



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	日本における職場の人間関係と企業福祉:労働の人間化に向けて
Author(s)	工藤, 剛治
Citation	経済學研究, 46(3), 74-99
Issue Date	1996-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32035
Type	departmental bulletin paper
File Information	46(3)_P74-99.pdf



日本における職場の人間関係と企業福祉

—— 労働の人間化に向けて ——

工 藤 剛 治

1 はじめに

近年、企業の福利厚生は企業福祉という言葉に置き換えられることが多くなった。この用語上の転換の背後には日本の勤労者が多少とも経済的に豊かになってきたという事情がある。それを反映して企業福祉の目標のひとつとして、労働生活における精神的豊かさがあげられるようになってきた。いわゆる労働の人間化が企業福祉のひとつの課題になってきたのである。

周知のように1980年代には欧米諸国を中心に新自由主義思想が広がった。福祉関係におけるその特徴を一言でいうと福祉多元主義ということになる。それは福祉の国家依存を弱め、代わりに家庭と企業での福祉をより重視しようというものである。日本においても超高齢化社会の到来による老齢年金財源の逼迫が予想され、それを企業年金が積極的に補完すべきであるという議論が、この時期に強まった。それは欧米諸国にみられた先進国病を回避して民間活力を維持すべきであるという主張と重なって現れ、「日本型企业福祉」論を登場させることになった。この議論のひとつの特徴は、日本の産業の高い生産性は従業員の高い勤労意欲に基づくもので、それは職場における高い人間的満足の結果であると認識している点にある¹⁾。従って、企業福祉の課題のひとつとされた労働の人間化は日本では比較的満たされているのであって、今後もそれを維持することで高い労働生産性を確

保し、企業福祉の他の課題である公的福祉の積極的補完を可能にすると考えられている。

しかし、職場における人間的満足は果たして日本で十分に達成されてきたのだろうか。最近の国際意識比較調査では例外なく日本の勤労者の職務満足度は低い(第2節参照)。また長時間労働や過労死といった問題も依然として解決された訳ではない。従って職場における人間的満足の実現は我々が今なお真剣に考えるべき実践的課題として残されている²⁾。

ところが日本においては高い勤労態度も同時に観察されるのは事実であり、このことが事情を複雑にしている。一例をあげると自分が作っている製品の品質への態度、品質管理の責任感、規律順守の姿勢などにおいて、日本の自動車生産工はいずれもアメリカの生産工に比べ高いスコアを示している。品質意識の比較では「欠陥のある製品は一切出さない」と答えた日本の生産工は85.8%、アメリカの生産工は69.3%となっており、「欠陥のある製品が出るのは当然」と答えた日本の生産工は3.4%、アメリカの生産工は17.9%だった。また「品質管理の責任者」として「主として現場の労働者の方」と答えた日本の生産工は26.1%でアメリカの生産工の6.1

2) 例えば全日本自動車産業労働組合総連合(自動車総連)は近年、職場の現状を率直に反省して「従業員はくたくた」であると認め、今求められているのは「個人の仕事を通じての自己実現と企業の健全な発展とが両立するような関係」であると報告している。自動車総連第13期産業政策委員会答申『世界・消費者・従業員と共生する自動車産業へ』1992年p.18参照。

1) 丸尾 [79] p.277参照。

%を大きく上回っている³⁾。従って低い職務満足と高い勤労態度が併存するという矛盾した現象をどう整合的に説明するかという理論的課題が、先の実践的課題と関連して設定されなければならない。言い換えると、これは日本の職場にみられる強制的側面と自発的側面をいかに統合して理解するかという問題であり、近年国際論争にまで発展した重要な問題である⁴⁾。

本稿の目的は主要な先行研究を検討をもとに、次のような仮説を提出することにある。すなわち、日本の職場における低い職務満足と高い勤労態度の併存は、職場および企業の共同体的編成によるものである。この編成のもとでは成員の自発的な職務遂行と経営者による職務の強制が共同体固有の仕方と統合されている。まず、日本の勤労者にとって労働移動は経済的に不利であり、それは基幹的労働者の移動防止という労務管理政策に強く規定された事情であることを確認する(第2節)。それは企業を閉鎖的な共同体に擬制して組織した結果と考えられるが、同時に職場もまた一種の共同体に擬制されて組織されており、職場と企業が共に共同体に擬制されている重層構造を共同体包摂型構造と名付け、それが職務満足を低め、かつ高い勤労態度を醸成している構造的背景であるという解釈を試みる。従って共同体成員の行為特性の分析が重視されることになる(第3節)。更に戦前・戦後の諸段階において共同体包摂型構造の限界(第4節)、形成(第5節)、確立(第6節)そして成熟(第7節)を確認する。

2 日本型企业福祉論における日本人の職務満足の理解とその問題点

日本型企业福祉論によると、日本における広義の企業内福祉制度(雇用保障、企業内教育訓練、労働環境の人間化を含む)は労使間及び従業員間の一体感と協力を促し、更に「職場での人間的満足」を高め、それが日本企業の高い生産性の一因を形成してきたという⁵⁾。

職場での人間的満足には当然職務満足が重要な要因として含まれるが、その満足度は日本において比較的高いはずだという議論はかなりみられる。しかしその具体的データは余り示されない。丸尾の場合、日本における低い欠勤率及び転職率という間接的な証拠をもって職場での人間的満足は高いとしている⁶⁾。しかし職場での人間的満足が高いならば、通常、転職志向は小さくなるはずだが、日本では転職志向が極めて高い。例えば世界青年意識調査によると、過去の調査すべてにおいて日本は8-11か国中、常に定着志向が最低値を示している⁷⁾。これは日本における職場での人間的満足が逆に高くないことをうかがわせる間接的証拠といえる。

そこで「職場での人間的満足」をより直接に比較した職業生活における満足度の国際比較データ(表-1)を検討してみよう。電機労連が主催したこの調査はこの種のものとしては最大規模のものと思えるが(表-1の注を参照)、それによると職業生活における満足度は日本の場合極めて低い⁸⁾。高い転職志向は低い職務満足を背景にしているのではないかという推測がこ

5) 丸尾 [78] pp.3-4, 丸尾 [79] p.277参照。

6) 丸尾 [79] p.277。丸尾は転職率の比較データを示していないが、これはいくつかの調査で確認できる。例えば日・米・英・独の大手中堅企業の生産工(男性)の転職率の比較では日本が著しく低い([93] p.203)。また18歳から24歳を対象とする世界青年意識調査においても日本人の転職率は最下位である([49] pp.100-101)。

7) 調査は計4回で期間は1977年(第2回)から1993年(第5回)である。総務庁青少年対策本部(編) [49] pp.100-101参照。

8) 他に世界青年意識調査[49] pp.100-101, ワークエイクス調査[93] p.167, リンカーン&コルバーク[47] p.147, 駒井 [39] p.51などのいずれも日本の職務満足度が低いことを示している。

3) 駒井 [39] pp.57-59参照。また規律順守の比較については本稿の表-7を、調査概要については表-4の注を各々参照されたい。

4) 『季刊・窓』誌において1989年から1990年にかけて行われた論争には、コメントも含め十数人が参加している。後に加藤&スティーヴン [27] にまとめられた。

表一 職業生活における満足度

	仕事の面白さ	作業量・作業負担	作業環境	労働時間の長さ	特別休暇や有給休暇	安全衛生・保健	上司との関係	同僚との関係	19項目の平均値
日本	3.3	2.8	2.8	2.8	3.0	3.4	3.1	3.7	2.9
ドイツ	3.8	3.2	3.0	3.7	3.9	3.7	4.3	4.3	3.3
フランス	3.7	—	3.1	3.7	—	—	4.0	4.0	—
イタリア	3.5	3.0	3.0	2.9	3.3	3.0	4.1	4.1	2.7
イギリス	3.4	3.5	3.1	3.5	3.6	3.7	4.4	4.4	3.2
スウェーデン	3.5	3.5	3.6	3.9	3.9	3.9	4.5	4.5	3.5
香港	3.2	3.3	3.1	3.2	3.2	3.2	3.6	3.6	3.2
ハンガリー	3.5	3.3	3.2	3.5	3.4	3.6	4.0	4.0	3.3
ユーゴスラビア	3.7	3.3	2.9	3.6	3.7	3.4	4.1	4.1	3.1
ポーランド	3.5	3.4	2.8	3.5	3.8	3.0	4.3	4.3	3.0

注：調査対象は各国の電機産業労働者で、日本を含め計1万1千人が参加した。調査年度は1984年から1985年。なお表の数値は5点法による平均値で、数値が高いほど満足度も高い。原表では福利厚生を含む20項目からなっているが、ここでは職場の労働生活に比較的にかかわりの深い8項目を選択した。なお表中の「19項目の平均値」とは福利厚生を除いた諸項目の平均値のことである。
出典：電機労連『調査時報』1986年6月号p.27より作成。

こに成り立つ。

では低い職務満足度の直接の要因は何であろうか。電機労連、自動車総連、日本労働組合総連合会等の各種意識調査でトップ項目として出てくるのが、仕事量に比べ要員の数が少ないというものである。例えば1975年の電機労連第5回組合員調査をとると「職業生活における不安や不満」という設問では「低賃金」に次いで「要員不足」が2位になっていたが⁹⁾、1989年の第11回調査においては「仕事量に比べ要員の絶対数が少ない」が「賃金・一時金等の水準が低い」を抑えてトップになっている¹⁰⁾。自動車総連は第7回組合員意識調査(1990年)でこの要員不足が職場や仕事における不満のトップになっていることを受け、「一言でいえば仕事量と要員問題に端を発する職場のゆとりの無さが、さまざまな様相で職場問題を生じさせている」として¹¹⁾。

それでは職務満足度が低く転職志向が高いにもかかわらず現実の転職率が低い理由は何であろうか。電機労連組合員第10回調査(1985年実施)をみると、転職率は企業規模が大きいほど著

しく小さくなっている¹²⁾。これには次のような客観的理由がある。1988年現在で労働費用の企業規模格差をみると、5000人以上の常用労働者を持つ企業の労働費用(法定内・法定外の福利厚生費および退職金を含む)を100とすると、300-999人規模では72、30-99人規模では59となっている¹³⁾。日本の場合、国際比較でも規模間格差が著しい¹⁴⁾。また退職金の規模間格差は現金給与の格差以上に甚だしい¹⁵⁾。このように日本の大企業従業員の場合、規模が劣る他社への転職は収入面で不利である¹⁶⁾。

賃金制度に目を向けると、日本の賃金制度は、同じく年功賃金制といわれる韓国とは異なり同一企業での勤続年数をより強く反映するものとなっている¹⁷⁾。つまり長期勤続ほど有利になる。このことは退職金計算に関してもそのまま反映する。この賃金制度が規模のいかんを問わず労

12) 電機労連『調査時報』1985年6月号p.265参照。

13) 宮島 [85] p.148参照。

14) 労働省統計情報解析課(編) [91] p.263参照。

15) 宮島 [85] p.148参照。

16) ちなみに職務満足における規模間格差を認めることは難しい。例えば電機労連『調査時報』1985年6月号p.298を参照されたい。従って、少なくとも大手企業の従業員の転職率の低さはより高い職務満足を反映したものではないかという疑問が予想されるがその根拠は乏しいといわざるをえない。

17) 石田 [5] 第1章、安 [3] p.235参照。なお両国において女性はこの年功賃金制から基本的に除外されている点をつけ加えておく。

9) 『労働調査』1976年6月号p.21参照。同様の結果は日本労働組合総連合会の1万人青年組合員意識調査(1988年実施)でも確認できる(『労働調査』1989年9月号p.42)。

10) 電機労連『調査時報』1990年6月号p.212参照。

11) 『労働調査』1991年6月号p.48。

働移動を不利にしている社会的条件である。

このような事情が日本人の転職率を抑える役割を果たしているのであって、低い転職率を高い職務満足に結び付けることはできない。

上記の低い転職率をもたらす客観的・制度的要因は、実は低い職務満足と同時に高い勤労態度をもたらす日本企業の独特な組織構造と深い関連性をもっている。この点を次に検討する。

3 共同体の概念規定

3-1 共同体成員の行為特性としての集団主義

第2節で検討した企業規模間の労働条件格差や日本的年功賃金制度は、特に大手企業が基幹的男子従業員の確保および労使の協調関係を求めて、自らを外部労働市場に対して閉じ一種の共同体とする労務管理政策の現れと考えられる。実際に1970年代に行われた日本生産性本部による調査では「終身雇用のメリット」について「企業への帰属意識」を高めるためと答えた経営者は80.2%を占めていた¹⁸⁾。他方「生活の安定」のためは35.0%に過ぎなかったが、労働組合幹部は各々10.5%, 54.5%と回答を逆転させており、労使の思惑に大きなズレがあるものの、組合側(従業員側)も生活保障という点において終身雇用制という同一の制度の中にメリットを認めている点が興味深い。更に注目すべきは「退職金の機能」への回答として経営側が「労働移動の防止」を第一にあげている点である¹⁹⁾。

