

山口大学大学院東アジア研究科  
博士論文

## 家族経営と家の研究

2010年3月

坂口 桂子

# 学位論文要旨

学位論文題目 家族経営と家の研究

申請者氏名 坂口 桂子

日本では老舗や長寿企業が多いといわれるが、企業が存続することは雇用の安定にもつながる。ところが、昨今、非正規従業員の大量解雇や競争での生き残りをかけて成果主義を導入するなど、日本的経営が崩壊しているといわれることも事実である。本研究は、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することを目的としたものである。

まず、第1章で、家族経営と家の分析視角について提示し、家族経営は、中野卓の商家分析にみられる小規模経営での生活共同体的な性格が基本として考えられ、本研究における家は、有賀喜左衛門の家概念を基本とすることを述べた。

第2章では、家族経営の先行研究を考察した。日本的経営に関しては、つとに J.C. アベグレンの指摘によるところが大きい。日本においても、尾高邦雄は日本の経営組織が運命共同体と集団主義的特徴を持つことを明らかにしている。T.K. ハレーブンは、経営における家族の役割を考察することで、西陣織の存続可能性について述べている。

このような家族経営が営まれている経営組織には家の特徴が顕著である。第3章では、有賀の家概念と家族経営について、有賀の家概念を大企業分析に応用した三戸公の研究と、商家分析に応用した中野の研究との相違にふれながら考察した。

第4章では、分析方法と分析枠組について提示した。第5章からの事例研究では、経営者の経営理念を理解することを分析の中心におき、そこから家族経営の理念の形成過程や、理念が経営にどのように具体化されているのかを明らかにするために、経営者の生活史分析をおこなった。生活史分析では、経営者の書いた書物やインタビューなどにもとづいた価値態度分析も併用しながら、経営史を把握することを試みた。また分析枠組として、第1章から第3章までの考察から、家族経営と家の特徴をまとめた。家族経営の特徴は、「生活

共同体的な性格」「経営者による従業員と後継者への信頼」「権威主義的であると同時に参画的な組織」「家業の継続」であり、家の特徴は、家族経営における「生活保障の場としての家」「家の存続と家の方針」「長期経営と後継者」「企業文化としての家」である。

第5章では、鼻地三郎と小規模経営組織の「しいのみ学園」をとりあげた。「しいのみ学園」は22年間、個人経営で運営され、児童福祉法の政策に対抗して家族で子ども（園児）たちを守ってきており、教職員はハードな仕事を長時間にわたりこなしている。社会福祉法人となり家産は解体したものの、現在でも家族経営は存続し、後継者である娘婿は、経営能力というより信頼にもとづき、家族の一員として迎え入れられたことが明らかとなった。

第6章では、製造業A社の事業承継をとりあげた。会長A氏のインタビューと文書をもとに、父親・A氏・長男と3代にわたって経営を維持してきた経営者家族の家族史から経営史を概観し、税金対策に規定され事業承継を家族でおこなってきていること、事業承継は信頼できる息子にかぎる、ということを示した。

第7章では、山田昭男と未来工業株式会社をとりあげた。未来工業では、小規模経営時代のやり方を規模拡大した現在でもおこなっており、社内の物的環境には徹底した質素儉約が貫かれている。その一方で、従業員の生活保障を第一に考え、従業員を信頼し労働意欲を向上させる工夫が見出せる。大規模経営となっても、経営者の山田が家を企業文化として定着させ、競争社会においても維持可能な経営組織となっていることが解明された。

第8章では、石橋正二郎と株式会社ブリヂストンをとりあげ、家族の理念を会社だけでなく、地域社会にまで広げ、社会貢献活動を展開してきたことを述べた。製品づくりには、庶民の生活に役立つものを考え、戦後のきびしい経済状況時には、従業員の福利厚生施設の拡充に力を入れるなど、従業員や地域社会の人々を家族の一員として考え対応していることが解明された。

4事例の分析結果より、これらの経営組織には家族経営と家の特徴が認められ、さらに4名の経営者には、重大な転機が企業家精神の基礎となっていること、また高度経済成長期に経営経験をもっていること、それにより質素儉約の精神が家族経営の基礎となっていること、などの共通性も認められた。

また、従来の日本的経営に関する研究では、文化的特質として指摘されることが多かったが、本研究では生活史分析を用いたことで、経営および労務管理の具体的な展開が把握でき、経営者の経営理念に注目することにより、家制度が廃止されている現代においても、

家という特徴を持つ経営組織が今日の競争社会にどのように展開していくのかを、より具体的に分析することができた。さらに、経営者が家族経営の理念をもつことで、従業員の生活保障を第一に考える経営組織が、今後も存続していく可能性のあることを示唆できた。

# 目 次

序 章 問題と研究目的	1
第1章 家族経営と家の分析視角	6
第1節 家族経営と小規模経営	6
(1) 企業以前の存在	
(2) 独立と家族経営の誕生	
(3) 副業としての家族経営	
(4) 家族経営の問題	
第2節 本研究の家族経営	11
(1) 家族経営と長期経営	
(2) 家族経営と経営家族主義	
(3) 中野卓の商家分析にみる家族経営	
(4) 家族経営と信頼	
第3節 本研究の家と経営	18
(1) 家のとらえ方	
(2) 戦後の日本社会と有賀喜左衛門の家概念	
(3) 中野卓の商家分析と能力主義	
第2章 家族経営の先行研究の考察	27
第1節 J. C. アベグレンと日本的経営	27
(1) 終身の関係と家族	
(2) 小工場の分析	
(3) 小工場と家族経営	
(4) 権威主義と温かい人間関係の共存	
第2節 尾高邦雄における集団主義	37
(1) 日本的経営と文化的特質	

(2) 権威主義管理と参画的経営	
(3) 大企業への意図的導入	
(4) 全生活面に及ぶ温情主義配慮	
第3節 T. K. ハレーブンにみる経営の存続と家族の役割	44
(1) アモスケグ製造会社の存続と温情主義的経営	
(2) アモスケグ製造会社と西陣織	
(3) 西陣織と家族の役割	
(4) 小規模経営の存続と家族	
第4節 家族経営研究のまとめ	64
第3章 有賀喜左衛門の家概念と家族経営	67
第1節 有賀喜左衛門の家概念と小規模経営の分析	67
(1) 有賀喜左衛門の家概念の特徴	
(2) 大企業分析での限界	
(3) 小規模経営と能力主義	
(4) 小規模経営分析における有賀喜左衛門の家概念の有効性	
第2節 三戸公の家概念と大企業分析	78
(1) 家と現代日本の大企業	
(2) 論理としての家	
(3) 分析枠組としての家概念の有効性	
第3節 家族経営の存続と家概念の有効性	86
(1) 生活集団と経営組織	
(2) 家の解体のとらえ方	
(3) 大規模な経営組織と有賀喜左衛門の家概念	
第4節 有賀喜左衛門の家概念の有効性	93
第4章 本研究の分析方法と分析枠組	97
第1節 経営理念の理解と生活史分析	97
(1) 経営理念と日本の経営組織	
(2) 個人の分析	

(3) 個人史の時期区分	
(4) 生活史と価値態度分析の併用	
第2節 経営者と家の存続	100
(1) 家に拘束された経営者	
(2) 家と質素儉約の精神	
第3節 家族経営と家の特徴	102
(1) 家族経営の特徴	
(2) 家の特徴	
(3) 経営者と家族経営の理念	
第5章 鼻地三郎と「しいのみ学園」	110
第1節 家族経営と「しいのみ学園」	110
(1) 小規模経営へのこだわり	
(2) 用いる資料	
第2節 山本三郎の幼少期・青年期	114
(1) 軍人をめざして	
(2) 岩国中学校から師範学校へ	
(3) 山本三郎の家族	
(4) 家族経営への志向	
第3節 鼻地露子と「しいのみ学園」	121
(1) 鼻地家の家業	
(2) 家産の相続	
(3) 家産の売却	
第4節 学園経営	124
(1) 養護学校の設立	
(2) 個人経営の時代	
(3) 社会福祉法人の時代	
第5節 家族経営の存続	129
(1) 家産の売却と家の存続	
(2) 家と夫婦家族	

(3) 社会福祉法人化と家族経営の存続	
(4) 後継者と信頼	
(5) 考察	
第6章 A社の事業承継と経営理念	135
第1節 分析視角	135
第2節 A社の事業承継	136
(1) A氏の父親	
(2) 父親からA氏への事業承継	
(3) 大学卒業からA社入社まで	
(4) A社入社から社長時代	
(5) A氏から子息への事業承継	
(6) 子息のA社入社から社長就任	
第3節 A氏の経営理念	144
(1) 会社は従業員のもの	
(2) 株式と資産	
(3) 経営者と能力主義	
(4) 全体社会への対応策	
第4節 事業承継と伝統的価値観	149
(1) 伝統的価値観と継続性	
(2) 親子の信頼と伝統的価値観	
(3) 事業承継と家の存続	
(4) 考察	
第7章 競争社会における家族経営	157
——山田昭男と未来工業株式会社——	
第1節 経営理念の原点	157
(1) 労働意欲の重視	
(2) 事業承継と新会社	
(3) 主従関係と生活保障の場としての家	

(4) 大企業との競合	
第2節 厚遇と経費節約	164
(1) 家としての家族経営	
(2) 徹底した経費節約	
(3) 信頼関係	
(4) 従業員と株主の両立	
第3節 従業員の育成	168
(1) 不満の解消	
(2) 報奨金制度	
(3) 山田昭男による能力のとらえ方	
第4節 小規模経営の大型化	172
(1) 小規模問屋との取引	
(2) 顧客の要望に応じた製品生産	
(3) システムの導入	
第5節 企業文化としての家	175
(1) 質素儉約の精神	
(2) 年功序列制の維持	
(3) 考察	
第8章 家族経営から社会貢献へ	179
—石橋正二郎と株式会社ブリヂストン—	
第1節 経営者の経営理念と社会貢献活動	179
(1) 家族経営と地域貢献	
(2) 分析対象と用いる資料	
第2節 石橋正二郎の家族関係	185
(1) 父母と兄	
(2) 祖父母	
(3) 優秀な少年・青年期と進学の断念	
(4) 企業家精神の育成	
第3節 家業の改革	191

(1) 足袋専業へ	
(2) 足袋の量産化	
(3) 足袋の均一価格販売	
第4節 企業の発展と利益の還元	195
(1) 地下足袋の発明と生産	
(2) 九州医学専門学校の誘致運動	
(3) プリヂストンの誕生と企業発展	
(4) 福利厚生施設の拡充	
第5節 地域への社会貢献活動	206
(1) 海外視察と地域貢献	
(2) 会長・相談役時代	
第6節 石橋正二郎の家族観	211
(1) 欧米化の受け入れ	
(2) 後継者の育成	
(3) 考察	
終章 結論	215
第1節 家族経営と家	215
第2節 家族経営と家研究の展望	218
(1) 重大な転機と家族経営への志向	
(2) 家族経営と企業家精神	
(3) 高度経済成長期の家	
参考文献	225
あとがき	231

## 序 章 問題と研究目的

日本では、老舗や長寿企業が多いといわれる。「一般に『老舗』と呼ばれる、長い歴史のある店や会社は、アジアの中では日本に際立って集中しているようなのである。アジアの中だけではない。こんなに老舗がある国は、ヨーロッパにもないのである」(野村 2006: 21)。三戸公は現代日本の大企業分析において、「家の論理」という分析枠組を用いて家との共通性を指摘し、日本企業の経営目的は家と同じく「維持繁栄」だとしている(三戸 1991a: 173)。企業が存続することは、雇用の安定にもつながる。ところが、昨今の日本企業は非正規従業員の大量解雇や、競争での生き残りをかけて成果主義を導入するなど、従業員を大切にしない企業がめだっている。日本的経営とは、高度経済成長をもたらし、石油危機も労使協調の姿勢を基本としながら切り抜けてきたといわれ、欧米の研究者からも注目を集めてきたが、今では日本的経営が崩壊しているといわれるのも、昨今の日本企業、とくに大企業の現状を反映していると思われる。

しかし、すべての企業が従業員を大切にしていない、とは思えない。まだ、従業員を第一に考える日本的な経営が日本では可能だと考える。そこで本研究では、日本的な経営の新しい視点として、家族経営を提案する。そして、競争社会のなかで存続するのは家族経営であり、従業員の雇用に長期にわたり保障できるものと考え。家族経営の存続を解明するために、家を分析枠組として用いる。本研究で提示する家は、有賀喜左衛門の家概念をもとに構想されている。それでは、有賀の家概念の何に注目したのかを、本論に入る前に少し述べておきたい。

有賀喜左衛門の家概念で注目した点は、有賀が家を生活保障の場と考えていたところである。この生活保障の場というのが、本研究で論じていく従業員の生活保障を第一に考えるという経営組織の性格と合致している。また、家構成員の生活保障をするために、全体社会に抵抗して家が存続していく、という有賀の視点も、長期に存続する経営組織を分析する枠組みとして有効ではないかと考えたのである。経営組織が存続していくということは、長期経営を実現でき、従業員の長期雇用も可能となる。また長期経営の展望を示すことができる経営組織は、従業員にとって雇用不安も少なく業務に意欲的に取り組める環境の一要素を提供しているといえよう。長期経営を把握するのに、家という視点をを用いるこ

とができる。日本では欧米をはじめ東アジアの国々と比較しても、老舗や長寿企業が多いといわれ、また日本企業の経営目的も維持繁栄が第一だという、三戸による家概念を用いての分析結果もある。

生活保障をするという、非正規従業員をどのように考えたらいいか、という問題が生じてこよう。実際、家概念を現代日本の大企業分析に応用した三戸は、非正規従業員を把握するために非家族家成員という概念を追加している。非家族家成員とは、家族の扱いをうけないが、家の維持存続には重要な役割を果たす存在だとされている。これにたいし、本研究で家の視点で分析できる経営組織とは、三戸の家概念とは異なり、家族の経営理念をもつ経営者の営む経営組織であり、非正規従業員も家族の一員として経営者がとらえている経営組織である。

有賀の家概念では、家は経済状況がきびしく、家構成員を平等に生活保障することができず、嫡男だけを優遇するなど家構成員を不平等にしか生活保障することができなかった。この考え方を、正社員（正規従業員）と非正規従業員との区別に応用する。すなわち、非正規従業員も家族経営の理念をもつ経営者のもとでは、家構成員として取り扱われ、正社員とくらべるとボーナスがなく、社会保険に入っていないなど待遇の差はあるが、家族の一員として考えることができる。非正規従業員も、従業員側の家庭の都合などで非正規従業員の方が対応可能な場合もあり、従業員側の希望に即しての対応を心がけている経営者が、家族の経営理念をもっているといえる。

さらに、家には家産、家業が必要であるということだが、家産、家業の存在については、経営者が従業員の生活保障を第一に考えることにより、会社の資産および家業（事業内容）についても、経営者の判断で決まってくる。つまり、家であるかどうかは経営者が家族経営の理念をもっているかどうかで、存在するかどうかが決まる、という視点を分析枠組のなかに組み込む。このように本研究では、経営者の経営理念および意図の分析が中心をなす。有賀の家概念では、家長は家に拘束された存在であり、家は家自体が全体社会に規制され存続していくという視点が強い。これにたいし、本研究では経営者の意図が経営組織の特徴を形成し、また家の視点で分析できる経営組織にするかどうか、経営者が自由に選択できるということになっている。それは、戦後の家制度廃止によって、全体社会からの家制度という枠組みがなくなっているからである。とはいうものの、経営者が従業員の生活保障をおこない、そのために経営組織を存続させていかななくてはならない重荷を背負っているという点で、家（経営組織）に拘束された存在としてとらえられる。これが、家

を分析枠組として提示する根拠の一つである。

本研究での仮説は、「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」ということである。この仮説にも示しているように、分析の中心は経営者の経営理念である。経営理念のなかに家族経営というものがあることが、本研究で対象となる経営組織の条件である。したがって、経営組織のすべてが、家族経営の特徴をもっているわけではない。第5章から第8章まで事例研究を展開していくが、そこでは、経営者が家族およびその理念を中心として経営を続けている経営組織が、競争社会のなかで存続していくことを証明していきたい。

ところで、本研究での家族経営と家の関係は、経営者が家族経営をおこなっている経営組織を家と考えている。第5章からの事例研究による仮説の検証に入る前にまず、本研究での家族経営と家の特徴を、明らかにする必要がある。

家族経営については、中野卓の商家分析にみられる小規模経営での生活共同体的な性格が基本として考えられる。この中野の考え方に加えて、ジェームス・C・アベグレン、尾高邦雄、タマラ・K・ハレーブンの研究を参照して、家族経営の特徴を明らかにしていく。

中野は、中小商家の分析を有賀の家概念を応用しておこなっていて、そこでは有賀の家概念の第2次産業および第3次産業の経営組織への適用可能性が示されている。また、商家分析という点で、日本的経営の原点を商家にもとめている先行研究が多いことから、中野の研究は見逃せない。本研究では中小商家で展開されていた家族経営の家長と住込み奉公人との経済格差の少ないことや、生活空間のお互いの距離の近さからくる人間関係の濃厚さを、本研究での家族経営の基本的な特徴として取り入れた。しかし一方で、中野の指摘にあるような、家の存続のため、嫡子がいても有能な人物が別にいれば、その人を後継者にするなどの徹底した能力主義については取り入れなかった。

アベグレンは、終身雇用制、年功序列制、企業別組合からなる日本的経営を提唱したことで有名であるが、その日本的経営の発想を小工場の分析から導き出していることに注目する。その小工場での人間関係がまさしく家族経営で、アベグレンの家族経営から本研究に参考になる特徴をとりだす。尾高は、アベグレンと同様に日本的経営を提唱しているが、日本的経営の源泉としている集団主義の理念と運命共同体に注目し、家族経営の特徴をさらに具体化していく。そして、ハレーブンは経営にたいする家族の役割を考察するために、

アモスケグ製造会社と西陣織を事例として研究している。アモスケグ製造会社は大企業で現在は存在しないが、西陣織は存続の危機に直面しながらも、家族を単位とした小規模経営の維持が、その存続の鍵をにぎっている。

家については、有賀の家概念を中心に考えていくが、有賀の考え方を現代日本の大企業分析に応用した三戸の研究、中小経営の商家分析に応用した中野の研究についてもとりあげていく。有賀の家概念にある生活保障の場という特徴に、本研究の家では最も注目し、生活保障をするために全体社会に抵抗する。また、長期経営をめざすため後継者も必要となるが、それは血縁・非血縁を問わない。このような家の視点をもとに、有賀の家概念は小規模経営の分析に有効であることを明らかにするが、本研究では、家族経営を小規模経営だけに限定せず、どのような規模であっても家族経営は存在するというを示す。そこで、有賀の家概念を基本におきながらも、それを規模が大きくなっても適用できるように新たな構想を加えた。それが、三戸が展開していた、企業を家としてとらえる視点である。すなわち、家の構成要素である家長、家産、家業を企業の経営者、株式、業務内容と対比させるというやり方である。しかし、三戸の家のとらえ方と本研究での家のとらえ方では異なる点もある。さらに、中野の家概念については、小規模経営にみられる家族経営を本研究で取り入れたが、家の存続のための徹底した能力主義の導入については取り入れなかったことを中心に述べていく。

家族経営と家にかんする以上の考察をとおして、本研究での家族経営と家について4つの特徴をそれぞれ示し、事例研究の分析枠組として提示した。

日本では、社訓・社風という言葉にも示されているように、また労使協調という特徴からもわかるように、経営者の理念が会社全体に反映されやすい。そこで、経営者の理念を理解することは、日本企業の特徴を知るうえで有効であると思われる。仮説のなかで「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る」という文言を提示したが、その経営組織を家という視点で把握できるかどうかは、経営者の経営理念に家族がすえられているかどうかにかかっている。そこで、経営者が家族の経営理念をもっているかどうかを分析するために、生活史法を用いて、経営者の精神構造に影響を与えたと考えられる、幼少期および青年期の家族関係を明らかにし、成人してからの事業展開では、家族を中心にすえた経営内容などを把握することが可能である。経営者にまず一番大きな影響を与えた家族の様子を知り、また成長の過程で経営者に影響

を与えた人物を把握し、それがどのように家族経営とつながっていくのかを考察することで、なぜ経営理念に家族の理念をすえているのかを理解することができる。

ところで、有賀は家長が家構成員を守るといった視点は強く出しておらず、家長は家に規制された存在としてとらえられている。これにたいし、本研究で提示する経営者は、家制度がない現代社会では、従業員を家族の一員と考えるかどうかは経営者の自由であり、家の存在も経営者の経営理念に家族があるかないかで決まってくる。全体社会に抵抗して従業員を守るという家という視点で把握できる経営組織かどうかは、経営者の経営理念に左右されるものであり、経営者がなぜ家族の経営理念をもっているのかを明らかにするためにも、経営者の生活史を解明する方法が有効であると考えられる。

分析方法として生活史法を用いることで、家族経営および家の存続を、個人および家族に焦点をあてながら、全体社会との関係を動的にとらえることができる。有賀の家概念と家の存続には、全体社会へ抵抗し家構成員の生活保障をおこなうという視点が見出されるが、家の構造論的な把握に、本研究では家長である経営者の意図を組み込むことが可能である、ということを示す。そして、全体社会に抵抗していく家の存続が、戦後の日本においては、経営者の意図で自由に左右されるものととらえる。しかし、経営者も家族経営の理念をもっている人は、生活保障をおこない経営を維持させなくてはならない、という規範に拘束されていて、競争社会である全体にたいして、どのようにして経営を維持していくか、という点で、経営理念にもとづくさまざまな施策が、全体社会からの影響を受けながら展開される。経営者の意図は、自由に選択できると同時に、全体社会に拘束されたものであるという点で、構造論的な家に、この経営者の意図分析を組み込むことによる矛盾は生じないものとする。

# 第1章 家族経営と家の分析視角

## 第1節 家族経営と小規模経営

### (1) 企業以前の存在

家族経営という用語は農業に用いられることが多く、家族経営を取り扱った書物も、ほとんどが農業に関するものである。また、社会学や経済学の辞典をみても、家族経営という用語は出てこない。家族経営といえば、農家経営を抜きにして考えることはできないが、本研究では第2次産業および第3次産業に限定して考察をすすめていくことを断っておかなくてはならない。

経営に家族という言葉がついている用語として、経営家族主義というのがある。これは間宏によって、戦前日本の大企業を分析する枠組みとして提唱されたものである。このように、企業経営の分析に家族という言葉が用いられているが、家族経営ではなく、なぜ経営家族主義なのかを明らかにする必要があるだろう。

家族経営とは、経営者の家族が中心となっておこなっている経営をさす。そこでは、夫婦が経営の中心を担ったり、子どもが従業員であったり、子どもからみて親の兄弟姉妹が経営に携わるなど、家族経営では親族まで含む場合もある。また、家族および親族だけでなく、それ以外の人従業員として働いていても、経営の中心を経営者の家族が担っている場合、家族経営といえることができる。小規模経営の多くは、家族経営である。先行研究も、家族経営といえば小規模な経営組織の研究が大半を占めているといつてよい。そこでまず、先行研究をとおして、家族経営の特徴をみていくことにしよう。

家族経営の事例として零細企業をあげ、その特徴を示すと、小田橋貞寿は「零細企業は生業的性格をもっていて、資本の自己増殖運動とはほとんど無縁である」（磯部 [1963] 1977: 20）と述べている。末松玄六は「生業的存在という意味で、いわゆる企業とは区別される。生活単位であって資本単位ではない」（磯部 [1963] 1977: 26）と述べ、美濃口時次郎は「一般に資本主義経営とみられている大中企業が営利すなわち極大利潤の追求を目的としているのに対して、零細企業はこのような極大利潤の追求ではなくてその企業の構成員の生計の質を得ることを目的にしている」（磯部 [1963] 1977: 40）と述べている。さらに、零細企業とは企業性の欠如した経営であるので、「零細企業」とよぶよりは、「零細

経営」「小規模事業」あるいは「小経営」のごとき呼称がより妥当であるとも考えられ（磯部 [1963] 1977: 7)、企業という言葉を使うことに疑問を投げかける見解もみられる。このように企業とは異なる非営利性を特徴としてもっているといえよう。

経営の基盤となり指導力となっているものは家族であり、経理面では帳簿組織は整備されておらず、営業と家計の分離さえ行われていないものも多い。経営者の所得は、彼の労働にたいする賃金と営業から生じる利潤とが一緒になって自営業所得として現象するので両者を区別することは難しく、さらに日本のように家父長的な家族制度が強く残存してきたところでは、所得は個人の所得としてではなく家の所得として現象するため、その傾向は一層強くなるとされている（氏原・高梨 [1965] 1977: 51)。また、労働者は他人に雇用されているとしても、擬制的に家族従業者として現れるため、労働者へ貨幣賃金の形態をとらずに、労働者の衣食住の種々な必要を経営者が直接充足する現物給与の形態をとり、また、住込み制度の一般化によって労働の場所と生活の場所さえもが分離しないような事態になる（氏原・高梨 [1965] 1977: 51-2)。ここから、家族従業者（多くは妻や子ども）にたいして、給料として支払われない理由が説明され、また雇用者であっても、一人前として独立できるまでの技術や経験が訓練される期間は、貨幣賃金の代わりに、衣食住などの現物給与がなされていることが説明されている。

## (2) 独立と家族経営の誕生

結婚とともに新しい家族経営が誕生するのは、よくみられる現象である。鈴木春男は、石油危機後 1970 年代後半の日本社会における零細経営について分析し、小零細企業の数は一方で限りない数の廃業があるにもかかわらず、他方でそれ以上の独立が行われていて、雇用されていた労働者が初めて独立する場合の独立年齢の平均をみると、零細経営者として独立する場合は 27.5 歳となっており、結婚をきっかけとして独立が行われているとしている。中小企業労働者の多くが、結婚し家庭を維持するために独立を考えるとということだが、その理由は、とくに中小企業では、25 歳を過ぎる頃から大企業に比べ賃金上昇カーブが横ばいになることや、妻や子にたいするそれなりの額の扶養手当もそれほど期待できないこと、また独立までの 10 年ぐらいの勤務で、経営者として必要な技術や体験、人間関係が得られている、などである（鈴木春男 1980: 106-7)。そして、製造業として独立する場合は、同じ職場で働き、お互いに技術をもちあった男女が結婚して独立し、家内経営のような形から規模を徐々に拡大させており、小売業・卸売業として独立する場合は、技術

や経験をもった夫の補助者として、未経験の妻が手助けをする（鈴木春男 1980: 108）。

一方、中小小売業界の新規参入について天野正子は、開業資金の必要額が大きくなり、業種にもよるが高い熟練を必要とせず、全体として業主所得（ただし、家族従業者の所得を含む）が中小企業労働者に比べて高く、大企業労働者をも上回る可能性があり、組織のなかで管理されるよりは自立・独立をめざそうとする根強い文化が存在することなどが、重要な参入動因となってきたとしている（天野 1994: 181）。そして、鈴木春男の指摘と同じく、中小企業において賃金上昇の見込みが小さかったことが中小企業労働者の自営業主化をおしすすめる役割をはたしたとしているが、1960年代後半になると、従業員5人以上の経営規模がなければ、大企業労働者並みの所得をあげることはむずかしくなっており、また資金が少なくとも100万円以上必要であるなど、参入条件がきびしくなっていたことも指摘している（天野 1994: 181）。

天野が述べているように、家族従業者の所得は業主所得としてみなされているのだが、伊賀光屋は、独立開業を可能にするのは妻の労働によるところが大きいと指摘している。伊賀は製造業の調査において、「自営業主・中小企業主のライフコースの展開過程において、夫と一心同体で独立開業を目指し、その後製造家にいたるまで労働の中心を担うのは、彼らの妻である」（伊賀 2002: 217）とし、妻を中心とする家族労働者の存在が、自営業主・中小企業主の独立開業から親方にいたるライフコースを実現する原動力になっているとしている（伊賀 2002: 218）。

### (3) 副業としての家族経営

鈴木春男は、石油危機後の家族経営の変化について、仕入は夫がするが販売は主婦や老人に任せ、夫は勤めに出るという傾向が、とくに小売・サービスといった第3次産業を中心に強まっていることを指摘し、これは夫と妻が家庭またはそれに近いところで働くという小零細企業の特質を奪うものであるが、企業経営の苦しさがあるという点を考えると、今後一層増大する、と述べられている（鈴木春男 1980: 110）。

天野は、零細小売業の「零細性」を①事業体が個人である、②家計と経営が完全に分離していない、③事業所（店舗）と住居が同一であるか、あるいは近接している、④従業員規模は業主を含めて4人以下で、家族労働力への依存度がたかく事業が家業的である、という4つにもとめている（天野 1994: 176）。そして、零細小売業の存立条件として「サービス需要の多様性」と「家業性」をあげているが、1960年代後半からは存立条件がゆらぎ

はじめたことを指摘し、消費者をめぐる環境変化（人口の定着性の低下、「なじみ」の崩壊など）と、子どもの家業継承を期待しえなくなったこと（世襲をささえる家族制度自体の崩壊や商店経営の魅力喪失）、さらに核家族化や小家族化の進展により、家族経営のもっていた労働力の弾力性も確実に失われはじめたこと、などをあげている（天野 1994: 187-8）。

1974年から75年におこなわれた国民金融公庫による小売業実態調査（「家族経営の廃業実態調査」）によると、人口減少地域では「生計補助的」な「副業」が多く、有夫の女性の業主が多い。販売額規模からいえば副業的であるが、それを専業としている家族経営も多く、すでに小売業としての存在理由を失いながらも、廃業（撤退）できない家族経営があり、本来的企業であれば当然倒産する場合でも、家族経営は自己搾取的に存続してしまう（金谷ほか [1975] 1977: 209）。一方、人口増加が進むほど有夫の女性の業主が多くなるが、これは「生活拡充的」な「副業」で、さしたる経営資源を必要とせず、補助的な労働力での営業が可能になり、生計費用の大部分ないしはすべてが、参入当初から小売業外収入で維持されている場合が多い（金谷ほか [1975] 1977: 177）。また別の例としては、副業か専業かは問われないが、すでに子どもも成人し、その扶養を受けることもできるが、孫の面倒をみながら生活するよりは商売を通して地域社会の人々とのつながりをもっていたいとする業主で、生活の糧をうる手段ではなく、余生を楽しむ「場」となっている（金谷ほか [1975] 1977: 210）。

#### （4） 家族経営の問題

常時雇用従業者を使用していない個人商店においては、少なくとも雇用者の失業問題は発生しないし、破産、銀行取引停止などによって、いわゆる「倒産」という形態を取るとは少ないとして、ここでは企業の消滅一般を「廃業」とよぶことにしている（金谷ほか [1975] 1977: 155）。小売業対象の「家族経営の廃業実態調査」によると、廃業要因は「高齢化」「死亡」「病気・けが」で、廃業要因には、業主が主体的に判断しているケースがかなりある。家族経営の廃業は、景気変動とはあまり関係ないところでおこっていることがわかる。

小売業について人口増加地域では、所得水準が高く需要の絶対量も大きいため、小売業も一定の収益が得られる条件が整っているため、成長が見込める。収益力が高まるにつれて、家族従業員も参加し、本来的企業に移行する可能性がある（金谷ほか [1975] 1977: 177）が、そうなると、資本とは無縁だった家族経営ではなくなってくる。家族経営は、規模を

拡大しなければ存続できるというより、拡大が困難だからこそ存続できるともいえる。家族経営は家族労働力の限界が経営規模の限界でもある点で、企業としての発展を制約されている（天野 1994: 183）。

人口減少地域では人口の減少以上に購買客の流出が大きく、労働力もまた流出するため、雇用者を確保し、賃金支払いにみ合った収益をあげることが困難なため、家族経営は本来的企業よりも根強く存在できる（金谷ほか [1975] 1977: 176）。ここから、副業としての家族経営の存立が考えられるが、それは夫が通勤で他の仕事についていれば、という条件つきである。つまり、夫が地元を離れることなく通勤の形態で他の仕事についている場合は、賃金収入の大部分が生活の場である地元に戻元されるのでよいが、県外に就職している場合は、賃金収入の大部分が就職先での生活費用として消費され地元にはその一部しか還元されないため、小売業の環境を悪化する（金谷ほか [1975] 1977: 177）。

また、人口減少地域では商業環境が相対的にも絶対的にも悪いため、新規開業が少なく、小売業における競争を緩和し、また小売業収入が相対的に低いことが、小売業の新規参入を相対的に少なくしている（金谷ほか [1975] 1977: 180）。ここから、家族経営が存続しない理由は、競争に負けたからではなく、経営者の高齢化や後継者の不在によるところが大きいといえよう。

さらに、家族経営の存続にかかわる後継者について考えてみると、零細小売業の研究においては、後継者難と家業性の後退による廃業圧力が 60 年代後半から 70 年代にかけて蓄積され、業主の老齢化による世代交代期をむかえる 80 年代から 90 年代にかけての時期、顕在化していったとされる（天野 1994: 183）。卸売業における「規模別商店承継意欲」の調査（中小企業庁 1987 年）では、規模が大きくなるほど、子どもへの事業の承継意欲が高くなっており、この傾向は小売業でもほぼ同様であるが、小規模商店で店を継がせたくない理由としては、「経営が苦しく見通しも暗い」がとくに多い（間 1997: 102）。家族経営は小零細規模が多く、親が継がせたくないと思っていることを示している。

子どもたちも家業を継ぎたいとは思っていない。自営的零細企業では、営業時間は長く、延々と仕事が続く、日曜や祭日にも店が開けられ、休めないということがしばしばなので、零細自営業の子どもたちは、両親と休日に余暇を楽しむといった機会が実に少なく、小さい頃からサラリーマンを父にもつ友人達をうらやむという気持ちが強いと思われる、と鈴木春男は述べている（鈴木春男 1980: 117）。また零細小売業について天野は、家族経営では職住近接が過重労働を生み出す源泉ともなっているが、家族経営者は労働者である以前

に「家族」の一員であり、雇用労働者よりも相対的にモラルが高く、就業形態が弾力的であることから、営業時間の調整や需要の繁閑に対応しやすい、としている（天野 1994: 183）。しかし、零細小売業を営む家族の子どもたちもまた、弾力的な就業形態よりも、勤務時間が定められて職場と家庭生活とが分離されているサラリーマンの方を選ぶ傾向があるのである。

一方で、鈴木春男は自営的零細企業について、仕事と余暇が渾然一体となっており、「仕事さえしていれば楽しいから仕事と余暇の区別はない。仕事から解放されて余暇を楽しみたいとは思わない」という考え方で、仕事からの逃避として余暇が存在するという考え方は全くなく、仕事と余暇とがまさに対等に充足されているので、小零細自営層に、仕事へのモラルが高い原因はまさはこの点にあると述べている（鈴木春男 1980: 119）が、若い後継者たちの価値観に合致するところがないのか、考察をしていく必要があるだろう。

## 第2節 本研究の家族経営

### (1) 家族経営と長期経営

家族経営は、すべてが存続するわけではない。経営基盤が弱いために、廃業・誕生を繰り返す事例のほうが、むしろ一般的かもしれない。しかし、家族経営という小規模経営であるからこそ存続している、という論点もある。その事例として、老舗と嘉穂劇場をとりあげよう。

#### ① 老舗

松本通晴によると（松本 1977: 92）、「老舗」は多くの零細規模もしくは小規模の家族経営の構成をとっていたとされる。老舗とは「都市社会において普遍的に存在した商家同族団に関して、その歴史的『原型』の構成部分（ないしはその可能性にとどまった「家」）であることを第一の要件とし、その後代々家業を継続し繁昌し顧客の信用・愛顧をうけて今日にいたっている家々をとくに指すもの」としている（松本 1977: 84）。商家同族団は戦後に崩壊したとみるが、ここでは戦後 30 年をへた今日において、「老舗」を中心とした「家」ないしは家連合がどう特徴づけられるかに関して検討している（松本 1977: 81）。京都市内の「老舗」全業種にわたる調査結果（有効回収 235 票）によると、100 年から 200 年（6 割）、200 年から 300 年（2 割）で 8 割を占めるが、500 年以上が 3 戸あり 400 年以上

でみるとこれに6戸加わり、「ともかくも家業一筋に今日まで存続し繁栄してきたことは驚嘆のほかはない」（松本 1977: 91）と述べられている。そして「老舗」の特徴の一つとして、「養子による相続の一般性は説き得ないにしても、いくつかの『老舗』では養子によって相続を重ねた」ことを指摘しており（松本 1977: 105）、実子のいない養子であるのか、婿養子であるのか、男子の実子がいるうえでの養子であるのか等を、その家族構成のなかで確かめるのでなければ正確とはならない、と述べられている（松本 1977: 92）<sup>1)</sup>。

## ② 嘉穂劇場

福岡県飯塚市にある嘉穂劇場の研究では、嘉穂劇場が家族経営によって長期にわたり存続した事例として紹介されている。「嘉穂劇場とは、日本で唯一、現役のまま昭和初期から生きつづけてきた、木造純和風、2階建入母屋造り、江戸時代の歌舞伎上演機能を完全に備えた大衆的な芝居小屋である」（鈴木廣 1988: 51）。

2003年、大水害に見舞われた嘉穂劇場の復旧費用は建物本体だけで約2億7千万円かかり、音響や照明の設備を含め、3億円を超える巨額の資金が必要となったが、個人経営では工面できず、公的支援が受けやすい特定非営利活動（NPO）法人化に踏み切り、2004年1月に、1931年の開場以来72年余り続いた個人経営に終止符が打たれたが、昭和初期からこれまで、嘉穂劇場がずっと存続してきたことは、特筆すべきことである。「昔はこの種の劇場は全国におそらく何千とあったろう。が、今やすべて死に絶え、ごく少数のものが文化財となって『生かされて』いる状態であるが、昔のままに生き続けているのは、この嘉穂劇場一座だけである」（鈴木廣 1988: 51）。

嘉穂劇場が存続してきた条件の一つとして、鈴木廣は家族経営に注目している。家族経営が、どのようなかたちでおこなわれてきたのか、次にみていこう。

劇場内売店の弁当や寿司も、たいていは自家製（材料も調理も）である。数名の従業員もほとんど家族親族であるという（鈴木廣 1988: 70）。伊藤英子の聞書（銅野 1993）には、次のような記述がある。養子に迎えた英昭（大学教員）は、公演のときは、10人近い学生アルバイトを使って、場内のさい配を一手にやってくれ、酔っ払いにもうまく対応してくれる。勤務する短大の仕事も忙しいでしょうが、大工仕事や機械類の管理などのほか、朝早い営業の仕事で私が出掛けるときの運転手も勤めてくれる。英昭の妻・真奈美は男の子2人の母親としての家事や子供の世話だけでなく、公演がある日には、売店で仕事などをやってくれる。いとこの小金丸ワカ子さんと民子さんは、公演のあるときはチケットのも

ぎりや売店など、ないときは、チケット購入を申し込んでくるお客さまの対応に忙しく立ち働いている。

さらに、劇場の掃除、座布団並べや洗濯、修繕なども、英子をはじめ家族だけでこなしているということも述べられている。広い劇場で掃除も大仕事、業務用の大きな重い掃除機でジュウタンをくまなく掃除し、高欄やマス席の手すりは、乾いた布でふき上げる。全部の掃除を済ませるのに、2、3日はかかる（銅野 1993: 162-4）。「マス席や棧敷席用に、今も赤や青、格子や花模様など千三百枚もの座布団があります。開演前に並べるだけでも大変な作業ですが、芝居が終わると座布団の整理がなお大変です。カバーを洗って、のり付けして…。公演のあと、五十枚から百枚ぐらいは傷んだり、汚れています。それをいちいち縫い整えなければなりません」（銅野 1993: 35）。

鈴木廣は、嘉穂劇場を生き残らせてきた条件として、経営してきたのが伊藤家という一家族であったこと、とくに石炭産業崩壊以後の危機の時代に入ってから、周到にして果敢な経営者伊藤英子という女性であったこと、をあげている（鈴木廣 1988: 69）。また、「非合理的でなければ存続はありえない」（鈴木廣 1988: 69）とし、「合理も非合理もない。劇場のほかに、知識も、経験もないから、転業できないので、家族の魂に励まされつつ自前でこれを続けるしかない」（鈴木廣 1988: 70）、「文字通りの自前の家族経営体であるからこそ、非合理性（損得勘定の無視）を包摂して細々と持ちこたえてきたといえるだろう」（鈴木廣 1988: 70）としている。さらに、伊藤英子聞書（銅野 1993）の序において、「これだけの辛抱を貫き通すことができた条件＝家族経営・女性経営ということ、そこにすべては集約される」と述べられている。経営者の性別に関する考察は別の機会に譲り、本研究では家族経営に注目していく。とくに、「非合理的でなければ存続はありえない」という点は、事例研究のなかで、またとりあげることにする。

個人経営の時は社長だった伊藤英子が、2004年1月よりNPO法人の理事長に就任している。伊藤は「修復には3億円かかります。家族経営に幕を下ろす寂しさはありましたが、でも、嘉穂劇場をつぶしたくなかった。女のすることはやっぱりたかが知れていたと言われたくもなかった。今の時代、（歌手の）浜崎あゆみさんのようなピカピカじゃないと人は集まらないし、復興できても、その後が大変です。お客さま、役者さん、地域の方々に恩返しするために私の残された仕事は、すべてを捨てることでした」と語っている（『西日本新聞』2004.1.24朝刊）。NPO法人化すれば、行政補助が受けやすくなる反面、劇場の建物と土地の所有権はNPO法人に移り、劇場の運営もこれまでのように伊藤さんの独断ではで

きなくなる（『西日本新聞』2004.1.24 朝刊）。しかし、NPO 法人化によっても家族経営は変わっていない。個人資産を放棄して、嘉穂劇場を存続させる道を選択したといえよう。

## (2) 家族経営と経営家族主義

家族経営が存続している事例の先行研究として、老舗と嘉穂劇場をとりあげたが、どちらも小規模経営である特徴をもつ。しかし、家族経営は小規模な経営組織だけでなく、中小企業や大企業においてもみられるのではないだろうか。

ところで、大企業を分析したものに経営家族主義という分析枠組がある。これは「家族経営」ではなくて「家族主義」という言葉が用いられている。これにたいし本研究では、家族主義という言葉は用いない。本研究で家族主義と用いないのはなぜか、経営家族主義を手がかりに次に述べよう。

経営家族主義は、間宏が戦前日本の大企業を分析するための枠組として提唱したものである。「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」もので、「経営社会秩序における身分制（あるいは年功制）」「雇傭関係における終身雇傭制」「賃金制度における年功型（あるいは身分的）賃金」「生活保障としての企業内福利厚生制」「労使関係における家族主義イデオロギー」という5つの特徴をもっている（間 [1964] 1978: 18-24）。経営家族主義は、家族ではなく家族主義という言葉が用いられているが、なぜであろうか。

間宏は、家族主義のひとつの典型例として温情主義をあげている。「温情主義（筆者は paternalism の訳語として温情主義を用いる）とは、資本家・経営者が、自己の雇傭者にたいし、下からの権利としての要求や外部からの義務としての強制によらず自ら進んで、被傭者の生活に好意的な配慮（注、資本家・経営者自身が主観的にそう考えているのであって、被傭者にとっては迷惑な場合もありうる）を加えようとする態度」（間 [1964] 1978: 44）をさし、「企業における温情主義は、労使間の経済力（＝富力）の差が前提になっている」（間 [1964] 1978: 44）という。「それゆえ、實際上、労使の富力の差が大きくない場合が多い小企業や零細企業では、温情主義は育ちにくい」（間 [1964] 1978: 47 注）とされる<sup>2)</sup>。家族主義という言葉は、労使間での経済力の差が大きい大企業にのみ用いることができるということである。

本研究では、とくに大企業において、労使間での経済力の差には注目せず、小規模な経営にみられた家族経営の特徴を、経営者が経営理念のなかにもっていることに注目する。

そこで、大企業を分析するさいにも、本研究での家という視点で分析できる大企業については、家族経営の特徴をもつととらえる。

### (3) 中野卓の商家分析にみる家族経営

小規模な経営にみられた家族経営の特徴とは、経営者も従業員も同じ経済レベルで考えられるということである。中野卓は、近世後期から近代前半までの中小商家の分析において、次のように述べている。

小経営ほど家族員は住込奉公人同様に家長の協力者として家業経営の重要な従業者であった。また両者の差別も少なかった。小家屋の中で起居を区別するほどの距離も、住込奉公人の数もなかったし、また、主人家族を住込奉公人と大きく隔てるような生活水準の高さでもなかった。沢庵で朝粥をたべているのは奉公人だけではなかったのである。

(中野 1978: 150)

ここには、家長の家族の他に住込奉公人というのも出てくるが、ほとんど身分の格差なく生活しているのがうかがえる。「家の内部における家長の親族関係者と住込奉公人のわけへだてなども、小さな商家では豪商におけるようなきびしい一線が劃されていたものではなく、劃しうるものでもなかった」(中野 [1966] 1981: 150)。本研究では、中野の考え方にみられるこのような家族経営の特徴を、大企業においても実現していくことを、経営者が理念としてもっている、ととらえていく。

ところで、中野は商家の能力主義に注目していたが、商家の人間関係は、温かさを感じさせる一節もある。

本家家長夫婦にとって、息子のように赤ん坊のときからではないまでも、少年の頃から身近に、豪商の経営などとは違って、小さな店舗併用住宅で、鼻を突き合わすほど身近に暮し育ててきた子が、丁稚からもう手代になり結婚して家をもとうというのである。息子に世帯をもたせるときと同様に、そうしばしばめぐりあえる慶事ではない。(中野 [1974] 1986: 225)

この一節から、丁稚から手代へと成長した奉公人を、息子のように育て上げている様子

がうかがえる。さらに、暖簾分けのさいの本家家長と奉公人との関係も、次に示すように、柔軟に双方の置かれた状況などを理解しながら、話し合いがすすめられている。

中小商家の暖簾分けは、こうして、本人の希望次第で店持になるか通い番頭になるかを選ばせるとか、または本家家長が通い番頭はもう今以上におけないと言うとか、逆に通い番頭になってほしいと頼むとか、ということになる。双方の希望や可能性も、実は小さな経営の中の日頃の暮しのうちに双方で自然にわかりあって、のぞむように、できるように、きまってしまうのが、むしろ普通のきまり方であった。(中野 [1974] 1986: 225)

家族員であれ奉公人であれ、どちらも家族のように接し、経営の状況や経営者が今考えていることなどは、従業員も自然にわかりあえる関係、ということがわかる。そこで、従業員の希望を受け入れることもあり、逆に我慢してもらうこともあるだろう。しかし、従業員も経営の状況を知っているのだから、その条件を受け入れる。ここには、経営者と従業員がわかりあえる関係、つまり信頼関係が成立していると考えられる。

#### (4) 家族経営と信頼

家族経営にみられる人間関係の特徴として、信頼をあげることができる。本研究では経営者の経営理念を考察していくため、経営者側からみでの信頼をとりあげるが、そこには二つの側面が含まれている。一つは従業員への信頼、もう一つは後継者への信頼である。

##### ① 従業員への信頼

従業員への信頼は、従業員を家族の一員として扱うことである。生活保障をするのもそのあらわれの一つである。経営者が、従業員各人がよく働いてくれるであろうと考えることである。成果があげられなければ給料を減額する、あるいはポストを降格するなどといった労務管理は、従業員を信用していないから、怠けることへのペナルティを与えているのである。信頼していることは、従業員に仕事を任せることにもなる。この結果、従業員の自主性や労働意欲の向上にもつながるであろう。しかし、従業員に完全にまかせるのではない。最終判断は、経営者がおこなうところが特徴である。

## ② 後継者への信頼

先行研究としてとりあげた嘉穂劇場では、後継者として養子を迎えている。嘉穂劇場を長年きりもりしてきた伊藤英子は未婚で子どもがいなかったため、下宿生でのち大学教員となった英昭が養子となり、現在 NPO 法人化した嘉穂劇場の理事長となり、その妻・真奈美が事務局長をしている。伊藤英子の「養子を迎える」という語りには、次のように述べられている（銅野 1993: 129-30）。近畿大学九州工学部の桑原三郎先生が「春に建築学の助手として国弘君という青年が着任するが、下関の実家からは通えないので下宿を探しているが、お宅で預かってもらえないだろうか」と言われたが、以前、敷地内の別棟を学生に貸したところ、勉強はせず部屋も汚くされてこりごりしていたので、断った。ところが、下宿探しがうまくいかなかったとみえて、「新しい所が見つかるまで」と再度言われたため、「あまり構いもできませんし、ときどき劇場のことを手伝ってもらうこともありますが、それでいいのなら」と引き受けることにした。

確かに、まじめできちようめんな性格で、他の学生とは違いました。同じようなら目もくれません。私もしだいに年がいきますし、仏様の世話もありますし、いろいろ考えた末「私の目に狂いがなければ」と思い切って、先方のご両親にお願いに行きました。（銅野 1993: 129-30）

英昭は、下宿してからの様子を、次のように語っている。

下宿 1 年目はとくに手伝いをした記憶もないのですが、冷暖房設備を初めて設置した際、大学の専門の先生に頼んだり、その後の扱いをまかせられたりしました。2 年目の 49 年の夏には、当時のスター歌手だった西城秀樹のショーがあった時は、若いファンがキャーキャー騒いで危険がないようにと、床下を点検したり大変でした。食事も住み込みの皆さんと一緒にしたし、上がってテレビを見たり、ちょっと営業先に出掛けるときに車に乗せたり、しだいに家族のようになっていきました。（銅野 1993: 129-30）

下宿をしていた英昭が、しだいに信頼され、家族の一員になっているのがわかる。伊藤英子は「もう 20 年も一緒に親の私が言うのも変ですが、本業があるのに、不満も言わず、大工仕事や機械の扱いなど劇場のこともよくやってくれます」（銅野 1993: 130）と、英昭

を大変信頼していることがうかがえる。

ここに示した嘉穂劇場の英昭は、経営者にとって非血縁者とはいえ、一番信頼できる人物として感じられている。後継者として養子に迎えたのは、信頼し家族の一員として何の違和感もなく受け入れられたからだと思われる。

ところで養子制度といえば、家の存続のため、非血縁者を取り込み能力あるものを後継者にする方法として取り上げられる。中野は近世後期の中小商家の経営において能力主義が重視されていたことを、「主家の実子や養子を他家へ見習奉公に出したり、必要とあれば本家・分家の家長や長男でも責任ある役割地位からはずし、より適格な者と交替させるなどの処置もとられた。このような実力を重んずる仕方は、とりわけ商家の家・同族制度の特徴であった」（中野 [1966] 1981: 806）と表現している。現代社会において、競争に勝ち抜くためには、能力のあるものを後継者として家族の一員に取り入れるのが合理的かもしれない。しかし、今日の家族経営の後継者においては、その人を信頼できるかどうかは重要視されていると考える。

### 第3節 本研究の家と経営

本研究で提示する家は、有賀喜左衛門の家概念を基礎に構想している。有賀の家概念は第3章で詳しくとりあげ検討するが、ここでは本研究での家のとらえ方について、まず述べておく。

#### (1) 家のとらえ方

##### ① 家の解体

三戸公は、現代日本の大企業を分析するのに「家の論理」という分析枠組を用いている。この「家の論理」にみられる家概念は、有賀の家概念をもとに構想されている。両者の家概念の紹介および考察は第3章でおこなうが、ここでは、家の解体を家計と経営の分離の視点からとらえている三戸の考え方をまずとりあげる。

三戸は家を「消費単位と生産単位の結合体（家計と経営の結合体）」（三戸 1991a: 245）ととらえている。三戸は「消費的単位と生産的単位とが合体してはじめて、家産・家業（家職）の維持・家の維持・共同体的生活がありうる。だが、消費的単位と生産的単位とが分離してくると、家業も家産もなくなり、家は消滅の方向にむかう」（三戸 1991a: 223）

と述べ、家計と経営が分離すれば家ではない、としている。

三戸は現代日本の大企業を分析するときに、家ではなく「家の論理」を用いたのは、大企業においてはすでに家は解体しているからという視点に立っているからである。家は解体したけれども、家にみられた組織原則が現代日本の大企業にもみられる、ということである。つまり、大企業において、家自体は存在しないことになる。

これにたいし本研究では、家は経営者が従業員の生活保障を第一に考えなくなった時点で解体するととらえる。家はその構成員の生活保障をする場という考え方は、有賀の家概念の中心をなしている。

## ② 家の構成要素

企業を家ととらえ、経営者を家長、従業員を家族、会社の資産および株式などを家産、事業内容を家業ととらえる。これは、三戸が「家の論理」のなかで、「家には家産があり、家族がおり、家産がある。家長は、家産・家族・家業を統督する者」（三戸 1991a: 186）として、現代日本の大企業を家の構造と同じようにとらえる考え方と同じである。

三戸は「日本の社長を、かつての家の家長であり、家督相続人であるとみるとき、所有と経営と支配の日本における特殊な状況が、すっかり了解されるであろう」（三戸 1991a: 188）として、家長を社長の比喩的な表現として用いている。三戸は「日本の株式会社の内実は、家と酷似しているのは、驚くばかりである」（三戸 1991b: 8）として、日本の株式会社の特殊性を次のように説明している。

家産は家そのものに属する財産であって、家長の財産ではない。家長はその管理権をもつにすぎない。家長は家族と家産を統督する権限を、前家長より相続する。この家長・家族・家産の構造は、現代日本の株式会社の構造と完全に合体し、株式会社の本来的な構造を内容的には完全に転倒させている。（三戸 1991b: 7-8）

また、家督相続については「日本においては社長は前社長から任命される。まさに家督相続である」（三戸 1991b: 8）と述べている。

以上のように、三戸が現代日本の大企業を家で表現したように、本研究でも家の視点で経営組織を分析するが、家の視点で分析できる経営組織は、経営者が家族経営をおこなっている場合のみであり、すべての経営組織が分析対象とはなりえない。

経営者が従業員を家族ととらえ、家産を守り、家業を営むことは、家族すなわち従業員の生活保障を第一の目的とし、その結果として経営組織が維持されていくということである。家を運営・統督するのは、家長すなわち経営者である。経営者の経営理念のなかに、家族の理念があるのか、ないのかが、その経営組織を家という視点でとらえられるかのポイントとなる。

このように考えると、本研究での家のとらえ方も、三戸のというような家の論理ともいえるだろう。なぜなら、経営者、従業員、会社の資産および株式、事業内容をそれぞれ、三戸の考え方と同じように、家長、家族、家産、家業ととらえるからである。しかし、三戸の考え方と異なる点は、大企業でも家という視点で分析できる経営組織は、家が解体していないという点である。これにたいし、経営者が従業員の生活保障を第一に考えていなかったり、会社は株主のものと考えようであれば、その経営組織は家という視点で分析することができない。

### ③ 家業と家産

従業員を家族としてとらえるのが家族経営の特徴であり、また家という視点で分析できる経営組織の第一の特徴であるが、家の構成要素と考える家業、家産について、ここで少し述べておきたい。

家業については、その企業が専門に製造や販売をおこなっている商品が、生産活動の中軸として長年にわたり、存在しているということである。野村進は老舗製造業での 5 つの共通項をあげているが<sup>3)</sup>、そのなかの一つに「時代に対応した製品を生み出しつつも、創業以来の家業の部分は、頑固に守り抜いていること」(野村 2006: 212) というのがある。経営組織が長く存続するには、家業の部分を守り抜くことが大切だということである。

また、ジェームス・C・アベグレンは、1995 年から 2004 年までの 10 年間で日本にとって再設計の 10 年と位置づけ、「活力を取り戻すために必要な経済の再設計では、企業数の過剰と事業多角化の行き過ぎという二つの大きな構造問題を解決する必要があった」(Abegglen 2004=2004b: 50)としている。高成長を背景に、事業の多角化によって、多くの大企業が窮地に追い込まれた。つまり、本業に徹した方が、経営危機のリスクが低いということであろう。

家という視点で分析できる経営組織の場合、本業である家業がしっかりと守られてきているということである。さらに家産については、三戸の見解のように、経営者が会社の資

産および株式を管理し、次の経営者に承継していく、というとらえ方にしたがう。しかし三戸は、所有と経営が分離したとき、家が解体するとしていた。つまり家産もなくなる、ということである。これにたいし本研究では、経営者の判断で、従業員の生活保障のために会社を存続させる、という理念で、会社の資産および株式、利益などの運用が決められている場合、それを家産ととらえる。所有と経営が分離しても、あるいは上場企業であっても、経営者が従業員を家族としてとらえ、その生活保障の財源として考えているものを家産ということにする。

#### ④ 家概念を用いた家族経営の分析

今日の競争社会において、家族経営の存続を考えるにさいし、有賀の家概念は有効である。つまり、全体社会に抵抗しながら、家族を中心として、家族の生活保障を担いながら存続していく、というとらえ方である。有賀の家概念には、家は経済的に厳しいので、家族の待遇を不平等にせざるを得ない、という視点がみいだされるが、これは正社員だけでなく、派遣社員やパートタイム労働者を雇っていても、これら非正規従業員の生活にたいする配慮を怠らなければ、その経営組織は家の視点で分析できる。三戸は非正規従業員を把握するため、有賀の家概念にはない非家族家成員という分析枠組を提唱しているが、三戸のこのような待遇を受けている非正規従業員は、現実として非常に多い。しかし一方で、従業員の家庭の都合で、正社員のように 1 日の大半を職場で過ごせない人もいて、パートを希望している場合もあり、その人の希望に沿う形で雇用をすれば、従業員の不満は解消されるのではないだろうか。

ところで、三戸が多くを依拠している有賀の家概念も、戦後日本の分析枠組として用いられている。有賀の家概念については第 3 章で考察をすすめていくが、その前にここで、有賀の家概念のうち、本研究で注目する大枠を紹介しておこう。

#### (2) 戦後の日本社会と有賀喜左衛門の家概念

有賀喜左衛門の家概念について、熊谷苑子は「有賀先生が家概念というものを戦後日本社会の分析の枠組みとして設定されていたのではないかという試論」(熊谷 2000: 158)を展開しているが、その考え方にもとづきながら、戦後日本における有賀の家概念について少し紹介しておこう。

有賀は『著作集IX 家と親分子分』(2001a)の序文(1969年)で次のように述べている。

私が家について、より一層の理解を深めたと思ったのは、戦後のことである。それは敗戦革命による政治の変革によって、家の変化が顕著に生じた事実を見つめたことによるものであった。この事実は、この大戦以前の極めて長い歴史的過程のなかで、日本において家が成立し、それが強く存続してきた理由を、却って明確に語っていることを、私の心のなかに確認した。……そして、家（たんに家のみではないが）を規定している各時代の全体社会の諸条件を考えずには、これを正しく理解することはできないと感じた。こういう考え方を基礎として書いた論文は、その最初のものが『家制度と社会福祉』（1955年）であった（『著作集IX 家と親分子分』2頁）。（熊谷 2000: 161）

そこで、「家制度と社会福祉」（有賀 [1955] 2001a）のなかから、有賀の家概念を示す文言を抜き書きしてみよう。まず、戦後の民主化政策によって法制度上の家制度は廃止されたが、実態として家制度はなくなっていないということである。

日本の社会が後生大事に守って来た家制度（普通家族制度というが）は、敗戦後進駐軍によって法制的には全く廃絶せしめられたことは誰でも知っている。しかしそれから何年かたった今日でも、家制度はすっかりなくなったという感じを持つことはできない。（有賀 [1955] 2001a: 127）

次に、戦前に比べ社会福祉事業は高まったものの、家の家族への生活保障をなくすほどまでには発達していないことを述べている。

戦後の法律・制度の改革にもかかわらず家制度が残存することは多くの人が認めている。戦後の民主化政策によって社会福祉事業も戦前から見れば著しく高められた。それでもこれらは家が家族の生活保障を担当する仕事にとってほんの一部の片棒をかつぐに過ぎない。（有賀 [1955] 2001a: 138）

さらに、家制度は政治的・社会的条件に規定され変化しながら、戦後に至ったとされている。

家制度は封建社会においては封建的に規定されたが、今日はすでにかなり変化した。封建遺制もないことはないとしても、現実には家長権もすでに弱められ、家族相互の関係も変化したのだから、それは今日の政治的・社会的条件に規定されている。その規定の下で家が家族の生活保障をする役割を大巾に持たされているのだからどうしようもない。(有賀 [1955] 2001a: 138)

この論文は終戦から 10 年後に書かれており、その当時、家制度はまだ日本に残存していることを述べている。有賀の家および家族の概念については、経営組織の分析において最もその有効性が発揮されるように思われる。

戦後における家の存続について、有賀は「家制度と社会福祉」の 10 年後に執筆した『日本の家族』(1965 年)のなかで、次のように述べている。

家は全体的にはまだ崩壊していないと私は見る。家が崩壊しつくさない限り、封建性は払拭できないという議論が、もし成り立つとしたら、それは家の罪ではなくて、家を成立させてきた全体社会の政治的・経済的・社会的条件に最も決定的な原因がなければならぬ。もし経済の高度成長が西洋なみに実現し、福祉国家の理想がある程度実現して、社会保障制度が発達した暁には、今日の家はさらに大きく変化するであろう。しかし家の成立と存続との歴史にはこれと逆の条件が強く働いていたことをすでにのべた。そして現在の日本において、戦後 20 年間に家は大きく変化した。民主的思想や制度、法律の改新や、またはかなり大きな経済組織の発展によって、直ちに家は瓦解する程、家制度は底の浅いものではなかったことを示している。(有賀 [1965] 2001b: 41-2)

この論文は今から約 40 年前に書かれたもので、戦後 20 年間で家は大きく変化していることが述べられている。有賀によると、家の概念は、全体社会の政治的・経済的・社会的条件に規定されるため、時代時代によって変化していくとしている。

以上のように、戦後日本においても家は存在している、という見解が、有賀によって示されている。しかし、これも今から 40 年前の論文での主張であり、現在家はどうなっているのかについては、有賀の論文からはわからない。

有賀は主に農家の実証研究から独自の家概念を導き出しているが、農家だけでなく商家、さらには戦前日本の財閥にも言及しており、経営組織の大小にかかわらず、家の存続理由

などを解明している。しかし、ここでとりあげた戦後の家についても、やはり農家が分析の中心となっていることは否定できない。

### (3) 中野卓の商家分析と能力主義

有賀喜左衛門は、おもに農家分析から家概念を導き出していた。企業に就職すれば家は解体する、ということはすなわち農家で子どもたちの生活の面倒を見る必要がなくなったということである。それならば、有賀の家概念ではなく、それを中小商家の経営分析に応用した中野卓の家概念の方が、企業を分析するには、より適切ではないかという疑問が生じてこよう。実際、家族経営の特徴では、小規模経営にみられる家族経営の特徴として、おもに中野の分析を参考に議論をすすめてきた。しかし、中野の商家分析では、本研究の家の特徴にあげた生活保障の場という視点が描かれていない。

商家の変転の激しさを示す資料は次のとおりである。京都の一町内における天保2年から明治元年まで38年間の宗門人別改帳によると、18~9軒しか収容できないこの町内に、1回だけ改帳の上に現れ翌年はもう消え去っている数軒まで入れれば65軒に及ぶ家々がこの期間に見出され、この期間一貫してこの町内に居たのはわずか4軒にすぎない(中野 [1966] 1981: 796)。

