

## 企業福祉の今日的課題

— 日本的経営と「従業員共同体企業」モデルの視点から —

A contemporary theme of corporate welfare

— From the point of view of Japanese-style management and  
the model of “employee community firm” —

早野 禎 二\*

Teiji HAYANO

キーワード：日本的経営、従業員共同体企業、イエ組織、個人化

Key words : Japanese-style management, employee community firm, “Ie” organization  
individualization

### 要約

「日本的経営」は、日本の伝統的な「イエ」組織に原型を持ち、日本の産業化の発展に積極的な役割を果たした。それは、年功序列や終身雇用、企業別組合など「イエ」の原理に基づく共同体的性格を持ち、成員の福祉を保障する機能を持っていた。ドーアは、このような「日本的経営」のスタイルは、「従業員共同体企業モデル」であると指摘した。しかし、1990年代半ば以降、新自由主義的な傾向が広まり、経団連の『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』（1995）が転機となって、企業経営に、「能力・業績評価」が導入され、終身雇用の見直しが始まった。こうして、ドーアの言葉を借りれば、「従業員共同体企業」から「経営共同体企業」に日本の経営も転換を遂げることになった。しかし、それは、日本社会に急激な転換を迫るものであり、個人への負荷が大きく、長期的に見て、労働力の再生産に支障をきたし、企業の活動に影響を与えると考える。今、もう一度、日本的経営、すなわち、「従業員共同体企業」の意義を見直し、企業福祉を再構築することが課題である。

### Abstract

The purpose of this paper is to analyze the factors of corporate welfare change in Japan which grew in close connection with Japanese-style management and to revalue the welfare function of Japanese-style management from the point of view of today. Door pointed out that the Japanese-style management was the model of “employee

---

\* 東海学園大学経営学部経営学科

community firm” This system was a factor of stability in Japanese society. But, after the mid-1990s, Japanese management style has changed from “employee community firm” to “managerial community firm”. Now, I think it is important that we revalue the Japanese-style management, “employee community firm”, and reconstruct corporate welfare.

## はじめに

本論文では、今日の企業福祉の課題について考察することを目的とする。企業福祉の歴史を辿ると、それは、「日本的経営」の成立と密接に関連を持ったものであることが理解できる。日本の経営は、日本の「イエ」組織の伝統を企業経営の中に擬制的に導入したもので、終身雇用制、年功序列制、企業別組合という特徴を持っていた。それは、ドーアによれば、「従業員共同体企業」という特徴を持ち、従業員の福祉を保障する機能を持っていた。それは、近代化の過程において、国の福祉制度の整備の遅れを補う形で進められ、企業にとっては労働者の確保、企業への忠誠心の確保という意味を持っていた。戦後もこのスタイルは継続され、日本の経済成長を支える原動力になった。それは、企業のみならず、社会の安定要因として機能した。

しかし、1990年代半ば以降、グローバル化と新自由主義が日本社会にも入ってきて、日本の経営も大きく転換を余儀なくされる。経団連の『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』（1995）が転機となって、企業経営に、「能力・業績評価」が導入され、企業福祉も、従業員の多様化する価値と個人指向に対応して、個別に従業員を対象とするものになっていった。それは、「能力・業績主義」にも対応したものであり、企業福祉もカフェテリアプランなど選択性を重視しながら総額を抑制管理する方向に転換した。集団指向から個人指向への変化は、バックの「個人化」が日本でも広まってきたことを意味する。

しかし、このような英米型の個人主義的な働き方は日本人の働き方にあっているのかという点について検討されるべきであると考え。日本人の経済活動の特徴は、経済活動が人と人の社会的関係に埋め込まれていることである。企業という組織に帰属意識を持ち、長期的なコミットメントして、共同体的な関係のなかで働くことが、日本人に合った働き方ではないかと考える。

論文では、日本的経営と企業福祉の歴史とその特徴を押え、その変化の要因を分析し、社会の安定性が失われた今の日本社会で、再びそれが持っていた意義を考えていく重要性を論じていきたい。

## 1 企業福祉の概要

### (1) 法定内福利と法定外福利

企業福利厚生とは、西久保（1998）によれば「企業において従業員本人及びその家族を対象とする福祉の向上、労働環境などの改善を目的に展開される賃金・基本的条件以外の報酬、諸施策を総称する」<sup>(1)</sup>と定義される。

企業福祉は大きく法定内福利と法定外福利に分けられる。法定内福利とは、政府が主管する社会保険制度（健康保険、厚生年金保険、雇用保険、労働災害保険）に強制的な費用拠出することで参画するものである。法定外福利は、経営者の自主的判断や労使の合意に基づいて導入・実施される諸施策を示すもので、法的な拘束力はなく、企業単位での自由裁量性、任意性に基づくものである。<sup>(2)</sup>

西久保の整理によれば、法定外福利には、①生活援助分野 給食、販売、社宅・独身寮の提供、通勤交通費支給など ②財政形成分野 社内預金制度、財形貯蓄制度、持株制度、持家取得援助、各種貸付制度 ③老後保障分野 退職金、年金制度 ④健康・医療分野 定期健康診断、人間ドック ⑤遺族保障分野 労災上乗せ補償制度、弔意金、見舞金 ⑥体育・文化・レクリエーション分野 運動会、保養所施設、社員旅行 ⑦その他の分野 育児休業制度、永年勤続表彰 の7分野がある。<sup>(3)</sup>

### (2) 福利厚生費の内訳とその推移

福利厚生費の内訳とその推移を日経連調査報告（2011年）<sup>(4)</sup>より見ていきたい。それによれば、福利厚生費の現金給与総額に対する比率は、2011年に過去最高を更新して18.9%となった。そのうち、法定福利費が、福利厚生費全体の75%以上を占めている。従業員1人1ヶ月当たりの法定福利費は、2010年に比べて4.4%増加したが、その要因としては、「健康保険・介護保険」「厚生年金保険」の保険料率の増加があげられている。

法定外福利費は、2010年度比0.1%の減少で、ほぼ横ばいである。その構成割合は、「住宅関連」が49.2%、「医療・健康」が11.8%、「ライフサポート」が23.1%、「慶弔関係」が3.2%、「文化・体育・レクリエーション」が8.1%、「共済会」が0.9%、「福利厚生代行」が1.1%、「その他」が2.7%である。

多くの項目で費用が前年度比1ケタ内で増減しているのに対し、2ケタの増加傾向が続いているのが「育児関連」である。費用の増加は10年連続であり、2011年度は、全産業平均で12.7%増加した。多くの企業において、育児をしながら働く従業員に対して、働きやすい環境を整備することを重視する傾向が継続している結果となっていると調査報告では述べられている。

福利厚生費（法定福利費、法定外福利費）の推移を見ると、1970年代前半から増え始め、1973

年度におよそ 9,000 円だった法定福利費と法定外福利費は、その後、法定福利費が 2003 年度には 70,000 円を超え、急速に伸びている。一方、法定外福利費は、1990 年代中頃まで緩やかに増加傾向にあったものの、1996 年度をピークに、以降は小幅な増減を繰り返しながら推移している。

法定福利費の増加に伴い、法定福利費の対現金給与総額の比率の上昇傾向が続いている。報告書では、調査開始時の 1955 年から比較すると、法定福利費は 53.14 倍にもなっており、現金給与総額が 22.79 倍にすぎないことからすると、企業への負担は非常に重くなっていると述べられている。法定福利費と法定外福利費は、1970 年代前半に同様の伸びを見せたものの、オイルショック以降も顕著な増加が続いているのは法定福利費だけである。法定外福利費の伸びは法定福利費に比べれば極めて低く、1980 年代後半に一時増加傾向を見せたが、バブル崩壊以降は見直しが進められ、総額の伸びは抑えられていると述べられている。

法定外福利費の内訳の推移を大項目でみると、年々わずかな変動はあるものの、「住宅」が大部分を占め、1970 年代以降 50% 前後で推移している。その後に「ライフサポート」、「医療・健康」と続く傾向に変化はない。「ライフサポート」は、1987 年度に 25.7% とピークに達した。1990 年代に入ってから低傾向であったが、育児関連費の増加とともに、2006 年度以降 22% 台となり、2011 年の調査では 23.1% となった。報告では、企業がハード面から、より柔軟性が高く従業員のニーズに応えやすいソフト面への支援に重点を移す傾向が続いていると分析している。

## 2 企業福祉の先行研究と本論文の研究目的

### (1) 企業福祉の先行研究

西久保は、「企業福利厚生」は、起源的に明治初頭、農村出身の低賃金労働者に対す現物給付を中心とした恩恵的な生活援助で、同時に低賃金補完、社会保障の肩代わり、組合対策などの役割を担っていたものであり、労務管理的な性格が強いもので、「福利厚生」がもっともふさわしい呼称であり、今日的な福祉的なニュアンスは希薄であったとする。しかし、戦後の高度経済成長期を通じて社会保障制度の整備や賃金水準の上昇により社会保障の肩代わりの側面が消滅し、相互補完・分業関係が明確になっていったとする。<sup>(5)</sup>

橘木 (2005) は、企業福祉 (特に非法定福利厚生) が発展してきた理由として、以下の三点を上げている。<sup>(6)</sup>

- ① 労働者の病気や労災上の費用、あるいは住宅提供を企業が負担することによって、労働者が安心して勤労できる環境を与えることができる。
- ② 引退後の所得保障策 (例えば退職金や企業年金制度) に企業がコミットすることにより、長期雇用が期待できるし、引退後の生活に安心感を与える効果がある。公的年金への事業主負担もこれと同じ解釈が可能である。

- ③ 公的部門の提供する社会保障制度が未発展で不十分な時代にあつては、企業がそれを進んで補完する動きがみられた。戦前の日本はもとより、戦後の日本も基本的にこの解釈が妥当で、資金に余裕のある大企業が恵まれた企業福祉を従業員に提供してきた。

橘木は、多くの企業は、企業福祉が労務管理上有効な政策手段であり、安心感の付与、勤労意欲の向上、企業へのロイヤリティの醸成がなされると考えて、企業福祉を行ってきたとしている。しかし、今日、企業福祉の役割は終わったとして「企業福祉の終焉論」を提唱している。これについては、6-2で詳しく述べる。

社会福祉学の分野からは、岡村（1963）が、企業福祉について次のように論じている。岡村は、産業福祉事業を金銭的給付および物的施設の提供と規定する福利厚生事業は、経営外部の社会福祉事業とは一応無関係な給付であるとする。しかし、産業福祉事業の一部としての専門的社会福祉（social work）は、福利厚生事業のなかに専門的な社会福祉技術を導入するものであり、産業福祉と社会福祉との関連があるとする。<sup>(7)</sup>

すなわち、労働者の経済的条件、家族関係、近隣関係、医療衛生的条件、文化的、教育的条件と、これに対する主体的な態度には、一括的処理を許さない個性があり、社会福祉援助は、その人の個別の生活態度と、その社会環境の条件の全体とを関連させて把握し、職業指導、職業補導、職業紹介の過程に参加するところにその役割があるとする。<sup>(8)</sup>

