

《特集寄稿》

## 経営イノベーションメジャーへの招待

— ミクロからマクロを捉える日本経営史の世界 —

大石直樹

### はじめに — 「社会」を「科学」する? —

本稿は「社会科学への招待 2022」という特集を構成する論文として、私の専門である日本経営史について紹介することを目的としています。日本経営史とはどのような学問なのかは後述しますが、まずは社会科学における日本経営史について簡単に説明しておきます。

社会科学とは、文字通り「社会」を「科学」する学問ですが、自然科学と異なり、現象の規則性や法則性の原理の解明を目指す再現可能な検証や実験が行いづらいという特徴があります。そのため、Aを原因としてBという結果がもたらされる、といった因果関係の特定が難しいという性格を有しています<sup>(1)</sup>。また、様々な感情や価値観を持った多数の人間によって構成される「社会」は、人々の行動のあり方も複雑とならざるを得ない

め、分析対象としては非常に扱いにくい存在です。そもそも、何を調べれば「社会」について知ることができるのか、といったこと自体、答えるのは簡単ではありません。

とはいえ、これまで日本史、世界史、公民といった教科としての社会科を学んできたし、学校を卒業したら社会人になる、という表現には馴染みがあることでしょう。そのため正確に言えば、「社会」について理解しているつもりだけれど、「どこに行けば社会を見ることが出来ますか」、あるいは「社会をどうやって分析するのですか」と質問されたとき、天文学、生物学、数学、文学などと比べると、分析対象をイメージしづらいのだと思います。「社会」を「科学」することの難しさは、分析対象としての「社会」にいかにして接近し、それをどのような方法で捉え、解釈していくのか、といったプロセスにあるわけです<sup>(2)</sup>。

- (1) 相関関係と因果関係の意味と両者の違いを理解することは非常に大切です。近年は、因果関係を推計する様々な方法も提唱されており、ランダム化比較試験(RCT)など因果推論を用いた研究も広く知られるようになってきました。歴史学における因果推論の応用については、経営史と隣接する分野である経済史において積極的に行われています。このあたりの動向については、「特集「歴史データ×経済学」の可能性」『経済セミナー』(2022年2・3月号、日本評論社)で紹介されています。
- (2) ちなみに日本でもっとも有名な辞書『広辞苑』(岩波書店)で「社会」の項目を引くと、「①人間が集まって共同生活を営む際に、人々の関係の総体が一つの輪郭をもって現れる場合の、その集団。諸集団の総和から成る包括的複合体をもう。自然的に発生したものと、利害・目的などに基ついて人為的に作られたものがある。家族・村落・ギルド・教会・会社・政党・階級・国家などが主要な形態。「一に貢献する」、②同類の仲間。「文筆家の一の常識」、③世の中。世間。家庭や学校に対して利害関心によって結びつく社会をいう。「一に出る」、④社会科の略」と出てきます。  
おそらく、多くの人のイメージに近いのは③だと思いますが、実はこれは厳密に言えば、社会の説明にはなっていない。「社会=世の中・世間」であるとすると、今度は「世の中」や「世間」とは何か、という新たな問いが生まれます。むしろ「世の中」や「世間」の方が、曖昧で捉えどころがない概念のようにも思えます。そこで『広辞苑』で「世間」の項目を引いてみると、そこでは「社会。世の中。また、世の中の人々」と説明されており、今度は先ほどとは逆に、世間とは「社会」のことであると定義しています。つまり、「社会とは

## 出発点としての「無知の知」

このように「社会」の捉え方は意外に難しい問題をはらんでいるわけですが、もう1つ分かっているようで実は捉えにくい対象が「現在」という時代です。このようにいうと、「現在何が起きているのかはニュースなどで分かっています」と考える人が大半だと思います。世界中で起きている様々な出来事は、テレビやインターネットを通じて、またSNSなどで簡単に情報を手に入れることができるため、今世界で何が起きているのか、あるいは現在がどのような時代であるのかは、誰でも知ることが出来ると考えるのも当然です。それに比べると、自分が生まれる以前の時代については、映像で見たり本を通じて知ったりすることは出来ても、リアルタイムで体感出来ないため認識しにくいと考えるのも普通感覚だろうと思います。そのため、過ぎ去った出来事を学ぶことよりも、自分が生きている現在について、日本や世界で何が起きているのか、今まさに直面している難問を解決する手段や方法を考えることのほうが重要だから、大学では現在進行形の問題や最先端の経済・経営について学びたいという気持ちも良くわかります<sup>(3)</sup>。

しかし既に述べたように、「現在」とはどのような時代であるのかを知ることは非常に難しく、

そのことを自覚しておくことは「社会」を「科学」する上で重要な認識なのです。何を言ってるのかよく分からない、という人もいるでしょうから、まずはこの点の事情について、巧みな言葉で解説している、以下の橋本の文章を読んでください。

