慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日本の企業の組織社会学的分析
Sub Title	The approach to organizational sociology of business enterprise in Japan
Author	唐澤, 和義
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1984
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.77, No.2 (1984. 6) ,p.241(117)- 257(133)
JaLC DOI	10.14991/001.19840601-0117
Abstract	
Notes	青沼吉松教授退任記念特集号
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19840601-0117

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

日本の企業の組織社会学的分析

唐　澤　和　義

I　企業経営と雇用慣行

高度経済成長期を経て，日本的経営論は一つのブームとなって現われたが，第一次石油ショック，第二次石油ショックを受けて，その後は鎮静化しつつある。そのことは，すでに実施されている経営慣行，雇用慣行が，企業の維持・発展に貢献していることを社会的背景から明確に規定し，日本的経営の特性を企業の従業員並びに他の社会構成員に周知せしめることによって，一層の経営・雇用の諸慣行のイメージが，企業従業員の意識に刻み込まれ，補強され，モラール・アップがなされ，業務への取り組みに効果を挙げたことによるともいえるが，経済状況の変化にともなう新たな社会的事実の顕在化によって，日本的経営論で指摘されている経営・雇用の諸慣行の有効性が薄らぎ，その改変がなされたことによるともいえる。

このことから，近年の日本的経営論は，顕在的機能としては日本の企業の維持・発展に貢献する諸慣行を明確にしたことにあるが，潜在的機能としては従業員の企業に対する意識を覚醒させる社会的効用も挙げることができ，単に企業経営上の特殊性を求めて，経営効率の高さを誇示し，賞揚した研究成果のみでなく，企業の諸制度と従業員の意識と行動との関連から，日本的経営論を現出せしめた底流となる諸事象を探り出す試みが必要である。

合理的機構としての企業運営にあたる諸部門各担当者は，社会的存在者でもあるから，それぞれ生活の背景としての文化を内在化させている。(1) そこで企業経営者は，人間集団としての側面を配慮して協働を促進させ，企業目的を達成しなければならない。このようにみるならば，日本的経営とは，日本固有の文化を背景とした企業経営といえる。

ところで，日本的経営には，経営的側面と雇用的側面が考えられる。(2) 前者は，組織運営上の諸特質であり，稟議制，部門主義が主に挙げられる。後者は，従業員の雇用条件における諸特質であり，終身雇用，年功序列，企業別労働組合が挙げられる。しかしながら，企業の維持・発展において最

注（1）F.G.レスリスバーガー著，野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社，昭和46年（Fritz J. Roethlisbeager, Management and Morale, 1941年）

近の論点は，経営慣行よりも雇用慣行に比重が移っている。また，雇用慣行のすべてを満たしているのは，通常は学校卒業者の新規採用が主な大企業の常用雇用であり[3]，その縁辺労働者である臨時工，パートタイマー，社外工，季節工，人材派遣会社社員等の就業者や中小零細企業従業員には該当しない。だが，中小零細企業の雇用主と従業員の間には，恩情主義的家族主義があり，別の形での日本的経営＝経営家族主義が形成されている。このことは別途に改めて論究すべき問題である。産業化にともない，雇用者が増加したとはいえ[4]，その内大企業従業員は，全就業者の4分の1強にすぎない。中小零細企業従業員は，賃金は低く，中途採用者もおり，転職率も高く[5]，また，労働組合の組織率も低く[6]，必ずしも日本的経営論に該当する就業形態とはいえない。

日本的経営論が対象とする範囲を，大企業従業員にとっての雇用条件として存在しているとの限定を付して考えるならば，日本社会においても，普遍性があるというより，特殊な雇用慣行にすぎない。しかしながら，大企業従業員が，この雇用慣行を受容することに何らの抵抗をも感じずに順応しているならば，彼らの生活慣行に馴染んだ雇用慣行であり，日本的経営論を成立せしめる何らかの根拠があることは否定できない。

雇用慣行の第1の終身雇用は，従業員に雇用保障を与えるもので，特定企業に生涯継続して帰属するとの意識を培い，仕事に励ましむ安定した職場を保障する。この慣行は，従業員相互の親和性を高め，同類意識をもたらし，特定企業の成員としての一体感を強め，誇りを持たせ，忠誠心や定着性をも高める作用をする。それには，企業認識を容易にする，企業特性を顕著に表わすコーポレイト・アイデンティティやグッドウィルが必要になる。そこには，村落社会の諸慣行の幻影があり，郷愁をそそる共同体的感情を覚醒する我々意識（擬似ムラ意識）の要素がみられる。それは，閉鎖集団での濃密な社会関係にともなう“以心伝心”としての業務遂行の迅速さをもたらす。

第2の年功序列は，同一企業内の雇用者は入社年次が早いほど勤続年数が長く，企業内の諸事情

注（2）

経済的合理性＝効率性の追求

雇用条件	経営機構
協働と秩序	評価と業績
価値としての集団主義	手段としての集団主義
集団形成の前提	集団運営の前提
年功序列，終身雇用，学歴身分	稟議制，部門主義
雇用慣行	経営慣行

社会慣行

筆者は上記のように概念図化を試みる。説明は別途執筆を予定。

（3） 神代和欣「労働の未来像—21世紀を目指す労働の課題—」（現代総合研究集団『21世紀の労働と社会』1979年，154～156頁）

（4） 労働省『労働白書』昭和38年版，昭和39年，116～120頁。

（5） 労働省『労働白書』昭和46年版，18頁，322～323頁，338頁，同昭和58年版，116頁。

（6） 日本労働協会編『昭和59年版　労働運動白書』632～633頁。

に通じており，また作業技能・事務処理にも企業独自の作業・方法があり，それらに習熟しているから，年齢が高くなるほど業務能力が高まり，企業内で重用される。これは，業務知識，業務技能の修得がＯＪＴに基づいていることに大きな要因がある。従って中途採用者は当該年齢新規学卒採用者ほどには，企業独自の業務形態について未熟練であったり，パーソナル・ネットワークが欠落していることで業務遂行能力が低いとみなされることが，転職率の低い状況では予期され，年功序列，年功賃金は保たれている。

