

企業の近代化と労働者

—生産性と働きがい—

野 末 英 俊

1. はじめに
2. 大企業の成長
3. 近代化と知識
4. 生産性の向上と働きがい
5. むすび

1. はじめに

近代企業は、物的近代化のみでなく、社会的近代化が進展した存在であり、貨幣・血縁以上に、経営者の知識・能力・手腕によって経営される。長期的には、企業は、競争の中で近代化される傾向がある。企業は、自らの古い体質から脱却して、存続するために、自らを革新する努力が必要となる。他方、資本主義は、常に、二面（重）性をもつ。成長は同時に、課題を生み出す。企業内で、価値を生み出す労働者の役割が、重要であり、企業の生産性と労働者の働きがいの問題は、企業経営にとって、困難な課題である。

起業された企業にとって、その存続が課題となる。競争がグローバル化する中で、企業の存続は、容易ではない。企業の存続のためには、市場における需要の獲得と利益が必要である。企業の生産性向上とともに、労働者の生活水準が高まり、生活必需品の需要が充足されるようになり、差別化された商品・高

級品の需要が高まり、サービス経済化が進展した。J. A. シュンペーターが指摘したように、資本主義は、動態⁽¹⁾を特徴とする。企業は、常に、発展を志向することによって、存続が可能となる。資本主義に先だつ中世は、現状維持を特徴としていた。中世においては、身分制度が厳格で、地縁・血縁などの関係によって、個人の自由な経済活動は、制限された。このような、人に対する抑圧を打破して成立したのが、資本主義である。企業の自由な活動が、資本主義における企業の発展の原動力である。

資本主義社会は、すべてのものが商品化⁽²⁾される体制である。資本主義体制においては、生産物は、貨幣と交換するために生産され、労働力までもが商品化される。分業と交換の進展によって、資本主義において、商品経済が進展した。アダム・スミスの『諸国民の富』は、分業論⁽³⁾から始まっており、分業が生産性を高める基本的手段であり、資本主義も、マニュファクチュア（工場制手工業）から始まっている。社会においては、さまざまな分業関係が形成される。人類の発展は、分業の歴史であった。分業と交換は、生産性向上の、主要な手段である。各自が、専門性に特化することが、労働生産性の向上をもたらした（社会的分業）。このようにして、人類は、さまざまな分業関係（社会的分業、工程内分業）を進展させ、生産力を向上させ、社会を豊かにしてきた。この背景には、大企業における、分業と、生産性の向上が存在する。

経済の個々を形成する企業は、商品の生産を行う主体であるが、分業の進展が、生産性の向上をもたらし、社会に豊かさをもたらした。ここで、重要な役割を担うのは、一般的交換手段としての貨幣である。資本主義は、商品（貨幣）経済を外枠として、機能している。資本主義において、企業は、存続するために、利潤が必要である。企業は、商品経済の中で、存続する必要がある。資本主義は、絶えず変化しており、企業は、このように変化する社会や市場の変化に対応して、行動する必要がある。企業にとって、規模が大きいだけで、その存続にとって有利な条件となる。同時に、資本主義は、常に、変化しているため、こうした変化に対応した革新が必要である。企業は、存続するため

に、常に、自らの革新に努める必要がある。企業の存続は、常に、革新を図ることによってのみ可能となる。企業は、急速な企業環境の変化の中で、変化に対応するために近代化を図り、古い体質からの脱却に努めることが、その存続にとって、重要である。

本稿では、今日の、資本主義の枠組みが、依然として商品（貨幣）経済にある中で、中心的資源が知識に移行し、知識労働者の役割が高まっていることと、労働が生産性と働きがいという二重性をもつことについて、分析を試みる。

2. 大企業の成長

資本主義の歴史は、企業規模拡大の歴史であった。資本主義の初期においては、個人企業が、大部分であったが、資本主義の発展と共に、一部の革新的な起業家によって設立された企業を中心に、資本の集積・集中が進展し、競争の中で、多くの中小企業が淘汰されて、少数の大企業を基軸とする経済体制（大企業体制）が形成された。今日の資本主義においては、その中心は、大企業である。市場における競争と、資本の集積・集中、とりわけ株式会社制度を用いた資本の集中によって、短期間で、企業規模が急速に拡大した。

