

内 容 目 次

経営トップ教育の一断面 ——「企業外・非公式」機能について——

はじめに

1. 「経営トップ」の条件と教育要件
2. 産業レベルの非公式教育機能と効果
——業種団体の組織と活動——
3. 全国レベルの非公式教育機能と特徴
——日経連の活動を中心に——
4. 行動様式としての経営文化識力

む す び

経営トップ教育の一断面

——「企業外・非公式」機能について——

小野 恒雄

はじめに

教育と経済との間の強い相関については、あえてM・ウェーバーの「資本主義の精神」〈Geist des Kapitalismus〉やJ・A・シュムペーターの「企業家精神」〈entrepreneurship〉などを引合いに出すまでもなく、経済学史や企業家史学において立証済みだといってよい⁽¹⁾。この一種の経済文化史観の文脈は、一国経済社会の内在的・持続的発展の契機となる生産力なるものは、技術・経営革新、生産・社会生活基盤の整備、社会教育制度の改革といった、すぐれて文化的所産に支えられており、この革新的役割を担う経営者の行動様式に注目したものである。この教訓は広く経済文化移転の問題として、今日、極めて現実的な政策課題となっている。とくに、急速かつ独自の発展をとげた日本経済に対するアジア諸国の関心は、政府・行政を初め経済界、労働組合さらには学会など、それぞれの分野における国際交流、国際会議の形で多角的に採り上げられつつある。

この場合、経営者教育の問題は、「管理能力」の開発なり養成といった、企業内のフォーマル（定型的）な経営管理技術教育のレベルにその焦点があるように思われる。それは短期に効率的計画的な成果を、一定の人的資本の投資から期待する以上、尤もなアプローチだといってよい。しかし、その技術的体系の移転はそれなりに可能だと前提されている一方で、その定着のためには何か「一つ足りない」、いわば「借りものだ」といった疑問のあるのも亦覆い難い事実である。それは端的に言って、一国の独自の創造的・内在的経済発展のエネルギーとなる「経営トップ」の形層過程なりメカニズムへの着目の欠落にある。実はこれは、企業内のフォーマルな教育訓練体系のみによっては形成され得ない、むしろ「企業外・非公式」教育機能に期待されるものであって、すぐれて経済・社会文化的所産なのである。このような文脈で把えられる経営トップ層の能力・資質の制度的形成力を、一国教育水準の国際比較概念である識知力の経営への援用語として、いま仮に「経営文化識力 (managerial and cultural literacy)」⁽²⁾と呼ぶこととする。

本稿は、このような経営文化識力の養成の「場と機会」が、企業外の教育とりわけ経済・経営者団体の非公式（潜在的）教育機能にあることを重視し、日本の経営トップの独自のキャリア形

成、文字どおりの人材（人才）育成の一断面を明らかにしようとするものである。その順序は、①「経営トップ」とは何か、②それに期待される経営者能力・資質なり経営者像の中身は何か、③それを育成ないし獲得する教育の場と機会は、どのような仕組みであり、個人はこれをキャリア形成の上でどう活用し、またそれが社会的に評価されているか、といった諸点について、企業外での産業・全国レベルの経済・経営者団体のもつ非公式教育機能に焦点をあてて分析を進めることとする。

1. 「経営トップ」の条件と教育要件

今日、一般に経営者教育といわれる場合には、殆んど例外なく「経営管理者教育」と一本の階層に読みかえられ、しかも、その重点は「管理者」層の計画的体系的教育訓練におかれている⁽³⁾。このことは、暗黙のうちに次のような前提をおいている。その一つは、経営者と管理者の概念とくに両者の法的・社会的機能が少なくとも企業組織（経営）内では明確に区分されていないこと。二つには、経営者教育訓練の体系は、管理者の知識・技術（ノウ・ハウ）が基本であって、経営トップに期待される能力は、その延長ないし程度の差であるか、或は初めから教育の体系化には馴じまない対象領域として扱われていることを意味する。もちろん、所有と経営の分離（機能分化）の下で、経営トップ層も内部昇進によって形成される組織実態にあっては、管理者教育の組織的・計画的体系の整備と実践が経営トップ教育なり養成に繋ぐ条件であることは言うまでもない。しかし経営トップの役割機能なり適格者の要件の中には、管理者職能をこえた企業官僚制の三要件としての技術構造的、権力関係的・人間関係的機能、言いかえれば環境適応能力としての政策形成、意思決定、後継者養成という、正に企業家的経営職能を個性的に要求される。これが「創造的破壊」といわれる所以であろう。これは、客体としての教育訓練項目として、計算できる教育成果でもない。それは、すぐれて生来の才能を経営者ノウ・ハウ＝キャリアとして形成する「場と機会」を自ら積極的に獲得するタレント性なのである。

確かに、近代的産業・経営を支える制度的条件の中には、勤労階級の一般的教育の普及に加えて産業・企業レベルの熟練・技能・技術を高める職業訓練制度の導入、中間管理職層の専門的管理能力の育成が基本的に重要であったことは言うまでもない。とくに、第二次大戦後アメリカから移入された職場・企業経営レベルでの組織的体系的訓練方式が、当時アメリカに追いつけ追いつけを目指した日本企業の近代化＝生産性向上にとっていかに有効であったかは、記憶に新しい。しかし、今日の世界的競争力を背景とする経済大国日本を内容づけるものはJ・バーナム流の「経営者革命論」やその延長線上の「日本権力構造論」など⁽⁴⁾とは別に、そこには、実体として、企業とともに産業・国民経済のレベルでの視野と先見性をもった新型の経営トップ層の幅広い形成があったことは忘れられてはならない。この経営トップ層が戦後の日本経済社会の中にあ

って、どのように育ってきたかの経済・経営文化的風土については、日本の経営論、日本の産業政策史さらには教育訓練史においてさえも、正面から採上げられることはなかった。それには、この分野の研究が、経済・経営・政治・社会などの学際領域であることに加えて、何よりも“経営者の集まる”経済団体の活動の実態に係わる「生きた情報資料」の不足にあった。したがって、その多くは、個々の偉大な経営思想家や実業家の伝記そのものか、経営史的には財閥形成、近代企業経営（その各論的問題としての会社制度、各種新企業の創立、技術革新の契機、近代的な管理方式や労使関係など）などの問題を「特異な成功企業例」として扱うものではあっても⁽⁵⁾、経営者の育成の過程そのものを一つの制度研究の対象とするものではない。とくに、「企業外の」しかも経済団体活動に占める「非公式教育機能」を扱ったものは皆無であった⁽⁶⁾。

さて、そこでまず、これ迄とくに厳密に用語の規定を与えなかった幾つかの基礎概念について本稿の採る立場を明らかにしておく。

第一は、「経済・経営者団体」の定義である。この中には、同一産業内部の競争と協調の場である、いわゆる事業者団体としての業種団体（業界）と、これらの業界が全産業レベルでの協調なり発展のための政策形成の場である、いわゆる財界との二つが含まれる。これらの組織と動向は、日本の経営トップ教育の場と機会（企業外・非公式）という点で、機能的に分けて扱うことが必要であり、また有効である。この二つの組織と活動のもつ教育的機能は、常に同時的でも、同質的でもない。にも拘らず、この両者の教育成果は、補完的かつ相乗的なものである。

第二は、「経営トップ」と管理職との関連と、その区分である。「管理職」自体については、今日、その定義について可成り広い意見の一致がある。しかし、これと「経営者」ないし「経営トップ」との関係になると、それは程度の差として曖昧なものとなる。経営者の企業外・非公式教育機能を重視する本稿にあっては、この「経営トップ」の規定は先決問題である。前者の「管理職」については、1987年のILOの規定が通常用いられる。要約すれば、それは「①俸給を受けて組織に雇用されているもの、②科学・技術・経営分野で高い教育・訓練・経験を有するもの、③高度の制度・主導権を伴う職能の推行者、④企画・経営・管理および組織統合の職責を付与されているもの、⑤最高レベルの経営者と第一線監督者との中間レベルの地位にあるもの」（傍点筆者）という基準にある。これに対して、日本の場合は平社員から係長→課長→部長→取締役→常務→専務→副社長→社長という連続的内部昇進のヒエラルヒーの中で「経営・管理者」という一体的・連続的の捉え方は、極めて自然であり、管理職の教育訓練と養成計画を教育体系の中心にすえることも亦合理的である。しかし、既述のごとく、両者の間に存する「被用者」と異なる任用方式、企業官僚制の下での職能権限など、対外的な活動・機能の差は無視されてはならない。この意味でここでは、経営トップ（top management）とは、企業家機能を演ずる地位にある常務会の構成メンバー（通常、常務取締役、専務取締役、副社長、社長、会長）を指す。

