

# 『比較論』としての『日本的経営』論

伊 藤 森右衛門

## (1) 開題—「国際経営比較」の視点—

筆者は、すでに本誌第17巻第2, 3号(昭和46年11月)に、「国際経営比較の方法論——国際経営比較論序説一」なる一文を発表しているが、<sup>(1)</sup>同稿は東西センター(East-West Center)のSenior Fellowとして在任中のもので、文字通り「序説」のつもりで、前年(昭和45年)の文部省在外研究に引きつづいた「国際経営比較」研究の方法論への手がかりを得たいと書いたものである。

しかし、この稿を書くに当たってうけた2つのショックは、いまもって筆者の脳裡に焼きついているばかりでなく、その後の研究方向も再考せざるを得なくなったことなのである。

ひとつは、前記の論稿を書き始める直前イザヤ・ベンダサン著、『日本人とユダヤ人』が刊行されたことを知り、急拠日本から取り寄せて読んだときのショックである。すなわち、「ユダヤ人」と「日本人」とをかくも知りつくさなければ、比較論的展開は出来ないのではないかと恐れを抱いたということである。そうであれば、筆者は「日本的経営」については、知りすぎている位知っているけれども、海外における企業経営については、活字による調査研究の範囲しか知らないということであり、そんなことでは国際比較などという大それたテーマと取り組めないのではないかとさえ感じた。一縷の望みは、イザヤ・ベンダサンの「日本人論」は、日本人である著者にさえわずかな疑念をもっ

原稿受領日 ○1980年12月1日

(1) 拙稿：「国際経営比較の方法論——国際経営比較論序説」商学討究第17巻，第2，3号，昭和46年11月

たことで、この著者は一体誰なのか明らかでないが（註、一説によると山本七平氏というが……）、筆者自身の知らない「日本人」が語られすぎているように思えてならなかった。そうであれば、外国人の画く「日本の経営」について文献を募集し、蒐集し、帰国後外国の眼に映じた「日本の経営」について、彼らの調査の内容について確かめ、彼らの眼からそういう受けとり方、ないしまとめ方が何故そのようなものかをとり上げてみようと考え、そのなかから「比較論於的展開」が出来るのではないかと思ひ立ち、外国人の書いた「日本の経点論」なる文献を蒐集しはじめたのである。

もうひとつのショックは、中根千枝教授の「タテ型社会の人間関係」の原書である、イギリス及びアメリカで出版された“the Japanese Society”を同センターの研究チームの主任であった B. Hoselitz シカゴ大学教授からレポートとコメントをするようにといわれ、一読して一驚せざるを得なかった。英語で読む「タテ型社会の人間関係」は、著者にとってまことに奇妙な感じを与え、日本語で読んだときには、こんな説明のしかたがあるのかと、只々感心したのであるが、これでは「日本の社会」を外国人に本当に理解してもらえないのではないかと感じ、一体外国人の言葉でいかに「日本の経営」を説明したらよいのか、一体出来るのか出来ないのか、根本的なことについて考え込まざるを得なかったのである。

外国人の眼に映じた「日本の経営」と、日本人の外国語で書かれた「日本の経営」とは、只々眼と言葉の違いかどうか、いや外国人という共通項があるのではないか、そうすればわれわれが外国人に説明しようとする「日本の経営」は共同研究あるいは調査を通じてのみ可能なのかも知れない。しかし、共同研究あるいは調査と雖も、どれほど調査項目が同じであっても、質問に対する養えは、言葉なのであって、質問のうけとり方（眼）と答え方（言葉）があって、そこにはどうしてもズレが残らざるを得ない。しかも、眼と言葉とのズレが重複してくるので、調査項目に対する答えが、かりに同じパーセントを示したから、又その逆であるとしても、それをどう解釈するかが問題として残るのであ

る。そうであるからといって、その“深層”に立入ってそのズレを究明しようとすれば、文化比較論とか意識構造の比較になって、いわゆる「経営比較論」ではなくなる。「日本的経営」を論じている多くの文献には、ズレを文化論や意識論にまで遡及する考え方で説明しようという試みもないわけではないけれども、それでは「経営比較論」とは何かということになり、筆者の「方法論」で指摘したように、“Compared to what?” “Compared as to what?” そして、“Compared for what?” ということを改めて問題とせざるを得なくなるのではないか。