このような解釈は日本的経営に関する通説的立場でもあり、通常は日本人の集団主義という価値志向ないしは国民的心理特性が企業組織の編成原理とされ、その結果として日本の企業組織は一種共同体的な性格を付与されているとい

う議論がなされる²⁰⁾。

しかし代表的な論者である間自身が認めるように、集団主義概念はまず第一に「安易な文化論的解釈」²¹⁾に終わる場合が多く、特定の心理特性をもって企業経営や企業組織の一切を説明しようとする文化還元論に陥る傾向が強い²²⁾。経営理念や組織編成の原理というものは様々な環境諸条件との相互作用の中で主体的に選択された産物なのであって、文化的条件もその諸条件の一要素にすぎない。この点については後に触れることにする(第6節の3)。

また第二の問題点として、集団主義概念で日本の企業社会を分析する際、一方では伝統的にそれを封建遺制として解釈してそれを資本による前近代的な専制支配に結びつけるか²³⁾、あるいは逆にそれを西欧近代の個人主義を克服し人間性を尊重する経営として評価する²⁴⁾、という解釈の両極化を生んできた。これは強制と自発性の関係をどう理解するかという問題にほかならない。筆者は、集団主義という価値志向が働く集団の範囲に着目することで、この二元論を克服する道を探り出せると考える。まずこの点を説明する。

日本人は身近な集団に属している場合、その

20) 代表的な論者をあげると、間[70] [72]、尾高[25]、岩田 [11] などであり、類似した論理構成を持つとはいえず集団主義概念を使わずに企業=共同生活体を論ずるようになった津田 [54] [55] や家共同体概念に固執する三戸 [83] [84] は例外的である。

21) 間 [73] p. ii。

22) 例えば占部 [15] や植村 [13] による岩田への批判の核はそこにあった。とはいえ両者とも文化的条件が組織編成に際して果たす役割を否定しているのではなく、他の諸条件の中におけるその独自の地位を認めている。占部・大村 [16] pp.5-8、植村 [13] pp.70-75参照。

23) 最近の例をあげると、加藤&スティーヴンは日本における資本主義的諸関係と家父長的諸関係の結合が「社会的統制のよりプリミティブな諸形態への退化」をもたらしていると理解している。加藤&スティーヴン [27] p.73, pp.81-82参照。

24) この立場は、日本の産業が二度の石油危機を乗り越えたところから勢いを増してきたものであるが、例えば奥田[23]や最近では竹村 [52] をあげておきたい。

18) これは日本生産性本部内に設置された生産性労使会議調査研究部の企業経営者(人事部長217人)と労組幹部(105人)に対するアンケートの結果である。尾形 [24] pp.59-60参照。

19) 山崎 [88] p.4参照。

集団と同一化²⁵⁾する傾向が強いといわれる。しかし、とりわけ戦後の大衆社会ではこの小集団という範囲を越えた時、日本人はしばしば「欲望のままに赴く個人のエゴイズム」²⁶⁾をあらわにする。小集団やそれを包摂する集団を越えた場面では日本人はなんら集団主義的ではない。即ち、集団主義が機能する集団の範囲は身近な面接集団およびそれを包摂する関係にある集団の範囲に一致しているのであり、この身近な面接集団は共同体と呼ばれてきた集合体にほかならない。共同体における成員の行為特性が日本人の集団主義であり、日本の企業も共同体になぞらえて組織されたものと考えられる。

そこで次に共同体の概念規定を行い、第4節以下で日本の企業組織と共同体擬制について歴史的な検討を行う。

3-2 共同体の概念規定—その客観的条件と成員の行為特性

福武は「現代日本における村落共同体の存在形態」で、次のように述べている。農地改革後に地主制は解体されたにもかかわらず、なお種々の封建的なものの存続が発見されたが、そこでこうした封建的なものを存続させているものとして近年「共同体」の問題がクローズアップされてきた。この観点からすれば共同体を土地所有のあり方（土地の共同所有）から論じる経済史的アプローチには限界があり、社会学がそれを補完しなければならない。課題は歴史的に展開してきた諸共同体の中に「共通的な構造的な性格」や共通する「社会生活の一般法則」を見い出す点にある。

以上の観点から福武が考えた共同体の第一の契機は「相互に依存し合わなければ生産できないという状況から生じ、その限りにおいては平

等とも言う共同社会性(Gemeinschaft)」である。この状況は生産の共同組織だけでなく、生活の共同組織をも促す。第二の契機は「共同体の外部に対する封鎖性」である²⁷⁾。

共同体に対するこのような社会学的、あるいは「集団論的アプローチ」²⁸⁾は日本の農村のみならず、企業組織の考察に際しても利用できる考え方である。そこで共同体が成立するための客観的条件あるいは属性の一般化を行ってみたい。ただし、あらかじめ断っておくが、以下分析を進める共同体は理念型としての共同体であり、歴史的に存在したものの再構成ではない。共同体としての成員の社会的結合様式をある程度体現する諸集合体があったとしても、それらは必ず何らかの支配を受けてきたのが歴史的事実であった。ここでは共同体というものを、そうした支配関係を全て捨象した自治的な集合体として理念的に想定している。この理念型としての自治的共同体を、歴史的に支配関係の中に置かれ従って不純な要素の混入を経験してきた諸共同体と区別するために、それを必要に応じて「共同体」と記すことにしたい。

福武の議論から共同体成立の客観的条件を、(1)集合体の比較的強い閉鎖性、従って成員の比較的強い固定性、(2)成員相互が比較的強く依存し合う労働および生活の存在（集合体の包括的機能性）、(3)上記二条件に基づく成員間の比較的強い平等性、の3つに整理しうるであろう。このうち(2)の共同労働による生活の共同保障が共同体の原則と呼びうる中心的な地位を占め、それは物的には集合体の閉鎖性を、社会的には成員間の平等をそれぞれ必要とすると考えられる。この客観的条件をいわば下部構造とし、それを基盤に共同体成員の社会的結合様式や行為特性が現れる²⁹⁾。

25) 同一化は一体化よりも自我と他者との区別が進んでいる状態を示すが、共感ほどではない。ここでは個が全体の中に埋没する一体化や、個の強い自立を前提する共感という用語は不適切と考え、中間的な同一化を用いる。南 [82] 第5章参照。

26) 西尾 [62] p.125。

27) 福武 [74] pp.61-67参照。

28) 共同体に関する階級論的アプローチと集団論的アプローチについては、蘭[89]pp.81-98を参照されたい。

29) 筆者の見解に近いと思われるが、共同体をひとつの社会システムとし、その基盤となる経済システムの特質から共同体における成員間の共感や強い結合意

そこで次に共同体成員の行為特性を分析するが、その際、共同体と対照的な性格を持つ集合体を社会体とし、それとの対比を通して共同体成員の行為特性を検討する³⁰⁾。

まず行為の基本的特性を明らかにする。成員の長期固定化がみられかつ労働・生活が共同的に行われることが多く、従って集合体が包括的機能を持っている場合、成員は直接的・面接的關係を深め、相互の關係に強い情緒的・人格的性格を与えるようになり、密度の高い人間關係に高い価値を与える。ここでは行為の意味は予想される結果にあるのではなく行為そのものにある。つまり義務・対面・美・信頼等、自己に命じられているものの意義を信じるために行為がなされる。これに対し、特定の目的を達成するためだけに組織された単一機能集合体としての社会体では、目的達成は没人格な合理主義的關係—目的・手段の合理的關係—をもって行われる。ここでは行為の意味は行為そのものではなく、あくまで行為の結果に存在する。また自己の目的達成のために感情や慣習に従うのではなく、常に合理的に諸手段を比較秤量し選択する目的合理的行為が顕著になる。この社会体においては、利害関心に基づく自我中心の集団意識が発達し、集合体も他の成員も自己の目的充足のための手段とみなされるが、共同体では非打算的な同一化の集団意識が発達し、集合体や他の成員は目的として扱われる。共同体では他の成員との共同性の性格は非合理的な感情的同一感の性格を帯び、自己は不可分な全体性として意識されるので集合体への参画は全面的となり、集合体の意味性、道徳的価値が認められている。他方、社会体では他の成員との共同性は合理的・限定的であり、手段主義的な一時的共同性に過ぎず、集合体も自立した個別的な人間の並列として意識されるに過ぎない。共同体

においては成員相互は感情的内面を互いに理解し合うこと、つまり相手の気持ちになって考えることが奨励され、この感情移入もしくは同情による自己の行為の調節が、集合体内部の秩序維持のひとつの特質をなしている。これは社会体ではみられない特質である。

この行為の基本特性に対応して集合体における行為基準、即ち規則・規範や、規則への服従や、規則順守に対する期待や、規則違反に対する制裁等々においても各々相違が現れる。以下簡単に説明する。社会体における規則は利害調整のための没主観的なルール³¹⁾の性格を持つ。一方、共同体における規則は成員の間により深く内面化されており、単なるゲームのルールとは異なり、倫理的支持を与えられる。共同体の場合、規範の内容が行為の外面的様式だけでなく内面的な動機・態度の限定を伴う場合が多くなる。言い換えると、行為者の動機や態度に対する要求が可能性としては無限大であるような規範がみられ、それに対して行為者が自発的に服従することが強く期待される場合がある。清水はこの種の自発的服従への期待を「奨励的期待」と呼んでいるが³¹⁾、結果とは関係なくこの奨励的期待に応えようとする者は共同体成員の賞賛の対象となる。社会体ではこうした主観的で無限定な期待は利害関係者の交渉過程で分解され明文化されルール化される。また規則への服従も没主観的な機械的服従の性格を持つ。それはいわば功利的動機による外面的追従であり、共同体におけるような感情的動機に由来する内面的受容とは異質のものである。共同体では他の成員が規範に従わない場合、共同体成員の共同感情は傷つけられ、共同体の原則である労働および生活の強い共同性の回復を求めて違反者に感情的な反作用を与える。これが共同体における制裁である。それは社会体における違反—罰則といった外面的規制とは異なり、行為動機にまで届く内面的拘束力を強く持つ。

識を導く見方を示したのは玉城であった。玉城[53] pp.4-7を参照されたい。

30) 行為の基本的特性、行為基準に関する叙述は中[60]、ウェーバー [12]、清水 [44] に多くを負っている。

31) 清水 [44] p.370。

最後に、共同体と社会体の成員の行為における自発性と集合体の持つ強制の各特徴を検討する。

社会体における成員の自発性の第一の特徴は、自己の特殊利害が集合体を通して満たされる限りにおいて、規則が命じる職務を義務的に遂行するという意味での自発性である。そこには情緒的、人格的な性質は付着しておらず、打算的な合意の上に成り立ついわば合理的自発性ないし手段主義的自発性という特徴がみられる。第二の特徴は自発性の発現単位にかかわるものである。社会体における成員の自発性は、成員が自己の特殊利害を他の成員の事情をあらかじめ考慮することなく主張する場合の内発性という性質を持ち、従ってその発現単位はあくまで個人である。

共同体における成員の自発性の第一の特徴は、奨励的期待をかけられた時にその期待に応える行為において典型的に示されるものである。この場合自己の利害と集合体の利害とが不可分の同一性のもとに意識されているために行為における他律性が認められない。同時に行為そのものが常に感情性、人格性、全面性の性質を帯びるために、期待に応える行為は非打算的で強い情緒的なエネルギーを伴うことにある。これは情緒的自発性と呼ぶものである。第二の特徴は自発性の発現単位の集団性にある。集合体における共同性の維持・高揚は共同体成員にとっては生存条件であり、それが成員個人と集合体との一体化の根拠であった。そのため行為の意味づけは成員各人が他の成員の事情を顧みることなく勝手に行うのではなく、必ず集合体の共同性の維持・高揚という限定条件への合意を伴うものとなる。従って共同体成員の行為は、常に強く内面化された集合体規範を媒介した行為という性格を帯びる。この内面化された規範を共同体規制と呼ぶなら、共同体において許容され相互に承認される自発的行為は、常に共同体規制のフィルターを通した個人の自発的行為であり、自発性の発現単位が個人でもあり

同時に集合体でもあるという特徴を持つ。集合体の価値・規範を必ずしも媒介しない個人の自発性は、共同体においてはしばしば逸脱とみなされ制裁の対象とされる。制裁は個人主義的自発性に対する自己抑制を補完する機能を持つ。