今日では、大企業を軸に、経済は展開している。大企業は、資本・技術集約的で、労働生産性が高く、大きな付加価値を生み出すことが可能である。近年では、設備投資や ICT 等の技術を利用して、人件費の節約を進展させている。こうして、大企業の生産性が高まり、低価格の生活必需品の大量生産・大量流通によって、消費者の需要が充足され、市場の成熟化がみられるようになった。他方、市場の成熟化にともなって、職人的な個別生産の商品（高級品）の需要が、再び、高まった。

資本主義は、急速に変化しており、企業は、社会の変化に適応する必要がある。消費者の生活スタイルや価値観は、急速に変化している。企業は、このよ

うな社会の変化に、柔軟に適合を図る必要がある。市場の成熟化とともに、物質以外のニーズが拡大するようになり、経済のサービス化が進展した。19世紀後半には、国内を統一し、巨大な国内市場が形成された、アメリカ・ドイツで、株式会社制度を用いて、大企業が成長し、独占が形成された。大塚久雄は「全社員の有限責任制を獲得することによって、株式会社に転形する⁽⁴⁾」「無限責任の消失は集中の障害を撤去し、ますます持分資本の夥しき集中を可能ならしめたため、株式会社の成立とともに「株式制」をより以上に展開せしめることになったのである⁽⁵⁾」「ところでこのばあい集中過程が、常に単なる弱小資本の没落、その強大資本への吸収・合併にのみ結果するものでないことは注意さるべきである。むしろ多くの場合においては、完全に没落してその個人的所有関係が抹殺され終わるというのではなく、現存の所有関係を、完全にせよ不完全にせよ、ともかく一応維持しつつ、幾つかの、時には夥しい数の諸個人資本ないし、諸個人資本が相互に結合して、もって集積の遅々たる速度をとびこえて一挙に大規模な個別資本が形造られる。いわば結合による集中が行われる。かくて諸個人資本ないし諸個別資本は、単純に没落することなく、結合なる仕方によって一この「結合」は語の広き意味において、「信用」とよばれるべきである—その現存所有関係を一応維持しつつ、自らの低き個別性を否定してより高き巨大な個性の中に自己を止揚していく。そして、資本所有関係が「社会化」され、いわば「社会的私有」となってゆく⁽⁶⁾」とした。

株式会社制度によって、資本の無限大の拡大が可能となった。大企業は、資本・技術集約的であり、生産性が飛躍的に高まった。商品生産における分業が、生産性の向上をもたらし、社会に物質的豊かさが生まれた。企業規模の拡大とともに、株式会社制度が浸透して、企業所有の社会化が進展して、大企業の出現と共に、企業の社会的・公的性格が拡大した。今日の資本主義においては、大企業体制が形成されている。

今日の資本主義においては、少数の寡占企業が出現し、寡占経済が形成されている。競争の中で、一部の大企業が、競争の中でライバル企業を淘汰し、巨

大な寡占企業が形成された。寡占経済においては、巨大な寡占業間の競争が展開されている。その中心の寡占企業は、「不完全な独占」を特徴とし、市場支配の性格をもち、一定の超過利潤の獲得が可能である。この「不完全さ」が、寡占企業の競争力の源泉でもある。しかし、寡占企業においても、「独占的」な性格は、後発の革新的な中小企業の挑戦を招く要因となる。

他方、20世紀後半から、資本主義で一般化した新自由主義は、市場における競争の促進であり、企業は、存続するために、革新を迫られることになる。新自由主義は、市場における自由競争を重視しており、この結果、中小企業は淘汰され、大企業体制は、より強化されることになった。資本主義においては、企業の自由な活動によって、経済の成長・発展が可能となる。20世紀後半以降、新自由主義によって、市場内部での競争が進展し、多くの中小企業が淘汰されて、少数の大企業を中心とする経済されるようになった。

J. K. ガルブレイスは、1950年代のアメリカで「豊かな社会」が出現したとした。この社会形成の要因は、大企業の出現であった。大企業は、広告宣伝・価格管理・技術革新等によって、一定の需要管理が可能である。大企業の高い生産性が、社会に物質的な充足をもたらした。「……貧困は、生産の増大によって解消した。増大した生産の分配がどれほど不完全であったにせよ、生きるために働く人びとはかなりその恩恵に浴したのである。その結果、貧困は、大多数の人々びとの問題から少数者の問題になり下がった。貧困は一般的ではなくて特殊な場合になった。こうした事情によって、貧困の問題は特殊近代的な様相を帯びるに至ったのである⁽⁷⁾」しかし、大企業体制の形成によって、貧困という社会の大きな問題は、相当部分において改善されたが、資本主義の矛盾（所得格差・労働疎外等）がすべて解決された訳ではない。また、小さな利益に満足できない大企業は、イノベーションにおいて、しばしば、小型・シンプル・低価格の商品を製造する革新的な中小企業に後れをとることがある。

