

日本型組織の由緒について

——笠谷和比古氏の所説をてがかりに

平山 朝治

目次

はじめに

一、武士の自立性と公家

二、イエモトとネットワーク組織

三、成熟した都市文明の思想

おわりに

はじめに

日本の経営や日本の経済システムと呼ばれるものは、今日、大きな曲がり角を迎えつつある。それらはおおむね、

日本型組織の由緒について

一九三〇年代に始まる本格的な重化学工業化のなかで形成され、五五年体制と不可分のものとして戦後日本の経済発展を方向づけてきた。このような歴史的文脈からは、それらが日本の歴史を貫流する安定的なものではなく、やがて減びるべき運命にあることが示唆されるだろう。

しかし、人間社会においては、いかなる変革といえども過去との完全な断絶を実現することは不可能である。一般的にいえば、社会には、意図的な変革の対象となりうる表層部分と、社会の存続を支える基礎をなすような、安定的で変化しにくい部分とがあると言えよう。後者にまで変革のメスを入れようとすると、社会そのものが不安定化し、社会の存続が危うくなるのである。そのような失敗は、今世紀の社会主義の諸実験、とりわけ毛沢東による大躍進・文化大革命や、旧ソ連・東欧諸国における資本主義化のためのショック療法に典型的に現れている。

したがって、変革期において最も必要とされることは、意図的に変革しようのものと、変革そのものがその基礎の上で行われるような、安定的で変化しにくいものとを、適切に見分ける叡知であろう。そして、そのためには、遠い過去から現在に至るまでの当該社会の歴史を振り返り、その社会の安定的な伝統が何であるかを究明しなければならぬであろう。

ところで、一口に伝統と言っても、歴史の長い社会においては、相互に矛盾・葛藤するさまざまな要素が伝統の中には含まれている。ある時期にはその一部が優勢になり、他は目立たなくなるが、後者は決して消滅してしまつたわけではなく、新たな時代を迎えると、新たな装いの下で勢いをとりもどす、ということもしばしば見られる。だとすると、変革期の課題の一つは、伝統の諸要素のなかから、新時代にふさわしいものを見出し、それを中核として新しい体制・制度を構想して行くことであろう。

戦後日本に特徴的であった日本の経営や日本的経済システム自体も、重化学工業化に適した要素を伝統のなかからとりだし、それを中核として形成されたものであったと考えられよう。その意味ではそれらを「日本的」と形容することは全く間違ではない。しかし、日本の伝統にのっとった経営や経済システムとしては、それ以外の形態も可能であり、今後のわれわれにとって望ましいそれらを模索する際には、日本の長い歴史を振り返り、生かすべき伝統を再発見・再評価するという作業が不可欠であろう。

笠谷和比古氏の近著『土^{ツツミ}の思想——日本型組織・強さの構造』『近世武家社会の政治構造』¹は、そのような試みとして注目に値するものである。とりわけ前者は、近世武士の官僚制的組織を日本型組織の源流ととらえ、ここでは「個」の強烈な自立性が見られることを明らかにしておられる。滅私奉公的で、集団に個人が埋没してしまうような集団主義は、日本の追い付き型近代化においては威力を発揮しえたが、今後は組織成員の「個」としての自立性の確立が重要な課題であるとの見通しの下で、近代化の過程において忘れ去られて来た、武士道における「個」の自立の伝統に着目され、それと日本型組織とが近世においては両立し、組織の活性化にいかんにか貢献していたかを示し、今後の日本型組織の変革の指針を提供しておられる。本稿は、このような笠谷氏の試みをてがかりとしながら、日本の歴史的伝統の中に日本型組織の可能性をさらに探って行きたい。

一、武士の自立性と公家

近世武家官僚制は、大名がその領地を統治するためのものであり、主君と家臣たちからなる大名の「御家」という

組織にはかならない。笠谷氏はそのような日本独特の家業経営体（イエと呼ぶことにしよう）の源流を、『文明としてのイエ社会』²にしたがって、平安後期に登場した在地領主としての武士の所領経営体に求めておられる。

『文明としてのイエ社会』は、戦後日本の大企業に見られる集団主義の起源を探求したものであるが、笠谷氏はむしろ近世武士の「個」の自立性の起源を在地領主としての所領支配に求めておられるようである。このことは、近世武家官僚制の成立に関する笠谷氏の分析にも現れている。

寛永ごろの「いわゆる藩政の確立とともに、家臣団の給地も一元的に統合されて藩領の全体性の中に包摂され、他方では年貢収取・治水・開発・勸農・救恤・治安・裁判等の全般的な行政行為が、この藩領全体に押し及ぼされていくような段階に至ると、外様大身の重臣を含む家臣団の総体が藩政の運営・決定に参与していくこととなるのである。」
「地方知行を宛行われていた給人たちは、それまで保持していた自己の知行地に対する個別的で自由な支配を失い、大名の『家中』に包摂されていくのであるが、それにともない、給人中の大身実力者たちは大名家の『家老』として位置づけられていく。³そして、在地の自立的支配権喪失の代償として、家臣たちは世禄制に裏付けられた、何人によっても犯されない身分的地位を得、それが自立性の物質的な基礎となった。⁴

このような笠谷氏の考察は妥当なものであると私は思うが、未だに説明しつくされていない部分も残されている。

まず、ここで問題とされているのは、武士の「個」としての自立性の起源であり、イエという家業経営体の起源そのものではない。この点については、笠谷氏は、在地領主たる武士が単なる家業経営体でない厳密な意味でのイエを形成するようになるのは「南北朝内乱を経た十五世紀以降、近世社会にかけてのこと」と⁵とされている。だとすると、笠谷氏は明言されていないが、それ以前の在地領主の家業経営体はイエではないことになり、イエと在地領主の所領

支配に由来する武士の「個」の自立性とは、分けて考えなければならぬだろう。

この点に関して興味深いのは、笠谷氏が研究史を整理しておよそ以下のようにまとめておられる、武士を在地領主としてではなく職能としてとらえる見方である。職能としての武士には、「兵の家」として騎馬、弓箭などの武技を専門の家業とし、国衙在庁の軍事・警察的職務に任用され、国司に「国侍」として認定された者たちと、「京武者」と呼ばれる中央の軍事貴族の二つの系譜があり、後者がその「貴種」性のゆえに前者の武士たちの棟梁としての地位を築き、武士社会に主従制的関係が形成されることになった。⁽¹⁾

