

博士論文

日本型自己組織性の解明

- 日本型経営が持つ機能性の再評価 -

The Characteristics of Japanese Corporate Self-Organizing
Mechanism

横浜国立大学附属図書館



11792853

横浜国立大学附属図書館
国際社会科学部

博士論文
11792853

2015

寄贈者：西川明

11792853
日本型自己組織性の解明 -日本型
経営が持つ機能性の再評価-

377.51
N1

博 士 論 文

日本型自己組織性の解明

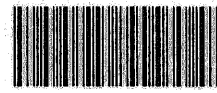
——日本型経営が持つ機能性の再評価——

The Characteristics of Japanese Corporate Self-Organizing
Mechanism

: How This Mechanism Reinforces Japanese Corporate
Business Functions ?

横浜国立大学大学院
国際社会科学部研究科

横浜国立大学附属図書館



11792853

西川 明
(Akira NISHIKAWA)

2006 年

謝 辞

論者は、過去銀行・メーカーという 2 つの異なる企業に奉職し、その間一貫して国際業務に携わることとなり、日本型経営の成長と停滞の中に身を置いて、日本企業の行動様態を特に海外から見る機会を与えられた。退職後、大学院の場において日本型経営について改めて学問的に研究する機会を与えられたことは誠に幸せであった。

論文作成にあたっては、日本型経営の領域については間宏、三戸公、津田眞激、岩田龍子、吉田和男の各先学の論述から、又組織論の分野については J.G.マーチ、K.E.ワイク、田中政光、G.J.B.プロブスト、H.ウルリッヒの著作から特に多くを学ぶこととなった。

在学中、継続して三戸浩教授の膝下で学ぶことの楽しさと問うことの大切さを教えて頂き、常に真摯なご指導と励ましを頂戴することができたことは私の人生における誠に得難い体験であった。この場を借りて心から感謝申し上げる次第である。田中政光教授、青木洋助教授の御二人からは、組織論と経営史の視点から多くの示唆を頂くことができた。深く御礼申し上げたい。三戸教授からは企業と社会との関係という視点を、田中教授からは組織化の視点をそれぞれ与えていたことがこの論文の構想の原点となった経緯がある。

また本論文の作成については、同僚院生からの少なからぬ支援を頂戴することとなった。特に渡辺英二、薄羽哲哉、日尻田健次、祝出洋輔の各氏からは格別のご助力を頂いた。

最後に私事ながら、この小論の作成について二人の父、学問の途を志しながら家庭の事情で果たし得なかった実父、そして学問の途を示してくれた岳父に報告し、併せ妻の変わらぬ励ましに感謝したい。

目 次

| | |
|---------------------|---|
| 序文 論文の背景と目的、視座および構成 | 1 |
| 第1節 本論文の背景と目的 | 1 |
| 第2節 本論文の視座 | 2 |
| 第3節 本論文の構成 | 3 |

第 I 部 日本型経営の連続性

| | |
|-------------------------------------|----|
| 第1章 欧米型経営モデルと日本型経営 | 6 |
| 第1節 日本型経営崩壊論の系譜とその背景 | 6 |
| 第2節 経営の型（モデル）と経路依存性 | 10 |
| 第3節 日本型、ドイツ型、アングロサクソン型、各経営モデルが持つ経路性 | 12 |
| (1) 日本型経営モデル | 12 |
| (2) ドイツ型経営モデル | 14 |
| (3) アングロサクソン型経営モデル | 16 |
| 第2章 日本型経営の連続性を支える原理と理念 | 18 |
| 第1節 共同体原理に立つ信頼と了解 | 18 |
| (1) 信頼と了解 | 20 |

| | |
|----------------------|----|
| (2) 2つの協働概念 | 22 |
| 第2節 協働と競争の共時性 | 23 |
| 第3節 責任と権限、そして奉公のエートス | 25 |
| (1) 責任の連帯性 | 25 |
| (2) 責任と権限の不一致 | 25 |
| (3) 集団としての責任 | 26 |
| (4) 分権と責任 | 26 |
| (5) 奉公 | 28 |

第II部 日本型経営の特質

| | |
|-------------------------------------|----|
| 第3章 人と組織の長期関係性 | 29 |
| 第1節 日本型経営の編成原理 | 29 |
| (1) 間宏：職場集団主義と人間信頼主義 | 30 |
| (2) 三戸公：家の論理 | 31 |
| (3) 伊丹敬之：人本主義 | 31 |
| (4) 津田真澄：共同生活体の論理 | 32 |
| (5) 岩田龍子：集団主義、所属の重視、競争性、義務の無限 定性 | 33 |
| 第2節 日本型経営の説明原理：「家」 | 33 |

| | | |
|-----|-------------------------|----|
| 第3節 | 共同体思考に見る日独間の相似と異質 | 35 |
| (1) | 日本型経営共同体 | 35 |
| (2) | ドイツ型経営共同体 | 37 |
| (3) | 日独モデル間の相似性と異質性 | 39 |
| 第4章 | 日本型経営が内包する同質的競争 | 41 |
| 第1節 | キャリア・職能形成をめぐる人の組織内競争 | 41 |
| (1) | 能力の証明と評価 | 41 |
| (2) | 競争を生むシステム合理性 | 41 |
| 第2節 | 企業間の同質的過当競争 | 44 |
| 第3節 | 競争が随伴する機能不全 | 46 |
| (1) | 会社人間 | 46 |
| (2) | 成果主義 | 47 |
| 第5章 | 日本型雇用システム | 51 |
| 第1節 | 日本型雇用システムの多様化 | 51 |
| (1) | 雇用形態の多様化と勤務の長時間化 | 51 |
| (2) | 人材をめぐる内部・外部市場の相互浸透 | 53 |
| 第2節 | 日本型コミットメント | 56 |
| 第3節 | 日本型雇用慣行の再評価：長期雇用、年功賃金制度 | 58 |

| | |
|------------|----|
| (1) 長期雇用 | 58 |
| (2) 年功賃金制度 | 60 |

第Ⅲ部 日本型経営の機能性

| | |
|---|----|
| 第6章 企業行動と自己組織性 | 63 |
| 第1節 自己組織化モデル | 63 |
| 第2節 企業進化を生む自己組織化 | 66 |
| 第3節 システムの秩序化と自己組織化 | 67 |
| 第7章 自己組織化プロセス | 69 |
| 第1節 組織化の始動：情報共有・情報創造・組織学習 | 69 |
| (1) 信頼と了解そして職務遂行への動機づけ | 71 |
| (2) 弾力的な内部組織間の結合に立つ日本型経営の高い自己組織性 | 72 |
| (3) ゆるやかな単位組織間の結合が可能にする職務発見と職務創造そして組織学習 | 73 |
| 第2節 単位組織の自律的最適化行動が始発する組織化プロセス | 75 |
| 第3節 日本型自己組織性が随伴する機能不全 | 78 |

第IV部 日本型経営と機能不全

| | |
|--|----|
| 第8章 日本型経営の機能低下はなぜ起きたのか | 80 |
| 第1節 日本型経営の機能不全の増大 | 80 |
| 第2節 組織化機能の低下 | 84 |
| 第3節 大量規格製品分野における対外競争力の低下 | 85 |
| 結章 まとめ | 87 |
| 第1節 日本型経営に対するこれまでの評価 | 87 |
| 第2節 本論文における問いと方法 | 87 |
| (1) 問い | 87 |
| (2) 方法 | 88 |
| 第3節 本論文が持つ新規性 | 88 |
| 第4節 本論文の答えとそれが持つ限界 | 88 |
| (1) 機能の系における限界—世界市場の同時化による日本型コスト至上主義が果たしてきた役割の限界および技術エミュレーションの質的変容 | 89 |
| (2) 社会理念の系における限界—個人の持つ価値観の変容 | 89 |
| (3) 今後の展望 | 90 |
| 補論 日本社会と市場競争主義 | 91 |
| 第1節 日本型経営の位相 | 91 |

| | |
|---------------------|-----|
| 第2節 グローバル市場主義 | 93 |
| 第3節 社会生活世界 対 市場経済世界 | 96 |
| (1) 社会とグローバル市場 | 96 |
| (2) 個人と共同体そして市場 | 97 |
| 第4節 グローバル市場が生む社会リスク | 98 |
| 参考文献 | 103 |
| 資料 | 106 |

図表一覧

| | |
|---|----|
| 図0-1. 日本型経営の組織化プロセス | 5 |
| 表1-1. 1950年代以降の日本経済における主な出来事 | 6 |
| 図4-1. 日本型経営の持つ人材間能力及びキャリア競争 | 43 |
| 図4-2. 日本型経営の企業間過当競争 | 45 |
| 表4-1. 職務領域に基づく類型 | 49 |
| 表5-1. 2004年厚生労働省発表による就業形態別労働者の割合 (%) | 51 |
| 表5-2. 契約形態別の雇用分類 | 52 |

| | |
|------------------------------|----|
| 表 5-3. 日本型雇用システムの多様化 | 55 |
| 表 5-4. 類型別雇用特性 | 56 |
| 表 5-5. 雇用動向の変化 | 59 |
| 表 5-6. 失業率の推移 | 59 |
| 図 6-1. 日本型経営の機能メカニズム | 65 |
| 図 7-1. 組織学習－自己組織化の基盤 | 70 |
| 図 7-2. 日本型経営における個人と組織の関係 | 73 |
| 図 7-3. 個人、単位組織が始動する自己組織化プロセス | 77 |
| 図 7-4. 場で見える自己組織化プロセス | 79 |
| 図 8-1. 日本型経営の機能変化 | 81 |
| 表 8-1. 雇用システムの変化が生んだ機能不全化 | 82 |
| 表 8-2. 組織化の観点からする日本型経営の機能不全化 | 83 |
| 表 8-3. 日本型経営のパフォーマンス推移 | 84 |
| 表 8-4. 生産の観点からする日本型経営の機能不全化 | 86 |

序文 論文の目的、視座および構成

第1節 本論文の目的と背景

大学卒業後40年にわたって、銀行とメーカーの2つの場で勤務することとなった。その間一貫して持ち続けた関心は、人と組織の関係性であり、組織において人が果たす役割についてであった。かかる経験に基づいて退職後、大学院で学ぶことを選択し、人々が職の現場で行う職務遂行という事実を、いかなる文脈で読み取るかを研究の課題とした次第である。

博士課程前期、偶々書店でカウフマン (Kauffman,1995) の『自己組織化と進化の論理：宇宙を貫く複雑系の法則 (At Home in the Universe : The Search for Laws of Self-Organization and Complexity)』に遭遇したことが論文作成のヒントを与えてくれた。もともと生物の世界には興味があり、自然淘汰の限界を超えて生物進化のプロセスを宇宙観とする彼の著作にすっかり共鳴した。(自然淘汰は重要であるが)「もう一つの原動力である自己組織化が、秩序の基本的な発生源である。」(Kauffman,1995：邦訳, p.5)

自己組織化がなければ秩序が生まれる可能性はゼロに等しいとする著者の主張は、組織論の立場から特に日本企業のケースにも適用できると考えられる。日本型経営においては、多くの組織単位がそれぞれの資源配分の最適化と目標達成のために効率の最大化を計り、担当職務領域の新しいニッチを求めて職務を発見し、創造するプロセスを通して共進化しているのが現実と捉えることができよう。人が職の場で行う組織化の態様を研究対象として限定し、修士論文では日本型経営と組織学習に焦点を合わせることにより、組織学習が日本型経営の機能性の基盤であることを把握した。後期に至っては、組織学習を核とする自己組織化のプロセスを論理的に組み立てることが課題となった。後で目を通すこととなったホワイトヘッド (Whitehead,1978) の主張が更に私の組織観を強化してくれた。ホワイトヘッドの世界観は、カウフマンのそれと基本的に通底している。曰く、「現実世界は過程であり、この過程は現実的諸実質の生成である。」「実在は、その生成によって構成されている。これが過程の原理である。」(Whitehead,1978：邦訳, p.37)「全体の決断は、諸部分の決定性から起こってくる」(Whitehead,1978：邦訳, p.47)「有機体論にとって、秩序の問題は第一の重要性を持っている。」「宇宙——世界——は、『過程』と『実在』との絶えざる交替変化のうちにある。現実的諸実質を通じて自分の秩序を形成しながら、不断の創造・前進のうちにある。」(Whitehead,1978：邦訳, p.142)。またヤンツ (Jantsch, 1980) は、システム進化を強調して自己決定こそが中心課題であると主張して、我々の自己組織化の理解に視点を与えてくれている。

我々は、以上の言明に見る過程と実在の関係を「機能が構造に先行する」と理解したい。そして本論における我々の課題と目的は、日本型経営の現実に即して、その機能性がいか

に発揮されているのかという問いに対する答えを組織化のプロセスという観点からどう理論を組み立てるかということである。

第2節 本論文の視座

1980年代以降、日本型経営の低い機能性が批判されることとなった。特に日本型経営が持つ抑圧性が批判の対象となってきたように思われる。我々は戦後の成長過程を可能にしてきた日本型経営のあり方をすべて肯定するものではない。とは言え日本型経営が優れた機能性を発揮してきたことも又事実である。本論文においてはかかる日本型経営の機能性をどのように見直し、評価すれば良いかを考えることとしたい。

日本型経営の機能を支える日本社会の理念は、共同体原理に立つ。そして日本型経営は、経済的目的の達成を計る場であると同時に、成員に生活の場を提供する有機体としての社会的器官である。日本の企業社会において人々は、経営共同体に所属する。人々は準拠している共同体に共属感情を持ち、日本の伝統的「家の論理」に従って第一義的に信頼と了解の理念に立って、協働と競争の共時性を受け入れる。そしてこの日本型経営の機能を支える基盤は、あいまいな職務境界線と組織内のルースカップリングに依拠する組織学習であり、それを核とする動的な日本型自己組織化プロセスである。人々は市場アクセスへの自由に代わる組織化の自由を享受する。機能が構造に先行し、継続する自己組織化のプロセスが新しい組織を構造化していく。

日本型経営は、日本社会に規定されてそれ自体の特殊性を持つ。日本型経営が持つ機能性は、日本社会が埋め込んできた経路性に依存し、日本の社会理念の系と組織化という機能の2つの系が統合されることにより発揮される。

本論文は、日本型経営の機能性を支えてきたものの基盤が、上の2つの系に支えられてそれが特殊的に保持してきた組織学習と自己組織化のプロセスであることを主張する一つの試みである（図0-1参照）。

近時の日本型経営に対する評価は、日本型経営のシステムが発揮する機能性と有効性に対する評価を余りにも捨て去ってしまっている。成果主義に典型を見る一方的な短期的コスト引き下げを経営目標とする志向は、日本型経営が持つ本源的機能性を無視するものに他ならない。現在、日本社会の価値観は動揺しており、有期従業員比率の上昇に見られるように、生活の柱である雇用構造も流動化しつつある。このことは日本社会における生活世界の基本が崩れつつあることを意味している。

我々は、日本型経営の機能性の本質を短期的収益追求の中で見失うようなことがあってはならない。変化する社会・市場環境の動きの中で、1980年代までの経営モデルを単純に取り戻すということではなく、日本型経営は社会に貢献することができ、人と企業が一体化されることで、人々の生活世界と経済世界の目的達成を同時的に計っていかなければならないのである。日本社会が持つ経路性が日本社会に高い学習機能を賦与し、このことが日

本型経営に優れた固有の組織学習能力と自己組織性の成立を可能にしてきた。我々は常に日本社会の経路性の上に立って、日本型経営の機能性を評価し、その本質的機能を組織進化のプロセスを通じて、長期的に維持・発展していく必要がある。

第3節 本論文の構成

本論文は、4部から構成されている。第I部では日本型経営の連続性を支える要素、第II部では日本型経営の特質、第III部では日本型経営に機能をもたらす組織化プロセス、そして第IV部では、1980年代後半以降、日本型経営の機能不全の高まりの背景に関する各部から構成されている。

第I部第1章では、日本型、ドイツ型、アングロサクソン型という各経営モデルを比較し、各々の社会が持つ経路性が経営モデルに決定的影響を及ぼしていることを明らかにする。特にノース (North,1990) の経路依存性の主張に依拠して、日本型モデルの特性を理解する。第2章では、共同体原理に立つ日本型経営体は、家・家族共同体としての関係集団と、組織目的達成のための機能集団が統合された日本特種的な経営体であって「家」の論理が通底していることを述べる。そして閉鎖社会としての日本型共同体は、必然的に協働と競争を共時化することを説明する。特に日本型経営においては、個人は組織に所属し、公と観念される組織と職務遂行に対して、自発的に強いコミットメントを持つことが強調される。

第II部第3章では、日本型経営の編成原理は、人と組織の長期関係性であって、日本社会が伝統的に保持してきた「家」の論理が説明原理としての有効性を持ち、制度としての「家」が、日本型経営の系譜的連続性を支える役割を果たしてきたことを述べる。欧米社会においては自己がまず存在し、自律的個の集まりとして集団が形成されるのに対し、日本の場合は「家」が社会単位であり、個人は何らかの集団に所属する。日本型経営は日本企業社会の中核的存在として、そこに所属する成員にその生活と社会的・経済的欲求が充足される場を提供する経営共同体であることが説明される。第4章では、日本型経営が持つ特質としての同質的・過当競争について、第5章では、日本型経営システムの中軸である日本型雇用システムに焦点を合わせて述べる。日本型経営の機能を支えるのは、組織に貢献する成員の社会的能力であって、人と組織の社会的関係性は雇用システムに凝縮されて表出されている。共同体的日本型経営にあつて、特にホワイトカラー、コア従業員は所属する職場において彼が持つ社会的能力、即ち職務遂行能力を証明する必要に迫られ、能力は組織によって評価承認されることが要請されることが主張されている。そして慣行としての長期雇用と年功賃金制度が、日本型経営の機能性を支えるシステムの基軸であることが再評価されるべきであることを強調している。

第III部は、本論文の中心となる主張を形成する部分である。第6章では、日本型経営が発揮する機能性と動態的な組織化がその自己組織化プロセスによってもたらされるもので

あることを説明する。あいまいな組織境界線とシステム間のルースカップリングの存在を所与とする日本型経営においては、単位組織又は個人による職務発見・職務創造が組織学習を核とする自己組織化プロセスを始動することが特徴的である。第7章では、組織が経路として持つ行動規範と慣行がシステムの機能と志向性をチェックして、単位組織と全体組織の方向を整合させること、しかし同時に日本型経営の持つ強みとしての自己組織性も、組織が拡大し過度の分権化が進む場合には、単位組織の行動が全体組織の目標と乖離するという機能不全を随伴しうることが注意される。

第IV部第8章では、日本型経営の機能低下がなぜ起きたのかが具体的に述べられている。1980年代後半以降、日本型経営はその機能不全の領域を拡大するに至った。世界的な市場競争の激化、個人の価値信条の多様化と不安定化は、これまで順機能性を発揮してきた経営要素の働きを機能不全に転換させた。雇用システムの多様化と不安定化は、人々の対組織、職務遂行コミットメントを低下させ、日本型経営の組織化機能も大きく力を失うことになった。日本型経営の全体的機能不全化は、投資収益率の低迷、規格品の大量生産領域における生産性と対外競争力の低下という形で表出する。

結章では、日本型経営の機能性の源泉が組織学習と自己組織化のプロセスにあることを再確認する。日本型経営が将来にかけてその優れた機能性を発揮していくためには、信頼と了解、共時的協働と競争という理念の系と、職務創造－組織学習－自己組織化というプロセスが生む機能の系の2つを同時並行して維持していくことが必要である。我々は日本型経営の機能不全が顕著になった今こそ、日本型経営が持つ高い機能性の本質を再評価しなければならない。アメリカ型市場主義に短絡的に追随することがあってはならない。ただし「一つの社会が持つ経路性は安易に変更できる性質のものではない」(North,1990)のであって、環境の変化に対する変化は漸進的なものである必要があるからである。

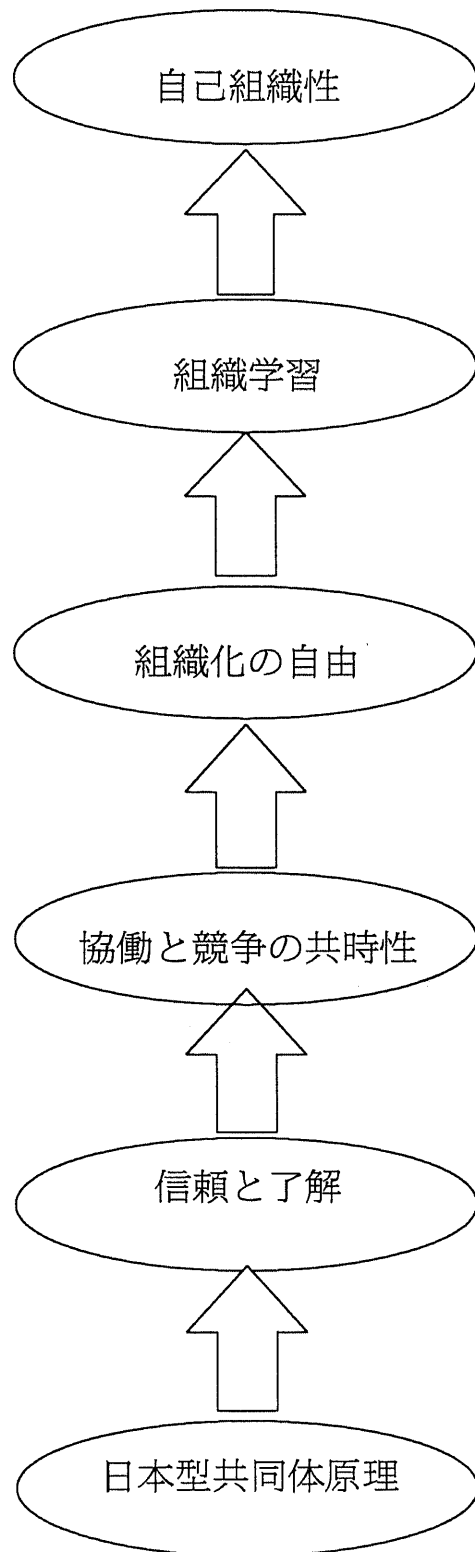


図0-1. 日本型経営の組織化プロセス

第I部 日本型経営の連続性

第1章 欧米型経営モデルと日本型経営

第1節 日本型経営崩壊論の系譜とその背景

本節は、まず最初に戦後繰り返された日本型経営崩壊論の主張から、焦点となった日本型経営の特性と問題点を再確認しておくことを目的とする。1980年代に至る日本型経営の系譜については、若干時期が前後はするが、植村（1993）の期間区分に準拠し、又、飯田（1998）を参照することによって、その整理を試みた。1956年以降の主要な経済事象を抽出すれば、表1-1に示される通りである。

表1-1. 1950年代以降の日本経済における主な出来事

| 年 | 主な出来事 |
|----------|---|
| 1956年 | 神武景気 |
| 1957年 | なべ底景気開始 |
| 1958年 | 国際収支赤字4億円に達す |
| 1959年 | 岩戸景気、消費ブーム到来 |
| 1961年 | 株式大暴落、金融引き締め |
| 1962年 | IMF8国へ移行 |
| 1965年 | 不況の慢性化 山一証券特融 |
| 1967年 | 資本自由化正式実施、日米自動車交渉 |
| 1968年 | ドルショック、ドル防衛協力、公害問題の浮上と摘発 |
| 1969年 | いざなぎ景気、自動車、クーラー、カラーテレビ、3Cの耐久消費財ブーム |
| 1971年 | スミソニアン体制(1ドル=308円) |
| 1973年 | 100%貿易自由化、中東戦争による石油危機、狂乱物価、異常インフレ |
| 1975-77年 | 戦後最大の不況、倒産件数戦後最悪を記録 |
| 1978年 | 円高1ドル=180円 |
| 1984年 | 米国の対日赤字急増(200億ドル突破) |
| 1985年 | 経済同友会「1990年代の企業経営のあり方に対する提言」を公表、G6による円高への構造調整開始 |
| 1986年 | 経済企画庁 景気後退宣言、60歳定年法成立 |
| 1987年 | 労働大臣官房報告書「日本的雇用慣行の変化」 |
| 1987年 | アメリカによる対日経済措置発表、国鉄分割、民営化 |
| 1989年 | 消費税実施 |
| 1990年 | 株価の暴落、外国人労働者の急増 |
| 1991年 | 大手証券会社損失補填問題、企業不祥事に対する社会の注目が高まる |
| 1999年 | 銀行への公的資金注入(215行、7兆4500億円) |
| 2000年 | 大手企業倒産(そごう、千代田生命ほか生保の破綻) |

出典：植村（1993）、飯田（1998）を参考に筆者作成

1950年代後半－60年代の第1期にあたるのが、経済復興期から生産性向上運動、そのための先進技術の積極的導入が始まる時期である。日本経済が高度成長に向ってテイクオフした時期とも言える。

しかし間もなく日本型経営の第1次崩壊論が叫ばれるようになる。日本型経営システムの後進性が指摘され、アメリカ型経営管理システム導入の必要性が主張された。アメリカ型経営を普遍、規範モデルとすることにより、これまでの日本型経営の廃絶と近代化がその急務とされた。

日本型経営の非近代性と低生産性の理由として、長期雇用制度、年功制、集団的意思決定、賃金決定方式、企業による従業員の私的生活領域への介入が挙げられ、注目を浴びた (Abegglen, 1958)。非アメリカ的な日本的要素が殆ど全面的に批判の対象となり、アメリカ型経営モデルの取り入れ、即、日本型モデルの近代化とする見方が主流となった。日経連自ら、中高年従業員の優先解雇を提唱し、慣習としての終身雇用理念を否定するに至ったのがこの時期である。

そして1960年代－70年代に第2期を迎える。この頃は、日本型経営に対する全面的否定論と手放しの礼賛論の並存した時期である。また年功主義から能力主義への転換の主張、そして開放経済体制、石油危機、大型不況、円相場の市場化が起こった時期である。

第2次崩壊論は、高度成長の前段階が終了し、経済不況の到来、経済体制解放の必要性が叫ばれる頃から見られるようになる。経済同友会に依る日本型経営の雇用慣行に対する問題意識表明と日本型経営再編の方向に向かって、能力主義に基づく適材配置、年功序列制の改善が提議された。しかし、これらの提言も具体的展開には結びつかず、従来の温情主義、和の精神、経営家族主義という価値観に代わる理念の確立が必要との問題意識が広まった。

またこの頃は、年功主義から能力主義への転換が進展した時期でもある。1973年の第1次オイルショック、狂乱物価によって高度経済成長が終結した結果、減量経済が志向されるに及び、これまでの日本型経営崩壊論が具体性を帯びることになる。この時期における日本型経営崩壊論、あるいは廃絶論は、議論の焦点を同じく、終身雇用、年功制に置きつつもそれが経営理念のレベルから具体的問題提起となって表出したことが特徴的である。しかし、この時期に至って、日本型経営に対する評価は否定論と礼賛論の2つに分かれてきた。「昭和50年代を通じて日本的経営への関心は、2種の全く対照的な見解として現われた。一方は、成長過程で積極的役割を果たした日本的経営が、ここにおいて逆に今後の減量経営の推進にとってむしろ阻害要因となるに至っており、したがって早急に廃絶されねばならないという、いわば全面的否定論であり、他方は、高度成長をもたらした原動力としての日本的経営の積極的評価という形で示された、一方的ないわば手放しの礼賛論、賛美論である」(植村, 1993)。

否定論としては、「わが国経済の国際化情勢から、否応なしに従来の脱皮が求められ

ていることは必須である。いわゆる日本的経営なるものは、日本人同士のみ、日本人本位かつ過去においてのみ安定し有効であった閉鎖的性質のものである」(山田, 1976)が挙げられる。又、「合理性、能率性の主張が、共同生活体としての日本的経営における納得性、合意の基本原理を圧倒し、ついに無視する段階に達すると日本的経営は解体せざるを得なくなるのである。事実、日本的経営はずるずると解体への道を進んでいるように見える」と述べられて、目的合理性と価値合理性の離反が指摘された(津田, 1977)。しかし同時に岩田(1978)は次のように、我々の立つべき本質とシステムについての視点を明示してくれている。「日本的経営の限界は、現行制度の限界であって、日本人に適合した制度の限界ではない。」(岩田, 1978)

1980年代、日本型経営ブームの到来 情報化、輸出競争力低下、大企業の国際化、産業構造のハイテク化、高齢化社会、輸出主導から内需主導への転換とうたわれた時期が第3期に相当する。そして第3次崩壊論が間もなく叫ばれるようになる。

円高局面が実現し、海外からの圧力の下で、日本経済の輸出主導から内需主導への転換が必要との声が高まった。ホフステッド(Hofstede, 1980)による『経営文化の国際比較: 多国籍企業の中の国民性 (Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values)』が発表され、各国別の経営システムの相異を各々の国民が持つ価値観から考察することの重要性が明らかにされるに至った。このことから日本社会が持つ価値観、行動様式の変化を日本型経営の崩壊と結びつける主張がなされたのである。中谷(1987)、津田(1987)は中高年層の排出による終身雇用を軸とする日本型人事管理の崩壊が日本型経営そのものの崩壊を導くと論じ、加藤(1985)は端的に、日本経済の停滞段階で表出した日本的経営の特質を崩壊させなければならないと主張した。加藤は終身雇用、年功制の機能の終結、内部労働市場の崩壊と労働市場の流動化、組織に対する忠誠心の喪失、高齢化による雇用機会の減少、市場原理拡大と共同体原理との融合不可能を指摘している。

1985年の経済同友会提言は、同質的人材から異質的人材への重点シフト、集団主義から個人主義の許容へ、年功制から能力主義への移行が必要であると主張して、日本型経営の限界と崩壊の可能性を公的に論じて注目された。富永(1990)は社会学の観点から、家制度を含む親族集団の解体、集団主義から個人主義への動きの中に見られる日本型経営の漸次的変質を、近代産業社会化の流れとして説明している。田中(1988)は「日本的労務管理は再度経営者によって放棄されようとしている」と憂い、中谷(1987)と共に従来の日本型経営は長期的には崩壊する可能性を持つことを懸念した。

この時期になると、日本型経営の成功要因が長期的には崩壊要因となる可能性を持つことを懸念する向きが増加する。日本型経営の成功要因を探し求める海外からの論述も的確さを加える。ウィルキンソン(Wilkinson, 1980)は、日本型集団主義的相互依存関係が生む日本型組織が企業戦士を生むことを見だし(飯田, 1998)、オーウチ(Ouchi, 1981)は日本型経営をJスタイルと呼んで終身雇用制度、同一社内での長期的

人材育成、組織内権限・責任の曖昧さ、集団主義意思決定が日本型経営の特質であると明確に指摘した。

輸出から内需への転換が叫ばれる中、加藤（1985）が「日本的経営は崩壊するし、しなければならぬと考えている。日本型経営を形成した日本的風土、文化が今問われている」と言明したのもこの時期である。

1990年以降、長期不況と内外からの批判による経営者の自信喪失、バブル崩壊と不況、日本型雇用慣行の動揺、円高合理化が進んだこの時期が第4期にあたる。そして第4次崩壊論が続く。1987年の労働大臣官房の報告は雇用の本質に関わる政府見解を包括しようとしたものとして注目された。（日本型雇用システムを総合的・体系的に説明する必要が高まっている時に）日本国内では、さまざまな経済社会環境の変化に対応して模索される新たな雇用管理施策や、労働者の就業意識・行動の変化などにより、従来の雇用慣行に本質的な変容が起きているのではないかという疑問が生じているとされ、日本型雇用慣行の変容を迫る要素として、(1) 労働力供給構造の変化、高齢化と女子労働者の増大、(2) 経営の多角化、技術革新が及ぼす影響の深化、そして(3) 勤労者意識の変化の3つがあげられた。

「労働者にしてみれば、日本型労務管理のシステム全体を再考してもらいたいということになる。たとえば雇用の安定性が約束されていたからこそ、職務の継続性や安定性を犠牲にして企業の自由な配置転換に従ってきた。」（田中，1988）という企業による安易な雇用弾力化、能力給制度への移行に対する批判は、強い説得力を持って我々に迫ってくる。

これまで不況が繰り返される度に、日本型経営の特質が改めて注目され、評論家、メディアは「動揺」「機能不全」「廃絶」から「崩壊」「終焉」など、日本型経営の変化を激しい表現を用いて、問題を不必要にセンセーショナルに且つ断定的に結論づけてきた。この段階に至って、日本型経営の機能性を支えるアイデンティティの再確認こそが、我々にとって重要な課題となることが明確となる。この時期、田中（1998）は中谷（1987）と共に、新しい日本的経営システムがその成果を具体化するまでにはかなりの時間を要しようとして述べて、長期にかけての従来の日本型経営の崩壊を懸念している。

平成の年代から1990年代以降が第5期にあたる。長期不況が継続する中で、グローバリズムの拡大に沿って日本型経営をどう改革するべきかの議論が興り、これまでの日本型経営批判論に対して、日本型経営の本質が何であるのかを問う本質論が漸く登場する。堺屋（1992）は、日本型経営の3つの特徴、つまり(1) 閉鎖的労使慣行と先行投資型財務体質、(2) 労使分配率と株主配当率の抑制、(3) 集団的意思決定システムが、日本型経営を崩壊に瀕せしめていると警告した（堺屋，1992：pp.132-141）。経営の現場では金融自由化の進展、情報社会への移行、グローバル化への同調化が今後不可避であるとの見方が広がり、中高年従業員の排除、正規従業員比率の減少に見られる有期従業員の雇用増大が雇用市場の動揺を深めた。

1970年代から1990年代にかけての日本型経営に関する新聞の論調は、賛否に180度転換を繰り返しており、いかに日本型経営に対するメディアの見方が本質に対する基本的視点を欠いたその場其の場のものであったかを示している。東谷(2004)は、メディアにより日本型経営が幾度となく批判され、崩壊論を勢いづけて来たことを次の如く具体的に引用して批判している。例えば、1993年2月19日付『日本経済新聞』の記事「揺らぐ日本的経営——株価下落を受けて内部留保優先、配当軽視の指摘」に始まり、1993年3月21日付『日本経済新聞』「雇用が変わる、仕事が変わる」は、高い成長という前提条件が崩れ始めたことで、日本型経営の強さを支えてきた雇用慣行や含み益などの独特のシステムにほころびがみられたことを述べ、1993年5月17日付『日経産業新聞』「揺れる経営——3種の神器」は、年功序列が廃止され、ホワイトカラーが合理化の対象となることで、収益改善が計られると主張した。円高によって海外への事業展開は一層拍車がかかり、国内空洞化による雇用情勢の悪化が避けられない(主要450社トップアンケートの結果として)などの論調がそれである。

日本型経営の崩壊論及至終焉論が何度となく繰り返されてきた理由は、日本型経営の本質が問われず、一部システムの変化のみが都度一方的に取り上げられてきたことによる。日本型経営は、度重なる市場環境変化と不況にもかかわらず存在し続け、これまでその高い機能性を発揮してきたことは、まぎれもない事実である。結果として、これまで崩壊論は現実化せず、又それゆえにこそ繰り返されてきたのである。我々は日本型経営が持続して発揮してきた機能性をその時代の環境とシステム適合性の中でとらえ、それらの機能を背後から支える日本型経営の本質を見極めなければならない。

間(1963/1989)による「日本型経営の崩壊が起こるとすれば、それは共同体原理という日本社会の基本的価値観が消失した時である」という言明は、論者の視点を裏づけてくれるものである。

第2節 経営の型(モデル)と経路依存性

一国の企業経営のシステムは、それを構成するシステム間の相互補完性が変化する中で維持され進化していく。企業経営システムは、市場メカニズムのみを通じてその目的を達成しようとするアングロサクソン型から、人の能力に依存し人事管理システムを軸に、その目的達成を計ろうとした日本型まで時代と共に変容する各社会の価値観、企業観の性質と変容に応じて、それぞれの歴史的経路性を形成し、相互間の差異を生んできた。

アルペール(Albert,1991)は、資本主義をネオ・アメリカ型資本主義と、日本型、ドイツ型を含むライン型資本主義に分類し、前者を個人主義的、短期主義的、商業志向的気質を持つものとし、後者を共同体主義的、長期的、技術志向的気質を持つものと特徴づけたことはよく知られている所である。