第三は、「経営文化識力」の含意である。その実体的内容については行論の中で順次展開する

が、一応、概念的には、「企業の社会的責任なるものを民主的に実現する経営者の規範的行動様式」としておく。それは、単に担当する部門や懸案事項の処理についての専門知識のみならず、その機構・組織の成員を目的達成にむけて統合し動機づける人的能力、さらには自らの企業を所属する産業・業種の中に安定的に位置づけ、また産業構造の変化を背景にもつ国民経済の動態的發展にむけて企業の環境を適応させていく企業責任を背景とする行動力をも意味する。経営者の一次的任務は特定企業の利益目標の追及にあることは言を俟たないが、それは同一産業・業種の中での、また他産業との競争と協調の中での存続と発展であることを思えば、それに相応しい経営理念・識見・人格・人脈のもち主でなければならない。このような経営文化識力の実践的育成は、狭く企業内の公式教育体系では期待しえない分野である。とくに、外部の異なる立場や意見の中から、共通の目的と方式を説得力をもって選定し方向づけることのできる社会関係の中で形成・立証される人柄と、その実行力の支えとなる支持者・同調者のネット・ワークの形成についてそうである。この企業外の非公式教育機能との関連で「経営文化識力」なるものをあえて簡潔書き的に要約すれば、つぎのようになる。

- (1) 企業の社会的責任の実現のために担当する経営職能を、産業（業界）、国民経済（財界）の単位（舞台）でも多面的に発揮しうる高度かつ包括的な専門知識
- (2) 経営戦略なり政策提言を一貫した経営理念をもって選択・形成し、これによって企業・産業界をリードする、いわゆる「情報・知識創造」を実践する個性豊かな企画力・先見性に立った経営識見
- (3) 与えられた権限と責任をもって、企業に限らず、集団の成員の行動を方向づける価値観と、その過程で適確な意思決定を伴う強固な指導力
- (4) 戦略的・政策的行動を実効あらしめる広範かつ複合多角的な対外的人脈の形成力

これらの教育要件は、歴史的・文化的伝統社会の中で、文字通りの学習と体験を通して形成される応用力のある戦術、戦略を含む実践的経営職能であり、世間はこれに「財界指導者」、「経済文化人」ないし「学識経験者」としての一定の期待と評価を与えるのである。

第四は、「企業外・非公式」教育機能の意味である。これには養成の「場と機会」という二つの面がある。まず、後述のように、企業内の教育訓練では、それがいかに組織化・体系化されていようと、ケース・バイ・ケースの「生きた実践」の場という意味では限界がある。それらは同一の産業・業種に所属する経済（経営者）団体、さらには異業種を含む全国的経済（経営者）団体の組織と活動の中に求められねばならない。このような団体の活動の中には、明確に経営者および管理者の教育を目的としたフォーマルなもの（これには教育用の雑誌・テキストを含む）を部分的には含むが、ここでは、教育・訓練と銘うたない機関本来の利害調整・政策形成の場を通して得られるインフォーマル（非公式）な経営者教育の実践的機能が問題なのである。これらは普通、理事会・委員会・専門部会・研究会・懇談会といった各種の機関・会議体のメンバーとし

て業界・産業界の利害対立ないしその調整の問題とともに、業界・産業界に共通問題の解決のため、一企業の立場をこえて、より高次元の思考と行動様式を必要とする。そこでは、企業・産業の代表として当該問題の専門家でなければならないし、また、複雑な利害・人間関係の中での処理技術を身につけ、自社なり所属業界を外から客観的に余裕をもって見る比較の眼の養成が必要となる。これら機関の人的構成は、問題の性格にもよるが、一般には職掌別・職階層別に編成され、それぞれが継続的な常設機関となる。と同時にこの場は、貴重な情報源であり、また、外に生涯の「よきライバル」を発見する場でもある。そして、その活動の多くは、対政府行政、対異業種（関連市場の関係団体）、消費者、時に労働組合など、その立場と利害関係を異にする行為当事者を相手とする広い対外接衝力の発揮の場でもある。

次に、このような企業外・非公式の教育機会への参加は、企業・業界ないし財界の代表者として、或は専門家として出席する形をとる。そこで必要とされる知識はより広範かつ専門的となり、発表の形式（単なる内部の決議から、対外的政策効果を狙った報告書・意見書など）に応じて論理構成もより精巧となることが要請される。調査能力・分析能力・作文能力も次第に高められる。また、この過程においては実地調査、国内外の調査団や視察団との交流の一員としての生きた学習を積むこととなる。それらは企業レベルの活動の処理能力とは異なる貴重な企業外体験なのである。問題は、産業レベルにせよ、全国レベルにせよ、これらの経済団体の活動に参加する機会は、職能に随伴する“ex-officio”の他律的・偶然的のものに見みえるが、これを経営トップのキャリア形成に活かすかどうかは、全く個々人の主体的・計画的な学習意欲の反映なのである。

これらの企業外・非公式教育の「場と機会」は、所属する組織から“送り出される”エリートであり、そこで外部組織や機関にその力量を認められて、「逆指名」的に出席を求められる場合が多いのである。それは個人が、経済文化人や学識経験者に成長していく過程でもある。そして、この外部機関や組織での活動実績は逆に出身母体での業績評価や昇進の判断材料としても用いられる。それは企業トップにとって必要な知識・資質・人柄・人脈の持ち主として将来有為のタレントの証左なのである。企業は、或意味ではこのような経営者の養成を企業外の所属業界さらには全国的財界団体に委託し国内留学させていると解釈することもできる。

2. 産業レベルの非公式教育機能と効果

——業種団体の組織と活動——

戦前・戦後を通して経済団体なり経営者団体の教育機能を研究の対象として取り扱ったものは既述のように皆無だといってよい。中には、企業・経営者の発達史ないし経営者団体の発展史をとり扱った貴重な文献もあるが、これらが語るところは日本の企業家が個人創業型であるよりも

会社型であり、それ故に成長第一主義であったこと、或いは経済団体の歴史を資本主義の発展・社会情勢の推移、政府の労働政策との対応などで、組織と活動の面でどのような分化があったかを明らかにするが、経営トップ層の形成なりその教育機能を扱ったものではない⁽⁷⁾。そこで本稿では、経済（経営者）団体の組織と活動の、いわば産業組織論的必然性の下で、産業政策（生産・技術・市場・金融・税制・財務など）や労働政策の近代化・合理化・安定化のための政策立案と実践の過程における経営トップ層の役割形成と担当能力の育成に関する教育機能を、産業レベル（業種団体）と全国レベル（主として日経連）とに分けて順次、団体の一次資料を基に実証的にみることにする。

まず、産業レベルの経済団体・経営者団体（以下、単に「業種団体」と略称する）の組織と活動の性格理解には、何よりも当該産業のおかれた「産業組織論」的特性の解明を前提とする。この場合、一口に経済団体といっても、名称はともあれ、法の上では独占禁止法に基く事業者団体としての経済活動を中心とするもの、主として労働問題・労使関係を扱うもの、それにこの両者を包括するものなど、企業の加盟形式や組織範囲に違いはあるが、何れも同一産業に所属する企業間の「競争」を前提に利害の対立するものと、業界単位の共通利益の達成のために「協調」的解決を課題とするものとの両面の活動を含んでいる。しかし、その組織・活動そのものは、一つには公正競争の建前と、また、関連分野の利害当事者の立場を考慮して、政党や組合の活動に比べて、極めて表立たない地味な裏方的動きをとるのが普通であり、機能的には会議体である。これがその実態を把みにくくしている理由の一つでもある。

