

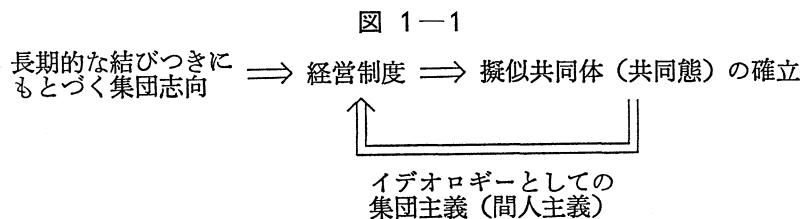
共同態としての日本型企业社会

宮 坂 純 一

1. 問題提起——共同態としての企業の意味
2. 競争社会としての日本型企业社会
3. 日本型企业社会の今後

1. 問題提起——共同態としての企業の意味

すでにあきらかにしてきたように、日本企業では、日本人には集団志向という特徴があるとの「事実」を意識的あるいは無意識的に前提として、日々の管理がおこなわれてきた（おこなわれている）。そしてこれによって、集団主義⇒間人主義という日本人の行動特性がヨリ明瞭なものとして再生産され続けているのである〔これについては、拙稿「管理における日本的なものについて」（『産業と経済』、第6巻第3号そして第6巻第4号）参照〕。このことは日本の企業社会がそこで働く人々にとって益々共同体に似たもの（共同態）として存在するようになったことを意味している。このことは図1—1のようにまとめられるであろう。言葉を換えていうならば、日本の労働者にとっては企業は常に仕事の間だけでなく生活の間でもあるのだ。この「現実」は今日多数の論者によって指摘されている。たとえば、津田真徹氏もその一人である。



津田氏によれば、日本の企業は共同生活体である（そしてそうでなければならない）。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消極的ないし積極的⁽¹⁾に加入する集団」であり、ヨリ具体的には、「家庭と」「家庭外の社会的欲求を……充足する」「身近な社会を一組にした生活圏⁽²⁾」である。人間は家庭生活だけでは社会的欲求を充足させることはできない。そのために人間は共同生活体を形成するのであり、この意味で、いかなる社会においても共同

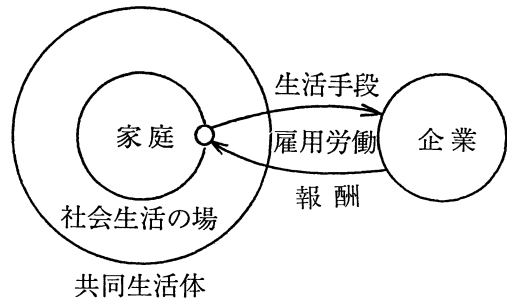
(1) 津田真徹著『日本的経営の論理』中央経済社、1977年、139ページ。

(2) 同上書、197ページ。

生活圏⇒共同生活体は、人間が生きていくために必要である——したがって、津田氏のいう共同生活体はゲマインシャフトに相当すると考えてよいであろう——。だが、その共同生活体が地域社会（コミュニティ）にあるのかそれとも企業にあるかが欧米と日本の決定的な違いとして大きな意味をもってくるのである。

まずこのことを欧米社会についてみてみよう。この点、津田氏によれば、「雇用される一般従業員の真の生活の場は共同生活体の側にあるのであって企業経営体の側にあるのではない。人々は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、一時的に企業経営にとどまり、企業経営が命ずるままに働いて、収入を獲得して、共同生活体に帰っていくのである。経営体はその労働をきびしく統制すればするほど、従業員は共同生活体の中で自由に充実した生活を送ることを夢みる。『労働力の販売』は従業員にとって抽象的な経済学の用語ではなく、まさに生きた現実を表現している。そこで従業員の『働きがい』を問われるならば、人々は『なるべくゆっくり、なるべく沢山の人で楽に、短い時間だけ働いて、なるべく多くの収入をえること』と答えるであろう。また従業員の『生きがい』を問われるならば、『企業の中においてではなく、企業外の、共同生活体の中で、人々に愛され、尊敬され、人々と親しく暮すこと』と答えるであろう」。(3)

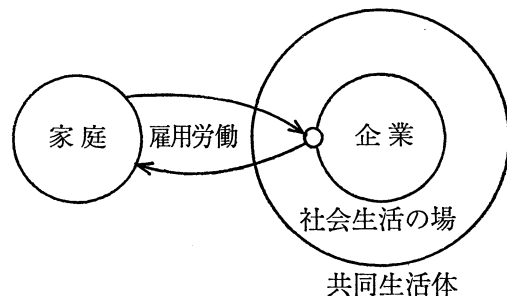
図1-2 企業経営の社会的性格



(出典) 津田真徹『日本的経営の論理』中央経済社、199ページ。

これに対して、日本の社会では、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。たとえば、夫は企業経営に雇用される。これは企業との雇用関係という点では欧米と事情は少しも変わらない。また企業経営で働いて収入をえることも変わらない。日本の企業もまたヨーロッパの企業と同じく経済機能体である。しかしながら、日本の企業経営は欧米の企業とはちがう側面をもっている。すなわち、日本の企業経営は従業員にとって共同生活体なのである。職場は共同生活体であり、事業所（会社）も共同生活体である。かつて学校を卒業してからしばらくの間は親密にしていた同窓生たちも、ちがう会社に入社して二、三年たつと段々に話が合わなくなり、それにつれて職場の同僚や先輩・後輩の方に近づいていく。退社時間以後も職場の友人たちとバーや飲み屋に集まり、上司・同僚を話のさかなにして延々と語り、いきどおり、笑う。マージャン、ゴルフ、競馬などの娯楽・スポーツも会社の仲間とでなければ安定した精神状態でゆっくりと楽し

図1-3 日本の企業経営の性格



(出典) 前掲書、204ページ。

(3) 同上書、199ページ。

めない。これが日本人労働者の生活スタイルなのである⁽⁴⁾（図1—3）。

このような状況を決定的に促進したのが、津田氏によれば、昭和30年代以降の都市共同生活体の消滅であった。この時期、日本では、日本経済が重化学工業化し高度成長がすすむなかで、農村から都市への人口の大量移動、無計画で手あたり次第の宅地造成、住宅地のスプロール現象、マンモス団地の増大、激しい人口移動、などが生じ、都市の共同生活体は少なくとも勤労者（サラリーマン）にとって遠いかなたの存在となってしまったのである。それがために、日本では、企業経営体が共同生活体の役割を演じなければならなくなったのだ⁽⁵⁾。

日本において企業が共同生活体化（⇒共同体化）していることはそこで働いている従業員にとってどのような意味をもっているのか、言葉を換えれば、彼らにどのような影響を与えているのであろうか？ 共同態としての企業は従業員の企業内人生にどのような影響を与えているのか——ここでは、競争に注目して、検討してみたい。

2. 競争社会としての日本型企业社会

日本の企業では、従業員をして、彼らの長期的な結合を前提に、ひたすら「我」社の繁栄（⇒長期的な利潤追求）のために協力して働かなければならないという気にさせる組織風土、が様々な経営制度によって作りだされてきた。そしてそのような様々な経営制度によって良くも悪くも集団主義的な行動様式が再生産されてきたのであり、それらが総体としての企業社会を形成している。これが日本の経済「発展」を生みだした原動力であろうが、そこには閉鎖社会としての共同態の特徴が集中的にあらわれているのであり、そのことが日本企業の労働者たちの企業内人生を厳しいものにしていく。ここでは、日本の企業社会の現実を競争という観点からみつめ、あらためて「日本的なもの」を考えてみたい。

まず、「競争」こそが社会発展の原動力であるというコンセンサスが確立し、典型的な競争社会といわれているアメリカの状況から考えてみる。これに関しては、M. マコビー（M. Maccoby）⁽⁶⁾が興味ある研究報告をしているので、それを紹介することにした。彼は、多数の企業人とのインタビューの結果にもとづいて、企業人を4つのタイプに分類している。第1はクラフツマン。このタイプは、仕事の倫理、尊敬の念、質を重視する心、節約心といった伝統的倫理をもつ人々で、職人とか専門家（特に科学者）がその代表である。第2はジャングル・ファイター。このタイプは、人生や仕事を、食うか食われるかの闘争がおこなわれ、勝者が敗者をほろぼしてしまうジャングルと考えている人々である。第3はカンパニー・マン。このタイプは組織人といわれている人々で、自分の存在の基盤を、強力で保護的な企業の一部であることに見いだしている人々である。第4はゲームズマン。このタイプは、出世「競争」や仕

(4) 同上書、204—205ページ。

(5) 同上書、203ページ。

(6) M. マコビー著広瀬英彦訳『ゲームズマン』ダイヤモンド社、1978年。

事をゲームと考え、あらゆる可能性を追求する人々とされている。マコビーによると、この新しいタイプのゲームズマンが現在主要なものとなっている。彼らは、自分の帝国を築きあげるとか、富をもとめるためではなく、名声、栄光、そしてチームを率いて勝利を得る喜びのために「競争」に力をそそぐのであり、彼らの目標は勝者として知られること、最大の恐れは敗者の烙印を押されることである。そして、企業がうまく機能していくか否かが、このゲームズマンの成熟にかかっていると考えられている。

アメリカのビジネス社会において実際に競争を見聞してこられた脇山俊氏も、上司が「仕事はゲームだ」とか「世の中はすべてゲームさ」といって仕事をしてきたと感想を述べられゲームズマンの存在を重要視されている。⁽⁷⁾それはともかく、アメリカでは、すべての企業において「競争」精神が発揮されているが、その「競争」衝動はそれぞれのタイプにおいて若干異なる面をもっている。それをまとめると次のようになる(表2-1)。

表2-1 競争の源泉

性格タイプ	クラフツマン	ジャングル・ファイター	カンパニー・マン	ゲームズマン
競争の典型的な意味	最良のものを作りあげたいという欲求。 自己と素材との競争。	殺すか殺されるか。支配するか支配されるか。	昇るか落ちるか。安全な地位を確保するための競争。	勝つか負けるか。勝利か屈辱か。
心理的源泉。競争心のエネルギー	仕事への関心。完全という目標。より良いものを作りあげる喜び。	権力への欲求。敵をたたきつぶす喜び。ほろぼされる恐れ。1人でトップの座を占めたいという願望。	失敗への恐れ。権威によって認められたいという欲求。	コンテスト。新しいプレー。新しい選択。プレーをコントロールする喜び。

