

# いわゆる「終身雇用」制度の変遷について

— 日本型経営雇用政策の論理とその歴史思想 —

丹生谷 龍

はしがき

- 1 「帰属型」経営雇用政策の論理
- 2 経営候補者を育成する戦前職員の経営雇用思想
- 3 工場生産力確保への戦前工員の経営雇用思想
- 4 戦前不況時における解雇と経営雇用思想
- 5 大正期の国家的使命の企業生活共同体思想
- 6 時代による「帰属型」雇用変化の諸相
- 7 1980年以降の変化と経営雇用政策多元化の展望

あとがき

## はしがき

本大学総合管理学部懇話会（1994年6月23日）において、主題を採り上げることとなり、筆者が席上発表した所見を論文にとりまとめたのが本稿である。その方法は、過去42年間、民間企業（三菱レイヨン）の中にあつて、人事労務と経営を担当した実務経験に基づいて、その実態の中から経営雇用政策の意味を問い、あわせて戦前の社史などの資料により、いわば歴史からの解釈による省察をふまえたものである。尚、戦前の主たる資料は、三菱社誌（昭和56年東大出版会）、三菱長崎造船所史（昭和3年）、岩崎久彌伝（昭和36年）、岩崎小彌太伝（昭和32年）などによつた。主題に関連する過去の研究では、筆者が「年功賃金の回顧と展望」という視角から発表した論文がある。（昭和同人会「わが国賃金構造の史的考察」第二部担当－昭和35年）。今回は、主として経営（ADMINISTRATION）の視点から、改めて主題に迫ることとした。

### 1 「帰属型」経営雇用政策の論理

考察の対象に、戦前から伝統のある製造業主体の財閥系民間大企業を採り上げる。日本型経営雇用政策のパターンセッターと判断されるからである。その日本型雇用がほぼ確立した昭和30～35年（1955～1960年）頃を考察の基準時点とする。当時の雇用実態の中から抽出される政策モデルは、基幹社員における「長期雇用、年功序列、集団参加」の三本柱に設定される。この柱を、労使関係の枠組から強力に支えている組織が「企業別組合」である。

「長期雇用」を構成する基本的要素は2点ある。第1は、学校新規卒業者の一括先行定期採用を原則とすること。欠員の都度対処する随時調達は「中途採用」として例外扱いとなる。第2は、社員の懲戒該当行為又は企業の業績赤字転落などの余程のことがない限り、定年（当時は満55才）までその企業又は企業集団の中での継続雇用の確保を原則とすること。「年功序列」を構成する基本的要素は2点ある。第1は、社員の昇給、昇進、異動など人事管理を進め

る枠組は、職員・工員別に卒業・入社年次別振合を基本とすること。第2は、人事考課の要素として、社員の能力、態度、業績も評価されるが、その基底に勤続が優位する報酬体系（いわゆる「年功賃金」）を基本とすること。「集団参加」を構成する基本的要素は2点ある。第1は、採用は特定の職種に限定されることなく、特定の職場、それに上位する部門、更に企業そのものへの帰属（いわゆる「就社」であって就職ではない。）と理解されること。第2は、寄宿寮、集団社宅、共同購買会、社員保養施設、社員食堂、企業病院など、社員の生活面における福利施設と厚生行事の集団利用が予定されていること。

以上述べた、「長期雇用、年功序列、集団参加」の対極に位置する雇用が、「短期雇用、技倆序列、個人自立」という三本柱からなる政策モデルである。後者を「契約型」雇用と名付けるならば、前者は「帰属型」雇用と呼ぶことができよう。現実には、両者接近の様相を呈してきたが、日本は、より「帰属型」に近く、米国は、より「契約型」に近いと見てよい。この両モデルにおける企業と個人の間を律する基本枠組を比較しよう。「契約型」では、企業は職務を、個人は技倆を、夫々対等の取引で提供交渉する。条件の一致した処で雇用の職種と賃率が契約される。企業と個人の間は、契約された技能遂行の部分と期間に限定して割り切れ易い。これに対して、「帰属型」では、雇用により企業は個人を全人的に抱え込み、年功と集団の場で長期的にその潜在能力を評価し且つ活用し<sup>(註1)</sup>、その対価として彼の生活を退職後もできるだけ安定させる。個人は、企業に雇用されれば、その働き得る生涯を企業に帰属させ、無限定に職責を受け入れて、退職してから老後の生活安定を暗黙裡に期待する。又「契約型」では、職能によって身を立てる労働市場が企業の外部で、技倆と賃率の相場を形成している。一方、「帰属型」では、学歴により立身出世する、いわゆる「学歴社会」が企業の中に取り込まれる。労働市場も、企業の外部ではなく内部市場として、需給調整と技倆が形成され、賃率体系が制定される。

以上の枠組の下で、「帰属型」雇用の基本的要素が機能するためには、次の制度が必要となる。まず「長期雇用」では、先輩による後輩に対する職場での企業内教育（いわゆる「O・J・T」）制度。本社人事部門調整による職員の定期的人事異動（いわゆる「ローテーション」）制度。役職と資格<sup>(註2)</sup>の位置を長

期競争により上方移動してゆく内部昇進制度。次に「年功序列」では、低い初任給（いわゆる「単身者初任給」で「世帯主初任給」とはいえない。）からスタートし、精勤累績に従い上昇する基本給傾斜ラインに乗せてゆく、査定付きの定期昇給制度、勤続効果が特に支給月数に累積的に反映するが、自己都合退職にはきびしい退職金制度。勤続のまとまった区切時点における永年勤続表彰制度。そして「集団参加」では、情報と使命を共有し全員の同意をまきこんで団結する職場間の競争制度（品質や歩溜の改善など）、意思決定の決裁手続として、他部門の参加と連帯責任を期待する伺い制度（いわゆる「稟議制度」）、全員参加の職場慰安会やスポーツ大会制度。

これら諸制度を支える「帰属型」雇用における組織文化は4点指摘される。第1は、調和と安定を当然とする同質的仲間集団の自己認識の下に、暗黙知による長期貸借的<sup>(註)3</sup>信頼と期待の支配。第2に、個人プレイよりもチームワークによる助け合いで組織成果を達成する協力<sup>(註)4</sup>の重視。第3に、同意と参加の理念に基づき、ボトム又はミドルアップによる提案と職場活性化。第4に、組織メンバーの能力は相互に平等であると認識され、その平均人集団の人間関係を調整し活用できる、内なる「人望型組織人」の高い評価。これに対し、職務と達成された個人の技倆を軸とする「契約型」雇用では、重視される組織文化が異なる。第1は、対立と競争の異質集団を支える契約とルール of 支配と短期処理、第2は、個人の職責を契約通り達成すれば、他部門のおくれに助力しなくとも減点されない個人評価の優位。第3は、自立した分業を核とする組織集団を統括する軸は、トップダウンによるリーダーシップにあるとの価値観。第4は、組織内の調整マンたるよりも組織外にも通用する専門人として職能技倆力で自立できる人間像への選好。

以上、組織文化を含めて対比された、2つの経営雇用政策に対応する夫々の企業行動は、どこに特色がみられるか。各政策モデル毎に4点指摘しよう。「帰属型」では、第1に、経営者から管理職、一般社員に至るまで企業を構成する成員である「企業人」<sup>(註)5</sup>主権型企业として、成員の地位と所得の向上並びに活躍の舞台拡大への企業成長志向。第2に、官誘導による対外護送船団的経済運営下における官民協調と横並び投資による企業間過当競争。第3に、生産現場

の競争力を重視して設備・人材の先行投資を敢行し、関係する取引先と長期継続関係を結び、株式持合と系列企業群でグループ化<sup>(註)6</sup>。第4に、企業の存続繁栄こそ労働生活向上を成立させる基本条件であるとの労使共通認識に基づき、労働生産性向上と多能的熟練形成を受け入れ、企業内労使協議の場で内外の経営情報が共有される協力的労使関係の運営。これに対して「契約型」では、第1に、企業所有者である資本家、即ち「株主」主権型企业として、株主資本利益率向上と配当への還元を重視する利益追求。第2に、独禁法や証券取引法の厳正なルールの下で行われる公正なる自由競争市場において、自己リスクによる企業独自の事業戦略。第3に、経営重点は生産面より金融財務管理の充実に向けられ、設備投資は需要より控え目にして過剰生産を避け、取引先とは契約主義と短期決裁で当面の取引利益を確保。第4に、労働の質量と報酬の多寡について、労使利害の対立を常態として受け入れ、団体交渉における配分取引が重視され、内外の経営情報に組合は無関心、労働者の生活や心情に経営者は無関心という、意思疎通の乏しい労使関係。

この企業行動の第一に指摘した特性は、いわゆる「企業統治」(CORPORATE GOVERNANCE)<sup>(註)7</sup>の領域に関係する。「帰属型」では、内部構成員である「企業人」に対して、その長期にわたる活用を可能にする企業成長の達成責任(RESPONSIBILITY)が重視される。「契約型」では、企業所有者である「株主」のために、株主財産の保全・充実、その挙益率向上と配当還元に対する結果責任(ACCOUNTABILITY)が問われる。この経営者(ADMINISTRATOR)の責任は、「帰属型」では、株主に薄く、「契約型」では企業人に薄い。前者では、監査役も内部昇進<sup>(註)8</sup>であり、主力銀行の助言はあるが、株主のための外からのチェックは利きにくい。後者では、職種別横断組合が多く、企業人のための内からのチェックは利きにくい。

