に、組織を客観的な観点のみに限定して見るのではなく、組織のなかでの個人の行動を重視することも肝要である。制度と制度変更による組織人としての個人の利害得失という考え方も個人の言動をみるのだ。そうした個人の考え方や行動が、組織と制度を変えることもある。

### 1. 特定の組織構造や戦略の普及要因：フリグスタイン

組織に組み込まれている社会的文脈において、社会には、共通の文化的基準と現実認識の枠組みが共有されている。同じ形態と慣行の公式組織が一つの社会のなかに普及することとなる。そこで、組織は流行に従うということも言われる。制度的環境によるプレッシャーが大きいときには、効率性、合理性よりは、組織は社会の流行の単純な模倣により、存続するものだ。しかし、これだけでは、制度のインパクトを弱く考えすぎる。企業の戦略は流行にも左右されるが、文化的要因は無視できない。フリグスタインなどの新制度学派の経済学者は、そうしたことを指摘している<sup>(9)</sup>。

### 2. 企業社会分析のフレームワーク

明文化されたものではなく、人々の間で暗黙の裡に共有され了解された事項が、組織運営の基本をなすという。経営幹部は、企業の実地研修を通じて特有の企業コントロールの方式を持つこととなる。

重要なのは、社内での権力闘争を経て勝ち残る世界観によりその戦略と構造が左右されるということだ。

制度の意味をフリグスタインは、社会的文脈、文化的枠組み、人々の現実認識の在り方を配慮し、それら三点が一つのセットとなったものとして組織運営を捉えている。三点の配慮を経て、現実の経営の戦略、人事戦略、労働者対策が形成されるという。組織というものはヒトが権力を構築して、それを駆使するために作るという発想が、ヨーロッパでは常識とされている。経営体を権力闘争の場とみる見解は、ヨーロッパの組織学会のメンバーには支配的な考え方である。

### 3. ライベンシュタインと階層制の問題点

ライベンシュタインは、翻訳されたその著書である『企業の内側』の第12章で階層制の意義につき、検証し、併せて、日本的経営の特質を論評している。

企業におけるメンバー間の協働関係は、組織人との分業を促進するという。組織人のそれぞれに特定分野の専門化を進めて、専門家を作り出すものとなる。生産の連続的組織化において、分割を作り出すのが専門化の機能である。そこでは、多くの活動を小単位に分断する。これらの分割は、専門化された活動ごとの効率を増加させる。しかし、他方では、それに対応する効率上の損失がある。階層制は、専門化され、分割された機能を調整し、再結合し、統制するためのものである。いいかえれば、分割された機能を調整し、統

(9) Fligstein Neil 1990. *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press.  
佐藤郁哉、山田真茂留(2004年)『制度と文化：組織を動かす見えない力』日本経済新聞社。

合することで、意思決定の効率を高める機能の一つが階層制である。

#### (1) 階層制と経費

階層制を作り、メンバーの意見を調整し、機能させるためにはかなりの労力と費用が必要となるのだ。従業員の役割の専門化は、階層制の必要性を作り出す。分離された専門的な活動の調整が求められるからである。

#### (2) 水平と垂直の関係性

企業活動は、組織を専門的に区分したときには、全体との調整のために、水平的、垂直的と二つの方向で、他部門との連結と調整が必要とされる。水平的とは、事業部門、職能制などの横の組織構造を意味する。垂直的とは、階層制のことで、取締役、部長、職員という管理職の意思決定と一般職員に対する命令のながれるシステムを指す。

それらのあいだの意見調整のために、多くの時間と多額の経費が必要なのである。組織の中の意見の調整の仕方が組織全体の効率を決めることとなる。

#### (3) 水平、垂直双方の要因

事業部制などの水平的段階では、組織間における多部門のただのりの危険、敵対的行動による効率での損失が考えられる。垂直的段階では、動機付けの損失は組織目的に対する統合の欠如にある。また、上からの圧力を排除しようとする多くの小組織の抵抗に対する防衛の必要性が強まることに垂直的段階の問題がある。

