

## 日本企業の経営者革命と教育改革 ——社会経済活性化に向けた新提案——

影山 僖一

日本経済は1990年代の初めより不況に突入し、その後も約20年の長きにわたり停滞を続けてきた。経済活動の回復に向けた処方箋は多くの有識者より提案されたが、すべてが的はずれであった。官僚の許認可制を廃止して新規の起業活動を活発化し、また、大企業における専門経営者の独裁体制に対する変革を進めて、企業に働く一般職員の英知を結集することが経済活動活性化のキメ手となる。さらに、職業教育の推進と清廉潔白で事業活動に献身するリーダーの育成を目的とした教育改革も日本社会の活性化には必要不可欠である。それを妨げているのが、強固な許認可行政などのいまだに残存する太平洋戦争直後のアメリカ占領軍による日本に対する占領政策とそのマイナスの遺産である。日本社会の活性化には、行政組織、企業統治、教育制度などの根本的な改革が迫られている。

### (1) 教育の崩壊

日本経済の弱体化を意図して進められた人権尊重、平和憲法の制定は、日本の民主化には貢献した。愛国心、長幼の序などの日本の伝統を破壊する目的で推進された戦後教育は予期以上の成果を挙げて、日本人の魂を抜き去るといった一定の成果を残した。

### (2) 財閥解体と高度経済成長

企業経営のプロである財閥のトップを追放して企業の力を弱め、日本の経済力を大幅に

削減しようとして推進された財閥解体は、逆に、若手の専門経営者の活躍で日本経済の高度成長をもたらすこととなった。良質で低価格の日本製品の輸入でアメリカの製造業者が経営危機に直面したことは占領軍の誤算であった。高度成長の推進力となった日本企業が、いま、企業統治の困難に直面して低迷している。

### (3) 起業振興とリーダー教育

ここでは、日本経済の復活を期して、新規産業育成に向け企業トップによる企業統治改革の方向性を提示し、さらに、日本の未来を託すための中高一貫教育によるリーダー育成に向けた新たな教育理念を提示することとする。日本社会の再建には、従来の発想の大きな転換が求められている。未来に向けた大きな発想の転換と堅忍不拔の行政改革、教育改革が求められている。

#### 1. 新規起業の振興と日本の未来

新規起業の振興と本来のリーダーの育成に向けた教育改革に日本の未来を託すというのが、ここでの筆者の提案である。以下の三点が日本経済再生のキメ手となる。すなわち、官僚統制の緩和で企業活動の自由化を進めること、大企業経営者の意識変革による会社組織運営の民主化を進めて人間知性の活用を図ること、職業教育とリーダー教育の拡充によ

る人間知性の質的改造ということである。

#### (1) 経営者独裁の排除

企業における取締役独裁という経営制度の欠陥を中心とした今日の負の経済活動は、アメリカ占領軍の占領政策のマイナスの遺物といえる。1940年代末の財閥解体と専門経営者の登場は日本経済の発展を促進した。しかし、中央集権制度と強力な許認可制度の強化と1970年代以降の専門経営者による大企業における支配力の強化が今日の企業組織低迷の元凶をなしている。1990年代に進められた企業改革も社外取締役の任命程度で、企業統治の改革にはいたっていない。そこで、今後の改革には、官僚制度の見直しと大企業における経営者独裁の改革が重要課題となる。

#### (2) アメリカ軍の占領政策見直し

日本社会の復活は、アメリカの占領政策からの脱却と日本経済独自の経済システム造りにある。そこに、新生日本の独立と社会発展の契機がある。ここでは、占領政策とその誤算の成果とされている財閥解体を中心に占領政策を回顧するものとする（注1）。

### 2. 占領政策の長期的意図：日本人の精神的武装解除

アメリカは、太平洋戦争中の日本軍人の命を捨てた軍事攻撃に戸惑ったとされている。日本軍の軍事力はもとより、青年の命を捨てた精神力と攻撃力に驚愕した。占領後は、日本軍の武装解除はもとより、基本的人権尊重の思想を確立するための人権重視と平和尊重の憲法を制定し、労働運動を活発化させて日本の民主化を進めてきた。主権在民、国民権利の平等化に向けた社会制度の整備を推進してきたのは、日本における潜在的軍事力の剥奪を意図したためである。さらに、占領軍は平和とゆとり教育の推進に力を入れた。日本人の精神力を弱めるために、アメリカ占領軍

により、日本社会の民主化を旗印に財閥解体、官僚制度の見直し、教育の骨抜きなどが図られた。

#### (1) 政治経済制度の変革

日本の経済活動に大きな力を持ち、戦争推進に強いインパクトを与えた財閥の解体と官僚制度の改革は占領軍の大きな目標とされた。財閥の解体は、敗戦直後に占領軍の手で実行されたが、官僚制度の改革は1951年に勃発した朝鮮戦争に対応するために中止された。これに伴う、新規事業活動を抑制する許認可制度と中央集権の官僚制度の残存と強化が日本経済の発展を阻害してきた。

