

# 日本企業社会における企業内 『共同体』と成果主義賃金制度

守 屋 貴 司

## 1 序 研究課題

日本社会における「共同体」に関する論議は、わが国のみならず、欧米においても、社会学、経済学、経営学などの様々な研究方法から研究・分析がなされてきた。

「共同体」を本論文、私の一連の研究において、研究することの意義については、本稿の「2の（1）」において論述をおこなっているので参照頂きたいが、「共同体」を論じる意義をまず簡潔に述べると、第一に、日本社会を解明する上で、日本企業の企業内「共同体」を解明することが不可欠である点と第二に、日本の民間企業の企業内「共同体」の形成と再生産の理由を、理論的に解明をおこない、その根拠を明確にする必要がある点と第三に、日本企業の共同体が成果主義人事制度によって大きく揺らいでおり、その理論的分析が必要であるという三点からである。

また、本稿の分析視角としては、今日の現代日本社会を「日本企業社会」という位置づけからとらえている。それは、現代日本社会が、他の先進資本主義国と異なる「日本企業社会」としての特徴を有しているからである。

企業社会の定義として木田融男教授は、下記のように指摘されている。

「一つの定義としては、労働者あるいは従業員が、彼らの労働生活だけではなく他の諸生活もが企業に深く包摂されるというものであり、したがって彼らは自分の働く企業と同一化し、『経営者の心』を共有するようになる。……中略……もう一つの定義としては、多数の日本人が『生活諸過程』において企業を中心軸とした価値志向をもっており、それがゆえに日本における社会が企業社会となっているというものである。」<sup>(1)</sup>

すなわち、現代日本社会において、日本大企業の労働者あるいは従業員は、通常、企業という集団のみに帰属するものではなく、家庭や地域社会などの複数の集団に帰属している。それにも関わらず、日本の労働者あるいは従業員は、企業という集団へ帰属を中心として価値や生活を組み立ててきたと言える。そして、「労働生活だけでなく他の諸生活が企業に深く包摂さ

---

(1) 木田融男「“社会概念”と日本社会」『立命館産業社会論集』第32巻第4号、1997年3月、31ページ。

れ]、労働生活・家庭生活・地域生活のバランスが著しく崩されてきたのである。<sup>(2)</sup>

次に、本論文の研究課題について述べたい。

本論文の研究課題は、第一に、私の研究における根本的研究課題でなる日本社会の「共同体」問題について、関連するこれまでの研究の整理をおこなうとともに、日本社会における企業内「共同体」とはどのようなものなのか理論的に考察・検討を深めることにある。

第二に、今日、日本の企業内「共同体」が成果主義賃金制度の出現によって大きな変容・崩壊の危機にあることについて論究をおこないたい。

## 2 分析視角——日本企業における「共同体（態）」問題——

### (1) 「共同体」とは

私はこの論文をはじめににあたって、まず、日本社会における共同性の問題を論じようと考えている。その理由は第一に、日本社会分析における「共同性」概念の必要性を感じているからである。

木田融男教授は、論文「社会概念と共同性」の中で、日本社会分析における「共同性」の概念の明確化の必要性について下記のように指摘している。

「日本社会の分析を企業社会概念で行う場合、そこに単純な欧米「市民社会」＝個人主義に対する日本企業社会＝集団主義（あるいは「共同体主義」）というパラダイムに依拠しない意図を有するとしても、「共同性」を内包する社会概念を準備しなければ、日本社会における社会分析は有効性を喪失してしまう。<sup>(3)</sup>」

木田教授が指摘するように日本社会の分析をおこなう場合、「共同性」という問題を避けて通ることはできない。それでは、今日の日本企業社会の全体構造を見る時、人間間、個人と組織間では、日本企業社会を説明する上で、どのような「共同性」を内包する社会概念を準備することが、日本社会の社会分析において有効なのであろうか。また、日本企業社会の中に存在する「共同性」とは、どのようなものであろうか。

これを探る上で、まず、そもそも「共同性」とは何を根拠に成立し、本質的にどのようなものであるかについて考える必要がある。

共同性研究の大家である京大名誉教授の中久郎氏の記述には、社会に「共同性」が存在する

(2) 渡辺治『「豊かな社会」日本の構造』労働旬報社、1990年、渡辺治編『現代日本社会論』労働旬報社、1996年、基礎経済科学研究所編『日本型企业社会の構造』労働旬報社、1992年、乾彰夫『日本の教育と企業社会』大月書店、1990年、基礎経済科学研究所編『日本型企业社会と女性』青木書店、1995年、参照。

(3) 木田融男「“社会”概念と共同性」中久郎編『社会学論集 持続と変容』ナカニシヤ出版、1999年、174ページ。

根拠を人間の「本来的の有り様」に求めている。

「人間の、とくに人生の本来的な有り様は共同（体）的であるということである。この意味からいえば、共同化（あるいは連帯化）の可能性は、どの人間の集合体にも可能な性能であるとい<sup>(4)</sup>うことができる。」

すなわち、共同性は、人間の本質的な欲求に基づく普遍的な性能である。では、日本社会（日本企業社会）の中の共同性とはどのようなものであろうか。日本社会（日本企業社会）の中に存在する共同性も、人間の本質的な欲求に基づくものであり、集団の凝集性を高めある側面において有効に機能してきたのであろうか。

本研究では、日本社会における共同性・「共同体」の解明に努めることとしたいが、今日の日本社会は、産業社会であり、その中心に企業が位置している。そこで、本研究では、特に、「共同体」でも、日本の企業内「共同体」に焦点を絞り論じることとしたい。もちろん、日本の企業内「共同体」分析によって、日本社会の「共同体」（村落共同体、アイヌの共同体、沖縄の共同体等々を含む）の全体を語りえないことは十分に理解している。しかし、日本社会を日本企業社会という視点にたって語る時、企業社会を支える中心原理の大きな要素としてこれまで企業内「共同体」が存在してきており、それを、分析することは、日本企業社会研究の大きな研究課題であると考えることができよう。

次に、その疑問に答えるべく日本社会（日本企業社会）・日本的経営との関わりから「共同体」について考察をおこないたい。

## (2) 研究アプローチの分類とその検討

これから日本社会における共同性の問題を論じるわけであるが、その前に、日本社会の共同性を説明する幾つかの研究アプローチについて見ておきたい。

一つは、日本の集団主義、共同体主義から説明する研究アプローチである。これは、日本人の特性として集団主義・共同体主義の傾向をあげ、そこから日本企業社会の特徴を、日本固有の共同性の説明をおこなうアプローチである。このアプローチは、日本文化論において展開されるアプローチである。このアプローチの問題は、日本固有の民族性・文化性にその根源を求め<sup>(5)</sup>る傾向がある。

日本文化論では、「甘え」、「間人主義」「縦社会」「あいまい性」などの日本人的特徴をあげ、そこに日本人の民族的な「共同体」<sup>(6)</sup>的性格を描いている。このような日本文化論には、今日、

(4) 中久郎『共同性の社会理論』世界思想社、1991年、155ページ。

(5) 集団主義・日本文化論としては、浜口恵俊・公文俊平編『日本的集団主義』有斐閣、1982年、浜口恵俊『日本らしさの再発見』日本経済新聞社、1977年などがある。

多くの批判が向けられている。それは、日本人種＝日本民族＝日本文化という枠組みが、日本文化論が組み込まれているからである。この点について杉本良夫氏は、「もし日本文化論が日本人種論や日本民族論でなく、日本の中に存在する文化そのものを主題としているならば、アイヌ文化や沖縄文化が日本文化の論考に重要なインプットとなっていないのはなぜか。日本に生まれ育った在日韓国・朝鮮人の文化が、日本文化の一部として考察されないのはなぜか。……中略……同化主義的な日本文化論は、文化論の衣をまとった民族論ないしレイシズムである可能性について、鈍感であってはならない。」<sup>(7)</sup>と指摘している。そして、杉本良夫氏は、同化主義的な日本文化論を、自民族中心主義的であると規定し、同化主義的な日本文化論の傾向として、3つの点を指摘している。

