

家の論理

三 戸 公

はしがき

- 一、家と企業、その差異性
- 二、家と企業、その共通性

むすび——家の論理

はしがき

日本の家は、敗戦にともなう占領軍の民主化諸施策により、直接的には均分相続の民法改正・主権在民の憲法改正によって解体せられた。この法制的に把握せられる家は、徳川期に実質的に同じ内容のものとしての家を見ることが出来る。それが何時頃から形成せられたものであるか、どのように発展してきたものであるかについては、先学の業績⁽¹⁾はあるが、いまだ十分に緻は入れられてはいない状態であり、定説はない。

その日本の家とは如何なるものであるかについて、民法学者川島武宣、社会学者有賀喜左衛門、喜多野精一等の業

績を手がかりに学んできた。⁽²⁾そして、日本の家の諸特徴をつかみ出し、その諸特徴を念頭において敗戦後すでに四十年たった日本の企業をみたとき、あまりにも酷似する部分が多いのに驚ろいたのであつた。⁽³⁾

ここでは一步を進めて、かつての家と現在の企業との対比を、何が異質であり何が等質であるか、差異は何であり共通項は何であるか、を明確に画ききりたい。

差異を問題にするとき、まずそれが何等かの意味において同一性が存在しなければならぬ。鯨と犬とを対比することは可能であり、豚と花とを対比することも可能である。同じ哺乳動物として、また同じ生物の動物と植物として。かつての家と現代の企業とは、何をベースとして対比可能であるか。それは両者いずれも経営体であるという点においてである。その上に立って、両者の差異性が見られることになる。

内容を先取りすれば、両者の差異性はマルクスの概念を借りれば前資本制と資本制の区別であり、ウェーバーの概念を借りれば家父長制と官僚制の区別であり、テンニースの概念を借りればゲマインシャフトとゲゼルシャフトの区別として把握が可能である。欧米の企業把握の場合、以上の対比でことはおおむね済むかもしれぬ。だが、日本の企業の場合、このような区別でもって終ることは到底出来ないのである。以上のような区別を、かつての家と現在の企業との間に認めつつもなお、両者の間に大きな共通項が存在することを問題とせざるをえない。このレベルでの共通項は、最初に差異性を問題とする前提としての同一性たる両者等しく経営体であるという抽象的なレベルのものではない。すでに、その同一性に立った上で差異性が把握せられ、その差異性の認識の上でなおも共通項を見出そうとするのである。この論攻は、かつての家と現代の企業との共通項の析出作業を内容とする。析出せられた共通項の体系的な把握こそ、システムとしての家ないしは家の論理である。

(1) たとえば、村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎『文明としてのイエ社会』中央公論社、『有賀喜左衛門著作集・第七卷、社会史の諸問題』未来社、『同、第九卷、第十一卷、家の歴史』、『日本人と家』、『歴史公論・創刊五十号記念増大号』雄山閣など。

(2) 拙稿「日本の経営と「家」」、『立教経済学研究』第三五卷第一号、「日本の経営論序説—家と家族」、『立教経済学研究』第三六卷第二号および第三六卷第四号)

(3) 拙稿「日本の経営と《家》」、『組織科学』第十七卷第一号)

一、家と企業、その差異性

1 前資本制と資本制

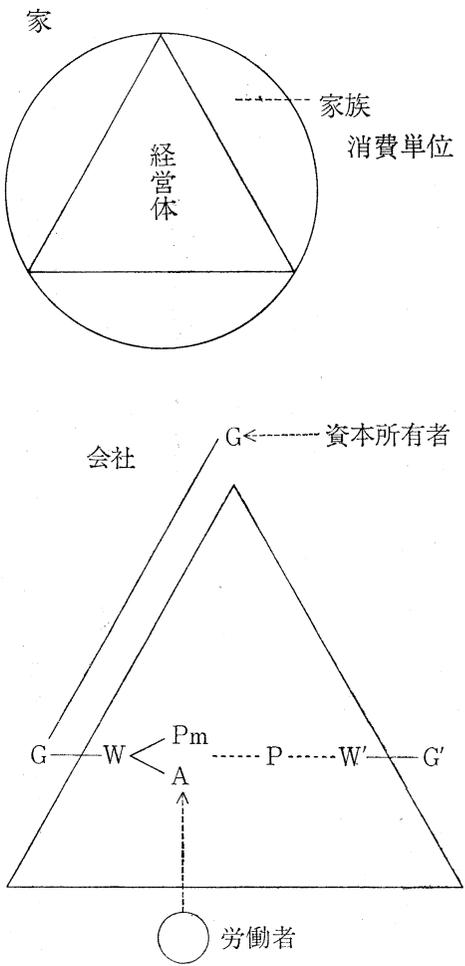
戦前に存在し戦後解体消滅せられた家と現代日本の大企業とを対比するにあたって、同じ言葉をたびたび使用しなければならぬので、簡単にここではしばらくは前者を家、後者を会社という方を用いることにする。

さて、既に明らかにしてきたように、家は血縁を中心とした家族の生活共同体であり、消費の単位であると同時に協働体であり、家計と経営の合体物であった。それにして、現代の会社は資本結合の制度である株式会社であり、企業であり、利潤追求を目的とする協働体であり、経営体そのものである。

では、両者の共通項は何であり、差異性は何であるか。両者に共通なる点は、それはともに協働体であり、経営体であるということである。そして、差異性はその共通項たる経営体と合体している要因が何であるかによって生ずる。家における経営は、家族の消費生活と結合し、家計と経営が結合しているのに対して、会社においては資本が協働体Ⅱ経営にからみつき合体し包摂している。ここに両者の差異がある。

家を構成する家族は、何よりもまず血縁者によって構成され、経営の規模に応じ非血縁者をもその構成員たりう。家族数の増加にともない、消費単位もまた大きくなり、家計は大きくなる。会社においては、経営体に資本がからみつき、資本が経営を包摂しているが、資本は自己資本と他人資本の二者によって構成せられ、経営体は資本の価値増殖の具体的な姿態となっている。

以上のような家と会社との共通項と差異項とを图示してみれば、おおむね次のようになるであろう。



経営体を三角形で示せば、家は経営体を家族が円形で包摂しており、円形のうち三角形の経営体以外の部分は、祭祀・芸術文化・食事等々の消費生活の部分を示す。会社の場合は、それ自体経営体そのものであって、消費単位では

ない。したがって、経営体が三角形そのままの形で示されることになる。だが、それは元手としての資本 \parallel 貨幣の出資を必要とし、その出資された資本によって経営手段が調達せられ、価値増殖せられ、価値実現せられるという個別資本の運動 $G \rightarrow W \begin{matrix} \swarrow \\ \searrow \end{matrix} \begin{matrix} P_m \\ A \end{matrix} \dots P \dots W' \rightarrow G'$ として経営体は機能しているのである。

では、次に経営体そのものをみてゆくことにしよう。

企業はもちろん経営体それ自体であり、個別資本の運動としての純粋な経営体であるのに、家は家計と合体した経営体である。ここで、経営体すなわち協働体として、ともに同一性をもちながらも、個別資本の運動としての経営と家族の生活 \parallel 家計と合体した経営とは、同一の行動をもち同一の性格をもつものであろうか。いうまでもなく、違った行動をとり違った性格をもつものである。では、どのような違いをもつのであろうか。

家経営体においては、家成員は血縁を中心とし非血縁をもって補充したものであり、経営体に全人格的に所属し帰属している。これにたいして、会社においては、その成員は資本の出資者、および出資者によって出された貨幣によって賃金をもらうことと引き換えに労働力を提供する賃銀労働者である。資本の提供者であれ、労働力の提供者であれ、そのかぎりにおいて会社に関与しておるのであって、全人格的に関与しているのではない。部分的参加、契約による参加にすぎない。

経営者は、家においては家長であり、資本制的経営においては資本の所有者彼自身あるいはその代理人である。経営者にたいしての成員の服従関係は、家においては家長に対する全面的服従であり、家長の恩情と専制の命令に対する家族の絶対的服従であるのに対して、資本家あるいはその代理人に対する服従は契約の範囲内に限定せられることになる。

以上は、家と企業の相異の性格をマルクスの文脈に即して前資本制的経営と資本制的経営との対比においてとらえてみた。さらにマルクスの用語に即して説明してみよう。

家経営においては、その成員は家に緊縛せられた不自由な存在であるのたいして、会社成員は、経営手段の緊縛から解き放たれたフォーゲル・フライな存在である。だが、フォーゲル・フライな存在とはいえ、鳥のように自然から餌をついばむことは出来ない。彼は再び経営手段と合体して生活手段をえなければならぬ。彼は、自分の所有する労働力を商品として売り、それを買いとった会社Ⅱ資本の出資者とその代理人は、労働力を消費することにより、使用価値をつくるとともに、価値を生産する。価値生産は労働力価値部分を超えて剰余価値を生産し、剰余価値生産こそ資本制生産の目的である。

