

日本的雇用システムの編成原理と内部労働市場

谷 内 篤 博

1. はじめに
2. 日本的雇用システムの編成原理をめぐる諸説
3. 日本的雇用システムの編成原理としての集団主義
——間人主義との比較を通して——
4. 日本的雇用システムの編成原理の3要素と内部労働市場
5. 結びにかえて

1. はじめに

日本的雇用システムに関しては、これまでわが国の文化・歴史や心理的要素を重視し、その独自性を強調する「特殊論」と、若干の程度の差はあるものの、欧米にも見られるとする「普遍論」⁽¹⁾をめぐる論争が多くの識者によって展開されてきた。

しかし最近では、Doeringer/Piore (1971) による技能の特殊化と職場訓練をベースにした内部労働市場論の体系化により、普遍論が支配的となりつつある。

こうした普遍論は一方では、賃金のプロファイルや勤続年数などから、日本と欧米との雇用慣行の違いを、質的な違いよりもそれがどの程度まで企業間で普及しているかの「量的」な違い⁽²⁾とし、他方では日本における雇用慣行を、日本のみならず欧米を含め、企業内における人的資本形成を可能とする経済的合理性に富んだシステムとして捉える見方を普及させつつある⁽³⁾。

しかし、こうした日本的雇用システムに対する普遍論的な見方は、日本的雇用システムの編成原理や基本原理といったものをほとんど考慮に入れることなく、労働市場の特殊性や技能形成の視点から論理を展開しているに過ぎない。本来、制度やシステムというものは、制度(システム) = f(原理×環境) といった公式からも分るように、システムを支える編成原理とシステムを取り巻く環境変化との関数によって決定されるものである。雇用システムの特質や特徴を論ずる場合は、単に表層的なシステムの違いや特徴を比較するのではなく、システム構築の基盤となっている編成原理や基本原理といったものを明らかにするとともに、それに対する分析・比較を行う必要があるものと思われる。

そこで、本論文では日本的雇用システムの編成原理に焦点をあて、日本的雇用システムの編成原理とは何かを明らかにするとともに、集団主義との関連、さらには労働市場との関連についても考察していきたいと考えている。

⁽⁴⁾
2. 日本の雇用システムの編成原理をめぐる諸説

日本の雇用システムの編成原理に関しては、数多くの識者が分析を試みているが、本論文では経営学、歴史研究、産業社会学、文化論的アプローチ、学際的見地、といった5つの視点から考察していきたい。

(1) 経営学的視点からみた日本の雇用システムの編成原理

経営学の視点から日本の雇用システムの編成原理を捉えた論者としては、占部都美氏の所論を取り上げる。占部氏は、『日本の経営を考える』（中央経済社、1978年）のなかで、日本の経営の編成原理として文化を重視するこれまでの通説（たとえば、日本の経営の編成原理を経営家族主義や集団主義、生活共同体などに求めるもの）の再検討を示唆するとともに、日本の経営の真の編成原理として「全人格的な人間尊重主義経営」の考え方を提唱している。つまり、占部氏は終身雇用、年功昇進、年功賃金からなる日本の経営の特質を、日本の経営の特質の一部のみをあらわしたものに過ぎないとし、日本の経営の全体的特質を「全人格的な人間尊重主義による経営」といった新たな概念で捉えている（占部、同上書、188頁）。

⁽⁵⁾
 こうした日本の経営の全体的特質である「全人格的な人間尊重主義による経営」は、下記の図表1のように示されている（占部、同上書、188頁）。

図表1 全人格的な人間尊重主義経営の基本原則

組織環境要因	主体的な人間性要因
雇用の安定（終身雇用）	自主性
生活保障的賃金（年功賃金制）	自己責任
地位の保障（年功昇進制）	自尊心
福利施設（福祉主義）	

出所：占部都美『日本の経営を考える』中央経済社、1978年、188頁

図表1からも明らかなように、日本の経営の特質とされてきた終身雇用、年功昇進、年功賃金は、組織の環境要因をなすもので、日本の経営の特質の全体をあらわしておらず、日本の経営の全体像を捉えるためには主体的な人間性要因も考慮に入れる必要がある。占部氏はこのことを同書のなかで、「組織成員のおかれる環境要因を人間らしいものにすることは、人間尊重主義の1つの側面をなしているが、それは組織成員を全人格的にとらえたものでない意味で全人格的な人間尊重主義であるとはいえない。……人間尊重には、もうひとつの面がある」としている（占部、同上書、188頁）。ここでいうもう1つの側面とは、図表1における主体的な人間性要因で、自主性、自己責任、自尊心の3つの要素から成り立っている。占部氏はこうした組織の環境要因と主体的な人間性要因からなる全人格的な人間尊重主義が日本の経営の基本原則、すなわち編成原理としている。

しかし、占部氏は同書のなかで、こうした主体的な人間性要因が日本の経営のなかでどのように具現化されているかについては明確な形で論及しておらず、幕藩期の松代藩士恩田奎が藩財政の建直しのために実行した人間主義的経営の哲学が紹介されているに過ぎない（占部、同上書、191～205頁）。人間主義的経営の神髄は、組織の成員を全人格的な人間としてとらえ、成員の自主性、自己責任、自尊心という人間の主体的な人間性を尊重し、組織の目的へ協力する成員のモチベーションを高めていく点にある。以下ではこうした人間主義的経営を理解する上で重要と思われる2点を記しておこう。まずひとつ目は、「肌を合わせる経営参加」で、ここでは意思決定のプロセスに部下を参加させ、相談して決定を行っていく参加的リーダーシップが重要であることが示唆されている（占部、同上書、197頁）。言い換えるならば、人間主義的経営には経営参加を通じて、組織成員の自主性と自己責任の意識を引き出し、目標達成に向かわせる参加的リーダーシップが極めて重要で、「肌を合わせる」という点により重要な日本人的特質があることを占部氏は指摘している。

もう一つは、「誘因と貢献のバランス」である。バーナードと同様に、占部氏は組織成員の自主性と自己責任を尊重し、自発的な協力を引き出していくためには、各人の貢献に見合う誘因を経営組織が提供していくことが人間主義的経営の哲学の重要なポイントであるとしている（占部、同上書、204頁）。

（2） 歴史の変遷からみた日本の雇用システムの編成原理

歴史研究の視点から日本の雇用システムの編成原理を捉えた論者としては、間宏氏の所論を取り上げる。間氏の日本の雇用システムの編成原理に関する主著として、『日本の経営の系譜』（日本能率協会、1963年）、『日本労務管理史研究』（ダイヤモンド社、1964年）、『日本の経営』（日本経済新聞社、1971年）の3著を取り上げる。間氏は、こうした3つの著書を通じて、日本の経営の編成原理を戦前と戦後に分けて以下のような分析を行っている。