それは、第一に、他文化との類似点や同一性よりも相違点や異質性を強調する点、第二に、権力によって強制されたり、操作されて形成されるパターンをあたかも日本人全体から自発的に生み出されると描写している点、第三に、国内の対立を隠し、心理的・倫理的統一を助ける観念装置としている機能している点である。<sup>(8)</sup>

日本文化論の中には、日本人種＝日本民族＝日本民族「共同体」という枠組みによる同化主義的な「共同体」論を展開している場合さえあり、本研究では、そのような日本文化論に見られる同化主義的「共同体」論とは異なる視点に立っている。

そして、私は、鈴木良夫氏に見られる同化主義的な日本文化論批判研究を通して、日本企業社会研究が、日本企業社会の中心を形成する大企業の従業員の同一的な「規範・価値・意識」に基づく同化主義的な企業内「共同体」への批判とそのような日本の企業内「共同体」から多様な「価値観」や「規範」を享受できる多文化・多価値主義的な「共同体」への転換の必要性を解明する責務があると考えている。

もう一つの「共同体」に関するアプローチは、経営学・社会学分野において論じられている「経営家族主義研究」である。経営家族主義は、家族制度における家父長的温情主義を企業経営に持ち込み、それを経営の運営原理とすることにある。経営家族主義のもとでは、経営者は単に機能的な雇用者・専門的管理者であるばかりでなく、家父長（戸主）のように絶対的権力者として物心両面にわたって従業員の個人の生活面にも介入し、その反面、家族庇護（ひご）の義務に相当するめんどうをみるという両側面を持つ。そして、従業員はその庇護を恩恵として受け取り、個人生活への介入を受容するとともに、家父長に忠誠を誓って労働に励むことになる。終身雇用制は「日本的経営」の特徴の一つであるといわれるが、経営家族主義のもとでは、忠誠を誓う労働者を家族（身内）同然に取り扱う結果、終生の保護を与えるという思想を内包

(6) 土居健郎『「甘え」の構造』弘文堂、1971年、中根千枝『縦社会の人間関係』講談社、1967年。

(7) 杉本良夫「日本文化という神話」井上俊夫・上野千鶴子・大澤真幸・見田宗介・吉見俊哉編『岩波講座 現代社会学23 日本文化の社会学』岩波書店、1997年、18ページ。

(8) 井上俊夫・上野千鶴子・大澤真幸・見田宗介・吉見俊哉編、前掲書、19ページから20ページ。

している。このような経営家族主義では、人の和と人間的接触が重視される。従業員の採用では、能力よりも集团的協調性が重視され、昇進や人事異動は年功主義により行われる。高齢化社会を迎え、能力主義の採用などによる終身雇用制の後退は、経営家族主義の基盤を弱めている<sup>(9)</sup>。

経営家族主義は、イエ共同体（血族的な共同体）の原理を企業に導入することで、イエ共同体を擬似的に企業体の中に再現しているという研究アプローチである。そして、経営学研究では、年功序列、終身雇用、企業内組合、企業内福祉制度などの諸制度が第二次世界大戦後、整備され、企業内「共同体」の形成と維持が意図的に図られてきたことを明らかにしている<sup>(10)</sup>。

経営家族主義の研究アプローチは、今日、日本において、一族経営を主体とする中小企業にはあてはめることができても、大半の巨大企業では所有と経営の分離によって経営家族主義から脱却しており、経営家族主義研究のアプローチから今日の企業内「共同体」を語ることは困難である。しかし、日本の企業において、数量的にも就業人口的にも、多数を占めるのは、中小企業であり、本研究では、中小企業における経営家族主義的な企業内「共同体」の変容・崩壊も本研究の研究対象としては包摂している。

もう一つのアプローチは、日本の企業内の「共同体」を資本主義社会日本における「組織された競争関係」として見る日本企業社会研究アプローチである。今日の企業は大規模化がすすみ、多数の社員の協業化が進行している。しかも、資本主義社会では、企業間競争は激烈であり、企業は多数の社員の協業化をよりスムーズかつ合理的に達成されるために、「組織された競争関係」を創出するのである。いわば、資本主義的な共通目的を達成するために、複数の個人が行為(労働)を調整するという協同を通して、共同体への凝集性を高めるのである。この研究アプローチは、日本企業社会論、社会学において展開されている研究アプローチである。この「組織された競争関係」は、日本大企業の小集団活動を説明する時に有効である。この研究の代表的論者としての渡辺治氏である。

これまでの日本における「日本企業社会」に関する諸研究を分野別に整理すると下記のようになる。

経済学：高橋祐吉「日本的経営・企業社会」渡辺治編『現代日本社会論』労働旬報社，1996年所収

同『企業社会と労働組合』労働科学研究所出版部，1989年

同『企業社会と労働者』同，1990年

(9) 間宏『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社，18～19ページ，間宏『日本的経の系譜』日本能率協会，1961年，原田実・奥林康司編著『日本労務管理史』中欧経済社，1998年，37ページから38ページ。

(10) 三戸公著『家の論理 2 日本の経営の成立』文真堂，1991年。

同『労働者のライフサイクルと企業社会』同，1994年

政治学：渡辺治『「豊かな社会」日本の構造』労働旬報社，1990年。

経済学：馬場宏治「現代世界と日本会社主義」東京大学社会科学研究所編『現代日本社会1』  
東京大学出版会，1991年。

経済学：基礎経済科学研究所編『日本型企业社会の構造』労働旬報社，1992年。

奥村宏『会社本位主義は崩れるか』岩波書店，1992年

教育学：乾彰夫『日本の教育と企業社会』大月書店，1990年

経済学・経営学：木下武男「企業社会と労働組合」『労働運動と企業社会』大月書店，1993年

社会学：基礎経済科学研究所（編）『日本型企业社会と女性』青木書店，1995年

大沢真理『企業中心社会を越えて——現代日本の〈ジェンダー〉で読む——』時事通  
信社，1993年

木田教授によれば，前述したような「日本企業社会」研究において，「日本企業社会」を構成する要因を，下記のような要因に分類できるとしている。<sup>(11)</sup>

1. 日本的な伝統的な「共同態志向」あるいは「集団主義」
2. トヨタのJITのような生産・経営の技術革新
3. 日本の国家，自治体の役割
4. 日本的企業制度
5. 組織された競争システム

上記のような5つの構成要素から日本企業社会が形成され，「組織された競争関係」に基づく企業内「共同体」が形成されてきたと言えよう。

日本企業社会論では，「組織された競争関係」については論述がなされてきたが，「競争関係」と「共同体」の形成という相反する事象が，日本企業社会において成立することには十分な論述がなされてこなかった。そこで本稿ではその点について論究したい。

日本企業社会における組織された競争関係に基づく「共同体」は，「終身雇用」，「年功序列制度」，「人事査定」などを基礎としながら，その競争過程において，「同質的同調競争」をおこなうことによって形成され再生産されてきたと理由づけると説明がつく。すなわち，日本企業社会では，「終身雇用」・「年功序列」を建前としつつも，厳しい選別と淘汰がおこなわれ，そこで選別・淘汰基準は，能力とともに，人事査定において協調性といった項目を評価項目に入れることで組織への「同質性」・「同調性」が厳しく求められるのである。そのため，自分が自ら

