

〔論 説〕

今、なぜ、日本企業の社会性が

～日本の経営は崩壊したか

池 内 秀 己

1. はじめに～日本企業の社会性

経営哲学学会第28回大会（2011年9月2日～4日、北海学園大学）の統一論題は「可能性の経営哲学—いまなぜ経営哲学なのか—」であった。経営哲学は、第一に経営の意味の探求、第二に経営学方法論の探求、第三に経営者の哲学の探究の三つの領域がある。経営とは目的の達成に指向した人間協働の営みである。そして、企業、就中、大企業が20世紀文明の担い手として、社会の決定的制度となっているのが現代社会であるなら、近代経営の意味を読み解くことによって人間の生き方を明らかにする経営哲学はまさに現代の学である（村田晴夫 2003）。一方において、20世紀は組織の時代である。経営学が対象とする経営とは、今や管理＝マネジメントとほとんど同義であり、現代の管理が科学的管理である以上、経営哲学は、管理とは何かを問わざるを得ない（三戸公 2003）。しかし、他方で、こうした管理・組織の問題とならんで、企業とは何かを根底から問題としなければならないような状況に、現代社会はおかれている。21世紀における企業の位置と意味を考えたとき、そしてまた地球環境問題を含めた21世紀文明の行方を展望するとき、新たな企業観の提示とそれに基づく経営戦略・組織・管理の方向性の探究は極めて重要な意義をもつ。経営哲学は、この問題の追及に資することを期待されているのであり、第28回大会の統一論題も、こうした経営哲学の課題に立って設定されたのである。

バブル崩壊以降の失われた10年、21世紀を迎えての一層のグローバル化とIT化のうねり、百年に一度といわれるリーマン・ショック大恐慌、そして千年に一度の東日本大震災と世界最大の福島原発事故。混迷の度を増す現代日本の社会状況に対して、私たちはいかなる軸をもって現実的・具体的に立ち向かうべきか。この問題は、単に企業レベルのみならず、今日の時代状況に相応しい経営哲学を社会精神のあり方との関わりから考えなければならない課題であるが、その答えを現実に様々な形で生起している糸口から導き出す可能性を経営哲学という視点から見極めたいというのが、「可能性の経営哲学」を統一論題とした問題意識である（石嶋芳

臣 2012)。具体的には、第1セッションでは「いまなぜ日本企業の社会性なのか—会社社会の終焉をめぐる—」をサブテーマとして、出見世信之教授、澤野雅彦教授、池内により、日本企業と日本社会のあり方、企業の存在意義そのものに関連した報告と議論がなされた。第2セッション「いまなぜドロッカーなのか」では、三戸公教授、菊澤研宗教授により、それぞれのドロッカー論が展開された。第3セッション「いまなぜ正義なのか」では、三戸浩教授、三井泉教授、岩田浩教授により、経営における倫理・道徳・責任・自由・正義とは何かの議論が、それぞれの立場から展開された（石嶋 2012）。これらのうち、以下においては、池内報告「いまなぜ日本企業の社会性か—日本的経営は崩壊したか—」の論点を再確認し、新たな問題提起を行いたい。

かつて日本企業の繁栄は、それが一方における従業員の繁栄と、他方におけるわが国の経済・社会の発展に繋がるものと捉えられ、その上に日本の繁栄は築かれてきた。だが、今日、その関係性が疑われるに至っている。日本企業の社会性を、企業変容と企業観、および日本的経営の原理・構造の観点から論じるのが本稿の目的である。ここで直接論じられるのは、1990年代以降の日本的経営改革の意味と、わが国企業・社会の現状と展望であり、これを日本的経営の原理・構造・制度の観点から問題提起するのが本稿の目的である。制度・慣行だけを見るなら、日本的経営は不変ではない。だが、日本的経営の動向を論じるためには、むしろ、その原理と構造に注目しなければならないのである（池内秀己 2009）。

ここでの議論に先立って確認しなければならないのは、ひとり日本企業・日本的経営にとどまらず、現代企業そのものが、大企業化の成立・進展という19世紀から20世紀にかけての企業変容により、その性格・構造を大きく変化させているという現実である。巨大な経済力と広汎なステークホルダーを抱える現代の巨大企業には社会的制度・社会的器官としての企業行動が要請されており、従来の基本的企業観・古典的企業観が示すような、財・サービスの提供による利潤追求のみに指向した活動は、許されなくなっている。このことを本稿の前半で確認する。