①戦前の日本の経営の編成原理

間氏は主著である『日本労務管理史研究』および『日本の経営の系譜』の中で、戦前の日本の経営の編成原理として経営家族主義をあげている。間氏の主張する経営家族主義は、企業という機能集団を「家」集団と類比してとらえ、経営者と労働者との階級関係を、家における親と子という身分関係に転換して説明しようとするもので、経営理念（イデオロギー）としての家族主義と、家の擬制としての経営管理制度から成り立っている。前者の家族主義イデオロギーは、経営者の労働者に対するいわば温情主義（paternalism）で、両者の利害は対立するものではなく、一致するものであるとする労使一体論の考え方である⁽⁶⁾。間氏はこうした家族主義イデオロギーを、欧米のように金銭によって結ばれた契約的労使関係とは異なり、わが国の誇るべき伝統的美風と称賛している⁽⁷⁾。

ところで、経営家族主義における「家」の概念については、多少留意する必要がある。間氏はこうした家を、自然の愛情を根拠とする「家族」（family）とは区別し、その特徴として以

下のような4点をあげている。⁽⁸⁾ 1) 家は制度体として、連続を基本原理としている、2) ヨコの関係よりも、タテの身分関係が優先する、3) 家の経済的基礎は家産にあり、これにもとづき家業を経営し、家計をともにしていく、4) 家成員個人の立場よりも、家集団の論理が優先される。

一方、後者の家の擬制としての経営管理制度は、経営社会的秩序として年功を重視する「年功制」、雇用関係における一生の縁ともいべき「終身雇用制」、⁽⁹⁾「年功型（あるいは身分的）賃金」、生活保障としての「企業内福利厚生制」の4つの要素から成り立っている。⁽⁹⁾ 間氏はこうした家の擬制としての経営管理制度を、社会保障がほとんど存在しない当時において、貧困な農家から押し出された不安定な立場の労働者の帰属意識を高めると同時に、⁽¹⁰⁾当時の内外環境に適合的であったと評価している。

さらに、間氏は戦前の日本の経営の編成原理としての経営家族主義を、従業員の高い帰属意識、労働意欲の源泉となったと評価するとともに、従業員に与えた心理的效果として、⁽¹¹⁾次のような4点をあげている。

- 1) 終身雇用制、家族制度型経済給付体系を通じた生活安定の欲求の満足
- 2) 身分的昇進制、年功序列などによる威信への満足ないしは優越感の満足という社会的（認知）欲求の満足
- 3) 日常の忠勤行為に対する経済的反対給の存在による経済的欲求の満足
- 4) 労使関係なかに流れる温情主義による情緒的欲求の満足

②戦後の日本的経営の編成原理

戦後の日本的経営の編成原理に関して、間氏はその主著である『日本の経営の系譜』および『日本の経営』のなかで、戦前の経営家族主義を再編したのものとして、「経営福祉主義」の考え方を提唱している。間氏は、戦後の民主改革により世界に誇るべき美風とされた家族制度を否定し、これによって戦前の経営家族主義はそのより所を失うとしつつも、実際は外見的には経営家族主義と大差ないような管理体系、すなわち「経営福祉主義」が編成されたとしている。⁽¹²⁾ 間氏によれば、こうした経営福祉主義は「全人格的雇用関係を前提とした、全人格的労務管理施策という特徴をもち、内容的には従業員に対する温情主義的生活保障政策」となり、戦前の経営家族主義との連続性が明らかに認められるとしている。⁽¹³⁾ こうした点から、戦後の日本的経営の編成原理は、経営者の社会的責任としての従業員福祉への配慮を中軸とした労使協調論ないしは労使一体論と言えよう。

以上見てきたように、間氏の提唱する経営家族主義は一方で戦後の民主改革により、家の永続のための厳しい禁欲や統制の理念を捨てるも、従業員に対する感情的融和の理念は維持しつつ、他方で管理施策を基本的に継承する経営福祉主義に引き継がれたことを意味している。

(3) 産業社会学の視点からみた日本の雇用システムの編成原理

産業社会学の視点から日本の雇用システムの編成原理を捉えた論者としては、尾高邦雄氏の所論をとりあげる。尾高氏は、その主著である『日本の経営』（中央公論社、1984年）のなかで、まず日本の経営を「終身雇用、年功序列、丸抱え採用、定型訓練、人の和の尊重、稟議制度、おみこし経営、集団責任体制、権威主義的であるとともに民主的で参画的な組織、私生活まで及ぶ手厚い温情主義配慮などからなる人事労務慣行の体系を内蔵している日本の伝統的な企業経営のスタイル」と定義し（尾高、同上書、3頁）、こうした日本の経営の形成説には3つの説があることを指摘している（尾高、同上書、39～44頁）。最初の見解は源流伝承説で、江戸時代に生成した源流がその後ほとんどそのまま受け継がれ、現代にいたっているとする説である。二つ目の見解は戦後開発説で、第二次世界大戦後、日本の企業が内外の企業間競争に打ち勝ち、労働組合の要求に応えるために必要に迫られて開発した人為的慣行のシステムであるとする説である。

尾高氏は、こうした2つの説をそれぞれ正しい指摘を含むとしつつも、日本の経営の一面だけを強調する偏狭な見解とし、第三の見解を提示している（尾高、同上書、43～44頁）。第三の見解（説）は、江戸時代に定着した価値理念に基づいて形成され、その後修正や補強を経て、第二次世界大戦以後に完成されたものであるとする考え方である。こうした日本の経営を尾高氏は、集団主義経営慣行と称し、イエ、ムラなどの基礎社会にあった集団主義の価値志向を意図的または計画的に企業経営に導入することにより成立したものであるとしている⁽¹⁴⁾。つまり、尾高氏によれば、集団主義経営慣行とは、イエやムラなどに代表される運命共同体における価値理念である集団主義を企業経営に導入したものと見えよう。

さらに、尾高氏はこうした運命共同体における人間管理の原則として次のような6点をあげている⁽¹⁵⁾。

- ①全人格的、生涯的な所属
- ②全体に対する没我献身の義務
- ③仕付け教育と年功による地位の序列
- ④人の和と一致協力
- ⑤権威主義管理と参画的経営
- ⑥全生活面に及ぶ温情主義配慮

このように、集団主義経営慣行は一方で、運命共同体における人間管理の原則を組織成員の行動規範の体系としつつ、他方で合理的でかつ人為的な組織体である企業を運命共同体にできるだけ接近させるために意図的に形成された経営慣行と要約することができよう。

