



タイトル Title	日本的経営論批判(A Critique of Theories of Japanese Managment System)
著者 Author(s)	占部, 都美
掲載誌・巻号・ページ Citation	国民経済雑誌,138(4):1-18
刊行日 Issue date	1978-10
資源タイプ Resource Type	Departmental Bulletin Paper / 紀要論文
版区分 Resource Version	publisher
権利 Rights	
DOI	
JaLCDOI	10.24546/00172252
URL	http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/00172252

日 本 的 経 営 論 批 判

占 部 都 美

I は し が き

この十数年の間に、日本の経営については内外の研究熱はますます高まり、数多くのすぐれた研究成果が発表されてきたことは、何よりも幸いのことであった。そのいずれもが、日本の経営にたいする筆者の考えを強く刺激し、筆者の考えをまとめるについて、豊富な糧を提供してくれたように思われる。

なかでも、アメリカのロバート・E・コール氏やイギリスのロナルド・ドラー氏の日本の経営論は、実証研究にもとづいたすぐれた労作であり、そこから筆者は多くの示唆をえた。

しかし、外国人の研究者は、共通して、これまで高度成長を謳歌した日本経済の原動力となった日本的経営の美点を探求し、日本の経営から何かを学ぼうとすることに主眼がおかれており、日本の経営のもつ弱点や限界にたいして十分な究明を行なっていないうらみがある。また、彼らは、日本の経営に固有の伝統的な要素に注目し、日本の経営のもつ近代的要素にたいして目を蔽う傾向があることも注意しなくてはならない。

日本の学者としては、間 宏、津田真澄、岩田竜子や萬成博などの諸教授がそれぞれ実証研究や歴史的考察にもとづいて、日本の経営についてすぐれた研究成果を発表している。しかし、これらの人たちの大部分は、社会学者であって、本来の経営学者ではない。そのためであろうか、日本の経営の特質を日本の伝統的な文化や社会あるいは日本人の心理特性などに帰着させ、日本の経営を条件づけている技術的、経済的要因を十分に考慮に入れないために、考察が一面的になり、あるいは単純な観念論に終わっているばあいも多いのである。

さらに、これらの人たちの多くは、日本の経営が決して固定不変のものではなく、そのときの環境や条件の変化に適応して変化している適応的システムであることをみのがして、日本の経営のなかの固定的な伝統的要因にのみ注意を集中するといった欠点を共有しているように思えるのである。

内外の研究者が日本の経営の美点にたいして讃歌を合唱している間に、日本経済が高成長の時代から低成長の時代に突入することによって、日本の経営の美点は、そのみにくい面をさらけ出し、合理的であったはずの長所は、その逆機能をもたらし、日本の経営を危機におとし入れてきているのが、現状である。

ここでは、日本の経営論の問題点をまず明らかにするとともに、最近の日本の経営論として注目されている集団主義論を取り上げて、経営学的な視野からこれに批判の矢を放ってみることにしよう。

II 収斂説と非収斂説

日本の経営論には、二つの大きく異なった立場がある。その一つは、収斂説 (convergence theory) にあり、他の一つは、非収斂説 (divergence theory) である。まず、前者の立場から検討しよう。

ソースタイン・ヴェブレンは、すでに1915年に、当時急速に工業化をすすめていた日本に注目し、日本の将来について、つぎのような予言をしている。

「日本がいともたやすく迅速に欧米の工業技術の状態を引きついでるように、その国民は、やがて、急速に欧米文化の長所と欠陥をなす特異の思考習慣——世界観、行動基準や倫理観——とも調和することを余儀なくされるであろうことは、確信をもって推定できる¹」と。

日本の工業化がすすむことによって、日本の伝統的な社会は変革され、近代的な生産技術にふさわしい世界観、行動基準や倫理観に変えられてくるであろうことを予言したのである。

その国の経営管理制度が有効であるためには、それは、その社会の行動基準

1 Thorstein Veblen, *Essays in Our Changing Order*, 1943, p. 254.

や倫理観との間に斉合性をもたなくてはならない。

収斂説の上に立てば、工業化と都市化がすすむことによって、日本の社会も欧米的な社会のパターンに収斂していくのであるから、日本的経営も、その特殊性を次第に失なって、欧米的な経営管理制度に近づいていき、それとほとんど変わらないものに変化するであろうと予測するのである。

