

企業福祉の今日的課題

—日本の経営と「従業員共同体企業」モデルの視点から—

東海学園大学 経営学部 早野禎二

はじめに

企業福祉の歴史を辿ると、それは、「日本の経営」の成立と密接に関連を持ったものであることが理解できる。日本の経営は、日本の「イエ」組織の伝統を企業経営の中に擬制的に導入したもので、終身雇用制、年功序列制、企業別組合という特徴を持っていた。それは、ドーアによれば、「従業員共同体企業」という特徴を持ち、従業員の福祉を保障する機能を持っていた。それは、近代化の過程において、国の福祉制度の整備の遅れを補う形で進められ、企業にとっては労働者の確保、企業への忠誠心の確保という意味を持っていた。戦後もこのスタイルは継続され、日本の経済成長を支える原動力になった。それは、企業のみならず、社会の安定要因として機能した。

しかし、1990年代半ば以降、グローバル化と新自由主義が日本社会にも入ってきて、日本の経営も大きく転換を余儀なくされる。経団連の『新時代の「日本の経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』(1995)が転機となって、企業経営に、「能力・業績評価」が導入され、企業福祉も、従業員の多様化する価値と個人指向に対応して、個別に従業員を対象とするものになっていった。それは、「能力・業績主義」にも対応したものであり、企業福祉もカフェテリアプランなど選択性を重視しながら総額を抑制管理する方向に転換した。集団指向から個人指向への変化は、ベックの「個人化」が日本でも広まってきたことを意味する。

しかし、このような英米型の個人主義的な働き方は日本人の働き方にあっているのかという点について検討がされるべきであると考え。日本人の経済活動の特徴は、経済活動が人と人の社会的関係に埋め込まれていることである。企業という組織に帰属意識を持ち、長期的なコミットメントして、共同体的な関係のなかで働くことが、日本人に合った働き方ではないかと考える。

日本の経営と企業福祉の歴史とその特徴を押え、その変化の要因を分析し、社会の安定性が失われた今の日本社会で、再びそれが持っていた意義を考えていく重要性を論じていきたい。

構成

1. 企業福祉の概要

- ・ 法定内福利と法定外福利
- ・ 企業福祉の先行研究

2 日本的経営と企業福祉の歴史

間宏 『日本的経営の系譜』(1963)

3 「日本的経営論」の研究

(1) アベグレン 『日本の経営』(1958)

(2) 村上・公文・佐藤『文明としてのイエ社会』(1979年)

- ・ 「イエ」組織と産業化 間柄主義
- ・ 産業化の進行と不安— 手段性と即時性の分離
- ・ 「個別化」

(3) ドーア『日本型資本主義と至上主義の衝突』(2001)

- ・ 英米企業と日本企業の特徴の比較
- ・ 日本の企業「従業員共同体企業」の形成要因
- ・ 「離脱しにくい長期的コミットメント」と日本企業
- ・ 90年代以降の日本社会・企業の変化の諸要因

4 ベック「リスク社会」論と「個人化」

5 『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』(1995)と日本的経営の

転換

- ・ 成果主義、能力主義の導入、人事制度、雇用形態の見直し、福利厚生の位置づけの転換の提言

6. 90年代以降の新しい企業福祉の事例

7. 橋木「企業福祉の終焉」論(2005)

考察

1 企業福祉の概要

●法定内福利と法定外福利

企業福利厚生

西久保 浩二『日本型福利厚生の再構築—転換期の諸課題と将来展望—』 (1998)

「企業において従業員本人及びその家族を対象とする福祉の向上、労働環境などの改善を目的に展開される賃金・基本的条件以外の報酬、諸施策を総称する」

・法定内福利

政府が主管する社会保険制度（健康保険、厚生年金保険、雇用保険、労働災害保険）に強制的な費用拠出することで参画するもの。

・法定外福利

経営者の自主的判断や労使の合意に基づいて導入・実施される諸施策を示すもので、法的な拘束力はなく、企業単位での自由裁量性、任意性に基づくもの

- ① 生活援助分野 給食、販売、社宅・独身寮の提供、通勤交通費支給など
- ② 財政形成分野 社内預金制度、財形貯蓄制度、持株制度、持家取得援助、各種貸付制度
- ③ 老後保障分野 退職金、年金制度
- ④ 健康・医療分野 定期健康診断、人間ドック
- ⑤ 遺族保障分野 労災上乗せ補償制度、弔意金、見舞金、
- ⑥ 体育・文化・レクリエーション分野 運動会、保養所施設、社員旅行
- ⑦ その他の分野 育児休業制度、永年勤続表彰

●企業福祉の先行研究

西久保 (1998)

起源的に明治初頭、農村出身の低賃金労働者に対し現物給付を中心とした恩恵的な生活援助。低賃金補完、社会保障の肩代わり、組合対策などの役割を担っていた。労務管理的な性格が強いもの。「福利厚生」がもっともふさわしい呼称であり、今日的な福祉的なニュアンスは希薄であった。

戦後の高度経済成長期を通じて社会保障制度の整備や賃金水準の上昇により社会保障の肩代わりの側面が消滅し、相互補完・分業関係が明確になっていった。

橋木 俊詔 『企業福祉の終焉—格差の時代にどう対応すべきか』(2005)

企業福祉（特に非法定福利厚生）が発展してきた理由

- ① 労働者の病気や労災上の費用、あるいは住宅提供を企業が負担することによって、労働者が安心して勤労できる環境を与えることができる。
- ② 引退後の所得保障策（例えば退職金や企業年金制度）に企業がコミットすることにより、長期雇用が期待できるし、引退後の生活に安心感を与える効果がある。公的年金への事業主負担もこれと同じ解釈が可能である。
- ③ 公的部門の提供する社会保障制度が未発展で不十分な時代にあっては、企業がそれを進んで補完する動きがみられた。

企業福祉

労務管理上有効な政策手段、安心感の付与、勤労意欲の向上、企業へのロイヤリティの醸成

橋木 今日、企業福祉の役割は終わったとして「企業福祉の終焉論」を提唱。

2 日本の経営と企業福祉の歴史

間宏 『日本の経営の系譜』(1963)

