

〈論 文〉

## 日本的企業システムの「コーポラティズム」的把握と 日本人労働者の勤労態度に関する覚書

——James R. Lincoln and Arne L. Kalleberg の近著によせて——(上)

鈴木 良 始

### はじめに

日本製造業の強い国際競争力を支えているものは何かという問題は、近年の経営学研究の主要なテーマの一つとなっている。何に主眼をおいてこの問題に接近するか、ということになると、生産管理手法(JIT, TQC)、技術開発・製品開発、企業間関係(重層的下請関係、企業集団)、労使関係・日本的経営、国民性・文化、政府と企業の関係等々、幾つかの代表的切り口がある(しかもそれらは相互に重なり合っている)。そして、これらの中の一つとして、しかも極めて重要な問題として、日本人の勤労態度をめぐる問題群があることは否定できない。

筆者は、日本企業の国際競争力を支える生産システムという視角から、技術・生産手法の体系としてのJITシステム、及び生産現場における労働の日本的編成についての分析を行い、これを労働生産性の高さ・製品品質・製品多様性という三つの競争力要因と結びつける作業を行った。その結果として残された課題の一つは、如上の勤労態度の問題、作業者の生産に対する積極的関わりの問題であっ

た。もちろん、筆者は前稿においては、むしろ日本人の勤勉な労働や日本的労使関係ばかりが日本企業の国際競争力のすべてを説明するわけではないこと、その問題からある程度まで独立して日本企業の競争力を説明しようということを主張した。しかし同時に、より高い労働密度の受容、品質検査への注意深さ、QCサークルへの参加率と改善内容・改善提案件数の異常とも言える多さ、受容される「多工程持ち」の現実の労働密度の凄まじさ、保全活動への取り組み姿勢等々、労働現場におけるこれらの現実態様を国際比較の視角から虚心に見る限り、勤労態度の問題を抜いては日本企業の競争力の実像を説明しきれないことをも、併せて指摘したのであった。

日本人労働者の勤労態度は、その精神的な内面過程を詮索せずに、現れた行為としてのそれに関していう限り、国際的にみて非常に良好なものであることは議論の余地がない。問題は、それが何によってもたらされているのか、である。日本企業の労働者は、ほんとうに企業帰属心が国際的にみて高いのか、もし高いとすればそれは何故なのか、或いはもしこうした心的態度においてはとりたてて高くはないのだとしたら行為としての高い勤労態度をどう理解するか等々の問題は、勤労態度をめぐる明らかなにされるべき基本問題である。小論は、これらの諸点に関わるリンカー

1) 拙稿「日本的企業システムと国際競争力——日本の生産システムの競争力的分析——」『経済と経営』第21巻2号、1990年11月。

ンとコールバーグの近著 (Lincoln, James R. and Arne L. Kalleberg, *Culture, Control, and Commitment. A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*, Cambridge Univ. Pr., 1990.) の議論を整理・検討し、もってこの問題に筆者なりの一定の評価・方向性を出そうとするものである。リンカーン＝コールバーグの研究は、如上の問題領域に関するこれまでの諸研究をサーベイしているばかりでなく、みずから実施した多数の日米工場の調査に基づいて彼らの仮説の積極的検証を試みたものであり、このような課題には最も適切な検討素材のひとつであるように思われる。

そこでまず、同書の問題意識の基本構造を確認することから始めたい。なお、以下の本文中の括弧内に示す数字は、とくに断らないかぎり、同書の頁数を表わすものである。

## 1. 問題意識と基本仮説

日本の製造業の国際比較上比類のない強靱な成長力、効率性、生産性の秘密が、日本の労働者の会社に対する異常とも言えるコミットメント、同一化、忠誠にあるのではないか、という関心は、戦後の海外からの日本企業・日本的経営研究に一貫するものであった<sup>2)</sup>。リンカーンとコールバーグもこの同じ問題関心から出発している。こうした関心を引き出して来た直接の要因は、リンカーンとコールバーグが指摘するように、日本の労働者のストライキ率や欠勤率・労働移動率の低さ、さらには長時間労働、勤務時間外での同僚・上司との付き合いを「好む傾向」(penchant)、与えられた休暇を取るのを「しぶる傾向」(reluctance)など、日本の労働者が示す勤労行為上の顕著な特徴である。この行動上の特

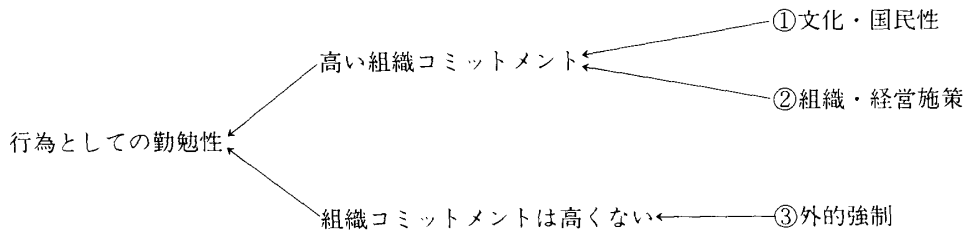
徴は何によってもたらされるか、この問題に対する一つの理解の仕方として、日本の労働者は会社に対して特別に高い忠誠心・組織コミットメントをもっており、それこそ日本の労働者の高い勤勉性をもたらしているものだ、という考え方があられる(3, 56-57)。