以下、産業レベルの業種団体の組織と活動の典型⁽⁸⁾をフォローしながら、機関・組織の活動の場における経営トップの係わり方を、経営者教育の企業外・非公式機能として経済社会学的に素描することとする。なお、この場合、経営トップを対象とするとはいえ、彼らのキャリア形成の内部連続性とそれを前提とする業種団体の各級機関（委員会）の活動の上下連続性から、ミドルマネジメント層の活動を機械的に除外することは無理であり、また意味がない。問題は経営トップ教育、より正確にはその養成過程の一連の場と機会が、企業外の非公式教育機能に期待されることの実態認識と評価にある。

《業種団体の目的・組織＝委員会構成》

産業レベルの業種団体の目的・活動は、基本的には生産と販売という、いわゆる基礎市場での同業者間競争と、この業界の基本行動を構成員共通の利害として処理すべき、いわゆる関連市場に対する協調共同行為の二つの面からなっている。一例をあげれば、業種団体の設立目的には、定款として「本会は会員相互の和親（ないし親睦）を図り、会員共通の利益を増進し、当該産業の健全な発達に資し、以て関係産業並びに公共の福祉増進（ないし経済社会の発展）に寄与することを目的とする」との趣旨をかかげるのが一般である。つづけて、この目的を達成するための

事業として「①会員相互の新陸並びに意思の疎通，②当該産業に関する資料および情報の蒐集並びに整理（交換），③当該産業に関する諸般の調査及び研究，④当該産業に関し政府，国会，その他に対する意見の開陳（建議），⑤その他，本会の目的を達成するために必要な事項」を規定するのが普通である。

要約すれば，業種団体の機能は，意思疎通，情報交換，調査研究それに建議などを通して，公式・非公式に競争の合理的調整と対外的協調行動の基盤形成の共通項につき最大公約数を見出す会議体（図1）にある。

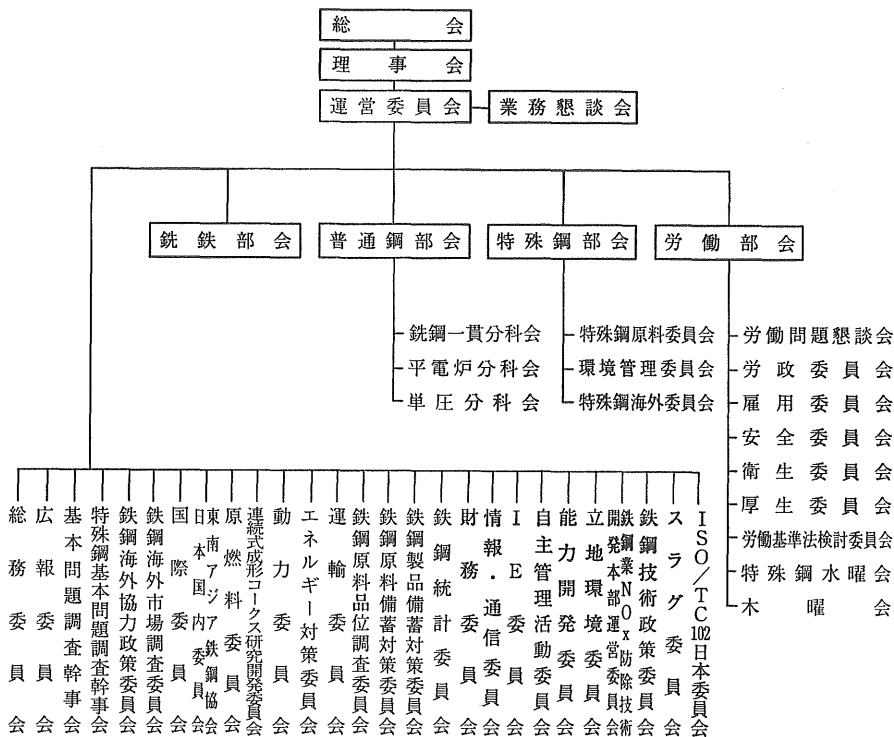
上記の目的に対応して業種団体の機構とくに委員会構成は，普通つぎのようになる。

(1) 理事会（総会）：最高の意思決定機会であって，構成各社の代表者（社長）をもって構成する（図1）。

(2) 常任理事会：理事会の下部機構としての常設の事業活動の協議決定機関であり，必要に応じてその執行に当る。構成員は構成各社の常務・専務クラスである。なお，団体によっては，とくに財政支出の決定や特別臨時の問題を扱うため，別途に総務委員会なり運営委員会を併置するものもある。

図1 日本鉄鋼連盟の委員会組織図

(昭和62年12月現在)



(3) 各種委員会：事業活動の専門分野別の処理のための協議決定機関である。この分野は、生産・販売・経理（原価・税制）、技術、労働・原料・輸送（輸出）など縦割りに分化される。構成員は各社の各部門最高責任者で構成されるものもあるが、専務・常務クラスに、取締役部長を適宜加え各社複数メンバー構成の弾力的運営がとられ、名称も懇談会などとするのが普通である。このレベルの委員会は、当該業界の産業・技術・市場構造の変化に対応する政策課題の範囲とそれらの関連性により、今日、環境問題、海外企業進出、国際関係を扱う委員会に分化ないし特化する一方で、既設委員会の整理や統合の上に特別臨時の委員会として新設されるものもある。

(4) 専門委員会（部会）：上述の各種委員会での取扱事項を、より専門的・長期的・基礎的立場で検討し、必要に応じ立案する、いわば調査研究機関である。その構成は、部長ないし課長クラスが一般である。

(5) 分科会：上記の機関ないし委員会の他、団体によっては、専門委員会の下部機関ないしは常設的・恒常的問題を扱うものとして分科会・情報交換会などが設けられているものもある。その場合の委員構成は係長クラスであり、統計調査・資料蒐集・情報整理が主となる。なお、この情報交換という機能は、夫々の上位機関でも大なり小なり独自に行なわれる活動であるが、会員企業毎に統一的に活用されるという位置にある。

《委員会の性格と担当能力の獲得機会》

このような業種団体の事業活動を推進する上での各級各種委員会での委員（委員長を含む）の役割と、そこで期待され養成される非公式教育の機能と成果を、各級各種機関の活動、具体的には、意見調整＝意思決定、調査研究＝方式選択、建議＝法・行政の活用、対外戦略＝マスコミ、公報、といった必要能力としてみよう。

第一のタイプは、会員間に直接利害の対立するものか、少くとも何らかの事前調整を必要とするような問題についての、共通項を見出すための会議運営方法が決定的重要性をもつ。この分野は、繰返すまでもなく生産設備能力、原価と価格設定、それに市場シェア（販路協定）などであるが、これらに関する意思決定や行動はカルテル行為と紙一重であり、対外秘事項であるとともに、対行政知識（例えば命令・通達・通牒、解釈例規、監督・指導、計画・情報、助成・給付など）に精通しなければならない。そこでは、一企業の利益代表者の立場と業界の維持・発展の立場との相剋を背景に、より広く高い視野に立つ判断力や指導力が要請される。したがって、業種団体の委員会の中では中心的な存在であり、委員はもちろん、役職委員にかけられる人物および能力面での期待と評価は高くなる。

第二のタイプは、いわゆる関連市場分野で生起する会員間ないし業界の共通利害に係わる、極めて経済・社会文化的問題についての最大公約数の発見による統一的処理能力である。この分野も、あえて再言する迄もなく原料資材の共同購入、生産技術の開発・導入（公害・環境）、製品

の輸送（梱包・運賃）、税制・税務それに労働問題（これについては再言する）であり、対行政ないし関係法規も一業種の特別立法をこえて多面（学際）的な知識を要求される。とくに、国内外を含め対外的協調行動の戦略決定の場合においてそうである。

