

自由化と日本の経営

島本 融

(一)

今年のわが国経済の、大きな行事となることが予想される貿易・為替の自由化は、一部の人々からは、かつての黒船の来航や、金解禁にも比すべき大きなできごとであるといわれ、また現実にも、いろいろなかたちでこの実行に対する不安が抱かれ、その後、その不安はますます大きくなろうとしている。はたして、いわゆる自由化とは、いかなるものと解すべきか、これが避けられないものとすれば、いかなる対策を用意しなければならないか、ということを検討することは、今日の経済問題としていちばん重要な点であろう。

ところが、金解禁と当面の自由化とは、いろいろな点で相違がある。

(1) 第一に重要な点は、かつてのわが国の金解禁はいわゆる旧平価解禁であって、そのために、物価水準を大幅に引き下げるといふ、極端なデフレ政策を行わざるを得なかった。当時私は学校を卒業し、大蔵省の理財局に入ったばかりで、1924年のマルクの安定、1925年のイギリスの金本位復帰を中心とする国際通貨事情の調査を命ぜられた。経験の少ない私の調査によっても明らかであったことは、各国はいずれもいわゆる金本位への復帰を急いでいたが、すでにマルクのような極端な事例はもちろん、その他多くの国々にも、平価切下げによる金本位復帰の事例が多くあらわれていた。ちょうどカッセルが、「Stabilisierung = problem」(安定問題)を書いたばかりの時であったから、これを全文翻訳して、インフレの恐るべきと同様に、デフレもまた恐るべきであるということを読みとってもらおうと、一応の努力をこころみた。しかしながら現実の政策の動きはそういうことにお構いなく、うたい文句のように金解禁すなわち旧平価解禁を盲信し、そのために極端な、しかも当時としては思いきった緊縮予算を組んだ。今日ではちよつと想像もできないような官吏の減俸が

行われたのもこの時である。私は、ちょうどこの前後に、大蔵省理財局の一属官から税務署長に任命せられて、月給は75円から倍額の150円に増額せられたが、この減俸にひっかかって数ヶ月ならずして一割減の135円に減額せられた。こんどの自由化は、こういうことを狙っているものではない。

(2) その上に、金解禁の時は、世界経済の情勢がもっとも悪い時期に際会した。1929年はご承知のように、世界経済恐慌がどんどん進行していた時であって、このさなかに旧平価解禁を決心し、これを実行した当時の井上蔵相の勇氣には賞賛さるべきものがあつたが、多分に無謀のそしりを免れないものがあつた。日本の物価が下つた以上に世界の物価はもっと下り、それまで25円であつた米の値段が17円近くに低落して、当時の所得税で減損更訂というようなことが起つたのもこの時である。こんどはこれに反して、世界経済の情勢も安定的発展をつづけているし、ここ数年の間に1929年のような事態がやってくることは考えられない。

(3) その上、当時の日本の金解禁は、考えられる限りの完全な自由化であつて、いっさいの貿易管理、為替管理をやらないたて前のものであつた。従つて、やがては、いわゆるドル買いのごとき事実がおこり、円の切下げ思惑から資本の逃避がおこり、国際収支の悪化がつづき、ついに英国の金輸出禁止のあとを追つて、日本もまた同じ道を歩むことになつたわけである。

もちろん当時といえども、各国の金本位復帰はすべてわが国のような形をとつたわけではない。金本位の形態についても、金貨本位はすでになく、金地金本位、または金為替本位が通常となつていたが、さらに銀行券の兌換を停止したまま、通貨と金との等価関係を、各種の操作統制によつて維持するにとどまつた、金等価本位制とでも言うべきものが現われたのもこのときであつた。それにもかかわらず、わが国の場合は、最もクラシクな形をえらんだわけだ。これにたいして、今回はそんなラヂカルなものではない。今回の自由化は、段階的に行われることをはじめから予定しているものである。

なお、この外に、30年前に比べて、日本経済の実力ははるかに大きくなり、経済機構も強化されているという意見もあるが、この点にはいささか問題がある。なるほど当時の日本経済は欧米よりはずっとおくれていたが、今日では、

その差はかなりちぢめられている。また、昔とちがい、経済内の自動安定装置が発達し、財政のはたす機能が増大していることも疑いない。従って、これらは自由化に対する抵抗力を強化させるというのであるが、ひるがえって考えてみると、今日のわが国の経済は準戦時体制以来の統制に慣れ、久しく、いわゆる温室経済をつづけている。自由化の影響は、今日においてかえって強くあらわれるのではないかという見方をすることもできる。

(二)