強制についても同様のことがいえる。共同体成員にとって「外部」とは自己が所属する共同体の境界の外を意味しており、社会体と異なり同じ集合体内部における他の成員ないし階層は、たとえ自己との間に何らかの格差が存在していても、外部とは意識されない。従って共同体成員にとって所属集合体の有力者は利害を同じくする仲間であり、この有力者による集合規範（共同体規制）の行使は、たとえそれが成員個々人に対して一定の拘束性を持つにしても、社会体の場合とは異なり言葉の本来の意味における強制とは意識されない。デュルケムは、「社会的事実」すなわち共同意識は個人にとって外圧性を意味し、そのため共同意識に由来する規範はただちに強制であるとした³²⁾。しかし清水が強調するように、強制がたとえ加えられていても、規範に進んで没入し自発的にそれに服従しているなら、人は強制を感じることはなく、それに抵抗する時にはじめて強制を感じるに過ぎない³³⁾。共同体においては、成員相互の感情移入や規範の強い内面化によるいわば事前の秩序維持機能は事後的な制裁発動による秩序の回復機能と相互補完の関係に立つが、なお秩序が制裁によっては十分に保障されない場面では指導的立場にある成員による他の成員の行為の規制とそれに必要な組織の編成が生じ、共同体にとって特に重大な意義をもつ行為の規制は指導者の力に頼るようになる。しかしこの場合でも共同体規制における指導者の力の行使は、あくまでも成員多数による規範の共同支持を背景と

32) E. デュルケム [57] 訳書、第1章参照。

33) 清水 [44] p.374。デュルケム自身もこうした事態は認めるものの、なおそれは個人にとって外在的であるという事実は否定できないとしている。E. デュルケム [57] 訳書、p.56参照。

したものでなければならない。その意味でこの指導者は共同体の多数のメンバーのリーダーであって、メンバーに対する支配者ではない。従って共同体規制を媒介とした指導者の力の行使は共同体内部の非同調分子以外にとっては外在的強制とは意識されないのである。ここでは有力者による力の指導はまだ成員の自発性と未分離の状態にあり、外在的強制という性格を免れている。というも既に述べたように、成員の自発性もまた単独の個人の自発性ではなく共同体規制を媒介としたものなのであるから。

筆者は、労働における自発性と強制をこのように共同体成員固有の行為特性の分析によって統一的に理解できると考える。しかし支配関係を捨象した共同体の考察の段階では自発性と強制はまだ未分離である。言い換えると、いかに達成が容易でない課題を課せられた場合でも職務不満が生じることはない。共同体に対する支配統制関係を論理的に導入する段階では、たとえば支配が必ず共同体規制を媒介する様式をとるにせよ³⁴⁾、強制的側面が共同体成員の自発的同調からある程度分離することは避けられない。その際、具体的な支配関係がその分離の度合いや再統合のあり方を規定することになる。

そこで次の作業として日本の企業が共同体になぞらえて編成されてきた歴史的事実を確認し、そこにおける支配関係・労使関係が自発性と強制をいかなる関係としてきたかを考察する。

4 戦前の企業共同体化の試みと限界

戦前日本の企業共同体化は間のいう「経営家族主義」の理念のもとに追求された³⁵⁾。それは、家共同体を原型としそれを種々の共同体の包摂下に置き、最終的には国家に統合する天皇制絶対主義に、企業レベルで対応する理念でもあっ

た。作田によると、国家の統制機構と種々の共同体は第二次大戦が近づくにつれ癒着を強め、観念の面では「国家の首長としての天皇への忠誠と家父長家族の家長への孝行との論理的な照応、および両者の心情的な同一視」が期待され、一元的価値体系（同心円思想）が現れたが、この体系のもとでは「大社会と小社会の構造的相似」が顕著となる。大企業組織の場合「分割された一つ一つの単位（職場）が閉鎖的な共同体になぞらえられるか、それともこれらの単位のなかの個人が、同郷・同郷・同窓などの属性本位の横糸によって繋がるかによって、デフューズな連帯の要素が持ち込まれる。こうして仕事の場で引き起こされた不平や不満は、共同態的な機能を通じて部分的に解消される」ことになる³⁶⁾。

ここで確認しておきたいことは、企業組織がその内部に職場を共同体として組織し、それが企業という上位の共同体に包摂される構造をとっていたということである。筆者はこれを共同体包摂型構造と名付けておくが、この構造は以下で検討するように必ずしも内部から支えられていたものとはいえなかった。

前節でみたように、企業組織というものを共同体に擬制するには、その客観的条件の整備が必要となる。つまり成員の長期固定性、集合体の包括的機能性（労働のみならず生活の種々の面での共同性）、そして成員間の平等性という条件である。それぞれについて検討してみよう。

まず成員間の平等性は最も問題のあるところであった。個人資本主義の下での資本対労働の階級対立は、家族主義の理念とは対照的にむしろ歴然としていた。更に職員と工員との身分差もはっきりしていた。こうした身分的差別は、労働の共同性に大きな限界を与えただけでなく共同生活にもいびつに反映した。例えば職員や現場職制は私生活の上にもその支配を持ち込んで

34) 共同体に対する支配が常に共同体規制を通じて行われることは大塚がかねてから強調してきた解釈である。大塚 [22] p.204参照。

35) 間 [70] 第VI以下参照。

36) 作田 [41] pp.347-348参照。なおこの天皇制国家構造については、石田 [4]、藤田 [75]、丸山 [80] 等によって先駆的に分析がなされてきた。

おり、工員が職員の私的生活に下男のように使われることは決して稀ではなかったという³⁷⁾。

次に成員の固定性についてみると、従業員の定着化のための種々の対策は認められるが、しかし労働移動に大きな歯止めをかけることは困難であった³⁸⁾。この事情は産業報国会が結成されて企業共同体思想が国家によって強制された時期に入っても変わらず、日鉄八幡製作所の当時の報告にあるように、一般の従業員は産業報告会が出来ようが出来まいがそれには何の興味も持たないという状況が継承されたといえる³⁹⁾。

従って、企業の包括的機能性には限界があった。身分的差別や労働移動が、労働においても生活においても共同性を制約していたといえる。生活面における共同性の制約という点では、例えば福利厚生施設の利用における職員・工員間の差別を指摘しておきたい⁴⁰⁾。

このように、特に従業員間の平等性が著しく身分的差別によって損なわれていたために、戦前の経営家族主義下の企業共同体は「共同体」の客観的条件を十分に満たすことができず、また支配的側面がそこに強く現れることになった。従って戦前企業における従業員の行為特性も共同体における自治的・自発的契機を欠き、いわば「共同体による支配」⁴¹⁾に近かった。この下では成員の自発的関与を構造化した企業共同体の形成は大きな限界を持っていたといえる。

こうした戦前の状況を念頭に置き、それとの対比で次に戦後の状況を、職場や労働過程に注

意を払いつつ検討していく。

5 戦後民主改革(職場—企業共同体の形成期)

敗戦後のGHQの指導による日本社会の民主化は企業経営に対しても大きな転換をもたらすことになったが、それは占領軍の意図に反して企業共同体化の戦前の限界が打破される政治的契機として理解することができる。GHQの労働政策の基礎としては「近代的人権思想」があり⁴²⁾、個人の尊重を前提とする民主主義に対応した労働政策が志向されたとみてよいだろうが、産業別労働組合育成策が頓挫し事業所別・企業別組合が続々と結成された例にみられるように、実際には企業共同体化が新たな土壌のもとで進行することになったのである。

この点で財閥解体と労働組合の合法化(労働三権の承認)は重要な役割を果たした。後者は労働組合運動の急激な展開を生み、数年のうちに推定組織率を5割近くにまで引き上げたが、この運動の中で特に重要なものは身分差別撤廃である。

他方、財閥解体—公職追放は、個人資本主義を弱めいわゆる所有と経営の分離を政治的に達成し、法人間における株式の相互所有構造を準備して生え抜き経営者の「所有からの自立」を促した。他方でそれは若い経営者の排出を促し、かつ産業民主主義思想を彼らの中に育てあげ、工員・職員の身分差撤廃に経営側も前向きの姿勢をとる要因として働いた。例えば王子製紙の労務担当・田中慎一郎はその代表的存在であった。田中によると労働運動弾圧に反対し修正資本主義を主張する経済同友会所属の若い経営者が当時の日本の大手企業の労務政策の主導権を握っていたという⁴³⁾。

身分差撤廃の運動は戦前に職員層に保障されていた終身雇用制を工員層にも適用せよという要求でもあり、この要求が通るならばそれは組

37) 竹田 [50] p.132参照。

38) 西成田 [63] p.142, 172, 327, 395, 396の各図表参照。

39) これは西成田が引用した日本製鉄株式会社「八幡出張資料」昭和15年11月17～24日による。西成田 [63] p.395およびp.399参照。

40) 従ってこの差別の解消が戦後の労働組合運動の重要な課題になる。例えば日立製作所に関しては岡本 [19] p.92を参照されたい。

41) これは元島が現代の大企業労務管理を表現した言葉であるが、共同体規制を利用しつつ「専制的支配」を行っていると思定されている状況はむしろ戦前の経営家族主義下の労務管理に近いと筆者は考える。元島 [87] 第一編1.参照。

42) 竹前 [51] p.388。

43) 竹田 [50] p.40参照。

組織成員の固定性を強めることになる。これと関連して、労働組合組織も上で触れたように結局は事業所別・企業別の形態をとり、企業外部の組織からの自立性を強めることになった。また日立製作所の例にみられるように、福利厚生施設利用における身分的差別の撤廃は、組織成員の共同生活の密度を高めることになったと思われる。

このように身分差撤廃を軸とする諸要求は、従業員側も企業を一種の共同体に編成しようという願望の現れとして解釈しうる。それは純粋な形では企業レベルでの完全な生活保障と平等主義という二点に集約される共同体志向となって現れた⁴⁴⁾。しかしそれは深刻な労働争議に発展したように、あくまで経営権を確立した上で企業を共同体に再編しようという経営側と鋭い対立関係にあった。企業共同体の確立は従業員の共同体志向を純粋に体现する対決型組合運動の後退と1950年代以降の高度成長という諸条件を必要としていた。

戦後期の職場の労使関係はどのようなものであったか。戦後当初は組合攻勢期であり、河西によると組長などの現場職制が職場集団を丸ごと率いて、経営側と対抗関係に立つという状況がかなりみられた。この職場集団は対決型労働組合組織の末端でもあり、賃金をはじめとする労働条件の決定権や、従業員の採用・昇進・異動・解雇などの人事権に深く侵入していた。河西はこのような組合主導下の職場を「経営側にたいする自律性を持った自発的な『職場共同体』」と名付けている⁴⁵⁾。しかしこの種の職場共同体の他に年功者が職場集団をその技能序列のもとに支配し職場の代表でもあると同時に経営の末端として機能していた例や⁴⁶⁾、労働組合の攻勢のもとに現場職制が経営末端としては全く

機能を喪失していた例などがあり⁴⁷⁾、当時の日本の職場は種々のタイプの混在状態にあったと思われる。しかしいずれの場合においても職場の技能的自立性は強かっただけに、職制機構と職場共同体規制の併用による現場への企業目標の効果的浸透という方法には一定の限界があったと思われる。

6 高度経済成長による職場—企業共同体の確定期

6-1 企業共同体成立の諸条件の確認

1950年代後半以降、経済成長が順調に進み、その結果、労働市場の需給逼迫を背景にして労働組合の交渉力が強まり労働条件改善が進んだが、この経済成長は同時にそうした組合側の要求を企業共同体に統合しうる経済的余裕を企業側にもたらしたともいえる。

まず組織成員の定着については、既存の従業員が定年まで雇用される慣行が強まったこと、また新規卒業者が採用から長期にわたり同一企業に定着し始めた傾向が確認できる。勤続10年以上の者の割合を1970年、1975年、1981年で比較すると、企業規模にかかわらずその割合は増加しており、平均勤続年数も1960年—1981年まで一貫して増大している⁴⁸⁾。

次に成員間の平等性についてだが、戦前の学歴別身分制は学歴別職分制へと転換していたが、そこでの賃金格差は労働市場の有利な条件のもとで大幅に縮小してゆく。ただし、身分的格差が正規従業員と臨時工、社外工、パートタイマーとの間に新たに生じることになった点は、企業規模間格差の拡大と共に大手正規従業員のとりわけ男性の意識を条件づける極めて重要な側面である。また前述したように株式の相互所有の進展によって経営者は外部株主からの自立度を高め、取締役会も内部重役の比率を著しく高めた。こうして内部昇進による経営幹部

