

# 日本的雇用制度再考

## 「タテ社会」の力学を基礎に

杵淵 友子

### 1. 問題意識

いわゆる「日本的経営」は、J. C. アベグレンによる日本企業の工場についての観察・聞き取り調査から結実した1958年出版の『日本の経営』<sup>1</sup>に端を発することは周知のとおりである。以来このアメリカ人文化人類学者による著作が参照されずに日本的経営が論じられることがないのだが、同書については当初から内外の研究者から批判や反発を含めた幾多の追加論考を生んできた。「日本の経営」の何たるかが一般にも知られるようになったのはそれから約15年後の1972年で、OECDの調査団による聞き取り調査の結果報告書<sup>2</sup>以後と行って誤りではないだろう。このあたりの消息については後段で詳述するが、報告書にある「三種の神器」の言葉とともに、生涯雇用・年功賃金制度・企業別労働組合主義の3つの特性が日本的経営である、というシンプルな理解が受け入れられやすかったからと思われる。改めて言うまでもなく、いかなる現象も制度も同時代状況から遊離して生まれることはなく、アベグレンによる調査の時代、それから15年後のOECDによる調査の時代それぞれの同時代状況、すなわち日本のみならず世界史的な同時代状況があったはずである。当時から状況要因と現象との結びつきについての合理的説明の試行があったわけだが、さらにその基底に底流する当該結びつきを実現させた日本ならではの風土のあるいは文化的条件についてもいくつかの仮説が提出されもし、日本的経営の源流についての考察もなされた<sup>3</sup>。経営手法や制度が時代状況に大いに依存するとなれば、時代とともに最初の中身が状況と矛盾してくるのが自然なわけで、昔ながらの例のワンセットが現状にそぐわないという批判は批判するほうがおかしいとも言えるのだが、状況変化が緩慢である場合、またその現象や制度が構造から生じている場合はその限りではない。しかしそれが一般に流布した日本的経営を盲目的に前提とした批判であるなら、二重に過ちを犯していると言ってよいだろう。日本的経営論については制度的疲労を論じたもの、歴史的変遷を辿ったもの<sup>4</sup>、新たな日本的経営を提言するものなど数々あるが、本稿は表面化している現象を裏打ちする底流の方に関心がある。すなわち日本ならではの癖というか型というか、どうしても他ではなくその現象を生んでしまう日

本的な何か、あるいは構造要因に対する関心である。また、本稿では現代日本の雇用制度についても関心がある。したがって本稿は両方の関心の交点で紡ぎ出されることになるだろう。ある意味そこに新規性はない。すでに多くの優れた論考が提出されているところではあるのだが、現在の日本の現状に直面したとき、再度取り組みたくなかった。

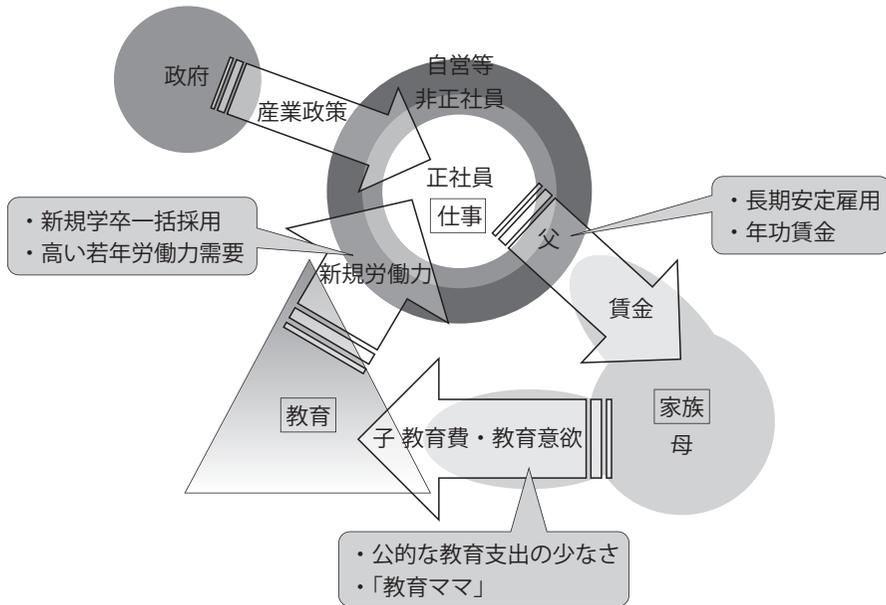
ここに教育学者本田由紀 (2014)<sup>5</sup>による提言がある。本田は現在の日本社会の行き詰まりを打破していくためには、われわれが今どのような場所に立っているのか俯瞰的に把握する必要があるとし、第二次世界大戦以降の日本社会に限定して、ある循環モデルを仮定した。概略を予告すると、仕事・家族・教育という3つの社会領域におけるインプットとアウトプットが一方方向に循環しつつ成立していたというものである。ところが現在はその循環が破綻を来しているとし、それに代わる新しいモデルを提言する。本稿で注目したのは、同モデルの中の仕事の領域における「日本的経営」において、メンバー型正社員に代わるジョブ型正社員を提言している箇所である。ジョブ型正社員とは濱口桂一郎による命名で<sup>6</sup>、メンバー型正社員と対で論じられる説明概念である。ジョブ型正社員とメンバー型正社員の長所短所は互いにトレードオフにあり、前者が主に日本以外で観察され、日本では後者が主流であると見られるもので、それが日本的雇用の特徴の一端を構成していると濱口は言う。そこを端緒にして、本稿ではなぜ日本ではメンバー型正社員が主流なのかに迫りたい。そのとき本稿が依拠するのは中根千枝の「タテ社会」という日本特有の社会構造あるいはタテ方向の力学である。中根本人も言うとおおり、『タテ社会の人間関係』<sup>7</sup>については誤解が多く、誤解に基づいた批判もあった。本稿では、「タテ社会」とは現象を記述したのではなく、構造あるいは運動を説明したものであると理解した上で、現象の底流にある何かを求めて、改めてこの構造論を採用し、中根説の説明可能性を問うてみたい。