第３の企業別労働組合は，労使関係を親密にする。株主・経営者と雇用者とを利害の対立する立場におくよりも，企業間競争のなかで利害を共有する同一の立場におく。企業の発展は労使双方に利益をもたらす。問題はその利益を如何に分配するかにあり，雇用者全体の利益というよりは，各企業に所属する従業員集団の利益を視野に入れた労働組合活動である。以上の三つの特性が維持されているならば，「日本的経営」が成立しているとの論潮で，その淵源をどこに求めるかでそれぞれの論説の独自性と普遍性を競う傾向がみられる。ところが，減量経営，中高年問題，能力主義，専門職制度，高学歴化社会，技術革新等で企業の機構の大幅な変更を迫まられている時期に，多くの研究者，海外の日本研究者が，国内企業並びに海外の日系企業の活動まで紹介しながら，日本企業の発展の大きな要因として挙げている雇用諸慣行は，企業の経営政策の進展の実情とは逆行している面がみられる。これは，社会心理的要因が作用をもたらしたともいえる。

社会心理的要因に視点を定める前提となる状況は，高度経済成長期に大きな貢献をした企業従業員が，低成長経済期には過剰人員化し，また技術革新による省力化も人員の余剰を一層促進した。かつての高度経済成長期には，生産の拡大，販売の増大にともない，労働需要が高まり，人員確保の方策として，競って新規採用者を優遇する雇用条件を定め，特に好況期の企業収益の増大も作用して初任給は上昇[(7)]し，中途採用者も多く，従来の日本的経営の企業体質を掘り崩し，年功序列・年功賃金は，その効用を低下せしめた。このことは，家計負担の少ない独身者や若年の夫婦世帯の消費支出を増大せしめ，需要の拡大をもたらす作用をした。しかしながら，中高年従業員は賃金上昇率が低いことから，経営施策に対する不満を持つ[(8)]。企業は旧来の雇用慣行に馴染んだ人々の要望・期待に対処し，就業への意欲を高める経営政策として，業務形態あるいは，雇用条件の変更を自覚せしめて意識の改革と再教育の迅速な実施を行うが，それとともに，企業の効率を解明せんとして論壇に登場した日本的経営論は，文化を基盤とした企業経営の特性を評価しているともとらえられ，むしろ，社会変化に対応する企業の機構・制度の変化に十分適応できない従業員に，従来の雇用慣行の有効性と永続性を信じせしめ，一時の心理的安定を生じさせてモラール・ダウンを抑えるイデ

注（７）労働省『労働白書』昭和41年版，173頁，202～209頁，昭和49年版，116頁。
（８）『ホワイトカラーの年齢と働く意識に関する調査研究』機械振興協会経済研究所，昭和54年。
『アンケート調査　団塊の世代は今』東海銀行，昭和58年。

オロギーとしての機能を発揮している。[9] しかしながら，企業は生産効率の向上の点から，技術革新や新たな社会状況に対応できる新たな従業員のモラール・アップを容易にする雇用慣行を成立せしめなければならない。この結果として，旧来の価値意識の従業員と新しい価値意識の従業員の双方をモラール・アップするために，二重の雇用慣行を成立せしめているようにみえるが，前者は，その社会的効用について，かつての成果を確認することで，現在の立場を補強するイデオロギーとしての機能を示すのみであり，後者は，新たな事態への対応に即して形成された生産性を高めるのに実効ある方策としての機能を示す。

旧来の価値意識を保持している世代である中高年従業員層は，徐々に退職していくが，それまでは彼らに仕事や職場での展望を与える必要があるから，従業員の特性の推移が雇用慣行の残存と生成をもたらす。

社会状況の変化に随伴する企業の対応である企業戦略に比べて，企業の効率を高めるための従業員への対応としての経営政策は，従業員の世代ごとに形成された価値観の差異を考慮しながら，社会と組織と人間との関連を，状況と制度と意識との関連から把握して，雇用慣行を企業の効率と個人の就業の円滑な作用を行うためのバランスを保つものとしなければならない。

1. 新たな世代の台頭

戦後，急速な経済成長を押し進めたのは池田内閣当時であり，政策スローガンの「所得倍増計画」のもとに，大都市に所在する産業に農村の若年層，特に，中学卒業生は“金の卵”といわれて，就職列車で工場・職場に送り込まれた。農村では多くの働きてを失ったが，除草剤や殺虫剤等の農薬や化学肥料の普及，農器具の改良による機械化が作業を省力化，合理化して，農業での労働力不足を補うほど労働量が軽減されて，“三チャン農業”といわれるほど短時間で容易にできる産業に変質した。[10]

都市に移動した就業者は，D. リースマンの『孤独なる群集』の如く，日常生活での人々の連携は稀薄であり，核家族化が進んでいる。企業内の職場では，同僚，上司，部下との協働のもとで各々の担当業務を遂行する役割分担者としての位置を得ているにすぎない。そこでは，機能的存在としての活動が要請され，その達成度によって有用性が評価される功利的関係である。だが，日常生活の習慣は，彼らが生まれ育った村落共同体の慣行を体現する行為が多く残存している。そのため日本的経営は企業組織にとって有効である。また，企業内の職場では常に業務遂行能力，すなわち，与えられた仕事に対する迅速な処理と解決による実情で評価される。[11] 企業従業員の業務遂行能力に

注（9） 拙稿「政治社会学の問題領域」（『哲学』第64集，昭和44年，慶應義塾大学）

（10） 弘田澄夫「農家人口の減少と高齢化—高齢化の統計的検討—」（『農林統計調査』1982年11月号，農林統計協会，7～15頁）

（11） 労働省『労働白書』昭和57年版，139頁。人事行政研究所『能力開発と昇進管理に関する調査報告書 第二部 採用昇進管理編』31～36頁。

は，適確な判断を行うための知識の蓄積と情報収集が必要である。業務遂行能力を高める手段としては，年功による体得もあるが，高等教育の修了が望ましい結果を導くとの考えは，上位職位である管理職が高学歴者によって占められているから，その影響により，雇用者は子供の教育に関心を高める。企業は，効率によって支えられており，単なる体験以上の知識を必要とする。抽象的思考訓練は，教育機関を通して会得され，それは体験から会得するよりも効率が高く，また容易である。技術進歩にともなう業務変化への適応をもたらす理解力は，基礎的知識の修得と抽象的思考訓練によりもたらされる。

雇用者にとって，多くの子供を扶養することは家計負担の限度から制約がある。家族計画が，各家庭でなされて少人数の子供に社会的貢献度の高い能力を育成させ，社会移動を上向きにする可能性を付与しようと，親は子供に教育機会を与える手だてを講じ，高等教育機関に就学をさせて，社会的評価の高い大学卒業者としての資格を取得させることで，高い能力を身に付けさせようとするために教育費は家計支出のなかで大きな比重を占める。[12] 現代産業社会の大都市で生活する家族の子供は，高等教育をめざして進学準備の勉学に励む。初等・中等教育は，国民としての義務と権利を自覚した社会構成員を育成する[13]ことから変質して，高等教育を受けるために通過する教育段階となり，適切な受験教育を行い，著名で社会的評価が高い高等教育機関に進学の確率が大きい学校に入学志願者の増加がみられる。このため，上級学校への進学率を高める受験技術の強まりは，学業成績への競争意識を生徒間に煽り，教育は人格陶冶や社会化の機能を消失せしめていく。[14]