ものを知ろうとする人、あるいは考えようとする人は、必ずその時代に当然だと思われる考え方から、ものをみようとする。われわれが同じ時代に生きていますと、同じようにみえてしまう。同じことしかみえない。その時代にとっては非常に重要だと考えられたかもしれないけれども、ほかの時代と比べてみたり、あるいは他の国の人と比べてみたりすると、実はまったく違った見方が生じ得ることがあります。それは時代に拘束されているからです。われわれの認識は、絶えず拘束されていて、必ずしも自由ではない…現在が、どういう位置にあるのかというのは、実は非常に認識しにくいわけです。私が言いたいのは、過去を振り返ることによって認識しにくいことを認識することが可能ではないかということです<sup>(4)</sup>。

(出典) 橋本寿朗「戦後史をどうとらえるか」

「無知の知」という言葉を聞いたことがあると思います。解釈はいろいろあるでしょうが、知へ

世間であり、世間は社会である」と循環しているのです。

また「社会」の項目③の続きの説明を読むと、「家庭や学校に対して利害関心によって結びつく社会」と書いていますが、これもよく考えると奇妙な文章です。「社会」とは何かを説明する必要があるにも関わらず、そこでは「社会」の存在が前提とされており、「社会とは〇〇な社会のことである」と、ここでも説明が循環しており、結局、「社会とは何か」という根源的な問いは未解決のままです。

辞書やテキストは、何か物事を調べる際に使うべき最初の手段であり、先人たちの叡智が集結した有益な情報源ですが、そこに記されているのは、書物を編纂した人たちが、その時々において、もっとも適切あるいは妥当であると考えている内容が記載されたものです。また、限られた紙幅で多くの事項を記述するため、正確性・厳密性は犠牲になることもあります。上記の「社会」の項目もその1つで、コンパクトに説明することが難しい概念の場合、辞書で記述するには限界が生じざるをえません。辞書や教科書に、必ずしも「正解」が書かれているわけではなく、それらの情報源は自分の頭で考えるための最初のステップに過ぎないという心構えが、大学での主体的な学びの第一歩です。

- (3) 私自身、大学時代に歴史に関する講義は受講しませんでしたし、私のまわりの歴史研究者でもそのような経験を持つ人は少なくありません。根っからの歴史好き以外の方が、学問としての歴史に接し、またその面白さを理解するためには、通常のルートではなく、多少なりとも回り道が必要なのだらうと思っています。
- (4) 橋本寿朗(2002)大阪経済大学「遠景にある課題の交替とネオ・モダンな経済の台頭」『経済史研究』第6号。

の欲求の根源には、自分はそれを「知っている」と認識することに対して、謙虚な態度でのぞむ姿勢の重要性を意味していると考えます。何事についても、知ってるつもりになってすぐに納得するのではなく、自分は本当に分かっているのだろうか、と自問する心構えがあって初めて、飽くなき探求心が生まれ、自分の考えが形作られていくことになるのだと思います。このように考えると、「よく分からない」ということは決してネガティブなことではなく、知的営みに不可欠なガソリンであるというのが私の理解です。またこのことは「どこが分かっているか」を正しく知ることの重要性をも意味します。「現在」を認識することは意外に難しいという前提から出発することの目的は、見えにくい現在を捉えようとする探求心を促し、様々な視点を養うことにあります。どこかに書いてある答えを探すのではなく、自分の中で納得のいく答えを作り出すステップと言い換えることが出来るかもしれません。その意味で「無知の知」は学問において出発点に位置しているわけです。

## 現在を「知る」方法

ところで、先の文章では「同じ時代に生きる人々は、同じことしか見えない」と指摘した上で、われわれは「時代に拘束」されていることを自覚すべきと述べています。「現在」という時代が見えにくいというのは、目の前の世界を理解する際、常に同時代特有のバイアス（偏り）が見られるということも影響しています。これについて、「自分は周りの意見にはあまり流されないし、時代に拘束されていない」と考える人もいると思います。しかしその場合、自分は同時代のバイアスから自由である、と主張できる根拠として、どのようなものがあるのでしょうか。たとえば、海外の情報を数多くチェックすれば客観的な認識を得ることが期待できるのでしょうか。この点について新型コロナの例で考えてみましょう。

現在、新型コロナウイルスの発生とまん延によって、日本や世界で何が起きているのかは、日々の経験によって「知る」ことは出来ています。し

かしこの新型コロナの問題が、私たちの暮らしに、どのようなインパクトを与えているのかを、どこまで客観的に理解できているのでしょうか。新型コロナは、これまでの生活のあり方を根本的に変える不可逆的なインパクトを与える変化をもたらすことになるのでしょうか。それとも、今は大変深刻な問題と認識されているものの、完全に収束すれば、多くのものはこれまで通りに戻る一過性の出来事にすぎないのでしょうか。これについて、現在を生きているからといって正確に把握することは難しいでしょう。むしろ現在、当事者として真ただ中にいることで、冷静な判断を保つことは困難であると言えます。世界中の豊富な情報網を駆使してデータをかき集めて、AIで分析をしたところで、現在起りつつある潮流を正しく認識することは非常に難しい作業です。変化は必ずしも見えているものばかりとは限らないからです。今は誰も変化の潮流に気がついていないけれども、水面下で大きなうねりが生じている可能性も十分考えられます。また人々の認識は絶えず変化するため、新たな環境変化に適応することで、問題そのものに対する認識が変わることも考えられます。