ハムデン-ターナー=トロンペナルス(Hampden-Turner and Trompenaars,1995)は、ア

ングロサクソン型、ドイツ型、日本型の典型ごとに、それぞれの企業観、価値観について詳細な比較を行い、我々に多くの示唆を与えてくれている。特に日本型については、その特徴として、(1) 共同体観に立つ暗黙の合意と了解、(2) 個別的なものの統合と調和化の強い価値観、(3) 複眼的状況判断と同期化的時間観の保持、(4) 優先されるべき企業価値観を顧客満足におく、(5) 改善能力と累積的学習の仕組み、を指摘している。

各国社会は、歴史的経路に依存して、その企業経営の型を規定し、作り上げてきた。我々は各型の経営システムを比較し、理解するにあたっては、それを作り上げてきた経路依存性を特に重視するものである。新制度派の理論が我々にこの領域での学問的基盤を提供してくれる。ノース (North, 1990 : p.□) は次のように指摘している。「“History matters”歴史は重要である。なぜなら我々は過去から学ぶのみならず、現在と過去は社会の制度によりつながっているからである。」「制度変化は漸進的であり、収斂は困難である。」

正に、一国の制度的枠組みは、長期間にわたるその国の企業システムを形成する要因として最も重要な要素であることは間違いのない所であろう。

コース (Corse, Ronald H.) と並んで新制度経済学の重鎮であり、1993年ノーベル経済学賞受賞者であるノース (North, Douglass C.) は、一国の社会経済の仕組みが長期間にわたる各国の経済成果を決定する最も重要な要因であることを、その著書『*Institutions, Institutional Change and Economic Performance*』(1990)において明らかにした。我々にとって重要な諸点は、次の如くである。第1に、歴史的経路依存性と、経路変化を説明する鍵としての文化的・非公式的制約を重視する。第2に、制度とは、人々が歴史を通じて秩序を創造し、取引の不確定社会における制度の重要な役割は、人間の相互行動に安定した構造を構築することにより不確実性を減少することであり、制度的枠組みが経済成果に重要な影響を及ぼす。制度と組織間における共生が固定化されて、その後の制度変化が経路を決定する。非公式な制約が長期にわたる社会変化の中で継続する (North, 1990 : pp.3-6)。

ノース (North, 1990) の主張の要点は、第1に、組織としての企業は企業の存在が正当化され、進化を継続する社会制度、制約によって、それぞれ異なる歴史的進化の経路性を特質として持つということであり、そして第2に、一つの社会に帰属する企業システムと機能を理解するためには、その社会が持つ歴史性と制度、企業の持つ組織化能力が鍵であるという点にあると言えよう。

日本の明治政府がとった基本政策が先進国に対する発展の遅れについて国家としての危機感を意識的に醸成したこと、そして殖産興業を旗印とした事例は、国家主導で一国の経路が変更された一つの典型例となった。

情報の共有と伝達が長期に亘って漸進的に企業組織を変化させ、経路性を展開する基本的役割を果たす企業システムは、それが帰属する社会が保持する制度的構造に適応し、容易には変化を受容しない。名誉革命により、議会中心主義、所有権が確立し、司法が独立化して財政が一元化されたイギリスでは、資本市場の発達が可能となった。アングロサクソン型個人主義社会は、権利・義務・権限をできるだけ個人の領域に帰属させようとする。

これに対し日本型、ドイツ型社会では共同体が権限を持ち、共同体全体としての利益と公共性がより追求されることになる。

ある特定個人の領域には他者が入り込めない個人主義と対照的に、共同体主義にあってはある特定の共同体の中に他者は入り込めないという特質を持ち、所属の観念が醸成される。結果、アングロサクソン型個人主義は、貨幣市場経済の領域で高い機能性を発揮することとなり、日本型、ドイツ型を含む共同体主義は、大規模製造業を中心に大規模企業組織が適合する領域で、その機能性と競争力を発揮してきたのである。

第3節 日本型、ドイツ型、アングロサクソン型、各経営モデルが持つ経路性

日本型、ドイツ型、アングロサクソン型各々の経営モデルは、これを一般的な資本主義の普遍性に還元することによって一律に把握できるものではない。ドーア(Dore,1987)やアルベール(Albert,1991)は、資本主義を2つの異なるタイプに分け、日本型、ドイツ型経営モデルを組織志向の有機的共同体モデルとして把握した。各国(民族集団)の経営モデルは、それを規定する各々の社会が持つ価値観、公式・非公式規範、習慣が埋め込んできた経路性の上に存立する。

特定の国の社会を一つの民族集団の型としてとらえることは、それが多民族国家である場合に問題があるとの指摘もあろう。イギリス、アメリカのケースもそうではあるが、アングロサクソン型として歴史的に形成されてきた共通の特徴が認められることも又事実である。本項においては、人間と企業の行動の観点から(1)日本、(2)ドイツ、(3)アングロサクソンの3つの型の経営モデルについてその特質と歴史的経路の整理を試みる。

(1) 日本型経営モデル

周知の通り、近代産業化過程で後発国日本は、西欧からの文化、技術を受容することでその近代化を始発した。ドイツの場合と異なり、徳川日本は既に自己の封建制度を確立していたことから、独自の社会構造の中に西欧文化、技術を選択的に受容することにより近代化を進め得た点が特徴的である。幕末から第二次大戦後に至るまでの期間、日本社会は西欧化とナショナリズムが交錯するなかで、共同体原理を基盤として保持したまま近代化への拠るべき経路を模索してきた。

狭隘な国土環境から、日本社会の家制度は一子相続、家産不分割を原則とした。庇護と従属の主家、分家相互関係の血縁同族社会に始まる広い意味での家族共同体システムは、戦後の高度成長期に漸く農村人口の都市への大量移動が開始されたことにより崩壊

し、近代産業化にむけて労働力を供給する体制が準備された。それまで、日本の農村では量的労働力をベースとする稲の作付け改良による収穫高引き上げが追求されたため、西欧型の早い段階での農村からの人口流出、核家族化は進行を見なかったのである。日本の場合、累積されてきた農業生産余剰が、農作物の産業化、農村問屋工業に結びつくことにより、産業近代化への始発を支えることとなった。

ドーア (Dore,1973) に従えば、明治維新後、日本型資本主義がその形を整える過程においていわゆる後発効果を受得した日本は、一挙に先発西欧工業国との差を縮めることが出来たということになる。第一次大戦後の国家主導による重化学工業化、第二次大戦後は民間企業の巨額の特許料支払いによる急速な最新技術導入により、日本企業は技術面でのハンディキャップを埋め、短期間で先進技術保有国への追いつきが可能になった。

日本の産業近代化への経路変更に必要な契機を与えたのは、一言でテクノナショナリズムと呼ばれる国家主導の先進技術導入、自己内部化に対する近代国家形成への国家信念であり、国家安全保障への危機感であったと言える。テクノナショナリズムは、限られた国力の蓄積の消費を最小におさえ、国富増大をめざすものであって、次の要素からなる。

自国が存亡の脅威にさらされ、逆境にあるという危機感、それを克服するために自国経済の繁栄、対外比較競争優位は自ら創出せねばならないとの認識が喚起される。同時に国力伸張の要としての技術力の重要性を認識することから、海外先進技術受容の上に立つ、国産化、普及、育成の行動三原則の国家ベースでの実行を進める。国益のために社会が一致協力して技術を育成すべきとする理念に立って、国家的企業と民間企業を無差別化的に育成し、民生分野と国防分野間の技術相互浸透を促進する。

神と人間との間に存在する社会的権威としての教会を拒否することにより資本主義の精神を生んだヨーロッパに対し、渋沢に代表される日本の近代企業家は、新しい国家価値観を標榜し、社会的責任と義務の概念、公益に対する個人の服従を企業行動理念として打ち立てた。個人は、国家価値観に基づく高次元の存在としての企業に奉仕するという近代的社会理念がここに誕生したのである。家族共同体の原理に立つ奉公の理念をベースに打ち立てられた、かかる社会的責任、奉仕義務を伴う企業理念が、今日に至る日本型企业観に大きな影響を与えてきたことは間違いのない所であろう。

日本における公器としての企業観は、明治時代に企業存在を正当化する理念として出発し、今日にいたる主流としての企業観を形成した。ドイツ同様、近代産業化における後発国としての日本は、儒教を柱とした反資本主義的価値観の転換を迫られたためである。第2次大戦後の財閥解体と経営者追放は、日本に資本家不在の資本主義をもたらし、専門的経営者と従業員主体の多元的企業観を生み、雇用維持が企業理念となった。

バーリ=ミーンズ (Berle=Means,1932) の規定による経営者支配がもっとも顕著なのが、日本ではなかろうか。日本の場合、同族の支配する大企業は僅少であって、これに

代わり系列ネットワーク関係による低い取引コストと取引の確実性が志向されてきた。メインバンクを軸とした企業グループ支配が、特定利害関係者による支配力を弱めるなかで、強い経営者支配が実現されてきた。もし日本が、戦後の財閥解体、経営者追放を経験していなかったならば、ドイツ型に近い企業の支配形態が温存されてきたであろう事が十分考えられる。政治的、制度的な一連の動きが、企業システムの経路を変えた一例と言えよう。

現在、国際的なグローバル市場化への流れの中で、日本経済は財生産からサービス中心へと構造変化を進めることが要請されており、日本の伝統的な労働集約的産業構造も転換をせまられつつある。1970年代から顕在化してきた高齢化社会への変換による高齢化、少子化が、日本型雇用システムの転換を内部から押し進めている。日本社会と産業が、その経路性をどのように修正していくべきなのかが今、問われている段階にある。

(2) ドイツ型経営モデル

ヨーロッパはキリスト教の世界が支配する社会文化に立つ。イギリスを母国とするアングロサクソン型が、ローマ法の桎梏を解き放って形成されて来たのに対し、ドイツではローマ法が浸透して、分権国家としての歴史が今日でも引き継がれていることが特徴的である。ドイツの場合、一般市民は労使共同体としての体系のなかで社会的保護を受けてきた。かかる経路がラインランドモデルと呼ばれる社会的市場経済原理に立つ共同体原理を作り上げたのである。

1960年代に確立したドイツの社会的市場経済原理は、(1)市場における自由競争、(2)社会福祉の充実、(3)労使共同決定を3つの柱として構成されている。2002年からは、従業員組織である事業所協議会の役割拡充も行われた。

イギリスの産業革命を受けて資本主義の経路を選択したドイツ大企業においては、「労働共同体 (Arbeitsgemeinschaft)」の概念の下、長期勤続基幹従業員を中心とする共同体的企業システムが構築され、全人的ともいうべき労働者に対する企業のコミットメントが累積されてきた。企業が従業員に対し全くコミットメントを持たないイギリス型とは対照的に、ドイツ型企业システムにおいては従業員に対して福利、厚生が提供され、企業内熟練形成が進められた。

既に、資本主義への初期移行段階において、ドイツでは社会階層全体を共同体と考え、社会全体としての生活向上、社会秩序の安定化を進めることによる社会構成員全体の全体幸福 (Gemeinwohl) が合意された社会目標として認識されていたのである。

ドイツ型企业観の基盤には、伝統的に企業支配者たる Herr im Hause の社会通念があり、資本家であり使用人である Herr は従業員保護と福祉実現という社会的責任を持つとの考え方が存在してきた。このことを背景に、ドイツ型企业システムは現場におけるマイスターと労働者の一体化を軸とする企業共同体 (Werksgemeinschaft) として、社会的に

認知されてきたのである。

ドイツ型企業システム形成に重要な影響を与えたのは、手工業における熟練尊重の労働観であった¹。ドイツ型企業システムの精神を形成したのは、手工業（Handwerk）それ自体を尊重し、ものづくり（Handwerk）の中に人間性の向上を求めるという姿勢であった。この点、日本で職人の技術と気質が尊重されてきたことと相通するものがあると同時に、ものづくり軽視、商業優先のアングロサクソン型の精神とは対照的存在となる。マイスターは、自らも作業に従事する生産の長（Erster Mann）として職場運営の中核となった。日本企業システムにおける職長、グループ長が中間管理者として生産性向上の面で人事管理の有効性引き上げと共に、それが果す機能が高く評価されてきたこと、なんと似ていることか。

しかしながら、ドイツ型と日本型システムとを同列に論じることはできない。両者間の基本的な違いは、契約の明示性と黙示性にある。ドイツ型企業は、労働運動の影響下、伝統的な Haus としての企業内における共同知としての了解の内容を、文書化し明示化することにより、社会的に公開する路をとってきた。そこでは共同体システムはいわば公共化され、国民の安定的秩序を優先する Sozialstaat としての社会国家の理念が経路化されることとなった。共同決定システムの制度化は、この流れを象徴するものである。

こうして見れば、ドイツ型企業システムは、日本型とアングロサクソン型との中間に位置するものと言ってよいであろう。企業を一つの社会共同体と見る企業観は日本型と通底し、契約による明示的規範化はアングロサクソン型と共通の考え方に立つ。

これまでドイツにおいては、市場主義が結果としてもたらす従業員生活の不安定化を防ぎ、企業の社会的責任を公示することにより、共同体としての責任を企業に持たせることが社会規範となってきた。しかしながら、近時におけるマイスター公認制度廃止の動き、監査役会制度の改革の動きにみられるように、ドイツ型企業システムはアングロサクソン型への接近を進めているように看取される。

2002 年秋、法相の諮問機関たる連邦政府企業統治委員会が政府方針として公表した「コーポレートガバナンス指針」は、強制力はないにせよかかる接近の動きを裏付けるものと言われている。ドイツ型企業システムは、政府の政策変更によりこれまでの経路を市場原理との調和を求めて大きく変更する契機に直面しつつあるようである。

経路変化の兆しは、銀行支配として特徴付けられてきたドイツの銀行と企業の力関係にも見て取ることができる。ドイツにおいては、銀行による一般企業の株式保有比率が寄託議決権も含めれば 60%に達すると言われ、特に中小企業資金調達の銀行への依存度は極めて高い。債権保全を重視する大陸法では、債権者としての銀行の権利が株主の持つ権利以上に重要視されてきた。しかしながら、ユーロ建て金融商品の発達に伴い、企業の直接金融方式への依存が増加し、これに反比例してメインバンクたるハウスバン

¹ ドイツ社会における熟練「Gelemt」という概念は、手工業分野での修業の内容、徒弟期間を終了したか否かがその基準とされる。

クへの依存度が低下しつつあるのが現状である。また銀行側からしても、銀行による持ち株放出、企業との長期にわたる緊密な関係の解消、あるいは停止のケースすらも珍しくなくなってきた。最近、ドイツバンクが実行してきた企業との関係離別は、この動きを典型的に示している。即ちドイツバンクは、長年保有してきたドイツ企業株を次々と売却し、ダイムラークライスラー株も「株価が適切な水準に戻れば売る」と頭取が公言したと報ぜられた²。メディア大手のキルヒ社についても救済融資を拒否するなど、ハウズバンクとしての伝統的行動態様を変更しつつあることは、アングロサクソン型の流れに自らを修正するものとして注目を浴びる所である。

受託者責任を負うアングロサクソン型経営者と異なり、法人実在説に立つドイツでは（ヨーロッパも同じ）定款に企業目的が明記され、経営者は株主利益よりも先ず企業利益のために経営を行う。そこでは、企業利益と株主利益の一致は保障されるものではない。経営者が企業に損害を与えた場合には、民法上の賠償責任が適用されることになる。以上詳述した所に見られるように、ドイツ型経営モデルは我々にとって極めて多くの示唆を与えてくれるものである。

(3) アングロサクソン型経営モデル

アングロサクソン型は、自由市場での競争を重視する。市場原理の基本は、一般的、普遍的ルールの遵守がもたらす透明性と公平性である。自由市場取引においては、商品、サービスの効用と費用が計量的に明らかにされ、市場参加者全員がこれを情報として共有できることにより、競争に基づく効用の最大化と取引費用の極小化が期待される。ここでは、個人主義、普遍主義、要素還元主義が、市場メカニズムを通じるチェックとバランスのプロセスによって具体化される。アングロサクソン型市場取引においてはいわゆる資本主義が典型的な形で貫かれ、価格変動は市場維持機能として認められ、政府の市場介入は回避さるべきものとされてきた。イギリスの場合、個人と神との契約と言うピューリタン信仰から、個人は自らの意思と判断の結果につき法的、経済的に責任を持つとの考え方が醸成された。このことから、それが型として持つことによる種々の外部との間の問題に拘らず、アングロサクソン型が、民主主義、契約法理、説明責任、受託者責任など法の支配（rule of law）に基づく人と企業行動の強固な基本原理に支えられているということが、それがこれまで示してきた世界的経済力を背景に、現在のグローバリゼーション動きを主流化することを可能にしてきたのである。

アングロサクソン型が保有する連続的時間観は、短期的成果を重視する。M&Aが選好されるのはこのためであり、現時点における市場感覚的人間関係が重視される傾向が

² 「ドイツ株式会社に転機 金融の産業支配 労使協調に緩み」『日本経済新聞』2000年2月7日；「独企業、今年は過去最高 株式市場での資金調達」『日本経済新聞』1999年6月10日

強い。企業内人事序列、命令権もあくまで現在の時点に限ったものとして認識されることになる。このことは、日本型経営モデルが基本的な特質として持つ人と組織の長期関係性と対極をなす。

精神的に母国を捨てたピューリタンは、イギリスで手工業者たちが持っていた共同体的考え方も放棄したように見える。初期移民時代のアメリカにおいては、個人の自由は自然権であり、経済的利益の追求は自然権の発現として理解された。取引関係の契約文言には *arm's length* の表現がしばしば用いられることに見られるように、取引相手との関係はいわば一期一会の感覚に立ち、取引の確実性を客観的に確保しようとする姿勢が常に極めて強いことは、論者がヨーロッパ勤務の時期、日頃の取引経験を通じて感じられた所である。

第2章 日本型経営の連続性を支える原理と理念³

第1節 共同体原理に立つ信頼と了解

共同体は、そこに所属する他の成員が信頼に値する行動をとることを期待し、自分が他者の期待に即して行動することが結果として相互の利益になるという社会関係を用意する。欧米の産業社会が依拠する原理が個人主義であるのに対し、日本の企業社会を貫く原理は、共同体原理であり、共同体に所属することによって、人々は共同体に対する貢献の見返りとして個人生活の保障と安定を与えられる。共同体原理は、家の論理を生んだ。日本型経営は、意図と能力に関する相互信頼の存在を前提として、組織に対する強いコミットメントを持ち、不確実性と機会コストを最小にすることによって、その機能性を発揮してきた。日本型経営体は、人の要素を基軸とする。人と組織の長期関係性に基づいて、日本型経営はその機能を維持、強化してきた。その経営理念は、家族共同体としての家の長期存続と繁栄となる。

共同体の原理を見るために、ウェーバー (Weber,1971)、テンニース (Tönnies,1935) そしてエチオーニの論を参考する。ウェーバー (Weber,1971) は、社会的行為の行われ方が、成員の主観的な共属感情に基づく社会関係をゲマインシャフト関係——共同社会——と呼んだ。そこでは目的合理性を超えた感情価値を中心とする人間結合が特色とされる。テンニース (Tönnies,1935) によれば、ゲゼルシャフトは諸個人が互いに自己の目的を達成するために選択意志にもとづいて形成された社会関係——利益社会——であるのに対し、ゲマインシャフトは家族、村落を典型とする人々が人間の本質そのものを表す本質意志によって結合した統一体であり、それ自体が有機体的生命を持つ。人びとは本質的には全人格をもって感情的に互いに融合し、親密な相互の愛情と了解のもとに運命を共にする。そこでは交換や売買、契約や規制といった概念の入り込む余地は少ないとされる。

ゲマインシャフトにおける人間関係を支えるものは了解である。「了解 (Verstandnis, Consensus) がゲマインシャフトに特有な意志としての相互に共通な結合的心持ち (Gesinnung) としての社会的共感を生む。」「了解はその本質上暗黙のものであって、了解はあらゆる真の共同生活、共同居住、共同作業の内面的な本質と本性にもっとも端的に表現される。」「家が最小の中心としての統一体であり、諸個人は家を最終単位として自由と所有権を家から導き出すことができる。」「家よりも大きな全体はいずれも分散せる一つの家と同じである。」(Tönnies,1935 ; 邦訳 pp.50-85,傍点引用者)

エチオーニ (Etzioni,1996) によれば、コミュニティはある集団の個々のメンバー同士の間に存在する互いに交差し合い強化し合うような情緒に基づくネットワーク、共属感情による連帯感を有する。そして共有価値、規範、意味および共有する歴史やアイデンティテ

³ 本章は、西川 (2005) を加筆修正したものである。

ィなどある特定の文化に対してメンバーの一定の貢献の存在する人間関係の属性の集まりであると説明している。

西欧社会が形成してきた市民社会に対して、日本社会は家—氏族—村落を核として、強い所属（共属）感情、共有価値、相互了解、相互依存に立つ共同体社会を構築してきた。人々は相互作用を通じて内発的な慣習、制度と秩序に基づく社会——人間関係のシステム——を形成してきたのである。ヨーロッパにおける市民社会誕生までの段階における日欧の共同体社会は同じ哲学に立っていたと言えるのではなかろうか。

日本型経営は共同体原理に立つ生活世界の構築と、経営体としての経済的集団目的を実現するための機能の整備によって編成されてきた。日本型企业経営体は家の論理が通底する家、家族としての関係集団と、組織目的達成手段を追求する機能集団が統合された日本特種的な経営体としてこれを理解することができる。日本社会がその歴史的経路に依存して保持して来た関係集団を貫く家と村落共同体の論理が、機能集団の経営哲学に支配的とも言ってよい影響を与えることにより、日本型経営の特殊性が作り上げられてきた。

村落と家のシステムが構築してきた日本社会の基本的な構造は共同体である。明治維新以降の殖産興業の国家イデオロギーがもたらした急速な産業化は、それまでの地域共同体をとり崩し、家を核家族化に追い込んだ。しかしながら市民社会の形成を見ないまま近代化を急いだ日本社会は、共同体的理念と行動様式を維持することとなる。共同体存立の基礎は、地域と構成メンバーのソトに対する閉鎖性であり、ウチにおける人相互間の強い信頼の絆である。信頼の原理がすべての思考と行動を引き出す。同じ共同体に所属し生活を相互に依存する社会関係が、共属感情を強め信頼を高めていく。信頼とは静態的に先与的に存在するものではない。それは作り上げられるものである。共同体の一員として生きていくためには、社会生活を維持するための責任を分担しなければならない。社会的責任を遂行する必要から権限が生まれる。村落経営体が拡大するに伴い村長（ムラオサ）単独での統治は困難となり、結果として権限の分散化と委任が進められて組織が複雑化していくことになる。生活世界を共有する中で生活を維持・向上させるための協働が多角化する。協働のプロセスの中でも、人々は他の成員に対する富と社会的地位の差別化、自己の権力の増中を目指して相互に競争することとなる。一見矛盾するよう見えるかかる協働と競争の共時化は、閉鎖社会が必然として持つ社会関係である。競争のプロセスを通じて権力と富の集中が結果し、人々は生活の安定と有利性を求めて権力者に奉仕し、社会的比較優位を求めて、その庇護を得るために努力するようになる。集団が大きくなることが組織化を促進し、組織化された集団は個人にとって公としての性格を持つに至り、人々の自発的奉仕は半ば強制された権力に対する奉公へと変容していく。この過程を通じて、人々は社会的義務を果たすべく自ら組織にコミットしていくことになる。かくて日本社会においては所属感覚を基盤にして、信頼の理念が権限と責任の分散化につながり、コミットメントの精神構造が共同体経営のための隠れた秩序化のシステムを、社会的経路として埋め込んできた。次節では、日本社会が作り上げてきた日本型経営を支える基本理念を順序立てて

見ていきたい。

(1) 信頼と了解

日本型経営を支える諸理念は、日本社会が辿って来た歴史的経路の中で形作られ、そして埋め込まれて来た。社会単位としての日本の家は血縁集団に止まらず非血縁者を含む生活集団であり、同時に機能集団としての特質をあわせ持つことにより、家の論理が日本的企業経営の説明原理としての有効性を維持している。

近代日本企業の発展を可能にしたのは、企業による有能な人材の開発であった。商家が作り上げた伝統的な丁稚—手代—番頭—支配人というキャリア上昇の仕組みが、今日の職能資格制度の淵源となり、昭和初年にかけての本工制の成立が日本的長期雇用制度の基礎となった。第一次大戦後に始まった小学校卒見習職工の定期採用、見習制度が今日の企業内教育・訓練システムにつながり、大正期から昭和期にかけてはブルーカラー労働者の終身雇用・年功序列制が慣習として成立した。大学新規学卒者の定期一括採用が始まったのは、明治40年頃とされているが、小学校から大学に至る直線的教育システムが民間型官僚制を支える画一的な所謂日本型サラリーマン層を作り上げることとなったのである。家社会 → 村落共同体社会 → 企業社会へという日本社会の発展過程を通じて、日本企業は職務遂行を図る企業内共同生活の場——経営生活体——として特徴づけられることとなる。拡大された家集団としての共同体的日本企業は、成員に対してはその奉公に対して生活保障が与えられる職務遂行の場＝職場となった。関係集団としての家族の一員として、人々は共同体的企業に所属し、家名（社名）を尊重し、企業への強いコミットメント意識を持つことになった。家経営体への所属が、信頼を基盤とする人々間の情報共有を可能にし、アナログ的相互了解を通じて個々の成員は共同体を維持するための機能を自発的に果たし、責任を分担するシステムを組織化していく。特に農村の村落共同体を母胎とする日本社会においては、生産—収穫のプロセスを通じて、人は孤立的存在たり得ず、第一義的に生活の安定と社会生活の安全を求めて共同体に所属する集団的存在であり続けてきた。企業を場とする共通の所属意識が信頼と了解を基盤として一つの生活圏を形成し、人々は共同体の成員として共同目標を持ち、全体社会に結合される。日本企業は日本社会の構造の中の特定集団として生活圏を構成し、目的追求のための機能を持つ共同体的企業として存在することとなる。果たすべき貢献と責任が相互に了解、確認され、秩序化され、実行されるプロセスを通じて成員相互間の信頼関係が更に強化される。

日本企業は家の論理が通底する所属型としての組織を持つ。そこでは成員としての個人は経営体に無限定的に全面参加し、全人格的に所属する。成員は企業理念、価値観との一体化と、企業への忠誠心を要請される。共同体的日本企業は、公式・非公式組織を併せ持つ有機的組織体となる。

日本の農村共同体は、季節の変化に従って協働して生産を行う必要があるため、水利を

中心に協働を軸とするシステムを作り上げた。秩序に関する取り決めや役割分担のメカニズムが、自然環境がもたらす複雑性を縮減することを人々は体得してきた。家単位相互間での信頼関係に基づく協働が人々の社会生活を安定させ安心を与えてきたのである。

ルーマン（Luhmann,1990）が信頼とは、社会的な複雑性の縮減メカニズムであると指摘しているように、一般化された期待即ち信頼が、不確実性と複雑性を除去してシステムに安定性を与える。共同体的日本企業システムにあっては、人々は他の所属成員との間の相互信頼を前提として暗黙の了解に立って行動する。システムの機能が予定通り果たされることを期待し、将来に向けての信頼関係を共有することで、企業内の場における全体の流れの中での自己の役割を認識、了解することによって人々の中の目的協働が可能となる。

職務遂行の場においては、情報と環境に対する共通の解釈を行うためにアナログ的理解を主体とする成員間コミュニケーションが進められ、解釈と了解が経験的に累積される中で信頼が形成されていく。一旦組織のシステムに対する人々の信頼ができあがると、成員相互間の信頼は内部化され、システムを通じて信頼が無限定なものとなって、組織内行動としての協働が自律的・効率的に進行する。組織文化形成の基盤となるこのプロセスは、組織内における成員間の縦横に結合される人格的信頼関係に立つシステム形成の行動として端的に表出される。例えば、上司は部下の人格的保障を得ることはできないにしても、部下を信頼することによって判断と行動の権限を実質的に委譲することに依り、自己領域の仕事の複雑性を全て検討対象とすることから解放されて、自らの判断及び上層幹部から指示された優先順位に従って職務に専念することができる。他方、権限を委譲された部下は、責任をもって職務遂行に努力し成果を得ることにより、現在と将来にかけての上司と組織の信頼を獲得して自己のキャリア形成につなげていく。このような組織内相互信頼形成プロセスが蓄積される結果、組織は全体として対処すべく直面する複雑性を縮減し、新たに出現するであろう不確実性に対処するための行動を準備することが可能となる。企業が行う業務のうち、定型的業務領域については行動基準——規定——が予め明示的に細かく定められ、行動を取り囲む不確実性が除去されているため、意識的に職務遂行の前提として信頼関係を作り上げる必要性は比較的少ない。しかし多くの不確実性が存在し、それを予測した上での事前の了解が乏しく、行動のために多面的判断と意思決定を要する業務領域にあっては、関係者相互間の行動及び結果に対する信頼関係と相互了解が前提として予期されることに依り、初めて行動が方向づけられ、個々人の役割と行動内容の範囲が決定され得る。欧米型企業が垂直的な権威—服従のデジタル・プロセスを用意することで組織内信頼関係を保障しようとするのと対照的に、日本型企業は黙示的アナログ情報の共有と発信そして自己解釈により、信頼の秩序を現場で自己形成していく点に特質を持つ。共同体的日本企業にあっては、信頼に立つ人間関係が作り出す期待と行動の安定性が、相互了解を前提とする成員の意思決定と行動の相互依存を可能にし、安心して自己の役割と責任を果たすことが可能となり、企業全体としての機能の有効性を高めてきた。

組織内での意思決定と行動の前提としての信頼は、2つの意味を持つ。1つは関係する協

働の相手が組織内行動を起こす意図に対する信頼である。2つ目は、協働する相手が同じ目的を追求する仲間として認知され、目的達成のための協働と行動能力を保持していることへの信頼である。共同体的性格を強く持つ日本社会は、集団の利益を第一義とする集団目的の追求を可能にする基本理念として「信頼」を埋め込んできた。信頼に応えられなかった成員は、組織から疎外され排出される。経済理論的に見れば、これまで日本型経営は、相互信頼が可能にする取引費用節約によって、その有効性を高めて来た。企業集団内での系列取引、下請け関係による取引がその典型であった。近時集団内部の結合が緩められていく動きが、これまでの閉ざされた信頼関係から組織の境界線拡大、対外ネットワークの形成による開かれた信頼関係の構築——取引費用と機会費用両面での効率化追求——に移行しつつある。

(2) 2つの協働概念

バーナード (Barnard,1938) にあつては、協働が組織の存続原理として捉えられている。協働とは複数の人々による目的達成、制約克服のための相互依存的協力活動である。協働の原理は、個人主義に対峙する集団主義であり、そこに個人と集団の同時的発展の可能性を見る。協働を柱とする組織観はいかにも経営者を経験した人間としての観方であるとして納得性を持つものであり、日本型経営にも通底する側面を持つ。

個人には目的があるということ、あるいはそうと信ずること、および個人には制約があるという経験から、その目的を達成し制約を克服するために協働が生ずる。少なくとも一つの明確な目的のために2人以上の人々が協働することによって、特殊の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体として協働体系が存在し、協働体系の構成要因として物的体系、人的体系および社会的体系があるとされる (Barnard,1938)。協働 (体系) に関するそれらの言明は、日本企業が持つ人々の協働関係にもそのまま適用出来るかに見える。しかしながら、日本企業を運命共同体として把握する時、「協働」は全く異なる文脈を持つことが注意されなければならない。即ち日本社会における経営体が基本理念として持つ所属が生む協働は、家の維持・繁栄を第一とする理念から発するものであって、奉公としての無私 of 性格を持つ貢献であり、具体的には職務遂行の場で生起する自発的な相互協働である。これに対し、バーナードが説く協働は、アメリカ社会を前提に報酬といった誘因或いはルールによって経営効率を引き上げるという経営目的達成のための管理の観点に立つものであって、そこでは協働は (他律的に) 実現されるべきものとなる⁴。日本型経営にあつては、成員は経営体に全人格的に所属することに依り、奉公の理念に立つ内発的貢献が行われ、自発的相互協働が当然の社会的合意及至了解として進められる所に特質がある。所属の理念が貢献の理念を導出し、経営体の成員はその発展のために相互に協働することが予定されているのである。

⁴ この点に関する説明は Barnard (1938) 第3章—第5章を参照。

第2節 協働と競争の共時性

日本型経営の特質は、日本社会がその経路として形成してきた共同体への所属意識、社会の同質性とアナログ的了解がもたらすハイコンテキストの場の存在に求められる。日本企業はゲマインシャフトとゲゼルシャフトの複合体であり、近代化のプロセスにおいて、共同体原理と市場原理とを融合するため国家主導での統合努力が行われた。明治維新以降示された富国強兵、殖産興業に集約される往時の政治理念は、伝統的共同体原理と市場原理の共存の中に、日本の将来を構築しようとする理念であったと理解される。

しかしながら近代日本社会においては、個人主義—市民が確立されることがなく、個人は自分の所属する何らかの集団が持つ価値規準に他律的に同調する傾向を継続してきた。個人は共同体的企業に所属し、他の成員の（グループ）思考と行動の様式を見守り、自己解釈することによって了解し、集団としての企業秩序を維持していく。機能集団としての日本型経営は、その内における職務の境界線を明確にすることがない。職務領域は自己の認知と解釈により、弾力的に理解されるが、それを可能にするのは、当該職務領域に関係する成員間の了解と協働関係の存在が前提として期待されているというシステムの存在である。協働は職場間に行動の不整合が起こることを抑止し、間違っても組織外関係者たる顧客に迷惑をかけてはならないとする成員間の強い了解と組織の精神を生んできた。集団としての機能が果たされ、協働により目的が達成されることが日本型経営においては第一義の重要性を与えられる。協働による機能達成の追求のためのシステムが存在する一方で、日本型経営は職能資格制度を軸とする人材管理・育成システムを存在せしめることによって、成員個人間、グループ単位間での内発的な激しい企業内競争を誘発する。即ち、日本型経営にあつては、協働と競争が共時化されることがその特質となる。

協働と競争の共時化が長期安定雇用のもたらす職務遂行への強い動機づけと相まって、人々を自律的職務発見と職務創造そして自発的学習に志向させ、その結果、日本企業は自己組織性を特質として保有するに至る。企業による教育・訓練・異動のプロセスを通じる経験、他律的学習が加えられることで、個々の成員は再帰的自律性を身につけていくことが可能となる。自己組織化の進展は、新しい情報・技能の創造によって組織を進展させ活性化する。

集団の規模を問わず、人々は生活の安定と安心を求めて共同体的企業に定着しようとする。所属意識は個人が所属する企業及び企業内・部分集団を単位として境界線をはさむウチとソトの感覚を生み、経営体の内部において収入と組織内所属階層の上昇をめぐる表面上は静かな、しかし内面では激しい成員間競争を引き起こす。こうした組織がらみの日本特殊な競争は、個人が保有している知識、技能を前提としての欧米的競争とは全く性質を異にする。欧米社会では人々の関心が競争の結果として、自分がどの社会階層に帰属することになるかが第一義的な問題となるのに対し、日本社会においては人々の関心は、

自分が所属する企業あるいは企業社会内で自分がどう評価されているかを証明することに焦点が合わされる。長期安定雇用が人々に安定した生活世界を保障すると同時に、その反面で年功制を含む職能資格制度を軸とする人材システムが競争を促進するという経営活性化の組織を作り上げてきた。従業員は他の企業（産業の同じかどうかは問わず）で働く同期生達との給与格差に対してではなく、自分が所属する企業の同階層で働く同僚との給与格差に鋭く反応をする。けだし給与格差は単なる金銭的多寡である以上に、彼に対する企業の社会的評価を意味するからである。給与格差と集団内での地位に対する鋭敏な感覚が、人々の集団内の競争に大きな動機づけを与える。企業内の競争意識は、ソトに対する激しい企業間競争の意識とも通底する。

