

# 企業コミュニティと生活保障

金野美奈子

(東京女子大学教授)

生活保障は、企業コミュニティを支える重要な要素のひとつである。戦後日本の生活保障の標準モデルとなってきた企業コミュニティによる生活保障に対しては、現在ではその限界を指摘する声強いが、それがどのように成立したのか、何を積極的に可能にしたのかを見極めることなしに、それに代わりうるビジョンを展望することは難しい。本稿は、近代の経営を広い意味での生活の文脈に位置づけながら、企業コミュニティと生活保障の関係を歴史的視点から概観するものである。生活保障の概念を、現在一般に福利厚生、企業保障などの言葉で表される事柄に限定せず広義に理解し、「企業コミュニティ生活保障」と呼ぶうるモデルが今日どのような意味をもちうるかを再考する手掛かりとする。生活保障の概念は、時間をかけて近代経営の中に根を下ろした。生活という領域への社会的まなざしが先鋭化する過程と軌を一にして、従業員の生活への配慮が処遇の論理に次第に取り込まれ、高度成長期には、基本的労働条件と福利厚生、またインフォーマルなコミュニティ慣行に支えられた企業コミュニティ生活保障が一定の完成をみる。企業コミュニティは成員の生活を家族ごと保障し、家族もまた企業コミュニティを支える一部となったことで、成員の働き方も大きく影響を受けた。一方で、企業コミュニティ生活保障の成立を支えた諸条件もつねに変化の過程にあり、変化への適応もまたさまざまに図られてきた。だが、多くの変化にもかかわらず、企業コミュニティ生活保障のモデルが根本的に解体されたようにはみえない。安定的・調和的關係のなかにあつて自身の役割を果たす場のあることが、生活保障の根源的な意味ならば、本来きわめて不安定・競争的でありうる職場を安定的・調和的關係のなかで営まれるものに転換するという企業コミュニティの本質——その特定の形ではなく——は、現代において改めて意味をもちうる。

## 目次

- I はじめに
- II 近代経営と生活へのまなざし
- III 企業コミュニティ下の生活の諸相
- IV 企業コミュニティ生活保障の終焉？
- V おわりに——多様な職域コミュニティへの展望

## I はじめに

生活保障は、企業コミュニティを支える重要な要素のひとつである。働き手に一定の生活維持を

保障することは安定した関係性としての企業コミュニティを可能にし、またそのコミュニティ感覚はコミュニティメンバーである働き手の生活福利への関心をますます高めるといふ意味で、コミュニティ性と働き手の生活への配慮は相互に影響し合ってきたといえる。

戦後日本の生活保障の標準モデルとなってきた企業コミュニティ生活保障に対しては、もはや時代にそぐわない過去のものである、性別分業を前提とする正社員男性のみのモデルには限界があるなどの見方が一般的である。しかし、企業コミュ

ニティによる生活保障がどのように成立したのか、何を積極的に可能にしたのかを見極めることなしに、それに代わりうる生活保障のビジョンを展望することは難しい。

本稿は、近代の経営を広い意味での生活をめぐる文脈に位置付けながら、企業コミュニティと生活保障の関係を歴史的視点から概観し、今日においてその意義を再考する手掛かりとしようとするものである。Ⅱでは、近代の経営が働き手の生活にどのようなまなざしを向け、さまざまな施策に反映させていったか、歴史的な流れに沿ってみていく。続くⅢでは、高度成長期に一定の完成をみたと考えられる「企業コミュニティ生活保障」モデル下の生活経験を、1960年代末から1970年代初頭にかけて著されたエスノグラフィックな諸研究の知見に依拠して明らかにする。第4節では、働き手の変化、また社会保障と企業保障の関係の変化などに企業コミュニティによる生活保障モデルがどのように対応してきたかを確認し、今日における企業コミュニティの意味を生活保障の観点から再考する。最後に、より多様な職域コミュニティが生活保障に果たしうる役割に言及し、結びとする。

なお、「生活保障」とは一定の「生活構造の再生産の保障」とされる(武川・佐藤編 2000: 2)が、本稿では今日一般に福利厚生、企業福祉、企業保障などの言葉で表されているものだけでなく、賃金制度など基本的労働条件、またインフォーマルな職場レベルの慣行を含め、働き手の職場内外の生活を日々、あるいは長期的に形作る仕組みを、広く視野に入れていくこととしたい。

## Ⅱ 近代経営と生活へのまなざし

### 1 働き手の生活への配慮

経営による労働者生活への配慮の原型は、近代以前の鉱山の友子同盟、炭坑の納屋制度に求められるとされる(藤田 2003: 87-88)。戦国時代の終わりから江戸時代初期にかけて成立した友子同盟は、坑夫の養成、共済、親睦を目的とした自主的団体であり、山間僻地に位置することの多い鉱山

労働の場で、労働者の共同生活を支えた。近代に入ると、友子同盟を基礎に飯場制度が成立する。飯場経営者である飯場頭(かなこ)は、単身労働者、家族労働者に基本的衣食住環境を提供し、その労働力を企業に提供した。炭坑の納屋制度もまた、納屋頭(親方)によって管理された生活の場であり、賄いや炊事道具の貸与、原価で払い下げられた衣類や食料品の掛け販売などが行われた。

1890年代に入ると、飯場・納屋制度への社会的批判と明治政府による廃止、工業化にともなう人手不足激化の趨勢のなか、安価な住宅の提供や米、麦、塩、味噌、薪、炭などの廉売による生活支援が企業により提供されるようになる。当時の賃金設定の基準は労働力の主たる供給源であった農家家計の現金収入であったが、実際の農家生活は自家消費農作物や賃料不要の居宅など現金収入を補完する部分があっはじめて成り立つ。実物給付を中心とした、企業による福利厚生給付や施設提供は、これらの移転形態と解された(藤田 2003: 89)。

