

書評

宗教的背景に因る労働観の相違と相互理解への課題 ——その内在する“大いなるもの”を意識して——

長 森 宏 恭*

目 次

はじめに

第一章 自国のアイデンティティと異文化との融合

◆言葉を越えた日本的経営

◆華人企業が形成する「大中華圏」ネットワーク

第二章 細部への配慮に欠ける“アメリカのグローバルスタンダード”

◆自国が世界の中心というアメリカの考え方

◆日本人の希薄な宗教的意識

第三章 宗教的かつ歴史的な背景がもたらしたもの

◆「ムラ社会」から進展した日本人の組織に対する意識

◆終身雇用は日本企業の強み

おわりに その内在する“大いなるもの”を意識して

は じ め に

黒船による開国以来、日本は世界から賞賛されたかと思えば、バブル崩壊後には瞬く間に否定され、さらには侮蔑までされる立場へと、激しい変化を潜り抜けて来た国はほかにはないだろう。同じことが日本企業の経営のしくみである「日本的経営」にも当てはまらないだろうか。

わが国の経営や経済は、歴史的に見て、明治維新から第二次世界大戦の頃までは欧州、ことにドイツのそれを模して生成、発展して来たが、第二次世界大戦後から高度経済成長の時代にかけては、戦後の日米関係を背景にアメリカの影響が大きくなった。しかし高度成長に終わりを告げ、経済が成熟化して、世界的な改革の時代が訪れてからは、新たな経営理念が求められているように思える。

グローバル化する社会の中で、「日本的経営は国際的に通用する様な普遍性があるのか」、「日本型雇用慣行は変わるのか、終身雇用は完全に崩れてしまったのか」といった話題がマスコミにしばしば取り上げられて来たが、残念なことに日本的経営という語句自体に、どこか揶揄されているようなニュアンスを含んでいるようにさえ筆者は感じている。そして自国の手法を“グローバルスタンダード”として他国にそれを強いるアメリカを、過剰なまでに礼賛して来た多くのマスコミによる論調には閉口せざるを得ない。

金融再編、国際会計基準、グローバルスタンダード化への対応など、わが国を取り巻く経済

* 本学経営学部 1987年卒業

本学国際関係研究科博士課程前期課程 2003年修了

環境は目まぐるしく変化して来ている。メガトレンドの歴史的变化ともいえるべき、環境条件の大きな変化のうねりが進行しているのだ。それは第一に日本経済の長期的成熟化ということが言える。プラザ合意後の円高で、日本が世界で最もコストが高くなったこと、冷戦終結による旧共産・社会主義国との経済合流が起こり、世界的な価格破壊と輸出主導型の日本経済の存立基盤が侵蝕されて来たこと、さらに最近の労働人口の減少と労働者の急速な高齢化や情報・通信技術の進歩、格差社会の拡がり、地球環境に対する人々の意識の変化などが挙げられる。

さて筆者が勤務している企業は、かつて極めて日本的な企業と言われ、日本的経営と創業者独自の経営思想を積み重ねて来た、他に例を見ない企業風土が存在している。また筆者自身は、日本ではマイノリティーであるカトリック（キリスト教）の一信者である。そこで筆者は一人の社会人、一人の社員、そして一人のカトリックの信者として、また本学大学院で国際関係学を学んだということも併せて、最近のグローバルな時代における日本企業を取り巻く環境を今一度、自分なりの立場や経験から多角的に考察することにした。

日本の商慣習や経営手法に対する見直しの気運が高まるに連れて、日本の市場経済システム、さらには企業経営についての議論がマスコミを賑わせている。グローバル化という地球規模のダイナミズムが本格化するにつれ、外国企業が日本市場へ、あるいは日本企業が海外市場へ参入する際に、日本と代表的な諸外国の企業経営の手法や文化、宗教的背景に因る労働観における考え方の違いとともに、わが国がこれまで築いて来た日本的経営を再認識しておくことは非常に有意義なことだと考えたからである。机上の空論ではなく、実社会に20年以上身を置いた、筆者独自の考察であり提言である。

第一章 自国のアイデンティティーと異文化との融合

世の中がグローバル化の時代と言われるようになって久しい。しかしこのグローバル化は、政治や経済だけで構成されているのではない。政治や経済は、各国、各地域の文化や地政学的な条件を基盤として構成されて発展して行くものであって、これらは今後の行く末に大きな影響を及ぼすものだ。サミュエル・ハンチントン「文明の衝突」の中で、世界の様々な地域における政治的、経済的発展の主たる相違は、それぞれの文化の差異に起因するところが大きいと言っている。つまり政治や経済のシステムやその発展は、それぞれの文化、文明的基盤に強く影響を受け、世界はその歴史やそれぞれの価値観によって、自ら享受する恩恵に影響を及ぼし合い、また規定するものだという事だ。

米ソの対立時における“パックス・アメリカーナ”により統制されていた安定は遠い昔のこととなり、東西冷戦による二極体制が終わりを告げ、ベルリンの壁の崩壊やソ連の解体によってアメリカ、EU、中国、日本、ロシアなどが中心となる多極体制の時代に突入したことで、さらにイスラム諸国が重要な役割を果たすということは容易に想像できることだ。つまり二極化対立構造の終焉後、経済的なグローバル社会においては、西洋的な価値観の普遍性には留まっ

ていないということである。根が深く重要な論争は、社会階級差、貧富の差、さらに経済的な括りで見えたグループ間で起こるのではなく、異なる文化や価値観に属する者同士で起こるのである。これは、もはや政治・経済的イデオロギーではなく、信仰、血縁、信念などによるものであって、これらの文化は、分裂や統一を引き起こしながら発展し、このグローバリゼーションというものは、文明、文化の多極化、つまりはセクショナリズムを生むものだ。20世紀の国際化という言葉と、21世紀におけるグローバル化とは、極めて異質なものである。

◆言葉を越えた日本的経営

終戦時、日本はアメリカという異なる文化、文明が全面に押し出された要求を突きつけられた。これより以前の明治維新では、日本は西洋の技術や制度を研究し、ダイナミックな革新的近代化を図ったが、日本の伝統文化の本質を保持しながら近代化を推し進めたのである。

日本人は、かつて「和魂洋才」の考えに従い、外部から来るものを最大に利用する術を持ち合わせ、こうした考えを基本にしながら、それが自国に必要なと判断した際には、独自の新しいモデルを見出して来た。古代、わが国は大陸から漢字を導入したが、それは日本語を表記するためであって、不足したものや上手く表現できないものを補うために、平仮名やカタカナを創出するという、“創造的吸収”を行った。

飛鳥や奈良といった古代においては、わが国は「和魂漢才」の考えで中国をモデルとし、仏教とともに日本人は読み書きを習得して行った。さらに政治、社会制度なども導入しつつ、俗にいう儒教的文化の中にあっても、“極めて独自の変種”である日本型モデルを創出したのである。

時代は下って、19世紀においては、日本が模倣するのは西洋であった。西洋には政治制度、科学、医学、富が集中し、その世界をリードする西洋こそが、当時の日本が近代化する模範としたものであった。

