

大規模企業の経営理念

— 一日独両国の電気事業経営者の経営理念 —

齊藤 統 大森 賢二 廿日出芳郎

〔要旨〕

本稿は、“大規模企業の経営者の経営理念”に関する研究の第一歩として、昭和47年の初、わが国の電気事業の経営者について、また、昭和48年の春、西ドイツの電気事業の経営者について行ったアンケートの調査結果を集約したものである。それは「企業と環境」、「組織・人事・労務」、「財務」、および「研究と情報」について行なわれた。

両国の経営者の回答を概観して得た印象は、企業の“社会的責任”についての認識は両国とも滲透しているようだということである。その他にも共通点はかなりあった。しかし、その企業観、経営者観等は相違している。わが国では企業は株主からも独立した一つの組織体であるという意識が強く、いわゆる所有と経営の分離が意識面で進んでいるが、ドイツでは企業の主権者としての株主が重視され、株主総会を「株主の意見を取り入れ経営に反映させるところ」とするものが多かった。

わが国では、企業の利害関係者集団のうちもっとも重視されるのは消費者であるが、それは顧客としてサービスを提供する対象としてのみにおいてのことである。従業員についても契約の相手としてよりも「家族の一員として扱う」という意識が強い。企業がそれ自体独立した組織体であるという意識は、たとえば利益に関する財務指標として「内部留保」を重視することにも反映されている。そして、株主総会は「会社の経営方針を株主に伝えるところ」と考えられている。

これに対して、ドイツでは、経営者の役割を会社の主権者である株主と契約の相手としての従業員との利害調整者と考えており、財務上の指標として「営業利益」や賃金を含む「経営成果」を重視する傾向が強い。

わが国の経営者意識は西欧的思想に根ざしたドイツのそれとは異っているが、これは一つには日本人は西欧で生成した思想には容易になじめないことによるのであろう。たとえば、西ドイツでは従業員は契約の相手として取扱われるのに、わが国では家族のような取り扱いをすべきだという考え方が強く、財産形成の理念も定着するというには程遠い。

他方、日本では序章でふれる「献身主義」への信頼が衰えていない。従業員の忠誠心に対する信頼の強いわが国の企業においては、経営者の能力として「組織形成能力」を重視する経営者は少ない。そしてこれとの関連において、わが国では、長期経営計画の意義は「社内の総意を結集する」ことにあり、経営参加の目的は「従業員の目標意識を確立する」という啓蒙ないし教育にあるという考え方が強いことも特徴的な事実である。

ドイツにおいては、経営者の「組織形成能力」はとくに重視され、また、経営参加の目的は「従業員の民主的決定を実現させる」ことにあると考えられており、個人主義の土壌の上における企業の経営者意識を反映している。このことは、わが国の企業経営が日本人の集団主義的な傾向を反映した集団主義的経営とも呼べるものであるのと、好対照をなしている。

今後の企業経営の隘路となるものについて、わが国では「用地」を、ドイツでは「資金」を多くの経営者が指摘している。環境問題について「立地の過密」を指摘したものが多い点は両国共通しているが、経営上の隘路を「用地」とするものが西ドイツに少ないことは注目値する。

両国とも、研究開発について積極的な姿勢を示しており、売上高に対する研究開発費の比率を現在より高めるべきであるとするものが多かった。

はじめに

- 1 企業と環境
- 2 組織・人事・労務
- 3 財 務
- 4 研究と情報

おわりに

付

- I 調査電力会社名一覧表
- II アンケート調査に用いられた調査表
- III アンケート調査に対する回答集計表

はじめに

われわれの目的は、わが国の大規模企業の経営者の経営理念を把握することにある。今日、わが国の企業経営が一つの転機に直面していることは、否定できないであろう。産業構造の在り方について成長型から福祉型への転換が話題となり、経済の国際化の波のなかでソ連や中国との商談も本格化しようとしている。ところで、この経営の革新を推進するものは、何よりも、現在の経営者である。その意味で、わが国の企業の将来は、これら経営者の行動準則の把握によって若干明確にされるのではないだろうか。

ところで、経営者の行動準則の把握に当たって、はじめにことわっておくべきことが二つある。その一つは、われわれの問題とする経営理念は大企業の経営理念であるということである。大企業は、現代の経済社会できわめて重要な地位を占めており、その経営者がリーダーシップを発揮することによって、産業界全体の行動パターンの決定されることが多い。この影響は、産業界にとどまらず、社会全体に及ぶことが少くない。

いま一つは、われわれの関心の焦点は、日本

の企業の経営理念であるということである。日本の経営に関する論議は、尾高邦雄教授のいう理論Xと理論Yでつぎるであろう。理論Xは、伝統的諸慣行の残渣が経営の近代化を阻害してきたとするものであり、これに対して、理論Yは、伝統的諸慣行の利用が経営の近代化を促進してきたとするものである。いずれにしても、企業の経営は、この社会的・文化的環境の形響力から切り離して考えることはできないようである。

このようにして、われわれは、第1章において、“企業と環境”を取り上げる。現在、企業とその経営者にとってもっとも重大な問題は、予定調和的な“営利主義の理念”が、“社会的責任”という行動倫理にとって代われようとしているところにあるといつてよいであろう。もともと、アメリカの大企業の最高経営者によって唱えられたこの“社会的責任”は、日本学術振興会経営問題第108委員会の“経営理念に関する統一見解”によると、“経営体の基本目的であるその存続・成長ということに照らして、経営体の環境を考慮し、具体的には利害者集団の利害を積極的に調整”することを意味す

本稿の作成には、東京大学文学部富永研究室の野原誠(厚生省人口問題研究所)、当所の浅野友子両氏の協力があったことを特記しておく。

る。最近の公害反対運動や消費者運動は、いわば企業の従来の利潤本位の価値体系への挑戦とみられるのである。

つぎに、第2章では、“労働”という要素に対応した“組織・人事・労務”を取り上げる。Hegen はいう。「現代のような巨大組織の時代には、経営はますます官僚化してゆき、巨大組織としての合理化・能率化が要求される、こうした巨大組織における能率を最もよく発揮しているのは、実は日本である、アメリカの経営者は、もっと日本の組織について学ぶべきである」。過去百年、日本の近代化を推し進めてきた人々の行動準則となった社会的価値は、“献身価値”であり、その献身価値を具象化させた組織原理は、“家産官僚制”であった。この家産官僚制を支配原理とする“経営家族主義”が、契約概念の発達した欧米の模範となりうるかどうか、彼等の経営者の現状と将来についての意識を確認しようとした。

われわれは、第3章では、“資本”という要素に対応して、“財務”を取り上げる。わが国の企業の戦後における自己資本比率の低下については、一時期、内外の研究者から、財務的に危険な状態にあるという指摘が行われた。借入金で成長するというこの経営者の心理を、Abe-glen は次のようなものであろうと推測している。「われわれは、少くとも産業全体と同じ速さで成長しなければならない、成長からの脱落は、市場シェアの低下を意味する、しかも、ほとんどの企業が、すでに大量の借入金を利用している、そのようなときになぜわれわれだけが成長する市場のシェアを犠牲にして資産内容を改善すべきであらうか」。ただ、電気事業の特性はこれとやや異り地域独占が一応保証されているというところにある。

なお、財務政策の在り方を考えるさい、われわれは、資金需要の見通しから資金調達の手段やその運用などの財務構造の問題にとどまらず、財務管理技術の進歩についても、注目しなければなるまい。技術革新・情報革命の論議の旺んな当節、企業の投資活動の重要な分野の一つに、研究開発投資が存在する。これは、企業の長期的な発展にとって欠くことのできない要素である。それをより広い立場から考察するため、最後に第4章として、“研究・情報”を追加した。

以上の問題意識にたつて、われわれは、まず身近の電力事業の経営者の企業経営に関する一般的な考え方を、西ドイツの電力事業の経営者のそれと比較する作業をすすめた。およそ、経営の国際比較は、特にアメリカでは、アメリカ的経営モデルないし経営原則が一般化され、ときには規範化されてきたことへの反省が契機となって登場してきたものといわれる。わが国の伝統的経営原則は今後も維持されるであろうか。手がかりとしてここに西ドイツを取り上げたのは、べつに理由があつてのことではない。主要工業国のなかで電気事業が国有になっていないのは、アメリカと西ドイツだけであるが、アメリカについてはいままで比較的よく知られているという事情からである。

1 企業と環境

この“企業と環境”の章では、企業の目標から、その利害関係者、社会的責任、経営者としての資質、過去の経済の成長、将来の経営の課題にいたる広汎な領域について、質問を提出した。ここにいう環境は、環境保全という際の自然的環境ではなく、経営行動が行われる場としての社会的環境を意味する。企業者がたまたま

おかれる社会的環境こそ、経営行動の出発点としての企業者活動の特性化の重要な条件を構成する。

設問〔1〕および〔2〕は、序章でもふれたが、企業の存在意義ないし機能が経済的なものから社会的なものにまで拡大してきたという認識にもとずいている。〔1〕については、経済効率という目標と人間尊重という目標が「同位併存関係」にあるという回答が、日独両国とも大多数で（日本は18名中15名、西ドイツでは18名）、〔2〕については、日本は18名中18名、西ドイツは18名中17名が「労働の報酬をも合せた経営の成果を最大にする」という項目を選択した。電気事業という事業の特性にもよるのであろうか、経営者の機能ないし役割が大きく変ってきたということの理解は、両国でも浸透しているようである。

設問〔3〕では、利害関係集団の利害調整の際の優先順位をたずねたが、優先順位の第一位は、日本の経営者にとっては、「消費者」（18名中9名）、「株主」（5名）、西ドイツの経営者にとっては、「株主」（18名中12名）、「消費者」（6名）、第二位は、両国とも「従業員」（それぞれ13名と11名）であった。第三位は、日本の経営者にとっては、「株主」（7名）、西ドイツの経営者にとっては「消費者」（9名）で、第一位の場合と逆になっている。選択の順位は、日本では、「消費者」、「従業員」、「株主」と採ったものが多く（5名）、西ドイツでは、逆に、「株主」、「従業員」、「消費者」を選んだものがもっとも多かった（6名）。

設問〔4〕から〔7〕までは、株主・従業員、消費者・地域住民と各利害関係集団に対する経営者の意識についてたずねた。

〔4〕の株主では、西ドイツでは、これを「企

業の主権者」とみるものが18名中9名で、日本の18名中4名の2倍強、株主を「資金提供者」と同視するものは皆無である。しかし、西ドイツの経営者で株主を主権者とみるひとが、さきの〔3〕で株主を最重要視したひとと同一人物であったわけではない。

〔5〕の従業員については、「家族のような取り扱い」を受けるべきだとした経営者は、日本では9名と半数を占めたが、西ドイツでは皆無であった。これは、日本のいわゆる“経営家族主義”を端的に反映したものといえよう。これに対し、従業員を「雇用契約の相手」として取り扱うべきだとした経営者は、日本では18名中7名にすぎないが、西ドイツでは18名中13名にのぼった。これは、日本人の契約観念の特色を現わしているのであろう。昭和38年の経済同友会の調査で、「企業と従業員との関係は労働力と賃金との関係について対等の立場で結ばれた契約関係である」と一つだけ取り出して質問すると、電気・ガス部門の経営者は100%「然り」としたのであるが（他の業種の平均は64.5%）、今回の調査のように他とならべて質問すると、38.9% というような結果になるのであろう。

〔6〕の消費者については、両国の経営者の回答は似かよっている。もっとも、日本の経営者には〔3〕でみたように消費者尊重の気持はあっても、さて、消費者の代表の「企業関係組織への参加」という具体的な問題になると、それを選択するものは18名中4名で、西ドイツの21名中（複数回答）8名に比べると約半分である。

〔7〕では、地域住民に関連した環境汚染の由来について、経営者が重要と考える順位をたずねた。第一順位は、両国とも、「立地の過密

化」(日本は 18 名中 13 名, 西ドイツは 9 名), 第二順位は, 日本では「住民意識の向上」(8 名), 西ドイツでは「新聞雑誌の影響」(6 名), 第三順位は, 日本では「公害行政の立ち遅れ」と「新聞雑誌の影響」(各 6 名), 西ドイツでは「経営者の無関心」(6 名)と、「公害行政の立ち遅れ」(5 名)が, もっとも多かった。

設問 [8] および [9] は, 企業と政府との関係に関連する。日本経済は, イギリスのジャーナリストからみると, 今日の世界で, もっとも優れた“統制経済”であり, 日本経済のシステムは, アメリカ人によって, “日本株式会社”と呼ばれている。しかし, わが国の経営者自身としては, 西ドイツの経営者の目に映った“社会的市場経済”と大差がないようである。すなわち, 「基幹産業だから現在程度の規制監督はやむを得ない」とする経営者が, 日本では 18 名中 15 名, 西ドイツでは 18 名中 16 名となっている。わが国で注目されるのは, 「情勢の変化とともに政府の規制監督を強化すべきである」とした経営者が 1 名いることである。

[9] の自主調整についても, ほぼ似た結果がでているが, 「自主調整とは業界の自主的な申し合せであると同時に違反行為に対する制裁を可能とする規制力をふくんでいる」としたものが, 日本では回答の 1/3 を占めるのに (18 名中 6 名), 西ドイツではわずかに 1 名であるのは, 自由経済の理念に対する見解に相違があるのだろうか。

設問 [10] は, いわゆる“社会的責任”の内容である。いったい, “社会的責任”という倫理の抬頭はアメリカの場合と同じく, 経営者に自由放任——自由企業——利潤倫理というアプローチよりも現代の状況に一層適切な理念を形成する必要があったということによって説明す

ることができるだろう。電気・ガス部門の経営者は, 昭和 38 年の経済同友会のアンケート調査のとき, 「資本主義社会は, 企業の経営者が現在以上にその社会的責任を自覚しなければ維持できなくなるであろう」という項目に対しては, 全員が肯定したが, 社会的責任の内容となると, 「協力者に企業の利潤を分配することである」としたものが 58.3%, 「結局はながい目でみた企業自体の利潤を考慮しての合理的行動である」としたものが 25%, 「よいものを安く安定的に供給していれば社会的責任を果していることになる」「経済的犠牲を払っても社会全体の福祉を考えて行う自己犠牲的行動である」ととったものがそれぞれ 8.3% と意見がわかっていた。それから 10 年を経過したいま, 「利害者集団の間の成果の公平な配分」をとるものが 2/3 を占めている (18 名中 12 名)。これに対して, 西ドイツの電気事業の経営者では, 「成果の公平な配分」と「低廉かつ良質の製品の安定的な供給」をとるものがほぼ同数である (8 名と 7 名)。

設問 [11] と [12] では, 経営者としての資質についてたまたした。[11] の能力の自己評価で, 日本の経営者に多いのは「目標設定能力」(18 名中 14 名), 次いで, 「方法発見能力」(7 名), これに対し, 西ドイツの経営者に多いのは「目標設定能力」(16 名)と「組織形成能力」(15 名)である。第三位は, 両国ともに, 「部下育成能力」でほぼ同じ割合である (各 5 名)。

[12] の重視する資質で, 日本の経営者に多いのは「決断」(18 名中 9 名), 「洞察力」(7 名), 「ビジョン」(6 名), 西ドイツの経営者に多いのは「創造力」(18 名中 11 名), 「決断」(7 名), 「責任感」(7 名)となっている。

設問 [13] の後継経営者の選択については,

日本に多いのが「社内から選ぶ」で18名中14名で、西ドイツに多い「内外を問わない」18名中17名と顕著な対照をしめしている。この比率は、設問のⅡの〔8〕社外からの人材登用に似ており、さきの昭和38年の経済同友会の調査の「企業が必要とする人材はすべてその企業の中で育てあげるべきである」という項目について背定が否定より多かった業種が電気・ガス部門(58.3%)と金融部門(55.1%)だけであったことと照応している。さきの〔11〕で「部下育成能力」をあげたわが国の経営者全員が、この〔13〕で「社内から選ぶ」をとっているのは、当然でもあろう。

