

〔論 文〕

## 日本の経営者と家族経営 —家族から信頼関係へ—

Japanese Managers and Family-type Managements:  
From Families to Trust-based Relationships

坂 口 桂 子  
Sakaguchi Keiko

### 1. はじめに

筆者は家族経営と家の研究において、日本的な経営の新たな視点として家および家族経営を提案し、経営者の意図でそのような経営組織が存在することを述べた。そして、経営者が家族経営の理念をもって営んでいる経営組織は、家という視点で分析することができ、そのような経営組織が現代の競争社会のなかで存続していくことを明らかにした。家と経営者の関係は別稿で論じることとして、本稿では家族経営に注目する。

家族経営の理念とはどのようなものなのか、家族経営の特徴を4つ提案した。「生活共同体的な性格」「権威主義的であると同時に参画的な組織」「家業の継続」「経営者による従業員と後継者への信頼」である。そこで本稿では、家族経営の4つの特徴をもとに、経営者がどのように家族経営を展開していくのかをみていく。

### 2. 経営組織の特徴

#### (1) 生活共同体

経営組織は小規模の場合、1人、夫婦、親子、親族で事業を営んでいる場合が多い。経営者からみて従業員が家族や親族の場合、家族経営といえることができる。家族や親族を中核としてアルバイト従業員など非正規従業員を雇用している場合も多い。

事業規模が大きくなるにしたがい、家族や親族でない従業員が増えるが、家族経営では、従業員を家族のように考えている。たとえば、提供された労働に対価を与えるだけでなく、従業員の生活全般や、その家族の面倒まで会社がみる。中小企業によくみられるが、会社全体での旅行に行くなどである。

また、経営者と従業員の賃金格差が欧米にくらべて小さいことも、共同体的な性格を作り出している。ジェームス・C・アベグレンはアメリカのCEOについて「アメリカでは1990年代にCEOの報酬は340パーセント増えたが、従業員の平均所得は36パーセントしか増えておらず、インフレ調整後の実質でみると、まったく増えていない」(Abegglen 2004=2004b: 206)と述べている<sup>1)</sup>。それにくらべて日本の場合、不況のときは経営者の報酬も減額して、従業員とともに不況時を我慢する姿勢などがある。

さらに、経営者も従業員と同じ制服やジャンパーを着用する。経営者が製造現場を見回るときに、従業員が着用している会社の帽子を、経営者も着用しているのはよくみかける光景である。

ところで、家族経営は、小規模企業では自然と家族的な雰囲気ができてくるが、経営組織の規模が大きくなるにしたがい消滅していく。そこで大企業では、経営者が意図的に家族経営のやり方を導入する必要がでてくる。尾高邦雄は、大企業における日本的経営は、小企業にそなわっていた共同体的な雰囲気を、経営者が意図的・計画的に導入したものとみている。

大企業のばあいには、元来利益社会的な個人の集まりとしての性格が強かったうえに、時代が新しくなるにつれて、組織の巨大化と合理化、経営管理の方式の集権化と非人間化を余儀なくされたために、小企業には元来そなわっていた共同体的な雰囲気を、人為的、計画的にでもつくり出すことが必要となったのである。(尾高 1984: 36)

本稿でとりあげている家族経営も、大企業においては尾高の考え方と同じく、経営者が意図的・計画的に、労務管理の方法として導入するものと考えるが、すべての大企業で家族経営をおこなっているわけではなく、導入するかどうかは、経営者の判断によるものと思われる。

このように、家族経営の特徴として、生活共同体的な性格をあげることができるが、家族経営の家族は、欧米のファミリーとはちがう。そこで次に、欧米のファミリーとは、どのように違うのかをみていく。

## (2) 縦の関係としての家族

欧米のファミリーは、夫婦単位の横の関係を基本とする。しかし、本稿でとりあげる家族は、親、子、孫などの縦の関係が注目される。

間宏は、戦前の日本における大企業の労務管理について経営家族主義を提唱しているが、本稿での家族は、この間の考え方に近い。間の経営家族主義について少し紹介しよう。

この論理においては、企業という機能集団を「家」集団と類比してとらえ、資本家・経営者と労働者との階級関係を、家における親と子という身分関係に転置して説明しようとする。ここで類比の対象となるのは、欧米あるいは、第二次大戦後の日本で用いられている、自然の愛情を根拠とする「家族」(family)ではなく、日本人の民族的特質を示す特殊な家族形態としての家である。(間 1978: 18)