産業化のもとで，知識修得に基づく業績評価を企業従業員が認識していることから，学歴主義を生んだが，その結果，進学率の上昇と高等教育機関の増設がもたらされ，高学歴取得者が増加することで，出身校別による一層の序列化と，高学歴の普通学歴化を促進させている。[15] このことは，高学歴を前提とした高度な知識・情報社会が成立する社会状況が形成されつつあることを意味する。それは，社会慣行にとらわれない自律的判断を可能にする情報収集の方法を知り，情報解析が容易に行える知識を保持しており，既成の先入観にとらわれず新たな企画や技術の開発に主体的努力を惜しまない人員を多く輩出しうる社会特性をもたらした。産業化の進んだ現代の企業と就業するこの世代の人々は，目標達成や目標設定について最も望ましい方法や解決策を見い出しうる能力を高く評価する。[16] 職場での存在価値は，業務遂行能力としての機能である。それは，特定の問題についての解決能力や創造力であって，[17] ルーティン・ワークの熟練度に基づく年功とは異なる。

注 (12) 東海銀行『子どもの教育費』昭和59年。

(13) 教育基本法（昭和22年3月31日公布），学校教育法（昭和22年3月31日公布）参照。

(14) 首相の私的諮問機関「文化と教育に関する懇談会報告書」昭和59年3月22日(木)発表。

(15) 『国民生活白書』昭和56年版，117頁。『労働力需給の長期展望』雇用政策調査研究会，昭和56年，39頁。

(16) 労働省『労働白書』昭和58年版，73頁。

(17) 人間能力開発センター『ライン課長の選抜とその評価』昭和53年，65～69頁。H・ファヨール著，佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社，1972年（H. Fayol, Administration Industrielle et Générale, 1916）

従業員の企業観は，各自の能力を最も有効に活用する増幅装置との思考が強まっている[18]から，企業が従業員の能力を認めず，適切な配置で役割分担をせしめずに，疎外をもたらすのであれば，別の企業に転職する意思を持つ層もあり，終身雇用慣行への意識については，企業の人事施策とも関連して希薄である。また，高度経済成長期以後，労働需要にともない初任給も高騰して[19]，長期勤続者のピーク時の給与と初任給との格差が大幅に縮小したことから[20]，賃金の平準化がすすみ，若年層は低賃金ではなく，また就業条件，作業環境もかつての労働組合運動の成果もあり改善をされ，新たな権利主張も求めていないことから組合運動には無関心になっている[21]。企業の高学歴の従業員は，底辺の位置に停滞することの可能性よりも，管理職的地位への上向移動の機会を意識している。機会均等が，結果としての平等よりも優っている。若年層の意識には，団結して共通の権利のもとに共通の利益を獲得するよりも，自己の能力を最大限に発揮し，業績を挙げることで，高い評価を受け，他人より大きな報酬を得ようとする個我が強く意識されている[22]。しかしながら，それは評価する権威者である上位の命令者や業務委託者のもとでの能力発揮であり，個性の伸長である。企業の従業員であれば，最高経営層の規定した経営目的，経営政策，経営効率に沿った業務遂行になり，業務に関して制約のない自律的判断は行ないえない。業績評価を得ようとする意識が生じた時に，すでに新たな企業帰属意識が生まれたといえる。従業員の能力は，企業によって設定された個人に外在する基準で評価され，それは従業員各自が職業意識のもとに内在させている価値基準ではない。W. H. ホワイト[23]が，オーガニゼーション・マンと概念規定した如く，分業化が進み，細分化された業務を担当している高学歴の幹部候補生は，将来の可能性を求めて，上位職務担当者からの高い評価を得んとして，自律的連帯である個人主義に基づく行為とは異なる目的達成の枠組のなかで上位職務担当者の指向する有効性を高める役割を担うことが最も望ましいとする集団信仰＝集団依存主義への傾向がある。

ところがそのために高学歴保持者が増加し，企業内での上位職務への就任が容易でなくなり，また，社会変化にともない業務の高度化と複雑性が強まると，業務遂行上で自己の専門職業に忠実であろうとする行為をとり，自己自身の評価基準を常に堅持し，他者の評価に動揺することなく，自己鍛錬に励み，企業内規範から離脱する行為をとる場合もあり[24]，環境に適応した方向に企業組織を

注（18）『労働調査』労働調査協議会，1981年5月号，45～46頁。

（19）労働省『労働白書』昭和49年版，110～119頁。

（20）労働省『労働白書』昭和41年版，202～211頁，昭和57年版，135～138頁。労働省「賃金構造基本統計調査」の昭和36年と昭和51年の年齢別賃金格差の推移（男子労働者）を1,000人以上の企業でみると，～17歳の賃金を100とすると，ピーク時の格差は，約5倍から約3倍に縮小している。

（21）『労働調査』労働調査協議会，1981年5月号，27～32頁。

（22）機械振興協会経済研究所『ホワイトカラーの年令と働く意識に関する調査研究』昭和54年。

（23）W・H・ホワイト著，辻村明他訳『組織のなかの人間』上，下，創元社，昭和34年（W. H. Whyte, Jr. The Organization Man, 1956）

（24）青沼吉松著『組織と人間』㈶日本生産性本部，昭和43年。

改変するように尽力する。職業意識にみなぎる社会的貢献意欲は，プロフェショナルとしての自負心を高め，企業の従業員をして単に担当部署の業務を大過なく遂行すればよいとする役割分担者＝マニュワル・ワーカーとしてのスペシャリストから脱皮させていく。

2. イデオロギーとしての日本的経営論の有効性と対象

高度経済成長期に，労働需要が高く，採用に比重を置いたことから初任給は上昇をつづけ，年々の賃金の上昇率も高い比率を示したが，どちらかといえば，若年層に上昇率が高く，中高年層は幾分低い上昇率であった。だが，経済の低成長期に入ると，大量採用された従業員のなかにも企業の拡大・発展がない事態では，余剰人員として適切な配置が得られない待機要員として処遇される傾向があり，そのことは，企業の生産部門で効率を求められるライン業務，企業の目的・政策を決定する部門であるスタッフ業務の配置から除外され，専門職，専任職等の役職名称，参事，理事等の資格名称を付与され，給与は勤続年数並びに役職・資格相応に定められている[25]が，単独業務であるか，何らの業務も職責も与えられず，企業内で協働する場を失っていく[26]。

