

《資 料》

## 日本型企业社会の現在、 過去そして未来\*

宮 坂 純 一

奈良学園大学の宮坂純一と申します。本日は、「日本型企业社会の現在、過去そして未来」というテーマでお話しさせていただきます。お手元にレジュメが配布されていると思いますので、まず、はじめから終わりまで簡単にお目を通していただければ、助かります。

一時期日本のサラリーマンを形容する言葉として「会社人間」という言葉がよく使われました。類似の言葉としては、「企業戦士」「仕事人間」があり、あるいは「社畜」という言葉も使われました。「会社人間」をどのように定義するかによってその評価は異なってくるのですが、一般的には、マイナスのイメージが強く、脱会社人間というフレーズがはやったことを記憶されている方も多いと思います。しかし、組織に属している以上、組織人としてその組織のために働く、忠誠心を求められるのは、組織の側からすれば当然のことであり、またそのようなヒトがいなければ組織は存続いたしません。そのためか、近年では、社縁の復活とか会社人間の勧めとかいう文脈で、会社人間の見直しも行われています。本

---

\*この「資料」は、本来であれば2014年10月に奈良県経済倶楽部（近鉄奈良駅前）にて実施されるはずであったが、日程の調整がつかず中止になった「奈良駅前大学」を、誌上にて展開したものである。異例のことかもしれないが、当初から講演終了後に活字化して学生たちに読んでもらいたいと考えていたこともあり、ここに文章化して掲載し「記録」として留める次第である。

日はそのような推移を念頭において、日本企業における従業員の会社への関わり方、従業員と会社の関係についてお話しさせていただきます。

皆様それぞれに「会社人間」のイメージがおありになると思いますので、それを思い浮かべてお聞きください。

それでは1ページにはいりません。

人々の集まり（集団）は多様ですのでそれを整理・分類する試みが幾つかありますが、例えば、ドイツで生まれた考え方がいまでもよく使われています。それに拠りますと、人々の集まりは2つに分類されます。第1がゲゼルシャフト、英語ではアソシエーションに相当し、利益社会と訳されています。第2がゲマインシャフトであり、同じように、英語ではコミュニティに相当し、共同社会と訳されています。ゲゼルシャフトは「利益（損得）」で機能的に結びついている集団であり、ゲマインシャフトは情感（センチメント）で全人格的に結びついている集団です。

ゲマインシャフトの代表的な存在として知られてきたのは3つの形態です。「血のゲマインシャフト」（家族生活）、「場所のゲマインシャフト」（村落生活）そして「精神のゲマインシャフト」（宗教）。そこでは、人々が、血族愛・近隣愛・友愛によって結ばれ、その一体的な融合のなかで愛しあい慈しみあって、互いに離れがたく結びあって、共同生活を営んでいます。

この発想では、人工的につくりだされた会社（企業）は当然ゲゼルシャフトとして分類されますし、事実、欧米では、そのように観念されてきました。

しかし日本の企業はどうもそのような枠に収まらないのではないのか。これが日本では学界を初めとする大方の意見でした。日本企業はむしろゲマインシャフトに似ている、という訳です。日本の企業は共同体である、と。あるいは、疑似ゲマインシャフトという言葉もよく使われ

ています。その共同体あるいは疑似ゲマインシャフトを結びつけている絆が社縁と言われているものです。

私は、経済史の大塚久雄先生に学んで「共同態」という言葉を使っています。人工的に作りだされたゲマインシャフトという意味です。日本企業は人工的に作りだされたゲマインシャフトであり、疑似ゲマインシャフトであり、社縁で結びついた共同態である、と。

それでは、何故に、共同態なるものが生み出されたのか、について、経営学を学んできた立場から話を続けます。

企業の共同体化をうみだした条件は3つあります。

第1が、ムラ共同体の中途半端な崩壊です。

第2は、第1のこのことの実質的な内容になるのですが、日本ではプロレタリアートが独自の様式で生み出されたことです。資本主義生産様式の成立に必要な賃労働者になったのはどの国・社会でも農民です。しかし、日本とヨーロッパでは賃労働者の成り立ちが異なりました。日本においては、ヨーロッパのように世帯主を含む農民が一家をあげて離村し賃労働者化することは、基本的には、ありませんでした。従業員は世帯主ではなく単身者であり、具体的には、農家の次・三男層と、男子の短期出稼ぎ者及び女子の通年出稼ぎ者が賃労働者となりました。そして、その従業員がいままで属していた共同体に代わるものを企業にもとめました。このことが企業の共同体化を具体的なものにしていった大きな要因となりました。

第3は、企業家（経営者）が「イエ意識」を持ち込んだことです。明治初期の企業家たちの企業活動のモデルとなったのは商家の経営でした。江戸時代の商家経営は、営利を目的としてしかも家業として、行われていましたが、その家業は「イエ」の観念によって裏づけられていました。「イエ」は婚姻によって成立する家族とは異なり、血縁よりも「イ

エ」そのものの連続性が重要視され、イエの存続と発展がはかられてきました。「イエ」は経営体であり生活共同体（協働する人々の生活の場）であったということです。そして、この「イエ」観念が明治時代の企業家の活動のなかで拡大され、企業にも適用されるようになりました。ここでは資本家・経営者と従業員との関係が親子になぞらえ、両者の利害は決して対立するものではなく、一致するものだと主張され、温情的生活保障政策が打ち出され、その政策が貧しい農家から押し込まれ不安定な生活をおくらざるをえなかった多くの労働者のなかで会社への帰属意識を高めるために大いに役立ったといわれています。これが後に「経営家族主義」と呼ばれる施策であり、これは明治末に導入されはじめ、第1次大戦前後に広く普及していきました。

いままでのコトを言い換えて纏めてみますと、つぎのように整理されます。2ページをご覧ください。

第1に、資本主義の発展によって、多くの“ムラビト”が伝統的な集団から大都市に「押し出され」、都市の第2次集団である会社に「新しいムラ」をもとめ、そこに包摂されたこと、第2に、これに対応するかのよう、経営の上層部の間に、「企業は家産の維持を目的とする」という“イエ”意識が存在していたこと、そして第3に、従業員のなかに「ムラ」意識が存在していたために、彼らの集団意識を吸いあげてそれを管理政策に組み込むことができたこと。これらが、企業の共同体化をうみだした要因です。