## 2. 日本社会の循環モデル

本田の言う3つの社会領域間循環モデルの初出は2008年であるが<sup>8</sup>、本稿では主に2014年の文献に依って以下その紹介をする。

まず戦後を時系列で区切る：1973年の石油危機までを高度成長期、つぎは1990年のバブル経済崩壊までを安定成長期、そしてそれ以降現在までを低成長期とする。つぎに日本社会において3つの社会領域すなわち仕事・家族・教育を立て、各システムはその間をヒト・カネ・ヨクが一方方向に循環することで存立しているとし、これを「戦後日本型循環モデル」と名付ける。具体的には、教育から仕事へは新規学卒一括採用という流れがあり、仕事から家族へはいわゆる「日本的雇用慣行」による長期安定雇用と年功的賃金という流れがあり、家族と教育を結ぶ流れは「教育ママ」である (図1参照)。

本田は、高度成長期にこの「戦後日本型循環モデル」が形成され、安定成長期に定着・普及

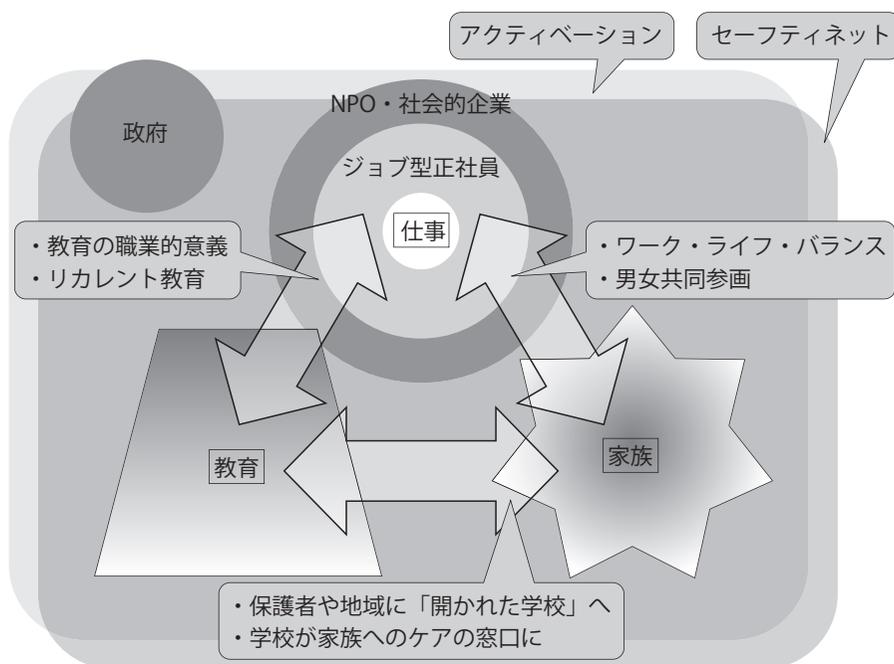


出所：本田 2014 p.15

図1 戦後日本型循環モデル

し、低成長期に至って崩壊しつつあるという定説に従いつつ、現在はこのモデルそのものが原因となって各所で不具合が生じ、その結果当のモデルが崩壊しつつあると指摘する。別言すると、各システムをつなぐ循環の流れが自己目的化してしまい、3つの社会領域それぞれのもつ本質的存在理由が空洞化してしまったことから出た結果であるという分析である（本田，2014，p.22）。そして特にこの事態の「震源地」を仕事の世界で起きた変化に求めている。すなわち1990年以降の正規雇用の抑制がきっかけとなって、全体的に労働条件の多様化・格差化・劣悪化が起きたことによる事態であると。