設問〔14〕の長期経営計画の策定については、日本の電気事業の経営者は、前記同友会の調査で、その開始の時期、年度計画への組込・効果への期待などについて、他の業種を著しく擡んでいた。ところで、今回の調査で、その意義を「社内の総意を結集」する点にみとめるすのが多かったのは、やはり、経営家族主義によるものであろうか(18名中11名)。西ドイツの電気事業の経営者が長期計画に「社内の設備投資や技術開発などの指標としての意義」をみとめているのとは好対照である(14名)。

設問〔15〕では、それぞれの国の過去の成長の主因をたずねたが、日本の経営者によると「知性」と「忠誠」が同数で(それぞれ18名中8名)、西ドイツの経営者によると「勤儉貯蓄」が大多数を占め(15名)、「忠誠」は1名(この人は三者とも指摘している)という結果がでた。これは、わが国の近代化をすすめた基層的な社会的価値が献身価値であったというBellohの指摘を裏付ける。ちなみに、献身価値とは、特定の集団の長への非人格的な忠誠を通して集団目標の達成に貢献することを望ましいとする

ことをいう。

設問〔16〕から〔19〕までは、将来の経営の課題についてである。まず、〔16〕の今後5年間の経済の平均成長率(実質)の予想は、今次の石油危機が訪れる前でもあったためか、わが国では、8%増が18名中13名、10%増が4名、12%増が1名と、いずれも8%をこえているのに対し、西ドイツでは、最高の8%増が18名中4名で、その他は5%未満をとっていた。

〔17〕の5年後の経営の隘路は、これも石油危機以前の回答であるが、わが国では、第一順位は「用地」(18名中12名)、第二順位は「原料(燃料)」(11名)、第三順位は「労働力」(9名)としたものがもっとも多く、西ドイツでは、第一順位は「資金」(18名中10名)、第二順位は「資金」・「原料(燃料)」がほぼ同数(それぞれ5名)、第三順位は「労働力」(5名)となっている。

〔18〕の10年後の経済社会の最大の問題は、日本では「人間性の喪失」(18名中11名)、西ドイツでは「資本量の不足」(9名)をあげたものがもっとも多い。日本の経営者は、〔17〕と〔18〕から窺われる限り、資金調達に大きな困難を予想していなかったようである。これまで、資金調達の問題は、「いざ」となれば“何とか”なったためであろうか。それとも、社債、借入金などに期待しているのであろうか(Ⅲの2)。

〔19〕の世界の経済体制の変化についての予想は、日独両国で大差はないが、西ドイツの方で自由主義経済体制諸国および社会主義経済体制諸国について現体制が維持されると考えているものが若干多い。

2 組織・人事・労務

この章では、“組織・人事・労務”の分野で、日独両国の電気事業の経営者がどのような問題に直面しているかを質問し、次に、個々の具体的な問題について、その現状や将来をいかに把握し、いかに評価しているかを、質問した。

まず、アンケートに掲げた個々の設問ごとに回答の結果を検討してから、設問の内容が区切れるところで、一括して回答の結果について若干の考察を試みてみたいと思う。

設問〔1〕の電力会社の組織・人事・労務の側面で現に問題となっている点を見ると、選択者が多い項目は、日本では、「間接部門ないし中間管理層の肥大」(18名中12名)、「世代間の価値観・意見の相違」(12名)であり、西ドイツでは、「若年層の会社帰属意識低下」(13名)、「有能な管理者の不足」(12名)となっている。

逆に、問題となっていない項目は、日本では、「トップ・マネジメントの老齢化」(2名)、「トップの意見決定の遅滞」(0名)、「派閥の弊害」(0名)、「研究開発要員の管理の困難」(0名)、「研究開発要員の不足」(2名)等である。西ドイツでは、「トップ・マネジメントの老齢化」が1名、「トップの意思決定の遅滞」が3名、「研究開発要員の管理の困難」と「研究開発要員の不足」がともに0名と少い。

これらの回答の結果から、注目すべき点を指摘しよう。

第一に、両国ともに、「トップ・マネジメントの老齢化」と、「トップの意思決定の遅滞」を選択した経営者が少く、現在のトップの経営者には問題はないとしている点である。しかし、将来のトップ経営者、すなわち、経営者の

育成に関しては、問題があるとし、西ドイツでは、9名(全項目の中で3番目に多い)が「視野の広い経営者育成の困難」を認めている。日本では、西ドイツに比べて若干割合は低いが、それでも7名の者が問題としている。

現役のトップの経営者による自己認識は、この回答結果から読みとられることになろうが、少くとも、将来の後継者の育成については問題を感じていることがうかがわれる。また、それは、一般的に、組織の目標を効率的に達成するために組織の小さな断片だけを分業によって遂行する結果、視野の広い者が育たないという大規模組織の弊害を表現したものといえよう。

第二に、組織のヒエラルキーの中間層についてみると、日本と西ドイツでは問題となる局面に違いがある。日本では、中間階層の組織単位の肥大が重大な問題であって、それらを監督する管理者のことはあまり問題とならない。これに対して、西ドイツでは、有能な管理者の不足が大きな問題であり、中間管理層の肥大は比較的問題でない。

日本の電力会社の支店組織を中心とする最近の組織改編の動向からも、その経営者が中間層の肥大を挙げたことは理解できるのであるが、一般的に組織の職位は自然増殖するという「パーキンソンの法則」もあり、特に、わが国では、職位・職務設定における年功・平等主義的特色のゆえに、従来から欧米と比較して中間管理層の大きいことが指摘されている。もっとも、西ドイツの経営者が、この問題をあまり重視しない理由は、両国の電力会社の規模の相違や管理職位の存在意義の認識の差異にあるのかもしれない。

第三に、組織単位間の意思の疎通は、日本に比べて、西ドイツで一層重大な問題になってい

るようである。

西ドイツでは、タテ・ヨコ（設問では「部課間のセクショナルリズム」として掲げている）いずれのコミュニケーションにも困難を認める回答者がかなり多い。これに対して、日本では、西ドイツよりも選択者の割合が低く、また、タテよりもヨコのコミュニケーションに問題を認める者が若干多くなっている。

少し敷衍すると、日本では、さきに述べたように、「中間管理層の肥大化」が重大な問題であるが、それを選択した12名のうち5名が同時に「部課間のセクショナルリズム」を問題として掲げるのに対して、「タテのコミュニケーションの困難」を認める者は3名に過ぎない。この結果から判断すれば、「中間管理機構の肥大」は、タテよりもヨコのコミュニケーションに悪い影響を与えるということになる。これは、ピラミッド型の組織では、ヨコのコミュニケーションの停滞を生じ易いという一般的傾向を示したものとみられる。いずれにしても、中間管理層の肥大化を指摘した人数に比べて、コミュニケーションの問題を認知した経営者の人数が少く、中間管理層の肥大化がいかなる側面で弊害をもたらしているのか、この回答結果だけでは明らかでない。

特に興味深い結果は、「派閥の弊害」についてみられる。日本では、派閥の弊害は全くない、いな全く認知されていない。西ドイツでは、人数こそ少ないが、3名の経営者がそれに問題ありと指摘している。

いったい、“タテ社会”の日本では、西ドイツよりも派閥の弊害が少く、組織単位間の意思疎通も容易なのであろうか。それとも、西ドイツより、有能な管理者が多く、それらの障害を克服する技術に優れているのであろうか。また

は、会社全体に対する“忠誠心”が派閥に対するそれよりも強く、実際の経営活動において、派閥の弊害は表面化しないのであろうか。L. フェスティンガーのいわゆる「認知的不協和理論」の実証例でなければ幸である。

第四に、若年従業員をめぐる問題についても、彼我の間で問題の認知の仕方に差異が感じられる。

大規模組織や管理社会における大多数の個人の労働は、画一化され細分化されて、全体の中の小さな一つの歯車に過ぎなくなり、そのトータルな意味を直観しにくくなっている。そのため、組織の成員の間では疎外感が醸成され、特に、そのような生活に埋没しきれない若年層にこれが強いということが、しばしば論じられてきた。また、今は昔と違って価値観が多様化したと主張するのが当世の流行でもある。このような状況を反映してか、両国ともに、最も多くの回答者が若年労働者の問題を選択している。しかし、回答によると、この認識のレベルは両国で相違する。

すなわち、日本では、「世代間の価値観・意見の相違」という社会全般の趨勢のレベルで問題を把握する回答者が多いのに、西ドイツの回答者は、自分の経営する「会社に対する若年労働者の帰属意識の低下」という、従業員の会社への実際の行動に表われた現象から問題を認知している。

ちなみに、日本では、「世代間の価値観・意見の相違」を選択した11名の回答者のうち6名が、同時に、「若年層の会社帰属意識の低下」を選択しているが、残りの5名については、世代間の価値観や意見の相違が、実際の経営のどの側面で問題となるのか、回答からは明らかではない。“和”を尊ぶ“集団主義経営”では、

成員の価値観や意見不一致のあること自体が問題となるのであろうか。これに対して、西ドイツでは、「世代間の価値観・意見の相違」を選択した経営者の全員が、「若年層の会社帰層意識の低下」を問題としている。この両国の差異については、設問〔7〕で再び取り上げる。

第五に、研究開発に関連する問題は、西ドイツでは全くなく、日本でも、「研究開発要員の不足」を選択した者は2名と少い。

両国ともに、研究開発における重要な要因として人材を挙げた経営者が多いことから推察すれば（Ⅳの3）、実際には支障がないのか、それとも、電力会社自体が研究開発を直接に手掛けることが少いのか、そのいずれかであろう。

第六に、技能労働力の不足は、日本よりも西ドイツでより多く問題となっているようである。

以上、組織のヒエラルキーに沿ってみると、トップの経営者の項目を除いては、何らかの問題があるという結果となった。しかも、回答にあらわれた限りでは、西ドイツの経営者の方が、よりさまざまな問題を抱えているという印象を受ける。

設問〔2〕の現行の部課制については、両国の間にかんがりの見解の相違がある。

日本では、現行の部課制を是認する回答者は5名と少く、何らかの修正の必要を認める者が多い。すなわち、「プロジェクトチームなどによって運営面で機動化を図る」べしと考える者が11名、もっとドラスティックな変革である「部課制の撤廃」を主張する者も2名いる。

西ドイツでは、日本に比べて、現状の肯定者が多い。「改める必要なし」とする者が10名と過半数を占め、プロジェクトチームなどによって「運営面で機動化を図る」べしとする者が

4名、「部課制の撤廃」に賛成する者が3名となっている。

ところで、設問〔1〕の回答と考え合せると、日本の回答は一応首肯できるが、西ドイツの回答は、一見奇妙に思われる。というのは、西ドイツでは、「部門間のセクショナリズム」、または、「タテのコミュニケーションの困難」を選択したひとは15名いるが、そのうち設問〔2〕において何らかの現状の修正の必要を認めたのは、5名に過ぎない。コミュニケーションの問題は、組織機構の問題よりは、組織要員、つまり、管理者にかかわる問題なのであろうか。このことは、設問〔1〕で「有能な管理者の不足」を問題にした12名のうち11名までが「部門間のセクショナリズム」または「タテのコミュニケーションの困難」を選択していることから推察される。

設問〔3〕の職位・職務の設置基準についても、日本と西ドイツで差異がある。

日本では、回答が分れていて、組織目標を達成するために「機械的に目的合理性をもって職務を設置」すべしと考える経営者が7名、そうでなく、「各人の社会的評価、人間関係等を勘案して、各人に適切な職位・職務を設置」すべしとする者が11名である。

いわゆる“和”と“平等”を重視する日本的経営を指向する場合には、「各人の社会的評価・人間関係等」を勘案すべきことが予想され、実際にそのような回答が過半数を占めた。しかし「機械的目的合理性」を追求すべしとした回答者の数は予想以上に多い。

西ドイツでは、予想に反して、「機械的目的合理性」を選択する経営者はわずか2名で、しかも、そのうちの1名は、「各人の社会的評価・人間関係等」も考慮に入れる必要性を特記し

ていた。

ふつう、欧米式経営は「機械的目的合理性」を強調し、日本的経営は「社会的評価・人間関係等」を過度に考慮に入れるものとみられているが、アンケート調査の結果は逆になった。ただし、この設問は、回答者の判断基準を尋ねているので、実態がそうであるかどうかについては疑問が残る。

設問〔4〕では、組織における日本の意思決定方法の典型といわれる稟議制度についての評価を、日本の経営者だけに尋ねた。

稟議制度は、組織の下部が発案のイニシアティブをもち、上部がそれを消極的に決裁するという受け身の意思決定方式で、下部のモチベーションを高めるという効用をもつ反面、意思決定の渋滞、無責任体制の温床等のデメリットがあるというのが通説である。

しかし、やはり、「稟議制度を廃止」すべしと考える者は18名中3名と少く、そのうちの2名は同一会社に所層しているから、大部分の会社では稟議制度に何らかの効用を認めていることになる。ただ、稟議制度は「意思決定方法として有効である」（18名中4名）というより、「意思決定の結果をアフターケアする」手段としての意識を評価する経営者（18名中11名）が多い。

これは、10年前と比べて著しい変化である。昭和36年に実施された経済同友会の調査によれば、電力・ガスの部門では90.9%が稟議制度に意思決定手段としての意義を付している。もっとも、将来稟議制度を一層合理的かつ簡単なものに修正したいと希望した者が当時90%以上いたことに注目すれば、その希望が現に実現しつつあると判断することも可能であろう。

設問〔5〕の参加経営の目的については、日

本と西ドイツの経営者の間に、根本的な姿勢の相違が感じられる。

日本についてみれば、「従業員の目標意識を確立」することをねらっている経営者が、18名中15名と支配的である。「上部の決定を周知徹底」させることを挙げる者も1名いる。また、その両方を挙げた者が1名いる。しかしながら、「従業員の民主的決定を実現」することに、経営参加の目的を認める経営者は一人もいない。日本では、経営参加制度は、いわゆる目標による管理と似たような管理手段として理解されていると、判断しても大きな間違いはないであろう。

これに対して、西ドイツでは、「民主的決定を実現」することを選択した回答者が18名中9名と半数を占め、「従業員の目標意識を確立」するとしたものが8名、「上部の決定を周知徹底」させるとしたものは皆無である。日本と比較して、「民主的決定の実現」を選択した回答の多いことが目につく。

それでは、経営参加制度の実態はどうなっているのであろう。ここでも、両国の差異は歴然としている（設問〔5—SQ〕）。

日本では、「時期尚早」と判断する者が18名中7名、「研究・実験」の段階にあるとする者も7名、「現実」に生かされていると認める者は3名という回答結果である。しかも、「現実」に生かされていると回答した3名は各社に分散していて、同じ会社の中での現状の認識に相違があり、実際に行われているのかどうかは不明である。一般的には、経営参加制度は実施されていないといつてよいのであろう。

それにひきかえ、西ドイツでは、回答者の大多数18名中15名が「現実」に生かされているとし、「研究・実験」の段階にあるとしたも

のが2名、「時期尚早」が1名である。西ドイツでは、経営参加制度は現実化している。

さて、設問〔2〕から設問〔5—SQ〕までの回答結果をみる限り、通俗的な理解の仕方とは逆に、日本の方が西ドイツよりも、組織の機械的合理性を追求する度合いが強いかなのような印象を受ける。日本では、「人間尊重の経営」とか「生きがいの組織」とか、組織の人的側面の重視が強調されるが、今次の回答結果からは、管理重視の姿勢が顕著である。前記のモットーは、伝統的な組織の問題点を反省するあまり、その変革を指向した意識が先走ってしまったと見られないこともない。

設問〔6〕の従業員の採用の基準では、いわゆる縁故採用の是非について質問した。

縁故採用は、同質的な組織成員を確保する手取り早い方法であり、従業員の安定感や組織に対する忠誠心を高める利点がある。しかし、その裏返しとして、人材の多様性の欠如、公私の混同等のデメリットをあわせもつと、一般にはいわれている。

やや予想に反して、日本と西ドイツの間あまり差がなかった。すなわち、「他の条件がほぼ同じであれば会社関係者に縁故のある者を採用した方がよい」と考える経営者が、日本は18名中15名、西ドイツでは18名中10名と、ともに過半数を占めた。

