Quarterly "Urbanization" 2026 vol.4

季刊「都市化」2026 vol.4

日本人の経済理念

光多　長温

2026 年 11 月

公益財団法人 都市化研究公室

Research Institute of Urbanization

本レポートは原則として発表時における情報に基づき作成されております。
内容についての問い合わせは、当財団事務局までお願いします。

日本人の経済理念

2026 年 11 月

公益財団法人都市化研究公室　理事長　光多　長温

１．はじめに 1
２．教育―学び 1
３．官僚制の萌芽 5
４．明治の西洋化と朱子学 6
５．戦後の経済理念 7
６．新自由主義のインパクト 9
７．日本モデルの原型 12
【参考】ダニエル・チャンドラー自由と平等「正義」のための設計図 15

１．はじめに

2000 年代以降の世界的な新自由主義の風潮の中で、日本は新自由主義とは最も遠い存在であると考えられていた。しかし、ヨーロッパ諸国が、新自由主義には一定の距離を持ち、それぞれの経済理念を（半ば傷つきながらも）守り通したことに比べるとわが国は容易に影響され、かつ依然としてその軛の中にいる。アメリカ発の新自由主義は、既にその意義は薄れているにもかかわらず、なぜ日本では金科玉条にこの軛から離れられないのであろうか。勿論、日米安保の政治的影響は大きいと思われるし、トランプ大統領のアメリカ保守主義に大きく影響されていることはあるが、それにしてもヨーロッパ諸国と比べてどっぷりと新自由主義に漬かっているのはなぜであろうか。

わが国と新自由主義との関係を考えたいと思うが、その論点の軸は、「企業は何のためにあるのか。更に言えば、人は何のために働くのか」「公と私の関係」である。結論が出ないテーマではあるが、議論を積み重ねていくことが肝要である。

２．教育―学び

日本は、アジア大陸の端（Edge）に位置し、しかも（時代によって異なるが）アジア大陸の巨大国である中国の強い影響を受けざるを得ない地政学上の宿命を持つ。古代より日本独自の思想を持つよりも、巨大隣国の思想を敷衍（し適当に修正）することにより国の思想を形作ってきた。半島精神の哀しさとも言えるし、智慧と言えるものかも知れない。

日本は古来より国民性として「教育」「学ぶ」が盛んであった。この原因は、仏教伝

来と思う。一般庶民に至るまで仏の教えを読経した。わが国独自のひらがなを作ったことも大きく影響している。徳川時代以前の主な教育の場はお寺で、また、教材は仏典であった。特に比叡山延暦寺は仏僧横断的な教育の場となり、常に激しい論争が行われた。

徳川時代に入り、家康は藤原惺窩と林羅山に命じて儒教を幕府の学問とした。官学というほどではなかったが、この儒教教育が本格的に国全体に根を下ろし始めたのは江戸時代の武断政治から文治政治への転換した 18 世紀半ば以降である。この時期、武士間の戦闘が実質的に終結し、武士は各藩のサラリーマン化してしきたりと礼節を継承していく主体となる。この期に、モノの流通が盛んになり人口が増加して社会的課題をいかに解決して国及び地方(藩)を維持していくかが大きな課題となってきた。それまでの日本にはなかった「社会課題解決のための学」が必要とされた[1]。

この武家時代からの変化に対応して武家の中で学ばれたのが朱子学である[2]。朱子学は儒教の中の派であるが、特徴は、モノやヒトにはそれぞれ存在する必然性があり、その存在・変化の筋道を与えるものが「理」である。朱子学の真髄を表す言葉が

「天下の物、すなわち必ずおのおの然る所以の故と、其の当に然るべきの則と有り、これいわゆる理なり。― 朱子、『大学或問』」

である。要するに、モノやヒトには天の配剤によりそれぞれの役割が存在し、モノ・ヒトはその役割を十分に果たすことが義務であるとする。これは、唐の後の五代期の不安定な時期を経て文化爛漫の安定した王朝である宋にとっては、モノ・ヒトそれぞれが与えられた役割をきちんと果たしていくことにより、社会の安定性を高めることに繋がるものとして、安定期王朝にとっては便宜的な思想であったであろう（その後モンゴルに滅ぼされ安定社会は崩壊するが)。但し、朱子学が余りに理を固定化し、絶対服従を要求するため窮屈な思想になったため、これに反発する形で生まれたのが王陽明の陽明学である。朱子学に比べてやや人間性を加味し心情に訴えるのが陽明学で、いずれにしても、儒教の中で、朱子学、陽明学がわが国の安定した武家社会の教育の本筋となった[3]。そして、朱子学・陽明学は変化する社会の心理追求と課題解決という

---

[1] これは、日本元来の教えである仏教では対応できなかった。

[2] 儒教は、孔子を祖とし、祖先をお祀りし親への孝行を唱える宗教。孔子を発端に、孟子・老子・荀子等により深化した。孔子が唱えた「五常（「仁・義・礼・智・信」）を基とする。朱子学は、儒学を基に朱熹が創設。

[3] 筆者はこれら朱子学や陽明学については素人であるが、大場一央による解釈は次の通り。
儒教は、礼と秩序を重視し、天や聖人の権威に重きを置き、時の政権（皇帝）を絶対視した。しかし、近世に入り皇帝独裁制の下、科挙による官僚支配が整備されると、官僚たちは科挙の基準となる儒教を研究し、世界の原理を自ら考え実践しようとする。そこで、朱子学は儒教のいわば上からの絶対的教えではなく、万物に内在する理を追求することで、日常のあらゆる場面で規範を再検証し、世界に倫理的な秩序を実現しようとする。
官僚は必ずしも皇帝に絶対服従するロボットではなく、自らの考えで社会を改良していくという使命感を持つ存在になった。この思想は、日本の官僚制の思想にも影響した。

性格を持ち、朱子学を通して政治、経済、軍事、歴史、文学、医学、地理、天文学が起こってくる。また、学問の幅が拡がり、武士、商人、農業等あらゆる階層に拡大していく。

江戸時代半ば以降の文治社会においては、社会を安定させる思想が求められ、この朱子学が幕府としても望ましい思想であった。士農工商の身分制度や忠孝、奉公が望ましい社会の姿というものである。また、武士道、商人道等の「道」が唱えられ、ここに倫理が生まれてくる。この社会のルール・規範から外れて徒に利益を貪り身分制度を脅かすものはネガティブに考えられた。一人一人の個別判断は限定的に考えられ、組織としての論理が優先された。朱子学は、この社会の安寧秩序、忠孝（親に忠、主君に孝）を基本としつつその中で社会の真理と課題解決を探求するものであり、わが国で初めての科学的学問とも言われるもので、各層を通じて「日本型朱子学」が議論された（⇔学問爆発）。

朱子学は、江戸時代に入ってきたものであるが、それまでの日本の人倫思想は建国以来神道によっていた。万世一系の天皇が人倫の中核となってきたのであるが、朱子学はその神国日本の体系の中に理論的に（序列社会を認容することや忠孝等の思想からすれば可能であった）位置付けられ「神国日本」は「神儒一致」の思想によって更に強固となり神国思想となり、「日本の心」となる[4]。この神道と儒教との合体の意味であるが、元来、立場と役割が人に居場所を与え他者との関わりの中に自己表現と安らぎを得るというのが神道に流れていた思想であり、その意味では神道と儒教とは何か相通ずるものがあったのであろう。そして、経済的に自立し精神的に自律した「個」の幸福が、そのまま社会の安定と発展につながるという思想になる。

