

戦後半世紀の環境変化と企業経営の対応

— その特徴的総括と示唆 — (上)

米 花 稔

目 次

開 題

- 第1期 戦災復興期（昭和20年～昭和25年）
 - 1 環境変化の推移
 - 2 環境変化と企業経営の対応
- 第2期 経済再建期（昭和26年～昭和30年）
 - 1 環境変化の推移
 - 2 環境変化と企業経営の対応
- 第3期 回復成長期（昭和31年～昭和35年）
 - 1 環境変化の推移
 - 2 環境変化と企業経営の対応
- 第4期 高度成長期（昭和36年～昭和41年）
 - 1 環境変化の推移
 - 2 環境変化と企業経営の対応
- 第5期 成長から見直しへ（昭和41年～昭和45年）
 - 1 環境変化の推移
 - 2 環境変化と企業経営の対応 (以上本号)
- 第6期 混迷期としての10年（昭和45年～昭和50年代はじめ）
 - 1 環境変化の推移
 - 2 環境変化と企業経営の対応

第7期 長期的課題(構造改革)の短期的対応(昭和50年代後半～60年代はじめ)

- 1 環境変化の推移
- 2 環境変化と企業経営の対応

総括と示唆

(以上次号)

開 題

現代の企業経営は、社会に対して物資あるいはサービスを提供するという経済機能のみにない手として、内外の環境変化のなかで、その存続成長をはかることを基本目的とする協働システムと考えられる。従ってその企業経営は、環境変化の推移のなかでの対応、その相互のかかわりあいにおいて、動的に理解せられるべきものとする。その意味で戦後半世紀近い推移において、わが国企業経営の内外環境への対応の展開過程を特徴的に把握し、その示唆にもとづいて、21世紀を目前にひかえた現段階のそれを考えることは、企業経営の基本問題を理解することに役立つはずである。この小論は、以上の意図による試みである。

わが国企業経営の今世紀末から21世紀へかけての現段階の当面する環境課題は、現にみられるように、外には経済最先進国のひとつとしての各分野にわたる国際的責任を果すことが期待せられ、内には人生50年の社会システムを人生80年のシステムへのきりかえと、価値観の多様化する成熟社会化への対応ということに集約できるように思う。以上のような環境変化への対応のために、わが国の企業経営は、好むと好まざるにかかわらず、科学技術と文化という人間の基本的問題を含む国内外の経済的・社会的諸課題にかかわるという全く未経験の分野のとりくみを始めている。

その意味において、いま国際的に相当の評価を得て、また問題視もされていると思われる戦後半世紀近くのわが国企業経営の環境適応行動について、実証による特徴的総括を、この際において、これを検討し、これを手がかりとして、

これからの新経営課題とその対応の具体的探求が必要と思われるのである。

この小論では、まず環境変化の推移と企業経営の対応について、戦後から今日までの半世紀近い期間を、特徴的に把握するために、一応以下のような時期区分によって考察を進めたいと思う。

(1)戦後復興ともいふべき昭和20年（1945）代前半、終戦から朝鮮事変の勃発した昭和25年（1950）ごろまで。

(2)経済再建ともいふべき昭和20年代後半、「経済白書」で一応もはや戦後ではないと特徴づけられた昭和30年（1955）ごろまで。

(3)回復から成長への昭和30年代前半、神武景気とされた昭和31年（1956）から、岩戸景気といわれた昭和34年をへて、いわゆる所得倍増計画がとりあげられた昭和35年（1960）ごろまで。

(4)高度成長の展開せられた昭和30年代後半から昭和40年代（1965）はじめ、すなわち技術革新の展開のもと、資本貿易の自由化をめざして重化学工業化の進められた時期。

(5)成長から見直しへの昭和40年代前半、すなわち昭和40年（1965）への代がわりのころのひとときの不況のあと、昭和42年ごろからの戦後最長といわれるいざなぎ景気の続く高度成長のなか、そのひずみの是正、つづく公害問題などの本格的とりくみのはじまる昭和45年（1970）ごろまで。

(6)多様な環境課題のあいつぐ混迷期ともいふべき昭和45年（1970）ごろから、昭和50年（1975）代前半まで、それは公害問題、ドル・ショック、オイル・ショックなど内外多様なショック事象の続く約10年近く。

(7)安定成長期に入ると共に、わが国のGNPが世界経済で10%近くを占めるようになった昭和55年（1980）ごろからの世界の中の日本と特徴づけられ、それに伴って経済摩擦の渦中におかれるに至った現段階まで。

きわめて大まかな時期区分ながら、これを一応のよりどころとして、この半

世紀の環境変化の推移と、企業経営の対応の過程を、ここに考察の課題とすることとする。

第1期 戦災復興期（昭和20年～昭和25年）

1 環境変化の推移

終戦直後（1945）から昭和25年（1950）ごろまでは、連合軍の占領下の文字通り戦災復興、戦後処理のきびしい数年であった。その間のわが国の企業経営をめぐる環境変化を重点に、その推移を特徴的にかけると次の如く要約できるように思う。

10余年の戦争が37万方呎の国土の荒廃をまねき、とりわけ200余都市の戦災、主要工業地域の破壊を蒙ったなかで、当時7,200万の人口に加えて、海外からの数百万人の引場者をふくむ人びとの食糧確保、生活基盤のたてなおしが、戦災復興の当面の課題であった。物資あるいはサービスの提供という経済機能にない手であるはずの企業経営もまた当然にその渦中にあった。

この時期は、このような直接間接の戦災対応もさることながら、連合軍の占領政策のもとにおかれて、新憲法の制定（昭和21年）を軸に、その前後を通じて、財閥の解体、集中排除、農地改革、労働組合関係立法、また戦争協力者の公職追放など、いわゆる民主化政策が進められ、政治、経済、社会生活など全般にわたる大きな変革に直面した時期である。