#### (4) 動機付けの処理

動機付けの問題を処理するために以下の三つの方法がある。

- (i) 官僚制の枠組みで自由裁量性を極小化すること。
- (ii) 承認された行動からの乖離に制裁を課すこと。
- (iii) 下位集団に対する制裁の可能性、統制の脅威。

#### (5) 階層制の逆機能の可能性

階層制による職員間の意思疎通への意義と機能の関係性が敵対的な目的にとり水平的に積極的であり、垂直的に反抗的であるならば、非効率の源泉となる。

また、階層制を構成する単位それぞれが水平的に敵対的であり、垂直的（上下関係）に、反抗的であれば、それは、非効率性の源泉となる。部門間提携関係が、垂直的な集団化、協力的な垂直的集団、派閥集団による分割をもたらすのか、派閥的分断化をもたらすのかに組織の効率性は依存する<sup>(10)</sup>。

### 第7章：サイモンの経営行動と従業員の組織忠誠心

前章では、組織不祥事の原因となる階層制の逆機能に関するライベンシュタインの見解を観察した。組織のなかで、人間がその秩序を保つためにいかに妥協して、人間間の協力体制と協働を実現しているかという課題に焦点を当てた。組織の中で自分の個人的言動を

(10) Leibenstein Harvey, 1987, *Inside the firm*, Harvard University Press, 村田稔他訳 (1992年)『企業の内側：階層制の経済学』中央大学出版部。第12章。

真野脩 (1987年)『バーナードの経営理論』文眞堂。

第5章：バーナードの組織観、第7章：バーナードの進化論的立案。

バーナード、山本安次郎訳 (1962年)『新訳：経営者の役割』ダイヤモンド社。P 35-74。

バーナード、同訳書。P 10-11, P 256。

抑制するのは何のためか、そしてそれが如何なるシステムで人間に恩恵をもたらすのかの研究が重要である。さらには、それは、本稿のテーマたる日本の専門経営者による企業統治のための力の源泉の探求にもつながる。

今日の企業にとって重要な課題となった不祥事排除という目標がサイモンという優れた研究者によりヒントとして与えられる。組織にとり、不祥事を起こさないことは、今日では、一つの大きな課題となって来た。組織の中で、従業員が不祥事の排除に向けた組織的活動を展開することが肝要である。それには、組織活動に対する従業員の忠誠心を高めて、不祥事防止に向けた組織に対する忠誠心を高める工夫を凝らすことである。そこで、サイモンによる『経営行動』の問題提起の概要を観察することとする。問題は、かれの著書の第2章にある経営理論の問題点の指摘であり、また、後半の各章すなわち、権限、コミュニケーション、能率、忠誠心の組織との関係性について指摘した諸点にある。ここでは、サイモンによる名著とされている『経営行動』の後半の各章を組織不祥事排除という観点より確認するものとする。

### 1. 経営行動の解釈方式：組織忠誠心の意義

サイモンは、経営行動の第7章、第8章で組織に働く従業員に対する組織による活動の制約と活動に向けた条件を紹介し、その結果としての組織の成果を解説する。すなわち、組織の中の取締役という権限の意義を第7章で提示し、それを尊重するように求める。さらに、第8章では、組織のなかで協働に向けた職員の間での対話と意思疎通（コミュニケーション）に積極的に努力するように求める。第7章、第8章では、組織から個人に対する制約と要請を提示する。

次いで、第9章、第10章では、その成果としての個人の組織に対する正しい姿勢に関して解説している。すなわち、第9章では、能率の意義を解説して、組織の目的に適合するように能率を高めることを期待する。効率の内容を抽象的に提示しているが、解釈の仕方では、能率を単なる産出物や利益で捉えることの一面性を戒めているようにも見える。次いで、第10章では、組織に対する忠誠心の内容が提示されている。組織の長期的な繁栄と社会性に沿うような忠誠心であれば、歓迎される。しかし、上司に従う盲目的な忠誠心であれば、組織不祥事につながるものとなる可能性も示唆しているように解釈できる<sup>(11)</sup>。

#### サイモンの解説

##### 第9章：能率の基準

能率は通常は、投入と産出の関係で決まる。しかし、厳密には、そこに、組織の目標と組織活動の価値が加えられるべきである。目的とそれに向けた価値が加わることで、能率の意義は、大きく転換するのだ。

たとえば、テイラーによる定義では、能率は、標準作業量に比較した現実の算出の比率であり、能率の定義が単なるInput, Output (IO:投入, 産出)なるものとは異なるものとなる。

組織の目標と価値観に比較したものとして、能率や効率も異なる評価が可能となるので

(11) Simon Herbert A, 1997, *Administrative Behavior*, 4th, ed. Free Press.