明治以前からあった家業経営の伝統主義



明治以降の近代企業のなかでも有力な支柱の役割を果たし、扶助救済、治療、教育、娯楽などの温情主義的措置がされていた。

経営規模の拡大



・個人的・断片的措置に頼ることはできなくなり、温情主義的な伝統を汲みつつ、組織的・総合的管理施策として経営家族主義という新しい管理方式が生まれた。

・大正5年 工場法施行

鉱業法改正、健康保険法、退職手当法などの一連の労働者保護法が制定。

大正から昭和初年にかけて企業の官僚制化



- ・ テーラーシステム、フォードシステムの導入、
- ・ 能率給制度の一部実施、工場委員会、労働委員会制度、共済組合の普及

機能的合理化が進められる一方、日本社会の歴史的伝統である「家」の観念を擬制とした経営家族主義が発展



企業経営における実質的合理化
(経営家族主義は、明治末にすでに見られたが、広く普及したのは第一次大戦後)

経営家族主義

資本家・経営者と従業員との関係は親子になぞらえられ、両者の利害は対立するものではなく、労使一体であり、欧米の金銭を介した契約的労使関係とは異なる「情誼によって結ばれた家族的労使関係」とされ、世界に誇る日本の伝統的美風であるとされた。

* 経営労務方針もこの経営家族主義

経営社会秩序として年功が重視される「年功制」
親子と同じように「一生の縁」としての「終身雇用制度」
年齢と性別に応じて、賃金額の決まる「家族制度的生活

- ・ 当時、賃金の実額は大企業においても非常に低く、従業員は、老後や不時の出費のために貯蓄することは難しかったため、公傷病救済制度、結婚祝金、出産祝金、退職手当が設けられた。日常生活においても、社宅や物質購買施設が作られ、福利厚生施設制度が整えられるようになった。



このような施策は、従業員に対する温情的生活保障政策であり、社会保障がほとんど存在せず、貧困な農家出身で不安定な立場に置かれていた多くの労働者が経営帰属意識を高める要因となり、全体的に組織の実質的統合に効果的であった

労働運動の影響

- ・当時、高まりつつあったこの時期の労働運動も経営家族主義に影響を与えた。
- ・大正期には、労働争議が拡大し、労働運動と社会主義が結びつき、労使協調路線から階級闘争主義へと転換していった。このような労働運動の高まりに対して、資本家側の思想的防衛として温情主義が用いられていった。

戦時体制下

- ・国家によって労務統制が強化
- ・各企業間の待遇の差が生じる労働移動や、不平不満を防ぐため、公障病死者に対する取扱い、応召者、戦死者の処遇、退職金の支給など賃金以外の諸給付についても詳細な規定が法律で定められるようになった。



健康保険法や、退職手当法の制定など福利施設の法制化

- ・企業の共済組合も産業報国会の事業に吸収。

賃金制度

- ・賃金と能率が切り離され、国家に奉仕する一国民として、その家族生活を支えるのに必要な額を賃金として、月給制でうけるべきだという議論。
- ・賃金を企業への貢献度ではなく、労働者の家計にもとづいて決めるという方法は、家族手当、住宅手当、通勤手当、疎開別居手当、食事手当などさまざまな名称の諸手当が生み出し、発展して複雑な給与構成になっていった。

3 「日本的経営論」研究

(1) アベグレン 『日本の経営』(1958年)

- ・日本の企業経営の特徴
年功序列、終身雇用、企業別組合

日本の企業は、従業員と企業との恒久的な関係

従業員を一時的にせよ解雇することに消極的な理由

- ・職が少なく、人口が多いので、雇用を最大限に増やして、人員整理を控えるのが経営者の責任であるとされ、経営者は国の経済政策に協力して、つねに雇用を最大限に増やす義務を負うとされていた。
- ・企業と従業員との関係は両当事者の経済的都合だけで決めるわけにはいかない問題だとする暗黙の認識が経営者にあり集団に対する忠誠心と相互的な責任、言い換えれば義務を負いあう関係が、純粹に経済的な雇用関係に代わるものになっていた。

日本においては大企業から中小企業まで経営者は国全体の利益という大きな観点から経営を考える姿勢。経営方針と国の厚生との関係がきわめて敏感。



歴史的に政府と企業が密接な関係にあったことの結果。

日本は、決定的な部分で輸出入に依存しなければ経済が成り立たないため、経営者は経営方針が国全体に与える影響を十分に意識している。

(2) 村上・公文・佐藤『文明としてのイエ社会』（1979年）

欧米型の個人主義と能動主義の結びついた近代化過程だけが唯一のものではない。産業化に必要な価値観は「手段的能動主義」



それは必ずしも個人主義的価値観とだけ結びつくものではなくある種の集団主義は個人主義よりも産業化に適合的

産業化に適合的な集団主義とは、手段的能動主義とそれに基づく高度の組織性と調和し、個人の自発性を触発する一方、激変する環境の中で個人を十分に庇護する。

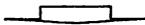


日本においては「イエ」という組織。

日本の「イエ」の基本的特性

(1) 超血縁性 (2) 系譜性 (3) 機能的階等制 (4) 自立性

超血縁性は、その結合原理は、血縁でもなく地縁でもなく、いはば「社縁」ともいふべきものであり、加入にさいしては選択意思が働く（契約的）が、加入後、その成員は、無限定的かつ無制限に集団に帰属して（血縁的）、忠誠をつくす。その集団は、永遠の持続を前提としているが、人為的に作られた集団である



日本の近代の産業化に適合的

「イエ」 封建時代

- ・商業経営は、家業として生まれ、それは「家」の観念によって裏付けられていた。「家」は一つの制度体として、系譜的連続性を中心とした存続と発展がその基本原理。
- ・「家」と構成員と関係においては、家が優位に立ち、構成員が家の繁栄のために助け合い、そのことによって自らの生活保障もはかれるという集団主義原理。
- ・「家」とは家業を中心とした経営体であるが、家業経営の規模によって、その運営に必要な人間を家の成員として包摂していく。