#### (2) リーダー教育の廃止

他方では、教育の民主化を進め日本人の精神力の弱体化が計られた。教育システムの改悪を進めて日本人の魂を抜き去る工夫がなされた。日本人の長所とされてきた愛国心や長幼の序という価値観の転換がはかられた。高齢者に対する敬意、優れた人に対する尊敬の念、マナー、挨拶などの美德を排除して、国民全員に過度な平等の権利意識が植え付けられた。アメリカでは、はるか昔に衰退した家族の愛情と思想を普及させて日本人の平和ボケを誘導した。家族愛は尊いが、現在のアメリカでは家族は崩壊しており、わが国でも衰退方向にある。今後は個人の尊厳の復活と崩壊した地域コミュニティの復活が大きな課題となっている。

#### (3) 朝鮮戦争と官僚支配の復活

1950年に発生した朝鮮戦争が占領政策の方向を変えた。戦争目的に日本の国力を強めるために占領軍は官僚の力を温存しようとした。日本の経済資源の中央への集中体制を優先することと、そのための手段として、官僚の許認可権の温存がはかられた。中央集権制も温存され、強化されて今日の地方経済の衰退を招く原因とされた。官僚統制の強化は新規起

業を抑制し企業の活動を弱めることとなった。また、残存した許認可制度が新規起業の抑制要因となり、日本企業の過度な拡大と産業発展を妨げた。官僚制度の改革はなされなかったが、しかし、そうした日本の古い官僚制度が1980年以降の日本企業の発展を抑制してアメリカの意図を実現してきた。問題は財閥解体をもたらした日本企業の新たな企業統治方式の転換である。

#### (4) 占領政策の功罪：日本弱体化戦略

占領政策の成果は、当初の意図に沿い、教育の骨抜きに成功し官僚システムの温存で日本企業活動の制圧に効果があった。民主的とされる教育が日本人の精神を墮落させることで米軍の意図が実現した。しかし、官僚制度改革と許認可行政の転換は挫折を余儀なくされた。にわかに没発した朝鮮戦争で日本の準軍事化体制構築に向けて、強固な官僚権力が必要とされた。

#### (5) 日本製品の対米輸出と日米協議

占領軍の推進した財閥の解体は、かれらの当初の意図に反して、1980年までの日本経済の成長をもたらすこととなった。しかも、日本の機械製品の対米輸出の拡大を招き、米国の市場を奪うこととなった。日本の経済力を奪うことを意図した財閥解体であったが、それは、日本企業の設備投資を促進し、国際競争力を強めた。競争力の強い日本製品は、米国市場を奪いつつ日本経済の発展をもたらした。日本企業の競争力を弱めるために意図された財閥解体は、日本製品の競争力を強める結果を招いたこととなる。アメリカは、その誤算をのちの日米政策協議で日本に対して輸出の自主規制を要求することで解決してきた(注2)。

### 3. 財閥解体と結果としての設備投資、高度成長

日本軍の武装解除と軍閥の解体は占領軍により最初に着手されたが、それに続いて実施されたのが、日本社会弱体化計画の一環としての財閥の解体である。当初は、財閥トップの追放で、大企業のリーダーが排除されて、日本産業の停滞が続くものと予想されたが、占領軍の意図に反して、日本の大企業の急速な発展が見られた。当初は、財閥のオーナーが追放され、次いで財閥の番頭格に当たる以前からの実質的な経営者も企業から公職の追放で排除された。しかし、中堅の職員が経営者に昇格して、企業の設備投資を拡大して、日本経済の活性化に成功した。

#### (1) 中堅社員の専門経営者登場

財閥解体の結果として、わが国の大企業では、財閥のオーナーでも一族でもない内部の職員から経営者が選任されて、いわゆる専門経営者が多くの企業に登場した。資本もない、設備も老朽化した状況の中で、彼らは、外部資金の調達に成功し、しかも多くの取引先に分散して資金調達を行い、いわゆる大株主の権限を弱めつつ、設備資金の調達に成功した。そうした調達資金を活用して、中堅の専門経営者が設備投資に踏み切ったことで、日本経済は未曾有の発展を遂げることが出来た。

#### (2) 株主権の分散化

日本経済発展の推進力となった機械工業は、労働集約的産業が主流であったために、利潤率も低く、配当も抑制せざるを得なかった。しかし、経営の決定権を持つ財閥の当主に代わって、部品提供者とか販売店に株式を分散して所有させたために、株主の力を弱めることが出来た。配当を抑制することに対する有力な反対者がいなくなり、専門経営者は、設備更新や新規事業の拡大を順調に推進することが出来た。それは、日本における専門経

