

## 間 宏

# 『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』

【男女の働き方】

小倉 一哉

### 評者の知る著者

大学院在学中、著者に会ったのは数回だった。キャンパスが駅の反対側で、指導教授ではないので、研究室に訪問したのは1回、ほかは学内の「労働問題研究会」という有志の会で、何回かお目にかかった程度である。それだけしかないが、温厚で真面目な先生という印象だった。不勉強な評者は、著者が労務管理の歴史的研究の第一人者であると知ったのは、社会人になってからだった。

この本は、労働問題を歴史的かつ長期のスパンで考察することの重要性に気づかせてくれる。今年には戦後78年。戦前に生まれた多くの勤労者が、高度経済成長（以下、高度成長）を担った。しかし、高度成長期には、それ以前とは違う労働観が生まれた。それは、バブル崩壊後の「失われた30年」、つまり現在にも通じる「労働エートス」が生まれた頃だ。そんなこと急にいわれても、よくわからないだろう。しかし、この本には、(刊行までの)戦後50年間に、日本の勤労者が、どのような考えを持ち、何を大切に働き、生きてきたのかという、「勤労観の変遷」が書かれている。

### 著書の概要

以下、章立てに沿って概要を紹介する。評者注として解説も加える。

#### 「はじめに」「序章」

本書ではホワイトカラー労働者を、「勤労者」とする。考察対象は、男性勤労者。主に著者らが実施した「意識調査」を使う（評者注：実際は種々の公的な調査がかなり使われている）。

現在の勤勉性は、戦前や江戸時代に遡る伝統的な職業観や労働倫理ではなく、高度成長期に作られた特殊な労働エートスである。それは、農耕民族説、仏教・儒教説よりも、第二次世界大戦の敗戦と、戦後の占領

下の悲惨な生活体験が強く影響している。高度成長期の労働エートスが、現在の過労死や「働き過ぎ」に与える影響を考察することがねらい（評者注：刊行時点の労働問題を深く考察することに主眼があるともいえる）。

ここでの「労働エートス」とは、行為の規範という意味ではなく、行為の原動力という意味で用いる（評者注：労働エートスという言葉を「倫理」とはせず、ニュートラルに使用している）。

有史以来、初めて外国に占領された敗戦体験によって勤勉性と忍耐強さができた。しかし、責任の取り方と加害者意識には問題があった。個人ではなく集団で責任をとるというやり方が、汚職事件を生み、同時に強い企業忠誠心を育んだ。また、加害者意識は薄く、原爆被害などによる被害者意識が強かった。これらのことが、労働エートスに影響した（評者注：本書の重要な指摘の一つ）。

### 第1章 それぞれの戦争体験——第2次世界大戦と勤労者

高度成長を担ったのは、戦前派、戦中派、戦後派で、戦後生まれで高度成長期に育った戦無派（団塊の世代）とは大きく異なる。「企業戦士」といえるのは戦前派、戦中派、戦後派で、戦無派は「会社人間」である（評者注：「会社人間」が最終的に本書における考察・批判の対象となる）。

戦前派：1915年以前生まれ、戦中派：1916～1930年生まれ、戦後派：1931～1945年生まれ、戦無派（団塊の世代）：1946～1950年生まれ、ポスト・戦無派：1951年以降の生まれとする。

高度成長初期は、戦前派を中心に戦中派がいた。中期は戦後派も多くなった。後期は、戦中派と戦後派を中心に戦無派、ポスト・戦無派が加わる。つまり、高度成長期とは、企業戦士（戦前派、戦中派、戦後派）が主体であった。戦争体験は、戦争に行ったかどうかも含めて実にさまざまで、何が最も悲惨かはいえな

い。しかしこの体験が高度成長期の労働エートスに影響しているのは間違いない。

## 第2章 占領下の庶民生活——生活の窮乏と助け合い

進駐軍に対する恐怖が次第に羨望と畏敬に変わり、自由で開放的で合理的なアメリカの価値観が、勤労者の労働エートスを形成した。生活は苦しく、悲惨で、食糧もなく、仕事も住居にも困る人がたくさんいた（評者注：この頃の窮乏生活が紹介されており、興味深いが割愛）。

