

〔研究ノート〕

創業経営者によるダイナミック・ケイパビリティ

—日本の経営論に対する経済学理論による検証—

影山 儋一

目次

はじめに：失われた文化遺産としての日本の経営論の復元

第1章：太平洋戦争敗戦後に登場の経営者による企業統治

第2章：日本の経営論の根拠と反論

第3章：経営戦略の制約条件：終身雇用制，産業政策

第1節：組織と制度：終身雇用制，企業別労働組合

第2節：ターゲット産業政策：機械工業の寡占的競争

第4章：ダイナミック・ケイパビリティ論による戦略経営の評価

第1節：ルーティン・ワークと戦略策定の区分

第2節：創業経営者成功の条件：鈍，根という感性と運勢

結論と課題：使命感を支えた感性の経済学的検証

はじめに：失われた文化遺産としての日本の経営論の復元

太平洋戦争敗戦という大きな犠牲の反省を踏まえて、1950年代の日本では、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。経済活動では、財閥が解体されてその当主と財閥幹部のいわゆる財界人が公職から追放された。そのうえで、日本の主要な大企業には、従業員出身の比較的若い経営者が登場して、経済活動の基本をなす投資環境を整えたため、日本経済の発展に向けた基盤が整備された。そこでは、株主ではない従業員出身の若手の経営者のイニシアチブのもとで、労使協調路線が推進されて、労働者からも企業組織の発展に向けた懸命な努力が傾注された。敗戦後に登場した大企業における従業員出身の若手経営者は、従来の銀行への資金依存を嫌い、取引業者や従業員から資金を調達して、老朽化した設備投資の更新に踏み切ったとされている。このような企業では、取引業者や従業員重視で、株主をやや軽視する企業統治がなされたとされている。こうした状況を背景として、日本の経済発展に中心的役割を果たしたのが日本の経営であるとされている⁽¹⁾。

本稿は、日本経済の置かれた環境を確認したうえで、経済発展の性格を踏まえて、日本の経営の性格を確認し、その内容を経済学の理論によって検証しようとするものである。

(1) 影山儋一(2012年9月)「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の経営の再点検」千葉商大論叢：第50巻第1号。

(1) 日本的経営の定義：アベグレン

わが国の高度成長期には、日本経済の発展要因を家族主義中心の経営組織形態と三点の特色（終身雇用制度、年功序列、企業別組合）などで説明しようとするいわゆる「日本的経営」論が勢いを得ていた。アメリカの経営学者であるアベグレンにより、そうした日本的経営の特色が明らかにされている。彼の与えた定義は尊重するものとして、ここでは、年功序列制度を前提としたうえで、それを敗戦当時に活躍し、財閥解体後の日本の経営を担ってきた若年経営者に代えた定義を試みたい。すなわち、日本的経営を従業員出身の若手経営者、終身雇用制度、企業別組合という三点の特色からなる経営方式として定義する⁽²⁾。

(2) 日本的経営論の根拠

敗戦後における日本の経営環境は悲惨なものであった。戦災での工場の消失、設備の老朽化などで、経営者は新規の設備投資に向けた資金調達の一途に直面していた。そこで、財閥解体後に登場した新たな経営者には、資金調達に向けた困難な対応に迫られていた。若手の経営者は、出入り業者、従業員からの資金調達で増資や社債の発行により直接金融に成功し、大株主の意向に反する経営戦略を採用することが可能となった。銀行の影響から脱出して、専門経営者が力を拡大してきた。それにより、株主配当優先から出入り業者と従業員を尊重する企業経営を推進することが出来た。こうした外国企業とは異なる企業運営を行い、若手の経営者が日本の高度経済成長を牽引してきた。

(3) 石油危機と経済停滞

しかし、1980年代の石油危機以降には、日本経済の停滞が始まり、それとともに、終身雇用制度を初め日本的経営論の強調する日本特有とみられていた特色が後退した。経済停滞とともに、日本的経営といわれるものの特徴が衰退し日本的経営論も弱体化した。

また、残念なことに、経済学者はこの言葉を使いたがらない。いわゆる「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が、1990年代の日本の経済停滞とともに、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、専門経営者が権力を掌握した基盤を探るために、情報共有、コンセンサス経営という日本企業による外国現地企業に対する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。

(4) 経営の制約要因としての終身雇用制、特定産業育成政策

さらに、日本の高度経済成長に果たした日本的経営の役割を明確にしておくことが肝要である。最初に、過去にみられた経済学者を中心とする日本的経営論に対する強い批判の根拠を確認する。特に経済学者による日本的経営論を批判する意見を要約して紹介する。次に、日本的経営の最盛期である1955年－75年を日本史の第四の黄金期として捉えて、国民の人

(2) アベグレン・J.C. 占部都美訳(1958年)『日本の経営』ダイヤモンド社。

Forrester, Jay, W. A New Corporate Design, *Sloan Management Review*, Vol.7, 1995-1966.PP6-17.

フォレストラーの指摘する重要事項は、以下の提言に集約される。すなわち、組織のメンバーに対する権力的強制的なコントロールの排除が新製品の革新と技術革新の機運を強めて、組織のメンバーによる積極的な企業発展に向けた貢献度を高める。

権回復に向けた重要な期間として解説する。さらに、日本的経営の制約要因となった終身雇用制と機械工業という特別な産業に対する育成政策である日本の産業政策の特色を紹介する。その上で現在はやりの経済学理論であるダイナミック・ケイパビリティ（DC）論を経営戦略の説明に応用して、成功企業の経営戦略についてDC論で解説し今後の研究方向を確認する。

第1章：太平洋戦争敗戦後に登場の経営者による企業統治

日本の中世からの歴史を人間の人権という観点から観察すると、四つの輝かしい黄金期（ゴールデン・エイジ）がみいだされる。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とか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、その時代は、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。

