

## Context 構造から見た日本企業の

### 経営体質とその変容<sup>(注1)</sup>

その3：日本的経営の情報論的研究  
とその研究視点

平 松 茂 実

#### 第1節 日本的経営の経営制度論的研究 からの始まり

日本的経営の研究史は、まだ比較的浅い年月を重ねて来たに過ぎない。当然ながら戦後暫くまでの日本の経営の特徴に関する研究は、その後進構造や、後進構造からの発達に注目されたほかに、格別意識されたことはなかったといえよう。

日本的経営という視点に初めて留意したのは山城章氏と見られる。氏が経営学の立場から日本古来の事業運営のやり方を研究し、これに日本的経営、あるいは日本の管理という呼称を初めて用いたのは、1950年代後半のことである<sup>(1)(2)</sup>。

一方本邦に日本的経営というタイトルのつい

た著書が刊行されたのは1960年、小野豊明氏の『日本的経営と稟議制度』をもって嚆矢とする<sup>(3)</sup>。この経営制度の各論的特徴である稟議制度は、さらに山城氏とその実学共同グループによっても、日本的経営の特徴としてとりあげられ、1966年に著書が刊行されている<sup>(4)</sup>。

これら日本人研究者らによる日本的経営の研究とほとんど時を同じくして、戦後の日本企業の発展に注目した外国人による日本的経営の特性研究が現われた。J. C. Abegglen氏は、日本的経営の存在を初めて秀れたものとして称揚し、その特徴として終身雇用、年功序列、集団主義、温情的労務管理などの個別的経営制度をとりあげた<sup>(5)</sup>。OECD調査団による調査でも、終身雇用、年功序列のほかに、企業別組合という個別的経営制度が指摘された<sup>(6)</sup>。

注1) Context (コンテクストまたはコンテキスト) は、中の広い概念を持つ用語であって、そのために適当な日本語の訳語がないのが現状である。

本論で筆者が用いるコンテクストの概念はE.T.Hall氏がその著者 *Beyond Culture* ((参考文献 (128) 参照)) で用いたものと同じである。いふなれば、言葉によるコミュニケーションに対応するものとして、文化的なコミュニケーション要素ともいふべきものである。

佐久間賢氏は、Hall氏のコンテクスト概念を解説し、「人間同志の関わり合い」であるとし、またR.T.PascalおよびA.G.Athos氏の用いたIndependence (相互依存)と同じ概念であるともいっている。

一方今井賢一氏は、情報ネットワーク組織論の議論で、コンテクストを「文脈」の意味で使用している。筆者の用いるコンテクスト、すなわち文化的なコミュニケーション要素は、コミュニケーションの文脈でもある。

いずれにせよ、本論におけるコンテクストは、コミュ

ニケーションにおけるコンテクストであり、したがって他のコンテクスト概念と区別するために、コミュニケーション・コンテクストとした方が、正確な使い方も知らない。但しHall氏も単にコンテクストとして活用しており、今井氏らもその著書中で単独にも用いているので、筆者もそれに準じた。

なお本論中に示すように、コミュニケーションの中におけるコンテクストのかかわり方や、コミュニケーションの中に占めるコンテクストのウエイト、さらにはコンテクスト自身の内在的性質をコンテクストの構造と捉え、その差異によって四種のモデルを提示したと見れば、単に語句上の省略形としてではなくして「コンテクスト構造」と呼ぶことも、また妥当な表現と見ることが出来るよう。

佐久間賢氏の解説は、前掲書(102)のpp.204~205を、今井賢一氏らの用法は、今井賢一ら監『ネットワーク時代の組織戦略』第一法規出版、1988、pp.351~353を見られたい。

このように、初期の日本の経営の研究は、日本企業の実際運用面に現われた各論的経営諸制度の特殊性に着目するところから始まったが、その中で Robert Guillian 氏が、すでにその諸制度の背景にある強い会社忠誠心と、仕事への献身という心理構造に着目していた点は、留意するに値しよう<sup>(7)</sup>。

## 第2節 日本の経営の本質追求研究の展開—その概要と分析

### 2-1 日本の経営の本質の追求に向けて

Alegglen 氏らの日本の経営への高い評価に刺激されたこともあって、その後の日本の経営の研究は急激に増加し、その成果が蓄積されてきた。

この頃、Alegglen 氏の研究を中心に、労使関係的な面に現われたいわゆる「三種の神器」とされる各論的経営制度を日本の経営の特徴として捉えた研究に、海外から強く反論したのは平恒次氏である<sup>(8)</sup>。平氏は、たとえば年功序列制度は文化的に本質的に成り立ったものではなく、労働市場の状況に雇用者が対応して出来た経過的現象であると主張する。

比較的最近になってからではあるが、伊丹敬之氏も、およそ人間社会のすべての仕組みやシステムについては、そのシステムの原理とその原理を具体的に支える具体的な制度とを、区別して考えることが必要だとしている<sup>(9)</sup>。伊丹氏は日本の経営の本質的なものとして、人本主義の原理は日本文化に拘束されたものではないが、それを戦後の時期に支えた容れものとしての制度は、かなり日本文化の影響を受けていた可能性が強いとする。その人本主義原理にもとづく経営制度の具体的なものが、終身雇用、年功序列、企業別組合などに代表される日本の経営と呼ばれるものの多くであると見る。伊丹氏は、制度=環境×原理<sup>(10)</sup>と考へ、制度/環境=原理、すなわち個別的制度だけでなく、制度が生まれた環境を合わせ考えることにより、原理が得られると考へる。

当時の平氏の主張の影響が、どの程度のものであったかは判定出来ぬが、この時期での展開では、先達の研究によって多くの教示を得ながらも、個別的な経営制度的特徴の奥にある本質を求めようとする動きが、次第に盛んになって行った。その方向は様々であるが、経営諸制度を生み出す組織体質、なかんずくその文化的組織体質の追求に向けられたものが多かったと見られる。

### 2-2 様々な研究の試み

その後の研究の展開については、筆者の試みもあるが<sup>(11)</sup>たとえば日本人の研究中心には倉田良樹氏の総説<sup>(12)</sup>、外国人の研究中心には島田晴雄氏の著書<sup>(13)</sup>や藤原道夫氏の総説<sup>(14)</sup>、などにも紹介されている。

以下では、本稿の論旨上必要な代表的研究だけにしぼって点検したい。

まず日本人の研究では、清水竜瑩氏は、日本の経営の特徴を探るための経営理論の活用を認容しつつも、日本企業の企業行動の分析手法としては必ずしも適切ではないとした。そして企業行動の内部メカニズムを実践科学の立場から点検することにより、その実態を明確にしようと試み、局所的小型実態仮説を数多く提起した<sup>(15)</sup>。

岩田竜子氏は、不変的な心理特性としての集団主義を特性の根源におきつつも、方法論的に一歩つつ込んで、7つの編成原理を提案した<sup>(16)</sup>。

間田宏氏は、OECDの各論的経営制度をとりあげ批判しつつ、集団主義企業コミュニティをとりあげた<sup>(17)(18)</sup>。

占部都美氏は、経営の高い適応性という体質や、人間尊重主義に注目した<sup>(19)</sup>。

土屋守章氏は、個々の制度的特徴の強弱の差異がもたらす全体像のパターンの特徴から、特性を読みとろうと試みた<sup>(20)</sup>。

また尾高邦雄氏は、日本の経営の特徴はイエ、ムラなどの伝統社会が持っていた運命共同体的集団主義を、意図的に企業経営にとり入れたと

ころから来るものであり、それは集団主義的慣行として組織に定着し、具体的には6つの企業内諸慣行となって現われると考えている<sup>(21)</sup>。

一方外国人によるものでは、すでに触れた R. Guillian 氏の、従業員の持つ特別な心理構造への注目<sup>(7)</sup>に引つづき、R.E.cole 氏は、日本の工場組織の特徴を企業内グループ構造にあると捉えた<sup>(22)</sup>。

R.P.Dore 氏は日、英の工場を比較観察し、日本の特徴を福祉的団体主義<sup>(23)</sup>であるとした<sup>(23)</sup>。

T.P.Rohlen はホワイトカラーの実態も調べ、企業内組織におけるタテ社会構造に留意した<sup>(24)</sup>。

一方 OECD は、先の1969年の調査で各個別的経営制度を日本的経営の特徴としてとりあげたが、この頃前回調査報告の補強をはかり、前回指摘の3つの個別的経営制度に加えて、人間関係的な3要素（コミュニティ集団、タテ社会構造、会理主義）を中心とする企業内部の社会規範をとりあげている<sup>(25)</sup>。

R.Clark も工場組織の調査から、緊張感のある良好な職場の人間関係に注目した<sup>(26)</sup>。

V.Pucik および N.Hatvany 氏は、日米企業の比較調査から、日本企業の特徴を中央集権的な集団としての人間管理と、その根底に流れる人間尊重の精神であると見た。両氏は日本的経営の特徴的な人的資源管理システム・モデルを提示したが<sup>(27)(28)</sup>、後に述べるように、佐久間賢氏はこのモデルを情動的システムモデルに改良発展させている。V.Pucik 氏らによるモデルを第1図に示しておく。

### 2-3 研究の点検と議論

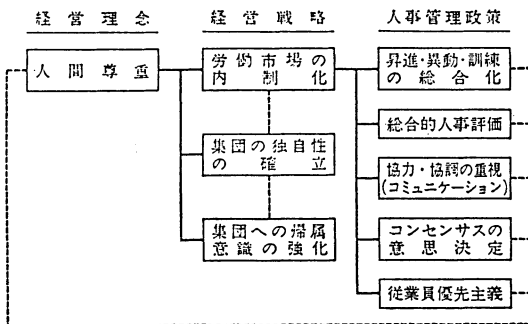
これら内外の諸研究者の指摘した日本的経営の特性を、不十分な批判をかくごしてあえて筆者なりに要約し、一覧にまとめたものを第1表に示す。

この表からいえることは、これらの研究の指摘する特徴の大部分は、企業組織ないしはそれに所属する人間の体質的特徴、なかんずく文化体質的特徴であることである。日本人の研究は演繹思考的な傾向があり、外国人の研究は実地調査に基づいた帰納的なものが多いという差はあるが、指摘する特徴の内容に大差はない。

原沢芳太郎氏は1975年頃までの日本の研究を、それぞれがとりあげた研究の視点から分類を試みている<sup>(29)</sup>、その結果を第2表に示す。その上で原沢氏は日本的経営の特徴を社会的、あるいは文化的側面から解明しようとする試みが多いが、このような面からの特定社会の経営を分析する一般的理論の樹立は必ずしも容易でないこと、むしろ一般的理論で簡単に分析出来ることへの疑念から、独自の枠組みや概念をもうけた研究が、様々な方向に展開されつつある、との見解を述べている。また、中村瑞穂氏は、この原沢氏の指摘する多様な方向への新しい展開の試みが、第2表の第2レーベルの第2のタイプに特に顕著に認められるとの意見を述べている<sup>(30)</sup>。

このような反省に基づく新しい方向への模索が始まったところ、内外の研究者から文化論的ア

第1図 人的資源管理システム・モデル（注3）



(出所) V. Pucik & N. Hatvany, "Management Practices in Japan an Integrated System Focusing on Human Resources," *Research Working Paper*, No. 410 A, Columbia Graduate School of Business, May 1981.

注2) この表現は藤原道夫氏の welfare corporation の訳語である。参考文献 (14) の pp.39 ~40 を参照されたい。

注3) 訳語は佐久間賢氏による。

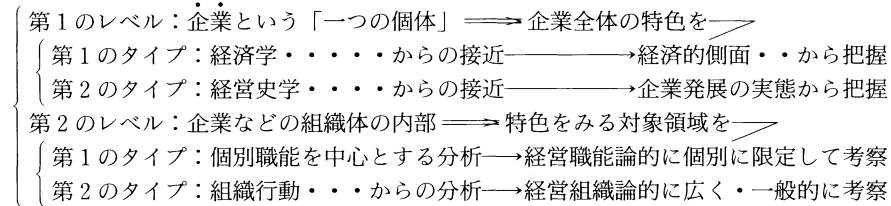
参考文献 (101) の p.75 で用いられている。

第1表 1970年代の主要な日本の経営研究の指摘特性

出身	研究者	発表年	日本的経営の指摘特性
日本人	岩田竜子	1977	集団主義
	間宏	1977	集団主義企業コミュニティ
	占部都美	1978	
	土屋守章	1978	高適応性組織構造、人間尊重主義
	尾高邦雄	1979	個別経営制度的特徴の強弱パターン
外国人		1981	運命共同体組織慣行
	R.Guillian	1969	企業中心型心理構造
	R.E.Role	1971	グループ構造
	R.P.Dore	1973	福祉的団体主義
	T.P.Rohlen	1974	企業内タテ社会構造
		1975	
	OECD	1977	企業内社会規範（コミュニティ集団など）
	R.Clark	1981	良好な活性ある人間関係
V.Pucik & H.Hatvany	1981	集団人事管理と人間尊重	

第2表 「日本の経営」研究の分類

◎対象としての経営をとらえる……



出所) 原沢芳太郎「日本の経営」研究—その現状と問題点」今井賢一・土屋守章編  
『日本の経営の諸問題』日本経済新聞社、1975年

アプローチに対する激しい議論が持ちかけられた。国内からは司馬正次氏が文化体質論に共通基準によるデータの裏付けを求めた<sup>(31)</sup>。一方外国人では日本的経営の特徴を人的資源管理システムモデルで示した V.Pucik 氏が、日本的経営論に国際的に承認された科学的手法による厳密さを要求し、特に日本人による文化論的アプローチを批判した<sup>(32)(33)(34)</sup>。

### 第3節 日本の経営の組織論的研究への発展—その概要と分析

#### 3-1 組織論的研究への手がかり

日本的経営の本質の研究に際して、原沢氏のような一般的理論の適用のむずかしさと、司馬氏や Pucik 氏のような科学性、国際的汎用性を求めている科学的手法の適用や共通基準によるデータづけの求めは、相矛盾する課題である。その打開には各人各様の工夫、卓見が求められるところであろう。

筆者はその方向の一つとして、組織理論の適用で、その打開が可能であると考える者の一人である。企業は合目的な人の集団、すなわち組織の一つであり、したがって企業活動様式の特徴である経営体質を分析する際に、企業を組織として捉え、組織としての各国企業の特徴を分

析することによって、それぞれの国の経営体質を追求することは、極めて妥当な手法であると思われる。

組織論の元祖といわれる C.I.Barnard 氏は、その著書 *The Functions of the Executive*<sup>(35)</sup>において、組織成立の要因として(1)伝達（コミュニケーション）、(2)貢献意欲（協働意欲）、(3)共通目的（組織目的）の三つをあげ、また組織存続の条件として有効性および能率をあげている<sup>(36)</sup>。また Barnard 氏は、協同体系である組織の機能を発揮し維持させるための管理職能として、第一に伝達体系を提供し、第二に不可欠な努力の確保を促進し、第3に目的を定式化し規定することであるとしている<sup>(37)</sup>。このような Barnard 氏の組織に対する基本的な考え方は、企業を組織と捉えてその経営特質を分析する際の、有力な武器になるはずである。

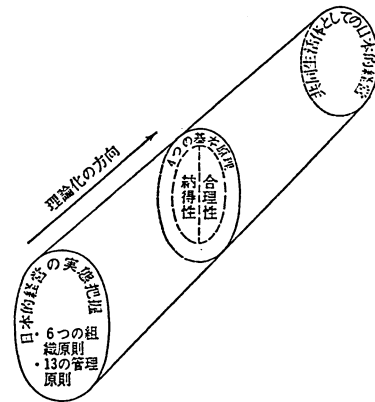
そしてさらに Barnard 氏は、組織の諸要素は相互関連的であり、相互依存적であって、管理職能も同様であるが、管理職能に限っては相当の専門化が可能であり、各職能としては實際上相当程度にまで分離出来るといっている<sup>(38)</sup>。このような観点に立てば、企業の組織体質を分析する際、必ずしも管理職能をなす全要素の総合像からアプローチするのではなく、対象組織の分析にもっともふさわしいどれか一個の要素から、その分析作業を単純かつ容易にすることが出来ると考えられる。

### 3-2 組織論的研究の諸例

このような主旨に沿った研究の諸例を、気がつく範囲で紹介点検しておきたい。

まず日本人の研究において、津田真澄氏は方法論的に意識して忠実であろうとする。氏は日本の経営の特性の説明方法として、日本語の独特な術語を用いた特性表現と、欧米の社会科学に共通する術語を用いた方法との二方法のうち、後者の立場に立つ点を明確にしている<sup>(39)</sup>。たとえば津田氏は企業の経営組織の下部体系に現われる普遍原理を追求せんと試み、6つの組織原則、13の管理原則をとりあげる。そしてそれ

第2図 日本の経営の理論化体系



出所) 倉田良樹「総合理論による日本的経営論」津田真澄編『現代の日本の経営』有斐閣、1982年、p. 151

らは共同体としての4つの基本原理とさらにその軸心になる2つの基本原理、すなわち合理性、納得性に帰属し、そのまた集約概念として共同体生活がある理論体系を提案した<sup>(40)</sup>。さらにその上で、津田氏はC.I.Barnard氏の協同システムモデルをとりあげ、このモデルを点検した上で、さらに一歩進めた氏の協同集団モデルの考え方を提示している<sup>(41)</sup>。倉田氏が図式化したものを第2図に示す。

津田氏の例は基本的な組織理論の上に組み立てられたものであるが、植村省三氏も既存の研究に満足せず、組織を環境との関係において動的に捉えようとするコンティンジェンシー理論の立場からのモデル化を試みている<sup>(42)</sup>。

氏もその際の理論的根拠を、まずBarnard氏の理論に求めている。植村氏はBarnard氏の見解に即して、組織の行動としての管理を「意志決定」、「組織構造」および「動機づけ」という三つの要素から成るシステムとして把握する<sup>(43)</sup>。これらの要素を植村氏は以下のように見ている<sup>(43)</sup>。

意志決定はH.I.Ansoffの分類する「戦略的決定」・「管理的決定」および「業務的決定」のすべて、すなわちトップ・マネジメントの全般的な意志決定から、作業現場における日常的な業務決定に至るまでのすべてを包括したものととしてとら

えられる。したがってそれは、全般的な経営計画から現場の作業計画に至るまでの、計画立案過程のすべてをその内容としている。しかしながらここでの問題に関しては、組織の環境との直接的な接点に位置するものとして最も重要な意味を持つ「戦略的決定」に限定して論じていくことにする。

