

企業経営主体と企業環境

——意味論からみた主体と環境の相互作用——

岩 田 奇 志

まえがき・主体と環境

筆者は、かつてマレーシアにおける主要な三つのエスニック集団、すなわち、マレー系・中国系・インド系の企業経営行動についての比較分析を行ったことがある。^[1] これら三つのエスニック集団は、同じマレーシアの社会で活動しているにもかかわらず、彼らの間には、その企業経営行動への姿勢や企業経営行動のあり方、その成果に大きな差が見られる。以来筆者は、「何がこのような違いを生み出したのか」についての関心を持ち続けてきた。拙稿

「マレーシアにおけるエスニック集団の企業経営行動：比較分析価値観とリソース」は、それに対する一つの解釈を示したものであったが、それ以来、「企業経営主体と企業環境との関わり」について、今少し、理論的な考察を行ってみたいと考えてきた。本稿は、そうした筆者のささやかな努力の一つである。

企業経営行動は、いうまでもなく、ある環境の中で行われている。ここで、「企業経営行動」とは、企業という活動体の方向を定め（経営戦略・経営政策の策定）、さらに具体的な行動の決定とその実行を行うこと、さらに自らの行動の結果としての環境からのフィードバック（自らの予測と成果とのズレの認識）を織り込んで次の意思決定を行なうことなどの継続的な活動をさすものとする。

そこでまず、企業経営主体と企業環境との根源的な関わりが問題となる。一般に主体と環境とはどのように関わっているかという問題である。この問題を明らかにするために、「主体を想定せずに環境は存在しうるのか」という問について考える必要がある。ここでやや極端な設問であるが、「主体的に行動する有機体がこの地上に出現する以前から「環境」は存在していたのかという問について考えてみると、問題が明白になる。すなわちそこには、物質とその動き（電気や光もその中に含まれる）によって構成される「实在過程」が存在するにすぎない。

人の場合にも、人が「発意」（自らの意思を持つて行動することを志す）する以前に、つまり人が主体化する以前に、人および人の周囲に存在する諸事象を「实在」と規定すると、この場合人も实在過程の一部として「在る」にすぎない。

しかし、ひとたび人が行動を発意した瞬間、人は「事象」から「主体」に転化し、同時に、「实在過程」は、主体を取りまく「環境」としての意味を獲得する。つまり「環境」というのは、まず行動主体と实在過程との接点で認知されるものであり、主体が存在しない限り、「实在過程」は存在するが「環境」は存在しないことになる。そ

して「主体」が出現したとき、実在過程は「実在環境」となる。

木村敏はその著『あいだ』のなかで「環境」と「主体」の意味についての検討を行っている。すなわち木村は、ヴァイツェッカーの指摘を引用しつつ、「ここで言われている『主体』とは、『自分自身の力で自分自身との関係において動作を行う存在』なのであって、これはとりあえず『自己』あるいは『自我』と言い換えてもよい」と指摘する。^②木村はさらに続けて、「主体としての有機体が客体としての環境と出会うのではない。有機体が環境と出会っている限り、その出会いの中で主体が成立しているということなのだ」、「主体とは確実な所有物ではなく、それを所有するためにはそれを絶えず獲得し続けなくてはならないものである。」と指摘する。^③

主体とは絶えず獲得し続けなくてはならないものという木村の指摘は、その通りであろう。しかし、意味論としてみるならば、前述のように、主体と環境とは同時に成立する（意味を獲得する）ものと考えなければならぬ。すなわち、主体の成立する前に「環境」を想定することは困難であり、それは「環境」というよりは「実在過程」とみるべきものである。こうした木村の見方は、両者の関わりを外部から観察する知的主体が、主体化する前の存在を取りまく実在過程を、「環境」と認知することによってのみ成立する。その「環境」は知的観察者にとってのみ意味を持つものと言ってよい。しかし、知的主体が環境と関わる場合には、行動主体と環境との関わりと、この両者の関わりを外部から観察する知的主体との三者の関わりを持つところに、その特徴が認められよう。企業経営行動は、こうした知的主体の行動の一つであることはいうまでもない。^④木村のこの考え方は主体と環境との関わりを解明に大きく役立つと思われる重要な見方であり、この問題については、機を改めて取り上げることにしたい。

さて、このような知的主体は、現実には、それぞれの目標をもって活動し続けるが、ここでいくつかの「複雑さ」すなわち「環境の多義性」について考察しておかなければならない。

1 「事実」の多相性と多層性

まず「事実」につきまとう多相性と多層性の問題である。主体は、实在環境と接し、さまざまな環境要素を認知したうえで、それぞれの目標に適合するような行動をとるべく努力するが、ふつう主体は環境要素のすべてではなく、その一部のみを認知し、そこに意味を見出す。

