

[研究ノート]

「家」共同体の解体と日本企業 —— 存続と同感 ——

野 末 英 俊

1. はじめに
2. 終身雇用制の動揺
3. 「家」共同体の解体
4. 企業の存続と同感
5. むすび

1. はじめに

日本社会の中の「家」共同体の解体が進展している。欧米型の合理的社会への移行が進展しているが、必ずしも経済発展と結びついていない。1980年代は、世界経済の大きな転換期であった。中央集権的な計画経済の限界が明確化し、社会主義体制が崩壊し、市場（資本主義）経済への移行が進展した。この結果、社会の中の共同体の解体が一層進展した。21世紀に入って、中小企業・個人企業を中心に日本企業の数が急減しており、経済の寡占化が進展する一方、多くの企業の存続が困難となっている⁽¹⁾。資本主義が発展し、商品経済の枠内で社会構造が変化（組織・知識社会化）する中で、企業経営の適否が問われている。

封建社会においては、家を基礎とする共同体が重要な役割をもち、土地を経済的基礎として成り立ち、近隣、村落、宗教など、さまざまな共同体が形成される。これらの共同体の基礎単位は家であり、共同体内部においては、経済活動をはじめとして、個人の自由は制限され、労働は、共同体的に行われる。自由の制限が、共同体の特徴である。共同体の基礎単位である家においては、家長を中心とする支配・隷属関係が形成される。ここでは、家長を中心として、身分や所属・慣習が大きな意味をもつ。しかし、共同体内部に、自由で私的な経済活動が拡大し、個人による貨幣の蓄積が進展すると、個人は共同体に依存する必要性がなくなり、共同体から自立することになる。この結果、土地を基礎とし、相互扶助関係の特徴とする封建体制の基盤が掘り崩され、共同体は解体に向かう。共同体的な身分社会（封建体制）を打破して成立したのが、資本主義である。資本主義においては、私有財産が保障され、市場における自由な競争が展開される。資本主義の発展によって、身分・慣習・所属を特徴とする共同体は解体し、契約・交換・取引を特徴とする利益社会が形成される。

イギリスとアメリカは、プロテスタントが主体となって、社会の中の前近代的性格を払拭し、純粹に資本主義が発展し、この結果、資本主義体制のリーダーの役割を担うことが可能となった。20世紀の二度の世界大戦を契機にイギリスの地位を引き継いだアメリカは、プロテスタントを中心とする市民革命（独立戦争・南北戦争）によって、前近代的性格を社会から排除しており、恵まれた自然的条件（広大な国土、天然資源、気候、立地）も重なって、資本主義のリーダーとして台頭した。アメリカ人の価値観（自由・民主主義）・文化（機能性）は、一定の普遍性をもつと考えられ、グローバルに拡散（アメリカナイゼーション）している。

他方、日本においては、戦後、アメリカ主導の経済民主化が行われたが、社会の内部に前資本主義（共同体）的性格が温存された。同時に、戦後の日本における企業社会においても、「家」共同体的としての性格が残り、終身雇用制を基礎として日本的経営の諸制度が形成された。戦後の日本企業においては、

企業の存続・発展が、従業員の生活の維持・向上と直結しており、この結果、「会社人間」と呼ばれるように、従業員は、自らの生活の大部分を、企業に投入することになり、企業への「所属」は、全人的⁽²⁾であった。戦後の日本企業の労働者の高い勤労意欲⁽³⁾は、このような企業との運命共同体⁽⁴⁾としての性格を基礎として実現した。他方、企業間の関係においては、企業集団や下請をはじめとする系列にみられるように、企業間の共同体的性格がみられ、ここでは、大企業を頂点として、支配 従属関係が形成された。他方、資本主義の発展は、独占を生み出したが、革新を怠った一部の独占企業⁽⁵⁾は、競争の中で敗北し、あるいは政策的に解体されることになった。

本稿では、1990年代以降の日本企業の共同体的性格の解体と日本的経営の変化、同感にもとづく経営による企業の存続・発展という視点から、日本企業の課題についての分析を試みる。

2. 終身雇用制の動揺

封建体制においては、家を基礎として、社会の中に各種の共同体が形成される。しかし、自由な経済活動の拡大・貨幣経済の社会への浸透と共に、貨幣を蓄積した個人が、共同体に依存する必要が低下し、共同体から自立し始め、最終的に、共同体は解体に向かう。共同体は、貨幣経済の浸透とともに、その役割が縮小し、長期的には、解体する必然性をもつ。個人は、益々、自由・利己的に行動するようになる。

1958年、J. アベグレンは、日本企業の経営の特徴として、「従業員と会社間の終身的関係」⁽⁶⁾であるとした。これは、戦後の日本企業において、終身雇用制が定着していたことを示している。

日本的経営の起源は、第一次世界大戦後の労働不足時に誕生⁽⁷⁾した。終身雇用制は、大正末期から昭和初期にかけて、企業が、熟練労働者を引きとめたことに起源をもつとされている。企業にとっても、人的資源を企業内に維持でき