そこで本田は破綻しつつある「戦後日本型循環モデル」に代わる「新たな社会モデル」を構想した（図2参照）。新モデルのひとつの大きな特徴は、仕事・家族・教育の三者の間が一方向の流れで結ばれているのではなく、双方向の流れでつながっている点である。その中で本稿の関心領域のみピックアップすると、ジョブ型正社員という「働くものの担当する仕事の範囲が明確であると同時に、雇用の安定性も一定程度確保される」働き方の導入を提言をする（同，p48）。日本企業の職務記述の曖昧さについてはつとにアベグレンも注目していたが、現在に至っても職務範囲を明確に限定する提言が出されることを見れば、ここにも日本ならではの構造的あるいは文化的要因について論じる余地があるであろうというものである。メンバー型正社員ではなくジョブ型正社員になれば、ワーク・ライフ・バランスも回復すると本田は見通しを立てる。同時にその他の領域でも、全体でも、それぞれに改善策が実施されれば、日本社会の健全性が戻ってくるという



出所：本田 2014 p.51

図 2 新たな社会モデル

処方箋である。

### 3. 「日本的経営」再確認

本題に入る前に、ここで「日本的経営」について概要を再確認しておきたい。日本的経営というとき一般に了解されているのは、先述のように OECD の報告書で広まった生涯雇用、年功賃金制度、企業別組合を指し、先に見たとおり本田もそれに則っている。この 3 つの特徴はすでに「日本的経営」の定義と化し、とくに疑問視されず受け入れられてきているが、本稿では改めて内容を再確認する手間をとることにした。なぜなら日本的経営を軸とした本田の提言を考察の対象にするからには、精確な把握が必要と考える懐疑しつつからである。同様の疑問は田中博秀<sup>9</sup>によっても呈されており、同じく背景にある原理を抉摘しようと試みた。困みに、田中は日本企業は個人の職務遂行能力より集団、ないし全体としての組織の能力を最高限度に高めることを狙いとしている特性があるとしている（田中、P.353）。その方が効率的と考えだからであるが、それが新規学卒採用方式、定期人事異動方式、定期昇給方式、定年制を生んだという（同、P.355）。

冒頭でも述べたとおり、日本的経営について嚆矢となった研究は 1958 年に出版された J. C. アベグレンの *The Japanese Factory*（同年に邦訳）であることに異論はなからう（本稿では 2004

年の新訳版に依拠する)。のちに「三種の神器」と称されることになる日本的経営の3つの特徴が同書において指摘されたというのが一般的理解と言っていると思うが、そこに大きな間違いはないものの、今一度同書に当たってみれば、アベグレンの関心は経営論よりむしろ組織論にあったことは明らかである。ましてや戦後日本の経済的成功の秘密を探求したものではない。何より日本的経営の特徴をこの3つに絞り込んで列記しているわけでもない。

もとよりアベグレンの調査目的は、日米の工場組織の異同を明らかにすることにあった。欧米以外の国で工業化を進める日本に彼自身、研究のフロンティアを見たのである。そのために彼は事前にハーバード大学で1年間日本語を学習し、フォード財団特別研究員となりアメリカの工場組織で実際に働いて参加的調査をした上で来日した。調査は1955～56年に一年以上かけて行われ、19の大企業、34の小企業の工場を訪問して調査した。大企業は従業員数が2000人から8000人、小企業は8人から20人であった。業種別内訳は、化学が2社、鉄鋼が2社、アルミが1社、機械が2社、電機が2社、無線通信機器が1社、鋳業が1社、電線が2社、造船が2社、繊維が3社で(なぜか合計が19ではなく18)、小企業は大部分が繊維産業であった。工場の所在地は本州、四国、北海道で、面談の相手は、経営幹部、工場長、労働組合の組長、人事部長、現場責任者、職長、工員であった。