収斂説の上に立てば、近代的な生産技術がより有効に利用されるためには、日本の社会は欧米的な社会に変化しなくてはならないし、日本的経営管理制度は、欧米的なパターンに近代化され、合理主義化されなくてはならないという主張を生じてくる。さらに、現状において、日本的経営が欧米的なパターンと異なる特殊性をもつとしても、それは日本の後進性のためであり、工業化の高度化とともに日本が後進性から脱皮をとげるならば、欧米的な経営管理制度を採用することが、より有効であるという主張を収斂説から生ずるのである。

これにたいして、非収斂説は、工業化によって同じ近代的な生産技術が導入されても、それは必ずしもその国の伝統的な社会や文化を変革するものではなく、その国の社会や文化に適合した独自の経営管理制度を生み出すものであり、しかもそれが有効に働らくとする立場である。

この非収斂説の上に立つと、日本の工業化の過程のなかで、近代的な生産技術を導入しながら、日本の伝統的な社会や文化を破壊しないで、それに適応することによって、日本的経営という独自の経営管理制度を生み出してきたといえる。工業化によって、日本の伝統的な社会が変革されないかぎり、日本の伝統的な社会に適合した日本的経営の方が、日本の社会に適合性をもたない欧米的な経営管理制度よりも、より有効であると考えられる。非収斂説では、日本の工業化が今後高度化するとしても、日本の社会それ自体は急激には変化しないのであるから、終身雇用制として特色づけられ日本的経営の本質も根本的には今後も不変であると主張されるのである。

日本的経営論の導火線をなくしたアベグレンは、この非収斂説の上に立っている。彼は、つぎのようにのべている。²

「いかなる社会においても、経営組織が効果的であるためには、その社会の根底にある価値基準や人間関係のパターンと斉合しなければならないことは、自明の理である。

したがって、アメリカのように、人間の諸関係がかなり契約の要素を基本にし、そしてとくに経済的諸関係が非人格化する傾向のある比較的個人主義の社会では、会社の雇用制度や報酬制度がその社会の根底にあるこのようなパターンと同調していることは、驚くにあたらない。もし経営組織が家族、学校その他の社会制度から断絶し、それらと適合していなかったならば、その経営は有効に機能しないことは、むしろ自明であろう。

同じ理由から、日本の社会が西欧とは価値基準や人間関係のパターンを異にしているかぎり、経営組織も異なることは、当然予想されよう。事実、日本の工業化の大きな成功は、日本の文化の固有の特長にたいして経営組織が高度の調和を達成しているためであると結論することは、正しいであろう。」アベグレンは、1958年に、最初の「日本の経営」³を出版したわけであるが、後に、1956年から1966年の10年間における終身雇用制のその後の変化を調査し、検討した結果として、同じような結論を下している。

日本の学者では、間 宏、津田真澄、岩田竜子など、日本的経営の研究者はすべて、非収斂説の立場に立っている。わずかに例外的に、最近の萬成博とマーシュとの共同研究（「近代化と日本の工場」昭和53年）は、収斂説の上に立っているようである。

非収斂説は、当然のことながら、欧米と異なる日本の伝統的な社会や文化、あるいは日本人の心理特性に注目し、欧米の社会と日本の工業化社会との間の共通性や普遍性にたいして目を蔽いがちである。彼らはまた、欧米人と日本人との間の異なる心理特性に注目するが、両者の間に人間として共通する心理特

2 J. C. Abegglen, *Management and Worker- The Japanese Solution*, 1972, 占部, 森共訳「日本の経営から何を学ぶか」, p. 15.

3 J. C. Abegglen, *The Japanese Factory-Aspects of its Social Organization*, 1958, 占部監訳「日本の経営」1958。

性にたいして目を蔽う傾向がある。

さらに、各国の社会や文化のちがいは、結局は、その社会の伝統のちがいに求められる。伝統とか慣行は、変化する社会のなかで変化しないものであり、不変的なものである。

かくて、非収斂説の上立つ人たちは、日本的経営のなかで、伝統的なもの、不変なものに注意を集中し、変化するものにたいして注意をそらす傾向がある。彼らの立場では、不変なものが本質的であり、変化するものは非本質的なものとみなしがちである。

