

階級境界線の下方移動と日本的経営

工 藤 剛 治

はじめに

日本的経営に関する研究アプローチは多様だが、本稿は戦後改革に伴う経済・経営の民主化が日本の産業社会の階級構造を大きく転換させ、それが日本的経営を実現させた最大の要因であるという階級構造論的アプローチをとる。

このアプローチの特徴は、異質なマネジメントスタイルは異質な労資（労使）関係の反映であるという単純な考え方にある。例えばオーナー経営者が健在である企業の場合と、いわゆるサラリーマン経営者が企業の実権を握っている場合とでは、マネジメントスタイルは異質なものとなる。そこに労働組合の有無や、労働組合の性格が加わると、いくつかの基本的なマネジメントスタイルが現れる。もちろん他にも考慮すべき階級的要因はあるのだが、いずれにしても日本的経営という独特なマネジメントスタイルを観察する際に、そこにどのような階級構造が書き込まれているのかということに注目すべきではないか。ここに階級構造論的アプローチの特徴がある。

従来の日本的経営論の多くは、終身雇用、年功序列、企業別組合などの雇用慣行に着目し、それらを統一的に説明する理論を求めようというものであった。しかし、それら雇用慣行が大企業の一般労働者（ブルーカラー）にまで適用されたのは戦後改革を経てのことである。この変化がなければ、それら雇用慣行は戦前のように一部のホワイトカラーに限定されたままであり、ブルーカラーも含めた統一的な理論の余地は小さかったはずである。そのようなマネジメントスタイルは世界的に珍しいわけではないから、「日本的」経営という概念自体が成立しなかったに違いない。

本来はホワイトカラーの上層を企業に囲い込むために彼らに限定されて適用される年功的雇用慣行等が、なぜかブルーカラーにまで拡大適用されるに至った。その結果、他国では見られないユニークなマネジメントスタイルが形成されることになった。したがって、日本的経営を理解する際の鍵は、年功的雇用慣行それ自体の確認ではなく、それがブルーカラーにまで拡大適用されたという階級構造上の確認にある。本稿はこのような仮説を採用する。

ところで組織原理には機能主義的組織原理と共同体的組織原理の2つがある。非人格的職務体系原理と人格依存的協働原理といってもいい。前者の典型はアメリカで発達した科学的管理に基づく職務給体系であり、後者の典型は日本で発達した集団主義に基づく年功給体系であろう。

組織化された世界の周囲には、組織化されていない世界がある。大河内（1952）はかつて「原生的労働関係」という概念を立てたことがある。それは具体的には過度労働と低賃金、女子および年少者の広範な使用と強権的＝身分的労資関係を意味する。

この原生的労働関係もまた2つのタイプをもつと考えられる。第1に、いわば原始的市

場原理による労資関係であり、労働者はこの場合、企業組織の内部資源としてではなく、製品需給に従って労働市場で自在に調整できる便利な労働力商品として扱われるにすぎない。第2に、紡績産業以外では職工を率いる親方職人による組請負形態が広く見られたが、その親方－職工の世界はいわば原始的の身分原理によるものであった。組は企業組織の内部資源ではなく、やはり製品需給に従ってその請負関係が成立・解消されるバッファ的存在であった。

原生的労働関係は、戦前日本を含め途上国のブルーカラー層において広く観察されるが、しかし先進国の非正規雇用関係にも見られる。この原生的労働関係に対して、国家あるいは労働組合などが何らかの規制を加えるようになると、それは機能主義的組織原理もしくは共同体的組織原理によって組織される関係になっていく。

常識的理解では、共同体的組織原理の採用が「日本的経営」と直結されて、そのユニークさが賞賛されたり非難されたりしてきたといえるが、このような組織原理を採用する国・地域は日本だけではない。韓国企業を例にとると、人事制度や賃金制度は日本と同様に集団主義的であり（小玉，1995；白，1996），したがってそこには広く共同体的組織原理が働いていることが推察される。しかしそれはブルーカラーまで包摂した共同体原理とはいいたくない。韓国では大企業でも企業内におけるブルーカラーとホワイトカラーの間の身分的差別、戦前の日本でいえば職工と職員との身分格差に類するものが今もある。

これに関連して禹（2010）は次のような興味ある発言をしている。すなわち1987年の民主化闘争を経て、韓国のマネジメントスタイルは「日本化」＝ジャパナイゼーションの方向をたどったと。例えば従来のチェボル（財閥）はその非合理的要素を捨て、日本の企業集団に近い形に再編されつつある。労使関係でも、長期雇用にコミットする姿勢が大企業労使の間に見受けられる。1997年の金融危機以前は査定なしの年功給が一般的だったが、いまは日本のように査定付きのものになっている。企業別組合も戦闘的性格を弱め、日本のような労使協調的な性格を強めてきたという。

注意しなければならないのは、彼が経営と労働の「日本化」というとき、その「日本」はあくまで戦後の日本を指しているということである。彼は「日本化」の内容を端的に示す概念として「ブルーカラーのホワイトカラー化」をあげている。韓国は1987年の「労働者大闘争」（金，2010）までは、家父長的な従属的労使関係が一般的で、会社は権威的抑圧秩序を通じて現場労働者を管理統制していた（裊，2010）。尹（2010）はそれを「強圧的・権威主義的労働統制」と呼んでいる。そこではホワイトカラーとブルーカラーの間に超えがたい大きな壁が存在していた。経営側は大卒ホワイトカラーのみを企業共同体の正規メンバーとして迎え入れていた。つまり、共同体的組織原理はそうした高学歴層までしか適用されていなかった⁽¹⁾。そのことを反映して、ブルーカラーの企業間移動率は企業規模の大小にかかわらず高かった（韓，1988；李，2000）。先に韓国では広く共同体的組織原理が働いていると推察されると述べたが、より正確に言えば、それはホワイトカラーの上層のみに限定適用されていたといえる。そして、このような身分差別的労使関係が1987年の「労働者大闘争」を経て揺らぎ、財閥系大企業を中心に禹のいう「ブルーカラーのホ

(1) しばしば財閥系企業では専門経営者すら疎外されていたから（高，2009），それら企業は戦前日本のようにオーナーおよびその親族のためだけの企業共同体であったといえる。

ホワイトカラー化」が韓国でもある程度進むことになった。

一方、後述するように戦後日本では「ブルーカラーのホワイトカラー化」は世界のどこよりも進んでいる。そうすると、韓国におけるこの「労働者大闘争」をはるかに超える大規模なできごとが、戦後日本における経済民主化だったのではないかという予測が成り立つ。この事件を経て日本は戦前・戦時の身分差別的労使関係を一扫し、企業を全従業員の共同体へと転換していった。禹は、労働者大闘争以後の韓国の経営・労働の動きを、この戦後日本における経済民主化と関連させ、韓国の「日本化」仮説を提出したと考えていい。

