

# 論文

## 日本の経営と〈家〉

三 戸 公

はしがき

——日本の経営と日本的経営——

一 従来の所説の吟味

1 間宏教授の所説

2 津田真澄教授の所説（以上本号）

二 家と家族

——有賀喜左衛門と喜多野清——

三 家の諸特徴

日本の経営と〈家〉

日本の経営に関する論議が内外ともに盛んである。

日本の商品の優秀さ、安さがついに先進欧米諸国を凌駕し、日本の企業・日本の経営が注視を浴びるに至った。後進諸国はもちろん、かつて日本が視察・研修の調査団を送り込んだ欧米諸国からも逆に数多くの調査団を迎え入れつつある。<sup>(1)</sup>生産性向上さらには経済成長の秘密として日本の経営が語られ、ついにはその風潮をたしなめる論議が生まれる程である。

たとえば、西山千明教授はつぎのような発言をしておられる。「日本人の最近の自己礼讃論もこまったものだ。いまや世界に冠たる日本経済ということで、日本的経営の勝利だとか、卓越した日本の集団主義だとか、自慢たらたらの風潮になった。ぜひわかってもらいたいのだが、集団主義を英語でいえばコレクティヴィズム。つまり、ナチズムやファシズムといった全体主義のことだ。集団主義の凱歌をあげて、いったい、世界に何を告げたいのであろうか。日本のやり方でうまくいっているものが確かに多い。しかし、うまくいったとき、それはあの日本の特殊性によるものだとか、この日本に特殊な伝統のおかげだとか、夢中になって特殊性をさがし求め、得意げに特殊性をふりまわす。しかし人類の文化や文明のフロンティアが開拓されたのは、自国のやり方が成功したとき、そこに人類一般にも参考になる点はないかと、特殊性よりは普遍性を懸命に模索し、これを追求し推進した努力においてだった。<sup>(2)</sup>」

この発言は、これはこれでいい。だが、日本の経営論に若干の関心をもちつつけて来たわたくしには、ひっかかるところがある。西山教授が非難の対象とせられているのは、日本の経営礼讃の風潮に対してであろう。しかし、日本

的經營を論じてきた学者は、いずれもこの風潮とは全く無縁であるということ、集團主義という言葉をもって日本の經營の特殊性を示そうとするとき、その内容にいかなるものを盛るかに苦心をしてきているということである。このことは、少しでも日本の經營論の論議に通じている人なら誰でも知っていることだから、大した問題ではない。

西山教授の發言のなかでいま一つひっかかるところは、「夢中になって特殊性をさがし求め得意気にふりまわす」のではなく、「特殊性よりは普遍性を懸命に模索しこれを追求し推進」すべきであるということである。これも、これなりに何の反対するものではない。だが、特殊と普遍との問題は容易な問題ではない。たとえば、一般・特殊・個別という概念系列と特殊と普遍はいかなる関係にあるのか。特殊を解明すること、特殊を理論化することは、普遍化とならないか。日本の經營において普遍を模索するとは、具体的にはどういうことをどのよう問題とすることであらうか。

〈日本の經營〉という言葉がある。日本の經營が外国の經營とくに欧米の經營と比較して、著しく異なった要素を多分にもち、独自のシステムを形づくるものとして把握しようとする意図を秘めた用語である。だから、日本の經營という言葉を用いると、普遍性より特殊性を重視するものとして、西山教授のような發言がでてくるのは、けだし当然である。西山教授と同様の考え方は、日本の經營の解明・把握に努力を重ねてきた經營学者の中にも少なくない。そのような經營学者は、〈日本の經營〉という言葉をきらい、〈日本の經營〉という表現を用いてきた。

〈日本の經營〉という表現になじまぬ經營学者は、主に欧米の經營理論ないしはそれを基礎にしてつくり上げた理論でもって、日本の經營を分析・把握する学者である。欧米産の理論でもって日本の經營を分析すれば、日本の經營における特殊性は、第二義的なものとなり、欧米の經營と共通のものが浮び上り、特殊性は後れ・偏倚として把握さ

れることになる。日本の経営は結局は特殊性は特殊性でなくなり程度の差となるのである。欧米産の理論でもってしては、日本の経営の特殊性は積極的に把握することは不可能なのである。日本の経営の特殊性を把握するためには、欧米産の理論で把握できぬものそれ自体を見つめ、それ自体がもつ論理をつかみ出し、体系化する以外にはない。一つの対象がもつ論理がつかみ出され、体系化され、理論化されたとき、それは普遍的なものとなる。日本の経営論は、日本の経営の特殊性を謳歌しようとするものではなく、欧米産の理論で割り切れぬものを積極的に把握し、これを理論化・普遍化しようとする過程にある。やっと、その緒についたばかりである。

日本の経営は、主として日本経済史ないし日本経営史の学者が学問対象としてきた。経営学者はこれまで欧米理論の紹介・摂取を主たる仕事としてきた。ただ、企業の実業界と深いつながりをもった学者が、欧米理論と日本の経営の違和を強く感じ、〈日本の経営〉を強く意識し、これを問題としてきた。その代表的な学者は、山城章教授・高宮晋教授であろう。

山城教授の「ABC<sup>(3)</sup>論」なるものは、日本の経営における特殊性・土着性を積極的に問題とするとときに、それとどのように把握し位置づけるかの一つの典型的な捉え方というるのである。教授の見解はつぎのように要約でき。世界的・普遍的なマネジメントの理論があり、日本には土着性をもった特殊な経営がある。欧米産のマネジメントの理論を導入し、日本の経営の体質的改善をはからねばならぬ。このマネジメントをそのまま適応 Adapt して伝統的なものを変えてゆく適応部分をAグループとし、まだどうしてよいか分らぬブラック・ボックスないしプラインドの部分でBグループと考える。Bグループのうち、わが国独自の土着性のままでコンスタント Constant な固有なもので、無駄な改善を払うより特異なものとしてそのまま残存させてゆかざるをえないCグループ。Cグループは新

しいマネジメントへの変質にとって基本を示す方向へと発展 Develop が望まれ求められる。かくして、CグループのなかからDグループが成立してくる。以上が、山城教授の「日本の経営アプローチにおけるABC D思考」の骨子である。経営学はもともと実践的性格の強い学問であるが、わざわざ「実践経営学」なる語をしばしば用いられる教授らしい把握の仕方である。

わたくしがここで山城教授の「ABC D論」を紹介したのは、日本の経営の現実に深い関心をもつかぎり、日本の経営の特殊性を問題とせざるをえないという一つの典型としてである。山城教授は、「日本の経営」研究、「日本の経営論」、「日本経営学」という特異な三段階思考があるが、ここでは触れない。

日本の経営の近代化のために、企業経営の現実と深いつながりをもちつつ、経営の理論と現実との把握に、長い努力を払ってこられた高宮晋教授は<sup>(5)</sup>、日本の経営の特質として、次の諸点をあげている。

i 家族主義的経営。企業は家であるという経営理念、社長は家父であり、従業員は家族、日本の家父長制には権威主義と温情主義の二面がある。この伝統は、日本の経営における戦略的要因を、アメリカの財務に対して、人事としている。

ii 終身雇傭と年功制。家族主義的経営は終身雇傭制をとる。だが、弾力性不足のために臨時工制度をとる。終身雇傭は、協同と和を必要とし、家族主義経営は年功秩序を生む。そこに職位系列とは別の身分的な資格制度をもつ。賃金体系も、それを反映している。

iii 集団主義。経営者も協同体の一部であって、経営を私物化できぬ。欧米と違って企業は売買の対象とならない。日本には集団があつて個人はない。だから、モチベーションも個人中心ではなく、集団的モチベーションが有

効である。意思決定も、稟議制という独特な形式を生み出した。

iv 専門経営者。ビッグ・ビジネスが専門経営者によって経営されているのが、日本の一大特色である。

v 経営と政府との関係。企業の自主性を認めつつも、政府の手厚い保護、育成・指導がなされ、日本株式会社とまで言われている。

このような日本の経営の課題として、年功制と能力主義の統合、集団制と個人責任制の統合、国際化、および社会性の要請の四者をあげている。

以上の高宮教授の日本の経営の特質と課題は、日本の経営論に関する多くの主張と現実とをふまえて、視野広く包括的である。しかも、歴史的な家制度にもとづく伝統的な家族主義経営を理念とし、その上に終身雇傭制・年功制、それをつつむ集団主義経営を展開し、企業と経営とのあり方としての専門経営者、さらには企業と政府の關係に説き及ぶ。そしてさらにこの日本の経営のもつ長所を論ずるとともに、その短所の克服の現実的展望として、能力主義・個人責任制と社会性を主張し、統合を論じている。

高宮教授の所説には、これまでの日本の経営論の背景がある。教授は日本の経営の特徴として「家族主義的経営」をその第一にあげておられるが、これを明確にうち出し、はっきりとした内容を与えたのはおそらく間宏教授であろう。間教授は、戦前の日本の経営を《家》論理に立脚した経営家族主義と規定し、《家》制度の崩壊した戦後の日本の経営を経営福祉主義として標榜しておられる。間教授と並んで日本の経営論に指導的役割を演じてこられた津田真澄教授もまた、戦前の日本の経営を経営家族主義ないし《家》制度経営と把らえ、戦後の日本の経営の特徴を《生活共同体》ないし《共同生活体》において把握しておられる。<sup>6)</sup>

