

〈研究ノート〉

「働く」を考える (2)

山 田 修 平

Shuhei YAMADA : A Study on "Work" (2)

鳥取短期大学研究紀要 第69号 抜刷

2014年6月

〈研究ノート〉

## 「働く」を考える (2)

山田修平

Shuhei YAMADA : A Study on "Work" (2)

前稿<sup>1)</sup>で、日本人の「働く」意識を、歴史を振り返りながら欧米諸国、また主要なアジア諸国と対比して考察した。また日本的労働観がより明確に形成されたのは江戸時代の思想家・実践家達の神・仏・儒一体化となった「働く」にあると指摘した。本稿では、そうしたいわば日本的労働観を、少し別視点から、所属する集団との関係からとらえ直し、明治以降の社会的、経済的大変革の中でどのように変容していくのか、関連して一般に日本的労務管理、労使関係と称せられる仕組み、関係がどのように形成され、日本的労働観と絡み合っていくのかを考察する。

キーワード：日本的労働観 共同体集団 機能集団 上杉鷹山 蕃株式会社 企業一家

### はじめに

日本の近代の歴史を振り返るとき、社会、経済の大変革期は、明治維新と太平洋戦争の敗戦後である。そしていずれの時期も、驚異的な経済発展を成し遂げた。資源をほとんど持たないわが国の経済発展の原動力は、「人をおいてない」<sup>2)</sup>とは、多くの人が認める点である。では人はどのように働いたのか、経済発展の基礎的単位・企業との関係はどのようなであったのか。ここでは江戸時代で確立されたとされる日本的労働観と明治期以降の大変革期、とりわけ第一次大戦後に形成されていったとされる日本的労務管理の関係を中心に考察したい。

### 1. 共同体集団、機能集団と働く

「働く」を考える場合、何のために働くかという労働の目的、いわば労働観をまず考えることが必要だ。もちろん「自分や家族の生活の糧を得るため」は多くの人の第一義的な答えであろう。また「自己の表現のため」、「自己実現のため」と答える人もいるで

あろう。前稿で歴史を振り返りながら、日本人の「労働観」について考えたが、要約すれば、その特徴は、欧米諸国、また主要なアジア諸国と異なり、肉体労働を軽視していないこと、また働くことは単に生活の手段だけではないこと、学ぶことと一体化していること、さらに他の役に立つことが挙げられた。

さてここでは、先ず少し視点を変え所属する集団との関連から、「働く」を考えてみたい。

人が所属する集団は様々あるが、その形成過程、目的、機能等から分類すると大きく共同体集団と機能集団に分類される。

共同体集団は、自然発生的に形成された集団で、血縁的な結びつきを基本とする家族、地縁的な結びつきの部落、村落等がこの代表例である。社会学では基礎集団、第一次集団、ゲマインシャフト等様々な呼称をし、各呼称により微妙に意味合いが違う場合もあるが、ほぼ類似の概念とみてよい。

機能集団は、共通の目的や関心を持つ人々が、自発的に作る集団や組織で、学校、会社、組合、教会等がこの代表例である。似た概念の用語として、目的集団、第二次集団、ゲゼルシャフトがある<sup>3)</sup>。また主として地縁による共同体集団をコミュニティと

称する場合、その対照概念としての機能集団をアソシエーションと称することもある<sup>4)</sup>。多くの機能集団は、共同体集団を基礎としながら、目的、関心に従って、人為的、計画的に形成され、規模的にも、空間的にも共同体集団をはるかに超える集団となる場合が多い。

さてここでは、その役割に着目し、共同体集団と機能集団を基本の用語として、「働く」とこの2つのタイプの集団との関係を見ることから始めたい。

「働く」と関係する共同体集団の代表は家族、機能集団の代表は企業であろう。

人は、先ず自己の生活の糧を得るため、生活を維持するために働く。家庭を築く立場になれば、自分を含めた家族の生計維持のために働き、そのことに喜びや意義を見出す。これが共同体集団の一員としての思いと責任である。共同体集団の論理は倫理である。ではどのような場で働くのか。様々な場合が想定されるが、機能集団としての企業に所属して働くのが一般的であろう。その機能集団の性格にもよるが、企業は市場の論理、経済の論理に基づく運営がなされる、いわば利益の追求を目的とする集団である。私たちと機能集団との関わりは契約に基づく関係で、企業目的に沿った働きをすることにより、その対価が支払われる。その対価によって、共同体集団たる家族の生活を維持する。回りくどい表現となったが、これが一般的な図式であろう。