これらの中高年齢就業者をモラール・アップさせるには，有効な業務に配置転換することが望まれるが，その余地がなければ，中高年齢就業者の生活慣行に沿った価値観を，企業が雇用慣行として保持していることを企業の運営方針に明示する[27]ことで安定感をもたらして，仕事への取り組みを積極的に行う姿勢を保持させる状況に置く。彼らが採用された頃の雇用慣行は，前述の終身雇用，年功序列，企業別組合である。

雇用保障の変化では，長寿化にともなう定年延長制度が定められつつある。この制度が普及することで，退職による生活への不安はやわらぐ。また，企業共同体論や経営家族主義等の論説を知れば，企業での就業に安堵感がもたらされ，業務遂行への意欲を減少せしめない。しかしながら，同時に企業は，早期退職優遇制度を導入して，従業員の定年前退職を奨励する方策を打ち出している。このように相反する施策を同時に進行させている点は，減量経営という企業の効率化への要請が，余剰人員としての従業員層の整理[28]につながっているとすれば，一部従業員の雇用保障であるが，全従業員に終身雇用といわれる雇用保障が与えられるとのイメージをつくることで，モラール・ダウンを防ぐ施策としてとらえられる。この慣行は，企業が順調に進展している時期に適用され，また常用従業員がそれを享受できるのは，縁辺労働者といわれる多くの臨時工，パート・タイマー，出稼ぎの季節工等が就業している状況においてのみである。高度経済成長期の労働需要は，これらの

(25) 雇用振興協会編『高学歴化時代の管理職ポスト不足対策』日経連，昭和56年。
(26) 人間能力開発センター『企業における専門職の育成』昭和54年，15～20頁。
(27) ㈱日立総合計画研究所『中高年対策を中心とする企業の新たな試み』総合研究開発機構，昭和55年，40～41頁。
(28) 労務行政研究所『労政時報』昭和57年11月5日号，19～20頁，31～36頁。

人々の多くを常用就業者に編入したため，その後の経済成長停滞期に，企業は人事政策，労務政策で苦慮している。このことから，高度経済成長期における就業者の貢献とそれを支えたのは終身雇用であることを提示し，中高年齢層の企業帰属意識を高め，彼らに企業内での存在を感得せしめることで，位置付けをされていない人員が生みだす悪弊を排除し，企業目的に高い貢献をしている業務担当人員の能率を高める作用をもたらしている。

年功序列についても，高度経済成長期に若年齢層と中高年齢層との賃金格差の縮小[29]によって，従来ほど顕著な特性とはなっていない。かえって中高年齢層は仕事給の比率が高まり，同一年齢層の給与格差が顕著となり[30]，勤続年数が長い就業者は，知識や技術が優れていることを前提にした年功賃金体系から，技術革新にともない，変化に対応しうる修得能力と業務遂行能力を発揮して成果を求められたと評価されれば，賃金上昇率も大きいが，それをともなわない中高年齢就業者は，ライフサイクルに応じた給与保障に変化しており，生活給としての傾向が強まり，子供の成人後にあたる年齢には，ベース・アップ率を低めたり，昇給を停止したり，一定年齢以後には給与を減額するとの賃金制度の改定の方向が提示されている[31]。このような事態の中で就業者は，業務内容の変更や拡大，緻密化に積極的に対応しようとする意欲とそれともなう努力と精励が求められるとともに，企業は事前に業務に関する準備を行う学習期間を設定して，従業員の業務遂行能力を高めることになる。仕事をしながら業務知識を修得するのみでなく，学習期間を与えられることで[32]，新たな仕事をする潜在能力が養われ，従業員の企業における役割は高められる。ここに就業者も生涯学習の考え方を生活態度としてもつことになる。そこには，高学歴保持者が増加し，変化への適応能力が高い創造性に富んだ人間が多く輩出されているとの前提がある。業務遂行が人間の能力を消費するならば，自己学習，社内研修，あるいは企業の業務から離れて，一定期間を教育機関に再就学する等の能力を再生産する時間が必要となる[33]。過去の体験に依存して，業務遂行能力を退化させるのを防ぐ新たな方策である。社会状況の変化が大きい時期には，新たな業務に対応する能力形成を素早く行った従業員がより重要な地位を占める[34]。

新たな雇用慣行には不馴れであり，多くの不利益を被る従業員は，体得し，順応している従来の雇用慣行が維持されることを願望する。そのために，経営者は従来の雇用慣行が存続しているとの幻想を与えることによって，中高年齢層従業員に疎外感をもたらさないで，安定した心理状況を保

注（29）「男子労働者の学歴別にみた年齢階級別の賃金の特性値（産業計，企業規模計）」（労働省「昭和54年賃金構造基本統計調査結果速報」）

（30）注(28)の前掲書。

（31）賃金制度研究会『定年延長とこれからの賃金制度―定年延長の円滑な促進のために―』昭和52年11月。

（32）経済企画庁『わが国の家庭生活の現状と今後の課題』昭和55年2月。

（33）「社会人への大学院開放」（『朝日新聞』昭和59年3月16日（金）朝刊一面）

（34）労働省『技術革新と労働に関する調査の概要』昭和58年8月。雇用促進事業団職業訓練研究センター『技術革新・中高年齢化と人材の有効活用に関する調査』1983年。

持させようとしている。このような点からみると，日本的経営論が経済低成長期の減量経営下にも喧伝されたのは，雇用慣行として従業員に対して機能しているというより，若年従業員の意識に対応した雇用条件の成立[35]のなかで，不安と不満をもった中高年齢従業員に馴染みのある業務保障への回顧や復古願望を代弁し，彼らの心情を掌握する作用がある。企業内での就業における異和感を払拭して，業務遂行の支障となるモラール・ダウンを取り除くのみでなく，職場内での中高年齢従業員の無用化の風潮をとどめ，彼らの存在が若年従業員の未来像であるとの状況から生じる悪影響を阻止する。中高年齢従業員が社会的存在を確認する目的に用いられたイデオロギーとしての機能を担っているから，彼らの定年退職とともに，従来の日本的経営論は効用を低下させていく。