この調査結果からアベグレンはアメリカの企業組織と日本のそれとの決定的な違いを、企業と従業員との関係のあり方にあると見た。すなわち、日本では従業員は引退のその日までその会社で働くものと考え、会社は従業員を定年まで雇用する義務を負うと考える相互関係のことである。そしてこの終身の関係性こそが、その他の様々な日本の特徴を導きだしていると考えた。そしてこの雇用における終身関係は、日本の企業が「経済組織として必要な範囲をはるかに超える責任を引き受け、従業員もそれを期待している(アベグレン, p.128)」関係と表裏一体であると考察した。アベグレンは、アメリカの企業組織は「どちらかといえば非人格的で合理化されたものであるのに対して、日本企業の人間関係は家族に似ている(同, p.132)」と指摘しながら、同時に都市化の影響から家族の比喩だけで説明しきれない点が残ることも記し、断定はしなかった。

アベグレンはアメリカと比較した場合の日本企業の特徴として何よりも終身雇用を挙げたが、その他の相違点も多数示した。新卒者採用、人物重視の選考方法、報酬制度における年功制、生活給の考え、学歴による工員職員の区分、ユニオン・ショップ制の労働組合、OJTによる教育方法、従業員を資産ではなく共同体の成員と見るところ、集団が生産性の単位のところ、意思決定者の特定化不可能なところ、福利厚生充実、職務区分の曖昧さ、販売を担う商社の存在、臨時雇いの常用、等々である。これらはどれも流動性の低い人間関係がもたらす、身内意識、平等主義、家父長制、等々を色濃く反映したものばかりである。他に時流に遅れをとっている分野として、女性従業員の扱いにも言及している。別言すると、この時点ではアベグレンによる日本の経営の特徴は、「終身雇用とその随伴現象」であって、ウェイトはもっぱら終身関係にあったと

言えよう。その上でアベグレンはこの日本企業に特徴的な終身雇用は、欧米と日本の文化の違いに由来していると推察した。「近代産業を導入する以前からあった社会制度に合わせて、独自の企業組織を作り上げた（同、p.177）」と。終身雇用が日本の文化の産物であるとするアベグレンは2004年の新訳版への序文のなかでも、「五十年たった現在でも、終身の関係は人事管理の基礎として、当時と変わらぬ力をもちつづけている」と主張している。

アベグレンの発表以後、日本がめざましい経済的躍進を遂げたため、欧米から日本の原動力に対してミックスした関心が寄せられ、その延長で1970年のOECD（経済協力開発機構）による調査団派遣が実現した。1972年に発表されたOECD報告書の「序」において労働事務次官の松永正男は〈三種の神器〉という言葉を用いて次のように記した。

OECDが日本の労働政策を検討するにあたっての中心的な関心と問題意識は、日本の風土のもとに形成された生涯雇用、年功賃金、企業別労働組合という雇用賃金慣行 — 報告書ではこれらを総称し『日本的雇用制度』（Japanese Employment System）といている — が、いわゆる〈三種の神器〉として日本の経済成長にいかに関与したか、それが現在どのように変貌しつつあり、労働力政策に対してどのような課題を投げかけているか、ということにあった。

OECDから派遣された調査員は3名、スウェーデン人、ドイツ人、アメリカ人で、いずれも労働分野の専門家である。滞在期間は1970年11月末からの19日間であった。訪問先は建設省、厚生省、文部省、大蔵省、関西電力(株)、別府公共職業安定所、大分公共職業安定所、九州松下電器(株)工場、福岡特殊硝子(株)工場、職業訓練大学校、飯田橋公共職業安定所、雇用審議会、総評関係者、東京人材銀行である。アベグレンと比して短期で、訪問先も偏りがある。公共職業安定所の訪問が多いのは、当初から日本的雇用慣行の生涯雇用制度に関心があったからで、労働力の移動の実態を調査しなかったのであろう。ここにアベグレンによる終身雇用への注目の影響は明らかである。報告書では3つの主要な特徴からなる日本的雇用制度と称する「純モデル」を提示した。それが、生涯雇用、年功賃金制度、企業別組合主義のワンセットである。なぜここで企業別組合主義が雇用慣行と同等の重みをもって並記されるに至ったのか。推測するにOECDは、アベグレンの言う終身雇用は近代的個人である労働者の自由な移動の権利を阻害するのではないかという問題意識をもって調査に臨んだからであろう。その疑問が、雇用者と被雇用者の接点である労働組合の機能があって初めて生涯雇用は実現したという説明で解明されたのであった（報告書、p.30）。

これが内外に広まり、やがて日本的経営と言えば、このワンセットが神話となって伝播した。神話とは一面において現実を反映するものだが、同時に誇張も虚構もあるという意味である。さ

