

「日本的経営」私見 (62・5・23)

——欧米諸国のそれと比較して——

堀江 保蔵 (大14文甲)

一、はじめに

敗戦後四十年余りの日本経済を振り返ってみますと、はじめ十年間の復興と自立に苦勞した段階を経て、その後の三十年間の発展には、まことに目覚ましいものがありました。即ち、昭和三十四年に始まった高度成長は、十カ年ほど続いて、四十三年には国民総所得は一千四百九億ドルに上って、西ドイツを抜き、米国について世界第二位の経済大国になり、翌年には「昭和元祿」と謳われた消費ブームが到来しました。その成長振りを見て、イギリスの経済新聞などは、「日本経済の奇蹟」という言葉で表わしたものです。その後、四十八年のいわゆる石油ショックで、翌年の成長率は僅かながらマイナスを記録し、企業の行動様式も、攻めの経営から守りの経

管に転じ、いわゆる減量経営の時代に入りましたが、五十四年の第二次石油ショックにもよく堪えて、日本経済は輸出を軸とする安定成長を続けて参りました。

その間の欧米諸国の状態をみると、西ドイツを除き、すべて経常収支の赤字に悩む、しかもその主柱である貿易収支が、とくに対日貿易の赤字にもとづく、というわけで、ここに貿易摩擦という一大問題が生まれることになりました。その解決策の一つとして円為替の引き上げが考えられたわけですが、六〇年秋の五カ国蔵相会議のあと円高は急速に進み、国内では円高不況が深刻の度を増して参りました。

それにしても、西ドイツを除く欧米諸国のいわゆる「先進国病」(慢性的不況)をしりぬに、石油ショック後の日本経済の安定成長には、企業経営の上で、何らか特別の仕組みがあるに違いないというわけで、ここに「日本的経営」が諸外国の実業家や学者の注目するところとなりました。これまでもいろいろの分野でそうであったように、外国人に注目されてはじめて、ああそうであったかと気がつく日本人は、今度の企業経営の場合にも、ああそうかと気がついて、実業家・学者・官僚などそれぞれの立場から、ああだこうだと意見が出て、「日本的経営」論花盛りの観を呈したのであります。

経済史・経営史という歴史の研究をしている私も、その尻馬に乗って、私なりに一応の概念をえることができましたので、今日この席を借りて、皆様に聞いていただき、御批判を頂戴したい

と思う次第であります。

結論から先に申しますと、欧米諸国の企業経営が個人主義的であるのに対し、日本のそれは集団主義的であるということです。欧米では企業を構成する株主(資本家)と経営者と労働者の三者が、互いに自分の立場を主張しあうという、いわば対抗関係にあるのに対し、日本では三者ともに企業本位・会社本位に考え、行動する、三者ともまず企業そのものの永続的繁栄を願って行動する、あるいは企業そのものの利害を三者それぞれの利害に優先して考える、これを便宜上、集団主義と呼ぶのです。そして、この集団主義が日本の経営の特徴であるとすれば、それはいったいどこから生まれたのか、私は、日本人に伝統的な「家」と、「家」の永続的繁栄を願って生活してきた日本人の「家」意識にその歴史的由来を求め、「家」の延長線上に「企業」を置いて、その経営が日本的であるとしたのであります。

同じく資本主義的でありながら、欧米的経営と日本的経営とのあいだには、以上のような相違があるわけですが、それが経営のいろいろの面にどのように現われているか、つぎにそのあらましを、これまた歴史的にあとづけながら、見てみたいと思います。

二、経営の種々相

(1) 就職か入社か。

話を就職から始めますと、欧米で就職といえ、特定の仕事 (job) に就くこと、あるいは仕事契約を結ぶことであります。従って、就職の時点でその人が持っている能力ないし技能の程度が、企業が要求している能力ないし技能と合致しているかどうか、就職の第一条件になります。求職者から見れば、自分の能力を額面通りに評価してくれる企業ならば、どの企業に就職してもよいこととなります。就職して能力が向上すれば、それに見合う給与を出す他の企業へ転じるのは当然のことです。他の企業からスカウトされることも当然であるわけです。日本の場合のよう、新規学卒者の一斉就職というのではなく、一流大学を卒業したから一流企業へということもありません。要するに、就職は「仕事選び」であって、「会社選び」ではないのであります。それでは、最初にその能力ないし技能をどこで身につけるのか、これはあとで申します。

欧米諸国に対し、日本の場合には、大体において新規学卒採用制が行われていて、大・高・中とも新規の卒業者は、特定の会社を志望し、そこへ「入社」すること、難かしくいえば所属契約を結ぶこと、あるいは企業という組織体の一員になることが就職なのであります。大学卒業生には人文・社会系と自然科学系との別があり、高校卒業者にも普通科出と専門科出との別があつて、卒業の時点でそれぞれが持つ学問的能力が就職の大きな条件になりますが、しかし、総じて云えることは、その人が持つ潜在能力或いは可能性を基準にして採否が決定されるのであります。また、その人柄、たとえば積極的であるかどうか、協調性に富むかどうかなどが重要な条件として