したがって、企業危機における政策決断の型が全く対照的となる。「帰属型」では、株主配当の無配が先行し、社員の解雇は最後の手段となる。これとは逆に「契約型」では、社員の解雇が先行し、株主配当の無配は最後の手段となる。通常、この最後の手段に踏み切った経営者は辞任又は解任となる可能性が高い。即ち、経営者責任は、「帰属型」では、従業員の雇用に、「契約型」では、株主

の利益に収斂される。この責任意識が、逆にリスクとして雇用政策に内蔵される。「帰属型」では、高いモラルの代りに不況時の高い労務費圧迫。「契約型」では、適正賃金の代りに不況時の低いモラルの問題。この歯止め装置が、「帰属型」におけるバッファーとしての臨時工制度であり、「契約型」におけるレイオフ条件としての復職時先任権の明確化である。

「帰属型」雇用では、この臨時工を除外して基幹社員に限定された、「長期雇用・年功序列・集団参加」となる。この三位一体の運営が、「日本型」経営雇用政策の柱となり、企業と企業人の共生と成長が期待された。

「帰属型」雇用は、基幹社員が勤続長期にわたり、企業の秩序に従い組織的に協力しつつ企業に貢献を重ねたと評価された場合に、その長勤続貢献者に対してのみ、退職後の生活安定が暗黙裡に保障される雇用慣行である。したがって、同期入社全員が画一的に必ずその保障を享受できるわけではない。通常、定年まで働き円満退職できる者は同期入社3割前後であろう。この間、長期にわたる企業からの小刻みの選別過程で脱落、又は社員自ら組織内人間関係になじめず退職も多々ありうるからである。前記した先行採用による過剰雇用をかかえるリスクの他に、独創的な自立人間が転出し、残った社員が不適性配置で不完全燃焼にとどまったり、逆に会社人間になりすぎ家庭や社会を阻害するリスクも伏在する。メリットは、安定感によるモラルの高さ、技倆や知識の形成と社内蓄積、集団としての競争力の強さが期待できる。安定感と、能力発揮に対する人件費と配置の適正化の均衡が有効性の鍵となる。

## 2 経営候補者を育成する戦前職員の経営雇用思想

次に、これ迄「契約型」と対比して理念型として明らかにしてきた「帰属型」雇用が、明治期のわが国「工業化」(INDUSTRIALIZATION)以来、いかなる経営思想の下に形成されてきたかを、いわゆる「終身雇用」の角度から観察する。

まず、企業の基幹職員から入る。大正6年(1917年)9月に、三菱合資(三

菱全体の本社）が制定した「使用人（大卒基幹職員—筆者註）退職手当内規」。その示達趣旨に曰く「使用人をして後顧の憂なく専念その職務を遂行することを得しめ、逐年当会社のために尽瘁（詩経「尽瘁事レ国」に由来。一生懸命に力を尽して苦勞する—筆者註）したる使用人の功勞に報い、更に功績の著しき使用人に対しては特にその努力に報酬し、又、使用人をしてその職務の為に斃れ又は傷痍疾病を受くるの不幸を見るに至りたるときは、遺族又は本人に対し特に相当の給与をなし以て扶助救護の実をあぐ。」<sup>(註)9</sup> 即ち、企業に対する長年の功勞に対し、退職後の生活を安定させることで報いるという思想である。その支給額は、標準者で「勤続10年30ヶ月、20年130ヶ月、30年230ヶ月（戦後基準時点で勤続30年は60ヶ月程度—筆者註）」の他に、勤続25年以上は、退職一時金に加えて退職時年俸の1/4に該当する「終身」年金が支給される。正に「後顧の憂のない」厚い生活保障であり、勤続の長いほど高く遇される「年功」報酬でもある。

されば「…使用人を遇する薄しと云うべからず。使用人たる者又克く社長の意響の存する処を諒知し、和衷協同以て忠実に職務を遂行するに昂むべき」となる。そこでは「和衷協同」即ち信頼と協力による組織の結集力への期待、「集団参加」思想の片鱗も伺える。更に重要なことは、「年功」における「功」の重視である。「又、中年にして入社したる者、たとえば当社の招聘に応じ入社したる者等にして功績の見るべきものある使用人に対しては、勤続年数の如何を問わず特別の詮議を以て充分にその努力に報ゆるべきなり。」という。中途採用に対するアプリアリの差別はなかったとみてよい。この「功績」重視は、同時に企業に対する「忠実」なる勤務と一体と解される。三菱の総支配人である荘田平五郎が明治43年（1910年）に満63才で退任したときの厚遇に際して「つねに忠勤をつくし功績少なからず」と賞している。退職一時金25万円（退職時月俸600円）と終身年金5,000円が支給された。荘田は、慶應塾の秀才教師の地位から岩崎彌太郎に特別招聘されて三菱に中途入社している。近代的会計制度の最初の導入、丸の内界限の一等地購入、長崎造船所の大拡張と近代化。その業績は最高レベルであろう。筆頭重役として退任するまで勤続35年。荘田は、正に当時の大卒基幹社員の抱いた理想の未来像でもあった。

更に遡れば、三菱の初代社長である岩崎彌太郎が、死に臨み、「我は旧故を棄つる如き不人情は嫌いなり。社員の重なる者にして忠勤を尽す者は飢えざるよう家をなしてやれ」<sup>(註)10</sup>と遺言したという。これが、三菱創業者の価値観であった。彼の「忠勤」を、明治8年(1875年) 荘田が三菱の会社規則に実務化している。「すべて会社一切の事において苟も意見ある者は、事の細大を論ぜず社長又は上役の者に申出て務めて一社の盛大ならんことを期すべし」とした。即ち、企業成長への献策型の愛社心実現が要請されていた。これを、創業時における三菱の人事綱領に確かめる。「そもそも会社と使用人とは、唇齒輔車(「左伝」 — 「輔車相依唇亡齒寒」 — 相互に密接に助け合い、一方が亡びれば他方も危うくなる相互依存関係—筆者註)の関係に立ちて終始利害を共にし共存共栄をはかり之を運用するにあたっては、信賞必罰、罰するに峻、賞するに厚、機に応じて人情の機微を穿つ」とされている。つまり基幹職員である使用人は経営補佐官<sup>(註)11</sup>であり、トップとつねに一体となって企業展開を推進することが期待されていた。管理者(MANAGER)でなくて経営者(ADMINISTRATOR)へ志す覚悟を要請されていた。

たしかに、明治初期の企業創業時の高等職員は、士族、留学帰り、西洋塾の教師などの気骨と見識のある知識人から出発していた。学校制が創設されたときでも、明治18年(1885年) 文部大臣に就任した森有礼が訓示した次の方針は、きわめて重要である。帝国大学は「国家の須要に応ずる」上流の人物を養成し、高等教育は「官吏なれば高等官、商業者(産業界の人—筆者註)なれば理事者(経営者—筆者註)、学者なれば學術専攻者の如き、社会多数の思想を左右するに足るべき者」<sup>(註)12</sup>を養成するものとした。森文相が、普通教育の「規律主義」に対し、高等教育の「自治主義」を重視していたとすれば、少なくとも旧制の高校や大学卒は、単なる専門家に終始するものではない。社会的影響力の大なる、いわば「治者」として「被治者」に対する「NOBLESSE OBLIGE」(身分高き者の社会に対する義務を遂行する高い志)に基づく見識と品性を期待されていたのではないか。企業の雇用に対する責任も、この志の現れとみることもできる。「長期雇用」思想の主体的な原点はここにある。

三菱の創業者、岩崎彌太郎は土佐の下級武士の出身であった。維新の動乱期



から秩序の形成期に移行すれば、前近代社会における君臣関係を律する基本的な倫理が想起され得る。「御恩」と「奉公」の相互給付である。封録の給付という「御恩」に対して「君主の馬前に討死する」も辞さない「奉公」の覚悟。先祖来の「御恩」が譜代相伝されれば、「奉公」も亦主君の支配する藩そのもの、伝統ある組織への「忠誠」に定着してくる。武士は、主君に対し従者ではあるが主君と同じ「治者」の側に位置している。「気力も器量も入らず候。一口に申さば、御家を一人して荷い申す志でき申すまでに候。同じ人間が誰に劣り申すべきや。」この「葉隠」の信条は、今日でも大企業大卒基幹職員の一部には残映しているように思われる。明治大正期にも充分あり得る。

ともあれ、三菱は明治後期から、三田（慶応）だけでなく赤門（帝大）からも学卒を採り始めた。明治44年（1911年）10月「使用人採用内規」が制定された。「学校卒業者にして在学中の成績優良，身体強壯，人物優等の者より採用すべし」ときめられた。森文相の方針からすれば、当然将来の経営者たりうる候補者と期待されたと思われる。と同時に「学問は身を立つるの財本」とされた「学歴社会」の企業内シフトが行われる。大学卒は「使用人」として全社的ローテーション対象となり、中学卒は「場所限傭員」としてローカルな事務員となり、小学卒は「職工」として工場労働に従事する。この学歴別身分制度の中で、たとえば使用人については、大正5年（1916年）に「進級内規」が制定され、6等の事務補・技師補から1等の管事に至るまでの昇格の階段が設営されている。翌年には「使用人定限年令内規」が制定され、満55才に達したときは「辞職退身すべきもの」とされた。又、給料の「昇給」という用語は、既に明治30年（1897年）に記録されているが、昇給内規が制定されたのは大正9年（1920年）であり、「成績優秀なる事務・技師に限り昇給せしめ一般的には昇給せしめない」との厳しい方針であった。それまでは、進級内規の中で運用されていた。

