

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

平 松 茂 実

第1節 序 論

1-1：コンテキスト構造モデル提起までの 経緯

日本企業の経営体質が、諸外国との比較において、その特殊性が認められる点に研究の関心が集められ、それが日本経営論として発展を見て来たのであるが、その特徴点の指摘については、必ずしも各研究者の見解が一致している訳ではない。

日本的経営の優秀性を初めて指摘したアメリカの文化人類学者 J.C. Abegglen 氏は、1958年にその著名な著書 *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Origin*⁽¹⁾ において、日本の経営の特殊性を終身雇用、年功序列、集団主義、温情的労務管理などにおいた。フランス人のジャーナリスト Robert Guillian 氏は日本企業の成功を、伝統的な労使関係によって保持された強い会社忠誠心と、仕事への献身の心構えの結合成果であると論じた⁽²⁾。1970年に日本を訪れた OECD の調査団は、その報告の中で終身雇用、年功序列、企業別組合の三つを、日本経済の急速な成長をもたらせた雇用制度の三種の神器であると称揚した⁽³⁾。その後も内外の学者や実践家によって盛んに進められた研究、調査

による日本的経営の特徴の指摘も、ある程度の共通性を持ちながら一層多様である。

岩田龍子氏によれば、これら日本的経営の基本的特徴と考えられて来た終身雇用制や年功序列制が、本当に日本の特徴でありうるかと云う疑問は、小池和男氏らによって早くから提出されていたと云う。小池氏はこれらの制度が日本に特徴的なものでなく、強いて日本の経営の特徴を求めるならば、それはむしろブルーカラーの熟練形成のあり方に求められることを、主張していた⁽⁴⁾。

1980年からしばらく続いた日本的経営論争のきっかけをつくったウラディミール・プーチック氏は、その提起した批判の中の一つとして日本の年功序列賃金に触れ、先進国においては年令や勤続年数と賃金の相関々係があり、年功序列賃金に手を加えても日本的経営の生産性には重大な影響はないであろうと述べて、年功序列賃金と日本の経営の本質との関連を否定している⁽⁵⁾。岩田氏は、日本の経営組織は終身雇用が存在する安定中核部分と、環境変動に対する緩衝的役割を引き受ける周辺の流動部分との二重構造性が存在することから、その主張の全面的な是認を否定してはいるが⁽⁶⁾、飯田経夫氏は、終身雇用や年功序列などの日本的慣行の存在そのも

(1) James C. Abegglen, *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, Glencoe Ill. Free Press, 1958
(占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958)

(2) Robert Guillian, *Japan, Troisième Grand*, Paris, Editions du Seuil, 1969

(井上勇訳『第三の大国日本』朝日新聞社, 1970)

(3) 労働省編『OECD対日労働報告書』日本労働協会, 1972

(4) 岩田龍子著『「日本的経営」論争』日本経済新聞社, 1984, p. 15およびpp. 52~55

(5) ウラディミール・プーチック「“日本的”経営論の真髄—“文化論”的アプローチの批判」『Voice』1980, 8, pp. 202~210

(6) 岩田, 前掲(4), p. 50

のに疑問を持った上で、中高年を保護し雇用を確保すると云う終身雇用的精神は、むしろ欧米の方が上ではないかとまで云っている⁽⁷⁾。さらに伊丹敬之氏も、“日本的経営は日本特殊的か”と云う疑問に対し、いく人かの研究例もあげて、日本的経営の特徴の多くが外国にも見られることに触れ、自らの見聞とも照らし合わせて、日本的経営の特殊性は絶対的なものではなく、日本企業に他の国よりはよく見られると云う程度の差と見られるのではないかと述べている⁽⁸⁾。

これらの批判に対し、土屋守章氏はその苦しい解決策の一つとして、例えば終身雇用、年功序列、手厚い福利厚生などの個々の現象について、国別にその差異を点検することによって分析してはどうかと云う提案を行なっている⁽⁹⁾。

このような各論的議論が盛んに行なわれる中で、例えば穴戸寿雄らは、それまでの研究で指摘された個々の特徴は、必ずしも日本的経営固有のものとは云えず、むしろわが国の企業経営に見られるような経営観念や手法の組み合わせから成る総合体質を、他に例を見ぬ日本的経営の特徴としてとり挙げるべきと主張している⁽¹⁰⁾。日本的経営体質を、いわば日本人のものの考え方やものの見方が現れている独特の組み合わせ文化と云う、総体的なものとして捉えようとするのである。またそれに答えようとするかのように、個別の特徴の指摘よりも、むしろそれらの奥にある本質的な特性を求めようとする研究も、

色々行なわれて来ている。

その嚆矢は岩田氏によれば、占部都美氏であるとする⁽¹¹⁾。占部氏は、日本的経営の特色をそれまでの人々が指摘した固定的な日本の伝統的社会や、日本人の伝統的心理特定に求めるのではなく、日本的経営の高い適応性を指摘した上で、それこそが日本的経営の重要な特色としたのである⁽¹²⁾。また意志決定方式に着目し、欧米型組織では幹枝型 (tree) 構造をなすのに対し、現代日本の経営組織では根茎型 (rhizome) 構造をなすとする、河合隼雄氏の見解がある⁽¹³⁾。最近このような構造面からの研究が盛んとなり、日本的経営の特性をネットワーク論によって追求しようとする研究も、多く見られる(例えば三田公氏⁽¹⁴⁾、西田耕三氏⁽¹⁵⁾、岩田龍子氏⁽¹⁶⁾など)。さらに総体的な根源的体質論になると、戦後の高度成長期を経た現在の日本社会を、資本主義でも社会主義でもない「脱資本社会」と見る西山忠範氏⁽¹⁷⁾、企業内で経営者も労働者も本来の区分を解消して一体となった企業人集団に、その特性を見ようとする松本厚治氏⁽¹⁸⁾、個人認識の確立を自己におくか、他者との関係におくかで区別し、後者に日本の人的関係の特徴づけようとする木村敏氏⁽¹⁹⁾や浜口恵俊氏⁽²⁰⁾⁽²¹⁾の説などがあり、特に浜口氏の説は間人モデルとして著名である。最近伊丹敬之氏が唱える人本主義は⁽²²⁾、転換期に直面する日本の経営に、その良き日本経営的特質を永続せしめ

(7) 飯田経夫「日本礼賛派への質問状」『Voice』1981.4

(8) 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

(9) 土屋守章著『日本的経営の神話』日本経済評論社、1978、p.15

(10) 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

(11) 岩田、前掲(4)、pp.100～101

(12) 占部都美著『日本的経営を考える』中央経済社、1978、p.13

(13) 文化の時代の経済運営研究グループ編「文化の時代の経済運営」『大平総理の政策研究会報告書』7、1980、pp.81～82

(14) 三戸公著『公の私』未来社、1976

(15) 西田耕三著『日本社会と日本的経営』文真堂、1982

(16) 岩田龍子「日本的経営組織のダイナミズム」浜口恵俊、公文俊平編『日本的集団主義—その真価を問う』有斐閣、1982

(17) 西山忠範著『脱資本主義分析—新しい社会の開幕』文真堂、1983

(18) 松本厚治著『企業主義の興隆—日本のパワーの主役』日本生産性本部、1983

(19) 木村敏著『人と人との間、精神病理学的日本論』弘文堂、1972

(20) 浜口恵俊著『間人主義の社会—日本』東洋経済新報社、1982

(21) 浜口恵俊著『日本らしさの再発見』日本経済新聞社、1977

(22) 伊丹敬之著『人本主義企業』筑摩書房、1987

たいと云う氏の念願をもこめての、一つの提唱であると見られる。

これらの総体的体質特性追求の諸説は、感覚的にはそれぞれよく納得のいくものであり、日本社会や企業の特徴をマクロ的にとらえるには適当な概念乃至はモデルであると思われるが、このような一つの文化体質概念乃至はモデルを用いる限り、その特徴の分析をさらに精密に追求しようとする時、例えば具体的な企業の経営体質の比較分析にふみ込んで活用しようとする時には、有力な方法たりえぬのではないかと思われる。実際に研究の実績を見れば、従来指摘されて来たような、そして議論の対象ともなって来た日本的経営の特徴と云われている個々の特性の存在の有無、強弱を点検したものを除いては、日本の経営論としての立場から、精密な各国社会や企業特性の比較分析を行ったものは、ほとんど見られない。

筆者自身は、9年間の日系海外民間法人への就業と、3年間の日本本社からの直接投資先海外法人フォローのスタッフ活動体験から、日本経営の特性の第一を集団主義にあると感じ、それと関係が深いと思われる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概念⁽²³⁾に着目して、日本企業と外国企業の体質差説明に活用したことがある⁽²⁴⁾⁽²⁵⁾。しかし両者の基本的な差に言及するには判りやすい概念ではあっても、やはりその概念が大まか、かつ抽象的であり過ぎるため、それ以上に踏み込んだ詳しい議論をすることの困難を感じた。この問題を解決するためには、特性概念を明確なモデルにまでみがき上げる必要がある。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概

念は、嚆矢的なものではあるが、必ずしも明確に定義づけられたものではないことは、池本清氏⁽²⁶⁾も指摘する通りである。

筆者はこの際、日本的経営問題に関し、複雑な現実のモデルに一步踏み込んで、主要諸国との比較においてその特殊性を分析し、合わせて今後の変容の動向を推論しようと思い立った。そのためには、それに適したモデルの開拓が必要である。そこで筆者は、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概念の上に立って、そのモデル化を考え、明確なモデルを得るために、前報において、様々なコミュニケーションの場におけるコンテキストの状況を、あえて言語による表現を一度避けて模式化した表現を試み、コンテキスト構造を異なる四つの基本型モデルに分別出来ることを提唱した⁽²⁷⁾。本報及びその続報は、そのコンテキスト基本四モデルを用いて、日本を中心に、各国企業の経営体質とその変容の検討を試みようとするものであるが、このコンテキスト構造からの分析が、様々な研究の中でどのような位置にあるものかを、先に点検しておきたい。

1-2: コンテキスト構造モデルからのアプローチの位置づけ

岩田氏の労作によっても⁽²⁸⁾、最近の日本的経営論は、日本の経営の集団論とネットワーク論の総合として把握しようとする傾向、あるいはむしろネットワーク論を中心とした展開が一つの流れとなっているようである。

その中の一つと見られる「社会結合論」的アプローチを西田耕三氏は行なっているが、氏は自著の中で次のように述べている⁽²⁹⁾。

(23) Edward T.Hall, *Beyond Culture*, New York, Anchor Press / Doubleday, 1976

(岩田慶治, 谷泰『文化を超えて』TBSプラタニカ, 1979)

(24) 平松茂実「海外直接投資の経験と教訓—日本経営国際化におけるBusiness行動とその転機」『上智経済論集』第33巻第2号, 1988, 3, pp. 178~192

(25) 平松茂実「海外直接投資の経験と教訓」内野達郎, J.C. Abegglen編著『転機に立つ日本型企業経営』中央経済社, 1988, pp.163~204

(26) 池本清, 上野明, 安室憲一著『日本企業の多国籍的展開』有斐閣, 1981, p.122

(27) 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

(28) 岩田, 前掲(4), pp. 132~143

(29) 西田, 前掲(15), p. 61

「集団論は、社会がいくつかの円から成り立っているものとしてとらえて、各円の中でなにが起きているかを分析しようとする考え方である。

これにたいしてここでいう社会結合論では、社会を円の集まりだとみるのではなくて、社会は各点（社会の構成要素）を結ぶ線から成り立っているのだとみる。この見方で社会をみると、社会は、夫と妻、親と子、兄と弟、隣り合って住んでいる A 家族と B 家族、企業と従業員、上役と部下、同僚である A と B、といった「線分」から成り立っているものだというようにとらえられる。