リンカーンとコールバーグは、このような立場から問題に接近するわけであるが、別の説明論理があることにも言及する。すなわち、日本の労働者の如上のビヘイビア上の諸特徴は、必ずしも高い組織コミットメント・会社忠誠心を意味するわけではない。日本企業の高いパフォーマンスに結び付く如上のような勤労態度上の諸特徴は、労働者の内面的なコミットメントや忠誠心に発するものではなく、如上の行為を強制するシステムや規範の結果だという立場である(24, 57, 72)。

日本の労働者の行為上の特徴をどう理解するかという場合、このように、いったいそれは労働者の内面から発するものなのか、そうでないのかという問題が、解釈の一つの別れ目となってくる。しかし、日本の労働者の「良好な」勤労態度をめぐる解釈の基本的選択肢はそれだけではない。リンカーンとコールバーグが挙げるもう一つの問題は、日本の労働者の組織コミットメントが仮に高いとした場合でも、それは何によってもたらされているのか、という点である。すなわち、仮に日本の労働者の行為上の諸特徴が内面から発するものだとした場合、そのような組織コミットメント、会社への自己同一化は、主として日本人に固有の文化や国民性によるものなのか、それとも特定の経営組織・経営施策・制度によって醸成されるものなのか、という問題である。この問題には、日本人労働者に見られる勤労態度はあくまで日本固有・特殊な現象なのか、それとも経営組織・実践の結果として、つまり同様な組織・実践を行うことによって基本的にどのようなところでも実現可能な、普遍性の高いものとみるか、とい

2) 森五郎「外国人による日本労使関係の研究」(森五郎編著『日本の労使関係システム』日本労働協会、1981年、所収)。

第1図 勤勉性の因果関係（リンカーンとコールバーグ）



うきわめて重要な実践的意味が含意されている(4)。

以上、要するに、リンカーンとコールバーグの研究の出発点となる問題意識は、日本の労働者が示す行為上の高い勤勉性を何によるものと解すべきか、ということであり、その因果関係は第1図のように3つの選択肢に整理することができよう。

**基本仮説** リンカーンとコールバーグは、以上のように可能な因果関係の基本的選択肢を示しながらも、それらに対して中立的というわけではない。彼らが立証しようとする基本的仮説は次のように要約できる(27-29, 79-80)。

第一に、日本の労働者の組織コミットメントは国際比較上明らかに高いのであって、それが日本人の勤勉な労働態度を説明するものである(外的強制という選択肢の否定)。第二に、その高い組織コミットメントは、労働者の組織コミットメントを最大化するような組織・経営施策の体系によってもたらされている(日本に対する文化的解釈の基本的な否定)。第三に、そのような組織・施策の体系は、それが実施される場所ではどこでも(日本に限らず)、その効果は基本的に同じであり、組織コミットメントは向上する(適用における文化的制約の否定=適用の普遍性の主張)。

要するに、リンカーンとコールバーグの立場は、第1図の②である。この基本仮説を検証するための日米製造工場における大規模な調査とその分析結果が、本書の中心的な内容

をなしているわけであるが、その検討へ進む前に、重要な幾つかの基本概念と本書の考え方の特徴について整理・確認しておきたい。

## 2. 「組織コミットメント」と「ウェルフェア・コーポラティズム」

組織コミットメントという概念を、リンカーンとコールバーグは次のように説明している(22)。

「組織コミットメントとは、組織との同一性意識であり、組織の目標や価値を自分のそれとして受け入れることを意味する(マーチ=サイモン, 1958; サランシク, 1977)<sup>3)</sup>。会社の運命が労働者の問題ともなる。かかる従業員の組織に対する関与は精神的な色合いを帯び、彼の利害は、……単に彼の個人的な利益を満たすことを超えて広がっている。……組織と一体化するということは、労働者が組織の利益のために進んで努力することを意味し、また企業の業績は個人的成功や失敗と同じものとして感得される。」

リンカーンとコールバーグが、日本の労働者の「組織コミットメント」が高い、それが日本人労働者の勤労態度を説明するものである、と考える場合の「組織コミットメント」

3) March, M. A. and Herbert A. Simon, *Organization*, New York, 1958 ; Salancik, G. R., "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief," in B. M. Staw and G. R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, 1977.

とは以上のような意味である。

先に示した彼らの基本仮説と併せ考えると、日本の労働者についてのこのような把握の仕方は、R. P. ドーアが日本とイギリスの電気機械工場労働者の会社に対する姿勢を比較して、日本の労働者のそれを「組織志向」、イギリスのそれを「市場志向」と類型化し、日本の労働者の会社に対する「組織志向」を日本企業の雇用制度がもたらすものと特徴付けたのと、極めて近いものであることは容易に看取できる<sup>4)</sup>。それは当然で、リンカーンとコールバーグは、調査研究の基礎となる概念構成の多くを R. P. ドーアに負っていることを明言している（7-8, 13-14, 259）。この点を最もよく示すのが、彼らがドーアから援用する「ウェルフェア・コーポラティズム」概念である。

**ウェルフェア・コーポラティズム** リンカーンとコールバーグは、「ウェルフェア・コーポ

4) R. P. ドーアは、1960年代の末の日本とイギリスの各々2つの電機工場（日本側は日立製作所）の従業員意識、雇用慣行、職場組織、労使関係を調査比較し、「組織志向」と「市場志向」という類型化を行った。「市場志向」とは、属職的賃金形態、企業外での訓練と資格取得、企業枠を超える職業別労働組合、横断的労働市場と相対的に高い労働移動の下での、経営管理者に対する労働者の対決的姿勢、企業が潰れたとしても別のところで働けば良いという特定企業にコミットしない態度志向を意味する。これに対して、「組織志向」とは、長期雇用の経営努力・これと対応する属人的賃金形態、企業内訓練、企業主体の福利厚生、等々の下で、労働者が現に雇用されている企業に強くコミットする態度をとることをいう。Ronald P. Dore, *British Factory-Japanese Factory. The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Univ. of California Pr., 1973. 山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学——』筑摩書房、1987年。