では「ブルーカラーのホワイトカラー化」を内容とする韓国の「日本化」は達成されたのだろうか。禹によれば、日本ほどには十分に進んではない⁽²⁾。韓国では「労働者大闘争」のちに通貨危機にみまわれ、IMF 管理下で財閥再編が断行されたが、戦後日本に匹敵するような財閥解体には至らなかった。ブルーカラーを共同体的組織原理によって処遇する動きは、LG 電子など例外的ケースにとどまる（裴，2010）。こうした事情を反映して、禹の観察とは裏腹に、企業共同体化とは逆方向を示す労働組合の企業横断的な産業別労働組合運動が勢いを増している（金，2007）。

なぜ戦後日本のみでホワイトカラー化が実現したのか。それは、日本は敗戦と占領という異常事態のもとで従来の階級構造の変革を強制されたからである。その変革の規模は、韓国の「労働者大闘争」や IMF による管理とは比較にならない深刻なものであった。

以上の韓日の比較から、戦後の高度成長を導き世界から注目された日本的経営の独自性あるいは本質が見えてくる。それは年功制などの個々の共同体的雇用慣行それ自体ではなく、また共同体的組織原理そのものでもなく、共同体的組織原理がどの階層まで含めて適用されているのかという問題であったということである。言い換えると、財閥解体、経営者革命および身分差別撤廃に象徴される戦後組合運動による階級構造上の一連の変化が従来の共同体的組織原理に影響してその適用範囲を拡大するに至り、その結果として日本的経営と呼ばれるユニークなマネジメントスタイルが構築されたのではないか。日本的経営に関して語る時、共同体的組織原理そのものよりも、その階級的再編に目を向ける価値はある。

以下、戦後改革に伴ってどのような階級構造の変化が実現したのか、その変化が日本的経営とどう関連していたのか、そしてその変化がどのような光と影を伴っていたのか、そのことを確認していく。

戦後改革と小池の「ブルーカラーのホワイトカラー化」仮説

日本が敗戦し、ほぼ全面降伏のちに GHQ 主導の戦後改革が行われ、日本の階級構造は大きく転換することになった。その詳細については工藤（2009）を参照されたいが、手短かに言うと、産業社会では「経営者革命」を経て専門経営者が企業支配権と産業における覇権を握り、それに対応して大企業の労働組合は企業別化し、それらは労働界において覇権を確立していった。この過程は大企業が労使の共同体として組織される過程であり、それはまた下請企業が大企業のための周辺共同体として組織され、臨時工が原生的労働関係

(2) 彼は現在の韓国は十分に「日本化」していないが、しかしかえってそこに、今日のグローバル経済にうまく適応しうる「韓国モデル」が想定できるかも知れないと述べている。

のもとに活用される過程でもあった。このような権力構図をつくりあげてきた大企業の共同体的なマネジメントスタイルが日本的経営と呼ばれるようになる。このことを、まずは確認しておこう。

日本の経営論に関する多様なアプローチの1つに技術決定論がある。小池は「知的熟練論」を展開することで、日本の経営に関する独自の議論を展開してきた。彼は日本の大企業におけるマネジメントが前近代的であるという議論を嫌い、むしろそれが世界で先進的であることを論証したかった。小池（1966）は次のように議論を展開した。独占資本主義段階では、大規模化した企業の生産技術は企業特殊な性格を強め、したがって労働市場における需要独占は不可避となり、労働市場は内部化する。そのため労働組合はどの主要国でも多かれ少なかれ事実上は企業別化せざるをえない。また同じくその生産技術的性格により、内部昇進制度が確立することになる。内部昇進制度は、「独占段階の資本蓄積に最も適合した労働力タイプ」の処遇制度として理解される（小池、1977）。

ここにあるのは、戦時期に自らの経済学を確立した宇野の生産力説（宇野、1954）の1つのバージョンである。小池の議論の基礎には宇野理論、特にその段階論があった。遠藤（2005）によれば、小池の知的熟練仮説は、宇野理論研究者の間で共通的理解になりつつあった「年功制＝独占段階説」に適合するものだった。マルクス主義は「生産力」を独立変数として扱うから、生産技術体系が変化したなら、それに応じて熟練のあり方およびマネジメントスタイルも変化せざるを得ないと想定する傾向をもつ。このような経済主義的傾向を強くもったのが宇野であり、また戦後労働問題研究に影響を与えた氏原（1961）もそうした側面を一部共有していた。小池はこのような宇野、氏原の経済主義的発想をさらに純化させて、日本の大企業における終身雇用・年功制等の労働慣行には経済的合理性があるに違いないと考えた。

小池の議論のなかで本稿のテーマに関連する部分に目を向けよう。小池（1977、1991）によれば、上述のように独占大企業では企業内分業が発達し、多くの職務が生じる。労働者は関連性のある職務群の中を異動し、ここに企業内労働市場が現れる。この内部昇進制タイプの労働力は知的熟練型とされ、とくに日本で発達したという。このように知的熟練型のブルーカラー労働者は長期勤続の内部昇進型であるから、その賃金は年功カーブとなる。これはホワイトカラーの昇進および賃金のあり方である。実際に日本のブルーカラーの賃金の「上がり方」は年功的になっている。そこから彼は、「ブルーカラーのホワイトカラー化」仮説を提示した。この仮説が本稿のテーマに深くかかわるのだが、ただしこの仮説に関する小池の誤解だけは解いておかなければならない。

彼の仮説は、これまで見てきたように段階論、生産技術論、熟練論を基礎としており、労資関係に対する政治的インパクトは一切捨象されている。言い換えると、階級構造を一変させた戦後日本の経済・経営民主化の過程がすべて除外され、経済学的にのみ説明されている⁽³⁾。

小池の議論は遠藤や野村をはじめとする研究者によって実態的な根拠のないものとしても批判されてきた（野村、1993；遠藤、2005）。そもそも独占段階の生産技術が企業特殊

(3) このような政治的無関心の傾向は高度成長に伴う時代的雰囲気の変化、つまり政治的危機が遠のき、賃金交渉がもはや産業社会の秩序をめぐる労使の力関係の反映としての性格を失いつつあった時代状況の産物であるとするのは栗田（1992）であり、野村（1993）もまた同様の指摘をしている。