これに続いて、本論部分では90年代以降の日本的経営の動向を見ることにより、その社会性に対する問題提起をしたい。本稿では、日本的経営の原理を「維持繁栄」、構造を「親子関係」と捉えている。企業そのものの維持・存続・発展を第一目標として、その観点から、人事システム・株式会社制度・企業結合様式など、あらゆるシステムの構築・再構築をはかるのが日本的経営の原理である。バブル以降の日本企業の諸改革やミレニウム前後からの急速なグローバル化とIT化への対応は、この原理によりなされてきた。だが、維持繁栄が組織の維持・拡大の論理であり、むしろ近代的な組織一般の普遍的原理であるのに対して、日本企業にユニークな性格を与えるのは、日本的経営の構造としての親子関係である。親子関係（＝恩情と専制の

今、なぜ、日本企業の社会性が

関係)が、企業間にあつてはダイナミックな協働関係を実現するとともに、企業内では安定的な人的ネットワークの形成によりイノベーション創出の基盤を与えている。だが、バブル崩壊やリーマン・ショックによる経営環境の悪化を克服するための徹底した維持繁栄原則の追求が、親子関係という日本的経営の構造の脆弱化をもたらし、日本人と日本社会の現状と展望に影を投げかけているのが、日本企業の現実である。運命共同体の一員として会社のために滅私奉公する基盤が失われる。日本人にとって美と倫理であった滅私奉公が、今や企業においては利と論理と化し、しかも現代日本企業において、会社の繁栄による利をわが繁栄として享受できるのは、社員従業員の一部に過ぎない。かつてのように、会社の繁栄がそのままでは個人や社会の繁栄に結びつかなくなってきたのである。日本企業が自らの存続のためにとってきた行動の是非を問う。

2. 企業変容と企業観（6つの企業観）

21世紀の到来に先立つ19世紀から、20世紀にかけて企業の性格・構造、役割・機能は大きく変容し、従来の企業観と異なる実態を示すようになった。バーリ、ガルブレイス、チャンドラー、ドラッカーなど、20世紀における企業変容に注目し、従来の枠組のみでは論じきれない現代企業の諸相を様々な観点から捉えようとする議論は少なくないが、それらの成果は一般的には共有の認識にはなっていない。それどころか、21世紀の巨大企業に対して、19世紀的な企業観に基づく企業行動を求める主張も、なお多い。企業の新たな物的現実に対応した新しい社会的信条が形成されていないのである。だが、古い企業観では、現代企業を、そしてまた現代社会を機能させることはできない。企業とは何かを根底から問い、21世紀型の企業観とはいかなるものかを探求することが、今、求められている（池内 2008）。

企業は時代とともに、その性格・構造、役割・機能を変化させ、それは国によっても異なることとなる。三戸浩・池内秀己・勝部伸夫（1999/2004/2011）では、現代企業を見る視点として「6つの企業観」が提示されている。「財・サービス提供機関としての企業」「株式会社としての企業」（19世紀の企業観）から「大企業としての企業」「組織としての企業」「家としての日本企業」（20世紀の企業観）さらには「社会的器官としての企業」（21世紀の企業観）は、複雑かつ多面的な現代企業の諸相を捉えるものであるとともに、19世紀から21世紀への企業の変容を物語るものである（表1）。

19世紀の企業は小規模であり、市場競争の中で成長・淘汰されることが当然と考えられていた。これに対して、20世紀は大企業の時代であった。20世紀以降の大企業は、巨大であるゆえ

表1 6つの企業観

企業観		内容	企業原則
[I] 19世紀の 企業観 (古典的 企業観)	①財・サービス提供機関 としての企業	社会が求める財・サービスの提供	利潤原則
	②株式会社としての企業	企業は株主の私有財産 株主のために利潤追求活動=財・サービスの提供	
[II] 20世紀の 企業観 (大企業)	③大企業としての企業	「大企業化」による企業変容 広範なステーク・ホルダー 「株主の私有財産」から「社会的な制度体」へ	維持原則
	④組織としての企業	大企業は高度・複雑な管理を必要とする組織体 組織の維持・存続のためには専門経営者が必要	
	⑤「家」としての日本企業 (日本の経営)	日本企業は会社そのものの維持繁栄を第一目標とする「家」 「会社の盛衰→従業員の盛衰」となる運命共同体	
[III] 21世紀の企業観	⑥社会的器官としての企 業	企業は社会を存続させるために必要な器官 しかし、肥大化は許されない。個人・企業・社会・自然の調和	(調和)