日本は敗戦後、再度国力を増幅するには戦勝国の文化に追随する必要があると判断し、特に圧倒的なアメリカの軍事力や経済力の強大さに魅了され、食文化や音楽、ファッションも含め、戦後はあらゆる分野で、“アメリカナイズ”が進んだ。しかし独自の文化を特徴として保持し、特に政治的孤立ともいえる徳川時代の鎖国を経験した日本は、社会秩序の混乱を起こさず、わずかの期間で自国の文化を放棄することはできなかったのだ。あの短期間で復興し、奇跡とまで言われた日本の戦後の経済的進展、つまりあの高度経済成長時代は、日本がそれまで歩んで来た伝統的、文化的価値観によって成し得たものだ、と筆者は思っている。

例えばそれを海外に進出した多くの日本の企業の方という点で見ると、決して儲かれば何でも良いという企業姿勢ではなく、必ず進出先の国や地域に利益を還元するようにしたことだ。それは必ずしも金銭面だけでなく、現地人の雇用や技術の移転・供与、レクリエーションや地域社会との融合など、地域の人々に対して、企業を中心とした家族的な環境を提供したということでもある。また解釈次第ではこれと矛盾すると思われるかも知れないが、日本的な経営手法を現地で遂行したことでもある。福利厚生制度など、企業と従業員との家族的な付き

合いによる一体化と言っても良いのかも知れない。

さらに言えば、このような日本的経営のスタイルを、必ずしも日本国内と全く同じかたちにしたのではなく、進出先の国や地域の文化や習慣、特に現地の人々の信仰する宗教を大切に尊重したということだ。例えばインドネシアやマレーシアではイスラム教徒が多く、宗教上の断食や祈りの際には、彼らなりの信仰生活が過ごせる環境を整え、また華人の春節（＝旧正月）には、現地に合わせて当然のことながら休日としている。つまり日本でやっているスタイルを四角四面にそのまま現地に持ち込んだのではなく、うまく進出先の文化や習慣を理解して取り入れて行ったということだ。これは先に述べた「和魂洋才」を裏返した考えであって、相手から習うこと、相手（相手との差異）を知ること、あるいは両者が融合した独自の文化を創出するという姿勢だと言えよう。

日本的経営は、戦前から戦時期を通じて生成、発展し、やがて戦後には社会に広く普及して行った。日本的経営に関しては、これまでも国内外で非常に多くの議論がなされて来たが、1980年代半ば以降、日本がバブル経済を謳歌している時代には“ジャパン・アズ・ナンバーワン”として世界中から注目を浴び、諸外国は第二次大戦後の戦禍の中から急速な経済成長を遂げて、世界の経済大国に君臨した日本型の経営システムには一体どんな秘策が込められているのか、あるいはそれをどうやって自国や自社に取り入れるのかなど、様々な検討がなされた。

日本的経営とは、日本の文化や制度的な条件をもとに成立した、企業経営についての考え方や経営システムだ。

それは終身雇用、年功序列、企業内労働組合という「三種の神器」に代表される雇用慣行、企業間の長期継続的な取引制度、企業内部のメンバーが中心となったコーポレートガバナンスなどで、これらをもとに長期的視点からの経営方針や研究開発、カイゼンに代表されるQC活動やカンバン方式、さらには集団主義といった独特の経営手法が熟成されて来たものである。

さて欧米、特にアメリカの多くの企業では、ジョブホッピング（転職）がごく自然に頻繁に行われ、後任者への引継ぎ作業があまり行われていないために、作業のマニュアル化が盛んであることはよく聞く話である。それまでの担当者が退職し、次に担当する全くの初心者が見てもわかるようにしておくためである。逆に日本の企業では、以前ほどではないにしても、終身雇用がまだまだ支配的であるため、後任者への作業の引継ぎが可能であり、マニュアル化されることはあまりないと言っても良いのではないだろうか。事実筆者が今の部署に異動した4年前にも、先輩諸氏から様々な事例を聞き、いわゆるOJT（＝オン・ザ・ジョブ・トレーニング）で実際に業務を体得することで仕事を覚えて行ったもので、筆者にマニュアルを示した先輩は誰一人いなかった。これが現状なのであって、日本の企業内で作るマニュアルは作成者の自己満足の、誰も読まない不要の産物であることが多いように思える。口移しで伝え、体で覚えさせる。それを繰り返して来たのである。代々継ぎ足される鰻屋のタレのように、文章や言葉では表現できないことが多いのだ。言ってみれば、日本企業はマニュアル化するのが下手で、かつその必要がなかったのだ。

表1 世界の名目 GDP および一人あたり GDP (2005年)

	名目 GDP (億ドル)	名目構成比 (%)	1人あたり名目 GDP (ドル)
日本	45,059.1	10.2%	35,215
中国	22,288.6	5.0%	1,709
韓国	7,876.2	1.8%	16,309
インド	7,854.7	1.8%	718
アメリカ	124,550.7	28.2%	42,007
ブラジル	7,941.0	1.8%	4,260
ドイツ	27,819.0	6.3%	33,726
フランス	21,101.9	4.8%	34,740
イギリス	21,925.5	4.9%	36,420
イタリア	17,230.4	3.9%	29,981

出所) 経済産業省資料

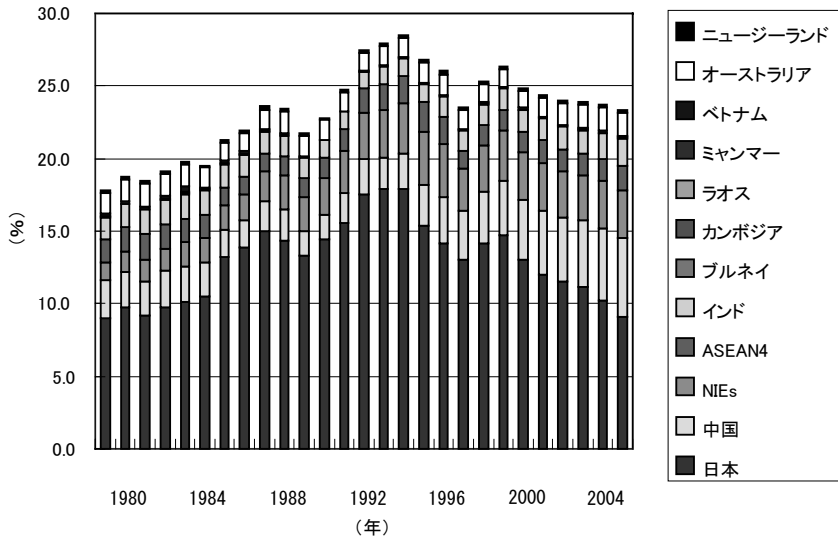
第二次世界大戦後から高度経済成長期を経て、日本はアメリカに“追いつけ追い越せ”をモットーに成長し、やがてアジアで突出した世界第二位の経済大国となった。(図表1) バブル全盛期には日本的経営が世界各国から注目されて模範とされたが、バブルが崩壊してからは、多くの企業が成果主義を採用したり、また短期的利益だけを目的とした企業買収ファンドの出現といった、これまでにない事象が出現している今、むしろ日本的経営はグローバル化へのお荷物的のような存在だとみなされているようですらある。しかしトヨタやキャノンといった世界屈指の日本企業は、世界各国で成功を収めて来ている。ならばこうした日本的な考え方や経営のしくみにも、海外で通用するものがあるはずである。そうでなければ、マレーシアのマハティール前首相は、「ルック・イースト」という日本経済がアジア諸国を牽引するといった雁行型の経済スローガンを掲げなかったはずである。

