

# 企業コミュニティと日本的雇用システムの変容

山下 充

(明治大学経営学部准教授)

本稿は、日本における企業コミュニティの歴史の変容を、雇用システムとの関わりを通して検討する。日本の企業コミュニティを支えるコーポレート・ガバナンス、労使関係、人事制度は第二次大戦後に形成されたが、一部の企業では第一次大戦前後から戦後に繋がるような新しい管理制度や慣行がみられるようになっていた。企業コミュニティはコアの従業員に対して安定した雇用を提供してきたが、多くの調査から日本の労働者の企業に対する評価は必ずしも高いとはいえず、帰属意識は高度成長期を通して低下傾向にあり、満足度も相対的に低かったことが指摘されてきた。1990年代以降の金融市場改革と低成長の中で、経営者はコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの見直しを進めた結果、株主重視の傾向が強まったものの、2000年代後半以降は、再び従業員重視の傾向も見られるようになってきている。労働者の意識は競争を受け入れるものに変化しつつあり、若年者はより安定した仕事や職場を選ぶ傾向が強まっている。企業コミュニティがより競争的な環境に適応するために変化しつつあることは確かであるが、その変化は漸進的なものである。企業コミュニティが企業不祥事の温床となること、従業員間の公正さをどのように解決するかは依然として大きな課題として残されている。この課題を解決するためにも、異なった価値観の対立の解消に向かう新しい企業コミュニティのあり方が求められる。

## 目次

- I 問題関心
- II 企業コミュニティと雇用システム
- III 企業コミュニティの歴史的背景
- IV 戦後における企業コミュニティの形成
- V 低成長と企業コミュニティの変容
- VI 企業コミュニティと日本的雇用システムの行方

## I 問題関心

本稿は日本の企業コミュニティの歴史の変容を日本的雇用システムとの関わりを通して検討する。企業コミュニティとは、企業の中に広がるコミュニティ性を指す。日本の企業コミュニティは、企業の国際的競争力や生活保障を提供してき

たとされる一方で、過剰な企業中心性や閉鎖性が長く批判の対象ともなってきた。長期の低成長とグローバル化する日本企業の経営環境の中で、企業コミュニティが解消するのか、存続するのか、また存続する場合はどのような形なのかという変容問題は、国内の雇用制度や働き方の行方を考える上で重要な論点のひとつといえる。日本の企業コミュニティの変化については多様な論点があるが、本稿ではコーポレート・ガバナンスと従業員の意識に焦点をあて、これを歴史的な観点から考察する<sup>1)</sup>。

以下ではまず、企業コミュニティの概念とその特徴および雇用システムとの関係を整理する。次に、企業コミュニティ生成を戦前から戦後にかけてみていく。最後に、経営環境の変化が著しい

1990年代後半以降に焦点をあて、金融市場とコーポレート・ガバナンスの変化、従業員の意識、デフレ経済における若者意識などを素材としつつ、今日の企業コミュニティの変容と課題について検討する。

## II 企業コミュニティと雇用システム

### 1 企業とコミュニティ概念

コミュニティ (community) は社会学の基礎概念のひとつであるが、多義的で論争的な概念でもある<sup>2)</sup>。社会学の古典的な用語法では、①特定の社会関係を持った人々の集合、②所属や共同意識、③一定の地理的領域内での自足的な活動などを示す。近年では場所の制約を超え、アイデンティティの感覚や所属感に関する構築物として用いられることも多い。ポストモダニズム、グローバル化がもたらす近代の不安定性に対する帰属の探究が強まっているとの認識のもとに、コミュニティ概念の再構築が進んでいる (Delanty 2003=2006)。

企業組織、特に従業員が所属する職場集団や企業組織は、経済的利害で結びついた社会関係であると想定され、コミュニティとの対比でいえば、限定された人びとの関わり方を示すアソシエーション (association) として理解されることが一般的である。

しかし、多くの調査や歴史研究などから、さまざまなかたちで企業が一定のコミュニティ性を有することが指摘されてきた (Jacoby 1997=1999, 田中 2001, 山田 2017)。また、行き過ぎた利己主義的行動がもたらす企業経営の弊害を批判する観点として、企業経営に求められるコミュニティ性について論じられることもある<sup>3)</sup> (Solomon 1994, ミンツバーグ 2009, 大塚 2017a, 2017b)。

### 2 日本の企業コミュニティ

日本企業のコミュニティ性を日英の共同調査において示したのが、ドーア (Dore 1973=1987)、間 (1974) の研究である。1966年から1969にかけておこなわれた聞き取りとアンケート調査をも

とに、両国における企業のコミュニティ性の違いが明らかにされた<sup>4)</sup>。ドーア (1973=1987) は、福利厚生 of 規模と範囲の違いについて、イギリスでは労働者が会社の福利厚生の施策に懐疑的な態度を取り、会社が福利厚生よりも生産を優先して考えるのに対して、日本企業では福利厚生担当部門が冠婚葬祭、余暇活動などに様々な形で深く関与していることを示した。会社との関係では、イギリスの労働者が会社との限定的な関わりと個人主義を維持しようとするのに対して、日本の労働者は会社に対する期待が高いこと、またその結果として同様の質問項目に対して日本の労働者は満足度が低くなること、さらにはイギリスの労働者が地域の労働市場を基準として会社を評価するのに対して、日本の労働者は同業他社と比較するなど、コミュニティ性の違いが労働者の態度と密接に関係していることを示した。

間は、イギリスの企業組織はアソシエーション性が強く、日本はコミュニティ性が強いこと、労働組合については、これとは逆に、イギリスではコミュニティ性が強く、日本はアソシエーション性が強いとした。さらには、コミュニティ性、個人主義の度合と階級形成との間には相互に内的な関係があり、日本企業のコミュニティ性は、異常な勤勉性や社会的不正義、企業エゴイズムに傾きやすいとされた (間 1974; 稲上 1999)。

### 3 雇用システムと多様な資本主義

企業コミュニティは日本の雇用システムに基盤を持つと考えられている (稲上 1999; 佐藤 1999; 佐藤 2012)。アベグレン (Abegglen 1958=2004) は企業のコミュニティ的な特性と社会制度との関わりを指摘していたが、ドーア (Dore 1973=1987) は、市場志向型と組織志向型という概念を用いて、日本の企業コミュニティが、日本的雇用システムに規定されていることを明示した。

一国の雇用関係が、より広い社会や文化の構造に埋め込まれているという視点は、先進国にみられる多様な資本主義モデルへと展開していった (酒向 2005)。先進国の資本主義システムにどのような違いがあり、またそれがどのように変化するかについては、コーポラティズム論、レギュラ