社会結合論は社会をこのように「線分」の集まりとみたうえで、各線分を構成している二つの点（社会構成単位）がどのような契機で結びついたのか、またどのような結びつき方をしているのかを分析するのである。」

一方、コミュニケーションは、社会であると企業であることを問わず、およそ人のつくる組織内では常に人と人をつなぎつけるのに不可欠なものであり、しかも高度に機能することを求められる近代組織体においては、もっとも重視される要素である。したがって社会結合をとらえようとする時、コミュニケーションのパターン差を表わすメルクマールとしてのコンテキスト構造差を見ることによって、現代社会や企業の体質を分析しようとする試みも、一つの有力なアプローチ手法である筈である。ちなみに、組織理論や管理理論における原典として、内外の学会で今日に到るまで常に高く評価され続けて来た Chester I. Barnard 氏の *The Functions of the Executive* において、氏は組織の要素は（１）伝達（コミュニケーション）、（２）貢献意欲、（３）共通目的であり、これらの要素は組織成立にあたって必要にして十分な条件であり、すべての組織に見られるものであるとしている⁽³⁰⁾。

同書において、氏は、コミュニケーションの方

法は口答や書面による言葉が中心であるが、これと反対に、まだ一般に認められていないようだが、原始的な社会でも、高度に複雑な文明社会でも、ともに「以心伝心」は同じく重要な伝達の一側面であるとして、高コンテクスト的なコミュニケーションの存在までを当時から推定しているのはさすがであるが⁽³¹⁾、このように Barnard 氏の組織論によっても、コミュニケーションやコンテクストは組織に不可欠な要素として位置づけられていることから、コンテクスト構造モデルからの組織体質のアプローチの理論的妥当性が裏付けられよう。

筆者が試みようとするコンテクスト構造面からの分析は、西田氏の云う社会結合論の社会の各点を結ぶ結合線にかえて、コミュニケーション関係を捉える方法とも見られようが、社会結合が構造的であるのに対し、コミュニケーションの結びつきは機能的である。よって社会結合論による分析結果は、組織の構造面をより強く表わすであろうし、コンテクスト構造論の場合は、機能面をより強く表わすであろうと思われる。また西田氏の云う社会結合論では、社会の各点は必ずしも個人単位でなく、社会構成要素単位であればそれが家族や部下グループ、企業と云った社会構成上の集団単位もまた一つの点の対象となるようであるが、コミュニケーションに関する限り、個人単位が原則である。分析する上で、集団単位でのコミュニケーション構造を対象とすることは勿論あるが、それは見掛け上であり、実質上はその集団を構成する個人を単位としたコミュニケーション状況を当然対象としつつ、表現上はその集まりとしての集団名を使用するのである。勿論個人が所属する集団の中で個人の意志がまとまり、それが集団の意図や規範、行動ルール、共通した基本的な考え方などにまとまった時、集団の表わすこれらがコミュニケーションの対象となるが、この場

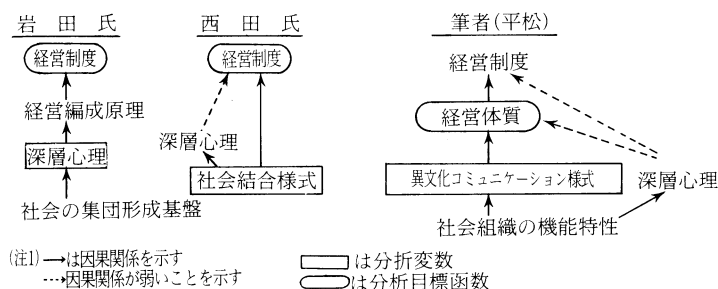
(30) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press, 1938

(山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳『新訳経営者の役割』

ダイヤモンド社、1956、pp.85～86)

(31) Chester I. Barnard, 前掲 (30) 訳書 pp.93～95

第1図 岩田、西田両氏と筆者（平松）の説明フレームワークのちがい



(2) 左の二図は西田耕三「日本社会と日本の経営」文真堂、1982、p.85、2-4図に筆者が一部加筆し、右図は筆者が作成した。

合は意志表示の主体者としていわば集団が擬人的に、あくまでも個として機能すると考えられる。具体的には前報で示したIII型コンテキスト構造の約束事Mに、典型的に現れて来る。もっとも構造特性と機能特性が高い相関々係にあるとすれば、追求本質も同じとなる筈であるが、両者が組織本体全体のある面のみを捉えているものである場合には、当然それぞれから追求した結果が共に正しくても、同じ答えにはならない筈である。

いずれにせよ西田氏の基本的な考え方は、社会結合様式こそ根源的なものであり、その結合様式を社会的変数と見て重視し、その函数としての社会制度なり経営制度なりを考える⁽³²⁾。一方西田氏によれば、岩田氏は深層心理特性を分析上の変数と捉え、このような心理学的変数を基盤に、媒体変数としての経営編成原理をおいた上で経営制度を考えているとするが⁽³²⁾、岩田氏はこの深層心理を支配するものは、日本の経営の世界では集団志向性と云う心理特性であり、その社会的な形成基盤であるとしている⁽³³⁾。西田氏は、岩田氏の重視するこの深層心理は社会結合様式から生ずるが、その上で経営制度との直接の因果関係は強くないと見る。筆者のコンテキスト構造論の場合、社会や組織の機能特性に注目し、それを反映した異文化コミュニケーションの様式を変数にとって経営体質を求めるこ

とに、その目的をおいているが、経営体質からはそれにふさわしい経営制度が生じるであろうし、また社会や組織の機能特性を生み出す根源的な源泉としてあるものは、その組織の構成員の状況、すなわちどんな種類、性質の人が、どの位居るか、その相互のからみ合いは浅いか深いかと行った人間関係である。この場合も西田氏と同様、組織体質によって組織構成員の深層心理がつくられるが、筆者の場合は、現実モデルの各論分析を試みたいがためには明確なモデルがいると考え、異文化コミュニケーションにおけるコンテキスト構造の模式化を試みたのであるから、抽象概念である深層心理と経営体質との関係は必ずあるには相違ないが、これをアプローチの要素としては用いないと云う立場に立っている。いずれにせよ筆者は、経営体質が先にあるのであって、経営制度はその結果生まれるものと云う考えに立つがゆえに、求めるものは各論的な経営制度ではなく、各国企業との比較における日本企業の経営体質と云う、基本的な経営体の機能体質構造なのである。なお言及した三者のフレームワークの相違を第1図に示した。

先に紹介した通り、宍戸氏らは日本的経営を一つの文化体質として捉えるべきであると云っているが⁽¹⁰⁾、コンテキスト構造からの経営体質の分析もまた社会的、文化的基盤と経営の問題

(32) 西田、前掲(15)、pp. 84~85

(33) 岩田、前掲(4)、p. 140

との適合関係を、アプローチの基本的な基盤としている。このような文化論的アプローチは、米国式経営管理論との比較において、日本の経営論争の中心となった点であるが、筆者は社会や企業などの組織は所詮人がその存立、活動の根源であるが故に、岩田氏と同様⁽³⁴⁾、経営は特定の社会的、文化的基盤の上に築かれたものであると見る。それを明らかにするためにも、米国式経営モデルとは異なるモデル、その中の一つとしての日本の経営モデルの確立が必要であると考えて一人である。ささやかな本シリーズでの試みが例え成功しなくても、そのようなアプローチを今後共推進して行く上での捨て石の一つとはなり得るであろうと考えて、浅学をも顧みず、おこがましくも以下の検討を進めて見たい。

第 2 節 コンテキスト構造モデルを用いた企業の経営体質分析に際しての基本的留意点

2-1：研究目的

本研究の目的は、勿論日本企業の経営体質が、世界各国の企業との比較において、如何なる特性を持つものであるかを、明らかにすることにある。しかしながら、前報第 3 節にも述べたと同様に⁽²⁷⁾、本報のねらいは、世界各国の企業体質を全て詳細、かつ網羅的に分析することにあるのではない。そのためには別に膨大な調査、研究を要することである。ここでは主要国の企業体質が、前報で検討し、提起した異文化コミュニケーションにおけるコンテキスト構造モデルの基本四型で分析出来ること、そして日本企業の経営体質が他国とどのように異なるかについての基本概念を得ることが、目的である。

なお本報での分析対象は日本企業のみであるが、続報で引き続き主要国の分析を行うため、ここでの留意点は、日本企業分析に限っていない点をおことわりしておく。

2-2：企業所有の取り扱い

次に本研究は、企業の所有状況でなく、経営の機能状態を問うものである。企業の経営体質を検討する際、その資本乃至は所有のあり方は大切な要素の一つである。しかしここでは経営組織内でのコミュニケーション体質と云う、実質的な機能特性を問うものであり、その形式上の所有の如何を問わない。具体的には、例えばオーナー株主が存在する時、オーナーが資本上の所有のみでなく、実質的に平素の経営活動に参加しているかどうか、コミュニケーションを通じて経営に実質上の影響を及ぼしているかどうかを、問うことになる。すなわち所有と経営の分離が行なわれている場合には、オーナーの存在は一応無視し、一方所有しかつ経営する場合には、当然その存在を十分認識した。

2-3：企業内組織の層別

前報で基本的な社会構造のコンテキスト構造分析を試みた際、一つの社会は、多くの場合決してコンテキスト構造的に見て均一ではなく、特に高コンテキスト構造組織の多くは、外見上一つの構造体と観察されても、真の高コンテキスト構造をなす小ブロックの集合体として、すなわちモザイク構造体として成り立っていることを提唱しておいたが、企業もその例外ではあり得ない。単一企業体もある程度以上の規模のものは、コンテキスト構造上からは、いくつかのサブグループに分けて考える必要がある筈である。

実際に身近な企業を見ても、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、一般スタッフ及びエンジニア層、現場作業員及びその監督層、セールスマン層、さらに海外の多くの企業にあっては、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

(34) 岩田, 前掲 (4), pp. 191~198

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云って、その組織体質が同一であるとは限らない。したがって詳細な検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、点検して行かねばならない。

しかし限定された少数の企業を対象に、新たに大掛りな調査を行なう場合は別として、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りるとしても、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。

なお本文中では、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。

2-4：対象企業集団

本シリーズでの分析は個別企業単位のものでなく、各国別の企業集団分析であるが、各国の企業集団が、コンテキスト構造上異なるいくつかのサブ集団に分けられると見られる時には、そのサブ集団別に分析を試みた。ただしこの場合も、本研究の目的は、各国企業の主要な経営体質を知ればとりあえず満足すべきであろうから、比較的ウェイトの大きい集団のみを対象に

している。

2-5：モデル系の表示ルール

上述のような各国の企業集団別のコンテキスト的構造特性が、一つのモデル型で表わせる場合はよいが、必ずしもそうであるとは限らない。荒分けした一つの企業集団やその中の両層の特性が異なるモデル特性の両方を持つ時には、それぞれの特性記号を、+マークを用いて括弧内に併記することにした。また単一特性で大凡表現出来るが、その企業集団内で企業によってその特性が異なると見られる場合は、それぞれの特性記号を、or を用いて括弧内に併記することにした。

一方異なるコンテキスト構造の両層によって企業集団が構成されている場合は、+マークで接合する。例えば I + IV は経営層 I 型、一般層 IV 型であることを表わす。

第3節 コンテキスト構造モデル基本四型の特徴

第2節で触れた通り、今後の検討は、企業の上下二層に対し、コンテキスト構造モデルの基本四型での点検をもって行なうことになるので、あらためて基本四型モデルの特性を確認しておきたい。