明治中・後期、殖産興業政策の中心となった紡績業で、労働者の生活への企業からの配慮は大きく展開していく。その背景には、大規模な生産能力をフル活用するため、遠隔地からも大量の女性労働力を確保し、引き留める必要が増したことがあった。先進例とされる鐘淵紡績では、乳児を抱えた女工が利用できる保育所として「乳児傳育所」を1902年に設置、合間に授乳しながらの作業を可能にしたことを始めとして、さまざまな施策が打ち出された。物品販売および貯蓄制度の整備がこれに続いた。1905年には共済組合を設立、私傷病や本人もしくは家族死亡時の扶助、負傷者勤続者年金給付、妊婦に対する給付などの事業を開始した。その他、物品販売、貯蓄制度、寄宿舎・幼稚園、女学校・幼年工女学校の併設、手芸編物、華道、茶道、書道、和歌俳句、体育、趣味・娯楽、修身講話などの花嫁教育、兵役従業員家族支援、体育施設の設置、運動会、講話会の開催など、生活の多岐にわたる側面に関し福利を提供する役割を引き受けていく。1914年に設置された「幸福増進係」は、これら一連の動きを象徴する(間 1964: 312-318)。

日清・日露戦争を契機に急速な発展を遂げた重化学工業では、既婚男子熟練工および養成工が福利厚生の対象になる。その中心は扶助共済であった。公傷病のみであった救済対象が私傷病にも拡大し、経営側の温情主義の性格の強い共済制度が導入されていく。1900年代に造船、製鉄、機械工業などで導入された制度では退職老後、障害、死亡の際の遺族補償など長期補償に重点がおかれた。給付水準は勤続年数とリンクされており、長期勤続に対する誘因としての機能を果たしたと考えられる(藤田 2003: 91-94)。

生活への配慮には、労働者の確保・維持という労務管理上の必要性が多分に反映されていたとしても、それらが語られるフレームとしてこの時期に強調されたのが経営家族主義である。工場法、労働組合法、健康保険法などの制定をめぐる議論で、経営者たちはこれらの制度が自由な企業活動への制約だと強い反対論を展開する。経営者たちは、雇用関係もひとつの家族的関係であって、労働者をそれぞれ単なる労働力ではなく一個の人間とみてさまざまに配慮する経営家族主義が「古来からのわが国独自の美風」だとし、家族・家族的企業・家族国家からなる同心円的の社会秩序の一端を担うものと主張した(間 1964: 50-54)。

## 2 生活の論理の析出

このように、近代初期の経営からの生活配慮は主に、今日という福利厚生の部分に集中している。「中核的労働条件」としての賃金に関しては、様相は異なっていた。明治期前期、賃金制度を明確に定めていた組織では、賃金は等級別に定められていた。等級は能力に応じたものとされ、経験や技能水準の工場に応じて等級が上がることにより、賃金も上昇する仕組みである。明治期後期に工業化が進展すると、熟練工不足の深刻化を受け、賃業給と称された単純出来高給も労働移動抑止策として広がる。能力等級によって給与が決まる仕組みは、官吏を含めた職員層でも同様であった(笹島 2012: 32)。

従来、高学歴のホワイトカラー層では戦前から「近代家族モデル」、すなわち男性稼ぎ主一人の収入で核家族が生活するという生活モデルが実現し

ていたことから、その後の「生活給」(家族賃金)の意義はこのモデルがブルーカラーにも適用されたことにありとされてきた(以下、本項の記述は金野(2013)による)。実際には、ホワイトカラーであっても、いやホワイトカラーであるからこそ、収入はその人の仕事上の実力を反映した「地位」に付随するものという見解が一貫して強調され、近代初期の賃金制度が家族を含めた生活保障と意味づけられることはなかった。そこでは、家族とは自身が組織から受ける処遇の範囲内で(「分限に応じて」)形成するものとなる。しばしばホワイトカラーの雇用モデルの源流とされる近世商家でも、家族形成は組織内で一定の地位に到達してはじめて許された。

だが組織で働く人々の生活の事情、とりわけ家族形成のあり様は次第に変化していく。重要と思われるのは、とりわけ都市部において、家族形成というイベントが雇用管理上の制約や旧来の親族関係、地域関係ネットワークの制約から徐々に独立していったこと、また、稼ぎ主である夫と内助の功を發揮する妻を中心とする近代家族モデルが、より広い層で意味をもつようになっていったことである。明治後期における有配偶率の上昇、離婚率の低下、人口自然増加率の上昇からも、家族形成の一般化の趨勢をうかがうことができる。

たしかに、近代家族モデルはその実現の可能性の高いホワイトカラー層において、より現実的な意味をもった。他方、経営からの処遇の論理が職務貢献の論理に包摂されていたことで、男性稼ぎ主モデルが想定する生活水準規範と実際の収入との間のギャップがとりわけ意識されたのも、またホワイトカラー層、とりわけ下層ホワイトカラーであった。そのような「中流階級の生活難問題」は、都市下層の絶対的貧困の問題とは位相の異なる、しかし重要な社会問題として認識された。第一次世界大戦後の物価騰貴により、この問題に再度、注目が集まることになり、大正期なかばから昭和初期にかけて80を超える生計費調査が自治体や企業によって行われた。