この経営体の成員が経営手段に緊縛されている家経営の場合は諸種の経済外的強制が直接的暴力的になされるのに対して、会社経営の場合はひとまずは商品法則・資本法則・経済法則にもとづいたものとなる。だが、ひとまずは、自由な労働力として経営体に緊縛せられてはいないが、経営手段をもたぬ悲しさが身を売って再び経営手段と合体せざるをえないかぎり、経営手段とわが身を合体して賃銀をもらわれないかぎり生存が出来ないのであって、賃銀奴隷とならざるをえない。

また、家経営における生産は家の成員の家族維持を基本とするかぎり、使用価値生産であって、剰余価値生産ではなく伝統的生産方法にもとづく生産力の水準は剰余生産物をほとんど生産しない。わずかの剰余も封建的支配者の収奪にまかされる。

企業経営は資本制的経営であり、剰余価値生産である。剰余価値生産は絶対的剰余価値と相対的剰余価値の二つの

生産方法があり、後者こそ会社経営の特徴となる。すなわち、時間延長あるいは労働の強度化は家経営体においても共通にみられることであるのに対して、相対的剰余価値生産方法たる生産性の向上別言すればよりすぐれた労働手段、より少ない労働でもってする生産方法を採用することによって剰余価値をあげようとする会社経営のあり方こそ、家経営体の停滞性と決定的な差異とも言いえよう。

なお、マルクスは家父長制に対して積極的にその内容を論じてはいない。彼の尠大な著作の中に家父長制なる語を散見することは可能である。それは、ほとんど前資本制的なもの旧弊なものとして解体され、その残渣は拭い去らねばならないといったものとして取扱われているにすぎない⁽¹⁾。前資本制的なものを論じたまとまった論文である『資本制生産に先行する諸形態』を繙いても周知のようにアジア的、ギリシア・ローマ的、ゲルマン的土地所有形態が詳述せられているばかりであって、家ないしは家父長制に関して論じてはいない。生産手段の所有形態に決定的に眼を注いだマルクスは、経営体そのものの構造、前資本制的な経営については深く追求されるところはなかった。ただ、資本制的経営に関しては『資本論』第一巻において圧倒的な叙述を展開していること、言を要しないであろう⁽²⁾。

(1) たとえば、『在ブリッセル・ドイツ人新聞』のエンゲルスのいくつかの論文など。

(2) なお、この項全体の問題に関しては、本文であげたもの以外に、マルクスの『直接的生産過程の諸結果』は有益である。

2 家父長制と官僚制

われわれは既に、家を家父長制ととらえた川島武宣教授の見解を紹介し、喜多野精一教授により同じく家父長制とみる主張を示し、有賀喜左衛門教授の分析もまた家父長制として規定するに足る内容のものであることを注意していた。家経営体と会社経営体の違いを把握するにあたって、家経営体を家父長制とみた場合に、会社経営体はいかに

とらえたら対比的にみることが出来るであろうか。それには、ウェーバーの理論を借りるのが、最適である。マルクスの言うところを肯定しつつも、なお独自の社会理論、歴史理論を展開したウェーバーの理論を、いまマルクスの理論を借りたすぐあとに紹介するのは当をえた運びではある。

よく知られているように、ウェーバーは正当的支配の三つの純粋型として、合法的支配と伝統的支配とカリスマ的支配の三者を挙げている。

経営体とは、継続的な協働行為体であり、それは命令服従の体系である。家はまさに伝統的支配の最も純粋な型としての家父長制である。そして、現在の大会社は合法的支配の最も純粋な型である官僚制である。

伝統的支配は、「単なる習俗化によって、習性となった行為に対する無反省な慣れによって生み出されている」ものであり、「昔から存在する秩序と支配権力との神聖性を信ずる信念にもとづいている」⁽¹⁾。これにたいして、合法的支配は、「服従者の側における利害得失の目的合理的考察によって生み出されたもの」であり、「個人が彼のもつ固有の権利のゆえに服従されるのではなく、制定された規則にたいして服従がおこなわれ、この規則が誰にたいしてもまたいかなる範囲まで服従されるべきかを決定するのである。命令者自身も命令を出す場合、一つの規則に形式的に抽象的な規範に服従しているのである」⁽²⁾。

家族の消費生活と合体した経営体たる家の権威は太古以来の自然的な状況にもとづく。「その状況とは、家に従属するすべての人びとにとって、特別に緊密な人格的な継続的な家の中の共同生活が、内外両面にわたる運命共同体を伴って営まれるという事実である。家に従属する妻にとっては、夫の精神的肉体的力が通常妻より優越しているということである。幼い子にとっては、客観的に扶助を必要とするという事情である。成年に達した子にとっては、習

慣、あとあとまで残る教育の影響、心にしっかりと刻みこまれた幼時の思い出である。僕婢にとっては、家長の勢力圏外に出では保護が受けられないという事情である。僕婢は幼時から、生活の実際を通して家長の権力に服従する態度を仕込まれている。」

では、伝統的支配は血縁的性格のものであるかというところ、そうではない。「父の権力と子のピエテートとは原理的に、現実の血縁関係——血縁関係があるというのがいかに通常であろうとも——にもとづいているのではない。むしろ、正に素朴家父長制的な考え方は、しかも懐胎と出産との関係を認識する（この認識は決して素朴な認識ではない）に至ってから後までも、家権力を全たく財産と同様にとり扱っているのである。すなわち、妻としてであれ、女奴隷としてであれ、一人の男の家権力に服しているすべての女の産んだ子は、肉体的な父子関係の有無を問うことなく、家長がそれを欲するときには、無雑作に彼の子とみなされる。丁度、彼の家畜の果実（家畜の子）が彼の家畜とみなされるのと同様である。子やまた妻をも賃貸したり、あるいは質入れすることが行われたほかに、他人の子を買ったり、自分の子を買ったりすることは発達した文化にもなお普通にみられる現象である」⁽³⁾子の買入れは養子制度の前駆形態である。かくして、家長は、伝統を規範としながらも同時に、それによって制約せられないかぎり、彼は自由気ままに、何の制限もなく恣意的・専制的に権力をふるうのである。

さて、これに対して資本制的経営は、いかなるものであろうか。いかなる命令服従の体系をもつことによつて協働体をなりたためたのであろうか。資本制的経営は合法的支配の純粹型である官僚制をとっているが、官僚制的経営における命令服従関係の本質はいかなるものであろうか。

ウェーバーは、家父長制が「厳密に人格的な恭順（ピエテート）関係にもとづくものであるのにたいして、官僚制

構造は「その本質上没主観的（ザッハリッヒ）非人格的な目的への奉仕義務や抽象的規範への服従にもとづくもの」という。

経営体Ⅱ協働体は、目的をもつ。人間はもともと最少の犠牲で最大の効果をあげようとする性向をもつ。したがって、経営体には、合目的的行為たるかぎり、そこには目的合理性がはたらくことになる。経営体が本来もつ目的合理性の展開は、経営を包摂するものの性格によって、あるいは阻止せられ、あるいは促進せられる。家父長制的な家政に包摂せられた経営は、伝統的規範によって経営体そのものに内包する目的合理性の追求は阻止せられている。だが、家政と経営が分離し、経営が資本に包摂せられるや、経営体が本来的にもつ目的合理性指向は、労働の生産性向上を内容とする相対的剰余価値の生産法則とからみ合せて、強烈に促進されることになる。経営体が労働の生産性、目的合理性を追求するとき、機械や装置の限らない発展をみるとともに、組織は官僚制的組織を形成することになる。

目的合理性の追求、機械化、労働の生産性の向上は、協業、分業の進展をみる。組織論的にいえば、専門化し、階層化したピラミッド型組織の形成をみる。個々の職務およびその個々の職務を結合するものは規則である。かくして、ウェーバーのいう近代的官僚制の特殊の機能様式が形成される。彼は次の六つの原則をあげている。一、規則——法または規則によって一般的な形で秩序づけられた、明確な権限（コンペテンツ）をもつという原則。(1)、目的上必要な通常の活動は、職務的義務として明確に分配。(2)、義務履行に必要な命令権力も同じく明確に分配。(3)、職務は一般的に規制された資格をもつ人びとを任命充当。二、職務階層制と審級制との原則。上級官庁による下級官庁の監督を伴う官庁間の上下関係の明確に秩序づけられた体系。三、文書主義。職務は文書と各種スタッフに依拠して

遂行される。職員と保管された文書との存在場所をビューロー（役所、事務所、書記局）という。四、職務の遂行は、通常、徹底的な専門的な教育訓練を前提としている。五、職務遂行は、職員の全労働力を要求するようになる。六、職員の職務執行は、一般的な多少とも明確な・多少とも網羅的な、習得可能な規則にしたがっておこなわれる。したがって、これら規則に必要な知識は、それぞれの専門に応じた専門（法律学、行政学、経営学等々）をなしており、職員たちはこれらの学問を身につけている。

ウェーバーの官僚制に関する分析はまだまだ続くが、家父長制と官僚制との対比・差異をみるには、おおむねこれぐらいでよからう。⁽⁶⁾

(1) 世良晃司郎訳『M・ウェーバー、経済と社会、支配の社会学、第二部』(創文社) 三二頁

(2) 同右、三九頁

(3) 同右、一四四頁

(4) 同右、一四三頁

(5) 同右、六〇——六三頁

(6) 尾高邦雄責任編集『ウェーバー』中央公論社に収められた「経済と社会集団」(ウェーバー『経済と社会』の第二部第一・二・三章の全訳)はこの問題にとって不可欠のものであるが、後に利用したい。とりわけ、その第三章「ゲマインシャフト結合とゲゼルシャフト結合の諸類型」