これらの推移のなかの当面の対応として、食糧増産と戦災復興のために、政府は、昭和21年6月化学肥料緊急増産措置、同9月繊維産業再建3カ年計画、同12月、石炭鉄鋼のいわゆる傾斜生産方式などがとりあげられている。

2 環境変化と企業経営の対応

この時期の以上のような急激な環境変化を、企業経営を重点により具体的にみると、諸施設の物理的破壊、制度的変革の両面にわたって、きびしい対応にせまられたのである。

(1)財閥、独占企業が、5次にわたって、83社が対象企業として、持株会社の解散、企業の分割による再編成が進められた。あわせて戦争協力者の公職追放によって、主要企業の経営者も、強制的、自発的に交替が行なわれた。これらを通じてのわが国の主要産業の経営者の世代交替がきわめて急速に展開した。

(2)終戦と共に軍需生産の全面停止、生産の一部再開許可による平和産業諸分野への転換の模索、戦災工場の復旧、解体企業の分割による再編成、再開も、食糧難、インフレによる将来不安、精神的虚脱状態などによって、きびしい状況が続いた。加えて、民主化政策のもとで労働組合関係立法による新たな労使関係も、その急激な変化のもと労働争議の頻発にも直面した。産業復興が本格化するのには、昭和26年9月の対日平和条約の調印、翌27年4月発効前後からの展開といえるのである。

このような推移のなかで、わが国の企業経営の再建にあたって、いわゆるマネジメントの諸問題について、直接間接に外からの示唆がすくなくなかった。その特徴的な動向を列挙すること次の如くである。

(1) 経営民主化

戦後の諸変革のなかで、この時期「経営民生化」は、ひとつの流行語化の感さえ示すほど、論議の焦点の一つとなった。そのなかで、昭和21年4月設立の経済同友会は、若き意欲的な経営者の集団として、22年7月には、「資本と経営と労働を中心とする企業民主化原案」を発表した。ひととき経営学研究分野においても「経営者論」が論議の焦点のひとつとなったのである。

(2) 経営教育

既に明らかなように経営者の世代交替、反動的意欲喪失のこの時期に当って、GHQからの直接間接の経営教育への刺戟がもたされた。

㊦ トップ・マネジメントについて、昭和24年9月GHQのCCS（民間通信部）講座として、経営のトップ・マネジメント教育が始められた。

㊦ つづいて幹部、監督者教育として、MTP（Management Training Program）、

TWI (Training Within Industry) なども、通産省を通じて、アメリカの経験にもとづく諸方式として導入せられた。

(3) 品質管理

昭和21年設立の日本科学技術連盟（日科技連）によって、昭和24年9月にはアメリカで発展した統計的品質管理が紹介せられ、とりわけ翌25年7月W.E. デミング（Deming）博士による品質管理のセミナー開催が、すくなくない影響を与えた。今日まで続いているいわゆるデミング賞による企業表彰は、翌26年から始められるのである。

(4) パブリック・リレイションズ

アメリカにおいて今世紀はじめからとりくまれていた企業のパブリック・リレイションズもまた、戦後始めてわが国に導入せられることとなった。昭和24年7月電通の夏期講座でこれが紹介せられたのであるが、これが具体的な企業のとりくみになったきっかけは、持株会社の整理にともなう株式の処分の際して、いわゆる証券民主化にあたって、PR運動が展開せられたのにはじまるのである。このパブリック・リレイションズは、本来企業とその関係諸主体との間の理解と協力関係を目指したもので、当時山城章教授がこれを企業の対境関係と位置づけているように、テキストなり論議としては、本来の意味で理解せられていたけれども、現実の展開はP.R.のなかのパブリシティという側面、広報、宣伝という側面が強調せられるに至った。本来の意味でのパブリック・リレイションズの問題意識が産業界において十分認識せられるのは、昭和40年代なかば環境問題がきびしくなってきたからのもので、このことは後にふれる。

戦後数年の戦災復興期というきびしい企業環境のなかで、以上のように、GHQの直接の指導あるいは政府の直接間接の影響下に、あいついでマネジメントの諸手法が導入せられている。しかもその主要なものは、半世紀の後の今日からみて、経営教育といい、品質管理といい、わが国の企業に定着し、あるいは

はみずからの課題として特徴的に消化してきたことが知られる。ただ既にふれたように、パブリック・リレイションズは、当時アメリカの過去半世紀近い体験からのとりくみの成果のひとつとみられるに拘らず、わが国の場合は、その一部としての広報、宣伝のみ積極的とりくみはみられたけれども、環境諸主体との関係、いわゆる対境関係という問題意識は、ほとんど看過されて、その後なお20年の経過を必要としたことが知られる。

なお産業合理化、経営能率という視点は、わが国の場合、戦前大正末期から昭和初期において、既に相当積極的にとりくまれていて、戦時中ひとときの停滞期をへて、再びこの時期に再開せられているのである。大正11年11月財団法人協調会に産業能率研究所（所長 上野陽一郎）、昭和24年1月全国各地の能率団体の連合体として日本能率連合会の設立、そして昭和4年11月政府に産業合理化審議会設置などを、象徴的例示として、第1次世界戦争後の不況、昭和初期恐慌前後において、ひとしきり能率運動、産業合理化運動の展開していたことを知ることができる。ここに対象としている第2次大戦後数年の戦災復興期に、それらのとりくみが、徐々ながら再開されはじめるのである。戦前から事務能率に関心さもってきた少数の人びとによって昭和24年2月日本事務能率協会が設立され、同年12月通産省に再び産業合理化審議会が発足され、また25年3月産業能率短期大学（昭和19年3月上野陽一氏設立の日本能率学校の改組）設立などが、このことを示している。

いずれにしても、この戦災復興期における企業経営にかかわる環境激変への適応行動として、意欲的な新しい試みは、この時期のなかでもその後半に次第に積極化しはじめそのいとぐちを各分野でみられるのであるが、その成果を見せはじめるのは、次の時期になってからのことである。