それについては「提唱したコンテキスト各型の体質分析」として、先報第2節にある程度行なっておいたが⁽³⁵⁾、ここでは新たにコンテキスト構造モデルの構造特性と、機能特性の両面から基本四型の比較を試み、その結果を第1表と第2表にまとめて示した。

表からも判るように、コンテキスト基本各型の体質を表わす構造的特性は、コンテキストレベルの高低、およびコンテキスト形成の過程が自然形成的か人為努力形成的であるかによって分けられ、高コンテキスト型は I、II 型、低コンテキスト型は III、IV 型、自然形成は I、IV 型、人為努力形成型は II、III 型となる。一方コンテ

(35) 平松、前掲 (27)、pp. 83~86

第 1 表 コンテキスト構造各型の構造的特性差

コンテキスト 構造型	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 2 表 コンテキスト構造各型の機能的特性差

コンテキスト 構造型	効率機能	変化対応機能	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 ++良好 +普通～やや不良 ±不良

クスト基本各型の機能的特性は、コミュニケーションが迅速良好に行われるかどうかと云う効率機能、コンテキスト的環境や状況の変化に対し、それに対応した新しいコミュニケーション体制を迅速に築けるかどうかと云う変化対応機能、コミュニケーションを通じた組織全体の連携力を良く発揮し得るかどうかと云う集団パワー発揮機能、コミュニケーションのシステムが、個人の能力を自由に十分発揮出来るような性質のものであるかどうかと云う個人パワー発揮機能、などが挙げられよう。効率機能については良好が I, II 型, 普通乃至はやや不良が III 型, 不良が IV 型, 変化対応機能は良好が III 型, 普通乃至はやや不良が II, IV 型, 不良が I 型, 集団パワー発揮機能は良好が I, II 型, 普通乃至はやや不良が III 型, 不良が IV 型, 個人パワー発揮機能は良好が III 型, 普通乃至はやや不良が I, IV 型, 不良が II 型と分類される。ただし機能的特性差は明確に三段階に分かれるとは云えず, また数量的に計量出来るものでもないので, 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。

第 4 節 日本企業のコンテキスト構造モデルによる経営体質分析

4-1: 大企業の経営体質分析

4-1-1: 日本の大企業の II 型体質の確認

先報でも多少触れたが, 日本企業の経営体質分析を行なうには, 基本的に大企業と中小企業に分けて論じるべきであると考え⁽³⁶⁾。そこでまず大企業から点検するとして, 戦後の大企業が II 型の高コンテキスト構造を持つと云う判定を, 先報で述べておいた⁽³⁶⁾。

これについて今回さらに一步を進めて, II 型構造であることを確認する検討を加えて見よう。

そのもっとも明確な証拠は, 日本の大企業のほとんど大部分が, 大企業であるにかかわらず分課分掌規定によって運営され, 個人職務規定がほとんど見られず, しかも高度な組織機能を果していることである。組織内の業務が各個人に割り振られ, 各個人がそれぞれ定められた役割によって個別, 独立的に職務を遂行するのではなく, 分課分掌規定によって企業内組織単位毎に与えられた大まかな役割に従い, そのそれぞれの組織構成員が全員で協力互助を行なうことによって, 組織単位任務を達成する。その中で個人の役割は予め明確に定められている訳で

(36) 平松, 前掲 (27), p. 89

はなく、状況を見て、出来る人が臨機応変に気をきかし、メンバーの求めるところを察して行動する。このような行動は前報で云うM、すなわち非属人的な制約事項、規範、規定、基準などの組織の約束事によらず、PV、すなわち知的プロセスパターンや価値判断体系から成る情報の認識センターによって相手の考え、期待、立場を汲んだ十分な意志疎通を行なった上で、初めて可能となる。このような分課分掌的行動は一種の集団主義の表われと見られるが、真に機能する集団行動をとるためには、メンバーのコンセンサスを得ることが大切であり、このコンセンサスは必要の都度行なう会議結論、それも多くは最終的に全員一致の結論を求める外、しばしば察し合いや暗黙の了解と云ったような高レベルのコミュニケーションが、求められる場合さえもある。

また例えば稟議制度と云う形に表われることもあるように、関係者全員合意のやり方も、日本の大企業に特有のものであろう。日本の組織の意志決定は、上意下達よりも下部組織から始まることが多く、下部から順次上部階層に案が持ちあげられる。その都度の段階でその原案は様々な検討を受け、意見が交わされ、話し合いが持たれ、その過程で合意が形成されて行く。このように下部からの持ちあげ方式は、必ず各段階で上下、左右の関係者全員のコンセンサスが必要である。

上例のいずれの場合も、そのプロセスを効率よく迅速に為し得るためには、先述のPVが同質のものでなければ、すなわちコンセンサスを得やすい体質が平素から出来ていなければ、とうてい出来ることではない。

以上から、このような体質の組織は高コンテキスト構造をなすことは明らかであるが、一方日本の大企業の構成要員は、経営層も一般層も含め、もともと色々な背景を持つある程度異質

な他人同志であるから、このようなコンセンサスづくりを迅速に可能ならしめる体質をつくるためには、あるいはPVを同質化するためには、平素から長く深い人間関係を通じた人為的努力が不可欠なのである。

このような人為的に努力して作られた高コンテキスト構造こそ、第1表に見るコンテキスト構造モデルII型に外ならない。

上述のような深い長期にわたるコミュニケーション基盤を確保するためには、組織の所属人はその組織に長く居る必要があり、II型は原則として長期安定雇用のもとに形成されるコンテキスト構造型である。すなわち企業におけるII型は長期被雇用者の間に礎かれる閉鎖的構造であり、そのような構造組織に所属する人から見れば、企業外の人とは当然として、企業内においても新人、臨時及び短期所属者などは縁のうすい他人である。ここにそれら周辺部分を除いた、長期安定雇用の人事施策に守られた大企業本体を一つの単位とする高コンテキストのブロック(block)が形成され、日本の産業社会は、それら大小の高コンテキスト魂が低コンテキスト空間に flock (flock) 状に、まだら模様を為す社会として存在する⁽³⁷⁾。

4-1-2：日本の大企業の日本的経営確立に関する諸研究

このような体質が何故日本の大企業に存在するかを明らかにすることは、必ずしも容易ではない。ここではまず日本的経営の特質の確立に関する諸説を見ることとし、江戸時代に生成した源流が引き継がれて現在に到ったと云う考えに立つ、尾高邦雄氏の命名するいわゆる「源流伝承説」には⁽³⁸⁾、例えば間宏氏の明治以降の日本経営は江戸時代の商家経営の年譜につながるとする説⁽³⁹⁾や、岩田氏のムラ共同体の体質引き継ぎ説⁽⁴⁰⁾⁽⁴¹⁾、市村真一氏の江戸時代の藩の行動

(37) 平松、前掲(27)、pp. 95~96

(38) 尾高邦雄『日本的経営』中央公論社、1984、pp.39~44

(39) 間宏著『日本的経営の系譜』日本能率協会、1963

(40) 岩田、前掲(4)、pp.118~119

(41) 岩田龍子著『日本的経営の編成原理』文真堂、1977

様式の継承説⁽⁴²⁾などがその中に数えられよう。特に岩田氏の云うムラ共同体説は、初め血縁者によって支配されていた経営体が発展拡大した時、極めて多数の非血縁者がその下に参集すると、最早家的な原理での経営は出来ず、さらに多人数の集団の効率的運営が求められて来ると、当然新しい経営管理方式が模索され、それに関与した人々のほとんどが伝統的なムラ共同体での人格形成者であったがために、ムラ共同体の体質がその後の日本企業の経営体質に深い根をおろしたと云う、考えに立つものである。かつてのインディオやエスキモーの小部落のような家族色の強いものと異なり、日本のムラ共同体は自然形成的な人間関係を最早超えた人為努力形成型の顔見知り同質集団、すなわちⅡ型のコンテキスト集団であることを考える時、現代日本大企業の経営体質として、理解しやすい説である。

これに対し、同じく尾高氏の命名による「戦後開発説」は、特に第二次大戦後、日本の企業が内外の企業間競争に打ち勝ち、また労働組合の執拗な要求に応えるために、必要に迫られて開発された人為的慣行のシステムであるとする。ごく最近でも伊藤誠氏は大企業への日本型労資関係の定着は戦後と見ているし⁽⁴³⁾、同じ立場に立つ津田真澄氏などは、日本的経営特性は歴史性が浅いだけに、現代の外国に移転も可能であると見ている⁽⁴⁴⁾。

一方この中間時点を重視する説も多く、例えば尾城太郎丸氏は、特に本稿で関心のある長期雇用と年功序列について検討し、第一次大戦ブームによってひんぱんに移動するようになった工具、特に高度な近代技術と労務組織に適応出来る教育程度の高い熟練工を大量に養成して確保し、重化学工業部門の発展をはかるために、それらの大企業、事業所で年功制度、ひいては

長期安定雇用制度を採用し、これが第一次大戦後の恐慌、合理化期に普及されることになったと云う⁽⁴⁵⁾。山下高之氏もごく最近、同じく本稿で関心のある長期雇用の観点から、それが第一次大戦後の大正期を経て昭和初期に到る一定の期間をかけて、主として重工業大企業の中で形成されたと云う研究を示している⁽⁴⁶⁾。その間の急激な体質変化を示す資料を同氏の著書より引用し、第 2 図、第 3 図に示す。

尾高氏は日本の経営体質の発生を比較的古く江戸時代に置きつつも、明治、大正、昭和の各時期に様々な修正、補強を経て、第二次大戦後に現在の日本的経営が、いわば「完成」されたとする⁽³⁸⁾。

それぞれの研究に日本的経営体質の源を求める時期に大きな差はあるが、前項の日本大企業におけるⅡ型高コンテキスト体質の確認と照らし合わせる時、いずれもそのほとんどが、大企業を対象としたⅡ型体質に関するものと見なせよう。

4-1-3：経営層、一般層個別のコンテキスト体質点検

ここでは前項、前々項の検討にだめ押しをする意味で、さらに詳細に、一部歴史的経緯をも含めながら、大企業内の経営層と一般層をそれぞれ個別に、高コンテキスト構造の中にⅠ型要素が残っていないかどうかをふまえつつ、そのⅡ型体質を点検しておきたい。

まず先に一般層を点検すれば、この方の結論は比較的容易に得られる。先に紹介した岩田氏のムラ共同体説の説明によるまでもなく、大企業の一般層は大人数から成る組織であるだけに、同族や生活を長く共にした同一小部落(やゝ大型のムラ共同体と異なり、閉鎖的小部落はしばしばⅠ型的である)出身者などで固めることは

(42) 市村真一「日本的経営とアジアの社会経済」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. 9

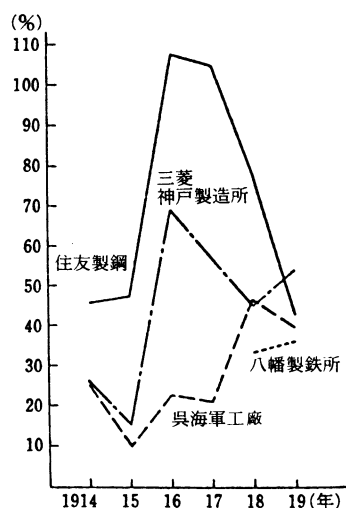
(43) 伊藤誠「日本はポストフォーディズムへの調整を終えたか」『エコノミスト』1988. 9. 16, pp.26~31