3 ゲマインシャフトとゲゼルシャフト

家と現代大企業の相違を把握するのに、構成員の結合様式の差によってとらえることも出来る。

人間の結合様式を根源的に考察しそれを社会理論として展開したのは、テンニースである。彼は人間の結合の在り

方を二分してゲメインシャフト結合とゲゼルシャフト結合とする。そして、家はゲメインシャフトの代表的なもの一つであり、会社もまたゲゼルシャフトの代表的なもの一つである。⁽¹⁾

実在的・自然的な意思である本質意思にもとづく有機的結合体がゲメインシャフトであり、観念的・作爲的な意思である選択意思にもとづく機械的構成体がゲゼルシャフトである。ゲメインシャフトは人間の自然な感情の流露によって結びついた一体性をもち、ゲゼルシャフトは利己心・打算・比較考量にもとづき契約・協約・定款によって結合している。

家は、夫婦・親子・兄弟の血縁を中心とした非血縁もふくむ生活共同体であり、カマド・食卓をもとにし、性別・年齢別・血統にもとづく分業と消費を共に楽しむ集団である。それは心からなる喜怒哀楽を共にし、敬意と憐憫の心情にささえられている。家はまさに、典型的なゲメインシャフトである。

これにたいして、株式会社は、資本を出資した株主と、その資本を元手として買い入れる生産諸手段の販売者と雇せられた従業員と、生産せられた商品の購買者によって構成せられる集合体である。株主は配当を求め、あるいは買差差益を求め、あるいは支配利得を求めて株式を購入した人間である。商品の販売者も購買者もいずれも利害関係、比較較量心にもとづいてのみ行動する。雇傭せられた従業員も自己のもつ労働力の販売者であり、つねにより高い賃銀を求める存在である。登場人物は、誰一人として自然の情愛、自然の心の流露に発した行為をする者はいない。彼等は利己心のみ立脚し、善悪を離れ、猜疑心を働らかせて利害打算・比較較量にもとづいて決意するのである。まさに、ゲゼルシャフトの典型というべきである。

なお、家と会社との区別の問題を、家の解体と近代的会社の成立との視点から、まさに「ゲメインシャフト結合と

ゲゼルシャフト結合の諸類型——とくに経済との関係において」と題して論究したウェーバーの『経済と社会』の第二部第三章がある。だが、対比のみを問題としているこの段階では、とりあげない。

(一) Ferdinand Tönnies, *Gemeinschaft und Gesellschaft*, 1886 杉之原寿一訳『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』岩波文庫版。

二、家と企業、その共通性

戦前までに存在した制度としての日本の家(典型的なものとして農家)と戦後高度成長をとげた大企業とを、前節においてごく大ざっぱに対比してみた。

家は、血縁的な家族を中心的な構成員としながらも非血縁をも含む家族の生活集団である。それは、消費単位と経営体の結合体であり、家計と経営体とが合体し、家政のもとに経営は存在していた。これにたいして、現代大企業は営利を目的とした経営体である。両者は、ともに経営体という共通項をもっている。

だが、同じ経営体という共通項をもつといっても、家経営は家政に包摂せられた経営体として、基本的には使用価値生産である。これにたいして、現代大企業は資本に包摂せられ、資本の論理にまぎこまれていく剰余価値とりわけ相対的剰余価値生産を特徴とする生産様式である。すなわち、後者は資本制的経営体であり、前者は資本制に先行する経営体である。

さらに、家は伝統的支配の純粹型としての家父長制としての命令服従関係につらぬかれた伝統的生産方法を固守する停滞的な経営体である。これにたいして、現代大企業は合法的支配の純粹型である官僚制としての命令服従関係の

もとにあり、つねに目的合理性に貫徹かれ、イノベーションナルな経営体である。

なお、家は自然的意思たる本質意思にもとづく有機的結合体たるゲマインシャフトの典型的な存在であるのにたいして、現代大企業は観念的作意的意思である選択意思にもとづく機械的構成体たるゲゼルシャフトの典型的な存在である。

さて、家と現代大企業との共通項たる経営体の違いを、以上のようにそれぞれマルクス、ウェーバー、テンニースの理論をかりて対比的にその相違点をとらえてみた。これらはヨーロッパの巨匠が彼等の理論を、ヨーロッパにおける家ハハウスと彼等の生きていた一九世紀から二〇世紀の企業とをみつめてつくりあげた理論である。そして、彼等のつくり上げた理論を日本に適用してみても、十分に通用するように思われる。彼等の理論を借りてとらえた相違点は、日本においてもひとしく現実的である。

日本の家と現代大企業の共通項としての経営体の相異点をみてきたが、共通項としての経営体は、抽象的に経営体としてのみは同一性をもつものであって、以上に列記した根本的なともいえる相違点をもつものとして把握して、分析を終えることが出来るであろうか。ヨーロッパでは、ここで終って済む問題のごとくであるが、日本では問題はむしろここから始まると考えてよい。すなわち、以上に挙げた相違点をふまえた上で、なお日本においては家と大企業との間に経営体として具体的な同一性ないし共通点を保持していると把握せざるをえない、という事態をどう考えるかという問題である。

わたくしは別の論文で、日本の既に解体した家と現代大企業とが、上述の相違点をもちながらもなお酷似した諸特徴をもっていることを列記しておいた。ここでは、その酷似した諸特徴を、明確なかたちで共通項として析出し、結

晶させたい。

1 経営体の目的——維持繁栄

かつての家は、その維持繁栄を何よりも願う経営体である。維持せられて家は、はじめて家となる。家とは、「祖先から伝え継がれてきた血縁集団」であり、「祖先より伝え来た名跡」〔『広辞苑』〕である。さておよそ経営体すなわち組織体は、本来それぞれ特定の目的をもつ。あるいは軍事、あるいはスポーツ、あるいは営利、あるいは教育。そして家という経営体の目的は、何よりもまず、その維持繁栄であった。ところが、現代の日本の大企業の場合は、その維持繁栄である。企業の目的は、本来営利追求である。だが、日本の現代企業は、営利は維持繁栄のための手段である。営利を長期持続的にしようとする場合と、維持繁栄を目的として営利活動をする場合とは同じであるかに見えながら、経営戦略・経営戦術の上に相当大きな差異を生むのである。たとえば、営利が目的なら、収益率が第一目標となるところを、維持繁栄を目的とすれば、市場占拠率を何よりも重視することになるなど。

家の目的はその維持繁栄であるが、家の繁栄はその構成員たる家族の繁栄である。そして、現代大企業における企業と従業員との関係は、まさに企業の繁栄は従業員の繁栄、企業の衰退は従業員の衰退となる。具体的にいえば、もろかっている会社の賃金は高く、もろかっていない会社の賃金は低い。日本における賃金決定の第一要因は支払能力である。会社の繁栄度に応じて、賃金も福利厚生設備や施策も、退職金も、あるいは高くあるいは低い。資本の論理——商品の論理が純粹に作用するかぎり、同一労働同一賃金の原則が貫徹するのであって、同一の労働をすればもろかっただろうが、もろかっただるまいが、どの会社も同一内容の労働に対しては同一金額の賃金が支払われることになる。資本の論理・労働力商品の論理が、現代大企業の従業員の上には、純粹に現われていないのである。たしか

に賃金は支払われている。だが、同一労働同一賃金の原則より支払能力が賃金決定の第一要件となっている。職種別企業横断賃率ではなく、企業規模別賃金が成立しているのである。職能別あるいは産業別組合ではなく、企業別組合が成立せざるをえない。

経営体の維持繁栄を第一原則とし、その経営体の繁栄・衰退がそのまま構成員の繁栄衰退となるという経営体のことを家と名づけ、その構成員を家族というとするなら、かつての制度としての家はもちろん家であることは言うまでもないが、現代日本の大企業もまたあきらかに家と違って差支えない。そして、従業員はその家族と違ってよい。

会社を家、従業員を家族と把握したとき、かつての家制度における家族と同じような性格・特徴を現代の会社の従業員がもっていることがいよいよはっきりしてくる。

従業員は、賃金労働者として、より有利な職務を求めて移動するのではない。彼は特定の会社をわが社とし、ウチの会社とし、出来うれば一生をそこで過そうとするのである。終身雇傭制が日本の経営の特徴の第一にあげられる所以である。だが、一生を一つの会社で過す、すなわち終身雇傭の実質をもちうる者は極めて少ない。会社は家であり、その維持繁栄をこそ第一原則とする。その為には、労働能力の減退に応じ、制度的に定年制をもうけ、あるいは個別的に窓側にもってゆき、あるいは肩叩きが行われて家から排除せられることになる。

従業員は家族であるから、制度としての家において家族は赤ちゃんの誕生という形でふえたが、新入社員は赤ちゃんと同じように、まっさらのその家の家風にそのまま染まり、家族の一員として振まうことが出来る新期卒者が学校卒業の翌日から入って来なければならない。赤ちゃんと同じように、潜在的能力があればよいのであって、特定の職務を即こなす者である必要はない。