るという意味で、経済合理性をもつものであった⁽⁸⁾が、企業の内部に「家」共同体的性格を形成することになった。終身雇用は契約ではなく、慣行として行われた。終身雇用制は、人手不足が一般化する経済の成長期には効果的に機能した。戦後の日本社会において、経済の復興・発展という国民共通の目的が存在し、労働者の意識が経済発展へと一体化し、この結果、高い経済成長を実現し、耐久消費財の普及など、生活水準の向上によって中間層が形成され、社会の安定につながった。

高度経済成長期の好循環⁽⁹⁾の時代から 1980 年代中頃まで、日本企業の国際競争力の向上がみられ、その源泉として日本的経営が注目された。日本的経営の特徴は、共同体的性格や集団主義⁽¹⁰⁾によって説明された。終身雇用制は、長期雇用によって従業員の生活の安定をもたらし、社会の中間層が拡大し、このことと引き換えに、従業員は、企業への忠誠心を高めた。一般に、従業員は勤勉で、企業内において協調性を重視し、自らの生活より企業の利益を優先した。

終身雇用制は、労働者にとっては、長期的な生活の安定を保障するものであり、労働者の企業に対する帰属意識・忠誠心を生み出した。戦後の日本企業においては、企業と従業員は、運命共同体であり、協調的關係にあった。従業員は、雇用の保障と引き換えに、企業内において、勤労意欲・連帯感を養った。終身雇用制を基礎とする日本的経営によって、職場内の仲間意識が形成され、企業内の一体化が実現した。このことが、日本企業の品質の維持、低コスト生産に役立ち、日本製品は、海外市場において、高い評価を獲得した。他方、企業内においては、「ウチ」意識が形成され、共同体的に一体化された日本企業と労働者の高い勤労意欲が実現した。他方、社会の中に、厚い中間層が形成⁽¹¹⁾が形成された。この中間層は、共同体の維持に役立った。

しかし、1980 年代の日米貿易不均衡の拡大⁽¹²⁾を契機として、1985 年 9 月のプラザ合意を転機とする円高は、日本企業の国際競争力の低下⁽¹³⁾を招いた。輸出が困難となり、国内の経済成長を前提とし、終身雇用制を基礎とする日本的経営が動揺し始めた。輸出市場の不確実性が高まると、企業内に余剰人員が生

「家」共同体の解体と日本企業

じようになり、同時に、企業の共同体的性格が変化し、契約・取引を基本とする欧米型経営の影響を、強く受けるようになった。終身雇用制は、人手不足の時代において、企業にとって、経済合理性があり、効果的に機能した。戦後、日本企業の強さの源泉は、雇用・生活の安定と引き換えとしての従業員の企業への貢献意欲と労使の協調関係が重要な役割を担った。企業内部や企業間の協調、長期取引関係は「家」共同体としての性格をもち、日本企業の競争力に役立っていると考えられた。

しかし、市場の不確実性の拡大と終身雇用制の動揺によって、労働者の企業に対する意識が変化し、従業員は利己的に行動するようになった。1990年代以降、日本経済が長期的に停滞する中で、日本企業は、終身雇用制度の下で固定費としての性格をもつ正社員の雇用を削減する必要に迫られた。大企業においても大量の解雇・賃金の切り下げが行われ、他方、派遣社員を含む非正規労働者が増加した。企業が、「共同体の論理」ではなく、「資本の論理」によって経営が行われる場であることが明確となると、労働者の企業に対する意識に変化が生じ始め、同時に日本製品のブランド・品質にも影響を及ぼすようになった。

しかし、1990年代以降、長期の国内経済の停滞の中で、日本企業の競争力は停滞し、企業が終身雇用を維持することが、次第に困難となった。同時に、「家」共同体としての性格をもつ日本的経営は変化し始めた。企業は、不確実な市場に直面して、固定費の低下を目的として正社員を削減し、非正規従業員の比率を高めた。こうして、派遣労働者を含む非正規労働者の比率が増大し、雇用の流動化と雇用形態の多様化が進展した。

資本主義の発展と共に、商品（貨幣）経済が社会に浸透すると、共同体内の相互扶助関係が、商品化されたサービス労働によって代替され、個人は、共同体への依存を低下させる。近隣や家族内での相互扶助は軽薄化する。この結果、長期的に、共同体は解体に向かい個人主義が拡大することになる。1990年代以降、終身雇用制が動揺し、日本企業の共同体的性格は変化したが、このこと