「縁故をもつものはむしろ採用しない方がよい」とする者は、それぞれ、3名と5名である。

これは、電気事業が地域産業であるという特性にもよるであろうが、設問〔6〕の質問の仕方として、「他の条件がほぼ同じであれば」という条件を付したことが回答に影響を与えたのではないかと懸念される。この結果から直ち

に両国の企業で一般に縁故採用を優先されていると断定することは、無理であろう。

設問〔7〕の従業員の採用では、いわゆる「学閥主義」または「有名大学主義」の賛否を、日本の経営者だけに尋ねた。西ドイツでは、我が国と学校制度が異なるため、この設問を省略した。

現実に学生の能力に差があるから「できるだけ有名な大学の出身者を採用」すべきだと考える経営者は、18名中僅かに1名である。「意図的に多くの大学ないしは学部の出身者を採用」する経営者も、5名と少い。選択者が一番多いのは「本人の資質を基準に判断」すればよいという回答であって、過半数の12名が賛成している。したがって、もし、出身大学によって実際に資質の差があり、しかも実際に採用できるならば、採用者の出身大学が偏ってもやむを得ないという考え方なのであろう。

これから、有名大学主義は、少くとも理念としては弱まったといえようが、それが理念としてだけではなく実際にも破棄されるには、新卒者の資質を判定する方法が問題となる。

設問〔8〕では、採用を、新卒者の採用ではなく、社外からの人材登用という側面からみてみた。

日本では、「特別の場合に限る」とする回答者が非常に多く、18名中13名である。「必要であれば随時行こう」とする経営者は5名、「定期的に行こう」べきだとした回答は皆無である。

西ドイツでは、「必要であれば随時行こう」と考える者が18名中15名と支配的であって、「特別の場合に限る」が2名、「定期的に行こう」は1名と少い。

明らかに、西ドイツでは、社外からの人材登用に積極的である。

日本についてみると、設問〔1〕で、「経営者育成の困難」や「有能な管理者の不足」を憂えていた経営者は8名いたのに、その中の僅か3名が設問〔8〕の人材登用は「必要とあれば随時行う」べしとしているに過ぎないことを考えると、社外からの登用にいかに消極的であるかがわかる。また、それを行っても効果は期待しがたい組織の風土があるのであろう。

設問〔9〕は、採用後の従業員の移動について、終身雇用の題目の下に質問した。

終身雇用慣行は、“日本的経営”の目立った特徴と指摘されているが、西ドイツにもその傾向が認められる。日本の回答者全員（18名中18名）が、「終身雇用慣行」の存在を肯定したのは当然として、西ドイツでも10名が、何の条件も付けずその存在を肯定した。条件付きを入れれば、13名に達する。

しかし、西ドイツの終身雇用は、労使間の雇用契約の規定に基づくものであって、この慣習を支えている基盤が日本とは違う点に注意しなければならない。また、設問〔8〕の社外からの人材登用についての回答結果と考え合わせると、日本の現状では職場の移動は容易ではないといえる。

それでは、終身雇用慣行に対する評価はどうか。

設問〔9—SQ〕によると、日本では、「望ましい」と評価する者が18名中16名と断然多く、「望ましくない」とする者は2名に過ぎない。

西ドイツでも、「望ましい」が10名、「望ましくない」が10名（同一者で併記）となっており、終身雇用慣行を評価する経営者が予想よりも多かったが、これは、一つには電気事業の特性から来ているのであろう。

設問〔9〕と設問〔9—SQ〕の回答を組み合わせると現状に対する評価をみれば、日本では、終身雇用慣行の現状を高く評価する者が圧倒的に多い。これに対して、西ドイツでは、現状を無条件に肯定する経営者は9名いるが、そのうちの6名が終身雇用慣行の現状を肯定し、3名が非終身雇用の現状を肯定している。

設問〔10〕では、従業員が会社を去らなければならない定年制について、その現状に対する見解を求めた。

日本の経営者の全員（18名中18名）が、現行の定年年齢を低過ぎるとしている。しかし、多くの回答者が、直ちに一律に延長するのではなく、定年時における従業員の能力や意欲を勘案してこれに修正を加えるべしとしているのは、注目すべきである。したがって、それは、会社にとって有用な人材を活用するというこのように思われる。つまり、日本の回答結果は、「再雇用制度等を取り入れる」が18名中15名、「現行の定年年齢をもっと延長すべきだ」が3名、「現行の定年は妥当」であるは皆無となっている。

逆に、西ドイツでは、「現行の定年は妥当」であるとする経営者が18名中9名、「再雇用制度を取り入れる」とした者も9名、「現行の定年年齢を延長」する者は皆無となっており、現行の定年制に満足している者が多い。これは、西ドイツでは、定年が65才（希望により60才）というためもあろう。

設問〔6〕から設問〔10〕にかけて、従業員の採用・雇用に関する側面を検討してきたが、ここには欧米の学者、評論家のよく指摘する“企業一家”、つまり、労働者との関係を「労働契約の角度から考えないで同じ家族に共通に所属しているという面から」見るという日本の経

営者の態度が顕著である。今回の回答から考えれば、それは将来とも存続するであろう。

次に、望ましい給与体系について質問を提出した。日本の給与体系の特色は、属人給、総合決定給、生活保障給の3つにあるといわれている。

設問〔11〕は、まず、基本給と諸手当との関係を問題とした。

日本では、基本給に対して諸手当の占める割合が高いと一般にいわれるが、各種の手当で基本給を補充する「現行の給与体系を首肯する」経営者は18名中11名と過半数に達する。現行の体系に修正を施す場合には、「基本給の比重を高める」方向を是とする回答が6名で（職務能力給について）、「各種の手当を充実させる」べしとする回答者（1名）よりも多い。

西ドイツの回答結果も、現状維持的で、「現行の体系をよしとする」者が18名中11名と同数、「基本給の比重を高める」が4名、「各種の手当を充実する」べしとする者が1名となっている。

設問〔12〕では、望ましい給与体系について、年功給と職務給ないしは職能給との関係というかたちで尋ねた。

日本では、依然として年功給が支配的であるが、職能給ないしは職務給の比率を増加させる傾向がみられる。日本の回答者18名中17名がそれを、「望ましい」と答えている。「望ましくない」と思う者は1名に過ぎない。

西ドイツにおいても、「望ましい」が14名、「望ましくない」が4名と、職務給または職能給の割合を高めることに賛成する経営者が多い。

結局、両国における望ましい給与体系は、基本給を中心として、それを各種の諸手当で補充

し、その決定基準としては、年功よりも職務や職能を重視するということになる。ただ、その実質が同一かどうかについては、立ち入った質問を必要とする（設問〔13〕を参照）。

ところで、日本における年功給から職務給・職能給に移行するときの障害は、設問〔12-SQ〕によると、「日本人の長幼の序の意識と職務意識の欠如」に問題があり（18名中10名）、その他の「職務内容の標準化の遅れ」（5名）、「企業別組合の圧力」（1名）、「経営者の労務管理の理念」（0名）などの要因は少い。つまり、障害は、日本人の意識構造にあるということになる。

設問〔13〕の昇進基準では、（1）事務系職員と（2）現場作業員とに分けて質問した。

日本と西ドイツでは、見解が明らかに違う。日本では、「仕事の能力」を第1の基準とする経営者は、（1）事務系職員については18名中2名、（2）現場作業員については4名と全く少く、大多数の経営者が、「社会的慣行・同職位者とのバランスを尊重しつつ、仕事の能力、学歴、人格、勤属年数、年令等を勘案」すべしと考える（事務系職員については16名、現場作業員については14名）。基準の適用を、事務系職員と現場作業員とで区別する経営者もいるが、この区別は一般的傾向としては認められない。

以上の結果から明らかになったのは、喧伝されている「能力主義」は予想以上に人気がないということである。また、昇進の基準を仕事の遂行能力に求めないとするならば、職務給や職能給を採用したとしても、論理的には年功給となる可能性もある。

さて、西ドイツについてみると、事務系職員と現場作業員とのいずれについても、「仕事の

能力」を第一基準にすべきだとする経営者が多い（事務系職員については18名中12名、現場作業員については18名中13名）。「社会的慣行・同職位者とのバランス等を斟酌」すべきとする経営者は、事務系職員については6名、現場作業員については5名となっており、西ドイツでは、能力主義的な考え方が明確であるといえよう。ただ、日本と同様に、事務系職員と現場作業員を区別している者は少ない。

設問〔14〕では社内の従業員の非公式関係について、その見解を尋ねた。

日本の経営者のほとんど全員（18名中17名）が、同窓会・同期会・同郷会などは、単純な従業員間の社交の場としてなら「結構」だとし、消極的にその意義を認めている。これらの会は、派閥意識を育てるきらいがあるので「望ましくない」と断定する経営者は僅かに1名、これらの会は、情報交換に役立つので派閥意識を育てても「望ましい」と賛成する経営者は皆無である。

これに対して、西ドイツでは、単純な従業員間の社交の場として容認する回答者が15名中8名、「望ましくない」と判断する経営者が9名である。無条件に賛成する者は、日本と同様に皆無である。

「望ましくない」についての彼我の選択の相違は、どこから来ているのであろう。

設問〔15〕では、福利厚生について、政府と会社との責任分担の面から質問した。

日本では、18名中14名の経営者が、「大企業は従業員の生活の安定化にある程度責任をもつべきである」と考えている。本来は政府や地方行政機関が取り組むべきで、「企業の責任は最小限度に止めるべきである」とする経営者は4名と少ない。

ただ、X社の2名がともに「企業の責任は最小限度に止めるべきである」と考えている点は、設問〔16〕の回答と照し合せて、他社とは違った特色ある思考を示している。

西ドイツでも、「大企業は責任」をもつべしとする経営者が18名中13名、「企業の責任は最小限度に止めるべきである」と主張する者が3名で、わが国の回答結果と似ている。また、両者の中間が適切だと答えた経営者が1名いた。

両国とも、従業員の福利厚生に対する大企業の責任を認める経営者が過半数を越えているのは、やはり電気事業の特性によるのであろうか。

設問〔16〕では、従業員の財産づくりについて、経営者の意向をただした。

日本の経営者18名中12名は、「従業員の勤労意欲を向上させるために、企業が積極的に助成」すべしとしており、「インフレ防止に役立つから企業としても考慮」すべきだが2名となっている。「従業員の自己責任」に任かすべきだというのは4名と少く、また、それを選択した回答者のうち2名が前記X社に所属することから、多数の会社では従業員の財産づくりを助成する意向があると判断される。ただ、X社は設問〔15〕と設問〔16〕の回答結果から、従業員の私的経済生活には深く関与しない方針をとっていると推察できる。

西ドイツでは、「従業員の自己責任」に任すべしとする経営者は誰もいない。すべての経営者が、従業員の財産づくりに対する企業の何らかの助成を認めている。その内訳は、「従業員の勤労意欲を向上させる」ためが18名中15名、「インフレ防止に役立つ」が3名、である。

さて、設問〔11〕から設問〔16〕にかけて、

会社組織が従業員に提供するさまざまな誘因に対する経営者の見解を検討してきたが、昇進基準と非公式関係について、日本と西ドイツとでは回答がかなり違っている。日本における会社組織と従業員との関係は、会社が従業員を丸抱え的にめんどろをみるという前記の「経営家族主義」の色彩が依然として濃い。

設問〔17〕は、会社と労働組合に対する従業員の忠誠心ないしは帰属意識の強さを、経営者がいかに判定しているかについての質問である。

日本の経営者の多くは、会社に対する従業員の忠誠心は高いと判断している。すなわち、「会社と労働組合の両方に対して忠誠心が強い」とする者が18名中8名、「会社に対する忠誠心が一層強い」と感じる者が8名いて、この2つを合計すれば、18名中16名の経営者がともかくも会社に対する従業員の忠誠心は高いと思っている。「労働組合に対する忠誠心が一層強い」と感じる回答者は皆無であるし、「両方に対して弱い」とする経営者も2名にすぎない。

西ドイツの経営者でも、会社と労働組合との両方に対して「忠誠心は強い」が11名、「会社に対する忠誠心が一層強い」が5名と、会社に対して忠誠心が高いと思っているものの方が多いが、日本と比較すると、会社に対して従業員は一層忠誠心をもっていると考える者の比率は若干低い。「労働組合に対して一層強い」は、日本と同じく0名、「両方に対して弱い」は2名となっている。また、1名は、両方に対して忠誠心が高いが、また、両方に対して弱いともいえる回答している。

このような両国における差異は、一つには、組合が企業別か産業別かによるものであろう。それは、あとの将来の予想についての設問結果

で現われる。

設問〔17—SQ〕は、日本の場合は設問〔17〕で会社と組合との双方に対して強いと選択したかただけに回答していただいたが、これを両国で同じ形式になるように修正して、従業員の忠誠心の将来に関する予測をすると、日本の経営者は楽観的、西ドイツの経営者は悲観的だと感じられる。

すなわち、設問〔17〕で、「会社と労働組合に対する忠誠心は共に強い」を選択した経営者は日本で8名いるが、そのうち設問〔17—SQ〕で「変化なし」とする者が4名、「会社・組合への忠誠心はともに低下する」と予想するものが4名であるのに対して、西ドイツでは、「変化なし」が12名中4名、「会社への忠誠心は低下する」とするひとが5名、「会社・組合への忠誠心はともに低下する」とするひとが3名である。西ドイツでは、会社に対する従業員の忠誠心が低下すると予想する経営者が日本と比べて多いようである。

さきに設問〔1〕において、若年層の帰属意識の低下を問題にした回答者の比率は、西ドイツの方が多かったが、設問〔17〕、設問〔17—SQ〕の回答の結果は、それを反映しているように思われる。

しかし、わが国でも「若年層の帰属意識の低下」を選択した経営者は9名もありながら、そのなかで設問〔17〕で、「会社と労働組合双方に忠誠心が薄い」と感知する者は0名、設問〔17—SQ〕で、「会社への忠誠心の低下」または「会社と労働組合双方への忠誠心の低下」を選択した者は1名に過ぎない。ということは、問題意識とは裏腹に、従業員の会社に対する忠誠心の現在および将来に対して非常に楽観的であるといえるであろう。西ドイツについてみる

と、「若年層の帰属意識の低下」を選択した 11 名のうち、従業員の会社に対する忠誠心が現在または将来において低いまたは低くなると予想する者は、7名あった。

日本の経営者は、そのような問題があったとしても、結局は従業員を会社に同化してしまう「集団主義」のメカニズムに自信をもっているのであろうか。

設問〔18〕の労使関係の見通しに関する日本と西ドイツの見解は、大分相違している。

日本についてみると、「団体交渉を中心とした、労働条件の取引関係が続く」と予想する経営者と、「労働組合の経営参加が進む」と予測する者とは、18名中9名ずつで、「対立が激化する」とは、誰も予想していない。

西ドイツでは、「労働組合の経営参加が進む」と予測する経営者が一番多くて14名、「団体交渉を中心とする労働条件の取引関係が続く」とする者は2名、また、「対立が激化する」と心配する経営者も2名いる。

設問〔19〕労働組合の10年後の状況に関する見通しは、両国の現在の組織が違うため、当然著しく違ってくる。

日本では、「従来通りの企業別組合が続く」と予想する経営者が、18名中16名であるが、「産業別に統一される」と推測する者は1名、「職能別ないしは職種別組合に分化する」と考える者は、皆無である。

これに対して、西ドイツでは、「産業別」組合が18名中17名、「職能別ないしは職種別」組合は1名であって、日本独特の「企業別」組合が将来は実現すると予想する者はひとりもない。

設問〔17〕から設問〔19〕にかけて、目につくのは、西ドイツの経営者が、会社に対する従

業員の帰属意識の将来に危惧の念を懐いているのに対して、日本の経営者は、いずれの側面でも楽観的なことである。日本の経営者は、労働組合、労使関係については、少なくとも現状が存続すると予想しているようである。

最後に、設問〔20〕では、会社に対して従業員が望むものは何か。それに関する経営者の見解を尋ねた。ここでは、選択項目を

1. 仕事の側面 (a)~(c)
2. 管理の側面 (d)~(e)
3. 昇進・賃金の側面 (f)~(g)
4. 労働時間の側面 (h)~(i)
5. 福利厚生側の側面 (j)~(k)