考慮せられます。とくに協調性は、集団生活における「和」の要素として重要視されるのであります。

もつとも、日本においても、大正時代に、重工業が軽工業と肩を並べる以前には、少くともブルー・カラー、とくに熟練工に関する限り、欧米流の「就職」であつて「入社」ではなかつた。いつごろから日本流になつたのか、こまかいことは分かりかねますが、あとで申します見習職工の社内養成制度が確立した明治の中ごろ以後、とくに四十一年に義務教育六年制が採用されて以後、しだいに一般化したと思ひます。大学卒業生の私企業への一斉就職がはじまつたのは、やはり明治四十年ごろといわれていますが、その前に、官公庁の一斉採用ということが行われていて、それがモデルになつたと思ひます。

(2) 社外教育か社内教育か

さきに、欧米諸国では、就職には、その時点で、その人が持っている能力ないし技能が評価されると申しましたが、それでは、その能力ないし技能を、最初にどこで、またどのようにして身につけるのでしょうか。イギリスでもアメリカでも、特定の職業教育を授ける訓練施設があつて、そこで技能を修得することになっていますが、ここでは、中世のギルドにおける徒弟養成制度の名残りを最も色濃く留めてゐるドイツの場合を申し上げます。

いわゆる熟練労働者の最高段階はマイスター（親方職人）であります。そこに至る階梯とし

て、まず見習工あるいは養成工があります。仕立屋・煙突掃除夫など身近かな手工業から大企業の各種熟練工に至るまで、マイスターとして世に認められる職業人になるためには、青少年期にまず見習工になります。ここで数年の職業訓練を受けて、商工会議所などが担当する試験に合格すれば、職人あるいは技能工として認められ、さらに実務経験を重ねた上、マイスター試験に合格することによって、マイスターの資格を取得する定めであります。

ところで、見習工はどこで職業訓練を受けるのかというと、特立の訓練機関の場合もあれば大企業の場合もある、いずれの場合にも指導者はヴェテランのマイスターであります。大企業の場合、たとえば電機関係の大企業シーメンス社では、筆頭マイスターが五、六人の訓練マイスターを使って、およそ四百人の見習工の訓練に当たっているとのこと。そのうち、試験に合格した者の約半数は同社の工具になりますが、残りはほかの企業へ就職します。見習い工段階が終ったところで就職するわけです。

ここで、西洋中世のギルド制度について簡単に申しておきましょう。日本とちがって、西ヨーロッパの中世都市は、自由都市として知られているように、封建領主の支配からかなりの程度に独立しており、しぜん独自の経済政策を行っていました。その最も重要なのが自給自足政策、すなわち市民の消費生活に必要ないろいろの職業がその町に揃って繁栄していることでした。その必要から、仕立屋・パン屋・鍛冶屋・靴屋・大工など、職業毎に同職ギルド(craft guild)とい

う仲間組合を組織させてその独占を許し、同時に、各職人の後継ぎが絶えないような工夫がなされました。その工夫というのが、組合員すなわち親方による徒弟の訓練でありまして、徒弟は単にその親方だけのものではなく、都市から、ギルドを通じて、特定の親方に訓練を委託されたものと考えられていました。はじめは、数年の徒弟年期を終れば、直ちに親方としてギルドのメンバーに加わることもできましたが、後には、その上に見習職人という階梯ができ、そこで親方製作という資格試験に合格することによって、はじめて親方の仲間入りができるようになりました。見習職人の階梯では、諸地方あるいは諸国を遍歴して腕を磨く、日本でいえば武者修業のようなことが行われていたのです。

以上のような中世の職業訓練制度が、ドイツだけでなく、イギリスやアメリカにも残って居り、労働組合がその訓練所を設けている場合もあるのですが、ここで、予め一言しておきたいのは、イギリスの労働組合に特徴的な組織形態であるクラフト・ユニオン（職能別組合）が、先に触れたクラフト・ギルドの延長線上の存在に外ならないということです。またアメリカでは、管理職クラスの仕事を求める大学生は、四年制のカレッジを卒業後、スクールと呼ばれる大学院に進んで理論と実際を学び、それにふさわしい能力を身につけるのが普通になっていますが、これは、いわば、見習職人の階梯に相当するものでしょう。自然科学分野におけるテクニカル・スクールやメディカル・スクールと同様に、社会科学分野では、法曹界に入るためのロー・スクールと並

