

[論 文]

## 家と経営組織

The Approach to the Business Organization from the Concept of *Ie*

坂 口 桂 子

Sakaguchi Keiko

### 1. はじめに

近年、不況を切り抜けコストを削減するために、従業員を大切にしない企業がめだってきている。競争に勝つため、成果主義を導入する企業も、よく聞かれるようになった。雇用の安定の代名詞でもあった終身雇用制や年功序列制は、今や崩壊しているとまでいわれる。しかし、従業員を大切にしない企業が、競争社会に存続できるとは思われない。

従業員を大切にせる企業とは、経営者が従業員の生活保障を第一に考える企業のことをさす。このような企業は、家という視点でとらえることができる。この家という視点とは、有賀喜左衛門の家概念のことである。有賀は、農家の分析を中心に家概念を展開しているが、本稿では農家ではなく、第2次・第3次産業の経営組織（企業）を家という視点でとらえる。そして、家が生活保障の場としてとらえられている点に注目し、日本の経営組織においても従業員の生活保障をおこなうというのが重要ではないかという視点に立って、考察をすすめていく。

有賀は家概念について、「全体社会の性格が家を規定した」（有賀 [1965] 2001 : 40）として、「戦後はさらにちがった政治的・経済的・社会的条件の下に大きく変わった」（有賀 [1965] 2001 : 40）と、家概念が時代とともに、また全体社会との関係で変化することを示唆している。経営組織を取り巻く環境は、競争社会である。このなかで、家という視点が、生活保障をする場としての性質を保ちながら、どのように変化してきているのかを明らかにしていく。

### 2. 生活保障の場としての家

#### (1) 経営組織と生活保障

経営組織において、従業員の生活保障とは具体的にどのようなことをさすのだろうか。まず、従業員の生活費となる給料を支払うことである。また、従業員が生活を維持するため給料を安定してもらえるように、雇用を維持することである。日本では、このような雇用の安定のほかに、従業員とその家族の面倒まで経営組織がみるという特徴もっている。

大企業の場合、従業員の生活保障は、日本的経営の特徴の一つとしてあげられており、尾高邦雄は「私生活にまで及ぶ従業員福祉への温情的配慮」（尾高 1984 : 115）と表現している。それは従業員だけでなく、従業員の家族の生活保障も考えた施策をおこなうとい

うことで、たとえば社宅や独身寮を提供したり、家族手当を支給したり、見舞金やお祝い金を支給したり、住宅ローンを組むことができるなどである。また、従業員の生活保障の延長上に位置づけられる施策として、従業員やその家族が利用する体育館や美術館、コンサートホールなどをつくり、利用者も会社関係者に限らず、地域の人びとに開放している例も少なくない。

このように、日本的経営は日本の大企業の特徴を示すものだが、中小企業でも従業員の家族へのお祝い金などを支給したりしている。しかし、中小企業では大企業に比べると、生活保障の意味が少し異なっている。松島静雄は、小零細企業では資金を必要とする施策よりも金品などを支給し、人間関係が濃厚であると指摘している。

小零細企業では多くの場合事業主の住宅が工場内にあるか、工場に隣接して存在することが多く、家族ぐるみで苦楽をともにし、文字通り家族主義的な経営を行なうのであり、大企業に比べて退職金は少く、厚生福利施策があっても慶弔見舞金等金のかからぬものに限られがちな中小企業は、かかる弱点をえてしてそうした濃厚な人間関係で補って来たのである。(松島 1979:377)

中小企業では、会社の規模にもよるが、大企業でみられる社宅や独身寮のような生活保障的な福利厚生施設を充実させるより、手当や金品での厚生福利施策がおこなわれている傾向がある。生活保障という視点でとらえた場合、手当や金品だけでは手厚い生活保障とはいえないものの、人間関係が濃厚であるため、よほどのことがないかぎり従業員を解雇することは困難である。

アベグレンは中小企業での従業員の解雇について、「中小企業も大企業と比較して、従業員の解雇が容易なわけではない。逆に、困難だといえる場合も少なくない」(Abegglen 1958=2004:33)としている。「中小企業では経営者と従業員の人間関係が強いし、近隣や村の習慣による圧力も強いので、ほとんどの中小企業の経営者は、実際に倒産する事態にならないかぎり、従業員数を減らすことはできない」(Abegglen 1958=2004:33)として、アベグレンは中小企業での人間関係の濃厚さ、およびそれが、近隣や村の習慣に由来することを指摘している。この解雇しにくい状況が、結果的には雇用の安定を意味することとなるが、雇用の安定は従業員にとって生活保障の重要な柱の一つといえるだろう。