それは、過去において有力な武将や政治家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年間程度の短い期間しか続かなかった人権尊重の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、新たな社会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。市民も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である。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。貴重な四つの時代とは、12世紀の平清盛による貿易立国を目指した時代であり、次いで、16世紀の織田信長による通商国家を目指した時期である。さらに、それから約285年後の明治維新直後の五年間の四民平等を目指した改革期である。これらの時期における詳細な改革の内容に関しては、紙幅の制約で省略せざるをえない。ここでは、太平洋戦争敗戦後の1950年代の日本経済の変革期における経営者の行動を観察する。やがて、この四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登場しそれが定着するものとみられる。

1. 日本経済の第四の黄金期：人権尊重、改革の不徹底

日本社会の第四の黄金期は、明治維新の約80年後の1950年代に訪れる。日露戦争に勝利して、奇跡の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。国民生活の向上に向けた産業の発展もみられなかった。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、占領軍は日本人の民主的活動を推進した。また、間接民主主義のままに国会を開設した。財閥解体を行い財閥の当主を追放し、財閥の旧幹部も公職から排除した。

そこで、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、半封建国家であり、利権国家であった日本に国民主権を定着させた米国占領軍による改革の功績は大きい。日本国民のなしえなかった大きな人権の回復を占領軍が実施したのだ。自国の人権回復を国民が推進する事のできなかつたことは、日本人の大きな反省材料

となる。人権尊重の社会を理想としたかの明治維新の英雄である坂本龍馬はその志の半ばで倒れている。それを継承した西郷隆盛も改革を中断せざるを得なかった。日本の民主化に向けた措置という分野では、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、官僚制度改革に着手しなかったこと、労働者の権利確立の不徹底などで、改革は中断されたこととなる。

2. 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の中に登場した従業員出身の若手経営者の活躍である。財閥の当主や実力のある経営者が財閥解体で排除された後に、従業員出身の若年の専門経営者が大企業で経営権を掌握した。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、敗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、資金を調達し、新規設備投資により、日本の経営を成功に導いた。それは、財閥のトップも、その番頭格の有名な財界人もなしえない偉業であったとみられる。

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、販売業に株式を保有させて、株主の小口化を実現して、専門経営者の権威を確立した。彼ら専門経営者は高度成長期の1955年より1980年までの25年間に日本の高度成長を推進してきた。

(1) 初めての専門経営者登場

1910年代には、バーリーとミーンズという研究者により、書物の上では、株主に代わる専門経営者の登場と活躍が予見されていた。しかし、経営者として企業経営の舞台に登場するのは、太平洋戦争の敗戦を契機にする占領軍の財閥解体以後の日本の経営においてである⁽³⁾。

(2) 従業員、業者からの資金調達

株主よりも従業員、出入りの業者の利益を計るという、株主優先の現代の資本主義とは異なる考え方の意義は、財閥解体後の日本の資金調達の困難な状況と当時の経営者の資金調達戦略からも容易に説明が出来る。終戦直後、財閥解体後に登場した専門経営者は、蓄積の乏しかった資金の調達に向けて、従来の大株主を頼りにせず、従業員と業者に依頼して株式を割り当てて、資金調達を計ったとされている。それが、巨額の資金調達を前提とする設備投資の資金源となる。そこで、経営者は大株主よりも従業員と関連の深い業者との共存共栄を意図することとなる。日本の経営者が従業員と関連業者を大切にすることは当然のこととして説明が可能である。1970年代までの日本の経営では、株主に対する配当よりも従業員の賃金、出入り業者に対する市場確保が優先されたとされている。

(3) 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

(3) バーリー、ミーンズ、北島忠男訳(1958年)『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究所。

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。

(4) 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である。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、株主を始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、しかし、他方では、従業員には人事権で抑圧し、その他の利害関係者に対しては、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。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。このような弱い立場の若手経営者がやがて企業の独裁者に変身する。

第2章：日本的経営論の根拠と反論

前章では、太平洋戦争後に登場した専門経営者の活躍を簡単に紹介した。しかし、多くの経済学者が日本的経営論に対する疑問を提起している。その主なものを以下の九点に要約してみた。

(1) 経済発展が中心で経営はその付属物に過ぎないこと：本末転倒という解釈

日本的経営は、たまたま太平洋戦争敗戦の10年後から開始された高度成長期に登場した日本経済の繁栄に対応するわが国経営組織形態を指摘したものにはすぎない。そうした見解が経済学者の間では有力である。そこでは、日本的経営論を経済発展に対応した日本の経営組織における共通の特色を指摘したものとみる。それは、日本だけに特有な経営形態ではないとする。経済制度の制約のもとで実現した単なる経営の形態に過ぎない事であるという経済学者からの反論もみられる。

(2) 日本的経営を経済発展の資本主義的な歴史から検証すること

経済発展を資本主義の運動法則と歴史的な経過から順序よく説明して、そこから日本の経営の位置付けを行なうことが肝要である。家族経営と家族尊重方式を会社形成の原理に当てはめることが強引であると指摘する見解がある。経済史の観点、資本主義の発展過程から日本的経営の登場とその意義を確認するという事の意義を指摘する見解とみられる⁽⁴⁾。

(3) 日本的経営の美德とされるもの(労働者の協調性、勤勉性等)は存在しないこと

日本の経営の特色としては、経営者の温情、従業員の組織に対する忠誠心、組織や集団に対する自己犠牲、会社本位の従業員の奉仕活動、労働組合の会社協力姿勢などが強調

(4) 中川敬一郎(1981年)『比較経営史序説』東京大学出版会。

された。しかし、具体的に企業活動を観察すると、日本企業全体の労働者にはそうした長所は見当たらないという反論がある⁽⁵⁾。

(4) 日本的経営の破綻: 専門経営者に対する労働組合による不信

1980年代までは、日本の労働者が一応は企業経営者に対する信頼感を持つが、21世紀に入り、日本企業の従業員が専門経営者に対して強い不信の念を持っていることが指摘される。従業員を尊重する経営を放棄したことが問題となるとする見解もある⁽⁶⁾。