生活給の思想が明確に打ち出されるようになったのもこの時期である。しかしその対象はブルーカラーであった。呉海軍工廠の伍堂卓雄による理

念（『職工給与制定の要』1922年）は、働き手の生活上のニーズを、たんなる付加的福利厚生としてではなく基本的労働条件に反映させることで、労務管理上の諸効果をj得る意図を明確にした。興味深いのは、生活給導入の合理的根拠のひとつとして、従来、生活とは「如何様にもなし得らるる」ものとされていたところ、「社会制度の進歩」により労働者各層の生活様式、生活費水準が標準化されてきた点を挙げてjることである（孫田編1970：248）。家族扶養支援を明示的に謳う家族手当の支給も、この時期次第に産業界の注目を集めていく（協調会1940：4）。

### 3 企業コミュニティ生活保障の成立

戦時期には、一方でより精緻な生計費研究が展開されていく。代表的な研究者である安藤政吉は、都市新中間層の生活様式が多くの人々にとっての規範となっていること、その生活様式がライフサイクルを軸に展開していることを指摘し、この層の年齢別生計費の実態を「理論生計費」の算出根拠として用いた。他方、大河内一男のような論者は、生活概念を総力戦を遂行する国民の生活、すなわち「国民生活」へと拡大し、労働者生活への配慮を、たんなるアメではなく生産経済の論理の内側からも合理的なものとして主張し、生活給思想を下支えした。実際、終戦にかけて年齢賃金的な賃金論は次第に優勢となり、戦後を準備した。戦時期には家族手当も、「家族の健全な維持発展が、労働力培養の、また次世代の労働力供給の源泉である限り、……生産力拡充及び人的資源の涵養にとって不可欠の具体的施設」（協調会1940：3）としての意味づけが強調されることになる（金野2013：39-42）。

終戦直後の生活困難を背景に、工職一体の労働組合交渉の末実現した電産型賃金体系は、賃金の3分の2強を本人および家族の生活保障給が占める生活保障賃金であり、戦時政府が推進した生活給思想がここに結実する。戦前からの流れをみれば、むしろホワイトカラーが生活保障給思想に明示的に包摂されたことが、その後の企業コミュニティの成長にとって画期だったと言えるかもしれない<sup>1)</sup>。

その後の修正を経ながらも、生活給の意味合いの濃い基本給をベースとした賃金体系が維持されていく（笹島2012）。高度成長とともに、世帯主の賃金のみで生計を賄うこと（家族賃金）が実際の家計においても可能になり、特に若年層が賃金上昇の恩恵を受けた。世帯規模の縮小とも相まって、1960年代には30歳前後で実質的家族賃金となる収入水準が実現した（真鍋2000）。

家族賃金の実現過程と並行して、退職金、企業年金など種々の福利厚生もいっそう充実する。1960年代末の日経連調査によれば、独身寮、社宅、住宅貸付、住宅積立預金などの住宅関連支援、物資斡旋、クーポン購入などの購買支援、子弟育英資金や学生（育英）寮などの育英支援、不時の出費や将来に備えた慶弔見舞、貸付、預金・保険、体育・文化サークル補助金、運動会、教養教室、山の家・海の家など文化活動やレクリエーション関係支援や施設所有と、広範な生活領域に及ぶ支援が大企業を中心とする多くの企業で行われた<sup>2)</sup>。

このように、高度成長期、家族を含めた生活保障による安定した関係性を基礎とする労使の、また従業員相互の関係が、大企業を中心として実質化したことがうかがえる。このような関係性はまさしく企業コミュニティと呼ぶものであろう。この時期、福利厚生が何よりも「人間関係」を支えるものと捉えられていたこと（cf. 大河内ほか編1967：268, 299）は、その傍証である。

戦前、仕事に基づく処遇の論理の外から、経営による配慮を要求するものとして立ち現れた「生活」の概念は、企業コミュニティの成立によって大きく変容する。企業コミュニティの成員にとって、生活は職場の外にあるものではなく、むしろ仕事や職場そのものが、従業員の「全人的生活環境」（津田1976：29）とも呼ぶうる生活の場となっていく。ときには仕事や職場こそが第一の生活の場となったコミュニティ成員にとって、成員としてさまざまな役割を果たすことは、生活保障のための単なる手段ではなく生活保障そのものの一部となった。中小企業退職金共済法（1959年）、厚生年金法改正（厚生年金基金制度の創出、1966年）、勤労者財産形成促進法（1971年）など、一連の労働福祉法制が職域福祉拡大の動きを支えた（藤田

2003 : 101-104)。

### Ⅲ 企業コミュニティ下の生活の諸相

#### 1 コミュニティ・メンバーシップの意味

生活保障の観点からみた企業コミュニティがどのように成立したとすれば、より職場内在的にはどのような経験が成員たちにもたらされたのだろうか。1950年代の日本の工場経営を観察したJ・アベグレンは、その様子を次のように記した。

労働者生活のほぼすべての面に、会社の施設、会社による指導と支援が浸透している。会社は労働者に対して、衣食住の面倒を含む全人的な責任を負うものだと、労働者も会社自身も考えており、実際にそうしている。日本の会社では、従業員の働きのすべてが経営の責任であり、従業員にとっては会社の一員であることが、個人としての権利や責任を超越する (Abegglen 1958 : 57)。

「会社の責任」はもちろん、人を労働力として使役する経営の論理の一部でもある。だが週末に労働者の両親を遠方の農村からも招き、子供に会ったり寮に泊まってもらったり、会社や仕事の中身について知ってもらったりする機会を設けるのは、家族というつながりの中にあつた子供を新たな長期的つながりに引き受ける責任を、会社が負っていることの表明でもあつた。

1960年代末から70年代初頭にかけての職場エスノグラフィは、津田が「全人的生活環境」と呼んだ企業コミュニティ内の生活、企業コミュニティに所属することで保障された生活の内実が、実際どのようなものだったかをよく伝えている。とくに「日本の経営」を内側から観察しようとした欧米研究者は、自国との比較から、日本の職場のコミュニティ性、またコミュニティ性に影響を受けた職場内外での生活経験に、強い印象を受けている。