第2期 経済再建期（昭和26年～昭和30年）

1 環境変化の推移

わが国の経済は、あたかも朝鮮動乱の昭和25年6月勃発、翌26年7月の休戦のころから、経済再建過程に入ったといえよう。昭和27年4月の対日平和条約の発効をへて、昭和31年の経済白書で「もはや戦後ではない」と特徴づけられ、経済が戦前水準に一応回復したとされる昭和30年ごろまでの数年を、この時期として位置づけできるように思う。

この間企業の再建活動に関連しては、

(ア)物理的側面としてみると、戦時中に造成せられつつあった軍事用、軍需工場用の埋立地の、重化学工業再建用地としての登場、また軍直轄の燃料工場跡の諸施設の転用期待などによって、当面のとりくみが始まり、その一部が実現し始めた時期である。

(イ)制度的側面としては、シャープ勧告による昭和25年の税制改革による市町村税としての固定資産税制によって、地方のいわゆる工場誘致運動が産業活動を刺激すると共に、昭和27年の企業合理化促進法による主要業種の助成などの措置がみられた。

これらを通じて、当初電力不足による危機などもあったものの、この時期は朝鮮動乱の特需景気をきっかけに、明らかに戦災復興から経済再建へふみだしたものと特徴づけることができる。

2 環境変化と企業経営の対応

既にふれたように、前期に手がけられた経営への新たなとりくみとしての各レベルでの経営教育とか品質管理への積極化など、企業での実質的展開が、この時期にみられはじめるのである。さらにここに至って経営に導入されはじめるいくつかの新しい試みを示すと次の如くである。これらを通じて復興期から再建期への推移が特徴的に知られるのである。

(1) 経営事務機械化

ここにわが国の事務機械化の推移を詳細に展開する余裕はないが、戦前統計局など一部の官庁と生命保険業界ときわめて一部の企業に限られていたP C S

(パンチ・カード・システム)による事務機械化の本格的再開が、まさしく昭和25年からの数年にみられるものである。

昭和24年8月マッカーサー司令部から政府への日本ワトソン統計会計機株式会社の財産返還命令で、昭和25年4月日本インターナショナル・ビジネス・マシーズ株式会社(IBM)として新発足したことが、うえのことを象徴しているといえよう。PCSの新品の輸入がこの年に始まるのである。吉沢会計機もまたRR(レミントンランド)のPCSを再開。昭和21年に再開した日本NCR社も、統計機会計機部の発足は昭和25年であった。

この数年間に、各業種にわたり一部主要企業にPCSを中心とする事務の機械化が普及しはじめたのである。さきにふれた日本事務能率協会(昭和46年に日本経営協会と改称)も昭和26年6月第1回の「ビジネスショウ」を東京で開催した。これらの諸事象が、この時期の経営近代化のひとつの特性を示しているといえよう。

(2) コントローラー制度

昭和26年7月通産省産業合理化審議会によって「企業における内部統制の大綱」として、産業界への勧告の形で公表せられたのを機会に、いわゆるコントローラー制の導入がはじまり、管理会計の展開となったといえよう。

これよりさき、前期における企業の再建整備、また証券民主化の促進のため、昭和23年7月の「公認会計士法」の制定による外部監査の進展に対応する、経営内部における管理の推進としての導入である。アメリカのコントローラー制度の確立は、1920年代はじめといわれるが、あたかも経営機械化の初期段階ともいふべきPCSの導入がアメリカの企業に一般化しはじめたのと照応するように筆者は考えている。処理技術の支援ということができると思う。わが国の場合、さきにふれたように、この時期PCSは漸く導入が一部の企業にみられはじめたところであり、処理技術の支援にさきだって、管理のシステムの導入となったといえよう。

(3) 経営コンサルタントの登場

わが国の企業の経営診断、指導は、さきにふれた戦前大正末から昭和はじめの産業合理化、能率運動に関連して、一部の機関、指導者の活動がみられたけれども、本格的には戦後の経済再建、産業界のたてなおしのために、アメリカにみられるビジネス・コンサルタント制度の発展が期待せられることとなった。

一般的にみると、経済安定本部、通産省の勸奨のもとで、民間および学界が協力して、昭和26年に「経営士」として、ビジネス・コンサルタントが登場することになった。社団法人日本経営士会を発足させ、会員の資格選考、職業基準を制定するなど、自主的に活動を展開し始め、やがてこの分野の多様な発展のきっかけとなっている。

一方国の制度としては、昭和23年設置の中小企業庁によりその年中小企業診断実施基本要領を制定し、昭和27年になって中小企業診断員制度を定めて、実質的展開が始った。

いずれにしても、発足当初は、いずれも中小企業のコンサルタント中心の発展が、やがて企業全搬にわたって、ビジネス・コンサルタントの発達をみることとなり、後のことであるが昭和43年には神戸大学名誉教授故平井泰太郎博士を中心に日本経営診断学会の設立に至るのである。

(4) オペレーションズ・リサーチ (O.R.)

第2次大戦中、英米の軍事作戦のなかで開発されたO.R.も、昭和28年6月日科技連の開催するORセミナーをきっかけに、わが国でもとりくまれるようになった。やがて昭和32年には日本OR学会も設立せられている。後にふれるI.E. (インダストリアル・エンジニアリング)をもふくめて、これらは経営科学としてもとりあげられるようになるのである。

以上みたように、戦災復興期ならびにこの経済再建期を通じて、マネジメントに関する新しいとりくみのいくつかが導入せられ、個々の企業活動のなかで、

また産業界として、変化する環境適応過程において、これらを消化しつつ、経営近代化に努めたといえることができる。あたかも昭和26年ごろになって巷間に「三等重役」（小説源氏鶏太作）という言葉がひろがったりしたように、経営者の世代交替のひろく進んだなかでの、企業経営の再建整備、経済再建が進められたのである。