らにこの神話は1970年代終わりにアメリカの社会学者エズラ・フォークルの手によって決定づけられた<sup>10</sup>。フォークルは終身雇用慣行、年功序列制度に加えて以下のことを追加し、日本の労使慣行のユニークさを強調した。すなわち新規学卒者の一括採用、中途採用や中高年齢者の採用制限、企業内教育訓練、各種行事や集会、定期異動、同僚間の競争の抑制、ボトムアップ方式の経営、であるが、さらに家族手当や退職金の支給、住宅獲得資金の貸与、社宅・独身寮・体育館・保養所などの設置、家族のための懇親会・文化教養講習会の開催、忘年会、送別会、歓迎会、昇進祝い、定年退職祝いの催し等の従業員サービスに見られる温情主義的配慮なども指摘をした。

日本人研究者からも自らの手による日本的経営の再定義が提出された。ほんの一例を紹介すると、尾高邦雄は最初はアベグレンの考察に反発し<sup>11</sup>、のちにこのクリシェと化した「三種の神器」が神話性を帯びて一人歩きすることに警鐘を鳴らした(尾高, 1984, pp.17~21)<sup>12</sup>。その理由は、1つに、この諸慣行をセットにして備えているのは、主として従業員300人以上の大企業や大事業所であること、2つに、日本的経営の源流が江戸時代に求められるのはよいとして、それがそのまま今日までストレートに受け継がれている、すなわち江戸時代の「封建的」価値理念の表れと見るのは誤りであること、3つに、日本的経営方式によって形成される人間関係の集まりについて正確な説明がないこと、4つに、1970年代にはいつてからは日本的経営のメリットよりデメリットの方が目立つようになったのにそれについての言及がないこと、5つに、戦後日本の繁栄の原因をひとり日本的経営慣行に帰するのは誤解を招くこと、最後に、日本的経営が海外に移植可能のように語られるのは危うさを感じることに、である。尾高にとって「日本的経営」とは、「近代的組織体を、かつて栄えた運命共同体にできるだけ接近させるために意図的、計画的につくられた経営慣行の体系(同, p.59)」である。因みに尾高自身が考える日本的経営における人間関係の価値理念は、「集団主義」である。尾高は言う、「ひとつの集団や組織の運営にあたってその全体的秩序の存続繁栄をつねに優先的に考えようとする日本人に多い物の考え方をさす言葉としては、これがいちばん適切ではないか」(尾高, 1982, p.19)と。また、間宏も日本的経営の問題をつきつめていくと、日本文化とは何か、日本人とは何かといった根源的問いに帰着すると述べ、日本人の行動特性を同じく集団主義に求めた<sup>13</sup>。なぜ日本で当時、集団主義的特徴が見られたかの理由について間は、貧困と国際的危機の2つを挙げる。生活の厳しさからでた生きる知恵としての集団主義、あるいは後進国としてあった緊張が競争より団結を優先する集団主義という説明である(間, pp.64~65)。すなわち当時の時代状況が集団主義を生んだという見方である。尾高も、日本には集団主義も個人主義も併存しており、ある時代には一方が支配的になるだけと言い、時代状況による変化の可能性を示唆する。その点、日本人の集団性について田中は文化的、社会的な概念としてとらえる理解の仕方に対して、生産効率から出た結果という経済的正確をより重要視するべきという立場をとる(田中, P.364)。

以上、「日本的経営」イコール終身雇用、年功賃金制度、企業別労働組合といっても、それ以

外にも誕生の当時から他の諸特徴が指摘されていたこと、その中に誤解もあったこと、現実に日本企業においてそれが実施されていたかについては極めて限定的であったこと、時代状況の産物であること、等が確認できた。すなわち日本的経営の特徴を「三種の神器」で理解して論じることは当時からして相当無理があるということである。これだけ激しく変化した現代においてはなおのこと、その態度はアナクロニズムですらある。しかしその基底にある日本的ならではの何かなら、考察する価値が残っているかもしれない。

#### 4. 日本社会の構造的メカニズム

先述の通り、尾高は個人主義と集団主義はいつの時代も日本において併存してあった、どちらが優勢になるかは時代状況によると論じた。集団主義が発生するのに適した時代は、条件としてひとつに天下泰平の時代であること、ふたつに社会が定着灌漑農耕を生業とする村落共同体の時代で、逆に南北朝時代や戦国時代は競争主義、実力主義の一種の個人主義の時代であったと指摘する(1984, pp.94～95)。このように尾高の言う集団主義は条件依存的な現象としてのそれであるが、一方、ここで取り上げる中根の論じる日本社会の集団は、社会現象を材料とした構造原理である。