第二次世界大戦後、いわゆるブレトン・ウッズ協定によって国際通貨基金が出発して以来、貿易・為替の自由化は世界経済の基本的な方向となっていた。

OECC主要加盟国の貿易自由化率

	金・外貨準備高 100万ドル	貿易自由化率 (1959.1)		貿易自由化率 (1960.1)	
		対 OECC	対 ドル地域	対 OECC	対 ドル地域
西 ド イ ツ	5,939 (59.10)	91%	78%	92%	85%
フ ラ ン ス	1,911 (")	90	50	90	90
イ タ リ ア	2,978 (59.7)	98	68	99	90
ベルギー / ルクセンブルグ	1,368 (59.10)	96	86	96	86
オ ラ ン ダ	1,353 (")	96	86	96	100
英 国	3,024 (")	95	73	98	95
ス イ ス	1,944 (")	91	99	91	99
オーストリア	740 (")	90	45	90	47
スエーデン	439 (")	93	68	93	68
デンマーク	285 (")	86	66	86	88

注) OECC……ヨーロッパ経済協力機構、加盟国は18カ国
 2基準年次 (対OECC) 西ドイツ 1949年
 (") フランス 1958年
 (") ベネルクス 1955年
 (") オーストリア 1952年
 (") 他はすべて 1948年
 (対ドル地域) フランス 1958年
 (") 他はすべて 1953年

出所) 金外貨準備高 International Financial Statistics 1959年12月号
 貿易自由化率 (59.1) 世界金融経済年報 第29次
 (60.1) 日銀調べ

いわゆるガットの根本思想もまたここにある。貿易・為替の障壁をできるだけ

低くして世界貿易を伸長させ、これによって各国の共栄をはかろうというわけだ。各国は、この線に沿って、もうすでに十年間の努力をつづけてきている。例えば、ヨーロッパ経済協力機構の加盟諸国は、基準年次にくらべ、現状にお

ヨーロッパ共同市場とヨーロッパ自由貿易連合体にお

ヨーロッパ経済共同体 (共同市場) European Economic Community	
成 立	1958
加 盟 国	西ドイツ、フランス、イタリア、ベルギー、オランダ、ルクセンブルグ6カ国
人 口	1億6,300万人
貿 易 額	約460億ドル(1958)、世界全体の23%
両機構の今後の予定	域内関税の引下げ 1959・1・1 域内関税の第1回引下げ、基準関税(1957.1.1.)の10%引下げ 1960・6・30 第2回の引下げ 5 1961・12・31 第3回 " 5 1963・7・1 第4回 " 5 1965・1・1 第5回 " 5 " 12・31 第6回 " 5 1966 ~ 69 引下げは閣僚会議で協議、 (域内関税は遅くとも1972年末までに全廃する)
	域外関税 1969・12・31までに6カ国は単一共通関税を設ける(共通関税は1957年1月1日現在で各国で適用していた関税を算術平均したもの)
	域内輸入割当の増加 1959・1・1 輸入割当額を対前年比20%増加 1960・1・1 輸入割当額の第2回増加 20% 1961・1・1 " 第3回 20 " 12・31 " 第4回 20 1962・12・31 " 第5回 20 1963・12・31 " 第6回 20 1964・12・31 " 第7回 20 1965・12・31 " 第8回 20 1967・12・31までにすべての割当額は品目別に少なくとも国内生産額の20%になるようにする 1969・12・31までに輸入割当はすべて廃止

(注) 当初12~15年を予定されていた共同市場完成までの過渡期は目下半分短縮を合わせて計画を短縮するものと思われる。

いて次のような自由化を行っている。また、いわゆるヨーロッパ共同市場やヨーロッパ自由貿易連合体も、次のような関税引下げによる貿易自由化のスケジュールを考えている。

ける関税引下げならびに貿易自由化のスケジュール

ヨーロッパ自由貿易連合体 European Free Trade Association		
1960		
英国、スイス、オーストリア、ノルウェー、スウェーデン、デンマーク、ポルトガル7カ国		
8,500万人		
約350億ドル(1958)、世界全体の16%		
1960・7・1	域内関税の第1回引下げ	20%
1962・1・1	〃 第2回	10
1963・7・1	〃 第3回	10
1965・1・1	〃 第4回	10
1966・1・1	〃 第5回	10
1967・1・1	〃 第6回	10
1968・1・1	〃 第7回	10
1969・1・1	〃 第8回	10
1970・1・1	第9回10%引下げ(域内無税となる)	
7カ国は域外関税を自由にきめることができる		
輸入割当は毎年少なくとも20%増加し、1969年末までに輸入制限を全廃する		

縮することが検討されている。もし短縮されれば、自由貿易連合体もこれに歩調

しかし、わが国が今からこの問題を取り上げて、これらの水準に伍する程度に自由化を行っていかうとする場合には、時間的にかなりの無理が生ずることを覚悟しなければならない。

われわれは、まず、この間に各国が払った地道な、国際協力的な努力に注目しなければならない。この間にあってわが国は、いわゆる頬かぶりをつつけ、しかも各国に例のないほどの強度の経済成長をとげたわけである。これに対して、日本は低賃金によって世界市場を攪乱するものだという非難がなかったわけではないが、久しい間、わが国は自由化の世界的な風潮から隔絶して独自の歩みをつづけてきたのである。