シオン理論、資本主義の多様性論など多くの議論がおこなわれてきた（アルベール 1992、コリア 1992；田中 2001；山田 2008；Hall and Soskice 2001=2007）。日本の雇用システムは、多様な資本主義モデルのひとつとして言及されてきた。今日、経済活動のグローバル化が進展するなかで、日本の相対的に固有的な仕組みの変容の可能性があらためて争点となっている（Olcott 2009=2010；山内 2013；須田 2015；一守 2016；八代 2017）。

企業コミュニティに関する議論は、企業における使用者の従業員の関係を中心にした議論であるが、資本主義システムという観点からみると政府の産業政策への関与、企業集団や業界団体、経営者間の個別の社会的ネットワークなど、その主体をさまざまに想定できる。国際比較研究では、政府、業界団体、労働組合、個別企業の従業員などの相互的な関係性に共同主義的な結びつきを見いだす議論も多い（Anchordoguy 2005=2011；Hall and Soskice 2001=2007）。

### Ⅲ 企業コミュニティの歴史的背景

#### 1 第二次大戦以前の資本主義システム

日本において企業コミュニティはどのように形成されてきたのだろうか。企業内の使用者と労働者の関係、および雇用システムの諸要素間の関係からみたと、第二次世界大戦以前において戦後にみられるような企業コミュニティが形成される十分な条件があったとはいえない。特にコーポレート・ガバナンスにおいては戦前と戦後には際立った違いがみられる。戦前においては企業経営に対する株主の影響力が強く、経営者と労働者の所得格差も大きかった。労働者のあいだにも明確な身分格差が存在しており、ブルーカラー（工員）に対する福利厚生も限定的であった。労働移動は頻繁であり、経営者や現場の管理者は怠惰な労働者に常に不満を抱いていた（Gordon 1985=2012）。

第二次大戦以前、特に明治期においては企業経営に対する株主の影響力は極めて強く、今日でいうところの株主重視のガバナンス構造が存在していた。新設開業した会社には一般株主から高配当

が求められていた。会社重役は、大株主代表という性格が強く、また兼任で非常勤的な存在が多かったため、一般の株主同様に高配当を要求する傾向が強かったという（高村 1996：167）。

役員賞与の利益に対する比率を戦前と戦後で比較すると戦前の方が格段に高いものであった。経営者に対するインセンティブ制度が、株主の利益に合致するように設計されており、経営者は、利益の増進に強く動機づけられていた。戦前の企業は利益のうち大きな部分を配当に回している。戦前の企業は、獲得した利益の大部分を、利益に応じて直ちに株主に配当していた（岡崎 1993：105-106）。

#### 2 専門経営者の台頭と内部昇進の拡大

しかしこのような状況の中でも、戦後に繋がるような企業コミュニティへの動きもみられた。例えば、一部の企業では企業の長期的な繁栄のために株主の影響力をコントロールする試みがおこなわれ、労働力の獲得と定着のために内部昇進の構造や福利厚生制度が導入された。これらの動向は「戦前のシステム」を修正ないし変革しようとする動きの中から現れたものといえる。

これには明治期の企業において専門経営者が登場したことが大きく関係している。専門経営者は明治の末期から徐々に増加していったが、これは当時の国内外の競争環境の中で、技術導入、販路の開拓、労働力のマネジメント、資金調達などの経営課題を、株主による非常勤取締役や技師長、工場長、支配人などの管理職社員では十分に処理しきれなかったことによる。専門経営者は、株主の利害を考慮しつつ、安定株主の形成や株主との信頼関係を構築していった（森川 1981；宮本・阿部 1999）。

ホワイトカラー層でみると、例えば、大手紡績企業では、経営層と上級職員との間で利潤配分の仕組みが存在するようになっており、当時貴重な人材であった学卒職員の勤続奨励として機能し、徐々に長期勤続がみられるようになった（米川 1985）。三井物産では大正期を通して独自の恩給制度（退職金制度）の創設と独身寮の拡充を進めることで職員層の長期勤続化が進展した（若林

2007)。

これらは近代化するビジネスの中で優秀な人材としての学卒者やそれに相当する者の勤続奨励策としておこなわれた。ホワイトカラーについては、経営幹部と上級ホワイトカラーとの利害の一致、長期勤続化を促す福利厚生制度の創設が戦後の企業コミュニティの基盤のひとつとなった。ただし、職員の内部においても階層差は今からみれば極めて大きく、解雇が一般的であったこと、長期勤続がそのまま雇用保障を意味するものではなかったことなど(米川 1985)、相違点も存在していたことは留意する必要がある<sup>5)</sup>。

### 3 経営家族主義の拡大

ブルーカラーについてみると、企業コミュニティへと繋がる労務管理は、明治末期から大正期にかけて、紡績業、炭鉱業、造船業など、大規模工場における経営家族主義の普及によって展開した(間 1964 : 1996 : 112)。紡績や炭鉱では、職住が接近していたことから、生活全般におよぶ労務管理がおこなわれた。この仕組みの多くは、労働力を一地域に集めて工場運営をおこなったイギリスの紡績業やアメリカで広まりつつあったウェルフェアキャピタリズムにおける福利厚生制度のあり方に強く影響を受けていた。またウェルフェアキャピタリズムは、労働運動や国家の介入を排除する考え方と親和的であった(Jacoby 1997 = 1999 : 19)。

鐘淵紡績会社の武藤山治は、明治末期から大正期にかえて経営家族主義的労務管理を積極的に展開した中心人物のひとりである。そして武藤は、株主と従業員の利害をどのように両立させるかというジレンマ課題を自覚的に解決しようとした経営者でもあった(川井 2005)。武藤は、自ら「株主の番頭」を自認しつつ(川口 2004)、他方で積極的に福利施設や労働条件の改善を試みており、今日でいうところの「株主重視」と「従業員重視」を両立させるための数々の施策を展開していった<sup>6)</sup>。高配当と活発な IR 活動で株主との信頼関係を構築し、業績が好転した時期に福利厚生制度(幸福増進制度)の拡充をおこなった(山下 2017)。戦前に大規模工場を中心に経営家族主義が拡大

し、これが一定程度ブルーカラーの条件を向上させた事は確かであったが、それはあくまでも戦前における企業内の階層差を前提としたものであり、職員と工員の身分差がはっきりしていた点で限界があった。

### IV 戦後における企業コミュニティの形成

敗戦において日本社会は政治的理念と社会的価値の両面におけるかつてない対立と調整のプロセスを歩むことになる。企業コミュニティは膨大な政治的・社会的資源が投入された労使関係の転換の中で形成されていった<sup>7)</sup>。