何も知らない赤ちゃんが、家庭内で教育され育てられるように、何も知らない新入社員は、会社内で教育され、訓練せられる。横文字のO・J・Tが、日本的経営のすぐれた技術として諸外国からもはやされることになる。かくして、かつての家で年長者が長幼序ありとして処遇せられ尊敬せられたと同じように、会社従業員は年功序列で職務と給与の上に序列が設けられ、いわゆる年功制がとられざるをえなくなる。

2 命令服従の性格——親子関係

更に、かつての家と現代大企業とは、その命令服従の体系の性格に同一性が存する。すなわち、かつての家と現代企業との命令服従の関係は、日本においては親子関係なのである。家においては親子関係がその根幹をなしていることは説明の必要もない。だが、現代企業が親子関係という人間関係にあるといったら奇異に感ぜられるかも知れない。

ここでわたくしが親子関係というとき、それは父と母とそしてその二人から生れた子供との関係としての親子関係、ヘアレント・アンド・サンの関係をいうのではない。血縁的な親子関係≡非血縁の子供を加えた関係、あるいは非血縁の親子関係を血縁的な親子関係になぞらえていう場合などをとりあげようと、いうのではない。すなわち、親子関係という語を現代において普遍一般に使われている血縁的關係およびそれになぞらえ擬制した関係において使うとするのではなく、まず命令服従関係として使おうとしているのである。

親子関係とは、専制と恩情の命令にたいする絶対服従の関係をいう。この関係は家における命令服従関係であり、人間関係である。家はいわば運命共同体である。家の繁栄衰退は家族の繁栄衰退である。親は、家の維持繁栄を最優先して意思決定しなければならず、その命令には家族は絶対服従しなければならぬ。命令服従者は子である。子は、

家の維持繁栄のためには身を粉にしても尽さねばならぬ。家の繁栄は家族の繁栄として、命令に絶対服従することが自分が庇護せられ、繁栄することにつながるとはいえ、家の大事には身を捨て犠牲にならねばならぬ。専制と恩情の命令に対する絶対服従という所以である。やくざの親分子分がその純粹例としてすぐ想起できるところである。

かつての家は、親子関係であった。親の言うことは絶対服従であり、口答えは許されなかった。だが、現在の日本の家庭におけるペアレント・アンド・サンの関係は決して専制と恩情の命令に対する絶対服従の関係ではない。すなわち、ここでいう親子関係ではない。むしろ、父や母は、子にひたすらつかえ、夫は妻の尻にしかけていることも稀ではない。時に父や母は、子の暴力の前におびえている。昔の家ではこのような子が育つことは稀であり、そのような場合は即座に勤当であり、親でもない子でもない、ということになる。今では、子の言うことに父母が従がい、子の反抗に父母がおろおろするといった光景が日常的でさえある。

かわって、会社が家になり、会社に親子関係が見出せる。会社の命令は絶対である。命令とあれば、社員は早出・残業・休日返上・休日出勤唯々としておこない、みずから積極的にすらおこなう。命とあれば、国内各地どこへでも、さらには国外地球のいずれの涯までも、妻子と別れて単身赴任してゆくのである。さらになお、帳簿の改竄、産業スパイ、公害発生的行為等々の反道徳的・反社会行為でさえ実行にうつすのである。

さらになお、会社のためとあらば、定年をまたず身を引いてゆくのである。欧米の会社の方が終身雇用的であり年功的である、という指摘がある。長期勤続者が、いわゆるシニョリティ・システムによって保護されているからである。後入れ先出し、先入れ後出し法が雇傭者に適用されれば、長期勤続者が会社の年齢構成において多くなるのは、自然の成りゆきである。終身雇傭制・年功制など、親子関係との関係において把握されねばならぬ。家・家族・親子

関係を抜きにして、終身雇傭制・年功制を語るとすると、現実との乖離に誤った解釈をすることになる。

3 経営体への参加様式——家族

家の構成員は家族であり、家族は婚姻とその夫婦の間に生れた子供によって成り立つ。さらに養子、あるいはまた、有力な家を頼って親子関係、すなわち寄親⇨親子関係に入ることによって、家の構成員となることもある。いずれにしても家は家族によって構成せられ、家族は家に所属する。まず、家があり、それからメンバーたる家族が存在する。家の構成員たる家族は家に所属している。家族たる諸個人は全面的・全人格的に家という経営体に参加し、所属し、帰属しているのである。

これに対して、現代企業は労働を提供しその対価としての賃金を受けとる、という労働力の売買関係によって成り立っている。すなわち、会社構成員は契約関係によって会社の構成員となり、彼等は全人格的・全面的にはなく、契約の範囲によってのみ部分的に会社に参加する。これが、現代企業における構成員の参加様式である。

欧米その他ほとんどの国ぐにの会社において、契約関係、部分的参加様式が支配的であるのにたいして、現代日本の会社においては、この関係が存在すると同時に、まことに複雑怪奇なことに、かつての家における家族の関係が同時に存在しているのである。このことは、すでに、これまでの組織の繁栄即構成員の繁栄、親子関係等の記述によっても明らかであろう。重複する点も出て来ると思われるが、述べてみる。

会社に行つて働き、その対価としていくばくかの貨幣を受けとり、その貨幣によって妻子を扶養している現実は、たしかに、労働力の売買関係、契約関係、部分的参加様式である。だが、連日、残業残業に明け暮れ、日曜祭日出勤・有給年次休暇返上という現象は到底契約関係・部分的参加様式といった性質のものではない。残業のないのが原則

であり、週〇〇時間というのは、週末労働時間の原則である。だが、その原則が存在するのは契約関係・部分的参加様式が存在するということである。だが、その原則は原則として連日残業が続けられるのは、それは既に賃金計算の基準でしかなくなっておるのであり、さらには残業料を支払わず・受けとらず残業がなされている。たまに休んだ日も、接待ゴルフ・接待マージャンと出かけ、一家団欒はおろか単なる月給運搬人として子供の寝顔をみるだけというような生活と表現されるのも、かならずしも極端とも言えない。

時間的に会社に全面的に拘束せられると同時に、内容的にも上司の命令に絶対服従という親子関係が存在している。バーナードは、命令の服従に無条件に従がう範囲、すなわちこの範囲を越えたら服従しないという限界内のことを無関心圏 (the zone of indifference) といったが、いわば日本の会社の場合においてはこの無関心圏はいわば無限大に近い。契約関係であれば、労働時間であれ、職務内容であれ、この契約の範囲は当然無関心圏に属するが、契約の範囲を超えたら無関心圏の外部に属し、その命令に従がうべきか従がわざるべきか、従がうとすればそれに対する見返えりとして何が提供されるかを考えることになる。だが、日本の会社員にとって、この無関心圏はいわば無限大である。時間になれば一斉退社するのが当たり前契約関係の光景が見られるのに、日本ではデートでも、妻子の病気でも残業するのである。ニューヨークの日本のデパートで、「お知らせ致します、本日はあと一〇分で開店です」のアナウンスをアメリカの女子従業員に頼んだところ、「ノウ、だが、その分だけお金くれたらやりましょう」との返事。しかたなく赴任して間もない「英語が流暢でないわたくしがやりました」とのある日本人の話である。どんないやな仕事も、さきの親子関係のところ で言ったように、いくらダーティな仕事、反社会的・反道徳的な仕事でさえもやるのである。命令のままにやるのである。さらにはまた、積極的に自分の意思で会社のためとあらばやるのであ

る。そのような事例、いちいちあげる必要はあるまい。氷山の一角が、新聞の三面記事にころがっている。

4 人間結合の基本様式——ゲメインシャフト

以上のような契約的なゲゼルシャフト的な結合形態のかたちをとりながら、実質は会社に所属し帰属するという参加様式をとると、そこには必然的にゲメインシャフト的な人間関係が強固に成立してくる。いうまでもなく、かつての家はゲメインシャフトの典型的なものであったが、現代日本の大会社において、そこに強固なゲメインシャフト的性格を見出すことになる。

人間は選択意思のみで生きることが出来ない。契約関係にもとづいて会社で働らき、そこでは選択意思のみはたらかせて時間を過したとしても、会社を離れて家族と友人とさまざまな人間交流のなかで本質意思にもとづいたゲメインシャフト的生活時間、生活場面をもつことになる。そうでなかったら、人と人との関係によって生きる人間は、孤独で生き続けることは出来ない。

会社以外で生活する時間と空間のきわめて乏しい日本の会社員は、端的に家庭団欒の時間さえ決定的に乏しい日本の会社員は、本質的意思、人間の自然な感情にもとづいて喜怒哀楽の気持ちをさらけ出して、あるいはそれにもとづきながらもそれをビューティフルにコントロールして交流することを家庭その他の人間交流においては、極めて貧困にしかならないのである。だから、会社における人間関係をゲメインシャフト的結合に染め上げざるをえないことになる。会社を単なる選択意思にのみもとづいた人間関係ではなく、そこに本質的意思にもとづいた人間関係をおのずから求め、形成する。ラインは、もともと選択的意思関係以外の何物でもないが、そこに本質的意思関係をつくり出そうとさえし、その時につくり上げた人間関係は職場がかわっても持続されるのである。むしろ、最初に配属された