どうして、こういう特異な行動が、わが国において可能であったのであろうか。それは日本経済の高率成長とも関係があるわけであるが、つねにわが国が、その間、外貨不足におびやかされていたからである。ところが近來、ようやくわが国の外貨不足も解消し、各国のわが国をみる目も変化してきた。そこへあらわれたのがアメリカの国際収支の悪化である。日本の対米輸出は、昨年中に約 50 パーセント増加したといわれているが、その点で、実は、日本からの輸出もアメリカの事態と深い関連をもっているわけである。従って、アメリカの産業界もようやく日本よりの輸出に対し敏感となり、みずから貿易・為替の障壁にとじこもって、対米輸出増加の一本槍で進んでくる日本の態度に強い警戒心を示すにいたった。これに対してアメリカ政府は、アメリカの与論に対し日本を支持する態度に出てきたのであるが、ようやく、そのためにも、日本に対し貿易・為替の自由化を要請することの必要を感じに至ったと観察される。この空気は、昨年秋の IMF 総会およびガットの総会において明らかになってきた。日本側は、ガット35条についてのつよい要求を提出したのであるが、これに対して、デイロン国務次官のごときは、その要求の前に日本の自由化に対するつよい決意を要請した。低開発国援助会議にたいするわが国の参加につきいろいろ苦情のでたことも周知のとおりだ。

かくて、ガット総会前後から、国内にも、自由化は避けえない、その準備を急がなければならないと考える人々が、ようやくその数を増してきた。有沢広巳氏らの「総合政策研究会」などもそのあらわれである。しかしながら、真剣

にこの問題と取り組んで立ちあがろうとする空気は、国内のどこにも見あたらなかった。それが、新安保条約に調印のため岸総理が渡米しようというその直前になって急に具体化に入ったことは、やむを得なかったといえればそれまでであるが、この問題の取り扱いについて決して幸福な段どりとはいえなかった。そのために、政府はアメリカのつよい要請によってこの問題に手をつけようとしている、というような印象を一部の国民に与えたことは、問題の正当な理解のために不幸という外はない。もちろん、世界の各国が、たがいに協調、協力して共栄経済を営み、その発展を企図している場合に、流儀のかわった、がむしやらかな日本のような国の存在することは、決して愉快的な事実ではないが、お、日本が外貨不足に悩んでいた過去においては、これを積極的に非難するにはいたらなかった。従って、今後といえども、日本経済の大きな混乱をともなつてまで、自由化を至上命令として押しつけようというような空気はないと考えてよい。

(三)

しかも、日本自身の必要からいっても、経済成長が今日のスピードで進展していくならば、その国際市場開拓の必要なことは、これこそ至上命令といわねばならない。現に、去年の日本の経済成長は、対米輸出50パーセント増によってまかなわれた。すなわち、1958年の対米輸出は6億6,642万ドルであったが、1959年には10億2,868万ドルに増加した。こういう状態が、そのままの姿で、日本経済の成長にともなつてどんどん増加していくとは何人も考えないであろう。これに代るものは、わが国の世界共栄経済への正当な参加以外にはない。これがいわゆる自由化の、日本経済への固有の意義である。

すなわち、貿易・為替の自由化は、諸外国からの要請というよりは、むしろわが国の貿易を自由化することによって、外国の輸入制限をうけないで輸出を伸ばすことを狙った、積極的な政策といわなければならない。これからの日本の貿易は、外国からの輸入制限、関税などの差別待遇をうけないようにして、どんどんと伸ばしていく必要がある。そうでなければ、日本の経済成長のはけ口を見出すことができない。ところが、そのためには、どうしても日本自身も

自由化の体制をととのえなければならぬ、ということになるわけである。自由化は世界的な潮流であるが、日本もこの流れに乗っていかねばならないことは基本的には疑いのないところである。

ただ、問題はそのテンポであるが、政府はすでに5月末までに、自由化の段どりを決定する方針であった。しかし、企業側からのブレーキなどもあって、作業は必ずしも進捗していないようである。経団連あたりも、ガット会議当時は自由化の促進方を決議したが、最近では、そう急にやられては困るというものもあるようだ。三月のはじめには、通産大臣も、三年間などと時間をかぎって無理に自由化することはつつしむべきだ、というようなことをいっている。もちろん、自由化の目的は日本経済を発展させることにあるから、自由化それ自体が目標ではない。これを無理に進め、国内経済が混乱するようでは、本末顛倒であることはいうまでもない。