的になるという宇野－小池説は、技術水準の発達が労働の単純化を促し、したがって労働の代替性を高めるという逆方向の技術論的傾向を考慮すれば、きわめて一面的なものである。それでも小池が自説を曲げないのは、賃金の「上がり方」がアメリカやギリスでも年齢と相関しているという発見に自信をもつからであった。しかし、賃金制度という労資関係の性格を見る上で決定的指標を、賃金の「上がり方」に還元してその「決め方」を見ない方法は、賃金制度の現象を見て実体を見ない方法に他ならない（舟橋、1966）。別の言い方をすれば、相関関係と因果関係を混同している。年齢と賃金額の対応表をつくる場合、例えば職務給であっても、時の経過とともにより上級の職務に就く人が多い場合には、年齢とともに賃金が上昇することは十分にありうる。それは現象的には年功給に見えてくる。一方、日本の場合、職務に変更があろうがなかろうが、賃金は勤続年数とともに上昇する制度になっている。つまり日本と日本以外の国々を比較した場合、賃金の「決め方」（賃金制度の原理）が異なっているとしても、賃金の「上がり方」は同一になることがある。「上がり方」という現象だけを見て、独占段階においてはどの国も賃金制度の原理が年功給になっていると決めることは誤りである⁽⁴⁾。

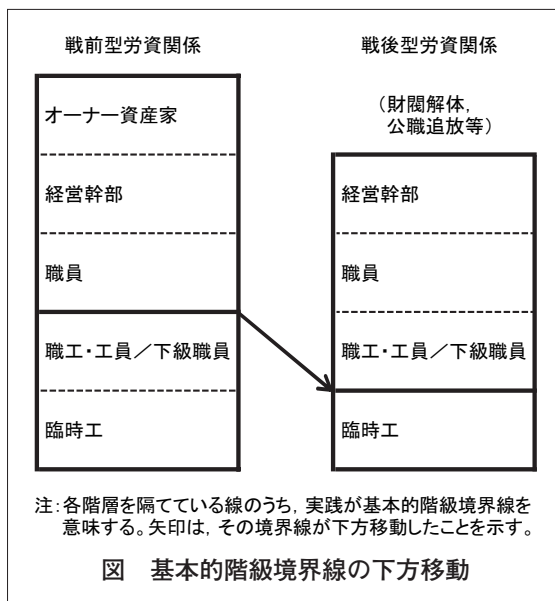
この取り違えは、宇野派的「年功制＝独占段階説」に固執するあまり誘発された勘違いである。しかし、小池の一連の誤解は、戦後日本の大企業に現れた新しいマネジメントスタイルを反映する諸現象に関する解釈次元での勘違いであったことを明記しておく必要がある。つまり小池説はまったくの虚構というわけではない。彼の誤解のなかには批判に耐えうる有益なものもある。その1つが、先に示した「ブルーカラーのホワイトカラー化」仮説である。なぜこの仮説が有益かという点、それは戦後の経済・経営民主化による階級構造の変化を端的に表現しているからである。もちろん、ブルーカラーのホワイトカラー化が独占段階の先進国すべてに見られるという勘違いは除去した上での話ではあるが。この「ブルーカラーのホワイトカラー化」現象の本質的な意味が適切に把握されていたならば、戦後日本における賃金の「上がり方」だけでなくその「決め方」の特徴も、また労働組合の組織形態の特徴も、熟練の解体と再編の特徴も、組織における情報の流れや意思決定の特徴も、すなわち「日本的経営」の諸特徴のすべてが、うまく理論的に処理できたはずであった。

GHQは財閥解体、公職追放、農地改革をはじめとする一連の民主化を断行したが、それは端的に政治革命であり、資本主義の段階的発展による経済学的進化の結果ではなかった。この階級構造の転換過程で、大企業における専門経営者と労働者の双方が企業を共同体として組織することで合意していく。

組織が労使共同体になるということは、どのような意味をもつか。結論からいえば、資本と労働という階級主体の間の基本的な境界線が大企業内部では曖昧化する、あるいは下方に押し下げられるということである。「下方に」という意味は、企業組織内部のホワイトカラーとブルーカラーの間に引かれていた基本的な階級境界線が、大企業組織全体と下請企業等の外部組織の間、もしくは大企業正規社員全員と非正規社員の間へとシフトしたということである（図）。

(4) 小池（1966）は、現象的な賃金カーブが日本と類似しているのは、アメリカ、西ドイツ、フランスのなかでアメリカのみであることを認めているから、現象的な理解としても「年功制＝独占段階説」は説得力がない。

戦前は、財閥家族、専門経営者とその候補（職員）が資本側に位置し、ブルーカラー（職工・工員）・下級職員および臨時工（組夫、人夫等）からなる労働側との間に明らかな階級境界線が存在していた（菅山，1995）。戦前型労資関係において本工と臨時工の間の溝も深かったことは事実であるが（天地，2002）それは主要な階級境界線とまではいえなかった。下級職員に関していえば、彼らは昇進の見通しもないままに不平不満を募らせていたとされる（間，1963）。そこで図の「戦前型労資関係」の部分では、下級職員を職工・工員とともに基本的境界線の下部に位置づけてある。



図の「戦前型労資関係」は、海外諸国の労資関係に関してよくいわれる「奴らと俺たち」という階級対立の構図が存在していたことを示している。例えば王子製紙の苫小牧工場では、かつて職工もしくは工員は職員のために薪割りや煙突掃除などにかり出されたほどであった（竹田，1993）。戦後、苫小牧工場で労働組合が結成されたとき、真っ先に組合が要求したことが「封建的差別待遇の改訂」であったことは当然ともいえる。王子製紙労働組合・組合史編纂委員会『王子製紙労働組合史』（1957）は、「組合をつくる最も大きな目的の一つが、今までの身分的な差別待遇を撤廃せよという要求であった」と記している。こうした動きは他の組合の多くにも見られた。

間（1963）は、明治期の労資関係を、「主従的（それも主人と奴婢との関係のようなそれ）温情主義であった」としている。「そこでは、労使の身分的上下関係は非常に差が大きかったから、類比の場合ですらも、親子のような親近感を持たれていない」とする。先に見た原生的労働関係に近い状況である。第1次大戦後の労働運動の高揚のなかで経営家族主義が成立するが、その家族主義は経営幹部もしくは幹部候補生として採用された職員ホワイトカラーに限定されたものであった。つまり、ブルーカラー層は共同体の組織原理というより、先の王子の例のように依然として原生的労働関係に半身を置く状況だったといえる⁽⁵⁾。

したがって、戦後の経営民主化が財閥家族を企業経営から排除し、次いで職員と工員の間が存在した身分差別を撤廃していったことは、歴史的に大きな意義をもっていた。重要なことは、新たに経営権を手に入れた専門経営者が、企業を経営と労働の共同体とみなすイデオロギーをもっていたという事実である。財閥解体に伴う経営支配層の構成上の変化は、この意味で決定的であった。労働組合による身分差別撤廃要求が専門経営者の共同体