44) 1940年代後半の「労働組合攻勢期」における組合側の諸要求をこの二点に集約して理解したのは河西である。河西 [28] pp.146-148参照。

45) 河西 [28] pp.143-156。

46) 大河内・氏原・藤田(編) [18] p.10参照。

47) 竹田 [50] pp.118-130参照。

48) 日本生産性本部(編) [68] p.103参照。

への道が確立されたことは、労使間の平等感を強める要因として働いた⁴⁹⁾。企業は資本関係でも労働組合組織の面でも「外部」に対する閉鎖性を高めることになった。

企業内福利厚生もこの時期にかなり整備されたとみてよいだろう。もっとも日本の企業の特徴のひとつとしてよくあげられる「充実した企業内福利厚生」は、論者によっては根拠のないものとされる。法定外福利厚生費の現金賃金に占める割合を国際的に比較してみても、日本企業が特別大きな割合でそれを支出していることは確認できないというのがその理由である⁵⁰⁾。しかし法定外福利厚生費の国際比較をする時、そのための指標をそろえる上では相当な困難をとまなう⁵¹⁾。しかし、単なる数字上の比較ではなく、その背後にある福利厚生に対する考え方に注目するならば、福祉は国家によって社会的に供給されるべきだというのが西欧に共通する考え方であったし、それは1960年代に西欧の企業福利厚生を調査した日経連が、西欧の場合「企業による法定外福利厚生の占める比重が、わが国に比べて極めて小さいのは意外であった」と述べ、使用者側は「個人の私生活には企業は関与しない」と結論づけた表現に集中されている⁵²⁾。これに対し日本の場合、石川島播磨重工で福利厚生の実務に携わっていた人事部福祉室長・浅沢によると、企業の福祉制度は従業員のライフサイクルの各ステージ（入社から定年、

更にその後の再就職まで）に「多面的に、そして、極めて濃厚な密度で関係を持ちながら展開されている」のであって長期勤続を奨励する日本的雇用慣行のトータルシステムの中にしっかりと組み込まれたものだという⁵³⁾。このように、企業内福利厚生は高度成長期の人手不足の時期にはむしろ一層強まり体系化されたみてよいだろう⁵⁴⁾。

また長期雇用は必然的に従業員の企業内教育訓練の重視となって現れる。訓練が企業外の機関によってではなく企業自身の手によって行われるということは、企業組織の多機能性を示すものであり、同時に企業内訓練機関を通した企業目的なり企業文化の内面化及び人間関係形成もより体系だって追求されうることになった⁵⁵⁾。

表一 2 従業員による企業観

質問「あなたは自分の会社をどう思っていますか。」

	①		②	
	アメリカ	日本	アメリカ	日本
1) 自分の生活の中心にある関心事で、私生活よりも重要なこと。	2%	11%	1%	9%
2) 私生活と少なくとも同じくらい重要な自分の生活の一部だ。	27	54	20	64
3) 勤務時間中だけ経営者と一緒になって共通目的を達しようというところだ。	52	27	42	15
4) 単なる労働の場所であり、自分の私生活とは全く分離したものだ。	19	8	37	12

注：①第1回目の調査は1960年に実施され、日米各々4つの産業のリーディングカンパニー（組合あり）が選ばれた。ほぼ1000人ずつ（男女ほぼ同数）が回答している。（[76] p.i,p403）。

②第2回目は1976年のもので、諸事情から前回の企業のうち2つが選ばれ、かつ男子各々約1200名が対象になっている。（[77] pp.v-vi）。

出典：①ホワイトヒル&武澤 [76] p.110, Table-2

②ホワイトヒル&武澤 [77] p.59。

49) 従って、桑原のように日本企業を「従業員管理企業」と規定する論者が現れることにもなる（[34] pp.12-20）。高度成長期の鉄鋼産業の労働組合を率いた宮田も同様の見地から「日本で企業を支配しているのは、集団としての従業員である」（[86] p.57）として「脱資本主義」という西山 [64] の規定を受け入れていることは示唆的である。

50) 小池 [36] pp.137-16, 岡本 [21] pp.46-78参照。

51) 例えば福利厚生施設の建設に伴う借入金、ボーナス等の定期的に支払われない給与、不就労に対する諸種の支払い等、かなりの額が日本では法定外福利厚生費として扱われていない点は注意すべきである。宮島 [85] p.138, 猪木 [8] 参照。

52) 日本経営者団体連盟（日経連）欧州福利厚生研究調査団（編）[65] p.2, p.93参照。

53) 浅沢 [1] p.154。

54) 日本の企業を生活共同体であると主張してきた津田は、日本企業のこのような体系的な福利厚生を生活共同体が成立するための物的基盤であるとして極めて重視している。津田 [54] 第1章の4参照。

55) 具体的な事例としては岩井 [10] p.227, p.234, NHK取材班 [17] pp.157-160を参照されたい。

表一 3 好ましいタイプの比較

質問「勤め先として会社のタイプを二つ言います。もし、あなたが、これらの二つのうちのひとつを選ばねばならないとしたらどちらを選びますか。A：高い賃金を払うが病気やその他困った時に面倒をみるようなことはしない会社。B：賃金は普通だが働くものを人間らしく取り扱うことに力を入れる会社。」

	日 本			イギリス		
	鉄鋼	電機	計	鉄鋼	電機	計
A：人間尊重型	1.7%	3.8%	2.8%	43.8%	33.6%	38.6%
B：高賃金型	97.6	94.8	96.2	50.7	62.5	56.7
不明	0.7	1.4	1.0	5.5	3.9	4.7
実数	288人	287人	575人	274人	283人	557人

注：調査年度は1967年から1969年。

調査は鉄鋼、電機、建設の大手企業1社づつとその翼下の1ないし2の工場を対象としている。理由は定かではないが、間[71]では建設企業のデータは利用されていない。また、男子20歳以上で勤続1年以上の人々がランダムに調査対象として選択された ([71] p.10, p.27)。

出典：間 [71] p.207。

表一 4 企業帰属意識

質問「長期にわたって、あなたの会社の景気が悪くなりそうだとします。その時、もしもっと景気のいい会社勤め口があるとしたら、あなたはどうしますか。」

	①		②		③	
	アメリカ	日本	アメリカ	日本	アメリカ	日本
会社を信頼しているから、将来どうなっていくと、今の会社にとどまる。	41%	46%	26%	38%	26.5%	19.7%
賃下げはするかもしれないが、解雇はしないという約束があれば、今の会社にとどまる。	7	10	8	12	7.7	12.3
解雇もしないし、賃下げもしないという約束があれば、今の会社にとどまる。	31	41	30	45	51.0	49.8
今の会社を退職し、その景気のいい会社に移る。	23	3	36	5	13.3	17.2

注：③は日米からひとつづつ自動車工場を選び、各々200、209サンプルを抽出(抽出比率は現場労働者全体に対して日米各々5.3%、3.0%)。対象は現場労働者 ([39] p.155)。回収率は共にほぼ100%。調査年度は1980年から1981年。

出典：①ホワイトヒル&武澤 [76] p.152, Table-9。

②ホワイトヒル&武澤 [77] p.129。

③駒井 [39] p.67表3-31。

このように大手企業は少なくとも戦前の限界を超えて「共同体」の客観的条件を備えたといえる。それにともない、欧米をモデルとする労務管理を追求してきた企業では大きなゆり戻しを経験することになった。例えば王子製紙では、1960年の争議を機に田中文雄が田中愼一郎に代わって労務政策の実権を握ることになったが、従業員との情緒的一体感を大切にしようとする彼の企業共同体化の一連の試みは、合理主義的な組織観を持つ田中愼一郎の従来の政策と対称的で興味深い。しかしこれは竹田が正しく分析したように戦前の経営家族主義的な企業共同体化への回帰ではなく、戦後における社会変化や労働組合運動を経験し権利意識を高めた従業員を包摂しうる新たな労務政策として理解すべき

ものである⁵⁶⁾。

この時期の日本の勤労者の会社観を意識比較調査で簡単に確認しておきたい。この種のものとしてホワイトヒル&武澤⁵⁷⁾があるが、表一2の(1)・(2)が従業員の企業共同体志向を示し、(3)・(4)が企業社会体志向を示すと解釈しうるならば、1960年のこの調査では日本側の方が企業共同体観をより強く抱き、アメリカ側の方が企業社会体観をより強く抱いていたといえる。同様の解釈は1967-1969年に行われた間の調査にも適用できるであろう(表一3)。従業員の企業帰属意識を尋ねる質問では、現在勤めている会社

56) 竹田 [50] pp.79-80。

57) Whitehill.A./S.Takezawa[76]。調査の概要については表一2の注を参照されたい。

の景気が悪くなった時、他の景気のいい会社に移ると答えた者の比率が日本側で3%,アメリカ側で23%となっており、日本の勤労者の企業帰属意識の高さを示している(表-4)。このように日本では従業員がより強く企業共同体志向を抱いていたことがうかがえる。これは職場-企業の共同体的編成という政策が単に経営側の一方的な押しつけではなく、日本の従業員に広くみられる価値観を包摂した政策であることを示唆している。王子製紙における労務管理政策の転換はそれを典型的に示している。

6-2 職場共同体の変化と共同体包摂型構造の確立

職場の変化についてみてみよう。職場-企業共同体化の形成期にかなりみられた組合主導の自律的職場集団は、まず第一に1950年前後の経営側による経営権確立の政治的攻勢によって大きく後退し、組合攻勢期は組合運動における分裂をも伴いながら終焉を迎えることになった。第二に高度経済成長期やその助走期における技術革新によって職場集団は一層の再編成を受けることになった。鉄鋼産業における職場社会史を追った熊沢によると、それまでは「鉄鋼労働者はまず職場社会ともいべき職場集団に属し、ついでそのことを媒介にして企業に属していた」⁵⁸⁾が、技術革新が本格化する1960年以降は、職場集団内で育まれていた経験的熟練が不要になることを主な要因としてこの旧型職場集団は弛緩し再編されていった。

ここには二つの選択肢があったと思われる。ひとつは職場共同体を解体して職場も企業も欧米をモデルとした社会体として編成し直し、それに適合した労働編成(職務細分化, 個人責任制, 構想と実行の分離固定化—後述)を労働過程に課する道であり、いまひとつの選択は職場集団を改めて共同体に擬制して再編成し、企業共同体のもとに有機的に包摂し直す道である。

日本の企業経営者は結局は後者を選択することになったが、それは王子製紙の場合のように経営者内部においても、また労働組合運動内部においても深刻な路線の対立をとまなう主体的な選択であり、それを日本人に伝統的な集団主義的文化の自然な反映と理解すべきではない。

この技術革新は現場監督層の地位・性格に大きな変化を与えた。彼らが職場集団を丸ごと率いることのできる技能上の根拠は弱体化したとはいえ、しかし内部昇進制や多能工化政策は現場監督の技能的優秀性の解体をある程度防ぎ⁵⁹⁾、また職場を共同体として再編する労務管理政策もあって、彼らには依然として大きな権限が残された⁶⁰⁾。職場が共同体になぞらえて組織されるためには、彼らは人間関係管理の面で経営側から期待され信頼される存在でなければならない。新たに位置づけ直したこの現場監督層を介して、経営側はより深く職場集団を統括しうる条件を持つに至った。しかし職場共同体の再編は戦後民主化の一連の変化した諸条件を踏まえたものであり、現場監督層を通した職場集団の統括は経営家族主義下の「庇護と服従」やあるいはトップダウン型管理をイメージさせるものではない。例えば小林によると三菱自動車では戦後に監督のあり方の根本的見直しが行われ、1960年代にはそれが現場監督者教育の中に相当徹底していたという。そこでは戦前のような「絶対服従」を前提とした労務管理は否定されるべきで、労働者を感情を持った人間として扱い、現場監督は単に上意下達でなく下意上達の機能も持たねばならないとされている⁶¹⁾。現場監督層はこうした「境界人」としての役割を強く期待されてきたのである。

59) 日本の現場監督層の技能的優秀性及び人間関係管理上の優秀性は日米比較によっても確認しうる 板垣 [6] p.73参照。

60) 例えば日本鋼管で労務管理を担当してきた折井[26] p.100を参照されたい。

61) 小林[37]pp.187-191参照。なお稲上は日本の現場監督を二重の意味で「境界人」とであるという。第一に職場集団を監督する立場にありながら同時に従業員の意向を上層部に伝達する役割も負っており、第二

58) 熊沢 [32] P.99。

更にこの時期の職場の特徴として、従業員間の昇進競争が激しさを増した事実を指摘しなければならない。戦後民主化による平等主義理念や技術革新による技能の平準化は「共同体」の属性のひとつである職場成員の平等性を高める背景であるが、そこに対決型労働組合の後退、現場監督層の権限の維持、長期雇用と内部昇進制等々、昇進の魅力を増大させる諸要因が関係して、職場はむしろ成員間の競争を構造化するようになった。この昇進競争は企業目的の内面化を促し労務管理の浸透を容易にするものである⁶²⁾。職場共同体における成員間の昇進競争は、労働に対する管理を上からの強制的なものとして意識させない今ひとつの条件といえる⁶³⁾。

