

私は、「Human Capitalism」(Kodansha International 一九九一年)及びその日本語訳本たる「Human Capitalism 国境を越える日本経済」(講談社一九九二年)の著述にあたり、その内容の主たる部分を松本厚治氏著「企業主義の興隆」(日本生産性本部 一九八三年)に負っているにもかかわらず、引用又は参考文献としてこれを挙げることを怠りました。そのため当該部分が私の着想するものという誤解を世上に与えることともなり、松本厚治氏にさまざまなご迷惑をおかけすることになりました。そこで、本誌面を借りて松本厚治氏にお詫びするとともに、あらためて前記事実を明らかにすることにいたします。

目

録

(一)

書名

ヒューマン・キャピタリズム

HUMAN CAPITALISM

国境を越える日本型経済

著者

ロバート・S・オザキ

訳者

村田 忠 夫

発行社

野間 佐 和 子

発行所

株式会社講 談 社

原告書籍対比表

「ヒューマン・キャピタリズム」

ロバート・S・オザキ 著

「企業主義の興隆」
松本厚治 著

一 日本の企業体制の特性

1

株は、個人よりも機関が持つ株が多く、持ち合いも多い。
A社がB社とC社の株を持ち、B社はA社とC社の株を持つ。所有が経営を決めるのだから、これでは全員が全員を管理することになる。事実上は誰も何も管理しない。その結果、持ち合いは経営者を、外部資本から解放するという結果をもたらした。

(P.19)

まず株式の持ち合いと借入れが多いため、外部資本家の役割は無視できるほどに小さい。大企業を事実上支配できるほどの大株主は個人では少ない。経営者は資本家にも留意してある程度の配当は払っている。だが税法でコストとされる金利と違い、配当は歓迎されていない。経営は事実上、資本家から完全に自由である。

(P.27)

日本における株式の法人所有に見出される顕著な特色は、取引関係にある事業会社や金融機関との間で、互いの株式を持ち合う、いわゆる「株式の法人間相互持合」である。

持合はアメリカの機関投資家のように企業が資産の効率的な運用を図るという観点から他企業の株式を取得した結果として生じたものではない。他の企業に自社の株式を取得させることが「安定株主工作」あるいは「(株式を) はめこむ」というように表現されることから明らかに、相互持合の実態は「はめこみ合い」と言うべきである。

(P.19)

このように相互持合関係にある法人株主は、経営の内容や配当にさへほとんど関心を示さず、自分が所有しているはずの企業の経営の意思に忠実に従う。

安定株主工作を進める企業の主観的動機が何であれ、自社の発行済株式の過半数がこのような株主によって所有されていればどのような結果が生ずるかは明らかである。それは経営が資本の意思から事実上独立してしまうということであり、それが現に日本の企業において生じていることなのである。

(P.20~21)

社長は最高意思決定者である。アメリカ型資本主義とは違って取締役会の監督はない。取締役の大半は同じ会社出身の部長であり社長の部下である。才能と能力の故に社長を選んだ部下達が、特別に悪い業績の証拠がある場合を除きその社長を罷免するとはまず考えられない。会長はもと社長であることが多い、かざりである。株主総会は法律上必要なので形式的に開かれる。機関株主は、ほとんど全部関係会社であり、白紙委任状を渡してある。舞台の上で取締役が二〇分位で、会社の業績、新年度の展望を短く述べ、式が終わる。

(p 33)

ところが日本の株主総会は、周知の通りほとんど無機能化している。

総会の所要時間についてみると、東京、大阪、名古屋の各証券取引所上場会社を対象にした調査によれば、全体の四分の三の企業が総会を二〇分以内に終了させており、これに三〇分以内に終了させた企業を加えると、九五％に達している。また会社側の説明だけで終結し、質疑が全く行なわれなかったケースは全体の九〇％に達している（昭和五十五年「株主総会白書」）。

さらに、委任状出席株主の持株総数が全出席株主の持株総数に占める比率が五〇％を超えている会社は、全回客会社の八割を超えている。委任状はほとんどが白紙委任状であり、これは議案が可決されることとその開催前に既定の事実となっていることを示している。日本の株主総会は事実上白紙委任状によって運営されていると言われるのも無理からぬところである。

取締役会もまた形骸化している。

また「代表取締役」社長の権力は大きい。その社内での役割は代表取締役であることから生じているわけではない。本来代表取締役は取締役会の監督を受けながらその決定を忠実に実行する存在でなければならぬが、現実にはこれは全くの虚構にすぎない。

(p 24)

(p 22)

資本主義的観点では、このような経営には規制がないので自己満足的になると考えられる。経営を監督する株主がおらず、労働者は協力的で、短期利益を極大化する緊張がどこにもない。誰が経営を正すのか？ この質問は、人間的企業には実際のでない。人間的企業では外部規制がないが、そのかわり企業内部からの自己規制がある。

(P.52)

株式の相互持合によって株主の権利が空洞化し、資本サイドからの経営のチェックがきかなくなつたために、日本の企業経営は無責任体制に陥っているという説がある。

(P.52)

しかしそのことは経営者が経営に何の責任も感じないということの意味しない。責任観念がないのではなく、ただその向けられる方向が違ふのである。

既に述べたように欧米の経営者の経営目標は高配当を株主に保証することであり、その責任観念も主として株主に対して向けられている。このため、不況時においても何はさておき配当や役員賞与を確保し、解雇やレイオフによつて対処しようとする。解雇やレイオフは不況乗り切りのためだけでなく、時にはたんに高配当を維持するというだけの目的で、労働者の解雇を行なうこともある。

しかし、日本の経営者は一般に従業員に対する責任を株主に対する責任よりはるかに重く考えており、無配か解雇かという選択に迫られれば、ほとんどの経営者は前者を選ぶ、あるいは選ばざるを得ないというのが実情である。

(P.53)

年功制では生産性に比し、若いものには支給不足、年輩者には支給過剰の傾向になる。雇用の初期には会社は若者に借りを作り、年とつてからプレミアム付きで返す。労働者からは企業での年功は譲渡不能な資産であり、同じ会社にいる限り、時とともに増価する。転職してしまえば、価値のほとんどがなくなる。

(p. 119-120)

ボーナスには個人の業績と会社の財務状況が反映される。先に述べたように、良い時には通常の月給の四十五ヵ月分となる。

(p. 119)

もし終身雇用、年功処遇の慣行が存在しなければ、入社して間もない、つまり年功の少ない従業員は、もっと高い地位や給与を獲得できたであろうから、この二つの慣行は、当初年功の少なさによって失った処遇上の損失を、年功が直なるにつれて、少しずつ取り返してゆく制度とみなすことができる。つまりこの制度は結果として、企業内での給与および地位のいわば「貯蓄」を従業員に行なわせることになる。仮りに企業が倒産すれば、倒産した企業内での年功は他の企業ではほとんど意味を持たないから、彼はその「貯蓄」を失ってしまう。他の企業に就職したとしても、結局年功処遇制はしこの低いところからもう一度「貯蓄」をやり直すしかない。