第3期 回復成長期（昭和31年～昭和35年）

1 環境変化の推移

昭和31年の経済白書で昭和30年に至ってもはや戦後ではないという段階に達したと特徴づけられて、いわゆる神武景気をむかえ、成長経済へと歩みはじめた。それから岩戸景気といわれた昭和34年をへて、所得倍増計画がはじまる昭和36年までの数年間を、ここにとりあげることにする。

それはあたかも第2次大戦後欧米に展開し始めた技術革新の波がわが国にもいち早く及び、この時期に急速に具体化しはじめるのである。いわゆるプロセス・オートメーション、メカニカル・オートメーション、ビジネス・オートメーションとして特徴づけられたのである。その現実の展開は、一方には臨海工業地域を中心にもろもろの基盤整備を前提に重化学工業化が進められ、他方にはわが国の主要企業に、コンピューターの導入がはじまり、またその国産化が進められるのも、この時期からである。

このことは、必然的に、それらの具体的でない手としての企業経営にとって、技術革新は経営革新として、また規模の拡大、経営の各技能各レベルにわたって、好むと好まざるにかかわらず新しいとりくみを要請されることになるのである。

2 環境変化と企業経営の対応

もはや戦後ではないという視点にはじまって成長経済に転じたということは、企業経営もまた技術革新の展開、市場拡大のなかで、その存続成長のために、

積極的とりくみを進めたことを意味する。このような環境の推移と関連する企業の経営行動の、この時期の特徴的把握をすると、およそ以下の如くであると思う。

(1) 企業の社会的責任の視点の登場

昭和31年11月経済同友会が第9回大会で「経営者の社会的責任の自覚と実践」という提言を行ったのが、わが国産業界での社会的責任論議のはじめであったと思う。その主旨は「企業の自己利益のみでなく、経済、社会との調和において、安価かつ良質の商品を生産し、サービスを提供する」ことを強調し、企業の社会的役割を強調したのである。企業の社会的責任論議は、さらに10年後20年後その内容をより包括的なものとして展開するのはよく知られているが、この段階におけるそれは、成長段階に入ったなかで経済機能を中心とする社会的役割に重点をおいて、はじめて強調せられたところにその特徴がみられる。

(2) 企業の生産性向上運動

第2次大戦後マーシャル・プランによって1953年（昭和28年）パリにヨーロッパ生産性本部を設けて生産性向上運動が欧州においてははじめられたが、おなじアメリカの援助で、昭和30年2月東京に日本生産性本部設立となって、労使協力による生産性向上のとりくみがわが国においても始められた。雇用拡大、労使協力、成果公正配分を三原則とするこの試みが、やがて労使協議制を中心とする特徴的な日本的労使関係の形成に至るのである。

この生産性本部の設置によるとりくみは、この時期におけるより直接的な影響として、アメリカのマネジメントにおける各分野の新しいとりくみが、訪米視察団、専門家による各地のセミナー開催などによって、急速に進められた。

(3) マネジメントの新しいとりくみ

うへの日本生産本部の設置と共に、マネジメントに関する多くの訪米視察団の派遣となる。昭和30年からの数年間にトップ・マネジメント、マーケティング、インダストリアル・エンジニアリング、事務管理、労働団体、消費者教育

など、生産性向上を目的とした視察団、つづいて、これら主要テーマによる専門家の日本への派遣によるセミナー開催などがつづけられた。これらに応じて昭和32年10月日本一マーケティング協会の設立、昭和34年3月日本IE協会の設立などに、これらの日本の経営への導入消化の試みの展開がうかがえるのである。これらがまた日本の研究者の学会活動をもすくなくならず刺戟することとなった。

筆者のささやかな経験でも、当時マーケティング・セミナーに参加して、アメリカで戦後展開しつつあった新しい意味をもつマーケティングの実践を知らされ、また業界学界関係者がよって、インダストリアル・エンジニアリングの実践、内容等について、手さぐりの論議をかわしたことを想起するのである。

(4) オートメーション関連

この時期の技術革新の展開を特徴づけるオートメーションについては、アメリカでも、1955年（昭和30年）10月合衆国議会の経済報告合同委員会の経済安定小委員会で「オートメーションと技術革新」の公聴会が開催され、イギリスも1956年3月科学技術庁が「オートメーション」に関する報告書を発表するなど、経営ならびに労働への影響が広く課題となっている。わが国もまたいち早く昭和33年（1958年）には通産省の産業合理化審議会にオートメーション部会を設け、翌年12月報告書をまとめている。いずれにしても、技術革新の企業経営の現場への展開に伴う、経済・社会へのとりくみの諸課題に直面したのである。

いま技術革新の企業経営に及ぼし始めた革新的変化をここに詳論する余裕はないけれども、要約すれば、いわば場違い競争をふくむ市場構造の変化、経営構造変化、経営革新など、各分野、各レベルで、これに対応することを求めることとなるのである。とりわけ製造現場を中心に経営の総合的改善活動として、IE的とりくみが、ここから生れざるを得なかったのである。

(5) 長期経営計画と事業部制

技術革新、市場構造の変化というこれまでにない環境変化に直面した企業経

営は、投資額の増大、長期見とおしなどにより不可避的に経営計画、とりわけ長期経営計画にとりくまざるを得ないということから、このことへの積極的に関心がたかまった。昭和32年ごろから一部の主要企業が、長期経営計画を取り入れ始めている。これと相関連して昭和33年ごろから事業部制にも関心がもたれるようになるのである。

昭和31年7月産業合理化審議会は「経営方針遂行のための利益計画」、昭和35年9月には「事業部制による利益計画」などの答申を相次いで発表している。あたかも昭和34年ごろから、研究者の文献としての「経営計画」、「長期経営計画」「事業部制」を主題とするものも、相次いで出版せられるのである。この傾向は当然ながら、次の時期昭和30年代後半に続くのである。