「組織構造」は職能の分割とその相互関係のあり方の問題である。伝統的管理論では単なる静的な構造がその程度「組織の構造原理」に根ざしたものであるかを組織の管理活動の効率化の唯一の尺度としていたが、ここではそのような静的な職能関係だけでなく、組織成員のあいだの動的な協働的人間行動の過程を内包したものととらえよう。一定の職能関係を通じて結合する人間の協働好意が、意志決定と動機づけという管理活動としてあらわれるのである。

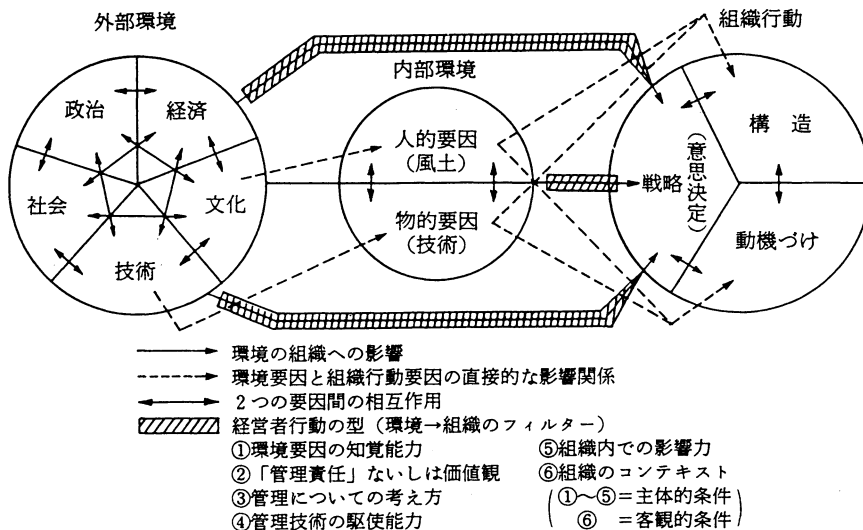
「動機づけ」は、組織目的への各成員の個々の貢献好意が引き出される過程をいう。したがってその内容は、各成員の貢献活動に直接的な影響を与える管理制度・技術（賃金支払形態やリーダーシップなどのような）だけではなく、間接的な動機づけが効果をもつ他のあらゆる諸制度をも含んでいる。教育・訓練の諸制度、採用と解雇、評価、

企業福祉諸制度、人間関係の諸政策などがその内容をなすであろう。

その上で植村氏は、筆者とはやや考えを異にして、意志決定、組織構造、そして動機づけという三つの要素の相互関係が全体としての組織行動をつくりあげるのであるから、この相互関係を捉えるという観点は、管理のごく限られた部分領域を問題にする場合にも必要なことである、と考えている。

そして植村氏は、組織を静態的なものとして捉えず、環境の中に存在するシステムであって、その環境によって影響を受けざるをえぬ存在であると捉える。すなわち組織と環境の相互関係を取りあげる理論として登場したコンティンジェンシー理論の考え方を適用し、組織が効果を発揮するために考慮すべき環境を考える。氏はその総合体系を第3図のように設定し、外部環境に関連づけた意志決定、組織構造、動機づけという組織行動の三要素の総合体質から、日本の経営の特徴ないしは本質を追求しようと試みている。

第3図 環境と組織の相互関係



しかしこのような体系を用いた追求は、かなり複雑なものにならざるをえない。コンティンジェンシー理論では、総合的観点がなければ意味がない。しかし具体的な諸要素を折り込んだシステム・アプローチで、組織行動の内容と環境の範囲を狭く限定して両者の適合関係を論じることになるのは、類型的であり決定論的であって総合性を欠くことになる。組織の環境への適応形態は常に変化するため、その動態を捉えるには総合的観点を必要とするために、コンティンジェンシー理論の適用限界があり、コンティンジェンシー理論がそれのみでは企業活動の現実を総合的に捉える理論となり難い悩みがあることは、植村氏自身の認識でもある<sup>(44)</sup>。複雑なモデルを用いての複雑な現実モデルの分析がどこまで実際に可能かが、コンティンジェンシー理論にもとづいた研究上の問題であろう。

外国人の研究については、たとえばK. Agumi氏らは、組織構造や組織コンテクスト<sup>(45)</sup>あるいは官僚的組織統制を表わす3大指標（公式化、専門化、集権化）を用いてのアプローチを試みている<sup>(46)</sup>。

W.G.OuchiとJ.B.Johnson氏は組織体制の7要素をとりあげ、その7要素をX.Y理論的視点（但しYには教育と社会規範化をとりあげている）から両端にふり分けたセットから成るタイプA（X型）、タイプZ（Y型）モデルを提案した<sup>(47)</sup>。そしてタイプZをアメリカにおける日本企業の経営型として、アメリカ型のタイプAと日本型のタイプJとの中間に位置づけ、日本型の特性を持った一つの望ましい国際的経営モデルとし、その考えをOuchi氏はセオリーZに発展させた<sup>(48)</sup>。

### 3-3 その評価

ここに示したものはあくまでも代表例である。これだけでこの分野の研究を評価するのは乱暴であるが、アプローチは理論的に強化され、その内容も国際的汎用性を高めて来たといえよう。またその内容も注目されるものがあり、この視点からの今後の発展が期待される。

しかしそれぞれの研究は様々な方向に広がり、また研究の手法も複雑になる傾向がある。このような展開の方向は、「木を見て森を見ざる」危険におちいらぬよう留意して行く必要がある。

そこで筆者は、次節以下で、組織の情報面にしぼった検討の方向を探って見たい。

## 第4節 企業の経営体質分析の手法としての情報論的アプローチの根拠を求めて

### 4-1：組織論的立場からの根拠

前節で組織論的な企業の経営体質、ないしは日本的経営の本質追求の研究にふれて来たが、すでに述べたように、Barnard氏のいう管理職能面から見た場合の各職能の分化が可能であるという見方に立てば、対象組織の分析にもっとも適した一職能要素からの分析を試みることも、可能であると考えられる。このような考え方は、先に紹介した原沢氏の見方には反するかもしれないが、津田氏のように<sup>(49)</sup>、日本的な内容を適切かつ厳密に表現出来ないまでも、経営の一般理論化が期待出来るのではなかろうか。一職能要素から捉える手法の利点は、分析が極めて単純明確化され、またそのプロセスが容易になることである。このような場合、確かに組織体質の全ての特徴をいづくせぬ危険はあるが、少なくとももっとも代表的な特徴をつかみ切る限り、複雑なモデルを複雑なモデルで分析する場合の混乱と結果分析の困難さを、カバーして余りある場合も多いのではあるまいかと考える。

そこで筆者は、Barnard氏の組織論に基本的な根拠を置きつつも、Barnard氏が組織成立の三要素の第一項目にあげた伝達（コミュニケーション）、あるいは組織機能を発揮し維持させるための管理職能の三要素の第一項目にあげた「伝達体系を提供すること」という意味で登場する伝達（コミュニケーション）と云う一

要素のみを、組織としての企業の経営体質の分析に活用出来ると考える者である。

組織におけるコミュニケーションの重要性を指摘した学者はBarnard氏の後にも続いており、例えばその一人としてG.M.Goldhaber氏は、組織を「成員間及び成員と環境との間でメッセージを創造し交換する動的なオープンシステムである」、と定義している<sup>(50)</sup>。ここでいうメッセージの創造と交換はまさにコミュニケーションであり、すなわち組織とはその構成員が様々なコミュニケーションを通じて作りあげる相互依存的なネットワークなのであって、コミュニケーションは組織要素の中で極めて重要かつ中心的な要素と見なされる<sup>(51)</sup>。

以上のような見方からも、コミュニケーションの面からの組織や組織としての企業体質の分析は、大いに重用視されてよいはずである。

#### 4-2: 文化論的立場からの根拠

前項では組織論の立場からコミュニケーション的アプローチの可能性の根拠を求めて来たが、文化論的な立場からもその根拠を探ることが出来ると考える。

日本的経営を積極的に文化体質として捉えるべしとする宍戸寿雄志らの主張<sup>(52)</sup>がある反面、それに反論するV.Pucik氏の意見もあり<sup>(52)</sup>、日本的経営の文化論的アプローチについては長く日本的経営論争をまき起こして来たが、企業も一つの文化体であることに間違いのないであろうから、筆者は文化論的アプローチが試みられるのもまた自然の理であろうと考える。

E.T.Hall氏はその著書*The Silent Language*で、文化はコミュニケーションであると説いている<sup>(53)</sup>。Hall氏は広く総合的な立場から文化を考え、コミュニケーションの手段としての「沈黙のことば」の意味を捉えようとしている。氏によれば、最近の傾向として、物理学者、数学者、エンジニア達は広範囲に渡って起る種々の出来事を、コミュニケーションの諸様相としてとりあげるようになって来たが、行動科学者もごく最近になってようやく自分達の

それぞれの専門分野を、コミュニケーションの分野として検討し始めるようになって来たという。要するに人間は個人間および集団間の関係を意味づけようとたえず努力している。そして文化をコミュニケーションとしてとりあべることは極めて有益であって、今まで考えられなかったような問題が提起され、解決不可能とさえ思われた問題の解答すら導びき出されたという。

文化とコミュニケーションがどのように関係づけられるかについて多少検討を加えておくと、石井敏氏らによれば、コミュニケーション活動を通じて異文化相互理解を促進するための基本課題は、まず自文化の特性、ついで相手の異文化の特性、そしてコミュニケーションに及ぼす文化の影響を理解することで、その際自文化中心の観点から、文化的相違を優劣や高低で評価しないことが大切であるという<sup>(54)</sup>。

このように否評的立場で研究する文化の構成要素として、D.Pennington氏は九項目を示している<sup>(55)</sup>。その中の一つは言語と象徴体系であり、今一つは情報乃至コミュニケーションの要素としてのメッセージを知覚および解釈する様式であり、さらに第三に信念、態度、価値がある。第一、第二の要素とコミュニケーションとの関係は明確であろうが、第三の要素もまた受けた情報乃至はコミュニケーションを自分なりに判断、評価する際などに密接に関係して来る。

以上のように文化の概念を考える時、その構成要素から検討してもよいが、文化のカテゴリーを検討する方法もある<sup>(56)</sup>。

アメリカの文化人類学で主流を占めているといわれる<sup>(57)</sup>F.Kluckhohn氏らの考えるように<sup>(58)</sup>、「文化とはある特定の集団のメンバーによって後天的・歴史的に形成され、共存される生活様式の総体系」であり、そしてビジネスの進め方もまた一つの生活様式の体系であるとするならば、まさに文化を定めるカテゴリーの特性を、企業の経営体質(文化的体質)乃至は日本的経営の分析に当然活用出来ると考えること



が出来よう。

P.R.Harris 氏らは、文化を特殊な存在たらしめる構成要素は10のカテゴリーになるというが、その第一に言語とコミュニケーションをあげている<sup>(59)</sup>。Harris 氏らによれば、言語、非言語コミュニケーションへの意味づけは、全て文化によって決定されるという。氏らは他に、②衣服・身体装飾・習慣、③食物と食習慣、④時間意識、⑤褒章制、⑥人間組織関係、⑦価値観と規範、⑧自己意識と空間意識、⑨思考、学習過程、⑩信念、態度体系をあげているが、これら10項目の全ては、異文化の構成要素を検討するためのカテゴリーなのである。ここに示された10項目のうち、すでに日本的経営の分析に⑥の面からは可成り色々試みられ、また浜口恵俊氏の間人主義論<sup>(60)</sup>などは⑧の面からのアプローチのように見える。そのほか②、③を除くそれぞれのカテゴリー面からも、今後アプローチ出来る可能性がある。これらのアプローチの可能性のあるカテゴリーのうち、①は当然として、⑦、⑨、⑩などは少なくともある程度はコミュニケーションに関係があると思われる、Harris 氏の文化のカテゴリー論からも、文化とコミュニケーションの関係の深さが推測出来る。

以上のような検討から見ても、組織の要素でありかつ文化的特質でもあるコミュニケーションや情報の特質を捉えることも、また企業の経営体質を分析するための妥当なアプローチの一つであると考えることが出来る。

#### 4-3：個人内コミュニケーションの様式差からの可能性

引続きやや各論的な、いくつかの情報論的アプローチの可能性を探して見たい。

コミュニケーション学者の D.C.Barnlund 氏は、J.Luft 氏及び H.Ingham 氏の提起したジョハリ (Joharri) の窓<sup>(61)</sup>を用いて、個人内コミュニケーションの重要な変数と見られる公的自己と私的自己の、日米差を示した。日本人のものは、自他共に知られている自己の領域である公的自己の第一枠がアメリカ人よりも小さく、自己の開示を避けて他人に隠している私的自己領域である第三枠は、アメリカ人より大きいという<sup>(62)</sup>。

岡部朗一氏らは、このような自己像の違いはコミュニケーション様式、ひいては異文化コミュニケーションに影響を及ぼすとする<sup>(63)</sup>。例えば未知の人と接触する場合に、日本人はアメリカ人より狭い範囲の少数者と選択的にコミュニケーションをしたり、形式にとらわれた儀式的なコミュニケーションを好むであろうし、またコミュニケーションで個人的なかわりを少なくするために、内面的というよりは外面的なことを表面的にさらっと処理する傾向が強いと見る。さらに言語というより非言語手段を通じて情報を伝達し、自己開示を最低限に抑えようとする。このように日本人は、コミュニケーションにおいて消極的な自己防御的反応に頼り、自分の守るべき領域を大きくとりがちであると見る。

Barnlund 氏や岡部氏の研究は、個人内コ

注4) これまでの記述は、「ジョハリの窓」の構造特性からのコミュニケーション様式の相違の説明となっているが、この場合両者は互いに必要にして十分な条件となり得る筈であって、コミュニケーション行動の特性の観察から、「ジョハリの窓」の構造特性を推定することが出来るはずである。

一方個人内コミュニケーションの様式、組織のコミュニケーションの様式及び組織体質特性の相互関係はもっと複雑であろう。前二者は大凡必要にして十分な条件にある、あるいは相互にその構造特性が推察し合える関係にあると見てもよいであろう。しかし前二者と組

織体質の関係は一概にはいえない。明確に主張してはいないが、コミュニケーション様式の研究から出発した Barnard 氏などは、コミュニケーション様式を組織体質の十分条件、あるいは函数関係における変数側と考えているように見える。第2図はその考え型に基づいたものである。しかし後述の浅野正義氏や伊藤淳巳氏の研究などでは、組織体質を十分条件、あるいは函数関係での変数としてとりあげ、その逆が成り立つとは思えない。情報論的特性や組織体質特性といっても、何をどのように捉えるかによって、両者の因果関係は変わって来るのであろうと筆者は考えている。

コミュニケーションに関するものであって、組織や企業を直接対象としたものではないが、すでに岡部氏の所論にも見られたように、個人内コミュニケーション構造体質は組織のコミュニケーションに影響を与える。あるいは企業を構成するものはその企業に所属する個人であり、企業活動は個人々の活動の総和であると考え、個人々のコミュニケーションのあり方は、すなわち企業のコミュニケーションのあり方もなるはずである。Barnlund氏が示した日本人とアメリカ人の個人内コミュニケーション様式の差異を見ることは、日本人とアメリカ人のつくる組織のコミュニケーション様式差、ひいては組織体質を知ることに関与すると考えられる。このような考え方の概念を第4図に示した<sup>(64)</sup>。

4-4：対人コミュニケーションの様式差からの可能性

S.Ishii氏らの研究は前項Barnard氏の考え方に準拠し発展させた同系の研究に属すると見られる。ただし、前項のBarnard氏の捉え方は個人内コミュニケーションを中心としたものであるが、Ishii氏は小人数の対人コミュニケーションの構造パターン差から、日本人あるいは日本社会の体質特性を捉えようと試みている。

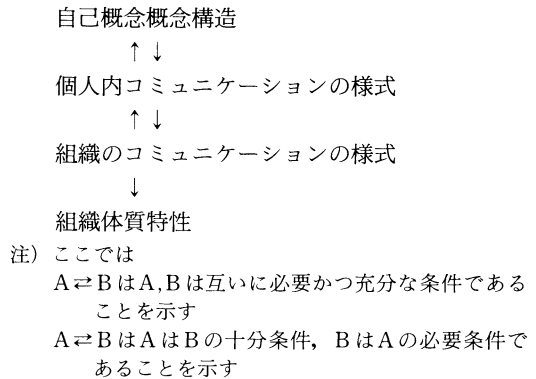
Ishii氏らは日本人やアメリカ人の人に対する自己表現の時間を調査し、Barnard氏と同様な結論、すなわち日本人の自己表現の相対的消極性を明らかにしている<sup>(64)</sup>。Ishii氏らはそれは日本人の遠慮、察し合いの体質構造にあるとして、メッセージの送り手の遠慮意識と受け手の察し能力をおり込んだ「遠慮・察しコミュニケーションモデル」を提示した<sup>(65)</sup>。

Ishii氏らのアプローチは、対人コミュニケーションの構造パターン差をモデル図式化することによって、日本社会やひいては日本企業の諸外国との基本体質差の比較を、抽象論のレベルから脱却させ得る可能性がある。

4-5：情報処理モデル活用の可能性

筆者は情報論的アプローチから日本の経営の

第4図 自己概念構造、個人内コミュニケーション及び組織体質特性の関係



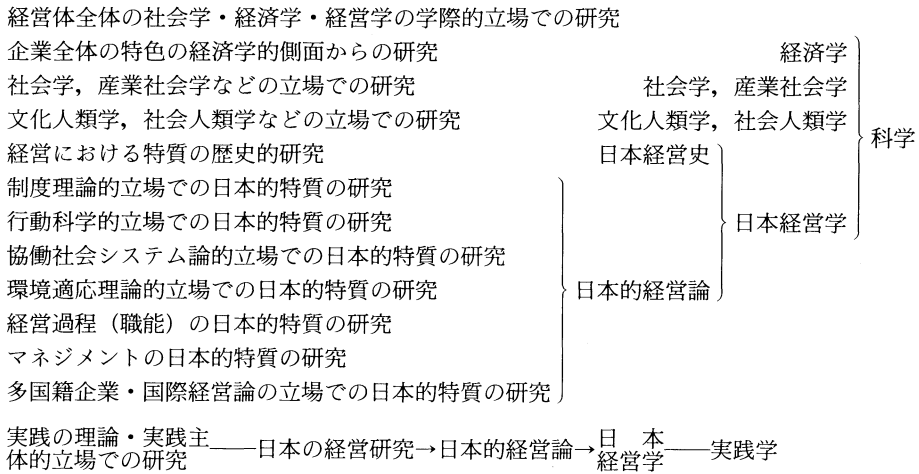
体質追求が可能であると考えて、論議を進めているが、郷原弘氏もすでに情報処理モデルによる日本の経営研究の可能性を示唆している。郷原氏は、日本の経営あるいは日本的経営の研究において、純粋な日本人論、日本文化論、日本社会論としてのものを除き、多量の研究を対象にその類型化を試み、第3表のようにまとめた<sup>(66)</sup>。そしてこの表の中の環境適応理論的立場での日本の特質の研究は、情報処理モデルをはじめ多数の分析パラダイムと両立可能であり、理論的な出発点として多様な発見事実と論理とを許容しようと見ている。

