
【特集】 企業パターナリズムの国際比較

特集にあたって

石原 俊時

昨年（2016年）11月5日に、東京大学において大原社会問題研究所の主催で国際交流研究会「企業パターナリズムの国際比較」が開催された。これまで筆者とスウェーデン人研究者であるビヨン・ホリビィ氏およびクリステル・エリクソン氏が、日本とスウェーデンの企業パターナリズムの比較研究を行ってきた。その研究成果として刊行した書物（Ericsson / Horgby / Ishihara 2015）については、本誌に紹介記事を書かせていただいた（石原 2016）。この研究会は、スウェーデン人研究者2名が来日することとなり、我々の共同研究をさらに拡大・発展させる機会になればと考え、新たに齊藤佳史氏と榎一江氏の協力を得て実現した企画である。当日は、鈴木玲氏に通訳を務めていただいた。本特集は、その時の記録である。したがって、この特集は、ホリビィ氏等の報告を翻訳したものと齊藤氏と榎氏による当日の報告を基にした論文から構成されている。以下、それらをホリビィ氏等による論文、齊藤論文、榎論文と呼ぶこととする。

この二人のスウェーデン人研究者については、既に二度ほど本誌で紹介しているので、ここで詳しく説明する必要はないであろう（ホリビィ／エリクソン 2009；石原 2016）。二人とも歴史家でエーレブロー大学の名誉教授である。ホリビィ氏は労働史研究の第一人者として知られ、労働者文化の歴史的展開の様々な局面を描いた数多くの著作を公刊してきた。エリクソン氏は、製鉄業コミュニティ（bruk）の企業パターナリズムを対象として数々の研究を世に送り出している。また、企業スポーツの研究でも知られている。

研究会では、ホリビィ氏とエリクソン氏による「信頼、忠誠および交渉⁽¹⁾」、齊藤氏による「フランスの企業パターナリズムに関する研究状況⁽²⁾」、榎氏による「日本におけるパターナリズムと産業福利⁽³⁾」という3本の報告が行われ、質疑応答がそれに続いた。報告においては、ホリビィ氏とエリクソン氏は、信頼という概念から日本とスウェーデンの企業パターナリズムの共通点と差異を探ろうとした。齊藤氏は、内外の諸研究を概観しつつフランスの企業パターナリズムの歴史的特質や今後の研究課題を提示した。榎氏は、国家との関係に注目しつつ、戦間期および戦時期における日本の企業パターナリズムの特質を浮き彫りにしようとした。それに続く議論では、様々な観点から多くの意見が寄せられた。このような経緯を経て、筆者は、さらに国際比較研究を進めていく必要性を強く認識した次第である。ここでは、特集を構成するそれぞれの論文の意義を明確にし、

(1) ホリビィ氏等による論文は本誌7頁から。

(2) 齊藤論文は同16頁から「フランス企業パテルナリズムの歴史的位置」。

(3) 榎論文は同29頁から「近代日本のパターナリズムと福利施設」。

今後の国際比較研究の指針を得るため、企業パターナリズムを検討する上でのいくつかの論点を提示しておくこととする。

第一に、共著で企業パターナリズムを捉える際の基本的視点として位置づけられたことであるが、それを経営戦略の一環として把握することである。つまり、企業パターナリズムは、しばしば福利厚生の方策や諸施設の整備などで馬鹿にならない資源の投入を伴うのであるが、単なる使用者の気まぐれではなく、そうした資源の投入をコストとしてのみ捉えるべきではないのである。例えば、齊藤論文でも論点として提示されたのであるが、齊藤氏の著書（齊藤 2012）は、従来の研究では革命以来のフランス資本主義の停滞性が強調されてきたのに対し、企業パターナリズムにおける「産業」と「福祉」の結びつきに着目し、そこにフランス資本主義のダイナミズムを見出すことを主眼としていた。企業は、福利厚生の方策や諸施設の整備を、現場に安定した秩序を生み出し、従業員の合意を得つつ合理化を進展させるために推進したのである。そもそも日本における経営家族主義研究の古典である間宏氏の著作の題名は、『日本労務管理史研究』（間 1964）であり、企業パターナリズムに何らかの経営合理性を見出そうとすることは珍しいことではないであろう。

第二に、この観点からすれば、企業は直面する問題状況や自己の擁する様々な諸前提を考慮し、パターナリズムを選択することとなる。当然、パターナリズムを採用しない場合も起こりうる。それゆえ、どのような状況の下で企業パターナリズムが採用されたのか、あるいはされなかったのかも、その歴史的展開を把握する際に注目すべき点となる。国際比較にあたっては、各国で、時期・産業・企業規模・地域などによる差異がどのように現れたのか、ある時点でどれだけ企業パターナリズムが普及していたのかも検討すべき論点となろう。