日本の経営を論ずるにあたって、「家族主義経営」ないしは《家》は、基本的な概念であり、看過することが許されない概念であるように思われる。公文俊平・村上泰亮・佐藤誠三郎三教授も、戦後日本の企業を「ヘイエ型経営体」ととらえ、論陣を張っておられる。<sup>(7)</sup> もっとも、「経営家族主義」ないしは《家》と把握することに批判的な論者もなわけではない。岩田龍子教授は、間教授・津田教授の所説を批判し、「経営家族主義を否定し企業をはじめとする職域集団をひとつの「ヘムラ」の変形とみなす」という主張をしておられる。<sup>(8)</sup> 占部都美教授もまた、「経営家族主義」批判を展開しておられる。<sup>(10)</sup>

日本の経営を論ずるにあたって、《家》は避けて通ることが許されないものであるように思われる。肯定的であろうと否定的であろうと。わたくしもまた、「経営家族主義」そして《家》にこだわってみたい。間教授・津田教授以上にごだわってみたい。そのために、まず、間教授の所説・津田教授の所説を《家》を中心に把握し、検討を加えることにする。つづいて、経営とのかかわり合いにおいて、《家》に関する諸論攻をとりあげることにはしたい。

(1) 日本生産性本部調べによる昭和五十五年四月から五十六年一月の間の受入件数は、中国からを除いて、アメリカ三十三件百四〇人、フランス十二件八二人、西ドイツ三件五二人、フィンランド、南アフリカ、ベルギー、ベネズエラ、イスラエル、豪州、インド、オーストラリア、ノルウェー、スペイン、トルコ、デンマーク、スエーデン、メキシコ、韓国の各国から：七五件一二五〇人を数える。工藤秀幸『日本経済新聞』昭和五年三月二日。日本の経営が先進、後進の諸国から、いかに注目せられていくかの大きな徴候である。

(2) 西山千明「うぬぼれ」『中央公論・経営問題』昭和五六年春季号）四七頁。

(3) 山城章『日本の経営論』（丸善・昭和五年）第五章「日本の経営アプローチにおけるABC D思考」

(4) 日本の経営にいかに向かふかの方法は、きわめて難しい。それはそれとして、「日本の経営論」に特異な方法的意味をもたせようと、山城教授はしておられる。「われわれが、われわれの手でつくり出そうとするのが『日本経営学』であるが、その

出発点をはっきりさせるのが、『日本の経営』研究である。これは、わが国のいわゆる経営の現状・伝統を総点検したものである。この日本研究をふまえて、この現状と伝統をマネジメンツ的に改質し、整理しながら、いかに日本経営学に到達するかという、実践のプロセス研究が『日本の経営論』である。（『前掲書』序文より）

山城教授の『日本の経営論』は、『日本経営学』樹立のための前段階という特異な性格のものであること、以上の通りである。この山城教授が、かねてから包懐しておられる『日本経営学』に関する構想にたいして、山城教授の名前は出てこないが、漢利重隆教授の「経営学と国籍」を題する論文は、それに対する批判であると推測される。漢利教授は、次のように書き起されている。「わが国の企業に関する実証的経営の必要性は、われわれもまた痛感するところである。だがそれにもかかわらずわれわれはこうした見解そのものについてさらに深く考察して見る必要があるように思う。なぜならこうした見解は、それが経営学において一体なにを理解しているのであるか、またそれが日本の現状のうちになにを求めようとするものであるかということを、必ずしも明確にしていまいに思われるからである。」（漢利重隆『経営学の基礎・新訂版』森山書店・昭和四八年、五四七頁）

漢利教授の批判内容は、明快である。山城教授は、当然この批判論文を読まれたに違いない。にもかかわらず、自説をそのまま、さらに積極的に述べておられるのは、この批判が山城教授自身が問題とする問題にふれていないと判断しておられるからであろうか。

なお、わたくしは、山城教授の『日本の経営論』について紹介論評を加えた一文を『組織科学』第十巻、二号に発表している。拙著『日本人と会社』（中央経済社、昭和五六年）「日本経営学への道はあるか」として収録。

(5) 高宮晋『現代経営とは何か——理論と実践——』（マネジメント社、昭和五五年）第二部「日本経営論」

(6) 間教授、津田教授の文献については、次節でとりあげることにする。

(7) 公文俊平「イエカムラカ——日本の経営の源流——」（日本経済新聞、昭和五四年一月二六日、二七日、二八日、二九日、三一日号）、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・昭和五四年）は、後の章でとりあつかうことになる。

(8) 岩田龍子『日本の経営の編制原理』（文真堂、昭和五二年）七〇頁

(9) 占部都美『日本の経営を考える』（中央経済社・昭和五三年）第七章「日本の経営論への批判」



(10) 経営学者の書いた日本の経営論のうち、山田一郎教授の所説について、ごく簡単にふれておこう。山田教授もまた、日本の経営を長く問題としてこられた。教授は日本の経営の特徴として、次の諸点をあげておられる。

1、終身雇傭制。2、年功序列制。3、企業内福利厚生措置。4、間接的経費の過多。5、稟議制度。6、職位的思考と部門的思考。7、一つの手段で多目的。8、組織と計数の不斉合。9、スタッフが育たない。10、総務部門の存在。11、ミドル層の過多。12、日本の専門経営者。13、借金経営。14、企業別組合。

教授は、これら諸点について、これを前近代的、非近代的なものとして把握し、次のような感懐を吐露しておられる。

「ただ、私は、どう考えても、日本の経営の特色といわれる事柄の多くは、とくに集団主義については、日本の社会、日本の企業経営の美点と思えず、ほとんどその要素の大部分は、伝承されてきた前近代的な遺制の利用であつても、価値としては近代以前の残渣であるとともに、非近代的なものの具現された側面に外ならないという考えを捨てるわけにはいかないのである。私の内面には、資本の論理にとつてのみ、一時的には、たとえどのような効用があろうとも、単純に伍してこれを讚美することのできない何物かがある。それを自ら語ることには、ためらいを感じるが、それはやはり、あえていうならば、ヒューマニズムの精神とでも表現できるであらう。」(山田一郎『日本の経営の批判』第三出版・昭和五年)

山田一郎教授の感懐に共鳴するものをもつが、日本の特質と目される諸点の多くを、前近代的なものにとらえる把握の仕方、現在の私はとらない。むしろ、フランス構造主義的把握に近く、日本の社会の特質としてかなりの長きにわたる歴史時間において、どの時点をとつてみても、他の諸要因とからみ合いながら同じ面を見せるようなもの、とみた方がよいように思われる。

なお、今から二十年あまり前、雑誌『PR』一〇〇号記念特大号、昭和三四年二月号は、「わが国における企業経営の特性」を特集しており、その中で、「わが国企業経営における経営の社会的特質」を執筆した高宮晋、「国際的視野からみた日本の経営」を執筆した占部都美、「わが国経営のトップ・マネジメント・リーダーシップの特性とその対策」を執筆した山城章、「責任なき管理——わが国経営管理の特性批判——」を執筆した山田一郎、「戦後日本における政府と企業」を執筆した饒我壮一郎、これらの諸教授が、それぞれ今、いづれも、日本の経営・日本の企業に関する著作を発表しておられることに、感懐を覚える。

一 従来の所説の吟味

日本の経営を体系的に把握しようとするとき、換言すれば日本の経営を論じようとするとき、《家》ないしは経営家族主義なる概念を避けて通るわけにはいかない。このことを序節で文献史的にみてきた。日本の経営論を論ずる基礎に《家》概念を据えて、経営家族主義という規定を与えられたのは、間宏教授であった。津田真澄教授もまた日本の経営を把握する前提的概念として家制度経営を措定せられている。だが、両教授とも、戦前の日本の経営を《家》論理に立脚するものであるとせられつつも、戦後の日本の経営をそうでないものとして把握せられている。これから、両教授が戦前の日本の経営をどのように《家》として把握せられ、戦後の日本の経営を《家》とは無縁のものとして取り扱われるに至ったかの筋道をつかまえ、その取扱い方を検討してみたい。

1 間宏教授の所説

間宏教授は、日本の経営の特質を集団主義と把らえ、それは戦前においては経営家族主義<sup>(1)</sup>という理念と形をとり、戦後は経営福祉主義としてそのあるべき方向を自ら標榜しておられる。

集団主義は欧米人の個人主義に対応してつかまえられた日本人の心理特性・行動特性である。<sup>(2)</sup>経営も所詮は人間の営みであるかぎり、欧米の経営と日本の経営との違いを一元的にとらえようとするれば、最後には日本人と欧米人の心理特性・行動特性のあざやかな対比のもとに、経営の諸特長を対比するということになる。その作業が、どれほど豊かな成果を生むかは、当然のことながら現実の経営をどれほど広く深く、具体的に体系的に把握するかにかかる。