営者の登場と株主権の排除と機械工業の発展を推進した原因とみられる。

### (3) 耐久消費財輸出と米国の圧力

日本産業の発展は、機械工業を中心としたもので、カメラ、TV、クルマなどの耐久財の海外向けの輸出拡大を主たる市場としてきた。そうした製品の多くはアメリカに向かったために、米国企業の反対運動を強めて、日米間に経済摩擦が強まった。強い日本産業の発展は、アメリカ企業の市場を狭めて企業の倒産を招くこととなった。アメリカ側は、しばしば日本に対する輸出拡大の抑制を呼び掛けてきた。

日本の経済政策を監視するために、経済活動における基本的課題に関する日米首脳協議、閣僚級会談を定期的に開催し、日本に対する政策上の注文を数多く発している。個別の経済問題に関しては、日米構造協議、日米政策協議、産業間の定期協議を開催して日本の経済政策を間接的に支配してきた。

## 4. 専門経営者と独裁体制

日本経済発展の推進力となった機械工業は、労働集約的産業が主流であったために、利潤率も低く、配当も抑制せざるを得なかった。しかし、経営の決定権を持つ財閥の当主に代わって、部品提供業者とか販売店に株式を分散して所有させたために、株主の力を弱めることが出来た。配当を抑制することに対する有力な反対者がいなくなり、経営者は、設備更新や新規事業の拡大を順調に推進することが出来た。日本における専門経営者の登場は株主権の排除と機械工業の発展を推進した原因とみられる。

### (1) 中間管理職と企業革命

企業による設備投資や新製品開発は、企業経営者によりなされるが、資金の乏しい状況では、余剰資金は社内留保に向けられて新規

投資には向かわないことが多い。そうした中で、わが国大企業では、太平洋戦争後に財閥解体と戦争責任の追求により財閥の当主とその代理人である番頭格の大物財界人が追放され、多くの若手管理職が経営の責任者として昇格し、専門経営者として日本経済の発展を担ってきた。その際は、部品製造業者や販売店に株式を分割して保有してもらい、大株主の追放と株主権の無力化に成功して、専門経営者が会社経営の実権を握ったとされている。彼らが積極的な設備投資を行い、そうした投資の拡大により1950年代の経済復興、60～70年代の高度成長を推進してきたとされている(注3)。

### (2) 1980年代以降の経営者独裁

1950年代以降の日本経済の成長も、30年後には経済の停滞を余儀なくされる。財産維持、企業価値の維持に熱心なオーナーとは異なる投資行動パターンにより積極的な企業経営で日本の経済発展を推進してきたのが専門経営者だとされている。1960年代の専門経営者は、日本的経営の中で「実質的なミドル」中心の企業経営と経済成長を推進したと評価が高い。

### (3) 専門経営者の独裁体制構築

専門経営者の経営支配力の強化とともに、取締役の力が強まり、専門経営者の独裁が浸透することとなった。専門経営者に対する監視もなく、日本の大企業では、経営者の独裁が強まり、組織自体の革新を進めるシステムの開発が後れて、1990年代当初のバブル崩壊とともに、民間企業の不祥事が目立つこととなった。

## 5. 利害関係の調整機関：経営者の役割

組織とは、創立者の創業の理念、リーダーの提唱する組織の使命を構成メンバーと共有して、その社会的使命を果たすものである。そうした中で、組織のリーダーであるトップ

は、企業経営にとって極めて重要な役割を果たしている。ここでは、企業トップの役割と日本企業の現実を解説するものとする。

#### (1) メッセンジャー・ボーイの専門経営者

専門経営者の本来の役割は、組織のオーナーである株主と組織の構成員たる一般職員との仲介役を果たすことだ。彼は、企業に資金や資材、部品を提供する関連機関との利害関係の調整役でもある。経営者は、本来は、株主を初めとする会社の所有者の単なる代理人にすぎず、そこに働く労働者に労働方式の指令を発する現場監督にすぎなかった。経営活動における基本的な機能ということになれば、株主の任命で就任した専門経営者は、組織に参加したことの報酬に相応の単なる時間の切り売りに対応する中身の薄いサービス活動の代表者にすぎないのだ。

#### (2) 企業の官僚から調整役

創業者理念を実現し、利益獲得というエージェントとしての活動、現場労働者の単なる管理といった機能が経営者の役割である。さらに、彼には、銀行、部材提供者やディーラーなどに対して企業活動への協力を依頼する役割もある。経営者は本来は企業活動に利害関係を持つ関係者の調整役、メッセンジャー・ボーイにすぎない役割を果たしていた。しかし、やがては、その職責のもつ関連情報を独占することにより大きな力を獲得する事となり、現在のわが国経営者は、監査役まで任命する独裁的権限を所有するに至っている。本来の使命を忘れて、権力を乱用する企業の独裁者に変身している。

#### (3) 調整役から独裁者への転換

経営者は、本来、企業を構成する株主の代理人（エージェント）であり、また従業員、銀行、部材提供者、地方自治体住民等企业を取り巻く利害関係者の調整役にすぎないものである。本来は弱い立場にあるが、従業員に