この神国思想が幕末の尊王攘夷思想と結びついていくこととなる[5]。江戸時代後半は日本人の原型を最も良く現わすとも言われるが、日本人の心に合致する思想が武士、町民・農民に至るまで拡大し、これを身分を問わず国民が学び、社会の高揚に繋がっていったことが背景にある。

先ず、各地の大名が「藩校」を設立する動きを起こす。早期のものとしては、尾張藩の「明倫堂」、岡山藩の「花畑教場」、会津藩の「日新館」があり、その後、米沢藩の「興譲館」、佐賀藩の「弘道館」、和歌山藩の「学習館」、長州藩の「明倫館」、仙台藩の「義賢堂」、熊本藩の「時習館」、薩摩藩の「造上館」、金沢藩の「明倫堂」などが相次いで開設され、最も多い時で約 260 の藩校が誕生した。これは江戸時代に存在した大名家とほぼ同数であるから、ほとんどの藩で教育を実施していたことになる。

[4] この点は正直言ってやや飛躍があることは否めない感がする。
[5] これは、明治以降の日清、日露、第二次大戦の戦争にもつながる。

藩校は主に、大名家に仕える武士を対象に、教育を施していた。教育内容は『大学』『論語』『孟子』『中庸』の「四書」、『易経』『詩経』『書経』『礼記』『春秋』の「五経」を中心とし、朱子学を重んじる所では、さらに『近思録』『小学』を学ばせた。いわゆる「四書五経」と呼ばれるこれら儒教経典は、中国古代の文献であることから、注釈なしで読解することは難しく、本文と注釈を含めると莫大な分量になるばかりか、それにまつわるさまざまな学者の議論も押さえなければならないため、全てを読み解いて理解することは、儒学者でもない限りほとんど不可能である。従って、教員（先生）の講義を聴きながら、代表的な議論に満遍なく触れ、漢文の読み方を教えていくという学習が行われた。そして、対象が形而上学的な世界であるため、議論が積極的に行われた。アメリカのビジネススクールにも似ていた。

これら武士の教育と併せて起こってきたのが一般庶民における学習である。読み書き（商人の場合は計算）が中心であったが、全国に寺子屋が生まれ地域の篤志家が子供を相手に教育を行った。この場合にも儒教の初歩的な教材が使われた。岡山藩のように庶民の教育機関として藩が閑谷学校を設置した例もあった。

また、江戸時代を通して藩校と寺子屋の間に位置するのが「私塾」である。江戸時代では 1605 年に林家に設けられたのが最初であり、その後、中江藤樹（1608-1648）の「藤樹書院」、伊藤仁斎（1627-1705）の「古儀堂」、荻生徂徠（1666-1728）の「護国塾」、三宅石庵（1665-1730）の「懐徳堂」、石田梅岩（1685-1744）の「心学講舎」等が開かれ、その後は細井平洲（1728-1801）の「嚶鳴館」、広瀬淡窓（1782-1856）の「咸宜園」、吉田松陰（1830-1859）の「松下村塾」などが続き、江戸時代を通じて各種の私塾が設立された。その数は約 1,500 と言われ、江戸時代後半には、儒教以外にも国学や洋学などの私塾が開かれるようになった。私塾の特徴は、学者や思想家の家に設けられることであり、また彼らの専門とする学問を集中的に学ぶことができることであった。主宰者の多くは浪人や一般庶民の身分であって、入塾希望者は身分にかかわらず誰でも参加できた。教授料も随意であった。四書五経に加えて、朱子学や陽明学といった学派毎の専門の議論を行った。私塾の中から幕府の養育機関にまで成長したのは昌平坂学問所であり、5 代将軍綱吉の時に、昌平坂坂学問所と聖廟が神田湯島に移されて湯島聖堂になり、幕府は林鳳岡を大学頭に任じ幕府の教育行政を任せた（1690 年）。

身分にかかわらず誰でも参加できた私塾では、その内部において身分による差別が行われず、全員で学問に取り組むことを楽しんでいた。地域によっては身分を超えた教育組織が生まれたケースも多い。この 18 世紀のわが国の教育熱の向上を「教育爆発」ということもある。

この中で、二つを取り上げてその特徴を見る。

（ⅰ）細井平洲

尾張の農家の出身。社会の真理を追求し課題解決を行うという朱子学の基本と日常生活をより豊かにしようとする折衷学者の代表。実学を重んじ、経世済民を目的とした教えは、各藩の財政再建に大きな教えとなった。特に、米沢藩上杉鷹山の財政再建を支援したことで有名である。各地の地域の特産物を活かした財政再建を行う等現在の地方創生の原点ともいえるものであった。

（ⅱ）石田梅岩

農家に生まれ京都の商家に奉公に出され、そこで自ら学び「商い学」を起こした。梅岩の教えは、やはり朱子学の中での学問であり、士農工商は「上下定分の理」により正当とし、武士の道と商人の道を論理的に説いた。次の文がこれを顕す。

「士農工商は、天下が治まるために役立つ。その中の一つでも欠けたら、世の中はうまく動かなくなる。士農工商を治めるのは君主の仕事であり、君主を助けるのは、士農工商の仕事である。侍は、位を持った臣下である。農民は、野にある臣下で、商工は市井の臣下である。」

そして、「孝」を大切にし、貯蓄を重視した。勤倹貯蓄である。当時、学問は武士のものとされていたが商人道を説いたことで現代につながる。商いで利益を貪るものを批判し現在で言う社会貢献を主張した。この辺り、明治時代の渋沢栄一、終戦直後の昭和研究会、戦後の日本の高度経済成長期のビジネスに対する考え方にも繋がる。

細井平洲は豪農、石田梅岩は小農の違いはあるが、二人とも農家出身であることも興味深い。

３．官僚制の萌芽

18 世紀享保時代に官僚制度が生まれる。江戸時代は農業経済国家であったが、18 世紀初頭には新田開発も一段落し、耕地面積の伸びも鈍化、人口の伸びも鈍化した。そこで、拡大生産においては露呈しなかった社会の矛盾が明らかになり、また、農業の多様化、商業の萌芽に合わせて新たな社会経済政策が必要となってきた。徳川吉宗は、1721 年わが国初の全国人口調査を行い、徴税を公平化、規準化するとともに、小石川養生所等の医療政策、郷蔵等の飢饉政策、防火・物価対策等の治安・社会政策、河川普請等の治水政策等、わが国でもこれまで見られなかった社会経済政策を行った。

これら政策を実施するために幕府内に官僚制が形成された。徴税、財政支出が中心となるため勘定奉行の中に置かれたが、武術よりは事務能力が重視され家禄が低くても有能であれば取り立てられ、業績に応じた出世（昇進）も可能となった。この官僚制の構築において思想的礎を築いたのが荻生徂徠である。儒教精神により、仁義礼智

をベースとする考え方を説き、官僚にもこれら思想を入れ込んだ。この中で、官僚制を基礎から支えたのが公文書制度と監察官制度であった。この発案も荻生徂徠と言われているが、確かに、徂徠の「政談」で、留帳を活用することにより用務の継承と評価の適正さを担保する効用を説いている。このように武家社会において、武士に求められる資質が変化し、武芸、忠義等に加えて、読み書き、事務処理能力等、従来とは異なった能力が求められるようになり、能力あるものは身分を超えて登用された（⇔足高制度)。この効果は全国的に拡がり、手習所や私塾で学ぶものが多く、この傾向は武士のみならず町民にも及んだ。