3. 近代化と知識

企業の近代化には、二面性がある。一つは、物的近代化であり、古い設備・機械・技術の廃棄と新しいものへの置き換えである。より先端的な、設備・技術（近年では、ICT）の導入によって、生産性を高める必要がある。大企業においては、本社機能を強化し、情報を集中し、広範囲に広がった事業の調整を行う必要がある。

第二は、組織の近代化である。資本主義は、中世の封建体制を打破して成立した。中世は、封建体制の維持を特徴とし、変化に対しては抑制的であった。このような抑制的な経済構造を、局所的に形成された自由な「諸個人の私的活動⁽⁸⁾」が、商品経済を利用して、解体していった。中世封建制の経済社会構造は、資本主義化によって、短期間に変革される訳ではなく、資本主義諸国の社会構造の中に、長く残ることになる。中世社会の共同体の性格は、企業の自由な活動を抑制する。このような、社会の中の古い構造は、頑強に、資本主義社会の中に、残存することになる。このように、資本主義は、中世封建体制の支配—従属、抑圧に対する抵抗と、自由な活動によって、形成された。アメリカのように、中世封建体制が存在しなかった社会において生成された企業⁽⁹⁾は、共同体的性格が希薄で、近代的性格が、強くみられる。

初期資本主義においては、企業の大部分は個人企業であり、生産性が低く、資本家は、しばしば、利潤を優先し、労働者との対立が先鋭化した。今日でも、中小企業においては、個人企業が、中心であり、創業家による同族経営が一般的である。同族経営は、「所有と支配の一致」がみられ、機能資本家による経営が行われる。同族経営においては、血縁が重視され、企業の行動において、創業家の意思が大きな影響を及ぼす。同族経営は、特定の分野にこだわりをもち、このことが、企業が競争力をもつ要因となることが、しばしばある。同族経営は、伝統的産業に多くみられ、私的性格が強く、経営において、創業家が介入する。一部の大企業においては、依然として、創業家による支配（同

族経営)が行われている。このような、同族的大企業の中には、経営にこだわりをもち、高い品質の商品・サービスを市場に供給することによって、顧客の支持を得て高い競争力をもつ企業もみられる。

また、資本主義の発展の中で生成した起業家は、しばしば、強い個性をもつ、カリスマ的創業者であった。しかし、企業が、創業期を過ぎ、成長期・安定期に入った時、企業は、いつまでも、経営者のカリスマ性に依存する訳には、いかない。成熟化した大企業は、経営者の経験、カン、コツに依存する経営から脱却して、管理技術による経営が行われる必要が生じる。こうして、企業は、古い体質の企業から、近代企業への脱皮が求められるようになる。

企業規模が拡大して、株式会社制度を用いた大企業が形成されるようになると、大多数の一般株主は、配当と株価の値上がりのみに関心を持つ無機能資本家である。無機能資本家は、企業の経営に参加する意思をもたない。今日、資本主義企業の支配層は、資本家ではなく、高等教育を受け、専門知識・能力をもつ知識階層・専門人である。また、大企業においては、創業者一族の支配する同族企業の比重が低下し、他方において、専門(俸給)経営者の支配する企業が増大した。

A. D. チャンドラーは、『経営者の時代』において、19世紀後半のアメリカ鉄道業において、最初の近代的大企業が成立したとした。「新しい交通形態のなかで、鉄道は、その規模と活動の複雑性および影響力の浸透度の、いずれにおいても最大であった。鉄道こそ近代企業の管理における先駆者であった。それゆえ鉄道は、最も多くの注目を集めるのである。……20世紀初頭までに、多数の俸給管理者のスタッフを抱え、所有と経営とが明確に分離された近代企業が、アメリカの交通網と通信網—それは大量生産と大量流通の到来と、経済の他の部門における近代企業の台頭に不可欠なものであった—を完全にその支配下におさめるに至った⁽¹⁰⁾」鉄道業は、交通手段の革新とともに斜陽化したが、近代的大企業の特徴は、他の大企業にも取り入れられていった。

