

日本的経営の再評価

戸 田 忠 一

目 次

- I はじめに
- II 日本的経営とは何か
 - 1. 集団主義の経営
 - 2. 集団主義と個人主義の違い
- III 集団主義経営の成果
 - 1. 集団主義経営の長所
 - 2. 集団主義経営の短所
 - 3. 集団主義と国民文化との関係
- IV 終りに

I はじめに

最近、日本経済の力強さが世界的に認識され、途上国はもちろん欧米諸国からも、日本経済成長の秘密を探ろうとする視察団が相次いで来日しているという。驚異的な日本経済の発展を支えているのは、政府、企業および一般国民であるが、何と云っても企業の役割が大きい。日本経済の成功はすなわち日本企業経営の成功を意味している。一体、日本の経営はどうしてそのような成功を収めることができたのか。日本の経営は、はたしてどのように行なわれているのか、これが外国視察団の調査目的である。ところで、われわれ日本人自身にとっても、日本的経営成功の秘密は分かっていないことが多く、その秘密を知りたいところである。

元来、われわれ日本人の間では、日本の企業経営は、欧米先進国のそれより遅れているものであり、古い封建的要素を多くもっているので、近代化、現代化（すなわち欧米化）を推進しなければならない、と思われてきた。ところが、そうした考えは、第2次大戦後から昭和40年頃までであって、その後のわが国の経済発展（高度成長から石油ショックを経て今日まで）につれて、わが国の経営に対する評価が変って来た。日本経営の業績に裏打ちされて、日本の経営の特質、メリットに関心が高まってきたのである。

本稿は、こうした日本的経営に対する評価の転換に当たって、果たして日本的経営はそれほど秀

れているのか、その長所と短所は何かについて、内外の識者の意見を検討し、自分なりの意見を提示しようとするものである。問題は広範囲かつ複雑であり、また十分な研究も不足しているので、系統だった意見を述べ得る段階でないが、かねてから関心のあるテーマであるので、敢えて卑見を述べることにする。

以下、先ず日本的経営とは何かを定義づけ、その特質、長所と短所を述べ、次いでその形成原因にふれ、最後に今後の方向を述べることにする。

Ⅱ 日本的経営とは何か

日本の経営成功の秘密は、諸外国の経営に見られない、日本の経営の特色に求められるだろう。外国企業のそれと、日本企業の経営のやり方が全然同じであるなら、そうした違った結果が出ないだろう。両者は当然違いに相違ない。もちろん、全面的に違っている筈はない。企業経営である以上、経営の方式に同一または類似の点が多々あるだろう。しかし、異なった点があるので、異なった結果が生じていると考えられる。この経営の仕方、外国と違った日本独得のやり方、特殊な面を「日本的経営」と呼ぶ。

さて、日本的経営を検討する段階になるが、比較の対象をどうするか、が問題になる。選ばれた比較対象によって、特色の捉え方が異なってくる。日本的経営を欧米先進国のそれと比較する場合と、発展途上国のそれとを比較する場合の問題である。発展途上国の経営と比べた場合、日本的経営が、それらの経営よりも科学技術志向の合理的特色を有していることは間違いないだろう。これに対し、欧米諸国の経営と比較した場合は、科学技術志向の面では、差程特色はなく、むしろ違いは、別の社会的面に大きいであろう。以下では、主として欧米先進国の経営との対比における特色を論じることとする。

1. 集団主義の経営

日本的経営の特色をあげる場合、制度や現象の面で捉えると実に多数の事柄がある。山城章教授は、300数十項目をあげている^(注1)。また、山田一郎教授は次の項目をあげている^(注2)。

①終身雇用制、②年功序列制、③企業内福利厚生措置、④間接的経費の過多、⑤稟議制度、⑥職位的思考と部門的思考、⑦一つの手段で多目的を、⑧組織と計数の不斉合、⑨スタッフが育たない、⑩総務部門の存在、⑪ミドルの過多、⑫日本の専門経営者、⑬借金経営、⑭企業別労働組合。

しかし、ここでは、これら制度的、現象的特色の基盤になっているものを探ることとし、しかも社会的側面に限って検討することとする。そうすると、日本的経営の特色は、集団主義または共同体主義の経営、あるいは和の経営にあるといえるであろう。これに対し、欧米の経営は、個人主義的、機能集团的経営とされるであろう。