以上の説明で、従業員たちの村落共同体へのあこがれを背景としたイエ意識の強要によって、人々の長期的な結びつきが企業内にもち込まれたことがおわかりになったと思います。

このような状況は、第2次大戦後も、企業社会のなかで再生産され続

けられました。なぜでしょうか？ これが次の問題です。

実は、企業の共同体化には、基本的には、2つの段階がありました。3ページを見てください。

第1は、明治以降に企業のなかに長期的な結びつきがもち込まれた時期です。これが企業の共同体化のはじまりです。

第2は、第2次大戦後に日本的経営が確立・完成した時期です。これは旧い「共同体」が「完全に」くずれていくなかで企業が「共同態」として明確に位置づけられていく時期です。そしてそのときに利用されたのがイデオロギーとしての集団主義でした。集団主義がイデオロギーとして積極的に利用され、経営制度を通して共同態としての企業が再生産されていったのです。

これを図解すると、2ページの図のようになります。

図の下についてはすでにお話しましたので、続いて、図の上の部分についての説明に移ります。

3ページに移ります。「共同態としての日本企業」を再生産してきたツール（経営制度）としては幾つかを指摘できるのですが、とりあえず本日は、基本的な枠組みとして、終身雇用と年功賃金を取り上げます。そしてそのなかで生まれた行動規範である「集団主義」の内容を確認し、その考え方が行動として具体化され制度化されていった流れを整理してみます。

まずは終身雇用です。

終身雇用という言葉は元々日本にはありませんでした。実は第一次大戦（1914-18年）後に定着した制度が「企業一家」「経営家族主義」として知られていました。そしてそれがアメリカの研究者であるアベグレン（Abegglen, J.）によって1958年に lifetime commitment として紹介

されそれが終身雇用として翻訳されて有名になったという経緯がありません。

雇用管理の観点から終身雇用を整理すると3ページのように纏められます。

- ・被採用者は原則として新規学校卒業者であり、募集は学校または縁故を中心におこなわれること。新聞広告や職業安定所を利用するのは中途採用者です。
- ・採用方法は学歴によって異なり、中・高卒者は学校の推薦が重要な要因となるが、大卒者に対しては、一般教養及び専門の知識を問う試験や厳重な面接が実施され、知識、能力、健康及び人柄が総合的に勘案され採否が決定されること。
- ・採用時には担当する仕事が例示されないことが多く、雇用契約書ではなく、誓約書の提出を求められること、したがって、就「職」ではなく就「社」と呼ばれています。
- ・採用直後から企業内外で新入社員教育が施されるだけでなく、その後も定期的に企業内で教育訓練がおこなわれ、人事異動（配置転換）が頻繁に実施され、その結果、その会社に「相応しい」従業員が誕生すること。
- ・使用者と従業員の間には、定年まで、たとえ不況期でも、昇給停止や減給はあっても、解雇されることがない、との「暗黙の約束」が存在すること。
- ・定年退職に対して退職金や企業年金が支給され、再就職先の斡旋がおこなわれること。

第2の重要な制度は年功賃金です。

年功賃金も第一次大戦後に成立し、第二次大戦後に、電産型賃金（生

活給)として復活し、その後徐々に変容して、今日に至っています。

重要なことは、年功賃金は長期決済型賃金である、ということです。最後のページの資料をよくご覧ください。

これは会社からみたものです。就業期間を、若手、中堅、高齢の3つの時代に区分して考えます。若手の時は教育の年代であり、会社への貢献で考えると、貢献以上の賃金が支払われています。Aの部分です。これに対して、仕事を覚えてバリバリ働きはじめると、必ずしも会社への貢献に見合った賃金を支払っていません。むしろ「低い」報酬で従業員が頑張っているのが実態です。Bの部分です。会社から見れば、稼ぎの時代です。そして体力が落ちて会社にいままでのように貢献できなくなっても賃金は同じカーブで支払われ続けます。Cの部分がそれであり、会社が返済していく時期です。定年まで働くとするれば、 $B = A + C$ 、という方程式が成立します。

これが年功賃金の実体であり、長期決済型賃金と呼ばれています。これに対して、欧米では、短期的に、具体的には、一日ごとに、二週間ごとに、会社と従業員の間で貸し借りが相殺されています。短期決済型賃金です。

そして重要なことは、これらの制度的な枠内で、集団主義という発想が大きな役割を果たしてきたことです。

日本人の行動様式を説明する言葉として集団主義という言葉がよく使われます。その意味は、例えば、個人の利益よりも集団の利益を優先することであり、別の表現をすると、“個”が確立していないこと → 集団志向 → “和”の重視 → ウチとソトの区別 → 集団主義、という流れであり、個人主義の対立語として使われています。また、日本の集団主義は日本独自のものである、ということ強調する意味で、間人主義(間柄主義)という言葉が使われたこともあります。

その間人主義（間柄主義）は、日本人は相互の「間柄」それ自体の維持・充実をはかりその関係性を最も重要視するというを概念化した言葉です。

問題は、日本人のなかにも個人主義的に行動したり集団主義的に行動するヒトがいるにも拘わらず、「日本人は集団主義者である → 集団主義者でなければならない」という考え方がマスコミ・書籍等を介して一般化してしまったことにあります。これを「イデオロギーとしての集団主義」と呼んでいます。

重要なので繰り返して言いますが、集団主義がイデオロギーとして一般化して、会社内の制度がそれをベースとして構築されていった、ということが重要な視点です。そのために、本来は個人主義的発想が強いヒトでも組織に所属すると自然に集団主義的に行動するようになっていきます。誇張して言えば、そのように「変身」できないヒトは「変人」扱いされ、仲間はずれになっていったということです。