1) 事実の多相性

ここで事実の多相性というのは、同じ一つの「事実」（实在過程の一部）であつても、主体はそのすべての側面を認知しているわけではなく、そのごく一面のみを選択的に認知するということである。たとえば幾ばくかの組織構成員を抱えその生活に責任を負う企業経営主体にとっては、实在過程のすべての側面ではなく、たとえば、組織を維持し、可能ならばその発展を実現し、組織構成員の生活を維持するに足る原資を獲得するという視点から「实在環境」を解釈するのであり、哲学者や政治家とは異なる側面に意味を見出し、この面に注意を集中する傾向がある。⁽⁵⁾

また、同様に企業経営主体であつても、主体の側の条件の違いによって多相性が現れる。一例として、ここで「不況」と名指しされる实在過程についてみよう。ある中小メーカーの経営者にとっては、それは受注の減少と売り上げや利益の減少、従業員への給与支払いの困難と認知されるかもしれない。しかし、この同じ不況を、他の中

小メーカーは、開発中の技術革新による競争優位へのまたとない機会と認知するかもしれない。こうした違いは、「事実」の多相性に対する視角の相違によるもの、さらにはその視角の違いを生み出す、主体の側の内的条件によって生み出されるものといえよう。たとえば、日立と松下（現パナソニック）の間では、同一の実在環境のもとでも、しばしばその環境認知の内容とその結果としての企業経営行動が異なってくる。

2) 事実の多層性

「事実」の多層性というのは、認知の容易な具体的かつ表面的な意味、多くの人々に容易に認知されるような意味だけでなく、「事実」にはさらに深い意味が隠されているという事象を指す。

(1) 事実の表層

街に出る。店があり、車が通り、人が歩いている。慣れ親しんだ社会・文化のもとにあつては、人はそのままにある意味を受け取ることができる。その証拠に、人は、この状況の下では、深く考えることなくこの環境に的確に反応することができる。そこでは、実在と関わりつつごく限定された「意味の世界」が成立する。それは具体性の世界であり、個別性の世界である（われわれは、しばしば他愛ないおしゃべりに、こうした世界を見る）。

(2) 事実の深層

われわれはまた、こうした事実の表層の下に、これとは異なるより深い意味の世界があることを知る。それは人間の世界と重要な関わりを持つより普遍的な意味で構成された世界である。

自然科学上の重要な発見は、いずれも「事実」の深層に光をあてたものといえることができよう。美しく眺める満天の星は、具体的に目に見える「事実」（ないしは過去の事実）の表層であるが、こうした事実の表層と一体化し

て、「銀河系の渦巻き型回転」や「膨張を続ける宇宙」、「ブラックホールの存在」や「新星の爆発」など「宇宙のドラマ」が展開している。

経営の歴史にあっても、「大多数の経営主体が認知できないような企業機会を的確に認知し、こうした機会を実現することによって、大なり小なりの成功を成し遂げた企業家たち」は、経営発展の面白さの重要部分を成している。こうした背景から、認知の多様性、すなわち環境の多義性もたらされる。

以上「事実の多相性」というのは、事実に対する認識の限界、および認識される事実の部分性、側面の多様性を指しており、これに対して「多層性」というのは、事実の認識におけるレベルの違いの存在とその違いの重要性について表している。

2 実在過程と意味の世界

このように、実在過程を認知して形成される意味の世界は、主体の位置・主体のもつ資源（物質・情報）、主体のもつ認知能力・認知の姿勢、によって多様である。

①実在過程とすつかりずれている「意味の世界」がある。妄想の世界である。これに依拠して実在過程に働きかける行動は、他者を傷つけあるいは自らを傷つける。

②実在過程とは一致していないが（それゆえにこそ）意味を持つ世界がある。名作ドラマの世界がその例である。より深い意味（しばしば「真実」と表現される）を表現する世界である。人は、そこから「真実」や「教訓」を読

み取りはするが、正常な大人の世界では、これを事実（实在過程の一部）と混同して行動することはない。

③ 限定された範囲ではあるが、实在の世界と相互作用しながら意味を持つ世界がある。こうした背景のもとで行われる行動、すなわち实在過程への働きかけは、实在過程から、行動主体があらかじめ予想したものと近いフィードバックを受け取る場合から、多くの否定的なフィードバックを受け取る場合まで広い幅がある。戦略、戦術、行動の有効性は、多様である。ここで、「实在過程からのフィードバック」は、

発意↓行動（行為）↓实在環境への操作（働きかけ）↓意図と結果とのズレの認識

と捉えることができよう。

ここで、外部観察者の理解する「实在環境」に対して、行為主体の目を通してみた環境を实在環境と概念的に区別する必要が生ずる。問題を理解する上では、そのいずれもが必要だからである。

岸田はこの意味の世界について次のように指摘している。

人間の行為は自然の事物とは違い、自分にとって意味があるから行われる。したがって主観的意味の理解が必要であり、外に現れた観察可能な行動ではなく、行為の背後にある意味の理解が重要である。同じ行為であっても、その行為のもつ意味の解釈が異なれば、反応は異なる。人は刺激に反応するのではなく、刺激のもつ意味に反応するのである。⁶⁾