ただし恐らくは氏の研究目的が別のところにあるために、その言及は情報論的アプローチの可能性についての示唆に留まり、また多量の研究を対象としたにもかかわらず、引用例の中に情報論的立場からの研究は見当たらない。

4-6：「不確実性=情報=期待のリンク」の提起<sup>(67)</sup>

最近宮澤健一氏によって『制度と情報の経済学』という著書が表わされた。同書は制度の問題と情報の問題とが接触し交錯するところに焦点を定め、現代の経済を論じたものであるが、経済制度の分野でも、情報からの分析や論議の

第3表 日本の経営研究の分類



出所) 郷原弘著『日本の経営論』ビジネス教育出版社, 1984, p.50

展開が、一つのアプローチの方法となる証拠であるといえよう。宮澤氏は同書で次のように述べている<sup>(68)</sup>。

近年の一特徴として、正統的な経済学が十分に扱ってこなかった「情報」を、分析の不可欠の一要因として位置づける諸展開が全面的に開花している。

正統的経済学でなぜそうした不十分な結果になってきたかといえば、そこでは、重要な情報は、すべて市場で決まる「価値」に結集され、価格は、需給条件その他の変化を反映するシグナルの役目を果たす、と考えられたからであり、また、価格の上がり下がりさえ注目していれば、殆んど無コストで情報が手に入る(情報は自由財)と考えられてきたためである。

ところが不確実性が高まり、また市場の外部に効果がもれてしまう外部性の度合いが強まるとともに、そうした発想の大前提は、近似や単純化の過程としても、もはや不適切なことが明らかとなった。活動に必要な「価格以外の情報」の占める比重と地位は上昇したのである。行動にたいして複数の結果が対応する世界では、人々はコストをかけて情報を手に入れながら、期待行動をとるようになる。「情報」とは、定義づければ、伝達のために選択され組織化されたデータであって、表

示・記号・シグナルなどの手段によって、事象のもつあいまいさ(ランダムネス)を減じ、不確実性を減少させて、そのことを通じて主体の意志決定をたすける機能を果たすところに基本性格がある。そして「期待」とは、そうした状況のもとで、将来の事象に対して、ある推定を下し見込みをもつことにほかならない。

こうして「不確実性=情報=期待」という、行動環境と行動様式のリンクが成立する。そしてそれが、現代経済社会の基底を形づくるようになる。期待要素こそ、経済行動が「時間意識」のもとでなされることを表現する核概念である。いま「知識」をもってストック化された情報と定義すれば、知識のストックをフロー化して伝達可能にするのも情報であり、また知識と云うストックの新たな追加行動として働くのも情報である。こうした形を通じて、情報は、不確実性の世界の中から、期待の方向づけを可能とする。

ただし、不確実性=情報=期待のこのリンクを、分析上どのように捉えるかについては、アプローチの視角は大きく分かれ、基本的なものにかぎっても、いくつかの見方が分立している。こうした見立の分立ははたして相互にあい容れない対立という「分裂」の消極性にとどまるのか、それとも積極的に、対決のなかから分析方法の革新を生む

散光のひらめく「炸裂」として眺めうるのか、そのいずれかであるかの判断のための素材を整える必要があろう。

その上で宮澤氏は、今日の市場制度のもつ私権システムと社会調整機能との関係や、消費と国民生活の側に立った制度デザインの問題などを、情報との関係で分析し、吟味している。

本項でとりあげた宮澤氏の所論は、企業体質の分析を対象としたものではなく、ましてや日本の経営を追求しようとしたものでもないが、例えば市場問題のような大型の伝統的分野について、新しい時代の重要な要素として登場して来た「情報」を用いて、今日的視点からの分析を示した点、情報論的アプローチの中広い適用性と有力性を示す証拠として、留意する価値があろう。

## 第5節 情報論的アプローチに用いられる用語の点検

今まで述べてきたように、筆者はコミュニケーションの様式を探ることによって、組織あるいは文化体としての企業の特徴を知ることが出来ると考えている。しかしコミュニケーションおよびそれと関連した様々な用語は、英語による表現の外、その邦訳語もまた複雑である。前節までは必ずしも厳密な定義や使い分けをせぬままに用いて来たが、ここで一度この点を整理しておくべきであろう。

筆者が日本の経営の追跡に適用したいのは、まさにコミュニケーションの様式なのであるから、コミュニケーションという用語の概念が最初に重要である。本報でこれまでは「コミュニケーション」を中心に、その方が適当な場合はBarnard氏の著書の訳語に山本氏らが用いて来た「伝達」をその訳語として用いて来たので、

以降も時によって「伝達」も使って行きたいが、詳しくは「思考・知識～情報～記号化～伝達～認承」の、一連のシステムとその構成要素の全体をいうのであって、この全体の中での狭義の「伝達」あるいは「情報の伝達」ではないと見られる<sup>(69)</sup>。

また日本語の「情報」は、様々に用いられているように思われる。一般的には「情報」の定義には、最広義の情報、広義の情報、狭義の情報の三つがあるとされており<sup>(70)(註5)</sup>、前者は事象のパターンを、後二者はある範囲の事実ないしは知識を指し、いずれも静止的、量的なものと思われる。しかしながら昨今多用する「情報社会」、「情報論」などの用語における「情報」の意の中には、このような静止量だけでなく、静止量としての情報の処理、流れなどの動きも、当然入っていると考えられよう。これはすなわち上述の広義の「伝達」と、ほぼ同義語として用いられると思われる。具体例を探せば、例えば国弘氏らによるHall氏の*The Silent Language*の邦訳書『沈黙のことば』31頁末行の、「コミュニケーション理論(情報理論)」で用いられている「情報」<sup>(71)</sup>は、明らかに単なる事実や知識というデータのストックではなく、上述のデータの流れのシステムと要素の全体、すなわち「コミュニケーション」、または広義の「伝達」を指している。これを今仮に、拡大定義の情報と命名しておこう。一方古田氏らの『異文化コミュニケーション』89頁末尾に用いられている「情報」<sup>(72)</sup>などは、上述の狭義の情報である。

筆者の対象とするところは、コミュニケーション(広義の伝達)、あるいはこの拡大定義の情報からの日本の経営の研究であるが、仮に上述の三つの意味での「情報」という用語を用いたとしても、その「情報」を静止量的なもの

注5) ダイヤモンド社の『新版体系経営学事典』(1970)では次のように定義している。  
「最広義の情報」：物質、エネルギーの時間的、空間的、定性的、定量的パターン。  
「広義の情報」：生物、無生物を含めて情報処理システ

ム全体について、それらのシステムがもっている、ある目的に対して、ある特定の意味をもつ知識ないしは事実の総体。  
「狭義の情報」：学問的に厳密な定義づけを別にすれば、ある特定の目的に対して意味をもつ事実ないし知識。

とせず、その動きを捉えることにした場合は、結局追求する対象は拡大定義の情報と同じものにつながることになるはずである。

以上の論議とは別に、次節でとりあげるいくつかの日本的経営の研究にも、「情報」という用語が多く登場して来る。

以上の諸事情から、本報の表題などは本来は「コミュニケーション論的」とするのが妥当であるかも知れないが、本報ではあえて表題をはじめ主要箇所では、邦文になじみ易い「情報論的」という表現にした。当然ながらここで用いている「情報」は、拡大定義の情報であって、デリケートな差を除けばコミュニケーションとほぼ同意である。

以下の各節では、引用部分などでは出来る限り原報の用語を尊重して用いつつ、コミュニケーションや「情報」という用語の、その時々での用いられ方に意を用いて、稿を進めたいと思う。

## 第6節 これまでに試みられた情報論的な日本的経営研究—その概要と所見

これまでに検討して来たように、情報論（コミュニケーション論）的立場から日本的経営の本質にアプローチをなし得る筈であるのに、組織論的、あるいは文化論的な研究があまり見られるにもかかわらず、この立場からの過去の研究例は極めて乏しい。この面における内外の研究が乏しい点は、藤原氏によっても触れられている<sup>(73)</sup>。

筆者は浅学非才の身をかえりみずその探索に努めた結果、いくつかの研究を見出し得たのでそれらを年代順にとりあげ、その内容の点検を行なっておきたい。

### 6-1：浅野正義氏の日本企業組織のコミュニケーション不良導体論<sup>(74)(註6)</sup>。

日本企業の経営体質に、コミュニケーションの視点から触れた最初の研究報告は、浅野正義氏のものと思われる<sup>(註7)</sup>。

浅野氏は日本の会社内では何故コミュニケーションが悪く、何故会議が多いかと云う臨床的角度からの問題認識を持ち、その原因である組織構造体質を論じている。浅野氏はその原因の大半は部門主義という日本企業の組織構造自体にあると考える。日本の企業内には、課や部や本部というような部門がボックスとして存在し、それは意見を同じくした一身体、一連托生の運命共同体である。そのためにボックス内では、構成メンバーは個人の限られた配分責任だけでなく、無限の責任を負い合う。このようなボックスは縦に長く続き、例えば上に話を持って行くためには、ボックスの階段を一段一段登らねばならないが、ボックスとボックスの間は厚い壁で仕切られており、コミュニケーションの良導体ではない。そこにコミュニケーションを通すためには、他のボックス内のどの点に接点を持たばよいかを、いちいち勘で探り当てねばならないという。浅野氏は、やたらに会議が多く、会議の出席者がまたやたらに多い現象も、その原因はこのコミュニケーションを悪くしている日本の会社の部門主義にあるとしている。

浅野氏のこのような日本の経営体質の分析視点は、その時点での研究としては珍しくマイナス面を強く捉える立場に立っており、コミュニケーションという経営機能の不良性、およびそれを補うための必要行動である会議をもたらす原因として、その組織構造の特異性を考えたものである。

注6) コミュニケーション不良導体論と云う表現は、浅野氏自身の命名によるものではなく、筆者の仮称である。

注7) 本報第3節で紹介したBarnard氏やIshii氏の先行的研究は、日本人や日本社会についてのものであって、企業そのものを研究対象としていない。筆者は

「Context構造から見た日本企業の経営体質とその変容：その1」『信州大学経済学論集』第26号、1988、9、pp.75～97でも論じた通り、社会構造を決して均質一様なものとは見ていないので、ここでも企業を直接対象にしたものだけで考えている。

この所論は、確かに日本企業の経営体質の組織構造上の特徴について、貴重な知見を与えてくれるものである。しかしこの所論が、日本的経営論の一端をなし得ても、日本的経営の本質追求に必ずしも有用と思われぬのは、当然浅野氏の研究の意図もそこにあったからではないことにもよるであろう。そのような目的に活用するためには、少なくともコミュニケーション的状况が、日本的経営の本質の十分条件であることが求められ、望ましくは必要かつ十分な条件であるべきと思われる。しかしながらこの所論において、コミュニケーションは日本企業の組織構造上の特徴の必要条件であると理解され、この逆ではない。さらに両者はお互いに決して必要かつ十分な条件としての存在ではない。あるいはコミュニケーションはこのような組織構造上の特徴の変数とはなり得ず、組織構造上の特徴の函数として存在するのである。

コミュニケーションの不良性をもたらす組織構造は、組織のボックス構造的特徴のみによるものではない。浅野氏の研究は情報論的立場から試みられたものではあっても、それは氏にとって、コミュニケーションの不良をもたらす組織構造の特徴原因を探ろうとする問題認識を呼び起こす動因になったということであって、コミュニケーションの分析から必然的に組織構造の特徴発見に到ったものでないことに、日本的経営の研究、特にその本質追求を目的とする場合には、留意しておかねばならぬ点であろう。

### 6-3 R.T.Pascal 氏のコミュニケーションの諸次元比較<sup>(75)</sup>

R.T.Pascal 氏は、当初人事慣行面からの日本的経営研究を行っていたが、一方でそれぞれの国の文化体質組織内におけるコミュニケーションの諸次元（コミュニケーションの量、上下方向、意志決定方式、実施への反映状況）を指標に用いた体質分析を行なった。その結果、日本企業では、(1)コミュニケーションの量が多く、(2)ボトムアップコミュニケーションも多い。また(3)経営者の協議によって意志決定がなされ、

(4)そのため決定事項の実施が早い、という差異を認めた。

但し日本の日本企業対アメリカのアメリカ企業、日本の日本企業対アメリカの日本企業、アメリカのアメリカ企業対アメリカの日本企業の3セットの比較では、それぞれのセット内で大差は認められず、その結果 Pascal 氏は文化的要因を過大評価しないように提案している位であり、日本的経営が存在するとすれば、その本質を掌握したとはいえぬ研究である。

### 6-3：伊藤淳巳氏の集団及び個人思考方式の情報処理に及ぼす影響差異の検討<sup>(76)</sup>

まず伊藤淳巳氏は、日本的経営とは、一般的には日本の企業に特有な経営慣行と、そのような経営慣行の基盤にある日本人の心理特性としての集団主義的思考方式を総称するものである、と考える。

そうして伊藤氏は、そもそも情報なるものは経営慣行でもなく、かといって日本的な思考方式それ自体でもないという関係から、日本的経営との直接的な関連で情報を問題にすることは出来ないとする。その上で氏は「日本的経営と情報」というテーマについて、もう少し間接的な関連の追求を試みている。

伊藤氏のアプローチも、氏自身が上述のように情報論的な直接アプローチの可能性を否定しているように、浅野氏と同様、情報あるいは情報処理のやり方など、情報論的立場から日本的経営の特質を探ろうとする目的のものではなく、その逆の性格のものである。また伊藤氏の研究は恐らくは浅野氏の研究とは全く別な立場から成されたと思われるのに、日本企業の集団主義的体質を共にコミュニケーション特性追跡の基盤としている点からも、二つの研究は同根のものと思なせよう。しかし伊藤氏の研究は、浅野氏の研究よりも情報の捉え方がより詳細であり、かつ他国との比較を意識した点、この方向を今後さらに発展させて行くならば、情報ないしは情報にからむ様々なプロセスの特徴を知ること

によって、経営体質の特質を探ることに活用出来そうに思える。すなわち情報論的特徴を、組織的特徴に対し、十分条件たらしめる可能性を秘めた方向であると筆者は見る。

いずれにせよ本項で対象とする伊藤氏の研究そのものは、最初に日本の経営の特徴を集団主義的思考方式とし、そのような集団主義的思考方式が、情報や情報処理方式にどのような影響を与えているかを探るものである。すなわち氏の研究姿勢は、あくまでも日本の経営の特質が十分条件であり、日本企業に見る情報や情報処理方式は必要条件であるとするものである。

伊藤氏は情報処理の過程を情報の収集、生産（狭義の処理）、伝達の三つの過程に分け、それぞれの各過程に、日本企業の集団主義的思考方式と、欧米の個人主義的思考方式がもたらす差異について、比較検討を行なっている。

まず第一に情報収集についてみれば、日本企業の情報収集で問題となる特質は

- ①事前的情報収集の不徹底
- ②フォーマルな情報収集の不完全性と、集団業績（部門業績）中心の情報収集
- ③インフォーマルな個人依存の強い情報収集などであるという。

①については集団主義的思考方式の下では役割範囲を明確にせず、目的を明確にしないで、協調してことに当たる傾向が強いために、欧米のように事前に徹底した情報収集を行ない、目的を明確に定めてから具体的に行動に移るよりも、漠然たる方向を目指して具体的行動に入り、身近な解決可能事項から実行しつつ、行動と並行して情報を収集して行くという現実的方法がとられる。目的を明確にする過程に必要な情報収集と、目的が明確化した後にそれを解決するための立案過程において必要な情報収集とは、区別されなければならないが、日本においてはとりわけ目的の明確化に必要な事前の情報収集が不完全である。また目的は組織の意志と現状を踏まえた将来予測との関連において設定されるが、日本においては一般に前者の組織の意志が強調され、将来予測に必要な情報収集は徹底

していないと見る。

②は集団主義のために、個人間だけでなく、集団間においてさえ責任範囲が明確でない場合が多く、成員間の、あるいは集団間の和のもとに協調して行く日本的な集団主義方式においては、フォーマルな形式での情報収集は不完全とならざるをえず、またフォーマルな形式で収集される情報は、個人蓄積に関する情報の積み上げというよりも、集団（部門）業績に関する情報が中心となる。このような日本では、質の高い情報の入手と個人の資質とが相関するものと考えられる<sup>(77)</sup>。

そこで③のように、インフォーマルな個人依存性の強い収集が発達し、それがフォーマルな情報収集の不完全性をカバーし、補足している。一方欧米では、情報の収集は個人ではなく、組織力による組織的な情報戦略として企図され遂行されている。

つぎに情報生産の過程を考えると、氏は情報生産を、情報収集の過程で得られた情報（通常データと呼ぶ）を素材として、これに分析、要約、総合など処理加工を加えて情報の価値を高める過程としているが、日本人の集団業績を中心とする素材情報は包括的で過去ベースのものであり、個人を対象とする統制や、将来志向の強い計画など、企業の必要とする管理活動に必要な素材としては不十分であるとする見解<sup>(78)</sup>、を支持する。日本で企画担当のゼネラルスタッフが組織的に確立されたのは、ようやく昭和30年代後半であるといわれ<sup>(79)</sup>、どうしてもライン色が強く、所属部門や戦術中心の情報生産となる傾向が強い。これに対しアメリカでは、スタッフは部門としてでなく、個人スタッフとしてマネジメントを補佐する形態をとっている場合が多い。つまり情報収集は組織的に行うが、情報生産は個人スタッフの責任においてフォーマルに処理する形態をとるために、部門をはなれた戦略的な、質の高い情報がフォーマルに確保される。

