

## 終身雇用制度の変化と連続性

——アベグレンの名著を中心として——

### 一 序

昭和三〇年代以降におけるわが国経済の驚異的ともいふべき高度成長の秘密は何か。これが今日の西欧人とりわけアメリカ人の関心のまとなっている。この問題をめぐる解答の一つは、すでに一九五八年に出版されたアベグレン(J. C. Abegglen)の“The Japanese Factor”<sup>(1)</sup>において、その一つの重要な要因がわが国固有の「終身雇用制度」にあるとする見解として指摘されたところである。しかし、そこでの彼の指摘は紙幅の関係もあってか、あまりにも簡単であり、「終身雇用制度」の定義やこの制度のもつ功罪などについての立入った検討

はみられなかった。しかるに、それから一五年をへた一九七三年、アベグレンは再びこの問題を“Management and Worker”<sup>(2)</sup>と題する新著のなかでとりあげ、その後における日本経済の飛躍的發展と「終身雇用制度」との関連、とりわけ「終身雇用制度」の変化と連続性についてかなり詳細に論じている。急速な経済発展にともなう社会的諸制度の変化のもとで、日本固有の雇用慣習といわれる「終身雇用制度」はどのように変化したのか、あるいはその基本的特質においては何らの変化もしないまま存続しつつあるのか、というのが新著の中心課題をなしている。

わが国の一部で、「終身雇用制度」は封建制の残滓で

雲 嶋 良 雄

あり、急速な経済社会の近代化とともにおのずから崩壊せざるをえないとする声もきかれる今日、このアベグレンの主張を一瞥することは、けっして無意味なことではないように思われる。われわれは本論に入る前にまずアベグレンのいうこの制度の特質を明らかにすることから考察をはじめよう。

(1) この書については占部都美教授の監訳による「日本の経営」という訳書が出版されている。(昭和三年、ダイヤモンド社)

(2) この書は占部都美教授と森義昭氏の共訳により「日本の経営から何を学ぶか」という書名で出版された。(昭和四九年、ダイヤモンド社)

この書を「新著」とよぶにはいささか古い気もするが、「旧著」に対する「新著」という意味でそうよんだにすぎず「近著」の意味ではない。なお本書は三部から構成されているが、そのうち第二部は「日本の経営」として訳出された前者の再録であり、また第三部は一九六六年に実施した研究の中で一九五六年と一九六六年の時点を比較した研究報告を収録したものである。したがってアベグレンが新著の中で展開している論述の主要部分は第一部の中に見出される。われわれが本稿で新著の第一部を中心に考察するゆえんはここにある。

## 二 終身雇用制度の特質

アベグレンはまず、自らのいう「終身雇用制度」の主要な特質を次の如くに要約している。<sup>(1)</sup>

(一) 従業員の採用は直接、学校からであり、公開の労働市場からではない。したがって彼等が労働戦力に加わるのは最低年齢層からである。

(二) 従業員の採用は個人的な人格いかんによって決定される。つまり従業員は特定の仕事のために雇われるのではなく、また特定の仕事のために応募するのでもない。むしろ将来、追加従業員が必要となるという期待のもとに、また一般的な学校教育では取得できない技能が社内訓練によって取得できるといいう前提のもとに雇われるのである。したがって、入社資格要件は経歴、学歴および試験と面接によって判定されるところの、その人の知能、性格および一般的な順応性である。

(三) 雇用は採用された従業員の全生涯にわたる。雇用者も被雇用者も、この雇用関係が終身的であるから、会社は従業員を解雇したり一時解雇 (lay off) した

りせず、また従業員は他の雇用者のところへ移動し  
ないだらうということ为前提としている。

(四) 賃金は基本的に従業員の勤続年数によつてきまる。

初任給は卒業した学校教育のレベルの関数である。  
入社してからの昇給は勤続年数の関数である。したが  
つてこの制度のもとでは、勤続年数が多くの場合、  
年齢に比例することとなる。