この両者の重要性は、次の説明であきらかであろう。身近な一例として、「实在環境」の重要性は、熱帯に住むか寒帯に住むかによって人は（あるいは動物もふくめて）大きな影響を受けることでも明白である。これは「意味

の世界」を超えている。しかしまた、同じ「実在環境」であっても、主体の側の位置や資質、考え方の違いによって、その意味が異なってくる。たとえば、非行少年の幼少時の家庭環境、社会環境が問題になるときは、「実在環境」というよりは、まさに外部観察者（この場合検事・弁護士・裁判官がそれに相当する）の見るその「意味環境」および主体の内部における外部環境の統合イメージである、少年の「環境イメージ」が問題になっている。

家庭環境、交友環境（接触の頻度が高く、互いに影響しあう傾向の強い環境）、社会環境などは、重要な「意味環境」を構成する。すなわち、「環境としての意味」を持つ。人々は、こうした環境の中で日々生活するうちに、強く意識することなくさまざまな価値観や態度、行動のための知識を吸収する。⁷⁾

環境の三つの層と主体との関係は、次のように規定することができよう。すなわち、

「実在環境」↓「意味環境」↓「環境イメージ」↓行動（実在環境への働きかけ）↓実在環境からのフィードバック↓環境イメージの修正↓行動の修正

このように、主体と環境との関わりかたの把握にこの三者が必要であるならば、これらを概念的に明確に区別し、その相互関係を踏まえつつ、問題を検討することが、より有効な方法なのではないかと思われる。

1) 機会の認知

これら意味の世界は、「意味環境」の諸要素の統合された主観的イメージである「環境イメージ」をとおして行動主体に作用する。知的行動主体は、大なり小なり、自らの行動の「環境」への作用とその結果（ないし成果）を

予想しながら行動する。ここでは刺激―反応型の試行錯誤とは異なる知的な行動が見られるが、興味深いのはそこに認知能力の差の問題が関わってくることである。

ある企業機会の認知、及びそれにもとづく戦略・戦術の形成は、すべての経営者によって同様に行われるわけではない。このことは、経営者それぞれの主体的条件の違い、たとえば同一の経済環境のもとにあっても、資金力のある企業主体と資金力に欠ける企業主体とは、その環境のもつ意味が異なってくることに、また「実在環境」から自分にとって有用な要素を「意味」として認知する能力の違いが存在することによってもたらされる。ここに主体にとっての「意味環境」の多様性を想定することが可能である。

(価値観・目標・認知能力・組織・資産など) ↓ 「実在環境」に対する視角の違い ↓ 「意味環境」の違い ↓ 「意味環境」の主体への反映としての「環境イメージ」の違い ↓ 企業機会の認知における巧拙の差

などがもたらされる。

このように、「実在過程」からその意味の表層のみを認知する主体には、そこに深遠な企業機会ないしはその兆候を読み取ることが困難である。しかし、「実在過程」の諸側面に関するより深い意味連関を読み取ることのできた経営者たちは、他の経営者たちには見ることができなかつた企業機会を、そこに読み取ることができる。

2) 「実在環境」からのフィードバックと「環境イメージ」の修正

また、「実在環境」や「意味環境」は、刻々変化する。実在環境の刻々の変化は、主体の行動への環境からのフィード

ドバックを通して、「環境イメージ」を修正するように作用する。また、知的な主体たちは、自分たちの主体的行動に対する「実在環境からのフィードバック」によって、「意味環境」への認識を改め、「環境イメージ」の修正を行いつつ、企業経営行動を行っているものと考えられる。

この関係を図式化すると、次のようになろうか。

図式1〈環境認知の側面〉

「実在環境の変化」↓「意味環境の変化」↓「環境イメージの変化」

主体の認知作用（組織上の位置・能力・経験など）（行動の変化）

このように、主体は「実在環境」からのフィードバックを独自に解釈し、「環境イメージ」を再構成すると共に、それに基づいて行動する。

図式2〈環境への作用の側面〉

【実在環境への作用】

→ 行動の修正

→ 目標と手段の修正

→ 新たな環境イメージ

→ 【新たな意味環境】

主体はふつう、この環境イメージに基づいてその戦略・戦術・実行行為を決定するが、「主体の気づかぬ実在環境との乖離」によって、戦略・戦術・実行行為の環境不適合が生起して、環境からのフィードバックは、主体が期待したものとは異なってくる。計画と実績にずれが生じ（あるいはまれには予想し期待した以上の成果が生じ）、「意味環境」についての再解釈と「環境イメージ」の修正が始まる。そこに、主体の学習行為が発生し、変化した「環境イメージ」に合わせた戦略・戦術・実行行為の修正が行われる。この場合、環境認知能力の如何が、修正のあり方と大きくかわってくるのはいうまでもない。