は歴史的必然性があるといえる⁽¹⁴⁾。

3. 「家」共同体の解体

テンニエスは、社会の2類型として、ゲマインシャフト（共同体）に対するゲゼルシャフト（利益社会）を示した。ここで、社会の発展と共に、ゲマインシャフトの役割が縮小し、ゲゼルシャフトの役割が高まるとした⁽¹⁵⁾。このような、ゲマインシャフトからゲゼルシャフトへの移行は、歴史的趨勢であるが、その基礎単位は家である。ゲマインシャフトは、血縁・土地・信仰を中心とする共同体であり、その基礎には、家が存在する。共同体においては、支配 - 隷属関係が存在する。これに対して、ゲゼルシャフトは、契約・交換・取引を基礎とする社会であり、個人と個人は分断される。商品経済の発展と共に、社会の中の血縁や地域、宗教による人的つながりが解体し、利己主義や個人主義が一般化する。ゲゼルシャフトの役割がますます増大し、他方、ゲマインシャフトは縮小する⁽¹⁶⁾。ここで、最も基礎的なゲマインシャフトの単位は家である。他方、ゲゼルシャフトとは、「万人が商人」であるような社会である。

共同体の解体過程について、ヨーロッパの農村を中心として分析を行ったのは、マルクスとウェーバーの影響を受けた大塚久雄であった。中世のヨーロッパの農村においては、土地を基礎とし、社会においては、家・村落などの共同体が形成された。村落共同体の基礎となるのは家であり、家を基礎として、村落や宗教など各種の共同体が形成された。ヨーロッパのゲルマン社会においては、村落共同体の中に局地的で自由な商品経済が形成され、これが拡散することによって封建体制は崩壊し、資本主義へと全面的に移行する⁽¹⁷⁾。資本主義の発展と共に、社会の中の共同体の性格は、解体する傾向がある。共同体の諸形態には、「アジア的」「古典古代的」「ゲルマン的」の3類型があり、「ゲルマン的」においては、共同体は、「村落」共同体の姿をとり、「その内部から真の小ブルジョアの商品 = 貨幣経済を展開することによって、ついに『共同体』一般

を最終的に揚棄するにいたる」⁽¹⁸⁾

大塚は、『共同体の基礎理論』において、マルクスの『資本論』から、資本主義以前の諸社会においては、社会の『富』が、まったく異なった形態規定のもとにあること、それを支える生産関係が『共同体』に他ならないとしていることを、引用している。「『有用的諸労働は、相互に独立的に私事として営まれる』ことなく、社会的分業は『協同組織』として編成され、したがってそのもとで『富』は『直接に社会化された』形態をとる」⁽¹⁹⁾ また、「『共同体』内部における分業関係の進展（＝手工業の成立と成長）として現れる...は、その担い手である諸個人の私的活動をますます活発ならしめる他はない。しかしそれは、もちろん、なんらか原始的な集団性（＝共同組織）を根拠としてうちたてられる『共同体』関係そのものと結局矛盾するにいたるであろうし、場合によってはそれを解体にみちびく危険性さえ生じるであろう」⁽²⁰⁾ 「...ところで、『ゲルマン的』共同体にとくに特徴的と思われるのは、そうした『村落』内の手工業者たちのうちに、一般の人々に対して、製品を『自由に』（必ずしも身分上の自由を意味しない）販売する者が少なからず存在したということである。換言するならば、『村落』共同体内部にそうした意味での「自由な」手工業者たちの存在しうる余地が十分にあったということである」⁽²¹⁾ 「『村落』共同体の基盤の上に、その内部から真の小ブルジョア的（したがってブルジョア的）商品＝貨幣経済を展開することによって、ついに『共同体』一般を最終的に揚棄する（資本の原始的蓄積過程！）にいたるであろう。そしてこのような『ゲルマン的』共同体に独自の歴史的規定性は、いうまでもなく、以上述べたような共同体内部における成員（＝村民）間の私的な関係と彼らの私的活動性の決定的な成長に由来するものにほかならなかったといえる」⁽²²⁾ 「封建的な古い社会諸制度の支配の下で、それに抗しつつ、『農村』を基盤に新たな生産諸力の発達（＝局地的市場圏の形成と農村工業の展開）が行われ、...『産業資本』は、生産諸力のいっそうの発展に推進されつつ、古い封建的な社会諸制度を掘りくずしながら進展し、ついに古い生産様式としての封建制とそれにもとづく社会

構成を揚棄して、新しい、自己の生産様式たる資本主義とそれにもとづく社会構成を勝利せしめるにいたった」⁽²³⁾ このように、私的で自由な経済活動が、共同体を解体する原動力であった。

封建社会を特徴づけるのは、土地を基礎とし、血縁で結ばれた家を最小単位とする共同体である。共同体内部では、共同体全体の利益が優先され、個人の自由は制限される。中世ヨーロッパでは、村落の中で局地的に形成された自由で私的な経済活動が、土地を基礎とする共同体（同時に、封建体制）を解体し、商品経済（貨幣）を軸とする資本主義体制への移行を導いた。共同体は、家長による支配・隷属関係の特徴としており、家が社会の基本単位となる。人の自由を制約する封建体制が崩壊して、資本主義が形成されるが、共同体は、家を中心に、役割を縮小させつつ存続する。

