

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たが、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の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。もちろん世界で戦つていくには、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。

「日本の経営」である。それは「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。

経営管理講座 316 染谷和巳

い。特に日本人は、人から指摘されない限り自分の長所も欠点も解らない。人から言われて初めてそれを知る。

アベグレンに言われて日本人は自分たちの特性を知つた。そういえば欧米の会社は能力主義で定年制はないし、労働者は外部の業種別労働組合に所属している。日本とはまるで違う。

アベグレンはラフカディオ・ハーンやドナルド・キーンと同じように日本びいきで日本をこよなく愛する外国人である。アベグレンが抽出した日本の経営の特性は欠点ではなく肯定的な長所である。「日本の経営」という本は日本の会社に対する応援讃歌であつた。日本流で順調に復興しつつあるのだから、もっと自信を持つて。

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「日本の経営」はそこまで立ち返つて考えなければならぬ。

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行つてきた。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つたのである。

- 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 勤勉、儉約、誠実
- ③ 義理、人情、浪花節
- ④ 思いやり、慎しみ、恥じらい
- 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 人間性の向上（知識教養人格、武士道精神）
- ⑨ 子孫への継承（のれん分け、分社制度、権限委譲、同族経営、会
- 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きているように思う。

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。

日本の会社の非科学的、非数字的、ムダの多い不合理な体質は、

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。」

社会に認められる優良企業になつていくには、この「いい会社」の条件を満たしている。人間中心、人間尊重が上辺だけでなく文字どおり行われている会社である。例外はない。

悪い会社とは社員を育てない。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。悪い会社とは社長や上司が社員を家族の一員として遇しない、関心を持たない会社である。社員は機械と電気時代に、叶はずの合理的主義の国々との競争に勝ち、技術立国の冠を得た。日本の経営は、儲かればよいという考えを一貫して否定してきた。会社は公のため、人のため、社員のためである。ためにならぬ会社は一時よくても長くは存続できない。存続しない会社は会社ではない。

イリア・エレンブルグの「現代の記録」（一九五七 修道社刊）は初期資本主義下の欧米の有名企業経営者がいづれも人間（社員）無視の守銭奴だったことを描き出している。会社は金儲けの道具であり、儲からない会社はいらないというアメリカ流は、日本の経営が最も嫌い軽蔑する対極の考え方である。