(出典) マコビー著広瀬英彦訳『ゲームズマン』ダイヤモンド社、122ページ。

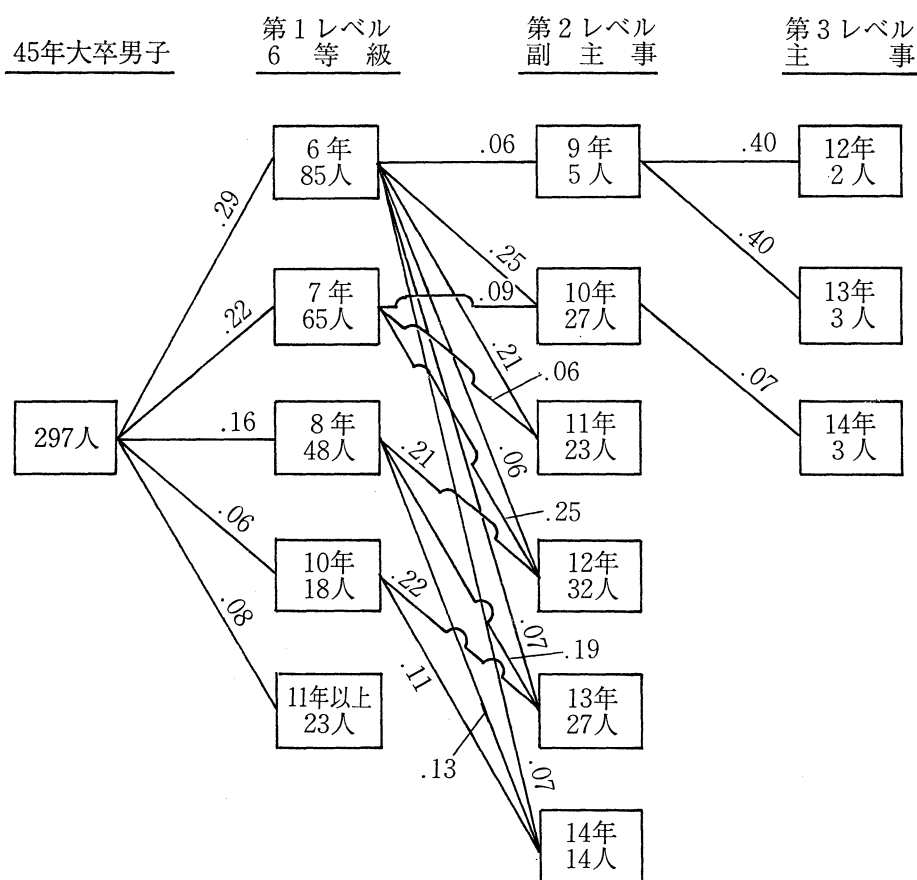
このようなアメリカの現実に対して、日本人のなかでは「和」が重視されその意味では日本人は協調的であるといえるために、日本企業内部では競争(特に、個人間のそれ)が少ない、との印象を外部の人間に与えることがある。たとえば、アルストン(J. Alston)もそのような印象をもつ一人であり、彼は協調的な日本人と競争的なアメリカ人を対比させている。⁽⁸⁾だがあらためていうまでもなく、日本企業においても個人間の競争は歴然と存在している。日本企

(7) 脇山俊著『アメリカ社会の出世競争』産能大出版部、1978年、113ページ。

(8) しかし、アルストンも日本企業のなかに全く競争(competition)を見出していないわけではない。ただし、彼はアメリカ人は1つのグループ内のメンバー間の競争を奨励している(encourage)のに対して、日本人はいくつかのグループ間の競争を奨励している、という基本的認識をもっているのである。(J. Alston, *The American Samurai. Blending American and Japanese Management Practices*, Walter de Groyter, 1989, p. 70.)

業における競争の現象的な実態⁽⁹⁾については、たとえば、花田光世氏の調査が知られている。花田氏は、キャリアトリー法によって、ある企業にある年度に入社した大卒男子社員のその後の昇進を時間とともに追跡されその結果を公表されている。図2-1がそれである。これは同一年次において能力に大きな差がある社員を大量に採用した企業の事例である。図の四角内の数値は、何年かかってその職位に到達したかの年数を表し、四角と四角を結ぶ線上の数値はある一定年数をかけて前の職位に到達した者の内からさらに何%が次の職位に上がっていったかを表している。

図2-1 大量採用企業における Career Tree



(出典) 花田光世稿「人事制度における競争原理の実態」(『組織科学』21-2), 50ページ。

これを2-1図に適用すると、つぎのことが読みとれる。昭和45年に297名の大卒男子社員が入社しているが、この第3レベルにあがってきた者の全員が、第1レベルにおいて第1次選抜であがってきている。明らかに大量採用者の中からエリートを選抜するシステムが採用されている。しかしながら第1レベルに第1次選抜で昇格してきても、それがそれ以降の確実な昇格を保証するものではない。第3次レベルに昇格してきた者8人は第1次レベル第1次選抜で

(9) 花田光世稿「人事制度における競争原理の実態」(『組織科学』21-2)。

上がってきた者85人の4%にすぎず、多数の者がこのエリートコースには乗り切れずレースから脱落しているのである。花田氏によれば、40年代・50年代に多数の採用を行っている電気・電子メーカーの10年後の昇進・昇格システムを考えると、大量採用を行い、従業員の能力レベルにある程度の差が存在している場合、昇格枠の大幅な拡大を計れないならば、このようなエリート昇格パターンが採用される確率は高い、と予想される⁽¹⁰⁾。ただし、このような昇進率の厳しさは、この種の企業だけでなく、伝統的企業においてもみられるのであり、低成長時代になり役職が増えない状態が続くと、さらに厳しい事態を迎えることになる、と思われる。

また脇山俊氏は、日本企業における競争の存在を認めたいうえで、アメリカ企業での競争と日本企業における競争の「厳しさ」を比較されている⁽¹¹⁾。脇山氏は、その検討のなかで、一方で、アメリカ企業での競争（特に、ホワイトカラーのそれ）を、敗けたら転職できるという状況のもとで、一人一人に定められた守備範囲のなかで一定の能力を十分に発揮しているか否かの競争（⇒陽性の競争）として位置づけ、他方で、日本企業での競争を——岩田龍子氏の所説を念頭に置いて——敗者復活戦のない一発勝負という前提のもとでの競争（⇒陰性の競争）として位置づけ、「競争制限的なカルテル協定が結ばれているような形になっている日本企業の方が競争の激しさは少ないといわざるをえない⁽¹³⁾」と判定されている。

どちらの国の企業の競争が「厳しい」という判定はむずかしく簡単には結論をだせない問題である。なぜならば、脇山氏自身が述べられているように、競争の質が違うからである。

たしかにアメリカと日本の競争には共通なものを見いだすことができるであろう。すなわち、それは《一方における勝利と支配、他方における敗北と死》という原理であり、他の人が得ようともとめているものを同時に得ようとして争う過程が、資本主義「競争」なのである。ただし、その「内容」が相当に違うのだ。一方で、マコビーの『ゲームズマン』（表2—1参照）からもわかるように、個人主義が是とされ、自分以外はすべて「他」であり、その「他」はつねに自分と対立する存在である、という観念が強く、各自が自己の利益を追求し、それを他者と競いあうなかで獲得することが正当化されている、アメリカ。他方、集団主義が標榜され、自己と対立する他者ではなく、まず敵か味方かという発想が存在し、他である敵との対立（競争）だけではなく、味方である他とも競争せざるをえない、日本。この「差」にこだわり、その⁽¹⁴⁾ 解明を通して競争社会としての日本の企業社会の（本質的な）一面をあきらかにすること——これが以下の具体的な課題である。

イエヤマのような共同体的世界にあこがれた人々をまきこんでつくりだされた日本の集団を特徴づける文化的要素として、間庭充幸氏によれば、包摂と排斥（の特殊な結合形態）をあ

(10) 同上稿、48～49ページ。

(11) 脇山俊著、前掲書、66ページ。

(12) 岩田龍子著『日本的経営の編成原理』文真堂、1977年、第7章を参照。

(13) 脇山俊著、前掲書、66ページ。

(14) これについては、間宏著『日本的経営』日経新書、1971年、29～31ページを参照のこと。

げることができる。⁽¹⁵⁾

包摂とは他者を同質化して——その集団規範になびかせて——自己の内部に取り込むことであり、たとえば、外社会の冷たさや孤独に耐えられない人間がつねに家族のような共同体的世界をつくり、そのなかに「身内」を包み込みあるいは「身内」として包まれることで安心する、というのがそれである。

排斥とは集団が他者を異質化して——その集団規範になじまなくして——自らの外部に押しつけることであるが、必ずしもある個人が集団から完全に追放されてしまうことを意味していない。

このような包摂と排斥それ自体は、ただし、ある意味ではいずれの社会にもみられる普遍的な要素であり、正確には、その結合の仕方に日本の集団文化の特質が存在している、と言えるであろう。間庭氏によれば、そのような結合関係は2つの次元で説明可能であり、つぎのように整理することができる。⁽¹⁶⁾

(1)最初の次元としての単純結合とまるごと主義

同質のものの包括力を高めるために異質なものを排斥すること、あるいは逆に言えば、異質をつくりだすことによってその受動として同化・同調性を培うこと——これが第1の単純な形態の結合原理である。

日本の社会は同質のもの同士が固まりやすく、同調性が強いいため、自分だけが異端者扱いされることを極度に恐れる。西欧の孤独と異なって、日本では異端は結局孤立化してしまい、何も実践できなくなるからだ。このような風土が、異端者を締め出すという操作を通して同調性を強化し、包摂力を高める格好の手段となるのはいうまでもない。また逆に、同調性が強化され、包摂力が偏執的に高まるほど人は異端者となって排斥されることを恐れるので、両者は相互に補完関係となりやすい。

さらに日本の場合、包摂も排斥も、したがって同化も異端も生身の人間まるごとに対して要求される（まるごと主義）のであって、その個人の個性や能力あるいは特別なイデオロギーや信仰だけが対象となるのではない。かりにあるイデオロギーや信仰における同化や異端から始まっても、それはいずれ人格の全価値に及び、まるごとの人間の同化や異端となりやすい。

(2)複雑で微妙な次元としての媒介的結合

日本の排斥は、思想や信仰上の問題というより現実主義的なまるごとの人間にかかわっているため、完全に集団から追放された場合には生活自体が成り立たなくなる危険性がある。そのことが自他ともに認識されているため、個人は、かりに反発しても、よほどのことがない限り最終的には何らかの形で集団の価値体系を受け入れ——自発的であるか他発的であるか、さらに洗脳であるか転向であるかはともかく——その受け入れの程度において序列化に甘んじ、集

(15) 間庭充幸著『日本的集団の社会学』河出書房新社、1990年、16～17ページ。

(16) 同上書、23～29ページ。

団の周辺にとどまるのである。集団から完全に外に出て「反逆」したり、これを無視する「離脱」は極めて少なく、ほとんどは集団の境界線の内側においてその価値体系を受容しつつ、ただ解釈や受容の形（その形が序列を決める）を異にするだけである。日本の排斥は「異端」になりやすい。