(p. 31-32)

また、ボーナスは経営の成果の分配として夏季と年末に従業員に対して支給されるが、その総額は平均すると定期給与の四ヵ月分に達している。定期給与は、通常企業の業績によってそれほど大きく変動することはないが、ボーナスはその本来の性格から、業績がよくなれば大幅に増え、悪くなればカットされたり分割払いされたりする。ボーナスは、従業員のリスク負担機能を給与制度の上で具体化したものであると考えられる。

(P. 33)

人間の企業を描写するには新しい表現が必要だ。経営者と労働者は共通利益を分かち合う一つの集団である。「労働者」と言う言葉は、経営とは関係ないように聞こえるのでよくない。「従業員」と言う言葉も、受身に響き、自治性がなく、雇われて働いているようで適切でない。「会員」や「同人」も本質的には会社に属していないように響きよくない。英語では「経営者と労働者」をひっくり返して「集団」として表現する言葉がない。

資本主義の下での資本家主権、社会主義の下での国家主権と対照的に違うのは、ヒューマン・キャピタリズムの下での経営者と労働者は、企業運営の実権を共同して握っており、コンセンサスと参加を通じ、あたかも自分自身の会社であるかのように経営管理している。それをここでは「労使運命共同体」と呼びたい。

(P.28~29)

ブルーカラー労働者が企業内にとりこまれた反面、企業内において株主の利益を代表するはずの取締役、監査役などは、事実上、従業員集団全体の利益代表者のようなものに転化してしまう。

ブルーカラー労働者が企業内部にとりこまれるとともに企業内において資本の利益を本来代表すべきこれらの機関も、その実質を失って、等しく企業リスクを負担する従業員集団の中に融合されてしまったのである。

こうして日本の企業は、そこに結集している従業員集団が主体的にその発展をめざし、かつそのためにさまざまなレベルで意思決定過程への従業員の広範な参画を認め、反面企業と利害関係を共有しない投資家などの介入を排除している存在である。

日本においては、なぜ「労働者」という言葉が、アメリカにおける「ワーカー」、ドイツにおける「アルバイター」ほどに日常用語として使われることが少ないのか？

工場労働者も自らを「社員」とみなし、かつこの言葉が一語派的には「会社のメンバー」を意味する、少なくとも発達した資本主義国ではどこにも対応するものが見出せないこの言葉が、圧倒的なリアリティと日常性を獲得したのはなぜなのか？

それはそれに相応する現実があるからである。日本の企業社会において、資本家でも経営者でもない、かといって被雇用者や労働者という言葉によっても、的確に表現することができない実体を備えたものが存在するからである。それが日本の現実である。つまり日本において、欧米における労働者に対応すべきものは「社員」という、それとは異質の存在になっているのである。

(P.44)

(P.46)

(P.50)

対照的に人間の企業では、レイオフは最低限にして、ダメージを共有する。不景気にはまず、トップの報酬が削られる。ついでミドル、現場の順である。労働時間が短縮され、残った仕事を分け合うことによりレイオフを避ける。一つの部で労働力が余れば、社内で需要の強い部署へ移転される。

(P. 37)

日本においては、業務量の拡大や、新技術の採用などに伴って組織が変更されるとき、さらには不況時などにおいて部門間の操業度の不均衡が生ずるとき、職種を越えた大量の配置転換が行なわれることが多い。表4-3はいわゆる構造不況期において実施された雇用調整の内容を示したものであるが、配置転換、出向は、中途採用の削減停止、残業規制と並んでもっとも広範に採用された対策であるということが示されている。

(P. 167)

企業内移動が自由に行なえるということは、このような不況対策として威力を発揮するだけでなく、新技術や新生産手法の採用に伴う職務体系や労働内容の再編成を円滑に行なうことにより、日進月歩する技術革新に、日本の企業が迅速に追随していくことを可能にしているのである。

(P. 169)

広島の東洋工業はその頃、静かだが燃費の悪いロータリー・エンジンに賭けすぎて、危機に瀕していた。そこで大量の余剰生産労働者を販売向けに訓練し、マツダの販売店に回しレイオフを選んだのである。

(P. 38)

一九七四年以後、石油危機後の不況とロータリー車の売れゆき不振によって陥った経営不振の打開策として、東洋工業が実施した大規模な職種間移動はその一例である。同社はロータリー車の販売不振をばん回するために、ラインから引き抜かれた工場労働者などに、一週間の短期セールス教育を施して、八ヶ月間ディーラーにセールスマンとして派遣したが、その数は一九七四年から一九八〇年まで、延べ二万三〇〇〇人（同社の全従業員の約五〇％）にも達したという。

(P. 167~169)

終身雇用制では人事部が重要な役割を演ずる。長期視野で、熟慮して、社内の人的資源を開発する。高度に中央集権であるが、協力的な労働力養成のため効果的に職務を果たすためである。

(p. 117)

企業内部の管理手段として人事管理が著しい重要性を占めているのも、このような日本の企業の特徴の反映である。

(p. 63)

は、人事管理は少なくとも財務管理と同等、場合によってはそれ以上の重要性を持ち、人事担当重役はどの企業でも概ね重要なポストとなっている。

日本の企業において

(p. 64)

人間的企業では、労使両者は利益とアイデンティティを共にし、対決的組合はほとんど意味をなさない。各企業は競争する、自由で独立した自治生産団体であるため、労働者にとっては他の企業の労働者は、敵ではないにしても、生き残りを脅かすライバルである。その環境では競争は「労働者対企業」であるより「企業対企業」である。

(p 54)

企業人集団にとっては、競争相手の企業の企業人集団は、自分の利益を、実質所得の低下や労働条件の悪化、昇進可能性の減少などを通じて脅かしかねない、もっとも直接的な対立関係にある存在なのである。

(p. 65-66)

同じ船に乗って損益をともにし、外部の誰からも利益を侵害されないことを人間的企業労働者はよく知っている。

(p.55)

利害の共通性、企業人集団内部における同質性、長い職業生活を同一の企業のもとで過ごすことからくるものの考え方や行動様式の類似性、これらのものが必然的に同じボートに乗った仲間であるという感覚を育てる。

(p.66)

だが「仕事は嫌なもの」とあるという命題は、ある人に対しては当たっていても他の人には明らかに当たらない。仕事は満足、生活そのものという人さえいる。創造的芸術家、才能ある音楽家、成功した法律家、生産的学者、熱心な科学者、革新的な技術者、野心的な政治家、とどまることなき起業家などは、仕事を嫌なものとは見ない。