に崩壊が許されず、ゴーイングコンサーンとしての存続が何よりも求められる。人類のかつてないほどの繁栄も、ひとえに企業が巨大化し、決定的な経済的パワーをもつようになったからである。そしてまた、地球環境問題が現代の最重要の問題となるに至ったのも、大企業の生み出した大量生産・大量流通・大量消費の体制による。企業が個人の生き方や社会のあり方を直接的・間接的に左右する今日においては、大企業とは何かを問うことが、現代人である私たちにとって不可欠の課題である。

こうした大企業は、大規模な資本の集中と永続的な運用を可能とする株式会社制度の確立と普及に支えられて、19世紀から20世紀にかけて台頭してきた。だが、当初、所有者＝資本家たちに巨万の富をもたらす私有財産としての性格をもっていた株式会社は、規模の拡大により、様々な点で伝統的な企業観を打ち壊し、株式会社制度の枠組にとどまらないものとなっていった。株式会社制度の確立が生んだ大企業が、逆に、現代株式会社の性格と構造を変え、制度と実態の乖離を生むまでになったのである⁽¹⁾。

その大規模化によって、自らの性格・構造と社会のあり方を大きく変化させた大企業は、ますます巨大なヒト・モノ・カネ・情報のパワーをもつことで、その影響力を地球全体・全生命体にまで及ぼすようになった。それにともない、企業が社会から期待されている要請と、課せられた責任は、質量ともにますます拡大の一途を辿っている。もはや企業のパワーは、特定個人のために存在し、使われるものではなくなったのであり、企業に関わる膨大な人々のための、さらに社会全体のための活動が要求されるようになったのである。その活動内容は、市場を通しての「財・サービスの提供」という企業にとって基本的かつ伝統的なものを大きく超え、その目的も「株主のための利潤追求」から大きく変容して、「社会貢献活動」というかたちで多種多様に行われることが求められるようになってきた。利益の使い方、企業資産(ヒト・モノ・

カネ・情報)の使い方も「企業市民」にふさわしいものであれ、などといわれるようになってくる。19世紀においては利潤原則を、20世紀においては維持原則を原理としてきた企業が、21世紀においては、新たな原則のもとに運営されることが求められているのである(三戸・池内・勝部 1999/2004/2011)。

それでは、21世紀の企業原理とはいかなるものか。個人・企業・社会・自然の調和であろうか。その具体的なイメージは、いまだ明確ではない。それどころか、すでに過去のものとなったはずの19世紀的な企業観に基礎づけられた企業目標や企業行動が、自明のこととして要求される風潮すらある。すでに20世紀の前半に、バーリの無形財産論やガルブレイスのテクノストラクチャー論(資本に対する組織・専門能力・情報の優位性)が論じられたにも関わらず、コーポレート・ガバナンス論においては、これらに反するような株主主権論の主張が根強く、またチャンドラーやドラッカーの企業把握・社会把握とは逆に、市場中心主義が一層声高に叫ばれる状況に現代社会はある。半世紀以上も前に彼らによって指摘された企業の制度化や、財貨調整における市場と組織の機能の変化、価値創造の源泉の変化に対して、経営学者は大きな異論を唱えないであろうが、それにも関わらずこうした大企業論の成果は、今なお一般的な認識として共有されていないのである。ドラッカー流に表現すれば、物的現実が新たな段階へ移行しているのに、それを機能させる新たな社会的信条がいまだ形成されていないのである(池内 2008)。

以上を確認した上で、本稿の主題である90年代以降の日本的経営改革の意味と、わが国企業・社会の現状と展望に対する問題提起をしたい。

3. 日本的経営に対する問題提起

1980年代までの日本的経営は、わが国の驚異的な経済成長の原動力として世界中で賞賛され学ばれるとともに、欧米からは異質、アンフェアとみられ非難・問題視されてきた。そしてバブル崩壊後の景気低迷、企業業績の悪化とリストラ、これらと前後する過労死・単身赴任などが社会問題化する一方で、日本経済・日本企業の構造改革を求める諸外国からの対日要求が強まり、国内でもグローバル化・IT化に対応した改革の必要性が主張された。かつて優秀な経営システムとして賛美されたものが疑問視され、変革が叫ばれるようになったのである。果たして、日本的経営は限界を迎えたのであろうか。人事システムから企業統治、さらには企業間結合のあり方にまで及ぶ近年の変革は、日本的経営の本質的な変容や崩壊を意味するものであろうか。そもそも、会社の存続や業績回復のためには、日本企業は何をしてもよいのであろうか。

