

日本的企業システム序説

万 仲 脩 一

1. 序

第2次大戦後のわが国の経済は、終戦直後の混乱から概して順調に復興を遂げ、かつ発展してきた。その重要な要因の1つをわが国独自の企業システム、すなわち日本的企業システムに求める見解がこれまで既に多くの研究者によって主張され、そのような立場からの膨大な数の研究成果が発表されてきた。しかし、それにもかかわらず、そもそも日本的企業システムとはどのようなものであるのかについては、論者の間でいまだ必ずしも一義的な理解が成立しているわけではない。さらに、戦後のわが国の復興・再建期、高度成長期、安定成長期を経て、日本的企業システムはかなりの変質を遂げてきたともいわれ、1990年代初頭のバブル経済の崩壊に伴いこのシステムは少なくとも部分的に崩壊しているとする見解もあらわれている。これらのことを想起するとき、日本的企業システムについての研究がわが国の経済的、社会的、あるいは文化的要因との関連で盛んに行われてきたこと、そしていまなおその特質、意義、問題点あるいは今後の日本的企業システムのあり方について議論が続けられていることは、けだし自然の成り行きである¹⁾。

ところで、日本的企業システムに関する従来の研究の多くはかなり定型化された取り扱いのもとで行われてきたように思われる。このことは具体的には、日本的企業システムの最も顕著な特徴として、終身雇用制度、年功制度、企業別組合といった労務慣行や、旧財閥系の企業集団、メインバンク制度、下請け制度といったような企業間関係を挙げ、外国、特にアメリカやヨーロッパ諸国の企業システムとの対比においてそれら制度や行動様式の独自性を浮き彫りにするという研究のあり方に典型的にあらわれている。もとより、このような研究の意義は否定されえない。しかし、他方では、それら常識的に日本的企業システムと称せられるものが現実に真に「日本的」なものとして存在したのか否か、それが日本の経済と企業の発展や国民生活の種々の面にどのような影響を及ぼしたのか、といった問題については、各論者の拠って立つ立場によってかなり著しい見解の相違も存在している。このことを考慮に含めて、われわれもこれからの一連の論稿において日本的企業システムについての考察を行おうとするものである。

1) 本稿においては、「日本的企業システム」という用語を統一的使用するが、それは一般に「日本型企业(システム)」、「日本的経営(システム)」あるいは「日本型経営(システム)」など種々の名称で呼ばれているものから特に区別して用いられるわけではない。

ところで、日本的企業システムについての具体的考察に入る前に、われわれは「企業」、「企業システム」あるいは「日本的」といった諸概念について、さらには日本的企業システムの構成諸要因とその関係について予め明らかにしておくことが有益であろう。多くの場合、それらが必ずしも意識的に明確にされないままに、日本的企業システムについて論じられてきたように思われるからである。それ故、日本的企業システムについての先行的研究をも概観しておく必要がある。その意味で、本稿は、われわれがこれから日本的企業システムの内容、意義や問題点を論じていくための準備作業にほかならない。

2. 経営と企業

経営学は文字通りには「経営」を研究対象とする学問である。しかし、経営学においても、経営 (Betrieb) の概念は決して一義的に明確でわけではなく、むしろ多義的である。われわれはここでは経営学の成立と発展の歴史を考慮して、経営としてはまずは、人々が経済的に生活を維持するうえで必要なさまざまな財貨 (goods)・用役 (services) を生産・供給する経済的組織体、その意味での商品生産事業体を一般的に意味するものとして理解しておこう。経営学が成立したとされる19世紀末までには、ヨーロッパの主要国やアメリカはもとより、遅れたりとはいえ日本も、産業革命を経て機械制工場生産の時代を迎えていた。経済は大量生産の時代に入り、その担い手である経営においても機械化と組織化が著しく進行し、大規模化が進んでいたのである。経営はその複雑化した経済活動ないし広義の生産活動を効率的に遂行するために、それに必要な種々の部分職能の分業化とその統合化、その意味での組織化を図らなければならなかった。経営は生産活動の効率的な遂行のための職能の組織体としての性格を強く示すのである。他方では、経営は、多数の人々が一定の統制のもとに生産活動を遂行する協働体系、すなわち一定の目的を達成すべく協働する人間の組織としての側面をも有している。そして、これら2つの側面を有する組織としての経営を効果的・効率的に管理・運営することは極めて困難な活動であることから、そこにこの経営の管理の問題は生産現場の技術者やあるいは大学の研究者によって専門的に研究されるようになった。経営学は歴史的にはこうした状況のもとで、人々の生活を経済的に維持するための商品生産事業体ないし商品生産組織体としての経営、すなわち機械、設備、装置を備え、かつその担い手である人間の協働によって大規模な商品生産の諸職能を効果的・効率的に遂行する経済的組織体としての経営とその活動を研究対象とする学問として成立したのである。

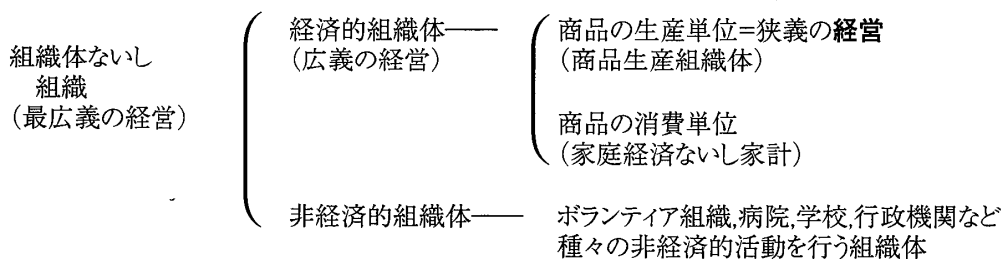
ところが、最近では、経営学の研究対象は単に商品生産組織体のみならず、経済における消費単位としての家庭経済ないし家計にも拡張され、家庭経営学と称せられうる分野が独立の学科として成立している。さらには、経営学はボランティア組織、病院、学校、行政機関といった種々の非経済的な組織をも考察の対象とするようになってきている。これらの組織もそれぞれ固有の財貨・用役を生産し、提供しているという意味で最広義には経営と称することも可能であろう。つまり、経営学の対象としての経営はいまや経済的組織体から非経済的組織体にも拡張されているのであ

る。そこに、ボランティア組織の経営学、病院の経営学、学校の経営学あるいは行政機関の経営学といった非経済的組織体の管理運営を考察する多様な個別的な経営学が成立している所以がある。そして、企業が生産活動を行う場合は勿論のこと、家庭が消費活動を行う場合でも、あるいはボランティア組織、病院、学校、行政組織などがそれぞれボランティア活動、病気の治療、教育、行政サービスといったわれわれの生活に必要な財貨・用役を生産する場合でも、それらがいずれも基本的には、それらの目的の達成のために経済性ないし生産性の原理にもとづいて効率的に運営されなければならないことは、けだし当然のことである²⁾。

いずれにせよ、経営学の対象領域は、現実の社会の変化を反映して、「種々の組織の管理の学」へと拡大を遂げている。ここでは、経営学において歴史的に主たる研究対象とされてきた商品の生産単位ないし商品生産組織体を特に経営（狭義）と呼び、これと商品の消費単位としての家計を経済的組織体と呼ぶこととし、この両者を広義の経営と称することとしよう。これらに加えて非経済的経営をも含む全体を端的に組織体あるいは単に組織——最広義の経営——と称しておこう³⁾。

経営学の研究対象についての以上のことは、次の第1図のように示されうるのであろう。

第1図 経営学の研究対象



2) 消費単位についての研究は、生活経済学、家庭経済学あるいは家庭経営学などの名称のもとに行われており、その成果もあらわれている。しかし、商品生産組織体についての研究に比べると、それに関する研究はいまだ必ずしも活発であるようには思われない。生産活動は消費を前提として行われることからすれば、消費活動の経済的重要性と、その経済的に効果的かつ効率的な遂行の意義は否定されえない。しかも、ライフサイクルに伴うさまざまな問題はもとより、失業、高齢化、少子化、年金、環境汚染、欠陥商品など、多様な問題がわれわれの生活や家庭経済に影響を及ぼしている現状を考えると、家庭や生活者の視点からの経済、したがって消費のあり方を研究することの意義は極めて大きいといわなければならない。

同様に、現代のわれわれの生活は本文で挙げたような種々の非経済的組織体にますます依存するようになってきている。このことは、そうした組織体を研究対象とする経営学の重要性が増していることを示している。

3) なお、ここでは最広義の経営を経済的なそれと非経済的なそれに区別したのであるが、その厳密な区別は必ずしも可能ではない。例えば、家庭が消費単位として経済的側面を有することは否定されえないとはいえ、人間的な関係の場として社会的および文化的な側面をも強く有する。同様のことは、多かれ少なかれ狭義の経営、つまり商品生産組織体についても妥当する。逆に、非経済的組織体に属するとされるものについても、われわれの生活の維持にとって不可欠な「商品」を提供することを任務としているものがあるのであり、その意味では、それを経済的と称することも可能であろう。いずれにせよ、経済的組織体と非経済的組織体の区分は流動的なのである。