(5) 1980年代後半に韓国の大宇という財閥が家族主義的な政策を取り入れようとしたとき、「社員は家族、工員は家畜」と皮肉られた状況があったが（服部，1988）、これとそれほど変わらなかったと思われる。

的イデオロギーと共鳴した結果、職員と工員はともに「社員」もしくは「従業員」として扱われるようになり、賃金体系も同一になっていく。彼らは大企業の正規社員として一括され、両者の間にあった基本的な階級境界線は影を薄くし、それは下方へと移動していった⁽⁶⁾。つまり、基本的な階級境界線は正社員と非正規社員（下請社員を含む）との間へと移動したのである。これは「大企業ブルーカラーのホワイトカラー化」現象である。

「基本的階級ラインの下方移動」は単純な事実であるが、世界的には例がなかった。そのためか、この変化がマネジメントスタイルに革命を起こすことになるとは、当時の日本では誰も予想できなかったし、いまでもその因果関係は軽視されている。むしろ、海外の研究者の方が日本の経営の本質をよく見抜いていると思われるケースがある。彼らの日本の経営への関心にはある共通した視点がある。それは労使関係におけるユニークさへの関心である。階級格差の大きいイギリス生まれのドーア（1987）がそうであったし、そのイギリスに支配されていたスリランカ生まれのJ.A.T.D. にしゃんた（2006）もその一人だ。彼によれば、英国植民地支配時代から経営が行われているスリランカ企業では、労働者は会社から与えられた「ライン」と呼ばれる狭い部屋に住んでおり、日給制である。一方、工場長は高いサラリーを与えられ、大邸宅、家事使用人、自動車、専用ドライバー等と与えられる。管理職クラスの特権は多いが、自ら動こうとせず、部下に命令し、人を使うことに専念する。このようにスリランカ企業では一般的に企業から与えられる待遇の大きい格差が存在する。それと対照的なのがスリランカに進出してきた一部日本企業だという。日本企業は管理職と労働者の共同食堂やトイレをつくり、管理職に労働者と同じユニホームを用意する。このことがスリランカ管理職には耐えられない。スリランカの上流階級の間人にとって「ステータスギャップ」（職級間の距離）を維持することはきわめて重要であり、それが経営慣行にも反映されているのが一般的である。そのために日本人はマネジメントに苦勞し、手が負えなくなって労務管理の「日本化」を諦め、スリランカ人に任せってしまうところも少なくないという。

イギリス、スリランカの他にもこうした明白な「ステータスギャップ」が存在し、それが当然の経営慣行として企業内で実践されている国は多い。むしろそれが世界に一般的であり、戦前日本も、そしてまた韓国もその部類であった。だからこそ、海外の研究者はステータスギャップを著しく後退させた日本の経営に強い関心を抱くのである。

イギリスの社会学者ドーアの場合も、戦後日本は興味深い研究対象であった。菅山（1995）が指摘しているように、ドーア（1987）は英日大企業の比較で、日本の雇用システムの最も大きな特徴は、「イギリスなら中間層（ミドルクラス）の職員しか享受しない特典を現場労働者にも与えていること」であるとした。特典とは、「年金や疾病給付のような賃金外手当、かなりの程度の雇用保障、家族の出費増に応じた賃金上昇」などである。イギリス人の目から見て驚くべきブルーカラーのホワイトカラー化現象が実現していたのである。

なお、この種の経営民主化は企業社会のみで生じたのではなかったことも付け加えておきたい。たとえば行政組織の世界である。西尾（1993）によれば、戦前の官吏制度におい

(6) 野村（2007）は戦後の労使協調型企業別組合は労働組合ではないから労使対立は存在せず、労使間の差別は社員と臨時工・社外工の間へと移動したとして、それを「差別線が下方に移動した」と表現している。筆者の考えに近いが、筆者は企業別組合を労働組合の1つとみなしている。

て官吏の任免は天皇の任官大権に属し、官吏制はすべて枢密院を経て勅令で定められていた。天皇が自ら任命する勅任官（そのうちとくに高位のものが親任官）、総理大臣が天皇に上奏して任命する奏任官、各省大臣が総理大臣を経て上奏して任命する判任官に区別された。このうち、勅任官・奏任官が高等官と呼ばれ、その他の判任官の人々と処遇が峻別された。正確には、高等官、判任官、雇・傭人という身分制であり、「人」の格付による三層構成になっていた（大森，2006）。戦前の官吏制度における「奴らと俺たち」の世界である。大蔵省主計局の課長だった平井（1951）によれば、それは便所や食堂が高等官用と判任官用に分けられ、屑籠まで区別されるという徹底ぶりだった。

このような身分差別的な人事体系は戦後憲法において許されるものではなく、旧来の官吏制度はGHQ主導の改革の対象とされ、公務員の中の公然の身分的差別はなくなっていった。その結果、戦前的高级官僚に適用されていた共同体原理が一般官僚層にまで拡大された。GHQに要請されて日本の官吏制度の改革を担ったフーヴァー顧問団やフーヴァーが強く設置を求めた人事院は、旧来の官吏制度における人格的な共同体原理に代えて、非人格的な職務体系原理を導入しようとした（岡田，1994）。つまり、「人」の格付けという身分的共同体原理に代えて、「職」の科学的分類に基礎をおく職務体系原理を採用せよと迫った。しかしこの職階制の導入は、官僚たちの執拗な抵抗によって、今日まで拒絶されたままである（川手，2005）。その理由を確認しておこう。

自治官僚を務め、公務員制度の研究者でもある鹿児島重治によれば、職階制未実施の直接の理由は、「その制度当初から人事当局と職員の労働団体が強く反対したため」だった（大森，2006）。労働団体側が反対したのは、職階制の階層的な格付けが身分制の復活を予想させたからであった。しかし鹿児島は、そうした直接の理由ではなく「根本的な理由」をあげている。それは、詳細な職務記述書にもとづく職務分類によって仕事をするのが、日本の職場の実態にあわなかったからである。集団主義的職務執行体制、各職員の職務の弾力性、労使の一体制という「わが国の職場の風土」は時代を超えて不変だと彼は考える。実際には、そうした集団的職務執行体制等は、戦前は高等官のみに限定されていたのであり、決して不変的なものではない。しかし戦後はノンキャリアも含めた公務員全体にまでそれが拡大適用されるに至った。だからこそ、職員組合も含めて、共同体的組織原理を否定する職階制は受け入れがたかったのである。もちろん、戦後の公務員制度のなかに再編された共同体原理は、かつて便所や屑籠さえ差別されたようなあからさまな身分差別を伴うような共同体原理ではなく、「民主化された共同体原理」と呼べるものであった。