(11) 木田融男「“社会”概念と日本社会」『立命館産業社会論集』第32巻第4号，1997年3月，32ページから33ページ。

の所属している従業員組織集団に他の従業員よりも、より「同質」・「同調」し、「協調性」を有していることに努力がはらわれることになる。その結果、個人は、競争に生き残るためには、より組織に「同質」・「同調」化することになる。それがより強固な同調行動を生み、感情もより「同質」・「同調」（感情の共有）の方向に向かうため、企業内「共同体」が形成・再生産されるのである。<sup>(12)</sup>

いわば、「共同体」を形成する基本的要素である「価値観・規範・感情の共有」や「集団的同一・同調行動」が人事査定基準となることで、企業内「共同体」の再生産への維持・貢献が昇進・昇格の大きな要因となり、競争と「共同体」の維持が矛盾なく并存しえたわけである。

日本企業社会論は、日本企業社会の中心である日本大企業の労働者を対象としてその組織された競争関係と労働者の意識レベルにおける「受容」問題を取り扱っており、日本の企業内「共同体」を研究対象として分析をおこなう上で有用な研究アプローチであると言える。

以上、企業内「共同体」の問題を幾つかの研究アプローチとの関連から見てきた。整理してみるとこれら諸研究において、前述した日本文化論や経営学の経営家族主義研究のアプローチは、日本の前近代的共同体的性格が戦後も強固に維持・残存し、それが継続していることを主張している。これに対して、日本の企業内「共同体」を「組織された競争関係」として見る研究アプローチでは、戦後に企業によって意図的に構築された「共同体」の近代的・現代の特徴（より利益的側面）が強調されている。そして、いずれの研究アプローチも、日本の企業内「共同体」が強固に形成され、現在まで存続・維持してきたことを論じている。

また、日本企業における「共同体」研究は、日本文化論や経営家族主義研究に見られる「前近代性」から1980年代の日本経済の良好なパフォーマンスを背景として、「日本的生産システム論」や「日本的経営システム論」に見られる「資本主義的に合理的なもの」へと評価が転じている。

このような議論の変化について、田中洋子氏は、「そこでの議論においては、『封建的』と言われてきた企業内関係の共同体的関係が逆に資本主義発展の条件として注目されることとなった。労働者の生活や人生に深くコミットする企業の共同体的な組織特質は、決して資本主義の発展を阻害する『前近代的』なものではなくて、むしろ資本主義に対して適合的でその経済性と両立しうるものであり、更に強化しうる基盤ともなりうるということが認識された。ここにおいて、『特殊性』論や『前近代性』の『遅れた』『歪み』論の見直しがすすめられ、逆にこれまで『前近代性』とされてきたものが、実は資本主義的合理性を持つものとして普遍的適用も可能であるという考え方も生まれてきた。『市場中心＝資本主義合理的』対『共同体的機能中心＝前資本主義的』という対抗的図式が、共同体的機能の資本主義的合理性・経済合理性の関係でよりポジティブな見直しへの展開していったのである。<sup>(13)</sup>」と指摘している。そして、田中洋子氏は、

(12) 宮坂純一「『日本的経営』と労使関係」海道進・森川編著『労使関係の経営学』税務経理協会、1999年、47ページから52ページ。

日本的経営に見られる企業的丸がかえ的人生保障が、日本ばかりか、ドイツやS.ジャコビーの『雇用官僚制』や『会社荘園制』、関口定一氏のGMの事例研究において、同じような家父長主義やそれに基づく企業内福祉政策がおこなわれた例証があると指摘している<sup>(14)</sup>。

田中洋子氏の指摘する「共同体」持つ資本主義的合理性は、高度成長期の組織拡大期の日本大企業における「終身雇用」・「年功序列」・「企業内福祉」の成立運用時期を指している。いわば、アベグレンが、文化的特殊性とした「日本的経営」に普遍性を求める議論と言える<sup>(15)</sup>。これに対して、渡辺治氏を代表する日本企業社会論では、高度成長期以降の職能資格制度の導入による人事査定による「能力主義管理」の強化における「終身雇用」「企業内福祉」「企業内組合」をセットとした資本主義的合理性が論述されてきた<sup>(16)</sup>。そして、私は、日本企業社会論が主として研究対象にしてきた1970年代、1980年代においても、競争と「共同体」が矛盾せず企業内「共同体」の再生産がおこなわれてきたことをここで前述してきた。

では、このように論じられてきた日本社会（日本企業社会）の「共同体」とはいったいなぜ今日まで強固に維持・形成され、そして成果主義の導入によって揺れているのかについて、更に交換理論やコミュニケーションなど多面的な角度から検討をおこない、考察を深めることにしたい。

## (2) 日本企業社会の「共同体」とは何であったのか

日本企業内の「共同体」が強固に維持されてくるには、交換理論をもとに考えるならば、構成員になんらかの貢献と誘引が成立している必要がある。

「会社」という共同体における「交換」理論の成立に関しては、太田肇教授の労作をはじめ諸研究がある。太田教授は、組織人に関して、「組織人は、組織から得られる誘因によって主要な欲求を充足する。マズローが提示するように、欲求は階層構造を成すと考えているが、組織の中での評価とその反映である地位や報酬によって、衣食住に関する低次の欲求だけでなく、尊敬・自尊、自己実現といった高次の欲求を満たそうとするものである<sup>(17)</sup>。」と述べている。そして、太田教授は、日本の人事制度が「情意評価や総合評価にみられるように、態度や行動その

(13) 田中洋子著『ドイツ企業社会の形成と変容』ミネルヴァ書房、2001年、6ページから7ページ。

(14) Sanford. M. Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions and Transformation of Work in American Industry 1900-1945*, New York, 1985. Sanford. M. Jacoby, *Modern Manors: Welfare Capitalism Since the New Deal*. Princeton, 1997. 平尾武久・伊藤健一・森川章・関口定一編『アメリカ大企業と労働者——1920年代労務管理研究史研究』北海道大学図書刊行会、1998年、関口定一「プレ・ニューディール期GEにおける雇用政策の展開——勤続重視・雇用政策と配置転換」中央大学『商学論纂』第37巻第3・4号、1996年。

(15) J. C. Abegglen, *The Japanese Factory: The Origins of National Diversity in American Industry*, MIT, 1957. (占部都美訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年)

(16) 渡辺治『企業社会・日本はどこへゆくのか』教育史料出版会、1999年、53ページから58ページ。

(17) 太田肇『仕事人と組織』有斐閣、1999年、30ページ



ものが評価対象になったり、評価者の主観に裁量が入りやすい構造になっている。<sup>(18)</sup>」と指摘し、「このような立場におかれた組織人は、誘因と貢献が均衡することを前提にした経済的な交換よりも、むしろ組織人の包括的な関係の中で利益を最大化しようという、いわば全人格的な関わり方をすることになりやすい。したがって、そこにはゲゼルシャフト（利益社会）的關係とゲマインシャフト（共同社会）的關係が混在することになる<sup>(19)</sup>」と論述している。

太田肇教授の交換理論に付け加えるとすると日本企業社会は、「俗人的人間関係」を媒介とした「会社という信用」を基礎においた長期的「交換」理論を成立させたと言える。それは、日本企業社会において縦系列関係のインフォーマルな俗人的人間関係（義理、恩、縁、貸し借り、恐れ、威嚇、貢献と見返り等）が「企業論理」に裏打ちされて張り巡らされている。

そして、前述したように日本企業社会は、「俗人的人間関係」を媒介とした「会社という信用」を基礎においた長期的「交換」理論を構築してきた。そこでの交換は、年功序列、終身雇用制度の中での長期勤続を前提とした長期的「交換」関係であるため企業内に限定した非市場的交換関係であった。