間教授の〈集團主義〉、〈経営家族主義から経営福祉主義へ〉の主張は、『日本の経営の系譜』（日本能率協会・昭和三八年）、『日本の経営——集團主義の功罪——』（日本経済新聞社・昭和四六年）、『経営福祉主義のすすめ』（東洋経済新報社・昭和五四年）において展開せられている。これらの書物に盛り込まれた把握の基礎は、『日本労務管理史研究』にある。この七百頁に及ぶ大著は、昭和三九年に初版がダイヤモンド社から出版され、昭和五年にお茶の水書房から再び上梓されたが、日本の経営論における記念碑的労作としてこの書物の迫る当然の成行ともいいうべきであろう。

経営家族主義をもって戦前の日本の経営の特質といわれるとき、それはいかなる内容のものとして、理論づけられているであろうか。教授は、日本人の民族的特質を示す特殊な家族形態としての《家》の論理を基礎にすえ、経営家族主義をとらえられる。すこし長いがそのまま引用することにしよう。

「経営家族主義は、一般企業では〈企業一家〉——たとえば〈国鉄一家〉、〈鋼管一家〉、鐘紡の〈大家族主義〉など——、鉱山・炭坑では〈一山一家〉と呼ばれてきた。この論理においては、企業という機能集団を〈家〉集團と類似してとらえ、資本家・経営者と労働者との階級関係を、家における親と子という身分関係に転置して説明しようとする。ここで類比の対象となるのは、欧米あるいは、第二次大戦後の日本で用いられている、自然の愛情を根拠とする〈家族〉(family)ではなく、日本人の民族的特質を示す特殊な家族形態としての家である。家と家族との相違について、ここでは、つぎの四点を指摘しておく。

(一) 家は制度体として、その連続を基本原理としている。その成員は、家族として独立することはあっても、家から離れることはない。家と成員との関係は、終身あるいはそれ以上子孫にまで及ぶ関係である。

- (一) 家の連続という立場から、夫婦という横の関係よりも、親子という縦の上下の身分関係が優先する。
- (二) 家の経済的基礎は家産にあり、これにもとづき家業を経営し、家計をとにもにする。生産活動と消費生活が、そこで密着している。

(四) 家成員個人の立場より、家集団の論理がつねに優先する。家のための成員という発想である。

このような家では、その代表者である家長の権力は強大であり、家族員はそれへの服従を強制される。したがって家は、たんに消費生活の単位として、愛情を中心にする心理的紐帯で結ばれた家族よりも、経済的、社会的利害打算が強いはたらく。とくに、家の経営規模が拡大すればするほど、この傾向は強まる。家長としての能力がなければ、たとえ血縁者でも廢嫡され、非血縁者が嗣子として迎えられた例は少なくない。戦前の家族制度は、こうした家の論理と、欧米の近代法とを結合させた制度であった。<sup>(3)</sup>

以上のように《家》をとらえた教授は、「つぎに、経営家族主義における家の論理と経営労務との対比関係を」、五つの特徴においてとらえておられる。<sup>(4)</sup>

- (一) 経営社会秩序における身分制（あるいは年功制）
- (二) 雇傭関係における終身雇傭制
- (三) 賃金制度における年功型（あるいは身分的）賃金生活保障としての企業内福利厚生制
- (四) 労資関係における家族主義イデオロギー

教授は、このような家族主義経営の形成を徳川期の農・商・工における労使関係から説き起し、さらに具体的法規

を豊富な調査資料を駆使して展開しておられる。

だが、この経営家族主義は敗戦により、経営のアメリカ的民主化によって崩壊したとして、経営家族主義の諸契機を『日本の経営の系譜』においてあげておられる。家族主義的経営の典型であり、代表的存在であった財閥の解体、ならびに広範な資本家・経営者の追放、労働組合の育成・強化と労働運動の異常な高まり、身分制・温情主義をふきとばす一律平等主義的価値観・家族主義イデオロギーを否定する民主主義的イデオロギー。なお、教授は『日本の経営』においては、「戦後の民主的社會改革は、戦前・世界に誇るべき美風とされた家族制度を否定し、これによって経営家族主義は、そのより所を失うことになった」(九二頁)とされている。

では、経営家族主義の崩壊の後に来た教授のいわれるところの経営福祉主義とはいかなるものであろうか、天皇制家族国家から民主的福祉国家への指向が戦後日本の政治路線としてある。家族制度・家族主義が崩壊し、変って登場する経営イデオロギーは、「企業における従業員の福祉の向上を志向して企業を行なうとする経営理念」であり、これを経営福祉主義と呼ぶ。「そしてその理念にもとづいて経営される企業が、福祉経営あるいは福祉主義経営である。企業は全体社会を構成する部分であるから、経営福祉も社会福祉の一部である」<sup>(5)</sup>。

経営福祉主義は、あくまで経営理念であり、経営イデオロギーである。では、この理念、この経営イデオロギーによってつくりあげられ、そしてそれを支え、その体をなす制度はいかなるものであろうか。それはそのイデオロギーによって導かれる企業福祉あるいは福利厚生制度であり、終身雇制や年功制である。これらは経営家族主義のもとにおける同じ年功制・終身雇制・制福利厚生制度をとるとしても、経営家族主義のもとにおいては慈惠的・温情的な上からのものであったのに対して、経営福祉主義のもとにおいては労働組合も一役を担う労働対等の原則の上に立つ

た民主主義的な施策としての性格をもったものである。

そして、最初に言ったように、戦前・戦後を貫いて共通の日本の経営を集団主義経営とされ、それを和の企業経営として特長づけられる。

あくまで、われわれの日常的経験に立脚し、これまでの理論的成果に立脚し必要なかぎりの資料を徹底的に涉猟し、その内的関連をとらえ体系づけた間教授の所説に、これまでの日本の経営論は主導せられてきた。

さて、わたくしが間教授に教えられながら、なおも考えてみようとするところは、次の点である。

教授は、戦前の日本の経営を経営家族主義ととらえ、戦後のそれを経営福祉主義ととらえ、戦前戦後を通ずるものとして日本の経営を集団主義として把握しておられる。一般と特殊の論理であり、集団主義が一般、経営家族主義と経営福祉主義がそれぞれ特殊である。見事な論理構成であり、それはそれでよい。

では、何を問題としようとするのか。結論からいえば、さきにもいったように、《家》にこだわってみようというのである。

日本の経営の大きな柱として、終身雇傭制、年功制、手厚い福利厚生制、労使協調があげられている。これは、戦後においても戦前においても、その細部ないし性格はともかく、それぞれ戦前・戦後を通じての日本の経営を特徴づける柱である。そして、この特徴づけを最初に明確にしたのは、わたくしの知るかぎり、間教授の功績である。教授は、これをさきに紹介したように、「経営家族主義における家の論理と経営労務との類比関係」として、析出されたのであった。(一)、経営社会秩序における身分制(あるいは年功制)、(二)、雇傭関係における終身雇傭制、(三)、賃金制度における年功制(身分制)、(四)、生活保障としての企業内福利厚生制、(五)、労使関係における家族主義イデオロギー、

がこれである。この(一)から(四)までが戦前と戦後を共通して存在するものである。そして、(五)の労使関係における家族主義イデオロギーが戦前の日本の経営の理念であり、それが戦後においては経営福祉主義イデオロギーにかわったとせられているわけである。そして、集団主義は経営家族主義と経営福祉主義の一般概念である。

終身雇傭制・年功制・福利厚生制は、間教授によって《家》の論理によって析出されたものであり、そして終身雇傭制・年功制・福利厚生制は戦後日本の経営の柱として依然として存在しているとすれば、戦後日本の経営にも《家》の論理が依然として存在しており、それによって支えられている、と考えないわけにいかない。

終身雇傭制・年功制・福利厚生制の三者が戦前・戦後共通して存在し、それが《家》の論理によって生み出され支えられているとすれば、《家》の論理は戦前戦後を貫くものであり、日本の経営の特質をそこに見出すべきではなかったのか。経営家族主義および経営福祉主義はそれが戦前戦後の経営理念として特長づけられるとして、その二者から集団主義を一般概念として日本の経営の特質として打ち出されるのは、いささかの飛躍があるのではあるまいか。

戦後の民主化・戦前の家族制度の崩壊によって経営家族制度の崩壊、かわって経営福祉主義と歴史的把握をされたわけであるが、戦後もなお《家》論理によって生み出された諸制度が残存するとすれば、戦前の家族制度が崩壊したからといって、《家》の論理が消失したことになるまい。徳川時代の家制度・家族制度は明治民法によって大きく変化せしめられ、だから、経営家族主義なる言葉やイデオロギーが生れてきていたのである。《家》とはいかなるものであり、《家》の論理とはいかなるものであるか。《家》と家族とはいかなる関係にあるのであろうか。この問題に立ち入ってゆきたい。