このようにして、大卒を主体とする基幹職員については、大正中期（1920年前後）までに、採用から定年までの昇給・昇格・退職金の、長期雇用・年功賃金のシステムが完成していた。しかし、その運用の思想は、安定した半自動の進級エスカレーターではなく、信賞必罰の実力主義を貫く建前であった。たと

えば、明治40年（1907年）5月「本社印紙使用人昇給申立に関しては、各人その技倆を考えその必要と認めたる場合において、時々その申立をなすべき筈なるも実際にありては、殆んど益暮の時末において多数申立の傾向現われ、好ましからざるを以て、自今昇給申立は一定時機によらず増給申立をなし、自ら抜擢登用の実行を容易ならしむることとする。」との記録がある。更に大正5年（1916年）5月にも「優秀者並特別待遇資格者報告内規」制定され、「成績すぐれたる者は抜擢意見を附し……昇給の際、破格の取扱いをなすことあるべし」としている。

以上、史料から観察される限り、わが国の工業化が初期の確立をみた明治30年代から産業が飛躍的に隆盛となる大正期にかけて、つまり20世紀の初頭1920年代に、三菱の基幹職員については、経営者に準ずる覚悟と忠勤を要請され、その献身的苦勞と功績に対して「年功賃金一年功序列」を内包する撰抜型の「長期雇用」制度が成立したと考えられる。

当時の三菱は、資本の所有者である岩崎家の当主が社長になる株主支配型企业であった。しかし、その使用人である大卒基幹職員は、近代的<sup>(註)13</sup>企業組織運営にあたる経営候補者として位置づけられていた。経営者は企業を運営する責任者として組織と運命を共にする。基幹職員に対する「長期雇用」は、経営候補者育成と選抜の過程であり、「帰属型」雇用政策の原型がそこにある。

### 3 工場生産力確保への戦前工員の経営雇用思想

次に、基幹職工層に対するいわゆる「終身雇用」思想の歴史的原点を確かめたい。まず三菱長崎造船所が明治30年（1897年）11月に制定した「職工救護法」の趣旨から見てゆく。「職工を優遇し、その志向を高遠に導き老後の安心を得しむるは資本家の責務にして且つ又工業の進歩にもっとも関係あり。これを以て負傷のため死亡もしくは不具者となり、又は老後退隠する者、疾病者等を保護するの目的を以て設ける」とある。この「老後の安心」は、使用人の「後顧の憂なく」に相当する、退職後の生活安定と解せられる。それを「資本家の

責務」としたのは、先に述べた「治者」たる者の「NOBLESSE OBLIGE」の志とみてよい。しかし、企業であるから単なる無目的の生活安定ではあり得ない。そこには、2つの条件がある。第1は「志向を高遠に」する善導であり、第2は「工業の進歩」を達成する技倆形成である。

前者は、明治前期の暗い労働者像から規律ある工場労働者への脱皮を狙っている。職工なる者は、もとより「無頼の徒」「教育のない下等の者」「貧乏人」「囚人」「労力社会の人馬」「最下級の業務」<sup>(註)14</sup>とみなされていた。明治32年(1899年)の三菱長崎でも小学校卒は職工の半分に満たず、これが90%越すのは大正9年(1920年)である。したがって、教育のない職工の善導<sup>(註)15</sup>は大正期まで続けられる。後者は、明治期を色どる激しい労働移動<sup>(註)16</sup>からの脱却を意図したものである。職工の仕事を「終生の業となす決心の者少なく」、「僅少の給料の差違により軽々しく他の工場に行き」、「心志常に定まらず」、「徒弟中に渡り職人となり」、「徒党をおこし翌日から出て来ずに……深川の洲崎へ往って酒を呑む…」如き「腰掛仕事と心得」、「機会あらん限り他に転ぜんとし」、「職工の出入頻繁にして熟練の職工を得がたきに苦しまざる工場はむしろ少なし」(同人会)という状況であった。

既に、三菱は政府に対して明治20年(1887年)に約束している。工部省から長崎造船所の払下げを受ける条件として「専ら職工の熟練を図り、内外の信用を厚くし将来の隆盛を企図」し実現せねばならなかった。明治30年(1897年)の農商工高等会議で荘田は報告している。「大きな工場は『職工のバンク』である。他の工場が忙しい時は職工が出て往って閑になれば又戻ってくる。恰も銀行で金が忙しいときは出て往って用がないときは戻ってくる。……外にやることがいやならば自分で給金を良くするより仕方はない。之は独り職工に限らず天下のことすべて同じことである。」<sup>(註)17</sup>そこで、「職工救護法」が制定され、長勤続ほど有利になる退職手当が支給されることとなった。これを基幹職員と比較するため大正5年(1916年)の三菱神戸造船所の「職工救済規則」で調べる。

この規則運用のため職工等級が7区分されている。1等小頭，同心得，2等組長，3等伍長，及び日給80銭以上，4等60銭以上，5等30銭以上，6等30

銭未満、7等臨時雇（これは雑役人夫のことで、昭和期の本工代行的臨時工ではない―筆者註）。この4等職工（年収換算187円と推定）で試算すると、勤続10年115円は7ヶ月分、20年325円は1年9ヶ月分、30年707円は3年11ヶ月分の水準となる。前記の使用人の30ヶ月、130ヶ月、230ヶ月とは天地の格差である。中学卒の場所限備員でも、夫々、15ヶ月、50ヶ月、75ヶ月であるから、学歴別身分格差の歴然たるものがある。産業界一般では、退職金の職工支給は三菱よりおくれ、第一次世界大戦後頃から普及し出し且つその額は更に少ない。たとえば、昭和10年（1935年）内務省社会局調査によると、職工の退職金は、10人以上の工場平均で、10年147日、20年351日、30年650日程度である。三菱は、更に勤続10年以上には退職一時金に加えて、その5/100以上25/100以下の金額が加算された。長勤続好遇による定着策がみられる。

この退職金以外に、上級職工にあたる役付工には、永年勤続表彰＝特別賞与、職員に準ずる資格昇進、退職年金の方策が採用された。たとえば、明治31年（1898年）4月、鍛冶職小頭たる松尾ほか11名が「永年篤実」に勤続したるにつき「特別を以て爾今、勤務中に2人扶持米を差遣し、毎年末に際しその時価に換算（当時20～25円）支給」とされた。当時は一般職工には賞与は支給されなかった（因みに使用人は明治9年から支給）ので、永年勤続の優秀な役付工のみに職員に準じて僅少であるが名誉ある賞与を与えたことになる。更に、明治38年（1905年）彼等は中学卒相当の「傭使」に資格昇進した。そのときに2人扶持米は辞退せしめている。続けて明治41年（1908年）8月には、「組長小頭より累進して傭使に昇格せる者にしてその技能老熟の点において他の模範たるべき者に『工師』の名称を附す」こととなった。正に、大卒技師に準ずる名誉を賜ったことになる。しかも、この「工師」となった吉岡・松尾両名が退職したときに「終身年金100円」が支給された。額は少ないとはいえ、大卒使用人に準ずる名誉を受けたといえよう。

その趣旨として「創業以来永年忠実に勤務し後進者指導上功労少なからず」と賞している。因みに、三菱で「終身」の名が出るのはこの時が初めてであり、総支配人荘田に「終身」年金が支給されたのは、その2年後のことである。この「忠実」は、荘田の場合の「忠勤」と対応する。いずれも、愛社心を以て献

身奉公するに近い概念であろう。一般職工の場合でも、長勤続と愛社心の即応関係が期待されている。「永年勤続する者は造船所の恩恵を感ずること深く造船所を思うこと篤し。従ってその行動は大体において直接間接造船所の利益を図るものなり」とみている。長勤続による、技倆の上昇と愛社心は、規律命令の遵守と一体である。たとえば、大正5年（1916年）11月に制定された「職工規則」をみよう。「職工は誠実勤勉を念とし、技術の進歩、熟練を期し、作業は丁寧敏活を以て工業の極度に達することに努むべし」。又、たとえば、「職工は従順を旨とし、当所諸規定は勿論、従来之法例及び上役の指図を遵守すべし」とある。従って、一般職工における退職後の生活安定に資する「長期雇用」の果実をうけるには、日常からの服従による秩序の維持、勤勉による技倆の形成、誠実による愛社心の成熟という「永年篤実」の年功積上ねを必要とした。

これに対し、日常の生活安定は福利厚生活動に依存している。明治44年（1911年）9月インフレで「米価空前の暴騰を来たし一般職の家への打撃少なからず、これを自然に放置するは、本所の忍び能わざる処なるを以て、多大の損失を顧みず進んで白米販売の計画を実施した。」この対策は、第一次世界大戦時のインフレ時に更に拡大され、味噌、醤油、石鹼、足袋などの日常必需品も廉売（三菱はこれを「社倉」と呼んでいる。）されるに至った。この他にも、大正中期における三菱長崎の福利厚生体系は次の様に、家族を含む労働者の全生活を丸ごと面倒みる思想が現われている。これも資本家の NOBLESSE OBLIGE ともみられる。「社宅、合宿所、食堂、病院、浴場（家族も含む）、扶助救済（公傷死亡、慶弔、入退営、帰郷、退職等における手当）、賞与（皆勤、勤続、中元、年末）、永年勤続表彰、簡易文庫、労力新聞三菱版の発行、クラブ活動、運動会、慰安会、法律相談所、戦没者追悼法会、殉職者招魂祭、職工子弟就学奨励援助、健康診断、巡回看護、安全施設、金融支援、修養団、講演会、通信講話会、長崎三菱職工学校（修業年限3年、定員1,200名であり、技術修得と品性陶冶を意図）、職工幸福増進基金利子運用<sup>(註)18</sup>」。このうち最後の基金は、大正6年（1917年）岩崎小彌太社長の寄贈である。「職工の福利は会社の業績に左右されてはならぬ」として、金100万円が「職工の幸福増進のためにのみ活用すべし」という条件で長崎造船所の職工に贈られた経緯がある。福利は固

