

近代日本における企業経営組織の構造

服部 民夫

イエ・ムラ論争からではなく……

オイルショック以降、日本の経済が比較的良好な状態を保っている事実を背景に、「日本の経営」に対する関心が内外で高まってきた。その論説のなかには「日本の経営」の特徴はその集団主義にあるとする見解が多く、その原型が日本のイエなのかムラなのか、といった論争がたかわれたことは耳新しい。

しかし、この論争を発展途上国の側から見れば、イエやムラがその社会に無いから駄目なのか、またそれらに原型をもつ集団主義が無いから駄目なのか、という疑問が当然に出されるだろう。このような形で日本に関する説明は、日本に対する諸外国の理解を深める面も確かにあるが、一方では日本の特殊性を余りに前面に押し出す危険がある。

では、発展途上国の側が自らの発展のために明治以降の日本の経営の歴史的展開のなかから参考にする点があるとすれば、一体い

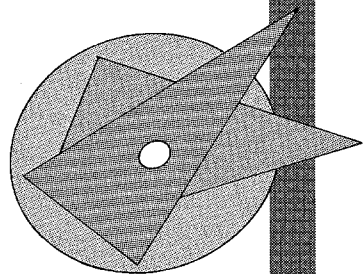
なるものであろうか。このような見地から見れば、問題を文化論、風土論ではなく、より操作的なレベルで考え直す必要があるのではないかと考えられる。

このような観点から国連大学プロジェクト・チームは同志社大学の安岡重明教授を主査として「企業経営組織」をテーマとする研究チームを発足させ研究を続けてきたが、そのなかで明らかにようになってきたいくつかの点を整理してみよう。

「順機能」を果たした四つの特質

第一に、技術革新や新しい生産設備の導入に対する対応を挙げることができよう。

日本でも明治初期に新技術や生産設備が導入され、大幅な変動が起こった。たとえば綿業における西洋式機械の導入と、それに伴う原料綿の輸入への転換に伴い、国内の綿生産は二十分の一にまで減少した。問題は綿作農民がそのような変化をどう受け入れたのか、



ということにある。なぜならば、新生産方式による大量の製品は輸出されると同時に、国内の大量消費をも必要としたからである。結論から言うならば、綿作農民はみかん、なしといった商品作物や、あるいは百年以上も行ってこなかった稲作に作付転換を行い、生き残った。そのような過程には、農民たちの自立的努力は当然として、それを指導した実践的な農民指導者の存在が指摘されるのである。

第二の点は、外来技術を導入する際に選択的であり、在来技術や技術レベルとの接合が考慮されたことである。たとえば、伝統的技術の色合いが濃い京都の西陣織においても新しい技術の導入に非常に熱心であった。しかし、新技術を無条件に導入したわけではない。明治の初期にはば前後して導入されたジャカードと力織機の普及のコントラストがそれを示している。前者は従来の製品の品質を落さずに能率を上げることができたため急速に普及したのに対し、後者は広幅の平織りに適合

的であったために普及しなかった。改良に改良を重ね、地紋織りが可能でかつ能率を上げる機械が作られ、それが一般に普及するまでに約八十年の時間を要したのである。

しかし一方では、戦後に東レがポリエステル技術導入に際して、自社の資本金を超えるような巨額な技術料を支払う、といった思い切った行動にも出るものであり、これに類似した「決断」も少なくない。

このような一見相反するような行動がなぜ出てきたのだろうか。一方では慎重さ、他方では大胆さ。このような「決断」の背後には現在の技術レベル、製品のレベル、そして市場をにらむ「確かな眼」が存在していたからだと筆者は考えている。ではそのような「確かな眼」はどのように形成されたのだろうか。

この点で三番目に挙げられるべきことは、日本の経営組織と、それに分ち難く結び合されている人材養成のシステムであろう。日本においてももちろん、産業化の最初の段階から「確かな眼」をもつ技術者や経営者が豊富に居たわけでは決してない。ことに産業化の初期にあつては技術者の不足は著しいものであり、一人の技術者が数社をかけ持つといったことも珍しくなかった。しかし、このような事態はかなり急速に改善された。高等教育の普及と、新しい教育を受けた卒業生たちが企業に供給され、かつ企業に定着しはじめたからである。しかし、高度の教育を受けた技

術者や経営幹部候補生が供給され、定着するだけでは充分ではない。重要なことは、それらの幹部候補生たちが現実の仕事のなかで訓練されたことである。したがって、自分の担当分野だけではなく、定期的な人事異動を通して他の分野をも経験することで、全社的な見方が可能になり、かつそれによって企業に対する忠誠心も高まることになった。

多くの人々は自らが果たしている役割が、より広い見地からどのような意味を持つのかを知りたいという欲求をもつ。定期的な人事異動は人々に展望を与えることにもなった。

第四に、定期的な人事異動を円滑に行うためには、その企業における職務分類が整理されており、かつその格付けが明確であつて、それに基づく処遇が制度化されている必要がある。日本においても、これらが質的に改善されるのは、第二次大戦後における社会全体の民主化という圧力の下でしか実現できなかった。ことに技能者クラスにまでこのような処遇が行き渡るのは戦後になってからであり、その際に労働組合——ことに企業内組合——の果たした役割は大きかった。戦前の企業には一般的であつた事務職対技能工という利害の対立は、労働組合の経営に対する要求を一本化するために自ら解決せざるを得なかったためであり、また経営に関する情報も共有された。

以上のように、日本の経営組織が編成され

た過程には、風土的なものが全く無くはなかったが、一つのソフト・テクノロジーとして作りあげられたものなのである。

「負」の側面と今後の視点

さて、これまで日本の社会や経営組織が形成してきたいくつかの点を挙げてきた。これは「日本の経営」が作り上げてきた順機能の部分である。およそ順機能のみの行為は有り得ない。たとえば、職務分類やその格付けが厳密に組立てられているがために、日本の企業は人事の面で排他的になり易く、それが企業間の人材移動を妨げ、逆にそのことが企業内部のフラストレーションを増大させ易い。日本企業の膨大な社員教育に対する投資は、もちろん第一義的には能力開発であるが、一部には人間関係を通してのフラストレーションの解消という面も否定できない。また、公害に対して経営者側、組合がその隠ぺいを図る傾向が強いのも、企業が半独立的な一種の「生活共同体」となっているためである。

いずれにせよ、「日本の経営」を形づくる各要素は構造をなしているものであり、操作的なレベルでの比較とともに、そのリンケージをも問題としなければならぬのである。

(はつとり たみお/国連大学受託調査プロジェクト・チーム)