ただ、自由化に関する各方面の論議をきいていると、二つの立場がある。一つは、旧法は良法なりというような立場で、変化がすなわち混乱をとまなうという考え方から、できるだけ現状に変化を起さないようにしたいと考えている人、あるいは、できるだけ変化の起るのを遅らせようと考えている人々と、この際、不必要な統制はできるだけ廃止して企業の体質を改善し、日本経済の基盤をさらに強める必要があるという、オーソドックスな立場にたつ人々とがある。前者の考えは、実際的にも、ようやくその勢力を失ってきている。これに対して後者は、戦後の復数為替レートを統一した時のことを回顧して、当時一部の人々は、レートを360円に一本化すると輸出が半減するだろうと行ってきわいだが、その直後でも輸出は減らなかったし、現在ではますます増加の道をたどっていると指摘する。クシャミの一つや二つは覚悟しなければならないが、当てなければならぬ風にはなるべく早く当てた方がよい。いつまでも温室に置いておくわけにはいかない。また、温室を出たといっても、マスク、外套でがんじがらめに武装しているようでは、温室を出た効果がないというわけである。

すなわち、自由化は、金解禁とはちがい段階的に行われるものであって、できるだけ国内経済の混乱をさけることを心がけ、そのために、関税政策、その

他の産業政策、金融政策などによって、できるだけその影響の緩和に努めるわけであるが、なお、個々の企業のうける衝撃は、絶無というわけにはいかない。

おそらく、現在の段階において、自由化のテンポについていえることは、可能な範囲で、できるだけすみやかにその実施を急ごうというのが正しい態度であって、別に急ぐことはないとか、いわんや、できるだけゆっくりやるというような態度は避けなければならないということであろう。

従って、当面の先行きを考えてみると、右の二つの立場のうち、後の立場にかなり接近してものを考えておく必要があるのではないだろうか。これは、もちろん、自由化は、それ自体が目的ではなく、あくまでも、経済成長のための方便だという立場にたつてのことである。もちろん、農産物のように国際競争を期待するに適しないものは、依然として自由化されないで残るものがあるにちがいない。世界各国をみても、農産物を完全に自由化している国は少ない。しかしながら、今後世界市場を相手として活躍しなければならないような産業は、やがてはその流れにのらざるを得ないであろう。その時期は、いろいろと論議されはするが、結局は、かなり早いと考えることが妥当なところではないだろうか。

（四）

こうなってくると、言ってみれば、世界中の一つ一つの経営が裸かで、向かいあって、お互いに真剣な競争をしなければならない時代が近くやってくるのだ。この争態に立ちいたると、物を言うのは個々の経営の強さだ。

そう考えてみると、日本の経営は果して、どれだけの強さを持ち、どれだけの競争力をもっているであろうか。もちろん生れつきの体質問題を、自由化のこの機会に、全部解決するというわけには行かないことは明らかだ。なかには、自由化の風に当たりつつ体質改善をやって行くという部分もあるだろう。なかにはそれでもなかなか改善できないものもあるだろう。いずれにしても、その多くは、自由化の前にあらかじめ、その弊を改めるといってわけには行かないものが多いだろう。

それにしても、一つ一つの経営が、同じ盤の上で、同じ条件のもとで、競争して行かねばならないというのが、自由化の本旨だ。もちろん、日本の経営には、他に見られない長所もあるだろう。と同時に多くの欠点を持っていることもかくすことができない。長所はもちろん、これを十分に伸ばして行かねばならないが、同時に欠点は、何とかこれを矯正するように努めねばならない。そうしなければ、自由化の荒波にたえて行くことはできない。

こういう点を明らかにし、これが対策を探究するためには、まず、われわれは、「日本の経営」を、もう一度、国際的視野にたって見直してみる必要がある。

由来日本人は物質の面では弱い、精神の面では非常にタフであると考えられていた。西洋の物質文明にたいし、東洋は精神文明がその特徴であるというふうに、久しい間漫然と言われてきた。ところが、経営管理の問題を人間的管理と、計数的管理とに分けて考えてみると、わが国においては、後者ももとより十分でないが、それにもまして、前者の人間的管理に遺憾な点が多いことが、近年になって、ようやく明らかになってきた。その結果、精神文明を誇っていたはずのわが国の経営が、逆に西欧の経営から、人間関係の理論を教わるということになった。

自由化を前にして、経営の合理化を考える場合には、いわゆる計数的管理の方に、実際上は問題が多い。ところが、原価管理、品質管理の問題にしる、マーケティングにしる、予算統制やORのような問題にしる、困難は沢山あるが、方向はかなりはっきりしているし、実績も比較的あがっている。

これに反して人間的管理の面では、権限と責任の明確化、ラインとスタッフの調整がうまく行かず、給与問題、教育訓練なども、一本大切な釘が抜けている感じが抜けない。労務管理が困難をきわめていることは周知のとおりだ。これは戦後いち早く、人間関係論もとり上げられたのであるが、これが日本に根づよく残っている Paternalism と野合してしまい、著るしく末梢化し、人間関係論のもつ合理主義の側面が正しく受けいれられなかったからである（坂本、経営の技術21頁）