(5) 外国には移転していない日本的経営

終身雇用制度、企業別労働組合、企業に対する忠誠心など日本企業の特徴を十分に点検し、外国に移転しているものと、していないものを十分に区別することが求められている。ここで、若干の具体例を指摘する。

(i) 日本的経営の特徴は外国に移転していない事である。タイの労働者には日本人と同様な勤労性(高度な学習意欲)をみいだすことができる。しかし、タイ人は、あくまで自分の能力向上を意図して労働者が経営に協力しているだけであるに過ぎない⁽⁷⁾。

(ii) 外国に移転可能なものの検証が肝要である。一例としての情報共有型組織が挙げられる。

イギリス企業の実態調査の結果は、情報共有型の経営戦略という日本特有の経営方式が現地企業に移転しているとの見解もある。そこから類推すると、日本企業の発展は、企業内、企業間の情報共有型の協力関係が特色といえそうだ⁽⁸⁾。

(6) 日本的経営の成果らしき日本産業の国際競争力

日本産業の優れた競争力は一部の製造業(機械工業)に限定されることである。そうした機械工業の発展は、同産業を政策のターゲットにした産業政策の成功によるものである。機械工業における有効競争、寡占的な競争、中小企業の育成など中小企業政策の成功は日本産業のみにみられる特色である。その他産業の競争力は日本では国際的な高い水準には到達していない事が大きな問題となる。

日本的経営が万能であれば、機械工業の衰退を補い、その他製造業、非製造業の発展で、1990年代における経済停滞は防ぐことができたはずである⁽⁹⁾。

(7) 国民生活向上に向けた政策のみられないこと

経済政策の中心分野は一部製造業の発展のみに向けられており、国民生活向上に向けた政策はほとんどみるべきものがない。具体的には、一部の製造業、すなわち機械工業の育成のみに力が注がれて、機械工業がダントツに発展した。産業政策が国民生活の向上、国民の福祉には活用されていないことが日本の経済政策の大きな欠陥となる。国産の機械工

(5) 小池和男(2009年)『日本産業社会の神話: 経済自虐史観をただす』日本経済新聞社。

(6) オルコット, 平尾光司他訳(2010年)『外資が変える日本的経営: ハイブリッド経営の組織論』日本経済新聞社。

(7) 駒井洋(1987年)『日本的経営と異文化の労働者: アメリカ, 東南アジア, そして日本』有斐閣。

(8) 影山僖一(2002年)『トヨタシステムと国際戦略: 組織と制度改革の展望』ミネルヴァ書房。

(9) ポーター・M, 編著(2000年)『日本の競争戦略』ダイヤモンド社。

業育成に向けて、外資導入も抑制された。産業政策は機械工業の発展に向けて強化されたことに伴い、多くの産業に対する官僚統制の欠陥が明らかとなる。低い経済効率、国際競争力の低水準、国民生活環境の停滞が目立つものとなる。その過程で、官僚主導、中央官庁優位、地方行政の軽視と停滞が発生した。1990年代には、公共事業の中止により、地方経済の一層の停滞、地方の地盤沈下が顕著となる。安倍内閣の提唱する地方創生はそうした過去の日本の経済政策の大きな反省に立つことが肝要である。

日本の産業政策の失敗と欠陥とは、国民生活向上に向けた産業政策が施行されていないことである。今後は国民生活向上の施策にそれなりの配慮をすべきである⁽¹⁰⁾。

(8) 1930年代体制の継続性

中央集権制度、国内産業市場育成重視、消費者、生活者の軽視という経済政策の貫徹に日本の特色がある。

特定の産業（機械工業）に重点を置いた産業政策、それは、寡占的競争と有効競争の原理によるものである。

1930年代の戦争体制の継続とその弊害に関する見解には、中央集権制度、地方切り捨てという政策の遂行がなされた⁽¹¹⁾。そうした見解に関しては、戦前戦後の体制ならびに政策の断絶性を指摘した見解もある⁽¹²⁾。

(9) 経済学理論からの日本的経営論の検証

ダイナミック・ケイパビリティ論による日本の経営の検証が求められている。それは、経済学の概念であり、具体的には、経営戦略の中心的な課題、すなわち事業転換か、多角化か、事業継続かなどのクリティカルな経営判断に際しての意思決定の判断基準をなす能力をさす。それをケイパビリティと称する。ケイパビリティは特に、事業転換に際しての大きな意思決定に関する基準を提示しているものとみられる。

第3章：経営戦略の制約条件：終身雇用制、産業政策

敗戦後の日本経営を制約した要因としては、従業員対策と労働組合への対応の特殊性と特定産業に焦点を絞った政策の展開が注目される。そこで、以下では終身雇用制度と機械工業を目標とした特定産業に対するターゲット産業政策の内容を点検するものとする。それらは、経営戦略策定に際しての制約要因となるものである。

第1節：組織と制度：終身雇用制、企業別労働組合

企業の経営にとり、労働者の雇用慣行、労働条件は、大きな制約要因となる。日本では1900年代の当初から労働者を企業で抱えてその一生の面倒を見る終身雇用方式が採用さ

(10) ウォーマック・W、澤田博他訳(1990年)『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界。

(11) 国際協調のための経済構造調整研究会報告書(経構研報告=前川リポート)昭和61年4月7日。

経済構造調整特別部会報告(構造調整の指針=新・前川リポート)昭和62年4月23日。

日刊工業新聞特別取材班編(1987年)『日本をこう変える：新「前川リポート」が示す道』につかん書房。

(12) 岡崎哲二(2002年)『経済史の教訓：危機克服のカギは歴史の中にあり』ダイヤモンド社。

れてきた。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で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、熟練労働者を内部職員として囲い込んだことに終身雇用制の発端がある。大企業が熟練労働者の正社員化と企業内訓練を行い、彼らを終身雇用としたことによる。そこで、彼らは、定年まで、職場、仕事、給与を保障されたという。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、学校卒業と同時に、新規の学卒者を採用して、彼らを訓練して、終身にわたり、会社で雇用と研修を続けることとなる。終身雇用制の役割について専門家である間 宏、青木昌彦等の学説を紹介する。

