

## 経営家族主義の再検討

児 嶋 正 男

1. はじめに
2. 経営家族主義の再発見
3. 経営家族主義の再検討
4. おわりに

### 1. はじめに

ヨーロッパを見物して「珍しい」という印象はうけなかったが、旅行を了えて日本へ帰って来てみると「日本」が世界的に珍しいものであると痛切に感じたという和辻哲郎氏が、その珍らしさを「不釣合」と見出され、「不釣合」を気にとめず押し拵げてゆく意識の根源を、日本の「家」のあり方——個人と社会が形成されることなく家に埋没する——に指摘されたのはもう40年も以前のことである<sup>1)</sup>。けれども、この40年、敗戦による変革をはさんですさまじく変化したと考えられる戦後だけでも25年を経たのであるが、日本の珍らしさ「不釣合」に関する限り基本的には一向に解消しているとは思えない。そしてまた「家」についてはどうであろうか。戦後は民法も改正され、産業化の進展は農村社会の比重を減少したし、企業化、都市化の波は津々浦々に及んで従来の家制度は解体し、家族主義はもはや地に陥ちてしまったとされる。しかし、それによって従前にはみられなかった個人と社会のあり方が新に形成されたかという点になると疑問なしとせざるをえない。出稼ぎや核家族化によっていわれる「家」解体というのは、むしろ「家庭」破壊を指しているものであり、「家」の解体というかぎり、解体を進める基盤であり、解体に対立して生じる「個人」と「社会」の確立が実証されねばなるまいが、それについてはさだかでない。

技術革新、産業社会化など、いわれるように一方では、はげしい変化が目のあたり展開されながら、一方ではそのままおきざりにして目をつぶっているものの存在を否定し難い。しかもそこに生じる矛盾はときに目をつぶってはいられない極限まで増大して爆発する。自らも信じ難い程に急速に近代化を成しとげたと自負する国において、その独特なる進め方に何か足りないもの、何となくすっきりしない感じが、たえずつきまとって拭いがたい。たしかに風土というようなものは、人間の力によってたやすく変りがたく、そこに

1) 和辻哲郎『風土』，岩波書店，昭和10年，第三章の「日本の珍らしさ」の項は昭和4年に書かれている。

育った意識も根強い力をもっていよう。そして近代化も企業化も伝統的社会や意識と無関係にことが運ばれてしまうわけにはゆかないだろう。けれども、解体されるべきものは解体され変革されなければなるまい。それはかかって人間の側の主体的あり方による。

近代化の一翼を担う産業化、企業化において、企業はその中核的存在である。ところで、伝統社会の解体を進め近代化を果す尖兵であるこの企業において、伝統社会の核である「家」を基盤にしたイデオロギー・家族主義の主張がみられ、また、日本の経営に特長的であるとする「経営家族主義」の存在が指摘されるのである。伝統社会よりの母班があるとすればそこではもっとも弱められているべき痕跡が、却って濃い特長として述べられるのは何故であろうか。われわれもこれに若干の検討を加えてみよう。

## 2. 経営家族主義の再発見

経営家族主義は日本の経営特に日本の労使関係における日本的特質の究明のなかに見出される。この日本的なるものは、家父長制、終身雇用、年功賃金など多くの指標によってとらえられるが、これを経営家族主義ととらえたのは、家族、企業などを集団の側面から分析する社会学者の方々であろう<sup>2)</sup>。われわれは、経営家族主義を「日本的」経営ないし「日本的」労務管理の特質として立論する代表的見解とされる間宏氏の所説よりうかがってゆこう。

間氏は、経営家族主義は戦前のわが国企業の特質であり、戦後も労使双方に対決をせまられている課題である、「日本的経営」とくに「日本的」労務管理の「日本的」なるものが再認識されているが、それは温情主義、経営家族主義、終身雇用制などの多くの言葉が用いられながら、それについての検討は不十分であり、理論的混乱や、誤解が少なくない、そこでこれらの問題についての一つの見解を示してみたい。と、つぎのように述べられる<sup>3)</sup>。

近代企業は機能合理性を組織原理とする。技術組織においてそれは特にきびしいが、人間組織においても例外ではない。しかしこの両側面を機能合理的にもつ理想的経営組織——現実には欧米の大企業がこれに近い——と日本のそれとはかなり隔りがあり、隔りをもつ現実の経営組織とそれを支える経営の論理が存在する。戦前にみた場合これが経営家族主義と考えられる。

経営家族主義は、企業という機能集団を「家」集団と類比してとらえ、資本家、経営者との階級関係を、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。「家」とは自然の愛情を根拠とする「家庭」(family)ではなく、日本人の民族的特質を示す

2) 松島静雄『労務管理の日本的特質と変遷』、ダイヤモンド社、昭和37年。間宏『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、昭和39年。