また、これに呼応するように、地方の各藩でも社会経済の変化に応じて、財政再建・農村再編・新商品開発・商品流通に乗り出した。良く知られるものとして、熊本藩細川重賢、松江藩松平治郷、米沢藩上杉鷹山、秋田藩佐竹義和（いずれも 18 世紀）がいる。この動きは、幕末まで続くこととなる。

４．明治の西洋化と朱子学

明治期となり全面的な西洋化を進めていく上で、避けては通れないのが思想の西洋化であった。新政府の正当性を強める意味でも、精神レベルから西洋化することが必要であった。しかし、新政府を構成したメンバーは、いずれも若年から攘夷運動に参加していたため、政治課題に直感的に対応する胆力はあっても、思想的な基礎学力に不足があった。また、倒幕派に与した学者には、西洋の学問を使いこなす人材は少なかった。一方で、幕末に西洋と対峙して、その理解を進めてきた幕府官僚たちは自害、憤死、刑死、隠遁によって、ほとんど姿を消しており、幕府方の学者たちは、林家を筆頭として、一斉に野に隠れていた。さらに、戊辰戦争によって「朝敵」とされた大名家の人材は、いずれも公職から追放されていた。

そこで、新政府は外国から教師を雇い入れ、日本語を経由せずに、 外国語で直接西洋にアクセスできる人材を育てようとしたが、それだけでは即効性がない。そうした中、西洋の学問を取り入れて咀嚼し、これを日本語の文脈で理解できるようにしたのが、「明六社」に集まった学者たちである。彼らは、その多くが幕府系でも薩摩長州系でもなく、昌平坂学問所や佐久間象山の塾で朱子学を学び優等な成績を残していた。従って、今日でも残っている「物理」「哲学」などの訳語は、いずれも経書をはじめとする漢籍からとられた言葉であり、かつその内容理解においても、朱子学で培われた思考様式を基礎として、これを咀嚼することとなった。ここから、思想的には朱子学を維持したまま、西洋技術を導入するという奇妙な現象が起こった。思想的に西洋化の努力がなされたが容易ではなく、中途半端な形で部分々々のつぎはぎで移入されたのが実態である。神国日本も継続する。このため、朱子学の倫理主義と、西洋的考え

方の合理性との桎梏が課題となってくる。この現象は現在に至るまで続くこととなる。

しばしば、比較されるのが福沢諭吉と渋沢栄一である。福澤は人間が経済的にも精神的にも独立する個人主義が貫徹することを目指した。ミル、スペンサーの思想に傾倒し、儒教に対して強い批判を浴びせ、西洋化の障壁となるとして神道をも批判した。

他方、渋沢栄一は、儒教と会社経営とを結び付けようとした。慈善事業や海外親善に取り組み、資本主義の進展によって生じる格差に対し救貧事業を行うことで少しでもこれを和らげようとして朱子学的西洋化を目指した。これは、福沢が西欧の立場に立ち、渋沢が慈善事業を行ったことによると言われるがあくまで相対的なことであり、筆者は福澤にも儒教的な考えが底にあると思う。この点は、議論があるところであろう。

前述のように、わが国は大陸の端に位置し、自国が置かれた状況に最も適当な思想、文化を移入しこれをわが国なりに脚色して日本化することには独特の才能がある。明治社会においては、当時の最先進国であるイギリス、アメリカの経済思想、文化・人間思想を学ぼうとしたが、どうしてもアングロサクソンとは合わずに、フランス・ドイツのコンチネンタルをベースとして混合型の文化の移入となる。やはり、急には個人主義、自由主義とするには朱子学中心で来た日本には余りに距離があったというであろう。先進国であるアメリカ、イギリスとのギャップは余りに大きかったということであり、当時の後進国でありかつ中央集権国家として先進国を追いかけるタイプのドイツに親近感を持った。この間の経緯は岩倉具視使節団の報告書に率直に書いてある。

明治時代のわが国の西洋からの経済思想、行財政、軍事、科学技術の移入はつぎはぎとも言われるが見事なものであった。心（神道・儒教）は保持したままで様々な上物を積み重ねていく。条約改正も成就したし遅ればせながら産業革命にも成功した。日本人の江戸時代以来の教育熱心さが後押ししたとも言われる。経済的豊かさもアングロサクソンの個人ベースよりも、国としての総生産ベースで考えることが定着していく。

５．戦後の経済理念

第二次大戦で敗れた日本はアメリカの占領軍 GHQ の下に、再建される。日本が得意とする、その時々の日本にとって最も相応しいモデルを移入してこれを日本流に脚色するという面での当時の対象国は世界での圧倒的強大国となったアメリカであり、かつそのアメリカは戦勝国として直接、日本を占領する当事者でもあった。移入先の選択の余地なくアメリカの傘下に入った。アメリカ側は戦前の軍国主義日本の解体を要求したが、折からの対共産主義対策から、日本を再軍備かつ資本主義国家を守るた

めにもほぼ戦前のままに継続させることとした。戦前からの政治的、文化的訣別を徹底的に強要されたドイツとは大きく異なる。

アメリカは、資金的、物資的援助を積極的に行い、戦後の日本の経済復興に大きく寄与することとなる。政治体制も戦前からの継続性が保たれた。即ち、戦犯として追放された政治家は次々に解放され戦時の第一線に復帰した。折から 1950 年朝鮮戦争が起こり、日本の戦後の経済復興を大きく後押しした。その後の世界的な高度経済成長の波に乗り日本は大きな経済成長を迎えることとなる。

この戦後の日本の経済理念はどうであったか。アメリカの徹底的な自由資本主義、利益重視の経済はこの段階では移入されることなく、戦前からの継続性を保った。財閥解体も却って経済成長に寄与することとなる。ここに、興味深い文章がある。それは、戦後直ちに発足した「外務省研究会（実質的推進者は大来佐武郎）」における経済学者の経済復興への考え方である。

日本の戦時統制経済は誠に惨憺たる失敗の歴史を残した。しかしながら、この統制経済の指導者は日本人の中でも最も封建的、非科学的な軍人たちであった。しかも、この統制経済に与えられた課題は、貧弱な資源と生産力の範囲をはるかに逸脱した大規模な戦争経済の充足であった。日本の戦時統制経済の悲劇の真因はここにある。今後、急速な生産力の復興発展と国民全体の生活保障のために、良心に基づいた聡明たる計画経済の実施が必要となるだろう。こうして戦時統制経済の失敗の体験はより良き計画経済への指針を与えるだろう。

従来の統制がいちはやくその限界に達したことが、「外からの統制」の結果であり物資、力を統制しながら利潤追求を放任した点にありとすれば、来るべき統制の行き方は、進んで経営の内部に立ち入り、利潤を統制しながらなお生産増強の実を挙げうる条件を造出するところになければならぬ。即ち「利潤の統制」の重要性を指摘している。

未開拓市場が消滅し生産規模が飛躍的に増大した現在においては、利潤追求を原動力とする自由競争は経済の発展を混乱停滞せしむるに到り、生産と消費との間に計画的調整が必要とせられる時代となった。すなわち自由放任を原則とする上昇期資本主義時代は既に過去のものとなり、19 世紀末より開始せられた私的独占資本の段階をも通り超して、世界の経済は遂に国家資本主義の時代すなわち統制され組織された資本主義時代に突入したのである。戦争中各国は軍需生産増強の至上命令の下にそれぞれ高度の統制形態に入り、国家権力が深く経済社会機構の内部にまで進入したのであるが、戦争の圧力が取り去られた戦後においてもこの傾向は社会進化必然の段階として推し進められ、経済は再び自由放任の時代に戻ることはないであろう。