二村敏子他訳（2009年）『経営行動』ダイヤモンド社。

あろう。経営効率も、原則的には、限られた資源で最大の効率を求めることとなる。しかし効率は組織の目的に応じて異なるものだといえる。価値の内容は、組織の目的に対応して多様なものであり、その成果の判定は市場が行うことになる。機能別組織の価値は、決定を容易にする。

#### 第10章：忠誠心と組織への一体化

そこでのサイモンの発想を要約すると、組織化された会社は、組織のメンバーの一体化を通して、個人的な動機に代えて、社会の価値と体系を個人に課すという。組織の活動は、それが生む一体化の型が社会の価値と組織の価値の一致をもたらす範囲で、社会的に有益であるという<sup>(12)</sup>。

- (1) 組織と個人との一体化の望ましくない結果としては、自己の価値観と組織の価値、さらに他の価値との比較が困難となることと、組織の設計もその偏りを防ぐものとなるように工夫されるべきだということが指摘されている。

応用分野としては、予算に関する意思決定は、能率に関する配慮のなされる場所で検討されるべきだという。組織の機能的専門化は、機能的な一体化のなされないところで行なわれるべきである。社会的に有益な組織を築くには、関連する組織の価値が公平に評価されることである。評価者の判断がかれの組織に対する一体化により歪められれば、偏見が入ることとなる<sup>(13)</sup>。

ここで、個人に対して組織に過度に一体化を計ることは、組織人の歪んだ価値判断を招くこととなる。野心家の権力志向者による組織のトップとなることの危険性も提示されている。ここに、企業の社会的責任（CSR）の重要性と根拠が提示されている。

- (2) 個人の組織に対する行き過ぎた一体化は大きな問題となる。個人の組織に対する忠誠心は、組織の長期の存続と社会奉仕活動と結合することで、組織不祥事の排除につながる可能性を高める。しかし、それが、リーダーに対する個人的な崇拜と代償を求めた行動であれば、大きな組織不祥事につながるものとなる。組織の中の個人による社会的責任の遂行に向けた忠誠心か上司に対する個人的忠誠心かで組織の方向が大きく左右されるものとなる。

## 2. 経営理論の若干の問題点

一般に、言われている経営原則がサイモンの経営行動の第2章に提示されている以下の諸点である。経営行動の第2章での指摘は、組織不祥事の解決に大きな課題を提起している。

- (1) 専門化：経営能率は、集団の中における仕事を専門化することで増大するという。
- (2) 階層制と命令一元化：経営能率は、メンバーを権限のヒエラルキーに配列することで増大する。
- (3) 統制の幅の縮小：ヒエラルキーのどの場所でも統制の幅を少人数に限ることで能率が増大する。
- (4) 組織の性格：能率は、組織のメンバーを仕事に応じてグループ分けをすることで増大する。

---

(12) サイモン、同訳書、p 454。

(13) サイモン、同訳書、p 454-460。

ここでは、経営効率の重大要因として、専門化、階層制と命令一元化、統制の範囲縮小の効用が説かれているが、それは、反対に、組織不祥事の原因となるもので、それらの逆作用に留意することが求められる。効率との関係を有する事項としては専門化、命令の一元化、統制の幅などが課題となる。すなわち、組織のなかの経済活動の効率は、組織の中で高い効率と生産性を向上することで可能となる。と同時に、組織は、また、不祥事の温床ともなる。組織の活動とそこでの意思決定と協働方式である階層制の効果と限界を確認することが求められているといえよう。要するに、組織不祥事の排除には、社会的常識や消費者のニーズに適合するような観点を尊重したうえで、効率や能率を高める工夫が求められているのだ。