### (3) 日本企業社会と共同性

そして、長期勤続を前提とした長期的「交換」関係を基礎として、日本大企業を中心として、さまざまなコミュニケーションとインフォーマル組織の形成がより日本の企業内「共同体」を強固なものにしていったと考えられる。

日本企業では、小集団活動に代表される職場レベルのフォーマル、インフォーマル組織が、縦ライン・横ラインで無数にはりめぐらされてきた。日本企業の企業内「共同体」は、小集団活動といった企業によって組織されたものから、企業内の派閥・学閥といった社会的集団、上司と部下といったインフォーマル組織に支えられ成立してきたと考えている。

日本企業では、それぞれの企業内のインフォーマル組織において、メンバー相互間のコミュニケーションがおこなわれる。また、そのコミュニケーションを通して形成されたアイデアが、現実の作業や労働、企画などの改良や改善に有効に機能し、メンバーの「モチベーション（やりがい）」や「はりあい感」を生み出すこととなっている。

また、企業内共同体内部のインフォーマル組織やフォーマル組織におけるコミュニケーションは、仕事や企画のこのみならず、家庭生活、恋愛、子供の教育などの多岐に及ぶ悩みまでも対象としておこなわれている。これによって、労働生活上の企業内「共同体」は、時に、家庭や地域などのコミュニティと同等、もしくはそれ以上の重要性和帰属意識をもつこととなっている。ここに、日本の労働者が、一日の大半を、労働生活でとして生活しても、孤独感や孤立感、疎外感を感じずにすごすことができた理由がある。

(18) 太田肇，前掲書，31ページ

(19) 太田肇，前掲書，31ページ。

私がおこなった総合商社のホワイトカラー労働者の調査研究でも、激しい従業員間競争や過労死に至る長時間労働を忌避しながらも、企業内の自らの所属する学閥や派閥（企業内「共同体」）のために、能動的・主体的に競争に参加せざるをえないホワイトカラー労働者の姿を見る<sup>(20)</sup>ことができた。

また、日本企業社会のインフォーマル組織は、前述した「場の共有」と「共同体の特殊利益の保全（派閥・学閥の論理）」という機能以外に、企業組織内に張りめぐらされたインフォーマル組織によって、会社や労使協調型（会社派）の労働組合の方針に従わない（同一的同調行動をしない）人物の摘出をおこない、上司の人事考課や人事部と連動してそのような人物を配置転換（左遷）や早期退職に追い込むという労使関係管理機能も担うことにあった。いわば、そのようなインフォーマル組織は、「インフォーマル組織の中心人物（多くは年長・上位役職者）」や「人事部等のフォーマル組織」と密接に結びつき、従業員情報提供等の見返りとして、インフォーマル組織集団構成員のフォーマル組織（企業組織）での昇進・昇格・配置への有利な処遇を受けることになる。これは、同化主義的な企業内「共同体」の排他的性格が「同質的・同調競争」を強化されることによって、会社や労使協調型（会社派）の労働組合の方針に従わない異分子（同化しない存在）を排除する方向に働かせ、「企業側」が強固な労働者統括をおこな<sup>(21)</sup>ってきたと言える。

しかし、このように強固に形成されてきた日本企業の企業内「共同体」も変容・崩壊の危機にさらされている。

#### (4) グローバリゼーション、市場、競争と共同体

1990年代以降、更なるグローバリゼーションの進展にともなって、日本が市場競争が激化と内部空洞化する中において、長期的「交換」理論が現実に対応することが限界になりつつある。それは、長期的交換理論の前提となる「年功賃金制度」、「終身雇用制度」が変容・崩壊しつつあるからである。

そして、国際競争の激化と人件費の削減を背景として年功賃金制度、終身雇用制度に替わってでてきたのが、成果主義賃金制度であった。成果主義賃金制度が企業内「共同体」に与える影響は、「共同体」の構成員間の競争を激化され「共同体」としての共同性が変容・失われるという点にある。

前述したように、この問題はすでに、1970年代、職能資格制度などの能力主義の導入における従業員間の昇進・昇格格差の問題として顕在化している。しかし、これまでの日本企業では、共同性と競争関係のバランスもしくは共同性の維持に配慮をおこなうことでこの問題に対処し

(20) 守屋貴司著『総合商社の経営管理——合理化と労使関係——』森山書店、2001年参照。

(21) 十名直喜『日本型フレキシビリティの構造——企業社会と高密度労働——』法律文化社、1993年、53ページから61ページ。

てきた。

例えば、日英比較研究の重鎮であるロナルド・ドアーは、日本企業において「一方で組織体に対する忠誠心的依拠を培うことと、他方で個人的業績遂行性の査定を含む厳密な評価処遇を維持することの間には、基本的非両立性があるとするならば、後者を犠牲にして前者を強調することが選ばれる<sup>(22)</sup>。」と指摘している。

ここでは、労務管理制度論の視点から職能視角制度に潜む「競争と共同体」の調整機能について論述したい。職能資格制度を分析すると、従業員間の競争関係を緩和し「共同体」を維持する仕組みがビルトインされている。

それは、第一に、職能資格制度の評価制度のポイントにおいて、まず、協調性など「共同体」の維持を重要視する基準を設定し、「共同体」維持の側面も評価にとり入れた点。第二に、上司による全人格的評価を評価に取り入れることで、上司との協同関係を深めることで、縦系列での共同性（「共同体」化）をはかった点。第三に、職能資格制度においても年齢別モデル賃金を設定し、「能力主義」の中にも勤続年数を加味して給与体系を設計している点。第四に、各等級に標準滞留年数を設けることで、一足飛びでの昇格による上司と部下の年齢の逆転現象などをおこらなくした点、などがある<sup>(23)</sup>。

しかし、職能資格制度に変わる成果主義賃金制度は、企業内「共同体」に大きな影響を与えつつある。

#### (4) 成果主義導入と「共同体」

##### ① 成果主義導入による企業内共同体の崩壊

今日、日本企業において成果主義人事管理制度の出現は、日本の企業内「共同体」の組織、その凝集性とモラルを変容もしくは消滅させつつある。

それは、成果主義人事制度の導入が、業績拡大期に導入されたのではなく業績停滞期や業績下落期に人員削減「合理化」の手段として導入されたため、ごく少数の給与アップ層と大多数の給与ダウン層が発生した。そのため、年俸制度は減俸制度と揶揄され、給与ダウンした多数の従業員がモラルが低下し、企業内「共同体」への凝集性が失われる結果となっている<sup>(24)</sup>。

また、職能資格制度では、楠田式等の標準的な全国共通のスタイルが存在し、従業員側にとっても導入前から理解がしやすいものであった。これに対して、日本における成果主義人事制度では、各企業において成果のはかり方や基準がまちまちであり、かつそれが「労使」に合意

(22) R. P. Dore, *Aspects of Social Change in Modern Japan*. 1967. pp. 6-7.

