

ローレン

『和と力——日本のホワイトカラー企業組織を 人類学的観点から考える』

【労働社会学・産業社会学・教育社会学】

鷲見 淳

T. ローレンはアメリカの文化人類学者である。本書は労働研究や文化人類学の分野のみならず、日本研究や近代化論の分野にも幅広く影響を与えた研究である。しかし、出版されているのは、英文の原書のみで、未だに日本語訳が書かれていないので、本書の内容について少し詳しく触れておく必要がある。

この研究は、銀行業1社の組織文化を11カ月の参与観察に基づいたフィールドワークにより考察した人類学的研究である。ここでは、入行式の社長および父兄のスピーチ、経営理念と社歌や社是、社員研修での教育訓練、就業時間中あるいは就業時間後の会合時の儀礼的なスピーチ、付き合い、週末や休み中の会社のクラブ活動、そして、寮や社宅での生活を通して新入社員が「会社の人間」として育成されていく過程が、エスノグラフィを通して克明に描かれている。

こういった視点から描き出されるのは、終身雇用、年功序列型の賃金制度、企業内労働組合という制度的な枠組みの中で、集団主義や家族主義、忠誠心、感謝と献身、愛社精神などの日本の伝統的な文化的価値観により特徴づけられる「共同体」としての企業組織である。本書のタイトルである For Harmony and Strength (和と力) は、事例企業である銀行「Uedagin」の社是である¹⁾。本書の考察で、このような日本型組織の理解の鍵となるのは、長期雇用に基づいた企業組織の共同体意識の促進である。この共同体意識は、毎日の仕事と生活のなかで確認され、育成される。こうした組織と人の関係がローレンの考察対象の中心である。

この研究は、組織文化の考察が、銀行の組織形態と構造、採用と終身雇用、評価と昇進、賃金制度、労働組合といった制度的な枠組みに関連付けられている点が、労働研究として注目に値する。ここで

は、本書の労働研究としての意義を、国際競争力の源泉としての日本的共同体の結束力を見事に描き出した研究、実証労働研究と人類学的考察の交差点にある研究、の二つの視点から考えてみたい。

日本的共同体の結束力を描き出した研究

本書の考察で、共同体としての組織文化の分析は、儀礼としての入行式と経営理念の解釈からはじまる。入行式は父兄同伴で行われる。式典では社長、新入社員のスピーチのみならず、新入社員の親によるスピーチも加わり、そこでは、会社に入るということは、親の責任でそれまで育ててきた子供を、家から会社へと引き渡すことであるという意味が明確にされる。

会社が一つの共同体であるという考えは、毎朝の合同体操、朝礼、社歌の斉唱、社長の訓示や数多くの儀礼的行事、勤続や目的達成の表彰式で、常に表現され、職場では先輩後輩の関係を通して確認され、そして、寮や社宅での集団生活の中で再確認される。

昇進と昇給は基本的に年功序列に基づく。昇進は、本人の年齢と勤続年数、能力、学歴、上司との関係、さらに、「人柄」まで加味され、総合的に判断される。賃金は基本給 (base pay)、調整給 (adjustment pay)、臨時給 (temporary supplement)、家族給 (family allowance)、自宅給 (housing allowance)、職務給 (job pay)²⁾ からなる。社員の「能力」の評価の基本的な基準は勤続年数である。しかし、そこには多くの「曖昧さ (ambiguity)」が認められる。ローレンは次のようにいう。「(昇進と昇給は) 基本的には勤続年数によるが、社員個人のニーズと達成の度合いに対する報酬にも配慮がなされている。この制度の強みは、いわば、曖昧さにあり、家族の安全やキャリアのモチベーションの向上といった目的は、このように、制度

が曖昧だからこそ達成できるのだらう」(筆者訳)³⁾。ここに、欧米型の賃金制度と比較して、日本型制度の特徴がうまく表されている。

人類学的な視点から、日本の企業組織の特徴を共同体意識の促進に見いだす場合、社員の教育訓練は重要な考察対象となる。新入社員の研修期間は3カ月間に及ぶ。教育訓練は、OJTやOff-JTを中心として、先輩後輩の関係のなかで、効果的に行われる。