岡村は、企業における社会福祉の成立は人間関係論的アプローチにあったとするが、それに対して批判的である。岡村は、労働者を単なる労働力ではなく、社会的なひろがりをもつ一人の生活者として理解するところに社会福祉があるのであり、単なる企業内の労務管理的機能としてのみ企業福祉を捉えるべきではないとしている。<sup>(9)</sup>

## (2) 本論文の研究目的

筆者は、企業福祉は単に、労務管理的なものだけで測られるものではなく、企業の「共同体的」な福祉機能という観点からそれを論じる必要があると考える。すなわち、日本の企業福祉を単に制度としてみていくのではなく、日本人の集団所属意識、共同体に関する意識と関連づけられた制度として福利厚生を見ていく必要があると考える。

90年代半ばまで主流であった日本の経営は、終身雇用、年功序列、企業別組合を三本柱とし、日本的な福利厚生の役割を果たしていた。企業は、単に営利性、効率性のみで特化した組織ではなく、「従業員共同体的」な特徴を帯び、従業員が企業に帰属意識を持ち、長期にコミットメントすることを前提として企業福祉が整えられていった。90年代以降、このシステムは変貌を遂げるが、それが持っていた意義を再検討するというが、本研究の立場である。

以下、日本の伝統的な「家」組織と近代以降の企業経営の関係を見ながら、日本的経営と企業

福祉に関係について見ていきたい。

### 3 日本の経営と企業福祉の歴史

ここでは、間宏の『日本の経営の系譜』(1963)の内容を概観しながら、日本の経営の成立過程と、企業福祉の問題について考えていきたい。

間によれば、明治以前からあった家業経営の伝統主義は、明治以降の近代企業のなかでも有力な支柱の役割を果たし、扶助救済、治療、教育、娯楽などの温情主義的措置がされていた。しかし、この時期の資本家・経営者は、まだ経営が小規模で、労働者と直接に接触可能であり、個人的・断片的な形で温情的措置を行っていた。やがて、経営規模の拡大とともに、個人的・断片的措置に頼ることはできなくなり、温情主義的な伝統を汲みつつ、組織的・総合的管理施策として経営家族主義という新しい管理方式が生まれた。経営家族主義が先駆的に進められたのは、民営では、武藤三治の鐘紡、藤原銀次郎の王子製紙であり、官営では国鉄（後藤新平、床次竹次郎）がその先鞭であるとされる。<sup>(10)</sup>

大正5年に工場法が施行され、鉱業法が改正、健康保険法、退職手当法などの一連の労働者保護法が制定される。工場法の内容は、大企業ではすでに実施されていたものであったが、中小企業にもその実施が企業経営者に義務づけられた。<sup>(11)</sup>

大正から昭和初年にかけて企業の官僚制化、テーラーシステム、フォードシステムの導入、能率給制度の一部実施、工場委員会、労働委員会制度、共済組合の普及が進み、機能的合理化が進められる一方、日本社会の歴史的伝統である「家」の観念を擬制とした経営家族主義が発展し、それは企業経営における実質的合理化という意味を持った。経営家族主義は、明治末にすでに見られたが、広く普及したのは第一次大戦後であるとされる。経営家族主義においては、資本家・経営者と従業員との関係は親子になぞらえられ、両者の利害は対立するものではなく、労使一体であり、欧米の金銭を介した契約的労使関係とは異なる「情誼によって結ばれた家族的労使関係」とされ、世界に誇る日本の伝統的美風であるとされた。<sup>(12)</sup>

経営労務方針もこの経営家族主義の方針に従って進められるようになる。すなわち、経営社会秩序として年功が重視される「年功制」、親子と同じように「一生の縁」としての「終身雇用制度」、年齢と性別に応じて、賃金額の決まる「家族制度的生活給」であった。当時、賃金の実額は大企業においても非常に低く、従業員は、老後や不時の出費のために貯蓄することは難しかったため、公傷病救済制度、結婚祝金、出産祝金、退職手当が設けられた。日常生活においても、社宅や物質購買施設が作られ、福利厚生施設制度が整えられるようになった。間は、このような施策は、従業員に対する温情的生活保障政策であり、社会保障がほとんど存在せず、貧困な農家出身で不安定な立場に置かれていた多くの労働者が経営帰属意識を高める要因となり、全体的に

組織の実質的統合に効果的であったとする。(13)

また、間は当時、高まりつつあったこの時期の労働運動も経営家族主義に影響を与えたとする。大正期には、労働争議が拡大し、労働運動と社会主義が結びつき、労使協調路線から階級闘争主義へと転換していった。このような労働運動の高まりに対して、資本家側の思想的防衛として温情主義が用いられていった。(14)

戦時体制になると、国家によって労務統制が強化され、各企業間の待遇の差が生じる労働移動や、不平不満を防ぐため、公障病死者に対する取扱い、応召者、戦死者の処遇、退職金の支給など賃金以外の諸給付についても詳細な規定が法律で定められるようになった。

法制化が福利施設の温情主義の否定になるということで個別の企業は反発があったが、健康保険法や、退職手当法の制定など福利施設の法制化が行われていった。企業の共済組合も産業報国会の事業に吸収されていった。また、生活物質の配給統制が強化され、企業の購買所で、買うことができなくなり、原則として、居住地の配給所で買わなければなくなり、従業員の生活に直結していた恩情的施策の解体が進んだ。(15)

戦時体制下において、賃金制度も、賃金と能率が切り離され、国家に奉仕する一国民として、その家族生活を支えるのに必要な額を賃金として、月給制でうけるべきだという議論がされた。すなわち、企業への貢献の度合いによって決められるものではなく、日本の美風とされた家族制度の維持に基準をおいて決めるのが妥当という、「国家主義的・精神主義的な賃金論」である。しかし、月給制を原則とした賃金制であることに変わりないが、それを家族主義の維持を基準とするのではなく、労働者の性別年齢別を中心に最低標準生活費を算定し、それを最低標準賃金として月給の基本給を定め、家族扶養度、物価、技術、職制上の地位に応じて手当、割増しを付加し、企業の利潤に応じた報償を与えるという科学主義的な賃金論も行われるようになった。戦中には、すぐれた労働者の生計費調査が行われ、戦後の最低賃金論の実証的基礎となったとされる。このような賃金を企業への貢献度ではなく、労働者の家計にもとづいて決めるという方法は、家族手当、住宅手当、通勤手当、疎開別居手当、食事手当などさまざまな名称の諸手当が生み出し、発展して複雑な給与構成になっていったとされる。(16)

戦後になると財閥解体により「同族会社」持ち株会社が整理され、個別企業では、労使関係の民主化が進み、労使対等が進み、従来の身分的な上下観念にもとづく経営者の恩情主義は、存続の基盤を失ったと間は見るとされる。戦前の恩情主義の代表的なものとして考えられてきた福利厚生制度も、企業は経営危機の時期に縮小を望んでいたが、労働組合の「生活防衛闘争」や「日常闘争」によりそれを拡充していった。(17)

以上、間の記述を整理すると、「日本の経営」は、明治以前の封建社会における商家の「家」経営体が源流にあり、企業経営に、労働力確保を目的として家族主義的な恩恵的な手法が用いられたことに始まった。やがて、企業規模の拡大にともなって、組織統合の必要が生じたことや、

労働運動の要求が高まってきたことで「日本的経営」は発展していく。それは近代化、合理化していく企業組織を統合させる実質的合理性という役割をもっていた。

企業からすれば、独自に企業福祉を進め、法定外福利を整備していくことは、帰属意識や企業への忠誠心を持たせ、労働力確保していくという目的のためだけでなく、労働運動の高まり、労働組合の階級闘争路線への対抗を意図した温情主義的経営を進めていくという側面もあった。

戦前における福利厚生史の歴史は、企業が、国の社会保障制度の遅れを、補完する形で自発的に行っていたものを、労働運動の影響も受けながら、国が徐々に制度化し、法定内化させていった歴史であると言える。しかし、やがて、国がリーダーシップをとって、総生産力の増大という目的のために、労働政策として、個別の企業の枠を超えて、各種保険、手当、賃金制度などの法制化を進めていくようになる。特に戦時期において、国は戦争遂行のために国家総動員体制を作り上げ、企業福祉の法定内福利化を推進していった。

#### 4 「日本的経営論」研究

3では、日本的経営の主に明治から戦後直後までの歴史的な経過を見てきた。ここでは、戦後において日本的経営に関する主要な研究を見ていきたい。

##### (1) アベグレン『日本の経営』（1958年）

アベグレンは、欧米企業と比較し日本の企業経営の特徴は、年功序列、終身雇用、企業別組合であるとする。日本と欧米の企業を比較すると、欧米の雇用関係は「契約関係」に近く、従業員と企業は契約の当事者であり、従業員は会社を離れる自由を持っている。従業員は待遇のいい企業に転職する自由があり、それは不名誉なことではなく、かえってその人の優秀さを表すものとして評価される。

一方、日本の企業は、従業員と企業との恒久的な関係があり、企業は従業員を一時的に解雇せず、従業員は定年まで勤め続けるとしている。従業員を一時的にせよ解雇することに消極的な理由として主張されたのが、日本が貧しく人口過剰の国であり、職が少なく、仕事を探すのが難しいという理由であり、解雇された従業員は、つぎの仕事を探せず、生活ができなくなるので、会社は従業員に給与を払い続けなければならないとされた。企業は雇用責任を持ち、国の経済的厚生のためにもそれは必要だとされた。職が少なく、人口が多いので、雇用を最大限に増やして、人員整理を控えるのが経営者の責任であるとされ、経営者は国の経済政策に協力して、つねに雇用を最大限に増やす義務を負うとされていた。<sup>(18)</sup>

企業と従業員との関係は両当事者の経済的都合だけで決めるわけにはいかない問題だとする暗黙の認識が経営者にあり、集団に対する忠誠心と相互的な責任、言い換えれば義務を負いあう関係が、純粹に経済的な雇用関係に代わるものになっていた。<sup>(19)</sup>



アベグレンは、日本においては大企業から中小企業まで経営者は国全体の利益という大きな観点から経営を考える姿勢を持ち、経営方針と国の厚生との関係がきわめて敏感であるが、それは、歴史的に政府と企業が密接な関係にあったことの結果であると見る。すなわち、日本は、決定的な部分で輸出入に依存しなければ経済が成り立たないため、経営者は経営方針が国全体に与える影響を十分に意識しているとしている。<sup>(20)</sup>

## (2) ドーア『日本型資本主義と市場主義の衝突』(2001)

ドーアは、『日本型資本主義と市場主義の衝突』(2001)において、日本的経営の特徴を英米と比較対照した。そして日本的経営が変わりつつあった時期にそれが持つ意義を強調し、警鐘を鳴らした。

ドーアは、英米と日本の経営の比較を次のように図式化する。すなわち、「私有財産観」対「共同体観」、「利潤追求の道具観」対「法人実在観」、「契約のマトリックス観」対「社員の総合体観」、「株主の企業」対「利害関係者の企業」という図式であり、大きくは、「株主重視企業」対「従業員重視企業」という図式である。<sup>(21)</sup>