3) 間宏、前掲書、第一章経営家族主義と家族主義管理による。

## 児嶋：経営家族主義の再検討

特殊な家族形態をいい、その特質は、①制度体として、その連続を基本原理としている。家と成員の関係は終身あるいは子孫にまで及ぶ。②連続という立場から親子という縦の上下の身分関係が優先する。③経済的基礎は家産にあり、これにもとづき家業を経営し、家計をともしにする。④、家のための成員という発想から個人より家集団の論理が優先する。

経営家族主義はこのような家の論理の企業経営への類比適用であり、経営労務においてつぎのように特徴的に展開される労務管理に類比結合され家族主義管理をなす。①、経営社会秩序における身分制、雇用者・被雇者の関係は獲得的、選択的であるのだが、生得的宿命的関係のごとく観念する。これが近代企業における身分制の基礎となる。職員工員の身分差と待遇のあらゆる面における差、それぞれの身分内での年功による序列制、多数に細分された職位の設置。②、終身雇傭制、傭い入れた以上余程のことがないと解雇しない。それは企業への忠勤に対する報酬であり、労働者にとっての権利ではない。③、年功型賃金、身分差による賃金額、支払形態の差、年功による額差、秩序給（年功秩序維持）と附加給（生産奨励）の賃金制度の設定。④、企業内福利厚生、家長権限による生活保障、従業員的生活について賃金によってカバーしえない部分を、家族生活まで含めて面倒をみる。それは恩情の表現として一方的に行なわれる。⑤、労使関係における家族主義イデオロギー、企業一家の「労使一体論」企業あつての従業員、企業の繁栄があつてはじめて従業員の幸福があるとする。労使の対立関係の否定。

家族主義管理とは、この五点が完全にそなわっていないなければならないというのではない、各要素はそれぞれに相互連関的であるからその一つだけを断片的にとりあげても経営方針としては有効になりえない。またその説明原理として経営家族主義のイデオロギーが用いられているか否かが問題である。したがって、第二次大戦後の現在でも多くの大企業で、右に述べたような方式が採用されている。しかし、現在では、このような労務管理方式の説明に、家のイデオロギーを用いるところは、中小企業を除いて非常に少ない。それゆえそれは家族主義的とはいへても、もはや家族主義管理そのものではない。

間氏は経営家族主義のイデオロギーと家族主義管理とを一応区別せられ<sup>4)</sup>、イデオロギーが具体的管理施策と結びついて家族主義管理が成立するとされるのであるが、家族主義管理の形成過程としては、1、封建的労使関係時代（明治維新から明治20年頃まで）官営企業を中心とした近代技術導入期であり、組織運営の方式は前代のままの踏襲であった。2、原生的労使関係時代（明治20年～明治末年まで）労働運動の初期段階では資本の専制

4) イデオロギーと管理自体を区別することは経営家族主義開明の鍵であると考えますが、間氏は管理の特徴⑤に「労使関係における家族主義のイデオロギー」をあげるなどなお不十分な点がみられる。この点を中西洋氏は「管理」に対する「イデオロギー」を「管理」の中の「イデオロギー」に矮小化する間氏の論理的破綻として指摘する。（中西洋「いわゆる『日本的労務管理』について——労務管理と労資関係」、隅谷三喜男編『日本の労使関係』、日本評論社、昭和42年、142ページ。）

期であり、身分差は後天的学歴にかわり、末年には工員の直備も生じるが、主従関係的美風、あるいは主従関係の恩情主義が基調となっていた。3、家族的労使関係時代（大正初年から昭和初年まで）独占企業が確立し社会政策立法がすすめられるとともに企業は恩情だけではゆかなくなった。労働運動に対抗する企業帰属意識をたかめる施策を必要とし、家族的恩情主義が鼓吹された。労働委員会や職場懇談会ももうけられた。経営家族主義を標榜する企業は、外部では政治的に「家族国家」との提携を強固にし、内には企業意識を培養しながら、ここに家族主義管理を形成して、資本主義の論理を機能的に貫徹してゆく。

伝統的な「家」の論理よりする経営家族主義と家族主義管理の形成は、間氏によって以上のように説かれる。企業という機能集団に、「家」のイデオロギーをあてること、すなわち契約的、階級的、対立的関係を有する協働体たる企業に、生得的、身分的、共同的关系を基礎とする「家」の意識の適用＝経営家族主義を見出し、そのイデオロギーと結んで企業を家共同体に擬制して行なう諸施策＝家族主義管理が形成され、それは「家族国家」と政治的に結合して果される。経営家族主義は、家と企業、それに国家との連携の類比においてとらえられるイデオロギーと理解される。

経営家族主義は、このように日本の社会に伝統的な家族主義との類比においてとらえられるのであったが、それとは異り、経営家族主義は独占資本の形成以降に出現したものであり、したがって伝統的家族主義とは無縁に独占の支配機能を果すためのものであるとの見解がある。