か。この問題に答えるためには、日本的経営とは何かを、原理・構造のレベルから根本的に問い直すことを出発点しなければならない。

4. 1990年代以降の日本的経営改革の意味～日本的経営は崩壊したか

1990年代以降の日本企業の諸改革のキーワードとして、特に2000年代に入り強調されるのが、グローバル化やIT革命であり、コーポレート・ガバナンスであった。すなわち、IT化とグローバル化に対応するために、大幅な規制緩和を行い、市場経済システムの自由化と、株主利益やM&Aを実現しやすいガバナンス改革を行うことが主張されたのである。この時、企業経営の重要な基準とされるのが、企業価値であった。こうしたバブル以降の動向は、日本的経営の変容ないし崩壊と捉えられるべきであろうか。

制度や慣行だけを問題とするなら、日本的経営は不変ではない。従来の議論において日本的経営の3本柱の筆頭にあげられてきた終身雇用は、実は高度経済成長期の一時的現象といわれる。企業別労働組合の成立は戦後のことであり、新規学卒一括採用をはじめとする日本型人事システムの諸制度の多くは、準戦時体制・戦時体制下において、国家総動員の諸立法のもとで形成された。他方、明治期においては想像を絶する労働移動があった。

日本的経営の変質・変容を問題とするなら、制度・慣行よりも、その原理と構造（要素と要素の関係性）に注目しなければならないであろう⁽²⁾。日本的経営＝終身雇用・年功制という従来型の理解に立てば、雇用流動化や成果主義の導入は日本型人事システムの崩壊ないし変容と捉えられるし、いわゆるアメリカ型ガバナンス導入の動きも、日本型企业システムの転換と見られないわけではない。しかし、人事システムや企業統治の制度・慣行が変わっても、原理・構造を見ることなしには、日本的経営の変容・崩壊は語れない。

日本的経営の原理は、経営体そのものの維持繁栄である。維持繁栄の観点から、あらゆるシステムを構築・再構築する点に日本的経営の特徴があり、それが日本企業の強みでもある。その観点に立てば、バブル崩壊後の人事システムと企業様式の動向は、決して日本的経営の崩壊ではない。むしろ、日本的経営の原理に基づいた改革が目指されたのである。日本的経営の人事システム上の特質は、終身雇用・年功制ではなく、経営環境の変化に応じた柔軟な雇用調整であり、それは、①新規学卒一括採用を原則とする長期雇用と不要労働力の排除を均衡させるとともに、②社員従業員／非社員従業員構造を内容とする多就業形態の効果的な運用により実現される。成果主義の導入も、会社の維持繁栄の観点からの人事システム再構築なのである(表2)。

表2. 日本の経営の原理・構造・制度・行動

原理	構造
<p>◎会社そのものの維持繁栄を第一目標とする運命共同体</p> <p>日本企業の性格＝所属型(運命共同体型)</p> <p>◎企業との様々なレベルにおける感情と尊厳、庇護と絶対服従の関係</p> <p>= 親子関係</p> <p>維持繁栄に指向した命令服従関係</p> <p>〔会社と従業員 上司と部下 親会社と子会社 政府と企業〕</p> <p>◎企業と従業員の関係 = 所属型(⇔契約型)</p>	<p>◎特定企業への所属 大企業優位</p> <p>「利と論理」に基づく減私奉公(戦前：美と倫理)</p> <p>企業戦士・会社人間 業績十忠誠心上競争</p> <p>経営・管理の新技术の創出 全員参加 JIT OJT</p> <p>無制限の労働・労働強化 残業・サービスマス残業 休日出勤・車身赴任 過労死</p> <p>賃金抑制・ポーンズ返上 リストラ</p> <p>◎企業維持の手段としての雇用加齢化 日本型成果主義</p>
<p>1 日本企業の性格＝所属型(運命共同体型)</p> <p>〔会社と従業員 上司と部下 親会社と子会社 政府と企業〕</p> <p>◎企業との様々なレベルにおける感情と尊厳、庇護と絶対服従の関係</p> <p>= 親子関係</p> <p>維持繁栄に指向した命令服従関係</p> <p>〔会社と従業員 上司と部下 親会社と子会社 政府と企業〕</p> <p>◎企業と従業員の関係 = 所属型(⇔契約型)</p>	<p>◎「社会制度」としての企業(≠株主の財源)</p> <p>◎企業系列 親子関係</p> <p>◎企業集団 フォンセット主義</p> <p>◎企業と政府各省庁</p>