つぎに、非収斂説の上立つ人たちの大部分は、文化人類学者や社会学者である。彼らは、日本的経営の特殊性を日本の伝統的な社会や文化に結びつけ、あるいは日本人に特有の心理特性に結びつける。そこには、共通して、日本の企業の技術経済面での特色や労働市場の特殊性などの技術経済的要因を度外視するのである。

彼らの考えでは、各国とも、生産技術と市場などの技術経済的要因は、共通性をもっているとするのであり、その国の特殊性は伝統的な社会や文化のちがいに求められるのである。しかし、それは一面的な考察であろう。とくに、経営管理制度は、技術への適合性や経済的合理性なしには、存立できないはずである。彼らは、共通して、経営管理制度が不可欠とする経済的合理性を度外視することによって、日本的経営にたいしてユートピア的、幻想的な観念論におち入る傾向をもっているのである。

彼らは、経済的合理性を無視するあまり、日本的経営も、資本主義の冷厳な現実に対面していることを忘れさせようとするのである。

津田真澄氏は、その著『日本的経営の擁護』（昭和50年）において、終身雇用制を軸とする日本的経営の特質を説明する統一原理として、「生活共同体」の原理を出されている。⁴

「生活共同体」とは、つぎのような概念である。

4 津田真澄著『日本的経営の擁護』1975, pp. 267-269.

- (1) 生活共同体は、共同体自体の存続を可能にし、かつ構成員のすべての生活手段の再生産が可能であるような生活手段をもっていなくてはならない。
- (2) 生活共同体の内部には、小集団のあいだの利害の対立があっても、共同体を維持・存続させる制約のなかで、対立があるにすぎない。
- (3) 生活共同体の内部では、分業協業の関係が成立するが、各構成員は、心情の共感結合によって結ばれている。
- (4) 生活共同体は、全構成員のライフ・サイクルの物的・精神的な生活需要のほとんどすべてを共同体内でまかなうことができる。
- (5) 生活共同体は、共同体自体が規模を拡大したり、物的に豊かになっていくときには全構成員の統合を強化する性質のものである。

まず、生産経済に従事する日本の経営組織の特性を説明する概念として、「生活共同体」という表現を用いることは不適当であるように思われる。

「生活共同体」の諸原理のなかには、経済的合理性の観点はまったくみられない。津田氏の主張する生活共同体の概念は、日本的経営が資本主義経済の現実につねに直面している事実を忘れさせ、幻想的な桃源境にわれわれを誘うのである。

アベグレンが終身雇用制を再調査した1956年から1966年の時期は、日本経済がまだ高度成長を謳歌していた時期である。終身雇用制は、経済の高度成長下では、その非合理性や矛盾はかくされ、むしろ合理的な機能を果してきた。しかし、日本経済の低成長下では、終身雇用制は、その矛盾と非合理性をむき出しにし、その逆機能を果すようになっている。

日本的経営は、高度成長から低成長へ移行することによって、終身雇用制の諸原則は大きく適応的に変化しないわけにはいかないであろう。資本主義経済の冷徹な事実を前にして、日本的経営にたいして幻想的な観念論にいつまでも耽けることは許されないのである。

日本的経営は、戦前から戦後を通じて、今まででも環境や条件の変化に対応して適応的に変化してきたし、今後も適応的な変化をとげていくであろう。そ

の変化の方向は、非合理主義の方向ではなくて、合理主義化の方向であろう。

しかし、われわれは、日本的経営が合理主義化の方向へ変化するとしても、それが欧米的パターンに収斂するものとは考えない。終身雇用の弾力化が行なわれるとしても、終身雇用の慣行がまったくなくなって、欧米的な横断的な労働市場が成立するとは考えられない。