第三のタイプは、労使関係制度に関する文字どおりの「経営者」教育である。これは、本質的には上記の第二のタイプに含められるべきであるが、問題の性質がより対人関係であるということと、制度的に三者構成の中に対立する当事者をもつという点で、労使関係の問題は之を切離して別に扱うのが適当である。今日、業種団体が一つは商・工業団体（industry and trade association）と、他は経営者（使用者）団体（employers association）とに分類されている事情は、一つは第二次大戦後の米国占領下の対日経済政策の影響もあるが、基本的には前者が「物・金」にあるのに対し、後者は「人」をめぐる問題だという点にある。この労使関係を扱う場や機会には、当事者（労働組合・使用者団体・政府）の三者関係と関係法規それに行政の立場によって一様ではない。さらに、労働組合の性格、交渉方式、交渉事項など、その業界の労使関係の歴史的発展段階によっても、運営の方法はもちろん経営者教育の内容も性格も異なってくる。とくに、業界全体の利害に係わる場合はもちろん、一会員企業の問題であっても、それが紛争・争議状態にあったり、第三者機関の介入が予想され、その結果如何によっては、業界全体の労使慣行や労働協約の内容・参加手続など力関係（ルールの変化を意味する場合）の行方に決定的影響力が予想される場合がこれである。

これらの問題の合理的解決には、単なる経済的な力関係にもまして、世論の動向、行政やマスコミ対策など、相手側を上廻る有用な情報蒐集力、調査研究の蓄積、対外交渉力（意見書、建議書、司法・行政への諸手続）を確かなものとする高度の経済社会的専門知識が必要となる。

第四のタイプは、情報入力と量に関するものである。個々の企業の立場では得られぬ行政官庁の情報が公式に時には事前に得られるのも、この産業団体の機関活動の場であり、逆に、個別企業としては単独に行政に働きかけるには不適當な問題も、産業・業界の共通問題として正式に問題提起できるのも、この場なのである。行政に働きかけ、それを動かすことのできる手続きやメカニズムを学ぶのも、この企業外の経済団体の活動に参加する企業の経営トップに与えられる得がたい非公式教育機能の一つである。

3. 全国レベルの非公式教育機能と特徴

——日経連の活動を中心に——

全国レベルの経済団体は、今日では、日本経営者団体連盟（以下、単に日経連）、経済団体連合会、経済同友会それに日本商工会議所の四つであり、これらは俗称、「財界四団体」といわれる。日経連は、経営者（使用者）の地域別・業種別団体の全国統一の連合体である。経済団体連

別表 経団連常設委員会等一覧（昭和53年4月1日現在）

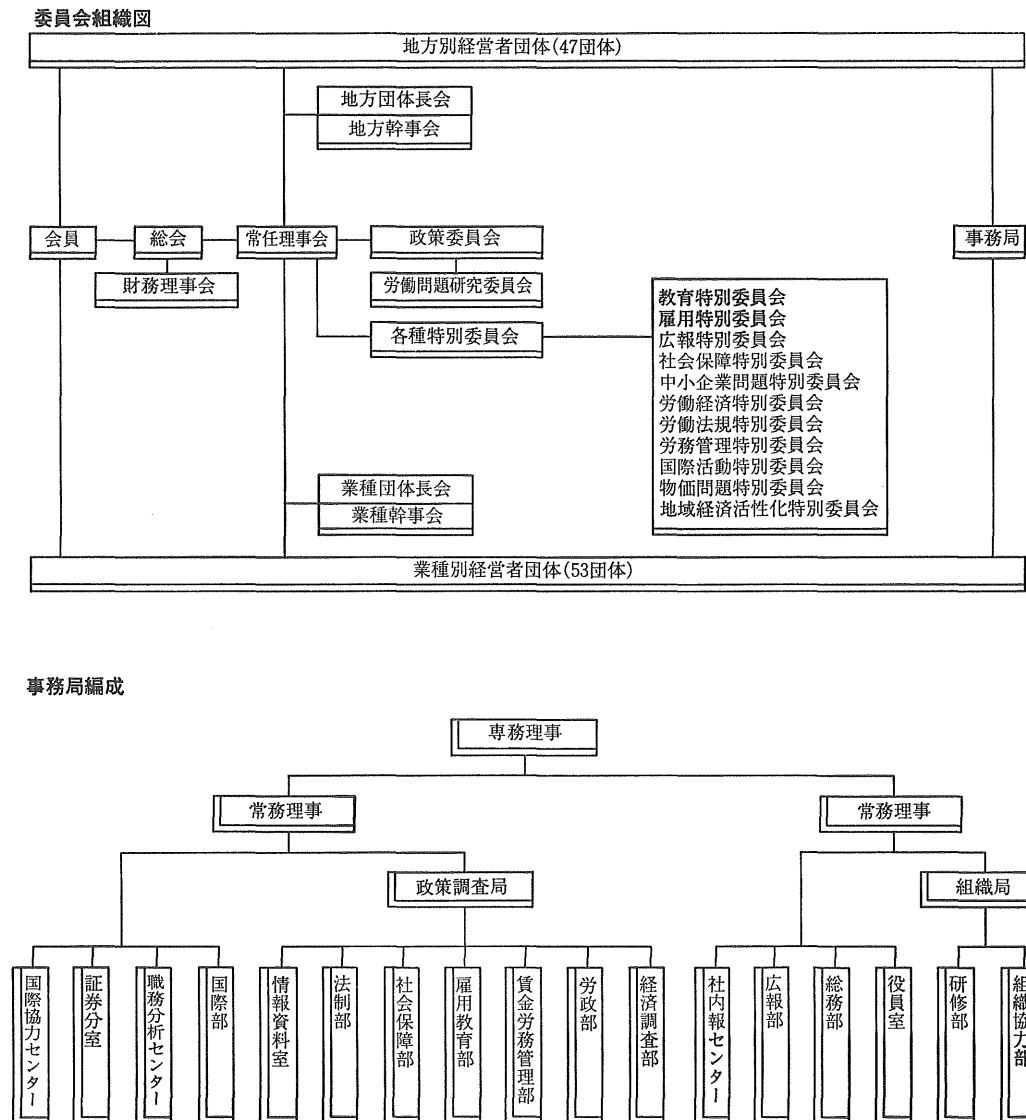
委員会名	担当	委員会名	担当
1. 総合対策委員会 （企業の社会性部会） （物価対策部会）	総務部 （広報部） （理財部）	13. 資本対策委員会	理財部
		14. 経済法規委員会 （経理懇談会）	理財部
2. 広報委員会	広報部	15. 国際金融委員会	理財部
3. 経済調査委員会	理財部	16. 通商対策委員会	国際経済部
4. 外交問題委員会	国際経済部	17. 経済協力委員会	経済協力部
5. 産業政策委員会 （独禁法研究会） （産業構造研究会） （中小企業部会）	産業部	18. 環境安全委員会	産業部
		19. 関税特別委員会	国際経済部
		20. 行政改革特別委員会	産業部
6. 土地利用・開発委員会	産業部	21. 金属資源対策委員会	産業部
7. エネルギー対策委員会	産業部	22. 統計制度委員会	理財部
8. 産業技術委員会	産業部	23. 海洋開発懇談会	開発部
9. 流通委員会	産業部	24. ライフサイエンス懇談会	開発部
10. 輸送委員会	産業部		
11. 財政金融委員会	理財部	25. アトランチック・イン スチテュート委員会	国際経済部
12. 税制委員会	理財部	26. B I A C日本委員会	国際経済部

合会（別表）は、文字どおり産業別経済団体の連合体として、日経連との役割分担を行い、役員構成においても事業分野でも異なる活動を行っている。抑々、この両者の二本建組織そのものは、第二次大戦後の占領政策期の経済民主化の産物だといってよい。しかし、1980年代に入ってから、両者の間には、競合ないし共通する活動分野が次第に増えてきている。また、経済同友会は経営トップ層の個人加入を建て前とする自由な政策研究頭脳集団だといってよい。日本商工会議所は法に基づく地域的総合経済団体の中央機関であるが、実体は中小商工業者の産業育成のための実践団体である。これらの財界四団体は、その活動の中に、会員である経営トップ、経営管理者の教育部門なり機関を備えていることはいままでもない。これらの団体の生い立ちや戦前・戦中・戦後における改組の事情について、いまここに詳述する余裕はないし、また、その必要もない。ここでは、それぞれ目的・機構を異にする四団体における経営者教育の非公式機能の側面を日経連を一つのモデルとして扱うこととする。なお、全国レベルの経営者教育の機能をもつ団体は、上記の経済団体の他に、各省の外郭団体や特殊法人、財団法人それに私的な専門経営教育・訓練を目的とする団体がある。今日、企業が従業員、管理職さらに経営トップ層に対して行う教育で、これらの外部の教育機関の場を活用する機会は極めて多くなっている⁽⁹⁾。だが本稿ではこれらの職業的教育機関の機能については直接の分析の対象からは外すこととした。とはいえ、

