

日本の経営の特性

中小企業は猥雑無法と言われている。といつても規則規律がありよき職場慣習があり、それなりに組織活動が行われている。ただ官公庁や大企業と比べて、中小企業には組織に縛られない「自由」があり、そこに所属する人の枠をはみ出した奔放な言動が猥雑無法の印象を与えるのだ。

民族性と文化が生み出すもの

私は五十年間中小企業に身を置いているが、最近中小企業こそ日本の会社の原点だと思ふようになってきた。

昭和二十年（一九四五）の敗戦から七十年がたつ。戦後私たちは日本流はすべてダメだと言つて伝統や文化を捨ててきた。替わつてアメリカ流をよしとし、経営学を学び、アメリカ企業のまねをしてきた。資源に恵まれた物量国家の企業経営が、石油も鉄も何もない日本という国の企業経営にそっくりあてはまるわけがない。わけがないのに盲目的に憧れ、模倣し、恭順の意を表してきた。

日本でも切つた張つたの外科手術的経営が主流になりつつある。会社を富を生み出す道具と考えるアメリカ流が定着したのである。もちろん世界で戦っていくには、諸国と歩調を合わせる必要があるが、それにしては捨て去つたものが、失つたものは大きい。私たちが捨てたものの、それは「日本の経営」である。「日本の経営」は民族性と固有の文化が培つた。

民族性とは思いやり、慎しみ、恥じらい、義理人情、誠実、正直、怒の精神などで、「一言でいえば「やさしい」であらう。固有の文化とは江戸時代以来の

勤勉、儉約、家中心の集団主義、子孫への継承、武士道精神などであらう。

アメリカなど他国の会社は契約、正義、個人主義、数字至上主義、科学、理論、クリンがバツクボーンになっている。比べれば日本の会社が世界でも珍しい異色の経営を行つてきたことがわかる。

「日本の経営」という概念は日本人が考へ出したのではない。戦後の日本の奇蹟の経済復興に目を見張つた外国人は多い。日本女性を妻とし、日本に住み、日本に帰化し、日本で死んだアメリカの経営学者ジェイムス・アベグレンは日本の会社を研究して成長の原因をつきとめ「日本の経営」という本を出した。昭和三十三年（一九五八）でまだ高度成長が始まる前だが、経営者やビジネスマンはこの本を競つて読んだ。

「日本の経営」という概念は日本人が考へ出したのではない。戦後の日本の奇蹟の経済復興に目を見張つた外国人は多い。日本女性を妻とし、日本に住み、日本に帰化し、日本で死んだアメリカの経営学者ジェイムス・アベグレンは日本の会社を研究して成長の原因をつきとめ「日本の経営」という本を出した。昭和三十三年（一九五八）でまだ高度成長が始まる前だが、経営者やビジネスマンはこの本を競つて読んだ。

「へえー。我々はこんな優れた特性を持つているんだ、凄じやないか」と思った。それが美点だと思つたこともない。

経営管理講座 316 染谷和巳

この日本らしさに誇りを持って仕事をしたい。アベグレンに啓蒙されて、日本人はアメリカ一辺倒の模倣の姿勢を反省し、日本的経営のよさを見直した。これによって日本は世界有数の経済大国になることができた。

アベグレンが提示した特性は表面的で、なぜ終身雇用、年功序列、社内労働組合が定着したのかには触れていない。こうした特性は初めに述べた民族性と文化に由来するものであり、とすれば「日本的経営」はそこまで立ち返つて考えなければならぬ。

「働いている人をひとりの人間として尊重し、一人ひとりの能力を引き出すために制度や仕組み、社内風土やコミュニケーションを工夫し、現場での工夫を奨励し、一人ひとりが当事者意識を持ち目的を考え行動する会社が「いい会社」です。」

「働いている人をひとりの人間として尊重し、一人ひとりの能力を引き出すために制度や仕組み、社内風土やコミュニケーションを工夫し、現場での工夫を奨励し、一人ひとりが当事者意識を持ち目的を考え行動する会社が「いい会社」です。」