人々の企業内競争は、キャリアをめぐる競争として表出される。日本型経営の特色は、その官僚システムが企業内自己完結的であって、殆どの場合経営トップも他の成員が通過するキャリア競争の結果として決定される点にある。長期安定雇用と年功制が全従業員の参加機会平等の下での競争システムを作り上げ、官僚制システムがもたらし得る経済的非効率性と組織運営への逆機能性を抑止する機能を果たしてきた。

キャリア形成競争においては、日本社会が持つコンテクストにおける「能力」が競争の基準として大きな役割を果たす。アメリカの場合、能力とは本人が先与的に保有するものとして理解されるのに対し、日本社会では能力とは現在保有している所に止まらず、その上に立って本人の自主的勉勵、社会の教育訓練によって新たな開発・育成が可能な潜在的可能性としての能力をも意味する。日本型人事システム全体の基礎となる新規大卒一括採用システムは、この考え方の上に初めて可能となり、その機能性を発揮する。採用に当たり、日本企業は面接を通じて候補者が社会的基準に即した一般的社会生活、判断能力を持つかを先ず見定め、その上で当該企業が重視する職務遂行能力を身につける潜在能力を持つかどうかを複数の眼で観察し、会話に依って確認に努める。通常は上位者による面接が繰り返されるプロセスを通じて、素材としての候補者が絞られ、採用決定された若者は、企業が設定するプログラムに即して職務遂行に必要な基本知識・技能をインプットされ、企業文化を埋め込まれていく。採用段階で客観的に確認することが不可能な潜在能力は、OJT、異動の各プロセスで定期的に行われる評定結果の累積を追跡、観察することにより、その有無と内容が見出され、或いは追認されていく。3～5年のスパンをかけて行われる入社初期段階での従業員への教育・訓練投資が、従業員の職務遂行へのコミットメントを醸成する効果をもたらし、企業は長期間かけて職務が所期通り行われることで、初期の教育投資を回収することとなる。人材の能力・業績を対象とする定期的評定の累積が、特定の人材育成、配置の方向を決定していく。評定は直属上司のみならず、キャリア形成のプロセスで直接関与した複数の上席者によって行われることにより、総合評定としての妥当性、納得性が追求される。新規大卒一括採用に典型を見る採用方式と在職期間をかけて行われる長期・継続的評定方式が、協働と競争の原理に立つ日本企業の人材育成、能力開発システムを構築し、全体システムの高い経済合理性と目的達成への有効性を発揮してきた。

競争 (compete) の源泉は「共に」を意味する com と petere=to seek が合成されたものであるとされる。競争は本質的には協調的な側面と共通の義務の側面を多分に有するものとして観念されていた。協調的な競争 (inclusive competition) という発想が生まれてくること自体不思議ではない (宮坂,2000 : p.131)。

論者がヨーロッパで在任時の経営経験から学んだ新規参入競争者との関係開始に当たって live and let live と表現される観念は、今にして思えば競争と共存の共時化を示すものとしての西欧的発想ということができる。

第3節 責任と権限、そして奉公のエートス

日本社会そして日本の企業社会が信頼の理念を重視する背景は、協働関係の中で責任の所在がどうしても不明確にならざるを得ないという文脈に拠る。社会的不確実性の存在が信頼を必要とする道理であるが、不確実性の下での行動に対して予め責任を規定し、事前了解の上に責任を問うシステムを作り上げることは不可能である。信頼の理念に立つ日本社会は企業システムに於いても責任と権限の概念を曖昧なままとすることによって、その機能をアナログ的に取り扱ってきたことが特徴的である。日本型経営における責任の特質は、次のように整理することができる。

(1) 責任の連帯性

日本社会においては、権利-義務の意識が不明確であり、それを反映して日本企業社会での権限-責任の意識もまた不明確となる。責任は、成員が所属する共同体的企業の場における半強制的な連帯責任として観念される。

責任が包括的性格を持つ責任と利益の範囲が契約によって明示的に規定される欧米に対し、日本的企業社会では個人の責任範囲が不明確であり、職務遂行に伴う個人責任の原理は連帯責任にとって代わられることが多い。日本では個人の社会的主体性が不明確であることから、個人の責任は結果責任、状況責任として観念される。

(2) 責任と権限の不一致

日本の企業社会においては、権限の範囲とその正当性を確認する意識が低い。権限の委譲が暗黙裡に行なわれるため、権限と責任の間に不一致がもたらされる。個人が負うべき責任の範囲は極めて不明確であり、場合によっては個人が権限を持たない職務領域についてまでも責任が問われ、状況次第でその受容を余儀なくされる事態が発生し得る。

(3) 集団としての責任

共同体的日本企業は、責任の内部追及を行うのとは対照的に、上部社会に対する責任観念が薄い。「世間をお騒がせして相すみません。」「社会にご迷惑をかけ申し訳ありません。」という謝罪表明は、市民社会全体を相手に発せられているわけではなく、当該企業が属している業界を意識して述べられる。因果関係の説明責任が問われるというのではなく、何よりも遺憾の意を表現することにより、社会への恭順の態度を示してまずは謝ること自体が要求される。責任を取る場合の潔さが、世間の同情につながるという社会的理解が、最近における日本の代表的な大手企業トップが不祥事に際して行った如き空虚な謝罪発言を、極端な場合には責任転嫁すら思わせる発言につながる。

日本型経営においては当初より職務責任が限定されている専門職を別として、一般従業員の場合、職位と権限・責任の関係が明確に規定されず、責任は無限定的なものとなるのが特徴的である。川島（1964）はこれを日本に伝統的な規範意識においては、権利の観念が欠けていて、義務本位に意識される傾向が認められ、しかもその義務は非限定性をその特色とすると説明している。

権限と責任が明示化されることのない日本企業のアナログ的了解のシステムの下では、従業員個人としても将来負う責任の領域と可能性を予見し、それに伴う責任を見越して行動することは不可能である。論者が就職した昭和30年代初めでは、入社時にそれなりの社会的地位を持つ第三者に依る連帯保証書を提出することが習慣として行われていたことが想起される。採用する側は、本人が保証人に対して持つ精神的桎梏が本人に自律的責任感をもたらすことを期待したのであろう。企業に所属することが第一義的な意味を持つ共同体的日本企業の採用システムにあっては、可変的な責任領域あるいはその限度を予め明確に設定するような感覚は存在するべくもなく、「ただ一身をもってお仕えする」という武士社会の所属—献身の倫理が信頼の精神構造を支えるものであったことをうかがわせる。

(4) 分権と責任

信頼の理念はまた、日本型経営に分権と委任の概念を持ち込む。上位者権限の分散化と委任の仕組みが一つの組織内における分散化の段階から、持株会社による日本型企业集団統治に至る段階まで日本型経営が持つ統治システムの基軸となり、統治の有効性を説明する。家が本家を中核に分家、新家、別家を興して発展・増殖するプロセスが企業にも適用される。

分家の設立が企業の外に向っての子会社の分離・設立、内に向っての事業部設置の考え方につながる。商家の場合には完全支配の支店として江戸表といった中心地に拠点の展開を行い、本家の機能が分与されることで商いが基本的には委任される形をとった。経営に

については、本家の完全統治下に置かれたものの、遠隔地で営業に従事していく上で、分家としての店はかなりの裁量権を持ち、自分の才覚を活かして行動したとされている。

分権と委任による増殖・展開の論理によって、日本型企业グループが財閥として形成されることとなった。企業グループとは持株会社としての親会社を頂点とする企業集団である。1949年（昭和24年）の企業持株会社解禁が親会社と（複数の）子会社から成る企業グループを制度化した。信頼の理念が分権・責任を通じる組織化を可能にし、責任遂行と競争原理に立つ経営効率化の2つの目的行動を同期化した。親会社は資本による支配の体制から、分権化により責任遂行を子会社に求める経営に移行する。これ迄非自律的事業単位であった組織がスピノフされて独立採算の子会社となることに依り、経営の経済合理性が追求され、他方親会社は統括機能に集中できることで組織の肥大化がもたらす逆機能性を克服して、グループ全体としての経営効率の追求を図ることとなった。日本型企业グループによる持株比率は20%台といった低比率のものまでをも含むといわれ、第三者企業の参加を嫌う欧米企業の持株比率が殆ど100%であるのとは対照的である。信頼に立つ分権の考え方が、日本型分社システムを可能にした。競争力強化を図って行なわれる組織分権化の動きは、最近では純粋持株会社の設立に代え、社内カンパニー制度、社内資本金制度としての経営手法の導入となって表れている。ここでは分権化による下位組織の経営効率引き上げに加えて、資本の論理による親会社の統治・支配の確保が志向されていることが明らかである。カンパニー制度の導入は、分権と委任を通じて経営責任の所在の明確化と意思決定の迅速化を図る、いわば組織原理と市場原理の接近を図るものということができよう。従来の企業グループ経営のあり方と異なる市場競争原理を射程に入れるプロセスは、日本型経営に新たな市場の不確実性に対する対応力を備えようとする試みである。先述の如く日本型経営の共同体としての側面は、組織内における権限および責任の領域を明確にせず、責任を無限定なものとする特徴をもたらす。共同体的日本企業においては、成員は組織内の状況を自己解釈して自己の組織内の立場と役割を認知しなければならない。不明確な権限と責任は、逆に自己の職務領域に関して暗黙的に分権と委任が実行されることを意味し、個人に対しては組織内行動の自由裁量の中が広げられ、結果、組織全体としての不確実性への対応力が高められるという長所を持つ。かかる長所が発揮されるためには、日本企業が有能な人材を確保し、自ら教育・訓練することが前提であって、日本型経営が人材中心の、換言すれば人材と能力に依存する弾力的な経営であることを特徴的に説明する所である。

日本型経営においては、このように委譲された権限の内容が客観的に認知できないこと、責任が無限定的であることが、権限－職務遂行－責任－結果責任の所在を分明にしない。然しこのことは責任の所在を明らかにし難いというマイナスと裏腹に、組織内における実質的分権と委任は下位に属する成員の職務遂行に強い動機づけを与えるというプラス効果を持つ。協働に価値が置かれ、アナログ的文脈で経営が進められる日本型経営においては、不確実性が現実の問題化した段階で、改めて責任の所在が問われることになる場合が少な

くない。事実これまで多くの例にあって、責任は関係者の共同責任という形で解決されて来ている。所属が信頼を生み、協働が当然のこととされる共同体的日本企業は、当初から権限と責任を明示し規定してかかる組織文化には馴染みにくいという特質を持つ。しかしかかる組織文化が実在することは、不祥事を起こした日本の大企業トップが、公の場で自己責任を回避するが如き態度を取ることを社会が容認してもよいということを意味するものではない。経営責任とはあくまで結果責任である。このことは経営者責任として十分認識されなければならない。

(5) 奉公

家の論理は、家の盛衰を家族の盛衰とし、家を運命共同体とする。雇用が契約に基づく限定的労働と観念する欧米に対し、日本企業において従業員は運命共同体としての企業に全人的に所属し、無限定的に自己を滅して奉公する精神構造を醸成してきた。そこでは家の維持・繁栄のために家族が犠牲になる場合も容認される（リストラが事実上容認されるのはこのためである）。「奉」はもともと神前に用いられた言葉であり、尊上に対する奉公の観念が、忠誠・忠節・滅私奉公の観念を伴ってくる。家－国家－企業が一大事に直面する際、奉公と献身の意識が強められ表出する。このことは間がつつとに戦後における企業戦士の労働エートスとして指摘した所である。社会と国家を貫く共同性としての公は、道義とか正義の観念を伴うようになった。

（滅私）奉公の理念に対しコミットメントとは、特定の領域に対象を絞った献身と理解してよいのではなかろうか。マーチ＝サイモン（March＝Simon,1958）は、組織と個人が交換関係にあるとして、組織からの報酬が個人の組織への貢献をもたらし、帰属する組織が個人の特定の技能、欲望、目標を満たす意思を認識する時、個人の対組織コミットメントの度合いが強められると主張する。退職・転職を抑止することが生産性向上につながると理解するアメリカ型企業では、従業員の対組織コミットメントを高めることが経営管理の大きな課題とされてきた事情が背景にあると思われる。

第II部 日本型経営の特質

第3章 人と組織の長期関係性

第1節 日本型経営の編成原理

主として参考にした各先学に共通している点とは、日本型経営の編成原理を社会組織における人間関係を焦点として、説明しようとする視座である。

そこには社会学としての経営の動きの研究は人間関係を中心とするものであること、社会進歩の過程の中で科学性、合理性といった社会的価値が経営の場でどのように実現され、それに対応して人間関係がどのように扱われてきたのかという点の解明に主眼が置かれていることが特徴的である（間,1989）。日本型経営においては、制度体としての家が日本型経営の系譜的連続性の原理としての役割を果たして来たことが、日本型経営に欧米型とは異なる特殊性を与えてきた（間,1989；三戸,1994）。

企業共同体としての日本企業は、家の伝統に基づく社会的器官として位置づけられる存在であって、日本企業における職の場は共同体としての生活集団の場を併せ持つことになったことが説明される。日本社会の経路の中であって江戸幕藩体制の下、家、家名の尊重がすべての行動の規範となる社会信条が確立され、家産の維持と拡大のためにする経営行動が、個人の利益に優先するとする考え方が埋め込まれることとなった。明治以降の日本社会近代化の過程に移行した後も、企業経営における伝統的な人間関係は基本として変わらず、海外から受け入れた新技術・制度を日本型経営のシステムとして自己組織化のプロセスに取り込むことによって、日本型経営はその特殊性を形成してきたのである。

帰属する社会に規定される企業の経営システムというものは、時代と環境の変化に応じて変化する性質のものであって、日本型経営を構成する終身雇用、年功制といった一つあるいは関連する特定のシステムあるいはその一部が変わっても、それが直ちに日本型経営の編成原理を変容させ、日本型経営の崩壊を意味するという性格のものではないということをまず我々が十分理解しておくことが基本的に肝要であろう。

岩田（1977, 1978）は間（1989）と同じく職場集団主義に拠りつつも、競争志向性と義務の無限定性を編成原理に加えたことが特徴的である。ここでも人々の意識と行動特性が制度を生むのであり、その逆ではないことが主張されている点を注目したい。

江戸時代の商家の経営では、家族を養い従業員の雇用と生活を保障すべく、事業経営の安定性、継続性が重視された。事業はそれ自体の利益追求のために行われたのではなく、自分の家族と従業員の生活を守り、維持するためのものとされた。利益追求はあくまで生活改善、向上のための手段と考えられ、家産の将来の生活の糧を残すための拡大

という形を通じて家の維持・繁栄が目指された。

植村（1982：p.87）は「日本の価値観とは、「家」関係を擬制した集団への没人格的な全面的帰依であり、全人格的な埋没である」と説明している。

（1）間宏——職場集団主義と人間信頼主義——

間（1978, 1989）は、日本型経営の特質はそれが存在する時代の社会や文化とどのように適応し、変遷してきたかを軸として視る立場から、経営体における人の問題を個人と集団の関係を中心に扱おうとする。社会集団としての企業は、究極的には単なる資本や労働力には解消し得ない人間から成り立つ。各時代の企業経営の特徴は、その歴史的連続性とその時代の社会環境が持つ特殊性から説明される。間は社会的側面からする日本型経営の対象は、日本の社会とそれに規定された日本人であり、経営は進化するものであって、それが実際にある社会で機能している姿で捉えることによってのみ、それを理解する意味があるとする。我々も日本型経営を把握する視座を、間に準拠してとることとしたい。

間は家の論理に発する経営家族主義（家制度的経営管理）を、日本型経営の軸とし、その変容過程に日本型経営の進化を視る。日本の地域社会における生活の変化、市民層が形成されなかったという社会環境が明治維新以降、第2次大戦に至る日本型経営の論理を経営家族主義にもたらしたと主張するのである（間,1989）。

間が主張する経営家族主義の特徴とは、年功的身分制、身分、年功的賃金体系、終身雇用制であり、労働移動が容易でないことから生ずる一方的恩情としての生活保障的企業内福利厚生制度と、それに立つ家族主義イデオロギーに立つ労使一体論である。経営家族主義は、財閥独占資本の支配的時代の下で、家族制度が日本社会の伝統的価値システムとして称揚されたことに基づいて正当性を持つものであって、従業員の生活安定欲求の充足、温情的生活保障と従業員への企業に対する帰属の関係が、従業員の社会的認知獲得欲求の満足化と勤務継続への動機づけをもたらす。そして経済的欲求の充足は忠勤に対する見返りであって、家族制度的生活給の考え方が取り入れられる。戦前の経営家族主義は、戦後、経営福祉主義に変化した。共通するのは、人が職務領域に優先することであり、組織の単位は分掌構造としての職場であり、現場であるという点である。職場における集団主義によって、個人は直接に組織と対峙する必要から解放されることとなり、従業員の企業に対する貢献は、業績・能力と同時に、その社会的態度（例えば、誠実さ・努力）によって評価され、貨幣的業績評価のみからくるマイナス面が克服されることとなる。

(2) 三戸公——家の論理——

経営原則の体系としての家の論理が、資本の論理と合体し、日本型経営と日本的産業社会を形成したことが三戸（1991a, 1991b, 1994）によって主張される。その基本的な考え方は、次のように要約することができる。

第1に、「家」、つまり家の論理が、所属型組織としての日本企業の組織特性と行動特性を説明する。ここでの家は、制度体であって、連続を基本原理とし、家と構成員の関係は終身あるいはそれ以上の関係に及ぶものである。そして、家集団の論理が常に優先する。またその経済的基礎として家産が位置づけられる。家組織としての企業の維持・繁栄・拡大、家産（純資産）の拡大が組織の基本目標となる。企業（家）の繁栄が構成員の繁栄となるという点が重要である。

第2の点は、「組織」における日本型企業の論理は近代的機能集団の論理と家の論理が合体されたものであるということである。そこには、契約でなく組織への所属、労働契約に基づく賃金ではなく給与の概念が存在する。構成員としての個人は、組織に全人格的、無限定的に参加し、所属する。親子関係の擬制として組織に対する忠誠心が要請される。そこでの日本型経営体は、公式組織と同時に非公式組織の性格を強く持つ有機的組織体として捉えられる。組織を維持する志向性が強く、組織の境界が明確で、ウチとソトの意識を生む。日本企業は、家族体としての生活集団として閉鎖的経営体となる。しかしながら、一方では家は経営と家計の合体物としての家共同体であって、権威と恭順、服従と庇護の関係によって秩序づけられる。日本の家は、家族に非血縁成員（非家族）を加えることに寛容であり、血縁のみからなるヨーロッパの家族経営とは対照的である。加えて年功制は、不要労働力を排除するための家の論理から来るものである。そのため家の論理が、人事管理の継続性を確実にし、新規学卒一括採用、職能資格制度を生んで組織内で社会的階層を形成した。資格序列制と能力主義の2つが日本型経営の組織原理となる。家の論理が持つ現代的意味については稿を改めて考えることとしたい。

(3) 伊丹敬之——人本主義——

伊丹（1987）は戦後の日本企業の成功の原理を問うて、「ひと」の集団としての日本企業を資本主義と対比しての人本主義の概念で捉えようとする。人本主義は「ひと」が経済活動の最もかけがえない本源的経営資源であること、企業は「ひと」の集団が作り上げる有機的システムであることが強調される。

日本型経営を機能させたシステムは、単一階層社会における人の能力重視と、戦後日本社会が置かれた環境の取り合わせによって形成された。情報的存在としての人々が持つ意味、つまり情報処理による決定、問題解決、学習を行う存在として把握する情報が結果する生産、蓄積、学習の程度、企業に対する貢献度が企業の成員に対する評価の優

劣を決定する。

環境に即して人が具体的に行動し、組織化を行うことによつてのみ企業は新しい制度を生み、その存続を計ることが可能となる。行動をとにかく起こすことで組織の新しい領域と境界線を発見していく以外、企業が発展する途はない。

ステークホルダーとしての従業員主権が持つ有効性と合理性が重要となる。即ち、従業員はその帰属する企業に対して、もっとも大切且つ稀少な資源を提供するステークホルダーである。従業員こそが企業の維持・繁栄に対する本質的貢献者であり、コミットメントの保持者である。従業員は企業の盛衰によつて最大のリスク負担を持つステークホルダーであつて、債権者、株主と異なり企業からの退出が實際上困難な立場に置かれている。従業員は企業と利害を共有し、従業員と企業が情報を共有することにより、全体的・長期的な組織決定が可能になり、人の組織内能力形成と蓄積が可能になる。

人本主義企業システムが持つ長所として、人と組織の長期的関係性、参加と協働、情報の効率的活用が挙げられるが、逆に従業員主権は、マネジメントに対するチェック機能の弱さというマイナスを持つ。

(4) 津田眞澂——共同生活体の論理——

津田(1977, 1980, 1981, 1987)は、現代経営の普遍的要素として共同生活体を取り上げ、人間構造を経営の下部体系として位置づける。そして経営を社会組織の局面で把握する。もともと企業経営は人間の社会活動の所産であつて、日本社会における人間の経営活動に他の社会の活動と比べて著しく異なる性質が見られるならば、それらの性質を集めてそれを日本型特質と呼ぶことができる。日本型経営は共同生活体という性格を基盤に持つ市場制度の中での経済機能体である。そして人間関係の基軸は共感である。共同生活圏が、人々が絶えず探し求める共同生活の場として存在する。それは人々が自我を認知し、基準枠、帰属の感情を確認できる場所である。

また共同生活体は、次の要素から構成される。経営活動の中心概念として協働が置かれる。経営の基本は協働による分業であつて、協働を一貫して実現されるように分業が編成され、雇用が長期に継続する。経営が共同生活体となることは、人間の非合理性から発する意欲、共感がそこで発見され、充足されねばならないことを意味する。勤労者は、古典的地域コミュニティを喪失し、あるいは放棄することに伴つて、共同生活圏を現代資本主義経済の経済主体である企業の中に求めるようになった。経営体の共同価値目標が経営体のすべての人々の全生活の象徴となる。協働による分業は、仕事集団が自主的に考え、仕事を進めていくように責任化し組織化されること、単位集団が全体としての協働を達成するために、相互に結合し合うための調整・合議を制度化し、組織化すること、単位集団の仕事目標と行動は、経営体の共同価値目標の実現という規範の下で制御されることという3つの要素によつて組織化を進めていくのである。

日本型経営システムの特色として次があげられる。(1) 集団審議と共同責任体制の存在、(2) 高度な組み合わせを持つ長期的人事考課、(3) 長期的教育・訓練・知識・技能形成システム、(4) 従業員の組織内における地位を職位と資格により明示する資格制度である。そして資格制度は後に位階、身分を示すものから、職務遂行能力を示すものに移行していった。そして(5) 協働という共通価値で結び付けられる労使関係である。

(5) 岩田龍子—集団主義、所属の重視、競争性、義務の無限定性—

岩田(1977, 1978)は、戦後家制度が崩壊したのにも拘らず、日本型経営は戦前からの継続性を維持しているとして、日本型経営の編成原理と日本型経営システムの持つ安定性を、経路に従って人びとが保持する潜在的志向性に求めようとする。志向性は、(1) 協働関係への志向性、(2) 信頼関係、調和関係の維持志向性、(3) 身分、秩序関係の維持志向性、(4) 所属への志向性、(5) 関係の安定への志向性、(6) 組織成員の持つ義務の無限定性、(7) 所属集団内における競争志向性の7つを含んでいる。

職域を中心とした共同体的集団主義は、次の特質を持つ。集団主義が家族主義に代わる原理となり、人びとは社会の特定集団に所属し、全人的に埋没していく。日本企業は特定集団として、それぞれ生活圏を形成すると同時に、集団の多層構造化に伴い、成員は組織内で果す機能によってのみ関係するのではなく、状況に応じて準拠する集団を選択していく。成員は所属する集団内において、担当する職務の領域を超えて多面的、全人格的に関わろうとする。責任は、職場毎の連帯性の形を取り、責任の無限定性と権利概念の欠落から集団主義は、職位の権限、業務の具体的遂行、それに対する責任の三者間の関係を極めて曖昧なものとする。

また競争志向性が重要な意味を持つ。欧米社会で人びとが社会的階層を意識するのに対し、日本において人びとの関係は所属する集団の社会的地位、及びその集団内における自己の地位の意識に向けられる。個人が所属する集団に対して持つ責任意識が集団内、同時に集団間の競争を促進する。官僚制の進展にもかかわらず、終身雇用、年功序列制度の存在が集団内の成員間競争を強めてきたのであって、成員の能力に対する評価は、個人の全人的価値と深く結合している結果、競争の成績優劣が成員の能力を証明する決定的要因となる。能力は競争の場で証明されねばならない。

第2節 日本型経営の説明原理——「家」——

日本型経営モデルの特質を欧米型モデルとの対比でとらえるためには、これを個人と組織の基本的関係—個人が組織化を行う様式の違い—として把握することが有用であろう。

欧米社会では、自己が先ず存在し、自律的個の集りとして集団が組織されるのに対し、

日本社会においては、個は何らかの集団に所属する一つの単位として存在する。そこでは、自己よりも集団が優先される。三戸（1999a, 1999b, 1994）は、かかる日本型経営を家族共同体としての経営体として把握し、その原理を家共同体の論理、つまり家の論理によって説明しようとする。

間（1989）は、日本型経営システムの中核的要素たる終身雇用制、年功制、福利厚生制度を家の論理が表出されたものとして提示、津田（1977）は、血縁的共同体である核家族では満たされない欲求の充足を、日本人は企業体という共同生活体に求めると説明する。

これらの考えに対して三戸（1991a, 1991b, 1994）は、生活集団である「家」は、資本主義の発展と共に解体し、協働体としての経営体は家計から分離して企業経営体となったと主張する。成員による全人格的帰属・奉仕とそれに見合う生活保障を行う利益共同体としての日本型経営は、家の論理に立つものとなる。核家族が支配的となるに及んで、従来型の「家」は崩壊したが、家の論理が尚現代の日本型経営を支えており、日本型経営の説明原理としての有効性を持っている。

以下、三戸（1991a, 1991b）の所説に依拠して、家の論理が持つ意味を理解したい。今日の日本の社会制度を基礎づけたのは希有な、長期に亘る社会生活の平和と安定を経験した徳川幕藩体制であったことは既に知られている通りである。幕藩体制は家であり、家連合体としての武家は組織原理として家の論理を体得していた。明治維新は家の論理を持つ下級武士社会の力によって実現されたという事実が、封建体制崩壊後も家の論理を組織の原理として機能することを可能にしたとされる。

幕藩体制は家を社会単位として、個人は家に従属するものとされた。家の論理は日本近代化の生成過程において、そのまま明治国家とそれ以後の体制原理に組み込まれたのである（三戸, 1991a, 1991b）。下級武士によって各藩で進められてきた産業化への努力は殖産興業、富国強兵に代表される国家主導による新しい国家の維持・繁栄の理念となった。今日尚日本型経営の有効性を説明する原理として、日本型経営体が依拠する家の論理の要点は次のようになる。

家は共同体であり経営体であることから、日本型経営の基本目標はその永続的な維持・繁栄と家産の維持・拡大となる。この家の成員は家族と非家族を含む。日本型経営に於いて全ての従業員は階層グループに属し、経営者となることも含め、機会は平等に与えられる。この事は、特にヨーロッパのファミリー企業との比較で日本型経営の特質を示す重要な所である。論者が設立の任を担ったヨーロッパの合弁企業（在ベルギー）のケースでは、こと経営に関する相手の決定は合弁先、相手企業を経営してきた血縁者の専断事項であった。外部からの干渉を避けるために資本は公開されず、血縁者一族によってのみ保有される。そして、日本型経営と異なり永続性よりは、家産の安全の増大とそれによる利益配分の引き上げが経営の重要な目的とされていた⁵。ヨーロッパの合

⁵ この合弁企業は、後に利益を確定した相手側の持分売却により、100%日本側資本と

弁企業経営の経験からすれば、彼らの階統性は家族が帰属する社会階層であり、能力は当然重要ではあるが、一族外部から業務経験の高い専門経営者が招かれることで、血縁者と離れて経営能力の問題が解決される。

家の組織は、能力主義に立つ。家としての経営体のために従業員は滅私奉公ということが、日本型経営が持つ大きな特殊性の一つと言ってよい⁶。

家が核家族化し、近代化の中でかつての家の存在が消滅した現在、家を経営体と理解して日本型経営の説明原理を家の論理に求めることは感覚的に容易ではない事情がある。しかし、家の論理が今日の日本型経営の機能遂行面に通底していることも又事実である。

第3節 共同体思考に見る日独間の相似と異質

(1) 日本型経営共同体

強い自己と自由競争を信条とするアングロサクソン型市場思考に対して、日本モデルと、ヨーロッパを代表するものとしてのドイツモデルは、共に経営共同体思考を保有するといわれている。特に社会的公共関係を最高の信条として、政府が市場の力を活用しつつ、同時に抑制するという役割を果たすべきとする価値観に立つドイツ型企业経営は、我々の共同体思考を重視する立場からして重要な意味を持つ。ここで我々が理解する共同体とは、血縁的共同組織を根底に持つ社会関係が農業共同体を通じて、コミュニティとも呼ばれる今日的姿に展開してきた歴史を持つ性格のものである。

外部に対して閉鎖的な共同体は、平等、協働、奉公の理念に支えられ、成員個々人の生活維持を最重要の存続目的とする。共同体とは、それ自体の道德秩序と、世代を通じて引き継がれる共有価値を持つ人間関係の属性が結合されたものと考えられる。テンニース (Tönnies, 1935) は、これを人格全体を投入した所屬を基礎とする自成的集団、ゲマインシャフトと定義した。ゲマインシャフトとは、内および外に対して統一的に働く存在としての結合体 *Verbindung* であって、実在的、有機的な生命体であり、そこでは本質上暗黙のものである了解 *Verstandnis* が相互に共通な社会的、結合的共感として、ゲマインシャフト特有な意思として存在する。エチオーニ (Etzioni, 1996) は、これをある集団と個々のメンバー相互間に存在する歴史やアイデンティティに対する一定の献身と共有感情による連帯感を持つ社会的統一体であるとし、共同体は、共同体を組織し集団を成立させるに必要な地位と役割を担うことを個人に要求すると説明するのである。

なった経緯を持つ。

⁶ 組織を公として行われる滅私奉公の特性については、第5章第2節日本型コミットメントを参照。

共同体の要素を強く保持する日本型企业経営体は、日本の企業社会における中核的存在であり、そこに所属する成員の生活と社会的、経済的欲求が充足される場としての経営共同体と把握することができよう。市民革命を通過することがなかった日本社会は、優れて生活共同体としての側面を維持してきたのである。かくて日本型企业経営体は、今日まで人々の協働システムが制度化された経営共同体として、人々の経済的生活と社会的生活が実現される場としての生活主体となる。

人の生活こそが全ての出発点でなければならない。本論における我々の立場は、日本型企业経営体を経営共同体として把握することにある。主体としての日本型企业経営体は、日本社会における社会的器官として、その存在を社会システムの中で認知され、正当化される。同時に経営そのものが成員間相互の協働行為を本質とするものであることから、日本型企业経営体は日本社会が持つ信条と倫理に従い、社会に貢献する義務を持つ。

日本型企业経営体に所属する成員は、組織の中で与えられた役割と機能を果たすことで、個人の生活が充足され、公としての経営共同体に献身＝奉公することを要請される。経営共同体が持つ目的を共有する人々が、緩やかな内部結合に支えられる組織に所属して自律的に協働を進めることが、組織化の自由を成員に賦与し、日本型企业経営体が特質として持つ強い自己組織化を可能にしてきたのである。

日本型企业経営体は、人々の黙示的相互信頼関係を先与的存在として持つことにより、その高い機能性を発揮することが可能となった。信頼とは社会的な不確定性を縮減するものであり、人と組織を含む社会秩序が維持されることに対する期待として存在する。信頼は2つの要素を持つ。1つ目は、相手が役割と責任を果たす意図を保持していることに対する「信頼」であり、2つ目は、相手の役割遂行能力に対する「信頼」である。

共同体としての性格を強く持つ日本型企业経営体は、この2つの面における信頼を当然の人間関係として先験的に前提としてきた。日本型企业経営体は、人々が相互に信頼し得る行動をとることを期待し、自分もれに應えることで共同体の秩序が共利的に維持できることを経路として体得してきた。島国としての国土の狭隘さが同一言語に支えられる暗黙の相互了解を容易なるものとし、アナログ的な了解が信頼と安心を形成する。信頼関係を基盤として、人々は人相互間及び組織との強いコミットメント関係に入ることが可能になり、社会的関係の永続性が保障されることになる。日本の封建制度が信頼を基礎におく権利・義務の体系を慣習として確定してきたという社会事情の存在が注目される。信頼が日本型企业経営に果たす重要な役割と意味については、既に第2章第1節で述べた通りである。

(2) ドイツ型経営共同体

ドイツ経営共同体については、社会的観点と家庭と自由の観点の2点から説明を試みたい。まず第1に、社会的関係の観点においては、人と組織の間の長期関係性、人の主体性と人が持つ社会的能力の重視が基本となる。協働を重視する日本型経営は、その共同体的思考の側面においてヨーロッパ、就中ドイツのそれと共通項を持つ。労使共同決定システムに結実を見たように、共同体的思考がドイツ型企业経営を特質づけてきた。共同決定とは、ドイツにおけるそれぞれの企業体が経営に関する重要な決定を行う場合に、資本側（経営者側）と労働者側の両方が参画して決定を行うシステムである。

ドイツの共同決定に至る考え方の源泉は、古くはキリスト教、特にカトリックの博愛主義の理念にあるとされ、職分共同体がドイツの社会器官として存在してきた。増田(1981)によれば、同じ職分で働く人々が職分共同体に結合し、自己管理職能を持った組織体として、社会的職分器官を形成することとなった。

職分秩序の本質は、連帯性原理と連帯的義務であって、かかる理念が職分秩序に立つ経営共同体論につながる事となった。自己の価値と利益が経営において承認され、実際に評価されるがゆえに、労働者は経営を自己の経営と認識し、それに対して関心を持つことができることとされる思考方式は、日本型経営共同体企業にも通底する。かかるドイツ型経営思考は、今日ドイツの労働組合と併存する経営協議会として具体化されることになった。産業レベルで締結される労働協約を前提にして、経営協議会は職場単位ごとに、従業員の利益代表として経営側と共に協議権と共同決定権を社会的規則として持つこととなる。

周知の通り、経営学を含め日本の社会領域に関する種々の学問は、ドイツの先学に多くを求めてそのあり方を展望してきた。経営学について見る場合、ドイツ語の「Betrieb」とは、経営が持つ技術的意味、経済的意味、社会的意味の3つを含む、すぐれて社会的意味を持つ「経営」であることに我々は注意を払わねばならない(吉田, 1997: p.238)。即ち経営とは社会的な意味を持つ人間集団としての共同体組織として理解される。この点はドイツ型経営を日本型経営との同質性として、そして、アメリカ型との異質性を示すものとして、特に重要な意味を持つ。

また第2に、家庭と自由の観点からは、ドイツの共同体的企業観は、理念が現実を導くというドイツ的学問思想に立つ。ドイツ経営学は、アメリカの実務的、目的重視の経営学とは対照的に、学問的理念として出発した。なかでも共同体的企業観を理念的に展開したのはニックリッシュ(Nicklisch, Heinrich)であったと言えよう(永田, 1995)。彼は、企業を資本と成員の共同体と見て、経済の本質である生活から出発し、その共同体論の体系化を試みている⁷。人間に対する強い信頼感に立ち、人間の主体性を主張する

⁷ 岡田昌也(1999)「ニックリッシュ」神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典』中央経済社, p.731

ニックリッシュの論理は、人の社会的能力と役割を重視する日本型経営と通底することから、我々の強い共感を呼ぶ。以下、永田（1995：pp.256-270）に依拠し、ニックリッシュの思考と、そのドイツ型共同体企業観の要諦を確認していきたい。