製紙産業の中規模企業をフィールドとしたR・クラークは、大学新卒者の採用場面に立ち合った際、応募者が一様に自分自身のことを、会社に入ることによって一人前のヒトとなる、「まだ半分しかできあがっていない生物」のように語ったと記す

(Clark [1979] 1987 : 160)。T・ローレンは大手地銀の入社式の様子を詳細に報告している。新入行員とともにその両親やきょうだいも出席しており、親代表も子供たちを一員として迎え入れてくれた銀行に感謝の辞を述べ、銀行という新たな家族のため子供たちが精一杯役割を果たせるよう見守ると誓っていた (Rohlen 1974 : 38)。

コミュニティ成員の「忠誠」、すなわち職場への定着については、それが「現実的な選択」として選り取られていたことを観察者たちは強調する。ある金型製造企業を調査したR・コールのみどころ、長期雇用と年功的処遇が定着するなかで、職場では好ましくない働き手を目立たない形で排出しようとする方略も発達した。直接、間接の「屈辱」を与えて自発的な離職を促すことは、次職を探しやすくなるという点で働き手にとってのメリットもあるといえはる。しかし、コールの接した労働者には、同程度の生活ができる仕事がないという理由から、「対面維持」欲求に訴えるこのような方略はほとんど功を奏さない。コールは、ここに欧米人がもつ日本人のステレオタイプはあてはまらないと述べている (Cole 1971 : 120-121)。

実質的な生活給的賃金処遇と並び、高度成長期企業コミュニティの福利厚生で大きな位置を占めたのが住宅関連支援である。R・ドーアが調査した電気産業大企業の工場でも、独身寮、既婚者用賃貸社宅、持ち家支援 (社内積立、貸付、不動産関係の子会社による分譲用の宅地開発)、賃貸住宅地や団地での店舗経営補助など手厚い施策が行われていた。また、呼び物のひとつである仮装行列の準備のため「直前何週間かは生産が少し落ちたとしても、まあしかたのないことだろうとみなされて」いた工場運動会のような大きな行事のほか、小さな職場単位の宴会、遠足、旅行、スポーツチーム活動などが従業員の生活にほぼ自動的に組み込まれていた。ドーアはこれらの福利厚生施策担当係の活気、使命感に燃えた係員の様子を伝える (Dore 1973=1993 上 : 340-341)。

成員の死に際してコミュニティがとる行動は、メンバーシップの意味を最も象徴的に伝えるものかもしれない。間宏はある大企業傘下の工場の事

例に接し、企業コミュニティと村落共同体との類似に目を見張った。

葬儀にさいして、所長名義の香典と、社長と所長名義の二つの供花料とが贈られる。その後、会社から特別弔慰金と死亡退職金とが遺族に支給される。そのほか、企業の労働組合や共済会、それに健康保険組合からも、それぞれ弔慰金が贈られる。また、職場からも、部、課、係ごとに積み立てられた共済金から若干の弔慰金が支出される。もちろん、これらのほかに、職場の上役や同僚、部下からの個人的な香典もある。／葬儀の執行のさいは、共済会で、葬儀用祭壇、霊柩車、火葬料などにつき、市価の二、三割安でその便宜を図っている。葬儀の手伝いに、各課の共済委員が、死亡から葬儀終了までの三、四日間、人数にして一名から四名のものが派遣される。かれらのその間の給料は会社負担である。／かれが社宅居住者であれば、葬儀委員長には職場の同僚がなり、向三軒両隣りから手伝いの人が派遣される。もちろん、社宅の仲間からも供花や香典が贈られる。さらに、かれが社立学校の卒業生であったり、社内の文化会やスポーツクラブのメンバーであれば、そこからの贈り物もある。告別式のさいは、同じ職場の人は、できるだけ多く参列する習慣があり、その時には、職場が一時からになってしまうこともまれでない。(間 1971 : 48-49, 強調原著者)

## 2 家族の支援と規定

企業コミュニティによる生活保障は、コミュニティメンバーが家族のための稼得役割を担う存在であることを前提とする。戦前、目立って大きかった工職格差を戦後の企業コミュニティがかなりの程度乗り越えたとすれば、家族を養う存在という成員観がそれを支えた面は無視できない。企業コミュニティのなかで家族、とりわけ妻には、企業コミュニティにおける疑似成員の位置付けが与えられ、家族生活の場もまた企業コミュニティの一部となっていく。

ドーアのみた企業コミュニティは、子弟のための教育ローン、東京の大学や予備校に通うための寮、会社が8割を負担する互助基金より出される

慶弔見舞金(慶事には本人の結婚、子どもの誕生、小学校入学、子どもの結婚が含まれていた)など、さまざまな施策によって家族生活を支援していたが(Dore 1973=1993上:346-347)。また、この時期に一部の大企業で導入された事業内ホームヘルプ制度は、妻が出産や病気などの際に企業が常雇の家事代行要員を家庭に派遣する制度だが(西浦2010)、企業コミュニティにあっては妻という役割も、適切に果たされない時には会社から代わりの人が派遣されてくるような「仕事」なのだという観念を、これ以上明確に示す仕組みもないだろう。

企業コミュニティは家族形成を支援<sup>3)</sup>するとともに、その形を規定した。ローレンの観察した銀行の世界では、男性たちは家族をもつことを当然として人生設計に組み込み、定年前に子どもの教育を終えるというタイミングの実現に心を砕いていた。新人研修担当者が、3年は結婚を考えず仕事に集中するよう新入行員を諭す一方、独身で30歳を超えた行員には、上司が他部署の女性行員を紹介したり、先輩や同僚が知り合いを紹介したりして、職場がインフォーマルに結婚をアシストするのが普通だった。紹介結婚のステイタスは自由な恋愛結婚よりもむしろ高かった。自前の結婚式場で挙式したカップル第一号の仲人を務めた頭取は祝辞で、この結婚式は銀行が次世代に思いを伝えていく象徴だと述べた(Rohlen 1974 : 237-251)。