家ごとの内部についてみても、成員の移動が激しく、「家の成員は家と運命を共にするなどといわれるが、住込奉公人の新陳代謝だけでなく、家長の親族成員にしても、生れてから死ぬまで生家にとどまる者が僅かであることは勿論である」(中野 [1966] 1981: 796-7)。

丁稚手代の淘汰選抜の実態について、1時点をとれば、家長とその親族的家成員は5~6人、住込丁稚手代は7~8人、下女2~3人、合わせて十数人よりなる規模の商家である。天保2年~明治元年の間にあらわれる全ての丁稚手代は50人余であるが、住込期間が改帳のある期間内で完結している23人をみってみる。丁稚として入れる限度が18歳で、これには20人が該当し、残りの3人は19歳、25歳、27歳で入った中年者である。中年者を除く20人の子飼いのうち、手代となったのは6人だけで、「他は丁稚のうちに淘汰されて去った」(中野 [1966] 1981: 805)。去って行った14人は具体的には「15歳未満で5人が去り、18歳未満で7名が脱落しており、18歳以上に8人残ったが、うち1人は元服改名せぬまま21歳までいてのち脱落し、もう1人は、22歳で主家の分家の娘婿としてもらわれて分家2世となるに至った」(中野 [1966] 1981: 805)。一方、中年者の3名は中年者手代か下男で、原則的には別家となりえない者で、「実力才覚があり特に忠勤の業績をあげた者は別家取立

てもありうるが、彼らの場合は 30 歳未満で去っている」(中野 [1966] 1981: 804)。このように、商家内での住込奉公人は出入りが激しく、商家が生活保障の場とは考えにくい。「途中脱落する結果となってしまった人々もふくめて、商家の住込丁稚手代たちの働きは、少々の小遣銭や仕着せや寝食のあてがいのひきかえで行なわれたのではなく、暖簾分けは、給与後払いの方法でも退職金でもなかった」(中野 [1966] 1981: 803)。

中野は商家同族団の研究において、商家は分家および別家の家長を育成するための場だと考えている。「商家の家制度では、その家生活は、そこに住込んだ丁稚手代に対して商業経営のための労働力を求めただけでなく、一人前の商人として立っていくに要する教養や実力をそなえた者を養成してその同族に加えるため、厳しい訓練と容赦ない淘汰選抜を行なうものであった」(中野 [1966] 1981: 802)。商家では、選抜によって同族を維持しうる人材を育成していた。そして、この分析対象は、商家でも主家に相当するものである。「より下の層の商家や遠近の農家に生れた子弟は、そのような訓練と選抜をうける場を主家に求め、住込奉公中の淘汰に耐ええた限り、暖簾を分たれた」(中野 [1966] 1981: 802)。分家や別家でも選抜育成していたと思われるが、同族団の主家は同族団を維持繁栄させるために、人材の育成と選抜機能が最も求められていたのではないかと思われる。

これにたいし本研究の家は、生活保障の場を第一の特徴と考えている。どのような従業員も能力の有無にかかわらず、また非正規従業員でも企業の一方的な都合で解雇することもない、そのような経営組織を、家という視点で分析しようとしている。そのため、中野の家にみられる選抜機能は、本研究では取り入れていない。しかし、小規模経営にみられる家族経営の人間関係、すなわち経済的格差がない、お互いの気持ちがわかりあえる、といった特徴は取り入れている。

今日の中小企業においても、年功序列制、終身雇用制などの日本的経営が整っておらず、大企業に比べれば離職率が高い(尾高 1984: 33-4)。中野の指摘は、現代の中小企業を説明する分析枠組として有効である。しかし、本研究では、中小企業のなかでも存続していく経営組織に注目し、そこでは従業員の生活保障が第一に考えられていると思われるので、中野よりも有賀の家概念によっている。

## [注]

- 1) 山本正和は、京都における老舗の中でも工芸業の調査結果より(67軒のうち調査回収分45軒)、「長男子相続が最も多いのは当然として、またそれ以外でも実子相続が量的に他を凌駕している傾向は否

めないが、しかしながら、家は血縁である事を系譜的連続の絶対要件とはしていない、ましてや父系血統的であるとは限るものではない。その意味において、家業相続によって、養子や兄弟相続というのは、量的にはともかく、質的に決して無視し得ない意味を伴っていると言える」(山本 1978: 169-70)と、老舗における家業の相続について述べている。

- 2) 小規模経営では家族主義ではなく、どのような理念をもって従業員を管理しているかという点、  
「小・零細企業では、温情主義によってではなく、家族経営に参加する一員として、すなわち経営者の『家』の成員として、生活が保障される可能性は多少残されていた」(間 [1964] 1978: 47 注)。
- 3) 老舗製造業での5つの共通項とは、①同族経営は多いものの、血族に固執せず、企業存続のためなら、よそから優れた人材を取り入れるのを躊躇<sup>ちゅうちよ</sup>しないこと、②時代の変化にしなやかに対応してきたこと、③時代に対応した製品を生み出しつつも、創業以来の家業の部分は、頑固に守り抜いていること、④それぞれの“分”をわきまえていること、⑤哲学者で鳥取環境大学学長の加藤尚武氏が言う「町人の正義」を実践してきたこと、つまり、売り手と買い手とが、公正と信頼を取り引きの基盤に据えてきたこと、である(野村 2006: 211-5)。

## 第2章 家族経営の先行研究の考察

### 第1節 J. C. アベグレンと日本的経営

#### (1) 終身の関係と家族

ジェームス・C・アベグレンは、日本の高度経済成長期がはじまった1955年から翌年にかけて、日本の大企業や中小企業を調査し、1958年に『日本の経営』を出版した。この本は、日本的経営が前近代的イメージをともなったマイナス評価からプラス評価へ180度転換するきっかけとなった書物である。また、終身雇用制、年功序列制、企業別組合という三種の神器を提起したことで有名である。それから約50年近くたった2004年に、『日本の経営』の新訳版(Abegglen 1958=2004a)が出された。同時に『新・日本の経営』(Abegglen 2004=2004b)も新しく出版され、そこでは今後の日本的経営の方向性が述べられている<sup>1)</sup>。日本的経営の崩壊や成果主義の導入が論じられている今日において、日本的経営を評価する見解として、注目する必要がある。アベグレンは『新・日本の経営』(Abegglen 2004=2004b)のなかで『日本の経営』を振り返り、「当時ですら、成功している企業では、日本文化の特有の性格に基づく従業員の採用、訓練、報酬の仕組みが経営の基礎になっていることがはっきりしていた」(Abegglen 2004=2004b: 117)と、日本の経営スタイルが日本企業の成功をもたらす要因として、今日においても強調されている。

日本的経営とは「日本の会社を特徴づけている経営のあり方」(Abegglen 2004=2004b: 117)で、「企業と従業員の間を中心」(Abegglen 2004=2004b: 117)にした考え方である。日本的経営の三本柱として、終身雇用制、年功序列制、企業別組合をとりあげ、このなかでも今日、年功序列制と企業別組合は大きく変わったとしている。

年功序列制については「全体として、日本企業で年功序列制の重要性は急速に薄れている」(Abegglen 2004=2004b: 137)として、その理由を次のように説明している。

これは日本社会全体で長幼の序列が崩れてきたことによる動きであり、同時にこの傾向を強める動きであるように思える。人口の年齢構成が変化し、人間関係が希薄な郊外宅地に住む核家族が増えている点も間違いなく、この動きを強める要因になっている。年長者に対してはいまでも、言葉と行動で敬意を示すのが普通だ。しかし老人が社会の

なかで長老として特別の役割を果たす仕組みは弱まってきた。(Abegglen 2004=2004b: 137)

企業別組合については「日本企業の動きに果たす役割が低下を続けている」(Abegglen 2004=2004b: 140) として、役割の低下という表現をしている。

日本的経営の第三の柱である企業別組合は、消えたわけではない。いまでも労働組合の大部分は企業内組合であり、いまでも組織率は20パーセント前後ある。だがいまでは労働組合は静かだし協力的であり、経営陣と協力して会社の業績を高めたいと熱心に希望し、賃金より雇用確保を重視し、対決を避けている。(Abegglen 2004=2004b: 140)

このように、大きな変化が認められるとした年功序列制、企業別組合にたいして、終身雇用制については「技術の変化によって専門技術をもつ人材が正社員としてではなく、必要に応じて派遣社員として雇用されるようになった」(Abegglen 2004=2004b: 140-1) として、「日本的経営の第一の柱である終身雇用制はこのように健在であり、季節工などの期間従業員に代わって派遣労働者が登場するなど、周辺部分でいくつかの重要な動きがあるだけである」(Abegglen 2004=2004b: 135) と述べて、終身雇用制の中核部分は変わっていないことを示している<sup>2)</sup>。

アベグレンは年功序列制、企業別組合は大きく変わったとしながら、全体的に日本的経営の基本は変わっていないとしている。

過去50年に経済と技術が劇的に変化してきたなかで、日本の雇用制度は変わったのだろうか。基本的には変わっていない。その基礎になった価値観、つまり、家族や村や隣り近所と同じように全員が完全に公正に参加する共同体という考え方が、いまでも基礎になっている。継続性、集団の団結、平等主義を重視する主要な慣行も変わっていない。変化は起こっており、これはいつの時代にも不可欠なものだ。(Abegglen 2004=2004b: 140-1)

「家族や村や隣り近所と同じように全員が完全に公正に参加する共同体という考え方」が基本にあるという。さらに、「日本企業は社会組織であり、家族であり、共同体であり、

村だとする見方が一般的」(Abegglen 2004=2004b: 216)と述べられていて、50年たった今、人間を扱う部分の家族的な、共同体的な性格を日本企業の特徴としてあげている。

ところで、アベグレンは終身雇用制を「企業と従業員の間契約関係」と表現している。終身雇用制ではなく、正確には終身の関係だと述べている。

わたしは企業と従業員の社会契約を「終身の関係 (lifetime commitment)」と名付けた。これが一般には「終身雇用制」と呼ばれるようになり、「終身の関係」とは少し意味がずれることになった。その後、「終身雇用制 (lifetime employment)」が日本語でも英語でも日本の雇用制度をあらわす標準的な用語として使われるようになった。よくあるように、当初の言葉は無視され、そこから作られた用語が一人歩きして、間違った印象をもたれるようになったのだ。(Abegglen 2004=2004b: 118)

また出向についてアベグレンは「日本企業が古くからとってきた方法であり、基本的な社会契約を守りながら、コストを引き下げるためのものだ。規模が小さい子会社では通常、賃金の上昇率も福利厚生費も親会社より低いからである」(Abegglen 2004=2004b: 76-7)と述べている。つまり、基本的な社会契約を守っている、というところに、出向を終身雇用の延長としてとらえていることがわかる<sup>3)</sup>。

1958年当時『日本の経営』では、家族で説明することに疑問も投げかけていて、日本企業の人間関係は家族に似ている、としながらも、この類推が不十分であると指摘している。

家族の類推で考えていると、道徳や制裁についての見方が企業には不適切なものになりかねない。また、家族の類推では、企業内の関係が生まれた原因や背景は分からない。それだけでなく、家族の類推からは、変化がなく、安定していて、継続する集団という印象を受けるが、日本企業の性格をこのように考えるのはまったく不正確である。日本企業の制度は変化がないどころではなく、企業内の関係もまったく安定しているわけではない。これまでに論じてきたのは、制度の理念的、一般的な性格である。だが、この制度には同時に、いくつもの面でいくつもの種類のひずみがあり、今後はこのひずみが、まず確実に拡大して、日本企業の組織構造が変化していくことになるだろう。(Abegglen 1958=2004a: 133)

この論述は、2004年に出版された『新・日本の経営』（Abegglen 2004=2004b）において、終身雇用制、年功序列制、企業別組合が環境に適合して変化している、という内容と呼応している。しかし、『新・日本の経営』（Abegglen 2004=2004b）では、適応はしながらも真髄は変わらない、という点が50年間の日本の変化を振り返ったうえで、強調されている。

日本社会の基本的な価値観は二千年を超える歴史のなかで培われてきたものであり、そう簡単には変わるのではないし、日本企業の人事管理制度の基礎にある価値観も変わっていない。財務と生産のシステムは時代と技術の変化に適応していかなければならない。だが、人間を扱う部分では、継続性を原則にしなければならず、実際にも原則になっている。（Abegglen 2004=2004b: 23-4）

## （2）小工場の分析

アベグレンの提唱した日本的経営は、終身雇用制、年功序列制、企業別組合を特徴にもち、大企業分析の枠組としてとらえられる。しかし、これらの特徴を導き出すために、アベグレンは小工場調査をおこなっている。そこで、アベグレンによる日本企業の分析の原点となった小工場調査について、詳しくみていくことにしたい。

アベグレンは、シカゴ大学で人類学と臨床心理学の博士号を取得しており、『日本の経営』（Abegglen 1958=2004a）の分析方法も、人類学と、従業員の動機づけをとらえる心理学的方法が取り入れられているため、工場の描写が詳細であり、引用が長くなるが、本節の論点にかかわる一節を抜き書きしよう。

まず、調査した地域については、次のように述べられている。

この地域には750強の工場があり、全体で約1万人の女子と約1100人の男子がはたらいている。もっとも小規模な工場は織機が3台で、家族ではたらいている。最大の企業は社長が同業組合の組合長であり、約150の織機があつて従業員数は80人である。平均では織機が約20台、従業員が15人であり、この規模の工場は数がもっとも多い。（Abegglen 1958=2004a: 98）

そして、「調査対象とした渡辺氏の工場は、この地域にある多数の工場の典型」（Abegglen 1958=2004a: 98-9）であり、[戦後すぐに作られたので、この市にある工場の平均15年よ

り若干新しい(もっとも古い工場は、50年にわたって同じ経営者によって経営されている)。規模は平均よりわずかに大きく、織機が30台、従業員が19人である」(Abegglen 1958=2004a: 98)。

工場と従業員の寮と自宅が同じ敷地内にあるという、職住一致の形態である。

工場、従業員の寮、渡辺氏の自宅がすべて同じ敷地内にある。実際にはこの3つが一体になっていて、生活と仕事の場になっている。門から敷地内に入り、自宅の玄関に立つと、家族が用件を聞きにでてくる。渡辺氏は自宅の居間で仕事をしている。居間からは庭が見え、そこは子供たちや犬の遊び場であると同時に、染色した絹織物の干し場にもなっている。(Abegglen 1958=2004a: 98-9)

渡辺の家族と従業員との関係について、「工場ではたらく工員は、基本的に渡辺氏の家族の延長になっている」(Abegglen 1958=2004a: 99)。その様子については、次のような描写がなされている。

15人の女子工員はみな若く、15歳から22歳までである。みな近くの農家の出身であり、渡辺氏が両親と話し合っ、ここではたらくことになった。渡辺氏の自宅の一角に住んでおり、食事は家族用のものと一緒に作られるし、祝日やお祭りのときは家族も工員もともに楽しむ。(Abegglen 1958=2004a: 99)

渡辺が家族の延長として、女子工員たちと接していることについて、アメリカの小企業経営者との比較をおこない、次のように述べている。

渡辺氏は工員に対して、アメリカの小企業の経営者では考えられないほど広範囲な責任を負っている。事実上の親代わりなのだ。世話をし、助言し、相談にのり、そして最後に、工場主の責任のうち小さからぬ部分として、結婚の世話をする。工員は中学を卒業した後に勤めはじめ、3年間の見習い期間を経て、普通はあと2年はたらき、結婚する。(Abegglen 1958=2004a: 99)

アメリカの小企業の経営者は、この日本の工場で見られるほど、従業員の面倒をみない

ことがわかる。日本では、経営者は従業員の親代わりだとされている。しかし、このような労使関係について、「アメリカでは日本の産業について議論がたえないので、この工場は搾取工場、女子工員は奴隷労働者なのではないかと疑問をもつ人もいるだろう。ある意味では、どちらの質問に対しても、その通りだと答えることもできる」(Abegglen 1958=2004a: 100)として、渡辺の小工場を、搾取工場、奴隷労働者と表現することを認めて、その状況を具体的に次のように説明している。

賃金、労働時間、労働組合などに関する労働法のきれいごとは、この工場にまともに影響を与えることはない。法律で義務づけられた労災保険に加入し、政府の監督官がときおり訪問することを除けば、この工場は渡辺氏が絶対権限を握る王国のようなものだ。労働時間は仕事量で決まり、週に60時間を大きく超える。賃金はたしかに低く、しかもその大部分は、浪費がすぎて生活に困った親戚が大人数の一家で転がり込んできたときに提供する程度の衣食住と世話の形で支給され、現金部分は少ない。(Abegglen 1958=2004a: 100)

しかし、アベグレンは最後に「だが、工場の雰囲気には搾取工場のような暗さはない。そして、少なくともこの工場では、人びとの態度と関係は奴隷労働者のものではない。人間関係は密接で温かく、女子工員はたがいにきわめて親しい」(Abegglen 1958=2004: 100)として、労働時間も長く賃金も低く、搾取工場と思われるかもしれないが、そうではなく、温かい人間関係が見出されると結論づけている。

休暇は少なく、日曜日はほとんど家事に費やされる。工員たちの世界は狭く、工場の敷地外にでることはあまりない。疑いもなく、この制度は一步間違えば悪質で暴力的な搾取工場になりかねないし、そうなる場合もある。だが、この工場はそうならないし、ほとんどの工場はそうならない。(Abegglen 1958=2004a: 100-1)

長時間労働であるし、賃金も低く、労働法で定められた労働条件に照らせば、搾取工場の条件を満たしている。しかし、経営者の渡辺と女子工員との人間関係の背景に、家族という考え方があり、劣悪な条件のなかでも温かい人間関係が見られたということであろう。「女子工員にとって、中学を卒業してから結婚するまでの5年から7年、工場ではたらく

のは人生のひとつの段階としてごく普通のことであり、自分たちが生まれ育った環境とそれほど変わらない形で世話を受け、はたらく期間になっているのである」(Abegglen 1958=2004a: 100-1)とあり、女子工員たちの親代わりとしての役割を経営者が果たしていることがうかがえる。

『日本の経営』(Abegglen 1958=2004a)では、この工場で働く女子工員の様子が詳しく描写されている。休暇も少なく工場の中でしか生活をしていないが、経営者が親のように面倒をみる形で労務管理されているということである。アベグレンが観察したありのままを報告しており、日本の小工場の特徴が、アメリカとの比較のなかで論じられている。

### (3) 小工場と家族経営

#### ① 小規模経営と大企業との共通性

アベグレンは小工場を調査して、大企業との違いも認めながらも、性格はそれほど異なることを述べている。「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: 131-2)。一方で、小工場と大企業の違いについて、「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」(Abegglen 1958=2004a: 131-2)。「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)として、日本の大企業が小企業との共通性を多くもっていることを指摘している。

日本の小規模経営の分析から、それを大企業に応用しているといえよう。「小企業では仕事とそれ以外の社会活動がきわめて密接に関係している点が目立つが、大企業でも同じことがいえる。大企業は、従業員が20人の小企業と同様に、従業員の生活全体に関与している」(Abegglen 1958=2004a: 122)とも述べている。大企業と小規模経営は明らかに違うということを次のように強調しながらも、次の一節はアベグレンが日本の大企業を分析するときの姿勢を示している。

日本の大企業はこれら小企業が成長したものだとか、日本企業と欧米企業の違いは日

本の大企業がこのように小規模だった創業期に生じたものだと主張するつもりはない。大企業は独自の歴史をもっており、別の筋道をたどって発展してきた。だが、大規模な造船所、製鉄所、化学プラントなどで見えにくいパターンや傾向が、小企業なら鮮明な形であらわれているということ是可以する。(Abegglen 1958=2004a: 103)

さらに、家族だけで営まれている小規模経営の分析が、日本の大企業分析の基本となっていることも、次のように示している。

家族だけが働いている零細工場から従業員 1 万人の大企業まで、規模の大小を問わず、企業を取り巻く社会環境は変わらない。企業にはたらく人たちの出身、経歴、態度、期待は、大企業でも零細企業でも似ている。こうした人たちが作り、こうした人たちが扱うために作られた組織と方法の形態は基本的によく似ている。したがって渡辺氏が経営する小工場の事例は、大企業にみられる組織と人間関係をくわしく検討しようとするとき、背景知識として役に立つ。(Abegglen 1958=2004a: 103)

1958 年に出版された『日本の経営』(Abegglen 1958=2004a) では、多くの紙面が大企業の分析描写にあてられているが、その分析の原点は小企業調査にあるといえよう。この本で提唱された日本的経営の三本柱である終身雇用制・年功序列制・企業別組合を、アベグレンは小工場の分析から導き出している。

## ② アメリカの家族との類似性

1958 年の『日本の経営』(Abegglen 1958=2004a) によると、日本の企業では会社の一員、終身の関係が原則になっている。

日本の企業では組織のどの水準をみても、従業員は入社にあたって、引退までその会社ではたらきつづけるものだと考える。会社は極端な状況にならないかぎり、一時的にですら従業員を解雇することはない。従業員は他の企業に移るために退職しようとは考えない。アメリカでいえば家族の一員や、友愛会などの親密で個人的な集団の一員であるのと同じような意味で、従業員は会社の一員なのである。(Abegglen 1958=2004a: 31-2)

ここでアベグレンは、日本の企業と従業員の関係を、アメリカの家族の一員、友愛会の一員とよく似ていると指摘している。これにたいし、欧米の企業における人間関係は契約関係に近いとして、具体的に次のように説明している。

欧米の雇用関係は、「契約関係」に近い。従業員と企業は契約の当事者であり、従業員の勤務成績には関連するとはかぎらないある種の状況のもとで、従業員は会社を離れる自由をもっているし、会社は退職を求める自由をもっていることを両当事者が認識している。従業員の側からみると、他社が高い地位や給料、有利な休暇条件、昇進の機会、もっと便利な勤務場所を提示することがある。その場合、決まった規則にしたがって退職でき、それより重要な点として、退職が不名誉になることはない。それどころか、それまでより有利な職を見つけられたのは、頭がよく、積極的で優秀だからだとみられることが多い。(Abegglen 1958=2004a: 22-3)

このように、欧米の企業と日本の企業とは対照的な特徴が見出されている。「動機付けと報酬という面で、日本企業の作業集団はアメリカ企業の場合とはまったく違った仕組みで動いており、アメリカの家族にかなり近いといえる」(Abegglen 1958=2004a: 93)として、アメリカの家族との類似性を述べている。アベグレンの目には、1950年代当時の日本企業における人間関係は、アメリカの家族に似ているととらえられていた。

#### (4) 権威主義と温かい人間関係の共存

アメリカの小企業の経営者が、渡辺のように従業員の面倒をみないことが指摘されていたが、これにたいし渡辺は「事実上の親代わり」(Abegglen 1958=2004a: 99)と表現されていた。一方で、渡辺の小工場について搾取工場、奴隷労働者という表現も否定してはいない。調査当時の1955~56年、家制度は廃止されており、労働基本法が制定されて戦後はスタートした。しかし小規模経営は、この法律の対象外であり、労働時間なども短縮されていなかった。アベグレンは家という表現は用いていないが、長時間労働で低賃金であるところは、「家の貧しさ」を象徴しており、労働者はまさしく家構成員の状況を物語っているといえよう。しかし、アベグレンは最終的には、渡辺の小工場に温かい人間関係を見出だし、アメリカの家族との類似性を指摘している。

アベグレンは日本的経営という大企業の分析枠組を提示したが、その分析枠組は、小工場にみられる人間関係を基礎に構想されていた。アベグレンの小工場の人間関係から大企業を分析するという視点は、本研究で家族経営を大企業にまで応用する考え方と似ている。中野卓の商家分析から、家族経営の特徴をとらえてみたが、このアベグレンの分析から、より具体的な家族経営の特徴を導き出すことができる。それは、経営者の権威主義と女子工員同士の温かな人間関係である。もちろん、経営者も搾取ではなく親代わりとしての権威主義なので、権威のなかにも温かさが含まれていると考えられる。この、権威主義と温かな人間関係の共存を、家族経営の特徴としてとりあげることにする。

温かい人間関係は、女子工員同士だけではなく、権威主義のなかにも親代わりの性格をもつ経営者との関係にも見出される。それは、規模が小さいほど従業員を解雇しないという点である。アベグレンは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=2004a: 33)としている。もちろん、労働組合の有無との関係で、「大企業の場合には労働組合の力が一因になって、一時的な解雇を行わない原則が維持され、この原則が厳格に適用されている場合があるが、中小企業では労働組合が結成されていないことも多い」(Abegglen 1958=2004a: 33) のに、なぜ、中小企業の方が解雇しづらいのであろうか。

「中小企業では経営者と従業員の間関係が強いし、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=2004a: 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。

アベグレンが調査した 1956 年以降の文献において、松島静雄は中小企業の間関係が濃厚であることを次のように指摘している。

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、大企業に較べて退職金は少く、厚生福利施設があっても慶弔見舞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)

さらに、1985 年以降の円高不況下のスモール・ビジネスの調査<sup>4)</sup>において、一般従業員

のいまの企業における勤続年数は、正社員の平均勤続年数が 8.69 年であるのにたしてパート 4.97 年、アルバイト・臨時が 4.65 年で後 2 者の勤続年数がかなり長く、さらには、いずれの雇用形態においても 1~4 人規模の零細企業のほうが、それより規模の大きな企業の場合に比べてその平均勤続年数が長く、とくにその差がめだつのはパート、アルバイト・臨時においてであった (稲上 1989: 115)。

このように、規模が小さい企業ほど、正社員と非正規従業員の区別があまりなく、長期に雇用されている。小企業ほど人間関係が濃厚であるため、よほどのことがないかぎり、解雇しづらいところがあるようである。また、大企業ほど就業規則も明文化されていないであろうから、規則にしたがっての解雇というのも実際には困難なのではないかと思われる。

アベグレン以降の、松島、稲上による中小企業についての研究を少し紹介したが、そこでは、中小企業では濃厚な人間関係があつて解雇はよほどのことがないかぎり実施しないし、また正社員と非正規従業員の区別も明確でないなどの特徴が示された。規模が小さい企業ほど、従業員を簡単に解雇しないという点で、本研究で設定している、生活保障の場としてとらえることができる。つまり、生活保障の場としてとらえる家で展開されている家族経営は、小規模経営に由来するというのが、この考察からもわかるであろう。

## 第 2 節 尾高邦雄における集団主義

### (1) 日本の経営と文化的特質

尾高邦雄は、ジェームス・C・アベグレンが日本にみられる特殊性を「後進性」および「封建遺制」ととらえているのを批判し、それを日本の民族文化の特性ととらえている。尾高が提唱している「日本的経営」(Japanese-style management)とは、終身雇用、年功序列、丸抱え採用、定型訓練、人の和の尊重、稟議制度、おみこし経営、集団責任体制、権威主義的であるとともに民主的で参画的な組織、私生活にまで及ぶ手厚い温情主義配慮などからなる人事労務慣行の体系を内臓している日本の伝統的な企業経営のスタイルのことである (尾高 1984: 3)。

日本的経営は、ある時代の企業や事業所のなかに自然発生的に生じた企業経営のスタイルではなく、その時代に出現しつつあった合理的、人為的な構造物である近代的組織体を、かつて栄えた運命共同体にできるだけ接近させるために、意図的、計画的につくられた経

営慣行の体系である（尾高 1984: 60）。日本的経営の原型は、農家に由来した運命共同体に本来そなわっていた人間管理の諸原則をモデルにしてつくられた人事労務慣行の体系を、商家の創始者や経営者たちが商家に導入したことにはじまる（尾高 1984: 56-7）。

これらの商家は、もとより農業を本業として田舎に居を構えた本来的な運命共同体とは違っていたが、まさにそうであったがゆえに、これらの商家の創始者や経営者たちは、かれらの店舗や事業所をかつての運命共同体になぞらえてとらえ、運命共同体に本来的にそなわっていた人間管理の諸原則をモデルにしてつくられた人事労務慣行の体系をそのなかに導入することが、かれらの商家経営の要諦のひとつであると考えたのである。（尾高 1984: 57）

尾高は、この「運命共同体に本来そなわっていた人間管理の諸原則」が、集団主義の価値理念にもとづいているとしている。つまり、商家において、集団主義の価値理念が実際に適用されて、はじめて日本的経営の原型が形成されたということである。

この日本的経営の具体的な施策は、時代とともにたびたびの修正補強を受けながらも、その基本的な性格と効果においては、原型に存在したパターンをとどめており（尾高 1984: 44）、日本的経営の源泉と考えられる文化的特質は変わっていない。つまり、日本的経営の具体的な施策は時代とともに修正補強されているが、その原則となっている日本の民族文化の特性は変わっていないということである。それでは、その日本的経営の源泉とは何か、それは「文化的特質としての集団主義」（尾高 1984: 88）であり、「集団主義の原初形態は、鎖国政策と封建制度の制約下にあった江戸時代の庶民の社会生活のなかで発生したもの」（尾高 1984: 89）としている。

このような集団主義が発生する一定の条件を尾高は 2 つあげており、それは「天下泰平の時代であること」と、「その時代の基礎社会が定着灌漑農耕を主たる生業とする村落共同体からなっていること」である（尾高 1984:94）。

ここにあげられた 2 つの条件のうち、「天下泰平の時代であること」が集団主義発生の条件とされているが、本研究での家は、天下泰平ではなく、競争社会で不安定であるからこそ、生活保障の場としての家の役割が強くてでくるととらえる。尾高は、南北朝時代（西暦 14 世紀）や戦国時代（西暦 15-16 世紀）は、「集団主義とはまったく対立的な、闘争主義的ないしは弱肉強食主義的な考え方が支配的な時代」（尾高 1984: 95）として、次のよ

うに説明している。

これらの時代には、人の和と一致協力と温情主義を主要な人間管理の原則とする集団主義の考え方が優勢となることはほとんどなく、むしろそういった世界観は軽蔑された。これらの時代に支配的だったのは、競争主義であり、実力主義であり、自分の功名手柄を立てるためには仲間を蹴落としても差し支えなく、弱肉強食は強者の当然の権利だという考え方だった。(尾高 1984: 95)

ここに示された南北朝時代および戦国時代での支配的な価値観は、現代社会の競争社会に相通ずるものがある。現代社会に支配的な原理が競争であるからこそ、その不安定さから従業員が守られるような安定した経営組織において、従業員の労働意欲も高まり、従業員がよく働いてくれることで経営も安定し、長期経営が実現できるものとする。社会が競争主義、実力主義をもとめるなかで、人間尊重の特徴をもつ集団主義の価値観、世界観を軽蔑するのではなく、その考え方を保持し重視することが大切だと考える。

## (2) 権威主義管理と参画的経営

### ① 運命共同体の原則

集団主義の理念は運命共同体にみられ、運命共同体における人間管理の原則として 6 項目があげられている。すなわち、「全人格的、生涯的な所属」「全体にたいする没我献身の義務」「仕付け教育と年功による地位の序列」「人の和と一致協力」「権威主義管理と参画的経営」「全生活面に及ぶ温情主義配慮」(尾高 1984: 48-55) である。これらの原則は、成員各人がつねに守るべき行動規範であり、共同生活の秩序の基盤であった(尾高 1984: 55)。

成人各人は毎日の共同生活のなかでこの行動規範を守ることによって、かれらの運命共同体を幸運に恵まれた、居心地のよい、安住の場所にすることができた。また、これによってかれらは、この場所で仲間とともに暮らすことに満足し、そこでの毎日の仕事に誇りと生きがいをもち、そしてかれらの集団の存続繁栄のために喜んで献身する心構えをもつことができた。(尾高 1984: 55)

このように、運命共同体の成員は、この行動規範である 6 つの原則を守れば、安心して

生活できるということだが、実際はすべてが平和な人間関係ではなく、いざこざも起こっていた。事実上の運命共同体のなかでは、君臣の差別のような厳格な支配服従の関係もあり、同胞間の嫉視抗争のような対立関係もあり、利益社会では普通にみられる自己の利益のためにする成員間の小競合や駆け引きも発生しており、こうしたさまじまの利益社会的な動きや対立のすべてを包容し、かつ緩和する枠組みをそなえたゲマインシャフトが、かつての運命共同体だったとしている。(尾高 1984: 75) 対立関係や競争関係も含みながら、運命共同体全体としてはそれらを緩和して、そこで働く成員たちは、集団の維持存続に励んでいる。有賀が家を生活共同体ととらえていたのと同じ視点である。しかし、尾高は家ではなく、家も含んだ運命共同体を日本的経営の源流ととらえている。

運命共同体における人間管理の原則の 6 項目のうち「権威主義管理と参画的経営」は、アベグレンの小工場分析からとりだした家族経営の特徴「権威主義と温かい人間関係の共存」と同じ特徴を示している。そこで、この特徴について、さらに尾高の集団主義との関連で考察をふかめていくことにしたい。

## ② 意思決定の方法

江戸時代における庶民の生活のなかから発生した集団主義の特徴の一つである「権威主義管理と参画的経営」は、次のようなものである。運命共同体のメンバーのなかで、もっとも高い地位にある村長、家長その他の長老、そしてかれらを補佐する大人たちは、共同体全体の利益を代表するものとしての権威をもち、この権威のゆえに一般のメンバーたちは、長老たちの言いつけにたいしては絶対服従でなくてはならなかった(尾高 1984: 52-3)。「ただし、こうした権威主義管理による運営は、専制君主やワンマン社長の支配下におけるような恣意的、一方的な意思決定によっておこなわれていたのではない」(尾高 1984: 53)。当時の運命共同体では、統制上、運営上のすべての重要な意思決定は、原則として合議制、メンバー全員の参加によっておこなわれ、長老たちの任務は、このように達せられた会議の結果について最終的な決裁を与えることだけだった(尾高 1984: 53)。

会議の結果は、必ずしも一致するとはかぎらないであろう。意見が二分されたり、最終的な合意に至らない場合、最終的な決裁は最終判断をとることもありうる。つまり、メンバーのなかには意見が却下される場合もでてくるだろう。長老たちの最終判断には絶対服従であるが、その決定方法が長老の恣意的、一方的なものではなく、メンバーが参加したという過程が重要なのだと思われる。

アベグレンの「権威主義と温かい人間関係の共存」から、さらに構成員が意見を出して経営に参加する機会が与えられる、という特徴が加えられた。尾高は家族経営という言葉は用いていないが、家族経営をより企業組織に近づけて考える視点として、尾高が示した権威主義と従業員との関係をとらえる特徴に注目する。

### ③ 集団主義における個人

集団主義とは、個人より集団という全体を優先する考え方だが、集団の繁栄は個々人の幸福から実現される。「集団生活全体の繁栄と幸福は、究極的には、そこにいる成員個々人の福祉を増すためにめざされている」(尾高 1984: 82)。それと同時に、個々人の幸福の合計から集団全体の繁栄が実現されるだけでなく、集団全体の繁栄の恩恵を個々人が享受し、個々人の幸福が実現されるという側面ももっている。「集団主義における全体優先の考え方は、元来、全体の繁栄幸福が達せられてはじめて成員個々人はその余沢にあずかることができるのだ、という思想を前提としている」(尾高 1984: 82)。それでは、集団主義において、個々人の個性や自己実現はどのように取り扱われているのだろうか。

この全体の繁栄幸福を達成する道程においても、集団主義のばあいには、成員個々人の個性発揮や自己主張が全面的に抑圧され、犠牲に供されるというようなことはありえない。むしろ各人は、みずから進んで個性を発揮し、特技を生かして、最善の努力を傾けることが期待されているのである。(尾高 1984: 82-3)

尾高の考える集団主義においては、成員個々人の個性や自己主張が全面的に抑圧されない。つまり、自主的に経営に参画できるということである。しかし、成員個々人が集団全体の必要や目的のためにするこれらの努力や能力発揮の方法は、個人主義のようにまったく放任されることがなく、全体の目的達成のために正しく役立ちうるような形に統制され、限定される、という特徴をもつ(尾高 1984: 83)。ここに、意見はいろいろ出しても、最終決定は長老たちに絶対服従だと述べられていた、江戸時代の運命共同体のルールとの共通性を見出すことができる。「権威主義的管理と参画的経営」は、このように集団主義における個のあり方としても説明することができる。

### (3) 大企業への意図的導入

#### ① 小企業と生活共同体

尾高もアベグレン同様に、日本的経営の適用対象は大企業としているが、「たとえば定型訓練、人の和の尊重、稟議制度、おみこし経営、温情主義管理などについては、小工場が本来的に生活共同体的性格をもつことが多かったところからみて、こうした慣行を意図的、計画的に企業の経営政策のなかに取り込む必要はあまりなかったにちがいない」（尾高 1984: 35-6）と、小工場との共通性も指摘している。

このように、小企業は本来的に生活共同体的性格をもっていて、大企業ではそれを意図的、計画的に取り入れようとした。「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、組織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雰囲気、人為的、計画的にでもつくり出すことが必要となった」（尾高 1984: 36）。大企業での非人間化を防ぐのに有効な方法として、日本的経営は、大企業に意図的に導入された。

日本的経営の慣行体系は、時代の変遷を超えて温存され、新しく日本につくられた大小さまざまな近代的組織体——企業、工場、商社、官庁、学校、病院など——における人事労務政策の基本となって、重大な効果をもたらした（尾高 1984: 4）。その効果の一つとして、「従業員各人は、この運命共同体のなかに丸抱え的に雇用され、必要な定型訓練を与えられ、各職場を遍歴して多面的な経験を積みながら、年とともにしだいに重用され、生涯にわたって、その家族もろとも、企業の手厚い配慮と庇護のもとにおかれる」（尾高 1984: 4）。人間尊重な特色のゆえに、この慣行体系は、これを導入した各企業において従業員の会社忠誠心を培い、かれらの企業定着性と職場士気を高めるという重大な効果をもった（尾高 1984: 4）。このうち、職場士気を高めるという効果について、具体的にみてみよう。

#### ② 自主性と労働意欲の向上

日本的経営は、オートメーション・システムの普及による無味乾燥な単純労働の氾濫によってひきおこされた従業員の一般的な職場士気の低下に有効である（尾高 1984: 4）。企業の規模が大きく、そしてその巨大組織のなかで従事される各人の業務が細分化され、機械化され、さらに自動化されているほど利益社会となり、そのようななかで、なんらの

主体性も与えられず、なんらの自主性も許されず、ただただ企業の利益のために働かされている一般従業員は、そのまま放置すれば、やがて熱心には働かなくなってくるし、その企業への定着性もしだいに低下してくる（尾高 1984: 61）。

日本的経営の慣行体系のなかには、一種の経営参加的もしくは自主管理的な慣行がふくまれ、この慣行が機能していたために、一面では集権的で拘束的な性格をもつ日本的経営の組織構造は大いにやわらげられ、そのなかでの人々の行動の自由がある程度まで許されていた（尾高 1984: 85）。ところが、第 2 次世界大戦後、オートメーション・システムがすすみ、日本的経営組織のなかに元来ふくまれていた集権的、硬直的な官僚制的性格が強く前面に出るようになり、この結果、組織の末端で働く人々の働く意欲は衰え、かれらがつくる製品の品質はしだいに低下していった（尾高 1984: 85）。

ここからわかることは、経営参画的な要素に自主性、主体性が含まれ、それが失われると、労働意欲が低下し、生産される品質も低下するということである。つまり、権威主義的だけでは、労働意欲は低下する。経営参画的な要素は、中野卓の商家分析にあったように、「本人の希望次第で店持になるか通い番頭になるかを選ばせるとか、または本家家長が通い番頭はもう今以上におけないと言うとか、逆に通い番頭になってほしいと頼むとか、ということになる。双方の希望や可能性も、実は小さな経営の中の日頃の暮しのうちに双方で自然にわかりあって、のぞむように、できるように、きまっていく」（中野 [1974] 1986: 225）というところと同じ特徴である。つまり、小規模経営の特徴をもつ家族経営では、権威主義的であると同時に、従業員も意見を述べ、それが通る可能性もある、ということである。そして、その従業員が意見を述べ経営にもかかわっている、という意識が、労働意欲を高める効果にもつながっているといえる。

#### (4) 全生活面に及ぶ温情主義配慮

本節では、運命共同体における人間管理の原則の 6 項目のうち、アベグレンの小工場「権威主義と温かい人間関係の共存」との共通性がみられた「権威主義的管理と参画的経営」を中心にみてきたが、最後に、もう一つ本研究の家族経営との関連で注目しておきたい項目について述べておきたい。それは「全生活面に及ぶ温情主義配慮」である。

尾高は、この温情主義配慮を運命共同体の最も重要な特徴の一つとして位置づけ、「そこでは成員各人の生活上のあらゆる必要が満たされるように手厚く配慮されていた」（尾高 1984: 54）。この必要のなかには、衣食住の必要はもとより、庇護安全の必要、教育訓練の

必要、保健衛生の必要、余暇享樂の必要などがふくまれ、これらの必要の大部分が満たされることによって始めて、集団成員各人の共同生活の安寧幸福は得られたとしている(尾高 1984: 54)。

この温情主義配慮とは、家を従業員的生活保障の場としてとらえた、その特徴と合致する。「こうした集団成員各人の福祉への手厚い配慮が欠けていたならば、成員たちは、たとえばそれらがかれらの運命をともにすべき共同体だったとしても、長期間にわたってこの共同体のために忠勤をはげみ、献身を続ける心を、いくらかは失ったかもしれない」(尾高 1984: 54)。これらの配慮が、従業員の労働意欲の維持・向上にも役立っていることが、ここからもわかるであろう。生活共同体的性格は小企業では本来的にそなわっているため、この温情主義配慮も小企業では成員の全人格的なかわりによって、おこなわれていたと思われる。中野の中小経営の商家分析でもみられた家長と住込み奉公人との関係などからも、成員が家族同様の対応で家長夫婦と生活しながら仕事をしていた様子をうかがうことができた。よって、この尾高の指摘する温情主義配慮は、小規模経営にみられる家族経営の特徴としてとらえることができる。

### 第3節 T.K. ハレーブunにみる経営の存続と家族の役割

#### (1) アモスケグ製造会社の存続と温情主義的経営

##### ① アモスケグ製造会社とマンチェスター市

タマラ・K・ハレーブunは、アメリカにおけるアモスケグ製造会社の存続が、家族によってもたらされたことを明らかにした。アモスケグ社は、マンチェスター市を約 100 年間にわたって支配したが、マンチェスター市はアモスケグ社の企業城下町ではない。

アモスケグ製造会社は、マンチェスター市をほぼ 100 年間にわたって支配した。1838 年に同市の建設が始まってから 1936 年に工場が閉鎖されるまでに、アモスケグ社の影響を受けなかった人はこのマンチェスターにはいない。ここに生活し働いた人びとにとって、アモスケグ社が唯一の社会であり、完結した世界であった。(Hareven 1982=1990: 16-7)

「市は、雇用機会の 3 分の 2 をアモスケグ社に依存していた。事実、アモスケグ社が工

場用地という用地をほとんどすべて押えていたため、1930年代までは同社の許可なしに新しい工場を設立することができなかつたのである。多くの人びとにとって、アモスケグとマンチェスターは同一であつた」が、「マンチェスター市は、アモスケグ社に完全に支配されたいわゆる企業城下町ではなかつた」(Hareven 1982=1990: 22)。

今世紀の初め、工員の住宅のうちで、同社が所有していたのは約15パーセントにすぎなかつた。会社の経営する商店もなかつた。マンチェスターは、個人経営の商店や映画館やダンスホールのある活気に満ちた都市だつた。(Hareven 1982=1990: 22)

## ② 家族重視の経営

ハレーブンは、「多くの労働史研究が報告しているように、労働者たちが会社の組織系統に頼らずに、自分たちがもちこんだ人脈や伝統に基づいて労使関係の編成や工場内での作業管理を行おうとした事実は、さまざまな工場で共通にみられる」(Hareven 1982=1990: 526)が、「アモスケグ社のばあい、この過程において家族が重要な役割を演じたという点で他の事例と異なっている」(Hareven 1982=1990: 526)として、アモスケグ社における家族の役割の重要性に注目している。「家族が重要な役割を演じた」というのは、二つの側面からとらえることができる。一つは、従業員の家族の役割と、もう一つは、家族をモデルとして温情主義的経営が実施されていたということである。

まず、従業員の家族が重要な役割が果たせたのは、アモスケグ社では、家族単位で採用していたからである。「アモスケグ社は、従業員の雇用に際して家族や親族の紐帯を利用し、各作業室への配置を家族ごとに行つた。また、よく親族に、工場内での従業員教育および社会化を任せたり、作業のやり方を家族に手取り足取りに教えさせたりした」(Hareven 1982=1990: 89)。さらに、職長たちも、積極的に親族を通じての雇用を支持していたことが、次の一節からうかがえる<sup>5)</sup>。

親族を通じての雇用は、信用における人物を雇うことが保証されるという理由から、職長たちによって支持された。職長たちは労働者に、新しく入社した親族に仕事を教えることを委ねたり、新参の労働者に対する一定の責任を負わせることもできた。その結果、インフォーマルな手段で雇用された労働者たちは、自然と工場内で親族ごとに、また民族ごとにクラスターを形成する傾向があつた。(Hareven 1982=1990: 132)

家族単位で採用していたのと並んで、アモスケグ社では温情主義的経営を実施していたが、これは家族をモデルにしている。

同様の従業員管理は他の多くの企業でも実施され、アモスケグ社でも 1870 年代および 1880 年代にはそうであった。工場制度のなかに家族モデルが取り入れられ、企業の管理体制は家族関係をモデルとして取り入れていた。そこでは、経営責任者である支配人が父親としての役割を果すことになっていた。新興の織物会社でも、職階制は家族モデルを象徴化していた。すなわち、職長は自分の持ち場では「父親」として、部下をわが子のように扱うことが期待された。こうして、工場は農村出身の労働者にとって、もはや近づきがたい場所ではなくなった。温情主義的環境は、若い女性とその両親に、ロウエールやマンチェスターの工場の寮が田舎と同じ伝統的価値を守っているところだと確信させるために用意されたものであった。年配の女性の寮長がいたことに加えて、寮の厳しい規律——たとえば夜 10 時の門限、日曜日の教会参拝、喫煙と賭事の禁止——は、故郷の両親が大切にしているのと同じ価値観だった。(Hareven 1982=1990: 79)

そして、アモスケグ社での温情主義的経営は、今世紀にも続いていた。

今世紀に入ってから、ロウエールをはじめ他のニューイングランド地方の産業都市での、温情主義的経営の伝統はすたれた。しかし、アモスケグ社のばあい、この伝統は今世紀に入ってからでも生き続けた。ロウエールやローレンスなどの他の織物会社では、経営難からいくつかの小さい会社に分裂したこともあって、従来の温情主義的経営を続けていけなくなった。アモスケグ社は今世紀の初めに、そうした会社の分裂を経験しなかったため、会社創立以来の経営体制のまま、従来の温情主義的経営を維持していくことができた唯一の企業だった。(Hareven 1982=1990: 82)

しかし、この温情主義的経営は、まず科学的管理法の導入と、続いて組合の登場により脅かされたとされる。「温情主義的な慣行は、第 1 次世界大戦中およびその直後の時期に、2 種類の強敵、すなわち、科学的管理法の唱導者たちと組合から攻撃を受けた」(Hareven 1982=1990: 408)。それでは、どのように温情主義的経営が脅かされたのか、次にみていくこ

とにしよう。

### ③ 温情主義的経営の崩壊

ハレーブンによると (Hareven 1982=1990: 408-9)、戦前における数年間の部分的な生産削減と、科学的管理法を導入しようという会社の努力によって、労働者の会社への親近感と温情主義的態度との均衡が崩され、続いて戦後の大幅な生産削減、労働量の増加、相次ぐ賃金削減、労働環境と原材料の全般的な劣悪化によって、さらに動揺は大きくなった。

生産スピードや標準作業量、労働組織、賃金支払い法などの変化は、それまでの労使関係や決りの中心部分を直撃した。この点でもっとも破壊的であったのは、第1次世界大戦後の標準作業量の変更とスピードアップからのインパクトであった。それが、能率測定のインパクトを増大させたのである。(Hareven 1982=1990: 212)

能率向上については、「能率向上は単に、より少ない賃金でより多く働くことを意味するだけではなかった。それは労働の質および、退屈な労働さえも我慢させてきた和やかな雰囲気」に脅威を与えるものであった」(Hareven 1982=1990: 409)。ここにある「退屈な労働さえも我慢させてきた和やかな雰囲気」というのは、家族をモデルにした職場の雰囲気をさす。温情主義的経営がおこなわれていたころの職場について、次のようなインデューがあげられている。

「機械を動かしながら、みんな腰を下ろしていました。それでも仕事ははかどったし、何もかもうまくいってました。昔は腰を下ろしていることができたのです」(ジャン・ジャルベール、インタビュー)。機械がちゃんと作動しているときには、職工や織機操作士は腰を下ろしているのが普通であった。「アモスケグでは誰もがフェアでした。誰かが困っていると、みんなが助けてくれました。織機操作士は、自分の仕事がちゃんと進んでいれば腰を下ろして待っていたし、職工も座っていました」(トマ・ベルジェロン、インタビュー)。(Hareven 1982=1990: 213)

しかし、能率向上がめざされるようになり、「仕事のペースが速くなると、他人を理解するという感覚は失われ、仕事の際に座っていると『怠けている』というレッテルが貼られ

るようになった」(Hareven 1982=1990: 212-3)。このように、能率向上による仕事のスピードアップによって、お互いに助け合う雰囲気もなくなってしまった<sup>6)</sup>。

次に、科学的管理法と並んで、アモスケグ社の温情主義的経営を脅かした組合については、組合の登場によってストライキが起こり、1936年にアモスケグ社は倒産してしまった。しかし、ストライキ以前から、労働者たちの不満はつづいていた。ハレーブンは、労働者たちがストライキに参加した背景について次のように述べている。

古い秩序は緩みつつあった。原材料の劣悪化と製品の質の低下によって、労働者たちの、会社に裏切られたという気持と絶望感はつづいていった。もはや労働者たちがアモスケグの温情主義を信頼する十分な理由はなかった。たとえストライキが賃金、そしてとりわけ労働時間をめぐって闘われたものだとしても、ストライキの伝統をもたず、組合に親近感も一体感もほとんどもっていなかった労働者たちがなぜ1922年にストライキに踏み切ったのかを説明するのに、労働者たちの立場の不安定さ、労働者たちの不満、そして作業過程に対する家族の支配が徐々に失われていったことを知ることは意味がある。(Hareven 1982=1990: 437)

組合に親近感をもっていなかった労働者たちがストライキに参加するほど、温情主義的経営はほとんど機能していなかったことがうかがえる。しかし、ストライキがもたらした打撃は、会社を倒産に追い込むほど大きかった。

#### ④ アモスケグ社と家族の役割

アモスケグ社が倒産してしまった要因の一つとして、温情主義的経営の崩壊をあげることができると思われる<sup>7)</sup>。まず、温情主義的経営がおこなわれていたころの労使関係を、労働者たちは家族のようだと感じていた。

労働者たちはしばしば、良好な労使関係を円満な家族関係にたとえていた。すなわち、「私たちは皆、一つの家族のようなものでした」というのは、仕事について彼らが語るとき繰り返し聞かれた感慨である。だから、彼らが工場の閉鎖を個人的な破壊ばかりでなく、工場という家族の崩壊とみなしていたことは驚くにあたらない。(Hareven 1982=1990: 124)

「円満な家族関係」にたとえられている「良好な労使関係」について、具体的な様子がさらに、次のように説明されている。

新入りの労働者は、親族から仕事を教わることで、入社初期に彼らの監督のもとで仕事をすることによって、決められた作業手順をこなす要領や「コツ」をいち早く身につけることができた。彼らは、他の労働者の技術をまねたり、あるいは自分の作業速度に同僚たちを引き込むことによって作業ペースをある程度調節したり、機械を動かしながら多少の息抜きの時間をとることさえできた。工場内の年長の身内は新入りの労働者に、なぐさめや、励まし、そして一種の帰属意識をも与えたのである。(Hareven 1982=1990: 142-3)

また、ストライキに多くの労働者が動員された理由の一つとして、温情主義的経営の影響力が弱まっていたことも指摘されている。

会社の温情主義が労働者の態度と家族志向性に調和していたあいだは、また、工場制度が柔軟で、労働者がインフォーマルに統制を行うことができたあいだは、労働者は組合員になることにそれほど熱意を示さなかった。家族集団が作業行程に対する影響力を失い始めた時期に、組合が多くの労働者を集め、ストライキを打つのに成功したことは、おそらく偶然の一致ではあるまい。(Hareven 1982=1990: 144-5)

そして労働者たちは、昔のアモスケグ社はよかったと回想している。

ストライキはアモスケグ精神を甚だしく破壊したといえる。元職工の一人は、ストライキの最中に道で職長に出会ったときのことを次のように回想した。「私たちは工場を見上げていました。そして、ボスがいったのです。『エリザベス、今まで気がつかなかったけれど、昔の工場はよかったなあ』と。私も本当にそう思いました」(エリザベス・ミラー、インタビュー)。(Hareven 1982=1990: 482)

ストライキによって、昔のアモスケグ社の良さに気づいたといえる。職場に導入されて

いた家族的な関係には違和感がなく、あたりまえのように感じられていたのかもしれない。

「別のある元従業員は、『ストライキの前までは、アモスケグ社は本当に全盛時代だったようですよ。でもそれ以後はもう長いあいだ、何もかも、何とかだめになってしまいました。誰もががっかりしていました』と語った（アイリーン・ウィルソン、インタビュー）」（Hareven 1982=1990: 482）とあり、全盛時代だったともとらえられている。

また、温情主義的経営や労働者自身の家族の影響力があつた時代は、安定していたということも次の一節からうかがえる。「ドナ・カリニャンは、『悪い時代でした。ストライキが起きて、もう完全に事がこじれてしまったのです』といい、アダム・ラリベルトは、『もろかつての安定した時代は終わったのです。アモスケグ社は昔とはまったく変わりました』と述べた」（Hareven 1982=1990: 482）。

## (2) アモスケグ製造会社と西陣織

アモスケグ製造会社の温情主義的経営は家族をモデルとして、労働者の労働意欲を保つことに役立った。この温情主義的経営は、日本企業での経営家族主義とどのような関係にあるのだろうか。またハレーブンは、西陣織をアモスケグ社と共通性があるとして分析、研究している。どのような点に共通性が見出されているのか、みてみよう。

### ① 経営家族主義との比較

森岡清美はハレーブンの『家族時間と労働時間』の解題に、間宏の経営家族主義との比較を次のように述べている。

これにつけても想起されるのは、日本の経営家族主義である。間宏によれば、「企業という機能集団を〔家〕集団と類比してとらえ、資産家・経営者と労働者の階級関係を、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」（『日本労務管理史研究』18頁）のが経営家族主義の論理であるから、アモスケグ社の温情主義的経営と同類の概念といえよう。ただし、モデルとしての「家」と家族の違いは大きい。（Hareven 1982=1990: 539-40）

アモスケグ社の温情主義的経営は家族がモデルになっているが、日本の経営家族主義は「家」がモデルとなっている。間の経営家族主義では、終身雇傭制・年功制・福利厚生制

がみられる。アモスケグ社の温情主義的経営では、このような特徴がみられないのであろうか。

まず、終身雇用制については、「この繊維工場の歴史的文脈においては、今日いうところの『永年勤続』——同一雇用主の下に長期間とどまること——を経験した従業員はほとんどいない」(Hareven 1982=1990: 338)とあり、終身雇用制ではなかったようだ。

次に年功制は、労働組合が経営側に要求していたもので、「年功序列は職長および労働者双方が支持する非公式な相互扶助システムを脅かすもので」(Hareven 1982=1990: 429)あり、「アモスケグは、永年勤続者に、ささやかな年金、社宅、住宅地購入の機会を与えることで、長期の持続的な勤務を奨励してきた。しかし、年功序列の原則自体はアモスケグの政策には含まれていなかった」(Hareven 1982=1990: 433)と述べられていて、年功制は実施されていなかったようだ。労働組合が年功制導入を要求したのにたいし、労働者たちは「親族の助けを借りて、仕事をみつけたり、一時解雇を逃れたり、再雇用されたり、よい仕事に変わったりするのは、組合が再雇用や昇進の基準として導入しようとしてやっきになっていた年功序列の原則とぶつかったのである。親族関係を利用することに慣れていた工員たちは、その縁故主義を捨てて年功序列という公平な制度を取り入れることに気乗りしなかった」(Hareven 1982=1990: 162)。また経営側も「家族のインフォーマルな縁故主義を排除して、合理的な人事政策を実施しようとしてはいたのだが、しかしやはり、組合の要求する年功序列制は功績に基づいて再雇用や昇進を行っていた従来の慣行を土台から壊してしまうという理由で、その導入には反対した」(Hareven 1982=1990: 162)。ここで「功績に基づいて再雇用や昇進を行っていた」とあるが、実際は縁故主義が主流を占めていたことは、次の一節からもうかがえる。

いかに努力しようとも、ボスの推薦や適切な縁故がなければ昇進は望めないという点は、被面接者が例外なく同意するところである。そもそも労働者たちは、個人的な縁故——家族、近隣、出身民族の紐帯、クラブの会員資格といった——が昇進のための決定的な要件であることを、雇用と人事配置のシステムを通じて身をもって知らされていたのである。アモスケグの労働者たちにとって、庇護やひいきなどはあたり前のことであった。(Hareven 1982=1990: 375)

一般職工にとって職業的上昇について、「職工の仕事ぶりが唯一の基準ではなく、親族の

紐帯や友人関係、出身民族、互惠関係、引き立てに対する恩義といったものが重要な役割を果たしていたのである」(Hareven 1982=1990: 376)。

次に福利厚生制は強制的ではなく、「従業員が生地を安く買えた半端物売店を別にすれば、アモスケグ社は教会ももたなければ学校も商店ももたなかった。19世紀の初期を除けば、従業員はどこに住もうが、どこで買物をしようが自由だった。そして社宅を借りていた人以外は、会社の提供するサービスに頼っていなかった」(Hareven 1982=1990: 93)。そのため「アモスケグ社の福利厚生施設は、たとえばイリノイ州プルマン市のような企業城下町で実施された福利厚生計画と比べて、よい印象を残した」(Hareven 1982=1990: 93)とされる。アモスケグ社の福利厚生制は、強制的でないところがよいと評価されている。さらに年金制度について、「年金制度もほとんどの従業員に無関心だった。1916年から23年のあいだに、30年間以上勤続し、年金受給資格を受けた従業員は290人いたが、このうち実際に支給されたのは137人とどまった」(Hareven 1982=1990: 93)と述べられている。

以上の考察より、アモスケグ社には、日本の経営家族主義にみられるような終身雇傭制および年功制はみられず、福利厚生制についても日本のように強制的ではなかったことがうかがえる。

## ② アモスケグ社における家族の意味

間宏は家と家族の相違のなかで、家について「家の連続という立場から夫婦という横の関係より親子という縦の上下の身分関係が優先する」(間 [1964] 1978: 109)と述べている。「賃金における家族制度型生活給制」として「親は子の生活上の責任をもつと同様、親に相当する経営者は、子であるその従業員の生活について面倒をみるのが原則とされた」

(間 [1964] 1978: 110)。「生活保障としての企業内福利厚生制」として「家庭生活においては、その財産は子の所有物をも含めて家長が管理しており、子には必要が生じたときに、家長の権限で支給される。これに似た考え方が、日本の資本家の意識の中にみられた」(間 [1964] 1978: 111)。

一方、アモスケグ社の温情主義については、ハレーブンによって次のように説明されている。

温情主義——それは若い女性をターゲットにしていた側面もある——は、会社と従業

員の関係を、責任ある厳しい親と柔順で勤勉な子どもにたとえてみる経営理念である。封建社会がそうであったように、その両者の関係は相互的だが対等ではなかった。従業員は最小限度の賃金と引き替えに、会社に対して労働を提供し、服従と忠誠を誓うことが期待された。一方、経営側は、従業員を守り、適切な労働条件と生活環境を確保し、従業員が望むと望まないとにかかわらず道徳的監督をおこなうことが期待された。

(Hareven 1982=1990: 78)

ここには「会社と従業員の関係を、責任ある厳しい親と従順で勤勉な子どもにたとえてみる経営理念」とあるが、これは家族をヨコの関係にとらえているのではなく、親子のタテの関係にとらえている。また「封建社会がそうであったように、その両者の関係は相互的だが対等ではなかった」とあり、封建社会における家族がモデルとなっている。ハレーブンは「伝統的な温情主義システムは、職長が工員を無慈悲に扱うことを是認するものではなかった。職長たちは情け深い専制君主としてふるまうよう期待されていたのである」

(Hareven 1982=1990: 429) とも述べている。アモスケグ社の温情主義的経営のモデルとなった家族は、夫婦のヨコの関係ではない。父親・母親と子どもの関係におきかえていて、経営家族主義にある親子の関係に近いといえよう。

さらに、アモスケグ社での温情主義について、説明が次のように続いている。

温情主義では、会社と従業員との関係は、ただ単に賃金と労働を交換する者同士ではなかった。それは、狭い意味での労働関係を越えた、奉仕と義務のネットワークのなかでとらえられていたのである。その結果、従業員が仕事と私生活を分けることはほとんどできなかった。従業員の全生活は、道徳的行動や宗教生活を含めて完全に会社の管理下にあった。(Hareven 1982=1990: 78)

従業員の全生活が会社の管理下にあったところは、日本の経営家族主義が想定されるが、福利厚生制のあり方などは日本のように丸抱え的ではない。アモスケグ社の労働者にとって、温情主義は受け入れやすいとされていた。

米国の農村出身者にとっても、後に加わった外国出身者にとっても、温情主義は彼らの故郷の伝統に通じるものをもっていった。人びとにとって、工場は生まれて初めて体験

する環境だったが、会社の階層的権威構造と、職長の権威主義だが、しかしやさしい父親のイメージは、彼らの家族生活と宗教生活において馴染みの深いものであった。ある元工員は次のように回想する。「会社は家族のようだった。職長と職長補はそれぞれ、父親と母親のような存在だった」(エベリヌ・ブルッソー、インタビュー)。(Hareven 1982=1990: 89)

会社の階層的権威構造は、カトリックで受け入れやすいとされている。このように、アモスケグ社で温情主義のモデルとなった家族は、親子のタテの関係にもとづいたものといえるが、一方で、ハレーブンはアモスケグ社と日本の西陣織とを比較し、そこにみられる共通性を明らかにしている。それでは、どのような共通性なのか、次にみていこう。

### ③ 西陣織との共通性

ハレーブンは1983年以来、西陣織の研究をすすめている。

日本で比較研究を続けるうち、私は京都の西陣の織物産業における家族と仕事のパターンの研究を始めることになった。1983年以来、私は職工をはじめとして西陣織の生産に携わる人びとにインタビューを行っている。それは、伝統工芸における家族と仕事のパターンが市場の衰退と技術革新の影響をどう受けたかということを理解するためである。(Hareven 1982=1990: x vii)

アモスケグ社は1936年に倒産した会社であるのにたいし、西陣織についてはインタビューによって明治時代の西陣織の状況を明らかにしながらも、1980年代以降から今日の西陣織の置かれた現状を考察している。「かたやアモスケグという近代的織物産業であり、かたや西陣織という伝統工芸であるといった大きな違いはあるものの、文化や歴史の違いを超えて、両者のあいだにはいくつかの共通点が見いだされた」(Hareven 1982=1990: x vii)として、次のような共通点をあげている(Hareven 1982=1990: x vii, x viii)。