間は企業コミュニティが戦後に広まった諸条件を指摘している。第1に敗戦により財閥系企業を中心とした大企業が分割され、資本が多数の個人や機関投資家に分散したこと、第2に、労働条件の決定が企業内の労使関係によって決定されるようになり、企業業績によって従業員の労働条件が左右され、企業の利害と従業員の利害が一致するようになったこと、第3に、戦後に公認された労働組合の解雇反対闘争と、戦時中からはじまった生活難に対応する生活賃金としての年齢給や勤続給の要求により、長期安定雇用慣行が広まり、企業と従業員の利害の一致が一層現実的なものになったこと、第4に、経営者の多くが一般社員からの内部昇進者によって占められるようになり、労働組合の身分差別撤廃運動により、労使双方が階級対立的意識ではなく、仲間意識あるいは協調意識を持つようになったことを挙げている(間 1996 : 112-113)。

戦後に形成された企業コミュニティは、コアの労働者に雇用の安定と生活保障を提供したものの、労働者の帰属意識や職務満足度は決して高いものではなかった。尾高(1965)によると鉄鋼労働者の帰属意識は1950年代前半から高度成長期にかけて低下していった。1960年代後半におこなわれたドーアと間の共同調査(間 1974)で、雇用主を評価する割合は、日本の労働者とイギリスの労働者を比べると、鉄鋼では日本67.4%、イギリス82.5%、電機では日本が82.5%、イギリスが91.2%と日本の方が低い。

石川（1975）は、高度経済成長には民間大工業の分野で合理化と労働生産性のいちじるしい伸びが実現され、その成果が労働者の賃金上昇に結びついたものの、労働者のあいだには企業や組合を忠誠あるいは自己同一視の対象と見なすのではなく、生活のための手段ととらえる態度が広がっていったとしている（石川 1975：183）。

間は高度成長期の従業員意識は、帰属意識、愛社精神や忠誠心とは異なった意識であったとして、それを企業の利害と正社員の利害が、方向性において一致していたこと、企業の発展を通して正社員の生活の安定と向上が実現すると解釈した（間 1996）。

白石（2005）は、2000年の国際比較調査をもとに、電機産業の労働者の職場生活の全般的な評価は国際的に見ると下位グループに属していること、ブルーカラーにおいて多能工が際立ち、仕事の決定権や自律性、スキルの獲得について肯定的な特徴がみられること、労働条件に対する満足度は極めて低く、その評価が管理職や職場の人間関係、作業負担の重さに強く影響されていることを指摘している（白石 2005：27）。

企業コミュニティにかかわる議論は、このような観点から、日本人に特有の「就社」意識<sup>8)</sup>、私生活を犠牲にして仕事を優先する傾向、企業に対する期待の広さと相対的に低い満足度、終業後も企業が財政的に支援する団体や仕事上関わりのある人々と過ごす生活空間の広がり、従業員に開かれた内部昇進の構造など、いわゆる日本的な働き方の内部構造を明らかにしていった。

この視点はその後の企業へのフィールド調査にひとつの枠組みを提供し、研究が蓄積され日本の労働者の働き方を抽出する方法へと昇華していった。1980年代以降に日本企業のパフォーマンスが高く評価される一方で、働き方だけでなく、その生活が企業に強く規定されることを批判する諸概念である「強制された自発性」「会社人間」「企業社会」なども企業コミュニティの議論をひとつの出発点としている<sup>9)</sup>。働き方に対するこれらの批判的視点は、働き方が大きく問われる中で、改めて重要な論点となるだけでなく、依然として日本の労働のセルフイメージの準拠点となっている。

## V 低成長と企業コミュニティの変容

### 1 コーポレート・ガバナンスの動向

バブル経済以降の長期の景気低迷、97年の金融危機と経済のグローバル化を背景とした会社法の改正により、株主代表訴訟が容易となり、委員会設置会社（指名委員会等設置会社）への移行が可能となった。これと平行した日本企業のガバナンスの特徴的な変化は、株式の持ち合いを中心とした所有構造の変化と海外機関投資家を中心とする機関投資家の保有比率の上昇である（宮島他 2013）。図1でみるように、主要投資部門別株式保有比率をみると、外国法人等の保有比率は90年代後半に都銀・地銀を上回り、2000年代に入ると全てのカテゴリーの中で最も高くなった。

金融市場の変化は、経営者に株主重視の経営を求める圧力として働くと考えられた。マスメディアでは企業不祥事への対策と企業競争力の向上の観点からコーポレート・ガバナンスを見直すべきであるという議論が強まった。従来の日本のコーポレート・ガバナンスの特徴のひとつが従業員重視であったことから、ガバナンスの変化が与える影響が注目された<sup>10)</sup>。

表1は、日本能率協会がおこなっている新任役員が異なったステークホルダーに対してどのような考えを持つかを聞いたデータである。株主重視の割合は、2000年代前半において従業員重視を10%近く上回っており、この時期に株主重視の見方が強まっていたことを裏付けている。しかし、株主重視の比率は2006年以降減少し、従業員重視の比率が株主重視を上回るようになっていく（日本能率協会グループ広報委員会 2012）。2000年代の変化についてみると、ドーアは2000年代の前半まで拡大していた役員一人当たりの給与と賞与の上昇と株主への配当が2007年以降に抑制される傾向にあることを示している（ドーア 2014：209）。

また、稲上（2005, 2008）は、1999年の調査をもとにコーポレート・ガバナンスの類型として3つのタイプとして、1) 古典的株主モデル、2) 洗練された株主価値モデル、3) 多元主義モデルを

