

〈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——(下)

鈴 木 良 始

目次

はじめに

1. 問題意識と基本仮説
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」
3. 調査概要 (以上, 前号掲載)
4. 勤労意識の日米比較
5. コミットメント育成効果(1): 「仕事属性」
6. コミットメント育成効果(2): 組織・経営施策
7. 日本企業労働者の勤労意識: 強制=自発の一体性と勤労態度

結びにかえて——「ウェルフェア・コーポラティズム」概念の問題性と日本型企业社会の行方—— (以上, 本号)

4. 勤労意識の日米比較

リンカーン=コールバーグは、既述の仮説=コミットメント育成的組織構造 (corporatist structure)¹⁾ の検証と併せて、日米工場従業者の「仕事コミットメント」意識、「組織コミットメント」意識、及び職務満足 の程度について比較検討を行っている。これら工場従業者の内面意識の態様は、外に現れる勤労態度に直接影響する要因の一つであり、したがって彼らの設定した仮説的因果関係の検証

の一環ともなっている。換言すれば、日本人労働者の「良好な」勤労態度の源泉問題を考察するうえで重要な基礎的前提となるものである。そこで以下しばらくこの問題に踏み込んでみたい²⁾。

2) リンカーン=コールバーグが行った意識調査の、対象業種、調査票回答者の業種別・就業者規模別分布については前稿で説明したが、回答者の役職別、職種別内訳を示さなかったので付け加えておきたい(詳しくは、Lincoln and Kalleberg, *op. cit.*, pp. 39, 47 を参照)。回答者中の平労働者の割合は、アメリカ 84.5%, 日本 69.7% で、残りは日米ともに大半が下級職制・フォアマンである。すなわち、下級職制・フォアマンの全体に占める割合は、アメリカ 10.3%, 日本 22.4%, それより上のマネジャー層の割合はアメリカ 5.1%, 日本 6.8% であり、日本側回答者の構成がアメリカに比較して明らかに管理職層に厚くなっている。この点は留意しておく必要がある。なぜなら管理職と平労働者では、管理職のほうが仕事に対する意欲(仕事コミットメント)、所属企業との一体感(組織コミットメント)、職務満足のいずれにおいても、はっきりと高い結果が出るからである(たとえば、ワークエシックス調査研究委員会『先進国病と労働倫理の変容に関する調査研究』日本生産性本部労働部、1985 年、188-189, 193 頁を参照)。

職種別に見ると、平労働者中の事務労働従事者の割合はアメリカ 2.9%, 日本 13.0%, 残りは大部分が直接生産工、一部が保全・技術関係である。

1) 本稿(上), 97-100 頁参照。

第2表 仕事コミットメント、組織コミットメント、職務満足——日米労働者比較——

	アメリカ			日 本		
	そ う 思 う	ど ち ら と も い え な い	そ う 思 わ な い	そ う 思 う	ど ち ら と も い え な い	そ う 思 わ な い
(%)						
<仕事コミットメント>						
①「私には自分の仕事より大切な活動 (activities) がある」	30.8	24.9	44.2	43.6	26.2	30.2
②「私の仕事は、私がどういう人物か (who I am) ということのほんの一部 分である」	54.1	17.4	28.5	46.0	16.0	38.0
③「私にとって最も大切なことは、仕事 に関する事よりも、私の家族に関す ることである」	70.0	20.3	9.7	35.4	39.9	24.7
<組織コミットメント>						
④「この会社の成功に役立つならば、私 は、しなければならない以上に一生け んめい働くつもりだ」	74.3	19.1	6.6	54.3	29.4	16.3
⑤「私はこの会社にあまり忠誠心を感じ ない」	22.2	20.2	57.7	19.0	31.3	49.8
⑥「私はこの会社で働き続けるためには、 どういう仕事でも引きうけるつもりだ」	41.2	26.9	31.9	39.7	29.8	30.5
⑦「私の価値観 (values) と会社の価値 観は一致している」	41.5	31.8	26.6	19.3	39.3	41.4
⑧「私はこの会社で働くことに誇りを もっている」	63.8	27.5	8.7	57.9	26.2	16.0
⑨「私はこの会社にとどまるためには、 もっとペイのよい仕事があっても断る であろう」	26.3	28.8	44.8	20.4	38.8	40.8
<職務満足>						
	(肯定	ど ち ら と も い え な い	否定)	(肯定	ど ち ら と も い え な い	否定)
⑩「結論的にいって、あなたは自分の仕 事に満足していますか」	34.0	61.4	4.5	17.8	66.4	15.9
⑪「もしあなたの親しい友人が、この会 社であなたと同じ仕事につくことを希 望しているとしたら、あなたはどの言 いますか」	63.4	25.3	11.3	18.5	53.9	27.6
⑫「あなたの現在の仕事をもう一度最初 から選択しなおすことができるとした ら、同じ選択をしますか」	69.1	22.9	8.0	23.3	37.1	39.6
⑬「あなたの仕事は、あなたが最初にそ の仕事についたとき望んでいたところ に、かなっていますか」	33.6	52.3	14.0	5.2	32.3	62.5