このように、ブルーカラーのホワイトカラー化を中心とする日本的経営の諸要素は、戦後の公共・民間の世界に広く見られる。それは、占領軍による経済・経営民主化を契機に、占領軍が想定した諸制度の「日本化」＝ジャパナイゼーションを加えられながら、社会全体にもたらされたからである。

当時のブルーカラーにとって、経営民主化とは個々の企業から自立した労働組合を社会的に構築し、産業別の労使団体交渉を制度化すること以上に、企業内で特権的身分であった職員層の権利を自分たちにも拡大適用させることを意味していた。そしてそれが実現したとき、身分差別的共同体原理は“民主化”され、常識的には経済原理に反するブルーカラーとホワイトカラーの雇用慣行の同一化という状況が生じたのである。

この“民主化された共同体原理”には独特の光と影がある。それは、戦後日本のブルー

カラーにおいて、複雑な勤労意欲やモラルとなって現れることになる。

「ブルーカラーのホワイトカラー化」に伴う光と影

勤労者の意識に関する国際比較調査では、例えば職務満足度や企業忠誠心（組織コミットメント）に関しては、日本は必ずといっていいほど低いスコアを記録する⁽⁷⁾。ブルーカラーのホワイトカラー化がブルーカラーの地位向上であり、戦後日本でのみ実現したとすれば、この事実は不可解である。端的に言って、日本の職場には影のない光の世界があるだけであると考えたくなる。この光に照らされて、ブルーカラーの勤労意欲は高く、職務満足度、企業忠誠心も高いに違いない。ところが国際比較のデータは繰り返しその逆を示してきた。

日本の経営は独特の影を伴っている。実際、日本的経営に関する議論では、必ずといっていいほど、その光と影の両面が指摘されてきた。たとえば日本のサラリーマンのサービス残業は多いが、それを単に強制によって働かされていると考えることはできない。かといって、自発的に行っているのでもない。強制感と自発性という相矛盾する2つの心理状態が労働者の心の中にある。これはどのように説明されるべきだろうか。

ブルーカラーのホワイトカラー化とは、ブルーカラーが正式な共同体メンバーとしての地位を向上させたことを意味する。ブルーカラーや下級ホワイトカラーは比較的労苦の多い仕事に就きながらも、組織の正社員として処遇されるようになった。彼らの一部は、臨時工・社外工の増大によって、あるいは下請企業の活用によって、次第に管理的職務に従事するようになっていく。このようにブルーカラーは管理する側と管理される側の中間のグレーゾーンに位置するようになってきた。彼らは原生的労働関係を脱し、共同体的組織原理によって組織される存在へと変化したのであり、その存在と制度における中間的性格が上述の相矛盾する心理状態を生み出す土壌になっていると考えられる。

共同体は、共同体の正規メンバーの間における人格の関係に強く依存した組織である。これはアメリカで発達した科学的管理法に基づく組織と比較するとよく分かる。先に職階制が戦後日本の行政世界で拒否されたと述べたが、鹿児島が的確に見抜いたように、戦後日本では一般職員・労働者でさえも集団主義的な仕事の仕方、職員と職務の関係における弾力性など、共同体組織原理のあるべき組織の姿、あるいは組織をつくる際には当然の前提と考えている。組織は非人格化され客観化された職務の体系ではなく、人間関係のネットワークであると暗黙裏に想定されてきた。共同体の正式メンバーである限り、組織から人格的关系を排除する職階制という仕事の様式、あるいは同一の職に就いている限りいつまでも同一の賃金のままであるという職務給的賃金制度には違和感を覚える—そうした職務は非正規雇用には任せるのがふさわしい。

上述したように、戦後労働運動が激化するなかで、経済同友会や日経連に結集した若い専門経営者たちは、一方で経営権を死守するとともに、他方では企業を経営と労働の有機体として組織しようとした。マネジャー層の意識に関するある国際比較によれば、「会社とは効率的に業務をこなすために作られたシステムであり、共に働く人々がつくる社会的

(7) それらの調査に関しては、工藤（1996）を参照されたい。1990年代までの米日の勤労意識の比較に関しては Besser（1993）の批判的コメントが有益である。この種の調査で最も新しいものとして石川・白石（2005）がある。

集団ではない」という問いに対して、「その通り」と答えたマネジャーの割合は、先進12カ国中で日本が最下位であった（ターナー&トロンペナルス，1997）。「その通り」と答えたマネジャーの割合が最も多かったのはアメリカ74%であり，日本は29%にすぎなかった⁽⁸⁾。このような企業共同体的発想は，戦後改革により専門経営者が新たな企業支配層となったという事実由来する。

こうした経営側の企業観に適合的な労働組合は，企業横断的な階級的労働組合ではなく，労使協調的な企業別労働組合である。企業を共同体であると規定するならば，労働組合もまた企業別組合として共同体の有機的部分でなければならないからである。経営者たちが階級的組合運動を阻止するために，企業内にいわゆる第2組合を育成するという事態が多々発生したのも，そうした理由からであった。首尾よく第2組合は次々と大企業の労働争議で勝利を取め，その結果，大企業の正規従業員は企業共同体の正式のメンバーとして職員層とともに共同体的雇用慣行のもとで処遇されることになった。多くの労働者にとって第1組合と第2組合のいずれを選択するのかは苦渋に満ちたものだったが，第2組合が覇権を握ることができた1つの根拠は，身分差別撤廃を要求し企業を従業員共同体として再建しようとした戦後労働運動の特殊性にあったと考えられる。

以上のように，経営側，労働組合側がともに企業を共同体としてみなす体制が形成されると，正社員として採用された人々には共同体的組織原理が適用され，そこから外れることは困難になる。個々の企業を超えて連帯する労働運動が後景に退くにつれ，組織が共同体原理によって編成されることは当然と考えられるようになっていく。では，それは具体的にはどのような心理をブルーカラーにもたらすか。勤労意識に関する国際比較調査を補完するいくつかの情報をさぐってみよう。

カナダのスバル・イスズで実際にライン労働に従事した女性研究者グラハム（1997）によれば，同社の工場では日本と同じく，言い換えるとカナダとは異なって，チームによるライン労働が行われていた。彼女は次のように述べている。人は単にチームに帰属しているだけでは不十分であり，チームメンバーとしての責任を自覚する必要がある。心から他のメンバーを助けようと思わなければならない義務がある。「私でさえチームのメンバーとしての責任を自覚していた」として，彼女は自身のある体験を紹介している。ある時，経営側が彼女のステーション（持ち場）を急に変更したため，彼女はそこで要請されている作業をすべてやることができず，ラインに遅れてしまった。「経営側によって私のステーション（持ち場）に非現実的な目標が置かれているのだと分かって，私は罪の意識を感じた」と彼女はいう⁽⁹⁾。そこで他のメンバーに迷惑をかけまいと，彼女は懸命に働いた。