経営トップが所属する産業別経済団体，全国的経済団体を通して，つまり，一定の機関代表者としてこれらの企業・産業外での専門的教育的さらには政府・行政機関の審議会・調査会などの公的機関の委員会活動でえられる教育の場と機会については，必要な限りでふれることとする。

さて，日経連は機構上，業種別経営団体と地域別経営団体とを二本建に構成されるが，その実質的活動にあたっては，傘下の地方別組織としては最大である関東経営者協会（創立は昭和21年6月17日）の活動と事務局を共有するという特徴をもっていることは，日経連活動の特色理解の上で，まづ特記されねばならない。日経連は，“経営者よ正しく強かれ”をスローガンに，“経営

図 2 日経連の組織と事務局機構



者の結束、経営道義の確立、企業内の望ましい人間関係の樹立を通して日本経済、国家社会の発展への貢献」をその活動目標として昭和23年4月、上記の関経協の後に発足した。その事業活動は今日極めて広範多岐にわたり、経済、政治、社会、加えて国際経済社会の諸分野に及び、しかも、その政策形成への影響力には占領期を含めて一貫して極めて大きな実績をもつ。

日経連の組織と事務局機構については図2に譲るが、経営者・管理者教育それに問題別の公式の教育活動は、専門の局部をにおいて極めて広範かつ体系的に行なわれているが、ここでは、むしろ会議体としての本来の委員会活動における非公式教育の場と機会に限定したい。とはいえ、日経連の教育活動には、その財源確保のためもあるが、「日経連経営トップ・セミナー」を初め、日経連と関経協の共催による各種のセミナー、フォーラム、資格養成講座、海外調査視察団、等々の形で経営者・管理者・専門職を対象に各担当部がそれぞれこれを実施している。この中には、全国労務管理者大会や経営法曹全国大会のように研究発表大会の性格をもつ有料のものも含まれる。個別企業が自社の経営者並びに経営管理者・専門職の企業内訓練と並んで、これらの外部の専門の教育の場を一次的に利用していることは言うまでもない。また、既述の各省の外郭団体、特殊法人や財団法人の教育機関、民間の専門教育機関など、企業外の教育訓練の場と機会は益々多彩になってきている。しかし、これらの職業的教育機関は、不特定多数の経営・管理職の一般教育の場であって、「企業内教育の延長拡大」とみるべきである。本稿が課題とする「企業外・非公式」教育の条件は、経済団体がその本来的組織活動としての政策形成を対象とする各種の委員会の構成メンバーとして、選任的に参加する経営トップ層に限定される体験的学習の場として区別される。

さて、日経連の組織は、形式的には春秋年2回開催の総会を最高機関に、この下に日常の意思決定機関である常任委員会を置いている。常任委員会レベルには特別重要な政策の決定に備えた「政策委員会」と、恒例の春季賃金交渉の意思統一を図る研究委員会としての「労働問題研究委員会」の2つを特設し、さらにこれと並んで定常的な問題を処理する「各種委員会」を11の分野に分けて設置している。これらのうち各種委員会の長は、常任委員会の中から社長クラスが任命され、各委員は業種なり地方団体を經由して推薦される個別企業の専務・常務クラスで構成され、ここで日経連の政策としてオーソライズされ、対外活動（公報、対政党・関係官庁・マスコミなどの）に具体化される。しかし、これらの委員会に必要な資料蒐集・調査研究などの作業過程にあっては、必要により下部の専門部会を設け、この専門委員、協力員には、構成委員会社の部・課長や、業種団体からの管理職クラスのスタッフが加わっている。時には外部からの専門家の意見聴取などの形で（外部委員として）臨時に参加させている。

このように、日経連の活動には、正面から教育訓練活動と銘うたない、日常的政策形成のための委員会活動自体が経営トップ並びにその前身的候補生である管理職・専門職を含めての非公式教育の場となっているのであるが、その機能には、日経連の会員にとって本来、調整的・統一的

に労使関係制度や労働条件の合理的・科学的決定を目指すものと、全産業ないし国民経済的立場から資本主義経済体制の安定と発展のために対外的に政策形成や政治活動への圧力を予定して行う委員会活動との二面がある。いま、この二つの領域をできるだけ類型化して、そこでの非公式教育機能の性格をみることにする。もちろん、この二つは一方が必ず組織内部の利害対立の調整であり、他方は、業種・地方の問題・特性を捨象した全産業・経済共通の問題だとしても、対外政策では必ず意見一致すると前提される問題許りではない。激しい対立と討論と時間を必要とする。しかし企業ないし経営者の「社会的責任の増大」という命題は、関係当事者の範囲の拡大傾向、その意識変革そして処理手続の民主化などを背景に、課題の設定をどちらかの領域に限定しえない複雑なものとなっている。したがって、以下の分類も程度の問題とも言えるが、一応、そこには、企業ないし業界にとって「固有」の問題と「関連」領域のそれとがあることも会議体である以上、当然尊重されねばならない。

さて、第一の類型、つまり「固有」の問題としては、会員団体（業種・地方）の産業なり地域経済環境と労使関係制度状況の差を背景にしながらも、可能な限り統一的処理の条件なり方針を設定すべきものと、会員のもつ知識・情報の交換・比較を通して最も合理的・標準的な“在るべき”水準なり処理のモデルを設定し、会員間の合意形成の上にその普及を図るものがある。これに属するものは基本的には賃金・労働時間と雇用の条件である。まず、賃金に関しては労働市場の実態に則して学卒初任給の水準の調整と昇給基準を含む、いわゆる標準者モデル賃金の確認がある。労働時間については法的労働時間の運用の他、国際比較でみた年間休日・休暇、その取得条件などの決定がある。雇用の条件については、その問題の範囲は広く、そのルール化は労働協約によって特色づけられるが、今日では雇用身分の基準（正規・臨時・パート・アルバイト・嘱託など）を初め、昇格要件、解雇基準、定年制の運用などを業種・規模・地域との関連でどう調整するかの問題がある。このためには、官庁統計に対抗できる独自の労働統計の整備普及も政策課題となる。

このような基本的労働条件につぐ経営管理職教育本来の課題は、より合理的・効率的・安定的な労使関係制度の土台となる経営管理技術なり準拠基準の設定に係わるものである。それは何よりも会員のもつ知識・情報・経験の相互交換と比較によって得られるものである。これらは、より進んだ経営、より特殊の経験をもつ企業から、いわば「他山の石」として、時に無償ないし少い費用で制度政策の実態を学習する自主実践的学会でもある。これらの中には労働の長期争議、不当労働行為訴訟など労使関係制度のルール化に関するものから、通常多くの時間と費用をかけて得られる職務分析・評価、職能等級制度、それに女子雇用・労働時間管理のフレックス制、安全衛生設備・運動の実績など各社の開発した管理方式やその利害得失までが、業界情報としていち早く交換される。この科学的・合理的思考、その背景にある経営理念は、委員会活動の成果として産業界・財界の共有財産となる。

第二の類型に入る「関連」領域とは、主として労使関係の当事者である労働組合、行政官庁に加え、マスコミ、消費者団体など対外的経営戦略や政策提言に関するものである。これらの中には今日では、政策参加の場としての各種の政府・行政の「審議会対策」が含まれる。今日、企業経営を取り巻く経済的・社会的・文化的・自然環境的条件は益々厳しく、それへの社会的責任の度は増す許りである。企業・経営行動は、より科学的・合理的・文化的な説得力を要求され、それを客観的に支える調査・研究・情報の量は膨大となり、高い知的創造力が要求されている。これらに属する問題のうちから代表的なものをいくつか列記してみよう。