II　日本の企業経営の変質

昭和50年代は，経済状況の停滞と技術革新にともない，企業組織は改変を求められ，需要の減少により，諸経費の節減，諸設備の可動を一部休止して生産調整を講ずる等の減量経営を強いられ，雇用需要にも影響がみられ，新規採用も抑制され，大量の配置転換も行われ，また中高年齢従業員の過剰人員感も高まり，従来の雇用形態の変更を余儀なくされている。環境条件からの諸事象の推移は，企業を維持・発展させる経営施策を定める上では大きな要素である。これに迅速な対応をすることで企業経営のリスクを軽減し，利益を獲得する方向を導き出す。そのために，企業組織の編成を変えて，人員配置を調整し，雇用制度の更新も必要となる。以上の諸点の変更を如何にして，協働体系のなかで就業している雇用者にショックを与えず，異和感をもたらさずに従来の組織編成や雇用条件の延長線上に連続した発展段階として意識させる方策をとるためには，従来の企業内の就業形態の特色を幾分残存させながら，徐々に新たな経営施策を導入するか，あるいは全く新しい経営施策を従来の方策に連続しているとの認識を植え付けることで，変化を鮮明に意識させずに円滑に企業運営をすることである。それでも，環境条件としての新たな社会的諸事象の激しい変化は，雇用者に漸次変化を感得せしめ，雇用慣行の改変が必要になる事態を悟らしめる。効率的業務遂行をなすために，新たな就業形態が形成されなければならないことを無理なく雇用者に受け入れさせるには，認識し，理解し，受け入れる準備期間が置かれなければならない。この期間には，従来の諸慣行の消失による無重力感から生じる不安に対する措置として，新しい諸慣行が形成されている状況にもかかわらず，かえって，従来通りの就業形態を強調して，それを遵守している雇用者に安堵感を与え，就業への意欲をそこなわない効果を発揮する経営施策がとられる。

注（35）人間能力開発センター『能力主義の日本的適応』昭和55年。

1. 社会状況と雇用慣行の改変

経済高成長期での賃金の高騰は，経済低成長期に入ると，企業の業績に比して人件費の増大という難点をもたらし，中高年齢層で管理職滞留者や一般従業員である人々に対して，子弟の成人によって扶養費が不必要な年齢であり，生活必要経費が減少しつつあるとのライフ・サイクルの視点から年功賃金制を行う必要性がないとの見解と，技術革新が行われる過程において，職務内容が変化しており，必ずしも経験の蓄積が業務遂行上で高い有効性を示すとは判定できないとの見解から，一定年齢に達した時点以降は，賃金を固定するか，ゆるやかな下降カーブを描く形で賃金を下げる方策が実施の段階に入っている。これは従来の年功賃金とは異質だが，提示する企業経営者側の論理は，中高年齢雇用者の賃金切り下げがあったとしても，初任給が上昇していることから，総額としての生涯賃金は従来とあまり変わらないとの趣旨であるが，現在賃金の切り下げが行われる中高年齢層には，初任給が高騰する以前の採用もいることを忘却してはならない。彼らの場合は，必ずしもその論理が適合するとはいえない。新たな状況を享受して，今後にその年齢を迎える雇用者に向けられる対策としての雇用条件の既成事実化を行うための適用であり[36]，年功を単なる勤続年数に変質せしめた技術革新の進展と経済発展の停滞による過剰人員の発生に基づく賃金制度の改変でもある。

高齢化社会を迎えつつある現代，雇用者は就業継続が可能なかぎり，業務にたずさわることを希望する。それは家計の維持もあるが，各自の技能・知識を活用することで社会的存在感をも求めている[37]。ME化，OA化による省力化やパートタイマー，在宅勤務がすすめば，労働力のより有効な活用がなされるが，人口の停滞と教育年限の長期化は，若年層の就業人口を減少せしめて，将来の労働力不足を予測せしめ，高齢者の就業は必要不可欠となる。この点からみると終身雇用は今後も存続し，その一つの事象として定年延長が普及し，再雇用，勤務延長が多くの企業で実施されているとの解釈もできる。だが他方では，役職停年制，早期退職優遇制，出向等の人員放出策もとられている[38]。これは，企業の維持・発展における苦肉の策としての雇用調整であり，それにより，制度としての終身雇用を維持しているが，雇用者の就業については，新たな配置転換や関連企業への転出を行うことで，業務の継続性を失わしめ，特定業務への熟練による自信やそれに基づく企業や職場への貢献意識を低下せしめ，定年までの雇用保障も得にくくなる。また，雇用者の選択にまかせて雇用条件の変更を迫ることも，終身雇用とは相反する方策である。これは余剰人員の放出であり，経済の低成長期における“緊急避難”的措置としての減量経営を是認せしむる風潮を作り出し，そのような経営政策が実施されることで，終身雇用に対する疑念を若年雇用者にも生じさせ，そのこ

注（36） 日経連職務分析センター編『管理職―活用と処遇』昭和52年。
（37） 労働省『高年齢者就業等実態調査報告』昭和56年3月。
（38） 労働省『労働白書』昭和55年版，付207～213頁，昭和56年版，20～21頁，昭和57年版，20～24頁。

とはまた，経営政策としての人員放出を容易にする。それは，希望退職や出向や定年退職後の関連会社への天下りのみでなく，余剰人員として業務の閑散な部門に配置される処遇を受けている“窓際族”として職場において不急不要な要員となっている就業者に，無用化を再認識せしめ，他者評価を顕在化させることで退職を余儀なくさせる状況を醸成して，これを促進する。年功序列・年功賃金の無効化と連動して，終身雇用の形骸化ももたらされる。新規採用が中心の大企業では，余剰人員があるために適確な配置が行えないことから，役職停年制，プロジェクト・マネージャー制等を導入して，管理職的地位に任期制を，事業毎に責任者を任命する制度を定め，一定の資格保持者のなかから常に適任者を配置する人事の流動化をもたらした。雇用条件を変化させて，終身雇用のメリットである帰属意識を高める安定感を消失せしめたことは，中途退職をしやすい状況を創出しつつあるが，彼らは，放出された人員であるために必ずしも望ましい再就職先を得ているとはいえない。(39)