このように高度成長期には企業が「共同体」としての条件を比較的満たすようになると同時に、職場もその条件をある程度満たすようになった。つまりこの時期の企業への定着率の向上は職場成員の固定性も強めたし、前述したように職場の成員間の平等性は現場監督も含めて高められたのであり、成員の固定性、労働および生活の共同性、成員間の平等という点で、職場は企業という共同体の中にありながらそれに包摂された共同体の条件をある程度備えたといえる。それは敗戦直後の「経営に対する自立した共同体」から「企業共同体に包摂される下部共同体」へと落ち着いたと表現できるだろう。職

に労働組合末端のリーダーであるために経営と組合の境界線上に位置しているからである（[7] p.67）。しかし、少なくとも小林が行った1980年代の三菱自動車の現場では「下意上達の代弁者」であるためには「かなり勇気を要する」のが実態である（[37] p.192）。

62) 鉄鋼労連・労働調査協議会（編）[58] p.157参照。なお、「共同体」における地位の昇進競争は人格の優劣という形態をとるのであって、これが競争における独自の激しさをもたらす要因であることに注目すべきである。日本の職場における従業員間競争を職場—企業の共同体擬制から切り離して考察することはできない。

63) この点については特に熊沢 [31] 第1.部2.を参照されたい。ただし職場における成員間の競争をもって共同体仮説を退ける点で、筆者と見解を異にしている。

表—5 望ましい同僚像

質問「職場の仲間としては、どんなタイプの人が一番望ましいと思いますか。」

	①		②	
	アメリカ	日本	アメリカ	日本
身体にさわらぬかぎり力一杯働き、自分の仕事が終われば他の人を手伝うような人。	8%	28%	16%	49%
職場の先輩が「この程度」と考えているくらいの程度に働く人。	3	5	5	4
解雇されぬ程度に最小限働く人。こうすればそれだけ多くの人に職が与えられるから。	10	0	4	0
自身の仕事はきちんと果たす程度に、必要に応じて働いてくれる人。	79	67	75	47

出典：①ホワイトヒル&武澤 [76] p.118, Table-4.

②ホワイトヒル&武澤 [77] p.69.

場と企業が共に共同体として編成されるこの構造は、戦前に試みられた共同体包摂型構造の確立として理解しうる。この点を意識比較調査で簡単に確認してみたい。

ホワイトヒル&武澤は先に紹介した調査で「望ましい同僚像」を尋ねているが（表—5）、その中で「力一杯働き、自分の仕事が終われば、ほかの人を手伝うような人」を選択した者は、日本側で28%、アメリカ側で8%となっている（男性）⁶⁴⁾。また日本の職場は労働以外の生活領域においても共同体的性格を持っているといわれるが、総務庁青少年対策本部の調査によれば確かに上司や同僚とのつき合いではイギリス・アメリカなどに比べ仕事を離れた場面にまで及んでいるし、また望ましいあり方としてもそう選択されている⁶⁵⁾。同様の結果はホワイトヒル&武澤でも確認できる⁶⁶⁾。従って日本では福利厚生のひとつであるレクリエーションも職場を単位とすることが多くなる。

64) Whitehill.A./S.Takezawa [76]. p.118, Table-4.

65) 総務庁青少年対策本部（編）[49] pp.102-103, および佐藤 [42] pp.86-90参照。

66) Whitehill.A./S.Takezawa [76] p.171, p.176参照。

こうして職場というものは石川島播磨重工の浅沢が巧みに表現されたように「従業員の全人格を吸収し、発現する場」⁶⁷⁾として再編されたといえる。それは1972年から数年間、自ら鉄鋼職場で働いた中村の体験によっても裏付けられる。彼によると職場とは人生が保障され実現される場そのものであり、企業に対して自立したそれ自体特有の機能と論理を持つ社会であった⁶⁸⁾。職場はこのように企業組織の中の共同体として重要な地位を占めていたのである⁶⁹⁾。

6-3 労働過程の共同体的性格

企業も含め組織一般は、一方で組織編成の型を持ちながら、他方で組織を取り巻く環境諸条件への適応を余儀なくされる存在である。組織編成の具体的な方法は環境諸条件の圧力のもとで主体的に選択されるものであるが、このうち社会的・政治的環境や特に文化的環境は組織編成の仕方に対して比較的持続的な型の形成を促す。こうして形成・確立された型を組織編成原理と呼んでおこう。市場経済化の企業の場合、市場における他社との競争の中で常に利益をあげねば存続できない企業間競争の圧力が、一度確立された組織編成原理に対して日々その機能的有効性を問いかけることになる。この市場環境からの圧力は、具体的な経営管理や労働編成の方法に大きな影響を与える。例えば、職場一企業を共同体になぞらえて編成しようとした場合、企業はその共同体的編成原理を市場環境圧力へのより有効な対処が可能のように労働過程に修正し適用するのであり、従って労働過程は

それ特有の性格を帯びてくる。

企業が社会体として純化される世界は、占部のいう「雇用の市場原理」⁷⁰⁾が成り立つ世界であり、企業側は労働力を商品としてできるだけ安く購入し、できるだけ多くの利益を得ようとする。労働者側は同じく自己の労働力をできるだけ高く売りできるだけ多くの生活資料をその賃金で得ようとする。ここでは人々は相互に他を自己の限定された目的達成のための手段として扱うが、企業はこの関係を競争上有効な方法と考える。その結果、経営側は自らの利害を追求し労働効率向上のために時間研究・動作研究による「職務の細分化」を実行し、分解された一つ一つの職務に各々労働者を割り当てる「個人責任制」を適用する。同時に、労働者はこの過程で労働における精神的判断を不要とされ、いわゆる「構想と実行の分離」が進行する。労働組合もそれらを認めた上でより有利な条件を引き出すために、団体交渉で細目を詰める。

以上は労働過程における社会体の理念型モデルである。では共同体的編成原理によって構成される労働過程の特徴は何か。

企業が社会体として純化している場合の労働者観が労働力商品説であるなら、ここではそれは労働力人間説とでも呼びうるものであろう。その純化された形態では、「労働者を人間として雇用し、労働者の人間的諸要求をみたます」人間主義的で全人的な価値基準が通用する世界が現れる⁷¹⁾。ここでは職務を細分化し、分割された狭い職務に労働者を固定し割り当てることは、全人的基準に照らせば労働における人間性疎外であり、労働を共同で遂行する喜びを奪うものと解釈されよう。また相互に相反する個別利害の対立とその調整というビジネスライクな関係は忌避され、職務管理の個人単位の詳細な協約化は避けられる。更に頭と手足を明確に分離固定化することも全人的基準に抵触する。従ってこ

67) 浅沢 [1] p.158。再三にわたるが、この状況は共同体の成員資格が付与される男子正社員にほぼ限定される点をつけ加えておく。

68) 中村 [61] p.153。

69) 職場を共同体に擬制して編成するところから、外見上は日本企業も官僚制的構造をとるとはいえ、内容的には職能分担・職務分担の職場集団単位化、これに対応する権限・責任の集団性、職位・地位の職能関係からの分離等の特異な現象が生じる。これは日本の企業の組織構造の特質を分析する上で重要な点である。植村 [13] 第V章の1を参照。

70) 占部 [14] 第6章第4節参照。

71) 占部 [14] p.152。

ここでは社会体反映モデルとは対照的に労働過程には次の3つの特徴、すなわち「職務統合」・「職場集団による「共同責任制」・「構想と実行の統合」が現れる。

しかしこの説明は必ずしも正しくない。それは既に述べたように労働過程は雇用の共同体原理によってのみ特徴づけられている訳ではないからである。組織編成原理としての共同体原理は、労働過程におけるその具体的適用の過程では、労働効率向上に向けて種々の修正がなされる必要性を大きくしている。人間主義的な共同体原理のみに従って職務統合、共同責任制、構想と実行の統合という労働過程の3つの特徴が現れるのではない。例えば職務に人を割り当てるのではなく人に職務を割り当てる共同体的な発想に職務統合という労働編成のあり方の起源はあるにしても、その編成の具体的方法は生産性という市場競争が課す基準をクリアする方向で工夫・改善されざるをえない⁷²⁾。それらの特徴は共同体原理を労働効率向上に動員する努力の過程で発見され定着したものである。この緊張関係――一面では人間主義的原理を建前上は持っていないながら、他面ではそれが労働効率向上に活用されているという関係――の中にこそ、日本の勤労者の屈折した職業意識の秘密が隠されている。しかし労働過程におけるその具体的な検討はここではなく、その緊張関係がよりあらわになる次の低成長期のところで行うのが適切と思われる。

7 低成長期における共同体構造の成熟と小集団活動

7-1 共同体包摂型構造の継承と弛緩

市場における需要、企業間競争の激しさや競争形態、そして技術といった経営の環境諸条件

表-6 「日本的経営」の新旧

	既存の日本的経営	新日本的経営
戦略行動	オペレーション中心 本業中心 効率中心	戦略中心 関連多角化 イノベーション中心
組織	階層的ピラミッド 集権/大きな本社 安定的官僚構造	水平的分業ネットワーク 分権/小さな本社 動的イノベーション構造
人的資源	同質の人材 集団主義 会社忠誠心 平等主義	異質人材 個人主義の許容 会社忠誠心の維持 個性重視

注：原表では5次元23項目の対比が行われているが、ここでは関連の深い3次元10項目を選択した。

出典：経済同友会 [35] P.76の「表IV-4：新日本的経営の特質」より作成。

は、第一次石油危機を契機に大きな変化をみせ始め、企業はこうした不確実性を増した諸条件へのよりの確で素早い対応をかつてなく迫られることになった。こうして品質の確かな商品を作り、より早く、より安く市場に提供することが企業の存続にとって死活問題となってきた。当初、日本企業は高度成長期に確立した戦略行動や組織構造や人的資源の活用によってこの課題によく応え（表-6における「既存の日本的経営」を参照されたい）、その結果「日本的経営」が国際的に注目を集めるに至った。日本企業はこの環境諸条件の変化に対して共同体的編成原理を維持しつつ、その具体的運用において種々の工夫を試みるにより巧みな適応をなしてきた。

しかし1980年代に入ると、既存の商品をいかに効率的に生産するかといったオペレーション中心の戦略行動の限界が認識され、環境に対する受動的適応を超えて、その積極的創造を可能にする戦略論や組織論が、先進的な日本企業の実践に刺激される形で次々と提唱されるようになった。代表的には組織内のゆらぎや多様性を増幅させることで既存の行動様式を創造的に破壊する「創造の組織論」⁷³⁾や、組織と市場の相互浸透を志向するネットワーク組織論⁷⁴⁾というこ

72) 板垣はこの起源と機能の関係（＜成立の論理＞と＜機能の論理＞の関係）を筆者と同様に「密接な関連があるものの異なった次元の問題」（[6] p.90）と理解している。

73) 野中 [69] p.124。

74) 今井・金子 [9] 参照。

とになる。その特徴は表-6の「新日本の経営」に集約されていると思われるが、ここには高度成長期に確立し低成長期前半にその威力を発揮した共同体包摂型構造における弛緩の側面を確認できる。

雇用関係に目を転じると、第一次石油危機直後には直接的な人員整理を回避する様々な手法が「雇用調整」の名のもとに行われた。しかしこれはまだ最悪の事態である指名解雇を避けるための防衛的、消極的な対応に過ぎなかったといえる⁷⁵⁾。これに比べ1980年代半ば以降に顕著に現れた人材派遣、キャリアの複線化、専門職制度、出向・転籍の増加、グループ採用、早期退職優遇制度、年俸制等の市場原理・契約原理の浸透などは、従来の雇用慣行に対してより深刻な動揺を与えた。これらの雇用関係上の一連の変化は雇用の共同体原理そのものを否定するものではないとはいえ⁷⁶⁾、従業員の固定性や平等性の中に微妙な変化をもたらしている点は無視しえないのであり、この面においても共同体包摂型構造の一定の弛緩を認めることができる。

7-2 労働過程の共同体的編成の活用

職場の労働過程においても変化は確認できる。高品質の商品をより効率的に、かつより柔軟に生産するという課題の達成に向けて、労働過程の共同体的編成の3つの特徴は一層洗練化され、その有効性を証明していった。それはひとつの独自の生産システムを完成させるプロセスでもあった。品質、効率性、柔軟性を同時に達成するジャストインタイム・システム(JIT