(44) 津田真澄著『日本の経営の擁護』東洋経済新報社、1976

(45) 尾城太郎丸「日本における工業の発達(1)―戦前」伊東岱吉、小林義雄、加藤誠一編『工業経済論』有斐閣、1968、pp. 284~285

(46) 山下高之「日本の経営の形成」今井俊一、山下高之編著『現代経済論―危機の時代の再検討』ミネルヴァ書房、1988、pp.215~243

第2図 日本の大企業における離職率の推移



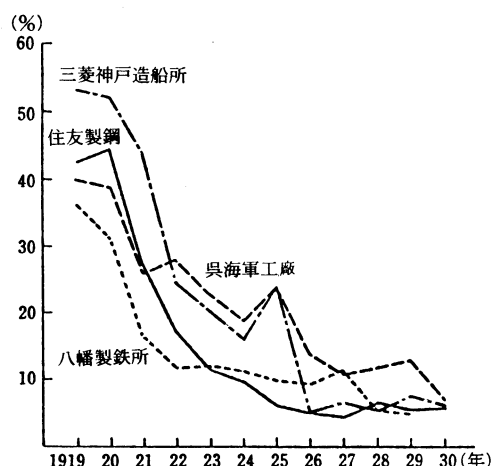
(出所)「扶桑金属工業株式会社五十年史」(稿本)
第2分冊, 1951年および年表資料篇第2巻
1948年各付表, 三菱神戸造船所「創業以来
職工統計」, 橋本能保利「本邦製鉄業労働事
情概説」『社会政策時報』1926年6月号, 98
ページ。「呉海軍工廠造船部沿革誌」付表,
1925年による。呉海軍工廠の離職率は、造
兵部門を除く造船部のみのものである。

(引用) 兵藤釗「日本における労資関係の展開」東
京大学出版会, 1971年, 329ページより。

不可能である。日本の大企業の一般層のメンバーについては、極く少数の例外を除いて同族、同部落出身者集団の存在は無視出来る。大なり小なり異質性を持つ他人同志が集まって高コンテクスト集団化するためには、人為的な努力を要し、I型はありえず、高コンテクストであるならばII型である。

次に経営層を見て見よう。第二次大戦前の日本の大企業は、政府の殖産興業政策に呼応し、その被護を受けた財閥傘下の企業がほとんどであるが、企業の成長を求めて資本と経営の分離が早くから進み、三菱を除いては三井、住友などの大財閥で、早い時期から財閥家族はほとんど経営にタッチしなかったと云う戦前からの歴

第3図 日本の大企業における離職率の推移



(出所)「扶桑金属工業株式会社五十年史」(稿本)

第2分冊付表1951年, 三菱神戸造船所「創業以来職工統計」, 橋本能保利「本邦製鉄業労働事情概説」『社会政策時報』1926年6月号98ページ。八幡製鉄所「製鉄所工場労働統計」1924~29年版。「呉海軍工廠造船部沿革誌」付表1925年, 内務省社会局「官業労働者異動調」1930年, 日本銀行「労働統計」による。

なお、呉海軍工廠としての離職率のうち、1926年以降は官営工場の数字であるが、煩雑をさけるため一括して図示した。

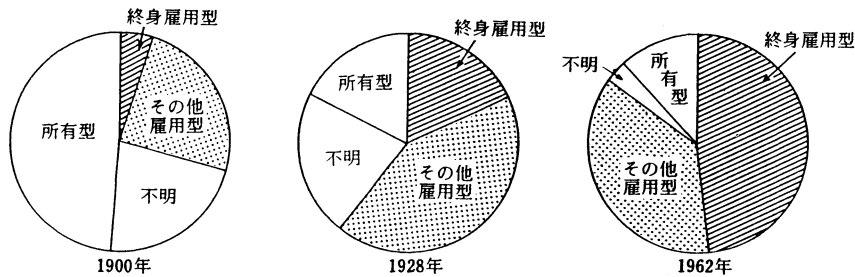
(引用) 兵藤, 前掲書, 405ページより。

史的体質によって⁽⁴⁷⁾、一部非財閥系の企業を除き、大企業の経営層にI型色は薄かったと云えよう。それに拍車をかけたのが、第二次大戦直後の財閥解体と、激しい労働争議であろう。財閥解体は1946年9月の三井本社、三菱本社、住友本社、安田保善者、富士産業(旧中島飛行機)の5社に始まり、翌年9月までに83社が対象となり、財閥家族の持株も同様の処置を受けたため、財閥本社及び家族の持ち株による企業支配力は、ほとんど完全に失われた。また財閥同族による支配禁止は系列企業の幹部にまで及び、1950年までの追放該当者は2192名に達したと云う⁽⁴⁸⁾。一方戦後新たにつくられたばかりの労働組合が、極端な窮乏状況下で賃上げ要求を中心

(47) 伊藤亜人著『もっと知りたい韓国』弘文堂, 1985, p.245

(48) 宅岐晃才「戦後日本の経営①—民主化と新しい経営者」日本経済新聞, 1988. 8. 19

第4図 経営者の出身別構成比



(出所) 青沼吉松『日本の経営層』(日経新書)による。その他雇用型とは資本家出身ではないが、他企業(銀行を含む)からの転職者などである。

(引用) 内野達郎, J. C. アベグレン編著『転機に立つ日本の経営』中央経済社, 1988, pp.10~11より。

とした様々な闘争をくりかえし、1947年2月1日のゼネラル、ストライキ計画まで出るに到った。このような状況下で同族体質は勿論のこと、資本家的経営者が消滅し、サラリーマンの専門経営者が経営層を占めるようになった。戦後急速に中小企業体質から成長し、現在大企業になっている企業に、多少同族支配傾向の復活を認めはするが、現在の日本の大企業の経営層の主流は、あくまでも所有と経営とが分離した状況下で、従業員から長年の勤務を経て昇格して成ったサラリーマンの専門経営者である。内野達郎氏はその近著で日本の経営者の形成キャリアの変換を青沼吉松氏の資料を用いて紹介しているが⁽⁴⁹⁾、生え抜きの経営者は明治後期から第二次大戦後にかけて、オーナー経営者にかわって次第に増加し続け、最近の各社ではその約半数を占め、オーナー型の経営者は極めて少ないことが判る。残るかなりの部分は他企業からの流入者で、他企業内ではその多くが昇格経営者であったことを考えると、まさに大多数が下から昇進して来たサラリーマンの専門経営者であることが確認される(第4図参照)。また筆者は、別に先報でフランスの大企業との対比において、日本の大企業の同族支配色が極めてうすいことを、F.Morin氏や宮崎義一氏らの資料から確認しておいた⁽⁵⁰⁾。以上から、極く一部の例外を除

き、一般層同様に日本の大企業の経営層にもI型は基本的に存在せず、すなわちII型であると結論することが出来る。

4-1-4: 日本の大企業の経営層、一般層に見る同質体質

このように、現在の日本の大企業の一般層、経営層両層共に基本はII型であることを確認した上で、気がつく日本の大企業経営体質上重要なことは、この一般層、経営層のII型が、それぞれ別個に分離した異質のII型でなく、両者が同質のII型であると言うことである。すでに点検して来たように、昨日までサラリーマンとして働いて来た一般層所属人が、今日からサラリーマンの経営者として同じ企業で働くのであるから、そこで突然異質の体質に変異することは考えられない。さらにその上で、日本の企業では、組織の各レベルで上司が部下と酒を飲み交わしつつ人的交流を深めるようなインフォーマル・コミュニケーションに始まり、最高責任者と云えどもしばしば第一線を視察して対話し、制度的には提案制度やTQC活動による下部意見の吸収、労使協議会、稟議制度などによって意志疎通をはかるなどの努力が常になされている。そのような結果、日本企業を見た外国の企業人は「日本では工場の現場作業員までが、経

(49) 内野達郎「変わる日本型企業経営」内野達郎, J.C.アベグレン編著『転機に立つ日本型企業経営』中央経済社,

1988, pp. 10~11

(50) 平松, 前掲(27), p. 88

営者と同じように会社のことを考えている」と驚くような同質体質⁽⁵¹⁾が形成されるのである。すなわち現在の日本の大企業では、経営層、一般層の境界は密着して居り、上下両層同質化した一体のII型構造をなす点に、大きな特徴があると思われる。

4-1-5：日本の大企業のコンテキスト体質形成についての歴史的経緯の推論

以上全ての検討をふまえて、筆者の見解は次の通りである。

まず本論は“日本的経営の本質は、高コンテキストII型体質である”とする、本研究シリーズを通じて提起する仮説が基盤になっている。その裏付けは今後日本の中小企業や主要諸国との比較を行ないつつ徐々に試みとして、この日本的経営体質の源流である高コンテキストII型体質は、やはり日本独特の社会、組織風土としてすでに江戸時代に存在したが、この体質は当時存在した個人経営色の強い零細、小経営体に顕在したのではなかった。そこには家を中心とした経営、あるいはやゝ発達したところでは同族団による経営が行なわれ、その体質の中心はI型であった。

明治になり、特定の重点産業が殖産興業政策の下に近代化され、大規模化した結果、小企業体質では経営管理に困難を感じるようになり、また近代産業を運営するためにはその業に習熟した熟練者を確保する必要が生じて来た。そこで大正から昭和にかけて、特に第一次大戦前後に、前者についてはオーナーが所有と経営の分離を考え、息のかかった非同族専門経営者に経営をゆだね、その上で彼等が社会風土として継承存在していたムラ共同体や藩の持つII型体質を企業経営に持ち込み年功制やそれによってもたらされる長期安定雇用の確立をはかることによって、後者の解決をはかった。ここに元来日

本の社会に存在したII型体質が、日本の大企業の経営層及び一般層両層に創生顕在化を見たと考える。そしてさらに、第二次大戦後の財閥解体、労使対立などの激動の中でサラリーマン経営者が全面的に登場し、経営層、一般層のII型体質が同質化し、上下一体のII型構造が普及定着したと見る。

日本の大企業におけるこのような体質は、日本古来のII型社会風土の存在、企業の大規模化、所有と経営の分離、戦後の激動によるサラリーマン経営者化のどの段階を欠いても定着しなかったと考えるのである。なお本推論については全体像を中小企業についての推論で述べ末尾結論の第8図にまとめておいた。

4-2：中小企業の経営体質分析

4-2-1：日本における大企業と中小企業の経営体質の相違

全項で点検を加えた大企業に対し、日本の中小企業が明らかにその体質を異にしていることは、色々な研究によっても指摘されているところである。

例えば尾高氏は、日本的経営の諸慣行をセットして備えているのは、現実には、主として従業員300人以上の大企業や大事業所のみであり、大企業と中小企業間の性格の相違が日本ほど著しい国も少いと述べて居り⁽⁵²⁾、市村真一氏も、いわゆる日本の経営は、年功序列施策と弾力的運用の二点を例外として、大企業によってより多く実施されていることを究明している⁽⁵³⁾。市村氏の編著書より吉原英樹氏のグラフ化したものを第5図に示した。

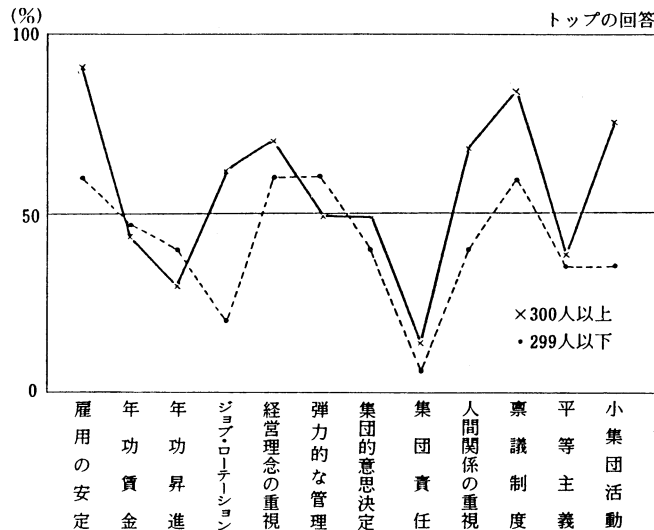
岩田氏はこの問題に対し、最近中小企業経営についての面接及びアンケート調査による実証的研究に着手している。岩田氏はこれらはまだ予備調査段階にあり、今までに明らかとなった部分はまだ仮説的なものであるとしてはいるが、