## 第3章 政治状況——55年体制と労働運動の変質

革新合同に続く保守合同（55年体制）が確立する。革新勢力は、占領政策の転換や55年体制によって万年野党になり、60年安保の挫折もあって政治に無関心な人が増えた。所得倍増計画などで、人々の関心が政治から経済へと向かった。

労働運動では、総評の結成などがあり、経済闘争が中心になった。労使協議制が設けられ、労使協調路線となり、高度成長にも柔軟に対応した。労働組合は工職一本の企業別組織で階級対立意識が希薄になった。敗戦後から高度成長期の組合幹部は学歴も高く、エリートコースでもあった。しかし、1970年代後半になると組織率は低下し始め、若い高学歴者の組合離れが起こり、勤労者の労働エートスにも影響した（評者注：政治状況を歴史的に理解する意味で、重要な箇所）。

## 第4章 高度成長——祖国の再建から経済大国へ

終戦直後の財閥解体や公職追放令によって、新しいタイプの経営者が登場した。彼らは戦中戦後の窮乏生活を共有していたため、一般従業員との仲間意識を持った。こうして日本的経営の一つの特徴ができた（評者注：現代の労働エートスと比べるために重要な指摘）。

1955年には実質GNPが12.1%となり、高度成長期に入った。高度成長期の大きな出来事は、次の6点。  
①所得倍増計画。国民の関心が経済に向いた。  
②産業構造の変化。しかし大規模倒産や人員整理もあり、安定とはいえなかった。  
③二重構造。しかし高度成長を通じて規模間賃金格差は縮まった。  
④大型合併と企業集団・企業系列の形成。企業規模の拡大に伴う従業員の配置転換が行われた。  
⑤財界の出現。平和国家であ

りながら一流国家を目指すという平和主義的な経営ナショナリズムの出現。⑥国際社会への貢献。1968年にGNPで世界2位の経済大国となった。

労働需給が逼迫し、農村の若い労働力が集団就職した。また高卒者がブルーカラー労働者として採用されるようになった。生産性も賃金も向上。賃金は1960年から1972年の間に4倍になった。学歴間格差よりも、勤続年数格差が大きかった。賃金や労働時間の規模間、学歴間、職種間格差は小さかったが、（評者注：統計上表れない）ホワイトカラー労働者のサービス残業が多かったと思われる。総じて、女性や外国人を除けば、労働条件は標準化した。

## 第5章 社会変動と価値観の変化——産業化と伝統的価値観、戦後民主主義

人口が増加。1945年7200万人、1960年9300万人、1970年1億400万人。階層移動も地域移動も活発化。大衆消費、文化の大衆化が進展。大都市圏への人口集中による過疎・過密問題が発生。マス・コミュニケーションの発達。テレビによる意識の画一化、受動化。学歴の向上。核家族化。都市化や大衆化が他の先進国よりも速かった。

戦前派、戦中派の価値観は儒教思想がベースで、大正デモクラシーの影響もあり、自由、民主主義、社会主義などが浸透していた。義務教育段階で教育勅語や軍人勅諭があったことが思想形成に影響。仏教の観念も特徴的。無常観、諦観、悟り、「道」（道教ではなく、道徳・道理の意味。武士道の道）。それゆえ、終戦を機にアメリカ的民主主義に転換することはできなかった（評者注：戦無派との大きな違い）。

大衆意識は、国家意識や愛国心が強かった。しかしそれらは戦前（評者注：のような軍国主義的なもの）とは異なり、敗戦経験から平和への希求が強かったこと、戦後民主主義によって個人の大切さを自覚するようになったことが特徴。

価値観の中核にあったのは、共同主義と人間主義。共同主義とは集団主義（個人主義と二項対立する）とは異なり、他者との共同によって生きる社会的動物としての側面。ほとんどの人は個人主義も共同主義も連続的にあり、そのいずれかが相対的に強いかわりで表れる。一般的に欧米では個人主義が、東アジアでは共同主義が強い。人間主義とは、感情を持つ人間であることを重視すること。没人間主義的な西洋では科学

も発達し、合理的な企業運営がされるが、人間主義が重視される日本では、現場主義やQCサークルなどが活発になり、企業が宗教性を持ち、心を込めて製品を作ることや、道具を神聖視する精神主義が広くみられた。