(6) 日本的経営

マネジメントの諸分野についての新しいとりくみ方は、既にみたように、昭和20年代にも一部その導入が進められたけれど、昭和30年代前半のこの時期に、日本生産性本部の設立、とその活動、それに刺戟せられた産業界諸団体のとりくみもふくめて、欧米からの導入が、全面的に展開せられた。それらの企業経営の導入過程においては、必然的に、わが国の環境をふくめて、特徴的な消化が進められた。結果的には、いわゆる日本的経営ということになる。

その日本的経営という視点は、既に昭和20年代末近くから、山城章教授ら一部の研究者と産業界の実務者によって、企業の組織なり、管理方式について、わが国の特性の考察が進めはじめている。組織における総務部の特殊性、あるいは意思決定方式の一部としての稟議制度などが、そこで摘出せられ、とりわけ稟議制度については、昭和30年代早々一般に強い関心をもたれはじめた。しかしながらなお日本的経営という視点はきわめて限られていた。

あたかもこの間において、J.C.アベグレン (Abegglen) 氏による現場考察にもとづく “The Japanese Factory—Aspects of its Social Organization” 1957、その占部都美訳「日本の経営」(昭和33年ダイヤモンド社)の刊行が、

「日本的経営」という視点に強い刺戟をもたらした。終身雇用、年功序列、企業別労働組合など、わが国においてはもともと無意識には知られていることが、この機会に特徴的問題意識としてとりあげられるようになったのは、ここでの指摘が直接の動機になったことを否定できない。このことは当時の筆者も強い印象を想起するのである。

以上通じてこの時期は、わが国の企業経営が、経済再建から成長への過程において、技術革新と市場構造変化に積極的に対応するために、欧米、とりわけアメリカの戦前、戦時、戦後にかけて展開してきたマネジメントの各分野、各レベルの成果を意欲的に導入しつつ、その日本的消化につとめ始めた時期であると総括できる。そのなかで逐次定着していった部分、未消化の部分、さらには見過ごした部分などをふくみつつ、企業の存続成長の支援としたといえよう。これをいわば社会現象的にみると、あたかも坂本藤良著「経営学入門」（昭和38年）の出版をきっかけとしての経営学ブームといわれたことも、以上の推移を象徴的に示すといえよう。

第4期 高度成長期（昭和36年～41年）

1 環境変化の推移

昭和36年には、池田内閣の所得倍増計画が発足し、これに対応して昭和37年には、はじめて全国総合開発計画がまとめられた。地域格差是正を目標に、新産業都市地域を中心とする地域開発をめざした。従ってこの時期は、事実上地域開発即産業開発の観を呈する展開となった。とりわけ昭和39年10月の東海道新幹線の開通、それにさきだつ6月の名神高速道の一部開通（40年6月全通）など、ネットワークの整備が始まるのである。

このときは、あたかも昭和35年1月政府の貿易為替自由化の基本方針決定にもとづき、10月一部品目の自由化が始まり、この時期通じてその品目を拡大し

て90%以上に及び、成長経済のもとでの企業の体質改善が強く求められるようになったといえよう。むしろこの時期は、前期からの所得水準の向上、技術革新の展開、生活意識の変化などを通じて、産業構造の急速な変化、多様化によって、企業環境変化は特徴づけられるのである。昭和35年版「国民生活白書」は、消費革命、生活革新という表現をはじめ用いているのである。

2 環境変化と企業経営の対応

うえにみたようなこの時期の環境変化に対する企業経営の対応は、個別の企業の場合のみでなく、市場構造の変化として、多様な企業のあり方に関連する展開を、積極的にみることになった。

(1) 中堅企業の形成発展

前期からこの時期にわたる技術革新の進展は、装置産業のオートメーション的展開が原材料面から、さらに中間段階をふくめて新分野、新企業をもたらし、その量的発展が多様な中堅企業を形成しはじめた。また自動車産業など総合的機械産業、電気機械産業の発展も、技術の高度化に伴って系列の関連中小企業の専門中堅企業への成長を促した。これらは中堅企業なる新しい概念をもたらすような諸経営過程に当面することになったのである。昭和36年10月、東京、大阪、名古屋の証券取引所に2部市場上場をとりあげることになったこと、また昭和38年6月中小企業投資育成株式会社を東京、大阪に設立したことなどがこのことを明示しているのである。

(2) 技術の論理にもとづく企業結合

前期から展開しはじめた装置産業のプロセス・オートメーションの進展は、必然的にいわゆるコンビナートの形成に至る。臨海工業地帯造成のなかでいわゆる鉄石油コンビナートの形成にこのことを典型的にみるのである。これは、これまでの関連資本の結合にとどまらず、時に競争関係にある資本系列の企業間での結合さえみられるに至ったことを示している。競争市場において新たな技術の論理のもとでの企業経営の存続条件がこのことをもたらしたのである。

(3) 中小企業の具体的集団化

中小企業問題は、つねに古くして、新しいといわれているなかで、この時期において、中小企業経営者にとってのひとつの転期ともみるべきとりくみがみられた。中小企業団地の形成である。形式的にみると、昭和36年から中小企業高度化資金による助成で、協同組合組織を中心とする団地化で一見行政主導型の観があるが、実質的にみると、その先鞭は、中小企業経営者の、みずから環境変化への対応のための近代化への飛躍の試みであったのである。

技術革新に対応する設備拡張が都市化の進展に伴う用地難、環境問題などに当面し、産業発展に伴う雇用難のための作業環境の改善の必要性にも直面するなど成長期の中小企業経営者の意欲的試みが団地構想であった。昭和30年代前半からの大都市、地方都市の一部中小企業経営者のこのような意図に対応する中小企業施策としての公的助成措置が、昭和36年から始められ、逐次全国に普及するのである。商業関係の団地化は昭和38年代からはじめられている。