(一) 集団主義を日本の経営の特質として把握することが、半ば常識化してきた観がある。だが、集団主義という言葉にいか

る内容を盛り、いかなるものを集団主義というかは、人によって必ずしも一樣ではない。

集団主義をいかにとらえるかの最も良い入門書は、濱口恵俊編集・解説『集団主義——日本らしさの原点——』（現代のエスプリ）、一六〇号）であらう。

わたくしも、拙著『公と私』（未来社）に関連して論じたいことが少なくないが、ここでは《家》がメイン・テーマなので禁欲することにする。

(2) 岩田龍子教授は、日本人の心理特性およびその結果たる行動特性を「集団志向的傾向」とし、特に①「ウチ」と「ソト」の意識、②「特定集団」に対する定着志向、③「地位」の意識にみられる特徴、④責任、権限意識にみられる特徴の四つの傾向が日本の経営に深くかかわっていると、教授の日本の経営論は展開せられている。

間教授が集団主義と日本の経営を特徴づけられ、岩田教授が集団志向性を日本の経営の基礎におくのは、まったく同じようにみえる。だが、日本人の心理特性・行動特性を基礎に日本の経営論を直接的に構成しようとする岩田教授と、日本の経営の実証研究をつみ重ねることを通して、集団主義と規定しようとする間教授との違いは、止目していい。

(3) 間宏『日本労務管理史研究』一八一—一九頁。

(4) 間宏『前掲書』第一章、第二章、二、「経営家族主義の論理と労務管理」。

(5) 間宏『経営福祉主義のすすめ』一四七頁。

(6) 注の(2)で間教授と岩田教授の違いをのべた。だが、間教授の『日本の経営——集団主義の功罪——』では欧米の個人主義に対して日本人の心理特性を集団主義とし、集団主義により日本の経営の特質を論じておられる。そのかぎりでは、岩田教授の論述と同一である。この書物では、終身雇傭制・年功制は集団主義より説かれている。「集団の永住性という目的からすれば、できるだけ変動しないほうが望ましく、そのために終身雇傭制と年功制との施策がとられる。」(四三頁)

集団の永住性の指向は、とくべつに日本にかぎったことではない。洋の東西をとわず、農耕民族は永住性指向をもつ。したがって、集団主義的心理特性を集団のメンバーが持とうと持つまいと異なるところはない。だから、この点から、終身雇傭制・年功制という日本の経営の特徴を説明しようとするのは、若干の飛躍がある。心理特性から日本の経営の特質を論ずるには、その間に媒介項が必要であるように思われる。『日本労務管理史研究』では、その媒介項として《家》の論理が据えられていた。『日本の経営——集団主義の功罪——』では、この媒介項が背後に押しやられてしまっている。



## 2 津田真激教授の所説

津田教授が経営労務・労使関係・労働組合に関する大きな調査研究を精力的に展開してこられ、それは日本のみならず国際比較にまで及び、そこからのおのずと日本的経営論の論者として間教授とならんで大きな寄与をなされてきておること、周知のとおりである。

津田教授の日本的経営論も、間教授のそれと基底においてほとんど同じであるともみてよい。すなわち、戦前の日本の経営を《家》制度経営と規定し、経営家族主義がその経営理念であったこと、そして、敗戦につづく戦後民主化諸施策によって《家》制度経営は崩壊し、経営家族主義は経営理念たりえなくなった、と把握せられる点である。津田教授が間教授と異なるところは、戦後の日本の経営を把握するにあたって、それをいかに概念づけるか、その仕方の相異にある。

間教授が、戦前戦後を通じて日本的経営の特質を集団主義と把握し、戦前を経営家族主義、戦後を経営福祉主義と規定せられるのにならして、津田教授も一時は戦前戦後を通じる日本的経営の特質を集団主義と規定しておられたのであるが、やがてそれを廢して、日本的経営の特質は《生活共同体》にあると主張せられ、《生活共同体》という用語を《共同生活体》なる用語にかえられたことにある。津田教授も間教授もいずれも労務中心に実証研究を大切にされる学者であるから、論しておられる内容は、特別な差異はない。ただ、津田教授が《共同生活体》なる概念をたて、それをもって日本の経営の特質をあらわそうとしておられるところに、津田教授の長がある。

津田教授が、戦前の日本の経営を《家》制度経営と把握し、戦後それが崩壊したと論じておられる部分を、まず紹介しよう。

## イ、《家》制度経営とその崩壊

日本の企業経営は、伝統的経営理念たる《家》制度経営理念と欧米的な経営合理主義の二つの流れをもつ。《家》制度経営の特質は、何より身分階層制であり、第二に属人主義であり、稟議制である。入社時の学歴にもとづき、年功昇進に伴って身分格付けがなされ、職務中心の職務権限責任の明確化された組織ではなく、構成員のもつ年功的熟練を中心にした属人主義的組織編制がなされ、集団中心に仕事をするために同意承認が必要となり稟議制を必要としてくる。

このように、日本における伝統的な《家》制度経営は、家に属する人間の身分階層的な主従関係に彩られ、お家大事・家業大事の貯蓄・工夫・勤勉が強調され、《家》中心の生活団理念をもつ。《家》制度経営の労務管理は、身分階層制に《家》制度経営の精髓があると考えられ、身分階層制は、学歴および年功昇進によって格付けされるわけだから、年功的労務管理と呼ぶうである。《家》制度経営の労務管理における理念と管理方式とを、整理し、表示すれば第一表のとおりになる。

さて、この伝統的管理年功制は、戦後一時ゆるみながらも、二十年代後半から三十年代にかけて再編せられた。終身雇傭・学歴別階層制、新規学卒の企業内養成と研修制度の復活、属人主義的従業員配置、稟議制、継続的昇進、扶養退職金、福利厚生施設の充実等これである。戦後民主化の奔流にもかかわらず、年功的体制のもとに育った者は、それ以外の仕方はとり得なかつたのである。

この戦後再編された年功制は、戦前の年功制と同じものではない。新しい質が注入されたのである。すなわち、戦

第1表 伝統的労務管理の理念と展開

管理目標	価値理念	管理方式の展開	批判的価値理念
《家》制度の維持	目上の人への命令には服従せよ	学歴別身分階層とそれを通ずる管理	能力、人格ですぐれない目上の人になぜ従うのか
	従業員は《家》の構成員である	終身雇傭	《家》の構成員はその人一代かぎりにすぎない企業景況によって解雇がおきるのをどうするか
	《家》のためにつくさなくてはいけない	基幹従業員の設定と忠誠心の確保、罰則中心の就業規則	
	兄弟姉妹のような序列は運命的である	職位序列の正当化と継続的昇進制	学歴が低いためののみ、なぜ序列が運命的になるのか
	《家》は家族の生活の面倒をみなくてはならない	連続的昇給制による扶養賃金と生活扶養退職金 《家》施設としての福利厚生施設	企業景況で賃金が上下するのは扶養とちがうのではないか 福利厚生施設はしばしば人身拘束的である

日本の経営と《家》

後において《家》制度システムは、憲法・民法・商法から抹殺せられ姿を消した。その空間を欧米のシステムが埋めた。財閥は解体せられ、家業は企業として独立した。労務の面では、第一に実質的平等主義が民主化闘争の中で身分差撤廃をおしすすめ、第二に労働組合の社会的定着と企業別組合によって年功制は再編された。そして、生産第一主義の強調による高度成長の進展は、年功制に衝撃を与え、中高年無用・年功制崩壊に拍車をかけた。

この流れは、《家》制度経営の労務管理側面たる年功制を、形をどのように整えようとも、いやおうなく崩壊の一途を辿らしめる。ただ、現在でも形が残っているのは、終身雇傭と従業員の生活集団としての団結が、まだかなり維持せられているからである。

以上が《家》制度経営Ⅱ年功制の崩壊を論ぜられる津田理論のあらましである。教授は、《家》制度経営の労務管理的側面たる年功制をシステムとしてとらえ、雇傭——終身雇傭、賃金——連続的昇進による扶養賃金、昇進——連続的昇進、

第2表 年功的労務管理システムの展開と崩壊

システム標	サブ・システム	中心要素	作用範囲			作用範囲外への離脱
			a. 基本目標	m. 折衷・妥協による	b. 作用の限界	
《家》制度の維持	雇 傭	終身雇 傭	基幹従業員と終身雇 傭制	中途採用者を正規従業員に拡大	中高年層による中高年層の労働増大	若年層の積層的労働開始、専門的現業化の活発化
	賃 金	連続的昇給による扶養賃金	低い初任給と父権期高賃金	年功賃金の再建、初任給上りの調整	職能給の大幅採用と初任給の上昇	職務給のげんみつな適用
	昇 進	継続的昇進	年功制と人事考課による「格」の維持	昇進の自動化と年功制原則の大幅拡大	チーム制などにより、昇進形成の廃止	倒別抜てき・降格の大幅採用と従業員昇進拒否
	退 職 金	生涯扶養退職金	土地を借り家をたてる費用をまかなうに足る額の保証	退職者夫婦の衣食生活のための一時金給付、定年後再雇用の配慮	支給額のインフレなどによる実質減額	社会保証による国家年齢年金、住宅計略の充実
	福利施設	《家》の環境の形成・維持	住宅・生活品購入施設・クラブ・教養施設	独身寮中心の住宅施設、レクリエーション施設に重点化	持家政策の推進、福利施設の現金給付化	国家、地方公共団体による施設の充実