このように、中小企業では大企業に比べて従業員の生活まで面倒をみる資金的余裕は少ないが、その代わりに濃厚な人間関係を展開することによって家族的な経営をおこない、雇用を維持しようと努めている。

## (2) 有賀の家概念と生活保障

有賀の家概念において、家は成員の生活保障の場であった。有賀は農家を分析対象としていたが、農家を生活保障の場ととらえたのはなぜであろうか。それは、有賀が分析対象とした農家の時代背景と関連したことであるが、農家以外に働く場(企業など)がなかったためである。そこで、家の成員の生活を成り立たせるために、家には家業が必要であった。また、家の成員の生活を維持するために、家を存続させなければならず、そのために

家には家産が必要であった。

家の成員には、家業の大きさにしたがって、家族のほかに親族でない人びとも家の成員となり、そこで共同生活を営んでいた。家の最大の目的は、家の成員の生活保障をすることであったが、それは成員にとって不平等なものにならざるをえなかった。

家に家業や家産が必要だったということは、全体社会の条件に規制されたことであって、家自体を維持しなければ、個人を守ることができなかったという基本的事実からきたことである。しかし家はすべての成員を守るほど豊かな存在となる条件はなかったことが、家の内部の人間関係を不平等にし、不公平にせざるを得なかった。(有賀 [1965] 2001a : 40)

家は成員すべての生活保障をしなくてはいけなかったが、家業、家産から構成される家の経済状況では成員すべてに満足な保障はできず、成員の不公平な取り扱いをしなくては全員の生活保障ができなかった。

そのような不公平な取り扱いのなかでも、家長は家の成員に愛情をもち、成員同士もお互いに温かい人間関係を展開していた。有賀は家生活において、家族の温かい心理的結合を全く無視していたわけではない。有賀は「以前の厳しい条件の中でも、家の成員がその生活を守り抜くために、お互いの間に深い愛情と感謝の気持を抱いて、温かい家庭生活を営んできた人々も少ないものではない」(有賀 [1965] 2001a : 62) と述べ、家において深い愛情を抱き、温かい家庭生活が営まれていたとしている。むしろ厳しい条件だからこそ、家の成員みんなで力を合わせて生活していたといえるだろう。

しかし、家の成員の生活保障は、全員に平等ということは無理であり、いくら愛情や感謝の気持ちがあっても不平等であった。生活保障をするために家を維持していくことが、最も重要なことだったからである。

両親の子供らに対する愛情がいかに深くても、家の成員が一体的結合をしていても、家がおかれた全体社会のより厳しい諸条件や家自身の持つ生活条件によって、子供らに対する取扱いを差別せざるを得なかったことを示すものであり、家は家長によって、このような手段をとらなくては、生存も存続もできないという理由があった。(有賀 [1968] 2001b : 67)

さらに、家長は家を存続させるため、家の成員への分配を抑制することもあった。「家の財産は成員のために消費されたとしても、家産の維持は大切であって、それが減ることをさけるように戸主は極度に努めた」(有賀 [1965] 2001a : 104)。このようにみえてくると、家の経営方針において、家長の判断が重要な意味をもつという視点を導き出すことができるであろう。

### (3) 家長と経営者

家は全体社会に規定されるもので、政治的・経済的・社会的条件によって変化するとい

う考え方は、家を構造的にとらえているといえる。しかし一方で、家を全体社会に対応して、どのように経営していくかについては、家長の判断が重要だと思われる。家が生活保障の場となるのは、家長が家の成員の生活保障を考えるからである。

従来は一般に家長権（または戸主権）という概念を、成員を統制する権利として、強調するのが常であったが、実際は、家長でさえ家制度にしばられた人間であったから、家にとって至上の権利の主体と見てよいかどうか疑問である。むしろ家長は、彼の家の成員の生活保障を担わねばならない重荷に、あえいでいたのではなかったろうか。（有賀 [1965] 2001a : 33）

この家長の考えは、家制度に拘束されたものとはいえ、ここには家の成員の生活保障を考える姿勢が示されている。経営組織の経営者も、従業員の生活保障のことを第一に考える姿勢は、この家長の姿勢と類似している。つまり、家長に類似した経営者は、従業員の生活保障をするために、経営組織を存続させる責任が生じてくる。