制度・慣行	行動
<p>(1) 日本型人事システム</p> <p>◎新規学卒一括採用+企業規模別賃金 所属型の人事システム</p> <p>◎多岐業務形態(中途採用、社員/非社員) (新卒採用/中途採用、階級制と能力主義)</p> <p>◎日本型能力主義(階級制と能力主義)</p> <p>◎企業別労働組合(⇨企業規模別賃金・賃金体系)</p> <p>〔①若年優良労働者の吸収定着 新卒学卒一括採用中心 多岐業務形態の柔軟な運用 企業規模別賃金〕</p> <p>◎優良労働力の陶冶 企業内教育訓練 技能教育と精神教育</p> <p>◎労働力の有効利用 定社員制 ローターション人事 幅広い人事考課 非社員従業員</p> <p>◎不要労働力の排除 若年中心の労働力構成 長期勤続・高齢化⇨不要労働力排除の構造 自発的退職・指名解雇、第二人事部</p>	<p>◎「社会制度」としての企業(≠株主の財源)</p> <p>◎企業系列 親子関係</p> <p>◎企業集団 フォンセット主義</p> <p>◎企業と政府各省庁</p>
<p>(2) 日本型企業システム</p> <p>◎社長中心の体制 社長⇨取締役会⇨安定株主(株主総会) 従業員代表としての社長 会社全体の維持繁栄のための器官 取締役の上司としての社長</p> <p>◎「社会制度」としての企業(≠株主の財源)</p> <p>◎企業系列 親子関係</p> <p>◎企業集団 フォンセット主義</p> <p>◎企業と政府各省庁</p>	<p>◎「社会制度」としての企業(≠株主の財源)</p> <p>◎企業系列 親子関係</p> <p>◎企業集団 フォンセット主義</p> <p>◎企業と政府各省庁</p>

一方でアメリカ型ガバナンス導入の動きが認められながらも、他方では日本独自のガバナンスのあり方が模索されているのも同様である。株主重視型の企業統治をグローバル・スタンダードといい、効率的だと主張されても、その方向性への転換が容易になされないのは、日本の経営者の多くが、企業の維持存続や経営の効率性の点で、むしろ日本型が優秀であると経験的に実感しているからであろう。新規学卒者を基幹社員として長期的に人材育成する日本の人事戦略や安定的な人的ネットワークの構築が、高設備投資・高研究開発の戦略と相まって、企業におけるイノベーション創出の基盤を提供しているのである（池内 2009）。

それでは、バブル崩壊以降の日本企業の諸改革にもかかわらず、日本的経営の本質はまったく変わっていないといえるであろうか。ここで注目しなければならないのが、日本的経営の構造の問題である。日本的経営は、親子関係的な構造を持つ。新規学卒一括採用の抑制、中途採用と非社員従業員の拡大、中高年のリストラなどの雇用の流動化と、成果主義の導入という近年の動向をもって、従来の多就業形態と不要労働力排除の延長線とみるのか、日本的経営の崩壊とみるかは、ひとつには日本企業が親子関係＝恩情と専制の関係を基軸とした家であり続けているか否かによって判断されよう。同様に、企業系列においては、下請け企業に対する恩情がなくなり、専制ばかりが横行して、親だけが肥え太るような事態が生じるなら、それは子の存立を危うくする。日本的経営の原理＝維持繁栄に立脚した諸改革が、今や日本的経営の構造である親子関係を変容せしめるに至ったのである。