個人主義的人間を、集団主義的に行動する人間に「変身」させる、制度を幾つかあげるとつぎのがあります。

第1は、意思決定のあり方です。4ページに入っています。日本企業の意味決定の特徴は全会一致主義にあります。日本企業では多数決ではなく、全会一致方式で、方針が確認される傾向があります。これは、説得して、異説の表面化を回避し、賛成ではないが反対ではない、状況をつくる、ということです。そして、ご承知とは存じますが、重要な事案を審議する場合には、事前に「根回し」がおこなわれ、事案の事前「承認」だけでなく事後「確認」の為にも稟議書が関係部署を回ります。これは回議と言われることがあり、近年では、Eメールの電子稟議が普及しています。

第2は、仕事が集団単位で行われていることです。5ページを見てく



ださい。お手元の図は、世界銀行に勤務された方が自分の経験を図解されたものです。じっくりご覧ください。

欧米では、職務記述書という文書に示されているように、個々の従業員が担当している仕事が明確に決められています。逆に言えば、それ以外の仕事をすることはできません。そのために、Aさんが欠勤すれば、彼が担当している仕事はボスがすることになります。専門分化主義です。それに対して、日本では、各人がする仕事はおおよそ決まっていますが、厳格なものではありません。Aさんが欠勤した場合、必要ならば、他の人がカバーするのは、当然のこととして見なされています。チームで仕事が行われているのです。経営学の世界では、小部屋方式、大部屋方式、とも言っています。

第3は責任の取り方です。日本の組織人の責任意識の特徴は、1つめに、個人責任の意識が確立していないこと、個人が引きうける責任の範囲が極めて不明確であること、言い換えれば、責任の連帯性が強いことにあり、2つめに、権限と責任が一致していないために、権限をもたない事項にまで責任を負わされていること、3つめに、上位の集団、例えば、社会に対してよりも下位、例えば、自分の所属する集団への責任が優先されること、そして4つめに、上司が部下をかばうことが尊ばれることにあります。これらは、時に、誰も責任をとらないという無責任体制を生み出してきました。

これらの特徴は、日本の企業では業務の展開が集団単位で行われていることに起因するものであり、今日まで行われてきました。これを「部門思考」と呼んでいます。

このような人間の集まりの中で生み出された、代表的な人々が、「会社人間」として類型化された人々であったということです。最後のページの「資料」を見て、その内容をご確認ください。

5ページに戻ります。

それらの人々にとっては、会社が「唯一の」準拠集団、つまり、ヒトが生きていく上で拠り所としているグループ、ひとと交わりたいという欲求を満たしてくれるグループ、になってしまいました。これが非常に重要な視点です。

会社は共同態であるという「思い」が長らく生き続けてきたのは、まさに、従業員にとって、会社以外に、「心を休める」場が存在しないためでした。会社は単に生活のために働くだけの場ではなかったのです。

6ページに移ります。

共同態としての日本企業の変容が眼につき始めたのは1990年代頃からです。それは「日本の経営」の柱が崩れ出した時期と重なっています。

終身雇用の実態に大きな変化が見られるようになりました。働き方(働かされ方)の多様化です。

終身雇用の現実の対象はそれまでも実は大企業の男子正社員に限定されてきました。20数%だったといわれています。しかし、周辺労働者と言われた人々も単なる「調整弁」ではなくその恩恵を受けていたために、つまり、いまは、適用外でも、いずれは、という意識があり、それを望む人々が多数存在していました。この現象を「神話としての終身雇用」と呼んでいます。つまり、終身雇用は神話として存続してきたのです。

しかし、右肩上がりの成長が不可能となり、2001年に松下電器の労組が早期退職制を受け入れたことをもって、終身雇用は神話としても崩壊してしまった、と言われるようになりました。その後、日経連によって1995年に提示された「雇用ポートフォリオ・モデル」、この内容については6ページをご覧ください、この雇用ポートフォリオ・モデルが次第に現場に適用されるようになり、雇用の多様化が進み、正社員と非正

規社員が識別され、「労労対立」が生まれ、日本の雇用慣行を「終身雇用」として特徴づけることはもはやできなくなってしまいました。

現在は正社員時代の終焉といわれています。日本経団連提唱の「雇用ポートフォリオ・モデル」が現場に適用され、非正規従業員、例えば、契約社員、嘱託社員、出向社員、派遣労働者、臨時的労働者、パートタイム労働者、等が増加し、正社員時代が終焉した、という構図です。

かつては部署ごとに会社への一体感が醸成され、それらが「目的の連鎖」によって積み上げられ、結果として、「全体として」まとまっているという感覚があり、幻想であると言われても「会社が共同態である」と言われれば「納得」できる人々がかなり存在していました。しかし、いまは構成員が分断され、共同体「幻想」さえも持ちにくい状況にあります。

もう一つの重要な変化は、年功賃金から成果給へ（生活できない賃金）の転換です。6ページの図をご覧ください。

年功賃金が存続するためにはいくつかの条件が必要になってきます。まず第一に、若年労働力が安価で豊富に提供され、これを前提として企業内労働力構成をピラミッド型に維持できることが必要であり、更には、年功要因が労働者の技能や熟練度に対応していることが必要です。しかし状況が変わっていきました。新規学卒者の需要が供給を上回り、初任給が上昇しはじめました。そして日本人の平均寿命が上昇し、企業内の年齢別従業員構成が以前とは確実に変わり始め、また技術革新の進展に伴い熟練のあり方を変化し、勤続年数と技能序列が対応しなくなりました。その結果、若者を中心に賃金支払形態に対する不満が大きくなり、仕事に応じた賃金を支払うという考え方のもとで、日本型職務給の導入がはじまり、その後職能給が普及し、成果給が適用されるようになっていきました。これが年功賃金の変容と呼ばれている現象であり、

給与に占める年功部分の割合が減少し続けています。最近の報道では、パナソニックでは、成果主義を徹底し、2015年4月から全従業員を対象に給与体系から年功的要素を廃止する方向で労使の協議が始まりました。

このような流れの中で、会社に「忠誠心」を持ち得なくなったと、一般に言われる状況が生まれています。

但し、集団単位の仕事のやり方は未だ残っています。

このような現状は、モデルとしての「共同態としての日本企業」が消失したこと、そしてそれに代わる「企業モデル」を描けられていない状況が続いていることを意味しています。