んで、経済界に入るためのビジネス・スクール（経営学大学院）が重きをなし、日本の場合とは比較にならぬ多数の学生を抱えています。

ひるがえって、我が国の状態をみると、通信士・看護婦・理容士などについては戦前から専門の学校があり、ことに理容士学校は理容業者の組合が設けたものでありました。戦後には美容士・調理士・栄養士・衛生士・自動車整備士などのための学校もできて、職業訓練が行われ、資格試験が課せられることになりました。しかし、その合格者は、必ずしも企業に就職するとは限らず、就職してもそこを足場にして、やがて独立自営を志すものが少なくないのが実情でありましょう。

このように、社外教育もあるにはありますが、一般に行われているのは、中・高卒業者は、卒業した時点で、新規学卒採用の慣行に従って入社し、そこで見習従業員の訓練を受けることになります。大学卒業者も、入社後一定期間の職場訓練を受けることは中・高卒業者の場合と同じであります。このような、企業の中で人を育てるといふ思想は、欧米諸国にない日本的な仕方といえましょう。

もつとも、明治時代には、大企業の従業員についても、町の親方による徒弟の養成が行われていました。大工・左官・鍛冶・鋳物師などみなそれで、親方が熟練工として例えば造船会社に雇われる場合には、彼らは自分の徒弟を引きつれて工場に入り、一定の仕事を請負うという、内部

請負制度が広く行われていました。このような親方は、約束の仕事が完了すると、徒弟を引きつけて別の企業へ移る、というふうで、「渡り職工」と呼ばれていました。ところが、その間、見習職工の社内訓練制度がしだいに発達して参りました。その起りは、幕府が横須賀に建てた製鉄所（のちの横須賀海軍工廠）で、当時日本には居なかつた近代の造船技術を身につけた職工をみずから養成する必要があります。その後、フランスから招聘した技師や職長の指導で、見習職工の訓練をはじめたのであります。その後、とくに近代的重工業の主軸をなした造船業において、見習職工にはじまる熟練工の自社養成が広く行われ、明治三十年ごろには、それが本格的になりました。「渡り職工」に対し、「子飼いの職工」の重要性が広く認識されるようになったのであります。そして、第一次世界大戦後の不況期に重工業全般において、「子飼いの職工」が熟練工の主流をなすころには、新規学卒業者の一斉採用の一般化と相俟って、熟練工の社内養成制度が広く行きわたり、もって第二次大戦後の今日に及んでいるしだいであります。

なお、熟練工の社内養成制度は、江戸時代の商家における子飼いの使用人養成制度、いわゆる丁稚制度の延長線上において捉えることもできるが、それはともかく、これらの人々の企業に対する忠誠心が、イギリスやアメリカの熟練労働者のそれとは、かなり隔っているであろうことは、容易にうかがわれるところであります。

(3) 職場と職場観

就職が入社あるいは就社であるからには、入社後の職場は必ずしも本人の希望通りにはなりません。むしろ、たとえば営業部から購買部へ、さらに人事課へというふうには、会社の都合でしばしば配置転換が行われます。本店と支店とのあいだ、支店相互のあいだの転勤についても同様です。系列企業や関連会社への出向ということもあります。時には労働組合の専従役員になって、社務から離れることもあります。このように多くの職場を渡り歩き、いろいろな職務を経験することが、高い地位への昇進の途である場合が少くありません。とすると、これも社内教育の一環をなす次第です。

それでは、いったん就職した上での職場観はどうかをみますと、仕事を主にして就職した欧米人には、職場生活意識も職場生活感覚も無いのが普通だといわれています。就職は一人の人間と会社とが、一対一の契約関係を結ぶことですから、自分が契約した仕事を、所定の時間内に、所定の量だけ成し遂げれば事終りでありまして、職場に生活があるなどとは思ってもしないのです。彼等の生活の場は家庭であり、その住む地域社会（コミュニティ）であります。地域社会はホーム・パーティーなどを楽しむ場なのです。

これに対し、わが国では、職場は一種の生活集団であります。職場は仲間といっしょに暮らす場所であり、銘々がその一員として実在感を持っています。したがって、退社時間以後にも、職場の友達とバーや飲み屋に集まったり、休日にはマージャン会を開いたり、スポーツを楽しんだ

りします。挙句のはては家庭生活を顧みないことにもなりかねないのですが、欧米人の場合には、職場の仕事の上でライバルの関係にある同僚といっしょに楽しく酒を飲むなど、考えられないことが、わが国では、当然の事として行われているのであります。このように、職場は一種の共同生活の場でありますから、たとえば手余りになったとき、相棒の仕事を手伝うのは当り前のことなのですが、この当り前のことが、欧米では相棒の仕事を横取りすることを意味し、結果はとんでもないことになると言われていきます。このような状態では、行き届いた品質管理（QC）は期待できないのです。