以下、集団主義経営と個人主義経営を比較し、日本的経営の特色を明確化したいが、その前に用

語を明らかにしておきたい。集団主義と共同体主義であるが、これらは略同義に用いている。強い違いをいえば、集団主義では、経営体（企業）を機能集団と共同体の2側面に分けずに、単に「集団」として把握するのに対し、共同体主義では、経営体を、その有する2側面（機能集団と共同体）に分けて扱っている点である。しかし、実質的に同じ内容をもつものである。次に、ここで「集団」とは、広い意義で用いており、単なるグループだけでなく、経営体そのものまたはその部分的集団を指している。

2. 集団主義と個人主義の違い

集団主義（共同体主義）と個人主義とを比較すれば、次のような違いがある。

(1) 集団目的

集団主義では、集団（経営体）の目的は、集団の有する、限定された機能目的と同時に集団構成員の目的（福祉、自己実現）の達成を含んでいる。集団は、その目的達成のため構成員の献身的な努力、必要な場合は犠牲をも要求するが、反面構成員の福祉実現のため責任を負い、面倒をみる。

これに対し、個人主義では、集団の目的は、集団の有する、限定された機能目的の達成である。構成員の目的（福祉、自己実現）は、彼個人の努力と責任によって実現される。集団は、構成員の自己完成のための手段である。

(2) 集団と構成員の関係

集団主義では、構成員は特定集団（経営体）に全人的に埋没するくらいに、それと同一化する。特定集団と構成員の間は、親密な相互依存（Interdependence）の関係で結ばれる。その反面、特定集団以外の他の集団との関係は少なく、たとえ関係があってもその関係は狭く、浅く、時間的に短くなる（忠誠を尽くす対象は、複数であり得ない）。

これに対し、個人主義では、構成員は多数の集団との関係をもち、それを通じて自己の多様な価値の実現をはかるので、特定の集団に過度に同一化して、献身したりしない。

(3) 集団と構成員の関係の期間

集団主義では、集団と各構成員の関係は、集団が共同体でもあるので、加入、脱退がきびしく条件づけられており、かつ関係の期間は一時的でなく、安定的、永続的である。

これに対し、個人主義では、その関係は契約によるもので、環境の変化に即応すべく、不安定で、短期的でありうる。

(4) 構成員相互の関係

集団主義では、集団の各構成員の活動範囲や勢力範囲が不明確で、互に助け合い、チームとなって働く。

これに対し、個人主義では各構成員の職務権限は明確に規定されており、各自が独自に任務を遂行する。他の構成員の職務に容喙しないかわり援助もしない。

以上要約すると、集団主義においては、個人（集団構成員）は特定集団（この場合、経営体）と緊密な関係に結ばれ、その集団への忠誠心、所属意識が高く、集団目的達成のため積極的に責任を果たそうとする。

これに対し、個人主義では、特に緊密な関係を結ぶような特定集団は形成されず、個人は関係各集団に対し、それぞれに対する任務にバランスをとりながら責任を果たすのである。

Ⅲ 集団主義経営の成果

以上のような特色をもつ集団主義の経営は、どんな成果を生んだか。その長所と短所はどうか。まず長所について検討しよう。

1. 集団主義経営の長所

集団主義では、集団と集団構成員の間、集団構成員相互間に利害の一致感、相互依存関係の認識があるので、「信頼」、「ゆきとどいた気くばり」そして「親密さ」が組織の中にゆきわたっている。この3点は、「日本に学び、日本を超えるため」と副題のある著書「セオリー^Z」を著したスタンフォード大学経営大学院教授W. G. オオウチが指摘するところである。こうした要素がないと、社会的組織はうまくいかないと彼は指摘している^(註3)。以下に、集団主義経営のもたらすメリットを列挙してみよう。

(1) 集団にとってのメリット

- ① 労使関係が安定し、ストライキが非常に少ない。
- ② 勤労意欲が旺盛である。特にブルー・カラー労働者に著しい。疎外感をもたない。

事業の必要による残業や休日出勤をいとわない。

有給休暇が一部しか消化されない程働く。

欧米に比し、離職率、欠勤率がずっと低い；したがって採用関係のコストが低い。

「ジャパン・アズ・ナンバー・ワン」の著者E. ボーゲルは、その著の中で次のようにいっている。「米国の工場はまるで軍隊のようだ。作業長は工員が怠けないように目を光らせている。ところが日本の工場では、別に監督されていなくてもよく働き、上司に対する反感もない。」