(4) 文化論的アプローチからみた日本の雇用システムの編成原理

文化論的アプローチからみた日本の雇用システムの編成原理を捉えた論者としては、岩田龍子氏の所論を取り上げる。岩田氏は、その主著である『日本の経営の編成原理』（文眞堂、

1977年)のなかで、制度を「ある社会に顕著な心理特性や思考習慣が、意識化され、システム化され、公式化されたもの、あるいはその途上にあるもの」(岩田, 同上書, 8頁)としたうえで、日本の経営制度を「経営目的を効果的に達成するために、人びとの心理特性に支えられた志向性を、一定の方向に誘導し、これによって、人びとの行動を規制し秩序づけるように、意識的に形成されたシステム」(同, 8頁)としている。

岩田氏のこうした経営制度に対する考え方の根底には、人びとの心理特性に支えられた志向性と経営制度は適合しなければ存続できないとの考えがあり、人びとの志向性と経営制度とを適合させるためには原理が必要で、岩田氏はこのような原理を経営の“編成原理”と称した(同, 7頁)。岩田氏は、このような日本の経営の編成原理として次のような7つの原理をあげている(同, 15~18頁)。

原理1: “関係” そのものの永続性の維持

原理2: 調和的關係の維持

原理3: 形成された身分秩序の尊重

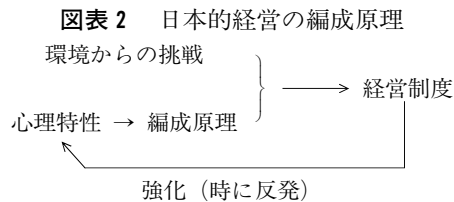
原理4: 集団編成による所属感の満足と情緒的安定性の維持

原理5: 急激な変化の回避

原理6: 安定性志向と沈滞回避の両立

原理7: 組織成員の義務の無限定性⁽¹⁶⁾

さらに、岩田氏はこれらの経営制度が一方的に特定の意識を形成し、行動特性を生み出すわけではないとし、集団への定着志向の存在を前提とした心理特性に基づき終身雇用制が導入され、一定の効果をあげ、わが国に広く普及したことを強調している(同, 8頁)。つまり、言い換えるならば終身雇用制という経営制度が集団への定着性を生み出したのではなく、終身雇用制が制度として普及したことにより、集団への定着志向が強まったということになる。こうした岩田氏の考え方を図式的に要約するならば、図表2のようになる。



出所: 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂, 1977年, 11頁

ところで、岩田氏は前述した間氏の戦前と戦後では日本の経営の編成原理は異なるとする考え方を批判すると同時に、日本の経営の編成原理を家族主義以外の原理、つまり集団主義に求めるべきであるとしている。さらに、岩田氏は、このような集団主義を「経営家族主義や日本的民主主義といった理念よりもっと根源的な、いわば日本人の間に深く定着した行動特性・

心理特性に根ざしたものであり、したがって、このような特性が変化しないかぎり、容易に変化をうけることのないもの」(同, 21頁)としている。これは日本的経営の編成原理を規定する心理特性が集団主義にあることを強調するとともに、終身雇用制を中心とする日本的経営が集団主義という心理特性に根ざしているため、容易には変化しないことを物語っている。

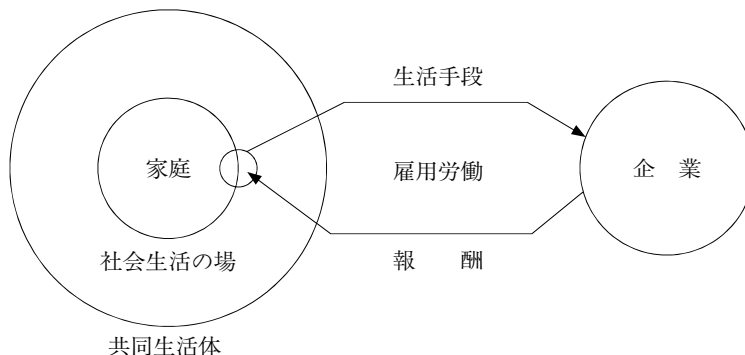
さらに、岩田氏はこのような心理特性としての集団主義の起源を日本人の集団行動の基本的単位としての部落ないし“ムラ”に求めており、特定集団としての重要性が地域集団を離れ次第に職域集団に集中しつつあるとしている。つまり、地域的なムラ構造が次第に職域、すなわち会社を中心としたムラ構造へと変化しつつあるとしている(同, 51頁)。こうした集団主義の起源をムラに求める岩田氏の考え方は、集団主義をイエ共同体の単純な帰結とする間氏や後述する津田氏とは大きく異なっている。

(5) 学際的見地からみた日本的経営の編成原理

津田眞激氏は、その主著である『日本的経営の論理』(中央経済社, 1977年)ならびに『現代経営と共同生活体』(同文館, 1981年)のなかで、経営学、社会学、経済学といった学際的見地から日本的経営の編成原理として「生活共同体」の考え方を提唱している。津田氏によれば、日本的経営の編成原理の共同生活体とは、「個人がみずからの人生を送るにあたって消極的ないし積極的⁽¹⁷⁾に加入する集団」で、人間が社会生活を送る上で必要不可欠なもので、一定地域に局限されるものではないと考えられている。

こうした共同生活体は家庭生活を中心に層をなしており、身近な社会と接点を有する生活圏を形成している。しかし、こうした共同生活体には、生活を支える収入源ともいべき経済機能が欠けているため、人びとは共同生活体以外に職業機会を求めなければならない。このような生活の収入源としての職業機会を求める場が企業体に他ならず、人びとはいわば生活の収入源を得るために一定時間そこに働き、共同生活体に戻ってくることとなる。つまり、われわれの真の生活の場は共同生活体の側にあるのであって、企業体の側にはない⁽¹⁸⁾のである。こうした関係を図式化すると図表3のようになる。

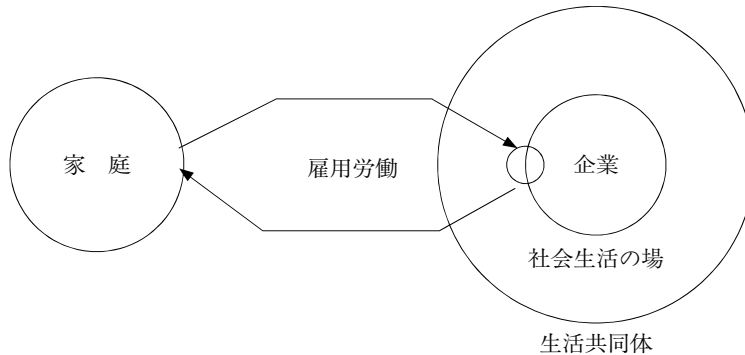
図表3 共同生活体と企業の関係



出所：津田眞激『日本的経営の論理』中央経済社, 1977年, 199頁

それに対し、津田氏はわが国の日本の経営においては、「勤労者の家庭は周辺に共同生活体をもたないままに孤立している」（津田〔1977〕，204頁）とし、図表4のような「企業の共同生活体化」がすすんでいることを強調している。⁽¹⁹⁾つまり、わが国においては働く人びとにとって企業が生活共同体になるとしている。