QCというのは、もともとアメリカで、デミング博士によって提唱された統計的品質管理の技法で、第二次大戦後わが国に伝えられたものですが、ここでも日本人は、その特質である創造的模倣性を發揮して、日本的QCこそは「日本的経営」の真髄だといわれるほど徹底したものになりました。自動車・電気機器その他諸々の製品が米国や欧州諸国の市場へ怒濤のように進出したのについては、この日本式QCの技法があずかって力があるわけですが、さらにその源はというと、企業内にQCサークルという自発的な研究チームが結成され、作業時間外に勉強したところに原点があるのです。今日でこそ、このように勉強会に対し時間外手当が支給されていますが、最初は無報酬でした。社業に何とか貢献したいというのが、チームのメンバーの願いであったわけ、企業が共同生活の場であることをよく示す事実ですが、同時に、従業員のあいだに、全般

的に、「わが社」意識が強いことを示す事実でもありますので、これについて若干、言葉を加えましょう。

就職が会社を選んでの就職であり、企業が一種の共同生活の場であり、またつきに取上げます日本の雇用慣行―終身雇用・年功序列型賃金・労働組合の企業別組織―からみますと、日本の従業員には、一般に「わが社意識」が旺盛であることが、容易に推察されます。アメリカにも「会社人間」(company man)という言葉があるように、立身出世のためには、会社の仕事を家庭内にまで持ちこむ社員があります。しかし、これは例外的なタイプの社員であります。それに対し、日本では、大部分の従業員に「会社人間」なる言葉があてはまるのであります。

これは従業員ばかりではありません。経営者についても、戦後、資本家重役に代って、サラリーマン重役が急速に増加したけれども、米国の場合などと違って、彼らの多くは社内で昇進の途をたどって重役の地位に就いた、いわゆる「社内重役」でありますから、その「わが社」意識が強いであろうことは、申すまでもありません。中には、会社の為めを思って図ったことがマイナスに終わったのを苦にして、自殺した重役もありました。

その上、どの企業も、会社全員の「わが社」意識を高める方策を実施しています。社是・社訓―昔の商家の家憲・家訓に相当する―を制定して、朝礼で唱和するなどの仕方での実践を促がし、あるいは社歌を作り、また家族ぐるみの運動会を催すなど、みなそれであります。野球その

他のスポーツ・クラブを持つだけでなく、有力選手をスカウトする、それでも足りないで外国から助っ人呼んで来るなどしてチーム力の強化をはかり、以て対外試合に備える、仕合に際しては派手な応援団を繰り出す、こういうことも、単に宣伝だけの手段ではありません。「わが社」意識を培い盛り上げる手段として恰好のものと考えられているのであります。

この点、さらに補いますならば、会社が高野山などに墓を設けているところが珍らしくないようです。関係者が死亡した場合に、そこへ分骨することになっておりまして、申せば、死んでも「会社人間」であるように計らわれているのであります。これは、新聞にちゃんと出ていたことです。創業者堤康次郎さんのお墓が鎌倉にあるのですが、毎年正月元日にグループ企業の幹部社員がほぼ全員、全国各地から集まって、日の出とともに墓に詣でる、総勢六、七百人が集まるのですから、それを収容できるテントを前の日までに張って、そこに酒食を用意しなければなりません。墓参りが終ると社長が年頭の挨拶をし、祝賀の宴を張る、このような大がかりな墓参りが、元旦と命日と、少なくとも年二回は行われるとのことでした。

お墓ではなく、守護神を祀って、月々皆が集ってお祭りをする会社はザラにあります。祀る神様にはお稻荷さんが多いようです。東京の三越もそうでしょうが、大阪の三越には屋上に三高稲荷大明神が祀られています。三高がいつお稻荷さんになったのかと問う必要はありません。三高

は、三越の業祖、すなわち元禄時代に越後屋を創めた三井高利の略なのであります。

第四に日本的雇用慣行に話を進めましょう。

(4) 日本的雇用慣行

これは、終身雇用と年功序列と企業別労組の三つで、いわば日本の経営の特徴として誰もが掲げる事項です。ところが、このような慣行は終戦後のもので、戦前にはなかったという人が以外に多い。けれどもそれは間違いで、戦前からすでに慣行化しつつあったのです。用語は戦後のものですけれども、事柄は戦前から歴として存在していたのです。