堤矩之氏は、日本独占企業の経営家族主義、経営共同体思想（およびこれより培養された労働者の帰属性・忠誠心）は決して民族的・封建的な存在物ではなく、独占企業により明治末年より形成され、大正末期の不況期の段階に確立されたとする。独占企業の労務管理は、万能機段階の熟練労働者の労務管理を官僚制に包摂、組織して確立したのであり、それは、①、福利厚生、共済制度、恩情的給付と大企業の優位性により労働者を企業に定着帰属、役付年功層優遇の差別給付による、労働貴族の培養を軸とする支配機構の確立。②、年功賃金、査定賃金制、50才台頂点の差別賃金体系の形成による労働貴族の培養を軸とした支配機構の確立。③、工場委員会制度、労働貴族を活用した経営協力機関により労働組合制度の圧殺とともに労働者の企業一体的結合の確立として果される。民族性あるいは封建制の産物として生じたものではなく、重化学工業の発展に伴う熟練労働者の不足、賃金上昇、労働移動の増大、そして労働運動激化という下からの作用に対し、独占企業が労働者を企業別に分断して帰属させ、労働者の企業への一体性と忠誠心培養の制度として創出したのであるから、企業の支配性が存するかぎり存続するものであるとする<sup>5)</sup>。

5) 堤矩之「能力主義と現場管理」、『経済評論』昭和44年10月号臨時増刊、68～69ページ。

なるほど経営家族主義が果す基本的機能について、またその成立の時期が独占成立後のことであるとする事も納得できる。イデオロギーと管理体系が整ってゆくのは、たしかに独占形成期以降のことであった。ところで経営家族主義は、経営に具現された管理そのものとは区分されるイデオロギー、すなわち日本に特有の制度、慣行における伝統社会の価値観——わけても根づよく存する共同体＝血族的、家族的意識——に結びつけられて形成されたイデオロギーであるとさきに理解した。さらに立入っていえば、そのようなイデオロギーによって経営施策がみられるとき、例えば生産確保のための拘禁施設も恩情的給付としての福利厚生施設となり、単身最低生活賃金に基礎をおく低賃金配分の制度は年功賃金制となり、経営の恣意によるたえざる解雇におびえながら必死に勤める長期勤続は終身雇用と擬せられる。そこには労使関係の正しい姿はみえず、労使共に権利義務の意識などには思いもかけないで、一方で温情や恩恵にあづかることにより、他方で家父長的な権威に自ら進んで服従するという、伝統的態度の経営内強化編成すなわち経営家族主義の形成があったと理解したのである。したがって、独占の労働者支配確立が経営家族主義の機能であることは首肯しうるが、それが全く伝統的家族主義と無縁に成立したとするのは、イデオロギーと管理の混同よりする速断に陥っているものとして、納得できない。

われわれはさらに、外国人の判断という多少の感違いはあっても、外からその異質を直截に視うる利点を有するアメリカ人研究者によって、経営の日本的特質と説かれる点を見てみよう。

』・アベグレン氏は、日本の経営を欧米に比べて決定的な相違点として「終身関係」<sup>6)</sup>をあげる、労働者はひとたび会社に入ると、彼は、家族、友愛組織、その他アメリカにおける親睦団体の構成員である場合に似た仕方で会社の構成員になるといい、人事管理や労使関係諸施策のアメリカと異なる日本の特長はこの終身関係にもとづいて生じるとする。それは「求人と採用の制度」として教育と求人採用の関連、職位と教育的背景との連結となり、「報酬と刺激の制度」は個人が仕事との直接の関係におかれるよりも、彼が属する社会的特長、すなわち年令、教育、家族の員数などによって定められる。「階層および公式組織」には、多数の階層にふくまれる職位と職能のあいまいさ、身分と役割の差別化がみられ、複雑かつ高度に差別化された組織制度は機能的と考えられぬが、家族会議的な意志決定は人間関係をよく推持している。昇格は階層別に古参権と関連して行なわれ、先輩後輩上役下役の関係は家父長制の要素を多分にもっていることが示される。終身関係より普遍せられることは、日本が社会関係の制度を急速な工業下における変革を通じて、そのまま維持しているとみられることであるが、それにはまたその中心となっている家族制度において適応と変化をとげ、工業化への変革を助けたといえる家族組織の一方の側面のあるこ