ラティズム」(welfare corporatism) もしくは「コーポラティスト的組織」(corporatist organization)という言葉で、労働者の組織コミットメント・忠誠心を最大化するような効果をもつ経営組織的特徴・経営施策を総括的に表現する用語として用いている。「我々はコーポラティストという語で、労働者の側の会社への忠誠心・コミットメント・依存を育成する(fostering)ことを目的とする組織構造と経営実践を表現する」(14)。

容易に理解し得るように、このようなコーポラティズム概念は、上述した基本仮説と相対応している。すなわち、こうである。コーポラティズムとは、日本企業の組織・経営施策に最も典型的に現れた諸特質であり、それが労働者の「高い組織コミットメント」を生み出す；そのようなコーポラティスト構造は日本以外の諸国の経営においても、同様の効果を発揮するであろうし、既にそうした兆候は先進工業国の中に認められる。このように、「コーポラティズム」概念は如上の論理的脈絡の中に位置づけられる基本概念となっている(180-181)。

リンカーン＝コールバーグにおける「コーポラティズム」は、いわば組織的・経営的技法、手段の体系という性格の極めて強いものといえることができる。これは際立った一つの特徴である。言い換えれば、行動科学的色彩の強い概念となっているとも言える<sup>5)</sup>。そこには、同じく日本企業の組織・慣行を表象において同じく「ウェルフェア・コーポラティズ

5) 行動科学(behavioral science)とは、アメリカにおいて戦後急速な発達をとげたもので、人間の行動はどのような諸要因によって支配されているか、そしてさらに、人間に一定の行動を取らしめるにはどうすればよいかを探る、心理学、社会学、文化人類学などの体系化である。次第に組織論的アプローチを強めている。森五郎・松島静雄『日本労務管理の現代化』東京大学出版会、1977年、174-183頁。

ム」といっても、この用語法の創始者 R. P. ドアの用法との間に微妙なしかしかなり基本的な違いが認められるのであるが、その点は後述にゆずる。

以下ではまず、リンカーン＝コールバーグが「コーポラティスト的組織構造」或いは「ウェルフェア・コーポラティズム」の基本構造として、組織論を中心とする従来の議論の中から実際にどのような特質を拾い挙げているか、この点を整理しておく必要がある（下記に示した各頁のほか、248-249より）。

コミットメント育成的組織構造の第一は、上意下達的意思決定に対比される、意思決定への参加促進的な組織構造であり、QCサークル等の小集団組織、稟議制度、従業員の経営情報への接近を容易にする試みや、労働者の立場に立った職務設計などが含まれる。それは労働者にとって労働過程に対するある意味でのコントロール感、会社に対する一定のパートナーシップ感をもたらすことになる、とする（14）。

しかしながら、リンカーン＝コールバーグによれば、職場レベルのこうした「参加」的構造は、利潤配分の決定・所有への参加・企業の最高レベルの意思決定といった産業民主主義的諸要素は含まない。「QCサークルなど、これら諸施策は、……経営によって設計され、コントロールされているのが一般的である。それら諸施策は、企業の支配構造(the governance structure)には意味ある変化を惹起することなく、責任を配分し組織決定に対し労働者をコミットさせる」（14）。このような経営的にコントロールされた性格、動機付けのための経営手段としての性格は、参加的意思決定の及ぶ範囲の限定性においてばかりでなく、意思決定の権限配分の性格にも現れている。すなわち、日本企業の職場に典型的にみられる意思決定権限の参加的・分散的性格は、事実上(*de facto*)のもので、公式に権限として下位委譲されているわけではな

い。むしろ公式上の権限は欧米企業の組織からみればより集中的であるのを特徴とする（176-177）。したがって、リンカーン＝コールバーグは、コミットメント促進的組織構造の一つとしてのこの参加構造を、「実質的意思決定の分散化と結び付いた公式上の権限の集中」(concentration of formal authority coupled with decentralization of *de facto* decision-making)と定式化している（219. 同様に、235-240）。

第二に、「統合促進的組織構造」が挙げられる。具体的に挙げられているのは、欧米企業と比して日本企業に見られる工場レベルの多段階に細分化された階層構造(tall hierarchy)、下級職制の管理対象者数の少なさ(narrow supervisory span of control)、(政府ではなく)会社による福利厚生サービスの充実、会社への統合を促す儀式や象徴の意識的・頻繁な利用、である。細分化された階層構造と下級職制における管理範囲の相対的狭さは、一方では、昇進異動の機会と誘因を高め、また上下の緊密な人間関係がタテの関係への意識・関心を高め、組織コミットメントを促進する。上下の人間関係の密度の高さは管理の強度化ではなく、仕事上のリーダー・調整者としての影響密度の高さ、コミュニケーションの良好さを意味する、とする。他方では、労働者の多段階の階層的細分化は、(下級職制の数を増やし)労働者のより多くの部分に管理者的＝会社意識を醸成し、労働者が自らを単一の属性をもつ社会階級と見る集团的アイデンティティの発達を抑制する。上下の人間関係の強さも同様の効果を発揮する。以上の、労働者としての集团的意識(或いは会社・経営者の権威に対する抵抗・反撥意識)の抑制効果と積極的な組織コミットメント促進効果とは、相互促進的に絡み合う、とする<sup>6)</sup>。福