部署がどこであり、その時の上司が誰であり、彼とどのような人間関係を結んだか、これが会社員の一生をきめるとさえ言われもし、調査結果も報告されているほどである。

ラインを本質的意思によって染め上げる努力がつけねになされるが、もちろん選択意思的性格が決定的なものであるから、その努力がつけねに実を結ぶとはかぎらない。また、その努力が実を結んだとしても、個人のもつ人間性の全面的な流露がそれですべてみたされるはずはない。縄のれん、赤提灯で充足しきれない。さまざまなスポーツクラブ、文化的なクラブが同好の士によって形成され、更には会社によって制度化せられ援助せられることになる。ある会社は、クラブ活動のためには残業する必要もなく、休日出勤もすることはなく、上司の命令でもきかなくてよろし、ということが明文化せられているほどである。

ゲマインシャフト的結合体に適わしく、会社は福利厚生・諸施設・諸施策に力を入れるのである。まったく個人的・家庭的なものである冠婚葬祭の諸行事でさえ、ついに家庭から離れ、会社の行事となっている。媒妁人も会社の上司なら、主賓もまた上役である。メインテーブルまたしかり。スピーチには、必らず、「新郎は我が社のホープであるわが社は新郎に期待するところ大である、新郎は定時に退社し、花嫁さんと甘い時間をすごす暇はないことを心し、健康に留意して元気に毎日送り出してもらいたい」ということを誰かが述べる。

日本人にとって、勤めている会社は、「わが社」であり、「ウチの会社」である。

5 貢献意欲——滅私奉公

夫婦と親子兄弟を中心とした家族、その家族がともに働らき、ともに消費し、ともにたのしむ、その共同体たる家において、その構成員の家にたいする貢献意欲は、どこまでも私を捨てて家・公のためにつくす滅私奉公である。親

の恩は海よりも深く山よりも高いとして、子はどこまでも無限的に親につくすのである。家のために身を粉にし、身を捨てるのである。武家においては、まさに一所に命を懸け、身を鴻毛の軽ろきにおく。農家の娘が、当然のことのように家のために身を売ったのはそう遠い過去の話ではない。

いまの日本の会社員の日常行動は、到底これだけ賃金をもらっているから、その分だけ働らく、そういうものとは考えられぬ。彼等は無制限的に働らく。命令の範囲を超えて働らく。早出・残業・休日出勤・有給年次休暇返上。滅私奉公という表現以外に適切な語があらうか。

日本の会社を軍隊という外国人がいるが、近代的雇傭関係、契約関係の上に成立する欧米の会社と比較したとき、そのような表現も出来よう。軍隊でさえ、戦争時あるいは演習時を除けば、日本の会社員が会社に身心を拘束され、捧げつくしている程ではない。滅私奉公という語は、現在では敗戦とともに死語となっている。だが、会社員が会社につくす貢献意欲とその発露は、滅私奉公という言葉で表現しても、にわかには否定出来ないであらう。

6 組織原則一——階統制

かつて家は嫡子相続であり、性別、生年順で序列化せられていたが、大きな家の場合は血統によって序列化せられ、その序列に応じて処遇がなされていた。

大きな家の構成員を、序列を念頭において分類してみれば次のように表示することが出来よう。

ハイアラーキーの訳語として用いられることがある。ヒエラルヒー、これは職階制とか位階制とか階層制とかの訳語も当てられているが、ピラミッド型に組み上げられた職務体系を指す。したがって、職務の階層秩序をあらわすヒエラルヒーの訳語としての階統制と、統により階層序列をつける秩序としてのわたくしが名づけるところの階統制とは同じ語でも内容は全たく異なることを注意しておく。

さて、現代日本の会社の組織はハイアラーキーをなしている。職務を専門化・階層化し、ピラミッド型に組み上げたビューロークラティックな組織、官僚制をなしている。欧米の企業においては、企業横断的にそれぞれの職務を職務遂行能力をもった者が雇傭せられ、その職位を占め、職務を遂行する。ところが、日本では新規卒卒一括採用という形式で採用せられ、最初は全員がいわば横一線に並んで新入社員として出発し、ピラミッド型に行く程少なくなつたポスト、より位階の上位のポスト目指して出世競争をすることになる。職務遂行能力は、それぞれの職務担当者として配置せられることにより、そこでオン・ザ・ジョブ・トレーニングがなされ、その職務遂行能力を獲得してゆく。そしてまた、上位の職務に着けられるという、人事政策がとられる。

では、誰が上位の職務につけられてゆくか。ポストは上位になるほど少なく、最上位はただ一つ社長のポストである。社長——副社長——取締役（専務—常務—平）——部長——次長——課長——係長——主任——平というような位階のどこまで誰が登り、誰が登り得ないか。職務遂行能力によって、職位を得る欧米のシステムとは違い、それは職位を得てから身につけるものである。では、何によって職位をうるか。職務遂行能力を潜在的にもっているであろう可能性によってうるのである。では、職務遂行能力を潜在的にもっているであろう可能性は何によってはかるか。それは学歴である。中学出か、高校出か、専門学校出か、大学出か、さらにはどの大学出であるか。もともと現実的な・顕在的な

職務遂行能力にもとづいてその都度採用するのではなく、新規学卒一括採用するのである。どのポストに着けるかは、最初から予定して、学歴別に採用計画をたて、採用された学歴別構成にもとづいて、人事政策・教育訓練計画がたてられる。かくして、学歴に応じて、どの位階までの職位が得られるかが大むね決定せられることになる。どの学校の卒業生であるかによって、その会社においてどのような処遇を受けるかが、おおむね決定しているのである。

かつて、いかなる血統の子として生れて来るかによって家での処遇が決定せられたと同じように、今の会社ではいかなる学校を出たか、いやより厳密にはいかなる学校に入ったかによってその処遇が決められている。血統が学歴がかわっただけで、いかなる学校出か、いかなる学校という統_レトウ・スチに属するかということでは処遇が決められる階統制が、現存しているのである。

かつて、町家では中途採用者は、中年者といって、子飼いとは区別せられた。今の会社でも、同様に中途採用者は新規学卒一括採用者とは処遇をことにする。また、新規学卒一括採用でも、本社採用か地方採用か、はたまた現地採用かによって、処遇はまったくことなる。かつて家において男女の性別により処遇をことにしたが、現在において男女平等がこれほど叫ばれ、制度化せられ、女性が強くなったといわれながら、会社においては依然としてその処遇は平等ではない。

さらに言おう。かつて、家には家族と非家族成員が存在し、非家族成員は最底辺で家を支え、家の繁栄の恩恵を蒙むることのない存在であった。現在の会社においては、どうか。臨時工・社外工・パートタイマー・アルバイトの存在が、ちょうどこの非家族成員にびったり該当する。正社員のもらうボーナス・種々の福利厚生之恩恵・退職金をうけることは、彼等にはない。景気変動のままに、彼等は随時首切られるのである。

かつて、家にみられた厳然たる階統制が、現代日本の会社においても歴然と同じような構造をもって存在しているのである。

6 組織原則二——能力主義

家の組織原則に階統制があり、それは現代日本の企業にも存在していることがわかった。だが、同時に能力主義原則が大きく貫徹していることもまた、はっきり指摘しておかねばならない。

家も現代企業も、ともに維持繁栄をその目的とすることは、既に述べた。経営体—組織体の維持繁栄は、必ずしも安易ではなく、容易ではない。家長にして、家運を傾むけるような性向の持ち主であれば、家の繁栄はおろか、その維持すらおぼつかないことになる。仮りに暗愚ではなく普通あるいは普通よりややすぐれていてさえしても、家の危急存亡のときは、よくそれに堪えうる人材によって支えられねばならないことになる。

かくして家は、嫡子を廢して傍流その他から家長をたてる廢嫡の制度をもうけ、家のなかからその人材がえられなるときなど養子を迎えることになる。関西の商家が娘の婿に家を継がせる風習などこれである。さらには、一旦、家督相続人として家長の地位を占めても、家長としての任に堪え得ないということになると隠居させられることになる。隠居は必ずしも老年になり、家長としてつとめるのに心身を十分に働らかすことが出来なくなり、嫡子が育ち代がわりが適当な時期が来てからのみ行われるものではない。若隠居として、二十代・三十代でさえも隠居させられる場合も少なくない。能力主義が貫徹されたのは、もちろん家長だけのことでないことはもちろんである。家の規模が大きくなり家族の数がまし、経営が困難になればなるほど、家業の運営にあたる人材登用は能力主義がたらぬかれることになる。町家の番頭・手代の処遇にそれがみられることは知られるところである。徳川幕府においては、お目

見得以上以下でわけられる旗本と御家人、その中でそれぞれ家格・家録がきびしく決められ、家格に応じて各種の役職につく可能性を規定した徹底した階統制がしかれていた。だが、そこにもまた能力主義原則が貫徹かれ、立身出世の可能性がつねに存したこと、とくに幕末には勝海舟をもち出すまでもなく、能力主義が階統制より優先するほどであったといえようか。