「国侍」と「京武者」のいずれも、律令制の再編成とともに特定の職能を家業とする存在として生まれている。このことは武士に限定されない一般的現象であった。九世紀以降或いは急激に或いは緩慢に進行した律令国家機構の再編成とは、単に令外官の新設とか官庁組織の統廃合、組織がえとかの問題ではなかった。新設と既成とを問わず、中央地方を含めて、すべての官庁機構に於て、律令制的な指揮統属関係が弱まり、大小官庁が個々に分離し、もしくは律令制とは異なる統合を行って、総体的に見れば個別分離化、独立の傾向が次第に深化したこと、そして個々の官庁に於ては、官職のいわゆる職務体統制が崩壊して、特定氏族の世襲による官庁業務の請負的運営が進行し、また広がっていったことが重大である。弁官局における官務家小槻氏にその典型が見られるように、官職は次第に家産化して、特定氏族による個別官庁の運営は、職務の執行であると同時に一定の収益を生み出す営利行為となる。つまり、勤務と営利とが裏表一体となったのが、新しい形の官職であつて、これこそが「職」の原形であつたと考える。そして利益の収取（営利）と一体化した職務の執行（勤務）が「職の知行」であり「務」であつた。⁽²⁾

このように、令外官も含めた律令的官職を家業として世襲請負することは、武士に限らず九世紀に一般化していた

のだが、そのような家業経営体が日本独特のイエとして整ってきたのは、東国の国侍でも京武者でもなく、藤原道長以降の撰閣家においてであり、院政期には中央公家社会は、特定の職務を家業として請負う公家のイエの、家格による序列化を伴う集合体になっていた。⁽⁸⁾

以上から、次のことが明らかになろう。律令官僚制の変質としての特定職務の家業請負化という国制の変化のなから武士も登場し、そのため武士には公的職務を遂行する下層国家官僚としての性格が本来的に備わっていたのである。すなわち、近世武士の「個」としての自立性が官僚としてヒエラルキー型組織の中で活動する際の障害とならないような性格のものであったのは、世襲請負官僚として営利的所領経営と職務とを一体のものとして遂行していた平安時代以来の武士の存在形態に由来するものであろう。

近世武士の自立性の基礎は、固定的な家格・家職と世禄を世襲するイエを形成していることで十分なわけであり、それを所領支配という土に根差した自立性の延長上に位置付ける必然性はないのではなからうか。都市生活者であった公家がすでに確立していた、固定的な家格・家職・家産を世襲することによって官僚制的組織の一機能を請負うというイエの原理を武士もあらかじめ受容していたことが、土から切り離されても自立性を保ち得た最大の理由であらう。

武士の権益は公的職務を遂行するという建前によって正当化された。すなわち、国衙に勤めたり、所領を権門勢家に寄進して下司職を入手したり、鎌倉殿への奉公によって本領安堵を得たのである。さらに、武士は国家機構の一機能を分担する存在であり、他の機能を担当する公家や寺社家、天皇との間の分業を自明の前提としており、それらを減ぼすことは自己のアイデンティティーを否定するに等しいことであつた。武士のこのような国家機構への依存性は、

イギリスを除く大陸西欧における封建領主の「全き家」のごとき、自己完結的・小独立国家的な所領支配とは対照的である。

西欧封建領主は土に根差した非常に強固な自立性を誇っていたが、貨幣経済の発展の結果ひとたび土から切り離され、絶対主義宮廷貴族になると、国王の裁量的な金銭給与に依存することによって国王への従属を強め、国王への媚びを競うようになった。⁽⁹⁾これは、日本のイエのような、都市貴族の自立性を保証する制度が準備されていなかった帰結である。逆に言えば、日本の在地領主は、律令制の下層官僚という出自ゆえ、西欧ほど徹底した土に根差した自立性を持たなかったためにかえて、土から切り離されることによるダメージも少なくすみ、都市貴族としての先輩である公家に由来するイエ制度のおかげで自立性を保持し続けることもできたのである。

さらに、公家社会の主従制が京武者によって地方武士の組織化に転用されることによって武士の主従制がはじまり、鎌倉幕府が京下り官人の行政能力に依存したように、武士は公家社会の高度な文化や統治技術を吸収する立場にあった。南北朝以降のイエ制度の受容もそのような文脈において理解しなければならないだろう。「律令的支配の原理が、『武家』支配体制に乗り移っていく過程として、私は中世から近世を理解しようと考えている」という石井紫郎氏の構想は、大筋において妥当なものであると考えられよう。⁽¹⁰⁾

従来は、古代的な公家が没落し、封建的な武士が台頭する過程として中・近世をとらえる見方が有力であったが、社会組織・統治技術や文化に関しては、公家の圧倒的優位は明らかである。最近では、戦国時代における天皇権力の回復すら説かれるようになって⁽¹¹⁾いる。このような研究状況をふまえると、近世武家官僚制やより一般的に近世の国制の形成に、律令制以来の公家的伝統が大いに関与していることは否定できないであろう。

だとすれば、日本型組織の伝統は、近世武家官僚制以前にまで溯り得る、公家的なものを少なからず含んでいるはずであろう。

二、イエモトとネットワーク組織

ところで、笠谷氏は、従来、日本型組織の理念型として呈示されて来た、同族団、家元制のごとき、主従の連結的ヒエラルキーのモデル（イエモトと呼ぼう。図1、参照）と異なるものとして、近世武家官僚制組織を位置付けておられる。¹²⁾

その際の主要な論点は、以下のようなものである。中世武士の主従制は、従臣の所領支配の自立性を伴うものであり、「ここからして、各階層の武士領主たちは主君の従臣であるにもかかわらず、高い自律性をもって行動することが可能となるものである。これらはまことにイエモト的組織原理がほぼ完全な形で貫徹する社会であると言いうる。これに対して近世社会の政治体制は、……権力集中が高度に進んでおり、このような分散独立型の所領支配を精算し、より統合された組織の中にこれらを包摂することによって形成されている。そこで中世社会の下剋上状況が収束せしめられ、タテ型の君臣秩序が厳然と存在し、主命絶対の君臣道徳が貫徹している。」¹³⁾

この議論には、いくつかの問題点がはらまれている。まず、前節で明らかにしたように、中世における所領支配の自立性は明らかに西欧大陸的封建制と比べてはるかに限定されたものであり、律令官僚という出自から抜け切れない武士の性格が、近世武家官僚制の形成を容易にし、また方向付けた点を考慮に入れる必要がある。

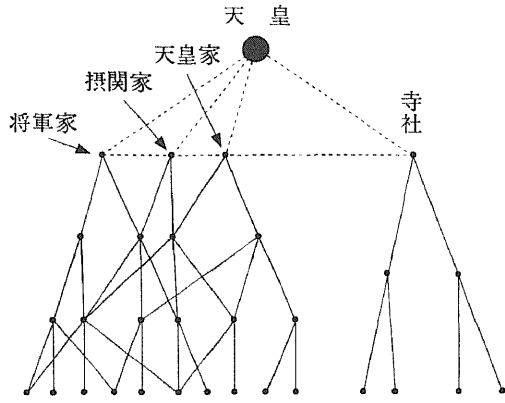


図2 権門体制

あり、天皇家・摂関家、興福寺・延暦寺（南部・北嶺）、平家・鎌倉幕府（将軍家）などの雄を頂点として、荘園制の自家（本所）・領家・預所・下司などからなる諸職の重層的な関係や寺社の本末関係などによってタテに系列化されていたが、「全体として複雑にからみあい重層して、系列化は必ずしも整然たる集権的な体制をなさなかつた。」⁽¹⁷⁾