これが日本の現状ですが、他方、海外に眼を転じると、事情が複雑であることがわかります。

任意雇用と言われ、簡単にクビを切れると言われているアメリカでも、実態は、「例外」原則が多数あり、容易にクビを切れず、普通の労働者は長期勤続を望み、親子数代に亘って同じ企業に勤めていることも珍しくありません。元々、欧米では先任権制度があり、勤続年数の多い従業員が仕事を保証され、企業への忠誠心も高い企業が多くみうけられます。

また近年では、CSR（企業の社会的責任）、労働CSRの展開につれて、「コミュニティとしての企業」という概念が注目を浴び、企業を、company、つまり「仲間」として、従業員の社会的欲求を充足させる「場」として位置づける考え方が広がっています。

この労働CSRは、単に、経営者と従業員の間で、権利と義務を巡る契約関係が守られているのかだけに注目するのではなく、従業員の、組織人（組織人格）としての会社それ自体に対する忠誠心を育てることを目指した取り組みです。

「企業は、本来、経済制度としての企業ではなく、コミュニティとしての企業である」というフレーズがあります。これはアメリカの有名な研究者であるジョージ・ロッジ (G.Lodge) の主張であり、アメリカでは影響力のある言葉です。その意味は、企業は利害関係だけで結ばれた組織ではなく、そこで生活する人々の様々な社会的欲求が充足される「場」である、ということ強調していることにあります。

そして近年の傾向として、現代企業をステイクホルダー企業として位置づける流れが次第に大きくなっています。この立場に拠りますと、企業は、多様な利害関係者、ステイクホルダー (stakeholder)、具体的には、株主、従業員、顧客、関連企業、供給企業、地域社会、大衆、政府機関、等々から構成され、彼らの利害を調整する「場」として捉えられます。この対立語が、ストックホルダー企業、すなわち、株主だけの利益のために行動する企業です。

となりますと、従業員は株主の利益のために、言い換えると、株価を上げるために、経営者に忠誠心を発揮することを求められるのではなく、会社自体の存続のために、言い換えれば、株主の利益を損ねることがあっても、企業が社会から信頼されて生き残るために、企業自体に対する忠誠心を求められるようになり、忠誠心のあり方が変わってきます。

そしてそれと連動して、従業員のなかには、今まで以上に密に情報交換する必要性が出てきますので、単に職務上の機能的なコミュニケーションだけではなく、全人格的な触れあいのもとで仕事をしなければならぬ状況が多分にでてくることとなります。これが「コミュニティとしての企業」の意味でもあります。

そして、欧米では、日本企業はステイクホルダー企業の代表的な（先駆的な）存在（従業員の企業）として見なされ、再び、日本への関心が高まっています。

では、8ページのまとめに入ります。

いままでお話ししてきたことをまとめますと、現在、一方では、日本企業の共同体化を制度的に支えてきた幾つかの代表的な諸制度、具体的に言えば、終身雇用と年功賃金が崩れ、共同態としての日本企業のベースが消失しつつありますが、他方で、世界的な規模で、現代企業はステイクホルダー企業への転換を求められ、企業は、単なる経済制度ではなく、コミュニティとしての性格を強めるような様相を呈しています。

このような現状を前にして、今後の日本において、従業員と会社の間にもどのような関係を想定できるのでしょうか。最後にこの問題に触れたと思います。

これに関連して巷を賑わしている幾つかの声を拾い出しますと、ご承知のように、現代社会の特徴として無縁社会の出現を指摘する流れがあり、「ヒトは他者との繋がりに生きていけない」という考え方を背景にして、社縁の復活を望む声が大きくなっている現実があります。

事実、若者のなかに、「会社」人として生きていきたいという意識が高まっている、との報道も広がっています。

これらの指摘には一理あるというのが私の立場でありまして、この問題を「貢献する気持ち」という視点から整理していますので、お聞きください。

「本能としての貢献心」という言葉が滝久雄によって2001年に提示されました。滝は「貢献心は本能である」と言い切っています。今日ではそれを学際的に研究するプロジェクトが立ち上がり、私もその一員として活動しています。貢献心とは、滝に拠れば、「人間の、他者に働きかける自然な気持ち」であり、それは、「他者に対峙して」「あたかも本能が発動される時のように自然に」「発動される心の一面」です。

人間の本能としての貢献心にはつぎのような2つの特徴があります。

第1に、それは本能であるために「生存の基本的条件」ではあります  
が、「在ってもなかなか見えないもの」であり、現れないこともあり得  
ると言うこと。要するに、それが発現するためには何かのきっかけが必  
要になります。その切っ掛けがインセンティブです。第2に、それはい  
わゆる「美德」とは関係がなく、どこかで「利己」と結びつき、自分の  
生存に利するような様式で発現すること。それは自己の生存に不可欠な  
心の動きであり、倫理とか道徳律を超えたものであり、「『他人のため』  
を『自分のため』と割り切ること」です。簡単に言えば、ヒトには、よ  
り良く生きるために（自分が「得」するために）他人に尽くすという気  
持ちが本能として備わっている、ということです。

この「『貢献心は本能だ』という考え方」を受け入れますと、それは  
企業にも適用できます。というのは、企業は人間の協働の場であるから  
です。

したがって、この問題は、企業経営の場において、すべての人間に備  
わっている「本能としての貢献心」を組織目的の達成に向けていかにし  
てうまく引き出すか、ということに帰着することになります。

人間には本能として貢献心（他人に尽くす気持ち）があり、その貢献  
心は組織のために尽くす気持ちに容易に転化する、ということです。こ  
れを活かすも殺すも経営者次第です。

言い換えますと、組織のために働くことは、結局、自分のためである、  
という「損得勘定」ができる状況、これをいかにしてつくり出すのか、  
が問題になってきます。ここで重要な働きをするのがインセンティブで  
すが、これは、本日のテーマに沿っていえば、従業員の会社への関わり  
方の問題です。