まず、終身雇用について申しますと、前に熟練職工の社内養成について述べ、いわゆる「子飼いの職工」が「渡り職工」に代って多数を占めるようになったのが、第一次大戦のころであったことを申上げました。また、見習職工の定期採用も、明治四十年頃から始まったことを申しました。これらのことは、長期勤続を予想させるもので、終身雇用が次第に慣行化しつつあったことを物語っています。それと並んで、年功によって昇進・昇給が行われることを内容とする年功序列の慣行も成立しました。時期からいえば、第一次大戦後から昭和の初めにかけてのころであります。これらの慣行を当時どういふふうに表示していたかと申しますと、朝日新聞社編『昭和財界史』（昭和十一年）には「わが国の労働契約は、諸外国の確定賃銀・有期契約と趣きを異にする定期昇給を条件とする無期契約」であると書かれています。

第二次大戦後、この慣行を見た欧米の学者やジャーナリストが、珍らしがって、*life-time commitment, wage-payment system by seniority basis*と表現しました。日本人がそれを訳して、終身雇用・年功序列としたのです。新しい用語ですから、それらの慣行を戦後の新しい慣行だとする人が出てきても、あるいは無理からぬことかと思えます。ただし、同じ年功賃銀にしても、ブルー・カラーのそれは、戦前の月払いの日給から、戦後、ホワイト・カラーと同じ月払いの月給に変わったことは、新しい事実でしょう。

また、終身雇用といっても、生涯ということではなく、定年年齢までということとです。また、定年まであくまで雇うということでもありません。不景気になれば、アメリカほど簡単ではないにしても、解雇ということは行われるのです。ところで、定年ということですが、日本人の平均寿命が四十三歳ぐらいのところ、大正三、四年ですが、ある生命保険会社が、社員の高長きを願って、五十五歳定年としたのがその始まりだということです。今日、六十歳定年というのが段々普通になりつつありますが、平均寿命が八十歳前後になったのですから、定年年齢は欧米なみに六十五歳というところまで持つて行きたいものですね。

最後に、企業別労働組合についてですが、欧米の労働組合について先に申しますと、イギリスでは中世のクラフト・ギルドに源を発する伝統的な職能別組合（クラフト・ユニオン）が中心になり、それに産業別組合が加わるという形で、全国的な組織である労働組合会議（Trade Union

Congress — TUC) が成立しており、したがって一つの企業あるいは工場の労働者が複数の組合に組織されているのが、普通であります。ドイツでは、伝統的な産業別組織を基盤にして、戦後新たにドイツ労働総同盟 (Deutscher Gewerkschaftsbund) が結成されました。米国では職能別組合の全国的組織であるアメリカ労働総同盟 (American Federation of Labor — AFL) と産業別組合の全国的組織である産業別組織会議 (Congress of Industrial Organizations — CIO) とが一九五五年に合同してできた AFL — CIO が主力で、ほかに鉄道関係の四組合、自動車労働組合、炭鉱労働組合などの全国的な組合があります。いずれの国でも、全国組織の構成単位が、職能別であれ産業別であれ、企業の枠を越えて組織されている点では共通であります。

わが国においても、明治三十年代にはじめて労働組合が現われたときには、印刷工組合とか石工の組合など、企業の枠を越えた職能別組合でありました。アメリカの AFL での経験者が日本へ帰ってきて組合結成を指導した結果であったのです。その後、明治末年から大正初年にかけてのころ、鈴木文治・安部磯雄・麻生久・賀川豊彦らのインテリを指導者としイギリスの *Friendly Society* に模して友愛会が結成せられ、その傘下に労働組合を組織することが行われました。予想されたのは、もちろんイギリス流の職能別組合であります。第一次世界大戦に伴う好況期には賃上げ闘争、それに続く不況期には賃下げ反対・首切り反対闘争が活潑かつ深刻になり、その間にロシア革命の影響もあって、労働運動は俄かに急進的になりました。友愛会は大日本労働

総同盟友愛会と改称し、さらに友愛会の文字を削除して、闘争主義に立脚することになりました。労働運動花盛りの時期です。

ところが、その花盛りの裏に、企業別組合が生まれて参りました。賃上げ闘争にしても、首切り反対闘争にしても、要求実現のためには、まず団体交渉をということですが、企業の側では、いわゆる横断組合（企業の枠を越えた組合）との話し合いには応じないという態度をとる、となると、労働者側は、要求実現のためには、同一企業の労働者が、職種を問わず、一丸となって企業に立向わざるをえない、こうして、おのずから、総同盟の意図に反した企業別組合、当時いわゆる縦断組合が生まれることになりました。そのころ労働運動の中心地であった大阪では、大正八年の組合数およそ百三十の大部分は企業別組合でありました。その中には、急進左翼に対し、企業防衛の意を含めて社内組合を結成したところもあります。総じていえば、前に述べた見習工の社内養成制度によって生まれた子飼いの職工が主軸になった企業、特に軍関係の工場や重工業関係の大企業にこのような傾向が見られた次第であります。