すなわち、権門体制のタテの系列においては、従者は複数の主君を保持したり、主君を勝手に代えたりすることができた。たとえば、所領を複数の権門に寄進することもできたし、寄進を取り消す悔返しの権利も持っていた。その結果、図2のような、タテの錯綜した系列（ネットワークと呼ぼう）が見られた。

「仏陀施入之地不可悔返」という法理⁽¹⁸⁾によって寄進者を強く拘束し、イエモト型のヒエラルキーを形成した。「本末関係のもつとも重要な源流は、おそらく別院・別宮の制度であつたとおもわれる。……古代・中世の大寺院は、多数の堂塔・坊舎などから成りたつていたので、その寺地をいくつか区画した場合それを『院』といい、本寺から遠く隔つた院は『別院』といわれた。そして別院はいわば本寺のひろがりの一部であつたので、その別当・住僧などの人事権や建物・資材・所領などの財産の管理権は、本寺の権限のうちにあつた。ところがやがて、実際にはもと独立の寺として建立されたものが、同じ宗に属するゆえをもつてたとえば『天台別院』と称し、あるいは住僧が大寺院の僧と子

弟の關係であつたり、その資材・所領などが寄進されたりすると、その寺には別院なみの管理權が及ぶようになる。若干の例からすれば、そういうものがやがて末寺と呼ばれるようになった。⁽¹⁹⁾

芸道の家元制度の源流は、密教の師資相承・秘伝や本山・末寺關係であり、イエモト的組織原理そのものも同様であると言えよう。秀吉の身分統制令はまさしく、寺社權門に由来するイエモト原理を武士の主從關係にも適用しようとしたものである。武士という支配階層の道徳として採用されたことが、近世において、イエモト原理が広く普及するに至つた主要な原因であろう。その結果、日本型組織とイエモト原理とを同一視する見方が今日に至るまで有力となつたのであるが、權門体制は一般的にはネットワーク原理であり、祖師の偉大な教えを師弟關係を媒介として伝えて行くことを重視する寺社や芸道においては、師弟關係の排他性が強く要請され、イエモト原理が形成されたのである。⁽²¹⁾

法や芸の繼承を重視するイエモト型組織は、組織内において、空間的にも時間的にも技術の均質化を強く志向するものである。したがつて、組織内の成員が相互に新しい技術の開発を目指して競争することは固く禁じられがちであるし、組織全体としても、古くから秘伝として守り伝えられて来た技術の維持を目指す。したがつて、新技術を開発した者が競争において優位になるので技術開発をめぐる競争が同一企業内の成員の間でも企業間でもさかんな、産業社会における企業組織としては、イエモト原理は不適合である。

それに対して、ネットワーク型組織は、その内部で競争原理が働きうる。下位者はより有利な条件を求めて主君を代えうるし、主君も好ましくない臣下を追放することができる。公家社会で発生した日本の主從關係は、權門体制というネットワーク型組織において機能していたものである。

西欧の主従関係はお互いの権利・義務を双務契約として明示するものであったのに対し、日本のそれは非契約的であり、お互いが相手の利益になるよう一方的に献身することを理想とし、暗黙の相互信頼を重視するものであった。⁽²⁾このため、西欧人は二者関係を双務契約的にとらえがちであるのに対し、日本人の人間関係は主従に限らず一般に、相互信頼の形成を志向し、長期的にお互いの利益となる行為を行おうとする傾向が強くなった。しかし、ある期間の平均をとってみて相手が自分の利益にならず、相互関係の収支の赤字が将来も解消しないと判断すれば、相手との長期的互酬関係を解消しようとすることになる。⁽³⁾

このように、日本型組織の原理は、平安王朝のネットワーク状の主従関係に由来する、二者の長期的互酬関係の複雑にからまりあうネットワークであり、二者間の協調・協力と、長期的利益に反する二者関係は解消されるというかたちで不適切な者を排除していくような競争とがともに働くことにより、効率的に機能しうるものであった。

欧米と日本の二者関係の違いは、終身雇用のありかたにも現れている。「労働インセンティブを作り出す要因として、終身雇用制は重要であるが、もし終身雇用が保証されてしまえば、それは労働インセンティブとはならない……。年配労働者 (senior worker) の終身雇用が、労働組合と経営陣の間で書面上の合意によって保証されているアメリカの実状とは逆に、日本における終身雇用は、単なる望ましい社会理想であり、経済環境が許すときにはのみ終身雇用が保証されるに過ぎない。経営陣に労働者を解雇する自由がなければ、労働者がさぼることに對する懲罰という脅し⁽⁴⁾がなくなる。現在、不況と高齢化に直面して、終身雇用慣行がゆらぎ、日本的経営は危機に瀕しているとさかんに論じられているが、このような状況においては保証されないものこそが、日本的な終身雇用慣行の本来の姿であると考えられよう。したがって、企業の業績が悪くなると、経営者と被用者の信頼関係や被用者の企業に対する忠誠心が薄れ

てゆくのも、極めて日本的な現象であり、驚くに値しない。

このように考えてみると、近世武家官僚制をモデルとして日本企業の組織を理解することは、誤解を生みやすいことも解ろう。近世武士は身分統制令によって勝手に主君を代えられなくなった代わりに、よほどのことがないかぎり首にならず、世禄が保証されているように、(世襲的)終身雇用のほぼ完璧な保証を主君から得ている。それに対して、日本企業の被用者は企業組織にそれほど強く専属しておらず、他企業に勤めるよりも長期的利益が高いと判断する限りでその企業にとどまり、経営者も被用者の貢献を評価して雇用し続ける⁽²⁵⁾。このような諸経済主体の合理的選択と両立する範囲に限定されたものとしてしか終身雇用の理想は現実化しえないのであり、利害得失の経済的計算が優先される。今日におけるいわゆる日本的経営の危機は、そのことを白日の下にさらしたと言えよう。