しかし、日本・ドイツなどにおいては、封建時代が長く、社会の中に前近代（共同体）的性格が頑強に残された。ドイツ、イタリア、フランス、スイスなどのヨーロッパ諸国の一部では、中世ギルドの徒弟制度の影響が各地に残り、工業製品を職人的に生産し、差別化された品質の工業製品が、海外市場で、高く評価されている事例が各地で見られる。（ドイツの光学・自動車などの工業製品、イタリアの皮革製品、フランスの衣服・装飾品、スイスの機械時計など）このような地域では、前近代（共同体）的な社会関係が残存しており、熟練技術が尊重され、職人意識（誇り、勤勉）が、企業の競争力につながるという状況が見られる。ここでは、利潤は二義的な位置に置かれることがある。

三戸公は、日本企業と外国の会社の経営の違いを、「家の論理」として把握した。「日本の企業は、企業として諸外国の企業と全く同様に 資本の論理によって動かされている。だが、それと同時に、家の論理 によっても動かされている」⁽²⁴⁾ 「日本の経営の秘密は、家の論理にある。家の論理が、資本の論理・商品の論理・契約の論理にからみつくことにより、日本の会社をして、会社ではない、まるで軍隊だと言わしめるのである」⁽²⁵⁾

戦後の日本企業は、「家」共同体としての性格を有していた。企業内や企業

間において、共同体的な相互依存関係がみられ、企業は、単に営利だけでなく、共同体の論理に基づいて、事業を展開した。ここでは、企業内の組織構成員の利益よりも、企業や企業集団全体の利益が優先されることが、しばしば見られた。このような日本企業の共同体的性格の基礎となったのは、終身雇用制の存在である。終身雇用制が、従業員と企業との終身的関係をもたらし、従業員は、企業に生活の全てを投入することになった。1970年代から80年代半ばにかけて、日本企業の競争力が高まったところから、その源泉としての日本的経営が注目された。企業の存続・発展と従業員の生活が直結しており、この結果、従業員の高い忠誠心・勤労意欲や連帯感が形成された。企業の存続・発展は、従業員と家族の生活の維持・向上と結びついており、従業員の個人の生活よりも勤務が優先されるという「滅私奉公」的な特徴がみられた。労働者は、雇用保障・生活の安定と引き換えに、企業に対して、高い貢献意識をもった。しかし、資本主義の発展（貨幣経済の一般化）とともに、一層、自由な経済活動が拡大し、社会の中の共同体は解体する。1990年代以降、日本企業の「家」共同体としての性格が変化し始め、アメリカ型経営の影響を強く受けるようになった。

共同体の解体は、貨幣経済の社会への浸透とともに進展する。共同体内部での自由な経済活動と貨幣の蓄積が、個人の共同体への依存の必要をなくし、個人は共同体から独立して行動するようになり、自由で利己的な行動をとるようになる。日本においては、二度の市民革命（明治維新と終戦後の民主化）によって、封建構造は解体されたが、社会における前近代（共同体）的性格は根強く残った。日本では、土地・身分制度を基礎とする封建体制が長く、社会の中に共同体的性格が強く残り、戦後の日本企業の経営方式（日本的経営）の形成に影響を及ぼした。しかし、1970年代から80年代前半において、日本企業の競争力が高まり、その源泉が前近代的な企業内の共同体的性格にあるとされた。

自由な経済活動と商品経済の社会への浸透とともに、所属・身分・慣習を特徴とする共同体が解体され、契約・交換・取引を特徴とする営利社会が形成される。戦後の日本経済は、急速な経済発展を遂げた。その原因の一つは、アメ

リカ主導の経済の民主化であり、日本社会の前資本主義（封建）的性格の多くは払拭された。戦後、依然として農業の比重が大きかったが、農地解放によって自作農が増加し、地主への隷属関係が解消され、また、雇用労働者が急速に増大した。他方、大企業を中心に産業の近代化が進展したが、企業は、依然として、共同体的な性格をもち、終身雇用制、年功賃金、福利厚生制度、企業集団、系列⁽²⁶⁾など、企業内・企業間関係において、前近代（共同体）的性格を有していた。戦後経済の拡大期においては、人手不足が一般化し、日本的経営は、日本企業の発展と適合し、1970年代から80年代前半にかけて、日本製品は、強力な国際競争力をもち、問題が顕在化することはなかったが、プロセス・イノベーションが多く、プロダクト・イノベーションにおいて、課題を有していた。

1985年9月のプラザ合意は、戦後の日本経済において、大きな転機であった。以後、円高が定着し、日本製品の輸出競争力が低下した。企業は、イノベーションに必要な設備投資に慎重となり、余剰資金は、株式・土地などの投機的分野に用いられるようになり、バブル経済が形成された。他方、「財テク」（株式・土地）など安易な資産運用の方法で利益が得られる社会風潮の中で、企業のみでなく、戦後の日本経済の大きな発展要因であった勤労を重視する労働者の意識に変化がみられ始めた。富の源泉である労働の軽視は、その後の日本経済の停滞に影響を及ぼしたと考えられる。