(23) 黒田兼一・関口定一・青山秀雄・堀劉二『現代の人事管理』八千代出版社、2001年、84-93ページ。

(24) 守屋貴司「日本大企業の経営管理改革と人事・労働：雇用の多様化・所得格差拡大の背景」平澤克彦・守屋貴司編著『国際人事管理の根本問題——21世紀の国際経営と人事管理の国際的新動向——』八千代出版、2001年、参照。

されたものであるばかりに従業員の意識に大きな混乱を引き起こし、ひいては組織の凝集性と共同性を失わせる原因となっている。<sup>(25)</sup>

いわば、成果主義賃金制度の成果を判定する「基準」が不明確であり、その人事評価プロセスや結果が全従業員に納得できないケースが多く見られる。また、成果主義賃金制度では、これまで人事査定では、協調性といった項目を評価項目に入れることで組織への「同質性」・「同調性」が厳しく求められてきたが、成果主義賃金制度では、協調性といった人事査定項目が後退し、数値によって判定しうる個々の従業員や所属部署の企業への貢献度（売り上げ高等）が評価の中心となり従業員間の競争関係が全面にでることとなった。

成果主義人事制度は、本来、労働市場の価値を賃金に反映させる点に、市場と労働者間競争の連動性を高める機能を有している。したがって、技術革新によって市場的価値が低くなった技能者や労働者は、それまでの企業への貢献度によって獲得してきた賃金額よりもより低い労働市場に連動した市場価値的賃金の方向に引き下げることとなっている。

上記のような市場原理に基づく従業員間の競争関係の強化と公正性に欠いた成果評価制度は、企業内「共同体」の基礎となってきた全従業員間での「価値観・規範・感情の共有」や「集団的同一・同調行動」を崩すこととなり、企業内「共同体」の変容・崩壊へと導きつつある。

## ② 1990年代以降の成果主義賃金制度導入と企業内「共同体」の変容・崩壊の背景

前述してきた1990年代以降の成果主義賃金制度導入と企業内「共同体」の変容・崩壊の背景としては、先に述べた総人件費抑制以外に、IT化、若い従業員の意識変化、正規雇用の絞り込み、労働・労働組合の停滞・衰退などがある。

日本企業の組織改革では、IT化による情報システムの高度化を基礎として中央集権的なピラミッド組織構造から情報的特性を生かした開放的で柔軟な自律分散型構造への転換がはかられた企業も現出している。閉鎖的な情報管理から電子ネットワークによる情報の共有化、日本的な稟議制度・集団責任制度からグループウェアを伴った電子稟議制と成果主義人事制度の自己裁量制度、個人責任制度への転換がはかられている。企業内の情報ネットワーク的關係は、情報の効率性・合理化の面から従来の縦の階層性から個別化を基礎とした開放的な有機的共有化が進展している。このような日本企業のピラミッド関係構造から自律分散型関係構造への転換は、企業経営に、企業内人間関係（「企業内共同体」）を基礎とした社会的統合からIT化による情報システムの高度化を基礎とした情報ネットワーク的關係による社会的統合への転換をはかっていることが考えられる。<sup>(26)</sup>

(25) 森島基博「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』NO. 477, 1999年12月, 2ページから13ページ。

(26) 重本直利著『社会経営学序説——企業経営学から市民経営学へ——』晃洋書房, 2002年, 136—161ページ。

ただ、情報システムが高度に導入され、企業内人間関係（「企業内共同体」）を基礎とした社会的統合からIT化を基礎とした社会的統合への転換をはかれている企業は、21世紀の初頭の日本において量的に見ても出現しはじめたという段階にあり、すべての日本の民間大企業がそうなったわけではない。

また、1999年の諸意識調査によれば、若い従業員の意識変化も顕著であり、同じ会社で定年まで働きたいという意識が低下し、「終身雇用」の意識が希薄化しつつある。また、「年功制」に関しても、能力主義・業績主義に対して肯定的な傾向が見られ、年功序列制は意識上崩壊しつつある<sup>(27)</sup>と言える。

また、日経連の報告書『新時代の「日本的経営」』に代表される正規雇用層の絞込みと派遣労働者、パートタイム労働者をはじめとする非正規雇用層の拡大は、正規雇用層を中心とした企業内「共同体」の変容・崩壊を加速させている。1995年2月と2001年2月を比較すると日本の雇用者総数は、218万人増大して、4986万人となっているが、正規雇用層は、140万人減少し、その反面、パートタイム労働者や派遣社員、契約社員、臨時的雇用者などの非正規雇用層が357万人増大し、1346万人となっている<sup>(28)</sup>。

1998年の労働者派遣法の改正に、その対象業務が原則自由・例外禁止となった派遣労働者は1000人以上の大企業で導入が大きく拡大し、1999年で106万7949人と100万人を超えている<sup>(29)</sup>。

また、日本の企業内「共同体」の機能は、「労使協調型」労使関係の維持であったが、労働・労働組合運動の停滞・衰退の中、集団的な労使交渉によらない、成果主義賃金制度による「個別的」労使関係への移行が、労使の力関係の中で経営者側が可能となってきたと判断している点がある。2000年6月30日の単一労働組合の組合数は3万1185組合、労働組合員数は1153万8557人であり、99年と比較して、労働組合員数は28万6036人減少している。そして、雇用者に占める労働組合員数の割合である推定組織率は、前年より0.7%低い21.5%で過去最低を更新続けている<sup>(30)</sup>。

### ③ 企業内「共同体」の変容・崩壊のパターン仮説

成果主義賃金制度は、個別民間企業において、その形態や内容が、職能別資格制度と異なり、統一的な形態がなく、様々である。その分類別類型については、別途、検討をおこなうとして、成果主義賃金制度（広くは成果主義人事制度）の導入の形態や内容によって、日本の企業内「共同体」も、変容から崩壊まで様々なバリエーションを見せることとなっている。ここでは、どのような成果主義賃金制度（広くは成果主義人事制度）の導入によって、企業内「共同体」が、

(27) 「99年度新入社員の意識と行動」『労政時報』第3416号、1999年10月8日。

(28) 総務省『労働力調査—特別調査—』2002年2月。

(29) 厚生労働省『労働者派遣事業の1999年事業報告の結果について』2000年。

(30) 厚生労働省『労働組合基礎調査』2001年版。

どのような変容・崩壊のパターンを見せるのかについて、筆者独自の企業に対するヒアリング調査<sup>(31)</sup>をもとに、4つの仮説をたてて分類を試みることにしたい。

a. 企業内「(ホワイトカラー) 共同体」の崩壊パターン

企業内「共同体」の崩壊パターンは、外資系企業によって買収や多額の有利子負債を抱え、銀行や政府の圧力によって、大きな人員削減「リストラ」によって、アメリカ的なHRM（人的資源管理）により近い成果主義人事（中核には賃金）制度が導入することで、それまで存在してきた企業内「(ホワイトカラー) 共同体」が崩壊するパターンである。アメリカ的なHRM（人的資源管理）に基づく成果主義人事（中核には賃金）制度の導入には、チームワーキング等の集団的生産や改善・合理化活動などの職場の「共同体」化を必要としないホワイトカラーを中心とした大企業であるなどの労働力構成にも大きく関係している。

例えば、外資系に買収された証券大企業や生命保険大企業などでは、主たる従業員は、営業職であり、個別業績管理が容易であり、管理・事務スタッフも含めた形でのアメリカ的なHRM（人的資源管理）に基づく成果主義人事（中核には賃金）制度の導入がはかられ、個々に定められた目標達成のみに従業員は専心し、企業内「(ホワイトカラー) 共同体」は解体される方向に向かう。

b. 企業内「(クラフトユニオンの) 共同体」の半崩壊パターン

企業内「共同体」の半崩壊パターンは、旧来の企業内「(クラフトユニオンの) 共同体」が50歳代から40歳代の熟練労働者である従業員に形成されているが、30歳代・20歳代の中堅・若手従業員層には形成されず、かつ上の世代の企業内「(クラフトユニオンの) 共同体」に若手がは所属していない場合、50歳代から40歳代の熟練労働者の従業員が定年・早期退職や成果主義人事（中核的には賃金）制度の段階的導入を通して、企業内「(クラフトユニオンの) 共同体」が徐々に崩壊に移行するパターンである。