システム)がそれである。トヨタ自動車工業で発見され確立したこのシステムはこの時期に急速に日本の各産業分野に普及した。

JITシステムの目的は、購入品、仕掛り品、製品の在庫を圧縮することにあるが、システムとしての本質的特徴は「後工程引き取り方式」にあると考えられる。前工程は作った品物を後工程の事情にかかわらず流してゆくという伝統的な「前工程押し出し方式」の発想を捨て、後工程が前工程に必要な品物を必要な時に必要なだけ取りに行くという「逆転の思考」⁷⁷⁾をそれは出発点としている。この方式でライン全体によどみのない流れを作り出すためには、後工程が引き取りに行く部品量を時間的に平準化すること、すなわち生産の平準化が絶対条件となる。更にそれが可能となるためには、部品の品質が保証されていなければならないし、機械設備の保全が十分になされていなければならない。これに加えて作業員が柔軟に複数の職務に対応でき(「多工程持ち」としての職務統合)、かつ生産設備の段取り換えの時間を短縮しうらなれば、後工程引き取り方式は市場の多様化に即応しうる小ロット生産をも可能とし、完成品の在庫圧縮をもたらす。作業員が多工程を担当しうるためには職場における作業員の柔軟な配置替えが要件となる。これは作業責任が個人でなく職場集団に置かれている場合に、より有効性を発揮する(集団責任制)。またライン全体をよどみなく流し続けるためには、現場を熟知している作業員による絶えざる改善を必要としている(構想と実行の部分的統合)。

以上、社会関係を捨象した上で、JITシステムを構成する諸要素の論理的・客観的な関係を極めて単純化して素描した⁷⁸⁾。この限りにおいてこのシステムは伝統的な前工程押し出し方式に比べ合理的なものである。労働過程の共同体的編成の3つの特徴がいずれもシステムの完

75) 下田平 [45] p.60参照。

76) ごく最近の報告を取りあげてみても、例えば日経連は日本の長期継続雇用の利点をあげ、「今後とも基本的に大切にすべき雇用慣行であると思われる」([67] p.30)としている。従って長期蓄積能力活用グループを核とし、雇用柔軟型グループ・高度専門能力活用グループが必要に応じて利用されるという形態が引き続き志向されているとみてよいだろう。実際、報告では全従業員の流動化には否定的である。

77) B.Coriat [40] 訳書pp.9-10及び第2章参照。

78) JITシステムに関するより体系だった分析は鈴木[47]第1章及び2章を参照されたい。

成に寄与してきたことも確認できる。しかし現実のJITシステムはいうまでもなく企業がそれによって企業間競争に勝つために導入したものであり、また雇用保証の観点から労働組合もそれに基本的に協力せざるをえなかった背景を持っており、労働効率の向上が労働密度の増大をとともなう形でそこに強く求められてきた⁷⁹⁾。例えば1990年の自動車総連のアンケート調査によると、「ここ4～5年における企業や職場の状況の変化」を認めた者(男性)が86%おり、そのうち「作業量・ノルマが多くなった」、「要員が少なくなった」、「残業・休日出勤が増えている」、「作業範囲が広がった」と答えた者は、それぞれ46%, 38%, 34%, 28%で1～4位を占めている(16項目中3つ選択)。また「今後したい仕事」として「ゆとりのある仕事」を選択した者は職種の如何を問わずトップであった⁸⁰⁾。

こうした事情は会社コミットメントにも反映されるであろう。表-2, 表-4にはホワイトヒル&武澤が1976年に再度行った調査データを掲載しておいたが、日・米の企業観や企業帰属意識に大きな変化はみられない。しかし1981-1983年に実施されたリンカーン&コルバークの日米比較調査によると、会社へのコミットメントに属する5つの設問のうちひとつを除いて、いずれもアメリカ側が高いスコアを示している⁸¹⁾。同じくホワイトヒル&武澤の企業帰属意識を尋ねる質問に相当する質問への回答でも、日米に有意差はなくなっている。表-4に

示したように、駒井の1980-81年の日米の自動車労働者の解答ではむしろ逆転している。電機労連の2度にわたる国際比較調査の中にある企業コミットメント項目(「会社のために最善を尽くしたい」)をみると、1985年に行った10か国比較では日本は5位、資本主義圏において4位にすぎない⁸²⁾、また1994-96年の14か国比較では日本は前回よりも5ポイント落として参加国中で最低値を記録した⁸³⁾。

しかしリンカーン&コルバークのデータをもとに城戸が行った職場レベルでのコミットメント比較では、企業コミットメントとは逆に、日本の方がアメリカよりも上になっている。それによると日本の工場労働者は「他人とのうまいつき合い方を尊ぶ」、「仕事では他人との深い接触が必要」、及び「面倒見の良い上司」の項目でアメリカの労働者に対して有意な差をもって肯定的に回答している。若林・城戸はこの結果から「日本の工場労働者はアメリカの労働者に比べ、より強く集団を志向し、人間関係のより強い結びつき(上司とのそれを含めて)を求めていることがわかる」とし、その背景として「集団や人間関係抜きでは遂行できない職場の仕事の仕組み」があることに言及している⁸⁴⁾。駒井氏は火力発電所の労働者を対象にカナダと日本の比較調査を行っている(実施年度はおそらく1970年代後半と思われる)⁸⁵⁾。ホワイトヒル&武澤および先に紹介した駒井の日米自動車労働者の比較調査と合わせて、「会社の決めた規則や規律違反の罰則について、あなたはどのように思いますか」に対する回答結果を表-7に示した。これは集合体における規範の内面化の対比としても興味深い。日本人の場合どちらの調査でも規則違反は「職場の仲間として望ましくない」と答える率が高く、逆に「規則違反に反感は持たない」と答える率が低い。

79) 鈴木[47] pp.104-106参照。なおこの時、システムにおける工程間の緊密度の高さが労働密度の増大を増幅させる客観的条件として機能してきた点に留意すべきである。つまり作業余裕を作り出すために作業者が在庫の作り溜めをすることをこのシステムは基本的に許容していない。

80) 『労働調査』1990年10月号p.18およびp.42参照。なお調査対象は各職種に及ぶが生産工が半数近くを占める。有効回答数7577名、うち男性が91%であった。

81) 複数の産業の属する工場を対象にした調査で、アメリカ側55工場4567人、日本側51工場3735人がアンケートに回答している。鈴木[47] pp.145-147参照。

82) 『電機ジャーナル』1985年12月号参照。

83) 『朝日新聞』1996年8月6日朝刊参照。

84) 若林&城戸[92] pp.16-17参照。

85) 駒井[38]参照。

表一 規範意識

質問「会社のきめる規則や規律違反の罰則について、あなたはどのように思いますか。」

	①		②		③		④	
	カナダ	日本	アメリカ	日本	アメリカ	日本	アメリカ	日本
会社が、規則や罰則をきめるのは当然で、違反したものは、職場の仲間として望ましくない。	19.0%	62.7%	42.4%	65.1%	41%	72%	43%	69%
会社が、規則や罰則をきめるのは当然だが違反をするものには、別に反感を持たない。	66.2	30.0	40.3	24.1	31	8	40	23

注：調査年度は、①は1970年代後半、②は1980年から1981年、③は1960年、④は1976年である。

①駒井 [38] p.103, 表-4より作成。

②駒井 [39] p.57, 表-3-17より作成。

③ホワイトヒル&武澤 [76] p.115, Table-3より作成。

④ホワイトヒル&武澤 [77] p.77より作成。

これは日本の職場が「共同体」の属性により近いものを持つことの反映と考えられるが⁸⁶⁾、同時に労働における共同性を高めながら、他方で労働効率の向上に向けて労働密度を高めた結果、職場の同僚の規律順守への期待を職場成員一人一人が強く抱くようになったことの反映とも考えられる。1980年代には組織戦略や雇用関係における市場原理の浸透と共同体構造の弛緩が観察されたが、労働過程においてはむしろ共同体規制がより強く働く結果となった。その理由は市場環境へのより迅速で効率的で柔軟な対応策が、職場においては労働過程の共同体的編成をフルに活用する形で現れたからにほかならない。

しかし従業員の情緒的自発性に由来する高い勤労態度の存在も考慮に入れるべきであろう。例えば駒井の自動車生産工の日米比較を取りあげてみよう。「自分は職場での変革に関して相当自分の意見を述べている」という項目に「強く賛成する+賛成する」と回答した比率を比較すると、アメリカ側が3.1+7.7=10.8%、日本側が3.0+33.5=36.5%になっている。同じく会社経営に対してあなたの意見が反映されているかと

いう項目に対して「よく反映されている+割合よく反映されている」という回答比率を比較すると、アメリカ側が7.7+18.4=26.1%、日本側が12.8+66.6=79.4%となっている⁸⁷⁾。この結果は先の解釈では必ずしも説明がつかない。ここには日本の企業が職場の共同体的性格を維持してそこから生じる共同体成員の情緒的自発性を生産性向上に向け動員してきた努力がうかがえる⁸⁸⁾。

つまり労働過程の共同体的編成に基づく労働の強い共同性が、職場の同僚の働きぶりを相互に牽制する方向に働いたことに加え、労働密度が高まったにもかかわらず仕事に向かって全人格的に自らを投企する情緒的自発性が組織化されたことが考慮されるべきである。労働の効率性・柔軟性を求める管理的要請がこのような共同体成員の行為特性における二つの自発性の活

87) 駒井 [39] pp.60-61参照。

88) 三隅は「働くことの意味」に関する8か国参加の国際比較調査(1981-83年)から、日本の男子の場合19歳から20歳にかけての時期、即ち高校を卒業して職場生活1年目ほどで、仕事に対する意識が他国に比べ急速に高まる特徴を指摘している。日常生活全体の中で働くことがどれほど中心的かという「仕事中心性」の比較で日本の男子は20歳を越える時点から断然トップになっている([81]pp.21-22)。またワークエシックス調査(4か国比較)によると、大手中堅の生産工(男性)による会社評価として「従業員の創意工夫を引き出す努力をしている」と答えた日本人は、西ドイツ、アメリカ、イギリス人を大きく引き離している([93] p.166)。

86) 熊沢は日本人の高い規律順守の背後に労使間及び従業員間の平等主義を指摘している([33] pp.104-108)。成員間の平等主義が「共同体」的性格を支え、そこにおける規範の強い内面化を生み出していると筆者は考える。

用を通して実現した点に、この時期の日本企業における労働過程の社会的特徴をみることができる。ここに強制と自発性の緊張関係はかつてなく表面化することになるが、最後にこの関係を典型的に示す小集団活動を取りあげよう。

7-3 小集団活動における自発性と強制

まず小集団活動が成員の自発性を引き出す面から検討する。稲上は小集団活動を少なくともその原則においては職場の成員の自発性による活動とした上で、この活動における重要な点を6点にわたって列挙している⁸⁹⁾。それらは、①職場の成員が自主的改善の権限を持っていること、②新しい経験への持続的な学習機会になっていること、③ブルーカラーの場合その学習内容が知識集約的であること、④職務拡大、職務充実に結びついていること、⑤職場の安全衛生面での改善が加えられること、⑥職場の人間関係がより円滑になること、である。稲上はこれらのいずれの点も「労働の人間化」にとしてのプラス材料として判断できるとしている。

しかし建前は別として小集団活動は企業の経営管理の一環として位置づけられていることも事実である。この点についてある大手家電メーカーは率直に語っている。それによるとまず事業計画の達成のために立案した実施計画は職制を通じて指示され、第一線監督者である班長は職務としてその達成を課せられる。班長はQCサークルのリーダーである場合が多い。そこでQCサークルのテーマは一応参加者が自主的に選択することになっているとはいえ、自然に事業計画の目標達成にピントが合わされてゆくという⁹⁰⁾。

このような事情を京谷は、①集団活動の組織系統は経営の管理機構と一体化しており、②テーマが合理化目的に収斂する傾向があり、③小集団活動への動員が行われており、④それが人

事考課の対象になっており、⑤経営はそれによる合理化効果を獲得していると整理して、小集団活動がこのように経営管理の一環であるために成員の自発性が大きく制約されていると主張する⁹¹⁾。

小集団活動はこのように一面では経営管理の一環でありながら、他面では具体的改善の権限がそこに委譲されているために、自発性と強制という対立する二つの契機を表面化する性格を持っており、その統一的把握のための格好の題材を提供してきた。この分野では熊沢[32]、京谷[31]、鈴木[47]等にすぐれた先行研究を見出すことができるが⁹²⁾、共通する点は、企業側が職制機構を通してしばしば過大な経営目標の実行を職場に迫るタテの強制が、職場の同僚への義理立て等の職場集団の規範に媒介されることによってヨコの圧力へと転換され、それだけ強制が意識される度合いが稀釈化されるという解釈である。同時に小集団活動に組み込まれている種々の自発性喚起の要素もまたタテの強制を緩和しているという指摘も共通している。しかし、何故そのような回りくどい管理様式が必要であったのかという点については、必ずしも明らかにされていない⁹³⁾。