1. 日本の雇用慣行である終身雇用制度

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制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。その背景には労働争議の先鋭化があるといわれる。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、当然、彼らの待遇改善の要求が高まる。能率向上に向けた要求もあり多くの企業が労働者に対する対応に苦労したとされる。そうした中で、1910年頃から産業転換と雇用形態の多様化がみられたとされる。紡績、化学などは、機械化がなされており、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することとなる。以前には、手工業的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、親方に委任する請負制が採用されていた⁽¹³⁾。

(1) 機械工業の発展

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。

機械化に伴い、機械操作を担当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（アメリカのテイラー方式）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。そこで、企業では、経営家族主義が形成されたという。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採用されなかった。それは、国鉄における家族主義のような形態に提示されている。

(2) 近代における日本の温情主義

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とされる。そこでは、機械化の推進の際に熟練が尊重されて、企業に従業員をとどめておくことがなされ、そこから熟練労働者の終身雇用制度が導入されたという。時代の推移とともに、熟練工の不足、IT化、機械化で終身雇用制の意味が薄れてきた。しかし、年功賃金、終身雇用、企業内労働組合の源流は、日本社会に根付いて、その後の日本企業における労働者の経営に対する協力的行動の基盤を形成してきたものとみられる。

(13) 間 宏(1989年)『日本的経営の系譜』文眞堂。

2. 産業合理化運動の台頭

対中国戦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こととなる。そこでは、従来の経営家族主義の動揺が起こり、軍事経済優先の経営形態が強まることとなる。

昭和13年(1938年)には、国家総動員法が制定されて、企業は戦争に対する協力を迫られることとなる。国の目標達成に向けた企業の努力が要請された。そのころからは、事務部門よりは製造現場と工員が重視され、製造現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たこともあり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るものとなる。

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せずに、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、差別反対を唱えてきた。しかし、経営者の力が強くなり、組合の力の衰える事で、労組の要求が通らなくなった。

4. 終身雇用制度の点検：上昇指向とそれを満足させる組織の工夫

従業員の勤労意欲を高めるために、日本企業では、ひとたび採用された労働者をできるだけ長期間にわたり、企業で雇用することを目指してきた。これが、いわゆる終身雇用制度である。終身雇用制度の継続に向けて、わが国では、多くの試みがなされた。

(1) 新卒の採用、企業内訓練

熟練労働者の企業内採用に対応して、企業内で労働者を訓練して、日本企業では、勤続の長いものに年功制での賃金を保証してきたとされている。企業では、新規の学卒者を採用して、彼らを企業内部で訓練して、企業の幹部として育成した。

(2) 労働者訓練

企業に雇用された労働者は企業内で訓練がなされた。企業内の研修は必ずしも熟練を高めることができたわけではないが、一応は、会社の従業員の確保に向けた努力が従業員に理解されて、何とか、従業員を企業内に引きとめることに成功した。そこには多くの工夫がなされたとされている。

高い技能の研修提供は、他社からの引き抜きで従業員を失うこととなるために、高度な技能研修は従業員個人に委ねられてきた。企業内研修は、企業の用意した訓練方式に加えて、自己の努力で外国に対する留学の支援を行うことも行われた。研修活動では、自社に従業員がとどまるような教育内容が中心を占めた。企業としての高度な労働力の確保に向けた対応は、従業員を新規事業の推進に従事させることと新製品開発のチームに所属させることなどにとどめられた。

第2節：ターゲット産業政策：機械工業の寡占的競争

日本の産業政策は、特殊な方式を採用して推進されてきたとされている。それは、ターゲット政策ともいわれるものであり、特定の産業(日本の重点的な産業政策対象としては、

製造業、機械工業)に重点を絞り、国内産業を保護して、その特定産業の発展を一意専心的に指向してきたものである。機械工業は、労働者の雇用比率も大きく、しかも、輸出産業として、日本の経済成長に不可欠な外貨獲得のための中心的な産業であった。それは、日本の経済界の代表としての経団連とその利益を代弁してきた経済産業省(元通商産業省)の支援のもとに、特定の産業の競争活動におけるカルテル行為や寡占的な競争を容認する形態の産業支援のもとに推進されてきた。言葉を代えれば、それは、独占禁止法、競争力集中排除法にもとづき、敗戦後に開設された公正取引委員会の規制の権限外に機械工業において、寡占的な大企業間の限定された競争を許した特別な産業育成策であったといえる。

日本の産業政策が優れていることの具体的内容は、こうした機械工業をターゲットとした寡占企業間の有効競争政策であったといえよう。これは、日本人研究者の多くが見落としている事実であり、特殊な産業政策として注目されるものである⁽¹⁴⁾。

(1) 寡占的な有効競争

その特色は、特定産業すなわち機械工業における寡占構造、競争制限の寡占的な構造の中での競争、すなわち、寡占的な有効競争が認められてそれを支援する政府による産業支援に向けた税制上の優遇措置、金融支援等の手厚い支援の行われたいわゆる護送船団方式が採用されていた。そうした政府支援のもとでの寡占的な大企業間での有効競争が展開されてきた。産業組織論の明示するコンテストナブルな競争戦略とも評価することの可能な政策である。