家にはその大きさにしたがって親族でない者も含んでいるが、家長は家の成員にたいして、自分の家族と同じように接している。家族のように接するとは、家の成員の生活保障をおこなうことをさしている。有賀は非親族成員（長期の住込奉公人・譜代召使）の分家の際に、主人から彼らに分家財産を与える慣習について、次のように述べている。

家長はその家の生活条件によっては、それを取り止めることも、少なくすることもできたが、家長が傍系成員（非親族の傍系成員をも含めて）に対して、家の成員として、できるだけ生活保障をしようとする心情が根底になっていたのはいうまでもない。経験がないとわからぬかも知れないが、同居の非親族者に対してはこういう心情が生じないということは絶対になかった。（有賀 [1965] 2001a : 61）

親族でなくても、家族・親族と同じように、できるだけ生活の面倒をみようとするところに、家長の家を営む態度がうかがえる。

有賀はさらに、この親密な気持ちは、利害を共にする共同生活から発生してくるものだと説明している。「近親者でも深い共感を持つのは、単に近親という理由からきたのではなく、生活の利害を同じにする共同生活から生じている」（有賀 [1965] 2001a : 61）。今日の経営組織において、従業員が経営者の家族と同居している例は、住込みを除いてほとんどみられないが、同居しなくても、一日の大半を職場で過ごし、それも雇用が長期にわたれば、人間関係も気心を知れて緊密になってくるのではないだろうか。有賀は分家財産の分与は「同じ家に長い間共同生活をしていた親と子、ないしは親分と子分との生活の一体性の中で生じたもの」（有賀 [1965] 2001a : 61）としており、「深い共感」は長期の共同生活が必要なことを示しているが、有賀の事例は財産分与の話なので、家長から十分に信頼されていることが必要となると考えられる。

ところで、分配の不平等は、社会的地位の差から、慣習上の違いから生じたもので、家長の親族であるかないかにかかわらず、全員が家の成員であることに変わりはない。有賀

は、斎藤家における非親族の召使たちと、野沢家における遠い親族から入れた召使についてとりあげ、「彼らは家の財産の一部に対して予定の分け前をみとめられ、家の生活における地位は低かったが、生活の共同の目標の達成に対して参加し、それに関する一定の資格と義務とをそれぞれの役割を通して持つことにより、その家の成員であった」（有賀 [1965] 2001a：107-8）としている。

このような分配の不平等の考え方は、経営組織においても応用できる。パート、アルバイトなどの非正規従業員はボーナスもなく、正社員とは不平等な地位におかれているが、経営者がパートやアルバイトのおかれた地位を認めた上で、その人たちの言い分を理解する態度を示し、経営組織への一体感をもたせる努力や配慮をおこなっている場合、その経営者には家における家長の態度との共通性がみられるといえる。

以上の考察より、家と家長の関係は、経営組織と経営者の関係を分析する枠組として有効であることがわかる。家長が家の成員の生活保障を考えなくてはいけないのと同じように、経営者も従業員の生活保障を考えなくてはいけない。しかし、冒頭にも述べたように、家は全体社会に規制されて変化するものであり、有賀が分析の中心においた農家の家概念をもとにしなが、それを経営組織の分析枠組に应用するときには、家を取り巻く環境は大きく異なっている。そこで次に、経営組織の分析枠組に应用するさいに、農家の家概念はどのように変化しているのかを明らかにしていく。

### 3. 競争社会と家

#### (1) 競争と家の解体

従業員の生活保障を第一に考える経営者は、家の家長と同じく、経営組織を存続させる責任を負っている。しかし農家と違って、経営組織は倒産することもある。経営組織では家すなわち家産が競争にさらされ、解体する危機に常に見舞われている。

もちろん、家の解体は農家にもみられるが、農家の場合、家の成員に企業への就職口ができ、かれらの生活保障を家長が考える必要がなくなることで、農家は解体する。「資本主義経済の急速な展開と、労使関係の戦前に見られぬ民主化の発達とに伴って、農村から都市への人口移動が多くなり、農家も余業や兼業の増加に支えられて、農村の家が持つ困難な問題はこれらの外部の条件によって解決されはじめてきた」（有賀 [1965] 2001a：41）。

過去の分家慣習は、親が新夫婦の家庭の生活保障を部分的にでも果たそうとする目標の下に行なわれた。すべての場合がそうだということではないが、今の親はそれをする必要が少なくなった。以前には子供の将来の面倒を何とかして親がみてやらなくてはならなかったが、今は新しい就職口がそれを大きく肩代りしてくれる。（有賀 [1965] 2001a：32）