### 反論の指摘：

こうしたサイモンの発想に対して、以下のような反論が考えられる。

- (1) 専門化：いかなる分野の専門化かが問われる。場所か、機能か、その他かである。
- (2) 命令の一元化：命令を受ける部下が、上司より、優れた専門性を持つときに大きな問題が発生することとなる。命令が優先されても、必ずしも効率を高めるものとはならない。当該問題は、サイモンも他の著作では意思決定の際の不合理として指摘している。課題としては、いかに合理的な命令がなされるべきかが問われるのである。命令の内容が問題とされるべきであろう。組織の社会性を高めつつ、その効率を向上させるような説明が求められる。
- (3) 統制の幅：統制の幅は短いから良いというものではない。階層の段階が少ないからといって効率向上にはならない。統制の幅を狭めることで、従業員の視野が狭くなり、真実を見失う危険がある。縦割り、肥大化、非効率性などが、今大きな問題を提起しており、視野狭窄という課題が指摘されている。
- (4) 組織の性格：目的、過程、顧客、場所別組織：ここでもこれらの四点の間での相互の矛盾が見いだされる。すべての問題をカバーしたうえでの経営組織の性格の一貫性が求められている。

### 結論：組織論権威からの教訓

組織不祥事の解決は、組織論の権威のいうことに大きなヒントがある。日本社会における1950年代の専門経営者のような従業員に対する温情こそが組織の不祥事を防止して、経営の社会的成功をもたらす条件と考えられる。以下、本稿の結論を指摘するものとする。

#### 1. リーダーの役割：道徳性の問題提起

組織の意思決定と活動にとってリーダーの役割の重大さは指摘するまでもない。組織論の創始者としてのバーナードは、『経営者の役割』の中で経営トップの役割の重要性を強く指摘する。また、経営活動におけるリーダーの倫理性の重大さを再三再四指摘している。

組織は、参加者の協働のシステムであるが、協働体系の均衡の混乱は、誤まった考え方、とくにリーダーの判断ミスから生ずることが多い。それは、組織活動の推進に際しては、破壊要因となりかねないリーダーによる組織のメンバーに対する個人的なひいき、偏見を高めて、個人による組織活動に向けた利害関係の格差を強めることとなる。リーダーによ

る組織のメンバーに対する公平な判断と活動が組織の健全な発展には必要不可欠なことである<sup>(14)</sup>。

## 2. 階層制の欠陥排除

経営効率の重大要因として、経営学では階層制と命令一元化、統制の範囲縮小の効用が説かれているが、それが、反対に、組織不祥事の原因となるもので、それらの逆作用に留意することが求められる。すなわち、経済活動の効率は、組織の中で高い効率と生産性を向上することで可能となる。と同時に、それは、組織の一方的な効率向上により組織悪の温床ともなる。組織の活動とそこでの意思決定と協働方式である階層制の効果と限界を確認することが求められている<sup>(15)</sup>。

## 3. 専門経営者と終身雇用制

現場重視とミドルに対する権限委譲等の日本的経営は、企業不祥事の排除に効果が期待できるとみられる。それらは、組織における従業員の忠誠心を高めるものである。彼らの活躍で従業員の不祥事解決に向けた努力が期待される<sup>(16)</sup>。

### 課題：検証を要する日本的経営に関する研究課題

二十年という歳月は長いようでも短いものである。終戦当初は、敗戦のショックと混乱で、多くの人々がわが国で何が起きたのか、わけの解らないままに過ぎさった。敗戦の混乱から我に返ったのは10年以上を経た後であり、1960年代に至り日本で高度な経済成長の続いている事実を知るのだ。1970年代に至りようやく高度成長の性格を十分に検証したいと考えているうちに80年代には成長が鈍化し、1990年代には成長がストップする。