ニックリッシュは企業を一つの完成された有機体と把握し、経営の出発点として、生活を共にする人間を位置づける。我々は先ずこの点に、彼の共同体思考が三戸（1991a, 1991b）の主張する日本の家（家族）共同体の論理に共通するものであると感じざるを得ない。人間はもともと共同体に所属して機能する意識を持つ存在であって、「家族＝家」を本源的な場として共同生活を営むものである。しかし、今日我々が見る現実の社会においては、家庭の共同生活を維持するための経済的機能は企業に移され、家は核家族と化し、人々は個人として企業場で共同生活を営むことになった。経営とは本質的に労働の場として、人々が共同生活を行う場となる。彼は企業を一つの有機体としての共同体と把握することで、資本家・労働者・職員が、全体としての共同体で等しく権利関係を持つことになるとして、人々の生活の安定があるからこそ、共同体と経済の合理化が調和できると説明する。この点も日本型経営思考と基本的に共通していると考えられる（吉田,1997：p.19）。

ニックリッシュの議論は、生活の安定を第一とするところから、経済の本質たる家計と生活を基礎づけるための経営の成果配分へと進む。共同体としての企業が持つ経営目的は経営成果の最大化となり、経営成果は労資で分かち合われるべきものであることが正当化される点が特徴的である。人間が、共同体の成員として持つ基本的欲求とは、自己の精神的本質を維持するという欲求であって、「自由」とは人間が良心に従って意欲し行動することとされる。人間は何らかの組織に所属し、与えられた機能を果たすことによって、個人の自由な組織内活動が可能となり生活を確保することができる、そして、生活の論理と秩序が、経営体の存在に正当性を与えると同時に、資本の論理が一方的に経営を支配することを阻止するということが主張される。この思考は、経済的な目的合理性と生活秩序の安定化の同時達成が、日本型経営の信条であるとする我々の考え方と整合するものである。かかる共同体への所属と貢献を前提とする個人の「自由」の考え方は、産業社会における企業のあり方から出発して、個人は自由で正統な権力の下で社会的地位と機能を保証されるとするドラッカー（Drucker,1946：邦訳, pp.118-148）の発想とは対照的なものと言えるのではなかろうか。

共同体的思考から出発して、経営をその成員の立場から考察することにより、ニックリッシュは、労働の精神が企業の魂であり、企業目的は成員の欲求満足であるとして、経営共同体に組織目的と個人目的との統合を視る。かかる思考方法は家族共同体、共同体の精神に立つ日本型経営思考と相似している。

(3) 日独モデル間の相似性と異質性

日本企業は明治時代以来、企業それ自体の存続と長期的繁栄を追求する社会的公器として概念されて来た。資本家が存在しない日本型資本主義にあっては従業員をステークホルダーの中心とする多元的な企業概念がとられてきたのであって、企業は雇用維持という社会的責任を持つ。これに対してドイツモデルは、資本と労働の利益均衡を実現しようとする二元的企業概念に立ち、企業自体の利益が株主利益のそれに優越すると考える。企業を社会的制度としてとらえ、企業の社会的責任を強調し、株主を従業員、債権者と同列に置く行動指針を作成し公表しているという事実は、正に吉森(2001)が言うようにドイツにおいてはアメリカと異なり、所有のみが企業の支配権の源泉とする考え方がもはや消滅しており、同時に経営者の地位の正当性を確保しようとする動きを示すものなのであろう。

日本型経営共同体が、家(家族)共同体的生活の感覚を経路として埋め込んできた日本社会に本源的に規定されているのに対し、ドイツ型経営共同体思考は、ドイツ経営学が、如何にして労資協調を実現するのかという問いに出発する学問論として成立した点で、日本型共同体思考とは基本的に異なる性格を持つ。即ちドイツの場合は、労資協調という時代の社会的要請を実現する論理として共同体思考が作り上げられ、社会の実践的規則として共同決定を実現した点で、家共同体を源泉とする日本社会とは全く異なる歴史的背景に立つ。ステークホルダーからする企業統治の観点からすれば、ニックリッシュの経営共同体思考は従業員を含める点で日本と共通するが、資本を含める点で日本とは相異なるものと言えよう。

ドラッカー(Drucker,1946:第7章)は、企業家族主義は労働者に一人前の人間としての尊厳を与えるのではなく、人間の尊厳の問題は社会保険や福利厚生によってはもたらされないと主張している。ドイツと日本の企業社会は労働、生活、福祉が密接に関係することによって形成されてきた。19世紀後半、急速に資本主義が拡大する中、ドイツの大企業においては労働共同体(Arbeitsgemeinschaft)の関係が形成されていた。ここでは労使関係の密接な全人的人間関係に基づいて、大企業が労働者の生活の面倒を見ることが当然と考えられていたのである。この流れは明治以後に起った日本の家族主義経営の考え方と相通するものであった。ドイツの大企業においては、企業内での長期的技能形成、福利厚生システムを通じた生活援助が社会的に前提とされ、全体的な生活向上と社会的秩序の安定化による全成員の幸福(Gemeinwohl)が志向され、企業は一種の公的・社会的任務を持つ存在とされてきた。

ドイツの企業社会の特徴は、支配者としての Herr im Hause が経営共同体を上から指導・支配し、経営共同体成員の保護と全体的福祉“Gemeinwohl”を実現するという思考とシステムをとったことである(田中,1999)。

日本と同様、ドイツ企業と労働者の間には相互の長期関係性がもたらす利益を分かち

合うという暗黙の社会的了解が当初より存在していたと見る事が出来よう。疾病、社会保障を柱とする企業内福利政策は、企業が労働者の生活に責任を持つという福利共同体的企業システムの存在を示すものであった。家族思考に立つ企業内社会政策に示された企業共同体精神は、日本型共同体企業と相似性を持つ。

ドイツ型経営共同体と日本型経営共同体との間の基本的相違は、ドイツの場合、企業の社会化が労働運動を通して、共同体的了解が文書化・契約化された協約として社会的規制としての公的性格を持つことに求められる。Herr im Hauseによる一方的な企業による福利厚生は社会的・公的に制度化された社会的存在になり、個人の社会的立場を制度的に強化する途がとられた。これに対して日本の企業においては、今日においても尚、黙示的了解が伝統的に多くの場合で支配的な役割を果たしていることが特質である。結果、不況の長期化の下での雇用調整、賃金調整そして社宅を始めとする企業の厚生施設といったフリンジベネフィットの撤廃が合理化の名の下で正当視され、日本企業がこれまで提供してきた福利厚生が大きく後退することとなった。暗黙的了解と合意に立つ日本社会は、生活防衛のための明文化された社会的仕組みを持たない。1980年代にかけての日本の大企業の場合には、人と組織の長期的関係性に依拠する経営共同体の思考が資本主義の発展と適合、両立して企業の有効性を高めるものという、それまでの企業社会への認識をあたかも喪失してしまったようにすら見える。

一方、ドイツでは、18世紀から19世紀はじめに至る初期資本主義発展段階において、労働者を含め社会全体が共同体として考えられ、近代化への過程を通じて、社会秩序の安定化と社会の全構成員の公益“Gemeinwohl”を進めようとする思考が支配的となった。国家は、“Sozialstaat”と観念され、企業は労働者の生活を保障し、生活を向上せしめる、ある意味で公的な社会的責任を与えられたのである。そこに存在するのは、理念は現実を導き、批判する重要な拠点であるとする基本的思考である。そこで志向される社会的市場経済とは、市場経済の自由と同時に共同体的な連帯とのバランスを求める、即ち共同体としての義務を持つ社会的市場に立つものと理解される。

ドイツ型経営の特徴は、技術志向の家族型中小企業が多数存在することである。そこでは規模拡大が追求されるのではなく、社会秩序の中で、その存在を維持していこうとするドイツ的ゲマインシャフト思考が存在する。個人財産としての企業は、第三者の資本受け入れを拒み、企業の独立性、自律性を志向し、同族による企業の所有と支配の永続化、所有と経営の一体化が追求されるのである。

日本型経営において家族的経営がドイツの如く定着することがなかったのは、国土の狭隘さからくる地域中心主義が不在であったこと、又、徳川時代の武士階級がヨーロッパと異なり、在地の土地経営者ではなく、行政機能を担当する官僚であったことに基づくものと考えられる。

第4章 日本型経営が内包する同質的競争

第1節 キャリア・職能形成をめぐる人の組織内競争

(1) 能力の証明と評価

日本社会の基盤である共同体は、それが持つ閉鎖性ゆえにかえって共同体内における社会的地位上昇のためには、個人が持つ社会的能力——企業にあっては職務遂行能力——が組織の成員の間で評価されなければならない。能力が評価され、その評価が全体的に納得されるべく、個人は組織の中で自己の職務遂行能力を証明し、それが認知されるべく努力することが要求される。

このことは日本の企業社会において、特に技能水準といった客観的な個人能力証明手段を持たないホワイトカラーの場合に、より当てはまることとなる。日本型人事管理システムは正にこの論理の中で、競争プロセスを通じて個人の職務適性を発見し、能力形成を計るという極めて高い機能性を発揮してきたのである。

日本型人事管理システムに関する研究は、これまで主として客観的データがとり易い技能領域を対象として行われてきた。ホワイトカラーグループの場合、その知的熟練形成を客観的に把握・評価することは難しい事情があるが、本論では企業社会で多数を占めるホワイトカラー従業員、とりわけ、判断・意思決定を主たる職責とする中堅管理層以上のホワイトカラーを対象として考えることとしたい。同時に長期雇用慣行の下では、ホワイトカラーもブルーカラーグループもキャリア競争の面からは同一に扱うことが可能という事情がある。

組織を構成する主体としての個人は、情報の系として存在する。組織内の場を通じて行われる情報の共有、伝達、創造のプロセスの中で個人は自己学習に努めることにより、自己と組織の知的資産を形成し、結果が認められることを期待して相互競争関係に入る。日本型経営においては、組織システム間のルーズな結合、職務と職責の境界線があいまいなことが、組織化の自由という理念を醸成し、競争の存在が人と組織の関係性に重大な影響を及ぼすことになった。

(2) 競争を生むシステム合理性

日本型職能資格制度が人の競争に合理性を与える。日本型経営は個人の能力に依拠し、能力の質、レベルの評価は職能資格制度と評定システムを通じて合理性と納得性を与えられる。日本型経営においては、同期入社従業員を年代別横割りとして、同期的な競争プロセスに組込むこととなる。日本型職能資格制度は次の機能を持つ。

まず入社スタート時点における能力平等思考を基礎として、人事評定が結果する昇給・昇格が明示的或は間接的に組織内で明らかとなり、部分的にせよ評定の透明性が確認される（昇格・昇給の社内掲示など）。そしてある資格に在籍し、規定上最低必要とされる在籍年数が充足されれば、それを充たした全員が原則として次段階の昇給・昇格の選考対象となる。そうした意味での上昇機会の平等が存在し、昇格の遅れが累積することは競争からの脱落を意味する。日本型職能資格制度は、職位と資格を分割することによって競争の促進と抑制の効果を併せ持つこととなった。職階の上昇と共に、それが可能とする上位の職位を求めての競争が激化する。上位職位を得られない場合も、所属する資格が変わらない限り基本給は同じであり、社会的体面が保たれると共に、次なる機会を目標としての潜在的競争が強化される。上位職位への異動が行われ、次回への昇格機会が与えられると同時に、状況いかんで敗者復活的競争が継続することになる。給与の引き上げを含む上位職位と資格への上昇期待が従業員間の競争意識を維持し、競争を継続的なものにする。特に日本型組織にあつては、内部での社会的地位の上昇、それに対する社会的評価が金銭的報酬の増大以上に大きな社会的意味を持つことを忘れてはならない。組織的競争は組織に対するコミットメントの継続的存在を裏付けることになる。

日本社会は能力平等の理念を前提とし、個人がひたむきに努力する勤勉さを評価することで、自己能力の向上を期して努力する企業従業員は正当に報われるべきだとの考え方を支持する。同時に、ある状況においては、発揮される能力も他の状況下では必ずしも評価されるとは限らないという日本独特の状況的能力観が、長期にわたる評価に立つ職能資格制度を通ずる従業員間の競争に公平性と納得性を与えてきたのである。

人が持って生まれた能力差は、教育や訓練でにわか埋め合わせることができないと考える欧米社会では、企業組織においても個人差を活かすような秩序形成が組織化の前提とされ、早期におけるエリート選抜がトーナメント方式で実行される。これに対して日本型経営では、従業員全員に対して教育・訓練が機会平等的に行われることが原則となる。このことが職能資格制度に高い機能性をもたらしてきた。図4-1は、職能資格制度を軸とする長期的人事評定が、キャリアと熟練形成競争そして自律的組織学習を生むことを示すものである。

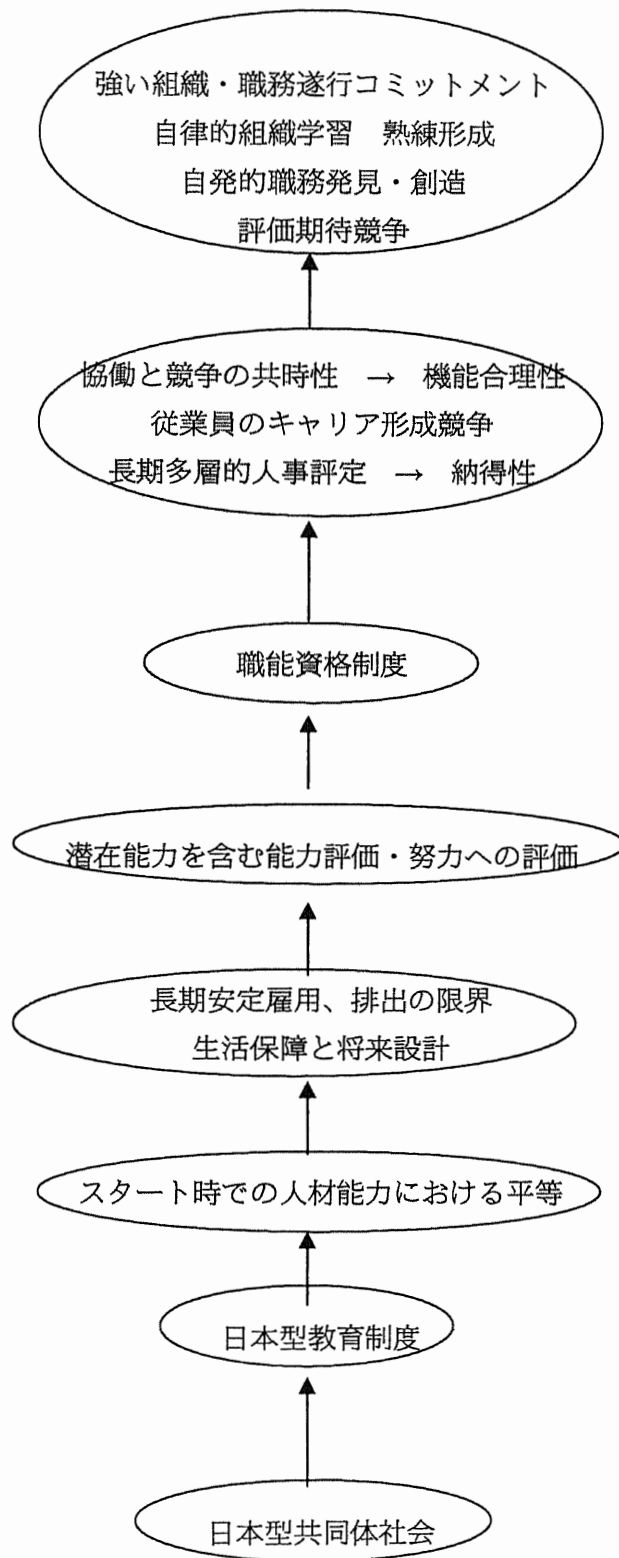


図 4-1. 日本型経営の持つ人材間能力及びキャリア競争

第2節 企業間の同質的過当競争

企業間の競争は、売上高、すなわちマーケットシェア増大の局面における競争と収益確保のためのコスト引き下げ競争という2つの局面で行われる。日本企業の競争はそれが同質的競争である所に特質を持つ。日本社会が持つ伝統的な共同体思考が同質的競争の源泉となった。日本特有の過当競争は、次の2つの理由で強化される。

1つ目は、競争の同質化である。閉鎖的な共同体社会は外に向かって競争意識を持つことは、既に述べた通りである。民族、言語、思考方式を共有することが日本型組織の競争態様に極めて強い同質性をもたらす。特に同質である国内単一市場を前提とする国内での販売競争は、品種、品質、価格間の差異を極めて短時間のうちに消滅させる。結果、日本企業相互間の競争は同質的製品、同一価格レベルを所与の条件として、ひたすらマーケットシェアの拡大を志向し、販売高増加に伴う利益追求をその戦略とせざるを得なくなる。

そして2つ目は、競争の過当性である。商品と価格の同一化は、市場シェアをめぐる激しい企業間競争をひき起こし、日本企業特有の過当競争体質を作り出す。同種類の原料入手をめぐる原料調達方式の共通化は、日本企業の設備投資、生産方式、販売方式の総てを同一化する傾向を強めざるを得ない。企業は相互に競合先の生産・販売にかかわる行動態様を詳しく観察し、そのコスト構造をベンチマークすることに努力する。販売価格、商品の仕様・品質が同一化される場合、日本型経営が持つ競争性の特質は、それが優れてコスト引き下げ競争としての性格を持つものとして表出することにならざるを得ない。

日本型経営が共同体原理に即して持つこととなった同質的過当競争という行動態様が、結果として海外市場における強い競争力をもたらした。低い利潤率をカバーするための大量の海外販売が大きな貿易収支黒字を呼んで、貿易摩擦の主な原因となった。コスト積み上げによって販売価格を決定するのではなく、販売価格を先行して決定することにより、それを可能とする目標コストが設定され、その目標達成のためにひたすらコスト引き下げと合理化の努力が循環する。同質的過当競争は、競合企業間における関係商品をめぐる販売価格競争、コスト引き下げ競争という競争の循環を日本型経営に埋め込んできた。しかし、このことは、日本企業の低い投資利益率となってはね返ることとなる。類似の資源を利用する製造業は、製品で質的な差別化を確立することが実際上難しく、競争が激化せざるを得ない傾向を持つ。又、ベンチマーキングに伴う設備投資の同期化は、生産能力の過剰をもたらし、激化する価格競争が低い投資収益率を結果する。市場シェアの確保を第一義とする日本企業は、資本効率を競争基準とするのではなく、オペレーション効率をメルクマールとする競争志向性を強く持つ。生産性向上に伴う捻出利益も製品或はプロセスが基本的差別性を持たない限り、そのかなりの部分が顧

客に吸収されて終わることとなりがちである。

日本型経営はこれまでメインバンクの安定資金供給を前提に、市場の不況に備えて内部留保を累増することにより、雇用調整のための原資として来た。しかし、最近の市場原理に基づく株主主権の主張の圧力の下で、市場にこれまでの内部留保がとり崩されつつあるという事実は、日本型経営の不況に対する調整力を大きく減退せしめることを憂慮するものである。日本型経営が持つ同質的過当競争体質は、今や日本型経営が限界利益率ではなく、投資利益率をいかに確保、改善していくかという問題の解決を日本型経営の最大の課題として迫っている。

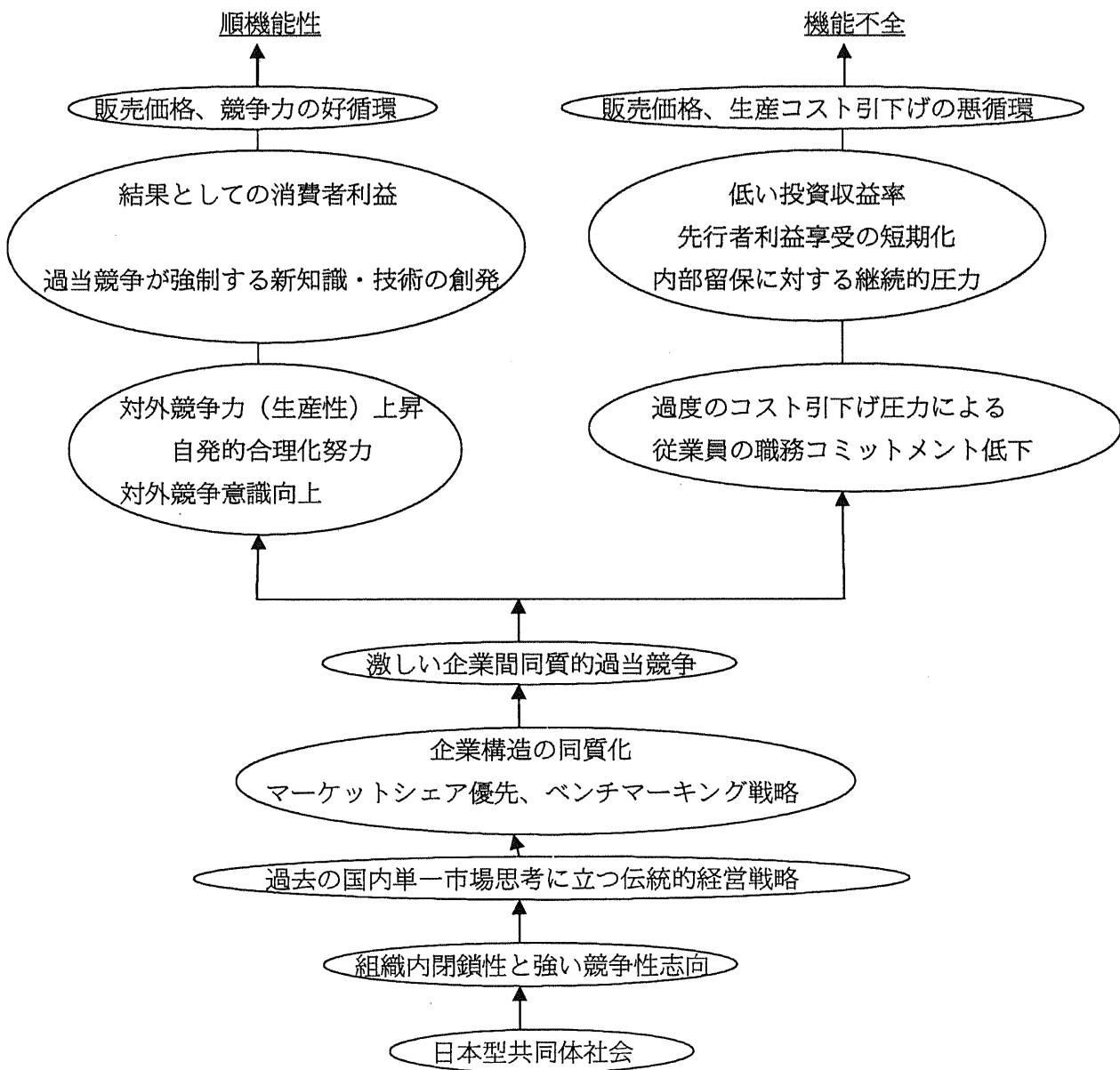


図 4-2. 日本型経営の企業間過当競争

第3節 競争が随伴する機能不全

(1) 会社人間

日本社会に独特な「会社人間」とは、会社という企業組織に過剰なまでに同一化し、コミットメントに従い、ひたすら職務遂行に励む従業員の一つの類型である。戦後日本の復興を価値信条として、ひたすら与えられた職責を、強い目的観の下で専心遂行し、企業を通じて国家に貢献しようとした企業戦士と呼ばれた人たちの労働エートスが会社人間の先行的存在を形成した。昭和30年代、資源を持たない日本経済の復興のためには、何よりも輸出増強による外貨獲得が経済復興の官民共通の第一テーゼとされた。結果企業内における職務、立場に拘らず「家」の復興としての企業生き残り業績向上を目指して、ひたすら働くことに生き甲斐を求める滅私奉公の精神構造が、幕藩体制が伝統としてつくり上げてきた勤勉の精神と合致して、会社人間を作り上げる契機となった。日本経済が復興期から成長に向かう段階に移行しても、企業組織目的達成のための克苦精励の精神が従業員に埋め込まれることになった。日本経済の復興から回復の段階にあって、職務に全力を傾注する滅私奉公は国家復興のためのあるべきエートスであるとして、社会はこれを積極的に評価したのである。企業戦士はそれとしての前向きの社会的存在として把握された。

しかし、日本経済が正常を取り戻し、成長に向かって進展を始めた後の段階に至っても、自己とその家族の生活世界を顧みず、組織で仕事に没入する以外、自分の価値観を持ち得ないタイプの従業員が所謂会社人間と呼ばれ社会問題化することとなった。特に1990年代以降、会社人間の存在は日本型経営が生んだ社会的逆機能性の典型として批判され、否定的評価をうけることとなる。会社人間は、「組織に対して過剰に同調し、しかも過剰に組織にとり入れられることに気づかず、異議をはさまない人達、企業戦士」と定義される(田尾,1997)。

国家、家としての組織の維持・繁栄のためという、社会的、合理的目的を明白に保有していた企業戦士に比較して、会社人間に対しては企業戦士とは対照的に社会的な負のイメージが強調されることになる。即ち、「会社人間」とは会社に過剰にのめり込みすぎて、健全な自我概念を維持できなくなった病理的人間類型とされ、公共への関心が希薄で私益を中心とする人達、会社人間にとっての社会とは会社そのものに他ならないという観方が支配的となった。会社人間が表出した問題は、日本の企業社会においては、合理性の常識を超える水準以上の職務への没入がなぜ黙認されるのか。そして物質的豊かさの中にあっても、なぜ人々は豊かさを実感することができず、自分の生活世界を志向する余裕が持てないのかという問題を提起した。既述の通り、日本型企业共同体の中に位置づけられて、従業員は極めて強い所属意識を持ち、組織に対する強い求心力を持

つ。特に不況が長期化し、雇用そのものの保障が危ぶまれるに至った状況においては、人々は企業組織への所属意識を何にも増して高めることとなり、組織に対する残留希求競争を示現する。閉鎖的な内部労働市場、不整備な外部労働市場、職務毎の社会的基準を持たない日本型企业社会にあつては、生活防衛のために組織内残留を求める競争、必要且つ妥当水準を超える非生産的な職務への没入、それに対する組織の貢献評価を求めるといふ競争の悪循環による人材の非生産的消耗のみが結果する。かかる残留期待過当競争が不毛の会社人間を作り上げ、社会的問題として大きく注目されるに至った。佐久本(1998)は、これを日本特有の集団主義的チームベースの雇用システムが、強制された労働と自発的労働の混合をもたらし、労働強化の機能を発揮しているものと指摘している(佐久本, 1997)。

滅私奉公という公的意識を強く含む行動態様は、所属する組織から得られる能力評価、それに伴う職位・資格上昇といった見返りの期待に止まらず、組織に対する個人の貢献としての社会的意味を保有してきた。ところが、不況の中で通常化した企業側による一方的な雇用保障慣習の放棄は、これまでの、貢献—評価—報酬の社会的連鎖を、組織内残留、つまり生き残りをかけた生活防衛のための個人間競争に変質させたのである。ここに至つては、組織によって個人の努力が正当に評価され報われるという信頼の精神構造は、完全に消滅し、評価を求める競争のみの継続は職務遂行への自発的コミットメントそのものを失わせるという最悪の結果をもたらす。

企業が成長するためには経営者をはじめ、企業の目的達成のためひたすら献身する人々の存在が必要なことは言うまでもない。しかし、それは、組織の目的価値とは無関係な会社人間とは全く異なる目的的組織貢献であり、自己の価値観の実現のためのプロセスである。会社人間の単なる自己犠牲的行動と、滅私奉公が持つ積極的意味がとり違えられることがあつてはならない。慣習としての日本型長期雇用、年功制に基づく経営システムの安定が従業員に貢献と報酬の関係を明確にさせ、職務遂行に果たす高いコミットメントをもたらしてきたという日本型経営の有効性を忘れてはならない。安心と安定が不在化する中で会社人間の出現は、何を目的として人々は一所懸命で働くのか、なぜ学習しなければならないかという問いを、家族というものの意義と共に我々と日本型経営に投げかけている。

(2) 成果主義

成果主義の定義は、現在のわが国では必ずしも明確ではないが、玄田・神林・篠崎(2001)によれば、成果主義とは、従業員の企業に対する顕在的な貢献度を成果として評価し、それを処遇に結びつけることを人事管理の基準とする考え方と定義されている。多くの場合において、目標管理と統合して一定期間(相対的に短期間)に実現される個人の具体的貢献が評価対象とされ、潜在的能力あるいは将来にわたる能力開発の可能性

の存在は評価対象には含まれていない。年俸制は、組織が従業員の年間貢献度、業績を評定することにより給与を年毎に見直すシステムとして理解される。成果主義給与システムが取られる場合、給与決定要因は、人材の持つ要素（能力）志向から結果志向に変化し、給与決定要因は短期志向となつて、評定対象期間ごとに給与格差が変動あるいは拡大し、時に大きな累積効果を生む。

また成果主義給与システムが有効性を持つためには、評定対象となる業績が数字により客観的に測定でき、評定に対する関係者の納得が得られるという報酬配分の公平性が納得されることが必要となる。加えて、対象職務が社内固有の技能、専門知識を必要とする程度が低く相対的に単純な性質のもので、短期間で職務能力が備わる、あるいは社外で準備される性質のものであることが必要となる。

日本型経営においては、成果主義給与システム導入の有効性は低いと考えられる。特にホワイトカラー従業員の場合、担当職務の領域、境界が明確でなく、職務遂行と達成成果が必ずしも直線的関係にないことがその理由である。特にホワイトカラーの場合、職務遂行に必要な知識、技能が複雑に複合しているため、主たる成果の要素を単独に抽出して、評価することが困難であるというのがその背景にある。協働が重視される日本型組織文化においては、給与差はかえって逆機能を持つことが十分予想される。

日本型人材管理は、その背景として次の特質を保有してきた。組織に対する所属の感覚が、従業員相互間の信頼を生むことを基礎として組織目標と個人目標は同一化され、従業員は自発的に長期にわたる雇用を前提に職務遂行にコミットする。そして長期雇用を給与の前提とするコア人材に対する内部人材育成投資は、短期間における単純な業績－給与の連動評価を否定する。

以上の諸要因から、日本型経営において理論的に成果主義給与システムが有効性を持つと考えられるのは、派遣従業員、パートタイマーなどいわゆる有期非正規従業員のグループおよびプロフェッショナル、専門職のグループであつて、非定型判断業務に従事するホワイトカラー及び中核的スキル保有者としてのコア従業員については成果主義を適用することは困難と言つてよい。競争原理にそつた従業員個人の自律的知識創造、技能形成メカニズムとして高い有効性を持つ職能資格制度が、これまで従業員に対する潜在能力までを含む能力評価、業績評価の同時実現を可能にしてきた。

成果主義給与システムは次のような逆機能を随伴する可能性がきわめて強い。業績と能力との関係を結びつけて納得性を示すことが難しく、説明がなされても、その透明度が低い場合には、かえって仕事への動機付けは阻害されることになる。類型としてのホワイトカラーゼネラリストの場合、客観的絶対評価は事実上困難で、結局主観的要素を強く含む相対評定に頼らざるを得ない。日本型経営の場合、職務達成に対する評定は、個人ベースよりもグループ全体に対して行うことが適切な場合があり、短期的業績評定が長期的能力評定と整合される保障はない。成果主義給与システムの導入が人件費削減につながる保障はなく、仮に導入されたとしても、それはあくまで仕事への動機づけ強

化の観点から考えられるべきものである。特に日本社会の場合、金銭的誘因としての給与のみが、仕事への動機づけとなるわけではない。分配的公平、手続き的公正がどう従業員に受容されるかが大きな社会的意味を持つ。日本型経営においては非金銭的要因が大きく働く場面が少なくない。「貧しきを憂えず、等しからざるを憂れう」日本の心情が今日にあっても社会に底流しているのである。

企業社会の中で生活する人々にとって最も根源的な欲求、期待とは、個人の所属する組織（業界）によって彼の能力、知識、技能が公平、適切に評価されることである。人は評価されることで、自己の社会的存在の意味を確認することになる。故に、評価方式とその対象範囲は慎重に検討される必要がある。現在日本型経営の人材管理は大きく変容しつつあり、内外市場を通じる人材の交錯は、これまでの日本型経営の一律的人事管理を不可能にし、職務領域に基づく類型的評定基準を必要としている。類型は表 4-1 のように整理することができよう。

表 4-1. 職務領域に基づく類型

| 職務類型 | 主な職務内容 |
|---------|---|
| 非正規従業員 | 既存システムの枠組みの中で、定型的業務を正確、迅速、安定的に処理することを職務とする派遣社員、パートタイマーなどのグループ |
| 中間管理職 | 上記の集団を指揮、管理するグループ |
| 組織内専門職 | 特許、税務、証券、外為などの領域のうちで、組織が自己内部化することを適当とするグループ |
| コア正規従業員 | 新しい組織ビジョンの設計、提案、組織行動を具体化するグループ |
| 専門職 | 社会的に認知された高度の知識、技能の保有者。弁護士、公認会計士、などのグループ |

最初の上位3つグループの給与体系は、客観的業績測定によって決定することが可能であり、組織との公式的個別契約によって規定される職務に対して適用される外部市場における給与水準（いわゆる世間相場）を基準に決定されることになる。最後のプロフェッショナル・グループについてはつとに社会的報酬の目処が設定されてきた。

しかし、尚成果主義をどう理解するのかという問題が残る。成果主義とは、組織の視点からは、業績の最大化を志向する戦略的な人材の選択集中による一つの戦略的ツールとしての概念であり、従業員の視点からは業績への個人の具体的貢献に対する組織による評定方式と理解するのが妥当であろう。成果主義とは、単なる成果—報酬の直線的関係を超えた組織全体の経営成果達成にかかわる概念でなければならない。そうとすれば成果主義給与システムの目的は、これまでより日本型経営においては職能資格制度の根

幹をなす能力評定、業績評定に組み込まれ実行されてきたところのものであり、日本型経営にとって、その目的は特に新規性を持つというものではない。

成果主義を、組織に対する結果としての個人の貢献度強化への動機づけツールと見る場合においては、日本型経営はこれまでより給与以外にも種々の貢献への見返りのシステムを準備してきた。共同体的組織としての日本型経営においては、仕事と地位、名を伴って組織内外で認知される形での昇進、昇格、権限の引き上げといった社会的地位の上昇とそれに対する組織関係者による確認が業績向上の動機づけに大きな役割を果たすことが特徴的である。一旦、成果主義給与システムがある企業で制度化され、運用され始めるとそれは継続せざるを得ない。競争激化の環境の中で今後、個人の業績が貢献度として給与に反映される度合いが増加することは十分予想される場所であるが、そのためには業績の測定基準に対する組織全体としての納得性が準備されることが前提となる。評定における主観的判断の役割が大きい限り、所属と協働を基本理念とする日本型経営へ一方的な短期ベースの成果主義給与システムの導入を行なうことは、かえって組織全体に逆機能性をもたらそう。例えば、2005年1月26日付の『日本経済新聞』⁸では、日産の給与に関する新労使交渉方式は先ず給与総ファンドが話し合いにより決定され、それに基づいて評定期間中に個人に適用される評価ポイントに基づいて給与配分が決定される方式に移行することにより、これまでの本給、仕事給、成績給、年齢給、資格手当の5項目が一本化され、従来の定昇、ベアモデルの考え方がなくなると報じている。問題はこの新方式も成果主義の形をとりながらも、鍵となるのは結局上司による従業員コンピテンシーの主観的評価によらざるを得ないという現実問題にある。具体的運用が始まって以降の展開を待たねば正当な評価はできないが、コンピテンシーとして挙げられている内容は従来日本型経営が職能資格制度運用において対象としてきたところと大きく異なることはないようである。問題は、主観的評定の方式が、何れのシステムのもとでより人々の納得性を得られるか、そして仕事への動機づけとしての有効性を持つかという点にあることを十分認識しておくことであろう。

期待理論はその基本仮説である「人間モデル」に限界を持つ。期待理論は、功利主義的に合理的に行動する人間を想定し、努力 → 業績、業績報酬が直線的に進行することを前提として期待する。日本型経営にリフレクトとして考える場合においては、この論理が社会適合性を持つかどうかを充分留意しておく必要がある。