(P. 140)

もともと労働それ自体が本来、苦痛であるわけがない。ヨーロッパ人も、政治家や芸術家にとっての労働が、彼らにとってたんなる苦痛でしかないとは考えていないだろう。

近代以前の世界では、工芸家、職人が、自分のために働き、美しいもの、効用あるものを自分の手で、簡単な道具だけで作り出した。職場は家、家族や隣人と一緒だった。みんな貧乏な時代だったから、自分も貧しかったが、仕事振りとその環境に不満だったとは思えない。

(p. 141)

それに過去の社会をふり返って見れば、伝統的な社会においては、どの国においても一般に労働は生活の一部であったことが知られる。その生活は今日に比べてみればはるかに苦痛にみちたものであったに違いないが、それでも農民にとっても、職人にとっても、労働は生活の不可分の要素をなしていた。

(P. 204)

手作りでものを作る職人の仕事が苦痛一色で塗りつぶされているとは思えないであろう。

(P. 205)

人間の企業では、意思決定を分散する。分別みて細かく仕事を説明したりしない。職権は少なく、労働者は万能選手になるよう期待されている。労働者は多種類の技術を習得するために、仕事をまわる。全体を考え、調整の習慣を身につける。仕事を向上させることを奨励される。予断力、判断能力、緊急で身近な問題の解決能力を習得する。職権決定は、生産を一番よく知っている現場の者にゆだねられる。質や生産性の向上のために、膨大な新情報、アイデア、意見などが下から上へと伝わる。

(P.45)

人間の企業では逆である。分配システムが労働者に強力なインセンティブを与える。生産高はチームワークの成果として明白に理解され、それぞれの労働者は個人としてよりも、メンバーとしての任務を果たすことが期待、奨励される。

(P.47-48)

企業人と企業の間には、基本的な利害の一致関係があるから、企業は企業人の自発性に期待することができ、その自発性の度合が高まるほど、権力的に企業人を管理する必要は減少してくる。企業人は企業に動線することを前提にすることができ、仕事の内容を常にマニュアルによって客観化しておく必要もない。必要がないというだけにとどまらず、そうすることは企業にとってかえって有害であろう。なぜかといえば、企業人は仕事に主体的に取り組み、自発的に「より良く」生産し、販売しようという気持を持っているからであり、このような労働態度を持つ者を、マニュアルによる上からの画一的管理の対象にすれば、その柔軟かつ弾力的な対応を拘束し、そのモラルを損なうだけでなく、かえって非効率のもととなってしまいうだろう。それよりは、企業人の自発性に全幅の信頼を置き、現場の状況を熟知する彼らに任せてしまった方がはるかに良い、という結論に達するのはごく自然なことである。

(P.178-179)

企業人は、企業にとって何がよいことかということを自ら判断し、自分の受け持っている「担当」に即して、自主的に関係部門との連絡調整をとりながら組織的行動を行なうのである。この企業人の行なう組織的活動、すなわち組織内における自分の位置と役割とを測定し、自ら企業目的に適った、企業人相互間の調整活動を行なうこと、すなわちチームワークが日本の組織の核心なのである。^(P.181)

日本の場合、組織の構成員は、特定の職務を果たすべくその職位にはりつけられた人間ではなく、企業人として、企業の分身として行動することが期待されている。

ては組織的活動を可能にしているものは、マニュアルではなく情報であり、情報の共有によって可能となるチームワークが、職務の体系に代る組織の実体をなしているのである。

(P.183)

これも、企業活動の組織化がチームワークに依存しているために、組織のあらゆるレベルに必要な情報を適確に流すことが、組織にとって決定的に重要な条件となるという日本の企業組織の本質から生じたことである。

従って、意思決定のあり方も、欧米のそれとはまったく異なる。欧米企業においては、企業の決定は、各職務ごとに行なわれる独立の意思決定の総和である。企業の決定は、総て各職務にはりつけられた個人の決定に分解することができ、従って個人の責任を問うこともできる。しかし、日本においては決定は各担当者から発せられるさまざまな意見や情報がつきあわれ、そこから最善と解される案が採択されることによって行なわれる。意思決定過程とは、情報交流のネットワークの中で意見が形成され、さまざまな情報、判断、意見がこれに追加されることによって、自らを洗練させてゆくプロセスであると表現するのが適当である。いわば、「誰かが決める」というより、「意見が通ってゆく」のである。組織の最下位の社員の見解も、もし彼の専門知識がものというような性質の案件であれば、結果的には彼の意見が全社の方針となることもある。このような意思決定方式をとっている日本の企業において、スタッフ制度や専門職制度が根づかないのは当然である。

(P.184)

例えば鉄鋼業では、アメリカ方式を一時は採用したが、成長が早すぎて、トレーナーをしゅうぶんに養成できなかった。そこで交替制度や意思決定の現場化を含め、監督と検査の責任を生産労働者にあずけてしまった。

このように、戦後日本の新経営方式は、まずアメリカ方式の導入と真似から始まったのである。一九六〇年代を通じて経営の革新はつく。ホンダ、ソニー、松下、YKK、京セラなどが独自の、人間を中心とする経営哲学、原理、技術、習慣を開発したのは一九七〇年代になってからである。

(p.86)

例えば、戦後の鉄鋼業における生産管理システムの合理化は、他の多くの産業と同じく、もっとも合理的なものと当時は考えられていたアメリカ経営思想の導入によって始まった。労働者の熟練内容の分析の上に作業標準を作り、労働者はそれに従って仕事をすれば足りるという、テーラリズムの考え方が徹底された。

しかし、高度成長期になってから、このような方式は徐々に放棄されていった。

近年、旧態にとらわれない多くの企業、例えば本田技研、ソニー、新日電、前川製作所、京都セラミックスなどによって、従来の組織概念とは著しく異なった、なかには想像を超えた風変わりな形態の組織の形成が試みられている。これらのすべてが必ずしも永続性を持つものではないだろうし、また特定の企業の外に出てゆかないものもあるだろう。しかし、一九七〇年代は、おそらく後に、日本の企業がその企業体制に合致した組織の形成をめざして奔放な実験を始めた時期として記憶されるであろうということは間違いないと思われる。

(P.189)

(P.188)

二 企業主義の経済体制

人間的企業は、社会主義的、資本主義的企業にくらべると、外部からの自由度が最も高い。国家の干渉からは完全に自由、資本家からもほとんど自由である。

(p. 71)