家長の直系・傍系の親族（血縁者）だけでなく、非親族の住込奉公人も、単なる使用人としてではなく、家の成員として、家長とのオヤ・コ関係の下におき、「別家」としての分家を許すなど、実の親子に準じた待遇を与えたところに、わが国の家業経営の特徴があったとする。

このような関係があったからこそ、奉公人に主家の繁栄を願う高い帰属意識に裏づけられた献身的奉仕が期待できた。

文化的基盤「間柄主義」

- ・それ自身固有の「心」、すなわち、意志や情感を持ち、その「間柄」に属する個体の心理や行為を拘束する「気」あるいは「空気」。「間柄」は、各個体に割り当てられる分け前ともいべき「分」というものを持っている。
- ・各個体は、なんらかの「間柄」の成員となつて、気分をもち、職分や身分を割り振られることによって、初めて「自分」となる。
- ・各個体にとっては一体感の核心をなすような特別な「間柄」が、一つもしくは少数存在した。

戦前期においては、国家、職場、各人の「家」がそのような特別な「間柄」であったが、戦後は職場だけが唯一の一体感のよりどころとなった。

●産業化の進行と不安— 手段性と即時性の分離

・産業化の初期

一つの大家族が一つの家業をもち、生産の場としての性格をある程度残していることが多く、相当の範囲の親族が集まって、一つの家業が営まれており、家産の蓄積も大きく、生活保障や教育の機能もそこで準備され、生産と生活を統括する家長が權威をもっていた。

同族資本主義 ファミリー・キャピタリズム

生産と消費の分化、職場と家庭の分離

家庭から生産機能のみならず、生活保障や教育の機能まで脱落。

職場は「生産のための手段的合理的行為の場」

家庭は「消費に専念する即自的行為の場」

両者は分離

家庭から切り離された生活保障や教育は即自性と手段性のあいだを動揺

消費の単機能集団としての家庭

手段性と即自性を結びつける体験はもはや発見できない。

- ・主婦や未成年の子供は消費に特化し、即自的行為者としての性格を強め、家庭外の世界では手段性が支配権を握っている。

このような分離は、人びとの潜在的不安を高めていくが、それは産業社会の一つの特徴であるとする。

生産と消費の分化が進む社会

消費集団としての家族も持続性を持たず、生産集団としての企業も、生活全体に

わたる帰属感を調達することができない。



十分に安定的にはなりにくく、社会全体として安定した基礎集団の形成がされにくくなる。

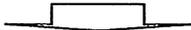
産業化の進行によって、生産と消費は分化し、それまでの生活の全般にわたって帰属すべき集団は消滅。



消費と教育の水準は平均として上昇し、個人行動の選択の範囲が拡大
個人はあたかも自立的であるかのように意識し行動するようになる。

村上らは、信念としての「個人主義」と区別する意味でこれを「個別化」と呼ぶ。
大衆消費と大衆教育の水準が一段と上昇し生存に関する脅威が消滅した「豊かな社会」の段階では、個別化も一段と顕著。

最後の隠れ家になるのは、最小の親密圏としての核家族・夫婦・性的友人となり、その最小圏に視野を限定して自我の輪郭を描き直すという「私化 (privatization)」が進行。



村上らは 1970 年代末の時点で、日本の産業化を推進した「イエ」の組織原理に基づく企業組織も、産業化が進むとともに、その成立基盤が揺るがされると予測していた。

(3) ドーア『日本型資本主義と市場主義の衝突』(2001)

英米	日本
「私有財産観」	対「共同体観」、
「利潤追求の道具観」	対「法人実在観」、
「契約のマトリックス観」	対「社員の総合体観」、
「株主の企業」	対「利害関係者の企業」
「株主重視企業」	対「従業員重視企業」 ⁽²¹⁾

英米の企業

- ・株主を重視し、企業買収に高い関心を示し、株主利益を優先し、株価第一。
- ・企業内において、下位の管理職は上司の信頼を失えば解雇される。

- ・社会一般に、企業は、法、及び慣習によってのみ拘束される契約の網と見られる。雇用契約は、「職務契約」であり、昇進は、社内の労働市場を通じて行われポストへの応募・競争がなされる。努力を引き出すインセンティブは、個人単位であり、金銭的であり、短期限に設定されている。
- ・努力の出力とそれに対する報酬の時間幅は少ない。
- ・経営者と労働者の関係は、明白に対立的な契約関係である。企業の階層構造は専門的な能力によるものであり、服従と協力を命令する能力と権限の階層構造をなしている。

日本の企業

- ・企業買収・合併には低い関心しか示さず、
- ・経営者の個人目標は、「わが社」の（現在および将来のすべての従業員）の繁栄のために働くことである。
- ・個々人の努力に対する報酬は、すぐに与えられることはなく、報酬の形態は、より格の高い権限へ他の人より早く昇進することである。昇給と結びついていなくても、それ自体一種の報酬となる。
- ・インセンティブ 感情的に自分のアイデンティティと一体化させて企業の成功を喜ぶ、利他的な集団的インセンティブ
- ・共同体の一員としての一体感（および全員が何らかの昇進を期待できること）が上下関係における対立的な性格を和らげる。権限を配分する際にも、人を威圧する力よりも専門的な能力に重点が置かれる。従業員の削減はなるべく避ける傾向にある。
- ・日本の経営者に対する規制とアカウンタビリティ
メインバンクや安定株主。自分が個人的に知っている人々と経営者自身の昇進と退任後の人生に影響力がある同僚や若手幹部に対してのものであった。
- ・ドーアによれば、日本の企業は、誰かの「私有財産」ではなく、官庁に似たような官僚組織体であって、社員になるということは組織の中のキャリアを形成することを意味し、共同体的な性格を持っているとする。
- ・ヒエラルヒーがあり、社長や副社長や取締役は、企業共同体の長老と見なされるが、彼らに関心を持っていたのは、その共同体の世間における名声であり、共同体成員の福祉であった。そして、その「成員」の中に入れられるのは、若手幹部だけでなく、その企業に雇用されている人全体であり、さらには、今後、入社して、その企業の名声を引き継いでいく「子孫たち」までであると理解された。