は人事権で抑圧し、その他の利害関係者に対しては、専門情報を持つ強い立場を利用して、その支配権を獲得する。自己の能力をはるかに超えた経営戦略の策定というような高度な役割も課せられる。ピーターの法則では、人間個人は、本来は能力の低いものであり、責任を持つ地位より数段低い役職をこなせる能力しか持ち合わせていないというのだ。だからこそミドルや現場の支援が必要となるのである。経営者は、ピーターの法則を研究して、自己の能力を高める方法を真剣に研究することが求められている。

### 6. 経営者と社会的責任

組織の使命とは、組織の創業理念を時代の変化に対応させて社会奉仕に徹することにある。そのためには、時代と社会の変化を確認、組織の理念と使命を修正し、リーダーがそれをメンバーに伝えて、組織全体を組織の目的に合致した活動に軌道修正することが求められている。リーダーは、組織の権力者とはならず、メンバーの活動に恩典を供与する役割が期待されている。

#### (1) 野心の塊としての経営者

企業のトップは組織のなかでの強い立場を悪用して、本来の使命である企業の利害関係者に対する意見調整の責務を放棄し、権力の確保に奔走する。企業のメンバーに対する意見聴取や利害調整、さらには潜在的な力の結集という大きな使命を放棄して権限を自分一人に集中する。その上で、自己中心の利益の拡大に向けて企業組織を自分のためだけに利用する傾向が強い。21世紀初頭に明らかとなったGM（ゼネラル・モーターズ）などのアメリカ大企業における高額の手当てをお手盛りで決定し、国民や納税者の負担を顧みないという非常識な経営者の大きな弊害が問題となっている。

(2) ミドルに対する権限委譲

成功する組織は設立目的に力点をおいた効率追求とそのための学習機関としての性格を強める機関である。設立当初の創業者が権力支配者としての性格を極力制限して、効率的事業展開と学習機関としての性格を明確に堅持することで、メンバーの努力を引き立たせる機関となる。そこでは、時には、リーダーはその存在感を弱めて、組織のメンバーに対する組織学習を呼び掛けて、それを支援することが賢い方法となる。権力を掌握してそれを自分に集中してそれを行使するのではなく、潜在的能力を持つミドルを活用して、彼らのサポーターとなることも肝要である。これこそが企業統治の役割を課せられた経営者の使命といえそうである（注4）。

7. リーダー本来の役割

経営学者であるコリンズは、5段階のリーダー像を提示している。それは、組織の使命に関する先見性を有し、職員に対して優しい説明に徹して、事業に対する献身的努力をいとわない、無欲な人物を理想とするものである。こうした資格を備えた人物こそ理想的なリーダーとコリンズは定義している。現実のリーダーは野心が強くて、いくら有能であっても、職員の心を捉えることができないという。有能でも野心の強いリーダーをコリンズは、第4段階のリーダーに止まるものとしてその指導性に疑問を投じている。

(1) 脱近代のリーダー：量産から少量生産：ミドル・アップ・ダウン

20世紀に隆盛を極めた大量生産方式も、20世紀末には衰退している。以前の作業方式であるクラフト生産方式に製造現場の作業方式が移行しつつある。時代の変化に対応して事業活動方式も多様化している。単純であった大量生産の時代とは異なり、トップのリーダーシップにもキメの細かい対応が求められ

ている。ミドルや現場の声を重視する姿勢が必要だ。特に、企業の社会的責任（CSR）の推進に際しては、日ごろからトップに対する職員の信頼が重要な意味をもつ（注5）。

(2) より良いリーダーシップの提案：日本企業のガバナンス

日本の大企業では、企業統治の実権は、現在は、専門経営者が把握している。太平洋戦争に日本が敗北した後に、占領軍が財閥解体の措置をとり、財閥のオーナーを追放したためである。その後は、株式は大企業と取組関係にある部品業者、販売会社などが小株主となり、株主としての権利は剝奪されて、取締役の専門経営者が権力を把握している。

(i) 日本では、終戦直後には、専門経営者は内部昇進が中心を占めていた。内部昇進の専門経営者が登場し、労働組合員が昇格するケースが多いとされてきた。しかし、経営者の力がつよまり、トップは有能ではあり、経営には業績をあげても、必ずしも従業員の心を捉えているとは言えない。また、道徳的に高邁な人々がトップに就任するとは限らない。リーダーが会社の利益と社会性との双方を保証するとは言えない。

(ii) 組織に働く従業員の心理には、昇格を期待する野心が強いとされている。日本の労働者には会社で働きながら、社会に奉仕するという気持ちは必ずしも強くはない。自己の生活、仕事、名誉のみを重視するタイプの従業員が多い。日本企業は、働く人々の道徳律の修正を求められてきた。

(ア) 日本人勤労者の強い出世欲と外国人とは異なる権力欲が指摘される。そこでは、男性度の強さが目立つとされており、研修方式の改定が求められているともいわれている。技能研修に加えて、社会奉仕の精神に関する研修の強化が指摘される（注5）。