ところで、これらのどれを経営学の対象とするかについては、客観的に妥当な決定基準があるわけではない。それは各研究者の選択の問題なのである。ただし、最広義の経営に共通する現象を対象に据えるときには、すなわち組織一般論としての経営学を構築しようとするときには、それは極めて抽象度の高いものにならざるをえないであろう。広義の経営に共通する経済現象を対象にする場合にも、その程度は多少低くなるとはいえ、いまだかなり高度の抽象性を免れえない。経営現象の具体的考察を志向する経営学においては、現実の経営ないし組織体が対象とされなければならない。経営学は現実に存在する種々の経営に関する研究の全体として捉えられるのであるが、経営学研究に際しては、われわれは何らかの具体的な経営を対象を限定せざるをえないのである⁴⁾。このことから、われわれはまずは、経営学の研究対象を経済的な商品生産事業体である狭義の経営の学として構想することとする。

上述のように、経営学が歴史的に主たる研究対象としてきたのも商品生産組織体としての狭義の経営であった。だが、この経営における商品生産は、資本主義経済体制や社会主義経済体制といったその属する経済体制の原理によって決定的に規定されざるをえない。経済体制の原理に従うことによってはじめて、経営における商品生産はその属する経済体制のもとで円滑かつ安定的・持続的に遂行されるのであり、経営も安定的・持続的に存続可能となるからである。一般に、経済体制についてはその生産手段の所有形態の如何、つまり「私的所有か、社会的所有（典型的には国有）か」という観点と、需要と供給の調整機構、つまり「市場による調整か、政府の計画当局の計画による調整か」という観点の組み合わせによって4つのものが区別される。それは次の第2図のように示されうるであろう。

第2図 経済体制の類型

調整方式	所有形態	私的所有	社会的所有 (典型的には国有)
	市場	資本主義経済体制 (純粋な市場経済体制)	市場的社会主義経済体制
計画	計画的資本主義体制	社会主義経済体制 (純粋な計画経済体制)	

資本主義経済体制は基本的には生産手段の所有の如何の点からは私的所有制度を基礎としており、需給の調整は市場を通して行われる。これに対し、社会主義経済体制は社会的所有（典型的には国有）と計画による調整によって特徴づけられる。これら両者には、それぞれの所有形態と調整方式の間に論理的および現実的な整合性が存在することから、純粋な経済体制をなす。これに対し、社会的所有および市場の組み合わせと私的所有および計画の組み合わせは基本的には整合的ではないために、それらによる経済体制は混合的と称せられうるであろう。

経営類型を規定する要因については、戦後のドイツの代表的な経営経済学者の1人であるグーテンベルク (Gutenberg, E.) の見解が参考になる⁵⁾。彼は狭義の経営類型を規定する要因とし

4) このことについては、万仲脩一 [1991], 9-13頁を参照されたい。

5) 経営類型の決定要因に関するグーテンベルクの見解については、次を参照のこと。ノ

てまずは、経済体制の如何にかかわらず共通して妥当する体制無関連的事実（systemindifferente Tatbestände）と、各経済体制の固有の原理をあらわす要因である体制関連的事実（systembezogene Tatbestände）を区別する。ゲーテンベルクによれば、前者は具体的には給付生産のための要素体系（Faktorensystem）、経済性原理（das Prinzip der Wirtschaftlichkeit）および財務的均衡の原理（das Prinzip des finanziellen Gleichgewichtes）の3つからなる。それは基本的には、要素結合としての給付生産を経済的ないし効率的に遂行すると共に、生産のために導入された資金の返済期日にそれに必要な財務手段が経営において保有されていることを意味するのであり、それによつてはじめて経営——それが如何なる経済体制のもとにある経営であれ——はその給付生産を継続することができるからである。これに対し、ゲーテンベルクは、資本主義経済体制と社会主義経済体制を規定する体制関連的事実として次の諸原理を挙げている。

第3図 経済体制の諸原理

経済体制の区分基準	資本主義経済体制	社会主義経済体制
経営の独立性の如何 経営の指導原理 経営の意思決定主体	自律原理 営利経済原理 単独決定の原理	機関原理 被計画的給付生産の原理 共同決定の原理

第1の区別、すなわち自律原理（Autonomieprinzip）と機関原理（Organprinzip）の区別は、経営が国家ないし政府等の上位の機関から独立しているか否かによるものである。資本主義経済体制のもとでは経営は基本的にはその活動をそれら上位の機関である政府から独立して自律的に決定し、遂行することができるのに対し、社会主義経済体制のもとでは経営は政府の一機関としてそれに従わなければならない。第2の区別は経営の指導原理の如何にもとづくそれである。資本主義経済体制のもとでは、経営は営利経済原理（das erwerbswirtschaftliche Prinzip）ないし利潤極大化原理（Gewinnmaximierungsprinzip）によつて指導される。これに対し、社会主義経済体制のもとでは、経営は国家の計画当局によつて決定された計画によつて指導されるという意味での被計画経済的給付生産の原理（das Prinzip plandeterminierter Leistungserstellung）が妥当する⁶⁾。第3は、経営における意思決定の主体に関わる区別である。資本主義経済体制のも

↘ Gutenberg [1969], SS.445-496. (同著第2版邦訳書, 溝口一雄/高田 馨 [訳] [1957], 337-398頁)

ゲーテンベルクは1950年代から1960年代の西ドイツの経営経済学界に一時代を築いた研究者であり、しかも彼の優秀な門下の人たちがそれぞれの方向でその発展を図ったことから、いわゆるゲーテンベルク学派の経営経済学は当時の西ドイツにおける主流を形成した。そのため、わが国においても彼らの経営経済学についての研究成果は非常に多い。ここでは、万仲脩一 [1983] を挙げるにとどめておこう。

6) 被計画的給付生産の原理は経営が国家の計画に従わなければならないという形式を意味しているにすぎないのであるから、それは何ら指導原理の内容をあらわしているわけではない。社会主義経済体制のもとでは、それは内容的には労働者全体の利益の実現の意味での社会性原理の追求を志向するものとなる。

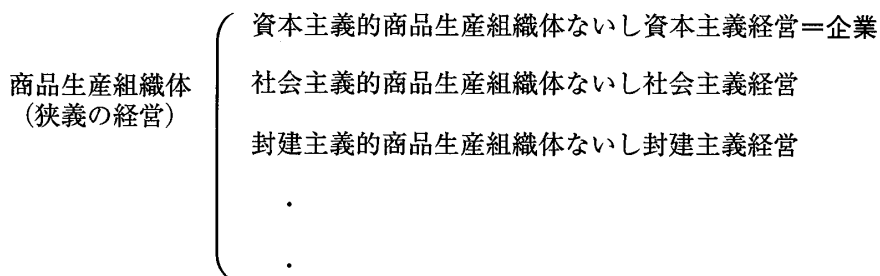
なお、ゲーテンベルクは、例えば個人の自由な経営的余剰の追求が制限されるような経済のもとでの経営について、その経済において適正と思われる余剰の追求のみが認められるという意味での適

とでは経営の意思決定は所有者あるいはその代理人としての経営者によって単独で行われる、換言すれば、労働者はそれに参加することができない。ここでのゲーテンベルクの意味での単独決定 (Alleinbestimmung) はこのことをあらわす。これに対し、社会主義経済体制における共同決定 (Mitbestimmung) の原理は、国家の計画当局の意思決定が形式的には労働者によって共同で行われることを意味している⁷⁾。

もとより、これらのそれぞれ3つの原理は無関係であるわけではなく、むしろ密接に関連している。資本主義経済体制のもとでの経営について見れば、それは私的所有と市場での自由な行動が保証されているが故に、自律的なものであり、所有者ないし出資者の利益である利潤の追求の原理ないし営利経済原理に従って行動しうるのであり、また所有者およびその代理人による単独決定も認められるからである。社会主義経済の3つの体制関連的事実についても、その関連性は明らかであろう。

ゲーテンベルクによる体制原理に関するこの区別から、資本主義経済体制と社会主義経済体制における各経営は対照的な形態と行動様式を示すことが容易に理解されうる。そして、彼は資本主義経済の体制原理によって典型的に規定される経営を特に「企業 (Unternehmen, Unternehmung)」と称している。これに対し、経営とは、種々の経済体制の原理によって遂行される商品生産事業体の全体をあらわすといえよう。われわれもここでは、経営と企業概念についてはゲーテンベルクによるこの定義に従うこととする。かくして、経営と企業関係は次のように示されることとなる。

第4図 経営と企業



ところで、わが国の経済は基本的には資本主義体制の原理に従って遂行されていることから、「日本的企業」と称せられる場合は勿論のこと、「日本的経営」といわれる場合でも、明示的ある