中根は、社会集団の構成要因を二つの異なる原理、すなわち「資格」と「場」を設定して立論する(1967, pp.26～29)。集団構成の第一条件が、個人の資格の共通性にあるか、場の共有にあるか、という分類である。ここでいう資格とは社会的個人の一定の属性をいう。たとえば、氏・素性、学歴・地位・職業、資本家・労働者・地主・小作人、男・女・老・若である。一方、場とは一定の枠、たとえば一定の地域、一定の職場をさす。そして日本人の集団意識は他国と比較して、場におかれている。すなわち日本人の場合、一定の枠が集団構成、集団認識に大きな役割をもつということである。いきおい所属集団における所属年数の長さが個人の社会的資本を構成するようになる。この考えによると日本人に転職による移動が少ないのは、集団主義でも忠誠心からではない。集団主義、忠誠心は個々人の選択(この場合転職をしないという選択)の結果生じた現象にすぎず(同, p55)、その点場による集団意識は資格による集団意識と比較して形成に時間を要するため、移動は損失につながるという経済的合理性の上の選択を導いているだけである。

そして中根は(同, pp.70～74)、日本のあらゆる社会集団に共通した構造がみられるとし、それを便宜的に「タテ」の組織と名付けた。理論的に人間関係を結びつき方の形式で分類すると、「タテ」と「ヨコ」の関係となる。「タテ」とは、たとえば親子関係、上司・部下関係、「ヨコ」とは兄弟姉妹、同僚関係である。社会によって、そのどちらかが関係設定にヨリ機能をもつもの、また両者とも同等の機能をもつものに分かれる。「資格」の共通性で形成されない社会集

団は必然的に、「タテ」の関係となる。片や、同列あるいは同質性で結ばれる社会集団は「ヨコ」の関係となる。日本における社会集団形成のあり方から理論的に予測される「タテ」の関係が現実の集団構造原理となると、たとえ同一資格を有する者同士であっても、「タテ」の力学的運動に影響されて、時間の長短による「差」を敏感に察知して集団内で序列が形成される。別言すると、同資格者同士が連帯して組織化する場合であっても（その場合日本人はタテ志向で場の枠がないとヨコ方向の連帯しにくいだろうから、上位の機関 — たとえば政府主導 — がイニシアティブをとる必要があるだろう：筆者）やがて参加する個人も小集団もフラクタルに微細な時間の長さによる「差」を相互に見つけ合い、自然にタテの序列化運動に組み込まれていくということである。そうして出来上がった集団の成員は、集団の目的から設定されるルールによって規制されるのではなく、その中の人間関係の相対的力関係ならびに、その総和からくる全体的動きによって規制される（中根、1978、p.81）<sup>14</sup>。このとき日本人の集団主義的無責任体制などがよく論難されるが、それは集団や個人の主体性とか意識というより、それはタテ方向の動的法則に帰すべき事象である。力関係の「差」は年齢・入社年次・勤続期間の長短といった時間の長さで決まる。裏を返すと、能力の優劣を時間の長さで決定する考えである。学歴主義の中身も、潜在能力は平等とみなし、長さで能力差がつくという考えである。であるならたとえ経営者側が能力主義で「差」をつけようとしても、成員同士の時間による序列意識はそれを凌駕する粘着的強さをもつのが日本社会ということになる。それについて尾高は、集団内に「タテ社会的人間関係がつくられるのは日本人が元来集団内の地位の序列について意識過剰」だからというよりは、「集団の所属の仕方が、日本では多くのばあい、集団主義所属であり、したがって全人格的な所属の形をとっているからである。……職務上の上下関係は、日本では、全人格的な身分上のタテの関係として観念されやすい（尾高、1984、pp.103～104）」だけ、と集団の所属の仕方が全人格的であることからくるタテ関係と断じ、中根の理論を退けた。これは論点がずれているのは明らかである。

ところで、なぜ日本では場の構成原理を優越させるのかについて、柄谷行人は日本社会の双系制に求める（柄谷、p.155）<sup>15</sup>。双系制が、出自・血縁よりも「家」を、言い換えれば「人」よりも「法人」を優位におく考えをもたらした（同、p.153）。血統よりも「家」を重視する考え方は、生みの親よりも、「親分」のほうが大事ということなのだ（同、p.156）。「親分・子分はオヤ・コという縦型の労働組織にもとづくものだが、それとは別に、ユイという対等な労働組織がある」。「人々がオヤ・コ関係への従属を脱するためには、……他者と連合するユイに向かわねばならない（同、p.103）」。柳田国男はそこに西洋の市民に匹敵する「公民」の可能性を見ようとしたのだ。それはそれとして、中根に従えば、日本ではユイ同士もユイの中の成員同士もすぐにタテの序列をつくるにちがいない。