昭和に入つて、満洲事変後、国家主義政策のもとに、労働運動は急速に衰えました。代つて現われたのが産業報国運動であります。これは昭和十三年に始まり、各企業ないし事業所ごとに、社長あるいは工場長から従業員の端々に至るまで、全員を打つて一丸とする産業報国会を組織し、それを府県別に統合し、さらに全国的規模で産業報国連盟に統轄される、いわば一種の行政組織

にまで高められたのです。この運動では、すべての会員を一律に「産業人」と称し、「労資一体、事業一家」の実を挙げ、もって産業の健全な発展を期することが目標とせられました。

終戦時まで八年間続いたのですが、この運動がその後の労働組合運動に残した遺産には、つぎの三つがあります。一つは、ブルー・カラーとホワイト・カラーの別を無くしたことでありまして、戦前には一般に労働運動に背を向けていたホワイト・カラーがブルー・カラーといっしょに組合を結ぶようになり、ホワイト・カラーだけの組合も生まれ、もって今日に及んでいるのです。第二は、二十年に労働組合法が制定せられると、そこにできた組合の多くは産業報国会が横切りしたものでありました。しぜん、その後の労組の組織形態の大勢は企業別ということになりました。第三は「労資一体・事業一家」の理念でありまして、戦前に若干の企業に見られた「経営家族主義」の現代版が、戦後のわが国の労働運動の一つの特色をなしているのであります。

以上の諸点を念頭において、もう一度欧米諸国の労働組合を見てみると、まず、そこではホワイト・カラーとブルー・カラーとの身分別がはっきりしている。アメリカでは月給取りのホワイト・カラーをサラリー (salary) と呼ぶのに対し、時間単位で週給を取るブルー・カラーをアワーリー (hourly) と呼んでいる。そして後者がストをやっている、前者は知らん顔で通勤して行くという状態です。またわが国には労使協調ということがありますが、アメリカにはそんな言葉もないということです。一つの企業あるいは工場にいくつもの職能別組合が並存するイギリスで

は、一つの組合がストをやれば全体の機能が麻痺するという困った事態にもなりかねないのであります。造船業で、外板を継ぎ合わせる作業が鋳打ちから熔接に代ったとき、鋳打工組合がそれに抵抗し、それがイギリス造船業衰頹の一つの原因になったという話もあります。

さらに、欧米諸国では、組合役員が社外の労働運動専門家であることは、いうまでもありませんが、わが国では、入社することによってその会社の組合に加入する建前でありますから、組合の役員は、会社を休職する形で組合業務にたずさわる人々、いわゆる組合専従であります。したがって、専従中も、勤続年数の計算、福利施設の利用など、社員としての待遇は変らず、役員をやめれば、もとの職場へ復帰するのです。というよりも、組合専従になることは重要な出世コースの一つでありまして、昭和五十六年の日経連のアンケート調査によれば、回答企業三百十三社のうち、組合幹部の経験を持つ重役（社長を含む）のいる会社は二百三十二社で、全体の七四・一パーセントに達し、また回答企業の重役総数六千二百二十一人のうち九百九十二人、すなわち六人に一人が組合幹部の経験者であったということです。

ホワイト・カラーとブルー・カラーとの別が身分の上でも給与の点でも無くなった、そして組合は専従役員によって運営せられていて、その中からも重役が出てくる、こうなれば、先に申した労使協調は当り前のことになりましたが、それを確立するものとして、わが国の企業には労使協調議会というのがあります。これは、昭和三十年ごろに始まった生産性向上運動の中で、労使の意

志疎通機関として生まれただけでありまして、労使同数で構成せられ、会社の経営方針、經理状況、職制、事業の拡張・縮小、設備の近代化、人員配置、採用、安全衛生、昇格・昇任、成績考課の基準、賞罰の適用など、広い範囲にわたって話し合う場であります。このほかにも提案制度や稟議制度がありますが、要するに、上下間の意志の疎通が円滑に行われる道でありまして、欧米の企業経営におけるように、上から下への一方通行的な状態とは趣きを異にするのであります。こうして、「事業一家」の実を、云わずして挙げる事ができる次第です。

(5) 経営の時間的目標

最後に、日本の経営の特徴を知るために、もう一つ付け加えたいのは、経営の時間的目標が長いということ。アメリカでは経営目標を短期の利益に置くことが多いのに対し、わが国では、それよりも、マーケット・シェアの拡大に置くのが普通なのです。前者の場合には、大企業といえども、資本家（株主）、とくに機関投資家が背後に控えていて、配当と株価に最大の関心があるから、経営者は目先の利害を挙げるのに汲々とせざるを得ない、したがって何年も経ってからの利益が出て来ないような設備投資には積極的になれない、これに対して日本の場合には、マーケット・シェアを高めようとするれば、当然に設備投資競争が起こる、これによって利益率が多少低下しても、株主は文句をいわない、このような次第で、日米の資本ストックの平均年齢を比べると、そこには相当の差があることになるのであります。