(1) 春季賃金交渉における賃金決定方針、つまり「春闘方針」の策定である。これは、日経連の正に伝統的な「お家芸」として、その存在価値を問われる主要問題である。このため、昭和40年代前半迄は、主として日経連事務局が中心となって精力的に書き上げたものを常任理事会で事後承認決定するという形のものであったが、昭和40年代の後半とりわけ第一次オイル・ショックによる経済環境の変化を背景に、正規に経営トップで構成する「労働問題研究委員会」の作業として、情勢分析を初め決定基準、賃上げ目標（抑制）率を打ち出すこととなった。代表常任理事なり会長自らが春闘賃上率に言及し、事務局は、時に形の上でその裏付け資料を整備する地位に逆転する。

(2) 雇用対策は、労働力の有効活用・適正配置が政策目標として掲げられるが、具体的には、女子労働力対策（パート労働）、高年労働力対策、失業および労働力不足対策がある。

(3) これに対応する形で、定年制度・再雇用制度、福利厚生・退職金・年金問題、社会保険・社会保障制度、外国人労働問題などを扱う委員会、専門部会が設置される。

(4) 経済社会環境の変化に対応を要する共通対外政策としては物価・税制問題、住宅問題、公害・地域経済問題、外資企業ないし多国籍企業問題などがある。

(5) 労働問題といっても今日のそれは単に経営権と労働権といったものの実質的解釈だけでなく、急激な産業構造の変化、社会通念・意識の変化によって不当労働行為、争議権（解雇問題）の適法性が、男女雇用均等や雇用保障など労働法や基準法の枠をこえて行政・司法の場での新たな対応を要求している。日経連の役割は、単なる威勢のよい旗振りから、選択可能な問題集の作成者に変質を余儀なくされている。

これらの問題に対する積極的かつ世間をリードする政策提言を生み出すためには、伝統的な経営労働問題や労使関係観をこえた高い次元の経営理念と国際的視野での学界水準の知識が要求される。しかも、これら多くの作業は、その結果を意見書・報告書・答申書・建議など様々の形で「公表」（弘報）するのが普通である。この過程では、意見を異にする関係当事者や学界の専門家と、正面から“渡り合う”だけの知識や表現能力を、いわばスポークスマンの力量として備えなければならない。今日、このように経営者の立場から各種の政策形成を主張し意見をのべ討論し、或は制度的に参加する場は極めて複雑多岐である。政府の政策推進のための各種の諮問的審

議会、立法や法改正に必要な法定の審議会、法解釈や行政指導を円滑に進めるための各種の調査会や研究会、あるいは関係当事者の意思疎通の上に行政を効率的に進めるための懇談会、さらには国際問題への対応のための視察団や代表団といったものを含めると、産業界や財界経由の代表委員としての活動は極めて重要になっている⁽¹⁰⁾。しかも、これらの対外機関は、単に政府のみならず各省・局、さらには地域のレベルでも開催され、それに対応する参加資格なり権限をその裏にもつ責任ある行動が必要となる。民主主義的行政の要件を「手続き的正義」に重点をおく審議会活用の傾向は、今後も行政改革のかけ声にもかかわらず一向に減ずるようにはみえない。

以上、業種団体や全国的経済団体の委員として、組織の外での活動に伴う「権限」なり「責任」の行使は、一企業の問題処理とはその性質を異にする意思決定過程である。手続・タイミング・面子など経営トップとしてのパーソナリティが問われる場なのである。

4. 行動様式としての経営文化識力

——その形成メカニズム——

教育の成果は、その制度的条件と利益受容者の意欲に依存する。このことは、経営教育にとっても例外ではない。とくに、経営トップ教育にあっては、教育の場と機会を、広く「企業外・非公式」機能を含めて体系化することと併せて、「社会的貢献と非経済的報酬」の価値と評価を高める経営教育風土によって、制度と意欲のマッチが実現するといえよう。

さて、これまでは、経営トップ教育を、あえて企業外・非公式機能を中心に、業種団体と日経連の実態を、それらの日常的な委員会活動との関連で、それに要求される経営職能要件として、できるだけ客観的に浮掘りにすることを試みた。以下には、これまで仮の定義として与えた「企業の社会的責任を民主的に実現するため経営トップの行動様式」を経営文化識力という経営者のパーソナリティの形成過程にしばって、企業外・非公式教育機能をもつ経済団体の「委員会活動の面から具体的ケースを念頭において、類型的に整理する。ここにいう「パーソナリティ」とは心理学的な個性と同義語に用いられる能力・気質・性格といった三要因の合成としてではなく、社会学にいう行動の準拠枠としての定義に従う。それは「人間の社会的行動は、特定の所属する集団の個人行為であり、その社会的拘束に制約された行動様式と人間関係の中で果す一定の役割行動・つまり習慣の束」⁽¹¹⁾の意味に解釈する。しかも、ここで経営トップ層形成の企業外・非公式教育という場合には、この所属集団が「複数」であることを特徴としている。

この産業・全国レベルの経済団体の演ずる非公式教育機能を通して得られる効果、つまり逆に言えば公式の企業内訓練では形成が期待できない「経営トップ」の行動様式としてのパーソナリティとはいかなるものであろうか。この場合、その期待要件なるものを予めこれこれと演繹的に基準設定するよりも、この企業外・非公式の教育の場を通して形成される職掌・各職能段階別キ

キャリアの累積の可能性をこの経営トップの行動様式を生む「経営文化識力」の社会的形成メカニズムとして裏付けることが、管理者教育との対比で経営者教育そのものの特性を明らかにする本稿の仮説に合うように思われる。

第一は、経営トップに不可欠な職能要件と、それに相応しい知識創造力の獲得過程の特性である。それは一言にしていえば、異なる立場意見の集団のメンバー、しかも彼らは相互に良い意味でのライバル同志の中で提供される多様な情報の吸収を前提として得られるものである。激しい技術革新、情報化、国際化の進展の中で経営トップに必要とされ、また期待される専門知識は無限に拡大している。しかし、その有効な知識は技術的にも地域的にも変化する市場の中で、いかに高い競争力の商品を創造しうるかにある。これが得られる場は同業他社、ときには関連市場で競争関係にある異業種の動向を、事前にしかも刻々と把握しうる一次の情報入手・交換の場を身をおくことである。その内容は、生産技術、コスト、国内・海外市場、金融、財務、労使関係の各般に及ぶ。このような生きた有力な専門知識のフォローアップは、企業外の非公式の学習を通して、正に経済、法律、行政、社会ときに政治の動きを示す資料なり情報を、自力で解釈する力を要求する。これは一企業の、しかも縦割りに専門化した教育教科課程では得られない。

第二は、高い経営理念、企業の社会的責任それに競争の中に協調を見出す高い識見力である。これは自社を外から客観的に見る立場と余裕から生ずる。単に一企業の経営者としてでなく、所属する産業内の異なる意見や対立、それに共通の利害の構造なり原因をつかんで、企業をより安定的に導く視野と方法を学習する。このことは進んで、他業種の知識や非専門分野の知識を全国レベルの経済団体の委員会活動の中で学習することにも連がる。企業倫理、企業の社会的責任といった一貫した経営理念なり信念なくして、産業レベル、全国レベルの経済政策立案に関する共同作業は成立しえない。それは構想力なり先見性といったものの実態なのであり、所属業界、さらに全国レベルの政策形成に当って支持をうる「学識経験」の養成なのである。

