



## 日本の経営の社会学的考察：その方法論的探究

石, 平

---

(Citation)

社会学雑誌, 11:135-156

(Issue Date)

1994-03-31

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCDOI)

<https://doi.org/10.24546/81010835>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81010835>



# 日本の経営の社会学的考察

—その方法論的探究—

石

神戸大学大学院文化学研究科博士課程

平

## はじめに

明治以来日本の近代化の成功および戦後の高度経済成長は、その原因がいつどこにあるのだろうか。この問題にたいし、日本国内だけでなく外国からも高い関心が集まってきた。そのなかには、とくに多くの日本企業にみられる従業員たちの勤労意欲の高さが注目される。「人的資源」以外に産業化に資するものはほとんど何もないこの島国において、短期間にそれだけの発展と成長をみせたのは、やはり人的資源の最大限な有効利用がその大きな原因だとかんがえられる。現に、モーレツ社員とか企業戦士といった言葉に象徴されるような、世界中のびとを驚嘆させるほどの日本企業の従業員たちの勤労意欲の高揚は、確かな事実のようであり、今日の日本経済を支えるおおき

な要因となつてゐる。

したがつて、日本の近代化の成功及び高度経済成長の原因や秘密を探究する場合、まずこの高い勤労意欲の原因を解説する必要があると思うが、今まで多くの日本の経営論諸説もこうした問題意識から日本の経営をとらえ、日本の独特の経営制度にその秘密解明のカギを求めてきたのである。しかし一方、同じこの日本の経営の諸制度に、勤労意欲を低下させてしまうと思われる一面がある、という指摘もよくある<sup>(1)</sup>。

実際に、日本企業では、終身雇用制・年功序列制のもとで、「モーレツ社員」のイメージとはうらはらに、休まず遅れず働くかずの「三す主義」を「力行」し、「気楽な稼業」を當むサラリーマンの姿もよく見られる。こう考えてみると、高い勤労意欲を、日本の経営諸制度に直接に結びつけて因果的に説明することにはやはり難点がある。日本

的経営諸制度を分析しそこから何らかの手がかりを得ようとしたがらも、それと異なつた一つのアプローチが必要ではないかと思う。

この論文は、このようなアプローチの探求に重点を置こうとするものである。つまり、高い勤労意欲の問題に一つの明確な答えや結論をあたえるよりも、むしろ、そのような答えや結論をえられるために必要な視点と方法を探求する、ということである。

## I 日本的経営の社会学的考察の視点

### 1 行為の意味と動機への理解

今まで、日本的経営論の先駆者であるアベグレン氏や、同じく日本の経営論において先導的な役割を果してきた間宏教授に代表されるように、社会学的視点からの日本的経営論が多く見られるが、これらの社会学的視点からの論述は、主に社会関係をその分析概念としている。<sup>(2)</sup>

また、社会的行為を分析する場合、それは有意味的行為であるから、行為の動機、行為に含まれた意味の分析・理解は、もつとも重要な点である。それはウエーバーの理解社会学の基本的な考え方であるが、日本的経営の研究においても、このような方法が有効であるかもしれない。間宏教授も、日本的経営の社会学的研究においては、動機の理解は大きな意義をもつことを力説している。<sup>(3)</sup>

高い勤労意欲の原因の探求にあたっては、こうした方法はおおいに役に立つであろう。働くという行為の動機と意味にたいする理解は、直接に勤労意欲の原因の解明に関連する。この場合、従業員は、何のために働くのか、自分たちの働くという行為にどのような意味を付与したのかが問題のポイントである。また従業員たちをよく働かせるために、つまりその勤労意欲を高めていくために、かれらにどのような動機づけを与えるのかということは、企業経営の

的構成だが、企業は人びとの集まりだから、そこに実際に存在していて動いているのは、雇用とか労働とか管理といった、経営者や従業員による相互作用しあうさまざまな社会的行為であって、終身雇用制や年功序列制などの諸制度はそれらの社会的行為の方向づけや規範や様式として意識されたにすぎない。したがって社会学的視点からこういう問題をつき詰めていけば、それは当然「社会的行為」に到達するはずであろう。

中心課題の一つとなつてゐるから、経営組織のさまざまな管理活動、企業経営の諸慣行・制度は、この課題への対応に関連してゐるはずである。したがつて、それらの経営慣行・制度や組織の管理活動の背後にある動機や意味の理解も、勤労意欲の原因の究明につながっていくのであろう。

## 2 目的合理性の視点

**目的合理性と経済的合理性** 動機・意味から行為をとらえる場合、ウェーバーにしたがえば、すべての行為を目的的合理的行為、価値合理的行為、そして感情的行為と伝統的行為という四つの種類に類型化することができるが、企業経営におけるさまざまな行為を考察するさい、近代の企業経営はもともと目的合理性をその基本原理とするものだから、そこに行われる人びとのさまざまな行為は、まず目的合理的行為としてとらえるべきであろう。

近代の企業経営は、利潤追求をその第一義的目的とするのだから、当然、最小限のコストで最大限の利潤を追求するには企業の経営目標となるのである。それを達成するため、企業がその合目的的手段として賃金との交換で労働力を調達し、意志決定・調整・命令・服従などの組織活動を行ふ。企業におけるこのような目的合理性は、「経済的合理性」とも呼ばれる。

具体的に言えば、経営者は企業利益の代表だからかれの

経営者としてのすべての行為は、当然企業の論理にしたがつて目的合理的行為であるはずだが、一方、従業員の場合、労働力商品説によれば、かれらは資本主義の生産手段と労働との分離のもとで、賃金との交換に自分の労働を企業に提供し、収入を得て自分と家族の生計を立てるのである。かれらにとつて賃金を得ることは第一義的目的となり、そのためにつきできるだけ高い賃金、よりよい条件で自分の労働を売る。そして、仕事の遂行にあたつては労働力の使用はかれらにとって一種のコストの支出でもあるから、かれらも企業の論理と同様、最小限のコストで最大限の賃金を得られるように、打算的に利己的に行動するだろうと思われる。つまり、かれらは賃金収入という目的達成のために合理的に行動するのである。

### 日本の経営における「非合理的」要素

目的合理性は資本制企業経営の基本原理であり、そこににおける人びとの行為はすべて目的合理的行為だとすれば、同じ資本制企業として、日本企業の場合もその例外ではないはずだが、次に、この目的合理性の視点から、日本の企業経営の諸慣行・制度のいくつかを分析してみる。