定費とすれば、定例賃金は変動費か。賃率と雇用量は生産量の函数か。次章にこれを実証したい。ともあれ、基幹職工に対する「長期雇用」には工場生産力確保に寄与すべき「選別的」役割があったとみられる。

#### 4 戦前不況時における解雇と経営雇用思想

明治42年(1909年)1月三菱の貴重な記録が残されている。「本業たる新造船その他賑わざりし為……工場は閉鎖に赴き、九千余の職工は到底支うるに途なきを以て、去る者は自然に任せ敢て補足せざるのみならず、老年職工の解雇もしくは半休等をなし専ら労銀の節約に努めたり。本年度における解雇者のうち工場の都合により諭旨解雇したる者八百余名、自己の都合により辞職せる者二千五百余名あり。而して諭旨解雇八百名のうちその三分の一は永年勤続者にして長きは明治17年(1884年)当所創業(工部省より拝借—著者註)の時より在職の者もあり、これら老練職工を罷免するは実に本所の忍びざる処なり。幸いにも救護法によりいづれも相当の恩典を浴びたるは又以て多年の労を慰するに足ると云うべし。……本所も老朽職工にしてその技能の賃金に伴わざる者は退隠せしめた。」のである。

ここで注目すべき思想は4点ある。第1に、不況業績悪化時の解雇という比例費的な労務費引下げ。第2に、永年勤続者でも、「年」に見合う「功」の足らざる者から優先解雇。第3に解雇に対する「忍びざる」の痛覚。第4に、永年勤続者の中における能力停滞層の存在。第1の点は、三菱重工の人員統計からも明らかである。職工数、明治28年(1895年)1,749人が明治41年(1908年)に10,165人に増加したが、翌42年(1909年)には7,336人に急減している。これは昭和初期大不況でも同様である。たとえば、大正9年にピークを記録した30,110人は、その後減少の一途を辿り、不況の谷底である昭和6年(1931年)には、10,767人と実に1/3までに激減している。不況時の解雇は職工だけではない。職員も解雇されている。同年次で比較すると、103人、947人、783人、2,964人、1,809人と景気の波に変動している。内閣統計局大正14年(1925

年)の「給料生活者」(職員のこと—筆者註)の失業率は全産業で3.15%あり、労働者の同失業率3.02%を若干上廻ってさえいる。政府は、思想悪化を恐れて、これを重視、昭和7年(1932年)には内務省社会局が「知識階級失業者」というカテゴリーを新設して調査した。民間企業では、インテリ失業の53%が前歴「書記的職業」となっており、失業者の年齢分布が、若年、中年、老年のすべての層に均等になっている。(この統計は、昭和同人会「雇用と失業」昭和32年による。)

高等教育の学生数も、大正2年(1913年)の53,188人から、大正9年(1920年)79,761人、昭和7年(1932年)180,838人へと急増している。職員層も、経営補佐の高級層、その途次にある基幹層、これに使用される中流下流の書記層の如く階層分化が進んだものと思われる。三菱重工の工員に対する職員の比率をみても、明治30年代の5%から、大正前期の8%をへて昭和初期には、12%へ上昇している。企業内官僚制化<sup>(註)19</sup>の進展が、その中の階層分化を生み出したともいえよう。「洋服細民」という呼称は「サラリーマン」の底辺として大正期の造語である。選別解雇は底辺に多い可能性もある。

次に、前記の第2、第4の見方につき、三菱長崎の見解がある。長勤続者の愛社心の影なる老化の様相である。勤続者の中には「老境に達せんとする如き、又いわゆる腕に覚え少なく作業効率低き者にして去れば再び活路を見出すこと困難と感ずるの如き徒」も少なくない。これに対し、去来常ならざる「渡り職人」の方が「相当腕達者にして何処に行きても窮迫せずの自信ある者」が多いという。そこに、企業内技能養成出身の基幹職工でも中年以降に能率低下の問題がひそんでいる。本来、「年功昇給」の意図は企業内定着化による技倆形成の動機づけにあった。その明治前期における原点は、横須賀造船所の「各工をして悦びて就業せしめ容易に当所より退去せざらしむべく、尚別に等級を以て技倆上進、工業勉勵の者を増給せらるべし」<sup>(註)20</sup>にある。この技倆刺戟的等級別能力給が明治前期の工場に広く普及した。しかし、大正期には、既に生活費困難のために技能が伸びとどまった後でも勤続とともに昇給する傾向がみられ始めた。この事実、呉海軍工廠の伍堂卓雄の「職工給与標準制定の要」(大正11年—1922年)に指摘されている。

「従来の給与は主として需給関係によりその建前は能率本位にして或る年齢以上は年功により昇給せしめ居りたるものなり。…家族に要する生活費に達せしむることは現状到底望み得べからざるを以て年齢と共に増加する方式と改むるの外なきが如し。」(同人会)

この「生活費」問題が、前記の第3の問題、解雇に対する資本家の痛覚の底流にあると思われる。労働事情調査会が昭和10年(1935年)6月に発表した「臨時工問題の研究」に、当時の解雇についての事業主の観念がよく表現されている。「労働者が解雇を苦痛とすることは何処の国においても同じであろうが、わが国においては特に之を苦痛とする事情(生活の苦しさ—筆者註)があり、労働者だけでなく官憲もしくは一般市民も亦これを出来るだけ阻止しようとするし、如何なる場合でも解雇が淡白に行われ得たことは甚だ稀である。我国では労働者の雇用もしくは解雇は単なる市場取引として行われるのではなくて、一旦工場に雇用されたら過失なき限り工場主はその労働者の身柄を保証しなければならないような観念が行われている。甚だしきは、労働者の家族その子弟も亦その工場で面倒をみななければならないものと考えられさえしている。」

「大都市では、かかる身分観念的な雇用関係は既に滅んではいるが、しかし全然無力となっているわけではない。そのために労働者を解雇することが何か道徳的犯罪でもあるかの如き印象が与えられるものである。かくて、一方においては解雇に対する道徳的観念、他方においては解雇手当の支給、この二つが事業家を圧迫して、本来ならば商取引として円満に行わるべき解雇を制約する。そういう条件の下において、事業家が一方においてかかる制約を免れ、他方において市場の景況に敏速に適応しうる制度を案出すること必然といわねばならぬ。臨時工の問題即ちこれである。」この論説から汲み取れる意味は3点ある。第1は、日本では特に解雇を苦痛と感ずる生活苦—貧しさの存在。第2は、解雇を道徳違反とみる世間の声。第3は、労働者の身柄保証つまり「長期雇用」的観念を工場主が抱いていたこと。第1は、日本戦前の人口圧力(英国産業革命起点で人口600万人、日本の明治維新時の人口3,000万人)と農村の貧困。戦前を一貫して克服できなかった「高い生産水準と低い生活水準の乖離」を想起させる。第2、第3の問題は、社会的強者の弱者に対する「NOBLESSE



OBLIGE」の思想の残映を示唆する。裏からいえば、弱者から強者に対する甘えと依存の意識の存在を意味するといえようか。

或は、国家の完全雇用政策の欠如、社会保障政策のおくれを、企業が引受けたと見るべきか。企業の国家意識、つまり明治以来の「富国強兵」という国是に対する積極協力と解すべきか。因みに、労働事情調査会がこの論文を発表した翌1936年には、企業の外に完全雇用を政策的に追求した、ケインズの一般理論が英国で発表されている。もう一つの見方は、明治前期の官営企業である印刷局従業者に対する、前近代的雇用観念の残映とみる考えか。「当工場従事者は終身奉仕の誓約を立て工場と休戚（喜びと悲しみ—著者註）を共にするなれば……久しくその業に勤勉し歳漸く老いたるを以てその労役に堪えざる者の如きは、その旧功に酬ゆるの義によりて男女を問わず調査部予備業の科中に編入し、相応の業に従事せしめ、以て当所誓約の主義を果しめんと欲す。」（隈谷三喜男「日本賃労史論」）「奉公」に対する「御恩」の還元。これは近代の工場生産の労働と対価には馴染み難い。生産力の担い手としての基幹職工に対する生活基盤の確保を脅かす失業と貧乏。救済力が国家にない。代って、雇用主が道義的責任感、雇用大切の実存感を抱いたとみるべきか。

## 5 大正期の国家的使命の企業生活共同体思想

ここで、大正期における国家と企業の出会いを回顧したい。第一次世界大戦の惹起した社会思想、社会運動、生活困難の激動に対して、国家と企業がどう関連したか。まず、三菱長崎造船所が「工場委員会」を制定したとき、大正10年（1921年）9月の所長表明<sup>(註)21</sup>をみる。三菱資本の意思は3点ある。第1は、工場委員会制定の趣旨。その狙いは、「使傭主、被傭主相互に相手の情況と立場を諒解し、意思を疎通し協力一致して、生産を高め福祉を増進せん」とすること。労使の意思疎通を重視している。第2は、従業員団体の場。「諸君の幸福の源泉である処の会社事業を擁護し、又諸般の幸福増進施設を活用し、又諸君自身として共同一致して健全な思想を発展せしめ、訓練と教養を図るため強