のグループに分けて検討してみよう。

日本では、選択が各グループにわたっており、各グループの中では、一つの項目が他の項目に比べて際立って多いことが目につく。

多い順番にみていくと、(a)「能力を十分に発揮できる仕事」を、18名中17名の回答者が挙げている。しかし、仕事の他の項目は、(b)「能力を向上させる教育訓練の充実」、(c)「単調な労働からの解放」がそれぞれ5名で、それほど多くない。

第2は、(e)「信頼できるリーダーの存在」を選択した経営者が11名と多い。しかし、従業員は(d)「職場での意思決定への参画」に関心が薄いと大部分の経営者が判断しているようで、選択したひとは僅かに1名である。

第3は、10名の回答者が、(g)「能力中心の昇進・賃金」に対する希望を指摘している。しかし、(f)「“同一労働、同一賃金”の原則」を挙げた回答者は、1名に過ぎない。

第4は、(i)「休日の増加」を選択した経営者が10名いる。また、(h)「一日の労働時間の短縮」を挙げた回答者が5名いる。

第5は、福利厚生面の希望はそれほど多くはなく、(j)「福利厚生 の 充 実」が5名、(k)「財産形成の助成」が5名となっている。

これに対して、西ドイツの経営者の回答には、グループによって多寡がある。

選択が多いのは、2の管理、3の昇進・賃金の側面であって、(e)「信頼できるリーダーの存在」が7名、(d)「職場での意思決定への参画」が11名、(f)「同一労働、同一賃金の原則」が16名、(g)「能力中心の昇進・賃金」が14名である。次に多いのは、1の仕事の側面で、(a)「能力を十分に発揮できる仕事」が13名、(b)「能力を向上させる教育・訓練の充実」が6名、(c)「単調な労働からの解放」が7名となっている。

逆に、選択が少ないのは、4の労働時間の側面と、5の福利厚生の側面で、(h)「時間の短縮」が5名、(i)「休日の増加」が4名、(j)「福利厚生の充実」が4名、(k)「財産形成の助成」が7名となっている。

これらの回答結果を対比してみよう。

第一に、日本では、能力を十分に発揮できる仕事そのものに対する希望をみとめるひとが、圧倒的に多い。これに対して、西ドイツでは、仕事に対する希望も弱くないが、まず、賃金や昇進という仕事に対する報酬についての希望を感じているひとが多い。

第二に、日本に比べると、西ドイツでは、休日の増加、福利厚生の充実に対する希望をとったものはやや少ない。

第三に、管理の側面について、西ドイツでは、信頼できるリーダーの存在とともに、従業員自身の意思決定に参加する希望を感じるひとが多い。日本では、信頼できるリーダーの希望は西ドイツと同様に強いが、意思決定への参画

の希望は全く少いとされていることが目につく。

これは、両国の従業員をとり巻く環境、日本人の勤勉さや、会社組織に対する従業員のかかり方の相違、日本人の集団主義と平等主義、受身的存在といった従業員の精神的基盤の差異もあろうが、経営者の感覚の差異にもよるのではなかろうか。例えば、(g)「能力中心の昇進・賃金」を従業員が望んでいると感じている経営者は割合多いが、設問[13]で昇進基準を能力第一とした経営者は少かった。

以上、「組織・人事・労務」についての回答結果をながめてきた。日本の経営者は、一口にいえば、日本的な組織・人事・労務の慣行に満足しているし、それが将来も変化しないと予想している。この傾向は、昭和38年の経済同友会が実施した結果からも読み取られる。この10年間に経営者の認識はあまり変化していないようである。

3 財 務

この“財務”の章は、会社の資金需要の見直しから株主総会にいたるまでのかなり広い範囲の問題について取り上げた。

まず、今後5～6年先までの資金需要の見直し(設問1)、そのための資金調達手段の選択とその選択基準(設問2)などを基礎として、長期安定資金の主要調達方法である社債および増資に関する考え方(設問3,7)を質問した。

この他、資金コストに関連のある税制についての考え方(設問4)や、経営者が企業の財務状態を判断するための指標として重視するもの(設問5)、また、企業の望ましい自己資本比率の高さや、自社の株価についての意見、役員持株のあり方と株主総会についての考え方(設問

6, 8, 9, 10) 等もたずねた。

日本の経営者と西ドイツの経営者の財務に関する回答を比較すると、両者の意見は、或る問題では互いに似ているが、他の問題ではかなり違う。とくに財務の基本的な問題のいくつかについて、両者の意見は異なる。それは、企業の財務指標や株主に対する考え方等において明瞭にあらわれる。

設問〔1〕の今後5～6年における会社の資金需要について日本の経営者の回答は、(a)「資金需要は従来よりも大きい率で増加する」という回答が13、(b)「資金需要は従来と同じ率で増加する」という回答が5あった。「資金需要は従来よりも小さい率で増加する」および「資金需要は増加しない」という回答はなく、資金需要は今後も依然として大きいという予想である。

事務系、技術系という出身別でみた場合、資金需要の見通しに差異があり、技術系出身者の回答の方が資金需要をより大きく見積っている。すなわち、技術系の8人のうち7人の回答は(a)であるが、事務系の回答は、(a)が6人、(b)が4人と見積りはやや低めである。

将来の資金需要についてのドイツの経営者の見通しは、18人中14人が(a)「従来より大きな率で増加する」としており、日本の経営者の意見とほぼ同じである。

このように今後も高い率で増加されると予想されている資金需要をどのような方法で満たすべきかについて、次に質問した。

設問〔2〕では、資金調達方法について3つ選んで回答していただいた。日本の経営者による回答の結果は、「社債」が18人、「増資」および「長期信用銀行よりの借入」がそれぞれ14人で、この3つが大半を占めている。全回答者

が社債を選んでいる。また、上の3つをともに選んだ回答者が10人ある。その他に、「市中銀行よりの借入」、「保険会社よりの借入」、「財政資金の借入」などの回答があったが、「外債発行または外資の借入」を主なものとして選んだ回答はなかった。

この質問に対する回答は、上記の3項目(社債、長期信用銀行よりの借入、増資)に集中しているため、その内訳に注目すべき点は余り見られない。

つぎに、〔2〕のサブクエスチョンとして、上の選択にあたって考慮すべき点を2つ選んで回答していただいた。それによると、「資金需要の性質にあった安定した資金源の確保」を選択した回答が15でもっとも多く、ついで、「資金コストの低さ」が13あった。また、「自己資本比率の高さ」を選択した回答は5であった。

回答の組み合わせでは「資金コストの低さ」と「安定した資金源の確保」の回答が9件でもっとも多く、ついで「安定した資金源」と「自己資本比率の高さ」の組み合わせが4である。「安定した資金源」と「資金量の大きさ」又は「自己資本比率の高さ」の組み合わせが1あり、これを加えると5である。また「自己資本比率の高さ」の回答が「資金コスト」の低さとは結びつかないのはドイツと異なる点である。

ドイツでは、資金調達方法について、「増資」を選んだのがもっとも多く、18名中17名あった。続いて「市中銀行よりの借入」(14名)、「社債」(11名)、「保険会社よりの借入」(8名)の順である。日本と比較すると、ドイツでは「増資の比重」が大きく、「社債」を選んだものがやや少ない。また、ドイツでは「市中銀行よりの借入」が多く、日本の「長期信用銀行よりの借入」にかわる地位を占めている。こ

れは両国の金融機関の性格の差によるものであろう。

資金調達方法の選択にあたって考慮すべき点に関するドイツ経営者の回答では、「資金コストの低さ」が13,「安定した資金源の確保」が13,「自己資本比率の高さ」が10で、ほぼ同数である。「自己資本比率の高さ」を選んだ回答の割合が日本にくらべて大きいのが特徴である。

回答の組み合わせは、「資金コストの低さ」と「自己資本比率の高さ」とを選んだものが5,「資金コストの低さ」と「安定した資金源の確保」の組み合わせが8,「安定した資金源の確保」と「自己資本比率の高さ」との組み合わせが5である。

設問〔3〕は社債市場の正常化、規模の拡大のための政策についての質問である。ここでも2つつつ選んで答えていただいたが、日本の経営者の回答は、「社債流通市場の近代化」と「個人保有の増加」に集中していて、それぞれ14,12の回答があった。ついで、「社債発行条件の自由化」が6,「社債の引受けを行なう証券会社の強化」が2,「銀行の社債引受業務の許可」が1となっている。各社の努力によって個人消費の実績が得られつつある状態の下で、発行条件の自由化よりもむしろ、社債流通市場の近代化に大きな関心が寄せられているものと解釈することができる。

同じ質問に対するドイツの経営者の回答をみると、「個人保有の増加」(9),「社債発行条件の自由化」(7),「中小金融機関投資家の保有」(7)の順であった。日本における回答では、最後の項目の「インフレ条項の設定」の回答はなかった。これに対して、日本ではもっとも重視されている社債流通市場の近代化について、

ドイツでは殆んど問題になっていない。これらが両国における相違点である。

つぎに、設問の順序は先にとぶが、社債と並んで重視されている資金調達方法の一つである増資についての意見を、日本の経営者の回答からみよう。

設問〔7〕の増資の方法についての質問に対して、「増資の方法は今までどおりでよい」とした回答者が16名,「増資の方法は改めるべきである」が2名であった。その改善方法については〔7-SQ〕,「株価の動きによっては、時価発行を行なう」と「無償交付をとり止める」という回答が1名ずつあった。これらの回答者はいずれも事務系の出身で、意金調達方法の選択の際に重視すべき点は「資金コストの低さ」であると回答している。

このように、増資については、現状のままでもよいという意見が多いが、資金コストを重視する立場から、その方法を改めるべきであるという意見が少数ながらあるのは注目すべきことである。

将来における増資の方法として、ドイツの(非上場会社を含む)経営者の多くは、「株式時価発行」を希望している。また「社員の投資」による増資を考慮している経営者が1名いることも興味をひく。

資金コストと関係の深い税制については、設問〔4〕で「あなたは、企業の資金調達をより効果的に行ない、資金コストを引き下げのために、税についてどのようなことを希望されますか、重要と思われるものを2つ選んで下さい」という質問を提出した。これに対し、日本には、「公害、資源確保、技術開発支出に対する控除」という回答者が10名でもっとも多く、「その他」を加えると、18名中11名が、公害

防止等の支出に対する控除を重視している。

ついで「支払配当の損金算入」を希望する回答が8、「法人税率の引き下げ」が7あった。

その他、「重要産業の社債利子、配当に対する控除」が4あったほか、「電気・ガス税の引き下げ」(3)、「所得税における利子と配当との差別の撤廃」(1)など、消費者や株主の利益を重視する意見が出された。

企業をめぐる租税についての西ドイツの経営者の意見は、日本の場合と同じく多岐に分かれている。比較的強い要望事項は「法人税率の引き下げ」(10)、「所得税における利子と配当の差別の撤廃」(7)、「電気・ガス税の引下げ」(7)などである。

日本と比較すると、ドイツでは「法人税率の引下げ」が第1位であるのに対して、日本では「公害防止等の支出に対する控除」の要望、ついで、「支払い配当の損金算入」、「法人税率の引き下げ」の順である。ドイツでは「公害防止等の支出に対する控除」や「支払配当の損金算入」に対する要求は比較的少ない(各4)。

もう一つの相違は、ドイツの回答では、「所得税における利子と配当の差別の撤廃」や「電気・ガス税の引下げ」など、株主や消費者の利害にかかわりの大きい事項への要求が多いことである。これらの要望が「法人税率の引き下げ」について強いのは注目に値する。

経営者は企業の財務状態を判断するためにどのような指標を用いているであろうか。設問〔5〕では、利益、利益率および資本負債構成についての財務指標として重視しているものをそれぞれ選択していただいた。

日本の経営者がもっとも重視する利益に関する財務指標は、「内部留保」であり、全体の3分の2の回答者がこれを選んで、「償却前

利益」、「営業利益」、「純利益」の回答者もそれぞれ2名づついる。利益に関する財務指標として、純利益を重視している回答者は2名にすぎないのに、内部留保を多くの回答者が重視していることは、注目に値する。

ドイツの経営者の回答では、利益に関する指標として「営業利益」を重視するものが11名で、もっとも多く、続いて「粗利益(売上高から材料費等を引いた額)」を重視するものが6名あった*。

両者の回答において共通しているのは、「純利益」を重視しているものが少ないことである。しかしながら、日本の経営者の回答では「内部留保」を重視しているものももっとも多いのに、ドイツではわずか1件である。このことは両者の回答の相違を特徴づけるものである。

ドイツでは、営業外の費用収益を差引く以前の営業利益、あるいはそれに労務費などを含めたより広い意味の経営成果をもって企業の業績を評価するという考え方が支配的である。これに対して、日本では、これから労務費や利子、配当等を支払った後の内部留保をもって企業の業績と考える意見がもっとも多い。

利益率に関する指標をみると、日本の回答者がもっとも多く選択したのは、「営業利益/総資産」であって、回答者は11名あった。ついで、「純利益/売上高」を5名が選択している。「純利益/自己資本」を重視するという回答者も2名いたが、これは前問で「純利益」を選択した人によるものである(いずれも事務系出身者)。

ドイツにおける回答では、「純利益/自己資本

* Rohertrag, これに対応する項目は日本の経営者に対するアンケートには含まれていない。

本」を重視するものが10名でもっとも多く、続いて、「純利益/売上高」(5)、「1株当たり利益」(4)、「営業利益/総資産」(3)の順である(複数回答を含む)。

両者の回答の相違点の一つは、「営業利益/総資産」が日本でもっとも多いのに、ドイツではもっとも少ないということである。また、ドイツでは、純利益を含む指標を選択した回答が多く、日本では回答例のなかった「1株当たり利益」を選択した回答が4名あることも、両者の相違である。

つぎに資本負債に関する財務指標では、日本の回答は「負債/自己資本又は負債/総資産」が16名と大部分を占める。これは予想していた通りである。しかし、「利子/純利益又は利子/営業利益」という回答も2名いた(これはいずれも技術系出身の経営者の回答である)。

この問題についての西ドイツの回答は、日本のそれと同じ傾向である。「負債/自己資本又は負債/総資産」を重視する回答が17、「利子/純利益又は利子/営業利益」が1である(複数回答)。

以上から明らかなように、財務指標のなかで、西ドイツと日本の経営者の意見がもっとも違うのは、利益に関するものである。日本の経営者の意見では、企業の利益の概念は、内部留保という強く限定された範囲でとらえられることが多い。ドイツの回答では、利益は営業利益、粗利益などより広く、内部留保に限定するという回答は1つだけであった。利益に関する指標についての回答から知られる限り、日本では、企業は株主を含む「利害集団」とは別箇独立のものであるという観念がある。ドイツではそのような考え方は余りみられない。

設問〔6〕の将来における望ましい自己資本

比率に関する日本の経営者の回答は、「50%」が8名でもっとも多く、次いで「40%」が7名で、40%から50%の自己資本比率が望ましいという回答は15名に達する。つまり、現在の自己資本比率よりも10~20%高いのがよいと考えている経営者が多い。

ドイツの経営者の意見によれば、望ましい自己資本比率が40%という回答が10名でもっとも多い。望ましい自己資本比率を50%とする回答は3、60%とする回答が2、70%というものが1である。ドイツの経営者が望ましいとする比率は、日本の経営者のそれにくらべてばらつきが若干大きい。

設問〔8〕「貴社の株価について、あなたはどのようにお考えですか、もっとも近いものを一つ選んで下さい」に対する日本の経営者の回答は、「株価は妥当である」が10名、「株価は過小評価されている」が8名である。妥当であると考ええる人の方が多いとはいえ、過小評価されていると感じている人もかなり多い。

ドイツにおける回答は、「株価は妥当であると感じている」ものが7名、「株価は過小評価されていると感じている」ものが3名である。その他に、株式が上場されていないために回答を避けた人が8名あるから、過小評価されているという回答の比率は、日本より少ない。日本におけるアンケート調査が比較的株価の低い時期に行なわれたためであろうか。