◆華人企業が形成する「大中華圏」ネットワーク

さてアジア経済を語る際に、無視できないのが華人の存在だ。“東南アジアでは「ヤシの木の下には必ず中国人がいる」と言われ、さらに世界中の「水の至る所に華僑あり」と言われるほど、現在では華僑の住んでいない国を探すことが困難なほどである”(「橋渡る人」p.8) というように、中国人は世界中に点在し、経済成長とともに最近では華人企業によるアジア経済への貢献に対する関心が日本でも高まっている。アジア諸国に点在する華人は、その居住国での総人口に占める割合は低いにもかかわらず、経済面では強大な支配力を有している。近年の華人企業は、対外投資やM & Aを積極的に展開し、アジアの経済発展に寄与して来ている。(表2) 言ってみれば、彼らが「大中華圏」を形成していると言っても過言ではない。

華人の間では、血縁(同族)、地縁(同郷)、業縁(同業)という三つの縁関係が存在し、それに基づいた活動によって各種のネットワークが形成されている。華人同士がこのネットワークを通じて互いに助け合い、協力し合って経営活動や生活基盤を強化することが華人社会の大きな特質だと言える。1995年の阪神大震災の際にも、神戸の南京町では華人同士が互いに助

表2 世界の名目GDPに占める東アジア、台湾、香港のシェアの推移



出所) IMF (World Economic Outlook Database) 資料より作成

け合い、震災直後であっても細々とはあるが、半分倒壊した自身の店の前で屋台を出して営業していたのを筆者は目の当たりにした。それほど彼らはしたたかで、そして互いに協力し合うのである。

日本企業の場合、利益の追求を目的として海外に事業展開するには違いないが、少なくとも進出先の国や地域に貢献し、利益も還元するものだが、一般的に華人企業は、業種にこだわらず儲かればどんな分野にでも進出する傾向にあり、日本の企業とは考え方が相当異なると言える。

例えば、それは中国での大乘仏教の伝播して行く過程からも、ある程度の想像がつく。

仏教は、人間の欲望には満足がない不完全な存在であるという考えから始まる。悟りを内在しつつも自己抑制の効かない、不完全であるが故に倫理的生活を要求すると言っても良い考えで、これは日本とは異なり、タイやミャンマーといった南方の小乗仏教国では今でも厳格に守られている“生きた宗教”だといっても過言ではない。

ブツダ滅後、100年も経過すると、伝統重視派と一部の戒律の緩和を支持する出家者たちにより、やがて前者は前述の南伝上座部仏教（小乗仏教）に、後者は在家仏教、つまり聖俗一致の大乘仏教となった。この大乘仏教には、世俗生活を営みながらも、あるいは日常生活こそが仏教の修行であるという、非常に現実的な考えがある。これは出家主義を核とした伝統的キリスト教におけるカトリックに対して、大乘仏教はルターやカルバンによる宗教改革によって成し遂げられたプロテスタントの生成過程に相当する。中国に伝わった仏教は、現実主義的な考えを持つ中国人により取捨選択され、実利重視の中国人には小乗仏教は受け入れ難く、大乘仏教が圧倒的に伝播していった。このことは、中国人の企業経営の考え方に顕著に現われている

と言えないだろうか。

また中国人の死後の世界観は、冥府の主のもとに官僚体制があり、役人もいて、間違いもすれば賄賂も取るという、非常に現実的なものである。死者に対して、彼らは紙銭を焼き、食物を備える。ただ中国では、そもそも仏教は民衆レベルでの強い信仰をあまり得ておらず、むしろ道教という現世的な教えが信奉されているのだ。中国人は非常に現実的な死後の世界観を持ち、死ねば清められて皆が仏になるという日本的な考えはない。彼らは、死者が冥府で生前と同じように生活をしていると考えるため、現世での悪人は冥府でも悪人なのであって、これは日本人の感覚では理解し難いものだ。

中国や華人が多いアジア諸国は、わが国の首相の靖国神社参拝を、国連の問題や東アジアの安全保障と同様に政治的カードとしているが、死ねば仏なのか、死んでも絶対に許さないのかという、民衆レベルでの死生観に関する考えが対極にあることを、日本人も中国人をはじめとするアジアの人々も、互いに忘れてはならない。

さて華人企業グループの多くは、不動産、金融、流通、ホテルなど、多様な分野に進出する多角経営のコングロマリット（＝複合企業）という企業形態を採っている。たいていの場合、華人企業は発展過程で農業、流通、金融業などの伝統的な分野から生成し、次第に新しい分野に進出して、やがて多角経営に至るという傾向にある。それは彼らが移住したアジア、特に東南アジア諸国は、ほとんどが農業国、あるいは資源輸出国であったため、彼らの活動範囲と、このような産業環境が合致していたからでもある。また華人企業の初期発展段階において、東南アジア諸国の製造業の発展には、ほとんどの場合が外資に依存していたことに加え、華人企業は産業技術などの蓄積がなく、各国の華人企業に対する業種制限もあり、彼らの活躍できる分野が農業、流通、金融などに限られていたことにもよるのだろう。その後、移住先諸国の経済発展に伴って様々なビジネスチャンスが生まれ、しかも各国政府の華人に対する規制も次第に緩和されたために、彼らは様々な分野に進出し、やがてはコングロマリット（複合企業）化して行ったのである。さらに華人企業の多くは家族企業、つまり同族経営であるという特徴があり、経営と所有が合致していることが多いということが言える。

しかし彼らはモノを作るよりも商売の方が得意であると言われ、不動産、流通、金融などの分野では強いが、製造業では相対的に弱い傾向にある。華人企業の多くは流通業や金融業から発展して来たため、その資金運用には商業資本的な特徴が見られる。すなわち華人企業は、モノの売買、資金の流動を通じて利ザヤを稼ぐことには長けていても、資本を一点に集中、固定させ、時間をかけて事業を育成して市場を開拓することは、あまり得意であるとは言えない。そのため短期的に収益が高く、資本の移転がいつでも容易にできる事業への投資に対しては積極的であるが、長期的な投資に対しては非常に慎重であると言わざるを得ない。加えて華人企業が短期回収にこだわる背景には、アジア諸国の金利が欧米や日本と異なり相対的に高いということに起因するのかも知れない、と筆者は思っている。（表3）

今、世界全体のGDPの約25%をアジアが占めていて、さらに2050年には50%になるだろ

表3 2001年・国際華商 上場企業の延べ市価 (500社)
 (500社の延べ市価：US \$4763.42億) (単位：US \$)

