書き抜き読書ノート 92	2008 年 12 月 29 日

山田正喜子著作選集 1970 ～ 80 年代アメリカ経営者研究「アメリカのビジネス・エリート、競争社会の栄光と孤独(1976 年 11 月脱稿)」財団法人日本経営史研究所　2008 年 3 月 1 日発行を読む

エピローグ

(1)「ビジネス・エリート」という主題を描いてきた本書を通じて、読者はアメリカ・ビジネス社会のイデオロギーが、まさに競争原理であることを理解いただけたことと思う。もちろん競争の存在しない社会はないけれども、アメリカ社会のように競争原理が社会システムすべての中に制度化され、ある意味では社会活動のメカニズムとまでなっている社会は他にない。

(2)競争原理とともに、アメリカ社会を特徴づけるイデオロギーとして個人主義と標準化のイデオロギーの存在が指摘されている。これらについて、アメリカや諸外国の学者や知識人がさまざまなかたちで議論している。たとえば、ダニエル・J・プーアスティンの「アメリカ人」三部作は、これら三つのイデオロギーがいかにアメリカ社会のすみずみまでを支配していたかを歴史的に説明した大著であり、日本でも最近一部で評判になっているので、興味ある読者にはおすすめしたい。ともかく、六年間のアメリカ生活で私が実感したのも、まさにこれらのイデオロギーの存在であった。

(3)競争原理、個人主義、標準化の三つは、相互に関連し合い、一つのアメリカン・キャラクターそしてアメリカ人の信念――すべての人は成功するための平等な機会をもち、成功のためにベストをつくすことは道徳的な義務である。失敗したら、それは自分自身のあやまちである――をかたちづくっている。この信念の実生活、実社会における意味はこういうことである。

(4)まず第一に、どんな個人も正当なルールのもとに、競争によって成功をかちとらなければならない。第二に、このルールはフェアプレイを主旨とするものであり、力、うそ、策略などによる不公平な利点は、個人が持つべき機会の平等をさまたげるものとして否定されなければならない。第三に、競争による報酬は正当な能力の持ち主に与えられるべきであるが、人間の能力が不平等である以上、不平等な報酬が存在するのも当然である。

(5)つまり競争による成功の獲得は、競争原理をあらわし、フェアプレイを主旨とするルール、すなわち機会の平等は標準化、そして個人による競争と個人の能力への報酬は個人主義をあらわしている。こうした三つのイデオロギーが、どこまでもビジネスや経営システムの中に制度化されているのが、アメリカの企業である。

(6)スピード出世プログラムによって、若くとも能力のあるものはどしどし登用していく。そのかわりに、能力のない者は給与の面でも、労働条件(有給休暇、フリンジ・ベネフィットなど)の

面でもどしどし差をつけられる。そうした格差の大きい報酬制度が、むしろ刺激となってビジネスマンを動機づけ、企業内の官僚化を防ぐ役割を果たしている。

(7)このように敗者を文字通り生存競争の軽べつすべき落伍者として扱う半面、負けても負けても再度挑戦する者の努力は高く買われ、報酬が与えられる。いわば敗者復活戦システムが存在しているのである。企業にいったん就職した後、自分の選択した分野が自分に有利でないと気づいた場合、もう一度学校へ戻り、弁護士あるいは医師などの資格をとって、その分野に転向し成功することは可能であるし、またかなり一般化している。一社で昇進の限界を感じたら他社に移り、以前からその会社にいる者を追いこして出世することもできる。それが労働の流動性をもたらし、アメリカ企業が人材をたやすく求めることを可能にしている。

(8)平等な機会の実現は、標準化によって試みられている。標準化を最もあらわしているものは、マス・プロダクションであろう。19 世紀初期に、イーライ・ホイットニー(マスケット銃の大量生産)らによって始められた大量生産方式は、未熟練労働者にでも容易に修得できる技術の標準化をもたらし、特定グループによる技能の独占を排除した。