6) 終身関係であり終身雇用ではない。契約による雇用関係と対比さるべき関係である。

とが指摘されている<sup>7)</sup>。

S, レヴィーン氏は、労使関係を特長づける日本の経営制度において、技術的には欧米と変らぬ企業のなかに、伝統的な家族行動形態がとり入れられていることを「日本の工業発展のなかで発展した特異な経営慣行」として指摘する。「家長制度」と「専制主義」は日本の伝統に根ざす類型をなし、それが労働者の抵抗もなく受け入れられていたことは、家族制度が日常の家庭生活にも民族主義的国家社会の一環として広く認められていたゆえであるとする。経営組織の形態は、外面的には欧米企業に似ているが、日本社会の伝統的な縦の形式を反映している。職長は経営者グループに属さず、労働者グループの一員が到達できる最高のものである。経営の階層は権限を委譲して意思決定を分散するものではなく、最上層に決定権を集中させるようにつくられている。経営者の地位は家族制度における伝統的思想にもとづき、日本的エリートとして若いときから約束される。日本の文化における家族制度の強さは、急速な経済発展を秩序的に行なうことをよくし、戦後の占領や改革にも経済的繁栄と人間関係の自由の問題をはらみながら基本的に変わっていないとする<sup>8)</sup>。

以上の諸説よりえられた経営家族主義理解の第一は、日本の特質としての家族制度よりする「家族主義」の価値観が社会一般に存し、経営内にも力強い影響をもちうることである。第二には、その「家族主義」は独占成立期よりの大規模企業において、さまざまな理由、なかでも労働運動に対抗してとらざるをえなくなる経営施策の体系化＝労務管理と結合され、経営管理の公式イデオロギーとなり、まさに「経営家族主義」として形成されるということである。そして戦後においても、家族主義管理と説かれたと同内容の制度施策の存在はむしろ顕著にみられ、家族主義的行動形態がみられることに、経営の日本の特長を指摘され、今日に至っても基本的には変化していないとされる。ところで留意しなければならないことは、伝統的価値観たる家族主義が経営内に単にインフォーマルに存在することによって経営家族主義が論じられているのではなく、経営管理の公式イデオロギーとしてとらえられていることである。とするとここで想起されるのは、日本の特長とされる「家族制度」および「家族主義」そのものである。周知のように日本の「家族制度」は明治民法によって公式化＝法定され、それに権威づけられた「家族主義」のイデオロギーは必ずしも伝統社会の「家」一般論より導き出されたものではなく、それこそむしろ明治以後の日本に特異に形成、変容させられたものといわれる<sup>9)</sup>。経営家族主義の問題で類比されなければならないのは、固有の伝統的なものそのものにおいてのみではなく、伝統

7) J・アベグレン、占部都美監訳『日本の経営』、ダイヤモンド社、昭和33年。

8) S・レヴィーン、藤林敬三・川田寿訳『日本の労使関係』、ダイヤモンド社、昭和34年。

9) 川島武宣『イデオロギーとしての家族制度』、岩波書店、昭和33年。福島正夫『日本資本主義と「家」制度』、東京大学出版会、昭和42年。

的なものが必要に応じて固有に再編成され、正当性を主張する価値観に形成されるところにある。資本制生産が導入され、資本主義化が進められるにもっとも大きい役割りを担う企業経営はそのように形成されたイデオロギーによって対抗する主張を排除あるいは包摂しながら、構造を整え、一層有効にその機能を発揮しえたにちがいない。ここにおいてわれわれはさきの「類比」とともに、経営家族主義によって排撃せられたものとの「対比」において、経営家族主義が何をもたらそうとしたかの再検討がすすめられなければならないと考える。

### 3. 経営家族主義の再検討

#### 温情主義——温情対非情

経営において唱えられるイデオロギーは、まず温情主義の主張として表われる。温情主義は原生的労働関係を克服しようとする国家の社会政策立案の時期より、日本に古来から存在する固有の美風としてにわかに喧伝され、温情という名に反して労働者保護立法反対のイデオロギーとなる。これについてみてみよう。

原生的労働関係はマニュファクチュア時代から産業革命遂行までの「過渡的労働関係」であり労働力保持の社会的総資本の意志＝近代国家の社会政策により克服されて、労働者に肉体的再生産の条件を与える労働関係に移行するとされる。原生的労働関係の特質は過度労働、低賃金、劣悪労働環境と強権的、身分的労働者支配関係である。この特質は日本の資本制生産発展のなかに苛酷に存在しつづけた。私権の確立よりは、欧米国家に対抗する独立国を、民族的統一共同体の強大化＝富国強兵策によって形成しようとした、わが国の国家法の制定は、労働者保護立法の方向にはなかなか向けられなかった。明治14年以来一貫して労働者取締的雇主保護的に立案される職工条例並に徒弟条例は、政府官僚による西欧先進国立法の翻訳であり我国には不適として排除しつづけられる。20年代以降、工場制工業およびマニュファクチュアの発展、軍需工業を中心とする重工業の発展は、次第に熟練労働力不足と労働者の反抗にあい、取締法制定の必要を認め、その点では資本家側も支持するのであるが、なお莫大な利潤の源泉をなすと考えられる劣悪な労働条件に対して、外から明らかにされ法的規制を受けることの警戒が、雇主保護的法案をさえ時期尚早として拒否してしまうのであった。こうして政府よりする法案あるいは法律制定の要否の諮問は賛成を得ることができないまま、さらに産業革命が進展し独占成立期まで待たねばならないのであった。そしてこの反対を支持する論拠たるイデオロギーこそが他ならぬ温情主義であった。それはつぎのような新聞論説の賛否のなかにもその一端がうかがえる<sup>10)</sup>。