会社人間といわれた人々は会社に一体化していましたから、会社のた

めに尽くすということは自分のためであり、単に金銭的なレベルを超えて、会社は、その人にとっては、ヒトとしてよりよく生きていける、自己実現できる、「場」でした。しかしその結果として、社会全体が本当に幸せになったのか。これは疑問です。確かに会社は儲かった、潤った、しかし、会社人間は本当に幸せだったのか。これも大きな問題点として、疑問が投げかけられてきたのはご承知の通りです。

これからはどのようなになるのか。私は、今、学生達に、新・会社人間（ネオ・カンパニーマン）になるように勧めています。

私が言っている「ネオ・カンパニーマン」は組織人としてステイクホルダーズに尽くす人間です。8～9ページにまとめましたように、ネオ・カンパニーマンは「会社を代表してステイクホルダーズの利益を考えて行動し、結果として、所属する組織に貢献するヒト」であり、「ステイクホルダー志向組織人」とか、「全方位型会社人間」という表現を考えていますが、なかなか良い名称が思いつかず、いま、ネーミングを募集しておりますので、ご協力いただければ幸いです。

ステイクホルダーとしての従業員には2つの側面があります。お手元の資料9ページの図を見てください。会社（経営者）と対峙する存在としての従業員と組織の一員として社会と対峙する従業員です。

このような二面性をもつ従業員のなかで、貢献心が「組織のために尽くす気持ち」へ転化するためには2つの条件があります。第1に、会社（経営者）と対峙する存在に関していえば、従業員の（法律上の）権利を守ることです。長時間労働、パワハラ、違法行為等のブラック企業は論外ですが、これが現実にはなかなか守られていないのが現状ですが、組織の一員としての自覚を持って行動する環境が整備される、という意味で、これは必要条件です。第2に、社会と向き合う存在に関して言え



ば、会社が社会的ミッションを明確にすることが必要になってきます。これは、近視眼的な発想で考えるのではなく、長期のスパンで組織のサバイバルを目指すことであり、本日の言葉を使えば、会社が社会全体が幸せになることを目指して活動するステイクホルダー企業になると言うことです。このことによって、従業員のなかでステイクホルダーの利害と向き合える環境が整備されることとなります。これが十分条件です。

このネオ・カンパニーマンは会社人間とどこが違っているのでしょうか。

ネオ・カンパニーマンは、単に会社中心に考え行動するのではなく、何よりもまず、ステイクホルダー中心に考えることで、従来の会社人間と大きく違っていますが、そのような行動様式を確立するためにも、複数の準拠集団を持つことが必要であり、学生には、複数の準拠集団を持つことを、強く奨めています。

日本は超高齢社会に突入しました。これからの社会は、若者が高齢者を支えるのではなく、高齢者が若者を支え企業（組織）を維持する時代です。

経営者の方々には、高齢者に体力に応じた就労（社会とのつながり）の機会を与え、彼らが若者にスキルを伝え、若者が経験を積むことによって成長し、結果として、組織として生き残る、という途を考えてほしいと願っています。

したがって、社縁の意味は次のように捉え直されることとなります。

会社は、従業員が、会社（組織）の維持という共通の目的のために協働することによって、具体的には、ステイクホルダーへの貢献を念頭において彼らとの対話を重要視して行動し、日々の仕事の中で、人生の先輩・同輩・後輩としての即ちヒトとしての「絆」が深まり、自己の社会的欲求を充足できる場であり、この「絆」が社縁である、と。

それでは最後に、1ページに戻ってください。本日の私の話では、共同態としての日本企業、社縁、会社人間、集団（間人）主義、部門思考、企業の社会的責任（CSR）、ステイクホルダー企業、貢献する気持、がキーワードでした。また、企業社会には2つの意味があります。まず、「企業を中心にして動いている社会」という意味で使われ、更には、「企業内社会：相対的に独立した諸制度を擁する企業の中の世間（人々の集まり）」としても使われています。本日は、前者を一応念頭に置きましたが、後者の意味で使って来ました。いま一度ご確認いただければ幸いです。

ご静聴、ありがとうございました。

配布レジュメ

平成 26 年 10 月 日

p.1

## 日本型企业社会の現在、過去そして未来

奈良産業大学（現奈良学園大学）

ビジネス学部 宮坂 純一

### keywords

共同態としての日本企業、会社人間、社縁、集団（間人）主義、部門思考、企業の社会的責任（CSR）、ステイクホルダー企業、貢献する気持

企業社会
-----
企業を中心にして動いている社会
企業内社会：相対的に独立した諸制度を擁する企業の中の世間（人々の集まり）

### 1 共同態としての日本企業の成立

#### 1-1 人間の集団の分類

ゲマインシャフト	コミュニティ	共同社会
ゲゼルシャフト	アソシエーション	利益社会

ゲマインシャフトの三形態	
「血のゲマインシャフト」(家族生活)	
「場所のゲマインシャフト」(村落生活)	
「精神のゲマインシャフト」(宗教)	
特徴	人々がなんらかの形で共同生活を営み、その一体的な融合のなかで 愛しあい慈しみあって、互いに離れがたく結びあっている、近隣愛 や友愛による全人格的な融合・愛着・信頼