経営家族主義では、資本家・経営者と労働者との関係を家における親子関係としてとらえ、「家の連続という立場から、夫婦という横の関係よりも、親子という縦の上下の身分関係が優先する」(間 1978: 18)とされている。

間は、家制度の廃止にともない、戦後日本の大企業における労務管理について、経営家族主義に代わって経営福祉主義を提唱している。たしかに戦後、家制度は廃止され、現在

は法律上の家制度は存在しない。しかし、とくに現在の中小企業の承継にみられる「家業を継ぐ」といった言葉にみられるように、親、子、孫の縦の関係で長期経営を実現している点で、家族における縦の関係は、今もなお存在していると思われる。この家族にみられる縦の関係は、次にとりあげる労務管理における権威主義ともつながっている。

### (3) 権威主義的な組織

次に、家族経営の特徴「権威主義的であると同時に参画的な組織」についてみていく。これは、尾高の提唱する日本の経営の特徴の一つ「権威主義的であるとともに民主的、参画的な組織」(尾高 1984: 115) の考え方とほとんど同じである。そこで、ここではまず権威主義についてみていこう。

三戸公は、企業における命令服従の性格について、「会社の命令は絶対である。命令とあれば、会社員は早出・残業・休日返上・休日出勤などを唯々諾々として行ない、自ら積極的にすら行なう。命とあれば、国内各地どこへでも、さらには国外地球のいずれの涯までも、妻子と別れて単身赴任してゆくのである」(三戸 1991a: 176) と表現している。

このような権威主義的な特徴を利用して、残業をなくす取り組みをしている企業として、未来工業株式会社をあげることができる。未来工業株式会社は、電気設備資材、給排水設備および設備資材の製造販売をおこなう会社で、岐阜県大垣市に本社がある。未来工業では、残業を原則禁止としている。退社は午後4時45分で、仕事の持ち帰りも原則禁止している。当時、未来工業の社長だった山田昭男は、「退社時間になるといっせいに帰り支度を始め、10分後には職場には誰もいなくなる」(山田 2012: 5) と述べている。しかし一方で、「日々の業務スケジュールを綿密に組み、それ以外でもあれこれと創意工夫しないと、やり残した仕事ばかりがどんどん積み上ってしまう。社員によっては、むしろ辛いばかりで大変なことになるはずだ」(山田 2012: 6) とも述べている。残業を原則禁止することにより、長時間労働を防止することはできるが、短時間で仕事を終わらせるプレッシャーは、三戸のいう命令服従関係を示しているといえる。

しかし、未来工業は全くの権威主義的な企業ではない。従業員の企業組織への参画も、積極的に認めている。次に、その取り組みについてみていこう。

### (4) 参画的な組織

未来工業では、改善提案制度(山田 2013: 65)を導入している。この制度は、報奨金制度と組み合わせられていて、提案内容が提案委員によって審査され、報奨制度は月次報奨としては1級から5級、参加賞の等級があり、それぞれ3万円、2万円、1万円、5千円、千円、500円支給されることになっている。ただし、提案内容は人事・給与以外となっている(山田 2004: 47)。また年次報奨として優秀提案賞と多数提案賞がもうけられていて、優秀提案賞では1級・2級の提案の中から選ばれ、報奨金が3万円支給され、その提案内容は、会社全体の改善の取り組みとして反映される。多数提案賞では、提案件数に応じて報奨金が支給され、年間で200件以上の場合15万円が支給される<sup>2)</sup>。

会社の方針として採用される改善内容は、提案件数のごくわずかであるが、その改善方針が従業員から提案されたものであること、および提案すべてにたいして金額の差はある

ものの報奨金が支給されることによって、提案が報奨金につながっていることが、従業員の改善提案制度に取り組む意欲を高めているものと考えられる。

このように最終的に決裁するのは経営陣であるが、その内容に従業員の企画したものが反映されていることが参画的な組織といえるだろう。「権威主義的であると同時に参画的な組織」というのは、一見すると、権威主義と参画という相反する要素が同時に含まれているが、それを実現している企業が家族経営の特徴を示しているといえる。しかし参画を認めているとはいえ、参画的な取り組みを促すのも報奨金制度を活用するなど、権威主義にもとづく縦の関係が優先されているように思われる。

### 3. 長期経営と信頼

#### (1) 家業の継続

中小企業では、経営者の配偶者が後継者になる場合もあるが、多くは経営者の息子や娘が後継者になる。まさしく、家族経営である。「中小企業においては一般に、会社の所有と経営が十分に分離されておらず、個人企業は無論のこと、会社企業であっても経営者に株式の過半が集中しているのが常態である」（中小企業庁 2006: 169）。持株を譲る方法は2つあり、誰かに買ってもらうか、子息・親族に相続させるか、であるが、役職員は自社を買収できるほどの資金を持っておらず、また金融機関から買収資金を調達できる当てもないので、通常は、血縁関係にない自社の役職員を後継者とするのは難しい（中小企業庁 2006: 169）。