本年（昭和55年）9月ハーバード・ビジネス・スクールを訪れたさい、バーンズ（Burns）教授やミネソタ大学ホロウェイ教授と話合った折、経営比較の良い、モデルはないかと問われたが、日米経営比較に共通のモデルがあれば逆に聞きたいといい、“トップ・マネジャーと従業員との間”に作用している“重力の法則”なる珍妙な“法則”を説明し、両者の間に働いている“重力”の差が、比較の差といえたと説明して両教授の関心を引いたけれども、未だに実証したものはもっていなかった。少なくともわが国ではこの“重力”は働いているけれども、アメリカでは、ゼロに等しいのではないといって、企業の成長力が高いのかという点とは直結はしない。ただ日本の経営ではゼロであっては、成長力は極端に低いということは出来ようという答えに止まった。このことは後述する論点のひとつであるので、ひとつの問答としてではなく、経営比較の視点を明らかにするひとつの例であることを記憶しておいて頂きたい。

本稿では、要するに外国人が「日本的経営」について、どうその特質をとらえているかをとり上げ、それが的を得た説明になっているかについて吟味したい。そうして、日本人が書いている「日本的経営」論が、果して外国人に通用する比較論なのかを吟味してみたいのである。両者の吟味を通じて、「日本的経営」論は、一体“誰のために鐘をならすのか”ということを明らかにしたいのである。われわれは、日本語で書いている限り、日本的ならざるを得ないのであって、読む人もそうであるならば、益々国際的でなくなることはないまでもない。丁度外国人が日本の古来文化にとらわれているのと同様、それが果して現代の日

本とどうかかわりがあるのか、考えせざるを得ない。このことは、アルバート・ロウ (Albert Low) 著 “Zen and Creative Management” (1976, Anchor Press/Doubleday) を読むに及で、一層その感を深くしたのである。

## (2) 「日本的経営」のマネジメントと組織

### —外国人の眼と言葉—

ここに引用する「日本的経営」に関する論文は、Joseph Froomkin なるアメリカの研究者のものである。彼は、冒頭に、「日本の企業組織にもとづくその実践上の慣行は広範囲に亘っては成文化されていない。この資料不足は、偶然のことではなく、日本のマネジャーたちは、部外者とこのようなことを論ずることに消極的だからである。何故ならば、日本の企業は、私的であって、日本の経営者は企業内部の方法などは部外者にとっては関係のないことであると考えている。日本の企業の明確かつ詳細な分析は、引退した経営者でないとか行われられないからである。」としている。ただ彼は、「コンサルティング旅行中集めたもので、アメリカのマネジャーが興味を惹く諸点のみを強調したかののである。」と付言している。企業における実践は、成文化されていないし、部外者に説明することは消極的であるし、そのことは退職後の経営者が分析するのであってという指摘は、的を得ている説明とは言いがたい。成文化されていないし、部外者に説明しないというより、出来ないものであるというほうが適切であるし、退職した経営者は、慣行についてというよりは“回顧談”ないし“裏話”の類にすぎないのである。わが国では Alfred Sloan 氏のように、「GMと共に」(My Forty Years with GM) の如き書物を書いた退職経営者は誰一人もいないのである。

同氏がつづいて書いていることも非常に興味深い指摘がある。「日本的経営」では一般に受容されかつ成文化されている組織上の理論はないにしても

(2) Joseph Froomkin, “Management Organization in Japanese Industry” in the Academy of Management Journal, March 1964

多くの企業は組織でも雇用慣行正かひとつのパターンに従っている。この共通性は、特殊な社会的な価値観からのインパクトを反映したかのである。」そして「これらの諸原則は、意思決定権限の集中と終身雇用——（これは non-firing rule といっている。）——そして彼は「これらのことが幸いにも、日本企業の成長と革新 —growth and innovation— とを助長している」と述べている。