香 港	124 社	1.875 億	39.36%
台 湾	235 社	1.833 億	38.49%
シンガポール	61 社	508 億	10.66%
マレーシア	49 社	329 億	6.90%
タ イ	11 社	94 億	1.98%
インドネシア	7 社	70 億	1.46%
フィリピン	13 社	54 億	1.15%

出所) 日本中華総商会資料

うと言われている。これまでは西洋優位の歴史的経緯を辿って来たが、これからの40年はアジアの時代だ。成長の著しい中国は、「大中華圏」とも言えるアジアに点在する華人企業との連携を強化して行くはずだ。かつてアメリカは日本にとって最大の貿易相手国であったが、現在は3割近くがこの大中華圏であって、日本のアメリカとの貿易が全体の2割を割り込む一方、ユーラシア大陸との割合は7割近くに迫っている。このような事例からもわかるように、華人企業にとって、製造業という分野での日本企業との協業、提携は、大きな利益を享受できる可能性を有していることから、両者の互いの協力が必要なのだと言える。早い話が、華人経済の世界には、華人の懐に飛び込まなければ、日本企業の今後のアジア諸国での進展は儘ならないであろう。

第二章 細部への配慮に欠ける“アメリカのグローバルスタンダード”

アメリカは二つの大きな世界大戦を経て、世界におけるその優位性をますます全面に押し出し、ソビエト連邦をはじめとする、いわゆる旧東側諸国による社会主義体制が崩壊することで東西冷戦に終止符が打たれてからは、唯一の超大国として君臨し、政治、経済をはじめ、あらゆる分野でその強大さを示して来ている。

アメリカという広大な市場で生まれ育った技術力やマーケティングのしくみは、戦間期にはすでに世界で圧倒的な優位さを持って各国に輸出されて行った。欧州の先進国が社会的かつ経済的な面で規制が多かったことに対して、それらの縛りから解放された新大陸アメリカでは、民主主義を標榜するスケールの大きな、そして一般的に合理的とされる考え方に大きな特徴があると言える。またそうした物質的な豊かさは、第二次大戦後の敗戦国である日本にとっては憧れの的で、戦前や戦中に生まれた世代は、終戦当時にそれをいやと言うほどに経験したはずだ。しかしそれは細部にはこだわらない、いや、こだわるとい意識がない煩雑さも併せ持つ。“アメリカと言う国は、広大な土地にさまざまな民族が集まった多民族国家である。そのため、一定のメッセージを多くの民族に伝えることは非常に難しいという事情がある。しかし政治というのは国民全体にかかわる問題であり、自分と同じ文化圏の人たちだけを相手にするわけには行かない。(中略) 19世紀において、自分の主張を訴える方法は何と言っても演説であり、

パブリシティーとしては新聞、チラシなどの媒体が主流だった。”（「PRの時代」p.123～p.126）と言われるように、ヨーロッパから新大陸へ来た様々な移民にとって、新天地であるアメリカでは、誰もが納得できる客観的に実証できるような単純なしくみが必要だったからである。それが日本人にとっては大味とも言える製品、そして自国の経営手法や日本の風土に合わない価値観などが細部への配慮に欠ける姿勢となって現われ、さらに自らを“グローバルスタンダード”と位置付ける所以なのであろう。

従ってアメリカ企業が海外に進出、あるいは製品やサービスなどを輸出する際には、アメリカ自体が相手国に対して常に上位者であるという、強者からの姿勢が見受けられる。これは企業に限らず、世界の警察を標榜するアメリカの外交姿勢にも顕著に現われていると思うのは筆者だけではないはずだ。それが民主主義という旗印のもと、多数決という正義を押し通す量的論理、そして自己の主張を常に正しいと信じて疑わず、相手に対して受容を迫るという姿勢となるのである。

◆自国が世界の中心というアメリカの考え方

例えば、今日の日本の道路ではアメリカ車を見かけることはほとんどない、と言っても過言ではないだろう。筆者の住む街は、周囲の街に比べても外国車が多いと感じるが、走っている外国車はベンツやBMW、ボルボに代表されるドイツ車やスウェーデン車ばかりで、かくいう筆者もドイツ車（フォルクスワーゲン）を愛車としている。大味で日本人の感性に合っていないアメリカの車は、日本では売れていないのである。（図表4）

表4 主要国の四輪車輸出台数（乗用車とトラック、バスの合計）

（単位：台）

	2002年	2003年	2004年
日本	4,698,728	4,756,343	4,957,663
韓国	1,505,543	1,814,938	2,379,563
ドイツ	3,875,134	3,935,942	3,924,050
フランス	3,916,673	4,045,645	4,268,862
イタリア	733,706	703,632	595,707
イギリス	1,196,942	1,235,875	1,307,863
アメリカ	1,658,522	1,613,939	1,793,645
ブラジル	414,790	534,745	647,966

出所）日本自動車工業会資料

1980年代を通じて日本車がアメリカ市場で業績を伸ばしていた1991年、ビッグ3（GM、フォード、クライスラー）は日本車が自分たちの聖域であるアメリカ自動車市場を侵食していると判断、日本製ミニバンをダンピングで訴訟し、やがて日米自動車戦争へと突入して行った。交渉の最中である1992年、まさに黒船のごとく、当時のブッシュ大統領（父）がビッグ3の会長たちを従えて来日し、やがて「東京宣言」が発表された。自動車産業がアメリカの基幹産業であるにしても、一国の大統領がわざわざ民間企業であるビッグ3を伴って来日した強硬姿

勢か、あるいは風邪が祟ったのか。そのブッシュ氏が政府首脳との晩餐会で嘔吐した様子がテレビに映し出された映像は、今でも筆者の脇の裏に鮮烈に焼き付いて離れず、これこそ“神の裁き”なのではないかと思った次第である。

交渉の結果、日本側の対米協力目標としてアメリカ製自動車部品の購入を促進すること、日本車メーカーのアメリカでの現地生産にあたって、アメリカ製部品調達比率を70%とすること、さらに日本はアメリカ車の輸入販売を促進することなどが取り決められた。これにより、1994年には日本車メーカー各社が、その販売網でアメリカ車の販売取り扱い支援をすることで、完成輸入車台数や自動車部品の購入目標など、日本におけるアメリカ車の販売拡大について話し合われた。

その後のクリントン政権は、それに輪をかけた対日強硬姿勢で交渉に臨み、1995年には日本の自動車および部品市場が閉鎖的であるとして、アメリカ政府がWTO（世界貿易機構）に提訴すると発表し、アメリカ通商法301条（スーパー301条）に基づいた対日制裁の手続きを開始した。この問題はその後継続した議論で一応の協定に達し、アメリカによる制裁は何とか回避された。アメリカにすれば、アメリカ車が日本市場で売れず、逆に日本車がアメリカで販売数を伸ばし続けていることに対して、日本側に不正があると思ったのであろうが、日本車メーカー各社、さらには日本政府にそのような意図はあるはずがないのである。