このような団地構想は、アメリカで1950年代とりわけ顕著になりはじめたインダストリアル・パークが明らかにヒントになっているのであるが、中小企業経営者が団地を手がかりに、同業種の組織化共同化をも実施にふみきったのは、日本の特性であった。もっとも当時のわが国の環境条件から、アメリカのインダストリアル・パークのレベルの環境整備には至らなかったのは、むしろ止むを得ないといわざるを得ない。

(4) 流通革命の展開

技術革新にささえられての市場構造の変化の典型は、この時期に大型チェーンによるスーパー・マーケットの広域展開である。前期の昭和31～32年ごろに始められたセルフサービスによるスーパーマーケットの開設が、この時期に急速にチェーン・ストアとして大規模の展開をみせた。林周二著「流通革命」(中公新書)の昭和37年出版をきっかけに、流通革命という用語がひろくこの時期に特徴的にとりあげられるに至るのである。さきにふれた消費革命、生活革新

との関連での市場構造変化の展開が、ここでも典型的にみられる。通産省産業構造審議会（昭和39年4月産業合理化審議会の改組）もまた昭和40年4月「流通政策の基本的方向」を答申しており、これらの推移を示しているのである。

(5) コンピュータによる経営機械化

コンピュータを中心とするビジネス・オートメーション、いわゆる経営機械化は、この時期に至って、2次産業、3次産業の各業種の主要企業に一斉に展開し始めた。アメリカの企業への導入は、1954年（昭和29年）であるから、それより数年の期間をおいて、昭和34年（1959）からの中型コンピュータの導入からで、この時期になって急速な普及に至るのである。わが国の企業経営の内外にわたり、ハード、ソフト通じて、著しい革新をもたらしはじめた。

㊦ハード面として、産業レベルでみるとこれよりさき昭和32年6月政府の「電子工業振興臨時措置法」により、電子計算機の国産化の助成がはじめられ、国産化にとりくむメーカー相より昭和33年3月社団法人日本電子工業振興協会を設立、電機メーカー、通信機メーカーらによってそれぞれ試作をはじめ、一元的レンタル業務をになう日本電子計算機株式会社の昭和36年8月設立などを手掛りとして、国産化が進められた。この時期の数年間に、第2世代トランジスタから、いち早く第3世代ICにも及んだのである。昭和37年11月東京晴海で、国産メーカー7社によるはじめての電子計算機ショウが開催せられたことが、ひとつの段階を示しているといえよう。

㊧この主題としては、主として広義のソフト面、コンピュータによる経営機械化の適用面の展開のこの時期の概略をみることである。この時期における経営機械化の基本的考え方は、そのシステムの展開について、アメリカでのいわゆるIDP（integrated data processing）という構想性によりどこを求めたのである。

IDPというシステムの構想性は、アメリカにおいて1954年コンピュータ導入企業のうち、U.S.Steel社がその導入にこの構想としてAMA（American

Management Association) の大会で発表したのもので、その後の展開においてアメリカの業界に影響をあたえたのみでなく、ヨーロッパからもその状況の視察団を派遣するなどの刺戟をあたえたのである。わが国も、前期にのべた日本生産性本部の視察団として、昭和31年(1956)4月の事務管理視察団が、その報告をもたらした。当時のわが国企業はP C S導入一般化の時期であったけれども、事務管理視点と共に、P C Sを前提としつつもI D P的とりくみの導入をはじめたのである。この時期なかば漸く本格的にコンピュータ導入へ関心のたかまると共に、昭和37年6月メーカー、ユーザー等よりなる電算機利用専門視察団の派遣によって、当面、I D P方式が経営機械化とりくみのよりどころとなったのである。コンピュータ適用のための経営管理における組織改善、I E的とりくみなど、経営内部における革新が展開せられたのである。とりわけ昭和37年前後、輸入、国産通じて、コンピュータメーカー別のユーザーの研究会組織があいついで形成せられ、コンピュータのハード、ソフトにわたる研究が、業界レベルで相当推進せられ始めたのである。

(6) 経営理念の視点

この成長経済の高度化の過程で、資本貿易の自由化の具体的進行のなかで、ひととき当面したリセッションによって、昭和40年近くなって、10年ぶりに産業界にふたたび社会的責任論議が展開した。技術革新の進展、市場構造の変化による成長は、ミクロにみるとなかには安易な経営態度もみかけられ、このころかえって企業倒産激増もみられた。むしろ成長期に戦後最高の倒産をみたのである。ここでその反省としていわゆる経営理念という視点がとりあげられたのである。昭和39年11月関西経済同友会の「新しい情勢に対処する経営理念の展開」つづいて昭和40年1月経済同友会の「新しい経営理念」の提言にこのことをみるのである。

その意味するところ、安易なシェア拡大競争の反省などの環境状況から、開放体制下の国際競争にたちむかうために、企業の自主性を確立し、社会的責任

を重視しつつ、本来の利潤意識の徹底の必要性を強調したものを、その経営理念とするものであった。これより経営理念という視点が重視せられることとなったのである。

以上のような昭和30年代後半の環境変化とそれに対応する企業経営の行動は、相当に特徴的に展開したことが知られる。要約すれば、

第1に技術革新、市場構造の変化のなかで、資本貿易の自由化につとめつつ、さきの復興、再建期をへて、いまひたすら「中進国から先進国への道」を「この道ひとすじ」的とりくみで、経営革新につとめたといえよう。

第2にその具体的展開として、アメリカなどのマネジメントにかかわる各レベル、各分野の新しいとりくみ方を積極的に導入したのがこの時期であった。しかしながらこれらのマネジメントの考え方、諸手法は、アメリカの経営活動の現場からの具体的形成にもとづくものであるが、わが国への導入は、ある程度抽象化、一般化せられた成果としてであったことはいうまでもない。従って既にふれたように、わが国の企業経営の現場では、当然のことながら比較的容易に適用できたもの、時間をかけて日本的消化せられたもの、この段階ではそのまま看過せられたものなどがあったように思う。