日本企業の意思決定権限が集中化しているというけれども、アメリカ企業にみられるほど、社長、工場長、課長や職長各レベルが権限をもっているとは言えない。寧ろフォーマルでは稟議制度や諸会議の手続や慣行、そしてインフォーマルは“根回し”や雑談の如きが重要な役割を果たして、集権化しているというよりも、分散化しながらも、統合化していく“自己矛盾的統一”というものである。この“神秘的な”というか、哲学的次元で説明しなければならぬ“雰囲気”、“暗黙の了解”“呼吸”というリーダーシップ・クライメイト—“leadership climate”—を、どうやって外国人に説明できるのかが問題なのである。そうなると日本文化や精神論からの説明になって、経営学的ではなくなることは既に述べた通りである。この点については「結び」において再度論じてみたい点である。

彼の論文の端々を一々とり上げてはきりが無いといってもよい。われわれがアメリカなど欧米企業を垣間見ると、こうだといっていることも、一部の外国人の眼と言葉にしかすぎないといわれても致し方のないところであろう。この論文は、未だ「日本の経営」について、今日ほど多くの文献がないときだけに眼と言葉が率直であり、ある程度真実さを含んでいるとさえいえないことがない。

日本企業の重役たちは、薄給に甘んじているが、経費の会社負担とか非金銭的給与という自由なシステムで賄われて満足しているのでであると註に述べていたり、又本文中に、アメリカの会議と比べて、意思決定の前に行われる“touching bases”（“根回し”のことか？）は殆んど知られざることであると述べていて筆者が述べた諸点についても、彼は全然知らないとはいえないのである。

ところで、新しいところを探すと、“International Management” (April

1977)で“Japanese Company Boss who gives No Order”や“*How Mitsubishi Commuicate at Top Level*” (前掲法 March 1977)を読んでみて、少なからず驚かされる点がある。前者の記事では、一体ボスは何をやっているかということになるらし、10年前にどこかに載っていた“*Omikoshi management*”という論文を想起する。又後者の記事では、〇〇グループの重役会とか、いろいろな企業の社長会が、企業成長の索引力でもなっている印象を与えないでもない。

さらに、最近の文献として Willim A. Long と K.K. Seo の共著である“*Management in Japan and India, with reference to the Umied States.* (Praeger, 1977)<sup>(3)</sup>”についても紹介し、吟味してみたいのであるか、紙幅の関係もあって最終章(Chaptr 16, Epilogue: Contrasts in Management Practices)についてのみ触れることとしたい。何故ならば、ここで述べられていることは、「国際経営比較論」について多かれ少かれいくつかの示唆を含んでいると思われるからである。

まず指摘されていることは、「日本は、ひとつの歴史、ひとつの民族、ひとつの文化からなる同質社会であるが、他方アメリカは異質社会で、多数民族からなっている点では、インドと共通するが」と述べ、本書で指摘しているように研究調査をしている人々には、マネジメントの実践は、習慣や文化によって出来ているかどうか、あるいは普遍的なものなのかどうかについては一致した点は見出せないとしているのであるが、結論としてマネジメントの職能は普遍的であるとしても、マネジメントの職能の実践には明確なかつ時には大きな相違がある。いうまでもなく、企業はある社会的環境のなかでの社会的組織である。したがって、経済的かつ技術的な面と同様に社会的側面をみるのは当然である。企業は、Social and Cuttural な環境と符合するものである。そして又、政治・法制的、教育的、経済的な諸環境が、その国の文化的な環境を形成しているといえる。しかるか故に、多国籍企業の如き国際企業は、それぞれの環境に

(3) Willian A, Long and K.K. Seo *Management in India and with reference to the Unite States*, Praeger, 1977 p.255

従ってマネジメントの実践を具体化しなければならない。」とするのである。

それより根本的なことはそれぞれの国の宗教であるという。企業倫理、したがってマネジメントの慣行は、宗教観念に根ざしている。欧米社会では、利潤に対する宗教的態度によって近代資本主義の抬頭となったし、インドの多宗教とはその支配者の歴史によってカースト制をもたらし、家族制度に及んだのである。日本についていえば、神道、仏教、儒教の混合が、武士道の倫理規範をつくったと述べている。「日本的経営の源流」によれば、<sup>(4)</sup>「その基礎は江戸時代の商家に由来し、それは、『石門心学の経済思想』としているが、この背後には、神道、仏教そして儒教があって、商家の経営理念」になっていたといつてよい。今日の企業理念や倫理は、一体どこまで「源流」を遡ればよいのか、もうすこしどこまで遡ればよいのか探してみる必要があるようである。