1990年代以降、日本経済が停滞し、輸出市場の不確実性が顕著となる中で、企業にとって、終身雇用を前提とする正社員の雇用は、高い固定費⁽²⁷⁾をもたらし、経営上のリスクを生む要因となった。1990年代に入ると、大企業においても解雇や賃金の切り下げが行われるようになり、非正規労働者の比重が増大し始めた。資本主義の発展と共に、共同体の役割は縮小する。この結果、日本社会における人間関係は、身分・所属といったタテの組織⁽²⁸⁾から契約・交換・取引などのゲマインシャフト的なヨコの組織のつながりへと変化し始めた。しかし、人間関係は、全く分断される訳ではなく、共感にもとづく人的ネットワーク

クが形成される。このことが、イノベーションに重要な役割を担うことになる。

1980年代以降に入ると、イギリス・アメリカを中心に、新自由主義が広まった。フリードマンは、恐慌の原因を「通貨管理における政府の失敗」⁽²⁹⁾とみなしている。「政府が自由を脅かすのを防ぎつつ、政府という有力な道具から望ましい成果を引き出すにはどうしたらよieldらうか。…第一の原則は、政府の役割に制限を設けなければいけないということである。政府の仕事は、個人の自由を国外の敵や同国民による侵害から守ることに限るべきだ」⁽³⁰⁾ 新自由主義は、「小さな政府」への復帰によって、資本主義の原点である市場における自由競争への回帰を図るものである。これによって、企業間の競争が激化し、イノベーションが活発化する。1980年代には、新自由主義的政策によって、イギリス・アメリカを基軸とする資本主義諸国の経済構造が変化した。新自由主義では、市場における競争原理が重視される。1980年代以降、アメリカは、新自由主義に基づいて、経済構造を転換させた。新自由主義は、政府支出の削減、自己責任、大企業や富裕層に対する減税による経済パフォーマンスの向上を目的とするものであり、所得格差の拡大や民主主義との摩擦の問題を生じつつも、「小さな政府」は、近代的ゲゼルシャフト国家⁽³¹⁾であるアメリカ社会と適合したものであった。1990年代以降のアメリカ経済の復活は、このような経済構造の変革の上に実現した。新自由主義の下で、市場における自由競争が促進され、活発なイノベーションが創出された。

1980年代中頃以降、日本においても米英両国の影響を受けた新自由主義的政策の導入によって、下部構造である経済構造が変革し、上部構造である社会構造に影響を及ぼしている⁽³²⁾。同時に、日本企業の「家」共同体的性格が変化しており、資本主義の発展とともに、日本的経営は、解体する必然性が存在したと考えられる。しかし、新自由主義の導入は、深部における日本独自の社会構造・文化と必ずしも適合せず、日本企業の競争力向上に結びついていない側面があるとみられる。

4. 企業の存続と同感

企業が存続するためには、組織が維持されることが必要である。組織の3要素とは、共通目的、コミュニケーション、協働意欲である。C.I.バーナードは、「組織の存続は、その体系〔組織〕の均衡を維持しうるか否かに依存する。この均衡は…究極的基本的には、この体系とそれに外的な全体状況との間の均衡の問題である。この外的均衡はそのうちに二つの条件を含む。すなわち第一の条件は組織の有効性であり、それは環境状況に対して組織目的が適切か否かの問題である。第二は組織の能率であり、それは組織と個人との間の相互交換の問題である」⁽³³⁾としている。目的の達成と共に、社会的利益である企業内の同感（共感）の維持が、組織の能率（構成員の意欲）に強く関わっていると考えられる。

戦後の日本企業は、「家」共同体としての性格をもち、終身雇用、年功賃金、企業福利といった諸制度との交換によって、企業に対する高い貢献意欲を形成し、同時に、所属意識をもたらした。この日本的経営は、戦後の一時期において好循環を生み出し、従業員の品質意識を高め、日本製品のブランド形成に役立った。日本経済の発展と共に、日本的経営は、日本企業の競争力の源泉とみなされた。

しかし、1990年代以降、市場の不確実性が高まり、終身雇用制を維持することが困難になると、日本企業の「家」共同体としての性格が変化し始めた。企業が、従業員の生涯の生活を保障することが困難となり、企業は、従業員が一生過ごす場と見なされなくなった。大企業においても解雇や賃金の切り下げが行われるようになると、従業員の「家」としての企業に対する意識が変化し、貢献意欲が低下し始めた。同時に、企業は、所属・慣習を特徴とする共同体型経営から、契約・取引を特徴とする欧米型経営への移行がみられるようになった。日本企業において、コーポレート・ガバナンスの不在や従業員の貢献意欲の低下がみられ、同時に、企業の一体感が低下し始め、このことは、