- ③ 職場で活発な経営参加が行なわれる。

QC. (品質管理) サークル, Z. D. (無欠点) チームなど、現場の末端従業員に至るまで7, 8人のグループを組んで経営改善を自主的に改善する。これらの小集団活動は、勤務時間外に及んで行なわれることもある。

- ④ 丁寧な、念の入った仕事をする。

ハーバード大学経営大学院のR. ヘイズ教授は、日本企業の製造現場を見学したあとで、その職場の仕事振りを「重箱の隅をつつく程の丹念さ」と評した^(註4)。生産開始の前には周到な準備、段

取りおよび設備の整備が行なわれる。

⑤ 職場の清潔整頓が行届いている。

⑥ 職場に無駄、無理がない。

無駄のない面では、例えば生産現場に余分の部品や在庫品が置かれていない。必要なものだけが、必要な時に備えられている。(例、トヨタ自動車のカンバン方式)

無理のない面では、生産計画を綿密にねって作って作ってあるので、計画外のトビ込みによる生産攪乱が少ない。

⑦ 会社と従業員、資材納入先などとの関係が永続的で、パートナー的に協力する。

従業員は終身雇用のため、技能が向上する。また従業員は社外へ移動することが滅多にないので、教育投資の効果が失なわれることがない。

資材納入先や下請企業などとの関係も強固、永続的で、これら納入先などに対しても必要な教育訓練を会社が行ない、企業集団全体としての生産効率を向上させている。

⑧ 設備を、自社の必要に合わせるためその自製率が高い。

生産設備を機械メーカーから購入するさい、出来合いの機械を買入れるのではなく、自社の必要に最適の設備にするため自製したり、あるいは少なくとも自社設計による製作注文をする。

⑨ 技術革新がスムーズに導入できる。

合理化効果のある設備や新技術が導入されても終身雇用であるため配置転換などにより雇用が保障されるので、導入反対的な抵抗や摩擦が少ない。

⑩ 従業員の提案活動が盛んで、膨大な業務改善が進む。

⑪ 止むをえず人員合理化が必要な場合でも、まず退職者を補充しないで残業増加で対処するなどの方策をとる。それでも不十分な場合は、労組と話し合いを重ね、理解を得て最少限の合理化を行なう。

以上あげた、集団主義経営による長所は、もちろん網羅的ではなく、他にも沢山あげることができよう。しかし、これを通観すると、職場に相互信頼が十分確立しておれば実現しそうな項目ばかりである。先に引用したヘイズ教授は、日本経営の成功は、産業用ロボットの多利用、政府からの援助、特殊な経営テクニックによるものでなく、経営の基本、すなわち「チーム力の活用」、「自ら行なう創意工夫」、「終身雇用などの安定的関係」に忠実であることによるとし、更に次のようにいっている。

「われわれは、成功するためには新技術の導入とか人をびっくりさせるような大プレーが必要かと思っていたが、そうではない。われわれは、経営者と労働者が一緒に協力してやろうという考えを忘れていた。必要なのは、毎日少しずつ、しかし長い間、小さな向上を図り続けることだ。それは簡単なことだが、むずかしいことなのだ^(注5)。」

以上のメリットが総合されて、世界市場に雄飛する日本製品（自動車、電子機器、カメラなど）の高品質、高生産性が生れたといえよう。

(2) 集団構成員にとってのメリット

構成員は、安心して集団にコミットすることができ、疎外感なしに、満足して働くことができる。創意工夫を活かすことができる。雇用と収入が確保されているため、生活が安定しており、生活設計がたてやすいなど。

再びボーゲルを引用すれば、彼は次のようにいっている。

「日本は大組織を生かし、その中で人々が生き甲斐を見出せるように工夫した先駆者ではないだろうか。その点アメリカは組織を、個人の自由を制限する外的圧力あるいは負担と考える傾向がある(注6)。」