バブル以降の激しい経営環境の変化に対して、日本的経営は、原理レベルでは企業維持原則の一層の徹底がなされたが、その過程で生じたりストラ、非正規従業員の拡大、系列の切り捨ては親子関係を否定し崩壊させ、企業に家的性格を失わせ、従業員の家族意識の希薄化をもたらした。親子関係の一側面として、専制や絶対服従はある。だが、他方の恩情や庇護・育成を欠いては親子関係ではない。企業という家の成員間・組織間の安定的なネットワークが脆弱となり、技術の継承や発展が危機に瀕し、運命共同体の一員として会社のために滅私奉公する基盤が失われる。日本人にとって、美と倫理であった滅私奉公が、今や企業においては利と論理と化している。そして、現代日本企業において、会社の繁栄による利を、わが繁栄として享受できるのは社員従業員の一部のみに過ぎない（池内 2009）。

5. おわりに～家型企业・社会の崩壊

そもそも、日本は企業＝家を構成要素とする家社会として、戦後の復興と経済成長を遂げてきた。各企業の維持繁栄がそのまま、一方における社員の繁栄と、他方における経済・社会の

繁栄となってきた。それが、バブル期の地価高騰や単身赴任・過労死の問題に代表されるように、会社の繁栄が、そのまま個人や社会の繁栄の繁栄に結びつかなくなり、さらに1990年代以降の規制緩和も含め、日本社会と日本企業は、フリーターやニート、高齢者の切り捨てを生み、ワーキングプアやホームレスに象徴される格差社会を生んだ。リーマンショックに端を発した世界同時不況が、日本ではすさまじい派遣切りの現実をもたらしたことも、本稿の論旨からすれば驚くことではない。維持繁栄の観点から、日本的経営の原理に立脚した企業存続のための行動が、当然のこのようになされたのである。だが、そうした企業の維持繁栄のための戦略は、従業員の犠牲の上に立つものであり、長期的には、日本経済・日本社会にとって、重大なマイナスとなるものである。

バブル経済崩壊以降、日本的経営は経営環境の悪化に適応できない非効率なものと考えられ、その改革が叫ばれてきた。しかし、実態はむしろ逆である。日本的経営は、維持繁栄の原理に基づいて、バブル以降の環境変化に対応するために、あらゆるシステムの構築・再構築に努めてきた。日本的経営だからこそ、バブル以降の不況下で、企業の存続がはかられ業績の回復がなされたのである。だが、維持繁栄の追求が、逆に日本的経営の構造である親子関係の脆弱化をもたらし、日本人と日本社会の現状と展望に大きな影を投げかけていることを見逃してはならない。

【注】

- (1) 株式会社制度と大企業の実態の乖離は、早くから様々な論者によって問題とされたが、その最も象徴的なものが、いわゆる経営者支配であることはいままでもない。バーリ＝ミーンズの経営者支配論は「経営者革命論」（企業の支配構造の変化）と「株式会社革命論」（企業の性格の変化）を主張するものであったが、経営者支配の語を用いるか否かは別として、ガルブレイス、チャンドラー、ドラッカーらの大企業論者は、いずれも彼らの視点から経営者支配の成立＝大企業化による企業変容を問題提起したものである。20世紀の大企業を、バーリは準公的会社の性格をもつ巨大株式会社、チャンドラーは複数の事業単位と階層的な経営者組織をもつ近代的企業、ドラッカーは大量生産原理の貫徹する産業企業体、ガルブレイスはテクノストラクチュアにより動かされる計画化体制と捉えた。そして、こうした企業の変容とその象徴としての経営者支配の成立の背後に、バーリは近代株式会社制度の成立による財産の変革（積極財産と消極財産の分裂、有形財産から無形財産へ）を、ガルブレイスは限界的生産要素の変化（土地・資本から知識・技術へ）による支配力の移行を、チャンドラーは財貨調整システムの変化（市場的調整から管理的調整へ）を、そしてドラッカーは社会原理そのものの変化（市場原理から組織原理へ）を、従ってまた社会そのものの変化（商業社会から産業社会へ）を見ていたのである。チャンドラーの著者が Invisible Hand ならぬ Visible Hand と題されているのは象徴的である。経済学が Invisible Hand の市場経済を対象としているのに対して、経営学はまさに Visible Hand の主体である大企業と専門経営者を研究対象として、19世紀末から20世紀にかけての企業変容を契機として成立したのである。バーリ、ガルブレイス、チャンドラー、ドラッカーらの議論は、いずれも現代の巨大企業が特定個人の私有財産から、「社会的制度体」へと変容したことを示すものであった。こうした企業の性格・構造の変化にとともに、利潤に対する見方・評価も変化することとなる。利潤を労働者に