6) これらの点については、R. P. Dore, *op. cit.*, pp. 249-260, 前掲邦訳, 275-286 頁にも同様の分析がある。

利厚生サービス、儀式や象徴のコミットメント育成効果は説明不要であろう (15, 178-180, 182-184)。

第三に、「組織内の移動とキャリア形成に適合的な組織構造」、いわば内部労働市場形成的組織構造である。ここで挙げられているのは、注意深い採用選考と終身雇用、個人レベルの職務規定の不明確性・OJT・チーム制であり、また統合促進構造としても既に挙げた階層的細分化である。これらは、社会的・経済的地位の移動・上昇を同一組織内に依存することによって、また形成される知識と熟練が企業特殊的 (firm-specific) であることによつて<sup>7)</sup>、労働者の組織コミットメントを高めるとされる (15-16, 172-173)。

第四。コーポラティスト的組織構造の最後の特質として挙げられているのは、手続き等の定式化・規則化・文書主義等、すなわちいわば官僚制の発達による、恣意性の減少、会社内の地位の制度的安定化である (16, 178)。R. P. ドーアも日英比較において同じ点を日本企業の組織的特質の一つとして挙げているが<sup>8)</sup>、リンカーン=コールバーグも指摘しているとおり、国際的に見れば、むしろ文書化・規則化の少なさの方がイギリス的特質であったのであって、文書化・規則化を日本に限った特徴とすることはできない。この点はむし

7) 内部労働市場形成の一般的論拠の一つとされる「企業特殊的熟練」論については、サンフォード・M・ジャコービイの批判が正当であるように思われる。S. M. ジャコービイ (荒又重雄・木下順・平尾武久・森泉訳) 『雇用官僚制—アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史—』(北海道大学図書刊行会, 1989年) 所収の「雇用慣行の日米比較—日本語版読者への序文」, 5頁。この批判は、日本についてもいえそうである。仕事や熟練の内容が組織固着性を高める主たる要素ではない、と考えてよいように思われる。

8) R. P. Dore, *op. cit.*, pp. 243, 356-358. 前掲邦訳, 267, 393-394頁。

ろアメリカにおいてこそ典型的というべきである。つまり、この組織的特徴を組織コミットメント促進と結び付けて把握するかぎり、それは規則化が仕事と雇用の安定化へ向けて発達したアメリカのそれにこそ適合的で<sup>9)</sup>、手続き等の規定が整っているといっても封建的官僚主義の伝統を引くという性格が強い日本企業のそれに関してはさしたる意義はもちえない、と予想する。この点で、リンカーン=コールバーグが、日本企業の組織コミットメント促進的組織構造の一つとして規則化・制度化のファクターをとり上げているのは、疑問のあるところではある。

以上の組織構造・経営施策体系のコミットメント促進的効果を統計的に検証する作業が、リンカーン=コールバーグの著書の主として第8章において行われている。この点は後述する。

**R. P. ドーアのコーポラティズム概念とその周辺** リンカーン=コールバーグの「コーポラティスト的組織構造」、あるいは「ウェルフェア・コーポラティズム」という用語法の具体的意味内容については、以上に紹介したところから一応は明らかになったとしても、それをコーポラティズムという用語によって括る含意や、彼らが援用した R. P. ドーアのそれとの間の関連性については、以上の叙述からは明らかにはならない。リンカーン=コールバーグ自身、これらの点については明示的な叙述を与えてはいないのである。そこでここでは、リンカーン=コールバーグが依拠したとする R. P. ドーアのもともとの概念について整理し、それとの比較、関連づけを行っておく必要がある。

コーポラティズムという言葉は、勿論、ドーアが初めて用いたものではない。彼の用語法

9) S. M. ジャコービイ, 前掲書。小池和男『職場の労働組合と参加』(東洋経済, 1977年)。

の背後にはおそらく、1970年代以降、欧米とくにヨーロッパの政治学領域を中心に、「コーポラティズム」という用語を用いた政治経済問題への接近が急速に盛り上がったことがあると思われる。

そのコーポラティズム概念は、議論に参加した多くの論者によってそれぞれの含意でかなり自由に用いられたため、多義的でかなり曖昧なものではあった。しかし、ほぼ共通項といってよいところを取り出すならば、「コーポラティズム」とは、国家が、たとえば企業利益を代表する単一の団体や、労働階級を代表する単一の団体など、機能的に分化した諸領域の高度に組織化された諸利益集団を国家レベルの協調の場にまとめ、経済社会の諸決定をそれらの組織化された諸団体の共同行為として調整する政治経済システム、と理解してよいであろう<sup>10)</sup>。

1970年代に政治学領域を中心として以上のようなコーポラティズム論が活発化した背景は、一つには、欧米先進資本主義国における政策決定プロセスが、いわゆる「所得政策」にみられるような一定の政策領域においては議会中心型から機能的利益集団の同意媒介型に急速に移行したこと、とりわけ政策決定プロセスへの労働者階級（労働組合組織）の組み込みとその積極的関与・協調、同意の獲得が、新しい現象として注目されるに至ったことであった<sup>11)</sup>。また、これを1970年代以降の経済過程にそくして言えば、ケインズ主義の行き詰まり現象＝スタグフレーションの発現、あるいはまた基幹産業大企業と大労働組合との団体交渉を通ずる私的経済調整が、単に分配面においてばかりか、大量生産技術の行き詰まりと労働現場のアブセンティズム現象にみられるように生産面でも危機的状況を