まず、西陣の職人とアモスケグ社の工場労働者という違いはあったが、自分の仕事にたいする誇りと一体感の強さをもっていることである。

次に、家族の集合体としての経済を重んじる点である。これは、西陣では世帯単位の経済活動であるのにたいし、アモスケグ社では工場労働であるという違いがあるにもかかわらず

らず、両者は家族と仕事との世界の強い結びつきをもっている。

さらに、織物業に固有の問題を共有しており、それは織物業が景気の循環と市場の変化から予期せぬ影響を受けることである。アモスケグ社をはじめ北西部の織物産業は、より新しい技術と、安価で組合に組織されていない労働力をもつ南部の織物産業との競争に破れた。一方、西陣織も、日本の着物文化の衰退による需要の低下、生糸の価格高騰、そして日本経済全体の問題など、外部の経済情勢の変化によって衰退した。そして、この外的要因だけでなく、両者ともこの外的変化にうまく適応できなかったことが衰退の大きな原因であるとしている。

このように、両者には共通性も見出されるが、一方で大きな違いもある。それは、アモスケグ社は1936年に倒産した近代的工場であるのにたいし、西陣織は世帯を単位とした家族経営で現在も低迷しながらも存続していることである。しかしハレーブンは、両者において仕事にたいして家族が果たした役割の大きさやその重要性に共通点があるとしているのである。アモスケグ社が倒産した要因の一つに、温情主義的経営の崩壊をあげた。西陣織は景気の変動を受けながらも今日まで存続してきたのは、西陣織産業の中心に家族が今でも機能しているからではないだろうか。

ハレーブンは、西陣織が伝統産業であることに注目し、次のように述べている。

西陣の家族と仕事との強い結びつきも、ヨーロッパとアメリカの織物産業に類似している。本来、製織は家族中心になるものである。仕事が織手の家屋でなされ、労働力は家族を単位とする。20世紀初頭に始まった出機システムは、18世紀の西ヨーロッパと中央ヨーロッパにおけるプロト工業生産に大変類似している。……ところが後に、プロト工業生産は徐々に工場システムに地位を奪われることになった。一方、西陣では出機システムは近代的な工場システムと共存し続けたし、最新のテクノロジーの導入後も、伝統的な特徴を保っていたのである。(ハレーブン 1991: 375)

もともと織物産業は、どの国においても家族中心でなされていたようである。その後、西陣織では、出機システム（出機とは自宅で仕事をする）が近代的な工場システムと共存し続けたとあるように、最新のテクノロジーを取り入れながらも、家族中心の小規模な経営も共存したところに西陣織の特徴がある。それでは、現在も存続している西陣織について、ハレーブンはどのような分析をおこなっているのか、次にみていくことにしよう。

### (3) 西陣織と家族の役割

ここでは、ハレーブスが1983年から取り組んだ西陣織の分析をもとに、現在、西陣織が置かれている状況についてみていく。

#### ① 西陣織の家族経営

西陣織について「工場で製織に従事する内機と、自宅で仕事をする出機とがあり、後者が大部分を占めている。西陣で言う『工場』は、10人ないし20人の内機を抱える小規模の作業場である」(ハレーブス 1991: 356)。ハレーブスは西陣織にみられる家族経営について、家という言葉は用いていないが、有賀の生活保障を基盤とした家概念が、この家族経営を説明するのには適切である。

ハレーブスはアモスケグ社の温情主義的経営のモデルとしていた家族については、親子のタテの関係に注目していた。しかし、ハレーブスが西陣織でインタビューをおこなった夫婦では、妻の立場が同等のものがあり、ヨコの夫婦関係が見出されている。有賀の家概念は戦後においては家長権が弱められたとしており、夫婦同等の家族を想定することができる。しかし、家計の収入は世帯単位にもらっており、妻が自分の収入としてはもらっていないところに、家族従業者としての特徴が残っているのではないかと思われる。

他の伝統産業の職人（たとえば焼き物師など）の妻と同様に、西陣の女性も手助けとしての様々な仕事を、家族への義務責任の不可欠な部分と考えているが、焼き物師の妻との大きな相違点は、彼女自身が夫と同等の、又はそれを超える熟練技能を持った職人であることである。彼女たちの製織の技能と、西陣織に関する理解力は、インタビューを受ける際の態度に如実に現れた。備前、立抗、唐津、益子等、私が以前訪れた地の焼き物師の妻たちと違って、西陣の女性たちは夫と並んでこたつに入り、お茶の準備の時以外は常にインタビューの場において、積極的に談話に参加してきた。彼女たちは夫と協力して言葉を補い合って質問に答え、時には夫と違った意見を述べたり、夫の言葉を訂正することさえした。(ハレーブス 1991: 363-4)

ハレーブスによる家族単位の西陣織の分析では、このように夫婦単位でみているものが多いが、事業の承継という側面では親子に注目しているものもある。それは、後継者の間

題につながるが、本節の結びでふれることにする。

ハレーブンは「危機のなかの西陣」(Hareven 1988=1989)において、着物の消費市場が縮小していることをあげ、織り元の家族経営が不安定になっていることを述べている。オイル・ショックで打撃を受けたときには、先行したブーム期に過剰生産をし、能力以上に拡張したものもあり、1983年以來、毎年、45から50件の西陣織りの業者が倒産して、続けている企業でもそのほとんどが、ぐっと規模を縮小している(Hareven 1988=1989: 22-3)。オイル・ショック後から、安い労働力をもとめて、丹後半島の漁民や農家の女性たちを家内機織り工場に雇い入れ、西陣帯の約60%が丹後半島で生産されているが、織り元たちは、経済的に生き延びるために、丹後の家内機織り業者を使わざるをえないと感じている。このように丹後の織り手は西陣の織り手の仕事を減らしてしまい打撃をあたえたが、今は着物の消費市場の縮小によって、西陣と丹後のすべての織り手たちが脅かされている(Hareven 1988=1989: 26)。

このような西陣の危機について、家族の居住形態からの考察もある。それは、職住分離は西陣織の生産者には不適切だったという見解である。「市民研究所」として1984年12月に設立された住生活研究所が、激しい変貌にさらされつつある京都の町並み問題に関わって1988年と1991年にシンポジウムを開催し、これら2つのシンポジウムをもとに『甦る都市——職人のまち西陣から新しい市民のまちへ』(住生活研究所 1995)という書物が出版された。このなかにハレーブンの講演をもとにした「岐路に立つ西陣——変わりゆく伝統産業と町並み」という論文(笠倉さく子訳)も掲載されている。この書物のなかで、1988年のシンポジウムをまとめた「西陣からのメッセージ」において、住生活研究所の事務局長である谷垣千秋は、「職住分離が始まってから西陣の変貌が始まった」(住生活研究所 1995: 92)として、「職住分離になったのは、ハンドクラフトみたいな仕事には結局はプラスになっていないと思うんです」(住生活研究所 1995: 93)と述べている。

## ② 雇用者としての織手

家族を単位として、織手は出機を営み自営業主のように見えるが、そうではない。織手は織元に雇われていて、雇用者である。

出機は自分の織機を持ち、家族に仕事をさせ、自宅で作業をしながら、織元の使用人である。織元は織手に原料と図案を渡し、織手は製品となった帯を織元に納めて、

出来高で支払いを受ける。織手の生計は、織元から途切れることなく発注があるかどうかにかかっている。(ハレブン 1991: 356)

そして、織元にたいしては命令服従関係にある。たとえば、「織元の使用人として、織手は自分が製作する帯の種類にも雇用期間にも口を出すことは出来ない。彼らは織元に雇われ、織元は新しい材料、図案、紋紙（ジャガード機のパンチカード）を織手に渡して、出来上がった製品に対して賃金を払う。織手は労働条件や賃金の額に対しても、意見を言うことは出来ない」（ハレブン 1991: 369）。不満であれば、織元を替えることができるが、それは、過去の労働力不足のときだけであり、今日ではそれはできない状況にある。ハレーブンのインタビュー（1988年）によると、「昔は、賃金や労働条件などで、織り屋が気に入らなくなったときは、はさみを一丁もって、西陣を歩き回っていたものでした。そして、織り子求人別の張り紙を見て、別の織り屋に鞍替えすることもありました。今はどこにも行くところはありません。どこにも」（Hareven 1988=1989: 24）と語られている。

西陣織が不況に追い込まれているなかで、織り元が少しずつ生産を減らすように、織手に圧力をかけている。「ある織り元は、新しい注文のまえに、長い待ち時間をつくることによって、織り手のペースを巧妙に落としている。その合い間は、生産を低下するのにちょうど十分だが、織り手に失業補償を受ける資格を与えるのには十分な長さではないように計算されている」（Hareven 1988=1989: 23）。このような織り元と雇用関係にあるため、独立自営だったらできるような自己の改革ができない。さらに、この織手に圧力をかけている織元も独立した存在ではなく、昔から問屋に依存していて、「織り元たちには、独立した販配ルートを開発するノーハウや、小売り市場との直接的な情報が、欠けている」（Hareven 1988=1989: 25）。ハレーブンは、西陣織が存続するためには、次のようなことが必要だと述べている。「もし、伝統的な西陣織の枠のなかでの新製品の開発（たとえば図柄の簡素化など）と、問屋が牛耳る流通の仕組みの改革に織元が必死の努力をすれば、西陣織は違ったかたちで新しい産業として生きのびていけるだろう」（Hareven 1982=1990: xviii）。織元による流通の仕組みの改革がなければ、織元の雇用者である織手は、家族経営を存続していくことが困難なのかもしれない。

存続のためには、新しい市場の開拓に乗り出す必要がある。これは、本研究での家のとらえ方で述べた、全体社会への抵抗と関連がある。家業を守りぬくために、伝統を守りながら新しい技術も取り入れていく。これは家業の技術だけに限らず、その商品の販路につ

いても、新たな可能性を見つけ出す自主的な努力がもとめられている。小規模であるならなおさら、資金などで優位に立つ大企業などと同じ土壌で競争することは難しい。工夫をこらして、小規模ならではの販路開拓が必要となるのである。

### ③ 丹後半島での生産

西陣織の最近の傾向として、大量生産による質の低下があげられる。ハレーブンによるS氏（80歳）へのインタビューでは次のように語られている。

昔、人々は能率よりも質にこだわりましたが、今、織元にはより速くより多く生産して利益を上げることの方が大事なのです。年若い者にはこのような点で、若い者と競争できません。速く多く織る若い織手は、技能は無くても業界で歓迎されるのです。それが最近の傾向です。質が低下したのです。（ハレーブン 1991： 367）

さらに、西陣織が西陣ではなく、安い労働力をもとめて丹後半島で織られている。

農家や漁民の奥さんたちの余っている安い労働力に、西陣の織り元は目をつけて、地方の家内機織り工場に雇い入れる。西陣帯の約60%が、今や京都から北へ車で約4時間の丹後半島の村々で生産されている。そこには、独自の伝統的な家内工業、着物用の無地の白絹を織る仕事（丹後ちりめん）があったが、15年前から皆が西陣帯に乗りかえてきた。（Hareven 1988=1989： 26）

F氏（48歳、熟練職人）へのインタビューからも、織元は「西陣の産業を維持する努力をせずに、目先のことだけ考えて、安い労賃のために西陣以外に発注してしまうのです」（ハレーブン 1991： 370）とあり、織元も生き残りをかけて必死である。しかし、倒産する織元も多く「西陣では、多くの織元が倒産したために、地域社会が崩壊の危機にさらされている。西陣の伝統的な生活様式や地域の絆は急速に失われている。西陣でもとくに古い地区のなかには、不動産の再開発の対象となり、かつて狭い路地に立ち並んだ『うなぎの寝床』の代りに、マンションが建っているところもある」（Hareven 1982=1990： x ix）。

家業を継続することは、伝統の技術を守り、大量生産をせず、家族単位で営まれている家業に見合った生産量を維持するということである。そして、伝統を守り品質にこだわり

ながら、改良すべき点は積極的に取り入れる必要がある。

#### (4) 小規模経営の存続と家族

西陣織は、危機にさらされている。西陣織は、家族を基盤として、存続していく可能性はあるのだろうか。本節の結びとして、西陣織の今後の存続可能性について考察していく。

##### ① 西陣織の存続にむけての取り組み

住生活研究所理事長で社会学者でもある谷口浩司は、1991年3月に開催された、京都駅の高層化改築にかんするシンポジウムにおいて、イギリスのハリス・ツイードをとりあげ、「これは、スコットランドの北西部のヘブリデス諸島のなかのハリス島だけで織られている、世界的に有名なツイードです。ここが1970年代に新しい需要に応えるべく問屋支配のもとに合理化をはかろうと、力織機化や地区外化を推し進めようとした。これに対して織り手たちはあくまで反対し、このツイードは手織りのまま外に出ることはなかったのです」（住生活研究所 1995: 36）と述べて、丹後半島に出て行く西陣織を批判している。谷口は「ここで織られたツイードにはすべてナンバーの入った商標がついていて、これが決定的な力になっています。商標は、この島でとれた羊毛を使っていること、そしてこの島で織られたものであること、この二点を証明しているのです」（住生活研究所 1995: 36）として、ほんもののツイードであるということが、現在もハリス・ツイードが存続している要因であるとして、「残念ながら西陣では、今や丹後はおろか韓国産や中国産の西陣までつくられる始末です。西陣がほんものの西陣として生き残るには、ハリス・ツイードから学ぶことがあると思うのです」（住生活研究所 1995: 36）と述べている。

このような谷口の指摘にたいして、西陣においてもハリス・ツイードに似た取り組みをおこなっている人物がいる。それは、株式会社大西織物代表取締役の大西勇である。大西へのインタビューが、住生活研究所が2つのシンポジウムをまとめた書物『甦る都市——職人のまち西陣から新しい市民のまちへ』（住生活研究所 1995）の「『西陣』からのメッセージ」に収められている。そこで、この大西へのインタビューをとおして、大西の取り組みについてみてみよう。

大西は、「うちの場合、多品種少量生産を目指していますので、一つのものをつくるのに、ほんの些細なところを直すにも丹後は時間がかかります。だから西陣以外に出機はありません」（住生活研究所 1995: 135）と語っている。大西は、西陣織を西陣以外の産地では生

産していない。

大西は、次のようにも述べている。「ノルマに後ろから追いかけてらるものをつくっているようでは、納得がいけないものが数だけは揃っていくが、ちょっとずつ、ひと味ずつ落ちたものばかりができていくのと違うかなという危惧もありますね」（住生活研究所 1995: 135）。このインタビューからわかることは、ノルマに追いかけてらると品質が落ちてくるということである。製品は売れなければいけないが、あまり需要が多くなると大量生産に近づくため、あまり販路を拡大するもの好ましくない。

また大西は、西陣以外の産地にも言及しているが、帯地の産地としては現在、西陣が主流であると述べている。

「帯地の場合、手で織る人がいなくなってきましたね。自動織機が主流です。帯地の産地としては、西陣のほかに博多や桐生などがありますが、量的には西陣のシェアが 90% ほど占めていますから、最後のトリデとしてがんばらないといけません。」（住生活研究所 1995: 154）

そして、西陣が現在も帯地として存続している理由を、地域として統合がとれていないことにもとめている。

「どうして西陣だけがギリギリのところまで耐えているかということ、欠点が長所になっているからです。個々の一軒一軒がものづくりに努力して、別個のものをバラバラにつくっているからです。多品種少量型で、西陣全体がいままでもってきたんです。それに反して、博多という地域はたいへん統合がとれた生産地で、大体トップの何人かが寄って今年の生産量やら何やら決めたら、それをほとんど完全にやってしまうんです。なのに体質的に弱かったのは、何か不思議な感じがしますね。」（住生活研究所 1995: 142）

大西はさらに続けて、「確かに非近代的な生産方法なんです。それだからこそ西陣が残れたという部分がありますね」（住生活研究所 1995: 142）と述べている。

また大西は、多品種少量生産は大型店にはできないことで、この大型店にできないことをしていくことが大切だと考えている。大西は「私たちのような弱小業者というのは、そういう大型店ができないことを処理していつて生き残るという形しかありません」（住生活

研究所 1995: 143)。「大きくなったからこそできないという仕事があるのです」(住生活研究所 1995: 143)と、小規模で非近代的な生産方法を、生き残りをかけた重要な方法だととらえている。これは、鈴木廣の「非合理的でなければ存続はありえない」(鈴木廣 1988: 69)という見解を裏づける事例だといえよう。

## ② 存続のための戦略

西陣織が存続するための方法について、ハレーブンは「相互に関連する二つの路線を進むのがよい」(Hareven 1988=1989: 28)として、「規模を縮小して、限られた品質本位の市場に対して、伝統的な西陣ものの生産を続けること」(Hareven 1988=1989: 28)と「新しい製品をつくりそのための新しい市場を開拓すること」(Hareven 1988=1989: 28)をあげている。一つ目にあげられた戦略は、品質にこだわり、販路は拡大せずに伝統産業を続けていくという姿勢である。現在多く存在する老舗と同じように、時代は変わっても伝統技法を守り続けた商品を生産することが大切である。しかし一方で、時代の変化とニーズに応えなければ生き残れない部分もある。そこで二つ目の戦略として、新しい商品の開発が必要となってくる。ただしこれも「西陣本来の味を損なうことなく、この伝統的な織物と意匠を新しいスタイルと用途に適用させていくこと」(Hareven 1988=1989: 28)で、「新しい技術の導入にもつながるだろう」(Hareven 1988=1989: 28)と述べられている。どちらの路線にしても、共通しているのは西陣織本来の品質から遠ざかってはだめだということである。

西陣の衰退について、ハレーブンは次のように分析し、西陣織の存続は可能であるという見通しをたてている。

この衰退は、経済的社会的要因から生じたものであって、機械化から生じたものではない。この点は、われわれが西陣の未来を理解するうえで非常に重要である。もしこの危機が、産業化によってもたらされていたならば、この過程を基本的に元通りにすることはできない。しかし問題は主に、経済的・社会構造的領域にあるので、西陣は今なお救済可能である。(Hareven 1988=1989: 27)

ハレーブンは、この危機は経済的社会的要因から生じたもので、機械化から生じたものではないので救済可能であると述べている。織物産業はどの国においても家族中心でなさ

れていたが、西陣織では、出機システム（出機とは自宅で仕事をする）が近代的な工場システムと共存し続け、最新のテクノロジーを取り入れながらも、家族中心の小規模な経営が共存してきた。「西陣ではたしかに製造過程を機械化したけれども、大規模な工場を発展させることによって、その組織様式を産業化させたわけではなかった。動力織り機を導入しながらも、西陣は依然として伝統産業のままである」（Hareven 1988=1989: 27）。

これにたいし織物産業で大規模な工場を発展させたところは、存続が困難となっている。「西陣の危機の意味するところを十分に理解するためには、これがアメリカやヨーロッパで19世紀におこった事例、つまり産業化によって伝統的手工業が置きかえられたという古典的なケースとはちがうということをはっきりさせねばならない」（Hareven 1988=1989: 27）。

ハレーブンは小規模にこだわる理由は、産業化によって家族が崩壊すると、経営の存続において取り返しのつかないことになるからである。「もしこの危機が、産業化によってもたらされていたならば、この過程を基本的に元通りにすることはできない」（Hareven 1988=1989: 27）。大規模な工場を発展させると、機械化がすすみ、家族関係が崩壊する。この点は、アモスケグ社の事例からわかる。腰を下ろして和やかな雰囲気の中でも、それに見合った形で仕事ははかどっていたわけである。しかし、だんだん機械化で能率向上をめざすようになると、家族関係が破壊されていった。さらに、能率向上による仕事のスピードアップによって、お互いに助け合う雰囲気もなくなってしまい、家族的な和やかな雰囲気が壊れてしまった。機械化からくる退屈な作業を我慢させる家族的な雰囲気を、壊さない範囲での機械化は、家族単位を基礎とした経営組織が、その労働力に見合った機械を導入することにより実現される。つまり、家族単位を基礎とした経営組織とは、すなわち小規模経営ということになる。

ハレーブンはこのように、西陣は救済可能としているが、家族がやる気をなくせば存続できないのではないだろうか。昔は織手になるよう親から望まれたことが、次のように述べられている。

西陣の家族は、帯の需要が高かった時には家族の労働力を最大限に集結しようとし、低い時には「余分な口」を減らすために、子供を年季奉公、又は養子に出したものであった。彼らは生計を立てるために、息子や娘が他の職業を望んでいても、織手になるようにと圧力をかけた。（ハレーブン 1991: 360）

しかし現在では、家業を継ぐことに親が反対している。「衰退しつつある産業と不安定な将来に直面して、50代以上の織手は息子が家業を継ごうとするのに反対している」(ハレーブン 1991: 373)。他に副収入があるなどの生活費の保証があれば、伝統産業を守ることができるのかもしれない。大量生産ではなく規模を縮小して適量の受注をおこない、良い品質の西陣織の生産にこだわる必要がある。家族を主体として、非近代的な方法で生産を続けることに、見通しと経営の確信がもてれば、老舗としての継続性が可能となるのではないかと思われる。

#### 第4節 家族経営研究のまとめ

本章では、家族経営の先行研究として、ジェームス・C・アベグレン、尾高邦雄、タマラ・K・ハレーブンの研究をとりあげ考察してきた。アベグレンは1960年代に日本的経営を提唱し、その後海外や日本国内で日本的経営論が展開していく出発点となった。アベグレンの日本的経営論は、終身雇用制、年功序列制、企業別組合の特徴をもち、大企業分析に用いられる枠組みであるが、これは日本の小工場を分析することで構築された枠組みであった。本研究での家族経営は、中野卓の商家分析にみられた小規模経営組織の特徴を基本と考えているので、アベグレンの小工場分析から、中野の分析に加え新たな特徴を見出すことができないか、考察をすすめた。その結果、アベグレンの小工場分析より「権威主義と温かい人間関係の共存」という特徴を導き出すことができた。

このように、日本的経営の提唱はまずアベグレンによっておこなわれたが、日本においても尾高邦雄が日本的経営論を展開している。尾高の日本的経営は、江戸時代にみられた運命共同体にその源泉がもとめられていて、そこでは集団主義的特徴が見出されている。この運命共同体の原則の一つに「権威主義管理と参画的経営」というのがあるが、これがアベグレンの小工場分析からとりだした家族経営の特徴「権威主義と温かい人間関係の共存」と関連があると考え、さらに考察をすすめた。そこから、権威主義的であるだけでなく、従業員が経営に参画することで自主性、主体性が生まれ、これによって労働意欲を維持・向上できることが明らかとなった。

さらに、ハレーブンによるアモスケグ製造会社の研究から、家族にもとづいた温情主義的な経営が労使関係の安定をもたらし、経営を安定させていたことが示され、このアモス

ケグ製造会社との比較で日本の西陣織が研究されている。西陣織は現在、存続の危機に直面しているが、ハレーブンによると西陣は救済可能であると述べられており、それは西陣織の多くが家族を生産単位として小規模経営組織で現在もおこなっていることに注目し、家族を壊さない範囲での機械の導入や、西陣織の品質を重視して家業を続けていくこと、また伝統産業を続けながら、時代にニーズに合った新製品や新しい販路りの開拓なども家業に沿った形でおこなうこと、などが指摘された。

以上の先行研究の考察から、本研究での家族経営の特徴として、権威主義的であると同時に参画的な組織であること、家業を続けること、をあげることができる。これを、中野の商家分析から導き出された小規模経営組織の特徴とさらに関連づけながら、後の第4章で、本研究の家族経営の特徴をまとめ、事例研究の分析枠組として提示することにする。

#### [注]

- 1) 新訳版が出版された背景を、アベグレンは次のように述べている。「50年近くが経過したいま、本書をふたたび刊行することには十分な意味がある。日本の勤労者と経営者が、日本の経営制度の強みをもたらしてきた基本を見失いかねない危険な状況になっているからだ」(Abegglen 1958=2004a: iv)。
- 2) アベグレンにかぎらず日本的経営論者の多くは、日本的経営の対象を大企業の正社員と限定してきており、非正規従業員が増加しても正社員を対象とする論理に変化がみられないというのも、当然のことかもしれない。
- 3) 日本的経営論では、解雇せず雇用を守るものとして出向を評価しているものが多いが、家の論理で大企業を分析している三戸公は、出向を終身雇用制度ではないものとしてとらえている。
- 4) 61年度日商調査は円高不況が深刻化していた1987年2~3月に全国15都市で実施された。調査地は東京、横浜、名古屋、京都、大阪の5大都市、長野、静岡、高松、宇部、飯塚の中都市、横手、五泉、八街、三浦、紀州有田の小都市で、原則として従業員規模(常用ベース)が20人以下の小規模企業に限定、各会議所に調査A(事業主向け)100票、調査B(一般従業員向け)200票を配布、有効回収率は調査Aが92.6%(1,389票)、調査Bが83.7%(2,511票)であった(稲上1989: 135-6)。
- 5) ハレーブンは、家族と親族とを区別しておらず、『家族』にはいろいろな意味がある。また、実際の家族もさまざまな形態をとる。本研究では、家族というものを同居集団としてだけでなく、世帯の外にも広がる親族体系としてとらえている」(Hareven 1982=1990: 8)と述べている。
- 6) 科学的管理法への批判は、産業社会学を誕生させたといわれるホーソーン実験によっても示されて

いる。この実験では、職場内に生じたインフォーマル・グループが、労働者の労働意欲を左右したとされているが、アモスケグ社の温情主義的経営でみられていた家族的な雰囲気、インフォーマル・グループと同じような役割を果たしていたのではないかと思われる。

- 7) ハレーブンは「もしプラントの規模を縮小し、生産を落とし、縮小したプラントに適した新型機械を導入していれば、倒産という壊滅的な打撃を回避できたかもしれない」(Hareven 1982=1990: x viii)として、倒産にいたった生産側の原因をあげているが、本節では労働者が労働意欲をなくしたことに注目したい。
- 8) 住生活研究所とは、京都と滋賀のマンション管理組合活動を支援し、他方で京都のまちづくりや住まいづくりについて提案していくことを目的に、弁護士、建築士、研究者等によって、1984年12月に設立された団体である(住生活研究所 1995: 4)。

## 第3章 有賀喜左衛門の家概念と家族経営

### 第1節 有賀喜左衛門の家概念と小規模経営の分析

#### (1) 有賀喜左衛門の家概念の特徴

有賀喜左衛門の家概念は、三戸公によって現代日本の大企業分析に応用されている。しかし、三戸は有賀をもとにしながらも独自の視点も加えており、有賀とは異質の家論を展開している。本節では、有賀の家概念は大企業ではなく、むしろ今日の小規模経営の分析に有効であることを明らかにしていく。そこでまず、有賀の家概念のうち本節で焦点をあてる部分を提示する。

有賀によると、「家は夫婦中心の家業、家産の集団」(有賀 [1968] 2001a: 65) である。そこでまず、家とは「夫婦中心の共同生活の集団」(有賀 [1952] 2000: 269) であることに注目しなくてはならない。そして家は、「血縁者が含まれても含まれなくても、成立するばかりでなく、非血縁者が含まれても成立する。家の生活を維持するために必要なら、外部から人をとり入れて家の成員として包摂しなくてはならぬ」(有賀 [1952] 2000: 266)。家の成員には、このように非血縁者も含まれている。そして、有賀は家の成員を家族としてとらえている。「家生活をその内部で支持する人々を家族と見る。彼らが中心となる夫婦とどんな社会関係を持つとしても、その社会関係の異なるままに一つの家生活に含まれ、その内部でその生活に参加するものを家族ときめてよい」(有賀 [1952] 2000: 267)。この「家生活をその内部で支持する人々」は、「近親血縁の家族の如く夫婦と親族関係を持たぬが、主従関係または契約による雇傭関係を結んで、その家生活に参加した」(有賀 [1952] 2000: 267)。

次に、家が個人の生活を守る場であり、そのために家業や家産が必要だったことがあげられる。「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つたという基本的事実からきたことである」(有賀 [1965] 2001b: 40)。この家業の必要性については、「家業とは一種の企業経営の形態であり、家族の存在が日本においては、この形態をとらなければならなかつたのは、日本の全体社会における自然的、政治的、経済的、社会的な条件にその理由があつた」(有賀 [1968] 2001a: 65-6) として、「日本のように政治的権力の優先して来

た条件においては、すぐれて政治体制に対立するためであったといつてよい」(有賀 [1968] 2001a: 66) とされており、全体社会のなかでもとくに政治に対抗して家業が守られてきたことが示されている。

そして、家は全体社会との関連の中で変化していくものととらえられており、「全体社会の性格が家を規定した」(有賀 [1965] 2001b: 40) のであつて、「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] 2001b: 40)。1965年の論文(有賀 [1965] 2001b)において、「戦後20年間に家は大きく変化した、民主的思想や制度、法律の改新や、またはかなり大きな経済組織の発展によって、直ちに家は瓦解するほど、家制度は底の浅いものではなかったことを示している」(有賀 [1965] 2001b: 42) とあり、戦後日本においても家が存続しているのだが、戦後60年を超えた今日においても、有賀の家概念は小規模経営の分析枠組として有効ではないだろうか。

有賀は、雇用の増大によって家は解体に向かうことを示唆している。農家が解体して雇用者が誕生するが、かれらは勤務先の企業から給料をもらって生活するようになるので、家がかれらの生活保障を担う必要がなくなる、ということである。有賀の家概念の中心は、このように農家であるが、農家以外にも現代日本において、有賀の家概念で分析できる対象があると思われる。有賀理論を1970年代以降の日本社会の分析にどう役立てるかという討論のなかで、北川隆吉は零細企業、家族労働力でやっている工場までは射程は延びるとし、和田清美は都市のなかにも職住一致の生産・生活形態をもつ都市自営業者が多く住む下町地域があり、商家、商業だけでなく、製造業にもあてはまり、経営主だけでなく、そこで雇われている町工場の労働者や職人を含んでいて、有賀の言っているような「関係」があつたと考えられる(北川編 2000: 256-7)として、有賀の家概念は現代日本を分析できる枠組と考えられている。本節では、農家を中心に構築された有賀の家概念が、第2次産業および第3次産業における小規模経営の分析にも有効であることを明らかにしていく。

## (2) 大企業分析での限界

### ① 有賀喜左衛門の家概念からの連続と非連続

三戸公は現代日本の大企業分析に家の論理を用いているが、この家のとらえ方には有賀喜左衛門の考え方が大きく関わっている。三戸は「家を血統集団と把握する見解に組みせず、家を生活集団と把握する有賀の見解に組みする」(三戸 1991b: 3)として、家を「非血縁者をいくらでも家族にとり込んでゆく集団」(三戸 1991b: 3)ととらえることで、規

模拡大する企業分析に家概念が適用できることになっている。しかし、有賀の考え方は農家以外にも言及されてはいるものの、やはり有賀の考察の中心は農家である。その農家の理論を、どのようにして大企業分析へとつなぐことができたのであろうか。

三戸は「農家の解体によって、現代企業は成立してきた」（三戸 1991b：5）として、農家との比較で現代企業のとくに大企業をとらえている。大企業では農村に進出した工場を有するものも多く、従業員は農家の解体と関連が深い。農家の解体から現代企業が誕生し、そこから大企業へと発展していくとしている。「経営と家計の分離により、農家は解体し、経営は自立し、資本制的経営として、市場目当ての利潤追求体として無制限的拡大の内的衝動をもった経営を営むことになる」（三戸 1991b：5）。農家は解体されても、その原則である家の論理が大企業に残っているというとらえ方である<sup>1)</sup>。

## ② 大企業分析における夫婦概念の不適用

三戸は大企業分析において、有賀の家概念にある夫婦の概念は使えないとしている。「現代大企業は、夫婦を中心とした生活集団ではない。その意味では企業は家ではなく、家は否定されている」（三戸 1991a：224）が、三戸はここで有賀の考え方を捨てるのではなく、「家経営の論理がそのまま存続し有効に作用しているかぎり、家は肯定されている」（三戸 1991a：224）として、夫婦の概念は否定されても家の論理として展開可能であることを示している。どうして、そのような解釈ができるのであろうか。

三戸によると、有賀の家概念には二つの要素が含まれているという。

彼の家の概念は、夫婦を根拠とする集団という柱と生活集団＝生活共同体という柱の二本から成り立つとみられるが、どちらがより大事なものであろうか。もちろん、彼はこの二本柱を不可欠のものとしているのであろうが、どちらかという、生活集団の方に力点があるように思われる。（三戸 1991a：219）

このように、三戸は生活集団の方に力点を置いて論をすすめている。しかし一方で、このやり方が果たして有賀の考え方をふまえているといえるのか、疑問を投げかけている。

有賀は、家を夫婦中心の生活共同体ととらえた。彼の著作のうちこの夫婦が大きく顔を出すのは、家の分類ぐらいのものであって、彼の家論の中心はあくまで経営体の側面

にあるように思われる。有賀先生にしてもし御存命ならば、私が今ここで樹てようとしている家の概念に対して何と言われるであろうか。(三戸 1991a: 147)

三戸は「有賀の夫婦を中心とする生活集団という規定は、極めて有効である。夫婦を中心とする、あるいは夫婦を基礎とするという条件を付さないと、他の諸生活集団と家とを区別することができない」(三戸 1991a: 251)として、有賀の家概念での夫婦という概念の重要性を説いている。しかし、三戸は大企業の分析において、夫婦中心という概念は用いていない。つまり、有賀の家概念のうち夫婦を中心とするという考え方では、大企業分析はできないということである。

### ③ 非正規従業員の把握

三戸は非正規従業員を把握するために、非家族家成員という新しい概念を提唱している。「非家族家成員は、家の一員として長期あるいは短期に働く者であるが、家族として認知されず、家族としての処遇を受けない者」(三戸 1991b: 4)で、「臨時工・社外工、そしてパート・アルバイトがこの非家族範疇に相当する」(三戸 1991b: 5)としている。「彼らは景気変動によって自由に解雇され、その時の景気変動によって賃金は高下する。福利厚生施設の恩恵にもあずかることなく、ボーナス・退職金もほとんど支給されることはない。職場災害で同じ被害を受けても、差別的取扱いを受ける」(三戸 1991b: 9)ことを、家族としての処遇を受けない者としてとらえている。

非家族家成員は家族としては認められていないものの、「最底辺で家を支え、家の繁盛の恩恵を蒙ることのない存在」(三戸 1991a: 184)で、かつて家を支える重要な役割を担っていたように、「家成員における非家族範疇の重要性は、現代企業における従業員構成の把握に極めて重要である」(三戸 1991b: 5)。三戸によると、「有賀には、非家族家成員の概念はない」(三戸 1991a: 137)ということだが、なぜ有賀の家概念には、非家族家成員の概念がないのであろうか。それは、有賀が家を生活保障の場、個人を守る場と考えていたからである。現代日本の大企業を把握するとき、非正規従業員の存在を無視することはできない。かれらを、有賀の生活保障を基盤にもつ家概念で把握することは困難である。

### (3) 小規模経営と能力主義

#### ① 商家と農家の相違

有賀喜左衛門の家概念は、農家を中心に理論化されているが、これを第2次産業および第3次産業の小規模経営の分析にそのままあてはめてよいのかどうかを考察するために、有賀の家概念を中小経営の商家分析に用いた中野卓の考え方をとりあげてみよう。中野は「近世後期の商業経営に限って、特にその大多数を占めた中小経営の商家の場合に即して、それらの経営主体がいかなるものであったかを見る」（中野 [1966] 1981: 789）という論文のなかで、現代からみればかなり時代は遡るものの、有賀の家概念を中小経営の商家に応用しており、今日の第2次産業および第3次産業における小規模経営の分析に参考になると思われる。

商家と農家との関係について、中野は「武家も商家も、農家と同じ源流をもちながら、それぞれの近世的な、身分上、生業上の条件に応じた家制度を作り上げて来た」（中野 [1966] 1981: 792）として、商家の源流を農家にもとめている。しかし、次のように商家と農家の違いも認めている。

農家の末家創設における農地の分与なり供与に対し、商家の暖簾分けは、土地のような不動産によるものでなく、資本の分与があったといっても少額にすぎず、無形の暖簾の信用、顧客や仕入先への紹介、仲間への参加の保証などを合せた創業条件の供与であって、以後は実力による活用如何で、たちまち縮小も拡大もするものであった。（中野 [1966] 1981: 806）

商家では少額の資本の分与で、あとは実力で縮小したり拡大したりする。商家の実力については、さらに次のような記述もなされている。

商家の場合、同族諸家の衰退、断絶や、創設、興隆、これに基く同族内部の勢力均衡の変動、同族分枝ごとへの分裂、本家断絶による末家の分散的孤立、同族関係の改変、再編成など、その変転は農家同族団におけるより激しかった。さればこそ、能力業績を重視する人材登用が、家・同族団の制度とその活用の仕方におけるフレキシビリティを一層高度に発揮しておこなわなければ生活していくことはむづかしかったのである。（中野 [1966] 1981: 806）

商家は農家と違って、栄枯盛衰がはげしく、能力業績を重視する人材登用をしなければ商家を維持できない。中野は「商家の変転の激しかったことは周知の如くである。にもかかわらず、というより、それ故にこそ、家の永続をめざす家制度をもったのである」（中野 [1966] 1981: 796）と述べている。

## ② 商家にみられる能力主義

商家同族団では、分家・別家の家長となるべき人材を育てなくては行けないが、そのために厳しい淘汰選抜がおこなわれていた。

商家の家制度では、その家生活は、そこに住込んだ丁稚手代に対して商業経営のための労働力を求めただけでなく、一人前の商人として立っていくに要する教養や実力をそなえた者を養成してその同族に加えるため、厳しい訓練と容赦ない淘汰選抜を行なうものであった。（中野 [1966] 1981: 802）

中野の考え方では能力主義がとりあげられており、「主家の実子や養子を他家へ見習奉公に出したり、必要とあれば本家・分家の家長や長男でも責任ある役割地位からはずし、より適格な者と交替させるなどの処置もとられた。このような実力を重んずる仕方は、とりわけ商家の家・同族制度の特徴であった」（中野 [1966] 1981: 806）とされている。

以上は、近世後期の商家経営についてであるが、中野はその後「第 2 次大戦中ごろまではなんとか残っていた近世以来近代前半までの商家同族団」（中野 [1974] 1986: 223）について論じている。この論文（中野 [1974] 1986）では、戦前日本の都市に存在していた同族団にまで分析対象をひろげているので、戦前までの商家同族団の特徴を知ることができる。そこでは、近世後期の商家に限っていた論文（中野 [1966] 1981）での考察と同じように、商家の栄枯盛衰のはげしさがとりあげられており、「油断があれば初代のうちにも退転する家があり、同族の崩壊分散も農家と比べればあっけなく生じて、暖簾内の新陳代謝をみるのが、実力本位でことのきまる商人社会であった」（中野 [1974] 1986: 227）とされている。そして、暖簾分けにふさわしい人物の育成については、「別家からそのような損失を負わされまいとするなら、暖簾分けの年輩に至るまえに、丁稚の仕付け、手代としての商業習得への訓練に手ぬかりなく、また一人前の商人となりえないものの激しい淘

汰をとまなう選抜をしてこなければならない」(中野 [1974] 1986: 223) として、商家にはやはり能力主義がみられることを指摘している。

これまで、近世後期から近代前半までの商家についての議論をみてきたが、製造業や建設業なども含め業種にはかかわりなく、第2次産業および第3次産業における現代日本の小規模経営においても、このように能力主義にもとづいた人材が登用されているのだろうか。

### ③ 小規模経営の承継

「中小企業経営者が、後継者を選ぶ条件として『血縁・親戚関係』よりも『経営能力の優秀さ』を重視している傾向は一貫している」(中小企業庁 2006: 169) といわれる。しかし一方で、中小企業の事業承継は、子息・子女を中心におこなわれているのも事実である。つまり、子息・子女が経営能力の優秀な人材ということになる。ではなぜ、今日の中小企業の事業承継において、経営能力が優秀なのは経営者の子息・子女ということになるのだろうか。

中小企業の事業承継が子息・子女を中心にすすめられているのは、中小企業の事業承継が、先代の経営者の持株も引き継がないと成立せず、会社の株の大半を所有している先代の株式を買収できるのが、多くは子息・子女の相続という方法に集中しているためである(中小企業庁 2006: 169)。持株を譲る方法は、誰かに買わせるか、子息・親族に相続させるか、の2とおりあるが、通常の場合、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ため、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のである(中小企業庁 2006: 169)。

ところで、会社の資産や株式などは、経営者一族のいわば家産といってもよいだろう。家産とは家の財産で、個人の所有物ではないことをさす。有賀 ([1965] 2001b: 33) によると、家長は明治民法(明治31年施行)以来、家産を自分の名義とすることが多かったし、彼自身の勝手な考えから使用する誘惑にも負けることが少なくなかったが、家産を自分自身の財産として、勝手に使うことに平気ではなかった。その証拠として、「あととりに家産を相続させる時に、父親から承けついだときより減らすことを、世間に対して恥とする考え方が強かった」(有賀 [1965] 2001b: 33-4) ことがあげられている。今日において会社の資産や株式を、経営者一族の生活はもちろん、従業員の生活も守るために減らさず維持して、できれば少しでも多くしていくように経営者は努めているところに、家産と同じよ

うな特徴を見出すことができるのではないだろうか。

分林靖博は『中小企業のための M&A 徹底活用法』(PHP 研究所 2002 年)において、中小企業経営者の後継者に必要な能力として①株式の時価購入能力、②個人資産の担保提供能力、③個人保証応諾能力、④財務面・経営面での知識や統率力といった経営能力、をあげている(中小企業庁 2006: 176)。ここでもとめられている 4 つの能力のうち、④のみが知識などの能力に関するものだが、残りの 3 つは資産にかかわるもので、経営者の子息・子女であるという帰属的な要素で対応できるものである。中小企業での経営能力の優秀さは、経営者と親子関係にあることが重要だということがわかる<sup>2)</sup>。

もちろん、中小企業をはじめ小規模経営においても、能力主義が全く必要でないことはない。稲上毅らが 1987 年に東京都大田区の町工場でおこなった経営者 4 名へのインタビュー調査(稲上 1989: 160-1, 258)によると、プラザ合意以降の円高不況下のもとで生き残っている町工場にとってメカトロ化は必須の要件で、多種少量でしかも高品質・低価格・短納期という取引先の要請に応えるため“新兵器”を動かすソフトやプログラムがしっかりでき、段取りや標準化もできる人材が必要だが、2 代目の多くは大卒であるため、そのような役割を担っている。この事例から、経営者の子息・子女と能力主義とは両立可能であることがわかる。しかし小規模経営の場合、従業員の中に子息・子女よりも優秀な人材がいたとしても、事業の買収能力の関係で後継者になることは困難である。以上の考察から、現代日本における第 2 次産業および第 3 次産業での小規模経営の承継は、能力主義より世襲制にならざるをえない状況に注目する必要があるだろう。

#### (4) 小規模経営分析における有賀喜左衛門の家概念の有効性

##### ① 先行研究からみた有賀喜左衛門の家概念の適用

今日の小規模経営の分析において、小規模な経営組織を、有賀喜左衛門の家概念にある夫婦中心の共同生活の集団として、とらえることができるのであろうか。新潟県燕市の銅器、鋳、洋食器の自営業主・中小企業主の調査<sup>3)</sup>(伊賀 2002: 216-7)によると、鋳や洋食器では妻や嫁が家族従業員である比率が高く、技能修得や独立開業が容易で家業として成立しやすい。夫が親方の工場の職人や従業員である時代には、夫の持ち帰った仕事を妻が内職で行い、生産のノウハウが家族員全員に行き渡れば、夫が親方の工場を辞めて、下請けの独立職人として開業し、独立開業すれば、納期に間に合わせるために、また低工賃で一家を支えるために、夫婦とも 10 時間程度の長時間労働をこなし、従業員が 10 人前後に

なったら妻が工場の仕事をやめて家庭の仕事に専念するようになる。

妻が家庭の仕事に専念することは、家概念における夫婦中心の概念が適用できないのではないだろうか。この点を確認するために、有賀の論文「家族と家」に出てくる野沢家（有賀 [1960] 2001a: 30）をみると、主幹労力はわずかに四男夫婦、養子夫婦、召使男 1 人であって、長男は役場勤務で、世帯主も村の公の仕事にあたり、彼の妻は長男の妻と家事を担当しており、これらの人々は農業労働にほとんどつかなかつたとされている。野沢家は農家であり、鱧、洋食器の自営業主・中小企業主とそのまま比較するのは問題があるのかもしれないが、有賀の家概念での夫婦中心というのが事例研究でどのように展開されているかをみるために、野沢家を取りあげてみた。この事例では、世帯主の夫婦が必ずしも家業である農業に従事していないことを示している。妻が家庭の仕事に専念しても、家業を営んでいけば、夫婦中心の家概念を用いることができるといえよう。

次に、全体社会のとくに政治への抵抗については、「社会福祉法人しいのみ学園」の事例（坂口 2006, 2008a）からうかがうことができるので、一部紹介しよう。「しいのみ学園」は、1954（昭和 29）年に養護学校として、鼻地三郎・露子夫妻によって福岡市に設立された。わが子 2 人が病気のためいじめにあい学校に行けず泣いていたので、両親が家業および財産を売却して養護学校を建設した。しかし当時は養護学校規則も出ていなかったため、児童福祉法による精神薄弱児施設の認可を国と県から得て開園した。開園してまもなく 182 万円の共同募金が配分され 3 教室の校舎をつくったが、福岡県から監査がきて、精神薄弱児には教室という項目はないので、教室を居室にして子ども寝かすように言われたのに反発し、わが子も含め親御さんからあずかっている子どもたちを板の間に寝かすようなことはできないとして、鼻地は共同募金 182 万円を県に返却し、認可取消をお願いした。「共同募金に頼らぬ園舎。砂 1 粒、くぎ 1 本にいたるまで、親のなさけでできたこの園舎で、思う存分の教育をしよう。名実ともに、精神薄弱児施設を返還しよう。そして子どもたちの 1 人 1 人のうちに蔵している、美しい心の芽を思う存分伸ばそう。心はかなしくも勇むのである」（鼻地 2001: 234）という一節は、制度や法律にたいする鼻地の反発、家族で子どもたちや教職員の生活を守っていくことの経済的な大変さを物語っているといえよう。その後、1979（昭和 54）年 4 月から養護学校の就学義務制が実施されることとなったが、その影響で「しいのみ学園」は学校教育をすることができなくなるため、1978（昭和 53）年 4 月に厚生省法人認可を受けて、3 歳から就学前までの児童が通う精神薄弱児通園施設として「社会福祉法人しいのみ学園」が誕生し、今日に至っている。社会福祉法人化によって、

今日では国や県と全く敵対関係にあるというわけではないが、養護学校の就学義務制の誕生によって存続ができなくなるなど、全体社会からの規制を受けているのがわかる。現在も手作りの教材・教具（遊具）を教職員全員が毎月1個ずつ作るなどして、1クラス10名の子どもたちに先生3名がつき、3クラス構成の小規模な経営が続けられている。

## ② 有賀喜左衛門の家概念の適用と家族経営の存続

以上の先行研究からみても、有賀の家概念を用いて、現代日本における第2次産業および第3次産業での小規模経営を分析することができる。つまり、夫婦中心の共同生活の集団であり、全体社会に抵抗しながら従業員の生活を守るために経営を維持しているということである。これらに加え、すでに明らかにしたように、経営を維持するための資産が、経営者一族によって家産のように承継されていく、という特徴も重要である。

有賀の家概念で小規模経営を分析すると、全体社会への抵抗という視点と、抵抗する基盤としての家族による経営というものが見えてくる。有賀は家が維持されていく理由を、成員たちの生活保障と、そのために家産を維持するというところにもとめている。

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] 2001b: 40)

自分たちの生活は自分たちで守っていかざるをえないために、家が維持されている。この視点に立って、小規模経営は全体社会への抵抗の一つとして、競争原理にもとづく大企業体制に抵抗しながら、生活を守るために家族を基盤において経営を維持しているともいえよう。小規模経営は大企業に比べると、賃金や福利厚生面が不利だといわれ、価格競争などでも負けてしまうことが多い。今日、商店街の低迷や地場産業の危機などからも、小規模経営が置かれた状況は厳しいことがうかがえる。同業者と競争して規模拡大をするというより、まずは経営者一族や従業員の生活を守るために経営をしていかななくてはならない。

家を守るために、先祖も神棚もノレンも、そのシンボルとして、これに彼らの全精神を集中した。政治を信頼する条件もなかったから、政治に消極的な抵抗をしつつ、自らの力で強烈に家を守ろうとした。こういう精神的支柱が家の生活や小規模経営を支えてきたのである。(有賀 [1965] 2001b: 58)

このように、小規模経営が厳しい環境のなかで存続していく可能性を分析するのに、有賀の家概念は有効な枠組を提供してくれるといえる。しかし、現代の小規模経営分析において、有賀の家概念では適用できない点もある。そこで最後に、どのような点が不適用なのかを示して、本節の結びとしたい。

### ③ 有賀喜左衛門の家概念の不適用

まず、有賀の考え方のうち、家の成員が同居しているという点は、現代の小規模経営の分析には適用することができない。「家族と家」(有賀 [1960] 2001a) に出てくる野沢家では「次三男や養子、召使が妻子とともに 41 歳まで世帯主と同居する習慣のあったのは、この家の農業経営の条件と密接に関係があった」(有賀 [1960] 2001a: 29) として、家の成員はある一定の年齢までではあるが同居しているが、「資本主義の商品経済や雇用に恵まれず、自由に雇用につくこともできなかった」(有賀 [1960] 2001a: 30) という社会的条件に有賀は注目している。現代の小規模経営において、従業員が住み込みでないということは、今日の資本主義の発達と雇用の増大によって、家を取り巻く社会的条件が大きく変わったととらえることができよう。

次に、有賀によると、小さな家族企業では昔から兼業がみられたが、雇用の増大により職業を自由に選択できるようになったので、今日では家業という意識が薄くなったとされている。

家族成員の一部は家族企業に従事しても、他の成員はその他の企業に通勤し、彼らの収入が合算されて家族の生計を賄う形が多くなって来たので、家族企業そのものの形が崩壊したし、これを家族職業と考えることも次第に困難となった。(有賀 [1959] 2001a: 325)

兼業をともなった小さな家族企業には、家族職業の意識がなくなっている、ということ

である。しかし、第2次産業および第3次産業における小規模経営では、家族経営を維持しなければ生活できず、従業員とその家族の生活保障もあるので、簡単に事業をやめるわけにはいかない。副収入で、本業である小規模経営を支えていく必要も出てくるのではないだろうか。家業を絶やせないから、そのために副収入が必要だと考えれば、経営者一族にとって家業にたいする意識は強いと思われる。

## 第2節 三戸公の家概念と大企業分析

### (1) 家と現代日本の大企業

近年の非正規従業員の増大や成果主義の導入などにもない、いわゆる日本的経営は崩壊してきたといわれている。たしかに、新聞をみても、大手各社が年齢給を廃止し、成果で賃金支払いをするなどの記事がめだっている。しかし、日本的経営が崩壊しているとしても、欧米企業と比較した場合、日本企業には欧米とは違った特徴が、今でもみられるのではないだろうか。

三戸公は現代日本の大企業を家概念でとらえ、1991年に『家の論理』として出版している(三戸 1991a, 1991b)。本節では、三戸の提示した家概念による大企業の分析枠組が今日でも有効であることを明らかにする。なぜ家概念なのか、家制度は戦後廃止されているのに家概念がなぜ有効なのか、などさまざまな疑問が浮かび上がってくる。これらの疑問を解決しながら、三戸が大企業を家概念でどのようにとらえているのかをみていく。

三戸は大企業の説明原理とする家をどのようにとらえているのか、また大企業を家概念でどのように分析しているのかを明らかにするため、まず三戸が提示した、家と現代日本の大企業の共通性を紹介する。

#### ① 機能集団としての家

三戸の家概念には、有賀喜左衛門の考え方から、生活集団ないしは生活共同体であること、血縁的結合を排除していること、が取り入れられている。そして、三戸は家を機能集団として位置づけ、次のように述べている。「日本の家が血縁集団ではなく生活集団であり、非血縁者をいくらかでも家族にとり込んでゆく集団であるという機能集団であるという特徴こそ、資本制生産の発展・近代化の進展にもかかわらず、家の論理が近代的な企業の内部に生きて働いていることを可能にした根底である。そうでなかったら、すなわち家

が血縁集団であるとするなら、血縁集団の論理が機能集団である近代的企業の内部に貫徹するはずがない。家も企業も、ともに機能集団であるからこそ、家の論理が企業の論理とからまり合って作用しうるのである」(三戸 1991b: 3-4)。このような視点に立ち、家の論理で企業の説明が可能となることを示している。

家と現代企業はともに経済集団とはいえ、明らかな差異はある。家は経営と家計の合体物であるのにたいして、経営と家計が分離することにより企業(資本制的経営)が成立する(三戸 1991b: 5)。大企業であれば、株式会社にみられるように、経営と家計は分離している。しかし一方で、現代日本における大企業では、家との共通性が見出せる、としている。それでは、その共通性とは具体的にはどのようなものであろうか。

## ② 共通の存在様式・行動様式

家と現代日本の大企業にみられる共通性のうち、三戸が示した両者の共通項の中から、本節に関連のある項目をとりあげ紹介していくことにしたい(三戸 1991a: 172-97, 257-9, 三戸 1991b: 6-12)。なお、ここでは「現代日本の大企業」を「大企業」と略して記述する。

①経営目的は「維持繁栄」 家は何よりもまず、その維持繁栄を願う経営体。大企業は市場占拠率を高めることを第一目標とする。

②命令服従は「親子関係」 家では恩情と専制の命令に対する絶対服従、そしてその見返りとしての庇護。大企業では会社の命令で、早出・残業・休日返上・休日出勤をおこなう。

③組織原則は「階統制と能力主義」

「階統制」 家では血統による序列化。大企業では学歴による序列化、採用別(新規学卒か中途、本社か現地)等による処遇。

「能力主義」 家では廃嫡・隠居・養子制度。大企業は競争原理にもとづく(ただし大企業で能力主義は、必ずしも十分に貫かれていない)。

④所有と経営は「家督相続」 家では家長・家族・家産。大企業では社長・従業員・株主。

⑤経営理念は「家風」 家では家憲・家訓。大企業では社是・社訓。

⑥組織の展開は「本家と分家・別家」 家は新しく分家(親族)・別家(非親族)を興させ、もとの家は本家となり、分家・別家は本家と親子関係を結び同族団を形成。大

企業では親会社と子会社、企業集団。

⑦組織の意識は「うちとそと、格、分」 家では身内と他人の意識、本家・分家・別家の序列による格、格にもとづいた秩序を維持するために分を守る。大企業ではうちの会社・おたくの会社、会社の格・分際を知る。

これらは現代日本の大企業について家との共通性を明らかにすると同時に、欧米との違いも示している。たとえば①経営目的「維持繁栄」については、欧米では利潤追求が第一であるが、日本では市場占拠率が第一であるとされている。また④所有と経営「家督相続」については、株式会社とは「株主が所有者として、株主総会をもち、株主総会を最高意思の決定機関とし、そこにおいて、取締役を選出して経営を委託し、取締役会において代表取締役＝社長を選出し、社長は経営の責任者となる」のたいして、日本では社長は前社長から任命され、取締役は社長によって従業員の中から任命され、株主も社長によって選ばれている、と説明されている。これが日本の場合「家長、家族、家産の構造」、つまり「家産は家そのものに属する財産であって、家長の財産ではない。家長はその管理権をもつにすぎない。家長は家族と家産を統督する権限を、前家長より相続する」という構造と共通していることが指摘されている（三戸 1991b: 7-8）。

なお、三戸の示した家と現代日本の大企業との共通項として、上には紹介しなかったが、両者の参加様式について、家に家族が全人格的に所属・帰属するのにたいし、大企業への従業員の参加様式は、契約関係・部分的参加様式が存在すると同時に、かつての家における家族の関係が同時に存在している、と述べている（三戸 1991a: 177）。契約関係・部分的参加様式が存在するというのは、大企業が、経営と家計を分離し資本制的経営としての企業として成立する事実から導き出されるもので、家（経営と家計の合体物）の解体により大企業が成立するという点では、家と大企業との共通項とはいえないが、かつての家における家族の関係も大企業に存在しているところに、三戸は共通性を見出している。しかしながら、「家に家族が全人格的に所属・帰属する」ように、大企業に従業員が全人格的に所属・帰属しているのかは、検討を要するところであろう。

## (2) 論理としての家

三戸公は『家の論理 1』（1991a）の「第1章 日本的経営論と家」で、間宏と津田眞激の考え方をとりあげ、両者が戦後の日本的経営については、家を説明原理とすることを放棄

していることに疑問をなげかけ、三戸独自の家の論理を展開している。そこで、戦後においてもなお、家概念で大企業の説明が可能だとする三戸による家のとらえ方についてみていく。

### ① 間宏・津田真激批判

間宏は戦前の日本的経営を家論理に立脚した経営家族主義、戦後の日本的経営は家制度の崩壊にともない経営福祉主義ととらえ、津田真激は戦前について経営家族主義を経営理念とする家制度経営、戦後は共同生活体ととらえているが、両者ともに戦後の日本的経営を説明するとき、家の論理・家制度なる概念を捨てていることを三戸は批判する。その理由について、間宏にたいする批判をここでとりあげてみると、間が戦後の日本的経営においても、終身雇傭制、年功制、福利厚生制を見出しているからだとしている。しかし間は、終身雇傭制、年功制、福利厚生制について、「経営家族主義のもとにおいては慈恵的・温情的な上からのものであったのに対して、経営福祉主義のもとにおいては労働組合も一役を担う労使対等の原則の上に立った民主主義的な施策としての性格をもったもの」（三戸 1991a: 71）として、戦前と戦後で分けて考えている。

三戸はここで、制度としての家と、論理としての家を提示している。そして、制度としての家とは「民法上の家、イデオロギーとしての家族制度である家、そして民主改革によって消滅し去った家」（三戸 1991b: 3）のことで、これらはわれわれが求めようとしている家ではないという。「間教授も津田教授も制度としての家にこだわったために、戦前の日本的経営を家との関連において把握し、換言すれば戦後の日本的経営は家とは無縁のものとして論じようとしたのである」（三戸 1991a: 199）。三戸が問題としたのは、論理としての家である。家族制度としての家は解体したが、家の論理が組織体、とりわけ企業において強固に残存し作用し続けている（三戸 1991a: 218）。では、論理としての家、すなわち家の論理は、「構造」であろうか。

### ② 家の論理と「構造」

三戸は、家の論理を「構造」としてとらえることができるのを否定はしていない。家を家長と家族と家産という要素それぞれの要素間の関係から全体ととらえ、その全体を家の論理と呼び（三戸 1991a: 262）、それが現代日本の企業、戦前の日本の企業、江戸時代の農家・商家・武家、さらにそれ以前の日本社会、日本の経営体においてみることができる

と把握すれば、家の論理はまさにフランスの構造主義者のいう「構造」ととらえることもできる（三戸 1991b: 14-5）。しかし三戸は、家の論理を「構造」としてとらえたくない主張する。「構造」としてとらえると、「今後日本においてどのような社会的変化・社会的変革が起きようと、いかなる経営改革がなされようと、家の論理は不変の構造として存在しつづけ、機能しつづけると把握されるからである」（三戸 1991b: 15）。家の論理を「他の一切が変化するときになお変化せずにあるもの」と把握したくないからである、としている（三戸 1991a: 262）。しかしそうは言うものの、家の論理は変わりにくいものとしてとらえられている。

また、村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎『文明としてのイエ社会』（中央公論社 1979年）の「イエ」との違いについては、次のように述べられている（三戸 1991a: 228-9）。「イエ」は生活を共同にする経済体であるが、血縁的要因・夫婦的要因を捨象し、具体的な集団というよりも通時代的な一つの集団形成原則である。この集団形成原則としてイエ型集団の4特性すなわち超血縁性、系譜性、機能的階統制、自立性があげられているが、これらはそれぞれ集団の存立根拠、集団目標の成立、集団の役割体系、集団が示す主体性の程度といった観点から、長期持続的な組織体の全てが具備している特性で、とくに日本の家もっている特性にかぎったものではない、としている。「私は、現代日本の大企業が＜家の論理＞をもつ経営体で＜イエ＞と表現する意志をもたないのは、家は家であり、企業は企業であり、家は共同体であり、家共同体は生産と家計の合体した経営体であり、それは歴史的な存在であるにとらえられるからである」（三戸 1991a: 254）。三戸のいう家は、通時代的な一つの集団形成原則ではなく、日本の家の特性に注目したものだといえよう。しかし、「日本の家を、日本だけに特別なものと把握しようというのではない。ウェーバーのいう普遍的な存在としての家共同体の具体的な存在の一つとして日本の家を把握」（三戸 1994: 31）している。

### ③ 変わりにくいもの

三戸は「家を血縁集団とはみないで経済集団として基本的に把握して論述を展開するウェーバーの家共同体は、日本の家を見つめ理論化した有賀の家生活集団説と、ほとんど同じである。ヨーロッパの歴史を中心にみながら、しかも人類史的にかなり普遍的なものとして理論化したウェーバーの家共同体の概念に、日本の家を見つめながら理論化した有賀理論はすっぽりとつつみこまれる」（三戸 1994: 30-1）とし、有賀の家概念はウェーバー

の家共同体の範疇に属するものとしている。そして、家共同体の家権力および伝統主義の克服は困難であるとし、この家共同体のもつ伝統主義を、日本の場合は家の論理としてとらえ、克服困難な伝統主義と同様に、家の論理も変わりにくいものとしている。三戸は、ウェーバーによる家共同体の解体の筋道に関する論述で、「営利活動は、計算可能性の論理の浸透により、家共同体より内部的に変質・脱皮してゆく可能性をもつことが明らかにされると同時に、家権力・伝統主義の克服がいかに困難であるかがわかった。そして、むしろ、家計と経営との完全な分離、家父長制的支配の完全な終焉をみるのが、むしろ特殊といってよいほどであり、それは西欧においてのみプロテスタンティズムによって可能であることを知った」（三戸 1991a: 282）と述べている。

また、「家の論理」の家は、有賀喜左衛門の家概念によるところが大きい。三戸の変わりにくいものとしてのとらえ方は、三戸の指摘にはないが、有賀の「非常に変わりにくいもの（文化、民族文化の伝統的なもの）」に相当するように思われる。有賀は「非常に変わりにくいもの」について、外部からの刺激を受け取って、自分たちの生活をなんとか動かさなければならないという意欲が出る時に新しい創造が生れるが、その創造はやはり今までであった伝統を地盤にしてしか起こせないと思うので、変わり方も非常に限定されていると思う。変わらないということは絶対に言えないと思うが、変わり方はやはり一つのコアをもった大きな性格というものをやはり伝わり変わり変わり来ると述べている（有賀・北川 [1977] 2000: 41-3）。

### (3) 分析枠組としての家概念の有効性

三戸公は家と企業の違いを踏まえたうえで、なお家と日本企業との共通性に注目している。本節の結びとして、現代日本の大企業を、家との共通性で分析していくことの有効性について考察していく。

#### ① 命令服従関係

三戸は家について「家は何よりもまず経営体であり、その内部の命令服従関係が親子関係としての性格をもつ経営体である」と述べている（三戸 1991a: 151）。そして、親子関係としての性格をもつ命令服従関係を、現代日本の大企業の中にも見出し、「経営体の内部における命令服従の関係は契約にもとづいた範囲を逸脱し、専制的な側面と恩情的側面の両者をもっている。まさに親子関係である」としている（三戸 1991a: 150）。これは「恩