「彼国に於ては労働者と雇主との間は只だ規則を以てのみ制限し、人情を以て使傭する

10) 隅谷三喜男『日本賃労働史論』，東京大学出版会，昭和30年，320ページ。

ものとは無きを以て、往々にして労力者虐待等のこともあり、又業務の性質も苦役と称すべき程のもの多きが故に、政府の保護を要すること急なりと雖も、我国に於ては雇主と被雇者とは殆んど一家族の関係あり、又業務に至っても左迄甚しき苦役なし。然るに尚且彼の如く職工条例を設けんとするは、吾曹其理由を解し得ざるなり。」(東京日日新聞, 明 23. 5. 28.) 「狭隘なる一工場の内に限らず、日本全社会の有様が総へて従来は情の世界にして、大抵の事は徳義上の制裁にて済み来りしも、近年に至ては徳義上の制裁は甚だ薄弱なるものとなり、日に月に法律の世界となり行けり。此勢は又た諸種の工場に迄及ぶべきこと勿論にて、従来如く唯た相互の徳義に依頼して大工場を維持せん杯とは思も寄らぬことなり」(郵便報知, 明. 23. 1. 29)

隅谷三喜男氏は「工場制工業の発展に伴う労資関係の対立と労働条件の劣悪化とを隠蔽し、労働者保護の必要が一部において認識されている時、労働者取締的な職工条例にすればそれが雇主被雇者の権利義務関係として規定されることのゆえに反対して、主張されたものは、外ならぬ『家族主義』だったのである。」<sup>11)</sup>とその点を指摘されることにゆるぎない。

ヨーロッパでは過度的段階に特徴的であったとされる原生的労働関係は、日本の資本制生産においては強靱に生きのび労使関係の対立、劣悪な労働条件を正確にみることを防ぎ、雇主と被雇者それぞれの人格間の契約、権利義務の法定化に反対する。誰にも適用される客観化された規範の制定を排して、御約束よりは御恩や御情を大切にする温情主義の思想がこれを支えるイデオロギーとして主張されるのであった。それは死なぬように生きることの、かつがつの生存の保障によって、無制限の労働が当然のこととされ、人格ある人間などということが全く考えられることもない厄介の処理としてなされることであった。労働者の雇用は厄介者の受け入れであり、その限りにおいて既に資本家にとって温情であり赤の他人には施さない情あるはからいであった。また労働者の側も自らを労働者と自覚することなく、共同体たるむらや家族から離れての厄介からの独立の道程であったにしても私的個人の独立ではなく、新なる共同体たる企業に厄介になって一家をなすことであった。主従の情誼や家族の温情は頼りになっても、赤の他人同志がとりかわす契約とか権利義務にはなじみ難かった。私的個人の独立と、独立した人格の対等を基本にする市民的原理の片面を有す近代資本制生産は、この国においては片面否定のままに独特の発展をとげることになるのであった。個人の権利義務の法定化をおそれて反対する論拠は、西欧近代の相互独立の個人対抗関係の非情的合理性の冷たさを排して、日本古来の情ある温かさをとろうというのであるが、それは温情の名によって非人間的に劣悪な労働条件と身分的全人的隷従の労働関係維持の非情の実を策するものでもあった。

11) 隅谷三喜男, 前掲書, 319~320ページ。



しかし、貧窮になれ支配になじんだ人々がさしあたって選ぶ道が共同体的帰属の方向であっても、やがて僅かなすき間からしだいに、既存の秩序についての疑問をみだし、企業の発展にとり残されて、資本主義化のゆえに窮乏してゆく労働者、農民自らの生き方への自覚が促がされる。働らく貧乏人ではない労働者として、自らを人間扱いする人々の増加から、はじめて労働階級は顕在化する。資本家は資本主義化＝近代化を主張しうるためには、資本主義の進展は貧民の創出であり、マイナスを生むという現実が生起する矛盾にいやおうなしに対応しなければならなくなる。資本制生産の発展が、資本と労働の階級的対立を生むことの認識は資本家に企業における従業員施策の重要性を考え直させはじめる。

身分より契約へ、隷従関係から雇用関係へ、資本制商品生産は労働力の商品化なしには進展しえない。労働力を自由に購入し酷使したうえ捨てさるにも、賃労働の創出と蓄積を条件とせねばならず、それは決して契約より身分へとの逆行を進めるものではなかった。すなわち温情主義は転換されなければならない。「労使関係の危機は前進こそすれ、縮小する可能性はなかった。そこに活路として求められたのは、無内容化した伝統的労使関係への再編成、すなわち、主従関係的情誼論が、いずれかといえば主従の上下的な社会関係に力点を置いてきたのに対し、今や親子の情誼を根底とする家族主義が強調されるようになった。（主従の温情に代わって家族の）温情主義が叫ばれるようになったゆえんである。」<sup>12)</sup>かくて温情主義は経営家族主義へと転化される。しかしそれが主従の温情、家族の温情といわれるごとく、非情との対抗においてとらえられたところまで捨て去ってしまうのではない。