まず日本の経営のもつとも重要な要素とされる終身雇用について考えてみよう。一般的にいえば、終身雇用とは、従業員が定年に達するまで一つの企業に長期勤続する、と

いう日本企業の独特的慣行のことだが、こうした雇用慣行は、経済的合理性の点から見ればとくに欧米の雇用制度に比べてみると、はなはだ非合理的なもののようにみえる。

欧米企業の雇用制度の場合、従業員の採用にあたって、まず何か必要な職務があるのかを考え、この職務に必要な技能や経験をそなえているかどうかという基準で人材を選択し、職務の遂行に当たらせる。<sup>(4)</sup> そして、もしのちにこの職務が不必要であると判断された場合、また採用した人材がこの職務に不適任であつたり、あるいはその仕事ぶりが非能率的だと分かれば、ただちにかれを解雇し、もつと適任の人材を探すのは当然なこととされる。そういう場合、利潤追求は唯一の目的であり、それを基準に一つの職務が手段として必要かどうかが判断され、さらに一人の人間も同様にこの目的達成の手段として、この職務の遂行に最適かどうかが判断され、その雇用あるいは解雇は合理的に決定される。

しかし日本企業の場合はそれと異なっている。新卒一括採用というかたちで従業員を採用するのだから、どんな職務の必要にもとづいて採用したのかはもちろん問題外であるばかりでなく、採用された人がどのような技能や経験をもち、どのような職務に適するのかを第一の選択基準としてつねに重視するのではない。むしろ、一般的な知識能力や適応性・協調性など人物基準で従業員をえらび、そし

て、終身雇用という前提で社内教育・訓練をしながら適当に職場に配置する、というやり方をとっている<sup>(5)</sup>が、この場合、採用した人は、教育・訓練されても、必ず企業の期待どおり仕事や職務の遂行に適任な人材になれる、というような保証は何一つもなく、またかれは必ず企業の期待するところに満足する。一方、積極的に仕事の遂行に当たり企業の目標達成のために努力していくとはだれも断定できないだろう。一方、終身雇用のものは、仕事に不適任、あるいは非能率といふ理由で容易に彼を解雇することもできず、非能率的、努力もしないような従業員が居ても、日本の企業はかれを定年まで抱え込むしかないと問題が生じるのである。

年功賃金制の場合も大きな問題がある。企業にとって、賃金とはすなわち人件費であり、生産活動にかかるコストだから、もちろんできるだけそれを節約しなければならない。同時に、賃金は企業が従業員たちの勤労意欲を引き起さずためにもちいる最大の誘因でもあるから、過不足もなく適当な賃金額でそれに見合うような労働の量と質を得るのはもつとも合理的なやり方となる。

欧米企業の場合、この合理性はまず市場型賃金制において現れる。市場型賃金制とは、各企業の枠を超えた横断的な労働市場で、労働力の市場価格として労働の需給関係によって、賃金が決められるというシステムだから、経済的合理性からいえばそれはもつとも合理的である。そしてこ

のような市場型賃金制のもとで、能率給と職務給が主要な賃金形態としてとられているが<sup>(7)</sup>、能率給のもとで、従業員各自の毎日の出来高が記録され、各自の業績は日々の賃金計算に反映される。このような賃金形態は、能率を上げてたくさん仕事をすればそれに応じて給料が増えるという仕組みになつているのだから、それは当然、従業員たちが高い賃金をもらいたいという目的にしたがつて合理的・能率的に行動するだろうという想定を前提にして作り上げられたものであろう。いま一つの職務給の場合は、従業員が特定の職務につきそれを遂行するならば、この職務評価によつて決められた賃金をもらえる。生産技術の機械化や複雑化において、職務給は能率給より複雑であるが、基本的にはこれも仕事における支払われる賃金の一形態であり、能率給と同様、経済的合理性をその原理とする。

日本企業における年功賃金制は、それとは原則を異にしている。占部都美教授の説明によれば、年功賃金制は、従業員の勤続年数が増えるにしたがつて、定期昇給によつて賃金が上昇していくことを特色とするが、それは主として基本給において現われる。つまり、勤続年数とともに毎年定期昇給が行われ、一定の昇給額が基本給に付加されるという制度である<sup>(8)</sup>。そして、この定期昇給制は、基本給の決定に勤続年数が決定的な要因をなしていることを意味するのだから、それは、年功賃金は、どんな仕事をしたか、あ

るいはしているのかに応じて支払われるという性格の賃金ではないこと、能率給や職務給のように仕事の質や量及び企業の目標達成にたいする貢献・業績に直接に結びつかないことをも意味するのである。もちろん、勤続年数の増長とともに相応な貢献や業績もあるだろうと考えられるが、しかしそうでない場合も十分ありうる。賃金体系の全体のなかに、職能手当や役付き手当などの仕事や職務の遂行に関連させられる部分もあるという問題についても、占部教授によると、その評価は主に年功に基盤をおいたものだし、その比率も低いもので、それらは年功賃金制の性格を決定的に変えるような意義をまったくもたないといつてよい、という。もう一つの問題はつぎのようなことである。年功賃金制における定期昇給の際、それは自動的、機械的に行われるわけではなく、やはり人事考課によって業績や職務遂行能力などが評価される。しかしその評価は能率給や職務給の場合のようなく客観的な評価基準がないから、結局上司や人事主管の主觀的判断に左右されやすく、どの程度実際の業績・貢献を反映できるのかにはかなりの疑問が残る<sup>(9)</sup>。そして、このような評価が賃金昇給の差に反映されるととも、その差はわずかなもので、直接に仕事や職務遂行の意欲を高める効果となるかどうかかも明確ではないように思われる。賃金という誘因をもちいて従業員の勤労意欲を高め、それによつて利潤追求の目標を達成するというようだ。

企業の基本原理とされる目的合理性からいえば、このようない貨金制は、はなはだ不合理的である、と言わざるをえないだろう。

さらに、経営組織の性格について官僚制という視点からも考えてみる。企業経営組織をふくむあらゆる近代組織は、官僚制的組織をその典型とするものである。目的を能率的に達成するために、組織の活動が合理的に分業化されることは、官僚制的組織の本質である<sup>13)</sup>。組織のなかに、こうした分業化は個々の職務の明確な設定によって実現される。つまり、組織の目標達成の必要から個々の職務が設定され、さらに合理的規則によってこの職務の権限や責任範囲などを明確に客観的に規定し、個々の職務を基本単位にして組織の運営が行われる。

欧米型の経営組織はこうした官僚制的組織にもつとも近い形態をとっている。組織は職務を基本単位にして構成される。職務は職務分析をつうじて標準化された職務記述書によつて明記されていて、個人はこの職務記述書ベースで職務を遂行していく<sup>12)</sup>。この場合、一方において、個人の職務内容、範囲、つまり各個人の持分は客観的に標準化され明確化されているのだから、組織としては、個人の主觀的な意向などとは関係なしにこの職務の円滑な遂行を期待できるのである。他方においては、個人にとって、特定の職務につきそれを円滑に遂行していくことは、自分にそれだけ