他方、集団の側から見ても、あまり厳しい掟を課して反逆者や離脱者を大量に出すより、集団の境界を適当にぼかしながら異端者をせいぜい改倏させることで序列化し——すなわち集団の中心部にある正統との差別を認めさせ——ともかく包摂しておく方が後々得策であるため同化を虚構することによって包摂する（同化によって質が同じくなるからこそ序列化でき包摂が可能となる）。

このように包摂と排斥は形式的には対立しあう概念であるが、それらの間に明瞭な境界線が存在するわけではなく、内容的には、排斥が強まれば強まるほど包摂もまた一段と強まるという「共鳴関係」が存在している。すなわち、包摂と排斥は序列化（極端な場合は差別）を通して固く結びつき、その「共鳴関係」によって最終的に包摂力を高めてゆく。いわば、集団の境界を曖昧にし、遠心力を強めることがそのまま求心力の強化につらなっている。したがって、わが国では、異質への差別を強めるほど集団は分裂するどころか、逆に一体性を高めてゆくことがあるのだ。

これは、神や天の前に人間が平等であるかぎり、異質なもの同志が1つの集団のなかで共存し統合し連帯することが可能である、という思想が支配的な、欧米や中国、と対照的な状況⁽¹⁷⁾である。

そして、この「日本の集団文化としての」包摂と排斥が⁽¹⁸⁾（共同的な一体化結合が持ちこまれた）日本の企業にも完全にあてはまるのである。終身雇用制の具体的な「実態」はそれをはっきりと証明している。

1972年に OECD 労働力社会問題委員会が日本の雇用制度の要素（特徴）を《三種の神器》によって把握しそれを公表して以来、終身雇用は日本企業に特徴的な雇用制度として世界的に有名になったが、終身雇用といっても、あらためていうまでもなく、それはある特定の企業が文字通り終身にわたってその従業員の雇用の面倒をみるというのではなく、あくまでも「定年」までの雇用についてである。しかも、そのことが労使によって一定の規則として成文化され雇用契約や労働協約において明示されているわけではない。それは「契約」ではなく「慣行」である。

そして、その終身雇用の内実をみれば、労働者全体からみればごく一部の人々、具体的には大企業の常用男子従業員が対象となっているだけであり、大多数の人々はその適用の外にある。⁽¹⁹⁾

(17) 同上書、29ページ。

(18) 同上書、18ページ。

(19) 田杉競他著『人事管理と行動科学』日本経営出版会、1967年、240ページ。

事実、終身雇用の対象は日本の企業で働くすべての従業員ではなく、「男子正社員」だけがその対象であり、しかも中小企業の労働者は必ずしも終身雇用になっていないのである。また大企業においても、そこでの終身雇用は、パート、社外工、臨時工、の犠牲のうゑで維持されている。このことは、すでに昭和30年代後半（1963年）に経済同友会の調査によって、あきらかにされていた。表2—2が示しているように、終身雇用制の適用される範囲が地位区分によって非常に異なっているのだ。一般的に言えば、管理者のように地位の上位者ほど、またブルーカラー労働者よりホワイトカラー労働者において、さらに学歴の高い者ほど終身雇用は徹底している。それに比べれば、臨時工や女子はもちろん、技能養成工においても、終身雇用制はそれほど徹底していない。新入社員としてある企業に入社し定年までその企業に勤続するいわば純粋の終身雇用労働者はせいぜい20%台にすぎない。と計算されている。⁽²⁰⁾

表2—2 終身雇用制の範囲 (%)

区分 資本金規模(円)	終に 身な も 雇 用 制 に 全 体	大 学 卒 者	技 能 養 成 工	下 級 管 理 者	中 級 管 理 者	常 用 工	臨 時 工	中 途 採 用 者	高 事 務 ・ 職 卒 員	婦 女 子 労 働	そ の 他	無 回 答
全 体	100.0	96.6	47.8	87.2	89.9	68.6	1.1	72.6	88.3	32.1	1.3	0.4
50 億 未 満	100.0	93.5	54.8	85.7	90.5	80.4	1.8	67.9	83.3	29.8	0.6	1.2
50 ～ 100 億	100.0	97.3	46.7	86.7	90.7	70.7	1.3	70.7	86.7	25.3	1.3	—
100 ～ 200 億	100.0	100.0	47.8	95.5	97.0	68.7	1.5	82.1	91.0	37.3	3.0	—
200 億 以 上	100.0	98.5	39.7	85.3	85.3	52.9	—	75.0	94.1	36.0	1.5	—

(出典) 田杉競他著『人事管理と行動科学』日本経営出版会、246ページ。

しかしながら、終身雇用は、制度として、いわば「政治的機能」を果たしている。⁽²¹⁾なぜならば、現在終身雇用の枠外におかれている臨時工は、その枠外におかれているが故に、終身雇用に対して不満を抱いていても、できれば一日も早く常用従業員になりたいと思っているのであり、中小企業労働者についても同じことが言えるであろう。また、中小企業の経営者においても、積極的に終身雇用を否定した雇用管理を実施している人は少ない。このことは、中小企業でも解雇は非常に少ないことに示されている。中小企業で労働移動が激しいのは、解雇によるのではなく、労働者側の退職によるものが大部分である。中小企業において終身雇用がそれほどみられないのは、終身雇用制を徹底したくても、それを実現できるだけの条件が企業の側にととのっていないからであり、それを否定しているからではないのだ。中小企業も、原則として、終身雇用慣行を推進しようとしているのである。そして、実際により中小企業といわれているところでは、大企業と同様に、終身雇用が徹底している。すなわち、終身雇用は、制度として、単に大企業の常用男子労働者だけでなく、これら中小企業の経営者、労働者、さらには臨時工

(20) 安藤喜久雄他編『日本の経営の転機』有斐閣、1985年、32ページ。

(21) 終身雇用を「制度としてとらえることは可能だし、また現実的な意味が大きい」(田杉競他著、前掲書、241ページ。)

の行為をも方向づけているのである。

そのためか、この慣行は、たとえ「理念」であるとしても、日本の社会にかなり深く受け入れられてきた。たとえば、前述の経済同友会の調査は日本に終身雇用が存在していることを示している。すなわち、それによれば、自分の企業が「終身雇用制になっていると思う」と回答した企業は92.1%におよんでおり、それに対して、「終身雇用制になっていないと思う」と回答した企業はわずかに6.4%にすぎなかったのである（表2-3）。

表2-3 各社における終身雇用制の有無（%）

回 答 資本金規模（金）	全 体	終身雇用制 になっている と思う	終身雇用制 になってい ないと思う	無 回 答
全 体	100.0	92.1	6.4	1.4
50 億 未 満	100.0	84.8	1.36	1.5
50 ～ 100 億	100.0	97.5	1.3	1.3
100 ～ 200 億	100.0	95.7	1.4	2.9
200 億 以 上	100.0	97.8	1.4	0.7

（出典） 田杉競他著『人事管理と行動科学』240ページ。

このような、終身雇用が適用される大企業の中核労働者としての正社員とそれが適用されない（パート、臨時工、社外工、などの）縁辺労働者の存在、そしてそれにもかかわらず、終身雇用が政治的機能を果たしてきたという現実、は日本的な包摂と排斥のあり方を見事に示しているといえよう。

現在では、すでにあきらかにしたように、伝統的な雇用慣行の見直しが始まり、昔日のような終身雇用制はみられなくなってきている。そして、基本的には、終身雇用存続・年功賃金修正の方向で、改革がすすめられていくといわれている⁽²²⁾。その意味では、いままでのような管理のあり方を変えていくチャンスではあるが、我々が日本の企業のあり方の実態を真剣に直視し、あとで述べるように、行動・意識を変えていかないかぎり、同調結合は日本企業において依然として従業員の行動を規定し続けることになるであろう。

ここで注目すべきことは、そのような「集団文化」が（市場経済のもとで生き残りをかけた激しい競争がおこなわれている）企業にもちこまれると、集団成員間の同調結合が長期にわたる競争を産みだすということである。それは従業員が同質的なものとして集団へ包摂されること（⇒同調）を競うことであり、日本企業では、企業内に所属集団への忠誠心を競う行動が生みだされ、それによって更に企業内同調が強化されているのである。

これは、「所属集団に支配的な価値指向と行動様式にしたがうこと、すなわち、他人と同じ行動をとること」を意味する）同調と、（他人に優越することを本質とする）競争という対

(22) この意味については、宮坂純一著『報酬管理の日本的展開』晃洋書房、1989年を参照していただければ幸いである。

立しあうものが結びついた、⁽²³⁾同調競争、というべきものであり、厳密に云えば、二段階から成る⁽²⁴⁾競争である。

それは同調的競争（あるいは競争的同調）から同調競争への展開である。同調的競争（あるいは競争的同調）とは、特定の目的（たとえば、所属集団の目的の達成、そのステータスの向上など）に同調し、その目的をめざして競争すること、すなわち、目的を介しての競争である。これに対して、ある目的に向かっての同調や競争が一定の限界を越えると、当初の目的が後方に隠れ、その目的を志向すること自体が1つの価値をもち、そのことへの同調や競争が生まれることがある。これは同調という行為をめざす競争（誰が一番同調しているかを競うこと）であり、狭義の同調競争である。

そのような同調競争の具体的なあらわれとして、我が国の企業において、たとえば、昇進競争と小集団活動をとりあげることができるであろう。

我が国では、近年、長期的な観点からの従業員の動機づけを重視した資格制度の導入が盛んにおこなわれている。これは、一方で、従業員の中老年化と高学歴化がすすみいままでのような管理職昇進制度だけでは人材の処遇がむずかしくなったこと、他方で、経営活動の複雑化・高度化にともない高度の専門能力をもった人材が必要になってきたこと、という現実的な要請によるものであり、こうした背景のもとで昇進ルートの多様化がすすめられてきた。たとえば、一定の資格以上に到達した段階から複雑に分化した職能群に沿って昇進していく「職群別コース」型昇進⁽²⁵⁾もその1つであり、これは多数の企業において現在実施されている。

この場合、いくつかの職群が編成されるが、一般には、つぎのような職群が考えられている（図2-2）。この事例では、伝統的な管理職の概念を拡大して、一定の資格以上になると、その組織上の役割・機能によっていくつかのグループ（職群）に分けられている。