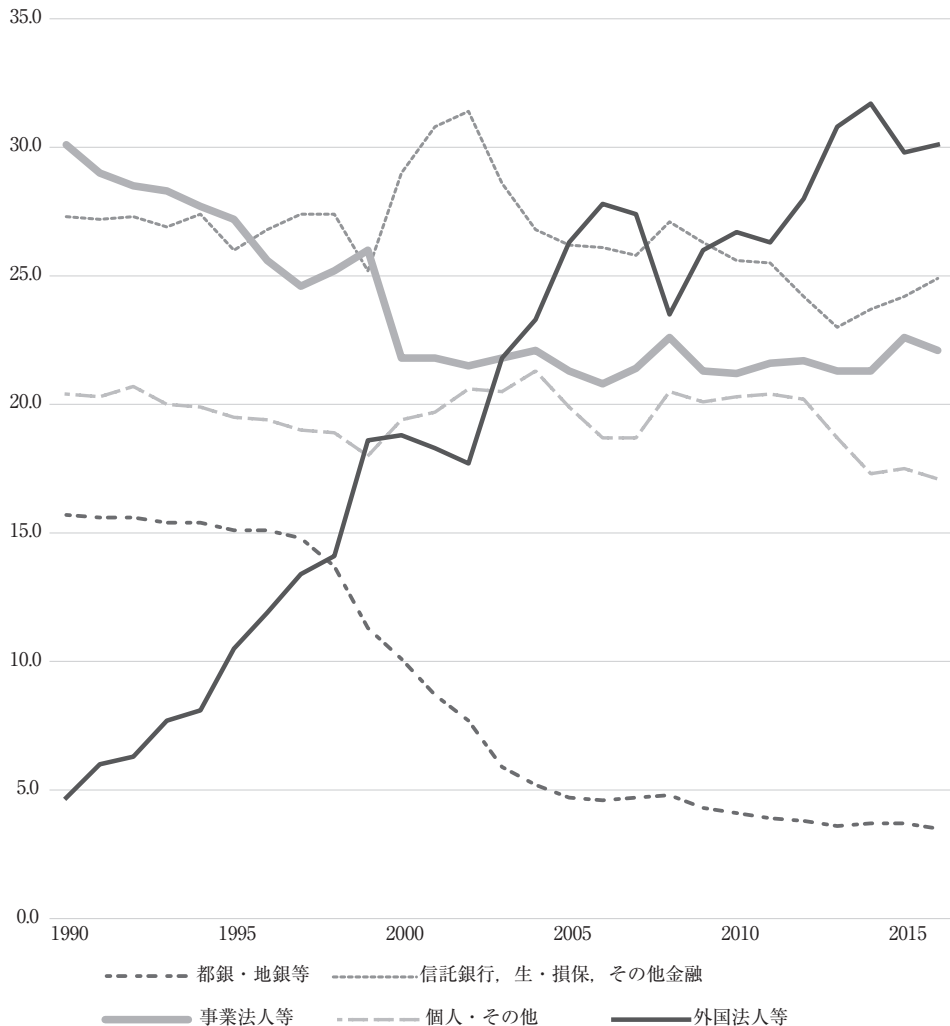
設定している。大企業の役員<sup>11)</sup>への調査から試算した結果、2)、3)が合わせて9割の支持を得ているとした(稲上・連合総合生活開発研究所2000, 稲上・森2004:4, Inagami & Whittaker 2005, 稲上2005:227-228, 稲上2008:38)。

株主重視の傾向が示されるようになった一方で、株主の利害と従業員の利害が決定的に対立した場合(業績が悪化した際に配当と雇用のどちらを優先するか)には従業員の利害を優先するという日本企業の姿勢について本質的な変化は生じていないとの指摘もある(宮島他2013:6-7)。

ガバナンス改革が進む中での従業員意識を分析した宮本(2014)は、ガバナンス改革と平行して

進められている長期雇用の見直しと成果主義導入の関係を、従業員の仕事への意欲の点から分析し、雇用と人事制度の組み合わせで4つのタイプに類型化している。成果主義の導入と長期雇用の維持を意識する従業員を「新日本型」、成果主義の導入と長期雇用の否定を意識する従業員を「アメリカ型」、長期雇用の維持と成果主義の未導入を意識する従業員を「既存日本型」、長期雇用の否定と成果主義の未導入を意識する従業員を「衰退型」として、それぞれ仕事意欲のスコアを比較している。2009年の調査では、仕事への意欲を示すスコアでは、新日本型が2.21, 既存日本型が2.31, アメリカ型が2.08, 衰退型は1.82となり、

図1 主要投資部門別株式保有比率の推移(1990-2016年度)



出所：日本取引所(2017)より作成

表1 役員が最重視する利益層

|     | 01年  | 02年  | 03年  | 04年  | 05年  | 06年  | 07年  | 08年  | 09年  | 10年  | 11年  | 12年  |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 株主  | 39.2 | 36.5 | 40.5 | 38.4 | 37.4 | 25.1 | 25.5 | 29.1 | 19.0 | 22.2 | 19.7 | 18.2 |
| 従業員 | 27.3 | 26.6 | 33.3 | 25.8 | 31.8 | 42.3 | 47.2 | 45.3 | 51.6 | 43.7 | 43.7 | 45.0 |
| 顧客  | 20.0 | 23.6 | 12.9 | 21.5 | 17.3 | 18.3 | 16.1 | 18.7 | 20.1 | 17.5 | 20.1 | 23.0 |
| 取引先 | 0.0  | 1.7  | 0.0  | 0.4  | 0.5  | 0.0  | 0.6  | 0.0  | 0.0  | 0.4  | 0.9  | 1.1  |
| 社会  | 9.4  | 7.3  | 8.6  | 9.0  | 10.3 | 9.1  | 7.5  | 5.4  | 6.5  | 13.1 | 11.4 | 8.6  |
| その他 | 2.4  | 3.7  | 4.3  | 3.9  | 2.8  | 4.0  | 2.5  | 1.5  | 2.7  | 2.8  | 3.5  | 3.0  |

出所：日本能率協会グループ広報委員会（2012）より作成

成果主義の導入が、長期雇用の否定を伴っている場合には、企業全体への貢献意欲や新しい課題への挑戦意欲も大きく低下するとした（宮本 2014：143-145）。

## 2 低成長と若年者の意識

低成長の中で経済的な不安が強まり、人びとの意識も変化している。労働政策研究・研修機構（2016）の継続的な調査では、「1つの企業に定年まで勤める日本的な終身雇用」を支持する割合は、2001年に76.1%に低下したものの、その後再び上昇し、2015年度には過去最高の88.9%が支持している。また「会社や職場への一体感を持つこと」も上昇傾向にあり、2015年に87.9%となっている。若年者（20-29歳）の変化は顕著で、小泉政権時代とかさなる2001年、2004年にはそれぞれ64.0%、65.3%と最も低い水準に低下したものの、2015年には87.3%と他の世代と変わらない数字となっている（図2）。同じ調査で望ましいキャリア形成のかたちについては「1つの企業に長く勤め、だんだん管理的になっていくコース」と「1つの企業に勤め、ある仕事の専門家になるコース」の合計は、20-29歳で最も高い54.8%が選んでいる。

産業能率大学（2017）が新入社員を対象とした調査では、「終身雇用」を望む者の割合が90年代後半に下降した後、2000年代前半から上昇傾向を示している（図3）。

NHK放送文化研究所（2015）は、過去40年間の意識調査をふり返り、若年者（20代）の意識に安定志向と貢献意識を指摘している。1973年か

ら2013年までの推移を見ると、自分の専門や適性に活かす仕事（専門：38%→25%）、独立して気がねなくやれる仕事（20%→1%）を選ぶ割合が低下している。特に「専門」を選ぶ割合は、全世代では73年の26%からその後、30%前後で安定した推移をしているのに対して異なった動きを示している（図4）。

これに対して、失業の心配のない仕事が17%から30%に上昇している。この仕事を選ぶ割合は、73年は40代後半から60代までの中高年で多かったものが、過去20年間では、40代以下では、30代をのぞくほとんどの世代で10%以上増加している（NHK文化放送研究所 2015：145-154）。田麿・宮田（2016）は、これらの動向について、若い世代の働くことそのものに内在する内的価値から、収入や待遇、雇用の安定性などの外的価値への「回帰」を示すものとしている。