以上、集団的経営によるメリットを検討したが、そのデメリットを述べる前に一言付言しておきたいことがある。それは集団主義のメリットを生んだのは、集団の中にある共同体的側面であるが、共同体的側面だけを強調すると、経営体の合理的側面が軽視されることになる。実際は、経営体は合理性が貫徹していないと存続、発展できない。わが国の集団主義の経営には、合理的側面を確保する諸制度、諸要因が存在し、働いている訳である。この点指摘だけしておきたい。

次に、われわれは集団主義経営の欠点、短所の検討に入らなければならない。E.ボーゲルのいうように、日本のやり方には数々の長所があるが、それは大きなコストの上に成り立っているのである。

2. 集団主義経営の短所

以下に、集団主義経営のもたらすマイナスの効果を検討するが、構成員に対する効果、集団に対する効果ならびに社会一般に対する効果の順に述べる。

(1) 構成員にとっての効果：視野の狭い人間を作る。

- ① 構成員が特定集団（経営体）に全的にコミットしてしまう結果、「会社人間」を作ってしまう。
- ② 生き甲斐を集団（会社）にだけ見つけるため、会社を離れては自立できない存在になりやすい。会社に過度に依存するようになる。
- ③ 遊ぶ仲間もほとんどが会社の同僚であり、経験や視野が狭くなる。
- ④ 集団がコンセンサス（合意）で動くが、その場合、コンセンサスに反対する人も他に移れないため、同調せざるを得ない。同調的人間を作り、同調的社会になる(注7)。
- ⑤ 同調化は、非個性化であり、個性のない人々の集りになる。
- ⑥ 会社人間は、会社のためには家庭も何も投げうって（後回しにして）働くので、家庭やその他の集団（宗教団体、文化団体、ボランティアな集団）の力が弱い(注8)。
- ⑦ 一生を集団内で過さなければならないので、構成員が自己の利益を守るため小集団（派閥）

を作りやすい。集団全体は和でまとめられているので、派閥は表面に出ずに、ひそかに活動し抗争する。

- ⑧ 個人の本来有する多様な可能性の実現が狭められ、阻まれる。個人の多様な能力は、経済集団、文化集団、宗教集団など様々な集団に参加して伸ばすことができるのに、経済集団（たとえば、それが共同体的機能をもつていようと）だけにコミットしては、充分発展させられない。

(2) 集団にとっての効果：閉鎖的集団になる。

- ① 集団の目的達成のため、集団内部では緊密な連帯と協働が行なわれるが、集団の外部には無関心ないし冷淡である。
- ② 集団の機能達成に実質上参加している下請け企業や臨時従業員に対しては、共同体的処遇が及ばない。これらの人々は集団の外と考えられる。
- ③ 大企業などの集団は、手厚い福利厚生、社会保障を享受し、一般社会から遊離した企業カプセル内に生きようとする^(注9)。
- ④ 企業カプセルと関連するが、集団主義の行なわれる大企業とそうでない中小零細企業の格差を温存する結果となる。
- ⑤ 過度に会社に依存的な構成員は、会社にとって重荷となる。多数の構成員が会社と運命を共にし、会社もその構成員に対する責任を負おうとすると、国鉄のように、集団そのものが社会全体の負担となる。

(3) 社会一般にとっての効果：社会問題をはらんでいる。

- ① 集団主義のもとで行なわれる倫理、道徳は、相互依存、義理の関係を守ることである。集団と構成員の間、構成員相互間は互に力を尽くして助け合うが、その関係維持に都合の悪い場合、一般の倫理、道徳（例えばウソをつかない）が守られなくなる。丸紅やロッキード事件などにおける裁判当事者たちの証言（ウソ）は、一般倫理に反することだが、相互依存の倫理では成立しうる。しかし、一般倫理が通用しない状態がまかり通れば、社会の基本条件が危うくなる。
- ② 集団主義の行なわれている集団、大企業などが社会において相対的に恵まれた条件にあるため、加入希望者が多い。しかるに収容（採用）力が少ないため、それら集団に入社するため過度の競争、教育過熱および社会的緊張を引き起している。

以上、われわれは集団主義経営のもたらす長所、短所を詳しく検討した。集団主義経営は、決して結構づくめではなく、良さと匹敵するか、または良さを越える欠点をもっている。したがって今後の方向として、集団主義の良い点を残しつつ悪い点を矯正することだが、そのさい、悪い点の矯正が可能かどうか問題になる。以下、この点を検討してみたい。