設問〔9〕では役員の特権について質問したが、日本における回答は、「役員の特権はもっとふやすべきである」という回答が1名で、16名の回答者は「役員の特権はとくにふやす必要はない」とした。ふやすべきだという回答者にはそのための方法を伺ったが、「役員が自分で購入する」という回答であった。いずれにして

も、わが国ではアメリカにおけるような役員への報酬として株式を与えるという制度が存在していないので、このような回答の結果になったのであろう。

ドイツの経営者は、「役員の持株はもっとふやすべきである」というものが4名、「とくにふやす必要はない」というものが7名であった。日本におけるよりも、役員持株をふやすべきだという意見がやや強い。そして、この持株をふやす方法としては、「役員が自分で購入する」ことが適当であるとするものが1名、「役員報酬の一部として与える」べきであるとするものが5名（うち1名は持株をふやす必要はないと答えた人）であった。

最後に、株主総会についてみると（設問10）、日本ではそれが「会社の経営方針や経営状況を株主に伝えるところである」という回答は12名でもっとも多い。これよりも株主を重視する意見、すなわち、「株主の意見をとり入れ経営に反映させるところである」および、「株主と経営者の意見の交換の場である」は、それぞれ1名および3名あって、合計4名になる。反対に、「形式的な行事である」と考えるものも2名あった。

ドイツでは、「会社の経営状況を株主に伝えるところである」という回答が6、「株主の意見をとり入れ経営に反映させるところである」という回答が12となっている。

4 研究と情報

この章では、企業における研究開発と情報システムに関する経営者の基本的な考え方について質問した。すなわち、

〔1〕 研究開発の目的について

〔2〕 この目的を達成するために必要な研究

の種類について

〔3〕 研究を成功させるために重視すべき要因について

〔4〕 研究開発費の規模について

等の質問を行ない、最後に経営情報システムについて

〔5〕 どのような種類の情報が経営者としての業務活動にとって役立つか

について質問した。

〔1〕 研究開発の目的についての日本の経営者の回答は、「生産、輸送方法の改良によって原価を引き下げる」というものが7名で最も多かった。ついで、「企業の社会的責任を果す」が6名、「技術革新によって企業の進路をひらく」が5名である。

研究開発の目的についてのドイツの経営者の回答は、「技術革新によって企業の進路を開く」というものが12、「生産、輸送の方法の改良によってコストを引き下げる」というものが6である。日本の場合には回答の3分の1を占めて最も多かった「企業の社会的責任を果す」という回答は1つにすぎない。

〔2〕 これらの目的を達成するために必要な研究の種類について、2つずつ選択して回答していただいたが、日本の経営者については、「既存製品、既存事業の改良合理化の研究」および、「環境改善についての研究」という回答が、それぞれ9でもっとも多かった。また、「長期的な観点からの基礎研究」が8、「新製品・新事業の開発、企業化に関する研究」が6、「技術と社会経済を含むソフトな研究開発」が3で、必要な研究についての意見が大きく分かれている。

事務系、技術系の出身別にみると、どちらの回答も広く分かれているが、特徴をあえて

あげると、「環境改善についての研究」を選択した回答者は、技術系出身の経営者に比較的多く、8人のうち5人がこれを選択している。これに対して、事務系出身の経営者は、10人のうち4人がこれを選択しているにすぎない。

ドイツの経営者は、研究開発の目的については、日本と意見が分かれていたが、どのような種類の研究が必要であるかについては、「既存製品、既存事業の改良；合理化の研究」(11)、「環境改善についての研究」(9)、「長期的な観点からの基礎研究」(7)などの回答が多く、似た傾向を示している。日本の経営者において「新製品、新事業の開発、企業化に関する研究」を重視する意見がやや強いことが、違っているといえはえるであろうか。

[3] 研究開発を成功させるために重視すべき点として、両国の経営者がもっとも多く指摘したものは、「経営者のビジョン」および、「人材」の2つの項目である。日本の回答者のうち、「人材」を選んだ人は14人、「経営者のビジョン」は8名、「研究活動の組織」が5名、「研究管理」が3名、「情報管理」が1名であった。回答の組み合わせでは、「経営者のビジョン」と「人材」の組合せが6あった。また「経営者のビジョン」だけの回答も2あった。

出身別では、事務系および技術系とも各7名が「人材」を選んでいる。「経営者のビジョン」を選んだのは、技術系2名に対して、事務系6名である。逆に、「研究活動の組織」を選んだ回答者は、技術系の方に多く、技術系が5名、事務系は1名であった。

研究を成功させるための要因として、ドイ

ツの経営者でもっとも重視されているのは、同じように「人材」および「経営者のビジョン」である。「人材」を重視すべきだという意見は14、「経営者のビジョン」という意見は7であった。

その他の回答は、「研究活動の組織」が4、「設備」と「研究管理の方法」が各2、「情報管理」が1と少ない。ドイツの経営者でも、「ビジョン」をあげたのは事務系の出身者である。該当するものがないという回答も3あったがこれは興味あることである。

[4] 企業における研究開発費の規模についての日本の経営者の意見は、「いまの売上高比率でよい」が18名中7名、「いまの売上高に対する比率よりも大きくすべきである」が11名となっている。「いまの売上高に対する比率よりも小さくすべきである」という回答はなかった。

回答を事務系、技術系の出身別に集計してみると、事務系では、「いまの売上高比率でよい」という意見と「いまの売上高比率よりも大きくすべきだ」という意見が5人ずつで同数であった。これに対して、技術系出身の経営者では、2人対6人の割合で、「いまの売上高に対する比率よりも大きくすべきである」という意見が強くなっている。

ドイツの経営者においても、研究開発費を「いまの売上高に対する比率よりも大きくすべきである」という意見が多く、半数の9名が研究開発の規模について積極的な意見を持っている。他方で、「いまの売上高に対する比率よりも小さくすべきである」という回答者が1名あった。

最後の情報システムに関する設問[5]に対する日本の経営者の回答の詳細は付表のとおり

である。これによると、経営者の業務活動に役立つと考えられる各種の情報サブシステムの重要順位の選択で重要度第1位の回答がもっとも多いのは、(a)「決算業務を含めた各部門の事務処理の機械化」である。第2位の重要度では、(b)「予算設定における機械化」および「長期計画策定における機械化」、第3位の重要度では、(c)「長期計画策定における機械化」がそれぞれもっとも多かった。重要度の順位を、「事務処理の機械化」、「予算設定における機械化」、「長期計画策定における機械化」の順で回答したものが6名もいた。

重要度第1位の回答の内訳は、「決算業務を含めた各部門の事務処理の機械化」が13でもっとも多く、次に「経済予測」が3あった。また、「予算設定における機械化」および、「長期計画策定における機械化」が各1であった。

重要度第2位についての回答では、「企業予算設定における機械化」と「長期計画策定における機械化」が各6名である。また、「国内・国外の経済社会の統計の収集整理」を選んだ回答も3名あった。

第3位の重要度をもつものについては、すでに述べたとおり、「長期計画策定における機械化」が最も多く、7名あった。しかし、その他の回答も多く、(d)「経済予測」が4名、(f)「技術に関する情報の収集整理」が3名、(e)「国内・海外の経済社会統計の収集整理」が2名である。

(a)~(c)は、事務処理、予算、長期計画等企業の内部情報に関するが、(d)以下は、主として企業の外部情報に関するものである。重要度が第1位と第2位のものに関する回答の多くは、内部情報に関するサブシステムであったが、第3位についての回答では、外部情報に

関するサブシステムの割合が増している。外部情報関係のサブシステムに対する関心は、事務系出身よりも技術系出身の経営者にいく分大きいようである。

経営者の業務活動に役立つ経営情報システムについてドイツの経営者の回答をみると、重要度が第1位であると指摘したものでは、(c)「長期計画策定における機械化」がもっとも多い。重要度が第2位の項目では、(b)「予算設定における機械化」および、(e)「国内、海外の経済社会統計の収集整理」、また、第3位の項目では、(d)「予算設定における機械化」、「経済予測」および、(e)「経済社会統計の収集整理」という回答が多い。

重要度が第1位の回答におけるその他の項目は、「企業予算設定における機械化」が2名、「決算業務を含む事務処理の機械化」と「経済予測」とが4名ずつある。

全体として、日本における回答よりも、ばらつきが大きく、内部情報((a)~(c))にくらべて外部情報((d)以下)に大きな比重がおかれていて、日本の内部情報の重視と対照的である。

ドイツの経営者は、「国内、海外の経済社会統計の収集整理」を日本におけるよりも大きく評価していることも、注目される。第3位の重要度をもつものに「政治・法律制度に関する情報の収集整理」と「各界人事に関する情報の収集整理」をあげた回答も各2あった。

おわりに

“管理者の意識”の国際比較のなかで、Haireらは、一方では、「すべての管理者の回答に、類似性によって規定される、産業文化というべきものがあり」、他方では、「それぞれの国に、

産業文化が国民的伝統の印をはっきりつけて、練り直したうえでとりいれている」と述べている。今回の電気事業という同一業種の経営者の経営理念の国際比較についても、同じことがいえるであろう。日独両国の経営者の回答を概観して得た印象は、一言でつくせば、やはり、「西欧は個人主義的、わが国は集団主義的として異なる産業化の道」をたどったという月並みのことである。

表面はともかく、日本人は、西欧で生成した思想に簡単には同化できないようである。企業の利害関係集団についての設問をみても、西ドイツでは、株主が重視されるのが当然である（Ⅰの3、Ⅱの5）。これに対して、わが国では、株価に対する関心は高いが（Ⅱの8）、役員、持株に対する関心は低い（Ⅱの9）。西ドイツでは従業員は契約の相手として取り扱われる（Ⅰの5、Ⅱの5）。わが国では、財産形成だけでなく、経営参加も、その理念が定着するというにはほど遠い（Ⅱの16、Ⅱの18）。

反面、日本で生成した思想には、伝統としての根強さがうかがわれる。「献身主義」への信頼は衰えていない。マックス・ウェーバーのいわゆる家産官僚制の形成を可能にしたのは、価値としてはこの「献身価値」、制度としては家族的制度である（Ⅰの5、Ⅱの19）。昨今、わが国の家族制度は崩壊過程にあるといえるのかもしれないが、わが国の経営者は企業におけるそれに大きな期待をかけているようである（Ⅰの11、Ⅰの13）。日経連の出版物の「わが国は世界では稀な同質的社会であり個人の集団に対する忠誠・帰属心は他の諸国とくらべて高く、これはわが国の民族的資産である」という意識は厳存している。

そのような考え方は、「手前勝手な断定にす

ぎず実態から遠いことはこれ以上説明するまでもない、このような憶断から人事管理が運営されるとすれば、従来以上の泥沼をわれも人も歩くことになる、変動する事態にまたまた見当違いの新工夫を重ねて、いよいよ混迷の度を増す危険がある」という憂慮を肯定すべきだろうか。それとも、日本の経営者は、「企業という一つの集団の“家長”であるということを第一と考える」、日本の企業社会は、よくいえば「全員が衆知を集め、最後にトップである“家長”がそれを判断し、決定するという方法がとられる、いうなれば、全員が経営に参加できる“ファミリー社会”」であるという経営家族主義を讚美すべきであろうか。その結論は、目下計画している従業員の意識調査の結果などを俟たなければなるまい。

ともかくも、今次の調査にあらわれた経営者の“組織形成能力”に対する彼我の態度の相違は、昭和45年に大阪商工会議所および日本青年会議所が行なった調査の結果を裏書するかたちになっている。当時、“組織化能力”を自己評価した経営者は、大阪の10.0%に対し、アメリカでは20.2%と、2倍であった。それよりまへの昭和38年の経済同友会の調査でも、組織の規模が大きくなったため「混乱が生じた」とか、組織の中で「開拓者精神に欠けてきた」とか、組織の改革を「定期的に検討しなければならない」という項目を否定した電気・ガス部門の経営者の比率が他の業種の経営者の比率をはるかに上廻っていたということを思い合せると、今回の調査にあらわれた集団主義への信頼——言い換えると“組織形成能力”を指摘した経営者が少なかったという事実は、当然といえるのかもしれない（Ⅰの11、Ⅱの1）。

わが国の経営者の世界の経済体制に対する見

通しは、西ドイツと大筋では変わらないが、やや楽観的である（Ⅰの 19）。この辺の態度は、日本人一般の“理念”のかった傾向（Ⅰの 10, Ⅱの 1, Ⅲの 6, Ⅳの Ⅰ）。よく言えば“理想主義”の優位（Ⅱの 14)), わるく言えば“論理的な精神”の過剰（Ⅱの 20）を表現するものでなければ幸いである。とくに不思議なのは、調査時期のせいであろうか、将来における資金調達の困難を指摘した経営者がわが国には少なかったということである。

日本特有の慣行と思われていたもので西ドイツに見受けられるものがあることが判明したのも、面白い（Ⅱの 3, Ⅱの 6, Ⅱの 9）。しかし、これを日独両国の社会が“ゲマインシャフト”的であるということに帰するのは、誤りであろう。Tönnies によれば、「ゲマインシャフトではあらゆる困難にもかかわらず結合しつづけているが、ゲゼルシャフトではあらゆる結合にもかかわらず依然として分離しつづける」。したがって、「各人は他人が自己の領分に触れたり立ち入ったりすることを拒絶する」。ドイツの社会はむしろゲゼルシャフトの社会である。ゲゼルシャフト概念は、本来「民族概念ではなくて、つねに第三階級概念にすぎない」。

われわれが、アンケートを作成したのは昭和 46 年 12 月、これを日本の電気事業の経営者に

送ったのは昭和 47 年 1 月、西ドイツの電気事業の経営者に送ったのは昭和 48 年の 4 月であった。この間には一年あまりの歳月が経過している。対象とした企業は、規模としては日本の方がやや大きく、形態としては西ドイツが公私混有である。しかし、もっと重要なことは、“集団主義”的な日本では、回答に一部代理の筆が加わっているようにもみえるが、“個人主義”的なドイツではほとんど個人の手になっらしいということかもしれない。

われわれは、第二段階として、わが国と西ドイツとその他の業種の大企業の経営理念の比較にすすむはずである。これによって、彼我の電気事業の共通性もある程度明らかになるだろう。それと並行して、従業員・とくに若年層の意識調査を計画している。忌憚のない御批判をいただきたい。

〔追記〕西ドイツの経営者は、ここに再録した分析結果に対し、「両国の経営者の考え方に共通している部分が多い」のに驚くとともに、両者の相違、とくに、従業員に対する考え方の相違は「歴史的な事情」とか「社会政策上の見解」などに由来すると見ておられる。ともかく、このささやかな試みが、「両国の経営者の相互理解に役立つ」とされ、「今後の協力の発展を望」んでおられるのは、ありがたいことである。

付Ⅰ 回答電力会社名一覧表

北海道電力株式会社
東北電力株式会社
東京電力株式会社
中部電力株式会社

北陸電力株式会社
関西電力株式会社
中国電力株式会社
四国電力株式会社

九州電力株式会社

以上 日本

Berliner Kraft— und Licht— Aktiengesellschaft

Stadtwerke Bochum GmbH

Überlandwerk Nord—Hannover AG

Vereinihte Elektrizitätswerke Westfalen AG

Stadtwerke Düsseldorf AG

STEAG Aktiengesellschaft

Rheinisch Westfälisches Elektrizitätswerk AG

Aktiengesellschaft für Versorgungs—

Unternehmen

Kommunales Elektrizitätswerk AG

Hamburgische Electricitäts—Werke AG

Hannover—Braunschweigische

Stromversorgungs—A. G.