⁸ 「日産労組、ベアに代わる新方式 人事評価に応じ配分 月給総原資 増額要求へ」『日本経済新聞』2005年1月26日

第5章 日本型雇用システム

第1節 日本型雇用システムの多様化

(1) 雇用形態の多様化と勤務の長時間化

日本型経営の雇用を担ってきた日本の大規模製造業が、新しい技術革新、情報技術の導入によってその経営システムを変容したことに伴い、雇用システムも変化することとなった。雇用契約の方式により日本の現在の雇用形態を区分すれば表5-1の通りで、最近の変化は全従業員に占める正規社員の比率低下として集約される。正規従業員、非正規従業員という類型化は、視点により常に適切ではないが、本論ではこれまでの習慣に従い、黙示的契約に基づく長期雇用従業員を正規又はコア従業員と呼び、その他有期契約に基づく従業員を有期雇用従業員又は非正規従業員と呼ぶこととする。

アメリカに比べて日本企業の雇用調整速度は、これまで相対的に遅く、人員確保の不確定性に備えて、過剰雇用を組織内で抱えている期間が長いことが特徴的であった。バブル期における人材不足の経験がこの傾向を助長したと考えられる。日本型経営はこれ迄人件費の削減を従業員数の直接削減によるよりも、調整コストが低い労働時間を調整することによって労働力受容の減退に対応してきた。従業員の能力開発のための教育・訓練費用は、 sunk cost としての固定費と考えられ、その埋没の度合いが大きいほど経営としては雇用調整をおくらせることになる理である。研究開発までも含めた sunk cost が高いほど、正規従業員比率は高くなる傾向を持つ。

日本型雇用システムにおける第1の変化としては、次の表5-1に要約されるような雇用形態の多様化が指摘できる。

表5-1. 2004年厚生労働省発表による就業形態別労働者の割合(%)

| 区分 | 正規 | 非正規 | 就業形態 | | | | | | |
|----|------|------|------|------|------|-------|--------|---------|-----|
| | | | 契約社員 | 嘱託社員 | 出向社員 | 派遣労働者 | 臨時的雇用者 | パートタイマー | その他 |
| 男 | 80.0 | 20.0 | 1.9 | 1.8 | 2.2 | 1.0 | 0.9 | 9.6 | 2.6 |
| 女 | 44.4 | 55.6 | 2.9 | 0.9 | 0.6 | 3.4 | 0.8 | 42.5 | 4.6 |
| 計 | 65.4 | 34.6 | 2.3 | 1.4 | 1.5 | 2.0 | 0.8 | 23.0 | 3.4 |

出典：森岡孝二（2005）『働きすぎの時代』岩波新書 p.122

雇用契約形態別に見た2004年の就業形態は上の通りで、その特徴は以下の通りである。今や非正規勤労者が全体の1/3を超え、特に女性の場合は5割を超える高率とな

っている。パートタイマーについても状況は同じである。日本型雇用における男女差の姿がここに凝縮されている。そして派遣労働者、臨時的雇用者、及びその他グループは、派遣業者によって雇用されている人々であると見られ、ここでも女性の比率が高い数字を示している。契約形態別に区分する場合は、表5-2に示される4グループに分けることができよう。

表5-2. 契約形態別の雇用分類

| 雇用の類型 | 職種 |
|---------------------|--------------------|
| 直接雇用 | パートタイマー、アルバイト、契約社員 |
| 雇用関係と使用・命令関係を分離したもの | 派遣労働者 |
| 企業による特定業務請負 | アウトプレースメント |
| 個人による業務請負 | 個人専門職 |

第2の変化は、勤務時間の長時間化、特にサービス残業の一般化の進展である。サービス残業とは、所定の賃金および割増賃金を支払うことなく、所定時間外、および休日勤務が行われる性質のものである。サービス残業は、契約の法的要件を回避して行われる日本型経営独特のものと言ってよいものであろう。日本特有のサービス残業は企業による暗黙的・強制的な非合法の性質を持つものであり、——ある意味では、分かり易い性質のものに加え——従業員の自発的動機によるものが大きい部分を占める所に日本型としての特殊性を持つ（この点に関する精神構造については、第7章第2節を参照頂きたい）。日本型企業のホワイトカラー管理層が残業手当を支給されていないことは知られている事実である（もっとも、一部は管理職手当でカバーされている事情がある）。

労働時間は1980年代以降、自由競争原理が浸透の度を加えるに及んで、世界的に増大傾向に転じた。日本企業の場合、近年月100時間を超える時間外・休日労働は調査に答えた企業全体の36%に達したと言われており、2002年度の25%に比べて、その増加が目立っている（森岡,2005 : p.122 他）。

勤務時間の長時間化は、次の3つの要因によってもたらされている。第1に、世界的市場競争がもたらした売値引き下げとコスト引き下げ両面での過当競争、他律的な賃金引き下げと労働時間の延長という事実である。第2に、情報通信の技術革新による時間ベースでの競争激化と業務量の増大、勤務（業務従事）時間による個人生活の時間の領域の侵食である。そして第3に、消費競争が持つ競争性が収入増加、社会的地位上昇、見栄を求めての過重労働を個人自らに課すに至り、社会全体の中での経済活動時間が長時間化し、日本社会は個人の余暇、自由時間が先進国中最も貧しい国となった。経済成長、所得の上昇にかかわらず、人々が生活の豊かさを感じるこのできない理由がここにある。過当消費と勤務時間の長時間化——働きすぎ——の悪循環が継続し、経済世界に没入することが生活世界を破壊している。

(2) 人材をめぐる内部・外部市場の相互浸透

内外人材市場の相互浸透は2つの流れで行われる。1つは外部市場からの人材内部化の流れであり、もう1つは内部市場からする外部化の流れである。

第1の、外部人材市場からの内部化においては、近時、日本企業が人件費を中心とするコスト削減を求めて雇用調整を進める中で、正規従業員を代替する非正規従業員（パートタイマー、派遣社員などコンティンジェントワーカー）の雇用を増大させていることが目立つ。日本企業の場合は、非正規従業員の職務は尚、正規従業員が担当する職務の周辺領域——具体的にはマニュアルベースで対応が可能な定型業務——が主体であると見られるが、アメリカの場合には非正規従業員の機能を、組織の境界線を越えて行われる知識移転や知識創造をもたらすものとして評価しているようであり、日本の雇用構造の今後を考える場合に参考となる。マーシク=ヒル（Matusik and Hill,1998）に従えば、アメリカにおけるコンティンジェントワーカーと呼ばれる類型の人々の役割は次のように説明されている。アメリカのコンティンジェントワーカーの多くは、専門技能、知識の保有者であって、通常雇用者は訓練コストを必要としない。例えば、コンピュータソフトウェア業界に見られるように、サービスに対する市場の需要変動に、雇用者が弾力的に対応できる。正規常用従業員の雇用調整には、少なからぬ退職金支出、市場の評判、残留従業員のモラル低下といった問題が伴う。もっともコンティンジェントワーカーの場合には、企業は高めの時間給を見返りに支払う必要がある。そしてコンティンジェントワーカーは、組織外部から新しい個人的要素知識を持ち込むことで、それまで組織が累積した組織価値が硬直することを防ぎ、新知識の創造を可能とする。継続して流入する新知識を意識的に結合することで、企業は組織の全体知を追加創造することが可能となる（cf.野中・竹内,1996；野中・紺野,2003）。

我々が注意すべきは、アメリカにおけるコンティンジェントワーカーとは、独立して自らの仕事の当事者となる個人、職業斡旋業を通じて供給される専門職、請負業者が派遣するITワーカーといった人達だということである。今やアメリカ個人労働者の約1割が専門職、技術職を主とするコンティンジェント領域で就業していると言われる。

第2の人材の外部市場化、および外部市場からの調達機能としてのアウトソーシングでは、人事管理におけるアウトソーシングとしての外部化理論に見られるように、アメリカでは専らこれまで人事部が担当してきた業務の一部または大部分を外部移転、ないし外部専門機関へ委託することを研究対象としてきたように見受けられる。すなわち、人事部機能の外部化論である。

アウトソーシングの概念は、本来製造業が自社内部で生産してきた分野を、コスト、効率の観点から自社内部で生産を継続するか、外部からの調達に切り替えるかの選択過程で取り上げられてきたものである。即ち、外部化としてのアウトソーシングは、下請

企業への発注を含め、生産プロセスの外部化、素材資源の加工プロセスの外部化など、経営要素の調達を専門の外部機関に委託して行うことにより、人件費を含む固定費削減、自社組織機能の合理化を目指すものであって、取引コスト理論によって組織戦略としての正当性が与えられてきた。

日本型人事管理は、組織における人の管理機能を果たすと共に、人が果たす経営全体の戦略的機能を組織として遂行可能とする責任を持つ。特に日本型経営は、それが生成、発展してきた経路性からしてある意味で閉鎖的な特殊性を持つだけに、人事管理機能を一部にせよ外部化することには、これまで大きな精神的抵抗があったことは間違いのない事実であろう。

しかしながら、市場競争の激化、それに伴う雇用調整は人事管理そのものの見直しを迫らざるを得ない。外部人材市場の内部化、特に人材派遣業者を通ずる、まとまった数の派遣社員の受け入れは、人事部スタッフ能力の量的限界から新規学卒採用の第1次選考までが今や外部に委託されているのが実情である。組織の境界線は明らかに動揺の度を加えている。しかしながら、組織文化を維持し、有能なスタッフを確保するために、外部化が一方的に継続することに対しては、企業目的遂行のための有効性の観点からする経営の抑止力が働かざるを得ない。アメリカの場合においてすら、業務の外部化は前述の如く、外部専門機関を利用することで、自社が行うよりも効率的と期待される業務に集約されている。

日本型経営は、分社化、子会社社会を通じて、これまでから一つの企業グループとして、組織の分散化と効率化を追求してきた実績を持つ。例えば、大手都市銀行が結婚等により退職した女性を在宅のまま子会社に登録させることで組織化し、正規雇用の女性の退職に合わせてパートタイマーとして再雇用するシステムは好例であろう。銀行にとっては、新たな教育訓練費用が僅かで済み、再雇用される行員は自己の生活設計にある程度合わせた勤務が可能となることで、この外部化は両者に高い合理性を与えることになる。

日本型経営においては、従来から人の流動性が配置転換、転籍、出向という形で運用されてきた。従って、外部化による人の組織内、あるいは組織外への異動は決して新しい感覚を必ず生むという性格のものではない。アウトソーシングは、外部市場から経営が必要とする人材を獲得することと同じ次元で全体の組織進化のプロセスの一部と考えるべきであろう。

1990年代を境として日本型雇用システムは、表5-3に見られるように多様化し、変化することとなった。最近の雇用状況を従来型正規従業員と有期雇用契約従業員に類型化すれば、表5-4が示すように特徴付けることができる。

表 5-3. 日本型雇用システムの多様化

| 第2次大戦後 1990年代まで | 1990年代以降 |
|------------------|-------------------------------|
| 安定雇用 | 雇用の不安定化 |
| 協働と競争の共時性 | 市場的競争要素の増加 |
| 正規従業員主体—社会的能力重視 | 非正規従業員比率の増加 |
| 閉鎖的組織内労働市場 | 労働市場の内外流動化 |
| 黙示的長期雇用原則 | 雇用の契約化、有期従業員(派遣、パート、アルバイト)の増加 |
| 強い職務コミットメント、滅私奉公 | コミットメント弱体化、賦課義務履行の観念 |
| 組織と従業員の価値観合一 | 個人の価値観優先の職務選択 |
| 企業内教育・訓練、熟練形成 | 社会横断的職務の増加 不十分な外部教育・訓練 |
| 不適・不要者の排除困難 | 雇用調整、排除の安易化、個人の自己責任追及 |
| 関係会社への転籍 | アウトソーシング |
| 子会社への異動 | グループ内分社と転籍 |
| 新規学卒一括採用 | 要時不定期採用—場合により外部委託 |
| 人の社会的能力重視 | 職務の限定化、専門化の増加 |
| 生活保障ベース給与 | 職務ベースの賃金の増加 |
| 職能とキャリアベース給与上昇 | 数字による成果賃金 |
| 潜在能力を含む全人的長期人事評定 | 短期的職務遂行実績評定 |
| 評定の主観性・納得性 | 市場価値的評定 |
| 人事管理・評定の一元化 | 人事管理の多極化・分散化・外部委託 |

表 5-4. 類型別雇用特性

| | 長期雇用が予定される従業員 (正規社員) | | 有期契約的雇用を原則とする従業員・スタッフ (非正規社員) | | |
|---------------|--|---------------------------|----------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| | コア従業員 | ルーティン従業員 | プロフェッショナルズ | 派遣業者所属従業員(含アウトソーシング) | パートタイムアルバイト |
| 職務領域と雇用契約 | 黙示的雇用契約 | 黙示的雇用契約 | 社会的に認められた能力保持 組織との個別契約 | 組織間契約に基づく業者による能力保障 | 組織と個人間の個別契約 組織が提示する条件による |
| 給与・賃金 | 全社的給与体系 | 全社的給与体系 | 個別市場ベース報酬体系 | 市場ベース賃金体系 | 市場ベース賃金体系 |
| 組織に対するコミットメント | 高い | 普通 | 職業に対する自己コミットメント | 組織・業者へのコミットメント半々 | 職場環境による |
| 学習と職務領域 | 自律的、他律的学習の共存(組織による教育・訓練)、弾力的職務領域、職務発見・創造 | 組織による教育・訓練、固定的職務領域、合理化・工夫 | 自己能力、特定責任領域での責任限定 | 外部教育と組織内訓練、限定的職務領域 | 外部教育と組織内訓練、限定的職務領域、個人の選択 |
| 責任 | 無限定的責任 | 限定的責任 | 結果責任 | 委任・受託責任 | 限定的責任 |
| 職務基準 | 組織主体基準 | 組織主体基準 | 社会的基準 | 社会・市場的基準 | 社会・市場的基準 |
| 人事評定 | 全人格的能力評定 | 職分達成評定 | 結果に対する評価 | 市場的能力評定 | 市場的能力評定 |
| 代替性 | 非常に低い、企業特殊的知識・技能 | 高い | 無し | 極めて高い | 極めて高い |

第 2 節 日本型コミットメント

日本型経営体の基軸となる組織理念の一つはコミットメントである。従って特に一節を設けて取り上げておくこととしたい。コミットメント (commitment) とは、言質、公約に由来する責任確約であり⁹、思考、行動のシステムに対する忠誠 (loyalty) とされる¹⁰。又、「特定の社会規範や目標又は集団などへの内的かかわり、特別な対象に対する

⁹ 「commitment」 松田徳一郎 (編) 『リーダーズ英和辞典第 2 版』 研究社, 1999 年

¹⁰ 「commitment」 『ロングマン現代英英辞典』 丸善, 2000 年

貢献と受け取る報酬が均衡した一種の投資行為」¹¹と定義されている。

コミットメントは、2つの性格を持つ。論者はそれが統合されたものとしての精神構造が日本型経営に精神面からの特殊性を与えてきたと考えたい。一つは、滅私奉公に代表される日本社会特有の奉公の「観念」である。もう一つは、経営体に所属することによって個人が持つ組織コミットメントと職務コミットメントの領域である。共同体原理が、日本社会とそれが規定する日本型経営に、特殊的な日本型コミットメント志向性と競争志向性を強いものとしてきた。江戸幕藩体制における社会の管理層としての武士社会の価値規範と自己の行動正当化の態様が、今日の日本型経営における正規従業員にも引き継がれてきたと言ってよい。「御家のために」は「わが社のために」と読み替えられる。

即ち、第1の特徴として、日本型共同体は、所属の観念を基盤とし、所属の観念は、個人が所属する組織を公として性格づけた。共同体が要請する協働と所得の公平な分配という理念が、所属する対象としての組織を、個を超越した権威を持つ公共性と公明正大な性格を持つものとして観念させるに至ったのである。滅私奉公の精神は社会の規範としての性格を持ち、そこでは人は自由な個人としての存在として理解される。佐藤(1993)は、滅私奉公は私的個人の存在を認めるがゆえに、私と公、個人と社会の対立が生まれ、社会を成立させるために「私」をできるだけ縮減しなければならない。個人は自由だからこそ、その自由を自ら疎外することをせまられると説明している。即ち個人は、「公」か「私」の何れかを選択する立場をとることになるのである。滅私奉公は、一方的に強制されるべき性質のものではなく、個人の選択に立って社会に安定性を与えるための公を尊重する高い社会倫理として日本社会に埋め込まれ、それゆえにこそ、今日に至るまで受け継がれてきたのであろう。共同体社会に所属して、生活の保障と身分の安定を求める人々の期待が個々人の私利を抑制し、公平な社会分配を可能にするものとして、公としての社会あるいは組織に対する滅私奉公に正当性を与えてきた。

また第2の特徴として、組織を公とし、公により普遍的な生活を庇護されるという感覚が義務、責任と見合う貢献、献身の考え方につながり、これを強化する効果をもたらした。協働は、内発的拘束としての責任を伴う。個人は、自ら納得し選択した社会生活様式に沿って自己を管理し意思決定を行う。所属の観念が個人と単位組織を一体化し、個人の内的価値規準よりは組織の価値規準が優先され、責任も集団単位でとらえられることとなる。ドイツ型経営における Herr im Hause、日本型経営における経営家族主義に典型を見る生活保障と庇護の考え方は、それに対する報恩と貢献の考え方を生む。このことが組織に対するコミットメントを引き出し、自己責任の考え方は組織内集団に対する責任感となって職務遂行へのコミットメントにつながるわけである。地勢的に島国としての孤立性を持つ日本社会にあっては、人々の思考・行動様式は共通する部分が多く、組織成員間ではアナログ的理解が支配的となることで、人々の価値観は時代の趨勢の中で同一方向に動く傾向を強く持つ。このことが日本型経営に所属する従業員に対組

¹¹ 「コミットメント」浜嶋朗(編)『社会学小辞典』有斐閣,1997年

織・対職務コミットメントの感覚を共通のものとした。長期安定雇用を核とする人と組織の長期関係性が価値観の共通化を促進したことは言うまでもない。結果、日本型経営の場では、正規従業員の雇用は契約を伴うことなく、被雇用者の責任のみが表面化する。

かくして、他のモデルには存在しない特殊性と普遍性を共に内包して統合された日本型コミットメントが形成されてきた。伝統的経済理論における従業員のコミットメントを説明する要素は賃金である。これに対して、日本型経営の場においては、コミットメントは社会的に先与とされたものとしての本来的性格を持つ。加えて、人々は自分の社会的能力を証明することによってのみ共同体の中での社会的地位を高めることができるという社会的条件が、人々をして組織に対する貢献を認知・承認されることを求めるプロセスを通じて、一層の組織と職務に対するコミットメントが自発的に強められるという循環が始まる。協働と競争の共時性を前提とするキャリア形成システムが日本型従業員に高い職務コミットメント追求を内在化させ、自己組織性の基盤となったのである。かくして、日本型経営の高い機能性が生まれてきた。公としての家は、公としての経営体となる。家としての経営体の維持・繁栄が従業員の繁栄に直結するという図式が、比類のない日本型コミットメントを醸成してきた。日本型経営が特殊的に持つコミットメントは、業務との一体化、キャリア形成・組織内における社会的地位の上昇及び人間関係の確保という3つの要因を持つ。会社人間は、第4章第3節第1項「会社人間」で述べた通り、個人の選択が存在する滅私奉公とは全く異質のものである。

現在、家が崩壊し、少なからぬ企業が慣行としての雇用保障を放棄する中で、これ迄のような意味での人々の組織に対するコミットメントの精神は失われつつある。雇用システム、雇用構造の変化がこれに拍車をかけることとなった。このことは特に有期契約従業員、定型業務専門従業員の場合然りであろう。日本型経営が保持して来たコミットメントのエトスは、職務それ自体に対するコミットメント、自己の価値観示現という意味での自己コミットメントにその比重を置いていくことになろう。日本型コミットメントを前提として来た日本型経営がかかる動きにどう対応していくのかが、今後の日本型経営の方向に大きな影響を与える。

第3節 日本型雇用慣行の再評価——長期雇用、年功賃金制度——

(1) 長期雇用

1950年代末から1960年代にかけて終身雇用という言葉が日本型長期雇用を意味するものとして一般的に用いられるようになり、企業による雇用責任と従業員の継続忠実勤務義務が社会的関係を暗黙的に了解する観念として受け入れられた。従業員の企業への忠誠、職務遂行のコミットメントの見返りとして、企業は真の経営危機に至らざる限り、又、従業員側に重大な不正行為がない限り、解雇しないという社会的了解が成立したの

である。

1980年代以降のバブル崩壊と1997年の金融危機が日本の伝統的な雇用慣行を大きく変化させることになった。1990年代後半から半ばにかけて議論が高まった日本型雇用崩壊論は、1991-94年期中におけるホワイトカラー従業員を中心とする大規模な雇用調整を背景に浮上したものであった。

しかしながら、この段階までは、日本型雇用慣行は、解雇権濫用の法理の明確な対象であったことから、基本的には変わることがなかったと言える。長期雇用慣行は新規学卒一括採用と一体化されて運営されてきた。言われているように、日本型経営は人員削減のためにする雇用調整を新規学卒採用の抑制によって行ってきたのである。このことは大企業に対する新規学卒者の就業の浮沈、これと対照的な中小企業への就業割合での変化を見ることによって明らかとなる。

表5-5. 雇用動向の変化

| | 従業員1,000人以上の大企業 | 従業員300人未満の中小企業 |
|-----------|-----------------|----------------|
| 1975年 | 35.7% | 35.5% |
| 1976年不況期 | 23.6% | 54.7% |
| 1991年バブル期 | 52.4% | 22.9% |

(仁田道夫 (2003) 『変化の中の雇用システム』 東京大学出版会, p.72 より筆者作成)

雇用調整の負荷は新規学卒採用抑制に向けられ、1991年のバブル崩壊以降、2000年代はじめにかけて新規大卒者の就職率は10%以上低下を見ている。

1997年までは、緩やかな雇用調整が行われたが、1997-98年の金融危機を契機として、これ迄引き延ばされてきた雇用調整が一気に噴出することになる。労働時間調整の効果も限界に達すると、1998年以降希望退職募集を通ずる解雇が急増した。この間の失業率は次のように急増して社会の注目を集めたことは我々の記憶に新しい。

表5-6. 失業率の推移

| 1996年 | 1997年 | 1998年 | 1999年 | 2000年 | 2001年 | 2002年 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 3.4% | 3.4% | 4.1% | 4.7% | 4.7% | 5.0% | 5.4% |

(出典) 内閣府『平成15年版国民生活白書』

本来長期雇用と呼ばれる日本型雇用システムも従業員が解雇されないことを保障して来たものではない。しかし、日本型経営は長期雇用の持つメリット—知識・技能の熟練形成がもたらす生産性と対外競争力—を評価するが故に、労働時間調整、配置転換、グループ内出向、子会社分離等によって、コア従業員の解雇を可及的に最後の手段としてきたのである。日本型経営の持つ長期雇用慣行こそが人材の形成、とりわけ知識・技

能の熟練、その資産蓄積を可能にし、日本型経営の高い機能性を支えてきたことは間違いのない事実であろう。

しかしながら、日本型経営が少数のケースに見られるように退職金原資を月別給与に吸収することで退職金制度そのものを廃止することが一般化してくるような事態になれば、長期雇用を柱とする日本型経営システムはその存続を問われる可能性がないとは言えない段階にある。

長期雇用は、日本型経営の高い機能性を維持する観点から、現行雇用システムの部分的修正を積み重ねることによって守られるべきシステムであると考えられる。日本社会が共同体原理に立つ限り、退職勧奨制度を通じるにせよ短期スパンでアメリカ型雇用調整を行うことは、日本型企業社会の持つ経路性からも、また現実問題としても極めて大きな逆機能性をもたらすと言わねばならない。

(2) 年功賃金制度

年功賃金システムが作動するためには、年齢構成と年代別従業員数が形成するピラミッドが継続することが前提であることは言うまでもない。経済成長の鈍化に直面するたびに、日本型経営は加算退職金支払いにより希望退職を募集することで中高年を排出して、ピラミッドを維持しようとしてきた。生活給としての定期昇給制度を柱とする年功賃金制度は、長期勤続を奨励し、学費を含む生活費の上昇、インフレ対応という従業員の生活防衛を実現することによって、従業員の企業への所属意識とコミットメントを高めるという経営上の基本課題を充足し、同時に従業員間の給与をめぐる過当競争を阻止することによって協働の実を挙げるという合理性を発揮してきたのである。又、年功賃金は、勤続年数・経験に直線的関係を持つ職務遂行能力に対応して上昇することにより、年齢段階別生活費保障の考え方と共に日本型経営の能力主義を支えてきた。即ち日本型経営の能力主義を支えてきたものは、その背後にある、現在および将来の生活に対する従業員の安心であったという事実を軽視してはならない。

情報分野を含む技術革新の結果、分野によっては職務遂行における経験年数の役割が低下すると共に、1990年代以降、給与に占める年功部分は着実に低下し、職務遂行能力に対する評価にとってかわられつつある。とはいえ、生活賃金 (living wage) としての年功賃金が従業員の生活設計を可能にし、それが人々の企業に対するコミットメントを高めていることも又事実であろう。

共同体としての日本型経営に所属して人々が先ず期待するのは、雇用の保障と、そして何よりも自分そして家族の生活の安定であることに変わりはない。年功制は、その形は如何であれ、今後とも日本型経営の不可避的な基盤となることは、不変であろう。勿論、その内容は単なる直線的年功制賃金ではなく、職能資格制度と結びついた能力主義的年功賃金であり、客観的規準が存在する場合には (例えば出来高)、実績ベースを柱

とする年功賃金の要素が加わることとなる。

日本型経営は従業員の社会的能力に依拠するシステムとして創り上げられてきた。内部昇進を通じて選ばれる日本型経営者と従業員の単層組織としての存在が可能にする従業員の組織化の自由、株主支配からの距離の存在という要素が日本型経営の特質をつくり上げ、その高い機能性を発揮することを可能にしてきたのである。

現行の日本の労働基準法による日本型経営の就業規則には有効期限を定める規定は存在せず、共同体原理に立つ日本型雇用システムの転換は必要とあれば、期間をかけて、社会の全体システムとの整合性の中で進められねばならない性質のものである。そして、そこには人と組織の長期関係性を維持するための長期雇用と生活保障の要素を持つ賃金体系の基本的な存在が不可避であると考えられる。

1980年代後半以降の長期不況——雇用調整——がもたらした雇用不安が、人々に自らの生活基盤の経済的脆弱さを改めて認識させることとなった。従来からの従業員の能力と質を作り上げてきた教育に対する社会の熱意の低下、従来学歴が持ってきた権威の相対的低下がこれに拍車をかけた。

企業による一方的な経済競争力追求は、残業の増加という形で一人当たり労働時間の長期化をもたらし、賃金水準の伸び悩みが、これまでの専業主婦のサポートを前提とする家族のモデルの崩壊と生活世界の浸食をもたらしているのもまた現実である。

現在日本型雇用システムは動揺期にある。しかしながら日本型経営が持つ雇用システムの本質が変化しているわけではない。総従業員に占める正規社員の比率は確かに低下した。しかし臨時工、季節工をはじめ非正規従業員は、これまでより恒常的に雇用全体の中でそれとしての重要な役割を果たしてきたのである。論者は次のように考えている。

第1に、日本型経営はこれまで特にホワイトカラー定型業務において、充分すぎる正規従業員を抱え込んできた。このことが近時の雇用調整噴出の主な理由である。例えば、日本の都市銀行は、かつての高中卒者採用が困難化するとともに、かえって厚めの男子大卒採用を行い、結果として彼らの能力を十分活用することなく、定型業務に従事させてきた。正規従業員の比率低下は、かかる人材のいわば非効率活用を修正する効果を持つと考えられる。

そして第2に、非正規従業員比率の増大は、単なる正規従業員の代替ではなく、これ迄漠然と担われてきた単純・定型業務に類型別に異なる雇用契約を明確に持ち込む効果をもたらす。

第3として、従来から問題とされてきた正規・非正規従業員間の給与、企業内福祉を含む処遇の差は、両者間の相互移動のシステムが企業によって整備されることによって改善される可能性が少なくない。日本型経営崩壊論は、日本の雇用慣行が個人の職業選択の自由、弾力性を奪うということを主張したが、両者間の移動の機会が増えることは、かかる問題提起に対する一つの答えを用意する。

最後に第4として、問題はむしろ、職務の類型別雇用契約という考え方が契約概念に

不慣れな日本社会に社会的基準に立つ公平さをもって定着していくかどうかである。あるいは、契約文書による明示的な雇用契約が正規コア従業員にも拡大され得ることの適否である。

正規コア従業員は、知識、技能の企業内熟練形成、職務発見、職務創造、そして組織学習を推進する担い手であり、日本企業の維持・存続を計る組織化を進めるという重要な役割を果たす存在である。従って日本型経営の機能を高めるためには優来方式に立つ長期雇用、年功制が引続きコア従業員に適用されるべきであろう。有期雇用契約従業員については、あくまで契約の内容が持つ社会的妥当性と納得性が問われねばならず、正規、非正規従業員間の移動の拡大が両者間の処遇上の調和につながっていくことになる。我々は人材を人的資源として取り扱う立場にはくみしない。人材の人資源化は、個人の自律性を奪い、自発的協働を低下させ、組織学習と職務に対するコミットメントの低下、組織化能力の低下をもたらす。当然そこでは人と組織の長期関係性は消失する。

日本社会は、人々が持つ経営共同体への所属意識、定着志向、組織内人的関係安定志向に立って、長期雇用システムを受け入れてきた。繰り返すごとく、日本社会において、企業への所属を通じて人々は社会に結びつけられる。新規学卒一括採用が典型的に示すように、日本型経営における採用は、その組織への所属を承認するか否かの決定であって、組織で果たすべき役割は所属が承認された上で、第二義的に決定される性質のものである。

何れの国の経営モデルもコア従業員に関しては長期雇用、年功賃金制度の待遇をシステムとして備えてきた。日本型経営は、全従業員に占めるコア従業員の比率がすぐれて高かっただけに、昨今の有期契約従業員の比率の増加が注目を集めるところとなっているのが実体である。

共同体原理が要請する人と組織の長期関係性、知識、技能、キャリアの熟練形成を可能にする長期安定雇用の有効性は、これを安易に否定してはならない。長期安定雇用の軽視は、経営共同体そのものの存立に関係する基本問題を生むものであることが、充分認識されねばならない。コア従業員に限るにせよ、長期雇用こそが人と組織の長期関係性を保障して、組織の連続性をもたらすのである。

第Ⅲ部 日本型経営の機能性

第6章 企業行動と自己組織性

第1節 自己組織化モデル

今日、自然科学の領域における生命体を持つ進化システムについては、一般に広く知られている所であるが、社会科学の領域における組織を持つ進化のシステムについては尚少なからぬ議論があるように見受けられる。中でも強いのは、その合理的目的を達成するために存在する社会的組織は、意図的な計画と設計に基づく合理的な人の行動を必要とするという考え方であろう。

しかしながら、我々が実在的存在としての企業に帰属し経験する所からは、企業も環境の変化が継続する中で、他の社会的組織と同様に進化し、自己組織化するシステムとして、これを理解することができるのではないか。企業内部で人々が日常行う営為は、通常考えられているほど、管理の中枢によって指示され統御されているわけではない。我々は企業が持つ自己組織性に焦点を合わせることによって進化を志向する社会的存在としての企業経営体を理解することが可能となると考える。

自己組織性とは、システムが環境との相互作用を営みつつ、自らの手で自らの構造をつくり変えていく性質を総称する概念である。自己組織性とは、理論的には環境からの影響がなくても自らを変化させ得ることを前提とし、環境決定的でもなければ環境適応的でもない。即ち自己決定的ないし自己適応的性質を持つ(今田, 1994)。このことは企業組織の立場から言えば、企業自体が自身の規範とメカニズムに依拠して、自社の機能を変化させるプロセスを通じて自己を変化させ、企業組織を新たに自己創造する仕組みと云ってよいのではないか。単位組織で引き起こされるゆらぎは、ある方向性をもった自律的な要因である。

オートポイエティック・システムは基本的に恒常性維持のシステムであり、ゆらぎに対して、それを補償する要素行動の円環的ネットワークプロセスを通じて、たえず自らの組織を不変に保つように働くのに対し、シナジェティックスの考え方においては、ゆらぎを引き金としてシステムの構成要素が協働的、規則的に行動し、マクロなパターンを形成すると説明されている(今田, 2005)。このことは現場の単位組織が引き起こすゆらぎ、つまり新しい思考方式と職務創造が、日本型経営に自己組織化能力を生み組織を進化させるとする我々の主張にとって有用である。ゆらぎを引き起こす単位組織の動きは、ランダムではなく組織全体の方向性と規範に規制されて発生し、新しい自己組織化へと向うのである。

成員としての人びとが主体性を持つ有機体としての日本型経営は、ある方向性をもつ

て進化する主体としての存在である。そこでは創造的な個々の思考、行動原則がシステム全体の持つ原則に優先する。単位組織間の協働の結果、マクロの全体組織が構造づけられるという点が重要である。有機体としての経営体においては、経営目標実現を計る個々の成員の思考と行動によって、経営体の組織そのものが形成され、維持されることになる。単位組織が全体組織を作り上げ、全体組織が単位組織に方向付けを与える。

単位組織が生むゆらぎは、現場に所属する成員が、その時点で与えられた条件のもとで、経営資源の新結合と新たな安定性を志向して、選択し決定する結果として始発する。それに伴う自己組織化が組織に新しい意味を与え、新しい機能と組織をもたらす。

マーチ＝オルセン (March＝Olsen,1976) は、伝統的な合理的意思決定モデルにかわる「組織化された無秩序 (organizational anarchy)」という視点から、組織の意思決定プロセスを選択機会、参加、問題、解という4つの流れが結びつくとするガーベージカンモデルを提唱した。

有機体としての組織は、絶えず継続して非均衡を求めて自己組織化を行う要素間の動的協働現場 (シナジェティクス) を生み、有機体は自己組織化のプロセスを不可逆的に進行せしめる。

主体的目的を有する企業組織は、環境の変化に対して他律的に選択と決定を行い、あるいは自律的に環境に働きかけることによって組織を進化させ、その機能を維持し生存を計る性格を持つ。

新しい秩序の形成は、情報の創造によって行われる。意味創造としての情報を創造する組織とは、最大限に自己組織化を許容する組織に他ならない。開放系としての企業は、市場を含む外部からの情報によってゆらぎを引き起こし、新しい組織内情報を創出、伝達することで機能を新しく秩序化し自己組織化していく。知識体系としての技術も自己組織化を進める。企業革新にとっては、トップ・マネジメントが行うゆらぎ創造のための環境整備が重要な意味を持つ。

自己組織性に関する先学者の所論をまとめると、自己組織性の持つ特質は次のように整理される。個々の発想を優先し、統御による一律的管理を前提としない。均衡を志向する組織論は志向せず、ゆらぎを秩序化の源泉とみなす。そして自己組織化は一方的に環境決定的に進行するものでもなく、又一方的に環境に適合して進められるものでもない。それは自律性と他律性の両側面を持つ。即ち自己組織化とは、ゆらぎを内発的な変化の要因として始発するものであり、自己に準拠することで自己決定的ないし自己適応的なものといえる。ゆらぎが引き金となって組織成員間の新たな協働が開始され、マクロの新しい組織秩序の形成につながる (今田,2005)。カオスが予め予想することの出来ない振巾を持つ一過性の自己維持的ゆらぎを生み、自己組織化のシステム (self-organizing systems) が組織の特殊性を拡大する。自己組織化のシステムとは、非線形的、散逸的な自己準拠のシステムである。社会の進化はシステムの不安定性によってもたらされるのである (Radzicki, 1990)。