次に「日本的経営」の特質として指摘される諸点は、前述のことがらを踏まえたうえで、終身雇用、企業別組合、集団的意思決定——稟議制度<sup>(5)</sup>、年功によるエスカレーター昇進制そして温情主義の6つが挙げられている。したがって「日本のシステムないし底流にある価値観は、調和第一、年功尊重、忠誠心、身分的地位、そして孝行心という側面で理解されなければならない」としている。このように日本語としての言葉を用いると、われわれは何かしら違和感をもたざるを得ないし、しかし、これらをここに書かれているように英語でアメリカ人が読んだとき、われわれとは恐らく違った理解をするのではないか。戦前筆者が学生時代に英文で「麦と兵隊」(“Barley and the Soldiers”)を読んだとき、一緒読んでいたアメリカ人が、面白くないと言ったのは何故か、それを想起するのである。

いみじくも、今井賢一教授は、「勤勉を超えて——日本の企業戦略——」なる稿で次の如く述べている。<sup>(6)</sup>「昨年ベストセラーになったエズラ・ヴォゲールの議論に接したときの反応に似ている。私は78年3月から1年間ハーバード大

(4) 今井賢一教授稿「勤勉を超えて——日本の企業戦略——」季刊中央公論経営問題、春季号1980 64頁以下

(5) 竹中靖一著「日本的経営の源流」ミネルヴァ書房昭和52年

(6) Long and Seo: 前掲書 p.256

学について、その間ヴォーゲル教授が日本についての新著の草稿が出来たので日本の学者に説明したいということで、彼の議論をまとめて聞く機会があった。私の第一印象は、自分自身でいやだと思っている性格を褒められているというような感じであった。…(中略)…日本の集団主義・官僚制度、教育制度が良いなどといわれると、たしかに事実認識としてはよいが、評価は別だといった感じは否めない。同席していた日本人も同じような反応を示し、……『日本の優れた面は裏返せば、多くの日本人が、日本のやり切れない面と感じていることである』(青本保氏の言)と」書いている。日本経済は度高成長をとげてきたが、だから「日本的経営」がよいという短絡的なことは一言言えるのかといたい。筆者がバンダービルト大学大学院に行ったときに、アンソフ(I. Ansoff)から話をせよといわれ筆者は、日本のマネジメントが悪いから、かくも出たら目な成長が出来るのだと言った。そのとき同教授は、「日本人は謙虚で、ここに折角勉強に来ているので、私の手前そういっているのだ」と判ったようなことを院生に言って、私の言ったことを真面目にうけとってもらえなかったのである。同教授は日本人を多少なりとも知っているがけれども「日本的経営」については知らないのである。外国人の眼と言葉とわれわれのそれらとのズレは、どうすればなくすることが出来るのか。飛躍したことを言えば、良いといわれ、ば、いわれるほど、悪いんだと思い、しかし、大勢としてはその良いことに従うことが「総意」——「総合した現象」——となるのかも知れないのである。現在、アメリカに限らず、諸外国の人々は、「日本的経営」は優れているという先入観で、われわれがそうであってはならないと考えることを褒めちぎって言っているのではないか。此度のアメリカ滞在中、会ったいろいろの学者は、そのような目でみているのには閉口せざるを得ないが、ただアメリカ人の「教えてやる」という態度がなくなっただけよかったと思うだけである。

### (3) 「日本的経営の編成原理」

—外国を知っている日本人の眼と言葉—

「日本的経営」の特質は何かを、外国の知らない日本人から、その見方というものを聞き取ったのであるが、しかし、そのことは不可能に近いといわざるを得ない。実は、比較論は、異なる対象があってこそ、生じてくるからであろう。「日本的経営の源流」などは、文字通り“源流”を求めてということであるから、“比較論”でないことは言うまでもないが、しかし、外国、したがって違う相手を知らないで“源流”を探求する2つの文献があるとすれば、正に比較論の材料としての価値が大いにあるといえよう。しかし、“源流”を求めるといふのであれば、過去と現在ということ、ひとつの比較になるであろう。