いずれにせよ、新型コロナがもたらす影響やインパクトを理解するためには、同時代の分析には限界があり、10年、20年を経過した時点で、事後的に検証されて初めて、どのようなことが起こっていたのか次第に判明していくのだと思います。ここに、同時代に現在を「知る」ことの難しさがあるわけですが、このことは何も新型コロナだけに限りません。バブル経済のときには、なぜ誰もバブルと気が付かなかったのだろうか、戦前の日本が中国やアメリカと戦争を始めたときに、なぜ誰も止めなかったのだろうか、と後から振り返れば疑問に思うことも、同時代においては分からないものなのです。あるいは一部の人には分かっていたのかもしれないけれど、それが主流の意見となるまでには至らず、事態が行き付くところまでいって初めて問題が露呈するわけです。このことは、戦後日本の経済成長（1955年～1970年代前半）にも当てはまります。当時の人々は試行錯誤

の中でガムシャラに努力した結果、世界第二位の経済大国になるという成果を、結果として知ったのです。そして改めて、我々は一体何をどのようにして達成したのか、事後的に検証する作業を経ることで、当時何が起こっていたのかを知るようになるのです。

ここで留意しておくべきは、当時の人々の判断能力が劣っていたわけでも、情報が足りず合理的な決定が行えなかったわけでもないという点です。そうではなく、同時代に生きた人には「同じことしか見えていなかった」と考えるほうが、時代の認識としては説得的だろうということです。たとえばもし仮に、わたしたちがバブル期、高度成長期、戦時期にタイムスリップできたとしても、当時の人々の認識を変えることができるのだろうか、という仮想例を考えてみればよいと思います。逆に我々の方が、たとえばバブル経済の勢いを目にした結果、合理的にバブルにのまれる可能性のほうが高いと思います。

その時代を生きているからといって、同時代を正しく認識できているとは限らないことは、日本に限らず、いかなる時代においても確認できることであり、そのことは世界中の多くの歴史的経験からも知ることができます。当然、将来においてもまた、同様であると考えるのが妥当だろうと思います。

以上をふまえると、見えにくい「現在」の世界を把握するためには、「われわれの認識は絶えず現在の価値観に拘束されている」という認識を出発点として、現在に謙虚な姿勢で向き合うことが重要な知的態度であるということになります。そしてその際、見えにくい「現在」を知る1つの方法として「過去を振り返ること」を橋本は提唱しているわけです。それでは次に、日本経営史という私の専門分野について、ミクロの世界からマクロを知るというテーマで紹介していきたいと思います。

## 2. ミクロの世界からマクロの問題を考える

「社会」や「現在」を客観的に把握することは、実は想像以上に容易ではないのだとすると、その

見えにくい姿を、どのようにすれば少しでも捉えることが可能になるのかを考える必要があります。そのためのアプローチは学問分野によって、考え方や方法も多種多様であり、決定的なものがあるわけではないですが、ここでは日本経営史における主要な分析方法である「ケーススタディ」（事例分析）を取り上げます。

ここでいうケースとは、具体的な個別事例のことを意味しています。代表的な日本企業である「トヨタ自動車」をサンプルにあげて説明すると、今では常に世界最大の販売台数争いを展開しているトヨタ自動車の発展史、創業者豊田喜一郎の企業家精神の分析、同社の代名詞となっているトヨタ生産システムの形成史などがあげられます。また、技術開発や経営戦略、マーケティング戦略など、特定のテーマに即した分析、たとえばハイブリッド技術の形成、グローバル展開の歴史、「レクサス」ブランドの創設など、様々なトピックスも経営史の分析対象となってきます。加えて、ライバルである本田技研工業（ホンダ）や日産自動車など、自動車業界における他社との競争をトヨタ自動車の経営史として議論することも出来ますし、トヨタ生産システムを可能とする多数の企業との取引関係から構成されるネットワークの形成を歴史的に描くことも研究テーマとなります。

このようにひとえにケーススタディといっても、その分析対象は組織のあり方や経営戦略であったり、人に注目して経営者の意思決定や労働者や労使関係の特徴に注目したり、もう少し視野を広げて何らかの有機的なシステム、あるいは産業内の秩序や企業間のつながりといった関係性であったりと、非常に多岐にわたります。

その際、分析対象をどのように設定するかは、何を明らかにしたいのか（成功/失敗要因か、巧みな経営戦略か、経営者の企業家精神か労働者の能力か）、そのためにはどこに注目するか（経営パフォーマンスをあらわす財務データか、経営戦略の意思決定プロセスか、経営者の発言か、人事システムか）など、それぞれの具体的な問題関心にそって設定されます。