↘ 正原理 (das Angemessenheitsprinzip) がいま1つの指導原理として妥当する場合があることを指摘している。これについては、次を参照のこと。

Gutenberg [1969], SS.463-470; 万仲脩一 [1983], 52-54頁

7) ゲーテンベルクの意味でのこの共同決定が現在のドイツにおいて共同決定法 (Mitbestimmungsgesetz) などで規定されている共同決定から明確に区別されるものであることは明らかであろう。けだし、社会主義経済体制における経営の決定要因としての共同決定の原理は労働者による共同決定を意味するのに対し、共同決定法にもとづくそれは資本主義経済体制における企業についての労資間による共同決定をあらわすからである。

いは暗黙裡に、資本主義経営としての企業が想定されることが多い。ただし、そのときでも、われわれは、ゲーテンベルクの挙げていた企業の3つの体制関連の事実そのものがかなり抽象的な概念であり、内容的に一義的に明確ではないことに注意しておかなければならない。したがって、それらの諸原理を純粹に示している企業システムは単に科学的構成体として想定されうるにすぎないのである。このことについては、われわれは後に言及するであろう。

さて、経営や企業を以上のように捉えるとして、われわれはさらに企業をシステム（system）として理解する場合のシステム、さらには「企業システム」の概念について言及しておかなければならない。システムとは一般には、複数の要素が有機的に結合されることによって1つの全体を構成している場合のその全体あるいは部分と全体との関連をいう。自然界それ自体はもとより、その中で生活する生物やその集団は自然システムをなす。同様に、社会に存在する種々の組織体もまた、個別の職能やそれを担う個人が有機的に結合されてその目的を達成するための機構ないし制度の意味での社会システムをなす。経営や企業もまた、その活動が種々の部分職能やそれを担当する部門や個人の有機的結合体なのであり、典型的な社会システムであるといえよう。社会全体も、それを構成する種々の個人や組織体の相互依存性からなっているシステムである。

いずれにせよ、企業は、それを構成する種々の部分単位や個人の行動が資本主義経済の体制原理に決定的に規定されながら遂行される全体としての社会システムをなすのである。ここで、企業行動は単にその成文的な（formal）要素のみならず、慣習や慣行などの自生的な（informal）要素によっても規定されることから、企業システムも資本主義経済の体制原理とそれを具現化する法律や構造、さらには慣習や慣行といった多様な要因によって規定される総体をなすと考えられるべきであろう。

3. 企業システムのモデル

企業システムは、体制無関連の事実および資本主義経済の体制原理によって決定的に規定されながら、そのみならず、それぞれの特定の企業に固有の特質によっても規定されると考えられる。「特定の企業に固有の特質」をどのように捉えるのかについては、例えば個々の国や地域の企業におおよそ共通して見られる地域的特質、業種や規模に共通の特質に注目することが可能であり、あるいはそれらにかかわらず個々の企業の個別的な特質に関心を向けることもできよう。それらによって、種々の企業システムを想定することが可能となる。本稿の目的が日本的企業システムの特質を究明することにあることから、われわれはわが国の地域的特質に特に注目することとなる。しかし、その特質の具体的考察に先立って、本章では、企業システムの規定要因について一般的に概観しておくのが有益であろう⁸⁾。

8) 日本的企業システムといわれる場合の「日本的」が何を意味するのかについては、次章で論じるが、それが単に「日本企業にのみ妥当する」という意味での地域性をあらわすにすぎないということについては疑問の余地がある。

前述のように、企業は体制無関連の事実と資本主義経済の体制関連の事実の融合のもとで形成される経済的事業体をなすのであり、その具体的な経済的要因はとりわけ後者の資本主義経済の体制関連の事実によって決定的に特徴づけられる。その体制関連の事実としての上記の諸原理は形式的にはあらゆる資本主義諸国の企業に共通して妥当し、その基本的枠組みを形成するのではあるが、資本主義経済を特徴づける体制関連の事実の具体的内容は現実にはかなり多様である。その多様性は例えば以下の諸点にあらわれている。

自律原理との関連では、現実の企業の政策決定に政府が多かれ少なかれ影響を及ぼしているのが通例であるという事実が看過されるべきではない。形式的には企業は国家から自律的にその意思決定を行いうる存在であるとはいえ、現実には企業の大規模化によるその経済力の強大化に伴い、相対的に小さい権力しか有しない人たちをその負の影響から保護するために、市場での公正な競争を維持するために、あるいは一般的に国民経済の調和的発展の観点から、大企業の強大な権力を国家の力で抑制することがしばしば行われている。逆に、中小企業や国際的競争力の劣る産業や企業に対しては、同様に国民経済の調和的発展や国民生活の安定化の観点からそれらを保護することも行われる。これらの抑制政策や保護政策は、企業の基本的な自律性を阻害するものではないとはいえ、その枠内で企業の意思決定に国家が部分的に影響を行使するものであることは否定されえないのであり、その意味でそれは自律原理の部分的制限をなす。

企業の指導原理ないし目的については、経営学においては多様な見解が提唱されてきた。伝統的には営利経済原理あるいは利潤極大化原理が企業の指導原理と見なされてきたのではあるが、それ自体を否定する見解や、営利経済原理を認めながらもその内容の歴史的変質を重視する見解も主張されてきた。

例えば、企業の大規模化に伴う株式の高度分散の結果としていわゆる「資本と経営の人格的分離」の現実が明らかになり、さらには出資者に代わって経営者が企業の支配権を実質的に掌握する状態としての経営者支配 (management control) が現実には成立しているとする見解、したがって企業の指導原理としての営利経済原理それ自体の現実的妥当性を否定する見解が提唱されている。この立場からのいわゆる企業の経営者理論 (managerial theory of the firm) においては、大規模な企業の支配者である経営者は出資者の目的としての利潤極大化を志向する必要はもはやなく、自己の目的を自由に追求することができるのであるから、経営者の自己目的の内容として売上高極大化、成長率極大化あるいは経営者効用の極大化といった、一般に企業規模の拡大に関連する何らかの目的が想定され、それが同時に企業目的をなすと主張されてきた⁹⁾。

さらに、いわゆる行動科学 (behavioral sciences) の成果を企業理論に導入することによって成立した企業の行動理論 (behavioral theory of the firm) においては、企業目的は企業へ種々の参加者の個別的目的の間の交渉と妥協の結果として形成されるのだという見解が主張されている。これもまた、営利経済原理ないし利潤極大化原理それ自体の現実的妥当性を否定するもので

9) ポーモル (Baumol, W. J.) やマリリス (Marris, R.) の見解はその代表である。このことについては、万仲脩一 [1991] を参照されたい。

ある¹⁰⁾。

さらに、企業の指導原理が形式的には営利経済原理ないし利潤極大化原理に求められることを認めながらも、その具体的内容が決して一義的に明確であるわけではなく、しかも企業の発展と共に変質しているとする見解もある。企業規模の拡大と共に資本と労働の固定化が生じ、その結果として営利経済的原理ないし利潤極大化原理も長期的なものとして捉えられざるをえないとする見解はその典型である¹¹⁾。われわれも基本的にはこの立場に立って、さらにはそれを敷衍して多数の利害関係集団の利害を調整すべく長期的利潤極大化を現代の企業に普遍的に妥当するものとして捉える見解を主張した¹²⁾。もとより、この長期的利潤極大化目的もまた内容的に決して一義的に明確であるわけではなく、また操作的内容を有しているわけでもない。それは高度に抽象的な目的なのであり、むしろ企業の形式的理念をあらわすにすぎない。しかし、それにもかかわらず、経営者が究極的にこの長期的な理念を意識して企業を指導するか否かは重要なことであると考えられるのである¹³⁾。

企業の指導原理についてのこのような多様な見解の存在を考慮するとき、現実の企業がどのような指導原理によって導かれているのかについては今日なお見解の一致を見ているわけではないとされる所以も明らかであろう。

単独決定の原理との関連では、現代の企業の意味決定は出資者とその代理人である経営者のみによって担当されているわけではなく、労働者やその他の利害関係集団が種々の形でそれに参加している場合が多いことに、われわれは注意しなければならない。例えば、ドイツにおいては、共同決定制度に端的に見られるように、労働者が企業の意味決定にかなりの影響を及ぼしうる制度が導入されていることは周知のことである。わが国においても、労資間での協議機関としての経営協議会が設けられている企業が少なくない¹⁴⁾。さらに、一部の国では、例えば、消費者、少

10) この見解については、Cyert/March [1963] を参照のこと。

11) このことについては、藻利重隆 [1973] を参照のこと。

12) このことについては、次を参照されたい。

万仲脩一 [1991]；万仲脩一 [2001]