次第に露わにしたことがあり、これがこれまでとは異なる新しい労使関係と調整システムへの関心を高めた、ということでもあったといえよう<sup>12)</sup>。

以上のように、「コーポラティズム」とはもともと国家、政治レベルの議論において用いられた概念であった。しかし、これはR. P. ドーアによって産業レベル、企業レベルの議論へと転用、拡張されることになる(14, 259)。ドーアは、その著作『イギリスの工場・日本の工場』において、この拡張を行っている。

ドーアの「コーポラティズム」を彼の著作から概念化すると、それは、“企業は所有者のもの”という法的な関係が実態において後退し、企業が労使に代表される諸利害関係者の共同物、コミュニティとみなされる状態を意味し；したがってまたそこでは、経営側に、労働者（労働組合）に対する姿勢の質的發展があり（所有者的利害を最上位におく立場の後退、労働者を共同パートナーとみなす立場への接近）、労働側に、不信と対決を前面に出した非協調的姿勢から、協力すべきはし、要求すべきはするという協調的かつ対等な関係への展開がみられる企業システム、このように整理しておそらく大過ないであろう<sup>13)</sup>。

ここから、彼がイギリスの労使関係にそくして、その市場志向的な対決型のパターンからコーポラティズムへの展開の可能性を論ずるときには、そのような対決型から協調型への移行を促す諸契機が重視されることになる。その一つは、イギリスにおいても日本に見られるような雇用システムの組織志向的諸慣行が現れ、そのことが労働者の市場志向的

12) 山口定「ネオ・コーポラティズム論における“コーポラティズム”の概念」『思想』692号、1982年、127頁；篠田武司「日本資本主義と「ポスト・フォーディズム」(上)」『立命館産業社会論集』第26巻3号(1990年)、28-30頁。

13) R. P. Dore, *op. cit.*, pp. 145, 150-156, 358-367. 前掲邦訳、147-148, 153-161, 394-404頁。

10) 加藤哲郎「ネオ・コーポラティズム討論について」『一橋論叢』第89巻1号、1983年、60頁。

11) 同上論文、61頁。

態度を弱め、労働組合員意識と企業構成員意識との一致傾向をもたらすであろうとする議論である<sup>14)</sup>。第二は、企業規模の拡大に伴う所有と管理の分離と中間管理階層の大量化により所有者が労働者の眼前から後景へ後退すること、およびこの点と・戦前から戦後へと労働者がより豊かになり教育程度も高まり自尊心が高くなったこと・労働者の交渉力も増大したことにより、労務管理スタイルも権威主義的管理からより同意の獲得を伴う方向へ進むこと、である<sup>15)</sup>。管理者側の態度におけるこのような変化がまた、労働組合側においても、“だまされまい、引きずり込まれまい、会社的立場に翻弄されまい”とする不信と対決の立場を次第に弱めさせるであろう、と予測するのである<sup>16)</sup>。しかし、第三に、ドーアはイギリスがコーポラティズムへと展開するためには、究極においては管理者が株主の利害から自立する状態が想定されるべきことを示唆している<sup>17)</sup>。会社が、諸利害関係者の共同物であり、それらの協調的調整によって運動するシステムであるためには、会社そのものが法的所有者から相対的に自立する実質を予定せざるをえないのは論理必然的であると言えよう。

以上から、そして特に第三点から導かれるイギリス的な可能性としての企業コーポラティズムの概念は、いわば「産業民主主義」の発展・延長上にあってそれを止揚（労使の対決性が弱まるという意味で）するものであり、企業経営上の意思決定への労働者・労働組合の対等的参画、したがってまた株主権の後退ないし制約を含む。たとえばこれをドーアは、管理者が給与を決定する権限と労働者

が管理者のそれを含めて給与を決定する権限は同程度になるものとして描いている。ドーアは、イギリスの展望として想定した以上のような企業システムを「民主的コーポラティズム」(democratic corporatism)と名付けた<sup>18)</sup>。

さてドーアは、コーポラティズムのもう一つのタイプとして「上からのコーポラティズム」(hierarchic corporatism)を挙げる。日本的タイプである。彼の言う「ウェルフェア・コーポラティズム」も同じ概念である。「民主的コーポラティズム」概念と比較した場合、「上からのコーポラティズム」に特徴的なのは、企業システムにおける労働者・労働組合の自律性や権限、意思決定への発言権の弱さである。ドーア自身、日本における（具体的には日立製作所の）労働組合が実質的組合機能をもっているかどうかを疑っている<sup>19)</sup>。にもかかわらず、それがなぜ「コーポラティズム」的なものとして概念化されうるのかといえば、第一に日本企業の管理者の態度、経営スタイルがより権威主義的でなく、労働者の立場を考慮に入れているとドーアがみたからであり（「善意の守護者<sup>20)</sup>」benevolent guardians）、第二に労働者の側にも自分の雇用される会社に対する帰属意識＝組織志向が強く、こうして経営と労働の双方相俟って企業を共同物として協調的に盛り立てていこうとする

18) *Ibid.*, p. 364. 同上書, 402 頁。ドーアは、『イギリスの工場・日本の工場』執筆後のイギリスの動向について、一方で、労働者の組織志向を促進する雇用慣行へのシフト傾向について確信を強めながらも（同書、「日本語版への序」xii-xiii）、イギリスにおける「民主的コーポラティズム」の可能性については否定的である。R. P. ドーア『21世紀は個人主義の時代か』サイマル出版, 1990年, 25-32 頁参照。

19) *Ibid.*, pp. 166, 171-176. 同上書, 176, 182-186 頁。

20) *Ibid.*, p. 364. 同上書, 401 頁。

14) *Ibid.*, pp. 150, 163, 249-260. 同上書, 153, 171-172, 275-286.