(出) J. R. Lincoln and A. L. Kalleberg, *op. cit.*, pp. 64-65.

まず勤労意識に関する総括的な調査結果を第2表に掲げる。リンカーン＝コールバーグは、積極的勤労態度の内的土台たるコミットメントを「仕事コミットメント」と「組織コミットメント」の二つに分けている。ここでいう「仕事コミットメント」とは、家族と

過ごす時間・余暇・趣味・宗教活動等の仕事以外の活動との対比で、労働者がその生活上、仕事に対しておく価値・意欲であり、勤労倫理と言い換えてもよいものである。これに対し「組織コミットメント」は、同じく積極的勤労態度に結果するが、そのよってきたると

ころが直接的には所属する会社そのものへの貢献意欲・一体意識(帰属意識)を意味するとされる(23, 58)。

仕事コミットメント まず、第2表の「仕事コミットメント」に関する最初の三つの質問結果をみてみよう。

「仕事よりも大切な活動があるか」という第一の質問では、日本人の方が明らかにコミットメントが低く、アメリカ人の方がより高いという結果になっている。これについて、リンカーン=コールバーグは、日本人は仕事時間以外でも会社の催しや付き合いなどの仕事関係の活動を抱えているから「仕事よりも大切な活動がある」とする割合が高くなっているのであろうとしているが(62)、調査票に回答する際に仕事以外の活動として仕事関係のそれをイメージするというのは、かなり無理な解釈である。

第二質問は日本側調査表の表現ではやや異なっていることをおけば³⁾、結果は、第一質問とは逆に日本側の仕事コミットメントが比較的高いという形になっている。しかし、日本側調査票の質問表現を考慮すると、この結果がそのまま日本人の側の仕事コミットメントの相対的高さを表現するものとみることは慎重でなければならないだろう。

仕事コミットメントに関する三つの質問のうちで、日米間の違いが最も大きく出たのは家族と仕事を対比させた第三質問であり、アメリカは家族をより大切とし、日本側は、やはり家族を大切とする方が相対的に多いがそ

の程度はアメリカよりもはるかに低い、という結果になっている。同時に、第一・第二質問と比較して、この質問形式の場合のみ、日本側の「どちらとも言えない」の選択割合が極端に高いことも特徴的である。