情報伝達を見ると、日本では情報の収集過程と同じく、伝達過程もインフォーマルな伝達経

路に依存する割合が高いが、これも日本の集団主義が個人の権限や責任を明示化していないために、伝達経路も明確に確立せず、経路があいまいになり、インフォーマルな伝達経路がこれを補完することにならざるをえぬ。このような場合、卓越した個人は、組織上のつながりを利用して質の高い情報を獲得し、その個人を中心に情報ネットワークが形成される。これに対し欧米では、個人レベルで職務に関する権限、責任が明示的に規定されており、これに立脚したフォーマルな情報伝達網が、職務関係を基軸に発達している。

以上三つの過程を通じ、情報処理全体を見ると、低成長下での限られた機会を利用しなければならない今日の企業においては、質のたかい情報処理と成員を活発に動機づける情報伝達が共に求められるが、欧米の場合は前者に、日本の場合は後者に、相対的な重点が置かれて来たこと伊藤氏を見る。

さらに氏は、日本人や日本企業にとって、あるいは欧米人や欧米企業にとっての情報についての差異特性にも触れ、日本は欧米より情報に対する価値評価が低く、また情報のレベルを見た時、実務に接近した業務情報には強いが、管理経営情報の処理、活用に弱いとしている。

このような所論は、日本的な情報処理体質特性にマイナスの評価を与えている点も、前項の浅野氏と同様であるのは、前述の如く同根の研究と思われることからの当然の帰結であろうか。すなわち氏は、集団主義を基盤とする日本の情報処理は、質の高い情報処理という面で限界を示す傾向があり、また今後一層の企業規模の巨大化の中で情報集約化が強くと求められて来る結果、インフォーマルな情報処理依存体質は危険であるとし、将来日本の情報処理方式が次第に個人主義を基調としたフォーマルな方式に転換して行く可能性を示唆しているのである。

#### 6-4：島田恒氏の Barnard 理論に準拠した情報伝達の権威受容構造差異の分析<sup>(80)</sup>

島田恒氏からすれば、マネージメントは人を通じて成果を実現することである。したがって、人と人との間のコミュニケーションがなければ組織も成り立たなくなるという理解から、コミュニケーションの状況を分析することによって、日本的経営の特徴を知ろうとする。島田氏は初めてコミュニケーションを経営体質の十分条件、あるいは変数と捉えている。

島田氏は日本バーナード会々員であり、またその著書<sup>(81)</sup>の副題からも判る通り、その理論的基盤は Barnard 理論の展開である。島田氏が着目する Barnard 氏の組織論は、Barnard 氏がコミュニケーション権威 (Authority) の問題としてとりあげている点である。すなわち権威をともなった指令であれば現実にコミュニケーションが機能したことになり、もし指令が権威を伴わずにメンバーが指令通りに動かなければ、事実上コミュニケーションは機能しなかったといわざるをえない。ここで Barnard 氏は、指令や伝達を受け入れさせる権威は、上位者に初めから備わっているのではなくて、指令を受ける側にかかっているとする、いわゆる「権威受容説」の考えに立っている。Barnard 氏は、個人に対する権威を確立するには、どうしてもその個人の同意が必要であるという。個人が受け入れて初めて権威が成立し、コミュニケーションが実践されるというのである。

島田氏の所論は、この指令の権威に対する受容構造の特徴差異に、着目したものである。企業内で日常のコミュニケーションが安定している理由として、Barnard 氏は第一に指令の四条件<sup>(82)</sup>に通常の指令が当てはまっていることが多いことにもよるが<sup>(83)</sup>、第二に個人には「無関心圏」が存在し、その範囲に入る指令についてはいちいち反問されることなく受容することにもよる<sup>(84)</sup>とする。島田氏はこの Barnard 氏のいう「無関心圏」を含む行為指令の受容可否構造<sup>(85)</sup>を、直接的に判りやすいよう



に第5図のように図示している。そして無関心圏の大きさは個人によって広くも狭くもなるが、滅死奉公の日本経営にあつては、個人の無関心圏もまた大変に広いと見なす。

またさらに Barnard 氏は第三の日常コミュニケーション安定保持の理由とし、組織メンバーとしての個人には、組織の効率向上を通じて自らの利を守るためにも、出来るだけ組織を安定に維持しようとする個人的な関心があり、そのためにも無関心圏内にある指令は、個人として出来る限り受け入れて権威を保とうとすることをあげている。このような関心、感情の維持は主として非公式組織の機能であり、それは一般に世論、組織意見、集団態度などの名で呼ばれている。このように非公式に成立した共同体の共通感、人々の態度に影響を与え、無関心圏の指令の受容への抵抗を忌避させるのである<sup>(86)</sup>。非公式組織が非公式の維持に必要な感情をはぐくむという重要な役割を果しているが、日本の経営においては非公式組織の働きが大きく、それが日本の経営の強さにつながっている一方、インフォーマルグループ内での異端者に加えられる社会的圧力も、また大きい。

島田氏はこのような角度から、日本的経営の特質を指摘しようと試みている。

なおこのようなコミュニケーション論とは別次元の話となるが、氏はもう一つ Barnard 理論に基づく日本企業の体質特性を指摘している。氏は日本の経営をメンバーの生活共同体色の濃

いものと見、人生の多くの時間をそこで費やす会社生活は、全人格をもってかかわるべき人生そのものと考えるがゆえに、Barnard 氏が組織の中においてもそこに参加する「自由をもった人間としての」個人のことを深く考えていたことに注目、共鳴する。そして「私」を集団への献身のために殺すという日本的経営風土が個人を生かす場になった時、現代社会の求めるべき経営体質が実現すると考え、これを日本的経営の現代課題として提起している<sup>(87)</sup>。

#### 6-5：林周二氏の日本型情報社会論<sup>(88)</sup>

林周二氏は、情報化社会は決して一色のものではなく、それを開拓する人間や民族や国民の情念、思想、美意識などの価値観ごとに相異なったものになると見ている。特に最近始まった情報化社会では米国型と並んで、それと対蹠的な日本型が、当初からある程度先端に並んでスタートを切ったために、将来は多様で豊かな面白い展開になるであろうことを期待している。

真の情報化社会のプロト型の実体は、二十世紀初頭以来の米国の経営者支配型の情報文明下の産業社会で、コンピュータを中枢として生まれたが<sup>(89)</sup>、第二次大戦後の日本の社会風土は全く異なるため、情報社会を日本に導入展開させるためには、

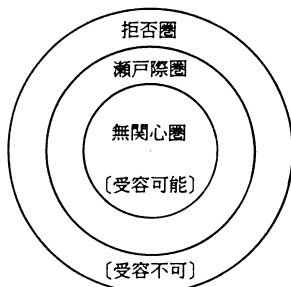
①米国型の情報社会に合わせて、日本人の文化や価値意識を変え、また組織原理を改めて行く。

②日本人の文化や価値意識に合わせて、情報社会そのものを日本型に創りなおして行く。

のいずれかが必要になるが、林氏は恐らくは②の方に展開するであろうと予想している。

そもそも米国での情報社会システムは、もともと一人一人の人間が極度に自己主張的、個人主義的で、アトミスティックな個人的行動を選ぶ人間存在を前提とし、そのような人間達を一つのまとまった組織下に組み込み、抑え込んで、仕事を遂行しなくてはならない立場の組織リーダー達が、考案したものであると見る<sup>(90)</sup>。このような社会では、情報を支配する上層経営

第5図 権威受容の無関心圏



出所) 島田恒著『日本の経営の再出発—いまこそバーナード／その理論と展開』同友館、1986、p.104

管理者が一方的に一般社員に指示指令を出し、指示待ちの一般社員はそれに応じて受動的に動き、結果を報告するという、トップダウン形で機能する情報社会である。そして情報は戦略的に活用され、人それぞれの意志決定などに具体的に使われる<sup>(91)</sup>。

しかしながら日本型の経営組織はこれと逆で、中心となる絶対的指揮命令権者があるのではなく、実戦業務のある個々の前戦部門に管理センターが分散し、それらが色々な人、部門に打診しつつ情報を上層経営管理層に上申し、チェックと合意を得て行くという、戦術的でボトムアップ型の有機的情報構造社会である。林氏はこのような頭領の力量によらぬ日本の社会組織を、現場主義、現場型社会組織であるといっている<sup>(92)</sup>。

林氏は、情報化社会にあつて情報社会型人間に求められるものは、自らが構想し、情報システムに働きかけて創造性を発揮することであるといっており<sup>(93)</sup>、そのために個々人の力を十二分に発揮させようような格子(ラテラル)型の、あるいはネットワーク的な組織へ移行することを予想し、このような組織の仕組みは、もともと西洋人よりは日本人の伝統的な組織に相似しており、日本人に向いているといっている。そして日本型情報社会は、日本人の文化的属性を反映した、もっとムード的かつ戦術的で、日々刻々マイナーに変化するものになるだろうと見ている<sup>(94)</sup>。

林氏の所論は直接には情報社会に関するもので、特に企業に限定したものではないが、その情報社会の一部、あるいはむしろその中心として企業もカバーされているはずである。また氏の所論は、集団主義、個人主義的な組織特性差異が情報社会特性に及ぼす差異に着目した点は、浅野、伊藤両氏と同じ視点に立つと見られるが、さらに情報主権の現場中心主義に留意し、そのような情報主権のネットワークシステムはむしろ日本の組織体質に合うとして、その特質をプラス方向に理解したところは、二氏の所論に見ぬところである。

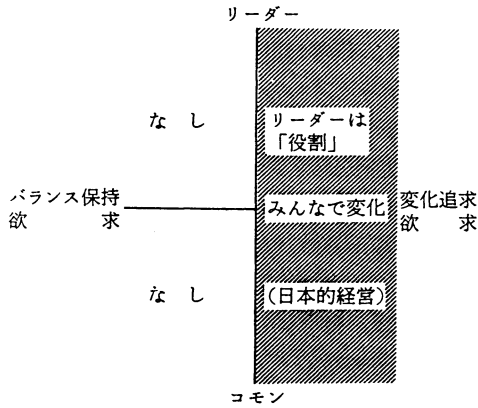
但し氏の所論は、その大部分を日本を中心とした情報の発展についての背景に費やし、結論ともなるべき日本の情報社会の未来像については、米国型との比較を試みつつやゝ漠然とした示唆を与えるに止まっている。また浅野正義氏や伊藤淳巳氏の研究と同様、情報特性はあくまでも必要条件であつて十分条件ではない、あるいは函数関係における変数でなく函数として捉えられており、その逆ではない点に、留意を要しよう。

#### 6-6: 津田眞激氏の勤労者の情報リーダーシップレベルを軸とした透視図分析<sup>(95)</sup>

津田眞激氏は、日本的経営の中での勤労者像の変遷とゆくえを追求しようとする。

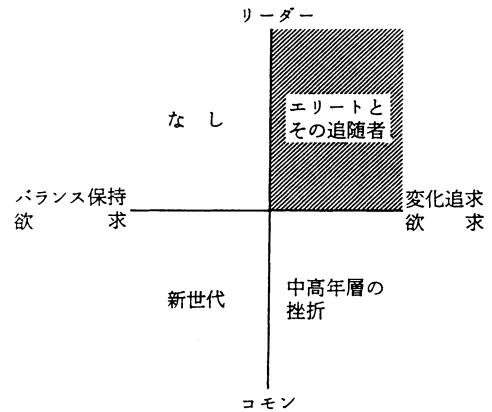
氏はそのために、透視図としての特殊な二次元図を提案した。その一軸は、Pierre Salinger 氏らの小説<sup>(96)</sup>が与える欧州人とアメリカ人の生きて行く姿勢差からヒントを得ている。すなわち Salinger 氏は、欧州人は長い長い人間史の中での人生数十年間の自分ということを見据えて、勤労と余暇のバランス感覚を身につけて来たのに対し、アメリカ人は浅い歴史の中で変化、成長、成功を争って追い続けて来たとする。このような Salinger 氏の指摘するバランス保持欲求と変化追求を両極においた比較の軸を、その一軸にとる。一方 Tom Clancy 氏の小説<sup>(97)</sup>からヒントを得た、情報ネットワーク社会における情報人としてのリーダーシップの水準を今一つの軸とする。Clancy 氏の小説の中では、あふれる情報の中から有効な情報を見つけ出し大局的な決断に結びつけるセンスの高い少数の情報人と、その他多勢の普通人とが出現する。新産業社会においても、一たび情報人になるとその情報人には有意味で有用な情報が集中し、そのセンスはますますみがかれ、その結果社会では、情報エリート集団(リーダー)と普通の人々(コモン・ピープル)とが分かれて存在し、情報人としてのリーダーであるか、普通のサラリーマンであるかが人材の対比上の

第6図 「日本的経営」の展開（過去）



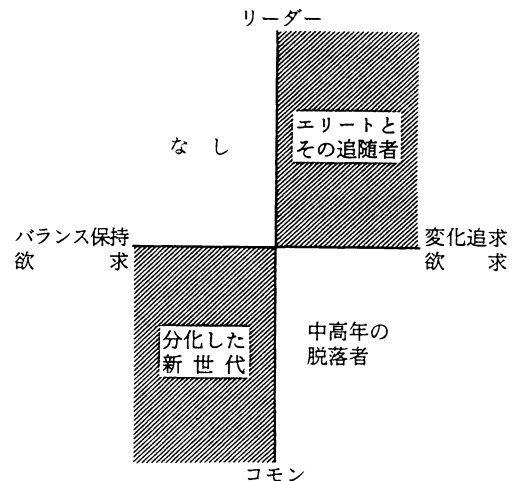
出所) 津田眞激著『日本的経営はどこへ行くのか』PHP,1987, P.173

第7図 新産業社会をむかえて（現在）



出所) 津田眞激, 前掲書, P.176

第8図 21世紀の勤労者像（一般）



筆者の補添

もう一つの軸になる。すなわち津田氏の透視図における横軸は、人間が生きて行く上での変化追求からバランス保持に渡る欲求の水準軸であり、縦軸は、情報ネットワーク社会における情報人としてのリーダーシップの水準軸である。この二つが、新産業社会における勤労者像を透視するにあたっての、軸群になるとした。

このような透視図を用いて、津田氏は過去四十年間とこれからの、日本の企業で働く勤労者像を分析する。

まず第6図は、これまでの過去四十年間の工業社会の中で、高度工業化を追求して来た日本企業の勤労者像を示す。第二次大戦後からの四十年間は、戦後の激変の中で、均等な中流所得社会の形成が目標とされた時代であった。身分制度で固められていた垂直に長かった地位と職位の系列は打破されて平準化し、昇進機会は開放され、未来への進歩、成長にバランス感覚を持つ人は、まだほとんどいなかった。勤労者像は斜線の領域、すなわち第一、第四象現に広く展開して、存在していた。

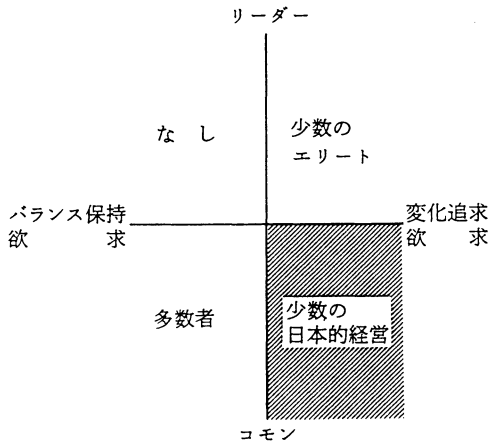
次に第7図は、現在の勤労者像を示す。石油ショックをきっかけに、高度成長時代の終焉と共に、一部の開発型企業を除き大多数の一般企業では、終身雇用を半身雇用に変え、大企業の一般の中高年従業員は「ボロ雑巾」のように捨

てられて人生の挫折を知り、残された勤労者像は経営幹部、その候補者、中高年に達しない半身雇用の枠内にいる人々であり、その人々は第一象現に濃縮されて存在するのである。

第8図はこれからの勤労者像を示す<sup>(注8)</sup>。ますます成熟社会化し、企業の半身雇用政策が徹底

注8) この図は津田眞激氏の著書にはないが、著者のいわんとする概念はこの図の通りと推測して、筆者が作成したものである。

第9図 21世紀の勤労者像 (特殊)



出所) 津田眞激, 前掲書, p.178

して来る時代に生きる新世代人は、成熟社会の中での己の位置づけを知り、変化欲求レベルで現在よりもバランス感覚を備えたコモン化し、第三象現を占拠し始める。そしてこれら多数を指揮するリーダーは、少数の情報エリートとして第一象現に残り、第一象現と第三象現に二分化した組合せが、これからの勤労者の透視図となる。

このように、これからの日本では、バランス感覚を保持しつつリーダーであるような人材は生まれそうになく、リーダーとコモンは二局分化して行くと津田氏は考える。そうはしたくない少数の日本的経営の経営システム開発型企業は、日本的経営の維持に努めるが、この経営システムは中流社会の勤労者にもっともよく適合し、また勤労者の安定した生活と変化適応への勤労意欲を満足させるシステムであるために、その企業の勤労者像は第9図<sup>(注9)</sup>のように第四象現が中心になる。ただしこのような日本的経営が維持されるためには二つのハードルがあり、一つは高令化従業員の件数とポストの充足を吸収する成長の維持であり、次にこれを実現す

るための他企業以上に秀れた情報リーダーの育成であるが、この二つを克服することが難題であるだけに、存在の主流とはなり得ぬであろう。このような考え方から津田氏は、今後の日本の企業経営は、第四象現に勤労者像を持つ限られた少数の日本的経営開発型企業と、第一象現と第三象現に二分化した勤労者像を持つ多数の一般型企業の、二群に分裂すると予測している。