英米の企業は、株主を重視し、企業買収に高い関心を示し、株主利益を優先し、株価第一である。企業内において、下位の管理職は上司の信頼を失えば解雇される。社会一般に、企業は、法、及び慣習によってのみ拘束される契約の網と見られる。雇用契約は、「職務契約」であり、昇進は、社内の労働市場を通じて行われ、ポストへの応募・競争がなされる。努力を引き出すインセンティブは、個人単位であり、金銭的であり、短期に設定されている。努力の出力とそれに対する報酬の時間幅は少ない。経営者と労働者の関係は、明白に対立的な契約関係である。企業の階層構造は専門的な能力によるものであり、服従と協力を命令する能力と権限の階層構造をなしている。

他方、日本の企業は、従業員重視であり、企業買収・合併には低い関心しか示さず、経営者の個人目標は、「わが社」の（現在および将来のすべての従業員）の繁栄のために働くことである。個々人の努力に対する報酬は、すぐに与えられることはなく、報酬の形態は、より格の高い権限へ他の人より早く昇進することである。昇給と結びついていなくても、それ自体一種の報酬となる。

そこで働いているインセンティブは、感情的に自分のアイデンティティと一体化させて企業の成功を喜ぶ、利他的な集団的インセンティブである。そして、共同体の一員としての一体感（および全員が何らかの昇進を期待できること）が上下関係における対立的な性格を和らげる。権限を配分する際にも、人を威圧する力よりも専門的な能力に重点が置かれる。従業員の削減はなるべく避ける傾向にある。

また、日本の経営者に対する規制とアカウンタビリティは、メインバンクや安定株主といった

自分が個人的に知っている人々と経営者自身の昇進と退任後の人生に影響力がある同僚や若手幹部に対してのものであった。企業に対する社会の見方は単なる個々人の従業員の集合体ではなく、それを越えたアイデンティティと利害をもつものとされ、企業の経営者は、株主と従業員の調停者という役割をもっていた。<sup>(22)</sup>

ドーアによれば、日本の企業は、誰かの「私有財産」ではなく、官庁に似たような官僚組織体であって、社員になるということは組織の中のキャリアを形成することを意味し、共同体的な性格を持っているとする。そこにはヒエラルヒーがあり、社長や副社長や取締役は、企業共同体の長老と見なされるが、彼らが関心を持っていたのは、その共同体の世間における名声であり、共同体成員の福祉であった。そして、その「成員」の中に入れられるのは、若手幹部だけでなく、その企業に雇用されている人全体であり、さらには、今後、入社して、その企業の名声を引き継いでいく「子孫たち」までであると理解された。<sup>(23)</sup>

ドーアは、戦前においては、日本の企業は英米の企業に似ていて「経営共同体企業」(managerial community firm)であったが、この状況を変え、「従業員共同体企業」(employee community firm)への転換を促した第一の要因が、戦争であるとする。株式市場の閉鎖、配当の統制が進み、官僚が取締役の任命に介入し、所有権という利害関係ではなく、経験と能力を重要視して、会社を熟知している生え抜きの役員を選ばれるようになった。

転換の第二の要因は、戦後の先鋭的な労働運動である。労働運動の「企業内化」の鍵となったのがブルーカラーにホワイトカラーや管理職と実質的に同等の待遇を与えたことであった。すなわち、同等な基準に基づく月給制の適用、解雇についての同等な保護、給与に比例した疾病手当や退職金の保障、単一の企業組合への参加であり、現場の労働者にも経営者と同等の、自分は、企業共同体の一員であるという一体感を持てる基盤を作った。

第三の要因は、「株式の持ち合い制度」である。すなわち、戦後、巨大財閥の持ち株が凍結され分散化されたこと、そして、1960年代には資本自由化が迫り、アメリカ企業による乗っ取りの恐れから、株式の持ち合い制度が普及した。これによってほとんどの大企業は、「安定株主」を確保した。そのことによって、安定株主は、株式保有自体から得られる利益に関心があるのではなく、発行企業との間のさまざまな取引への関心の方が強いという特徴を持った。「株式の持ち合い制度」によって、予期できなかった市場の変動で利益が下がったり、短期の利益を犠牲にして長期的にしか実らない投資をしてその株価が下がったとしてもあわてる必要がなく、経営者がしっかりしているという印象さえ与えることができれば、銀行は融資条件を厳しくすることなく、乗っ取りの危険もないと思われていた。<sup>(24)</sup>

ドーアはこのような「従業員共同体企業」としての日本の企業の特徴を、日本社会における経済関係と社会関係の特殊な関係性と関連づけて理解する。ドーアは、社会学者たちは、日本における経済活動は、他の社会に比べて人と人との社会的関係に「埋め込まれている」(embedded

in face-to-face social relation) と特徴づけるのを好む傾向にあるが、それは、カール・ポラニーが、そこからの離脱が近代市場資本主義が出現する必要条件であると見なした「社会的埋め込み」(social embeddedness) とは同じではないとする。ポラニーの「社会的埋め込み」の概念は、生まれながらの家族や隣人関係を意味する「帰属的社会的関係 (ascribed social relation)」への「埋め込み」を指すものであるが、ドーアは、日本の経済的取引行為がそこに埋め込まれている社会的関係は後から獲得されたものであると理解している。

英米人と日本人との違いは以下のように現れる。英米人は、常に再選択の余地を残し、利益となると思ったらすぐ職を変え、帰属先を変え、投資先を変える。行動の基準は、英米人は、自分自身、あるいは家族や友人にとって直接に利益となるかどうかである。他方、日本人は、再選択の余地を犠牲にしてでも、離脱しにくい長期のコミットメントに入る傾向が強く、自社の社員たちとか長期的な関係を持つ取引相手など、さまざまな他人への福利を図るべき広範多様な義務を負っているという。<sup>(25)</sup>

また、日本には「生産主義 (productivism)」が、儒教の遺産の一つとしてあり、「モノ作りの文化」の伝統がある。すなわち、物やサービスの生産によって隣人の役に立とうとする文化の方が、ひたすら自分の金儲けだけを追求する文化よりも価値があるし、道徳的にも優れているという見方がある。<sup>(26)</sup>

このように経済関係が人と人との社会的関係に埋め込まれ、離脱しにくい長期のコミットメントに入る傾向があることが、「従業員共同体企業」の背景にはあるとドーアはとらえている。

### (3) 村上・公文・佐藤『文明としてのイエ社会』(1979年)

日本の経営の背後にあるのが日本の伝統的な「家」組織であるとこれまでしばしば論じられてきた。<sup>(27)</sup> 封建時代において、商業経営は、家業として営まれ、それは「家」の観念によって裏付けられたものであった。「家」は一つの制度体として、系譜的連続性を中心とした存続と発展がその基本原理となっていた。「家」と構成員と関係においては、家が優位に立ち、構成員が家の繁栄のために助け合い、そのことによって自らの生活保障もはかれるという集団主義がその原理であった。<sup>(28)</sup>

間は、「家」とは家業を中心とした経営体であるが、家業経営の規模によって、その運営に必要な人間を家の成員として包摂していき、家長の直系・傍系の親族(血縁者)だけでなく、非親族の住込奉公人も、単なる使用人としてではなく、家の成員として、家長とのオヤ・コ関係の下におき、「別家」としての分家を許すなど、実の親子に準じた待遇を与えたところに、わが国の家業経営の特徴があったとする。このような関係があったからこそ、奉公人に主家の繁栄を願う高い帰属意識に裏づけられた献身的奉仕が期待できたとする。そのような家業のシンボルが「のれん」であり、商家の伝統と信用の象徴で、経営形態が家業から株式会社になっても、生き続

け、家業経営に貫かれている伝統主義は、明治以降の近代企業のなかでも有力な柱であった。<sup>(29)</sup>

「のれん分け」にさいして、本人の主家への忠勤の程度に応じて、賃金、顧客店などの資本が分与されたが、これらは、主家の恩情主義的施与物であった。別家は独立後も、本家の祭祀に参加し、その他冠婚葬祭のときに奉仕し、本家から庇護を受け、生活共同関係を通して、相互の繁栄がはかられていた。このようにして存続していく集団が、商家の同族団である。<sup>(30)</sup>

日本近代産業化の過程における「イエ」の原理が果たした役割を論じたのが『文明としてのイエ社会』である。村上らは、近代の産業化において、欧米型の個人主義と能動主義の結びついた近代化過程だけが唯一のものではないとする。産業化に必要な価値観は「手段的能動主義」であるが、それは必ずしも個人主義的価値観とだけ結びつくものではなくある種の集団主義は個人主義よりも産業化に適合的であるとする。産業化に適合的な集団主義とは、手段的能動主義とそれに基づく高度の組織性と調和し、個人の自発性を触発する一方、激変する環境の中で個人を十分に庇護するのであり、村上らは日本においては「イエ」という組織がそれにあたるとしている。<sup>(31)</sup>

村上らは、日本の「イエ」の基本的特性を、(1)超血縁性 (2)系譜性 (3)機能的階等制 (4)自立性に求める。超血縁性は、その結合原理は、血縁でもなく地縁でもなく、いはば「社縁」ともいべきものであり、加入にさいしては選択意思が働く（契約的）が、加入後、その成員は、無限定的かつ無制限に集団に帰属して（血縁的）、忠誠をつくす。その集団は、永遠の持続を前提としているが、人為的に作られた集団である。<sup>(32)</sup>

また、村上らは、「イエ」社会の文化的基盤として「間柄主義」があるとする。それは、それ自身固有の「心」、すなわち、意志や情感を持ち、その「間柄」に属する個体の心理や行為を拘束する「気」あるいは「空気」である。「間柄」は、各個体に割り当てられる分け前ともいべき「分」というものを持っている。そして、主体となった間柄がその目的達成のために行う活動が、さまざまな「職」に分割されて「間柄」の成員に割り当てられているとき、それは「職分」と呼ばれる。さらにさまざまな職につく資格が、区別されてパターン化されて、各成員に付せられている場合、その資格は、「身分」と呼ばれる。各個体は、なんらかの「間柄」の成員となって、気分をもち、職分や身分を割り振られることによって、初めて「自分」となる。<sup>(33)</sup> 各個体にとっては一体感の核心をなすような特別な「間柄」が、一つもしくは少数存在した。戦前期においては、国家、職場、各人の「家」がそのような特別な「間柄」であったが、戦後は職場だけが唯一の一体感のよりどころとなった。<sup>(34)</sup>

しかし、村上らは産業化の進行は、その基盤を不安定化する要因をもたらすとしている。すなわち、産業化の初期においては、一つの大家族が一つの家業をもち、生産の場としての性格をある程度残していることが多く、相当の範囲の親族が集まって、一つの家業が営まれており、家産の蓄積も大きく、生活保障や教育の機能もそこで準備され、生産と生活を統括する家長が権威をもっていた。このような産業化初期の状態は「同族資本主義 ファミリー・キャピタリズム」と