ついでながら、アメリカでは、「企業ころがし」という言葉がピツタリ当てはまるほど、企業そのものの売買が盛んに行われています。とくにヴェンチャー・ビジネスにはこの傾向が強いのですが、このような企業からは、新しいアイデアを持った技術者が、そこを飛び出して、ヴェンチャー・キャピタルに支援されて独立する過程が繰返されています。技術者であると事務屋であるを問わず、機会があれば独立しようとするアメリカ人と、企業への忠誠を守ることによって、社内での昇進を願う日本人との考え方の違いが、経営の時間的目標における長さの違いとなって現われているのかも知れません。

三、集団主義と「家」の伝統

以上、いろいろの点から、欧米諸国のそれと比べながら、日本の企業経営を眺めて参りました。これを総括してみると、欧米諸国の経営が個人主義的であるのに対し、日本のそれは集団主義的である、繰返していえば、企業を構成する資本家・経営者・従業員の三者のそれぞれの利害に優先して、企業そのものの利害を考えるとところに、日本の経営の特徴があると思ふのであります。社会学の用語を藉れば、欧米の企業経営は利益社会的であるのに対し、日本のそれは共同社会的であると思ふのです。もっとも、同じ欧米でも、ドイツ人の経営理念には、多分に共同社会的なものがあるようです。

それはさて置き、日本の経営の集団主義がどこから来たものか、そのルーツはどこにあるのか、やはり歴史的に考えてみることに致しましょう。

神様と人間との契約（テストメント）を基本とするキリスト教の洗礼を受けた欧米社会で個人主義が芽生え育ったのに対し、そのような宗教的経験のない日本人は、有限の生命のよりどころを、自己の属する血縁集団に求めた原始社会人の心性を、そのまま持ちつづけて参りました。その集団の最初ものは氏族ですが、農耕生活が始まるとともに、一定の土地に住みついて村となり、同時に細胞に分裂して「家」が村の構成単位として、はつきりその姿を現わしました。もつとも、村は、氏神や産土神の祭祀に、氏族の名残りを濃厚に留めています。奈良・平安時代の、現実には村生活から離れた貴族社会においても、庶民同様に氏神が崇敬せられ、「家」が重んじられました。平安時代後期に武士が抬頭して、氏族に類する武家集団を形成し、やがてその棟梁が日本の政権を握ることになりますが、その集団の中核は、源氏・平家に代表せられるような「家」でありました。武家集団についてとくに注目すべきは、その集団に多数の非血縁者を加えた点でありまして、この擬制的な血縁集団が、韓国のイエとちがって、わが国の「家」のモデルになるのであります。

武家時代、とくに江戸時代には、儒教の発達・普及とともに、武士の生活や思想の影響力は絶大となり、豪農や富商のあいだにも擬制的な血縁集団が成立しました。すなわち、主人はその使

用人との関係を主従あるいは親子の関係になぞらえ、さらに別家や分家を加えて同族団を組織し、もって「家」とくに本家の永続と繁栄をはかったのであります。一般庶民の「家」への愛着は、それほどではなかったでしょうが、しかし「家」に傷をつけるなどか、「家名」を挙げよとか、日常生活の倫理的規範として掲げられ、また教えこまれた点では、豪農や富商の場合と異らなかつたのであります。また法律の上では、「家」は法人格を認められ、「家」に属する財産の主体でもあつたのです。

ここで「家」を概念的に申しますと、何某家の「家」なのですが、これは家族員の単なる集合体ではなく、それ自身主体性を持ちつつ、祖先から子孫へつながる実体であります。もちろん、夫と妻、親と子その他の構成員を欠いては「家」は成立しませんが、いったん成立すると、これを構成する個人に先立つ存在となり、第一義的な存在価値が認められることになります。すなわち、個人は「家」に結合・統轄せられ、また「家」の永続と繁栄のためには、個人はみずからを犠牲にすることもまたやむをえないと考えられたのであります。

平たく申せば、「家」にあつては、戸主は単なる家長ではなく、家の象徴もしくは祖神の現身としての家長であり、したがって、家族員は、単なる家長に服するのではなく、家長において具体化されている「家」そのものに服する建前になっていました。家長自身も、実は「家」そのもののために生活しており、いわば「家」というバトンを祖先から子孫へ引き継ぐリレーの選手に