津田氏はこの透視図を用いて見た勤労者像の中に、日本的経営の特徴を位置づけようと試みながらも、追求の主眼を、日本社会における企業の環境変化がその勤労者に及ぼす影響と変化を探りつつ、勤労者像の角度から見た大部分の日本企業における日本的経営体質の底の浅さ、これからの時代の特徴を保つことの困難さに警鐘を鳴らすこと、に置いているように感じられる。氏の所論の中では、情報は今までに諸氏の論に見るように、日本的経営要因の中での因果関係、函数関係の主役として用いられるのではなく、情報についてのリーダーシップ水準が、その変化をはかる一つの指標として用いられているのである。氏の所論はまだ仕上げを見たものとは見られず、氏のもくろみも新しい視点からのまずは大胆なデッサンの試みと思われるが、新しい二軸構成の二次元図を用いた勤労者の透視図の案出と、それを用いた分析を通じ、日本の大多数の一般型企業においては、将来勤労者像の二極分化が起こり、従来の日本的経営の特徴と見られた勤労者像は、量的にも活動の水準的にも劣者の立場に追い込まれるであろうことを予測して見せたところに、ユニークな価値が感じられる。

### 6-7: 青木昌彦氏の情報システム特性差からの分析<sup>(98)(99)</sup>

青木昌彦氏は、理論的なデザイナーの立場に立って、組織モードを構想して見ようとする。

注9) 出典の原図表題は「21世紀の勤労者像 (特集)」となっているが、(特集)の意味が理解出来ない。津田氏の所論では21世紀には日本的経営体質を持つ企業は少数の日本的経営開発型企業に限られるから、これは少

数例外の特殊ということで、(特殊)の誤植と見て、筆者の独断と責任で修正した。

L.Hurwicz 氏の研究<sup>(100)</sup>から発展した最近の比較経済システムの考え方では、認知的 (cognitive) および動機的 (motivational) という組織的二局面に焦点を当てて、大組織の作動特性を比較しようとする。すなわち「情報の効率性」(information efficiency) と「インセンティブ両立可能性」(incentive compatibility) の両面である。

その上で青木氏は、組織は、不確実な環境によって取り囲まれており、それゆえに、情報システム設計上の現実的な妥協が必要であるとして、組織の限界づけられた合理性に対処することが出来る二つの対称的な仮説的情報システム、すなわち集中的情報システム (CI) と、分権的情報システム (DI) を考える。CI はヒエラルキー的な集中的コーディネーションと、仕事の専門化で特徴づけられる。一方 DI は非ヒエラルキー的な横断的、水平的なコーディネーションと、流動的、伸縮的な職分の仕分けによって特徴づけられる。

このような指導と考え方に立って提出された様式化された典型図を、第10図に示した。青木氏は西洋、特にアメリカの事業組織 (図のA企業

業) は、どちらかという組織モードのスペクトラムのCI-DP側の方向に傾斜しており、他方、DI-CPの組合せは日本の事業組織 (図のJ企業) により顕著であるとする。なおこのような概念を裏付ける経験的データとその解釈は、氏によって与えられている<sup>(98)</sup>。

## 6-8: 佐久間賢氏の日本の経営海外移転の研究における経営情報共有化モデル<sup>(101)(102)(103)(104)</sup>

### 6-8-1 佐久間氏の研究視点

佐久間賢氏は、先にその著書『日本的経営の国際性』<sup>(101)</sup>において、日本の経営の異文化への適用過程を論じ、それを第11図のようにかんがえた。

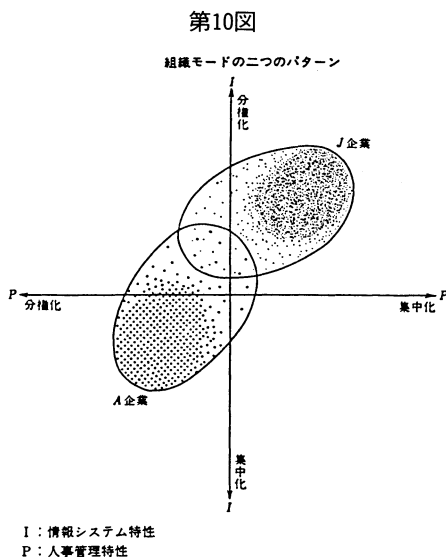
氏はその研究を進めるに当たり、次の二つの仮説を設定した<sup>(105)</sup>。

(1)日本の経営の国際化の問題を文化の面からみると、日本の経営を海外において適用すること、つまり異文化に対し、日本の経営を適応させる必要からみた経営上の諸問題を考慮することになる。

(2)日本の経営を異文化に適応させるためには、経営上普遍的とされる人的要因が存在する。したがってそれを人的資源管理システムとしてとらえることが出来る。

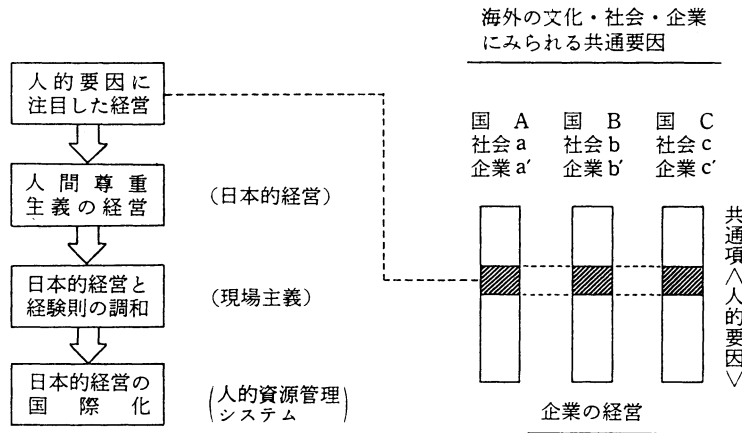
したがって、佐久間氏が一貫して持つ研究の姿勢は、日本の経営が海外の異文化と接触し、それに適応するための諸条件を求める過程において、もっとも基本となる人的要因を、人的資源管理システムを用いて考察するところにある。

佐久間氏は機能する経営は現場主義でなければならないとする。その現場主義とは、すなわち共同体意識に支えられた機能集団の機能化であり、それが日本の社会や文化、ひいては日本企業の特徴であるとする<sup>(106)</sup>。その根本に流れるものは人間中心主義の人事である。権限も情報が上に集中する欧米企業に対し、日本企業ではそれが下に拡がり、あるいはボトムアップによる経営参加によって、組織が活性化される<sup>(107)</sup>。ゆえに現場主義が成り立つ。



出所) 青木昌彦『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社、1989年、P.118

第11図 日本の経営の異文化への適応過程



出所) 佐久間賢著『日本の経営の国際性』有斐閣, 1983, P. 5

氏はこのように日本の経営の中で重要な根源をなす人的要因をとりあげ、追求しようとする。氏はそのための人的資源管理モデルを求め、前書<sup>(101)</sup>では、本報第1図に示すV.Pucik氏らのモデル<sup>(27)</sup>を主に活用した。最近氏は、人間尊重経営はすなわち企業の上下間の経営情報の共有化に現われるとして、その経営情報共有化度を測定する新しいモデルを工夫し<sup>(103)(108)</sup>、それによる欧米への日本の経営移転の研究を進めているところで、その中間報告が最近紹介されている<sup>(102)(103)(104)</sup>。

### 6-8 その研究構図の概要

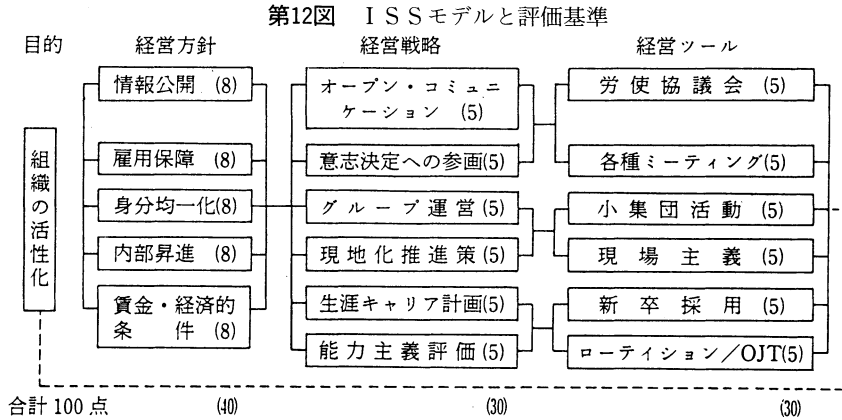
佐久間賢氏は、労使間における経営情報共有化が進んでいるほど組織の活性化が進んでいるという仮説を前提とし、日本企業が海外展開で成功するのも、日常業務から経営戦略までの情報を労使で共有し、組織を活性化しているかどうかの鍵であるとする見方に立ち、英国および米国に進出している日本企業の経営スキル(技術)の比較研究を行なった。

氏は1987年に、英国に進出している日系家電メーカー五社についてまず調査を行ない<sup>(102)</sup>、ついで1988年に、米国ミシガン大学の経営大学院に客員教授として滞在中、同大学院の協力を得て米国に進出した同じ五社の現地工場の調査

を行ない、その結果の一部を中間発表した<sup>(103)</sup>。

この調査のために、氏は特別に考案した情報共有化モデル (Information Sharing System Model。以下ISSモデルと略称する) を用いたが、このISSモデルではまず情報を、(1)日常の業務情報、(2)損益状況を含めた経営情報、(3)権限の委譲を伴う経営政策情報の三系から成ると定義する。そしてこれらは経営方針、経営戦略、経営ツール(手段)の三つの段階を通して労使間で共有され、組織全体が統合システムとして機能すると考える。そしてモデルは、経営方針として五項目、経営戦略として六項目、経営ツールとして六項目合計十七項目を変数要因としてとりあげ、どの程度情報が共有されているかを調べようとするのである(第12図参照)。各項目について、情報化の共有化が進んでいる組織ほど点数が高くなるように評価基準を設定し、最高点の合計が経営方針40点、経営戦略30点、経営ツール30点、合計100点になるように配点してある。

このようなISSモデルの目的は、(1)各企業の同一経営方針のもと<sup>(註10)</sup>で経営スキルに相違が見られるかどうか、(2)もし相違があればそれは経営組織体制上に起因する問題なのか、(3)あるいは個人の経営スキルに起因する問題なのかどうかという点を、明らかにすることにあつた。



出所) 佐久間賢「日本企業の海外進出：労使の情報共有化がカギ」日本経済新聞，1988，7，15

氏はもし(2)であれば国際経営管理体制の改革について、(3)の場合には教育内容も含めた人材管理の改革についての検討をさらに進めることを考える。そしてこれらは、各国労働市場の特質と、その変化を前提とした国際経営戦略の基礎条件として明らかにされる。

このようなモデルを用いて、同じ日本企業の英、米両国現地法人を調査した結果、対象とした五社の全てについて英国の得点が高かった。佐久間氏は、このことは日本企業にとって、英国の方が米国より経営戦略の展開が容易であることを意味していると解釈する。その原因として、英国の方が離職率が低いため、人材管理教育の効果も高く、したがって長期的な国際経営戦略の展開が可能になること、また英国では階級社会的経営習慣が強く残っているため、それに対する反作用として、情報共有化が労働者に受け入れられやすいこと、などをあげている。一方両国における五社間の特典格差の特別に大きい企業については、その企業の組織体制上の問題か、現地経営者個人の属性上の問題か、あるいは両者に起因するかどうかのいずれかと見られ、これを追求した結果、現地経営者個人の

経営スキルに属する原因による経営管理上の問題であったと指摘している。

このように、日本の多国籍企業が同一の経営方針によって国際経営を行った場合でも、(1)進出先国の国としての体質との兼ね合いと、(2)現地経営者の個人資質の二要因によって、海外子会社の経営スキルに相違が生じることを明らかにした、

また氏は日本企業の国際経営に必要な条件をISSモデルの多構成要因に基づいて指摘し、経営方針として第一に「経営情報の公開」、第二に「雇用の保障」、第二に「身分の均一化」、第四に「内部昇進」、第五に「賃金、経済的条件(生涯キャリア、能力主義評価、新卒採用、ローテーションと職場内教育-OJT訓練により実現される)」などをあげている。これらはまさに日本的経営の各論的制度的特徴であるが、佐久間氏はこれらの各制度を個々の制度の移転問題としては考えずに、それらのセットを経営情報共有化政策として捉え、その総合成果としての労使間の経営情報の共有化という企業の機能体質を、日本企業の海外経営展開の成否をはかるメルクマールとしてとりあげた。そこに情報論的立場から日本的経営を追求しようとする氏の研究の特色がある。

注10) 原著者の表現は簡略化されているが、ここでは「色々な海外進出先国を通じての各企業日本本社の一経営方針」の意と解釈される。

### 6-8-3 今後の追求への期待

佐久間氏の研究の直接目的は、日本の研究の本質をさらに追求しようとするものではなく、海外への日本的経営の適応の成否を判定しようというところにある。そのために氏は、まず日本の経営の特徴は、人間中心主義にあり、それが企業を活性化し各人を生かすために、情報も労使両層に広く共有化されるところにあらわれるという考え方を、前提にしている。

筆者はこの考え方を肯定する者ではあるが、しかし諸説あまたある中で、日本の経営の中心の特徴として人間中心主義をとりあげてよいかどうかについては、論者の強い裏付けと主張を求めたいところである。

すでに述べた通り、日本の経営の本質についてまだ定説はないのである。したがって少なくとも論者の採用の根拠は述べねばなるまい。この点を強化することによって、氏の所論はさらに立場の強いものになるであろうと思われる。

第二の課題は、求める命題の追求を、情報論的要素の点検から行なおうとするプロセスである。すなわち氏のモデルは、情報論的要素を十分条件とし、日本的経営を必要条件とし、前者を測定することによって後者の移転の度合を求めようとするものであるが、この点については改ためて吟味を求められよう。前者<sup>(101)</sup>の所論の構成は、日本企業の体質が人間尊重であり、そのような体質の企業では情報の上下層共有化が起こるという考え方から成り、したがって後者が必要条件とされている。モデルの活用の際し、後者の水準の測定から前者の導入度を推しはかろうとする場合は、所論の筋と逆になるため、その逆についても十分条件→必要条件が成り立つことを予め確かめおかねばならない。すなわちこの場合は両者が必要にして十分な条件でなくてはならないのである。情報の上下層の共有化は確かに日本企業に見られる特徴の一つであるが、果してそれがほとんど日本企業のみに見られる特徴であるかどうかについては、今後各国の実情を点検しておく必要がある。少なくとも後に述べる筆者のモデル<sup>(109)(110)(111)</sup>

から見る限り、高コンテクスト構造のI型とII型に上下層の情報の共有化が見られると考えられるが、このうちいわゆる日本の経営の特徴はII型であるというのが筆者の主張であり、佐久間氏の主張する情報の共有化すなわち日本の経営の存在ということは、I型主体の経営体質のところでは当てはまらない。佐久間氏の間接報告<sup>(103)(104)</sup>に見る英、米への日本企業の進出法人の点検を行っている限りにおいては、I型の関与する余地はほとんどないと思われるが、筆者の見るところ、欧州だけでもフランスにはI型が存在するので氏のモデル適用を一般化する場合にはこの検証はぜひ必要であろう。

第三の課題として、佐久間氏は情報の労使の共有化が組織の活性化をもたらすとしているが、情報の労使の共有化がもし日本の経営の特徴を表わすメルクマールであり得ても、組織の活性化をもたらす要因であるとは単純には言えぬと思われる。氏は日本の経営を成功しているポジティブな体質と見ているが、しかし組織の活性化が高いのは必ずしも日本の経営ばかりであるとは思えない。自由主義経済圏の海外先進諸国の経営にもまた多くの式功例を見ることが出来る。例えば英国とオランダを本拠とする多国籍企業であるシェル石油の経営を一つの成功している企業経営例として挙げることに異論を説く人はいないと思われるが、このシェル石油の経営の特徴は、佐久間氏の指摘する日本の経営の特色と全く逆である。筆者が海外勤務を通じて色々な国で知り得たシェル石油の海外法人は全く徹底した分権主義をとり、したがって一握りの最高トップを除けば誰も企業の全体情報を知らず、知ろうともしない。しかしそれぞれの職務については日系企業に較べてはるかに自由に多くの権限がゆだねられ、また情報もその職務に関しては当人に日系企業よりもはるかに多くのものが与えられる。そして現地幹部は極めてモラルが高く、平均にあって、日本の海外法人よりも優秀な人材を多く集め、企業経営にも成功している。欧米系企業にはこのような経営体質を持つところも多いように思われる。これ



らの事実を見る時、経営情報の労使間の共有化は、必ずしも組織の活性化や企業経営の成功上の唯一の要因とは見られない。情報の量や共有度よりも、例えば権限の行使と行動の自主性の自由度の方がより活性化に影響する可能性がある。外国の諸企業や日本企業の海外法人に限らず、最近の日本国内の日本企業についても、氏の前提は今後再点検を要するかも知れない。日本企業の経営はますます順調に発展しているが、その経営パターンは氏のいう日本的経営の特徴を弱める方法に進み、分権化、トップダウン傾向と共に、経営情報は経営トップに集中し、各論情報は共有より分散化の傾向を強めているように観察される。したがって情報共有化はすなわち組織の活性化を表わし、経営の成功のメルマークたり得るといふ前提が成り立つかどうかを、今後十分に吟味しておく必要がある。

筆者は日本的経営と組織の活性化、あるいは経営の成功とは一応切り離して考えるべきではないかと思っている。日本的経営の特質を追求し、明確にしておくことは重要で意義のあることであるが、その特徴がプラスに生かされるかマイナスに働くかは、その時の環境条件や経営の求める目的などによって異なって来ると考えている。筆者は今までの研究において労使に渡る同質のコンテクストII型構造が日本的経営の特徴であるとしてその体質的特性を示した<sup>カ<sup>(112)</sup>(113)</sup>、これらの諸特性はある状況、場、目的に対しては長所となり、異なった状況、場、目的に対しては機能上の欠陥となるのである。日本国内でもそうであるが、海外においても経営的に成功することと日本的経営体質を移転することとは、必ずしも同義とは思われぬし、情報の労使間共有化も、そうでありさえすれば経営的に単純に成功するものとも思われぬ。

したがって佐久間氏のモデルは、日本的経営の移転の度合を測定するには、前述の第二の課題を満足させられれば有用な手段たりうるが、日本企業の海外進出法人の組織活性度ないし経営の成功度をはかるためには、その上さらによほど対象とする場の状況、環境などを点検し、

情報の組織全体での共有化と企業組織活性の両者間に必要にして十分な条件としての関係があるか、あるいは少なくとも前者が後者の十分条件たりうる事が確認されることが必要である。