### (1) 機能集団への所属意識

上記のように機能集団と個人の関係は、契約関係に基づくものである。契約は双方の目的や利害が一致することが前提である。そこに不一致が大きく生ずれば契約は成り立たない。個人の機能集団への所属意識は極めて限定的である。例示的に示せば、企業への所属は1日8時間、1週40時間の所属である。しかしわが国の場合、例えば就業規則上1日8時間、1週40時間の勤務時間の定めであったとしても、精神的な所属時間は1日24時間、7日×24時間に限りなく近いのである。換言すれば、企業は機

能集団でありながら、個々人にとって共同体集団の意味合いを持っている。このことが、企業への忠誠心となり、働き方に大きく影響してくる。すなわち企業は生活の糧を得るための手段として、働く場だけではなく、企業のために働くという目的のものにもなっている。企業を維持すること、さらに企業を発展させるということ自体が目的になり得るのである。もちろん企業の存亡は働く者の生活に大きく関わるためとも言える。しかし、単にそうした利害以上の所属意識、忠誠心を多くの従業員が持っている。また企業も単に雇用契約に基づく社員としてのみの関係以上のものを期待し、経営家族主義、企業一家と称せられる対応をしてきたのである。

### (2) 共同体集団の機能集団化

機能集団たる企業が共同体集団化するのとは一見逆に共同体集団が機能集団の論理を駆使することにより、その集団を維持存続させる場合がある。その典型例が徳川時代の武家統治による藩体制である。藩は固定化された士農工商という身分階級のもと、運営された共同体的色彩の強い集団である。経済的には農工商の働きを基礎にしながら、経済的「利」に走る者を軽蔑し、自分は「すはといえ、お馬のさきにつつ立、いかなる強敵大軍の中へも入、かき首、ねぢ首、ぶんどり高名、殿の御命にかけらる」、[「武士はくわねど高楊枝」<sup>5)</sup>と主君への忠孝、名誉、誇り、いわば武士の論理を第一義に動く集団であり、人々である。しかし戦の時代が終わり、幕藩体制が確立するにつれ、藩の経済は成り立たなくなってくる。経済の論理、資本の論理をどのように藩経営にとり入れていくのか、いわば藩の企業としての経営が問われだすのである。当然従来武士の論理のみの保守派と経済論理の導入を推進する派の対立が多く藩内で起こる。この対立を克服し、2つの論理を見事に融合したのが名君と呼ばれた人々である。ここではその代表として、上杉鷹山の藩建て直し策の要点とそこにおける武士階級の勤労意識についてみてみよう。この藩建て直しにおける武士階級の勤労意

識と明治維新以降の殖産興業、また第二次大戦後の驚異的な経済発展の原動力とも言える企業一家のものと従業員の働く意識とが大きく関連しているように思われるのである。

## 2. 上杉鷹山の取り組み

有名な話がある。第35代アメリカ合衆国大統領ジョン・F・ケネディが日本人記者団から「あなたが、日本で最も尊敬する政治家は誰ですか？」と質問を受けたことがある。彼は即座に「上杉鷹山です。」と答えたという<sup>6)</sup>。当時日本人記者団の内ではどれだけの記者が鷹山を知っていたか疑問である。

### (1) 鷹山藩主就任時の米沢藩の状況

鷹山<sup>7)</sup>は宝暦元(1751)年、日向(宮崎県)高鍋藩主の次男として生まれ、数え年10歳にして米沢藩主上杉重定の養子となり、17歳で第9代の藩主となる。

上杉家は、上杉謙信の時代には300万石と佐渡の金山をもつ、最大の諸侯の1つだったが、謙信没後の内紛と外圧で、景勝のときにまず会津120万石となった。次いで関が原の戦いで石田三成側についたため、米沢に移封され30万石に減石。さらに4代目綱勝に嗣子がなく、名門であるため何とか養子を迎え断絶は免れたものの、15万石に削られた。最盛期の20分の1の石高になったが、景勝の意向に縛られ会津120万石当時の格式と家臣団6,000人を召し放つことをほぼせず、家臣も上杉家へ仕えることを誇りとして離れず、このため他藩とは比較にならないほど人口に占める家臣の割合が高かった。そのために、人件費だけでも藩財政に深刻な負担を与えていた。具体的には年間6万両ほどの支出に対して、実際の収入はその2分の1で、不足分は借金でまかない、その額は11万両を超えていた。