しかし、ここでとり上げた「日本的経営の編成原理」は、<sup>(7)</sup>岩田童子教授の著書で、同教授は、既にジョンズホプキンス大学およびイリ大学に留学されていて、「ユダヤ人と日本人」の著者の如く、双方を知り抜いている著者の『日本的経営』論なのである。しかし“外国を知っている”という点では、「日本的」という見方が変わってくるとも言える。特質の説明では非常に多くのアメリカにおける例が出てくるのである。この著書は、広く読まれ、またいくつかの批評や反論が出ているので細かく論述することは割愛したい。

同書における「日本的経営」に対するアプローチはきわめて明解であって、第1章若干の基礎的考察を読みかぎり十分に理解できるのである。すなわち、「経営の編成原理と国民的心理特性」では、あくまでも「編成原理」と深い関係をもっと思われる3つの特性に限っていて、同書の11頁に示されている「図式的な要約」と3つの特性の関係は判っきりしている。環境からの特性心理的特性→編成原理}→経営制度強化(時に反発) 3つの心理的特性は、①“ウチ”と“ソト”の意識、②集団への定着傾向、③組織内に地位にことさら執着する、これらである。しからば、これらの国民的心理特性から生み出される「編成原理」は、①関係そのものの永続性の維持、②調和的関係の維持、③形成された身分秩序の尊重、④集団編成による所属感の満足と情緒的安定性の維持、

(7) 岩田童子教授著「日本的経営の編成原理」p.11

⑤急激な変化の記避, ⑥安定性志向と沈滞記避の両立, ⑦組織権成員の義務の主限定性の7つである。

この著書と併行してというよりも、一読のあと同教授の『日本的センスの経営学』<sup>(8)</sup>を読まれると、同教授の考え方、その展開について一層明確に知ることができよう。同時に国際経営比較論のあり方についても、それなりの考え方があることを理解しうるのである。

少々この著書の論点について触れながら、国際経営比較論のこれからの方向について述べてみたい。

同書17頁に「日本的経営とその社会的、心理的基盤とその適合関係の分析を抜きにして、アメリカ流の経営理論を紹介・導入しようとしているのであるから、日々経営の現実の中で苦闘している人びとの不信を招くことになったのはきわめて自然のなりゆきであった。」と述べているくだりがある。筆者は聊か疑念をもつものである。筆者は、前段「日本的経営とその社会的・心理的基盤とその適合関係の分析を抜きにして云々」は、全くその通りであるが、そのことは「日本的経営」を明らかにするためにはという前置が必要なのであって、そのためには、異なる基盤のうえに出来上った「経営学」、すなわちアメリカ経営学を、戦後われわれが紹介・導入したのであって、「日本的経営」の特質もそのことによって明らかにされたのであるが、そうなったとしても「経営学」そのものではないのである。「日本経営学」があったとして、それが社会的、心理的基盤を無視しているのであれば、同教授のいわゆることも当然といてよい。われわれがアメリカ経営学を学び「日本的経営」を対比させてこそ、自らを知り得たし、多くのアメリカ的な制度やシステムは、いわゆる日本の修正された形で導入されてきたといえるのである。そこではじめて「日本的経営学」の展開が可能とされるのであって、アメリカ経営学の紹介、展開がいいとか悪いとか、不信を招いたとか云々はいいすぎでなからうか。同教授がふん

(8) 岩田教授前掲書p.p. 16~17

岩田教授「日本的センスの経営学」東経選書東洋経済新報社昭和55年

だんにアメリカにおける経験や実例を引用しているから、同教授の言っていることはその限りでは当たっていない。

それよりも「日本的センスの経営学」をもし、外国人が読んだとして、それが「日本的経営学」の理解につながるとはいえないのではないか。ここにおける「日本的経営」論は、あくまでも、“比較論”の変形であって、日本人向けになっているのではないかとさえいえる。したがって、前にも述べたように「日本的経営」論の展開は一体“誰のために鐘をならすのか”といたくなるのである。