従業員の品質意識を低下させ、日本製品のブランドに影響を及ぼした。正規従業員の比重が縮小し、非正規従業員の比重が高まり、非正規の中でも、派遣労働者と直接雇用の労働者との格差が生じるなど、賃金水準や意識の分断が進行している。賃金格差の拡大と共に、日本的経営の共同体的性格が変化した。この結果、従業員は、企業よりも自己の生活を優先するようになり、企業間の関係においては、企業集団は解体に向かい、企業は、以前よりも自由に行動するようになり、他集団の企業や系列外企業との取引を行うようになった。こうして、日本的経営が変化し、「家」共同体としての一体化は、困難となった。「家」共同体としての性格は変化したが、今日、企業内に協働意欲をつくりだすことは困難な課題であり、組織の構成員間の同感（共感）が、協働意欲の創出に重要な役割を担うと考えられる。この同感による協働意欲の創出が、企業の一体感の形成に大きな役割を担う。

野中郁次郎は、P.F. ドラッカーに共鳴し、経営資源としての知識に注目している。ドラッカーは、ポスト資本主義社会においては、多元的な組織が成長し、最重要の経営資源は、知識になったとした。「今や...知識が、個人の、そして経済活動の中心的資源となった。今日では、『知識』だけが意味ある資源である。すなわち土地（天然資源）、労働、資本がなくなったわけではない。だがそれらは、二義的な要素になってしまった。それらの生産要素は、『知識』さえあれば、入手可能である」⁽³⁴⁾ イノベーションの創造において野中が注目したのは、暗黙知⁽³⁵⁾であった。欧米型の形式知に対して、東洋的な暗黙知が、知識創造の原点となるとしている。野中は、知識創造の一般原理として、SECIモデル⁽³⁶⁾を提唱し、SECIモデルのS（共同化）においては、暗黙知が重要な役割を担うとしている。また、今日の株主資本主義と呼ばれるアメリカ型の株主重視と従業員の軽視の風潮に対して、同感（共感）の必要性を指摘している⁽³⁷⁾。ここで、人・モノ・カネ・情報に続く第5の経営資源として知識をあげ、このSECIモデルにおける最初のS（共同化）において、重要な役割を担う要素が、同感（共感）であるとしている⁽³⁸⁾。

企業の存続のためには、利潤が必要である。利潤は、企業の存続のために不可欠であり、経営者は、利潤を厳しく追及することになる。とりわけ、資本主義の中心的企業形態である株式会社においては、利潤が重視され、欧米企業では、「資本の論理」が徹底化される。これに対して、戦後の日本においては、企業が、「家」共同体としての性格を有しており、内部出身者から構成される経営者や従業員が主要な利害関係者であるとみなされた。経営者と従業員との関係は協調的であり、短期的な利益が二義的位置に置かれることも、しばしば見られた。この結果、従業員は「ウチの会社」意識をもつようになり、企業の一体化が実現した。

しかし、1990年代以降、日本企業においても、欧米型の「資本の論理」の影響が強まることになる。企業が、「人（従業員）中心」の組織ではなく、「資本中心」の組織であることが明確となった。大企業においても大量の解雇が行われ、非正規雇用の従業員の比率が増加し、非正規労働者の間でも直接雇用と派遣労働者（間接雇用）の違いなど、さまざまな格差が生じ、労働組合の弱体化もあって、労働者間の分断が進展した。このことが、企業の「家」共同体的な一体感を低下させ、従業員の企業への貢献や品質意識にとってマイナスに作用し、日本製品のブランドにも影響を及ぼすことになったと考えられる。

利潤（貨幣）は、企業の存続に不可欠な手段であるが、今日、企業の目的とはなりえない。顧客の立場が強くなる市場経済においては、「資本の論理」のみでは、企業の存続と発展は困難である。企業が、競争力をもつためには、企業が、それぞれ社会的役割と存立の意義をもち、社会的分業の一翼を担っていることが必要である。そのためには、イノベーションが必要であり、野中は、イノベーションにおける共感の役割を指摘した。他方、企業が一体感をもつためにも同感⁽³⁹⁾（共感）が、経営者と従業員相互、さらには企業間との関係を結びつける役割を担う。