3. 集団主義と国民文化との関係（集団主義の起源）

ある論者によれば、集団主義は、わが国文化の伝統、国民性に根ざし、その淵源は深く根強い。したがって、その変革はほとんど不可能だというのである。

岩田竜子教授、間宏教授、山本七平氏らによれば、わが国の集団主義経営は、徳川時代いらいの家共同体や村落共同体あるいは労働即信仰生活という人生哲学に起源をもち、その特性は、わが国社会にビルト・インされていてわが国民の心理特性が変らない限り変らないか、または著しく変更困難であるという^(注10)。

しかし、これに対しては、反対の意見すなわち、集団主義は決してわが国文化の伝統から一義的に帰結したものではないとする考えも少なくない。わが国の歴史には、共同体を志向する面と同時に、対立、抗争し、個人利益を一貫して主張した時代、事件も多々ある。集団主義は、わが国がその時代、時代の環境に適応するため、集団主義がその時代に適合しているので担ぎ出された国民文化の一側面（共同体的側面）なのである。集団主義は、文化的伝統と関係があるだろうが、伝統から一義的に出てきたものでなく、意図的、制度的に強化され（すなわち経営政策的に）表われているというのである。

P. ドラッカーは、最近の論文「日本成功の背景」の中で、後者に沿った主張を述べている。その論文において、ドラッカーが、日本経営の成功要因としてあげているのは、個々の利益に対し全体の利益を優先させ、相互理解を深め、共存共栄をはかる、わが国経営者の態度についてであり、本稿のいう集団主義経営そのものではないが、略同様の内容をもつものである。彼によれば、そのような日本経営者のやり方は、歴史的伝統に基づくものとは決していえない。色々ある伝統のうちでその一側面が表出しているのである^(注11)。

E. ボーゲルもまた次のようにいっている。「日本の大企業が組織として成功している原因は、日本民族の中に流れている神秘的な集团的忠誠心などによってではなく、その組織が個人に帰属意識と自尊心を与え、働く人々に、自分の将来は企業の成功によって保証されるという自覚を与えているからである^(注12)」。すなわち集団主義経営は、終身雇用制、年功序列制、企業別労組のような諸制度などによって強化、醸成されたものなのである。そして、その基盤には明治以来一貫して変わらない富国強兵ないし富国の政策、すなわち経済優先の政策が国家的にとられ、経営政策もまたその線に沿ったことがあげられる^(注13)。

ふり返って考えてみると、世界各国の人々と異なって日本人だけが本質的に集団主義的であるとは考えにくいのである。欧米諸国も家や村共同体の時代を経由し近代社会に入った。日本だけが共同体であった訳でない。ただ欧米では、近代に入って個人主義、合理主義が発達し、「共同体」の意義がおろそかにされ、社会の世俗化が進んだ。今、欧米までは過去の共同体軽視に対する反省がなされている^(注14)。これに対し、日本では近代的個人主義が十分育っておらず、西欧に伍するため

一方で合理主義、科学万能を推進しつつ、他方でこれを補足するよう共同体的側面が意図的に強化されたのである。

しかし、わが国においても「個人」の大切さの自覚は、そのような政策的軽視や抑圧にもかかわらず、歴史を通じて連続して守られてきている。人間は、本質的にどこの国でも同じであり、人間社会の真の発展のためには個人の完成と共同体的協働は必須条件でなければならない。今のところ日本では共同体的面は進んでいるが、個人の完成の面が不十分である。人間の本質が普遍的なものである以上、集団主義を改善し、個人と集団の両方の目的を同時に達成することを志向するのは、理の当然であり、また実現可能と思われる。

Ⅳ 終 り に

以上、日本的集団主義経営の長所、短所およびその国民文化との関係を検討した。最後に、今後の進むべき方向について述べよう。

先ず第1に、集団主義の経営は、大きな環境変化、基盤変化に直面し、変貌を迫られていることである。

一方で高齢化社会、高学歴社会の到来は、労働力構成、労働者の意識を変化させ、集団主義経営を支えてきた諸制度、特に終身雇用制、年功序列、定年制、退職金制度などの変革を迫っている。年功制、退職金制はすでに変化しつつあるし、定年は延長されてきている。共同体的面と合理的な面とを巧みにバランスさせた従来のやり方ではすまなくなっており、新しい仕組が必要になってきた。