#### (4) 結び＝比較論としての「日本の経営」＝

前々段で Joseph Froomkin の論文を、外国人の眼と言葉として紹介したのであるが、これはアメリカのマネジャーたちの関心があると思われる点が指摘しているということ、本人自身も述べているのであって、それらの点が「比較」論の焦点であるとはいいい得ないのである。アメリカ人がアメリカのマネジャーたちに鐘を鳴らしているにすぎないといわねばならないであろう。しかも慣行については unknown である点が多いとされるけれども、実はこの unknown の諸点が浮彫りされなければならないのではないか。岩田教授の「日本の経営の編成原理」および「日本的センスの経営学」では、正に unknown とされる点のある程度説明されているといわなければならないが、これは又余りにも日本的であって、われわれの説明原理としてはよく理解出来るけれどももし外国語で書かれていたとしたら、どれだけ外国人に理解してもらえるか、筆者が考えても、英語でもって言い表わそうとして適当な言葉すら見出せそうもない言葉や言い廻もしがいくつもあるように思える。結局同教授の「日本的経営」論は、日本人に対して“鐘を鳴らしている”といってもよさそうである。

Long と Seo 共著の書物は、宗教を引っぱり出してきて、企業倫理を説明しているけれども、「日本的経営」を論じようとすれば、どうしても、socio-cultural factors が表面に出てくるのであって、「編成原理」における「日

本的センスは、これらの諸要因とその絡み合いがとり上げられていないとしか言いようがないのである。

国際経営比較ということ、Anant R. Negandhi および S. Benjamin Prasad (“Comparative Management” 1971) にしたがって、<sup>(9)</sup> モデルを設定したとしても、「日本の経営」、就中「日本的センス」を鮮明に出来ないことはいうまでもない。「日本の経営」は、外国人の眼と言葉からいうかぎり「経営における制度的ないし機構の側面ではなくして、「経営における人間的側面」に、「特質」をとり上げるのであるが、しからば、彼らの「経営的特質」を「人間的側面」でどう説明するのか、恐らく彼らにとっては自明のことであって、説明するというより、「日本の特質」の方が興味ないし関係を惹くだけとなっているのでないか。両者がそのようにズレ違っているのは、「比較論」は展開出来ないのであって、自らの「特質」を明らかにしようとするれば、その「特質」を相手にも適用してみなければならぬのである。

岩田教授も、「日本的センスの経営学」で「アメリカ・モデルに入り切らない日本の経営の諸側面を単純に後進性の表現と考えたり日本の経営を先進的アメリカ・モデルに近づけるべきことが主張されるに止まった。」<sup>(10)</sup> ということが理由で、わが国における「経営学をゆがめた諸条件としている。したがって、「日本の経営の“土着性”に対する追究や、アメリカ経営理論自身のもつ“風土性”に対する関心はほぼ完全に欠落していった。」というのである。

実は「アメリカ・モデル」の導入に当って「日本の経営」の「特質」が浮び上ってきたともいえるし、“職能給”の如き「日本の修正」すなわち導入の形が生まれたのではなかったか。岩田教授の言葉で注意しなければならないことは「『日本の経営』の“土着性に対する追究”と「アメリカ経営理論自身のもつ“風土性”」という点である。「日本の経営」の“土着性”に対する追究といっているとしても、アメリカについては「経営理論」の“風土性”であって、日本に

(9) Anant R. Negandhi and S. Benjamin Prasad „Comparative Management” Appleto-Century-Crabt, 1971

(10) 岩田教授著：前掲「日本的センス」p.20

については、日本的経営理論ではないのである。アメリカの経営理論が、アメリカの“風土性”に立つことは当然であって、日本の“土着性”を考えれば、そのままの導入、適用できないことは当然なのであって、そのままの導入・適用が出来ない“土着性”が浮彫りにされてきたのである。しかし、それは飽迄も導入・適用という実践的な課題なのであって、経営理論の構築という課題にかかわることではないのである。アメリカの経営理論は、それ自体として展開されているとすれば経営理論の“普遍論派”の立場をとらないかぎり、“風土”の違った異文化国へのトランスフェには、自ら修正・加工を必要とするのであって、われわれ“いわゆる輸入経営学者”といわれる人たちが“経営学をゆがめた”といわれるのも、「経営理論一般」すなわち「経営学」をどう考えるかにあるのではない。