大企業の場合、株式を上場することで、不特定多数の人が株主となる。しかし、持ち株の大きさによって、その企業に与える影響力が左右される。個人では不可能と思えるほどの巨額な多数の株は、企業同士で株を所有しており、途中で勝手に株を売買しない安定株主となっている。「株主は、社長によって選ばれ、所有を依頼され、株式の売買を自由に行うことのない安定株主となる」（三戸 1991b: 8）。そうすることで、企業の安定的な長期経営の実現をめざしている。そして相手が、勝手に株を売買しない信頼できる企業であることが重要なのである。

#### (2) 後継者への信頼

後継者は家族、親族だけに限らない。娘婿が養子となって後を継ぐこともある。また、経営者に息子や娘がいない場合や、いても事業を継がない場合がある。家族や親族でない人を後継者する方法として、M&Aがある。事業売却をして、他の会社を買収・合併してもらう方法である。大企業の場合は、M&Aと言うと敵対的買収のイメージが強いが、中小企業では自社を存続させる手段として用いられている。その場合、従業員の雇用を守ってくれる人に譲る。(株)日本M&Aセンターや商工会議所内のM&AサポートマーケットやM&Aサポートセンターなどを利用して、事業売却を検討する。事例を一つ紹介しよう（中小企業庁 2006: 182）。

消防設備・防災通信設備の設置工事、メンテナンスを行っていた企業（従業員数11名、1975年設立）は、(株)日本M&Aセンターへ相談して、事業売却という選択肢を検討した。売却先の条件は、従業員の雇用が確保できること、オーナー経営者も一定の引き継ぎを終

えるまでの期間は代表権のない役員として会社に残ること、であった。売却先は不動産管理会社となり、不動産管理に消防設備等の設置工事、メンテナンスが加わることで、双方の強みを活かせると考えられた。

売却にたいする社内外の反応は、まず社内については「役職員への説明時は、多少の不安や驚きが見られたが、買い手との相乗効果もはっきりしていることや、全社員が雇用継続され買い手側が社員を大切に扱っていること、待遇などの変化もなかったことから社員の不安も解消されている」（中小企業庁 2006: 182）。社外については「取引先、取引金融機関などからも、前経営者が企業に残っていることや、きちんとした経緯の説明があり、事業売却後の相乗効果が表れていることから、一定の評価を受けている」（中小企業庁 2006: 182）。後継者への信頼とは、事業売却しても現状の従業員の雇用を守ってくれる人物、あるいは企業であると確信できることである。

### (3) 従業員への信頼

従業員から経営者への信頼も大切であるが、経営者が従業員を信頼するのが、家族経営の特徴の一つである。具体的には、従業員は怠けないで働くと信頼することである。たとえば、出社・退社時のタイムカードを用いない、ノルマを課さないなどである。また、年功序列型賃金制度も、従業員を信頼した賃金形態であろう。成果主義や出来高賃金制度などは、成果が出せたかどうか賃金等に反映され、怠けていないかを取り締まる制度であるといえる。

「権威主義的であると同時に参画的な組織」の事例としてあげた未来工業では、経営者の山田が従業員を信頼していることを、次のように述べている。

未来工業には営業ノルマがない。

ハウレンソウもないし、毎月1週間ズル休みしても同じ給料を支払う会社だから、営業成績がよくても悪くても、給料が変わることはない。これも、「社員のみんなを信頼しているよ」という私からのひとつのメッセージ。(山田 2012: 123)

また、京セラ創業者の稲盛和夫も、従業員を信頼している事例としてあげることができる。京セラのオイルショック当時の対応についてみよう。

アメリカへの進出を果たし、九州に大きな工場を作り、まさに事業が拡大の一途にあったとき、突如オイルショックが日本を直撃し、受注の激減となって京セラをも襲いました。産業界には、人員整理や一時帰休が広がり、京セラにも多くの余剰人員が発生しました。ただ「雇用を守る」という私の思いが揺らぐことは一切ありませんでした。(稲盛 2010: 99)