(2) 中小企業に対する間接支援

大企業に対する支援は、間接的には、中小企業に対する支援を結果として推進してきたこととなる。機械工業の寡占間の有効競争、それに伴う、大企業に対する支援は、間接的には、中小企業に対する大きな支えとなった。大企業の中小企業支援(系列制度)とそうした活動を日本の通産省が許したことがその背景にある。繁栄した大企業は、系列下の中小企業に対して、市場を確保し販路の拡大を支援して、中小企業の発展を促進してきた。さらに、大企業は、関連の系列企業に対して、情報交換を促進して、営業活動や技術革新を支えて、中小企業の発展を側面から支援してきた。護送船団方式は、間接的に中小企業政策をサポートしてきた。

1. 産業政策の評価：弱い産業競争力と共存する強い機械工業

日本の産業政策は、一般的には極めて官僚統制が強いといわれており、事業活動に対する規制の緩和が遅れ、その為に、高度成長期にも、銀行業、建設業、運輸業などの非製造業の多くに事業活動の停滞がみられた。そのことが大きな要因となり、製造業の活動が停滞した1990年代より日本産業の低迷が始まり、経済停滞が長引き、21世紀の今日でも経済活動の不振が継続している。そこで、日本の産業政策が適切であるという一般的な表現は多くの研究者の誤解と反感を招く可能性が高い。現在でも、多くの分野の規制緩和が要望さ

(14) 内田公三他著(1996年)『経団連と日本経済の50年：もう一つの産業政策』日本経済新聞社。

通商産業省通商産業政策史編集委員会編(1989～1994年)『通商産業政策史』特に、第6巻～第11巻、高度成長期(1)～(4)を参照のこと。

れている。そこで、日本的経営論では、少し観点を变えて、日本政府が一部の民間産業活動の活性化を誘導した政策の成果と限定した日本の産業政策の効果判定という表現を使うことで、その主張が説得力を増すものとなる。それは、また、産業政策の一部分野の成功という観点を確認することであり、そうした観点を企業経営の成功要因の中に導入することが肝要である。

2. 護送船団方式による中小企業育成策

日本の産業政策の成功を官民協調方式の産業政策の展開であると特徴付けることができる。民間の製造業、特に機械工業の寡占間競争を支援することで、機械工業の急速な発展がみられたということである。

具体的には、日本産業の発展は、製造業、特に機械工業における寡占企業間の有効競争の展開、寡占企業の個別の経営戦略の成功(開発、部材調達、製造、販売、市場管理で成功)、によりもたらされたものである。そうした分野での企業行動の成果として大企業による中小企業に対する指導、誘導で中小企業が市場を確保し、技術革新が軌道に乗り、中小企業の大企業への進化もみられて、企業金融、減税などの補助的政策に止まる中小企業政策の成功が保証されたものとみるべきである。その為に、外国資本の活動を抑制しても日本独自の民間経済の発展がみられたといえよう。外資を活用した中国の発展とは異なる形態での日本産業の発展がみられたことが銘記されるべきである⁽¹⁵⁾。

3. 日本産業の偏る競争力：非製造業の停滞

日本の高度成長期の経済的成功は、民間企業(製造業、機械工業、特に総合電機、自動車などの輸送用機械)の独自の発展によるところが大きいことである。そこでは産業政策そのものの成功というよりは、一部産業の民間活力を基盤とする経済発展によるものであるとの認識が重要である。産業政策は、それを誘導したもので、寡占企業間の有効競争が展開されたものとみるべきである。

注意しなければならないことは、日本産業の国際競争力が製造業、特に機械工業に偏重していることである。その他の産業特に知識産業、サービス産業、流通業、金融業、教育産業などの非製造業は極めて生産性は低いとされている。

また、かねてより、金融保険業、建設業などの非製造業における効率は日本では非常に低いとされてきた。さらに、IT産業、観光などのサービス業の生産性も低水準に止まるとされている。それら産業の生産性は低く、国際競争では外国と比較にならない低水準だとされている。そうした現状を踏まえて政府も外国資本の日本への流入を抑えて、日本国内での国際競争を未然に防いできたとされている。製造業では、化学工業も外国に新製品の開発特許権を抑えられており、その競争力は極めて弱いとされている。それら産業では、国の統制のもとで産業の存続が計られ、国際競争力は格段に弱いとされている。マイケル・ポーターも明確にこの点を提示しており、具体的には、世界に通用する大学を創設することを提唱していることが注目される。

(15) ポーター編著(2000年)『日本の競争戦略』ダイヤモンド社。

第4章：ダイナミック・ケイパビリティ論による経営戦略の評価

現在のわが国社会科学系の学会では、組織を発展させて、その持続的な成長を推進する戦略が注目されている。そうした意味で組織論研究の深化が期待されている。組織発展の技術としてのケイパビリティ、特に、ダイナミック・ケイパビリティ（DC）が議論の対象とされている。そうした発想の提唱者として、現在では、ティースという経営学者が高名だが、そうした発想の最初の発案者は、1980年に競争戦略論を発表したマイケル・ポーターであるとされている。ポーターは、もともとは産業組織論に関する専門家であり、その基本的概念であるSCP分析の発想を経営戦略論に応用して、自説の正しさを証明しようとしたとされている。組織の盛衰を決定する要因としては、産業構造（S：Structure）を踏まえた企業行動（C：Conduct）の如何により、経営成果（P：Performance）が決定されるとみる。そうした企業の行動に焦点を絞り、更なる成功要因を摘出したとされているのが、ティースである。成功率の高い企業の行動には、情報収集の方式としてのセンシングに加えて、情報確認による行動の決断、すなわちサイジングが重要な手続きとなる。その上での組織の資源調達の変換となるトランスフォーメーションが重要となる。経営戦略に関する勇氣ある決断という手段が続くのである。ポーターの発想にヒントを得て、ケイパビリティという発想を発展させて、それを具体的に提案したのがティースである。