これは、大内兵衛や有沢広巳等の戦時中追放されていたマルクス経済学者が書いた

ものであるが、殆ど計画経済的な発想であり（気のせいか）儒教精神にも通じている。これがベースとなって、戦後の日本の経済成長は（流石に、神国は消えて神儒主義はなくなったが）日本本来の儒教的精神に立脚することとなる。

第一に、官と民との関係である。官僚主導の下に国家と民間企業とが一体となって経済成長に邁進した。金融機関もこれと一体的に支援し、護送船団方式とも言われる経済成長を後押しする金融体制も構築された。また、手厚い公的金融も構築され官と民とが一体となって経済成長に邁進することとなった。財閥グループ毎の企業間連携が図られ、協調的競争主義というわが国特有の経済成長体制が出来上がった。

第二に、雇用関係である。終身雇用と年功序列をベースとする企業の雇用関係は、あたかも江戸時代の忠孝理念と軌を一にするように家族主義的な企業の雇用関係を構築した。企業も利益中心ではなく、和の経営が行われ、経営者の労働者との距離も近かったし賃金策差も小さかった。朱子学の社会の安定を維持しつつ成長を図るという歴史的にも稀有な高度経済成長が創られた。

これら澁澤栄一的な儒教精神をベースとする日本型経営は、戦後の高度経済成長期には大きな効果を発揮した。欧米の先進諸国のモデル経済があり、そこへのキャッチアップというターゲットが明確であり、官民協調型（一体型）、利益を過度に追及することなく比例級数的に企業が緩やかな協調関係を結びつつ、更には企業グループとこれを支援する金融のバックアップもあり日本経済は（多少の凸凹はあるものの）順調に推移した。前述の終身雇用、年功序列といった儒教精神的な雇用関係も大きく後押しした。この一つの金字塔が 1979 年発刊されたエズラ・ヴォーゲル著『ジャパン・アズ・ナンバーワン』（Japan as Number One: Lessons for America）である。戦後の日本経済の高度経済成長の要因を分析し、日本的経営を高く評価している。これにより、日本人が日本特有の経済・社会制度を自ら再評価する契機ともなった。

６．新自由主義のインパクト

この日本型経営に基づく高度経済成長は、1980 年代のいわゆるバブル経済により崩壊する。バブル経済は、ジャブジャブの金融環境の中での不動産投資等により地価が上昇し不良債権が大きく増加して、日本の高度経済成長の足元が崩れたと言われるが、これまで日本経済の成長を支えた諸々の環境が一挙に崩れたものである。また、冷戦構造が終結し、アメリカが日本を共産主義への楯として保護するというモラトリアムが崩れ、更にアメリカ経済の不調も相俟って、実力以上に円安で推移してきた為替レートが円高に軌道修正し、日本の市場開放に関する様々な要求が行われてきた。国内でもカネ余り現象もあり銀行の不良債権が急増し急速に出口が狭まってきた。これ以降を「失われた〇〇年」といい、以降の高度経済成長は困難となった。

しかし、筆者は、この中で最も大きく失われたのは、日本人の経済・経営倫理であると思う。経済をリードしてきた金融業界のタガが緩み、不良債権が山積みになった。更に、日本のかじ取り役を担ってきた官僚機構にも不祥事が多発し、政治の世界の族議員と一体となって利権官庁となった。多くの伝統的企業も経営指針を失い空白の期間となった。

ここで、出てきたのが新自由主義経済である。これは、戦後アメリカがスタグフレーションに悩まされその一つの解決策として M.フリードマンを中心に行政の役割を大きく縮小し市場に委ねるとするものである。行政の政策や計画よりも市場を信頼し、特に、市場の中での企業活動において利益を最重要目的とするものである。独占禁止法は廃止され、国の行政裁量や財政支援等は市場至上主義の中で劣後に置かれた。利益を得るためには企業は労働者を自由に解雇することができることし、企業も株主の裁量力が大きくなった。企業の利益の最大化のためには、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）には、真向から反対する。企業は利益の追求という唯一無二の目標を追求すれば良いとする。澁澤栄一とは反対である。株主への還元を第一とし、株主代表が経営に直接参加することとなり株主代表の社外取締役が企業の経営陣に加わった[6]。

この新自由主義のコンセプトは、儒教精神をベースに置く日本の企業理念、経営理念とは真逆のものであり、わが国とは相容れないものと考えられた。しかし、経済強大国アメリカからの要求は強く、各国ともにこれへの対応に悩まされた。特に、アメリカからの要求の最前面に立ったのがヘッジファンドである。彼らは、自らの資金運用の利益の極大化のために様々な要求を突きつけた。ドイツ、フランスは（完全にではないが）彼らの伝統や雇用慣行等を守ったが[7]、この新自由主義と最も遠いと考えられていた日本が最も侵略を受けることとなる。その主たる舞台は株式市場であった。外資からの投資が大きな割合を占めていたためやむを得なかったが、要求をほぼ呑むしかなかった。株主優先、四半期別決算、自社株買い（これはいかなる意味があるのであろうか。ヨーロッパにはほぼない。[8]）、企業グループの株式持ち合いの廃止・縮小等々である。これら各項目が、新自由主義にとっていかなる意味があるのかは省略するが、いずれもヘッジファンドの要求に添うものであった。

2008 年のリーマンショック、国際的独占、F.フリードマンの死等により新自由主義

---

6 当初は、多発する企業の不祥事を防ぐためのコンプライアンス構築が目的であった。

7 ドイツの株式会社における労使関係、雇用関係については、末尾のダニエル・チャンドラー著「自由と平等「正義」のための設計図」参照。

8 先日の新聞によると、ある大手の企業が社債を発行して自社株買いを行うとの報道があったが、どう解釈すれば良いのであろうか。また、前述のチャンドラーの本によると、アメリカのファンドの株式取得期間は５ケ月とのことである。

の限界・欠陥が露わになった。筆者は、それよりも、新自由主義の非人間性、虚しさがこの背景にあると思う。しかし、日本だけはこの新自由主義の呪縛から抜け出せない。日本の制度に Build In されてしまった感もする。例えば、社外取締役は官僚等の天下り先としての意義を持つようになり企業の国家管理とも言えるような体制となった[9]。日米安保の影響もあるが、日本の伝統的理念が消えてしまった。

今後、日本の経済理念はどうなるのであろうか。日本人に深く浸透していると思われていた儒教精神に基づく企業の行動理念や雇用のあり方等はもはや消えてしまったのであろうか。新自由主義よりも更に強烈なトランプ政権への対応に追われている中で、日本人とは何か、日本とは何か、企業は何のためにあるのか、何のために働くか、格差はどの程度まで許されるのか、更には、経済成長と人間の幸福とのいずれを追求していくのか、もはや余り根源から問われることも少なくなった。政治家で問題意識を持つ人も少なくなってしまった。本来、これを延々と議論する役割を持つべき政治家、特に参議院は専ら政争に明け暮れている[10]。大きいことは官僚社会の崩壊である。政治主導の名の下に、政治の傘下に置かれ優秀な若者が入らなくなってしまった。