今日、実際に大企業を支配するのは、専門(俸給)経営者であり、専門経営

者は、株主（出資者）である必要はなく、企業に対する出資と関係なく、知識（専門）・能力・手腕によって大企業を支配する。こうして、同族経営から脱却し、専門経営者によって支配されている近代的大企業が出現した。資本主義の発展とともに、大企業に成長すると、企業の所有関係が分散・社会化し、「所有と支配（経営）の分離」が進展する。バーリ・ミーンズは、「企業資本調達として登場した株式会社制度が、経済力を集積し、集中していく過程において、株式会社なる財産についての所有権と支配とをほとんど完全に分離させたこと。すなわち、株式会社においては、その法律的所有権は株主達にあるにも拘わらず、その支配は一般株主達とは分離した少数者集団、なかんずく、ほとんど、ないしは、全く株主としての法的地位をもたない少数の支配者集団の掌中に握られるようになったことを、われわれの目の前に明示することである。すなわち、ここにおいて、アメリカにおける 200 社の大会社にみられる所有権と支配の分離について、著者達が、過半数持株支配、並びに、個人所有のそれは、全会社数の 11%、その合計した富の 6% にすぎないという統計分析の結果を導出したことは、この事実を数字によって証明せんとするものである⁽¹¹⁾」「若し株式会社制度が存続すべきものとすれば、大会社の「支配」は、会社の種々の集団の多様な請求権を平準化しながら、その各々に、私的貪欲よりもむしろ公的政策の立場から、所得の流れの一部分を割当てる純粋に中立的な技術体に発達すべきである、ということを考えることが出来、否むしろ、このことは殆んど必須とすると見られるのである⁽¹²⁾」としている。企業が、株式会社制度⁽¹³⁾を利用して、大企業に成長すると、創業家が企業の経営から離れ、俸給（専門）経営者による経営が行われるようになった。他方、経営者支配の大企業の出現によって、企業の社会的性格が強まる。高い学歴と能力をもつ知識労働者は、職場における知識・能力・経験を生かそうとするが、同族企業においては、同族経営の論理が働く。シュンペーターが、創造的破壊⁽¹⁴⁾として指摘したように、企業は、常に、古いものからの脱却を図る必要がある。企業は、このように、古い体質から脱却し、自らを革新されていく必要がある。

る。多くの大企業において、経営者支配が行われるようになる。大企業の専門（俸給）経営者は、高等教育を受け、高い専門性と学歴をもち、企業の所有関係から離れ、知識・能力・手腕によって、大企業を支配（経営）する。こうして、専門経営者の支配する近代的大企業が、増大した。大企業においては、株式会社制度の導入によって、所有の社会化が進展し、公的性格が強まった。

他方、大企業においては、官僚制が形成されるようになる。官僚は、生活の安定と社会的評価⁽¹⁵⁾を重視する。今日の大企業は、また、その資金力や人材によって、技術革新の主体となっている。近代的大企業の出現によって、血縁ではなく、知識・能力・手腕⁽¹⁶⁾によって、企業が支配される時代が、到来した。専門経営者は、知識・能力によって、大企業を支配する。バーリは、巨大株式会社を、準公的会社⁽¹⁷⁾とした。近代的大企業は、専門（俸給）経営者によって支配される企業である。専門経営者は、必ずしも、大企業の利潤の極大化を目的としている訳ではない。株式会社制度によって、大企業の所有者は分散し、所有関係は、社会化し、企業の公的性格が高まった。

資本主義は、常に、変化しており、企業は、次々と、新しい課題と直面することになる。企業は、こうして、目の前に出現した課題の解決に努める必要がある。今日の市場においては、熾烈な競争関係が形成されている。資本主義の発展と共に、衣食住といった、生活必需品の必要性が充足されるようになり、新たな需要が不足し始めた。この結果、企業は、高級品や、サービスに対する需要の開拓を図るようになった。資本主義は、変化を特徴とし、絶えず、かつての成功要因が、陳腐化する傾向がある。かつて、先端的であったものは、短時間で競争力を失っていく。こうして、企業は、常に、イノベーション（新結合）を行い、新しいものを創造する必要がある。企業は、自らのもつ古い体質から脱却し、社会のニーズに対応した商品・サービスの、革新を試みる必要がある。他方、資本主義社会の商品経済化は一層進展し、社会の中の共同体的性格の分解・解体は、進展する。資本主義の中心的資源として、貨幣と共に、（専門）知識の重要性が増した。