日本の経営と《家》

二〇

退職金——生涯扶養退職金、福利施設——《家》環境の形成維持のサブ・システムにわけ、それぞれの作用範囲とその限界、そして離脱をあきらかにした一覧表を掲げておられる。この表は、戦後日本の労務管理の特質を、《家》概念を鍵として解明したまことにすぐれた成果である。(1)

ロ、生活共同体論

いま紹介した日本の伝統的な経営を《家》制度経営と把握し、それが戦後崩壊したと論じた津田教授の所論は、『労働協会雑誌』昭和四六年三月号にのせられた「伝統的組織論と労務管理」によった。この論文では、《家》制度経営の崩壊は論じら

れているが、では《家》制度経営の崩壊の後に現在あるところの日本の経営の特質をどうとらえるかについては、未だ、積極的に論じられてはいない。それが論じられるのは、昭和五十一年一月に出た『日本の経営の擁護』（東洋経済新報社）においてである。

教授は、次のように言われる。「本書では一貫して日本の経営体の特色として、集団主義経営をおきかえて生活共同体と考える仮説をうち出した。生活共同体の意味は、人間のすべての社会的・経済的・政治的・文化的欲求がその場で充足される第二次的組織だということにある。現在の日本の家庭は核家族で形成されており、この家庭は血縁的共同体である。家族内で充足できない欲求の充足を求めて日本人はもう一つの生活共同体に参加する。企業体、協同組合、官庁等々には日本社会では生活共同体の原理がたらぬかかっているようにおもえるのである」<sup>(2)</sup>と。

この書物の第一章「日本の経営の特質」のなかで、家の変化について、中野卓教授の所説を援用し<sup>(3)</sup>つつ、第一期の近世後期の商家同族団で形成される家業経営体を原型としてとらえ、第二段階を明治二〇―三〇年を過渡期として第二次大戦末までの時期の《家》を、西欧的な近代的所有家族の観念をとり入れた明治民法とこれまでの《家》との抱合物たる《家》としてとらえる。この第二期の企業が経営家族主義イデオロギーを理念とし、従業員を家族と擬制して管理したのである。そして第三期、大戦後の財閥解体・農地改革・労働組合の結成成長・個人主義的な民法・社会法・社会制度の改革は、経営家族主義を擬制としても成り立たしめなくなった。

では、戦後日本の経営の特色をあらわすものは、何であろうか。企業は《運命共同体》という言葉が用いられるが、この言葉こそ戦前・戦後の日本の経営をわかつものであり、《家》ないし《家族》の概念をいささかも含まない。この《運命共同体》という言葉はいささか不明瞭なので、《生活共同体》という語にかえよう。

第1図 生活共同体化の基礎原理

労働時間の平準慣行
年功賃金制度と手当額
終身雇用慣行
福利厚生制度

さて、日本の経営体は生活共同体である。日本の経営体を生活共同体たらしめている基礎原理として、福利厚生施設・終身雇慣行、年功賃金制度と手当額・労働時間の平準慣行の四要素があげられる。この四つの要素が、資本主義経済システムの中での企業経営の性格に従業員の全人格の生活の場に転換するための基礎原理である。

この生活共同体の基礎原理が貫徹する中で、生活共同体の維持機能が展開する。維持機能を展開せしめている維持原則を図示すれば、第2図のごとくである。

第2図 生活共同体の維持原則

継続教育訓練	人と仕事の組合せ	二 継続昇進制度	集團主義の社規社則
		二 広範な配置転換	
		二 人中心の仕事設計	
		二 操作的技術の発展	

第3図 日本的経営の組織

稟議制度	派閥
部門の	城砦化
職場共	同体
企業内労働	組合

生活共同体としての日本的経営の組織の特色を示せば、第3図のとおりである。

なお、この書物の終章たる第六章「日本の経営の原理と体系」の中で、「生活共同体の原理」が論じられている。もともと共同体という言葉は日本語ではなく、ゲマインデ・ゲマインシャフト・ゲゼルシャフトの訳語としてつくられたものだが、〈生活共同体〉という語で自分は何を枠組みしてつかまえているかを述

べるとして、次の五つの性質をあげておられる。

第一に、生活共同体は、共同体自体の存続を可能とし、かつ構成員のすべての生活の再生産が可能であるような生活手段をもっていなくてはならない。

第二に、生活共同体は、利害をことにする内部の小集団や個人が大きな単位集団を破壊する可能性をもたない集団だと考える。すなわち、ある小集団が他の小集団と利害で激しく対立し、優勢になったとしても、その小集団が生活共同体自体を維持・存続させようとする力が強くなり、これが制裁として働いて単位集団の崩壊を防ぐことになる。

第三に、生活共同体には全構成員間に分業的技術協力の関係が発達し、この発達が精神的な心情の共感結合によって支えられる。

第四に、生活共同体では、全構成員のライフサイクルの物的精神的生活需要のほとんどすべてを共同体の内部でまかなうことが出来るという性質をもっている。

第五に、生活共同体は、共同体自体の規模を拡大したり、物的に豊かになってゆくときには全構成員の統合を強化するという性質をもつ。

以上において、津田教授の戦後の日本の経営を把握するためのキー・コンセプトとしての生活共同体論をみてきた。生活共同体としての基礎原理、生活共同体の維持原則、生活共同体の原理をみてきたわけである。日本の経営が経営体であると同時に生活共同体として機能しているということは、それなりに理解出来る。だが、ここで気になることは、生活共同体の原理・原則として論じておられる内容は、いずれも生活共同体そのものの原理でも原則でもないように思われる。すなわち、生活共同体それ自体ではなく、特殊な生活共同体としての経営体たる日本の経営の原理原則が論じられていると思われる。わたくしは、そのようなものとして、津田教授の生活共同体論をうけとめたい。日本の経営の理論化・体系化の大きな成果としてうけとめたい。

つぎに、〈生活共同体〉という語は、〈運命共同体〉なる語の不明瞭さの故にそれに代える語としてつかうと言われ、〈運命共同体〉なる言葉の意味を次のように説明しておられる。「一企業ではトップもミドルも一般従業員も、縁あって企業という一つの船に乗り合わせて船を一生漕ぎあう運命におかれたのだということであろう。この考え方の中には《家》ないし〈家族〉の理念はいささかもふくまないものであって、運命共同体説こそ戦前・戦後の日本的企業経営の特色を分かつものだと考えられる。」はたして、運命共同体ないし生活共同体が、日本の経営の戦前と戦後をわかつ概念たりうるであろうか。その組織・その経営体のメンバーになったら、一生その組織と運命を共にしなければならぬという程の意味なら、その組織、その経営体を船とたとえようと、家とたとえようとことの本质には、何の差はない。《家》は運命共同体であり、生活共同体である。津田教授も援用せられている中野教授もまた、すでに家を生活共同体として把握しておられることを記しておかねばならぬ。中野教授は、家が経営体であり、家経営が特殊なる経営体たることを明らかにするための作業の中で、つぎのように言っておられる。「ともあれ、《家》は、このような意味で、《家》経営の共同態、そのまま生活共同態でなければならない性質をもった経営体である。」

〈生活共同体〉が日本の経営の戦前と戦後をわかつ概念であり、戦後を特質づけるという津田教授の立論は誤っており、〈生活共同体〉概念は戦前戦後を通じる日本の経営の特質と把握する鍵である、ということになった。それで、いいのだと思う。生活共同体論は戦後のみに適用せられるものであるという主張が、戦前戦後を通じる日本的経営の特質をとらえるものだという事になれば、それはそれでいいわけである。生活共同体論は、経営体のメンバーが家族であったときは《家》経営であり、経営体のメンバーが家族に擬制せられる経営体の場合は〈経営家族主義〉的経営であったのが、日本的家族制度が新民法で否定され核家族化した戦後において、依然として経営体が生活共同



体たる実を維持し、継続しているところに、生れるべくして生れた理論といふべきである。この問題については、後にまた、とりあげ考察したい。

#### ハ、共同生活体論

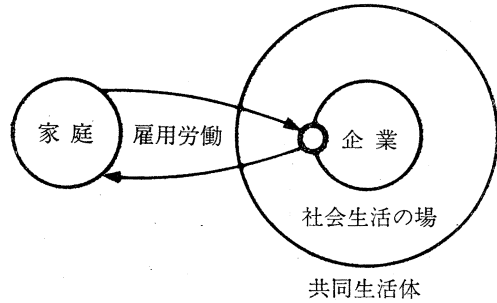
さて、津田教授の生活共同体論は、生活共同体そのものの論述・理論ではなく、特殊な生活共同体としての経営体たる日本の経営の理論であるといった。教授のあくなき知的営為は、生活共同体そのものの論述、そして経営体そのものの論述、そして両者の合体物としての日本の経営の論述を試みられることになる。その成果が、『日本の経営の論理』（中央経済社・昭和五二年）である。