いずれにせよ、経営史ではビジネスに関する具

体的テーマを取り上げ、それについて歴史的な変遷やその時代における特徴を掘り下げていきます。それでは、そうした個別具体的なケースの歴史を検討することが、なぜ、「社会」を「科学」することにつながるのでしょうか。次にこの点について説明したいと思います。

おそらく多くの人にとって歴史学とは、「○○年に××があった」といった過去の出来事を記録していく学問と認識しているのだろうと思います。日本史や世界史といった受験科目が、時代区分といった大きな流れを想定しながらも、基本的には情報のインプットを主体とする暗記科目として認識されているように、経営史も過去のビジネスに関する史実が述べられ、それらを記憶することが求められるのであろうと推測するかもしれません。しかし、様々な情報が簡単に手に入る状況下で、過去の出来事に関する情報を知っていることに、あまり意味があるとは思えません。ネットで調べればすぐに出てくるわけですから、過去の事実をインプットして知見を増やすことのみが学ぶ目的であれば、積極的に経営史を学ぶ気にならないものもとてもです。以下では、経営史とは過去の出来事の記録ではないことを説明します。具体的には、過去の出来事そのものは、企業経営についてあれやこれやと考察するための手段であり、考えることに主眼をおく経営史について事例を使って説明していきます。

## (1) 1つの工場から近代化を考える

### — 近代化は現場で起きている —

江戸から明治へと日本が大きく変貌を遂げるプロセスは、日本近代化の歴史として扱われます。通常、この過程は、議会や憲法がいかに導入されたのか、あるいは株式会社や銀行がどのように定着していったことで工業化が進展したのかという議論がなされます。もちろん、そうした近代化の基礎となる西欧の仕組みの導入プロセスは、近世から近代へと時代が移り変わる上で重要な役割を果たすために、日本史の教科書でも「殖産興業政

策」や「富国強兵」といった歴史用語とともに議論されるわけです。しかし、そうした新たな仕組みや制度導入の説明を繰り返すだけでは、日本が近代化したという歴史プロセスについて、「社会」を「科学」する学問として本当に解明したことになるのだろうかという異議を唱えるユニークな研究者がいました。そのように考える理由について、彼は以下のように説明しています。

「近代日本の分析」のなかには、私たちのおじいさんやひいおじいさんの息づかいが感じられることが少ない。彼らがこの世にあって、西欧世界の圧力に抗して、日本を1つの自立した近代社会につくりあげようとしてはじまった歴史の延長線上に——むろんその光と共に、その影の上に——私たちはいま生きており、またこれからも生きてゆこうとしている。その私たちの生き方の1つの方向性を示唆するものが、もし社会科学であるとするなら、私たちはまだ本当の社会科学をもっていないのではないか<sup>(5)</sup>

(出典) 中西洋『日本近代化の基礎過程』

引用文冒頭にある「近代日本の分析」とは、明治政府が日本近代化のために推し進めた政策を主たる分析対象とした研究のことを指しています。たしかに江戸から明治へと日本が変容していくプロセスを明らかにするうえで、近代国家の形成や工業化のための新制度の導入を検討することは大切なテーマです。しかしこうした、天下国家を論じた「大きな」変化に注目するだけでは、西欧列強から開国を迫られながら新たな時代に向き合った人々の苦悩や試行錯誤を繰り返した当時の多くの人々の生き様を理解できないのではないかと、という疑問を中西は提出します。そしてこの点は、「社会」を「科学」する歴史学としての存在意義に関わる重要な論点であると捉えた上で、「本当の社会科学」を獲得するための近代化研究の必要性を提唱します。

(5) 中西洋(1982)『日本近代化の基礎過程——長崎造船所とその労使関係：1855～1900年』上巻、東京大学出版会。

そこで彼が注目したのが「長崎造船所」という1つの工場の中で起こった変化を徹底的に追いかけるというものでした。分析対象は、江戸時代に存在しなかった近代的工場内における新たな関係である労働者と管理者との労使関係に焦点を定め、そのテーマで上中下3巻からなる膨大な歴史書を、約20年もの歳月をかけて執筆したのです。中西は長崎造船所という当時最新鋭の工場を、日本が近代化を遂げていく姿を映し出す鏡と見做したわけです。そして、社会科学として近代化の実態を解明することを企図して、作業現場で生じた変化の1つ1つについて、人々の「息づかい」が聞こえるレベルにまで接近するアプローチを採用することで、近代化の意味を歴史的に解明しようとしたのです。

明治国家の近代化政策といった「大きな」ストーリーからではなく、1つの工場という「小さな」空間を舞台とした緻密な分析から、近代化するとはどのようなことか、という捉えどころのない、しかし人々の暮らしや世の中の仕組みが変化していく様をリアルに描き出そうとしたのです。つまり中西は、ミクロの世界から近代化の意味というマクロの問題を考えたわけです。ここにケーススタディを主体として「社会」を「科学」しようと試みる経営史学の特徴の1つがあります。