興味深いのは、「spiritual education (精神教育)」の考察である。山寺での合宿、座禅を通して、忍耐、頑張り、自律、持続といった価値観を学ぶ。農業体験を通して協働の大切さを学ぶ。さらに興味深いのが「Rotō」⁴⁾と呼ばれる訓練で、これは、誰かに何でも良いのでその日の仕事を与えてもらうために、2日間にわたり町中の家を一軒一軒訪ねる。仕事に対する金銭的報酬は求めてはならない。また、集団ではなく、あくまでも一人で行わなくてはならない。ただ、一日目の晩は、参加者は皆で体験を共有し、「働くことの意味は何か」と問う。「仕事が楽しいか、楽しくないか、自分にとって意味があるかないかは、仕事の種類ではなく、その仕事に対する自分の態度(=心構え)で決まる」という解答が出る。まさにこれが、銀行側のねらいである。

ローレンの記述はそれだけではない。精神教育では社員のキャラクター(人格)も訓練の対象となる。「キャラクター・トレーニング(character training)」では、社員の人格についても、集団生活の中での協調性の育成が重要とされる。そこでは人格ですら鍛錬が必要なものと見なされる。

「持久走(Endurance Walk)」⁵⁾の考察も見逃せない。これは、27マイルを歩き通す訓練で、社員のみならず、親戚も参加する。最初は、親類と和気藹々と散歩を楽しんでいるように見受けられる。しかし、9マイルあたりでグループの間での競争意識が芽生え始め、最後はグループではなく、自分との戦いになる。疲れ果て失神する社員もいるほどである。訓練の目的は、つらく長い過程を意志強固に通り返けることにより、「精神的な強さ」を育むことにある。今日の言葉で言えば、「メンタル・タフネス」の訓練である。

以上、教育訓練、特に精神教育を中心に、ローレンの考察を紹介したが、教育訓練は職場だけではなく、寮や社宅での生活も包み込む。これらすべてが最終的にはUedaginという一つの共同体意識を育み、組織の価値観が社員間で共有され、その結果として、For Harmony and Strength(和と力)というタイトルのごとく、組織の結束力を高めるのに貢献しているというのが本書の論点である。

最後に、労働組合である。日本の他の殆どの企業と同様に、Uedagin労働組合は企業内労働組合である。組合と銀行側との関係は概して「協調的」であり、組合は、経営との間に軋轢が生じることをできるだけ避け、経営家族主義的な共同体意識の促進に積極的に貢献する組織として描かれている。

日本の共同体の「内」と「外」——コンセンサス・アプローチとコンフリクト・アプローチの視点から

ここで、本書の考察の中心である家族主義的共同体に関連する問題点を指摘したい。Uedaginという日本の共同体の「内」と「外」の問題である。社会学には、コンセンサス・アプローチとコンフリクト・アプローチという対照的な二つの分析の視点がある。コンセンサス・アプローチは、社会、組織、および個人の間を一つの体系として捉え、体系全体を構成する各々の部分がどのように統合され、一つのまとまりのある総合体を構成するのかという観点から、それぞれのあり方を考察する視点である。他方、コンフリクト・アプローチは、社会、集団、そして個人の間で、立場や利害の相違に基づいた、集団と個人との間の対抗関係に考察の焦点を当てる視点である。

本書の労働研究における意義は、組織が一つの共同体として理解され、すべての社員が共同体の文化の価値観に賛同し、これを学び共有していく過程の考察にある。この意味で、本書の考察は典型的にコンセンサス・アプローチに基づいている。こういった共同体としての組織と人の繋がりを通して育まれる組織の結束力が、日本企業の国際競争力の源泉(少なくともその一つ)となりうることをエスノグラフィーを通して示した意義は大きい。