現代企業においては、さきに言ったように階統制がみられる。だが、たえず激しい競争にさらされ、マーケティングとイノベーションが経営の二大基本要因となっている現代企業において、能力主義こそ階統制にまさる第一の組織原則であらねばならぬ。能力主義なる組織原則は、本来企業にとっては今さら言う必要もない程のものである。そして、もちろん日本の企業においても貫徹されている。にもかかわらず、能力主義なる言葉がことあることに用いられる。それは能力主義が必ずしも十全に貫徹されていないからである。能力主義が阻害されているからである。阻害しているものは階統制である。よく能力主義にたいしていわれる年功制は階統制の一要因にすぎない。

階統制優位の会社は、やがて衰退せざるをえない。成長繁栄指向が強ければ強いほど、会社存亡の危急度が強い経営環境であればあるほど、能力主義がより大きく貫徹されることになる。急成長をとげつつある会社の場合、階統制が優位を占めるひまがない。新規学卒で入社した者のみで従業員を構成することは出来ない。有為な人材の中途採用者を次々に迎え入れなければならない。階統制をしようにもしきようがない。だが、成長が鈍化し、経営が安定し、安定指向の新規学卒一括採用による従業員ばかりで、従業員が構成せられるようになる、そこにまた階統制が根をはってくるようになる。

7 所有と経営——家督相続

家は、家長によつて統督せられる。統治せられ監督せられる。家には家産があり、家族がおり、家業がある。家長は、家産・家族・家業を統督する。家を統督する者は家長であり、戸主である。

家長は、嫡子が原則としてなる。あるいは嫡子がその任にあらずとなれば、別の人間がたてられる。嫡子は、前代の家長より家督を譲り渡されることによつて家長になる。すなわち、家長は家督の相続人である。彼は、家の財産・家族そして財産と家族でもつてなされる家督の管理・統督の任に当る者であつて、家の所有者でもなければ、家産の所有者でもない。彼は家の維持繁栄のために家産の管理運用に関し、そしてまた家族の指揮命令に関し、絶対的な権能をもつてはいるが、彼は、家産・家族の所有者ではない。だから、彼は、家の維持繁栄のためには、家産の一部を処分し売却するということもあろうし、家族の誰かを勘当したり、年期奉公に出したり、売り飛ばしたりすることもあろう。だが、あくまで、家産も家族も彼の所有ではない。だから、彼が私的にそれを処分することは出来ない。彼の個人的な利害関心のもとに、それらを処分し、売却したりするなど出来ない。では、所有者は誰であるか。家長が所有者ではなく、彼は単なる統督人であり、いかに家族・家産の管理人として絶大なる力を振るおうとも、管理人は管理人であつて所有者ではない。家長をふくめた家族全員のものでもない。家産は家そのものに属する⁽¹⁾と觀念せられる。家産は家に属するものであり、祖先重代のものである。祖先がこれまで家を守り育ててこまできたのであり、それを家族が今現在承継いでおり、それをまた次の代に守り育てておくり継ぐのである。家長はその責任者にすぎぬ。そのような重い任務の継承者である。家長は、まさに家督相続人なのである。

さて、現代日本の大企業をみる。いうまでもなく、株式会社形態をとる。株式会社における所有者は株主であり、株主總會を最高の意思決定機関とし、そこにおいて株主の意思の受託者たる取締役が選出せられて取締役会が構成せ

られ、会社経営を執行する社長が選ばれ、彼が経営の責任者となり、会社の代表者となる。

所有者が最高意思の決定者たる法的仕組みを株式会社形態はとっている。だが、会社の大規模化とともに株式は分散し、かつまた個人所有の縮小分散・機関所有の拡大集中傾向を辿る。この傾向は、経営者を実質的な支配者たらしめることになる。だが、経営者はあくまで取締役会において選ばれ、株主総会の議決を経なければならぬ。経営者が経営者能力を疑われたとき、株主の意向にそう取締役会は経営者の更迭をはかることになる。

日本の会社においてもこの形式をとる。だが、前社長が後任社長を選定するのが実状である。社長は原則として社員のなかから、階級制と能力主義原則によって指名する。株主によって選出され、株主の代表として意思決定をおこなう取締役も、株主によって選ばれ株主の代表として意思決定するのではない。取締役は社長によって指名され、彼等もまた階級制・能力主義の原則によって従業員の中からえらばれる。

社長は、彼が有為なる人材として経営手腕を発揮して会社を維持すればもちろん、彼が自ら引退して、次期社長にポストを譲ることをしないかぎり、彼は何時までも社長の職にとどまることになる。また、経営手腕を疑われ、会社を衰退せしめても、直ちに社長更迭ということにはならない。何とかまわりで取り繕う、花道をつくってやるのが常道である。止めさせるとするのは、まさにレア・ケースである。

社長は、まさに家督相続人であり、家督相続人はお家を危殆におとしめるような場合に隠居させられるのである。所有者の法的な力も、この家督相続の論理には及ばない。すなわち、その会社の株を支配するに足りるだけの株を買い占めても、社長の首をすげかえ、自分の息のかかった取締役を力にまかせて送り込むという、どこの国でもつらぬかれている株式会社の論理が、日本の会社社会では通用しない。テイク・オーバーという極めて日常的な株式会社世

界の常識・常道が、日本では「乗っ取り」として忌避せられ、良識ある人間のすることとはされていない。する人間は、蛇蝎視せられるのである。

日本の社長を、かつての家の家長であり、家督相続人であるとき、所有と経営と支配の日本における特殊な情況が、すっかり了解せられるであらう。

(1) 「江戸時代の企業の所有関係については、家産は当主個人の所有ではなく、当主は形式的な所有者であつて、眞の所有の主体は代々存続している家であるといわれている。」(安岡重明編『三井財閥』日本経済新聞社、二五頁)

(2) 明治二四年一月制定の住友家の家憲は、次の十四条からなつてゐる。

第一条 我家督を承継して戸主たる者を家長と云ふ。

第二条 家長は我家全部を統督し家道の安寧營業の隆盛を図るを以て本分とす。

第三条 家長は祖宗の祭祀を厚くし子孫の教育を怠るべからず。

第四条 家長は親戚に親和し永く交誼を保持す。

第五条 家長は家法に依り我一家の備員を任免黜陟又は賞罰す。

第六条 家長は品行を謹み徳義を重んじ分家末家及び有功者の愛撫優待に注意すべし。

第七条 家長は総理事及び理事に詢議の上營業資本外に若干の金員を蓄積し保管の方法を設けて家道の鞏固に備ふべし。

第八条 家道の泰否は任用其人を得ると否とにあり家長は宜しく備員の能不能を甄別し褒貶黜陟に注意すべし。

第九条 家長未成年中は総理事若し総理事を置かざるときは理事の内を以て後見人を定め公私一切の事を委任す。

第十条 家長若し女子たるか又は家務を統率するに堪へざる場合に在ては総理事及び理事に詢議の上一切の家務を処理するを要す。

第十一条 一家内事に関するものと雖重大な事件は之を総理事及び理事に詢議の上処理するを要す。

第十二条 一家内事に係る諸般の費用は総理事及び理事に詢議上常額を定む。

第十三条 家法慣例あるものと雖止を得ざる事情ありと認むるときは総理事の具申に依り、特に其時限り之を斟酌することあり。

るべし。

第十四条 家長は総理事及び理事の合意を得るの外敢て家憲家法の条章を増減変更することを得ず。

以上紹介した住友家の家憲は、まるで、家長の何たるかの規定といつてよい。

8 経営理念——家風

家は創業者によって起される。家の繁栄は、創業者そしてまた中興の祖によつてもたらされる。彼等が、家を起し、家を繁栄させたのは、時勢を見る目のたしかさとそれへの対応力そして一貫した適切な対応の姿勢によるものである。この一貫した環境適応への在り方は、家憲としてあるいは口伝えで、あるいは明文化せられて、家代々の維持繁栄の精神的支柱として、代々の家長および家族によつて遵守せられるところとなる。先祖は祭られ、遺訓は事あるごとに反趨せられるところとなる。自ずから、そこに家風が生れてくる。

法的には、資本の総合体を本質とする現代企業であるとはいへ、日本の会社は人的結合体であり、維持繁栄が家督相続人たる家長と同じ性格の経営者によつてはかられるかぎり、家の場合と同じように創業者・中興の祖の遺訓は口伝えにより、あるいは明文化せられて社是・社訓として、従業員の行動規範となり、経営理念となり、そこに社風が生まれ、漲ぎることになる。

日本において、この観点からみるかぎり、過去も現在も、社会体制、企業形態、経営形態のいかんをとわず、何等の変わりはない。たとえば、大丸の現社長井狩福四郎は、「当社には、二百六十余年前の創業以来、『先義後樂』という社是があります。これは業祖、下村彦右衛門正啓（一六八八—一七四八）が京都伏見でおこした商いがようやくととのつた頃、自ら『先義而後樂』を書き、掛軸として全店に配り、これを事業の根本理念として商売の基本におく

よう命じたものである」と述べ、自らこの理念を不易のものとして確信し、「その実現具体化について、さらに真剣に取り組んでゆかねばならないという思いを新たにしている」〔経営者〕一九八三、三月号、二一頁〕と披露している。