## (2) 洪沢栄一から資本主義を考える

### — 正義としての利益 —

企業とは私利私欲を追求する民間の経済主体であり、公共の利益は国や地方公共団体など公的機関が担うという役割分担を想定するのが一般的です。しかし日本が近代化を開始した明治時代に、株式会社の導入とその発展に中心的な役割を果たした洪沢栄一(1840-1931)は、企業こそが「公益」を目指すべき存在を担うべきであるという独自の考えを主張し、自ら実践していきました。フランスに渡って会社制度をはじめとする経済の仕

組みを学んだ洪沢は、日本初の株式会社である第一国立銀行を創設し、そこを拠点として数多くの会社の創設とその育成に多大な貢献をします。日本が鎖国を解いて資本主義的な近代国家へ転換する過程において果たした役割の大きさから、洪沢は「日本資本主義の父」と称されることとなります。そこで以下では、企業家・洪沢栄一をケースとして取り上げ、資本主義と企業との関係性について考えてみましょう。

企業は公益を追求すべきである、という独自のアイデアを洪沢が主張したと述べましたが、彼の主張は、あくまでも企業の目的は利潤追求であるということを出発点としていることがポイントです。明治に入って間もなく、生糸などの繊維産業や石炭や金銀銅といった鉱業、あるいは鉄鋼業や造船業といった各種産業分野において、国営による官営模範工場が全国各地に作られました。いずれも経営状態が良好ではありませんでした。つまり官営事業による工業化政策は思うような成果を残せず、財政状況の厳しい明治政府はそれらを民間に売却しました。そのため、西欧列強に追いつくべく工業化を推し進めていくためには、民間の能力に依存するより他ないことは誰の目にも明らかでした。洪沢自身も、一度は大蔵省に勤めたものの、すぐに民間人として生きる道を選択したことが物語っているように、工業化の推進は民間企業が主体となっていきます。

当時の日本は農業をはじめとする一次産業を主体とする途上国であり、いち早く西欧国家のような工業国となることを目指してはみたものの、事業に必要な資金はもとより、企業経営を推進するための優秀な人材や、工業化に必要な技術や情報が圧倒的に不足していました。そうした厳しい条件下において工業化を実現するためには、日本中の希少な資源を集めて事業を興し、それらを効率的に活用することによって、国を発展させていく方法を選択するしかありません<sup>(6)</sup>。そのため

(6) 20世紀において途上国が工業化を目指す方法としては、外資と協力することによって、迅速な発展を目指すという選択肢もとられることとなりますが、日本が工業化を推し進めた19世紀後半は、帝国主義的な潮流における西欧列強によるアジアへの進出という時代であり、日本は外資との提携ではなく自力での近代化の途を選択したわけです。

には、近代化の担い手となるような企業が、様々な産業分野で創設され、それらが成長する結果として国が発展し、人々が豊かになっていく壮大な流れを澁沢は構想したのです。

つまり、企業が利潤をあげて持続的に発展していくことは望ましいことであり、日本が工業化を成し遂げるためには不可欠である。そのため、会社を創設し、新たな財やサービスを生み出した上で利潤をあげるという経済行為は、途上国日本を豊かにするという意味でパブリックなミッションであり、そのため経済活動は道徳的にも推奨されるべきであるというロジックが展開されることになるわけです（「道徳経済合一説」）。

この点を澁沢は、「公益は即ち私利、私利能く公益を生ず、公益となる程の私利でなければ真の私利とは言えぬ」（『青淵百話』）という言葉で説明しています。会社をつくって利益をあげて、それがまわりまわってパブリックな利益となっていく経済活動は、世の中を豊かにしていくためには不可欠です。国の発展の基礎は、政治家や官僚ではなく商工業者が担うという覚悟と責任を明確に掲げたくて、公益となるような「真の私利」の追求を目指す企業経営の促進を自らの実践を通じて示しました。ビジネスを通じて真の利益を目指すことは正義であり、道理に適った富を増やすことは国を豊かにするパブリックな行為であるという主張に、澁沢のアイデアの新しさと「日本資本主義の父」としての貢献があります。

### (3) 日本企業の歴史で企業経営を考える —「日本的」経営は終わったのか？—

これまで、工場や人物といった具体的な事例に注目することを通じて、一見したところ捉えにくい「近代化」や「資本主義」といった大きな現象を考察しようとする試みを紹介しました。しかし日本経営史は、常に事例研究のみを対象としているわけではありません。そこで次に、日本企業の

行動様式や独自の特徴を考える「日本的」経営というテーマを取り上げてみたいと思います。

「日本的」経営（あるいは日本企業システム）とは、新卒一括採用、長期雇用、年功序列といった雇用制度、企業別労働組合、株式市場よりも銀行重視の資金調達（メインバンクと弱い株主）、マネジメント層の内部登用など、日本企業に特有な行動様式や慣行を総称したものです。「日本的」の意味は、欧米の企業経営の特徴と異なる点が強調されるからです。双方の差異の大きなポイントは、欧米の企業が株主の影響力が強く、利益率を重視した効率志向の経営であったのに対し、日本企業は従業員の影響力が強く、長期的発展を重視した成長志向の経営であると整理されます。

