

2024 年 9 月 30 日
野村資産形成研究センター
研究員 森田克巳

企業組織にゲマインシャフト的要素の再構築を

ドイツの社会学者であるフェルディナント・テンニスは、その主著である『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト：純粋社会学の基本概念』（1887）において、社会集団を二つの類型であるゲマインシャフト（共同体組織）とゲゼルシャフト（機能体組織）に区分しています。ゲマインシャフトは、人間が血縁や地縁、宗教などを拠り所として自然発生的に生まれたコミュニティです。一方、ゲゼルシャフトは、利益や機能・役割によって結びついた人為的なコミュニティです。そして、歴史的発展としてゲマインシャフトからゲゼルシャフトへ移行していくと考察しています。

欧米においては、地域社会や教会などのゲマインシャフトの性格が強い中世的な社会から、企業組織が成立した最初である東インド会社の時代からゲゼルシャフト的性格の強い形に移行していった歴史があります。会社は株主のものであり、経営者も従業員もその技能・労働を提供して報酬を得るために会社に属しているという、ゲゼルシャフト的な組織であることが企業組織のあり方の底流にあると考えます。つまりジョブ型組織が基本であり、帰属意識は薄く、転職率が高く、利益追求目的が明確です。

一方、我が国においては、基本的に稲作農村社会を基盤としてきた歴史からか、あらゆる組織体はゲマインシャフト的な要素が非常に強く、企業組織においても、特にバブル経済期ごろまでは、企業組織にあっても共同体意識が強く、疑似大家族的な性格を有していたと考えます。福利厚生メニューとしても社員旅行、運動会やスポーツ大会など、共同体意識を強めるものが一般的でした。高度成長期においては、そうした組織の性格により滅私奉公を厭わない多くの社員の力が発揮されたことから、多くの企業が急成長を遂げました。一方、企業が社員たちの共同体であるという性格を強く有していたが故に、組織の外部者である株主の利益はあまり重視されず、雇用維持を優先した結果、利益率が低いことが我が国企業の特徴となっていた面もあります。

企業組織の在り方は、こうした歴史的な背景から、我が国と欧米では異なる性格を帯びていました。日本はバブル崩壊、海外は IT 革命を機に変化していったように思います。

我が国の企業の特徴であった終身制のメンバーシップ型雇用は、バブル崩壊を機に維持し続けることが困難になるケースが優良大企業にあっても続出しました。人員整理が避けがなくなり、家族的な結び付きが崩壊していく中、ゲマインシャフト的な組織の名分が失われていき、それに代わる組織を維持する概念として、ジョブ型雇用や人材の流動化など、欧米型のゲゼルシャフト的な組織の特徴があるべき姿として描かれたように思います。基本的にその潮流の中にあって、ゲゼルシャフト的な組織を指向している会社が増加し、ゲマインシャフト的な要素を切り捨てる動きが強くなっていました。

ところが、欧米においては、IT 革命を契機として、付加価値を生み出すのはヒトであり、役職員のエンゲージメントを高め、クリエイティビティを最大限発揮してもらうことが、経営の最重要課題であるという認識が広がっていきました。従来のゲゼルシ

シャフト的な組織では課題を十分達成できないという反省から、ゲマインシャフト的な要素を経営に取り込む動きが広がっています。社員だけでなくその家族を含めたウェルビーイングの向上を支援することでポジティブな企業風土を醸成し、企業と従業員との関係強化を図り、結果として生産性を高めようとしています。

欧米の企業はゲゼルシャフト的組織にゲマインシャフト的な要素を取り込むことで役職員の幸福度を向上させ、結果として人的資本の活性化による生産性の向上を図り、企業価値を一層高めています。バブル崩壊後、人材をコストととらえ、ゲマインシャフト的な要素を捨ててゲゼルシャフト的組織を目指した我が国の企業の動きとは全く逆でした。企業が生き残っていくためには仕方がなかった面があることは否定できませんが、結果として、今では我が国企業の人材投資は欧米に大きく水をあけられており、労働生産性は OECD38 カ国中 30 位と下位グループになってしまいました。

危機的ともいえる状況の中、少子高齢化による人手不足の深刻化もあって、人材が重要資源であると改めて位置けなおす機運が高まっています。この数年、人材版伊藤レポートなどをきっかけとして、人的資本経営が脚光を集めるようになっているのは象徴的な動きの一つであると思います。人的資本経営とは、ゲマインシャフト的な要素を組織的に取り入れることで、役職員のウェルビーイングの度合いを高め、その持てるポテンシャルを最大限発揮できるようにしていくことで、結果として生産性を向上させ、企業価値の増大を実現していくということだと考えます。

欧米の先進的な企業は、ゲゼルシャフト的組織をベースとして、ゲマインシャフト的な要素をうまく取り入れています。キャリアアップ支援、病気の予防・治療、高齢家族のケア、ストレス対処法などのメンタル面の支援、子育て支援、ライフプランニングや資産形成支援など、多様なメニューを用意することで、役職員の幸せ獲得のための取り組みを実施し、結果としてゲゼルシャフトの目的である利益の極大化を実現しているように見えます。

我が国の企業においても、幸か不幸か、バブル崩壊後の対応の中で、ゲゼルシャフト的組織をベースとする形になっています。本来日本企業が得意だったはずのゲマインシャフト的な要素を加えていくことで、企業価値の増大を図っていくことが、人的資本経営の実現に必要なことでしょう。キャリア支援、ヘルスケア支援、ソーシャル活動支援などの取り組みのレベルは上がってきているように見えますが、ライフプランニングや資産形成支援といったファイナンシャル・ウェルネスの向上については、欧米の先進的な企業に比べるとまだまだ遅れているのが実情でしょう。お金の面での制約があると、キャリア、ヘルスケア、ソーシャルといったウェルネスを構成する要素にも悪影響が及びます。どこまで企業が、ファイナンシャル・ウェルネスの向上に関わるべきかという点については、確たる正解があるわけではないでしょうが、人的資本経営のレベルを上げていくためには、必要不可欠な要素であることは否定できないのではないのでしょうか。企業ごとにその役職員の特性に合わせた役職員のファイナンシャル・ウェルネス向上の取り組みがますます重要になっていくでしょう。