企業存立の社会的意義や企業内の価値観、企業文化などに対する経営者・従業員・利害関係者の共感が、企業の一体感やイノベーションの創出に大きな影

響を及ぼし、企業の競争力の向上に役立つと考えられる。

5. むすび

社会構造の変化が、企業の競争力に影響を及ぼしている。資本主義は、人間の本質である労働をはじめ、すべてが商品化され、本来の手段が目的化され、主客が転倒して現象する体制である。マルクスが指摘したように、商品は物神化され、特殊な商品としての貨幣が基軸的な役割を担う。資本主義の成立において、封建体制の内部で、個人の自由な経済活動が拡大し、個人は貨幣を蓄積して力をつけ、共同体に依存する必要性が低下する。この結果、共同体は解体に向かい、最終的に封建体制は崩壊する。こうして、所属・身分・慣習を特徴とする共同体社会から各個人が対等な契約・交換・取引関係を特徴とする営利中心社会へと移行する。ゲゼルシャフトは、契約社会であり、人間は、それぞれが独立し、対等な存在であり、利己的行動をとるようになる。このような、個人の自由な経済活動が、資本主義の成立と発展の原動力であった。個人の自由な経済活動が、共同体的な制約を絶ち切り、イノベーションを促進し、資本主義の発展を可能としてきた。ドラッカーが指摘したように、近年は、商品経済の枠内において、組織や知識の役割が高まっている。ここでは、社会（非経済）的利益が重要な役割を担う。1990年代以降、長期の経済停滞の中で、日本企業は、終身雇用の保障が困難となり、企業が、従業員の生涯の生活保障をすることが困難であることが次第に明らかになった。同時に、従業員の企業に対する意識が変化し、組織に対する貢献意欲は低下し始め、日本製品の品質やブランドにも影響を及ぼすようになってきている。企業の「家」共同体的性格が変化し始め、日本の企業内および企業間関係におけるタテ型の支配 - 従属関係が変化し、ヨコ型の個人や企業間の関係が形成されるようになる。この結果、企業集団の解体や雇用の流動化が進展している。

加護野忠男は、「日本的経営は、国際的に通用するような普遍性を持ってい

るのだろうか。80年代半ばの日本的経営ブームのときには、このような問いも人々の知的関心を引きつけることができた。しかし、最近では、このような問いを投げかけるときわめて否定的な答えが返ってくる。国際的に通用するかどうかを考える以前に、日本でさえ通用しなくなっている現実を真剣に認識すべきではないか⁽⁴⁰⁾ また、「日本企業で働く人々の内部で何か大切なもの」⁽⁴¹⁾ が失われているとしているが、このような社会的（非経済的）要因と企業の競争力との関係性の分析は必要と思われる。また、社会構造の変化と企業経営との適合性が問われている。

資本主義の発展（商品経済の一般化）と共に、マルクスのいう貨幣物神⁽⁴²⁾の役割が高まり、共同体の解体が進展するが、家・近隣にみられるように、全ての共同体が消滅する訳ではなく、また、個人間の同感（共感）も残る。企業の競争力の維持・向上のためには、活発・創造的なイノベーションや従業員の企業に対する貢献意欲と一体感が必要である。組織社会が出現し、経済の分業化と専門化が進展する中で、個人間の関係は分断される。企業の社会的役割や価値観、企業文化に対する経営者と従業員間の同感（共感）の創出が、企業の存続・発展のための課題と考えられる。

注

- (1) 経営者は、企業の維持存続に責任を負う存在である。三戸公『ドラッカー、その思想』文眞堂、2011年、110頁。
- (2) 大橋昭一・小田章・G. シャンツ『日本的経営とドイツ的経営』千倉書房、1995年、21頁。
- (3) 丸山恵也『日本的経営 その構造とビヘイビア』日本評論社、1989年、31頁。
- (4) 尾高邦雄『日本的経営 その神話と現実』中央公論社、1984年、66頁。
- (5) 「競争社会における選択の自由とは、ある人が要求を満たしてくれない場合他の人に求めることができる、ということに依存している。ところが、生産者が一人なら、われわれはその者の言いなりにならざるをえない。全経済システムを統制する当局は、考えうる最強の独占生産者である」F.A. ハイエク、西山千明訳『隷属への道』春秋社、1992年、118頁。
- (6) J. アベグレン、占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年、17頁。
- (7) 林正樹「日本企業の製品競争力 国際競争力の方法論的考察」中央大学企業研究所編