けの地位と収入を得られることを意味するのだから、彼が自分の目的達成のために必ずこの職務の遂行に力をあげるのだろうと想定される。このように、合理性によつて組織が能率的に動かされる、というわけである。

日本の経営組織がそれと大きく異なつてゐることは多くの論者からも指摘されている。欧米の経営組織はその基本単位が職務であるのにたいし、日本企業の場合、その経営組織を運営していくさいの、実質的な単位は、個々の職務ではなく「集団」としての職場である<sup>13)</sup>。職場としては一応一定の仕事の内容範囲が決められているのだが、個人個人になると、職務内容とその範囲はあいまいであり、そして責任の範囲や職務権限が非常に不明確である<sup>14)</sup>。近代組織に普遍的である官僚制的組織の基本原理からすれば、このような組織形態は合理的で能率的なものとはとても考えられないであろう。

以上の分析結果から見ると、欧米型の企業経営とおなじく資本制企業・近代組織でありながら、日本の経営の諸慣行・制度には、目的合理性から見ればきわめて非合理的な要素があることが分かる。そして、このような経営制度のもとでは、その非合理性のゆえに、従業員の勤労意欲や能率は非常に低い水準になつてているのではないか、と思わず考へてみれば、従業員が非能率的であつても解雇される

ことなく、たいした仕事や業績を上げなくても賃金が勤続年数とともに「自動的に」上昇してゆき、しかも職場が職務単位となっているから個人に課せられた仕事や責任は明確でもない、というような状況のもとでは、一人ひとりの従業員はあまり働かなくなり、組織全体の能率が悪くなつていくのは、むしろ当然のことのように思われる。一人ひとりの従業員が自分たちの観点からの目的的合理性——労働というコストを最小限にして収入を得る——にしたがつて行動すれば、日本的雇用制度と賃金制度のものでは、彼らはそれほど大きなコストを支払わなくても一定の目的を達成することができる。あまり働かないのは彼らにとつてむしろもつとも合理的なやり方であり、一所懸命働くなければならないという理由がどこにもないのではないかと思われる。現に、いわゆる「三す主義」や「会社天国」のなかで「気楽な稼業」を嘗むという、サラリーマンのイメージは、このように「目的的に」行動するような従業員が確かに日本の経営に存在していることを示しているのかもしれない。

しかし他方、全体からいえば日本企業における従業員の勤労意欲は非常に高いこと、日本の経営組織の能率がきわめて良いということはいずれも明白な事実のようである。さもなければ日本の高度経済成長はどうしても説明できない。そして、日本の経営は、いろいろな非合理的要素を抱

えながらも、結果的には、非常に良い業績を作り上げ日本経済を支えてきて、実質的な効果を上げている。そういう意味では、日本の経営が合理性からまったく離れたとはいがたく、それなりの合理性があるだろうと思われる。こういった合理性とは一体何だろうかを分析することは後の課題として、とにかくさしあたっての結論は、日本の経営における高い勤労意欲を生み出した原因を探求するにあつては、目的合理性・経済的合理性の視点だけでは不十分である、ということである。

### 3 價値合理性の視点

**勤労意欲と社会的要因** これまでの議論では、われわれは主として、企業は目的合理性をその基本原理とする経済的機能体だと考え、そこにおける人間の行動を目的合理的行為としてとらえてきた。しかしそれらはあくまでも分析上の用具的な概念設定にすぎず、現実の社会に存在する企業は必ずしも経済的合理性のみによって動かされるのではない。現実の中に生きる人間もいつでも目的合理的に行動するとは限らない。企業は経済的機能体としての側面を有しながらも、また社会的集団としての側面をもつてゐるもので、企業の中の従業員にも、「経済人」的な孤立的、利己的、打算的な一面がありながらも、同時にまた「社会的人間」としての感情的、価値志向的、連帯志向的な一面があ

することは否定できない。

そのことを証明したのは有名なホーソン実験であった。

ホーソン実験の過程やその結果と意義について論ずるならばそれはいろいろあるが、ここでは、紙幅の都合上、本論文の問題意識から見て次の二点に限定したいと思う。<sup>(15)</sup>

①第2段階のリレー（継電機）組み立て作業実験によつて示されるように、従業員たちの勤労意欲を左右する要因は、物的条件というより、むしろ彼らに内在する感情や価値観などの主観的な要素である。②第4段階のバンク捲線作業観察では、従業員たちはたんに企業という公式集団の一員だけではなく、その内部にあるインフォーマル組織や仲間集団の一員として存在し、そこにおける人間関係や仲間意識・共同感情に組み込まれていること、そして、作業における彼らの行動は、こうした仲間意識や共同感情に動かされて、インフォーマルな集団の規制によって影響されることが、観察によって明らかにされたのである。

ホーソン実験の結果は、企業経営において、従業員たちの勤労意欲や能率性に影響を及ぼす要因は、たんに経済的な動機だけではないこと、従業員たちはただこの経済的な動機に促されて目的合理的に行動するのではない、ということをわれわれに教えている。彼らに内在する感情や価値観という主観的な要素、彼らが属する仲間集団における連帯感情や仲間意識などの、経済的合理性から見れば非合理

的な要因は、彼らの行動に影響を及ぼしその勤労意欲を左右する要因となつてゐるのである。

企業経営の観点から見れば、それらの要因が従業員たちの勤労意欲に影響を及ぼすものである以上、何らかのかたでそれらの要因を、勤労意欲にプラスに影響するよう統制する必要がある。この場合の統制には、二通りの方法があると考えられる。ひとつは、従業員たちの感情や価値観がその行動を直接に動機づけるものであるから、それらの要素に影響を与えることによって、自発的な勤労意欲を向上させていくことである。もう一つは、仲間集団の連帶感情が、従業員たちの行動を動かす力を持つ場合、こうした連帶感情を強化しながら、勤労意欲の集団意識を作り出すことによって個人の意識を規制し、自発的な勤労意欲を引き出そうとすることがある。<sup>(16)</sup>

このような統制を行うためには、価値目標の設定や価値の意味づけが必要とされるだろう。人間の感情や価値観に影響を及ぼす、あるいはそれらを変化させることは、この人間に新たな価値目標や価値の意味付けを内面化させることと理解できる。この場合、感情も価値観の一要素として考えられる。集団における連帶感情の強化や集合意識の形成にかんしては、デュルケームの考え方についたがえば、人びとがある信念を共有することによってはじめて連帶感情や集合意識というものが作り出されて固められる、という