戦前

日本の企業は英米の企業に似た「経営共同体企業」(managerial community firm)



「従業員共同体企業」(employee community firm)への転換

第一の要因 戦争

株式市場の閉鎖、配当の統制が進み、官僚が取締役の任命に介入し、所有権という利害関係ではなく、経験と能力を重要視して、会社を熟知している生え抜きの役員を選ばれるようになった。

第二の要因 労働運動

- ・戦後の先鋭的な労働運動。労働運動の「企業内化」の鍵となったのがブルーカラーにホワイトカラーや管理職と実質的に同等の待遇を与えたことであった。
- ・同等な基準に基づく月給制の適用、解雇についての同等な保護、給与に比例した疾病手当や退職金の保障、単一の企業組合への参加であり、現場の労働者にも経営者と同等の、自分は、企業共同体の一員であるという一体感を持つる基盤を作った。

第三の要因 「株式の持ち合い制度」

- ・大企業は、「安定株主」を確保した。
- ・「株式の持ち合い制度」によって、予期できなかった市場の変動で利益が下がったり、短期の利益を犠牲にして長期的にしか実らない投資をしてその株価が下がったとしてもあわてる必要がなく、経営者がしっかりしているという印象さえ与えることができれば、銀行は融資条件を厳しくすることなく、乗っ取りの危険もないと思われていた。

● 「従業員共同体企業」 日本の企業の特徴

日本社会における経済関係と社会関係の特殊な関係性と関連。



日本における経済活動は、他の社会に比べて人と人との社会的関係に「埋め込まれている」(embedded in face-to-face social relation)

┌
└

カール・ポラニーが、そこからの離脱が近代市場資本主義が出現する必要条件であると見なした「社会的埋め込み」(social embeddedness)とは同じではない。

┌
└

ポラニーの「社会的埋め込み」の概念は、生まれながらの家族や隣人関係を意味する「帰属的社会的関係 (ascribed social relation)」への「埋め込み」を指すものであるが、ドーアは、日本の経済的取引行為がそこに埋め込まれている社会的関係は後から獲得されたものであると理解している。

英米人の行動パターン

英米人は、常に再選択の余地を残し、利益となると思ったらすぐ職を変え、帰属先を変え、投資先を変える。行動の基準は、英米人は、自分自身、あるいは家族や友人にとって直接に利益となるかどうかである。

日本人の行動パターン

日本人は、再選択の余地を犠牲にしても、離脱しにくい長期のコミットメントに入る傾向が強く、自社の社員たちとか長期的な関係を持つ取引相手など、さまざまな他人への福利を図るべき広範多様な義務を負っている。⁽

┌
└

このように経済関係が人と人との社会的関係に埋め込まれ、離脱しにくい長期のコミットメントに入る傾向があることが、「従業員共同体企業」の背景にはあるとドーアはとらえている。

●1980年代から英米を中心として起きてきた大きな変化

市場化 (marketization) と金融化(financialization)¹⁾

┌
└

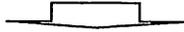
日本においては、長期的なコミットメントがその場かぎりの市場主義を抑制し、他方では「生産主義」とでも言うべきものが金融化を抑制していたが、世界的な市場化と金融化の流れが、日本社会の変化を余儀なくさせた。

4. ベック「リスク社会」論と「個人化」

Ulrich Beck (1986) Risikogesellschaft Auf dem Weg in eine andere Modern
(ウルリッヒ・ベック『危険社会—新しい近代への道』1998年)

先進諸国

高い物質的生活水準と社会的保障の推進を背景にして、人々は、伝統的な階級による諸制約や家族による扶養から解放



自分自身が物質面に関して生き残れるように、自分自身に人生設計と生き方を中心に置くように強いる。このような「個人化」は、大集団社会の伝統的カテゴリー—社会階級、身分、社会階層において思考する際の寄って立つ生活世界の基盤を取り崩す。

生活情況と人生の経過の「個人化」によって、人生が、「自己内省的に」(selbstreflexiv)



社会的にあらかじめ与えられた人生が、今や、自分で作っていく、そして作っていかなくてはならない人生へと転換されるようになった。

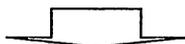


職業教育や職業や職場や居住地や結婚相手や子供の数等についての決定を、他の些末な決定とともに、行うことが可能だけでなく、行われなくてはならなくなった。

●日本社会

・企業も、従業員にとって生涯勤めることが自明ではなくなった。リストラや転職もある。

・「イエ」組織に基づく企業組織に「永続的」な帰属意識を持ち、そこでの帰属的關係に長期にコミットしていくよりも、人々は、個人が自分で生き方やライフスタイルを選択していく、あるいは選択することが求められる「個人化」の傾向が、企業や職業という場でも現れてきたのだと言える。



人々に不安と不確実さの感覚を呼び起こしている。



*村上らの産業社会が、生産と消費の場が分離することによって、生活全体にわたる帰属感を与える安定した基礎集団の形成がされにくくなることによって人々が潜在的な不安感を抱くようになり、いわゆる「私化」が進むという分析と重なる。

この「個人化」の傾向は、従来の日本的経営とは相容れない部分があると考えられる。「個人化」の進行は、これまで従業員企業の企業集団への帰属意識を基盤としていた「日本的経営」とそれと結びついていた企業福祉の見直しを推し進めた一つの要因であると筆者は考える。

しかし、今日のような慢性的な不況と労働市場の厳しい時代においては、「個人化」の意味も変わってくる。かつての日本的経営が持っていた企業成員の共同的な福祉が失われ、家族もその規模の縮小化、あるいはシングル化により福祉的機能が不十分になったことによって、個々人がそのリスクを背負うことになるが、個々人が所有し活用しうる資源の格差が、結果としてそのまま社会的格差につながりことを意味する。