3 組織主体と環境

以上は、個人の行動（あるいは点として認識された組織主体の行動）に焦点を置いてみた主体と環境との相互作用である。これは、主体と環境との根源的な関わりを理解するための操作であるが、現実の企業経営行動は大なり小なり組織化されており、そこに個人の行動とは異なる諸要素が加わってくる。そこで、次に、「行動主体としての組織と環境との相互作用」に特有な面についてみておく必要がある。

1) 組織主体と環境認知者の区別

個人としての企業主体について検討する場合には、行動主体と環境認知者とを同一視する立場に立って、問題を検討することが可能である。零細企業においては、こうした視点は、大きく破綻をきたすものではない。

しかし、「行動主体としての組織」と環境とのかかわりについて検討する場合には、個人の場合とは大きく異なる注目点がある。特にこの問題の切り口として重要なのは、組織構成員の存在態様であろう。

まず、組織の構成員一人一人は、①行為者の側面と（環境への働きかけ）、②認知・伝達者の側面（環境認知とその組織への伝達）とをもっており、またこの行為者の側面にも、役割構造に規制された行動と、役割構造を超えた行動とがある。

このうち役割に規制された行動は、組織統制のもとでノーマルな行動であり、後者はある種の逸脱行動ではあるが、しばしば組織に対して無視し得ない影響を及ぼす。競争意識や嫉妬に基づく行動、派閥対立など、その典型であろう。これらは、組織に活力を生み出したり、その機能を阻害したりする。

また、認知・伝達者の側面は、次にみるように、組織生成の出発点およびその展開過程を担っているとみることができる。

組織行動を、一定の戦略・戦術のもとに厳格に統合された組織全体の行動と見なすか、組織の決定した役割構造・役割期待のもとで行動しながらも、一人ひとりの裁量で行動する部分をも含めて考えるかは、組織観に依存しよう。しかし、一人一人の認知・判断・裁量のもとでの行動は、現実には無視し得ないインパクトを組織に与える。⁽⁸⁾

2) 異なる認知・情報の調整：認知の側面

さて、彼ら組織構成員は、それぞれ組織内の位置・役割によって、環境との関わり方が異なり、それぞれの視点が多異なるため、組織を取りまく環境の異なる一部を切り取ってこれを認知する（事実の多相性と多層性）。その結果、異なる認知結果やそれに基づく異なる提案などが意識される。そして、これらの伝達が、組織内の調整過程を

経て、組織の行動にまとめられていく。⁹⁾

複数の認知とその統合の過程は、複雑で、様々の現実の制度・装置が工夫されている。欧米型の組織における厳格な「権限と責任」の制度や日本の組織に数多く見られる、部局間の打ち合わせや稟議制などもそうした異なる認知を統合するための装置であると考えることができよう。¹⁰⁾ またこの過程は、認知者や調整者の能力にも大きく依存している。「根回し」などは、その興味深い一例といえよう。

以上、組織内部で生じている過程は、次のように概括・図式化することができよう。

「環境要素」↓組織構成員によるその認知（異なる立場・異なる認知能力）↓それぞれの「環境イメージ」↓異なる見解・異なる対応方法の提案↓権限・立場に応じた情報交換とそのフィードバック↓意見の調整↓対応の決定↓組織生成（役割の再配分）↓組織統制の変化↓修正された組織行動↓「実在環境」への新たな働きかけ↓「実在環境」からのフィードバック」

また、個々の組織構成員が接する「実在環境」そのものの刻々の変化は、「意味環境」の変化と「環境イメージ」の修正、既存の組織統制下での構成員相互の情報交換と調整、その組織生成過程への作用、新たな組織生成による組織統制の修正、新たな組織統制のもとでの統一された組織行動、その「実在環境」への操作に大きく作用する。

しかし、その過程は複雑で、常にうまくいくとは限らない。上位者が、自らの経験や部下からの幅広い情報によって、より広範かつ深い考察を行う場合もあれば（調整）、上位者がその長年の経験のゆえに過去の成功体験などにとらわれ、下位者が、現場で現実（眼前の事実過程）に直に触れることによって、事実過程のより新しい兆候やこれまででの考え方にはない新たな問題を認知することがあっても、これを活かさない（支配）場合、相互の不完全

な影響しあいによって不徹底な方策が生み出される場合（妥協）など、多様である。

このように、組織生成は、「環境からのフィードバックの調整とその蓄積によって組織の変革が生み出される過程」であり、組織統制は、生成された組織が統制された組織構成員の行動を通じて環境に作用を及ぼす過程と理解される。