日本企業＝人工的につくりだされたゲマインシャフト＝疑似ゲマインシャフト＝社縁で結びついた共同態

#### 1-2 企業の共同体化をうみだした条件

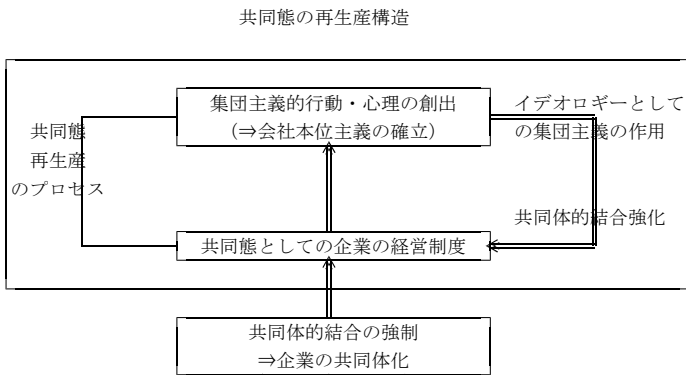
- 1) ムラ共同体の中途半端な崩壊
- 2) プロレタリアートの日本独自の創出過程
- ・資本主義生産様式の成立に必要な賃労働者になったのは農民である。
  - ・日本では、ヨーロッパのように世帯主を含む農民が一家をあげて離村し賃労働者化することがなかった → 従業員は世帯主ではなく単身者(農家の次・三男層と、男子の短期出稼ぎ者及び女子の通年出稼ぎ者) → いままで属していた共同体に代わるものを企業にもとめる → 企業の共同体化を具体化させた最大の要因
- p.2
- 3) 企業家(経営者)による「イエ意識」の持ち込み
- ・明治初期の企業家たちの企業活動のモデルは、血縁的系譜性よりも「イエ」そのものの系譜的連続性が重要視された、商家の経営である。
  - ・経営者と従業員との関係が親子になぞらえる → 労使一体論 → 従業員に対する温情的生活保障政策 → 経営帰属意識を高める
  - ・これが後に「経営家族主義」と呼ばれる施策であり、明治末に導入されはじめ、第1次大戦前後に広く普及する。

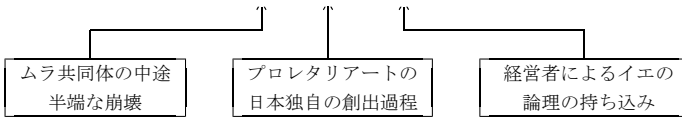
(1) 資本主義的経済関係の発展によって、多くの“ムラビト”が伝統的な集団から大都市に「押し出され」、都市の第2次集団に「新しいムラ」をもとめ、企業に包摂されたこと、

(2) これに対して、経営の上層部には企業を家産の維持を目的とみなす“イエ”意識が存在していたこと、

(3) 企業の中で、下層部に「ムラ」意識(⇒集団主義的志向)が存在していたために、彼らの集団意識を吸いあげてそれを管理政策に組み込むことができたこと、すなわち、経営家族主義の施策を「イエ」の成員以外にもおしひろげることができたこと

1-3 企業の共同体化が再生産された理由





p.3

管理における日本的なものの確立⇒企業の共同体化には2つの段階がある 1) 明始以降に企業のなかに長期的な結びつきがもち込まれた時期。これが企業の共同体化のはじまりである。 2) 第2次大戦後の日本的経営の確立・完成期。これは旧い「共同体」が「完全に」くずれていくなかで企業が「共同態」として明確に位置づけられていく時期である。そしてその場合に利用されたのがイデオロギーとしての集団主義であった。これ以降、イデオロギーとしての集団主義が積極的に利用され、経営制度を通して共同態としての企業が再生産される。
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 1-3 「共同態としての日本企業」を再生産してきたツール

#### 1-3-1 制度的枠組み

##### 終身雇用

終身雇用の成立時期

第一次大戦（1914-18 年）後に成立した「企業一家」「経営家族主義」をアベグレン（Abbeglen, J.）が 1958 年に lifetime commitment として紹介して有名になる。

##### 【要因】

- ・ 不足していた熟練工を企業内で養成せざるを得なかった企業側の事情と、多量の失業者が溢れ生活安定の為長期の勤続を求めた労働者側の要求が合致して、終身雇用が成立する。
- ・ 賃金が生活給（年功賃金）であったためにひとつの企業に縛られざるをえなかった。

##### 雇用管理の観点からみた終身雇用

被採用者は原則として新規学校卒業者であり、募集は学校または縁故を中心におこなわれる（新聞広告や職業安定所を利用するのは中途採用者）
採用方法は学歴によって異なり、中・高卒者は学校の推薦が重要な要因となるが、大卒者に対しては、一般教養及び専門的知識を問う試験や厳重な面接が実施され、知識、能力、健康及び人柄が総合的に勘案され採否が決定される
採用時には担当する仕事が例示されないことが多く（就「職」ではなく就「社」）、雇用契約書ではなく、誓約書の提出を求められる
採用直後から企業内外で新入社員教育が施されるだけでなく、その後も定期的に企業内で教育訓練がおこなわれ、人事異動（配置転換）が頻繁に実施され、

その結果、その会社に「相応しい」従業員が誕生する
使用者と従業員の間には、定年まで、たとえ不況期でも、昇給停止や減給はあっても、解雇されることがない、との「暗黙の約束」が存在する
定年退職者に対して退職金や企業年金が支給され、再就職先の斡旋が行われる

p.4

#### 長期的決済 — 年功賃金

年功賃金は第一次大戦後に成立し、第二次大戦後に、電算型賃金（生活給）として復活し、その後徐々に変容する → 欧米の短期決済型賃金とは異なり長期決済型

### 1-3-2 イデオロギーとしての集団（間人）主義の跋扈

#### 集団主義

- ・個人の利益よりも集団の利益を優先すること
- ・「個」が確立していないこと→集団志向→“和”の重視→ウチとソトの区別→集団主義

#### 間人主義（間柄主義）←日本的集団主義

日本人は相互の「間柄」それ自体の維持・充実はかりその関係性を最も重視する  
(1) 相互依存主義（社会生活では親身になった相互扶助が不可欠であり、依存しあうのが人間本来の姿だとする理念）、(2) 相互信頼主義（自己の行動に対して相手もまたその意図を察してうまく応えてくれるはずだとする互いの恩恵）、(3) 対人関係の本質視（いったん成り立った「間柄」は、それ自体打ちのあるものとして尊重され、無条件でその持続が望まれる）

#### イデオロギーとしての集団主義

日本人にも集団主義的に行動するだけではなく個人主義的に行動するヒトがいるにも拘わらず、「日本人は集団主義者である → 集団主義者でなければならない」という観念がマスコミ・書籍等を介して一般化してしまった。