(51) 「サラリーマン地球企業の時代、第241話：飛べイギリス」日本経済新聞、1988、1、22

(52) 尾高、前掲(38)、pp. 29~30

(53) 市村、前掲(42)、p. 8

第 5 図 日本国内の日本企業の日本的経営の実施状況——大企業と中小企業の差



(出所) 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

その主な点は以下の通りである⁽⁵⁴⁾。

「①従来日本の経営の特徴として挙げられている諸特徴のうちのあるものは、経営規模の拡大に伴って次第にはっきりした形をとり始めるし、あるものは、逆に、中小企業に顕著に現われ、経営規模の拡大とともに次第に制約されたものとなり、またあるものは、経営規模の拡大にあまり左右されない。したがって、経営の成長に伴う日本の経営の構造変化を究明する場合には、これらの諸特徴の組み合わせが、経営規模の変化に伴ってどのように変化してゆくかという、そのダイナミックな姿を把握することが必要であり、大経営対中小経営といった問題の立て方では、問題の十分な研究は困難であろうと云うこと。

②日本の経営は、すでに50～60名規模から、従来日本の経営の特徴とされてきたいくつかの特徴を備え始め、それらは、100名規模の経営において、すでに明確な形をとる場合が多い。したがって「従来の日本の経営論が、従業員数で約30%をカバーするにすぎない大経営しか視野においていない」とする批判は、一面的で、十分な根拠をもっているとは思えないと云うこと。

③しかし、この批判は、意志決定のあり方に関する限り、十分根拠をもつものであり、今後、この意志決定方式の転換過程とその背景については、いっそうの追求が必要であると云うこと。」

これらの推論は、いわゆる日本の経営の特徴とされる個々の制度や特質別に見た大企業と中小企業の区分が、それほど明確でないことを示しはするが、それらからうかがい知る全体の経営体質として捉えれば、大企業と中小企業の規模の境界を、従来より或る程度下げて考える方が適切であろうと云う修正提案を除けば、やはり中小企業の体質が大企業と相当異なっていることを示す点において、基本的に従来の方と大きく異なっているとは思われない。

4-2-2: 日本の中小企業の体質点検

大企業と異なる中小企業の経営体質の相違の内容を、コンテクスト構造モデルを用いて点検して見たい。まず一般的に中小企業を見て最初に気がつくことは、中小企業の大部分は経営者がオーナーか、オーナーの同族であって、経営の同族支配色が強いことである。やや資料が古い、第3表に示すように、日本の中小企業数の約88%が個人企業、すなわちオーナー型企業

64 岩田, 前掲(4), pp. 122~130

第3表 非農林水産業の個人企業および中小法人企業の推移

(単位：万，％)

企 業	昭和41年	昭和44年	伸び率
個人企業総数(A)	537(88.8)	596(88.2)	11.0
事業所をもつ個人企業(B)	315(52.1)	344(50.9)	9.2
事業所をもたない個人企業(A-B)	222(36.7)	252(37.3)	13.5
青色申告を行っている個人企業(C)	96(15.9)	141(20.9)	46.9
中小法人企業(D)	68(11.2)	80(11.8)	17.6
個人企業および中小法人企業の総数	605(100.0)	676(100.0)	11.7

(注) 中小法人企業は、資本金5千万円未満の法人。

(出所) 清成忠男『現代中小企業の新展開』日本経済新聞社、1953年、p.61より。

第4表 小規模事業所の常時雇用従業者規模別事業所数、従業者数（民営）

産業	項目	事業所数	従業者数(人)
	常時雇用 従業者規模		
製 造 業	1～4人	449,078 (51.5%)	1,089,818 (8.5%)
	5～9人	197,897 (22.7)	1,296,107 (10.1)
	10～19人	113,883 (13.1)	1,528,612 (11.9)
	(1～19人)	(760,858)(87.2)	(3,914,537)(30.4)
	20人以上	111,540 (12.8)	8,948,380 (69.6)
	合 計	872,398 (100.0)	12,862,917 (100.0)
卸 売 業	1～4人	215,077 (47.6%)	561,954 (12.9%)
	5～9人	127,349 (28.2)	828,471 (19.0)
	10～19人	65,726 (14.5)	872,169 (20.0)
	20人以上	43,682 (9.7)	2,102,043 (48.2)
	合 計	451,834 (100.0)	4,364,643 (100.0)
小 売 業	1～4人	2,072,244 (80.5%)	4,578,046 (43.7%)
	5～9人	348,875 (13.6)	2,167,863 (20.7)
	10～19人	99,859 (3.9)	1,299,815 (12.4)
	20人以上	52,557 (2.0)	2,439,891 (23.3)
	合 計	2,573,535 (100.0)	10,485,615 (100.0)
サ ー ビ ス 業	1～4人	1,009,971 (74.6%)	1,967,866 (24.4%)
	5～9人	196,694 (14.5)	1,266,472 (15.7)
	10～19人	87,792 (6.5)	1,155,376 (14.3)
	20人以上	60,101 (4.4)	3,669,291 (45.5)
	合 計	1,354,558 (100.0)	8,059,005 (100.0)

(出所) 総務庁「事業所統計」昭和56年

(注) 0人は集計から除いてある。小事業所は常時雇用従業者規模1～19人のものを云う。

(引用) 中小企業庁編「昭和61年版中小企業白書」大蔵省印刷局、1986、付属統計資料p.5より。

第 5 表 業種別規模従業者数比率

(%)

業種 従業員数	織 維		化 学	金属機械	雑製品	合 計 (その他含む)	
	紡 績	その他					
(明治 42年)	5～10人	0.1	11.5	15.3	14.1	24.4	13.5
	10～30	0.3	22.6	21.9	19.3	28.3	21.3
	30～100	0.6	28.9	21.9	16.7	24.5	21.7
	100～	99.0	37.0	40.9	49.9	22.8	43.5
	5～100小計	1.0	63.0	59.1	50.1	77.2	56.5
		100	100	100	100	100	100
	合計	12.9	47.9	9.7	8.0	10.0	100
(大正 10年)	～5	0.1	1.3	1.8	3.1	7.0	3.7
	5～10	0.4	7.8	10.1	8.4	19.0	9.8
	10～30	0.5	16.9	18.1	14.3	28.2	17.7
	30～100	0.6	24.5	25.6	13.2	25.5	19.2
	100～	98.4	49.5	44.4	61.0	20.3	50.2
	100人未満小計	1.6	50.5	55.6	39.0	79.7	49.8
		100	100	100	100	100	100
合計	12.4	41.1	10.9	15.4	9.8	100	
(昭和 11年)	5～10	0.4	8.6	4.5	7.3	18.6	10.2
	10～30	0.5	19.1	10.2	16.1	27.2	17.5
	30～100	1.3	25.3	17.0	17.3	24.6	19.5
	100～	97.8	47.0	68.3	59.3	29.6	52.8
	100人未満小計	2.2	53.0	31.7	40.7	70.4	47.2
		100	100	100	100	100	100
	合計	9.6	28.2	11.1	27.9	6.0	100
(昭和 33年)	～10	7.9	21.2	4.6	(金属) 10.4	(機械) 6.6	17.1
	10～30	5.9	26.8	7.4	18.8	14.6	21.2
	30～100	7.8	25.1	12.8	20.8	19.7	20.1
	100～	78.4	26.9	75.2	50.0	59.1	41.6
	100人未満小計	21.6	73.1	24.8	50.0	40.9	58.4
	300人未満小計	33.3	89.9	40.1	63.3	56.4	72.3
		100	100	100	100	100	100
	合計	4.7	14.9	5.8	12.0	22.1	100
(昭和 54年)	～10	0.7	32.6	2.7	21.7	10.4	19.9
	10～30	6.7	23.7	6.8	19.4	12.9	19.0
	30～100	9.8	25.0	15.3	16.9	16.3	19.4
	100～	82.8	18.7	75.2	42.0	60.4	41.7
	100人未満小計	17.2	81.3	24.8	58.0	39.6	58.3
	300人未満小計	35.9	96.1	48.9	70.7	55.3	73.5
		100	100	100	100	100	100
	合計	1.1	11.7	3.8	13.4	32.0	100

(注) 明治42年だけ職工数。

(出所) 『工業(工場)統計表』

(引用) 中村精『中小企業と大企業』東洋経済新報社, 1983, p.11より。

である。第4表の事業所別の最近の統計によっても、従業員を有する(本人だけのものを除く)全事業所中、従業員数が1桁の個人企業かそれに近いものは製造業で74%、サービス業で89%、小売業では実に94%に達する。そして第5表からも判るように、日本の企業の中におけるこのような圧倒的な零細企業数の存在は、明治以来増加こそすれ、決して減少して来てはいないのである。このような零細企業体にあつては、オーナーを中心とした家族中心の経営となるため、コンテキスト構造上はI型が基本となる。これに少数の同族以外の従業員が参加することは勿論多い筈であるが、このような零細企業体内の従業員は、同族社員と一緒にあって同じように働き、家族同様の待遇を受けるか、あるいは全く同族グループとは別に部分責任のみをうけ負う形での参加か、いずれかにかなりはっきりと分かれるように観察される。前者の場合は当然ながら同族の構成するI型構造に吸収された形となる。後者の場合は、経営全体の責任を担って参加することもなく、I型のファミリーグループとも業務上必要な部分的な対話を除けば、コミュニケーションを深める必要も感じない。いわば孤立的なバラバラな存在として雇用主と個別に結ばれ、同族中心のI型高コンテキスト構造組織とは別の、低コンテキスト的IV型構造の存在となる。尾高氏は、零細事業所の組織構造は大事業所のそれと較べてかなりルーズであるかわりに、人間性と融通性に富み、このために事業所全体が一つの共同体的性格を帯びていることが多いと述べているが⁽⁵⁵⁾、いずれの場合にせよ零細企業の中核をなすI型コンテキスト構造の特徴を示す指摘である。

次に同じ中小企業でも、上述のような零細個人的企業よりやゝ大きく発達した企業を考えて見よう。この場合、上述零細企業で同族以外の従業員の人数が増加した状況を想定すればよいが、いずれにせよ中小企業であるから、一般的なオーナー型の企業ではまだ一般従業員数がそ