のだが<sup>(17)</sup>ごの人びとの共有する「信念」にはある種の価値目標があることはいうまでもない。

上述のことはより具体的にいえば、つまり、従業員たちに何々のために一所懸命働くべきと思わせ、それと共に彼らに何々のために一所懸命働くこうという感情的衝動をつねに喚起する、そして何々のために一所懸命働くければならないというような集団的コンセンサスを作り出して、その中におかれる個人も、自然にそれにしたがつてみんなと一緒に働くことになるようにする、というようなことであろう。ここでの「何々のために」とはすなわち価値目標や価値の意味づけのことである。この場合、企業にとってこのような価値目標を企業の経営目標に一致させることはもつとも重要であるが、従業員たちの方に視点を据えてみれば、彼らは、この「何々のために」に、自分の感情や価値観、及び仲間集団の連帯感情や集団意識にしたがつて、一所懸命働くこうとするとき、彼らはすでにこの「何々のために」という価値目標にむかって自分の行動を合理的に組織化して価値合理的に行動しているのである。ウェーバーの言い方からすれば、それはすなわち「価値合理的行為」というものである。

このことは、企業経営と企業経営における勤労意欲を分析するための、一つの視点あるいはとらえ方を、われわれに示唆している。企業経営がそのなかの人びとの主觀的な

諸要素を経営目標に向かって統制し高い勤労意欲を引き出して良い効率を上げた場合、そういう企業経営の性格を価値合理性の視点からとらえると同時に、そういう高い勤労意欲の原因は、従業員たちにおける価値合理的行為といふ視点から探求すべきである、ということである。

この視点から日本の経営を分析することは、日本の経営が目的合理性から見れば非合理的要素を抱えながらも、高い勤労意欲を引き出し良い業績を上げたことの原因の解明に新たな光を投じることになるだろう。

#### 日本的経営と価値合理性

日本的経営論先駆者であるアベグレン氏は、「義務と責任の相互交換」によつて日本の経営を説明しようとしている。それは簡約すれば次のような内容を示している。確かに日本の会社は従業員の能率が悪くてもそのような理由で解雇することなく、仕事が減つても過剰人員をかかえこむのだが、それは会社が従業員をたんに被雇用者ではなく集団の構成員だと見なしたうえで、彼らに対して義務感や責任感をもつてゐるからである。一方、会社が従業員にたいしもつ義務と責任との相互交換の形で、日本の従業員は、雇用契約の範囲を超えて、職務に忠実で勤勉であり、会社のために忠誠をつくすという義務と責任感をもつのである。<sup>(18)</sup>つまり、日本の経営は、結局、こうした「義務と責任の相互交換」によつて成り立つのである。

ある。

日本の経営論のもう一人の論者である岩田龍子教授は、日本の経営の存立条件として「義務の無限定性」を強調している。岩田教授によれば、「義務の無限定性」とは、すなわち「ある組織の成員達が、明白にその義務として規定されていないような責任であっても、あるいはさらに、当初予測不可能であった責任であっても、もし組織がそれを必要とするならば、これを引き受ける『義務』を負つていると強く感じており、また他の組織成員に対しても、これが強く期待している』<sup>(19)</sup>ような事態を、『義務の無限定性』と呼んでいる」ということである。この場合、組織から要求される責任に対する、これを引き受ける義務を負っていることを強く感じているということは、すなわち、組織にたいして強い義務感を持つことであろうが、こうした義務感の「無限定」的であるということに問題のポイントがあると思う。

「人の和」はもつとも重要であると考える。<sup>(20)</sup> またそのためには、「職場の長は、どのようにして部下を動かしているのか。現実の職場レベルでの効果的なリーダーシップ、それは部下に対する日常の恩情的な、あるいは人間的な配慮と、それに基づく部下の、個人にたいする——職制上の地位にたいしてでない——人間的な信頼感を基盤にしている」と教授が指摘している。<sup>(21)</sup> 日本的経営組織の円滑な運営は、「人の和」や「恩情」や「人間的な信頼」などの要素に依存している、ということである。

上述のさまざまな論点からみれば、日本的経営が一体何によって成り立つかが分かつてくるのである。まずそれは従業員の、企業組織にたいする義務と責任感である。アベグレン氏の説明によれば、こうした義務と責任感をもつてゐるからこそ、従業員は自分の職務にたいして勤勉であり、会社にたいして忠誠を尽くすのだが、従業員の企業にたいするこのようないいさなどの問題をどう解消するのかは組織の能率を上げていくうえでの一つの大きな問題であろうが、間宏教授は、日本の経営組織の実質的単位が職場集団であるから、組織の円滑な運営のために職場集団内の人間関係における

ここで挙げたそれらの要因をさらに整理しておけば次のようになる。第一に、いわゆる義務感や忠誠心とは、すなむち従業員に内在する主観的な感情と価値觀のことである。何々をすべき、あるいは何々に忠誠をつくすべきと考えながらそれにともなつて一種の感情が喚起されるとき、それで義務感や忠誠心を作り出すためには、一種の価値目標や価値による意味づけが必要である。第二に、日本企業のなかの人間関係における「和」や「信頼」や「團結精神」などは、一種の連帶感情あるいは集団意識によって生み出されまたそれによつて支えられるものである。そして、こうした連帶感情や集合意識自体は、前述したように、デュルケームの考えにしたがえば、それも集団成員における共同の信念＝価値目標にかかわっている。つまり、日本の經營を成立させ、その經營組織を動かし人びとを働かせるそれらのさまざまな要因の背後には、価値目標や価値の意味づけの存在が欠かせないのである。

ホーリン実験によつて示されるように、従業員の勤労意欲を向上させるために、それに影響を及ぼす諸要因を、価値目標や価値の意味づけによつて統制することが必要であるが、上述のことから見ると、日本の經營がまさにそういう点においてすぐれて顕著な特徴を示しているのではないと思われる。欧米的企業經營は、主として經濟的合理

性・目的合理性から人間の行為をとらえ、經濟的動機を重視し經濟的動機づけによつて人びとを働かせ組織を動かすとするのにたいし、日本の經營にはそういう一面があるが、ながらも、主に人びとの価値合理的行為の側面に注目して、価値による動機づけによつて従業員の勤労意欲を高めようとするのである。そういうところこそ、日本の經營の特色の一つではなかろうかと思う。

そういう意味で、われわれは、日本企業に見られる高い勤労意欲の原因を探求する場合、価値合理的行為という視点から、従業員たちの行為の背後にある、その意味づけとしての価値、及び彼らを働かせようと動機づけるための經營制度や仕組みの背後にある、価値目標の設定に注目すべきであると考へる。