アメリカ経営理論の“風土性”を理解したとして、はたまた「日本的経営」の“土着性”を追究したとして、果してどのような「経営理論」ないし「経営学」が構築し得たというのであろうか。アメリカにおいて“理論”がすぐれて実践的であるのに対し、わが国では「理論」と「実践」との乖離を深める学問的態度とのズレであって、その点「経営学」の不信ないしゆがめる3諸条件となっていたのであってこのことは同教授が強くとり上げている点であるが、経営理論の“普遍論派”としての「暗黙の仮定に立つ結果」、それが「分析的視角の欠如」といっているわけである。単的にいって、「日本的経営」の“土着性”を追究することによって、どのような日本的経営理論ないし学が成り立つというのであろうか。一步ゆずって、わが国の学者が「無邪気な追随したとして、アメリカ経営理論の通りわが国で実践的に展開したのであろうか。前にも述べたように賃金管理ひとつとってみても、アメリカ的にいうと不明確なしかも曖昧な職能給などがどうして生まれてきたのであろうか。それこそ「日本的経営の特質」の落し子ではないのか。同教授のいうように、そのような日本の修正されたものこそ、「日本の文化・社会関係のもとで発展したひとつの“適応形態”であるといえるのではないか。<sup>(11)</sup> 筆者の言いたいことは、わが国の「多数の経営学者をし

(11) 掲前書p.21

脚注：本文中に書名など明記したものは(注)に載せていない／筆者

て、これらの現実を目をふかさせる結果」というのは、全くその通りであってそのような「学問的態度」で、すぐれて現実的である「経営」の学が発展していくように考えることにこそ問題があるのであるが、アメリカ経営理論の紹介・導入している学者は、現実にとらわれすぎているといままで批判され非難されてきていることを考えると、「分析的視角の欠如」と「ゆがめた諸条件」とか述べている点は、的を得た議論とは考えるわけにいかない。

「比較論」の論点を戻してみたいのは、経営理論の普遍論派にしたがうとすれば、「比較論」的な展開はない。既に前に指摘したように異文化社会には、その異文化を考慮に入れた導入・適用すべきだということで、文化比較論が成り立つにすぎないのである。「経営比較論」という場合、“土着性”とか“国民的心理持性”とか“心理的基盤”が異なっているととしても、それが「経営」におけるどういう側面で強く影響・作用しているが、その側面があるとすればその“側面”に限っての「比較論」は展開するものといってよい。人間関係、したがって人事諸制度、ないし管理方式や手続などに局面を限って、「日本的経営」の特質と比較されるべきものがないともいえる。

「経営における人間的側面」に限ってこそ、異文化社会の「経営比較」が可能であるとすれば、筆者は、管理者意識ないし従業者意識を含めた経営におけるリーダーシップパターン、スタイルあるいはクライメイトの比較にならざるを得ない。異文化の「経営」は、そういう側面に限ることができるとかという疑問をもつであろう。しかし、社会的、心理的な要因が少しでも影響、作用をしている側面での——その影響、作用が強いかわ弱いかは別として、強弱は「比較」の結果として出てくるのであるから、局面を限っての「比較論」の展開となる。しかし、そのようなことをいっていること自体「日本的経営」との「比較」をいっているので、そのような要因の影響、作用のないものは、そのままの比較が比較になるということになる。同一文化社会の「経営比較」はそうなるといってよいであろう。しかし、そのままの比較というものも比較とすれば、「比較論」は誰のために鐘をならすのか、「比較論」の視点を明らかにしてから、スタートすべきなのである。筆者が日本的経営における「トップ・マ

ネジャーと従業員一般との間に作用する“重力の作用”における比較」という例をアメリカの経営比較研究者にいったのは、アメリカの“風土性”と日本の“土着性”の比較を、そのような視点で「日本的経営の特質」を説明できると考えたからである。断っておきたいのは、リーダーシップパターン、スタイル、ないしクライメイトとの「比較」が「日本的経営」との「比較」を可能にすと述べ「日本的経営」との比較をしようとすかぎり、リーダーシップ論的モデルの探求が必要であることを強調したいのである。