一方で高校生を対象とした調査では、高校生の価値志向として「高い地位につく」「高い収入を得る」「競争に勝利する」への肯定的回答が2001年から2013年で増加している。多田隈（2015）は、低成長が続く中で、現在の価値観を将来参入する労働市場に準拠させ、社会・経済状況に反応している可能性を示唆している。

職場でのつきあい方を聞いた項目<sup>12)</sup>では、「全面的つきあい」が望ましいとする割合は大きく減少した。これは世代交代が進んだことと、時代の影響を受けて全面的つきあいを望ましいと考える人がより減少したためとされている（NHK放送文化研究所 2015）。

経済の低成長が長期に続き、労働市場において

図2 「終身雇用」を支持する割合の年齢別推移

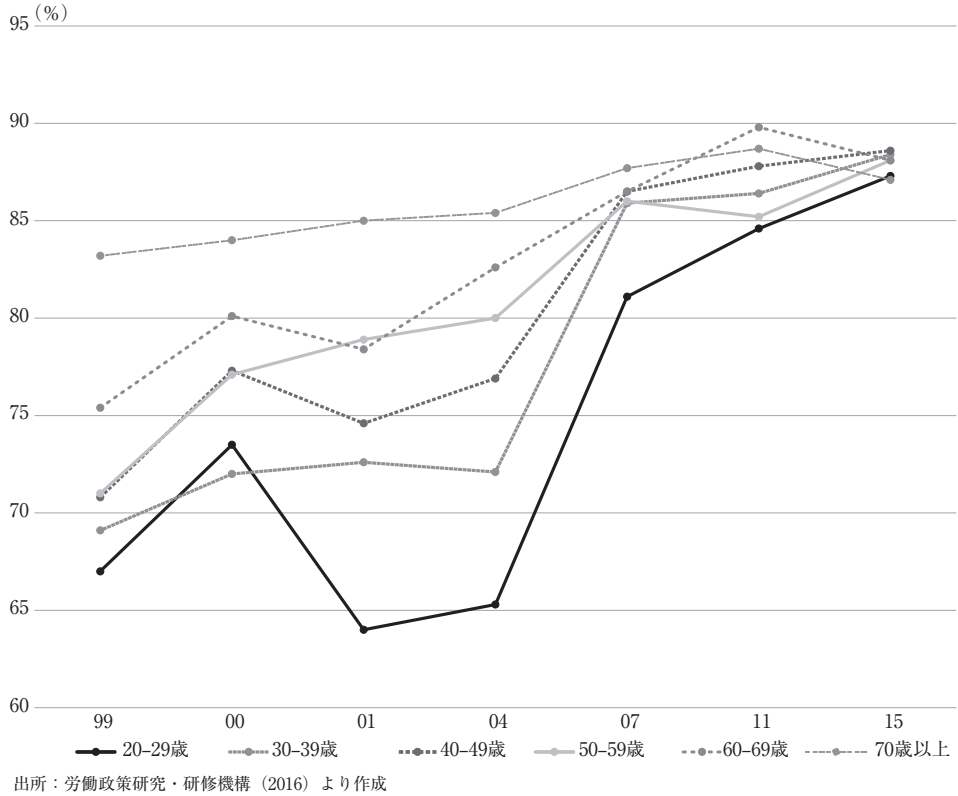
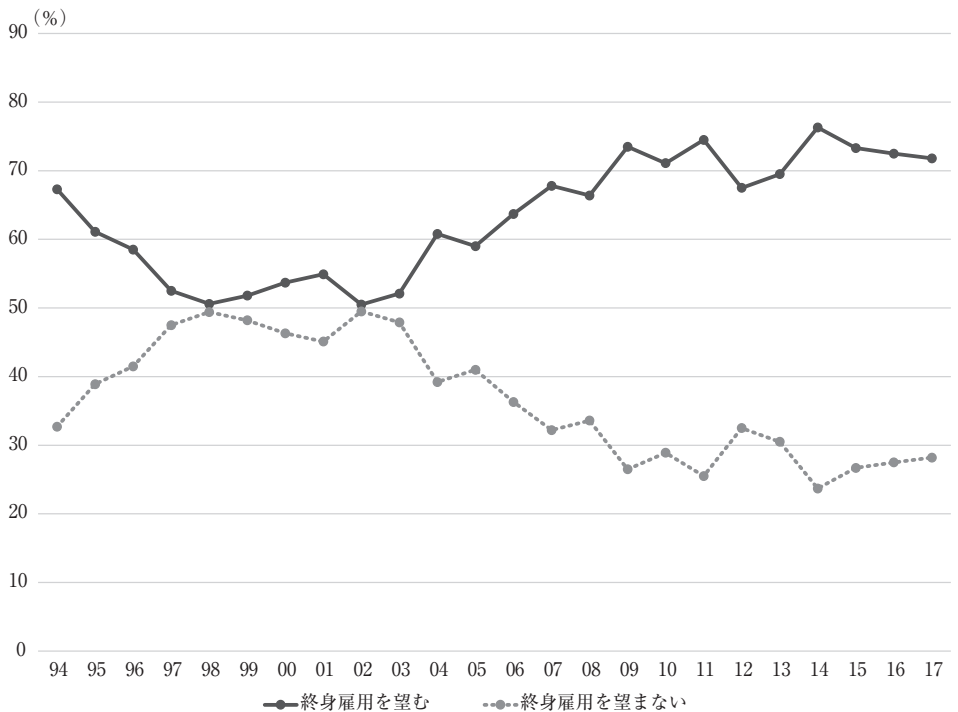