第三に、企業パターナリズムは、使用者（企業）と従業員の相互関係であるということである。使用者が意図したことがそのまま実現するわけではない。従業員が企業パターナリズムを受け入れなければ成立しないと考えられる。それゆえ、従業員が、何故、どのように、どれほど受け入れたのかといった従業員のロジックにも注目する必要があるのである。企業パターナリズムがどのように歴史的に成立し、展開し、衰退してきたかを捉えるためには、それをそうした両者の相互関係として把握することが不可欠であろう。ホリビィ氏等による論文は、特にこの点に関するものである。企業パターナリズムは、無条件なものではなく、使用者（企業）・従業員が結び結ぶ「暗黙の契約（an unwritten contract）」と見なせるのである。それゆえ、歴史的な状況の変化の中で、一方あるいは双方が契約の書き換えを求めるようになる。そのようにして企業パターナリズムの生成・展開・衰退の過程を捉えるのに、ホリビィ氏等の報告にあるように、例えば、ヘゲモニーの概念が有効であろう。

これに関連して、従業員は一様ではないということにも留意すべきであろう。例えば、しばしば企業には、その定着が望まれる労働者ばかりではなく、需要に応じて労働市場から調達される周辺的な労働者が存在した。パターナリズムの恩恵に浴する程度も、例えば、職員・労働者、正規・非正規、未婚・既婚、男性・女性など従業員の属性によって異なりうるものであり、当然従業員の企業

パターンリズムに対する立ち位置もそれに応じて異なってくるのである。

第四に、企業パターンリズムの発展段階をどのように考えるかということである。しばしば、パターンリズムは、前近代よりの遺物と見られ、歴史の進歩と共に死に絶えるものだとの考えもあったのであるが、産業革命期以来、少なくともその時期まで、企業パターンリズムが形を変えながらも、繰り返し出現してきたことは否定できないであろう。それゆえ、資本主義の発展にしたがってどのように歴史的に展開してきたかを把握することが重要な課題となるのである。

共著の中では、権威主義的パターンリズム (den auktoritära patriarkalismen)、教諭的パターンリズム (den didaktiska patriarkalismen)、新パターンリズム (ny patriarkalism) の三つの段階を仮設的に提示した。これは、上記第一と第三の論点を踏まえ、国際比較の枠組となることを念頭に置き、同時代的に企業が直面する問題状況の共通性に着目し、従業員側が抱える課題や存在状況をも勘案して、両者がどのように関係し合うかという視角から企業パターンリズムの歴史的展開を捉えようとしたものである。権威主義的パターンリズムは、産業革命期に、それ以前からの民衆の伝統的な規範や行動様式を色濃く残している労働者を前にして、近代的企業として自己を確立しようとしていた企業が採った企業パターンリズムの形態である。そこでは、伝統的な規範や価値観を持った労働者を企業に統合し、いかに工場の規律を実現していくかが課題となる。教諭的パターンリズムは、第二次産業革命の進展を受けて大企業体制が生成・展開していく過程にあって、組織化が進行した労働者階級に直面して企業が採用するようになった形態である。企業は、労働者階級の急進化を回避しつつ、労使協調の下に合理化を推進していかねばならなくなった。新パターンリズムは、戦後の高度成長が終焉し、いわゆるポスト・フォーディズムの段階が訪れるに至って生成した形態である。従業員は、大衆消費社会を経験し、殆どが中等教育を受けるようになったのであるが、そうした彼らの精神諸能力すべてを動員し、主体的に合理化運動に参加させて、不安定化した市場に対応したフレキシブルな生産を推進していくことが課題となる。共著では、トヨタとボルボの例を挙げたが、この形態は、現在なお蓄積体制としてのポスト・フォーディズムが安定した姿を見せていないので、共著では、あくまでも暫定的な形態として議論している。

なお、第二点との関連で述べた、産業・企業規模・地域による差も、改めてこのような発展段階との関連でも位置づけられるべきであると思われる。

第五に、企業パターンリズムの歴史的展開を捉える上で、国家との関係に注目することが有用であるということである。例えば日本では、第二次世界大戦以前は、国家権力は労働運動や民主化運動を抑圧した。これは、企業の外で他の企業の労働者と交流することを妨げ、工場の外に労働者階級独自の社会的・文化的空間が展開することを阻んだ。それゆえ、間接的に労働者の企業への統合を促したと考えられる⁽⁴⁾。これに対し、スウェーデンでは、19世紀末から20世紀初頭にかけて社会民主主義労働運動と自由主義勢力は民主化（普通選挙権獲得）を実現することにおいていわば共闘