日本の企業は、株主による外的な統制から自由である。また、横断的産業別・職業別組合の圧力からも自由である。そしてさらに、後に見るところであるが、社会主義国においても最も極端な程度にまで高められている国家の統制からも、(少なくとも他の多くの先進工業国に比べて)より自由である。

(p. 88)

アメリカ資本主義の視点からは人間的企業方式は自由でないように見える。他の会社に移るにはコストが高つくすぎる。資本市場も自由でない。資金は企業集団内部の論理によって動き、開放された外部市場によってではない。この方式では本当の自由市場はない。だからヒューマン・キャピタリズムで建設された社会はアメリカ社会より自由ではないという結論になる。だがこれも自由を狭く解釈している。人間的企業では、従来の資本主義的思考にはなじみがない概念であるが、「組織された」自由を豊富に提案している。

(p. 136)

労働面における市場的自由に実質的な制約があることは事実であるが、にもかかわらず、日本の企業人は企業組織の内部において、働く過程における大幅な自由、いわば組織的自由といふべきものを享受している。しかもこの二つはたんに両立するに止まらず、より積極的な結びつきがある。つまり、市場的自由の制約が、組織的自由を生み出すという面があるのである。

(p. 190)

資本主義では、資本家に権力を与えずに労働者のモラルを下げる。社会主義も、国家に権力が集中するので問題は同じである。強力な経営に対抗するため強力な労働組合の台頭は、企業の生産性を低下させる。

権力保持者はみんな同じで、自分の権力が問題とは認識せず、他人を「道徳」的に非難する傾向がある。資本家は労働者の、倫理の欠如を悲しむ。労働組合は経営の、冷酷な無視を嘆き、強い反対はその反動だと説明する。社会主義国家は低い生産を、社会主義の理想に対する労働者の反感あるいは無関心のせいとする。

権力の腐敗は必至である。人を動機づけるのは責任感である。責任感が生ずるのは、自分以外に誰も失敗のコストを吸収しないとわかった時である。

市場社会主義の体制的欠陥は、労働者がふさわしい責任なしに権力を持ったことであろう。彼らは経営と会社を支配する権限があるが、会社が失敗しても失業保険にありつき、他の会社に移る特権がある。人間的企業のメンバーとは違い、動機づけられるには失敗責任が小さすぎる。

市場社会主義は資本主義の逆である。権力が資本家から労働者に移転した。同じく中央集権的社会主義の逆でもある。国家への権力集中を計画経済の主要な問題とし、反対の極に治癒を試みた。結果は皮肉にも問題の性質を変えたが解決にはならなかった。権力集団はかわったが、両体制とも一集団への権力集中という共通の欠陥に苦しむ。

(P.172-173)

権力を主柱にする体制は、結局今日の工業の運営に必要不可欠なものとなっている。働く人間の自覚性を十分に喚起できない。そしてこのような体制は、「体制として」人間の自覚性に期待せず、それを引き出し、企業目的に結果するようになっていないのである。資本主義、社会主義を問わず、労働者の自覚性の不足あるいは欠如を、倫理の問題に帰する思考方式が「体制的に」広がるのはこのためである。

(P.260)

他が同じなら、労働コストも含むコスト合計の極小化が企業効率の指標である最大利潤を生む。従って賃金を最小にすることは、たとえ労働者の利益を損なっても、経営の最大急務であった。

(P.162)

健山整充氏が強調されているように、まず売上高を示しそこからさしひかれる費用の内訳けを明らかにしながら企業活動の最終成果としての純利益を表示する損益計算書は、その基礎に資本主義的な利益第一主義の観念がある。従業員の給与は、明らかに原材料費と同じ次元のものとして扱われている。損益計算書は、原材料の節約だけでなく、賃金の引き下げによっても企業の業績は向上するという思想を表現している。

(P.263)

西ドイツでは共同決定が一九七六年に法制化された。法律によれば会社では、取締役会の上に監督会を置き、そのメンバーは株主と労働者を平等に代表している。監督会の役目は、会社を広い範囲で監視すること、上級重役の業績から労使関係、人事政策、財務状態にまで及んでいる。監督会は社員以外の全重役を罷免する権限を持ち、取締役会の決定は監督会の決定と調和する義務がある。監督がつかない場合は株主の代表である監督会の会長が議決票を入れる。このようにして資本家の監督会での最終支配権は保持されている。

共同決定は政治での民主主義を経営にも取り入れる試みである。政治的合理性が経済的合理性と必ずしも一致しない限り、問題はある。政治的民主主義は、関係者間で利害が異なる場合に、平和的に紛争を解決する制度を用意するものである。企業の場合資金、手当、就業規則など多くの問題で労使の意見は分かれている。共同決定は、相互に受け入れ可能な歩みで導かれるのが典型である。企業は経済組織だから、政治的歩歩では企業にとって経済的に最善の解決になるとは限らない。共同決定の進めようとしている産業民主主義では、間違った方向に行く可能性もある。労働側が強力、利己的、近視眼になって、新雇用を制限し、保障できないほどの高賃金を勝ち取り、企業経営をマヒさせるかも知れない。

ヒューマン・キャピタリズムの見地からは、西ドイツの共同決定方式の問題は、それが労使間

利害衝突の制度的基本を解決していないことである。共同決定には緊張が多いと報道されている。資本家は権利を侵害されたと言ひ、経営側は仕事が増えつつある性折し、労働側は産業民主主義と目下も見かけばかりとがっかりしている。

共同決定は従来の資本主義の構造を変えなかった。経営は依然、資本家の利益を代表している。労働者は企業のために働いても、企業に属してはいない。労働者は監督会を通して間接的に経営に影響するが、経営決定には事実上参加しない。産業民主主義自体は労使問題の解決策にはならない。両者が共通の利害を持つて始めて経済効率を生むことが必要で、この条件が満たされないと、かえって企業の効率を害する。組織的一体や自然発生的協力は、それがまず存在しなければ法制化しても有形無効なものとなる。ひかしはストライキで経営に対する敵意を外に出した。共同決定では労働の敵意を法律的に強制的に内部化することといえる。進歩ではあるが、敵意は形を変えて残る。人間的企業ではそんな問題はない。なぜなら労働者も経営者も共通の主権を行使し、最終的には株主に支配されている監督会に企業が監視されることもないからである。

(p.178-179)

ヨーロッパ(とくに中・北欧)においても、さまざまな方式による労働者の経営参加が実施され、また試みられようとしている。例えば、西ドイツにおいては一九七六年共同決定法に基づき、監督会を労使同数の役員によって構成すべきことを定めている。

西ドイツ企業の監督会には取締役会の上位に立ち、社長以下の取締役の任免権をも掌握しており、経営者は監督会において定められる経営の基本方針に従わなければならないから、監督会に労働者側の代表を株主側と対等の資格で参加させるということは、企業経営の最高方針の決定にかかわる権力を労・資が共有するということの意味する。