住友家は敗戦により解体せられた。住友家の家業としての住友系諸会社は存在しない。だが、住友家の家訓はそのまま現在の住友各社の社訓として脈々と生かされている。そこには、敗戦による革命的な変革は何等意識せられないかのごとくである。⁽¹⁾

御先祖の位牌の前で、家長以下家族が毎朝読経し、遺訓を唱える家庭が戦前においては少なくなかったが、今の多くの会社において毎朝朝礼をおこない、社是社訓を読み上げている。松下電器において「綱領・信条」と「七精神」を毎朝唱和しており、世界各地の事業所においてまでおこなわれていることは有名である。⁽²⁾

現在日本の三六〇企業の社是・社訓の調査結果をみると、「和」・「誠実」・「努力」がベスト・スリーとしてあげられているが、おそらく、かつての家の家訓を現在と同じ規模で調査したとするなら、おそらくこの三者がベスト・スリーとして浮び上ってくるであろう。家族の共同生活にとって、何よりもまず和であり、そして個人が誠実であらねば和は持続できず、家の維持繁栄のためには、各人の努力が必要だからである。

お家の維持繁栄を願っての代々の努力の結晶が、現在の会社の存在として観念せられるとき、さらなる繁栄を願いながら、お家の創始が記念せられざるをえなくなる。現代の各会社もまた、ほとんど創業祭とか起業祭をさまざまにそそぐものにおこなっている。

(1) 住友金属鉱山所長藤崎章は、次のように言っている。

一六世紀末、住友家の家祖・住友政友が書き残した「文珠旨意書」を原典とした住友精神は、現在、住友グループ各企業に

継承せられている。

『營業の要旨』（昭和三年制定住友社則）

第一条 我住友の營業は信用を重んじ確實を旨とし以て其の鞏固隆盛を期すべし

第二条 我住友の營業は時勢の変遷理財の得失を計り弛張興廢することあるべしと雖も苟も浮利に趨り輕進すべからず（注・明治二十四年の「住友家法」昭和三年の「住友社則」の巻頭に掲げられたもので、この原形は明治十五年の「住友家法」による）

第一、第二に続き、第三の「自利利他公私一如」、第四の「人を尊重する」についてコメントを加えたのち、次のように結んでいる。

「当社においても、毎年その年の経営目標を定めてその実現に努力しているが、常にその根底にあるのは住友精神である。私はこれが実際の経営活動においても、あるいは対境問題の処理などにおいても脈々と社員の中に受け継がれている」（『経営者』一九八三年三月号、二三、一四頁）

(2) 松下電器産業の綱領・信条・七精神

「昭和四年制定の綱領・信条」

（綱領）營利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ 国家産業ノ發達ヲ図リ 社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス

（信条）向上發展ハ各員ノ和親協力ヲ得ルニ非サレハ難シ 各員自我ヲ捨テ互讓ノ精神ヲ以テ一致協力店務ニ服スルコト

「昭和二十一年改定の現在の綱領・信条」

（綱領）産業人タルノ本分ニ徹シ社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ 世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス

（信条）向上發展ハ各員ノ和親協力ヲ得ルニ非サレハ得難シ 各員至誠ヲ旨トシ 一致團結社務ニ服スルコト

「昭和八年には、その使命を遂行していくための従業員の日々の指針として、『松下電氣の遵奉すべき精神』が制定されました。当初は『五精神』でしたが、昭和十二年に二精神を加えて『七精神』となり、そのまま現在に至っております。『七精神』とは産業報国の精神、公明正大の精神、和親一致の精神、力闘向上の精神、礼節謙讓の精神、順応同化の精神、感謝報恩の精神です。」

「国内や海外の關係会社においても、志を共にして進むため、当社同様の社是・社訓が制定されており、近年では世界の各

地で毎朝七精神が唱和されるようになりました」〔『経営者』一九八三年、三月号、一一六頁〕

9 組織の展開——本家と分家・別家

家は繁栄し、家族も増し、家産もふえてくると、家族をして新しい家を立てさせ、財産を分与してやることになる。たとえば、一家を養うにやっとの家産としての土地しかないとき、田を分け分家をたてるがごときは、本家も分家も成り立つものではなく、田分けといい、これ以上馬鹿な行爲はないということになる。

血縁者の家産を分与してもらって新しくたてた家を分家といい、非血縁者たる家族にして新しくたててもらった家を別家という。分・別家は本家に対して新家、あるいは末家⁽¹⁾という。新たに家をたててもらった者は、もとは本家の家長にたいして親子関係にあった。すなわち、専制と恩情の命令に対して絶対服従として庇護の間柄にあったが、本家と分・別家との関係はやはり親子関係によって貫ぬかれることになる。この本家と分別家は、主従関係で結合した一箇の集団として、同族団を形成する。同族団全体の繁栄がはかられることになるが、それは箇々の家の繁栄のその全体の繁栄がはかられることもさりながら、あくまで本家中心、本家の繁栄が何よりも優先してはかられ、分・別家はあくまでその線に従わねばならない。なお有力な家を頼って、これまで家族関係でなかった家が、本家と末家との関係に入れてもらい、新たに親子関係をむすび、同族団に入るという場合もある。これを寄親・寄子関係といい、頼み本家という。

さて、現代の大企業をみる。会社は繁栄すると、かならず社員を社長や役員にすえた関連会社、子会社をつくる。その会社が発展してまた子会社をつくれれば、それは孫会社ということになる。親会社のもとに多くの子会社が出来ると、それらは兄弟会社となる。親会社と子会社、そして兄弟会社との間に株式の持ち合いがなされ、親子兄弟関係が

所有関係によつて物的に確認せられる。そして、親子・兄弟会社間の社長が定期的な、または臨時的にも集まつて会議体を形成し、企業集団の維持・繁栄をはかり、経営者の認知も最終的にはこの会議体を経ることになる。この社長会に出席可能な会社と出席できない会社との差は、格の違いとして形成される。お目見え以上以下の旗本と御家人の格になぞらえることも出来ようか。

大企業に頼つて、親子関係を結び、親会社の仕事の一部を担う下請け企業は、まさに現代の寄り親・寄り子関係といふべく、親会社⇨子会社の名前は何の不思議・抵抗もなく日常語として用いられている。親会社の維持繁栄のためには、親会社は子会社に専制と恩情の命令と子会社の絶対服従がなされ、代償として庇護とがあたえられる。資金面で、技術面で、人的側面で。だが、親会社の都合により、容易に仕事はストップされ、あるいは納入価格の低下要求、不用な天下り人事の受け入れ、はては親子関係の解消がなされる。

この本家と分家・別家の成立関係、親子関係、企業集団形成の論理の存在をもつてのみ、資本中心の企業結合関係では解きえない日本の企業結合のあり方を理解することができる。資本的に本家を排除せられ分断せられても、旧財閥がそのまま兄弟会社相い手をたずさえて旧に復し、大商社がこなごなに打ち砕かれてもやがてそのかつての人的結合をもとに旧に復するなど、資本の論理以外の論理たるものの存在を認めないわけにはゆかない。宮崎義一教授のいわゆるワン・セット主義のビヘイビアの基礎に何をみなければならぬか。

(一) 「中世の武士において武人が家来や後輩の子を実子同様に養育して、所領を分与する習慣が盛んであったが、このように非血縁者を家族的に包容する精神は、江戸時代の商家にまで引きつがれて示現し、別家制度となつたのである。これは擬制血縁の顕著なる一例であり、都市における同族集団の事例であるとともに、親方子方関係の都市的な表現であるともみられよ

う。別家の慣習は近江商人から始まり、彼等が江戸・大阪の各都市に活躍するとともに、ひいて一般にも普及したと説く人がある。近江商人の多くは佐々木、六角氏の遺臣が多かったから、かつての武家が家来どもを子息同様に庇護・愛撫した精神を商家においても、そのまま適用したのかも知れない。要するに別家制も家主従の間にもっとも具体的に現われている封建的大家族精神から出ていることは否定できない」

「ともかく、年季をつとめたものは別宅居住をなし、または独立営業をして、別家・分家・末家となったのである。

別家・分家・末家というのは本家から家名と家産とを分与せられて出来た、新立の家をいう。『商家見聞集』巻上に《元手銀過分の仕わけの分家・別家は沙汰におよばざることなり》と説明されている。そしてこれを区別つけて、《庶子兄弟等の別れたる家を分家と云、手代奴僕の別れたる家を別家と云ふ》習いであった。従って別家の世代主は手代・番頭が多かったわけだ」「しかし別家なる語が、分家の意味に使用された例もあるにはあって、厳密に分けていたのではない」「しかし、大体普通には分家と別家とは用法上区別があつたものとみてよい。少なくとも京都・大阪ではこの区別がはっきりしていた。しかも両者とも系譜的に本家につながる家として、本家の權威的統制をうけて同族団を形成した。同族諸家の席次が分家・別家の別なく、家創設の年代の順によっているのが正式であるという事も、血縁の如何によらず、同族であるということが一貫する意味をもっていたのである」(宮本又次『近世日本経営史論考』東洋文化社、第六章「商家の別家について」より)