企業においては、専門経営者の支配が行われ、ここでは、経営技術・管理技術が用いられる。企業は、個人的な経験・カン・コツの経営から脱却して、経営技術・管理技術を用いた経営を行う努力が必要となる。このような、(経営・管理) 技術を用いた「巧みな遂行⁽¹⁸⁾」によって、企業の経営・管理活動は、容易となる。長期的には、大企業における同族経営は、経営者支配に移行する傾向がある。しかし、一部の大企業においては、依然として、同族経営が続いている。

4. 生産性の向上と働きがい

マルクスは、人間の本質は、労働であるとした。労働者は自らの労働（生きた労働）と生産手段（死んだ労働）を結合させて、価値（交換・使用）を創造する。企業において、価値をつくり出すのは、労働者である。中世においては、職人による個別生産が中心であり、熟練労働が行われた。職人は、徒弟—職人—親方という身分制度の中で、長期間をかけて、親方から技術を学んだ。中世における工業は、職人の技術による個別生産であった。製品を一つ一つ製造し、其々、形状が、異なっていた。ヨーロッパのギルドでは、都市において、職業の独占がみられた。

しかし、15世紀後半以降の大航海時代と資本主義への移行によって、巨大な市場が出現すると、職人による個別生産では、対応が困難となった。資本主義は、成立と共に、生産性の向上を目的として、分業が進展した。資本主義の成立とともに、出現したのは、産業資本（工業）家であり、この結果、少数の資本家と多数の工場労働者が出現した。

資本主義社会の形成によって、利益を求めて、資本家による自由な競争、工業製品の生産が行われるようになった。マニユファクチュアから機械制大工業へ、分業と機械の利用によって、生産の増大が図られた。他方、中世職人の熟練技術は、解体される。資本家は、中世職人の熟練労働を分解して、細分化さ

れた単純作業にまで解体した。これによって、生産性は向上したが、労働疎外⁽¹⁹⁾の問題が生じた。工場においては、工場労働者に、細分化された作業⁽²⁰⁾を行わせることによって、企業の生産性は、飛躍的に向上した。

しかし、資本主義の発展とともに、工場労働者が減少しはじめた。資本主義の発展とともに、市場における消費者の需要が、工業製品の大量の供給によって充足され、市場が成熟化して、第三次産業の比重が急速に増大する。こうして、経済のサービス化が進展して、労働者は、サービス業での労働を求めようになった。同時に、新中間層（事務・サービス・販売労働者）の比重が増大した。しかし、事務労働者やサービス労働者においても、職務の細分化と単純作業化が進展して、工場労働者に類似したものとなり、労働疎外の問題が顕在化するようになった。ブレイヴァマンは、ホワイト・カラー層において、労働の細分化が進展していることを指摘⁽²¹⁾した。さらに、資本主義の発展とともに、中心資源が、貨幣から知識に移行し始めた。資本主義は、あくまで、商品（貨幣）経済の枠内で機能し、商品化は、ますます進展し、生活用品ばかりでなく、家庭や地域のサービスも商品化され、地域や家庭の相互扶助関係も分断される。

他方、発展した資本主義においては、商品（貨幣）経済の枠内で、知識の役割が高まった。労働者の所得水準の上昇とともに、その高学歴化が進展した。子弟の多くが、高等教育を受けるようになり、労働者が、専門知識や資格を身につけるようになった。今日は、企業において、専門知識をもつ知識労働者の果たす役割が高まっている。また、知識も、チームとして、組織的に生み出される時代となった。こうして、社会の中の組織⁽²²⁾の役割が高まっている。近年は、技術革新は、チームとして遂行されることが多く、労働の専門化と同時に、労働者のコミュニケーション能力が必要となっている。

また、資本主義が発展して、「豊かな社会」が出現すると、企業における労働の目的に変化がみられるようになった。単に、生活（貨幣）のためだけではなく、働きがい、労働の重要な要素となってきた。現代は、知識労働者の役

割が高まっている。知識労働者の労働の成果は、労働者個人の資質・能力によって、大きく異なる。労働者の高学歴化が進展し、専門的な知識、専門資格を取得するようになった。

今日では、知識が、貨幣と共に、社会の中心的資源となり、知識人が、それぞれの固有の専門知識を用いて、機能する時代となった。資本主義の発展とともに、労働者の高学歴化が進展し、多くの労働者は、各分野で専門知識・資格をもつようになり、企業の仕事は、組織的に行われるようになった。このように、近年では、企業においては、集団として成果を出すようになってきている。労働者が専門性を高め、その専門知識によって、価値を生み出すことが、みられる。今日では、商品（貨幣）経済の枠組みの中で、知識（専門知識）が中心的な資源となり、その役割が高まっている。