不況時においても、雇用を守ることが最優先とされている。しかし、どのようにして人員整理などをせず雇用を守ることを実現したのであろうか。



私は現場の緊張感を保つため、思い切って仕事にあぶれた7割の人を現場からはずしました。そして、この機会に会社のなかをきれいにしようと思い、工場内の掃除や整理整頓、敷地周辺の草むしりや花壇の手入れ、溝の泥さらえなどに駆り出したのです。みんな不安に思いながらも黙々とこなしてくれました。(稲盛 2010: 99)

仕事の現場からははずれてもらったけれども、会社の清掃活動に従事してもらっている。会社の営利的な活動ではないが、解雇はされないということで、従業員は経営者である稲盛を信じていたものと思われる。

雨が降って外で作業ができない日は、みんなで会議室に集まり、「京セラフィロソフィ」という、経営のあり方や人間の生き方について私がまとめたものを学ぶ勉強会を開くなど、さまざまなことに努めてくれたようです。(稲盛 2010: 99)

この活動は、経営者からの指示ではなく、従業員の自主的な取り組みのように見受けられる。このような従業員たちの態度をみて、稲盛はますます従業員たちへの信頼を深めていったものと思われる。

厳しい不況のなかにあっても、社員一人一人がこのように会社への全幅の信頼をベースに、懸命に努力を重ねてくれたこと、また会社もそれまでの間に堅実な会計思想のもと、十分な蓄えをしてきたということもあり、京セラは一人の解雇者も出さず、長い不況を乗り切ることができました。(稲盛 2010: 100)

さらに、この一節からも、稲盛の従業員への信頼をうかがうことができ、また稲盛も不況時に従業員の雇用を守ること、従業員からの信頼も高まったものと考えられる。

#### (4) 長期展望と共同体意識

高橋伸夫は、経営者は見通しをつけることが大切だと述べている。

経営で一番大切なことは、苦しい時、危機的状況に陥った時、企業を一つの組織としてまとめて、どのようにそれを乗り切るかである。それこそ組織づくりなのだ。完成度の高いものでなくてもよい。しかし、どんな形であれ、経営者が未来を指し示し、見通しを与えることが、危機的状況を乗り切るための必須条件である。(高橋 2004: 222)

先ほど取り上げた京セラの稲盛は、不況時でも解雇者を出さず、いずれ景気が回復したらまた増産ができるという見通しを従業員に示し、従業員もその見通しを共有できたものと思われる。

途方もない無茶な目標でも、しかるべき人がしかるべき時に宣言すれば、そしてある程度の長期にわたって変更撤回されなければ、目標は人々の迷いを取り払い、人々を元

気づけ、人々を方向づける。(高橋 2004: 223)

見通しは目標を立てることにつながり、ある程度長期間にわたり変更されないことが、従業員に安心感を与える。高橋はさらに、その見通しの最適さは関係なく、見通しを立てること自体が重要であると指摘する。

すなわち、それが最適であるかどうかはあまり重要な問題ではない。達成度も関係ない。将来の見通しが立つこと自体に、経営的観点からはある種の意義が存在する。混乱しているときにはどんな見通しでも有効である可能性がある。(高橋 2004: 223)

見通しを立てることは、長期展望を示すことであり、長期に経営が続いていくことを意味する。不況や逆境を企業組織として切り抜けるたびに、共同体意識が強まっていくものと思われる。経営者と従業員、また従業員同士、さらには従業員と企業組織との関係を、高橋は次のように述べている。

実際に生き残ってきた企業は、あらゆる環境変化をビジネス・チャンスとして生かすことにまい進する一方で、組織づくりを怠らず、苦しい時でもそうやってしのいできたのである。そして、確信に満ちて揺るがず、見通しを与え続けた経営者だけが、その「未来の重さ」を社員の手のひらにずっとと体感させることに成功し、そのことを可能にしてきたのである。まさに未来を残す仕事をしてきたのである。(高橋 2004: 224)

#### 4. 家族経営と信頼関係—結びにかえて

本稿では、家族経営の4つの特徴「生活共同体的な性格」「権威主義的であると同時に参画的な組織」「家業の継続」「経営者による従業員と後継者への信頼」が、労務管理としてどのように展開されているのかについてみてきた。

中小企業の場合、事業はおもに家族で承継していく。後継者は経営者の息子や娘が多く、相続という形で承継されている。それができない場合は、第3者の信頼できる人物およびその人物の企業に承継する。そこまでして、長期経営に重点をおいている。