13) この抽象的な理念としての企業目的が有する意義として、例えば次のようなことが考えられるであろう。すなわち、1980年代後半のわが国のバブルの時期に多くの企業は銀行からの融資を得て株式や土地を買いあさり、それを高値で売却することにより目先の利潤を獲得する行動に走った。しかし、バブルが崩壊した後は、価格が暴落したために売るに売れない膨大な株式や土地を企業は保有することとなり、銀行には不良債権が蓄積した。だが、バブル期においてもそうした短期的な利潤を追うのではなく、長期的に企業を発展させるという観点に立って本業に力を入れてきた堅実な企業も存在するのであり、その中にはバブル崩壊後も成長を維持しているものが少なくない。このことは、経営者が抽象的な理念としてあれ、長期的利潤極大化を意識することの重要性を物語っているように思われるのである。

14) ドイツの共同決定制度については、万仲脩一 [2001] を参照されたい。なお、ドイツにおいても経営協議会 (Betriebsrat) と邦訳されている機関が存在するのであるが、わが国の経営協議会が労資間の協議機関であるのに対し、ドイツにおける経営協議会が従業員のみから構成される従業員の団体であることが注意されなければならない。このことについては、藻利重隆 [1973], 459-468頁 を参照のこと。

少数民族や女性、環境保護団体など、従来の企業的意思決定において疎外されがちであった人たちの利益代表を取締役会などに送り込む制度も部分的に取り入れられつつあるといわれている。いずれにせよ、企業的意思決定は出資者とその代理人である経営者による専制的な権限ではなくなっているのである。これは、現代の企業が多様な利害関係集団の利害を無視しては存続しえない状況にあることによっている。

ところで、後述のように、企業のこのような体制関連的事実の具体的内容はそれぞれの企業の属する国や地域の経済の発展段階・構造および状況、法律、労使慣行、商取引慣行、価値や規範など多様な要因によって規定される。このことは、企業の体制関連的事実と特定の企業に固有の特質とが相互に作用しあっている関係にあることを示している。これらのことをさらに敷衍して、特定の国や地域の企業システムを具体的に特徴づける要因として、われわれはここでは当該企業が活動する国や地域の経済的、社会的および文化的要因との関連を特に重視しておこう¹⁵⁾。そして、それらの諸要因とその関連もそれぞれの国や地域のさまざまな環境条件、あるいはその歴史的状況の相違を反映して種々の様相を呈しており、しかもそれらは時間的に変化すると考えられなければならない。そこで、以上のことを考慮しながら、企業システムに作用する地域的・歴史的的条件としての経済的、社会的および文化的の各要因について簡単に言及しておこう。

経済的要因とは、企業が属する経済の構造、状況、取引慣行などを意味する。例えば、市場メカニズムが有効に機能している競争的な経済もあれば、国家の政策的介入が著しい経済もあれば、種々の経済主体間の協力関係に支えられた経済もある。しかも、それら経済の構造、状況、慣行は決して安定的であるわけではなく、経済の環境の変化や発展段階に応じて変化する。このような経済的要因の如何が企業の経済的特質を規定するのである。

社会的要因とは、企業とそれを取り巻く社会全体の制度的特質を意味するのであり、まずはその社会に適用されている法律に端的にあらわれる。企業の形態・設立・機関・運営・計算方法等について定めた商法、労働者の地位の保護と向上について規定している労働法、消費者や環境の保護を目的とする消費者保護法や環境保護法などが企業との関連で重要である。さらに、特定の社会において定着している慣習や慣行、例えば労使関係の状況や労働組合の形態や強さの如何、消費者団体や環境保護団体の活動なども社会的要因に加えられるであろう。いずれにせよ、これらの多様な社会的要因の如何も地域的に異なり、また時代の経過と共に変化することは明らかなのであるが、それによって各地域および各時代における企業の様相も異なるのである。

文化的要因とは企業構成員によって共有されている価値、規範、信念、宗教、信頼関係の如何といった精神的な要因の総体である。これら文化的要因の具体的内容もまた各地域によって異なるのみならず、歴史的にも変化することは明らかであろう。

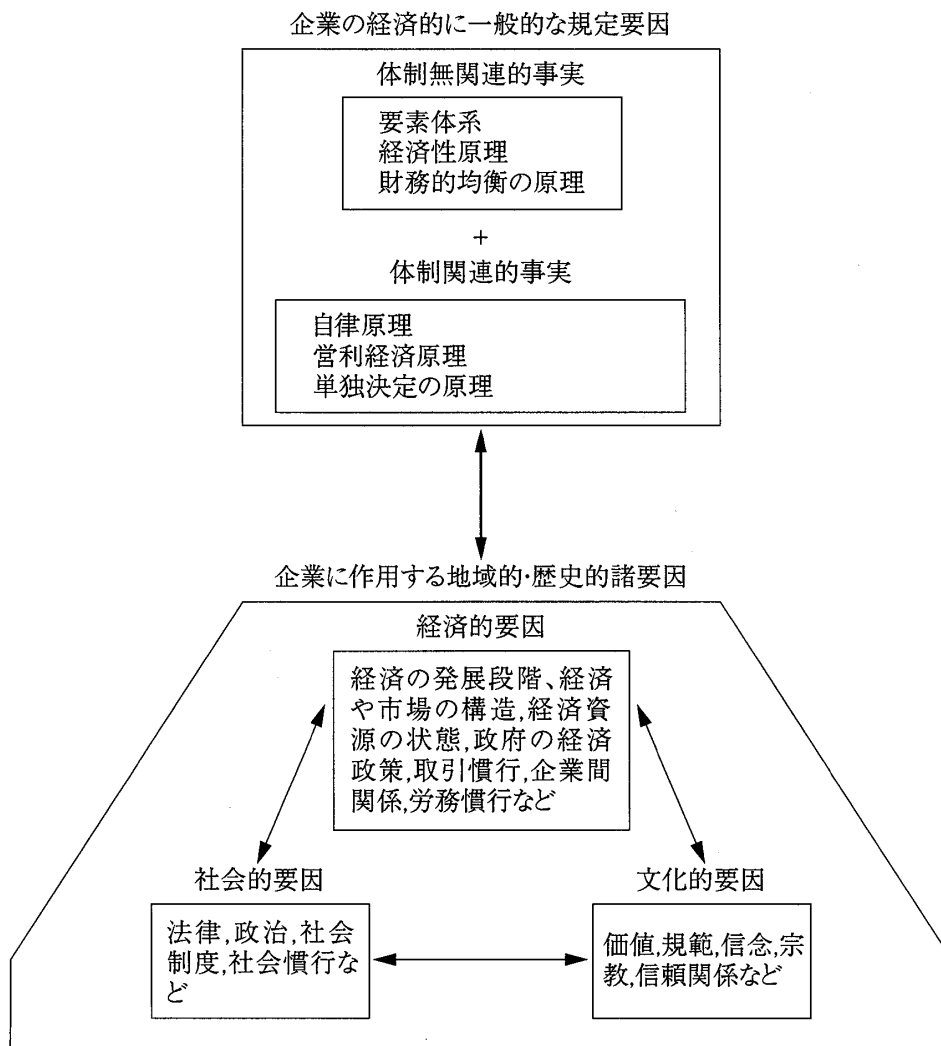
なお、以上のように企業に作用する地域的・歴史的諸条件を経済的、社会的および文化的の3つの要因に求めるとしても、それら三者は現実には密接に関連しあっているのであり、厳密に区

15) もとより、企業システムを規定する要因としては、経済的、社会的および文化的要因のほかにも、例えば自然的要因や技術的要因などもあるであろうが、ここでは前三者に限定することとする。

別しえない場合も少なくない。例えば、労務慣行は現実には経済的要因、社会的要因、文化的要因のいずれにも関連しているものであり、それらをどれか1つに含めることには異論もあろう。この分類の困難性は、後に日本的企業システムの特徴を多少具体的に考える場合に直ちに明らかとなる。しかし、そうした問題点の存在を認めながらも、以上の経済的、社会的および文化的の各要因の関連の全体として一般的な企業システムといわれるもののモデルを構築することとしよう。第5図がこれを示している。

これは、企業システムが基本的には経済システムとして体制無関連的事実と資本主義経済の体制関連的事実に形式的に決定的に規定されながら、しかも特定の地域的および歴史的条件をなす経済的要因、社会的要因および文化的要因が相互に作用しながら「企業の経済的に一般的な規定要因」の具体的内容に影響を及ぼすという関係を示している。そうした関連の全体が企業システムをなすのである。なお、ここで、「企業の経済的に一般的な規定要因」と「企業に作用する地域的・歴史的諸要因」が決して同等の意味を持つものとして位置づけられているのではないこと、すなわち、前者が企業の基本的要因として一般的かつ決定的な意味を有しているのに対し、後者

第5図 企業システムとその規定要因



の諸要因が前者の枠内での現実の企業の部分的特徴や変化を示すものとして捉えられていることに、われわれは特に注意しておかなければならない。しかも、企業が基本的には経済的組織体であることから、「企業に作用する地域的・歴史的諸要因」についても、経済的要因が企業の特質に対して特に重要な影響を及ぼすことも否定されえないであろう。企業は、これら諸要因のそのような非対称的な関連のもとにあるものとして、しかも経済的・社会的・文化的システムをなすのである。