15) *Ibid.*, pp. 358-359. 同上書, 394-395 頁。

16) *Ibid.*, pp. 150-156. 同上書, 153-161 頁。

17) *Ibid.*, pp. 363-364. 同上書, 400-401 頁。



現実的システムとなっていると、ドーアがみなしたからにはほかならないであろう。なお、労働者の側の組織志向的態度をもたらすのは、基本的に、日本企業にみられる組織志向促進的雇用諸慣行・制度であり、文化的側面の役割は相対的に小さいとドーアはみなしている。

以上のドーアによる二つの企業コーポラティズム（「民主的コーポラティズム」と「上からのコーポラティズム」もしくは「ウェルフェア・コーポラティズム」）を総括すれば、その共通項は、企業システムにおける管理者側と労働側の対等的関係（ドーアは日本についても実質上はそのような関係にあると見た）と、企業に対する相互に協調的な労使の態度ということになる。ドーアは、日本企業は、その工業化の固有の世界史的巡り合わせによって、この企業コーポラティズム的方向の最先端に立っているが、それは他の先進工業国においても同じく今後予想される傾向である、と主張したのは周知のところである<sup>21)</sup>。

以上、ドーアのコーポラティズム概念とその周辺について整理した。次に、これとの関わりで、リンカーン＝コールバーグの「コーポラテティスト的組織構造」という既述の分析用具を比較してみよう。

21) ドーアは『イギリスの工場・日本の工場』においては、彼の考えた企業コーポラティズム化の傾向について、どう評価するかという問題には踏み込まなかった。あくまで、事実としてその方向にある、としたのである。しかし、その後、日本製造業の国際競争力・国際的地位の上昇の現実を背景に、このような労使関係、企業システムが日本企業の良好なパフォーマンスの根拠として一層注目されるようになったわけである。ドーアは、その後著作などにおいても、日本的な企業システムへの評価は必ずしも明瞭ではなく二面的であるが、基本的には企業コーポラティズムを進歩の観念において見ていると考えてよいように思われる。

リンカーン＝コールバーグとドーア まず最初に言えるのは、リンカーン＝コールバーグはドーアから概念を援用したといいながら、これまでの説明から明らかなように、彼らはドーアが設定した二つの企業コーポラティズムの型のうち「民主的コーポラティズム」タイプを意識的に落としている、という点である。

それはリンカーン＝コールバーグが、労働者の企業コミットメント問題に対して接近する基本的ポジション、すなわち行動科学的・操作主義的接近手法と密接なつながりがあるように思われる。これに対して、ドーアのそれは（イギリスだけでなく日本の雇用慣行や労使関係への接近においても）社会学的、歴史的であった。このことは「民主的コーポラティズム」の可能性の検討において明瞭にあらわれている。たとえばドーアは、イギリスの労働者に組織志向的態度を促す諸慣行について考察する場合も、単なる経営手段としてではなく企業の規模拡大と平等主義的考え方の歴史的強まりがイギリスにもたらすものとして、これを論じている（この論理的連環の論証にドーアが必ずしも成功しているとは思われないが）<sup>22)</sup>。

また彼の議論は組織志向育成的雇用慣行の発展に限定されているわけではなく、前述したように所有と管理の分離傾向や管理者側の権威主義的態度の緩和傾向に言及し、さらには所有権の一定の後退の必要性を示唆していた。ドーアの議論の中に含まれる経営に対する株主の発言権あるいは管理者行動におけるその反映の仕方の問題や、平等問題（管理者特権、工職の雇用慣行の違いの問題）は、リンカーン＝コールバーグの「コミットメント促進的組織構造」にはない。リンカーン＝コールバーグに欠落するこれらの諸点に共通するのは、労働者の組織コミットメントにとって

22) *Ibid.*, chapter 13.

は重要ではあるかもしれないとも、操作主義的に「コーポラティスト的組織構造」のメニューに加えること（端的にいえばアメリカ企業による適用）の困難性が高いということであろう。ここに、援用とはいっても、ドーアからリンカーン=コールバーグへの企業コーポラティズム概念の縮小的変換が認められる。

しかし、リンカーン=コールバーグがドーアの「民主的コーポラティズム」に関わる諸点を完全に無視したとしても、ではドーアがコーポラティズムの日本的タイプとしてあげた「ウェルフェア・コーポラティズム」ないし「上からのコーポラティズム」に関してどうか。リンカーン=コールバーグが、既述の組織コミットメント育成的組織構造を「コーポラティスト的」と表現するのは、労働者の組織コミットメント増大は取りも直さず組織（企業）への協調的態度を意味し、それはドーアがいう組織志向的態度に通ずるからであろう。長期雇用、職務の曖昧さ・企業内訓練、下級職制の監督範囲の狭さ、階層的に細分化された等級付け、企業福利厚生と企業価値などは、ドーアが組織志向的態度をもたらしている雇用慣行として日本企業に見出したところとリンカーン=コールバーグの組織コミットメント促進的組織構造とが重なり合う諸点である。もちろん、先に指摘したようにドーアにおいては手段的関心はなかった。とはいえ、これらの諸特質が仮に操作可能であるならば、それが労働者に組織志向的態度をもたらすであろうとするリンカーン=コールバーグの設定にドーアも異論を唱えないかもしれない。その程度には、リンカーン=コールバーグの「コーポラティスト的組織構造」はドーア概念と相通じているといえるのである。