年功賃金制にたいしても、すでに能力主義賃金として、職能給が導入されているが、その実態は、年功賃金制の制度化にすぎないものである。今後は、能力主義から職務本位の職務給制にすすむであろうが、職務給制にも日本的な特色が残されていくであろう。

今後の低成長経済下で、日本的経営の合理主義化がすすむことは必然的であるとしても、なおそこには日本的特色が残されていくであろう。

III 集団主義論批判

集団主義をもって日本的経営を本質づける立場は、内外の研究者の間に多い。

欧米の社会が個人の独立と自由を基盤とする個人主義的な社会であり、したがって欧米の経営制度は、個人主義的な価値基準の上に形成されているとみることができる。これにたいして、日本の伝統的な社会は、集団の利益を個人の利益に優先させる集団主義が強く、したがって日本的経営制度は、集団主義志向を基盤として形成されたとみることができるであろう。

岩田竜子氏は、その近著「日本的経営の編成原理」において、集団主義は日本人に強いもっとも一般的な行動様式であるとして、日本的経営の特質を集団主義志向という日本人の心理特性に帰着させるのである。彼は、つぎのように⁵のべている。

「日本人の間には“集団への所属の欲求”や集団への定着志向が認められる。そして、これらの心理特性を基盤として、日本の経営には、組織内諸関係の安定性を志向する傾向が顕著にみられ、これが日本的経営の編成原理と

5 岩田竜子著「日本的経営の編成原理」1977, p. 31.

なっている。この原理にもとづいて、歴史上終身雇用制が次第に形成されてきた」と。

彼はまた、間氏の経営家族主義を批判し、経営家族主義の根底にあったものは、日本人の集団主義であるとして、つぎのようにのべている。⁶

「このようにして、戦前においては、“家”イデオロギーの“衣”をまとった日本人の集団主義が、経営家族主義を支える基盤となっていたのであり、戦後の民主改革を契機として、経営上層部にみられた“家”意識が放棄されたことによって、逆にムラの行動様式、すなわち集団主義が、いっそう明確な形をとって現われるようになったと考えられるのである」

経営家族主義を支える基盤にあったものは、日本人の集団主義という心理特性であり、したがって戦後の民主改革によって家族主義の理念は払拭されたにかかわらず、終身雇用制は集団主義という日本人の心理特性に根ざしているために、戦後ますます固められたとみるのである。

しかし、私見によれば、日本人が生まれつき特異な心理的性向をもつわけではあるまい。特異な心理性向の多くは、社会的・文化的に条件づけられて形成されたものであり、心理特性のちがいは、終局には、その国の社会や文化のちがいに帰せられるであろう。とくに、労働市場のちがいや経営制度のちがいそのものが、そこで働く人間の行動心理を独特の方法で形成していくとも考えられるのである。

今日の経済や政治は、もはや個人の孤立した行動ではなくて、個人の集団行動によって支配されていることは、紛れもない事実であり、そのことは欧米でも、日本でも共通している。

政治は政党の動きによって左右されるが、政党は一つの集団である。経済の舞台では、株式会社や企業集団が巨大な集団をなしていることは、いうまでもない。労働者は、労働組合という集団に組織されているし、消費者運動の下に、消費者も組織化されている。農民は、農業協同組合に組織化されている。そし

6 岩田, 前掲書, p. 33.

て、各種の社交クラブとともに、家族も一つの集団である。

このような意味で、今日のアメリカも、日本もともに集団主義社会であり、アメリカ人も、日本人も同じような集団主義志向性をもっている。両者の間には、その心理特性において、どのようなちがいがあるのであろうか。

岩田氏は、日本人の心理特性を個人と集団のかかわり合いの仕方のちがいに求めるのである。

欧米型の社会では、個人の集団への参加は、自主的、任意的参加であることを前提とし、個人は集団との関係の範囲を限定することを特長とするという。これをもう少し具体的にいえば、欧米のばあい、

- (1) 厳密な限定された機能、役割を媒介としてのみ、個人は集団との関係を維持しようとする傾向
- (2) 集団との関係を極力一定の限定された時間内に押し込めようとする傾向
- (3) 限定されたそれぞれの局面でさまざまな集団に参加し、特定の集団に深く埋没するのを避けることによって、集団にいちする個人の優先を確保しようとする傾向