「働いている人をひとりの人間として尊重し、一人ひとりの能力を引き出すために制度や仕組み、社内風土やコミュニケーションを工夫し、現場での工夫を奨励し、一人ひとりが当事者意識を持ち目的を考え行動する会社が「いい会社」です。」

⑩会社は人間修業の道場。以上が主な特性である。ひとつひとつが自分の会社でどうかをチェックしてみるとよい。優良企業ほどあてはまる項目が多いはずである。そして大企業よりも中小企業のほうがこの日本の経営の特性を無意識のうちに忠実に実行しているように思う。

私が中小企業が日本の会社の原点だと思ふ理由はここにある。こうした民族性と文化から発生した日本の経営は最近できたものではない。江戸時代の初期徳川家康の時代から姿を現わし、次第にはつきりした形になり、明治時代には確固たる「思想」となり、敗戦後の経済復興の大黒柱となつて偉大な働きをした。四百年の伝統を有する日本の宝なのである。

「働いている人をひとりの人間として尊重し、一人ひとりの能力を引き出すために制度や仕組み、社内風土やコミュニケーションを工夫し、現場での工夫を奨励し、一人ひとりが当事者意識を持ち目的を考え行動する会社が「いい会社」です。」

「働いている人をひとりの人間として尊重し、一人ひとりの能力を引き出すために制度や仕組み、社内風土やコミュニケーションを工夫し、現場での工夫を奨励し、一人ひとりが当事者意識を持ち目的を考え行動する会社が「いい会社」です。」

「働いている人をひとりの人間として尊重し、一人ひとりの能力を引き出すために制度や仕組み、社内風土やコミュニケーションを工夫し、現場での工夫を奨励し、一人ひとりが当事者意識を持ち目的を考え行動する会社が「いい会社」です。」

特性を弁えて行動する社員に

中小企業はいい会社、強い会社、長続きする会社を目指している。三月号「人間中心の経営」に経営者養成研修卒業生佐藤俊行が書いています。

「働いている人をひとりの人間として尊重し、一人ひとりの能力を引き出すために制度や仕組み、社内風土やコミュニケーションを工夫し、現場での工夫を奨励し、一人ひとりが当事者意識を持ち目的を考え行動する会社が「いい会社」です。」

「働いている人をひとりの人間として尊重し、一人ひとりの能力を引き出すために制度や仕組み、社内風土やコミュニケーションを工夫し、現場での工夫を奨励し、一人ひとりが当事者意識を持ち目的を考え行動する会社が「いい会社」です。」

非科学的で不合理な経営思想

社会で認められ尊敬される優良企業はみな「日本の経営」を行つてきた。巨大な世界企業となつたところも、契約や数字だけでなく、長年に渡つて日本の経営を忠実に実行してきた。その五十年間の努力が実を結んで、欧米企業と戦える強い体質を持つ会社になったのである。

「働いている人をひとりの人間として尊重し、一人ひとりの能力を引き出すために制度や仕組み、社内風土やコミュニケーションを工夫し、現場での工夫を奨励し、一人ひとりが当事者意識を持ち目的を考え行動する会社が「いい会社」です。」

- ① 家意識（家族的つながり、一家、人は自分のことはよく解らな
- ② 武力道精神
- ③ 子孫への継承（のれん分け、分社制度、権限委譲、同族経営、会
- ④ 人間性の向上（知識教養人格、
- ⑤ 意思統一（根回し、稟議制度、会議）
- ⑥ 経験主義（年功序列、学歴重視、徒弟制）
- ⑦ 人材育成（社員教育、新卒一括採用）
- ⑧ 悪い会社とは社長や上司が社員の仕事に向かう意欲を喚起しない、社員の工夫や努力を認めない会社である。
- ⑨ 悪い会社とは社員を育てない。社員の幸福を実現する強い組織の永続する会社、いい会社にしていくために日本の経営を行わなければと改めて思った。