アベグレンは、日本的経営を最初に提唱した人物として有名であるが、その日本的経営の特徴は、終身雇用制、年功序列制、企業別組合である。これら3つの特徴は、本稿で述べてきた家族経営の特徴と合致している。終身雇用制は、日本の企業が長期経営を目指す中、従業員が不況になっても自分たちを解雇しない経営者を信頼し、また経営者も職場で訓練してきた従業員たちは会社のために一生懸命働いてくれるものと信じている。年功序列制も、業績よりも勤続年数や扶養者等の生活保障給によって決定されていて、仕事は怠けず働いてくれると経営者は従業員を信頼している制度ともいえる。企業別組合は、経営陣が不況だから共に我慢しようと呼びかけると、労働組合側も協力して、労使一丸となった生活共同体的な特徴を示しているといえよう。

アベグレンは、日本企業において小工場の性格が大企業でみとめられるとしている。「渡辺氏の経営する小さな絹織物工場と比較すると、百倍以上の規模がある大企業は、組

織の複雑さと技術力の高さでは小企業とまったく違っているものの、性格の違いはそれほど大きくないと思える」(Abegglen 1958=2004a: 131) と述べ、次のように続けている。

大企業の経営幹部は、渡辺氏と違って、若い従業員に父親のように接することも、個々の従業員を熟知することもできないし、小規模な絹織物工場の密接な関係を支えている義務と責任の関係から離れるようになり、人間関係が非人格的になってきている。だが、従業員相互の関係でも従業員と組織の関係でも、日本の大企業はアメリカの大企業との間よりも、日本の小企業との間の方が共通点が多い。(Abegglen 1958=2004a: 131-2)

ここで述べられていることは、1955年から1956年にかけて実施された調査の結果であるが、現在においてもアベグレンのこの主張は、日本企業の特徴を示すものとして有効であると思われる。

大企業は小企業での労務管理を意図的に導入することによって、家族経営が大企業でも実現することになるが、それを導入するかどうかは経営者の判断に任されている。また中小企業でも長期経営を実現するように努めるかどうか、経営者に任されているといえよう。

長期経営のキーワードは、家族というより信頼の方がふさわしいように思われる。中小企業の経営者に息子・娘がいても後を継がない場合がある。息子・娘が後を継ぐ場合、経営者である父親(母親の場合もある)の仕事やその経営組織を信頼しているし、また経営者である父親(母親)も承継してくれる息子・娘を信頼している。承継してくれるのが第3者の場合も、信頼した人物であることは言うまでもない。

経営者からみて、従業員が会社を辞めないことや、命令に従って一生懸命働いてくれることも、信頼がおけることである。従業員からみて、経営者が長期展望を示し、会社に長期間勤められると確信でき、雇用が安定していることもまた、経営者および会社への信頼であろう。信頼とは、このように良いイメージを与える言葉であるが、一方で、競争社会で安定をもとめるために大企業同士が談合する、取引きに系列があるなど、自由な企業活動を阻む考え方の根底にもあるように思われる。

#### [注]

- 1) CEO (chief executive officer) は最高経営責任者と訳されていて、厳密に言えば日本でいう社長とは違う。社長に対応する言葉としてpresidentがある。
- 2) 提案件数200件未満での具体的な支給額は、29~29件が5千円、30~39件が1万円、40~49件が2万円、50~99件が3万円、100~149件が7万円、150~199件が11万円となっている(山田 2013: 65)。

#### [文献]

Abegglen, James C, 1958, *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organisation*, Glencoe, Illinois: The Free Press. (=2004a, 山岡洋一訳『日本の経営<新訳版>』日本



経済新聞社.)

———, 2004, *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*, Tokyo: Nihon Keizai Shimbun, Inc. (=2004b, 山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社.)

稲盛和夫, 2010, 『ど真剣に生きる』日本放送出版協会.

尾高邦雄, 1984, 『日本的経営——その神話と現実』中央公論社.

高橋伸夫, 2004, 『虚妄の成果主義——日本型年功制復活のススメ』日経BP社.

中小企業庁, 2006, 『中小企業白書 2006年版』ぎょうせい.

間宏, 1978, 『日本労務管理史研究』御茶の水書房.

三戸公, 1991a, 『家の論理 第一巻 日本の経営論序説』文眞堂.

———, 1991b, 『家の論理 第二巻 日本の経営の成立』文眞堂.

山田昭男, 2004, 『楽しんで、儲ける!——発想と差別化でローテクでも勝てる! 未来工業・山田昭男の型破り経営論!』中経出版.

———, 2012, 『ホウレンソウ禁止で1日7時間15分しか働かないから仕事が面白くなる』東洋経済新報社.

———, 2013, 『毎日4時45分に帰る人がやっている つまらない「常識」59の捨て方』東洋経済新報社.