呼ばれた。<sup>(35)</sup>

しかし、生産と消費の分化、職場と家庭の分離が始まり、生活安定化の機能は、生産の場から追放され、生活に関わる機能は家庭に委ねられ、生産の機能は職場、つまり企業体に委ねられていく。<sup>(36)</sup>そして、家庭から生産機能のみならず、生活保障や教育の機能まで脱落していき、職場は「生産のための手段的合理的行為の場」、家庭は「消費に専念する即自的行為の場」として両者は分離される。家庭から切り離された生活保障や教育は、即自性と手段性のあいだを動揺するようになる。消費の単機能集団としての家庭が生まれると、手段性と即自性を結びつける体験はもはや発見できない。主婦や未成年の子供は消費に特化し、即自的行為者としての性格を強め、家庭外の世界では手段性が支配権を握っている。

このような分離は、人びとの潜在的不安を高めていくが、それは産業社会の一つの特徴であるとする。<sup>(37)</sup>生産と消費の分化が進む社会においては、消費集団としての家族も持続性を持たず、また、生産集団としての企業も、生活全体にわたる帰属感を調達することができないため、十分に安定的にはなりにくく、社会全体として安定した基礎集団の形成がされにくくなる。近代化以前の基礎集団を存続させたのは生産と消費の未分化という事実であったが、産業社会は、生産と消費の分化傾向の下で、人々の集合性指向をどのように満足させるのか、企業体への支持をいかに調達するかという重大な課題に常に直面しているとする。<sup>(38)</sup>

産業化により、生産と消費は分化し、それまでの生活の全般にわたって帰属すべき集団は消滅するとともに、消費と教育の水準は平均として上昇し、個人行動の選択の範囲が拡大して、個人はあたかも自立的であるかのように意識し行動するようになる。村上らは、信念としての「個人主義」と区別する意味でこれを「個別化」と呼ぶ。大衆消費と大衆教育の水準が一段と上昇し生存に関する脅威が消滅した「豊かな社会」の段階では、個別化も一段と顕著になるとする。<sup>(39)</sup>個人はいわば自分自身の中に投げ返され、感性や生命以外のものを見出しえなくなる。最後の隠れ家になるのは、最小の親密圏としての核家族・夫婦・性的友人となり、その最小圏に視野を限定して自我の輪郭を描き直すという「私化 (privatization)」が進むとする。<sup>(40)</sup>

このように、村上らは1970年代末の時点で、日本の産業化を推進した「イエ」の組織原理に基づく企業組織も、産業化が進むとともに、その成立基盤が揺るがされると予測していた。この点は、後に見るベックの「個人化」の議論とほぼ重なる。しかし、村上らの言う「個別化」とベックの「個人化」を同一概念として論じられないのではないかと筆者は考える。この点は、最後の考察の部分で論ずる予定である。

## 5 日本の経営の変化とその要因

かつて日本の経営は日本の「奇跡的な経済成長」の謎を解く鍵として世界から注目を浴びた。

しかし、90年代以降、環境が大きく変化し、日本の経営も変化を余儀なくされる。以下、その変化の経過と要因について、1995年に出された日経連の『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』で明らかにされた従来の方針転換の内容と、ドーアの分析、そして、「個人化」というベックの概念の分析を参照して論じてみたい。

(1) 経済界の雇用方針の転換—『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』  
(1995年)<sup>(41)</sup>

日経連は、1992年8月「これからの経営と労働を考える」報告を出し、それにもとづいて、1993年12月にプロジェクトを発足させ、1995年に『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』を公表した。そこでは、従来の経営の長所を生かしつつ「変化に柔軟に対応するダイナミックでチャレンジングな想像性豊かな企業経営」を行うことを目標とし、能力・成果重視の人事処遇、企業を超えた横断的労働市場の育成による人材の流動化を提言した。そして、企業経営は、「自由競争原理の徹底を図ることによって、安易な行政依存意識の払拭と自己責任の下での公正・公平なルールに則った経営、経営倫理の確立」の必要を訴えている。

すなわち、企業の福利厚生は、「個人の自助努力を支援したり、行政の果たすべき役割を補完」するものとして位置づけられ、法定外福利費の増大が、企業経営を圧迫を与えてはならず、企業が経営努力をしていくことが、結果として福利厚生における企業役割を果たすことになるとする

このような方針のもとに、雇用・就業形態の多様化と今後の雇用システムの方向として、次の3つの雇用形態を提唱した。

①「長期蓄積能力活用型グループ」

従来の長期継続雇用という考え方に立って企業としても働いてほしい、従業員も働きたいというグループ。

②「高度専門能力活用型グループ」

企業が抱える問題解決に、専門的熟練・能力をもって応える、必ずしも長期雇用を前提としないグループ。

③「雇用柔軟型のグループ」

企業が求める人材は職務に応じて定型的業務から専門的業務を遂行できる人までさまざまで、従業員も余暇活用型から専門的能力の活用型までいろいろいるグループ。

報告書では、要員管理は少数精鋭を旨とし、採用の仕方も新規学卒者のみならず、中途採用など必要な人材を確保することも検討する必要があるとしている。そして、経営環境の変化に応じてどの仕事にどのような人が何人必要であるかという「自社型雇用ポートフォリオ」の検討を進めていくことを求めている。

また、従来の年功序列型賃金システムを見直し、「職能・業績にもとづく人事・賃金管理の方向」を進め、「各人の意識と能力を發揮できる複線型人事制度を導入し、専門職の育成、活用を重視すべきである」としている。そして、「人事処遇制度全体が、能力・業績を重視する動きにあり、人事評価制度の整備が一層重要になる」としている。

さらに総額人件費管理を徹底し「賃金、賞与、退職金、福利費などをパッケージした上で、経営計画を踏まえた計画的な人事費管理」を進めていくことを求め、年功的定期昇給制度を見直し、職能・業績を重視した職能昇給を導入し、従来の定期昇給、ベースアップによる賃金決定を再検討する必要を論じている。そして、職能・業績をベースに職務内容や職務階層に応じた複線型の賃金管理を導入し、昇給カーブについても見直しが必要である。

福利厚生の方々の今後の基本的方向としては、「高齢化等を反映して、法定福利費は増加傾向にあるが、今後とも給付のむだを省き、効率化を図ることによって極力法定福利費を抑制し、我が国が活力を失わないようにすることが大切である」とし、また、法定外福利費は、「限られた予算の中で効果的に行うため、総花的ではなく有効なものを重点的に実施していくことが求められる」とし、そのためには「既存の制度の思い切った統廃合も行っていく必要」があるとしている。

企業福祉の重点施策として、経済成長が鈍化しつつあり、高度経済成長期のように「あれもこれも」ではなく「あれかこれか」という選択的視点が必要であるとし、今後の企業福祉の重点施策として以下のものをあげている。

- イ 高齢化社会や業務遂行からくるストレスを考慮した予防重視の「健康づくり」
- ロ ゆとり・豊かさの実現のための「土地・住宅関連施策」
- ハ 生涯教育の視点に立った「自己啓発の支援策」
- ニ 少子化、高齢化を背景にした「育児・介護の関連施策」
- ホ 文化、体育、レクリエーション活動あるいは保養所など「余暇活動への支援」

報告書では、従業員の考え方の変化について、「生活水準の向上や余暇の拡大により、福利厚生に対するニーズも変化しかつ多様化」し、生活援護的なものから、健康や余暇を重視する方向の変化、好みの多様化を指摘している。そして、このようなニーズの多様化に拍車をかけるものとして「個人のライフスタイルの変化、家族構成の変化等」をあげている。また、「平均寿命の伸びにより退職後の生活への支援、介護や育児への支援などについてのニーズ」が増加しているとしている。

具体的には、企業が直接、福利厚生を行う以外に、年金基金、健康保険組合、互助会や共済会、労働組合等で福祉事業を行っている場合があるが、これらの中での「事業の連携や調整」の検討がされるべきであるとしている。また、効率化策として、事業の委託化、請負化、別組織化、共同化を提唱し、食堂の外部委託、委託型保養所・保育所の共同利用、契約型介護施設の共同利用

などを具体例としてあげている。

さらに、今後、考えられる実施策として「画一的で一方通行的な制度ではなく、従業員に選択の余地を作ることも検討されるべきである」として、米国で普及している「カフェテリアプラン」の導入を提案している。これは、「事前に提示された福利厚生の多様なメニューの中から、従業員が利用権（クレジット）の枠内で自由にサービスを選択できる制度」であり、「カフェテリアプランの実施・運営には従業員を参画させ、また費用の一部に自己負担を取り入れるのが一般的」としている。この制度の特徴は 総枠の人件費を管理しやすい、また自分で選択を行うため従業員の評価も得やすいこと、画一給付によるムダを回避することができる等、効率化が図りやすいことをあげている。

このように 1995 年に出された日経連報告書は、それまでの「日本的経営」から大きな方針転換を企業に迫ったものであり、それ以降の日本の企業経営の方向を進路づけたという意味で、一つのターニングポイントなる報告であった。そして、また、それは企業経営だけでなく、広くその後の日本社会の進路にも影響を与えたものだったと言える。

## (2) ドーアの日本社会の変化の要因分析

ドーアは、日本社会の変化の要因をいくつか述べている。

まず、1990 年代までの高成長を支えた要因が失われたことをあげる。すなわち、人口と労働力の成長が止まり、労働コストが優位だった時代の慣性効果もなくなり、その結果、穏やかに続いた資産価格上昇の恩恵も消え、投下資本に対する追加報酬も期待できなくなった、これらのことが、これからも株主の犠牲において従業員を優遇するような付加価値配分を続けられるだろうかという疑問を企業に抱かせたことが変化の一つの要因になった。<sup>(42)</sup> また、国際的にはアメリカが新たな経済成長の時代を迎え、アメリカ・モデルの新たな復権が起り、アメリカが日本に対して根本的な変革を求める要求をいっそう強めてきたことも変化の原因であるとする。<sup>(43)</sup>

さらに、変化の要因のひとつとして、長期的な価値観の変化があげられる。すなわち、日本社会は、しだいに同質的でなくなり、社会が裕福となり、組織に入らないで個性的な生計の立て方を選べる可能性が高くなり、ライフスタイルの多様化現象が見られるようになった。<sup>(44)</sup> これは、村上らが「個別化」と呼ぶ現象と重なり、後で論じるバックの「個人化」論とも重なる部分である。

また、もうひとつの要因として、それまで日本の産業政策は平等主義的な分配政策の傾向を持ち、日本社会は、平等主義志向を持っていたが、それが崩れていった点があげられている。共同社会を構成するという日本国民という意識は薄れ、国民の中で最も恵まれた人々は隣人を助ける義務があるという「思いやり」の気持ちはなくなっていく傾向があらわれてきたが、それは、企業社会にも見られるようになり、平等主義的で共同体的な価値を積極的に説く主張は次第に稀に



なっていったとする。<sup>(45)</sup> ドーアは、社会も企業も、また産業界も権力や名声や「文化レベル」によって階級分化することを当然であると考えようになり、それとともに上の者は下の者をお願いする責任があるという「ノープレス・オブリッジ」の感覚が薄れていったとする。<sup>(46)</sup>

ドーアは、1980年代から英米を中心として起きてきた大きな変化を市場化（marketization）と金融化（financialization）にとらえる。<sup>(47)</sup> それまで、日本においては、長期的なコミットメントがその場かぎりの市場主義を抑制し、他方では「生産主義」とでも言うべきものが金融化を抑制していたが、世界的な市場化と金融化の流れが、日本社会の変化を余儀なくさせたのである。