彼は、企業の持続的発展をもたらす能力を探求しており、それをDC（ダイナミック・ケイパビリティ）と命名している。企業の発展戦略には、企業間の資源の共通性、補完性などに心がけることが肝要である。企業行動に際して、企業の立場は、資源の利用状況により変化する事があり、他の企業との資源の共通性の重要性をティースは強調している。そのほかに、特定の資源に固執すると、それがコア・リジディティ（負の資源）に変化することや持続可能な発展を企業にもたらさないことを彼は強調している。DCの重要性は、以下の具体的な経営戦略に提示されている。⁽¹⁶⁾

第1節：ルーティン・ワークと戦略策定の区分

組織の発展過程においては、それぞれに、その段階に対応した知恵の性格が異なるものとなる。ここでは、事業活動の始発点では、組織の目標とする事業活動に求められる知恵の内容の異なる点を指摘して、創業者の知恵の性格を点検するものとする。

1. 具体例：経営戦略の明暗：不条理克服のマネジメント

菊沢は、DCにより具体的な企業盛衰のケースが説明されるとする。ここから、同業者であり1980年代までは世界の大企業として君臨したコダックのその後の衰退、富士フィルムの躍進の秘密が解明されるとしている。

同じ技術と知識を持つ大企業である両社の運命は、1990年以降、大きく明暗が分かれた。コダックは、多角化の必要性に気付きながら、そのための膨大なコストを懸念しての本業継続という判断での衰退であった。支払わなければならない事業転換に向けた経費の大きさから事業転換を怠る事となる。それは、合理的な計算にもとづく本業の継続である。合

(16) 菊沢研宗（2014年）「組織の合理的失敗とその回避」三田商学研究、56巻6号。

菊沢研宗（2014年）「経営戦略論のフロンティア」日本経営学会関東部会報告。

理性を発揮しての失敗と言えよう。

他方では、富士フィルムは、本業を続けつつ、かつ、他方では、化粧品業界や発展途上国(LDC)のフィルム産業へと徐々に多角化を進めて再発展できたことが注目されている。

環境変化に際して、富士フィルムは従来の本業を軽視して多角化の道を進む。その際には、かなりの経費を要することは予測されていた。しかし、経費負担に配慮しながらも、それを敢えて犠牲にして多角化と事業転換に踏み切る富士フィルムの事業戦略転換である。事業転換の経費がかさむために、本業に執着したコダックは、機会費用の計算結果に拘りすぎたことが業界の環境変化から取り残された要因となる⁽¹⁷⁾。

2. 組織体の発展期に対応した新たな知性の開拓

企業の創業期に求められる知恵は、従事する事業活動の内容を確認して、それを新たな事業として軌道に乗せる知恵である。さらには、その事業を発展させる機動力も重要な意義を持つ。

次いで、軌道に乗る事業をさらに発展させるためには、事業活動に投入される犠牲を少なくして、成果をより高める工夫が求められる。経費削減による成果の拡大である。それを特に軌道に乗せて事業活動を進展させる知恵が要請される。

そこでは、確定した事業活動のより効率的な運用に向けた知恵が求められる。顧客拡大、市場拡張と経費節減の対応策の点検であり、新たな形の効率性と知恵が求められる。さらには、事業活動の成果が限界に直面した際には、新製品の開発並びに事業転換に向けた新たな発想が求められる。従来の事業が限界に直面した際は、事業の休止と新たな事業活動に向けた完全な転換が必要とされている。

このように考えると、事業活動の戦略形成にはそれぞれの段階に対応して、多様な知恵が求められる。大きく区分すると、事業活動の開始期の活動選択、立ち上げの知恵、日常のルーティン・ワークの効率性向上の知恵、新製品開発と事業転換の勇気と知性というように大きく分類して三段階の大きな知恵が求められる。

そうした異なるタイプの知性を発揮して、組織を軌道に乗せる工夫がリーダーには求められている。経営者によっては、そうした異なる知恵を一代で発揮することができる稀有な経営者もいるようだ。いわゆるサステナブルな企業発展を指向することが重要である。しかし、それは類まれなケースであり成功例は限定されている。そこで、経営体の発展期に対応した知恵の内容を確定して、それを明確にしておくことが肝要である。さらに、そうした能力を事業体で継承させることも重要な知恵である。

3. 創業時の知恵：事業選択と立ち上げ計画

事業活動の創業時には、多くのタイプの知恵が求められる。事業活動の内容の決定である。さらに、軌道に乗った事業体の順調な発展を継続する事にも創業者には異なる知恵が必要となる。特に、事業の立ち上げの際には、多様な知恵が必要とされる。創業を開始するまでの計画と準備にも、多くの知恵と努力が必要となる。

軌道に乗った事業体のケースは、日常のルーティン・ワークを継続させて、経費低減と

(17) 菊澤研宗(2014年)「経営戦略論のフロンティア」日本経営学会関東部会報告。

市場開拓を従業員の主導で推進するシステムを組織の中に植え付けることで組織の発展は確保される。

4. 事業活動選定に際しての計画の作成

事業内容の決定には二つのルートがある。一つは社会の状況を確認して、必要とされている事業活動をみだし、自己の希望と能力を勘案して、望ましい事業を選定することである。それと同時に、自己の希望する事業活動でも、現実に活動の困難があり、成功が期待できないこともある。あるいは、活動目標が自己の能力を超えることもあり、現実的な活動を立案し、事業活動の内容を詳しく点検しないと、実現の可能性が高まらないこととなる。

事業活動の内容とその実現に向けた、顧客獲得の可能性、資材、人材調達の現実性、業務内容の可能性を全て点検して初めて現実味のある事業計画となる。そうした現実の可能性を点検しないと、事業内容の決定には至らないこととなる。そこで、新規事業の決定は、現実的な計画の立案を経て、実現することとなる。

(1) 事業内容の決定における SWOT 分析

現実の事業内容の決定には、創業者と関係者の資産、その調達可能性、性格、社会奉仕の精神などが大きな決定因となる。その上で、創業者の性格、人格に関連したSWOTからみた特性が事業内容の大きな決定因となる。創業者個人の強み(S)、弱み(W)、機会(O)、脅威(T)などに配慮して、事業活動分野の決定がなされるものとなる。