4 「文化と経営の関わり」

1) 文化と経営行動

冒頭に触れた問題に関して、筆者の関心の一つは、文化が企業経営行動にどのように影響を与えつつあるかにある。

企業経営行動には、経済的要因のみならず、多様な要因、すなわち、政治的要因・技術的要因・社会的要因・文化的要因などが深く関わっているとみられる。¹⁾

政治的要因が劇的な影響を与えた最近の例としては、一九七八年に始まった中国の改革開放政策をあげることができる。この政策が、政治環境、経済環境を大きく変え、その後の中国における企業経営行動に計り知れない影響を及ぼしたことは、一九八〇年代に始まり今日に続く中国の経済・経営の発展についてみれば、あきらかであろう。また、このようにして変化した経済環境は、中国人の金銭意識や労働意識など、中国の経営を取りまく社会環

境をも大きく変えた。¹²⁾ この過程については後に今少し詳しく論ずる。

文化的要因もまた企業経営行動に対して、目には映りにくいだが、きわめて大きな影響を与えている。冒頭に掲げたマレーシアの場合についてみると、同一の社会で活動するとはいっても、それぞれのおかれた「意味環境」は全く同一というわけではない。主体的条件の違いにより、環境の持つ意味は異なってくるからである。なかでも、彼らがそれぞれ受け継ぎそのもとで行動を展開している価値観（文化がその大枠を作り上げている）の違いは、こうした差を生み出すより基本的な要因であるように思われる。¹³⁾

ここでは、文化を、「行動主体は、その生育の過程で様々な価値観を獲得ないし形成するが、こうした多様な価値観をもつ一定範囲の人々に共通の特徴を与えているもの」と規定しておく。

本稿では、これまで、環境の多義性と主体の多様性が主体の行動の多様性を生み出すものとして検討してきた。しかし、多様性の根拠の検討のみでは、筆者の分析は完結しない。この場合、せいぜいのところ、個別ケースの追求を可能にするにすぎないからである。そこで、文化を一つの重要な要素として導入することによって、文化環境に見られるパターンと、主体の行動の多様性の中に見られるパターンとの関わりについて検討し、その意味を明らかにすることが必要となる。

すなわち、価値観に見られるパターンを、経営行動に見られるパターンの一つの重要な根拠とみなす。もちろんそれは絶対的なものではなく、それを超えるような「環境からの圧力」があれば、乗り越えられるものである。¹⁴⁾ またそれは時間の経過とともに、特殊な場合を除き、ごく緩慢な変化の過程にあるものである。

筆者の考えでは、これら多様な要因を、環境要因と主体的条件の二つに組み替えてこの問題を検討することが、一つの有効な方法である。この場合、政治的・経済的・社会的要因が、相互に作用し合いながら、企業経営行動の

主体にとつての環境要因を構成するのに対して、文化的要因は、環境要因としての側面を持つだけでなく、同時に、主体の価値観の大枠を構成する主体的条件の重要部分を構成するという二面性を持つと考えている。¹⁵⁾

文化のこの二面性についての分かり易い例を挙げよう。互いに信頼する華僑・華人の間では、文書による契約がなくとも、口約束が重視され、これが堅く守られるという明白な傾向が見られる。こうした傾向は、筆者が調査したマレーシアの華僑の間にも明白に見られる。その背景として、彼らの間ではひとたび約束を違えると、二度と信用されないという、明白な文化的了解の存在を指摘することができる。このような了解は、経営主体にとつて、「口約束であつてもきちんと守るべきだ」という主体の価値観（主体的条件）を形成すると同時に、主体に対して強い社会的圧力を及ぼす環境要因をなしている。マレーシア華人の間には、みずからこのように行動しつつ、マレー系に対しては現金取引以外行なわないという特徴的な行動が見られる。マレー系には、このような文化が存在しないからである。これは第二次大戦前の中国でも顕著にみられた傾向であり、また海外華僑の間でもみられた傾向である。¹⁶⁾

文化的要因はしばしばこうした二面性を持つて主体の行動に作用する。ここで一つ留意したいことは、これら環境要因の区分は、いわば概念的な区分であり、現実には、これら政治的要因・経済的要因・社会的要因・文化的要因は、相互に浸透しあっていると考えられることである。

以上のように、企業経営行動に影響を与える諸要因を、環境要因と主体的条件の二つに整理してみると、企業経営行動に影響を与える多様な要因と企業経営行動との関わりを、より鮮明に捉えることが可能であると思われる。

2) 社会文化・組織風土の違いによる組織生成過程の差異

組織の日米比較による次の指摘は、社会関係を規定する文化のあり方が、組織生成の過程に興味深い違いをもたらすこと、その結果、文化の差異によって、組織生成と組織統制のあり方に重要な差異が見られることを明らかにする。