経営組織の場合、必要でも競争に負けて解体する場合がある。経営者が従業員の生活保障のため経営組織の存続に努めても、競争に負けて倒産する場合もある。つまり、競争に負けて家の解体を招く。しかし、経営組織が倒産しても、家という視点で分析できる経営

組織の経営者は、最後まで従業員の生活保障のことを最優先に考えた措置をとる。たとえば、従業員の就職先を確保したり、失業中の生活費を補助するなどである。

## (2) 経営理念と生活保障

経営組織においては農家と異なり、経営者が経営組織を生活保障の場と考えない選択肢がある。農家の場合、家が生活保障の砦であった。

全体社会の政治も、その他の社会制度も、個人はもちろん家そのものの生活保障さえほとんど顧慮することはできなかったことは、家はその成員についての生活保障を過重に負わねばならなかった最大の理由である。だから家はそのために、家業の排他的な発展によって、家産を確実に維持することに焦慮せざるを得なかった。(有賀 [1965] 2001a : 40)

経営組織において、雇用とは企業と従業員との契約関係であって、その企業との契約が解除されれば、別の企業に就職することができる。そう考えると、経営者は従業員の生活保障を第一に考えた経営をする必要はないだろう。経営組織を従業員のものか株主のものか、どちらかに決めるのも経営者の自由である。競争に勝つために、能力ある人材を活用し、従業員に各自の成果が出せた分の報酬を支払う方法も、成果主義の導入という形ですめられている。その結果、今日では従業員の生活保障という考え方がますます減少しているといえる。経営者の経営理念によって、家という視点の有無が決まる。これは、戦後の家の特徴というより、競争にさらされている第2次・第3次産業の経営組織の特徴という方が適切であろう。

## (3) 競争と質素儉約

有賀の農家分析によると、家は経済的に厳しい状況にあり、家の成員全員に十分な生活保障ができないため、成員を不平等に取り扱ったり、家同士で相互扶助の関係をもつなどして、家の維持・存続をおこなったとされる。これにたいし、家が経営組織になることで、それは資本的生産単位となり、利潤を生み資本の拡大が可能となった。しかし、資産は資本主義の競争原理に組み込まれ、競争に負ければいつ資産がなくなるかもわからない危機感にさらされることになった。そこで、常に経営組織が破産しないように緊張感を持ち続ける必要が生じた。株式会社であれば、資産は株価の変動に大きく左右され、農家の所有地に比べて、かなり不安定な資産となる。経営組織がいつ破産するかわからない危機感のなかで、従業員の生活保障をおこなおうと考える経営者は質素儉約に取り組み、少しでも蓄えを残そうとする姿勢がみられる。

農家のとくに戦前の農家では、拡大生産や大きな利潤が求められないうえに、大家族を養う必要があり、経済的に厳しい状況にあったのにたいして、経営組織では競争のなかでいつ資産を失ってしまうかわからない危機感をもちながら従業員の生活保障を安定的におこなわなくてははいけないので、経営者は日頃から質素儉約に努める。経営者のみが私腹を肥やすようなことはせず、利益は従業員に還元することを最優先に考え、経営者自身が贅



沢はしないという姿勢である。また、経営者だけでなく、従業員も質素儉約に取り組むことができれば、クールビズやエコ対策などにもつながる。たとえば、職場で再生紙を用いたり、社内の節電に努めたり、必要経費を削減することである。そうすることで、従業員への給料に、企業活動で得られた利益のより多くを配分することも可能となると思われる。

厳しい経済状況は、経営がある程度うまくいくようになると、経営組織の経済状況は改善されるが、その代りに厳しい状況にいつ追い込まれるかという意識を常にもつようになって、厳しい経済状況は質素儉約という精神をもつという形に変化してくると思われる。

#### (4) 長期経営と後継者

「家自体を維持しなければ、個人を守ることができなかつた」(有賀 [1965] 2001a : 40) という考え方と同じく、経営者は従業員の生活を守るため、経営組織を維持する必要がある。競争社会のなかで、経営組織が破綻しないように経営をおこなっていかなくてはならない。従業員にとって雇用が守られることが、従業員やその家族の生活の安定につながる。長期経営について、中小企業は大企業にくらべると経営者の任期制はなく、経営者の健康状態がよければ、一代でかなり長期にわたる経営が実現できる。しかし、さらに長く経営を存続させるためには、後継者が必要となる。家族で承継する経営組織は、長期経営が実現されている。それは、家族のライフコースと連動していて、たとえば経営者の息子が承継した時点で、すでに長期経営になっている場合も多い。