図表4 わが国における共同生活体と企業の関係



出所：津田眞激『日本的経営の論理』中央経済社，1977年，204頁

さらに、津田氏は『人事管理の現代的課題』（税務経理協会，1981年）のなかで、企業の目的は経済性発揮のために共同生活体をつくることにあり、共同生活体の存続、充実のために経済性を発揮するとし、その作用の源泉として「協働する集団」という概念をあげている。つまり、津田氏によれば「協働する集団」は日本の経営を共同生活体として存続せしめる源泉として位置づけられている。

なお、津田氏のいう「協働する集団」とは、協働の形式であり、協働そのものを表現しているのであり、ホーソン実験の帰結として導き出されたインフォーマルな組織とする定義だけでは現代経営の性質を解くことはできないとしている点に留意する必要がある（津田，同上書，84頁）。

3. 日本の雇用システムの編成原理としての集団主義—人間主義との比較を通して—

次に、こうした日本の雇用システムの編成原理をめぐる諸説に対する評価を概説するとともに、日本の雇用システムの編成原理としての集団主義の妥当性を濱口恵俊氏の提唱する人間主義との比較を通して明らかにしていきたい。

まず占部氏の見解からみていくこととする。占部氏の見解の特徴は次の2点にある。

- ①終身雇用，年功昇進，年功賃金からなる日本の経営は，固定的・文化的なものよりはむしろ環境への適応によって形成されたものである（通説への批判）
- ②終身雇用，年功昇進，年功賃金は，日本の経営の一部をあらわすにしか過ぎず，「全人格的な人間尊重主義による経営」こそが日本の経営の全体像をあらわしている

こうした点から、占部氏の考え方は日本的経営の編成原理として文化を重んじる間、岩田、津田の3氏を中心とするこれまでの通説を批判するとともに、日本的経営は終身雇用、年功昇進、年功賃金といった狭い捉え方ではなく、人間性要因を含んだ「全人格的な人間尊重による経営」としてとらえるべきとする点に大きな特徴がある。日本的経営を人間性要因を含めた人間主義的経営ととらえた点は、属人主義を標榜するわが国企業の経営行動や日本的経営の実態を的確にとらえていると思われるが、日本的経営とその編成原理の関係性については的確に言い表しているとは言えない。占部氏のいう人間性要因はむしろ日本的経営の編成原理ととらえた方がよいものと思われる。

次に、経営家族主義や集団主義の視点から日本的経営の編成原理をとらえた間、岩田、尾高の3氏の考え方について見ていきたい。⁽²⁰⁾ 間氏の考え方は、日本的経営の編成原理を戦前は経営家族主義に、戦後は経営福祉主義とした点に大きな特徴ある。間氏のこうした考え方は、戦前と戦後とで日本的経営の編成原理が変わったとしながらも、管理施策が戦前と戦後においてほとんど差異がないことを十分説明しえていない。つまり、間氏の見解は戦前と戦後の日本的経営の近似性、類似性を十分に説明しうるだけの理論的説得力はないと言えよう。一方、岩田氏の見解の特徴は日本的経営の編成原理を、会社を中心としたムラを起源とする心理特性としての集団主義に求めるべきとする点にある。岩田氏のこうした見解は、日本的経営の編成原理を心理特性としての集団主義に帰着させており、日本的経営の形成要因ともいべき経済的・社会的要因を考慮に入れておらず、やや観念論的になりすぎているものと思われる。こうした点が経営学、経済学分野の論者からの批判につながっているものと思われる。さらに、尾高氏の見解は産業社会学の視点から日本的経営の編成原理をとらえたもので、イエやムラに代表される運命共同体における価値理念である集団主義を企業経営に取り入れた点に大きな特徴ある。つまり、日本的経営の編成原理を集団主義経営慣行に求めた点にその特徴があり、岩田氏の見解に相通ずるものがあると言えよう。

最後は、津田氏の見解で、その理論的特徴は日本的経営の編成原理を企業を中心とする生活共同体におくとともに、こうした生活共同体の源泉として協働する集団を想定している点にある。協働する集団に関しては、バーナードの協働システムを理論的基盤にしなが、全人格的な個人を中心に展開されており、属人主義を標榜する日本的経営の概念とは適合している。生活共同体に関しては、家庭が共同生活体の中心とする欧米社会と比較し、わが国は企業を中心とする共同生活体が形成されていることを明らかにしている点は大いに評価されるべきものとなっているが、それがただちに日本的経営の編成原理につながるとは考えにくく、かつ「イエ」共同体を根拠とする集団主義経営の崩壊後の日本的経営の編成原理に対する説明理論としてはやや論理的な飛躍が見られる。

ところで、こうした日本的経営の編成原理に関する5人の論者に共通に見られる特徴は、占部、津田の両氏を除いて残りの3名の論者が日本的経営、すなわち日本的雇用システムの編成原理としてなんらかの形で集団主義（たとえば、経営家族主義も一つの集団主義としてとらえ

ている場合も含む）を取り上げていることである。そこで、以下ではこうした集団主義が日本の雇用システムの編成原理として妥当であるかどうかについて考察してみたい。一般に、集団主義（collectivism）は欧米社会における集団の利害よりも個人の利害を優先させる個人主義（individualism）の対立する社会原理と考えられている。つまり、集団主義とは、集団の利害を個人のそれに優先させる集団中心の考え方（社会原理）ということになる。間氏はこうした個人と集団を対置してとらえる考え方そのものは、欧米における個人主義的発想法がベースになっていることを指摘している⁽²¹⁾。