ところで、日本では「技能労働者の引き抜きは、不正な行為と考えられていた」ために、引き抜きは行われず、中途採用者の「他の会社での経験はほとんど評価されない。」⁽²⁶⁾このことは、労働者に対する訓練の成果はその人を訓練した会社のものであり、その会社にとどまるかぎり技能労働者はその分配を受けるが、他社が引き抜きによってそれを盗んだり、労働者が転職によって持ち逃げることを不正とする経済道徳が日本では確立していたことを意味している。二五歳以上になると技能の蓄積も進むのでこの経済道徳のゆえに有利な転職先を見出しにくくなる。そのため、離職率が低下するのであろう。終身雇用・年功序列賃金は、長期雇用を目標としてつつ勤続年数の多い技能労働者を雇用保証と高賃金で優遇することによって、彼らを自社に引き止めようとするアメであり、引き抜き・転職に対する道徳的制裁はムチである。

従来の経済学的説明では、訓練を積んだ企業でしか十分に生かされないような技能が発生し、その技能から生ずる

利益（準レント）の分配を受けることができるように労働者はその企業にとどまるといふ風に長期雇用を説明することが多かったが、もしそうであれば、引き抜きや持ち逃げは重大な問題とはならず、道徳的制裁も不要のはずである。逆に、企業における訓練によつて得られる技能は他の企業でもかなり通用するものであるからこそ道徳的制裁がみられるのである。引き抜きや持ち逃げが許されるのであれば、多くの企業は自分では労働者の訓練を行わず、他の企業が行つた訓練の成果を盗もうとするため、経済全体での労働者の技能は低水準にとどまつてしまふ。このような事態をさげ、企業が労働者を積極的に訓練するような誘因を与える制度として、日本では上記のようなアメとムチが形成されたのである。

だとすれば、経済条件が厳しくなると従来の終身雇用の理想からの乖離が大きくなるとしても、OJTのみならず、会社の負担による夜間高校・大学・大学院通学や海外留学など、企業が従業員の訓練に自ら少なからぬ費用をかけるという基本的傾向に変化がない限り、企業にその投資の成果の回収を保証する優れた制度であるところの、終身雇用・年功序列慣行や引き抜き・持ち逃げを不正とする経済道徳は、経済条件が許すように具体的形態を変えつつも存続すると考えるべきであらう。しかし、従業員が自らの費用負担で技能を身に付ける度合いが増えるならば、その技能をできるだけ高く売るための手段としての転職に対する障害は減少してゆくことにならう。

終身雇用は、先に述べたように、二者間の長期的互酬の一類型であり、引き抜き・持ち逃げを不正とする道徳も長期的互酬を支える相互信頼を損なう行為を不正とするものである。このように、日本企業の雇用慣行を理解する上で本質的に重要なのは、具体的な諸慣行の背後に見られるところの、長期的互酬を重視するような、協調と競争の両方を備えた二者関係の原理である。

権門体制においては、二者関係の連鎖は寺社の本末関係を除いて整然としたヒエラルキーをなさず、錯綜したネットワークを形成していた。そのために競争原理が働き、室町時代には下剋上の状況が生じたのであり、その無秩序を克服するために、近世の国制は、武士階級についてはイエモト原理を導入して主従関係をヒエラルキー状に再編成し、それを前提として近世武家官僚制が形成されたのである。

しかし、平和が保たれていることを前提とする経済活動について見ると、先に論じたようにイエモト原理は不適切であり、協調と競争が共存するようなネットワーク原理の方がむしろ優れている。高度成長期以降の日本の企業組織・産業組織のありかたは、イエモト原理ではなくネットワーク原理に従っていたと考えた方が、日本経済の高いパフォーマンスを無理なく説明できる。そして、このことは事実によっても支持されるようである。

たとえば、企業間の元請・下請関係は、しばしばイエモト的なヒエラルキーと考えられがちであり、元請大企業による下請中小企業の搾取が二重構造として問題にされてきたが、このような状況がみられたのは一九五〇年代までであり、高度成長期以降、下請企業は複数の元請企業と取引し、高度な技術を身につけることによって競争力と自立性を高めて来た。⁽²⁷⁾ また、日本の大企業は「本体の人員をできるだけ少なくし、子会社、関連会社・下請会社、臨時工、パートタイマー等を積極的に活用し」、「本体の内部組織をできるだけスリムにするとともに、同時に外部組織を内部に準じて取り込んでいる」⁽²⁸⁾。

そして、企業間の取引も長期継続的であり、終身雇用と同様の二者間長期互酬の原理が働いている。企業間関係も、以下のように競争原理が働く余地のあるネットワークである。「日本の企業グループが中央集権化されたコングロマリットとはつきり異なる点は、メンバー企業間の関係が……変わりやすいこと、グループへの加入、離脱がひんぱんに

おこること、メンバー会社の独立性が変化しやすいこと、の三点である。」「日本のような形をとると、親会社は取引相手を自由に選べるという大きな利点が生まれる。企業グループ内の子会社や関連会社は表面的には親会社から独立しているから、大企業の事業部にはない取引上の自由がある。材料の供給先や製品の販売先を幅広い範囲から選べるから、企業集団全体としてみると、グループ外の取引先の数も多くなる。」⁽²⁹⁾

中根千枝は「筆者がタテのシステムとよぶ構造をもつ集団においては、下部の最小単位が最も機能が低い。それは、その集団の成員が毎日顔を合わせる、いわゆるフェイス・トゥ・フェイスの小集団で、農村であれば「イエ」、近代組織であれば一つの職場ということになり、その集団の封鎖性が高いことが指摘できる。それより上位の集団においては常に機能の高い基礎集団が存在するために、大集団としての機能が弱いということができる。」大集団の「内部においては、激しいセクシヨナリズムや、同類集団間の競争を内包しているもので、タテの秩序はあっても、必ずしも協力関係にあるものではない。むしろ、タテ関係に位置しない取引先の方が友好関係にあるということもできよう」と論じている。大集団の機能が低いため大企業はできるだけスリムになって機能を高めようとするし、同一企業内でも競争が、取引先企業との間でも協調が見られることになる。下位小集団の機能の高さに着目する中根の理論は、大集団の集団主義的結束を自明のものとする普通の日本の経営論とは異なり、われわれの議論との整合性が高い。自立性の強い小集団の連合体としてのまとまりを保つことは容易ではなく、「集団構成員の異質性からくる不安定さを克服するために、集団意識をつねに高揚しなければならない」⁽³¹⁾のである。

このように、日本の企業組織・産業組織は、長期互酬を伴う二者関係の連結によって構成されているが、必ずしも整然としたヒエラルキーを成さず一般的には錯綜したネットワークの形状をしており、企業の内と外との境界も曖昧

であるという特徴を有することになる。このような構造はまさしく図2の権門体制に由来するものであると言えよう。⁴²経営学では官僚制に典型的に現われるヒエラルキー状の組織をピラミッド組織、下位者が複数の中間管理者に従属するような錯綜したタテの系列からなる組織をマトリックス組織と呼ぶことがある。マトリックス組織は環境の不確実性が高い状況に適しており、そこでは下位者には自発的に問題を解決する積極性が要請される。⁴³マトリックス組織ないしネットワーク状の錯綜したタテの系列においては、上から下への命令・統制が著しく困難であり、逆に、下位者の自発性が発揮されやすい。