(五) 労働組合は会社の全従業員を包含している。したが  
つて、欧米諸国においてしばしばみられる労働組  
合の管轄問題は、ときにおこるとしても、きわめて  
まれなことである。労働協約は一般的にいって組合  
の承認と、組合員の賃金問題にかぎられる。しか  
も経営者と組合との団体交渉はほとんど季節的行事  
(春闘) となっている。

すなわちアベグレンの指摘する第一点は、わが国に欧  
米流の公開された労働市場が欠如しており、従業員のほ  
とんどが学校から直接採用されること、したがって新入  
社員の平均年齢が低いことを意味し、第二点は、わが国  
における従業員の採用が西欧諸国における如く、特定の  
技能をもつ労働者(手足)の充足をめざすのではなく、

人間としての労働者(全人格)のまるがかえ方式である  
ことを意味し、第三点は——この点がわれわれが通常い  
うところの終身雇用制度であるが——わが国に固有な雇  
用方式といわれる「終身雇用制度」ないし「生涯雇用制  
度」を意味し、そこに労働力の流動性が欠如しているこ  
とを示唆している。さらに第四点は、わが国に独自の賃  
金形態としての年功賃金の指摘であり、第五点は、わが  
国に独自の企業別組合に関する指摘であると解すること  
ができる。

これらの諸点は、いずれも西欧流の雇用慣行とは異なる  
日本独自の雇用方式として、すでに周知のところであ  
るから、とりたてて説明する必要はないであろう。ただ、  
こうした指摘について一言つけくわえておくべきことは、  
彼のいう「終身雇用制度」がきわめて広義なものであり、  
従業員の採用から企業別組合にまでわたっているとい  
点であろう。われわれが通常、「終身雇用制度」という  
言葉を用いる時、そこで考えているものは彼の指摘する  
第三点のみであり、彼のいう従業員の採用や賃金制度の  
問題、さらには企業別組合の問題の如きは、これを「終  
身雇用制度」とは一応きりはなしてとりあげるのが通例

だからである。その当否は別として少くともわれわれはアベグレンのいう「終身雇用制度」がこのように広義のものであることを念頭において論をすすめることが必要であろう。<sup>(3)</sup>

では、わが国においてこのような独特な雇用制度が成立するにいたったのは、どのような理由にもとづくものであろうか。彼はこの点を明らかにするために、まず中根千枝教授の主張を引用して次の如く述べている。<sup>(3)</sup>

「日本の家庭の中でみられるもう一つの集団的特性は、一つの企業を一つの社会集団としてみるときに明らかとなる。この例でいえば、企業という一つの閉鎖的な社会集団は「終身雇用制度」(life-time employment system)にもとづいて組織されている。そこでは、仕事は従業員の生活にとって中心をなしている。新入社員も全く同様な地位におかれ、その新入社員は新しく生れた家族の一員のように、また新しく入籍した養子のように、あるいは夫の家族のところへ嫁入りする花嫁のような気持で職場へ受け入れられる。

雇用者と従業員の関係は契約関係では説明できない。

い。雇用者の態度は「企業は人なり」(the enterprise is people)という格言の精神によって説明することができる。すなわち雇用者と従業員とはしばしば夫婦の間と同じように、固く密着した人と人との結びつきをつくり出すことによって一つの運命共同体をなしているという信念を、この格言は裏づけているのである。そのような関係は明らかに雇用者と被雇用者との関係が純粋に契約的な関係ではなく、従業員はもとより企業という家族の一員であるが、彼の家族の全員もまたより大きな企業家族に自然に包含されているのである。」

このような見方はたんに中根教授だけの見解ではなく、日本企業の現実を知るすべての人々の考え方に一致する。いわゆる「経営家族主義」の主張がそれである。そしてこのような多年にわたるわが国の経営家族主義思想を背景として成立したものが「終身雇用制度」にほかならないのである。<sup>(4)</sup>

