

87-J-3

戦後日本経営の特徴

岡本康雄

(東京大学)

1987年9月

中国現代化研究会プロジェクト

東京大学経済学部

*このディスカッション・ペーパーは、1987年10月23～24日に東京で開催される『中国
経済体制改革と日本経済』コンファレンス（東京大学経済学部・中国社会科学院経済研究所共催）
のために準備されたものである。よって研究上の討論に資することが目的である以上、著者の承
諾なしに引用、複写することを禁ずる。

戦後日本経営の特徴

— 目 次 —

序 章

第一章 戦後日本企業 — 経営の基盤

第二章 戦後日本企業の動態的成長

第三章 戦後日本企業における経営目的・経営戦略・経営組織の特徴

戦後日本経営の特徴

序 章

本稿は、第二次大戦後の日本の企業行動の形成と展開、そしてその現状を、その中核要因ともいべき経営・管理行動に則してあきらかにしようとするものである。そしてここでは、自ら戦後日本企業における経営・管理の特質を解明することになる。さらに多少とも、これについて国際比較的視点を加味することによって、その相対的特徴を浮彫りにすることとしたい。

この場合、企業行動は、以下のような企業構成員の行動の何らかの集計である。

まず作業行動は、機械や装置という物的作業手段の助けをかりながら、原材料・部品など物的作業対象に働らきかけ、その物理的、化学的変換を行なう。さらに生産物の場廻的・時間的変換を行なう。

管理行動は、主として管理者層（下部管理者層、および中間管理者層）によって担当され、経営行動の意図を自己の担当範囲に即して具体的に解釈した上で、作業行動の担い手（主として一般従業員ないし労働者）の意思や感情に働らきかけて、作業行動の量・質・方向を制御し、経営行動を支援する。

経営行動は、経営層（および中間管理層）によって担われ、複数の人々の相互関係がまとまりをもって機能する様配慮し、共通の目的や理念を提示すると共に、構成員の協働意欲の確保をめざす。そしてこのようなまとまりをもった協働関係が、企業をとりまく環境につぶされないよう、それとの間に適切な相互依存の関係をづくりあげるように努める。

このような企業構成員の行動が、企業環境—市場・技術などとの相互作用の中で展開されることによって企業行動が形成、展開される。この場合、企業構成員は、通常相当期間相互の協働を継続して行なうことを前提にして行動している。

この意味において企業は、交換をめざして商品・サービスの創造と供給を行なう持続的協働体系とすることができる。

なお本稿において経営・管理行動に焦点をおいて検討するということは、作業行動の重要性を軽視するものではない。このことは作業行動によって企業目的の最終的実現が具体的に示されることを考えれば当然である。ここでは、上記の意味における協働体系を形成する経営・管理行動に焦点をおきながら、持続的協働体系としての企業の行動を分析しようとするのである。このことは、「企業」に、生産諸要素が放りこまれたならば当然にまとまりのある体系ができるのではなく、それらが意味のある体系に統合され、しかも環境変化の中でつぶれないように成長していくためには、そのこと自体に専念する個有の、そして適確な経営・管理行動の働らきが不可欠であることを含意している。このような意味から、ここでは、作業行動は、経営・管理行動と関連するレベルでとりあげることとしたい。

ところで以上の様な課題に接近する際に本稿で考慮している方法上の特徴を、三点だけあげておきたい。

第一は、日本経営の歴史的連続性に関する方法的認識である。日本経営の特質を多少とも国際比較的視点から強調する人々は、何程にか、戦前の日本経営の特質が戦後のそれにも連続的に継承しているといった仮定を明示的に、しかし多くの場合むしろ陰伏的に（im-

plicitly) 保持していることが多い。端的に云えば、日本経営特殊性論を強調する人々の論理は、時に明示的な否定にもかかわらず、上記の様な仮定の隠された存在なしには、首尾一貫した論理として成立しがたいことが多い。

日本経営が、第二次大戦の終了を境に、白と黒の様に変貌したとみることは勿論できない。しかし戦前からの連続的側面をベースにして捉えるよりは、非連続な側面に焦点をおき、連続的な要因をも、それとの相互作用の中で多少とも変質しながら、戦後日本経営の特質を形成するのに寄与したと理解した方が、第二次大戦後の日本経営、現代の日本経営の特質を認識するのに適切であると筆者は考える。

第二は、日本の経営の特質を理解するに当って、文化的要因をどのように分析上位置づけるか、ということである。企業の経営が、それをとりまく一国社会の文化的要因に制約されていること自体は、あきらかな事実であろう。しかし他方において、市場経済システムを前提にして企業が行動している場合、企業は経済的成果の達成をめぐる市場において競争し、その存続をはかろうとしている単位であり、この点においては、文化的差異を超えて共通である。しかも同一文化圏を背景にして、市場競争の中で生き残り、成長する企業もあれば衰退し、遂には消滅する企業もある。となれば、日本企業の経営の特質を分析する場合、経済的・経営的要因によってまず説明し、なお残る説明不能な部分に対する残余要因として、文化的要因の働らきを認めるといった方法をとることは十分許されるであろう。

但しこのような立場は、当然に文化的要因が企業の経営に働らく効果を見せようとするものではなく、それを分析上、多数の制約要因の一つ、しかも残余要因として認識していこうとするものである。

従来、日本の経営の特質を、「日本的経営」という表現の下に特殊化して捉える人達は、程度の差こそあれ、文化的要因を明示的に、あるいは時に陰伏的に、基本的説明要因として位置づけることが多かった。そして日本経営を構成している観察可能な諸制度・諸慣行をもこれに基づいて基本的に説明し、その特殊性を強調することが少なくなかった。もっともこのようなアプローチをとる場合でも注目する文化要因は様々であり、彼らの間でも論争がある。例えば（家族制度→）イエ意識*、（村落共同体→）ムラ意識**、（生活共同体→）共同生活体（意識）*** といった形でそれぞれ、自己の説明に有利な形で選ばれ、しかもそれぞれが企業構成員の行動において果す何らかの心理的作用を程度の差はあ

れ強調する。そしてルースながら、ほぼ共通に、何らかの程度の集団主義的志向——集団の利害を個人の利害に優先させる志向の存在を仮定している。

この様な捉え方の、ほぼ共通の特徴は、人々の意識——心理的性向の特性を強調することである。そしてそれは、程度の差こそあれ、経済合理的でない、少なくとも西欧的（経済）合理性を超えた側面を強くもち、日本的経営の特殊性を基底的に支えているものとして認識されている。しかもこのような意識性向は、その発生基盤を戦前の一定の社会構造——通常は企業に外的な一定の社会単位の構造的な性格に求めつつも、一旦そのような性向が人々の態度に内化すれば、この発生基盤が戦後崩壊ないし著しく変質しても、なおその性向は第二次大戦後も強く存続し、人々の行動しかも企業における人々の行動の基底因として働らくとみなしている。少なくともそう理解せざるをえない全体構成となっている。しかもその様な意識特性が、上述したように日本企業の制度とりわけ終身雇用・年功序列制・企業内福利厚生存在の存在を解く鍵になるものとして提示されるのである。そして誠にアイロニカルな事は、これらの諸制度が、戦前以上に戦後において、少なくとも高度成長期において、量的にも質的にも発展したことを経験的に認めざるをえないということである。ゆえに、上記のような志向は、さらに戦後一層強く自己培養したと判断していると考えざるをえないのである。——そして奇妙なことに、何故か日本の企業では非経済的要因ないし反経済的要因が経済的要因に阻止・修正されることなく、浸透し、しかも共存し、時に日本企業の総合的合理性——競争優位の基盤とさえみなされるのである。

しかしこの同じ要因は、長い間多くの人々によって日本の経営の非近代的、非合理的要因の残滓として批判的に扱われてきた。そのような評価は、国際レベルにおいて、今日でも根強くある。****

但しいわゆる日本的経営特殊性論に立つ人々の主張は、それ自体、ある程度多様であり、以上の様な共通の側面は、筆者なりの判断によって抽出したものである。このような判断そのものについて反論もありうるであろう。ただいわゆる日本的経営特殊性論についてここで詳細に検討する余裕はないので別の機会にとりあげたい。

* 間宏「日本的経営の系譜」1963年、「日本的経営」1971年

**岩田龍子「日本的経営の編成原理」1977年

*** 津田真澄「日本的経営の擁護」1976年、「日本的経営の論理」1977年

****馬漢「中国経済発展の新戦略」 243頁

筆者は以上のような論点に対しては、すでに指摘したような方法的視点に立って検討し、戦後の日本経営の特質を追跡したい。

第三は、国際比較的文脈よりみた日本経営の特殊性の評価に関してである。第一点についてみた日本経営における戦前・戦後の連続的側面の確認、第二点に関して指摘した日本経営の特質の規定因としての文化的要因の優越性それぞれは、そしてそれが相結びつく時には一層、ある程度当然に、日本経営の国際的特殊性を絶対化させる志向をもつ。何故なら戦争と戦後の各種の変革にもかかわらず連続して生き残る連続性を確認し、一世紀以上の時間的経過をもって変化すると云われる、国際的移転がより困難な文化的要因を強調するならば、その論理的帰結として、日本経営の絶対的特殊性が導出されるのは、ごく自然だからである。

しかし1970年代後半以降とりわけ1980年代に入って、米国の研究者自身が米国の経営について公やけにした成果をみた時、いわゆる日本の経営の特質と云われてきたものと非常に類似した要因—現象をみとめた日本の読者は多いであろう。このことは、日本経営の特質をあきらかにする場合、座標軸となっていた米国の経営について、かなり先験的な思いこみが日米両方、とくに日本側にあったことを示している。——このことはひるがえって日本経営の理解にもみられる。そしてこのような研究で指摘されている論点は、必ずしも米国経営が日本経営に影響を受けて変化した結果を表明しているものではない。より正確に云えば日本経営の特質についての認識が深まるにつれ、それを消化した形でより豊かになった経営についての判断基準で捉えた米国企業、しかもどちらかといえば企業成果の優れている企業を観察した結果見出されたものである。——但し、ごく最近における米国企業におけるQCサークルの導入や雇用をより重視する労働組合の最近の動きには、日本経営の影響が部分的にみられる。

なおこのような研究の主なものとしては、次のようなものがある。

Ouchi, O., Theory Z, 1981

Pascale R.T. and Ethos, A.G., The Art of Japanese Management, 1981

Peters, T.J. & Waterman, R.H., In Search of Excellence, 1982

Deal, T.E. & Kennedy A.K., Symbolic Manager, 1982

ここで確認すべきことは、経営の基本的要因—経営特性の規定因について日本経営に存在して米国経営に全く無い、あるいは逆の場合を考えることは、本来、社会的単位の中で

も国際的な相互影響の強い企業において必ずしも適切ではないということである。

但し、このことは、日本経営と他の国の経営とが同一であることを当然には意味していない。只筆者は、国際的に比較可能な共通の尺度を持たずに、日本的経営の特殊性を強調してみても、それが正しいかどうか判断することが困難であり、結局は研究者の信念を表明するにとどまると云わざるをえないのである。この様な観点から接近してみた場合、日本経営の特質は、国際的にみて絶対的な違いという形ではなく、相対的な違いとして認識されるというのが筆者の判断である。すなわち日本経営の基本的構成要因のあるものの相対的ウェイトが他の国の経営とことなり、また構成要因相互の関係の中に相対的に異なるものがあるという点において、国際的にみて日本の経営は相対的に異なる特徴をもっていると考える。——なおここでいう相対的特徴が、戦前日本の経営に対しても指摘しうることは、前述した事からもあきらかであろう。

こういった国際的にみた経営の相対的違いが、時間の経過と共に縮少し、遂には、収斂することになるのか、現在の段階で結論を下すことは、差し控えたい。但し筆者自身の判断においては、本稿であきらかにする戦後日本経営の相対的特徴は、現段階において無視しうるほど小さいものではなく、重要な差異をもつものと考えられる。

国際比較的視点から、同一の質問票によって経営の国際比較を行ない、最終的に日本経営の相対的差異の有無を検討しようとする研究も少なくない。そしてこれらの多くは、日本的経営特殊性論とは違って、その差異はそれほど大きいものではなく、基本的には先進国企業の経営は収斂していく、とりわけ日本の経営は欧米の経営と基本的には同じであることを強調している。