(i) ライン管理職群

伝統的な部門管理者。この職に就くものにとっては、分化した他の管理職群との協働を促進することが重要で仕事であり、困難な役割を果たすことが求められている。

(ii) スタッフ管理職群

これは、「ライン管理職群」よりは、むしろ次の「専門職群」のほうに近い役割を遂行する。高度の企画、開発、調整などにたずさわる“高級参謀”といえる。

(iii) 専門職群

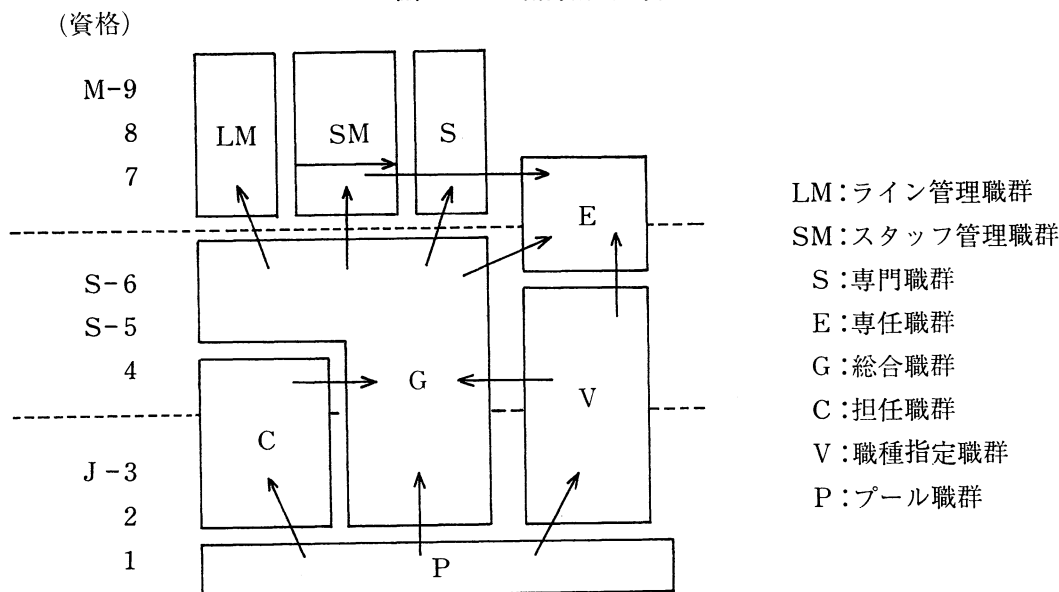
これは、スタッフ管理職より専門分野が特化していて、その分野におけるオーソリティとして業務の質的向上と専門分野からの貢献を行なう。状況によっては、スタッフ管理職と同じような役割・機能を果たすこともある。

(23) これについては、石田雄著『日本の政治文化』東大出版会、1970年、33ページを参照のこと。

(24) 間庭充幸著、前掲書、51ページ。

(25) 清水勤著『会社人事入門』日本経済新聞社、1991年、71～73ページ。

図2-2 職群編成の例



(出典) 清水勤著『会社人事入門』日本経済新聞社，72ページ。

(iv)専任職群

エキスパート職群とも呼ぶべきグループであり，いわば高級実務担当職で，長年の経験によって蓄積した実務知識・技能にもとづいて貢献する。従来はこのグループもライン管理職に“押し上げ”られていたが，実務担当のままでも，より高度の貢献をする人たちが必要となり，また，そうしなければ，実務担当のいない組織ができてしまうために，これが編成された。

(v)そして，上述の職群に昇進する前の段階としての，「総合職群」，「担任職群」，「職種指定職群」。

総合職群は，特定の職種を決めずに入社して，幅広いキャリアを積み，ある時期から上に述べたルートに入っていく。これは女子社員について「総合職」と「一般職」を設けているのに対応している。すなわち，次の「担任職群」が一般職に相当する。これは，知期雇用を前提として，一定のレベル（資格等級）以上には進まないグループであるが，「総合職群」への移行はある。

「職種指定職群」は，長期雇用の意思はあるが職種を限定して，その分野のベテランになりたいという意向をもつグループである。

従業員は，このような昇進ルートの多様化のなかで，基本的には，人事考課を経て，昇格・昇給という形で，昇進⁽²⁶⁾していくことになる。問題は，人事考課としてなにが考課の対象とされているか，にある。この点，考課の対象となるのは個人の能力であり，（資本主義企業であるならば，当然のこととして）いずれの国においても「企業目的達成に貢献する能力」が重要視される。ただし，その内容がたとえば，アメリカと日本ではかなり相違しているのである。

(26) 本来は，昇進は役職があがることそして昇格は資格があがることとして区別されているが，役職数が限定されている今日の事情を考慮して，昇格と昇進を「昇進」としてみなすことにする。

管理されるものが明確な契約意識をもって就職するのではなく、特定の会社に入社し所属する我が国では、（単に仕事上の能力だけではなく）個人のすべての能力がいわばストレートに「個別企業の利潤追求への貢献度」に結びつけられてしまうのであり、査定対象としての能力評価要素が「狭義の能力以外」のものにわたっているのだ。我が国企業で要求される能力は特定の企業に長期的に勤続してはじめて発揮されるあるいはその企業にとって意味がある（つまりその企業の目的達成に貢献する）したがって、これは当該企業にしか通用しないかもしれない、極めて個別企業的な能力である。現実には、このような能力を評価し格付けているのであり、職務遂行能力の「違い」はそれぞれの企業において（潜在的能力の評価を含む）「長期的な観点」から評価されることになる。これはいわば「年功主義的能力評価」⁽²⁷⁾であり、ここに、日本企業における競争が同調競争という独特なものとならざるをえない基本的な「契機」を見出すことができる。

それでは具体的にその内容を見てみよう。一般的に言えば、それ自身としての職務上の能力とその能力の結果が、基本的には、人事考課の対象である。⁽²⁸⁾前者がいわゆる保有能力であり後者が発揮能力であり、それらは、「裏」と「表」の関係、「内」と「外」の関係、「原因」と「結果」の関係、として把握されている。⁽²⁹⁾だが我が国では、それ以外に、もう1つの「能力」がとりあげられることが多い。たとえば、発揮能力が、仕事との関連における能力と会社や上司との関連における能力、に分けられることがある。仕事との関連における能力とは業績としてあらわれた能力である。そして、会社や上司との関連における能力とは、愛社心、忠誠心、誠実性、などに代表されるものであり、労働態度としての能力である。

たとえば、これについて、城地善蔵氏はつぎのように説明されている。⁽³⁰⁾「目標100個に対して、Aは120個づくり、Bは100個つくったとする。この場合、結果そのものから見れば、明らかにAの発揮度が高く、よい評価があたえられてよい。しかし、もしこの場合に、Aは上司に対し大変不遜な態度で、グチをこぼしながら仕事をしていたとする。Bは上司の指示に素直に従いながら真面目に仕事に取りくんだとする。こういうケースで、Aの方にBよりも良い成績がつくだろうか。実際には、Bの方に良い成績がつくのが普通だ。仕事そのものに対して能力を発揮したかどうかよりも、上司からみた『おぼえの良さ』の方が、しばしば重視されるからである。これは矛盾した評価であるが、しかしこのような評価の仕方は、日常茶飲事のように行われている。この矛盾を解決するには、

- (1)仕事との関連における能力の発揮度
- (2)会社や上司との関連における能力の発揮度

(27) 岩田龍子著、前掲書、146ページ。

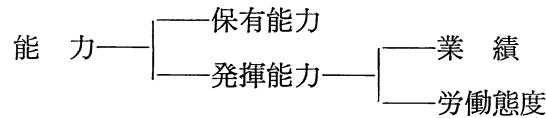
(28) 掛谷力太郎著『賃金管理本質論』白桃書房、1975年、60ページ。

(29) 城地善蔵著『能力開発のための人事考課』産業労働調査所、1984年、34～35ページ。

(30) 同上書、36ページ。

の2つを分けてとらえる以外にはない。」

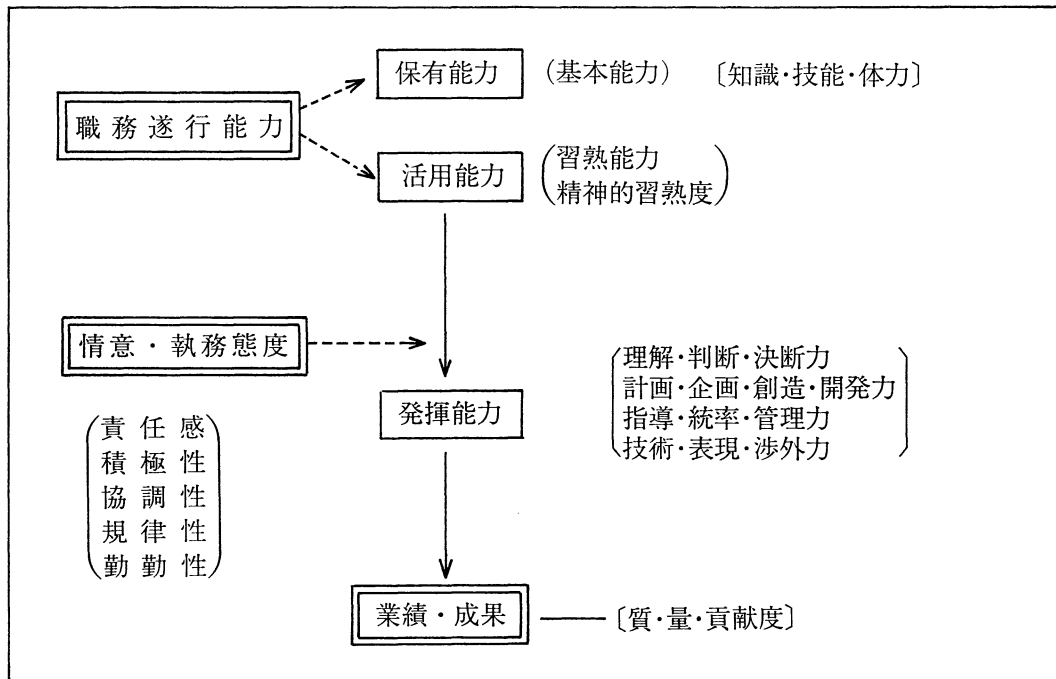
したがって、この解釈では、「能力」は3つの内容から成るものとして理解されている。これを図示すると、つぎのようになる。