情と専制の命令に対する絶対服従」に対応し、早出・残業・休日返上など日常にみられる光景であろう。

三戸は「家の論理」は不変のものとはみなしたくないとしていたが、「家の論理」の修正可能性として、労働時間の短縮をあげている（三戸 1991b: 276-7）。しかし今日、たとえば直行・直帰などにみられるように、職場での勤務時間は短縮されたかのように見えるが、パソコンを利用した仕事で、自宅や職場以外での「みなし労働時間制」などは事実上、長時間労働に相当する働き方になっているのではないだろうか。雇用形態が多様化するとともに、週 35 時間未満の短時間労働者が増える一方で、絞り込まれた正規労働者のあいだで週 60 時間以上働く長時間労働者が増え、30 代の男性を中心に正社員の働きすぎが強まってきたと指摘されている（森岡 2005: 21）。ただ、ファミリー・フレンドリー企業のように仕事と家庭の両立をめざして短時間勤務制度を導入する企業なども出てきており、労働時間の短縮への取り組みが全くないとはいえないだろう。

## ② 非正規従業員のとらえ方

非正規従業員数の増大にともない、いわゆる日本的経営は崩れてきているといわれているが、三戸の提示する家概念で企業をとらえると、非正規従業員はどのような位置づけになるのだろうか。

三戸は、家成員を家族と非家族の二者からなるとしている。有賀や中野の家研究にたいして、この非家族家成員の範疇を積極的に打ち立てたところに、三戸の家概念の独自性が示されている。「非家族家成員は、家の一員として長期あるいは短期に働く者であるが、家族として認知されず、家族としての処遇を受けない者である。すなわち、家族は血縁者であれ、非血縁者であれ、たとえば分家・別家として、新たに家を分立してもらえる可能性をもつものであるのに対して、非家族はその可能性を全く与えられていない」（三戸 1991b: 4）。「家族範疇に属する職員・本工に対する臨時工・社外工、そしてパート・アルバイトがこの非家族範疇に相当する」（三戸 1991b: 5）としている。「彼らは景気変動によって自由に解雇され、その時の景気変動によって賃金は高下する。福利厚生施設の恩恵にもあずかることなく、ボーナス・退職金もほとんど支給されることはない。職場災害で同じ被害を受けても、差別的取扱いを受ける」（三戸 1991b: 9）。三戸の家概念は、この非正規従業員も範疇に入れた分析枠組であることがわかる。三戸は非家族成員とみた非正規従業員を「非家族成員は最底辺で家を支え、家の繁盛の恩恵を蒙ることのない存在」（三戸 1991a: 184）

としており、家を支える重要な役割を担っていることを指摘している。

この非正規従業員と正規従業員との関係について、「かつて、家にみられた厳然たる階統制が、現代日本の会社においても歴然と同じような構造をもって存在している」と述べ（三戸 1991a: 184）、両者の関係を階統制のなかで位置づけている。階統制を三戸は「いかなる血統に属するかによって、家における物的精神的な価値配分において序列化され階層化されているシステム」（三戸 1991a: 182）にとらえ、「職務の階層秩序を表わすヒエラルヒーの訳語としての階統制と、統により階層序列をつける秩序としての私が名づけるところの階統制とは同じ語でも内容は全く異なることを注意しておく」と述べ（三戸 1991a: 182）、家概念から導き出された階統制であることを強調している。

### ③ 家概念と能力主義

能力主義については、廃嫡・隠居・養子制度にみられるように家の存続のため存在していたもので、企業での能力主義も、欧米型というより家概念から説明している。「日本的経営の基礎といわれた終身雇用は、もともと家の論理ではない。年功賃金はその実熟練度の向上、複雑労働化、高給労働化に伴う賃金であって、特別のものではなく、年功制そのものは、不要労働力の排除化という家的原則の上に成り立っていたものである」（三戸 1994: 43-4）。不要労働力の排除化とは、まさしく能力主義に貫かれたものであるが、これについて三戸は次のように述べている（三戸 1994: 42-3）。高度経済成長期および会社が毎年成長を続けている場合でさえ、不良社員、無能社員と目された者は、降格・降職・肩叩き等で排除されたが、そうでなかったら、ピラミッド型の職務体系に応じた年齢別・勤続別の人員配置をすること、また年功賃金体系、年功的職種配置の年功制をとることは不可能であったはずである。また会社の存続をおびやかすきびしい状況になる度に、希望退職者を募ったり指名退職が強行される。

ジェームス・C・アベグレンは日本大企業に近年みられる変化について、「トヨタは全従業員を対象に年齢給を廃止し、日立、松下電器、キャノンも同様の発表を行っている。この4社は日本でもとくに強力な企業であり、同時に経営方法の点でとくに『日本的』な企業でもある。年功序列賃金制度は消えようとしており、それもかなり急速に消えようとしていると考えられる」（Abegglen 2004=2004b: 136）と述べている。三戸は年功賃金について「熟練度の向上、複雑労働化、高給労働化に伴う賃金」ととらえているが、これは年齢給というより、能力に応じた賃金という性格が打ち出されていると思われる。年功制に

ついて三戸は「階統制の一要因にすぎない」（三戸 1991a: 186）と述べ、階統制の一部と認めながらも、階統制の本質は、正規従業員の学歴別処遇や非正規従業員への差別的待遇の方に見出しているようである。

三戸は「上位にいけばいくほどポストが減少するから、それに応じて従業員は排除される。だから終身雇用・年功制という牧歌的状况とは程遠いサバイバル競争がくり広げられている」（三戸 1994: 221）と述べ能力主義に注目しており、日本的経営論でよくいわれる終身雇用制や年功序列制を、日本企業の特徴として積極的にはとりあげていない。むしろ、能力主義の肯定や非正規従業員の把握などによって、今日の日本の経営が崩壊している現状も把握可能となっている。

### 第3節 家族経営の存続と家概念の有効性

#### (1) 生活集団と経営組織

三戸公は、現代日本の大企業を分析するために「家の論理」を展開した（三戸 1991a, 1991b）。この家概念について「家族制度としての家は解体したが、<家の論理>が組織体、とりわけ企業において強固に残存し作用しつづけている」（三戸 1991a: 218）として、「民法上の家、イデオロギーとしての家族制度である家、そして民主改革によって消滅し去った家は、われわれが求めようとしている家ではない。別次元の家が存在すると考えられる」（三戸 1991b: 3）と述べられており、この「別次元の家」が「家の論理」に相当するものと思われる。「家の論理」の構築には有賀喜左衛門の家概念が用いられ、現代日本の大企業の組織原則に応用されている。三戸をとおして、有賀の家概念が現代日本の企業分析に有効であることが示されたといつてよい。

三戸は「家は夫婦を中心とした生活集団、消費単位と生産単位の結合体（家計と経営の結合体）、共同体である、と把握する」（三戸 1991a: 245）と述べている。この家のとらえ方について、有賀の家概念がどのように継承されているのかみていくことにしよう。

まず、家を生活集団ととらえているところが、有賀の家概念の特徴を受け継いでいる点である。「家を血縁集団ととらえる考え方を批判し、これを誤解であるとし、家を基本的には生活集団であるとする考え方を、有賀はうち出している。家は家族の生活保障を目的とし、家族は家の維持存続のために尽くす。そのためには、家は家産をもち家業を営む。家業が大きくなれば家族は増加する。夫婦は家族の中心であり、その子供も当然家族となり、

近親者も家族となるが、さらには非血縁者もまた家族となる。私は、家を血統集団と把握する見解に組みせず、家を生活集団と把握する有賀の見解に組みするものである」（三戸 1991b: 3）と述べ、「日本の家が血縁集団ではなく生活集団であり、非血縁者をいくらでも家族にとり込んでゆく集団であるという機能集団であるという特徴こそ、資本制生産の発展・近代化の進展にもかかわらず、家の論理が近代的な企業の内部に生きて働いていることを可能にした根底である」（三戸 1991b: 3-4）としている。家が生活集団であり、非血縁者を家族にとり込んでいく集団であるにとらえることで、企業の分析が可能になっているという。

そして、生活集団のなかでも「夫婦を中心とする」というところに注目する。「有賀の夫婦を中心とする生活集団という規定は、極めて有効である。夫婦を中心とする、あるいは夫婦を基礎とするという条件を付さない、他の諸生活集団と家とを区別することができない」（三戸 1991a: 251）と述べて、有賀の考え方にある「夫婦を中心とする生活集団」というのを取り入れている。ところが、三戸は大企業分析に有賀の家概念を用いるときに、夫婦の概念だけは使えないとしている。「現代大企業は、夫婦を中心とした生活集団ではない。その意味では企業は家ではなく、家は否定されている。だが、家経営の論理がそのまま存続し有効に作用しているかぎり、家は肯定されている」（三戸 1991a: 224）と述べている。

また、三戸は有賀と異なり、「消費単位と生産単位の結合体（家計と経営の結合体）」という視点を強調する。「私も家は生活集団であるとみるが、その内容を消費的生活と生産的生活をともにする集団であるとみる。家計と経営との合体物であるとみる。夫婦を中心とした生活集団であっても、単なる消費生活のみの集団では、それは家とはならない、と私はみる」（三戸 1991a: 221）。三戸は「有賀理論は、家を生活集団とみながら、その生活の内容を消費的単位と生産的単位との合体として把握しきっていなかったところに、あいまいさを残し、現代における家状況の把握に、不明確を残していると思う」（三戸 1991a: 223）と述べ、有賀が家を消費単位と生産単位の結合体としてとらえていない点を批判している。

このように、三戸は家を家計と経営の合体物として把握し、経済集団としてとらえている。家は生活集団であるが、「自律的・自立的な永続的な生活集団としては、その内部において生産・分配・消費を根幹としてもつ集団であり、経済集団である」ので、企業とは「ともに経済集団として比較可能性をもつ」とされている（三戸 1991b: 5）。つまり「両者は等しく経営体である」（三戸 1991a: 195）にとらえ、「農家・商家・手工業者の家と現代大

企業とを比較し、そこに流れる共通の存在様式・行動様式を家の論理として抽出」している（三戸 1991a: 257）。

## (2) 家の解体のとらえ方

三戸公も有賀喜左衛門も、資本主義の発達とともに家が解体していくととらえている。しかし、本研究での家解体のとらえ方は、三戸と有賀のとらえ方とは異なっている。そこで、どのように異なっているのかを述べていく。

### ① 雇用の増大と家の解体

三戸は、農家の解体によって現代企業が成立してきたことを、次のように述べている。

家は生産＝経営と消費＝家計の合体物であり、自給自足的な生産である。そのような農家の解体によって、現代企業は成立してきたものである。すなわち、家計と経営の分離により、農家は解体し、経営は自立し、資本制的経営として、市場目当ての利潤追求体として無制限的拡大の内的衝動をもった経営を営むことになる。解体された家の成員は、賃金労働者となって、資本制的企業に雇用されて働き、受けとった賃金でもって消費生活＝家計をたてる。家の解体によって、家成員もまた解体され、夫婦とその子供よりなる核家族を形成することになる。（三戸 1991b: 5）

ここには、経営と家計の分離で家が解体し、賃金労働者や核家族が成立してくることが示されている。

一方、有賀は雇用の増大によって、生活水準が豊かになって、家は解体の方向にすすんでいったとみている。戦後日本を「現代のように、民主主義イデオロギーが行き渡り、家族法も改革され、その上にさらに重要なことは、家から出ても比較的容易に有利な雇用に就くことができるように、全体社会の経済的規模が拡大された時代」（有賀 [1968] 2001a: 68）ととらえ、「嫡系成員と傍系成員とについての評価は戦前の慣習と比べると逆転している場合が多く、あととりになるより、都市に出て工場か何かに就職する方がはるかに有利と考えるものが多い状態だ」（有賀 [1968] 2001a: 55）と述べている。また、「ある専業農家の場合、親のあとを承けついで農業経営をするものは長男とは限らなくなってきた。親は長男だからといって家に引きとめておくことはもうできなくなった。外に出る子供は中

学校、または高等学校までは家から通学するのでその面倒をみてやり、学校の合間には農業や家事の手助けをさせる。卒業すると何らかの会社に就職する。……会社では、結婚時には結婚資金を支給したり、平素の生活ではいろいろの福利厚生施設もあり、将来のことは終身雇用制や年功序列賃銀制などをもって遇してくれるから、親が心配することのできない場合でも、十分ではないが、会社がある程度の生活保障を講じているものは少なくない」(有賀 [1965] 2001b: 32) として、農家が解体していることを示している。「会社がある程度の生活保障を講じている」とは、三戸の「家の論理」で分析された日本の大企業での労務管理に対応すると思われる。そして有賀は「家は外部の条件に強く規制されるものであって、外部にその生活を支えてくれる条件がないと、それ自身が相対的に閉鎖的になって、その内部でそれを守るために統制を強化することに努めなければならないという性質を持っている。しかし今日の事態は、前にふれたように、まさにその逆の方向に進みつつあるので、そこに家解体の傾向が顕われつつあると私は見るのである」(有賀 [1965] 2001b: 34) と述べている。

ここでは、農家のかかえる問題が雇用によって解決される、と有賀はとらえている。しかし、雇用の増大が、家を解体してしまったのだろうか。ここにあげた有賀の指摘では、ある程度の生活保障をしてくれるものとして大企業の事例が出されているが、収入などに不満をもち、雇用者から自営業主になる人が、中小企業に多くみられる。大企業と中小企業での賃金については、「規模別賃金格差は若年層では大きな差はないが、中高年になるほど格差が拡大する傾向にある。賃金格差を甘受せず、大企業従業員に負けない収入を得る道の重要な 1 つが、自ら起業して経営者となり、家族従業者も含めた家族の総所得を増大していくことなのである」(渡辺ほか 2006: 19)。自ら企業して経営者となった場合、多くは経営者 1 人で事業をはじめるか、夫婦で事業をはじめて妻を家族従業者として、経営組織を維持している。家族従業者は無給であるか、収入があっても小遣い程度である。有賀は「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] 2001b: 40) と述べている。家を維持するために、家族従業者は無給という不平等な状況におかれていると考えられる。有賀は「家は外部の条件に強く規制されるものであって、外部にその生活を支えてくれる条件がないと、それ自身が相対的に閉鎖的になって、その内部でそれを

守るために統制を強化することに努めなければならないという性質を持っている」(有賀 [1965] 2001b: 34) と述べていたが、雇用者から自営業主になった人たちについて、外部にその生活を支えてくれる条件がないため、家族だけを拠り所として閉鎖的に現状維持をしているとみることはできないだろうか。つまり、資本主義経済が発達して雇用が増大しても、家概念で分析できる経営組織が新たに成立しているといえる。

## ② 兼業と家の解体

有賀によると、小さな家の経営において、その生計を維持するため兼業がおこなわれていたが、資本制経済の発達とともに、兼業の位置づけや意味合いが変わってきて、家族職業の意識が崩壊してきたと述べられている。では、どのように変わってきたのかを次にみてみよう。

兼業について、有賀は、江戸時代から小さな家族企業においてみられたとしている。

江戸時代には職能的身分階層が極めて堅固に定められていたので(武士・農民・商人工人の別)、職業を自由に替えることが出来なかったことや、家族成員は家族企業に奉仕することを重大な義務としたことであった。小なる家族企業においては家族成員が出稼ぎや日雇によって生計を補助する必要があり、さらに他の家族に雇人として住みこみの必要も多く生じたが、家族企業が家族職業であるという考え方はゆるがなかった。(有賀 [1959] 2001a: 325)

江戸時代には職業を自由に選択できる社会的状況ではなかったもので、家族企業は家族職業であるという意識が強かった。ところが、資本制経済の発達にともない、家族職業という意識が崩壊したとしている。

資本制経済の発達と共に小企業を営む家族において、その成員が自由に他の大企業に通勤することが増加し、家族の内部において彼らが家族企業に専属する関係が著しく消滅して来た。家族成員の一部は家族企業に従事しても、他の成員はその他の企業に通勤し、彼らの収入が合算されて家族の生計を賄う形が多くなって来たので、家族企業そのものの形が崩壊したし、これを家族職業と考えることも次第に困難となった。この過程を経て小なる家族企業が社会化の方向を辿ったことを注意しなければならぬ。(有賀 [1959]

2001a: 325)

雇用の増大にともない、小企業を営む家族の成員が、自由に他の大企業に通勤することが増加したとされている。しかし、家族従業者の存在を考えるならば、夫婦での経営組織として、無給である家族従業者は家族内での不平等を維持する家的存在とみることができるのではないだろうか。また、西陣織の伝統をたやさないために、兼業をしながら本業を守り続けていくという姿勢も、本業つまり家業を存続させる意識が強い現われであると同らえることができる。

### (3) 大規模な経営組織と有賀喜左衛門の家概念

三戸公は、家概念は非血縁者をも取り込むことで企業の中に残存したととらえているが、これは大企業での論理である。この大企業の競争原理に対抗し、小規模な経営組織で、全体社会に抵抗して自衛をしながら、家族経営が競争社会で存続していくことを、雇用者から自営業主になった人たちをとりあげて考察した。自営業主になる理由として、収入を増やしたいという経済的条件に注目してきたが、有賀喜左衛門によると、家を構成するものはそれだけではないという。

家を構成してきたものは、単に経済的要素のみではなかった。家はその経営規模も内容も貧弱ではあったが、日本の歴史において、各時代の政治的・経済的・社会的条件などの中で長い間にわたって、人間生存の精神的拠り所ともなってきたのだから、その一部としての経済的要素を特別に重要視することもできない。家を否定し、それを超えた共同経営を造り出すとしても、それを支持する強力な精神的支柱がなくては、これまで生活の支柱となってきた家に代る新しい生活的基盤となることはできるはずはない。(有賀 [1965] 2001b: 43)

「人間生存の精神的拠り所」という点で、家族経営は家族の生計を維持し守るというところに注目されるのではないだろうか。また、経済的要素のみを特別に重要視しないという点では、仕事のやりがいなども今後の精神的支柱になりうる可能性がある。

さらに有賀の家概念を用いて、ライフコース分析をすることができると思われる。鈴木広が「生活構造概念の歴史版」といっているライフコース分析は、「家族の生活史を家族の

ライフステージやライフサイクルとして図式的・個別的に把握するだけでなく、個人の生活史と社会の体制史とを相関的・統一的に、いわば『社会学的想像力』の具体的適用という形で内容豊かに理解しようとするアプローチ」（鈴木広 1988: 259-60）であるが、有賀の家概念にみられる、各時代の政治的・経済的・社会的条件に家が規定されるというとらえ方、また家が人間生存の精神的拠り所ともなったという視点などから、全体社会に規制されながらも家および家族経営が存続していく意義を見出すことができるのではないかとと思われる。

雇用者から自営業主になった人は、雇用者から経営者へと立場が変わっている。自営業主も本研究で注目する経営者としてとらえることができるので、この「人間生存の精神的拠り所」という視点は、経営者の経営理念に家族経営が強く意識されていることを分析する枠組として用いることができる。

以上の考察により、有賀の家概念が、資本主義経済が発達し雇用が増大した今日においても、第2次産業および第3次産業の小規模経営の分析枠組として有効であることが明らかとなったが、本研究では経営組織の規模を問わず、家という視点で分析できるとしている。それでは、有賀の家概念は、大規模な経営組織にどのように応用することができるのであろうか。

三戸は、有賀が家を消費単位と生産単位の結合体ととらえていなかった点を批判し、どこまでも家が拡大することに疑問を投げかけている。三戸は「家業＝経営体が大きくなればなるほど、家の成員＝家族数は増大することになる。では、経営体の拡大・家業の規模の増大にともなってどこまでも、家は大きくなり、家成員＝家族は増大するのであろうか」（三戸 1991a: 127）と述べ、資本制的経営の成立として、家解体の視点が必要だとしている。三戸のこの考え方は、大企業を分析する枠組みの「家の論理」が成立する根拠となっている。つまり、家自体は解体したが、その論理は大企業のなかに残っているという考え方である。

有賀の家概念にある夫婦概念は、三戸の指摘どおり、大企業になると用いることはできない。有賀の家概念にとって、夫婦中心の生活集団という特徴は重要な位置を占めている。しかし一方で、有賀は家が企業形態になると、夫婦中心でなくなる可能性も示唆している。「家が家業という企業形態を持つと、企業として外部社会から強く規制される側面が生じたことを見ないわけにはゆかない。そしてそれを運営する場合に、夫婦以外の成員でも、家業を有力に担当するものが生じ得たことを見なければならぬ」（有賀 [1968] 2001a:

66)。このようにみてくると、有賀の家概念は、家の規模が拡大していくことにたいして、対応できない概念であるとはいえない。

全体社会に抵抗する自営集団とするところでは、やはり小規模経営の分析に、有賀の家概念の特徴が最大限に発揮されるといえる。しかし、有賀が家の解体を、家が成員の生活保障をしなくなった時点ととらえているところに注目すれば、本研究で経営組織を生活保障の場ととらえ、従業員の生活保障をしていない経営組織は家ととらえない、という視点との接点が見出せる。つまり、有賀の家概念は、経営組織の規模を問わず応用できる可能性をもっているといえよう。

#### 第4節 有賀喜左衛門の家概念の有効性

本研究の家では、有賀喜左衛門の家概念にもとづいて、家構成員の生活保障の場であり、生活を守るために全体社会に抵抗して存続する、という視点を提案した。有賀の家概念の中心は農家であり、第2次産業および第3次産業の経営組織の分析には、中野卓の商家分析の方が参考になるのではないかという疑問もあった。しかし、小規模経営および中小企業の事業承継においては、相続の関係上、現実的には経営者の子息あるいは子女の場合が多く、中野のいうような、嫡子を廃してまで能力主義が貫かれているかという点では、中野の分析結果とは異なっている。

生活保障の場を中心にとらえた本研究の家では、中野よりも有賀の家概念が参考になる。また、有賀の家概念が第2次産業および第3次産業の小規模経営の分析に有効であるという結果がえられた。これにたいし、三戸公が指摘していたように、有賀の家概念の夫婦中心という特徴は、経営組織の規模が大きくなるにつれて、用いることができない。家構成員にたいする生活保障の方法も、現在では住み込み形式はほとんどみられなくなっているなど、時代とともに実態は変化している。

三戸公の家概念は、有賀の家概念をもとに構想されているため、本研究で展開する家と何らかの関連があるものと思われたが、むしろ違いの方が明らかとなった。それは、次の二点である。

まず、三戸は現代日本の大企業をとらえるために、非家族家成員という新しい概念を、有賀の家概念に追加しているが、この非家族家成員は、家成員としての保障を受けていな

い人たちである。たしかに、今日の大企業をはじめ、多くの企業は不況により非正規従業員を大量に解雇している現象は、この三戸の設定した非家族家成員の概念でよく説明できる。しかし、本研究で注目する経営組織は、従業員の生活保障を第一に考える組織である。非正規従業員も、正社員と比べれば賃金など不平等な状況におかれていても、経営者が会社の都合だけで解雇するようなことはせず、非正規従業員の要望をなるべく聞き入れる努力を惜しまない姿勢をもつ経営者およびそのような経営者によって営まれている経営組織をとりあげる。そこで、本研究では、非家族家成員という概念は、家のなかに設定しない。

違いの二つ目は、三戸は所有と経営の分離によって家が解体したととらえている。つまり、大企業では所有と経営は分離しており、家そのものは解体しているが「家の論理」が存在している、という主張である。家を経営組織ととらえるとき、所有と経営の分離で家の解体を把握する視点は、一般的によく用いられている。しかし本研究では、経営組織を家という視点でとらえるが、その経営組織が家という視点でとらえられるかどうかは、経営者が家族経営の理念をもっているかいないかにかかわる。企業が個人経営か株式会社にかかわりなく、また上場していても、その会社の資金や資産を、従業員の生活保障を第一に考えて運用していれば、それは家という視点で分析することができる経営組織である。所有と経営が分離してしない小規模経営組織でも、従業員（とくに経営者の親族以外の人たち）の生活保障を考えず、経営者が自分の私腹を肥やすことだけを考えているのなら、それは家という視点では分析できない。

このように、三戸の考え方と本研究での家のとらえ方とは違いはあるものの、本研究で経営組織を家という視点でとらえるときに、経営者を家長、株式を家産、業務内容を家業として対比させる方法は、三戸の考え方によっている。しかし、家産や家業の存在は、経営者に家族経営の理念があるかどうかで決まってくるという考え方は、三戸の家概念とは異なっている。

本研究の家は有賀の家概念を参考にしているが、その概念の適応範囲が、農家だけでなく第2次産業および第3次産業の小規模経営組織にも有効であることを、自営業主を事例として考察した。資本主義経済が発達して雇用が増大しても、雇用者から収入などへの不満で自営業主になる人も多く、かれらの営む経営組織は、有賀の家概念で分析できる特徴をもっていることが明らかとなった。なにより、大企業体制のなかで、全体社会に抵抗しながら存続していく様子が、有賀の家概念の特徴と合致している。

有賀の家概念は、農家に限ったことではなく、商家にも言及している。しかし、農家分析が中心であることは疑う余地はなく、家制度がなくなった戦後においても、生活保障が家が担わなくてはならないという点への注目は、農家から企業への就職が増加し、農家の構成員の生活保障への負担が軽くなっていき、家が解体していく様子を説明しているといえる。本研究では、そのような構成員の生活保障の負担というのは、農家だけにみられたことではなく、むしろ農家の負担を肩代わりした企業側にもみられることだと考える。有賀の家概念にみられる生活保障の場という捉え方は、経営者が従業員の生活保障をしていくという、いわば重荷を背負っていくことにも適用できるのではないかとすることを、本研究では示していく。

また、有賀の家概念は全体社会に抵抗するといった特徴をもつことから、小規模経営の分析が適当である。しかし、本研究では規模を問わず、家の視点で経営組織を分析できるとしている。有賀の家概念が大規模な経営組織にも応用できるのは、有賀が三戸のように、家を消費単位と生産単位の結合体としてとらえていなかったこと、有賀の家解体の視点は、家が生活保障をしなくなった点にもとめていることによる。経営組織を生活保障の場としてとらえることは、経営組織の規模にかかわらず、有賀の家概念の特徴をふまえた分析枠組ということができる。

以上、有賀の家概念と家族経営について、それを大企業分析に応用した三戸の研究と、商家分析に応用した中野の研究にもふれながら、考察をすすめてきた。本研究では、第2次産業および第3次産業における経営組織の分析をおこなうため、三戸の研究および中野の研究が参考になるように思われるが、それぞれの研究が有賀の家概念から展開させた論点が、むしろ本研究では、批判の対象となった。その論点とは、三戸が非正規従業員を把握するために新しくつくった非家族家成員の概念と、中野が商家の存続において能力主義を重視していることである。従業員の生活保障を第一に考える経営組織を家の視点でとらえるため、有賀の家概念が本研究では有効であると思われる。

第5章から事例研究をおこなうが、その前に第4章で分析方法と分析枠組について提示することにしたい。分析枠組については、第1章から第3章で述べてきた家族経営と家の特徴をまとめることで明らかにしていく。

## 【注】

- 1) しかし、三戸は家の論理の家概念を農家だけにもとめているのではない。「私は農家を中心とし、町家を加え、武家を視野に入れて、家の経営体としての諸特性を<家の論理>として析出した」(三戸 1991a: 254) と述べている。本節では、有賀説の農家との連続性だけに注目したので、三戸による農家以外の説明は、ここではとりあげない。
- 2) 養子制度も、先代との親子関係を戸籍上つくらないと事業承継が困難なための制度であると考えることができよう。
- 3) 業主のライフヒストリー、従業員と機械設備、取引関係などの項目を中心として、非構造的聞き取り法と質問紙法とを組み合わせ、銅器については1984年、鑪は1985年、洋食器は1987年のそれぞれ、6～8月に実施された(伊賀 2002: 220)。調査対象は、銅器 13 世帯、鑪 14 世帯、洋食器 36 世帯である(伊賀 2002: 215)。

## 第4章 本研究の分析方法と分析枠組

### 第1節 経営理念の理解と生活史分析

#### (1) 経営理念と日本の経営組織

経営者の経営理念を考察する重要性は、日本の経営組織のもつ特徴に関係している。その特徴とは、労使協調や運命共同体などといわれており、経営者の意図が経営組織に反映されやすくなっていると思われる。また社訓、社是などを重んじる特徴や、社風といった言葉からも、経営者の考え方が経営組織の全体に浸透されやすいといえよう。

家族経営の理念でもって営まれている経営組織を家の視点で分析するが、全体社会に抵抗して家が存続していく、というのは、家の視点で分析する経営組織があたかも意志をもって変動しているようにとらえられる。実際、この家構想の基盤となっている有賀喜左衛門の家概念は、家が分析の中心であり、家長は家に拘束された存在となっている。しかし、本研究では家をコントロールできるのは経営者であり、経営者の意図のあらわれとして家の実現化されていると考える。戦後において家制度が崩壊し、家を続けるかどうかは家長の判断で自由にできるようになった。経営理念に家族をかけるかどうか、経営者の自由である。そこで、家族経営の理念を選択した経営者によって営まれている経営組織が家の視点で分析でき、従業員の生活保障を第一に考えている経営者に注目し、競争社会に存続可能な経営組織は、そのような経営者によって営まれているものだと考える。

#### (2) 個人の分析

経営者の経営理念を明らかにするために、本研究では次のような分析方法を採用する。

「個人と社会との相互滲透、視界の相互性という基本前提に立って、典型的な個人をとりあげて、その生活史や価値態度を徹底的に分析することによって、社会の理解に進むことができる」(鈴木広 1987: 9)。この一節に示されているような「典型的な個人の生活史や価値態度の徹底的な分析」をおこなう。この「典型的な個人」については、「必ずしも特異な人物である必要はない」(鈴木広 1987: 9)とされているが、本研究では経営者、それも家族経営の理念をもつ経営者を取りあげる。その経営者の生活史や価値態度の分析を、具体的にどのようにすすめていくか、次に述べよう。

## ① 個人史から経営史へ

まず、経営者の生活史の分析であるが、経営者の個人史に注目し、そこから経営史をみていく。経営者の個人史では、家族経営の理念をもつにいたった社会化過程や体験などを分析する。社会化過程については、経営者の幼少期・青年期の家族関係や親子関係などを考察することで、経営者となったときの企業家精神に、何らかの影響をおよぼしていることがわかる。経営者の個人史から、転機などをとらえ、どのような気持ちだったのかを把握することで、経営者の意図を把握することができる。

経営者の経営理念が、経営組織の運営のなかで具体化されていき、さまざまな施策が展開されていく。ここから、経営史をとらえることができる。企業および経営組織の歴史は、経営者の意図と密接につながっており、経営方針の転換やさまざまな取り組みが、そのまま経営組織の歴史となる。この経営史はさらに、地域史や全体社会の動きとも連動している。たとえば、企業の福利厚生施設がつくられることで、町並みが形成されたり、企業城下町などをみても、企業の展開が地域の形成に大きく影響をおよぼしていることがわかる。

このように、経営者の個人史から経営史が明らかとなり、さらに地域史などの全体社会との関連も分析することができる。また次にあげるように、個人史から経営者の経営理念や価値態度の理解にすすむことができる。

## ② 価値態度の分析

価値態度の分析は、その人物の記した書物や、インタビューをまとめた書物などを分析することで、その人物の考え方を理解することができ、これが価値態度を分析することにつながる。経営者の価値態度で、実際にどのような家族経営が展開されているのかをみていく。具体的施策および労務管理についてである。個人の考えが、経営のなかで施策となって展開されていく。

分析に用いる資料は、生活史を明らかにするために用いる自伝や伝記から、個人の気持ちや考えが表現された箇所を引用したり、自伝ではなくてもその人が記した書物などで、考え方や価値観がわかる箇所を引用し、価値態度を分析する。本研究では、経営者が家族経営を経営理念にもっていることを、経営者の価値態度から明らかにし、その家族経営の理念にもとづく具体的な労務管理が、どのようにおこなわれているのかを把握することによって、経営の分析にすすむことができる。

### (3) 個人史の時期区分

従業員の雇用を安定させ長期雇用を実現するためには、経営組織が長期に存続する必要がある。経営組織の存続を、家の存続で分析していくが、家を動態としてとらえる場合、そこには歴史的推移がともなわれてくる。その家の存続と、経営者のかかわりを考察するためには、経営者の歴史的分析が必要となる。ここで生活史がでてくるが、経営者の生活史は、個人史と言い換えることもでき、個人史と経営史との関連をみていくことになる。経営者の生活史を分析することで、経営者の家族関係、幼少期にどのような家族で育ったか、など社会化過程も明らかにすることができる。

生活史をみていくとき、「規範的変換」と「重大な転機」とがある。規範的変換 (normative transition) とは、「人々の大部分が経験し、社会がそのメンバーに、人生のある時点で経験することを期待しているような変換」(Hareven 1984=1987: 25) のことで、「個人が職業生活や家族生活を通じて経験する多くの変換」(Hareven 1984=1987: 25) である。

たとえば、家族を分析単位として、成人期、生殖家族、脱親期で区分し、「成人期への移行の指標」として「学校修了・初就職・経済的自立」、「生殖家族への移行の指標」として「初離家・初婚・第一子出生・世帯主就任」、「脱親期への移行の指標」として「子供全部の学校修了・子供全部の就職あるいは結婚」をあげることができる(指田 1991: 62)。しかし、すべての人がこれらをすべて経験するわけではない。たとえば、本人が結婚をしない、子どもが結婚をしない、などで生殖家族や脱親期を迎えない人もいるだろう。

これらの「規範的転換」にたいし、個人や家族のライフコースが激変するものが「重大な転機」で、「そのような危機関連の変換のほとんどは、外的に強いられたり引き起こされたものであるか、或いは家族内の葛藤、離婚や、個人的な挫折の結果である」(Hareven 1984=1987: 25)。

ライフコース分析の重要な課題は、規範的変換と危機的変換とを区別することと、変換と転機(turning point)の関係を決定することだとされている(Hareven 1984=1987: 25-6)。変換と転機の区別について、変換が転機になっているかもしれないし、規範的変換のままかもしれない。たとえば「学校を卒業して就職する」というのは、規範的転換である。しかし、進学を断念して就職せざるをえない、という状況であれば、これはその人にとって、希望どおりの人生が歩めなかったということで転機となる。少なくとも、その時点でその人は、挫折を味わっている。このことを裏付ける資料として、自伝やインタビューなどが

ら、その人の気持ちを知ることができる。ただ、自伝やインタビューは、回顧形式になるので、当事者はその気持ちを振り返って表現している。

また、分析する第三者は、その資料をその人の生活史のなかで位置づけ解釈をする。このときが転機で、その後の人生に大きく影響をおよぼしている、といった解釈である。本研究で経営者の家族経営の理念を理解するとき、その経営者がどのような経緯で経営者になったのか、また家族経営の理念が形成されたきっかけは何なのか、などを、経営者の生活史をとおして明らかにすることができる。

本研究では、個人が経営に携わるようになった時期や、その後の企業家精神の基礎となったと思われる出来事に注目し、それを重大な転機として時期区分していく。また、分析の目的に合わせて、時期区分を設定する必要もある。重大な転機が規範的転換と重なる場合もあるが、家族経営の理念を明らかにするために、分析する第三者が出来事にたいする解釈をおこない、その意味づけに沿って時期区分をしていく。

#### (4) 生活史と価値態度分析の併用

以上述べてきたように、本研究で展開する経営者に注目した分析方法は、経営者の個人史と、価値態度として家族経営の理念を分析する方法とを併用する。経営者の個人史から経営史、さらに全体社会の動きをみていくことで、経営者の意図が経営の方法に反映されている様子をうかがうことができ、また、全体社会の動きの影響を受けて、経営者の意図に変更が生じることも把握できる。家族経営の理念の形成過程も、経営者の幼少期・青年期の家族関係から類推し、また理念形成に影響を与えたと思われるさまざまな出来事を時系列的にとらえていく。この作業と平行して、経営者の文書やインタビューなどとおして、価値態度を分析し、実際にどのような家族経営が、施策となって展開されているかをみることができる。第5章から第8章で展開する4つの事例研究では、分析方法が生活史に重点をおく事例もあり、価値態度の分析に重点をおく事例もある。いずれにせよ、経営者個人を分析することで、家族経営および家の特徴を明らかにしていくことになる。

## 第2節 経営者と家の存続

### (1) 家に拘束された経営者

本研究での家は、経営者の意図が重要な要素となっている。有賀喜左衛門は、家長です

ら家に縛られている存在だとしていたが、本研究では経営者の意図で、家の有無が左右されることになっているところが特徴である。なぜ家の有無が経営者の意図で左右されるのかという、それは戦後、家制度が廃止され、戦前ではあたりまえに存在していた親子間での主従関係などを支えていた規範がなくなったため、たとえば社内で主従関係を採用するかどうかなどは、経営者の意図で自由に選択できるようになったからである。

中野卓は家について、「家長は家の代表者としてのみその権威をもち、彼らの恣意を本質的には大きく規制している」（中野 [1966] 1981: 794）ととらえていた。家長の恣意が家に強く規制されているのが特徴だとすると、経営者の意図で自由に家を選択するかどうかできるということは、すでに家の系譜を本研究での経営者は満たしていないことになるのではないかという疑問が生じるかもしれない。しかし、家を選択することはできても、家に縛られていくことに変わりはない。つまり、家を選択した経営者は、従業員の生活保障の場として経営を維持していかななくてはならないという重荷を背負うのである。京セラの名誉会長である稲盛和夫は、以前勤務していた会社を辞めて新しい会社（京セラ）を立ち上げたが、創業から3年目に新入社員11名が定期昇給とボーナス支給の要求書を突き出した。このとき、「私は自分の技術を世に問うために会社をつくってもらったのに、若い社員は、そんな会社に一生を託そうとしているとは……。正直に告白すると、『こんな重荷を背負うことが経営なのか』と暗澹<sup>あんたん</sup>たる気持ちになりました」と語っている（稲盛 2006: 51）。稲盛のこの出来事であまれたのが、京セラの経営理念「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」である。稲盛は、従業員のことを第一に考え、まさしく経営組織を家として営んできた経営者であるが、従業員の生活保障をするというのは、経営者にとってかなりの覚悟をとまなうものだと推測できる<sup>1)</sup>。

従業員の生活保障を第一に考え、かれらを家族の一員として考えるかどうかは、経営者の意図にかかっている。家業および家産も、経営者が従業員の生活保障のために必要だと思っていれば、事業内容、会社の資産や株式を、それぞれ家業、家産ととらえることができる。家の存在は、経営者の経営理念に家族経営があるかないかで決まってくる。

## (2) 家と質素儉約の精神

戦後の家制度が廃止された今日において、なぜ家として把握するのか、少し説明をしておきたい。本研究での家は、有賀喜左衛門の家概念を基本に構想しているが、「家は貧しい」という認識が根底にある。小規模経営や零細企業では、なかなか利益があがらず、従業員

に給料を支払うのがやっとなという場合もあるだろう。これにたいし、大企業を家の視点で分析し貧しい存在だと考えることは、的はずれているようにみえる。しかし、本研究では経営者の家族理念に注目し、それは小規模経営にみられる特徴をもっているため、経営者の意識に、大企業になっても贅沢をせず、小規模経営時代のような質素儉約の精神があれば、そこには「家は貧しい」という精神が存在すると考えられる。常に危機感をもち、家の存続のために贅沢をしない、という経営者の姿勢に、経営組織を家の視点で分析できる根拠がある。

また、従業員の生活保障をするという意識は、経営者の重圧となっている。家族経営をおこなうかどうかは、戦後の家制度廃止において経営者の意図にまかされているとはいえ、従業員の生活保障をするために経営を維持させていくことは、経営者が家に拘束された存在としてとらえることができる。

以上の考察から、有賀の家概念にもとづいた「家に拘束された家長の存在」および「家の貧しさ」というのが、時代の変化とともに形を変えながらも、その精神は変わらず、家族経営の理念をもつ経営者の意識のなかに存在するものと考えられる。

### 第3節 家族経営と家の特徴

第1章で本研究での家族経営と家の分析視角として、家族経営は中野卓の商家分析を基本とすること、家は有賀喜左衛門の家概念を基本とすることを述べた。第2章では、さらに家族経営の先行研究の考察をおこなうことによって、本研究での家族経営の特徴を導き出した。続く第3章では、有賀の家概念を検討することで、本研究での家の特徴を導き出した。そこで本節では、家族経営と家の特徴をまとめ、続く第5章からの事例研究での分析枠組として提示することにする。

#### (1) 家族経営の特徴

##### ① 生活共同体的な性格

第1章で、家族経営は中野卓の商家分析にみられた小規模経営の特徴を基本とすることを述べたが、それは生活共同体的な性格ということができる。「生活共同体的な性格」という文言は、尾高邦雄の小企業の特徴で述べられていたものを引用したものである。中野は中小商家の分析で、家族経営の家長と住込み奉公人との経済格差の少ないことや、生活空

間のお互いの距離の近さからくる人間関係の濃厚さを指摘していた。第 2 章でとりあげた家族経営の 3 つの先行研究においても、小規模経営組織に経営の存続や労働意欲の向上の源泉がもとめられていた。また、ジェームス・C・アベグレンと尾高邦雄の提唱したそれぞれの日本的経営は、大企業分析の枠組であるが、それらは小規模経営の分析にもとづくものであった。タマラ・K・ハレーブンは、危機のなかにある西陣の考察から、小規模経営であることこそ、経営が存続可能であることを示していた。従来の研究では、小規模経営に家族経営がみられるという見解が多かったが、本研究では、規模にかかわらず家族経営がみられるという考え方をもっている。どのような規模であっても、そこにみられる家族経営は、小規模経営組織にみられる生活共同体的な性格をもつと考えられる。

## ② 経営者による従業員と後継者への信頼

中野の商家分析より、経営者が従業員を信頼し、後継者を信頼するということをとりあげた。経営者と従業員が相互に理解しあえる関係とは、従業員の意見を聞き取り入れる場合もあるが、従業員の方も経営状況を考え、我慢すべきは我慢する、という双方の意思疎通が、小規模では成立しやすい、ということである。これにたいし規模が拡大すると、経営者と従業員の意思疎通が困難となるので、経営者が意識的に、小規模のような雰囲気をつくりだす努力をする必要がでてくる。つまり、経営者の理念に家族経営というのが盛り込まれているのが重要となってくるのである。

後継者にたいしても、血縁関係の有無にはこだわらないが、信頼のできる人物に事業を承継する。経営の能力も重要だが、それ以上に家族の一員として考えられ、信頼のおける人物を後継者に選び、時間をかけて能力育成に努める。

## ③ 権威主義的であると同時に参画的な組織

アベグレンの小工場分析と尾高の運命共同体での意思決定方法から導き出された特徴である。権威主義的な特徴をもちながら、一方で従業員の自主性、主体性が許されていることをさしている。従業員は、仕事にたいしていろいろな意見やアイデアを出すことができるが、それを経営に取り入れるかどうかの判断は、経営者がおこなう。そして、経営方針に従って仕事をすすめていく。

労働意欲の維持・向上には、仕事にたいする自主性、主体性が重要である。しかし経営組織が大規模化すればするほど、機械化や細分化で自主性、主体性が損なわれる環境にな

りやすい。だから、大企業の場合は、経営者が意図的に、小規模だと自然に備わっている参画的な組織のあり方を導入することが必要となってくる。

#### ④ 家業の継続

家族経営が存続するためには、家業を継続していくのが重要である。ハレーブンは西陣織の存続のところで、「本業に徹する、品質にこだわる」とことと「新しい市場を開拓する」ということを述べていたが、守りの部分と革新の部分の共存ということになろう。野村進は老舗製造業の共通項のなかに、「時代の変化にしなやかに対応してきたこと」と「時代に対応した製品を生み出しつつも、創業以来の家業の部分は、頑固に守り抜いていること」をあげていた。家業の本業の部分は守りつつ、時代の要請に応じて技術革新をすすめたり、消費者の要望に耳を傾けて製品に改良を加えたりする、ということである。家業の発展につながる新しい技術の導入には、柔軟に対応していく姿勢がもとめられる。

### (2) 家の特徴

家族経営の特徴を4つ述べてきたが、このような家族経営が営まれている経営組織には家の特徴が顕著である。そこで、家族経営にみられる家の特徴についてまとめていく。

#### ① 生活保障の場としての家

従業員の生活を第一に考えて経営している経営組織を、家の視点で分析する。従業員に給料を支払うだけでなく、従業員の生活全般や家族の面倒までも企業がみるといったことである。また、長期に雇用することで収入を安定させ、従業員が生活の見通しを立てられるような環境を提供することである。尾高邦雄は日本的経営の特徴の一つに「私生活にまで及ぶ従業員福祉への温情的配慮」(尾高 1984: 115) という項目をあげているが、まさしくこれが生活保障としての場の提供をあらわしている。

家が個人の生活を守る場ととらえたのは有賀喜左衛門であり、生活を守るために家業や家産が必要だった。「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」(有賀 [1965] 2001b: 40)。そこでこれを企業におきかえ、家業を業務内容、家産を企業の資産や株式ととらえる。経営者が従業員を家族ととらえ、家産を守り、家業を営むことは、家族すなわち従業員の生活保障を第一の目的とし、その結

果として経営組織が維持されていくということである。経営者が従業員の生活保障を第一に考えようとはせず、会社は株主のものと考えようであれば、その企業は家の視点で分析できる企業ではない。

また、家は経済状況が厳しかったため、家成員を不平等に取り扱わざるをえなかった、という視点を応用して、非正規従業員も正社員とくらべれば不平等ながら、家の一員として考えられている、というとらえ方を採用する。非正規従業員は雇用が不安定で、給料も低くボーナスもないなど、生活保障の対象からは、かけ離れている。しかし、家庭の事情でパートなどの非正規従業員を希望する人もいるので、そういう人の希望に沿った働き方を認め、なるべく社内の行事や懇親会などには、正社員と同じく参加できるようにするなど、非正規従業員への配慮をすることができれば、その経営組織は、従業員の生活保障を第一に考えていると理解してよい。

三戸公は非家族家成員という概念を作って、非正規従業員をとらえようとしたが、この結果、家は生活保障の場でなくなっている。有賀は、家の構成員を不平等にしてでも、全員の生活保障をなんとかしようと考えた。この視点が、本研究で注目する、従業員を大切に作る経営組織と性質が同じである。つまり、生活保障の場としての家である。この従業員の生活保障をするために、全体社会に抵抗して従業員的生活を守るのであり、また雇用を安定させ企業の長期展望ができるように、家を存続させ後継者に事業承継するのである。

## ② 家の存続と家の方針

従業員の生活保障をするために、家は全体社会に抵抗しながら存続していく。この点について、有賀から参考にした考え方は、次のとおりである。有賀は「家業とは一種の企業経営の形態であり、家族の存在が日本においては、この形態をとらなければならなかったのは、日本の全体社会における自然的、政治的、経済的、社会的な条件にその理由があった」（有賀 [1968] 2001a: 65-6）として、「日本のように政治的権力の優先して来た条件においては、すぐれて政治体制に対立するためであったといつてよい」（有賀 [1968] 2001a: 66）とされており、全体社会のなかでもとくに政治に対抗して家業が守られてきたことが示されている。この視点により、家は動態として把握することが可能となる。

さらに、家は全体社会との関連の中で変化していくものととらえられており、「全体社会の性格が家を規定した」（有賀 [1965] 2001b: 40）のであって、「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] 2001b: 40）。1965年の論

文（有賀 [1965] 2001b）において、「戦後 20 年間に家は大きく変化したが、民主的思想や制度、法律の改新や、またはかなり大きな経済組織の発展によって、直ちに家は瓦解するほど、家制度は底の浅いものではなかったことを示している」（有賀 [1965] 2001b: 42）。このように、家が動態としてとらえられ、なおかつ時代とともに形態を変えていく。しかし、形態が変わっても家として把握されるのは、家構成員の生活保障を担うという特徴が変わらず残っているからではないかと思われる。

本研究では、以上紹介した全体社会への抵抗の視点を取り入れているが、有賀とは異なる点がある。それは、家が全体社会に抵抗するが、それはそのような家を営む経営者の理念が重要だという点である。「全体社会の性格が家を規定」するというのは、いわゆる社会構造論の考え方であるが、本研究では家の性格を決めるのは経営者だといってよい。もちろん、経営者も政治的・経済的・社会的といった全体社会の影響下に生活しており、それらの条件によって考え方も規定される存在である。このようなとらえ方も含みつつも、家が受身的に規定されていくのではなく、能動的に全体社会にかかわっていき、現代の競争社会においては、家という経営組織が経営者によって意図的に営まれているともとらえられる。

従業員の生活保障をするために、全体社会に抵抗しながら家を存続させていく。有賀の家概念では、家が全体社会に規制され、とくに政治体制に抵抗する形で存続する、となっていたが、本研究では、経営者の意思で家が存続されるという側面が強い。ただし、従業員の生活保障をすること自体が大変な重荷なので、経営者はその家の存続に拘束された存在である。従業員の生活保障を考えなければ、その重荷もなくなり、家自体も存在しない。

### ③ 長期経営と後継者

全体社会に抵抗しながら、家は家構成員つまり従業員の生活保障をするために存続していく。その結果、家は長期経営を実現することになる。長期経営は、中小企業で大株主が経営者自身である場合、大企業のような経営者の任期制はないので、一人で長期間経営することができる。経営者の定年がないこともあり、元気で本人のやる気があれば、かなり長期にわたって存続可能であるが、これがいわゆる 2 代目、3 代目と事業が承継されていけば、もっと長期にわたる経営が実現される。老舗とよばれるものは、このようにして代を重ね、何百年も続いている経営組織も珍しくない。

家が代を重ねて存続するためには、家を経営していく経営者の後継者が必要である。後

継者は経営者と血縁関係があってもなくてもかまわない。養子制度で家が存続する例があるように、必ずしも血縁者にこだわっているわけではない。「家の系譜をうけつぐものは血縁者でも非血縁者でもよく、家長や同族・親族や社会によって家督相続の資格者と認められたものであるならよかったのである。家制度はこのようにして家の存続を要求していた」（有賀 [1954] 2000: 394）。家の存続が要求されていたから、後継者が必ず必要とされるのである。

有賀の家概念では、おもに農家が基本となっているが、家の系譜は農家と商家では異なっていて、競争社会での家の存続を考えるには、中野卓の家概念の方が企業の現実に近い。有賀の家理論を継承し、それを中小商家の経営分析に応用した中野は、商家にみられる自然淘汰のはげしさを指摘していた。そこで、能力重視の人事および後継者選びがなされていたようであるが、本研究では、家の存続を担う後継者選びは、信頼にもとづくと考え。もちろん、能力の重要さを全く無視するわけではないが、家を存続させなければならないから、信頼できる人物に後を譲りたい、という気持ちの方が強く、競争社会だから本当に信頼できる人物とともに家を守っていきたい、と思うのではないかと思われる。中野の指摘どおり、現代においても新たな開業がある一方で、多くの企業が消滅している。しかし、そういったなかで長期経営を実現している経営組織が雇用の安定も実現できるので、本研究では長期経営を可能にする経営組織を家としてとらえている。

なお中野の家概念では、能力主義の重視が特徴的だが、一方で能力をつけさせるための育成も過酷なまでにおこなわれていた。この家における人材育成という点は、本研究での家および家族経営の要素に含まれる。ただし能力重視の育成においても、生活保障をしながら、そのうえで従業員の能力を伸ばすさまざまな工夫がなされるところが重要である。

#### ④ 企業文化としての家

従業員の生活保障を考えるのを第一の特徴にもつ家では、家族経営がおこなわれているが、この家族経営は小規模経営でみられる特徴をもち、小規模経営であれば、その経営方法は自然と生み出されてくるものと考えられる。ところが、経営組織の規模が大きくなると、家族経営の特徴は少なくなるので、大企業では家族経営の方法を、経営者が意図的に導入しなくてはならない。あるいは、小規模から発展したままの状態・労務管理方法を、つねに保ち続ける努力が必要である。尾高は日本的経営論において、小企業は本来的に生活共同体的性格をもって、大企業ではそれを意図的、計画的に取り入れようとしたこ

とを指摘していた。これを参考にして、本研究における企業文化としての家では、大企業において導入された家的な要素が企業文化として定着していくことを示していく。小規模経営にみられる特徴をもつ家族経営が、大企業にみられるのは、このように経営者が、経営組織が大規模化しても、小規模経営時代のやり方を意図的に維持することによるものである。

### (3) 経営者と家族経営の理念

事例研究で用いる分析枠組として、家族経営と家の特徴をまとめた。これらをもとに、本研究の仮説である、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ていく。この仮説の家族経営と家の具体的な内容が、これらの特徴に示されている。

家族経営と家の特徴は、家族経営の理念をもった経営者によって営まれている経営組織にあらわれる。つまり、経営者の理念のなかに家族経営の特徴をみいだすことができ、その家族経営にみられる経営組織の特徴に、家の特徴がみいだされる。そこで本研究では、家族経営と家の特徴を、経営者の経営理念を理解することで分析をすすめていく。経営者の経営理念は、経営組織の特徴に反映されている。とくに、日本の経営組織では、労使協調や運命共同体といった表現もあるように、経営者の理念が経営組織全体に強く影響をもたらしている。よって、日本において経営者の経営理念を分析することは、経営組織の特徴を明らかにすることに有効であると考えられる。

本研究では、経営者のなかでも家族経営の理念をもつ経営者に注目する。経営者は、経営組織の特徴を明らかにするための重要な人物としてとりあげることができ、家族経営という経営理念の形成については、経営者の家族にたいする考え方を分析するためには、経営者の家族関係から考察するのが有効であると考えられる。そこで、経営者の経営理念を分析するために、生活史法を用いる。経営者が家族経営の理念をもつに至った経緯を、経営者の生い立ちや家族関係から考察し、経営組織を立ち上げた理由や、経営組織の変遷などを、経営者の経営理念をとおして明らかにしていく。そして、経営組織の存続を困難にする危機的状況を、どのように切り抜けてきたのか、その時に家族経営の考え方が生かされているのか、などを考察する。

このように経営者の生活史や価値態度の分析により、経営組織の規模拡大や存続の要因

を明らかにすることができる。経営者の事例研究では、「しいのみ学園」の昇地三郎、製造業 A 社の A 氏、未来工業株式会社の山田昭男、株式会社ブリヂストンの石橋正二郎をとりあげていく。これらの事例に共通することは、長期経営を実現している点である。経営組織が存続している要因は、経営者の経営理念を理解することで明らかになる。またこれからも、経営者が家族経営の理念をもちつづけ、経営をおこなうことによって、経営組織は競争社会のなかで存続していくものと思われる。それぞれの経営者が、家族経営にこだわる理由や家族経営をどのように展開してきたかが、かれらの生活史をとおして解明される。

#### [注]

- 1) 重荷に感じたのは、稲盛の当時おかれていた境遇の影響もあるかもしれない。「苦しい家計のなかを大学まで行かせてもらった。だから弟妹たちの学費の足しにと、わずかながらでも両親に仕送りをしてきた。それでもまだ不十分だというのに、見ず知らずの従業員の生活を、どうして私が保証しなければならないのか。会社とはそんなものか」(稲盛 2006: 51-2)とも語っている。しかし、利益が思うようにながらず、従業員の給料を払うのがやっとという中小企業も多い現状から考えれば、従業員の生活保障をおこない経営を存続させていくのは、やはり大変な重荷だといってよい。

## 第5章 鼻地三郎と「しいのみ学園」

### 第1節 家族経営と「しいのみ学園」

#### (1) 小規模経営へのこだわり

「しいのみ学園」は福岡市にある知的障害者福祉施設<sup>1)</sup>で、1954（昭和29）年、鼻地が48歳のときに妻の露子と力を合わせて設立したもので、1954年4月8日、精神薄弱児施設として福岡県および厚生省の認可を受けて児童12名、職員8名でスタートした。翌年5月には共同募金182万円が交付され、3教室1棟が増築されたが、法を守らず教育類似行為をしているという理由から、設立2年目の1956（昭和31）年3月には認可取消となり、共同募金182万円は没収されたため、「しいのみ学園」は養護学校の形態をとり、無認可のまま継続経営をおこなった。設立当時は、全国に養護学校が1校もなかったが、1979（昭和54）年4月から養護学校の就学義務制が実施されることになり、「しいのみ学園」で学校教育をすることができなくなった。そこで、1978（昭和53）年4月には厚生省法人認可を受けて、3歳から就学前までの児童が通う知的障害者通園施設として「社会福祉法人しいのみ学園」が誕生し、今日にいたっている。社会福祉法人化した1978年、児童30名と職員14名でスタートし、学園で働く人々は時代とともに移り変わってきたとはいえ、鼻地夫妻を中心に息子・娘・娘婿・親戚や職員が、園児と家族的な雰囲気学園を運営してきた。

「しいのみ学園」は現在も小規模経営を続けており、有賀喜左衛門の家概念にある夫婦が経営の中心をなすという特徴を見出すことができる。有賀は家を夫婦関係を根拠とする集団としてとらえ、「家は夫婦を根拠とする集団であることは他の集団ときわだった特色を持つ」（有賀 [1952] 2000: 266）としている。

さらに続けて次のように述べている。

ところが家と認められている集団でも夫婦関係を欠くものがあり、その一方が欠けたり、未婚者のみを含むものもある。それでも法律的にも慣習でも、これを家と認めている。しかしこれらは過去に夫婦関係があったか、将来それを持つべき過渡的形態かである。だから夫婦関係の成立する可能性がなくなると家として認めにくくなるというよい。

（有賀 [1952] 2000: 266）

夫婦の一方が死別か離婚している状態、あるいは将来結婚する予定の未婚者、なども含めて、家と位置づけている。

「しいのみ学園」は、鼻地三郎と妻・露子とで1954年に設立し運営してきた。1978年に社会福祉法人化されてからは、露子は学園運営の一線からは退いたが、1997（平成9）年に82歳で亡くなるまで、学園の子どもたちをわが子のように思い育ててきた。現在、鼻地は妻と死別しているが、過去において夫婦であり、また今日の「しいのみ学園」の基礎を鼻地夫妻が築いている。

「しいのみ学園」は教職員同士が家族的な関係で、また教職員と子どもたちとは、家族的な関係で成り立っている。たとえば、父親役として男性教員を各クラス1人ずつ配置している。「3、4、5歳の年齢別に分かれ、1クラス10人の子供たちに、先生が3人つきます。先生3人のうち1人は男の先生です。家庭にお父さんがいることを考え、学園でお父さん役を果たすのが狙いです」（鼻地 2004: 175-6）。また、教職員全員で教材を手作りしていることが、家族的な雰囲気をつくりだしている。

近くのスーパーから段ボール箱、カメラ屋さんから空ケースをもらい、燃えないゴミ集め場からジュースの缶などを拾ってきました。色を塗り、中にパチンコ玉を入れて音を出したり、トイレットペーパーの紙しんをつないで蛇をつくったり……。身の回りにある廃品を教材にして、投げてもよい、壊れてもいい、玩具をつくったのです。……教える先生だけでなく、事務長も栄養士、運転士、用務員も、もちろん園長も、毎月1個ずつ作ります。（鼻地 2004: 180-2）

このような家族的な関係が今なお続けられているのは、小規模経営を維持していることとも関連が深い。園長の鼻地三郎は小規模経営を評価し、小規模経営に積極的に取り組んでいる。鼻地は平成15年の福祉法改訂について次のように批判している。

今日の日本は、福祉にアメリカの様式を持ち込んでいます。……アメリカ式は経済の豊かさに任せ、800人を収容するような知的障害学園であったり、300人収容の肢体不自由学園など、大きく立派な設備をつくっています。人員配置は園児2人に先生が1人がつくような配置。園長は子どもの顔を知らない、いわゆる福祉ビジネスです。対してヨー

ロッパは、園児の定員が25～50人ほどの小規模経営で、建物も家族的です。日本にはアメリカ式のところと、そうではないところと2通りあります。良し悪しは別にして、世界の流れをアメリカ方式にしようという流れにはかなりません。私は「この改訂は誠にまずい改訂である」と思っています。(鼻地 2005: 161-2)。

福祉ビジネスと称されたアメリカ式では、園児2人に先生1人がつくというのは、大規模でありながら少数精鋭の対応を可能としている。しかし鼻地は、園長が子どもの顔も知らない大規模な学園に批判的である。「小規模経営で建物も家族的」であることを選択し、小規模経営を基盤とした家族的な経営を、「しいのみ学園」で実践している。個人経営で22年間継続し、また社会福祉法人化して30年近く、小規模経営で継続してきたのは、園長・鼻地三郎の経営理念に負うところが大きいと思われる。

## (2) 用いる資料

本章では、鼻地三郎の生活史を手がかりに、小規模な家族経営がどのようにして存続してきたのかを明らかにする。まず鼻地(旧姓: 山本)三郎の幼少期・青年期については、父母や兄弟姉妹との家族関係のなかで、また家族以外の人々との関係で、家族経営への志向がどのようにはくぐまれていったかを考察する。次に、露子と結婚してから、しいのみ学園を設立し、個人経営を22年間続け、社会福祉法人化してからも、家族経営を存続していることを、鼻地の生活史をもとにみていく。

なお、鼻地の生活史として用いる資料は、次のとおりである。

### ①鼻地三郎『生涯現役 増補版』梓書院 1997年 → (鼻地 1997) と略記

1994(平成6)年、「私は今年88歳、米寿の年なのだが、日々の生活形式は50代そのまま、毎朝学園の朝礼に必ず出る。午後からは大学の講義や講演などにも出かけたりして、まだ現役の仕事をこなしている。生涯現役をいつまでも続けていきたいものである」(「はしがき」より)として、これまでたどってきた道について書かれていたものに、妻露子の追悼記と鼻地の米寿の祝の記録を増補したものの。

### ②鼻地三郎『小さきは小さきまゝに』梓書院 1999年 → (鼻地 1999) と略記

鼻地の歌「小さきは 小さきまゝに 折れたるは 折れたるまゝに コスモスの花

咲く」の歌碑が能古島に建てられ、その除幕式を記念して、鼻地の軌跡が短歌とともに書かれており、『生涯現役』（1994年）の後5年間に新聞や雑誌などに活字として発表されたものが2部として加えられている。

③鼻地三郎『しいのみ学園 新装版』梓書院 2001年 →（鼻地 2001）と略記

初版は1957（昭和32）年に出版され、わが子を含む12名の入学してきた子どもたちの様子が書かれているが、「続 しいのみ学園」が加筆されて2001（平成11）年に新装版として出版されたもの。

④しいのみ学園・鼻地三郎博士「声の図書館」25巻 九州アジア記者クラブ 2003年（CD-ROM） →（鼻地 2003a, 2003b, 2003c, 2003d, 2003e, 2003f, 2003g, 2003h, 2003i）と略記

福岡のドリームスFMで1年間のラジオ放送録音を、CD25巻（26時間）におさめたもの。鼻地が、96歳の時の録音である。「しいのみ学園の教育」を中心とした97年間の様々な体験や生活の知恵、人間の生き方などが語られている（鼻地 2004: 298）。

⑤鼻地三郎『禍を転じて福と為す』西日本新聞社 2004年 →（鼻地 2004）と略記

鼻地三郎『親心子心』（1991年）を増補して、2004年出版されたもの。なお『親心子心』は西日本新聞に聞き書きのスタイルで、88日間連載された内容をまとめたもので、自分の子どもが脳性小児麻痺になり、「しいのみ学園」をつくるに至った過程を書いた本である。