グラハムはカナダ人の研究者であるからこそ，こうした人間関係に強く依存した組織と仕事のあり方を意識し，客観的に叙述することができたといえる。共同体的組織原理においては，同じ共同体のメンバーを手助けするという光の側面は，他のメンバーに迷惑をかけまいとして無理をする影の側面をつねに伴っている。その2面がグラハムの心理に投影されたのである。

(8) 同書には「会社とは何か」を問う他の設問が微妙に角度を変えながら用意されているが，いずれにおいても会社を効率的システムとみなさない日本人マネジャーが多いという点で共通した結果が得られている。

(9) 熊谷（1996）は，日系アメリカ企業で定刻になっても帰らない日本人スタッフとともに大部屋で働いているアメリカ人スタッフの一部も，やはり定刻で帰ることに guilty（罪）を感じるようになったと報告している。

日本企業の強さは、基本的階級境界線の下方移動による共同体原理のブルーカラー層への適用から説明できる。困難な課題や事業に対して日本人は「打って一丸となって」立ち向かう。日米で経営コンサルタントを経験し現在ミスミの社長である三枝やソニーのトップマネジメントを勤めた土井（ペンネーム天外）は、彼ら自身の体験を踏まえて、一丸となりダンゴになって懸命に働く日本の技術者や労働者の生産力（生産性ではない）の高さを語っている（三枝・伊丹，2008；天外，1989，2002）。

かつてソニーがアメリカの会社を買収したとき、その立ち上げを土井は手伝ったことがある。土井は次のように述べている（天外，2002）。アメリカのリーダーは強力で、プロジェクトの内容に精通しており、業務内容を細かく分析し、それらを各人に割り当て、進行状況を厳しくチェックする。仕事の負荷と能力との間にアンバランスがあっても、リーダーからの指示がない限り、分担は変更できない。まさに科学的管理＝機能主義的組織原理に適合するリーダーシップ・スタイルである。

一方、日本のリーダーはそれほど強力ではない。というのは、チームの一人ひとりがプロジェクト全体に気を配り、自主的に分担を変更するからだ。日本のやり方は行き当たりばったりで、科学的ではなく、大まかなビジョンのもとにどんどん進めていく。困難の予測が甘く、それに直面して動揺はするが、各人の超人的な努力でそれを克服する。目標も臨機応変に変えてしまう。したがって、きわめて少人数で短期間に偉業を達成することもあり得る。

このような共同体的なリーダーシップ・スタイルのもとでは、リーダーを含め全員が「打って一丸となる」ことが要請されるのだが、そこには「強制」も「自発」もその純粋な姿のままでは存在しない（天外，2006）。それらは個人主義社会においてのみ、あるがままの形で現れる要素である。共同体では強制と自発は分離せずに融合しており、まだ対立的要素として分化していない。

マツダのデトロイト進出を調査したフッチニ（1991）は、この点に関して、日本の経営者は「強制的」と「自主的」の違い、あるいは「明示的な命令」と「暗黙の命令」の違いを理解していないというが、日本人のこの種の無理解には根拠があったのである。共同体的組織原理の適用範囲が、通常の場合のように、ホワイトカラーの上層にとどまっているならば、「強制」と「自発」が曖昧化される状況は生じない。身分差が制度化されている状況下では、職員のために薪割りや煙突掃除をさせられる工具の意識のうちに強制と自発の融合を見ることはできない。だからこそ、戦後労働組合は第1に身分差別撤廃を明確に掲げたのである。ところが共同体原理の“民主化”によってブルーカラーが組織の正式メンバーとして位置づけられ、会社の責任ある一員の地位を獲得すると、通常の場合には強制であることがら自発の性質を帯びるようになる。「罪の意識を感じた」というグラハムの先のケースは、そのことを示唆している。「経営側によって私の持ち場に非現実的な目標が置かれた」という事態は、もしそれがカナダの会社でのことであれば、紛れもない経営側による強制として意識され、したがって罪の意識を醸成することはなかったに違いない。“民主化された共同体”において観察されるのは、“労働者”が“社員”になったことに伴う屈折した心理である。

なお、機能主義的組織原理にも独自の光と影がある。アメリカでは科学的管理法とそれに基づく機械的組織構造がどの国よりも発達している。詳細な職務内容を記す分厚い職務記述書が個人に用意されているという超合理的な職務体系組織は、実は職・雇用の防衛

という観点から労働組合によって支持されたという裏面をもつ（伊藤・関口，2009）。アメリカでは労働力不足等の理由で19世紀から科学的管理の萌芽が見られたが、ブルーカラーに体系的に導入された厳密な作業規則と職務区分は、やがて労働組合にとって経営側の恣意的な労務管理を防ぐための、そして雇用を保障させるための手段として活用されることになったのである（角野，1995）。1920年代以降の大企業によるいわゆる「福祉資本主義」は、労働組合運動に対抗して経営権を維持するために採用された協調的労資関係を意味する（平尾他，1998）。それは企業から独立した“外部の労働組合”を否定し排除するものであったから、経営と組合の間での激しい紛争を引き起こすことになった。経営側は従業員代表制・工場委員会などを設立して労資間の利害の一致を主張しようとしたが、それによって経営側による暗黙の命令とか曖昧な強制が継続されると組合側は憂慮した。組合運動にシンパシーをもつニューディール労働政策を背景に、従業員代表制は違法と判断され、組合は恣意的な支配の余地をなくすために厳密な作業規則と職務区分の実施を要求していった。

福祉資本主義は共同体的組織原理をアメリカの労使関係に適用しようとした最初の試みであり、1980年代以降の日系企業による「日本化」＝ジャパナイゼーションはその再来であった。マツダがデトロイトに進出する際に、UAW（全米自動車労働組合）は厳密な作業規則と職務区分を強く要求したが、そこにはアメリカ労働組合の伝統が反映されていたのである（フッチニ，1991）。