例えば万也とマーシュは、組織構造の公式度、規則化、分業、報酬、社会的統合（従業員との結合性、温情主義、会社への帰属意識、企業間移動など）、職務満足、生産性など、いわば企業組織の性格—近代化・官僚制化の程度に影響を与える諸変数について、日本の3工場について1695の標本を集め、多重回帰分析を行なっている。そして総合的結論として、（日本の企業と西欧の企業についての）文化的要因の違いは、構造的差異の影響を打消すなど強力でない、温情主義・終身雇用モデルから論理的に引出される重要な予測は経験的に否定されている、日本の企業に特徴的な社会組織の変数（温情主義・社宅利用・行事参加・帰属意識・終身雇用）は、より普遍的な社会組織の変数（従業員の会社内地位・性別・仕事の満足・組織上の規則についての知識）よりも業績への影響が少ないことをあきらかにしている。そして日本で高い業績をあげている企業は、より近代的な組織構造の方向にむかっており、いわゆる日本的要因よりも普遍的な組織の特徴の方が企業の生産性に影響を与えているといったことをあきらかにしている。*

また安積とヒクソンは、日・英・スウェーデンの工場のメンバーに対し、同一質問票調査を行なった（日本は栃木県下の40工場について合計2500の回答、英・スウェーデンは業種・規模などで日本のサンプルに対応する12の工場）。この調査では、組織構造の規定因＝公式化・専門化・集権度の程度について、いわゆるアストンスケジュールに基づいて、客観的指標（例えば雇用契約書の有無、職務明細書の有無等）に従ってスコア化したアンケート回答を統計解析し、国別差違はそれほど大きくなく、むしろ一国内差違（産業の違いなど）の方が大きいとしている。そして、組織構造の国別・文化的要因の影響は少なく、高度産業諸国における組織構造は収斂していると結論している。**
もっとも安積は、同じ三国の従業員に対して組織構造—分業度・権威の階層度、公式化度・非人格化度についてどのように知覚しているかの調査も行なった。この場合には、むしろ国別差違は、かなりの有意な差がみとめられた。***

この他にも多くの、統計的実証研究があるが、これらは、国際的に共通の尺度によって大量のデータの多重回帰分析を行なっている。国際比較としては、正しい方向にあるが、概していえば、比較尺度が欧米の企業—組織の分析に適した変数、とりわけ構造的変数に傾斜しており、知覚—行動レベルでの尺度の開発が一層必要であろう。

* R. M. マーシュ・万也博「近代化と日本の工場」1977年

**安積仰也・D. J. ヒックソン・D. ホラート「日本の組織構造」

組織科学12巻4号(1979年1月)

*** 安積他「組織構造の知覚」組織科学13巻4号(1979年12月)

以上の様な基本的視点に立って、本稿は、戦後日本企業における経営の相対的特徴をあきらかにしようとするものであるが、限られた時間の制約上、製造業における大企業（主として一部上場企業程度の大企業）に焦点をおいて検討を進めたい。

なお従来日本経営の特質が論じられる場合、労使関係、労務・人事管理の特徴に焦点をおいて検討されることが少なくなかった。いわゆる終身雇用制・年功序列制・企業内福利厚生さらに企業別組合に関する議論がそれである。そして時にそれによって日本経営の特質が代表される傾向がみられた。確かにどのような労使関係を構築し、どのような労務・人事戦略を形成するかということは、経営（戦略）の重要な構成部分をなしている。しかしそれが、経営（戦略）の一部であることは否定しがたい事実である。上の様な限定は、日本経営の相対的特徴が、労使関係—労務・人事管理の分野に集中的に見出される場合において始めて許されるであろう。

こういった事から、日本経営のより広い領域に考察を加えて、日本経営の特質を浮彫りしていくことにしたい。ただ本稿では、これまた時間の制約上とりあげる問題を限定せざるをえない。ここでは、戦後日本経営全般の特質にかかわる問題をとりあげることとした
い。

第一章 戦後日本企業—経営の基盤

まず最初に、戦後日本の経営の特徴を生みだした基盤として、第二次大戦後の経済・社会条件と各種の制度改革の意義を強調しておきたい。それは、戦後日本の企業行動全般に広汎な影響を与え、その効果は、程度の差こそあれ今日でも継続していると思われる。

まず第一に、戦前・戦中大きなウエイトをもっていた軍需の消滅は、少なからぬ企業に拘束していた安定的市場が消失したことを意味し、各企業は、相対的に不安定な、あるいは景気変動を内包する民間市場の中で存続・成長していかなければならないことになった。それは、より効率的な企業行動の展開を、戦前以上に要求した。

第二に、第一点にもかかわらず、農地改革による大量の自立的小作農の誕生、家族制度の解体による核家族化の進展は、民間国内市場成長の潜在的条件をつくり出していった。

第三に、財閥解体—財閥本社解散、持株集中排除、既成ビジネス・リーダーの公職追放は、一方において財閥本社による傘下企業の行動に対する統制を除去することによって各産業分野の中に、あるいは産業分野間に数多くのすき間をつくり出した。他方において多くの既成大企業の中で一挙的に資本と経営の分離が実現され、若い専門経営者群が経営テクノクラートとして登場した。そして上記の様なすき間は、1950年代以降の技術革新と結びついて、少なからぬビジネス・チャンスを生み出した。次章で具体的にみるように、このような機会を捉えて危険をおかして自らの企業成長を大胆に行なおうとする所有経営者ないし企業家が、既成大企業の間げきをぬって、リスクをおかして自らの企業成長についての戦略的決定を大胆に行なった。

しかもいわゆる専門経営者の中にも、本社から自立した企業のリーダーとして、このような企業家的意思決定を試みたまものも少なくなかった。こうして、企業間の競争は、戦前にくらべ、はるかに活発なものとなった。

A 企業分割	
日本製鉄	→ 富士製鉄、八幡製鉄、日鉄汽船、播磨耐火煉瓦
三井鉱山	→ 三井鉱山、神岡鉱業
三菱鉱業	→ 三菱鉱業、太平鉱業
井華鉱業	→ 井華鉱業、別子鉱業、別子建設、別子百貨店
三菱重工業	→ 東日本重工業、中日本重工業、西日本重工業
東洋製罐	→ 東洋製罐、北海道製罐
王子製紙	→ 苦小牧製紙、十條製紙、本州製紙
大建産業	→ 呉羽紡績、丸紅、伊藤忠商事、尾崎製釘所
帝国繊維	→ 帝国製麻、中央繊維、東邦レーヨン
大日本麦酒	→ 日本麦酒、朝日麦酒
北海道酪農協同	→ 北海道バター、雪印乳業、他に4工場処分
B 工場・施設の処分	
東京芝浦電気	→ 27工場、1研究所処分
日立製作所	→ 19工場処分
日本通運	→ 駅施設の譲渡又は賃貸、他に保有株式処分
C 保有株式の処分	
帝国石油	→ 保有株式の処分、他に石油鉱業権等の処分
日本化薬	→ 保有株式の処分
松竹	→ 同上
東宝	→ 同上

(出所) 持株会社整理委員会「日本財閥とその解体」 319~341 ページ。

第四に、各種の企業内民主化が与えた効果がある。とりわけ戦前にあった社員と雇員と
 いった企業内身分制の撤廃、戦後一律の生活難は、専門経営者層の抬頭とあいまって企業
 内階層格差を縮小させることに寄与した。またそれは、税制とりわけ著しい累進所得税制
 の採用により社会的にも加乗された。

戦前、多くの企業は、社員と雇員といった異なる身分に従って従業員を雇用し、管理
 していた。両者の間には、相当な所得格差は勿論、前者は月給、後者は日給という形で
 給与・賃金の支払形態もことなつた。また利用する通用門、食堂も違っていたり、各種
 の格差が固定的に維持されていた。雇員のうち、特に優秀と認められた一部の従業員が
 社員に昇格された。戦後は、凡ての正規採用従業員が社員として処遇されることになつ
 た。

勿論日本の企業内部においても、階層的格差は今日でも存在している。しかしおそらく
 それは、先進工業諸国の企業においては最小ないし少なくとも最小の一つであろう。この
 ような企業内階層的格差の縮小が、戦後日本の経営さらにそれに対する従業員のモチベー
 ションに与えた影響は、極めて大きい。

大企業において、大卒新入社員の税引前所得に対し、社長のそれは、10~15倍である。
 税引後所得での格差がさらに低くなることは云うまでもない。これに対し米国企業の場合、
 30~40倍はごく普通である。日本の企業でも戦前は、企業内所得格差はかなり大き
 かった。とくに戦前は、賞与が利潤分配の意味を強く持ち、重役一社長に極めて厚く配
 分され、せいぜい「社員」どまりであった。これに対し、戦後は、企業業績に影響を受
 けるものの、社員全部に一律に給与・賃金の2~6ヶ月分が年間支給されるにいたつた
 ことが、所得格差の平準化をさらに進めた。

第五に、労働三法の成立は、とりわけ労働組合活動の法的保証と労働基準の法定化をもたらした。前者は、戦前経験しなかった経営に対する組織された恒常的な交渉力の存在を意味し、後者は、労務・人事管理の外壁を形成した。1940年代後半は、戦後経済荒廃と厳しい景気後退に基づく大量解雇を背景にして、政治的イデオロギーの対立を含んだ激しい労使紛争が多く企業において発生したが、1950年代に入ると漸次、労働条件の改善を軸とする経済的な交渉関係へと移り、50年代後半になると、それは顕著になった。そして漸次、一方においては、企業別組合（主義）が力を増し、他方において、年功的企業内階層関係が構築される状況の中で、労使の暗黙の合意点として、正規従業員に対する、いわゆる終身雇用、より正確には可能な限りの定年までの雇用保障が、労使「協調」を実現する最低の合意を保証するものとして、理念的に、さらに慣行的に形成・維持されていくようになる。そしてこういう状況において、（企業別）労働組合が、企業の経営に積極的な関心を持つようになるのは、ごく自然であろう。経営協議会をどのように評価するかは一応措くとしても、それはこの点における両者のパイプを果してきたことは否定できない。

以上の様な戦後条件—制度改革が日本の企業行動—経営行動に与えた影響は、本質的なものであり、その効果は今日まで基本的には続いている。

第二章 戦後日本企業の動態的成長

(1) 日本企業の成長概観

一章で指摘したような戦後日本企業の基礎条件を背景にして、日本の企業は、飛躍的な成長をとげた。それを端的に示しているのが、第2表である。

第2表の(A)は、昭和25年=1950年における日本の鉱工業上位30社に入る企業の一覧であり、(B)は、昭和48年=1973年における同じく30位までの企業である。

1940年代後半は、戦後経済の荒廃が続き、とりわけ49年はドッジデフレと大量解雇の激動の中で大企業といえども、労使ともその存続に確たる自信を持てなかった年であり、1950年前半も引続きそうであった。しかし同年夏、突如起った朝鮮動乱そしてそれに基づく特需は、日本の産業にカンフル注射の作用を果たした。そして多くの日本企業は、1950年代前半、再生の方向について次第に構想を画き、先行企業は、そのための具体的な手を打つようになる。そして1950年代後半以降の高度成長期を迎える。この意味において、1950年は、日本企業の戦後混乱から離陸した年であった。

そして1965年不況などを除けば、短期の景気後退を含みつつも、日本経済—日本産業は1983年の第一次オイルショックまで高度成長を続けた。翌年国民総生産の実質成長率はマイナス0.3%と戦後初めてのマイナス成長を記録し、高度成長は終止符を打った。この意味において、1983年は、戦後の高度成長経済転換の年であった。

このような意味をもつ1950年と1973年の二つの時期にみた、日本鉱工業上位30社に入る企業一覧を眺めてみると、それが意外なほど豊かな情報を提供していることがわかる。

第一に、日本企業は、この期間に、(売上高)規模の点からみて多く成長した。—1950年第1位の東洋紡に対し1983年の第1位の新日鉄の売上高は約33倍であった。第30位同志をくらべると約29倍であった。

第二に、1950年の上位30社と1983年の上位30社をくらべてみると、業種の面で大きく変化しており、この23年間に、産業構造の転換が如何に進んだかを、企業レベルで示している。——1950年綿紡績9社 鉄鋼6社 鉱業4社がめだっているが、1973年には綿紡、鉱業各1社と激減している。(しかも鐘紡は化粧品・薬品、日本鉱業は石油関連の事業のウェイトが高くなっている。)そして1973年には、新たにめだつものとして、自動車(4社)総合電機(3社)家電(3社)石油(3社)合繊(3社)造船・機械(3

社)といった企業が日本の鋳工業を代表するものとなった。その他、化学(2社)食品(2社)などとなっている。

第三に、1950年段階で*印の無い企業は、戦前—1940年末の鋳工業上位100社(ただし総資産順位)に入る企業であった。これに対し*印のある企業は、それに入っていない企業であり、それは2社にとどまった。(川鉄は、川崎重工業の製鉄—製鋼部門が1950年独立した)。このことは、戦後混乱期をまだ脱していない1950年時点においては、戦前の大企業の持つ資本力そして多くの場合技術力、さらには社会的信用等々の、遺産が未だ力を発揮していたとみることができる。