⑥鼻地三郎『ただいま100歳——今からでも遅くはない』致知出版社 2005年

→（鼻地 2005）と略記

福岡のドリームスFMで1年間ラジオ放送しているものをもとに書き起こしたもので、上記④『しいのみ学園・鼻地三郎博士 声の図書館』のなかから、100話を書き綴っている。

①から⑥までの資料は、鼻地が執筆し、あるいは語ったものである。内容のほとんどは、自伝に近いが、ラジオ放送の記録にもとづく④と⑥、聞き書きスタイルの⑤は「＜援助＞

を受けた自伝」といえよう。また、①と②では、すでに執筆された記事も収められている。③では、「しいのみ学園」の開園当時の様子や、認可取り消し、私財をなげうっての個人経営の困難さなどをうかがうことができる。

## 第2節 山本三郎の幼少期・青年期

鼻地三郎の鼻地という姓は妻・露子の姓で、1948年42歳のときに鼻地家の指定相続人となり、山本を鼻地と改姓したものである。ここでは、山本三郎が誕生した1906（明治39）年から、広島師範学校を卒業する20歳の1926（大正15）年までをとりあげる。

### (1) 軍人をめざして

山本三郎（以下、三郎と記す）は1906（明治39）年8月16日に、父・山本長八、母・かよの次男として誕生した。1905年9月に日露戦争が終結して、父が日露戦争より凱旋した翌年である。「父・山本長八は日露戦争のさい、乃木第三軍に属し、二〇三高地の攻撃、3月9日の奉天戦で最左翼軍として、北陵の夜襲をかけた旭川の第七師団歩兵二十七連隊の第三中隊長として従軍しました。凱旋した後、釧路の連隊区司令部副官で第二号官舎にいた明治39年8月16日、私はいわゆる“凱旋記念”として生まれたのです。丙午の年でした」（鼻地 2004: 16-7）。「母・かよは、広島県安佐郡長束村（現広島市安佐南区長束）の生まれです。母の兄の横田啓一と私の父は、北京に出征したころ、同じ広島の歩兵十一連隊に勤務していた関係で、その妹と結婚することになりました」（鼻地 2004: 17）。

父は三郎が6歳になった4月、急に陸軍を辞め、一家は郷里・山口県に帰ってきた関係で、1913（大正2）年、山口県の上関村立祝島尋常小学校に入学した。2年生（8歳）になったとき、父は母方の兄に当たる佐竹利市（故人）が広島県加茂郡寺西村で精米機や発動機をつくっている佐竹機械製作所に勤務することになり、一家は再び引っ越しをして、兄と一緒に寺西尋常高等小学校へ転校した。この年7月28日に第1次世界大戦が起こっている。

三郎は、父を大変尊敬していた。「戦前の軍人の評価は現在と違って一段と高いもので、職業軍人といった言葉もなかった。小学校での三大式典の時、父が陸軍の大礼服に勲章を佩用して参列すると凛々しく、その勇姿には同級生も目を見張っていた」（鼻地 1997: 46）。

「父に連れられて錦帯橋を渡り、山口県立岩国中学校の入学式に参列しました。そのころ

岩中は軍人養成の中学として萩中と一、二を争う有名校でした。父が私をこの岩国中学校に入れたのは、親の願いをわが子に託し、私を軍人にするためだったのです」（昇地 2004: 19）。中学校受験の前夜、口頭試問に備えて、何度も父から訓練されたので忘れないという言葉「原籍は山口県熊毛郡上関村大字祝島九十番地。出生地は北海道釧路國釧路陸軍官舎第二号であります」（昇地 2004: 16）。三郎は小学校 6 年生から短歌の道に入ったということで、1920（大正 9）年 14 歳のときに詠んだ歌「新しき中学校の帽子かぶり 錦帯橋を渡る 嬉しさ」（昇地 2004: 290）からもわかるように、三郎自身も軍人になることを夢見て、希望に燃えながら中学校に通っていたことがうかがえる。

## (2) 岩国中学校から師範学校へ

1911（大正 10）年、三郎が中学 2 年の秋、父はわが子を自分の後継の軍人にしようと思い、そのころ神戸一中の 5 年に在学していた兄を陸軍士官学校、三郎を広島幼年学校へ受験させた。兄は見事、60 人に 1 人の難関を突破し、陸士に合格したが、三郎は幼年学校に初日の身体検査で不合格となってしまった。「明治生まれの私自身、親が軍人だから当然自分は軍人になれるものだと思っていた」（昇地 2005: 39）。父は私を仏壇の前に座らせ「お前は軍人になれない。仕方ない。一生子どもと暮らすか」と言って、広島師範学校の入学試験に連れて行った。この父の言葉について、三郎は「私の全身を突き刺すほど痛かった。私を見捨てた『捨てゼリフ』のように、耳に響いた」（昇地 2004: 20）と言っている。「父が軍人だったため優先入学の恩典にあずかり軍人になるはずだった私」（昇地 2005: 35）、親の期待にそえなかったのが情けなかったと述べている（昇地 2003f）。

この師範学校への進学をすすめたことについて、その頃は軍人にならなければ小学校の先生になるのが常識だったとのこと（昇地 2005: 35）だが、三郎は父から見捨てられた気がした。しかし、父は三郎を見捨てたわけではなかったようだ。失意のどん底にあった三郎は父に「鉄道員になりたい」と相談したところ、父は「鉄道員は月給が安い。学校の先生、中でも校長先生は将校と同じくらい月給が高いし、校長室で悠々とできる」と言った（昇地 2005: 40）。父は演習で小学校の校庭にテントを張って露營をして、中隊長である父も兵士と一緒にテントに寝泊りしていたが、そのとき父が、校長室で悠々としている校長先生を見ていいなあと思ったことを、三郎に話していたという（昇地 2003i）。

また、小学校 5 年生の時、弟のクラス担任の台先生といって師範学校を出たばかりのりりしい先生がおられたが、運動場の高い鉄棒で大車輪を、子どもたちの前で披露されたと

きに、感動して見入っているとズボンの革帯のバックルに「師」という字が浮き彫りに光っていたのを、家に帰って話すと、「師範出の先生だからだよ」と父のあがめるような言葉が印象深く、私はその先生に憧れた、という（鼻地 1999: 258）。この一節からも、父が師範出の先生をあがめているのを、三郎は子ども心に感じ取っていることがわかる。

このように、父は尊敬の念をもっていた先生への道を、三郎に歩ませようとした。父から見捨てられた気がした、といているが、父は三郎を見捨ててはいなかったといえよう。しかしその当時の三郎は、父の本心を感じ取るよりも、軍人になれなかったというコンプレックスの方が強かった。これは、兄にたいする劣等感として強く心に刻まれることになった。三郎は1922（大正11）年4月、父のすすめで広島県立広島師範学校本科第一部に入学、16歳であった。

### (3) 山本三郎の家族

これまで、三郎が軍人をめざした岩国中学校入学から、師範学校へ進んだことをとりあげたが、軍人への道に変更を余儀なくされたことは、三郎のその後の人生に大きな影響をおよぼしたと考えられる。ここでは、三郎の幼少期から青年期にかけて、身近な存在だった父と母、兄と弟について、三郎がどのように語っているのかについてみていくことにより、三郎の家族関係について考察していくことにしよう。

#### ① 父

父の回想で、三郎は次のようにも述べている。父は『「努力することだ。普通の者と同じことをしていたのでは凡人である。秀才とか言われる者は人の2倍も3倍も努力している。人生は努力だ』こういったことをよく言っていた。父は相撲が好きで、大きい男が勝つのはあたり前であるが、小さい男が大きい男を負かすためには稽古に稽古を重ねなければならん、相撲の妙味というのは小さい者が大きい者を負かすことだ。そして人の意表をつくことだとよく言っていた」（鼻地 1997: 45）。「小さい者が大きい者を負かす」という言葉は、三郎にとって体格も大きい兄を、努力によって超すことができる、との励ましにも受け取れたのではないだろうか。三郎は父の影響を大きく受けており、「父は気位が高く、つまらんことをするな、というのが口ぐせでした。大きな教訓でした、これは」とも述べている（鼻地 1999: 226）。

また父は、仏教の熱心な信者で、朝夕の礼拝は1日も欠かさなかった。子どもが3歳に

なると必ず父の後に座らせられ、父の読経をじっと聞いていなければならず、兄弟姉妹 9 人は年の順に父の後に座って御経を唱えた。御経を唱えなかったり、時にふざけたりすると大目玉が飛んだ（鼻地 1997: 48）。さらに、次のように述べている。

正直に言って、子どもにとって意味もわからぬ御経を毎日朝晩唱えることはつらかった。何とかこれから逃れる方法はないかと思って、受験期になって勉強が忙しいからといって御経にでも遅れでもしたら大きな雷が落ちて、逃げる道はなかった。仏様を拝まないで勉強したって何にもならん、——この一言であった。（鼻地 1997: 49）

このような父の後姿について、「父はどんなに忙しい時でも、来客があっても御経をやめたり、中断したりするようなことはなかった。御経を読む父の姿は本当に真剣であった」（鼻地 1997: 48）と述べている。

兄弟姉妹全員が幼少期から、父の後に座って朝晩に御経を唱えたことは、家族の絆を強めたと同時に、子どもたちの躰にも大きく影響をおよぼしたと考えられる。兄弟姉妹が成人した後の 1970（昭和 45）年、父が 93 歳で急に亡くなったときのことが次のように語られている。両親と孫（長男の遺児）の 3 人で住んでいたが、お通夜になり、孫の善護が導師となって、いつも父の座っていた位置に正座して御経が始まった（鼻地 2004: 154）。青森から福岡までばらばらになっている 8 人の兄弟姉妹と、孫とが誰も御経本を持っていないのに、御経を皆大きな声で唱え始めた。「息を切る所も御経の抑揚もぴったり一致している。皆力一杯心一様に御経を唱えている。父から習った調子そのままに——」（鼻地 1997: 50）。さらに続けて、次のように述べられている。「幼き日に習った御経は何十年後にも消えるものではない。この孫を加えて 9 人の子供たちの揃った御経の唱和を今は亡き父は何と聞いていられるだろうか。皆幼き日の父の真剣な後姿を心に描きつつ心をつなげて唱和しているのである」（鼻地 1997: 50）。このように、兄弟姉妹がそれぞれの家庭をもった後でも、生まれ育った家族の一体感を、信心深い父の姿勢をとおして味わうことができたといえよう。

## ② 母

母の話で「自分が小学校 1 年生の時、広島県安佐郡の郡長試験で一番だったので、その表彰式が安村のお寺で行われ、群衆が多いので母に抱かれて表彰台に上げてもらって表彰

状をもらった」(昇地 1997: 46-7) という話を、三郎も兄弟姉妹も皆、聞いているということである。そこで、母は子どもたちが通信簿を持って帰ってきても、「おまえたちが勉強ができないはずはない」と言い、自分たちも「母親が郡長賞をもらったんだから、勉強しなくてはいけない、なまけてはいけない」と自分たちの頑張る基本、励ましになっていたという(昇地 2003c, 2003d)。三郎の兄弟姉妹は小学校の時「品行方正、学力優秀、勤勉超衆につき一等賞を授与す」という賞状を皆もらっていた(昇地 1997: 47)。三郎は、「小学校の時など少し勉強が出来ないと思う時は、母が郡長賞をもらったということであるから出来ないことはないと自らを励ましていた」(昇地 1997: 47)。母の郡長賞は、三郎が勉強をする励みとなっていたといえる。

三郎が8歳のときに父が勤めるようになった広島県にある佐竹機械製鉄所は、母の姉の嫁ぎ先で、父は専務として働き、山本一家はその社宅で生活していた。三郎から見ると、おば(母の姉)の1人息子は、社長の息子で金持ちのぼっちゃん、三郎の弟と同じ年の4つ下であったが、これにたいし母は「お金がなくても、勲章をもらえばよい」と言っていた。三郎をはじめ兄弟姉妹は、母が喜ぶからと一生懸命勉強をした(昇地 2003b)。このように母は、子どもたちが勉強熱心であることを誇りとして、また自分の子どもたちの勉強ができるのは当然であるとも考えていたようである。

兄弟会で出てくる話は、「父親はこわかった、母親からは救われた」ということである。三郎の兄と弟に対するコンプレックスを克服する心の支えは、母の励ましの言葉であったようである。男兄弟のなかでは、ぼくだけがおしゃべりで、父はそのしゃべることに苦虫をかみつぶしていたが、裏で母が「男もしゃべらんと損をする」と助け舟を出してくれた。ぼくがしゃべるのを聞いて「三郎はやり手」と言うんです。自信を持ちました(昇地 1999: 225-6)とも述べている。

### ③ 兄と弟

三郎は次男で、兄弟姉妹は兄と弟3人、妹4人である。このうち、三郎の自伝にでてくる兄弟は、3つ年上の兄(長男)と4つ年下の弟(三男)で、常日頃から兄弟お互いに影響を与えた人物といえる。兄はすでに紹介したように、陸軍士官学校に合格した。三郎から見ると、親の期待に添って軍人の道を歩みはじめた立派な兄だけに、兄へのコンプレックスも強まっていく。しかし、兄と自分(三郎)では、体格も性格も正反対だったという。成人した兄について、向こう意気が強く、年上の男とケンカしても負けぬほどで、軍人向

き（昇地 2004: 20）。私は身長 162 センチ。兄は 183 センチ。陸大を首席で出て、さっそうとしている。子どものころからきかん気で、おやじになぐられたら何日も家に帰って来ないが、私はおやじに出て行け、と言われたら、すぐに謝る（昇地 1999: 225）。すぐ下の弟は、のちに仙台二校から東北帝大に進学する。この兄と弟にたいするコンプレックスを三郎は感じ続けることになり、その克服が、三郎の大きなテーマとなっていくと考えられる。

家族との一体感、兄と弟へのコンプレックス克服と、母からの「三郎はやり手だから」という励ましの言葉、さらに軍人の子どもであるというプライドで、人まねをしない、独立独歩で、人のしていない、結果的に社会に貢献する仕事をするため、教育の道を究めるという態度の基礎が出来上がっていったといえる。私利私欲に走るのではなく、将来、障害児を教育するという、家族愛を基本とした温かい心で、しかも社会にたいしては毅然とした態度で、社会のもつ矛盾に立ち向かっていったといえよう。

#### (4) 家族経営への志向

三郎は 20 歳で尋常高等小学校の教員になったが、22 歳で師範学校の専攻科に入学している。師範学校本科の時とは全く違う専攻科での家族的な寄宿舎生活、および友だちである田中一郎の父、田中正雄の教育方法にみられる家族的な雰囲気に関心を持っているのを紹介し、少年期・青年期すでに、三郎が家族経営への志向をもっていたのではないかという仮説を提示したい。

##### ① 寄宿舎生活

兄弟姉妹は皆、12 歳になると親元を離れた。子どものころで印象に残っていることとして、母がシャツにボタンをつける、つけ方を三郎に教えながら涙を流していたことをあげているが、その当時は母がなぜ泣いているのかわからなかった、三郎は岩国中学校に入学して寄宿舎に入ったが 5 月ごろ、家に帰りたいとトイレの中で泣いていた（昇地 2003a）。岩国中学校の寄宿舎には、地主や造り酒屋のぼんぼんで、付き人でもいるような者が入っていて、桑畑から出てきていたことがあったが、それは桑畑にかくれて泣いていたのだ、という（昇地 2003e）。1 日の日は皆、親に手紙を書く日で、三郎は返事が母から来るのだが、母からの手紙の中から 1 円札（今の 1,000 円札）が 2 枚落ちるので、涙がこぼれた、と言っている（昇地 2003a）。12 歳で親元を離れ、寄宿舎生活の寂しさから、親にたいする

思いが強まったと考えられる。

陸軍幼年学校受験で不合格となり、父のすすめで進学した師範学校本科第一部では、16歳から20歳までをすごしている。「師範学校は全寮主義で、寄宿舎の構造も軍隊と同じで、起床から消灯まで総てラップによる規則正しい4年間の生活」(昇地 1997: 140)であった。三郎はこの生活に耐えかねて、親に辞めたいと願ったことがあった。このように、12歳から寄宿舎生活をして、軍隊的な規律正しい厳しさから、家族への思いを強めていったと考えられる。しかし軍隊生活が生にあわないと感じながらも一方で、軍人である父のことは誇りであり、三郎自身の生きる指針であった。「師範学校に入学してからも、父が軍人であったということで同級生たちが尊敬に似た感じを持ってきてくれたので私もその自覚で、変な人真似をしてはいけないと自分を律していたように思う」(昇地 1997: 46)と述べている。

師範学校を卒業して、広島県の村立原田尋常高等小学校の先生を2年ほど勤めた後、1928(昭和3)年、22歳のときに広島師範学校専攻科に入学しているが、そこでの寄宿舎生活は、これまで三郎が味わったものとは全く異なっていた。「専攻科生の寄宿舎は、本科生600人がラップで起居する生活と違い、比治山の麓の蓮根畑の中にある30人ばかりの小ぢんまりした建物で、舎監の官舎と廊下で繋がっている家庭的な寄宿舎である。点呼もなければ消灯合図もない」(昇地 1997: 140)。また別の書物でも、次のように述べられている。「この寄宿舎は、ラップで起居する1部生の軍隊式そのままの集団生活ではなく、生徒の居室と、廊下でつながった独立の家屋が舎監の先生の住宅になっていました。庭を掃除する先生の奥さんの白エプロン姿が見え、男のお子さんが長い廊下を走り回る温かい家庭的な雰囲気漂っていました」(昇地 2004: 29)。「30人ばかりの小ぢんまりした建物」「家庭的」といったものに、心引かれている。しかし同時に、「私の一生を貫いたものは、自分が軍人の子であるということ」であり、「人間は優越感がないと生きていけないものである。何か劣等感に陥ろうとした時、軍人の子である、しっかりしなきゃと自分で自分を励ます力になっていた」(昇地 1997: 46)とあり、独立独歩で毅然とした態度で生きていく姿勢が読み取れる。兄と弟にたいするコンプレックスを克服したいという気持ちが、つねに三郎を奮い立たせていたものと思われる。

## ② 広島教育治療学園

専攻科の同級生の田中一郎は自宅通学で、三郎は一郎の家にとびとび遊びに行っていた

が、一郎の父、田中正雄が小学校長をやめて代用教員となり、広島市の長尾小学校に幼くして障害を受けた児童たちを集めいろんな自作教材をつくったりして、熱心に教育に取り組んでいる、その授業の様子を見学してすっかり感激し、友達を連れて見学に行ったこともあった、その田中正雄が 1931（昭和 6）年に、三篠町の農家を改造して、板張りの部屋をつくり、机を 6 脚並べて、6、7 人の精神薄弱児を収容して、広島教育治療学園を設立した（鼻地 1997: 153, 鼻地 2004: 36）。三郎が 25 歳のときである。「しいのみ学園」を創設するとき、この学園をモデルにしたとされているが、専攻科時代の 22 歳当時、三郎はこのような家庭的な雰囲気にもとづいた教育を志向していたといえよう。

### 第 3 節 鼻地露子と「しいのみ学園」

「しいのみ学園」は、三郎の妻・露子の実家の財産（家産）によって創られ、露子のわが子は自分たち家族で守るという強い思いから開園したものである。ここでは、露子の実家の家業から、露子夫婦の家族への変遷についてみていく。

#### (1) 鼻地家の家業

三郎は昭和 9（1934）年に、鼻地源一の長女、露子と結婚した。三郎 28 歳、露子 20 歳のときである。三郎が 30 歳のときに、長男・有道が誕生した。昭和 14（1939）年に露子の父・源一が亡くなり、三郎は鼻地家の家業を継ぐことになった。

妻の父は「活寿」「港正宗」などの清酒醸造や、瀬戸内海航路と海上輸送の回漕業、陸上運送、ケーブル輸送など、手広く事業を展開していましたが、男のあと継ぎが一人もいなかったのもので、親族会議の結果、私がともかく父亡き後の事業を継ぐことになりました。（鼻地 2004: 52）

30 歳のときに、広島文理科大学教育学科（心理学専攻）に入学していた三郎は、33 歳で家業を継ぐことになったが、そのときの様子を次のように述べている。

大学で心理学の研究をしていたわたしには、金銭出納簿、台帳、伝票をあつかうことは苦手だった。会社経営法などという書物を読んだくらいでは、とうていおっつかなかっ

た。税務署にいて、署員がくつのままいるので、わたしもくつのままあがったところがひどくしかられたり、トラックの新車を買ってその届出に警察へいったら、なんだかあいさつの仕方がわるかったらしく受付の巡査に、やかましくどなられたりした。(昇地 2001: 12)

「そうこうしているうちに、岩国高等女学校の校長から修身、公民を教えにきてくれな  
いかという話があって、商売の方は支配人にある程度まかせて、昼は女学校で教えること  
になった」(昇地 2001: 12) とあり、事業を引き継いだその年に、日中は岩国高等女学校  
の教諭となっている。

商売のほうは、何十年も前から続いている「のれん」のおかげで、私の代になっても、  
頓挫するようなことはありませんでした。仕事をしやすくするため会社組織に改め、昇  
地回漕合資会社と昇地醸造合資会社に分け、母を代表社員として営業することにしまし  
たが、女名義ではやはり不利というわけで、私が代表社員になって仕事をするることにな  
りました。のれんのおかげとはいえ、商売とはこんなにもうかるものかと驚いているう  
ちに 1 年が経過した。そうした矢先、福岡女子師範学校から「家業はそのままでいいか  
ら、とにかく専攻科主任として来てくれないか」と、何度も要請されました。(昇地 2004:  
52-3)

家業を継いだ翌年昭和 15 (1940) 年には、福岡県立女子師範学校教諭専攻科主任となり、  
福岡市鳥飼町に転居しているので、家業に直接携わったのは 1 年ということになる。男の  
跡継ぎがいなかったために三郎が家業を継いだが、実際の事業運営は、支配人や店員がお  
こなっていたようである。

## (2) 家産の相続

戦後となった昭和 23 (1948) 年、三郎は 42 歳のときに昇地家の指定相続人となり、山本  
を昇地と改姓している。なぜ三郎は昇地家の指定相続人にならなくてはいけなかったのだ  
ろうか。

昇地家は山口県の岩国に何代も続いた造り酒屋で、回漕店、陸上運送店、タクシー会社、  
ケーブル会社も営んでいて、県境にあったため「昇地の土地を踏まねば広島に行けない」

と言われるほどの豪商であった（鼻地 2005: 78）。鼻地源一には娘 4 人と息子 1 人いたが、息子は早く死に娘 4 人のうち露子が長女であった。源一は露子に養子を迎えるつもりで会社の帳簿のことなど総て教えていたそうであるが、山本三郎に嫁ぎ、家を出てしまった。次の妹に養子をと考えていたが、下関の方にお嫁に行き、三女も広島の方に嫁に行ってしまったので、四女に養子を迎え家業を継いだのだが、結婚 3 年後に四女が急死し、養子は出身地高知に帰ってしまい、鼻地家には誰もいなくなってしまった。お家断絶ということになってしまう。その頃は旧民法の施行中だから相続人がいなければ、その家の財産は国に没収ということになる。僅かな財産だが、国に没収されてはもったいないから、いわゆる親族会議の結果、長女の婿である私が、家内と子供を連れて、鼻地家の指定相続人に選定され、裁判所で決定された（鼻地 1997: 32-3）。

ここに、旧民法に規制されて、家の財産を守るために、三郎は鼻地家の指定相続人となり、鼻地の姓を名乗るようになったのである（以下、三郎を鼻地と記す）。

相続人ともなれば、その家の家系と家業を守る責任がある。福岡に居て、岩国の家業を守ることは困難なことである。ここで大学教授になるか、醸造業や回漕業の社長になって家業を守るかの二者択一を迫られてきた。教育の道を進むとすれば家業を捨てなければならない。先祖伝来の家業を守るとすれば、長く歩んできた教育の世界を脱しなければならない。家業は家内の家の家業である。家内に相談すると、あなたは商売人には向かないと思うし、私も 1 年ばかり岩国の家にいた時経営にたずさわってみたことがあるが自分には向かない。人間には適性があると心理学の時間には教えていて自分の適性がわからないようでは駄目である。（鼻地 1997: 33）

鼻地夫妻は、相続はしたものの、家業には携わらなかったことがわかる。

### (3) 家産の売却

子どもは、昭和 11（1936）年に長男・有道、昭和 19（1944）年に長女・邦子、昭和 22（1947）年に次男・照彦が生まれている。有道が 1 歳のとき脳性小児まひを患い、6 年間のうち学校へ通ったが、いじめを受け、学校に行けなくなった。照彦もまた、1 歳のとき兄と同じ病を患った。鼻地は「家の近くを通る子どもたちを見て、兄弟 2 人が抱き合っ『自分たちは学校に行けない』と泣く姿。親として何ができるのだろうと散々考えた末、家内

から『学校をつくろう』という言葉が出たとき、私は二つ返事で賛成することができませんでした」(鼻地 2005: 74) と述べている。「親族一同、遺産を全部売って『しいのみ学園』を建設することに大反対。それでも、愛する子どものためにと断行したのは家内でした」(鼻地 2005: 78) と、「しいのみ学園」をつくったのは露子の子どもを自分たちで守り教育する、という強い思いであることがわかる。

養護学校は、まだ一校もない時代である。

そのお金で土地を取得し、校舎を建築、先生たちの住居を用意し、発足準備を進めましたが、それだけではまだ足りません。机や椅子を買う、黒板を買う……必要な物は無数にありましたから、お金がいくらあっても追いつきません。嫁入りに持たされた宝石類を売り、自分も夜中まで内職をするなど必死でした。(鼻地 2005: 78-9)

財産の売却だけでは足りなかったので、内職などしながら資金をつくり、養護学校を建設しようとした。

## 第4節 学園経営

鼻地露子の子どもを守り教育するという思いから、家産を売却し建設された「しいのみ学園」の経営がどのようにおこなわれてきたのかをみていく。

### (1) 養護学校の設立

昭和29(1954)年4月8日、国と県の許可を得て「しいのみ学園」を創設した。「運動場に椎の木を植え、家内を含めて6人の先生たちとともに、12人の子供たちの教育に当たることにした」(鼻地 2004: 81-2)。養護学校として設立したかったのだが、当時は養護学校規則も出ていないので、児童福祉法による精神薄弱児施設の認可を国と県から得て開園した。

開園してまもなく、182万円の共同募金が配分され、3教室の校舎をつくったが、福岡県から監査が来て、「『精神薄弱児には教室という項目はない。教室を居室にして、子どもをそこに寝かせなさい』と命ずるのです。そして『教室は板の間ですよ』『板の間であろうが何であろうが、法の示す通りにするのだ』と押し問答になりました」(鼻地 2004: 106)。

私はおどろいた。さなきだに小児マヒをわずらい、からだの弱い子どもたちを、板の間に寝かせるのですよという言葉聞いてぞっとした。私はこうした子どもの親である。わが子を板の間に寝かせることはできないと同じに、まして、親ごさんから信頼されておあずかりしているかけがえのない子どもを、どうして板の間に寝かせることができようか。子どもは単なる員数ではない。ひとりひとり生命をもっている尊い人間なのである。(昇地 2001: 230-1)

昇地の方から認可取り消しをお願いした。露子も「1千万円やるからといわれても、大切な子どもを板の間には寝かせられません。それは児童福祉法ではなくて児童虐待法だわ。」涙をぼろぼろと生活指導日誌の上にこぼしている。そして、協同募金 182 万円を県に返却し、すでに建設していた教室の費用は、小児まひの二人の子に残しておいた妻の実家の自宅母屋を売却してそれを費用にあてた(昇地 2004: 107-8)。昇地は「共同募金に頼らぬ園舎。砂一粒、くぎ一本にいたるまで、親のなさけでできたこの園舎で、思う存分の教育をしよう。名実ともに、精神薄弱児施設を返還しよう。そして子どもたちの一人一人のうちに蔵している、美しい心の芽を思う存分伸ばそう。心はかなしくも勇むのである」(昇地 2001: 234) と述べている。

このように、国と県からの認可が取り消しとなって、養護学校の形態で思うような治療と教育ができるようになった。経営状況はきびしかったが、その後 22 年間個人経営を続けている。

## (2) 個人経営の時代

1954 (昭和 29) 年、設立当初の職員は 8 名で、内訳は園長、主事、教員、保母、保母見習 2 名、助手、用務員であった(進 [1981] 1997: 89)。しかし実際は、園長であれ保母の仕事をし、先生も保母の役割をこなしていたので、職位による仕事内容の区別はほとんどないといってよい。

昇地は「しいのみ学園」を創設当時、福岡学芸大学教授で国家公務員であったため副業ができなかったのが、初代園長は露子だった。後に園長職は昇地に譲られたが、昇地が大学に行ったり長期の海外出張をしたり講演に出かけることが多く、実質的には露子が園長の仕事を続けていた。子どもたちや職員・保護者も「女の園長先生、女の園長先生」と呼

んでいた（鼻地 1997: 214）。実質の園長であった露子について、鼻地は「家内は学園で給食の仕事、保母の仕事など 1 日中動き回っていました」（鼻地 2005: 80）と述べている。また、預かった子どもは、わが子と同じように世話をした。

お預かりする子どものお母さんと家内が話している様子は、初対面でもまるで姉妹の会話のように見えました。教育は私に任せるが、子どもが安定するようにお世話するのは自分の役目と決意していたようです。終始一貫していました。（鼻地 2005: 81）

保母をしていた妻のいとも、職員である。用務員は長男の有道（18 歳）がこなした。鼻地の教え子 2 人、山下先生（男性）、田中先生（女性）も職員である。次男の照彦は 7 歳で、小学校 1 年生から「しいのみ学園」に通った。

#### ① 兼業としての個人経営

鼻地は公務員であったため、学園の経営には携われなかったため、実質は妻の露子の個人経営となっていた。また学園建設の資金は、露子の家の財産が元になっている。しかし、鼻地夫妻の生活資金は、公務員としての収入が生活を支えていたと思われる。そして個人経営をしている学園は営利が目的ではないので、その収入での生活は不可能であり、鼻地の公務員としての収入があってはじめて、学園の存続が成り立つ。「しいのみ学園」の場合は、営利が目的でないこと、家族以外の複数の先生や職員に報酬を支払う必要があったこと、そして国と県からの認可の取り消しで、精神薄弱児施設であれば当然支給されるべき資金や寄付金が停止されたことが、非営利組織としての個人経営の運営を困難なものに追い込んだものと思われる。

「生活費を切りつめた俸給からの掛金、これだけでは足りない。夜の 2 時、3 時まで書く原稿料、妻の編物による金、それでも足るはずはない。けっきょくまだいくらかのこって金になりそうなものを毎月売っていくのであるが、それにも限度がある。」園長も助手も用務員も無給であった（鼻地 2001: 115）。

#### ② 田中先生

鼻地の教え子である田中が小学校の先生を辞めて「しいのみ学園」の先生になりたいとやってきた。そのときの様子を、鼻地は次のように述べている。

ある日、学芸大学で心理学を専攻してわたしの教室から昨年卒業した田中三枝子さんがきた。卒業と同時に福岡市外の志賀島小学校に赴任して1年生を担当している先生であるが、ぜひ学園の先生にしてほしいというのである。……1日24時間勤務で俸給もたくさんはだせないし、よく考えてみるようにとわたしはいった。(昇地 2001: 61)

「寮には保母も、炊事のおばさんもいるのですが、教室では教諭、廊下続きの寮に帰れば保母、の一人二役の仕事をしているのですから、休む暇は全くありません。毎日、息のつかない生活です」(昇地 2004: 92)。1日24時間勤務ということは、学園と廊下続きの寮に住み込んでの勤務ということである。露子とほとんど同じハードな日程をこなしている。露子と違って、給料は支払われているようだが、労働に見合ったほどの高額ではないようである。小学校の先生だったということもあり、子どもたちへの教育という役割が期待されていたと思われる。

田中先生だけではなく、他の職員についても、同じような当人の情熱によつての勤務態度だったことが次の記事からもうかがえる。

昇地さんは寄付を受け付けない主義で、社会福祉法人になる前は、造り酒屋と回船業をしていた奥さんの実家の資産を全部つぎ込んだ。それでも、職員は公務員よりはるかに薄給だった。その中で、この猛烈な勤務である。だがトラブルは起きなかった。昇地イズムに共鳴し、障害児教育に情熱を持つ若者ばかりだったからだ(読売新聞夕刊 1984年5月17日)。(昇地 1997: 220)

### (3) 社会福祉法人の時代

1979(昭和54)年4月から養護学校の就学義務制が実施されることになり、「しいのみ学園」では学校教育をすることができなくなったため、1978(昭和53)年4月に厚生省法人認可を受けて、3歳から就学前までの児童が通う知的障害者通園施設として、「社会福祉法人しいのみ学園」が誕生し、今日に至っている。個人経営時代と比べて、何がどのように変わったのか、また変わらないところは何なのかをみていこう。

## ① 有資格者による指導

まず、先生について、社会福祉法人になってからは、免許状と資格が必要となったため、露子は子どもたちの世話をすることができなくなった。「今までは無認可施設であったから、自分が思うままに子どもたちの世話をしてきたが、これからは社会福祉法人となったので、免許状と資格がなければ何もできなくなった」（鼻地 1999: 115）。

これに関連して、鼻地は「しいのみ学園」の先生を、障害児教育のプロを徹底して採用している。「鼻地さんは、ボランティアを学園に入れたい。『ここはプロだけでやっていきます』という。障害児教育の免許を持っている人しか指導員や保母に採用しない（読売新聞 1984年5月17日夕刊）」（鼻地 1997: 221）。障害児の世話ではなくて教育、治療としての教育に徹している。

## ② サラリーマン化への批判

鼻地は、9人の先生たちを雇用者とはとらえていない。「現在の（筆者注：1988年）『しいのみ学園』の9人の先生はみな独身で、平均年齢25歳。園児との生活に打ち込める若い先生たちだ。学園では、いまも教育実践論議が深夜まで続いているという。先生たちは『勤務しているのではなくて自己建設している』（鼻地園長）というのだ（フクニチ 1988年2月9日）」（鼻地 1997: 230）。園児との生活に打ち込める若い先生、深夜まで論議が続くなど、勤務者として見た場合、かなりの長時間労働である。鼻地によれば、勤務しているわけではない、ということなのである。

また、創立当初から個人経営時代と、現在の職員との比較で次のように述べている。

当時の職員は、昼間は洋服姿で先生、夜は着物で保母役というように、24時間勤務だったのだ。しかし、現在の福祉施設は設備が整い、職員の勤務時間や休日もきちんと定められている。反面、子供たちとの触れ合いが薄れ、鼻地さんの目には、その現状が「福祉の事務員になってしまい、サラリーマン化している」とも映る（西日本新聞 1995年1月5日）。（鼻地 1999: 237）

現在の福祉施設の職員は勤務時間や休日も定められているが、子どもたちとの触れ合いが減ってサラリーマン化しているのを、鼻地は批判している。

### ③ 家族経営

「しいのみ学園」は六方学園をモデルにつくられたが、六方学園とは、鼻地の専攻科時代の同級生田中一郎の父が1931（昭和6）年に設立した学園のことで、鼻地夫妻が1953（昭和28）年の夏休みに六方学園を訪問し、一郎夫妻4人で大歓迎をしてくれたときのことを「この時たしか職員が12名いるが、全部が親族関係の者ばかりだと話されていたことに感銘いたしました。福祉の心というものは血の通ったものでなければならない。月給取りの気持では、障害をもつ子供たちの心を育むことはできないということを考えておられたのだと思います（六方学園六十周年記念講演 平成3年11月3日より）」（鼻地 1997: 149）と述べている。鼻地は、六方学園では職員12名全員が親族だったということに感銘を受けている。また福祉に携わる者は月給取りの気持ではいけないと言っており、サラリーマン化への批判とつながっている。

## 第5節 家族経営の存続

### (1) 家産の売却と家の存続

山本三郎は昭和23（1948）年、妻の実家の指定相続人となり、鼻地三郎と改名した。指定相続人となったのは、相続人がないと家の財産（家産）が国に没収されてしまうので、家産を守るためである。三郎も相続人になる前に家業の商売に携わったが、店は支配人や店員にまかせていた。露子の実家は豪商だったので、各店に支配人がいて、実際の経営には鼻地家以外の人々がかかわっていたと思われる。「しいのみ学園」は、露子の実家の家産を売却して得た資金によって建設された。家産を売却することで、家業は鼻地夫妻をはじめ、鼻地家一族からは手放されてしまう。しかし、そこで働いている支配人や店員たちは、新しい所有者のもとでの事業継続となる。

また、鼻地夫妻は家業を継ぐよりも、わが子を守り教育するために家産をお金に代えた。実家の家業は放棄したが、新しく形成された夫婦家族が、実家の家産をもとに家族経営を開始している。共同募金を返金して、校舎の建設費用をつくるために、子どもたちのために最後まで残しておいた先祖伝来の母屋を手放す決心をしたときの様子を次のように述べている。

静かに妻とともに、立ちならぶ先祖の位牌の前にぬかずいた。先祖は父の父、母の母で

ある。古今東西親の心はみな一つ。限りなき愛情、惜しみなく与える愛情が親の愛である。その先祖の方々は、私どもと子どもに対して同じ心を持っていらっしゃるものと信ずる。否、先祖の方々の心を受けついでいるのが私どもの現身である。先祖の方々の心は、古い家の壁や、土蔵の中に住んでいるものではない。無限に伝わるものは、先祖からの心であると思う。(鼻地 2001: 233)

先祖の心を継承しているという意識である。しかし、親族は家産の売却には猛反対をしており、鼻地夫妻の家業にたいする意識の新しい経営組織への転換は、親族からは理解しがたい行為だったようである。

## (2) 家と夫婦家族

鼻地夫妻は夫婦家族であり、先祖代々の財産を売却したお金で新しく学園をつくり、それを所有していたので、家産は一度解体したが、学園経営で家は再生したといえる。露子、有道は家族従業者として無給であったので、家の構成員と考えられる。また、有給の先生方も、家族としてとらえられ家の構成員と考えられる。一方で、「しいのみ学園」では、子どもたちへの深い愛情が基盤にある。一般的に家（とくに戦前までの）では、親子のタテの関係（親の言いつけに子が逆らえないという関係）がいられているが、有賀喜左衛門は「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] 2001b: 62）と述べ、家の構成員として夫婦とその子どもがいて、深い愛情や温かい家庭生活は、家のなかにも見出せたとしている。

また有賀は、1955年から1965年ごろに大きく変化した家として農業に従事する若い夫婦たちをとりあげ、「古い家と同じではないが、西洋の近代家族とも明らかにちがう」として、「新しく世帯主として実力を持った若夫婦は、老夫婦や未婚の弟妹の生活保障をなすべき責任を持っているし、若夫婦が農業経営の主導力を持っても、老夫婦が世帯主としての權威を持つなら、若夫婦はこれに従属しなければならぬことも少なくない」などの事例をあげ、「それは家の伝統の上で新しく創り出された家族であるともいえる」と述べている（有賀 [1965] 2001b: 28）。「しいのみ学園」の鼻地夫妻は、この「家の伝統の上で新しく創り出された家族」に相当するのではないだろうか。

### (3) 社会福祉法人化と家族経営の存続

「しいのみ学園」は 1954（昭和 29）年に創立され、個人経営を 22 年間続けてきたが、1978（昭和 53）年に厚生省法人認可を受けて、3 歳から就学前までの児童が通う知的障害者通園施設として、「社会福祉法人しいのみ学園」となった。「しいのみ学園」が存続できなくなった最大の理由は、1979（昭和 54）年 4 月から養護学校の就学義務制が実施されることになったためである。

「しいのみ学園」ができて 2 年後、東京と大阪に一つずつ養護学校が誕生。これを皮切りに各県に広がり、その数が約 470 校となり、昭和 54 年度から精神薄弱、肢体不自由、病弱虚弱の子供たちの養護学校義務制がようやく実施されることになりました。（昇地 2004: 173）

「しいのみ学園」の存在が、社会に与えた影響は大きい。養護学校が全国に広まることで、義務制が実現することになった。昇地は、「しいのみ学園」が存続できなくなったことについて、残念には思っていない。

「養護学校を義務制とし、どんな重症の子供も学校へ行けるようにしてください」——それがわが子、有道や照彦の切なる願いでした。私がしいのみ学園をつくったのも、そのためでした。障害児に就学の門戸が開かれ、父母たちの悲願だった入学ができるようになりましたので、「しいのみ学園」を設立した使命は果たしたことになります。（昇地 2004: 173）

しかし、「このあと、どうしたものかと考えていたところ」（昇地 2004: 173）とあり、個人経営に終止符を打つのは、かなりの衝撃だったと推測される。「福岡市から『障害幼児の療育のために、知的障害児通園施設をつくってもらいたい』と、何度も交渉を受け」（昇地 2004: 173-4）、「社会福祉法人しいのみ学園」が誕生した。社会福祉法人化にあたり、建物もモルタル校舎から鉄筋コンクリートに 2 年間かけ、全て建てかえられることになった。

24 年間かけ、増築を重ねて、ようやくつくり上げた校舎。そこで育っていった子供た

ちの思い出多い園舎が、巨大なカブト虫のようなショベルカーで、一瞬にして押しつぶされる光景に涙の出る思いでした。(昇地 2004: 174)

新しい学園ができるまで 2 年間かかったが、その間に露子と照彦は自宅に引きこもり、テレビの前に座っていて、照彦はこの 2 年間で退行現象がすすんだ(昇地 2003g)。社会福祉法人の新しい学園ができあがっても、園児は幼児が対象となり、照彦の友だちもみんな義務教育となった地元の養護学校に通うため故郷に帰ってしまい、昇地が学園に行くとき照彦も連れていったが、照彦の居場所がなくなってしまった(昇地 2003g)。露子も先生の資格がないため、子どもたちの教育や世話をすることができなくなった。このように、学園が社会福祉法人化したことで、個人経営のとき中心人物だった露子と照彦の生きがい喪失させてしまったといえる。また建物、土地などは市の管理下におかれ、昇地夫妻の自由にはならなくなった。

しかし、新たな社会福祉法人のなかで、昇地の娘・邦子が言語療法士として「しいのみ学園」で言語治療の指導をおこない、また娘婿の勝人は、昇地の教え子でまな弟子といわれる障害児教育の研究者・専門家で、現在、副園長を務めている。このように、新たに学園経営に参加してきた人物の中心は昇地の家族であり、家族経営は存続しているといえる。

園児には、ときには男性の先生が父親役で躰をしたりするが、家族のような信頼と温かさで接することを理念としている。これにたいし、職員は家族的(アットホーム)というより、客観的にみてハードな仕事である。しかし、それは人からやらされているというのではなく、自分から障害児教育への情熱にかりたてられ一生懸命に取り組んでいる。「しいのみ学園」における家族経営の「家族」の意味には、障害児にたいする温かさ、もう一方で職員には、家に由来する全面的奉仕の態度を見出すことができよう。

#### (4) 後継者と信頼

「しいのみ学園」の後継者である昇地勝人は、創設者である昇地三郎・露子夫妻の長女・邦子の婿養子である。勝人は 15 年間、邦子の弟・照彦を風呂に入れたことが、昇地によって次のように語られている(昇地 2003h)。勝人・邦子夫妻は、昇地夫妻と同じ屋敷に住み、ご飯も時々一緒に食べていた。小児まひを患っている照彦を風呂に入れていたのは昇地三郎だったが、年齢を重ね腰痛もちでもあったので、勝人に風呂を頼んだところ、15 年間夏は毎日、冬は 1 日おきに照彦と一緒に風呂に入ってくれた。会議がある時は電話して「8 時

に帰りつくから、それまで待ってください」とか、宴会があっても帰ってきたら風呂に入れてくれる。本当の兄弟の気持ちで風呂に入れるのと、いやいや風呂に入れるのとは、毎日のことだから親の目にはわかる。本当に自分の兄弟のように温かく見守り、また丁寧に石鹸をつけて洗ってくれる。家内と二人で「いい養子さんに来てもらって有難い。おがまにゃいかん」と本当の気持ちで思っていた。お風呂の日には、照彦はいきいきとしていた。そのころ、言葉は言えなくなっていたが表情で、頼りがいのある兄ちゃんだというような気持ちで、お風呂に入るのを楽しみに待っていた。その後、勝人・邦子夫妻は1年間イギリスに在外研究員として行き、帰国したとき照彦はずいぶん弱っていて、そのころから社会福祉関係で10日に1度の入湯サービスがはじまり、4人がかりで風呂に入れるということになった。この語りからわかることは、勝人は鼻地夫妻に大変信頼されているということである。また、照彦も勝人のことを、本当の兄弟のように信頼していた。

「しいのみ学園」は家族経営の典型的な事例であり、経営者の養子となった人物が後継者となっている。しかし、この養子を後継者にした理由は、競争社会に生き残るための有能な人材の抜擢という側面は弱い。経営者にとって非血縁者とはいえ、一番信頼できる人物として感じられている。後継者として養子に迎えたのも、信頼し家族の一員として迎えたものと考えられる。「しいのみ学園」の後継者は障害児教育の研究者・専門家で、鼻地三郎のまな弟子であるが、養子に迎えたのは能力以上に、家族の一員としての信頼にもとづいていると思われる。

## (5) 考察

本章の結びとして、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が、どのように解明されたかについて述べる。

「しいのみ学園」は現在も小規模経営を続けていて、有賀喜左衛門の家概念に含まれる、夫婦が中心となつての経営という特徴が見出された。「しいのみ学園」の運営には、園長であり経営者である鼻地三郎だけでなく、妻・鼻地露子の役割も大きいことがわかった。

経営者が家族経営の理念をもっていることは、鼻地三郎が幼少期・青年期から家族経営への志向をもち、現在も小規模で続けられていることからわかる。後継者も信頼にもとづき家族の一員に迎え入れている。

鼻地三郎は個人経営で、全体社会へ抵抗しながら園児や教職員を守ってきた。社会福祉

法人化して昇地家の資産であった「しいのみ学園」が県の管理下となったが、この資産を手放したのも「しいのみ学園」存続のためであった。「しいのみ学園」が昇地家の資産でなくなっても、それを園児や教職員の生活保障のために用いることを、理事長である昇地が第一と考えているかぎり、「しいのみ学園」は家という視点で分析することができる。

現代の競争社会のなかで、小規模経営が存続していくことは難しい。資金の面や競争力からみれば、大規模な経営組織にはおよばない点が多い。しかし、教職員が一体となって、障害児の教育と治療にあたる、という一貫した取り組みが、存続を可能にしていると思われる。教職員たちは、園長や同僚とつねに意見を出し合い、よりよい教育方針を打ち出す努力を惜しんでいない。家族経営は、中野卓の商家分析で示したように、小規模経営にみられる特徴をもつということをあげたが、「しいのみ学園」は小規模経営のままで「生活共同体的な性格」をもち、残りの3つの特徴「経営者による従業員と後継者への信頼」「権威主義的であると同時に参画的な組織」「家業の継続」も、かねそなえている。

全体社会に抵抗して存続していく大きな転機となったのは、設立2年目での認可取消と共同募金の没収である。法律や政府にたいして園児を守り、障害児への教育を貫いた。その後、養護学校の就学義務制により、「しいのみ学園」で学校教育ができなくなるなど、全体社会に規制されていることがわかる。そのようななかで、今日まで「しいのみ学園」を存続させてきたことが注目され、また存続してきた理由は、家族経営をおこなってきたからだと思われる。

#### [注]

- 1) 最近では「障がい者」と記載することが一般的に広がってきているようだが、昇地三郎の著書をはじめ「しいのみ学園」のホームページ、および福岡教育大学の大学案内のホームページにおいても「障害者」と記載されているので、本書では昇地の著書にしたがい「障害者」と記載することとした。

## 第6章 A社の事業承継と経営理念

### 第1節 分析視角

福岡県の中心部から電車で1時間30分ほど離れたW市には鉄鋼メーカー△社があるが、A社はその△社の鋼材加工販売会社である。A社では厚鋼板切断加工販売のほか、鉄鋼構造物組立加工、一般鋼材販売、穴明曲げ加工、BH加工などをおこなっている。従業員は61名で、同県内の他市にも工場を有し、2005（平成17）年にはA興産有限会社も設立されている。A社は、A氏の父親が1935（昭和10）年に創業した会社である。A氏は1982（昭和58）年から2003（平成15）年までの20年間、社長をしていたが現在は会長となり、A氏の子息（長男）が社長となっている。

ところで、現代日本における中小企業の承継は、株式の買収能力の関係で経営者の子息、子女が承継するケースが多く、このことは、中野卓の考え方にある中小経営の商家にみられる能力主義の人材登用とは少し異なる結果となった。しかし、中小企業も競争社会を生き抜いているからには、能力主義が重視されないとは思えない。

盛和塾とは、京セラ名誉会長・稲盛和夫が中小企業の若手経営者を育成するために創設した塾である<sup>1)</sup>。「盛和塾には2代目、3代目の経営者が多くおられます。典型的なのは、大学を出て大企業に勤め、30歳を過ぎたころに家業を継いだ、というパターンでしょうか」（稲盛 2006: 11）。稲盛は中小企業の育成こそが、日本経済の発展に重要であると述べている（稲盛 2006: 9）。しかし一方で、すべての中小企業が、次の代に事業承継しているわけではない。「もともと、中小企業の多くは、1代限りで消えていく。創業以来、何代にもわたって繁栄している店を老舗というが、こうした言葉があること自体、企業が世代を継いで存続することの難しさを示している」（国民金融公庫総合研究所 1997: 47）。そこで本章では、親子3代にわたって存続し、2009年で創業75周年を迎える製造業社をとりあげ、事業承継がどのようにおこなわれてきたのかを考察する。

A社の事業承継を考察するにあたり、まず、A氏と父親、A氏の子息（長男）のA社とのかかわり、具体的には入社を決める経緯、入社してから経営者になるまで、などをA社の変遷とともにとりあげる。次に、A氏の経営理念を紹介し、家という視点で分析可能かどうかを検証する。そして最後に、A社の事業承継について、A氏の経営理念からまとめる。

主に用いる資料は、会長 A 氏のインタビューと、その時にいただいた A 社の『CORPORATE PROFILE』および「会社概要」、そしてその後「A 氏から届いた文書」である。また、インタビューのさいに紹介してもらった書物『江戸商人の経営』（鈴木浩三 2008）も、A 氏の経営理念を理解する補助的な資料として用いる。

これらの資料のうち、「A 氏から届いた文書」とは、インタビューをもとに作成した論文を A 氏に確認してもらったさいに、A 氏がインタビューで話した内容を正確に伝えたいということで、詳細な文書が送られてきたものである。この文書には、インタビューをさらに充実した内容に加え、筆者の論旨に沿っての A 氏の考えや立場が述べられていた。そこで、インタビューと文書とで重複する内容は、インタビューの方を割愛し、文書で紹介することにした。

## 第 2 節 A 社の事業承継

### (1) A 氏の父親

A 社は、A 氏が誕生する 7 年前の 1935（昭和 10）年に、A 氏の父親がボルト・ナット・鉄鋼二次製品販売の個人商店を創業したのがはじまりである。A 氏が誕生する 1 年前の 1941（昭和 16）年には朝鮮の京城に、誕生した年 1942（昭和 17）年には大阪に出張所を開設するなど、戦前においてすでに発展を遂げていたが、1944（昭和 19）年 3 月に全員応召のため、本店出張所を閉鎖している。

A 氏の文書より、戦前における父親の活躍について引用してみよう。

創業者である私の父は大分県の農家の出身で、農業労働の過酷さとそれに比べて実入りの少なさに絶望して、単身北九州に職を求めて上ってきました。たまたま就職した工具問屋で働くうちに、自分にはこの商売が合っていると思い、21 歳で個人商店を旗揚げしています。意欲的と同時に、誠実さや、人に可愛がられる性格で信用を得て、戦前は経営的にも結構成功したようです。復員してくると戦前稼いだ金はインフレで紙屑同然で一からのやり直しでしたが、経理面をサポートしてくれていたかつての番頭さんも合流してそれなりの事業展開をしてきました。昭和 19 年にラバウルに移動中、輸送船が撃沈され一晩海上に浮いていた経験もあり、板子一枚下は地獄、という船乗りの言葉を口にしなが、給料の遅配はもとより破産寸前の危機も経験しています。その後、人に可

愛がってもらえる誠実さが幸いして製鉄所人脈と縁ができたりにして、主力商品が多様化して何とか生きながらえた、というところでしょう。〈文書〉

A氏は1942（昭和17）年生まれで終戦当時は3歳、戦前期における父親の活躍を、大人の立場で理解することは年齢的に困難であるため、おそらく、父親本人や母親、あるいは親戚の人々、会社関係者などから父親の活躍ぶりを聞く機会があったのではないかと推測される。戦前において「経営的に結構成功した」とあり、その要因として「意欲」「誠実さ」「人に可愛がられる性格」をあげ、これらにより「信用を得た」とされている。戦前期、父親は20代にA社を経営している。とくに「誠実さ」と「人に可愛がられる性格」は、その後の会社発展において有効にはたらいており、終戦後「かつての番頭さんが合流」したり、「製鉄所人脈」ができる主要な要素となっている。

「経営的に結構成功した」ということだが、これが単に順調な経営であったことをさすのではないことは、この引用した一節からもうかがえる。「戦前稼いだ金はインフレで紙屑同然」や、「給料の遅配」「破産寸前の危機」といった表現に、経営が難しいことや、インフレの影響を受けていることがうかがえる。しかしそれでも、会社を維持できたのは、信用から生まれる人間関係によるのではないかと思われる。

終戦後の1946（昭和21）年12月に、資本金19.7万円でA社を改組発足させ、1948（昭和23）年7月には、A鋼業株式会社を資本金150万円にて設立、鋸螺及び機器製造に着手した。その後、昭和30年代に入り、A鋼業株式会社をA社に併合し、資本金も1957（昭和32）年に990万円にまで増資、鋼材加工販売工場を新設した。4年後には鋼材加工販売工場を増設し、翌年の1962（昭和37）年に△社前身の会社の鋼材加工販売会社となっている。

A氏の幼少期から青年期にかけてA社は発展をとげており、とくにA氏が中学生の頃から資本金も急速に増加しており、さらに高校生の頃に鋼材加工販売工場が新設されるなど、父親の会社の発展はめざましいものであった。そこで、A氏の進路について、A社の存在が何らかの影響をおよぼしているのかどうか、次にみてみよう。

表 6-1 A 氏の誕生から青年期まで

年次	父と A 氏	父 (A 氏)	A 社の変遷
1935 (S10)	父が個人商店を創業	21 歳	ボルト・ナット・鉄鋼二次製品販売の個人商店創業
1941 (S16)		27	京城出張所開設 (朝鮮京城府)
1942 (S17)	A 氏誕生	28	大阪出張所開設
1944 (S19)		30 (2 歳)	全員応召のため、本店出張所を閉鎖
1946 (S21)		32 ( 4)	A 社、資本金 19.7 万円に改組発足
1948 (S23)		34 ( 6)	A 鋼業株式会社、資本金 150 万円にて設立、鋳螺及び機器製造に着手
1956 (S31)		42 (14)	A 鋼業株式会社を併合、資本金 470 万円とする
1957 (S32)		43 (15)	資本金 990 万円に増資、鋼材加工販売工場を新設
1960 (S35)		46 (18)	本社新設
1961 (S36)		47 (19)	鋼材加工販売工場を増設
1962 (S37)		48 (20)	△社前身の会社の鋼材加工販売会社となる

## (2) 父親から A 氏への事業承継

まず、A 氏の文書から、A 社の後継者となる経緯などが書かれた個所を引用する。

戦後すぐは、田舎から通っていたり、その後も深夜にしか帰らないという生活で、父親の役などは全く務めていませんし、子供の教育、進学等もすべて母親任せでした。その母親も学校の先生には、うちは放任主義ですから、というのが決まり文句でしたので、子供としては家業が何なのか良くは知らないというのが実態でした。戦前は商いの帳簿を一手に握っていた母親にすればこんな苦労はさせたくないというのが、本音だったかもしれません。私が大学 3 年の秋に、珍しくたまたま家で夕食を父と一緒にすることになった折に、私の就職の話になり、俄然ハッスルして、自分の商売のことを滔々と語り、跡取りが一番信頼できる自分の息子に、と文字どおり手をついて一夜にして口説き落と

されたのが実情です。あとで振り返れば、さすがに営業一筋で生きてきた男の口説き上手、ということですが、肝心の経理面の情報は皆無でした。私のそれまでは、体育会系のサークル活動に熱中している、当時としては単なるノンポリ学生だったのですが、学生に大変人気のあった指導教官から、大学に残りませんか、という思いがけない声をかけて頂いて、すぐに舞い上がってその気になっていたということです。おやじに口説き落とされたのも、研究者の道を進む、ということが決してやわなことではない、ということに気付き始めて自信喪失しかかっていた時期、という伏線があったのかもしれませんが。〈文書〉

父親は、仕事が忙しく深夜に帰宅したり、子供だった A 氏は父親と話をするという場面は、ほとんど出てこない。「子供としては家業が何なのか良くは知らないというのが実態」だったようである。また、「戦前は商いの帳簿を一手に握っていた母親にすればこんな苦勞はさせたくないというのが、本音だったかもしれません」とあるように、教育、進学等をすべて任されていた母親の気持ちも、家業のことを子供に積極的に語られなかった要因と考えられる。

しかし、父親の「跡取りは一番信頼できる自分の息子に」という強い気持ちが、A 氏に伝わったものと思われる。すでに述べたように、父親は誠実で人に好かれる性格で信用を築いてきた人物である。その誠実さは A 氏にも伝わり、大学院進学を考えていた A 氏には苦悩が続いたと推測されるが、後継者になると決めたのは「血のつながりを感じたから」〈インタビュー〉という。

### (3) 大学卒業から A 社入社まで

A 氏は 1964 (昭和 39) 年に某大学文学部を卒業し、大阪の銚螺会社に入社している。A 社への入社が 1969 (昭和 44) 年なので、卒業後の 5 年間は A 社以外の会社に勤務している。そのときの様子が書かれている箇所を、A 氏の文書より引用してみよう。

結果的に過去縁のあった大阪立売堀の銚螺販売会社に見習いで就職し、生粋の大阪商人道と肉体労働を 3 年間経験し、あとの 2 年は当社と同業のシアリング工場にお世話になりました。この 5 年間は過酷な現場を体験する、に加えて、学卒との交流は皆無で中卒、高卒の連中との付き合いばかりだったこと、たまたま 2 社とも 2 代目への代替わり

の時期で、諸々の人間関係を見る機会に恵まれた、ということです。〈文書〉

大学院への進学を断念して、A社の後継者になる準備として、卒業後すぐにA社に入社するのではなく、「生粋の大阪商人道と肉体労働」をはじめ、「過酷な現場を体験」している。この体験が、経営者として必要な資質の習得となっている。また、「中卒、高卒の連中との付き合いばかりだった」ことも、従業員を理解する心情の準備段階となっている。さらに、A社の入社までに勤務した2社が「2代目への代替わりの時期」だったことが、いずれ自分にめぐってくるA社での状況を先取りして見聞できたのではないかと思われる。つまり、この5年間は、A社に後継者候補として入社する人物に必要な資質が体得できた貴重な時期だったと、A氏自身も振り返って感じているのではないだろうか。A氏の父親が20代で個人商店を旗揚げして積極的に企業活動をしていたように、A氏の20代前半も、A社に入社して経営者になるための訓練がおこなわれていたといえる。

表 6-2 大学卒業からA社入社まで

年次	父とA氏	父(A氏)	A社の変遷
1964(S39)	A氏、某大学文学部卒業 大阪の鋳螺会社に入社	50歳(22歳)	
1966(S41)	A氏、鋳螺会社を退社 工業会社に入社 A氏の長男誕生	52(24)	
1968(S43)		54(26)	資本金2,000万円に増資

#### (4) A 社入社から社長時代

A 氏は 1969（昭和 44）年 27 歳のときに A 社に入社し、翌年に A 社は△社の鋼材加工販売会社となって資本金が 3,000 万円へと増資されている。34 歳で代表取締役専務に就任し、翌年には X 工業団地協同組合が設立され、38 歳のときに、現在地の工場増設や本社事務所新設で、A 社の全部門が現在地に集約された。

表 6-3 A 社入社から社長時代

年次	A 氏と父・長男	A 氏(長男)	A 社の変遷
1969(S44)	A 氏、A 社に入社	27 歳(3 歳)	
1970(S45)		28(4)	資本金 3,000 万円に増資 前身の会社、同業種合併に伴い△社の鋼材加工販売会社となる 現在地の工場を新設
1973(S48)		31(7)	資本金 4,800 万円に増資
1976(S51)	A 氏、代表取締役専務就任	34(10)	
1977(S52)		35(11)	X 工業団地協同組合設立
1980(S55)		38(14)	現在地の工場増設および本社事務所新設により、全部門現在地に集約する
1983(S58)	父、会長就任(69 歳) A 氏、代表取締役社長就任 X 工業団地協同組合理事長に就任	41(17)	
1992(H 4)		50(26)	福岡県内の他市に工場竣工

1983（昭和 53）年、A 氏が 41 歳で代表取締役社長に就任し、父親が 69 歳で会長に就任したとき、A 氏の長男は 17 歳であった。A 氏の長男は、東京の某大学法学部を卒業後、地元の手製造業に 3 年間勤務した後、1994（平成 6）年 28 歳のとき父親である A 氏の会社に入社している。そして現在は、A 社の代表取締役社長であるが、かれが A 氏の後継者になるときは、どのような経緯があったのだろうか。次にみてみよう。

## (5) A氏から子息への事業承継

A氏の長男の進路においてA社の存在がどのようにかかわっていたのか、またA氏が長男にたいして、後継者についてどのような気持ちで接していたのかがうかがえる一節を、A氏の文書より引用してみよう。

私も子供の教育には母親を真似て放任主義でしたので、長男との会話で記憶があるのは彼が高校生の時に、文系と理系とどちらがいいと思うか、という質問に、大小どんな組織のリーダーを目指してもトップに立ちやすいのは文系、と当時の世相を反映して言ったことと、大学での就職時期に、当社を継ぐケースも考慮に入れなければいけないのか、という質問を受けた時に、今、そんなことを考える必要は全くない、永久就職のつもりで会社を選べ、但し、当時もっとも羽振りの良かった金融や保険、あるいは公的な会社より製造業がいいと思う、と勧めました。社会人となって世の中が見えてきた時に、大企業で役員を目指して頑張るか、その時まで当社があればその時に自分で調べて自分で決めればいい、と話しました。まんまとおやじに騙された、という気持ちがちょっとあった私の、二の舞を踏ませたくない、というのはそういう意味です。就職先でも結構可愛がってもらって、4年たってこれ以上居たら絶対に辞められない、という頃合いで、真面目に当社の情報開示をして、本人の自己決断で帰ってきた、ということです。親が頭を下げたので、即実権を握ってしまった私とはかなり違う繋ぎかたです。〈文書〉

A氏の長男は、高校の時に父親であるA氏に、文系・理系選択の相談をして、組織のリーダーになるためのアドバイスを聞いている。また、大学での就職時期にA社の事業承継について尋ねており、A氏の高校、大学の時とは違って、長男にはA社の存在が進路選択に大きく意識されていたことがわかる。長男からみて、祖父、父親と経営してきている会社を、いずれ自分が継がなくてはならないのだろうかとか真剣に考える機会が、おそらく高校や大学の同級生との会話や、とくに大学では自分と似たような境遇の学生との見聞をとおして、多くあったのではないかと推測される。