ところで、アベグレンの中心的研究課題は「終身雇用制度」が日本経済の高度成長にもなつて、どのように変化したのか、それとも基本的には何らの変化ももたらさ

ことなく存続しているのか、という点にあった。この問題を考えるため、われわれは何よりもまずこの制度が経済成長に対してもつ利点と弱点について考察する必要がある。<sup>(5)</sup>

- (1) J. C. Aberglen, op. cit., p. 24. (訳書「二頁—二頁」)
- (2) アベグレンは「終身雇用制度」を Permanent Employment System あるいは中根教授が用いている Life-time Employment System という言葉で表現しないで、ほとんどの場合、Japanese Employment System という言葉で表現している。この点から考えると彼のいう「終身雇用制度」はむしろ彼の用語そのまま「日本の雇用制度」と訳した方が彼の意に即したものと解せられる。しかし新著全体をうらぬく彼の問題の焦点が「終身雇用制度」にむけられていていることは明らかであり、彼がこの制度の特質としてあげているものは、いずれも「終身雇用制度」と深い関連をもち、それらの解明なくしてはこの制度の日本の特質を理解しえないものばかりである。われわれがアベグレンの主張を「終身雇用制度」として把握するゆえんはここにあり。
- (3) アベグレンが引用している中根教授の著書は次のものである。

Chie Nakane, Japanese Society (London, 1970), pp. 14—15.

(4) 「終身雇用制度」と「経営家族主義」との関連については、いまだ検討すべき多くの問題がある。しかし、ここではこの問題に立ち入らないこととする。なお、この問題については、津田真澄教授の「日本の経営の台座」(中央経済社、昭和五五年)が参考となる。

(5) アベグレンが問題としているのは日本の大企業のみであり、中小企業はその研究対象となっていない。したがって中小企業における労働移動の多い点などについては、ごく簡単にふれるにとどまらう。

### 三 終身雇用制度の利点

アベグレンは「終身雇用制度」の利点として、労働者の動機づけ (Motivation of the Labor Force)、労働力の配分の合理性 (Distribution of the Labor Force)、労使関係の安定性 (Stability of Labor Relations) および新技術導入の容易さ (Introduction of New Technology) の四点をあげている。

われわれはこれらの諸点に関するアベグレンの主張を要約的にみていくことにしよう。

(一) 労働者の動機づけ——日本の労働者のもつ高い労働意欲と動機づけの理由に関する一般の見解は、職

場の組織が日本の家族の組織と密着しているという点に見出される。この点はすでに前項にふれた日本独自の経営家族主義思想を考えてみれば、おのずから明らかであろう。すなわち多年にわたってきずかれた経営家族主義思想とそれを基礎として成立した「終身雇用制度」のもとでは、企業は家族組織の基礎をなす一体感 (identification) と忠誠心 (loyalty) の恩恵を従業員からうけ、逆に企業は従業員の一一般の福祉、休日、冠婚葬祭など家庭の出来事にたいする配慮をもなすことによって、互恵的に対応している。しかもそれだけではない。同じ根拠から、企業は従業員が過剰となっても、できるかぎりこれを解雇しようとはしないし、一時解雇もしたがらない。他方、従業員はひとたびある企業に入社すれば、いかに好条件の他企業があってもそこへ移ろうとはしないのである。もとより経済状況のいかんによって例外的事態がおこることもある。例えば、一九七一年にカラーテレビの需要が減退した時、日立製作所は一時解雇を実施した。しかしこの場合でも、一時解雇された従業員はそれまでの基準賃金に対して一