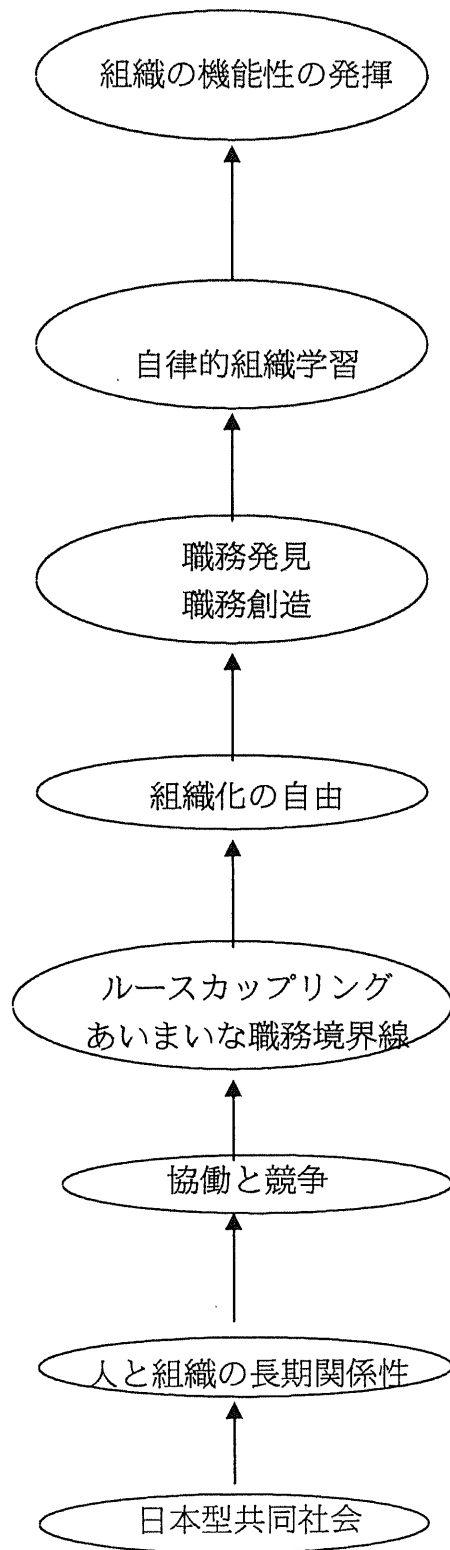


図 6-1. 日本型経営の機能メカニズム

第2節 企業進化を生む自己組織化

企業成員間の相互行動は企業が持つ目標に従って方向づけられ、成員が帰属する組織の行動規範に従って進められる。そしてシステムはしばしば企業が当初に設定した意図、計画とは無関係に成員間の営為の結果として形成される。

組織の共通目標は、2つの方式の何れかによって達成される。一つは垂直的な管理中枢からの指示、命令による統制に基づくものであり、もう一つの方式は選択と決定を行う能力を持つ複数の分散された中枢部分がシステム要素間の自己調整と組織化を行うものである。本論における我々の焦点は後者に当てられる。自己組織化システムは、垂直的統御のシステムに較べて幅広い適応力を持つ。多数の判断中枢を内在させることで、自己組織化システムは、遥かに大量の情報をプロセスすることができ、数多くのシステム間の関係を調整し、新たに秩序づけることができる。有機体としての組織が複雑な社会環境の下で込み入った課題を効率的に達成し、自らの生存を維持していくことができるためには、環境の変化に即応して問題を解決していくことができる自己組織化能力を持つことが不可欠である。

企業が人びとの行動を完全に管理し、統御することは不可能であり、又組織成員が恣意的に勝手に行動することで組織が維持されるものでもない。企業組織が保持する規範の存在が個々人の行動態様を決定する。組織の環境変化に対応し、選択と決定の因果関係を経験し、認識することを繰り返すプロセスを通じて、行動規範が企業に埋め込まれた経路に沿って形作られていく。組織の行動規範がシステムの機能をチェックし、方向づける重要なメカニズムとなる。

企業システムは、特定の意図に従って論理的に計画され、所与として作られるものではない。それは変化する環境の中で企業本来の目標に沿って行われる成員の相互行動の結果として作り出されるものである。社会的文脈における人びとの行動というものは、予測することが不可能であり、行動がもたらす随伴的結果に影響され、新しい方向づけが見出されていくというプロセスが重ねられていくことで、企業は内外環境の変化に対するその適合力を強めていくのである。

企業行動の結果としての成功も、それが予め意図された所が実現されたというよりは、偶発的に結果した場合が少なくないことは知られている事実である。管理層による無為の選択がむしろ好結果を生む場合が充分あり得る。このことは、自己組織性が持つ秩序化の機能を裏書するものと言えよう。企業がその存在を維持し進化するための要素としての指示、命令を通ずる統御は、その有効性に限界を持つ。組織にとって重要な要素は統御そのものでは創出することのできない組織への忠誠心、共感、職務遂行への動機づけであり、それらの要素の存在が醸成を可能とする自己組織化能力なのである。

第3節 システムの秩序化と自己組織化

組織の成員による情報の共有、新しい情報の創造がシステム間に新しい秩序を形成する。情報の創出が組織が持つ知識（以下組織知）を創造し、組織の学習が可能となる。組織学習が企業の自己組織性の基盤を形成する。ノナカ（Nonaka,1988）に依れば、意味情報（semantic information）の創造が自己秩序化をもたらす。既存の組織秩序を解体することが新しい秩序形成のために必要であり、均衡志向の組織論に代わって、自己秩序化のパラダイムが必要となるとされる。自己秩序化のパラダイムとは、ゆらぎを通ずるプロセスである。上の論文において、ノナカは情報が創造する組織秩序の観点から、問題を組織の秩序形成として取り上げている。では自己秩序化と自己組織化をどう区別して考えればよいのだろうか。論者はノナカの自己秩序化論とは、組織のシステム間の関係の新たな秩序化を意味するものであって、新たな秩序化のプロセスが統合されて自己組織化を結果するものとして理解したい。以下自己秩序化と自己組織化の用語はこの関係において用いられている。

ノナカ（Nonaka,1988）の主張は、日本型経営の実態に立脚したものであるだけに、我々にとっては極めて示唆的である。ノナカによれば、自己秩序化のプロセスが進行するためには次の基本条件が必要となる。そこではコアとして秩序化を進める組織内におけるチームの存在が不可欠の前提とされる。つまり、組織はカオス又はゆらぎを意図的に作り出すことで不安定な状態を継続する。そして特定のゆらぎが選択されて増幅される。自己秩序化を推進するチームが核となって情報創造を結果する。隣接する組織要素がもたらすゆらぎが、組織内の矛盾を解決するための協働を同一化する。新しい秩序が形成され、創造された情報が組織内に蓄積されることにより、秩序化のプロセスが組織知を結果する。既存の組織知が再構築されることに伴い、組織に新しいミッションがもたらされ、組織の新しい領域が生まれる。情報は人びとが組織の場で作り上げる性質のものである。

組織が検討すべき事項は、(1) いかなる性質のカオスを作り出すか、(2) 秩序化の動きをどの時点でどのように始発するのか、(3) 秩序化が収斂する場所をどこに求め、自己秩序化を主導する組織内チームがカオスをどこで何時、作り出すのかとなる。

ノナカ理論の特色は、日本型経営の実例を頭において、企業システムを結びつける秩序の自己形成を始発するものとして情報の創造を位置づける点にあると理解される。従ってその基本視座は、コア成員（個人又はチーム）が主体となって行う意図的な組織戦略としての秩序化に置かれているとあってよい。

自己組織化に焦点を置く我々の主張にとってもノナカ（Nonaka,1988）が主張する次の諸点は取り入れることが可能である。日本型企业行動の特質は、現場担当者レベルで行われる情報の創造が日常の職務遂行に直接的に組み込まれることにある。常時不均衡の状態にあることがゆらぎを生み、散逸する仕組みによって組織がとるべき選択の中を

拡大する。ゆらぎは組織が持つシステムとプロセスから作り出される。秩序の自己形成を主導するグループが持つ特質は、秩序化が意図的且つ自発的に行われるものであること、その目標が現時点での矛盾に対する挑戦に立つものであること、多層に亘る組織の行動規範を持つことである。具体的には日本企業においては中間管理職層が秩序化を進める最適の立場にある。個々人ないしグループの秩序化行動が、全体組織の秩序化につながる。そして過去の経験に基づく組織成員の理解、経験知が直感的且つ默示的知識を準備することで新しい秩序化の動きを始発する。

しかしながら、ノナカ (Nonaka,1988) の自己秩序化の方法論は以下の点で我々の自己組織化のそれとはニュアンスを異にする。第1の点は、ノナカによれば、ゆらぎは創造されるべき存在であって、ゆらぎなくして秩序化は行われぬ。我々の主張では、ゆらぎは創造すべき前提条件ではなく、他律的に引き起こされる場合もあれば、成員の意思或いは行動により誘発される場合もある。いずれにしろ、それは社会現象として発生するものであって、すべてのゆらぎが創出されるべきものとは限らない。

第2の点は、組織化 (秩序化) の主導的担い手である。ノナカの方法論では、個人又はチームの存在が秩序化の前提条件であり、トップ・マネジメントの関与が予定されており、特に中間管理層が適当とされる。これに対して我々の場合は、自己組織化は現場の担当者レベルで自発的に始動されるものであることが主張される。勿論、当該現場担当者は問題意識を持ち、提案する行動能力を持つことが必要であるが、日本企業で選択採用されるコア社員では多くの場合、かかる能力を潜在的に持っていると考えてよいのではないか。又既に述べた通り、協働と競争を共時化することを迫る日本型企業共同体に所属する限り、個人あるいはチームは自律的に学習、提案し、組織化を進める動機づけを持つ立場に置かれるのである。そこでは上部管理者の役割は自己組織化行動が取る方向づけのチェックが主体となることが少なくないであろうし、マーシック=プロブスト (Malik and Probst,1982) が言うようにトップ管理職の役割は自ら行動するのではなく、触媒に徹することが望ましいということになる。自己組織化が情報の創造に支えられていることに疑問はないが、我々の焦点は現場の担当者レベルで自発的に進められる選択と決定が引き起こす動的な組織行動こそが組織進化をもたらすという点にある。ヤンツ (Jantsch,1980) の言う「システム進化を強調するプロセス中心の世界観では、自己決定こそが中心課題」となるという点が重要である。

第7章 自己組織化プロセス

第1節 組織化の始動——情報共有・情報創造・組織学習——

シルバーマン (David, Silverman) は、組織をその内部の社会関係、特に行為志向の観点から眺め、それらの社会関係を組織メンバーたちがどのように解釈し、理解するかに関心を当てる。即ち、メンバーが環境を解釈し、意味と意義を与えるのであり、行為、観察の社会的構築、そして共有された志向の発達は組織の場における情報の共有と解釈、言語、了解を通じて再確認されると主張する (Pugh, and Hickson, 2000)。彼の次の言明は我々に示唆的である。即ち、個人の行為こそが組織分析の中心に置かれるべきであって、行為、現実の社会的構築、そして共有された志向の発達は組織の場における情報の共有と解釈、言語、了解を通じて再確認される。そして社会生活としての組織における出来事は、動機づけられた人間行為の継続的な産出物であるという諸点がそれである。

現代組織論の中でも、「組織する」という動態的観点から自己組織化の要諦を示唆している議論は少なくない。我々は日本型経営については、間 (1989)、三戸 (1991a, 1991b)、吉田 (1996)、三戸・池内・勝部 (1999) に、そして自己組織性については、シルバーマン (Pugh, and Hickson, 2000: pp.127-131)、ワイク (Weick, 1979)、マーチ＝オルセン (March and Olsen, 1976)、田中 (1990)、ウルリッヒ＝プロブスト (Ulrich and Probst 1984) に多くを依拠している。

日本型経営における特殊性は、それがアナログ的情報の場を非公式組織として持つことにより、欧米の企業と比較して優れて強い自己組織化能力を持つこと、及び欧米ではその組織化が管理層と従業員の組織の二層間関係の問題として取り上げられるのに対し、日本の場合は組織成員全体が同じ立場で問題の対象とされ、自己組織化の動きは職務が遂行される現場主導で始発されるということにある。

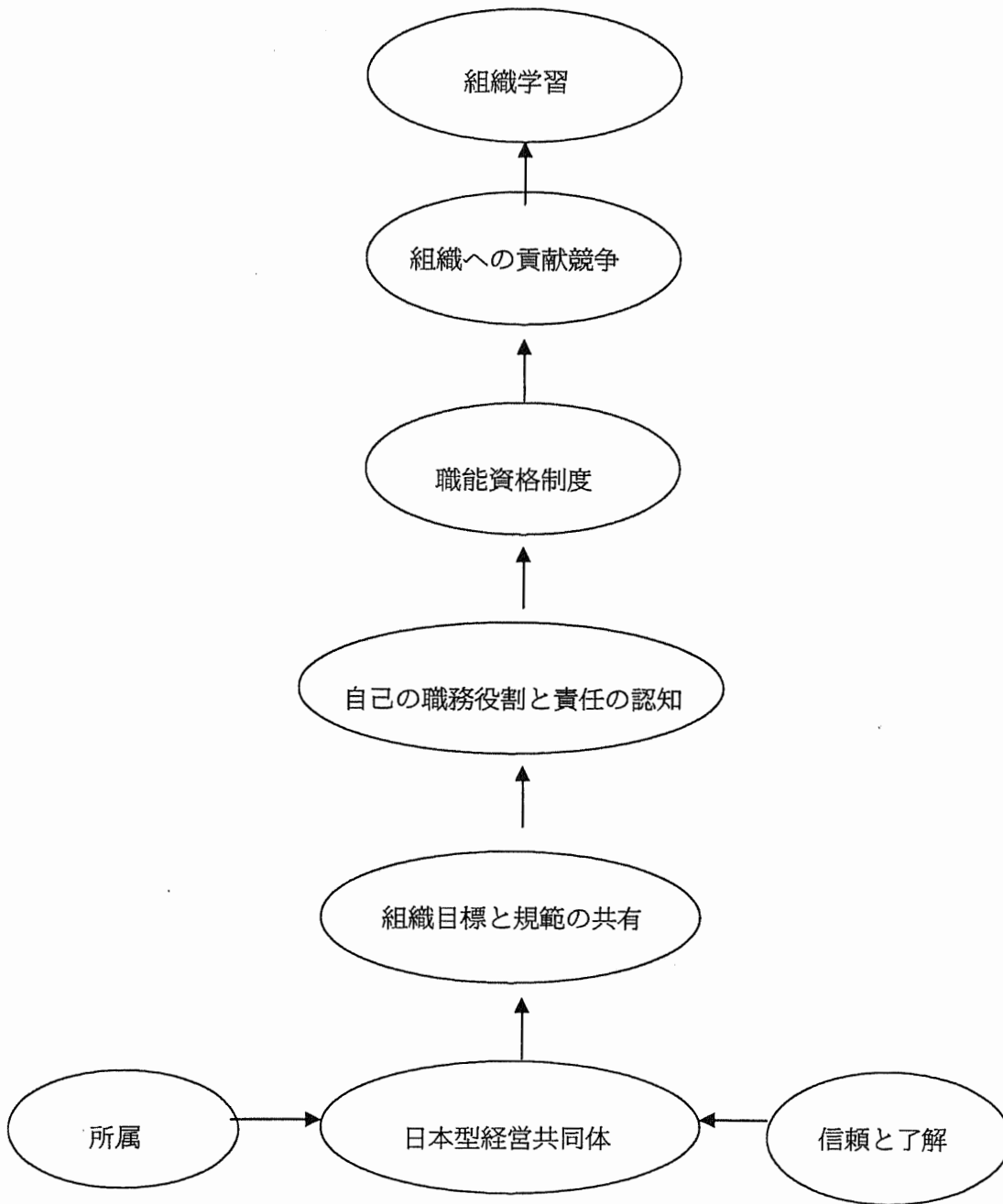


図 7-1. 組織学習－自己組織化の基盤

(1) 信頼と了解そして職務遂行への動機づけ

ルーマン (Luhmann,1973) に従えば、一般化された期待即ち信頼が不確実性を除去して経営体のシステムに安定性を与える。日本型企业共同体に所属する成員は、相互信頼の存在を前提とし、公式組織のみに限定されて行動するに止まらず、同時に非公式組織を暗黙の了解に立って活用することにより協働する。経営のシステム機能が予定通り果されること、意図と行動能力に対する成員間の相互信頼と期待の関係が継続することを人々は当然のこととして期待する。この期待と信頼が具体化していくプロセスを通じて、人々が組織内において自己の果すべき役割と責任を理解することにより、組織全体としての自律的協働が可能となる。特に共同体としての日本型企业は、黙示的情報を認知、共有し、自己解釈することにより、現場での協働を通じて信頼の秩序を強化していく能力を強く持つ点に特質を持つ。

外から遮断された島国としての環境が、日本社会の同質性を高め、ハイコンテクストの信頼と了解に立つ人間関係の成立を可能にした。人々は組織に所属して相互に関係者(グループ)の思考と行動を解釈、フォローし、集団としての秩序を共進化させる。日本型企业は、職務単位間の境界線を明確に引くことがない所に大きな特質を持つということが重要である。日本型企业は、システム機能それ自体よりも個々人の社会的能力と協働に大きく依存する。

人々は共同体の一員として自己の存在を認知し、協働と競争を同時に生活規範として受け入れ、共同体への所属を確認することで精神的安心と生活の安定を希求する。安心して生活を営んでいけることが確信され、生活設計が可能となることで初めて人々は精神的余裕を与えられ、自己の職務領域を自律的に拡大し、創出していく動機と意欲を与えられる。かかる現場での個人の職務遂行のための意欲が、自己組織化能力を生む。人々の企業一職場への共属意識が企業内の情報共有、情報移転を容易にすることで、現場主義、経験知重視が日本型企业の特色となって自己組織化を可能にする基礎をつくり上げる。

ゼネラリストとして非定型の判断業務に主として従事する日本企業のホワイトカラー従業員の場合、与えられる職務は包括的であり、前任者からの引継ぎをベースに職務を改善し、新しい職務を創造していくことが期待される。個人が自己判断に基づいて自主的に職務内容を高め、作り出すことによって、単位組織たる現場での自己組織化が始動することとなる。職務領域を弾力的に扱うことができ、人々がアナログ的に関係相手の行動を予知、期待できることで協働が無理なく実現される職場にあっては、職務創造が容易に行われ得る環境が醸成される。日本型企业で人(特にコア社員)が強い職務遂行への動機づけを持ち、一生懸命に働く背景がここにある。

戦後、慣行として成立した長期安定雇用が、人々が安心して職務遂行に向かうことが出来る生活環境を準備し、日本型企业はそれに依拠した人事管理システムを発展させる

ことに依り、協働と競争の同時実現という機能的合理性を実現した。職能資格制度を通ずるキャリア形成と職位向上、そしてその結果が個人の社会的地位の上昇として評価、承認されるという構図が、日本型経営の特殊性ともいべき金銭的報酬とは第一義的に結びつくことのない職務遂行への強い動機づけを人々に与えることを可能にしたのである。職位の向上が社会的評価と承認につながることで、人々を職位向上を目指しての個人学習、自律的な職務発見と創造、そしてそれが累積された組織学習への見えざる秩序化に結びつく。加えて企業による計画的な教育、訓練、職務異動が実行されることによって、他律的秩序化が進むことにより個人の知識、技能そして熟練が高められる。自律と他律の2つの領域での秩序化と組織化が合体、増巾されて日本型経営は高い機能性に結びつく独特の組織学習能力を自己組織化のプロセスに組み入れ、組織の再帰的学習が新しい知識及び技能の創造への拡大的循環を可能にして、日本経済の成長を支える日本型経営の機能性を作り上げてきた。

共同体としての日本型経営体においては、人々の関心が関係する企業社会で自分がどう評価されているかに、特に焦点を合わされるという事実が、欧米的競争とは異なる協働と共時化する日本特殊としての組織内競争を生んだことが、日本型経営の大きな社会的特徴である。

(2) 弾力的な内部組織間の結合に立つ日本型経営の高い自己組織性

企業成員間の相互信頼と了解の精神構造、そして協働と競争の共時性が日本型経営の内部組織間の結合が緩やか且つ弾力的に変化することを可能にする。これまでの組織の意思決定論は、(1) 目的と組織の選択順序の先与性、(2) 首尾一貫した組織行動の合理性の存在を仮定してきた。これに対してマーチ=オルセン (March=Olsen, 1976) は非合理的とも見える組織行動は人が作り出す組織に不可欠な営為であって、組織の意思決定はあいまいさ (loose coupling) の下で過程として行われるとする。彼らによれば、環境の不確実性の下で組織が持つあいまい性は次のように整理されている。意図に関するあいまい性、つまり首尾一貫した選択の過程が存在することはむしろ少ないという事実、そして因果関係性にはあいまい性が伴うことから、過去の歴史の解釈に関する不明瞭さ (必然であったか偶然であったか)、組織への参加者および参加のパターンのあいまい性、単位組織と全体組織の結合におけるあいまい性が創出される。

我々は「あいまい性」という邦訳には若干抵抗を感じる。それはむしろ不確実性或いは、ゆるやかな要素間関係が持つ境界線の非決定ともいべきものではないか。しかし訳語はともかく我々は日本型経営の特質の観点に立つて次の説明には共感するものである。即ち、組織を取り巻く環境と組織の決定は、直線的因果関係でもってつながるものではない。両者は相互に影響を及ぼし、組織は時に応じて他律的あるいは自律的に意思決定を行う。一つの組織行動への参加者及び、問題と解の選択の関係は、過程が進

行する中で相互に作用し合う複雑性を持つ。組織の選択過程においては参加者の解釈が重要な役割を果たす。個々の選択場面における参加者と決定者は変化し、組織の境界は不明確で弾力的なものとなる。そして個人や組織は考える前に行動し、目標は時間とともに変化する。人間の選択行動は目標に向かって行為すると共に、少なくともそれらの目標を発見する過程でもある。

以上の諸点を踏まえ、我々は日本型経営体における個人と組織の関係として、それが結果する組織行動を図7-2に見るような循環過程として理解したい。

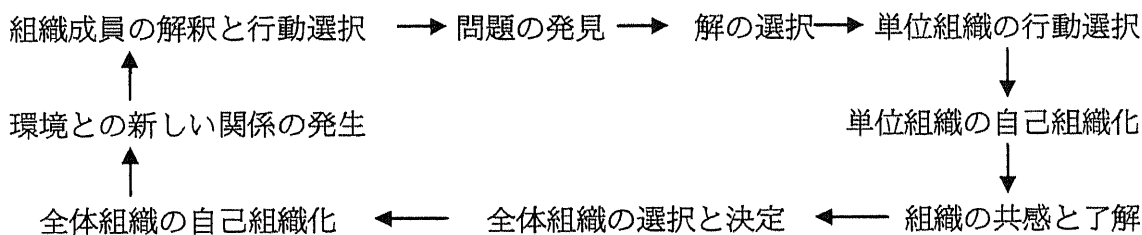


図7-2. 日本型経営における個人と組織の関係

全体組織の自己組織化は、組織が多様な情報の中でも組織目的、組織理念に適合する共通解釈を行うことが可能となる選択のメカニズムを通じて、その秩序を維持することで進行する。内部の単位組織が累積して保有する過去の経験知と学習が、自律的な選択のプロセスを形成することを可能にするのである。

特に内部組織間の関係が緩やかであり、新しい組織化、システム間の新しい秩序形成に大きな弾力を賦与する日本型経営においては、問題の提起と解の選択が単位組織の境界を越えて広い範囲で行われることが特質である。欧米型の垂直統合型組織と異なり、内部組織間そしてシステム間の境界線が弾力的に変更され、新しい経営要素間の取り合わせがスムーズに行われることが、日本型経営に自律的、他律的両面で弾力的な組織化の自由をもたらし、人びとに職務発見への意欲を与え、職務遂行への高い動機づけを与えることにより、個人の学習が容易に組織学習につながるのである。

(3) ゆるやかな単位組織間の結合が可能にする職務発見と職務創造

そして組織学習

共同体的日本企業では人々は各自に、所属あるいは関係する企業内の場の情報と行動そして仕事の流れを解釈して行動する。日本社会においてはそれが持つ共同性のゆえに、

人々は他の個人又は集団が発する情報を意識して受けとめ、その行動を観察することによってそれが意味する所を感覚的に解釈し、自己を位置づける文化を伝承してきた。

欧米企業においては、新しい職務に就く場合、多くの場合アサイメントレター、又はそれに準ずるものを手渡されることにより、担当する職務内容の具体的詳細、職務遂行に伴う権限、責任そして報告ラインが規定される。要素還元的分業組織の下では、指示・命令はトップダウンで行われ、個々の従業員の持つ権限と責任の範囲は明示的に限定される。これと対照的に日本企業に所属する正規従業員の場合においては、前述の如く担当する職務範囲、権限、責任の明細が通知されることは原則としてない。ゼネラリストとして非定型の判断業務を主として行う所謂日本のホワイトカラー社員の場合には、与えられる職務は包括的であり、具体的職務遂行は前任者からの引継ぎに基づいて行われる。外部に転職する前任者を引き継ぐ場合で、時間的余裕に乏しい場合は、上司・同僚に助けを求めることになる。いずれにせよ引継ぎをベースに新しい職務を認知し、それに自分なりの創意・工夫を加えることで遂行方法を改善し、新たに作り出すことになるが、重要なことは、このことが新しい自己の職務領域を創出する機能をもたらすことである。新任の場で人々は、過去に習熟した専門分野を活かして新しい職務領域を編成し、或いは新たにチャレンジすべく領域を作り上げていく場合もあろう。

日本の企業システムにおいては、担当すべき業務（課業）は課あるいは係といった集団としての職場単位の担当業務として与えられる。課・係に配属されて上司から具体的に職務が割り振られ、少なからぬ部分が個人の創意と工夫の世界に任される。新任者が日本の社会水準で通常の職務処理能力を持つ場合、かかる創意工夫の裁量の自由領域が存在することが職務遂行への大きな動機づけとなり、工夫・改善のプロセスの創出が業績と合わせて評定の大きな対象となり、昇進・昇格へと結びついて自発的職務創造が結果として報われることとなる。

即ち非定型、判断業務の場合には、権限と責任の境界が明示されることなく、個人が自主的に決定できる範囲の弾力性が大きいことが、職務領域の重点シフトあるいは領域の新規拡大をもたらす個人による新たな職務領域の発見、開発、創造を可能とする。個人としての担当者は、システムへの信頼と関係を持つことになるであろうパートナーへの信頼を前提に、その了解と協働を期待できることにより、職務遂行への動機づけが強められる。結果、上司の了解をも得つつ、組織内で新しい秩序化——自己組織化——が進行する。個の自発性が全体の秩序を進化させ、創発的自己組織化のプロセスが協働と意思決定の新しいプロセスを生み出す。自律的問題解決やプロセスの改革、新規開発に立つ組織化の自由が、自律を基本原則とする日本型経営の自己組織化能力を作り上げる。自律分散的な単位組織の自己組織化行動が、新しい全体組織の有機的結合をもたらし、情報共有化のネットを拡大していく。

職務領域が細かく規定されることがなく、相互アナログ的に相手の行動を予測し、協働が実現する共感と相互了解に立つ職場において、人々は新たに自分が置かれた場の状

況、そこで期待される自己の役割を確認し、新しい秩序に参加していくことになる。カウフマン (Kauffman,1999) は、的確にこのプロセスを自己が進化するために自律的に自分自身を主役とする自己組織化の系を作り上げていくことと説明している。日本型経営に所属して、主体としての個人は日本型経営の組織進化に参加と貢献を果たすことが予定され期待されているのである。グリーンエリアとして、課と課の間に存在する担当領域のニッチ、部と部の担当領域の隙間空間を埋め、あるいは新たな職務のニッチを創出することにより、自己の能力が所属集団によって認知され、評価されることを期待して日本企業の職場で人々は自己領域の創造と拡大に努めるのである。

将来におけるリーダーシップは、フォーマルな意思決定の仕組みから下される決定によって遂行されるものではなく、多くの試行とリスクテキングの連続によって遂行されるものになると、ウルリッヒ=プロブスト (Ulrich and Probst,1984) は述べ、また組織が部分組織に分かれ、それぞれが自分勝手な利益のために努力することが系全体の向上につながるとカウフマン (Kauffman,1999) は述べている。アナログ性の強いハイコンテキストの経営体としての日本企業では、従業員が創造する暗黙知の共有化が組織知の創造に大きな役割を果たすことが特質となる。情報の共有化とそれに基づく情報の創造、情報ネットの形成が日本型経営の自己組織化能力を高めるということに、日本型経営はその本源的特質と有効性を持つ。

企業内教育、訓練の一環として若年層従業員に対し、慣習的に行われてきた企業主導の異動・転勤のシステムは、新たな職務領域の発見と創造の可能性を実際に学習する機会を従業員に与え、彼らに自己の能力発見・開発の場を提供してきた。かかる企業内学習プロセスにより従業員は将来専門的に担当することがありうべき業務内容、業務間の連関を理解し、他の職務領域との人的関係を作り上げることで以後の情報の伝達・共有が容易となる。そして人と情報のネットワークを拡大することが可能となって、自己のキャリア形成を方向づけることができることとなる。他方、企業側は上のプロセスを通じて個々人の適性職務発見と、それに基づく能力開発の方向づけが可能となり、学習を通ずる個人の組織コミットメントと貢献意欲の上昇、自己組織化の引き上げを期待するのである。継続して学習する組織が、自己組織化を深めることで組織を進化させるということが重要である。自己組織化の基盤としての日本型組織学習が形成されるプロセスは前出の図7-1に示される。

第2節 単位組織の自律的最適化行動が発発する組織化プロセス

組織は、最大の経営効率を求めて最適の経営要素の組み合わせを実現するべく自己進化する性質を持つ。ある単位組織がその組織目的達成に向かって最適化を求めて行う選択と決定が、隣接する他の単位組織が抱えている問題に影響を与え変化させる。結果、隣接する単位組織は変容した問題に対する新たな解の発見と選択を求めて努力するこ

ととなり、かかる過程が連鎖する中で、全体組織での共進化が進む。垂直統合組織においては組織の山頂で意図的に起こされた雪崩は、定められた稜線に沿ってその規模を大きくしつつ短時間のうちに直線的に落下していく。これに対し単位組織がそれぞれの山頂で自発的に引き起こす小さな雪崩は、個々に選択された稜線に従って落下していく中で、他の小さな表層雪崩を引き起こし、それらが統合されて全体としての一つの底層雪崩に収斂していく。

今田（1986）に従えば自己組織性は、他律性よりも自律性、主体性に高い価値を置く組織観に立つということになる。経済目的的系统を持つ経営体は、その過去の経験、知識が制度化してきた定型的行動を基礎として、個々の成員が提案し創発する新たな思考・行動の選択と決定の結果を累積していくことによって、新たな秩序と組織を作り出していくのである。

経営体は、不確実性に対して限定された制御能力のみを持つシステムから成り立っており、それが遭遇するであろう多面的な不確実性に対し、予め全ての秩序を計画し準備しておくことはできない。日本型経営体を持つシステムは、環境の変化に受動的に適応を果すにとどまらず、自律的にも、他律的にも新しい秩序を選択し、自己の判断と決定に依拠して自己組織化する過程の中で秩序化され共進する。自己組織化は決してランダムに進むものではなく、選択された稜線と組織が持つ規範の下で進行する。経営体の自己組織化とは、組織目的をその理念にそってより効率的に遂行するために、単位組織が行う自己選択と決定を統合し、組織が保有する情報・人・資源の新しい配分・組み合わせを行うことにより、全体組織としての経営体が、自己に準拠して最適化を行う動的な行動であると言えよう。単位組織の自己組織化が全体組織の自己組織化に導かれるプロセスが、図7-3に示される。

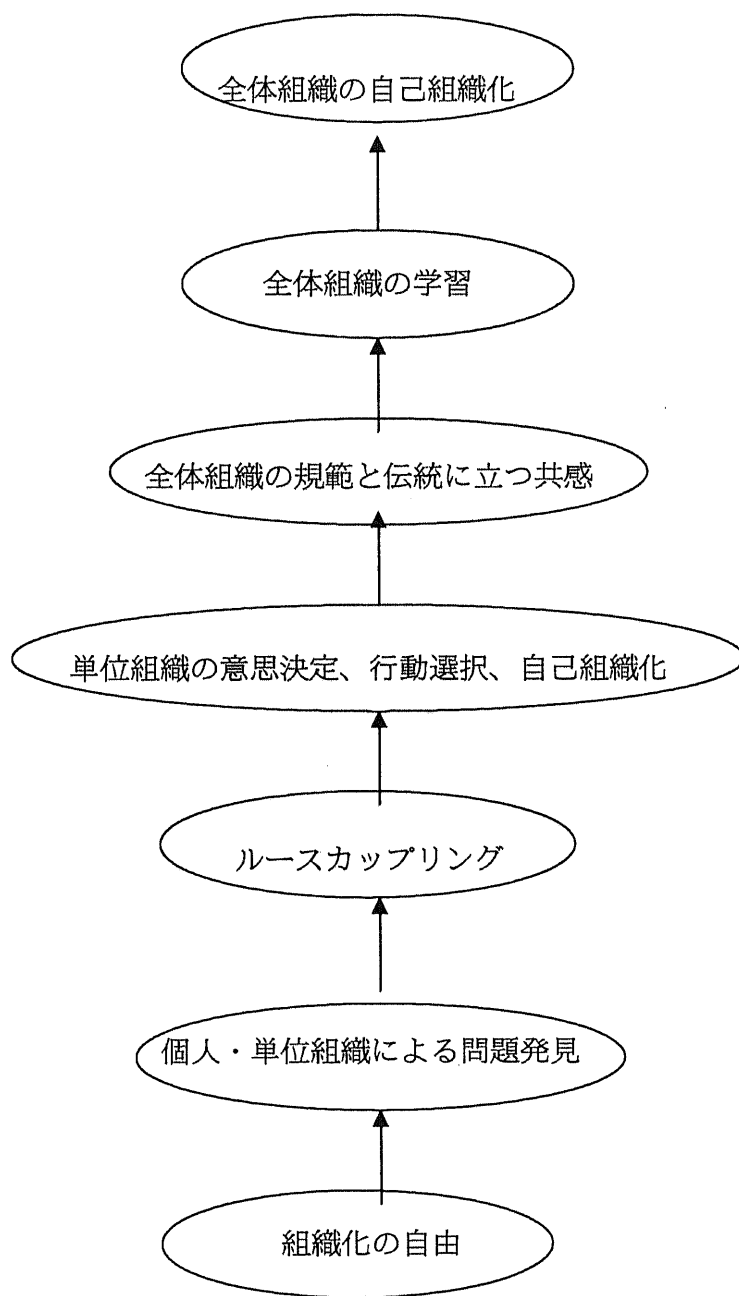


図 7-3. 個人、単位組織が始動する自己組織化プロセス

第3節 日本型自己組織性が随伴する機能不全

日本型経営は、戦後日本社会が置かれた人材を含む経営要素が形作ってきた社会環境の下で、協働と競争の共時化に立って独自の高い自己組織化能力を育て上げてきた。その人事管理システムが発揮したキャリア形成の機能性と相まって、日本型経営が可能とした自己組織化の進展が、特に市場拡大が継続した成長期において、日本経済全体の高い生産性につながってきたことは間違いのない所であろう。

しかしながら、この自己組織化能力も日本経済が長期停滞に向かう局面に至っては、その機能不全が認識されるに至っている。最大のものは単位組織の領域での最適化行動としての自己組織化が、組織全体の最適化と必ずしも結びつく保障がないという事実である。

自己組織化は、図7-4に示されるように情報の場と学習の場を通じて行われていくが、自己組織性の要諦は、単位組織が経営目標達成のための最適化を求めて行う目的合理的行動が、全体組織の自己最適化に統合されることにある。しかし、組織の大規模化、過度の権限委譲、独立採算志向の下での分社化、内部組織の独立化といった動きの中で、特に大規模大量生産・大量販売に従事する製造業の事業部は、単位組織として自己領域でのみの採算確保のため、組織全体での生産性向上とは関係なく、担当領域においてのみ従来以上のシェア拡大、そして人件費を含むコスト削減にひたすら注力する傾向を持つ。この局面に至っては、各事業部が押し進める自己組織化は、かえって全体組織の利益と生産性の向上にはつながらないという機能不全を随伴する。全体組織としての経営目標の下で垂直的に統合されず、全体利益との整合性を欠く単位組織個々での自己組織化は、単位組織の維持・拡大のみを求めての利益なき売上高増大のみにつながることに注意されねばならない。我々は日本型経営がその特質として持つ部分、全体両組織に統合される自己組織性の長所を維持し、強化していく経営を志向する必要がある。日本型経営における経営者の最大の役割は、単位組織が持つ自己組織化能力をいかに全体組織としての最適化につなげていくかにあるのである。