## 第6章 勤労者と企業（1）——企業コミュニティの特徴

「終身雇用」が維持された前提条件として、高度成長期に団塊の世代が底辺となることで、企業の年齢構成がピラミッド型になったこと、企業業績が好調だったことがある。「転職」経験者は7割以上いるが、大半は企業グループ内での転籍や出向。企業コミュニティには信頼性と協調性が求められる。それが採用の際に重視される。しかしながら、企業間流動性が低い中で競争原理も機能するため、派閥が生じる（評者注：メンバーシップ型の企業内労働市場が完成された頃ともいえよう）。

学歴が社会的地位を決定した。企業内の地位も学歴が重要だった。戦前と違って教育によって学歴を上げることができたため、学歴をめぐる競争が激しくなった。性別役割分業意識は依然として強く、女性は補助的労働者として見なされていた。

## 第7章 勤労者と企業（2）——企業コミュニティと生活

高度成長期には、伝統的経営慣行は次のような点で批判された。①職務権限の曖昧さによる不公正。早く終えた者が遅い者を手伝う、無能な者がぶら下がるなど。②稟議制による意思決定の遅さ。しかしコミュニケーションの円滑化はできた。③リーダーシップの不足。管理職が人情上役となることで飲み会なども仕事の延長になる。④品質管理の低さ。高度成長期に日本製品の品質が向上したのは、アメリカの品質管理手法の導入と、職場でのQCサークル活動などの実施による。しかし同時に労働強化につながった。

高度成長期は、所定内労働時間は減ったが、残業は減らなかった。技術革新が頻繁で減価償却を早める必要もあり、残業時間が増えた。また残業代を欲する労働者の存在もあった。その背景には、生活水準の向上や教育熱の高まりがあった。働きすぎで死ぬ人がいたが、殉職として扱われ、高野山の企業墓でも弔われている。とはいえ、「サラリーマンは気楽な稼業」とも

いわれ、残業はしていたが、交際費で飲みニケーションが行われていたし、地方出張も泊まりがけで、手厚いもてなしを受けることも多かった（評者注：2000年代初頭までは評者もそういうことを経験した）。

余暇より収入が求められ、長時間労働によって余暇を享受するエネルギーも失われた。心の豊かさよりも物の豊かさが求められた時代。これが逆転するのは1976年以降。レジャー活動の代表格は、テレビとゴロ寝。長期休暇を過ごせない従業員のため、大企業は全国各地に保養所を建設し、社員旅行が行われた。飲みニケーションでの大声のカラオケがストレス解消になった。

## 第8章 企業戦士のエートス——何がかれらを職業労働に駆りたてたのか

高度成長期の所得水準は向上したが、豊かさを実感できておらず、経済的成功が重要な価値観になった。著者の日英比較（1969）では、イギリスのほうが「良い雇用主だと思う」の比率が高かった。イギリスでは自己否定につながることを嫌がる国民性、企業に対する期待値がもともと低いことが背景にある。

高度成長期の満足度は総じて高い。ただし精神的疲労を訴える者が多いのも高度成長期の特徴。特に管理職、技能系監督職、販売サービス職、専門職・研究職といった労働者ではなく勤労者（評者注：ホワイトカラー労働者）。努力、誠実、頑張るが重要な言葉になっていることも、働き過ぎの要因。

25歳以上では生きがいは仕事、家庭、余暇、社会という順。もともと、高度成長期を通じて、仕事への生きがいは減り、家庭・余暇を重視する人が増え、しかも仕事と家庭の両立を重視する人も増えた。満足度は、労働者よりも勤労者のほうが高い。自己を高めようとする精神主義、とくに修養主義が強いのが日本。社会的地位の向上を目指す自己開発ではなく、仕事そのものに没入して人格の向上を図るのが修養主義。人格の優れた人間でなければ、よい仕事はできないということ。「経営道」のような、修養道とでもいう思想である。