固な団体をつくることは甚だ望ましい。……この団体は当所を離れては存在しないのであって、又当所従業員のことは当所従業員のみで決定する。」労働者の自主的組織の場を企業内の事業所に限定し且つ第三者を入れない。労働組合化とその横断的結成の阻止。第3は、企業活動体の性格。「当所は、云う迄もなく多数の従業員が茲に職を得、之により生計を立て互いに向上発展を計るといふ共同の目的を有する一個の社会であるのみならず……日本の国家社会に対して大いなる理想をもつ大集团的事業ともいうことができる。」集団参加による「生活共同体思想」の宣言である。しかも、「生活」と「組織」を一体化して国家に寄与する産業自治主体の誇りもみられる。

三菱が、「意思疎通、企業内組織、使命共同体」に要約される基本思想を確信するまでにはそれなりの研究をしている。大正8年（1919年）長崎の職工課長32才の長岡（明治44年東大卒）と古賀山炭鉱主任28才の平沢（大正5年東大卒）の若手大卒俊才<sup>(註)22</sup>を、鉱業の三好常務とともに、第1回国際労働総会の見学、欧米各国の労働事情調査に、約6ヶ月にわたり派遣している。これを決断したのは、当時41才の岩崎小彌太社長である。（旧制一高卒、英国留学）彼が、ケンブリッジ大学で勉強した科目の中にJ. RUSKINの倫理的社会主義もある。大正期の当時は、マルクシズムや無政府主義による革命に対する危機感が社会の上層部に抱かれていた。自己の拠って立つ統治の正当性（LEGITIMACY）を改めて確認する事態に迫られていた。かかる状況にあつては、政策決定者の利害だけでなく、情報と価値観が政策に影響する。情報は、海外の視察でたとえば米国のJOINT COMMITTEEやFACTORY COMMITTEE<sup>(註)23</sup>のEMPLOYEE REPRESENTATIVEも充分検討している。更に、米国のWELFARE CAPITALISMやドイツのPATERNALISMにおける福利厚生活動も調べられている。「幸福増進施設」という用語自体が、大正期のヒューマニズムの香りだけでなく、どことなく外来語（たとえばBETTERMENT）の直訳的生硬さを感じさせる。

しかし、彼等が断じて受け入れられなかったのは、欧州の階級運動と社会革命であった。それは、事業の中核である現場生産力の破壊とその生活秩序の混乱に導く危険あり。岩崎社長の「我々の職業は、労力、資本、組織の三要素を

適度に利用し、その結合の力により、国家の社会的活動の中で最も重要な生産に従事すること」にあるという事業観を乱すことになる。彼等が阻止しようとしたのは「横断的階級運動」だけではない。資本家の自由になる「御用組合」もやがて「闘争組合に変性し易い」として反対している。この予言は、終戦後の左翼による生産管理と職場闘争に実証されている。ともあれ、当時の三菱は、工場委員会における労使協力の道を選択した。

政府の見解は、大正8年（1919年）床次内相の「資本家と労働者との意思疎通を図るを以て急務なりと信じ、各工場に意思の疎通機関を設定する」という意思（兵藤剣「日本における労資関係の展開」1971.2）に明らかである。この「事業所本位」という一点で、資本と政府の政策思想は一致していた。内務省社会局の労働組合法案に対する三菱の回答にも要約されている。「わが国は……融合帰一的精神の存するあり……労働組合の範囲は一事業所とす。組合員の利害関係は一事業所において最も緊密」なる故にとしている。（大正14年—1925年9月三菱の労務審議会で決定。）この結論は、大正6年（1917年）に設立された工業倶楽部（財界本部）の答申と同一である。しかし、労働組合法は陽の目をみることなく廃案となり、普選法と治安維持法が制定されたのは皮肉なことである。一方、労働組合に代る従業員団体が「訓練と教養」も意図していたことは、三菱長崎造船所長の訓辞（前記）に示されている。

岩崎社長は「会社を一つの人格的団体と考え、社員の人間的向上が事業繁栄の基礎であり又その終局の目標であらねばならぬ」と考えていた。工場生産という機能を追求する生活共同体の精神的軸に、「社員の人間的向上」を設定している。その意味で、「国家、事業、並びに従業者の繁栄と幸福を期するを以て労資両者の共同目標となし、各要素の責任と協力とをその基礎とする吾社の根本方針は最も正鵠を得たものとして之を広く本邦産業界に施して敢て誤なきを信ず。」という堂々たる確信を正しく解することができる。これは、三菱全集団の首脳陣をみつめた前記の三菱合資会社労務審議会の席上で確認された、三菱労使関係の基本哲学であるとみてよい。そこには、「国家、資本（企業）、個人」三位一体の使命共同体の思想がみられる。工業化興隆期におけるバラ色の雄図が伺える。岩崎が「余は常に産業の使命は国利民福にあることを主張」

していたのは、以上の意味に解してよい。

この三菱総帥の哲学・方針を体して、経営雇用政策の企画推進を担当とする専任の労務管理部門が、三菱の本社(合資会社)に設立されたのが大正8年(1919年)のことである。当時の経営からみた労使関係と人事管理(INDUSTRIAL RELATIONS & MAN POWER ADMINISTRATION)の全体像は次のように要約される。第1に政策(ADMINISTRATION)過程。使命共同体の実現と維持。第2、統制(CONTROL)過程。人事権の統括。職員・工員の身分秩序、現場職制の権威、職工の規律。第3、支援(BACK UP)過程。幸福増進施設、訓練と教養、年功報酬体系、従業員団体、工場協議会。第4、達成(ACHIEVEMENT)過程。集団協力、職制指導。以上の管理体系を支える「長期雇用」は不況時の解雇を許容するものであり、「年功序列」は技倆上昇への勤勉と忠誠を要請されており、「集団参加」は三菱の国家的使命達成への献身を求められていた。当時の「帰属型」雇用政策は、戦後基準時点のそれに比較すれば、伝統倫理(御恩に対する奉公)の残像と重ね合わされた様な献身と団結の厳しさも秘めていた様に思われる。その背景には、明治以来「富国強兵」の国是に基づく工業化を急速に展開すべき発展途上国としての制約がある。製造業を中核として産業界をリードすべき三菱財閥が、工業化推進の責任主体として、国家的使命を体して事業展開した基盤に、近代企業人形成に向って、雇用を大切に活かしてゆく「帰属型」雇用政策の座標軸が存在していた。

以上、戦前の雇用に関係する社史や文献をみてきたが、「終身雇用」という用語は発見できなかった。僅かに「終身奉仕」が印刷局従業者に使われているだけである。「終身」<sup>(註)24</sup>は年金の冠語としては慣用されていた。「年功」は明治期から再々資料に出てくる。当初の使い方は、明治31年(1898年)、勅令309号、高等官官等俸給令中改正として「年功加俸—1級俸5年以上で功績のある者500円以内」(同人会)とある様に、単なる年齢や勤続を評価したのではなく、明確に「功績」を意味している。「勤続」の意味の「年功」は大正期からである。(同書「年功加給」)「永年」という用語は、「永年勤続」という使い方で明治期から慣用されている。熟練職工当時の激しい労働移動阻止の念願から「永年」としたのかもしれない。「生涯雇用」も「終身雇用」も、筆者が調べた

限りでは戦前の資料には使用されていない。その文字通りの思想はなかったとみてよい。あったのは、長期勤続で忠実に貢献して技倆を形成した企業人に、退職後の生活を安定させる思想とその雇用に対する道義的責任感である。

## 6 時代による「帰属型」雇用変化の諸相

以上論述の通り、「長期雇用，年功序列，集団参加」を3本柱とする「帰属型」経営雇用政策は、ほぼ大正期（1920年代前後）のわが国財閥大企業の中に、企業の労働力管理（MAN POWER ADMINISTRATION）の意思として体系的に制度化された。しかし、それは決して全員画一的な雇用保証を約束するものではなかった。長期にわたる企業の選別により実証された、「忠実なる企業貢献」の「永年勤続者」のみに与えられた、退職後の生活安定であった。基幹職員にとっては、厳しい経営候補者形成として、基幹職工については、技倆高い職長候補者養成として、その制度は特に機能したといえよう。それは、正に「富国強兵」の工業化を推進する製造業の近代的工場生産体制確立に対する雇用面からの有力な貢献を果たした。当時の近代生産技術と経営管理技法の形成と蓄積に対して忠実なる勤続奨励策が有効であった。職工については、当時の生活の貧しさと失業や病気に対する国家の社会保障が不十分であった状況が、年功賃金・退職金・福利厚生施策を効果的に機能させた背景がある。

昭和初期の大不況過程では、企業採算が均衡する水準の適正労務費が達成されるまで、賃金切下げ、解雇が大量に行われ、工程の科学的管理や賃金の能率給化などの努力が払われた。やがて、準戦・戦時体制に移行すると、時局産業中心に需要旺盛となり、熟練工中心に超過需要が発生して、激しい労働移動が発生<sup>(註)25</sup>し賃金も上昇してくる。戦前の昭和9～11年（1934～36年）が経済バランスのとれた好景気時代であった。しかし、昭和13年（1938年）の国家総動員法が発令されて総力戦のための統制経済体制に突入する。翌年の賃金統制令を始めとして企業の諸政策に国家の介入が深まってゆく。資本所有者である株主の権利は大幅に制限され、生産力の担い手である従業者中心の企業シス