「家」共同体の解体と日本企業

- 『日本の経営』の再検討』中央大学出版部、1993年、60頁。
- (8) 永野仁 『日本企業の賃金と雇用 年俸制と企業間人事配置』中央経済社、1996年、9頁。
 - (9) 島田晴雄 『日本の雇用』筑摩書房、1994年、19頁。
 - (10) 間宏 『日本の経営 集団主義の功罪』日本経済新聞社、1974年、13頁。
 - (11) 1970年代には、「日本人の90%が中流意識をもっている」エズラ・F・ヴォーゲル、広中和歌子/木本彰子訳 『ジャパン・アズ・ナンバーワン アメリカへの教訓』TBSブリタニカ、1979年、148頁。
 - (12) 衣田恵 『日本のバブル』日本経済評論社、2002年、8頁。
 - (13) 林正樹 『日本の経営の進化 経営システム・生産システム・国際移転メカニズム』税務経理協会、1998年、2頁。
 - (14) 日本の基幹産業である自動車産業においても、終身雇用制は、大きな構造転換期にある。脱炭素化によって、従来のガソリン車から構造が簡易なEV（電気自動車）に移行すると、3万点の部品が、4-5割減少し、部品メーカーの雇用に大きな影響を及ぼし、大手自動車メーカーを頂点とする産業ピラミッドが崩壊し、デジタル家電と同様の「水平分業」モデルが広がる可能性がある。『日本経済新聞』2021年8月7日付け。トヨタ自動車は、1950年、人員整理により大量の退職者を出し、責任をとって、社長の豊田喜一郎が退任する事態となり、以後、雇用維持を重視してきた。『トヨタ自動車30年史』302頁。しかし、2019年5月13日、社長の豊田章男は、「今の日本を見ていると雇用をずっと続けている企業へのインセンティブがあまりない」「現状のままでは、終身雇用の継続は難しい」と述べた。『日経ビジネス』（電子版）2019年5月21日。
 - (15) テンニエス、杉之原寿一訳 『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト 純粋社会学の基本概念』岩波書店、1957年、116頁。
 - (16) 「第1のゲマインシャフトには人間そのものに関する、同様に、第2のものには占められている土地に関する、第3のものには神聖視されている場所あるいは崇拜されている神々に関する、共同の関係や共同の関与、すなわち共同の所有が一般に結びついている。...そこで、肉親、近隣、朋友が、かかるゲマインシャフトの基本的種類のもっともわかりやすい名称として、並列的に考えられる。」同前訳書、50-51頁。
 - (17) 資本主義の発展の過程の中で、共同体の解体は、重要な位置を占めている。大塚久雄 『共同体の基礎理論』岩波書店、1955年、5頁。
 - (18) 『同前書』107頁。
 - (19) 『同前書』14頁。
 - (20) 『同前書』40頁。
 - (21) 『同前書』106頁。
 - (22) 『同前書』107頁。
 - (23) 大塚久雄 『欧州経済史』岩波書店、1973年、144頁。
 - (24) 三戸公 『家の論理2 日本の経営の成立』文眞堂、1991年、12頁。
 - (25) 三戸公 『会社ってなんだ 日本人が一生過ごす「家」』文眞堂、1991年、132頁。
 - (26) 丸山啓輔 『日本の経営 その本質と再検討の視点』同文館、1999年、8-9頁。
 - (27) 占部都美 『日本の経営を考える』中央経済社、1968年、32頁。
 - (28) 中根千枝 『タテ社会の人間関係』講談社、1967年、70頁。

- (29) M&R・フリードマン、西山千明訳『選択の自由 自立社会への挑戦』日本経済新聞社、1980年、116頁。
- (30) ミルトン・フリードマン、村井章子訳『資本主義と自由』日経BP社、2008年、25頁。
- (31) テンニエス、前掲訳書(下)、189頁。
- (32) マルクスは、「人間は、その社会的生産において、一定の、必然的な、かれらの意志から独立した諸関係を、つまりかれらの物質的生産諸力の一定の発展段階に対応する生産諸関係を、とりむすぶ。この生産諸関係の総体は社会の経済的機構を形づくっており、これが現実の土台となって、そのうえに、法律、政治の上部構造がそびえたち、また、一定の社会的意識形態は、この現実の土台に対応している」とし、経済構造が、社会構造などの上部構造を規定しているとした。マルクス、武田隆夫・遠藤湘吉・大内力・加藤俊彦訳『経済学批判』岩波書店、1956年、13頁。他方、ヴェーバーのように、経済の役割を認めつつ、宗教が経済発展に影響を及ぼす視点も存在する。マックス・ヴェーバー、大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店、1989年参照。
- (33) C.I.バーナード、山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、86頁。
- (34) P.F.ドラッカー、上田淳生/佐々木実智男/田代正美訳『ポスト資本主義社会 21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社、1993年、87頁。
- (35) マイケル・ポランニーは、「私たちは言葉にできるよりも多くのことを知ることができる」として暗黙知の概念を提示した。マイケル・ポランニー、高橋勇夫訳『暗黙知の次元』筑摩書房、2003年、18頁。
- (36) 野中郁次郎・紺野登『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、2003年、57頁。
- (37) 野中郁次郎・勝見明『共感経営 「物語り戦略」で輝く現場』日本経済新聞社、2020年、16-17頁。
- (38) 野中郁次郎・戸部良一・河野仁・麻田雅文『知略の本質 戦史に学ぶ逆転と勝利』日本経済新聞社、2019年、376頁。
- (39) 「人間がどんなに利己的なものと想定されうるにしても、あきらかにかれの本性のなかには、いくつかの原理があって、それらは、かれに他の人びとの運不運に関心をもたせ、かれらの幸福を、それを見るという快樂のほかにはなにも、かれはそれからひきださないのに、かれにとって必要なものとするのである。この種類に属するものは、哀れみまたは同情であって、それはわれわれが他の人びとの悲惨を見たり、たいへんいきいきと心にかがせられたりするとき、それにたいして感じる情動である」アダム・スミス『道徳感情論』岩波書店、2003年、23頁。
- (40) 加護野忠男『日本型経営の復権 「ものづくり」の精神がアジアを変える』PHP研究所、1997年、1頁。
- (41) 加護野忠男『経営の精神 我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版、2010年、6頁。
- (42) マルクス、エンゲルス編、向坂逸郎訳『資本論(一)』岩波書店、1969年、167頁。