そろそろ、新しい社会の日本の経済理念を議論すべきではないだろうか。もう一度ピュアな儒教精神に戻ることは現実的ではないであろう。しかし、日本人は単に利益を追求するだけに満足する民族とは未だに思えない。お互い、扶け合って、敵を含め相手を敬い、短期的利益よりは長期的社会的利益を求める国民ではないだろうか、社会保障というより社会的扶助を尊重し、未来に向かって努力していくそういう国民性を持っていると思う。少なくとも利益追求の市場至上主義がこの後も日本人に相応しいとは思えない（年寄りの戯言かもしれないが）。

前述のように、日本は半島精神でその時々の最も Bloom な文化、思想、経済理念をわが国流に脚色するという長い歴史に裏打ちされた特別な能力を持っている。これは、江戸時代に最もよく発揮され、明治維新後、戦後においても見事なくらいに発揮されてきた。筆者に、これほどまでに破壊されたわが国の今後の経済理念の未来を述べる能力はない。しかし、第二次大戦後に占領軍であるアメリカに蹂躙されることなく終わった（却って扶けられた）日本は、自らの手で日本を失っているのではないだろうか。

最後に、「戦う江戸思想」（ミナルヴァ書房）の著者大場一央氏の文を載せておく。「江戸の思想は明治維新で姿を消したかに見えたが、現代に至るまで人々の心に生き続けてきた。欧化政策、敗戦期、失われた 30 年という三度の「敗戦」にもかかわら

[9] 責任も取らない（ニデック粉飾決算）。
[10] イギリスの上院議員を見学して、その延々たる議論に驚いた。そもそも、（選挙によるものではなく）ここで議論できるものが上院議員であると言われた。

ず、戦う江戸の思想は、遠くない未来、新たな時代や人物の姿を借りて現れ、次こそは勝利することを目指すのであろうと思う。」

７．日本モデルの原型

前章で、新たな日本の将来スキームが必要だ、しかし筆者の能力を超えると申し上げたが､やや無責任の誹りを免れないので浅学菲才を省みずに少しだけ考えてみたい。

高市政権の支持率は依然として高い。その経済政策は、やはり､「経済成長が経済社会の諸問題を解決する」「日米安保体制の堅持」である。これは、戦後、（当時の）民主自由党吉田政権が経済成長と日米協調を二大綱領としたことの延長線上にある。吉田後の自民党誕生後もこの綱領は続き、吉田なき吉田ドクトリンとも言われた。単独政権を続ける自民党はこの二大綱領を唱えれば誰も異論を唱えられない文化にある。

本来、政権交代可能な二大政党制であれば野党時代に力をつけることとなるが、現状の野党は小党分立で折あらば自民党に入り込みたいとの意識があり、自らの政策を持っていない。現在、議論されている消費税減税にしても与野党一致しての技術論となっており、基本的な問題の議論となっていない。物価上昇対策としての消費税減税という筆者としてはやや違和感ある政策を与野党総員で進めている。物価上昇の原因は何か、コストプッシュかデマンドプルか、税によるのが良いか支援金が良いのかアメリカのようなバウチャー（買物券）が良いのか、高所得者の贅沢な食材もデスカウントになるのか、他方、(先日もテレビで取り上げられていたが）物価上昇により住宅を賃借することができなくなった本当に困った方の対策をどうするか　等々の議論がほとんどなされない。衆議院は政争の場になり勝ちでやむを得ない面もあるが、参議院での熟議論を重ねていただきたいが戦後の GHQ 改革の中で参議院改革は全く手を付けられなかった経緯もある(アメリカは一院制でも良いとしたが、日本側が貴族院議員の処遇もあり中途半端な形となり、1.5 院制とも言われる)。

現状、今後のわが国の経済理念を議論する社会的雰囲気にないが、筆者なりに考えてみたい。ベースとなるのは、宇沢弘文と広井良典である。なお、自己防御のために断っておくが両者の考えは壮大でありその真髄を理解することは到底不可能である。筆者なりに脚色させていただく。

先ず、第一に、国家観であるが、広井は､「大きな共同体としての国家」と「公共性の担い手の国家」とを論じている。筆者の理解では前者は､「枠」の問題ではないかと思うが、日本は、国家の成り立ちから前者の国家観が強い。他方、後者は国家は公共サービスを提供する主体として捉えられ、これをいかに「効率的に」「均等に」提供するかが問われる。宇沢の社会的共通資本はこれと軌を一にしている。宇沢は、経済の役割は教育、住宅、農業等の社会的共通資本を整備し、これを専門化が管理・運営す

る。そこで人びとは創造的文化的な生活を愉しむことができるというものである。

フランスの国家観は正にこの「公共性の担い手の国家」であり、国家は国民に公共サービスを提供することが第一義であり、このためには公共サービスを地域単位で提供することが望ましいとする。地域により公共サービスの質も異なるし、提供主体としての住民参加も出てくるからである。そこで、わが国では殆ど言われない「補完の原則」が徹底する。それが、1980 年ミッテラン政権以降の地方分権への動きに繋がっている[11]。これに反して、わが国は新たに強固な中央集権体制が構築されつつある。特に、2024 年の地方自治法改正が大きい。これらについては、2026 年 7 月当財団刊「甦れ地方分権」で述べている。

次に、自然との向き合い方であるが、広井は日本人は自然との一体性の文化があるとする。「草木国土悉皆成仏」である。キリスト教と仏教徒では自然と人間との関わり方が異なる。キリスト教では人間は自然を統治（人間の下に置く）するものとするが、日本仏教では自然と人間との距離が短い。一体的ともなる。これは自然条件の厳しさも影響しているのではないかと思う。日本は大陸から分離された国土であり、地震、火山噴火が多く、太平洋プレート等の複数のプレートが列島に深く潜り込んでいる。台風や大雨等も多い。他方、四季毎の季節の移り変わりと草花の変化に富む。防災にしてもヨーロッパでは徹底的に防災技術を施すが、これだけ厳しい地盤・自然環境の日本の国土では自然を完全にコントロールすることは困難である。しばしば、土木技術者は、「おい、自然よ、この辺りで手を握ろうではないか」と自然と対話する。

これらから日本の今後の経済倫理を結論付けることは短絡的過ぎるが、次のことは言える。それは、地域主義による国づくりである。90 年代以降、地方分権なる用語が使われて 99 年には地方分権推進法が成立した。道州制の議論もある。しかし、筆者はこの地方分権という言葉には何か引っかかる。分権であるから中央が保持する権限を地方に分けるという感じを受ける。この間、地方分立や地域主権等様々な言葉が用いられたが、地方分権と地域主義とは異なる。地域主義の形態はいろいろあるであろう。立法、財政等は分権するものではなく地域がこれを自由に使うことが必要である。中央主権形態での地域主義もあり得ないわけではない。要は、地域単位で経済社会を作っていくということである。

日本は、歴史的に 1000 年以上、地域主義である。江戸時代においても幕府の中央統治と地方の地域主義は併存していた。藩単位で教育や産物開発が行われていた。明治維新では、先進国へのキャッチアップや間近に迫ることが予想された戦争のために中央集権が進められた。それから 150 年間である。

---

11 なお、現在イギリスで進められている地方分権は経済成長のための地方分権であり、やや異なるものの動きはしっかりしている。

アメリカやドイツは連邦主義国家であり、連邦政府と州との関係は複雑であるが、地域主義は貫徹されている。中央集権のイメージが強いフランスでは 50 年かけて地方分権が実現したが、中世以来、元々地域主義の国であることがベースにある。イギリスは 4 つの地域から成るが、現在労働党政権でイングランドの地方分権が進められている。日本は地方分権の動きはすっかり小さくなり中央統治（それも融合型の中央統治）が堅固な形になり、官僚機構が利権化しつつある。朱子学をベースに成立した本来の官僚制からほど遠いものとなっている。このままでは、現在の日本人は、遂に地方分権、地域主義の楽しい世界を経験せずに終わることになり兼ねない。江戸時代の地方分権時代に日本が輝いた歴史から見れば、日本人は本来地域コミュニティの中で本来の力を発揮するのではないだろうか。