すなわち、アメリカ型（おそらくは欧州型も）の組織にあつては、個人の責任と権限が重視されるために、組織の編成も、一人の人間が担当する職務（権限と責任）が厳格に定義かつ意識され、こうした職務を、組織目標の達成に向けて必要十分な（理念として）形に積み上げて構成される明らかな傾向が見られる。これに対して部局の業務の達成を重視してきた日本型の組織編成にあつては、多くの場合、まず部局にあるまとまった業務が配分され、さらに各部局の長の判断によって、それを一人分の職務に分割して再配分する形が取られる。こうした組織編成の違いは、責任をあいまいにする部局内の協力を忌避する前者に対して、部局内の協力を歓迎し重視する後者といった、重要な違いを生み出す。このことは、個人および個人間の関係のあり方、中でも個人の責任のとらえ方（社会文化）と大きく関わっているものと思われる。このように、職務構造の如何を基本的に重視する組織風土（欧米型）にあつては、組織生成の権限は、組織のトップおよび必要とあればその補助機関に厳格に留保され、トップの決断による「段階的」な（ないし断続的な）組織生成の形をとるのに対して、人の集まりをまず重視する組織風土（日本型）にあつては、部局の配置など基本的な構造の決定や各部局が担当する、まとまった業務の配分などをトップないしその補助機関で行い、各部局内における組織生成の「累積的」な過程が、所属長と彼に影響を与える所属員の相互作用の中で、絶え間なく行われるというように、両者の間に組織生成のあり方に大きな相違を生み出している。

る¹⁸⁾

3) 多様な環境要素と組織行動との相互作用：改革開放中国が提示する事例

(1) 政策・政治環境の変化、経済・経営環境の変化、経営者意識の変化

改革開放政策の採用以後、曲折を経ながらも、中国の経済環境、経営環境は大きく変わった。「社会主義市場経済」の旗印の下に、私营経済が容認され、私营企業が大きく発展し始めた。こうした市場経済の導入と外資の流入によって、国有企業は次第に激化する競争に巻き込まれ、生き延びるための諸困難が、厳しい現実となって山積した。一例を挙げると、一九八〇年代初期、中国には扇風機のメーカーが二〇〇社以上存在していた。しかし、激しい競争の結果、あれから二〇年と経たない一九九八年には、メーカーの数は一〇余社に減少している。経営者の意識も労働者の意識も大きく変化した。社会の文化や、経営内の文化が大きく変化したのである。その結果、経営者や労働者の行動の大きな変化がもたらされた。他の産業においても事態は大同小異であった。こうした変化の中で、経営者の意識は大きく変わり、「経営力こそが企業成功の鍵である」とその重要性が認識されはじめ、市場競争激化の認識、市場の重要性の認識、顧客重視の態度が、急速に広がった。改革開放前、国营企業の生産と出荷は、政府の計画に基づいて行われていた。国营企業の責任者は、政府の計画を守ればよく、企業は製品の開発や売れ行きについて、心配する必要はなかった。そのため、一つの製品をいつまでも作り続ける傾向があった。

こうした激変の中で、市場競争激化への対応としては、

① 消費者の満足の重視、

② 情報の収集

③信用の重視

④厳しい品質管理

⑤ブランドの重視

⑥マスメディアの活用

などが、思い思いの形で、急速に広がっている。¹⁶⁾

(2) 組織管理の合理化、労働者意識の変化

こうした経営者意識の変化とともに、人事管理の革新・組織の合理化が広がった。このような組織の刷新は、労働者の意識にも大きな変化をもたらした。

改革開放以前、企業は、人事権を監督官庁である主管部門に握られ、労働者の受入を拒否したり、企業内の余剰労働者を解雇することはできなかった。学歴による幹部（ホワイトカラーに相当）と工人（現場労働者）の区別は一生つきまとい、それぞれの年功によって、一生に関わるあらゆる待遇が決められていた。そして職工の管理で重視されたのは、仕事ぶりではなく、党への忠誠心であった。

改革開放以後、経営責任を担うことになった国有企業は、

①給与システム的大幅な変更：年功を重視する旧給与制度を廃止し、労働の強度、技術の高低・難易、貢献度、効率および労働生産性などによって給与を決定するようになった。

②組織管理の合理化：このための改革として、目標管理を導入し、利潤を部門の利益と経営者の利益とに結びつけるシステムが導入された。

③組織のスリム化：国有企業は、かつて、企業の生産に直接関係ない様々なサービス部門を抱え込んでおり、こ

それが企業の効率を低下させる有力な原因の一つとなっていた。改革開放以後、組織をスリム化するために、こうした部局を思い切つて整理し、また組織の管理権限を明確化し、水ぶくれとなっていた上層部・管理職層にもメスを入れ、その大幅な削減、現場への配置転換、優秀な職工の管理職への抜擢などを行なうようになった。

③ 労働者意識の変化、環境への働きかけの変化

こうした組織管理の合理化は、労働者の意識を大きく変え、その環境への働きかけを変化させた。改革開放以前、そして改革開放政策が軌道に乗るまでの期間、中国国有企業の労働者の意識は、恐るべき状態にあった。筆者自身このときの状態を以下のように整理している。