時解雇の第一日目は八五%、第二日目は九〇%、第三日目は九五%といったペースで賃金が保証されたのである。

要するに、従業員の立場からすれば、彼の将来も彼の家族の将来も現在彼を雇っている企業の盛衰いかにかかっている。もし企業が繁栄していくならば、彼は出世するであろうし、彼のボーナスも多くなるであろう。そして彼の家族の将来も彼とともに幸せになるであろう。しかし逆に、企業がうまくいかなくなると、彼も彼の家族も不幸になる。そこで従業員は自己の職場で懸命に働き、職場の繁栄を通じて幸せになろうとする動機は強烈にならざるをえない。このような条件のもとでは、企業と従業員の運命はおのずから一体となり企業の成功と個人の成功とは、相互にきりはなしえないほどに結合する。したがって、この制度のもとで従業員が高い労働意欲を発揮するのは自然の理といっても過言ではないであろう。

(二) 労働力の配分の合理性——多くの西欧人は、日本の「終身雇用制度」が労働力の流動性を阻害するた

め経済的に非能率であるという。しかし、これはあまりに皮相的な見方にすぎない。

まず日本の労働者が企業に入社するのは公開の労働市場からではなく、学校から直接入ってくることは、さきに指摘した通りであるが、このことは新入社員の平均年齢が低いことを意味している。しかも従業員の給与はその人の年齢の関数であるから、高度な経済成長にともなって労働力を急速に増大する必要に直面した企業における平均的労務費は引下げられることとなる。その結果、その企業は賃金コストの面でさらにその競争力を強化することが可能となる。しかもそのみではない。学校から直接採用される若年労働者は最新の技能教育をうけた人々である。したがって、低成長企業の労働力の技能水準の着実な陳腐化に対して、高成長企業の技術水準は改善され、企業の能率化に大きな役割りをはたすこととなる。

さらに、日本の「終身雇用制度」のもとでは労働力の流動性が阻害されるという西欧人の皮相的見解は、それが大企業間の労働移動のみに目をうばわれ

て、大企業内部での移動を考慮していない点にみられる。能率的な日本企業の規模が増大するとき、たとえどのような不利益が企業間労働移動の欠如から発生しようとも、企業内労働移動の可能性はその不利益を補ってあまりあるものがある。すなわち企業内で他の職場へ移動することは、従業員の不足したポストを補充するのみならず、従業員の再訓練にも役立つからである。しかも「終身雇用制度」のもとでは、企業内の労働移動は従業員の勤続と収入に何らの不利もたらさないのである。

要するに、日本企業における企業内移動のもつ積極的効果は過小評価されるはならない。労働力を必要に応じて企業内で自在に活用できることから日本企業の活力が生まれてくるのである。

(三) 労使関係の安定性——すでにふれた如く日本の労働者は、どんな職種であろうと全員が組合員となるいわゆる企業別組合 (enterprise union) を結成している。このような企業別組合の形態が、日本に固有な「終身雇用制度」と対応していることはいまさらいうまでもないところであろう。けだし、「終身

雇用制度」は組合員の職種や技能の同一性という点とよりも、彼等が企業の一員であることを重視し、組合は企業の全従業員を包含しているからである。そして組合と企業との交渉の場合でさえ、組合員は自分が企業の一員であり、企業と一体化しているという考え方から脱しえない。そして、もし組合がなければ労働者を搾取するであろう経営者の行動をチェックするものとして組合は自己の目的をはたしている。

かくて「終身雇用制度」に基礎をおく労使関係の安定性は、世界における日本企業の競争上の優位性をもたらす主要な源泉となっているということができる。このことは特にストライキの方法をみれば明らかである。ストライキにおける日本的な方法は、経営者と組合代表との面々<sup>面々</sup>を傷つけることなしに、ストライキの頻度を減らし、ストライキの期間を短くしようとする。しかもストライキがあらかじめ予知できる、いわゆる「春闘」という制度によって、労働争議にともなう経済的損失を最小限にしていることも注意を要する点の一つである。日本における