ところが、この問題をそこまでは掘り下げて考えず、日本の経営の問題点を

従業員の終身的雇傭関係から説明しようとする論者がある。これは、Abegglenが、その著“*The Japanese Factory*”で指摘しているところである。これによると、彼は「日本とアメリカにおける工場の社会的組織を比較してみると、一つの相違点が直ちに注目される。労働者は、入社に際して彼が働ける残りの生涯を会社に委託する。会社は、最悪の場合を除いて、一時的にせよ彼を解雇しない。労働者も、他の会社に職を求めてこの会社を離れることをしない。日本の会社は、婚姻によって成立する家庭や、生涯の交友をする学術団体や、社交団体に似ている。一種のフラタニティである。」といている。しかもこの相違点は、日本の企業経営のいろいろな特異の点を支配し、その基礎になっていると彼はみる。すなわち、終身勤続関係、家庭との類似性、あるいは全人格的結合関係が、まず、わが国の経営体の特質だというのである。この終身関係は、アメリカなどにおける人事管理や、労使関係の基礎となっているものとは異なった種類の義務や責任を、工場と従業員との双方に課しているというのである。もちろん、これは絶対的なものではなく程度の差であるが、日本の工場では、解雇は、会社がたちゆかない場合を除いて、極端な行動があつて情状酌量の余地がないほどひどい場合に限られている。また、アメリカによくある一時解雇もほとんどない。これに対して、欧米の雇用関係は契約的關係であつて、従業員が会社を出ていくのは自由であるし、また、会社が従業員にやめることを求めるのも自由であると考えている。たいていの従業員は安定した働き場所に到達するまでには一、二回その職場を変えている。従つて、離職率は一般に高いが、このことはかえつて望ましいことと考えられている。

（五）

このような日本の経営の大きな特徴は、さらにいろいろな特徴を作っていく。会社の構成員の資格が半永久的である場合には、まず、その採用のやり方がやかましくなってくる。例えば、適性検査、パーソナリティ・テストのような個人の能力や、特別の職務を遂行する能力を調べるという方法はあまり注意されないで、その職務、地位に直接関係のない人物や背景の調査が重要となってくる。仕事をする人を求めるというよりも、その人自体を全人格的に採用

するという考え方のあらわれである。ちょうど、結婚の場合の身元調査のような様相を呈している。多くの場合、学校からすぐその卒業生を採用するという形がとられ、学校の名声や、その成績に左右される。学校から会社の求人に直接応募することが、多くの場合、会社に入る唯一の道であるということは、外国人にとってはかなり不思議なことである。さらに、教育の程度によって、職員と工員がはっきりとわかれる。

一度雇われると、従業員はこの会社に永久的に雇用されることを期待する。そして、停年までその会社の終身構成員となる。すなわち、会社はその従業員が不適任だとみなす権利を捨ててしまう。しかし、実際において、彼は、この工場の経営に有益な特殊技能を習得していたために採用されたのではなくて、背景、人物および有能な社員になり得るであろうという一般的見込によって採用されたのである。しかし、彼は、予想に反して有能な社員にならないかもしれない。彼が役に立たないとわかっていても、それでも、会社は彼を解雇しない。そこでいわゆる水ましの仕事、あってもなくてもよいような仕事をさせることになり、その結果、無能な人員を維持しているために生産性の低下ということが起ってくる。

次に、ある集団が、どのような行為をその構成員から引き出すことを望んでいるかということをもっとも端的に示す企業内の報酬制度も、非常に特異なものとなっている。一言でいうと、日本の工場における報酬は、その大部分がその工場の生産性と直接関係のない諸要素の函数である。まず、基本給は年令と教育の函数である。せいぜい、それに勤惰が斟酌される程度である。そのほかに、家族手当、地域手当など、工場での仕事に全く関係のない手当が附加されている。ただ、職務給だけが、遂行する仕事の性質に密接な関連をもった手当である。やはり Abegglen のことばを借りれば、日本の工場における従業員の全給与額のほんの少しの部分だけが、彼がなす仕事の種類と、仕事をなす方法に基いたものである。

次に、従業員のための福利厚生費用がいかに大きい。従業員の細部にわたるほとんどすべての施設が、会社の指導、補助でしみとおっている。日本の経営者は、従業員に対して職場外にまでおよぶ大きな責任を負っている。

こういう点を考えると、かねてから日本の賃金水準は低いといわれているが、実際には、わが国の賃金をそのまま諸外国の賃金と比較するのは不可能のように考えられる。実際に、現金で支払われる賃金が、従業員に与えられる報酬の少なくとも全部ではないということを忘れることはできない。しかも、問題は、それらの報酬が工場の生産性目標と直接の関係をもたないで支払われているということである。

欧米の制度は、職務と現金報酬との間の、人格に関係のない交換を考えている。従って生活水準や健康維持の責任は従業員個人の問題と考えられている。ところが、日本の場合、就職は、即企業に対する全人格的没入と考えられることが強い。従業員の食物、衣料、宿舎をはじめ、医療や教育まで、会社が面倒をみるという傾向が強い。言葉をかえていうと、仕事を売るか、人を売るかという選択があるとすれば、欧米の場合は前者であって、日本の場合は後者である。