日本の経済社会理念は常に問い続けられることが必要である。

（以上）

【参考】ダニエル・チャンドラー　自由と平等「正義」のための設計図

アメリカでは、雇用主は大きな裁量を持ち、労働者の勤務時間の言動―政治活動、性的パートナーの選択、喫煙、アルコールの利用、娯楽目的の薬物使用などーを理由に解雇できる。多くの国々で、雇用主は従業員がソーシャルメディアに投稿した内容を理由に解雇できるかが議論されている。一般的なルールとして、この種の権限を行使できるのは、従業員の勤務時間外の行為が企業の評判に深刻な影響を与える稀なケースー普通はかなり行為の役職のみが対象となる。マイナスか、ネオナチ的な投稿をして、同僚や同胞の市民としての基本的平等をあからさまに否定した場合に限るべきだ。

雇用法には、人びとの余暇と充実した私生活の守るという重要な役割もある。その中には最低限でも、有給休暇と疾病手当て手当の権利等が含まれる。そのような労働者の保護は、民主的先進国の大半ではごく普通であるが、アメリカは例外で、ほとんどの労働者は有給休暇､育児休暇､フレックスタイムの法的権利を与えられていない。

雇用法にとって最も重要で答えにくい問いの一つが、労働者の解雇をどのくらい容易にすべきかである。雇用主が事前の予告なしに解雇できるアメリカ式「随意」モデルから、雇用主が特定の基準に従って解雇を正当化しなければならず、しばしばかなりの額の解雇手当を求められるフランス式モデルまでさまざまだ。ほとんどの人、特に、低所得の人にとって、雇用の安定がどれだけ大切かは、真剣に受け止めなくてはならない。OECD 全体で、雇用の安定が「とても大切」だという労働者の数は、高い賃金や昇進の機会をより重視する人の三倍に上る。さらに、 仕事の不安定性は不安と気分の落ち込みにつながり､それらが生産性にも波及することもわかっている｡また、もちろん、雇用の安定が大切なのは、安定した所得のためだけではない―多くの人が仕事に感じる共同体意識とアイデンティティは、普通、特定の職業と、そこで培う技能と人間関係に結びついている。だからこそ、たとえ気前のいい失業手当やユニヴァーサル.ベーシック・インカムがあっても、雇用の安定をある程維持したいのだ。しかし、経済の活力と生産性のためには柔飲性が重要であることも認めざるをえない。雇用主が必要に応じて労働力を調整でき、成功した会社が発展し、失敗した会社が縮小するような社会に生きるのは、誰にとっても有益だ。最善の解決策はおそらく一種の「柔軟安定」モデルで、それに最も近づいているのがデンマークである。別の言い方をすれば、労働者の解雇が合理的な範囲内で容易だが、失業者が気前のいい所得支援と再訓練の機会を得られるようなモデルでなければならない。

共同経営

雇用の基本的権利が保証されれば、戦場をより民主的にする方法について考え始めることができる。権限が所有者の手に集中する状況は、それが所有権の定義に沿うかのように、あまり疑問を抱かれず受け入れられる場合が多い。結局、日常的な語法では、誰かが何かを「所有」すると言えば、多かれ少なかれ、その物の扱いを決める独占的権利をその人が持つという意味だ。株主優位モデルの提唱者は、株主は会社の所有権として、会社をどう運営していくかを決める権利独占的権利を持つはずだというのだ。その観点に基づけば、従業員に発言権を与えるのは間違いで、所有者としての株主の権利の侵害と言えるだろう、しかし、少し考えれば、所有権はもっと複雑な概念であることがあることが明らかになる。先ず、常識的見方では、所有とは、多かれ少なかれ二元的事象を意味する何かを持っているか持っていないか、どちらかということだ。しかし、もっと理に叶うのは、所有権には様々な程度があり、そのものの性質によって異なるという考え方だ。大半の「個人所有物」に関しては、その所有権に関しては持ち主がほとんど独占的な支配権を持ち、それにはもっともな理由がある。しかし、企業の株を所有するのは、まったく異なる。株主優位モデルに従う国でさえ株主の権利は､個人的所有物に対してわれわれが普通持つものよりもかなり限られる。

従業員と所有者の権利を対比させて考える際に役立つのは、所有権の異なる二つの面を区別することだ。第一は、所得権すなわち「受益所有権」だ。会社の受益者は、会社が従業員、 納入業者などへの責務を果たしたあとのあらゆる残余所得すなわち利益に対して権利を持つ。第二は、支配権、すなわち会社の運営方法の決定権だ。株主優位モデルならではの特徴は、所得権と支配権が合わさって投資家の手に握られていることだ。そうしたくなるもっともな理由は、いくつかある。株主は企業の利益を得る権利がある(そして損失の責任も負う)ゆえに、収益性を最大にすべく支配権を行使する強い動機を持つ。また、利益の追求は市場をうまく機能させるための主要な要素である。そのうえ、株主は支配権をすべて奪われれば、そもそも投資する気をなくすだろう。しかし、少なくとも原則としては、所有権のそうした異なる面―所有権と支配権―は切り離せる。国民資産ファンドが典型例である。このファンドは企業に対する支配懼は持たないか、少なくとも行使しない。

所有の意味は見た目ほど単純ではないし、われわれが所有者としての権利は社会的選択に依存するという点を強調することである。株主モデルを擁護するために、株主は企業を「所有」していると単純に主張するのではあまり意味がない。なぜなら、企業の所有者はそもそも、どんな権利を持つべきかという論点を回避しているからだ。結局、所有権と支配権を従業員と株主のあいだでどう分配するかを決めるのは社会としてのわれわれであり、格差原理はそうした事柄の指南役となってくれる。その観点

に立てば、結局、最も恵まれない人の長期的利益を所得と富の面だけでなく、権限ある立場と有意義な仕事の機会の獲得という面で最も効果的に促進する方法によって、最適なバランスが決まるのだ。

そのように考えると、従業員と所有者の間で力をもっと公平に分配すべきだという主張には強力な論拠がある。それを達成するための最も有望なモデルは「共同経営」と呼ばれるもので、その名のとおり、所有者と従業員が会社の支配権をある程度共有するやり方だ。このモデルを本格的に採用すれば、職陽内の力のバランスは一変し、すべての国民にそれぞれの職業生活に関して有意義な発言権が与えられる。

共同経営は、第一次大戦後にドイツで誕生し、同国ではそれ以来、所有者と従業員の間で権限を共有するシステムが最も定着し、広く存在しつづけている。実際、「共同経営」という語は、「共同決定」と訳されることが多いドイツ語に由来する。20 世紀後半、いくつもの国々–特にオーストリアと、北欧スエーデン、デンマーク、ノルウエー、フィンランドーがドイツに倣い、今日ではヨーロッパの大半の国が ドイツほど広範ではない場合が多いが、何らかの形で共同経営を取り入れている。ヨーロッパ型共同経営モデルには重要な面が二つある。まず、役員のうち、一定の割合を選ぶ権利が従業員に与えられる。先述のように、役員はその会社の包括的ヴィジョンと戦略―どこで何を生産するか、新しい危機にどのくらい投資するか、合併や貫収を進めるかどうかなどーを決める役割を負い、戦略を実行する責任を持つ CEO などの取締役を指名する。従業員が役員を選ぶことにより、共同経営は株主が会社に及ぼす独占的支配を打破し、社員が戦略レベルの決定に加わることができる仕組みをつくり出す。