(イ) 企業内研修のあり方の改定が指摘されている。自社に通用する技能のみでなく

社会に通用する精神教育の拡大発展の心がけの育成が重要である。

### (3) リーダーに対する期待感

信頼のおける企業の形成には、リーダーによる企業の目標設定と技能研修に加えて、親密で頻繁なコミュニケーションがもたれている。ミドルに対する権限委譲と討論の継続、職員の企業発展に向けた協力体制の構築が求められている。

## 8. 組織改革とリーダーによる組織学習

組織は特定の目的を持って形成されその活動を開始するが、その発展と存続の過程で、組織の形態とその本質は変化を余儀なくされることが多い。組織の構成メンバーが増え、多様な考え方を持つ構成員で組織参加の目的が多様化し、さらに、外部環境の変化に対応して、企業本来の社会的役割を見失うことである。そうした大きな変化のなかで発展を続けることの出来る組織は数少ない。創立当初の社会奉仕に向けた精神を継続し、変化する社会の要請に対応して組織学習を重ねる基盤を形成するリーダーの役割は大きい。

### (1) リーダーの組織維持に向けた努力

組織のリーダーには大きな試練が課せられる。組織を代表するリーダーが一人よがりの権力の乱用を行う時には、組織の社会性は失われて、組織のメンバーからの支持を得ることは出来ない。社会のニーズを先取りして、その要請に対応する先見性と社会奉仕の精神を強め、組織学習を行う組織にのみ明日の存続が許される。発展する組織は、リーダーを初めとして組織のメンバーが経済的利得のみではなく、社会奉仕の精神から組織の社会的使命を自覚して、組織的な学習に積極的に取り組むことである。リーダーが誠実にリーダーとしての使命を果たさせる仕組みを構築することが重要である。

### (2) 意見の多様性と組織学習の推進

組織とは、端的には、創立者の創業の理念、リーダーの提唱する組織の使命に殉ずるための機構である。創業者の熱い理念、経営者による労働者の管理、時間の切り売りの現場労働者といった3つの機能からなる合成体が組織の本質をなしている。そうした三者の力と情熱と活力の合成体を統括するリーダーの努力が大きな組織の発展力となる。そこでは、リーダーは組織の活性化に向けた組織学習を推進する中心的な力を発揮することが求められている。

### (3) 能力発揮の場としての経営組織提唱

ピンショット (Pinchot) は、世の中の大きな変化を従業員の組織学習をもって克服することの重要性を解説し、その現実性を指摘している。具体的に成功しているケースを紹介している。集団の知恵を発揮する場として優れた組織を指摘し、その成功要因を詳細に解説する。近代的効率性の代表としての官僚制が個人の学習意欲を殺ぐものとして、そこからの脱却を提唱している。

アメリカの先進的な情報機器メーカーであるヒューレット・パカード (HP)、化学製品を中心として多角化を推進してきたスリー・エム (3M) などの先進的な試みが紹介されている。そこでは、従業員の組織学習の推進が強く推奨されている。組織的な学習は、職員から敬意を払われているリーダーの下で可能となる (注6)。

### (4) 支配の抑制と組織学習の効果

現代社会における企業組織の効率向上に向けて、組織学習の重要性と生涯教育期間の延長を指摘したフォレストの発想を提示する。彼は、社会の進化は人間の長期にわたる勉強と努力に支えられ、しかも人間には長期間の学習が強えられることとなることを指摘する。さらに、企業組織の今後の発展には、そこでの権力者の存在感を極力排除した民主的な意

思決定方式の重要性を彼は強調している。同時に、過去20年間の企業組織における技術革新が、権力者による企業支配を排除して、全員参加の民主的な新たなシステムの中から発生してきた事実を指摘し、今後そうした傾向が一層強まることを指摘している。特に、組織における民主的な意思決定が、組織の発展に大きな役割を果すことも強調している。

権力による支配を限り無く極小化した新規事業活動を提唱するフォレストターの業績や従業員の自発性を極力確保しながらの組織学習を推奨するピンショットの業績を紹介して結論に代える。

## 9. 大量生産方式終焉と経営管理転換

1970年代より徐々に強まり1990年代より明白となった大量生産方式の衰退という経済動向が注目される。それは、大量生産方式の衰退と多品種少量生産方式という20世紀の経済活動を支配した経済活動のながれの大きな転換である。生産方式の転換に伴い、企業経営の戦略転換から世界的な重大事件の発生まで多くの出来事が多発している。大量生産の終焉はソ連の崩壊の原因となり、東西ドイツの統合という大きな政治の転換をもたらした。また、それは、アメリカの産業構造転換を推進する大きな要因ともなってきた。