ただし、日経連の解釈のように、職務遂行能力（職務上の能力）のなかに態度が入れられることもある。⁽³¹⁾

このようにそれらの能力の具体的な位置づけはそれぞれの企業ごとに異なることもあるが、「能力」を3つに分けて考える（すなわち、態度を保有能力と発揮能力をつなぐ「中間項」として位置づける）理解は日本の多数の企業においておこなわれており、そのような「理解」のもとで人事考課（「能力」評価）が実施されている。たとえば、愛知トヨタ自動車（株）では、⁽³²⁾能力を、知識・技能・体力等々という保有能力と活用能力、そのような能力を発揮させる「触媒」の働きをする能力としての情意・執務態度、そしてそのような能力が発揮された結果としての業績、が人事考課で評価されている（図2—3）。すなわち、（知識・技能・体力、理解・判断力、企画・開発力、指導・統率力、折衝・渉外力）の職務遂行能力が、（責任感、積極性、協調性、規律性、勤勤性）の情意・執務態度を媒介として発揮され、一定の業績をもたら

図2—3



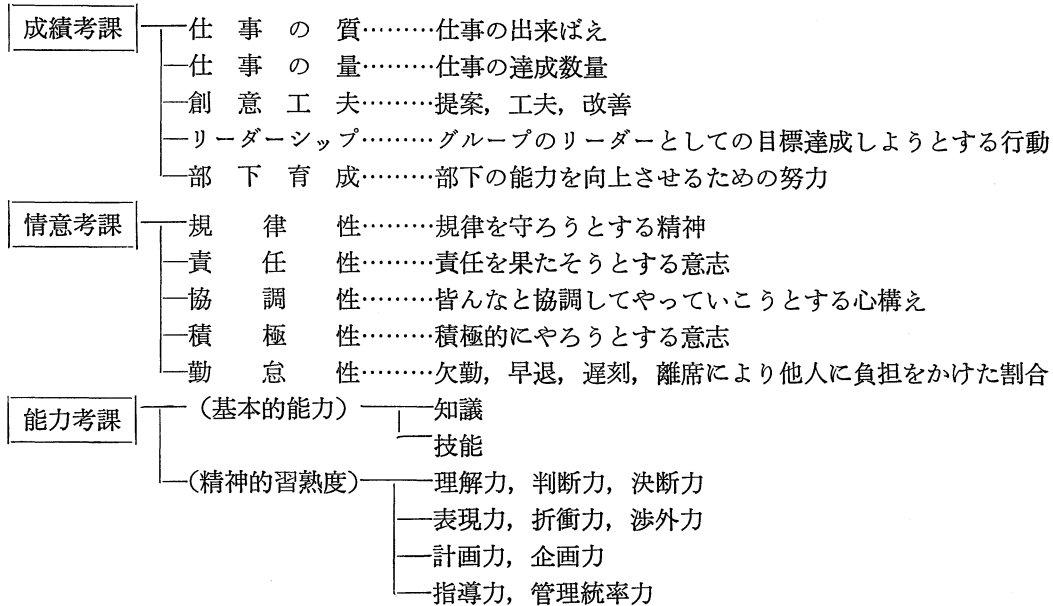
（出典）『最新・人事考課と評価システム実例集』345ページ。

(31) 日経連『能力主義管理』1970年、56ページ。

(32) 『最新・人事考課と評価システム実例集』日本能率協会、1983年、343～356ページ。

す、との理解である。また、プリマハム（株）の人事考課は、遂行度としての成績考課と情意考課、技能度・習熟度としての能力考課、から構成され、それぞれの考課ごとに、図2-4のような考課要素について、評価をおこなっている。⁽³³⁾

図2-4



(出典) 前掲書, 363ページ。

このように、我が国では、愛知トヨタ自動車(株)やプリマハム(株)の事例からもわかるように、仕事の質・量、業務・人の管理、などの「狭義の能力以外の、執務態度、性格なども」能力「査定の対象」とされ、「個別企業にたいして忠誠・従順であり、上司の命令によく服従し、執務態度も良好なものが高く評価され」⁽³⁴⁾がちなのであり、これが我が国の経営管理の1つの特徴となっている。そしてまさにこのことが昇進競争の内容を独特なものにしているのである。いままで述べてきたことからすでにあきらかなように、会社への一体化を前提として、誰がその企業に忠実なのかを、同僚と、意識の深層レベルで、競う、同調競争、がその具体的な形態なのである。

このような同調競争は、個人間競争としては、ホワイトカラーのエリート層に特にみられる現象であるが、⁽³⁵⁾それだけではなく、今日では、小集団活動のなかにも、集団間競争としてそしてその集団間の個人間競争として、ある意味では典型的に、見出すことができるのである。

小集団活動とは10人ほどの小集団を単位として職場の問題が自主的に解決されることをめざして組織されたグループ活動であり、通常つぎのような手順のもとでおこなわれている。⁽³⁶⁾すな

(33) 同上書, 362~368ページ。

(34) 吉村勲著『現代の賃金問題』ミネルヴァ書房, 1968年, 309ページ。

(35) 千石保著『比較サラリーマン論』東洋経済新報社, 1977年, 227ページ。

(36) 今井俊一・山下高之編著『現代経営論』ミネルヴァ書房, 1988年, 152~153ページ。

わち、

- (1) 10名前後のグループを編成し、グループのリーダーを決める
- (2) グループに対する会社の期待、グループに与えられた共通の任務などについて、グループ成員がグループ協議を通じて各自確認し合う
- (3) 目標を達成するうえで、グループ協議を通じて解決を要する問題をつかむ
- (4) 目標項目や目標値などをグループ協議を通じて決める
- (5) 全員のチームワークで目標に挑戦し、実績データを集め、分析し、定期的に会合をもって自己評価をする

がそれである。

小集団活動は現在多数の業界において、様々な名称のもとで、おこなわれている。ただしそのなかでも、QCサークルが最も一般的なものとして知られている。

このような小集団活動は「日本では1960年代後半より普及しはじめ、70年代を通じて、鉄鋼、電気、自動車、化学をはじめとする基幹的工業部門の大企業で導入され、今日では事務・管理部門などの非製造部門をはじめ金融、サービスなどの分野にまで広範な展開をみせるにいたった。」⁽³⁷⁾

小集団活動には現在非常に多数の人々が「参加」している（と考えられている）。その一端はつぎの数字によってある程度示されている（表2-4）。

表2-4 企業規模別の部門別実施率

	生産部門	事務部門	営業・販売部門	技術・研究・情報処理部門	加重平均
1. 5,000人以上	97.9	79.3	65.3	83.9	83.4
2. 1,000人～	87.8	71.4	56.8	69.0	72.0
3. 1,000人未満	84.2	59.5	56.5	62.9	66.7
合計	93.4	74.6	61.5	77.1	78.1

（出典）電機労連「調査時報」No. 183（1983. 11）、8ページ。

これは電機産業における実態であり、小集団活動の実施状況を部門別に比較してみると、表2-4に示すように、実施率は生産部門93.4%、事務部門74.6%、営業販売部門61.5%、技術・研究・情報処理部門77.1%となる。生産部門での実施率が高率であることは当然として、事務部門や技術・研究・情報処理部門でも3/4程度の高実施率にある。

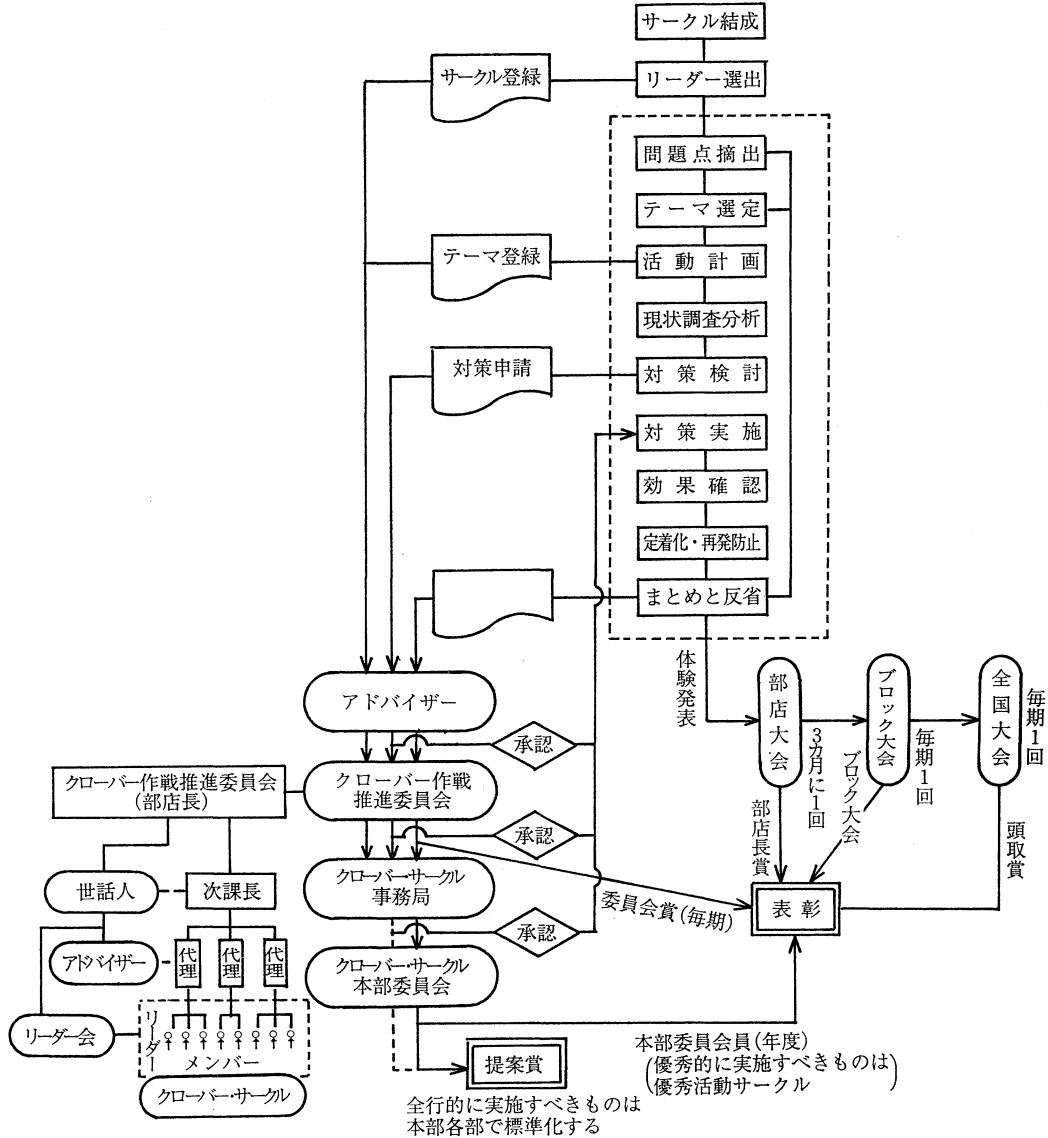
また、表2-4の企業規模別にみた部門別の実施率は、5000人以上の大規模企業では相対的にすべての部門で高率となっており、4部門を通しての加重平均値が83.4%にも達する。これに対して実施率の部門別加重平均値は、1000～5000人未満規模で72.0%、1000人未満で66.7%と中堅規模に近づくほど実施率はやや低下する。さらに、事務部門と技術・研究・情報部門では、実施率の企業規模間格差が大きいといった特徴が認められる。