4. 日本的企業システムの特質についての通説

第5図に示したモデルそれ自体はあらゆる資本主義経営としての企業を特徴づける諸要因についての一般的ないし形式的なモデルであるが、これに関する前章での説明から、現実の企業はその属する国や地域における経済的、社会的、文化的要因に影響されて具体的にはさまざまな様相を呈することが明らかとなった。

ところで、日本的企業システムという場合、その特徴は企業の何らかの普遍的特質あるいは特定の他の国や地域における企業の特質を基準として、それとの比較において考察されなければならないであろう。そして、企業システムについて「日本的」と称せられるものについては、資本主義経済の特徴を比較的純粋に示していると思われる現実の企業システムとしてアメリカ的なそれが想定され、それとの対比において考察されるのがこれまでの研究の大勢であった。換言すれば、グーテンベルクの上記の3つの体制関連的事実によって示される純粋な企業システムをいわばゼロ座標として位置づけ、アメリカ的企業システムをそれに極めて近い存在と見立てて、それからの乖離において日本の特徴を浮き彫りにする試みが一般的に行われてきたのだといえよう。

ところが、そのような方法による場合、日本的企業システムは、アメリカのそれに比較的純粋にあらわれているとされる標準的な企業システムに対して常に特殊な企業システムと見なされることにならざるをえない。もとより、いわゆる「日本特殊論」は企業の国際比較についてのみ見られるわけではなく、とりわけ文化論において日本文化の異質性を強調する場合にしばしば看取される。日本的企業特殊論の傾向は、日本の文化的特殊性がわが国の企業においても浸透していることを重視する研究に強く見られるものであり、後述のように、そうした見解は日本的企業論において今なおかなりの多くの支持を集めているのである。

しかし、前述のように、資本主義的な体制関連的事実の具体的内容がかなり多様であって、決して一義的に明確ではないことに見られるように、どのような企業システムが資本主義経営として典型的であるのかについて予め定められうるわけではない。このことは、特定の国や地域の企業システムを典型的だと決めつけ、その他のものを特殊的だと見なすことが妥当ではないことを示唆している。アメリカ的企業システムが確かに資本主義経済の体制原理を相対的に明瞭に示しているとしても、それもまた、資本主義経営としての企業がアメリカの経済的、社会的、文化的要因によって、つまりアメリカ的特殊性によって規定されていると解せられなければならない。

ドイツ的企業システムについても同様である。このことからすれば、資本主義経営としての企業の普遍性と同時にその多様性を認める理解に立ちながら、「アメリカ的」あるいは「ドイツ的」といった種々の外国や他の地域の経済的、社会的および文化的要因とその歴史的变化との対等な立場からの比較のもとで、日本的企業システムの特質を究明することが重要なのである。

なお、ここで日本的企業システムとは決して、日本において設立された企業、あるいは日本に本社を置き、日本で主として活動している企業という意味でのいわゆる「日本企業」をあらわしているのではなく、国籍や地域の如何を問わず、そうした日本企業に相対的に強く見られる特質を有する企業を一般的に指しているのだと解せられるべきである。この見解によれば、アメリカ、ヨーロッパあるいはアジアの他の諸国においても、日本的企業システムは存在しうることとなる。

それでは、そうした総合的かつ相対的な観点から企業システムを構成する日本の特質は如何なる内容を有すると考えられうるであろうか。この詳細な考察は日本的企業システムについてわれわれのこれからの一連の考察の課題をなすのであるが、ここでは日本的企業システムの特質として通説的に考えられているいくつかの点について概観しておこう¹⁶⁾。

日本的企業システムを規定する経済的要因としては種々のものが考えられるのであるが、ここでは、企業と政府との関連および企業間関係について特に重視しておこう。

前述のように、国の経済が発展途上の段階にある場合には、産業の国際競争力が一般的に脆弱であるために、政府が産業政策の名のもとに種々の保護政策や育成政策を採用することは周知の事実である。さらに、経済が強力な競争力を有している段階においても、国民生活を守り、あるいは国益を守るという見地から、種々の産業が規制政策の対象となっている。第2次大戦後のわが国においても、戦争による経済の壊滅的状況から復興・再建を成し遂げ、さらに先進諸国に追いつくために、政府が特に基幹的な産業の保護と育成に積極的な役割を演じてきた。終戦直後から今日に至るまで産業構造の変化に伴いその対象も変化したが、金融、石炭、製鉄、造船、機械、自動車、石油化学、原子力、コンピュータ関連といった産業がその恩恵にあずかってきた。しかも、その保護や育成の方法も、法律や行政指導による許認可や規制、カルテルの承認、財政的支援、政府主導の共同研究開発など多様である。周知のように、明治維新後のわが国の産業の発展は国家主導による外国の近代的な技術の導入を通して進められてきたのであるが、戦後においても強力な国家の主導性は踏襲されてきたのである。それらの産業政策がわが国の戦後の急速な発展に貢献したことは否定されえない。しかし、外国からの新しい技術や経営手法の導入とその改善があったとはいえ、それも企業の努力あってのことであり、事実、そうした保護・育成政策や技術および経営手法の導入と同時に、それを革新的に変革することによって、あるいは独自の技術や経営手法の開発によって著しい成長を遂げてきた企業も少なからず存在することも看過されるべきではない¹⁷⁾。

16) したがって、以下の論述は暫定的なものである。われわれはその内容については後の考察を通して再吟味し、場合によっては修正を施し、異なる見解を主張することもある。

17) 戦後のわが国の経済は概ね順調な成長を遂げたのであるが、それを担ってきた経営者の役割については後に簡単に言及するが、われわれはその詳細については稿を改めて論じるであろう。

戦後のわが国の経済に特徴的なこととして、さらに企業間関係を挙げておく必要がある。資本主義経済において財の需要と供給は基本的には市場での価格変動を通して調整されるのであり、その価格の調整メカニズムは企業間の自由な競争を前提としている。競争はまずは市場での個々の企業間で遂行されるのであるが、しかし、各企業の生産活動の間に何らかの補完関係があり、あるいは協力関係の有効性が期待される場合には、企業は共同の利益を追求すべく企業間の連合ないし連携を図ることがある。そこに、いわゆる企業間関係が形成されることになる。それは種々の形態をとってあらわれるのであるが、企業間関係の形成それ自体は資本主義経済においては決して特別のことなのではなく、むしろ一般的に発現する事態であると考えられなければならない。競争のもとでの企業間の協力関係こそは資本主義経済の固有の特徴なのである。このことは、企業間関係の形成がわが国に固有の特徴であるわけではないことを示唆している。それでは、わが国の企業間関係の特徴は如何なる点にあるのだろうか。

われわれは、わが国の経済が明治維新以後の近代化の過程でいわゆる財閥によって牽引されてきたといっても過言ではないことを想起するべきであろう。もとより、ドイツにおいても、あるいはアメリカにおいてすら、富裕な一族が強大な経済力を握ってきた歴史があるのであり、その限りでは財閥もわが国に特有のものであるわけではない。財閥は第2次大戦直後のGHQによる占領政策によって一旦は解体されたものではあるが、大戦後の経済の復興の過程でそれは戦前の財閥とは異なる性格を有するものとして、すなわち持ち株会社を頂点とする資本的な結合によらない企業集団として甦った。その結合力は旧財閥に比して弱められたとはいえ、それは所属企業間の政策の調整、共同の研究開発、取引、人的交流、情報交換など種々の面で協力関係を築き、戦後のわが国の経済成長の牽引車となった。その意味で、この企業集団の影響の強大さは否定されえないのである。

さらに、わが国の戦後の資金調達の主として間接金融に依存していたことから、事業会社に対する銀行の影響が大きくなり、そこにいわゆるメインバンク制度が形成されることとなった。企業集団としてのその経済的結合の程度は旧財閥のそれには及ばないとしても、銀行と事業会社の関係およびそれを構成する事業会社間の関係は融資のみならず、主要取引銀行を中心とする人事、取引、情報交換などにも及んで、かなり強力であった。しかも、前述のように、国が銀行に対する手厚い保護政策をとったために、その企業間関係は安定的であった。銀行の影響力はいわゆるユニバーサルバンクの制度をとっているドイツにおいても強力なのではあるが、わが国のメインバンク制度の中核をなす銀行の影響力はそれとは異なる意味で強力であったのである。

なお、これら2つの企業間関係は大企業間で形成されたものであるが、わが国には、部品の生産と供給を行う中小企業と、完成品の組立てを行う大企業との間の分業を特徴とする下請け制度が古くから存在していたことをも、われわれは看過すべきではない。この制度の経済的意味をどのように捉えるかについては種々の見解があるが、それが戦後のわが国の経済発展を支えた要因の1つであったことは否定されえない。