(4) 例えば、熊沢1981、IおよびII；岡田2014、第5章を参照。

関係にあり、議会における両者の協力は、労働運動を抑圧する階級立法の成立を効果的に阻止した⁽⁵⁾。

国家は、企業パターナリズムのあり方に直接影響力を及ぼすこともある。榎論文は、日本における戦間期から戦時期における企業福祉の展開と国家との関わりを述べたものであった。それ以前、個別企業が整備した福利施設が「慈恵的施設」と呼ばれた時期においては、企業福祉は、企業への国家権力の介入に対抗する要素を強く持っていた。しかし、戦間期以降、次第に企業福祉は国家の国民統合あるいは生産力増進のための政策の中に取り込まれていった。榎論文は、日本における教諭的パターナリズムの特徴を、国家が企業パターナリズムを積極的に支援するとともに、1942年の重要事業場労務管理令に見るごとく、これを戦時体制に利用していったことに見出している。そのため、国家の直接的規制を受けることとなった。このような状況は、確かにスウェーデンには見受けられなかったと思われる。さらに榎論文は、それだからこそ生活保障において重要な社会的役割を担うこととなった企業パターナリズムを、地域社会に暮らす労働者も戦後にわたって強く支持することとなったことも指摘している。

特に国家との関連で注目すべき論点は、福祉国家の形成あるいは展開過程の中での位置づけであろう。齊藤論文によれば、フランス史研究では、企業パターナリズムが福祉国家につながる様々な制度を作り出してきたことが注目されている。いわば、企業パターナリズムから福祉国家への道筋が強調されているのである。しかし、戦間期に、20世紀初頭に成立した社会保険の強制保険化や統一化（単一の金庫への統合）が図られたが、それに抵抗した勢力の一つがパターナルな経営者達であった（例えば、唐澤 2005, 111-112 頁）。それゆえ、両者の関係は単純ではない。とはいえ、福祉国家の形成・展開と企業パターナリズムの歴史的展開は、局面局面で相互に影響を及ぼしてきたことは疑いえないであろう。さらに、この問題は、齊藤論文の結論部分でも主張されているように、その他の福祉供給主体との相互関係をも視野に収めれば、いわゆる福祉の複合体の中で企業パターナリズムを歴史的にどのように位置づけるのかという問題につながるものと考えられる⁽⁶⁾。

第六に、企業パターナリズムと地域社会との関わりである。例えば、企業城下町の存在に見られるように、企業パターナリズムと地域社会とは相互に影響を与え合いつつ発展した。例えば、齊藤論文は、労働力管理技術として企業パターナリズムを把握する文脈で、企業の福祉政策が、次第に対象を従業員から地域住民に広げていく傾向を指摘している。企業は、従業員の規律化に関心を持つに従い、その日常生活全体を組織化しようとする。それゆえ、その発展につれて、地域社会の公共性空間のあり様に関心を示すようになるのである。他方、齊藤論文は、アルザスの企業パターナリズムを第一次工業化局面における代表例として挙げている。齊藤氏の著作によれば、このアルザス地方の企業パターナリズムは、この地方の中央集権的な国家権力に対抗する地域主義を背景に、地域社会の自律性を維持しつつ産業革命を推進する課題を持って展開した。それゆえ、旧来からの伝統的地域支配層を基盤とした企業パターナリズムは、ポリティカル・エコノミーを批判しつつ、旧来のモラル・エコノミーの規範を受け継いで労働者の生存保障を積極的に行う一方で、労働者同

(5) スウェーデンの民主化過程における自由主義と社会民主主義、下層中間層と労働者階級の交錯や、それを背景とした労働者階級による独自の社会的・文化的空間の形成については、石原 1996 を参照。

(6) 福祉の複合体論については、高田・中野 2012 を参照。

士が織りなす社会的結合を排除して規律化を推し進めたのである (齊藤 2012, 第 2 章)。このケースが示すように、企業が地域社会に影響を及ぼすのみでなく、地域社会が企業のあり方に影響を与える方向性も存在するのである。

先に触れた労働者階級が、工場の外に独自の社会的・文化的空間を形成しえたか、それをどのような形でどの程度発展させたかということも、地域社会との関連で注目すべき点となるであろう。スウェーデンでは、このような社会的・文化的空間が権威主義的なパターナリズムに対するオルターナティヴを提供したことが指摘されている (Ericsson / Horgby / Ishihara 2015, s.271-272)。ホリビィ氏等が論文の中で強調しているスウェーデン企業における交渉文化の根つきは、このような状況を背景としていると思われる。日本では、前述のように、むしろそれが未発達であったゆえに、労働者の企業への統合が進んだことが強調されているのである。この点、革命による中間団体の解体を一つの背景として、組織率が低く、しかし急進的で他の階級との協調がスウェーデンほど進展しなかったとみられるフランスの労働運動の特質が、企業パターナリズムの展開にどのように影響を与えたのかは問われるべき問題であろう。