なお佐久間氏は、引き続き米国自動車産業の現場スキルを調査し、ビッグスリーにおいても情報共有化政策が積極的に導入されている実態を究明し、今後の日系自動車企業の米国での経営優位性の喪失を懸念している<sup>(104)</sup>。そこで第四の課題となるが、もし情報共有化という特性がそれほど容易に米国企業に持ち込まれるものであるならば、それは経営体質の本質的特性ではなく、単なる一つの経営技法なのではないかという疑念が起こる。そうでないとすれば、第二次大戦後膨大なエネルギーをそそいで探し求めて来た日本的経営の本質が、かくも容易かつ単時間に異文化圏にも出現させ得る底の浅いものに過ぎなかったのかという疑念を生む。もし経営技法であるというのであれば、佐久間氏のモデルは日本的経営の本質に関係のない、たまたま日本で見られた一つの経営技法の追跡モデルということになり、あらためて日本的経営の本質とは何か、またその海外への移転の成否をどう調べるかという課題に直面することになる。

佐久間氏の着手された研究は、経営組織体質が情報の面に現われ、それが諸制度に反映されるという一連の体系を開拓し、客観的にその経営組織体質特性の強弱をはかる手法を提示して見せた。そこに新しい切り口があり色々な関心を呼び起こしてくれる。筆者が指摘して見たような諸点を打破して、今後さらに検討を深め、その所論を発展されるよう期待して止まない。

## 6-9 伊丹敬之氏の情報から見た日本の経営論

### 6-9-1 伊丹氏の研究視点

伊丹敬之氏はその著書『人本主義経営』で、日本企業の人間中心主義を唱えた<sup>(114)</sup>。氏は人本主義の一つの機能成果として、このような企業における従業員主権主義は、情報効率という意味でも効率的であるという。氏は企業の基本

的な意志決定をするのに必要な情報を誰が持っているかを考える。この際必要な情報とは企業の中核たる見えざる資産の裏表、あるいは細部に関する情報である。企業がどんな分野に進出すべきか。これからの技術蓄積の方向はどうか、設備投資はどのような方針ですべきか、こういった基本的な意志決定を正しく行うために必要な情報の大半は、企業の見えざる資産の特徴に関する情報である。それについての本当の情報は企業に働いている人々が日常の仕事を通じて持つことが出来る、その特徴を現場感覚とともに持った人が意志決定をするのが、情報効率上もっともよい。だから従業員主権主義は情報効率が良いのであるとする<sup>(115)</sup>。

また企業の取締役会が経営方針について意志決定する場合を見ても、純粹の資本主義企業では、株主の代表たる取締役と働く人々の間には利害の不一致があるが、日本企業では取締役は働く人々から選ばれた働く人々の代表なのであり、当然微妙な情報も正確に伝わり易い<sup>(115)</sup>。

氏は生産の場のみならず販売の分野にも、組織的市場構造の存在を説き、そこに日本企業の情報機能体質の優位性が存在することを指摘する。純粹な自由主義市場の取引は、「金の切れ目が縁の切れ目」的關係である。これに対し日本の市場は「組織的市場」とでも呼ぶべきもので、自由主義の概念に組織の原理が浸透したものである。単純に経済計算だけで取引をきめず、同じ仲間と共通の目的を達成するよう協力し合い、そのため同一の相手と長期的かつ継続的な取引関係を結ぶ。すると互いに事情もよく判り、コミュニケーションもスムーズに行くようになる<sup>(116)</sup>。そしてそのメンバー間には安定な情報のネットワークが生まれ、互いの情報を蓄積し合い、互いのコミュニケーションがよりしやすくなる。コミュニケーションしやすい雰囲気と対人関係も生まれる。その上で利害の基本的な一致があるから、互いに安心して情報公開の程度を高めることが出来るのである<sup>(117)</sup>。

最近伊丹氏は情報にこそ日本の経営の本質の大きなものがあることにあらためて留意し著

の論点をさらに発展させている<sup>(118)~(123)</sup>。そこで氏は、日本の経営は情報効率が極めて高いところに特徴があり、その根拠は氏の説える人本主義、すなわちヒトのネットワークを中心にした経営にあることを再確認している。

企業組織の中で人々は情報を受けとり、処理し、その結果として意志決定し、またその過程で情報を創造したり蓄積したりして、情報の流れをつくっている。この情報の流れと相互作用が効率的にいくかどうかによって、企業の長期的な業績は決まってくる。情報を積極的に獲得しようとし、またスピーディーに受信しなければ、企業は環境の変化に取り残される。情報の処理がまずければ、的確でタイミングのよい意志決定は出来ない。情報の蓄積がうまくいかなければ、技術や技能の蓄積は出来ない。顧客のニーズについての蓄積も出来ない。あるいは、情報を新しく創造し、新しい技術やコンセプトを生み出さなければ、企業は市場に訴える新しい製品もアイデンティティーも持てない。企業は単純な筋肉としての人の集合体ではない。カネの塊でもなければ、機械の寄せ集めでもない。情報的存在である。企業は膨大な情報の流れのネットワークの結節体、貯蔵体、そして発信体として存在すると伊丹氏は強調する。

また人々は情報を交換し合い、相互に影響を与えながら情報活動を集団として行って行くが、氏はこのような情報プロセスの総体を、情報的相互作用と呼ぶ。そしてこのような情報の流れとネットワーク、相互作用の機能特性から、氏は日本的経営の特徴を洗い出そうとする。

#### 6-9-2 その研究構図の概要

伊丹氏は日本企業の情報効率の良い理由を四つの角度から説明している。

その第一は「情報の発生と利用」についての効率的な仕組みである<sup>(119)</sup>。

氏はその根源を日本の現場主義に求める。氏も触れているように<sup>(119)</sup>、日本の経営の現場主義的特徴についてはすでに色々指摘されているところである。例えば前節で触れた佐久間賢氏

は、すでに機能する日本的経営の特徴を人間尊重主義に基づく現場主義と捉え、そのような企業体質は権限と共に情報も分散し、労使間の経営情報の共有化が進むと述べ<sup>(103)(104)(106)(107)</sup>、また前報で触れた林周二氏も、日本社会は中央集権的トップダウン式でなく、仕事の中心がそれぞれの現場になっており、したがって情報システムに働きかけて創造性を発揮する情報人間に向いている、すなわち現場中心主義の日本型組織は情報機能を高めると述べている<sup>(124)</sup>。

林氏はその所論を主に日本社会や企業組織の未来像の考察に活用しようとしたのに対し、伊丹氏は日本の企業組織と情報活動の特徴をさらに詳しく描き出すことに意を用いている。

伊丹氏は日本的経営の情報の発生と利用上の現場主義の場に、例えばQCサークル活動や、小池和男氏の指摘する日本企業の熟練形成の場としての現場の生産労働者による異常への対応<sup>(125)</sup>をとりあげる。氏は日本の企業では、これらの現場に知恵があるが、それは現場が情報を発生させるからだとする。そしてそうなる二つの原理を探し、「行動が情報を生む」という原理と、「情報の生まれたところでそれを利用する」という原理を指摘する。日本の企業には、現場は単なる手足でなく、現場に頭を帰し現場の頭を活用しようとする現場主義がある。現場作業という行動が生産現場を真に生かす情報を生み、その情報はそのままその現場に活用することによって生かされる。欧米のように現場を知らぬスタッフや上層が、現場の微妙で精密な情報なしに現場以外の場所から指示を出すのとは異なる。

第二は「情報の伝達と蓄積」上の特徴である<sup>(120)</sup>。それは具体的には長期雇用や長期取引の慣習に見られる。長期雇用は具体的には終身雇用や下請けの系列化などに現われる。このような長期的な雇用や取引は情報の蓄積を進める上で有利であるが、人間関係からも言語と経験の共有化が起り、コミュニケーションの効率性と信頼性が高まり、情報の流れをスムーズにする。さらに「情報は関係に蓄積する」とでも

いうべきか、複数の人間がそれぞれの補完的な情報蓄積をしており、その人々がチームとなっていることによってはじめて個々の人の蓄積した情報が生きることもある。

また日本の経営は明文化した契約によらぬ主義であるが、このような立場からは予想外の情報へも反応し対応しようとする姿勢につながり、また伝達や蓄積の対象になる情報の蓄積も拡がることになる。

第三は「情報の拡散と融合」上の特徴である<sup>(121)</sup>。氏はこの特徴の場として野中郁次郎氏らが指摘する日本の研究開発の「ラグビー方式」や企業内の「ローテーション人事」をとりあげる。最終製品が市場で成功するには、基礎技術、生産技術、市場情報の三つの情報がうまく融合する必要があるが、多くの開発段階がオーバーラップしている日本組織の体質「ラグビー方式」はそれに有効に働く。またそれぞれの情報を持った人間が連携プレーで共通の場を持ちながら仕事をするために、情報の拡散が促進されて情報の有効活用につながる。

ローテーション人事にも同じ原理が生きており、ローテーションによって一つの情報が多くの人に拡がり、また多くの情報が一人の人に集まるという情報の拡散と融和が進行する。

最後は「情報の流れの起動点とキャリアー」に見る工夫である<sup>(122)</sup>。日本的経営の生んだ手法である「かんぱん方式」を情報的に見ると、市場を情報の流れの起動点とし、その市場情報をモノの流れに付属して流して行くことにあり、情報だけが物を離れて一人歩きすることがない。企業が情報の流れの結節体であるといっても、放っておいては情報は流れないのであって、「情報の流れの起動点とキャリアー」の工夫がいるが、それを「市場」にし、「モノ」にするのは、市場志向、モノ志向の日本企業の特徴と見る。

本来伊丹氏は日本的経営のみに見る独特の本質の特徴を認めぬ立場に立っているが<sup>(126)</sup>ここでも氏は以上の四つの情報の特徴をあげた上で、このような特徴は日本に特有のものではないが、

行動主義、現場主義、経験主義、市場志向、モノ志向といわれる日本の企業にその傾向がより強いところに特徴があることを主張している<sup>(123)</sup>。

さらに伊丹氏は、日本企業の情報論的体質特性を上述のように長所として捉えるだけでなく、欠点としての捉え方もしている<sup>(123)</sup>。

第一にそのような特徴の情報の流れと相互作用を行うことは時間がかかるので、情報効果だけでなく時間的効果もこれからは求める必要があると見る。

第二に日本的なやり方は情報を深くはするが、狭くし閉鎖的にする危険がある。この弱点を破ってどこかに情報をオープン化する試みが必要で、それが日本の経営者をして「ゆさぶり」、「アンバランス」、「ゆらぎ」などを強調し変化を作り出そうとする動因になっているのであろうと推論する。

### 6-9-3 今後の発展への期待

上述のように、伊丹氏の所論はもっぱら企業の情報論的局面上に着目し、日本の企業の本質的乃至は制度的特質に由来する情報論的諸面の特徴を微細に描き出したところに、そのユニークさがある。

しかしながら氏は、それらの特徴は日本企業だけに見る独得のものではなく、他国企業より日本企業により強く現われる相対的な強度上の特徴であるとする。氏の日本的経営論は常にその立場に立つが<sup>(124)</sup>、日本企業に個有の情報論的特徴がないかどうかについては、今後共議論を要するところであろう。一方日本企業も色々ある中で、氏の指摘する情報論的特徴が、常にあらゆる日本企業について共通に見られるかどうかについても、今後氏の言及を期待したいところである。

次に氏の所論によって述べられる日本の企業の情報論的体質特性の長短について、触れて見たい。氏はもともと日本的な情報論的体質特性を単純に長所とは見ず、多くの長所、短所を指摘しながら、しかし基本的には情報効率のよいのが

日本企業の特徴であるとする。この点についての筆者の理解は、氏の示す情報特性はすなわちマイクロ情報（戦術的情報）であると見る。日本企業の情報特性は確かにマイクロ情報には強いが、マクロ情報（戦略的情報）には弱いのではあるまいか。この二つを区別して分析する時、伊丹氏の試みた視点からの日本企業の情報論的体質特性が、より深く理解出来るようになるのではなからうか。

### 6-10 情報論的諸研究の総合的点検分析

これまでに9氏による日本的経営の情報論的研究を見て来たが、またここに筆者の浅学非才をかえり見ず、各氏の所論の要点と、所論中に用いられた情報の内容、所論体系中での情報論的要素の必要・十分条件的位置をまとめて、第4表に示す。

これから見るとまず9研究中、情報を動的なコミュニケーションまたは拡大広義の情報的に活用した研究が3例、静的な量としての広義または狭義の情報的に用いた研究が5例、後者が中心ではあるが一部前者の使い方も入っているものが1例で、主流は静止量としての通念的な情報の角度からのものが多い。また動的なコミュニケーションの立場から論じた研究は、これら一群の研究中では比較上古いものも多く、日本的経営の特質追求という点での突っ込みも比較的浅いものが多いといえる。

一方所論中の情報論的要素の日本的経営の特性に対する必要・十分条件的位置づけを見ると、情報論的要素を必要条件とするものが4件、十分条件とするものが4件（但し1件は検証を要する）である。もっとも望ましい必要にして十分に近い体系のものが1件見られるが、これは不幸にして研究が不十分であり、とり上げた情報論的要素が企業体質の代表特性とならなかった。情報論的要素が必要条件である研究も、日本的経営の特性を知り、理解する上では極めて貴重である。但しそれが日本の企業に特有の特徴であるとして扱うためには、その逆の検証、すなわち情報論的要素特性が十分条件であることの確認

第4表 情報論的な日本の経営研究における情報の内容と位置

研究者	発表年	所論体系と情報の関係	情報利用方法	情報の内容	情報の必要・十分条件性
浅野正義	1973	日本企業のコミュニケーション不良体質の原因追求	単独	コミュニケーション	必要
R.T.Pascal	1978	コミュニケーション諸次元差異による企業体質分析	単独	コミュニケーション	必要にして十分 (但し研究不十分)
伊藤淳巳	1979	集団思考体質が企業情報処理方式に与える影響追及	単独	広・狭義の情報	必要
島田恒	1986	情報伝達の権威、受容構造差異による組織体質分析	単独	コミュニケーション	十分
林周二	1987	集団主義・個人主義的組織差異による情報社会体質分析	単独	広・狭義の情報	必要
津田眞激	1987	勤労者の情報リーダーシップレベルの変遷により勤労者・企業像の変容分析	他要素との組み合わせ	広・狭義の情報	十分
青木昌彦	1988 ～89	情報の集中、分権特性による企業体質分析	他要素との組み合わせ	広・狭義の情報	十分
佐久間賢	1983 ～89	情報共有化を日本の経営の特徴とし、それを指標にその移転度を分析	他要素との組み合わせ	広・狭義の情報 +コミュニケーション	十分 (但し要検証)
伊丹敬之	1987 ～88	日本企業の情報特性、特に情報効率の良さの根源追及	単独	広・狭義の情報 +一部拡大定義の情報 <sup>(注)</sup>	必要

(注) 所論中の情報効率、情報活動などにおける情報は静止量ではないので拡大定義の情報とした。

が必要である。今までの日本的経営研究の多くは、この点の詰めの弱いものが多かったと見られる。特に日本的経営特性がどの国のどのようなタイプの企業に見られるかというような研究を行なう際には、その情報的特性が経営体質特性に対して十分条件である所論体系を組み立てておかねばならない。

それぞれの研究にそれぞれの有用な意義があるが、このような観点に立つ時、情報論的特性を活用して日本的経営体質の存否を追求出来るモデルは、島田氏、津田氏、青木氏、佐久間氏

の4件、そのうち静止量としての情報を捉えるのは津田氏、青木氏のモデル、コミュニケーションを捉えるのは島田氏のモデル、両方をこみに活用するのは佐久間氏のモデルということが出来よう。なおこのうち純粋に情報的要素のみから組み立てられたモデルは、島田氏のもののみとなるが、このモデルは活力ある明日の企業づくりを目指した源泉探求のためのものであって、企業経営体質分析用のものではない。

## 第7節 企業経営体質分析のための新しい コミュニケーションコンテキスト 構造モデルの提起

### 7-1 本論の研究視点

筆者が企業経営体質の分析を通じて目指すところは、国別の企業総体のマクロ的な体質傾向だけでなく、それぞれの国の中の様々な各個企業、あるいは異なる様々な企業群、さらには一企業内の様々な部分組織の経営体質の差異を出来る限り詳細に分析することにある。一企業はその組織の全体が必ずしも等質であるとはいえず、ましてや一国の中に存在する全ての企業が全て同様の体質を持つとはいえずである。

このような意味で、従来の日本的経営研究は、制度的研究においてこそ日本国内の様々な企業の体質差異を追求しているが<sup>(注11)</sup>、本質を追求した研究では、そのほとんどが日本企業に共通な体質特性という、総体的な概念の追求に終始しているように思われる。このような従来の研究は、例えば日本対米国の企業の基本的な経営体質特性差のような、マクロ的な概念的差異を追求する限り、その内容は理解しやすく、また取り扱いやすいアプローチ手法であり得たであろう。しかしながらここで述べたような各論的な構造差異の追求に入ろうとした時に、これまでのアプローチ手法では限界があったと思われる。

事実前節に見た情報論的研究に限って見ても Pascal, Pucik および佐久間氏の研究例を除けば、各個企業レベルの分析にまでは到っていない。

筆者は前述した所期の目的を達成するために、日本の経営を含めた企業の経営体質の追求モデ

ルの構築を、純粋に情報論的視点、特にコミュニケーションの一要素のみを用いて試みようとした。このような視点に立つ筆者なりの Barnard 氏の組織論的論点からの可能性は、すでに3-1に示しておいたが、このような視点に立とうとした根拠は、企業の本質の究極は結局人的なものであり、企業の活動は人の活動によるとする人間中心の考え方である。そして企業における人の活動は組織における人の活動であり、組織的な人の活動を成立させる最も重要な要素は情報であるとする考え方である。この考え方は Donald Walton 氏と同じ基盤に立つ<sup>(127)</sup>。組織を成り立たせる要素は他にいくつかを考えられるであろうが、様々な要素をモデルに取り込むことはモデルの構造を複雑にし、ただでさえ複雑なモデルの分析を複雑なモデルで試みる時は、その複雑さが実施上の欠点になる危険が多分にある。実際に筆者のモデル程度のもので、例えば企業内の多層構造を分析するには複雑すぎる位であった。微を求めて根本を見落とす愚を避けるためにも、あえてもっとも重要と見なされる要素のみからのモデル構築を試みようとした。