### (3)「個人化」要因

「日本の経営」の転換を促した要因として一つ重要なものと筆者が考えるのは、社会学者ベックが「個人化」と名づける現在の社会に見られる一般的傾向である。ベックは、「個人化」という概念によって、現在の先進国社会に現れてきている現象を説明する。すなわち、先進諸国においては、高い物質的生活水準と社会的保障の推進を背景にして、人々は、伝統的な階級による諸制約や家族による扶養から解放されるようになり、ますます自分自身に注意を向け、あらゆる危険やチャンスや矛盾に満たされた労働市場における自分自身の運命に、注意を向けるようにしむけられた。<sup>(48)</sup>

これによって、社会階級との結びつきは背景に押しやられ、身分に刻印されていた社会環境や階級文化に影響を受けた生活形態は、色褪せ、「個人化」された生存形態と生活情況に沿った傾向が現れる。その傾向は、自分自身が物質面に関して生き残れるように、自分自身に人生設計と生き方を中心に置くように強いる。このような「個人化」は、大集団社会の伝統的カテゴリー社会階級、身分、社会階層において思考する際の寄って立つ生活世界の基盤を取り崩す。<sup>(49)</sup>

生活情況と人生の経過の「個人化」によって、人生が、「自己内省的に」（selbstreflexiv）となりつつあり、社会的にあらかじめ与えられた人生が、今や、自分で作っていく、そして作っていかなくてはならない人生へと転換されるようになった。職業教育や職業や職場や居住地や結婚相手や子供の数等についての決定を、他の些末な決定とともに、行うことが可能だけでなく、行われなくてはならなくもなった。<sup>(50)</sup>

ベックが論じている「個人化」は、日本においても、家族・婚姻における変化、未婚化、晩婚化、離婚、シングル化という現象に見ることができる。また、企業も、従業員にとって生涯勤めることが自明ではなくなり、転職することも選択肢として考えられるようになった。こうして、近代の産業化の過程において、家族と企業組織に人々が「永続的」に所属し、その拘束を受けることが自明であった時代から、個人がその時々で、自分の判断で、選択をしていく時代となった。かつてのように、「イエ」組織に基づく企業組織に「永続的」な帰属意識を持ち、そこでの帰属的關係に長期にコミットしていくよりも、人々は、個人が自分の判断で選択していく「個人化」

の傾向が、企業や職業という場で現れてきたのだと言える。

それは、また同時に、人々に不安と不確実さの感覚を呼び起こしている。このような傾向は、村上らが産業社会が、生産と消費の場が分離することによって、生活全体にわたる帰属感を与えて安定した基礎集団の形成がされにくくなることによって人々が潜在的な不安感を抱くようになり、いわゆる「私化」が進むという分析と重なる

この「個人化」の傾向は、従来の日本的経営とは相容れない部分があると考えられる。「個人化」の進行は、これまで従業員の企業集団への帰属意識を基盤としていた「日本的経営」とそれと結びついていた企業福祉の見直しを推し進めた一つの要因であると筆者は考える。

ただし、以下の点は、ドイツと日本の「個人化」の違いとして留意すべきである。バックは、「個人化」を社会保障が整備されているドイツを念頭において考えており、制度化された社会保障の下で、制度に依存する、あるいは制度によって規定される「個人化」を問題にしているが、日本はそのような社会保障制度がドイツほど十分ではないので、「個人化」による問題の現れはドイツとは、異なってくる。

日本社会は社会保障制度が高度に発達した福祉国家とは言えず、「企業」や「家族」という集団から離脱し、個人化していくことは、十分なセーフティネットがない社会で生きていくことを意味し、個人の責任において、それに対処することが求められることは個人の負荷となる。かつてのような「豊かな社会」であったらなら、「個人化」は、「フリーター」という生き方など個人の自由な生き方の選択可能性という視点から理解されたであろう。

しかし、今日のような慢性的な不況と労働市場の厳しい時代においては、「個人化」の意味も変わってくる。かつての日本的経営が持っていた企業成員の共同的な福祉が失われ、家族もその規模の縮小化、あるいはシングル化により福祉的機能が不十分になったことによって、個々がそのリスクを背負うことになるが、個々人が所有し活用しうる資源の格差が、結果としてそのまま社会的格差につながりことを意味する。この点において、バックの議論がそのまま今日の日本社会に当てはまるわけではないと考える。

## 6 90年代以降の企業福祉の変化

### (1) 企業福祉の新しい手法

4で見たように、企業を取り巻く環境の大きな変化は、それまでの日本的経営を変貌させ、それは、企業福祉にも新しい動き—カフェテリアプラン、福利厚生への賃金化、アウトソーシング化—をもたらしている。また、企業福祉そのものの存在意義を問う議論もされるようになった。以下それを見ていきたい。

カフェテリアプランは、福利厚生給付の配分において従業員側からの選択を直接的に反映する

と同時に、一人当たりの予算額（利用可能上限）を事前に明確に定めることで福利厚生費全体に対するコントロールの枠組みを与えようとするものである。従業員に対して一定期間において使用可能なクレジット（ポイント）を与え、企業側（共済会や健康保険組合のケースもある）が提示したメニューからポイント内において利用を行うという方式を取る。通常、ポイントの単価が予め計算されており、従業員一人当たりの予算額ひいては利用者全体での総予算額が、事前に明確にわかる仕組みになっている。また、従業員にとっても自分にとって必要性の高い制度を集中的に利用できて、関心のないものを押し付けられることもなく満足度が高まる。<sup>(51)</sup>

ベネッセは、1995年より、それまでの年功序列制度から能力主義、業績主義に軸足を移した新人事制度の導入とともに、年棒給やポイント制退職金制度を始めた。<sup>(52)</sup> ノーワーク・ノーペイの原則で、退職者に対してはポイント付与が停止され、社内に夫婦で勤務しているケースでも世帯単位とせず個人単位で付与される。

西友は、1996年よりカフェテリアプランを導入し、開放型人事制度で、それまでの終身雇用や年功処遇などの日本的な雇用慣行に代わり、実力主義 能力主義となり、自由と自己責任、契約概念を全面に出し、出入り自由の弾力的な雇用政策を始めた。<sup>(53)</sup> それに伴って、福利厚生制度も変革した。一人あたりポイントは、公平性の原則に基づき、職位や勤続年数などに関係なく全員一律である。

さらに、企業の一部は、福利厚生からの撤退を進めている。企業にとっての人件費は一定とし福利厚生と賃金への配分において抜本的な見直しが行われている。そのひとつとして行なわれている福利厚生の賃金化は、法定外福利費に充当されていた賃金の一部を年間の現金給与（賞与部分）にふりかえるものであり、本来、退職時に支払うべき退職金相当分や企業年金への拠出分への賞与など毎年現金給与へ前倒し支給するものである。<sup>(54)</sup>

松下電器産業では、福利厚生の賃金化が進められ、「全額給与支払制度」が導入され、退職金・福祉現金給付コース（A社員）、退職金現金給付コース（B社員）が設けられた。そのねらいは、①賃金処遇制度に選択肢を設定することにより多様な就業ニーズに対応する。②自立した人材、個性ある人材、専門能力のある人材を確保する③今後の労働市場の流動化への対応を考慮する。そして、必需的福利厚生と選択的福利厚生に分けられ、最終的な決定は従業員の選択に任される。<sup>(55)</sup>

日経連調査<sup>(56)</sup>によれば、2011年度のカフェテリアプラン「導入企業」は93社である。その数は緩やかながら増加している。「導入企業」は、運営費用などの面でスケールメリットを活かしやすいこと等から、従業員規模の大きい企業が多く、3,000人以上の規模の企業がおよそ70%を占める。

「導入企業」の法定外福利費のうち、カフェテリアメニューの費用が占める割合は平均で14.5%である。メニュー別の費用の状況は、「ライフサポート」が費用の54.0%、「文化・体育・レ

クリエイション」が26.3%を占め、合わせて全体の8割近くを占めている。「ライフサポート」の内訳をみると、「財産形成」の費用が多く、次いで費用が多いのは「食事手当・給食補助」である。「育児関連」の費用の増加も続いている。カフェテリアメニューの費用が占める割合が多い項目は、「介護」である。その費用は全産業で従業員1人1ヵ月当たり24円と少額であるが、およそ95%をカフェテリアメニューが占めており、その利用状況がこの項目の費用の増減にほぼ反映される。

カフェテリア・プラン方式は、日経連の報告書『新時代の「日本的経営」』（1995）が述べているように、企業としては、総枠の人件費を管理しやすく、また、自分で選択を行うため従業員の評価も得やすいこと、画一給付によるムダを回避することができる等の点で効率化を図りやすいというメリットを持っている。

このようにカフェテリア・プラン方式の導入に見られるような新しい企業福祉の手法は、かつての日本的経営が主流であった時代とは様相を異にし、従業員の共同体的な福祉ではなく、従業員一人一人に対する個別的な企業福祉が生まれていると言える。すなわち、従業員の企業という集団組織への帰属意識が薄れるとともに、多様化する個人のそれぞれの選択性を充たすように企業福祉が転換して来ていると言える。

しかし、それは、結果として従業員の働く仲間意識に影響を与え、勤労モラルの問題として現れてくるのではないかと考える。近年、従業員の企業帰属意識を持たせるために企業内での運動会などを復活させる動きがある。運動会というのも広い意味で企業福祉の一部であると言えるが、「個人化」の進行が、企業という集団への帰属意識を薄れさせ、ひいては勤労モラルの低下につながるという企業の側の危機意識からの対応であろう。このような動きがこれから企業福祉にどのような影響を与えていくかについては今後の推移を見ていく必要がある。

## (2)「企業福祉の終焉」論

また、近年、企業福祉そのものの意義を否定的に捉える論点も出てきている。橘木は『企業福祉の終焉』（2005）の中で、企業福祉は役割を終えたとし、今後は企業はそれから撤退し、経済活動に特化し、福祉は普遍主義に基づく福祉国家によって進められるべきであると論じている。

橘木は、現在の企業福祉の問題点は、大企業と中小企業の格差の問題、労働者の中での正規労働者と非正規労働者との間の格差<sup>(57)</sup>の問題であるとする。また、企業にとっては法定福利と非法定福利への支出とでは、意味が異なり、非法定福利厚生は、その企業で働く労働者のみにベネフィットが及ぶものであり、企業がこれらの福祉支出を払っても、従業員の利益として計算でき、労務管理上の政策になりうるが<sup>(58)</sup>、年金、医療、介護といった法定福利厚生費の支出は、必ずしも、その企業で働く従業員のベネフィットになるとは限らないという問題があるとする。また、非法定福利厚生支出には、無駄があり、従業員の希望と合致せず、従業員に役立っていないとい

う批判がある。<sup>(59)</sup>

また、企業の合併や分社も頻繁になり、労働者自身も企業を移動する割合が高くなってきており、従業員が一つの企業に新卒後の入社から労働市場の引退まで勤務する例はかなり少なくなってきたことが、企業福祉の実践においても多くの問題を生み出し、例えば退職金の計算、企業年金の運営ということに難題をもたらしているとする。<sup>(60)</sup>