れほど多数ではないために、オーナー及びオーナー同族が依然経営の中心をなし、したがって上部経営層のコンテキスト構造はI型を保つことになる。

一方同族経営層の下部構造をなす一般従業員の存在も、零細企業と違って無視出来ぬ存在となり、その機能化と組織管理体制が問題となるが、そこで一般従業員層が如何なる経営体質をとるかについては、中小企業が一般従業員に与え得る諸々の労働条件が問われることになる。日本の中小企業の雇用条件は、主にその低い生産性が原因し、大企業に較べて大差のあることがよく知られている。例えば賃金だけを見ても両者間の格差は著しく大であり、しかもその差は極く僅かずつであるとは申せ、拡大しつつあるかのように見える(第6表参照)。その上さらに中小企業では、企業自体が大企業に較べ存続安定性に乏しく、改廃転業などの変化も大きい(第6図及び第7表参照)。このような背景から、日本の中小企業では、一般社員の企業への帰属意識に大企業と較べて限界があるのは当然の帰着であり、中小企業の従業員は常により良き雇用条件を求めて、チャンスがあれば企業間を異動するのである(第8表参照)。年功序列、終身雇用制度の下で、相対的に高賃金を保障され、大部分の社員が長期間同一企業にとどまる大企業と、まさに対照的な体質である。なおここで留意すべきことは、中小企業のオーナー経営者はほとんど例外なく、むしろ大企業の経営者以上に終身雇用制度を強く望んでいることである(第5図参照)。その期待は当然良質の従業員の確保であるが、対照的に劣悪な雇用条件下でそれを望んでも、従業員側がこれを単純に受け入れてはいないのが現実である。中小企業の雇用問題を調査する時、このように企業側の施策としての意志として促えるか、組織の実態として促えるかに大きなギャップを生ずる場合があることに注意を要しよう。

いずれにせよ、このような流動的な就業構造をとっている限り、中小企業の一般従業員間に深い人間関係が生まれることはむづかしい。さ

(55) 尾高, 前掲(38), p. 31

第 6 表 1 人当たり賃金の企業規模格差

格差 (500人以上=100)

産業	年 (昭和)	54	55	56	57	58	59	60	61
	規模								
産業計	5～29人	62.1	61.7	60.1	60.0	59.1	59.3	57.9	59.7
	30～99人	74.3	72.7	72.2	71.9	70.4	70.0	69.3	70.4
	100～499人	84.2	83.6	83.8	83.1	83.1	83.4	80.1	80.9
製造業	5～29人	59.5	58.0	57.0	56.7	56.6	57.3	54.9	57.2
	30～99人	66.4	65.4	65.3	64.1	64.0	63.0	62.9	64.6
	100～499人	81.1	80.5	80.0	78.9	79.0	79.5	77.1	77.7
卸売小売業	5～29人	55.9	57.5	56.3	57.1	55.1	56.6	54.1	54.5
	30～99人	67.7	67.6	66.2	66.5	63.7	64.6	64.7	64.2
	100～499人	73.5	76.4	78.4	79.2	78.0	79.4	73.7	73.0

(出所) 労働省「毎月勤労統計調査」

(注) 「産業計」はサービス業を除く。

(引用) 中小企業庁編「昭和62年版中小企業白書」大蔵省印刷局, 1987, 付属統計資料p.35より。

第 7 表 企業規模別倒産状況

(単位: 件, 億円)

区 分	年 (昭和)	56	57	58	59	60	61
件数	全 体	17,610	17,122	19,155	20,841	18,812	17,476
	中小企業	17,567	17,090	19,110	20,773	18,776	17,407
負債金額	全 体	26,925	23,931	25,841	36,441	42,356	38,314
	中小企業	22,120	21,999	24,213	30,246	31,838	31,371

(出所) 東京商工リサーチ「整理倒産統計」 帝国データバンク「全国企業倒産集計」

(注) 1. 負債金額1千万円以上の企業についてのみである。

2. 企業数は法人企業のみである。

3. 昭和61年は推計値。

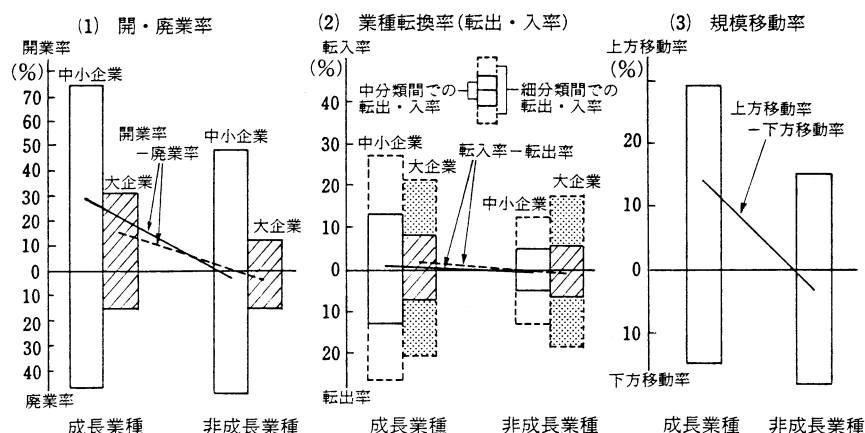
(引用) 中小企業庁編「昭和62年版中小企業白書」大蔵省印刷局, 1987, 付属統計資料p.38より。

らにその上で, このような一般的オーナー型中小企業の経営層は, 強い経営指導力と人事権を背景に, 大企業に比較して人材の乏しい一般従業員層に対し, 上意下達的な強い指揮命令を発揮する。この傾向は岩田氏の最近の中小企業経営の予備調査でも裏づけられている⁽⁵⁶⁾。このような経営行動は, ただでさえ弱い一般層内のヨコの関係を弱め, タテの人間関係を強くする。全体人数が少ないこと, および経営層が終身所属的であることに對し, 一般層は所属が流動的であることもあり, 一般層の各個人は, 強い人

事権と指揮命令力を持つトップを中心とした経営層との関係を求め, トップまたはトップに代る経営層メンバーと各人がバラバラに直結するか, それに近い形をとることが多くなり, したがって各人は独立的な就労行動をとりやすい。このように一般層を構成する各人間の人間関係がうすく, 業務上のコミュニケーションも上下関係が中心となる状況下では一般層内に高コンテキスト型構造は構成されず, そうかと云って大企業でさえ未発達なM的要素, すなわち種々の業務遂行上の約束事, 特に個人職務規定がスタッフの少ない中小企業の実態として整備されていないことから, III型の低コンテキスト構造

(56) 岩田, 前掲(4), p. 125

第6図 開・廃業率、業種転換率および規模移動率
(製造業、昭和50年→60年)



(出所) 中小企業庁「中小企業動態分析」(通商産業省「工業統計表」再編加工)

- (注) 1. いずれも昭和50年の事業所数を基準とし、事業所数ベースにて算出した。
2. 構造変化指数には、2つの異なる時点間の業種別付加価値額構成比の変化度(業種別構成比の変化分の絶対値の和)をとった。したがって、指数値が大きいほど構造変化が大きいことを示す。
3. (3)規模移動率については以下のとおりである。
①昭和50年から60年にかけて開・廃業、業種転換をしなかった企業を対象にしているが、統計の制約上、1企業1事業所から1企業2事業所以上になった企業および1企業2事業所以上から1企業1事業所になった企業は、対象から除いている。
②4～9人、10～19人、20～29人、30～49人、50～99人、100～199人、200～299人、300～499人、500～999人、1000人以上の10個の規模区分間での移動を規模移動としている。

(引用) 中小企業庁編「昭和62年版中小企業白書」大蔵省印刷局、1987、p.42より。

第8表 製造業の入職率・離職率

(単位：%)

年月	規模			5～29人			30～99人			100～499人			500人以上		
	項目	入職率	離職率	入職率	離職率	超過率	入職率	離職率	超過率	入職率	離職率	超過率	入職率	離職率	超過率
昭和55	1～3	4.9	4.6	0.3	5.1	5.2	△0.1	3.7	4.4	△0.7	2.8	3.1	△0.3		
	4～6	6.4	5.2	1.2	7.3	5.6	1.7	7.1	5.1	2.0	6.2	3.8	2.4		
	7～9	5.6	5.3	0.3	4.5	4.8	△0.3	3.4	4.2	△0.8	2.6	3.3	△0.7		
	10～12	4.8	4.2	0.6	4.0	4.7	△0.7	3.4	3.6	△0.2	2.5	2.7	△0.2		
60	1～3	5.4	5.3	0.1	4.3	4.6	△0.3	3.4	4.1	△0.7	2.7	3.0	△0.3		
	4～6	6.2	5.3	0.9	6.7	4.8	1.9	7.6	5.1	2.5	7.0	4.3	2.7		
	7～9	4.8	4.9	△0.1	3.8	4.6	△0.8	3.2	4.4	△1.2	2.3	3.3	△1.0		
	10～12	5.3	4.5	0.8	4.4	4.2	0.2	3.1	3.7	△0.6	2.3	2.8	△0.5		

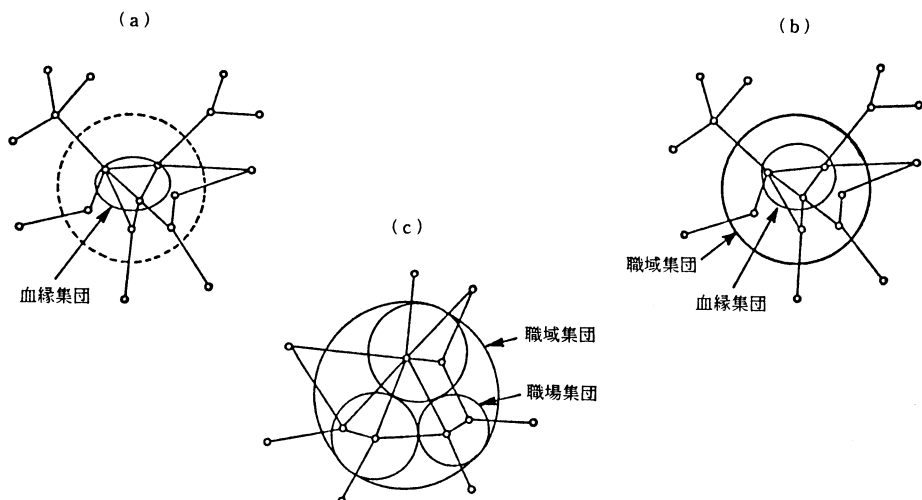
(出所) 労働省「毎月勤労統計調査」

(注) 1. 入・離職率は四半期類型である。

2. 入・離職率は当月増加(減少)労働者数を前月末労働者数で除したものである。

(引用) 中小企業庁編「昭和62年版中小企業白書」大蔵省印刷局、1987、付属統計資料p.37より。

第 7 図 経営組織内の血縁、社縁の関係



(出所) 岩田龍子『日本の経営論争』日本経済新聞社, 1984, p.220

も形成されない。結極必然的にIV型の低コンテクスト構造にとどまらざるを得ない。したがって、このような中小企業の一般層がそれなりに合理的、効率的に機能することは少なく、オーナー経営層の強い指揮管理下において、初めてその力を発揮する集団なのである。ちなみに筆者が関与した多くの中小企業の一般従業員も、一般的なつき合いは別として、仕事の上で相談、情報交換、協業などが行われることは、大企業との比較で決して多くはなかった。また職務遂行上必ずしも集団のコンセンサスを得なくても、それぞれが自己の役割を心得て自分の担当業務をこなす、独立独行的傾向の強い様子もうかがえた。

以上の通り、零細企業を脱却した中小企業の中で、一般的なオーナー型中小企業においては、その経営層は同族を中心としたI型を保ち、一方人数を増した一般層は、それ自体では非集团的、かつ低機能、非集団パワー発揮型で、オーナー経営層と個別に直結して機能する個人プレイ型のコンテクストIV型をなし、このIV型一般層がI型経営層に従属する二層構造体として存在すると見られる。

岩田氏は経営組織内の血縁、社縁の関係を図

で示すことを試みているが(第7図参照)、血縁を中心とした小企業は(a)、血縁を維持しつつも、社縁原理が巾広く機能するようになると(b)、さらに組織が巨大化し、株式支配の後退によって血縁原理が後退、消滅すると、浜口恵俊氏の間人一間柄主義の理想モデル⁽²⁰⁾に接近して(c)のような構造をなすとする。この図中に示された実線で囲まれた血縁をI型、職場集団をII型の高コンテクスト構造と見ることも出来よう。これに対し、実線で囲まれた職域集団、および破線で囲まれた(a)図での血縁の周辺にある人の集団は、集団性には乏しいが、利を求めて同一企業に参加した行を共にせざるを得ぬ集団として、IV型をなすと考えられよう。但しこの図をこのように見られるのは、あくまでも今まで検討を加えて来た日本企業に限っての話であることに、十二分の留意を必要とする。後報で論じるように、諸外国では当然状況も異なり、社縁にII型が存在すると云う保証はない。