第3に、成長経済過程のつねとして、マクロとミクロのくいちがい、革新過程、変化適応過程のつねとしてのきびしさなどのなかで、あらためて企業の経営理念がとりあげられはじめたのもこの時期であった。

第5期 成長から見直しへ（昭和41年～45年）

1 環境変化の推移

昭和30年代から昭和40年代への代がわりごろのひとときの不況のあと、昭和42年ごろから戦後最長といわれるいざなぎ景気によって高度成長がつづき、あたかも6千万人余をこえる人びとの移動を促した「人類の進歩と調和」をテー

マとする日本万国博覧会が大阪で開催せられたのは昭和45年（3月～9月）であった。

しかしながら昭和42年3月政府の「経済社会発展計画」において、長期経済計画にはじめて「社会」という用語がみられたことが示すように、急速な高度経済成長のひずみ是正をうちだし、昭和45年5月の「新経済社会発展計画」において、社会開発の推進に優先順位をおく政策を示している。より具体的な分野においても、この時期に新たな展開がみられる。そのひとつは、昭和42年8月の「公害対策基本法」の制定である。公害対策の基本的なとりくみの第1歩として、公害の定義からその防止計画などと共に、責任、費用負担などにわたる措置が示された。また徐々に関心のたかまりつつあった消費者行政も、昭和43年5月消費者保護基本法の制定によって、新しい展開をみるのである。

この時期は、以上のように企業の環境変化はかなり多様に、またきびしさを示しはじめていたが、当時の万国博の雰囲気が出したように、また昭和43年に未来学会が設立せられたことにもうかがえるように、見直し段階に入ったとはいえ、なお発展的な未来指向クライメイトにあったといえよう。

企業活動の直接の環境変化についてみれば、貿易為替自由化の一層の進展と、昭和42年6月にはじまった資本自由化が逐次進められたなかで、この時期の特徴的な点は、対外的にわが国企業の海外進出の積極化、内部的には、ICによる第3世代コンピュータ化であろう。これらの変化への経営対応は、より特徴的にみられる時期である。

2 環境変化と企業経営

この時期のうえにみたような環境推移は、2ケタ経済成長の続くなかで、社会的視点、消費者視点などの反省がみられつつも、なお成長的視点を主とする企業経営の新たなとりくみがいくつかみられた。

(1) 国際経営

貿易自由化の進展、発展途上諸国の開発促進等を中心とする海外市場構造の

変革によって、貿易の振興とならんで、わが国もようやく企業の海外進出が目立つようになったのがこの時期からである。国境をこえた企業の事業活動から、いわゆる国際経営の諸課題が、わが国の場合も、現場の課題となりはじめたのである。わが国も、第2次大戦前において大陸における海外投資による多少の経営経験をもってはいたけれども、欧米諸国の経験蓄積に比較する場合、ほとんど未経験といってもよい課題に直面することとなった。

わが国企業の海外投資は、戦後1953～54年（昭和28～29年）ごろからはじまるのであるが、昭和30年代後半からこの時期に至って、相当積極化しているが、地域的には主として東南アジアと中南米、そして前者は企業数において多く、後者は規模においてやや大きい、いずれにしても発展途上国を主とした。国際経営についてまさしく手さぐりの試行錯誤の経験蓄積時代ということがいえる。具体的に例せば欧米企業の海外派遣者の年間の定期帰休制度は早くから定着しているのに対し、当時のわが国の場合は全くの非定型時代であった如きにみられる。国際経営における経営理念、マーケティング、人事等、例えば1965年8月日本の経済使節団のブラジル派遣に先立つ現地日本商工会議所の要望見解にもこのような点の問題点の指摘がみられる。

国際経営に関する研究は、アメリカにおいて1950年代後半から1960年代半ばにわたり（昭和30年代）、相当の研究成果が示されているなかで、わが国の場合は、実態の推移によって、この時期にようやく緒につき、次の時期すなわち昭和40年代後半に本格化することとなるのである。先見的には、1954年（昭和29年）サンパウロでの第10回C I O S 国際経営会議に、少数の産業人と共に参加された平井泰太郎教授により、国際経営研究の必要性が指摘され、つづいて、昭和30年代前半金田近二教授による学会などでのしばしばの必要性の強調、入江猪太郎教授による研究の紹介などがあったものの、本格的な研究は、昭和40年代半ばからであった。これらについては別にふれたことがあるので詳論は省略する。

(2) 情報システムのネットワーク化とM I S構想

1964年（昭和39年）IBM360発表からI Cによるコンピュータ第3世代に入ったことはよく知られている。いち早くわが国も昭和40年代早々から第3世代に入る。このことがわが国の企業経営にも、さらに一般社会にもすくなくない影響をもたらし、いわゆる情報化社会という表現で、時代的特性が示されることにもこのころからなりはじめるのである。ここでは企業経営を主体にみる。その場合特徴的にいうと、一方に情報システムのネットワーク化がこの時期から急速に進むと共に、他方には経営機械化の構想性としてM I S (Management information system) にとりくむこととなった。これらについて略述しよう。

㊦情報システムのネットワーク化

第2世代の後期から既に一部みられはじめるのであるが、とりわけ第3世代をむかえて、コンピュータとコミュニケーション技術の結合によるon-line-real-time方式で、座席予約のネットワーク、銀行の預金業務、為替送金業務、行政事務など、3次産業分野で、情報システムのネットワーク化が進展しはじめた。製造業においても自動車工業における組立ラインのオンライン管理、販売管理オンライン化なども展開しつつあった。このことは必然的に、組織運営のあり方に著しい影響をもたらすことはいうまでもない。この段階は、いわばコンピュータ部門を中心とする大型コンピュータによる集中処理のネットワーク化ということである。これがやがて端末機のインテリジェント化による分散処理ネットワークへの進展は、もうすこし後、いわゆるOA化の展開の時期をまたねばならなかった。後にふれる。それだけにこの段階における情報システムのネットワーク化は、その経営の現場への適用について、より多くの苦勞を伴ったといえよう。