筆者はこのような管理様式は企業を共同体に擬制したことの必然的産物であると理解している。共同体における成員の基本的行為特性は、集合体や他の成員に対する関係が強い人格的性格を帯び、集合体への参加のあり方が全面的で非手段的な性格を帯びる。共同体への参加の中で中心を担うものは共同性を基礎とした労働であり、従ってその労働に人格性、全面性、非手段性といった性質が付与される。中村が労働者

91) 京谷 [29] p.265。

92) 熊沢 [31] 第5章、京谷 [29] 第1章、鈴木 [47] 第5章参照。

93) ただ熊沢には技術革新の結果、アトム化した労働者が手段主義的個人主義にならぬよう経営側が小集団活動を組織したという説明がある([32]p.107)。ただし注63で触れたように彼は「企業共同体」をささえる伝統的「集団主義」の活用という視点は拒否している(同、p.123)。

89) 稲上 [7] p.86。

90) 佐藤 [43] pp.191-192。

にとつての「琴線」と呼んだものはまさしく労働におけるこの共同体的性格にほかならない⁹⁴⁾。共同体においては労働—仕事に対し全人格的に関わるのが要請される。例えば能率向上の改善テーマは当初は避けたいというのが本音であろうが、しかし何らかの事情で開始せざるをえなくなった場合、具体的改善の方法が職場集団に任されているために次のような現象が生じる。自分が携わる仕事は自分が一番よく知っているのだから「その自分をさしおいた議論は許せないし、許せない以上、黙っているわけにはいかない」⁹⁵⁾。そこで具体的改善についても身を乗り出すようになってしまう。そして議論は熱気を帯び、改善への挑戦が開始される。これは共同体成員の自発的行為における第一の特徴とした情緒的自発性とそのエネルギーを発現する過程である。それは小集団活動の成功例に一般的に見られる現象であり、賞賛の対象とされるし、またされるべきものであると筆者も考えている。

情緒的自発性の発揮が広く職場成員に期待できるためには、職場は「共同体」の属性を一定程度満たしていることが前提となる。低成長期の職場には労働効率向上の要請が強まったが⁹⁶⁾、その課題の達成は労働の共同性をむしろ高める形で求められた。労働過程の共同体的編成をより有効にするために、職場成員の仕事に対する非手段主義的な態度が一層必要とされてきた。「共同体」における行為特性に依存しつつ、なおかつそれによって労働効率を高める管理様式がこうして発達した。だからこそ第3節で試みた支配関係を捨象した共同体成員の行為特性の分析（そこにおける自発性と強制的未分離状態）が、労働に対する管理・要請が厳しさを増

した低成長期の職場成員の行為分析において有効性をもつのである。

情緒的自発性の喚起は共同体における自発性の第二の特徴、即ち感情移入や規則の強い内面化のように、集合体もしくは成員多数の価値をあたかも自らの価値であるかのように受けとめる自発的同調と深く関連している。感情移入は相手の欲することをまるで自分の要求のように感じとり、従って自発的に相手に同調する心理であり⁹⁷⁾、社会心理学ではこれを内在的同調、自発的同調、あるいは「情意喚起による間接誘導」⁹⁸⁾などと呼んでいる。職場集団に対する企業の管理的要請の直接の制度上の責任者は現場監督である。恒吉は日米の子供の比較をする中で、日本の生徒は先生の視線・期待をよく内面化し、従って「自発的に」先生の望む秩序ある行動をとり、その結果規律がよく守られると観察した⁹⁹⁾。戦後の教育の民主化は、戦前のような教師—生徒間の一種身分的な序列を否定し、その高い垣根を取り払って、教師が生徒の上からではなく中へ入ってあるべき方向を自主的に考えさせ誘導する新たな集団主義教育を生み出したといわれている¹⁰⁰⁾。先に見た現場監督のあり方の戦後の変化は、ここに紹介した教師の変化と同一の側面をもつと思われる。ここでは労働効率の向上という管理的要請が「命令する者—命令される者」という権威的形式において強制されるのではなく、境界人としての性格を持つ日本の現場監督への感情移入という要素に助けられて職場成員に自主的に受容されるという形式が可能になっている。しかし規範の内面化による自発的同調が、その裏に第3節で指摘した制

94) 中村 [61] p.121参照。

95) 中村 [61] pp.120-121。

96) 例えば新日鉄・名古屋製作所での自主管理活動のテーマの推移（1970年から1978年）をみると、「安全」「環境」が減少し、「エネルギー・主副原料・材料」「品質・歩留」「作業能率」が増大している（[29] p.57）。

97) 恒吉 [56] p.24参照。

98) 我妻 [2] p.67参照。

99) 恒吉 [56] pp.76-77, p.129参照。

100) 寺内 [59] 参照。これは現在でも基本的に変っていない。恒吉は、日本の教師には児童の集団自治活動になるべく介入すまいという心理的規制が働いているという（[56] p.74）。なお恒吉は日本の企業組織は自発的同調を生み出す日本の学校現場と構造的に類似していると指摘している（同, p.48）。

裁を伴っている点を見逃すべきではない¹⁰¹⁾。

小集団活動はこのように「共同体」における自発と強制の未分離の状態に助けられ、低成長期にはその活動テーマが労働効率の向上に傾きつつも、なお情緒的自発性の喚起がそこで可能となり、また企業の管理的要請を必ずしも外在的強制として割り切ることができない状況が生まれたといえる。

この過程は職場成員に複雑な心理—自主性と事実上の強制感が複雑に入り組んだ心理—をもたらす。1983年から1984年にかけて行われた金産連及び電機労連の4000人余りの小集団活動に関する調査結果がある¹⁰²⁾。それによるとQC活動参加者は「好ましいと思うテーマ」として人間関係(66%)、仕事能力(58%)、能率化(51%)という順に答えるが、「自主的に提案したもの」では能率化(80%)、人間関係(26%)、仕事能力(24%)の順になり、「今まで討論されたテーマ」では圧倒的に能率化(119%)が人間関係(27%)、仕事能力(24%)を引き離す。「能率化」に分類されている活動テーマは、作業時間のムダの排除、待ち時間の短縮、品質の向上や安定化、そして工数・人員の削減である。これらのすべてが「好ましいと思うテーマ」「自主的に提案したもの」「今まで討論されたテーマ」の順で数値を上げてゆくのである。能率化をテーマとするQC活動は本音では避けたいにもかかわらず、自主的に提案するものでもあるという屈折した意識がここに確認できる。それは、「強制されているようでわずらわしい」という項目に47%、「活動が過重な負担となっている」という項目に46%の者がそれぞれ回答しているものの、同時に「ものごとを考える習慣が身に付く」、「職場での仕

事での一体感が高くなる」、「安全対策にも役に立っている」、「活動によって、仕事はしやすくなった」と回答する者が71~79%おり(複数回答)、マイナス評価をしながらプラス面も認めている者が少なからず存在することにも反映している。小集団活動への評価に関する質問の中に「おもしろいが労働強化」という選択項目があるが、この選択肢の質問の表現と、それに対する回答比率の多さ(48%)が日本の小集団活動の社会的性格をよく表わしていると思われる¹⁰³⁾。

8 結論と示唆

日本の勤労者が示す高い勤労態度は、職場や企業組織の共同体的な編成を背景とするものである。特に労働過程の共同体的編成は労働生産性の向上に大きな貢献をしてきたといえる。ここでは「共同体」成員の自発的行為の第一の特徴とした情緒的自発性が大いに奨励され動員されてきた。労働—仕事に対する全人格のかかわりや強い責任意識を伴うこの情緒的自発性の喚起は高い勤労態度をもたらす要因である。以上の点では、職場や企業組織の共同体的編成はすぐれているといえる。

しかしこの自発性は、他面では職場共同体の成員相互の感情移入や強く内面化された規範や制裁など、共同体規制によって媒介されたものでもあり、とりわけ低成長期においてそれは職務満足を犠牲にする形で労働効率向上に向けて成員を方向づけるものでもあった。その結果「仕事量が要員の絶対数に比べ多過ぎる」という事態(職務不満足の直接の要因)が生じるのだが、労働に対するこのような管理的要請が共同体規制を媒介しうることが故に、それを単純に外在的強制とは割り切れない状況がそこに確立されている

101) 具体的な制裁発動に関しては、例えば電機産業の小集団活動の実態に関する対談での一連の証言を参考(『別冊経済評論・労働問題特集号』1982)。一例として「小集団活動に協力しないとすれば、最低1年くらいは仕事をほされる」(同、p.131)というある大手通信機メーカーの技術部門従業員の証言がある。

102) 『労働時報』1984年4・5月号参照。

103) ちなみに電機労連による1976年組合員意識調査では、日本の職場での労務管理について「抑圧的ではないが巧妙に管理されている」を選択した者が40.3%を占め、単純に「抑圧的」を選択した10.8%を大きく上回っているのも示唆的である([90] p.220)。

た。これは職場や企業組織を共同体的に編成する際の負の側面である。

日本の職場に見られる強制的側面と自発的側面の統一的な理解という課題に対しては、このように「共同体」における自発性の二面性に着目する職場－企業共同体仮説によって答えることが可能である。

それでは職務満足を犠牲にしない仕事のあり方はいかなるものであろうか。

日本における企業の組織化の基底には共同体的編成原理があるが、企業が市場において利益をあげる機能体であることも事実である。具体的な労働の編成に際しては、市場環境に有効に適応するように編成原理が修正される。共同体的編成原理を活用しつつ労働生産性を向上させて環境諸条件に巧妙に適応してきたのが戦後の日本企業の歴史であった。しかし労働生産性向上に依存して欧米にキャッチアップするこのプロセスは、その成功と同時に共同体的編成原理に対していくつかの問題を引き起こした。低成長期後半の組織戦略や雇用関係における市場経済要素の浸透がそれであり、共同体的組織編成原理と浸透する市場経済要素の再統合の模索が今日続けられている¹⁰⁴⁾。

この趨勢の確認は極めて重要である。市場経済的要素の浸透により従来の共同体包摂型構造は弛緩と再編のプロセスにあるが、これは職場－企業がどのような意味で共同体として再編されるべきなのかを組織の各構成主体に再考させる機会でもある。上記の自動車総連の報告

書¹⁰⁵⁾は一方で「我々自身も反省する必要がある。生き甲斐のあまりに多くの部分を会社に求めてきはしなかったか」として従業員側の過剰な職場・企業共同体志向を問題にしているが、同時に「企業も従業員に対する甘えが強すぎたのではないか。運命共同体という耳触りの良い言葉で、無理を強いてきた面がある」として、企業側が従業員の共同体志向に甘えて「本当にしんどいんだ。どこまでやればいいんだ」という職場の現状を作り出したと批判している。これは職場における共同体規制を媒介として個々の従業員に無理な労働が負荷されてきた状況への反省および批判と考えられる。自動車総連は「従業員が企業の中に埋没してしまう」過剰な共同体的束縛を批判してはいるが、職業生活の充実は今後とも変わらぬ課題であるとして、仕事を通じた個人の自己実現を求めている。そのために集団ではなく個に焦点を当てた人事制度の整備を提案している。それが従業員の納得のゆく形で実現するならば、共同体規制に甘えた過度な労働負荷の現状は幾分是正されるに違いない。ここには職務満足をより真剣に求める主体としての従業員あるいは労働組合による共同体再編のひとつの方向性が示されているように思われる。

個々の従業員の自立を組み込んだ共同体の再編を考える上では、生活面での企業依存からの脱却は重要な要因である。企業規模間の労働条件の格差や勤続年数を強く反映する賃金制度は企業への生活依存を強め、職業生活の上で多少の不満はあっても職場にとどまらざるをえない状況を形成している。その上で福利厚生施策は「従業員を人間性の深層からとらえること」ができ「従業員の職場をはなれた自律的な生活の場を管理する」労務管理の間接的手段であると長い間考えられてきた¹⁰⁶⁾。こうした状況が、共同体規制が職務満足を犠牲にしつつ能率向上に向けて機能することを容易にする背景であっ

104) 同じ状況へ逆の方向から接近しているのが近年の欧米企業組織であるといえるかも知れない。1980年代には欧米の企業による日本的経営の諸テクニックの模倣・導入が行われたが、これは企業組織を社会体としてきたことに対する反省と解釈できらるだろう。しかし欧米の勤労者にとってそれは個人としての自立を犠牲にした共同体志向とはならないであろう。例えば日本の小集団活動では自発性(consent)と強制(coercion)の区別があいまいにされているというA.Sayerの批判はそれに関連している([48]p.68)。