このような状況下、鷹山は藩主となったのである。彼はその折「受次ぎて国の司の身となれば忘るまじきは民の父母」(藩主という立場・役割を受けたか

らには、父母が子を養うごとく、人民のために尽くす)と決意を込めた歌を詠んでいる。

### (2) 鷹山の藩政改革<sup>8)</sup>

先ず鷹山は産業を興し、財政を立て直すため、有為な人材を登用したが、こうした改革に真っ向から反対する守旧派といわれる従来の格式に則った藩運営を望む人々と激しく対立した。また在位中に何度か大飢饉に見舞われたりもしたが、次第に鷹山は守旧派を退け、改革を断行し、財政を立て直し、大飢饉も乗り越えていった。鷹山の主な改革を示しておこう。

殖産興業については、米作以外の産業にも取り組んだ。寒冷地に適した漆や楮、桑、紅花等の栽培を奨励した。漆の実から塗料をとり、漆器をつくる。楮から紙を梳きだす。紅花の紅を染料として売る。桑で蚕を飼い、生糸を紡いで絹織物にする。鷹山は農民だけではなく、藩士達にも、自宅の庭でこうした作物を植えて育てることを命じた。当初武士たちには強い反発があったが、鷹山自身率先して、城中に植樹してみせた。やがて下級武士たちの中から、改革に共鳴し、自ら荒地を開墾し新田開発に取り組む者、また家臣の妻子も、養蚕や機織に携わる者も現れた。

貧しい農村では、働けない老人は肩身の狭い思いをしていたが、鷹山は、老人でも比較的容易な仕事として、米沢の小さな川、池沼の多い地形を利用した鯉の養殖を勧めた。その後錦鯉は江戸で売れ始めた。

他方、鷹山は儉約を奨励し、自らも藩主としての江戸での生活費を従来の7分の1以下に削減した。特に飢饉の折には、自らも領民と同様に、三度の食事では粥を食した。それを見習い、富裕層も儉約し、貧しい者を助けるようになった。

さらに鷹山は、藩の改革は将来にわたって継続されることが必要と考え、人材育成に力を注いだ。学校建設の趣旨を公表し、広く領内から募金を集めた。学校には藩士の子弟だけではなく、農民や商人の子どもも学ばせることにしていたので、これらの層からも募金が集まり、学校が建設された。

### (3) 鷹山に学ぶ

鷹山は殖産興業と儉約により藩財政を立て直し、その持続性を図るために人材育成のための学校を建て、さらに弱い立場にある高齢者等にも配慮する施策を推進した。

こうした鷹山の取り組み、それに対する藩士及び領民の反応は多くの示唆を与えてくれる。

従来藩は、家と地域の絆による共同体的集団であり、その統治は家父長的官僚的機構で行なわれ、藩経営の資金は地租がそのほとんどを占めた。戦争等により領地が拡大する時代は藩の経営は成立したが、停滞の時代は、節約、儉約しか生きる方策はない。奢侈な生活をすれば、藩の経営は破綻する。

鷹山は共同体集団たる藩を機能集団として、いわば藩を営利企業として経営するのである。当初反発はあったが、その実効性また鷹山の私心なき姿に、藩士も領民も感化され、機能集団の一員としてよく働いた。それは自身のため、家族のためもあるが、共同体集団としての藩のためでもあった。こうした意識を持った人々の働く総合力が藩改革のエネルギーとなったのである。

## 3. 企業一家

企業一家は、共同体集団・藩の機能集団化とは一見反対に機能集団・企業の共同体集団化を示す言葉といえよう。その方向は逆だが、結果として両者の機能・働きはよく似ている。

### (1) 終身雇用、年功序列制の定義<sup>9)</sup>

企業に対する従業員の所属意識の強さは、一般に従来わが国で支配的であった終身雇用、年功序列制に象徴される雇用制度によるといわれる。

終身雇用は、同一企業で定年まで雇用され続けるという、日本の正社員雇用における慣行である。また年功序列制は、官公庁、企業などにおいて年齢、勤続年数などに応じて役職や賃金を上昇させる人事制度あるいは慣行をいう。年功序列制は加齢、勤続

年数とともに労働者の技術や能力が高まり、企業の成績に反映されるという考え方に基づいている。

この2つの慣行・制度は、企業別労働組合と並んで日本型雇用の3大特徴とされる。

### (2) 終身雇用、年功序列制の確立<sup>10)</sup>

ところで終身雇用、年功序列が明確な形で制度化されたのは、第一次世界大戦後の熟練労働者の深刻な不足に対応したためとされる。工場生産に必要とする技能を持った労働者の不足は、明治初、中期より問題となっていたが、これがより一層深刻化するのには、資本主義経済が飛躍的に発展する日露戦争後、特に第一次大戦後を契機としてのことである。