しかし、日本における集団主義は、人間尊重の日本的経営や日本的雇用システムの実態から鑑みて、成員の組織への全面的な帰属を意味しているものではなく、むしろ個人と組織の融合化ないしは一体化を意味しているものと考えられる。こうした集団主義は、20世紀初頭の有名なドイツの社会学者であるテンニスの主張する、感情的融和によって結ばれた集団である「ゲマインシャフト」に極めて類似した概念である。濱口恵俊氏は、このような日本における集団主義を「日本的集団主義」と呼び、「他の成員との協調や、集団への自発的なかわり合いが、結局は自己自身の福利をもたらすことを知ったうえで、組織活動にコミットする傾向」と定義したうえで、日本人の抱く集団主義は個人主義の対立概念としてではない、独自の固有属性を有するとしている。従って、濱口氏によれば日本人の場合は集団主義がアンチ「個人主義」を意味しないのだから、タームとして不適當ということになる⁽²²⁾。

そこで、濱口氏は日本的集団主義を意味する言葉として、アンチ「個人主義」を意味する「集団主義」というタームを使わず、「協同団体主義」（corporativism）という言葉を使った⁽²³⁾。濱口氏の言う「協同団体主義」とは、「成員が仕事をする上で互いに職分を超えて協力し合い、組織目標の達成をはかると同時に、自己の生活上の欲求を満たし、集団レベルでの福祉を確保しようとする姿勢」で、そこでは個人と集団との相利共生（symbiosis）や人の和が重視されている⁽²⁴⁾。

さらに、濱口氏はこうした協同団体主義のもとでは、成員は個人であるよりも、良き組織人であろうとし、一見個人の行動主体が認められないと誤った認識を抱きやすいが、そこには集団レベルでの行動主体性、すなわち「連帯的自律性」が存在しているとしている⁽²⁵⁾。こうした「連帯的自律性」によって裏打ちされた日本人は、欧米人に見られるような「単独主体」（individual subject）とは対照的で、「関与的主体」（referential subject）とも言うべきものである。濱口氏は、こうした自己と他者との連関性まで念頭に入れた存在を、欧米人に典型的に見られる単独主体としての「個人」に対して、「間人（かんじん）」（the contextual）と名付けた⁽²⁶⁾。このような「間人」においては、間柄それ自体の維持・充実をはかり、その関係性にある意味で神性を与えるような価値意識が強くもたれており、濱口氏はそれを「間人主義」（contextualism）と呼んだ⁽²⁷⁾。間人主義には、①相互依存主義（社会生活では親身になった相互扶助が不可欠であり、依存し合うのが人間の本来の姿だとする理念）、②相互信頼主義（自己の行動に対して相手もまたその意図を察してうまく応えてくれるはずだとする互いの思惑）、③対人

関係の本質視（いったん成り立った間柄は、それ自体値打ちのあるものとして尊重され、無条件でその持続が望まれる）といった3つの基本属性がある⁽²⁸⁾。

このように、濱口氏は日本の雇用システムの編成原理とされてきた「集団主義」は、アンチ個人主義としての色彩が強く、日本人の集団主義を的確に言い表しているとはいえないため、つまり、集団主義を意味するタームとしては不適當なため、「協同団体主義」と「間人主義」といったタームを駆使して、わが国の集団主義を説明している。

しかし、果たして濱口氏が指摘するように、集団主義は日本の雇用システムの編成原理をあらゆる言葉としては不的確なのであろうか。そこには集団主義に対する認識の違いがあるように思われる。これまで述べてきたように、濱口氏は、日本の集団主義を、個人が組織に埋没し、自らの個性発揮や欲求充足を組織全体の利益のために抑圧する集団優先の価値志向とはとらえておらず、成員各自が相手の存在や欲求を考慮しつつ組織活動にコミットする共利共生的な集団主義と考えており、それを「間人主義」と称したのである。しかし、間、岩田、尾高の3氏が提唱する集団主義は、成員個人が組織や集団のなかで埋没し、それぞれの欲求も個性も集団の利益のために犠牲にするような全体主義におけるそれではないものと思われる。こうした集団主義のもとでは、占部氏が主張するように個人の自主性が尊重されており、また津田氏が協働する集団の概念のなかで明らかにしたように、集団主義における個人は全人格を発揮した全人格的個人である。個人主義に対立する概念としての集団主義に問題提起する形でスタートした濱口氏の理論的盲点がここにあるように思われる。まさに、社会学者の尾高氏が濱口氏の間人主義に対し、集団主義の概念を全体主義の概念との混同の上になりたっていると批判する理由がそこにある⁽²⁹⁾。濱口氏の間人主義は、集団主義と個人主義という二元論的枠組みを否定するところからスタートしたにもかかわらず、無意識的に集団主義と全体主義といった新たな二元論的枠組みに陥ってしまったのはこの問題の複雑さを物語っていると言えよう。

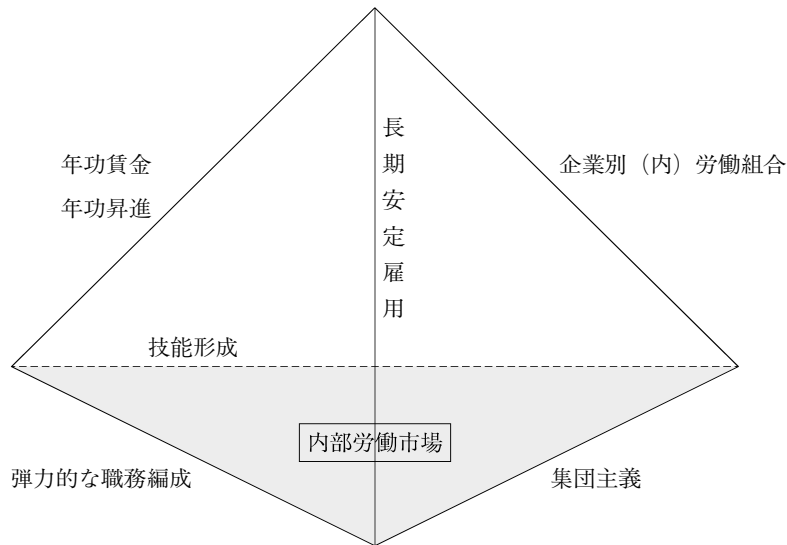
以上の点から、集団主義は日本の雇用システムの編成原理として妥当性を有しており、それに代わるものとして濱口氏の主張する間人主義を採用する積極的な理由は見つからないものと思われる。

4. 日本の雇用システムの編成原理の3要素と内部労働市場

最後に、こうした日本の雇用システムの編成原理に関する諸説の検討・評価を通して、新たな視点から日本の雇用システムの編成原理を考えてみたい。前述したように、日本の雇用システムの編成原理を集団主義に求めた場合、どうしても観念論的に陥りやすく、日本の雇用システムの編成原理の全体像が見えにくくなってしまいう危険性がある。集団主義や経営家族主義を中心とする文化論的アプローチや日本の雇用システムの特異論に対する経営学者や経済学者の批判も、編成原理として経済的、技術的要因などを考慮に入れていない点に集中している⁽³⁰⁾。したがって、日本の雇用システムの編成原理を考えるにあたっては、集団主義に狭く拘泥することなく、幅広い見地から考察していくことが必要となってくる。本論文では日本の雇用システ