(2) 着実な計画策定

事業内容の決定には、創業者の希望する事業活動に必要なとされている事業計画の点検が前提となる。事業計画の現実性が確認されれば、そこで、事業内容の決定がなされて、そうした事業開始に向けた準備がなされる。着実に、根拠のある事業計画の策定が、事業内容決定の前提をなす。事業計画は数十年先、数百年先までの堅実な見通しを含めて策定されることが望まれる。この事業計画が現実的で、着実度が高いほど事業の成功率は高いものとなる。ミンツバークなどの経営学者は、この計画策定に経営の重要な成功要因をみだしている⁽¹⁸⁾。

第2節：創業経営者成功の条件：鈍、根という感性と運勢

事業を新たに立ち上げることとそれを軌道に乗せることは大変に困難な課題である。創業者の事業活動成功に向けた知恵と努力が期待されるが、それには、かなり長期にわたる忍耐を強いられることとなる。場合によると、創業者一代では成果が得られずに、事業活動の成功に向けて数十年の長きにわたる忍耐を強いられるものとなる。創業者の事業活動成功に向けた知恵というものは、場合によると数十年、数百年にわたり、数世代に引き継がれる長期的な事業ということである。

(18) 青木昌彦(2008年)『比較制度分析序説』講談社。制度と組織の一体的理解の提唱。

以下は、ティースのケイパビリティ論に関する論文である。

Pisano, G.B and Teece, D. J. 2007, How to Capture value from innovation :shaping intellectual property and industry architecture. *California Management School*. Fall 2007. pp.278-280.

日本の太平洋戦争後の財閥解体後に登場した従業員から昇進して取締役となった専門経営者の直面したものはかなり異なる地道な努力と長期にわたる忍耐が強いられたものといえる。ここでは創業経営者の成功要因についてその一端を考えるものとする。

(1) 戦略と計画策定：日常業務とは距離をおく事

三品和広によると、経営の成功をもたらす重要事項は、日常のルーティン・ワーク、日常業務の管理と監督、そして、事業内容の転換を含めた事業内容の継続、事業内容変更の意思決定、立地を初めとする経営戦略作成という数点となる。これら三分野の成功をもたらす知恵が経営の成功に大きな役割を果たすという、それぞれに異なるタイプの能力が経営の成功に大きな役割を果たすものといえよう。それぞれの事項の間に関連はなくはないが、それ等の三分野の成功には異なる能力が必要とされている。その上、事業の成功に向けた知恵というものは、知性というよりは、使命感、地道な努力、運をつかむための直進的な努力等であり、いわゆる知性とは異なる特性のようにも見受けられる⁽¹⁹⁾。

(2) 创业者の英知：チャンスの発見

経営戦略とか戦術が知性とされるのであれば、事業創造者のそれは、知性の中でも一段と高い貴重なものといえそうだ。強い使命感、社会に対する奉仕精神、さらには、事業活動の成功に懸けた情熱、失敗を厭わない努力、地道で長期における忍耐と新たな事業機会に関する情報収集に向けた努力の継続から成功に向けた機会が到来する。しかし、事業活動に成功するための情報はなかなかつかめない。

成功に向けたチャンスをみつけることは困難なことが多い。そうした前述の努力を全て満たしても、成功のチャンスが訪れるとは限らない。しかも、まれに訪れる機会を経営者が見逃すことが多い。多くの努力と試練を乗り越えて、しかも少ない事業機会を活用してこそ、事業活動の成功がえられる。極めて僅かなケースのみしか成功の機会を獲得することはできない。それは、理性とか知性ではなく、地道な活動を継続する鈍、根がやがて運に結び付くものとなり、成功の契機をつくるものとなる。企業の成功に向けた強い根性を持ち、成功、不成功などにお構いなしにただ自己の目指した理想に向けて鈍重に努力を重ねて、初めて運勢をつかむというのが実態である。経営の成功の基本は社会奉仕に向けた高度な使命感にある。

それは、単なる知識ではなく、また効率を重視する知恵でもなく、人当たりの良さというような能力でもない、愚かなくらいに正直な努力と、時間をかけた根性の強さのうえに、チャンスをつかむ鋭さが求められる。使命感、奉仕精神、社会性、継続した地道な努力、チャンス獲得の習性などの多くの個性が成功の基盤をなす。その上で、強い根性、本業を守る正直さ、運をわがものとする感性が事業の成功につながる。それは知性というよりは社会事業に対する使命感、本業を尊重する愚直さ、チャンスをつかむ理性などの合成物が事業の成功を保障するものとなる。鈍、根の強さも創業経営者の成功を確かなものとする。高度な使命感プラス鈍、根が運を引き寄せるものとなる。

(19) 三品和広 (2007年)『戦略不全の因果：1013社の明暗はどこで分れたか』東洋経済新報社。

菊沢研宗 (2014年)「経営戦略論のフロンティア」日本経営学会報告。

結論と課題：使命感を支えた感性の経済学的検証

三品は、日本的経営の衰退要因として、新たな時代に対応する戦略策定能力のない専門経営者の欠陥と管理にのみ目を向けた従業員による自己保身のなせる業という評価を下している。そこで、彼は1990年代からの日本の経営の衰退とそれをもととした日本経済の停滞要因を、日本の専門経営者(MBA)がアメリカの創業経営者に敗退した結果であるとの推論を下している。日本の専門経営者の問題点を指摘して、本稿での結論に代えるものとする⁽²⁰⁾。

1. 管理職代行の経営者、戦略転換に遅れ

経営の本質は組織における日常業務の管理ではなく、また、組織の変革でもなく、あくまでも新たな時代の変化に対応する正しい事業戦略の提示にある。また、その基本方針に沿い、企業組織の在り方の変革に向けた提案を出すことにある。