## II 日本的經營の価値目標 ——国家主義・集団主義と家の伝統

日本的經營の価値目標、すなむち日本の經營の理念・精神・イデオロギーの探求に当たつては、われわれはまず、日本の社会伝統にさかのぼりそれとの連続性においてこの問題を分析し論ずるべきである。一つの社会の価値体系、とくにそのなかの中心的価値は、その社会の歴史的伝統から受け継ぐところが多い。日本の經營が設定した価値目標

は、日本の社会・文化伝統に根ざすものであつてはじめて、現実に生きる人びとの心を動かしその行動を統制することができるのであろう。それは、われわれが日本の経営の価値目標を探求する場合に、注意すべき一つの重要な点である。

もう一つの点は、もつとも重要である。日本の経営の価値目標は、もちろん企業経営の最大目標、つまり営利追求とは一致して、それを正当化するものであるべきだが、しかし、こうした価値目標自体は、まず営利追求などの企業目標とは異なる別個のレベルに属するものでなければならぬ。つまり、経済的動機や営利追求とは異なり、またそれらを超越したものであるからこそ、はじめて一種の理念や精神となり、人びとを価値合理的に動かすためには、まずその目的合理性と併存しながらも同時にそれを越えていくものが必要である、ということである。

以下では、この二つの見地に立ちながら、三つの面における日本の経営の価値目標について検討してみよう。

### 1 国家主義の伝統と国家への貢献・奉仕の理念

日本の企業経営の理念やイデオロギーを検討してみると、国家への貢献や奉仕は企業の最大の目標として掲げられる場合が多いことが分かる。歴史的に見れば、もともと日本の近代産業は明治国家とともに発生・成長の道をあゆみ、

最初から、「富国強兵」という国家政策に組み込まれて國家の手によって育成され支援されてきたものである。こうした中につけては、当然欧米の場合のような、国家の目標などとは関係なしに「市民社会」の自由な営利活動にゆだねられた企業とは違い、日本の企業は、最初から「富国強兵」という国家の至上使命を一身に担ってきたものだから、その経営目標もただ一私企業の営利追求に止まることはありえず、国家の目標と一致しているものでなければならなかつた。

丸山真男氏は、欧米的近代国家と日本の天皇制国家との違いを鋭く指摘している。それによれば、近代国家は、ほんらい中性国家をその特色とし、真理や道徳などの価値内容にかんして中立的な立場をとり、そつした価値の選択と判断はもっぱら他の社会集団や個人の良心に委ねる。それにたいし、日本の天皇制国家は、国家それ自体が倫理的実体として価値内容の独占的決定者となり、真善美などの価値内容を占有することになつていて<sup>(22)</sup>。こういう指摘からすれば、天皇制国家のもとでは、私的企業をも含むいっさいの私的領域が、「私的」とは認められずこうした国家観念に組み込まれているのだから、私的企业は、その価値目標が価値内容を独占した国家という倫理的実体によつて（観念的にも国家政策によつても）規定されるのも当然のことであろう。それはつまり、日本の企業がその経営目標を国

家政策に従わせるだけでなく、その価値目標の設定自体においても国家にその価値や理念の源泉を求めるべきことないということを意味するが、他方、まさにそうすることによって、日本企業の経営理念は、企業自身の當利追求を超えて、また同じ天皇制国家の国民としての従業員たちの経済的動機を超越する、という価値目標の本来の性格を得られるのだろう。

こうした価値目標は、戦前「國益中心」の理念として現われる。それは利潤追求は即ち国事であり、報國の道につながるというような考え方である。<sup>23</sup> 土屋喬雄教授によれば、「富國強兵」の国策に協力し日本の独立と発展に貢献することは、明治初期の指導的な経営理念であり、企業の利潤追求は、日本の国富を増進し國家・社会の発展のために貢献する一手段として意識されていたにすぎない、<sup>24</sup> といふ。

そのことは、夏目漱石の『それから』における主人公・代助の実業家である父に対する痛烈な批判・皮肉としても示されている。

戦後、丸山氏が指摘したような超国家主義の天皇制国家が崩壊し、「富國強兵」の国策などがすでに過去の歴史となつてはいるが、しかしこうした国家主義の伝統の強い影響が今日でも依然として残っている、というのは大方の見解である。とくに、「日本株式会社」という言葉によつて象徴されるように、産業の発展は依然として、経済復興とい

う国家目標にしたがつて、国家——この場合、とくに中央官僚機構——の計画や支援や統制のもとで進められるものである。こうしたなかで、企業の経営目標に「國益中心」の理念がその影を落としているのもごく自然のことであろう。松下電器の経営理念の「七つの精神」の第一は、「産業報國の精神」であるように、こうした「報國」の理念を正面に打ち出す企業もあれば、多くの場合、それは社会への貢献・奉仕に衣替えされるのである。

このように、国家への貢献・奉仕は、日本の経営の価値目標の一つとなる。そして、「お國のために」というスローガンに示されるように、それは一種の超越的的理念として従業員たちを（価値）合理的に動かし、その勤労意欲を向上させようとする役割を演じてきたのであろう。

## 2 家の伝統と勤労精神

欧洲における資本主義精神の発生にかんしては、ウェーバーによれば、それはプロテスタンティズムの倫理における、神の栄光のために世俗的な職業を忠実に遂行するという考え方から勤労や節約などの資本主義精神が生まれてきた、ということになるが、日本の場合は、このような神と個人との関係がなかつたから、その勤労の精神はどこから生まれたのかが問題となつてゐる。堀江保藏教授によると、それは日本の家の伝統に關係があるという。伝統的な日本の

家は、家産と家業をその基礎として、国家・社会の基本構成単位となっている。その中でも、特に家業が重要であり、歐州の場合のような職業観念がなかつたものの、人びとは家業の觀念を強くもつてゐる。そして家の存続や發展の願望から、家業に精励する精神、家業に精励することを自分の天職とするという考えが生まれてきて、勤労・節約の資本主義精神につながつていつたのである。<sup>(26)</sup>

間教授も指摘したように、こうした家の永続と發展を願い家業に励むという精神の背後にあるのは、祖先を崇拜し祖先から伝えられてきた家業を守らなければならぬとい

う祖先崇拜の觀念があることはとくに注目すべきである。<sup>(27)</sup>家の永続と發展は、祖先崇拜という宗教的觀念によつて聖化され、絶対的・究極的価値となつたのである。ヨーロッパの場合、神への信仰はプロテスタンティズムの倫理を作り上げ資本主義の精神を誕生させたのだが、日本の場合のこうした祖先崇拜も、家の伝統の中心的価値を生み出すものとして、同じような役割を果してゐたのではないかと思われる。

また、家の永続や發展のためには、家の名譽・信用を守ること、つまり、家名や家のれんを守ることは、家の成員の至上使命とされるから、誠実・信用の精神が重んじられて、とくに商家經營の場合は、それは一種の（価値）合理的な經營をもたらす結果となつてゐるのである。