企業コミュニティにおける家族、とりわけ妻の役割は、何よりも夫の注意を仕事から奪わないよう、期待されるサポート役をこなし、仕事に差し支える要求をしないことだった。また、家に協力的な妻がいることで、上司が部下を家に招くといった職場外の交流も可能になった。社宅居住の場合には、妻同士の間関係や交流も、企業コミュニティを支えた。ドーアも妻が夫の部下の妻を見舞ったり、上司にお礼の品を届けたりする習慣を記している(Dore 1973=1993上:348)。

ローレンが接した企業妻たちは、結婚相手が家族と過ごす時間を「サービス」とみる不在がちの夫となり、妻個人や子供にあまり関心を示さない様子には不満を口にする。だが「結婚への期待の

中心は夫ではないよう」で、離婚はごく例外的だった (Rohlen 1974 : 249-251)。女性は会社による生活保障を男性よりもいっそう強く支持していたように見える<sup>4)</sup> ことなどをみれば、企業コミュニティに包摂された生活保障は妻たちにとってもまた、現実的な、よい選択肢として肯定しうるものだったことがうかがえる。

### 3 「仕事」生活へのインプリケーション

企業コミュニティ生活保障下の人々のこれらのふるまいは、企業生活保障によって下支えされ、企業コミュニティに貫かれていたのは、安定的・調和的関係の維持という価値だという見解 (岩田 1977) を裏付けるようにみえる。職場エスノグラフィが浮き彫りにするのは、企業コミュニティが人々にとってもちえた現実的価値の大きさである。他方、このことは仕事生活の諸側面も影響を及ぼす。コミュニティに入ることを許された人々には、広範な役割期待が待ち受けている。家族を含めた生活保障は家族領域をもしわば職場の延長とし、企業コミュニティの一員としての「仕事」やその遂行能力涵養の要請が歯止めを失って拡大していくのを、結果的に助けた。

家族丸抱えと言われた企業コミュニティは、従業員家族への企業からの配慮に対し、頻繁な、あるいは急な残業、休日出勤、出張、転勤などの要請に男性たちが応え、仕事優先の規範にしたがうことで取られたバランスの上に成り立っていた。企業コミュニティから成員への期待はさらに、外面的な行為だけでなく個人の性質や内面の改造にも及ぶ。1960年代末の経営は働き手の「能力」の要素として「体力・適性・知識・性格・意欲」を挙げ、これらは仕事上の役割に応じて訓練されるものだとして唱えていた (日本経営者団体連盟編 1969 : 55)。工場内のあちこちの事務所に修養団入団の誓いの一部、「愛なき人生は暗黒なり、汗なき社会は墮落なり」の標語が貼られていたのを、ドーアも見逃していない (Dore 1973=1993上 : 346)。

ローレンが描いた上司たちや、部下に「おやじ」と呼ばれるドーアの職長たちのように、部下の生活面の面倒をみることもまた職場の上司の当然の

役割として期待された。企業コミュニティによる「全人的配慮」を体現していたのが、「面倒見のよい上司」だった。望ましい上司に関するこの時期の意識調査でも、私生活面も含めて面倒をみられる「温情上役」が、仕事本位の上司に比べて圧倒的に高い支持を得ていた<sup>5)</sup>。

人間関係の維持・調和がコミュニティにとって基底的な意味をもっていれば、コミュニティ成員としての役割=仕事には、フォーマルな仕事以外の、人間関係のメンテナンスにかかわるインフォーマルな行為もまた含まれてくる。クラークは、人々が仕事の後で飲みに行く際の行動ルールも詳細に観察し、コミュニティが不可避に内包する不満や軋轢の蓄積によって調和が決定的に破られることのないようにする仕掛けに、人々が協力する様を描いている (Clark [1979] 1987 : 206-207)。このように、コミュニティ成員たちはインフォーマルなコミュニティ維持労働もさまざまに期待されていたが、他方でコミュニティ外の生活、たとえば地域社会での市民としての生活には、ほとんど関心を払っていなかった (Rohlen 1974 : 245-246)。

## IV 企業コミュニティ生活保障の終焉？

### 1 企業コミュニティを取り巻く環境の変化

実際の職場でそれが実現した程度はさまざまであったとしても、企業コミュニティ生活保障が戦後日本における生活保障システムのひとつの規範モデルだったことは間違いない。前節でみたエスノグラフィックな諸研究は、この戦後の企業コミュニティが競争の関係を孕む仕事世界を安定的、調和的な人間関係を軸に成り立たせることに、一定程度成功していた姿を書きとどめている。今日目から見れば違和感もある数々の側面にもかかわらず、それは本来きわめて不安定でありうる被用者生活の予測可能性を高め、より生きやすいものにする工夫であったともいえよう。しかしそれが一定の完成をみた途端、その成立を支えていた諸条件は大きく変化していく。