他方、大企業体制の下で、官僚制が形成されるようになった。大企業においては、行政組織と類似した官僚制が形成される。官僚制の下で、官僚の目的は、社会的評価の獲得である。官僚制は、機械のようなシステムであり、官僚制は、官僚による分業体制である。

高等教育を受けた専門人が、大企業において、経営者となり、革新（イノベーション）の主体となっている。社会の職務が分業化され、専門人が、それぞれの位置で、各自の専門力を発揮することになる。寡占企業は、市場の統制・支配に乗り出すようになり、超過利潤の獲得が可能となった。寡占は、「不完全な独占」であり、支配の性格をもつ反面、この不完全性が、発展の要因でもある。同時に、大企業は、官僚制の克服に努める必要がある。労働者が、企業における労働において、自己実現⁽²³⁾の意識を感じる必要がある。

今日の資本主義においては、専門知識が、貨幣と共に、企業の中心的な資源となっている。今日の資本主義においては、労働の専門化が求められている。このようにして、労働の専門化が、企業の革新を生み出す要因となっている。また、知識労働者のもつ知識は、チームとして、結合し、価値が、組織的に生

み出されるようになった。企業の存続のためには、新しい知識の創造が課題となった。このように、高い学歴をもった、知識労働者が、社会を支配するようになった。知識労働者は、血縁・資本力ではなく、知識・能力によって、企業を支配する。

他方、資本主義の中心的資源が、知識に移行したからといって、労働疎外が、解消された訳ではない。工場労働者は、依然として存在し、工場内においては、細分化された作業の繰り返しであり、労働者は、疎外感を感じている。このように、「構想と執行の分離⁽²⁴⁾」は、進展し、労務問題は、「二重性」をもち、依然として、課題を抱えている。

5. むすび

資本主義の中心的な資源が、貨幣と共に、知識の役割が増大している。資本主義の発展とともに、社会は変化し始め、企業の存続にとって、主要な資源は、貨幣のみでなく、知識・技術に依存するようになっていく。P. F. ドラッカーは、経済人の時代が終焉⁽²⁵⁾し、資本主義が、貨幣を中心とする知識・組織社会⁽²⁶⁾に変化しつつあることを指摘した。

初期資本主義においては、貨幣の役割が大きく、少数の資本家と、生産手段をもたない大多数の工場労働者の二大階級が出現した。この段階においては、企業の生産性は、まだ高くなく、労働者への配分は少なく、資本家と労働者との対立が先鋭化した。労働者階級は団結し、労働組合運動が活発化した。

しかし、資本主義の発展とともに、資本の集積・集中によって、企業規模が拡大し、資本・技術集約的な企業では、生産性が飛躍的に向上した。このような大企業を中心とする経済社会が出現（大企業体制）すると、資本主義の質的変化がみられるようになった。経営者支配の大企業が多数を占めるようになり、資本以上に知識・能力が大きな役割を担う時代が出現した。

企業が存続するためには、市場における需要が必要であり、需要の獲得のた

めには、革新（イノベーション）が必要となる。このように、企業は、社会の変化への対応が必要となる。また、企業は、つぎつぎに目の前の現れる課題の解決に取り組む必要がある。

発展した資本主義においては、活発な技術革新が行われる一方、市場が成熟化し、企業がもつ設備・技術が急速に陳腐化している。大企業は、環境変化に対して、成熟化した設備・資源を廃棄して、成長の見込める分野に、経営資源を集中する必要がある。（選択と集中）

企業は、変化する経済社会の中で、存続するために、常に、自らを高める努力が必要となる。このように、企業は、日頃、近代化に努める必要に迫られている。企業は、設備・技術・組織の近代化を図る必要がある。今日、企業において、重要な資源の役割を担うのが知識である。資本主義社会の中で、知識労働者の役割が高まっている。同時に、専門（俸給）経営者による経営が行われるようになる。