対する搾取の結晶と捉えたマルクスと、企業維持のための不可欠未来費用と捉えたドラッカーは対極の利潤観を持つが、両者は利潤分析の視点や利潤の源泉の把握が異なるだけでなく、それぞれ活躍した時代背景と企業観そのものが違うのである（池内 2008）。

- (2) 三戸公教授は、家の論理の内容として、目的（維持繁栄）・成員（家族／非家族）・構造（家長・家族・家産・家業・家名）・支配（親子関係）・組織原則（階級制と能力主義）・躰と訓育・アイデンティティ・発展形態（本家・分家・別家的展開，同族団の形成）・組織原則（ウチとソト，格と分）の9項目をあげ、別の箇所では行動規範（減私奉公）についても論じている。だが、これを整理すれば、家の論理の第一原則は経営体そのものの維持繁栄であり、第二原則は、経営体の基軸としての親子関係であるといえよう。結論を先にいえば、この維持繁栄と親子関係こそが、日本的経営の原理と構造をなすものであり、日本企業に独自の制度と行動を選択させているのである。

日本的経営の原理は、経営体そのものの維持繁栄にはかならない。日本企業は、会社そのものの成長・発展を第一目標とするとともに、会社の盛衰が従業員の盛衰に直結する運命共同体的な経営体であり、その現れが企業規模別賃金である。会社の繁栄を第一目標として、その観点から、人事システム・株式会社制度・企業結合様式など、企業の存立をめぐるあらゆるシステムを構築・再構築するのが、日本的経営の原理である。だが、維持繁栄の原理は組織の維持拡大の論理であり、近代的な組織一般の普遍的原理として、必ずしも日本に独自のものではない。それは、マルクスの資本の論理、ウェーバーの官僚制の永続性、ドラッカーのゴーイング・コンサーンとしての産業企業体の論理をみれば明らかであろう。

これに対して、日本企業に独自の性格を与えているのが、日本的経営の構造としての親子関係である。要素と要素の関係性を構造という。恩情と専制の性格を持った命令に対する絶対服従と、その見返りとしての庇護を内容とする親子関係が、日本企業においては、会社と従業員、上司と部下、親会社・子会社など、組織間・個人間のあらゆる局面や、政府と企業の間においても認められるのである。この関係性が、例えば、企業系列においてはダイナミック・ネットワークともいわれる協働関係を生み、社内には安定的な人的ネットワークを形成して、日本企業のイノベーション創出の基盤を提供するのである。

こうした原理と構造の上に立って日本企業が構築してきた制度と行動が、新規学卒一括採用と企業規模別賃金に支えられて、優良労働力の吸収定着・教育訓練・有効利用・不要労働力の排除を効果的に行う日本型人事システムと、会社の成長に適した日本型株式会社制度（欧米とは反対の構造）及び独自の企業結合様式（企業集団・企業系列）であり、その成果が1980年代の経済大国・日本だったのである。そしてそれは、近年の日本企業の動向を見る上でも有効な視点となる（池内 2009）。

【文献】

- 1) 石嶋芳臣「経営哲学論集第28集の発刊にあたって」経営哲学学会『経営哲学』第28集，2012年。
- 2) 池内秀己「企業観・企業変容・経営哲学—コーポレートガバナンス論における『企業観』の位相」経営哲学学会編『経営哲学』第5巻1号，2008年。
- 3) 池内秀己「日本の経営は変容したか—原理・構造・制度—」経営行動研究学会編『経営行動研究年報』第18号，2009年。
- 4) 池内秀己「企業社会とイノベーション」日本経営学会編『経営学論集82』千倉書房，2009年。
- 5) 三戸公『家の論理1・2』文眞堂，1991年。
- 6) 三戸公『「家」としての日本社会』文眞堂，1994年。
- 7) 三戸公「科学的管理革命—科学，哲学，そして文明—」前掲『経営哲学とは何か』。
- 8) 三戸浩編著『バリ＝ミーンズ』経営学史叢書V，文眞堂，2013年。
- 9) 三戸浩・池内秀己・勝部伸夫『企業論』有斐閣，初版1999年，第3版2011年。
- 10) 村田晴夫「経営哲学の意義」経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂，2003年。