4-2-3: 大企業と中小企業のコンテクスト体質変化の境界線

このように日本の企業では、大企業、中小企業、零細企業でそのコンテクスト構造をかなり

異にするが、それぞれの境界線はどのあたりに想定されるのであろうか。

日本の中小企業における企業組織への帰属意識について、岩田氏の最近の予備調査による興味深い知見がある⁽⁵⁷⁾。

「まず、組織構成員の関心が向けられている集団についてみると、興味ぶかい傾向が現われている。会社全体よりも部局に対して関心が向けられ始めるのは、100名規模以上の企業の場合が多い。それ以下の場合には、組織構成員の関心は、主として会社全体に向けられる。また、主たる関心が地域集団や趣味に基づく交友集団に向けられるのは、例外なく50名以下の企業であった。つまり、50名規模以下の企業の場合には、企業はまだ“所属集団”としての地位を十分に確立していないことが多い。しかし、50名規模あたりから、職域集団への所属意識が形成され始め、さらに、100名規模のあたりから職域集団の部分集団である職場集団を基準とした集団意識が形成され始める。」

この調査結果をコンテキスト構造モデルの観点から分析すると以下のものであろう。すなわち50人規模以下では従業員間に高コンテキスト構造は形成されず、それを社外に求めることになる。50～100人では、組織構成員の関心が会社全体に向けられることから、人間関係が社内に発生しかけているが、先の尾高氏の言及や筆者の観察、先述のようなオーナー型経営者の強い影響力を考え合わせると、この場合の会社とは会社の中核たるオーナー経営者あるいは経営層のことであり、先述の通り人間関係はオーナー経営者あるいはその代行者と一般従業員個人との間で形成されるが、一般従業員の組織全体の高コンテキスト関係にまでは単純に発展しない。そして100人以上となり、ようやく経営者の強力な影響力がややうすまって一般従業員の存在価値が上昇し、また企業もやゝ成長して生産性も

向上し、それが待遇にも反映され、安心して長く働ける職場になりかけた時、仲間として常に共に働く身近な職場のメンバーを中心とした深い人間関係が出来始め、人為形成型のII型高コンテキスト構造が創生され始めるものと解釈出来る。100人程度の小企業内で、筆者の云う企業内の高コンテキスト構造の分化、すなわち高コンテキスト組織のモザイク構造がすでに形成され始めているように見えるのは、興味深い観察結果である。

日本の経営は日本の大企業に強く見られる経営特質であるとして、ここまでの検討で明らかにされた日本の大企業の特性は、コンテキスト構造的視点から見た場合、経営層、一般層同質のII型構造であった。岩田氏の調査研究の結果、経営層のI型の残存傾向はあるものの、一般層にすでに100人規模で強くII型構造の構成が見られることは、少なくともコンテキスト構造モデルを用いた検討立場からすれば、大企業と中小企業の境界線を、従来の約300人前後と云う線から、100人以上のあるレベルまで引き下げて考えた方が妥当であると見られる。このことは日本の統計上、工鉱業としての中小企業の統計が従業員300人以下を基準として集計されることを考える時⁽⁵⁸⁾、今後の資料の分析上、一つの複雑な問題を提起する。一方中小企業と一口にいても、それはコンテキスト構造上いわゆる中小企業と零細企業に分別して考えられるべきと思われる。ほとんどI型のみ企業体は10人以下の個人企業かそれに近い形の企業であり、これがコンテキスト構造上からはいわゆる零細企業と呼ばれてよい存在と見られる。この両者の中間の10～100人または100人よりある程度多いところまでの規模では、I型を中心に、IV型がそれに従属する構造となる。コンテキスト構造上はこれをいわゆる中小企業と呼ぶべきであろう。

(57) 岩田、前掲(4)、p. 126

(58) 中小企業基本法など

4-2-4: 日本の中小企業のコンテクスト 体質形成についての歴史的経緯 の推論

日本の中小企業は、零細企業にあっては全体が一体の I 型コンテクスト構造を、やゝ発展した一般的なオーナー型中小企業にあっては、経営層 I 型、一般層 IV 型のコンテクスト構造を持つと見られることを解明して来たが、このようなコンテクスト構造体質を持つに至った歴史的経緯は、どのようなものであろうか。

その源流追求は、岩田氏も高く評価する⁽⁵⁹⁾中野卓氏による近世の商家同族団の研究⁽⁶⁰⁾と、それを引き継いだ形の間宏氏による家の観念を中心とした日本の経営の源流追求の研究⁽⁶¹⁾が、有益な知見を与えてくれる。

中野氏によれば、家業経営による近世の中小商家経営は、はじめ“のれん分け”を媒介として、分家や別家がそれぞれ一応独立の家業経営を営みながら、“のれん”を守り、助け合う商家同族団を構成していたと云う。コンテクスト構造の観点から見れば、このような家族単位の小規模経営単位の構造は当然 I 型である。その後経営規模の拡大とともに、それは、次第に、家計の面では一応独立した分家あるいは別家が、小営業主にはならず、本家に通勤してその家族経営に参加するという、同族経営へと変化していったが、この場合も本家の強い統率力を中心に、一体となった家族意識は強く保たれて居り、その体質は依然 I 型である。この点同じ同族経営と云ってもいくつかの異なる同業他家が、合同して現在も経営にあたるキッコーマン社の同族経営は、人為的共同努力によって成り立つ II 型の同族集団であろうが、近世商家同族団のこのレベルでは、単一家族性が保たれていた。なおこのような時期までは、同族経営を補助するに必要な従業員は、丁稚制度のような終身保障と、能力を加味したある程度の年功序列を伴った家

族制度の中に組み込まれ、I 型構造の中に吸収されたと見られる。しかし経営規模がいつそう拡大すると、将来の経営者養成を目的とした丁稚制度の枠内では人員をまかない切れなくなり、将来原則としては経営者になれない中年者や支店かぎりの雇員の採用が行われることになる。これらの新しい被雇用者は最早同族から同じ家族の一員の扱いはうけず、いままでの I 型集団とは異質のグループとなる。その代わりにこの集団は雇用主に対し業務上部分的責任のみを負い、商家の運命を同族と共に担う必要はない。雇用主も彼等は何時でも代替のきく補助員と考え、長期安定雇用を保障したとは思われぬから、そこに高コンテクスト関係は発生しない。かと云って低コンテクスト集団として全体が高い機能を発揮するような工夫が重ねられた訳ではなく、いわばバラバラの補助員グループであるから IV 型構造であったと見られる。このような新しい雇用者の数が増すにつれて、経営全体の構造は、かつてのように、全体が同族経営をなしていたものから、上層だけが同族で固められる形態に変化していった⁽⁶¹⁾、すなわち経営および番頭、丁稚などの主要従業員 I 型、一般補助従業員 IV 型の二層構造体として、次第に運営されるようになって行ったと考えられる。

このような状態の中で日本は明治の近代化時代を迎える。官民を挙げた殖産興業政策の実行過程で、これら商家同族団もその資金力、経営力を背景に主役として登場する。その代表例は三井家に見られ、その後三井財閥を形成する。銅山経営で成功していた泉屋は商家とは云えぬが、経営体質は似ていたと思われ、やはりその資金力、経営力を中心に住友財閥にまで発展する。武士から政商にのしあがって礎いた岩崎弥太郎の三菱を除くと、これらの財閥のほとんどは財閥家族がその経営権を早くから番頭に全権委譲して⁽⁶²⁾、いわゆる「君臨すれども統治せず」

(59) 岩田、前掲 (4), pp.115~116

(60) 中野卓著『商家同族団の研究』未来社、1964

(61) 間、前掲 (39), p. 40

(62) 奥村宏著『日本の六大企業集団』ダイヤモンド社、1976, p.38

の姿勢をとり、所有と経営の分離が進められたため、同族的Ⅰ型色は弱まることになる。間氏はこの明治以降の財閥を中心とする大企業の発展の中で、その管理手段として、近世商家同族団に代表的に見られる経営家族主義、特にその従業員に対する温情的措置を組織的に導入したのが第一次大戦前後に確立し、現在の日本の経営の源流となっているとしている⁽³⁸⁾。これに対し岩田氏は、大人数の集団管理は間氏の云う家的システムではなし得ず、むしろムラ共同体的体質を反映して形成されたと主張するが⁽³⁹⁾、上述のように、発展する企業の経営がオーナー同族の手を離れて専門経営者にまかせられた時、その生い立ちから身についているムラ共同体的、あるいは藩的な体質が経営に醸成される好機を得たであろう。筆者は、古来の日本経営体の経営体質であった同族的Ⅰ型が、このような財閥や、官を中心とした大企業の発展期にオーナーの手を離れた専門経営者の手によって転換されたが、その組織運営システムがムラ共同体的、あるいは藩的なものであったために、ここで初めて企業内にⅡ型が創生したと見ることを、大企業の点検で述べて来た。

では何故日本の中小企業にⅡ型体質が普及しなかったのであろうか。それには日本の中小企業の後進性が大きく関係していると思われる。山中篤太郎氏は、中小企業への社会的な関心の高まりと云う視点から、世界の中小企業を産業化国型、発展途上国型、社会主義国型に分類し、さらに産業化国型を英国型、欧州大陸諸国型、米国型、日本型に区分した⁽⁶³⁾。このうち資本不足の中で、貧困と失業救済を主な存立基盤とする、発展途上国の零細な個人企業的中小企業の存在を別とすれば、日本の一般的な中小企業は英、米型、欧州大陸諸国型などに対し極めて後進的であり、比較的古い発生体質を残したままに存続していると見られる。何故このような後

進性を持つかについては、日本の産業構造の二重構造の形式過程によるところが極めて大であると思われる。この過程については多くの研究、著書も見られるが、ここでは松尾弘氏⁽⁶⁴⁾、及び伊藤岱吉氏ら⁽⁶⁵⁾の著書を参照に、その過程を通じて、如何に現在の一般的な中小企業のコンテクスト体質がもたらされたかを考察して見よう。

明治となり、殖産興業政策の下に、工業を中心とした産業の近代化がはかられようとした当時、存在したほとんどの企業は日本在来の手工業、家内工業であり、商業も個人営業か、大規模なもので上述商家同族团的なものであった。これらはその全体が家族、同族中心で営まれるⅠ型か、経営層を中心とした中核部分が同族的Ⅰ型で、下部の補佐集団が外部者で構成されるⅣ型構造を持っていた。そして当時のこれら生産、サービスの主体は、ほとんどが日常生活に密着した、必需性の高いものであった。そのような中で、産業、特に工業の近代化、大規模化がはかられたとは云っても、限られた資本と人材資源の状況下では対象を特定産業にしぼらざるを得なかった。そのために、身近な生活に基盤をおく残された中小経営体は、必然的に近代化、大規模化に乗り遅れたまま、しかしながら社会に必要な構成要素として、存続し続けた。また同時に資本の絶対的な不足の中で、大企業がもっとも効率のよい経営成果をあげるためには、これら中小経営体を一部下請的に活用するのが、好都合であった。このような日本産業の二重構造の形成過程を経て、明治初期に存在した零細、あるいは中小経営体のⅠ型、あるいはⅠ＋Ⅳ型のコンテクスト体質が、日本の中小企業の中に温存され、定着したと見ることが出来る。その後、第二次大戦前後の零細、弱小企業の淘汰、統合の動きを経ながらもその多くは生き残り⁽⁶⁶⁾、戦後の巨大企業の崩壊と産業構造の大転換と云う激動期を迎え、中小企業はさら

(38) 山中篤太郎「経済の日本化と世界の中小企業」藤井敬二、藤井茂編『経済の国際化と中小企業』有斐閣、1976

(64) 松尾弘著『工業経済の理論と政策』評論社、1966、pp.