しかし、日本側のほうが断然「仕事コミットメント」が高いかたちになっているこの第三質問の質問形式は、そもそも「仕事コミットメント」の指標として適切といえるかどうか、疑問が残る。家族と仕事のどちらが最も「大切 important」かと比較対照することで仕事コミットメントをみるものの問題性である。中心的生活関心がどこにあるかということと、それが回答者の生活上「大切 important」であるかどうかは、必ずしも同じではない。前者は仕事への意欲・関心を直接示すが、後者は「大切だからやむをえない」という義務的側面を包含しうる。「大切」な理由は、仕事为中心的生活関心であるからかもしれないが、生活の基盤であるからかもしれない。日本人の意識からすれば、仕事に対する意欲に関係なく、家族の生活を成り立たせるためには仕事は大切だと考えるかもしれないのである。また逆に、アメリカ人が「家族に関することの方が大切」と答えたからといって、それが仕事に対する意欲が低いことを示すとは限らない。仕事意欲が明らかに強い場合でも（たとえばエリート・サラリーマン）、アメリカ人の心性からすれば家族が大切と答える可能性が高い。以上のような仕事と家族の比較によって仕事コミットメントの大小を測ることのもつ問題性が、第三質問で日本人側の「ど

3) この質問については、日本側調査における表現が「わたしの生活の小さな部分(work is a small part of my life)」となっていて第2表中に示したアメリカ側調査票の表現とはやや異なっている(*Ibid.* p. 260, note 2.)。日本人労働者の生活時間の殆どが仕事に飲み込まれているような事情の下では、それが主体的な意欲の結果であるかどうかには拘わらず、仕事はその人の生活の主要部分と意

識されざるをえない側面があるはずである。だとすると、このような日本側の表現では、必ずしも仕事重視の姿勢如何を的確に抽出しうる問い方とは言えまい。仕事意欲と関わりなく、仕事が生活の大きな部分であることは変わらないからである。したがって、日本側の38.0%という数字は仕事コミットメントを示すものとしては、割り引いて考えねばならないかもしれない。

第3表 仕事コミットメント比較：横浜とデトロイト

地 域		教 育 年 数			計
		12年未満	12年	12年以上	
横 浜	平均スコア	4.87	5.45	5.57	5.23
	(人 数)	(203)	(129)	(127)	(459)
デトロイト	平均スコア	5.36	5.63	5.96	5.64
	(人 数)	(199)	(188)	(180)	(567)

注：(1) 「仕事コミットメント」のスコアは、次の三つの設問への回答から構成されている。すなわち、①「雇用主あるいは上司が要求する以上に働くことがどの程度ありますか」、②「仕事に没頭するあまり時間を忘れてしまうことがどの程度ありますか」、③「どうやればもっとよく仕事ができるかを考えるのに時間を費やすことがどの程度ありますか」の三つの設問に、それぞれ「しょっちゅうある」「かなりある」「ときどきある」「全然ない」の選択肢が用意されている。「仕事コミットメント」のスコアは、三つの設問の回答のそれぞれについて、「しょっちゅうある」(3点)、「かなりある」(2点)、「ときどきある」(1点)、「全然ない」(0点)の得点を与え、それを合計したものである。この「仕事コミットメント」のスコアは、最高9点、最低0点となる。

(2) 横浜調査は1971年、デトロイト調査は1970年に実施された。

(出) R. E. Cole, *Work, Mobility, and Participation. A Comparative Study of American and Japanese Industry*, University of California Press, 1979, pp.234-235.

ちらともいえない」が特に大きくなっている理由であろうし、また日米いずれにおいても第三質問の結果が、第一・二質問のスコアが示すイメージと大きく乖離している理由であろうと思われる。

リンカーン=コールバーグは、以上の三つの結果を全体としてみれば、「やや(slightly)」日本側が仕事に対するコミットメントが高いといえるとしているが(66)、以上に述べたところからいって、日米いずれが高いと判断できるほど明瞭な結果は出ていないというのが妥当なところであろう。

リンカーン=コールバーグが挙げている、彼ら以前になされた過去の幾つかの意識調査結果の場合も同様であり、否、どちらかと言えばむしろ逆にアメリカ側のコミットメントの方が高いという結果の方が多いとすら言える⁴⁾。たとえば、ロバート・コールが行った1970～71年のデトロイトと横浜の比較では、第3表のようにアメリカ側がやや高いという

結果になっている。また、1984年に実施された、日本、アメリカ、イギリス、西独の男子生産工の意識調査では、第4表のように、「仕事のほうに生きがいを感じる」と答えた者の割合は日本が最も少なく、しかし「どちらかといえば仕事のほうに」という消極的選択を加えると、日本がやや高いという結果であった。