ただし、ドーアは、日本的な「コーポラティズム」を論ずる場合も、イギリスに関する場合と同様に、工職平等やその他の身分制度上

の平等・機会均等性の果たす役割に注意を払っているし<sup>23)</sup>、当然のことながら職務給と対照的な属人的賃金形態にも言及している。これらはドーアにおいては組織志向的雇用諸慣行の一環として扱われながら、リンカーン=コールバーグの「組織構造」では言及されていない。それはやはり、それらがもつ操作性の低さ（アメリカへの適用の困難度の高さ）のゆえに除外された、ということなのかもしれない。

これらとは逆に、リンカーン=コールバーグの「コーポラティスト的組織構造」の主要な柱の一つとなっている、意思決定への（限定された権限と範囲での）「参加」促進的構造は、ドーアの『イギリスの工場・日本の工場』においては、ほとんど積極的に取り上げられていない<sup>24)</sup>。おそらくこれは、ドーアがこの著作のために日本の調査を行った1960年代末には、QCサークルなどが労働現場にまで本格的に普及していなかったことも一因であろう。こうした管理手段としての参加的職場運動は、このころから日本企業に意識的に導入されはじめるが、それがもともとはアメリカの行動科学的経営手法の日本的適用であった

23) 日本におけるこれらの特質をドーアは、第二次大戦後の数年間の急速な民主主義化に伴う革命的状況の所産だとする。Ibid., pp. 115-119, 140, 253-258, 400, 同上書, 112-117, 141, 279-283, 445 頁。彼はここでも問題を歴史的発展として把握するのであって、非歴史的経営手段として機能論的にとりあげてはいない。

24) 稟議制度への言及はあるが、それも参加という視点からは何も語られてはいない。Ibid., pp. 227-228, 同上書, 248-249 頁。また、「経営協議会」への言及があるが、参加機能からそれを評価しているわけではない。そうではなく、イギリスの労働組合とちがって日立の組合は協調的だから、「有効性についてはあまりはっきりしない」経営協議会であっても受け容れるのに「ためらい」がないのだ、という脈落で触れられている。Ibid., p. 166, 同上書, 175-176 頁。

こと、つまり元から手段的性格のものとして導入され日本企業に普及したものであることも留意されてよい<sup>25)</sup>。

このように、同じく「ウェルフェア・コーポラティズム」といっても、主として接近方法と問題関心の違いからリンカーン＝コールバーグのそれは、操作主義的にかなり限定されたものとなっているのが特徴である、といえるのである。

最後に、関連してもう一つ重要な論点は、日本企業に関するドーアの「ウェルフェア・コーポラティズム」、「上からのコーポラティズム」概念における企業管理者側の態度に関する問題である。ドーアは、「民主的コーポラティズム」を論じたところでは、既述のように、管理者側に関わる論点として、企業の規模拡大による所有と管理の分離、労働側の文化度の上昇・発言力の増大の反作用、所有権の発言権の一定の制約などに触れていた。しかし、コーポラティズムの日本的タイプに関してはドーアの叙述の前面にでていいるのは日本の労働者がなぜ組織志向的なのか、会社に対して協調的なのか、という点での雇用諸慣行（リンカーン＝コールバーグ的にいえば「組織コミットメント育成的組織構造」）であって、これに対応する管理者側の「善意の守護者」論の根拠を説明するものではない<sup>26)</sup>。

この点で最も重要なのは、日本企業における所有の発言権の位置付けであろう。ドーアは、コーポラティズムの企業システムのイギ

リス的展望を語るところでは正当にも所有権の後退の必要性に言及しながら、日本の企業システムについては、将来の問題ではなく現実には半ばコーポラティズムであると性格づけていながら、管理者側の態度を規定するはずの所有側からの発言力問題を顧慮しなかった<sup>27)</sup>。いわゆる法人資本主義的所有構造に関わる問題である。これは、たとえば日米企業の経営者報酬水準の顕著な格差（換言すれば、日本企業の経営者報酬と労働者賃金の格差が相対的に小さいこと）や、日本企業の経営目標が、アメリカ企業に代表されるような収益目標（投資収益率＝ROI）や株価上昇をあまり重視せず、むしろ市場占有率とか新製品比率などの成長目標に偏ること<sup>28)</sup>、利益の株主配分（配当性向）が低いことなどの、日本企業のコーポラティズム的な外観に係る重要な論点の一つであることは間違いないであろう。

ドーアがこの点に思い及ばなかったのと同様、リンカーン＝コールバーグの「コーポラティスト的組織構造」も、日本企業を典型として概念化したと言いつつも管理者側を規定する構造的ファクターとしてこの点を組み込んでいない。この点は、リンカーン＝コールバーグについては、その接近視角の限定性から見れば当然ともいえよう。しかし、リンカーン＝コールバーグが「コーポラティスト的組織構造」の普遍性を想定する場合には、アメリカやイギリス企業の経営者の側の意

25) 森五郎・松島静雄、前掲書、第6章。

26) 明示的に言及されているのは、日本の管理者が国際比較上より権威主義的でなく平等主義的、という論点のみである。これをドーアは、日本の戦後民主主義化と労働運動から説く（注23参照）。なお、その他の組織志向的雇用諸慣行の歴史的生成については、ドーアは、必要な労働力の確保・定着化の必要と、労働組合主義台頭への経営的対抗策という二つの経済的理由から主として説く。*Ibid.*, chap. 14.