家の存続において、後継者は血縁者でも非血縁者でもかまわないとされてきた。家を存続させなければ、個人を守ることができなかつた、という事実から、家は存続していったのである。経営組織においても、従業員の生活保障を第一に考えるならば、なんとかして経営を維持あるいは発展させることが、経営者への責務・重荷としてふりかかってくる。

後継者には、経営者として有能な人物を迎えるのが、競争社会にその経営組織が生き残る方法として考えられるであろう。しかし、中小企業の承継においては、会社の資産が経営者一族の資産である場合が多く、経営者の家族以外の方が承継するのは、資産を買い取るなど実際は困難なため、経営者の息子や娘、あるいは妻、娘婿(養子)が相続という形で承継するのが現実的である。家(ここでは会社の資産)の承継方法が経済的に規定され、法律など社会的に規定されているとみることができる。経営者からみて妻や娘婿(養子)は非血縁者であるが、経営者の家族である。中小企業の多くは、経営者の家族によって事業承継がなされている。

養子制度は、血縁者でない者を家族に取り込む方法として今も昔もおこなわれているが、今は競争社会となって、養子として迎える場合も信頼できる人物という意識が強くなっているのではないだろうか。家族への事業承継は、法律に規制された側面だけでなく、意識の上でも全人格的にかかわりをもつ家族で、信頼できる人物への承継が促進されているといえるだろう。

なお、中小企業において、自分の後継者がいない場合やみつからないときには、企業を存続させるため、どこかの会社に自社を買い取ってもらう、いわゆるM&Aという方法を

とることがある。このとき、経営者は現在の雇用は確保してもらうという条件で、自社を買い取ってもらう。経営者のこの姿勢こそ、従業員の生活保障を考えたやり方であり、同時に後を任せる経営者が、従業員の生活保障を最優先に考えてくれる人物であるという信頼関係にもとづいた行動だといえよう。

#### 4. おわりに

経営者が従業員の生活保障を第一に考えるという点に注目して、経営組織を家という視点での分析を試みた。そこでは、家長が家の成員の生活保障を第一に考えたように、経営者も従業員の生活保障を第一に考え、そのために経営組織を長期に存続させ、質素儉約に取り組む、そのような経営者は、経営組織を存続させる責任を負った存在としてとらえることができることが明らかとなった。

このように、家長と経営者との共通性がみられながら、家は政治的・経済的・社会的に規定されるものであるため、農家の家概念を経営組織に応用するとき、農家の家とはいくつかの違いも見出された。それは、経営組織を取り巻く環境は競争社会になったために、家はいつでも解体される状況となり、その状況のなかで、経営者は従業員の生活保障を考えるかどうかは、経営者の考え次第で決まるということ、そして厳しい経済状況は質素儉約の精神となり、長期経営を実現するため事業承継においては、制度的にも意識的にも信頼できる人物に託していくこと、である。

競争社会を生み出したものは、経営組織である。自らが生み出した競争社会という環境のなかで、従業員の生活保障を第一に考え、厳しい経済状況、長期経営などの家の特徴は、競争にさらされるなかで、形を変えながらも存続している。しかし、すべての経営組織が家という視点で把握できるのではない。経営者の経営理念に、従業員を大切にするという姿勢がみられるかどうか重要である。

家という視点で分析できる経営組織の経営者は、従業員にたいして自分の家族のように、生活保障を第一に考える。効率を重視した競争社会において、なぜこのような家族を基本理念にすえた経営組織が存続可能となるのか、このことを考察することが残された課題である。

#### 文 献

- Abegglen, James C, 1958, *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, Glencoe, Illinois: The Free Press. (=2004, 山岡洋一訳『日本の経営 新訳版』日本経済新聞社.)
- 有賀喜左衛門, 1965, 『日本の家族』至文堂. (再録: 2001a, 「家の歴史」『第2版 有賀喜左衛門著作集XI 家の歴史・その他』未来社, 15-225.)
- , 1968, 「家族理論の家への適用——喜多野清一氏の『日本の家と家族』を読んで」『社会学評論』19(2): 60-9. (再録: 2001b, 『第2版 有賀喜左衛門著作集IX 家と親分子分』未来社, 52-69.)
- 尾高邦雄, 1984, 『日本的経営——その神話と現実』中央公論社.
- 松島静雄, 1979, 『中小企業と労務管理』東京大学出版会.