いずれにせよ、これらの企業間関係が日本的企業システムの一面を特徴づけるものとして機能

してきたのである。

ところで、営利経済原理ないし利潤極大化目的が資本主義経済体制の形式的目的であることは否定されえないのであるが、企業におけるこの行動原理に正当性を付与しているものこそは資本主義経済体制を基本的に承認する法体系であることについては異論はないであろう。しかるに、共通の体制原理にもとづきながらも、例えばアメリカ的企業の目的との対比で、日本的企業の目的を論じる場合にしばしば、前者が短期的な利潤追求を行っているのに対し、後者は長期的な視点から企業の運営を行う傾向があり、具体的には利潤追求もさることながら、市場成長率の上昇や規模の拡大をより重視しているという見解がしばしば主張される。これらの目的の相違と前述の普遍的な目的としての長期的利潤極大化目的との関係はどのように考えられるべきであろうか。

われわれは、企業の普遍的な目的としての長期的利潤極大化目的が抽象的な内容を有するにすぎなかったことを想起しなければならない。企業はその目的を漸次、具体化することにより企業行為の実践に至るのであるが、その操作化の段階で種々の下位目的が設定され、それらを階層的および水平的に統合する目的体系が形成されることとなる。上述のようにアメリカ的企業においては短期的利潤極大化への志向が、日本的企業においては市場占有率の向上といった目的が現実重視されてきたとすれば、それらはまさにそうした下位目的について該当すると解せられる。それらは決して両者の企業の究極的目的の相違をあらわすわけではないのである。だがそれらが下位の操作的な目的であるとしても、それぞれの企業におけるその目的の相違が企業行動の相違をもたらすことは否定されえないであろう。

前述のように、資本主義経済体制は私有財産制度と市場を通しての需給の調整をその特徴としているのであるが、それはまずは私企業の設立の自由、事業活動の自由、市場取引の自由などを承認し、市場での競争を維持する法体系によって持続的に機能しうるものとなる。しかし、法律は各国の経済的、社会的、文化的、政治的な諸状況、さらにはそれらの歴史的発展段階の相違を反映して、それぞれ異なっている。戦後のわが国においても、資本主義経営としての企業の普遍的特徴の枠内ではあるが、種々の形態の企業や会社、会社の機関あるいは市場での公正な競争の維持と取引上の規制などを定めた多様な法律が作られてきた。

さらには、わが国には長期継続取引という取引慣行が歴史的に形成されてきたとする見解が主張されている。前述の企業集団内での閉鎖的取引、とりわけ部品の発注元の大企業とその製造・供給を担当する下請け中小企業との間で形成されているかなり固定的な取引は、そうした取引慣行の典型であろう。あるいは、わが国の雇用関係においても、労働市場が閉鎖的であるために労働移動が少なく、長期継続雇用ないし終身雇用の慣行が確立されてきたといわれている。これらの諸慣行の現実性の如何についてはさらに詳細な考察が加えられなければならないが、このような現実が一般的に見られるとすれば、それらはまさしく日本的な慣行をなすといえよう。

前述のように、企業システムを規定する経済的要因や社会的要因は、それぞれの地域や時代に妥当している、人々が内面的に有する価値、規範、信念などの文化的要因にも依存している。も

とより、その文化それ自体にも資本主義経済体制の理念や原理が反映している。例えば、わが国の文化的特質としてしばしば集団主義が挙げられるのであるが、わが国の協調的な労使関係が形成された理由をこのような文化に求める見解はまさに経済制度の文化被規定性に注目したものであろう。それは、出資者とその代理人である経営者の専断的な決定を排し、何らかの形で企業決定への労働者の参加あるいは影響力の行使を容認することをあらわしている。しかし、この場合でもそうした協調的な労資関係は決して出資者-経営者と労働者との対等な関係を意味するのではない。わが国の協調的労資関係も単独決定の原理の枠内での労働者の部分的参加であるにすぎないからである。それにもかかわらず、そのような協調的労資関係がドイツなどの共同決定とはかなり制度上の相違を示しており、勿論、アメリカの労資関係とも異なっている。その意味で日本における協調的労資関係が日本的企業システムの特徴の1つであると解せられているのである。

われわれは日本的企業システムの基底にある特質として、さらに日本的資本主義の発展を担ってきた経営者の存在にも注目しなければならない。国の経済的および社会的制度や法律が如何なるものであろうと、実際にそれにもとづいて行動する経営者の気質、考え方や行動様式の如何によっては、その企業システムも異ならざるをえないからである。例えば、明治維新以後の経営者や、戦後の経営者が単に国の政策に従って行動する官僚的経営者であったならば、あるいは自己の利益のみを追求する利己的経営者であったならば、今日の日本の経済や企業の発展はなかったであろう。日本的企業システムはまさに革新的経営者によって担われてきたと考えられなければならないのである。そのような革新的な人的資源の育成もまた文化的要因の1つに数えられるであろう。わが国におけるそうした経営者のありようについては、これまでは主として経営史、特に企業者史あるいは経営者史において取り扱われてきた。しかし、われわれはここでは、企業システムの現実的な推進者としての経営者の革新性という日本の特質に注目して論じることの必要性を強調しなければならない。

かくして、日本的企業システムは形式的にはグーテンベルクの意味での体制無関連的事実と特に体制関連的事実によって規定されながら、その具体的内容は上述のようなわが国の企業に特殊のと一般にいわれている経済的、社会的および文化的特質によって影響されている。それら規定要因および影響要因の総体が日本的企業システムを形成してきたと考えられるのである。

5. 日本的企業システムの論理についての若干の先行的研究

日本的企業システムは前章で示したような特質を有していると一般的に考えられているのであるが、それらの個々の点についての詳細な吟味はこれからのわれわれの研究課題である。ところで、このような一般的な通説に立つか否かは別として、日本的企業システムの特質については多くの先行的研究が既に存在しているのであり、われわれのこれからの考察にとってもそれらの研究成果を無視することはできない。しかし、ここではそれらのうち、日本的企業システムの論理

を特に重視している2つの代表的な見解として、間 宏教授と三戸 公教授の見解を簡潔に紹介し、若干の吟味を加えるにとどめることとする¹⁸⁾。

（1）経営家族主義から経営福祉主義へ——間 宏の見解——

間はその著『日本的経営の系譜』（初版は1963年に刊行）の中で、日本的経営——われわれはこれを本稿で「日本的企業システム」と称しているものと同義に解して、大きな支障はないであろう——の特質を第2次大戦前から戦後に至る連続性と断絶に注目しながら考察している。その場合、間が経営社会学を主たる専攻とする研究者であることから、その考察も社会学的傾向を強く示し、したがって経営ないし企業における人間問題ないし労務問題がその中心に据えられていることは、けだし自然に成り行きである。しかも、前述のように日本の企業システムの最も著しい特質の1つが日本的労務慣行にあることを考慮するとき、このことは間の研究の特徴であり、同時に特長をなすものでもある。

さて、労務慣行の歴史的考察を通して、間は戦前の日本的経営の特質を経営家族主義に見出す。大正から昭和にかけて、日本資本主義は日露戦争で飛躍的發展を遂げ、第1次大戦を経て日本は世界の一等国にのしあがった。第1次大戦後の世界恐慌と昭和の金融恐慌を経て、日本資本主義は、国内的には企業の再編成を行いながら独占化を進め、対外的には海外の植民地の獲得に乗り出した。前者の企業の再編成は巨大な財閥独占企業の成立として具体的にあらわれた。そのような企業の担い手であったのは、当時における近代的教育を受け、企業経営についてのかかなり高度な専門的知識をもって大正時代に活躍した一群の経営者達であった。彼らは、三井や三菱などの既成の財閥の中で、あるいは自ら新興財閥を形成することによって、財閥独占企業の経営者として当時の日本資本主義を推進させたのである。

さて、間は、それらの財閥独占企業がわが国の伝統的な家としての性格、あるいは同族的性格を強く有していたこと、したがって企業の近代化と家の伝統との間に何らの矛盾もなく第2次大戦前の日本的経営が形成されていったことに特に注目する。これが彼のいう経営家族主義にほかならないのであるが、それは「一等国になったとはいえ、資源の市場に恵まれない、脆弱な経済基盤の上にうちたてられた日本の独占企業が、組織の巨大化、あるいは機械化・直備化の進展にともなう組織統合の要請、労働運動の挑戦、国際的・国内的な政治および世論の圧力といった難問にこたえてだした解答であった。」¹⁹⁾そして、間によれば、経営家族主義は、それら大企業が合理化を進めながら当時の日本の社会や文化に適合した制度として意図的に家の擬制として作り上げられたものであった。「そこでは資本家・経営者と従業員との関係を親子になぞらえ、両

18) ここで、これら2つの研究のみに注目する理由は、それが日本の企業システムの論理についての研究に大きな影響を及ぼしてきたと同時に、われわれの関心にとって重要な意味を有していることによる。しかし、当然のことながら、われわれ自身による日本の企業システムの考察の過程では、その他の研究にも注目しなければならない。