こうして、総合的にみて、日本人労働者の仕事コミットメントにおける優越を確認することは難しい、といえる。また、かりにある程度日本側の優位を認めうる調査結果の場合でも、いずれにしろその優位の程度は、日本人労働者の国際比較からみた極端な働きぶり、外見上の高い勤労態度を内面から説明できるほどのものではない、ということである。この点を確認したうえで次に「組織コミットメント」に関する結果をみてみよう。

組織コミットメント 仕事それ自体に対する意欲(「仕事コミットメント」)は格別に高くはなくとも、所属組織に対する帰属意識の高さのゆえに勤勉な勤労態度が現れる、というこ

4) *Ibid.*, pp. 58-59.

第4表 日・米・英・独、大手・中堅企業男子生産工の仕事と生きがい
(何に生きがいを感じるか)

選択肢 国	(%)					N.A.
	仕事の方に	どちらかとい えは仕事 の方に	どちらかとい えは仕事 以外の生活 に	仕事以外の 生活に	どちらも感 じない	
日本	7.2	35.2	40.6	14.1	2.4	0.5
アメリカ	13.6	20.9	23.6	37.3	3.3	1.3
イギリス	16.4	22.0	24.3	33.3	3.4	0.6
西ドイツ	19.2	19.2	21.8	30.8	9.0	0.0

注：調査年は各国とも1984年。調査対象は、日本が大手の鉄鋼、電機、自動車メーカー6社、アメリカが大手の電機、自動車、中堅機械メーカー、計7社、イギリスが大手の機械、中堅機械メーカー、計4社、西ドイツが中堅の電機・自動車部品・機械メーカー5社。有効回収票は順に2147票、1669票、456票、672票。

(出) 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研究』日本生産性本部労働部、1985年、154、312頁。

とは論理的に有りうることである。しかし、第2表の4～9の6つの質問項目の結果を全体としてみると、リンカーン＝コールバーグも認めるように、「合衆国の従業員より日本人の方がその働いている組織に対してより強くコミットしている」と結論づけることは困難である⁵⁾(69)という結果になっている⁵⁾。6つの質問のうち、やや日本人側の組織コミットメントが高いと出ているのはわずかに第5および第9質問である。しかし、会社にあまり忠誠心を感じないかという第5質問では、アメリカ側の方が肯定(つまり「感じない」)も多いけれども、否定もまた多く、必ずしも日本側が組織コミットメントが高いことを示すともいえない。第9質問の場合も同様である。むしろ、第9質問などは、転職行為に対して社会規範上日本よりずっと自由なアメリカ側が、日本よりも質問文への肯定が多いということは、逆に日本側の企業忠誠心の相対的低さを際立たせているともいえるのである(参

考として、第5表を掲げる)。

いずれにしろ、6つの質問結果を全体としてみれば、明らかに日本側の「組織コミットメント」の相対的低さが目立つ結果となっている、といえる。これは通説的認識とは対立的である。

職務満足 職務満足が勤労意欲とどう関わるかという議論は後に行うことにして、まず調査結果をみてみよう。現在の仕事に対する満足度を尋ねた第2表の10～13番目の質問に対する結果は、いずれもアメリカ側の満足度が日本側より高いことを議論の余地なく示しており、「仕事コミットメント」の場合のような不明瞭さはないし、また格差は「組織コミットメント」の場合よりも明瞭である(70～71)。

職務満足に関するこのような結果は、リンカーン＝コールバーグも認めるように、彼らより以前になされた同様の意識調査の結果と変わりが無い。すなわち数々の調査が、ブルー・カラー/ホワイト・カラー、製造業/サービス業などの区別なく、職場生活と仕事に対する日本人サンプルの満足度が、アメリカ、ヨーロッパ諸国より低いことを示してきた(60～61)。同様の調査結果として、第6表を

5) リンカーン＝コールバーグ以外の「組織コミットメント」に関わる過去の意識調査も、アメリカ側が高いという結果になっている。Ibid., pp. 59～60.