Badenwerk Aktiengesellschaft

Elektrizitäts—Aktiengesellschaft

Mitteldeutschland

Stadtwerke Mainz AG

Energie—Versorgung Schwaben AG

Innwerk AG

以上 西ドイツ

ただし、回答は、各電力会社の名においてでなく、各社の社長または副社長個人の名においてよせられた。

付 II 大規模業の営理念に関するアンケート

一 企業と環境

[1] 昨今、企業の目標が多分化してきたということがいわれますが、経済効率という目標と人間尊重という目標との関係について、あなたのお考えにもっとも近いものを選んでください。

- (a) 経済効率という目標(たとえば利潤目標)が優位に立つ
- (b) 人間尊重という目標が優位に立つ
- (c) 両目標は同位併存の関係にある

[2] 企業の経済目標について、あなたのお考えにもっとも近いものはどれでしょうか。

- (a) 自己資本の報酬としてのいわゆる利潤を最大にする

- (b) 必要最小利潤率の制約下で売上げを最大にする

- (c) 自己資本の報酬としての利潤のほか労働の報酬をも合せた経営の成果を最大にする

[3] 利潤分配その他の意思決定の際に、あなたはどの利害関係集団を重視されますか。重要と考えられる順に3つあげてください。

- (a)株主 (b)従業員 (c)消費者
 - (d)取引先 (e)地域社会 (f)政府
- 重視する順序 利害関係集団(符号)

- 1. ()
- 2. ()
- 3. ()

[4] 株主について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つを選んでください。

- (a) 株主は、企業の主権者である
- (b) 株主は、従業員などと同じく、企業の構成員である
- (c) 株主は、債権者などと同じく企業への資金提供者にすぎない

[5] 従業員について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 従業員は、家族のような取り扱いを受けべきものである
- (b) 従業員は、株主と同じ取り扱いを受けるべきものである
- (c) 従業員は、雇用契約の相手として取り扱われるべきである。

[6] 消費者について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 消費者は、王様で、企業活動はそれに従属させなければならない
- (b) 消費者は、代表の企業関係組織への参加を認め、その意見を反映させるべきである
- (c) 消費者には、商品知識に関する啓蒙教育程度のサービスをすべきである

[7] 最近、環境汚染の問題が世間の関心をひいていますが、その背景について、重要と考えられるものを順に三つあげてください。

- (a)立地の過密化 (b)企業の巨大化
- (c)経営者の無関心 (d)住民意識の向上
- (e)公害行政の立ち遅れ (f)新聞雑誌の影響

重視する順序 背景(符号)

- 1. ()
- 2. ()
- 3. ()

[8] 官民協調ということがいわれますが、官

民癒着と外国人にはみえるようです。この政府の指導について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 政府の現在の規制監督は行き過ぎである
- (b) 基幹産業だから現在程度の規制監督はやむをえない
- (c) 情勢の変化とともに政府の規制監督を強化すべきである

[9] 政府の過度の介入を避けながら産業の発展をはかるため自主調整が行なわれています。これについて、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 自主調整とは業界の自主的で道義的な申し合せである
- (b) 自主調整とは業界の自主的な申し合せであると同時に違反行為に対する制裁を可能とする規制力を含んでいる
- (c) 自主調整とは業界の自主的な申し合せを出発点とするが政府の規制による裏打ちを伴う

[10] ここで整理したいと思います。いったい社会的責任とは何でしょうか。あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 社会的責任とは、利潤追求に徹した行動をとっていれば全体としての社会の福祉は達成されるはずだから、社会の規範を逸脱しないで利潤を追求することである
- (b) 社会的責任とは、短期的な当面の利潤追求を犠牲にしても、資金調達能力を維持しながら、低廉かつ良質の製品を安定的に供給することである
- (c) 社会的責任とは、政府・取引先・従業員

・消費者などの協力によって企業が存続するものである以上、これらの利害者集団に成果を公平に配分することである

[11] 経営者として御自身でどのような能力に秀でているとお考えでしょうか。もっとも大きなものを二つあげてください。

- (a)目標設定能力 (b)方法発見能力
- (c)自己革新能力 (d)組織形成能力
- (e)部下育成能力 (f)その他 ()

[12] これからの企業の経営者には、どのような資質が重要でしょうか。もっとも重視されるものを二つあげてください。

- (a)ビジョン (b)健康 (c)決断 (d)誠実
- (e)信念 (f)説得力 (g)創造力 (h)洞察力
- (i)政治力 (j)責任感

[13] 後継経営者の選択について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 後継者の選択はなるべく社内から行なうべきである
- (b) 後継者の選択は適格者であればよいから内外を問わない
- (c) 後継者の選択はできるだけ社外に求める

[14] 長期経営計画の策定について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 長期経営計画は社内の総意を結集して企業の在り方を策定する点に意義がある
- (b) 長期経営計画は社内に経営方針を周知徹底させる点に意義がある
- (c) 長期経営計画は社内の設備投資や技術開

発などの指標として意義をもつ

[15] 戦後の日本の企業の成長につよく寄与した要因はどれでしょうか。あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 日本人の知性
- (b) 日本人の忠誠
- (c) 日本人の勤儉貯蓄

[16] 今後5年間の経済の実質平均成長率はどれくらいでしょうか。あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 8%増 (b) 10%増 (c) 12%増

[17] 今後(5年さき)の企業経営の隘路となるものは何でしょうか。重要と考えられる順に三つあげてください。

- (a)資金 (b)労働力 (c)用地
 - (d)原料(燃料) (e)技術 (f)市場
- 重視する順序 隘路(符号)

- 1. ()
- 2. ()
- 3. ()

[18] 将来(10年さき)わが国の経済社会でもっとも大きな問題になるそのあるものはどれでしょうか。あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 資本量の不足
- (b) 生産性の低下
- (c) 人間性の喪失

[19] 将来(20年さき)世界の経済体制はどのように変化すると思われますか。(1)自由主義経済体制諸国, (2)社会主義体制諸国, (3)低開発諸国の各々についてお答えください。

(1) 自由主義経済体制諸国

- (a) 情報革命等の影響によって、市場価格機構の意味が減退し計画経済化が進行するであろう
- (b) 情報革命の影響によって、市場価格機構の効率性がますます改善され、自由経済体制が存続するであろう

(2) 社会主義経済体制諸国

- (a) 多少は自由化するが、基本的にはテクノクラット群の支配する計画経済体制に留るであろう
- (b) 利潤制度の導入、企業の自律性の増大につれて、やがては自由経済体制に近づくであろう

(3) 低開発諸国

- (a) 低開発諸国の多くは、結局は社会主義諸国のあとを追って計画経済体制をとるであろう
- (b) 低開発諸国の多くは、結局は自由経済体制に近づくであろう

二 組織・人事・労務

[1] あなたは、現在の会社の組織・人事の面で、特にどのような点に問題があると感じていらっしゃいますか。該当するものをいくつでも選んでください。

- (a) 視野の広い経営者育成の困難
- (b) トップ・マネジメントの老齢化
- (c) トップの意思決定の遅滞
- (d) 間接部門ないし中間管理層の肥大
- (e) 有能な管理者の不足
- (f) 部課間のセクショナリズム

(g) 派閥の弊害

- (h) タテのコミュニケーション（上部決定、下部情報の伝達）の困難
- (i) 研究開発要員の管理の困難
- (j) 研究開発要員の不足
- (k) 技能労働力の不足
- (l) 世代間の価値観・意見の相違
- (m) 若年層の会社帰属意識の低下
- (n) その他（ _____ ）

[2] 部課制について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 部課制は、現在、特に問題を生じていないので、改める必要はない
- (b) 部課制は、セクショナリズムを助長する面があるから、プロジェクト・チームなどにより運営面で機動化を図るべきだ
- (c) 部課制は、組織の硬直化が目立つので、これを撤廃してチーム型の組織に変えるべきだ

[3] 職位・職務の設置について、あなたのお考えに近いものを選んでください。

- (a) 職位・職務は、組織目標を達成する必要性からみて最も合理的に設置されるべきであり、従業員個々人の年令上のバランス・人間関係などを考慮に入れた職位ないし人員の配置は許されるべきでない。
- (b) 組織は人々の協働体であり各人は組織に貢献しているのであるから、各人の社会的評価、人間関係などを勘案して、その人にふさわしい職位を設ける方が、勤労意欲を維持する上からもかえって合理的である

[4] 稟議制度について、あなたのお考えにも

っとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 稟議制度は、下部のアイデアを生かした意思決定の手段として有効な機能を果たしているから、今後も大いに活用すべきだ
- (b) 稟議制度は、既定事項のアフターケアの機能を果たしているから、今後も存続させるべきだ
- (c) 稟議制度は、過去の遺物であって現在では意思決定の硬直化を招いているから、廃止すべきだ

[5] 近年、一部で参加（ないし参画）経営の必要性が説かれていますが、その目的について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 上部の決定を周知徹底させる
- (b) 従業員の目標意識を確立する
- (c) 従業員の民主的決定を実現する

[5-SQ] それでは、参加経営について、あなたの会社の実情はどうでしょうか。あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 参加経営は、現実に生かされている
- (b) 参加経営は、現在は研究・実験の段階である
- (c) 参加経営は、時期尚早である

[6] 従業員の採用について、あなたのお考えに近いものを選んでください。

- (a) 他の条件がほぼ同じであれば、会社関係者に縁故をもつものを採用した方がよい
- (b) 他の条件がほぼ同じであれば、会社関係者に縁故をもつものはむしろ採用しない方がよい

[7] 大学新規卒業者の採用について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 大学ないし学部によって現実に学生の能力差があるから、できるだけ有名なところの出身者を採用した方がよい
- (b) 本人の資質を基準に判断すればよいので、出身大学ないし学部にはこだわらない
- (c) 人材にできるだけ多様性をもたせるために、意図的に多くの大学ないし学部出身者を採用した方がよい

[8] 社外からの人材登用について、あなたのお考えに近いものを一つ選んでください。

- (a) 社外からの人材登用は、特別の場合に限るべきだ
- (b) 社外からの人材登用は、必要とあれば随時行なうべきだ
- (c) 社外からの人材登用は、定期的に行なうべきだ

[9] 日本の企業では終身雇用慣行が支配的だといわれていますが、あなたの会社ではどうでしょうか。

- (a) その通りである
- (b) そうではない

[9-SQ] ((a)を選択された方のみ) それでは、現在および将来の企業経営にとって、この終身雇用慣行をどのように評価されますか。

- (a) 望ましい
- (b) 望ましくない

[10] 定年制について、あなたのお考えにもっ

とも近いものを一つ選んでください。

- (a) 本人に能力と意欲があれば引続き会社に貢献できるから、一律の定年制は徹廃するか再雇用制度などをとり入れるべきである
- (b) 寿命の延長や家族形態の変化などを考慮に入れて、現行の定年年令をもっと延長すべきである
- (c) 現行の年功序列の下では年輩者は若い者に仕事の機会を与えるために身を引くべきで、現行の定年は妥当な線である

□

[11] 給与体系について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 各種の手当で基本給を補充する現在のよ
うな給与体系がよい
- (b) 各種の手当を整理縮少し基本給の比重を
漸次増加させてゆく
- (c) 各種の手当を一層充実させるべきである

□

[12] 現在、給与体系は年功給部分を減じ職務給ないし職能給部分を増す方向にあるといわれますが、あなたは、この動向をどのように評価されますか。

- (a) 望ましい
- (b) 望ましくない

□

[12-SQ] ((a)を選択された方のみ) それでは、この動向に最も障害となっている要因は何だとお考えですか。あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 日本人の長幼の序の意識と職務意識の欠如
- (b) 企業別組合の圧力
- (c) 職務内容の標準化の遅れ
- (d) 経営者の労務管理の理念

(e) その他 ()

□

[13] 昇進基準について、あなたのお考えに近いものを選んでください。

(1)事務系職員の場合、(2)現場作業員の場合に分けてお答え下さい。

- (a) 昇進については、社会的慣行、同職位者とのバランスを尊重しつつ、仕事の能力、学歴、人格、勤続年数、年令などを勘案しつつ判断する
- (b) 昇進については、社会的慣行、同職位者との年令的バランスを無視しても、仕事の能力を第一の基準として判断する

(符号)

(1) 事務系職員の場合 ()

(2) 現場作業員の場合 ()

[14] 社内の従業員間の非公式関係について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 同窓会、同期会、同郷会などは、情報交換に役立つが、派閥意識を育てるきらいがあるので望ましくない
- (b) 同窓会、同期会、同郷会などは、情報交換に役立つから、派閥意識を育てても望ましい
- (c) 同窓会、同期会、同郷会などは、単純な従業員間の社交の場としてなら、結構である

□

[15] 福利厚生について、あなたのお考えに近いものを選んでください。

- (a) 国民の福利厚生は本来政府や地方行政機関で取組むべきもので、企業の福利厚生は最小限度にとどめるべきである
- (b) 大企業は多数の従業員の生活の安定化に

ある程度責任をもつべく、自ら福利厚生
の充実をはかるべきである

[16] 従業員の財産づくり(たとえば貯蓄奨励)について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んで下さい。

- (a) 財産づくりは従業員の勤労意欲を強化するから積極的に助成すべきだ
- (b) 財産づくりはインフレ防止に役立つから企業としても考慮した方がよい
- (c) 財産づくりは従業員の自己責任に一任しておく

[17] 一般に、我国の労働者は、会社と労働組合の双方に対して高い忠誠心(ないし帰属意識)をもっているといわれます。あなたの会社ではどのようなとお考えですか。

- (a) その通りである
- (b) 会社への忠誠心の方が強い
- (c) 組合への忠誠心の方が強い
- (d) 会社・組合のどちらにも忠誠心が薄い

[17-SQ] ((a)と答えた方のみ) それでは、このような労働者意識は、今後どのようにになるとお考えですか。

- (a) 変わらない
- (b) 会社への忠誠心は低下する
- (c) 組合への忠誠心は低下する
- (d) 会社・組合への忠誠心は、ともに低下する

[18] 貴産業の労使関係の見通し(今後10年位さき)について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 団体交渉を中心とした、労働条件の取引

関係が続く

- (b) 労使協議制度が強化され、労働組合の経営参加が進む
- (c) 政治闘争を含めて、対立が激化する

[19] 貴産業の労働組合の見通し(10年位さき)について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 従来通りの企業別組合が続く
- (b) 産業別組合に統一される
- (c) 職能別(ないし職種別)組合に分化する

[20] 現在、従業員(とくに現場作業員)は、会社に対して特に何を望んでいるとお考えですか。該当するものをいくつでも選んでください。

- (a) 能力を十分に発揮できる仕事
- (b) 能力を向上させる教育訓練の充実
- (c) 単調な労働からの解放
- (d) 職場決定への参画
- (e) 信頼できるリーダーの存在
- (f) “同一労働、同一賃金”の原則
- (g) 能力中心の昇進、賃金
- (h) 一日の労働時間の短縮
- (i) 休日の増加
- (j) 福利厚生の実
- (k) 財産形成の助成
- (l) その他()

三 財 務

[1] 今後5~6年における会社の資金需要はどのような傾向をとるとお考えですか。あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

(1) 利益に関するもの

- (a) 償却前利益
- (b) 営業利益
- (c) 純利益
- (d) 内部留保
- (e) その他 ()

(2) 利益率に関するもの

- (a) 営業利益/総資産
- (b) 純利益/自己資本
- (c) 純利益/売上高
- (d) 一株当り純利益
- (e) その他 ()

(3) 資本負債に関するもの

- (a) 負債/自己資本, または負債/総資産
- (b) 利子/純利益, または利子/営業利益
- (c) 利子/償却前利益
- (d) その他 ()

[6] これからの負債と自己資本の比率はどのくらいがのぞましいとお考えですか。あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

負債 : 自己資本

- (a) 70 30
- (b) 60 40
- (c) 50 50
- (d) 40 60
- (e) 30 70
- (f) その他 () ()

[7] 増資の方法についてあなたのお考えに近いものを選んでください。

- (a) 増資の方法は今までどおりでよい

- (b) 増資の方法は改めるべきである

[7-SQ] ((b)を選ばれた方に) どのような改善の方法がよいとお考えですか。あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 株価の動きによっては時価発行を行なう
- (b) 株主への割当を公募に改める
- (c) 無償交付をとり止める
- (d) 転換社債を発行する
- (e) 株式の額面を改める
- (f) その他 ()

[8] 貴社の株価について、どのようにお考えですか。あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 株価は妥当であると感じている
- (b) 株価は過小評価されていると感じている
- (c) 株価は過大評価されていると感じている
- (d) 株価に余り関心がない