- ① 管理への抵抗：機能的関係の私情化・恨みに基づく報復
- ② 逸脱の放任：チェック職能の無機能化、チェック職能の麻痺
- ③ ポストの権力化：個人的判断の legalization、権力の恣意的な行使
- ④ ポストの利権化と腐敗：上位権力による攪乱、人脈・権力の「影」の介入
- ⑤ 職務の曖昧化・持ち場の離脱
- ⑥ 公私の未分化

このような事態が横行するほどに、労働者意識は荒廃していたのである。²⁰⁾

しかし、経営管理の革新が成功するにつれて、労働者の意識も次第に変化し始めた。この問題に関しては、当然、大きな企業差が見られるが、もっとも革新が難しいと考えられる国营企業であっても、いち早く経営革新に成功した企業では、労働者の意識は一新されている。筆者が二〇〇三年に調査した合肥捲烟廠の場合、「下崗」（最小限の保障のもとに行われた一時解雇）に抵抗する旧世代を解雇することなく、再教育して他の仕事を与えること、こと

に余剰人員を販売促進に活用することによって、いち早く人員整理に成功したために、改革に対する抵抗は減り、販売チームの人員ばかりでなく、現場に残った従業員たちも、刺激賃金と「下崗」へのおそれなどから、今日熱心に作業に打ち込んでいるという。

中国のこの状況は、

政治・経済環境の変化↓経営者意識の変化↓組織の変化↓労働意識の変化↓環境への働きかけの変化
といった環境諸要因と経営主体との複雑かつ広範な相互作用を示している。そしてこうした諸変化の中にも、中国的な特徴は大きく現れている。そこには、環境の変化による文化の変容、および文化の変容による環境への働きかけの変化（新たな経済・経営環境の形成）が明らかに読み取れる。このことは、人間が新しい環境を作り出し、この新しい環境が人間を変え、結果として経済環境・政治環境をも変えてゆくことを示している。

あとがき

本稿において筆者は、経営主体と環境との関わり方を、個人主体の場合と組織主体の場合について考察しつつ、両者の相互作用のあり方、また社会文化がこうした関係にどのように関わっているか、ないしは関わりうるかについて検討した。

(1) 岩田奇志「マレーシアにおけるエスニック集団の企業経営行動：比較分析価値観とリソース」二〇〇三年度名古屋大学大学院経済学研究科博士学位請求論文。

(2) 木村敏『あいだ』弘文堂、一一頁、一九八八年。

(3) 木村・前掲書、一四―一五頁。木村はヴァイツェッカーのつぎの言葉「われわれはまずその運動を見る。言葉は持ち前の単刀直入さでもって『自分で動いているのだから生きていく』 es bewegt sich, also lebt es」という表現をする。この表現によって確認することは、自発性ないし自己運動ということである。これはわれわれがそこに一つの主体を、すなわち自己自身の力で自分自身との関係において動作を行なう存在を想定していることを意味する」(ヴァイツェッカー『ゲシュタルトクライス』知覚と運動の二元論」(木村敏・浜中淑彦訳三一頁)を引用しつつ、先の考察を行っている。

木村によると、ヴァイツェッカーは、「主体」の概念から自己意識や自己反省の契機を取り去って、(つまり筆者の言う「知的認知能力」の概念を取り込むことなしに)これを純粹に有機体と環境との関係に一般化しているという。このことはわれわれが先に昆虫の例で検討したような場合をも含めて考察することを可能にする。しかし、われわれがここで対象とするのは、「経営主体」という知的主体であり、このような知的主体が「実在環境」のもとで、その目的ないし目標に向かって行動を起こすときに発生する関係を念頭において問題を考察していることはいうまでもない。

(4) ここで主体と環境との関係を拡張して、自らを突き放し、第三者の視点で自らについて省察する能力を持つ人間、すなわち知的認知能力を持つ人間の範囲をはるかに超えて、認知能力を持つ主体一般について見ておく必要がある。昆虫のあらゆる種が環境変化のなかで絶滅したとしよう。この昆虫にとって環境は明らかに存在したといえる。しかし、この場合の環境は、環境と昆虫との関わりの中で、そのことの意味を理解する人間がいて初めて意味を持つ。これに対して知的認知能

力を持つ人間主体の場合には、環境は、外部の観察者にとって意味を持つだけでなく、行動主体である人間にとっても意味を持つ、という二重性をもっている。もちろん企業経営行動の主体を扱う本稿では、環境と主体の関係は、当然的主体の場合に限定される。しかし、「環境」の意味を鮮明にするために、これら二つの場合について、考察しておくことは意味がある。

(5) この「事実の多相性」については、河合隼雄氏の口頭の示唆にヒントを得て筆者の考えを展開した。また、次にみる「事実の多層性」は、「事実の多相性」のみでは問題の説明に不十分であると考えて、認識におけるレベルの違いの問題として提示した筆者自身の用語である。

(6) 岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房、二二六頁、一九八五年。

(7) Hofstede, G., *Cultures and organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival Software of the Mind*, McGraw-Hill, p.7, 1991.