27) ドーアは近著 *Taking Japan Seriously* (Stanford Univ. Pr., 1987)においてイギリス、アメリカ企業を「カンパニー・ロー・モデル」、日本企業を「コミュニティ・モデル」と理念化し、株式所有への論及をしているようである（本稿（上）執筆においては筆者未見。次の文献によった。R. P. ドーア／奥村宏「日本の企業システムの研究について」『経済評論』1990年5月、32、38-39頁）。

28) 加護野忠男・野中郁次郎・他『日米企業の経営比較』日本経済新聞社、1983年、24-25頁。

識・態度の「コーポラティスト的ポジション」への接近問題を考慮の外においては、その「普遍性」は現実によって反駁されざるをえないといえるのではないであろうか。コーポラティズム的企業システムとはひとり労働者側の態度によって成り立つのではなく、労使関係のシステムに他ならないからである。

以上、リンカーン＝コールバーグの「ウェルフェア・コーポラティズム」ないし「コーポラティスト的組織構造」は、あくまで労務管理的視角からの概念であり<sup>29)</sup>、経営管理者側の姿勢を規定する要素を含まず、また労働態度を規定する組織構造の範囲にも、その視角に制約された狭隘さが指摘できるのである。

### 3. 調査概要

リンカーン＝コールバーグは、以上に説明したような問題意識、基本仮説、分析概念にもとづいて、1981年から1983年にかけて日米の製造工場の組織と従業員の態度、価値観の調査を実施した。リンカーン＝コールバーグの述べるところによれば、調査は、これまでになされたこの種の日米の製造工場比較調査としては、もっとも大規模で包括的なものであるという。

調査対象として選定された地域は、アメリカはインディアナ州インディアナポリス、日本は神奈川県厚木地域、いずれもシカゴと東京という大都市部に隣接して同じような都市化状況にある(35)。また、製造業就業者分布も似通っている。すなわち、インディアナポリスは、輸送機械25パーセント、電気機械15パーセント、一般機械(non-electrical machi-

inery)13パーセント、金属加工8パーセント、化学8パーセント、また日本側(神奈川県)は、輸送機械18パーセント、電気機械28パーセント、一般機械13パーセント、金属加工9パーセント、化学5パーセントであった(36)。

実際に調査対象とされた産業は、輸送機械、電気機械、化学、金属加工、一般機械、印刷出版、食品加工の7産業であった<sup>30)</sup>。調査された工場数はアメリカ側55工場、日本側51工場<sup>31)</sup>、調査表回答人数はアメリカ側4567人、日本側3735人であった。これらの内訳となる、調査対象となった両国の工場および調査表回答者の産業別、規模別分布を第1表に示しておく。

30) 各産業の調査工場の製品分野を示しておく。輸送機械は、日本側は自動車部品；アメリカ側は大部分はトラック用エンジン・ブレーキ・空調機器。トラック組立工場1工場を含む。電子・電気機械は、日本側はコンピュータ、スイッチ類、モーター、ライト、電線、タービン、複写機；アメリカ側はカラーテレビ、ビデオ・ディスク、ケーブルテレビ部品、産業用磁石、医療用試験機器、スピーカー、コンプレッサー、電話。化学産業は、日本側が医療品、化粧品、リノリウム、石けん、練り歯ミガキ、シリコン・リング、フィルム；アメリカ側は、ゴムタイヤ、清掃用薬品、プラスチック、ペイント、産業用被覆材料。金属加工は、日本側がビンキャップ、スクリーン、筆記具、ブラインド、アルミドア、熱処理機器；アメリカ側は、鋳物、ベルト・バックル、スクリーン、自動車バネ、空調機器、ジープ車体。一般機械は、日本側が金型、コンピュータ部品、エア・フィルター、ギア、自動車用バルブ類、大型機械；アメリカ側は農業用ファン、油田掘さく機器、切削機械、エレベーター、自動化機器、産業用ポンプ、など。*Ibid.*, pp. 44-45.

31) 調査対象工場の平均規模(就業者数)は、アメリカ側571人、日本側461人であった。*Ibid.*, p. 45.

29) リンカーン＝コールバーグは、「ウェルフェア・コーポラティズム」を「コミットメントを高めるメカニズムを通して労働者をコントロールすることをその推進論理とするもの」と規定している。*Lincoln, J. R. and A. L. Kalleberg, op. cit.*, p. 181.

第1表 調査工場（回答者）の就業者規模別・産業別内分け

産業	電機	化学	金属加工	食品	一般機械	輸送機械	印刷	計
アメリカ								
工場規模(人)								
100未満	2 (148)	4 (75)	4 (91)	2 (89)	0	0	1 (24)	13 (427)
100—999	3 (342)	4 (433)	2 (60)	7 (529)	7 (581)	4 (848)	6 (420)	33 (3,213)
1,000—1,999	2 (270)	0	0	0	0	1 (35)	0	3 (305)
2,000以上	2 (376)	0	0	0	0	1 (244)	0	3 (620)
小計	9 (1,136)	8 (508)	6 (153)	9 (618)	7 (581)	6 (1,127)	7 (444)	52 (4,567)
日 本								
100未満	0	1 (70)	1 (40)	1 (62)	0	0	0	3 (172)
100—999	4 (339)	5 (420)	6 (577)	5 (297)	7 (527)	5 (294)	2 (102)	36 (2,556)
1,000—1,999	2 (265)	0	0	0	1 (148)	1		5 (413)
2,000以上	2 (311)	0	0	0	0	0	0	2 (311)
小計	9 (888)	6 (490)	8 (706)	7 (455)	8 (651)	6 (442)	2 (102)	46 (3,735)

注) カッコ内は人数、カッコのない数字は工場数を示す。なお、見られるとおり、各数字のうち幾つかには明らかに誤りと思われる箇所が認められるが、データ集計上の不備によるやむをえないものである。

出) Lincoln, R.J. and A.L. Kalleberg, *Culture, Control, and Commitment. A Study of Work Organization and work attitudes in the U.S. and Japan*, Cambridge U.P., 1990, p.46.

(未完)