今から振り返れば、意外と短い繁栄であったといえなくもない。高度成長のさなかに日本の経営戦略と組織形態の特異性を指摘する研究者もいたが、それは一部の研究者に止まった。高度成長の原因とその特殊な性格を冷静に検討した学問的業績は、意外に少ないのだ。そこで、仮にこれからは高度経済成長の性格とその推進力たる日本的経営の性格を点検するとなれば以下の分野に踏み込んでの再点検を提案したい。以下のごとき重点事項を今後の課題として提示することとした。

#### 1. 一部に限定された産業の繁栄とそのイニシアチブ

高度成長期というと、いかにも、多くの産業分野が同時併行的に発展したように勘違いされるが、事実はそうではない。高名な研究者ポーターによると、日本産業は高度成長期でも一部の産業、特に機械工業が成長を推進したもので、全体的には競争力のない産業が多かったとしている。官庁の規制が強い産業は、競争が制限されて、成長がみられなかったという。化学、建設、銀行、証券、保険等の多くの産業は、政府の規制と補助金で事業の継続が可能であったという。教育もしかりで、ポーターは教育と学問の水

(14) バーナード『新訳：経営者の役割』、第14章。

(15) 野中郁次郎（1995年）『The Knowledge Creating Company：知識創造企業』東洋経済新報社。

(16) 宮島英昭（2004年）『産業政策と企業統治の経済史』有斐閣。

準を高めて、今後わが国では、世界に通用する大学を作るように提案している<sup>(17)</sup>。

## 2. 具体的人物の指名

専門経営者として、日本の経営の発展を推進してきた人物の具体的活躍を紹介することが肝要である。例えば、経済界のリーダーとしては石川一郎、石坂泰三、木川田一隆、中山素平、土光敏夫などの具体的な財界人の名前を挙げて、その功績を紹介することも求められている。

## 3. 組織運営の特色

株主としての特権を持たない専門経営者は、経営の関係者との意思疎通を通して、経営組織の意思決定と事業活動のリーダーシップを発揮してきたこととみられる。株式と資金という資産と権威をもつ株主に比較して経営成功の基盤となる力は何処にあるのかの究明が大きな問題となる。権力を乱用せずに、関係者との間で低姿勢のコミュニケーションを行い、合意形成を計り、現場重視の姿勢を貫いた従業員の尊重というところに専門経営者としての能力が活用されたものとみられる。

## 4. 企業別組合との意思疎通

日本の専門経営者は、取締役への昇進前には、一般の従業員であり、中間の管理職であった経歴を有する人物が多いとされている。かつて、彼らは、労働組合活動も体験しているのだ。そうした労働組合の体験を踏まえて、労働組合幹部との交渉もかなり熟達していたものとみられる。それが、経営者としては組合対策に成果を挙げた原因とも考えられる。