反対に、本書の考察では、社員一人ひとりが組織文化をどのように受け止め、自分のものとして

いくのかという問題や、そういった過程での多様性の問題は考察されていない。ローレンが描いた組織は、家族主義的共同体の姿であり、ここでは、男性を中心とする正社員、大多数が女性のパート社員、派遣などの非正社員、そして経営管理職も含める「組織の全てのメンバー」が Uedagin という共同体の価値理念に一様に賛同し、それを中核として、毎日の生活を営むことに同意している。同時に、会社側にも全てのメンバーにそのような「雇用＝仕事と生活」を、可能な限り、保証することが社会的に期待される。いわゆる終身雇用である。

制度の側面からいえば、この共同体の「内」に属する人は終身雇用に基づいた正社員である。文化価値的な側面からいえば、家族主義的共同体の価値理念に同意するものが「内」に属する。正社員であっても Uedagin の価値理念に賛同していなければ、形式的には「内」でも実質的には「外」である。現実的にいって、そのような社員は、おそらく、ローレンが参与観察を行っていた時点でもいたであろう。

ローレンがフィールドワークを行った 1970 年代には、私たちが今日よく耳にする、中高年齢社員のリストラ、それにまつわる「追い出し部屋」、若年者の失業や非正規社員の急激な増加、ブラック企業、過労死や職場のメンタルヘルスといった問題は、メディアに取りあげられ、学術研究の対象となることは滅多になかった。これらの問題は、今日の日本の労働事情に関する報道で頻繁に取りあげられる傾向にあるが、それは、従来の日本の共同体の「外」にいる人々の問題が社会全体として決して無視できるものではないことを如実に物語っている。

本書の考察に典型的に見られるように、日本の共同体の「内」の部分は、コンセンサス・アプローチの視点から効果的に考察され、提示されてきた。反面、「外」の部分は、コンセンサスの視点から理解するには、基本的に無理があり、こういった部分は、コンフリクト・アプローチの視点からの方が、より深く理解でき、効果的に提示できる。

コンフリクト・アプローチによる考察の典型的な例では、トヨタ自動車工場における期間工の過

酷な労働の実態を描いた鎌田 (1973) の考察、「国鉄一家」の解体をテーマに、経営者により語られる経営家族主義と従業員により受け止められる経営家族主義との矛盾を鋭く描いた考察 (Noguchi 1990) があるが、ここでは、組織と人の「共生」が、時として反転し、分断された姿が描かれている。また、パーカー＝スローターによる「ストレスによる管理」(Parker and Slaughter 1988) も、権威主義と強制、そして、同僚や仲間からの圧力 (ピアプレッシャー) を特徴とする日本的共同体のもう一つの側面に鋭く切り込んだ考察といえる。

実証労働研究と人類学的考察の交錯点

数多くの労働研究の中で、この研究が目目に値するのは、日本の企業組織の特徴を集団主義、温情主義、家族主義や愛社精神といった伝統的な文化的価値により説明付ける、いわゆる、文化論的解釈をしていることである。ラズが指摘するように、日本の企業組織の特徴を経営家族主義や温情主義により説明付ける文化論的解釈に比較して、日本の実証労働研究では、労働経済学者を中心として、長期雇用の慣行や年功序列型の賃金制度のような、日本の企業組織のいわゆる「日本的」とみなされる制度の中に「合理性」を見いだそうとする立場が主流である (Raz 2002)。このような方法論的立場においては、結果として特殊性や唯一性を強調する文化論的解釈はさけられる傾向が大きい。しかし、実証労働研究の中で、組織文化が重要な考察の領域として認識されないかということ、決してそうではないことはここで明確にしておきたい⁶⁾。

企業組織の考察には、様々なアプローチがあるが、日本の企業組織の考察の中では、労働者のやる気 (=モチベーション) を引き出す仕組みの解明が根本的な問題の所在として認められる研究が多い。これは、特に、Abegglen (1958)、Dore (1973)、Ouchi (1981) などの欧米の研究に顕著に見い出される特徴であるが、そこには、「欧米対日本」という関係性の中で、一般的に考えられている、日本 = 「文化的他者 (cultural the other)」という見方を乗り越えられないかという問題意識があるのも一因であろう。労働が人間にとり苦痛であると伝統的に考えられている欧米から、1970