しかし1973年には、*印の企業は、松下電器、川崎製鉄、東洋工業、丸善石油、川崎重工業、本田技研、三菱石油、大洋漁業、三洋電機、の9社の約1/3にもものぼっている。

すでに指摘した様に、1950~1973年の23年間は、民間市場の急速な拡大、産業構造の変化と結びついた技術革新の進展を含む、日本経済—日本産業の構造的発展の時期であり、さらに云えば高度成長の時期であった。

このような条件は、多くの企業にとっては半ば共通の条件であった。しかし上記の表にみられる長期の企業の変化は、この条件をビジネスチャンスとしての的確につかみ、それに適合的な経営を行なった企業が、企業成長の成果を実現したことを端的に示している—綿紡績や鋳業の企業が、産業構造の転換にうまくのれなかったことは、後述の経営多角化とりわけ非関連多角化の難しさを部分的に示しているとはいえ、そのハンディキャップが、戦後生まれた企業を含めて未だ弱少であった9の企業の資本力・技術力・薄い人材の蓄積などに端的にみられる劣位より大きかったということは、あきらかに困難であろう。

1950—73年が、日本の経済—産業—企業にとって、大きなインパクトを与えた時期であったことは、第2表の(C)にみられる、オイルショック後9年目の昭59年—1982年の上位30社と比較してもあきらかであろう。オイルショック以降、日本経済—産業は、いわゆる低成長期ないし安定成長期に入ったわけであるが、鋳工業上位30社をみると、合繊が消失し、石油が増加した程度であり(旭化成は42位、東レ45位 帝人58位)、1950~73年ほどの大きな変化はみられない。(但し日本の産業全体としてみれば、第三次産業のウェイトの増大が注目される。) いづれにせよ1950~73年は、戦後日本経営の特質を判断するのに重要な時期である。

しかも注目すべきことは、戦後日本の各産業において、先駆的な役割を果たした企業の少なからぬものが、戦前からの大企業というよりは、戦前十分な地歩を持たなかった企業あるいは戦後生まれた大企業といった限界的企業ないし準限界的な企業であったということである。しかも彼らの多くは、高度成長長期が到来する前の1950年代前半にすでにかなりの先駆的な手を打っていた。彼らの多くは、戦後混乱期の中において、新しい経済条件の中で、どのような製品をどんな市場に供給するかといった潜在的な市場・技術の趨勢を洞察しながら、製品／市場戦略を大胆に創始した。彼らの多くは、戦前からの遺産も十分に持たない故に、逆に、このようなリスクをおかす意志決定をしなければ、企業の存続をはかることは出来なかった。

こういった動きを、製品／市場戦略を中心にいくつかの典型的事例の中にみてみよう。形式的な一般化よりも、優れた事実そのものの中に、豊かな示唆が横たわっていると思われるからである。

(2) 製品／市場戦略の形成と展開

- (1) 鉄鋼業。戦前平炉メーカーに過ぎなかった川崎製鉄は、1950年、千葉に大消費地近接の臨海製鉄・製鋼一貫の大量生産工場—それまでのヨーロッパ型に対しアメリカ型の大量生産工場を建設する計画をつくあげた。川崎製鉄は、住友金属、神戸製鋼と共に、日本鉄鋼業の六社に入る大企業であったけれども、他の二者と同様、平炉メーカーとして、日本製鉄—戦後の八幡製鉄と富士製鉄、そして日本鋼管から銑鉄の供給コントロールをうけるという意味において、準限界企業的存在であった。

当時の川鉄がリーダー西山彌太郎を中心にしてつくりあげた新製鉄所計画の所要資金は163億円、これに対し資本金は5億円にすぎなかった。また当時日本全国の溶鉱炉37のうち稼働しているのは僅か12というように日本の鉄鋼市場の規模は小さかった。こういった資金、市場の制約に加えて、製銑技術、ストリップミルなどの最新圧延技術の習得など技術面での隘路も厳しかった。しかし川鉄は、これらの障害をのり切った。

川鉄の動きは、住金、神戸製鋼の高炉部門への参入を招き、さらに八幡、富士、鋼管といった高炉メーカーの合理化計画に強い刺激を与えた。そして臨界一貫製銑・製鋼・圧延の量産製鉄所建設競争が、鉄鋼メーカーの間にはげしく展開される様になる。

- (2) 繊維—合繊産業。1950年の日本の鉋工業売上高上位企業を見ると、第一位が東洋紡、第二位が鐘紡である。さらに両社を含めて綿紡四社が十位までに入っている。すなわち当時代表的な綿紡績メーカーは、日本の繊維産業のみならず、日本の鉋工業を代表する企業であった。

化繊の東洋レーヨンの売上高は、この時、第七位であった。しかし戦前三井物産の子会社—生産部門であった同社は、戦後独立したばかりであり、販売力も十分持たない、滋賀工場に毛の生えた存在でしかなかった。また化繊部門では、当時売上高において後塵を拝していた帝人の方がなお代表的企業とみられていた。この二重の意味において、東洋レーヨンは準限界的企業の側面をなお強く残存させていた。

この東洋レーヨンが、戦前試作に成功したナイロン6の再開に乗り出した時、その前面に立ちはだかっていたのが、デュボン6とその国際的にはりめぐらした特許網であった。ナイロン6は必ずしも特許抵触の恐れはないと一応は判断されたものの、特許料使用の契約を行なうのが無難であった。デュボンが提示したロイヤリティは約10億円、これに対し東レの資本金は7億5千万円であった。これについてリーダー田代茂樹の決断の下に、分割払で日本におけるナイロン66の排他的利用権を獲得した。しかしナイロンの国内市場は皆無に近かった。株価は低落し、競争者である綿紡である綿紡—化繊メーカーもまた、当時の繊維ブームの中で、東レの決断を冷や

かに等閑視していた。

東レは、1952年4月まで8ヶ月の生産在庫をかかえ、1952年上期の累積損失は10億円を越えた。同社とデュポンとの契約が全く製造ノウハウをとまなわなかった故に、化繊と異なる文字通り装置産業としての生産・操業技術をマスターし、紡・織・染色の加工技術を開発し、さらにウーリーナイロン糸の技術を獲得するには大変な先行努力を必要とした。そして魚網市場の開拓と靴下・肌着市場の開発を経て、ナイロンの独占的供給メーカーとしての地歩を享受するには3—4年の苦難期と、それを克服する多様な努力が必要であった。

1950年代後半、ナイロンブームがおきると、繊維各メーカーはあらためて合繊の将来性を注目するにいたった。1958年東レと帝人は、ICIからポリエステルの技術導入を行なった。さらにナイロンでは、日本レーヨンが参入し、1960年代前半までに、鐘紡、呉羽紡、旭化成が新規に参入した。またポリエステルでは、倉敷レーヨン、日本レーヨン、東洋紡、さらに鐘紡、三菱レーヨンが続いた。

- (3) 電機一家電産業。戦後、とりわけ1950年代後半以降、急速に成長したこの分野では少なからぬ企業、しかも文字通りの限界企業が、製品／市場戦略を、1940年代後半から1950年代前半にかけて先行的に開発し、推進した。

本田技研と共にあまりにも著名となったソニーの前身、東京通信研究所は、井深大をリーダーとした僅か8人で日本橋白木屋3階の配電盤室を借りて1945年創業した。電気技術者が多かった彼らは、短波を聴くためのコンバーターの製作から始めた。そして、戦時中海軍関係の研究委員会で知り合った盛田昭夫が、たまたま朝日新聞のコラム青鉛筆で東通研の旗上げを知り、これに積極的に参加した。そして真空管電圧計の製作などで伸びた事業をさらに推進させるため、1946年、資本金19万円の株式会社東京通信工業に発展させた。しかし参加者はまだ30人ぐらいであった。

その設立趣意書には次の様な趣旨が述べられている。「経営規模としてはむしろ小なるを望み、大企業が進みえない分野に、技術の進路と経営活動を期する。極力製品の選択に努め、技術上の困難はむしろこれを歓迎し、……高級技術製品を対象とする。電気、機械などの形式的分類をさげ、両者を総合するような形で、他社の追随をも許さない……独自の製品化を行なう」と。(傍点筆者)

ここには極めて明瞭な経営意志と戦略方向をもった技術者集団による、いわゆるヴェンチャービジネスの生誕がある。そしてその後のソニーの成長戦略を美事に予言している。こうして「よそがやらない」テープレコーダーの開発・製作(1949年)が本格的な分野として始まった。当時高いテープレコーダーは、日本の市場で受け入れられなかった。盛田などは、全国の小中学校で実演しながら市場開拓を行なった。そして1955年、日本で初めてトランジスタラジオの開発に成功した。それはアメリカでも十分確立していなかった高周波用トランジスタの生産技術の開発に成功することによって、実現された。テープレコーダーの生産で入社した大卒、高専卒の技術者の研究・技術能力の錬磨とレベルアップをめざして、あえてこの課題に挑戦したのである。そして、トランジスタラジオは、戦後日本では初めて注目すべき高度技術集約型製品として先進国市場にも輸出され、他のメーカーも一斉にこれに追随した。

三洋電機もまた、当初は松下電器を戦後去った井植歳男の個人事業として僅か6人で1947年松下から譲渡された自転車用発電ランプの製造をもってスタートとした。さらに48年発電ランプ用豆電球にとりくみ、両者の量産化を推進して事業の基盤を築いた三洋電機は、従来の木製キャビネットのラジオにかわって1952年、プラスチックキャビネットのラジオを開発し、人件費の縮小と量産化の推進によって8,950円の低価格を実現し、一躍有数のラジオセットメーカーの地位におどり出た。

さらにいわゆる家庭電化ブームのはしりとなった電気洗濯機が、一般家庭に1952年—1953年頃入りこむようになっていたが、当時の主流は攪拌式であった。これに対し三洋は噴流式の方が攪拌式のモーターの逆回転と違って故障が少ない、容面積が小さく日本の住居構造に適している、洗濯時間が少ない、機構が簡単で低コストでつくれる、などに注目し、53年その国産化をおこなった。たくみな広告宣伝活動とあいまって、三洋は54年には月産1万台を記録し、一時30%近い市場占有率を占めるにいたった。そして松下につぐ総合家電メーカーへの道を歩み始めた。そしてこういった三洋の製品戦略展開の基軸には、何時も松下以来、鋭く磨いてきた井植歳男の家庭電気器具市場に対する判断力が作動していた。

松下電器は、松下幸之助によって1920年設立され、戦前すでに有数の家庭電気器具メーカーとして成長していた。しかしその主要製品の一つであるラジオセットに組み込む硬質真空管を自らの技術によって製造することが出来ず、多くのラジオセットメーカーと同様、GEの技術をバックにもつ東芝—その前身東京電気の独占的供給の下

にあった。その意味においてラジオ部門では、極言すれば箱屋に過ぎなかった。今一つの有力製品である電球では、これまたGEの技術を導入していた東京電気のマツダランプに、日本の市場のいたるところで対決できず、守勢においこまれていた。このような技術的弱さは、基本的に変わらないままに、松下は戦後を迎えた。

そして1940年代後半の松下電器は、文字通りの経営危機に何度も見まわられた。一時は給与が支払えず組合の闘争資金を借りることさえあった。関東の電機メーカーと違って激しい労組攻勢はなかったが、希望退職をつのったところ、松下の前途を悲観してか、予定数を上回る希望退職者が出た。また物品税が支払われず、松下幸之助が滞納王になったこともあった。そしてその彼は、公職追放となっていた。

しかしこのような相つぐ危機の連続の中で、松下は、重要な戦略の手を打っていた。すなわち1946年に、戦前からの代理店制度の復活を試み、若干の期間をおいて専売代理店制度を再生させた。戦前マツダランプとの苦しい戦いの中で、松下の最後の拠点となったのが乾電池の専売店制度であった。しかし戦時中、代理店主の戦死、疎開、完全廃業、行方不明などのため、事実上解体しており、まずその再建に取組んだのである。あきらかに松下は、自己の最大の強味が何処にあるかを知っていた。

さらに1949年代理店の親睦組織ナショナル共栄会を結成すると共に、240の代理店から協定卸価格で松下製品を仕入れるという形で、取引のあった数万の小売店のうち1万6000店を連盟店化—系列化したのである。そしてこれらをバックアップする形で、全国に営業所・出張所を設定した。1954年末、松下は営業所9、出張所・駐在所38、代理店580、連盟店3万を擁していた。