家の問題にかんしては後に詳しく述べるつもりだが、日本人的勤労精神が家の伝統に関連しているという論点が非常に重要なと思う。日本の近代企業がこの家の伝統から多くのものを受け継いでいることは何人かの論者によつてすでに明らかにされてきたよう<sup>(28)</sup>に、日本企業に見られる従業員の勤労精神と、このようないい家の伝統との間に連續性があると考へられる。つまり、家の存続・發展のために企業に精励する精神から、今日の会社といふ「家」の繁栄や發展のために職務に励むという精神へとつながつてきたのではないかと思う。

そうすると、逆にいえば、企業側は、会社の存続や繁栄を第一義的目的とするような価値目標を設定して、それによつて従業員たちの勤労精神を喚起するのは、考えられることであろう。それは普通、「会社のために」という口号として掲げられ、また一種の至上命令として従業員たちの上にのしかかり、個人個人の利己的打算を越えて企業に奉仕させようとするものである。

### 3 集団主義の伝統と帰属意識・連帯精神

集団主義は、日本の伝統的価値体系における中心的な価値として論じられて久しい。多くの日本の經營論においても、集団主義が日本の經營のイデオロギーをとらえる場合のキー・コンセプトとされている。間宏教授は「經營家族

主義」と「経営福祉主義」という概念で、戦前における日本の経営、戦後の日本の経営のそれぞれをとらえるが、全体を貫く理念はやはり集団主義だと主張する。<sup>(29)</sup> 岩田教授においては、集団主義は日本人の心理特性、志向だと考えられ、日本の経営の全体はそれを基礎にして編成される、といふ。<sup>(30)</sup>

集団主義はすなわち個人より集団を優先するという考え方だが、この点から見れば、集団主義は、組織や集団統合のイデオロギーとして、本稿の視点から見ればすなわち、企業集団統合の価値目標として大きな役割を果していると考えられる。それは主に次の2点にわけて論ずることができる。

### 第一は、企業集団への帰属意識、忠誠心として現れる。

岩田教授によれば、日本人には特定の集団に所属し定着しようとする心理的特性があるので、企業に参加するとき、個人が契約を通してある機能＝職務を担当することによってまたはその面のみにおいて企業とかかわりをもつ、という個人主義の欧米の場合とはちがつて、彼らは企業という特定の集団に所属することになる、ということである。<sup>(31)</sup> 欧米の場合、従業員が自分の職務(job)を通してしか企業とかかわりをもたないから、彼らのロイヤリティの対象は、企業よりもむしろ自分の職務・職業、あるいは自分の属する横断的な職業集団である。それにたいし、日本の場合、

従業員たちはその一員として企業集団に所属しているのだから、企業に対する帰属意識や忠誠心が要請される。欧米の企業の場合、個人個人が企業ではなくそれぞれ別々の職務に忠誠するのだから、各職種の間の組織全体の統合が困難になるが、明確に限定された各職務間における官僚制的な支配系統を強化することによってその困難を克服するのである。それにたいし、前述したように、もともと職務や権限が不明確な日本の企業組織は、そういう方法を探らずに、むしろ従業員の企業に対する帰属意識や忠誠心を高めることによって、企業組織の全体の統合をはかることにしているのではないかと思う。この場合、集団主義が日本の経営組織統合の価値目標となっている、といえるのである。

この第一の点とも関連性があるが、第二の点として、集団内の連帯意識が重要である。前にも述べたように、日本的企业組織は、職務ではなく、職場をその運営の基本単位とするものであり、職場内における職務分担の内容や範囲も不明瞭だから、組織の円滑な運営、仕事の効率的な遂行は、職場の人間関係の「和」や仲間意識・信頼関係に頼るところが大きい。そして、こうした仲間意識や信頼関係を作り出すためには、集団統合の価値目標・理念が絶対欠かせないものである。

こうした集団主義的価値目標も、家の伝統から生ずるもの

のと思われるが、この点についての議論は後に譲ることにする。

### III 家の論理と日本の経営の価値目標

日本の経営論の諸説の中には、日本の経営の統一原理にかんし、その源流を日本伝統の家族制度あるいは家制度に求めようとする説がいくつかある。最初から「日本の経営」を提起したアベグレン氏は、日本の会社は、その諸関係において「家族」的であると主張する。<sup>(32)</sup>

それに統いて、日本の経営と家族制度との関連性について本格的な議論を開いた間宏教授は、経営家族主義によつて日本の経営の特質を解明しようとするが、その立論の根拠のポイントは、企業経営における労使関係を、家族における親子関係になぞらえ、親子関係の擬制として把握するところにある。<sup>(33)</sup>最近では、明白に「家の論理」を打ち出して、この「家の論理」が「資本の論理」にからみつき、機能しているところに日本の経営の特色がある、という三戸公教授の説は注目されている。<sup>(34)</sup>

それらの論述においては、日本の経営を一種の制度として、日本伝統の家族制度や家制度との関連性においてとらえるよりも、むしろ、経営家族主義や「家の論理」というような概念規定に示されるように、日本の経営におけるイ

デオロギーや原理などの側面に注目し、それらの側面と家族制度・家制度との関連性を問題にしている。そしてそれらの研究によつて、この関連性の多くの部分は明らかにされ、日本の経営の特質への解明はいつそ前進させられた、といえる。

しかし、それらの説の立論には依然として不明瞭なところがあり、上述のような関連性に必ずしも十分なる説明を与えたのではないと思う。

まず間教授の経営家族主義について考えてみよう。教授は、いわゆる家族関係になぞらえて日本の経営における労使関係を説明したが、こういうとらえ方は、戦前の日本の家族制度を扱りどころにしているのだから、戦前の日本の経営にかんしては筋が通つていると思う。しかし戦後になるとこゝした家族制度は民主改革によつて崩壊したので、戦後の日本の経営をどう説明するのかが問題となつてくるのだが、教授はこの場合、戦前の経営家族主義と区別して、戦後の日本の経営のイデオロギーを経営福祉主義と規定する。そして、両者の間の連続性を説明するために今度はまた、集団主義こそ両者を貫く統一原理だと主張するのである。<sup>(35)</sup>しかし、岩田教授によつて鋭く指摘されたように、こうした説明が結局、間教授自身が主張した「家族制度の理念のもつ家の永続は、集団主義の真髓」という論点とは明らかに矛盾しており、家族主義と集団主義、一体どちらが