外ならなかったのであります。したがって、リレーの選手としての適格性を欠くような行動があれば、家来どもが相談して、御隠居をお願いするという場面もありました。

明治維新において諸々の変革が行われ、個人的自由主義思想も盛んに入って参りました。しかし、それによって、長い年月、儒教や武士道によって培われた日本人の生活態度や心性が、俄かに覆るようなことはありませんでした。国政の担当者が富国強兵思想の持主であったことはもとより、社会の各方面から輩出した近代企業家も、経営の理念として、「国のため」という一種の集団主義を掲げたものです。法律の上からみると、明治二十九年の民法では、個人主義思想の影響で、「家」の法人格は認められないことになりました。しかし、「家」そのものは儼として存在し、たとえば家に入るとか、家を去るとか、廃・絶家の再興とか家督相続とかの条項がありました。経済史の上からみると、維新後急速に発達した会社企業においては、真の合本 (joint-stock) であるよりも、会社に擬制した家族もしくは同族である場合が多かったのです。また、敗戦とともに、経済民主化の一環として解体された三井・住友・三菱・安田などの巨大財閥も、同族もしくは家族を中核体として形成されており、経営の重点は「家」の永続的繁栄におかれていたのであります。

明治維新以後、資本主義経済の発展過程において大きな社会問題となったのは、労働者ことに組織関係の工場における女工の劣悪な待遇の問題でありました。これに対し、労働者の側からは

頻繁な労働移動や争議などの形で抵抗が行われる、政府の側からは工場法制定などの干渉が加わる、このような事態に対応しようとして掲げられたのが経営家族主義であり、それに基づくいろいろの施設でありました。有名なのは、武藤山治さんが社長をして居られた鐘紡の例でありまして、あるいは乳児保育所・鏡紡女学校などを設け、あるいは「女子の友」・「鐘紡の汽笛」という雑誌を発行して、上下の意志の疎通を図ろうとしました。

けれども、全般的に見て、経営家族主義なるものの内容は、会社を親、労働者を子になぞらえたもので、恩情主義的であり、いろいろの施設もお恵みの性質が強かった、そこで、第一次大戦時に、労働運動が俄かに活潑になったとき、これに善処しようとして、実業界の大御所・渋沢栄一さんの発起で、大正八年に協調会が生まれました。その精神は、恩情主義は駄目だ、資本家も労働者も互いに相手方の人格を認めあい、企業は資本家と労働者の共働の場であらねばならぬとするもので、この精神を体して、協調会は、労働争議の斡旋・調停などを行なったのであります。第二次大戦に入り、協調会の音頭で、前に述べた産業報国運動が、昭和十三年に始まりました。この運動において掲げられた「事業一家、労資一体」の理念が戦後にも生きていて、ことに三十年ごろ以降の生産性向上運動の理念的支柱となったのであります。このような過程を経て、日本の経営の特色である集団主義は、「家」の延長線上において、はじめてその成立を確認しうる次第であります。

現実においても、家は戦後の改正民法には存在しないことになりましたけれども、「家を継ぐ」とか「甲家と乙家の結婚披露」などいうふうには、「家」は日本人の意識の中に生き続けております。また、先程挙げた同族会社も、今日、会社総数のおよそ九〇%を占めているし、大会社の場合にも社長職の世襲が行われているものが少くありません。それどころか社長の襲名という慣行も皆無ではありません。

要するに、労働雇用慣行その他諸々の点は、企業を「家」になぞらえることによって、その歴史的な成り立ちと根強さを知ることができると思ふのであります。繰返していえば、日本人は、会社を、それを構成する株主・経営者・労働者に先立つ存在として是認し、その永続的繁栄の中にそれぞれの立場を求め、これが日本の経営の基礎的理念をなしていると愚考するしだいであります。

X

X

X

最後に一言付加させていただきます。先程、儒教に触れましたが、今日の新興工業化国の中でもっとも注目されているのは、経済においてもスポーツにおいても、日本に追い付き追い越す勢のある韓国をはじめ、台湾・シンガポール・香港などが、すべて日本と同じ儒教文化圏に属することにあります。とくに韓国では、日本の造船業・鉄鋼業の不況をしり目にすこぶる活潑で、造船業の如きは受注量世界第一を誇っています。自動車産業も急速に発達して、製品をカナダさ

ては米國へも盛んに輸出しています。金星・現代・大宇と並ぶ大企業集團である三星の御大・李秉喆ビョンテヨルというお方の『市場は世界にあり』という著書を見ますと、「事業報國」が経営理念のトップに掲げられていますし、経営そのものの指針としては経営学書よりも何よりも、まず『論語』が挙げられています。わが國の明治から昭和へかけての実業界の大御所、渋沢栄一さんが、やはり『論語』を、企業経営のみならず、実業界に臨む指針とせられていたことを改めて追懐する次第であります。

と同時に、儒教の祖國であり乍ら、それを封建的として否定した中國が、西側と交流することによって経済近代化路線を踏んで来た今日、先進國病の伝播をおそれて、西洋流の自由主義の排撃と「滅私奉公」の復活を謳っていることも、亦、注目すべきところでありましょう。

(京都大学名譽教授)