資本主義の発展と共に、資本主義においては、商品経済の枠内で、知識の役割が高まっている。今日では、知識階層が、社会を支配する時代となった。この結果、専門人が、専門知識・資格を用いて成果を出す社会が出現した。企業が、存続するために必要なものは、絶えざる革新と生産性の向上であり、企業の中に残る古い体質から脱却して、近代的なしくみと体質をもつ近代企業に脱却する必要がある。現代の企業は、自らの古い体質から脱却して、近代化を図る必要がある。資本主義社会は、常に、変化しており、経済が活性化するほど、起業と廃業が、活発化する。起業が経済の新陳代謝を促進する役割を担うことになる。企業は、次々と、新しい課題と直面し、企業は、こうして、目の前に出現した、新しい課題の解決に努める必要がある。このためには、企業は、このような課題に対応するために、近代化と独自の企業文化の形成を図る必要がある。

また、企業にとって、形式化できない深層の競争力の源泉は重要である。マイケル・ポランニーは、暗黙知の概念を提唱し、「私たちは言葉にできるより

多くのことを知ることができる⁽²⁷⁾」と述べた。このような、数値化できない風土・文化が、企業の競争力に影響を及ぼす。企業は、他企業とは異なる企業文化をもつことによって、製品・サービスの差別化を行い、市場における顧客の支持を獲得して、その存続が容易となることがある。「文化の本質はこのような集団として獲得された価値観、信念、仮定であり、組織が繁栄をつづけるにつれてそれらが、共有され当然視されるようになったものである。集団として獲得する過程から生じたという点が大切である。もともとは、創業者やリーダーの頭にしかなかったのである。それが共有され、当然視されるのは、組織の新しいメンバーが創業者の信念、価値観、仮定のおかげで組織が成功を収めているのを見て取り、これらは「正しい」に違いないと思うようになることによる⁽²⁸⁾」「文化は過去の成功が残していったものなのである。たとえ、文化のある要素が機能不全に陥っているように見えたとしても、それは、まだ強みでありつづけている他の要素の中の、ほんの少数のものに過ぎないことを忘れてはいけない。組織の運営に変革が必要な場合、弱さであるかもしれない要素を変えようとするよりもむしろ、既存の文化的強さを土台に築いていこうとする方が良い⁽²⁹⁾」このように、企業の存続と競争力の維持においては、他企業と差別化される独自の企業文化が重要な役割を担うことになる。過去の成功体験に基づく企業の深層に存在する企業文化によって、企業の存続が大きな影響を受けることになる。企業は、存続するために、好ましい企業文化の形成に努める必要がある。

また、創業期の中小企業においては、強い個性をもつカリスマ経営者が出現することが、しばしばみられる。しかし、企業は、常に、カリスマ経営者の出現を待つ訳にはいかない。企業は、長期的に存続するために、個人的な資質であるカン・コツの経営から脱却して、科学的な経営技術・管理技術を用いた経営を行う努力が必要である。このような（専門）知識・技術を用いた経営によって、企業の生産性の向上と存続は、容易となる。

企業は、存続するために、古い体質から脱却し、常に近代化を図る努力が必

要である。大企業においては、血縁・資本よりも、知識・能力・手腕によって経営が行われるようになってきている。しかし、工場労働者は、依然として、細分化された作業の繰り返しであり、疎外感を感じ、「構想と執行の分離」は、進展している。分業を特徴とする生産性の向上と働きがいは、相反する性格をもっており、労務問題は、依然として、大きな課題を抱えている。今日の資本主義企業は、企業規模の拡大と共に、生産性において、きわめて大きな成功を取めたといえる。しかし、発展は、課題を伴う。資本主義は、常に二面性の特質をもつ。このように企業の近代化において、生産性の向上とともに、労働者の働きがいととのバランスの視点が、重要となる。

(注)

- (1) J. A. シュムペーター、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論 (上)』岩波書店、1977年、163頁。
- (2) マルクス、エンゲルス編、向坂逸郎訳『資本論 (一)』岩波書店、1969年、67頁。
- (3) アダム・スミス、大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富 (一)』岩波書店、1966年、98頁。
- (4) 大塚久雄『株式会社発生史論』(大塚久雄著作集 第一巻) 岩波書店、1969年、29-30頁。
- (5) 同上書、143頁。
- (6) 同上書、29-30頁。
- (7) J. K. ガルブレイス、鈴木哲太郎訳『豊かな社会 (決定版)』岩波書店、2006年、374頁。
- (8) 大塚久雄『共同体の基礎理論』岩波書店、1955年、40頁。
- (9) 他方、日本の企業にみられる系列は、中世の共同体的性格をもち、日本の大企業の競争力の源泉とされたが、支配-従属関係の特徴とし、下請企業の経営を安定させたものの、下請企業の自立的発展を、阻むことになった。
- (10) A. D. チャンドラー、Jr.、鳥羽鉄一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』東洋経済新報社、1979年、149-150頁。
- (11) A. パーリ、G. ミーンズ、北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社、1957年、4頁。
- (12) 同上訳書、45頁。
- (13) アダム・スミスは、株式会社について次のように述べている。「株式会社の事業は、つねに取締役会によって運営されている。もっとも、取締役会は、多くの点で株主総会から統制されることがしばしばある。けれども、株主の大部分は、会社の業務についてなにごとかを知ろうとはめったに主張しないのもであって、自分たちのあいだに党派心でもはびこらぬかぎり、会社の業務の世話などはやかず、取締役が適当と考えておこなう半年また