教授はまず、近代市民社会における経営体における組織と管理の一般的な原理を論じられる。教授は、これを官僚制として把握され、合法性・合理性によって一貫して形成され維持せられるものとして把握される。そして、合理性を中心としてつくり上げられた組織たる官僚制は、人間を部品とする機械のごときものであるが故に、それぞれ異った心理・個性をもつ人間が合法性・合理性の権威の正当性のもとにありながらも、人間のもつ心理そのほかの属性の故に生ずるダイナミズムに論及される。

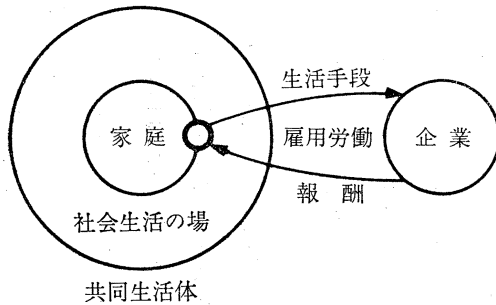
次に、近代市民社会における家族と社会との生活の根源形態としての〈共同生活体〉について論じられる。

共同生活体とは何か。「人間は家族の一員として生誕し、家庭の中で幼児期の成育としつけを受け、少年期の萌芽時代に社会的義務教育が開始され、社会の一員として他の子供たちと交際を始め、居住地域の範囲内で育っていく。家庭のごく近隣の周囲社会は相互に密接な人間諸関係をもっており、人間の家庭外の社会的諸欲求をこの近接した社

第4図 企本経営の社会的性格



第5図 日本の企業経営の性格



会で充足する。家庭とこのような身近な社会を一  
 組みとした生活圏を私は共同生活体と呼ぼうと思  
 う。」と定義される。村落共同体・都市共同体が  
 これである。

では、共同生活体と企業とはいかなる関係にあ  
 るであろうか。ここで、欧米と日本の違いがでて  
 くる。

イギリスの場合、共同生活体の人間は共同生活  
 体の内部に収入源をうる機会を欠いている。だか  
 ら外部に職業機会を求めねばならない。生活の収  
 入源として現代の代表的なものは企業や官庁であ  
 る。人々はそこに雇傭され、共同生活体から出て、一定の時間そこで働らき、共同生活体へ帰えっていく。共同生活  
 体で心身ともに充足した社会生活を送るために、企業に雇われ、一定時間だけ企業の命ずるままに働く。労働力の販  
 売は、抽象的な経済用語ではなく、生きた現実である。生き甲斐は、企業の内にはなく共同生活体の中にある。これ  
 を、図示すれば、第4図のようになる。

これに対して、日本の場合は、第5図に示すとおりである。勤労者の家庭は周辺に共同生活体をもたないままに孤  
 立している、休日にも家庭の周辺に共同生活の場をもたないから、家の中にとじこもるか、家族いっしょに出かける

かしか仕様がなない。夫が会社で雇傭され収入をもって帰るといふ点では欧米と全く変らない。だが、日本の会社「経営体は従業員にとつては共同生活体なのである。妻は、夫および自分の家庭にとつて企業経営が共同生活体であることを十分に知っている。

この差異は、労働組合のあり方に大きな差異を生ぜしめる。欧米では労働組合は地域別、職業別に組織せられるの(4)にたいして、日本では企業を単位として組織せられることになる。

地域が共同生活体たる欧米にたいして、経営体が共同生活体たる日本という特長が析出された。すなわち日本の経営の特長は、経営体が同時に共同生活体たるところにある。ここに由来して、日本の経営の基本原理が成立してくる。経営体そのものの組織と管理の基本原理として業績達成——合理性・能率性——非人格性と、共同生活体の側面から要求せられる理想的な人格への帰依——共感による納得性と合意——人格性の基本原理の二重性が要求せられることになる。この合理性と納得性の二重性原理こそ、日本の経営の組織と管理の基本原則である。

以上が、津田教授の『日本的経営の論理』の概要である。それなりに、理解出来るし、納得できる。

## 二、共同生活体論の吟味、その一

現代日本の企業は、官僚制的組織をもつた経営体であり、それがもつ論理は欧米であれ日本であれ、資本主義社会であれ社会主義社会であれ、官僚制組織たるかぎり共通の論理をもつ。そして、日本の経営体はそれが同時に共同生活体であつて、欧米の経営体は共同生活体ではない、という指摘も特長的な表現としてはその通りである。だから、日本の経営の基礎原理として、合理性・能率と納得性・合意という非人格的原理と人格的原理の二重性があるという

主張も理解し肯定することが出来る。

だが、この津田理論には、若干の問題があるように思われる。まず、欧米では共同生活体が家庭を中心にして地域に共同生活体が形成せられていたのにたいして、日本では地域には共同生活体が存立しなくて経営体が同時に共同生活体としても機能しているといわれるとき、この差が何故生じているかの究明がなされていない。この点をまず、とりあげてみよう。

〈共同生活体〉という言葉は、前者の『日本の経営の擁護』においては、〈生活共同体〉という語として用いられていたものが、『日本の経営の論理』において、よりベターな用語として新たに造語せられて用いられているものとしてよい。〈生活共同体〉について、次のように述べられている。「私は、この運命共同体という不明瞭な概念を生活共同体という概念におきかえたいと思う。〈生活共同体〉という概念はテニースがいう目的共同体の概念は指向する過渡的概念であつて、それ自体ではすなわち心地のよい概念ではない。むしろ戦後日本の企業経営の人的特性を消極的に表現した概念であつて、さらに積極的な概念規定が発見されれば、それに従うつもりである。」(二八頁)

このとき教授は、テニースのゲメインシャフト「生活共同体、ゲセルシャフト。目的共同体となぞらえられ、テニースが集団ないし組織が小さなうちはゲメインシャフトであるが、大きくなり、目的合理化せられるにしたがつてゲメインシャフトはゲゼルシャフトに性格を変質せしめ、社会はゲメインシャフトからゲセルシャフト化の歴史的推移をとげつつあると把握しているという把握に影響せられて、「生活共同体という概念はテニースのいう目的共同体の概念に指向する過渡的概念である」と把握しておられる。

だが、『日本の経営の論理』では、「私は『日本の経営の擁護』において従来の呼称に従って生活共同体 Lebens-

gemeinschaft」という用語を使用したのであるが、その言葉が意味するやや不透明なニュアンスを明確にするために共同生活体 *Zusammenlebensgemeinde* という用語にかえた。共同生活体とは個人がみずからの人生を送るにあたって、一定地域に局限されるわけではない。とくに近代社会になって社会の経済的機能が突出してくれば、共同生活体が積極的に拡大することがあろう」と把握し、共同生活体論を展開しておられる。

テニーズのゲゼルシャフトとゲマインシャフトの概念にどこまで依拠するかには問題はある。だが、前近代社会におけるゲマインデが、近代にいたって欧米では地域社会がゲマインシャフトの性格をもち、企業や官庁等の組織体はゲゼルシャフトの性格をもっているのにたいして、日本では戦後においては地域はゲマインシャフトたるの性格を失い、企業や官庁等の経営体がゲゼルシャフトたるはもちろんのこと同時にゲマインシャフトたるの性格を併せもっていることは、ごく大ざっぱには言うことが出来る。さて、問題は何故に日本はこうなのか、欧米はそうなのか。何故、津田教授のいわれる共同生活体の位相の違いが生じたのであるか。この問は、津田教授も回避しておられるように、容易な問題ではない。ここに、ドラッカーの所説は、紹介するに値すると思われる。

ドラッカーは、十八世紀から十九世紀の初めにかけての産業革命を「第一次産業革命」とらえ、二〇世紀の初めに現われ中葉より世界的な規模で進行中の革命的現象を第二次産業革命ととらえる。第二次産業革命とは大量生産の原理の貫徹であり、専門化と統合を内容とする組織の原理の貫徹によって惹き起こされる技術的であると同時に、それをこえて社会的な変革である。技術的であると同時に社会的原理たる大量生産革命「組織革命は、集団作業による大機構により、巨大な生産をあげるのももちろん、人間の社会的行為のあらゆる部面、行政・軍隊・病院・教育等の非生産的な分野に入ってゆく。その衝撃の基本は、何といっても労働者の労働生産物および生産手段からの分離であ

る。それは法的・経済的にも起るが、それは上層的なものであり、大量生産の原理は根本的に労働者と生産手段および生産物との分離をもたらす。生産物は共同の所産であり、組織の所産であつて、生産の主役が組織となつたとき、労働者は生産手段も生産物もその所有者たりえない。

労働者の生産手段からの分離は、洋の東西そして歴史のいかなる時点とを問わず、伝統的社會の威光体系・身分体系を脅かし、伝統的な共同体を解体し、個人を根なし草にしてしまふ。すなわち、生産手段からの労働者の分離は、従来の地縁社會・血縁社會を崩壊せしめる。第一次産業革命もこの経過を伴つたが、第二次産業革命たる大量生産革命・組織革命は、地縁社會・血縁社會を急激に決定的に崩壊せしめつつある。

血縁社會・地縁社會としての共同体がなくなつた分だけ、企業工場が職域が共同体化せざるをえない。それなくしては人間生きてゆけないからである。工場共同体・職域共同体が企業の内部に成立してくる。だから、失業は、単なる経済的な問題以上のものをもつ。失業者は、いくら失業保険その他で肉体的再生産は可能であっても、彼は共同体そして社會をもたず、社會の一員でもなければ、市民でもなくなるのである。