[9] 役員の特株について、どのようにお考えですか。あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 役員の特株はもっとふやすべきである
- (b) 役員の特株はとくにふやす必要はない
- (c) その他 ()

[9-SQ] ((a)を選ばれた方に) そのための適切な方法はつぎのどれでしょうか。

- (a) 役員が自分で購入する
- (b) 役員への報酬の一部として与える
- (c) その他 ()

[10] 株主総会についてどのようにお考えです

か。あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 形式的な行事である
- (b) 株主相互または株主と経営者との親睦の場である
- (c) 会社の経営方針や経営状況を株主に伝えるところである
- (d) 株主の意見を取り入れ経営に反映させるところである
- (e) 株主と経営者の意見の交換の場である
- (f) その他 ()

四 研究と情報

[1] 研究開発の目的について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) 生産や輸送の方法の改良によってコストを引き下げる
- (b) 技術革新によって企業の将来の進路をひらく
- (c) 企業の社会的責任を果たす
- (d) 企業の社会的評価を高める
- (e) その他 ()

[2] その目的を達成するためにはどのような種類の研究が必要であるとお考えですか。あなたのお考えにもっとも近いものを二つ選んでください。

- (a) 既存製品・既存事業の改良・合理化の研究
- (b) 長期的な観点からの基礎研究
- (c) 新製品・新事業の開発・企業化に関する研究
- (d) 技術と社会経済を含むソフトな研究開発 (たとえば技術予測)

(e) 環境改善についての研究

(f) その他 ()

[3] このような研究を成功させるために、重視すべき点は何でしょうか。あなたのお考えにもっとも近いものを二つ選んでください。

- (a) 経営者のビジョン
- (b) 研究活動の組織
- (c) 設備
- (d) 人材
- (e) 研究管理の方法
- (f) 情報管理 (特許管理を含む)
- (g) その他 ()

[4] 企業における研究開発費の規模について、あなたのお考えにもっとも近いものを一つ選んでください。

- (a) いまの売上高に対する比率でよい
- (b) いまの売上高に対する比率より大きくすべきである
- (c) いまの売上高に対する比率より小さくすべきである
- (d) その他 ()

[5] 次の項目は、経営情報システムの一部とされているものですが、業務活動にとって役立つものを重要と考えられる順に三つあげてください。

- (a) 決算業務を含めた各部門の事務処理の機械化
- (b) 企業予算設定における機械化
- (c) 長期計画策定における機械化
- (d) 経済予測
- (e) 国内、海外の経済社会統計の収集整理
- (f) 技術に関する情報の収集整理

- (g) 政治、法律制度に関する情報の収集整理
- (h) 各界人事に関する情報の収集整理
- (i) その他 ()

重要度	符 号
1.	()
2.	()
3.	()

付 III アンケート調査に対する回答集計表

一 企業と環境

[1] 経済効率と人間尊重という目標について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
経済効率が優位	1	0	1	5.6	0	0	0	0.0
人間尊重が優位	1	1	2	11.1	0	0	0	0.0
同位併存	8	7	15	83.3	11	7	18	100.0
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

[2] 企業の経済目標

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
利潤を最大にする	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
売上げを最大にする	0	0	0	0.0	1	0	1	5.6
経営の成果を最大にする	10	8	18	100.0	10	7	17	94.4
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

[3] どの利害関係集団を重視されますか。

1 位

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
株 主	3	2	5	27.8	6	6	12	66.7
従 業 員	0	1	1	5.6	2	0	2	11.1
消 費 者	5	4	9	50.0	5	1	6	33.3
取 引 先	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
地 域 社 会	3	1	4	22.2	1	0	1	5.6
政 府	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
な し	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
計	11	8	19	100.0	14	8	22	100.0

2 位

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
株 主	3	0	3	16.7	4	1	5	27.8
従 業 員	6	7	13	72.2	8	3	11	61.1
消 費 者	1	1	2	11.1	2	2	4	22.2
取 引 先	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
地 域 社 会	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
政 府	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
な し	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
計	10	8	18	100.0	14	8	22	100.0

3 位

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
株 主	2	5	7	38.9	4	0	4	22.2
従 業 員	3	0	3	16.7	4	1	5	27.8
消 費 者	2	0	2	11.1	5	4	9	50.0
取 引 先	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
地 域 社 会	2	3	5	27.8	1	1	2	11.1
政 府	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
な し	1	0	1	5.5	0	1	1	5.6
計	10	8	18	100.0	14	7	21	100.0

[4] 株主について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
企業の主権者	2	2	4	22.2	4	5	9	50.0
企業の構成員	7	4	11	61.1	7	3	10	55.6
資金提供者	1	2	3	16.7	0	0	0	0.0
計	10	8	18	100.0	11	8	19	100.0

〔5〕 従業員について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
家族のような取り扱い	4	5	9	40.0	0	0	0	0.0
株主と同じ取り扱い	1	1	2	11.1	4	1	5	27.8
雇用契約の相手として取り扱う	5	2	7	38.9	7	6	13	72.2
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔6〕 消費者について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
消費者は王様	2	4	6	33.3	4	2	6	33.3
企業関係組織の参加認める	3	1	4	22.3	5	3	8	44.4
サービスをする	4	2	6	33.3	3	2	5	27.8
なし	1	1	2	11.1	1	1	2	11.1
計	10	8	18	100.0	13	8	21	100.0

〔7〕 環境汚染について

1 位

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
立地の過密化	7	6	13	72.2	5	4	9	50.0
企業の巨大化	1	0	1	5.6	0	0	0	0.0
経営者の無関心	0	1	1	5.6	1	0	1	5.6
住民意識の向上	1	0	1	5.6	4	0	4	22.2
公害行政の立ち遅れ	2	0	2	11.1	1	2	3	16.6
新聞雑誌の影響	0	1	1	5.6	0	0	0	0.0
なし	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
計	11	8	19	100.0	11	7	18	100.0

2 位

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
立地の過密化	0	1	1	5.6	2	1	3	16.7
企業の巨大化	1	1	2	11.1	0	0	0	0.0
経営者の無関心	2	1	3	16.7	3	0	3	16.7
住民意識の向上	4	4	8	44.4	0	2	2	11.1
公害行政の立ち遅れ	1	1	2	11.1	2	1	3	16.7
新聞雑誌の影響	3	0	3	16.7	4	2	6	33.3
なし	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
計	11	8	19	100.0	11	7	18	100.0

3 位

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
立地の過密化	2	0	2	11.1	2	0	2	11.1
企業の巨大化	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
経営者の無関心	0	0	0	0.0	2	4	6	33.3
住民意識の向上	1	2	3	16.7	4	0	4	22.2
公害行政の立ち遅れ	2	4	6	33.3	4	1	5	27.8
新聞雑誌の影響	4	2	6	33.3	0	1	1	5.6
なし	1	0	1	5.6	0	1	1	5.6
計	10	8	18	100.0	12	7	19	100.0

〔8〕 官民協調について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
現在の規制監督は行き過ぎ	0	2	2	11.1	0	2	2	11.1
現在程度はやむを得ぬ	9	6	15	83.3	11	5	16	88.9
規制監督を強化する	1	0	1	5.6	0	0	0	0.0
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔9〕 自主調整について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
自主的で道義的な申し合せ	5	3	8	44.5	4	2	6	33.3
自主的だが規制力を含む	3	3	6	33.3	1	0	1	5.6
政府の規制による裏打ちを伴う	2	2	4	22.2	5	5	10	55.5
なし	0	0	0	0.0	1	0	1	5.6
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔10〕 社会的責任について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
社会の規範を逸脱しないで利潤を追求する	0	0	0	0.0	0	3	3	16.7
低廉かつ良質の製品を安定的に供給する	4	2	6	33.3	4	3	7	38.9
利害者集団に成果を公平に配分する	6	6	12	66.7	7	1	8	44.4
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

[11] 経営者としての能力

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
目標設定能力	7	7	14	77.8	10	6	16	88.9
方法発見能力	5	2	7	38.9	0	1	1	5.6
自己革新能力	1	2	3	16.7	1	1	2	11.1
組織形成能力	1	2	3	16.7	10	5	15	83.3
部下育成能力	3	2	5	27.8	1	4	5	27.8
その他	1	1	2	11.1	0	0	0	0.0
なし	1	0	1	5.6	0	0	0	0.0
計	19	16	35	100.0	22	17	39	100.0

[13] これからの経営者の資質

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
ビジョン	3	3	6	33.3	1	2	3	16.7
健康	2	2	4	22.2	1	1	2	11.1
決断	6	3	9	50.0	5	2	7	38.9
誠実	0	1	1	5.6	1	1	2	11.1
信念	1	0	1	5.6	3	2	5	27.8
説得力	1	0	1	5.6	0	1	1	5.6
創造力	0	2	2	11.1	6	5	11	61.1
洞察力	5	2	7	38.9	1	1	2	11.1
政治力	0	1	1	5.6	2	2	4	22.2
責任感	2	2	4	22.2	2	5	7	38.9
計	20	16	36	100.0	22	22	44	100.0

[13] 後継経営者の選択

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
社内から選択する	7	7	14	77.8	1	0	1	5.6
内外を問わない	3	1	4	22.2	10	7	17	94.4
社外から選択する	0	0	0	0.0	1	0	1	5.6
計	10	8	18	100.0	12	7	19	100.0

[14] 長期経営計画の策定について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
社内の総意を結集し企業の在り方を策定する	6	5	11	61.1	1	1	2	11.1
経営方針を社内に周知徹底させる	1	2	3	16.7	2	0	2	11.1
設備投資、技術開発の指標	3	1	4	22.2	8	6	14	77.8
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

[15] 戦後の企業成長の要因

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
知性	5	3	8	44.4	3	3	6	33.3
忠誠	4	4	8	44.4	0	1	1	5.6
勤儉貯蓄	2	1	3	16.7	9	6	15	83.3
計	11	8	19	100.0	12	10	22	100.0

[16] 今後5年間の実質平均成長率

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
8%増	7	6	13	72.2	2	2	4	22.2
10%増	2	2	4	22.2	0	0	0	0.0
12%増	1	0	1	5.6	0	0	0	0.0
その他	0	0	0	0.0	9	4	13	72.2
なし	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

[17] 今後の企業経営の隘路となるものは何でしょうか

1 位

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
資金	0	0	0	0.0	6	4	10	55.5
労働力	1	1	2	11.1	1	1	2	11.1
用地	6	6	12	66.7	1	1	2	11.1
原料(燃料)	3	1	4	22.2	1	0	1	5.6
技術	0	0	0	0.0	1	0	1	5.6
市場	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
なし	0	0	0	0.0	1	1	2	11.1
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

2 位

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
資金	0	0	0	0.0	3	2	5	27.8
労働力	0	2	2	11.1	2	1	3	16.7
用地	3	2	5	27.8	1	0	1	5.5
原料(燃料)	7	4	11	61.1	3	2	5	27.8
技術	0	0	0	0.0	1	0	1	5.5
市場	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
なし	0	0	0	0.0	1	2	3	16.7
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

3 位

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
資 金	1	1	2	11.1	1	0	1	5.6
勞 働 力	6	3	9	50.0	3	2	5	27.8
用 地	0	0	0	0.0	1	3	4	22.2
原料(燃料)	0	2	2	11.1	3	0	3	16.6
技 術	2	1	3	16.7	1	0	1	5.6
市 場	1	1	2	11.1	1	0	1	5.6
な し	0	0	0	0.0	1	2	3	16.6
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

(3) 低開発諸国

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
計画経済体制をとる	7	6	13	72.2	8	6	14	77.8
自由経済体制に近づく	3	2	5	27.8	3	1	4	22.2
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

二 組織・人事・労務

[18] 将来、経済社会でもっとも大きな問題になるものは何でしょうか

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
資本量の不足	1	0	1	5.6	5	4	9	50.0
生産性の低下	4	3	7	38.9	3	3	6	33.3
人間性の喪失	6	5	11	61.1	3	0	3	16.7
計	11	8	19	100.0	11	7	18	100.0

[1] 現在の会社の組織・人事の面での問題 (MA)

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
経営者育成の困難	4	3	7	38.9	6	3	9	50.0
トップ・マネジメントの老令化	1	1	2	11.1	1	0	1	5.6
トップの意思決定の遅滞	0	0	0	0.0	1	2	3	16.7
間接部門・中間管理層の肥大	6	6	12	66.7	5	2	7	38.9
有能な管理者の不足	3	1	4	22.2	7	5	12	66.7
部課間のセクシヨムナリズム	3	4	7	38.9	6	2	8	44.4
派閥の弊害	0	0	0	0.0	1	2	3	16.7
タテのコミュニケーションの困難	3	2	5	27.8	7	2	9	50.0
研究開発委員の管理の困難	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
研究開発委員の不足	1	1	2	11.1	0	0	0	0.0
技術労働力の不足	4	0	4	22.2	5	4	9	50.0
世代間の価値観意見の相違	8	4	12	66.7	5	1	6	33.3
若年層の会社帰属意識の低下	4	5	9	50.0	10	3	13	72.2
その他	0	0	0	0.0	1	0	1	5.6
計	37	27	64	100.0	55	26	81	100.0

[19] 将来、世界の経済体制はどのように変化すると思われますか

(1) 自由主義経済体制諸国

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
計画経済化が進行する	2	5	7	38.9	2	2	4	22.2
自由経済体制が存続する	8	3	11	61.1	9	4	13	72.2
な し	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

(2) 社会主義経済体制諸国

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
計画経済体制に留る	5	1	6	33.3	5	3	8	44.4
自由経済体制に近づく	5	7	12	66.7	6	3	9	50.0
な し	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

[2] 部課制について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
改める必要はない	3	2	5	27.8	8	2	10	55.6
運営面で機動化をはかる	5	6	11	61.1	2	2	4	22.2
撤廃してチーム型の組織に変更する	2	0	2	11.1	1	2	3	16.7
な し	0	0	0	0.0	0	1	1	5.5
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔3〕 職位・職務の設置について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
年齢、人間関係などを考慮せず合理的に設置する	3	4	7	38.9	1	1	2	11.1
社会的評価、人間関係などを勘案して設置する	7	4	11	61.1	10	6	16	88.9
なし	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
計	10	8	18	100.0	11	8	19	100.0

〔4〕 稟議制度について

	日 本			
	事務	技術	計	%
今後も大いに活用	2	2	4	22.2
今後も存続させる	6	5	11	61.1
廃止する	2	1	3	16.7
計	10	8	18	100.0

〔5〕 参加（参画）経営の目的

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
上部の決定を周知徹底させる	1	1	2	11.1	0	0	0	0.0
従業員の目標意識を確立する	9	7	16	88.9	4	4	8	44.4
従業員の民主的決定を実現させる	0	0	0	0.0	7	2	9	50.0
なし	1	0	1	5.6	0	1	1	5.6
計	11	8	19	100.0	11	7	18	100.0

〔5-SQ〕 参加経営の実情

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
現実に生かされている	0	3	3	16.7	10	5	15	83.3
現在は研究・実験の段階	5	2	7	38.9	1	1	2	11.1
時期尚早	4	3	7	38.9	0	1	1	5.6
なし	1	0	1	5.5	0	0	0	0.0
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔6〕 従業員の採用について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
会社関係者に縁故をもつものを採用	7	8	15	83.3	7	3	10	55.5
縁故をもつものは採用しない方がよい	3	0	3	16.7	3	2	5	27.8
なし	0	0	0	0.0	1	2	3	16.7
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔7〕 大学新規卒業者の採用について

	日 本			
	事務	技術	計	%
有名な大学、学部出身者を採用	1	0	1	5.5
出身大学、学部にこだわらない	5	7	12	66.7
意図的に多くの大学、学部から採用	4	1	5	27.8
計	10	8	18	100.0

〔8〕 社外からの人材登用について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
特別な場合に限る	7	6	13	72.2	0	2	2	11.1
必要あれば随時行なう	3	2	5	27.8	10	5	15	83.3
定期的に行なう	0	0	0	0.0	1	0	1	5.6
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔9〕 終身雇用慣行が支配的ですか