があることが特長とされる。⁷

これは、要するに、欧米のばあい、集団主義社会といっても、集団主義の前提には比較的強い個人主義の価値観があることをさしている。個人は、企業の一員であるとともに、労働組合の一員であり、あるいは専門家のばあい一定の専門家協会に所属している。さらに彼は、社交クラブの一員でもある。このような複数の集団との関係が交錯する接点に立つのが、個人であると考えられている。

日本人のばあい、個人と集団とのかかわり合いにどのような特色があろうか。岩田氏は、つぎのようにいう。⁸

「欧米型の社会を以上のようにモデル化してみると、日本の社会は、これ

7 岩田、前掲書、p. 49.

8 岩田、前掲書、p. 45.

とは顕著な対照を示していることがわかる。すなわち、日本の社会においては、諸個人は、その分担する機能によってではなく、むしろ特定集団への“所属”を媒介として相互に関係を結び、社会と一定の関係に入るのである。このような型の社会にあっては、諸個人はつねに“集団のメンバーとしての個人”であり、集団を離れた個人は、無力で頼りない存在にすぎない」と。欧米でも、今日の集団主義社会では、組織や集団を離れて孤立した個人は、弱い存在であることは同じことである。欧米のばあい、労働組合や専門家協会などのヨコ社会の集団への所属意識が強いのにたいして、日本のばあい、このようなヨコ社会集団への所属意識が弱くて、むしろ企業のようなタテ社会集団への所属意識が強いところに、特長があるように思われるが、岩田氏はこのよう点では一切解明を行っていない。

日本のばあい、企業という特定集団への所属意識が強いことは、アベグレン以来指摘されてきた点である。社員がその胸に誇らしげにつける社章のバッジや紹介のときかならず名刺を差し出す日本の習慣は、そのような日本人の心理特性をあらわしている。また、日本の会社の採用の方法をみても、特定の技能の持主であるという理由ではなくて、一般的な知力や人的要件によって採用が決定される。

しかし、それだからといって、岩田氏が主張するように、日本人が職務意識や機能意識をまったくもたないで、集団へ参加するような印象を与えるのは、行き過ぎであろう。とくに、企業のような組織的集団のばあい、各参加者がなんらかの職務や役割を分担し、これを遂行する意識がなければ、組織は機能しないし、成立さえもしないであろう。集団への所属意識を強調するあまりに、日本人が職務意識をもたないような主張を行なうことは、行き過ぎといわなくてはならない。

岩田氏によれば、日本人は特定集団への所属意識が強く、その集団に全人的に埋没していく心理的性向をもつ故に、その上に終身雇用制がきづかれたという。日本人の心理特性が終身雇用制の前に先行するのか、終身雇用制の下にそ

のような日本の従業員の心理特性が形成されてきたのか、いずれの見解が正しいかを判断することは、鶏と卵とどちらが先であるかを議論するようなものである。

しかし、個人と集団のかかわり合いのちがいは、社会や集団の性格のちがいによって規定されてくるものとみななければなるまい。

欧米のばあい、個人主義の価値観の上に、ゲゼルシャフト的關係が社会の基本となっている。ゲゼルシャフトとは、観念的、機械的な社会関係であり、契約で結ばれた関係である。それは、市場取引を通じて利害関係によって結ばれた人と人との関係である。資本制商品生産社会は、このようなゲゼルシャフトの世界である。

そこでは、企業は営利を目的とした生産体であり、労働力は商品として売買される。企業はできるだけ安く労働力を購入し、その利用によって利潤の最大化を旨として行動する。

労働者は労働組合を結成して労働力を商品としてできるだけ高く売ろうとする。このような市場原理の上に、個人と集団とがかかわり合うのが、ゲゼルシャフト的な社会の特長である。

日本のばあい、個人主義の価値観が比較的弱いのが、特長であろう。しかし、これも比較の問題であって、日本の経営を特長づける集団主義が個人主義の価値観を否定するように解釈しては、それは大きな誤りを犯すことになるであろう。日本のばあいも、各個人は企業という特定の集団に参加し続けることによって個人の利害や動機を満たしているのであり、個人の動機が集団によって満たされることによって、集団の目的に協力しようとする個人のモチベーションを生ずるのである。