雇用者を企業組織内で効率を高めるように配置する評価基準として，特定資格の有無で判定することが無難である。顕著な例は，官公庁で実施している任用ランク別試験である。企業の採用基準の基底には学歴があり，(40) その資格保有が，企業組織内での階梯を上昇し，地位を得る前提条件となる。そこで，従業員は業務で成果を挙げれば，それに相応しい地位が付与され，情報のネットワークは拡大され，判断力は磨かれ，人事権，予算権，企画権の権限を含む特定の部門に限定されてはいるが，経営権力の一端を担う。(41) この昇進ルートは，初・中等教育修了のみの雇用者にとっては身分制の如き差異を実感せしめ，願望の対象となる。(42) 肉体労働や単調労働から離脱するには，高等教育を修了する必要があることを体験しており，それが雇用者をして子弟の教育機会の獲得を熱心にさせる。それに文教政策が対応して，高等教育への需要に対する供給がなされ，高進学率をもたらし，中学・高校卒業者の減少をまねいて，若年労働力が不足してくる。これはまた，多くの企業に高学歴者が就業する事態を招き，一方では雇用者の業務遂行能力を高めるが，他方では高い地位への就任，優遇された役割を担うことを不可能にし，資格としての高学歴は，高学歴の普及によってかえってその希少価値を消失させていく。それは同時に，従来他の学歴の人々が担当している職務が人手不足になることを意味し，その代替労働力として雇用されることもありうる状況をつくりだす。(43) しかしながら，多くの人々が高学歴を取得することで，社会の発展に貢献し，従属的立場ではなく主体的判断に基づいて自律的行為をする人々の存在は，新たな社会形成をもたらすとともに，

注 (39) 労働省『労働白書』昭和55年版，付214頁。

(40) 人間能力開発センター『高年齢化と高学歴化の企業への影響』昭和52年，62〜79頁。

(41) C・I・バーナード著，山本安次郎他訳『経営者の役割』ダイヤモンド社，昭和46年（Chester I. Barnard, The Functions of The Executive, 1938)。拙稿「環境と人間に対応する企業組織の特性」（著者代表，横田澄司『経営デザイン論』富士ゼロックス社，昭和55年。）

(42) 労働省『勤労者の職業生活に関する意識調査結果報告』昭和53年。

(43) 労働省『高学歴者就業実態調査』昭和53年。

その反面では，高学歴取得の受験を体験しており，その激化にともない評価に沿った試験勉強が身に付き，知識偏重で他者評価に比重を置く高学歴者も増加している。

高等教育の普及は，多くの人々に同一のスタートラインについているとの認識を持たせるが，受験競争の激しさは，学校格差をますます鮮明にする傾向を生み，企業は大量採用した高学歴者を幹部候補生として扱うのではなく，昇進の一つの前提条件としており[44]，人事考課の結果として，幹部要員へのチャンスが与えられる。高学歴者は，経営幹部候補として扱われていた身分性を薄められ，業務遂行に活用できる知識や情報を容易に獲得できるとの将来能力を証明する認識標を持つにすぎなくなった。その基準の上で，企業に貢献する有効性の評価によって各部門の地位に任用される傾向がある。

2. 企業従業員の特性とその処遇

環境条件の変化にともなう企業経営の対応は，雇用条件にも影響し，それにともなう施策をもたらす。新規採用高学歴者は効率的業務遂行を期待されるが，その人員の増加は，彼らの企業組織内での優位性を崩し去って，新たな雇用条件を形成する方向を導く。だが，従前の社会価値を内在させ，従来の雇用慣行を確信して業務に従事している中高年齢従業員が在職しており，そこで雇用慣行を改変することは，企業への信頼と期待を裏切り，企業組織の中核として就業し，実績を挙げている中高年齢従業員のモラール・ダウンにつながり，企業運営に大きな支障を来たすことになる。そこで企業経営上とられた方策が，日本的経営論のスローガン提示と能力主義経営の推進である。中高年齢従業員向けと若年従業員向けの二重の雇用条件，つまり年功制と業績制，終身雇用制と選択定年制，資格制と役職停年制を混在させて，両者に内在している価値に照合させることで心理的満足と実質的諸雇用条件の保障を与えざるを得ない。企業経営は，環境的条件に即応するのみでなく，それぞれの時代背景によって生活している中高年齢従業員と若年従業員の双方の社会認識にも適合させて雇用条件を改変し，就業形態を定めていかざるを得ない。それは雇用者を効率的に就業させる重要な方策である。その側面では，企業組織は環境的条件に適応することと従業員の特性に基づいて常に協働体系を調整しながら，目的を最も効率的に達成する装置とも概念規定しうる。

従来論じられている日本的経営論は，従業員の生活慣行に基づいて，企業経営の上で円滑な協働形態と高いモラールを発揮するに相応しい雇用条件を形成したとして，それを研究対象としている。産業化の進展においても，村落から都市に労働力として人口が吸引されたことから，多くの従業員が最も容易に理解しうるのは，村落社会で生産・生活を行うために形成した諸行事・諸協同の慣行であり，永続性のある閉鎖的共同体での共通価値であり，それに類似した職場慣行・雇用慣行を形成せしめることによって，従業員は安堵感をもって協働し，勤務に精励することになり，効率を高

注（44） 人間能力開発センター『高年齢化と高学歴化の企業への影響』昭和52年，96〜112頁。

める成果を招来する。[45] この雇用慣行は，多くの雇用者の支持によって受容されていることから，新たな価値観・生活慣行を保持している少数の従業員は，社会的疎外をもたらされることによる不利益や冷遇を恐れて，すでに馴れ親しんだ生活感覚とは異なる雇用慣行に順応せざるを得ない。それにより担当している業務の遂行が円滑にすすめられる。しかしながら，少数の従業員にとっては必ずしも納得しうる雇用慣行とはいえない。彼らは，既存の慣行の不当性について不満をつのらせる。納得いかない取り決めによって業務遂行の方法が定められ，不合理な就業形態がとられていると実感している。異和感を持ちながら，追従する新規採用者が漸次増加する。彼らにとって長期勤続者が雇用慣行として受容して保持している諸取決めは，理解できないが違反すると制裁がともなう企業組織内での行為を拘束する禁令制度にすぎない。長期勤続者に追従して仕事に励むことで体得する理解不可能な企業組織内の伝統であり，墨守することによって評価されるのは，彼らの日常生活から生成した価値観・生活慣行からみれば，業務遂行における適切な行為を制約する桎梏であり，旧弊な因習にしかすぎない。現状に対するこの疑念は，環境的条件の変化が激しく，長期勤続者・管理職のエスタブリッシュメントが，十分な対応をなしえず，企業組織内での権威を維持しえなくなった時点に噴出してくる。従来の雇用慣行・就業形態の無意味性をその順守者に自覚せしめ，そこで企業の中堅にまで進出した新たな価値観や生活慣行を身につけた従業員に協働形態を容易にする経営側の方策がとられ，ここに新たなる日本的経営論が展開される必要性が生じる。