第三は、企業組織、企業外の会議体を含めて、成員を統合し動機づける指導力の形成と発揮である。いわゆる「委せられる人柄」である。企業外の非公式教育の場の一つである団体も（それが会議体であっても）機能的には一定の目標達成にむけての成員の地位役割分担を統合し動機づけの有機体とみることができる。そこでは、立場・利害を異にし、意見を異にするメンバー（それは必ずしも同格・同職能のものだけでなく、世代や意識を異にする上下の職位職層を含む場合が普通である）の間で、互に聞く耳をもち、異なる意見の根拠を理解した上での好意的批判を打出し、その中から一企業や一産業、あるいは同職位や同経歴の集団からは得られぬ情報・知識・体験を自らのものとする学習態度である。そこでは、忍耐力、包容力、バイアス抜き立場と冷静さである。その余裕こそが後継者を育てる“見る眼”の養成である。なお、会議や討議、ことさら意思決定を伴う場合には、いわゆる「手続き的正義」の重要さがある。果して意見の調整、賛否において絶対的な基準なり多数決方式が有効でありうるだろうか。慎重かつタイミングのよ

い発言や判断、これがリーダーシップを伴う手続的正義であり説得と支持をうるプロセスの得得である。とくに、三者構成の審議会や公的機関の会合での発言や行動の実績は、時にカリスマ的存在ともなる。各種の問題の異なる立場意見をもつ、構成員による会議での決定方式には、必ずその背後には、何らかの妥協、表と裏、顔を立てる、といった複雑な人間関係的機微が絡んでおり、これがその後の実践過程の行動や成否にとって数字以上の価値をもつものなのである。このような体験的学習は、それ相応の日時をかけて得られる一種の生涯的知的財産である。それは公式的教育訓練の「模擬」課題には期待できない経営トップの非公式教育のユニークな特権的領域なのである。世間には見習うべき「よき上司・わが師」がおり、しかしそれを広く発見する場と機会は自分自身が作らなければならない。

第四は、人脈の形成力である。産業・全国レベルの課題を処理する上で、いわゆる人脈の果す役割は大きい。新しい政策形成には何らかの意味で制度の変更を伴うことが多い。それ迄の商慣習、法解釈、意思決定方式などについて、競争企業間・異業種間、そして時には国際国家間で、または問題の次元を異にする労使間での利害関係の調整にとっての条件変更を必要とする。この問題は理論とか理屈だけで解決するものではない。それは、いわゆるより長いスパンでの政治力の行使、良好な人間関係を前提にすることによって初めて理解され、正しく判断され、協力が保障される領域である。外国人の日本経済、政治の研究者の中には、この強い人脈の形成を、官学→政界（官僚）→財界という文脈に割切る人も少なくない⁽¹²⁾。とくに、この関係が、同期・同学出身となるとその影響力は決定的だとみる。競争企業間、さらに異業種間の接衝、そして国民経済レベルの問題での政策決定の過程において、この意思の疎通、関係者の立場を理解できる“気心の通ずる”、“仕事以外の交際をもつ”人脈効果は絶大である。しかも、これらの多角的人脈形成のきつ掛けは、産業・全国レベルの経済団体の活動の延長として審議会や調査会、視察団など場を通して可成り偶然的に形成されてきている。今日、経営トップの能力の発揮や活動の推進にとって、このような異質集団の人脈の潤滑油としての効果は無視できない。労働側の指導者、国會議員や政党の有力者、政府・行政の責任者と経営トップとの間の多角的な「各界」人脈形成がこれである。しかも、そこには交流過程において、共通の社会的使命観なり責任感、経済・労働の倫理感が実現されるという期待形成がある。

さて、一般に、組織の管理者と、さらにそれらの力を全経営目的にむけて統合的に行使する文字通りの経営トップとに必要とされる能力なり資質、俗にいう地位・役割体系は、一般には、次のようなものとされている。①専門知識、②統卒（合）力、③判断力、④決断力、⑤洞察力（先見性）、⑥企画力、⑦渉外力に集約される。これらの要因は、古典的組織論が要求する官僚制の職能要件である5要因⁽¹³⁾、すなわち目標設定（objectives）、専門性（specialization）、調整的統合（co-ordination）、権限（authority）、それに責任（responsibility）を具体化する管理能力として表現したものである。しかし、このような組織の公式要因を成員の行動として、恰も一

つの有機体のように発揮させるものが非公式要因としての統合・動機づけの人間関係的機能であって、それは、公式かつ短期の教育訓練によって計算通りに達成されるものではない。それは、個々人が、一般職から監督職、管理職そして経営職へという長い連続的職業生涯において、特定企業に足を踏まえて、一方では体系的・組織的な公式の企業内部教育と並んで、その職能の上昇とともに、企業外の産業・全国の経済・経営者団体という複数集団組織の活動の場に参加し、そこでの、いわば全人格的実践活動を活かす非公式教育とによって試行錯誤的・選択的に得られたキャリアでありパーソナリティなのである。しかも、それは複数の集団に係わるといっても、一次的・基礎的集団である個別企業ないし特定業種団体の成員としての立場を離れることを意味しない。

それ故にこそ、これらの「経営トップ」能力は、経営外でのみ通用する特殊能力として扱われるものではない。もし、そうだとするのならば、それは普遍性をもった経営トップ能力ではなく、特殊限定的技能である。企業外での活動・実績は、それが出身母体集団の発展なり問題解決の方法なり能力であり、その所有者としての客観的評価基準でなければならない⁽¹⁴⁾。D・W・ベルチャーの雇用交換の理論をまづまでもなく、今日の米国においては、企業（集団）と成員（個人）の長期的雇用関係を相互に支えるものは、単に、職務や業績に現われる貢献や、一方、経済的報酬だけでなく、極めて属人的要因や非経済的報酬への比重が高まりつつあることが明らかにされている⁽¹⁵⁾。そして、この非経済的報酬の中の中には、昇進可能性への期待、職務に対する挑戦性、教育機会の多様性、それに有能な上司の発見といった、すぐれて経営トップの高い経営哲学・理念があって初めて体現される経営文化の所産である。経営トップによって形成される企業イメージの効果は、成員の統合と動機づけの上で益々重大なものになりつつある。それは正に、公正・刺戟・安定の現代的価値形態として、企業外貢献や非経済的価値を重視する経営文化識力なのである。

む す び

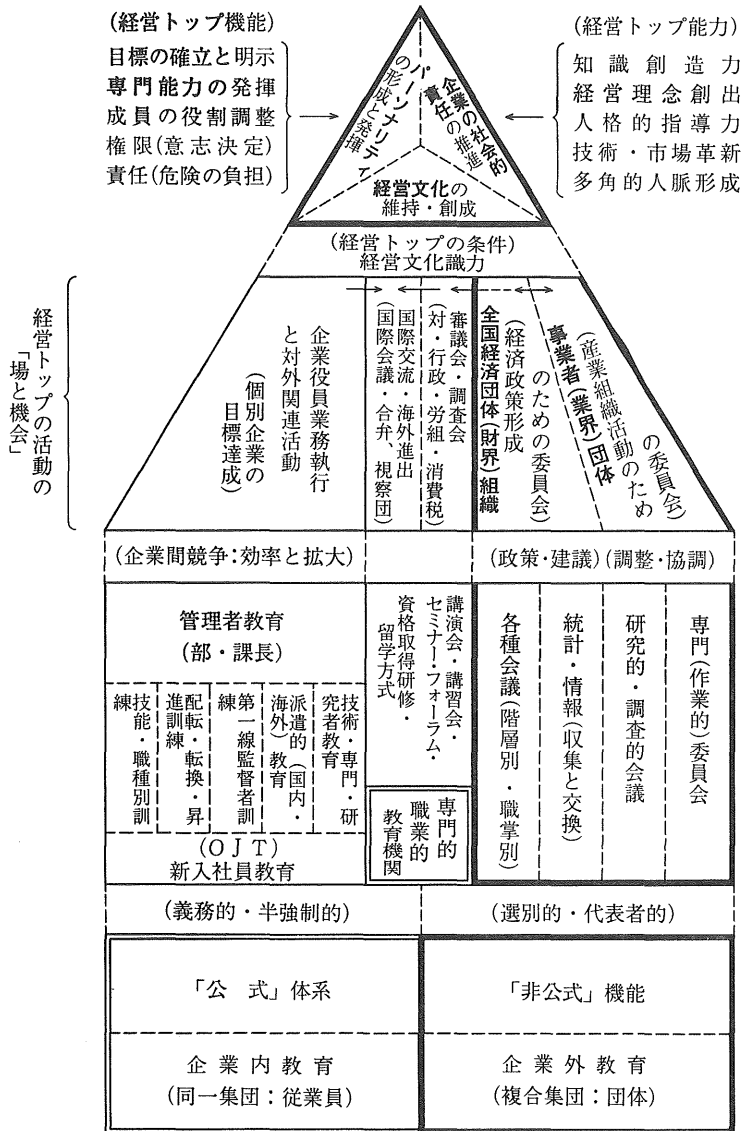
集団の上に立ち、集団成員の幸福のために、適確な意思決定を行い、それに対する責任をとる「経営トップ」の能力は、情報化と国際化の進展の下で、益々その重要性を増している。とはいえ、この経営トップの教育に、完全に独立して、しかも独自の有効な体系・方式があるわけではない。その方法は、今日の日本では、まず中間管理層を対象とする企業内教育と、外部の専門経営管理教育機関なり施設との併用的利用によって組織化・体系化されている。勿論、経営者ないし経営トップ層といえども、そのキャリア形成の過程で、このフォーマルな企業内教育体系の経験者であり受益者であることはいちもない。そして、そこで投げられた人的投資には、それなりの見返りを期待されている。