日米の自動車産業界の闘争期間中に、アメリカ大統領が直接的に関与して来日するという事自体に、筆者はアメリカという国の驕りの姿勢を感じずにはいられない。常に自分たちが正しいスタンダード（＝標準）だという考えが故に、自分たちが理解し得ないことは相手が自分たちに合わせるべきだと、何でも上位からの視点で主張する。歴史の浅いアメリカ合衆国という国は、建国当時から近代化されていたために、変革や修正を行う謙虚さに欠けるのだろう。また国の歴史は長い、工業化への進展が段階を踏まずに、先進諸国の進出で一足飛びに労働集約型産業の生産立国となったたかな中国の姿勢と、多かれ少なかれ似ていると言わざるを得ない。

それとは逆に、日本は敗戦後、再度国力をつけるためには、戦勝国であるアメリカの文化に追随する必要があると考えた。その結果、アメリカに倣って僅かな期間で急速な発展を遂げ、今や世界第二位の経済大国となったのだ。江戸時代の鎖国という政策を採った日本は、戦後のキャッチアップの過程でも社会秩序の混乱を招くことはなかった。そしてアメリカを模したといっても歴史の長い自国の文化や社会性を捨て去ることもなく、これは伝統的文化の価値観によって成し遂げられたものなのだと言えよう。

◆日本人の希薄な宗教的意識

自動車でも住宅設備（キッチンやトイレ、内装・収納など）でも、衣料や食品でも、どこの国においても、その国の消費者が形成する消費市場は、その国の歴史や文化が影響して形成されて来たものだ。だからこそ製品やサービス、流通といったしくみなどを輸出する際には、自

国のままではなく、相手国の仕様や消費者の嗜好に合わせたものにすべきなのだ。“工業製品の最たるものである、神が宿ることなど考えられない「自動車」という商品にまで正月のお飾り（しめ縄）を着け、そうすることによって全く違和感を覚えない日本の消費者を、アメリカ企業は理解できない”と、かつてトヨタ自動車に勤務し、現在はハーレーダビットソン社ジャパンの代表である奥井俊史氏は自身の著書「アメリカ車はなぜ日本で売れないのか」（光文社）で言われている。さらに言うなら、私の勤務する企業の敷地内には神社があり、定期的に安全祈願を行っている。また生成、発展して来た過程が筆者の勤務する企業グループとは全く異なる、香川県にある一般住宅用の取納材を製造する連結会社の敷地内にも神社があるということも付け加えておきたい。（上図参照）

連結製造会社の敷地内にある神社
（香川県綾歌郡）



出所）筆者撮影

このことは、連結の総売上高が一兆円を超える大企業が、効率的で機能的な組織・集団でありながら、それと同時に共同体であることを示している。確かにアメリカやヨーロッパに行けば、教会を中心に共同体が構成されている。それを言うなら、日本人が日本の伝統的宗教でもって共同体を形成しても、何の不思議もないというものだ。しかし機能組織であり、かつ利潤追求の集団であるべき企業の敷地内に「神」が存在することは、欧米人には有り得ないことなのだ。

ベルリン国際映画祭で最優秀作品賞に当たる金熊賞やアカデミー賞の長編アニメ賞をはじめ、数多くの賞を受賞した日本のアニメ映画「千と千尋の神隠し」に登場するアニズムや八百万の神々という考えは、一神教を信じる開国後の欧米人には、あの奇天烈な神々を理屈抜きで理解し得たのだろうか、と筆者は疑問を感じる。筆者はカトリック（＝キリスト教）の信者であるが、やはり日本人であるが故に、あの映画の八百万の神々は感覚的に理解し得たと思っている。それは日本人でありながら、ヨーロッパ伝来のキリスト教を信じるという立場上、日本ではクリスマスの時期には教会（キリスト教）に目が向けられ、そのわずか一週間後の新年には初詣に神社（神道）に赴き、葬儀は寺（仏教）で行うという、諸外国にとっては不思議な日本特有の価値観や風習に対して、日本人である筆者自身が寛容でいられるからだ。また徳川時代のキリスト教徒の“踏み絵”にしても、当時の彼らは“神に誓って神を信じない”と宣誓したのではないかと、筆者は何となく思っている。

従って日本人には、中東を中心とした紛争の多くが宗教から来る解釈の違いだと言われても理解し難いのである。それだけ日本には一神教という視点における宗教的な縛りががないため、世界のグローバル企業が他の国々に進出するよりも、この点における日本のハードルは低いのかも知れない。

しかし逆の言い方をすれば、日本人は宗教的な考え方や制約に対して意識が低いということだ。

2001年1月に、インドネシアに進出していた味の素社が、味の素の製造工程で、イスラム法に抵触する原料を使用したと報道されたのは記憶に新しいことだ。それはアッラーが禁じた食物の一つである豚を原料とする酵素で、インドネシア側は衛生上や科学的な合理性ではなく、宗教的な不浄観を問題視したのであった。同社としては、同じものが効率良くできれば、良いものをより安く消費者に提供できるという、日本人らしい経済合理性の考えの下に行ったに過ぎないのであるが、イスラム教徒にしてみれば、不浄の食物は、例え安くても、理屈抜きで悪いものと判断したのであった。日本的価値基準が相手に全く通じず、意図的ではないにしても逆に相手の信仰を侮蔑したかたちとなる結果となってしまったのだ。

例えば、「なぜイスラム教では豚肉を食べないのか？」とイスラム教徒に訊けば、即座に彼らは、「コーランに書かれているからだ」と答えるであろう。また「なぜコーランに書いてあるから、食べないのか？」と訊けば、彼らは、「コーランに書かれていることは、アッラーの神が命じておられることだからだ」と答えるはずだ。さらに、「では、なぜアッラーの神は豚肉を食べることを禁じたのか？」と問えば、「周りの皆がそうだから」というのが、多くの日本人の一般的な宗教観だろうが、彼らは「それは神のみがご存知のことで、我々人間は知らなくて良いことだ」と答えるであろう。

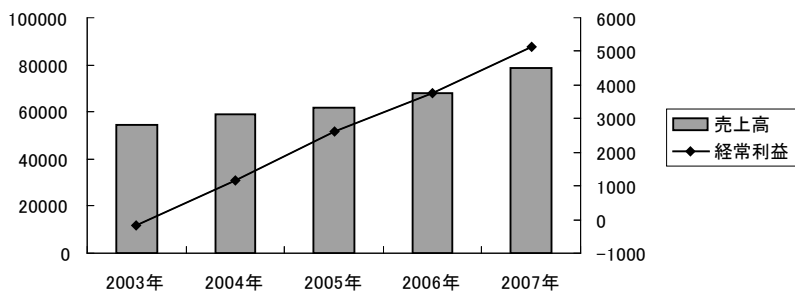
イスラム教をはじめ、ユダヤ教、キリスト教といった一神教の宗教では、神の命じられたことに対して、「なぜ？」と問うこと自体が神への反抗になるという、共通した考えがあるのである。まさに「神のみぞ知る」ということである。しかし多くの一般的な日本人の宗教観では、わからないものは所詮我々人間にはわからないものだ、と諦めることをしない。人事を尽くして天命を待つと言われるが、それを日本人はできないのだ。人事を尽くして、さらに人事を尽くす。わからないことを理解するまで追求する人間至上主義は、宗教観が希薄な多くの日本人の性向だと言える。