同じように、日本の経営体制も、資本制商品生産社会であるかぎり、ゲゼルシャフトを基本としながら、日本の社会には、また日本人の間には、ゲマインシャフト的な関係を強く残しているのが、特色ではないかと思われる。

ゲマインシャフトは、共通の心的結合で結ばれた、有機的な人と人との関係

である。日本の社会は、ゲゼルシャフトのなかにゲマインシャフトの性格を強く残してきたために、日本的経営もそれに相応して、ゲゼルシャフトのなかにゲマインシャフトを強く残す経営制度として終身雇用制を形成してきたといえる。そうして、終身雇用制の下で、日本の従業員はゲマインシャフト的な行動をとるといふ心理特性を培ってきたといえる。

特定集団への定着志向、集団への忠誠心や集団への連帯性責任感などは、すべて日本人のゲマインシャフト的な行動の特色をさすものにほかならない。

岩田氏によれば、日本人は、自分が組織で果す機能よりもその組織に所属するという集団意識が強い。そこで、経営組織で個人が果す機能や役割が不分明であり、また将来引き受けることを期待される責任ないし職務が、明確に規定されておらず、予測困難な状況におかれる。このことを岩田氏は「集団成員としての義務の無限定性」といい、それが日本的経営の編成原理であるとする。

岩田氏は、義務の無限定性を定義して⁹、「ある組織の成員達が、明確にその義務として規定されていないような責任であっても、あるいはさらに、当初予測不可能であった責任であっても、もし組織がそれを必要とするならば、それを引受ける“義務”を負っていると強く感じており、また他の構成員にたいしても、これを強く期待している」とのべている。

したがって、義務の無限定性とは、つぎの二つのことを意味しているようである。一つは、職務の不分明さであり、伸縮性である。日本の経営組織では、各個人の職務、権限、責任を詳細に明文化した職務明細書を十分にととのえている企業は少ないのは事実である。日本人のばあい、集団への忠誠心が強く、集団への責任感が強いから、環境の変化に応じて組織の必要によって伸縮的に責任を引き受けていくという特徴をもっている。

たしかに、欧米の従業員がたとえ上司の命令をうけても、「それは自分の職務ではない」といってそっぽを向くのは、大きなちがいである。しかし、それはすべて心理特性のちがいであるというよりも、労使関係のちがいで来

9 岩田, 前掲書, p. 203.

いることに、普通の素人は気が付かないのである。周知のように、欧米の労使関係は市場原理の上に立っている。

賃金は特定の職務の対価であり、したがって、職務内容は明確に規定される。市場原理の上では、特定の職務と賃金とは、市場交換の關係に立っている。

特定の職務以外の責任を引き受けることは、市場原理に反するのである。

さらに、定められた職務以外の仕事をやることは、他人の職務を奪うことであり、お互いに職務の奪い合いを行なえば、職種別の労働組合の団体交渉力を不利にするという観念がある。彼らは、労働組合のルールを忠実に実行しているにすぎないのであって、彼らの勤労観を疑い、そして「日本人は勤勉だ」というのは、素人臭い考えである。

”義務の無限定性“のもつもう一つの意味は、日本の終身雇用制の下で、将来どのような職務に配転されても、日本の従業員はそれを受諾することを意味しているようである。岩田氏は、「組織が環境の変化に適應して存続し、あるいはさらに発展することが可能であるためには、(1)“義務の無限定性”、すなわち、雇用者の一方的な判断にもとづいて、被雇用者を自由に配置転換することが可能であるか、(2)不用となった被雇用者を自由に解雇し、新規に採用された者によってこれをおきかえることが可能であるかの、いずれかの条件が充たされなければならない。」¹⁰ という。

そして、「欧米社会が組織の柔軟性を“解雇の自由”によって確保しているにたいして、わが国においては、これを、“配置転換の自由”によって確保している」としている。

義務の無限定性は、ここでは、配置転換の自由を意味している。

まず、欧米の社会にあって、解雇がまったく自由であるわけではない。解雇が比較的に行なわれるアメリカのばあいでも、周知のように、前任権のルールは協約化されている。前任権のルールの下では、経営者側が不要と思う従業員を経営者が一方的に解雇することはできない。また、一時解雇者の全員

10 岩田, 前掲書, pp. 207~208.