### 1-3-3 集団主義的な行動様式を生む経営制度

#### 全会一致主義

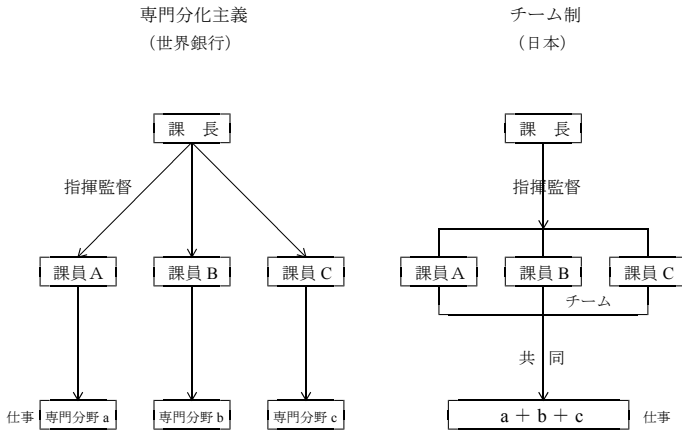
日本企業の意味決定の特徴

- (1) 日本企業では何かコトを決める度に会議が開かれるだけでなく、その時間が長い。会議では、多数決ではなく、全会一致方式で、方針が確認される。  
説得 ⇒ 異説の表面化回避 ⇒ 全会一致方式
- (2) 重要な事案を審議する場合には、事前に「根回し」が必要になる。
- (3) 事案の事前「承認」だけでなく事後「確認」の為に稟議書が関係部署を回る。

→ これは回議と言われることがある（近年では、Eメールの電子稟議がある）

集団単位の仕事方式

p.5



〔出典〕 脇山俊『アメリカ社会の出世競争』産能大出版、1988年

責任の取り方

日本の組織人の責任意識の特徴

- 1) 「個人責任」の意識が確立していないこと（個人が引きうける「責任の範囲」が極めて不明確であること、「責任の連帯性」）、
- 2) 権限と責任が照応していないために、権限をもたない事項にまで責任を負わされていること、
- 3) 上位の集団（社会）に対してよりも下位（自分の所属する集団）への責任が優先されること、
- 4) （「弱者」が不都合な状況に置かれているばあいには、弱者はなんらかの無理を要求することは当然であり、「強者」がこれに対して相応の対応を行わないならば、それは「無責任」である、という）簡単にいえば、上司が部下をかばうことが尊ばれる（強者の責任）。

これらの特徴は、日本の企業では業務の展開が集団単位で行われていることに起因するものであり、今日まで再生産されてきた（部門思考）。

特徴	共同態のなかで生み出されたのが「会社人間」として類型化された人々である
	福祉が充実し生活のできる賃金が支払われたこともあり、会社が「唯一の」準拠集団になっている → 共同態「神話」が生き続けることになった原因

p.6

2 共同態としての日本企業の変容

2-1 制度の瓦解

終身雇用の実態

働き方（働かされ方）の多様化

新・能力主義管理（1995年以降）

企業内労働市場	長期蓄積能力活用型グループ（正規従業員）
の三重構造	高度専門活用型グループ（非正規従業員）
（雇用ポートフォリオ）	雇用柔軟型グループ（非正規従業員）

- ・終身雇用の現実の対象は大企業の男子正社員に限定されていた（20 数%）が、周辺労働者も単なる「調整弁」ではなくその恩恵を受けていたために神話として存続してきた。神話としての終身雇用 → 適用外でも、それを望む人々が多数存在する。
- ・しかし、右肩上がりの成長が不可能となり、2001 年に松下電器の労組が早期退職制を受け入れたことをもって、終身雇用は神話としても崩壊する。
- ・その後、1995 年に日経連によって提示された「雇用ポートフォリオ・モデル」が次第に現場に適用されるようになり、雇用の多様化が進み、正社員と非正規社員が識別され、「労対立」が生まれ、日本の雇用慣行を「終身雇用」として特徴づけることはできなくなった。

正社員時代の終焉

- ・日本経団連提唱「雇用ポートフォリオ・モデル」（1995 年）の現場への適用 → 非正規従業員（契約社員、嘱託社員、出向社員、派遣労働者、臨時的労働者、パートタイム労働者、等）の増加 → 正社員時代の終焉！
- ・かつては部署ごとに会社への一体感が醸成され、それらが「目的の連鎖」によって積み上げられ、結果として、「全体として」まとまっているという感覚があり、幻想であると言われても「会社が共同態である」と言われれば「納得」できる人々がかなり存在していた。
- ・構成員が分断され（準拠集団の瓦解）、共同体「幻想」さえも持ちにくい状況

年功賃金から成果給へ（生活できない賃金）の転換



年功賃金	若年労働力が安価で豊富に提供され、これを前提として企業
存在の	内労働力構成をピラミッド型に維持できること
前提条件	年功要因が労働者の技能や熟練度に対応していること

↓ 崩壊

新規学卒者の需要が供給を上回る → 初任給の上昇
平均寿命の上昇 → 年齢別従業員構成のアンバランス
熟練のあり方の変化 → 勤続年数と技能序列の不一致

p.7

↓

日本型職務給の導入 → 職能給の普及 → 成果給の適用 給与に占める年功部分の割合が減少し続ける
-----------------------------------------------------

但し、集団単位の仕事のやり方は未だ残っている。

このような現状は、1)モデルとしての「共同態としての日本企業」が消失したこと、2) それに代わる「企業モデル」を描けられていない状況が続いていることを意味する
---------------------------------------------------------------------------------

## 2-2 経済制度としての企業からコミュニティとしての企業へ

海外に眼を転じると、事情が複雑であることがわかる

### 2-2-1 アメリカの雇用実態

任意雇用と言われ、簡単にクビを切れると言われているアメリカでも、実態は、「例外」原則が多数あり、容易にクビを切れず、普通の労働者は長期勤続を望み、親子数代に亘って同じ企業に勤めていることも珍しくない。

元々、欧米では先任権制度があり、勤続年数の多い従業員が仕事を保証され、企業への忠誠心も高い企業が多い  
企業城下町がかなりある  
ロシアでも、モノタウンとよばれ、その維持が課題になっている