図3 「終身雇用制度」を望む新入社員の割合



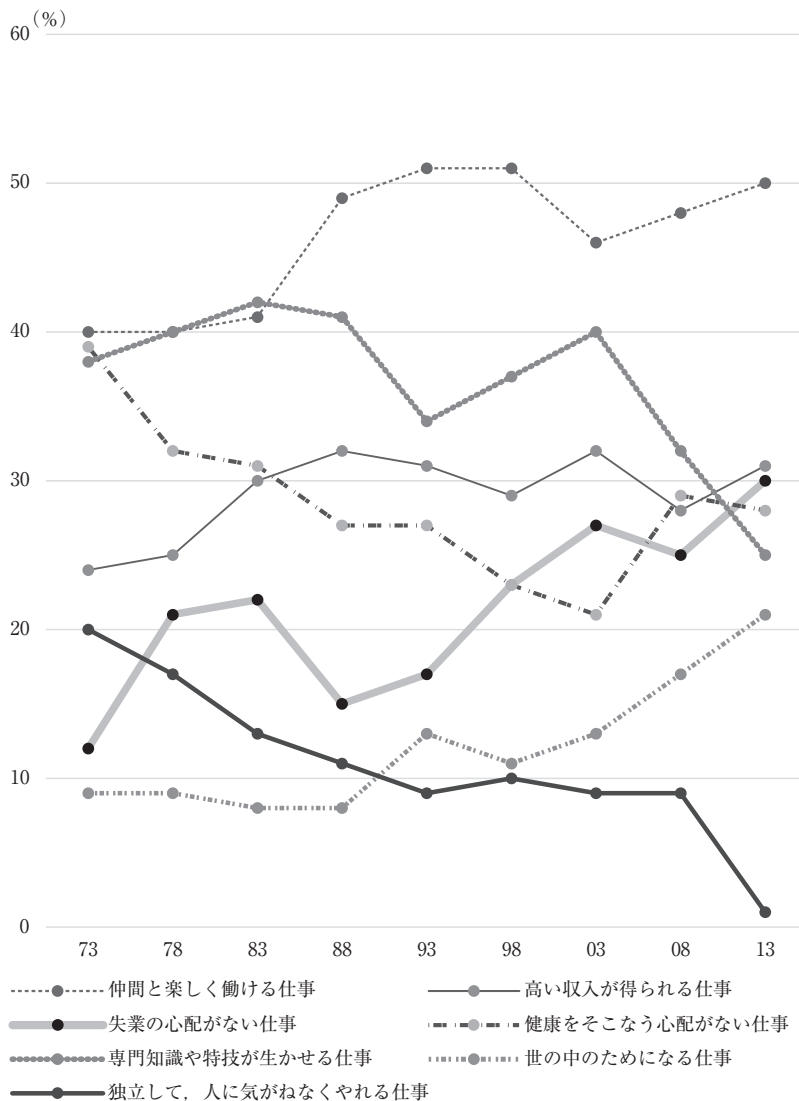


恵まれた仕事が限られるようになっていったことで、2000年代には経済格差の議論が「格差社会論」として展開するようになり（橋木 1998, 山田 2004, 大竹 2005）、2008年の「年越し派遣村」では企業の非正規雇用の活用のあり方が強く批判されるようになった。株主を含めたステークホルダーに対する企業の見方や労働者の意識もこれらの社会変動から影響を受けていると思われるが、より長期的な変化には注視が必要であろう。

## Ⅵ 企業コミュニティと日本的雇用システムの行方

最後に本論をふりかえりつつ、日本の企業コミュニティの今後について考えてみたい。企業コミュニティの生成にはいくつかの系譜がみられた。第二次大戦以前における日本のコーポレート・ガバナンスや雇用関係は、戦後とは大きく異なっていた。その中で先端的な企業において、福利厚生制度の拡充、株主利益と従業員福祉の両立の発想、長期勤続と内部昇進構造の形成などがみ

図4 20代の理想の仕事



出所：NHK 放送文化研究所（2015）より作成

られた。企業コミュニティの特徴が広く大企業にみられるようになったのは戦後に日本の雇用システムが形成されたことによる。敗戦後の占領政策、労使関係の転換、労働関連法規や行政の施策、新規学卒一括採用の普及や、社会意識の大きな転換など、日本の資本主義の構造が変化する中で日本の雇用システムが形成された。

企業コミュニティは戦前において支配的だったいくつかの価値観を否定し、諸制度の関係を新しい関係におきかえる中で成立した。労働条件についてみると、戦前にみられたホワイトカラーとブルーカラーとの経済的・社会的な格差としての「職工身分格差」が徐々に解消に向かった。これは単なる制度的な修正のみならず、ホワイトカラーとブルーカラーの社会的距離を縮め、職種間の情報交換を円滑にすることで日本の製造業における競争力の源泉ともなった（山下 2002）。格差の解消がパフォーマンスと両立したと考えられる点において、資本主義モデルとしても特徴的なものである。

このように企業コミュニティは戦後に展開された日本の雇用システムをその成立基盤としているが、日本の雇用システムを規定し、その変化を方向付ける面もある。例えば、内部昇進者が経営者や役員に就任する場合、彼らは企業コミュニティのメンバーとしての価値観を持ちやすく、株主の短期的な利益よりも企業の存続を重視する傾向がみられるだろう。また、従業員の働き方は企業のコアコンピタンスとして競争力の源泉となり、これによって企業の経営戦略も方向付けられる。

近年の日本企業を取り巻く環境変化についてみれば、1990年代後半からの金融市場改革やガバナンスの見直しは、経営者に株主重視の姿勢を強めることになった。しかし、2000年代後半以降は、従業員を含む多様なステークホルダーを考慮する傾向がみられ、必ずしも株主重視に収斂しているとはいえない。

宮本（2014）が示すように、大企業の従業員は、長期雇用の維持と競争的な人事制度という組み合わせに適応的な意識を形成しつつあるようにみえる。また、各種の調査から、近年の若年者は競争を肯定的に捉えつつ、雇用の安定した職場を支持

する傾向が強まっている。このような意識は、「より競争的な企業コミュニティ」、ないし「企業価値を重視する企業コミュニティ」といった新しいモデルと親和的であるとみてよいだろう。

思えば、日本における企業コミュニティの強固な存在を認めるのは英米の研究者である（Jacoby 2005=2005, Anchoroguy 2005=2011, Olcott 2009=2010, オルコット 2012）。そもそも企業コミュニティは英米企業との比較に基づく相対的な概念であることに鑑みれば、世界的に資本主義がより市場モデルへと移行していけば、より市場モデルに近づいた企業コミュニティという可能性も否定できない。

日本の企業コミュニティはより競争的なモデルとして存続しているように思われるが、働き方が問われ、国内の人口減少や格差が大きな問題となるなかで、企業コミュニティの変化にはこれらの観点も必要であろう。

企業コミュニティという概念は、何よりも労働者の働き方の違いに強い関心をもって構成された（間 1974）。労働者の生活、特に労働者間の公正さや職業生活における豊かさという点では、企業コミュニティにはいくつかの問題点が指摘されてきた。例えば、80年代以降に大きな議論となったのは、その強い企業中心性である。労使の利害の一致は、企業不祥事や企業エゴイズムを生みだしやすく、特に低成長が続きグローバル競争が激しくなると、この「利害の一致」が企業不祥事の温床となる傾向がいっそう強まるのではないだろうか。いわゆるホワイトカラー犯罪が、個人の利益ではなく会社の利益のために行われるのは、企業コミュニティの典型的な逸脱行為である。