高度成長期を経て社会が一定の豊かさを達成す

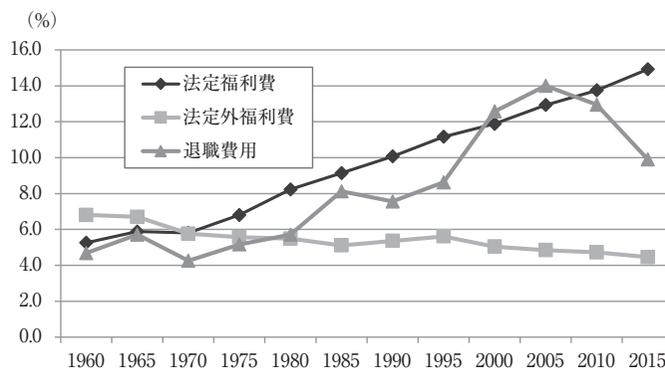
ると、個人の生活機会は拡大し、多様化した。ここでは、企業コミュニティと一体化した生活のあり方自体の魅力は自然と低下する。企業コミュニティに所属することで得る経済的に安定した生活の代償が、受け入れがたい制約ともなっていく。社会関係をほぼ企業コミュニティ内で完結させてきた成員たちが、定年によって社会とのつながりの一切を失う問題にも、しだいに目が向けられてきた。国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査 未婚者調査」によれば、企業コミュニティ生活保障が前提とした専業主婦家族を希望する者は、1990年代以降も女性では根強く存在するものの、男性では急速に減少し、近年では女性の割合を下回る。

公的社会保障システムとの関係でも、企業コミュニティ生活保障の輪郭はゆらいでいく。すでに1970年には、対現金給与比でみた法定福利費の割合が非法定福利費の割合を上回り、その後、両者の差は拡大する一方である（図1）。企業コミュニティ生活保障が一定の完成をみた時期は、企業にとって、公的社会保障制度とそこに包摂される個人を支える役割の比重が目立って拡大し、従業員である者への選択的福祉提供の役割が従属的なものとなっていく過程の起点でもあった。その後の高齢化の趨勢が、これに拍車をかけてきた。

静かだが重要な変化として、生活が再び企業コミュニティの外に立ち現れ、コミュニティを制約しうる要素となってきたことも大きい。その重要なエージェントが女性である。高度成長期後期にはすでに、女性の勤続年数ののびや若年労働力の不足もあり、勤続10年以上の「高年」女性が長期人事労務管理の対象とみなされるようになっており（野畑 1994）、これは職場の「能力主義」化の掛け声と軌を一にしていた。その後、「男女雇用機会均等法」（1985年）、「育児休業法」（1991年）などの後押しを受け、職場に定着する女性のなかで「仕事と家庭の両立」をめざす層が拡大していったとすれば、女性労働力を必要とする程度に応じて、企業もまたこれらの女性たちの背後に、仕事の制約要因としての家庭生活を見ざるをえなくなる。また、男性従業員の妻たちが自ら職を持てば、家庭は妻の仕事の都合によっても規定されることになり、夫が属する企業コミュニティ内には収まらなくなっていく。

いわゆる失われた20年は、企業コミュニティ理念の核であった安定的・調和的關係を、企業の視点からも働き手の視点からも少なくとも意識の上で大きく揺るがせ、コミュニティのリアリティそのものを低下させたと考えられる。非正規雇用の拡大は、企業コミュニティに包摂されない働き手をさらに大量に生み出した。

図1 福利厚生関連費の推移（対現金給与総額比）



出所：日本経済団体連合会「福利厚生費調査」各年データより筆者作成

## 2 変化への対応

実際、高度成長期末までには、企業コミュニティ生活保障の変容が不可避であることは、前節でみた諸研究を含めさまざまな形で指摘されていた。その後、たとえば国民年金被保険者種別における第3号被保険者の新設（1985年）や、転勤に際し家族帯同を原則としていた企業の多くが1990年代以降、単身赴任を認めるようになったこと（田中2013:46）など、性別分業型家族によって支えられた企業コミュニティ生活保障モデルの再強化とみられるいくつかの動きも経営組織内外でみられた。

他方、状況に対応した、諸制度のより根本的な見直し、新たなモデルの模索も続けられてきた。企業コミュニティ生活保障の基軸である賃金制度においては、1950年代には職務給、1960年代には職能給と、賃金の生活給的意味合いを薄め、仕事とのつながりをより明確にしようとする動きが高度成長期にはすでに繰り返し起こっている。1990年代以降も、年俸制に代表される成果主義的賃金、新たな形の職務給導入などが相次いで試みられてきた（笹島2012）。

働き手がコミュニティ会員であることを象徴する制度として、福利厚生施策の変化も注目される。Ⅲでみたように、かつて福利厚生は企業コミュニティによる「全人的配慮」を象徴し、コミュニティ内の「良好な人間関係」維持機能が前面に謳われていた。戦後の企業コミュニティ生活保障の大きな部分を占めてきた住宅関連施策の比重は一貫して低下してきている。近年ではより「戦略的」な人材投資として、効率性の向上に資するものへの変化が推奨され、福利厚生の解釈は個人と企業との個別利害の一致へと傾いている（cf. 藤田・塩野谷編1997；西久保2013）。働き手のライフスタイルや価値観の多様化と軌を一にし、個人による選択性を高めたカフェテリアプランも、現在15%ほどの企業で導入されている（日本経済団体連合会2016）。より徹底した形としての賃金化施策とともに、これらの動きは福利厚生の自己選択、自己調達を強調するメッセージを発する。

法定福利費や退職給付費用の上昇への対応のひとつが、福利厚生市場化の度合いを高めることである。カフェテリアプラン導入推進の背景には、働き手のニーズと福利厚生サービス提供を媒介する総合型アウトソーシングサービスの広がりがあった（西久保2007）。また、平成28年就労条件総合調査によれば、法定外福利厚生費に占める「私的保険制度への拠出金」（高度障害見舞金、死亡弔慰金・退職金などを民間保険により調達するための支出）の割合が8.5%と、住居関連、医療保険関連、食事関連の支出に次いで多くなっている。とりわけ100人未満規模の企業ではこの割合が30%弱を占め、過去5年間で住宅関連支出と比率を逆転させて最大の支出項目となった（厚生労働省2016）。