## 第9章 世代の交代——企業戦士の退場と会社人間の登場

高度成長期後の安定成長期は、企業戦士が第一線を退き、会社人間が活躍。会社人間は敗戦体験を持たな

いため、社会に貢献することを第一義としない。企業の社会的責任の理念もないため、腐敗も増える。

減量経営によって「終身雇用」が変質。パートタイマー、アルバイト、嘱託社員、派遣社員などの短期雇用者、女性総合職、外国人労働者などが増加した。

安定成長期に、時短は進んだのに「働き過ぎ」が問題になったのは、減量経営で仕事にゆとりがなくなったから（評者注：厳密に見ると安定成長期に時短は進んでいない）。ストレスが多くなり、長距離通勤も多く、心身共に疲れている（評者注：データなどがなく印象論の感）。過労死も注目を浴びようになった。単身赴任も多い。単身赴任は、会社の仕事をしながら家庭生活を守るための、会社人間の選択である。

残業時間の長さは、仕事が終わらない、繁閑が激しい、顧客対応などが主な要因で、残業手当は少数派。年次有給休暇を6日以上残すのは、迷惑になる、病気や急な用事など（評者注：これらは現在でも同様）。

敗戦体験の風化によって我慢、忍耐、辛抱といった価値観が薄れた。会社人間は、敗戦体験がなく、巨大な組織の歯車だと教わってきた。しかしよく働く。それは勤勉性があるから。高度成長期の企業意識の高さは、その後も変わらなかった。しかし、それは高度成長期以前の愛社精神ではない。

## 終章 成熟社会の労働エートス

高度成長期の企業戦士の労働エートスは、勤勉で会社のためには働くが、社会のためではないことが大きな特徴（評者注：それはその後の会社人間に引き継がれ、また現在も跋扈している）。

今後は成長社会から成熟社会へと志向される。倫理や道徳はますます重要になる。倫理や道徳がなければ、成熟社会ではなく衰退社会になってしまう。倫理的価値の実践に向けて、人を内面から動かす行為の原動力たる「労働エートス」が、なぜ道徳の欠如や退廃をもたらすのか。倫理とは相対的であり、状況によって変わるものである。高度成長期には、倫理性がなかったのではなく、混乱していたといえる。それでも経済成長は国民的合意だった。しかし経済が停滞すれば、倫理や道徳の問題もまたクローズ・アップされる。高度成長期には、勤勉性（天職意識、責任感、働くことの義務感など）が労働エートスだった。

勤勉性は成熟社会においても重要なことだが、現実には、その結果・責任が問われる。公害問題は、軍隊

における上官の命令に忠実な者が、残虐な行為を起したのと同じ（評者注：ハンナ・アーレント『エルサレムのアイヒマン』を連想する）。問われるのは、責任。日本では企業が社内の責任はとったが、社会に対してはとらなかった。社内でも、勤勉な人が基準になれば、労働強化となる。今後は業績主義（評者注：成果主義のこと）が加速されるだろう。人間関係の信頼性は薄れ、多くの人々にとって職場が自己喪失の場になりかねない。勤勉な人を無条件で高く評価するべきではない。

真の豊かさや幸福のためには、身近な人に対する細やかな気配りと、地球環境問題のような大局的な視野とが必要。今以上の経済的豊かさを享受すること、効率性や便利さの追求も限界にきている。経済成長を追求するのではなく、より禁欲的になるべき。不平や不満は他者との比較で生じる。個の確立が弱い日本では、自分に非があっても、他者や集団や国家に責任転嫁する傾向が強い。成熟社会とは、自己責任をもっとも強く要求される社会。成熟社会では、たんなる助け合いではなく、自立心の上になつた支え合いが必要。成熟社会の労働エートスとは、集団責任ではなく自己責任、助け合いでなく支え合いを重視したものになるべきである。

## 若干のコメント

随所で戦前の話が出てくるが、高度成長期との区別がされずに書かれていて、読み手が迷子になりかねない。各種調査の利用方法が、若干作為的な気がする。調査やデータに基づかない主張がかなりある。これらの点は本書の短所と評者は感じた。

しかし、終章の成熟社会に向けたメッセージは非常に重要だと思う。30年近く前に書かれたものとは思えないくらい、現時点でも大変重要な指摘である。バブル崩壊後の30年間に「失われた」のは、経済成長だけではない。精神的な豊かさを、未だに多くの人が得ていないような気がするのとはなぜなのか。その答えの一つが、この本には書かれている。

間宏（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。

おぐら・かずや 早稲田大学商学学術院教授。主著に『エンドレス・ワーカーズ——働きすぎ日本人の実像』（日本経済新聞出版社、2007年）など。労働問題専攻。