ストライキの直接的損失は、最近では、アメリカのストライキ損失の約 $\frac{1}{70}$ になっている。さらに西欧では職能別組合に属する少数の労働者が、しばしば企業全体の操業を閉鎖できるようなストライキをおこすため、その損失は日本の場合よりもいっそう大きいものとなっている。そして、最後にわれわれが最も注意すべきことは、日本の「終身雇用制度」のもとでは、アメリカやヨーロッパの場合のような労使の利害の対立がない、ということである。西欧の場合には労使双方は争議の場合敵対者として対立する。しかし企業の従業員全員を組合員とし、しかもその従業員は自分の企業で生涯を送ることを期待している日本の企業別組合が、争議の場合経営者と相対する時には、このような敵対関係はほとんど表面にあらわれてこないのである。

#### (四)

新技術導入の容易さ——すでにふれた如く一九五〇年、日本経済の一人当りの国民総産出高は、ほぼ今日の東南アジアのレベルにあり、せいぜい一〇〇ドル程度であった。それが二〇年を経過して一人当りの産出高はほぼ二〇倍となり、約二、〇〇〇ドル



に増加した。この変化は日本経済が成し遂げた偉業の大きさを示す尺度であるとともに、日本におきた技術革新の程度を示す指標でもある。あきらかに、この大きな経済成長は職場への巨大な新技術の導入によるところが大であった。

ところで、これらの技術導入は、それが外国からのものであろうと、国産のものであろうと、いずれの場合においても何らかの形で従業員の職務の変化をとまなう。新技術を導入するためには生産工程の変化が必要だからである。そして生産工程の変化は、何らかの形で労働者の新しい職務への適応を必要とする。その結果、ある職務は新技術によってとって代られ、ある職務は格下げとなる。西欧において新技術の導入に対する強い抵抗の歴史があるのはむしろ当然である。では日本の企業がほとんど従業員からの抵抗をうけることなく、これほど急速な技術革新をなしとげたのはどのような理由によるものであろうか。

その最も大きな理由としてあげねばならないものは「終身雇用制度」である。この制度のもとでは従

業員は、たとい新技術が導入されることによって彼の職務が変わったとしても、雇用は保証され、賃金収入もおびやかされることはないからである。むしろ導入された新技術によって企業の競争力が強くなるとすれば、それは従業員にとっても利益となる。その企業が利潤をあげて成長するにつれて、従業員は企業利潤からより多くのボーナスがえられるのみでなく、昇進もより速くなる。そしてまた高成長企業の従業員であるという誇りをもかちとることができる。これに比して西欧においては、ラダイトの伝統は未だ消えてはいない。したがって新技術の導入は脅威とみなされるのである。

(1) アベグレンは日本の「企業別組合」がその連合組織としての産業別連合あるいは全国連合の下位組織を形成している点是指摘している。しかし彼によればこれら連合組織は基本的に政治志向にとらわれており、なかでも最大の全国連合組織は北京志向の日本社会党の主要な支持団体となっている」と述べている。(J. C. Abegglen, *Management and worker*, 1949, p. 34.)

#### 四、終身雇用制度の弱点

アベグレンは「終身雇用制度」の弱点として、労働力の流動性の欠如 (Lack of Labor Mobility)、経済成長への依存 (Dependence of Growth)、高固定費 (High Fixed Costs)、合併の困難 (The Problems of Mergers) などをあげている。われわれは、前項と同じくこれら諸問題の要点をアベグレンの論述にしたがってみていくことにしよう。

(一) 労働力の流動性の欠如——「終身雇用制度」のもとで労働力の流動性が制約をうけることは何人も否定しえないところであろう。これを具体的にいえば、まず第一に企業が従業員の増員を必要とする時、社外からの雇い入れがむずかしく、その結果として予め人員の過剰採用が必要となることである。また、その結果として企業は、少くとも入社後数年間は有効な仕事に用いられそうもない学卒者の大きな溜り場となる。そしてこのことは人件費の増大としてはねかえるだけでなく、彼等が重要な仕事につくまでの間、機会の欠如にもなう多くの不平や不満を醸