ベックの個人化論の前提にある社会保障が整備されているという要件は、日本においても、そしてヨーロッパにおいても崩れつつあるのではないか。

5. 『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』(1995) と日本的経営の転換

・報告書では、従来の経営の長所を生かしつつ「変化に柔軟に対応するダイナミックでチャレンジングな想像性豊かな企業経営」を行うことを目標とし、能力・成果重視の人事処遇、企業を超えた横断的労働市場の育成による人材の流動化を提言した。

・企業経営は、「自由競争原理の徹底を図ることによって、安易な行政依存意識の払拭と自己責任の下での公正・公平なルールに則った経営、経営倫理の確立」の必要を訴えている。

- ・企業の福利厚生は、「個人の自助努力を支援したり、行政の果たすべき役割を補完」法定外福利費の増大が、企業経営を圧迫を与えてはならず、企業が経営努力をしていくことが、結果として福利厚生における企業役割を果たすことになるとする

雇用・就業形態の多様化と今後の雇用システムの方向として、次の3つの雇用形態を提唱。

① 「長期蓄積能力活用型グループ」

従来の長期継続雇用という考え方に立って企業としても働いてほしい、従業員も働きたいというグループ。

② 「高度専門能力活用型グループ」

企業が抱える問題解決に、専門的熟練・能力をもって応える、必ずしも長期雇用を前提としないグループ。

③ 「雇用柔軟型のグループ」

企業が求める人材は職務に応じて定型的業務から専門的業務を遂行できる人までさまざまで、従業員も余暇活用型から専門的能力の活用型までいろいろなグループ。

経営環境の変化に応じてどの仕事にどのような人が何人必要であるかという「自社型雇用ポートフォリオ」の検討を進めていく

従来の年功序列型賃金システムを見直し

- ・「**職能・業績にもとづく人事・賃金管理の方向**」を進め、「各人の意識と能力を発揮できる複線型人事制度を導入し、専門職の育成、活用を重視すべきである」
- ・「**人事処遇制度全体が、能力・業績を重視する動きにあり、人事評価制度の整備が一層重要になる**」

総額人件費管理を徹底化

「賃金、賞与、退職金、福利費などをパッケージした上で、経営計画を踏まえた計画的な人事費管理」を進めていくことを求め、年功的定期昇給制度を見直し、職能・業績を重視した職能昇給を導入し、従来の定期昇給、ベースアップによる賃金決定を再検討する必要。

職能・業績をベースに職務内容や職務階層に応じた複線型の賃金管理を導入し、昇給カーブについても見直しが必要

●福利厚生の今後の基本的方向

・「高齢化等を反映して、法定福利費は増加傾向にあるが、今後とも給付のむだを省き、効率化を図ることによって極力法定福利費を抑制し、我が国が活力を失わないようにすることが大切である」

・法定外福利費は、「限られた予算の中で効果的に行うため、総花的ではなく有効なものを重点的に実施していくことが求められる」とし、そのためには「既存の制度の思い切った統・廃合も行っていく必要」。

・企業福祉の重点施策として、経済成長が鈍化しつつあり、高度経済成長期のように「あれもこれも」ではなく「あれかこれか」という選択的視点が必要であると、今後の企業福祉の重点施策として以下のものをあげている。

- イ 高齢化社会や業務遂行からくるストレスを考慮した予防重視の「健康づくり」
- ロ ゆとり・豊かさの実現のための「土地・住宅関連施策」
- ハ 生涯教育の視点に立った「自己啓発の支援策」
- ニ 少子化、高齢化を背景にした「育児・介護の関連施策」
- ホ 文化、体育、レクリエーション活動あるいは保養所など「余暇活動への支援」

従業員の考え方の変化

・「生活水準の向上や余暇の拡大により、福利厚生に対するニーズも変化しかつ多様化」し、生活援護的なものから、健康や余暇を重視する方向の変化、好みの多様化
・このようなニーズの多様化に拍車をかけるものとして「個人のライフスタイルの変化、家族構成の変化等」

「平均寿命の伸びにより退職後の生活への支援、介護や育児への支援などについてのニーズ」が増加

・今後、考えられる実施策として「画一的で一方通行的な制度ではなく、従業員に選択の余地を作ることも検討されるべきである」

米国で普及している「カフェテリアプラン」の導入を提案。

「事前に提示された福利厚生の多様なメニューの中から、従業員が利用権（クレジット）の枠内で自由にサービスを選択できる制度」

「カフェテリアプランの実施・運営には従業員を参画させ、また費用の一部に自己

負担を取り入れるのが一般的」

- ・この制度の特徴は 総枠の人事費を管理しやすい、また自分で選択を行うため従業員の評価も得やすいこと、画一給付によるムダを回避することができる等、効率化が図りやすいことをあげている。
- ・福利厚生給付の配分において従業員側からの選択を直接的に反映すると同時に、一人当たりの予算額（利用可能上限）を事前に明確に定めることで福利厚生費全体に対するコントロールの枠組みを与えようとするものである。

事業提携 委託化、請負化、別組織化、共同化

- ・企業が直接、福利厚生を行う以外に、年金基金、健康保険組合、互助会や共済会、労働組合等で福祉事業を行っている場合があるが、これらの間での「事業の連携や調整」の検討がされるべきである。
- ・また、効率化策として、事業の委託化、請負化、別組織化、共同化を提唱し、食堂の外部委託、委託型保養所・保育所の共同利用、契約型介護施設の共同利用などを具体例としてあげている。

このように 1995 年に出された日経連報告書は、それまでの「日本的経営」から大きな方針転換を企業に迫ったものであり、それ以降の日本の企業経営の方向を進路づけたという意味で、一つのターニングポイントなる報告であった。そして、また、それは企業福祉、企業経営だけでなく、広くその後の日本社会にも影響を与えたものだったと言える。

6. 90 年代以降の新しい企業福祉の事例

年功序列、終身雇用の見直し

ベネッセ

1995 年より、それまでの年功序列制度から能力主義、業績主義に軸足を移した新人事制度の導入とともに、年棒給やポイント制退職金制度を始めた。ノーワーク・ノーペイの原則で、休職者に対してはポイント付与が停止され、社内に夫婦が勤務しているケースでも世帯単位とせず個人単位で付与される。