企業の中で導入を始まっているカフェテリアプランについては、従業員の自由選択という手段に訴えるので、一見、効率的で、かつ公平な政策と映るが、総得点をすべての従業員に平等にするのか、総得点を使い切れない人に残余分を賃金として支払うのかという課題をクリアしなければならないという問題があるとしている。すべてを賃金として支払って、従業員に使徒の選択を任せる方が公平であるし、福祉をマネジメントするための費用支出も不要となる。<sup>(61)</sup>

また非法定福利を外部に委託するアウトソーシング化の動きについては、企業が民間会社に管理委託すると、企業福祉の顔が従業員に見えにくくなるので、そもそも企業が期待する企業福祉の目的を従業員が感じなくなる恐れが生じるので、委託をやめて、それぞれの従業員が自由にホテルやレストランを選ぶとしたほうがいいのではないかとしている。<sup>(62)</sup> 非法的福利厚生費の賃金化案については、賃金で支払うことによって用途を自由にすることが、個人主義が尊重される時代にふさわしく、労働者にとっては生活費にまわしてもよいし、企業が提供していたさまざまな福祉を民間から購入することがあってよいとしている。<sup>(63)</sup>

橘木は、福祉における共同体主義と普遍主義の区別において、これまでの日本の社会保障や福祉は企業別の共同体主義による特色を持っており、公的な医療保険制度、組合健保、政府掌握、国民健保、公務員共済は職業と企業主体によって明確に区別され、共同体主義に立脚していたとする。<sup>(64)</sup> 福祉サービスはすべての人に公平に及ぶ普遍主義が望ましく、各自に公平な福祉サービスを提供するためには、福祉国家による普遍主義的な福祉政策が望ましいとする<sup>(65)</sup> 福祉国家の道を選択すれば、企業は企業福祉から後退してもよく、企業は保険料の事業主負担をする必要はなくなる。<sup>(66)</sup> 橘木は、企業本来の社会的責任は、ビジネスの繁栄と雇用の確保であり、国民への賃金・所得の支払いを確実に行うことにあるとする。従って、福祉は普遍主義の観点から国家が行うべきであると論じている。<sup>(67)</sup>

そして、橘木は、年金、医療、介護といった社会保障の財源を、保険料方式ではなく税方式で徴収することを提唱している。税方式の方が一国の経済の効率性にとって好都合であり、保険料方式は労働や資本の資源配分に歪みを与えることになるので、経済の効率性に阻害要因となるとしている。すなわち、社会保険料といった勤労している人だけから徴収する直接税に似た徴収方式は、労働供給に悪影響を与えたり、個人貯蓄を減少させたりする可能性があることに問題がある。他方、消費税という間接税は、すべての人が税を納めるだけに、税率が低くなるので、労働供給や貯蓄（すなわち資本）への影響力は相当小さくなるし、間接税自体が労働や資本といった

資源配分に中立である。<sup>(68)</sup> 社会保障制度について橘木がモデルとするのはデンマークの福祉国家制度である。<sup>(69)</sup>

橘木はこれらを実現可能性という視点よりも、今の制度に対するひとつのオルタナティブとして提案する。橘木の理論に対しては、今の日本の財政状態で、デンマーク型の福祉国家が実現できるのかという現実的な観点からの批判も可能であるが、筆者は、この立場に対しては、かつての営利性、効率性に特化しない「従業員共同体的企業」が持っていた意義、そして企業の日本社会のなかでの「公的」役割と責任という観点から、次の考察の部分でその批判を行っていきたい。

## 考察

日本の企業福祉は、日本的経営及び家族主義的経営イデオロギーと関連をもって発展してきた。日本的経営は、年功序列制、系譜制、機能的階等制、超血縁性など「イエ」の組織原理が、企業組織にも使われ、年功序列、終身雇用、企業別組合という制度が作られていった。それは、日本が急速に産業化、近代化していくその原動力となった。このような「日本的経営」はドーアによれば、「従業員共同体企業」、広い意味で企業は、共同体的な福祉機能を持っていた。筆者は、福祉は制度的な面だけでなく、制度と文化的、社会関係的な側面との関連で見るという立場で論じてきたが、日本の企業福祉は、「日本的経営」と密接な関連性を持ち、「イエ」という社会的文化的な組織原理と制度がうまく適合して発展していったと言える。

しかし1990年代には転機が訪れ、「日本的経営」も大きな転換点を迎える。ドーアの言う世界的な「金融化」と「市場化」の大きな流れに、日本企業も対応せざるを得なくなった。1995年の経団連の「新時代の『日本的経営』—挑戦すべき方向とその具体策」は、経済界からのその対応である。それは、これまでの「日本的経営」を見直し、終身雇用制度を改め、年功序列型賃金システムから、職能・業績に基づく人事・賃金管理システムに転換し、能力業績評価を重視するようになった。また、企業福祉も個人の自助努力の支援、行政の補完という役割であるべきで、企業経営を圧迫してはならないとし、企業福祉には選択的視点が重要になるとした。また、個人のライフスタイルの変化、家族構成の変化等により多様なニーズに対応する必要性が生じてきており、企業福祉も画一的なものではなく、従業員の選択性を重視する必要があるとして、「カフェテリアプラン」の導入を提案した。

その背景には、人々の価値観が集団指向から個人指向へと変わり、個人の選択性が広まっていくことによって、ベックの言う「個人化」が日本社会でも進んできていることがある。このような変化は、ベックの言う「工業化社会」から「ポスト工業化社会」へ、「第一の近代」から「第二の近代」への流れであり、「第一の近代」において近代化を進める基盤であった企業や階級、家族という基礎集団が、「第二の近代」以降、溶解して、「個人化」していく過程であるといえよう。

筆者は、企業組織は、単に生産性と効率性だけに機能が特化するものではなく、さまざまな機能を併せ持つと考える。それは、人間関係論的アプローチ、フォーマル集団とインフォーマル集団という組織論にも見られるものである。従って、企業福祉は、効率性と能率性以外の感情や情緒、人間関係という視点から論じられる必要があると考える。また、筆者は、企業福祉は労務管理的視点でのみ捉えられるのではなく、日本社会の中でのその「公」的、「共」的な役割の視点から論じられるべきであると考え。

かつて「日本的経営」は、企業とは、単に営利性を追求するだけの民間の私的な団体ではなく、経営者は、従業員の雇用を含めて、その福祉に関心を持ち、契約という形で現れなくても、経営者と従業員のあいだには暗黙了解として、それが共有され、その安心感にもとに、「従業員共同体的企業」が形成されていた。企業は、国の方針のもとに生産を上げていくという役割を持っていたが、雇用を含めて従業員の生活を保障するという役割を持っており、また、企業は、そこに所属している従業員にとっては、所属していることが社会的承認の証になるという意味を持ち、企業は「半公的」な役割を持っていた。そのような外部に対する「公」的側面と内部における「共」的側面の二つの側面を企業は持っていたと言える。

90年代以降の日本の経営方針の転換とそれと連動した企業福祉の変化は、このようなかつて企業が持っていた日本社会における位置と役割を変えさせるものであり、それは、日本社会の不安定要因をもたらしたと筆者は考える。

筆者は、日本人の働き方に適合的なのは、契約社会のような個人に負荷がかかるシステムではなく、帰属的な社会関係がある場所で、長期的なコミットメントに従って、協働的に働くシステムであると考え。効率優先で、個人に負荷をかけるシステムは短期的には個々の企業利益を上げることではできても、長期的に見ると、個々の労働者を疲弊させ、それはやがて企業の活力を奪うようになり、結果として国を衰退に向かわせるのではないかと危惧する。今後の企業福祉の方向性について、具体的な提案を今行うことはできないが、かつての日本的経営の「従業員共同体企業」の持っていたメリットをもう一度、見直すべきであると考え。

橘木氏は、企業福祉は、これまで「共同体主義」であり、それは、不公平性をもたらすと批判し、国家による普遍的福祉に転換し、企業福祉は終焉を迎えるべきだと論じる。確かに公平性の問題が生じることは筆者も認めるが、普遍的な制度的福祉が整えられたとしても、福祉は、制度だけで進められるものではなく、その根底にある社会的・文化的なものへの視点も必要であると考え。特に日本社会は、近代以降も、経済的関係が人と人との社会的関係に埋めこまれてきたという歴史があり、そのような関係を急激に変えようとするのは、長期的に見て、経済活動、さらには社会にマイナス要因となっていくのではないかと考える。筆者は、制度と歴史的・文化的に形成されてきた社会関係とを合わせて一国の福祉は考えられるべきであると考え。そのような視点から、日本の企業福祉の成立過程を辿り、企業福祉の歴史を日本社会の社会的文化的土

壤の中で理解していくことが重要であると考え、日本の伝統的な「イエ」と企業組織の関連という観点から、本稿では、日本の企業福祉のあり方について論じてきた。

社会全般の「個人化」の傾向は確かに見られ、個人のライフスタイル、結婚、家族の形態にそれは表れている。そのような流れがある一方で、近年、特に震災以降、人々の意識に少し変化が見られ、社会貢献意識の高まり、「絆」が強調されるようになった。実際に人々がそのような行動をしているかどうかは検討されなければならないが、意識としてそのような傾向が現れてきているのではないかと考えられる。ここで、日本社会における個人指向から集団指向への兆候が現れているという仮説をたてることも可能である。そのような兆候は、リストラ、解雇などが広まっている中、安定した雇用を望む声が出ているところに見ることができる。このような労働者の意識の変化に企業がどのように対応するか、そこから、企業福祉のあり方も問われると思われる。

「個人化」という現象に関しては、ベックの概念が日本の社会の現象にそのまま当てはまる概念であるのかという点も問われなければならない。すなわち、ベックの「個人化」と村上ら言う「個別化」には違いがあるかどうかということの検証の必要性である。すなわち、「個別化」は、産業化とともに生産と消費が分化し、生活全般にわたって帰属すべき集団が消滅する一方で、消費と教育の水準が平均として上昇し、個人行動の選択の範囲が拡大したことを指すという点でベックの「個人化」概念と共通性を持っている。しかし、村上らは、「個別化」は自己における窮極の価値を信じる信念としての「個人主義」と同じものとは捉えない。<sup>(70)</sup> ベックの論じる「個人化」は福祉国家という制度に依存するという点で窮極の価値を信じる信念としての「個人主義」とは同義ではないが、「個人化」は西欧の「個人主義」の伝統の延長にあると筆者は理解する。一方、村上らは、日本社会が、新中間層化し、人々の「個別化」が進行していくとしても、「あたかも自立的であるかのように」意識し行動しているだけで、それは、「個人主義」ではないと理解し、「間柄主義」は残り続けていくと認識していた。<sup>(71)</sup> 筆者も、このような視点から、日本における「個別化」は「個人化」とは同義でない<sup>(72)</sup>と考える。