成することとなる。

第二に、この雇用制度のもとでは無能力な従業員を退職させることが困難である。ある製鉄会社の人事が、肉体的あるいは精神的に能力がないために、どんな仕事でも有効に遂行できない約五〇人ほどの従業員を解雇しよう上級管理者に提案した。しかしこの提案は拒否された。その理由は、日本における貧困な福祉政策を考慮するならば、企業はこれらの従業員の雇用を継続する義務がある、というものであった。つまり日本では大企業が政府の福祉政策の一部を代行しているのである。

第三に、日本の企業が自社内では開発できない技術が必要とする時、それらを専門とする技術者を外部から補充することが困難であるということである。これはその企業が新技術が必要とする新分野への参入を阻止することを意味している。

(二) 経済成長への依存——「終身雇用制度」のもとでは労働力の規模を縮小することはできないから、いったん経済の低成長が長期にわたるような事態が生ずると、需要の急激な低下は生産コストに破壊的な

(21) 終身雇用制度の変化と連続性

影響を与えることとなる。このことは日本の賃金制度が年功賃金であることによって、いっそう増幅される。「終身雇用制度」は経済の高度成長期には大きな競争上の利点を發揮するのであるが、いったん低成長に転化すると鋭角的なマイナス要因として作用する。

(三) 高い固定費——日本の「終身雇用制度」がもたらす一つの明瞭な結果は、それが生産コストと価格政策におよぼす影響である。日本の企業は急速に増大する需要に対応するために、きわめて高水準の設備投資をおこなうのであるが、そのために固定利子をとまなう銀行借入によって投資の大部分をまかなっている。その結果、日本の企業はかなりの高い固定費を負担しているのであるが、これに年功賃金にもとづく高い労務費という固定費が加わるのである。こうした借入れ資本利子と労務費という二重の負担は日本企業が高度成長期においてのみたえうるものといわなければならない。

しかもそれだけではない。需要が減退した時あるいは予想よりも低い需要に直面した時、変動費をこ

える価格が確保されるかぎり、生産能力いっぱい設備を稼動しようとする刺戟がはたらく。その結果は市場価格の大幅な低落をひきおこすこととなるのは自明である。(西欧では、このような場合、減産によってコストのかなりの部分を削減できる)かくて予想より低い需要水準に達した場合、企業の収益性は減退し深刻な経営難におちいることとなる。日本の「終身雇用制度」は非効率な日本企業にとってまさに懲罰的な環境をつくり出す。

(四) 合併の問題——もう一つの弱点として、この雇用制度が企業の有効な合併を困難にしている点をあげることができる。ある程度の業績をあげている二つの企業を合併することは、「終身雇用制度」のもとではきわめて困難であり、むしろ不可能に近い。八幡製鉄と富士製鉄、あるいは現在の新三菱重工に合併されている三つの企業の場合の如く、以前長い間合併していた歴史があった企業でさえも、再び合併することには多くの困難があった。その主要な原因は人事問題に関係している。肩書と地位に関する合意についての困難はもとより、他の人事関係諸制度に

ついで合意に達することはむずかしい問題であった。また二つの労働組合を一つにすることは大変な仕事であった。しかし、それらにもまして重要なことは、「終身雇用制度」のために、合併による人件費節減を実現することが事実上不可能なことである。合併による主要な利益の一つである労働力節減の可能性は、人員の自然減耗をまつほかなかったのである。しかしこの二社の例は合併が実現したからまだよい方である。さらに「終身雇用制度」が合併を困難にする例としては、王子製紙、十条製紙、本州製紙の例をあげることができる。これら三社も戦前は同一の企業であり、数年にわたって合併の問題が真剣に検討されたのであるが、結局は人事問題の調整が困難なため合併は不可能になってしまったのである。