高度経済成長期以後に，従業員の意識に変化がみられる。その第1は，都市の家庭で成育し，都市的生活様式に馴染んだ従業員であり，第2は，労働力需要にともなう初任給の上昇と，新規学卒者の就職先企業の選択可能性の増大である。これは，従来の企業観を改めさせ，新たな認識をもたらした。就業条件と給与が会社選択における要因として大きく作用している。[46] また，高学歴者が多く，従来のように管理職，最高経営者への可能性は少なくなっていることから，[47] 一方では昇進競争が激しくならざるを得ない。上司の命令・指示に従って忠実に職務遂行に励み，自己の評価を高めることに専念し，企業の諸方針をいち早く察知し，理解しようとして，積極的に企業組織の運営にかかわり，責任の一端を担うことを求める従業員がおり，彼らは上司と親密な関係を保ち，モラールも高い。他方では，専門職業性が高い能力に基づいて業務遂行をしている従業員は，仕事へのイニシアチブを求める傾向がある。彼らは，それぞれの技能・技術・知識についての自律性と自負心が強い。[48] 技術革新の進展と企業の巨大化による社会的影響の強まりは，専門職業能力の有用性を発

注 (45) C・I・バーナードの前掲書。

(46) 『新入社員は何を考えているか』日本リクルートセンター，1980年，32～38頁。総理府『世界青少年意識調査』昭和53年，59頁，145～146頁。

(47) 朝日生命『経済月報　高齢化時代への出発』昭和52年7月号，12頁。

(48) P・F・ドラッガー著，現代経営研究会訳『変貌する産業社会』ダイヤモンド社，昭和34年，80～82頁。(P. F. Drucker, The Landmarke of Tomorrow, 1957)。

揮する機会を提供する。

これらの従業員の意向を汲んで，企業組織内での一体感・存在感・帰属意識をもたらすには，彼らの願望を充足しなければならない。そのためには，個性を認めて適材適所に業務遂行させる能力主義の導入があり，また，それぞれに責任を与えることで職務への精励を誘導する方策としては，目標管理制度やプロジェクト・チーム，プロフィト・センター等の自律的単位の形成によって事業責任を与える制度，あるいは事業部制や戦略的事業単位がある。[49] 従業員を拘束された歯車としての役割ではなく，企業組織を事業達成の手段として利用する自主的行為をする意思決定者として扱う。これは，従業員各自の専門職業能力を企業組織という装置――つまり，協働体系と設備と施設――を計画に基づいて操作することで，増幅して効率的に目的を達成して行こうとする従業員個人の視点に立つ。それは，人間の思考や労働を行う延長線上に位置づけられた道具としての企業組織への認識であり，そこにはピラミッド型の権限の序列として企業組織の存在を認識するよりも，仕事を達成するための協働体系としてのネットワークとして，企業組織内で各位置（各部門）に応じた機能的権威・権限の分担者としての認識がある。そのことが是認される限り従業員は，企業組織への帰属意識を強める。[50]

ところで，現業単純作業従業員は企業組織内では縁辺的存在であり，代替可能な業務である。従来の雇用慣行の無意味化にもかかわらず，彼らの定着性を高め，モラール・アップするためには，企業組織内での存在を高める認識を生じせしめる新たな雇用施策が必要となる。それには，従業員が中間管理職・最高経営者から人間として存在が認められる交流が行われ，企業組織への帰属意識を生成せしめる社会集団としての同質性が求められる。そのために，経営・管理者層と一般従業員層とに共感をもたらす懇談会，経営情報の伝達による一体感形成を促する経営政策が大きな役割を担う。コミュニケーション・チャネルの設置，それもマス・メディアでなく，パーソナル・コミュニケーションの可能性による同質の人間集団化によって，企業組織への帰属意識を高め，モラール・アップへの方向に導く諸方策を経営者側は探っている。[51]

しかしながら，都市的生活様式を身につけた高学歴者は増加しており，彼らは従来とは異なる業績主義の価値を内在させ，他者への影響力と専門職業能力の活用，換言すると，権力への満足と存在の確認が得られるならば，企業目的達成の効率化へ寄与するから，新たな雇用慣行を形成せしむる。高学歴化社会は，業務遂行能力の質的向上をもたらし，それは単に従業員の自律性を高めるのみでなく，上位者から下位者への業務に関する伝達が，命令というより指導や示唆への質的変化をもたらすと同時に，双方が同一学歴であることから，職務分掌は階統的秩序としてより，機能分担

注（49） 経済同友会『1980年代の企業経営』昭和55年。
（50） 高宮晋編『経営戦略と経営組織』日本生産性本部，昭和50年。
（51） 経済同友会『経営参加小委員会研究報告書』昭和51年。

であるとの意識が従業員に強まり，学歴は能力を発揮する手段を獲得する認定標となり，成果は企業での有効性によって評価されるとの能力主義が前提となる。このことで機会の均等をもたらす個人資格としての学歴へと変質していく。企業組織での有効性の発揮による成果として，特定大学出身者が高い能力を持つと評価される場合も生じる。[52] そのことが，特定大学歴が企業組織内の地位を獲得するのに優位であるとの風潮をもたらし，受験競争を激しくして，資格取得のために，競争社会，試験社会の認識を高め，能力主義を社会の通念として受容する傾向を普及させた。就業者が学歴や学校歴の企業組織での効用を認識することで，子弟の進学に関心を高める。しかしながら，その結果は，中学校卒業，高校卒業の若年層の減少をもたらし，[53] 大学卒業者は大企業から中小零細企業まで就職する範囲を拡大し，職業は事務職，技術職から販売職，ブルーカラーへと多様な分野に進出している。[54] このことは，企業規模に関連なく，大学卒業者の高度な知識水準を必要とする事業が増加したことによる。ベンチャー・ビジネスにも，技術水準を常に高めることによって多様な顧客の需要に応じて適切な供給をする情報産業がある。技術革新，社会変化にともない職業の内容も質的に変化しており，多種多様な職業活動も，適切な判断を求められる業務形態が多くなり，それに加えてＯＡ化，ＭＥ化による諸機器の活用と，そのための訓練がともない，学習能力の高さと適応力の強さが必要とされる。また，サービス産業においては，多くの高学歴顧客に対応するためにも，大学卒業者を採用し，就業させる。変化が常態である現代社会には，職業活動や社会生活において，学習能力は問題解決や方法・手段獲得のために要請され，そこで高学歴の取得は必要条件になりつつあり，それが，ますます社会の質的変化をもたらす。