第一次大戦後、重工業部門の躍進、企業規模の拡大、職種の分解といった一連の経済的変容が起こり、従来の慢性的熟練労働者の不足は絶対的なものになった。当時熟練労働者は比較的労働移動が頻繁であり、その労働供給請負人としていわゆる親方がその仲介にあたっていた。多くの企業はより確実に熟練労働者を確保するために、間接的労働者募集を改め、直接労働者を募集し、さらに軍関係の官工廠、官営企業、そして民間の大企業から、職場に学校や職工養成所・訓練所を設け、自ら熟練労働者を養成するようになった。さらにこうした企業は、労働者の確保、労使関係の安定のため、経営家族主義を打ち出し、共済制度を中心とする福利厚生施設の充実をはかった。この結果労働者の企業帰属意識は高まり、労働移動は急速に減少していった。こうした動きと関連して、主に大企業内に年功賃金を中核とする年功序列制（秩序）が生み出されていった。

従来熟練労働者に関する限り、労働市場は一応横断的に形成され、移動することにより賃金が上昇する可能性があり、勤続年数がさほど意味をもたない能力給が支配的であった。企業は、上記の労働力創出、福利厚生の実施を推進すると共に、勤続自体に積極的な意味を持たせ、企業への忠誠という尺度を与え、昇給制という裏づけを与えたわけである。こうして勤続年数と賃金のきわめて高い相関をもつ年

功賃金制が樹立され、以降、この年功賃金制と共に、年功序列による昇進制、さらには終身雇用制が漸次形成されていくのである。

### (3) 企業一家成立の遠因

以上、主として官営企業、大企業の労働力確保策として、終身雇用、年功序列制が形成されたと述べたが、欧米諸国で例え労働力不足が生じたとしても、必ずしもわが国のような家族経営主義が打ち出されたわけではない。反対に、能力主義を徹底した方が優秀な労働力確保策になるという考え方もある。ではなぜ、わが国においては経営家族主義、そしてその具体的な施策として職場内職工養成、年功序列制、終身雇用が打ち出されたのであろうか。

幾つかの遠因が考えられる。

江戸時代以前から続く商家における丁稚制度と暖簾分け、また手工業時代からの徒弟制度は家制度と大きく関係する。丁稚制度は大きな商家に住み込み、丁稚、手代、番頭等の年季を重ね、仕事を学び、やがて暖簾を分けるという商店主育成制度である。当然、店に対する所属意識は家族への所属意識と同等、あるいはそれ以上に強い。

丁稚制度が商店の制度とすれば、徒弟制度は、陶芸工、鉄器鍛冶等職人の技術伝承の制度である。親方の許しを得て弟子入りし、生活を共にしながら、簡単な作業や雑用も行いながら、親方の技術を見よう見まねで修得していく制度である。これも単に技術修得以上に人間的結びつきが深い制度である。ここに儒教精神が重なり合うことにより、縦の人間関係、家への帰属意識はより強固になる。前稿で記した石田梅岩のいわば庶民の労働観<sup>11)</sup>にその点が示されている。また先述した藩における藩士たちの藩に対する帰属意識と奉公、働き方も同様なことがいえよう。

また集団で助け合って仕事をする場合、個々人の成果を明確にすることが難しい場合も多く、組織を円滑に動かすには構成員が納得しやすい上下関係が求められる。またリスクの低い確実な選択肢を選ぶ、「和」を尊ぶ国民性に向いた考え方があったともい

える。

工場生産、技術革新が進み、徒弟制度が影を薄め労働移動が活発になったとしても、根のところでこうした風土が消滅していたわけではなく、この風土を活用することが、経営者にとっても得策であり、労働者にとっては納まりがよかったのである。

以上のような精神風土を土台に、経済的には労働力不足対応策として打ち出された経営家族主義、企業一家における従業員は、個々の働きの総和以上の集団的労働のエネルギーを生み出し、大変革期の経済発展の原動力になっていった。その場合、当然機能集団としては経済の論理、資本の論理が大きく働くのであるが、同時に共同体集団としての倫理も働くのである。この経済の論理と共同体としての倫理の融合こそ、マックスウェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』<sup>12)</sup>に倣うとすれば、日本的資本主義の精神<sup>13)</sup>といえるものかもしれない。