(1) アベグレンはこの四項目のほかに、「国際的経営の諸問題」(Problems of International Management)という一項をとりあげている。しかし、そこで彼が述べている内容はあまり「終身雇用」と関係がないため、ここでは省略する。

## 五 終身雇用制度の変化と連続性

日本に固有な雇用慣行としての「終身雇用制度」は、アベグレンによれば以上の如き利点と弱点をもっている。そこで、前者を強調する人々はこの制度の存続の必要を主張し、後者を強調する人々はこの制度の変革ないし近代化の必要を強調し、西欧型雇用制度への移行の必要性を主張している。それではわが国におけるこの雇用制度の実態はどうなっているのだろうか。

アベグレンによれば、「終身雇用制度」はこのような利点と弱点をもちながら現在のところ存続している。しかし、この雇用制度もわが国の高度成長にともなう日本人の態度や価値観の変化にさらされている。いったい「終身雇用制度」は現在のままの形で存続しつづけるのであろうか、それとも一部の人々のいう如く、それはやがて崩壊への道をたどるのであろうか。これがアベグレンの新著における最終課題である。

アベグレンはいう。過去一世代における日本経済の高度成長という偉業を可能にしたのは、日本社会の根底にある連続性(continuity)と安定性(stability)である。

一人当りの国民総生産高が一九五〇年には一〇〇ドルにもみたなかったものが、一九七〇年には二、〇〇〇ドル近くに達し、国民所得が名目で一九四七年以降二十三年間で四十五倍以上に増加するまでの過程で生じた日本社会の変貌にはおどろくべきものがある。これほどまでにドラマティックでない社会変化でさえ、日本ほどの連続性と同質性をもたない国や、日本ほど安定していない国の社会構造は破壊的な影響をこうむっている。現代のいずれの国も日本ほど急速に変化した国はないのであるが、そうした変化にもかかわらず自分自身の特色——終身雇用制度を含めて——を日本ほどしっかりと維持している国はない。このうち、ある部分はすぐれた管理者の力に負うところがあるにちがいない。しかしその大部分は日本社会の安定性と伝統の強さに負うものである。アベグレンはこうした日本経済の強さに関して中根教授の著書から次の如き重要な一文を引用している。<sup>(1)</sup>

「永続性の要素が発見されるのは、明白な文化的要因においてというよりも、むしろインフォーマルな制度においてである。インフォーマルな制度は——

「終身雇用制度」をも含めて——日本人の活動の原

動力であり、それはユニークな特性をもつ日本文化の中で醸成された日本固有のものである。近代化の過程の中で日本は西欧の文化的要素を数多く輸入した。しかし、それは常に部分的でありかつ断片的であったし、また現在もそうである。それはあたかも日本の国語が外来の言葉を借用しているの如く、新語を用いるようになってきているが、基本的には固有の文章構造や文法を保っている言語であるのと似ている。日本の外観は過去一〇〇年にわたってドラマチックな変化を受けてきたが、基本的な社会構造にはほとんど影響を受けていない。」

かくてアベグレンは再び自問している。日本で発達してきた「終身雇用制度」は変化しつつあるのか、と。そしていう。「終身雇用制度」はその基本的なあり方においても、あるいは広範な方法においても変化していないといえる、と。もとより「終身雇用制度」に変化が生じているという見解はたえずくりかえされている。しかし、「終身雇用制度」が変容をうけているという証拠としてあげられる事例は、この制度の内容に関する断片的な変化について示されることがほとんどであり、これらの

断片的な変化はこの制度の基本的かつ広範な変化を証明するものとしては何も提供していないのである。例えば、西欧のビジネス・スクールで教育を受けた若者たちが、企業間の移動に何らの抵抗感をもたないこととか、最近の日本で年功給に代って職務給を採用する企業が増加しはじめたとか、といった例がこの制度の変容を裏づけるものとして唱道されている。しかし、これらの個々の事例は未だ一部の日本企業で試行的におこなわれているにすぎず、量的にも質的にも「終身雇用制度」を基本的に変革するものとはとうてい考えられない。ましてアベグレンがこの制度の特質の一つとしてあげている企業別組合が欧米の如き職能別組合や産業別組合に転化していくことなどは現在のところ全く考えられないところである。