キリスト教は16世紀にヨーロッパから日本に伝えられた宗教であるが、筆者の通う教会では日本の文化や歳時記、習慣に合わせた様々な行事が行われている。一例を挙げると、「七五三」ではその日に近い主日(≒毎週の日曜日)のミサで、対象となる年齢の子供たちに対して祝別(≒祈祷)が施された千歳飴が配布される。頑なに生成、発展した自国のままの理解や慣習を宣教するのではなく、1549年にイエズス会宣教師フランシスコ・ザビエルによって日本にもたらされたキリスト教も、宣教先の各国の文化や習慣を尊重し、それと上手く融合しながら今日に至っているのである。

さてアメリカは傲慢な姿勢で臨むと先に述べたが、それは全てに当てはまるということではなく、中には上手く日本で事業展開している企業もある。

アメリカのスターバックスコーヒーは、日本に進出する際に、アメリカ本国のものとは異なる、日本人の嗜好に合わせたスペックでコーヒーを販売して今日まで業績を伸ばして来ている。(図表5) また筆者が約20年前の本学経営学部在学時代に飲んだマクドナルドのコーヒーは、アメリカ人嗜好の薄い風味であったため、日本人である筆者は決して納得の行くものでは

表5 スターバックスコーヒー・ジャパンの業績推移



売上高	54,599	59,241	61,591	67,937	78,909
経常利益	△168	1,182	2,628	3,766	5,134
店舗数	453	514	551	602	686
正社員数	1,633	1,663	1,706	1,769	1,754
パート・アルバイト	8,542	9,359	10,319	12,274	14,730

出所) 同社決算短信

なかったが、確かに最近では日本人好みの味に変わって来ていると感じる。この相手を知る、消費者のニーズを汲み取るという姿勢は、海外に事業展開する際の必要条件だ。

自分たちと異なることがおかしいのではなく、その違いを認め、それに至った背景や経緯を知ることが肝要で、それに適合し、自分たちとは異なる外国の市場に受け入れてもらうためには、どのようにすべきかを考えることだ。つまりグローバル化のこの時代にあっては、それぞれの文化と融合した“グローカル化”が必要なのではないだろうか。

第三章 宗教的かつ歴史的な背景がもたらしたもの

日本人が考える資本主義と言えば、それはアメリカの資本主義だ。そしてそれは、ピューリタンの資本主義であるとも言える。それまでの伝統的カトリックでは、神父などの宗教エリートのみに限られていた神の救済を、合理化という名のもとに宗教改革をしたルターやカルバンを中心としたプロテスタントのキリスト教は、個々人の一般レベルの信徒にまで世俗化を拡げた。これによって宗教的救済からは無縁とされていた、ごく一般の世俗の人々や、あるいは下賤とされていた職業に従事する人々であっても救済の対象とし、カルバンは人々から敵視されていた金融業や利子でも、全て神の賜物という解釈を展開した。従って与えられた職業はどれも聖なる職業で、それまで蔑視されていた利子や資本を運用する金融業の存在も肯定されて行ったのである。

事業で得た巨万の富を惜しげもなく寄付する実業家がいるが、これは自身を律するアメリカ人のプロテスタント的精神の表れだと言えよう。そして厳しい規律を自らに課すほどに神の救済に与えられるという近代資本主義を影で支えたプロテスタントの倫理は、戦時に何かと「神」を

引き合いに出すアメリカのブッシュ大統領（息子）を連想してしまう。彼ほどキリスト教を全面に出したアメリカ大統領を筆者は知らない。

さて、日本の古代神道はほとんど体系を持たないシャーマニズムであって、自然信仰などが故に、動物や獣、木や岩までもが神となり得たのだ。古代より日本の経済活動は稲作で、地方に多く残る擬人化された神々への感謝や五穀豊穡の祈願などの儀礼は、穀物は種として死に、それがやがて芽吹いて実を結ぶという命のサイクルを表現していて、自らを犠牲にして他者を生かすという考え、つまり日本人の勤労観はここから生成したのではないだろうか。また宮中での田植えや養蚕など、農業に代表される生産活動が無意識のうちに聖なる職業と位置付けられていたことと、江戸時代の士農工商という制度の確立は決して偶然ではないはずだ。つまり、日本の宗教観は神仏習合などに見受けられる多神教が故に価値基準が多様で、しかもそれぞれに判断基準があるのだ。

歴史的に見て、モノを生み出す現場に優秀な人材が集まり、技術などが向上したのは、この多神教の利点ではないだろうか。一神教ではモノを作る行為は神の仕業という考えがあり、どちらかという肉体労働を嫌悪する傾向から、結果として日本ほど製造業が発展しなかったのではないかと筆者は思っている。特にイスラムでは自ら作り出すよりも他から入手するという商業的な考えが支配的で、これは聖戦と言う名のもとに略奪することを是とする考えに起因している。

明治維新以降、近代国家となった日本は欧米を模したが、それを支える精神性や宗教性には、古代神道が脈々と流れていたのだ。稲作文化は全体調和を基調とする行為そのもので、これは時代とともに様々なかたちで変遷して来た「日本の経営」の礎だと言えないだろうか。

また近代ヨーロッパの先駆けとなったスペインの背後には、イスラム教の恩恵が少なくないということを忘れてはならない。イスラムの人々は根っからの軍人であり商人で、それゆえにモノを作るよりも交易させてその利益を尊ぶ傾向にある。16世紀当時のスペインは、そのイスラム的思想であるジハード（＝聖戦）が影響したともいえる略奪による富で社会を潤わせ、ヨーロッパの覇権を握ったのだ。

1492年、クリフォード・コロンブスがアメリカという新大陸に進出したのも、その延長線上のことだ。聖俗不分離のイスラム教では、労働は嫌悪すべきもので、価値の低いものだという認識がある。イスラム教では、宗教的活動と労働を含めた世俗的な一般生活とではどちらを優先するかといえば、前者が優先されることになる。そのため決まった時刻にはコーランが流れ、一日に何度も祈りを捧げる。生活を維持するための労働は、イスラム教徒に課された数ある義務の中の一つに過ぎず、キリスト教を改革したプロテスタントのルターやカルバンが聖とした金融や銀行家であっても、イスラムでは職業の聖化や日常生活を通じて神の救済を結果的に得られるという教えには至っていない。また、イスラム教徒の模範である預言者モハンマド自身が商人であったことから、商業がイスラム教では理想的とされている。イスラムでは生産、製造と言うこと自体が発達していない所以である。

◆「ムラ社会」から進展した日本人の組織に対する意識

江戸時代以降、日本社会ではそれぞれの時代の主要な構成員にとって、他の組織に移る選択肢はほとんど存在しなかった。「ムラ社会」という考え方がありますが、これは先祖代々に渡って集落に居住していることによって形成される独自の社会である。独自の社会の特性には、相互依存性、集団主義、相互監視システム、排他性などが挙げられる。ここで言う「ムラ社会」は、先祖代々が集落に居住することからも判断できるように、他の組織（集落）に移る選択肢が少なかったということと、そのために生成された暗黙のルールが密接に関係しているのだ。