西友

1996年よりカフェテリアプランを導入し、開放型人事制度で、それまでの終身雇用や年功処遇などの日本的な雇用慣行に代わり、実力主義 能力主義となり、自由と自己責任、契約概念を全面に出し、出入り自由の弾力的な雇用政策を始めた。それに伴って、福利厚生制度も変革した。一人あたりポイントは、公平性の原則に基づき、職位や勤続年数などに関係なく全員一律である。

企業の一部は、福利厚生からの撤退を進めている。企業にとっての人件費は一定とし福利厚生と賃金への配分において抜本的な見直し。

福利厚生の賃金化

法定外福利費に充当されていた賃金の一部を年間の現金給与（賞与部分）にふりかえるものであり、本来退職時に支払うべき退職金相当分や企業年金への拠出分への賞与など毎年現金給与へ前倒し支給するものである。

松下電器産業

福利厚生の賃金化 「全額給与支払制度」が導入

退職金・福祉現金給付コース（A社員）、退職金現金給付コース（B社員）

カフェテリアプラン

日経連調査

2011年度のカフェテリアプラン「導入企業」は93社である。その数は緩やかながら増加している。「導入企業」は、運営費用などの面でスケールメリットを活かしやすいこと等から、従業員規模の大きい企業が多く、3,000人以上の規模の企業がおよそ70%を占める。

- ・カフェテリア・プラン方式の導入に見られるような新しい企業福祉の手法は、かつての日本的経営が主流であった時代とは様相を異にし、従業員の共同体的な福祉ではなく、従業員一人一人に対する個別的な企業福祉が生まれていると言える。すなわち、従業員の企業という集団組織への帰属意識が薄れるとともに、多様化する個人のそれぞれの選択性を充たすように企業福祉が転換して来ていると言える。

しかし、それは、結果として従業員の働く仲間意識に影響を与え、勤労モラルの問題として現れてくるのではないかと考える。

7. 橋本「企業福祉の終焉」論（2005）

企業福祉は役割を終えたとし、今後は企業はそれから撤退し、経済活動に特化し、福祉は普遍主義に基づく福祉国家によって進められるべきであると論じている。

現在の企業福祉の問題点

・ 大企業と中小企業の格差の問題

労働者の中での正規労働者と非正規労働者との間の格差。

・ 企業にとっての法定内福利のメリットは何か

法定内福利と法定外福利への支出とでは、意味が異なり、法定外福利厚生は、その企業で働く労働者のみにベネフィットが及ぶものであり、企業がこれらの福祉支出を払っても、従業員の利益として計算でき、労務管理上の政策になりうるが、年金、医療、介護といった法定内福利厚生費の支出は、必ずしも、その企業で働く従業員のベネフィットになるとは限らないという問題があるとする。

・ 企業合併・分社及び転職・移動の増加と企業福祉の齟齬

企業の合併や分社も頻繁になり、労働者自身も企業を移動する割合が高くなってきており、従業員が一つの企業に新卒後の入社から労働市場の引退まで勤務する例はかなり少なくなってきたことが、企業福祉の実践においても多くの問題を生み出し、例えば退職金の計算、企業年金の運営ということに難題をもたらしているとする。

・ カフェテリアプランの問題

総得点を使い切れない人に残余分を賃金として支払うのかという課題をクリアしなければならないという問題

・ アウトソーシング化のデメリット

企業が民間会社に管理委託すると、企業福祉の顔が従業員に見えにくくなるので、そもそも企業が期待する企業福祉の目的を従業員が感じなくなる恐れが生じる。

・ 福祉における共同体主義と普遍主義の問題

これまでの日本の社会保障や福祉は企業別の共同体主義による特色を持っており、公的な医療保険制度、組合健保、政府掌握、国民健保、公務員共済は職業と企業主体によって明確に区別され、共同体主義に立脚していた。

福祉サービスはすべての人に公平に及ぶ普遍主義が望ましく、各自に公平な福祉サービスを提供するためには、福祉国家による普遍主義的な福祉政策が望ましい。

- ・福祉国家の道を選択すれば、企業は企業福祉から後退してもよく、企業は保険料の事業主負担をする必要はなくなる。

- ・企業本来の社会的責任は、ビジネスの繁栄と雇用の確保であり、国民への賃金・所得の支払いを確実に行うことにあるとする。従って、福祉は普遍主義の観点から国家が行うべき。

- ・年金、医療、介護といった社会保障の財源を、保険料方式ではなく税方式で徴収することを提唱。税方式の方が一国の経済の効率性にとって好都合であり、保険料方式は労働や資本の資源配分に歪みを与えることになるので、経済の効率性に阻害要因となるとしている。社会保障制度について橘木がモデルとするのはデンマークの福祉国家制度である。

橘木はこれらを実現可能性という視点よりも、今の制度に対するひとつのオルタナティブとして提案する。

橘木の理論に対しては、今の日本の財政状態で、デンマーク型の福祉国家が実現できるのかという現実的な観点からの批判も可能であるが、報告者は、この立場に対しては、営利性、効率性に特化しない「従業員共同体的企業」が持っていた意義、そして企業の日本社会のなかでの「公的」役割と責任という観点から批判を、次の考察の部分で行っていききたい。

考察

企業組織は、単に生産性と効率性だけに機能が特化するものではなく、さまざまな機能を併せ持つ。

企業福祉は、効率性と能率性以外の感情や情緒、人間関係という視点から論じられる必要がある。

また、企業福祉は労務管理的視点でのみ捉えられるのではなく、日本社会の中でのその「公」的、「共」的な役割の視点から論じられるべきであると考え。

・「日本的経営」は、企業とは、単に営利性を追求するだけの民間の私的な団体ではなく、経営者は、従業員の雇用を含めて、その福祉に関心を持ち、契約という形で現れなくても、経営者と従業員のあいだには暗黙了解として、それが共有され、その安心感にもとに、「従業員共同体的企業」が形成されていた。