三洋電機、早川電機なども、松下にならって系列売網の形成に努めた。東芝さえも、松下にならって販売店の系列化に努め、1956年専売卸売店を設置すると共に、東芝製品の取扱量の多い店をマツダ会に組織した。そして1950年代後半、日立など重電メーカーが、急速に成長し始めた家電部門に本格的に参入しだした時、最大の参入障壁となったのは、松下を先頭とする系列販売網であった。そして彼らもまた、同様に、系列販売網に多額の投資をせざるをえなかった。

そして松下は、すでに1950年代前半に、この系列販売網を基軸にした総合的マーケティング戦略を創出していた。すなわち系列販売店に対する専売レポートや経営指導を含めた手厚い販売店管理、きめ細かな製品差別化とフルライン政策、対売上高比率がすでに5—6%にのぼっていた広告宣伝活動、月賦販売会社の設立等々を、先行的に推進した。こうして松下は、家電産業といった、日本では最初ともいえる耐久消費財産業に対応した総合的マーケティング戦略を創出したのである。それは、競争メーカーに模倣されると共に、各国では必ずしも同じ形をみない、日本特有の家電産業をつくり出した。

そして松下は、家電産業の成長と共に急成長したが、同時に家電に徹することを、行動領域とした。またフィリップスとの提携は、その本質的弱点—電子管技術のハンディキャップ克服に寄与した。

- (4) 機械工業。機械工業にも限界企業による経営戦略の先駆的創出の少なからぬ事例を見出すことができるが、ここでは輸送機械の本田技研をあげておこう。

本田技研が本田宗一郎の個人企業として、社長以下12~3人で浜松のバラックでスタートしたのは1946年であった。それは、自転車に発電用小型発動機をつけるといった宗一郎の奇想天外のアイディアの実現という形で始まった。そして月産200台に達した1948年、資本金100万円の株式会社となった。A型に始まり、B型、C型、D型と発動機の改良を軸に、次々に新製品を世に問うた本田技研は、1953年気筒容積146cc、4サイクル、時速80kmのドリーム号を発売した。それは、年間販売実績3万2千台と日本での最高記録を実現し、その後のカブ号の開発とあいまって、1954年には、すでに生産量において世界第2位のオートバイメーカーにまで成長したのである。

この間1949年藤沢武夫が入社することによって、資金調達と販売を全面的に担当し、本田は技術・研究開発に専念するといった、日本の企業でも稀有の、同等の発言力を持ち、しかも一体化した双頭の企業家活動のシステムが実現したのである。1954年の経営危機をのりこえて、1956年制定した社是では、「世界的視野に立ち顧客の要請にこたえて性能の優れた、原価の低い製品を生産する」と述べている。事実、本田は、早くから海外市場への進出を期し、1954年TTレースへの出場を宣言し、1961年には125cc、250cc両クラスで制覇し、その後撤退する1968年まで常勝をつづけた。そして輸出比率も年々きわめて高くなった。

その基礎には、徹底した技術志向の経営、宗一郎のひたむきな技術的挑戦を実現する経営があった。その典型が、1960年、本田技研工業から独立させた本田技術研究所である。それは本田技研から委託研究費として売上高の2.5%を受けとり、現業活動

から自由に、しかも現業の問題意識をたえず注入しながら、研究開発を積極的に進める中核となった。そこにおける異質並行開発原則、一件一人主義、評価会制度等は、大規模組織における研究開発活動に企業家的、競争的体質をビルトインさせるものとして注目される。

1963年以降本田技研は、二輪車部門で蓄積した高回転、高馬力、高燃焼の開発技術を基礎に四輪車部門に本格的に進出した。そして1966年N360の欠陥車問題という苦難を経て、低公害車CVCCの開発、アメリカでの生産拠点設定といった、依然として、ダイナミックな企業家活動を、しかも本田・藤沢といった卓越した個人的企業家能力が去った後に、新たに組織的に推進してきた。

これらの企業に、程度の差こそあれ共通にみられるのは、個性豊かな創業者ないし事実上の創業者的経営者が、正に企業家的活動を強力な意思、ユニークな経営理念、確固としたリーダーシップをもって、展開したということである。

従って、このような企業家は、グランドストラテジーの形成を、トップダウンでおこなったのである。

これに対し、同一産業あるいは隣接産業における既成の大企業ないし戦前から相当程度市場基盤を確立していた企業は、上のような製品／市場戦略の先行的開発を行なった企業が急速に成長し始めると、これにキャッチアップしようと、その戦略の模倣的導入を行なった。当時これらの企業において、トップリーダーは、労使関係の再建、企業内秩序の確立により大きな関心をもっていった。そして概して言えば、企業全体の方向づけについては、包括的、抽象的レベルでの意思表示、多くの場合せいぜい危機意識の表明に止まる傾向が強かった。

何といっても既成の事業分野は、この時期においては依然として、相当な収益源であったから、新規分野へのリスクをおかした進出には、少なからぬ抵抗感もあったことであろう。このことは、限界的ないし準限界的企業が、戦後の市場・技術条件が潜在的に示す諸機会に対し、先行的に、適合的な経営戦略を探索しだしていた頃、既成の大企業は、戦前から確立した事業の延長線上で、企業の成長を志向していたことを示している。それは、綿紡績企業、化繊企業、銑鋼一貫の高炉企業、重電中心の電機企業、石炭企業等々について指摘することができる。

しかし、1950年代後半に入ると、先駆的に製品／市場戦略を探索し、その具体的定着をはかった企業の企業成果が、客観的にも、次第にあらわになっていった。

こういった状況の中で、新規事業分野への進出を強く推進する力が、既成大企業において生まれるようになった。しかもその多くは、工場長—本社部長ぐらいをせいぜい頂点とする、むしろ課長層中心のミドルマネジメントによって提起され、トップの決断を

うながす形で推進された。何故なら終身雇用—年功序列を前提にした時、十年余の企業の将来は、トップ以上に彼ら自身にとって切実な問題だからである。

高炉企業による臨海量産製鉄所の建設、化繊企業、さらに綿紡績企業による合繊部門への進出、重電企業による家電部門とりわけ民生用電子機器分野への進出などが、その顕著な例である。

もっともこういった既成大企業の新規事業への進出には、既在事業の重みに対する客観的・主観的評価、それに結びついた既存技術の可塑性・適応性の程度、新規事業の技術—市場障壁の高さ、現業担当者の抵抗感、新規分野の不確実性に対する主観的態度等々の要因が働きかけた。従って、進出の時期、規模、テンポ等には、企業間でかなりのバラエティーがあった。こうして1950年代後半に既に本格的な転換を始めた企業もあれば、1960年代前半にようやくこれにとりかかるものもあり、少数例としては、1960年代後半初頭にやっと転換をはかる企業さえあった。

勿論一つ一つの企業は、それなりに個性的であり、いずれかの類型に機械的にあてはめることには問題がある。しかし1950年代に、日本企業が展開した経営戦略の先行的形成・追隨的導入・相互浸透の過程を担った企業行動を分析してみると、それは、単なる量的拡大の単線的拡大過程ではなく、上のような質的多様性を豊富に内包した動態的過程であった。

さらにここで注意を喚起したいのは、十分な経験的考察を経ることなく多分に印象評論的に日本の企業行動における意思決定過程の特性を、集団主義的管理—ボトムアップ型意思決定に求めることが少なくないが、それは、第2のキャッチアップ型を過度に一般化しているということである。

確かに第2の型は、既述したように、既成の大企業においてより多くみられたと思われるが、それは、筆者が考察した日本産業における製品／市場戦略の形成においては、どちらかといえば受動的立場に止まり、ある意味では追隨者であった。

(3) 人事・労務戦略

但し、既成の大企業は、労務・人事戦略においては、先行的な役割を果たした（しかもそれは、必ずしもボトムアップ型でなされたわけではない）。これらについては、すでに多くの事が語られており、ここでは、次の点を指摘するのに止めたい。戦前から確立した産業、すなわち鉄鋼、鋳業、私鉄などに属す大企業は、従業員数も多く、1940年

代後半生産管理闘争を含む激しい労働組合運動の攻勢にさらされ、経営者側は、企業内部秩序の再建を切実に求めた。こうして定期昇給制度の形成を契機に、年功序列制—学歴別勤続年数別昇給・昇進制度が再建されるにいたった。それは、概ね1953年から58年ぐらいにかけて進展した。

この時期における人事・労務戦略の一端として、同時に終身雇用制が考案されたとは考えにくい。何故ならそれは、雇用の弾力性を経営者が自ら放棄するものだからである。しかし40年代後半の激しい解雇反対闘争の中で最終的にヘゲモニーを握った経営者側も多くの痛手をうけ、かつ第二組合を中心とした政治闘争批判勢力と手を握ることによって労働紛争に終止符を打ってきた立場からすれば、雇用保証は企業内秩序再建の必要な外枠を形成するものであったろう。こうして雇用保証が最低の共通の合意として次第に定着していった。すなわちそれは、労働組合の要求との接点において妥協的に設定されたものである故に、戦前のそれにくらべ対象も拡大し、中途採用者を含めた正規採用従業員一般となった。

すなわち年功序列制は、戦後の労働市場の構造的変化—独占的労働力供給組織である労働組合の交渉力の飛躍的拡大に対応して、経営者側のイニシアティブにおいて行なわれた人事・労務戦略であった。これに対し、終身雇用制は、労使の利害的妥協の産物として登場した。しかし一旦、両者が形成されるならば、相互補強の力が働く。定年までの雇用の保証は、長く勤続すればするほど報いられる年功制によって、その内実を豊かにする。そして年功制における若年層段階での相対的不利益は、定年までの雇用保証によって回収される。しかも途中で止めれば損をし、長く勤めるほど得をするこのシステムは、主観的意識はともあれ従業員の特定企業への帰属意識—忠誠心を高める方向に働く故に、経営者側にとっても十分採算の合うシステムであった。—大量の臨時工・社外工、さらにパートタイマーによる雇用調節弁が機能している限り。

こうして年功序列制—終身雇用制は、日本の大企業の人事・労務管理—労使関係の両輪を形成するものとなり、50年代後半以降の新規学卒の定期採用の慣行化は、一層それを補強するようになった。

しかし上記の様な形成時の両者の基盤の相対的差異の故に、年功序列制の方が、経営者側にとって自由裁量の程度が大きいのは当然である。したがって、両者は相当程度切り離しうる可能性をもっているのである。60年代後半以降とりわけ70年代に入って、企

業成長の鈍化と管理職ポストの供給不足とあいまって、年功序列制、とりわけホワイトカラー管理職の年功序列型昇進制が次第に厳しい批判にさらされてきた。

これに対し、終身雇用制も文字通りの不可侵の制度でないことは、不況過程とくにオイルショック以降、構造不況業種を中心にみられた。しかし可能な限り雇用を保證するといった理念的合意がなかったならば、賃上げを押えて雇用を確保するとか、人事部が退職予定者の雇用あっせん奔走するなどといった現象は起こりえなかったことであろう。

そして製品／市場戦略を先行的に探索、推進した企業が、その戦略の成功の故に、急速な企業成長を実現し始めると、こういった企業もまた、徐々にではあるが、ほぼ類似した労務、人事戦略を次第に採用していくようになる。

すなわちこれらの企業は、急速な成長の可能性を確実なものとするため、多数の<中途採用者>を既成の大企業から引き抜いていった。これらの人々自身が、かつての企業—事業所における労務・人事慣行に染まっており、しかもその中には、人事・労務の専門家さえもいた。しかし何と云っても、既成の大企業中心に1950年代を通して形成された労使関係の基軸的慣行から、第1の型の企業も自由ではありえなかった。そのことは、とくにこれらの企業が新規学卒の定期採用を大規模に行うようになってから次第により強いものとなる。こうして企業家的創始型に内在する個人能力評価の志向と年功的志向とが微妙な内的コンフリクトを含みながら統合されていった。何故なら年功志向的人事・労務は、一般に考えられているほど、個人能力・業績の評価が甘いものではなく、両者の若干のコンフリクトを含んだ統合は可能だからである。

(4) 高度成長志向の経営戦略

ところで製品／市場戦略を主として、1950年代初頭前後から前半にかけて、さらに後半を含めて、先行的に探索し、推進した企業の多くは、既述したように、国内市場において確固とした地歩を必ずしも十分保有していなかった限界的企業ないし準限界的企業であった。この故にか、これらの企業の多くは、製品／市場戦略の探索・形成・実行の初期段階から、海外市場に着目していた。あるいは、国際競争力のある商品—事業の形成・展開を重視していた。それは、いわば経営戦略の客観的規定因であった。またそこには、戦後の混乱期の中で、労務・人事の再建に主力を注いでそれ以外の思考余力が乏しかった既成大企業にはみられない、若々しい企業家的な夢と理念さえ作働していた。