このパターンは、日本の「ものづくり」を基調とした中堅製造企業や経営者の世代交代に見られる一つのパターンではないかと考えている。それは、戦後、日本の中堅製造企業の創業者となる社長が「ものづくり」を行う上で、熟練労働者の獲得・定着が困難であったため、熟練労働者の獲得・定着のために終身雇用・年功序列を基礎とした企業内「(クラフトユニオンの) 共同体」を積極的に形成し、今の50歳代・40歳代後半の熟練労働の従業員の内部への抱え込みをおこなってきた。熟練労働者の従業員も労働組合の職場組織などに結集し、自らの諸権利の向上のために企業内「(クラフトユニオンの) 共同体」を強化してゆくこととなった。それが次第に、生産の自動化の進展、生産の外注化、更に海外生産へと進み、日本における熟練労働者の内部への抱え込みが不必要となると同時に、企業の成長期に採用した50歳代・40歳代後半の

(31) 2001年から2002年にかけて、労働組合同体組織、経営者団体、労働組合等の専従担当者、民間企業8社の人事担当者を担当者に対して、成果主義人事制度と企業内「共同体」の変容をテーマとしてヒアリング調査をおこなった。

従業員全体に占める高比率と人件費の拡大が経営を圧迫することとなった。また、一方で、若手の20歳代・30歳代が人件費面からあまり採用できず、20歳代・30歳代の熟練労働者としての育成が進まず、かつ若手の20歳代・30歳代の意識の変容すすむ結果、企業内「(クラフトユニオンの) 共同体」に若手の20歳代・30歳代が所属せず、企業内「(クラフトユニオンの) 共同体」を継承する層が存在しなくなった。また、創業社長から二代目の後継者への経営の移行期となり、二代目経営者による50歳代から40歳代の従業員の早期退職勧奨と成果主義人事(中核的には賃金)制度の段階的導入やリストラによる海外への工場移転等による企業内「(クラフトユニオンの) 共同体」の解体と経営家族主義の脱却が進むこととなるのである。

中堅企業が経営者の世代交代(多くは父子相続)を通して、「経営家族主義」からアメリカ的な「成果主義」へドラスティックに変貌する場合に、企業内「(クラフトユニオンの) 共同体」の崩壊への過渡期として、この半崩壊状況がおこると考えられる。

このような事例研究については、別途、説明をおこなうこととしたい。

#### c. 企業内「共同体」の変容パターン

企業内「共同体」の変容パターンは、職能資格制度に見られた「競争」と「共同」の並存をはかるような成果主義人事(中核には賃金)制度を導入し、企業内「共同体」をより「利益共同体」に再編し、その「共同性」を低下させつつも、競争関係の強化をはかることにある。すなわち、成果主義賃金制度の中に個別的業績評価以外に、チームワーク業績評価等の所属集団別の業績評価や行動プロセス評価において上司や同僚との連携性評価などを加えることで、アメリカのHRMとは異なる日本的な成果主義賃金制度を導入するパターンである。

この企業内「共同体」の変容パターンは、中小企業や成熟産業で利益率が低く外部労働市場から賃金的優位性で容易に人材を獲得できにくい場合や集団的な協業を必要とする業種の場合、一定の秘密の保全が必要な会社の場合など、一定の「共同体」を必要とするケースに見られると考えている。

このアメリカのHRMとは異なる「日本的」成果主義賃金制度を導入するパターンは、個別企業によって様々な類型があり、一概に「定式化」することが困難である。したがって、「日本的」成果主義賃金制度の類型化については、別稿において詳細に検討をおこないたい。

#### d. 企業内「共同体」の存続・維持のパターン

企業内「共同体」の存続・維持のパターンでは、賃金そのものに関して成果主義をとりながら、それ以外の諸制度をはかることで企業内「共同体」の維持をはかってゆくパターンである。「市場の論理」による経済合理性から日本企業は、成果主義賃金による総額人件費の抑制と人材の戦力強化をはからざるをえないが、経営者の経営理念によって、賃金制度以外の企業内福利厚生制度等を残すことで、企業内「共同体」を維持させようという動きもある。

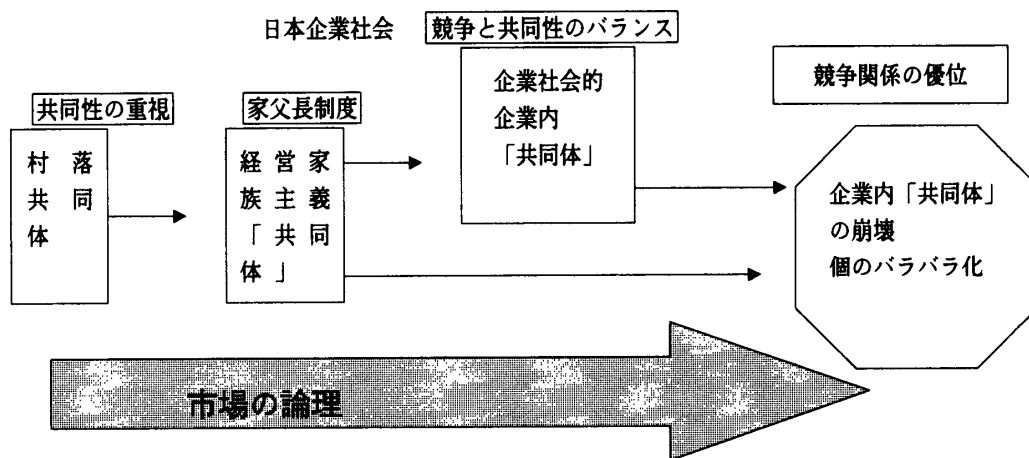
例えば、卒業アルバムのトップメーカーである大阪コロタイプ印刷では、柔道部の学生を優先的に採用し、入社する全員が寮に入り、入社後も全員柔道をおこなうようさせている。いわ

ば、企業内「柔道共同体」が形成される。更に、結婚して寮をでる場合は、会社から30分以内の家を物件の紹介、低利子の融資、会社近くの家を購入した社員へのお祝い金100万円を支給している。<sup>(32)</sup>

これは、経営者が柔道部出身で、経営理念として、社員の「柔道を通して団結・人間的成長」をもっているとともに、企業内に柔道部を維持する経営的メリット（経済的合理性）がある。高校・中学の体育の先生には、柔道をしている教員が必ず一人はおり、大阪コロタイプ印刷の名前（通称・ダイコロ）は、「社会人柔道界」では知られている。そこで、柔道部出身の営業マンが、柔道をしている体育教員に的をしぼって営業活動をおこなうことで、その教員を介して卒業アルバムを受注が受けることができるのである。また、会社近くの家を紹介し、かつ低利子融資、お祝い金も、近くの家であれば交通費が少なくすみ、かつ会社近くであれば、すぐに呼び出せ、かつ結婚後も企業内「共同体」意識の醸成にメリットがある。

以上、成果主義賃金制度（広くは成果主義人事制度）の導入によって、企業内「共同体」が、どのような変容・崩壊のパターンをみせるのかについて、aからdまでの4つのタイプ類型にわけて仮説的に論述をおこなった。この4つのタイプ類型と前述してきた日本社会の共同性を説明する幾つかの研究アプローチでの「共同体」の類型を関連づけて分析を試みておきたい。それは、日本社会の歴史的変遷を企業との関わりから「共同性（人間的なゲマインシャフト的關係）」から「競争関係・利害関係（ゲゼルシャフト的關係）」への変化として下記図のように位置づけることができよう。そこでの歴史的変遷の流れは、村落共同体から経営家族主義的「共同体」、旧来型の企業社会的企業内「共同体」そして、企業内「共同体」崩壊という流れである。

「共同体」は、人類社会の歴史的な普遍的編成原理の基本的範疇であり、マルクスの歴史理論を構成する中心概念でもある。マルクスの共同体論では、『経済学批判要綱』<sup>(33)</sup>において、生産



(32) 中牧弘充他『会社じんるい学』東方出版、2001年、58ページから60ページ。

(33) Marx, K, 1857/58, "Formen die der Kapitalistischen Production vorhergehen".