村上らは、1970年末の時点で、今後の日本の予測として、二つの方向性があると考えていた。一つは、新中間層現象は不可逆であり、従来の集団主義からの離脱の方向が続く方向性と、それとは反対に、集団主義への回帰が起こる方向性である。<sup>(73)</sup> 後者は、いったん形成された新中間層が、「個別化環境条件の悪化に伴って既成の間柄からの漂出を中止し、急速に間柄への回帰を試みようとしている、という状況を設定した場合」<sup>(74)</sup>である。

この「個別化」が一定、進行したあとで、再び、ある種の集団回帰が起こるという予測は、震災以降の「絆」の強調など、現在の状況と重なる点がある。ここで、経済不況や原発事故などの環境要因が、個人指向から集団指向への変化を促し、家族や企業等の近代の伝統的な集団への回帰指向が強まっているという仮説を立ててみることができよう。<sup>(75)</sup>

もし、このような変化が生まれているとしたら、企業経営、企業福祉はどのような方向をとる



べきであろうか。

村上らは、1970年末の時点で、新中間層が既成の間柄からの漂出を中止し間柄への回帰を試みてくるとしたら、企業がそれを拒絶することなく、それを迎え入れ、「新たな調和と活力ある間柄」を作り上げることが必要となり、その際の、組織革新の方向を提言していた。すなわち、企業には、従業員の共有する集合目的をより無限定化し、多面的な機能を果たすことが求められ、企業は、営利や市場シェアの維持・拡大とともに従業員の生活の場としての役割を強め、若者雇用の拡大、雇用された後での企業内外での従業員教育の推進、文字通りの終身雇用制の実現、企業内福祉のいっそうの充実等を進めていく必要があるとしていた。<sup>(76)</sup>

そして、村上らは、企業はそのメンバーの範囲を大きく拡大する必要性があるとする。新中間層の間柄への回帰指向は、回帰すべき間柄を持ち合わせている人々とそうでない人々（依存人）とのあいだの分解を再び発生させる。とりわけ、「高齢者、婦人、青少年」といった範疇に属する人々の多くは、帰属すべき間柄を持ちにくいいため、帰属すべき間柄をもつ人々に対する怨念・嫉妬や、企業に代表されるそういった間柄自体に対する批判・攻撃が生じやすい。従って、間柄への帰属をなるべく多くの人々に許すことが企業の社会的責任とみなされるようになってくるとする。<sup>(77)</sup> 企業が果たすべき機能が多様化すればするほど、さまざまに異なる特性をもつ従業員が企業の中で果たしうる役割も多様かつ豊富になってくるとしている。<sup>(78)</sup>

このような企業福祉への提言は、今日でも十分有効性を持つと筆者は考える。企業が、その包摂の範囲を広げることが、企業の「公」的な役割と責任であり、そして、包摂した成員の中で「従業員共同体」を作り上げていくことが、福祉的機能を高めることであり、社会の安定要因につながると筆者は考える。

しかし、村上らは、新中間層の間柄主義への回帰が生じるとしても、新中間層は従来と全く同じタイプの「間人」となって企業に回帰していくのではなくて、多かれ少なかれ、「個別化」の潜在的指向性も保持しながら、回帰してくると予測していた点は留意しておくべきことであると考える。「間柄主義」を潜在的に残しつつ進んでいった「個別化」という経験が人々の間にはあり、家族や企業への回帰が見られたとしても、それは、まったく過去の人々の家族意識、企業意識とは同じではないであろう。<sup>(79)</sup>

この見解に従うと、現在、英米型の「契約社会」「個人主義」に日本社会が完全になっているわけでもなく、他方、過去の「イエ」「間柄主義」そのものへの単純回帰でないというところで集団回帰の兆候が見られるというが、今の日本社会の現状ではないかと筆者は推測する。

この今の日本社会の動向を企業が、適切に把握し、どのようにその経営スタイルを再構築し、企業福祉の方向を定めていくのかが、今後、重要になってくると思われる。新時代の「日本的経営」―挑戦すべき方向とその具体策―以降の日本の経済界の雇用政策は、英米流の個人主義と契約主義を日本に持ち込むことで成果を上げようとしているが、短期的ではなく、長期的視野に

立った場合に、それがうまく機能していくのか、今この時点で、検討することが重要になってきているように筆者は考える。すなわち、企業の社会の中での「公」的役割と責任、「共」的機能の重要性についてもう一度、議論されなければならない。

しかし、注意しなければならないのは、「間柄主義」への回帰が、異質性を認めない同調圧力になることである。集団回帰が加速化していった場合、個人の自由や権利がいかにそこで保障されるのかという観点が重要になっていくと筆者は考える。

最後に、村上らの議論では、企業が回帰してくる人々を包摂する際の原理は、「間柄主義」であり、「超血縁性」であった。それは、血縁と地縁をも超えた「社縁」ともいうべきものであり、伝統的な「イエ」組織を源流に持つ擬制的な家族主義を包摂原理としていることには変わりはない。

現在、新たな人々の集団志向がみられるとしたら、その結合原理は、基本的に「家族主義的」であるのか、血縁原理、あるいは擬似血縁原理なのか、それとも、それらとは別の原理なのか、あるいは今までにない新しく生み出されつつある原理なのか。この点について、今後、正確な分析が必要になってくるであろう。もし、新たなつながりの原理が生まれていて、それが従来の「イエ」組織とは異なる企業の新たな包摂の原理となっていくなら、そこに新たな企業経営スタイル、企業福祉が今後、現れてくることになるであろう。

## 注

- (1) 西久保 浩二『日本型福利厚生 of 再構築—転換期の諸課題と将来展望—』社会経済生産性本部 生産性労働情報センター 1998年 p3
- (2) 同 p14
- (3) 同 pp14-15
- (4) 「第56回 福利厚生費調査結果報告 2011年度(2011年4月~2012年3月)」一般社団法人日本経済団体連合会 2013年(日本経済団体連合会ホームページより  
<http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/012.html>)
- (5) 西久保 前掲書 pp11-12
- (6) 橋本 俊詔『企業福祉の終焉—格差の時代にどう対応すべきか』中公新書 2005年 p123
- (7) 岡村 重夫『社会福祉学(各論)』柴田書店 1963年 p78
- (8) 同 pp57-58
- (9) 同 p87
- (10) 間 宏『日本的経営の系譜』文眞堂 1963年間 pp105-106
- (11) 同 pp113-114
- (12) 同 pp123-124
- (13) 同 pp124-125

- (14) 同 p133
- (15) 同 p204
- (16) 同 pp224-226
- (17) 同 p239, pp245-246
- (18) ジェームズ・C・アベグレン『日本の経営』山岡洋一訳 2004年(新訳版) pp22-24  
James C. Abegglen The Japanese factory Aspect of its social organization  
The MIT Press 1958 アベグレン
- (19) 同邦訳書 p26
- (20) 同邦訳書 p24
- (21) Ronald Dore “Stock Market Capitalism Welfare Capitalism” 2000 p26  
ロナルド・ドーア『日本型資本主義と市場主義の衝突』藤井真人訳 東洋経済新報社 2001年 p35  
ドーアは、この本を書こうと準備を始めたとき、ちょうど、同じような主張の著書“Michel Albert  
Capitalisme contre capitalisme” Editions du Seuil 1991(邦訳 ミシェル・アルベール著『資本  
主義対資本主義』小池はるひ 訳 久水宏之 監修 竹内書店新社 1992年)が出たと述べている。この  
著作では、共産主義が崩れ去って、資本主義の二つのタイプ、すなわち、個人の成功と短期的な金銭利  
益を土台とする「ネオアメリカン」型と集団での成功、コンセンサス、長期的な配慮に価値を見出す、  
ドイツを中心を置くが、日本のものとも相似点が多い「ライン」型の対立が現れたと論じられている。
- (22) Ronald Dore, op.cit.,pp26-32 同邦訳書 pp36-43
- (23) op.cit.,pp25-26 同邦訳書 pp34-35
- (24) op.cit.,pp33-34 同邦訳書 pp44-46
- (25) op.cit.,pp47-48 同邦訳書 p64
- (26) op.cit.p8 同邦訳書 p10
- (27) 日本の「家」の研究については、有賀喜左衛門『同族団と親族の理論』(有賀喜左衛門全集 X 未来  
社1971年)があり、「家」と商家経営の関連については、中野卓『家と同族団の理論—「商家同族団の  
研究」より』(未来社 1968年)がある。
- (28) 問 前掲書 p33
- (29) 同 pp34-35
- (30) 同 pp35-36
- (31) 村上泰亮 公文俊平 佐藤誠三郎『文明としてのイエ社会』 中央公論社 1979年 p131
- (32) 同 p229
- (33) 同 p217
- (34) 同 p216
- (35) 同 p156
- (36) 同 p155
- (37) 同 p157
- (38) 同 p158
- (39) 同 p132

- (40) 同 p160
- (41) 編著 新・日本の経営システム等研究プロジェクト『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日本経営者団体同盟 1995年
- (42) Ronald Dore, op.cit., p52  
ドーア 前掲書邦訳 p71
- (43) op.cit.,p55 同邦訳書 p75
- (44) op.cit.,p57 同邦訳書 p78
- (45) op.cit.,p68 同邦訳書 p93
- (46) op.cit.,pp69-70 同邦訳書 p96
- (47) op.cit.,p3 同邦訳書 p6
- (48) Ulrich Beck “Risikogesellschaft Auf dem Weg in eine andere Modern” 1986 Suhrkamp Verlag S.116  
ウルリッヒ・ベック『危険社会—新しい近代への道』東 廉 伊藤美登里 訳 法政大学出版 1998年  
p138
- (49) Ulrich Beck ebd., SS.116-117 同邦訳書 p139
- (50) Ulrich Beck ebd.; SS.216-217 同邦訳書 p267
- (51) 西久保 前掲書 p211
- (52) 同 p214
- (53) 同 p219
- (54) 同 p223
- (55) 同 pp224-227
- (56) 「第56回 福利厚生費調査結果報告 2011年度 (2011年4月~2012年3月)」一般社団法人 日本経済団体連合会 2013年
- (57) 橘木 前掲書 p124
- (58) 同 pp125-126
- (59) 同 p182
- (60) 同 p156
- (61) 同 pp192-193
- (62) 同 p193
- (63) 同 p182
- (64) 同 p167
- (65) 同 pp168-169
- (66) 同 pp180-181
- (67) 同 pp181-182
- (68) 同 p194
- (69) 同 p179
- (70) 村上他 前掲書 p132

(71) 村上らは、日本の新中間層に属する人は、何らかの意味で個別化しているが、欧米と同じような意味で、個人主義者となることはないとする。個人の意味が相対的に高まったり、弱まったりすることはあるが、それが欧米のように絶対的な意味を獲得することなく、有史宗教以来の文化型のさが決定的な力を持つとしている。(村上他 前掲書 p559-p562)

個別化・即自化の傾向が戦後の日本企業に見られる緊密なイエ型組織のような既成の間柄に対して新中間層が拒否を続けたとしても、日本人はその間柄主義をまったく棄て去ってしまうと考えることはできず、新中間層の多くは、自らの新しい間柄を求めて漂流しているのであって、家族またはそれに近い間柄に多少とも回帰するであろうとしている。(同 p572)