ムを、長期安定雇用⁽³¹⁾、年功賃金・年功昇進、企業別（内）労働組合⁽³²⁾から成るものとしてとらえ、そうした日本的雇用システムがどういったものから形成されたのか、その基本原理はなにかに焦点をあて、考察していきたいと考えている。本論文における日本的雇用システムとその編成原理の関係を図式化すると次のようになる。

図表 5 日本的雇用システムと編成原理の関係



（1） 集団主義

日本的雇用システムの編成原理の一つ目は集団主義である。集団主義に関しては、これまで議論と考察を重ねてきたので、ここではその概念の要約にとどめておきたい。本論文における集団主義は、組織成員の自主性の尊重や能力の発揮を前提に、個人と集団の相利共生や人の和が重視されたもので、人間尊重の思想・理念に裏打ちされた価値志向を意味している。こうした集団主義が組織成員の組織や集団に対する帰属意識を高めるとともに、組織目的の達成に向けた組織行動へのコミットメントを醸成したと思われる。

ところで、集団主義に類似する概念である経営家族主義を日本的雇用システムの編成原理に入れなかったのは以下のような理由からである。まず一つ目の理由としては、経営家族主義はどうしても“イエ”共同体をベースに、家族やその血縁を中心に組織活動が展開されるイメージをもちやすく、ある目標を達成するために意図的、人為的につくられた非血縁関係を中心とする共同体を通じた組織活動の展開をめざした集団主義の概念とあいにくい点があげられる。

二つ目の理由は、戦後の民主改革により、“イエ”制度が廃止され、説明根拠がなくなった点があげられる。間氏が戦前の日本的経営の編成原理を経営家族主義に求めたのに対し、戦後のそれを経営福祉主義と変更したのもこうした理由からと考えられる。

最後の理由は、尾高氏が指摘するように、経営家族主義は温情主義管理やゲメインシャフト

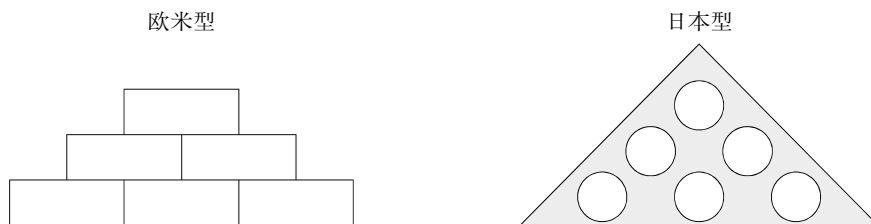
的な人間関係の要素が必要以上に強調される恐れがあるからである。⁽³³⁾ 現実の共同体、つまり組織や集団には、それぞれの集団やグループの利害対立や階層意識、権利構造をベースにした支配・被支配の関係があり、純粋なゲマインシャフト的な関係のみが存在するわけではない。

(2) 弾力的な職務編成

日本的雇用システムの編成原理の二つ目は弾力的な職務編成である。一般に、欧米の組織は機能中心の人的結合の体系であり、職務の体系により人的結合がなされている。別の表現をするならば、図表6に見られるように、個々の職務の積み上げが組織を形成することとなる。こうした欧米の組織では、個人の職務内容・責任・権限などが明確に規定されるとともに、指揮・命令体系から成るフォーマル・オーガニゼーションが重要な意味をもつこととなる。⁽³⁴⁾

それに対し、日本の組織はすでに集団主義の解説で述べたように、個人と集団の相利共生や人の和が前提となっており、欧米のような職務を媒介とした人間結合である前に、組織成員に全人格的なかわり合いを求めている。従って、そこではフォーマル・オーガニゼーションのみならず、インフォーマル・オーガニゼーションが重要な意味をもち、組織成員同士の自発的な相互補完的な職務行動が望ましいとされる。⁽³⁵⁾ そのためにわが国の組織では、図表6に見られるように、個々の職務範囲を超えた「弾力的な職務の進め方」や組織や職務範囲にしばられない「フレキシブルな職務編成」がとられることとなる。岩田氏はこうした自発的な相互補完的な職務行動を「義務の無限定性」と称し、日本的経営の編成原理の一つにあげている。日本の企業の経営効率や生産性は、弾力的な職務の進め方やフレキシブルな職務編成を可能ならしめる各人の自発的な相互補完的な職務行動に大きく依存しているといっても決して過言ではない。このような日本の企業の経営効率を左右する弾力的な職務の進め方やフレキシブルな職務編成は、日本的雇用システムの編成原理である集団主義の存在なくしては到底その達成は困難なものと思われる。

図表6 職務構造と組織編成



※白い部分：個人の分担が明確な領域

黒い部分：個人の分担が明確でない領域（相互依存の領域）

出所：石田英夫『企業と人材』放送大学教育振興会，1989年，11頁

（３） 技能形成

わが国における工業化は、産業資本確立期における熟練労働力と独占資本確立期における半熟練労働力の存在とその技能習得によって達成された。⁽³⁶⁾ 熟練労働力は、労働者の技能習得機構ともいべき親方労働者によって編成される「組」請負制度における徒弟制度によって養成されるもので、徒弟期間経過後、当該職種の熟練労働力として社会的通用性をもつ労働力となる。⁽³⁷⁾ 企業からみればいわば間接労働力であり、技能形成に対する教育投資を要しない労働力である。

それに対し、半熟練労働力は国民的学校教育における一定の技術的知識を前提とし、個別の独占企業に雇用されてのち、当該企業でOJTを中心とする一定の技術訓練をうけ、より下位の職務からより上位の職務へと昇進することによって養成されるもので、企業による技能形成⁽³⁸⁾に対する教育投資を必要とする労働力である。

こうした半熟練労働力の技能形成は、当初は労働者の経験による技能習得をベースにしていたが、その後「養成工制度」に代表されるような企業による技術教育を前提に、「マニュアル化されていない、盗んで覚える」というOJTシステムによって行われるようになった。

さらにその後、高度経済成長期を境に、資本自由化に伴う企業体質の強化を反映して、つまり要員管理における少数精鋭化の養成から「多能工化」が模索されるようになった。⁽³⁹⁾ こうした多能工は、持場間を交代移動するローテーション方式によるはば広いOJTを通じて養成され、多能工化により日本的雇用システムの編成原理である職務のフレキシブル化がさらに進むとともに、⁽⁴⁰⁾ 要員合理化と技能の高度化を可能ならしめた。前述した集団主義は、こうした多能工化に向けたジョブローテーションや職務のフレキシブル化を促進させる要因であるとともに、その実現・展開のための前提条件とも考えられる。