## 5. ディスカッション

ここでは日本社会が、場を構成原理としタテ社会構造をもつという中根の仮説の観点から濱口、山口一男、本田の日本的経営を再検討する。「資格」と「場」で言えば、「資格」の構成原理で集団が構成される組織は、集団の目的達成のための資格を有しているかどうかで、一方の「場」の構成原理で集団が構成される組織は時間の長短で、成員の能力の優劣が判断される。この場合の時間の長短とは、教育期間の長さ（学歴）、経験の長さ（年功）、予想される就労期間の長さ（女性や外国人は就労期間が短期と予想される）、等のことである。

濱口の雇用システム論からはまさに中根の構造論の原理による分類をしたかの印象を受ける。どういうことか。濱口は、「日本的経営」の雇用システムの本質はむしろその前提となる雇用契約の性質にあると指摘する<sup>16</sup>。どういう種類の労働を行うかについて、世界的に通常の考え方は、労働者は雇用契約で内容を明確に定めた職務（ジョブ）の範囲内の労働についてのみ義務を負い、使用者は労働者の使用権利をもつ、である。これに対して日本型雇用システムの特徴は、職務という概念が希薄なことにある。雇用契約それ自体の中には具体的に職務は定められておらず、基本的にそのつど使用者の命令によって決められる。こういう雇用契約の法的性格は、資格よりも場を共有するメンバーシップ契約と考えることができる。日本型雇用システムの特徴とされる長期雇用、年功賃金制度および企業組合は、すべてこの職務の明確な定めのない雇用契約という本質からそのコロラリー（論理的帰結）として導き出されるものという見方である（濱口、2009, p.4）。言うまでもなく、ジョブ型労働者は職務要件を満たした有資格者という理由で、メンバー型労働者は資格を含んだ多要因で、成員になっていく。しかし、日本型雇用システムが適用されるのは正社員のみで、現在日本で増え続けている非正規労働者は企業への正式なメンバーシップを有しておらず、具体的な職務に基づいて雇用契約が結ばれる形をとるジョブ型労働となる。また、日本型雇用システムは大企業分野において典型的に発達したモデルであって、中小企業の労働者については、かねてより企業規模が小さくなればなるほど正社員といっても非正規労働者と変わらない、ジョブ型に近いものであった（濱口、2009, p.22）。ここから、濱口の提案はジョブ型正社員となる。

山口は、日本的雇用システムが高度成長期に武家社会の家制度を「改めて」（括弧は筆者による：江戸時代からストレートには受け継がれたのではなく、意図的に、の意）モデルにした結果、伝統的性別役割分業を暗黙の前提として取り入れてしまった点に注意を促す<sup>17</sup>。すなわち雇用者の定着性を確保するという目的に対して他の選択肢もあったであろうに、日本ではその前提を受け入れた、という点である。たとえば欧米のように、優秀な女性雇用者が育児期に離職してしまうのを防ぐためにワーク・ライフ・バランスを達成しやすい方策を模索することも可能性とし

ではあったことを強調する。日本はその後各種労働需要の増加を、広い範囲の職務に就くことができる「ジェネラリスト」養成を実施し、「職務が無限定な協業」を発達させる方向に向かっていった。これらを中根の「タテ社会」モデルに照らせば、女性労働者採用に対する及び腰、職務内容無限定のジェネラリスト養成などは、どちらも中根のいう社会構造の表層現象の表れであると言える。

さて本田であるが、前述のとおり本田は「日本的経営」を前提とした戦後日本型循環モデルは1990年代以降の日本において、それを支えていた諸条件が失われたために破綻したと見た。それに代わる新しい社会モデルを構想し、「システム間の関係に関しては合理性や有効性を追求し、その外側の『二枚の布団』に関しては、対等な目線でのいたわりと励ましが相互になされるような社会（本田，p.50）」を理念として描いた。そのときメンバーシップ型の働き方では、「企業からの無限定な要請を働く側が受容することが前提とされている（同，p.48）」ため過重労働・長時間労働になりがちなので、ワーク・ライフ・バランスをとりやすいジョブ型の正社員という第三のタイプへの変換を提言する。