第七に、家族あるいは社会におけるジェンダー秩序との関係である。しばしば、企業パターナリズムは、経営者 (企業) が家父長であり、企業が家族であるとのメタファーを使用してきた。それは、企業の中の支配秩序を補強する有力な手段であったと同時に、経営者=家父長と従業員=子との間の関係のあり様を規定する要因であったと思われる。経営者の権威や権限は、家族における家父長に相当するものと見られると同時に、経営者は家族における家父長と同様に様々な役割や義務を果たさねばならないのである。

家族は、家父長とそれ以外の構成員の関係のみでなく、家父長を中心とした家族の男性メンバーと女性メンバーの関係を含んでいるように、家族のメタファーは、ジェンダー秩序も内包していたと考えられる。例えば、1950 年の大争議以後のトヨタでは、女性社員を排除し、結婚したら退職するのが当然であるといった秩序が確立してくる (辻 2011, 308-316 頁)。トヨタの企業パターナリズムは、そのような女性排除を前提として企業アイデンティティを強化していった側面を持つのである。これに対し、同時期のボルボは、高度成長期の労働力不足に直面し、積極的に女性や移民労働者を雇用していった。ボルボでは、このような従業員の多様化に対応して、企業アイデンティティを確立していかねばならなかったのである (Ericsson / Horgby / Ishihara 2015, Kap.6)。

それゆえ、経営者=家父長あるいは企業=家族のメタファーは、その企業がどのような家族を想定していたかにより、経営者 (企業) の権威や権限、企業内のジェンダー秩序のあり方が規定されたと予想される。それはまた、従業員の家族のあり様とも関わっていたであろう。榎氏の著作によれば、創業期の郡是は京都何鹿郡の養蚕農家の子女を主要な労働力として発展した。社内養成制度の下での教育や厳格な職場での規律化により、工女は地域の花嫁市場で高く評価されるようになる。それゆえ、郡是は地域における花形の職場となった。地域社会のパターナリズムと企業のパターナリズムは、ジェンダー秩序の点で共鳴し合っていたのである。しかし、企業の大規模化と技術変化への適応は、このような共鳴関係の終焉につながり、企業パターナリズムの新たな形態への転換を促した。例えば、養蚕地域以外の子女も積極的に受け入れねばならなくなったのであり、彼

女たちに求める資質も変化したのである（榎 2008）。それゆえ、地域社会のジェンダー秩序と企業におけるジェンダー秩序は必ずしも常に調和的な関係にあるわけではない。男性＝ブレッドウィナー型の核家族を基盤とした日本的経営が、企業の内外のジェンダー秩序の変化に伴い、その変容を余儀なくされている現状は、まさにそれを表すと思われる。このような企業の内と外とのジェンダー秩序の相互関係は、企業パターンリズムの展開を把握する際に注目すべき一つの論点であると思われる。

以上は、今後の議論のために、思いつくままいくつかの論点を出したものに過ぎない。たたき台として何かの役に立つことがあれば望外の幸せである。

（いしはら・しゅんじ 東京大学大学院経済学研究科准教授）

【参考文献】

- Christer, Ericsson & Horgby, Björn & Ishihara, Shunji, *Faderliga företagare i Sverige och Japan*, Stockholm 2015.
- クリステル・エリクソン&ビヨン・ホリビィ／石原俊時訳「スウェーデンにおけるパートナーリズムと市民的公共性」『大原社会問題研究所雑誌』611・612号，2009年
- 石原俊時『市民社会と労働者文化』木鐸社，1996年
- 石原俊時「書評と紹介：Christer, Ericsson & Horgby, Björn & Ishihara, Shunji, *Faderliga företagare i Sverige och Japan*」『大原社会問題研究所雑誌』698号，2016年
- 榎一江『近代製糸業の雇用と経営』吉川弘文館，2008年
- 岡田与好『競争と結合』蒼天社出版，2014年
- 唐澤孝之『フランス「福祉国家」体制の形成』法律文化社，2005年
- 熊沢誠『日本の労働者像』筑摩書房，1981年
- 齊藤佳史『フランスにおける産業と福祉——1815-1914』日本経済評論社，2012年
- 高田実・中野智世『ヨーロッパ近代の探求 15 福祉』ミネルヴァ書房，2012年
- 辻勝次『トヨタ人事方式の戦後史：企業社会の誕生から終焉まで』ミネルヴァ書房，2011年
- 間宏『日本労務管理史研究：経営家族主義の形成と展開』ダイヤモンド社，1964年