高等教育機関への進学率の上昇により，高学歴は社会的身分から社会的貢献をする前提としての資格に変質した。高学歴者が，企業の要請する能力を多く潜在させていれば，採用選別において，大企業への就職者が多く，企業の業績に大きな貢献をしている人員を輩出することで著名大学と呼ばれ，大学の序列化が顕在化し，就職機会の制約条件が生じる。企業から高い評価を与えられていない大学の卒業生や成績評価が低い大学卒業者は，中小零細企業に雇用されるか，若年層の労働力不足で空席が多く生じている単純労働で，肉体労働や販売労働に近い職種に従事せざるを得ない。[55] 知識水準の高い就業者が大量に生成されたために，必要とされる以上の過剰な人員は，従来は初中等学歴者が従事していた企業や職業へ，代替労働力として大量に採用され，大学卒業者として相応しい賃金や処遇を受けていない。

だが，高等教育の普及は，企業・社会においても，追随者を盲従せしめるエリートの専断を取り除き，個我の確立と平等観を普及せしめるのに貢献し，社会変化に適応できる自律的個人を多く輩

注 (52) 人間能力開発センター『高年齢化と高学歴化の企業への影響』昭和52年，62～80頁。
(53) 労働省『労働白書』昭和58年版，134頁。
(54) 労働省『労働白書』昭和57年版，96～100頁，107頁，109頁，143頁。
(55) 労働省『高学歴者就業実態調査』昭和53年。

出せしめた。

3. 新たな従業員意識

J．K．ガルブレイスは，産業化社会を技術革新とその影響がもたらす諸事象から大企業体制と規定しているが，そこで従業員が社会的貢献と社会的栄達を得るには，大企業の経営者の地位に付くことが望まれる。このことから，経営者の地位を志向する従業員は，企業の効率を高めるのに貢献をするためには業績競争を経なければならない。ところで，大企業体制を成立せしめた基盤としての経済的合理性の追求は，技術革新にともない生産様式を機械化して，原料の無駄なく，時間の正確さ，生産の迅速さをもたらし，生産計画を的確にし，労働をも標準化し，大量生産による廉価販売がもたらされ，同一製品が大量消費される状況を成立させた。労働と消費の標準化は，人々に生活の標準化をもたらした。生産様式の合理性，画一性は，人々に効率化の思考を内在させ，生活における新たな共通価値が生成する。それぞれの子弟にも効率的なライフ・プランニングを行い，無駄のない人生を求める。ここに，常に競争者を意識した「孤独なランナー」としての個人が現出する。

しかしながら，高等教育を受けるチャンスの増大は，多様な個性の族生をもたらし，自己主張をもち，自己の人生の意義を確認しながら，自己成長を内発的目的達成によって行う，自己更新力[56]のある人々を多数成育せしめる。高学歴者が多く企業の従業員となることで，地位の上昇可能性，新たな職業への就業可能性をもたらした。これは雇用慣行の変化をも促進させた。また経済低成長期には，減量経営の施策として，冗員冗費の見直しによる効率を求め，新規事業や規模拡大がむつかしくなった状況では，余剰人員化した中高年齢従業員層への処遇は，出向，関連会社への転籍，スタッフとしての名目で雑務に励むことになるが，“窓際族”として待機しているか，あるいは資格と役職を分離した制度で，役職相当の資格は付与され，単独業務であるが，上級管理職に直結していることで，名誉は保持されるけれども，常に指示・命令を受けながら業務を遂行している一般事務職と何らの相違もない位置づけにある。それに加えて，管理職の地位も，同一資格の非管理職のモラール・ダウンを来たさない配慮と，年功的配慮を払拭することで，企業の効率と発展のために必要とする適切な従業員の抜擢を容易にする人事施策上の要請から“役職機能論”の傾向を強め，諸業務担当者は企業運営に不可欠な機能を担っており，管理者も同様として扱う方針から，同一資格の非管理職者との賃金格差は減少している[57]。これは好況期に大量採用した大学卒業者を遇するために多くの役職位を増設した“役職インフレ”の後遺症でもあるが，機構改革が進んでいる現在の

注（56） A・H・マズロー著，上田吉一訳『完全なる人間』誠信書房，昭和39年（A. H. Maslow, Toward a Psychology of Being, 1962）。青沼吉松著『産業社会学』慶應通信，昭和50年，146～151頁。

（57） 労働省『労働白書』昭和57年版，135～138頁。

状況では，多数の従業員にモラール・ダウンを起させない方策として，平等感を印象づけるために少数である管理職の特権を削減していると受けとれる状況を形成している。

だが，給与格差の縮小にもかかわらず，管理職業務は重責で，昇進もむつかしいことがマイナスの相乗効果をもたらして，かえって企業への忠誠心，一体感，帰属意識を減殺していく[58]。また，従来は企業組織内でのＯＪＴ，あるいは教育訓練を通じて，従業員の業務遂行能力を育成してきたが，高学歴従業員は既に知識の再生産能力を保持しており，企業組織外の諸教育機関，勉強会への依存を強め，特定企業組織内でのみ通用する特定能力を高めるのみでなく，専門職業能力を研鑽する傾向がある。それは，特定企業を定年まで就業する職場とは，必ずしも意識をしていない世代の出現によっている。

むすび

本稿は，企業組織で協働を営む人間集団の質的変化と経営者がそれに対応して，効率を高めるために雇用慣行の改変を策定する事態について論究した。言うまでもなく，このテーマは，Ｃ．Ｉ．バーナードの所論にもあり，最近の日本的経営論にも，文化論，文化人類学，社会人類学，社会学の視点から展開がなされている。それらの諸説は，個人の行動を規定する行動様式，価値観，生活形態から企業組織における従業員としての人間を業務に精励せしめ，効率を高める方策の形成を示唆しているが，本稿は，社会状況の展開による人間の生活様式，価値観，生活形態の推移を世代の概念で捉え，世代的人間は，時代とともに推移し，旧世代と新世代では就業の仕方に相違があるとの観点に立って，雇用慣行の変化を解明しようとした[59]。社会制度は，社会心理，世代，文化によって支えられている。企業組織は人間集団としての側面があるから，業務遂行を迅速に行うためには，コミュニケーションが必要であり，そこには，共有された企業組織内の価値がなければならない。それを規定するものは，文化とともに世代であると論じたのが本稿の試みであり，現代の企業組織の雇用慣行が変化の兆しをみせ，新たな事態が受容されていくならば，試論を検証することも難しくはない。

青沼吉松教授の学恩に応えるには誠に程遠い論稿ですが，今後の課題への展望も含めて，組織社会学の研究として献呈致します。

（経済学部非常勤講師）

注（58）㈶機械振興協会経済研究所『ホワイトカラーの年齢と働く意識に関する調査研究』昭和54年，55～66頁。
（59）世代についての論稿は，共同研究者（山田晫〔日本大学〕）と別途執筆の予定。