北欧諸国も労働者の経営参加に意欲的に取り組んでおり、例えば、スウェーデンにおいては、「株式会社及び経済団体の従業員(役員会)への参加に関する法律」により従業員二十五人以上の企業については二人の労働者重役を置くことが義務づけられ、また「共同決定法」によって人事、設備投資、事業の変更などの事項が労使の共同決定の対象とされている。

これらのヨーロッパ的な経営参加は、経営を労働者と株主との合意による経営に切り換え、企業の社会化を図るという観点から導入されたものであり、これによって伝統的な資本主義企業の支配構造には大幅な修正が加えられている。

このような形態の参加は、日本の企業内において見られる参加とは、まったく異なるものである。日本の「参加」がその特有の企業構造のもとで、経営の合理性の追求と結びつき、それによっていわば自然に実現したものであるのに対して、ヨーロッパの経営参加は立法によって人為的に導入され、法的強制なしには維持され得ないような性質のものである。

そもそも、資本と労働の二元的な対立関係が克服されていないヨーロッパの企業構造の下においては、労働者の経営参加は、労働側にとっては良いことであるにしても、経営(すなわち資本)側にとっては好ましいものである筈がない。現に西ドイツにおいては、共同決定法の制定後、これを財産権の侵害とする経営者側の連発訴訟により、労使間の緊張が高まっていると伝えられる。

(p.98~99)

理論的には共同決定は、経営側と労働側が共同で会社のことを決定する、または少なくとも労働が従来許されていた以上に、より積極的に経営参加する。一九七〇年代に西ドイツとスキャンジナビア諸国で、法律で認められ実践された。(ユーゴスラビアの市場社会主義はその極端な例である。)

(P.177)

このように、ユーゴの企業の支配構造は、資本主義体制下の企業の支配構造を一八〇度逆転させたものであり、また労働者の経営参加制度としてみれば、西ドイツや北欧諸国における株主との共同決定制度をさらに一歩進め、資本家の支配を排除して、労働者による企業の単独支配を実現しているという点でその最も徹底した形態のものであるといえる。

(P.125~126)

市場社会主義は資本主義の逆である。権力が資本家から労働者に移転した。同じく中央集権的
社会主義の逆でもある。国家への権力集中を計画経済の主要な問題だとし、反対の極に「治癒」を試
みた。結果は皮肉にも問題の性質を変えたが解決にはならなかった。権力集団はかわつたが、両
体制とも一集団への権力集中という共通の欠陥に苦しむ。

(p.172-173)

日本では、い
ば責任が権力を生んだ、といえる。そしてユーゴはその逆を行なおうとしているのである。ユーゴの
体制は、確かに資本主義企業とは、ちやうど正反対の体制であるといえる。ユーゴの立法者は「資本
主義体制の下にあっては、資本家が企業を支配している。しかし労働者の国家であるユーゴにあって
は、労働者が企業を支配しなければならない」と、このように考えたのであろう。そして、事実正反
対の体制が生まれたのである。

しかし、この一見正反対の体制の間にはその根本的な点において共通性がある。なぜならユーゴの
体制も、資本主義と同じく、企業を参加の場としてでなく、支配の対象として捉えているからである。

(p.135)

三 形成過程の特質

歴史を見ると、経済体制のでき方には二通りある。一つは自然にできる。一八世紀イギリスの資本主義がそうであった。もう一つは才能と熱意ある改革思想家によつて作り出される。例えば社会主義はカール・マルクスが抽象モデルを作り、その弟子達が、革命によつて作り出した。

(P.18)

これまで社会経済上の根本的な大変動を引き起こした革命は、二つの型に分けることができるだろう。一つは民主主義や社会主義のように、まず先行する理論や思想があり、これに従つて現実が創造されるといふものであり、他の一つは無数の人間の試行錯誤の繰り返しの中から、現実に内在する合理性に基礎をおいた目に見えない力に導かれて、最終的には大きな経済的な社会的変動を引き起こすというものである。封建制度や資本主義はこの後者の例である。

(P.320)

社会主義革命はカール・マルクスが一九世紀に描いたシナリオから多少はずれてはいるが、インテリ集団の理論による革命だった。

対照的に資本主義のおこりは人工的というより自然発生的であった。青写真がなかった。アダム・スミスが「国富論」を書いたのは事前ではなく事後である。

(P.153)

(P.154)

資本主義におけるアダム・スミスと、社会主義あるいは共産主義におけるマルクスの位置は同じではない。

マルクスの思想は「社会主義の現実」を作り出したが、スミスは既に彼の眼前に展開していた「資本主義の現実」を理論化し、その本質的要素を抽出したのである。

「理論による革命」は、その出発点に、将来のあるべき姿としての、政治・経済・社会の壮大なビジョンがある。その理論の壮大性、論理的首尾一貫性は知識人を魅惑し、その中の活動的な分子が、その実現に向けて行動を起こす。

(P.320)

ヒューマン・キャピタリズムはマスター・プランにしたがって派手に宣伝され、政治革命によって突然にできたものではない。胄写真もなく、静かに進化したものである。

(p. 14)

ここに、明らかに「企業の革命」ともいうべきものが生じたのである。しかしこの革命は、その根本的な新しさ、重要性にもかかわらず、これまでそれに相応する注意をひくことが少なかった。それにはいろいろな理由が考えられるにしても、基本的にはこの革命が、特定の理論や思想によって先導されたものでなく、現実の中から目立たない形で自然発生的に生じたものだという点に求められる。

(P. 319~320)

戦後初期、日本型経営方式は新古典派からも、マルクス派からもひどく批判された。新古典派の見方では、日本型は自由な開放市場という原理を侵すので非合理的であるとされた。終身雇用は企業間労働移動を極端に少なくし、人的資源配分の最適が達せられない。また年功制はコストを歪曲し、内部効率を害する。左翼は左翼で、日本型は封建感情の悪用、資本家による労働搾取の手段であるとして攻撃した。

(p. 114)

この制度くらい、さまざまな思想的立場から悪口をいわれてきたものは珍しい。経済学者は、労働力の移動を妨げることによってその最適配分を損なうと言った。マルクス主義者は、労働者の本来の意識を歪めるものであると非難した。

(P. 327~328)

四 日本の特殊性についての考察

よく引合いに出される話だが調和の起源は米作りにあるという。緊密な調整と協力が苗床、田圃、稲刈りでは必要である。泥の中で何世紀も一緒に働くうちに調和の感覚が育ち、これが日本の心であるとする。だがそれは、日本の農業史が、長い水争いの歴史でもあったことを忘れてい

(p.100)