本来の律令官僚制はトップダウン型のピラミッド組織であったが、九世紀以降の家業請負を伴う律令制の再編成は、各々の職を遂行する単位の自発性を強めるものであり、それをまとめあげるものとして権門体制が形成されたのである。⁴⁴そして、政治的統合が強化されて再びヒエラルキー型官僚制組織が形成された近世においても、トップダウン型の意思決定ではなくボトムアップ型の稟議制度がとられ、今日に至るまで日本官僚制の特色として受け継がれて来た。⁴⁵すなわち、下位者の自発性の高い稟議官僚制は、律令官僚制（正）のトップダウンを否定した権門体制（反）の利点を保存しながらふたたびヒエラルキーを形成するという、正反合の弁証法の所産であり、日本独特の稟議的ピラミッド組織は権門体制の媒介なしにはありえなかつたに違いない。その意味でも、現代日本の政治的統合の特質は、中国的律令制から権門体制を経て近世武家官僚制へと移行したという国制史の長期的展望を欠いては、正確に理解することはできない。

以上のように、ネットワーク、イエモトや稟議官僚制といった日本型組織のさまざまな形態のいずれも、権門体制と深く関わりあっており、日本型組織の由緒は権門体制の公家社会にまでさかのぼるものであることが明らかになつ

たと言えよう。

さらに言えば、日本の産業組織や企業組織はピラミッド型よりもネットワークないしマトリックス型の組織の理念型により適格的であろう。欧米の正統的な組織はピラミッド型であり、以下の引用においても欧米はピラミッド組織、日本はマトリックス組織と考えて大過ないだろう。「欧米での理想的な管理職とは、企業組織の特定部分について一人が責任を負い、担当の問題についてはすばやく決定できる人である。日本の管理職も、欧米と同様に組織の特定部分の責任を割りふられているが、自分一人では簡単に決定を下すことはできない。……欧米では内政干渉としか思われないような上司や同ランクの管理職からの、非公式なかたちでの助言や意見が自分の決定に大きな影響を与えるからである。」「日本の会社は下請業者への依存度が強く、欧米の会社では自社でやるような業務でも下請業者にまかせている。したがって、日本の会社の管理職は業務の遂行にあたって、自分の直接の部下に命令してやらせるのではなく、下請業者の代表者と接渉しないと業務が実施できないことが多い。」⁽³⁶⁾

石油危機以降の現代経済は変動相場制や需要の多様化によって不確実性が高まったため、ピラミッド組織に代わってネットワーク組織⁽³⁷⁾ないしマトリックス組織がより効率的なものとして広まって来た。欧米では宇宙航空産業でマトリックス組織が誕生したことに示されているように先端技術分野ではそれらがとりわけ効率的なようである。日本の企業組織・産業組織は高度成長期以来そのような性格を強く備えていたため、石油危機以降とりわけ国際競争力が強くなったと考えられよう。

近世武家官僚制は命令系統が一元化した官僚制である以上、ピラミッド組織の一種に分類されるべきものであろう。大名ないし藩が本来軍事組織である以上、権力を集中し、命令系統を一元化しようとする強い傾向が表れざるをえな

いからである。⁽³⁸⁾だとすれば、ネットワーク・マトリックス組織としての日本の企業組織・産業組織の起源を近世武家官僚制に求めることは不適當であり、律令官僚制というピラミッド組織が解体した後に現われたネットワーク状の権門体制にこそ求めるべきなのではなからうか。

三、成熟した都市文明の思想

以上のように、日本型組織は公家社会に由来するものであり、近世武士の「個」としての自立性の基盤としても、在地領土の土に根差した自立性の伝統は本質的ではなく、公家起源のイエ制度を武士も受容していたことが重要である。このような知見は現代においていかなる意義を有するかについて、最後に検討してみよう。

政治体制に関しても過度の中央集権の是正と地方分権の必要性が多くの識者によつて唱えられるようになった。今後の地方分権化は律令制の中央集権から国司の任国支配請負への移行と似た意義を有するだろう。平安前期はそれまでの中国文明の導入を伴う文明化が終り、成熟した文明社会へと転換する時期であり、現代日本も欧米文明の導入を伴う産業化をがむしやらに行う時期から、成熟社会へと向かう時期への転換点にある。政治・経済体制の今日における変革を考える上で、平安時代の経験は多くの示唆を与えてくれるであろう。

日本型組織の伝統を主として武士に求める発想があまり適切でないことは前節で論じたが、そのような発想がしばしば多くの人の心をとらえてきたことは確かである。その背景の一つには、戦後日本に特徴的な経済ナショナリズムがあるだろう。軍事力による国威発揚に挫折した日本は戦後、経済力による復興と国際的地位の向上とに努めて来た。

軍事力から経済力へという手段の変化はあつても、欧米に追い付き、追い越そうという根本的発想には変化はなく、経済力は軍事力の代用物であつた。そして企業は軍隊であり、社員は企業戦士としてお国のために奉公するという意識が広まつていた。そのような意識にとつて、日本型組織が武士に由来することは疑う余地のない常識であつたのではなからうか。

だとすれば、追い付き型近代化も終り、経済摩擦を引き起こす元凶として経済ナシヨナリズムにも内外から疑いの目をなげかけられるようになり、途方もない円高によつてついに日本の誇る輸出産業の競争力にもかげりが見え始めた今日においては、旧来の常識もゆらいで当然であらう。武士起源説からの脱却は、経済ナシヨナリズムから自由になり、新時代にふさわしい日本の経済のありかたを求めるためにも必要なのではなからうか。

また、従来、農村同族団や村落共同体など、日本型組織原理の典型ないし由来を都市ではなく農村に求める説も有力であつた。⁽⁴⁾それにはいくつかの理由が考えられる。まず、戦後思想は、農村に色濃く見られた前近代的・封建制的要素とされたものが、日本ファシズムの温床となつたと考え、それからの脱却による「個」の自立を求めた。かくして、前近代から近代へ、農村の共同性から都市的個人へ、という進歩観念が生まれ、否定的にとらえられた日本の伝統は農村的なものであるとの先入見が形成された。

また、高度成長期には農村から太平洋ベルト地帯の工業都市への大規模な人口の移動が起こり、農村的エートスに強い郷愁を持つ都市生活者が増えた。農村から都市に出て来た人々は、農村的なものこそ古き良きものであると考えがちであり、そこにも、日本的なものの起源を農村に求める心理が働いた。