235～252

(65) 尾城、前掲(45)、pp. 269～296

(66) 松尾、前掲(64)、pp. 240～241

に増加し続けた。この時に新しい生活の途を求めて新規に発生したものは、個人経営から発足したものが多く、やはり I 型体質が中心となる。そして戦後の経済復興と大企業の復活発展の中にあつて、中小企業の下請化、系列化がますます進行する⁽⁶⁷⁾。このような経緯により、日本の現在の中小企業は世界でもまれに見る系列化、下請構造の下に後進的安定構造として産業社会に定着して、大規模化、組織開発化に到らず、その多くは依然オーナー経営者を中心とした I 型構造と、それをとり巻く IV 型構造を昔のままに保存していると考察する。

先にも触れた日本的経営体質の源流論で、間氏は商家経営に見る家的な体質の引き継ぎを、岩田氏はムラ共同体的な体質の引き継ぎを主張しているが、このように大企業と中小企業のコンテクスト体質の確立過程を点検して来た結果として、当初は家的であったものが、大企業は途中でムラ共同体的体質に変革したのであり、中小企業は変革の機会を得ず古い家的体質を温存したのであり、共に的を得た見解であるが、それぞれが部分的に一方の企業体群に引き継がれ、現状は二つの体質の流れが企業体質として共存していると判定することが出来よう。

4-2-5：日本の特殊な中小企業の体質

日本の中小企業の多くは創業者乃至は創業者の同族が中心となつて経営されるオーナー型企業であるが、その外に、中小企業ではあつてもトップが同族経営を脱却し、広く人材登用をはかることに努めている組織開発型企业、新しい事業の可能性を求めてチャレンジするベンチャー・ビジネス型企业、大企業から分離されるか、大企業によって設立されるか、大企業の傘の下に入れられるかなどによって出来た大企業の子会社型企业などが考えられる。これらは必ずしもオーナー型の一般的な中小企業と、そのコン

テクスト体質を同じくしない。

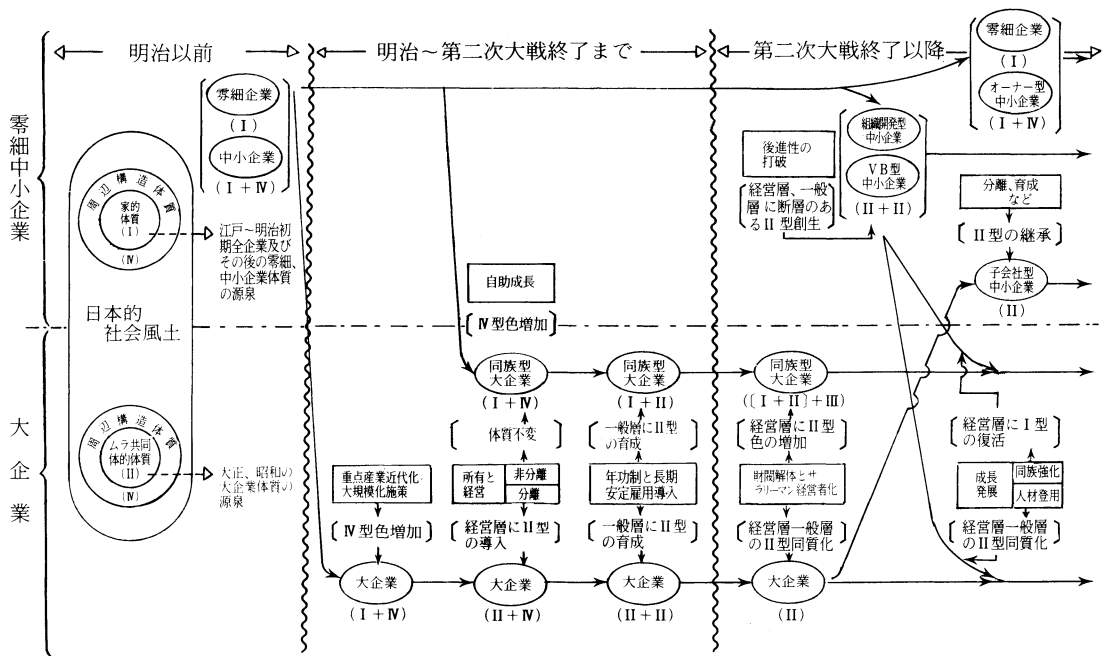
まず、組織開発型及びベンチャー・ビジネス型の中小企業について検討をして見ると、これらの企業では中心となるトップ経営者、またはトップ経営者グループが強力な経営力を持つ。しかしながらこの経営層の中心部に同族の存在を見ないため、I 型は存在しない。例外的にトップ経営者が、家族同様につき合う親友、例えば学校時代の寮の同室メンバーとか、クラブメンバーなどをパートナーとして集めた時、I 型体質が出来るが、1～2 名では組織を形成するまでには致らず、数人以上となることはまれであろう。このような企業におけるトップ経営者、またはトップ経営者グループは、当然経営を遂行するためにその経営層に少数の秀れたメンバーを加える。これらは通常知人、友人であることが多く、また時には新しく雇用したメンバーであるが、小人数の中で毎日経営上の接触を保つ間に、これらのメンバー間に深い人間関係と相互理解が生まれ、強い II 型のコンテクスト構造が形成される。経営層がこのような体質の企業では、経営層が企業の発展を目指して人材の育成と登用をはかり、活気のある組織づくりに励むため、従業員の組織への積極的な参加意欲と定着性も高まり、相互の強力と意志疎通も向上し、一般層にも II 型コンテクスト構造が生じる。このように経営層、一般層両層を通じて II 型構造をとるが、但しこれらの中小企業の場合はトップ経営者乃至はトップ経営グループあつての企業であり、その存在感は圧倒的であり、一般層も小さい組織であるだけにそれを強く受け止め、この両者の距離が、経営層、一般層の II 型を異質の II 型同志として区分する。すなわち上下一体化した II 型でなく、本モデルの表現では II + II 型の企業体質を形成すると見るのが妥当と思われる。ベンチャー・ビジネス型の中小企業はアメリカに多いが⁽⁶⁸⁾⁽⁶⁹⁾、例えばレザー

(67) 松尾，前掲 (64)，pp. 247～251

(68) 瀧澤菊太郎「日本経済の国際化と中小企業」瀧澤菊太郎編『中小企業の海外進出』有斐閣，1982，p. 4

(69) 大河原暢彦「米国企業家精神の旅—成熟商品にこそ革新のチャンス」『日経ビジネス』1987. 11. 23, pp. 196～200

第8図 日本企業のコンテキスト構造的経営体質の変遷モデル



第9表 日本企業のコンテキスト構造体質

企業の種類	コンテキスト構造体質		
	経営層	一般層	全体(モデル型表示)
大企業			
一般	II	II	II
同族型	I + II	II	(I + II) + II
中小企業			
零細型	I	I	I
一般オーナー型	I	IV	I + IV
組織開発型	II	II	II + II
ベンチャー・ビジネス型	II	II	II + II
大企業子会社型(一般型)	II	II	II
〃 (天降り型)	II	II	II + II

メスで活躍する昭和45年設立の日本赤外線工業や、特殊なバルブメーカーとして拡大し続ける業界の最先端を走るフジキン⁽⁷⁰⁾、昭和四十年設立の研究開発型企業昭電⁽⁷¹⁾などは、ベンチャー・ビジネス的かつ組織開発型の日本の中小

企業例であろうし、今や中小企業から大企業に発展しつつある繊維用界面活性剤トップメーカーの日華化学⁽⁷²⁾などは組織開発型の秀れた企業であろう。

このように後進性から脱却した中小企業は、

(70) 上野明著『社内企業家を育てる経営術』第一企画出版、1987、pp. 56～73及びpp. 140～145

(71) 高野泰志「企業戦略・中堅中小企業：昭電－安心を売る電算機ユーザーの便利屋」『日経ビジネス』1988. 9.

5, pp. 63～66

(72) 山中浩之「企業戦略・中堅中小企業：日華化学－めざすは花王・ハイタッチな開発力」『日経ビジネス』1988. 6.20, pp. 53～55

一般的な後進性を残した中小企業と、そのコンテキスト体質を大きく異にすることに留意を必要があるが、松本厚治氏も労務管理的な面から見た場合、多くの中小企業は大企業と異なる場合が多いが、一部の「優秀な企業」になると大企業に似て来ることを指摘している⁽¹⁸⁾ことは興味深い。

大企業の子会社として存在する中小企業中、大企業の影響力の強いものは、利益管理認識がより強い（分社的）点を別にすれば人事組織管理や経営管理のやり方、体質は大企業の延長で、同質である。すなわちこのような子会社は親会社大企業のブランチであり親会社の一組織と同列に考えることが出来る。したがってコンテキスト体質も、親会社大企業とは同様、上下同質一体のII型構造をとることが多い。但しこの場合、経営管理層の主要メンバーは親会社からの天降りが多く、一方一般層の大部分が生え抜きプロパーであるようなよく見るケースでは、両者が共にII型であっても、同質のII型でなく、質を異にした分層化した別個のII型として、すなわちII+II型として存在することになる。

第5節 結 論

前報で提唱した異文化コミュニケーションにおけるコンテキスト構造の基本四型モデルについて、その構造的及び機能的両面についての特性を点検した結果、本文中の第1表及び第2表に見るように、それぞれ独立的に異なる特性の存在であることを確認した。

次に日本企業について、その企業組織を上部経営層、下部一般層に二大別した上で、それぞれにつき、このコンテキスト基本四型モデルを

用いた分析を試みた結果、第9表にまとめたような結論を得た。大企業の子会社である中小企業が大企業と体質を同じにする外は、日本の中小企業と大企業は基本的にその体質を異にするが、また中小企業はその種類によってもかなり体質を異にする。零細企業は全体がI型を、オーナー型の一般中小企業は経営層I型、一般層IV型を、進歩した組織開発型及びベンチャー・ビジネス型中小企業は経営層、一般層で質を異にはするが共にII型を、一般的大企業は全体が同質のII型を、そして同族型大企業では経営層にある程度I型を残したII型、一般層はそれと質を異にするII型をなす。

その上で、このようなコンテキスト体質の形成由来を検討し、その推論を第8図のようにまとめた。もともと江戸時代の日本社会風土にI型、II型の二つの高コンテキスト体質が存在した中で、江戸末期から明治初期頃の小経営体に実在したのはI型中心の体質であり、今日の大企業の大部分の中小企業はその後進構造の中にそれを引き継ぐが、一部小経営体の第二次大戦後までの大企業への発展過程でII型が持ち込まれ、さらに経営層、一般層上下同質一体の特殊なII型体質が形成されたと見る。

日本的経営の特質が、今まで云われて来たように日本の大企業のみ典型的に見られる特色であるならば、本報の検討を通じた、コンテキスト構造面から見た場合、「日本的経営の特性は、経営層、一般層同質一体のコンテキストモデルII型構造である」と云う仮説が成り立つ。今後続報で主要国企業のコンテキスト的経営体質を比較検討することにより、この仮説の検証を試みて行きたい。