テムへ移行する。この1940年体制<sup>(註)26</sup>以降、「長期雇用」は、雇入と解雇の制限で国家から強制され、「年功序列」は、労働力の多様化（徴用工、学徒挺身隊、囚人、捕虜等）により画一年齢生活給が中心で、能率給比重は低下し、「集団参加」は、「産業報国会」の支部として職員・工員の身分秩序を超えた産業戦士としての増産運動の中に収斂された。この戦時中の雇用政策は、大正期の企業「選抜型」帰属雇用に対し、国家「画一型」の帰属雇用といえよう。生活給として平等な年齢昇給が年功賃金の核となった。

戦後は、復員軍人・軍属や軍需工場解雇者合計1,200万人といわれた大失業者を抱え、戦前に比し鉱工業生産は9%、実質賃金30%という貧乏と廃墟の底からの再出発であった。しかし、企業をとりまく経済社会の基礎構造が質的に大きく変化した。財閥の解体、戦前大物重役の追放、労働組合の法的公認と労働基準法、農村の小作解放、教育の民主化（6・3・3制へ移行）、家族制度の改革、女性の解放、身分制撤廃。ここに、天皇中心の家父長体制を軸とする「国家理性」の崩壊をみるに至った。敗戦による価値の混乱と激しいインフレの中で、「長期雇用」は、解雇反対の労働運動による強制された雇用となり、「年功序列」は、職階と身分が崩壊し、年齢勤続のみの支配する悪平等と生活給となり、「集団参加」は、極左的労組による生産管理と職場闘争に集約された。ここでは、労組「画一型」の帰属雇用の様相となった。

この混乱から秩序が回復したのは、昭和24年（1949年）のドッジデフレの強行を契機とし、朝鮮動乱過程でのレッドパージ（昭和25～6年－1950～51年）を経てからのことである。米国式職階制と職務給や、近代的能率給の導入も実験され、現場の職長制や品質管理運動も米国から導入された。しかし、未だ生活水準は低く、一般労働市場は完全に買い手市場であり、若年労働力の供給は豊富であった。労働組合の査定排除の勤続生活給の要求も強く、相対的に低い初任給のままで、年功昇給は不可避であった。「もはや戦後ではない」といわれた昭和31年（1956年）には、春闘が既にスタート、戦前にみられない賃金水準の世間相場が形成されてゆく。昭和35年（1960年）には、池田内閣の所得倍増計画が決定され、労使関係も三井三池の大争議の解決を以て漸く正常に復した。企業は、米国式生活様式（AMERICAN WAY OF LIFE）の高

度大衆消費社会実現を目指して、高度成長への道を走り出した。その願望目標が雇用を支える「会社理性」となった。当時は、未だ勤続要素が大きかったが、すでに職制の権威は確立し、人事考課による査定分も織り込んだ定期昇給方式が略々確立してきた。旺盛な需要増大を見越して人材と設備の先行投資が始まる。良質労働力を調達して、企業間競争に優位に立つべく、大学卒と、金の卵といわれた中卒の新規採用が大量且つ一斉に行われる。若年層の幅広い底辺に支えられた労働力の典型的なピラミッド構造が形成される。

J. Abegglen が、大企業の現場に来て見て書いた“THE JAPANESE FACTORY”を出版したのが、正にその初期（昭和33年－1958年）である。その中に彼が指摘した“LIFE TIME COMMITMENT”が「終身雇用」と訳されて、その用語が一世を風靡したのである。その頃は、学校卒業の若者が、大企業に入りさえすれば、何とか一生安心して食べていけるだけの賃金と退職金は貰えると期待していた。住宅事情の貧しさが大企業の社宅独身寮の存在を頼もしいものとした。企業に依存して、つらいことがあっても我慢して、誠実に定年までつとめれば、老後の安心は得られると考えていた。企業も高成長の中では、事業もポストも増大し、子会社も増加するし、中高年や管理職の受皿にことかくことはなかった。技術革新のたえざる進展は、企業内での長勤続による定着の効果として、改良ノウハウ込みで技術の社内蓄積を可能にした。大卒職員同期生の長期にわたる競争も人材の開発・成長に寄与する。定昇分の源資は、高給の高年退職と安い初任給との差額でほぼまかなえ、競争力のある人件費水準を維持できた。リジッドな職務給制としていないために、新しい職種や新事業への労働力シフトを自由にして、事業の多角展開を容易にする。

この時代の雇用体制は「均衡型」の帰属雇用とすることができる。これが、次の黄金の高成長を満喫する1960年代（昭和35～45年）に継承される。ここでは、企業が多角化し規模が拡大して、人事の機動力も高まり、「機動型」の帰属雇用ともいえる状況であった。日本企業の海外投資、企業の海外進出もはじまり、日本型の雇用を活かした生産方式がトライされて成果をあげる実績も出てきた。特に自発的な生産性向上と品管運動のチームワーク化、フレキシブルに異職務に転換できる多能工化、経営情報を知らせて参加させる意思疎通

方式、事業所内の労使協力など。後に、生産方式の「日本化」(“JAPANIZATION”)といわれた、ノウハウの海外移転も始まって来る。アベグレンの本は高度成長の入口の時期に出版されたが、高度成長の出口には、OECDの「対日労働問題報告書」の発表があった。(昭和47年-1972年)。そこでは「終身雇用一年功序列-企業別組合」の雇用3本柱が高度成長に寄与したという総括がなされている。しかし、ここまでがピークであり、次に状況が一変する。

1970年(昭和45年)代以降の企業環境の激変である。まず2度にわたるオイルショックと変動相場制への移行で、日本の従来型製造業はコスト競争力を失い一挙に赤字に転落する。聖域といわれた雇用にも手をつけざるをえない。いわゆる「減量経営」がそれである。又、初任給水準も次第に上昇し<sup>(註)27</sup>、労働市場も景気好転すれば、売り手市場化する状況になってきた。ここで、企業は労働組合と協議をつくして、希望退職方式を採用する場合、社員の納得をえられるまでの周到な手続<sup>(註)28</sup>ノウハウの学習を身につけた。まず、株主の配当をゼロにし、経営者の減俸と減量に始まり、組織の合理化、管理職の賃金カット、昇格停止等上から身を削る努力を先行させるシステムを洗練させた。

当時は、すでに労働力構造は、ピラミッド型から中だるみの提灯型に、一部は逆ピラミッド型に移行しつつあった。減量経営は、管理職と中高年層の肥大化したその体質改善のためにも工夫された。退職金割増による定年前早期退職方式、満55才で管理職の役職を解いて減俸の上再雇用する方式、専門職制の導入、管理職の役職停年制、管理職や中高年層の社外出向の制度化などである。一方、新規学卒採用の規模を縮小、現場では、基幹工採用を抑制して、臨時工やパートタイマーの採用増がはかられた。「帰属型」雇用の基幹労働力の負担を軽くし、周辺フレキシブルな雇用層を増大させる「多元型」雇用へ移行する。この他、企業からの「選別型」雇用に対し、社員からの「撰択型」雇用の工夫も、前期に一部の実験であったのが次第に普及してくる。人事考課や配置についての自己申告制や、新ポストを補充するときの公募制度である。これは、「帰属型」雇用が本来、企業からの「撰別」を本旨としていた処からみると質的な転換ともいえる。人事権は経営の雇用政策の根幹であるから、撰択型一色はありえないが、適性配置への補完にはなる。又、社宅建設をおさえて、住宅



の自己建設に対する低利融資の援助を始めたのも、集団から「自立化」への一助といえよう。「選択と自立化」を内包する「多元型」雇用に移行する。

## 7 1980年以降の変化と経営雇用政策多元化の展望

1980年（昭和55年）代以降の企業環境変化はより厳しく今後も継続する。第1に、消費者運動、市民の社会参加運動、ボランティア活動、地域社会の重視、女性の社会進出、労働時間の短縮、過労死や企業不祥事件に関連しての会社人間批判。第2に、環境問題や資源問題の地球規模での展開、企業に対する情報公開要求、ME化による情報通信技術の普及、会計基準国際的調和化の動き、第3に、東西冷戦の終結による戦後世界政治体制の混迷、バブル景気の上昇と崩壊で株高・土地高の神話の消滅、中国の経済開放化を含む東アジアの工業化急成長、巨大な価格革命、円高の進行、企業の海外投資増大による国内空洞化の胎動、株主権利の復活、バイオや光ファイバーなどの技術革新、マルチメディアへの潮流。第4に、わが国の経済大国入りに伴う国際的な自己抑制と先進経済国としてのマナーの要請、国内の行政指導緩和への要請、そして高度知識社会の胎動と成熟経済化に伴う低成長時代への移行。

企業の雇用政策も、前期からの対策の他にも、地域限定社員、女性の基幹社員登用、人材派遣会社利用による雇用の外注化、年功賃金カーブの是正、実力主義人事の推進、福利厚生投資の見直し、住宅自己建設への援助、社宅寮の他社との共同利用、管理職の年俸化、社員のベンチャー企業創業への援助、新規学卒一括定期採用の再検討等多岐に亘っている。前期を上廻る「多元型」雇用政策の複合展開といえよう。「長期雇用－年功序列－集団参加」を3本柱とする「帰属型」雇用政策は、今や、「機動雇用－実力主義－自立選択」の新しいシステムも重ね合わせて再生の道を探ろうとしている。米国では、日本の雇用政策の長所を、企業の雇用責任、労働者の自発的帰属意思（COMMITMENT）、協力的労使関係にありと見て、これを導入し産業の競争力向上を狙っている<sup>(註)29</sup>。日本の経営者については、「日本的経営の三種の神器といわれた終身雇用、年

功序列，企業内組合に関して，経営者の心は揺れ動いている。」これは，東証一部上場会社主体に450社のトップから回答を得た日本経済新聞社アンケート集約結果である。（日経産業新聞平成5年5月17日記事）