### (1) 経営戦略の大転換

企業経営においても、その戦略や経営者の組織運営に対して大きな変化をもたらしてきた背景に製造方式の転換がある。それは、企業の経営方式の転換を導き、企業の持続的発展方式 (sustainability) と企業の社会性 (CSR) のあり方にも大きなインパクトをもたらす重大な出来事となったものとみられる。そうした出来事に対する配慮がCSRの具体的な推進にとって大きな課題となる。大量生産方式の終焉とそのインパクトに関しては、ピオリ、セーベルによる「第2の産業分水

嶺」に詳しく解説されている。

### (2) 経営者の機能転換

多品種少量生産方式とクラフト生産方式への転換に伴う経営組織と企業不祥事に関する影響については、ラングロアなどの労作に詳しい解説がなされている。多品種少量生産方式とクラフト生産方式への転換に伴う経営組織と企業不祥事に関する影響については、そこでは明らかにされている。

なお、以上のような考え方に基づいて、内外企業を訪問して、成功している企業を脱近代工業という定義を確立した工藤剛冶の業績もそうした発想に立脚しているものとみられる。

### (3) 経営戦略の転換と企業不祥事の予防

1993年には、わが国でもバブル崩壊が鮮明となり、1990年代後半から21世紀の初めにかけて、企業不祥事が多発した。大量生産方式、大量消費、大量販売方式の衰退とクラフト生産方式の復活の動きが、ビジネス慣行の転換をもたらした。ひいては、景気停滞の原因になったものとみられる。また、そうした経済活動の停滞の下で以前のような高度成長期の延長線上での経営戦略が無理な拡張計画策定の原因をなし、法令違反の営業活動の間接的な原因となったものと推察される。大量生産方式の経済活動の終焉という事実を確認して、経営戦略の転換を計ることで企業不祥事を防ぐための一つの予防策になったとみられる。

### (4) クラフト生産方式と経営者の役割転換

ラングロアによると、20世紀と21世紀の経営者の役割は大きく異なるものという。前者は、大量生産方式に向けて、大きな市場の獲得がその重要な役割であり、財界活動と企業の知名度を高めることとそれによる組織的な市場の獲得に大きな意義があった。財界活動と独自の経営戦略をもったトップ・ダウンによる経営戦略で企業活動の成功する確率は高



かった。しかし、大量生産の終焉、多品種少量生産の開始とともに、経営者の役割は、大きな転換を遂げる。

#### (5) 新しい知恵活用に向けた現場重視

小さな市場の中で、新市場開拓に向けて、従業員の知恵を引き出し、販売活動に向けた努力を纏めるために従業員に対してキメの細かい戦略の解説とその意見の吸い上げが経営者と管理者の大きな役割となる。従業員との対話、組織活力の維持と確保に向けた努力が経営戦略の遂行に向けて大きな意義を持つものとなる。小企業の経営者が求められる現場との対話と現場に対する動機付けが大きな意義を持つ。さらに、それは、従業員との対話の中で企業の社会性を伝える大きな機会ともなる。社会のそうした大きな変化を察知することのない経営戦略の策定は、組織運営の重大な失敗につながる。

#### (6) キメの細かい従業員支援の開発：トップの社会性

大量生産の終焉を察知した企業の多くは、経営者の従業員に対する管理方式に修正を加えてきたとされる。企業活動における組織の単位を小規模に縮小し、かつ、経営管理の範囲を細かなものにしてきた。

また、経営のトップが中間管理者や現場職員に対して権限委譲という措置を講じ、管理方式の修正を実施してきた。ただ、権限の委譲を無秩序に行なったことが不祥事に通じたケースもあるものとみられる。しかし、権限の委譲を行わなかったために、従来通りのトップ・ダウン方式での抑圧的な管理が実行されて、従業員の志気を低下させたケースも少なくない。そこで、また、製造方式の大きな変化とその経営活動と経営トップの意思決定に与えたインパクトを如何に理解するかという課題がある。

柔軟な専門化をアメリカの企業が試みている実例として、以下の例がある。

「少量生産のコストを引き下げるために、経営上の支配の幅を狭めて、低い管理者に対して、より多くの権限をあたえようとしている」とする（注7）。

### 10. 日本経済再建の長期シナリオ

20年にも及ぶ日本経済の長期間の経済停滞を克服することは容易ではない。日本産業の成長分野を明確にし、しかも、そうした産業の再建に向けて多くの新規企業の発展を促進する新たな社会システム造りが不可欠である。成長を促進すべき産業を明示し、その為の仕組みを確認し、さらには、そうした産業発展を促進する人材育成も必要とされる。新産業の育成を促進するためには、まず官庁の許認可行政を改めて、新規企業の申請に対して簡単なチェックでの新規開業を認める制度を構築することが求められる。

#### (1) 新規事業開業の申請手続きの簡素化

産業の発展には、許認可行政の緩和、規制の緩和により新規起業を奨励し促進することが重要である。補助金の支給、税制改革などによって、新たな起業を促進する対応が求められている。たとえば、薬事法などにより薬販売には事業活動における多くの規制があると言われてきた。それを届出制として、さらに、新規事業者に対する監視を厳しくすることも重要となる。