従って、わが国では、職務分析とか、職務記述書とかいうものが発達しにく^(註)い。これは仕事をする者を雇傭するというたて前でないからだ。常に全身、全力を打ちこんで働くというたて前で、叱咤激励されるが、何をやらねばならないかという仕事の内容が、はっきりしない。従って、権限と責任の移譲が十分に行われぬ。事務分掌規程は精巧に作られているが、その中の一つ一つのポストの権限が、はっきりしない。要約すると、第一に、組織は精巧にこまかく分割されて、別個の公式的に独立した部門に分けられている。第二に、多くの人々が公式上の職位や肩書をもっている。第三に、さらに多数の次長、代理、副長などが存在する。

これらの各職位は、精巧に定義づけられているが、お互いとの関係が機能的にはっきりしない。本社と工場との間、いわゆるスタッフ職能とライン職能との区別がはっきりしない。それぞれの権限が曖昧である。そうなってくると、意思決定の責任を指揮系統の上位にもち込んでいく傾向が生じる。ごくつまらないことが、社長の決済にもち込まれるということになる。ある意思決定

(註) U. S スティールでは38,000、アメリカ銀行では2,200の職務分類が行なわれている。

上の誤りに対する責任を、特定の個人に帰することがほとんど不可能になってくる。

こういう状態は、さらにいろいろの特異な事実を伴ってくる。その一つは企業のワンマン的な経営である。部長や課長は大勢いるが、結局は問題を決定しない。また、その責任を負わないということになると、どうしてもこういう傾向を持つようになるのではないだろうか。

ほとんどすべての決定が、相談や協議という形をとり、必然的に時間のかかる厄介な手続きで、多くの人々の手によって行われる。また、コミュニケーションを考えても、誰に話しをすれば十分だということがはっきりしないので、非常に多くの人々に、結局、大げさにいえば、ラウドスピーカーででも全部の社員に伝達しなければならないということになる。ある問題に関するポリシーをきめて、その範囲における決定は一つの職位にある人にまかせるということが容易に行われない。また、社員も、みずからそのような権限の移譲を受け、そのような責任をとろうとすることが少ない。こういうことがあって相手方はこう言っていますということだけを伝えて、自分の意見をつけ加えることすらしない職位者がいかに多いかということは、気をつけてみると呆れるばかりである。

この一定の職位の権限、責任が明らかでないということは、職場内の教育にも重要な影響をもってくる。なぜならば、ある従業員を一定の職位にあてるために教育しようという場合に、その職位がなすべきことの内容がはっきりとしていないとすると、実は、どう教育していいのかわからないわけである。よく会社が行う職員の養成のための会合などで、いわゆる外部講師による一般講演などを聞かしている場合がある。もちろん、そういうことが全然役に立たないというわけではないが、依然として、社員の一般的素質を上げることによってその職責を果たさせようという間接射撃である。

同様のことは、要員を選抜したり昇進させる場合にも、いわゆる腰だめが横行することとなる。はっきりとした各職位の義務についての記述書は、その職位を担当するものの必要な資格、訓練、経験に関する明細書となりうるが、これを欠く場合には、結局、わが国では、年功がものをいい、あるいは情実がも

のをいうことになる。そうして、のっぴきならない場合には、不適任であることがわかっている職員のために比較的害のない職位を作るといふようなことが行われる。これらの全体を通じて、非常に多くの無駄が行われていることは否定することができない。

（六）

しかし、終身的な雇用関係は、それほど本質的に日本的なものであろうか。封建時代に禄を失った浪人なるものが横行したことは、映画や講談でもよくでてくる通りだ。明治の初年においても、実業界、政界などで活躍した人々が、必ずしも最初から終身的な雇用関係に入っていないことも周知のとおりである。今日においても中小企業の雇用関係は決して終身的でない。中小企業に応募する労働力は、大企業の合理化によってはき出された転落者、中小企業を渡りあるくもの、零細な生業からの転業者、片足を農業におく兼業農家、新規に労働年令人口に加わったもの、世帯主の収入不足によって有業化した主婦など、さまざまなものから成っている。また、労働基準局の調査によっても、企業規模が小さくなるに従って階層的に移動率が高くなっている。福岡県下の中小炭鉱について調べたある調査によると、勤続1年以下でやめたものが34パーセント、3年以下では60パーセントにのぼっている。ほかに労働条件のよいところがあればすぐに移るといふのが実情だ。

結局、これは、日本が過剰人口の国であって、つねに潜在失業が存在し、仕事が少なく、就労が困難な国であること、大企業と中小企業との間に大きな賃金の較差があること、などが根本の事情であって、醇風美俗でも何んでもない。それが、戦後の労働立法、組合運動の発達によって、著るしく固定化したものにすぎない。戦前においては、新聞社のごとく、「明日より出社に及ばず候」との葉書一枚で記者をクビにした事例があることは有名だ。また、一方において、終身的雇用関係が今日の優秀企業においてとられている反面、いわゆる臨時工員の制度であるとか、下請会社の制度があって、これが、終身的雇用関係存続の緩衝地帯となっていることも看過することはできない。