### 2-2-2 近年の企業に社会的責任（CSR）を求める動き

- ・ CSR、労働CSRの展開につれて、「コミュニティとしての企業」という概念が注目を浴び、企業を、compamy として、従業員の社会的欲求を充足させる「場」として位置づける考え方が広がっている

単に、経営者と従業員個人間の権利と義務を巡る契約関係の遵守だけではなく、会社それ自体に対する従業員のなかに組織人（組織人格）としての忠誠心（一体化）を醸成することを目指した取り組み
--------------------------------------------------------------------------------------------

- ・ 企業は、その存続につれて、経済制度としての企業ではなく、コミュニティとしての

企業の性格を次第に強めていく。

企業は利害関係だけで結ばれた共同体ではなく、そこで生活する人々の様々な社会的欲求が充足される「場」である。 ジョージ・ロッジ (G.Lodge)

・現代企業をステイクホルダー企業として位置づける

p.8

企業は、多様な利害関係者 stakeholder(株主、従業員、顧客、関連企業(供給企業、等々)、地域社会、大衆、政府機関から構成され、彼らの利害を調整する「場」である → 従業員に企業自体に対する忠誠心が求められる  
-----  
対語：ストックホルダー企業(株主だけの利益のために行動する企業)

・欧米では、日本企業はステイクホルダー企業の代表的な(先駆的な)存在(従業員の企業)として見なされている

### 3 日本の展望 — 従業員と会社の「新しい」関係に向けて

現代社会の特徴 = 無縁社会の出現

ヒトは他者との繋がりになしに生きていけない。

社縁の復活を望む声が大きくなっている。

事実、若者に、「会社」人希求が高まっている、との指摘も多い。

ヒトには本能として貢献心がある、との(日本発の)考え方が世界的に注目される。

ヒトはより良く生きるために(自分が「得」するために)他人に尽くす

人間には本能として貢献心(他人に尽くす気持ち)がある  
→ 貢献心は組織のために尽くす気持ちに容易に転化する  
→ 但し、これを活かすも殺すも経営者次第である

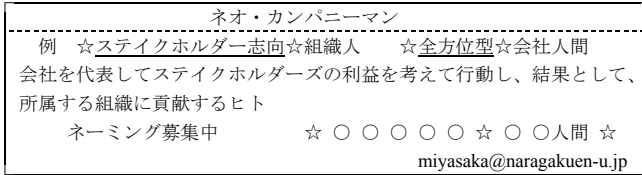
本能として貢献心と貢献意欲



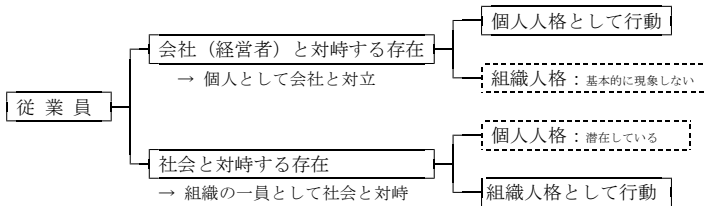
インセンティブへの新しい視点

- ・ネオ・カンパニーマンの奨め  
ネオ・カンパニーマン = 組織人としてステイクホルダーズに尽くす人間

p.9



- ・ステイクホルダーとしての従業員には2つの側面がある



- ・貢献心が「組織のために尽くす気持ち」に転化するための条件
  - 1) 会社（経営者）と対峙する存在  
従業員（法律上の）権利を守る → 組織の一員として行動する環境が整備される  
必要条件
  - 2) 社会と対峙する存在  
近視眼的な発想で考えるのではなく、長期のスパンで組織のサバイバルを目指す  
(経営理念の確立) → ステイクホルダーの利害に向き合える環境が整備される  
十分条件
- ・会社人間との違い

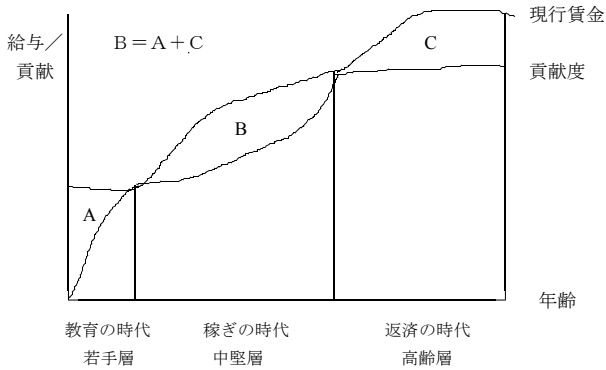
ステイクホルダー中心に考えること
複数の準拠集団を持つこと
若者が高齢者を支えるのではなく、高齢者が若者を支え企業（組織）を維持する時代に突入している、との自覚
高齢者に体力に応じた就労（社会とのつながり）の機会を与え、彼らが後輩にスキルを伝え、若者が経験を積むことによって成長し、結果として、組織として生き残る

社縁の意味

会社は、従業員が、会社（組織）の維持という共通の目的のために協働することによって、具体的には、ステイクホルダーへの貢献を念頭において彼らとの対話を重要視して行動し、日々の仕事の中で、人生の先輩・同輩・後輩としての即ちヒトとしての「絆」が深まり、自己の社会的欲求を充足できる場である

p.10

資料 1



〔出典〕今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社、1998年

資料 2

<b>会社人間の最大公約数的な諸特徴</b>
その職業能力の展開の場が特定の企業に限られていること
その労働条件が、企業別に、企業内で、主として経営者の裁量で決まること
生活時間のなかに占める労働時間の割合が高いこと
生活意識の点で、会社の仕事、人間関係、昇進そして収入が圧倒的な関心事であり、広汎な企業の要請をなによりも優先させること

〔出典〕熊沢誠「会社人間の形成」（内橋克人他編『会社人間の終焉』岩波書店、1994年所収）

参考文献

宮坂純一『日本の経営への招待』晃洋書房

宮坂純一『企業社会と会社人間』晃洋書房

宮坂純一『企業は倫理的になれるのか』晃洋書房