(i) 届出制と監視強化：官僚制度に対する今日ももっとも強い批判は、新規事業の開始に際して、許可や認可を求めるための手続きが極めて繁雑であることだ。新たな事業の立ち上げには多くの困難を伴うとされている。しかし、新規事業の申請の段階で繁雑な手続きに時間と労力を費やすことは、事業家にとって大きな問題を投ずる。起業の促進には際しては、許認可手続きの簡素化が求められている。新規事業の立ち上げを簡単な届出制として、事業展開をじっくりと監視するシステム

を構築することが求められている。

(ii) 新規事業に対する低利融資の支援：新規開業の企業が存続し、発展できるように、低利融資枠を拡大し、企業活動を促進するという対応が必要である。

### (2) 企業の組織改革：コミュニケーション推進

企業の発展、社会的責任の遂行、不祥事の撲滅に向けて、強力でクリーンな企業基盤を構築することが重要である。さらには、企業組織の中で働く従業員が真剣に企業の発展にむけて努力できる基盤を作り出す事も肝要である。その為には、健全な経営学の発展が求められている。特に、組織におけるより良いコミュニケーション方式の改良、合意形成の方式の改善、命令伝達方式の変革などが必要とされる。さらには、組織を活性化するための意思決定方式の変革も必要とされている。

### (3) リーダー養成：社会奉仕の教育

産業発展に向けた仕組みをいくら工夫しても、それだけでは経済の再建には十分ではない。そうした仕組みを活用して新規の企業を起こして産業を育成するのは人間である。人間が多くを努力を傾注して、新産業社会の発展にむけた仕組みを活用して、新規産業の育成に貢献することが不可欠である。それには、職業教育とリーダー育成を目的とする新たな理念の教育活動の強化が求められている。

(i) 職業教育に理念転換：現在のわが国教育制度においては、学校において、教育関係者がいかに熱心に教育活動を行っても卒業生が職場において即戦力として活躍することは困難とされている。一般に職場での業務を推進するためには、数年の見習い期間が必要とされる。日常業務に従事する職員にとって、新人に対する教育は大変に厄介な仕事である。現在、大学で盛んに推進されているインターンシップにしても、それを受け入れて、研修に時間を割く職員の負担も大きい。学校における教育活動は職業教育を中心とするものに

大きな転換が求められる。職業教育の推進なしに、企業活動の活性化は推進できない。

(ii) 即戦力の強化：学校教育の理念を従来の空理、空論を中心とした教育内容から職業教育に転換し、多くの職業における仕事の進め方から、それを理論や歴史で検証するという方式に転換することも必要とされている。

(iii) 責任感育成のリーダー教育：社会の発展のためには、自己の利益を度外視して社会全体の為に努力を惜しまない本当のリーダーの養成が必要不可欠となる。そうしたリーダー育成に向けた努力はわが国の教育では目標とされていない。リーダー教育は、フランス、イギリスでは長い間継続されてきたが、必ずしも成功しているとは言えないという。職業教育やリーダー教育に力をいれても、必ずしも、国家や企業の発展を推進できる先見性を備えた謙虚で無欲な指導者を育成することはできないという。また、指導力のある職業のプロを育成することはできない。指導者教育によっても、より良いリーダーの輩出が困難とされている。さらに、教育課題の中に社会の発展に向けて、自己の利害を考えずに努力するという真のリーダー育成に向けた教育項目の設定されていないことが日本社会にとっての大きな病巣となっている。日本の学校では、日本の未来を開拓する真のリーダー育成が期待できないのである。

現在の日本の大学教育は、学生を甘やかすことだけが中心となるカリキュラムの編成がなされている。今後、大きな困難の予想される日本社会の発展に向けた舵取りは、厳しい職場の直面する現実を教えて、自己に厳しい教育を行うこと以外には考えられない。学生を甘やかす、学生から人気をとろうとするシステムからは日本の未来は開拓できない。

## 11. リーダー教育の重要性

社会を進展させる推進力は、国民全体の未来の発展に向けて、その進路を提示する真の

指導者、本当のリーダーにより推進される。国家の未来の発展に向けて、国民全体の為に、自分の野心を抑制する清廉潔白なリーダーの育成は、日本国全体が大きな課題として積極的に取り組んでいくことがいま強く求められている。なによりも、自己の事業活動に献身的な努力を注ぎ、無欲に徹するリーダーが必要なのだ。

### (1) 我欲の塊としての日本のリーダー

現在、日本の指導者の多くは、金銭欲、支配欲、権力欲、名誉欲の塊となっているといっても決して過言ではない。事業活動に対して献身的でもない。組織に働く従業員から尊敬はされていないリーダーが日本企業には多い。大変に残念なことである。たとえば、日本のほとんどのリーダーは、一人で多くの名誉職を引き受けている。自分よりも、他人に多くに仕事を任せることができないのだ。多くの役職を兼任することは、欲の深い事の証明である。それは、多くの組織の発展に向けた戦略の構築を怠ってきたことを自分で白状しているようなものである。いわば、日本の今日のリーダーの大きな我欲が日本の個別組織と社会の崩壊を導いているともいえるのだ。指導者の自覚と可及的速やかな他人に対する役職と権威の禪譲を強く求めたい。役職者は、自己の責任をもつポストが果さなければならぬ役割の数段階下の機能を果たす能力しかないとするピーターの法則を確認すべきであろう。