(8) もちろんすべての組織構成員は、現実には役割期待を超えた個人行動の主体としての要素を維持しつづける。わかりやすい例としては、組織内における感情的対立や嫉妬・羨望の類などがそれである。それはそれで組織の検討領域を構成するが、正常な組織状態の検討においては、彼らを組織人格と想定して論を進める必要がある。

(9) 例えば、製造担当者と販売担当者とは、それぞれの視点が異なることが多いと考えられ、しばしば環境の異なる部分で認知されるために、それぞれの「環境イメージ」が異なってくる。たとえば前者にあつては、一般に原材料や部品のコストやその背景、製品の性能に対する機能的評価が強く意識されるのに対して、後者の場合には、製品市場の状況や製品の機能に対する消費者の好みなどが強く意識される。

(10) 稟議性の実態は単純ではない。広く理解されているように部下が提案する場合が多いが、現実には形式化して上か

ら「稟議を起こせ」などと指示がでることも少なくない。一応関係部局の責任者には回付することになってはいるが、本来の趣旨はべつとして、現実にとどの程度「調整」機能を果たしているかは、組織によって異なると思われるべきであろう。

(11) またアプローチの方法として、経済学その他多くの学問領域が特定のディシプリンの上に成り立っているのに対して、経営学が、対象志向的に構成されていてインターディシプリナリーなアプローチになじみやすいため、経営問題の解明においては、この視点は、きわめて重要な意味を持つていると筆者は考えている。

(12) 岩田龍子・沈奇志『国際比較の視点で見た 現代中国の経営風土：改革・開放の意味を探る』文真堂、一九九七年。岩田（沈）奇志・岩田龍子『中国企業の経営改革と経営風土の変貌：経営革新はどこまで進んだか』文真堂、二〇〇七年。

(13) 筆者がマレーシアを取り上げた理由としては、①マレーシアでは、三つのエスニック集団が、それぞれかなりの比率を保っていること、②このためか各エスニック集団が相互に鮮明に異なる文化を維持していること、特に中国系は、中国語による学校を創設・維持するなどの多大な努力を通じて、中華文化の維持・再生に努めており、この点でかなりの成功を収めていること、③三つのエスニック集団の企業経営行動、およびその成果の間に、大きな差がみられること、④国際比較の場合、普通環境条件と主体的条件がともに異なり、行動の結果に差異をもたらす要因の特定がむずかしくなるのに対して、マレーシアの場合、三つのエスニック集団が同一の社会で活動しており、彼らの活動を取り巻く政治・経済・社会的環境を指定しやすいこと、したがってまた、文化が企業経営行動に対して持つ影響を特定しやすいこと、などである。

(14) この点で、大変興味深い例として、インドにおける状況を挙げることができる。インドの近代経営においては、九時から五時までの勤務時間中は、英国式のシステムが採用され、そのように行動することが求められるが、五時以後の私的な時間帯にあつては、きわめてインド的な行動形態が取られるというのである。

(15) この考え方は岸田によってつとに表明されている。岸田・前掲書（注2）、五九頁、注1。

(16) 反面、改革開放時代の中国大陸では、「契約とは、白い紙に黒い字を書いたものである」と言われるように、外国人などなじみの薄い人間との間では、文書による契約さえも無視する傾向があるという指摘がなされている。

(17) 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文真堂、一九七七年。岩田龍子『現代日本の経営風土：その基盤と変化の動態を探る』日本経済新聞社、一九七八年。

(18) このように、職務構造を重視する前者にあつては、職務構造を構成する権限がトップに留保されるのに対して、職務担当者採用の人事権は、上層の人事は別として、中間管理職に委ねられることが多い。これに対して、人の集まりを重視する後者にあつては、守衛や用務員など特殊な人員の採用は別として、一般に採用の権限はトップに留保されるのに対して、職務調整の権限が中間管理職にゆだねられるという興味深い傾向が認められる。こうして、トップによる組織生成がおこなわれ、組織統制が重視される欧米型の組織風土と、中間管理職である所屬長を中心とする相互作用の中で組織生成のかたまりの部分が行われ、組織統制に経時的柔軟性を与える組織風土とを区別することができる。このような組織の傾向は、両者における「職務分担表」の作成方法の違いに鮮明に現れている。すなわち、前者にあつては、職務分析をもとにトップ（ないしはその補助機関）が決定するのに対して、後者にあつては、中間管理職の判断のもとに累積的に作り上げられた職務担当の現状を記述することで、「職務分担表」を作成することが多い。

(19) 岩田（沈）奇志・岩田龍子・前掲書（注12）、五三―七八頁。

(20) 岩田龍子・沈奇志・前掲書（注12）、一〇六―一一二頁。