(37) 丸山恵也著『日本的経営』日本評論社、1989年、80ページ。

共同態としての日本型企业社会

たとえば、金融業でもQCサークルは活発におこなわれているが、三和銀行では、それがクローバー・サークル活動として推進されている。ここでは、預金・貸付・為替などの各係（職場）を単位として、管理者以外全員参加という原則のもとで、QCサークルが結成される。サークルの結成とともにリーダーが選出され、テーマが決められ、そのテーマの自主的な解決をめざして具体的に活動が展開され、その成果が大会で発表される。

図2-4 三和銀行・クローバーサークル活動運営方法の概要



(出典) 『金融ジャーナル』1980年上期増刊号, 162ページ。

だが活動はここで終了するのではなく、テーマを1つ終え発表会で発表したあと、そこですぐれたものは、さらに「部店大会」で発表させられる。「部店大会」では「部店長、世話人、アドバイザーなど」が評価者となり、採点表で10項目ぐらいに関して採点する。評価の結果、「優秀」なサークルには「部店長賞」が贈られ、さらにブロック大会に派遣される。「ブロッ

(38) この事例については、渡辺峻著『組織と管理』文理閣, 1986年, 156~164ページ参照。

ク大会」では、ブロック世話人会が中心に評価者となり、「優秀」なサークルに対して「ブロック大会賞」が贈られ、全国大会に派遣される。そして、全国大会での「優秀サークル」には「頭取賞」が贈られる。また、すぐれた発表は、「クローバー・サークル活動優秀事例集」「クローバー・サークルだより」「ビデオ」などでPRすることになる。

このように、三和銀行の事例では、1つの支社内でいくつかの小集団（サークル）が競争するだけでなく、その支店を代表する形で地区大会で発表し、さらには全国大会において「所属集団にどれだけ忠誠心をもっているかという優秀さ」を競う、という仕組みになっている。これは三和銀行だけにみられる特殊な例ではなく、小集団活動はいわば多層構造型集団間競争という日本独自の競争を生みだしている⁽³⁹⁾のである。

ただしそこには集団間競争だけが展開されているわけではない。小集団活動のもとでは、一体化の対象が直接に属する集団（職場⇒班）から支店（支社⇒営業所⇒工場）そして地区そして全体としての企業へと次第に高次の段階へと移動し、そのなかで従業員の同調の程度（忠誠心）が「試験」される仕組みになっている。ここでは、個人間競争が集団間競争のなかに見事に組みこまれている。

同調社会としての企業社会において自己の利益を追求していくためには、仲間（同僚）と同じ行動をしなければならないという意識のもとでの小集団活動への参加は避けられない「運命」なのである。しかもそれだけではなく、特に、それへの参加が考課の対象となり昇格・昇給に決定的な影響を与える状況が生じてくると、（味方の）他よりもヨリ高いステイタスをもとめるならば、単に集団への同調がヨリ強制されてくるというだけではなく、ヨリ良き企業内人生をおくるためにそれに自ら積極的に（同僚に負けないように）コミットしていかざるをえなくなってくるのである。

日本において小集団活動が広範囲に展開され普及しているのはまさにこのためである。すなわち、企業社会が同調社会であるために、「不安な個人である人間の自己防衛の気持ち⁽⁴⁰⁾が働く」ために、そこに小集団活動をうけ入れざるをえない風土が作りだされていくのである。そしてこのことは、その活動が「自主」管理と同一視され、日本における参加の実質的な形態として位置づけられている⁽⁴¹⁾ことを考えると、日本においては、参加が（それが同調結合に特徴づけられる支配・被支配関係のもとでおこなわれることによって）事実上管理のなかに組みこまれてしまっていることを示している。これは、厳しい見方をすれば、支配が強制的にはなくいわば「自発的に」貫徹されていること、を意味している。これが（個人が集団を単位として管理に参加する）日本の経営参加の大きな特徴である。

(39) アメリカ企業におけるQCサークル活動については、たとえば、馬場房子稿「アメリカ企業におけるQCサークル活動」（『亜細亜大学経営論集』第18巻第2号）や秋元樹/R. コール稿「アメリカ自動車工場におけるQCサークル」（『日本労働協会雑誌』No 293）によって知ることができる。

(40) 内山節著『自然・労働・協同社会の理論』農文協、1989年、93ページ。

(41) これについては、宮坂純一著『経営管理の論理』晃洋書房、1991年、第8章を参照されたい。

3. 日本型企业社会の今後

我々はいままでの論稿において、一貫して、企業をめぐる内のおよび外的環境が管理過程の内容を決定する、という立場をとってきた。これによれば、いかなる国の企業においても、（計画化——組織化——動機づけ——統制、として公式化される）マネジメント・サイクルが組織的に実施されている（一般性）。ただし、その内容は、それぞれの国の政治経済的体制、文化・伝統など、によって異なるのである（特殊性）。この点、日本企業では、資本主義経済体制のもとでしかも「集団主義」という文化の影響をうけて、管理がおこなわれているのであり、計画と執行の分離が共同体的結合のもとで再生産されているのだ。これが「管理における日本的なもの」である。

ものごとには必ずプラスの面とマイナスの面の両面がある。我々は日本的経営⇒管理における日本的なものを人々の共同体的な結合に見出してきたが、そのような両面観はここにもあてはまるのである。たとえば、（共同体的結合にもとづく）集団主義的経営のプラス面とマイナス面は、いままでの研究に拠れば、つぎのように整理されるであろう⁽⁴²⁾。

まずそのプラス効果（メリット）としてつぎのことが指摘されてきた。すなわち、

- (1) うまく運営された場合、個人主義的経営よりも、機動性、弾力性に富むこと、
- (2) 労使関係の安定性に寄与すること、
- (3) 雇用の安定性、
- (4) 人事の柔軟性、
- (5) 従業員の会社一体感の育成、

がそれである。そしてこれに対して、そのマイナス効果（デメリット）として、

- (1) 従業員の依頼心の助長（和の重視⇒お互いのもたれあい⇒無責任な行動）、
 - (2) 自主創造の精神の抑制（平均的な会社人間が多数生まれるために、様々な新機軸を打ち出す能力と意欲が乏しくなること）、
 - (3) ウチとソトの強い差別観念がソトに対して排他的となり、各部門間の秘密主義、セクト主義を助長すること、
 - (4) 従業員の働く喜びと働きがい失われること、
- が指摘されている。

ただし、このような側面のいずれが現象するかは、その企業が置かれている具体的な経済状況がどのようなものか（たとえば、好況か不況か）に決定されることであり、その意味では、管理における日本的なものは良いものかあるいは悪いものなのか、と一義的には判断できないように思われる。だがその日本的経営への内外の評価ほど大きく変わったものはないであろう。

(42) ここでは間宏著、前掲書、52～54ページと尾高邦雄著『日本的経営』中公新書、1984年、第10章および第11章を利用してまとめている。

「日本的経営」という言葉には、周知のごとく、昭和45年（1970年）頃までは、「多分に前近代性を残した」「立ち遅れた」「なにか反省が必要なもの⁽⁴³⁾」というイメージが強かつきまっていた。しかし、70年代に入ると、それ以降の時代が日本的経営についての「評論の時代」と称せられることがあるように、様々な見解が表明されてきた。「集団主義」概念が前面に押しだされてきただけでなく、日本的経営を近代的なものとしてみなす傾向がもてはやされはじめたのもこの時期からであった。またそのような（いわば日本的経営礼賛論という）流れのなかで日本的経営は決して特殊ではないという問題提起もおこなわれてきた。

さらに今日では、日本企業における経営は単に「日本的なもの」ではなく、それは先進的なものであり普遍的なものである、と主張され、日本的経営が高く評価されてきている。ただそのような主張は大きく2つのタイプに類別されるであろう。1つは（社会学的あるいは心理学的な）集団主義的なアプローチの流れのなかで出てきた普遍論であり、もう1つは（これに対立する形であらわれた）経済学的アプローチに依拠して日本的経営の普遍性を抽出する立場である⁽⁴⁶⁾。

いうまでもなく、これはあくまでも便宜上の分類であり、ここで単純な二元論的発想にもとづく分類を提唱するつもりはない。それぞれの研究者は現実には複雑な問題意識のもとにアプローチしている。ただこの点に関して言えば、本稿では、日本においては資本・賃労働関係が「集団主義」文化のもとで（企業が共同態となるなかで）再生産されてきているということに注目してきたのであり、その意味では、（どちらかといえば前者に属すると思われるが）津田真澄氏の見解をまずとりあげて整理しておくことが、本稿の主旨から云えば、妥当であると思われる。

津田氏に従えば⁽⁴⁷⁾、現代社会は2つの柱を基礎軸として構成されている。1つは資本主義市場経済であり、もう1つは勤労者市民社会である。そしてこのことが現代社会の基本的性格を規定している。第1に、勤労者が社会の生産活動にかかわるのは経営組織を通してだけだということ、第2に、市民社会とは市民個人の基本的権利・義務を承認しあう社会であるために、その社会は個人主義を前面に押し出すこと、がそれであり、現代社会はバラバラになる破局と全体主義という極端の中間のどこかに位置せざるをえないことになる。

そのために、津田氏によれば、「その最適位置の探求は社会統合のために現代社会の成立以来、不断に追求されてきた。その1つの結論は社会福祉の充実による社会福祉国家体制の構⁽⁴⁸⁾想」である。近代欧米諸国が到達目標とした国家体制は社会福祉国家体制（図3—1）であっ