19) 間 宏 [1989], 122頁。

者の利害は決して対立するものではなく、一致するものだと主張されている（労使一体論）。そして、このような情誼によって結ばれた家族的労使関係は、欧米のように金銭によって結ばれた契約的労使関係とは異なり、世界に誇るべきわが国の伝統的美風である（家族主義イデオロギー）²⁰⁾。これは、具体的には年功制度、終身雇用制度、家族制的生活給、種々の福利厚生制度の確立といった個別的な政策として実現されたのであるが、間はこれらの諸施策を従業員に対する温情的生活保障政策と称している。社会保障が殆どなかった当時のわが国においては、これが従業員の生活を保障し、経営帰属意識を高めるのに効果的であったことは否定されえない。この意味で、経営家族主義は当時の環境条件に対して適格的であったのである。

ところで、間は温情主義と恩情主義を区別している。彼によれば、温情主義は一般的には、「主として経済力の差にもとづいて、資本家・経営者が、従業員にたいして、個人や組合の要求をうける以前に、自発的に、好意的に、生活向上の施策を実施すること、あるいはそういう考え方を指す。」²¹⁾ この意味での温情主義はわが国の戦前、戦後を問わず、あるいはわが国のみならず、欧米の企業にも存在するものである。これに対し、戦前の日本に特有のものとして主張される場合の温情主義は恩情主義と称せられるのがふさわしい内容のものである。それは、「労使関係が経済力の差だけでなく、同時に身分的上下関係をも意味」²²⁾ するものであり、施恩と報恩の関係からなる、しかも全人的なものである。そして、間においては、この恩情主義こそが戦前の終身雇用制度やその他の労務慣行一般に貫かれ、具体化されていたものであると考えられている²³⁾。

ところが、間によれば、第2次大戦の勃発と共に、能率の観点が重視されはじめ、経営帰属意識や労働意欲の源泉としての終身雇用制度の意義や効果も次第に薄れ、福利厚生への温情的施策を行う余地もなくなった。このことは、経営家族主義が動揺をきたしたことを意味している。そして、終戦と共に、GHQによる占領政策のもとでアメリカ化の波が経営にも及び、恩情主義は崩壊するに至ったわけである。とりわけ、労働の民主化によって労使対等の原則が確立され、労働者はもはやかつてのような「憐れむべき」存在ではなくなった。このことは、終戦直後の労働運動の活発化に端的に窺知されうる。企業自体がその存続の危機にさらされていたため経営者は福利厚生制度を縮小しようとした。これに対し労働者側も生活難に直面していたために生活防衛闘争によってかえってその拡充を要求し、激しい労働闘争を通して結果的にはそれに一定の成功を収めた。このように、労働者側によって勝ち取られた福利厚生制度はこれを温情的な施策と見ることは妥当ではない。間はここに経営家族主義に代わって、経営福祉主義への転換を見るわけである。

戦後の民主化という経済的および社会的背景の変化のもとでは労使関係を戦前の家族主義の親子関係に擬制することがもはやできないことから、経営福祉主義は、労使協調のもとでの企業の

20) 間 宏 [1989], 124頁。

21) 間 宏 [1989], 163頁。

22) 間 宏 [1989], 163頁。

23) 間 宏 [1989], 163-164頁。

繁栄、従業員の生活向上、社会への奉仕に求めるざるをえないところに成立したのである。しかし、間によれば、経営福祉主義は以上の点で経営家族主義とは異なっているとはいえ、それらが「従業員の全人的雇用を前提とした全人的管理」²⁴⁾という共通性を有していることは否定されえない。戦後においても、終身雇用制度をはじめとする種々の福祉的施策が採用されているのはこのことによっている。間はここに、戦前と戦後の歴史の断絶と連続性を見る。そして、彼によれば、日本の経営において歴史的に一貫して、すなわち経営家族主義と経営福祉主義に共通して貫かれてきた特質こそは集団主義と人間主義なのであり、その労使関係の面でのあらわれが「従業員の全人的雇用を前提とした全人的管理」という一般的な意味での「温情主義」にほかならないのである。もとより、集団主義と人間主義は相互に関連しているのであるが、それらが何を意味するのかについては、必ずしも明らかではない。間は、企業における西欧の個人主義の特質を、組織から個人に与えられる職務および職務上の人間関係が没個人的な性格を有すること、したがって組織の単位を個人ないし個々の労働力に求め、集団生活の中でも個々人の持分を厳密に区分することに見出す。これに対して、「一応、個人の職務はあっても、業務上の実質的な単位は、むしろ職場集団にある。職場の構成員の互助関係によって、あたえられた業務を遂行している」²⁵⁾ことにわが国の大企業の特質としての集団主義のあらわれがある。そして、この集団主義においては、人間の理性的な側面よりも情緒的な側面が強調されていることは明らかなのであり、間はこれを人間主義と称しているのだと解せられる。

以上が、日本的企業システムないし日本的経営についての間の見解の概要である。

（2）家の論理——三戸 公の見解

三戸 公教授も組織あるいは企業の日本型モデルの特質を、欧米のそれとの対比において考察している。三戸によれば、一般に組織への個人の参加様式あるいは組織と個人との基本的関係の類型について、個人が契約にもとづいて組織に参加し、したがって個人と組織の関係が契約を通して形成される契約型組織と、個人が特定の組織に本源的に、あるいは全的に所属するという形で参加している所属型組織が区別される。後者は人間的結合にもとづく組織形態であり、家族がその典型をなすと考えられる。欧米においても、日本においても、企業は基本的には契約型組織である。しかし、三戸によれば、欧米企業が契約型としての性格を相対的に強く有しているのに対し、日本企業においては、契約的側面と同時に、より以上に所属性格を強固に示している。このことから、企業の日本型モデルはこれを所属型として、欧米型のそれを契約型として相対的に類型化することが可能であるとされる。そして、この相違は同時に欧米人と日本人の心理特性、行動特性をあらわすとされる個人主義と集団主義の区別に対応するとも考えられている。

ただし、三戸は、個人主義の対概念としての集団主義と、日本人の心理特性・行動特性としての集団主義が決して同一のものではなく、むしろ相違していることを重視し、日本の企業モデル

24) 間 宏 [1989], 265頁。

25) 間 宏 [1989], 288-289頁。

を特に日本的集団主義と称する²⁶⁾。そして、三戸は、所属型あるいは特に日本的集団主義として特徴づけられる日本的経営をさらに「家の論理」にもとづくものであること、これこそが戦前と戦後を問わず日本的経営を貫いてきた特質であることを強調する。企業は基本的には資本の論理によって動かされているのであるが、日本の企業においては、同時に家の論理が働いているのであり、そのように捉えることによって時代を超えた日本的経営の体系的な説明が可能となると考えられているのである。

それでは、三戸において、家の論理は具体的に如何なるものとして理解されているのであろうか。ここでは、その詳細について立ち入ることはできないが、彼はその特質として以下の8点を列挙し、それぞれの矢印の後に記したようにそれらの特質が日本的経営にあらわれている現実を例示している²⁷⁾。これによって、われわれは三戸のいう家の論理にもとづく日本的経営の特徴を知ることができるであろう。

- ① 家は組織体・経営体であり、その維持存続・繁栄を自己目的とする。
→収益性よりも、市場占有率の重視
- ② 家の繁栄は家族の繁栄、家の衰亡は家族の衰亡であることから、家は前述の所属型のモデルの典型である。
→終身雇用、年功制、企業別賃金、企業別組合
- ③ 家長は家庭と家族をもって家業を統督し、維持繁栄に努める。家長とその家族の関係はオヤ＝コ関係、すなわち温情と専制の命令に対する絶対服従、その見返りとしての庇護の関係である。
→全人的な労使関係
- ④ 家族は家のために私を捨てて吾をつくして働く、つまり滅私奉公をその特徴とする。
→長時間労働
- ⑤ 階統制と能力主義、すなわち如何なる出自、資格、条件によって家の構成員になったかによって、家の内部での処遇や地位が決まる一方で、能力の如何も家の維持存続・繁栄にとって不可欠である。
→学歴重視と能力主義の並存
- ⑥ 家には家訓・家憲が制定され、家風が生まれる。
→コーポレート・アイデンティティー
- ⑦ 分家や別家の創設により、同族団が形成される。
→企業集団
- ⑧ 家の階統制的家族構成と家同族団における本家と分家・別家の階統制は、維持のための格と分の意識を生み、家のウチとソトの意識を生む。
→過当競争、集中豪雨型輸出、貿易摩擦など