また他方で、世界経済の発展によって海外で事業をしたり、他国の企業が日本で事業をすることが頻繁化しつつある。日本だけで通用する集団主義ではやっていけなくなってきた。

第2に、環境適応だけでなく、集団主義経営の長所を残しつつ、短所をどうして改めていくかである。個人も会社も忠実で活力あふれているが、閉鎖的で狭量な集団主義では、いつまでたっても諸外国から「日本は異質な国だ」とされる。集団主義の良さがいくら立派であっても、その実施されている範囲が働く人々の1/3にしか及んでいない、ということは、屢々欧州の人々が指摘するところである。評論家加藤周一氏は、わが国民は「忠臣蔵症候群」ともいうべき特性（軽い病気）をもつといった。47人の義士のやった主君の仇討ちのような特定の具体的目的を集団で達成しようとする時は、極めて有能である。しかし多元的目的をバランスとりながら集団が追求するのは苦手なのである。しかし、今日大切なのは調和のとれた社会目的の達成なのである。今後目指すべき改善の方向は、もっと開放的（Open）で、寛大な心をもった集団と個人の形成であろう。そのためには、まず第1に集団主義のもつ短所、特に個人の確立において不足していることを十分反省、自覚する必要がある。まして欧米人が集団主義の長所を賞讃することやわが国経済の成功に眩惑されて、慢心するのは大間違いである。

基本的には、次の条件が整えられるべきである。

- ① 集団は、効率だけでなく創造性においても秀れた集団になること。創造性を発揮するには、構成員を過度に集団にまきこまないことである。集団（会社）は、共同体的良さは残しながら、基本は機能集団であることに徹すべきである。
- ② 個人は自己を確立すること。特定の集団に没入しすぎずに、人格の完成を第1とする。そのためには、現在のように転職、転社が非常な困難に会うような事態を改める。自己に不向きな集団から、もっと潜在力を伸ばせるよう他社に移れるようにする。
- ③ 社会全般の問題として、経済優先一本槍を改めて、文化、宗教、福祉などとバランスをとった社会開発を目指すこと。

最後に、次の3者の意見を紹介し、進むべき方向の参考および指針としたい。

●E. ボーゲル

「日本はもっと開かれた社会にならなければならないでしょうね。日本人にとって、国際化とはどんな意味をもつのか。ここでじっくり考えてみますと、一般的には日本人は英語をもっとよく勉強すべきだとか、外国の社会で仕事ができるようになるべきだとかの意味ですが、結局その目的はいつも日本のため、日本を近代化して他国に追いつくためなのです。本当に国際社会の一員になって全人類に尽くすためではありません。日本全体を国際的な社会にするという訳ではないのです。貿易摩擦も、このような日本人のものの考え方の相違から生じているのだと思います^(注15)。」

●経済同友会提言

本年3月23日経済同友会は、「脱会社人間」こそ必要との提言を発表した。「日本型成熟社会の構築をめざして」と題し、「モーレッツ型から多面型へ」をサブタイトルとするこの提言は、人々の活力を維持し、能力と意欲を十分に発揮させるために企業と個人の関係について新たな観点から考えることが必要だとする。つまり「これまで個人は生活の大半を企業活動に投入し、その結果が非個性化の傾向を生んでいるが、社会の成熟化と共に人間的豊かさや精神的安定を求め企業外の生活にも目を向けつつあり、企業も対応できる条件整備が必要」と説明している。

そのため企業外でも幅広く活動する「多面的人間」の育成と活用を提案し、企業に対して①従業員の活動領域を多面化し、専門外の部門への配属も柔軟に行う②自由時間を利用した従業員の創造的活動や地域社会、家庭での活動は、干渉を慎むばかりでなく積極的に評価する③意欲のある中高年層には、一種の研究休暇を与え、自由な研究をさせることも検討をなど具体的な呼びかけをしている^(注16)。

●P. ドラッカー

「日本は苦痛にみちた経済的变化を忍びつつある。しかし、日本の直面する基本的問題は経済問題ではない。それは社会的構造と社会的価値観の変化である。1世紀にわたり日本に大きく寄与して

きた社会的政策は、急速に維持が困難になりつつある。これらの政策は短い平均寿命をもつ低い教育水準の貧しい農村社会から、長い平均寿命をもつ高い教育水準の豊かな工業社会へと、日本を変革することを目的としていた。その成功そのものがこれらの政策を時代遅れのものにしつつあり、この結果、これらの政策は日本の社会的結合力と経済的競争力にとっても危険なものに変わりつつある。(中略)日本は、成功に伴う諸問題に対応するため、多くの経済問題を解決しなければならない。しかし、真の意思決定は社会構造、社会的政策、社会的価値観に関して下さなければならないだろう(注17)。」

(注1) 山城章「日本の経営論」丸善, 1976, pp. 135~172.