そうした職務規制主義を維持することで強制と自発の曖昧な関係を排除し、紛れのない関係に置き換えようとしてきたアメリカのブルーカラーは、しかし職務規制が支配する工場生活に必ずしも満足しているわけではない。しばしば彼らは日系企業に期待する。日系企業は、ブルーカラーとホワイトカラーを差別しないと聞かされているからだ。職務規制主義は労資間の、あるいはホワイトカラーとブルーカラーの間の差別を背景として成立するものであるが、この差別は専門経営者が十分に「経営者革命」を達成できず、したがって企業共同体思想が未熟であることを成立条件としている。そのために労働組合は職務を規制するしかなくなるのだが、それは同時に単調な労働を自らに課す結果として労働疎外を助長することになる。ブルーカラーのホワイトカラー化を拒んできたアメリカ的労資関係の光と影がここにある。

熊沢（1989）は、日本的経営は木漏れ日のようだと言ったことがある。光と影が微妙に交錯する様を描いたこの詩的表現は的確だ。アメリカ企業にも独特の光と影があるが、共同体的組織に比べると光と影の紛らわしい交錯の度合いは小さく、そのコントラストはより明瞭である。

勤労者の意識に関する国際比較調査に戻ると、身分的共同体が“民主化”された組織においては強制と自発が融合した状態が常であるから、アンケートで明確な解を求められたとき、日本の勤労者は回答に困惑する。国際比較における意識の落差は、組織の構成原理の違いを表現していると考えべきである。例えば、仕事は個人的に「楽しい」から行うのではない。共同体あるいは共同体を構成する同僚に対する義務として行うのであり、仕事を「好き嫌い」の基準で評価すること自体に違和感を覚える⁽¹⁰⁾。したがって、職務満足

(10) 1999年に実施した電機労働者の国際意識調査（電機連合，2000）によれば、「職場生活における満足度」うち「仕事の面白さ」において、対象14カ国のうちの先進諸国6カ国をとると日本は最下位だった。

度を比較する様々な国際比較において日本の勤労者が芳しくないスコアを記録するのは、ある意味で当然なのである。それは、企業組織の共同体化がもたらす独自の意識を反映するからである。

“共同体原理の民主化”は、以上のように「光」と「影」を、そのコントラストを曖昧にしなが、同時に伴う過程であった。

ちなみに、その「光」をなんら受けることなく、もっぱら「影」のなかで生きてきたのが下請企業の労働者や社外工あるいは女性、最近では一連の不安定な雇用形態のなかにある非正規労働者ということになる。資本と労働を分かち基本的な階級境界線が、大企業内部のホワイトカラーとブルーカラーの間から、大企業正規社員とこれら下請・非正規社員の間へと下方移動した結果に他ならない。

おわりに

栗田(1992)がいうように、日本の労働組合は多面的で複雑な機能を発揮してきた。日本の大企業労組はよく「職制組合」と呼ばれるように、会社機構と労務管理機構が重複している。つまり、共同体的秩序が労働組合内部にも浸透し、その組織原理にさえなっている。経営組織だけでなく組合組織もまた共同体原理によって組織されている。

栗田は、こうした日本的な労使関係を分析するには、経済学的な視点では不十分だと考える。彼は「日本の労使関係の多様な様相を、同じ根源から発生しているものとして把握することができるような、労使関係についての新たな視角」が必要ではないかという。「鋭い矛盾を包含している日本の労使関係を、一つの体系として把握するためには、局面によってそのような異質な様相を呈する実体が何であるかを突き詰めて明らかにしなければならない」という彼の問題意識は刺激的である。とはいえ、日本的経営の「実体とは何か」という根源的な問いに対する栗田自身の解は曖昧である。労使関係を規定する社会構造、そうした社会構造が生む価値観ないし国民的特性、さらには労働者階級の形成史等から研究されなければならないと指摘するにとどまる。のちに栗田(1994)は日本の労働者の「組織志向的な価値観」という解に行き着くことになるが、それには曖昧さを感じざるをえない。

筆者は本論において、日本的経営の本質、栗田のいう日本の労使関係の実体を追求してきた。その際の基本的視点は、戦後改革を契機として新たに形成された階級間の関係に着目する階級構造論的視点であった。それは栗田のいう「労使関係を規定する社会構造」の追求と言い換えることができるだろう。したがって、よく言われるような終身雇用や年功制という共同体的雇用慣行それ自体が日本的経営の本質にかかわるとは考えない。問題は、共同体的組織原理が、戦後の階級再編成を通してブルーカラーにまで拡大適用されるに至った状況にある。その原理は第1次大戦後にすでに大企業に現れていたし、戦時体制下においてはブルーカラーにまで拡大しようという動きも認められる。しかしそれは十分に展開しきれなかった。戦前の大企業の経営は家族主義といえるかも知れないが、それは幹部職員および熟練工に限定されたものであり、ブルーカラーをも含めた家族主義ではなかった。

つまり、日本的経営は、共同体的組織原理がブルーカラーにまで拡大適用され、いわゆる「ブルーカラーのホワイトカラー化」をもたらしたという階級構造の変化にその本質がある。それは、資本と労働を分ける基本的な階級境界線が下方に移動したというだけの変

化ではあったが、世界のどこにおいても実現していなかったため、それに由来するマネジメントスタイルのユニークさが日本的経営と呼ばれ注目されたのである。

最後に、最近の日本的経営が進みつつある方向を確認しておきたい。グローバル経済化という新しい経営環境に直面して、日本の大手企業におけるいわゆる「摺り合わせ型」マネジメント＝共同体的組織原理の機動性のなさが多くの産業で露呈してしまった。経営者が考えている再建の方向性に迷いはない。それは、ブルーカラーのホワイトカラー化の過程を巻き戻すこと、つまり基本的階級境界線を上方へと押し戻すことである。よく引き合いに出される日経連「新時代の『日本的経営』」（1995年）は、今後は従業員のうち「長期蓄積能力活用型グループ」と名づけられる層のみに共同体的組織原理の適用を限定するという宣言であった。そのグループが縮小する分を、「雇用柔軟型グループ」の増大でカバーする。それが非正規雇用の急増として現実化しているように、その“巻き返し戦略”は着実に進行している。このプロセス全体は、日本的経営というユニークなマネジメントスタイルの風解であり、ありふれたスタイルへと回帰しつつあると表現できるだろう。基本的階級境界線の引き直しというこの大きなうねりは、これまで労働界の覇権を握ってきた大経営の企業別組合にどう影響するのか。企業別組合形態を政治的に強制されてきた韓国では、民主化を契機に1990年代から産業別組合への転換が模索されている。ブルーカラーのホワイトカラー化という日本的経営の基礎が揺らいでいるならば、それに対応して労働運動の何らかの変化が生じていても不思議ではない。