以上の諸点に、三戸は日本の家の論理が日本的経営において歴史的に継承されているその普遍的特徴を見るわけである。

26) 三戸 公 [1991], 19-36頁 を参照のこと。

27) 以下の8点については、三戸 公 [1991], 267-259頁によっている。

（3）問学説と三戸学説についての若干の考察

以上において、われわれは日本的経営についての問学説と三戸学説の概略を紹介してきた。それらはいずれも、日本的企業システムないし日本的経営の社会的および文化的側面に主たる焦点を当てた見解であるといえよう。前述のように、日本的企業システムは本来的に経済的制度でありながら、わが国の社会的および文化的要因の影響をも受け、しかも歴史的变化にもさらされていることを考えるとき、日本的企業システムに関する問と三戸の研究はわれわれにとっても極めて興味あるものであり、日本的企業システム論にとってのその意義は否定されえない。しかし、その特徴の故にこそ、それらにはなお吟味を要する問題点も存在することを、われわれは看過すべきではない。以下ではこの2つの学説について若干の考察を行っておこう。

まず、問の見解に対しては、われわれは以下の問題点を指摘しなければならない。問は日本的経営が戦前の経営家族主義から経営福祉主義へと転換した理由を、以下の点に求めていた、すなわち、終戦直後の日本の企業の存続の危機の中で、経営者が企業防衛を最大の課題としていたにもかかわらず、労働者の生活も厳しく、労働の民主化を追い風として労働組合が生活防衛のスローガンのもと過激な労働闘争を展開し、それに成功したこと、がそれである。一方では、戦時中に活躍した主要な財界人が追放され、若い経営者がそれに代わって企業経営を担わなければならなかった。他方では、上述のように、経営者は強力な労働組合による激しい労働闘争にさらされた。当時の労使の力関係の差は明らかであった。この力関係の相違が経営福祉主義への転換を促進したことは否定されえないであろう。

しかし、われわれは、その転換が使用者側にとっても合理的な施策として受け入れられたことを看過すべきではない。当時は、わが国は大量の失業者を抱えながら、経済や企業の将来を担う優秀なホワイトカラーは極度に不足していた。そこに、使用者側は自己の企業におけるそうした人材の確保とその定着化のために福祉の充実を行ったのであり、それが企業別労働組合のもとでいわゆるブルーカラーをも含む労働者全体に適用されていったのだと解せられる。このような理解が正しいならば、労使双方にとって経済的に合理的な意味を有していた経営福祉主義への転換はむしろ必然的なことであったといえよう。

われわれがこのことを重視する所以は、それが、日本的経営も本来的には経済的制度でありながら、同時にわが国に固有の社会的・文化的影響のもとで日本の特質を示していることとの関連、すなわち日本的経営における経済的要因と社会的・文化的要因との関連をどのように考えるべきかについての考察をわれわれに迫っているように思われるからである。この点についての問の見解は必ずしも明確ではない。経営社会学者である問においては、その主たる関心が社会的・人間的側面に向けられるのは当然としても、経営学の立場からは企業の経済的側面を無視することはできないのである。

日本的経営を家の論理によって説明しようとする三戸の見解に対しても、われわれは次の点を指摘しておかなければならない。彼も認めるように、日本的経営は資本主義経済体制のもとで資本の論理によって基本的に規定されているのであるが、三戸において家の論理と資本の論理との

関係は必ずしも明確ではないという点がそれである。事実、家の論理が日本的経営にあらわれている現実の事例として挙げられていた諸点の多くは、必ずしもわが国の家の論理からのみ説明しうるものとはいえないように思われる。

例えば、何故に収益性ではなく、市場占有率の重視が企業の維持存続・繁栄につながるのかは明らかではない。長時間労働、学歴主義と能力主義の並存、コーポレート・アイデンティティー、企業集団、過当競争、集中豪雨型輸出、貿易摩擦などは日本の企業システムのみならず、他の国や地域の資本主義企業についても多かれ少なかれ歴史的に看取されてきたことであり、それらはその経済体制の一般的な特徴としての性格を有していると考えるのがむしろ妥当であろう。また、終身雇用制度がわが国に固有の現象ではないとする見解も一部の研究者によって主張されている。終身雇用、年功制、企業別賃金、企業別組合がなるほどわが国に特徴的な制度であるとしても、それらは単にわが国の家の論理にもとづくというよりは、わが国の特定の時期の経済的および社会的状況のもとで合理的な制度として生じたのだと考えるのが適切であるように思われる。このことについても、われわれは稿を改めて考察するであろう。いずれにせよ、われわれはここにも、資本の論理に典型的にあらわれている経済的要因と家の論理という主として文化的要因との関連についての不明確さを見なければならぬのである。

6. 結

以上において、われわれは日本的企業システムの特質を考察していくためのいくつかの準備作業を行ってきた。

まず、日本的企業システムに関する基本的な概念をわれわれなりに整理した。その結果、企業は何よりも経済的制度であることを改めて確認すると共に、それに地域的特徴を付与している社会のおよび文化的要因との関連を明らかにした。日本的企業システム論ないし日本的経営論について行われてきた研究は極めて多いが、問学説や三戸学説に端的に見られるように、日本の社会的あるいは文化的特徴から日本的企業システムの基本的特質を導き出す研究がその主流を占めてきたといっても過言ではない。そのような研究の意義は否定されえないのではあるが、われわれはそこでも、企業が本来的に経済制度であること、そしてそれが資本主義経済体制の諸原理によって規定されることを重視しながら、そのうえで日本独自の経済的、社会的、文化的諸要因が日本的企業システムを他の国や地域の企業システムとの相違をもたらしているのだという理解に立つべきことを強調した。これらのこと自体は何ら新しい見解ではないが、社会的、文化的要因を重視する見解が日本的企業システムの特異性を強調する傾向を強く有し、企業システムの経済的共通性を軽視する結果になりがちであることを考慮するとき、われわれは改めてこのことを指摘せざるをえないのである。

ところで、日本的企業システムの特質として一般的に挙げられているのは、日本的な労務慣行や企業集団ないし企業間関係をはじめ、企業の行動原理、意思決定方法、作業集団の自律性、管

理者や作業者に対する教育方法など、極めて多岐にわたっている。しかし、これらは決して独立のものではなく、むしろ密接に関連している。それ故、われわれは日本的特質といわれている制度や行動様式の多岐性とその関連を念頭に置きながら、日本の企業システムの全体像を究明することとしたい。これが、日本の企業システムに関する研究に当たっての、われわれの課題であり、立場である。

参考文献

- Abegglen, J. C. [1958] : The Japanese Factory, Aspects of its Social Organization, Glencoe, Illinois, 1958. (邦訳書, 占部都美 [監訳], 『日本の経営』, ダイヤモンド社, 1958年)
- Cyert, R. M./March, J. M.(ed.) [1963] : A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J., 1963.
- Gutenberg, E. [1969] : Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I : Die Produktion, 16.Aufl., Berlin·Heidelberg·New York 1969. (第2版邦訳書, 溝口一雄 / 高田 馨 [訳], 『経営経済学原理, 第1巻:生産論』千倉書房, 1957年) なお, 同原著第1版は1951年に, 第2版は1955年に公刊されている。
- 間 宏 [1978] : 『日本労務管理史研究: 経営家族主義の形成と展開』ダイヤモンド社, 1964年。
- 間 宏 [1989] : 『日本の経営の系譜』文真堂, 1989年。
本書の初版は, 1963年に日本能率協会から出版されている。
- 万仲脩一 [1983] : 『ゲーテンベルク学派の経営経済学』千倉書房, 1993年。
- 万仲脩一 [1991] : 『現代の企業理論』文真堂, 1991年。
- 万仲脩一 [1994] : 戦後のわが国の復興・再建期における経済問題および企業問題, 研究資料 No.144 神戸商科大学経済研究所, 1994年7月。
- 万仲脩一 [2001] : 『企業体制論——シュタインマン学派の学説——』白桃書房, 2001年。
- 三戸 公 [1991] : 『家の論理1 日本の経営論序説』文真堂, 1991年。
- 三戸 公 [1991] : 『家の論理2 日本の経営の成立』文真堂, 1991年。
- 藻利重隆 [1973] : 『経営学の基礎』(新訂版)千倉書房, 1973年。
- 藻利重隆 [1976] : 『労務管理の経営学 (第二増補版)』千倉書房, 1976年。

Abstract

Japanese Corporate System : Introductory Remarks

Generally speaking, after ending World War II Japanese economy and many Japanese firms developed considerably well and fast. It is often thought, that one of the important reasons can be found in the characteristic corporate system of Japanese economy and firms, for instance, life time employment, seniority system, corporate groups — new Zaibatsu, main bank system and subcontracting system. But are such corporate systems or institutions so characteristic only to Japanese firms? How did they contribute to the development of Japanese economy and firms? What problems did they cause? Investigating these problems is still very important, because various opinions about them have been insisted especially since 1990's.

This paper is the first step for my following studies on the characteristics of Japanese corporate system and so aims to give some introductory considerations about it. At first general model of firm is built from economic, social and cultural viewpoint, and then the generally accepted ideas and some opinions about the characteristics of Japanese firm are shown and briefly examined.