その前提には「バブル崩壊とその後の不況は，経営者の7割強がオイルショックと同程度かそれを上廻る大転換期」という企業トップの認識がある。たとえば，花王の副社長の「戦後40年の政治，経済，教育，家庭などすべてのものが決算期を迎えている。これからの日本的経営は，これまでと同じであるわけがない。」という説を紹介している。

その結果，「企業内組合は5割強が維持すべきで廃止すべきは2%に過ぎないのに対し，年功序列は約8割が廃止すべきとし，これからはもっと業績評価部分の比率を高めるべき」としている。処が，「維持派と廃止派に割れているのが終身雇用であり，維持すべきが4割で廃止すべきが約25%」いる。この傾向値に対し，「会社への忠誠心の源泉である終身雇用は維持したいが，収益面からみると廃止したいという経営者の複雑な胸のうちが浮き彫りになっている」とコメントしている。現実には「全体の7割はリストラを現在実施中」で，その対策は「ホワイトカラーの削減・再配置を挙げる経営者が全体の54.2%を占め」ている。しかも，「産業立国として経営者の8割が今後国際化を進める」と述べ，全体の45%はそれによって「空洞化が起る」とし，その結果，8割強の経営者が「雇用情勢の悪化」を予想している。したがって，「終身雇用を根幹とする日本企業の経営が根底から揺さぶられている。」

以上，みられる通り，問題の焦点は，いわゆる「終身雇用」そのものに対する迷いである。円高，価格革命に適応できるサイズに縮小できれば，最適規模の基幹社員については，「忠誠心」の源泉として「終身雇用」を維持したい，というトップが40%。しかし，たとえ最適規模が達成されても，今後忠誠心は期待すべくもなく「終身雇用」は廃止すべきというトップが25%。このように解釈することも出来る。若干ではあるが維持派の方が多い。

しかし，「忠誠心」は，本来「単一帰属」の場合に純度が高い。職場の他，家庭，地域，趣味など「多元帰属」が普通となる現代では「忠誠心」の効用は薄くなり易い。寧ろ，「義務」の仕事の中に自発的な「遊び」を浸透させうる

職場の方が企業への貢献度が高まる動きも出てきた。受身の目標実現よりも積極的に新しい戦略目標を創り出す事態に迫られている。ハードの定番品量産からソフトの高付加価値形成。量産も価格破壊時代におけるグローバルなコスト低下の工夫。いずれも伝統的忠誠心よりも、新しい視野の広い「自発的創造力」を必要としている。「国家は万人の友、各人の敵」であれば、集団も「万人の友、各人の敵」となるリスクあり。創造力の担い手は個人が主体である。企業に協働組織は不可欠ではあるが、その活性化の動力は、「年功と集団」よりも「実力と個人」の多様化にシフトしつつある。従来の一元的教育のままでは難しい。「個性と多様化」への教育開発を促進する動きは、すでに始まっている。

更に「情報化」の技術革新は、何時でも誰でも何処でも必要な情報へのアクセスを可能にする。組織人優等生としてのミドルの情報リンク機能は低下せざるを得ない。従来 of 正統的な組織内タレント（LOCALE）と別に、世界的情報ネットワークに自在にアクセスして駆使できる異端の知識人（COSMOPOLITAN）の活用すら必要となろう。組織人がゼネラリスト養成の伝統的学歴秩序の他に、ソフト開発可能な実力専門家集団のネットワーク作りも求められる。企業内労働市場の現代的複線化が始まりつつある。しかし、企業依存度が低い短期廻転の専門人の据野市場が更に広がるには、国家の政策を、従来 100 年つづいた一元的生産力供給優位から多様な消費生活者優位へと、大きく転換させ且つこれを有効に実現させることが必要。土地、住宅、食生活、教育、老人介護という、生活の基礎的インフラのコスト低下と選択の多様化。働く人が生活者として自立し易い生活環境コストの引下。許認可など行政指導の削減と新たな公共政策の革新が、その実質生活コストの安い「多元的」社会の方向に求められている。その実現の度合に応じ、企業の福利厚生と退職金のコスト並びに企業人のそれに対する依存度を低下させ得る。「平等と画一性」から「自由と多様性」へのシフトが円滑になる方向が展望される。

今、わが国は、新しい第三のポスト工業化——「情報化」の高度知識社会に移行しつつある。「新しい酒は新しい皮袋に」と云われる。わが国独自の「帰属型」雇用もすでに工業化 100 年の歴史を経て制度疲労も蓄積してきた。大正期の「撰拔型」からスタートし、戦中・戦後の「画一型」の影響を強くうけて

基準時期の「均衡型」に到達し、その後は、高度成長期に「機動型」の発揮を経て、「減量経営」期以降「多元型」に変貌させつつ時代の変化に何とか対応してきた。今後の方向は、少数選抜基幹社員の切磋琢磨による長期雇用を軸とするが、広く社員の自主的選択性と多様性に道を開きながら、「個性の実現と力働の参加」が企業の「創造的革新」を波及させる「チームワーク」と調和するような、いわば人材の「活用型」雇用政策への道行きとなるであろう。

企業行動も変化しつつある。巨大企業の「カンパニー制」の採用は、会社分割に近い事業部門の自立化である。企業内に市場性導入による活性化になる。権限移譲と再編成がなされ、総本社は戦前の財閥企業の持株会社的機能に近くなる。重要な資金投入と重要な役員人事並びに事業領域戦略と対公共政策の基本を掌握する。自前丸抱的多角化・系列化も、得意、不得意に分けて、自前は得意の主力事業群に徹し、不得意分野は切り離すか他社との提携にゆだねる。機能の外注化、分社化も進められる。系列内の関係企業にも、本体会社一辺倒ではなく、市場性と自立性を導入し、多様でルーズなネットワークとする。「画一と依存」から「多様性と自立性」の回復である。これら一連の動きは、窮極の処、事業の革新と資産効率の向上並びに人的生産性（特にホワイトカラー）の改善を企図したものである。同時に、横並び護送船団方式からの脱却であり、「顔の見える」個性的で活力ある中堅企業の時代への適応でもある。

もはや、横並び過当競争による世界1人勝ちは、世界の友を失う。秩序ある公正競争ルール下で控え目の独自性をもった共存共生、途上国発展への技術移転、援助、人材育成への協力、グローバルな環境、資源問題への参画、海外進出先での歴史と文化に対する理解と尊重。国内的にも、企業市民(CORPORATE CITIZEN)として、地域社会の健全な発展に寄与し、ボランティア活動、消費者保護、環境対策など「企業と社会との調和」を進める課題を背負っている。要するに、従来の「競争市場の論理」に、「秩序の公正性、人間性、社会性、そして国際的公共性」を調和させた新しい企業倫理の形成を問われている。内なる企業人の活用を軸とするが、外なる株主、債権者、取引業者、政府だけでなく地域住民、消費者など企業をとりまく内外の利害関係者(STAKE HOLDER)との調整を図り、尚且つ適正利潤を確保しうるバランス感覚が、

特に地域の時代における市民社会との適応が求められる。

「企業は社会の公器」であることは、これ迄すぐれた事業家の経営哲学であったし、これからもそうである。企業的営利性の中に公共的精神を浸透させること。産業社会は世界に開かれた国家社会のサブシステムである。しかし、それは、雇用機会を創出し、人材が存分に活躍できる舞台を提供できる貴重な場である。そのためには、「創造的革新」が企業の原動力とならねばならない。「営利性・公共性・創造性」間のジレンマを解決して、その調和を実現してゆく経営の決断とリーダーシップが求められている。

新しい企業統治のあり方は、正にその責任を果せる経営者 (ADMINISTRATOR) の選択と監督の道筋を示すものでなければならない。そこに向っての企業人の育成・活用こそ、今後の「活用型」経営雇用政策の中核に位置づけられる。

顧みれば、大正期の企業人が開発した「帰属型」雇用政策の真髄は、企業として市場論理を貫き乍らも、その中で出来るだけ「雇用を大切に活かす」思想を堅持することであった。けだし雇用の果す組織機能の遂行は、普通の商品とは異なり、人間の精神と生活と不可分のものであることを、よく熟知していた。その雇用思想には、江戸時代の鈴木正三の「諸業佛行」に淵源する勤勉なる「仕事」の観念が活かされていた様に思われる。いかなる職業であれ、仕事を通して世間における人生修行と社会貢献を果す。その線上に集団協力と個性の形成が見えてくる。「市場と組織と生活」の原理を重ねて雇用の理念としてきた。それに脚光をあてる時代のパラダイムを、巨視的に把えるならば、戦前の国権外交における「国家理性」から戦後の産業文明における「会社理性」を経て、21世紀には地球環境下の「市民理性」に移行してゆくものと思われる。今世紀末における「地域の時代」の登場はその道行きの現象であろう。価格革命と低成長が大企業にリエンジニヤリング旋風をまきおこし、大企業からの人材流出が続いている。これを、地域の自立活性化、創造的中堅企業やベンチャー企業の興隆、NGO（非政府組織）や病院、大学を含むNPO（非営利組織）などに受けとめ、転換研修の上活用する方向が望ましい。いわば、「社会」帰属型雇用展開への新しい道がそこにある。国内だけではない。東アジアを含む海外から適材を迎え、我国からも派遣する。人材の流動性と世界性は、21世紀には自