それを、経営戦略の主観的規定因ということもできる。

例えば、前述の西山彌太郎を核とする川鉄のグループは、8千万人の国民が4つの島に生きていくためには、輸出が絶対不可欠であり、しかも戦前と違って重化学工業を核とした輸出でなければならないと考えた。川鉄が当初から大量生産型の製鉄所を考案した、その基礎には、このような理念があった。

また東洋レーヨンがナイロン66の技術導入をあえて行なおうとした時、1つの大きな要因は、国内での懸念もさることながら、将来海外への輸出を本格的に進めるようになった場合起こりうるであろう、デュポンが国際的にはりめぐらした特許網であった。

さらに東通工—ソニーが開発したトランジスタラジオは、その当初から最大の市場—アメリカへの輸出を、市場開拓の基軸にすえていた。

このような海外市場・国際競争力への着目は、多くの場合、当時において現実には程遠い到達目標ではあったが、同一産業で世界最大最強の企業—アメリカのビッグビジネスを理想的企業と観念させることになった。

それは、一方において、海外での先進技術を選択的に導入する方向を強化させ、他方において、新鋭量産設備・工場建設の軌道を推進させた。

しかも既述の第二の型の企業が、第一の型の企業の経営戦略に追随し、それと競争し

第3表 技術導入対価支払額の推移 (単位：%)

	技術導入対価支払額のGNPに占める割合	技術導入対価支払額の研究費に対する割合						
		全産業	製造業	化学	鉄鋼	一般機械	電機機械	自動車
昭和								
26年度	0.044	—	—	—	—	—	—	—
28年度	0.068	—	—	—	—	—	—	—
30年度	0.082	—	—	—	—	—	—	—
32年度	0.137	47	53	67	50	49	33	34
34年度	0.166	38	41	34	44	72	52	18
36年度	0.211	32	34	50	34	49	32	5
38年度	0.198	30	32	38	33	51	43	7
40年度	0.182	25	26	29	17	40	29	6
42年度	0.189	25	28	31	31	49	31	—
44年度	0.204	25	27	24	29	51	26	—
46年度	0.204	23	23	21	14	46	23	6
48年度	0.166	21	20	17	10	47	15	14
50年度	0.138	15	15	13	8	23	11	9
52年度	0.144	13	13	12	8	29	10	4

ようとする時、さし当っての行動の舞台は、何といても国内市場であった。そしてこうした既成の大企業は、一挙的に、このことを実現し、先行企業に追いつき凌駕しようとした。こうして技術導入と規模拡大をめざす設備投資が競争的に行なわれるようになった。この間の状況の一端を上表は示している。

しかもこれらの既存企業の多くは、同系列の機関銀行などの形で優良金融機関に恵ま

れていた。金融機関からみれば、これら既成大企業への大規模融資は、相対的にリスクが低かった。こうして、いわゆる系列融資を含む、金融機関からの大量の借入にもとづく設備投資が、戦前とは様相を異にする形で活発に行なわれるようになった。

先行的な製品／市場戦略といっても、技術導入への依存が少なくなく、画期的な新製品開発を自己の研究開発努力によって行なうことは少なかったから、先行企業への追従は相対的に容易であり、かつ比較的短期に多くの企業が追従することができた。

但しこのことは、先行企業による経営戦略創出の意義を何ら軽減するものではない。何故なら先進諸国において成功した新製品・新技術が、疲弊した1950年代前半の日本経済において当然に受容される客観条件は無かったからである。

いずれにせよ、先進海外技術の選択的・積極的導入と消化、新鋭合理化投資の推進、大規模設備投資の展開と量産体制の実現、借入金依存型の急速な資金調達等々の企業成長の方向は、以上の様な経路を通して、多くの大企業の成長戦略となった。さらに耐久消費財—消費財産業においては、量産体制を補完する量販体制の構築が、時に系列販売網の形成を基軸にしながら推進されていった。——なお系列販売網を一旦形成するとすると、企業は他企業との競争の中でそれを維持するために、製品のフルライン化を行なわざるをえない。しかも、フルライン化は時に製品差別化と現実には区別しがたい形で展開される。こうして日本の市場においては、成長期にフルライン化—製品の差別化が系列販売網との関連で生まれた。

それはともあれ、上の様な企業成長戦略は、半ば意図せずして、高度成長志向戦略となった。そして<投資が投資を呼ぶ>という設備投資ブームが生まれ、個々の企業が予想もしなかった様な、泉の様に<つきることなく生まれる>国内需要の拡大が、それを支えた。

しかも終身雇用—年功序列といった労務・人事慣行は、企業の高度成長を前提にする時、その効果をより十二分に発揮する。例えば年功的昇進・昇給の可能性は、企業規模の拡大によって、より多くの従業員に与えられる。その意味において、この労務・人事慣行は、企業の高度成長を内的に刺激する酵母となった。

官僚による重化学工業育成・強化への間接的誘導と可能な限りの自由化の引きのばし、低金利政策の長期的保持、優秀で豊富な若年労働力の継続的な供給などが、企業の高度成長の外枠を形成したとすれば、前述した製品／市場戦略—高度成長戦略と終身雇用・

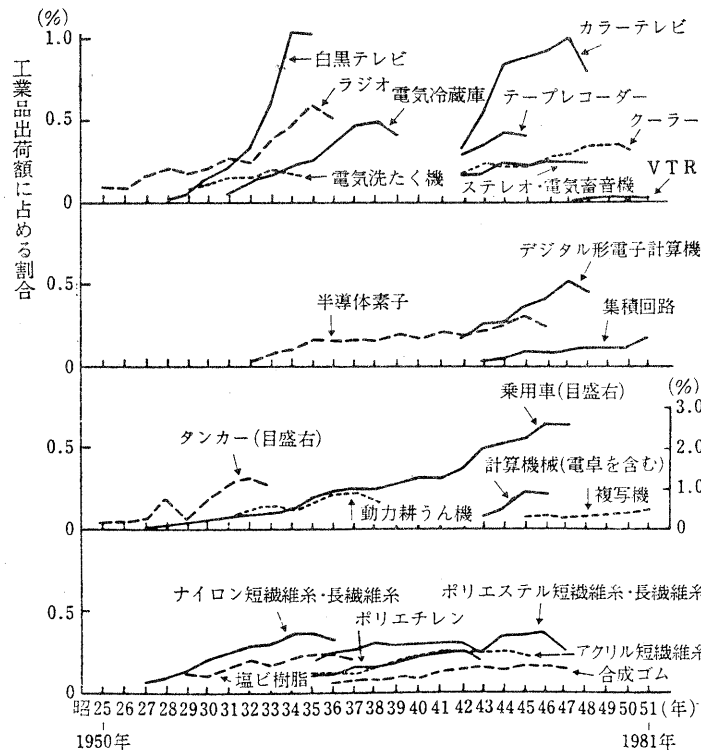
年功序列を基軸とした労務・人事戦略は、企業の高度成長を担う主体的要因として機能した。

一旦、このような形で両者の相互補強の関係をもった経営様式が企業間競争を媒介にして確立されてくるならば、外的条件が許容する限り、その基本的パターンを大きく変容させる内発的要因は存在しようがない。むしろその持続的拡大と精緻化がそのとるべき基本道程となろう。さらに<貿易自由化><資本自由化>の危機意識が、それに拍車をかけることになる。

こうして1960年代から1970年代にかけて、より正確に言えば、1965年不況を例外としてほぼ1973年のオイルショック以降の深刻な景気後退まで、日本企業の基本的成長戦略は、すでに指摘した軌道の上を歩みつづけたということができる。

第1図は、それぞれの主要産業において、主力製品がいかに急速に生産規模—売上規模を実現したかを示している。そして乗用車を顕著な例外とすれば、それぞれの産業の成長を索引する主力製品が、主役更代の形で次々に登場し、各産業の成長を維持するのに貢献したかをも、ある程度示している。

第1図 主要な新製品の出荷額規模の推移



(備考) 1. 通商産業省「工業統計表」により作成。
2. 最初のピークに達したところで図を打ち切っている。

出所 『経済白書』

(4) 多角化戦略

もっとも1960年代以降で、若干の重要な変化が、以上の様な基礎的戦略の上に、次第に開化していった。

第一は、多角化戦略の展開である。第二は、生産戦略の推進である。第三は、差別化マーケティング戦略の発展である。第四は、自主的研究開発活動の強化である。本章では、第一に限定して若干の説明を加えておきたい。

第1図でもある程度示されている様に、どんな製品—産業といえども開発・成長・成熟（衰退）といった何らかのライフサイクルを経験せずにはおられない。このために、各企業は、何らかの程度、製品多様化—事業多角化を展開せざるをえない。そのことは、少なからぬ耐久消費財産業においてすでに1960年代初頭ごろから経験する。そして1970年代以降それは顕著となる。

例えば、家電産業においては、1940年代のラジオにかわって主力製品となった白黒テレビが、急速な普及率の拡大と共に1960年代半ば頃に成長は急速に鈍化した。これにとって代る大型商品を欠いたまま、家電企業は、電気冷蔵庫の製造・販売に大きな力を注いだ。——この様なモーター応用機器では、日立、東芝といった、いわゆる重電メーカーが伝統的に圧倒的力を誇っていたが、松下さらに三洋など家電総合メーカーがテレビの成熟化と共に積極的な製品開発・販売を進め競争がはげしくなった。

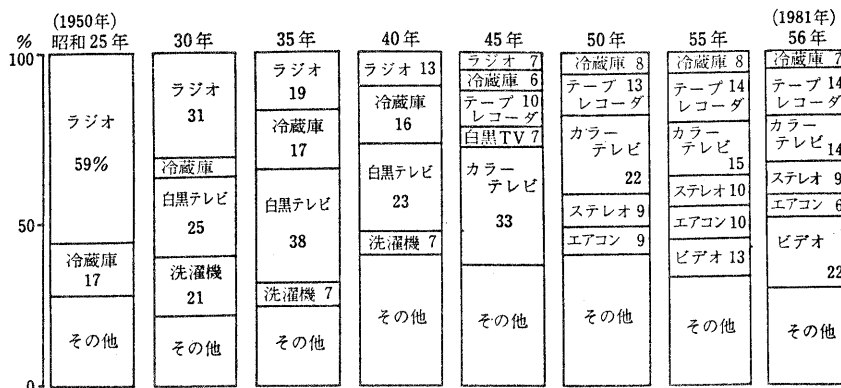
そして、それまで急成長を誇った家電産業は1960年代後半に入ると、各主要製品の普及率の飽和化、成長率の鈍化、深刻な景気後退を経験するにいたった。これを克服する形で、大型商品—カラーテレビが登場し、1960年代後半の家電産業の高度成長の担い手となった。

さらに1970年代前半の成熟期には、ルームクーラーがこれを部分的に補ない、80年代にはVTRの登場が、成長を新たに牽引することになる。こういった状況を端的に示しているのが、第2図である。それは主要家電製品が、家庭電気・電子機器に占める構成比率の変化を明示的に示している。

そして、より強力な系列販売網をもつ企業ほど、市場のこのような変化に対応して、製品多角化を推進していかざるをえなかった。

家電産業ほど典型的ではないにしても、ほぼ同じような動きが、他の諸産業にもみられたことを、前掲第1図は示唆している。

第2図 家電主要製品貢献度の変化—家庭電気・電子機器に占める割合



(注) 通産省「生産動態統計」に基づき作成。

例えば繊維（素材）産業では、綿紡、化繊にかわって合繊としてのナイロンが1950年代後半成長期に入るが、1960年代前半には成熟期に達し、ポリエステル繊維がこれにとって変わる。＜夢の繊維＞といわれたポリエステル繊維は、かなり息の長い動きを示してきた。この間、化繊企業の合繊企業への実質的変身、綿紡績企業の合繊部門への本格的進出が、1960年代後半まで、さみだれ的に続いた。しかし開発途上国の追い上げなどの中に1970年代前半以降、合繊企業を中心に、脱繊維—合成樹脂・医療機器などへの進出・拡大、さらに高分子化学全般への脱皮が志向されている。また炭素繊維など、差別化も活発である。

また電気溶接の徹底、艤装工程の進化、超大型タンカーの開発等々において、著しい国際競争力を誇った造船部門も、65年不況を契機に、陸上機械部門への本格的進出を行なうにいたった。そしてこの造船部門においても、いわゆる中進国の急追が厳しい。