### (2) 期待される海陽学園の教育成果

教育弱小国日本においても、明日の日本を導く新たな理念での教育の試みがないわけではない。明日の日本のリーダーを育成する試みはほとんどの日本人の知らないところでひっそりと行われている。2006年から開始された愛知県蒲郡市にある海陽学園という中高一貫教育方式によるリーダー教育推進の成果が注目されている。多感な少年期における寮

生活において、優れた先輩と社会人による手厚い人格教育が行われているという。その成果が現れるとみられる10年後の日本社会における彼らの活躍に大きな期待が高まる(注8)。

(千葉商科大学名誉教授)

### 注釈

1. 宮島英昭 (2004年)『産業政策と企業統治の経済史』有斐閣。  
岩井克人 (2003年)『会社はこれからどうなるのか』平凡社。
2. 影山僖一 (1999年)『通商産業政策論研究：自動車産業発展戦略と政策効果』日本評論社。(第4章：国際化と通商産業政策について)
3. 宮島英昭 (2004年)『産業政策と企業統治の経済史』有斐閣。
4. 小杉美智子 (2009年) [脱近代組織における学習システム：新車開発方式にみるミドル・マネジメント] 千葉商科大学大学院政策研究科機関誌：Review of Policy Studies, No. 23, 2009年8月。
5. ピーター著、田中融二訳 (1986年)『ピーターのピラミッド法則』ダイヤモンド社。  
ホフステド著、安藤文四郎監訳 (1984年)『経営文化の国際比較：多国籍企業の中の国民性』産業能率大学出版部。
6. Pinchot, et al. 1994. The end of bureaucracy & the rise of the intelligent organization, *Berrett Koelder Publishers*, pp. 3-20.  
@Forrester, Jay W. 1965-1966. A New Corporate Design, *Sloan Management Review*, Vol. 7, pp. 5-17.  
彼の指摘する重要事項は、以下の3分野に集約されている。  
(a) 権力的強制的なコントロールの排除が新製品の革新と技術革新の機運を強めて、組織のメンバーによる積極的な企業発展に向けた貢献度を高めることである。そのことは近年における社会科学の成果である。  
(b) 企業間関係における権力行使組織とその従属的組織と言う組織間の編成方式は、やがてより民主的な方式に転換していくこととなる。  
工藤剛治 (2006年)「現代企業の組織変革：近代と脱近代の接近」『千葉商大論叢』第44巻第3号 (2006年12月)。  
コリンズ、山岡洋一訳 (2001年)『ビジョナリー・カンパニー：2：飛躍の法則』日経BP社。
7. ピオリ、セーベル、山之内靖他訳 (1993年)『第2の産業分水嶺』筑摩書房。  
Langlois, Richard N. 2003. Chandler in Larger Frame: Markets, Transaction cost, and Organizational Form in History, *University of Connecticut*, June.  
セルズニック著、北野利信訳 (1963年)『新訳・組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社。

影山僖一（2008年）[脱権力支配の組織学習と効率向上：組織の三大機能と組織改革]「平成法政研究」（平成国際大学機関誌）第13巻第1号、2008年10月。

影山僖一（2009年）[組織知とフレキシブルな組織作り：成功要因としての暗黙知とリーダー]、「平成法政研究」第14巻1号、2009年10月。

影山僖一（2010年）[官僚制度と集権制、分権制

に関する研究：修正パブリック・マネジメントの提案] 現代社会研究：東洋大学現代文化研究所機関誌、第7号、2010年3月。

影山僖一（2010年）[官僚制度における意思決定の非合理性：大量生産方式の衰退と官僚制度の限界] 千葉商大論叢、第48巻1号、2010年9月。

8. 中島尚正 [リーダー育成は中等教育から] 日経ビジネス、2009年10月5日。

## Summary

### Renovation of Corporate Governance and Education in Japan : A Proposal for the Reconstruction of Japanese Society

Kiichi Kageyama

The article intends to clarify the specific aims of the American army which occupied and ruled Japan since the end of the Pacific war. The occupied army tried to weaken the fighting spirits of the Japanese army. The occupied forces had taken 3 steps to weaken Japanese powers. That is to say, the resolution of many big corporate groups, and the democratization of education systems and the de-regulation of the bureaucracy for the new entries of firms to the Japanese industries.

As a result of the various steps taken by the occupied forces, Japan is now faced with the long-lasting economic stagnation, after the 30 years of economic expansion since 1955.

（受付 平成23年7月22日）  
（校了 平成23年9月13日）