参考文献

- 天池清次（2002）『労働運動の証言』日本労働会館
- Besser T. (1993) The Commitment of Japanese Workers and U.S. Workers: A Reassessment of the Literature, *American Sociological Review*, vol.58
- 電機連合（2000）「14カ国電機労働者の意識調査（第3回国際共同意識調査）」『調査時報』第315号（2000年12月）
- Dore, Ronald (1973) *British Factory, Japanese Factory*, University of California Press（ロナルド・ドーア『イギリスの工場・日本の工場』山之内靖・永易浩一訳、筑摩書房、1987）
- 遠藤公嗣（2005）『賃金の決め方：賃金形態と労働研究』ミネルヴァ書房
- Fucini, Joseph & Suzy (1990) *Working for the Japanese*, Free Press（ジョセフ&スージー・フッチニ『ワーキング・フォー・ザ・ジャパニーズ』中岡望訳、イースト・プレス、1991）
- Graham, Laurie (1995) *On the Line at Subaru-Isuzu*, ILR Press（ローリー・グラハム『ジャパナイゼーションを告発する』丸山恵也訳、大月書店、1997）
- 白弼圭（1996）『韓国労使関係の新構造：アメリカ型から日本型へ』日本経済評論社
- 服部民夫（1998）『韓国の経営発展』文眞堂
- 間宏（1963）『日本的経営の系譜』日本能率協会
- 平井城北（1951）「ズボンの尻」『人事行政』第2巻第12号
- 舟橋尚道（1966）「賃金形態の変化とその条件」大河内他編『現代労働問題講座 第3巻

- 賃金管理』有斐閣
- 平尾武久他（1998）『アメリカ大企業と労働者：1920年代労務管理史研究』北海道大学図書刊行会
- 石川晃弘・白石利政編著（2005）『国際比較からみた日本の職場と労働生活』学文社
- 伊藤健市・関口定一編（2009）『ニューディール労働政策と従業員代表制：現代アメリカ労使関係の歴史的前提』ミネルヴァ書房
- 韓義泳（1998）『韓国企業経営の実態』東洋経済新報社
- 川手撰（2005）『戦後日本の公務員制度史』岩波書店
- 金元重（2007）「現代自動車労働組合の産別労組への転換が意味するもの」『国府台経済研究』第18巻第3号
- 金峻（2010）「労使関係の自律的秩序形成：労働協約の変化を中心に」禹宗杓編著『韓国の経営と労働』日本経済評論社
- 工藤剛治（2009）「戦後日本の階級構造と日本的経営」『経済学研究（北海道大学）』第59巻第3号
- 工藤剛治（1996）「日本における職場の人間関係と企業福祉」『経済学研究（北海道大学）』第46巻第3号
- 熊谷文枝（1996）『日本的生産システムインUSA』ジェトロ
- 熊沢誠（1989）『日本的経営の明暗』筑摩書房
- 高龍秀（2009）『韓国の企業・金融改革』東洋経済新報社
- 栗田健（1992）「日本労使関係研究の系譜と課題」栗田健編『現代日本の労使関係：効率性のバランスシート』労働科学研究所出版部
- 栗田健（1994）『日本の労働社会』東京大学出版会
- 小玉敏彦（1995）『韓国工業化と企業集団：韓国企業の社会的特質』学文社
- 小池和男（1966）『賃金』ダイヤモンド社
- 小池和男（1977）『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社
- 小池和男（1991）『仕事の経済学』東洋経済新報社
- 李岐珍（2000）『賃金決定制度の韓日比較：企業別交渉制度の異なる実態』梓出版社
- 西尾勝（1993）『行政学』有斐閣
- J.A.T.D. にしゃんた（2006）『日本的経営は海を越えられたか』ふくろう出版
- 野村正実（1993）『熟練と分業』御茶の水書房
- 野村正實（2007）『日本的雇用慣行：全体的構築の試み』ミネルヴァ書房
- 大河内一男（1952）「原生的労働関係の理論」大河内一男社会政策論集（1），有斐閣
- 大森彌（2006）『官のシステム』（『行政学叢書4』）東京大学出版会
- 岡田彰（1994）『現代日本官僚制の成立：戦後占領期における行政制度の再編成』法政大学出版局
- 裴圭植（2010）「LG電子の経営理念と作業場革新：家電工場を中心に」禹宗杓編著『韓国の経営と労働』日本経済評論社
- 三枝匡・伊丹敬之（2008）『「日本の経営」を創る：社員を熱くする戦略と組織』日本経済新聞社
- 菅山真次（1995）「日本的雇用関係の形成：就業規則・賃金・従業員」山崎広明・橋木武

- 郎編『「日本的」経営の連続と断絶』岩波書店
- 菅山真次（2011）『「就社」社会の誕生：ホワイトカラーからブルーカラーへ』名古屋大学出版会
- 竹田誠（1993）『王子製紙争議（1957～60）』多賀出版
- 天外伺朗（1989）『大企業病とベンチャー病のはざまで』講談社
- 天外伺朗（2002）『深美意識の時代へ：ひとりひとりの意識の成長で社会が変わる』講談社
- 天外伺朗（2006）『マネジメント革命』講談社
- 角野信夫（1995）『アメリカ経営組織論』文真堂
- Turner, C. H. & Trompenaars, A. (1993) *The Seven Cultures of Capitalism*, Doubleday Business (ハムデン・ターナー, A・トロンプナールス『7つの資本主義』上原一男他訳, 日本経済新聞社, 1997)
- 氏原正治郎（1961）『日本の労使関係』東大出版会
- 宇野弘蔵（1954）『経済政策論』弘文堂
- 禹宗杭（2010）『「韓国モデル」の模索』禹宗杭編著『韓国の経営と労働』日本経済評論社
- 尹敬勲（2010）『韓国経済と労使関係：韓国財閥企業における労使関係の歴史的展開』学術出版会

—Abstract—

Downward Shift of Class-Dividing Line and the Formation of Japanese Management

The essence of Japanese Management lies in “white-collarization of blue-collar workers”. After World War II, the communitarian principle of organization that had been applied only to white-collar employees has been expanded to blue-collar workers in large organizations. It means that the basic line that divided industrial classes shifted downward to hold workers as formal organizational members internally. The fact that this kind of serious structural shift has not been achieved outside Japan makes the management style of Japanese large firms unique in the world.

日本的経営の本質は「ブルーカラーのホワイトカラー化」という事実にある。第2次大戦後、従来は一部のホワイトカラーに適用されていた共同体的組織原理が、生産職にまで拡大適用されることになった。つまり、それまでホワイトカラーとブルーカラーの間に引かれていた階級境界線が下方に移動し、ブルーカラーをも組織共同体の正式なメンバーとして包摂したのである。このような大きな階級構造の変化は日本以外では実現せず、「日本的経営」を世界的にユニークな経営スタイルとして確立させることになった。