㊧M I S構想性の導入

第2次世代のおわりから第3世代のはじめごろ、アメリカにおいて1960年代早々、M I Sいわゆる経営情報システムの基本的構想性が形成せられた。1961

年AMA (American Management Association) が研究結果をとりまとめて発表したのが、より具体的きっかけとなったといえよう。この構想性は、いち早くわが国へ導入されはじめ昭和40年(1965)ごろの紹介が逐次学界、業界にみられはじめた。とりわけ昭和42年秋産業界の訪米M I S視察団の派遣となり、昭和43年1月その報告としての「M I Sの開発および利用に関する提言」を発表してから、ひとときM I Sブームといわれるほど、この構想性が産業界に喧伝せられるに至った。

第3世代のコンピュータの企業経営への導入にあたっての基本的考え方として、経営活動の基本は、情報なり情報処理にありその日常業務、管理、計画、意思決定にわたり、これを支援するものとして、コンピュータによる情報処理の経営機械化システムを、構想性として示したものといえよう。

ブーム的展開のつねとして、一方に長期的視点から着実に自らの実態に即して経営におけるコンピュータ・システム形成につとめる企業もみられつつ、他方にブーム的現象のもとで流行的視点から安易にコンピュータリゼーションをはかって、意図と実態のくいちがいに当面する企業など多様な展開となった。構想性としてのM I Sの誤解にもとづく過大評価と現実の企業経営とのギャップなどもあって、ブーム的現象は数年で消えることとなった。かくてM I Sの構想性は、さまざまの評価のもとで、これを失敗とする論議もすくなくなかったが、コンピュータなり情報システムの基礎づくりとしての役割をこの時期に果たしたことは、これを認めるにやぶさかでないのが筆者の見解である。

この時期のコンピュータをめぐる上記2点の特徴的とりくみのうち、前者情報システムのネットワークは、とりわけ経営の日常業務と具体的にかかわることが多いだけに、比較的広域的にひろく展開したのに対し、後者M I Sは、構想性としての長期的視点であり、かつ経営の各分野各レベルの情報にかかわるだけに、コンピュータ・システムをこえる課題が多様にあって、その展開は安易でなく、かつ業種業態、企業毎に個性的である。この段階におけるM I S

の限界があったともいえよう。

ここにおいて、MISは一般的概念としてより歴史的な概念として、この時期に登場したとみるべく、かつてのIDPなどと同様に、その意義はもちつつ、経営機械化の展開過程における段階的役割をになったと理解できる。このことは、やがて後の段階のOA（オフィス・オートメーション）というとりくみの登場によってより明かになるであろう。

(3) ZD（無欠陥）運動

はじめにふれた昭和20年代なかばからとりくまれた企業経営内における品質管理は、昭和30年代はじめの生産性向上運動のなかで、労使協力による現場における関係者の主体的とりくみでさらに前進せられたが、これを一層促進したのは、この時期、昭和40年代はじめのZD（Zero defects）運動、いわば無欠陥運動であると思われる。

このZD運動も、アメリカにおいて1960年代、軍関係の生産現場でのとりくみのシステムとして開発せられたものの、一般産業への適用ということができる。従業員ひとりひとりの創意と工夫により仕事の欠陥をゼロにし、従業員を継続的に動機づける現場的運動といえる。昭和41年代はじめごろ日本能率協会などによる導入で、相次いで主要企業にとりくまれはじめている。経営関係の年表をみると昭和41年秋ごろから、42年にかけていろいろの業種の企業にこのことがみられた。これらの経験の蓄積が、わが国企業の品質管理を中心とする特徴的な小集団活動の形成になったとみられる。

(4) 企業の大型合併

この時期は、産業界の活況、経済成長のなかで、経営内外にわたるより積極的とりくみが、うえのように進められたが、貿易の自由化、資本の自由化の進展することが、国際的視点からその体質強化のために、企業の大型合併が進められた時期であった。

大企業の合併については、当初公正取引委員会によって好ましくないという

見解もみられたが、昭和43年8月産業構造審議会はそのことの望ましいという答申を示すなどのこともあって、この時期に環境対応として展開することとなった。その象徴的なものとして、昭和45年3月の八幡製鉄と富士製鉄の合併による新日本製鉄設立を中心として、昭和43年の川崎重工業の航空機部門、車輛部門の合併、昭和41年の東洋紡績と呉羽紡績、昭和44年のニチ紡と日本レイヨン、昭和42年、43年にわたって、兼松と江商、日商と岩井産業と、2次3次産業にわたって、大型合併が続き、この傾向は、昭和40年代後半の金融機関の大型合併に続くのである。同業種、同系列中心としての大型合併というのが、この時期の特徴的展開としてみられ、これも経済成長期における環境変化のとりくみのひとつといえることができる。

昭和43年の日本のGNPが、アメリカにつぐ第2位という指標が示すように、最早や戦後ではないという昭和30年から、「この道ひとすじ」のとりくみで、この時点に到達したといえよう。「この道ひとすじ」のための、変化する環境適応の各分野へのとりくみを進めてきた10年であった。そしてこの時期にいたって、国際化視点が、積極的にとりくむべき課題になりはじめたことも知られる。しかも、この時期によりやく「この道ひとすじ」のとりくみ方の反省のきざしがみえはじめるのである。しかし、その本格的とりくみは、昭和40年代半ばからということになるのである。（次号に続く）

(註) 本小論は筆者の属する日本学術振興会経営問題(108)委員会で、さきに共通資料として準備した未完の経営年表をよりどころとし、野田信夫著「日本経営年表」(昭和56年ダイヤモンド社刊)、一般年表などを参考にした。また内容展開については、これまで筆者の発表した著書論文より抽出しつつ、体験的にあらためて構成した。それらは次号(下)(註)に一括示す。