徹底的な設備の大型化の推進、酸素上吹き転炉の大幅な導入による製鋼部門の合理化、大型ストリップミルの大々的な導入と圧延部門の能力拡大、連铸設備の競争的導入、大型専用船による鉄鉱石・石炭輸入と鋼材輸出に基づく輸送単価の切下げ等々によって、強力な国際競争を実現した鉄鋼業もまた、75年不況を契機に、エンジニアリング部門の本格的展開をはかっている。

第三章 戦後日本企業における経営目的・ 経営戦略・経営組織の特徴

第二章において、戦後日本企業の動的成長を、製品／市場戦略ならびに労務・人事戦略の具体的な展開と関連づけて考察してみた。

本章では、こういった具体的な動きを念頭においた上で、戦後日本経営の特徴を、経営目的・経営戦略・経営組織の三点において、より一般化したレベルで抽出してみることとしたい。

(1) 経営目的と企業構成員——専門経営層

戦後日本の企業も当然に利潤の獲得を志向した。しかしそれ以外にも市場占有率、企業（資産あるいは売上高）成長率、従業員の雇用と生活保障、優れた国際競争力の実現等々、多面的な目的を追求してきたといえよう。

そしてある程度、当然に、企業の経営目的は、企業構成員の企業への参加動機と全く無関係に、彼らに超越的に与えられるものではない。

この意味において経営目的の設定と実現に対し影響を与える利害集団（interest group）の中では、戦後、株主の影響力は相対的に低下したとみなざるをえない。財閥解体と持株集中排除を通して、株式は広範に市場に放出され、多数の個人株主が生まれた。しかしその後、同系企業間の、いわゆる株式持合いなどが進み、機関株主が増大した。しかしこの機関株主は、それ自体が他の機関——法人により株式を所有されていることもあって株式を保有している企業の経営に積極的な批判を加えることは少なかった。他社並みの配当を維持することは、証券市場において資金調達をなしうる為に必要であったが、それ以上に株主への積極的配慮をする必要は通常無かった。

このことは、米国および英国などのように、証券市場において配当率が低いと株価が低く、乗取り（take-over bid）に出合うというリスクが、少なくとも今日まで極めて低い企業風土が一つの原因であろう。——そして機関株主の持株比率の増大と株式持合いは、乗取り防止の相互保険機構として作動してきた。

第二に前述した財閥解体・財閥当主の公職追放と株式放出によって（大）資本家は株主総会において少数派の発言権さえ保持できなくなった。米国大企業において数十年かかって実現された所有と経営の分離は、日本においては一挙的にかつ、よりドラスライ

ックに実現した。(第4表)そしてそれは、少なくとも二度と逆転することは無かった。

——前述の機関株主の登場は、むしろそれを補強した。

第4表 日本最大200社の支配形態

	昭和11年		昭和31年	
	社	%		%
完全所有支配	12	6.0	0	0
過半数支配	13	6.5	4	2.0
少数派支配	93	46.5	64	32.0
経営社支配	82	41.9	132	66.0
合計	200	100	200	100

(出所) 三戸公「わが国企業にける所有と支配」「組織科学」3巻3号1969年

第三に、商法改正により株主総会の日常的執行に関する権限縮小が、株主総会の有名無実化を追認すると共に一層それを促進した。そしてこれにかわって権限が強化された取締役会においては、経営についての専門的知識・判断力・経験を評価されて取締役に選任される、いわゆる専門経営者が圧倒的多数となった。株主は、企業経営について日常的に発言する場も失なったのである。

第5表 日本企業の取締役の選任理由——日本 1960年

	主要株主	金融期間表	政府代表	労働者代表	株主代表	販売先代表	仕入れ先代表	製利害関係	企業全般に關する知識	業務判断力	部下の統率	労働専門に關する知識	技術専門に關する知識	渉外に關する専門的知識	販売専門に關する知識	財・術顧問・法律顧問・販売技	無回答	全体(%)
全体	5.7	2.3	0.3	0.0	3.7	1.1	0.3	0.3	37.4	11.4	1.4	2.4	16.0	0.8	8.5	1.3	7.1	100.0
総資産200億以上	1.6	1.1	—	—	2.3	0.2	0.4	0.1	43.5	12.8	1.9	2.3	15.4	0.9	8.7	1.1	7.5	100.0
100~200億	4.2	2.7	1.3	—	3.3	0.4	—	1.0	42.1	11.9	0.2	2.1	17.1	0.6	6.3	0.8	5.9	100.0
5~100億	8.8	3.1	—	—	5.3	1.9	0.4	—	30.1	10.8	1.7	2.7	14.8	1.0	10.5	1.5	7.3	100.0
5億以下	17.4	3.1	—	0.4	5.4	3.1	—	0.4	23.1	6.3	0.4	2.2	17.4	0.4	9.4	2.1	8.9	100.0

(出所) 宮下、諸井、大沢、岡本、「わが国企業における経営意思決定の実体(1)」1960年

第一章でみたような日本企業をめぐる基礎的条件の大きな変貌、第二章でみたような産業構造の転換、技術革新の進行、厳しい企業間競争の展開、等々は、企業が存続、成長していくために、高い経営能力を要求した。1940年代後半、財閥当主、先輩経営者の

公職追放によって、殆んど経営の経験を持たずに突然、経営責任を担った若い経営テクノクラート達は、激動の中で急速に経営の経験を積みながら経営能力を成長させた。——公職追放が解除された後、経営の第一線に戻った人達が例外的な存在であったことで傍証されているように、戦後状況の中で必要とされる経営能力はより高次なものとなった。また第二章でみたような製品／市場戦略を先行的に推進した企業の中には、自社の大量の株式をもつ創業者的企業家として活躍した人もいたが、彼らの大部分は資本家の資格においてよりも、その専門的経営能力の故にリーダシップをふるい続けた。そして彼らの経営の成功による急速な企業の成長は、彼らの株式保有比率をいちじるしく低下させ、株式保有によって企業を支配することを不可能にした。

このようにして、日本の戦後の大企業において、専門経営者支配が実現した。

しかもこの専門経営者の行動は、米国のそれとは必ずしも同じではない。後者のそれは、資本家の行動と全く同じではないとはいえ、前述した証券市場における乗取りのリスクの存在、彼ら自身に与えられる株式選択購買制、利潤にリンクする高額賞与のインセンティブ等々が働らくことによって、資本家擬似的行動あるいは株主代理人的行動を表出することが少なくない。これに対し、日本の大企業の専門経営者には、以上の様な制約あるいは誘因は、それほど強く存在しない。

しかも彼らの大部分は、10年前はその企業の平取締役、20年前は部長ないし課長といった地位にあった人達であり、同一企業の中で内部昇進した人たちである。この意味において彼らは先輩従業員の意識を、主観的にはあれ、保有しつづける。しかも彼らが経営者としての行動を的確に行ない、その地位を維持するのに最も頼りになるのは、優れた部下による支持である。そして経営者が後継者を主として内部から選ぶという選出システムにおいては、従業員の暗黙の支持が存在すること、少なくとも不支持が強く存在しないことが必要となる。

こういった状況において、専門経営者が、従業員の雇用保障、生活水準の上昇を、経営目的の中で重視するようになるのは、論理的帰結ともいうことができる。

勿論専門経営者といえども、利潤の必要性を軽視しているわけではない。前述の他社並みの配当、企業の再投資に必要な留保利益は確保しなければならない。しかしそれは、利潤最大化というよりは最低必要利潤といった形の経営目的函数の制約要因として機能してきたと考えた方が、戦後日本企業の行動を説明するのに適切ではないか、と考えら

れる。そしていわゆる多数目的論の分析モデルとしての限界を考え、包括的に整理すれば、日本企業の経営目的は、第一次近似としては受容可能な最低利潤の制約の下での売上高最大化ないし成長率最大化を志向するものであったといえよう。なお若干視角をかえて、それを長期利潤最大化を表現してもよいかもしれない。

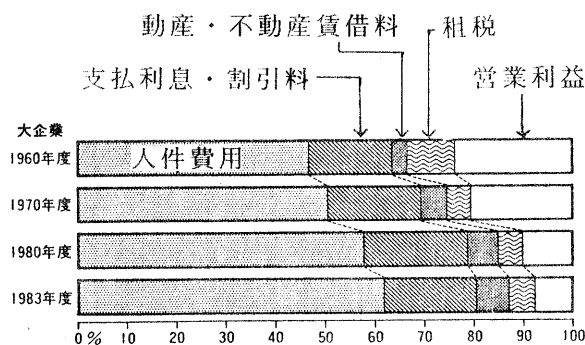
このような包括的目標は、専門経営者の動機（俸給、社会的威信・地位）と結びつく可能性が高く*、さらに前記の複數目的とかなりの程度整合的であり、また戦後の企業環境に対してかなり大まかにではあれ、適合的であったといえよう。

但しそれは、今日、貿易摩擦を呼びおこす日本の企業行動の源泉とみなされつつある。この意味において、上記の様な脈絡の下に形成・追求されてきた日本企業の経営目的は、重大な岐路にあるのかもしれない。

* Morris, R., The Economic Theory of the Managerial Capitalism, 1964

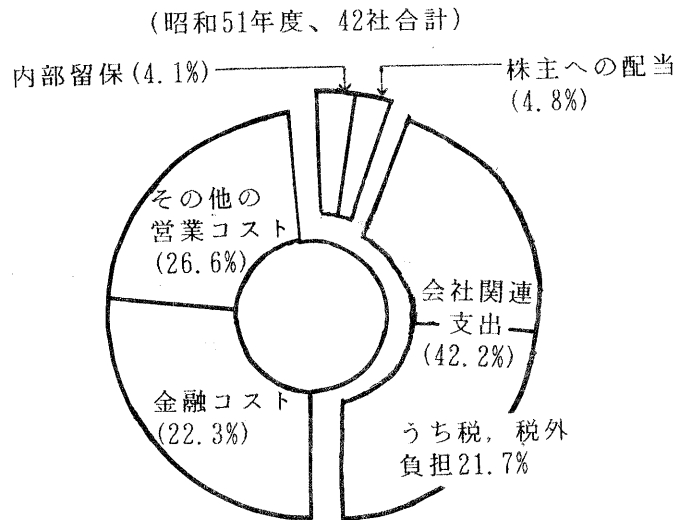
なお第3図、第4図は、上記の様な経営目的の志向を誠に間接的かつ部分的にではあるが表明している。

第3図 法人企業の付加価値構成の推移



(出所) 法人企業統計

第4図 大企業粗付加価値のコスト別分類



(注) 社会関連支出；公害安全対策、消費者サービス、従業員などに関する経費、その他（寄付金）

その他の営業コスト；人件費、減価償却費、賃借料、特許料

(出所) 1977年5月通商産業省調査

(2) 経営戦略

経営戦略には、三つの戦略タイプが含まれと考える。第一の企業戦略 (corporate strategy) は、第二章でみたような製品／市場戦略を核とした事業領域の設定、新規事業への進出・既存事業の撤退を含む複数事業ポートフォリオの点検、それに対応した経営資源の重点配分をとりあげる——なお企業集団化戦略、国際化戦略もこれに含めて考えてもよい。第二の事業戦略 (business strategy) は、個々の事業の競争優位 (competitive advantage) をとりあげ、コスト優位か差別化優位、あるいは両者の何らかの組合せの実現を個々の事業について志向する。第三の機能別戦略 (functional strategy) は、財務・人事労務・生産・研究開発・マーケティングなど機能別分野ごとの有効性の増大を既成の考え方・慣行にこだわらずに抜本的に構想する。

日本企業の経営戦略は、企業戦略について言えば、おおむね R. P. Rumelt* のいう本業 dominant business 中心であった。それは、多くの企業においてほぼ1960年代前半までに確立されたものであり、その成長にその後の企業成長の多くは依存した。勿論本業の成長率が鈍化した産業において、さらにそのことが各産業において顕著となった1970年代において、多くの企業は本業以外の分野への多角化を志向してきた。しかしその少な

らぬものは、本業と市場・技術などの点において関連性の強い分野に出ていく本業集約型ないし拡散型、せいぜい関連事業型が多かった。(第6表)このことは、本業中心に形成・蓄積された経営資源を有効に活用する方向への多角化が優先されたことを意味し、この限りにおいてはシナジー効果を享受することができた。