(43) 『現代の日本的経営』有斐閣、1982年、1ページ。

(44) 安藤他編、前掲書、20ページ。

(45) これは、たとえば、津田真澄氏に代表される。

(46) これは、たとえば、小池和男氏や島田晴雄氏に代表される。

(47) 津田真澄著『現代経営と生活共同体』同文館、1981年、第10章。

(48) 津田真澄他編『日本の経営と産業社会』新評論、1982年、45ページ。

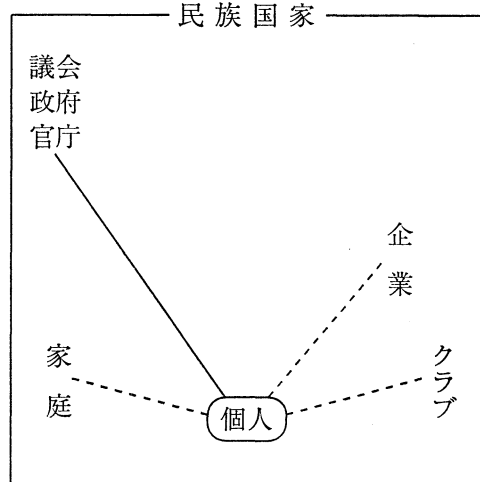
た。「だがこの体制を社会と個人との関係から検討する場合には重大な問題を内包して⁽⁴⁹⁾いた。すなわち、「社会福祉国家体制は、現代社会における個人主義の徹底化と、その徹底の上に立った社会の統合の組合せを両立させようとするところみであった。そのところみは国家と個人との直接的結合のルートを開きはしたが、そのルートの形成のために家庭という一次集団と企業経済組織という二次集団との個人⁽⁵⁰⁾の関係を破壊してしまおうとしているのである。そしてそのことは、……共同生活圏の破壊をもたらさずにはおかない。豊かな経済に支えられたバラバラな個人と強大な国家という構図が現代社会のたどりつく終点である」⁽⁵¹⁾

これに対して、「現代社会が現代市場経済と勤労者市民社会という2つの柱で成り立っていることを承認した上で、その最適な組合せの位置を探索する⁽⁵¹⁾というところみの中で生み出された」もう1つのものが、「工業化の発達にともなう同族関係、クラブの衰退に応じて、勤労者の共同生活圏の崩壊を吸収して企業を共同生活圏にする」⁽⁵²⁾企業福祉国家モデル(図3-2),である。そして、これが、今日、現代の日本社会に典型的にみられるのである。

津田氏は一連の著作の総括的な論文のなかでつぎのようにまとめられている。「日本の経営の特質」

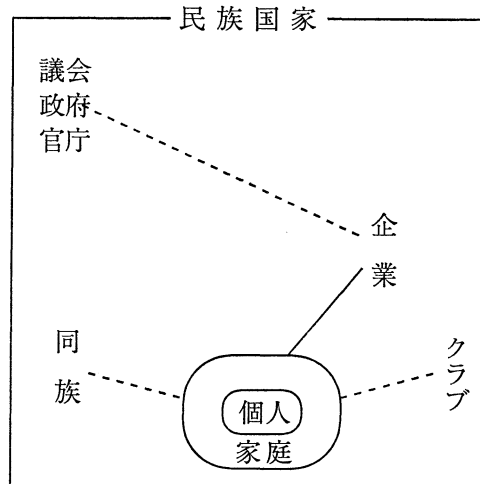
は企業経営が共同生活体化していることにある。ただし、「企業経営の共同生活体化の可能性は日本だけではなく欧米社会にも存在する」。したがって、「日本の企業経営の性質は『日本的』というよりも現代経営の一般的な性質の1つのあらわれ」であり、もし「欧米経営が共同生活体化し、その共同生活体化の手段として前述した日本の企業経営の基本要素群と類似の性質をそなえるに至れば、……経営の内部要素としての『日本的』は消滅する。」だが現実には、「多くの欧米の企業経営が現代ではそのような性質をそなえていないがゆえに『日本的』とい

図3-1 社会福祉国家



(出典) 津田真澄責任編集『現代の日本の経営』有斐閣, 昭和57年, 301ページ。

図3-2 社会構成のタイプ3としての企業福祉国家



(出典) 前掲書, 302ページ。

(49) 同上。

(50) 同上書, 47ページ。

(51) 同上。

(52) 『現代の日本の経営』303ページ。

う呼称が浮びあがり、現実的な意義を有するのである。⁽⁵³⁾

ここには、日本的経営が普遍的なものでありしかも先進的なものである、という津田氏の主張が、端的に集約されている。津田氏にあっては、「共同生活体は日本的経営の理論化の中心概念であると同時に、現代経営の普遍理論の構築のための中心概念⁽⁵⁴⁾でもある」のだ。

このように日本的経営が高く評価されてきているなかで、我々は「管理における日本的なもの」をどのように評価したらよいのであろうか？ これは、日本的経営（⇒管理における日本的なもの）は本当に普遍的なものなのかそして先進的なものなのか、という疑問への本稿の回答でもある。

我々にとって本質的な意義をもっていることは、日本では企業が共同態になっているという「事実」であった。

共同態としての日本企業とは、本来はたしかに、「経営体はイエそのものではないという『実体』の違いをふまえたうえで」「そのようなものを構築したいという」経営者の「願望・あるべきだという主張を表明し⁽⁵⁵⁾」たものである、という意味では、経営理念としての企業社会であったことであろう。だがそのような経営者イデオロギーによって生みだされそして再生産され続けるなかでそれは次第に「実体」としても存在するようになってしまったのである。たとえば、大企業が（津田氏が主張しているごとく）共同生活体化していることはそのことを示しているといえるであろう。ただし問題はまさにここから生じるのである。

結論めいたことを先に述べるならば、日本では、企業がそこで働く多くの人々にとって唯一の共同態になってしまっていること、しかもそれが単なる「共同体」ではなく、（たとえ、津田氏のいうように、利潤追求が共同生活体としての企業の存続の手段であるという面があるかもしれないが）基本的には（体制上、当然のこととして）資本の論理に包摂された存在であること、に大きな問題があるのである。

たしかに、あらためていうまでもなく、個人の自立を否定する封建的な（前近代的な）共同体は歴史的に解体されるべきものであった。だが同時にそのことは必ずしも共同体そのものの否定を意味しなかったことも事実なのである。人間が生きていくためには共同体は必要なのであり、そのことは、特に最近強調されているように、当然のことなのである。

「共同体」をすべて「前近代的なもの」として位置づけそれを解体されるべきものとしてみなすことに反対し、伝統的な小地域共同体の意義を再評価し、再び地域共同体の生命力がよみがえり新しい質を獲得して立ち現われることを展望しているのが、色川大吉氏⁽⁵⁶⁾である。色川氏は、「人間には本質的に全体性の中に自己を実現したいという欲求がある」との信念にもとづいて、「共同体の崩壊があってはじ

(53) 津田真澄他編、前掲書、58ページ。

(54) 『現代の日本的経営』、155ページ。

(55) 奥田健二稿「日本経営管理史の一底流」（『日本労働協会雑誌』1987年5月号）、4ページ。

(56) たとえば、色川大吉稿「近代日本の共同体」（鶴見和子・市井三郎編『思想の冒険』筑摩書房、1974年）を参照。

めて個の自立が成立つ」という考え方は事実によって拒否されることを指摘し、部落共同体と「個の自立」の関係については両方向に作用することを強調されている。すなわち、そこには、自由の願望を抑圧する側面と、他面、自由競争を認め、「家」や「個」の独立をもちたて、その「はじめ」を尊重する側面があり、それはその時々⁽⁵⁷⁾の歴史的条件によって多様なあらわれ方をするのである。そして同氏によれば、(結果的には人間としての解放を妨げた)古いタイプの共同体ではなく、新しい共同体が、たとえば、郊外に自分の家をもった人々のなかに、離村(共同体解体)→仮住まい→新共同体再建、という形で、生まれてきているのである。

また(古い共同体の解体のうえに築かれた)近代社会の理念としての「個人主義」の限界がアメリカにおいても強く意識されはじめている。たとえば、それは、「心の底に深く根を下ろした個人主義のゆえに、アメリカ人は自分たちは開発的に生きているのであって、儀礼などに支配されていない」との通説を拒否し、「個人主義はそれじたい有無を言わせぬ儀礼的パターンであり、強力な文化的圧力によって押しつけられるものであって、自発的なものではありえない」と考えるペラー(R. Bellah)を中心として公刊された『心の習慣』にもみられる。ただし彼らはすべての個人主義を否定するのではなく、彼らが「主に批判しているのはある種の個人主義である……。すなわち、個人は社会から切り離された絶対的な地位をもつとする功利的個人主義と表現的個人主義」がそれである。そして「それに代わって」彼ら「が支持するのは、社会に根を下ろした倫理的個人主義である。個人と共同体が相互に支えあい強化しあうようなあり方である。この責任ある倫理的個人主義のための文化的資源は、アメリカの伝統の共和主義的系譜と聖書の系譜に見出される。」彼らによれば、「お互いどうしから人を切り離そうとするラディカルな個人主義は、実は強い個人主義ではなく弱い個人主義を作り出す。」「これが」彼ら「の論点であり、彼らは、「個人と共同体はどちらかが強くなれば、他方が弱くなるようなゼロサム状況にあるものではない。むしろ、ある種の強い個人主義を支えるには、ある種の強い共同体が必要である。この意味での強い共同体は、ある個人が共同体に距離をとり、共同体を批判するときでさえ、その個人を受け入れ、支えていくことができる。」と主張している。⁽⁵⁷⁾

問題は、個人の自立にもとづく共同体を再建していくことであり、多くの人々が抱いている共同体意識を個人の自立と自覚にもとづくものへ転化していくことが現在課題となっているのではないか。⁽⁵⁸⁾

このように考えると、現代は依然としていわゆる「根無し草の大衆」の時代であり、人間が「人間の本性としての共同性」を失ってしまった時代である、といえるであろう。これは人間の存在にとって重大な危機であり、その回復が「真剣に」議論されているのもそのためである。⁽⁵⁹⁾そしてこのことは働く人々のなかでの共同体の確立にも人々の注意を向けさせたのであった。たとえば、欧米においても、その一環として、企業になんらかの共同体的関係をもちこむことが重要視されてきたり、チーム制の導入も試みられている。これは、いうまでもなく、人々の間の結びつきが共同体的なものになればなるほど、目的の共有化がすすみ、特定の目的の遂行がヨリ容易になる、という成果(有効性)だけでなく、その過程のなかで人々の欲求もヨリ豊