年代、経済の高度成長のまっただ中にいた日本企業の“サラリーマン”達の働きぶりを見て、「どうしてあれほど働けるのか」「何が日本人をあれだけ働かせているのだらう」と問うのも、素直な問題意識の現れといえる。ローレンの考察もこういった位相の中に位置づけられる。反面、日本の研究者で、日本的共同体を考察したのが間や日置＝中牧である（間 1978；日置＝中牧 2012）。

実証労働研究が組織の制度を重点的に考察するのに対して、モチベーションの問題を日本的共同体と組織文化の問題として考察した本書は、こういった意味において、実証労働研究と人類学的研究の交錯点にあると言える。

コンセンサスかコンフリクトか、
家族主義的共同体かストレスによる管理か

本書の出版から、もはや 40 年以上経過している今日、私たちが目の前にするのは、グローバル競争の中で消滅しつつある終身雇用の慣行、非正規労働者の増加、若年失業者の増加、中高年齢労働者のリストラ、長時間労働と職場のメンタルヘルスといった社会問題化しつつある働き方、働かせ方の実態である。それでは、本書で描き出されているような日本企業の家族主義的共同体は、グローバル化の中で、消滅してしまったのだろうか。答えは、イエスでありノーでもあろう。

ローレンが描き出したのは、コンフリクト・アプローチでは描ききれない、組織文化の「結晶」のような部分である。それは、組織と人の共生する姿であり、コンセンサス・アプローチによってこそその意味をより深く理解できる。雇用・労働を巡る環境がめまぐるしく変化しつつある中でも、日本企業の共同体としての特徴は、今日でも、多くの企業に当てはまるのではないだろうか。

どちらが正しいのかといえば、そのどちらでもないだろう。コンセンサスかコンフリクトか、家族主義的共同体かストレスによる管理か、といった問題は、表裏一体のものである。グローバル化の中で、国際競争が激化し、日本企業の経営管理方式や雇用・労働環境も急激に変化しつつある今

日、本書は一層、啓発的で示唆に富む研究なのかもしれない。ローレンが描き出した日本的共同体がどれだけ今日の日本企業に当てはまるかについては、まだまだ多くの研究成果を待たなくてはならない。

Thomas P. Rohlen, *For Harmony and Strength: Japanese White-Collar Organization in Anthropological Perspective*, Berkeley: University of California Press, 1974.

- 1) 人類学的手法では通常、フィールドサイトの名前、地名、場所、および個人の名前は匿名にするので、ローレンは本書で Uedagin という匿名を使っている。
- 2) アルファベット表記を筆者が漢字表記したものである。
- 3) 原文は次の通り。Although based primarily on years of service, it contains considerations of need and of individual reward. Its strength may well lie in this ambiguity, since diverse goals such as family security and career motivation, may be realized in such a mixed approach (p.163).
- 4) 漢字表記は「路頭」と察することができる。
- 5) T. ローレンによる日本語のアルファベット表記がないので、漢字表記は筆者の訳である。
- 6) 石田は労働研究において、制度を一つの統一体とし統合している当事者間の「共通の理解」を考察する重要性を明確にしている（石田 2003：12）。これは、文化人類学で考察する文化概念と同一のものである。

参考文献

- 石田光男（2003）『仕事の社会科学——労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房。
- 鎌田慧（1973）『自動車絶望工場——ある季節工の日記』現代史出版会。
- 日置弘一郎・中牧弘允編（2012）『会社神話の経営人類学』東方出版。
- 間宏（1978）『日本労務管理史研究——経営家族主義の形成と展開』ダイヤモンド社。
- Abegglen, James C. (1958) *The Japanese Factory*. New York: Free Press.
- Dore, Ronald E. (1973) *British Factory—Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. Berkeley: University of California Press.
- Noguchi, Paul H. (1990) *Delayed Departures, Overdue Arrivals: Industrial Familialism and the Japanese National Railways*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Ouchi, William (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Parker, M., and J. Slaughter (1988) “Choosing Sides: Unions and the Team Concept.” *Labor Notes Book*. Boston: South End Press.
- Raz, Aviad E. (2002) *Emotions at Work: Normative Control, Organizations, and Culture in Japan and America*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Asia Center.

（すみ・あつし 明治大学経営学部専任講師）