このようなモデルを構築することの最大の意義は、情報的なものは観察し測定しやすく、したがって本来捉えにくい組織体質や経営体質を追求する場合に、より客観的かつ正確に分析することが出来る点にある。そのためにも、具体的なモデルの組み立てに当たっては、単に論理性の完全さを求めるだけでなく、実際のケース分析に活用しやすい組み立て内容のものとする考慮が重要である。

その上で、上述目的を遂行するためには、コミュニケーション要素がモデル体系中で企業体質特性に対し、十分条件に位置づけられていなくてはならない。

注11) 例えば従業員の長期安定雇用性という制度論的特性の一要素をとりあげて見ても、尾高邦男氏は大企業と中小企業との間に大差があることを指摘している(尾高邦男著『日本の経営』中央公論社、日本1984、pp.32~34)。

また市村真一氏は、その著書でさらに具体的に多くの制度論的要素について、大企業と中小企業との差を示している(市村真一編著『アジアに根づく日本の経営』東洋経済新報社、1988、p.59)。

このような諸条件に合致したモデルは、前節の点検で見たように、これまでに見当たらない。そこで筆者なりのモデル組み立てを試みようとした。

## 7-2 本論の構図の概要

### 7-2-1 モデル構築の考え方と手法

このような観点から筆者が着目したのは、E. T. Hall 氏の異文化コミュニケーションにおけるコンテキストの役割についての概念である<sup>(128)</sup>。Hall 氏は、コミュニケーションは言語的要素によるものと非言語的なコンテキストによるものに二分別出来、前者をコミュニケーションの主たる手段とする社会を低コンテキスト社会、後者をコミュニケーションの主たる手段とする社会を高コンテキスト社会であるとした。そしてアメリカは低コンテキスト社会であり、日本は高コンテキスト社会であるとした。

このような考え方は、アメリカと日本の社会の基本的な体質差を一見判りやすく説明するように見える。しかし Hall 氏のいうように、高コンテキスト状態は長く密接な人間関係を通じて構成員の文化的体質がほとんど等しくなった時に、はじめて成り立つものであるとすれば、そのような人間関係を社会の全ての構成員となし得るはずはなく、高コンテキストは社会の一部に局存するのだからなければならない。Hall 氏はたまたまアメリカ社会の低コンテキスト部分と、日本社会の高コンテキスト部分を観察して、全体を論じたのではないかと憶測される。勿論アメリカのように、異種異質な人種が広い国土に分散して構成される社会と、長年単一の大和民族が、狭い国土の閉鎖社会に密集して構成して来た日本社会とは、その体質が本質的に異なり、アメリカは潜在的に低コンテキスト指向の社会であり、日本は潜在的に高コンテキスト指向の社会であるかも知れない。筆者も恐らくはそうであろうと推測している。しかし社会の現実の現象として、両方の社会に低コンテキスト的構造部分と高コンテキスト的構造部分が、互いに入りまじって顕在的な局在共存することに

ついては、すでに筆者が明らかにして来たところである<sup>(129)</sup>。このような潜在的体質と顕在的体質を区別した上で、単なる文化論としてではなく、現実に機能する経営論上の対象としては、当然後者がとりあげられよう。日本の経営の特質を含めて企業の経営体質を探ろうとする時、潜在的なものはまさに観察、測定しようがなく、主観的な推測によるしかない。客観的な実態として捕捉し得るのは顕在的体質しかないのである。

このような筆者の見解のみに止まらず、例えば池本清氏らも、Hall 氏のコンテキスト概念は必ずしも明確なものではないとしている<sup>(130)</sup>。

そこで情動的な組織や企業の経営体質の分析モデルを構築することを目的に、あらためて異質人間間のコミュニケーションの様式をコンテキストを含めたコミュニケーションの諸要素を用いて描くことを考えた。その際文章による表現では、表現の明確性を欠ききらいがあるため、あえて要素記号を用いた模式化を試みて見た。その結果少なくとも四種類の異なる模式図がありうることが判った<sup>(131)</sup>。このコミュニケーション模式図の中におけるコンテキスト要素のあり方は、二つの模式図においては高コンテキスト的であり、残る二つの模式図においては低コンテキスト的である。そしてそれぞれ二つずつ存在する高コンテキスト、低コンテキスト要素は、四種の模式図が異なるように、それぞれにまたその体質を異にするのである。したがって今後新しいコンテキスト要素を含めたコミュニケーション模式図が提出されない限り、コミュニケーションが行われる集団があれば、この相異なる四種のコンテキストのいずれがコミュニケーションに関与しているかを知ることによって、集団を四種類に分類することが可能であるといえることになる。このようにしてコンテキストの相違をもたらす組織の体質を探り、それぞれのコンテキストとそのようなコンテキストに対応するそれぞれの組織体質を結びつけることによって、コンテキスト構造を知れば集団の体質判定が出来るようにすることが可能と

なる。

7-2-2 コンテキスト構造と組織体質の対応

このようにして得られた四種のコンテキスト構造と、それに対応する組織体質を第5, 6, 7表に示すが、これは既報の内容<sup>(132)</sup>にコンテキスト構造とそれ以外の組織体質との分別を意識して、若干の修正を加えたものである。

すなわちまず第5, 6表に見るように、コンテキスト構造モデル各型のコンテキスト構造特性は、構造的なものと機能的なものに分かれ、前者についてはコンテキストレベルの高低、およびコンテキスト形成過程が自然形成的か人為努力形成的かということによって分けられ、後者についてはコミュニケーションが迅速良好に行われるかどうかという効率機能、および環境や状況の変化に対しそれに対応した新しいコ

第5表 コンテキスト構造モデル各型のコンテキスト構造の特性差

コンテキスト構造モデル型	コンテキスト構造特性			
	コンテキストレベル		コンテキスト形成過程	
	高	低	自然的	人為的
I	○		○	
II	○			○
III		○		○
IV		○	○	

記号の意味 ○該当

第6表 コンテキスト構造モデル各型のコンテキスト機能特性差

コンテキスト構造モデル型	コンテキスト機能特性	
	コミュニケーション効率機能	変化対応機能
I	++	±
II	++	+
III	+	++
IV	±	+

記号の意味 ++良好 +普通～やや不良 ±不良

第7表 コンテキスト構造モデル各型の組織体質特性差 (1)

コンテキスト構造モデル型	組織体質特性	
	組織人の能力発揮機能	
	集団パワー発揮機能	個人パワー発揮機能
I	++	+
II	++	±
III	+	++
IV	±	+

記号の意味 第6表に同じ



コミュニケーション体制を迅速に再構築出来るかという変化対応機能に分けられる。コンテキスト構造モデル各型とコンテキスト特性の関係を示せば、構造的特性については高コンテキスト型がI, II型, 低コンテキスト型がIII, IV型, 自然形成型はI, IV型, 人為努力形成型はII, III型となる。一方機能的特性についてはコミュニケーション効率機能良好がI, II型, 普通乃至はやゝ不良がIII型, 不良がIV型, 変化対応機能は良好がIII型, 普通乃至はやゝ不良がII, IV型, 不良がI型である。

一方コンテキスト構造モデル各型に対応する組織体質特性の一部として、組織構成員の能力発揮機能パターンを示したものが第7表で、集団パワー発揮機能と個人パワー発揮機能に分けて考えることが出来る。集団パワー発揮機能は良好がI, II型, 普通乃至はやゝ不良がIII型, 不良がIV型, こじっパワー発揮機能は良好がIII型, 普通乃至はやゝ不良がI, IV型, 不良がII型となる。

この第5～第7表を対比すれば、四種のコンテキスト構造モデルは、コンテキスト構造の特性、およびそのようなコンテキスト構造を持つ組織体質性をそれぞれ異にした別種のものであることが明らかである。

なお検討が不十分であるが、組織構成員の能力発揮機能パターン以外に、今思い当たっただけのコンテキスト構造に対応しそうな組織体質を取りあげ、コンテキスト構造モデル各型に対応したそれぞれの体質を示そうと試みたものが

第8表である。ただし先に示した第6, 7表も含め、このような組織体質差は明確に三段階に分かれるとはいえず、また数量的に計量出来るものでもないで、その分別は筆者の主観によらざるを得ぬものであることを、おことわりしておく。

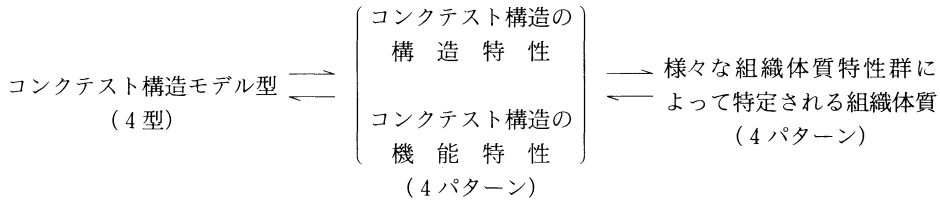
さて筆者は、組織体質を代表する特性としてコミュニケーションの方式、特にその中のコンテキストの構造を重視してとりあげ、それによって組織体質を明らかに異なる四種に分別することが出来ることを明らかにし、それを組織体質分析のモデルに活用することを提起したが、その四型のモデルによってそれぞれ特定された四種の組織が持つ組織体質の特性は、コミュニケーション方式やコンテキスト構造のみによって表わされるものではない。それは例えば第7表, 第8表によって示されている各種の組織体質特性が示す性質も、合わせ持つものである。それではコミュニケーション方式やコンテキスト構造の特性、その他の組織体質特性の間には如何なる関係があるであろうか。一連の表を眺めて気がつくことは、これら諸要素は次元の異なるものではなく、結局は組織体質を表わす同列のものであるということである。そしてそれぞれの間には、個々には一部因果関係のあるものも見られようが、全体群を見ると、いずれが卵か鶏かという議論になり、因果関係の明確でない混然一体とした関係に見える。したがって四種のコンテキスト構造の特性と、コンテキスト構造の特性を含む様々な組織体質特性群が特

第8表 コンテキスト構造モデル各型の組織体質特性差(2)

コンテキスト構造モデル型	組織体質特性						
	人間関係の密接度	血縁重視度	組織への帰属意識度	集団主義度	温情主義的労務管理度	マニュアル重視度	文化体質的同質度
I	++	++	++	++	++	±	++
II	+	±	+	++	+	±	+
III	±	±	±	±	±	++	±
IV	±	±	±	±	±	+	±

記号の意味 第6表と同じ

第13図 コンクテスト構造モデル型、コンクテスト構造特性、組織体質特性の関係



注) ⇔は両要素が必要にして十分な条件下にあることを示す

定する四種の組織体質間にも、因果関係は特定出来ず、両者は一連のもの、すなわち必要にして十分な条件関係にあると思われる。それを否定する材料が出ない限り、以上の考えは少なくとも仮説として取り扱われ得るものであろう。一方コンクテスト構造各型はそれぞれ相異なるコンクテスト構造特性と機能特性を持つものに対して定めたものであり、これは互いに等価であるから、両者間に必要にして十分な条件が成り立つのは当然である。ここに述べて来た関係を第13図に示した。

ここにいずれの角度からであっても、コンクテスト構造モデルのどの型に属するかを判定出来さえすれば、組織を体質によって四種に分別出来る組織体質分析モデルが提起出来ることになった。

これまでに述べて来たような四種のコンクテスト構造モデルの提起だけでは、組織体質を感覚的、実学的に把握しにくいと思われるので、以下に便法として、コンクテスト構造モデル各型の組織体質の特徴を総合的に文章化してまとめたものを示しておきたい。これは既報の表現<sup>(112)</sup>にさらに補強修正を行ったものである。

まずI型は、本質的に同質な人間関係の中に存在するコンクテスト構造である。具体的にはこのような構造は、例えば生まれた時から生活を同じくするファミリー関係や、かつて見られたエスキモーの小部落のように、固定的かつ家族的な小生活集団の中に見られよう。この場合構成員は、自然形成的な深い人間関係を通じて同質のコンクテストを持つことになる。この組織内では、苦労なく迅速なコミュニケーション

が以心伝式的に行なえるので、平常は好都合であるが、コンクテストの異なる他人の存在が理解出来ないために、一たん異質人、異質社会人とのコミュニケーションが必要になると、硬直的で摩擦の多い、きわめて自己中心的存在となるであろう。I型の高コンクテスト人が、自分と異質な人と良好なコミュニケーションをするためには、II型人以上の努力工夫が必要である。また、既存コンクテストの本質的な変化を求められる時代の変化や社会の変革などに対し、もっとも対応の弱い存在でもある。なお、このような自然形成的にコンクテストを同じく出来る人間関係は、実際上かなり限られた存在であり、I型モデルの組織はその範囲、規模等において、ある程度限定された存在であると思われる。

II型はこれに対して、同じ高コンクテストでありながら、本質的には異質の人々が密接なかかわり合いを持ち合い、人為的に努力を重ねた結果、コンクテストを互いにほぼ同質化した組織である。このようなことは少なくとも、ある一定期間以上の深い人間関係があつて初めて可能となる。同じ寮で生活した仲間とか、サークルメンバーズなどに形成されるコンクテスト構造である。このような組織は、本来異質なものが努力によってようやく同質化しているために、努力を怠るとコンクテストギャップを生じる危険があり、II型組織人は常に深い人間関係を積み重ね続けなければならないストレスと、相手と異質である本質部分を、その組織内で抑制していなくてはならないやるせなから逃げられない。このような負担に適応出来ぬメンバーは、

共通コンテキスト基盤が小さくなるために仲間から外れ、組織の中で孤立した存在になる危険が常に存在する。しかしながら、このII型組織の成員になることに成功した時は、形式的な言語的要素に多くを頼らぬ迅速なコミュニケーションが行える外、コンテキストを同質化するための過程を通じてお互いの関係は人間くさい心情的なものとなり、主張し妥協する前にお互いに気配りし、察し合い、合意協力するように努めるようになり、組織はその構成要員の状況に応じた柔軟な対応が出来、組織のチームワークパワーは最高に発揮出来る。II型組織もI型組織同様コンテキストの変化が求められるような変動には弱い。しかし、II型の場合I型と異なり、本来異質であったものを人為的に同質化する過程を経て来たものであるから、異質のものの存在の認識と、コンテキストを変える能力は持ってあり、変化のスピードがあまり早くない限り、II型組織はゆっくりと力強い変身を遂げ得る。II型集団の変化対応の成否は、一にその変化の速度にかかっているのである。

III型は本質的に異質な人同士が集まり、異質なままで良好なコミュニケーションを行っている状態でのコンテキスト構造である。この場合コンテキストを異にするから、コミュニケーションは言語的要素に頼らざるを得ぬが、言語的手段で多数の構成員がシステムの活動を迅速良好に行うことは至難の技と言えよう。そこを良好なコミュニケーションがなされているとすれば、そこには人為的な低コンテキスト組織のコミュニケーションを効率化する工夫努力があらねばならぬ。それが契約であり、約束事である。コミュニケーションの対象となるのは構成員の中にあるコンテキストでもなく、構成員が交わす言葉の要素でもない。ひとたび定められた約束事はもはや属人的でなくなる。したがって、そのような約束事を守ることを合意で組織に参加した成員は、互いに異質な存在のままで、約束事と自分自身のコンテキストを照らし合わせることによって、迅速にシステム的な行動をとることが可能となる。このような組織は、具体

的には様々な人種民族、思想信条の構成員が、民主主義的ルールの下で行動している組織に見られる。このような組織では、まず率直な主張を行うことから機能が始まり、次に妥協が求められる、その上で一度決めたことに対しては理屈抜きでそれを尊重して行くことが鉄則となる。したがって、II型に見るコンテキスト同質化のやるせなく長い努力過程はIII型では省かれるが、逆に約束事、契約の内容をいかに精密でフェアなものに作り上げるかが、組織機能するかどうかの鍵となる。その上でそれに成功しても、それをフォローする段階では、自分を殺して約束事に従うことによって成り立つ組織であるから、平素は小回りの効かぬ硬直的な動きとなり、II型のようにルーチンワークに対する柔軟性に欠けることになる。しかしながら一方、大きい変化が求められる時には、約束事の変更はコンテキスト変換によりはるかに迅速に可能であるから、III型組織は構成員のコンテキストをそのままにしたままで、比較的素早く激しい変化に対応して行くことが可能である。

IV型は本質的に異質な人がある目的を持った組織を形成していながら、III型のようにコミュニケーションを迅速良好ならしめる特別の工夫を持たぬ状態でのコンテキスト構造を言う。この場合のコミュニケーションは当然、人対人の言語的要素に頼るわけで、その効率は決して良いものではない。この型はいわばIII型の未発達原型とも見られ、もっともありふれた存在の組織であるが、大型化するに従い、次第にシステムの機能低下を来す。I型のような固定集団ではない任意の集団が、ある目的を持った組織となり、かつ格別コミュニケーション機能向上に自為努力をしない場合の組織がIV型となる。容易に形成され得る利点を持つが、組織として満足する機能を果たすためには、言語的手段で相互にコミュニケーションを全う出来る範囲、すなわち小組織である必要がある。IV型の大組織では、成果を強く求めぬ代わりに組織活動のエネルギーをセーブしたい場合、あるいは別の組織の補助組織として存在する場合、組織的に

未発達な社会の集団である場合などのように、機能が不完全である。

以上のような概念を持ったコンテキスト構造モデルを用いて、組織体質の分析をすることが可能であるが、これを用いて実際の企業の組織体質の分析を行うには、今一つ別の工夫が必要であると思われる。それは一つの企業であるといっても、実在する企業はその内部構造がいくつかの多層構造を形成しているのが普通だからである。具体的には、トップ構造をなす社長をはじめ経営会議メンバー層、役員グループ層、本部長・事業部長・部長などから課長に到るまでの中間管理層、一般スタッフ・セールスマン層、第一線従業員及びその監督層、さらに海外の多くの企業にあつては経営層を経営会議構成層 (Members of Board of Directors) と執行経営層に分けて考えるべきであろう。これらそれぞれの層間には、少なくともある程度の断層がある筈であり、またこれら各層は、もともと構成メンバーの質も異なり、企業内でその活動目的や機能を異にする。このような状態にあるために、これら各層は、当然同一企業内にあるからと言って、その組織体質が同一であるとは限らない。したがって詳細な格討を加える場合には、まずそれぞれの企業体がコンテキスト構造上いくつかのサブグループに分別出来るかを調べた上で、それぞれのサブグループのコンテキスト構造体質を、点検して行かなければならない。