* P. Rumelt, Strategy, Structure and Economic Performance, 1974. この場合、専業型 (single business) とは、単一事業の売上高が企業全体の売上高の95%以上を占める場合、本業型 (bominant business) とは、ある程度多角化しているが、売上高の70%以上を最大単一事業で占めている場合、関連事業型 (related business) とは、極立った単一事業がなく、かなり多角化が行なわれているが、技術や市場などの点で相互に関連のある、いくつかの事業の売上高合計が70%以上を占める場合、非関連事業型 (unrelated business) は、極立った単一事業もなく、関連事業も70%未満で、かつ主要事業と新規事業との関連性がない場合をさす。

第6表 6カ国の非金融企業における経営戦略と組織構造 (1950~70年)

国	年	企業数	企業戦略分布 (%)			
			事業型	本業型	関連事業型	非関連事業型
日本	1958	117	26	34	31	9
	1963	118	25	32	36	8
アメリカ	1949	189	34	35	27	3
	1969	183	6	29	45	19
イギリス	1950	92	34	40	24	2
	1970	100	6	34	54	6
フランス	1950	100	42	21	33	4
	1970	100	16	32	42	10
西ドイツ	1950	99	34	26	32	7
	1970	100	22	22	38	18
イタリア	1950	84	30	24	43	4
	1970	100	10	33	52	5

出所：日本 吉原他「日本企業の多角化戦略」
 アメリカ Rumelt, R. P., Strategy, Structure and Economic Performance, 1974
 イギリス Channon, D. E., The Strategy and Structure of British Enterprise, 1973
 フランス Dayas, G. P., The Strategy and Structure of French Industrial Enterprise, 1972
 西ドイツ Thanheiger, H., The Strategy and Structure of German Industrial Enterprise, 1972
 イタリア Pavan, R. T., The Strategy and Structure of Italian Enterprise, 1972

しかし多くの産業が成熟後期に達した1970年代後半から1980年代に入ると、より積極的な多角化——非関連事業多角化への志向が始まった。しかしその多くは、今後の課題である。

日本企業の多角化、少なくとも大部分の大企業の多角化は、主として、後述するような企業内部での経営資源の進化的開発、研究開発、新現事業開発によって推進される傾

向が強い。これに対し異種事業を行なっている他企業を買収して、一挙的に新現事業に進出することは、むしろ少ない。

これは、一つには、後述する経営組織の同質性保持の要求が、その基礎に働らいている結果とみることができる。また他企業買収について一般に否定的な性向が、日本の企業風土にあることも一因であろう。

こういった状況の中で、今日、少なからぬ企業が異種事業分野への進出にあたって、その分野の専門家を他社から、年功的人事慣行をかなり無視した高い処遇で引抜くというケースがめだってきている。

事業撤退について言えば、米国企業と違って、日本の大企業は、いわゆるポートフォリオマネジメントでいう負け犬事業（市場占有率も事業成長率も低い事業）でも早期に撤退することをあまりしない。というのは、個々の事業は、あきらかに資本投下単位であり、損益の単位であるが、同時にその事業に長年とりくんでいる人々が抛るべき基盤でもあるからである。従って最高経営者いえども短期の事業性判断によって当該事業に携わる成員の意向・やる気を無視して撤退することは仲々行わない。そこには、組織成員一般の動機づけに与える影響も考慮されている。

従って日本の企業は、相対的短期に事業構造の転換を行なう能力を十分に保有しないし、またそのような変化を好まない。事業構造の転換と大幅な多角化は、むしろ長期にわたる継続的なトップリーダーシップの下において始めて可能となる。そこには、社長が変わっても維持される戦略方向の堅持が必要であり、日本の少なからぬ企業が、戦略のグランドデザインをヴィジョンの形で提示する理由がそこにある。そしてこのような継続的な事業転換は、上述した意味においてのシナジー効果の発揮というメリットがあり、いわば手固い転換である。ただし企業環境の構造変化が短期にドラスティックにおこってきた時には、企業環境と企業行動との間には、かなりのミスマッチが相当期間続く。

企業戦略——多角化戦略の中にとりこまれていった事業の具体的内容を概観してみれば、総じて、日本の企業は高度成長期には、同一ないし隣接の産業に属する欧米とりわけ米国系企業の企業戦略をウォッチし、一定のタイムラグをもってそれに追随する傾向があった。ただ誤解を恐れずにあえていえば、こういった中で高度技術キャッチアップの選好が短期の事業採算性を超えて、程度の差はあれ、働らいたといえよう。——その

背後には国際競争力培養の暗黙の合意が働いていた。

もっとも企業の集団化については、少なからぬ日本企業、とりわけ電機、自動車、機械などの産業における企業は、企業集団の形成・維持において、独自の成果をあげた。本社を中心として子会社、孫会社、さらに下請会社を含めた企業集団は、本社の本業を基軸にした企業集団の総合力の形成に寄与した。そればかりでなく新規事業の展開を別会社で行なうということをも可能にし、本社における制約を部分的に克服する可能性も与えた。

事業戦略の点では、次の事を指摘するにとどめたい。概して言えば、日本の企業は、既に述べたような本業中心の、少数の事業に携わっており、このため本社のTop Managementが個々の事業戦略に、大幅に事実上介入することが多かった。そして個々の事業の個別特性に応じた事業戦略の形成・展開は、総じていえば、1970年代前半までは、少なかった。すなわち事業戦略は、概していえば、規模の経済の実現、コスト削減努力の徹底、それを基礎にした市場占有率の拡大に焦点がおかれた。しかし70年代後半以降、多くの産業が成熟化するにいたり、事業戦略は、市場のセグメンテーションの進行、顧客ニーズの多様化に対応して、差別化をどのように進めるかという点に重点が移動している。これは、不可避にマーケティング戦略重視と結びついていくが、消費財、少数の耐久消費財をのぞいて多くの企業はまだ十分な学習成果のストックを保有していない。この意味において、どのように適切な差別化戦略を形成・展開していくかが、その課題となっている。

機能戦略の面では、日本の企業は、自らのおかれた企業環境とのかかわりにおいて、あるべき方向を模索し、かなり独自の効果をあげてきたといえよう。

財務戦略においては、徹底した金融関係借入れ戦略が高度成長期に一般化した。戦前日本の大企業の資本構成は、概ね、自己資本7ないし6他人資本3ないし4という構成であった。しかし戦後の低い内部蓄積・株式市場の未成熟という状態の中で、企業は金融機関よりの借入れを中心とした設備投資を推進した。それは、現行税制を前提にした時、資金コストの低い資金調達方法であったが、自己資本3ないし2、他人資本7ないし8といった資本構成は、健全な財務体質についての戦前の既成概念を大きく打ち破るものであった。しかも70年代後半以降、成熟期に達すると多くの企業は、金融機関からの借入れをコントロールし、株式市場による時価発行を中心とした低資金コストの資金

調達を進めて資本構成の是正をも行ない、さらには海外市場での資金調達を進めた。それは、資金市場の動きを前提にした最低資金コストの実現を一貫してめざした財務戦略の展開を示している。そこには、既成の所有者的観点、所有者がコントロールしうる資本調達の範囲とタイプへの選好から、相対的に自由な経営テクノクラートによる資金調達戦略がみられる。

労務・人事戦略については、すでに触れたので省略する。

研究開発については、時間の制約上、従来、基礎研究がらみよりも、応用研究とりわけ開発研究に志向する傾向が強かったことを指摘しておこう。この点ハイテクノロジー関連において、より基礎的な研究が各企業において対象をしばって重視されつつある。

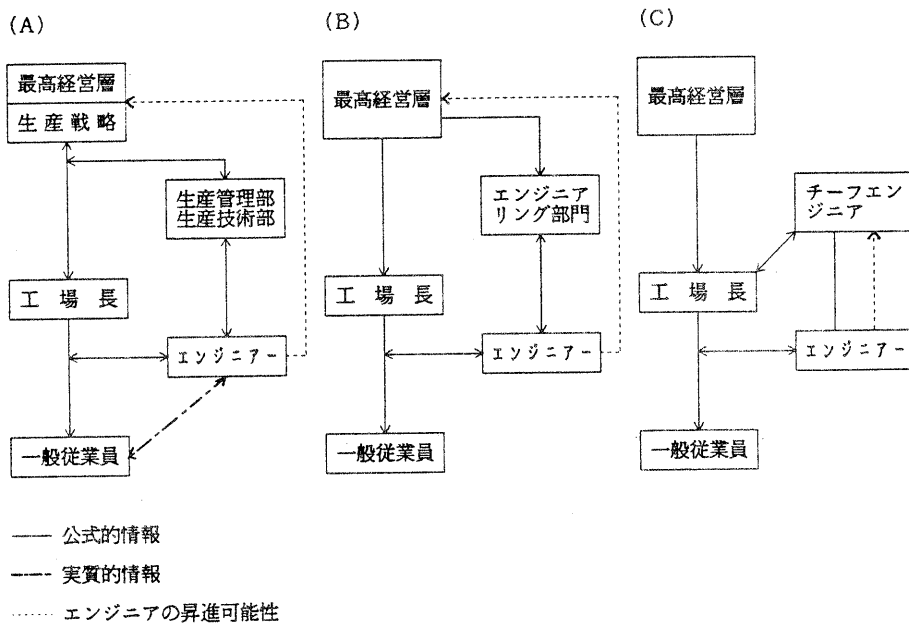
生産戦略についていえば、どのような製品をつくるべきかの製品戦略については、研究開発とも関連するが、かなりの程度技術導入に依存し、その上に立ってより高付価値製品、より高機能製品の開発・生産に優位性を見出そうとした。しかしそれ以上に、いかに同種製品をより効果的に生産するか、といった工程戦略ないし生産技術戦略において優れた成果を実現した。とりわけハード工程技術以上に、ソフト工程技術すなわち徹底的な原料事前選別・処理、高度な生産計画・操業度調整、品質管理・在庫管理、省資源管理など広義の意味での生産管理技術において、卓越した成果をあげた。

ただこのような結実は、次の様な組織状況が形成されるにつれて、徐々に、しかし確実に出来上がってきたのである。

すなわち、多能工的相互重複職務からなる準自律的ブルーカラー職場集団の特質、それと準フォーマルの「自主的」QCサークル活動との相互フィードバックをともなう連動、そこから生まれる疑問・批判・提案、大卒技術者の生産現場への積極的参画・観察とブルーカラー集団との濃密なコミュニケーション、そして彼らによるより客観的な問題認識と提案、生産管理部・生産システム部・生産技術研究所などによる、それらの組織的解決、そして生産担当トップによる戦略的提言といった組織的経路である。

とくに、エンジニアの組織的位置——公式的・実質的位置が、戦略的な役割を果たしている。誤解を恐れずにあえて図示すれば恐らく日本企業のそれは、(A)であり、米国のそれは、(B)に、英国のそれは(C)に当る。

第5図



そして1960年代後半から1970年代後半にかけて、多くの主要産業は、次々に成熟期に達した。日本の企業が今日発揮している国際競争力は、アバナシー仮説*、すなわち成長期には、新製品開発を中心とするプロダクトイノベーションが決定的な役割を果すのに対し、成熟期には当該製品をいかに効率的につくるかといった生産技術の革新＝プロセスイノベーションが基軸となるといった主張を一見裏づけている。

しかしアバナシーの指摘するプロセスイノベーションは、生産技術・設備を中心としている。これに対し、日本の企業は、確かに国際的に優れたハード技術を徹底的に導入した。しかしそこには、とくに独自の技術成果はそれほど大きくはない。

これに対し日本企業が創始したのは、ソフトプロセス技術ともいべきものであり、生産戦略の形成につながる組織的経路の構築もそれには含まれよう。

この意味においては、1970年代以降、日本企業の国際競争力の漸進的増大が示しているものを基盤にして、「成熟後期にはソフトプロセスイノベーションが企業の競争力を規定する」といった仮説的命題を提出することができよう。

* Abernathy, W. J., The Productivity Dilenma, 1978.