むすび

現代の日本の大企業と、かつての血縁的家族の生活集団としての家とを比較したとき、両者は等しく経営体であるという共通項をもちながら、前者は資本の論理によって動いているものであり、後者は前資本制的なものとして全く異質である。さらにまた前者は近代的な官僚制的な組織体であるのに対して、後者は前近代的な伝統的な支配形態としての家父長制として異質なものであり、前者がゲゼルシャフトであるのに対して後者はゲマインシャフトとして相異なる人間結合の様式をもつという異質なものとして対比的にとらえられた。

だが、欧米においては、このような両者の差異性を把握して、ことはおおむねすむのであるが、日本では、ここでことを終らすことは出来ない。この全たく異質な経営体とみられるものが、日本の場合は、この異質性をもちながらもなお、共通項を大きく、根深かくもっているのを看過することは出来ない。その共通項を抉り出し、析出の作業を行ってきた。まとめてみよう。

1、維持繁栄を目的とする経営体にして、経営体の繁栄消長がそのまま経営体のメンバーの栄枯となるようないわば運命共同体的な集団を家というとすれば、そのメンバーは家族である。

2、家族は親子関係をもつ。家の維持繁栄のための恩情と専制の命令にたいする絶対服従、その見返えりとしての庇護。このような命令服従の関係を親子という。

3、家族は、このような状況のもと、親は親として子は子としての分をつくし、個人的利害関心に立つことなく、私を捨ててお家Ⅱ公のためにつくす。滅私奉公。

4、家の成員は、その成員となった資格のいかんにより、別言すれば、いかなる統に属するかによって、家においていかなる処遇を受けるかの階層的秩序が生れる。これを階統制という。だが、階統制だけでは家の秩序は成り立っても、家の維持繁栄はできない。そこで能力主義原則が大きく貫徹されることになる。

5、家は家長によって、その家産・家族・家業が統督せられる。家長は家産の所有者ではない。彼は家督の相続人であり、家の維持繁栄の責任者である。

6、かくして、家は代々維持せられ、家の始祖の遺訓を中心とした家訓ができ、家風が形成せられ、遵守せられ、次代に引き継がれることになる。

7、家が繁栄すると、家族に家産を分与し、分家―別家をたてる。この本家と末家との間には、親子関係が存する。寄親・寄子関係も新たに加わりもする。かくして、全体としての家連合、同族団が形成せられることになる。わたくしは、以上を、《分家の論理》と名付けることにする。この家の論理は、かつての日本の武家にも町家にも農家にも流れ存在していたものであり、そして現代日本の最も近代的な大企業においても流れ存在しているものである。

この家の論理は、経営体へのメンバーの参加様式、経営目的、命令服従ないし伝達の性質、貢献意欲、組織原則、所有と経営、経営理念、経営発展・経営結合の観点から把握せられ言語により明示せられ、各要因がそれぞれ不可分の関連性をもって把握せられたのである。《家の論理》と名付ける所以である。

だが、少なからざる人によって、次のようなアドヴァイスを受けた。「言うことは良くわかった。家という概念は人によって同じではなく、また人によって家という言葉によってイメージせられるところ千差万別である。家という言葉がこの上なく日常的な言葉であり、しかも歴史的な言葉でもあるから」と。ある外国人は、「家という言葉を使わない方が外国人には良く理解せられるのではないか」と。

だが、家という言葉は、国家、家中、家来、家臣、家人、家名、家風、家訓、家憲、家督、家産、家柄、家格、家元、本家宗家、分家、等々と家のつく語がどこまでも延々とつづくように、家は、日本社会における基本的なチームである。代々先祖から伝え継がれた家族集団であり、生活集団・経営体である。そして、家族は、家に所属する構成員をさす。家族は今の日本語では夫婦親子兄弟の血縁集団を指す語として用いられているが、かつて家族は「やら」と家に属する者を意味し血縁集団を指す語ではなかった。血縁集団は親族であり、「うから」と呼ばれていた。

親子も、おやは大や老か祖から出た語であり、子は小から出た語であり、親分子分、親方子方等々血のつながった親と子が源義ではない。血縁的な親子は、恩情と専制の命令者対絶対的な服従者の関係一般を指す。日本語として、家や家族や親子がそのような意味でもと用いられていたとするなら、そのような用法に従って論を進めて差しつかえないではないか。むしろ、そうするのが、最も自然でさえある。家とは何かを明らかにする作業を行なうとき、家とは何かが明らかになった今、家の概念、家の論理が現在の日本に依然として生きており、作用しているとすれば、ここで明らかにしたものを家と表現する以外にはない。すくなくとも、この段階では。

家とは何か、その概念を把握することができた。そのエレメントをつかみ、そのエレメントの諸関連をつかんだから、家をシステムとしてつかんだことになる。また、現実より事物間の法則的な関連を思考によりつかみ出したものだから、それを家の論理⁽²⁾といってもよい。すなわち、ここにおいてわたくしが明らかにしたものは、システムとしての家であり、家の論理である。それは、かつて制度として存在した家ないし家制度でもなければ、具体的な農家、町家あるいは武家でもない。それらを貫流し、現在の企業においてもなお厳然として貫流している、家の論理である。家の論理は現在の日本の企業においても貫流しているものであって、欧米の現代企業においてこれを見ることは出来ない。だが、それに近いもの・類似のものをヨーロッパにおいて見ることは出来た。すなわち、家父長制として、すでに過去に存在し現在では既に消滅しているものが、日本において存在しているとすれば、家の論理は前近代的なもの、前資本制的なものとして理解されるべき性質のものなのか、否か。なぜ、日本において、かくも近代化が進み、最先端をゆく産業社会となっているのに、家の論理がなおも存在しているのか。それとも、日本の社会のどこを切ってみても顔を出す金太郎飴のごときのものであるのか、家の論理は、何時、如何なる条件のもとに成立しきたり、そし

て何時、如何なる条件によって消失するのであろうか。

いったい家の論理は、いかなる性格のものなのであろうか。その歴史的性格はもちろんのこと、家の論理は日本の社会においていかなる役割を果し、いかなる意味をもつものであろうか。家の論理は、純粹に日本特殊なものであつて、日本以外の国においてこれを見出すことの全く出来ないものであろうか。ヨーロッパの現実よりつかみ出された資本の論理、近代化の論理の数々は、日本においてこれを見出すことが出来たのであるが、日本の現実よりつかみ出された家の論理は、諸外国においてはこれは無縁のものとなされるべき性質のものであろうか。

日本の経営の諸外国への適用、移出といったことが大きくとり上げられているが、その時、家の論理はいったいかなる意味をもつのであろうか。家の論理を抜きにして、日本の経営を語ることが出来るであらうか。日本の経営を特徴づける個々の経営諸制度・経営諸技術と家の論理とは、いかなる関係にあるであらうか。多くの重要な問題が残っている。

ここで一言しておくべきであらう。優れた日本の経営論者である間宏・津田真澄両教授が二人とも家を大きく問題にしながらか、これを戦前段階までのものとし、戦後は家から離れる論を立てたのにたいし、疑問を提出するかたちで、わたくしは論を起した。(拙稿「日本の経営と家」『立教経済学研究所』第三五巻第一号所収)そして、いまようやく中間地点まで進んできている。間教授も津田教授も制度としての家が大きく念頭にあったのに対して、わたくしは論理としての家の問題としてきたのである。

間教授も津田教授も制度としての家にこだわったために、戦前の日本の経営を家との関連において把握し、換言すれば戦後の日本的経営は家とは無縁のものとして論じようとしたのである。わたくしは、論理としての家の問題と

し、そして今、ようやく論理としての家、ないしは家の論理を析出し、その内容をここに書きとめるところまでできた。一段落であり、新しい論述が始められねばならない。

結ぶにあたって、一言付け加えたい。家の論理を析出した、といった。論理は、英語でいえば logic であり、logic は log を語幹にする語であろうか。log をウェブスター、ランダムハウスで引いてみると、丸太がまず出ており、動詞では「丸太をつくる」、丸太は枝葉を払い大枝小枝を落としてつくる。わたくしは、かつての家と現代大企業を前に置き、その葉っぱを払い落とし、大枝・小枝を切って除け、その太い幹の部分を取り出した。家の論理という語は、必らずしも悪くない。ロジックの語源がギリシャ語のロゴスであること、言うまでもあるまい。

(1) 家・家族・親子をいかなる意味において用いるか。わたくしの用法はわたくしの独自のものではなく、すでに柳田国男・有賀喜左衛門によって注意をうながしながら指摘した。前掲の拙稿「日本的経営論序説―家と家族」を参照されたい。更にいえば、古くは大槻文彦著『大言論』富山房・昭和七年刊、新しくは新村出編『広辞苑・第二版補訂』岩波書店、昭和五三年等によっても明記せられているところでもある。

(2) 家の論理が現代日本を動かす巨大なはたらきをしている現実を、日本人が生れ、教育をうけ、会社に入り、そこで過しやがて退職してゆくプロセスにおいて画いてみたのが拙著『会社って何だ——日本人が一生をすごす家』(光文社・カッパ・ブックス)。