雇用管理面でも、企業コミュニティ外の生活への配慮としてワーク・ライフ・バランス施策が重視されるようになってきた。家族のケアに自分自身の時間とエネルギーを使おうとする人々にとっては、他者にケアを委ねられる収入ではなく、ケアする生活時間を保障されることが生活保障の重要な部分を占める。たとえば育児休業についてみると、2007年時点で大企業では半数以上、全体でも4割以上の企業が、法定上積み制度を備えるに至っている（厚生労働省2007）。従来、企業保障の補完と位置付けられる傾向にあった公的社会保障に関しても、男性稼ぎ主モデルから、より個人化した制度への転換が主張されてきた（大沢2007, 2013）。

## 3 企業コミュニティ生活保障のレジリエンス

これらの変化は企業コミュニティ生活保障のモデルを解体するものだったろうか。企業福祉終焉の声（cf. 橋木2005）にもかかわらず、状況に応じて具体的な形を変化させることによって、企業コミュニティ生活保障の本質的な部分は生き続けているようにも見える（cf. Inagami and Whittaker 2010）。

企業コミュニティにおける生活保障の基本部分である賃金制度をみても、数々の制度的試みは結局、年功的運用によってその都度、生活給の意味合いを再び帯びてきた。近年の成果主義への転換

の試みでも、非管理職層には年齢給的な部分を残したり、標準的な査定評価であれば一定年齢までは事実上、毎年の昇給で賃金が上昇する仕組みが組み込まれたりしていることが多い(笹島 2012: 52-53, cf. 中嶋 2008)。1970年代以降、現金給与総額に占める法定福利費(および2000年代半ばまでは退職費用)の割合が急増してきたなかでも、法定外福利費割合はさほど大きく減少せず、直近では水準回復の兆しもみえる(日本経済団体連合会 2016)。

近年の働き手の意識に関しても、職場生活の面できなならずしも実力主義、成果主義を歓迎する方向ではないようだ。最近の調査でも、若年層の離職と関連する職場要因としては、年齢や勤続期間、男女の別なく活躍できる環境にないといったことよりもむしろ、安定した協力関係の欠如(短期間に何人も辞めていく、職場で助け合う雰囲気がない)の方が、離職を促す要因として重要であることが示唆されている(労働政策研究・研修機構 2017: 42-44)。

これらの背景にはやはり、コミュニティ的な関係のなかにあることそのものの福祉性があるのではないだろうか。もちろん、「コミュニティ的な雰囲気」が安上がりな福利厚生として低労働条件の煙幕の役割を果たしてしまうことなどには注意すべきだろうが、現代社会の多くの人々にとって職場が重要な生活の場でありうる限り、そこで安定的・調和的な関係に基づく共同性が実現していることの意義は大きい。経営組織にとっても、このような働き手の価値観を無視して、成果を上げるのは難しいだろう。これまでみてきたような広い意味での生活保障効果をもつさまざまな仕組みが、そのような安定性の確保や維持、ひいては人々がもつ力の発揮に貢献するなら、その意味は今日でも失われていないはずである。コミュニティ性が不可避的に依存や現状維持的志向の土壤となり、イノベーションを阻害すると決めつける理由もない(Inagami and Whittaker 2010: 252)。

かつてのような「標準的」家族を前提とした生活丸抱えモデルの限界は誰の目にも明らかになって久しいが、現代の職域コミュニティ生活保障がとりうる形には多様な可能性がある。何が意味あ

る生活保障の中味であるかは、個別の企業の状況や、そこで働く人々が生活のなかで何を重視するかによっても異なり、それに応じて職域コミュニティ生活保障のモデルもまた多様でありうるからだ。一方、多くの組織で成員の多様性は今後いっそう増大すると考えられ、成員間で利害が対立する面もさらに大きくなっていく。フォーマル、インフォーマルな処遇を含めて、多様な立場の成員間で共有されうる生活保障の仕組みを構築していく必要性も高まっている。非正規労働の拡大に対する対応は、社会、企業、個人にとって依然として課題となっている(駒村・丸山 2015)。

## V おわりに——多様な職域コミュニティへの展望

職域にコミュニティ性を求める度合いは人によっても、また経営組織の性格によっても異なりうる。すべての職域がコミュニティである必要はない。安定的・調和的關係のなかで自身の役割を果たせる場の保障という、広い意味での生活保障を考えれば、職域はそのような役割を果たしうる多くの場のうちのひとつにすぎない。非正規社員の増加は、そもそも企業コミュニティ生活保障に包摂されない人々を大量に生み出している。生活保障につながる職域以外の関係性支援の重要性は論を待たない。また、職域コミュニティを企業コミュニティ、ましてや大企業コミュニティと等値することには問題がある。

それでも、多くの人々が仕事という活動に、他の活動と異なる特別の意味を見出すとすれば、多様な職域がコミュニティとして存在することは、生活保障の基盤を豊かにしこそすれ、損なうものではないはずだ。広義の生活保障にとって重要なのは、むしろ職場レベルのコミュニティ、あるいは非大企業のコミュニティかもしれない。地域を一種の職域コミュニティととらえ、再構築の可能性を探る動きもある(cf. 大沢 2007, 宮本 2017)<sup>6)</sup>。社会のなかにある経営組織がその目的をよりよく達成していくためにも、職域コミュニティによる広義の生活保障の意義を、今、改めて見直す余地があるように思われる。