村上らは日本において家族という間柄は続き、家族の個人化は起こらないと予測し、また、女性は家族内に留まり、社会進出は進まないと予測していた。今日、家族も個人化の傾向を持ち、村上らの予測どおりにならなかった。

しかし、「間柄主義」が、日本社会からなくなったと言えるどうかという点について村上らの論点は検討に値すると筆者は考える。ただ、有史以来の文化的型という見方については文化本質論的傾向があるといえ、それは筆者は受け入れがたいと考える。但し、著者らが述べている「解体的土着化」、伝統と外来文化の習合という視点は、単に文化本質論とだけは言えない論点があると筆者は考える。

(72) 「個別化」は「私化」に近いが、そこには、日本社会特有の「私化」という問題があるのではないか。日本における「私化」と西欧社会の privatization の違いについて考察される必要があると考える。

(73) 村上他 前掲書 p558

(74) 村上他 前掲書 p567

(75) この仮説については、以下の調査がひとつ参考になると考える。

『働く人の意識』に関する調査 2011』(2012年1月)(社団法人日本能率協会 経営研究所)

([http://www.jma.or.jp/keikakusin/pdf/report\\_work.pdf](http://www.jma.or.jp/keikakusin/pdf/report_work.pdf))

この調査によれば、以下の傾向が見られた。

東日本大震災(以下、震災)を契機とした意識の変化について、自身と周囲について聞いたところ自身については『日本』『日本人』への意識が強まり、周囲の人については「社会貢献意欲が高まった」が、最も高い平均値となった。一方、「業績達成をより重んじるようになった」は自身、周囲の人とも平均値が最も低くなっているとしている。全体的に、「社会全体に属している意識が強まっている傾向に見受けられる」とレポートでは述べられている。

「震災をきっかけに、自身が強く意識したこと、意識の変化があったことについて」の自由回答に対しては、社会や地域・会社、または家族との「つながり」「連帯感」という記述が多かったとしている。「社会が企業に求めるもの」について尋ねたところ、「安定した雇用を保つこと」が44.4%で1位となっている。

調査時期：2011年7~8月

調査対象：社団法人日本能率協会が実施している公開教育セミナーの参加者

調査方法：社団法人日本能率協会の研修実施時に調査票を配布し、記入・回収

回答数：390人

また、「2012年度 新入社員 春の意識調査」(公益財団法人 日本生産性本部)

([http:// activity.jpc-net.jp/detail/mdd/activity001339.html](http://activity.jpc-net.jp/detail/mdd/activity001339.html))

の結果は以下のとおりである。

「今の会社に一生勤めようと思っている」とする回答が過去最高(60.1%)となり、過去最低2000年20.5%と比較すると約40ポイント上昇しているとしている。また、「社内でも世するより、自分で起業して独立したい」とする回答が12.5%となり過去最低となり、過去最高2003年30.5%と比較すると約20ポイント下落している。

調査対象：2012年春に実施した日本生産性本部 経営開発部主催の新入社員教育プログラム等への参加者(実施時期：3月下旬～4月)

有効回答数：2089通

有効回答率：97.8%

(1990年より継続的に行っており、2012年度調査が23回目)

しかし、秋に実施した「2012年度 新入社員 秋の意識調査」(公益財団法人 日本生産性本部) ([activity.jpc-net.jp/detail/mdd/activity001363/attached.pdf](http://activity.jpc-net.jp/detail/mdd/activity001363/attached.pdf)) では、「今の会社に一生勤めようと思っている」とする回答が、同年春より29.5ポイント減少し、落差数値が1997年以来過去最大となった。

調査対象：2012年春、秋に実施した日本生産性本部 経営開発部主催の新入社員教育プログラム等への参加者

調査期間：2012年10月～2012年11月

有効回答数：340通

有効回答率：46.8%

これらの調査は、母数が少なく、また、教育セミナーなどへの参加者を対象にしているため統計的な意味があるかどうかは検討されなければならないが、今の傾向性を見る上で一つの参考になると思われる。終身雇用への要望や「つながり」「連帯感」の意識など集団指向、間柄主義への指向をそこに読み取ることができる。新入社員が、企業に一生勤めようと思って入ってきたが、半年後にその意識が大きく下がっているのは、企業が、若い社員が企業への所属意識を持つようとしているのに対し、企業経営、あるいは企業福祉が十分にこれに答える体制になっていないからではないかと考える。このギャップをどのように埋めるか、今後の企業の課題であろう。

また、集団回帰の指向性は、震災が原因というよりは、それ以前からあった傾向が震災を契機により明確に現れてきたのではないかというのが筆者の見解である。

(76) 村上他 前掲書 p568

(77) 同 p568

(78) 同 p569

(79) 本論文は、以下の論文と、ほぼ認識枠組みを同じにする。

Munenori Suzuki, Midori Ito, Mitsunori Ishida

“Individualizing Japan:searching for its origin in first modernity”

2010 The British Journal of Sociology 2010 Volume 61 Issue

この論文においては、日本の近代化、産業化において、リスク管理、統合された社会、安定した社会秩序に責任をもった装置は、まず第一に、雇用者とその家族の長期的な安定を保障した私企業であり（会社中心主義）第二に、官僚の主導のもとに急速に進められた国土開発（開発主義）であったが、1990年代以降のグローバリゼーションと新自由主義政策がこのシステムを根本的に破壊し、その結果、都市における若者を中心にした貧困と周辺地域におけるローカルな共同体の崩壊という問題をもたらしたとしている。そして、日本人は、一方で「自己実現」を求めながら、同時に、「雇用の安定」を求めており、個人化と安定への願望の間に引き裂かれている。必要なことは、人々に自分自身の選択を行うことを認める十分な物質的、精神的な“余裕”を保障するより安定的なシステムが必要であるとしている。（Munenori Suzuki, Midori Ito, Mitsunori Ishida 2010 p513）

しかし、これからの方向性について、企業が、もう一度、かつての「日本的経営」が持っていた「従業員共体的企業」的性格を取戻し、そこが、新たな物質的、精神的な“余裕”（elbowroom）となるべきであるという主張はされていない。筆者は、本論文では、もう一度、企業の日本社会における「公」的役割と責任、そして、企業内での「共」的性格を取り戻す必要があると論じてきた。

しかし、それは、かつてのような集団への同調を求め、個人の自由や選択性を抑制するものであってはならないであろう。その意味で、企業経営も企業福祉も新しく再編される必要がある。

また、もう一点は、「個人化」を論じる時、日本の歴史的文化的な土壌と社会的関係との関連という視点から見た場合、「個人化」がそのまま日本に当てはまるのかという疑問である。註(78)で述べたように日本における「私化」と西欧社会の privatization の違いがあるのではないかと、そこから「個人化」の問題の表れ方も違って来るのではないかと筆者は考える。「私化」は、間柄主義を残していると言う意味で日本人的特徴があるのではないかとというのが筆者の見解である。村上らが言うように、日本人は「個別化・即自化」しながらも、間柄主義を失うことはないという意味で、西欧とは異なる特徴がそこにあると見るべきではないか。上記の論文は、文化論的立場をとらないが、社会の理解において、それを捨象することができるのかというのが筆者の立場である。

上記の論文では、たとえば、儒教道徳に見られる忠誠と孝行の役割など「伝統的」な行為道徳が、日本の第一の近代化において奇跡的な経済成長をもたらした一つの理由であるという見方、あるいは、儒教道徳が、集団主義的な日本社会を支えるものとして、企業や家族における年功に基づく秩序を形成するのを助けたという見方に対し、このような説明が、ある種の文化本質主義に陥いらないように注意しなければならないとし、著者たちは、集団主義的文化は、むしろ、ナショナリズムのように近代化の過程で「作り上げられた（invented）伝統」であり、一定の集団を維持するために必要とされた単なるイデオロギーに過ぎないとしている。（op.cit p516）

確かに、村上らは、間柄主義を有史以来の日本文化の型として文化本質主義的立場で述べているところもあるが、一方で、外来からの文化・制度を日本の伝統に土着化する「解体的土着化」という概念や「習合」という概念が使われている。「習合」とは宗教学的概念であるが、異なる文化の「習合」という概念には、単なる「文化本質主義」とは違うのではないかと筆者は考える。そして、筆者は、今、英米型の契約社会、個人主義という外来のものをそのまま日本に導入するのではなく、それと日本の伝統との新たな「習合」が必要であり、企業経営や企業福祉という問題もその点から見直されなければならないと考える。集団主義的文化をただイデオロギー的にとらえるだけでは、日本の近代化過程をうまくと

らえきれないのではないかと考える。それは、今後の日本社会の見通し、方向性の議論にも関連してくる問題であるとする。

しかし、その場合、集団主義文化と個人の選択性、自由という問題と、それがどのような整合性を持つのかという点については検討されなければならない。特に、環境の不安定要因が、間柄主義への回帰が、同調主義を強化し、それが異質なものへの排除へとになっていく危険性は十分に見てとっておかなければならないと考える。

筆者は、震災を契機に、人々の間に集団回帰の兆候があるという仮説を持ち、それをどのように理解し、企業経営、企業福祉は対応すべきかという点を最後に問題提起したが、上記の論文は、人々は、現在、「個人化」と「安定への願望」の間に引き裂かれているという認識に立ち、そこから集団回帰という兆候があるとはしていない。上記の論文は、2010年に書かれており、東日本大震災の前で、その後の「絆」の強調に見られるような集団指向が現れていなかった点も、見解の違いとしてあるのかもしれない。しかし、現時点での認識として集団指向があると見るのか、あるとしたらどのような質の集団指向なのか、それとも、個人化の流れは変わらないのか、この点は、より調査研究が進められていく中で明らかにされていくべき点であるとする。

また、『リスク化する日本社会—ウルリッヒ・ベックとの対話』（ウルリッヒ・ベック、鈴木宗徳、伊藤美登里 編 2011年 岩波書店）において、上記の論文を引用し、日本においては、エスピン・アンデルセンの『福祉資本主義の三つの世界』におけるリスク保障の3つのタイプ、国家がリスクに対する備えを提供する国家統制モデル、多様な社会制度（家族、企業等）がリスクを引き受ける社会モデル、個人が自らリスクを処理しなければならない新自由主義モデルのうち、社会モデルを代表していると論じている。そして、鈴木らの論文から、ベックは、日本社会においてリスクに対する備えの責任を担っていた社会的諸制度は、1990年代以降の経済のグローバル化と日本企業の多国籍化の進行によって崩壊の危機に瀕し、企業は社員の生活を社会的に保護する役割を放棄し、政府は新たな国土を開発することをもはや約束できなくなり、経済と国家による保護を失った諸個人は、「グローバルなリスク社会にむき出しで投げ出された」（op.cit p515）と理解したと述べている。（『リスク化する日本社会』pp83-85）

このような認識を共有しつつ、これから日本社会はどのような方向に向かうのか、「人々に自分自身の選択を行うことを認める十分な物質的、精神的な“余裕”を保証するより安定的なシステム」はどのようにしたら形成されるのか、今後の日本社会の動向を見つつ、研究されていく必要があると考える。