105) 自動車総連第13期産業政策委員会答申『世界・消費者・従業員と共生する自動車産業へ』1992年。

106) 日本経営者団体連盟(日経連)[66] pp.7-8参照。

た。従って生活者としての自立は職務満足を高める間接的方法となる。これは生活を閉鎖的な企業共同体ではなく市場経済原理により多く依存することを意味しており、市場経済的要素の浸透という変化の趨勢に従うものである。それは同時に、自己の生活や企業活動が地域社会と共生する中で営まれるべきものであるという視点も従業員の中に育むことになる。

そこで生活者としての自立が職場における生産者としての自立を促すという回路が求められねばならない。最近UI（ユニオン・アイデンティティ）という労働組合の自立戦略が協調型組合の中で広がっている。そこでは生活者としての自立が強く主張されているが、その中で一部の組合が積極的に仕事に対して関心を強めてきたことは注目すべきことであり、創造的な仕事のあり方に関して労使が健全な意味で競争する「労使競争型組合」が志向されるようになった¹⁰⁷⁾。

共同体における労働者の自発性のすぐれた側面を活かす共同体再編の方法はこのように従業員や労働組合の生活そして労働における従業員一人一人の自立の発想を必要としている。自立度を高めた個々の職場成員による労働の共同性は、共同体規制を媒介することで労働密度を高めるという従来の労働生産性向上のあり方に対する代替策を生み出すかもしれない。富士ゼロックス海老名工場の工場長は「改善提案して一層追い立てられるのでは、ライン作業者は真剣に生産性向上に取り組む訳がない」とし、思いきった職場チームへの権限委譲を行った。その結果「歩くのより遅い」ラインが従業員の手によって実現したが、「のんびりしているのは生産性向上の当然の成果」と工場長は語っている¹⁰⁸⁾。日本の産業は価値の再生産ではなく価値創造を必要とする段階に入っているが、それに対応し

る工場のひとつの姿がこの「進化する工場」であろう。労働に対する管理的発想を弱め現場の自由裁量の度合いを高めることは、職場における共同体規制の拘束性を後退させ、情緒的自発性を屈折した心理をとまなうことなく喚起させる条件である。職務満足度を押し下げてきた共同体成員の行為における自発性の負の側面は、それだけ弱まるはずである。職務満足を犠牲にしない仕事のあり方をこの工場は示唆しているように思える。

文献リスト

- [1] 浅沢誠夫「企業福祉の存続条件を考える」『季刊労働法』108号, 1978。
- [2] 我妻 洋「集団主義の心理的要因」濱口恵俊・公文俊平（編）『日本的集団主義』有斐閣, 1982。
- [3] 安 春植『終身雇用制の日韓比較』論創社, 1982。
- [4] 石田 雄『近代日本村落構造の研究』未来社, 1956。
- [5] 石田光男『賃金の社会科学—日本とイギリス』中央経済, 1990。
- [6] 板垣 博「日本の自動車・電機工場—日本工場のモデル」安保哲夫（編）『日本的経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房, 1994。
- [7] 稲上 毅「従業員と職場集団」間宏・北川隆吉（編）『経営と労働の社会学』東京大学出版, 1985。
- [8] 猪木武徳「企業内福利厚生国際比較に向けて」猪木武徳・樋口美雄（編）『日本の雇用システムと労働市場』日本経済新聞社, 1995。
- [9] 今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店, 1988。
- [10] 岩井正和『東芝・松下のハイテク技能塾』ダイヤモンド社, 1993。
- [11] 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文真堂, 1977。
- [12] Weber, M., Soziologische Grundbegriffe, J.C.B. Mohr, 1922. (清水幾太郎訳, 『社会学の根本概念』岩波書店, 1972)。
- [13] 植村省三『組織の理論と日本的経営』文真堂, 1982。
- [14] 占部都美『経営参加と日本的労使関係』白桃書房, 1977。
- [15] 占部都美『日本的経営を考える』中央経済, 1978。

107) 企業別労働組合のニューリーダーによる人事制度改革への積極的関与、及び労使競争型組合類型に関しては、工藤 [30] 参照されたい。

108) 『日経産業新聞』1995年4月28日参照。

- [16] 占部都美・大村喜平『日本の労使関係の探究』中央経済, 1983。
- [17] NHK取材班(編)『日本解剖 3 経済大国の源泉』日本放送出版会, 1987。
- [18] 大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄(編)『労働組合の構造と機能』東京大学出版会, 1959。
- [19] 岡本康夫『日立と松下(L)』中央公論, 1979。
- [20] 岡本康夫「日本経営における職場集団の意味と意思決定類型(上・下)」『組織科学』12巻12号, 1978年, 13巻1号, 1979年。
- [21] 岡本康夫「日本企業における福利厚生の趨勢的特質と各国企業の付加給付」『経済学論集』第47巻第4号, 1982。
- [22] 大塚久雄『大塚久雄著作集第7巻』岩波書店, 1969。
- [23] 奥田健二『日本の経営を活かす』日本生産性本部, 1982。
- [24] 尾形隆彰「終身雇用と年功制のゆくえ」安藤喜久雄・石川晃弘(編)『日本の経営の転機』有斐閣, 1980。
- [25] 尾高邦男『日本の経営—その神話と現実』中央公論, 1984。
- [26] 折井日向『労務管理20年』東洋経済社, 1973。
- [27] 加藤哲郎・R. スティーヴン(編)『国際論争・日本型経営はポスト・フォードイズムか』窓社, 1993。
- [28] 河西 祐『企業別組合の理論』日本評論社, 1989。
- [29] 京谷栄二『フレキシビリティとはなにか—現代日本の労働過程』窓社, 1993。
- [30] 工藤剛治「企業内労使関係の新たな形成—キリンビール株式会社の事例研究—」『経済学研究(北海道大学)』第45巻第3号, 1995年11月。
- [31] 熊沢 誠『日本の労働者像』筑摩書房, 1981。
- [32] 熊沢 誠「職場社会の戦後史—鉄鋼業の労務管理と労働組合」清水慎三(編)『戦後労働組合史—企業社会超克の視座』日本評論社, 1982。
- [33] 熊沢 誠『日本の経営の明暗』筑摩書房, 1989。
- [34] 桑原靖夫「日本の経営論再考」『日本労働協会雑誌』第342号, 1988年1月。
- [35] 経済同友会『1990年代の企業経営(2)—新日本の経営の創造—』経済同友会, 1985。
- [36] 小池和男「企業福祉の現代的課題」『社会保障講座 4 労使関係と社会保障』, 1981。
- [37] 小林 甫「ライン職場社会の構造と規範」小林甫(編)『現下における自動車企業の職場構造と労働者生活—A 自工M製作所における事例研究』北海道教育学部教育社会学研究室, 1987。
- [38] 駒井 洋「日本の経営モデルの西欧産業組織への適用性」駒井洋・竹中和郎(編)『地域社会のなかの日本』有斐閣, 1985。
- [39] 駒井 洋『日本の経営と異文化の労働者』有斐閣, 1987。
- [40] Coriat, B., Penser a L'envers, Christian Bourgois Editeur, 1991. (花田昌宣・斎藤悦則訳『逆転の思考—日本企業の労働と組織』藤原書店, 1992)。
- [41] 作田啓一『価値の社会学』岩波書店, 1972。
- [42] 佐藤博樹「労働者意識の国際比較」津田真澄(編)『現代の日本の経営—国際比較の課題』有斐閣, 1982。
- [43] 佐藤博樹「SQCとQCサークル」法政大学産業情報センター(編)『日本企業の品質管理』有斐閣, 1995。
- [44] 清水盛光『集団の一般理論』岩波書店, 1971。
- [45] 下田平 祐身「多様化・個性化時代の労使関係」労政トップフォーラム(編)『揺れ動く日本の労務管理』日本リーダーズ協会, 1987。
- [46] 白井泰四郎『現代日本の労務管理』東洋経済, 1982。
- [47] 鈴木良治『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会, 1994。
- [48] Sayer, A., New Developments in Manufacturing, Capital and Class, No.30, 1986.
- [49] 総務庁青少年対策本部(編)『世界の青年との比較からみた日本の青年—第5回世界青年意識調査報告書』大蔵省印刷局, 1994。
- [50] 竹田 誠「王子製紙争議(1957-60)—“日本の労資関係”確立をめぐる労資抗争」多賀出版, 1993。
- [51] 竹前栄治『戦後労働改革—GHQ労働政策史』東京大学出版, 1982。
- [52] 竹村之宏『人間主体経営を創造する日本型人事管理の戦略』マネジメント社, 1993。
- [53] 玉城 啓「共同体の経済学」『経済評論』1979年8月。

- [54] 津田真澄『日本的経営の擁護』東洋経済, 1976。
- [55] 津田真澄『現代経営と共同生活体』同文館, 1981。
- [56] 恒吉僚子『人間形成の日米比較』中央公論, 1992。
- [57] Durkheim, E., Les Regles de la Methode Sociologique, Presses Universitaires de France, 1895. (宮島喬訳『社会学的方法の規準』岩波書店, 1978)。
- [58] 鉄鋼労連・労働調査協議会(編)『鉄鋼産業の労使関係と労働組合』日本労働協会, 1980。
- [59] 寺内礼二郎「集団思考の研究法」小口忠彦・早坂泰二郎(編)『基礎心理学シリーズ2. 集団思考の心理学』明治図書, 1973。
- [60] 中 久郎『共同性の社会理論』世界思想社, 1991。
- [61] 中村 章『工場に生きる人びと』学陽書房, 1982。
- [62] 西尾幹二『ヨーロッパの個人主義』講談社, 1969。
- [63] 西成田 豊『近代日本労資関係史の研究』東京大学出版, 1988。
- [64] 西山忠範『日本は資本主義ではない』三笠書房, 1981。
- [65] 日本経営者団体連盟(日経連)欧州福利厚生研究調査団(編)『ヨーロッパにおける福利厚生の実態』日本経営者団体連盟弘報部, 1969。
- [66] 日本経営者団体連盟(日経連)『福利厚生合理化の基本方向』日本経営者団体連盟弘報部, 1965。
- [67] 日本経営者団体連盟(日経連)新・日本的経営システム等研究プロジェクト(編)『新時代の「日本の経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日本経営者団体連盟, 1995。
- [68] 日本生産性本部(編)『ホワイトカラー化と現代の労使関係』日本生産性本部, 1983。
- [69] 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社, 1985。
- [70] 間 宏『日本的経営の系譜』文真堂, 1963。
- [71] 間 宏『イギリスの社会と労使関係』日本労働協会, 1974。
- [72] 間 宏『日本的経営—集団主義の功罪』日本経済新聞社, 1974。
- [73] 間 宏『日本における労使協調の底流』早稲田大学出版部, 1978。
- [74] 福武 直『日本村落の社会構造』東京大学出版, 1959。
- [75] 藤田省三『天皇制国家の支配原理』未来社, 1968。
- [76] Whitehill, A. & S. Takezawa. The other worker, Honolulu, East-West Press, 1968.
- [77] Whitehill, A. & S. Takezawa. Work ways: Japan and America, Tokyo, The Japan Institution of Labour, 1981.
- [78] 丸尾正美「企業福祉の新時代」社会経済国民会議(編)『日本型企業福祉—生産性と働きがいの調和』三嶺書房, 1984。
- [79] 丸尾正美「企業福祉改善のための提言」社会経済国民会議(編)『日本型企業福祉—生産性と働きがいの調和』三嶺書房, 1984。
- [80] 丸山真男『日本の思想』岩波書店, 1961。
- [81] 三隅二不二「働くことの意味: 国際比較」三隅二不二(編)『働くことの意味—MOWの国際比較』有斐閣, 1987。
- [82] 南 博『体系社会心理学』光文社, 1957。
- [83] 三戸 公『家の論理(1)』文真堂, 1991。
- [84] 三戸 公『家の論理(2)』文真堂, 1991。
- [85] 宮島 洋『高齢化時代の社会経済学—家族・企業・政府』岩波書店, 1992。
- [86] 宮田義二『組合ざっくばらん』東洋経済, 1982。
- [87] 元島邦男「大企業労働者の主体形成」青木書店, 1982。
- [88] 山崎 清『日本の退職金制度』日本労働協会, 1988。
- [89] 蘭 信三「村落研究における共同体論的アプローチについて」『ソシオロジ』第26巻第3号, 1982. 3月。
- [90] 労働者調査研究会(編)『シリーズ労働者の状態(2)電機』新日本出版, 1983。
- [91] 労働省統計情報解析課(編)『国際比較労働情報総覧』中央法規, 1980。
- [92] 若林 満・城戸康彰「わが国労働者の職務満足度と組織コミットメント—国際比較研究の結果から」『労務研究』第39巻第9号, 1985。
- [93] ワークエシックス調査研究委員会(編)『先進国病と労働倫理の変容に関する調査報告』日本生産性本部, 1985。