また、A社への入社前の他社での、いわゆる見習い訓練も、A氏が地元を離れて大阪で就職したのにたいして、A氏の長男は最初の就職から、A社の立地する地元近隣の大手製造業を選択している。就職時期を迎えた大学生の長男からの質問に、A氏は「今、そんなことを

考える必要は全くない」と答えているが、A氏の長男にとっては、やはり事業承継のことは選択肢の一つとして考えざるをえなかったと思われる。高校、大学のときに長男が自分からA氏に事業承継を意識した質問をしているところからも、事業承継は可能性の高い選択肢として位置づけられていたにちがいない。A社が中小企業のなかでも大規模であり、すでに祖父、父親と経営して発展を遂げ、かなりの影響力および企業同士の信頼関係を築いていたと予測され、A氏の長男が初職から地元の大手製造業の会社に勤務する方が、いずれ訪れるA社の事業承継において、社内だけでなく、対外的にもスムーズにおこなえるメリットがあったものと考えられる。

「就職先でも結構可愛がってもらって、4年たってこれ以上居たら絶対に辞められない、という頃合いで、真面目に当社の情報開示をして、本人の自己決断で帰ってきた」と述べられているが、就職先で可愛がられた性格は、A氏の文書に出てきていた祖父（A氏の父親）の性格が思い起こされる。A氏の父親、A氏、A氏の長男がA社を維持繁栄させてきた要因の一つとして、人に可愛がられる性格により他者との信頼関係を築き、人間関係がスムーズにおこなえることがA社の信頼の基盤となり、また入社前の見習い修行により従業員の目線に立つことができ、従業員からも信頼を得ることをあげることができる。A氏のインタビューで、「中小企業が、人間同士の絆の最後の砦となっている。世間からワルのレッテルを貼られた人間が真面目に働き、その結果として社内で重要ポストにつくことができ、成功した人間として評価されるまでになる可能性を秘めているのも、中小企業の職場ではないか」といった趣旨の話聞き、従業員が真剣に働く意欲をもつかどうかは、経営者が直接従業員に接する機会が多い中小企業では、経営者のかけた一言や日頃の従業員への接する態度に大きく左右されると思われるので、従業員から信頼されることが一番大切なことで、従業員の働きぶりが企業の存続・発展の原動力といっても過言ではないだろう。

## (6) 子息のA社入社から社長就任

A氏の長男は1994（平成6）年、A社に入社している。A氏の長男からみて祖父は、この年会長から相談役に就任している。A氏の長男は、入社2年後には営業部長兼社長室長に就任し、翌年には取締役営業総括部長兼社長室長に就任している。この社長室長の職務において、社長の秘書業務を担当していたと考えられ、この期間に父親である社長の仕事を体得していたものと推察される。2年後の1999（平成11）年には、33歳で専務取締役に就任している。2002（平成14）年には、資本金1,000万円で新会社が設立されている。

表 6-4 子息の A 社入社から社長就任

年次	A 氏と父・長男	A 氏(長男)	A 社の変遷
1994(H 6)	父、相談役就任(80歳) 長男、A 産業株式会社に入社	52 歳(28 歳)	
1996(H 8)	長男、営業部長兼社長室長就任	54(30)	
1997(H 9)	長男、取締役営業総括部長兼社長室長就任	55(31)	
1999(H11)	長男、専務取締役就任	57(33)	
2002(H14)		60(36)	資本金 1,000 万円にて新会社設立 BH、B-BOX 加工業に着手
2003(H15)	A 氏、代表取締役会長就任 長男、代表取締役社長就任	61(37)	
2005(H17)	A 氏、代表取締役辞任	63(39)	資本金 300 万円にて A 興産有限会社設立

A 氏の長男は、入社 9 年目の 2003 (平成 15) 年 3 月、37 歳で代表取締役社長に就任した。A 氏が代表取締役社長に就任したのが 41 歳のときであったので、父親より 4 歳若くして社長に就任したことになる。同時に 61 歳の A 氏は代表取締役会長に就任したが、2 年後には代表取締役を辞任し、現在は会長となっている。A 氏が代表取締役を辞任した年に、資本金 300 万円で A 興産有限会社が設立され、さらに A 社は規模を拡大した。

### 第 3 節 A 氏の経営理念

#### (1) 会社は従業員のもの

まず、A 氏は会社が従業員のものであるという理念をもっている。

会社は株主のものではなく、そこで働く人達のもの、というのが当社の理念です。商法にはそんなことは書いていませんが、当社には経営者の身内は極力採用しませんが、

従業員の方では弟や子供、親せきなどが結構就職してきています。〈文書〉

A氏も、A氏の長男も、他社での経験を積んでA社に入社している。役員も、A社が初職ではない。しかし、役員をみると、年功を積み役員に就任したということもあるだろうが、勤続年数が長い。ここでは、具体的に取締役生産部長と取締役営業部長の経歴を「会社概要」から引用してみよう。

取締役生産部長B氏（2009年現在、58歳）は勤続38年である。地元の工業高校を卒業後、大手製鋼所に1年勤務した後19歳でA社に入社して25年後の1996（平成8）年4月（44歳）、生産部の工場長となり、5年後、現役職に就任している。

取締役営業部長C氏（同、62歳）は、勤続40年である。県内の工業高校を卒業後、某大手ゴム会社に3年、商事会社に4ヶ月それぞれ勤務し、22歳のときにA社に入社、30年後の1999（平成11）年4月（51歳）に営業部長に就任し、4年後には執行役員営業部長、さらに2年後の2005（平成17）年2月（58歳）、現役職に就任している。

このように、取締役生産部長B氏と取締役営業部長C氏は、どちらも勤続年数が長く、A社が初職ではなくても19歳、22歳と若い時期に入社し、勤続年数は38年、40年である。どちらも工業高校を出ており、生産現場に直結した技術を持ち、長い勤続年数で培った豊富な経験と技術の延長上に、生産部と営業部それぞれのリーダーとしてふさわしい人材が配置されているといえる。

文書には「従業員の方では弟や子供、親せきなどが結構就職してきています」とあるが、従業員が働きやすいと思うからこそ、従業員が親類縁者にも入社をすすめるのだと思われる。また、子供が入社するというのは、親子でA社にお世話になっているということであり、A社の長期にわたる維持・繁栄を裏づけているものと考えられる。

## (2) 株式と資産

A氏の文書のなかから、自社株式にたいする考え方が示されている箇所を、まず引用してみよう。

ここ数年で中小企業の承継税制が大幅に緩和されつつあるのはご存じと思いますが、

昔は、たまたま好景気の時に代表が突然亡くなって株式評価がべらぼうに高く、とてつもない相続税を払わせられたり、早めに何十年もかけて子供に株を譲ってきていたら子供が先に亡くなったりと、さまざまな悲喜劇が生まれたものです。当社の場合も好不況の影響が大きい業界で、時には額面の数十倍の評価がされる時があれば、単なる紙切れ、という時期もありました。それ故、私は基本的には自社株式は資産ではない、という原則を貫いています。株式は経営権を確立するためのもので、身内を含め絶対に分散しない、一時的に持ってもらっても、会社の要請あれば即、額面価格で返してもらうこと、買うも売るもその時の実質評価がどうあろうと額面価格が原則です。田分け者、の故事の轍を踏まないように、身内であろうが他人であろうが船頭が多くなるのが組織を運営する上で最大の障害となりますし、株という形で会社の資産が分散、流出しては困るからです。〈文書〉

「私は基本的には自社株式は資産ではない、という原則を貫いています」と述べられており、株式の価格変動の激しさが語られている。株式は不安定で、競争社会の象徴ともいふべき存在である。中野卓は、商家と農家との違いについて、次のように述べていた。

農家の末家創設における農地の分与なり供与に対し、商家の暖簾分けは、土地のような不動産によるものでなく、資本の分与があったといっても少額にすぎず、無形の暖簾の信用、顧客や仕入先への紹介、仲間への参加の保証などを合せた創業条件の供与であって、以後は実力による活用如何で、たちまち縮小も拡大もしうるものであった。(中野 [1966] 1981: 806)

この見解は、株式のもつ性格をよく表現しているように思われる。時代は江戸時代まで遡るが、「商家の暖簾分けは、土地のような不動産によるものではなく」とあり、中野の考え方を現代日本の企業分析にあてはめたとき、家産が株式になれば、株式の価格の不安定さから、安定した家産としての拠り所を失ってしまう。中野の考え方にある能力主義による経営者の人材抜擢については批判を加えたが、A社の事例より、中野の考え方にある家産についての農家と商家の違いは、今日の企業分析においても有効であることがわかる<sup>2)</sup>。

また、A氏の「株式は経営権を確立するためのもので、身内を含め絶対に分散しない」という点も注目される。「身内であろうが他人であろうが船頭が多くなるのが組織を運営す

る上で最大の障害となりますし、株という形で会社の資産が分散、流出しては困るからです」と述べられており、会社の資産が分散、流出するのを防ぐために、株式を分散しないということで、株式は価格の面で不安定だが、その株式を守る姿勢がうかがえる。

### (3) 経営者と能力主義

価格が不安定な株式を管理し、競争社会で経営を維持・発展させるための能力が、経営者にはもとめられるであろう。父親から会社を承継した A 氏は、2 代目と世間でいわれる経営者の置かれた境遇について、次のように述べている。

創業者は創業の才はどこか一点魅力があればやっていますが 2 代目以後は守成の才と言って、オールラウンドプレーヤーでないともちません。本物の経営の才が問われます。世間は安易に 2 代目呼ばわりしますが、私に言わせれば一生放蕩しつくしても食うに困らぬだけの資産を受け継いだものならいざ知らず、2 代目は守ると同時に新たに創業し続けねばならない義務を負わされます。有形無形の遺産があるならば、それを上回る負の遺産があるのがむしろ一般的でしょう。〈文書〉

この文言は A 氏の実体験から得られたもので、「有形無形の遺産があるならば、それを上回る負の遺産があるのがむしろ一般的」と述べられている。つまり、家産が株式になることで安定した資産ではなくなると同時に、「本物の経営の才」が問われるということである。2 代目にいわゆる家業が承継されても、それは何の安全性も保障もない。「2 代目は守ると同時に新たに創業し続けねばならない義務を負わされ」という過酷な状況に追い込まれるのである。

「本物の経営の才」というと、経営能力の有無が重要であるといえるだろう。しかし、経営能力といっても、このようなノウハウが必要といったものではないことは、次の A 氏の文書に示されている。

わが社の事例からは、たまたま運が良かったので 75 年存続しています、というのが実感でありまして、こうすればこうなる、というように結果を導き出せる要素は何もありません。個別事例を簡単に類型化したり、一般化されるのではないでしょうが、あえて何かを抽出されようとする、それは経営技術ではなく精神的なありよう、とでもいい

ますか、日本に根付いていた労働に対する精神的な価値観やコミュニティネットワークが、企業風土にも残っていたか否か、ということぐらいでしょうか。〈文書〉

企業経営は競争社会のなかで常に危険と隣り合わせであり、それを乗り越え企業経営を守り創業し続けていくことの大変さを、A氏の文面の至るところから読み取ることができ、会社は株主のものではなく、そこで働く人達のものである、との理念にもとづいて、働く人達を守るために、A氏が日々懸命に取り組んできた結果が、働く人達が一番望む企業存続という結果を生み出していると思われる。

#### (4) 全体社会への対応策

A社を経営してきたA氏の理念から、A社は従業員のものであり、従業員の生活を守るためには、経営を維持存続させることが最重要であることが読み取れる。そのために、株式も分散させず、株価変動の影響での経営の危機を回避すべく、迅速な対応が経営者の判断でできるように常に備えられていることもうかがえる。さらに、企業経営を守るために、次のように税制対策についても述べられている。

企業の存続を難しくしているのは税制の問題もあります。企業経営はある面では税務署との戦いではありますが、戦後GHQが財閥解体を命じたのはこの国を民主主義、平等主義の名のもとに、おとなしい国、を指向したからでしょう。貯めた資産も2回相続すればゼロになる、というやり方は、資産家の誕生を阻止し格差のない社会を、という意味では近年までその目的は達せられました。今はむしろ誰が担うのかこの国を、が問われる時代でしょうか。

又、代表がいつ身を引くか、ということは単なる年齢とかだけではなく、税制上の優遇措置がある退職金をいつ負担して節税するか、という要素も多く企業が考えています。〈文書〉

「企業経営はある面では税務署との戦い」とあり、「資産家の誕生を阻止し格差のない社会」をめざす政府の税制に抵抗しながら、創業家の家族は自分の会社とそこで働く従業員を守っていかなくてはならない。「代表がいつ身を引くか」という事業承継の時期も、この税制対策と深くかかわっていることが述べられている。

さらに、経済社会への対応策として、X工業団地協同組合をとりあげることができよう。この協同組合は、A氏が1977（昭和52）年に設立し、1983（昭和58）年にA氏がA社の代表取締役社長に就任すると同時に、X工業団地協同組合の理事長に就任し今日に至っている。

いま一つ、私どものような工場団地的な協同組合は必ずしも同業者ばかりではありません。これには様々な生い立ちや系譜があり、類型論で論ずることができませんが、当組合の場合はより強い企業が弱いところの面倒を見る、という相互扶助的な要素もありますし、行政の中小企業施策の受け皿窓口としての機能もあります。基本的には日本の中小企業の弱さは、過大なコストダウン、低賃金、の悪循環であり、良いものをより安く、だけでなく良いものは高くても、という市場ができないといけません。企業に基礎体力がつかない故に、マネジメント力の弱さ、経営者の資質の低さ、ということがむしろ一般的な中小企業の弱点になっています。〈文書〉

X工業団地協同組合では「より強い企業が弱いところの面倒を見る、という相互扶助的な要素」をもち、企業同士が支えあっている。また「行政の中小企業施策の受け皿窓口としての機能」も果たしており、政府からの施策を効率よく受け取り、より多くの関連企業が施策を得やすくする役割を担っている。「良いものは高くても、という市場」の確立の必要性など、中小企業が存続するための社会的環境の整備ももとめられている。

## 第4節 事業承継と伝統的価値観

### (1) 伝統的価値観と継続性

A氏は、企業経営において変わらない部分の重要性を次のように述べている。

「人間の体の細胞が入れ替わるように、経営者も社員も必然的に入れ替わる。しかし、すべてが入れ替わり変化するだけではだめで、変わらない部分が必要である。変化しない部分としては、事業を継続するということを最高の価値とすることである。江戸時代からのDNAが、現在の企業経営のなかにも脈々と息づいている。」〈インタビュー〉

この文言は、これからの企業経営のあり方を考える手がかりとしてA氏に紹介された『江

戸商人の経営』(鈴木浩三 2008) という書物のなかに出でくる、江戸時代の商人の経営では、事業の継続を最高の価値とおいていた、という内容と合致する。すなわち、江戸時代において「事業や組織を継承するにあたっては、商家・武家を問わず、自らの組織の永続性をいかに効率的に実現するかが最優先の目標となっていた」(鈴木浩三 2008: 194)。鈴木浩三は、今日の日本がかかえる『日本型社会主義』や米国流の市場原理主義から派生する問題」(鈴木浩三 2008: 295) にたいする解決策として、江戸商人の経営にその鍵があるとみている。

A氏は、変化しない部分として、事業の継続を最高の価値とすることをあげていたが、文書でさらに次のように述べている。

そもそも「永続性を求める」ということでは、生き物すべてが子孫を残すことを最大の使命として遺伝子が設計されているといたしますし、地球環境の永続性、国家、民族の永続性、に始まり、政治、経済のシステムを含め、最近はサステナブル、という言葉がはやり言葉にまでなっていますよね。日本の天皇制が世界で最も古く確かな血統だといえますし、むしろ敗戦後の現在の日本が、伝統的価値観を最も過小評価している国ではないでしょうか? <文書>

「永続性を求める」現れの一つとして、人間は子孫を残し代々承継しながら、事業を継続していくのである。A氏は「江戸時代からのDNAが、現在の企業経営のなかにも脈々と息づいている」<インタビュー>としている。しかし、現在の日本は「伝統的価値観を最も過小評価している国」で、本来備わっている永続性というDNAを否定するような法律や社会的風潮があるとしている。この点は、先に引用した文書にあったように、「貯めた資産も2回相続すればゼロになる、というやり方は、資産家の誕生を阻止し格差のない社会を」実現し、平等な民主主義をめざす一方で、私有財産およびそれをもとに経済活動で得た富や資金を親子にわたり維持・承継すること、あるいは広く社会に還元することを阻止する仕組みとなっている。

## (2) 親子の信頼と伝統的価値観

A氏によると「事業を承継するのは、一番信頼できる息子にかぎる」<インタビュー>ということですが、この点について、さらに文書で次のような見解をいただいた。

最も信頼できるのは息子、という言葉について考えてみますと、子孫を残したいのが本能であれば、昔なら飯を食わせる義務もあってしかるべきですし、信頼ということからいえば、飼い犬に手を噛まれる、という言葉が昔からあるように、嘘をつかれぬ、盗まれない、という負の価値観からして、数十年の付き合いのある子どもの方の性格はちゃんと分かっているが、成人して入社した者は、とことん信用していいか分からない、という程度のことではないでしょうか。〈文書〉

A氏によれば、これはごくあたりまえのことと考えられている。信頼できるのは血縁関係という事例を、江戸時代においても見出すことができる。『江戸商人の経営』（鈴木浩三 2008）には、次のような事例があげられている。

江戸時代における初期の御用達商人たちも、徳川家康との個人的なつながりを背景としていたが、このつながりには経済的にギブ・アンド・テイクの関係によるものが多く、たとえば朱印船貿易に必要な朱印状（渡海朱印状）の場合は、身分、男女、国籍の別なく、確実に収益を上げられることが見込まれる者に交付されていた。これにたいし、戦国時代末期になると、「通貨や貿易の管理、軍需物資の調達など天下統一に欠かせない経済分野の要所ほど、単純なギブ・アンド・テイクよりもはるかに濃密な家康との関係＝血縁関係や主従関係によって特権“商人”が配置されることが多かった。彼らは、家康にとって最も信用できた人材だったからである」（鈴木浩三 2008：83）。

さらに、従業員の心理的な受け入れの側面からみても、経営者の子供の方がスムーズにいくという指摘もある。

経営者の子供が継ぐ場合であれば、改めて根回しをしなくてすむ。子供が後継者になることは当然と、一般には思われているからである。ところが、突然「次期社長」と聞かされた人物が同僚であった場合、従業員のなかには心中穏やかでない者もあろう。人によっては、「彼の下で働きたくない」と言ってやめてしまうかもしれない。それだけにとどまらず、不満をもった者が、そのまま企業に居残って、後継者に反抗し、指示に従わないという深刻な事態も起こりかねない。（国民金融公庫総合研究所 1997：26-7）

従業員の間でも、後継者は経営者の子息であると一般的には考えられていることが、こ

の一節からうかがうことができよう。

A氏はさらに、自分の子供への承継について、次のように述べている。

息子が優秀、と思うのは勝手ですが、単なる親ばかか、人の器量を見極める眼力があるかどうか、とか様々な人的な要因があつての承継でしょう。こういえばすべて個人ベースのドラマでしかなくなりますが、逆にいえば社会のありようとして、昔からのゆるぎない暗黙の価値観なのではないでしょうか？時代の法律がきっちり対応できているか否かは別として。壊して作る、も時には大事ですが、変えてはいけないものもあるのだと思います。〈文書〉

ここでの「変えてはいけないもの」とは、経営者の子息が事業承継をするという「昔からのゆるぎない暗黙の価値観」をさしており、これもA氏のいう「伝統的価値観」の一つかと考えられる。

### (3) 事業承継と家の存続

有賀喜左衛門の家概念はもともと農家を基盤としてつくられているが、第2次産業および第3次産業の小規模経営の分析においては、中野卓の考え方にある能力主義の重視よりむしろ、有賀の家概念のまま分析可能であることを示した。今回、A社は従業員50人以上の中小企業のなかでも大きな規模に属するが、A社において有賀の家概念が分析枠組として有効であろうか。

A社では、血縁者の、とくに信頼にもとづく息子が後継者に選ばれているが、A氏のまわりには「奥さんや娘さんが後継者となっている事例もある」〈インタビュー〉とのことで、後継者は必ずしも長男に限ったことではないことがわかる。

A社の事例をとおして、家産が株式になり、競争社会にさらされていることをみてきた。家自体が競争社会の象徴となっており、有賀の考え方を中小経営の商家分析に応用した、中野卓の考え方に適合する点が見出された。そこでまず、中野の考え方について少し検討しておきたい。

中野は、家の系譜について次のように述べている。

養子のこと、婿のこと、それらが家長夫妻自身の生んだ息子のあるときにさえも、家

の相続者とされえたこと、また、アトツギ夫婦の双方とも他家から入れる場合もありうること、さらには、家業の必要があれば母系的でさえありうることなどの可能性を、例外として除外してしまわないで、家の系譜のもつ性格の、ある条件のもとでのあらわれとして理解するのでなければ、家の系譜のもつ本質をとらえることはできない。(中野 1978: 118-9)

「奥さんや娘さんも後継者になっている」ということを考える場合、上記の指摘は今日においても有効である。また、養子や婿についても、非血縁者であっても家族の一員となることで、現在言うところの経営者の家族で承継していく構成員に加わっている。中野は、養子、婿、母系（経営者の妻＝母、娘と考えられる）を「例外として除外してしまわない」としており、これらのおこる頻度がむしろ少ないことを示唆している。このことは、続く一節にも示されている。

ふつうには父系血統によって実子相続が行なわれるということも、必ずしもそれによらない相続もまた行なわれるということと合わせて考えれば、家にとっては、たんに父系血統による家族の存続ということよりも、一層大切とされている目標、家自体の継続的実現の追及という原則があるのであって、そもそも、普通は父系血統によっているということ自体、普通はそうすることが、その、より優先される高次の原則を実現するために役立つからにすぎず、もし、かえってそうすることが、その目的実現のために適切でないとみられた場合には、必ずしも父系血統にこだわらないのである。

その目標、原則は、といえば、ほかならぬ「家」制度体そのものの維持繁栄ということであった。(中野 1978: 119)

家の維持繁栄のため、実子が後継者になることが適切でない場合には、父系血統にこだわらない、という能力主義が強調されているが、今回のA社の事例では、「息子が継ぐのがあたりまえ」<インタビュー>ということであった。また、「家自体の継続的実現の追及」は、江戸時代「当時の商工業者にとって、事業の永続性は最大の経営価値だった」(鈴木浩三 2008: 18) ことと呼応している。しかし、さらになぜ家自体を継続するのかを考えると、A社において今日それは従業員の生活を守るためであろう。この考え方は、「生活保障の場としての家」という、家の特徴にもつながっている。

中野が依拠している有賀の考え方では、家の系譜について次のように述べられている。

家の系譜をうけつぐものは血縁者でも非血縁者でもよく、家長や同族・親族や社会によって家督相続の資格者と認められたものであるならよかつたのである。家制度はこのようにして家の存続を要求していた。したがって血統の連続が断ち切られても、家は存続し得るし、多くの家の系譜はかくの如くして連続して来たのである。(有賀 [1954] 2000: 394)

現在、家督相続という制度はすでにないが、家督相続の原則が、現代日本の大企業の社長交代にみられると指摘したのは、三戸公であった。そこで、本研究でも「家長」「家督相続」を、それぞれ「経営者」「事業承継」の比喩的な表現としてとらえてきた。

家の系譜は「血縁者でも非血縁者でもよく」と述べている有賀は、家を生活集団ととらえ、家が構成員として非血縁者を含むことに注目し、夫婦については血縁関係でない方が多いと指摘して、次のように述べている。

父母と子供の間は血縁関係であるが、夫婦関係はそうでないものの方が多い。近親結婚を忌避する風習すら一般的である。それゆえ家を血縁集団と定義することはできないが、子供のない夫婦関係の場合にも家は存在できるから、この場合には血縁集団の定義からは遠くなる。(有賀 [1952] 2000: 265-6)

血縁、非血縁を問わず、経営者の家族が事業承継をして、家業を維持していく。中小企業の多くは相続および買収の関係で、経営者の家族がその株式を承継していくのが一番現実的であり、会社の資産は株式となり価格が不安定になっているにもかかわらず、あたかも家産のように承継されていく。ここに、経営者の家族による家族経営が、今日において存続している事例をみることができる。A氏が「有形無形の遺産があるならば、それを上回る負の遺産があるのはむしろ一般的」<文書>と述べていたように、経済の市場価格に大きく左右されるものに変化した遺産を、家族で承継していかななくてはならない。

家族で事業承継しながら、競争社会のなかで会社が存続していく。このように個人から社会を分析するとき、家族が重要な分析単位となる。「個人が文化体系と社会構造とに連動する環のところには、基本的に家族を設定することができる(方法論的家族主義)」(鈴木

広 1988: 259)。

生活主体は、職業を媒介とする産業構造との接合、家族的地位を媒介とする親族・地域構造との接合によって、その存在の基軸が複合的に規定されるが、いいかえればその基軸とは、社会の階層構造と地域（コミュニティ）構造とに、家族をとおして接続するというパターンである。（鈴木広 1988: 259）

経営者という階層が、家族をとおして承継されていく。職業選択が自由だといわれる今日においても、家業を承継するということが、本人にとって前向きに受け入れられる場合もあれば、職業選択の規制・拘束となる場合もありうる。会社が規模拡大し、多くの従業員を雇っていれば、従業員の生活を守るために簡単に事業をやめるわけにはいかない。会社が維持・発展するために、経営者の家族は家業とはいえ、それはもはや私有財産ではなく、競争の危機に常にさらされており、その家業の営みのなかで生活保障を得ている多くの従業員の生活を守るために、後継者の育成に時間をかけ手順を踏み経験を重ねながら、創業者一族で事業承継をおこなっていることが明らかとなった。

#### (4) 考察

本章の結びとして、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が、どのように解明されたかについて述べる。

経営者が家族経営の理念をもっていることについては、A氏が父親から家業を継ぎ、株式を分散させないで家業を守っているところや、信頼できる息子に事業承継していること、また家業を守りながら、最先端の技術を導入することで経営を続けていることなどからうかがえる。

現代の競争社会に存続していくことは、A氏がA氏の父親から家業を継ぎ、A氏の長男に事業承継した経緯を分析し、家族で経営を存続させてきたことから明らかとなった。A氏が父親から事業承継した時は、血のつながりを感じたから、と述べており、また長男に事業承継したことも、ごくあたりまえのこととして受け取られている。このように、家族で経営を守り、長期経営を実現している。A社の場合は、血縁関係をもつ親子が事業承継をおこなっているが、後継者が経営者の妻や娘の事例もみられ、ここから血縁・非血縁を問わず

家族によって事業承継がおこなわれることが明らかとなった。

中野卓による中小商家の経営分析で指摘されていた能力主義については、A氏もその長男も、大学を卒業してすぐA社に入社するのではなく、後継者になるための準備期間として他社に就職し従業員の仕事を体験し、A社に入社してからは経営者としての見習い期間を経ることで、能力が身につく工夫がなされている。また、時代の要請に応じて最先端の技術を導入することにも柔軟な姿勢を示し、家業をさらに発展させているが、これも競争社会に生き残る重要な要素といえよう。

家業を継ぐというのが、たとえば今働いている勤務先を辞めて、継がなくてはならないと認識されたときには、その後継者は家に拘束された存在としてとらえることもできるだろう。税金対策や、事業承継における相続のことなど、法律に規制されている部分が多い。A氏の経営理念にあったように、会社は従業員のもので、株式は安定した資産ではなく、常に競争の危機にさらされており、そのようななかでA氏は従業員の生活を守り、経営を家族の事業承継で存続させてきている。以上の考察より、A社は家という視点で分析できる経営組織である。

【付記】 本章の作成にあたり、A氏に多大なご協力をいただいた。この場を借りて謝意を表したい。

#### 【注】

- 1) 盛和塾とは、京都の若手経営者が、稲盛さんから人としての生き方〔人生哲学〕、経営者としての考え方〔経営哲学〕を学ぼうと1983年に集まった自主勉強会に端を発していて、事務局は全国各地と海外ではブラジル、アメリカに設置され、会員数は2007年12月現在で58塾、4,651名となっている（盛和塾 2003）。
- 2) 個人経営においても、商売に失敗すれば財産までも奪われかねない。商売によって生計を成り立たせること自体、家産のもつ意味が、農家とは大きく異なるといえよう。

# 第7章 競争社会における家族経営

——山田昭男と未来工業株式会社——

## 第1節 経営理念の原点

### (1) 労働意欲の重視

未来工業株式会社は、毎年 15%前後という高い経常利益を誇り、ユニークな経営で昨今注目を集めている電設資材メーカーである<sup>1)</sup>。2009年現在、本社は岐阜県輪之内町にあり、全国に営業所、工場を持ち、その数は支店6カ所、営業所28カ所、工場7カ所で、業務は電気設備資材、給排水設備およびガス設備資材の製造販売をおこなっている。最初は劇団仲間4名だった従業員が2009年には783名、資本金も70億6,786万円となっている。

未来工業の創業者である山田昭男は、2000（平成12）年より取締役相談役となり会社の直接的な経営からは退いたが、山田の経営理念は現在も未来工業に受け継がれている。山田は『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！』（山田2004）というのを執筆しているが、この本の趣旨は『未来塾』なる勉強会をあちこちでやらされている身（あくまでいやいやの受身）としては、この時代を“生き残っていくため”の一助になればという思いの他は何もない（山田2004: 1-2）ということである。この時代とは、現代の競争社会をさしており、そこを生き残っていくための方法を明らかにしている。山田は未来塾を開催しているが、「未来塾の基本は『社員のやる気』一本立て興行である」（山田2004: 2）。この塾で教えている内容は、山田が未来工業の経営で重視した理念にほかならない。

「常に考える」は社是ではなく合言葉ということだが、それを従業員に常に忘れさせないというのは、まさしく山田の経営理念の重要な要素である。「その言葉は、会社のあちこちに張ってある。階段の踊り場、廊下の壁、防火扉……とにかく10メートルごとに貼ってある。これは、社是でも経営理念でもないから、未来工業の“合言葉”といったものである。常に考え、新しいアイデアを形にしてこと、未来工業は伸びていくのだ」（山田2004: 46）。

本章では、これまでの山田の取り組みで、山田の経営理念の原点ともいえるべき要素をとりあげていく。分析方法としては、会社の家族経営の現状をより具体的に把握することを主眼におき、経営者の理念理解によって、企業文化として家が導入され定着した経緯を

明らかにしていく。

## (2) 事業承継と新会社

### ① 家業の後継者

1931（昭和7）年、中国上海で生まれた山田は1948（昭和23）年、旧制大垣中（現・大垣北高）を卒業し、父が創業した山田電線製造所に就職し専務取締役になった。A社の事業承継でみたように、山田は家業を継ぎ、後継者になるべく人材だったと思われる。

肩書きは専務。会社で二番目に多く給料をもらっていたが、なにせ二代目だ。親父が先に死ぬはずだ。そうなりゃ俺が社長だと思いと、どうしても道楽に走ってしまう。私の場合、それは芝居、演劇だった。（山田 2004: 27-8）

二代目で解雇される心配もない、いずれ社長になる、給料にも困らない、という気持ちである。山田は、芝居、演劇というのに興味があり、道楽に走っていた。

### ② 劇団の結成

昭和20年代後半は演劇全盛の時代で、地方にもいくつも素人劇団があり、山田は1950（昭和25）年「河童かっぱの会」という劇団をつくった（山田 2004: 28）。山田が父親の会社に入社して2年後である。しかし、上演する小屋がなかったので、解散して岐阜の劇団「木曜座」に参加している（山田 2004: 28）。「劇団では舞台監督を務めた。大道具から照明まで何でもやった。それに、公演されるものはありとあらゆる舞台を見にいった」（山田 2004: 27-8）。山田は「木曜座」の座長ではないようだが、山田の劇団へのかかわり方は、企業にたとえるなら舞台監督という経営者であり、同時に大道具、照明といった従業員の立場も体験している。また、他の舞台を見るのは、他社の取り組みを研究して自分たちの活動によいところは取り入れようとする向上心のあらわれだと思ふ。これらの活動は、義務ではなく、夢中になれた活動である。山田は「あのころの私は、『自分の生きる道は舞台しかない』と信じていた。最高時には、月10本の芝居を観ていた」（山田 2004: 28）と回顧している。

最初につくった劇団「河童かっぱの会」が解散したのは、上演する小屋がなかったためであったが、その後大垣市民会館ができ、山田は自分の劇団を始動することが可能となった。

大垣にも芝居ができる場所ができたのだ。私は、さっそく大垣出身の仲間といっしょに、劇団「未来座」を結成した。私は、座長兼舞台監督だ。そうなると、もう頭の中は劇団のことばかりになった。午後4時ごろには会社を抜け出しては劇団の用事に走り回っていたし、給料もほとんどつぎこんでいた。(山田 2004: 28)

この「未来座」という名前が、のちに山田によって設立される未来工業にいかされ、その未来工業の設立当初の従業員は、劇団仲間4名であった。父親の会社で仕事は続けているが、午後4時には退社していたようである。

### ③ 未来工業の設立

山田は、父親の会社に17年間勤務している。父親の会社に在籍中の1961(昭和36)年、山田は結婚しているが、劇団にのめり込む生活自体は変わっておらず、1965(昭和40)年に「さすがの親父もついに堪忍袋の緒が切れた。私はとうとうクビになった。勘当だ」(山田 2004: 28-9)ということになった。「17年間働いていたにもかかわらず退職金はゼロ……血も涙もなかった。それまで道楽をやりまくっていたことを考えれば、当然といえば当然だった」(山田 2004: 29)と述べている。

しかし、新しい会社を設立した日(1965年8月1日)は、会社を正式にクビになった日(1965年7月31日)の翌日である。本当に血も涙もなく勘当されたのが、新会社設立の動機づけとは思えない。すでに、会社設立の準備が整っていて、そのタイミングで解雇されたように思える。このあたりの様子を知る資料が手元にないので、推測の域を出ないが、山田が父親の経営方針とは違うことをやりたかった、二代目としてみられなくなかった、など考えられないだろうか。第6章のA氏のインタビューに、「世間は二代目呼ばわりするけれども、新しいものをつくっていかなくてはいけないし、引き継いだものがあるとすれば負の遺産の方が大きい」といった内容があった。A氏は山田と同じ二代目の境遇であり、ここに語られた心境は、山田にも相通ずるものがあったのではないだろうか。

ただ、山田は父親の会社を事業承継することはなく、新会社を設立している。父親も道楽に走る息子(山田)を止めることはできなかったが、その道楽が新会社の人間関係の基礎となっている。山田は、新会社では父と同じ職種を選んでいる。「社屋は、大垣市久瀬川町にあった六畳二間の平屋の一軒家。借家だった。その一間の土間にコンクリートを打

って、工場とした。そして、扱う商品は親父の会社とまったく同じ、電設資材にした」(山田 2004: 30)。「私はさっそく営業に走った。販路は私が『山田電線製造所』時代につくったルートだ」(山田 2004: 35)。「みんな、私が 15 年も 17 年も自分の足で歩いてつくったお客さんで、みんな仲良しだった」(山田 2004: 36)と述べている。演劇に熱中し、勘当されたということだが、実際は仕事もしており、20 年近くで築き上げてきた人間関係を大切に、新しい会社を運営していったといえよう。

### (3) 主従関係と生活保障の場としての家

山田昭男と清水昭八を含めた未来座のメンバー3名に、現場の女性1名を加えた計4名で未来工業は出発している。資本金は山田と清水が25万円ずつ出し合って資本金50万円を準備した。清水は、その後未来工業株式会社の取締役会長をしていて、山田と並ぶ大株主で今日までできていたが、2009年6月に亡くなった。

#### ① 劇団員と主従関係

未来工業を設立後、何人かの主要なメンバーを、劇団仲間から集めているが、座長である山田からの申し入れにたいしては、絶対服従といった人間関係がみられる。

最初にいた事務の女性の夫が、大企業に勤務していたのを「そんな会社辞めてうちにこい」と引っ張りこんだ。彼は、私がやっていた未来座の劇団員だったから、もう、ヘビとカエルの関係だ。座長の私に言われたらイヤとは言えなかった。(山田 2004: 82)

また、1972(昭和47)年、それまで十六銀行に勤めていた武山博(現・未来社長)を加えたときの様子は、「私は未来座の座員であった武山に白羽の矢を立てた。なにしろ座長の命令だから、イヤとは言えない。こうして、武山は給料半分で未来工業の社員になった」(山田 2004: 83-4)。ここに示した2つの事例とも、「座長の命令にはイヤとは言えない」という人間関係である。つまり、命令服従関係である。しかし、劇団の仲間であるし、その命令に従う背景には、信頼関係があったことは言うまでもないことだろう。また、山田の方にも、みんなを幸せにできる自信があった。

みんな、もともと勤めていたところより給料が激減したはずだが、よく来てくれたも

のだと思う。だが、その当時、私自身、そんなことはまったく気にしていなかった。未来工業は大きく伸びる。そしてみんな幸せになれる……そう確信していた。(山田 2004: 85)

## ② 長期展望がもてる経営者

山田は、劇団仲間を自分の会社に連れてきているが、給料はかなり減った。しかし、みんなが山田についていったのは、将来の見通しを山田がもっていたからだと思われる。高橋伸夫によると、仕事をするさい「見通し」が活力を与え、中間管理職が部下の「見通し指数を上げる」には次のようにすればよいと、5項目あげられている。それは、「21世紀の自分の会社のあるべき姿を認識してもらおう」「日々の仕事を消化するだけにならないようにしてあげる」「上司が仕事上の目標をはっきり示す」「短期的な数字合わせではなく、長期的展望に立った仕事をする」「この会社において、自分の10年後の未来の姿にある程度期待がもてるようにする」である(高橋 2004: 192-6)。

「終身雇用」を否定した成果主義の下では、例え経営者であっても、見通し指数の数字だけでも上げることは難しい。将来の見通しが立つことはありえないであろう。そんな状況下では、誰もチャレンジしなくなる。そして、ワーク・モチベーション研究の示す通り、現状に不満があれば、今の仕事を辞めるだけなのだ。(高橋 2004: 195-6)

高橋は、従業員のやる気を引き出すために、将来の見通しを立てる重要性をあげている。

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。……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)

「長期雇用を前提とする日本の会社では、『今』満足している必要はないのであって、将来の見通しさえ立っていれば、人は現時点の苦しいことや、つらいことにも耐えられるも

のなのである。見通しさえ立っていれば、今の仕事に対して満足しないような人でも、会社を辞めたりせずに、チャレンジを続けられるのだ」(高橋 2004: 190)。この高橋の指摘どおりに、山田は将来への見通しをもち、それを従業員に示すことができたのだと思う。小規模経営においても、将来の見通しが立つというのは、従業員の労働意欲を高める有効な方法である。

### ③ 権威主義と従業員の自主性

山田は、従業員にたいして次のように述べている。

「権限はあるけど能力がないから、俺は営業以外タッチしないよ。おまえらやってくれ。その道でおまえらがプロになれ。俺は、その部分でプロになる気はない。おまえらがプロになればいい。そのために勉強はしろ、セミナーにも行け……俺がそう言ったのだから、プロになれ」

そう繰り返し言ってきた。(山田 2004: 23)

従業員の自主性を尊重し、その道のプロになってもらうことを願っている。しかし一方で、自分には権限があり「俺がそう言ったのだから、プロになれ」といった表現からもわかるように、劇団の座長時代の人間関係、つまり「座長の言ったことに劇団員は従う」という考え方は、今も変わっていないと思われる。これは、尾高邦雄の「権威主義的であると同時に参画的な組織」にあてはまる。山田は、大企業になっても、劇団のころの、小規模な組織で展開していた人間関係を維持しているといえよう。

山田の劇団は、劇団員が家族の一員のような関係だったのではないだろうか。山田が未来座の時代に、劇団員の生活保障の面倒までみていたかは疑問だが、全人格的なかわりで成り立っていたと思われる。山田が新会社に劇団員を引っ張ったのは「みんな幸せにできる」と確信しており、劇団員を幸せにしたい、ということは劇団員の生活保障まで面倒をみれる、という確信があったのではないだろうか。そうすると、この時期にすでに、山田は従業員の生活保障を第一に考える、家的な要素を経営理念としてもちはじめたと考えることができる。

#### (4) 大企業との競合

##### ① 工夫をする力

父親と同じ電気資材メーカーをはじめたが、未来工業の製品第一号は丸型の「透明ジョイント」（一本の電線を何本かに分岐するための器具）だったが、「資本金 50 万円にすぎない未来工業のライバルは、ジョイントボックスで圧倒的なシェアを誇っていた “世界のナショナル（松下電工）” ということになった。これはもう、いうまでもなく強敵だ」（山田 2004: 30）。「ナショナルはとにかく日本で一番のブランドだ。それに勝つには、ナショナルがやっていないネタを付け加えるしかないと確信していた」（山田 2004: 31-2）。しかし、電設資材では材質や作り方が法律（電気用品取締法）で決められているため、法律で許されている範囲で、ちょっと見てもわからないぐらいの小さなネタを工夫してつけていこうということになった（山田 2004: 32）。法律で決められているから、普通はそれを守ってつくるが、それをあえて考え抜いて、法律違反にかからないぎりぎりのところで、そして消費者の不便さが解消するような工夫をこらしたのである。未来工業の設立と同時に、山田の意識のなかには、みんなを幸せにするという家意識が芽生えていたが、このように大企業に抵抗して、会社を守る、従業員の生活を守る、というのは、「家の存続と家の方針」の特徴を示しているといえよう。

ちなみに金属探知機は、松下電工はドイツのメーカーにつくらせていた。未来工業でも販売しようと、そのメーカーを訪ねたが売ってくれない。そこで、国内でつくろうということになったが、そこでも一工夫を忘れなかった。（山田 2004: 41）

ドイツのメーカーに交渉したが、相手にしてくれないので、自分たちで考えるしか方法がない。この逆境が、むしろ自分たちの知恵を絞るきっかけとなっている。

中小企業で大企業と競合するには、同じ商品でも何か一工夫すること、その一工夫も消費者が満足する改良であること、などの視点に立っている。この考え方が、現場の意見を取り入れる姿勢へとつながっている。

大企業体制のなかで中小企業である未来工業が生き残るための苦肉の策から、「常に考える」という合言葉が生まれたといえる。山田は大企業になっても、その精神を持ち続けている。むしろ逆境に置かれていたときの精神力こそが、現在の不況に打ち勝つ秘訣だと考えているようである。

## ② 工夫と長期展望

工夫は、消費者の不便を解消するだけでなく、長期目線に立って、社会の動きにどう生き残っていくかをしっかりとみつめている。1973（昭和 48）年頃、公共事業で使われる電設資材の 95%はメーカー指名であり、指名されるメーカーといえば、松下か東芝と決まっていたが、山田は残りの 5%に注目し、JIS（日本工業規格）なら OK というので（山田 2004: 116）、JIS 規格に合う電設資材をつくることにした。「それまで、電設資材メーカーのほとんどは JIS 規格などまったく無視していた。電気用品取締法に合致してさえいれば、現場で使ってもらえたし、十分商売になったからだ。わざわざコストをかけて JIS 規格に合ったものをつくろうというメーカーなどほとんど皆無だった」（山田 2004: 116）。コストをかけてでも、差異化をはかっていく山田の方針である。

未来工業製品を JIS 規格に合うものにするために、1978 年技術部をつくり、川崎重工にいた巽次郎を部長として呼び、巽の指導のもとで、未来工業製品は次々と JIS 規格に合う製品に切り替えていった。

電気資材メーカーを取り巻く法律や制度が変化し、「公共事業に使う電設資材はメーカー指名から JIS 規格ならメーカーは問わず、ということになった」（山田 2004: 118）。この変化によって、「JIS 規格であれば、役所は建設業者がどこのメーカーの製品を使っても文句は言えない」（山田 2004: 118）こととなり、未来工業は日本がオイルショックに巻き込まれ、民間需要が急激に減っていくなかでも、公共事業需要に支えられて順調に伸び続けることができた（山田 2004: 118-9）。

公共事業需要に対応した JIS 規格の製品をつくる、それも大企業で占められた取り引きの合間に可能性をみつけて、コストをかけても長期展望に立った方針を打ち出したところに、山田の将来を見据えた経営戦略をみることができる。

## 第 2 節 厚遇と経費節約

### (1) 家としての家族経営

未来工業では派遣・パートはなく、社員は全て正社員である（岐阜県のセミナー 2008）。もちろん、正社員でなくても、派遣・パートの人たちの生活への配慮を経営者がもっていれば、非正規社員がいても家という視点で分析できるが、未来工業では全員が正社員とい

う点で、明らかに従業員の生活保障を重視しているといえる。山田は「景気の低迷が続き、少子化が進む中で、日本の企業はリストラに躍起になっている。中には、社員全員を契約社員にした会社もある。ボーナスはゼロ、給料も一年契約で一銭も上げない。そうでもしないと、会社が生き残れないのだという」（山田 2004: 250）と、従業員の生活保障を第一に考えない企業を批判している。「私は、未来工業を中心とした未来グループを契約社員制度にする気はなんてさらさらないし、古いかもしれないが、年功序列で、毎年、少しずつでも給料が上がっていく会社であり続けさせたいと思っている」（山田 2004: 251）。また、5年に1度、会社の全額負担で、社員全員で海外旅行に行っているが、これは手厚い福利厚生制度の一例といえよう。

次に、経営基本の一つに 5S（清掃、清潔、整頓、整理、躰）の徹底がある。たとえば、会社の電灯には紐がついていて、いつでも消せるようになっており、使っていない場所の電気は消すことや、古紙の裏も使い、また古着の回収をおこなう、などである。社内で節約できることは徹底しておこない、その結果として社員への厚遇が実現できるのであろう。この取り組みは、今日の環境問題や無駄を省くことにつながり、理になかっているといえる。これは、「しいのみ学園」で、身の回りにある廃品を教材にして玩具を教職員全員で作っていた取り組みと相通ずるところがある。社員を拘束しないといつつ、なぜ自主的に社員がその取り組みに従うのか、家的な全面奉仕の様子がうかがえる。

さらに、ユニークな経営方法といわれるように、未来工業の経営をグローバル化する社会にあえて対抗しているやり方だととらえるならば、全体社会に抵抗して家構成員の生活保障をするという見方もできるかもしれない。ただし、この場合の家構成員は、従業員だけではなく地域社会の人々も含まれていることになる。

山田は創業 10 周年の 1975 年、山本安英の「有鶴」上演に市民を招待し、メセナ活動を始めている（読売新聞 2004）。ミライコミュニティシアターというタイトルのもと、交響楽団やバレエ団や京劇などを招き、2008（平成 16）年までにさまざまな公演が 17 回開催されていて、2008 年の第 16 回、17 回では前進座の芝居が大垣市民会館、常陸大宮市文化センターで開催され、それぞれ 2,000 名、1,000 名が招待されている（未来工業株式会社 2009）。山田の好きな演劇にメセナ活動が特化しているところが注目され、山田自身もやる気をもって取り組んでいるのではないかと推測される。また、このような活動をとおして「自らの存在を社会にアピールし、同時に社員に自分たちの会社は文化的な貢献もしているのだ、という誇りを持たせることもできる」（山田 2004: 227）。さらに、阪神大震災で被災した

顧客には、受け取った品代の全額（約1億6000万円）を返金した（岐阜県庁 1997）。

企業内の従業員には徹底した儉約の精神をもとめ、厳しい経済状況のような行動を促す一方で、そこで得られた利益を、従業員への報酬および地域社会の人々に還元する、これこそが家族のように従業員を待遇している姿であるといえよう。

## (2) 徹底した経費節約

よい待遇を実現するためには、どこかでコストを削減しなければならない。山田は、社内の経費を徹底的に削減している。これは、もののない時代、未来工業が中小企業から苦勞して規模拡大してきたときの様子を、再現しているともいえる。単なる過酷な状況ではなく、質素儉約という道徳を教える意味もある。自分たちが私腹を肥やすのではなく、みんなが喜ぶものをつくるために働く、これは劇団時代の感動を与える仕事に由来している。

未来工業総務部の松原正美部長は、「劇団が会社が変わり、会社は大所帯になりましたが、根底にある思いは演劇をやっていたころと何も変わっていません」として、「お客様に感動していただくこと、製品、社員、会社そのものに対して、いろいろな面で人を感動させる存在でありつづけたい」と述べており、劇団の人間関係が未来工業の基礎となっている。会社を質素儉約して、働く物理的環境はきびしくとも、従業員が喜ぶように、多くのお金を給料として支払っている。そういう経営者の方針に共鳴した人たちが、入社するのだと思われる。

「社内の照明器具にはすべて一つひとつに紐のスイッチがついていて、社員一人ひとりが管理している。仕事をするときだけ紐を引っぱってスイッチを入れ、食事に行くために席をはずすときなどには、切るようにしている」（山田 2004: 170）。「ロビーも、廊下も、トイレの中も電気は一切ついていない」（山田 2004: 171）。本社内にあるコピー機は一台だけで、本社には約330人の社員がいるが、それで困るようなことはない（山田 2004: 171）。

「コピー用紙もほとんど裏紙ですませている。社外に出すものはさすがにそうはいかないが、社内で使うものなら使用済みの紙やDMやチラシの裏紙で十分だ」（山田 2004: 171）。山田自身はもちろんのこと、役員用の専用車もない（山田 2004: 171）。ドアを開けるのに、両手がふさがっていたら、荷物を下におろしてドアを開けないと部屋に入れられないのは非効率だということで、ドアを全部改造して、ドアノブを回さなくても、体で押せば、開くようになっている（山田 2004: 172）。

社員に会社持ちの携帯電話は持たせないし、会社から社員の携帯電話に電話をしてはな

らないことになっている（山田 2004: 173）。「ケチだと言われるかもしれない。だが、経費節減するには、それぐらい徹底することが必要なのではないだろうか」（山田 2004: 174）。コピー機は 1 台、社内は暗い、物理的環境としては過酷であろう。やる気をおこさないのではないかと思うが、一つは安定した給料をもらっているからではないかと思う。まさに質素儉約の精神で、山田自身も質素儉約を実行している。

### (3) 信頼関係

山田は労働時間を短縮させ、社員の自主性を尊重する背景に次のようなことを述べている。

「勤務時間内で、能率や生産性を上げ、競争力を確保しようと必死になります。世界的にも高学歴な日本の労働者なら、それくらいは自覚し、対策も考えるでしょう。神頼みじゃないが、社員頼みです。うちの社員なら、それくらいのことはやってしまうはずだと。」（読売新聞 2004）

山田は社員を信頼している。「社員に対して、性悪説と性善説があるとすれば、私は 100% 性善説だ。だから、『全部よきに計らえ』ということになる。失敗するかもしれない、ごまかすかもしれないなどというのは一切考えない」（山田 2004: 187）。

さらに山田は、5 年に 1 度、社員全員で行く海外旅行で会社が 1 週間以上休みになるのにたいし、留守番の社員を出すのではなく、倉庫の合鍵を 3 千個つくり、全取引業者に渡させて、必要になったら、商品を勝手に持っていってくれということである（読売新聞 2004）。一見すると、取引業者にたいする商品の輸送という点ではサービスが悪いといえるが、取引業者を信頼した結果の施策とはいえないだろうか。

### (4) 従業員と株主の両立

製品の工夫にコストをかけたり、売れ筋でない製品も生産し揃えたり、一見すると損得抜きで、山田は利益の追求を第一に考えてないように見えるが、そうではない。「儲けなかったら、商売をする価値はない。安く売っても高く売っても構わないが、最終的に儲けなければ給料も払えない。だから、儲けがいちばん大事なのだ」（山田 2004: 180）。山田は、従業員に給料を支払うために、利益を出さないといけないと考えている。

未来工業の株式上場の目的も、従業員を喜ばせるためであった。未来工業は 1991（平成 3）年 11 月に、名古屋証券取引所第二部に上場した。「会社が儲かれば配当も増えるのだから、株を持たせればやる気も出るだろうと考えたのだ。当初は部長クラス 5～6 人に配ったが、その後、係長以上の全員が株を取得していた」（山田 2004: 130）。係長以上の従業員を株主としているが、従業員に株をもたせた理由も、やる気を出させるための一つの方法だったようである。『未来工業はもう上場できますよ』といわれたとき、資金を無理に集める必要もなかったが、まず考えたのは、『上場したら株を持っている社員が喜ぶだろう』ということだった。それが上場を決意する一番大きな理由だった」（山田 2004: 131）。株式上場も、あくまで従業員に喜んでもらうのが目的である。

このように、利益を追求するのは従業員に支払う給料のためであり、また株式も上場して株主である従業員に、株の配当をおこなう。山田が、従業員の生活保障を第一に考えていたことがわかる。未来工業は、家という視点で分析することができる。徹底した経費節約についても、「そもそも経営というのは、金儲けをして、利益を出して、みんなが食べていく仕組みを追求するものだ。経費を節約するのは当然の話だ」（山田 2004: 170）と、みんなが食べていくためには当然、というように考えている。

### 第 3 節 従業員の育成

#### (1) 不満の解消

『社員のやる気をいかに起こさせ、いかに高めるか』を考えるのが、社長の一番大切な仕事と言える。やる気を起こさせれば、会社というのはぜったいに回っていくというのが私の論理だ」（山田 2004: 147）。やる気を “やる木” と考え、まず一本の “やる気” を育て、それに枝葉をつけてやればよい（山田 2004: 147）。やる木の土壌づくりとして、社員の不満を一つひとつ消していくことが社長の仕事だという（山田 2004: 150）。

不満を消す具体的な方法として、山田は制約の解除に努めている。「社員の立場になって考えればすぐにわかることだが、給料は安い、休みはない、何から何までがかがらめの会社で働いていても楽しいはずはないし、そんな会社のために努力しようという気が起きてくるはずがない。だから、私ははずせる制約はできるだけはずそうと考えている」（山田 2004: 151）。この「社員の立場になって考えればすぐにわかる」というのが山田の特徴で、消費者の不便を解消することにも通じる態度であり、相手の立場に立ってその不満を解消

することがいい結果を生むという信念にもとづいているものと思われる。そして、会社社員がやる気を起こす土壌ができれば、放っておいても、それなりにやるようになるはずということである。

不満解消の取り組みとして、制服の廃止があげられる。事務系に好きな服を着せているところはあっても、日本の製造業では珍しいという。「制服や作業服がダサイとブツブツ言うやつがいるだろうから、不満を消すために、未来工業は、制服、作業服をなしにした。ただし、着たいやつもいるだろうから、着るのはかまわない」（山田 2004: 151）ということで、作業服を着たい人に着るなという強制も、また排除している。

次に、不満を消すために、休みを多くしている。年間 1,600 時間で 17 連休（12 月 27 日～1 月 12 日）と、1 日の労働時間は 7 時間 15 分、年間休日日数は約 140 日という日本有数の休みが多い会社ということである。「たくさん休みたいというのがいまの時代の流れだから、休みはたくさんやろうじゃないか」（山田 2004: 151）ということで、5 月のゴールデンウィークも 8 月のお盆もともに 10 連休、木曜日が旗日のときは木・金・土・日の 4 連休、火曜日が旗日のときは土・日・月・火の 4 連休にしている。休みたいのが時代の流れととらえているが、連休の合間の一日など働く気にならないのが自然だと思っている。「誰でも働くのは面倒くさい。まして土日休んで、月曜一日だけ出てまた休みがあるなどという、もう月曜はとてもじゃないが、働く気にならないだろう。それが人間の自然な感情だ」（山田 2004: 160-1）。

現在、製造業でゴールデンウィークなど連休をとり工場のラインを止めている会社は、会社自体が景気が悪く、また従業員たちも働く日数が減る分、給料も下がるというふうに認識し、休みが増えること自体に不安を感じる従業員も多い。未来工業で休みが多いのを従業員が受け入れられるのは、働く日数が減って給料が下がる、とは考えていないからだと思われる。

また、休日の多さと並んで、労働時間の短さにも特徴がある。労働時間は 7 時間 15 分、タイムカードもなく、「定時の 4 時 45 分がすぎると、みんなあつという間にいなくなる。だいたい 4 時 55 分にはもういない」（山田 2004: 152）。もちろん、残業もない。それでも業績を伸ばしている。残業をすれば電気代が上がる、タイムカードも余計な経費、ということで、経費節約の方針ともつながっているといえる。

このように、未来工業の従業員は、他社にくらべても休みが多く一日の労働時間も短いのに、給料は安定してもらっている。山田は従業員が「もらってしまうと、『やっぱりこれ

だけはやらないと、これだけはもらってんだからヤバイな』という思いになってくる」(山田 2004: 157) と考えている。山田はノルマについて、これだけもらっているのだから、これだけやらないきゃいけないという思いを自然に従業員自身が持つようになること、と考えている。自主性と自覚のある社員は努力してでも、自分が任されていることを果たそうとするので、やってない社員は非常に気がひけてくる。やってない社員は「おまえはやっているやつの働きから給料をもらうんだから、やってるやつのほうに足を向けて寝るなよ」と言われるようになる、というのだ。山田のこの考え方は、日本人の価値観、つまり周囲の人が自分をどう評価するのかを気にする、という価値観にもとづいている。従業員同士の平等感やチェック機能に任せているといえよう。

## (2) 報奨金制度

やる気を引き出す方法として、不満の解消と並んで、報奨金制度をあげることができる。従業員が1件のアイデアを出すごとに500円を現金支給するものである。未来工業では「常に考える」という言葉を、社内のあちこちに貼っているが、「ただ口だけで『常に考える』と言っても、なかなかいいアイデアは出てくるものではない」(山田 2004: 46) ということで、山田が考えた制度である。

「提案は、人事・給与以外のことなら、どんなバカげたことでもいいことにしている」(山田 2004: 47)。人事・給与の提案は受け付けない、というところに経営者の権限が保たれている。これ以外のアイデアについては、内容に関係なく提案した人全員に500円が現金支給されているので、伸び伸びとアイデアが提案できる。成果が評価されているわけではないので、成果主義とはいえない。

多く出されたアイデアから、経営者がこれはというものは採用していく。たとえば、電気代を節約するために自分の使う照明のスイッチを、社員それぞれが管理するという制度も、従業員の提案から生まれたものである。そして、「実際に採用されたアイデアには、1~5万円の報奨金も出されることになっている」(山田 2004: 47) ので、アイデアが採用されれば500円より多いボーナスがもらえる、ということで、真剣に考える動機づけにもなっている。

結果にたいしてお金を支給するというのは、一見すると成果主義のようにもみえる。しかし、提案の良し悪し(これは経営者が決めることであるが)で、給料の本体が増減するのではなく、あくまで提案すれば、給料におまけがつくのである。また500円という金額

が、あまり高額でもないので気楽に提案できるし、また一食分の足しになると考えれば、日常的に助かる実感も味わえるのではないだろうか。

「なんでもそうだが、一見バカげたことでも、一生懸命、継続していれば、すごいパワーを発揮するようになるものだ」(山田 2004: 47)と、山田は従業員が常に考え創意工夫をすることが、本人たちのやる気にもつながるし、会社全体としても常に進化できる体質が保たれると考えている。これこそが、山田が中小企業のとときに、大企業との競合で生き残るための知恵として体得した「常に考える」というのを、大企業においても意図的に導入し、実行している取り組みの実例である。小規模のとときの経営方式、家族経営を大企業でも実践するための取り組みの一つである。

### (3) 山田昭男による能力のとらえ方

山田はやる気を重視しているが、結果は重視していない。やる気を出させることが、山田の従業員の育成方針である。

100%がんばっても、80の成績しかあげられない者もいる。70の成績しかあげられない者もいるかもしれない。だが、それが能力なのだから仕方がない。100%がんばったのなら、70でも80でもいいじゃないか。人の能力とはそんなものだと思う。(山田 2004: 190)。

結果は重視していないが、手抜きをする従業員がいると会社の足並みが揃わないので、むしろやる気を出さない従業員がいることの方が、会社にとって問題だとしている。「能力があるにもかかわらず、60~70%の力しか出さないというのは大きな問題だ。みんなが、生活を豊かにするために力を合わせているのに、力を抜く者がいては会社の足並みも乱れ、結果的に、会社も社員も不幸にしている」(山田 2004: 191)。

山田は未来工業の草創期、劇団の仲間を集めて社員にしたときに、かれらを部下なしで部長に抜擢し、責任をもたせてやる気を出させる方法もとってきた。もちろん、草創期は人数も少なく、部下はできないという事情があったのかもしれない。小規模経営で、1人が経営も営業も担当する、というスタイルだったと思われる。しかし、この部長への抜擢は、企業の規模拡大にともなって部門をつくっていく基礎となっている。草創期のとときに集めた劇団仲間は、現在の未来工業の経営陣となっている。小規模経営のころに、管理者の役割と従業員の立場と両方を体験させることが、相手の立場が理解できる人材の育成にもつ

ながっている。

人数が増えると、さすがに全員を役付きにするわけにはいかない。そこで、給料を年功序列制にする。年功序列制は生活費の安定と、給料の基本給が毎年上がることで、長年勤めてきたことが報われるシステムだといえる。また、役がついてなくても、その人に仕事をまかせることで、トップとしての待遇をあたえている。

会社は社員に能力を発揮する場を与えてやるべきなのだ。どんなセクションであれ、そのセクションのトップとして待遇してやれば、社員自身がそれなりに考えるようになる。各社員がそれだけの能力をもっているし、また、それによって社員全体のモチベーションを高くすることができるはずだ。(山田 2004: 133)

トップとしての待遇が、従業員が自分で判断する責任ももたない、やる気を出させることになる。「私は、どんな社員でも、それなりの待遇をしてやれば、義に感じるかどうかは別にして、それなりにやる気を起こすだろうし、それだけの能力は持っていると思っている」(山田 2004: 135)。山田の考える能力とは、やる気を出し 100%ががんばっている姿勢をさしている。

## 第4節 小規模経営の大型化

### (1) 小規模問屋との取引

従業員のやる気を引き出すための方法として、営業の人は建設現場に足を運び、そこで得られた情報を開発部に回す、というものがある。「現場のことは現場が一番良く知っているのだから、自分たちで考えてやっていきなさいというのが当社の基本方針」ということだが、これに関連して「顧客の声を製品開発に生かすため、末端の小規模問屋だけと取引をおこなうなどの独創的な経営をつらぬいている」(岐阜県庁 1997)。

電設資材業界の場合、一次問屋と、その下に二次問屋があつて、そこから電気工事業者、ユーザーへと売られていくが、一次問屋は全国で約 10 社、二次問屋は約 3000 社ある(山田 2004: 50)。「確かに一次問屋とつながって大量に販売してもらうのは楽だ。商品は一次問屋から全国の二次問屋へと流れていく。だが、私は、それより全国に点在している 3000 社の二次問屋をお得意さんにしようと思った」(山田 2004: 50)。二次問屋を大切にしている

のは、顧客に近く、不満や要望などの声が聞きやすいため、製品開発の工夫にいかせるからである。「もちろん、草創期には一次問屋なんか相手にもしてくれなかったから、二次問屋を中心に営業せざるを得なかったということもある。だが、ある程度、知られるようになってからも、その方針は変えなかった」（山田 2004: 50）。一次問屋が相手にするくらいの規模になった今日でも、意図的に二次問屋との取引をおこなっている。つまり、小規模経営のときにおこなっていたやり方を、大規模化しても続けているといえよう。