これを要するに、終身的な雇用関係はわが国の本質的な特色とみることはで

きないが、それが、今日の経営の中核的制度となり、これによって人間的管理が支えられているように見えるのは、なにか別の理由が存在することによるのではなからうか。

藤原銀次郎氏の「日本工業の精神」には、次のようなことが述べられている。「外国、ことに欧州では、労働者と資本家との関係は、労働——商品の形式に基づく。すなわち、労働は賃金をもって支払われ、雇用主は法律に準拠して支払う義務をもつ。しかも、そこでは、企業家は労働者と赤の他人であり、工場の門の外では労働者と交際もしない。これが個人主義であり、労働争議の根元はここにある。しかるに、わが日本では、太古以来、企業者と労働者との間には、家長と家族との間のような家族的関係が定まっている。雇用の通常的關係のほか、両者の間には精神的血族関係がある。階級的反目および斗争はない。賃金のほかに、わが企業家は労働者に手当を与え娯樂を供給する。将来の労働問題解決の鍵はここにある。」と。

かつて、日本国家が、倫理的実体として考えられたように、経営体もまた、醇風美俗という倫理的実体としての価値内容をもっているとするのである。こういう考えは、どこから発生してきたのであろうか。

封建的な身分制度によって、長い間、上からの抑圧が続いたということが、日本人のあらゆる面に大きい痕跡を残している。例えば、日本人の言葉を見ても、挨拶をし、対話をするとき、身分、年令、性別などの社会的間隔をかならずあらわす、敬語という特別の用法がある。代名詞もたくさんあつて、貴様、貴方、貴殿などいろいろと使いわける。おじぎの仕方も、いろいろとこの間隔を使いわける。

こういうことは何処からきたのかというと、おそらく封建時代の嚴重な身分制度と関係がある。大名も、禄高がきまつていて、親藩、譜代、外様の別がはっきりしていた。武士の中にも、家老から足輕にいたるまで、階級が定まっていた。家老の子供はつねに家老であり、足輕の子供は、よほどの機会がなければ、足輕で終らねばならなかった。平民は姓がなく、帯刀を許されなかった。しかも、士農工商の順に階層が定められ、もつとも頭をもち上げる可能性のあつた商人が、いちばん押えつけられた。それらの上に、武士の階層が斬捨て

御免という最大の暴力によって維持されていた。そこでは、身分を知ることが最大の道徳となっていた。

明治維新は、もちろん、このような制度に大きな変革を与えた。農民は土地の私有を認められ、また、商工の部門は大きく進出した。下級士族や農家の子弟も官吏や軍人になり、また、産業界に活躍することができた。身分の固定性はなくなった。ただこの頃から、日本は国際政治、軍事の舞台に登場することになったので、中央集権、富国強兵がやかましくいわれ出し、その中心として、天皇を、政治の前面にもってくることになった。しかも、維新の直後は国内の治安も悪く、ひきつづき軍隊は重要な位置を占め、その頂天に天皇がおかれることとなった。日清、日露の戦争に勝利をうることとなって、天皇と軍隊の位置はますます特殊のものとなった。明治開国の直後、一部に極端な欧化風潮があらわれ、民権拡張がつよく叫ばれたが、この傾向を変えるようなことはなかった。欽定憲法によって国民参政のワクがきまり、これに先だつて、教育勅語をもって道徳自体を天皇が宣示せられるというようなことになった。

その間に、日本の産業界は急速な進展をとげたが、なにしろ維新の当時、諸外国はすでに産業革命を経験し、機械を用いる進歩した段階にあったので、これに追いつくために、政府はつねに積極的に乗り出し、官業はその推進の中核となった。従つて官尊民卑、政府依存は、国をあげての風潮となった。

第一次大戦の直後、いわゆるデモクラシーが台頭し、労働運動、小作争議なども続発し、普選の要求はようやくつよく、軍備縮少も実行段階に入り、一時、政党内閣の時代も出現したが、その後、世界不況、農業恐慌の時代に入ると、わが国はいち早く軍部がたえず強力な発言をする時代に逆もどりした。

国体明徴は、当時の軍部の指導理念であつた。今から考えると、天皇をいやが上にも神聖なものとして、その名のもとにおいて軍部の独裁をやろうという考えであつたといえる。当人たちは、そう自覚していなかつたかも知れないが、結果はまさしくそうなつたのである。

たとえば、東条元首相は、「独裁政治ということを明確にしたい。（註略）東条というものは、一個の草莽の臣である。あなた方と一つも変りはない。ただ私は、総理大臣という職責を与えられている。ここでちがう。これは陛下