#### 経営家族主義—縦断対横断

経営家族主義の成立はさきにみたように、独占資本主義確立期からの大企業においてである。温情主義がその存在存続の主張を企業から外の社会に向かってなされたのに対して経営家族主義は経営内における管理のイデオロギーとしてとられる。経営の管理施策と結びついて経営を家族に擬制する従業員の意識形成が狙われているのであり、そとなる他人とうちなる家族という、そとに対する対抗の意識形成は経営にとって重要であった。資本制生産を具現する企業において、生産関係を家族関係におきかえて意識させることは、個人の市民的結合よりなる通常の地域社会の成立を阻み、階級の横断的連帯による労働組合の結成を排除する方策のなかに労働者自らを陥らしめるものである。経営家族主義は、経営に残存する伝統的家族主義の思想ではなく、独占企業に形成された経営のための思想である。それは重化学工業の発展、企業規模の拡大に伴う熟練労働者不足労働移動の増大、賃金上昇、さらには独占的技術導入に対応しての基幹熟練労働者の企業内養成制度の定着、

12) 隅谷三喜男『日本労働運動史』、有信堂、昭和41年、79ページ。

労働運動の激化に伴う基幹労働者の企業内閉鎖，従業員化の制度の支柱となるイデオロギーであった。経営家族主義が家族主義管理のイデオロギーとして経営の労働者支配構造の支柱となっていることにはすでに何程かふれられているので，ここではわが国に特有の工場委員会制度に労働者の横断的結合を排して企業内に分断する典型をみておこう。

はやくも明治30年代から結成されたわが国労働組合はきわめて政治的であり，反資本主義的要求を第一にかかげる運動を行なうことを特色とした。このことは資本家に度外れの恐怖を呼びおこさせるものであり，とうてい労働組合をまともに受け容れようとする認識を与えるものではなかった。そしてそれはたえず治安警察法その他による権力の不当な弾圧をうけることにもなった。したがって明治40年代より大正8年頃まで，労働組合運動は殆んど沈滞してしまったという<sup>13)</sup>。しかし第一次大戦による経済的繁栄と大衆の窮乏その後の恐慌，世界的労働運動のひろがり，社会主義国家の設立等々は，労働者を，生活防衛の唯一の突破口を開く労働運動へとかりたてさせた。労働運動に対する資本家の対応の仕方も争議経験を経ることと，世界的な危機意識のなかで従来とは変化せざるをえなかった。その一つは単に治警法による取締りによって，かえって「悪性」のストライキを発生せしめるよりは，むしろこれに代えて組合を法認し，その代りに，組合機構を通じて労働運動に秩序を要求するにしくはない，とする見解である。しかし，より支配的な見解は，資本制生産の進展が労働者階級の成長を不可避にし，労働者階級の自主的向上運動を必然たらしめる以上，制圧一本槍によっては対処しえない，「穏健」なる運動に対しては治警法17条を撤廃してその組織化を法認し「過激」なるものに対しては全く別の方策がとられねばならないとする<sup>14)</sup>。少くともそこには労働運動の内容をみきわめてより緻密に危機意識をもって対応しようとする姿勢をみる事ができる。つまり労働運動を体制内運動と反体制運動にわけ，体制内運動に妥協しつつそれを企業内に包摂縦断し反体制運動は徹底的に弾圧潰滅させようとするものであった。工場委員会に代表される労資意志疎通の機関は，このような意図が引き継がれて労働組合の下からの自由な（過激な）意志による直撃をさけるための，労働者意志を穏健に統御する機関としてつくられたものであった。日本の工場委員会は，欧米の工場委員会すなわち横断的労働組合によって克ちとられた各企業に共通の労働条件を上廻り，あるいは独自の細目の個別企業の労働条件獲得のための，従業員より選出された委員会が労働者によって組織されたものとは異り，横断組合に代わる労使の意志疎通機関として，企業のイニシアティブによって設けられたものであった。このような工場委員会およびこれに類似の制度は，第一次大戦後の大企業にかなり普及した。それまで継続的常設機関で意見を述べる機会など皆無であった労働者にとっては，懇談会的意