が再雇用されるまで、新規採用者をもっておきかえることはできない。さらに、1950年代頃から、アメリカでも、企業内労働市場の問題として配置転換が論議的となっていることを知らなくてはならない。

さらに、日本のばあい、雇用者の一方的な判断で自由に配置転換できるというのは、およそ事実から程遠い。配転には本人の同意を要するという判例がすでに出ていることは、周知のことであろう。管理職やその候補者であるエリート職員のばあい、配転の拒否は社内で重罪としてうけとられるのは、アメリカのばあいでも、日本のばあいでも、ほとんど変わらない。彼らは、将来における昇進の可能性との引き換えに、配転を文句なしに受諾するのが普通である。

これに引きかえて、昇進の可能性はせいぜい職長どまりである地方採用の一般従業員のばあい、配転拒否は往々にして起こる。通常は、誰を何人配転するかは、労使協議の上で決められる。決して、経営者の一方的な判断によるものではない。そして、労使協議の上で配転が決定されると、組合支部長は本人に伝え、あるいは説得にあたり、本人の同意をえた上で、配転されるのである。本人の同意がどうしても取り付けられないばあい、配転を取り止めるばあいさえあるのが、実情である。

最後に、終身雇用制存立の不可欠の条件とされる「義務の無限定性」は、岩田氏によれば双務的な性格のものでなくして、片務的な性格のものとする点に、組織論として重大な問題がある。

岩田氏は、“義務の無限定性”を日本人独特の規範意識とみなし、それが終身雇用制を支える基本条件であるとみなすのである。¹¹

個人が特定の経営組織に参加するのは、それによって個人の目標・利害や動機を満たすためである。一方的・片務的に無限定の義務を負うために、日本人が経営組織に参加するとは、とうてい考えられない。

日本の経営組織は、終身雇用によって、従業員にたいして雇用の安定を保障しようとする義務感をもち、年功賃金制によって生活給的な賃金を保証しよう

11 岩田, 前掲書, p. 208.

とする義務感をもつ。また、年功昇進制によって地位の上昇を確保しようとする義務感をもつ。さらにまた、私生活の領域に入り込んでまで従業員の福祉にたいする義務感を負う。

これらの義務は、雇用契約の範囲をこえたものである。日本的経営組織が従業員にたいしてなす義務感に対応して、日本の従業員は、雇用契約の範囲をこえて、無限定な義務感を会社にたいして負うのである。

そこには、経営組織と従業員個人との間に義務の双務性があり、義務の相互交換があるとみるのが、組織論的には正しいであろう。

経営組織が構成員にたいして果す義務は、構成員の貢献を引き出すために、組織が構成員に提供する誘因をなしている。

終身雇用制の各要素をなす年功賃金制、終身雇用、年功昇進制や福祉厚生施設などはすべて、従業員の組織にたいする貢献を引き出すための誘因をなしている。従業員にとって、雇用の安定、賃金給料、地位の上昇や福祉施設などは、経営組織が従業員に提供する誘因をなしている。従業員は、これらの誘因を組織から配分されることによって、個人的な動機や目標を満たすのである。

これにたいして、従業員が経営組織にたいして果す義務が貢献をなしている。

経営組織が提供する誘因が、従業員が組織に提供する貢献とひとしいか、あるいはそれより大であるとき、従業員は満足し、経営組織に参加を継続し、組織の目的に貢献するモチベーションを生ずるのである。したがって、つぎの式が成立するであろう。

誘因 \geq 貢献 \rightarrow モチベーション

貢献にたいし誘因が不足すれば、従業員は不満をもち、外部に転職の機会を探し始めるであろう。

日本のばあい、横断的な労働市場が閉塞されているために、探求に失敗すると、従業員はその経営組織に止まることになるが、不満から挫折感を生じ、組織の目的にたいして冷淡無関心になったり、非協力になったりするばあいを生じるのである。