の御光をうけて光る。それがなかったら石ころにも等しい。陛下の御信任があり、この位置についている故に光っている。そこが、ヨーロッパの独裁者と異にしている。」(第81議会、喜多壮一郎氏質問への答弁) といっている。しかし、天皇は、一言もこのことについて意見を述べていない。すべては東条氏の勝手な忖度である。大東亜戦争の開始のごときも、もちろん開戦の詔勅は天皇の名で出されているが、ここまでもっていったのは東条氏自身である。しかも東条氏の考え方は、これがいわゆる聖慮であると忖度したのであろう。しかし、東条氏自身も、ゆっくりと自分で考えてはみななかったのかもしれない。部下がおさまらぬ、軍部がおさまらぬとか、はなはだしきにいたっては、英霊に相すまないというような、非合理的判断のかたまりで、戦争に突入したのであった。「人間は清水の舞台から、目をつぶって飛びおりることが必要だ。」というのは、東条元首相の言葉であるが、そういう無責任な気持で戦争に入ってしまったのであるからたまらない。

従って、ドイツの戦犯は、いつ、だれが、だれと開戦をきめ、だれがその責任者であるかということがはっきりしているが、日本の場合は、形式的には東条およびその内閣であつても、具体的に、だれと、だれの共同謀議ということがはっきりといえない。国民の総意といたいところであろうが、考えてみればずいぶん無責任な話しである。

すべての人が自分で考えないで、元来、無内容なはずの天皇の意思を、忖度、捏造していたにすぎない。自分の意見というものが無い。すべての意見が、絶対的権威である天皇の名においてなされるので、これに異見をさしはさむ余地がない。歴史も、芸術も、道徳も、この一色に塗りたてられた中に、われわれは、あまり長く生活しすぎてしまったわけである。

こういうことは、近代的なはずの企業の経営に対しても、知らない間に大きな影響を与えているのでないだろうか。前述したようなわが国の企業の諸々の欠点は、一見、終身的雇用がその原因と見る見方もあるが、実は、もっと根ざすところが深く、あるいは労働市場の状況が改善されて終身的雇用がなくなつたとしても、これらの欠陥は、なお、存続するのでないだろうか。しかも、この種の欠陥は、かつて日本自身を誤らしたように、日本の企業を誤らす危険を

含んでいるのではないか。

(七)

これをここに詳しく説明することは避けたいと思うが、一つ、いわゆる企業間の過当競争について、若干の見解を述べることは、どうしても避けることができない。日本の各企業は、おそろしくわが社本位である。これは、もちろん結構なことにちがいないが、それには限度があるし、それによってわが社自身を困難な位置に至らしめるようなことがある。企業の社会的責任^(註)ということがアメリカの企業などではやかましく言われるが、大量生産の時代になるとどうしてもここまできるところが日本ではいかにして他社をかけ抜くかに注意が集中されている。ワンマン的な経営になりがちなることはすでに述べたが、最近、ようやく各社とも、常務会の制度などが通例化してきた。しかし、なお、わが国会社の特徴的な事実として、社外重役が非常に少ない。あつても、単なる飾りものにすぎない場合が多い。そういうこととも関係があるかと思うが、わが社とわが社との競争がいよいよ過当になろうとしている。ところが、これまでは、為替管理、貿易管理などを通じて、久しい間、強力な政府の統制が行われてきたわけである。戦時中には、直接的な生産統制、配給統制が行われたわけである。今日ではこういうものは大体その影をなくしたが、なお、貿易・為替の統制というつよいワクがはめられている。従つて、そのすき間を狙つて競争がはげしいのだともいえるが、いま、このワクがはずされるとすると、そうでなくても盛んな競争がどういう風に発展していくか、何人といえども、大きな不安を抱かざるを得ない。そこで人々は自由化の対策として、声をそろえて独禁法の改正ということを用いる。海外からの競争に対して業者の共同行為を強調しており、カルテルによってこれに対抗しようというのである。

こうなってくると、自由化とは称しながら産業の能率化が妨げられ、価格が弾力性を失つて、人為的な管理価格の色彩がつよくなってくる。もちろん、過当な競争は避けなければならないが、なにかカルテルとか、政府の干渉とか外的な力によらなければ、その過当さを避けることができないのが、わが国の現状

(註) 島本、企業の「社会的責任」、青淵 34年9月号。

である。貿易・為替の自由化を行って、カルテルをもち出してきたのでは、真の自由化ということとはできない。自由化が円滑に進行するためには、企業個々の、真に自主的な判断によって、良識ある競争が行われるようにならなければならない。そのためにも、わが国の企業経営には、なお、幾多の改善を要する点があるようだ。

最後に、先日来日したP・Fドラッカーの「国際競争が経営管理上の新しい大問題」というメッセージのなかの次の言葉を思い出してみたい。彼は

「日本の経営者の中心課題、ひいては日本社会全体の中心課題は、日本の伝統的な人間関係と社会秩序の考え方を換え、専門的経営者と、独立した専門家が新しい活動分野で十二分に活躍できる素地を作り、この人々に全力を発揮させるような職務を与えることであろう」と言っている。(近代経営増刊1月15日号)。

この辺に問題の中心があるように思う。

(35. 3. 8 日本経営学会北海道部会で行った講演の要旨をとりまとめたものである。)