手段としての土地所有の形態をみて、私的所有のない「労働と所有の同一性」に基づく「本源的共同体」をあげ、その解体—資本家的私的所有への過渡的形態としてアジア的、古典的、ゲルマン的共同体的所有の3形態をあげている。マルクスの歴史理論においても、「共同性（人間的なゲマインシャフト的關係）」から「競争關係・利害關係（ゲゼルシャフト的關係）」の相克が大きなテーマである。そして、マルクスは、理想の未来社会を資本家的私的所有を廃棄した自覚的な止揚態（人間的ゲゼルシャフト）として構想している。

そして、マルクス理論を基礎においた村落共同体論を語る時、見落としてならない研究は、<sup>(34)</sup>経済史学者の大塚久雄の共同体論である。共同体研究の権威である中久郎氏は、大塚久雄の共同体論について下記のような論述をしている。

大塚久雄の村落共同体論では、「生産力（＝分業）の発達に促されて共同体構成の物的基盤—『土地』の私的占取が進化し、構成員間に私的ゲゼルシャフト關係が進行する（マルクスの言う、共同体に内在する「固有の二元性」）。しかし、そうした諸個人は、資本家的生産に至る過渡的諸段階では総体として土地の共同占有者という資格で現れるところのゲマインシャフト的關係を続けなければならない。これは個人的な生産諸力の担い手としての諸個人の生活の再生産が共同生産力（共同組織に基づく共同労働力）によって常に補充される必要があるというような—そうした生産諸力の幼弱さのあらわれである。<sup>(35)</sup>」

上記の指摘の如く村落共同体には、生産手段として土地山林や水利施設の「共同所有」と相互に依存しなければ生産できない「共同労働」というゲマインシャフト的な關係性と土地の私的所有という私的ゲゼルシャフト關係において成立している。それが、日本でも、「資本の論理」が地域社会においても貫徹され、都市化による農村の過疎や農民層分解が進行し、農村共同体がやせ細ることとなった。それと同時に、日本では、家父長制理念を規範とした経営家族主義的「共同体」が戦前は「労使協調」「労働運動の押さえ込み」等のイデオロギー的な意図をもって資本家・経営者側によって上から形成されることとなる。

戦前から戦後の家父長制理念を規範とした経営家族主義的「共同体」の形成においても、その形成は、勃興する労働・労働組合運動への対処という労使關係管理的必要性和同時に村落共同体と同様に「共同『生産』労働」の必要性から生じたと考えられる。それは、資本主義的後進国の日本の企業が、労働集約的な過重な「共同労働」を効率的に展開するために、規範的に経営家族主義が導入されたと考えられよう。

そして、経営家族主義的「共同体」から企業社会的「共同体」への転換が行動経済成長期以降、意図的にはかられることとなる。その背景には、第一に、戦後世代の労働者層が旧来型の家父長制理念を規範とした経営家族主義になじみにくくなった点と、第二に、大企業に見られ

(34) 大塚久雄『共同体の基礎理論』岩波書店、1955年。

(35) 安田三郎・塩原勉・富永健一・吉田民人編著『基礎社会学第IV巻 社会構造』東洋経済新報社、1981年、59ページから60ページ。

世界的に広がる企業組織の巨大化によって、社長を家父長とする家父長制理念の全従業員への浸透が困難になってきた点、第三に、大企業に連合系組合を中心とした「労使協調的な労使関係」枠組みができあがり、労使関係管理として経営家族主義的規範を社員に注入する必要性が低下した点、第四に、経営家族主義を支えてきた終身雇用、年功序列制度の限界の露呈などがあげられる。特に、1980年代、円高後の日本大企業の多国籍化の進展と海外の生産展開とM E技術革新は、「日本的生産システム」の海外移転となり、経営家族主義のような一国的イデオロギー的規範からグローバルなイデオロギー的規範を必要とすることとなった。それらのコンセプトが生産現場においては、職場の実際の作業において改善活動（KAIZEN）などの「集団としての熟練」を發揮するといった「集団的熟練」を基礎としたチームコンセプトとなり、<sup>(36)</sup>経営管理面においては「ジャパナイゼーション」論となったと言えよう。<sup>(37)</sup>また、法人資本主義に代表される株式持合いによる日本大企業の専門経営者層では、所轄官庁の官僚の天下りと結びついた「閉じられた特殊利益の保全目的」の支配的な官僚・経営者・政治家による「閉じられた共同体」が一般労働者と遊離した形で形成されてきたと考えられる。そして、そのような「閉じられた特殊利益の保全目的」の「閉じられた共同体」が、企業の経営存続よりも「閉じられた共同体」の利益を優先する結果、山一証券の倒産に代表される不祥事が発生することになった。<sup>(38)</sup>

このような社会経済体制の中の「共同体」の歴史的な維持もしくは変化は、生産諸力＝分業関係の進展と「共同体」の支配構造・社会的規範の変化が絶えずパラレルの関係で推移していると考えられる。この両者（生産諸力＝分業関係の進展と「共同体」の支配構造・社会的規範）は、不可分な関係にあり、生産諸力＝分業関係の進展が「共同体」の支配構造・社会的規範の維持もしくは変化の「起因」ともなっている。そして、このような「共同体」の変化は、企業内「共同体」がゲマインシャフト的「共同体」からより資本主義なゲゼルシャフト的「共同体」への変化と位置付けることができよう。

そして、前述したように社会経済体制の中での「共同体」は生産力によって規定されるが、協業によって成立する企業内「共同体」を動かすモメントは、生産力の変化を主要な要因としながらも、市場（製品市場、労働市場）に大きく規定される。それゆえ、「結び」において、企業内共同体の変容・崩壊を市場との関係から、次に見ることにしたい。

(36) 辻勝次「自動車工場における『集団的熟練』の形成機構とその機能形態（上）」『立命館産業社会論集』第24巻第4号、1989年3月、小山陽一郎編『巨大企業体制と労働者』御茶ノ水書房、1985年、牧野泰典『小集団の機能と役割——現場労働者の「経験知の伝達」と「熟練」の形成』八千代出版、2001年。

(37) ジャパナイゼーションに関しては、石田和夫・安井恒則・加藤正治編『企業労働の日英比較』大月書店、1998年、参照。

(38) 守屋貴司「日本企業社会の二つのパターンと全体構造の再検討——『日本的経営管理構造』の社会学的分析——」『産業と経済』第15巻第4号、2001年3月、142ページから145ページ。

## 4 結 び

## ——企業内「共同体」と市場原理——

本稿では、諸研究の紹介・検討を通して、1950年代から1980年代にかけて、日本社会において企業内「共同体」が強固に存続してきたことを確認した。そこで、1990年代以降、企業内「共同体」の行方（変容か、崩壊か）を左右するモメントとしての成果主義人事（中核には賃金）制度があることを論じてきた。

日本の企業内「共同体」の崩壊・変容問題には、市場との深い関連性がある。市場とは、製品市場と労働市場を指している。ここでは、これまでの議論を整理して、日本の企業内「共同体」の形成と再生産、そして、その変容・崩壊の過程を市場と関連づけて論じることにはしたい。