## (2) 顧客の要望に応じた製品生産

未来工業では、スライドボックスをサイズ別に 70 種類つくっていて、そのうち利益が出ているのは 3 種類だが、残りの 67 種類も揃えている（山田 2004: 61）。これも、顧客の不満・不便を解消するための方法である。「現場によっては、手に入りやすいサイズのものでどうしても対応できないこともある。もっと小さいものが欲しかったり、逆に大きなサイズが必要だったりすることもある。そんなとき、うちに来れば、欲しいサイズの商品が必ず手に入る」（山田 2004: 61）。その結果、未来工業のスライドボックスのシェアは、約 80~90%となっている（山田 2004: 61）。山田は読売新聞のインタビューに「一品一品は赤字でも、トータルでは黒字になる。もっとも、この戦略が社内で理解されるのに二十年かかりました」（読売新聞 2004）と答えている。生産効率を上げ合理化がすすめられるなか、売れ筋でない製品も生産するのは、非合理的方法ともいえる。嘉穂劇場の研究で「非合理的でなければ存続はありえない」（鈴木廣 1988: 69）と指摘されていたが、社内でも理解を得るのが難しかったこの方法が、未来工業の売上げ向上に貢献している。

しかし、会社の規模が大きくなると、小規模経営のままのやり方では対応できなくなることが生じてくる。そこでこの節の最後に、大規模化にともなうシステムの導入について、未来工業での対応をみておく。

## (3) システムの導入

### ① 生産量の管理

会社が大規模化するにしたがい、機械の稼働率を高め、売れるものも売れないもの大量につくってしまい、工場の通路にまで在庫品を詰めた箱がうず高く積まれる一方で、営業の最前線では欠品が生じる事態になってしまった。「ある意味で、“それまでのやり方”の限界だった。会社が小さいうちは、まだ、なんとかなった。だが、ある程度の規模を超え

たとたん、そんな問題にぶち当たってしまったわけだ」(山田 2004: 124)。

経理部の電算担当だった田中豊美(現・物流部長)という社員が、コンピュータに一日単位で需要を予測させて生産量を管理し、注文から原料手配までをつなぐシステムをつくりだした(山田 2004: 125)。これは、アスクルや松下電器などが導入しているシステム「SCMソフト(サプライチェーン管理)」の先駆けとなるものであった(山田 2004: 126)。

そのシステムを導入して以来、未来工業では、どこの営業所も適度な量しか注文できないようになり、注文してもコンピュータが受けつけないシステムで、当初はうまく動かず大変だったが、しばらくすると、4000種を超える在庫をうまくコントロールできるようになり、在庫も減っていった(山田 2004: 126)。

## ② 人事給与の管理

2006(平成18)年4月には、人事給与管理システムをNECソフトウェア中部の人たちとの信頼関係のもと導入することができた。新システムを導入する以前は、総務部の人事担当課長がシステムの管理を一人でおこなっていたが、近年、社内外の変化のスピードが早まったことから、一人の力では対応しきれなくなり、その人事担当課長からの発案でパッケージシステムへの刷新を決断した。

総務課長は「パッケージ導入は今回が初めてで戸惑うことも多かった」「旧システムは至るところに未来らしさがあふれていました。そのため当初は、パッケージシステムに独自の企業文化をきちんと反映させられるのだろうか」と正直心配でした」と、未来工業らしさがなくなる不安について語っていたが、導入成果について「Web照会などペーパーレスを推進したことで省資源化、省スペース化を実現できた」と評価しており、社員からも「給与明細や源泉徴収票などが自分で自由に照会・出力できるようになり便利になった」と好評を得ている。

未来工業では、小規模経営にみられる非合理性も保ちながら、大規模化から生じる弊害をなくすために必要なシステムが導入されている。しかしそれは、あくまで従業員の自主性を伸ばし、また顧客ニーズに答えるという方針をより貫く方法と判断されたから、導入されたものと考えられる。

## 第5節 企業文化としての家

### (1) 質素儉約の精神

従業員に徹底した経費節減を実行させている山田昭男は、自身もその取り組みに率先して参加している。「私はどケチだ。空調代を節約するために、会社で自分の部屋にいるときは、夏ならランニングシャツにパンツ姿だ。さすがに、会社の外に出るときには、ちゃんとズボンの一つもはくがね」（山田 2004: 170）と、徹底した質素儉約を実行している。「私はどケチ」と言っているが、従業員へは、高額な給料を支給している。

経営者の生活態度について、従業員とともに質素儉約に取り組み、利益はまず、従業員の給料として還元する。「例えば、講演に行って、私が『会社やってるなら、地元の相場の給料は払いなさいよ』と話す、『うちはそんな儲かっていないから払えません』という人がいる。私は、そんな言葉を聞くと腹が立ってくる」（山田 2004: 140）。満足な給料を支払わずに、自分の生活水準だけを向上させようとしている経営者を批判している。「『お前、そんな儲かっとなんで、相場並みの給料も払えんくせに、何で3ナンバーの車に乗って、ゴルフやるんや』と――。そういう社長は、もうハングリーじゃなくなっている。社員に給料を払うべきなのか、いい車買うべきなのか……何を優先すべきか見失っている。ひどいやつは豪邸を建てたりしているが、社員にろくな給料も払わずに、車を買ったり、豪邸を建てるようなやつは、経営者の風上にもおけないと思う」（山田 2004: 140-1）。山田は、経営者だけが利益の私腹を肥やすのはもってのほか、と思っている。これは、経営者も従業員も経済格差をなくす取り組みといえる。つまり、山田のこの取り組みは、小規模経営に由来する家族経営の特徴を、大企業において意図的に導入している、ととらえることができる。不況のなかで生き残るためには、経営者も従業員も質素儉約の精神をもって、仕事に取り組む必要がある。「家は貧しい」という表現は、大企業に比べ小規模経営や中小企業において、従業員に給料を支払うので精一杯、メセナ活動などやりたくても、そんな金銭的余裕はない、といった状況を説明することができる。未来工業は今や大企業で、株式上場もおこない、メセナ活動もおこなっている。大企業でありながら、「家は貧しい」という特徴を、山田は意図的につくりあげているといえよう。

### (2) 年功序列制の維持

山田は「古いかもしれないが、年功序列で、毎年、少しずつでも給料が上がっていく会

社であり続けさせたいと思っている」(山田 2004: 251) と、年功序列制を維持していく方針を貫いている。これと合わせて、従業員が常に考えアイデアを提案するように、どんなアイデアにたいしても、一件につき 500 円の報奨金を支給している。この労務管理の方法が、従業員の労働意欲の維持・向上にむすびついていることは、次に示す高橋の日本型年功制の考えから明らかとなる。

高橋は、日本の年功制を日本型年功制と呼んで、それは給料ではなく、仕事の内容と深いかわりがあると述べている。

日本型人事システムの本質は、給料で報いるシステムではなく、次の仕事の内容で報いるシステムなのだということである。これが繰り返されるとどうなるか。そう、仕事の内容自体に、加速度的に差がついてくるのである。昇進・昇格・昇給もその後を追って、それに比例する形で差がついてくる。これは正確な意味での年功序列ではなく、『日本型年功制』と呼ぶべきものなのである。(高橋 2004: 28)

日本型年功制での賃金制度は生活保障給型で、賃金が動機づけをおこなってきたのではないことを、次のように述べている。

仕事の内容がそのまま動機づけにつながって機能してきたのであり、それは内発的動機づけの理論からすると最も自然なモデルでもあった。他方、日本企業の賃金制度は、動機づけのためというよりは、生活費を保障する視点から賃金カーブが設計されてきた。仕事による動機づけと生活保障給型の賃金カーブ、この両輪が日本の経済成長を支えてきたのである。多くの論者が主張しているように、日本では、『賃金による動機づけ』自体、存在が希薄であったことは事実だから、『賃金による動機づけ』のおかげで豊かになれたわけではないのだ。(高橋 2004: 50-1)

高橋によると(高橋 2004: 30-1)、労働意欲は賃金で動機づけられるのではなく、仕事の内容と面白さで高まるとされている。日本型年功制は、仕事による動機づけと生活保障給型の賃金カーブの両輪で成り立っているようだが、中小企業の場合、大企業にくらべて賃金カーブが年功序列になっていない。「規模別賃金格差は若年層で大きな差がないが、中年になるほど格差が拡大する傾向にある」(渡辺ほか 2006: 19)。中小企業では収入には不

満をもちつつ、仕事のやりがいなどを感じている人が多いと思われる。

労働意欲が仕事の内容と面白さで高まるということから考えて、山田の報奨金制度は、従業員が自分でアイデアを考えることで、挑戦する面白さを体得することができ、それにたいして必ず 500 円支給されるという賃金の安定感が得られるという点で、労働意欲の維持・向上に有効に働いている。さらに、毎年少しずつ給料が上がっていく年功序列制を維持することで、生活保障給型の賃金制度を実施していることがわかる。未来工業の社内の物的環境は貧しく、従業員から不満が出てもおかしくない状態だが、高い給料をもらい、仕事にアイデアを出しながら自ら仕事を面白くしているので、従業員に質素節約も受け入れられているのではないかと思われる。

### (3) 考察

本章の結びとして、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が、どのように解明されたかについて述べる。

山田昭男が家族経営の理念をもっていたことは、小規模経営時代の経営方針を企業が大規模化しても続けたことや、従業員を信頼していたこと、やる気を出させるためにアイデア提案にたいする報奨金制度を実施し自主的に参加させながら、最終決定は経営者がおこなう、などから明らかとなった。また、家業の電設資材の製造を続けながら、つねに顧客の不満に耳を傾け、工夫や改良を加えることを怠らないところも、現代の競争社会において、家業が存続する重要な取り組みである。

また未来工業が家という視点で分析できるのは、なにより従業員の生活保障を第一に考えているからである。全員正社員であることや、かなり高額な給料を支払っていることなどから、そのことがうかがえる。そして、従業員への厚遇を実現する一方で、社内の物的環境では徹底した質素節約に取り組んでいる。従業員へ高額な給料を支払うには、質素節約が必要不可欠ということもあるだろうが、山田自身も従業員と同じく質素節約に努め、むしろ率先して取り組んでいる。未来工業はすでに上場企業であり、経営状況もいいので、そこまで経費節約に取り組む必要はないと思われるが、これは「家が貧しい」という精神を意図的に導入しているのではないかと分析した。つまり、大企業では一般的には考えられない、貧しい社内環境づくりによって、小規模経営にみられる家族経営を再現しているのではないかと思われる。山田は劇団仲間とともに企業を創設し、大企業につねに立ち向

かって、創意工夫をこらし企業成長してきた、その姿勢や精神を保ち続けることが企業存続の秘訣と考え、今日の未来工業に家を企業文化として導入している。

**【注】**

- 1) 未来工業株式会社に関する以下の記述は、鈴木廣先生からいただいたレジュメおよび資料、(山田 2004) および電子メディア情報からなっている。

## 第8章 家族経営から社会貢献へ

——石橋正二郎と株式会社ブリヂストン——

### 第1節 経営者の経営理念と社会貢献活動

#### (1) 家族経営と地域貢献

石橋正二郎は、株式会社ブリヂストンの創業者である。ブリヂストンは昭和6(1931)年、福岡県久留米市に、自動車タイヤの国産化をめざしてつくられた。石橋正二郎の寄付活動にみられる社会貢献活動は、ブリヂストンの時代だけでなく、それ以前からおこなわれてきた。正二郎の企業家活動は、ブリヂストンからはじまったのではなく、高校を卒業して兄とともに引き継いだ家業への従事が出発点である。そこで、経営者としての正二郎が、いつごろから家族経営の理念をもち、また具体的にその理念がどのように経営のなかで展開していったかをみていくことで、生活保障としてとらえる福利厚生施設の拡充の様子が把握できるものと思われる。現在のブリヂストンの経営者は石橋正二郎ではないが、久留米市では石橋正二郎の生誕を記念する行事がおこなわれており、石橋の精神は現在もなお、ブリヂストンのなかに息づいているものと思われる。

ブリヂストンでは昭和31(1956)年の創立25周年記念行事として、石橋文化センターをはじめ、久留米市へのさまざまな寄付活動をさかんにおこなっているが、25周年にかぎらずその後も、またそれ以前から地域への寄付活動をおこなっている。1990年代より欧米の影響を受けて、日本でも企業の社会貢献活動が注目されるようになったが、このブリヂストンは、社会貢献活動の先進事例として位置づけることができる。

企業による社会貢献活動を考えるとき、経営者の理念が大きく影響する。三浦典子は「企業が発展していくなかで、企業経営者や企業組織の経営理念が、地域社会への貢献という企業文化を形成していった」と述べ、地域社会に展開する社会貢献活動の分析に、企業家個人の経営理念を考察することが重要であることを示している(三浦 2004: 198)。そこで、ブリヂストンの社会貢献活動を考察するためには、石橋正二郎の経営理念をみていくことが重要であると考えられる。

石橋正二郎は、ブリヂストンを創業する前から、明治期に家業の仕立物業を継ぎ、志まやたび店、日本足袋株式会社を運営してきた。さまざまな寄付活動をおこなってきた正二

郎について、鈴木広は正二郎が会社および社会を家族と同一化していることを示しているが、そのなかから「徒弟制度の廃止」と「郷土愛」について紹介しよう（鈴木広 1995: 318）。徒弟制度の廃止については、家業を継いだ明治の末期に実行しているが、高度成長がはじまるころも徒弟制度に依存する零細企業があるなかで、その半世紀以上も前に決断して、徒弟制度を廃止したことを本当に凄いとて、働く人の身になって考える経営者であると述べられている。また郷土愛については、石橋文化センターの正面入口には「世の人々の楽しみと幸福の為に」と書かれているが、久留米市への正二郎の思いは「生まれ故郷を立派に育てたいという一種の扶養意識」が感じられ、「自分の存在が地域の存在とイコールで意識されている」と述べられている。

徒弟制度は主従関係にもとづいており、それを廃止したということは、小規模経営にみられた経営者と従業員の格差が少ない、という特徴に近づいている。そして、従業員だけではなく社会も家族と同一化することによって、郷土愛が生まれていると考えられる。本章では、「会社および社会を家族と同一化している」という正二郎の経営理念に注目して、福利厚生施設の拡充、および社会貢献活動の展開を考察していきたい。

## (2) 分析対象と用いる資料

分析対象の期間は、石橋正二郎が誕生した明治 22（1889）年から、その生涯を閉じた昭和 51（1976）年までとする。久留米市は九州・福岡県の南西部に位置し、久留米絨やゴム産業で知られている。明治 22 年に市制が施行されてから、大正期・戦前・戦後と合併を繰り返し、とくに戦後さかんに合併がおこなわれ面積が拡大した。

人口は昭和 25（1950）年に 10 万人を超え、昭和 50（1975）年には 20 万人を突破した（表 8-1）。産業構造は、昭和 60（1985）年には第 1 次産業がひとケタ台で第 3 次産業が 70% を超しているが（表 8-2）、大分類別で見ると製造業が第 3 位となっている（表 8-3）。そして、久留米市にはブリヂストンだけでなく、株式会社アサヒコーポレーションや月星化成株式会社（現、株式会社ムーンスター）などゴム製品を扱った企業が併存しているため、製造業の大部分がゴム産業で占められている。

表 8-1 人口・世帯数の推移

年次	世帯数	総数	正二郎の 個人史	年次	世帯数	総数	正二郎の 個人史
1920(T 9)	8,243	43,629	第 III 期	1955(S30)	27,668	138,804	第 IV 期
1925( 14)	14,887	68,487		1960( 35)	34,102	155,041	
1930(S 5)	13,338	83,009		1965( 40)	38,712	158,974	
1935( 10)	16,318	91,920		1970( 45)	50,270	194,178	
1940( 15)	16,874	89,490		1975( 50)	57,401	204,474	
1947( 22)	19,570	90,999		1980( 55)	65,029	216,972	
1950( 25)	21,160	100,997		1985( 60)	68,666	222,847	
				1990(H 2)	75,123	228,347	

(注) この表は調査時現在の市域の数字である。

総務庁統計局『国勢調査報告』より。(久留米市総務部総務課 1999) をもとに作成した。

表 8-2 産業別就業人口の推移(カッコ内は構成比)

区 分	1955(S30)	1965(S40)	1975(S50)	1985(S60)
第1次産業	7,789 (13.9)	13,783 (16.0)	9,436 (10.1)	6,825 (6.9)
第2次産業	13,431 (24.0)	24,656 (28.7)	23,949 (25.8)	22,575 (22.8)
第3次産業	34,739 (62.1)	47,497 (55.3)	59,361 (63.8)	69,570 (70.2)
総 数	55,962 (100.0)	85,950 (100.0)	92,984 (100.0)	99,130 (100.0)

(注) 総数には分類不能の産業を含む。(兼尾編 1989) をもとに作成した。

表 8-3 産業大分類別就業人口構成比（各年上位 5 位まで）

1955 (S30)	1965 (S40)
卸売および小売業 (23.8)	卸売・小売業・飲食店 (23.7)
製造業 (19.6)	製造業 (23.0)
サービス業 (18.7)	サービス業 (16.8)
農業 (13.8)	農業 (16.0)
公務 (12.4)	運輸・通信業 (5.9)
1975 (S50)	1985 (S60)
卸売・小売業・飲食店 (27.8)	卸売・小売業・飲食店 (30.1)
サービス業 (19.8)	サービス業 (24.4)
製造業 (19.0)	製造業 (15.5)
農業 (10.1)	建設業 (7.3)
建設業 (6.7)	農業 (6.8)

(注) (兼尾編 1989) をもとに作成した。

企業内福利厚生施設の拡充は、ブリヂストンではおもに会社創立 25 周年や 30 周年の記念行事の一環としてなされる場合が多いが、その具体化は経営陣、とりわけ経営者の意図にかかっている部分が多い。日本の場合、企業別組合や運命共同体などといわれるように、経営者の意図は諸外国に比べると、社訓や社風といった形で会社によく反映されやすくなっていると思われる。そこで、この経営者の意図を理解するために生活史法を用いて、ブリヂストンの創業者・石橋正二郎の自伝を中心にしながら経営史および社会全体の動きの相互関連をみていくことにしよう。ここでは、生活史の資料を使って「解釈・分析志向」をめざしている。資料として使う主な文献の性格については、表 8-4 に示している。これらの資料とあわせて、さらに数量調査との連携を志向している。

表 8-4 使用する主な資料の性格（生活史の解釈・分析の資料として用いるもの）

〱自伝〱 〱素朴な自伝〱	<p>石橋正二郎『私の歩み』1962年（社内向け） →（石橋正二郎 1962）と略記</p> <p>3年前の70歳をすぎたころから、「私の歩いた道を書きたい気持ちで」いたが1961年日本一の高額所得者になったのをきっかけに、「家族とか、事業のために忠実に苦楽を共にした人びとや、また公私共に温かい庇護を賜った親しい方々に、深い感謝の気持ちで」軽井沢で静養かたがた筆を進めたもの。</p>
	<p>石橋正二郎『回想記』ブリヂストンタイヤ 1970年（社内向け）</p> <p style="text-align: right;">→（石橋正二郎 1970）と略記</p> <p>1970年2月1日で満81歳の高齢に達したので、日常の業務から遠ざかった会長・石橋正二郎が自己の経営と信念の歴史をまとめたもの。</p>
	<p>石橋正二郎『我が人生の回想』1989年 →（石橋正二郎 1989）と略記</p> <p>完稿は昭和51（1976）年9月、正二郎が死去する直前、浄書され仮製本された原稿を病床にあって自ら最後の緻密な点検をし、脱稿したもの。生涯87年7カ月であった。この本は、正二郎生誕100周年記念行事として出版された。</p>
〱援助〱を受けた自伝	<p>佐野朝男編『水明荘夜話』日本ゴム 1944年（社内配布 非売品）</p> <p style="text-align: right;">→（佐野編 1944）と略記</p> <p>日本ゴム社長・石橋正二郎の秘書であった佐野氏が、社長の激務の余暇、社長室の談笑の間、軽井沢の山荘、あるいは社長のひとつの芸術品である高良山（久留米）麓の別荘水明荘の炉辺での社長の談話を筆録したもの。ブリヂストンの社員向けに出されたもので、正二郎の生い立ちから紹介されている。</p>
	<p>石橋正二郎『雲は遙かに』読売新聞社 1971年 →（石橋正二郎 1971）と略記</p> <p>正二郎が数冊のメモ帳を繰りながら語ったことを、読売新聞社・図書編集部の長尾和栄記者が、7回（時間にして延べ14～15時間）にわたり筆記し、それを基本にしながら、前掲『私の歩み』『回想記』を資料にしてまとめ上げたもの。</p>
〱伝記〱	<p>石橋正二郎伝刊行委員会編『石橋正二郎——遺稿と追想』ブリヂストンタイヤ 1978年</p> <p style="text-align: right;">→（石橋正二郎伝刊行委員会 1978b）と略記</p> <p>遺稿ではこれまでの自伝のほか、新聞・雑誌への寄稿、ラジオ・テレビでの放送・挨拶などから、随想的・記録的なものを選別。追想では各界の人々・会社関係者の追想文、近親者の思い出の記などを収録している。</p>

	<p>小島直記『創業者・石橋正二郎——ブリヂストン経営の原点』新潮社 1986年 → (小島 1986) と略記</p> <p>ブリヂストンの社員であった小島氏が、社長・石橋正二郎から伝記執筆の依頼を受けて書いたもので、「援助を受けた自伝」に近い。昭和 53 (1978) 年 9 月にブリヂストンタイヤの私家版として刊行されたものに加筆したもの。</p>
その他	<p>&lt;地域史&gt;</p> <p>権藤猛『久留米商工史』久留米商工会議所 1974年 → (権藤 1974) と略記</p> <p>久留米市史編さん委員会編『久留米市史 第3巻』久留米市 1985年 → (久留米市史編さん委員会 1985) と略記</p>
	<p>&lt;社史&gt;</p> <p>柴本重理編『25周年に於ける概況』ブリヂストンタイヤ 1956年 → (柴本編 1956) と略記</p>

ところで、この個人史に注目する場合、いくつかの時期区分が必要となる。ここでは指田モデルを用いるが、これは次のようにライフコースの展開を 9 つの出来事にとらえている (指田 1991: 62)。

成人期への移行の指標……学校修了・初就職・経済的自立

生殖家族への移行の指標……初離家・初婚・第一子出生・世帯主就任

脱親期への移行の指標……子供全部の学校修了・子供全部の就職あるいは結婚

これらの指標を参考にして、本章では次のように正二郎の個人史を区分することにした。

第Ⅰ期・・ 0～16歳 (誕生から久留米商業学校卒業まで) 1889 (M22) ～1905 (M38) 年

第Ⅱ期・・ 17～27歳 (久留米商業学校卒業から結婚まで) 1906 (M39) ～1916 (T 5) 年

第Ⅲ期・・ 28～64歳 (結婚から四女・多摩子の結婚まで) 1917 (T 6) ～1953 (S28) 年

第Ⅳ期・・ 65～87歳 (四女・多摩子の結婚から死去まで) 1954 (S29) ～1976 (S51) 年

第Ⅰ期と第Ⅱ期の区分は「成人期への移行」、第Ⅱ期と第Ⅲ期の区分は「生殖家族への移行」、第Ⅲ期と第Ⅳ期の区分は「脱親期への移行」をそれぞれ適用した。なお、以下に示す

各期ごとの年表は、「個人史」を中心にして、企業活動に関連した「経営史」と「地域とのかかわり」（ただし表 8-7・表 8-9 のみ）、および全体社会の動きをみるための久留米市と日本社会の「全体史」で構成した<sup>1)</sup>。

正二郎がなぜ久留米市に寄付活動をおこなったのかについては、「会社も家族の延長であり、さらに拡大すれば、社会そのものもその延長上に無理なく意識されていたのではないか」という仮説（鈴木広 1995: 7）にもとづき、第 I 期での正二郎が育った家族の影響が、その後の企業活動および寄付活動に出てくることをみていきたい。

## 第 2 節 石橋正二郎の家族関係

石橋正二郎は、明治 22（1889）年 2 月 1 日に久留米市本町で、石橋徳次郎・マツ夫妻の次男として誕生した。「当時は旧暦の習慣の濃い時代で、この日は旧正月の 2 日であったため、正二郎と名づけられた」（石橋正二郎 1989: 8）〈自伝〉（以下、〈 〉は表 8-4 参照）という。久留米に市制が施行された年であり、大日本帝国憲法発布の年でもあった。また、博多—久留米間の 40 キロにはじめて九州鉄道が開通したのも、この年であった。表 8-5 をみると、第 I 期では、ブリヂストンに先行する家業が、正二郎の父および祖父によって営まれている。その祖父は、正二郎が 14 歳のときに亡くなっている。正二郎 16 歳までのこの期間、正二郎自身の企業家活動はみられない。むしろ、幼少、青年期の正二郎の目をとおして家族についてみていくことにより、かれが家族からどのような影響を与えられたかを考察できるのではないかと思われる。

正二郎は、父母と兄、三人の妹と弟一人、それに母方の祖父母と一緒に生活していた。この家族のうち、自伝等によく登場する父母と兄、祖父母についてとりあげ、正二郎の企業家精神の基礎について考えてみよう。

表 8-5 略年表 第 I 期：0～16 歳（誕生から久留米商業学校卒業まで）

年次	個人史	歳	経営史	全体史
1889 (M22)	正二郎、誕生	0		大日本帝国憲法発布 久留米市制施行
1892 (M25)		3	父、伯父安平の家で仕立物業「志まや」を開始	

1893		4	父、仕立物業と並行して座敷足袋「志まやたび」を発売	
1895 (M28)	久留米市荘島尋常小学校 入学	6		豊田佐吉、自動織機を發明
1896		7	父、安平の屋敷から隣に分家	
1899	久留米高等小学校入学	10		久留米商業会議所創立
1902 (M35)	久留米商業学校入学	13		第1回日英同盟締結
1903	祖父・安平、73歳で死去	14		
1904		15	嶋屋（「志まや」）がミシンを購入、足袋の手縫いから機械縫いに移る	日露戦争（～M38）

### (1) 父母と兄

まず、正二郎の父、石橋徳次郎（初代 徳次郎）についてみてみよう。かれは旧姓・龍頭徳次郎と言ひ、久留米藩士の龍頭民治・ツル夫妻の次男である。民治は武家の出であるが、母ツルは商家の出である。正二郎の父は明治元（1968）年家禄を離れ、明治4（1871）年廃藩置県の時14歳で役所につとめるが、16歳で母ツルの兄、緒方安平の店「志まや」（小間物屋）に奉公するようになった。そして、安平の娘（いここにあたる）と結婚した。奉公し商売見習いに入って約20年後の明治25（1892）年、父・徳次郎は同居していた安平の家で仕立物業をはじめた。兄6歳、正二郎3歳のときであった。翌年には仕立物業と並行して「志まやたび」を発売し、仕立物業をはじめて4年後には、安平の屋敷から隣の家に分家した。分家したとき、兄（10歳）、正二郎（7歳）と父母との4人家族だったと推測される。

この父の人柄について、「父は低い士族の家に育ち、祖父の家に雇われ、実直な気質を見込まれて養子となり、後に分家して仕立物業を営んだが、堅気一方で振るわなかった」（石橋正二郎 1970: 1）〈伝記〉と正二郎は回想している。緒方安平とは対照的な性格だったようである。

この祖父の積極性の反動か、父は極めて消極的であつた。父は武家から養子に來た人

で、その性格が然らしめたものでもあらうが、一つは確かに祖父のあまりに積極的な事業慾と而もそれが失敗に終っていることに懲りたのであらう。堅實一路、事業などといふよりも、間違ひが少く手堅い商賣をしようとして、仕立物業を擇んだものらしい。この父は駄引といふものを一切しなかつたし、一錢の貸し借りといつたことも経験したことがないといふ典型的な士族の商法をしたので、餘り繁昌はしなかつた。その上健康も思はしくなかつたので、私が商業學校を卒業をした頃には隱退を決意してしまつたのである。(佐野編 1943: 7) <援助>

そして、このような父から「家が豊かになつたり貧乏したりしたのは酒や贅沢のためであるから、酒を飲むな、煙草ものむな、碁も打つな、若いときの苦勞は買ってでもしろ、という教育」(石橋正二郎 1962: 5-6) <自伝>を受けた正二郎は、「生涯真正直にその教えを守り、酒は自らはのみ、タバコは生涯口にせず、碁、将棋、<sup>マージャン</sup>麻雀その他賭け事には一切手を触れなかつた」(小島 1986: 31) <伝記>という。なお正二郎は、ブリヂストン在職中に次のようなエピソードを残している。「社長は常に人生の正道を歩まれ、投機や賭事はけっしてなさいません。社員にマージャン禁止令を出されたのも、良俗を乱すという事と、夜ふかしをして身体を損じてはとの深い思いやりから出たものであります」(ブリヂストンタイヤ株式会社 専務取締役 松平信孝 “社長顕彰の辞” より) (赤司編 1958: 75)。

次に、正二郎の母、石橋マツをみてみよう。マツは緒方安平・リウ夫妻の娘で、いここにあたる徳次郎と結婚し、母リウの旧姓石橋を継いだ。この母マツについて、正二郎は次のように回想している。

母まつは、慶応元年(1865)の生まれで、父を婿に迎えたのは19歳のときで、男3人女3人を生み育てるかたわら、よく家を守った。慈悲深くやさしく親切な性格の人で、人の難儀を見ると心から同情して陰徳を施していた。この反面、なかなか勝気でよく気がつき、なにごとにも積極的で思いついたことはすぐ実行するというタイプであった。(石橋正二郎 1989: 7) <自伝>

正二郎は17歳のとき、3つちがいの兄とともに家業を継ぐことになるのだが、兄の重太郎(のち、二代徳次郎を襲名)は、少年時代からなかなかの負けず嫌いで、生まれつきのスポーツマンであった。福岡県の自動車免許第1号をとったのもかれである。

筑後川の洪水のとき、私に着物の番をさせて 1,000 メートルの濁流をのりきったこともある。お父さんには黙つとれよ、と私はそのことを秘密にさせられた。当時まだ珍しかった自転車に熱中し、いろいろなところの競争に行き勝ってくるが、ひどい怪我をしてくることもある。(石橋正二郎 1962: 8) <自伝>

## (2) 祖父母

徳次郎が、妻マツの父にあたる緒方安平の家に同居して仕立物業やたび製造をおこなっていたため、正二郎の幼少のころは母方の祖父母と一緒に過ごす時間が長かったと推測される。そこで、正二郎からみた祖父母について紹介しよう。

まず祖父・緒方安平について、次のように回想している。

祖父は学問こそしていないが、進取の気性に富んでいたように思う。私たち兄弟の幼少の頃、お前たちも俺のように偉くなれとって、はげましてくれたのも懐かしい思い出である。その話というのは、江戸上りをする道中で奥山越えをしているとき山賊におどかされたとか、狼に吠えられたとか、船では難破しそうになったとか、そういう恐ろしい目にあっても、それをのりこえていったという勇ましい物語であった。生活は、夜は酒を飲み、早く寝ることもあれば、暮の客をよんで徹夜で打つということもあった。朝は早く起き、裏の畑に出て太陽の上のを拝んで天下泰平を祈るというふうで、天恩の広大無辺などをよく聞かせてくれたものであった。(石橋正二郎 1962: 2-3) <自伝>

緒方家は両替町(現在の城南町の一部)で袋物商を営み、藩の御用商人として活躍した家柄で、久留米藩にも何かと貢献をして名字帯刀を許されていた、久留米でも一、二を争う豪商であった。その後安平は、相場会所という米穀取引所を開業したり、明治5(1872)年小学校制度ができたときには教科書の出版をてがげたり、さらに九州における初期の炭鉱事業も経営していた。

安平はまた、全国的な交易業を営んでいた。久留米の店の他に、一隻の大きな船を所有し、自らそれに乗り込んで京大阪はもちろん、東京、遠くは北海道あたりまで商売をして歩いた。当時は交通機関も発達しておらず、1回京大阪から東京への交易をして来るには約半年を要したという。

その都度相當の仕事をして歸つて來る祖父の元気な姿を、未だ幼かつた私はよく覺えている。極めて磊落な性格で、よく酒をたしなんだ。毎夜のやうに晩酌をしてはよい気分になつて、幼い兄や私達に、遠い東京や北海道あたりの珍しい話をして聞かせたものである。(佐野編 1944: 5) <援助>

最後に正二郎の祖母(母方)の緒方リウは、「この祖母は久留米藩士の一人娘であつたため、生まれた子に実家を継がせるという約束で祖父と結婚した。そして、長女まつに婿養子をとつて石橋家を継がせたのである」(石橋正二郎 1989: 3-4) <自伝>。祖母の素顔について、正二郎は次のように語っている。

祖母は私が子供の頃、新聞や雑誌をよく読んでいろいろな事情にも通じていたし、地図をひろげていろいろ話してくれたこともあつたから、当時としては非常に進歩的な頭持主といえる。酒も煙草もたしなみ、とりわけ遊芸には巧みであつた。(石橋正二郎 1962: 3) <自伝>

新聞や雑誌を読むことができ、当時女性で字が読めるのは、珍しかったのではないだろうか。

### (3) 優秀な少年・青年期と進学の断念

早生れの正二郎は明治 28 (1895) 年、日清戦争が終わつた年に莊島小学校へ入学、「卒業のとき生徒は男女合わせて 122 名、私が首席だったので、父が父兄総代で謝辞をのべさせられて喜んでた」(石橋正二郎 1962: 20) <自伝>。明治 35 (1902) 年、高等小学校の 3 年から久留米商業学校に入学した。

当時商業学校というのは非常に少なく、全国で 30 校あまりであつたから、私達の入学試験のときは九州各地から集まり、200 人以上も受けて 70 人しか合格しなかつた。年齢もまちまちで、私と同年のものは僅かに数名、あとは年上の者が多く、6 つも 7 つも上のものさえいた。(石橋正二郎 1962: 21) <自伝>

正二郎は、兄とは対照的に病弱で物静かな性格であったが、学校の成績はつねに首席の少年時代を過ごした。「私は小学校には6歳で入学したが、体が虚弱のため欠席がちで、ロクに運動もできなかった」（石橋正二郎 1962: 20）〈自伝〉。正二郎はさらに幼少時代をふりかえり、「私は子供の頃は病弱で恐らく育たないだろうといわれていたのを、この母の愛情の力で健康になったので、心から恩を感じている」（石橋正二郎 1962: 7）〈自伝〉とも述べている。「それに無口、咄弁でハニカミ屋、つまり静かに物思いに沈む性質であったが、友だちとは仲がよく、喧嘩は一度もしたことがなかったから、何となく尊敬されていたように思う」（石橋正二郎 1962: 20）〈自伝〉。

久留米商業学校卒業の前年、神戸高商（今の国立神戸大学）校長水島鉄也氏が来校、講演し、進学をすすめられた。この学校からこれまで誰一人進学した者はなかったが、「私の家は仕立物屋で3歳ちがいの兄がいるから、是非神戸高商へ進学したいと父に願った」（石橋正二郎 1970: 2）〈自伝〉。しかし父は心臓病で引退を決意し、兄一人では心細いから兄弟二人で家業を継いでくれと許さなかった。「だが、わたしは久留米のような田舎の仕立て物屋は兄弟二人もかかる必要はないと考え、太田校長に真情を訴えたので校長も同情して、父にその旨を強く訴えられたが、父を説得することができず、ついにわたしは進学を断念した」（石橋正二郎 1971: 56）〈援助〉。なおその後、2年後輩のクラスから一人神戸高商に入学したことを知り、「わたしは自分の身を思い、それを非常に羨ましく思った」（石橋正二郎 1971: 56）〈援助〉と語っている。

#### （4） 企業家精神の育成

正二郎の企業家精神を考えるさい、まず父親の勤労姿勢に注目される。「徳次郎の商法は手固く、失敗がないかわり、事業資金の融通をつけてまで経営の拡大を図るようなことはせず、自分も職人たちに混じって針を運ぶといった地味な経営ぶりであった」（権藤 1974: 219）〈地域史〉。この「自分も職人たちに混じって」という父の姿勢が、正二郎のつねに、大衆を考えた行動の土台を形づくったのではないだろうか。先述したように、母親も「慈悲深くやさしく親切な性格の人で、人の難儀を見ると心から同情して陰徳を施していた」（石橋正二郎 1989: 7）〈自伝〉。このような父母のもとで、正二郎が成長していったことが、その後本格的に実施される、かれの社会貢献活動と動機づけに無縁だったとはいえないだろう。

また、祖父の緒方安平は、大阪へは頻繁に往復、江戸上がりだけでも20回、北海道や弘

前へも自ら取引に出かけた（権藤 1974： 697）〈地域史〉。安平の娘である母は慈悲深くもあったが、同時に思いついたことはすぐ実行するという積極的なタイプの人物だった。祖父および母の影響で、商売への姿勢を学んだのではないかと推測される。正二郎の企業家精神の育成にあたっては、とくに父親の実直さと、祖父および母の商売欲とがたくみに反映されていったといえよう。正二郎は、父母の慈悲深さの影響も受け、大衆と向き合った姿勢で企業活動を展開していくことになるが、優秀だった正二郎が、家業を継ぐために進学を断念せざるをえなかったことも、企業家精神として大切な、誰にも負けないという精神を養ったと思われる。

### 第3節 家業の改革

高校在学中にはじまった日露戦争は終結し、その翌年の明治 39（1906）年、正二郎は久留米商業学校を卒業した。17 歳の正二郎はこの年、家業の仕立物店を兄とともに引き継いだ。そして、正二郎はその仕立物店を足袋専門に改め、徒弟制度を廃止するなど、経営の改革に着手していく。この第Ⅱ期は正二郎が結婚するまでの約 10 年間をとりあげるが、家族では弟が誕生し慶事があった一方で、父親が正二郎 21 歳のときに亡くなり、兄が二代徳次郎を襲名し、翌年には祖母が亡くなり、正二郎の身近な家族が相次いで亡くなる経験もしている。足袋専門にした経営の方は、自動車での宣伝や、足袋の均一価格販売をするなど、積極的に足袋の販売活動をおこない、売れ行きを伸ばしていくことになる。その様子を、詳しくみていくことにしよう。

表 8-6 略年表 第Ⅱ期：17～27 歳（久留米商業学校卒業から結婚まで）

年次	個人史	歳	経営史	全体史
1906 (M39)	久留米商業学校卒業	17	兄とともに家業を継ぐ	
1907	弟・慎吉（後の進一）出生	18	家業の仕立物業を足袋専門に改める 徒弟制度を廃止し、賃金制度を設ける	久留米市内に電話・電灯 日露戦後の反動恐慌
1908		19	久留米市内に小工場を建設	

			石油発動機による縫製ミシンの動力化、裁断機の導入	
1910	父・徳次郎、52歳で死去 兄・重太郎が二代徳次郎を襲名	21		久留米市民の電灯料値下げ運動起こる
1911	祖母・リウ、80歳で死去	22	5馬力の電力モーターを導入して、足袋の量産をはかる	生糸の生産高、世界第1位に
1912 (M45)		23	九州で初めての自動車を購入し宣伝に使用	
1914 (T3)		25	「志まやたび」を「アサヒ足袋」と改称 足袋の均一価格販売を実施	久留米市営ガス供給開始 第1次世界大戦（～T7）

### (1) 足袋専業へ

仕立物業というのは、印半纏、腹掛に手甲脚半、股引など当時の作業用衣類を縫製販売する商売である。緒方安平のもとで商法を修業していた正二郎の父が、正二郎が3歳・兄6歳のときに安平の屋敷の一角に開業し、のちに隣の家に分家して営業していたものである。屋号は由緒ある嶋屋の看板をかかげたが、まだ職人・内弟子合わせて数名の小店舗であった。しかし住居としては大きな家で、各部屋に薄暗い種油の行灯をともし、店の方にはハイカラな石油ランプが3つ4つついていた。そして格子戸にガラスを少し使っていたのが近所で珍しがられていた（石橋正二郎 1971: 40）〈援助〉。明治中ごろ当時、石橋家ではすでに西洋からの要素を取り入れていたことがうかがえる。

正二郎はまず「徒弟8、9人を使い朝から晩まで長時間無給で働いて」（石橋正二郎 1970: 57）〈自伝〉もらっていたのを改め、月給制とし勤務時間も短縮した。「当時としては思い切った合理化」（石橋正二郎 1971: 58）〈援助〉であった。

そして仕立て物業をやめて、足袋製造に転業した。足袋製造は嶋屋でもはじめられていたが、まだかたわら仕事であった。なぜ足袋一つに絞ったのだろうか。そのように動機づけた要因の一つとして、当時の時代背景が考えられる。当時の日本人の生活は和服が多く足袋は国民的必需品であった。

この時代は庶民は主として和服で、洋服を着ているものはわずかに軍人、巡査、官員ぐらいのものであった。だから、西洋人が往来を通ったりすると、そのあとからゾロゾロと人がついてゆくほどめずらしがられたが、これが明治時代の風情であった。(石橋正二郎 1971: 40-1) <援助>

この庶民の生活に根差した視点が、供給拡大につながった。足袋専業に動機づけたもう一つの要因は、競争相手の存在であろう。正二郎兄弟が家業を引き継いだ頃には、同じ久留米市内に「つちや足袋」、関西では「福助足袋」がすでに有名になっていた。とくにつちや足袋店（現、株式会社ムーンスター）はいい意味でのライバルで、機械化の導入などをみると、「つちや足袋」は開業時期が早かったために嶋屋より 10 年先行している。また久留米にはこの二大たび店の他にも、すでに老舗といわれる足袋店が存在しており、たとえば米屋町の福山屋、多賀萬平の父・萬平衛は旧藩時代の文化年間（1804-17）に足袋製造をはじめていた（権藤 1974: 112）<地域史>。このように、足袋製造についてのお手本が目の前に多くあったことが、新たな改良を加える客観的な目を養うことにつながったのであろう。

## (2) 足袋の量産化

家業を継いだ翌年の明治 40（1907）年、巾着を商標とした「志まやたび」の商品名が誕生した。1 日に 200 足たらずの生産であった。翌 41 年隣接の荘島町に 50 坪余（150 平方メートル）の新工場を建て新しく工員 30 余名を採用し、本格的な工場生産への第一歩を踏み出した。嶋屋時代の明治 37 年からすでにミシンを購入して機械縫いに改めてはいたが、石油発動機による縫製ミシンの動力化をおこなった結果、日産 400 足、年間売上高 14 万 8,000 足に達した。技術的に最も難しい先付・仕上げなどの最終工程は工場でおこない、他の工程は「出し縫い」に回していた。明治 45 年当時で、場外職工は 400 名を数えた。明治 45 年から大正 2（1913）年にかけて、織布・染色・艶張・漂白・裁縫・販売などが拡張され、設備も電動機 2 台、発電機（15 馬力）2 台、プラット大幅機 20 台、裁縫ミシン 120 台が装置され、量産化が着々とすすめられた。

正二郎は明治 40 年ごろから、志まやたび店の宣伝方法として、「行商員が一軒一軒得意先を回って売り込み、看板も、自家製で間に合わせた。時には楽隊を雇い、のぼりを立てて練り歩いた」（久留米市史編さん委員会 1985: 517-8）<地域史>。この行商という形態

には、祖父安平の影響が大きいのではないだろうか。明治 45 年、正二郎 23 歳のとき、九州ではじめての自動車を購入し、宣伝に利用した。九州で自動車運転免許第 1 号を取得した兄の影響も大きいと考えられる。

正二郎が家業を継いで 4 年後の 21 歳のとき、父を亡くしている。それまで父を助けて店を支えていたのは母であり、また正二郎の心の糧でもあった。

母は祖父の血を亨けてなかなか勝ち気な性格であつた。消極的な性格の父を助けて、兎も角も店を張つて来たのも、この母の力があづかつて大きいのである。而も子供に対しては實になつかしい母であつた。私達兄弟の心の糧はこの母が與へてくれたのである。そのお蔭で店の方も遅々ではあるが、次第に力づいて、明治 43 年父が亡くなる頃には日産千足まで漕ぎつけることが出来たのである。(佐野編 1944: 14) <援助>

父の死後は、母を喜ばせるために兄弟で店を発展させていったことを、次のように述べている。

父の亡きあとの母は、常に私達の事業の話をしきくのが何よりの楽しみで、いつでも私達を勵ましてくれることを忘れなかつた。私達兄弟も又母を喜ばすことが一番の楽しみで、母にきいて貰ふことを唯一の慰めとして仕事を勵んだのであつた。(佐野編 1944: 14-5) <援助>

父が亡くなった翌年に、母方の祖母が亡くなり、母マツも力を落としていたところに、正二郎兄弟が一生懸命働く姿を母に見せて、勵まそうとしていたとも考えられる。

### (3) 足袋の均一価格販売

大正 3 (1914) 年、業界のトップを切って足袋の均一販売をはじめた。名称を「アサヒ足袋」と変更し、9 月に「二十銭均一アサヒ足袋」というキャッチフレーズで売り出した。この均一制の発想について、次のようなことを述べている。

たまたま 26 歳の春、東京へ行った時、時の市電が五銭均一なのにハタと気がついた。さう思つて見ると呉服類は誰が着ても一反は幾らと決つている。アメリカではテンセン

ツ・ストアも流行していると聞く。足袋だけが足の大小で値差をつける必要はない、これは間違っている。均一にすることが却って合理的であると固く信ずるに至り、均一賣りの実施を決心したのである。(佐野編 1944: 18-9) <援助>

地方から東京そしてアメリカへと外に向かったの、いわば西欧化の要素を積極的に取り入れようとしているのがわかる。このようななか、「アサヒ足袋は二束三文の粗悪品だから均一でも売れようが、われわれのは優良品だからそんなまねはしない」という同業者からの批判をあびながらも、「一般の販売店はもとより、九州の炭鉱や八幡製鉄、三菱造船所などの売店で好評を博し、準備していた 30 万足がたちまち売り切れ、増産につぐ増産という活況を呈するにいたった」(小島 1986: 39-40) <伝記>。この年の 7 月にはすでに第 1 次世界大戦が勃発しており、業者はみな不景気にあえいでいたが、アサヒ足袋だけは注文に終われ、生産高が 60 万足 (大正 2 年度) から 200 万足 (大正 3 年度) の売れ行きとなった (小島 1986: 40) <伝記>。

このように日常和服用の足袋のほかに、日本の第 1 次産業革命といわれる工業化の進展での作業用足袋として、現在も軍手販売に見られるような一束幾らの量産をめざした販売方法に着目した。時代の変化と大衆の要請に応じた態度をとっているといえよう。

#### 第 4 節 企業の発展と利益の還元

大正 6 (1917) 年、正二郎は結婚し、翌年大正 7 (1918) 年に日本足袋会社 (資本金 100 万円) が設立され、兄・徳次郎が社長に、正二郎は専務取締役就任している。第 III 期では地域への寄付活動も開始され、ブリヂストンも設立される時期である。時期区分としては、戦前から戦後をとおしての長い期間を対象としている。

家族では、結婚後一男四女に恵まれ、その一方で、正二郎が 43 歳のときに母親が亡くなり、64 歳のときに妻を亡くしている。経営史で注目されることは、地下足袋の発明とその売り上げが伸びることで資金が増大し、九州医学専門学校 (現在の久留米大学医学部) に敷地と校舎を寄付したこと、昭和 6 (1931) 年にブリヂストンが設立され、戦時体制下では軍需会社に指定され規模を拡大したこと、戦後は労働組合との話し合いで、福利厚生施設を拡充していったことなどである。

表 8-7 略年表 第Ⅲ期：28～64 歳（結婚から四女・多摩子の結婚まで）

年次	個人史	歳	経営史	地域とのかかわり	全体史
1917 (T6)	太田惣三郎の長女・昌子と結婚	28			金輸出禁止
1918		29	志まやたび店、日本足袋(株)に改組		全国に米騒動
1920	長男・幹一郎、出生	31	得意先の倒産続出、不渡手形が 100 万円に	母・マツが千松庵茶室を篠山神社に寄付	戦時好況の反動 恐慌
1923	次女・典子、出生	34	アサヒ地下足袋（ゴム底足袋）の販売開始 布製ゴム靴（ズック靴）の製造、販売開始		関東大震災
1928	自動車タイヤの国産化を決意	39		九州医学専門学校に敷地と校舎を寄付	日本商工会議所 設立
1929		40	日本足袋の倉庫を改造し タイヤ試作工場に		世界恐慌
1930 (S5)	四女・多摩子、出生	41	日本足袋の取締役社長に 就任 純国産自動車タイヤ第 1 号誕生		足袋生産額が緋 生産額の 5 倍に (久留米) 米価大暴落、農業 恐慌
1931	上海を中心に中国の市場を視察	42	日本足袋からタイヤ部独立し、ブリヂストンタイヤ(株)設立、社長に就任	高良川保養所(従業員療養施設)開設	満州事変 金輸出の再禁止
1932	母・マツ、67 歳で死去	43	自動車タイヤ輸出に着手		五・一五事件
1937		48	日本足袋、日本ゴム(株)と改称 ブリヂストンタイヤ、本社を東京へ	久留米教育支会図書館に、鉄筋 3 階の書庫を寄付	盧溝橋事件

1938		49		久留米武徳殿を建設	国家総動員法公布
1939		50	ブリヂストンタイヤ、飛行機タイヤの生産を命ぜられる	久留米高等工業学校を建設	第2次世界大戦(～S20)
1940 (S15)		51		久留米忠霊塔に敷地を寄付	大日本産業報国会創立
1942	長女・安子、鳩山威一郎と結婚	53	ブリヂストンタイヤの社名を日本タイヤ(株)と改称		外国製乗用車販売禁止
1944		55	日本タイヤ・日本ゴム、軍需会社に		
1947		58	アサヒ従業員組合連合会、46日間ストライキ 日本タイヤ、日本ゴムと事業完全分離		独占禁止法公布 日本国憲法施行
1949	還暦	60	米国のゴム工業会社グッドイヤー社の会長一行が来久し、日本タイヤを視察	飯倉小学校に敷地を寄付(東京) 生活困窮者へと久留米市に50万円を寄付	GHQ、乗用車の生産禁止を解除
1950 (S25)	渡米 三女・啓子、郷裕弘と結婚	61	日本タイヤ労働組合連合会が結成 石橋幹一郎、日本タイヤ副社長に就任	久留米市の社会施設に500万円を寄付	朝鮮戦争(～S28)
1951		62	日本タイヤの社名を、ブリヂストンタイヤに改称		日米安全保障条約調印
1952		63		久留米母子寮建設のため500万円を寄付	
1953	欧米出張 妻・昌子、57歳で死去	64	北九州地方大洪水にて、久留米工場一部浸水、社	北九州地方大洪水に際し、製造中のチューブを	ゴム相場、スターリン死去で急落

		宅大被害 飛行機タイヤの試作開始	放出して人命救助 水害に際し 500 万円を 寄付	
--	--	---------------------	---------------------------------	--

### (1) 地下足袋の発明と生産

「アサヒ足袋」の需要をうながしたのは、すでにとりあげた和服用、炭鉱用および造船作業用だけではない。足袋は、国民の大部分が従事していた農作業用のはきものとしても使われていた。そしてこの時代を代表する大衆ともいべき農民の、労働形態の改善をめざした工夫のなかから、新たな商品が誕生した。

このころの農村では、農作業には草鞋わらじが一般的に使われていた。「今でこそ草鞋は珍しい存在となつて、僅かに農村の一部にしか用ひられなくなつたけれども、昔はこれが日本に於ける普遍的な大衆的な履物として缺くことが出来なかつたものである。農民も労働者もこれなくしては一日も過せないものであつた」（朝野編 1944: 36）〈援助〉。

足袋をはき草鞋をはいて毎日農業を営んでいる人々の生活について、正二郎は次のように述べている。

この草鞋は機械化して大量に安價に生産することも出来なければ、これを改良して丈夫な堅牢なものにする工夫も絶無なものであつた。呑気な昔のことであるから、多くは農業の副業として一足一足手で作るより外に道がないのみならず、これは大抵一日で一足は破つてしまふ程度の耐久性しかないのである。その上に草鞋には足袋を必要とするし、その足袋も非常に早く痛むので、農民及び労働者の全體の消費量としては何億足と云ふ大したものであつた。（朝野編 1944: 36）〈援助〉

そして正二郎は、その消費量を具体的に計算している。

假りに草鞋を一足五錢とし、足袋を二十錢と計算し、前者の壽命を一日一足、後者を一ヶ月と計算すると、勤労者は一ヶ月労働日数を二十五日として、一日六錢弱の履物費を要することになる。日給五十錢から一圓位の當時としては一割を履物費として消費する勘定となつて勤勞階級の重大問題であつた。……而かも草鞋の生産に要する手間と、労働者の不便を——草鞋と足袋とでは鑛山労働などでは忽ち足が傷んでしまつたり、土

木工事や、水中作業などにも勤労者は苦勞したものである——考えると、何とかしてこれが改善をしなければならぬものと思っていた。(朝野編 1944: 36) <援助>

このように正二郎は、農民生活での必需品の生活費への大きな負担および必需品生産への手間暇の問題をなんとかして解決しようと考えた。

私はこの種の大衆的履物を工業化し、安價であつて而かも堅牢なものを大量生産すれば、日本の農村も救はれる、勤勞大衆は喜ぶに違ひないし、それによつて作業能率も向上して、國家を利することは甚だ大なるものがあると考へて始終工夫をこらしていたのであつた。(朝野編 1944: 37) <援助>

縫付けのゴム底足袋はすでに明治 35 年ごろから阪神や岡山地方で作られていたが、ゴム底がすり減るにつれて、縫糸が切れやすく、水が入りやすい欠点があつた。またこれは、普通の足袋にゴム底をかがりつけるのが手作業のため工賃が高くつくうえに、糸はすぐすり切れるので実用的なものではなかつたらしい。また「第一次世界大戦中、輸出超過で膨大な外貨を獲得し、わが国の経済は発展し、国民生活も大いに向上したにもかかわらず、労働者は昔からの草鞋をはいていた」(石橋正二郎 1970: 9) <自伝>のである。このように、農村生活改善への糸口がいくつか出てはいるものの、農民全体の改革にまでは及ばない状況のなかで、地下足袋が誕生したのである。大正 11 (1922) 年、日本足袋株式会社で命名された。

この名前は實にわが社で命名したものである。いろいろの名前を考へて見たが、一番大衆的である點と、名前のもつ使用目的をはつきりさせるために、『地下足袋』としたもので、これは次第に一般に最も親しみ易いものとなつて行つた。(石橋正二郎 1971: 45) <援助>

正二郎の兄が大正 8 (1919) 年東京の三越で、米国製のテニス靴の輸入品を見つけて買って来たが、そのはき古したテニス用ゴム靴にヒントを得て、兄弟で相談しながら地下足袋をつくりだした。ゴム糊の接着、それに「底の山型すべり止めも亦獨創」(石橋正二郎 1971: 41) <援助>であつた。ここから、米国製という外国の要素を積極的に取り入れながら、

独自の技術を開発しようとする姿勢がうかがえる。

試作品 1,000 足をつくり、三井炭鉱で試用してもらい、耐久力なども試験研究したところ、「勤労者は作業がしやすいうえ耐久力も非常によく、石炭山の登り降りにも滑らないので危険防止にも役立ち、非常に重宝だと好評であった」（石橋正二郎 1971: 69）〈援助〉。農作業の他に炭鉱労働にも適していることがわかった。そして「地下足袋の特殊用途として、電気工夫はその絶縁性で危険を防止し、鉱山ではウイルス病の予防にもなるので、入坑者は必ず用いなければならぬ規制ができたほどで」（石橋正二郎 1962: 33）〈自伝〉であった。

また大正 12（1923）年 9 月におこった関東大震災では、日本足袋株式会社の東京支店は全焼したものの、「関東大震災の復旧作業で、軽くて丈夫な地下足袋の真価が認められ、売れ行きを著しく伸ばした」（久留米市史編さん委員会 1985: 792）〈地域史〉。この地下足袋のほかに、日本足袋株式会社では、布製ゴム靴、学童用ゴム靴、長靴、レーヨン・シューズなどのゴム靴製造も順調に伸びていった。

## （2）九州医学専門学校の誘致運動

昭和 2（1927）年 6 月に県医師会長溝口喜六を中心として私立医専設立の具体案が検討されはじめた。そのころ福岡県では医師が不足していたので、県医師会の内部で医専設立の要望が強かったのである。

1 ヶ月後の 7 月 21 日、『福岡日日新聞』に医専設立の記事が報道されると、久留米市と福岡市、続いて小倉市、若松市、鳥栖市から誘致運動がおこった。昭和 2 年の暮れ、文部省が全国に私立の医学専門学校新設を決定したため、九州各地でも猛烈な誘致運動がはじまったが、そのなかで久留米市と福岡市は最後まで譲らず、11 月 5 日県医師会事務所（福岡県因幡町）の 2 階会議場でおこなわれた第 4 回創立委員会総会で、久留米 21 票、福岡 11 票、白票 2 票、計 34 票で、設立地は久留米に決定した（『福岡日日新聞』1926. 11. 5）。3 日後の新聞には、「市会商業会議所協力して、医専建設費十二万円を一般の寄付にあおぐが、今後三ケ年にわたって支出するのであるから、初年度振当四万円はきわめて容易に募集されるであろう」（『福岡日日新聞』1926. 11. 8）とでている。このように久留米市は寄付を募っているが、この当時市政は財政難だったようである。これは「財政難の久留米市、新規事業に手が出せない」（『福岡日日新聞』1926. 11. 10）および「久留米市の財政難、鉄道関係の道路以外は手が出せない、幹線道路の舗装はする」（『福岡日日新聞』1926. 11. 16）な

どにみられる。医専の敷地も 3 つの候補地が上がっていたが結局、篠山神社所有地と決定し、さらに「一般市民からの零細なきよ金をやめ、大口のみをすみやかに受付ける」（『福岡日日新聞』1926. 11. 13）として、11 月 26 日には石橋徳次郎（正二郎の兄）に要請した。

「船越市長、中川商議会議長、太田市会議長等諸氏は日本足袋株式会社社長石橋徳次郎氏から医専建設費十二万円に敷地一万坪とこれが埋立工費合計二十万円の寄付を仰ぐべく交渉していた」のだが、「同氏としては問題が問題なので野田氏に諮った上で決定されるということでもまだ内諾をも得ていない」ということであった（『福岡日日新聞』1926. 11. 26）。さらに「不景気の今日一般から寄附金を募らうとしてもとても所要額に達する見込みはないので石橋氏に懇請した次第」と書かれている。また同日の別の紙面には、市内有力者某氏（＝徳次郎であろう）の会見内容として次のようなことが記載されている（『福岡日日新聞』1926. 11. 26）。「医専建設費十二万円の寄附に就いては交渉を受けていますが何しろ巨額の事であり おいそれと御返事する譯には参りません 実は五千元一万円位ならば如何ようにも都合がつくと思ひますが」、さらに続けて、「又敷地については全然関係して居ませんし今日までのところ交渉も受けて居ませんが結局建設費に敷地を合せて引受けてもらい度いとは市側の肚ではないでせうか 兎に角お引受する事になれば何れ詳しいお話も申し上げなくてはならぬかと思ひますが今日では単に寄付金の交渉を受けて居ると云ふに過ぎませんから誤解のないやうに願ひます云々」と言っている。なお、医専建設費十二万円となっているが、昭和 2 年の物価は、「小学校正教員平均月給、男子 73 円、女子 50 円、白米 1 升（約 1.4kg）45 銭」（BRIDGESTONE 1992: 17）であり、12 万円が巨額であることがうかがえよう。

土地は篠山神社の神田 4 万坪(132,240 m<sup>2</sup>)を買い受けて埋め立て、そのうち 1 万坪(33,060 m<sup>2</sup>)を学校の敷地に当てた。土地の埋め立てには筑後川改修工事による土砂を使い、深さ 6～9 尺（2～3m）ぐらい盛土をして、校舎はコンクリート建て 1,200 万坪（3,967 m<sup>2</sup>）を建設し、工事には 3 年を要した。さらに昭和 7（1932）年には九州医専の附属病院が竣工された。これは地下 1 階地上 3 階建て延べ 5,000 坪（16,530 m<sup>2</sup>）の鉄筋コンクリートづくりで、建設資金は日本ゴム会社（日本足袋会社が社名変更したもの）より 45 万円を貸付けて建設された。45 万円を貸付けたとあるが、昭和 7 年の物価は、「大学卒官吏初任給月給（6 級職）75 円 たばこ『朝日』15 銭」（BRIDGESTONE 1992: 17）であり、先ほどの医専建設費 12 万円を上回る巨額な資金である。「同年四月二十八日、萬端の準備が出来上つて晴れの醫専開校式を盛大に舉行した。全市を擧げて大いに賑わひ、提灯行列まで行はれた」（朝野編 1944:

207) <援助>。

このようにして九州医学専門学校およびその附属病院が久留米市に設立されたが、この事実について正二郎は、「わが社が單獨の都市計画を實行した譯であり、昭和7年完成しこれを旭町と名づけた」(朝野編 1944: 206) <援助>と述べている。その後旭町には武徳殿、旭クラブ、社員工員貴宿舍および石橋青年学校グラウンドが建設された。「わが社」による「都市計画」ということで、旭町は企業による福利厚生施設の設置場所となっていくたようである。そして市の財政難に対して石橋からの支援、石橋による町づくりが見られる。

この旭町の敷地は正二郎兄弟およびその会社に関連の深い土地となったが、時代をさかのぼれば石橋家と縁の深い土地でもあった。

敷地は有馬家から同家先祖を祀る篠山神社に寄付された残りの四万坪を、神社保存会の有馬英雄氏ほかの協力で買い上げ、このうち一万一千坪を寄付したものである。もともとこの地は篠山城のお堀の一部であり、草競馬場として使われていたところで、明治四年の廃藩置県の際には、私の祖父がこの周辺一帯の払下げを受けて、所有していたこともあるという由縁の地である。(石橋正二郎 1989: 108) <自伝>

旭町の土地はこのように、正二郎の祖父緒方安平との関連が深かった。緒方氏近親者の話(記録)によると(BRIDGESTONE 1991: 2)、篠山城は明治維新後陸軍省の所管となり、城の身売り・入札・解体などの噂が流れていたが、そのようななか豊後竹田(大分県)の谷川忠悦氏が百両で落札し、城を取り壊し運びはじめた。やがて石垣まで取り壊そうとするのを見て緒方安平は残念に思い、高松某氏2名と図り、安平が城を買い戻し難を逃れた。この時から篠山神社境内をはじめ旭町一帯は緒方家の所有となり「緒方家の大乘院稻荷神社」として祭られた。明治10(1877)年篠山神社創設の話が持ち上がり、安平は篠山城を同額で譲り渡し、篠山神社が創設された。