13) 風早八十二『日本社会政策史下』，青木文庫版，昭和26年，395ページ。

14) 風早八十二，前掲書，404～407ページ。

志疎通機関としてもはじめて工員が代表者となって経営者に相応するものであった。したがってそれは労働者に団体交渉の道を開くものとして、工場委員会の設置が労働争議の要求事項となり<sup>15)</sup>、「協議機関としての労働委員会」の普及ともなるのであった<sup>16)</sup>。工場委員会の前に普及して労働者共済の横断的組合機能を吸いあげたのが共済組合であり<sup>17)</sup>、工場委員会とともに設けられたものに親睦会がある。大企業の労働者は、労働組合の食い入る隙間もなく、共済組合・工場委員会・親睦会の従業員組織によって階級連帯の横断からたち切られ企業内に閉ぢ込め縦断せられた。このような経営家族主義の縦断的集団主義化は、現在に引き継がれて新しい経営家族主義、すなわち日本に特徴的な集団主義として、生き生きとわれわれの目の前にみられる。

#### 集団主義—組織（公）対個人（私）

最近の経済成長をもたらした要因は日本における伝統的価値観集団主義より発するエネルギーだとする主張がある。たしかに集団主義は統一目標に結集して規格化、標準化、単純化を容易に受け入れ、生産能率の基礎となる分業による協業を抵抗なく果す。個人の尊厳、個人の自由にもとづく自由主義経済は非能率となり、かつてその基礎の上に発展した西欧産業社会は活力を失ない、それとは異なる非個人主義社会にのみ発展がみられるという。すなわち、「アメリカの社会は、顧客志向、消費者は王様という形をとるという意味で個人主義社会ではないし、ソ連の社会は、共産党独裁、集権的計画経済という形をとるという意味で、個人主義社会ではない。ソ連では、集権的権力機構が、つぎつぎにより高次の経済目標を設定し、その目標達成を命令する形で経済成長を続けている。わが国ではかならずしも市場志向でもなければ、集権的政府の命令もない。人間集団である企業なり企業集団が、より大きくなろうとし、より大きな市場占有率を得ようとして競争し、この競争過程での生産活動が需要を拡大し、経済は成長し続けている。このようにみえてくると、西欧諸国の個人主義は過去の経済発展には役だったが、いまでは個人主義的自由人の経済発展は限界にきており、個人主義でないアメリカ、ソ連、日本などが成長を続けている。」<sup>18)</sup>とされる。日本人は「同質の集団として長い伝統をもち続けているために価値観も統一され、異なる文化が混在する国とは違って、かならずしも正確な表現をすることなく国民は

15) 『川崎重工業株式会社社史』，昭和34年，749ページ。

16) 隅谷三喜男『日本労働運動史』，130ページ。

17) 共済組合は労働組合の重要な役割である横断的共済を奪い、従業員共済とする。共済組合→共存組合→工場委員会と指向された例もみられる。「・・・倉紡共済組合は解散され『倉紡共存組合』が大正十年九月結成された。…これはいふまでもなく、時代思潮の趋向に鑑み、この組合に労働組合と共済組合との中間的な性格を与えるためであった。」「・・・倉紡共存組合が解散して後は職工側から会社に対して意志表示をする機関がなかったので、共存組合に代る労資協調懇談の機関として『工場委員会』の設置案が大正十五年九月の工場長会議に提出された。当時工場委員会制度は政府の奨励方針に従って、既に全国で百以上の会社が実施していた。』『回顧六十五年』，倉敷紡績株式会社，265～267ページ。

18) 伊藤長正『集団主義の再発見』，ダイヤモンド社，昭和44年，20～21ページ。

互いの意思を疎通することができる。また、一体感あるいは団結力も強い閉鎖社会でもある。<sup>19)</sup>」このようなところでは集団の生活基盤をくつがえすことのないよう、個人の業績などにとらわれないで集団のためには個人の生命をさえかけるという努力主義が生じる。集団まるがかえの、西欧にはみられない生活のあり方、したがってそこには、滅私奉公の特攻精神が称揚される。組織に対する個人の対立は公に対する私の対立と同一視せられ、対立そのものを存在させないこと、つまり個人、私を組織、公の下に抹殺するのである。そこには私的個人はなく、家族全員、部落全員、国民全員の集団がまずある。そして集団のなかで自分が他人と異なることがないようにたえず自らを殺すことに安定を求めているのである。「全体のため、本体のためという考え方は、西欧における公共性、あるいは最近の中国における反社会的なエゴイズムをおさえる闘私として、社会の存続のために必要と考えられている。しかしながらわが国においては個人、私が全体に埋没しているために、公共という考え方はむしろ希薄である。私生活と公共生活、職場の生活と家庭の生活の区別もなく、自己の属する集団に融合しているのがわが国集団主義社会の特色である。<sup>20)</sup>」