・企業は、国の方針のもとに生産を上げていくという役割を持っていたが、雇用を含めて従業員の生活を保障するという役割と責任を持っており、企業は「半公的」な役割を持っていた。企業は、外部に対する「公」的側面と内部における「共」的側面の二つの側面を持っていたと報告者は考える。

・90年代以降の日本の経営方針の転換とそれと連動した企業福祉の変化は、このようになかった企業が持っていた日本社会における位置と役割を変えさせるものであり、それは、日本社会の不安定要因をもたらしたと報告者は考える。

・報告者は、日本人の働き方に適合的なのは、契約社会のような個人に負荷がかかるシステムではなく、帰属的な社会関係がある場所で、長期的なコミットメントに従って、協働的に働くシステムであると考ええる。

・効率優先で、個人に負荷をかけるシステムは短期的には個々の企業利益を上げることはできても、長期的に見ると、個々の労働者を疲弊させ、それはやがて企業の活力を奪うようになり、結果として国を衰退に向かわせるのではないかと危惧する。

・今後の企業福祉の方向性について、具体的な提案を今行うことはできないが、かつての日本的経営の「従業員共同体企業」の持っていたメリットをもう一度、見直すべきであると考ええる。

・橋木氏は、企業福祉は、これまで「共同体主義」であり、それは、不公平性をもたらすと批判し、国家による普遍的福祉に転換し、企業福祉は終焉を迎えるべきだと論じる。


確かに公平性の問題が生じることは筆者も認めるが、普遍的な制度的福祉が整えられたとしても、福祉は、制度だけで進められるものではなく、その根底にある社会的・文化的なものへの視点も必要であると考ええる。

・特に日本社会は、近代以降も、経済的關係が人と人の社会的關係に埋め込まれてきたという見方があり、そのような關係を急激に変えようとするのは、長期的に見て、経済活動、さらには社会にマイナス要因となっていくのではないかと考える。

・制度と歴史的・文化的に形成されてきた社会關係とを合わせて一国の福祉は考えられるべきであると考え。そのような視点から、日本の企業福祉の成立過程を辿り、企業福祉の歴史を日本社会の社会的文化的土壌の中で理解していくことが重要であると考え、日本の伝統的な「イエ」と企業組織の関連という観点から、本稿では、日本の企業福祉のあり方について論じてきた。

●「個人化」と企業

・社会全般の「個人化」の傾向は確かに見られ、個人のライフスタイル、結婚、家族の形態にそれは表れている。そのような流れがある一方で、近年、特に震災以降、人々の意識に少し変化が見られ、社会貢献意識の高まり、「絆」が強調されるようになった。

・ここで、日本社会における個人指向から集団指向への兆候が現れているという仮説をたてることも可能である。そのような兆候は、リストラ、解雇などが広まっている中、安定した雇用を望む声が出ているところに見ることができる。このような労働者の意識の変化に企業がどのように対応するか、そこから、企業福祉のあり方も問われると思われる。

・「個人化」という現象に関しては、ベックの概念が日本の社会の現象にそのまま当てはまる概念であるのかという点も問われなければならない。すなわち、ベックの「個人化」と村上らの言う「個別化」には違いがあるかどうかということの検証の必要性である。

・「個別化」は、産業化とともに生産と消費が分化し、生活全般にわたって帰属すべき集団が消滅する一方で、消費と教育の水準が平均として上昇し、個人行動の選択の範囲が拡大したことを指すという点でベックの「個人化」概念と共通性を持っている。

・しかし、村上らは、「個別化」は自己における究極の価値を信じる信念としての「個人主義」と同じものとは捉えない。

・ベックの論じる「個人化」は福祉国家という制度に依存するという点で究極の価値を信じる信念としての「個人主義」とは同義ではないが、「個人化」は西欧の「個人主義」の伝統の延長にあると筆者は理解する。

・村上らは、日本社会が、新中間層化し、人々の「個別化」が進行していくとしても、「あたかも自立的であるかのように」意識し行動しているだけで、それは、「個人主義」ではないと理解し、「間柄主義」は残り続けていくと認識していた。報告者も、日本における「個別化」は「個人化」とは重なる部分があるがまったく同義ではないと考える。

・村上らは、1970年末の時点で、今後の日本の予測として、二つの方向性があると考えていた。一つは、新中間層現象は不可逆であり、従来の集団主義からの離脱の方向が続く方向性と、それとは反対に、集団主義への回帰が起こる方向性である。

・後者は、いったん形成された新中間層が、「個別化環境条件の悪化に伴って既成の間柄からの漂出を中止し、急速に間柄への回帰を試みようとしている、という状況を設定しその場合」である。

・この「個別化」が一定、進行したあとで、再び、ある種の集団回帰が起こるといふ予測は、震災以降の「絆」の強調など、現在の状況と重なる点がある。

ここで、経済不況や原発事故などの環境要因が、個人指向から集団指向への変化を促し、家族や企業等の近代の伝統的な集団への回帰指向が強まっているという仮説を立ててみることもできよう。

●村上氏らの提言

・村上らは、1970年末の時点で、新中間層が既成の間柄からの漂出を中止し間柄への回帰を試みてくるとしたら、企業がそれを拒絶することなく、それを迎え入れ、「新たな調和と活力ある間柄」を作り上げることが必要となり、その際の、組織革新の方向を提言していた。

・すなわち、企業には、従業員の共有する集合目的をより無限定化し、多面的な機能を果たすことが求められ、企業は、営利や市場シェアの維持・拡大とともに従業

員の生活の場としての役割を強め、若者雇用の拡大、雇用された後での企業内外での従業員教育の推進、文字通りの終身雇用制の実現、企業内福祉のいっそうの充実等を進めていく必要があるとしていた。

・そして、村上らは、企業はそのメンバーの範囲を大きく拡大する必要性があるとする。新中間層の間柄への回帰指向は、回帰すべき間柄を持ち合わせている人々とそうでない人々（依存人）とのあいだの分解を再び発生させる。