農民と土地とは結びついているために他の土地に移る機会は元々少なかったが、江戸幕府の政策は田畑永代売買禁止令などによって農民をその土地に定着させる政策を行った。検地によって田畑の収穫量が確定されるとともに、戸籍が整備されて行ったことも土地への縛りを可能にしたのだ。こうして江戸時代には農民の他の組織に移る選択肢は、それ以前の時代に比べて非常に少なくなったと考えられ、この江戸時代の農民の「ムラ社会」が特徴づけられるのである。それでも支配階層である武士が農民を直接管理したならば、「ムラ社会」は全く異なったものになったものと考えられる。勿論日本でもヨーロッパでも、領主が農民を直接管理したわけではなく、ヨーロッパでは、領主が徴税請負人を設置して徴税を代行させていた。この場合の徴税人は多様であり、商人など村以外の外部の人間が請け負ったケースがかなりあったようだ。

江戸時代の日本も例外ではないが、ヨーロッパのそれとは本質的な違いがあった。ヨーロッパの場合は、個々の農家から徴税請負人を通じて個別に徴税を行ったが、日本の場合は、検地によって村ごとに石高を確定し、それを基準に村ごとに年貢を定め、名主、庄屋といった村役人に年貢の徴収を代行させていたのだ。個々の農家ではなく、「ムラ」という単位が年貢、納税などの役務の義務を請け負ったのである。この場合の名主や庄屋は領主側に属する者ではなくて本百姓であり、「ムラ」を代表する立場にあって、両者の接点だったのである。この場合、領主が個々の農家を支配していたのではなく、「ムラ」を管理していたのである。

いわばヨーロッパでは個人ベースであるのに対して、日本では「ムラ」と言う集団がベースであったことになる。これはヨーロッパでは個人主義的な価値観が、日本では、日本的経営に見られる終身雇用や集団主義的な価値観が形成された重要な背景の一つになった、ということも考えられないだろうか。

◆終身雇用は日本企業の強み

私の勤務する企業の創業者は松下幸之助社主である。

松下幸之助社主は様々な点で新しいことを始めたが、中でも重要なのが「事業部制度」と昭和初期の大恐慌の際に考案された「終身雇用制度」と言われている。それがやがて日本中に広がり、戦後の「日本的経営」に発展したのである。戦後の日本企業が終身雇用制度を慣行しているために、これが日本的な慣習であると思われがちであるが、必ずしもそうではない。勿論

江戸時代からの慣行が下地になっているであろうが、実際に今日の現代日本経営史上に経営手法として考案したのは、松下幸之助社主だと言える。

大正から昭和にかけての日本は、労働者が他の同業、同種への職業に転じるケースが非常に多かった時代である。解雇が頻繁に行われ、多くの従業員が簡単に転職をしていたのである。1935年に「工場法」が改正されるまでは、企業の従業員の解雇に対して何の歯止めもなく、むしろそれを肯定する風潮もあったようだ。

1929年に世界大恐慌が発生し、成長一路であった松下にも試練が訪れた。しかも松下は、大阪・大開町にランプの組み立て工場を完成したばかりで、製品の売上高が半減して、倉庫は在庫の山となり、創業以来の危機に直面した。この時、従業員を半減して事業を縮小すべきであるという幹部からの意見があったが、病床にて迷っていた松下社主は、一転して逆の決断を行った。それは工場を半日勤務として生産を半減するが、従業員は一人も解雇せず、しかも給与は全額支給する。その代り従業員は休日を返上して在庫の販売に全力を尽くすと言うものであった。今で言うワークシェアリングである。

企業が従業員の生活に責任を持つという発想を持ったことで、会社と従業員が運命共同体となり、その結果従業員同士が一体感を強め、二ヶ月で在庫を一掃、工場はフル稼働に戻ったのである。幸運もあったとは言え、当時としては非常に独創的だと言える。これが戦後になると全産業に拡がり、今日の日本的経営の根幹部分をなす終身雇用制度の始まりとなったのである。

企業の実体は社員である。社員以外に会社という実在はない。企業の実力は、言ってみれば社員の実力の集積値である。社員を育成し、社員同士が切磋琢磨して、運命共同体意識を持ちながら全社を活性化して同じ目的に向かうという考え、それが日本では終身雇用というかたちで集約されて来たのである。困難な経営環境の時こそ、運命共同体意識で団結した少数精鋭部隊の方が、報酬を最大の動機付けに集散離合する組織よりも強い。これまでの日本企業の強みの源泉は、まさにここにあると言えないだろうか。

また終身雇用が原因で会社の業績が悪くなるのではない。経営が危うくなった時に人員整理が難しいと言う経営者がいるが、それでは最初から危うくなるような経営（＝雇用、採用）をしなければ良いのだ。終身雇用という制度ではなく、経営者の経営手腕が問題なのであって、もともと必要以上に社員を採用したこと自体に問題があるのだ。それを景気が低迷すると終身雇用、いや雇用自体を問題視するというのでは、経営判断の誤りを制度に押し付けているのであって、本末転倒である。

“プロスポーツ選手には、自分に合った組織や機構を選択する能力があり、彼らには国外に行くという選択が可能である。しかし日本企業のどれだけのサラリーマンに、国内で自分に向いていない管理機構から脱する可能性が与えられているだろうか。全ての企業が終身雇用で固執すれば、転職は不可能になるというのが理屈だ。終身雇用の信奉は、明らかに自由な転職を制限している。プロスポーツ選手と異なり、日本のサラリーマンには、海外に飛び出す専門技能はない。しかも今の日本には、全体や組織に順応しない才能の受け皿はなく、個性を活かした

くても現状に甘んじるしかない。その結果、社員の個性は消えて、やがて同質化する。極端な言い方であるが、国際競争力を備えた企業経営とは、転職志向のない社員に安心するよりも、個性的な人材が企業内に留まって、彼らが意欲的に勤務できるような組織を作るくらいの努力をすべきなのであろう、と言いたい。”（「日本の経営の歴史の変遷と展望」p.41）

そうは言っても、日本型経営の強みは社員と企業の連帯感であり、それを容易に崩すべきではない。日本では、それにとって代わる基盤があまりにも浅い。その意味では、日本の経営の根幹にある終身雇用の完全放棄はかなりの危険を孕んでいて、終身雇用を維持することを志す企業経営が、日本では主流であるべき姿だと筆者は思っている。そうでなければ社員は会社の経営陣の指示を拒否し、弱体化しているといっても闘争的組合運動に走るのではないだろうか。

おわりに その内在する“大いなるもの”を意識して

市場経済システムは人間と同じで、長所イコール短所でもある。「神」のように完璧なものではない。バブル経済が崩壊した頃から、欧米、特にアメリカの外圧が日本企業に対して激しく揺さぶりをかけて来ている。自国の企業経営の手法をグローバルスタンダードと称し、世界各国にその標準を押し付けているかのように感じられるのは、筆者だけではなく、多くのビジネスパーソンが感じているはずだ。