このように、戦後の工業化の過程においては、農村的なものを否定的にとらえる知識人と、それに郷愁を感じる大

衆のいずれにとつても、日本の伝統の本質は農村的なものであることは自明のこととなつたのである。

都市への人口集中も終り、自動車や高速交通網の普及などによつて農村の伝統的共同体自体が解体してしまつた今日においては、農村的伝統をもはや実体として感じることはできなくなつてしまつた。従来、農村を主たるフィールドとしてきた日本民俗学も研究対象を失い、新たな方向を模索せざるをえなくなつた。このような現代日本においては、今後の都市文明の成熟のためのてがかりを求めるためにも、日本における都市的な伝統の再評価が重要な学問的課題となつてきており、中世史においては非農業民や都市に関する社会史的研究がさかんになり、都市民俗学も開花しつつある。選挙制度改革によつて人口の激減した農村を過大評価してきた従来の政治のありかたが変わらうとし、農村に基盤を持つ政治家の多い自社両党が自壊しつつある現在、日本における都市的なものの伝統を再評価することは、新たな時代を展望するためにも不可欠な課題であろう。

日本型組織についても、農村共同体や在地領主の所領経営体といった、農村的なものに起源を求めることは、少なくとも一面的であり、むしろ、平安京の成立とともに本貫の地から切り離された都市貴族である公家社会に由来するものであつたことを踏まえ、その都市的な性格を再評価することが、今日における日本型組織の可能性を探るうえで重要な論点となるだろう。農村の閉鎖的な人間関係と比べると、都市、とりわけ首都は、全国からさまざまな人々が集まつてくる場であり、そこに住んでいた日本の公家たちは、他の国（イギリスは重要な例外である）の特権貴族の多くが高い文化を独占しようとして閉鎖的になりがちなのと比べて、庶民に対して非常に開放的であり、家業に秀でることが彼らの主要な価値であつたので、どのようなものであれ一芸に秀でた人を高く評価してきた。

たとえば、西欧貴族文化の模範となつたフランス絶対主義の宮廷貴族は、閉鎖的な社交界を形成し、血縁をよりど

ころに新興ブルジョワジーと自分たちとを厳しく区別しようとした。それに対して日本においては八六三（貞観五）年に庶民にも解放して神泉苑で御霊會が行われて以来、公家文化はあらゆる階層に開かれた性格を持つようになり、貴族が庶民の芸能である田楽に強い関心を示し、みずから樂器をたずさえて庶民の群に入って都大路を練り歩いたり、後白河法皇が諸国の傀儡子を集めて今様・田楽などを学び、乙前という市井の老女を師と仰いでその芸を受け継ぎ、梁塵秘抄にまとめるなどの事例に事欠かない。後白河法皇は「調子何にても皆々おなじことにて、諸げいともにわがまんあらん人は、その氣声にいづる。……調子神に通ずる也。これゆるまがれることは神にうけず。天地の神も同根ならば、人としておなじ生なるべし。上一人より下民にいたるまで、一毛にもかくることなし」（梁塵秘抄口伝集巻十三）と述べている。

このように、それぞれの家業の技芸を極めることによって宗教的境涯を深めようという志向が公家社会で強まっていった。これは、しだいに発達しはじめた社会的分業を支える宗教的理念として普及し、その道一筋に生きることに高い価値を見出す芸道や職人氣質を形成することになる。鎌倉新仏教の選択専修もそのような一芸を極める思想の一つの現われである。武士道も、このような分業社会における家業の一種としての兵の道として形成されてきたものであり、諸芸の道の一つなのである。このように、近世武士の自立性は土に根差した在地領主という農耕的なものではなく、分業社会において家業としての兵の道を極めるという都市的なものであったと考えることができ、それゆえに、土から切り離された武家官僚制と両立するものとして保たれ得たのではなからうか。

分業社会において特定の分野に専念するという思想は現代日本の企業のありかたにも反映している。日本の企業は欧米に比べて專業度が高く、吸収合併の多くは同業界内で行われ、事業の多角化も專業化した独立の子会社を設立す

るやりかたが好まれ、特定の製品の生産工程や流通段階の一部分に事業を限定している会社も多い。⁽⁴²⁾「会社はある特定の業界に所属すべきであり、業界での活動を通じて経済に寄与すべきである、という考え方が日本人の間に根強くある。ここには、明らかに古い商家の家訓の名残がある。すなわち、ギルドのメンバーとして一つの事業に専念すべしというもので、近代企業理念とは相入れない考え方である」とクラークも述べている。⁽⁴³⁾

さきに寺社の本末関係や芸道の家元制度について述べたように、偉大な祖師の教えを受け継ぐことを強調する、宗教的求道の世界においては、師弟のタテの関係が重視されがちであるが、「個」としての完成が本来の目的である以上、師弟関係それ自体が絶対化されればそれこそ本末転倒であろう。後白河法皇が市井の老女を師と仰いだことは、道を求める「個」の、あらゆる世間的価値序列を問題としない姿を象徴している。本来の師弟関係とはそのような自立した「個」の間で営まれるものであり、それゆえ「親鸞は弟子一人ももたずさふらふ。……つくべき縁あればともなひ、はなるべき縁あれば、はなることのあるをも、師をそむきて、ひとにつれて念仏すれば、往生すべからざるものなりなどいふこと、不可説なり」という「個」の自立と、「たとひ法然上人にすかされまひらせて、念仏して地獄におちたりとも、さらに後悔すべからずさふらふ」という師への絶対的帰依や、「弥陀の本願まことにおはしまさば、釈尊の説教、虚言なるべからず。仏説まことにおはしまさば、善導の御釈、虚言したまふべからず。善導の御釈まことならば、法然のおほせそらごとならんや。法然のおほせまことならば、親鸞がまうすむね、またもてむなしかるべからずさふらふか」(歎異抄)という法の継承の重視などのようなタテの秩序とが、共に強調されるのであろう。

笠谷氏は武士道についても同様のことを指摘している。「近世武家社会では確かに一方において、主命・上位者の命への絶対的な恭順が説かれ、権威主義的な支配の行われていたことは事実である。しかし他方では、武士の個体とし

ての自立を第一義とし、そこから社会秩序を構築していくという、いわば『原子論的』な社会の観念と、その実践とが存在もしていたのである。この立場においては、個々の武士の名譽と節義とが神聖不可侵のものとして措定された。そして、そこから必然的に超越的な正義の観念が形成され、いかなる行為が正義たりうるかについての判断権が個々の武士に帰属せしめられることになったのである。¹⁴⁾