繰り返し指摘されているが、コミュニティの閉鎖性は、女性の継続雇用や昇進を阻害する様々な仕組みや、非正規雇用との格差を生み出す要因ともなっている。近年では非正規雇用の「正社員化」が進展しているが、これが長いあいだ課題とされてきた企業コミュニティの公正さの問題を解決することになるのか、それとも新たな階層化のはじまりとなるのかは、今後の変化にかかっている。

歴史の教訓の一つは、相反する価値観の両立をめざすことが、新しい仕組みの形成につながった

ことである。現在の日本の雇用と企業経営においては、正規と非正規、株主と従業員など、様々な利害の対立が存在している。2000年以降の変化は、業種や資本構成によって企業モデルの多様化(須田 2015; 八代 2017)や雇用者の意識の変化が認められる。相反する価値や利害の対立の解決につながる新しい企業コミュニティが求められているといえるだろう。

謝辞 本稿の執筆にあたっては横浜国立大学の小川慎一教授よりコメントを頂いた。

- 1) 企業コミュニティと近年の国内の雇用と社会動向の変化について論じたものとしては小川(2009, 2017)を参照。
- 2) 概念の多義性については、アバークロンビー(1996)の「コミュニティ」の項目を参照。
- 3) ミンツバーグは短期的な成果と株価の上昇のために手段を選ばず、従業員の声に耳を傾けようとしないうトップダウンの経営手法を批判し、企業と経営者に求められるコミュニティシップを主張している(ミンツバーグ 2009)。大塚は、企業を実態概念で捉えていること、企業共同体がメンバーのアイデンティティの源泉となっていること、企業共同体の維持・存続という共通目的の下で、企業と従業員が利害を共有していること、和の精神や協調性、忠誠というものを、共同体の維持・存続のための基本的価値に据えていることにおいて、ソロモンと日本企業に関する議論には一定の共通性があるとする(大塚 2017b: 90-91)。
- 4) 両者とも企業のコミュニティ性をEE社と日立との比較から導いた相対的な概念として捉えている。コミュニティ性はイギリスの企業にも一定程度みられること、また、調査時点においてもコミュニティ性が変化していることを論じている(Dore 1973 = 1987: 216-241, 間 1974: 175-242)。
- 5) 戦前における職員層の慣行・制度が次第に展開していくプロセスは、菅山(2011)、人材育成と人事管理の関係については市原(2015)を参照。
- 6) この時期、「企業の永続性」が制度化され、従業員が「社員」と呼ばれるようになったことについて由井・島田(1996)。
- 7) 戦後の雇用システムの形成については、仁田・久本(2008)、重工業における通史的研究としてはGordon(1985 = 2012)。
- 8) 竹内(1995)は新卒一括採用の慣行により、従業員が同期入社の子社員を準拠集団とみなすことで長期にわたって企業内昇進への競争意欲を高めるとした。「就社」意識を支える「学校経由の就職」については本田(2005)を参照。
- 9) 企業コミュニティの議論および分析のフレームワークが企業社会論の議論と重なる点については、拙稿(山下 2016)を参照。日米比較に基づく日本の労働者の低い職務満足度についてはLincoln & Kalleberg(1990)、「会社人間」と呼ばれる働き方については田尾(1998)を参照。
- 10) 従業員重視のコーポレート・ガバナンス論としては伊丹(1993, 2000)を参照。
- 11) 上場企業の経営者の属性については吉村(2007)、三品・日野(2011)を参照。
- 12) 質問の選択肢は、①仕事に直接関係する範囲のつきあい(形式的つきあい)、②仕事が終わってからも、話し合ったり遊んだりするつきあい(部分的つきあい)、③なにかにつけて相談したり、たすけ合えるようなつきあい(全般的つきあい)。

## 参考文献

- ニコラス・アバークロンビー、ステイーブン・ヒル、ブライアン・ターナー(1996)丸山哲央監訳『新しい世紀の社会学中辞典』ミネルヴァ書房。
- ミシェル・アルベール(1992)小池はるひ訳・久水宏之監修『資本主義対資本主義 改訂新版』竹内書店新社。
- 伊丹敬之(1993)『人本主義企業——変わる経営変わらぬ原理』筑摩書房。
- (2000)『日本型コーポレート・ガバナンス——従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社。
- 石川晃弘(1975)『社会変動と労働者意識——戦後日本におけるその変容過程』日本労働協会。
- 市原博(2015)『労務管理・人材開発』経営史学会編『経営史学の50年』日本経済評論社。
- 一守靖(2016)『日本の雇用慣行は変化しているのか: 本社人事部の役割』慶應義塾大学出版会。
- 稲上毅(1981)『労使関係の社会学』東京大学出版会。
- (1999)『日本の産業社会と労働』稲上毅・川喜多喬編『講座社会学6——労働』東京大学出版会。
- ・連合総合生活開発研究所(2000)『現代日本のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社。
- ・森淳二期(2004)『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社。
- (2005)『ポスト工業化と企業社会』ミネルヴァ書房。
- (2008)『会社共同体のゆくえ』『大原社会問題研究所雑誌』No.599/600 pp29-49。
- NHK放送文化研究所(2015)『現代日本人の意識構造 第8版』NHK出版。
- 大竹文雄(2005)『日本の不平等』日本経済新聞社。
- 大塚祐一(2017a)『ロバート・ソロモンの『共同体としての企業』論』『日本経営倫理学会誌』24 pp 213-225。
- (2017b)『共同体主義の企業観』『麗澤学際ジャーナル』25 pp 81-93。
- 岡崎哲二(1993)『企業システム』岡崎哲二・奥野正寛編著『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社。
- 小川慎一(2009)『もうひとつの企業社会論』『日本労働社会学会年報』20 pp 3-27。
- (2017)『産業と雇用の社会学』松野弘編著『現代社会論』ミネルヴァ書房 pp 66-83。
- 尾高邦雄(1965)『日本の経営』中央公論社。
- ジョージ・オルコット(2012)『外資の進出で『共同体企業』は終焉するか?』『労務理論学会誌』(21) pp 3-28。
- 川井充(2005)『従業員の利益と株主利益は両立しうるか?——鐘紡における武藤山治の企業統治』『経営史学』40(2) pp 51-78。
- 川口浩(2004)『「番頭」武藤山治』川口浩編著『日本の経済思想世界』日本経済評論社。
- バンジャマン・コリア(1992)『逆転の思考: 日本企業の労働と組織』花田昌宣、斎藤悦則訳、藤原書店。
- 佐藤厚(2012)『雇用処遇システム』佐藤博樹・佐藤厚『仕事の社会学 改訂版』有斐閣。
- 佐藤博樹(1999)『日本型雇用システムと企業コミュニティ』稲上毅・川喜多喬編『講座社会学6——労働』東京大学出版会。
- ・藤村博之・八代充史(2015)『新しい人事労務管理』(第5版)有斐閣。
- 産業能率大学(2017)『2017年度新入社員の仕事生活調査』<http://www.sanno.ac.jp/research/fm3fav00000007u3-att/fresh2017.pdf> (2017/07/27アクセス)。
- 白石利政(2005)『職場生活の満足感とその構造』石川晃弘・白石利政編著『国際比較からみた日本の職場と労働生活』学