しかし限定された少数の企業を対象に、新たな大掛りな調査を行う場合は別として、既存の資料を利用して、各国企業の先述のような各層別の特性追求を行なうことは不可能に近い。筆者は、このような観点から見た問題への最少限度の現実的留意として、企業組織を、企業経営をリードする経営者及び経営中枢に関与する一部トップ管理者から成る上部経営管理層と、その実務的執行役である一般管理者から第一線マンまでを含む下部一般従業員層に二大別して、本検討を進めることにした。これによって、所期の目的である基本概念の追求にはこと足る

としても、諸外国企業で現業とスタッフグループの色々な面でのギャップが大きいことを考える時、さらに詳細検討を行う機会を得るならば、今後少なくとも一般従業員層を、一般管理者からスタッフ、エンジニアなどに代表される一般社員層と現業作業員及び監督者から成る現業社員層に二大別し、合計三層を追求した分析を試みたいところである。

なお今後は原則として、上記上部経営管理層を単に経営層、下部一般従業員層を一般層と略記する。

以上のような配慮を加えて、企業の経営層、一般層の上下二層を分析対象とした、二層四型から成る企業組織体質分析のためコンテキスト構造モデルが提起出来ることとなる。

このモデルによって、筆者はすでに日本企業の体質分析を行ない、一口に日本企業といっても企業の種類によって体質で異なり、またその中からいわゆる日本的経営の特徴と見られる体質を抽出し得ている<sup>(110)</sup>。すなわち実証的に、本論で提示した二層四型コミュニケーション・コンテキストモデルが、各国様々な企業の体質分析に使用可能であることを示し得たと思う。

### 総 括

従来様々な日本的経営の研究が行なわれて来たが、まだ定説が得られたとはされていない。また組織論的な観点からの総合的なレビューも、今までのところ見られない。

本報では様々な国の多様な企業の経営体質特性を分析出来るモデルを求めて、組織、特に組織要素の一つである情報 (コミュニケーション) 特性から企業体質分析が出来る理論的可能性を探り、過去に行なわれた組織論、情報論的な日本的経営の諸研究を点検評価した上で、所期の目的を追求出来る新しいモデルを提起した。

まず第 1～3 章では、日本的経営の発展史が、当初は各個的な経営制度の特徴指摘から始まり、次第にその背景にある本質追求に移り、文化的体質の探究からさらに科学性を求めて研究の一部は組織論的なアプローチに変わって行く経緯を、めぼしい研究をたどりながら点検、分析し

た。

次に第4, 5節で企業体質分析の一般理論化の強化を求めて、組織要素の代表的一因子である情報(コミュニケーション)という単一要素によってアプローチすることを目指し、第一にその理論的よりどころを探索し、組織論的立場からも、文化論的立場からも十分にその根拠を見出し得た外、個人内コミュニケーション、対人コミュニケーションの様式差と組織体質の関係などからも追求の可能性のあることを確かめた。

また、E.T.Hall氏が、最近様々な分野で起こる種々の出来事がコミュニケーションの諸様相としてとりあげられるようになって来た結果、従来にない極めて有益な知見が得られるようになったと言及している点、また宮澤健二氏が最近の研究で、昨今の不確実性の高い経済社会に情報論的アプローチで新しい視点を示している点などを、その根拠にさらに強い裏付けを与えてくれるものとして指摘した。

なお誤用がないよう、語意の広い「情報」という用語の諸定義も行なった。

第6章では、既存9件の情報論的諸研究を点検分析した。その結果純粋に情報的要素から成るもの6件、また情報的要素にコミュニケーションをとりあげたもの3件、情報的要素を所論体系中で企業または組織体質に対して十分条件に設定したもの4件で、結局純粋にコミュニケーション視点のみから企業または組織体質を追求出来る実用的モデルはないことを見出した。

そこで第7節では、上記視点からの筆者のモデル構築を試み、コミュニケーション・コンテクストをその性質とコミュニケーション体系中の位置づけから4型に分け、一方対象とする企業内組織を経営層、一般層に二大別し、企業組織の上・下二層のコミュニケーション特性を、四型のコンテクスト構造型で点検する二層四型コミュニケーション・コンテクスト構造モデルを提起した。

## 参 考 文 献

- (1) 山城章「日本経営学への道」『PR』昭和32年1月号
- (2) 山城章緒『経営』白桃書房, 1959, p.25
- (3) 小野豊明著『日本的経営と稟議制度』ダイヤモンド社, 1960
- (4) 山城章監, (株)企業研究会編『稟議的経営と稟議制度』東洋経済新報(株), 1966
- (5) J.C.Abegglen, *The Japanese Factory : Aspects of Its Social Organization*, Glencol Ill, Free Press, 1958  
(占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958)
- (6) 労働省訳編『OECD対日労働報告書』日本労働協会, 1972
- (7) R.Guillan, *Japon-Troisième grand*, Paris, Editions du Seuil, 1969  
(井上勇訳『第三の大国日本』朝日新聞社, 1969)
- (8) Koji Taira, *The Characteristics of Japanese Labour Markets, Economic Development and Cultural Change*, X, 1962
- (9) 伊丹敬之著『人本主義企業』筑摩書房, 1987, p.60
- (10) 伊丹敬之, 前掲(9), p.20
- (11) 平松茂実「Context構造から見た日本企業の経営体質とその変容—その2: 企業経営体質分析のためのContext構造モデルと日本企業分析」信州大学経済学論集第27号, 1989, pp.1~2
- (12) 倉田良樹「日本経営論の展開」津田真澄ら編『現代の日本的経営』有斐閣, 1982, pp.119~164
- (13) 島田春雄「外国人による日本労使関係の研究」森五郎編著『日本の労資関係システム』日本労働協会, 1981
- (14) 藤原道夫「海外における日本的経営論」津田真澄ら編『現代の日本的経営』有斐閣, 1982, pp.31~55
- (15) 清水龍瑩著『実証研究日本の経営』中央経済社, 1975
- (16) 岩田龍子著『日本的経営の編成原理』文真堂, 1977

- (17) 間宏著『日本の企業と社会』日本経済新聞社, 1977
- (18) 間宏著『日本における労使協調の底流』早稲田大学出版部, 1978
- (19) 占部都美著『日本的経営を考える』中央経済社, 1978,
- (20) 土屋守章著『日本的経営の神話』日本経営評論社, 1978,
- (21) 尾高邦雄著『産業社会学講義』岩波書店, 1981
- (22) R.E.cole, *Japanese Blue Collar : The Changing Tradition*, Univ. of Calif.Press, 1971
- (23) R.P.Dore, *British Factory-Japanese Factory : The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Univ. of Calif. Press, 1973  
(山之内靖, 永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場』筑摩書房, 1987)
- (24) T.P.Rohlen, *For Harmony and Strength : Japanese White-Collar Organization in Anthropological Perspective*, Univ. of Calif. Press, 1974
- (25) 日本労働協会訳編『O E C D報告書 : 労使関係制度の展開—日本の経験が意味するもの』日本労働協会, 1977
- (26) R. Clark, *The Japanese Company*, Yale Univ. Press, 1977  
(端信行訳『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』ダイヤモンド社, 1981)
- (27) V.Pucik and N. Hatvany, *Management Practices in Japan : An Integrated System Focusing on Human Resources*, Research Working Paper, No. 410A, Colombia Graduate School of Business, 1981
- (28) V.Pacik and N. Hatvany, *An Integrated Management System : Lesson from the Japanese Experiences*, in *Motivation and Work Behavior*, eds. by R. M. Steers and L. W. Porter, McGraw-Hill, 1983
- (29) 原沢芳太郎「『日本の経営』研究—その現状と問題点—」今井賢一・土屋守章編『現代日本の企業と社会』日本経済新聞社, 1975
- (30) 中村瑞穂「『日本の経営』論と経営学の方法—『経営』の概念をめぐる—」日本経営学会編『日本経営学と日本的経営』千倉書房, 1979, p. 67
- (31) 司馬正次「文化比較に共通のデータを」日本経済新聞, 1980. 6. 17
- (32) V. プーチック「日本的経営の真髓—『文化論』的アプローチへの批判」『Voice』1980年8月号, pp.202~210
- (33) V. プーチック「日本的経営論の科学的厳密さを」日本経済新聞, 1981. 1. 2
- (34) V. プーチック「『日本の経営論』への挑戦『週刊東洋経済』(近代経済学シリーズNo57), 1981. 7. 10. p.104
- (35) C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press, 1938  
(山本安次郎, 田村競, 飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)
- (36) C.I. Barnard,前掲(35)訳書, pp.85~99
- (37) C.I. Barnard,前掲(35)訳書, pp.225~244
- (38) C.I. Barnard,前掲(35)訳書, pp.227
- (39) 津田真澄「日本の経営の論理の再検討」日本経営学会編『日本経営学と日本的経営』千倉書房, 1979, PP.87~98
- (40) 津田真澄著『日本の経営の論理』中央経済社, 1977
- (41) 津田真澄著『人事管理の現代的課題』税務経理協会, 1981, p.108
- (42) 植村省三著『組織の理論と日本的経営』文眞堂, 1982
- (43) 植村省三, 前掲(42), pp.12~13
- (44) 植村省三, 前掲(42), p.26
- (45) K. Agumi and C.J. McMillan, *Workers Sentiment in Japanese Factory*, in *Japan : The Paradox of Progress*, ed, by L. Austin, Bks Demand UMI, 1975
- (46) D. Horvath, C. J. McMillan, K. Azumi and D. J. Hickson, *The Cultural Context of Organizational Control*, in *Organization and Nation*, eds. by D. J. Hickson and C.J. McMillan, Gower Pub. Co., 1981
- (47) W.G. Ouchi and J.B. Johnson, *Types of Organizational Control and Their Relationships to Emotional Well Being*, Administrative Science Quaterly, X X III, June, 1978
- (48) W.G.Ouchi, *Theory Z : How American Business Can Meet The Japanese Challenge*,

- Addison-Wesley Pub. 1981  
(徳山二郎監訳『セオリーZ』CBSソニー出版, 1981)
- (49) 津田眞激, 前掲(39), p.87
- (50) G.M.Goldhaber, *Organizational Communication*, Dubuque, Iowa: Wm.C.Brown Co.Pub., 1983
- (51) 久元昭元「組織における異文化コミュニケーション」古田暁監, 石井敏, 岡部朗一, 久末昭元著『異文化コミュニケーション』有斐閣, 1984, pp.142~143
- (52) 穴戸寿雄, 日興リサーチセンター編著『日本企業インUSA』東洋経済新報社, 1980, pp.147~149
- (53) E.T.Hall, *The Silent Language*, New York, Doubleday, 1959 (国弘正雄, 長井善見, 斎藤美津子訳『沈黙のことば』南雲堂, 1966, pp.130~139)
- (54) 石井敏「異文化コミュニケーションの基礎概念と研究領域」古田暁監, 石井敏, 岡部朗一, 久末昭元著『異文化コミュニケーション』有斐閣, 1987, pp.76~78
- (55) D.Pennington, *Intercultural Communication: A Reader*, 4th ed. L.A.Samovar and R.E.Porter eds., Belmont, Calif.,: Wadsworth, 1985, pp.30~39
- (56) 岡部朗一「文化とコミュニケーション」古田暁監, 石井敏, 岡部朗一, 久末昭元著『異文化コミュニケーション』有斐閣, 1987, pp.44~45
- (57) 岡部朗一, 前掲(56), p.42
- (58) C.K.Kluchhohn and H.A.Murray eds., *Personality in Nature, Society and Culture*, New York: Knopf, 1948
- (59) P.R.Harris and R.T.Moran, *Managing Cultural Differences*, Houston: Gulf Pub.Co., 1979 (国際商科大学国際交流研究所監訳『異文化経営学』ペリかん社, 1983)
- (60) 浜口恵俊著『人間主義の社会—日本』東洋経済新報社, 1982
- (61) J.Luft and H.Ingham, *The Joharri Window: A Graphic Model of Interpersonal Awareness*, Los Angels: Univ.of Calif., Extention Office, 1955
- (62) D.C.Barnlund, *Public and Private Self in Japan and the United States*, International School Books Service, 1975  
(西山千, 佐野雅子訳『日本人の表現構造』新版, サイマル出版会, 1979)
- (63) 岡部朗一, 前掲(56), p.110
- (64) Satoshi Ishii and D.Klopf, *A Comparison of Communication Activities of Japanese and American Adults*, 『英語展望』53号, 1976, pp.22~26
- (65) Satoshi Ishii, *Enryo-Sasshi Communication: A Key to Understanding Japanese Interpersonal Relations*. 『Cross Currents』, II, No.1, 1984, pp.49~58
- (66) 郷原弘著『日本的経営論』ビジネス教育出版社, 1984, p.49
- (67) 宮澤健一著『制度と情報の経済学』有斐閣, 1989
- (68) 宮澤健一, 前掲(67), pp.27~28
- (69) 古田暁監, 前掲(51), pp.27~32, 54~58, 68~72, 124~128などより
- (70) 新版体系経営学辞典, ダイヤモンド社, 1970, pp.1193~1200
- (71) E.T.Hall, 前掲(53)訳書, p.31
- (72) 石井敏, 前掲(54), p.89
- (73) 藤原道夫, 前掲(14), pp.50~51
- (74) 浅野正義「部門主義を糾弾する」高宮晋, 土方文一郎, 園谷勇編『日本的経営と動態組織』丸善, 1973, pp.108~135
- (75) R.T.Pascal, *Personal Practices and Employee Attitudes*, Human Relations, XXX I, July, 1978
- (76) 伊藤淳巳著『日本的経営の現状と展望』白桃書房, 1979, pp.54~70
- (77) 「情報戦略」日経産業新聞, 1978, 10, 23,
- (78) 黒川順二著『事務と情報管理の知識』(19版), 日本経済新聞社, 日本1976, p.145
- (79) 岡本康雄著『現代の経営組織』日本経済新聞社, 1976, p.124
- (80) 島田恒著『日本的経営の再出発—いまこそバーナード/その理論と展開』同友館, 1986, pp.101~106
- (81) 島田恒, 前掲(80)

- (82) C.I.Barnard, 前掲(35)訳書, pp.173~174
- (83) C.I.Barnard, 前掲(35)訳書, p.175
- (84) C.I.Barnard, 前掲(35)訳書, p.177
- (85) C.I.Barnard, 前掲(35)訳書, pp.177~178
- (86) C.I.Barnard, 前掲(35)訳書, p.178
- (87) 島田恒, 前掲(80) pp.137~156
- (88) 林周二著『日本型の情報社会』東京大学出版会, 1987
- (89) 林周二, 前掲(88), p.168
- (90) 林周二, 前掲(88), pp.184~185
- (91) 林周二, 前掲(88), p.173
- (92) 林周二, 前掲(88), p.172
- (93) 林周二, 前掲(88), pp.113~114
- (94) 林周二, 前掲(88), pp.190~191
- (95) 津田眞澄著『日本的経営はどこへ行くのか』P H P, 1987, pp.159~181
- (96) P.Salinger and L.Gross, *The Dossier*, Doubleday, 1984  
(近藤純夫訳『裏切りの調査』扶桑社, 1986)
- (97) T.Clancy, *Red Storm Rising*, Putnam Pub. Group, 1986 and Berkley Pub., 1987  
(井坂清訳『レッド・ストーム作戦発動』上・下, 文芸春秋, 1987)
- (98) M.Aoki, *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, New York and Cambridge, Cambridge Univ. Press, 1988
- (99) 青木昌彦著『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社, 1989, p.101~140
- (100) L.Hurwics, *The Design of Mechanisms for Resource Allocation*, American Economic Reviews, No.63, 1973, pp.1~30
- (101) 佐久間賢著『日本的経営の国際性』有斐閣, 1983
- (102) 佐久間賢著『国際経営と日本型労使関係』有斐閣, 1987
- (103) 佐久間賢「日本企業の海外進出——労使の情報共有化がカギ」日本経済新聞, 1988.7.15
- (104) 佐久間賢「米自動車業界の労使——品質向上へ情報共有」日本経済新聞, 1989.2.3
- (105) 佐久間賢, 前掲(101), p.4
- (106) 佐久間賢, 前掲(101), pp.40~42
- (107) 佐久間賢, 前掲(101), pp.69~74
- (108) 佐久間賢, 前掲(101), p.208
- (109) 平松茂実「Context 構造から見た日本企業の経営体質とその変容——その1:Context 概念の掘り下げと社会構造の context 的分析」『信州大学経済学論集』第26号, 1988, 9, pp.75~97
- (110) 平松茂実「同上, その2:企業経営体質分析のための context 構造モデルと日本企業分析」『同』第27号, 1989, pp.45~70
- (111) 平松茂実, 本報第7節
- (112) 平松茂実, 前掲(109), pp.83~86
- (113) 平松茂実, 前掲(110), p.52, 第2表
- (114) 伊丹敬之著『人本主義企業』筑摩書房, 1987
- (115) 伊丹敬之, 前掲(114), p.76
- (116) 伊丹敬之, 前掲(114), pp.42~43
- (117) 伊丹敬之, 前掲(114), p.95
- (118) 伊丹敬之「情報から見た日本の経営:①新しい視点」日本経済新聞, 1988.10.11
- (119) 伊丹敬之「同:②Q C サークルと異常への対応」同, 1988.10.12
- (120) 伊丹敬之「同:③長期雇用と長期取引」同, 1988.10.13
- (121) 伊丹敬之「同:④ラグビー方式とローテーション」同, 1988.10.14
- (122) 伊丹敬之「同:⑤カンバン方式と流通の情報化」同, 1988.10.15
- (123) 伊丹敬之「同:⑥弱点はなにか」同, 1988.10.17
- (124) 林周二, 前掲(88), pp.165~172
- (125) 小池和男「知的熟練」小池和男編著『現代の人材形成』ミネルヴァ書房, 1986, pp.112~115
- (126) 伊丹敬之著『日本的経営論を超えて』東洋経済新報社, 1982, pp.4~9
- (127) D.Walton, *Are You Communicating? You Can't Manage Without it*, McGraw, 1989
- (128) E.T.Hal, *Beyond Culture*, New York, Anchor Press/Doubleday, 1976  
(岩田慶治, 谷泰訳『文化を越えて』TBSブリタニカ, 1979)
- (129) 平松茂実, 前掲(109), pp.92~97
- (130) 池本清, 上野明, 暗室憲著『日本企業の多国籍的展開』有斐閣, 1981, p.122
- (131) 平松茂実, 前掲(109), pp.77~83
- (132) 平松茂実, 前掲(110), p.52