「真髓」か、どちらが基本的な行動原理なのかが不明瞭になつたのである。<sup>(36)</sup>

三戸教授の立論にも類似した問題がある。三戸教授は、日本伝統の家は、生活集団でありながらまた経営と家計との統一体である経済的共同体であると考える。近代化・資本生産の発展にしたがつて、家共同体における経営と家計とが分離し、家は解体した。しかし家そのものが解体したにもかかわらず、家の論理、つまり日本伝統の家の諸原則、行動様式は、近代企業に存続して日本の経営を形成したのである、とその論を立てている。<sup>(37)</sup>

しかし家自体が解体したにもかかわらず、どうして家の論理だけが近代企業に存続しうるのかという問題にたいし、教授によれば、その主な原因が明治国家が作り上げた「家の国家体制」と「家の法秩序」にあるという。つまり、日本の近代国家は天皇を頂点とする「家の國家」として形成されていた。したがつてこのような国家体制を根拠づける法体系の内容も家の論理によって貫かれるものであり、この法体系は、以前の家の論理を近代以降の家族制度にも貫徹させ、家の論理を存続せしめたのである。そしてこうした家の国家体制・法体系を背景に、企業においても家の論理が残存し日本の経営が成立してくるのである。<sup>(38)</sup>

このような説明にかんし、近代における家の論理の「残存」の理由を、国家体系や法体系に求めることに疑問を感じる。

もちろん両者の間に何らかの関連性があることは認められるが、しかし、その関係はむしろその逆ではないかと思う。つまり、家の論理が存続しているからこそ、家の国家体系や法体系が出来上がつたので、国家体制や法体系が家の論理を存続せしめたのではない、ということである。もちろん、両者の関係がきわめて複雑であり、こう簡単に割り切れないものであるが、少なくとも、国家体制や法体系を以て家の論理ひいては企業における家の論理を説明するのにはやはり無理がある。

間教授の経営家族主義と三戸教授の家の論理が、ともに日本の経営と日本伝統の家との間の関連性を究明することに大きく貢献した。日本の経営の秘密の解説にとつて、非常に有効なる方法だと思うが、両教授の立論に上述のような矛盾や無理が生じたのは、この方法自体に問題があるからというよりも、むしろ、両教授における、日本伝統の家の本質に対する認識に不十分な点があるからではないかと思う。

この点は、長谷川善計教授の「家論」によつて明らかにされた。教授は豊富なる資料に基づく実証的研究によつて自らの家論を樹立したが、その論点から見ると、日本の家は、その本質においては、間教授がそこに重点をおくような家族制度でもなければ、三戸教授の考える経営と家計との統一体としての経営共同体でもない、ということが分かる。

るのである。<sup>39)</sup>

日本の家は、まず「一軒前の家」として存在する。農家の場合、本百姓をその代表名儀人とする「一軒前の家」とは、村や領主にたいする一切の「公的義務と権利」を負い、またそれらの義務と権利を負うという資格を村によつて公認された社会的単位である。したがつて、家は「家株」、「本百姓株」として存在する。「株」とは資格、権利、義務の社会単位を意味する。家中に本百姓の家族と共に一つあるいはいくつかの従属農民の家族が含まれて、それぞれの家族は経営や家計において独立して独自の私的生活を営んでいるが、いっさいの「公」——村、領主——に対する「義務と権利」にかんしては、それはすべて本百姓を代表とする「一軒前の家」を通じて行われる。つまり、村や領主にたいする「貢租」や「夫役」などの義務、またそれに相応するさまざまな公的権利にたいし、各家族が基本単位としてそれを負うのではなく、それぞれの家族をその中に内包する「一軒前の家」は、その単位となつてゐるのである。そういう意味では、日本の家とは、「権利と義務」の社会的単位であり、「公」にたいして強い「義務感」と「責任倫理」とを課されたものである。

こうして、家は、家族や経営体をその中に内包しながら、それ自体は家族や経営体を越えた制度である。また、その内部に各家族の私的生活を込みながら、それ自体は公

的性格を有する社会的単位であり、その内部の「私的」生活と对外関係における「公的」性格との結節点をなしていないのである。またもう一つの注目すべき点は、家が内包する家族の中には、本百姓と血縁関係の者がある一方で、まったく血縁関係のない家族もある、ということである。

以上は長谷川教授の「家論」のいくつかのポイントである。日本伝統の家と日本の経営との関連性について考へる場合、日本の家の本質を正しく認識しなければならないが、このような論点は、われわれにこうした正しい認識を与えるであろう。さきにおいて、間教授が経営家族主義で日本の経営をとらえる場合、戦前と戦後の連續性をどう説明するか、三戸教授が家の論理を以て日本の経営を究明する場合、近代以前の家と近代の家との連続性をどう説明するか、というそれぞれの難問にぶつかったことを述べたが、長谷川教授の家論から、このような難問を解決するための一つのヒントを得られるのではないかと思ふ。

このヒントは、まさに日本の家は公的義務と権利の社会的単位である、というところにある。家は公的義務と権利の社会的単位であるといふことは、すなわち、日本の社会構造においては、個人は公的義務と権利の担い手としては認められず、家という社会集団を通してそれらの義務と権利を負うしかないということを意味するのである。歐米的個人主義との対比において日本社会はよく集團主義的だ

と言われるが、いま考えてみれば、いわゆる集団主義といふ場合、その原型はまさにこのよつた家の特質ではないかと思う。

歐米近代社会の場合、人びとは、一人ひとりの個人として、「公」、すなわちパブリックにたいして社会的義務や責任を負い、そのかわりに自分個人の権利をも自分の手で守るのである。それはすなわち個人主義であり、このような個人から構成された社会は、すなわち市民社会である。日本の近代社会は、もしこのよつた市民社会になれば、上述のよつた日本家の消滅していく、「義務と権利の社会的単位」は個人に移されるのだが、しかし、ここで肝心なのは、明治以来日本が近代化されたものの、日本社会は決して近代的な市民社会になつていはない、ということである。

どうして日本が近代市民社会になつていないのであつては、長谷川教授によつてすでに指摘されたように、西欧の市民革命が市民によつて担われ、「市民社会」の形成と国家の権力支配の縮減を目指したものであるのにたいし、日本の近代化の出発点となつた明治維新は、武士によつて担われ、西側列強に対抗できるよつた「統一国家」の形成を目指したものである。<sup>(40)</sup> その原因がどうであつて、またそのことが良いかどうかという価値判断の問題は別にして、このよつた事実から、日本伝統の家と近代日本社会との連続性の問題に一つの納得のい

く説明を与えることができるようと思われる。

日本において現代に至つても健全な近代市民社会が形成されていないから、近代になつて「家」そのものが消滅したもの、そのかわりに、公的義務と権利の社会的単位としての社会的集団は依然として必要とされる。日本の個人は、自分自身でその社会的責任と義務を負い自分の手で自分の権利を守るという点において「自立」していない限り、人びとは一種の中間的社会集団を通じて社会とかかわりをもつしかないのである。それは昔の家でもよければ、近代の企業や機関や学校や町内会でもよく、原理的には一致している。つまり、日本においては、歐米型の個人と社会の関係、歐米型の近代市民社会が成立しない限り、家の精神・家の論理は不滅である。