・とりわけ、「高齢者、婦人、青少年」といった範疇に属する人々の多くは、帰属すべき間柄を持ちにくいいため、帰属すべき間柄をもつ人々に対する怨念・嫉妬や、企業に代表されるそういった間柄自体に対する批判・攻撃が生じやすい。

・従って、間柄への帰属をなるべく多くの人々に許すことが企業の社会的責任とみなされるようになってくる。企業が果たすべき機能が多様化すればするほど、さまざまに異なる特性をもつ従業員が企業の中で果たしうる役割も多様かつ豊富になってくる。

このような企業福祉への提言は、今日でも十分有効性を持つと報告者は考える。企業が、その包摂の範囲を広げることが、企業の「公」的な役割と責任であり、そして、包摂した成員の中で「従業員共同体」を作り上げていくことは、広い意味の社会の福祉的機能を高めることでもあり、社会の安定要因につながると報告者は考える。

しかし、村上らは、新中間層の間柄主義への回帰が生じるとしても、新中間層は従来と全く同じタイプの「間人」となって企業に回帰していくのではなくて、多かれ少なかれ、「個別化」の潜在的指向性も保持しながら、回帰してくると予測していた点は留意しておくべきことであると考ええる。

「間柄主義」を潜在的に残しつつ進んでいった「個別化」という経験が人々の間にはあり、家族や企業への回帰が見られたとしても、それは、まったく過去の人々の家族意識、企業意識とは同じではないであろう。

この見解に従うと、現在、英米型の「契約社会」「個人主義」に日本社会が完全になっているわけでもなく、他方、過去の「イエ」「間柄主義」そのものへの単純回帰ではないというところで集団回帰の兆候が見られるというが、今の日本社会の現状では

ないかと報告者は推測する。

この今の日本社会の動向を企業が、適切に把握し、どのようにその経営スタイルを再構築し、企業福祉の方向を定めていくのかが、今後、重要になってくると思われる。新時代の「日本的経営」―挑戦すべき方向とその具体策―』以降の日本の経済界の雇用政策は、英米流の個人主義と契約主義を日本に持ち込むことで成果を上げようとしているが、短期的ではなく、長期的視野に立った場合に、それがうまく機能していくのか、今この時点で、検討することが重要になってきているように報告者は考える。すなわち、企業の社会の中での「公」的役割と責任、「共」的機能の重要性についてもう一度、議論されなければならない。

- ・しかし、その場合、注意しなければならないのは、「間柄主義」への回帰が、異質性を認めない同調圧力になることである。集団回帰が加速化していった場合、個人の自由や権利がいかにそこで保障されるのかという視点が重要になっていく。
- ・村上らの議論では、企業が回帰してくる人々を包摂する際の原理は、「間柄主義」であり、「超血縁性」であった。それは、血縁と地縁をも超えた「社縁」ともいうべきものであり、伝統的な「イエ」組織を源流に持つ擬制的な家族主義を包摂原理としていることには変わりはない。

現在、新たな人々の集団志向がみられるとしたら、その結合原理は、基本的に「家族主義的」「間柄主義的」なのか、血縁原理、あるいは擬似血縁原理、超血縁的な結合原理であるのか、それとも、それらとは別の原理なのか、今までにない新しい結合、あるいは社会関係がうまれているのか。

もし、新たなつながりの原理が生まれていて、それが従来の「イエ」組織とは異なる企業の新たな包摂の原理となっていくなら、そこに新たな企業経営スタイル、企業福祉が今後、現れてくることになるであろう。

- ・村上らは、文明論的な視座を持ち、有史以来の文化的型という文化本質論的立場に立っていることには報告者は疑問を感じる。
- ・しかし、このような集団主義的文化は、ナショナリズムのように近代化の過程で「作り上げられた (invented) 伝統」であり、一定の集団を維持するために必要とされた単なるイデオロギーに過ぎないという見方も必ずしも正しいものとは考えない。

- ・このような文化は有史以来の日本の文化の本質であり永遠のものではなく、歴史的に形成された来た文化であると考え、それは、作り上げられた伝統で、イデオロギー的なものとして否定されるものでもなく、日本の社会の中で一定の意味ある役割と機能を果たしてきたものとして評価される点があると考え。
- ・ただ、村上らは、「解体的土着化」という概念を使用し、伝統と外来文化の習合というアプローチを持っていることは、「習合」という概念の使用がそこで適当であるかどうかは別にして、彼らが、単なる「文化本質主義」論者ではないと報告者は考える。

また、今どのような共同性が必要かという議論とともに、その共同性にすべてが拘束されない個人々の自由がどのように担保されるのかということも検討されなければならない。それが、かつての「日本的経営」が持っていた負の側面、すなわち、運命共同体的な拘束性を乗り越えるポイントになっていくと思われる。

文献

西久保 浩二『日本型福利厚生再構築—転換期の諸課題と将来展望—』

社会経済生産性本部 生産性労働情報センター 1998年

橘木 俊昭 『企業福祉の終焉—格差の時代にどう対応すべきか』 中公新書 2005年

間 宏 『日本の経営の系譜』 文眞堂 1963年

James C. Abegglen: The Japanese factory Aspect of its social organization The MIT Press 1958

(ジェームズ・C・アベグレン 『日本の経営』 山岡洋一訳 2004年 新訳版)

Ronald Dore “Stock Market Capitalism Welfare Capitalism “ 2000

(ロナルド・ドーア『日本型資本主義と市場主義の衝突』 藤井真人訳 東洋経済新報社 2001年)

村上泰亮 公文俊平 佐藤誠三郎『文明としてのイエ社会』 中央公論社 1979年

新・日本の経営システム等研究プロジェクト編著『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日本経営者団体同盟 1995年

Ulrich Beck “Risikogesellschaft Auf dem Weg in eine andere Modern “ 1986 Suhrkamp Verlag

(ウルリッヒ・ベック『危険社会—新しい近代への道』 東廉 伊藤美登里訳 法政大学出版 1998年)