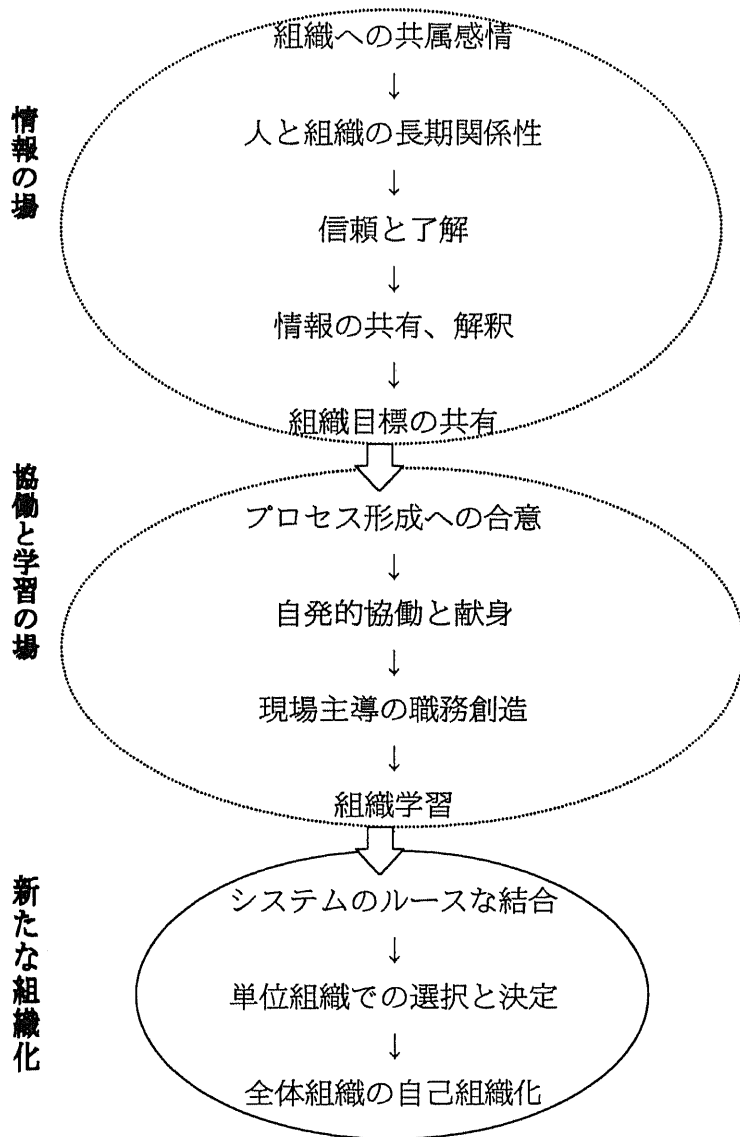


図7-4. 場で見える自己組織化プロセス

第IV部 日本型経営と機能不全

第8章 日本型経営の機能低下はなぜ起きたのか

第1節 日本型経営の機能不全の増大

1960年代以来、高度成長の過程において、その順機能性を発揮してきた日本型経営も80年代後半以降、その機能不全化が顕著となった。市場競争原理が世界的規模で拡大し、多くの経済領域における価値観が貨幣価値でのみ捉えられるようになり、日本の伝統的「家」は崩壊し、社会信条としての共同体原理も又、大きく動揺するに至る。社会的価値観の動揺と先行きの不透明化は、日本社会の基礎理念たる信頼と協働の関係を希薄化し、雇用調整の多発化が人々の生活の安定と安心を不確かなものとした。1990年代、不況が長期継続化するに及んで、日本型経営のパフォーマンスは大きく落ち込むこととなった。勿論、日本型経営の機能が総ての局面で不全化したわけではないが、本章は、特に表出した機能不全化の局面に焦点を当てて、その内容を理解することを目的としたい。

市場競争原理は、総ての価値基準を貨幣化し、日本型経営を機能させてきた人の主体性は低下し、「自己責任の論理」が力を得てくる。生活世界における安心の喪失に直面して、人々がこれまで保持して来た組織と職務に対するコミットメントは、企業社会全体として低下せざるを得ず、職務発見・創造に始発する自己組織化プロセスもその力を弱めることとなった。

共同体社会が当然のこととして育んできた組織成員間の協働の理念、組織化の自由の観念は希薄化し、組織学習もその力を弱めることとなって、日本型経営の機能不全化が基本的部分においてもたらされることとなった。本章においては、1980年代半ばを日本型経営の主要な機能性が順機能から機能不全にシフトした転換点と捉えることにより、その前後にわたる経営システムと要素変化を把握する。

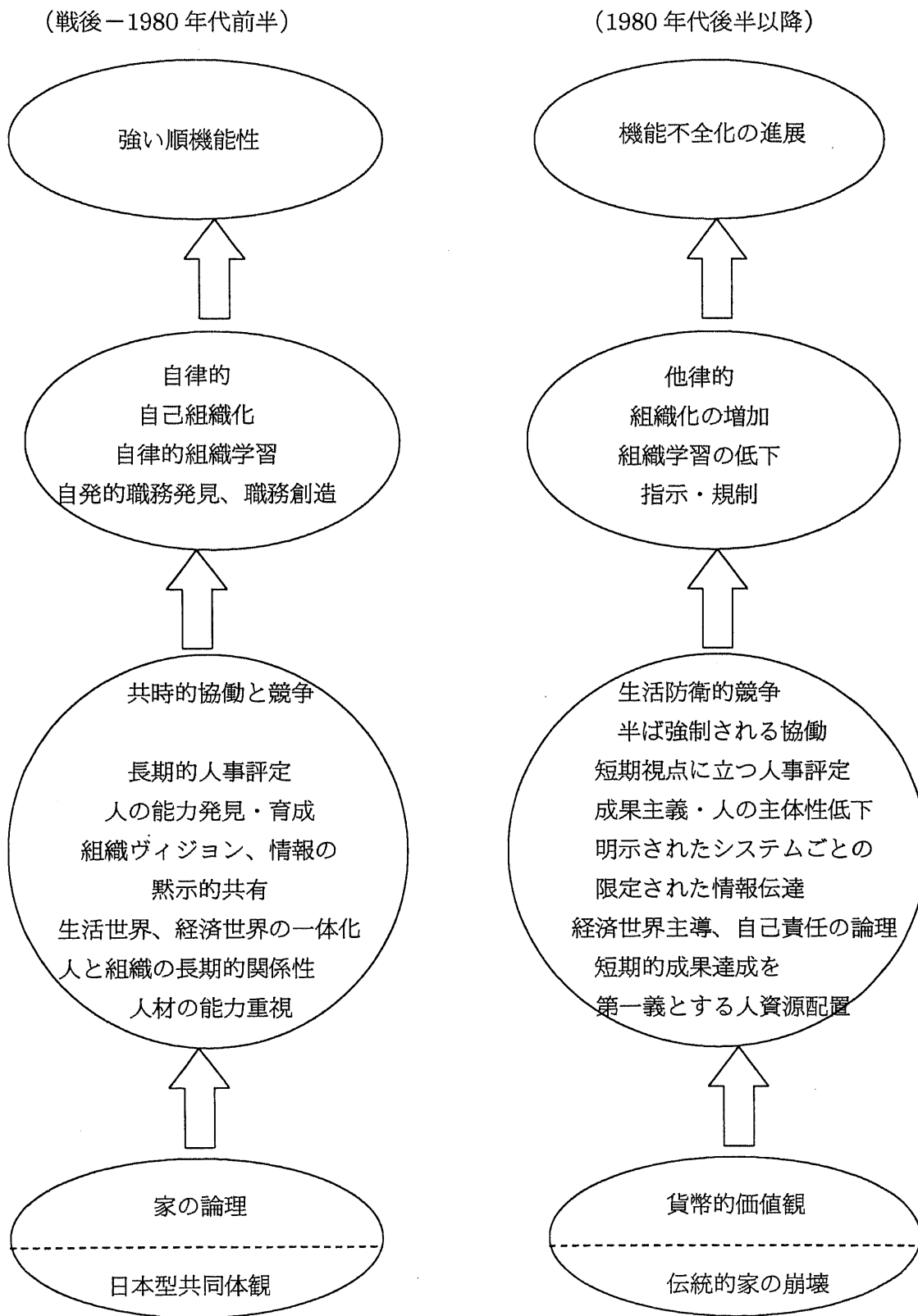


図 8-1. 日本型経営の機能変化

表 8-1. 雇用システムの変化が生んだ機能不全化

| 戦後-1980年代前半までの雇用モデル | 1980年代後半以降の雇用モデル |
|---------------------|---|
| 従来型コア従業員 | 有期従業員を含むその他定型業務専担従業員 |
| 個人の能力発見、人材活用 | 並列的単純資源としての人材 |
| 自律的職務発見・創造・組織化 | 契約的職務遂行義務 組織内コミュニケーション低下 |
| 日本型個人能力主義 | 追加責任の回避、創意工夫の欠如 |
| 企業による長期教育・訓練 | 所属感の消失、生活の安心と安全の喪失、自己責任の論理、企業内福祉の消失、個人の潜在能力、人格の無視(成果のみ追求) |
| 高い組織コミットメント | コミットメントの希薄化 |
| 働き甲斐、生き甲斐 | 人と組織の長期関係性の消失、所得確保のためのみの就業意欲 |
| 経済生活の安定 | 有期雇用増加による雇用と生活の不安定化 |
| 慣習としての長期安定的雇用、生活の安心 | 雇用調整の安易化、生活への不安 |
| 年功制に立つ生活給の相対的確保 | 成果による市場賃金ベース化、生活給部分の低下 |

図 8-1 は、1980 年代後半以降、日本型経営において、全体としての機能不全化が進んだことを示すものである。社会単位としての家が崩壊し、市場主義の拡大とともに貨幣的価値観が力を得、社会信条が動揺する中で、人と組織の長期関係性が弱体化した。結果、信頼と了解、協働と競争の共時性が薄れ、経営システムの志向は短期化し、組織学習の機能性は低下して、結果組織化がもたらす順機能性が大きく力を失うこととなった。雇用システムが変容し、日本型長期雇用慣行と年功賃金制に立つコミットメントが大きく低下するに及んで、日本型経営の順機能性は根本から弱められることとなったのである。表 8-1 は、この間の変化を要約したものである。

共同体原理に立つ日本型経営は 1980 年代後半に至るまで、従業員の直接的雇用調整を可及的に回避し、労働時間の調整によって環境変化に対応してきた。しかし、これが給与調整と直接的人員削減に変容するに伴って、これまでの長期雇用慣行が作り上げて

きた生活保障は崩壊し、人々は現在の生活の不安と不確実な将来の生活設計に脅かされているのが現状である。

不況の長期化に直面した日本企業は、その過当競争体質を一層強化することを強いられ、投資収益率の低下は内部留保への圧力を強めることとなり、企業の自己調節力は弱められた。コスト削減圧力は人件費にまで及び、従来固定費として扱われてきた人件費は流動費と化して、雇用調整の一般化を加速させる要素となる。行き過ぎた雇用調整は、熟練従業員の社外流出を招き、予備・保安要員を減少させることにより少なからぬ工場事故、災害、企業不祥事の発生へと連鎖して、日本型経営の機能性を低下させた。

労働市場の流動化が高まり、雇用構造の変化は(1) 有期雇用、単純職務にかかわる市場規準化(職務、給与を含む)、(2) 教育訓練の外部化、(3) 業務自体のアウトソーシング、(4) 人事管理の多様化、分散化、更には外部委託、(5) 企業が用意してきた福利厚生を縮小あるいは撤廃、といった事態を随伴することとなった。

総従業員に占める有期(非正規)従業員の割合増加、職務の単純化・規格化、マニュアル化は職務の単調化を招き、職務遂行責任を単なる遂行義務に変化させる。このことは当然組織に対するコミットメントを中立化、無関心化させ、企業による中堅コア従業員に対する職務遂行面での負荷集中、職務の過重密度とそれに伴うコア従業員の疲弊と機能不全を招いているのが現状である(表8-2参照)。

表8-2. 組織化の観点からする日本型経営の機能不全化

| 戦後-1980年代前半まで | 1980年代後半以降 |
|-----------------|------------------|
| 要素間結合プラス、高い順機能性 | 要素間結合マイナス、機能不全化 |
| 長期安定雇用システム | 雇用不安定化、多層化、市場化 |
| 有効な自己組織化プロセス | 自己組織化プロセスの非効率化 |
| 強い対組織職務コミットメント | 対組織職務コミットメントの弱体化 |
| 自律的組織学習 | 組織学習の弱体化 |
| 成員の自発的思考・行動→秩序化 | 管理層による他律的統御、秩序維持 |
| 組織と成員の価値観合一 | 個人価値観の優先化 |
| 人材の能力育成・評価、能力評定 | 短期的成果評定 |
| 社会の経路性との整合 | 社会の経路性との不整合 |
| 共同体思考 | 市場原理への志向 |

人材の主体性低下は、組織内相互コミュニケーションと自発的協働を減少させ、組織に対する共属感の消失が情報の共有・蓄積、人的資産の形成を困難にする。当然、人と組織の長期関係性は弱められていく。

第1章第1節で日本型経営崩壊論が主張した所は、結果として実現されなかったことを指摘したが、崩壊論もその焦点を主として日本型雇用システムに当てて議論していたということは、日本型経営の本質的問題に触れていたという点では評価しなければならない。

第2節 組織化機能の低下

雇用の不安定化が、日本型経営にこれまで存在してきた組織化プロセスの有効性を低下させる。重要なものは、組織コミットメントの弱体化が連鎖的に触発する組織学習の弱体化であり、システムの見えざる秩序化の消失である。人々は自己の価値観を組織の価値観に浸透させるようになる。

企業間競争、価格・コスト競争の増大が、サービス残業の恒常化をもたらし、生活世界領域の大幅縮減と自発的学習意欲の低下をもたらすことが重要である。内外環境の不確実性が増す中で、組織化プロセスがその力を失い、いわんや組織の方向が人々によって共有されない段階に至っては、経営のパフォーマンスそのものの実現すら困難となりかねない。表8-3は、日本型経営のパフォーマンスの変化を1980年代前半に至るまでの期間とそれ以降の期間について経営要素から整理したものである。

内外労働市場の相互浸透が、組織コミュニケーションを低下させ、成員全体としての組織に対するコミットメントの弱体化が日本型経営の機能不全に直結することに注目する必要がある。

表8-3. 日本型経営のパフォーマンス推移

| 年代 | 社会の価値観(共同体理念) | 内外経営環境 | 日本型経営のシステム機能 | 総体的要素間結合 | 日本型経営のパフォーマンス |
|---------------|---------------|----------------|--------------|----------|---------------|
| 1960-70年代 | 安定 | 良好、高度成長 | 高い順機能 | 強い正の結合 | 極めて高水準 |
| 1970年代-80年代前半 | 安定の低下 | 良好、成長の速度低下、乱気流 | 順機能維持 | 正の結合 | 平均的水準維持 |
| 1980年代後半 | 動揺 | 不安定化、低成長から停滞へ | 順機能と機能不全の断続化 | 負の結合の増加 | 大幅低下 |
| 1990年代以降 | 不透明感が支配 | 不確実性の増大 | 機能不全化 | 負の結合 | 停滞へ、自信喪失 |

第3節 大量規格製品分野における対外競争力の低下

日本型経営の持つ機能不全の増大は、最終的には日本型企業の対外競争力の低下を招来することとなる。日本型経営は特有の企業間過当競争をその経路に埋め込んできた。共同体としての日本型経営は、その本来的性格として激しい競争性を内包する。自動車、家電業界に代表される大規模製造業、商社、銀行が激しい販売競争を通じて生き残りを計ってきたことは、周知の所であろう。供給過剰が誘発する市場競争の激化は、生産企業に絶えざるコスト引き下げの必要を迫る。過当競争がもたらす最大の機能不全化は、それが従業員給与原資の圧縮を志向する点である。このことは直接、間接両面で従業員に負の影響をもたらす点が重要である。一つは直接的な給与水準抑制あるいは引き下げであり、他は、雇用調整のバッファとして内部留保の機関投資家、株主への吐き出しである。近時の機関投資家による一方的な配当引き上げ圧力は、欧米企業とは異なる基本的経営圧力を日本企業に与えるものであり、結果日本企業の雇用維持にマイナス効果をもたらすという側面に我々は充分注意しなければならない。一方的な市場競争への追随がもたらすコスト引き下げ行動は、従業員と企業、双方に決定的機能不全をもたらすこととなる¹²。表8-4は生産面における機能不全化を示している。

市場原理が拡大する中で価格、コストの市場ベース化が日本型経営の機能のパフォーマンスを変化させることとなった。日本型経営の基軸をなす長期雇用システムと年功制が崩壊したこと、乃至その喪失が懸念されることが日本型経営の機能性に深刻な影響を及ぼしている。信頼が弱体化し、自発的協働が期待されない状況に立ち至れば、組織学習はもはや有効性の乏しいものとならざるを得ない。信頼—協働—組織学習—組織化プロセスの存在が動揺する事となれば、日本型経営は正にその優れた機能性そのものを失う場面を持ち得ることすらも十分懸念される。

¹²企業間のコスト引き下げ過当競争が機能不全に転ずる変化については、図4-2「日本型経営の企業間過当競争」を参照されたい。

表 8-4. 生産の観点からする日本型経営の機能不全化

| 順機能性 | 機能不全 |
|-----------------------------------|---|
| 不断のコスト引下げ圧力がもたらす合理化、技術革新、ロボット、IE化 | 人件費削減への圧力継続が人件費を固定費から流動費へと変化させる。熟練の低下・流出 |
| 生産システムにおける国際的優位形成(日本型経営の特質) | 国際的比較優位の分野縮小、操業の安全、品質保障、安心の低下、アフターサービスの消失 |
| 積極的新製品開発、多角化 | 新製品開発の低下 |
| 人のシステムを含む合理化、科学的管理化 | 不確実性への対応力の低下 |
| 要員の効率化、削減、多能工化、有効性の引き上げ | 生産工程保全の軽視、欠落 |

結章 まとめ

第1節 日本型経営に対するこれまでの評価

日本型経営に対する評価は、その特殊性が発揮する有効性を高く評価するものと、それを否定するものとの2つに分極化して行われてきた。評価の姿勢の1つ目は、日本型経営が好不況期を通じて優れた機能性を示した個別具体的成功要因あるいは個別の機能不全要因から日本型経営の特質を特殊論の立場から説明しようとするものであり、2つ目の姿勢は日本型経営を普遍論の視点から評価しようとするものである。

個別の具体的機能論はさておいて、普遍論は主としてものを中心とする生産システムに焦点を当て、特殊論は日本社会の持つ伝統、制度、慣行、就中、人が経営の現場にかかわる領域に力点を置いて日本型経営を評価・説明しようとしてきたといえることができるであろう。日本型経営が持つ特殊性を評価しようとする議論は、日本社会が経路として作り上げてきた社会理念、制度、規範に重点を置いてその主張を行う。特に個人と集団との関係において組織—集団の利害を個人のそれに優先させようという意味での集団主義、組織への忠誠を前提とする制度論がこの姿勢を代表してきた。

要するに1990年代末期に至るまで、日本型経営に対する評価は、時に日本型経営のパフォーマンスに従い、その有効性をめぐっての肯定論と否定論が混淆し、統一された評価は存在しなかったといえることができる。21世紀への転換期を境として、日本型経営に対する評価は漸く、普遍か特殊かのそれぞれの立場の一方的主張から日本型経営の本質をめぐりものになってきたと考えられる。

経営体という社会組織については、その分析対象の主役が人間であることが重要な意味を持つ。即ち、日本型経営を評価する場合は、その評価対象が日本社会に規定される人々が組織化する経営体であるということが重視されねばならない。

我々は日本型経営が持つ本質を、普遍性、特殊性に偏ることなく、日本型経営を形成し支えている社会的理念の系と、それが経営体として発揮する機能の系という2つの系が統合されて形成されるものとして理解したい。制度やシステムは時代の要請に応じて変化するが、経営の主体は常に人であり、人が行う営為である。我々の関心は一貫して、日本型経営の職場で、人々は何故一生懸命働くのか、人々の働き甲斐をもたらすものは何であり、同時に人々が持つ職務遂行への意欲を動機づけるものは何であるかという点に集約される。

第2節 本論文における問いと方法

(1) 問い

本論文では、次の点を主要な問いとしてきた。第1に日本型経営の職場で人々はなぜ一

生（所）懸命に働くのか。第 2 に、組織にコミットし、人々を職務遂行に動機づける社会的要素は何か。人々が組織の中で果たす職務遂行という機能を如何なる文脈で読みとるのか。そして第 3 に、以上から見えてくる日本型経営の特質とは何かがそれである。

(2) 方法

そしてこうした問いに応えるべく、次のように方法上での限定を行った。第 1 に、研究対象を日本型経営の場で人々が行う組織化の態様に限定する。第 2 に、経営の現実を過程としてとらえる。機能が構造に先行し構造を新たに作り上げていくプロセスに注目する。第 3 に、日本型経営の機能性について組織化のプロセスの観点から理論を組み立てる。そして第 4 に、日本型経営を一つの型（モデル）として把握する。

第 3 節 本論文が持つ新規性

日本型経営に新しい意味づけを賦与しようとする本論文は、次の新規性を持つことによって、日本型経営の理解に貢献するものと考えられる。

第 1 に自己組織性への注目である。日本型経営を組織化の視点から意味づける。そのことにより、自己組織化のプロセスこそが日本型経営に独自の機能性を賦与していることが明らかにされた。

第 2 に組織化の自由という概念を導入したことである。日本型経営は、優れて個々の人々が持つ社会的能力に依拠する。そのため人々は、市場へのアクセスの自由に代えて、組織化の自由を享受することとなった。

第 3 に理念の系と機能の系の統合による論理化を行ったことである。日本型経営の本質を、理念の系と機能の系の 2 つの系が統合されたものとして理解した。前者は信頼と了解、協働と競争の共時性の受容を基軸とする人の関係に注目するものであり、後者は、あいまいな職務領域の境界線、ルースなシステム間結合が可能とする日本型自律的組織学習、そしてそれが生み出す自己組織性を基軸とするものである。

第 4 節 本論文の答えとそれが持つ限界

本論文の答えは、日本型経営の高い機能性を支えてきた要素が、日本型組織学習であり、それが形づくる自己組織性—自己組織化能力であるというものである。

しかる所、近時、日本型経営の基盤である理念と機能の 2 つの系双方において動揺が見られる。これらの変化は、本論文が主張する日本型経営が持つ有効性に限界をもたらす可能性を持っていることが注意されねばならない。特にグローバリズム—市場主義—の世界的拡大は共同体原理と市場原理との相克を鮮明にしつつあり、日本社会の理念と日本型経営の機能にそれぞれ大きな影響を及ぼしつつある。

(1) 機能の系における限界—世界市場の同時化がもたらす日本型コスト至上主義が果たしてきた役割への限界および技術エミュレーションの質的変容

農業共同体を母胎として発展してきた日本の近代産業は、何よりも生産分野におけるコスト削減の工夫による生産性向上とそれに伴う対外競争力強化を実現してきた。コスト至上主義と欧米先進国の技術に急速に追いつくための技術導入、それに随伴したエミュレーションが発展し、平行して日本型経営の進化を支えてきたのである。

しかる所、近年、IT 技術の急速な発展は、日本が自ら開発した先進技術を含め、技術の短時間における世界的拡散をもたらすこととなり、それに伴い生販両面での優位を確保しようとする日本企業の海外への生産拠点の移転が増大することとなった。その結果、技術の対外流出、国内に蓄積されてきた熟練要員層の希薄化、研究開発体制の弱体化を招くこととなる。かかる動きは、特に組立型、そして大量規格品生産における日本製造業のこれまでのコスト、品質の優位性を奪い去りつつある。販売価格およびコスト競争の観点からは、日本型経営は今や完全に市場原理に従わざるをえない。このことがひたすら合理化を追求し、従来型の熟練技能を柱として合理化を追求してきた日本型大規模製造業の比較優位性を喪失させ、日本型経営の対外競争力を実現してきた機能性を不全化しているのである。

(2) 社会理念の系における限界—個人の持つ価値観の変容

個人を主体とする市場原理は、同時に共同体としての日本の社会的価値観にも少なからざる影響を及ぼしている。戦後民主主義に立つ平等原則は、それまでの競争と協働の共時性という日本社会の共同体理念を大きく損なうこととなった。日本の共同体社会においては人々の間の関係としての倫理が、信頼と了解という精神構造を日本社会に当然のこととして埋め込んできた。信頼と了解、それに立つ自己の社会的役割、責任の認知という基本的な生活の姿勢を失って、日本の企業社会すら、今やアメリカ型 business ethics に企業倫理の拠り所を求めようとしているのが現状である。

日本型経営にとって重要なことは、かかる日本社会が先与的に共有してきた信頼と了解というエートスの喪失を見つつあることが、人々を個人本位の行動に駆り立て、結果する社会・組織に対する人々の所属感の稀薄化が組織・職務に対する貢献、奉仕、責任といった感覚を奪い去りつつあるという風潮が強まりつつあることであろう。

日本型経営は信頼と了解、協働と競争の理念を先与として、類まれな自律的組織化を進めて来ることができた。特に日本型人事管理は、かかる理念に立って人の領域における長期的機能性を優れて高いものとしてきた事情がある。日本型経営の機能性の今後を考える時、我々は所属する社会、組織に対して持つ人々の貢献とコミットメントの精神の弱体化が、人々の働きがいを見失わせ、職務遂行への動機づけを失わせしめる可能性を生み出しつつあることを深く憂慮するものである。

(2) 今後の展望

残念ながらこの時点において、我々は上の 2 つの起こりつつある限界について即効性のある対応策を持っていない。それは今後の世界的な環境変化の中での研究課題として残される。しかしながら我々は、日本社会と日本型経営に埋め込まれてきたこれまでの経路性を軽々しくも変えようとすることがあってはならない。共同体としての日本型経営は、これまでから環境の変化と内外競争そのものに対して優れた適応力を実現してきたところであり、今後とも人の能力に依拠する日本型経営の機能性が継続して発揮されるであろうことについて我々は確信を持ってよいと考える。

補論 日本社会と市場競争主義

第1節 日本型経営の位相

1960年代以降の高度成長の過程の中で、日本社会全体は不可避的に世界規模の市場システムに包摂されるようになった。生産効率の引き上げとコスト引き下げが経営の至上課題となり、情報分野での技術革新が知識、技術の世界同時的拡散をもたらし、経営資源のコスト有利を求めて生産拠点の海外移転が進み、国内の雇用にも影響を与えることとなる。世界規模での自由競争市場の拡大は、必然的に各国が自律的に形成してきた国内社会システムとの間に混乱をもたらさざるを得ない。

第2次大戦後の日本社会においては、国家意識が意図的に薄められ、企業社会が日本社会の中核的存在となった。企業社会は、個人と全体社会の中間に位置することで、企業に所属する個人を全体社会に結びつける機能を果たすことになる。長期雇用と年功賃金システムを通じて日本型経営は従業員の生涯に亘る生活設計を可能にし、人々の生活に対して安心を与えるという社会的役割を果たしてきた。企業が用意する福利厚生と併せて、日本型経営共同体はそこに帰属する人々の生活を、自由競争社会に直接曝されることがもたらすリスクから間接的に防衛してきたのである。日本企業が年功的給与体系を軸とする生活保障を人々に与え、福利厚生を用意と共に、人々に職と生活の安心を与えてきたことにより¹³、企業の存在とその役割の意味が日本社会によって認知され評価されて、企業が日本社会では主導的役割を果たすこととなった。企業に所属することにより人々は共同性への帰属欲求を充足され、他方で主体的個人として消費市場でその欲求を充足してきた。その過程を通じて人々は、共同体としての社会が求める道徳、規範、倫理を受け入れ、協働して経済世界と生活世界の秩序維持に協力してきたのである。

共同体に所属することを通じて人々は、個人の自立と集団秩序間のバランス、権利と責任間のバランス、国家制度、市場および市民社会の間のバランスを探求する(Etzioni,1996)。佐伯・杉原(2002)に従えば、自由、能力、競争を信条とするアメリカ社会が、自由な個人の市場での競争を善とするのに対し、ヨーロッパは長い歴史を経て国家、民族についての強い志向を伝統的に持つ。特にドイツにおいては、クルップ社の経営史が示す如く、従業員重視の共同体的経営が行われてきたことが知られており(田中1996)、ヨーロッパの主要企業に今尚、いわゆるファミリービジネスが多い事情をうかがわせ、日本型経営とその精神を共有する所が多い点が示唆的である。

人々が志向する所は、経済世界と生活世界を両立できることであり、生活の安心と安定がそれなりに保障される、或は期待できることである。社会との関係性を第一義に置く日本人の場合、個人が存在する意味を日常生活の場で見出し、確認することができる

¹³ 社宅あるいは社宅手当、低金利住宅資金あるいは、通勤・医療費補助などを含む。

のは共同体の場において他にない。共同体思考に立つ、日本、ドイツ両国において、企業は共同社会の基礎単位として位置づけられてきた。企業に所属する従業員の生活を保障することにより、企業は「家」、あるいは“Haus”として、社会に対しある種の使命感を持つ存在として認識された点が共通する。

従業員の生活、人生設計に深くコミットする経営共同体は、決して前近代的なものではなく、むしろ、生活と経済両方の目的合理性を達成する性格を持つことが評価されなければならない。自由競争市場は、社会や人間関係に適應する能力を持たない。地域コミュニティの崩壊をうけて、日本型企业社会にあって企業に所属する日本型経営の従業員は、企業と自らの家族以外に帰属すべき共同生活体を持たない。万一、日本型経営体—経営共同体が崩壊するようなことがあるとすれば、人々はこれまでの社会信条と生活の拠り所を一挙に失うこととなる。

日本社会が長い歴史を通じて経路として埋め込んできたのは、共同体原理であり、それに規定されて日本の企業社会が依拠するのも共同体原理である。日本型経営の機能性を支えてきた諸システムは、共同体原理を中核に組織化されてきたのであり、信頼と了解の理念が協働と競争の共時化を企業組織行動の中軸として埋め込んできた。長期雇用と年功制がもたらす機能性と強い職務遂行への動機付けが日本型経営の特質である曖昧な職務規定の存在と相まって日本型経営のルーズなシステム間結合が作動することを可能にし、自律的組織学習を可能にしてきたことが重視されねばならない。

戦後、先進諸国の生活水準に追いつくという信条が人々に共有され、成長を続けてきた日本社会は、1980年代後半以降、商品の飽和がもたらす消費社会の到来から、それまでに確立されてきた価値観と行為規範の変質を求められることとなった。同時に雇用調整の進展、非正規従業員比率の急増、成果主義評定がもたらした雇用の不安定化が、他者との連帯と公共空間への感覚を喪失させ、他者との差異化を求める個人の自己主張の一般化が他者に対する尊重を失わせ、協働の理念が破壊されていく。

日本型経営崩壊論の中で示されたアメリカ型経営を志向すべしとの主張は、日本型経営の持つシステム機能、特に長期雇用、年功制が日本型経営の非効率を招くとするが、かかる主張は、日本型経営の保持する機能性の内容を十分評価した上のものであったのか。

成長過程においては、彼岸にある目標達成のために、人々は同じ方向を志向して行動し、組織は安定性を保つ。人々の間には、まず社会全体の生活水準を引き上げることが、個人の生活を豊かにするという共通の理解が存在した。1980年代以降、先進諸国中、最も低い所得格差を実現した日本社会における「家」の崩壊が、家族モデルを喪失させ、差異化を志向する個人間競争の激化を招き、信頼と協働の理念は弱体化した。個人の確立がないまま、日本社会は公共性が成立する公共空間を失っていった。低成長路線へのシフトは、それまでの平等な教育機会が作り上げてきた個人の能力形成競争を否定し、学歴の権威を低下せしめ、教育に対する社会意識を変質させて、就業は社会貢献のためのものから、単なる個人の生活のためのものとなった。

今日の日本社会においては、表層では、個人主義的な個人価値観の優先が主張されると同時に、内部においては歴史経路に基づく社会的慣習、制度、思考によって支配されている部分が尚多く実在し、社会的価値観は混在していると言ってよい。継続する新規学卒一括採用、サービス残業の存在は、その一例である。

雇用の不安定化は、生活世界に対する個人の経済的・精神的基盤を大きく動揺させ、働くこと、学習することの積極的意義すら問われる所となり、教育、就業すら商品化の対象となる。雇用不安に直面し、競争世界に組み込まれて、人々は自己と組織に対する価値観を見直し確認する精神的余裕を失っているように見える。職務発見、職務創造、そして職務遂行へのコミットメントが低下したことが、職責とチェック体制に対する意識の喪失を招いて、近時の経営に関わる少なからぬ社会的不祥事をもたらしている¹⁴。

日本型経営を支える基本理念である信頼と了解の動揺は、人々の行動規範をあいまいにし、経路性に対する配慮が無視されていることを示すものに他ならない。企業の長期的繁栄のためには、経路に立つ連続性と長期的信頼関係が不可欠である。自らが立つ経路性を軽視あるいは無視したことによる、1990年代以降の日本型経営の低いパフォーマンスが、これまで日本型経営が発揮してきた機能性に対する疑義を生んで、日本型経営の将来の見通しを不確かなものとした。日本型経営は、アメリカ型市場競争を志向し、一方的コスト削減を追求して、中高年層の排出を急いだあまり、知識と技能熟練という資産を急速に失った。このことが製品の品質問題、生産管理現場での不祥事、組織内知識と技能の伝承の断絶、オペレーションの保全と安全に対する組織のチェック体制の不備をもたらしている。契約型システムに立たない日本型経営のルースカップリングが可能としてきた職務領域間の弾力的な境界線、あいまいな職務規定の存在が、かえって有能なコア従業員のみに過剰な負担を課し、不当な残業を課していることが日本型経営の順機能性を働かなくしているのである。

結果、日本型経営は、1980年代に始まった労働時間短縮運動が目指した所とは逆に、コア従業員の能力と熟練に過剰に依存してサービス残業の長時間化をもたらすこととなった。機関投資家の発言力増大は、日本型経営をして伝統的な人の能力重視から短期収益重視に経営方針を転換するという誤りをおかさせている。給与水準が伸び悩んでいる中で、日本型競争は、給与水準と労働時間の間の相関関係を無視したコスト削減に頼ることとなった。

第2節 グローバル市場主義

「最終的には、市場による経済システムの支配は、社会の組織全体に圧倒的な影響をもたらす。それは社会を市場の付属物として運営するという事にほかならない。経済が社会関係に取り込まれるかわりに、社会関係が経済システムに取り込まれるのだ」

¹⁴ 三菱自動車のリコール問題に始まり、日本を代表する企業で相次ぎ発生した不祥事は、いかに経営における内部チェックシステムが作動していないかを示している。

(Gray,1998 : 邦訳 p.17)。また既にポラニーの制度的分析は市場社会では「経済は社会から独立し、逆にそれを従属させる」(Polanyi,1944 : 邦訳 p.421) ことが警告されている。

1971年8月の金、米ドル交換性停止を受け、1973年、国際決済システムは、金との交換性に裏づけられる基軸通貨を喪失したフロート制に移行した。当初、国際収支不均衡の短期的是正策とされたフロート制は、今や30年以上に亘る事実上の米ドル本位制となっており、今日の不安定な世界市場システムを象徴する存在となっている。

戦後、自国経済が疲弊した他の主要通貨国がフォロワーの立場にならざるを得なかったことから、アメリカは資本と財の両面でヘゲモニーを獲得し、グローバル市場主義を主張、拡張できる立場を入手した。かくて20世紀最後の4半世紀、市場重視の思想が前面に押し出され、金融制度面の規制撤廃、資本移動の自由化進展が社会生活システムと市場の間に深刻な不調和をもたらしている。この事情が、日本社会では将来に対する予測困難化、不安からする不況の長期継続を生み、企業の雇用システムの変容と失業問題を惹起した。