- 文社。
- 菅山真次 (2011) 『「就社」社会の誕生』名古屋大学出版会。
- 須田敏子編著 (2015) 『「日本型」戦略の変化』東洋経済新報社 pp49-68。
- 竹内洋 (1995) 『日本のメリトクラシー』東京大学出版会。
- 高村直助 (1996) 『会社の誕生』吉川弘文館。
- 多田隈翔一 (2015) 『物の豊かさを求める高校生』友枝敏雄編著 『リスク社会を生きる若者たち』大阪大学出版会。
- 橋本俊詔 (1998) 『日本の経済格差』岩波書店。
- 田中洋子 (2001) 『ドイツ企業社会の形成と変容』ミネルヴァ書房。
- 田麻裕祐・宮田尚子 (2016) 『仕事の価値と人々の価値志向』太郎丸博編 『後期近代と価値意識の変容』東京大学出版会。
- ロナルド・ドーア (2014) 『幻滅』藤原書店。
- 仁田道夫・久本憲夫 (2008) 『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版。
- 日本取引所グループ (2017) 「2016 年度株式分布状況調査の調査結果について」 <http://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/examination/01.html> (2017/07/27 アクセス)。
- 日本能率協会グループ広報委員会 (2012) 『第 15 回新任役員の素顔に関する調査』 [http://www.jma.or.jp/news/release\\_detail.html?id=180](http://www.jma.or.jp/news/release_detail.html?id=180) (2017/07/27 アクセス)。
- 日本労働研究機構 (2000) 『新世紀の経営戦略, コーポレートガバナンス, 人事戦略』日本労働研究機構。
- 間宏 (1964) 『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社。
- (1974) 『イギリスの社会と労使関係』日本労働協会。
- (1996) 『経済大国を作り上げた思想 高度経済成長期の労働エートス』文眞堂。
- 本田由紀 (2005) 『若者と就職——「学校経由の就職」を超えて』東京大学出版会。
- 松島静雄 (1962) 『労務管理の日本の特質と変遷』ダイヤモンド社。
- 三品和広・日野恵美子 (2011) 「日本企業の経営者」『日本労働研究雑誌』606 pp 6-19。
- 宮島英昭・齋藤卓爾・胥鵬・田中亘・小川亮 (2013) 『日本型コーポレート・ガバナンスはどこへ向かうのか?』RIETI Policy Discussion Paper Series 13-P-012
- 宮本又郎・阿部武司 (1999) 「工業化初期における日本企業のコーポレート・ガバナンス——大阪紡績会社と日本生命保険会社の事例」『大阪大学経済学』48 (3・4) pp 176-197
- 宮本光晴 (2014) 『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ』ナカニシヤ出版。
- ヘンリー・ミンツバーグ (2009) (有賀裕子訳) 「企業は株主価値を最大化するためのマシンではない コミュニティシップ経営論」Harvard Business Review, 254 pp 58-70。
- 森川英正 (1981) 『日本経営史』日本経済新聞社。
- 八代充史 (2017) 『日本の雇用制度はどこへ向かうのか』中央経済社。
- 山内麻理 (2013) 『雇用システムの多様化と国際的収斂』慶應義塾大学出版会。
- 山下充 (2002) 『工作機械産業の職場史 1889-1945』早稲田大学出版部。
- (2016) 「産業社会学と企業社会学」池岡義孝・西原和久『戦後日本社会学のリアリティ 2 批判と創造』東信堂。
- (2017) 「明治末期における人事組織の形成」『人文科学論集』63 pp 55-62。
- 山田鋭夫 (2008) 『さまざまな資本主義』藤原書店。
- 山田昌弘 (2004) 『希望格差社会』筑摩書房。
- 山田真茂留氏 (2017) 『集団と組織の社会学——集会的アイデンティティのダイナミクス』世界思想社。
- 由井常彦・島田昌和 (1996) 『経営者の企業観・労働観』由井常彦・大東英祐編著『大企業時代の到来』岩波書店。
- 吉村典久 (2007) 『日本の企業統治』NTT 出版。
- 米川伸一 (1985) 「明治期大紡績企業の職員層」『社会経済史学』51 (4) pp 421-454。
- 労働政策研究・研修機構 (2016) 『第7回労働生活に関する調査』労働政策研究・研修機構。
- 若林幸男 (2007) 『三井物産人事政策史 1876 ~ 1931 年——情報交通教育インフラと職員組織』ミネルヴァ書房。
- Abegglen, J. (1958) *The Japanese Factory* MIT Press (山岡洋一訳 2004 『日本の経営』日本経済新聞社)。
- Anchordoguy, M. (2005) *Reprogramming Japan* Cornell University (安部悦生・内田金生・山下充監訳 2011 『日本経済の再設計 共同体資本主義とハイテク産業の未来』文眞堂)。
- Delanty, G. (2003) *Community*, Routledge, (山之内靖・伊藤茂訳 2006 『コミュニティ』NTT 出版)。
- Dore, R. P., (1973) , *British Factory-Japanese Factory*, University of California Press. (山之内靖・永易浩一訳 1987 『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』筑摩書房)。
- Gordon, A. (1985) *The Evolution of Labor Relations in Japan*, Harvard University (二村一夫訳 2012 『日本労使関係史』岩波書店)。
- Hall, P. A. & Soskice, D., (2001) , *Varieties of Capitalism*, Oxford University Press. (遠山弘徳・安孫子誠夫・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田菜々子訳 2007 『資本主義の多様性』ナカニシヤ出版)。
- Jacoby, S. (1997) *Modern Manors*, Princeton University Press (内田一秀・中本和秀・鈴木良治・平尾武久・森杲訳 1999 『会社荘園制——アメリカ型ウェルフェア・キャピタリズムの軌跡』北海道大学図書刊行会)。
- (2005) *The embedded corporation*, Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳 2005 『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社)。
- Lincoln, James R. and Arne L. Kalleberg, (1990) , *Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Olcott, G. (2009) *Conflict and Change*, Cambridge University Press 平尾光司・宮本光晴・山内麻理訳 (2010) 『外資が変える日本の経営』日本経済新聞出版社
- Solomon, R. C. "The Corporation as Community: A Reply to Ed Hartman," *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, No. 3, 1994, pp. 271-285.

やました・みつる 明治大学経営学部准教授。最近の主な著作に『働くこと』を社会学する(共著 2015) 有斐閣。産業社会学専攻。