正しい経営戦略を提示できない企業のトップは経営者としては、その役割を果たしていない。能力不足で現場管理担当の管理職の職責を奪う経営者は多いが、それは現場管理職に委ねて、時代転換と社会情勢を見極めての戦略転換に対応することが肝要である。日本の専門経営者の欠陥の一つがここにある。ここでは、20世紀末に日米経営戦略の命運をかけた創業経営者と専門経営者の運命を紹介して、日本的経営論点検の結論とする。

(1) 経営人材の育成を怠ること

日本企業では、時代の転換に対応した正しい戦略を遂行する経営人材の育成を怠り、職場の管理を適正に行う管理職の育成に十分な配慮をしていないことが重大な欠陥となる。

採用活動は、人事担当者と人員要求をした管理職に決定権があり、面接者は自分の意向に沿う人材を採用して、自分の部下とシンパを育成し、自分の取り巻きを拡大することを目指す。結果としては、必ずしも優れた人材ではない人事部長や管理職と同類の人材が組織内に増えて、やや人間関係に問題はあがるが経営戦略の策定に才能のある人材が排除される。かくして、日本企業は、正しい経営戦略を策定する人物を採用試験の段階で排除してきた。多くの企業では、同じような人材が同じような間違いを繰り返している。日本企業のシステムは、新たな考え方や、真剣な戦略形成に向けた討論がなされることなく停滞して今日に至るのである⁽²¹⁾。

(2) 階層制が機能せずにと締役が信頼されない事

組織は、その意思決定をする最終責任者としての取締役が権威を持ち、その決定を管理職と社員に伝える階層制が採用されてきた。終身雇用の上位機関は下部組織からの信頼の上にごうごうしたシステムが機能している。下位組織からの信頼が上位機関の権威を高める源泉となる。上位組織は厳正な判断を行い、下位機関を指導する立場にあるのだ。

十分に用心した言動が上位機関には求められているものといえよう。上位機関たる取締役会の権威を高める活動がおろそかにされたことが、下位機関からの信頼を失う契機となったものとみられる。

(20) 三品和広(2005年)『経営は10年にしてならず』東洋経済新報社。

(21) 三品和広(2007年)『戦略不全の因果：1013社の明暗はどこで分れたか』東洋経済新報社。

(3) 創業者の英知：使命感と成功

経営戦略とか戦術が知性とされるのであれば、事業創造者のそれは、知性の中でも一段と高い貴重なものといえそうだ。強い使命感、社会に対する奉仕精神、さらには、事業活動の成功に懸けた情熱、失敗を厭わない努力、地道で長期における忍耐と新たな事業機会に関する情報収集に向けた努力の継続から成功に向けた機会が到来する。しかし、事業活動に成功するための情報はなかなかつかめない。

成功に向けたチャンスをみつけることは困難なことが多い。企業経営における成功は必要な努力を全て満たして、しかもまれに訪れる機会を見逃すことが多い。多くの努力と試練を乗り越えて、しかも少ない機会を活用してこそ、事業活動の成功がえられる。極めて僅かなケースのみしか成功の機会を獲得することはできない。それは、理性とか知性ではなく、良く言う、鈍、根がやがて運に結び付くものとなり、成功の契機をつくるものとなる。

2. 今後の検討課題

日本的経営の本質に関する点検に際しては、以下のごとくの多くの課題が考えられる。

未だに十分に解明されていない課題が多く、ここでは、今後の確認事項として問題提起を行うものとする。それらは、以下の三点に集約されている。

- (1) 資本主義の発展段階と時代の大転換の確認：日本社会における近代化の遅れを反映したイエ意識と人権尊重に関する希薄な意識の前近代性と日本的経営との関係性の研究が求められている。
- (2) 創業経営者と専門経営者の格差と共存関係：日米間の経営覇権をめぐる闘争、次世代経営者育成の遅れに関する検証が必要とされている。
- (3) 管理と経営の区分：戦略形成とその実行に向けた意気ごみと戦略経営部門の拡充の方策の検証等が期待されている。

(2015.7.22 受稿, 2015.9.15 受理)

[抄 録]

太平洋戦争後の1950年代に登場した日本の経営システムはアメリカの経営学者アベグレンにより日本的経営として世界に紹介された。そこでは、企業内の従業員間における家族的な連携による経営方式に加えて、終身雇用制、年功序列制、企業別組合をその特色とみている。ここでは、年功序列制度を前提としたうえで、それを敗戦当時に活躍し、財閥解体後の日本の経営を担ってきた若年経営者（専門経営者）に代えた定義を試みたい。アベグレンの定義に加えて従業員出身の若手経営者の経営方式として日本的経営を定義し、そうした発想の経済学理論による検証を試みるのが本稿の目的である。日本的経営は、太平洋戦争の敗戦後における物資、資金の不足するなかで占領軍により実行された財閥解体という大きな変化の中から開花したものである。設備老朽化などの深刻な事態の中で、従来の間接金融方式から、出入り業者、従業員の持ち株で増資、社債の発行による直接金融方式による資金調達に成功し、古い大株主の利益に反する経営戦略を採用することが可能となった。株主配当優先から出入り業者と従業員を尊重する企業経営を推進することが出来た。しかし、1980年代の石油危機以降には、日本経済の停滞が始まり、終身雇用制度を始め日本的経営論の強調する日本特有とみられていた企業経営の特色が後退した。

本稿は、日本的経営の発展要因を明らかにし、その制約要因も確認して、経営者の活動を経済学概念であるケイパビリティ論から検証しようとするものである。日本的経営を推進してきた当事者にとり与件としての終身雇用制、ならびに機械工業の国際競争力の強化という政策手段を駆使したターゲット政策という条件の下で経営者がいかなる努力をしたかその努力と成果を検証しようとするものである。