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
その通りである	10	8	18	100.0	8	5	13	72.2
そうではない	0	0	0	0.0	3	3	6	33.3
計	10	8	18	100.0	11	8	19	100.0

〔9-SQ〕 終身雇用慣行の評価

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
望ましい	10	6	16	88.9	5	5	10	55.5
望ましくない	0	2	2	11.1	7	3	10	55.5
計	10	8	18	100.0	12	8	20	100.0

〔10〕 定年制について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
定年制を撤廃又は再雇用制度の採用	7	8	15	83.3	5	4	9	50.0
定年年令の延長	3	0	3	16.7	0	0	0	0.0
現行の定年は妥当	0	0	0	0.0	6	3	9	50.0
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔11〕 給与体系について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
現在の給与体系がよい	7	4	11	61.1	6	5	11	61.1
基本給の比重を増加させる	2	4	6	33.3	4	0	4	22.2
各種の手当の充実なし	1	0	1	5.6	0	1	1	5.6
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔12〕 職務給，職能給部分の増加傾向について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
望ましい	10	7	17	94.4	10	4	14	77.8
望ましくない	0	1	1	5.6	1	3	4	22.2
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔12—SQ〕（「望ましい」を選択された方のみ）

この動向の障害となっている要因は何ですか

	日 本			
	事務	技術	計	%
長幼の序の意識と職務意識の欠如	5	5	10	58.8
企業別組合の圧力	1	0	1	5.9
職務内容の標準化の遅れ	3	2	5	29.4
経営者の労務管理の理念	0	0	0	0.0
その他	1	0	1	5.9
計	10	7	17	100.0

〔13〕 昇進基準について

(1) 事務職員の場合

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
社会的慣行，同職業者とのバランス，能力，学歴，人格，年令などを勘案し判断する	9	7	16	88.9	3	3	6	33.3
社会的慣行，同職業者とのバランスを無視しても仕事の能力を第一の基準とする	1	1	2	11.1	8	4	12	66.7
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

(2) 現場作業員の場合

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
社会的慣行，同職業者とのバランス，能力，学歴，人格，年令などを勘案し判断する	7	7	14	77.8	2	3	5	27.8
社会的慣行，同職業者とのバランスを無視しても仕事の能力を第一の基準とする	3	1	4	22.2	9	4	13	72.2
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔14〕 社内の従業員の非公式関係について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
同窓会などは派閥意識を育てるきらいがあるので好ましくない	0	1	1	5.6	6	2	8	44.4
同窓会などは情報交換に役立つから派閥意識を育てても望ましい	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
同窓会などは従業員の社交場としてなら結構である	10	7	17	94.4	5	4	9	50.0
なし	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔15〕 福利厚生について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
企業の福利厚生は最小限度にとどめる	4	0	4	22.2	3	2	5	27.8
福利厚生の実を充実にすべきである	6	8	14	77.8	8	6	14	77.8
計	10	8	18	100.0	11	8	19	100.0

〔16〕 従業員の財産づくりについて

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
積極的に助成すべき	5	7	12	66.7	9	6	15	83.3
考慮した方がよい	2	0	2	11.1	2	1	3	16.7
従業員の自己責任に一任	3	1	4	22.2	0	0	0	0.0
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔17〕 従業員は会社、労働組合に対して強い忠誠心を持っていますか

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
その通りである	4	4	8	44.4	9	3	12	66.7
会社への忠誠心の方が強い	5	3	8	44.4	2	3	5	27.8
組合への忠誠心の方が強い	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
どちらにも忠誠心が薄い	1	1	2	11.2	2	1	3	16.7
計	10	8	18	100.0	13	7	20	100.0

〔17-SQ〕 このような労働者意識の今後（日本では「その通りである」と答えた方のみ）

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
変わらない	3	1	4	50.0	5	2	7	38.9
会社への忠誠心は低下	0	0	0	0.0	4	2	6	33.3
組合への忠誠心は低下	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
両者ともに低下	1	3	4	50.0	1	3	4	22.2
なし	0	0	0	0.0	1	0	1	5.6
計	4	4	8	100.0	11	7	18	100.0

〔18〕 労使関係の見通しについて

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
労働条件の取引関係が続く	5	4	9	50.0	2	0	2	11.1
労働組合の経営参加が進む	5	4	9	50.0	9	5	14	77.8
対立が激化する	0	0	0	0.0	0	2	2	11.1
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔19〕 労働組合の見通しについて

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
企業別組合が続く	8	8	16	89.0	0	0	0	0.0
産業別組合に統一	1	0	1	5.5	11	6	17	94.4
職能別組合に分化	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
なし	1	0	1	5.5	0	0	0	0.0
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔20〕 現在、従業員（とくに現場作業員）は何を望んでいると考えられますか

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
能力を十分発揮できる仕事	9	8	17	94.4	8	5	13	72.2
教育訓練の充実	2	3	5	27.8	4	2	6	33.3
単調な労働からの解放	4	1	5	27.8	4	3	7	38.9
職場決定への参画	0	1	1	5.6	8	3	11	61.1
信頼できるリーダーの存在	8	3	11	61.1	10	7	17	94.4
“同一労働”“同一賃金”の原則	1	0	1	5.6	11	5	16	88.9
能力中心の昇進賃金	6	4	10	55.6	9	5	14	77.8
一日の労働時間の短縮	3	2	5	27.8	2	3	5	27.8
休日の増加	5	6	11	61.1	1	3	4	22.2
福利厚生の実	3	2	5	27.8	2	2	4	22.2
財産形成の助成	3	2	5	27.8	5	2	7	38.9
その他	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
計	44	32	76	100.0	64	40	104	100.0

三 財 務

〔1〕 今後5～6年における会社の資金需要について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
従来より大きな比率で増加する	6	7	13	72.2	9	5	14	77.8
従来と同じ比率で増加する	4	1	5	27.8	2	1	3	16.7
従来より小さな比率で増加する	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
増加しない	0	0	0	0.0	0	1	1	5.5
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔2〕 会社の資金調達の方法

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
社 債	10	8	18	100.0	8	3	11	61.1
市中銀行よりの借入	3	0	3	16.7	9	5	14	77.8
長期信用銀行よりの借入	6	8	14	77.8	0	2	2	11.1
信託銀行よりの借入	1	0	1	5.6	0	0	0	0.0
保険会社よりの借入	1	0	1	5.6	4	4	8	44.4
中小企業・農林水産業金融機関よりの借入	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
財政資金の借入	2	0	2	11.1	0	0	0	0.0
外債発行又は外資の借入	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
増 資	7	7	14	77.8	11	6	17	94.4
転換社債	0	1	1	5.6	1	0	1	5.6
そ の 他	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
計	30	24	54	100.0	33	21	54	100.0

〔2-SQ〕 〔2〕の選択にあたって何を考慮しますか

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
資金コストの低さ	9	4	13	72.2	9	4	13	72.2
資金量の大きさ	4	0	4	22.2	0	0	0	0.0
安定した資金源の確保	7	8	15	83.3	7	6	13	72.2
自己資本比率の高さ	1	4	5	27.8	6	4	10	55.6
そ の 他	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
計	21	16	37	100.0	22	14	36	100.0

〔3〕 社債市場の正常化や規模の拡大を容易にするにはどうしたらよいでしょうか

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
銀行の社債引受業務の許可	0	1	1	5.6	2	3	5	27.8
社債引受を行なう証券会社の強化	2	0	2	11.1	0	0	0	0.0
社債の個人保有増加	5	7	12	66.7	7	2	9	50.0
中小金融機関、機関投資家の重要産業社債保有増加	0	0	0	0.0	3	4	7	38.9
社債発行条件の自由化	5	1	6	33.3	5	2	7	38.9
社債流通市場の近代化	7	7	14	77.8	0	3	3	16.7
インフレ条項の設定	0	0	0	0.0	3	0	3	16.7
そ の 他	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
な し	0	0	0	0.0	1	0	1	5.6
計	19	16	35	100.0	21	14	35	100.0

〔4〕 税についての希望

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
法人税率の引き下げ	3	4	7	38.9	7	3	10	55.6
支払配当の損金算入	5	4	9	50.0	1	3	4	22.2
公害、資源確保、技術開発支出に対する控除	7	3	10	55.6	2	2	4	22.2
重要産業の社債利子、配当に対する控除	2	2	4	22.2	1	0	1	5.6
所得税における利子や配当との差別撤廃	0	1	1	5.6	4	3	7	38.9
電気・ガス税の引き下げ	2	1	3	16.7	4	3	7	38.9
そ の 他	0	1	1	5.6	3	0	3	16.7
計	19	16	35	100.0	22	14	36	100.0

〔5〕 利益および資本負債などについての財務指標としてどれを重視されますか

(1) 利益に関するもの

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
償却前利益	1	1	2	11.1	3	3	6	33.3
営業利益	1	1	2	11.1	7	4	11	61.1
純利益	2	0	2	11.1	1	3	4	22.2
内部留保	6	6	12	66.7	1	0	1	5.6
そ の 他	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
計	10	8	18	100.0	12	10	22	100.0

(2) 利益率に関するもの

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
営業利益/総資産	5	6	11	61.1	1	2	3	16.7
総利益/自己資本	2	0	2	11.1	4	6	10	55.6
純利益/売上高	3	2	5	27.8	3	2	5	27.8
一株当り純利益	0	0	0	0.0	3	1	4	22.2
その他	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
計	10	8	18	100.0	11	12	23	100.0

(3) 資本負債に関するもの

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
負債/自己資本, または 負債/資本金	10	6	16	88.9	10	7	17	94.4
利子/純利益, または 利子/営業利益	0	2	2	11.1	1	1	2	11.1
利子/償却前利益	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
その他	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
計	10	8	18	100.0	11	9	20	100.0

[6] これからの負債と自己資本の比率について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
70 30	2	1	3	16.7	0	1	1	5.6
60 40	4	3	7	38.9	8	2	10	55.6
50 50	5	3	8	44.4	2	1	3	16.7
40 40	0	1	1	5.6	1	1	2	11.1
30 70	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
その他	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
なし	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
計	11	8	19	100.0	11	8	19	100.0

[7] 増資の方法

	日 本			
	事務	技術	計	%
今までどおりでよい	8	8	16	88.9
改めるべきである	2	0	2	11.1
計	10	8	18	100.0

[7-SQ] 改善の方法

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
時価発行を行なう	1	0	1	50.0	7	3	10	55.5
株主への割当を公募にする	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
無償交付をとり止める	1	0	1	50.0	0	2	2	11.1
転換社債の発行	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
株式の額面を改める	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
その他	0	0	0	0.0	4	1	5	27.8
なし	0	0	0	0.0	0	1	1	5.6
計	2	0	2	100.0	11	7	18	100.0

[8] 貴社の株価について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
妥当である	4	6	10	55.6	3	4	7	38.9
過小評価されている	6	2	8	44.4	3	0	3	16.7
過大評価されている	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
余り関心がない	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
なし	0	0	0	0.0	5	3	8	44.4
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

[9] 役員の持株について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
もっとふやすべきである	1	0	1	5.6	2	2	4	22.2
ふやす必要はない	8	8	16	88.8	6	1	7	38.9
その他	1	0	1	5.6	0	0	0	0.0
なし	0	0	0	0.0	3	4	7	38.9
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

[9-SQ] 持株をふやす方法

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
自分で購入する	1	0	1	100.0	1	0	1	16.7
報酬の一部として与える	0	0	0	0.0	2	3	5	83.3
その他	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
計	1	0	1	100.0	3	3	6	100.0

〔10〕 株主総会について

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
形式的な行事	1	1	2	11.1	0	0	0	0.0
株主相互、株主と経営者との親睦の場	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
会社の経営方針などを株主に伝えるところ	8	4	12	66.7	5	1	6	33.3
株主の意見を取り入れ経営に反映させること	0	1	1	5.5	6	6	12	66.7
株主と経営者の意見交換の場	1	2	3	16.7	0	1	1	5.6
その他	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
計	10	8	18	100.0	11	8	19	100.0

四 研究と情報

〔1〕 研究開発の目的

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
コストの引き下げ	4	3	7	38.9	2	4	6	33.3
企業の将来の進路をひらく	3	2	5	27.8	8	4	12	66.7
社会的責任を果す	3	3	6	33.3	1	0	1	5.6
社会的評価を高める	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
その他	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
計	10	8	18	100.0	11	8	19	100.0

〔2〕 その目的達成に必要な研究は何でしょうか

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
既存製品・既存事業の改良・合理化の研究	5	4	9	50.0	6	5	11	61.1
長期的な観点からの基礎研究	5	3	8	44.4	5	2	7	38.9
新製品・新事業の開発、企業化に関する研究	4	2	6	33.3	3	2	5	27.8
技術と社会経済を含むソフトな研究開発	2	1	3	16.7	1	1	2	11.1
環境改善についての研究	4	5	9	50.0	6	3	9	50.0
その他	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
計	20	15	35	100.0	21	13	34	100.0

〔3〕 研究を成功させるために重視する点は何でしょうか

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
経営者のビジョン	6	2	8	44.4	7	0	7	38.9
研究活動の組織	1	4	5	27.8	2	2	4	22.2
設備	0	1	1	5.6	1	1	2	11.1
人材	7	7	14	77.8	9	5	14	77.8
研究管理の方法	2	1	3	16.7	1	1	2	11.1
情報管理	1	0	1	5.6	0	1	1	5.6
その他	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
なし	0	0	0	0.0	1	2	3	16.7
計	17	15	32	100.0	21	12	33	100.0

〔4〕 企業における研究開発費の規模

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
いまの売上高に対する比率でよい	5	2	7	38.9	3	2	5	27.8
いまの売上高に対する比率より大きくする	5	6	11	61.1	5	4	9	50.0
いまの売上高に対する比率より小さくする	0	0	0	0.0	1	0	1	5.5
その他	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
なし	0	0	0	0.0	2	1	3	16.7
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

〔5〕 業務活動に役立つ経営情報システムは何でしょうか

1 位

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
各部門の事務処理の機械化	5	7	12	66.6	1	3	4	22.2
企業予算設定における機械化	1	0	1	5.6	1	1	2	11.1
長期計画策定における機械化	1	0	1	5.6	5	1	6	33.3
経済予測	2	1	3	16.6	3	1	4	22.2
経済社会統計の収集整理	0	0	0	0.0	1	0	1	5.6
技術に関する情報の収集整理	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
政治、法律制度に関する情報の収集整理	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
各界人事に関する情報の収集整理	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
その他	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
なし	1	0	1	5.6	0	1	1	5.6
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

2 位

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
各部門の事務処理の機械化	2	0	2	11.1	0	1	1	5.6
企業予算設定における機械化	3	3	6	33.3	3	2	5	27.8
長期計画策定における機械化	3	3	6	33.3	1	1	2	11.1
経 済 予 測	1	0	1	5.6	1	1	2	11.1
経済社会統計の収集整理	0	2	2	11.1	4	1	5	27.8
技術に関する情報の収集整理	0	0	0	0.0	2	0	2	11.1
政治、法律制度に関する情報の収集整理	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
各界人事に関する情報の収集整理	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
そ の 他	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
な し	1	0	1	5.6	0	1	1	5.6
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

3 位

	日 本				西 独			
	事務	技術	計	%	事務	技術	計	%
各部門の事務処理の機械化	1	0	1	5.6	1	0	1	5.6
企業予算設定における機械化	0	0	0	0.0	1	2	3	16.6
長期計画策定における機械化	4	3	7	38.9	1	0	1	5.6
経 済 予 測	3	1	4	22.2	2	2	4	22.2
経済社会統計の収集整理	1	1	2	11.1	2	1	3	16.6
技術に関する情報の収集整理	0	3	3	16.6	0	1	1	5.6
政治、法律制度に関する情報の収集整理	0	0	0	0.0	2	0	2	11.1
各界人事に関する情報の収集整理	0	0	0	0.0	2	0	2	11.1
そ の 他	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
な し	1	0	1	5.6	0	1	1	5.6
計	10	8	18	100.0	11	7	18	100.0

(さいとう おさむ・斉藤研究室
 おおもり けんじ・
 はつかで よしろう・電力経済研究部)