---

(17) ポーター、竹内弘高（2000年）『日本の競争戦略』ダイヤモンド社。

## 参考文献：日本の経営と社会的責任

日本の経営と企業組織の社会的責任問題に関しては以下の文献が参考となる。

- 安保哲夫他（1992年）『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社。
- 石田光男（2009年）『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係：競争力を維持する組織原理』中央経済社。
- 井尻昭夫（1988年）『モチベーション研究』日本評論社。
- 板垣博（1997年）『日本の経営・生産システムと東アジア：台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』ミネルヴァ書房。
- 小野桂之介（1997年）『ミッション経営の時代』東洋経済新報社。
- 岡本康雄編（1998年）『日系企業 in 東アジア』有斐閣。
- 大場裕之（2009年）「日本の経営は“意欲的労働力”の創出にとって効果的か」RIPESS 経済社会総合研究センター。『Working paper』No.31。
- 影山僖一（2002年）『トヨタシステムと国際戦略』ミネルヴァ書房。
- 金井壽宏（2006年）『働くみんなのモチベーション論』NTT出版。
- 河合克彦（2005年）『真実の成果主義』中央経済社。
- 清川雪彦, 大場裕之（2003年）「日本の経営」離れは若年層の個人主義化が主因か？」『経済研究』（一橋大学機関誌）。Vol.54。
- 清川雪彦（2003年）『アジアにおける近代的工業労働力の形成』岩波書店。
- 久保博司（2007年）『日本人は何のために働くのか』（株ウェッジ）。
- 小池和男（1997年）『アメリカのホワイトカラー』東洋経済新報社。
- 小池和男（2008年）『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社。
- 小池和男（2009年）『日本産業社会の「神話」：経済自虐説をただす』日本経済新聞出版社。
- 小池和男（2012年）『高品質の日本の起源：発言する職場はこうして生まれた』日本経済新聞出版社。
- 清水博他（1998年）『競争から共創へ：場所主義経済の設計』岩波書店。
- シトフスキー, 齊藤精一郎訳（1979年）『人間の喜びと経済的価値：経済学と心理学の接点を求めて』日本経済新聞社。
- 鈴木滋（2000年）『アジアにおける日系企業の経営』税務経理協会。
- 関口功（1998年）『終身雇用制：軌跡と展望』文真堂。
- 野田稔（2004年）『やる気を引き出す成果主義』青春出版社。
- 花岡正夫（1995年）『日本型労務管理の特質』白桃書房。
- 府川清司（2000年）『日本民衆倫理思想史研究』明石書店。
- 丸山啓輔（1999年）『日本の経営：その本質と再検討の視点』同友館。
- 山田基成（2010年）『モノづくり企業の技術経営』中央経済社。
- 渡邊正裕（2004年）『これが働きたい会社だ』幻冬舎。

## [抄 録]

### 専門経営者による企業統治の功罪 —情報共有としての日本的経営の再点検—

影 山 僖 一

太平洋戦争後の20世紀の半ばに日本経済が奇跡的に高度な成長を遂げて、光り輝いた貴重な時期に出現したいわゆる「日本的経営」といわれるものの実像を再点検し、再度経済成長を取り戻すための参考意見の提示が本稿のテーマである。残念なことに、わが国の経済学者は日本的経営という言葉を使いたがらないが、日本の経営は、わが国経済の発展には極めて貴重な役割を果たした。1955年より1975年までの約20年間は日本がもっとも輝いた黄金期である。こうした日本の宝ともいえる日本的経営の実態について、これまでにはあまり注目されなかった専門経営者の役割に焦点を当てて再評価を試みる。また、終身雇用制の役割とその意義を経済学から再検討する。経済学者であるライベンシュタインなどによる階層制の解説内容を紹介して、経済学者からの経営学の評価に充てる。

さらに日本的経営における意思決定方式につき、階層制の欠陥を是正する役割を果たしたものとして、サイモンの経営行動論を点検して、そこに独自の解釈を加えるものとする。結果としては、さしたる意義のある研究とはならないが、日本的経営の再検討の材料提供の一助となれば幸いである。

最初に、日本的経営の最盛期である1955-75年を日本経済史の第四の黄金期として解説して、国民の人権回復に向けた重要な期間として紹介する。今後、再び、日本社会に高度経済成長を取り戻すための手立てを考えるうえでの材料を提供したいと意図している。

なお、第2章では、世界で始めて近代工業化を推進したイギリスにおけるヘンリー王の海軍創設の歴史的意義を観察する。

#### 目次

はじめに：日本的経営の復権と経済再生

第1章：日本史の黄金期：第四期と専門経営者

第2章：近代工業化と海軍力：ヘンリー王

第3章：日本的経営：専門経営者と終身雇用

第4章：専門経営者とミドルアウト

第5章：日本の労働慣行と終身雇用制：歴史的快挙

第6章：経済学からの組織研究：ライベンシュタイン

第7章：サイモンの経営行動と従業員の組織忠誠心

結 論：組織論権威からの教訓

課 題：検証を要する日本的経営に関する研究課題

—Abstract—

A Study on Corporate Scandals  
: Corporate Culture and Dynamism

Kiichi Kageyama

This paper will attempt to show reasons behind corporate scandals since the end of the pacific war.

It intends to show the most crucial method for the resolution of scandals. The method must be a kind of treatment for the workers by corporate leaders. The success of the business activity depends deeply on the functions of corporate workers and their business activities.

This is to recommend that corporate leaders explain their business strategy in detail with a kind and understanding attitude to workers of corporations to meet the requirements to have successful performances with customers and markets,