伝統的な日本の米作りが集団企業の精神を作ったといわれるが、韓国やタイでは、同じように米を作っても、同様な企業体制は生まれていない。

(p.106)

例えば「日本人は稲作民族であり、稲作に必要な緊密な協同労働を行なう慣行が受け継がれて、今日の日本の集団主義的経営が産み出された」とか、「日本の企業体制は、江戸時代の藩の体制が引き継がれたものだ」とか、あるいは儒教や武士道精神のような伝統的倫理によって、日本的経営の特徴が説明されることもある。これらの説はどれも観念的に過ぎ、しかも、大体において、日本的経営の特徴が労働面にのみあると考えているところに基本的問題があるのであるが、例えば「稲作民族説」については、既に述べたように日本と同様の「稲作民族国」である韓国の企業経営がむしろ欧米型に近いということをもって、無理な考え方であるということがすぐわかる。

(p.226)

西欧のメディアはよく、工場労働者が一日の仕事始めに社歌を斉唱しているのに関心を持って、日本の集団主義の証拠と見ようとする。だが実際には日本で毎朝社歌を歌う工場は少ない。

(p.106)

日本には、作業開始の前に労働者が集まって会社の歌をうたう工場がある。この光景は、日本の企業の実情を紹介するために日本を訪れる外国人が好んで取り上げるテーマである。しかし、このようなことをしている企業は大企業では例外的に見出されるにすぎない。日本にやってくる外国のテレビ局は、何はさておいても、工員が整列して歌っている有様をフィルムにおさめ、これを日本人の集団主義の証拠として宣伝する。

(P.220~221)

一二世紀一三世紀において、侍が決闘の前に、敵に名を名乗り、また矢に刻印して、戦勝のあと、誰に功績があったか確認するのに使った。このような習慣からは、中世日本の兵士達は活潑な個人主義者だったと推測される。

(P. 106)

封建時代には、戦争は、個人戦闘の寄せ集めとして行なわれていた。武士は戦いの前に名乗りをあげ、自分と同格の武士を見つけて、一撃打ちで勝敗を決する。個人の功績によって、個人的に恩賞が行なわれるから、十二〜三世紀には、一本一本矢に自分の名前を彫り込んでくれている。^(P. 106)

(P. 221~222)

儒教までが日本企業の集団活力の源とされる。これはおかしいし、こじつりである。おかしいという点は、同じ儒教が中国停滞の原因ともされることである。こじつりと思われる理由は、儒教は世俗宗教で、少数の高級官僚や国家役人のための昔の倫理規定であり、企業家精神や金銭的冒険とは関係がないことである。

(p.107)

元来儒教は、肉体労働やビジネスとは無縁の、旧中国の支配階級である文人官僚の倫理であり、そこから日本の経営の特徴である平等性や仕事への主体的取り組みや、ボトム・アップの意思決定方式が生まれてくるなどということとはうてい考えられない。

(p.227)

国家主義の概念を作ったのは西欧である。個人主義者と自称する西欧人の大多数が国家に忠実であり、生活の他の面ではまったく個人主義的であるのとなんら矛盾を感じていない。職場では個人志向的でも、国家に対しては集団志向的でいられることを示している。ならば、西欧人は今はそうでなくとも集団志向の企業体制の可能性を認識できるはずである。

(P.107-108)

ヨーロッパ人は、個人主義者が、同時にナショナリストでありうるということを否定することはできないだろう。そもそもナショナリズム自体、近代ヨーロッパが生み出した思想だからである。それならば、個人主義者は、その本来の性格からしてなぜ「企業主義者」であることはできないのか？

(P.226)

アメリカは民族の多様性から異質社会とよくいわれる。だが一つの冒険と、政治的には民主主義、経済的には自由企業体制という共通の信条によつていゝる。だからアメリカは高度に統一的で、冒険、政治経済思想に関する限り同質社会といつてよい。明らかに、冒険、民族、文化的な多様性で知られるユーゴスラビアより同質的である。日本は冒険的、民族的に少数派が少ないので同質社会と見られる。同じ基準では、イタリア、オランダ、スウェーデン、フィンランドは日本に変わらず同質的である。同質性と一國（または地域）経済の成功との因果関係の例、反例はいくらでもある。

(P.101)

アメリカは多民族国家であるといつても、ソ連のように、民族の違ふ共和国が連邦を形成しているわけではない。基本的には、同一言語、同様の生活様式によつて統合された一国民をなしているのである。

(P.214)

文化と経済体制の点で韓国の例が興味深い。韓国は一言題、一民族、中央集権の長い歴史など日本に似ている面が多い。地理的に狭い、地方色があまりなく、朝鮮戦争で破壊された。日本とこれだけ似ていても、人間的企業は韓国からは発生しなかった。資本家所有、家族支配が普通で、企業間労働移動は激しく、年功制もない。韓国人は企業を、準家族的、共同体とは見ない。移動、選択、事業設立を好み、必ずしも企業内でない、個人的な人間関係を好む。

(P.102)

高い。韓国は歴史時代に入ってから一貫して中央集権的に統治され、日本のように、分権的な封建的政治組織を持ったことがなかったから、地方性が著しく乏しい。例えば、鹿児島方言や東北方言は、関東の人間にはほとんど理解できないが、韓国の場合には、済州島のような一部地域を除けば、そのようなことはない。

ところが、日本と同様の単一民族国である韓国の企業経営は、所有者家族による経営支配が一般的である点、血縁原理が強く浸透している点を除けば、むしろアメリカ的経営に近い。

もし単一民族であることが、日本の企業を特徴づける共同体的性格や、平等性、ボトム・アップあるいは「おみこし経営」、企業内での濃密な人間関係の形成、チームワークによる仕事の遂行、これらのものを説明するとするならば、日本以上の単一民族国である韓国においては、当然これらの要素が、少なくとも日本と同じ程度にあらわれていなければおかしいことになる。しかし実際は必ずしもそうではない。

日本と比べて社長の権限が大きく、いわゆるトップ・ダウン経営が行なわれているということは、表5-1によって推察される。採用についても欧米的な臨時採用のウェイトが高く、定期採用だけという企業は著しく少ない(表5-12)。また正規社員の年間離職率は、日本の場合三・五%であるのに対し、大企業では一〇・九%、中小企業では一六・八%に達している。^(表5-13)この数字に含まれている女子社員の離職率を差し引くならば、両国離職率の開きはさらに大きくなるだろう。

スカウトもさかに行なわれ、それもとわりわけ同業他社からの引き抜きがもつとも多い。日本の場合はほとんどスカウトが少なく、またスカウトする場合であっても同業他社からの引き抜きが少ないことと好対照をなしている(表5-13)。