たしかに、日本のように急速な変化が進行している国では、どのような制度もある程度の圧力をうけ、ある種の変化をうけるにちがいない。したがって日本の雇用制度が論議され、再検討され、そしてある程度改良されるであろうことは否定しえないところである。しかしながら過去二〇年間を公平にふりかえってみる時、そこにみ

られるものは顕著な連続性という事実である。そして基本的な変化はしばしば予告されてはいるが、未だ生じていない。

アベグレンは一九三三年に公刊した *Industrial Labor in Japan* の中ですづに次の如く述べている。

「日本の変革のすばらしさとその急速性にもかかわらず、それはいくつかの西欧諸国の産業発展の場合と異って、過去の伝統と慣習を革命的に破壊するような事態をともしなわなかった。その理由をたずねるためには日本の経営家族主義的制度を考慮に入れることの重要性をもう一度強調しておくことが必要である。……この経営家族主義的制度の影響力から日本における企業組織の将来に関する基本問題が生じてくる。この問題は、日本の将来の企業組織が、伝統的な価値観および影響力と、産業の発展にともなつて、日本に生じている新しい価値観および影響力との間の対立矛盾のなかで、発展するものであるかどうか。あるいは、伝統的な日本の社会組織の中に新しい価値観および影響力を統合する何らかの手段が発達しうるかどうか、という問題であるといえよう。」

そしてアベグレンはいう。この問題は一九三〇年代以来変わっていない。一九五六年から一九六六年の期間におけるこの研究は、再び企業組織に関する日本のアプローチ「終身雇用制度」が持続性をもっていることを示している、と。たしかに日本の社会は、他のいずれの国とも同じように変化しつつあるし、また変化しつづけるであろう。しかし日本の社会の変化は緩慢であり、連続的である。日本の社会は、たとえ表面的にどれほどの変化を反映しようとも、その基礎においてはそれほど急速には変化していかないのである。変化はおこるにしても、その変化が間もなくおこるであろうとか、その変化がただちに西欧のモデルを指向するであろうとか、という点は今のところけっして明確ではない。

これが「終身雇用制度」の連続か、崩壊かという問題に関するアベグレンの結論である。つまり、彼は日本固有の慣行としての「終身雇用制度」の強い連続性を強調し、この制度の将来についても存続の可能性の強いことを示唆しているのである。

(1) この点の中根教授の次の著書からの引用である。

Chie Nakane, Japanese Society (London, 1970, p. 149)

## 六 むすび

もとより、わが国における「終身雇用制度」の存続を強調するアベグレンの主張には、現実にはわが国企業に生じつつある、この制度の変化——たとえば基本給の職務給化傾向や労働組合の団体交渉権の強化ならびに一部にみられる労働力の流動化傾向など——を軽視し、抽象的な社会学の一般理論をもって自説を正当化しようとする姿勢がみられる。そして「終身雇用制度」の実質的内容をなすこれらの個別的变化に注目し、この制度の崩壊あるいは近代化を主張する人々を、日本と西欧との間にある伝統や思考慣習の基本的相違を無視する者として、一方的にきめつける如き主張もみられる。しかし、日本の企業をよく知るアベグレンの「終身雇用制度」に関する論述には、さすがに適確なものが多く、彼の提起した問題は今後も学界における重要な争点の一つとして残ることだけは確かであろう。

追記 本稿の執筆にあたって、アベグレンの原書を探し出して

お読みいただいた、ダイヤモンド社出版局の田村氏の御好意に深く感謝の意を表する。

(一橋大学教授)