(9)さらに、企業の機能的な組織化は、競争の標準化をもたらしたという意味で重要である。企業におけるさまざまな分野の機能を細分化し、各職務を明確に規定していることは、だれでもその職務を遂行する資格のある者は、その職務につくことができるという平等な機会を保証するものである。また、その職務がどのようなものであるかが規定されていることは、どのようにしたら職務遂行能力を身につけるかをも明確にしているのだから、だれでも自由に競争に参加できる。

(10)大量生産や機能的な組織にみられる標準化は、アメリカ風の民主主義の本質でもある。大量生産は、多くの人々にかつてどの時代にも、どの社会にもみられなかったほど、豊富な種類の品々を安い値段で手に入れることを可能にしたばかりでなく、アメリカ経済を発展させ、社会全体の富をふやした。この豊かさは、物質的な平等を一般大衆に与えたばかりでなく、教育の大衆化を通して伝統社会では限られた階層の独占物であった、知識、技術、そして芸術までも大衆の一般教養としたのである。こうした意味で、ダニエル・J・プーアスティンが指摘するように、標準化はアメリカ風民主主義の担い手である。

(11)一方、標準化は社会に画一化をもたらし、個性の消滅や社会的流動性の減少というような問題を引き起こしがちであるが、競争原理はこうしたマイナスにブレーキをかける役割を果たしている。多くの標準的な人々の間で、競争に勝ち残るために重要なことは、他の人達とは多少とも異なったユニークさや能力が必要である。したがって、競争社会では何でもそつのない標準的な優等生よりも、一つでもよいからすぐれた個性と才能のある人間の方が尊重される。

(12)実際にアメリカ人ほど個性と独自の能力を重んじ、それらの獲得に努力を払う国民はいないと思う。キッシンジャー国務長官や江崎玲於奈博士のように、純粋な意味でアメリカ市民ではない人でも高い地位を与えられ社会的に活躍できるのは、ひとえにアメリカ人が個性と能力を尊重するからにほかならない。こうした風土こそ、アメリカ社会を流動的にし、常に新しい才能が誕生してくることを可能にしている。

(13)アメリカ企業においても、このような競争原理のもつ性格を利用して、標準化された機能的な組織の画一化や官僚化を防ぎ、また企業の直面する問題解決に必要な新しい才能の獲得に努力している。プロフィット・センター・システムを通して統制される事業部制、あるいは競争システムの中で独創性と新しい能力の開発を自主的に行わせることを目的としたマネジメント開発や職務充実プログラムは、この努力のよい例である。

(14)ここまで説明したように、アメリカ企業における能力主義は、敗者復活戦のような緩和剤を内包した競争のシステムや個人主義の産物であり、アメリカ的マネジメントは、この能力主義とさまざまな人間活動の標準化によって生み出された機能的組織においてこそ、はじめて成り立つものなのである。ともすれば、いくらアメリカ企業の制度が合理的であるからといって、むやみに他の社会へ移植することは難しいといわねばならないであろう。

あとがき

(1)本書のなかでは、いわゆる日本とアメリカとのビジネスの比較や相違についてあえてふれないよう心がけてきた。それは、私が体験し、観察してきたアメリカ・ビジネス社会をできるだけ正確に描くことに専念したかったからである。私はやはりあくまでも研究者としての立場で、クールな眼でアメリカ社会とマネジメントを理解しようとつとめたつもりである。

(2)しかし私は、日本とアメリカ、二つの社会の間にともに先進国といえ存在するどうにもならない違いにいきあたらざるをえなかった。男性的で豊かではあるけれどあまりにも厳しいアメリカ社会と、私からみればより女性的、集団的で安定した日本の社会。読者はどちらが自分にとって生きがいのある好ましい社会と考えることだろうか。

1976 年 11 月

山田正喜子

＜コメント＞

大不況の中で資本主義のあり方、とりわけ市場主義のあり方が問われ始めている。そのような議論の基礎として競争原理、個人主義、標準化の相互関連についてていねいに解説した本書は極めて示唆に富むと考える。

－ 2008 年 12 月 29 日記－

（林 明夫）