(注2) 山田一郎「日本の経営の批判」第三出版, 1976, p. 3~102

(注3) Ouchi, W.G. *Theory Z*, Addison-Wesley Publishing Co., 1981. W.G. オオウチ「セオリーZ」CBS ソニー出版, 1981, pp. 5~6.

(注4) Hayes, R. H. "Why Japanese factories work", *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 4, 1981, pp. 56~66.

(注5) *ibid.*, p. 66.

(注6) ボーゲル(広中和歌子・木本彰子訳)「ジャパン・アズ・ナンバーワン」TBS ブリタニカ, 1979, pp. 272.

(注7) 同調的社会の特徴については次を参照。犬田充「集団主義の構造：日本の集団主義の性質と効用」産業能率大学出版部, 1977.

(注8) 「労働者が仕事外の自由(余暇)時間をどう使っているか」の調査結果によると、日本の労働者と英米の労働者の場合とでは、実にはっきりした違いがある。日本の勤労者の場合には、休息、気晴らしに大半の時間を使う。その反面では、社会活動(社会的な活動に参加する)はゼロに近い。英米の勤労者は休息・気晴らしはほどほどで、勉強、自己啓発(教養を高め、自己の向上をはかる)にかなりの時間をさく。とくに注目すべきことは、社会活動に大きな時間をさいていることだ。
津田真澄「日本の経営の台座」中央経済社, 1980, pp. 117~120.

(注9) 企業カプセルの問題性については、次を参照。土屋守章「企業の社会的責任」税務経理協会, 1980, 第9章「企業をめぐる建前と現実」

(注10) 岩田竜子「日本の経営の編成原理」文真堂, 1977, 同「現代日本の経営風土」日本経済新聞社, 1978, 同「日本のセンスの経営学」東洋経済新報社, 1980, 間宏「経営福祉主義のすすめ」東洋経済新報社, 1979, 山本七平「日本資本主義の精神」光文社, 1979.

(注11) Drucker, P. "Behind Japan's success", *Harvard Business Review*, January-February, 1981. (久野桂他訳「日本成功の代償」ダイヤモンド社, 1981, pp. 3~25)

(注12) *op. cit.*, (6) ボーゲル p. 187.

(注13) 福武直「日本社会の構造」東大出版会, 1981, p. 6.

(注14) 例えば次を参照, ロッジ「ニュー・アメリカン・イデオロギー」サイマル出版, 1979.

(注15) クリッシャー「ハーバードのみた日本」グロービュー社, 1979, pp. 27.

(注16) 日本経済新聞, 1981-3-24.

(注17) Drucker, P. "Japan: the Problems of Success", *Foreign Affairs*, April, 1978. 週刊ダイヤモンド, 1978-4-29号および1978-5-6号。

その他の参考文献

(1) Drucker, P. "What is "business ethics" ?", *Public Interest*, Spring, 1981.

(2) Drucker, P. *Managing in turbulent times*, Harper & Row, 1980.

(3) Vogel, E. *Japan's New Middle Class*, Univ. of California Press, 1963.

追記：本文脱稿後、中川敬一郎教授の次の一文を読み感銘を受けたので、その一部を引用しておきたい。「日本では諸組織とくに企業を中核とする社会のインテグレーションが強すぎる。逆にその弱すぎる米国などでは、もう少しインフォーマルな組織化による社会的インテグレーションを強めるべきであるが、日本の場合は、むしろ企業を中心とした社会的インテグレーションの度合を弱め、人々を過剰なインフォーマルな役割期待から解放し、個人の自発性、創造性、責任意識を高める方向へ転換すべきである。」

中川敬一郎『『日本的経営』随感』学会会報 1981—IV, p. 17