(57) R. ペラー他著、島蘭進他訳『心の習慣』みすず書房、1991年、「日本語版への序文」6～7ページ。

(58) 岩佐茂他著『哲学のリアリティ』有斐閣、1986年、184～185ページ。

(59) 内山節著、前掲書、78ページ。内山氏はこれをフロム(E. Fromm)に拠っている。

(60) 同上書。

(61) 色川大吉稿、前掲稿、244ページ。

かに充足さされる、という効果（能率性）をもめざした、措置であり、管理の論理から言えば、試みられて当然の「実験」である。

たとえば、ドラッカー（P. Drucker）の「工場共同体」論は有名である。三戸公氏によれば、その内容は、『産業人の未来』と『現代大企業論』そして『新しい社会と新しい経営』からつぎのようにまとめられる。「ドラッカーは、専門化と統合を内容とする組織原理が大量生産の原理として産業はおろか、人間の社会的行為のあらゆる部に侵透しつつある時代と、現代を捉える。この原理は技術的原理であるとともに人間と人間とを結合せしめる社会的原理でもある。そして、この大量生産の原理は、産業に大きな生産力をもたらすと同時に、労働者の労働手段からの分離を決定的なものとし、そのことによって血縁社会および地縁社会を崩壊せしめる。かくして、新たに人間が集合せしめられ、結合せられた場所たる企業が、単なる経済的な制度たるにとどまらず、これまでの血縁・地縁社会にかわって、統制的な制度であり、社会的な制度となる。企業における統治者がだれであり、どのような統治をするかは、市町村や州の統治者がだれであり、どのような行政をするかより、はるかに切実な問題となってくる。そして、人間の社会的諸欲求、人間的交わり、地位、威信、交歓は血縁・地縁社会が崩壊しただけ、それは企業体内部で求められるようになる。企業はコミュニティとなったのである。コミュニティは人間個々人の全人格的接触によって成立するものであるから、企業全体は1つのコミュニティとはなりえない。そこで、必然的に企業を構成している工場の1つ1つがそれぞれ工場共同体 Plant Community となる。かくして、管理者は経済的目的達成のためにそのエネルギーのすべてをそそぐべきであって、工場共同体に関する事項はすべて共同体の自治にまかすべきである。では、経営者の仕事は何であり、工場自治体の仕事は何であるか。経営者の仕事は、何をどれだけつくり、いくらに価格にするかに関係したことであり、自治体の仕事は労働者の人間にかかわることすべてである。自治体は、その役員を輪番制にするのが好ましく、つねに成員全員の意思と感情が汲みつけられるようにせねばならぬ。」⁽⁶²⁾

また、チーム制の導入に関しては、最近オースバーン（J. Orsburn）などによって、「新しいアメリカのチャレンジ」としての「自主管理型の作業チーム」（self-directed work team）に関する研究成果がまとめられ関心を呼んでいる。彼らによれば、この「自主管理型作業チーム」は、集団内で職務が細分化されていないこと、監督者ではなく集団が集団的な意思決定をおこなって日々の活動をコントロールすること、報酬がチームとしてのパフォーマンスと個人の技能の幅（breadth）に結びついていること、の点で、以前の集団と相異している。このチームは5つの段階を経て確立するものであり、トップレベルの関与、管理者と従業員の信頼、リスクを喜んで引きうけること、情報を分かちあうこと、時間と資源が充分にあること、訓練への関与、組合の参加、などが、その機能化の条件とされている。⁽⁶³⁾

しかし確認しておくべきことは、企業のなかに共同体的関係をもちこむことと企業そのものが共同態となっていることは全く違うということである。日本はいうまでもなく後者のタイプであり、たとえ欧米の企業のなかに同じような動きがみられるとしても、この点に関して、日

(62) 三戸公稿「企業社会と共同体」（『経済評論』S54年8月号）、73～74ページ。ただし、奥田健二氏は、ドラッカーの「工場共同体」構想は挫折したととらえている。（奥田健二稿、前掲稿、10～11ページ参照）。

(63) J. Orsburn et al., *Self-Directed Work Team: The New American Challenge*, Business one irmin, 1990, pp. 9-26.

本企業と欧米企業は決定的に相違していると思われる。

日本においては（資本の論理が支配する）企業が唯一の共同態であり続けてきたことそしてそうでなければならぬと主張されてきたことに本質的な問題があるのであり、現在問題になっている「働きすぎ」という現象もまさに共同体的な長期的な同調結合という特徴をもつ日本的管理によって生みだされたものなのである。働きすぎをうけいれざるをえない組織風土（文化）が長期間にわたって再生産され続けそれが日本の労働者の行動を規定してきたのである。この意味で、日本人は「働かされすぎ」ている、といえるであろう。

またこのような共同体的結合は社員としての従業員だけではなく、その家族をも巻き込んでいる。家族全体が会社という共同態に組みこまれていることが日本の企業社会の大きな特徴であり、転勤をめぐる悲喜劇はそのことを今日あらためて象徴的に示している。⁽⁶⁴⁾

日本では、ベンディックス（R. Bendix）が全体主義的情况として恐れていた情况、すなわち、大企業の集団主義によって職場内の生活だけでなく職場外の家庭生活や思想や夢までも支配する大怪物（a general mostrosity）が生みだされること、が生じているのである。⁽⁶⁵⁾これは決して再評価すべき日本の「良き伝統」というものではないのだ。このような家族をもまきこんだ転勤（働きすぎ）の風土が資本主義経済に組みこまれた日本企業の共同体化の必然的な結果であるとするならば、企業の共同体化を（たとえば、津田氏のように）家庭の崩壊の防止という観点から高く評価することは極めて一面的な評価にすぎないのではないだろうか。したがって、日本的経営は現在のままでは（資本の論理に支配されているかぎり）必ずしも先進的なものであるといえないのではないかまたそうであってはならないのだ。⁽⁶⁶⁾

この状況を脱出するためにはなにをすべきであろうか。この点いままでの論理からいえば、企業をそこで働く人々にとって唯一の共同態にしないこと、企業以外に共同態を見出し、そこにおいて自己の欲求を充足させる途を探ること、そのような仕組みをつくりだすこと、がなによりも必要である、ということになる。いま再建が展望されている地域共同体はそのようなものの1つであり重要な方向である。だが探求すべき途をそれだけにとどめることはできない

(64) アメリカでは、「サラリーマンの転勤も、不動産の値上がりや住宅金利の高騰、共稼ぎが多いため夫が転勤すれば妻は失職する、子供の教育に良くないなど、の議論が盛んになり、よほどの好条件を示さない限り転勤を拒否するサラリーマンがふえている。転勤させたい企業側では夫人が転勤先を訪問して実地調べをする費用を出したり、不動産の売買で損をする金額を補充したり、金利を補給したり、夫人の就職先をさがしたり、子供の学費や寮費の補助をするというように、通常の転勤条件のほかに、特別の配慮をするところが多くなってきている。ほとんどの企業が、転勤については事前に十分話し合いを行い、何の前ぶれもなく、強制的に、一片の辞令で転勤ということはめったにないようである。」（千尾将著『アメリカ・ビジネス事情』産能大、1982年、127ページ）が、日本では、その（アメリカとは対照的な）事情が、沖藤典子著『転勤族の妻たち』講談社文庫、1991年、に詳しくレポートされている。

(65) R. Bendix, *Work and Authority in Industry*, John Wiley & Sons, 1956, pp. 329-330. (ベンディックス著大東英祐他訳『産業における労働と権限』東洋経済新報社、1980年、471ページ。)

(66) 『現代の日本的経営』303ページ。

であろう。

我々が同時に視野に入れておくべきことは、現実には、多数の人々が一定の時間（1日8時間）企業のなかで働かざるをえない以上、その企業が多くの人々にとって主要な「共同態」とならざるをえないということが「事実」として存在していることである。このことは、したがって、我々に、企業の存在を資本の（経営側の）論理（⇒支配）から解放し、その権力をいわば下からの、言葉を換えれば、社会的な制御のもとにおくこと^{コントロール}によって、その「共同体」の「性格」を変えていく途を模索していかなければならない、ということを示唆している。これは会社本位の集団主義から「働く人々本位の」集団主義への転換である。

ここで、日本企業の共同体化は、共同体的結合が「上から」もちこまれそれが制度に具体化されそしてイデオロギーによって補強される、というプロセスのなかで確立してきたという「経緯」、を思い出すことが必要である。言葉を換えて言えば、それは、日本では、資本・賃労働関係が共同体的な社会・経済的関係のなかで再生産されてきたということである。この場合、そのベースとなる社会・経済的関係自体は経営制度を媒介として再生産されるのであり、特に、戦後になると、その経営制度が集団主義イデオロギーによって補強され、その結果として共同体的関係が確立してきたのであった。だが現在いくつかの制度に変質がみられるなかで、共同体的な集団主義関係はいつまでも存続し続けることができるのであろうか。なぜならば、いくら経営側が「上から」共同体的論理（意識）を注入しようとしても、（それを補強する）イデオロギーは、その基盤（経営制度）がないならば、有効に作用しえないのであり、その意味で、共同体論理をつくりだしていくことがむずかしくなるからである。特に、モチベーションにおいて主要な位置を占める賃金において大きな変容がみられる今日、（経営側に立つ）集団主義イデオロギーがその力を失うことは十分に予想されることであり、そのようになるならば、いままでの性格のような共同体的結合は弱まらざるをえないであろう。

このように考えると、現在、共同体的な一体化結合⇒集团的行動・心理の存在が大きな転換期を迎えようとしている、と思われる。いままでのような共同態としての企業社会がそこに働く人々にとってどのような意義をもっていたかをいま一度考えて今後の展望を切り開く1つのチャンスがいま与えられているのではないだろうか。

その意味では、本来ならば、労働者管理を推進する方向を、たとえば、内山節氏の言葉でいえば、勤労者の協同体をつくり出す方向を模索すべきであろう⁽⁶⁷⁾（狭義の自主管理）。ただ現実の問題としてこれは極めて困難な課題であり、ヨリ一層の地道な努力が必要である⁽⁶⁸⁾。したがって、

(67) 内山節著、前掲書参照。

(68) この点、労働組合を企業社会に対抗させる運動のなかで提起されてきた「労働社会」（熊沢誠氏）や「労働者世界」（吉村勲氏）構想の継承そしてそのヨリ一層の具体化は我々の世代に残された課題であろう。また、間宏氏は、上記のものとは若干異なる文脈であろうが、閉鎖的であるために企業エゴイズムを生みだしがちであった企業コミュニティに代わって、働く仲間の連帯の絆を重視した「職域コミュニティ」の再編成強化を主張されている（間宏著『経営福祉主義のすすめ』東洋経済新報社、1979年、第7章）。

それと同時に（並行して）、自由・平等・博愛の精神を是とする（本来の）市民社会の徹底化をはかる方向で（言葉を換えれば、市民社会の倫理を体現することで）、働く人々が従業員として企業に自分のすべてをあずけないで、市民（消費者）の力⁽⁶⁹⁾（立場）を出来るだけ前面にだし、また企業社会へ多数進出しはじめた女性の今までの男性中心の企業社会に対する批判の眼を大切に育てていく方向で、企業を社会的にコントロールしていくことが、現実的な課題として、重要になってくるのである。これは広い意味での自主管理である。

(69) 日本人はいままで企業べったりかあるいは全くバラバラの私生活にとじこめることが多く、日本には、基本的には、「市民の生活、公衆の一人としての生活というものは存在しな」かった。（『われわれにとって企業とは何か(上)』東洋経済新報社、1976年、59ページ。）経営（管理）にとって倫理はいかなる意味をもっているのか——これは筆者のこれからの研究課題の1つである。