ただし歴史的にみれば、日本企業の特徴は、明治、大正、昭和といった時代を経るにつれて変化しており、特に戦争と占領という1940年前後に生じた2つの外部ショックは、日本企業に大きな影響を及ぼします。以下では戦後の日本企業に見られる特徴のことを限定的に指すという意味で、カッコを付して「日本的」経営と呼びます<sup>(7)</sup>。

「日本的」経営が本格的に議論されるようになったのは高度成長期後半に入ってからです。日本が第2次世界大戦で敗れ、GHQによる占領が終わって独立を回復した1952年から僅か3年後に高度成長が始まり、一気に世界第二位の経済大国へとなった要因を探る中で、日本独自の経営方式に注目が集まったことによります。既にふれたように、当時の日本は敗戦国という立場から日本経済の後進性を強く意識しており、その克服に向けて模索を続けていた最中であり、最初に「日本的」経営の新しいことに注目したのは海外の人たちでした。その後、二度の石油危機によって年率10%を超える高度成長は終焉したものの、世界的に見れば1970年代半ば以降も相対的な高成長が継続し、1980年代に入ると「双子の赤字」に苦しむアメリカを横目に日本経済は好調に推移し、1985年

(7) このことは、長期雇用制度、新卒一括採用、企業別労働組合などといった欧米と異なるとされている戦後の日本企業の特徴は、実は歴史的な産物であることを意味しており、戦前の日本企業は、むしろ欧米の企業の特徴に類似していたという認識が日本経営史では主流の理解です。

のプラザ合意を経てバブル経済へ突入していきま

す。  
 ここにおいて、日本企業の国際的な高いプレゼンス、とりわけ製造業の高い競争力が分析対象となるに至り、“Made in JAPAN”の秘訣に世界中の研究者が注目していきます。その結果、独創的な仕組みとしての日本企業の経営スタイルが研究テーマとなり、欧米企業の経営とは異なる様々な側面を総称して、「日本的」経営として議論が整理されていくこととなりました。

しかしバブル経済が崩壊して以降、日本経済が低迷を続けた結果、日本企業に対する評価が変化します。それまで停滞気味であったアメリカ経済は、日本企業とは対照的に90年代に入るとIT産業や金融業を中心に成長に転じます。当時の日本では、バブル崩壊は政策の失敗による人的ショックに過ぎず、潜在的な成長力が高い日本経済はそのうち復活するという期待から「失われた〇年」という現状認識が好んでなされました。問題は政策やバブルに踊った一部の企業や金融機関であり、本来の発展機会が、失政や一部の企業の暴走によ

って「失われた」という考えが主流を占めたわけ

です。  
 ところが、バブルの後処理を済ませれば再び成長軌道へと戻るはずだという淡い期待は、21世紀に入ると次第に影を潜め、日本企業や日本経済は構造的な問題を抱えているに違いないという認識へと変化します。問題の原因がどこにあるのか検討されるようになると、日本独自の特徴がクローズアップされ、この仕組みを早くグローバルスタンダードに転換すべきという議論が登場し、実際に様々な改革が実行されていくこととなります。こうした現実世界の動きの中で、「日本的」経営に対する国内外の学術的関心も急速に失速して

きました。  
 以上の「日本的」経営に関する議論の変化のポイントをまとめたのが表1です。戦後の高度成長以降、1980年代までの日本企業の躍進をもたらした要因と、バブル崩壊後はなかなか成長に転じることが出来ない日本企業の問題点について、雇用制度、企業の戦略、ガバナンスの特徴など、企業経営を考察する際の主な項目別に整理したもの

表1 この表の何が問題なのか？

	1980年代の日本企業の成功要因	1990年代の日本企業の失敗要因
雇用制度	長期雇用	長期雇用
	社内の人材への依存	社内の人材への依存
報酬制度	年功序列の報酬と昇給	年功序列の報酬と昇給
	平等な報酬の分配	平等な報酬の分配
戦 略	短期的利益より長期的利益の重視	短期的利益より長期的利益の重視
	他社への迅速な追従	他社への迅速な追従
	合併事業やM&Aよりも戦略的提携	合併事業やM&Aよりも戦略的提携
	内部の強みをベースにした組織的成長	内部の強みをベースにした組織的成長
ガバナンス	主要ステークホルダーとしての従業員	主要ステークホルダーとしての従業員
	内部登用の取締役会	内部登用の取締役会
	外部監査役並びに株主的存在の銀行	外部監査役並びに株主的存在の銀行
企業間関係	縦系列・企業グループ	縦系列・企業グループ
対政府関係	緊密な協力関係	緊密な協力関係