このような従業員の流動性に相応して、労働組合もまた産業別に組織されている(ただし、現在韓国政府は企業別組合への再編成を立法措置によって推進している)。

従業員の設定を促進するための制度もあり発達していない。

韓国には厳密に日本的な意味における「年功処遇制」は存在しない。概して年長者の上のポストに若年の人をすえるということには、その人間が官僚出身者であるなど、基本的背景が違っている場合を除き、タブーに近く、給与も年長になるにつれて上がってゆくが、それは特定企業への勤続年数とは直接かわりなく、あえていえば「年功処遇制」とでもいうべきものである。

このように企業と従業員との間に強い結びつきがなく、またいわゆる「オーナー経営」が大企業、中小企業を問わず一般的であるため、日本的な企業共同体的要素は著しく少ない。

「日韓兩國の総合生産性の比較に関する調査研究」(日本生産性本部)は、企業と個人とのかわり方における兩國の相違を次のように要約している。

「日本のように集団への帰属を個人の社会的地位の基盤とみなし、集団の一口として其の目標のもとに自身の生活を規定し、これによって生活の保障を得ると同時に人生の意義までもその中に見出そうとする社会と比べると、韓国社会は極めて対照的であるといえよう。韓国では、個人は単一の閉鎖的な集団に帰属して、これに身を委ねるよりも、多数の様々な人々とその個人的な人間関係を築き続けることによって、集団の規範に束縛されることなく個人の自由な選択余地と流動性を保つ方が望ましいとされている。」

五 自由・平等・福祉

市場の自由と組織された自由は二者択一である。

(p. 136)

市場的自由の制約が、この「組織的自由」ともいふべきものをもたらすのである。

(p. 301)

市場の自由は才能ある個人に経済的成功への無限の機会を与え、各人が自分の潜在的可能性を開発する。だが同時に、普通の人によって無個性の、殊外的職場環境におかれがちになる。

(p. 136)

自分の能力の多彩さと発展性に自信のある人は前者を選び、飛躍的な上昇の機会をつかもうとするだろう。しかしそうでない大多数の人にとっては、職場や企業を変えても、状況はそれほど変るわけではない。

(p. 302)

自由とはつまるところ会社を選ぶ自由、辞める自由、移動の自由である。職場での個人的自由はほとんどない。

(P. 175)

ヨーロッパ人は市場における選択の自由が、労働者の自由を保障していると、つまり労働者はいつでも企業を離脱する自由があるのだから、彼が企業の中でいかに専制的に管理されているとしても、それは彼の自由意思による選択の結果であり、従って彼は本質的には自由であると言うかもしれない。

しかし、彼は企業をやめて一体どこにゆくのか。

(P. 304)

人間的企業では、従来の資本主義的思考にはなじみがない概念であるが、「組織された」自由を豊かに提案している。

(P.135)

日本は、現代の産業社会の諸要請にもっとも適合し、大多数の国民にとって実質的にもっとも意味のある、「組織的自由」を、より多く与えている。

(P.306)

本の戦後経済の業績を見れば、組織された自由の原理で成り立つ、ヒューマン・キャピタリズムが、自由経済をさらに進めた代替案を示していることに気づくのである。

El

(p. 136)

日本の体制は、社会の内部に、組織と個人との利害の一致関係を人工的に作り出すことによって、このような課題を比較的巧妙に達成している。

(P. 307)

家族支配の企業では、社長一人のボーナスが、従業員に支払われる額の合計の半分以上である

ことがめずらしくなかった。風役の給料が最低賃金の一〇〇倍は普通だった。ホワイトとブルーには歴然とした差があり、超えられるものではなかった。ホワイトカラーは月給とボーナス、ブルーカラーは時間給で、ボーナスはほとんどなく、制度的年金支給などはなかった。

(p.130-131)

しかし「賞与総額の半分」を取ったという戦前の社長と違って現代日本の経営者はそのようなことは、現実問題として全然できない。

また日経連の調査によれば、社長の新入社員に対する年収の倍率は、戦前においては一〇〇倍を超えていたが、

戦前には終身雇用制は工員には適用されていないことが多く、給与も職員が月給制であるのに対し時間給または日給であり、賞与も年末にもら代程度が支給されるにすぎず、退職金制度も適用されなかった。

(p.296)

(p.47)

(p.252)

今日、大衆の九〇パーセントが自分を中産階級だと考えている（表13）。

(P.151)

このようなことから日本国民の九〇％は、自らを中産階級に属していると考えるに至っていること

(P.293)

五〇歳の部
長の税引き後収入は新人の三倍程度
ではない。

(P131-132)

五〇歳の大学卒の部長の給与は二〇歳台の高卒の工場労働者の給与の三倍程度であるにすぎない。

(P46~47)

所得分配、トップと現場労働者との給与ギャップ、垂直職業移動などの標準的基準で、日本はいま世界で一番平等な社会である（表12）。ただしこれは最近の現象で、第二次大戦後、つまりヒューマン・キャピタリズムが起きてからのことである。

(p.130)

日本の「取締役」の給与は総じて、「部長の給与よりも多少高いところに決められている」。

(P.295)

また日本社会の「垂直的流動性」の高さも、日本が既に実質的に階級社会でなくなったということのあらわれである。

(P.297)

現代の日本の社会に見られる著しい平等性は、企業主義が生み出したものである。

(P.300)

戦後日本には大勢の有能な企業経営者がおり、成功を誰か一人の功績として選ぶのは難しい。
むしろヒューマン・キャピタリズムによって動員されたエネルギーの塊が成功をもたらしたと言
える。

(P.133)

日本のシステムは、少数の優れた人の才能を最大限に発揮させることを可能にする制度ではなく、
またそれに依存するものではない。それは、多数の平均的な人たちに安定した環境を提供し、その職
場内により多くの自由を与えることによって、仕事をより働きがいのあるものにし、そこから生まれ
る多数の人間の集団的活力に依存するシステムなのである。

日本の産業の発展は、結局は、このような勤労大衆の活力を引き出すことによって、もたらされた
ものである。

(P.310)

ヒューマン・キャピタリズムは従来のアメリカ資本主義よりは、金銭志向の少ない社会を作った。アメリカでは金銭が社会的地位、権威の象徴といってよい。金はあればあるほど尊敬される。いまの日本ではそうではない。

(P.133)

な要因は、企業主義体制下ではもはや所有が支配と結びつかず、従って富と権力の所在が必ずしも一致しないところにある。高い社会的威信は主として大企業組織から発生するが、大企業で高い地位についている人は、必ずしも大資産家ではない。逆に大資産家であっても、ただそれだけでは高い社会的威信も手に入れるわけにはいかない。