以上、濱口、山口、本田の新しい提言は、中根の分類で言うと、いずれも「資格」による組織参加と見てよいだろう。そのときタテ社会の日本では、たとえ入り口では職務遂行条件を有する有資格者として参加したとしても、やがてはタテの力学が機能して、帰属意識や集団認識において場に所属するメンバーシップの方が発達してくる。それは構造的・力学的にそうなるのが日本社会であると見るのが中根の考察である。そうなると、今後の日本企業の能力管理に対する処方箋は、同資格者でも年次を重視した人事考課をとるべきという、一周回って元に戻ったような提言とならざるを得ない結果となった。ならばなぜ年功制が問題になったのか。それはグローバリゼーションの時代に入ったこと、女性が社会進出したことが大きい要因である。組織を見たとき、それを「職務（ジョブ）の集まり」と見る外国人と「人（メンバー）と人の集まり」と見る日本人が混在しているとき、管理法に一貫性は保てなくなるのは明らかである。また、女性はタテの力学の恩恵を受けにくい。ウチ（身内）ソト（ヨソ者）を峻別するメンバーシップ型は、境界線上で常に包摂と排除が行われるが、何事もボーダーレス化しつつ現代においては内側の純粋性維持が難しい。その点ジョブ型は目的合目性があればどんな「資格」も必要とみなすので、雑種同士のつながりを可能にする生命力をもつ。だからこそその三者の提言であった。日本的な構造論による組織運営は日本社会との相性がいいが、グローバルな現代状況において分が悪い。

## 6. 結語

以上、日本企業の年功序列、メンバーシップ型社員、ジェネラリスト養成といった勤労施策は「タテ社会」の構造的力学の産物であることを見た。発端となったアベグレンの研究から五十余

年が過ぎ、日本の経営を取り巻く状況は大きく変化した。国内製造部門の空洞化、第三次産業の進展、女性の社会進出、非正規雇用の増加、グローバル化、インターネットの浸透、少子高齢化社会等々、どれも景気の動向とは関係のない次元の要素である。何より、労働の変質がある。すなわちフォードイズムからポスト・フォードイズム、非物質的労働<sup>a</sup>への移行である。非物質的労働にはいわゆるシンボルを操るナレッジ・ワークや介護やフライト・アテンダントなどの感情労働がある。日本的経営の可否を問う前に前提条件がこれほどに変化していることに目を向けなければなるまい。本稿ではその問いこそがすでに誤りだったことを述べてきた。「日本的経営」論の成立のいきさつや正しい理解は必要かもしれないが、しかし当の定説が誤解も含めてあまりに広く人口に膾炙している事実だけは認めなければならないだろう。それがたとえバーチャルであったとしてもその影響力の大きさには変わりはないからである。

- a A. ネグリと M. ハートの共著『<帝国>』（2000）のなかのターム。<帝国>とは国民国家以降の新しい主権のあり方に対して、彼らを与えた名前である。グローバルな経済的・文化的な好感を有効に調整する政治的主体のこと。

#### 【参考文献】

- 1 J. C. アベグレン（1958 占部都美監訳 ダイヤモンド社）2004 山岡洋一訳 日本の経営〈新訳版〉日本経済新聞社 James C. Abegglen 1958 *The Japanese Factory – Aspects of Its Social Organization* Glencoe: The Free Press.
- 2 OECD 対日労働報告書 1972 労働省訳編 日本労働協会
- 3 村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎 1979 文明としてのイエ社会 中央公論社、他
- 4 アンドルー・ゴードン 2012 二村一夫訳 日本労使関係史 岩波書店 Andrew Gordon 1985 *The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry 1853-1955* Harvard University, 他
- 5 本田由紀 2014 社会を結びなおす – 教育・仕事・家族の連携へ 岩波ブックレット No. 899 岩波書店
- 6 濱口桂一郎 2011 日本の雇用と労働法 日経文庫
- 7 中根千枝 1967 タテ社会の人間関係 – 単一社会の理論 講談社現代新書
- 8 本田由紀 2008 毀れた循環 北田暁大・東浩紀編 思想地図 Vol.2
- 9 田中博秀 1980 現代雇用論 日本労働協会
- 10 E. F. フォーゲル 1979 広中和歌子・木本彰子訳 ジャパン アズ ナンバーワン TBS ブリタニカ Ezra F. Vogel 1979 *Japan as Number One: Lessons for America* Cambridge Mass. Harvard University Press
- 11 尾高邦雄 1965 日本の経営 中央公論社
- 12 尾高邦雄 1984 日本の経営 – その神話と現実 中公新書
- 13 間宏 1971 日本の経営 – 集団主義の功罪 日経新書
- 14 中根千枝 1978 タテ社会の力学 講談社現代新書
- 15 柄谷行人 2014 遊動論 – 柳田国男と山人 文春新書
- 16 濱口桂一郎 2009 新しい労働社会 – 雇用システムの再構築へ 岩波新書 岩波書店

- 17 山口一男 2014 日本の雇用システムが女性の活躍を阻む理由 中央公論 12月号 pp.48~55 中央公論新社