仏教においては、法は師から弟子へと伝えられるものであり、その源には釈迦が据えられるが、他方、釈迦が師なくして超越的真理に開悟したように、釈迦に連なる師弟の系譜とは独立に同じ真理に開悟する独覚、無師独悟の可能性を認めて来た。禪宗においては、師から法を嗣ぐことがしばしば自己目的化するが、悟りを得た人にとっては真理そのものの絶対性・確実性と比べれば師の印可は何の価値もないので、それを破り捨てる人もいるし、沢庵のように、多くの人から嗣法の弟子を持つように期待されながら、それに適う者がいないので偽りの印可を出すよりも嗣法の断絶を選ぶことも見られた。仏教においては、師弟関係は教団組織の要であり、非常に重視されるものの、悟るべき真理の前では相対化されるのである。カトリックが教皇無謬説によって教団組織を絶対化すると対照的であり、その点では、教皇無謬説を認めず、聖書解釈権を聖職者から開放して個々人に認めるプロテスタンティズムに通じるような、笠谷氏の言われる「原子論的」な要素が見られる。仏教のこのような面がおそらく、日本的な「個」の自立の思想を育むことになったものと思われる。

日本的な人間関係のありかたが形成される際仏教が重要な役割を果たしたことは、間柄・間人主義に関しては旧著で詳細に検討したが、¹⁵⁾ここで若干の論点を追加しておきたい。欧米人は二者関係を契約的にとらえるのに対し、日本人は文字によらない信頼関係を重視することにも、宗教的背景がある。欧米人については、聖書宗教が神と人との契

約を重視することを誰しも思い浮かべるであろう。文字で書かれた契約や聖典や成文法が重視され、文字化された規範に従うことによつて社会関係を制御しようとする発想が、そのような宗教伝統のもとではどうしても強くなりがちである。

それに対して、空海が最澄にあてた有名な書簡に「秘藏の奥旨は文を得るを貴しとせず。唯だ心を以て心に伝うるに在り。文はこれ糟粕のみ、文はこれ瓦礫のみ。糟粕・瓦礫を受くればすなわち粹実至実を失う。実を捨てて偽を拾うは愚人の法なり」(叡山の澄法師趣釈経を求るに答する書)とあるように、仏教は文字を絶対化せず、言語を超えた以心伝心のコミュニケーションを重視する。これは、嗣法・師弟関係を超えて、日本人の人間関係一般のありかたを大きく規定し、長期的信頼・互酬関係において言語化の困難な情報を伝達・共有するのに長じた日本の企業組織・産業組織にまで引き継がれてきた。

なにごともし言語化し、明文化されたルールによつて処理しようとする欧米的な発想からすると、日本型組織原理がはびこる日本経済は不透明で閉鎖的であり、正義のルールの存在しない不正に満ちたものと写りやすい。その非難に正当な面も全くないわけではなからうが、自文化中心主義的偏見による誤解もそこには含まれている。現代は欧米的原理の行き詰まりが日々顕在化しているような時代でもあり、その弊害を正し、欠陥を補うような、他文明、とりわけ東洋的なものの再評価も不可欠である。旧著『日本らしさ』の「地層学」で強調し、本稿でも論じたように、「日本らしさ」は公家社会や仏教思想に由来するものであり、欧米的なものとは異なるが普遍性を十分に備えた面もあり、欧米的なものの欠陥を是正し得るような長所も少なからず含まれていることは否定できないだろう。

「日本らしき」の欠点を反省すると同時に、自信を持ってその積極的な要素は再評価して行かなければならない。笠谷先生のご労作はそのための貴重な材料を豊富に提供するものである。本稿は、私のこれまでの研究の蓄積のなかに何とか笠谷先生の豊かな成果の一部でも吸収しようと試みたものである。

笠谷先生のご著作に関してコメントを差し上げたところ、批判的な内容を含んでいるにもかかわらず、公開に値する論点が含まれているのでぜひ小論文にまとめようにとのお勧めを受けたことに勇気づけられて本稿をまとめてみた。人文・社会科学に比べて客観性が高く、批判が正当かどうか明白なはずの理工系科学においてすら、学問的權威の名の下に1+1=3的な誤りが訂正されることなく通用すると言われているような学問の現状において、一門外漢にすぎない私の批判を真剣に受け止めて下さった笠谷先生の学問的姿勢にたいへん感動し、できるだけ内容の濃いものをとところがあったが、未熟で不完全なものしか書くことができなかつた。笠谷先生との、相互批判も含めた交流のなかで、よりよいものを生み出す機縁になることを願うばかりである。

注

- (1) 笠谷和比古『サムライ士思想——日本型組織・強さの構造』、日本経済新聞社、一九九三年、同著『近世武家社会の政治構造』、吉川弘文館、一九九三年。
- (2) 村上泰亮・佐藤誠三郎・公文俊平『文明としてのイエ社会』、中央公論社、一九七九年。
- (3) 笠谷『近世武家社会の政治構造』、二〇二頁。
- (4) 同、第六・七章、参照。
- (5) 笠谷『士思想』、二二二頁、注6。
- (6) 笠谷『近世武家社会の政治構造』、一六〇七頁、参照。

- (7) 佐藤進一「公家法の特質とその背景」、笠松・佐藤・百瀬編『日本思想大系22 中世政治思想 下』、岩波書店、一九八一年。
- (8) 平山朝治「イエの構造・歴史・哲学」、『社会科学紀要(東京大学教養学部)』、第38輯、一九八九年、参照。
- (9) N・エリアス、波田・中埜・吉田訳『宮廷社会』、法政大学出版局、一九八一年、二五三〜四頁、参照。日本では貨幣経済の発達も不十分な段階で後醍醐天皇が公家の既得権を無視した裁量を伴う絶対的権力をふるおうとしたが、その結果生じた秩序の混乱は、武力を欠き、実力で既得権を守ることのできない公家の経済的没落を帰結するだけであった。
- (10) 石井紫郎『日本国制史研究II 日本人の国家生活』、東京大学出版会、一九八六年、一一八頁、注6。
- (11) 今谷明『武家と天皇——王権をめぐる相剋』、岩波新書、一九九三年、参照。
- (12) 笠谷『土の思想』、七八〜八二頁、参照。
- (13) 同、八二頁。
- (14) 平山朝治『「日本らしさ」の地層学』、情況出版、一九九三年、二六頁、参照。
- (15) 笠谷『近世武家社会の政治構造』、七一頁、参照。しかしそれを二重公儀体制と呼ぶことには異論もありうるようである。今谷『武家と天皇』、一一二頁以下、参照。
- (16) 黒田俊雄『日本中世の国家と宗教』、岩波書店、一九七五年、十七頁。
- (17) 同、十五頁。
- (18) 笠松宏至『日本中世法史論』、東京大学出版会、一九七九年、第十章、参照。
- (19) 黒田俊雄『寺社勢力』、岩波新書、一九八〇年、一五五頁。
- (20) 西山松之助『家元の研究 西山松之助著作集 第一巻』、吉川弘文館、一九八二年、一四六〜九頁、参照。
- (21) ちなみに、本家・分家関係からなる同族団は、中国の父系宗族原理を受容した律令制の中央貴族の氏が、公家社会におけるイエの形成・普及とともに変形したものである。父系宗族原理も、父子の排他的なタテの関係を重視する点で、イエモトにおける師弟関係と形式的には同じであるが、このように、基本的には起源を異にするものである点には留意しなければならない(平山「イエの構造・歴史・哲学」、(X)―(V)でみたように、父子関係に師弟関係の要素が混入している)。イエモト原理として従来一括されてきたものにも、寺社の本末関係や芸道の家元のように仏教的なものや、同族団のように儒教的父系原理を主とするものや、身分統制令以降の近世武士道など、多様な類型があり、