アメリカにおいては、社会的階層のランクづけは、概ね所得によって行なわれる。都市においては所得の大小に応じて居住地域の住みわけが行なわれており、どこに住んでいるかという事で概ねその人がどの階層に属し、どの程度の所得を受け取っているかということが大体見当がつくのである。社会的地位の上昇も、所得の増大によって図られる。アメリカ人は、例えば年収五万ドルの階層から一〇万ドルの階層に移ったということをもって社会的地位の上昇とみなすのである。

ところが日本においては所得はそれほど問題にされない。社会的地位は、概してその人間がどのような企業に属しているか——大きな威信と影響力を持った大企業に属しているか、それともそうでないかという、いわば企業の序列と、企業内において彼が占める地位という、この二つの要素の掛け算によって決まると一般に見なされているのではないだろうか。

(P.298)

自由社会において福祉国家は福祉の適用の範囲が拡大され、永続化されるという問題がある。個人は自由だが責任がないという前提に立ち、コストなしに権利ありと人々に感じさせる。かつての特権は権利となる。この体制では福祉依存という、新たな社会病が生じる。社会的生産以上に、人々はますます要求するようになる。

(P.137~138)

福祉国家体制の下においては、人は収入以上に支出できる。自堕落な生活を送っていても、絶対的な窮乏に陥ることはなく、最後のところで国が支えてくれる。このような状況の下では、個人から、自分の運命を支配しようとする責任意識と、人生を計画的に編成する長期的視野が失われ、総じて堅実な生活態度が欠けてくることになるのは当然である。

(P.287)

ヒューマン・キャピタリズムは個人、家庭、国家に代わる企業福祉を提案する。

(P.139)

企業主義は、ある意味では、企業を単位とした多元的な福祉体制といえなくもない。

(P.290)

財源が賄われていることを承知しており、彼ら自身の対企業貢献に較べての無茶な期待はしないことである。

(P.138)

これらの保護に伴うコストは企業が負担する。つまり企業人が集団として負担する。個人としては保護を受けるが、集団の一員としては保護する側にある。国民は国家に対して際限のない要求ができるにしても、企業人は企業に対して、そのようなことは決してできない。

(P.291~292)

原告書籍目次

目次

序文

第1章 日本産業の達成

1	日本産業の現状……………	4
2	発展の要因としてこれまで考えられてきたこと……………	8

第2章 企業人の企業

1	株主支配からの企業の独立……………	15
	(1) 少ない同族企業と株式の相互持合／(2) 株式会社諸制度の形骸化／(3) 株主支配からの企業の独立……………	
2	労働者の変質……………	28
	(1) 従業員による企業リスクの負担／(2) 従業員集団による企業支配／(3) 「労働者」から「企業人」へ……………	
3	企業人の企業……………	45
	(1) 従業員集団の同質性／(2) 企業概念の変化／(3) 変化した経営責任の観念／(4) 企業人の組合／(5) 人の結合としての企業……………	

第3章 各国企業との比較

その1 資本主義企業との比較

1 アメリカ企業の経営政策の消極性

2 経営の制約

3 日本企業における「経営の自由」

4 従業員の企業目的への結集

5 日欧「経営参加」の比較

その2 社会主義企業との比較

1 中国の企業体制

2 中国企業体制の問題点

3 経営と労働の統合の必要性

4 ユーゴの企業体制の特徴

5 自主管理の現実

6 自主管理体制に内在する問題点

73
73
81
86
89
97
103
104
109
118
124
126
129

第4章 日本の企業体制の先進性

1	経営体制の変化……………	143
	(1)経営と労働の統合／(2)労働の内部化の必然性	
2	労働……………	154
	(1)労働倫理の涵養／(2)労働能力の形成／(3)企業内労働移動	
3	組織編成……………	170
	(1)欧米の企業組織の特徴／(2)日本の企業組織の特徴	
4	労働の人間化……………	190
	(1)労働者の「反乱」／(2)労働の人間化のための試み (3)日本の労働観念の特異性	

第5章 経済体制としての企業主義

目次		
1	「日本特殊論」について……………	210
	(1)日本人勤勉説／(2)単一民族説／(3)集団主義説／(4)個人主義不存在説／(5)体制 と風土の結びつき	
2	日本の企業体制の核心……………	229
3	経営の自律……………	237
4	「権力」から「責任」へ……………	246
	(1)企業主義の核心にあるもの——責任／(2)企業主義のたどった独自の道	
5	企業主義の展開を妨げるもの……………	262

第6章 社会体制としての企業主義

1	社会構造の特徴	269
	(1) 国家と企業／(2) 企業と個人	
2	社会的統合力の源泉としての企業	284
3	企業主義社会における平等	292
	(1) 所得分配の平等性／(2) その他の面の平等性	
4	企業主義社会における自由	301
5	大衆のための体制	307

第7章 企業主義の興隆

1	国民国家の形成との類似性	316
2	「理論による革命」と「現実による革命」	319
3	理論を追い抜いた現実	327
△注釈▽		330

被告書籍目次

目次

序 1

はじめに 12

第一章 人間中心に企業を作る 17

企業は社会を反映する

労使運命共同体

所有と経営の分離

利益分配

第二章 競争的平等主義 39

内部化された労働市場

意思決定の分散

業績の報償制度

経営参加

企業別労働組合

個人間競争でなく企業間競争

第三章 市場と組織の中間にあるもの

39

組織化された市場

企業集団

革新を生む土壌

内包される問題

第四章 発生の経緯

77

アメリカによる占領

戦後の労働運動

経営革命

金融事情

イデオロギーのない社会

ヒューマン・キャピタリズムの将来性

第五章 文化問題

95

文化では説明できない

経済理論でも説明できない

個人主義対集団主義

自己利益と合理的行動

第六章 日本型経営方式との関係

111

日本式のコア

終身雇用制度

年功序列による賃金

企業別労働組合

過去・現在・未来

第七章 思わぬ効用

129

平等社会

組織内における自由

企業による福祉

喜びの職場

第八章 資本主義と社会主義の比較

147

笑うのはまだ早い

資本主義と社会主義との類似点

色眼鏡では見えないこと

権力の分散

皮肉と逆説

効率と平等

第九章 社会主義と資本主義の修正実験

163

内部にメスを

ユーゴスラビアの市場社会主義

アメリカの所得政策

ドイツの共同決定方式

ワイツマンの分け合い経営

第十章 ヒューマン・キャピタリズムの普遍性 185

従来の資本主義とのつながり

組合理企業と利益分配経営

ヒューマン・キャピタリズムの輸出

アメリカにおける日本の自動車会社

アメリカ自身による生産現場の人間化

英国におけるヒューマン・キャピタリズム

展望 209

結び 211

参考文献 214