そしてこのようなイノベーションの性格は、個人的能力に依存するより、正に組織的能力に由来するという意味において、組織による革新ということができる。意図せざる結果とはいえ、日本企業における相対的に階層性の低い企業内組織状況、相対的に小さい企業内所得格差、現状変革的アイデアを生む確率の大きい若年層の間は余り差をつけない「修正された」年功制は、この様なイノベーションに適合的な組織的装置として客観的には作動してきた。

(3) 経営組織

米国企業において、経営組織は、機能合理的な個々の職務、権限の複合的編成体系を基軸に組織化され、運営されている。しかし、日本の企業の場合経営組織は、部・課の組織単位を役割分化の基礎単位とした協働体系である。すなわち米国で最終的組織単位が、個々の職務＝職位であるのに対し、日本の企業の場合には、何らかの組織単位である。権限・責任は、この単位ごとに包括的に規定され、慣行的に組織内部で承認されている。従って、権限、責任についてのあいまい性は、日本の経営組織の方が強い。従って、個人的能力の違いによって、同じ職位の担当者でも、持つ権限・責任の幅がある程度変わってくる。この意味において第一義的には、経営組織は、役割分化の協働体系であるが、人材配置もそれと結びつけて、組織的協働の仕組みが構想されている。

このような経営組織において中枢をなしてきたのはライン部門であり、そのマネージャーである。機能別部門組織をとっている場合それは、製造・販売・経理等の諸部門である。（経理はライン業務とスタッフ業務の両者を担当）。

そして、ライン管理者さらにトップの経営・管理活動の量的、質的拡大に対応して、スタッフ部門が形成された。戦前から人事・労務部門は存在していたし、経理部門も存在した。そして、総務部門が包括的なスタッフ・サービス部門として存在していた。戦後、機能分化が進むにつれて、総務部門や経理部門が分解し、企画部、財務部、管理部といった形をとったり、人事・労務部から教育部、能力開発室など分かれてきた。そして、研究開発部門が、大きな組織的位置を占めるようになった。

こういった組織を組織図でみる限り、米国企業と殆ど違くない。

経営の多角化に対応して事業部制も、第7表でみられるように、1960年代以降次第に採用されてきた。

しかし、組織の行動様式をみると必ずしも十分同じではない。冒頭で述べたように、

行動単位は、個々の職務＝職位＝個人というよりも、課・部といった組織単位であり、それが責任・権限の単位であるばかりでなく、業務評価単位であり、オンザジョブの教育・訓練の単位でもある。とくに最後の点は重要である。

第7表 事業部制の採用年代

(単位：%)

項目	事業部制採用の年代						
	昭和20年代前	昭和20年代		昭和30年代		昭和40年代	不明
		20年～24年	25年～29年	30年～34年	35年～39年		
従業員規模別							
300人未満(7社)	0.0	0.0	0.0	0.0	42.9	42.9	14.3
300人以上～1,000人未満(34社)	2.9	8.8	2.9	0.0	26.5	38.2	20.6
1,000人以上～5,000人未満(51社)	2.0	2.0	0.0	7.8	29.4	39.2	19.6
5,000人以上(20社)	0.0	0.0	15.0	20.0	40.0	10.0	15.0
計(112社)	1.8	3.6	3.6	7.1	31.3	33.9	18.6

東京商工会議所。1969年11月

第8表 現在採用されている経営組織の形態

	合計	
	(社)	(%)
以前から一貫して機能部門別組織	191	47.6
現在機能部門別組織であるが事業部制組織の採用を検討中	8	2.0
事業部制組織を採用したが機能部門別組織に復帰	32	8.0
事業部制組織継続	75	18.5
事業部制組織を一旦廃止し、再び事業部制組織に復帰	8	2.0
機能部門別組織と事業部制組織の混合型	89	21.8
回答会社数	403	100
無回答	12	
合計	415	

関西生産性本部。1980年。

すなわち大企業は、新規学卒を採用の基軸にし、採用後、数ヵ月ないし数週の入職教育後、各組織単位に配置する。

大卒技術系の場合には、大学での教育経歴に応じて、その専門性を生かす形で、研究所あるいは工場などに配置し、専門性に沿ったオンザジョブトレーニングを研究者、工場技術者に与え、時にプロジェクト開発に当たらせる。彼らの採用・配置・教育は、専門経歴を基軸にして展開される。漸次、複合的専門領域をもつことを期待されることはあっても、個人個人の専門性が尊重されている。但し、この場合でも企業特有の生産ノウハウ、研究ノウハウは、時間の経過とともに蓄積されていく。それは、企業内公共財的なもので、共同の研究開発活動、生産活動の中で共有されるものである。とりわけ、日本の企業の場合のように、必ずしもマニュアル化が進んでいない、あるいは進めようとならない状況の中では、それは、個々の技術者の心身に蓄積されていく。その中には、研究開発・生産技術に対する評価・重みづけといった価値的要素さえも含まれる。そして研究開発管理—生産管理のレベルになると、そういった要素が一層強くなる。一見、企業横断的な自然科学的技術の世界に属するにもかかわらず、個々の企業の研究開発・生産管理のくせ、強味・弱味が生まれ、相対的に異なる企業の技術力が生まれる。

他方、大卒事務系は、大学での教育経歴に無関係に、本人希望と若干の適性判断をベースに、しかし総じてかなり恣意的に、それぞれの機能別分野・部門に配属され、そこで素人として、先輩＝係長・主任クラスからオンザジョブの機能別教育を受ける。若干の「不適格者」を別にすれば、大多数の新卒は、このようにして配属された職場ごとに、機能別の専門家—人事屋・経理屋・営業畑（時に海外営業畑）等の卵として教育される。そして、年数の経過と共に判断要素の多い業務へ移動し、マスターしていく。分野によって差はあるものの、5～6年ないし7～8年で、ほぼそれぞれの分野のエキスパートとなる。この頃、係長あるいは主任のポストが与えられる。そしてこれ以降、この機能別分野の枠内で、事業場を移動しながら昇進していく。多くの場合、部長クラスまでこのような上向移動を行うのが、1970年代ぐらいまで、ほぼ共通に見られる状況であった。

第8表にみられるように、日本の経営組織の過半数は依然として、機能別部門組織である。この点は、アメリカの大企業と対象的である。（アメリカでは500の非金融大企業において、1968年で98%が事業部制）。

この点は、前節でみたような多角化の実態とも照応しているが、いずれにせよ、日本の経営組織においては、機能別職場集団の行動、あるいはその連繋がめだっている。そして本業中心の経営戦略を担う形で、このような機能別部門が行動してきた。が、高度成長期における少品種大量生産・大量販売システムの形成と発展は、本社組織における生産・営業（管理）部門を、急速に増大させていった。それは量的に拡大するとともに、生産戦略、マーケティング戦略の進化とともに機能分化を進めることによってそれ自体質的に多様化した。これを助けるスタッフ部門も企画、管理、財務、人事労務、研究開発等々、多様に分化した。そして機能別部門の上に、最高経営層が組織化され、常務会を形成する。それは機能別担当役員が、全社的に相互調整を行なう場であり、機能別戦略相互確認の場ともなった。そして、これを助ける企画・管理スタッフもまた拡大した。

前節で見た、日本企業における機能戦略の優れた成果は、このような機能別部門組織に、さらにそれを開発の場とした機能别人材育成に支えられていたのである。

この意味において、経営戦略は、二重に、経営組織の性格に規定されている。——米国企業を前提にして提出したA. チャンドラーのいう組織（構造）は、戦略に従う* という命題は、必ずしも日本企業の実態でみる限り正しくない。但しこの場合には、組織の意義・役割は、構造を超えたものとして捉える必要がある。——米国の企業において組織成員の行動は、組織構造と各職位の職務分掌規程・権限規程によって相当程度制御できる。しかし日本企業の成員行動は、より多くの変数により影響を受けている。

* A. D. Chandler, Strategy and Structure, 1962

(4) 戦後日本経営の一つの含意——結びにかえて

以上の様にして高度成長期以降日本の企業においては、経営戦略と経営組織との連動を軸にして、さらに言えば、企業特殊な経営資源、とりわけ人材とノウハウの開発を媒介にした、経営戦略と経営組織との活潑な相互フィードバック、それを基軸にして、経営・管理を展開し、企業行動を推進してきた。

しかしそれは、一つには経営戦略面における相対的な不確実性の吸収（技術導入と企業戦略面での先行欧米企業への追随による吸収）を前提としていた——勿論日本企業の経営にとって不確実性が無かったなどと言っているわけではない。今一つには階層間の重複的な役割遂行と、相当程度の曖昧性——弾力性を内包する経営組織による不確実性吸収能力を前提にしていた。

かってH. A. サイモンは、経営における意思決定を、非定型的意思決定と定型的意思決定とに分類したことがある。それは、元々理論的な概念ではあり、この分類を直ちに組織階層に一对一に対応するようにあてはめることは十分警戒しなければならない。しかし最高経営の意思決定に非定型的意思決定が多く、階層を下りるにつれて、定型的意思決定が増大すると考えることは、それほど非現実的なことではない。米国の経営組織における階層的分業は、恐らく、第一次近似として、この様な形をとっているものとして理解することができよう。これに対し、日本の経営組織は階層的分業を持ちつつも、上記の前提条件の下に、多くの成員が、程々に、準非定型的、あるいは準定型的意思決定を切れ目なく連続的にだぶらせながら担当するといった組織状況をかなりの程度作り出してきたといえよう。——とりわけ高度成長後期においてそうであったと考えられる。

それは、組織内部において、相対的に同質の意思決定を多数の成員が共有する点において、協働の実質を高める一方、決定までの内部調整コストを高くする相対的に冗長さの高い方式である。

またそれは、多くの関係者の参加と情報共有、さらに多発的相互フィードバックによって多数の小規模な革新を増分的に (incrementally) 継続的に行ない、その累積的結果として大きな果実を生み出すのに適合している。しかし企業環境の大規模な変化に対応して、大規模な急進的革新 (radical innovation) を行なうのに適しているかはまだ定かではない。但し少数の天才にのみによっては、現代の複雑な革新は必ずしも実現されえないかもしれない。果して日本企業にみられるような経営戦略←→経営資源開発←→経営組織の経路が有効か、そうでないかが今日問われつつあるともいえる。

* H. A. Simon, The New Science of Management Decision, 1960

さらにより具体的な条件としては、高度成長期に毎年大量の新卒を定期採用した結果多数の役職待合者を各企業はかかえるに至った。そして高令化、高学歴化がこれに拍車をかけた。高令化がピークに達する1995年には、今までのテンポでは部長相当者32万7千人となるが、現実には25万4千人しかならず、課長になれない者25万4千人、係長になれない者24万4千人になるという推定がある。(従業員1,000人以上の大企業1,700社についての労働省調査)。

企業は、このようなポスト不足に対して、役職と資格の分離、専門職制度の採用など

を試みてきた。しかし、その実効性が十分あるとは思えない。そしてポスト不足は、定年延長とあいまって、今後一層深刻となる。

ピラミッド型の大規模の経営組織は、終身雇用慣行と地位への昇進欲求をほどほどに満足させてくれる主観的希望があって、始めて一体化への対象となりうるし、日本の多くの企業で理念的に語られる「和」形成の場にもなりうる。それが客観条件によって、大きく崩れようとしている時、それを維持する主体的力は急速に弱くなるかもしれない。

他方、前にみたような脱本業戦略の一般化、さらに多品種少量生産システムの増大、といった一連の異質要因の増大は、従来のような本社中心の単元的管理では果たして十分統合できるかという問題を次第に浮彫りにしている。これまで以上に事業部制、あるいは戦略的事業単位が採用されることは確かであろう。しかし、それにとどまらず、スピノフが進む可能性もある。異質の事業を、無理に本社に統合するよりも、本社機能を徹底的に限定して、数多くの分社群から構成されるという方向は、必ずしも最早、夢物語ではなくなりつつある。すでにME化、ロボット化を含めて常用生産従業員は縮小しつつあり、パートタイマー、派遣社員などの組合せによる生産部門の多様化とスリム化が進んでいる。また事務労働は、OA化とともに徐々に量的に縮小していくであろう。こうして研究開発と販売が、量的にはむしろ中心部門となっていく可能性が高い。そして全社戦略決定と全社的情報処理、そして全社採用と教育、さらに研究開発を核とした本社部門プラス事業別の分社群といった構図は、それ程遠い将来ではないかもしれない。そしてINS、VANは、そのような組織形態に対する情報処理能力を賦与する。それ自体は情報集中と分散の両面をもっているが、事業の異質性の増大、構成員の地位への要求が働らくことによって、情報処理分散の方向がより選択されるかもしれない。もっともこの場合の鍵は、第一に経営資源開発の能力がどちらかが高いということ、第二に、どのようなタイプの経営資源を内部開発で行なうかということであろう。

但し、従来の本社の一子会社といった一方的な階層組織ではなく、機能別、事業別に役割を分担するフラットな組織連合体として、人事の相互交流と終身雇用圏の形成が行われる可能性がある。そして、よりルーズな価値共有が共通人事・教育、全社戦略によって形成・維持されるかもしれない。もっともこのような方向にむかうかどうかは、客観的な条件の推移ばかりでなく、組織成員の態度変容にも依存しているようにも思われる。

さらに日本企業の国際化——多国籍化の急速な進展も、（外から）日本経営の変革を進める可能性がある。