このよつてして、近代になつて家そのものが解体したものの、家の伝統あるいは家の論理がどうして日本近代社会のなかに、また日本の企業經營のなかに存続することができるのであるのかを説明するための、一つのヒントが得られるのではないかと思う。日本の近代企業が、家の伝統・論理を受け継いだということは、すなわち、それらの近代企業は、その行動様式、社会態度において、義務と権利の社会的単位としての家の性質を受け継いだことにほかならない。近代企業は昔の家の代わりに、日本の近代産業社会のもつとも有力な義務と権利の担い手となつてゐるのである。

そして、家・企業のこうした性質こそ、本稿の問題意識から見れば、大きな意味をもつものである。われわれの探究する日本の企業経営のさまざまな価値目標における統一的原理は、このようないい家・企業の性質に求めることができるのでないかと思う。

いわゆる日本の経営における国家主義の伝統は、このようないい家の性質に由来するものであろう。かつて、家の奉公の対象が、藩・大名であったが、大名の藩も一つの大きな家であり、近代になってそれは明治国家というもつと大きな「家」にとて代わっただけで、家の社会構造はかわつていないのである<sup>(4)</sup>。そのなかで、義務と権利の社会的単位

という家の性質を受け継いだ近代企業が、国家への奉仕や貢献をその価値目標の一つとするのも当然のことであろう。家は個人を超えた社会的単位であるからこそ、個人を超えたところの家の存続や繁栄は正当化された高い価値を与される。それは祖先崇拜という形において象徴化され、結局企業に精励するという勤労精神を生み出すに至り、さらに近代企業における勤労精神の潮流にもなっているのである。

以上に述べたことは、本稿の問題意識から出発して、長谷川教授の家論に触発されて浮かび上がってきた、日本の経営の社会学的研究の構想に関するいくつかのアイデアのようなものである。もちろん、「家」論から、日本の経営を説明するのにはまだいくつかの中間媒介が必要であろうが、少なくともこのようないい議論から一つの方向性が見えてきたのではないかと思う。また、全体としては、本稿における論述是非常に限定的なものであり、多くの面においてはまだ十分に議論されていない問題が残っている。それらの問題にかんする検討をさらに積んだうえで、この探究を深めていくことが、これらの研究課題であると考えられる。

家は、血縁関係を持たないいくつかの家族やそのなかの個人を内包しているのだから、それらの家族や個人を家の目標に向かって統合してはじめて、家の公にたいする義務を果たすことができるが、そのためには当然家の中における

連帯意識や団結精神が必要とされる。それは、つまり家の論理における集団主義精神の由来であろう。

そして、最後にもつとも重要な点として、次のことが考えられる。日本の家は、そのなかにおける「私的」生活を超えた「公的」性格のもつ社会的単位であるから、家の論理は、われわれの探究する日本の経営の価値目標の原型となり得るのではないかと思う。というのは、この論文を通して主張してきたように、従業員たちを価値合理的に動かし彼らの勤労意欲を引き出すための価値目標は、まさに私的領域の目的合理性を超越するような性格を要求されるものだからである。

## 注

University Press, 1982.

(1) J・C・アーヴィング、前掲書。

(2) J・C・アーヴィング著、占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社、一九五八年。間宏『日本の経営の系譜』文真堂、一九八九年。

(3) 間宏『経営社会学』有斐閣、一九八九年、一三一～一四〇頁。

(4) 占部都美、前掲書、二五〇頁。

(5) 同書、二五〇頁。

(6) 同書、一〇〇～一〇一頁。

(7) 同書、一〇八頁。

(8) 同書、一〇二～一〇四頁。

(9) 同書、一〇六頁。

(10) 同書、一〇四頁。

(11) 森岡清美・塩原勉・本間康平編集代表『新社会学辞典』有斐閣、一九九三年、一二三五頁、事項「官僚制」。

(12) 三戸公『家の論理1 日本的経営論序説』文真堂、一九九一年、二四～二五頁。

(13) 岩田龍子『日本の経営の編成原理』文真堂、一九七七年、一七三頁。間宏『日本の経営の系譜』、一七七～一七八頁。

(14) 岩田龍子、前掲書、一七三頁。

(15) F・J・レスリスバーガー著、野田一夫・川村欣也訳『経営と労働意欲』ダイヤモンド社、一九五四年。

(16) 長谷川善計『生産労働の人間化』安藤喜久雄・石川晃弘編『日本の経営の転機』有斐閣、一九八〇年、一四四～一四六頁。

(17) (18) J・C・アーヴィング、前掲書。

(19) 岩田龍子、前掲書、一九五～一〇一頁。

(20) 間宏『日本の経営の系譜』、二八四頁。

(21) 同書、二八六頁。

(22) 丸山真男『超国家主義の論理と心理』『世界』昭和二十一

(23) 年五月号。

(24) 三戸公『家の論理2 日本的経営の成立』文真堂、一九九一年、四六～四七頁。

(25) 土屋喬雄『日本経営理念史』日本経済新聞社、一九九七年、二二一頁。

(26) 松下幸之助『私の生き方・考え方』実業之日本社、一九六八年、三一八頁。

(27) 八四年、七頁。

(28) 堀江保藏『日本の経営における家の研究』臨川書店、一九八四年、七頁。

(29) 間宏『日本の経営の系譜』、四六頁。

(30) 間宏『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社、一九六四年。

(31) 三戸公、前掲書。

(32) 間宏『日本の経営――集団主義の功罪』日本経済新聞社、一九七一年。

(33) 岩田龍子、前掲書、第四章、参照。

(34) 同書、六六～七二頁。

(35) J・C・アーヴィング、前掲書。

(36) 間宏『日本労務管理史研究』、一八頁。間宏『日本の経営の系譜』、一二三～一二四頁。

(37) 三戸公『家の論理1 日本的経営論序説』、第三章。

間宏『日本的經營——集團主義の功罪』、参照。

岩田龍子、前掲書、二八〇—二九頁。

三戸公『家の論理1　日本の經營論序説』、参照。

三戸公『家の論理2　日本の經營の成立』、第一・二・三

章、参照。

長谷川善計・藤井勝・竹内隆夫・野崎敏郎『日本社会の基

層構造——家・同族・村落の研究——』法律文化社、一九

九年、第一章。

(40) 同書、一七〇—一八頁。

(39)

(38)

(37)

(36)

(35)