このように、わが国における技能形成は半熟練労働力を対象に、ジョブローテーションによるはば広いOJTを通じた「多能工化」が中心となっている。こうしたジョブローテーションを中心とした技能形成は一方で、習得技能の特殊性を高めるとともに、他方で労働者の個別企業への隷属性を高めることとなる。その結果、労働者の労働移動の困難性が増し、この後述べる内部労働市場の形成へとつながることとなる。

（４） 内部労働市場

以上見てきたように、集団主義に基づく自発的な相互補完的職務行動、それをベースにした弾力的な職務編成、さらにはこうした弾力的な職務編成をベースにしたジョブローテーションによる技能形成により、習得した技能の企業固有性、すなわち特殊性が高まるとともに、労働市場の封鎖性も高まる。その結果、わが国において内部労働市場（internal labor market）が形成されることとなる。こうした内部労働市場は、労働者に労働移動の困難性をもたらすとともに、新しい技能の習得に対する意欲や企業への定着性を高める。佐野陽子氏は、内部労働市場の条件として、①企業特殊技能（firm specific skill）が企業内の職場訓練を経て形成される、②新入社員は不熟練職種に入職し、企業内昇進により昇格する、③企業内の労働力の配分は慣

行に基づいて年功や先任順という場合が多い、ことを指摘している。⁽⁴¹⁾こうした内部労働市場の存在が日本的雇用システムの特質である長期安定雇用、年功昇進・年功賃金、企業別（内）組合の誕生につながっているものと思われる。従来、このような内部労働市場は技能の特殊性からのみ論じられてきたが、本論文を通して日本的雇用システムの編成原理である集団主義、弾力的な職務編成、技能形成の3要素が効果的に絡み合っ内部労働市場が形成されていることが明らかとなった。

5. 結びにかえて

冒頭でも述べたように、日本的雇用システムに関しては、その独自性を強調する「特殊論」と、欧米にも見られるとする「普遍論」をめぐる論争が学際的な見地から展開されてきた。本論文は、こうした二分法的な論争とは視点をかえ、日本的雇用システムの基本原理ともいえるべき編成原理に関して、経営学、歴史研究、産業社会学、文化論的アプローチ、学際的な見地の5つの多面的視点から先駆的な論者の見解に対する分析・考察を行った。こうした分析・考察を通して、本論文では日本的雇用システムの編成原理の一つとして集団主義があることを明らかにするとともに、その他の編成原理として弾力的な職務編成、技能形成のあり方が関係していることを明らかにした。

さらに、こうした日本的雇用システムの編成原理の3要素が効果的に絡み合っ内部労働市場が形成され、それが日本的雇用システムの特質ともいえるべき長期安定雇用、年功昇進・年功賃金、企業別（内）組合の誕生につながっていることを明らかにした。日本的雇用システムの編成原理に関しては、従来それぞれの構成要素が内部労働市場と関連づけられることなく、短絡的に論じられて感があるが、本論文では日本的雇用システムの編成原理の3要素と内部労働市場との関係性を明らかにしており、これまでの議論とは趣を異にしている。

しかし、その一方で内部労働市場に関しては、最近多くの議論が展開されているにもかかわらず、⁽⁴²⁾本論文では紙数の関係で詳細に論じられなかったのも事実である。今後は内部労働市場に関する研究を深化させることにより、本論文のさらなる質的向上をはかっていきたいと考えている。

(注)

- (1) 日本的雇用システムをめぐる論争の詳細に関しては、拙稿「日本的雇用システムの特殊性と普遍性」『文京女子大学経営論集』第9巻第1号および「日本的雇用システムの合理性と限界」『文京女子大学経営論集』第8巻第1号を参照のこと。
- (2) 八代尚宏『日本的雇用慣行の経済学』日本経済新聞社、1997年、35頁。
- (3) たとえば、小池和男『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社、1977年、八代、前掲書。
- (4) 本節は倉田良樹「日本的経営論の展開」津田眞激編『現代の日本的経営』有斐閣、1982年を参考している。倉田氏は津田氏の生活共同体論を、経済学、社会学、経営学など学際的な性格を有しているとし、それを「統合理論」と称している。
- (5) 日本的経営に関する概念は、終身雇用、年功賃金、企業別組合といった「わが国の人事、雇用

- に係わる慣行」,「日本の生産体制を中心とするもの」,さらには「両者を統合したもの」などに大きく類型化される。しかし,占部都美氏が指摘するように,日本的経営という場合は,日本の経営の全体的側面を包括するものではなく,日本的経営の社会的側面,言い換えれば日本的雇用システムを指していると考えられる。したがって,本論文においても日本的雇用システムと日本的経営を同義語として使用する(詳しくは占部都美『日本的経営を考える』中央経済社,1978年を参照)。
- (6) 間宏『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社,1964年,23頁。
 - (7) 同上書,48頁。
 - (8) 同上書,18-19頁。
 - (9) 同上書,19-22頁。
 - (10) 間宏『日本的経営の系譜』日本能率協会,1963年,124-125頁。
 - (11) 間,前掲書,39-42頁。
 - (12) 間 [1963],261頁。
 - (13) 間 [1963],262頁。
 - (14) 尾高邦雄『産業社会学講義』岩波書店,1981年,59頁。
 - (15) 尾高邦雄『日本的経営』中央公論社,1984年,48-55頁。
 - (16) 義務の無限定性とは,「ある組織の成員達が,明確にその義務として規定されていないような責任であっても,あるいはさらに,当初予測不可能であった責任であっても,もし組織がそれを必要とするならば,これを引受ける義務を負っていると強く感じており,また他の組織成員に対しても,これを強く期待している」ような事態を指している。岩田氏は,こうした義務の無限定性を,終身雇用制や年功序列制など,日本的経営の基本的枠組みをなす諸制度が存立・発展するうえで不可欠な条件としている(詳しくは岩田龍子『日本的経営の編成原理』(文眞堂,1977年)の第9章「組織成員の義務の無限定性」を参照のこと)。
 - (17) 津田眞澄『日本的経営の論理』中央経済社,139頁。
 - (18) 同上書,197-200頁。
 - (19) 同上書,204-206頁。
 - (20) 間,岩田両氏の見解に対する評価は,拙稿「日本的雇用システムの特異性と普遍性」『文京女子大学経営論集』第9巻第1号,1999年を参照のこと。
 - (21) 間氏は,「集団主義」を,個人と集団との関係で,集団の利害を個人のそれに優先させる集団中心の考え方とし,個人の利害を集団のそれに優先させる「個人主義」とを明確に区分するとともに,こうした集団主義は欧米における個人主義的発想法がベースに成っていることを指摘している(詳しくは間宏『日本的経営』日本経済新聞社,1971年を参照)。
 - (22) 濱口恵俊『日本的集団主義』有斐閣,1982年,4-5頁。
 - (23) 同上書,16-17頁。
 - (24) 同上書,17頁。
 - (25) 同上書,20-21頁。
 - (26) 同上書,22頁。
 - (27) 同上書,21-23頁。
 - (28) 同上書,22頁。
 - (29) 尾高 [1984] 72-74頁。
 - (30) たとえば,舟橋尚道氏は終身雇用・年功賃金・企業別組合から成る日本的経営は集団主義や家族主義といった人びとの心理的特性よりも,むしろわが国の経済的,社会的要因に基づいて形成されていることを強調している(詳しくは舟橋尚道『日本的雇用と賃金』法政大学出版局,1983年を参照)。
 - (31) 終身雇用に関しては多くの識者が問題提起を行っている。隅谷三喜男氏は「終身雇用は日本の