日本型企业システムは、個人間の信頼、長期安定的雇用を核とする相互補完性の強いシステムであることをその特質とする。日本型企业システムは戦後以来1980年代にかけて、その相互補完性に支えられて日本経済の高度成長を実現してきた。しかしながら、強い相互補完性の存在は、同時にそのシステム全体が一旦特定の経路性を持つともはや容易にはそれを変更できないという事態を結果する。何らかの動機によって全体システムの中の一部のサブシステムが独立的に大きく変容する場合、その変容はシステム全体に破壊的に作用し大きな混乱を引き起こす。グローバル市場主義は、今日の日本型企业システム動揺の契機となり、今日見るように日本型システムに大きな影響を及ぼしてきた。

グレイ(Gray,1998)によれば、経済のグローバル化とは、制約のない資本移動と自由貿易、それらを促進する工業生産と新しい技術の世界への拡散である。近代資本主義は、私有財産、企業に加え自由競争市場に大きな役割を期待する。グローバル市場の概念そのものは決して新しいものではなく、19世紀パックスブリタニカの下では、金本位制と自由貿易体制によるグローバル市場が機能していた。問題は、今日のグローバル市場体制においては、それを統治するシステムが欠けているという点に存在する。今日のグローバル市場は、もはや財や資本の国境を超えた移動の場にとどまるものではなく、広い局面と接点において各国社会生活システムの構造に直接的に影響し破壊効果を及ぼすという問題を持つ。IT技術の発達による情報の同期化、共有化が、短時間における地域を越えての技術伝播、エミュレーション、自己技術化を可能にした。結果、世界的製品の供給過剰が招来され、各国の社会生活の局面に至っての標準化、画一化をもたらし、同時に日常生活に混乱を結果している。

歴史を問えば、19世紀のイギリス穀物法の廃止による穀物貿易自由化が、当時の国際経済自由化とグローバル化の動機づけとなり、救貧法(1834年)が社会保障を国家から市場に移転する先行者としての役割を果たした。しかしこの市場主義が社会に不安定性をもたらすという事実が認識されるにおよび、社会的公正を追及するべく国家の機能が重視され

るようになり、19世紀から20世紀前半にかけ多くの福祉国家が出現することとなる。

周知の通り、ケインズ理論が戦後から1960年代に至る先進主要国の経済政策に拠り所を与え、各国でそれぞれの福祉政策が進められた。しかし福祉政策の拡大と維持が各国財政の窮乏化を結果したことから、1970年代に入って福祉政策の見直しと、市場自由化、規制緩和、小さな政府が主張されるに至る。その流れに乗って一時期を支配したレーガノミックス、サッチャリズムも、それが所得格差拡大、製造業の衰退と失業、不安定な為替市場と資本市場、貿易収支不均衡をもたらすことが認識されるに伴い、歴史は繰り返されて現在、環境保護の必要性、自由放任市場主義の原理に対する疑念が改めて提示されている段階にある。

市場主義は、市場が社会から独立して自己完結するものとする。経済学は歴史と空間を捨象することで、市場主義を普遍的原理と見る。しかしながら日本の現実を見ると、市場主義は個人の安定的な社会生活を保障するものでないことは疑うべくもない。公共領域の絶え間ない縮小を目の前にして、我々が国家あるいはコミュニティが市場システムを規制するか、又はその欠陥を補完して行くかの何れかが必要と考えるのは自然であろう。

1990年代、アメリカ主導のグローバル市場主義が新自由主義として再現することを可能にしたのは、1990年の社会主義経済の崩壊と、市場主義を抑制し得るポスト社会主義が生まれなかったという世界の社会政治事情があったためである。市場経済システムが個人と社会にもたらす問題については、既にポラニー (Polanyi, 1944) が冒頭の言明を含め『大転換 (The Great Transformation)』で明確に指摘している所である。その主張は次の諸点に要約することができよう。19世紀初頭の自己調整的市場の形成は、国家権力が政策的に創り出したものである。それら綿工業を柱とする自由放任政策はイギリス国家によって実現された。その際社会は、その集団的な生活の安定性を確保するために、自生的に社会的防衛を計り、多様な規制を行う。一方、経済は社会から独立し、逆にそれを従属させる。社会は市場に分解させられ、人間と自然は社会的実体としての質を失い、経済の単なる要素に転落する。市場経済は、市場価格以外には何ものによっても規制されない。自己調整的市場システムが社会生活システムの側からの保護処置を生み出した結果、市場と社会生活の衝突が19世紀社会の本質的弱点となった。

ヨーロッパ大陸社会は、アメリカ的文脈における単一社会ではなく、国家についての長い伝統的な考え方が存在しており、競争はプロセスと観念されている。これに対しアメリカ社会においては、自由な個人による自由な競争が理念とされ、国家の干渉を最小に止めることが志向される。翻って日本の場合には、戦後意識的に国家論が回避されてきたことから、国家と市場という感覚が極めて乏しいきらいがある。結果、日本はアメリカ主導の市場主義を無批判に受容する単純なフォロワーとなってしまっているように見える。

世界的な領域に及ぶ市場のグローバル化は、それ自体近代文明発展のプロセスであって、この動きを否定することはできない。とはいえ戦後半世紀以上を越えて、今や日本は国家主権、その役割について真剣に考えるべき時期にあるのではないか。各国の歴史、伝統が

作り上げる多様な慣習と制度がそれぞれの国の発展経路を規定し、それぞれの型の資本主義を生んできた。自由市場システムが適切に運営されるためには、何よりも先ず市場をめぐる非市場要素（雇用、生活の安定を含む）が安定していることが要件であることに我々は思いを致さねばならない。

日本社会とドイツ社会には、個人間の共同生活の側面を重視する風土と感覚が伝統的に存在してきた。両国は生産の領域に強い価値観を持つことで共通している。ヨーロッパ大陸にあって、歴史的に統一が遅れ農業国としてスタートしたドイツではクラフト生産が重視され、企業を家族共同体として観念してきた。経営者が Herr im Hause と呼ばれたのは、この間の事情を物語る。しかしながら、家の論理に立ち慣行としての非契約に拠る日本型企業システムに対し、ドイツ型企业は、企業所有者、経営者、従業員間の関係が法によって規定されるところに大きな違いを持つ。そこでは、企業内共同決定と産業全体として取り決められる賃金システムが、経営者をして法的に従業員福祉を考慮せしめる仕組みが存在する。ここでは、両国が共通して持つ経路性が、これまで個人と社会を自由市場主義から防衛してきたという歴史的事実を確認しておくことが重要である。

第3節 社会生活世界 対 市場経済世界

(1) 社会とグローバル市場

市場それ自体は、近代的制度とされるものではない。市場自体が近代資本主義の本質的なのではなく、問題とされるべきは社会システムと市場との関係である。過去において、市場が社会からの実需に見合う財の生産と供給にその領域を限定していた限りにおいて、市場が社会生活システムに対し破壊的影響をもたらすことはなかった。産業化が進展する過程における資本、労働の商品化、流動化が投機、失業、環境破壊をもたらし、社会生活を不安定なものとし、混乱を結果する。

ひとつの共同社会が孤立して存在する所では、資本主義は生まれることはない。資本主義は、本質的に世界的な性格のものであり、国境を超える。経済学がすぐれて効率的と主張する自由市場では、価格は需要と供給が見合うところで決定され、企業はこの価格を客観的に与えられた指標として生産行動に入ると説明される。しかし実体経済においては、技術革新、創造と破壊、技術の伝播とエミュレーションが動的に進行することにより、国家間、個人間の所得格差が拡大し、生産構造が変化して、社会生活システムに衝撃を与える。グローバルな自由競争市場について経済学は、市場システムを社会生活システムから切り離された別個の存在とし、市場システムを普遍的且つ自律的システムと考える。しかし現実の自由市場は自律性を持って動いているものではない。これに対して経営学では、人が主体と考えられ、人と社会、人と市場、人と組織の関係が問われる所となる。

社会システムは、個人 → コミュニティ（生活システム+企業システム） → 全体社

会の領域の中で形成される。歴史的、地理的環境が経路性を作り上げ、各国社会とそれぞれのシステム間の相互作用が繰り返されるなかでその社会の安定性が決定されていく。各々の社会が持つ価値観は、その社会の経路性に基つきある種の一貫性を持つものとして形成される。多様な社会のもつ価値観における多元主義を否定することは、社会生活システムそれ自体あるいはシステム相互間の関係を無視し、それを破壊することとなる。

西欧啓蒙思想は、個人主義、自由主義理念が持つ普遍性を強調しすぎた結果、それが拠って立つ社会生活システムの存在を軽視し、かえって社会生活を崩壊に導きつつあるように見える。経済的富を効率的に創り出す場としての自由市場が伝統的社会システムを破壊したケースとして、1990年代、アジア通貨市場に突然発生した混乱が想起される。何ら生活の実需面と関係を持たぬ国際金融資本の投機圧力が、タイの通貨管理システムを破壊し東南アジアの為替、資金市場の機能を停止させたことで、伝統的アジア型資本主義に大きな衝撃を与え、人々の生活を混乱に陥れた。金融市場が持つ破壊性は、それをもたらすために具体的な資本移動すら必要としない。投機勢力は、パーツ資金を借入れ、これを対米ドル直物または先物で売却し後刻、買戻すことにより、市場が開いている限り容易に且つ一方的に為替差益を入手することができる。一国金融市場システムを自由化することによるシステムの脆弱化は、特に当該通貨の国内取引市場規模が限られている場合、不必要且つ致命的に通貨システムの混乱させる機会を何時でも投機資金に与えることをパーツの投機的相場の動揺は世界に示すこととなった¹⁵。

グローバル市場が拡大することそれ自体は、不可避的な趨勢と言わざるを得ない。ポラニー (Polanyi, 1944) は、グローバル化を直線的な歴史の過程とする点において市場主義を批判するものであって、その文脈は現在の時点でも十分な説得力を持つと論者は考える。ポラニーは非人間性に立つ市場に対して、社会を保護するという自らの立場を明らかにした。ポラニーの主張は、グローバル市場の急激な調整過程を、社会の立場から防衛するために、共同性を再構築し、共同性の中で社会生活の防衛を図る可能性を求めようとするものであって、我々の共感を呼ぶ。

(2) 個人と共同体そして市場

近代における個人は本質的に矛盾する 3 つの欲求を持つ。(1) 一人で生活して行きたい「自分性への欲求」、(2) 一人では生きていけない「共同性への欲求」、そして (3) 自分らしく生きていきたいという「他者との差異化欲求」である。

近世以前の社会においては、家族、血縁、地縁を軸とする共同体としての制度、慣行が個人の生活を保護し、規律してきた。土地、労働が所有権の対象となり市場が形成されそれが定着、範囲を拡大するに伴い、人々は人格的自由を入手する反面で、互酬、再分配の

¹⁵ 日本の円切り上げの歴史もまた、日本為替市場の脆弱性による通貨市場の混乱を説明するものに他ならないことは周知の通りである。

機能を持つ共同体から切り離されて行く。そして市場領域が拡大すればするほど、人々の生活社会は不安定化の度を加え、公共の領域が破壊されていく。特に日本社会のように異質要素に対する排除性が高い共同体的社会では、人々における同質化の傾向が強まらざるを得ず、経路として社会に同質性と高い共同性が埋めこまれてきたという特質を持つ。

自律的秩序は、共同体的性格から生まれるものである。自ら合理性を認識、選択する能力を持つとされる「強い自立人間」を前提とする市場原理主義が、今や共同性を志向しそれを必要とする「弱い自立人間」からなる社会の秩序を解体しつつあるのが現実である。日本社会にあっては、現在、慣習としての雇用保障の崩壊のために、雇用と社会保障制度に対する信頼は大きく揺らぎ、全体として将来生活への不安が内攻している。個人は自分一人では担いきれないリスクに直面しているのである。

共同体は、公共性をその部分として内包し自らを充足する機能を果たし、共同体が持つ規律に従わぬ者を共同体から排除する。人々は共同体から排除され生活の安定を失うリスクから逃れるべく、共同体の権力、規律に従わざるを得ない。逆に、共同体に立つ社会秩序の崩壊は、個人が自己決定できる領域を失うことを意味するのである。

戦後経済大国を実現した日本型企業システムの中軸は、企業共同体とそれに所属する従業員であった。企業共同体は人々が持つ共同性への欲求を充足し、同時に人々が消費生活において社会における自主性への欲求を満たすことを可能にした。自律性への欲求を満たす所得を得るためにも、人々は企業に所属することに正当性を見出したのである。

第4節 グローバル市場が生む社会リスク

社会リスクとは、これまで日常的であった制度、慣習、信頼に立つ社会の安定性が崩壊する潜在的可能性を言う。前近代においては、共同体が日常の反復行為が創り出す伝統、制度、慣習に依拠することにより、安定的な社会秩序が維持されてきた。これに対し、近代社会は不確実性とリスクが多い安定性に乏しい時間と空間に立つことをその特色とする。グローバル市場の進展が、伝統が築いてきた安定性を取り崩し、我々の社会は最早自らのシステムを自律的に安定させる力を大きく失った。

ポスト福祉国家の歴史過程にある現在、我々が注目しなければならないのは、不確実性としての社会リスクである。社会リスクは、単なる個人的不安にとどまるものでなく社会生活システムそれ自体のリスクとして生起するものである。個人の対応能力を超える不確実性に対しては、社会の関係主体が適切にリスクを分担することにより、人々の生活の安定を図ることが社会の目標とならざるを得ない。

社会リスクは現在の日本では、就業問題の形で典型的に現れている。大規模な資本移動、生産拠点移転の形であられる労働の移動が社会に大きな流動性を作り上げ、従来、家族—地域—企業システムが担ってきた生産の安定的枠組みは急速に消失しつつある。趨勢として進むことを止めない社会の個人化は、個人が社会生活における主体となることを人々

に認識せしめると同時に、日本型企业は所属の場から帰属の場に変容し、個人責任の観念は、好むと好まざるにかかわらず失業を個人が担うべきリスクに転化する。現在の日本が置かれているポスト福祉国家の段階では、国家に社会的責任を問うことは実体的にますます困難となる。

一方で自由市場を万能視しつつ、他方で伝統的な家族や国家を守ろうとするのは、自己矛盾をきたしていないだろうかというギデンス (Giddens, 2000) の問いは、我々の共感を呼ぶ。国家としての長い歴史を持つヨーロッパにおいては、経済のグローバル化が必然としてもたらず市場競争が社会生活システムに与える衝撃に対抗すべく、過去において福祉国家が果たしてきた社会防衛の機能を如何に制度の中で維持し適用して行くかが課題とされている。個人の立場からは、社会システムがその安全性を維持し提供することを権利として要求すると同時に、社会のセーフティネットが機能する局面に貢献し、積極的にその維持に貢献すべく参加する責任を果たすことに同意することが必要とされる。このことは、社会共同体としての国民国家に対するこれまでの帰属意識を、社会の自律的維持、防衛意識に変容させるものと考えられる。日本においては、これまで社会保障や福利厚生といったセーフティネットが、政府でなく企業社会によってその機能が担われてきたという事実を十分認識しておくことが必要である。家としての日本企業は社会的器官であって、すぐれて福祉国家が担うと考えられてきた機能を本来的役割として、雇用システムを通じて果たして来たのである。20年に及んだ不況の結果、日本型企业はその雇用システムを維持しきれず、雇用調整が一般化した。市場主義を良しとし、それに適合すべく雇用システム転換を求める立場からは、雇用に対する個人の選択の自由と自己責任が叫ばれている。しかし、共同体原理とそれに伴う「弱い自立した個人」を前提に立つ日本社会においては、雇用、就業能力の課題は一方向的に個人の自己責任に委ねられるべき性格のものとは考えにくい。企業社会にあっては、ある範囲での雇用保障は企業の社会的責任である。日本の企業社会にあって、個人と社会の中間体として存在する日本型企业は、社会保障制度が必要とする資金を負担し、所属する個人の生活を保障し、安心を与えるという大きな社会的役割を果たして来た事実を軽視してはならない。ワークシェアリングなどに見られるヨーロッパでの雇用調整とは異なり、日本とアメリカにおいて非正規被雇用者は社会保障制度との関係において市場主義に呑み込まれているということであろう。

就業能力 (employability) の問題は、雇用システムと職務訓練の2つの領域にまたがる性質を持つ。これまで形作られてきた経路性によって、日本の場合は再訓練を含む職務教育、訓練については企業の参画が不可欠であろう。ドイツのデュアルシステムでは企業外部で社会制度として標準化された職務訓練が、客観的に企業の間を借りて行われるが、これまでの日本型雇用システムは新規学卒一括採用、企業内熟練とキャリア形成プロセスが定着してきた結果、そこでは雇用の中断が予想されておらず、企業外部との移動を前提とする再訓練の感覚に乏しい。再教育、訓練はあくまで企業内部の要請に沿ったものとして、例外的に取り扱われてきたという経緯がある。技術分野であれ事務分野であれ、多くの企業

に共通する基本的な定型業務については、企業外部の訓練機関で学習することが可能であり、特殊専門分野については、大学などの研究機関で習得することができよう。ただし中間経営層が担っている判断業務については、個別、非定型、企業特殊的面が強く客観的レベルでその内容を外部の人間が教育することには極めて難しい事情がある。

外部教育については、次の例が参考になるかもしれない。この領域については次の事実と個人的経験が参考になる。政府が専門機関を育成して来たことの是非はともかく、銀行業界では、かつて、日本興業銀行、東京銀行が特殊銀行として専門性を誇ってきた。日本興業銀行は貸し付けに伴う優れた審査ソフトを、後発都市銀行、地方銀行にモデルとして提供したと言われており、外国為替専門銀行として世界的にその外国為替業務能力を評価される存在であった東京銀行は、多数の邦銀他行の研修生受け入れ、あるいは専門的知識を持つ職員の派遣により、邦銀特に地方銀行に当時は特殊業務とされていた輸出入業務に関する銀行事務内容を伝播した。

又、論者が1960年代サンフランシスコに勤務時、当時米銀の国際金融面でのリーダーとされていたバンク・オブ・アメリカの海外担当役員と会った機会に、同行の中堅幹部職員の頻繁な外部流出が業務効率のマイナスをもたらしているのではないかと質した時、彼が「多くの優秀な人間がバンカメ（バンク・オブ・アメリカの略称）で身につけた方式を次の銀行で採用することが、業容拡大につながりバンカメ方式の業界での標準化をもたらす」と回答したのが、今更ながらアメリカの標準の哲学を意味するものとして想起される。当時の外国関係事務担当者の殆どが中南米出身の移民で占められており、専門職としての管理者業務時間の大部分が、回転の激しい新人の教育に費やされていたことが印象的であった。

市場競争主義は、世界ベースでの自由競争と標準化をフォローすべき理念とする。その理念が、日本に対しても市場主義に沿った構造改革を要求していることは周知の事実である。日本型企业システムも修正すべき所を持つ。しかし、そうだからと言って、このことは日本型企业システムが二者択一的に市場主義に収斂しなければならないということの意味するものではない。

一国の社会を構成しているのは、その社会が経路に沿って作り上げてきた信頼、共通の価値観、制度、慣習であって、それらが持つ歴史性、時間性を特定の時間に合わせて市場原理で単純に置きかえることは不可能である。万一強行される場合には、サブシステムでの部分的変更もその内容いかによっては、全体社会のシステムそのものを根底から動揺させることになる。市場主義は、単に経済、市場、企業の問題にとどまるものではなく、個人、コミュニティ、企業システム、生活社会すべてに影響を及ぼす問題として理解されねばならない¹⁶。

市場は、社会から一人独立して存在する仕組みではない。我々が求めるべきものは、市

¹⁶ 例えば、米の輸入自由化との関連において、日本の水稻生産は主食自給の面及び日本の地形に基づく治水の両面から、その存続の必要性が考えられるべきものである。

場に包摂された生活社会ではなく、社会生活システムに埋めこまれた市場の枠組みである。個人主義に立つ市場主義は、それ自体一つの社会の経路が生んだイデオロギーと理解されるべきものである。歴史の中で市場主義が繰り返して表出され消去されてきたことが、その普遍性を否定している。市場主義がもたらす問題点は、以下のように要約される。

第 1 に、日本社会の歴史と経路が構築してきた主要な企業サブシステムを、市場主義が要求するところから従って放棄することは、日本型社会システム全体の根本的変容をもたらすことにより、日本型企业システムが生んできた固有の特性、国際的比較優位性、製販両面での合理的な競争力を喪失させる。

第 2 に、短期的利益捻出とコスト削減のためにされる雇用調整——リストラ——は、共同性原理に立ってきた従業員の企業との一体感、貢献意欲、働き甲斐と仕事への動機づけを喪失させ、結果、知識及び技能の熟練形成の場が失われることとなる。

第 3 に、結果重視の成果主義が一方向的に進む場合は、「真面目に愚直に努力する」日本の労働エートスが失われ、公平、公正の理念が動揺する。雇用維持に対する不安と人事評価に対する納得性と信頼の喪失は、従業員の所属感をますます弱めることにより、企業と職務へのコミットメントを大幅に低下させる。

そして第 4 に、市場原理に立つ生産拠点の行き過ぎた海外移転は、国内産業構造を不必要に変化させることを通じて、国内における知的、技術的資産の形成を阻害する。自前主義一辺倒から、異文化を消化した上での合併方式を習得することも必要である。

為替市場、資本市場、工業品の過剰生産の動きに典型的に表出されているように、自由競争市場は自律的制御の制度が存在しない交換、取引の場である。市場は取引コストの低下、取引の透明性という長所を持つが、それは有効な統治の枠組みと安定した制度を前提としてはじめて適切に機能することが可能となる性格のものである。現在世界は統治とグローバルな規制の枠組みを持たない。グローバル市場主義は、世界が最終的に普遍的文化に統合されるとする西洋啓蒙思想に拠るものであって、東西冷戦終結という歴史的事実がそれを高める作用をもたらした。自由市場主義は、労働、財の需給構造と価格が社会生活システムとは無関係に変化すると考える。しかしそれは、世界が持つ価値の多元性、国ごとに異なる文化の多様性を無視するものである。

我々が問題とするのは、経済的文脈のみでの市場に関するものではなく、市場が各国の社会生活システムに与える不安定性とリスクである。市場主義は、国家の完全雇用政策を放棄させ、人々の生活を不安定にさせることで多くの国々の社会生活システム機能を混乱させ、低下させてきた。

個人に生活の場を提供する企業システムは、安定した社会生活システムがあつて初めて機能する。特に伝統的共同性への執着が強く、信頼と了解を所与とする弱い自立した個人が主体の日本社会では、個人がお互いに排除することなく共存することに価値を置くことが特質となってきた事情がある。我々にとって必要なのは、社会的リスク管理の能力を持つ社会の存在であり、相対的に強い共同性を持つ社会生活システムなのである。その為に

は、共同性と公共性の原理に立ってコミュニティと市場の関係を見直し、再構築して行くことが必要とならざるを得ない。一人一人では担うことのできないリスクは、社会として共同分担していくしか選択はない。コミュニティと市場の関係が時代の文脈のなかで再構築され、全体社会の安定がある程度実現された上で、個人の自己決定が可能となって行く。

かくして、我々が直面する課題は次の点にある。第 1 に、個人が主体となる思考と行動を社会的共同性とどう調和させて育てて行くのか。第 2 に、具体的には現在囁かれている公共分野での民営化促進は、かえって、公共空間の縮小と国家による社会的責任の回避につながらないか。そして第 3 に、日本社会と日本企業は、人々の共同性志向をいかに充足していくことに貢献できるか。

日本型経営においては、従業員たる個人が自己の熟練知識、技能を所有するという感覚が殆ど存在してこなかった。職能資格制度は、企業内異動、転勤、資格上昇のプロセスを通じて従業員に自律的学習への動機づけを賦与し、企業の高い生産性を生んできたが、却ってそれゆえに高い従業員間の職務代替性と不必要な過当競争をもたらすこととなった。高い職務代替性の存在それ自体が日本型雇用システムの特徴であることが前提とされて人事管理が行われてきたため、日本型企业システムは、熟練を自己のものとする制度への必要性への認識を欠くこととなり、そこでは従業員個人としての独立性が形成されることがなかった。今後、従業員個人が保有する職務遂行能力、熟練を自らその所有者として自己の意思に基づき活用することができるようになるためには、知識、技能の質、内容について出来得る限り社会的にそれが基準化され、評価されていくことが必要となる。企業システムの中で自己なるものを持つに至らなかった個人としての従業員が、自己責任が問われ始めた社会システムの中でも主体として生きていく仕組みが必要とされる。

市場の「効率」が優先される正当性は何らない。「公正」、「安定」、「納得」といった我々が希求する社会価値を実現して行くことが重要なのである。グローバル市場主義に即応して日本型社会、日本型経営システムを直線的にアメリカ型市場主義に収斂させるようなことがあってはならない。ノース (North,1990) も主張しているように、社会の基本的制度、システムの変化は本質としてインクリメンタルなものであり、且つ時代の文脈の中で進化する性格のものなのである。

参 考 文 献

- Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory : Aspects of Its Social Organization*, Glencoe, Ill. : Free Press (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958年)
- Albert, M. (1991) *Capitalisme Contre Capitalisme*, Paris : Éditions du Seuil (小池はるひ訳・久水宏之監修『資本主義対資本主義』竹内書店新社, 1992年)
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge : Harvard University Press (田杉競監訳『経営者の役割 : その職能と組織』ダイヤモンド社, 1956年)
- Barnard, C. I. (1948) *Organization and Management*, Harvard Business School Press (飯野春樹監訳『組織と管理』文真堂, 1990年)
- Berle, A. A., and G. C. Means (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, New York : Macmillan (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店, 1958年)
- Dore, R. P. (1973) *British Factory-Japanese Factory : The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley : University of California Press (山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場 : 労使関係の比較社会学』筑摩書房, 1987年)
- Drucker, P. F. (1946) *Concept of the Corporation*, New York : John Day Co. (上田惇生訳『企業とは何か : その社会的な使命』ダイヤモンド社, 2005年)
- Etzioni, A. (1996) *The New Golden Rule : Community and Morality in a Democratic Society*, New York : Basic Books (永安幸正監訳『新しい黄金律(ゴールデンルール) : 「善き社会」を実現するためのコミュニタリアン宣言』麗澤大学出版会, 2001年)
- Giddens, A. (2000) *Runaway World : How Globalization is Reshaping Our Lives*, New York : Routledge (佐和隆光訳『暴走する世界 : グローバリゼーションは何をどう変えるのか』ダイヤモンド社, 2001年)
- 玄田有史・神林竜・篠崎武久 (2001) 「成果主義と能力開発 : 結果としての労働意欲」『組織科学』 Vol.34, No.3, pp.18-31
- Gray, J. (1998) *False Dawn : The Delusions of Global Capitalism*, New York : New Press (石塚雅彦訳『グローバリズムという妄想』日本経済新聞社, 1999年)
- Greer, C. R., S. A. Youngblood, and D. A. Gray (1999) "Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision," *Academy of Management Executive*, Vol. 13, Issue 3, pp.85-96
- 間宏 (1971) 『日本型経営 : 集団主義の功罪』日本経済新聞社
- 間宏 (1978) 『日本労務政策史研究』御茶の水書房
- 間宏 (1989) 『日本的経営の系譜』文真堂
- 間宏 (1989) 『日本的経営の系譜』日本能率協会／文真堂
- Hofstede, G. H. (1980) *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Calif. : Sage Publications (万成博・安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較 :

- 多国籍企業の中の国民性』産業能率大学出版部, 1984年)
- 飯田史彦 (1998) 『日本的経営の論点』 PHP 研究所
- 伊丹敬之 (1987) 『人本主義企業：変わる経営、変わらぬ原理』 筑摩書房
- 今田高俊 (1986) 『自己組織性：社会理論の復活』 創文社
- 今田高俊 (1994) 「自己組織性理論の射程」『組織科学』 Vol.28, No.2, p.27
- 今田高俊 (2005) 『自己組織性と社会』 東京大学出版会
- 岩田龍子 (1977) 『日本的経営の編成原理』 文眞堂
- 岩田龍子 (1978) 『現代日本の経営風土』 日本経済新聞社
- Jantsch, E. (1980) *The Self-Organizing Universe :Scientific and Human Implications of the Emerging Paradigm of Evolution*, Oxford ; Tokyo : Pergamon Press (芹沢高志・内田美恵訳 『自己組織化する宇宙：自然・生命・社会の創発的パラダイム』 工作舎, 1986年)
- 加藤寛 (1985) 『日本的経営は崩壊するか? :「異質・社会」日本の到来』 PHP 研究所
- Kauffman, S. (1995) *At Home in the Universe :The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*, New York : Oxford University Press (米沢富美子訳 『自己組織化と進化の論理：宇宙を貫く複雑系の法則』 日本経済新聞社, 1999年)
- 川島武宣 (1964) 「日本社会の家族的構成」日高六郎編 『現代日本思想体系 34 近代主義』 筑摩書房
- 熊沢誠 (1989) 『日本的経営の明暗』 筑摩書房
- Luhmann, N. (1973) *Vertrauen : Ein Mechanismus der Reduktion Sozialer Komplexität*, Stuttgart : F. Enke (大庭健・正村俊之訳 『信頼－社会の複雑性とその縮減』 勁草書房, 1990年)
- Malik, F., and G. Probst (1982) “Evolutionary Management,” *Cybernetics and Systems*, 13, pp.153-174
- March, J. G., and J. P. Olsen (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget (遠田雄志, アリソン・ユング訳 『組織におけるあいまいさと決定』 有斐閣, 1986年)
- March, J. G., and H. A. Simon (1958) *Organizations*, New York : Wiley (土屋守章訳 『オーガニゼーションズ』 ダイヤモンド社, 1977年)
- Matusik, S. F., and C. W. L. Hill (1998) “The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage,” *Academy of Management Review*, Vol.23, Issue 4, pp.680-697
- 増田正勝 (1981) 『ドイツ経営政策思想』 森山書店
- 三戸浩・池内秀己・勝部信夫 (1999) 『企業論』 有斐閣アルマ
- 三戸公 (1991a) 『家の論理1：日本的経営論序説』 文眞堂
- 三戸公 (1991b) 『家の論理2：日本的経営の成立』 文眞堂
- 三戸公 (1994) 『「家」としての日本社会』 有斐閣
- 三戸公・三戸浩・勝部信夫・池内秀己 (1996) 『最新経営』 一橋出版
- 宮坂純一 (2000) 『ステイクホルダー・マネジメント：現代企業とビジネスエシックス』 晃洋書房
- 森岡孝二 (2005) 『働きすぎの時代』 岩波新書

- 永田誠 (1995) 『現代経営経済史』 森山書店
- 中谷巖 (1987) 『転換する日本企業』 講談社
- 仁田道夫 『変化の中の雇用システム』 東京大学出版会 2003 年
- 西川明 (2005) 「日本の経営：その社会的な位置」『横浜国際社会科学研究』 第 10 巻第 2 号, pp.49-67
- Nonaka, I. (1988) “Creating Organizational Order Out of Chaos : SelfRenewal in Japanese Firms,” *California Management Review*, Spring, pp.57-73
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York : Oxford University Press (梅本勝博訳 『知識創造企業』 東洋経済新報社, 1996 年)
- 野中郁次郎・紺野登 (2003) 『知識創造の方法論：ナレッジワーカーの作法』 東洋経済新報社
- North, D. C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, New York : Cambridge University Press
- 小笠原英司 (2004) 『経営哲学研究序説：経営学的経営哲学の構想』 文眞堂
- 岡田昌也 (1999) 「ニックリッシュ」 神戸大学大学院経営学研究室編 『経営学大辞典』 中央経済社
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z : How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass. : Addison-Wesley (徳山二郎訳 『セオリー-Z』 CBS ソニー出版, 1981 年)
- Polanyi, K. (1944) *The Great Transformation*, New York : Farrar & Rinehart (吉沢英成訳 『大転換：市場社会の形成と崩壊』 東洋経済新報社, 1975 年)
- Pugh, D. S., and D. J. Hickson (2000) *Great Writers on Organizations : The Second Omnibus Edition*, Aldershot : Ashgate (北野利信訳 『現代組織学説の偉人たち：組織パラダイムの生成と発展の軌跡』 有斐閣, 2003 年)
- Radzicki, M. J. (1990) “Institutional Dynamics, Deterministic Chaos, and Self-Organizing Systems,” *Journal of Economic Issues*, Vol.24, Issue 1, p57-102
- 佐伯啓思・杉原隆一郎 (2002) 『「新しい市場社会」の構想：信頼と公正の経済社会像』 新世社
- 堺屋太一 (1992) 『日本の盛衰』 PHP 新書
- 佐久本朝一 (1997) 『日本的経営と過労シンドローム』 中央経済社
- 佐藤俊樹 (1993) 『近代・組織・資本主義：日本と西欧における近代の地平』 ミネルヴァ書房
- 田中博秀 (1988) 『日本的経営の労務管理』 同文館
- 田中政光 (1990) 『イノベーションと組織選択』 東洋経済新報社
- 田中洋子 (1999) 「資本主義的利潤を目的としない社会：ドイツにみる企業の社会的な位置」 西村裕通・竹中恵美子・中西洋編 『個人と共同体の社会科学：近代における社会と人間』 ミネルヴァ書房, pp.237-260
- 田尾雅夫 (1997) 『会社人間の研究』 京都大学学術出版会
- 東谷暁 (2004) 『日本経済新聞は信用できるか』 PHP 研究所
- 富永健一 (1990) 『日本の近代化と社会変動』 講談社学術文庫

- Tönnies, F. (1935) *Gemeinschaft und Gesellschaft : Grundbegriffe der Reinen Soziologie*, Berlin : Verlag Karl Curtius (杉原寿一訳『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト：純粹社会学の基本概念』岩波書店,1957年)
- 津田眞澁 (1977) 『日本的経営の論理』中央経済社
- 津田眞澁 (1980) 『日本的経営の台座』中央経済社
- 津田眞澁 (1981) 『現代経営と共同生活体：日本的経営の理論のために』同文館出版
- 津田眞澁 (1987) 『日本的経営はどこへ行くのか』PHP 研究所
- 植村省三 (1982) 『組織の理論と日本的経営』文眞堂
- 植村省三 (1993) 『日本的経営組織』文眞堂
- Ulrich, H. and G. J. B. Probst (1984) *Self-Organization and Management of Social Systems*, Springer-Verlag (徳安彰訳『自己組織化とマネジメント』東海大学出版会,1992年)
- 山田一郎 (1976) 『日本的経営の批判：わが知識層の内なる心情』第三出版社
- 吉田和夫 (1995) 『ドイツの経営学』同文館出版
- 吉田和男 (1996) 『解明 日本型経営システム：日本経済を分析する新しい経済学への挑戦』東洋経済新報社
- 吉森賢 (2001) 『日米欧の企業経営：企業統治と経営者』放送大学教育振興会
- Weber, Max, 浜島朗・徳永恂訳 (1971) 『社会学論集：方法・宗教・政治 現代社会学体系 5』青木書店
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing 2nd*, Reading, Mass : Addison-Wesley (遠田雄志『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997年)
- Whitehead, A. N. (1978) *Process and Reality : An Essay in Cosmology*, New York : Free Press (山本誠作訳『過程と実在』松籟社, 1984年)
- Wilkinson, E. P. (1980) *Japan vs. The West : Image and Reality*, London : Penguin (白須英子訳『誤解：日米摩擦の解剖学』中央公論社, 1992年)

資 料

- 「揺らぐ日本的経営 株価下落を受けて内部留保優先、配当軽視の指摘」『日本経済新聞』1993年2月19日
- 「雇用が変わる、仕事が変わる」『日本経済新聞』1993年3月21日
- 「揺れる経営 3種の神器」『日経産業新聞』1993年5月17日
- 「独企業、今年は過去最高 株式市場での資金調達」『日本経済新聞』1999年6月10日
- 「ドイツ株式会社に転機 金融の産業支配 労使協調に緩み」『日本経済新聞』2000年2月7日
- 「日産労組、ベアに代わる新方式 人事評価に応じ配分 月給総原資 増額要求へ」『日本経済新聞』2005年1月26日