ドイツでは、従業員 500 人を超える全ての会社で、従業員は役員の 1/3 を選ぶ権利を持ち、2,000 人を超える会社では役員の半分を選ぶ懼利を持つ。合計するとヨーロッパの 15 ケ国、EU に加盟する 27 か国にノルウェーを加えた国々の半分以上で―民間部門でも公共部門でも―従業員に役員レベルの代表者を選ぶ権利が認められている。さらに 4 カ国では、主に国有企業で、より限られた権限が従業員に認められている。従業員が代表権を行使できる度合いはさまざまだ。最も一般的なのは社員が役員会の席の 3 分の 1 を占める取り決めだが、フランスでは社員に割り当てられるのはわずか 1 席か 2 席である。いっぽう、ドイツは従業員と株主に等しい代表権を与えるよう一部の企業に求める唯一の国である。ほとんどの国では、役員レベルのわずか 25 人からフランスの 1,000 人まで、さまざまだ。

従業員を役員会に参加させるとともに―役員会は戦略的問題に特化した組識なので、従業員は場違いに感じるかもしれない―、従業員がもっと日常的レベルで職場を整えられるようにすべきだ。すると、ヨーロッパの共同経営モデルの二番目の特徴である、いわゆる「労使協議会」に行き着く。株主優位モデルでは、企業は従業員フォーラム

と従業員委員会を設立する場合が多いが、それらは通常、雇用主の裁量により設立され、黙殺が選ばれることもある。また従業員は労働組合への参加により自らの影響力を増やそうとすることもできるが、ほとんどの国では加人率にはムラがあるし、組合が持つ権利は限られている。それに引き換え、労使協議会があれば、経営陣との議論と交渉において従業員の利益を代表する法的権限を持つ団体を、あらゆる職場に直ちに設立できる。そのうえ、組合が組合員に対してだけ責任を負うのに対して,労使協議会は従業員全体に民主的な責任を負い、すべての従業員に、自らの代表を選び、それによって会社の方針を形成する平等な権利を形成する平等な権利を与えることができる[12]。

任意に運営される従業員フォーラムとは異なり労使協議会は、法律で定められた権利と力を持つ。ドイツでは労使協議会が最も幅広い力を持ち、雇用主は会社の経理と財務の状況を、収益性と投資計画から合併の提案に至るまで余すところなく共有しなければならない。従業員の構成とそれぞれの仕事の設計に関しては、雇用主は労使協議会に諮る必要があるが、最終的には協議会の提案を拒否できる。労使協議会が最も広範な権利を行使できるのは労働条件に関する決定で、給与体系とボーナスの利用、労働時間、休瑕の取り決め、社員食堂をはじめとする職場の施設などが含まれる。それらの場合、労使協議会は全面的な共同経営権を持つことが多いため、所有者は協議会の承認を得ずに動くことはできない。工場の閉鎖のように働き手にとって大きな変化が及ぶ状況では、従業員への保障のため、労使協議会は余剰人員解雇手当などを含む「社会的計画」を案出する権利がある。共同経営権を共有する問題に関して労使協議会と雇用主が合意できない場合、その案件は調停委員会により裁定され、調停委員会は中立的議長の下、両者に対して拘束力のある決定を執行する力を持つ。共同経営が実際にどのように機能するかについては、共同経営の企業は全般的に労働条件がいい。おそらく最も一貫性のある発見は、仕事の安定性が保たれる傾向だろう。たとえば、2008―2009 年の景気後退期には、共同経営企業では労働者の解雇がより少なく、賃金や労働時間を削減するなど、解雇以外の方法を見つけて不況をしのぐ傾向が見られた。また、共同経営は、フレックスタイム、 育児休暇、子供手当など、家族により優しい方針につながる。最近の研究によれば、フィンランドでは、仕事への関心、ストレスの度合い、個々の従業員が管理職からの支援を感じるかなどという要因を考慮すると、共同経営企業の従業員の方が全般に仕事の質が高い。いっぽう、ドイツでは、

[12] 労使協議会がある場合でも、労働組合は、個々の企業内での労使協議会の補助や、賃金協定の交渉といった重要な役割を果たしうる。実際、これから見るように、共同経営が最もよく機能するのは、労働組合が業界全体の賃金協定交渉を先導し労使協議会が労働条件のそのほかの面に特化する場合で、ドイツがその好例だ。

社員が役員会に参加している企業の方が、そうでない企業よりも労働力の外注が少なく、長期的に技能水準が上がる傾向がある。共同経営は平均賃金には影響しないか、プラスの効果はわずかであるいっぽう、主に給与が最も低い社員の賃金を増やすことにより社内の不平等を軽減させるようだ。

格差原理の観点から見れば、共同経営にまつわる最大の懸念は―少なくとも理論上は―生産性と成長を減少させるかもしれず、その結果、長期的には生活水準が下がりかねないという点だ。共同経営には間違いなく何らかの直接的コストが関係する。従業員代表が費やした時間に対する手当もその一つだ。また、従業員の合意を求める必要があるために、新市場への進出や危機への対応などについて会社側が素早い決断を下すのが難しくなるというリスクもある。さらに重要な点として反対論者が懸念するのは、従業員が賃上げやコストの高い特典や安楽な労働条件を強要すれば、利益が減少して投資額が落ち込み、長期的には生産性が落ちて、結局、誰もが悪い目を見ることだ。

しかし、実際には、そうしたおそれは現実になっていない。共同経営に関する学術的文献で目立つのは、会社の業績―投資、生産性、利益、存続期間など―への全般的影響は小さくプラスにもマイナスにもなりうることだ。厳密な研究になるほど、結論は楽観的な傾向がある。ドイツにおける従業員代表役員についての最近の検証では、従業員の経営参加が投資の増加と生産生の向上につながり、収益も採算性も損なわれないことが判明している。その明るい見通しをさらに強めているのが、ほとんどの共同経営企業の役員と幹部が自らの経験を肯定的に受け止めているという調査結果だ。

そのような研究結果を理解するには、共同経営が企業に恩恵をもたらす可能性を認める必要がある。情報と力の共有は、雇用主と従業員のあいだにより強い信頼と協働を培うし、それによって生産性が向上し、両者にとって利益となる可能性がある。たとえば、雇用主が共有する情報を制限すれば、会社の存続のために削減が必要だなどと主張しても、―たとえそれが真実であっても―、従業員は雇用主を信じないかもしれない。対照的に、従業員との情報を共有する義務が雇用主にあれば、両者が真の危機を脱する道を探ろうと力を合わせる可能性が高まる。同様に、従業員が自分たちも増収からの恩恵が受けられると確信すれば、職場の生産性を上げる方法に関する考えの共有や、新しい機器や特注のソフトウェアの使用法の習得といった会社独自の調練をより積極的に行なうようになるだろう。生産性にとってのそうした有益性は証拠によって実際に裏づけられ、コストを補って余りあることが示されている。

共同経営の利点がしばしば過小評価されてきた一方、株主モデルの利点はひどく誇張されてきた。後者を正当化する主な言い分は、株主は自分たちの企業の長期的収益性を最大化しそのおかげで、生産性の向上と経済成長が促進されるというものだ。し