“義務の無限定性”を日本人の心理特性とし、それを片務的なものと考え、義務の相互交換、すなわち誘因と貢献の交換の関係を否定することは、日本人の行動特性として集団主義を強調するあまりに、その前提としてある個人主義の価値観をも否定するという重大な誤まりを犯すものである。従業員が経営組織の目的に協力するというモチベーションは、個人の動機から生ずるのである。従業員にとって、誘因と貢献のバランスがとれることによって、個人的な動機が満たされ、組織の目的に協力しようとするモチベーションを生ずるものである。

とくに、市場競争上にある経営組織のばあい、製品開発をはじめとして、種々の革新（イノベーション）を行なっていく活力をもたなくてはならない。革新は、ユニークなアイデアと強い個性をもった個人主義的な性格の持主によって推進されるばあいが多いのである。

IV む す び

経営組織が存続するためには、誘因と貢献のバランスを各構成員にたいして確保しなくてはならないという組織原理は、欧米の会社にも、日本の会社にも、共通しているであろう。日本的経営が欧米型経営と異なる点は、つぎの点に見い出される。

まず第一に、雇用の市場原理の上に立つ欧米の経営組織では、従業員への誘因のなかで金銭的報酬が最大のウェイトを占めることを特長としている。

これにたいして、日本のばあい、横断的な労働市場に流動性がないために、会社を変わることによって収入の増加や地位の昇進をえる機会は少ない。したがって、会社内部での昇進が、とくに大企業のばあい、従業員にたいしてもっとも強い誘因をなしている。そのほかに、各種の福利施設、職場の人間関係や仕事の生きがいなどの非金銭的な誘因が、日本の従業員にたいして、欧米のばあいに比べて、より強く働らいているといえよう。

ゲゼルシャフトのなかにゲマインシャフト的な性格を残す日本の経営組織で

は、欧米のばあいに比べて、従業員に提供する誘因の種類は、複雑であり、拡散的であるといえる。それに対応して、従業員の会社にたいする貢献の内容も、伸縮性があり、拡散的であるといえるであろう。

第二に、これは本質的な差異であるが、日本の経営では、誘因と貢献について長期的なバランスをとることを特長としている。

明日にでも従業員が辞めていくかもしれない欧米の経営組織では、各自の業績や能力を短期的に評価して短期的に酬いていかななくてはならない。職員のばあい、随時、増給について個人交渉が行なわれるほどである。個人交渉の結果に不満であれば、従業員は会社を辞めて出ていくことになる。

日本の経営では、終身雇用を前提としているために、各自の貢献を長期的に評価し、誘因と貢献にたいして長期的なバランスをとることを特長としている。年功昇進制や年功賃金制は、そのような基盤の上にきずかれたものである。

しかし、誘因と貢献の長期的なバランスをとることを特色とする日本の経営は、つぎのような欠陥をつねに内包していることを注意しなくてはならない。

(1) 企業の成長法則の引き過ぎ

誘因と貢献の長期的なバランスを確保するために、日本の経営にはつねに強い成長法則が働く。企業の成長によって、賃金給料や地位などの誘因の原質が増えるからである。

そして、日本の企業の借入金過多の現象にみられるように、成長の行き過ぎを生じ、経営破綻を引き起こす事態をしばしば生じてくる。

(2) 組織スラック

日本の経営を特長づける年功賃金制にしても、労働生涯を通じて長期的に誘因と貢献のバランスを生ずる仕組みであるから、誘因と貢献の対応が直接的でなく、間接的であり、そこにゆるみやロスを生ずることになりやすい。それが組織スラック (organizational slack) である。

組織スラックとは、各人の貢献を引き出すのに必要な以上に、誘因の超過払いを生ずることをさしている。年功賃金制の上に、賃金スラックを生じ、年功

昇進制の下に、地位スラックを生じている。これらの組織スラックが日本的経営の収益性を低下させ、多くの会社を赤字会社に追い込んでいるのである。