ドイツはその歴史的背景から、伝統的とも言えるマイスター制度をはじめとする業務の棲み分けを、またアジア経済を支配する華人・華僑らは、彼ら独自の人的ネットワークを堅固に維持した経営手法を行っている。どの経営手法にもメリット、デメリットを併せ持った完璧なものではないが、いずれもより良い発展を目指して模索し、進化して行くことだけは間違いないはずだ。

それでは日本の経営は、今後もこれまでのあり方のままで継続されるのかと言えば決してそうではなく、変わらなければならないのは確かだ。これまでの短期的な景気変動では日本企業の諸制度は基本的に大きく変わることはなかったとは言え、日本企業を取り巻く国内外の環境条件は大きく変化しており、そうした構造変化に対応して行くためのしくみは長期的に大きく変容して行かざるを得ないからである。この背景には、中長期的な視点から人口の少子高齢化、企業や経済活動の国際化、社会的、ならびに経済的な規制の緩和などがあり、逆にこれらを上手く活用して、これまでの日本的な経営手法の調整を円滑に推進する必要がある。

日本企業はアメリカから素直に学んで消化し、それに独自の利便性や価値を付け加える。こうした地道で継続的な改善活動は、やがて「カイゼン」として世界中に通用する大きな効果をもたらすこととなった。これは今さら改めて言うまでもなく、外国の企業が日本に進出を考えるなら、このように相手国に合った細部への配慮が必要なのである。これは言葉の問題ではない。コミュニケーションの大半は言葉を使用するものではなく、その民族の文化を形成し、その文化を知る者だけが知り得ることのできる“大いなるもの”から成り立っている。ビジネス

として外国に進出する際、その国の考え方や行動様式、そしてそれに準拠することだ。これを考慮せず、進出先から撤退している企業が何と多いことか。

外国でのビジネスの成功には、進出先での協業のほか、理解できなくてもその独自性と感情の機微があるということに留意すべきだ。外国に進出する日本企業にも、日本に進出する外国の企業にも、共通して言えることは、孫子の兵法にあるように、「知彼知己 不殆百戦」という考えを改めて認識することが肝要ではないだろうか。

バブル期には、日本はもはや欧米に学ぶことはないといった驕りの風潮が確かにあった。しかしその後は逆に日本の経営を全否定し、「グローバルスタンダードと称する米国流の方式なら時代のトレンドとして何でも善し」とする風潮がマスコミを中心に発生し、中高年を中心とした人件費を切り詰めて利益を搾り出すリストラが吹き荒れた。日本型の組織は個人の主体性を阻み、非効率的なものとなされたのだ。従業員あつての会社組織という伝統的な考え方は古いとされ、会社側の都合によるリストラが横行し、雇用不安という深い傷痕を残した。こうした人員削減のリストラがマスコミに報道されると、その企業の株価が上昇し、逆に終身雇用を信奉したトヨタの格付けが下がるなど、企業経営を表面的にしか見ないマスコミや、自国との文化や経営手法の違いを理解していないアメリカの機関投資家や格付け会社などの影響で、疲弊しきった20世紀末の日本経済の平成大不況という火に油を注ぐかたちとなったのだ。

筆者は、こうしたポスト・バブル期の対応は誤っていたと考えている。何故なら、それには弊害があっても、日本型の組織は欧米型とは違ったかたちで、個人の自立や能力主義という普遍性を内包していると思うからだ。日本型組織が人的資源、つまり従業員を大切にしていた、ということを強調したいのだ。

アメリカのように天然資源が豊富で人材も次々と調達できる移民型社会では、人材の使い捨てといっても過言ではないような扱い方でも通用するだろうし、ましてやアメリカでは柔軟な労働市場が発展していて、流動的人材を受け入れる社会的土壌があることも事実だ。しかし資源のない日本では、人材(=人財)という人的資源を育てることこそが大切なのだ。後の世代に技術を伝承しながら年季を積むごとに仕事ぶりが認められ、段階的に昇進するのが欧米とは違った日本の年功主義だ。リストラが吹き荒れた中で、終身雇用を守ったトヨタが順調に発展し、財テクなどのソフト戦略に走ったソニーが一時的に凋落したことでもわかるように、米国型を安易に模倣するのは危険だ。

これからは米国流覇権主義ではない。各国が普遍的なものを出し合う共存型の多元的グローバルイズムの時代で、米国を中心とした先進諸国の模倣ではなく、競争や成果主義を含めて自国型組織に目を向けるべきだ。過去において行ったように、常に学ぶ姿勢である日本の企業は今後も欧米式のアプローチのいくつかの要素を採用して行くだろうが、それはアメリカ流資本主義のクローンではなく、日本企業独自の新しいコンセプトが必要なのである。

国際化とは、自らの立場やアイデンティティーを知った上で、それを主張することであり、理屈抜きでの資本の論理で他を圧倒することではない。グローバル化は、逆にセクショナリス

ムを生むものだ。経済システムやその発展過程には、文化的、宗教的側面が強く影響されているのであって、異なる文化は異なる考えや価値観を育む。21世紀には、それまでの多様性とは大きく異なる、多文化に特徴付けられた“大いなるもの”の存在が大きく影響するという認識が不可欠だ。世界の覇権を握ろうとする意思が明白な国々の企業には、こうした考えを理解しようとする態度を示して欲しいもので、もちろん日本企業もこれまでの謙虚な姿勢を忘れてはならない。

以上

参考文献

- 日本的雇用慣行の経済学，八代尚宏著，日本経済新聞社
日本経営史，宮本又郎，阿部武司著，有斐閣
日本の雇用，島田晴雄著，筑摩書房
会社本位主義は崩れるか，奥村宏著，岩波書
人的資源の組織と管理，渡辺峻著，中央経済社
PR会社の時代，矢島尚著，東洋経済新報社
日本型経営の復権，加護野忠男著，PHP研究所
日本的経営の論点，飯田史彦著，PHP研究所
日本的経営の本流，日本的経営研究会編，PHP研究所
脱日本的経営の検討，玉村博巳，今田治編，法律文化社
菊と刀，ルース・ベネディクト著，講談社学術文庫
アジアに躍進する日本的経営，長森宏恭著，社内ゲローバルコンパ®提出論文
「NO」と言える日本，盛田昭夫・石原慎太郎共著，光文社
日本的経営の歴史の変遷と展望，長森宏恭著，立命館大学大学院修士論文
タテ社会の人間関係，中根千枝著，講談社
戦後アジアと日本企業，小林英夫著，岩波書店
ジャパンアズナンバーワン，エズラ・F・ヴォーゲル著，阪急コミュニケーションズ
日本の経営，ジェームス・C・アベグレン著，日本経済新聞社
新・日本の経営，ジェームス・C・アベグレン著，日本経済新聞社
キリスト教帝国アメリカ，栗林輝夫著キリスト新聞社
目覚めよ日本，リー・クアンユー著，たちばな出版
橋渡る人，林同春著，エピック
華人系資本の企業戦略，王効平著，日本経済評論社
落地生根，中華会館編，研文出版
アメリカ車はなぜ日本で売れないのか，奥井俊史著，光文社
集団自決の真実，曾野綾子著，WAC
聖書（新共同訳），日本聖書協会
日本経済新聞