かし、経済学者と財界の指導者たちのあいだでは、 株主優位は、少なくとも現在の形では逆効果になっているようだという合意が生まれつつある。現実に、株主は自らが株式を持つ会社の事業についてほとんど知らない場合が少なくないし、長期の成功よりも短期の利益を優先する憂うべき傾向がある。たとえば、新しい製品とテクノロジーに投資するよりも多額の配当を受け取ることを好むのだ。ニューヨーク株式市場で株が保有される期間は平均でわずか 5 カ月半という状況においては、ある会社の持続的成功に利害関係を持つのは所有者よりも従業員かもしれない。

そうした証左に照らせば、株主モデルを何らかの形の共同経営に変えるべきだという主張には、少なくとも格差原理の視点からは異論の余地がない。つまるところ、少なくとも現在のような形での共同経営によって、生産性と成長に関してさほどの代償を払わずに従業員の力を増すことができるのだ。実際、もっと徹底して、所有者が従業員と平等あるいはほぼ平等な条件で権限を分け合うことを前提とする、共同経営を最大限に進めたモデルの採用を目指すべきである。それを実践しようとすれば、全部ではないにしてもほとんどの会社で、役員会の席の半分を従業員に与えることになるだろう。結局、役員会で従業員が占める席が半分未満であるならば―ドイツ屈指の大企業を除けば、それが至るところで見られる現状だ―、株主は常に議決権において従業員に勝つことができる。また、共同経営モデルを採用すれば、少なくとも労働条件に関しては、労使協議会が意味のある決定権を持つことになり、告知を受けたり意見を尋ねられたりする権利しかない場合がほとんどという現状から脱することができる。

このモデルの変形版も検討してみよう。たとえば、従業員と株主のそれぞれに代表を選ぶよう求めるのではなく、従業員と株主が票を 50％ずつ持ち、両社が共同で 1 組の「混合編成」の役員を選ぶようにする。従業員と株主が同じ候補者リストから選ぶため、役員候補者は双方に訴えかけようと努め、 それがより協働的な姿勢を培うのに役立つ。政治学者で社会学者のイザベル・フェレラスは、 二部性あるいは二院制役員会という別のモデルを提案する。このモデルでは、片や従業員の代表からなる役員会、片や株主の代表からなる役員会を組織し、企業の重要な決定は双方の合意によらなければならない。

細部はどうあれ、 共同経営がうまく機能するには、いくつかの安全対策を講じる必要がある。職場の民主化であるから、役員会と労使協議会のメンバーである従業員の代表は、「従業員一人につき一票」の原則で選ばれるべきだ。また、費やした時間に対して報酬を支払われるべきだし、報復を恐れずに任務を果たせるよう、解雇からの法的保護が不可欠だ。さらに、より広い文脈で考える必要もある。たとえば、ヨ―ロッパにおける共同経営の成功は、賃金交渉が個々の企業内ではなく、おおむね部門・業界レベルで行なわれることに負う部分もあるようだ。そのように賃金の問題を議題か

ら外せば、役員会と労使協議会は互いに利益となる分野に集中できる。それは、 前章で検討した部門ごとの賃金交渉を支持する強い裏づけとなるのみならす政策と制度の相互作用について常に考える必要があることも思い出させてくれる。

そうした共同経営の本格的な形を受け入れるのは、未知の世界にいくらか足を踏み入れたことになる。ドイツでさえ、現在は最大級の企業だけが享受する権利を、労働界のほぼ全体に広げることになる。アメリカやイギリスのような国にとっては、まさに経済的革命となるだろう。これほどの変化が生じるとき、プラスもマイナスも含めた影響の全容を予測するのは困難である。その不確実性に照らせば、共同経営に関する政策は段階的に導入するのが理にかなうため、全面的な権限を従業員に与えるのは最大手の企業や一定の業界から始めるのがいいだろう。

従業員持株制度と利益分配

共同経営が生産性や経済成長を損なうという証拠はほとんどないとはいえ、全面的な実施を目指すならば、マイナスの可能性も真剣に受け止める必要がある。そうした事態が起こる可能性を減らす方法の一つは、従業員が会社の利益から直接、確実に恩恵を受けるようにすることだ。それによって従業員は金銭的動機を与えられて、仕事に打ち込み、経営陣と新しい考えを共有するようになる。従業員と所有者の利益がより一致することによって､共同経営の成功に欠かせない協力的関係を育みやすくなる。

われわれがここで構築できるモデルは二つある。一つ目は、従業員に自社株の保有を促し、配当と株価の上昇を通じて彼らが会社の成功から恩恵を得られるようにするものだ。たとえば、アメリカでは「従業員持株制度(ESOP)」を採用する会社が増えている。通常、税制優遇と引き換えに従業員に自社株を与え、従業員全体のために運営される信託がその株式を管理する。その効果もあって、アメリカは現在、従業員持株率が世界で最も高い国の一つで､民間部門の従業員の 20%前後が何らかの形で自社株を保有する。ヨーロッパではそのような従業員の割合は 5%に満たない。

二つ目のモデルは正式な「利益分配」協定を促し、所有者が利益の一部を、通常は事前に規定された方式で従業員に支払うことに同意するものだ。このモデルは特にフランスで存在感を示し同国では 1967 年以来､社員が 50 人を超える会社はそうした制度を実施するよう法律により求められている。利益に関連したボーナスが生じるのは年間の利益が株主資本の 5%を超えた場合だけで、全従業員に平等に支払うか、給与額に応じて支払うかは、会社がある程度自由に決められる。2018 年には、フランスの従業員 900 万人―民間部門の労働者の 50.9%―が、何らかの利益分配制度の利用者であり、会社側は総額 194 億ユーロを支払った。この額は民間部門の賃金総額の 3.4%に相当する。

こうした集団形式の「財務参加」または「共有資本主義」は従業員と所有者の双方にとって有益であるという傾向が、ますます多くの証拠によって明らかになりつつある。従業員の観点からは、そのような制度は職の安定性、仕事から得る満足感と心身の健康、訓練への投資、会社に対する全般的好感度の増加につながる。さらに、通常の賃金に(代えるのではなく)加えて支払いを受けるおかげで、労働者の所得総額が増えるようだ。また、そうした制度によって生産性も向上する―あるいは、少なくとも低下はしない―ようだ。14 カ国のおよそ 6 万社について行われた研究 100 件あまりについて調べた結果、従業員による所有が会社の行政に与えるプラスの影響は、ささやかではあるが統計的に有意なものであることが分かっている。一方、同様の研究から総合的に判断すると、利益共有制度を実施している会社は平均して生産性がより高かった。理由の一つは、そうした制度を採用する会社では、努力と熱意が称賛されて怠惰な仕事ぶりは顰蹙を買うような社風が育まれることだろう。

従業員持株制度と利益分配が最もよく機能するのは、従業員が決定に参加する会社、訓練や仕事の安定性などを優先する会社だ。したがって、共同経営と財務参加は互いに強化し合う全体の一部と考えるべきだ。ほとんどの国で、財務参加は任意により行なわれ、公的助成金と税制優遇によって奨励されており、その金額がかなり大きい場合もある―アメリカでは、株式を従業員持株制度に移転するコスト総額の 30～40%が租税補助金で賄われる。しかし、本格的な共同経営を目指すなら、検討すべきなのはフランスのような義務づけモデルで、何らかの共有制度や持株制度を設けるよう企業に求め、詳細は従業員と所有者の双方の合意により定めればいい。