(出典) ウェイトニー・クスmano『『奇跡』と『終焉』の先に何かがあるのか』

武石彰・青島矢一・マイケル・A・クスmano編『メイド・イン・ジャパンは終わるのか?』東洋経済新報社、2010年により作成。

です。この表が興味深いのは、項目の特徴自体はまったく同じであるにもかかわらず、それがあつた時には成功要因として、またあつた時には失敗要因と評価されている点です。つまり日本企業の特徴は変化しているわけではないのに、その評価が1990年を境に、180度ネガティブな方向に変わったということです。これをどのように理解することができるのでしょうか。

既にふれたように、バブル崩壊後の日本経済の停滞とは対照的に、IT産業を中心としたアメリカ経済の復調や中国の急速な経済発展といった21世紀における世界経済の潮流の変化は、日本企業への関心を次第に失わせます。結果として、現代的な問題関心に基つく「日本的」経営の研究上の意義も大きく低下してしまい、今では以前のような活発な議論はなされなくなりました。

しかし日本経営史研究において、分析対象としての「日本的」経営の価値は失われていません。それどころか、なぜ短期間に表1のような極端な転換が起こつたのかという、新たな研究課題が発生したとも言えます。たとえば、20世紀末から21世紀にかけて、日本企業の優位性が失われるような、市場競争や経営環境に関する何らかの変化が生じたのでしょうか。あるいはそれまでの「日本的」経営の理解に重大な修正が必要なののでしょうか。それとも日本企業の行動様式に関して何か致命的な見落としがあつたのでしょうか。もしかしたら、「日本的」経営の特徴が模倣されて独自の優位性が減退したのかもしれないし、現代の日本企業に関する認識にも問題があるのかもしれない。いずれにせよ、様々な可能性から、「日本的」経営とは何であつたのかを認識するための、新たな検討が必要なのは間違いありません。従来の常識とは異なる方法により躍進した成功モデルが、ある時を境に失速してしまつたのはなぜなのか。企業経営に関する普遍的な問いとして、歴史的視点にたつた「日本的」経営の事例を考えることは興味深いテーマです。少なくとも、私たちはまだ「日本的」経営の特徴について充分理解出来ていない可能性がある以上、それを解明するための新たな視点に立つた研究が求められて

います。

## おわりに — 歴史やろうぜ —

ヒストリーの語源であるギリシア語のヒストリアは、歴史的な探求の積み重ねから得られた知恵や明らかになつた情報を記録した物語といった概念であると言われていふ。歴史は覚えるために存在するのではなく、考えるためのツールとして考えられた叡智の結晶なのです。そこには先人たちの探求の成果が1つの物語として蓄積されているのです。historyという単語にはstoryが隠されていることから分かるように、歴史は1つ1つの物語の積み重ねで構成されています。過去に誰かが探求した結果のストックである歴史は情報の宝庫なのです。

本論稿の冒頭で、知への探求を促すガソリンは、自分が何かを「知っている」ということに対する謙虚な姿勢としての「無知の知」であると指摘しました。たとえば、今政府は「新しい資本主義」を推進しようとしていますが、まずは資本主義とは何なのかを考えることが重要です。「新しい」という形容詞に目を奪われる前に、資本主義とは何なのか、自分は資本主義の何を分かっているのかを、まずはしっかり考えてみることです。その上で、何が「新しい」のか、資本主義に新旧があるのか、資本主義は政府の力で変革できるのか、といった新たな疑問が生まれてくることになり、そうした思考を地道に繰り返すことによって、自分の考えも深まっていくことになります。

とはいえ、日本企業の国際的なプレゼンスの停滞の影響で、「日本的」経営は研究テーマとしてほとんど扱われなくなつたことは本文で指摘した通りで、今さら「日本的」経営について考えたり、あるいは知ることの意味はどこにあるのだろうか、と思うかもしれません。かつての日本企業は長期的な発展を志向しており、短期的な利益を重視しなかつたがために経営が非効率になつたとも言われます。株価や株主との対話を軽視したことが市場のガバナンス機能を弱めたため、経営者は株価を重視した経営を行うべきであるとも言われ、実

際そのような方向にシフトしています。また人材についても、ジョブローテーションと「遅い昇進」によって長期的なスパンで社内育成するといった悠長な施策は、グローバル競争が激しくなったことで有効ではなくなり、21世紀の企業は、もっと短期的視点にたったスピード経営が求められるとも言われます。これらの見解はもっともなように思えます。日本企業の長期的スパンを重視した経営はもはや時代遅れになったのでしょうか。これについて、一見無関係そうに見える Amazon のケースで考えてみましょう。

今や世界的大企業へと成長した Amazon ですが、事業を開始して間もない1997年、創業者のジェフ・ベソスは、自社の株主に対して自らの経営方針を伝えるべく、初めての年次書簡を送付します。株主たちへのメッセージに付されたタイトルは「長期がすべて」(“It’s All About the Long Term”) というものでした。ベソスは株主に、「Amazonの成功は、私たちが生み出す長期的な株主価値によって測られると信じています」と述べ、短期的な業績や株価は意識しない経営を展開することを基本方針とすることを宣言したのです。長期的視点でなければイノベーションを行うことは不可能であるという信念から、株主に対して長期的な時間軸での投資と、長期的な企業価値の向上を目指すという基本方針に理解を求めたのです。その後も Amazon は巨額の赤字決算によって株価が暴落したり、経営危機の噂までささやかれますが、「長期がすべて」というベソスが掲げた路線を一貫して継続したことで、ついに現在のグローバル企業にまで上り詰めることになります<sup>(8)</sup>。