全労働者の20%をカバーしている程度で、日本の労使関係を説明しているとは言えない」としており、奥田健二氏は終身雇用を「終身雇用らしき現象」と、津田眞激氏は「半身雇用」と称している。さらに、筆者は終身雇用は大企業の男子ホワイトカラーに当てはまる概念で、わが国の雇用の実態を正確に表しているとは言えないと考えている。したがって、本論文では終身雇用にかわる用語として「長期安定雇用」を使用する。

- (32) 企業別組合は社会科学の分野では市民権をえた用語であり、わが国の雇用システムの一部を表すものとして定着している。しかし、以前は一企業内に複数組合が存続していたこと、企業別組合の活動の場が企業内であること、さらには人事担当者は企業別組合よりも企業内組合の方を用いる、などの点から、本論文では、企業内組合の意味も含有した企業別（内）組合を用いる（詳しくは野村正實『終身雇用』岩波書店、1994年参照）。
- (33) 尾高〔1984〕75頁。
- (34) 三戸公「日本の経営論の課題」津田眞激編『現代の日本的経営』有斐閣、1982年、108頁。
- (35) 石田英夫『企業と人材』放送大学教育振興会、1989年、11頁。
- (36) わが国においては、こうした熟練労働力や半熟連労働力のみならず、資本主義の後進性に起因する技術、資源不足から人件費抑制の要請が強く、社外工や臨時工、さらには請負制度などが多用された。
- (37) 山本潔『日本労働市場の構造』東京大学出版会、1967年、4-5頁。
- (38) 同上書、63-65頁。
- (39) 小池和男『日本企業の人材形成』（中央公論社、1997年）の第2章「はば広いOJT」参照。
- (40) 久本憲夫『企業内労使関係と人材形成』有斐閣、1998年、166-167頁。
- (41) 佐野陽子『企業内労働市場』有斐閣、1989年、56-61頁。
- (42) たとえば、野村正實氏は Doeringer/Piore の内部労働市場論と隅谷三喜男氏の内部労働市場論とを比較し、両者の違いを明らかにしている（詳しくは野村正實『日本の労働研究』ミネルヴァ書房、2003年を参照のこと）。

【参考文献】

〈和文献〉

- 石田英夫『企業と人材』放送大学教育振興会、1989年
 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂、1977年
 岩田龍子『「日本的経営」論争』日本経済新聞社、1984年
 占部都美『日本的経営を考える』中央経済社、1978年
 尾高邦雄『日本の経営』中央公論社、1965年
 尾高邦雄『産業社会学講義』岩波書店、1981年
 尾高邦雄『日本的経営』中央公論社、1984年
 木村敏『人と人との間』弘文堂、1972年
 神代和欣『日本的雇用慣行の今後』東京都労働経済局、1996年
 小池和男『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社、1977年
 小池和男『日本企業の人材形成』中央公論社、1997年
 佐野陽子『企業内労働市場』有斐閣、1989年
 佐口和郎・橋元秀一編『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房、2003年
 関口功『終身雇用制』文眞堂、1996年
 佐野陽子『企業内労働市場』有斐閣、1989年
 津田眞激『日本的経営の論理』中央経済社、1977年
 津田眞激『現代経営と共同生活体』同文館、1981年

日本の雇用システムの編成原理と内部労働市場（谷内篤博）

津田眞激『人事管理の現代的課題』税務経理協会，1981年

津田眞激編『現代の日本の経営』有斐閣，1982年

F. テンニス（杉之原寿一訳）『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』理想社，1954年

富永健一，宮本光晴『モビリティ社会への展望』慶應義塾出版会，1998年

野村正實『熟練と分業』御茶ノ水書房，1993年

野村正實『終身雇用』岩波書店，1994年

野村正實『日本の労働研究』ミネルヴァ書房，2003年

間宏『日本の経営の系譜』日本能率協会，1963年

間宏『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社，1964年

間宏『日本の経営』日本経済新聞社，1971年

濱口恵俊『日本的集団主義』有斐閣，1982年

濱口恵俊『間人主義の社会日本』東洋経済新報社，1982年

濱口恵俊編『日本型モデルとは何か』新曜社，1993年

濱口恵俊『日本研究言論』有斐閣，1998年

久本憲夫『企業内労使関係と人材形成』有斐閣，1998年

舟橋尚道『日本の雇用と賃金』法政大学出版局，1983年

松嶋静雄『労務管理の日本の特質と変遷』ダイヤモンド社，1962年

八代尚宏『日本の雇用慣行の経済学』日本経済新聞社，1997年

谷内篤博「日本の労務管理制度の移転可能性—先行研究を中心に—」『文京女子大学経営論集』第5巻第1号，1995年

谷内篤博「日本の雇用システムの合理性と限界」『文京女子大学経営論集』第8巻第1号，1998年

谷内篤博「労務管理の日本の特質と今後の展望」『日本労務学会年報』1998年

谷内篤博「日本の雇用システムの特殊性と普遍性」『文京女子大学経営論集』第9巻第1号，1999年

山本潔『日本労働市場の構造』東京大学出版会，1967年

〈洋文献〉

Becker, Gary S., *Human Capital. Second edition.* Columbia University Press, 1975（佐野陽子訳『人的資本』東洋経済新報社，1995年）

Doeringer, Peter B. and Michael J. Piore, *Internal labor markets and manpower analysis*, Health Lexington Books, Lexington.1971.