然な成行と思われる。「内」と「外」を峻別する壁に風穴が開けられる。

しかし、組織の中核となる基幹人材については、長期雇用の過程で従来より早目に且つ戦略的に内外の主要職位を遍歴した逸材となろう。勿論、その見識は、世界と社会の潮流に開かれており、その志行は、「NOBLESSE OBLIGE」の品性を堅持して人材を活用し、組織の結果責任を一身に引受ける処にある。企業も行政も、組織の経営（ADMINISTRATION）は、この次世代を背負う「顔の見える」基幹人材の育成を、雇用政策の中軸に据えざるを得ない。

もはや、戦後の訳語である「終身雇用」の魔術から解放<sup>(註)30</sup>されてよい。21世紀を展望して、広い視野から新しい人材活用への雇用政策を創造してゆく局面を迎えている。「長期雇用一年功序列一集団参加」三位一体の「帰属型」雇用も、その原点に帰って、「雇用を大切に活かす」思想を汲み上げ、その制度と施策は、時代にあわせて新たに開発してゆかねばならない。閉じられた「帰属型」雇用から、開かれた「活用型」雇用の展開へと、時代の流れはすでに始まっている。

## あとがき

日本型雇用政策は、日本型経営政策とともに、工業化過程における労使関係のあり方として、国際的にみて、特殊か普遍的かの論争問題にもなっていた。これについては、すでに多くの学説が出ているので、今回は敢て触れないことにした。最近の発表としては、神田外国語大学の異文化コミュニケーション研究所の加藤譲治氏が、異文化コミュニケーション研究第6号（1994.3）に、寄稿された「国際比較研究の課題（試論）」が興味深い。その末尾に「日本的労使関係論は終焉すべきである。」と提言している。終焉するにしても、正しく理解しておくことが当然の前提であろう。本稿が、戦前の歴史にその原型がありうるか、について特に紙数を多く割いたのは、その意図からである。「終身雇用」が戦後の造語であることは、よく知られているが、その雇用思想を経営（ADMINISTRATION）的視点から、戦前の歴史に見出し得るか、検証してその解釈による省察と今後の展望を敢て本稿に記した所以である。

- (註) 1. 大建築には山林を丸ごと買い各材木の個性に応じて組合せる「木の癖組」がよいとされる。(宮大工・西岡常一氏「私の履歴書」一日経新聞平成元年11月) 人事管理もその一面あり。優劣それなりに、組合せで全体の成果をあげる。
- (註) 2. 役職(命令系統)と資格(名誉と待遇系統)の基礎に通常、職員と工員という階層あり。前者はWHITE COLLAR 後者はBLUE COLLARに近い。戦前は身分差の運用であったが戦後は身分差なく工員から職員への昇格ルートあり。
- (註) 3. 本人の意識する能力/貢献と企業が与える職位/報酬が短期的に過不足があっても長期的には均衡するし、それでよいとの見方が普通。
- (註) 4. 顔の見える職場単位で課業が細分されず裁量の枠が人に合わせて柔軟。
- (註) 5. 労働組合も企業別であり企業人たる意識ありインサイダー的存在となっている。
- (註) 6. 目に見えない一般市場に対し目に見える中間市場ともいえる。
- (註) 7. 企業存在の本源的目的の決定とその責任並びにチェックのあり方。
- (註) 8. 平成5年の我国商法改正で漸くいわゆる「社外監査役」が導入された。
- (註) 9. 「三菱社誌」28巻、以下戦前資料で原典が片仮名であっても平仮名に直して転記した。又、以下戦前資料で逐一出典を記さざるはすべて三菱社誌、岩崎家伝記、三菱重工社史からの引用である。
- (註) 10. 「家をなす」は別に家族主義経営の「暖簾わけ」の意味ではない。三菱は岩崎一家の商売から発足したが彌太郎初代社長は「主従の論理」の持主。「生活安定を自前で可能にする」意味なるべし。
- (註) 11. 経営者と一体の協働仲間(MITARBEITER)的存在とみてよい。社長機能の分掌分掌により補佐することになる。
- (註) 12. 天野郁夫「学歴の社会史」新潮社—1992年11月
- (註) 13. 大正9年(1920年)三菱商事場所長会議席上での岩崎社長挨拶に、「…量の競争たらしめず寧ろ質の競争たらしめたい。…原則としてどこまでもSPECULATIONは排斥したい。」とある。平成のバブルは乱れた。
- (註) 14. 昭和同人会「わが国賃金構造の史的考察」昭和35年11月、同書第2部。以下この出典は単に(同人会)と記す。
- (註) 15. 「善導」は大正期大企業労務管理の基本思想である。たとえば住友でも鷲尾解勘治労務課長は「その使役する労働者を訓育善導し立派なる人格を作り上げ以て善良なる国民となすべきことは資本家の神聖なる義務である」とのべている。(大正13年) 一日本産業協力連盟「人と人」昭和35年11月—
- (註) 16. 労働の明治の古典、横山源之助「日本の下層社会」明治31年、農商務省「職事情」明治36年に詳しい。
- (註) 17. 「明治文化資料叢書」第1巻産業編、明治36年
- (註) 18. この「職工幸福増進」資金は鐘紡も明治38年に導入している。(産業労働調査所「年功賃金の歩みと未来」—孫田良平編—昭和45年)
- (註) 19. この点、岡本秀昭「経営と労働者」平成2年3月—第IV章で職員比率の各国比較の上、「大正9年で我国もほぼ国際レベルにある」と指摘。現状での職員比率は、現場の省力化、下からの昇格もあり、40~50%に高まっている。

- (註) 20. 「横須賀造船史」第1巻 明治26年。「諸事御一新」「腕前の世」の明治前期に技倆刺戟的等級別能力給が官民間わず普及していた事情は前記「同人会」資料に詳しい。
- (註) 21. 「三菱合資会社労務審議会記録」第2巻, 昭和59年—三菱経済研究所。この声明書には「温き情誼」, 「先輩は後輩を指導, 後輩は先輩を援助」という表現はあるが「家族主義的」運営の表現はない。戦前の経営家族主義はイデオロギーとして利用された。実態面からの批判は奥田健二「人と経営」昭和60年6月に詳しい。
- (註) 22. 当時, 三菱の平沢と三井の長沢, 古河紘業の氏家は「丸ノ内三天狗」と称され労務問題の財閥企業間の連絡と指導に当たっていた。住友の津田秀栄もそこから学んだという。大正期の労務管理責任者の人間像と思想については, 前掲<sup>(註)15</sup>「人と人」(左合藤三郎の調査)に詳しい。
- (註) 23. 三菱神戸造船所は工場委員会発足の声明の中で, 工場委員会をワークスコミッティとし, その支会を職場委員会ショップコミッティと呼んでいる。(出典註21と同じ)
- (註) 24. 年金以外で「終身」を使用するときは前近代的把え方がある。「人身を売買致し終身又は年期を限り其主人の存意に任せ虐待致し候は人倫に背き…自今可為嚴禁事—明治5年=1872年—」(隅谷三喜男「日本賃労働史論」1955年)。戦後の「終身雇用」という訳語は適切であっただろうか。
- (註) 25. 「労務管理がいくら良くても, 風潮なんだから動きさえすれば箔がつく, 賃金が良くなる。腕も上る。」(「労働週報」昭和13年10月14日号), 又, 大工場から小工場に移ることで賃金が大巾に増加(戦後基準時点ではこれが全く逆になる)した事情は, 「戦時における工場生産力の拡充並に戦後の対策」—日本工業協会—昭和13年6月—(前記「年功賃金の歩みと未来」)別途, 尾高焯之助「労働市場分析」'84。
- (註) 26. 岡崎哲二「日本—戦時経済と経済システムの転換」—社会経済史学'94.5。
- (註) 27. たとえば中卒初任給の基準内平均賃金水準に占める比率を製造業男子で比較すると, 昭和35年33%, 昭和45年45%, 昭和55年55%と上昇した。
- (註) 28. 昨年, 希望退職と定年引下げで社長が引責辞職した工作機械大手のオークマのケースは正に雇用という「聖域への対応が稚拙であった」と批判されている。(1994.2.19. 日経新聞) 又, 小池和男教授は, 米国でも, ホワイトカラーは肩叩きの前に希望退職の手続をとっていると指摘された。(1994.6.20. 日経新聞)
- (註) 29. 「日本の脅威, アメリカの選択」2 ハーバードビジネス・スクール, 岡本秀昭監訳1987年, そこでは更に企業統治の新しい反省(日本では余り株主を重視していない事実を評価)すら示唆している。なおM.I.T.の“MADE IN AMERICA”「アメリカ再生のための米日欧産業比較」1990.3も「新しい経済市民(ECONOMIC CITIZENSHIP)として労働者育成, 協調と個人主義の混和, 将来への布石(長期的発想)への切替を必要とみている。日本の長所の選択とみてよい。一方, 英国では, 1993年に出版されたAlan Berkeley Thomasによる“CONTROVERSIES IN MANAGEMENT”第6章“JAPANESE MANAGEMENT: WILL IT WORK IN THE WEST”の中で, この問題を取りあげている。一部導入して成功した意見を紹介するとともに, 米国では長短功罪両論ありまだ論争の過程にあるとみている。尚, 我国にも翻訳された“IN SEARCH OF EXCELLENCE”1982は日本企業の行動様



式から示唆を得ているとしている。

- (註) 30. 「魔術からの解放」は、MAX WEBER の周知の「ENTZAUBERUNG」の訳語でもある。しかし、ここではプロテスタンティズムの倫理にかわるエートスや近代合理的精神の現代版を求める訳ではない。いわゆる「終身雇用」という、使い古された神話的概念の迷妄から目覚め、歴史の省察をふまえて変革の方向を切り開くことである。

以 上