表 8-8 石橋家関連の企業・生産高および資本金の推移（空欄は数値不明）

志まやたび店							
年次		足袋(万足)					
第 II 期	1906(M39)	9.0					
	1907(40)	13.4					
	1909(42)	23.2					
	1910(43)	30.2					
	1912(45)	39.5					
	1914(T3)	200.0					
日 本 足 袋 (株)							
年次		地下足袋(万足)	その他(万足)	資本金(万円)			
第 III 期	1918(T7)*	0	300	100			
	1919(8)*	0	406				
	1920(9)	0	300				
	1923(12)	150	50				
	1924(13)	400	200				
	1925(14)	600	200				
	1926(15)	750	250	200			
	1928(S3)	1,150	300	500			
	1931(6)	1,500	900				
	1932(7)	1,500	1,300				
期	1933(8)			700			
	1934(9)			800			
	1935(10)	2,768		1,000			
	日 本 ゴ ム (株)						
	1937(S12)	2,959		2,000			
	1944(19)				0.48	1,000	
	1949(24)				0.35	3,000	
	1950(25)			6,000	0.4	27.4	9,000
	1951(26)			12,000	0.4	36.0	9,000
	1952(27)				0.6	43.3	9,000
1953(28)			24,000	0.5	42.4	52,500	
第 IV 期	1954(S29)				0.7	60.0	100,000
	1955(30)	517	1,117		0.9	66.8	200,000
	1961(36)				0.9	62.9	250,000
	1962(37)				4.4	516.6	500,000
	1964(39)			60,000	5.2	608.1	800,000
	1970(45)			60,000	7.4	1162.1	800,000
1975(50)			60,000	18.3	3151.9	1000,000	
				24.6	3773.5	2031,983	

(注) \*は、この年「その他」の生産品は足袋のみ。

(日本ゴム KK 編 1958) (創立五十周年社史編纂委員会 1982) (石橋正二郎伝刊行委員会 1978a) (江口 1977) をもとに作成した。なお、日本ゴム(株)は昭和 63 (1988) 年に(株)アサヒコーポレーションに社名変更、今日にいたっている。

このようにみえてくると、石橋家およびその緒方家は、昔から地主であったようにも受け取れるが、決してそうではない。石橋家は地主ではなく、産業化によって富を得たいいわゆる産業エリートである。生産は大衆の生活の必需品に焦点をあて、しかも大量に安く生産した。家業の仕立物店から足袋専業、足袋から地下足袋を発明し、地下足袋のゴム底からタイヤの生産を開始した。表 8-8 をみると、石橋家関連の企業の生産高および資本金が順調に伸びて、莫大な富を得ていることがわかる。この富をもとにして、従業員の福利厚生施設の拡充はもちろんのこと、久留米市にもさまざまな寄付をおこなってきたのである。

### (3) ブリヂストンの誕生と企業発展

日本足袋会社の倉庫の一角から誕生したのがブリヂストンで、昭和 6 (1931) 年に自動車タイヤの国産化をめざして創業された。そのころ、国内では車両需要が伸びており、昭和 7 (1932) 年には「わが国の自動車は、トラック 3 万台、バス 1 万台、タクシー 4 万台、自家用車 2 万台、計 10 万台に達し」ていた (石橋正二郎 1962: 63) <自伝>。「正二郎は、自動車タイヤ製造への進出を決意したとき、欧米において自動車タイヤがゴム工業の主力製品となりつつあった事情を十分考慮していた」(森川 1996: 193)。この正二郎の決意にたいし、兄徳次郎 (日本足袋社長) は「新事業は危険だからやらぬ方がよい。日本足袋はりっぱな業績をあげているのだから、何も危険な事業に苦勞する必要はない」と強く反対し、社内の技術者も取引先の三井物産も反対意見を表明したが、正二郎はあらゆる反対を押し切って決意を実行に移した (森川 1996: 193)。ブリヂストンの資本金は 100 万円 (2 分の 1 払込)、出資比率は正二郎 2、徳次郎 1、日本足袋の資本金は 500 万円 (全額払込) で、株式は石橋一族が有していた (森川 1996: 194)。

最初は返品が多く、石橋は地下足袋やゴム靴では成功したがタイヤではつぶれるだろう、石橋を倒さにした名前をつけて縁起が悪いから名前を改めたほうがよい (石橋正二郎 1962: 62-3) <自伝>と言われながらも国産化に向けタイヤ生産をおこなっていたが、しだいに戦時体制にまきこまれていった。昭和 17 (1942) 年 6 月には鐘淵紡績久留米工場を買収し、ブリヂストン久留米第二工場としたり、7 月には郡是製糸熊本工場を買収、ブリヂストン熊本工場とし、飛行用可撓管金具の生産をおこなった。またこの頃、「少年刑務所 7 千坪の払い下げを受ける」などして、「戦時中は軍用トラックタイヤ、飛行機タイヤの増産に追われ、従業員は五千名に達した」(石橋正二郎 1989: 35, 290-1) <自伝>。昭和 19 (1944) 年 2 月には資本金を 3,000 円に増資し、軍需会社に指定された。このようにブリ

ヂストーンは規模を拡大し、同時に地下足袋も戦争必需品となって製造が拡大した。

#### (4) 福利厚生施設の拡充

戦前から、石橋社長にブリヂストーンで福利厚生施設の拡充をおこなっている。「厚生施設の完備は石橋社長かねてからの念願で、資材入手に多大の不便を感じた戦時中に於ても社宅群の新設拡充を続行していたが、戦後統制経済下にも拘らず、さらに本格的な整備計画に着手した」(柴本編 1956: 93) <社史>。戦前までに蓄積された資金をもとに戦後、久留米市へのさまざまな寄付活動が展開されていき、同時に福利厚生施設も拡充されていくが、このような活動が展開されるのはもちろん、会社の記念行事の一環としておこなわれる場合が多い。しかし、このほかにいくつかの契機を見出すことができる。

その一つとしてまず、労使紛争の解決にかかわるものがあげられる。昭和 20 (1945) 年 12 月の労働組合法公布を受けて翌年、ブリヂストーンと関連 2 社にもアサヒ従業員組合連合会が結成され、昭和 22 (1947) 年にはストライキがおこった。この 2・1 スト解決後、正二郎は 3 社従業員にたいしておこなった挨拶のなかで、次のように言っている。

しかし協約はいかに立派なものできても、相互に信頼し合って秩序正しく運用しなければ無駄だから、一度約束したことはきつと守り、また物事は相談歩みよりということが大切ですから、相手の意見をよく聞き、物事を円満にまとめる寛容の精神こそ大事です。(石橋正二郎 1962: 102) <自伝>

そして、争議 2 年後の昭和 24 (1949) 年夏、正二郎が瓜生一夫 (当時、アサヒ従業員組合連合会理事長) あてに書いた私信に次のような内容が記されている。

厚生施設には金はいってもなるべくよく整備したいから、建物、自転車置場、マーケット、守衛室、庭園 (噴水とか<sup>はなぞの</sup>花苑とか目を楽しませる様に美観施設)、鉄柵 (網張り)、また建物内の娯楽施設 (ピンポン、ビリヤードその他) 出来るだけ急がせて下さい。… …診療所の完備、建物の増築設計を今回は本格的なもの理想的なものにしたいから、素案を至急送って下さい (平面図だけ)。(小島 1986: 164-5) <伝記>

このように、争議を契機として、従業員への約束を果たすため、福利厚生施設の拡充に

取り組んでいることがわかる。

次に、福利厚生施設の拡充の契機として、海外視察があげられる。昭和 30 (1955) 年には久留米地区の厚生施設、つづいて 5 年後に東京地区でもそれが整えられることになるが、この 2 年前に正二郎は国際ゴム会議に出席するためデンマークのコペンハーゲンに行き、その際に欧米 10 カ国を歴訪、経済情勢や美術、社会教育事業、厚生施設等を見学している。その旅行記 (1053 年 3~7 月) のなかで、旧西ドイツでの 5 月の日記には、

3 日。復興住宅アパートを見る。12 階建が多い。1 階が商店街になっており、高級で美しい。室内はモダンで完全電化され、実に理想的である。20 坪位のもので家賃は 80~150 マルク。芝生は非常に広く、大きな樹木を機械で移植している有様を見る。(石橋正二郎 1962: 358) <自伝>

とあり、さらにスウェーデンでの 5 月の日記には、「7 日。10 時よりストックホルム市社会局長に会い、女史以下 3 名の案内でアパート住宅、養老院、託児所、幼稚園等を終日視察した」(石橋正二郎 1962: 360) <自伝>と記されている。久留米地区の厚生施設の拡充は、久留米の大水害の復旧というのが直接の原因だったようだが、しかし外国のさまざまな施設を見学したことが、その拡充計画に生かされていたことは十分に考えられるであろう。

## 第 5 節 地域への社会貢献活動

第Ⅳ期は子どもすべてが結婚し、正二郎が脱親期に入った昭和 29 (1954) 年からはじまる。また、この年に正二郎は清水富久と再婚し、新たな家庭生活もはじまっている。正二郎が社長在任中にブリヂストンは創立 25 周年を迎えて記念式典が久留米工場でおこなわれ、これを契機に福利厚生施設の一層の拡充がはかられて、地域へのかかわりにもわかに深まっていった。

### (1) 海外視察と地域貢献

第Ⅲ期の戦後期につづき、第Ⅳ期でも海外視察をおこなっている。昭和 31 (1956) 年 5~8 月の欧米視察は、6 月 11 日のイタリア・ヴェニスでのピエナーレ日本館の開館式典への列席を機会に訪れたものである。ドイツでの 6 月の日記には、

22 日。バイエル会社よりの迎えの車で同社を訪問す。……環境は緑化され、300 人の園丁を使っている。従業員 27,000 人、国内全体で 45,000 人。厚生施設には特に力を注ぐ。(石橋正二郎 1962: 398) <自伝>

と記されており、正二郎がドイツの会社の環境や厚生施設について見学していることがわかる。

さらに、パリの国立近代美術館において 1962 年 5 月 4 日より 6 月 24 日まで開催された石橋コレクション展の開館式に招待されたとき、つづいてアメリカに旅行している。5 月、グッドイヤー (GY) 社を訪問したときの日記には、

15 日。……来賓室で昼食後、GY ホールを視察。……この他に 1,700 人収容出来る大講堂、大きな体育館、GY 大学の教室などがあるし、GY 銀行、従業員用の生活用品の売店もある。(石橋正二郎 1962: 424) <自伝>

とあり、グッドイヤー社によるさまざまな施策を観察している。海外視察によるこれらの知見は、ブリヂストンでの福利厚生施設の拡充のほかに、創立 25 周年記念や 30 周年記念を契機としてなされた、地域への寄付活動にも反映されていると思われる。

昭和 31 (1956) 年は会社創立 25 周年にあたり、このとき久留米市に文化センター (建物面積延べ 2,970 平方メートル、総工費 1 億 5 千万円) が建設されたが、その目的が記された文章が残っている。

私は、愛郷心から、私の会社の工場を永久に発展させたい念願であり、従って、会社ばかり繁栄しても調和がとれないから、何とかして立派な久留米にしたい。他の都市と競争して、必ずしも人口の多い大都市を希望するものではないが、清潔で整然とした秩序を保ち、教養の高い、豊かで住みよい、楽しい文化都市にしたいと願うものである。(石橋正二郎伝刊行委員会 1978b: 112) <伝記>

この一節からは、正二郎の郷土久留米への愛着がうかがえる。そして、この文化センターの構想にかんしても、外国の影響がみられる。

私は 28 年（1953）2 度目の欧米視察によってすぐれた西欧文化の印象を強く受け、これにならって文化を振興させたいと思い、文化センターの計画を立て、秘かに用地を探して入手の見透しがついたので 29 年（1954）9 月久留米市にこれを建設し寄贈する旨申し出た。（石橋正二郎 1962： 236）〈自伝〉

このような愛郷心と、外国の要素を取り入れる姿勢とによって、地域への寄付活動が展開されていった。

## (2) 会長・相談役時代

昭和 38（1963）年、74 歳のとき、正二郎は社長の座を長男・幹一郎に譲り会長に就任、さらに 84 歳で相談役となった。この時期、正二郎は経営の第一線からは退いていたが、その精神は長男の幹一郎によって引き継がれ、地域へさまざまな寄付がなされている。久留米市にかぎってみても、数多くの施設がつくられている。

正二郎は、昭和 51（1976）年 9 月 11 日にこの世を去った。享年 87 歳 7 カ月であった。正二郎が他界した翌年、久留米市は全国 644 市から魅力ある地方都市としてベスト 3 に選ばれ、さらに昭和 54（1979）年には、国土庁から久留米モデル定住圏として正式指定を受けている（久留米市史編さん委員会 1990： 543, 553）。久留米市が好ましい発展をとげたことは、これにも示されている。

表 8-9 略年表 第Ⅳ期：65～87 歳（四女・多摩子の結婚から死去まで）

年次	個人史	歳	経営史	地域とのかかわり	全体史
1954 (S29)	清水富久と再婚 四女・多摩子、石井公一郎と結婚	65	乗用車用チュープレスタ イヤ製造開始		生協ブーム
1955 (S30)		66	「ブリヂストンニュース」 (対外 PR 誌)「BS ニュー ス」(社内広報誌) 発刊	久留米地区厚生施設「ブ リヂストン通り」 久留米養老院講堂を建 設	神武景気(～S32)
1956	欧米出張	67	社歌ならびに 25 周年記	石橋文化センター・久留	日本道路公団法

	久留米市より名誉市民の称号を受ける		念歌制定 25周年記念式典を久留米工場で開催	米市長公舎を建設 久留米の梅林寺外苑の改修工事（～S33） 財団法人石橋財団を設立 久留米商業学校講堂・武道場を建設 久留米児童相談所敷地を寄付	公布 水俣病公式確認
1957	久留米市児童相談所寄付により紺綬褒章飾版を受ける	68	石油サービス・ステーション(ガソリンスタンド)でのタイヤ販売開始	久留米教育クラブに会館提供 寄贈した市内小学校13校のプール完工式 久留米ゆうかり学園を建設	高速自動車国道法公布 なべ底景気（～S34）
1958	兄・徳次郎、死去	69	ナイロンタイヤ本格生産はじまる		
1959		70	乗用車用およびトラック・バス用のスノータイヤ発売	久留米荘島小学校講堂を建設 津田塾大学造園 久留米市内中学校5校にプールを建設	三井三池労働争議（～S35） 岩戸景気（～S36）
1960 (S35)		71	東京工場、生産開始	ブリヂストン吹奏楽団、石橋文化センターで定期演奏会を開始 久留米の有馬記念館を建設 久留米の東郷記念館・茶室千松庵移動	日米新安全保障条約調印 池田勇人首相、所得倍増計画を発表
1961		72	株式公開（東京・大阪市	東京工場開業記念事業	トラック・バスお

			場で店頭公開)	として小平市第六小学 校を建設、小平市に寄付	よび二輪車の輸 入自由化
1962	欧米出張	73			自動車タイヤの 輸入自由化
1963		74	会長に就任、社長に石橋 幹一郎就任	石橋文化センターに文 化ホール・文化会館 ブリヂストン東京病院 開設(東京・小平市)	新潟水俣病発症 三池炭鉱炭じん 爆発事故
1969		80	「ブリヂストンのなかま」 (販売会社従業員親睦 誌) 発刊	筑後川リバーサイドス ポーツセンターを建設	久留米市予算 100 億円超す 東名高速道路全 通
1973		84	相談役に就任、会長に石 橋幹一郎、社長に柴本重 理就任		オイルショック
1974		85	山陽新幹線用および高速 道路用防音壁開発 ブリヂストンタイヤ厚生 年金基金制度 3億本目のタイヤを生産 (久留米工場)	石橋文化ホールでブリ ヂストン吹奏楽団の 5 年連続金賞受賞記念公 演を開催	山陽新幹線新開 門トンネル開通 ゴム履物業界に 不況の波
1976	妹・石橋婦佐子、死去 正二郎、死去	87	ブリヂストン社友会 (OB 会) 発足 人事資格等級制度発足		久留米餅が通産 省より伝統的工 芸品に指定され る

## 第6節 石橋正二郎の家族観

### (1) 欧米化の受け入れ

本章では、石橋正二郎の生活史を中心に、経営史および地域への寄付活動の考察をすすめてきた。そこではまず、正二郎の育った家族背景から、企業家精神と大衆に根ざした経営姿勢の育成が、社会化過程として説明できることを紹介した。そして次に、第Ⅱ期からの企業活動が順調に成長し、そこで蓄積された資金が、福利厚生施設の拡充や地域への寄付のための基金や敷地買収を可能にしたことを述べた。さらに、諸施策が実施されるときは、動機づけと資金を土台としながらも、海外視察による外国からの要素が大きく影響していることも示した。

ブリヂストンは、タイヤの国産化をめざして創業されたものであったが、正二郎の日常生活は洋風だったようだ。「若いときから、日常生活をつとめて合理的にと心がけ、和洋二重生活は無駄が多いからなるべく避け、洋式生活を実行している」（石橋正二郎伝刊行委員会 1978b: 61）〈伝記〉。正二郎の長男・幹一郎によると、昭和2（1927）年に完成した久留米の自宅について「当時住んでいた櫛原町の屋敷も、6割が洋間で、テーブルに椅子、ベッドという洋式の生活」だったと述べられている（石橋幹一郎 1992: 5）。さらに、正二郎は自らの生活信条を13項目にまとめあげているが、その13番目に「二重生活が好き、無駄が多い。私の子供時代からの経験では、日本人の生活は、長年月の間には必ず西洋化する。カブレではない、運命である」（石橋正二郎伝刊行委員会 1978b: 34）〈伝記〉と述べている。合理性の結果として洋式生活を選択していたようだが、正二郎の人事にかんする考え方をみると、年功序列制については「学歴、年功序列などで平凡な立場に束縛し、真心をもち誠実な有用の人材を自由に働かせないことぐらい大きな無駄はない」（石橋正二郎 1970: 200）〈自伝〉と否定的で、「有能の人材を選抜し、力いっぱい働かせ、実力主義で待遇することが最も合理的で人間を尊重する道であると思う」（石橋正二郎 1970: 200）〈自伝〉と、実力主義を肯定している。

また、家業を発展させていくときに、足袋の均一価格販売にアメリカのストアを参考にしたり、地下足袋を考案するときに米国製テニス靴にヒントを得るなど、柔軟に欧米の要素や技術を取り入れている。また、足袋、地下足袋から、車のタイヤへと、庶民の足にこだわったものづくりも、企業存続の重要な要素となっている。庶民が不便に思っていることを解消するために、庶民の側に立っての製品づくりが、供給量を伸ばしていったといえ

る。

欧米の要素を積極的に取り入れ、従業員には家族の一員として温かい心で接している。最初に示した仮説「会社も家族の延長であり、さらに拡大すれば、社会そのものもその延長上に無理なく意識されていたのではないか」（鈴木広 1995: 7）というのが、福利厚生施設の拡充および地域への寄付活動から読み取れる。また、すでに紹介した徒弟制度の廃止からも、従業員に家族の一員として接していることがうかがえる。

## (2) 後継者の育成

正二郎は、積極的に海外視察をおこない、欧米の要素を取り入れており、欧米の家族の感覚ももちあわせている。そこで、家族経営の存続の重要な要素の一つである後継者について、正二郎はどのように対処したのか、をみることで、家の存続について考えてみたい。

昭和 38（1963）年、74 歳のときに正二郎は、社長の座を長男・幹一郎に譲り会長に就任している。1960 年代におこなわれたインタビューで、正二郎は後継者の育成について次のように語っている。

後継者は息子 1 人で、はじめから息子にあとをつがせる考えでやってきた。昭和 18 年東京大学法学部を卒業した。戦後、会社へ入り、工場の末葉の仕事をさせた。そこで大勢の従業員と一緒に働かせ、皆と親しみができる。それを 6、7 年やらせて、それから東京へよび、本社勤務にした。それから徐々にトップに近い仕事をさせた。全部で 14、5 年かけた。（萬成 1965: 152）

このインタビューを受けて、正二郎による後継者の育成は「特別な訓練はしなかったというが、現状から判断して、2 代目に最高水準の教育と徹底した経営者訓練をあたえ、みずからの後継者としていることはあきらかである」（萬成 1965: 152）と結論づけられている。

このように、1960 年代に長男へ承継したという点では、世襲制ととらえることもできよう。しかし一方で、「石橋正二郎の血縁に対するこだわりのなさ」（森川 1996: 199）も指摘されている。

タイヤ工業進出をめぐる兄との対立、戦後の石橋両家の資産分割、長男幹一郎の任期 10 年での社長退陣に見られるように、通常の創業者企業にありがちな血縁関係への執着

がない。むしろ、正二郎は、血縁にからむ情愛に経営がからめ取られることを嫌ったと言えなくもない。ユニークな創業者であった——本田宗一郎にも共通するところがあった。(森川 1996: 199)

また、正二郎が引退した時点で、ブリヂストンの取締役会には何人もの石橋家の一族・縁者がいて、社長の幹一郎の他に、副社長の成毛収一（正二郎の次女の夫）、常務の平川健一郎（正二郎の甥）、同石井公一郎（正二郎の四女の夫）がいたが、幹一郎は別としてこれらのメンバーの中から社長を選任してもよかったのに、社長には血縁に関係のない柴本を選任した（森川 1996: 198）。正二郎はユニークな創業者であったと、森川英正は評している。

ブリヂストンの取締役会に何人もの石橋家の一族・縁者がいたという点では、組織としては血縁関係にもとづいた人事も十分可能だったと思われるが、正二郎はあえてそれを選択しなかった。ここに、年功序列に否定的で実力主義に賛成している正二郎の、人事方針の一端をうかがうことができる。

「会社も家族の延長であり、さらに拡大すれば、社会そのものもその延長上に無理なく意識されていたのではないか」（鈴木広 1995: 7）というのは、従業員の福利厚生施設を拡充したり、地域社会に貢献活動をするなど、従業員および地域社会の人々を、家族の一員としてとらえているということである。つまり、従業員さらには地域の人々まで幸せにしようとしていたと考えられる。正二郎の家族観には欧米の要素も認められるが、欧米でも日本でも家族の理念にもとづく経営は、地域社会とも調和がとれて、長期存続を可能とするのではないかと思われる。

### (3) 考察

本章の結びとして、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が、どのように解明されたかについて述べる。

「経営者が家族経営の理念をもっている」という点は、石橋正二郎が「会社も家族の延長であり、社会そのものもその延長上に無理なく意識されていた」ということから明らかである。地域社会への寄付活動というのも、地域社会が身内ではないので寄付という形態でとらえられているが、家族の延長上に意識されているので、寄付で自分の財産を手放し

ているという感覚は、正二郎にはないのだと思われる。企業活動で得られた利益は、従業員と地域社会の人々に還元をするという姿勢が、正二郎の生活史の考察をとおして明らかとなった。

今日もブリヂストンは存続し、規模も世界的に大きくなっているが、発祥の地である久留米工場は、今ある東京の本社とは別格の、正二郎の経営の原点を知る場として大切にされている。現代の競争社会で生き残るために、さまざまなコストダウンや成果主義の徹底に取り組まれている企業は多いが、成果が出せるか出せないかにかかわらず、従業員すべてにたいして生活保障を実施し、競争に勝つためではなく、無償の施しとして利益を還元していくことが、結果として企業が存続できる環境を自ら作り出していくのではないかとと思われる。

#### 【注】

- 1) 年表作成には、(石橋正二郎 1962) (石橋正二郎 1989) (石橋正二郎伝刊行委員会 1978a) (創立五十周年社史編纂委員会 1982) および (久留米市史編さん委員会 1990) を参照した。

# 終章 結論

## 第1節 家族経営と家

家族経営は「生活共同体的な性格」「経営者による従業員と後継者への信頼」「権威主義的であると同時に参画的な組織」「家業の継続」という特徴をもっている。事例研究で、これらの特徴がどのように示されたのかをまとめていく。

「生活共同体的な性格」について、「しいのみ学園」は現在も小規模経営組織のままで、もともと生活共同体的な性格は小規模経営組織にみられるものなので、その性格は現在も見出せる。A社では、A氏が会社の株式を分散させないでもっている点である。未来工業株式会社では、現在大企業になっていても、山田昭男が小規模経営の時代と同じく、社内にコピー機1台とか、不必要な電気は消すなど社内の物的環境を貧しくしたり、社外では小規模な問屋との取り引きを続けている。株式会社ブリヂストンでは、石橋正二郎が従業員を家族の一員として考え、従業員やその家族の生活の面倒までみている。

「経営者による従業員と後継者への信頼」について、まず従業員への信頼をみると、「しいのみ学園」の鼻地三郎は、教職員が鼻地の考えに共鳴し、一生懸命に障害児の教育にあたっている。A社のA氏は、会社は従業員のものだと考え従業員を信頼している。未来工業の山田は、他社と比べて高額な給料を支払っている。それも、成果に応じて金額を増減させるのではない。従業員がよく働いてくれるだろうと信頼した上での方法である。ブリヂストンの石橋は、戦前から従業員の福利厚生施設の拡充に力を入れてきたのに加え、戦後の労使紛争の処理において、従業員の要求に応じて企業内福利厚生施設をさらに拡充したことがあげられる。

次に後継者への信頼については、後継者についてとりあげた「しいのみ学園」とA社をとりあげると、「しいのみ学園」では鼻地の娘婿に養子に来てもらい副園長として後継者としているが、かれの教育者としての能力も見逃せないものの、それ以上にかれを信頼し、家族の一員として迎え入れている。A社のA氏は、信頼できる息子にかぎるということである。これらの事例から、後継者は血縁者でも非血縁者でもよいが、いずれにしても信頼関係にもとづいて事業を承継していることがわかった。

「権威主義的であると同時に参画的な組織」について、「しいのみ学園」では鼻地の教育

方針があり、教職員はそれに共鳴しているが、一方で教職員も熱心に話し合いに参加し、教育内容の改善に全員で取り組んでいる。A社のA氏は、会社の株式を分散させないなど、A氏の家族を中心に資産を守っているが、職場の現場の方は、生産部長や総務部長は、ともにその専門の技術をもち、長いキャリアをもつ人を配置しており、現場のことは現場にまかせていると思われる。未来工業では、従業員のやる気を出させるために、いろいろなアイデアを自由に提案できる仕組みをつくっているが、提案を採用するかどうかを最終的に決めるのは、経営者である。ブリヂストンでは、会社側から従業員にたいして、いわば温情主義的な施策がなされることは、権威主義ととらえることができるが、石橋の考えにあったように、年功序列には否定的で従業員を實力主義で力いっぱい働かせることは、自主性を重んじることを示しているといえる。

「家業の継続」について、「しいのみ学園」では、鼻地三郎によって障害児教育に一生をささげるという信念が貫かれているが、これは、わが子が障害児となって教育を受けることができない、というのが原点となっている。わが子は家族で守らなくてはならない、さらに同じ境遇の子どもたちやその家族も、家族の一員のように守らなくてはならない、という信念である。教育方法については、園長を中心に教職員同士で話し合い、障害児にとってよりよい教育方法を発見していつている。A社では、鉄鋼販売一筋で、他の業種には手を出さないで、今日に至っている。時代の変化に合わせて、最新鋭の機械を導入し、正確な技術を誇っている。

未来工業では、山田は父親と同じ電気資材からはじめて、今も他の業種に手広くということとはしていない。創業時からの松下電工とのライバル関係もあり、つねに法律の許す範囲で、製品にさまざまな工夫や改良を加えた。この工夫や改良は、消費者側の不便を解消するために考えられている。ブリヂストンでは、足袋から地下足袋、タイヤと製造する商品は時代とともに変わっているが、庶民の足となるものをつくるという点では、家業として一貫しているといえる。また、庶民の不便を解消するための商品を開発しているともいえる。

次に、家の特徴について、家族経営における「生活保障の場としての家」「家の存続と家の方針」「長期経営と後継者」「企業文化としての家」というのが、事例研究によってどのように解明されたのかをまとめていく。

「生活保障の場としての家」について、「しいのみ学園」では障害児を家族で守っていく、

またその教育に携わる教職員の生活保障もおこなう、ということである。A社では、A氏が会社は従業員のものとしていたことにはうかがえる。未来工業では、従業員全員が正社員で、高額な給料を支払うことを第一に考えている点にみられる。ブリヂストンでは従業員の福利厚生施設の拡充という形で、生活保障がなされ、さらには、その企業内福利厚生施設を地域の人びとにも開放することで、従業員だけでなく地域社会の人びとも家族の一員のよう考えていた。

「家の存続と家の方針」について、「しいのみ学園」では法律に抵抗しながら、障害児を守り教育してきた。また、小規模経営での家族経営にこだわってきていることも特徴的である。A社では、株式を分散させない、税務署とのたたかい、などにこの特徴を見出すことができる。このように、規模が小さいほど、全体社会にたいする家の方針が強く出てくる。しかし、家の方針は、大企業でもみられないことはない。未来工業では、創業時から他社がしない工夫を商品に取り入れることを、会社が生き残るために全社員で取り組んできたことなどがこれにあてはまる。また、社内の物的環境を質素儉約に徹底するとか、全員正社員にするとか、ある意味時代の流れとは逆行するような、ユニークな取り組みを貫いているところが、家の方針にあてはまる。

「長期経営と後継者」について、A氏の父親・A氏・A氏の子息と続いているA社の事業承継を分析して、承継のタイミングやそれに至る過程などが明らかになった。A氏は信頼できるのは息子で、その息子に事業を承継したということだが、A氏のまわりには息子にかぎらず、経営者の妻や娘が承継している事例もあるとのこと、しかし息子でなくても家族のいずれかが承継している。これは、中小企業の場合、会社資産の相続の関係で、息子をはじめ経営者の家族が承継するのが一番現実的という、法律の規制を受けた現象である。後継者については、家族経営の特徴にあげた信頼関係が基本にある。「しいのみ学園」の後継者は婿養子であるが、園長とその家族がかれを信頼し、家族の一員に迎え入れた。このように、家の存続に必要な後継者については、信頼が共通項としてみえてくる。未来工業の現社長は、劇団時代の団員の1人で草創期から山田とともに未来工業を今日の姿に育てあげた人である。現在、山田は社長職から退いているが、ここに示したさまざまな山田の発案した労務管理方法およびその精神は、現社長に受け継がれている。

「企業文化としての家」については、未来工業を事例として検証した。未来工業では草創期から徐々に家の特徴が出てきて、経営者の山田が家族経営の理念をもちはじめたことが明らかとなったが、現在では、むしろ意識的に小規模経営時代のやり方を大企業になっ

でも取り続けているというところに特徴がある。尾高邦雄が日本的経営論を展開するときに、小企業でおこなわれていた運命共同体的なものを大企業の経営者は意図的に導入した、としていたが、まさしく、大企業においては、意識しなければ規模の拡大にともなう分業体制、組織の階層化、機械化の進展がみられるが、あえてそういうものを否定し、あるいは受け入れるにしても最小限にとどめ、小規模のときと同じような方法を取り入れている。

以上、家族経営と家の特徴が、事例研究によってどのように解明されたかをまとめた。本研究では、このような家族経営と家の特徴が、経営者の経営理念にみられることに注目し、そのような経営理念を家族経営の理念としてとらえた。本研究では、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することを目的としてきた。「しいのみ学園」の鼻地三郎、A社のA氏、未来工業株式会社の山田昭男、株式会社ブリヂストンの石橋正二郎は、家族経営の理念をもっていることが明らかとなった。この4名の経営者の生活史および価値態度を分析することによって、家族経営の理念の形成や、それが経営にどのように反映されているかが明らかとなった。そして、従業員を家族のように考え、経営組織を従業員の生活保障の場として考えているところが認められた。4事例ともに、家の特徴をもち、家の視点で分析することができた。どの事例も、今日の競争社会において、家族を経営理念におきながら存続している。家族経営の理念をもつ経営者が営んでいる経営組織は、長期経営を可能にしているといえる。

経営者の生活史分析をおこなうことで、仮説が検証されたのに加えて、新たな知見も得ることができた。そこで本研究の結びとして、生活史分析から新たにみえてきたことについて述べていく。

## 第2節 家族経営と家研究の展望

### (1) 重大な転機と家族経営への志向

本研究の事例研究でとりあげた経営者は、鼻地三郎、A氏、山田昭男、石橋正二郎の4名である。かれらの共通点は、青年期の重大な転機が、その後の企業家精神の形成に影響をおよぼし、家族への志向を強めているということである。重大な転機とは、就職をするという規範的な転換が、かれらにはその後の企業家精神および家族経営の志向を動機づける

もととなっている。

「しいのみ学園」の鼻地三郎は、軍人になるための身体検査で不合格となったのが、まず重大な転機である。転機というより、本人にとっては挫折感といった方が強い。鼻地は、父親から見捨てられた気がした、と言っていたが、教育の道にすすむ第一歩である。人真似をするな、と父親から言われて、軍人の子どもとしてふさわしい生き方をしようと思っていた。

また、軍人になった兄と成績優秀な弟へのコンプレックスも、独立独歩の精神を生み出した。母親は、つねに三郎の味方をしてきていた。この軍人になれなかった挫折の次に、わが子が2人とも脳性まひを患い、学校で教育が受けられなくなった、という重大な転機を経験する。兄弟2人で学校に行けないと泣いているのを見て、障害児のための学校をつくろうという決心につながった。この決心は、妻・露子の決断だったが、親が子どもを守る、という親心から、家族経営がはじまった。法律では障害児は児童福祉法の対象で、教育をするという概念がなかった当時において、全体社会に抵抗しながら、障害児の教育に取り組み、家族で子どもたちを守りながら、また同じ境遇の子どもたちや親たちも全体社会から守りながら、家族経営を続けていくことになる。

A氏は、大学院進学を考えていたが、父親からの懇願で進学を断念し、卒業と同時に家業を継ぐための準備期間として、大阪に就職している。この進学を断念して家業を継ぐと決心したのが、A氏にとって重大な転機である。家業を継ぐことを決めたのは、血のつながりを感じたから、とインタビューで答えていたが、家族を意識する重要な転換点といえるだろう。大阪への就職先は、大卒はおらず中卒・高卒の同僚ばかりで、現場の筋肉労働も体験し、さらには自分と同じような境遇の2代目への事業承継なども目の当たりにしたという。このときに得た体験が、のち経営者になったときに、従業員への温かいまなざしへと変わっていったと思われる。また、自分の息子（長男）がA社を継ぐかどうかについては、自分の二の舞を踏ませたくなかったということで、最大限、息子の意思を尊重しようとしている。

山田昭男にとっての重大な転機は、父親の会社を辞め、会社を創設したことである。新しくつくった会社は、劇団仲間を中心に、会社が発展するにしたがい他の会社から引っ張ってきて会社の基礎を築き、のちの重役を育成した。この劇団仲間との人間関係は、信頼関係で結ばれ、家族の一員のように全人格的なつきあいをしてきたと思われる。そのメンバーの少人数から、松下電工をライバルに、未来ならではの団結力で新しい工夫と挑戦を

続けてきた。

石橋正二郎は、大学への進学を断念せざるを得なかったこと、正二郎は次男であるため家業の仕立物業は兄が継げばよいと思っていたが、父親が兄弟で継ぐように、と正二郎の進学希望を認めてくれない。学校の先生も父親を説得しにきたが耳を傾けず、正二郎は進学を断念した。正二郎は小学校を首席で卒業し、難関の久留米商業学校に合格した秀才だっただけに、同級生で進学した人を羨ましく思っていた。1906（明治39）年、17歳のとき久留米商業学校を卒業し、兄とともに家業を継いでいるが、明治時代は、親の言いつけには逆らえない、家制度が厳存していた時代である。進学できなかったコンプレックスが、その後の企業家精神、誰にも負けない製品をつくるという動機づけを形成していったものと考えられる。また、徒弟制度を廃止したり、従業員に家族の一員のように接したり、家族を中心にすえた経営方針を展開している。

## (2) 家族経営と企業家精神

「家は貧しい」というのは、小規模経営ならあてはまる。有賀喜左衛門の家概念の中心をなしている考え方である。企業は利益を生む集団であるが、競争社会で危険と隣り合わせ、贅沢はできない、危機感をもつ、ということで、質素儉約の精神が生まれる。結果的に贅沢をしない、危機にそなえる、ということになる。

「しいのみ学園」では、個人経営時代から廃材を利用して教材を作っていた。手作り感が伝わり、子どもたちも市販のものより興味を示してくれる、ということだが、実際は資金不足で廃材を使っていたと考えることもできる。社会福祉法人化して資金面の不安定さはある程度なくなったかもしれないが、それでも廃材を利用した教材づくりは続けている。

「しいのみ学園」は小規模経営だが、園長の家族経営にこだわる意図がその精神、経営方針を貫いていると思われる。

A社では、会社の株価の変動、とくに下落や会社の危機にすばやく対処できるように、日ごろから株式は多くの人に分散させない方針をとっている。株式は資産ではない、と資産が不安定化していることを常に認識し、従業員のものである会社を守るために、危機感をもっている。これは、父親の代における経営状況の変化や、A氏自身の社長時代に体験した危機などから、油断することなく経営を守っている。それも信頼できる家族を中心に、会社を存続させている。

未来工業では、有賀喜左衛門の「家は貧しいから不平等にせざるをえない」の考え方に

ついて、全員正社員で不平等にしない代わりに、社内の物的環境を貧しくする（コピー機1台、電気をこまめに消すなど）。そうすることで、家の貧しさが実現されているのではないだろうか。また、山田昭男自身も、社長室にクーラーなどつけないし、専用車もない。従業員に質素節約を徹底する以上、自ら率先してそれを実行している。草創期の大変苦勞をした時代の、会社の有り様を追体験することで、それを従業員のやる気を高める方法として導入している。

経営者が贅沢をしない、という点では、ブリヂストンの石橋正二郎もあてはまる。石橋の私邸は洋館建てで、庶民の暮らしとは一線を画していたのは確かであるが、従業員の要求に応じて福利厚生施設を拡充したり、その従業員向けの福利厚生施設を地域の人々に開放したりしている。また、久留米市に寄付したお金、施設も多い。つまり、寄付活動を中心とした社会貢献活動は、私腹を肥やしておらず、従業員および地域社会の人々に還元している。石橋自身貧しくはないが、自分だけ贅沢をしている、というわけではない。

### (3) 高度経済成長期の家

家族経営における企業家精神で、質素節約、危機感をもつといったことが、鼻地三郎、A氏、山田昭男、石橋正二郎の4名の経営者から明らかとなったが、かれらは戦後の高度経済成長期を体験している。とくに、石橋正二郎、A氏、山田昭男は高度経済成長期に、企業を存続・発展させ、またその後の石油危機も乗り越えて、今日まで会社は存続している。そして、本研究で家族経営とは小規模経営に由来するものと考えてきたが、高度経済成長期の発展途上の、また質素節約に取り組まざるを得なかった時代背景を見出すことができる。そのころの経営スタイルを、規模が大きくなった今日においても、続けているといえるだろう。

モハマド・ビン・マハティールは、「日本にとって最大の危機は、外国の脅威でもなんでもない。日本人が日本に自信をなくし、外国のシステムに同調することで自らを救おうとしていることこそが、最大の危機なのではないかと思えてならない」（マハティール 2004: 125）と語り、「日本人が日本人の価値観に自信をもてなくなったことが、現在の不況につながり、社会不安につながっているのである」（マハティール 2004: 120）。

ここでいう日本人の価値観というのが、日本型経営のシステムを支えていたものである。バブル崩壊のショックで、それまで日本経済を支えてきた日本型経営のよいところを含めて、その一切を否定し、アメリカ型のシステムの導入を急いでいる（マハティール 2004:

127)。しかし「失敗したのは新しいシステムであって、日本がもっていた古いシステムは失敗していないという事実に、日本人は気づかなければならないだろう」（マハティール 2004: 119)。では、日本型経営の特徴を、マハティールはどのようにとらえているのか。

日本の企業は本質的には家族が主導権を握る一族支配の企業の形態をとり、株式は一般に公開されていても、経営は多くが一族の手にあった。経営者は従業員を家族の一員と考えることが多く、業績が落ちると従業員を解雇するのが一般的な欧米企業と違って、日本の企業は経営の悪いときも従業員を解雇せずに雇い続け、定年退職後も面倒を見てきた。当然のこと従業員の企業に対する献身と忠誠心は強く、高い生産性に寄与してきた（マハティール 2000: 160)。

マハティールのこの指摘は、本研究で示した家の特徴に合致する。すなわち、従業員を家族の一員と考え、業績が落ちても従業員を解雇しない、生活保障の場ととらえていることである。

また、昭和初期の大不況のとき、若き松下幸之助は、うず高く積まれた在庫品の山の中で社員を集め「優秀な君たちを解雇することは松下電器にとって大損失である。一人たりとも解雇はしないから、安心するように」と言って従業員を感激させ、結果として在庫の山を一掃することに成功したことをマハティールはとりあげ、「松下氏は、日本人の心をよく把握した、立派な経営者だった」と述べている（マハティール 2004: 131-2)。

このように、世界から注目をあびていた高度経済成長期の経営スタイルとは、ジェームス・C・アベグレンや尾高邦雄が指摘していた日本的経営に相当する。本研究で家という視点で分析できる企業組織は、マハティールが言う日本型経営と同じものをさしている。つまり、家族経営の理念をもって経営している経営者は、高度経済成長期に実際に経営していた人である。しかし、そういう時代においても、家族経営をしてこなかった経営者がいることは、いうまでもない。それでは、これからの若い経営者たちは、どうすれば家族経営の理念をもつことができるのであろうか。

その一つの方法は、家族経営の理念で経営してきた経営者の主催するセミナーや勉強会に参加して、その労務管理方法を学ぶことである。具体的には、山田昭男の未来塾や稲盛和夫の盛和塾などである。どちらの塾も多くの若手経営者、それも中小企業の若手経営者が参加しており、そういう塾に関心を示す人が多いことは、従業員を大切にす経営組織が今後日本でまだ存続することが期待される。この他には、高度経済成長期に町工場から会社を発展させた経営者の書いた書物や自伝を読むなどして、自分のモデルとなるような

経営者像をみつけることも有効な方法であろう。

日本人が自信を取り戻すことが大切だといったマハティールは、日本の技術力の高さにも注目している。「日本はこの不況下で、他の追随を許さないハイテクの新製品を次から次へと生産している。技術革新は、日本のお家芸である。実際、欧米も、日本に対抗して家電製品を生産し続ける努力をやめてしまった」（マハティール 2004: 119）。しかし、昔から日本で技術力が高かったわけではなく、むしろ戦前は、粗悪品が多かったという。戦後になって、欧米の要素を取り入れることで技術革新していった。

マハティールは、日本が欧米の技術を柔軟に取り入れて成功したことに注目しているが、この柔軟な姿勢はアジアの特性で、「異文化を尊重し、それに溶け込むこと」（マハティール 2004: 78）である。日本は「自分の価値観を強要することなく、多元的な価値観や文化を受け入れながら成功していった唯一の国である。つまり、日本は非西欧的多元性が成功したという証なのである」（マハティール 2004: 92）。技術力は、このように欧米の要素を柔軟に取り入れながら発展してきたと評価できるが、労務管理の部分での経営スタイルは、日本独特の方が今でもうまくいくことを示唆している。また、家業の本業の一貫性を保ちながら、技術革新に取り組んでいくことが経営組織の存続の秘訣であることも事例研究で明らかにされた。

本研究は、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とすることを目的とし、経営者の経営理念の理解を中心に分析をすすめてきた。この分析で注目したのは、経営組織の特徴は経営者の意識しだいで変えられる、ということである。不況だから従業員を大切にできないのではなく、不況だからこそ従業員を大切に、社会不安から守っていくことが重要なのである。これまでの日本的経営論では、終身雇用制、年功序列制、企業別組合をはじめ、従業員の雇用を第一に考える、という側面に注目されていたが、最近では日本的経営が崩壊したとまでいわれるようになった。本研究では、日本的経営の新たな視点として家および家族経営を提案し、それも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。

従来の日本的経営に関する研究では、文化的特質という観点の側面が強かったと思われる。文化的特質が時代とともに薄れていくとか、不変のものであるとか、の議論である。これにたいし本研究では、経営者が意図的にそれを利用する、という視点に立っている。

もちろん、小規模であれば、自然と家族経営の要素がその経営組織自体にそなわっている。しかし、規模が大きくなると、分業化、階層化がすすみ、家族経営とは異質の官僚制化がすすんでいく。それを阻止するために、規模が大きい経営組織の経営者は、家族経営を意図的に導入する必要がある。この経営者による意図的導入は、尾高邦雄の日本的経営論ですでに指摘されているところであるが、本研究では、経営者の生活史および経営理念の分析をとおして、導入された施策をより具体的に把握した。

また、戦後の家制度が廃止されたあとの家の存続について、本研究では経営組織としての家を取りあげてきたが、その存続は、経営者の意図として自由にまかされていることを指摘した。文化的特質が残っているというより、経営者が意図的にその経営方法を導入した点に注目した。これを家とよんでよいのか、という点は、経営者が生活保障の重荷を背負うという点で、家（経営組織）の存続に努める責任に拘束される存在としてとらえられ、家とよぶのがふさわしいと考えた。このように、家を取り巻く時代背景や法律が変わったなかで、家としてとらえられる根拠を示すことができた。

さらに、経営者の個人史に注目した分析では、家族経営の理念をもつに至った経緯などを理解することができ、また、小規模経営から時代とともに、どのように労務管理が変化していったかを具体的に把握することができた。また、小規模経営に由来した家族経営についても、時間的推移のなかでどのように形成され、経営者の意図によってどのように展開されていったのかを理解することができた。個人を取りあげその分析から、経営史および全体社会への分析にすすむことができたのは、労使協調、運命共同体などで表現されてきた日本企業の、経営者の意図が会社全体に反映されやすい、という特徴により可能となった。

今日、経済状況が悪化し、競争が激化しているなかで、経営組織が生き残りをかけコスト削減のため、従業員を解雇したり、正社員を非正規社員に変えたり、ボーナスを支給しないなど、と従業員の生活保障にかかる費用や福利厚生を削減するのが、ますます増えてきている。しかし長い目でみれば、こういう経営組織は、存続が困難なものになっていくであろう。本研究の考察をとおして、競争社会において家族経営がおこなわれている家という視点で把握できる経営組織は、存続可能であることがわかった。従業員の生活保障の場を実現することが今日の競争社会において可能であり、それも経営者の意図でつくられる、ということから、経営者が家族経営の理念をもつことで、従業員の生活保障を第一に考える経営組織が、今後も存続していく可能性のあることを示唆できた。

## 参考文献

- 赤司二郎編, 1958, 『25周年記念誌』ブリヂストンタイヤ株式会社.
- Abegglen, James C, 1958, *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, 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 Shinbun, Inc. (=2004b, 山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社.)
- 天野正子, 1994, 「近隣型商店街——地域社会の変貌のなかで」間宏編『高度経済成長下の生活世界』文真堂, 173-203.
- 有賀喜左衛門, 1952, 「日本の家」日本人類学会編『日本民族』岩波書店, 154-84. (再録: 2000, 『第2版 有賀喜左衛門著作集VII 社会史の諸問題』未来社, 265-319.)
- , 1954, 「家の系譜」地方研究論叢『一志茂樹還暦記念論集』1955年. (再録: 2000, 『第2版 有賀喜左衛門著作集VII 社会史の諸問題』未来社, 382-94.)
- , 1955, 「家制度と社会福祉」『社会事業』38(9), 全国社会福祉協議会: 3-10. (再録: 2001a, 『第2版 有賀喜左衛門著作集IX 家と親分子分』未来社, 127-39.)
- , 1959, 「親分子分」岩村忍編『日本の民族・文化——日本の人類学的研究』講談社, 226-46. (再録: 2001a, 『第2版 有賀喜左衛門著作集IX 家と親分子分』未来社, 311-33.)
- , 1960, 「家族と家」『哲学』38, 三田哲学会: 79-110. (再録: 2001a, 『第2版 有賀喜左衛門著作集IX 家と親分子分』未来社, 17-51.)
- , 1965, 『日本の家族』至文堂. (再録: 2001b, 「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: 2001a, 『第2版 有賀喜左衛門著作集IX 家と親分子分』未来社, 52-69.)
- ・北川隆吉, 1977, 「有賀喜左衛門先生最後の講話」(録音テープ)北川隆吉編, 2000, 『有賀喜左衛門研究——社会学の思想・理論・方法』東信堂, 5-84.
- 伊賀光屋, 2002, 「自営業・中小企業の家族戦略」石原邦雄編『家族と職業——競合と調整』ミネルヴァ書房, 201-21.
- 石橋幹一郎, 1992, 「父、石橋正二郎を語る」『会報誌 第3号 石橋正二郎——世の人々の楽しみと幸福の為に』石橋正二郎顕彰会, 3-8.

- 石橋正二郎, 1962, 『私の歩み』(社内向け).
- , 1970, 『回想記』ブリヂストンタイヤ(社内向け).
- , 1971, 『雲は遙かに』読売新聞社.
- , 1989, 『我が人生の回想』.
- 石橋正二郎伝刊行委員会, 1978a, 『石橋正二郎』ブリヂストンタイヤ.
- , 1978b, 『石橋正二郎——遺稿と追想』ブリヂストンタイヤ.
- 磯部浩一, 1963, 「零細企業の本質について」渡会重彦編, 1977, 『日本の小零細企業(上)』日本経済評論社, 3-42.
- 稲上毅, 1989, 『転換期の労働世界』有信堂高文社.
- 稲盛和夫, 2006, 「ど真剣に生きる」『NHK知るを楽しむ 人生の歩き方』2(7), 日本放送出版協会, 5-82.
- 氏原正次郎・高梨昌, 1965, 「零細企業の存立条件」渡会重彦編, 1977, 『日本の小零細企業(上)』日本経済評論社, 43-75.
- 江口傳, 1977, 『産業経済研究所紀要 第7集 久留米市の産業と就業構造』久留米大学商学部附属産業経済研究所.
- 尾高邦雄, 1984, 『日本的経営——その神話と現実』中央公論社.
- 金谷貞夫・喜多捷二・田中孝之・模擬博夫, 1975, 「家族経営の廃業実態調査」渡会重彦編, 1977, 『日本の小零細企業(上)』日本経済評論社, 153-295.
- 兼尾雅人編, 1989, 『久留米市 現状と課題——久留米市総合計画基礎調査』財団法人九州経済調査協会.
- 北川隆吉編, 2000, 『有賀喜左衛門研究——社会学の思想・理論・方法』東信堂.
- 岐阜県庁, 1997, 「第一回織部賞受賞者 知事賞 未来工業株式会社」  
([http://www.pref.gifu.lg.jp/pref/s11151/e\\_oribe/OribeHP/02awards/01winner1st/08mir...](http://www.pref.gifu.lg.jp/pref/s11151/e_oribe/OribeHP/02awards/01winner1st/08mir...),  
2009.9.9)
- 岐阜県のセミナー, 2008, 「経営理念や経営戦略 講師/未来工業 山田昭男氏」  
(<http://www.gifu-seminar.biz/archives/50901006.html>, 2009.9.9)
- 熊谷苑子, 2000, 「戦後日本社会と有賀喜左衛門の家概念」北川隆吉編『有賀喜左衛門研究——社会学の思想・理論・方法』東信堂, 158-69.
- 久留米市史編さん委員会, 1985, 『久留米市史 第3巻』久留米市.
- , 1990, 『久留米市史 第6巻』久留米市.
- 久留米市総務部総務課, 1999, 『久留米市統計書 平成10年版』久留米市役所.
- 国民金融公庫総合研究所, 1997, 『中小企業の後継者問題——世代交代期は経営革新のチャンス』中小企業

- リサーチセンター.
- 小島直記, 1986, 『創業者・石橋正二郎——ブリヂストン経営の原点』新潮社.
- 権藤猛, 1974, 『久留米商工史』久留米商工会議所.
- 坂口桂子, 1994, 「ブリヂストン前史——石橋正二郎の生活史を手がかりに」『鹿児島女子短期大学紀要』  
29: 155-74.
- , 1995, 「地場企業の分析枠組をめぐって」『鹿児島女子短期大学紀要』30: 103-15.
- , 1996, 「企業家と地方都市——石橋正二郎の生活史」『ライフ・ヒストリーを学ぶ人のために』  
世界思想社, 179-203.
- , 2005, 「非農林業における家族経営について」『大分県立芸術文化短期大学研究紀要』42: 47-58.
- , 2006, 「家族経営の源流——鼻地三郎氏の生活史より」『大分県立芸術文化短期大学研究紀要』  
43: 47-56.
- , 2007, 「家概念での大企業分析とその有効性——三戸学説をもとに」『社会分析』34: 207-16.
- , 2008a, 「小規模経営と家概念——しいのみ学園を事例として」『大分県立芸術文化短期大学研究  
紀要』45: 11-20.
- , 2008b, 「家族経営の存続と家概念の有効性」『社会分析』35: 125-40.
- , 2008c, 「企業家と地方都市——石橋正二郎の生活史」『新版 ライフヒストリーを学ぶ人のため  
に』世界思想社, 162-86.
- , 2009, 「有賀の家概念と小規模経営の分析」『西日本社会学年報』7: 57-66.
- 指田隆一, 1991, 「出来事のタイミングとコーホート差」森岡清美・青井和夫編『現代日本人のライフコー  
ス』日本学術振興会, 61-73.
- 佐野朝男編, 1944, 『水明荘夜話』日本ゴム (社内配布 非売品).
- 柴本重理編, 1956, 『25周年に於ける概況』ブリヂストンタイヤ.
- 住生活研究所, 1995, 『甦る都市——職人のまち西陣から新しい市民のまちへ』学芸出版社.
- 鼻地三郎, 1997, 『生涯現役 増補版』梓書院.
- , 1999, 『小さきは小さきまゝに』梓書院.
- , 2001, 『しいのみ学園 新装版』梓書院.
- , 2003a, 「寄宿舎生活で募る母の愛」『母の日に寄せて 5 月病対策』しいのみ学園・鼻地三郎博  
士「声の図書館」4(2), 九州アジア記者クラブ (CD-ROM).
- , 2003b, 「母のライバル佐竹の姉」『母の日に寄せて 5 月病対策』しいのみ学園・鼻地三郎博士  
「声の図書館」4(4), 九州アジア記者クラブ (CD-ROM).

- \_\_\_\_\_, 2003c, 「郡長賞の誉を受け継ぐ」『母の日に寄せて 5 月病対策』しいのみ学園・鼻地三郎博士「声の図書館」4(5), 九州アジア記者クラブ (CD-ROM).
- \_\_\_\_\_, 2003d, 「兄弟会(1) 積もる話は『父と母』」『しいのみ学園最初の先生 新老人の会トップスター』しいのみ学園・鼻地三郎博士「声の図書館」7(1), 九州アジア記者クラブ (CD-ROM).
- \_\_\_\_\_, 2003e, 「子供の頃のことで印象に残っていることは何でしょうか?」『しいのみ学園最初の先生 新老人の会トップスター』しいのみ学園・鼻地三郎博士「声の図書館」7(8), 九州アジア記者クラブ (CD-ROM).
- \_\_\_\_\_, 2003f, 「人生最初の節目・14 歳のつまづき」『一日一知 一日 30 回かむ』しいのみ学園・鼻地三郎博士「声の図書館」11(2), 九州アジア記者クラブ (CD-ROM).
- \_\_\_\_\_, 2003g, 「衰えを早めた 2 年間の空白」『学園を創って良かった 次男・照彦君物語』しいのみ学園・鼻地三郎博士「声の図書館」16(7), 九州アジア記者クラブ (CD-ROM).
- \_\_\_\_\_, 2003h, 「15 年間照彦君を風呂に入れた勝人先生」『学園を創って良かった 次男・照彦君物語』しいのみ学園・鼻地三郎博士「声の図書館」16(8), 九州アジア記者クラブ (CD-ROM).
- \_\_\_\_\_, 2003i, 「10 代・親の言うことを聞こう」『今からでも遅くはない 各世代へのメッセージ』しいのみ学園・鼻地三郎博士「声の図書館」18(1), 九州アジア記者クラブ (CD-ROM).
- \_\_\_\_\_, 2004, 『禍を転じて福と為す』西日本新聞社.
- \_\_\_\_\_, 2005, 『ただいま 100 歳——今からでも遅くはない』致知出版社.
- 進一鷹, 1981, 「特殊教育三十年の歩み——戦後を支えた人と業績」.(再録: 鼻地三郎, 1997, 「手記の映画化で社会的に反響をよんだ『しいのみ学園』」『生涯現役 増補版』梓書院, 87-97.)
- 鈴木浩三, 2008, 『江戸商人の経営』日本経済新聞社.
- 鈴木春男, 1980, 「小零細経営と家族」青井和夫・庄司興吉編『家族と地域の社会学』東京大学出版会, 99-120.
- 鈴木広, 1987, 「社会学入門」鈴木広編『現代社会を解説する』ミネルヴァ書房, 1-15.
- \_\_\_\_\_, 1988, 「生活構造」本間康平・田野崎昭夫・光吉利之・塩原勉編『社会学概論 新版』有斐閣: 253-71.
- 鈴木廣, 1988, 「嘉穂劇場について」『九学会連合年報』41: 51-72.
- 鈴木広, 1995, 「経営哲学に見る正二郎氏の郷土愛」『会報誌 第 6 号 石橋正二郎——世の人々の楽しみと幸福の為に』石橋正二郎顕彰会, 3-8.
- 盛和塾, 2003, 「概要 / 活動内容」(<http://www.seiwajyuku.or.jp/about.html>, 2009. 8. 17), 「各地区事務局一覧」(<http://www.seiwajyuku.or.jp/enterance.html>, 2009. 8. 17).
- 創立五十周年社史編纂委員会, 1982, 『ブリヂストンタイヤ五十年史——資料』ブリヂストンタイヤ.

- 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.
- 谷富夫編, 2008, 『新版 ライフヒストリーを学ぶ人のために』世界思想社.
- 中小企業庁, 2006, 『中小企業白書 2006年版 「時代」の節目に立つ中小企業——海外経済との関係深化・国内における人口減少』ぎょうせい.
- 銅野陽一, 1993, 『心棒一筋 嘉穂劇場とともに 伊藤英子聞書』西日本新聞社.
- 中野卓, 1966, 「商業経営の主体——商家と同族組織」『社会経済史学』31(6): 567-81. (再録: 1981, 『商家同族団の研究——暖簾をめぐる家と家連合の研究 第2版(下)』未来社, 789-806.)
- , 1974, 「商家同族団」青山道夫・竹田且・有地亨・江守五夫・松原治郎編『講座家族 6 家族・親族・同族』弘文堂, 282-97. (再録: 光吉利之・松本通晴・正岡寛司編, 1986, 『リーディングス日本の社会学 3 伝統家族』東京大学出版会, 217-27.)
- , 1978, 『商家同族団の研究——暖簾をめぐる家と家連合の研究 第2版(上)』未来社.
- 日本ゴムKK編, 1958, 『40年の歩み』(および追加年表) 日本ゴム.
- 野村進, 2006, 『千年、働いてきました——老舗企業大国ニッポン』角川書店.
- 間宏, 1964, 『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社. (1978, 復刻版, 御茶の水書房.)
- , 1997, 『経営社会学——現代企業の理解のために 新版』有斐閣.
- Hareven, Tamara K, 1982, *Family Time and Industrial Time: The relationship between the family and work in a New England industrial community*, New York: Cambridge University Press. (=1990, 正岡寛司監訳『家族時間と産業時間』早稲田大学出版部).
- , 1984, “Perceptions of Timing of Life-Course Transitions; A Cohort Comparison in Manchester, N.H.” (=1987, 末村直子・鈴木広共訳「ライフコース変換におけるタイミングの認知——マンチェスター市におけるコーホート比較によって」『社会分析(社会学研究年報)』社会分析学会, 16: 23-39).
- , 1988, “*Nishijin in Crisis: Economic and Technological Change in a Traditional Industry*,” *kyoto journal*: 44-50. (=1989, 坂口桂子・鈴木広共訳「危機のなかの西陣」『社会分析(社会学研究年報)』社会分析学会, 18: 13-29).
- タマラ・K・ハレブン(笠倉きく子訳), 1991, 「技能と産業の間——京都伝統織物の織手によるライフコースの主観的再構成」社会科学 47, 同志社大学人文科学研究所: 351-80.
- BRIDGESTONE, 1991, 『創業者とゆかりの深い場所及び久留米付近見学』(1991年5月24日見学に際しての資料).
- , 1992, 『発祥の地』.
- 松島静雄, 1979, 『中小企業と労務管理』東京大学出版会.

- 松本通晴, 1977, 「京都『老舗』研究——その予備的考察」『社会科学』同志社大学人文科学研究所, 23: 77-107.
- マハティール・モハマド (加藤暁子訳), 2000, 『アジアから日本への伝言』毎日新聞社.
- マハティール・ビン・モハマド (橋本光平訳・構成), 2004, 『日本人よ。成功の原点に戻れ——真のグローバルバージョンを目指して』PHP 研究所.
- 萬成博, 1965, 『ビジネス・エリート——日本における経営者の条件』中央公論社.
- 三浦典子, 2004, 『企業の社会貢献とコミュニティ』ミネルヴァ書房.
- 三戸公, 1991a, 『家の論理 1——日本的経営論序説』文眞堂.
- , 1991b, 『家の論理 2——日本的経営の成立』文眞堂.
- , 1994, 『「家」としての日本社会』有斐閣.
- 未来工業株式会社, 2009, 「未来工業/企業情報/企業メセナ」  
(<http://www.mirai.co.jp/company/mesena.html>, 2009. 9. 9)
- 森岡孝二, 2005, 『働きすぎの時代』岩波書店.
- 森川英正, 1996, 『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣.
- 山田昭男, 2004, 『楽して、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.
- 山本正和, 1978, 「京都の家業と別家——工芸業の場合」『社会科学』同志社大学人文科学研究所, 23: 165-183.
- 読売新聞, 2004, 「第 42 回 未来工業取締役相談役 山田 昭男 (やまだ あきお) さん 休日年 140 日残業せず成果 他社製品と少しだけ差別化図る」  
([http://chubu.yomiuri.co.jp/news\\_k/global/global\\_040609.htm](http://chubu.yomiuri.co.jp/news_k/global/global_040609.htm), 2009. 9. 9)
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫, 2006, 『21 世紀中小企業論 新版』有斐閣.

## あとがき

有賀喜左衛門の書物との出会いは、九州大学の院生時代に、指導教官の鈴木廣先生から読むようにすすめられたのがはじまりであるが、その当時は内容がほとんど理解できず、それから20数年が経過した。今回、本研究の分析枠組として有賀喜左衛門の家概念をとりあげたが、このような解釈でよかったのかどうか、本研究そのものが大きな挑戦だったことに、改めて気づかされる。

経営者の生活史に注目する分析方法は、石橋正二郎と株式会社ブリヂストンについて、鈴木廣先生のご指導のもと院生時代に取り組んだのがはじまりである。この研究にかんする論文を、大阪市立大学の谷富夫先生の『ライフ・ヒストリーを学ぶ人のために』（世界思想社 1996年）に収録させていただいたことで、私の取り組むべき研究方法を見つけ出すことができた。

経営者の事例研究について、「しいのみ学園」の鼻地三郎先生にはインタビューに行き、研究でとりあげる許可を得ることができた。鼻地三郎先生、山田昭男氏、石橋正二郎氏については、自伝やCDなど公表された出版物を分析資料として用いたので実名を出しているが、A氏については、分析に用いた資料が出版物などで公表されていなかったもので匿名とした。A氏には、お忙しいなかインタビューをはじめ、原稿の見直しや、資料となる文書を作成していただくなど、大変お世話になった。

最後になったが、本論文の審査でご指導いただいた、山口大学大学院東アジア研究科の小谷典子先生、辻正二先生、坪郷英彦先生に、心よりお礼申し上げます。先生方からのご指導を受けて論文の修正を繰り返すことで、論文の完成度があがっていったことを実感することができた。審査をとおしてご指導いただいたことを礎として、この研究をスタートと位置づけ、残された課題に取り組んでいきたいと思っている。

2010年3月

坂口 桂子