これに対して、経営トップ層の職能推行過程は、より企業外での活動の比重が増大する。それは、企業外での異質かつ複数の集団での活動の場と機会の増大を意味する。そこでは、自社とか一企業をこえて競争関係にある企業との利害調整や協調的共同行為を通して、所属産業の中での安定と発展を図らなければならない。このことは事業内容が拡大し異業種との関係調整に及ぶ場合には、益々、複数集団との関係は重大となる。そして、これらの接点となる場が、同種企業によって構成される産業レベルの経済団体（業種団体ないし業界）であり、異種産業によって構成される全国レベルの経済団体である。これらの場での政策形成、政策提言、政策行動の実施には、これらの機関の委員会の構成目的にしたがって、高度の専門知識、会議運営の手法、個人的識見・人格・多角的人脈といった総合的な経営能力を、複雑かつ急速に代る経営環境の変化と人間関係の中で、正に身をもって学習的に体得するのである。産業・全国レベルの経済団体は、このような経営トップ層形成の非公式的教育機能を担っているのである。別言すれば、経済団体は、正に経営トップ養成のための常設の独自の学会なのである。

この経済団体のもつ非公式教育の場と機会を得られるのは、企業内教育のように誰にでも公平に与えられるものではない。それは、その段階からは極めて偶然の要素を帯びてくる。しかも、彼らは自らの第一次的帰属集団（組織）である企業に足場を置き、それから離れるのではない。同時に、異質の複数集団にあって経営トップとしての能力要件を磨き上げていくのである。それは最早や、狭く個別企業の役員・使用者ではない。それは産業人・財界人・経済文化人といった、世間にいう「学識経験者」なのである。しかも、繰り返すように、その活動が企業から遊離したものではなく、企業・産業・国民経済の安定と発展と軌を一にする行動となる。つまり、企業をこえた社会貢献が「企業の社会的責任」の民主的実現のための経営者の行動規範として、企業・業界・経済界から期待され、評価される経済社会的風土として定着し始めていることを意味する。このことは、叙勲の基準といったものによって歪められてはならない。筆者は、このような日本の経営トップの形層構造を、あえて「経営文化識力」という新造語で表現したのである。今、ここで、これ迄の所論を念のため図式化（図3）しておくこととする。

日本経済発展の一つの制度的柱とみられる経営教育（産業訓練とも企業研修とも呼ばれる資格試験を含む）は、公式の管理者・技術者・専門職の教育体系だけで正しく理解され得ない。企業内の組織的・体系的機能とともに、経済団体による企業外・非公式教育の機能は、日本の経営トップ教育の両輪なのである。本稿は、企業・産業をめぐる内外の絶えざる環境変化に積極的・指導的に適応する能力なりパーソナリティの形成と伸張のための経営者教育は、単に個々の企業の教育体系だけではなく、政策行為主体の一員である経済団体の活動の機能という、いわば企業外・非公式教育の「場と機会」を通して「企業の社会的責任」という理念と行動様式を現実化する上での、不可欠かつ極めて重要な契機であることを、産業教育の制度的一側面として強調したのである。したがって、経営の神様・財界の先覚者・異才の経営者などといった表現にみられるよ

図3 経営トップ条件=経営文化識力の形成メカニズム
「企業外・非公式」教育機能(その場と機会)



- (註) 1. 矢印は相互作用の方向を示す。
2. 専門的・職業的教育機関には、法令に基づく公的なものから、民間の教育産業的なものまでを含む。
3. 団体の対外活動(審議会・国際交流など)の委員は、推薦または指名(上部団体からの要請)が一般的。

うな特殊個人的な財界人物論ではない。それは、情報化・国際化の進展の下での、効率・公正・安定という経営の長期目標に知識創造的に適応できる企業家型経営トップの能力形成のための「企業外・非公式」教育システムの活用という戦後日本の経営文化の再評価にある。

《注》

- (1) この企業家精神を、経済理論、企業組織、経営革新、経済成長、社会政治的風土それに資本主義の将来など、学際的に扱った業績として、Jules Backman ed., *Entrepreneurship and the Outlook for America*, The Free Press, 1983 をあげたい。なお拙稿「書評・企業家精神とアメリカの課題」(日本労働協会雑誌, 1951.1) 参照
- (2) G. Shaw and J. Weber, *Managerial Literacy*,—what today's managers must know succeed—Irwin, 1990, および R. Mouer and Y. Sugimoto, "*Japan Literacy*" in a *Corporalist Asia*, La Trobe University Press, pp. 49-63.
- (3) 1990アジア地域・労使関係研究会議「労使関係における経営・管理層の役割」参照。
- (4) カレル・ヴァン・ウォルフム「日本権力構造の謎」, (早川書房, 1990)
- (5) 中川・森川・由井(編)「近代日本経営史の基礎知識」(有斐閣, 1974年)
- (6) 日本の産業組織論には「産業・経済団体」をアクターズの一つとしてそのものの構造・機能を扱ったものはない。この点は、日本における「産業組織論」の致命的欠陥だといってよい。
- (7) 高橋亀吉「日本の企業・経営者発達史」東洋経済新報(昭52), 森田良雄「日本経営者団体発展史」日刊労働通信社(昭33)など。
- (8) ここでは、日本鉄鋼経営者連盟、日本造船工業会、日本紡績工業会を例にとった。今日の日本の産業構造の分析には、この他、いわゆる第三次産業的な分野も重要であるが、本稿では「物」の生産・販売を中心とする歴史の長い第二次産業の経営者団体の機能を対象とした。
- (9) 政府・各省の経営・労働教育を扱う外郭団体、特殊法人には、代表的なものだけでも、日本労働研究機構、アジア経済研究所、日本産業訓練協会、日本生産性本部、など約10、また、労働・労使関係を扱う私的な職業的教育機関も今日15に及んでいる(全国各種団体名鑑)。
- (10) 立法・行政・司法の三権分離の下での、労・使・政の三者関係を民主的に解決する手続的図式については、拙稿「占領・復興期の社会政策」(社会政策学会研究叢書『戦後社会政策の軌跡』所載1990年刊, p. 82) 参照。
- (11) この人格と個性に関する規定は、G・ジンメル「社会分化論」における人格を「無数の社会的な糸の交差点」とみる文脈によるものである(有斐閣「社会学辞典」)。
- (12) Koji Taira and Teiichi Wada, *Business-Government relations in Modern Japan: a Tōdai-Yakkai (government)-Zaikai=T-Y-Z Complex*, Intercorporate Relations, Cambridge Univ. Press. 1987).
- (13) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 2nd ed., Macmillan, 1957.
- (14) 経営者並びに管理者の企業外活動について、企業の評価において積極・消極の別、また寛容・抑制の両面のタイプがあることは事実である。
- (15) D. W. Belcher, *Compensation Administration*, 1974, 並びに拙稿「新訂・管理職の賃金決定—貢献と報酬—」(日本生産性本部, 1980) 参照