企業の近代化と労働者

は一年ごとの配当を受け取り、それで満足しているのである。一定限度の額以上に何の煩
労も危険もないというこの事情が、合名会社にはどのような事情があってもあえて財産を
投じたがらぬ多くの人々を奨励し、株式会社に対する冒険者にならせる。……とはいえ、
このような会社の取締役たちは、自分自身の貨幣というよりも、むしろ他の人々の貨幣の
管理者なのであるから、合名会社の社員がしばしば自分自身の貨幣を監視するのと同じの
小心翼翼さで他の人々の貨幣を監視することをかれらに期待するわけにはいかない。富者
の執事のように、彼らは小事に注意すると主人の名誉にはならぬと考えがちで、注意を怠
るのをなんとも思わない。それゆえ、このような会社の業務の運営には、怠慢や浪費が多
かれすくなかれつねにはばをきかせざるをえない。外国貿易を営む株式会社が個人冒険者
との競争をめぐってに継続できなかったのもこのためである。したがって、こういう会社が
排他的特権なしで成功したためしはきわめてまれであり、これがあっても成功しなかった
ことがしばしばある」このように、スミスは、株式会社に対して、否定的な意見をもつて
いた。『諸国民の富（四）』91-92頁。

- (14) J. A. シュムペーター、中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社、1995年、130頁。
- (15) M. ウェーバー、濱島朗訳『権力と支配』有斐閣、1967年、135頁。
- (16) 「今日の大企業では、経営者は、経営手腕によって選任されたという性格が濃い」片岡信之『現代企業の所有と支配—株式所有論から管理的所有論へ—』（現代経営・会計選集3）、白桃書房、1992年、『現代企業の所有と支配』116頁。
- (17) 正木久司・角野信夫『経営学一人と学説—パブリ—』同文館、1989年、66頁。
- (18) 『現代企業の所有と支配』39頁。
- (19) 「人間の労働の喜びの一つは、新しいものを創造し、それを通じて自らも成長することにある」井上宏『知的創造の経営学』八千代出版、2001年、100頁。
- (20) 「労働は人間とその生活の本源をなすものであって、一方では人間の生活に必要な物資を生産し、他方ではそれを通じて人間そのものを創造して行く。……そもそも労働は、人間の主体的・意識的・合目的的行為であり、それ自体、人間の人格的発現の一形態であり、しかもそれは、人間を他の動物から区別し、人間としての成長をもたらす根源的条件であった」井上宏『現代企業の労働と管理』ミネルヴァ書房、1987年、27頁。
- (21) プレイヴァマン、富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店、1978年、381頁。
- (22) C. I. バーナードは、組織の3要素は、①共通目的、②貢献意欲、③コミュニケーション能力であるとしている。C. I. バーナード、山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『（新訳）経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、85頁。
- (23) A. H. マズロー、金井壽宏監訳、大川修二訳『完全なる経営』日本経済新聞社、2001年、39頁。
- (24) F. W. テーラーは、「計画と執行の分離」を唱えている。F. W. テーラー、上野陽一訳『科学的管理法（新版）』産能大学出版部、1969年、129頁。
- (25) P. F. ドラッカー、上田惇生訳『「経済人」の終わり—全体主義はなぜ生まれたか—』

- ダイヤモンド社、1997年、48頁。
- (26) P. F. ドラッカー、上田惇生訳『断絶の時代—いま起こっていることの本質—』ダイヤモンド社、1999年、参照。
- (27) マイケル・ポランニー、高橋勇夫訳『暗黙知の次元』筑摩書房、2003年、18頁。
- (28) E. H. シャイン、金井壽宏監訳、尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化—生き残りの指針—』白桃書房、2004年、22頁。
- (29) 同上訳書、194頁。