製品市場の拡大期である高度成長期（1950年代から1960年代）には、終身雇用・年功序列に代表される労働者を企業内に確保し定着せしめる全従業員に対する「長期雇用保障」によって、日本の企業内「共同体」が形成された時期と位置づけできる。この点は、「長期雇用：終身雇用」や「企業内福祉の形成」という面において、田中洋子氏の指摘するドイツのクルップ社の「共同体」の形成と類似のものがある。反面、この時期形成されたもので、欧米の「共同体」形成の要素として異なるのが、「年功昇進・年功賃金制度」と「企業内組合」であった。<sup>(39)</sup>

また、労働市場論から見れば、外部労働市場の未発達と熟練技能者をはじめとする希少労働力不足から企業内部における技能向上とそれらの技能者の囲い込み（外部労働市場への流出阻止）のために、経営者側が、意図的に、企業内「共同体」を形成し、賃金以外のインセンティブをつくった時期とも言えよう。

それが、高度経済成長期の終焉とその後の石油ショックによって、市場の拡大期から安定低成長期（1970年代から1980年代）となり、職能資格制度が「能力主義管理」として導入されたが、協調性等の「同質的・同調競争」をはかることで、競争原理と「共同性」を並存させることで、日本の企業内「共同性」をよりゲゼルシャフト（利益社会）的關係にしつつも、再生産させてきた。職能資格制度に見られる人事査定は、欧米において、労働組合が拒否し、ブルーカラーへの人事査定は行われていない。これに対して、日本では、「労使協調型」の労働組合も<sup>(40)</sup>において、積極的に関与・賛同する形で、ブルーカラーも含む全従業員への適応が進んでいった経緯がある。

しかし、バブル経済崩壊以降（1990年代から21世紀）、長引くデフレ不況下においてグローバ

(39) 国際比較上、「勤続年数のみによって賃金が自動的に上昇する賃金制度は見あたらない。賃金総額がブルーカラー労働者を含め平均的に50～55歳まで上昇する年功賃金は日本固有の賃金制度と言えよう。」奥林康司・今井齊・風間信隆編著『現代の労務管理の国際比較』ミネルヴァ書房、2000年、187ページ。

(40) 遠藤公嗣著『日本の人事査定』ミネルヴァ書房、1999年。

ライゼーションによる製品市場の競争激化、海外への生産拠点の移転による内部空洞化（国内工場の廃棄）などを背景として、日本国内において、労働者を企業内部に抱え込むその経済合理性が低下し、その結果、企業側は「長期雇用保障」の建前さえなくし、協調性等の「同質的・同調競争」の基礎を提供してきた職能資格制度を、成果主義人事制度に大きく改変し、日本の企業内「共同体」が大きな変容・崩壊期に入ったと言えよう。

上記のような歴史的変遷から考察をおこなうと、資本主義企業は、市場の論理に規定され、かつ、その社会の伝統的な考え方や価値観、慣習や制度が、市場の論理や技術変化にとって適合的であれば、それを資本主義的に活用することを通して、利潤の極大化をはかろうとする。社会の伝統的な考え方や価値観、習慣、制度を資本主義的な企業行動に利用することを通して、企業内「共同体」を形成する。企業内「共同体」が形成されると、今度は反対にその企業内「共同体」に属する従業員（労働者、管理者）やその家族の考え方や価値観が、企業内「共同体」において形成される社会的規範に大きな影響を受けることとなる。これが、日本の1950年代から1980年代における時期と言える。

反対に、その国の社会の伝統的な考え方や価値観、慣習、制度が市場の論理、技術変化や企業発展に非適合的である場合、資本主義企業やその経営者団体、さらに経営者団体の支援を受けた政府は、その国の社会の伝統的な考え方や価値観、慣習とは異なる価値観や意識を研修や教育、宣伝等を通して刷り込もうとする。そこに、従業員が、資本主義企業やその経営者団体の望む「意識」の先取りをおこなったり、反対に、企業の望む経営・人事政策と従業員の考え方や価値観、慣習との間に摩擦を生じ、企業発展に停滞をもたらすことになる。

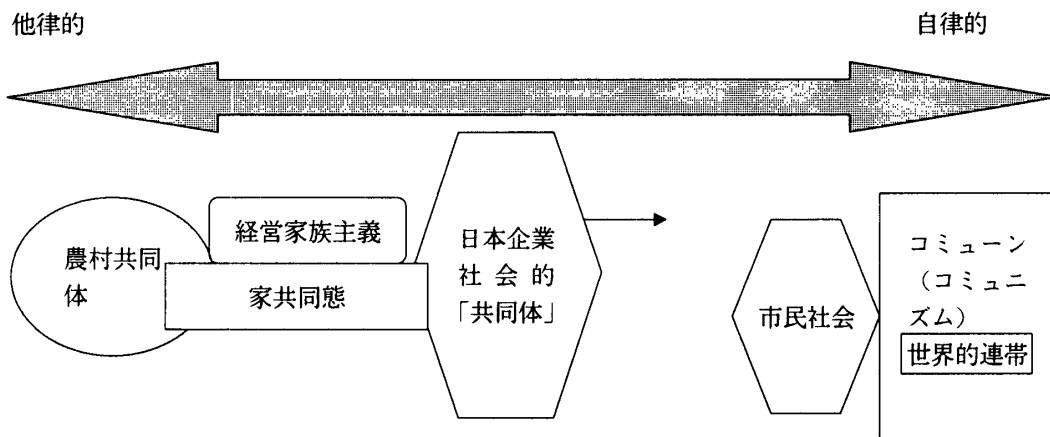
最後に、これまで論述してきた「共同体」を簡単に位置づけることを通して、企業内「共同体」が変容・崩壊後の「新しいコミュニティのあり方」をいかに構築するかという根本的な問題について論述・考察をおこなうこととしたい。

「共同体」の大きな変遷の流れは、家共同態を基礎とした農村共同体から日本企業社会的「共同体」への変遷である。そして、理念系として、日本企業社会的「共同体」からコミュニン（もしくはコミュニズム）への変遷の流れがある。コミュニン（もしくはコミュニズム）は、K.マルクスの言うところの様々な価値観や多様な文化を有する「諸個人がそこにおいて、またそれを通じて彼ら自身の自由を獲得するアソシアシオン（共同連合）」の実現にある。

それは、機械及び大工業として発達した生産諸力を様々な価値観や多様な文化を有する自由な諸個人の発展と運動の諸条件の基礎とし、この生産諸力総体をコントロールのもとにおく自由な諸個人の国民的・世界的連帯<sup>(41)</sup>である。

このような国民的・世界的連帯の必要性は、環境問題をはじめとして深まりつつある。すなわち、技術発展・設備近代化が資本の集積と集中を促進し、巨大資本主義企業（独占資本）を

(41) 平田清明著：八木紀一郎・大町慎浩編集『市民社会思想の古典と現代』有斐閣、1996年、246ページから247ページ。



発展せしめると同時に、分業の世界的拡大と生産の社会化を質的・量的に拡大し、社会的生産の巨大企業による私的所有の矛盾を高める。それゆえ、巨大資本主義企業（独占資本）は、社会性、環境性、公共性との調和を世界的規模でおこなうことで延命をはかっているがその矛盾は深まりつつあり、このような生産諸力総体のコントロールのための世界的連帯が求められているのである。

しかし、そのような世界的連帯の必要性の深化に反して、日本企業社会の企業内「共同体」の変容や崩壊が、すぐにコミュニン（もしくはコミュニズム）への方向へ向かうことはない。その理由は様々に考えられるが、私の研究では、現実の日本社会の変容に現実に沿って考察をおこなうことを課題としている。

資本主義社会枠組みの内における日本社会の向かうべき方向として企業社会的「共同体」の変容・崩壊からバラバラになった様々な考えた方や多様な文化を有する「自立した個」が、どのような形で「自由で緩やかな連帯」を市民社会的に形成しうるかが大きな問題であり、今後の大きな研究課題である。