彼は工場共同体について、多くを論じている。だが、ここでは血縁社會・地縁社會の崩壊についての紹介の範囲にとどめよう。

ドラッカーの以上の所説は、日本の戦後状況を説明する理論として見たとき、まさにピッタリである。この理論は日本の戦後状況を見つめることによって生み出されたものでもなければ、視野に入れてつくられたものでもない。後になって、ドラッカーは日本に度々来訪し、日本に強い関心をもち、日本について言及するところ少なくないのであるが、こゝで紹介した理論、一九五〇年に出された *The New Society—The Anatomy of the Industrial Order*

では、彼にとって、日本は特に関心の圈内に入っていなかった。彼は、欧米とりわけアメリカを見つめることによって、理論化したのである。

日本の経営体が同時にゲマインシャフトであり生活共同体ないし共同生活体であるのたいてして、欧米の経営体は共同生活体ではなく、共同生活体ないし生活共同体は血縁および地縁社会として存立するというのは、今ではかなり知られるところであり、津田教授の主張せられるところでもある。この理解とドラッカー理論とのギャップを、どのように埋めたらよいであろうか。

わたくしは思う。<sup>(c)</sup>大量生産革命「組織革命が、アメリカ続いてヨーロッパに入つてゆき、日本その他資本主義・社会主義をとわず入りこみ、進行中であるが、日本において革命の進行がもっともドラスティックであり、ヨーロッパさらにはアメリカさえも凌駕したと考える。だから、日本において、もっとも激しくゲマインシャフトとしての血縁・地縁社会を崩壊せしめたのであって、ヨーロッパにおいて組織革命の進展はかなり生活共同体としての血縁・地縁社会を崩壊せしめたが、地縁共同体の強固がむしろ組織革命の無制限的な進展を強く阻んでいると考える。

このような理解にたつて、企業などの経営体が同時に共同生活体であるところに、日本の経営の体質があるという主張は、新しい次元に引き出されることになる。すなわち、日本の経営の特質として把握された経営体、すなわち経営体であると同時に共同生活体であるという経営体は、日本の経営の特質というよりはむしろ、大量生産革命「組織革命を経過したのちの経営体の一般的特質である、ということになる。日本の特質とみえたのは、日本におけるこの革命が最も深く社会をとらえ変革した結果であり、欧米においては地縁共同体の崩壊が日本ほど進んでおらず、したがって経営体が共同生活体化する度合がそれだけ低いということになる。日本の経営体の方が進んでいて、欧米のそ

れが後れているのだ。この進んでいるか後れているかの程度の差・量の差が質的な差とみられたのである。

わたしは、以上のように考える。だが、そのように考えると、二つの問題が生ずる。では何故、日本において大量生産革命・組織革命が欧米以上の滲透を招いたのか、経営体が同時に生活共同体化する程度を大ならしめたのか、という問題がその一つである。そして、第二の問題は日本の経営は先進であり、欧米の経営は後進だということを結果する理論は、日本の経営の特質を論ずる理論ではなく、経営の一般理論である。そのことは、それでよいと思う。だが、問題はここからである。日本の経営体は先進であるとのみ捉えてことは終るのであるか。日本の経営の特質はそれによって、分解解明せられつくしたことになるであろうか、という問題が生ずる。そのことは、たとえばヨーロッパにおいて地縁社会の崩壊がもつと進んだとき、ヨーロッパの企業は日本の企業と同じような共同生活体を形成するかどうか、の問題とも無関係でない。

#### ホ、共同生活体論の吟味、その二

日本の経営の特質としての経営体と共同生活体との二重性把握が、日本の経営の管理原則としての合理性と納得性の二重性として展開せられるとき、やはりこの管理原則は日本の経営における特殊な原則であるかどうかの問題となる。経営体と共同生活体ないし生活共同体の二重性把握は、とくに日本の経営の特殊性を示すものではなく第二次産業革命・組織革命を経過したのちの経営体の一般的な性格ないし構造であるとするなら、合理性と納得性の管理原則も必然的に日本の経営における特殊な原則ではなく、組織革命を経た経営体の一般的原则ということにならざるをえない。もつとも、合理性と納得性が二重の管理原則が、経営体と生活共同体・共同生活体の二重性から導き出される



とき、正しく導き出されていなかったとすれば、ことがらは違ってくるが、津田教授の意図と作業は、誤まっているとは思えない。

管理原則として、合理性と納得性の二重性が掲げられるとき、わたくしはC・I・バーナードの有効性 *effectiveness* と能率 *efficiency* の対概念を想起せざるをえない。バーナードの有効性と能率の概念は、一筋縄でつかまえない。ここでは、協働体系のレベルの有効性と能率をとりあげよう。協働体系と経営体はほとんど同じ内容とみてよいと思えるし、合理性と納得性の内容は協働体系レベルの有効性と能率の概念とあい対応していると思えるからである。バーナードの集約的な言葉を引用しよう。「協働の永続性は、協働の(a)有効性と、(b)能率、という二つの条件に依存する。有効性は社会的、非人間的な性格の協働目的の達成に関連する。能率は個人的動機の満足に関連し、本質的に人格的なものである。有効性のテストは共通目的の達成であり、したがってそれは測定できる。能率のテストは協働するにいたる個人的意思を引き出すことである。」

津田教授のいわれる合理性は有効性に対応する。有効性は共通目的の達成をいうわけだから、目的達成にとって必要な第一原則は何といつても目的合理性である。そして、納得性はバーナードの能率に対応する。協働体系の目的は「共通目的は、そのまま個人の目的ではない。個人が協働体系に参加し、参加を継続する動機は、それぞれ異なる。物的・経済的な動機のみではなく心理的・社会的な動機もあり、それらの複合物であろう。だから、協働体系はメンバーの動機を満足せしめねばならぬ。そのためには協働体系は、物的・非物的な諸価値をつくり出し、それをメンバーに分配しなければならぬ。協働体系における能率とはメンバーの動機満足をいう。能率が確保せられて、メンバーは協働体系にとどまり、さらに貢献意欲をもち、貢献することになる。津田教授のいわゆる納得性は、経営体における

メンバーにとって経営体は同時に共同生活体だから共同生活体を維持させようとする動機をもつが、この動機を満足せしめることを納得性といっておられるわけである。だから、納得性は能率範疇に入るとみてよい。より立ち入ってみるなら、地域共同体が解体しておればおるほど、経営体は生活共同体化せざるをえず、メンバーが経営体に参加し、所属しようとする心理的社会的欲求動機はそれだけ大となる。

以上、わたくしは津田教授の日本の経営の論理、経営体と管理の二重性論を紹介し、それがかならずしも日本の経営の特質を抉り出す理論ではなく、組織革命後の経営体の一般理論にほかならぬことを、ドラッカーおよびバーナーの所説を援用しながら述べた。

そこで、問題は浮び上る。津田教授によって日本の経営の何たるかの分析がなされ、それはすぐれた業績として残る。だが、日本の経営という表現は日本の経営が独自の特質・特色をもつことを含意した表現であるとするなら、津田理論によっては、日本の経営は論じつくされたことにならないのではないか、という疑問である。津田理論は一般理論であり、一般理論で分析された現実には、先進か後進か、典型に近いか遠いか、という結果を生むだけなのである。それではいけないというのではない。それはそれで十分意味のあることである。ただ、おそらく、津田教授は一般理論を唱導することを目的とされて理論を生み出されたのではなく、日本の経営の特質・特性を画き出すことを目的として、はからずも一般理論に到達せられた、ということであろう。意図と結果が合致しなかったからといって失敗とはかぎらぬ。そのことが、むしろよかつた、という場合もあるう。しかし、この津田教授の場合はどうであろうか。日本の経営は、日本の経営と表現せしめるような特性をもつや否や。

およそ、人間の営み、社会の在り方において、決定的に特殊・特異なものがあるはずはない。だから、欧米産の理

論で日本社会は把握できると同時に、日本の社会を見つめることによってつくり出した理論でもって、欧米の社会が分析できて、何の不思議もない。理論とは、所詮はそのようなものである。だが、日本の経営における津田理論は現実把握においては、日本の特殊をつかみながら、その理論化においては、その特殊をすくい得ない理論としてつくり上げられたのではないか、とわたくしには思える。