- 1) 家族を養う役割をもつ労働者として典型的には男性が想定されていたのは否定しえないと思われるが、戦争で一家の働き手を失った多くの人々の存在などもあり、当初の適用において女性が排除された様子は必ずしもみえない（河西 1999：337-338）。職場のジェンダー化が徹底するのは、むしろその後の高度性成長期にかけ家族賃金が実現していくなかで、前提と実際の適用との「矛盾」が明らかになっていく過程のなかであった。
- 2) 日経連「わが国労務管理の現勢」1971年（間 1971：47）。乳幼児を抱える女性労働者のための授乳・託児・保育施設も1割程度の大企業が有していた。
- 3) ただしローレンは、この時代の経営による配慮の対象は従業員が形成する核家族であって、その従業員が長男であれば企業コミュニティが出身の家から跡取りとしての長男を奪うことになり、実体・意識面で従来の家の存在をいっそう掘り崩す要因のひとつともなった点も指摘している。
- 4) たとえば1960年代初めの日米比較意識調査では、日本の労働者は総じて高い期待を表明したが、とくに女性がより手厚い施策を支持していた（沢武信一「産業における世代格差の国際比較的研究」1965年（間 1971：57）。
- 5) 数理統計研究所「国民性の研究 第4回全国調査」1969年（間 1971：34-35）。
- 6) ただしこれらの文脈では多く「社会的包摂」の語が用いられる。

参考文献

岩田龍子（1977）『日本の経営の編成原理』文眞堂。  
 大河内一男ほか編（1967）『現代労働問題講座8 社会保障と福利厚生』有斐閣。  
 大沢真理（2007）『現代日本の生活保障システム——座標とゆえ』岩波書店。  
 ——（2013）『生活保障のガバナンス——ジェンダーとお金の流れで読み解く』有斐閣。  
 河西宏祐（1999）『電産型賃金の世界——その形成と歴史的意義』早稲田大学出版部。  
 協働会（1940）『我が国の於ける家族手当』。  
 厚生労働省（2007）『平成19年 就労条件総合調査』。  
 ——（2016）『平成28年 就労条件総合調査』。  
 駒村康平・丸山桂（2015）『就業形態の変化と社会保険・企業福祉』『日本労働研究雑誌』No.659, pp. 5-15。  
 金野美奈子（2013）『〈生活の論理〉と〈処遇の論理〉——男性ホワイトカラーにおける近代家族モデルの歴史社会学』『東京女子大学 社会学年報』No.1, pp. 32-48。  
 笹島芳雄（2012）『日本の賃金制度——過去、現在そして未来』『経済研究』（明治学院大学）No.145, pp. 34-54。  
 武川正吾・佐藤博樹（2000）『企業保障と社会保障』東京大学出版会。  
 橋本俊詔（2005）『企業福祉の終焉——格差の時代にどう対応すべきか』中央公論新社。  
 田中祐子（2013）『人事管理における家族』『日本労働研究雑誌』No.638, pp. 43-52。  
 津田真澄（1976）『日本の経営の擁護』東洋経済新報社。  
 中嶋哲夫（2008）『成果主義は日本の賃金制度を変えたか』『日

本労働研究雑誌』No.573, pp. 46-49。  
 西浦功（2010）『旧労働省『事業内ホームヘルプ制度』の導入と展開』『人間福祉研究』（北翔大学）No.13, pp.99-110。  
 西久保浩二（2007）『福利厚生の実状と今後の方向性』『日本労働研究雑誌』No.564, pp. 4-19。  
 ——（2013）『戦略的福利厚生の新展開——人材投資としての福利厚生、その本質と管理』日本生産性本部 生産性労働情報センター。  
 日本経営者団体連盟編（1969）『能力主義管理——その理論と実際』日本経営者団体連盟弘報部。  
 日本経済団体連合会（2016）『第60回福利厚生費調査結果報告』。  
 野畑真理子（1994）『女性労働者——職場進出とキャリア形成』間宏編著『高度経済成長下の生活世界』文眞堂。  
 間宏（1964）『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。  
 ——（1971）『日本の経営——集団主義の功罪』日本経済新聞社。  
 藤田至孝（2003）『職域福利』日本労働研究機構。  
 藤田至孝・塩野谷祐一編（1997）『企業内福祉と社会保障』東京大学出版会。  
 孫田良平編著（1970）『年功賃金の歩みと未来——賃金体系100年史』産業労働調査所。  
 真鍋倫子（2000）『高度成長期の賃金の上昇と家族賃金』『教育・社会・文化研究紀要』（京都大学）No.7, pp. 59-72。  
 宮本太郎（2017）『共生保障——〈支え合い〉の戦略』岩波書店。  
 労働政策研究・研修機構（2017）『若年者の離職状況と離職後のキャリア形成（若年者の能力開発と職場への定着に関する調査）』（調査シリーズNo.164）。  
 Abegglen, James C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*. Glencoe: The Free Press. (= 占部都美訳 (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社。)  
 Clark, Rodney ([1979] 1987) *The Japanese Company*. Tokyo: Charles E. Tuttle Company. (= 端信行訳 (1981) 『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』ダイヤモンド社。)  
 Cole, Robert E. (1971) *Japanese Blue Collar: The Changing Tradition*. Berkeley: University of California Press.  
 Dore, Ronald P (1973) *British Factory - Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. Berkeley: University of California Press. (= 山之内靖・永易浩一訳 (1993) 『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学（上・下）』筑摩書房。)  
 Inagami Takeshi and D. Hugh Whittaker, ([2005] 2010) *The New Community Firm: Employment, Governance and Management Reform in Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.  
 Rohlen, Thomas P. (1974) *For Harmony and Strength: Japanese White-Collar Organization in Anthropological Perspective*. Berkeley: University of California Press.

この・みなこ 東京女子大学現代教養学部教授。主な著作に『OLの創造——意味世界としてのジェンダー』、勁草書房、2000年。社会学専攻。