相互に影響を及ぼしているものの、それぞれには他と同一視できない特性がある。

- (22) 石井進「主従の關係」、講座日本思想 第3巻 秩序、二八二頁以下、石井紫郎「日本人の国家生活」、二一五頁以下、参照。

- (23) 「一定の時点において権利と義務を確定し、決済する訴訟というものが、日本人にはなじみにくいのである。そして人間關係が破壊された時、つまり無限に続く時間的経過の中で収支のバランスをはかる相手として不適當だと考えられた時には、それまでの複雑にからみあつた貸借關係を決済する必要があるので『裁判沙汰』になる。」(石井『日本人の国家生活』、二四五頁、注15)

- (24) 奥野(藤原)正寛「日本企業における労働意欲と企業文化」、『三田学会雑誌』、第83巻2号、一九九〇年、一三四頁。「終身雇用制の法的な性格は簡単に説明することは難しく、外国人にはなかなか理解できないのではないかと思われる。文書の上でののはっきりした契約という形で定年までの雇用が保証されているわけではない。しかし『正規』の従業員を企業が『正当』な理由なく解雇すると、解雇された従業員は地方労働委員会や裁判所に訴えて救済を求め、企業が解雇措置を撤回し雇用を継続するように命ぜられることがある。」(今井賢一・小宮隆太郎「日本企業の特徴」、同編『日本の企業』、東京大学出版会、一九八九年、五頁)この法的な性格は注23における一般的説明と完全に一致している。

- (25) 日本の終身雇用制は、「大企業の正規の男子従業員だけ」にみられるものであり、「大企業の従業員ですら、五五歳という年齢で早くも退職しなければならない。終身雇用とは、死ぬまで雇用されるという意味ではない。日本の大企業は、従業員の人生のなかで最も生産性の高い年月をとっているわけで、それ以後の体力の衰退していく期間は、労働者は会社を離れ、自分で自分のめんどうをみるようになっていく。また会社は、定年前であっても、さまざまな理由(従業員の犯罪的行為や会社側の経済的な理由など)で公然とあるいは従業員の自発的意思というかたちで、従業員をやめさせるかもしれない。また、終身雇用制があるはずの大企業でも、数多くの若い従業員や学歴の低い従業員が中途で退社している。」「二五歳から五五歳までのあいだという短縮された『終身』とは、一面では大会社に留まることができ、他方ではもはや有利な転職ができない人生のある期間のことではないのだろうか。」(R・クラーク、端訳『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』、ダイヤモンド社、一九八一年、一八一・三頁)

- (26) クラーク『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』、一六九頁。

- (27) D・フリードマン、丸山監訳『誤解された日本の奇跡——フレキシブル生産の展開』、ミネルヴァ書房、一九九二

年、第4章、参照。

- (28) 今井・小宮『日本企業の特徴』、十一、十五頁。
- (29) クラーク『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』、五五、四八頁。
- (30) 中根千枝『タテ社会の力学』、講談社現代新書、一九七八年、一一五頁、同『社会人類学——アジア諸社会の考察』、東京大学出版会、一九八七年、一三二—一二頁。
- (31) 中根千枝『タテ社会の人間関係——単一社会の理論』、講談社現代新書、一九六七年、第49刷、一九七八年、五四頁。したがって、企業一家主義的集団主義のみを強調するイエモト的理論は集団意識を高揚させ小集団連合としての企業の効率を高めようとする経営者のイデオロギーを真に受けたものであり、日本型組織の一面のみを過剰に強調したものと云わざるを得ないのでなかろうか。
- (32) 有賀喜左衛門は、日本工業の工芸的傾向の根底には親会社と下請との間に見られるようなタテの関係があるとし、その起源を莊園制における本家を頂点とする非契約的な主従関係に求めている（『有賀喜左衛門著作集』Ⅱ 日本家族制度と小作制度』、未来社、一九六七年、七〇九、一七六、一九九頁、参照）。有賀がヒエラルキー状のイエモト原理を念頭に置いていることを除けば私の説と一致する。
- (33) 高橋伸夫『組織の中の決定理論』、朝倉書店、一九九三年、4—5章、参照。
- (34) この点は、中央集権的支配を緩和し、国司の任国支配に細かい指示をすることをやめて、一定の中央進納を条件に任国支配を委任するという地方支配の変更（坂本賞三『日本王朝国家体制論』、東京大学出版会、一九七二年、参照）に明白に表われている。
- (35) 笠谷『士思想』、六五—七八、一九五—八頁、参照。
- (36) クラーク『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』、一二—一—三頁。
- (37) 今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』、岩波書店、一九八九年、参照。
- (38) 笠谷『士思想』、二章一、参照。
- (39) 平山『『日本らしさ』の地層学』、参照。
- (40) 本稿では具体的に検討する余裕はないが、代表的なものに、三戸公『家の論理』、1・2、文真堂、一九九一年がある。
- (41) 義江彰夫『日本通史Ⅰ 原始・古代・中世 歴史の曙から伝統社会の成熟へ』、山川出版社、一九八六年、二七二頁。

以下、参照。

(42) クラーク『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』、十一―九頁、参照。

(43) 同、十三―四頁。古典派経済学では資本は利潤率のより高い部門に何の障害もなく移動するため諸部門の利潤率均等が成り立つとするが、このように利潤率にしたがって事業間を移動する自由こそが欧米における近代企業理念なのである。吸収合併によるコングロマリットの形成もより利潤率を高めるような自由な資本の運動の帰結である。その結果、クラークも述べているように欧米の企業は利潤率に強い関心を払うが、日本の企業はその本来の業務に対する愛着が強いので、業界内でのシェアを重視し、衰退産業からの退出を嫌い、「利益が少なくてもわが社ががんばり続ける」という行き方をとる（同、十四頁）ことになる。このような在り方は在地領主の一所懸命にも通じるものであるかもしれないが、基本的には、一芸を極めることに高い価値を置く権門体制以来の分業社会のエートスである。

(44) 笠谷『近世武家社会の政治構造』、九九頁。

(45) 平山『「日本らしさ」の地層学』、8節、参照。

本稿は、文部省特定研究（国際公共政策の研究）の成果の一部である。