さて集団主義はこのように再発見され、従来企業の生産能率にマイナスであるとされた伝統的社会の意識が企業成長の原動力として見直されている。日経連は労働力不足・賃金水準の大幅上昇・技術革新・開放経済・労働者の意識など、経済発展段階の高度化にともなうわが国企業経営をめぐるきびしい環境条件の変化に積極的に対応して、従業員の職務遂行能力を発見し、より一層開発しさらにより一層有効に活用することによって労働効率を高めるいわゆる少数精鋭主義を追求する人事管理諸施策を「能率主義管理」と称し、従来の画一的年功制からの脱皮を図ることを主張する。そして職務中心の能力主義管理に各人の適性が生かされるには、日本人の民族性の特性である集団主義を再認識し、小集団による能力の発揮をはかるべきであるとして能力主義管理の特徴を、(イ)職務中心主義と個別管理(ロ)小集団主義の活用、として、つぎのようにのべる<sup>21)</sup>。

「小集団主義の活用 職務中心——個別管理を基本とするとはいえ、わが国は世界でも稀な同質的社会であり、個人の集団に対する忠誠・帰属心は他の諸国と比べて高くこれはわが国の民族的資産である。目標管理、QCサークル、ZDグループなどの活動は小集団に対する忠誠から従業員に満足と意欲を与え、大きな成果を導く。役割(職務)尊重のチームワークが現代的な和であり、集団主義である。個人の役割の尊重の上にはじめて新しい現代的職場小集団が成立する。能力主義は小集団単位による経営目標達成への全従業員の自主的・積極的参加体制を推進することにも意を用いる必要がある。その点、権利義務一本

19) 伊藤長正、前掲書、32～33ページ。

20) 伊藤長正、前掲書、66ページ。

21) 日経連能力主義管理研究会『能力主義管理<その理論と実践>』、日経連弘報部、昭和44年、21ページ。

にもとづく欧米の能力主義とは異なる。」

経営労使関係におけるなやみの第一は、一般に経営目的と個人目的との相異による対抗であり、両者は対立しながら統一されるところに近代経営の特長があるともいえる。ところで日本の集団主義＝経営家族主義・経営共同体思想は集団へ帰一することによって個人は部分であっても独立して対抗する権利義務関係にもなく、個人即私人であってそれは公の前には無力にして無意味な存在とせられている。集団主義が同時に能力主義となりうるのは、無制限な自己犠牲による献身労働を制度化するイデオロギーとなることにおいてである。

#### 4. お わ り に

近代的資本制生産はヨーロッパの特定の地域に成立し、しだいに全世界に拡大するが、世界におけるそれぞれの伝統的文化と複合しつつ生成して、一様な形態をとることはない。いちはやく資本主義体制を自己に確立して「近代」国家たらしめた国、依然として古くからの伝統的体制を維持したままに資本主義の世界編成に組み込まれて、植民地あるいは半植民地とせられた国、さらにそのなかでもひどい飢餓や未開の状態にある人々をかかえているなど様々である。もともと近代とは、人間があらゆる支配から脱して、豊かな生活のもとに自立と自由の確立されることを、あの世や、遠い理想に求めるのではなく、現実、この世に実現させようとする保障を、自ら社会制度のなかにうちたてようとするところに発するものといえよう。すでにして、そこには自由なる私的個人自立の基盤がなければならない。それこそはまた資本主義社会生成の動因をなすものでもあった。しかしひとたび生れ出るや、やがて世界をおおうて発展する資本制生産は、必ずしもそのような基盤の成熟を待って成立することなく、それはまた、同時に個人の自由を保障する社会制度となるものでもなかった。資本制生産のもつ矛盾は生産における人間の関係の矛盾を益々拡大し、殊に後進的伝統社会の資本主義社会化という過程は、いわば近代ぬきの資本の論理を専制的に貫徹することによって、一層に矛盾を深化させる。

日本はアジアの一角にあって、ヨーロッパとは異質の古い文化をもち資本主義の世界に編入されて、独立の近代国家をなしたとされる。そこには当然に、古くからのさまざまな時代に生み出された文化が重なり合って存在し、それと複合されて形成される近代化過程、資本制生産の特殊な型がみられることとなる。先進資本主義諸国の外圧のもとで、単にそのえじきとなることなく、自らをそちらの側にたたしめようとする資本制生産導入の方策は、既存の伝統的意識を再編成して民意に結成しつつ、障害となる条件をとり除き、目的達成のために有効にあらゆるものを活用する。それは資本制生産の基礎をなす共通の経済的諸関係を基軸とし、その発展に機能させながら伝統社会に適応する特殊な構造を形成することとなる。このことは日本の、いわゆる近代国家建設においてみられる特徴的なことで

あるとともに、そのような「近代化」=資本主義化にきわめて重要な役割を担う企業経営において、もっとも合目的的に生みだされこの上なく有効に作用するものであった。家族主義も経営家族主義も伝統社会の単なる遺物ではない。日本に特有の「近代社会」=資本主義社会の発展とともに再編成されたものである。したがってその解体も伝統社会の「近代化」=資本主義化による解体とともに解体するものでないことだけは確かのようなのである。

(昭和45年9月20日)