何故、そのように言うかというところ、『日本の経営の論理』において、〈経営体〉と〈共同生活体〉の二重性論にまで整理せられてつかまれる一步前の『日本の経営の擁護』において打ち出された〈生活共同体〉論は、かならずしも〈経営体〉と〈共同生活体〉の二重性論にのみ理論的深化をとげる筋道しかもたないものなどは、思われなからである。言葉の字面だけからみると、また先にのべたように津田教授の意図したところからも、〈共同生活体〉は〈生活共同体〉という言葉をより言葉の示す内容に合致せしめたものとしてつくりられたものである。そして、『日本の経営の擁護』においても、日本の経営をそれが経営体であると同時に生活共同体であると把握されている。そのように言っておられる。だが、論じている内容は経営体と生活共同体の内容をそれぞれ別箇に論じてそれを統合化したかたちのものではない。日本の経営を生活共同体の内実をもった経営体として生活共同体と経営体とを分解統合することなく、はじめから一本化して理論化しておられる。だから、「生活共同体としての基礎原理」の内容が福利厚生制度・終身雇傭慣行・年功賃金制度と手当額・労働時間の平準慣行の四者をあげておられるし、「生活共同体の維持原則」の内容を継続的教育訓練、人と仕事の組合せとしての継続的昇進制度・広汎な配置転換・人中心の仕事設計・操心的技術の発展がとらえられ、集団主義の社規社則があげられている。ここに示された内容は、いずれも生活共同体の基礎原理でもなければ、生活共同体の維持原則でもない。それは経営体の共同生活体化の基礎原理であり、経

営体の生活共同体としての維持原則というべきものである。

津田教授は、日本の経営を共同生活体なるキー・コンセプトを採用することによって整理し体系化しようとした。そのとき、〈生活共同体〉なる概念はいまだなお、明快なものとなっていない。むしろ、日本の経営の諸側面諸特徴を経営労務の分野において整理し、体系化しようとするところに重点がかかっている。だから、ここで生活共同体の基礎原理といい、生活共同体の維持原則として語られている内容からすれば、日本の経営の基礎原理、日本の経営の維持原則といった方がより内容に則した表現である、といえる。そして、〈生活共同体〉の概念を明確にする過程で、〈生活共同体〉なる言葉は〈共同生活体〉にかえられ、日本の経営を論ずる論理とすれば明晰なものとなってきた。しかし、同時に日本の経営と表現されるような日本の特殊は姿を消してしまったのである。<sup>(8)</sup>

津田教授は、日本の経営を把握するのに、《家》から出発し、〈運命共同体〉、〈生活共同体〉とすすみ、〈共同生活体〉へと純化された。このとき、津田教授は〈共同体〉なる概念を用いるにあたって、当然ゲゼルシャフトとゲマインシャフト、アソシエーションとコミュニティという概念を脳裏に浮かべられる。だが、この欧米産の用語を用いることをされない。それは、日本の経営の現実を把握するにはゲゼルシャフトとゲマインシャフトなる概念では把握出来ないものと感じておられたからに違いあるまい。〈生活共同体〉として日本の経営を論じておられる段階では、まさにそのような把握叙述を展開しておられる。この把握は、この日本の経営に関する認識は『日本の経営の論理』においてもかわってはいない。だから、〈生活共同体〉を〈共同生活体〉と用語をかえながら、なおもゲマインシャフト、ゲゼルシャフトの概念を採用することを拒んでおられるのであろう。だが、〈共同生活体〉なる用語で語られている内容は、ゲゼルシャフトとゲマインシャフトの概念と矛盾するものではなく、なっているように思われるのである。

「生活共同体」なる用語を津田教授が提起されたとき、それは「家」ないし「家族」の概念をいささかも含まない「運命共同体」なる語を置き換えたものであり、「戦前と戦後の日本の経営の特色をわかつもの」と言っておられることについては既に指摘したところである。なのに「生活共同体」の基礎原理にしろ維持原則にしろ、いずれも戦後以上に戦前の間教授のいわれる経営家族主義ないし家族主義の経営、そして津田教授のいわれる《家》制度経営の内実を指摘するものとなつてはいないか。ここに、問題があるように思われる。《家》に、なおもわたくしはこだわらざるをえない。津田教授と結局は同じように考えるところという結末を迎えるかもしれないが、わたくしなりに《家》を更に考えてゆくことにしよう。

(未完)

(1) 津田真澄「伝統的（組織論）と労務管理」〔日本労働協会雑誌〕一四四号、一九七一年三月号）によって、《家》制度経営とその崩壊に関する津田教授の所論を紹介した。だが、《家》論を中心とするこの理念においては教授の「新しい集団主義の理念」〔季刊・日本の経営文化・I、特集日本の経営の総点検〕、中央経済社・昭和四八年十一月）の中の教授の「イエ」論を紹介しておかねばならない。

教授は、シユエーの比較文明社会論における日本の集団の原組織を「イエモト」と把握する所説を紹介批判し、日本の社会集団の特質を「イエ制度」ないし「イエ団体」と規定する。原組織として、「イエ制度」ないし「イエ集団」の特長は、「ある特定の「イエ団体」を維持向上させることを目標として成員が役割体系を發展させて協働し、「イエ団体」の協働規範を作成し規制関係を機能させ、「イエ団体」の成員が主体的に協働体験をしながら、「イエ団体」への共同所属意識をもつ連帯関係を機能させるのである」。

教授は、この「イエ団体」を原組織とする日本社会は、織豊時代より第二次大戦までつづくこととされ、この原組織が戦前の日本の企業にどのように具体的様相を呈せしめたかをまとめ上げたものが、第3表の「イエ原理の企業における展開」ものと題は「伝統的集団主義の企業における展開」である。

そして、第二次大戦以後は、「イエ団体」を原組織とする伝統的集団主義の存在の基盤は失われたと論じておられる。教授のこの「イエ団体」論は、後にとりあげ検討することになる。

第3表 〈家〉原理の企業における展開

日本の伝統集団主義の基礎理念	「イエ」との関係	実現の要素
企業＝イエを所属員が守るのは当然	「イエ」制度経営、経営家族主義	忠誠心
人間 序列があるのは当然	本家、分家、兄弟姉妹関係	身分階層別
人間の序列づけは年令順（＝勤続年数）で当然だ	兄弟姉妹関係	昇進制度
序列の高いものに服従するのは当然だ	兄弟姉妹・血縁関係	管理・監督
企業＝イエに入ったら最後までつとめ続けるのが当然だ	血縁関係	終身雇用
企業＝イエが所属員の生活のめんどうみるのが当然だ	扶養関係	賃金と退職金
企業＝イエが所属員の衣食住・環境施設をもつのは当然だ	「イエ」の物的施設	福利厚生施設
企業＝イエの中の所属員が異質な社会組織（労働組合）を結成することはゆるさない	労働組合組織の原理的否定	最高限組織として従業員代表制
企業＝イエの発展は「イエ団体」としてであるべきだ	本家・別家・分家の関係	子会社、関連会社

日本的経営と〈家〉

(2) 津田『日本的経営の擁護』（東洋経済新報所、昭和五一年）一四頁。

この引用文は、第一章第一節「集団の日本の特性は何か」の終りの項「集団主義から生活共同体へ」の末尾の部分である。この第一章第一節は注(1)で紹介した論文「新しい集団主義の理念」の第三節「集団主義の観念」の部分削除し、かわりに「集団主義から生活共同体へ」を付したものである。そして、実は注(1)で紹介した部分がちょうど削除された部分である。

津田教授において〈家〉制度経営から「イエ制度」ないし「イエ団体」へと抽象化し、さらに「生活共同体」へと転移してゆく、鮮やかな断面である。

(3) 中野卓『商家同族団の研究』未来社、昭和三九年。

(4) 津田教授は、イギリスを例にとって企業経営体と地域共同生活体の並存に対して日本では企業が経営体であると同時に生活共同体たることを論じておられる。岸田尚友『経営参加の社会構造』西ドイツの労働関係』（広文社・昭和五三年）は、西ドイツを複相社会、日本を単相社会と規定して、同一の事象を折出しておられる。

(5) P.F. Drucker, 『The New Society, 1950. 現代経営研究会訳』新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社、特に序章、第一章・第二章および第四編。

(6) 拙稿「産業社会とは何か——財産中心社会から組

織中心社会へ——」(『経済評論』昭和五二年二月号) 拙稿「企業社会と共同体」(『経済評論』昭和五四年八月号) とくに後者でこの問題を論じている。

(7) C.I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938. 山本・田杉・飯野訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、六二頁。  
(8) 占部教授は、津田批判を次のようにしておられる。「〈生活共同体〉の諸原理のなかには、経済的合理性の観点はまったくみられない。津田氏の主張する生活共同体の概念は、日本の経営が資本主義経済の現実につねに直面している事実を忘れさせ、幻想的な桃源境にわれわれを誘うのである」(占部『前掲書』一四六頁)。

占部『日本経営を考える』(昭和五三年六月)の中の以上の批判は、津田『日本経営の擁護』(昭和五一年一月)にむけられており、津田『日本の経営の論理』(昭和五二年四月)にはむけられていない。津田教授の後者は、日本の経営を合理性中心の官僚制と共同生活体の二重性として把握することを論じているのだから、占部批判は成り立つかどうか。もともと、『日本の経営の論理』にしても、資本主義の論理が語られていないといわれればそれまでのことである。

重要な問題は、〈生活共同体〉論と〈共同生活体〉論の内容の違いにある。〈共同生活体〉論は、〈生活共同体〉論の繰り返えしでもなければ、明確化でもない。もちろん、用語の変更でもない。ここに問題が伏在する。津田教授自身、この点を気づいておられるであろうか。この問題は、もちろん占部教授の関心外である。