### おわりに

「働く」を所属する集団と関わりからとらえてきた。一般に企業は機能集団である。ところが日本の場合、企業自体が働く目的となり得る共同体集団的色彩を帯びている。幕藩体制下の藩が、藩株式会社を経営することによって共同体集団的色彩の強い藩を機能集団化し、活性化したのと好対照である。機能集団・企業がどのように共同体集団となり得たのかは、第一次大戦後確立した終身雇用、年功序列制を核とする日本的労務管理を直接的な契機とすれば、その遠因あるいは背景には丁稚制度、徒弟制度、関連して儒教精神と不可分の家制度にあると述べた。こうした企業一家における働く意識は日本的資本主義の精神と呼びうるものであり、ある時期まで日本経済発展の原動力となってきた。1990年代以降、わが国の経済は持続的な停滞期を迎え、この時期に日本資本主義の精神も変容し始めるのだが、その分析は次稿以降の課題としたい。

## 注

- 1) 山田修平「『働く』を考える (1)」『鳥取短期大学研究紀要』第68号, 2013年, pp. 21-29.
- 2) 吉田茂『日本を決定した百年』中央公論社, 1967年は吉田元首相の回想録であるが, 明治維新から日清, 日露戦争そして太平洋戦争の敗戦, 復興の歴史を要点的にまとめている. 時に応じた指導者の「歴史感覚・センス」と「勤勉な日本人の国民性」が困難な時にあって, 日本を救い, 復興させてきたと記述している.
- 3) こうした社会集団の基礎概念を体系的に示したのはドイツの社会学者, テンニェス (Tönnies, F. J., 1855-1936年)である. 彼の代表的著作『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』Gemeinschaft und Gesellschaft (1887, 8th ed., 1935)は, 集団分析の古典的著作である. またほぼ同時期にアメリカの社会心理学者, クーリー (Cooley, C. H., 1864-1929年)は第1次集団, 第2次集団という概念を提示している.
- 4) アメリカの社会心理学者・マッキーバー (Maclver, R. M., 1882-1970年)はコミュニティとアソシエーションの分類をしている.
- 5) 「…かき首, ねち首, ぶんどり高名…」は戦国時代の活気溢れる武士の忠孝の意気込みとすれば, 「…高楊枝」は幕藩体制下の貧困化した武士の見栄といえるが, 双方に共通するのは武士の誇りであり, 論理である.
- 6) 国際派日本人養成講座『人物探訪: 上杉鷹山〜ケネディ大統領が尊敬した政治家〜』Japan On the Globe, 2000年, p. 3.
- 7) 幼名は松三郎, 上杉家の養嗣子になってからは直松, 17歳で元服後は勝興 (通称, 直丸), 家督を継ぐにあたっては, 治憲と改名. 隠居後は剃髪し, 鷹山と号した. ここでは煩雑さを避けるため, 時期に関わらず一般に使用されている鷹山を用いることにする.
- 8) 鷹山の藩政改革に関する著作は多数あるが, ここではその幾つかを示しておく.
- 内村鑑三著, 鈴木範久訳『代表的な日本人』(新版) 岩波文庫, 1995年
- 横山昭男編『上杉鷹山のすべて』新人物往来社, 1989年
- 安彦幸次郎『上杉鷹山の人間と生涯』サイエンスティスト社, 三訂版, 1994年
- 加来耕三『上杉鷹山危機突破の行動哲学』二見書房, 1993年
- 島津義忠『上杉鷹山財政危機を打開した名君の生涯』PHP文庫, 2002年
- 山本七平『日本資本主義の精神』光文社, 1979年  
また, 学術書ではないが, 上杉鷹山を題材とした作品も数多い. その代表作として次の2作品を示しておく.
- 藤沢周平『漆の実のみのる国』文藝春秋, 1997年
- 土門冬二『小説 上杉鷹山』学陽書房, 1983年
- 9) 語源はジェイムス・アベグレン (James C Abegglen) が “The Japanese factory : Aspect of its social organization” 1958年で lifetime commitment と名づけたが, その日本語版, 占部都美訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958年で「終身の関係」と訳され, その後「終身雇用制」が一般的な用語となったとされている.
- ジェイムス・アベグレン著, 山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社, 2004年, p. 27. 参照
- 10) 年功序列, 終身雇用制また企業別労働組合の成立については, 山田修平「大正期における労働組合運動と企業の労働組合対策」『経済経営論叢』第9巻, 第4号, 1975年に詳しい.
- 11) 前掲「『働く』を考える (1)」p. 27. 参照
- 12) ヴェーバー, Max 著, 大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波文庫, 1989 前掲「『働く』を考える (1)」p. 23. 参照
- 13) 山本七平は, 日本人は「なぜ, 一生懸命働くのか」という問題意識を持ち, 現代企業の中の「藩」の分析を行い, 日本資本主義の精神の提示を試みている. 前掲『日本資本主義の精神』参照