Amazon はアメリカの企業の1事例に過ぎません。しかしそこには企業経営に関する様々なアイデアの発見の可能性があります。かつて日本企業の特徴であった短期的な業績や株価ではなく

長期的視点を重視した経営が、20世紀末のアメリカのベンチャーIT企業によってイノベーションを推進するために展開され、その後グローバル企業へと発展していく要因になったわけです。日本以上に短期的な業績評価や株価がシビアに問われていると考えられるアメリカにおける Amazon の企業発展の歴史は、「日本的」経営の意義を考える上でも非常に興味深いテーマと言えます。

歴史上、それまで特殊であった事柄が、気がつけば一般化することがあります。反対に普遍的であると考えられていた現象が、実は特殊な事例であったことが判明することもあります。イギリスで起こった産業革命は、かつては工業化のモデルとして理解され、日本のような後発国の工業化は特殊な発展パターンだと理解されていました。しかし改めて考えてみると、特殊なのは最初に自力で工業化を成し遂げたイギリスの方であり、より普遍的なのは日本をはじめとする後発国の発展パターンです。日本企業の行動様式は、当時の欧米企業とは異なっていたが故に、「日本的」経営として注目を集めました。その意味で特殊な事例として理解されたわけですが、企業経営における長期的視点の重視という側面から見ると、実は企業成長のための普遍的な原理を、異なる仕組みによって追求していただけなのかもしれません。もちろん、こうした物語が妥当であるかどうかは、1つ1つの実証的な研究の積み重ねによって検証していくわけですが、ケース分析にはミクロの世界からマクロの問題を描く可能性があることを理解していただけたかと思います。

かつてソニーが、任天堂に対抗するかたちでプレイステーションの発売によってゲーム産業に新規参入した際、「ゲームやろうぜ」というプロジェクトを立ち上げ、ゲームクリエイターを発掘し、

(8) ウォルター・アイザックソン (2021) 『Invent & Wander — ジョブ・ベソス Collected Writings』(関美和訳, ダイヤモンド社)。

新たなゲームソフトの開発を展開していきまし  
た<sup>(9)</sup>。本稿を読んだ1人でも多くの人が、日本経  
営史に限らず、歴史に興味を持ち、新たな物語を

紡ぐための扉を開いてくれることを期待しま  
す<sup>(10)</sup>。

---

(9) もともとは、ソニーミュージックが進めていた「バンドやろうぜ」を参考にしたと言われています。ソニーと任天堂のゲーム競争については、大石(2013)「Case 16 任天堂」(加藤健太・大石直樹『ケースに学ぶ日本の企業』有斐閣)に記述しています。

(10) 最後に簡単な読書案内をしておきます。歴史一般については、歴史とは原因の研究であり、過去と現在の往復運動を通じて結果的に未来を照らすことに歴史の意義があることを論じた、E・H・カー『歴史とは何か』(岩波新書)がおススメです。また現代は、過去だけでなく未来にも規定されると主張する阿部謹也『自分のなかに歴史をよむ』(ちくま文庫)は、歴史から考えるヒントがあふれる本です。

戦後の日本経済を論じた本はいろいろありますが、橋本寿朗『戦後の日本経済』(岩波新書)と吉川洋『高度成長』(中公文庫)は、コンパクトで非常に読みやすい文章であるにも関わらず、分析そのものは深く優れた戦後史の名著です。本文でふれたケースに基づく日本経営史については、宮本又郎『企業家たちの挑戦』(中公文庫、品切れ)が、渋沢栄一を含む多くの企業家を取り上げてスタイルで記述されており、読み応えがあります。企業のケースについては、加藤健太・大石直樹『ケースに学ぶ日本の企業』(有斐閣)がサービスを重視しており、読みやすいと思います。「日本的」経営については、体系的に論じた決定版が存在しないため、自分の関心のあるテーマについて個別の論文や研究書を読むしか方法がありません。

またテーマを問わず、経済学部1年生におススメな3冊は、市場の役割と機能させるための設計の重要性を世界のマーケットを例に論じたジョン・マクミラン『市場を創る』(慶應義塾大学出版会)、経済学の基礎を作りあげた学者の思想と人間模様を鮮やかに描いたロバート・L・ハイルブローナー『入門経済思想史：世俗の思想家たち』(ちくま学術文庫)、「協調すべきか、あるいは裏切るべきか」といった戦略的な関係性を様々な実験結果で論じたR・アクセルロッド『つきあい方の科学』(ミネルヴァ書房)です。