第5表 日・米・英・独・大手・中堅企業男子生産工の転職経験

(%)

国	転職回数	転職なし	1回	2回	3回	4回以上	無回答
日本		57.4	19.4	12.9	6.9	1.2	2.1
アメリカ		18.2	17.3	18.9	20.7	24.4	0.5
イギリス		27.3	19.1	20.0	17.3	16.4	0.0
西ドイツ		17.9	12.8	14.1	28.2	26.7	0.0

注：調査年等は第4表と同じ。回答者の年齢は、日本とアメリカはほぼ同じ、イギリスは30～55才のやや高い年齢層が厚く、西ドイツは逆に20～40才が厚い。

(出) 第4表と同じ、203頁。

第6表 日・米・英・独・大手・中堅企業男子生産工の仕事満足度

(得点)

	全 体	19 歳	20 歳	25 歳	30 歳	35 歳	40 歳	45 歳	50 歳	55 歳
日本	54	46	39	49	53	56	60	62	59	73
アメリカ	71	69	75	70	68	66	73	74	68	77
イギリス	70	67	75	56	68	73	67	80	78	68
西ドイツ	74	84	71	62	70	85	93	89	—	100

注：「満足」100、「まあ満足」67、「やや不満」33、「不満」0、として得点化。

(出) 第4表と同じ、167頁。

掲げておく。この場合も、日本のみが「まあ満足」の水準を下回り、「やや不満」の側に傾斜している。

バイアス？ 以上、第2表に示される諸結果は、日本人の「仕事コミットメント」は実際の働きぶりを説明出来るような国際比較上の優位にはなく、また「組織コミットメント」はやや低く、「職務満足」は明らかに低い、というかたちで現れた。上述したように、このような傾向は、過去の諸調査にほぼ共通するものである。しかし、リンカーン＝コールバーグは、コミットメントと職務満足に関する以上のような日本人の労働者意識の国際比較上の位置を、「額面どおりに受け入れることには躊躇する」(73)のである。リンカーン＝コールバーグが挙げるのは次のような理由である。

質問に対する答え方には「国民性」が反映

する、示された回答には国民性のバイアスがかかり実際の意識を正しく反映していない、これがリンカーン＝コールバーグが挙げる最初の論点である。「日本人は名誉や称賛に値することをはっきり表明することに落ち着かず」、また「自分自身やその業績の性格づけを求められる際には、謙遜と控えめを表す」。これに対して、アメリカ人は熱狂と楽観を好み、また自分が最良であるという役回りを好む、という。こうした国民性の違いが回答にバイアスをかけているというのである(57, 71, 73)。

まず、このような問題が仮にあるとすれば、それはアメリカ側の「熱狂と楽観」や最良の役回りを好む傾向ではなく、日本人側の「謙遜と控えめ」の影響の程度問題であろう。なぜなら、この種の幾つかの過去の調査でアメリカ人の意識がヨーロッパ諸国との比較で予想以上に高く出ていることはない、と思われるからである。ヨーロッパの諸国民も同様に「熱狂と楽観」を望む、とは言えないであろうから、かりにアメリカ人にそのような「国民性」があるにしても、その影響は小さいといえるのである。アメリカ人が高くなるのではなく、日本人の回答が実相よりも低くでている可能性が問題なのである。そこで日本人の「謙遜と控えめ」の影響であるが、「名誉や称賛」に対するこの種の「国民性」は、人前で行動・発言・主張するときに見れるものであり、調査票に記入する場合のような、対人

意識をとまわず無名性が確保されている場面では、現れたとしてもその影響は問題にならない程度のものであろう。さらにいえば、既述のように（注2参照）、リンカーン=コールバーグのサンプルは日本人側が管理者層の比重が高く、その分だけコミットメントや満足度の平均値を引き上げているはずであり、同一条件ではさらに日本人側が低く現れると思われる。一般に、管理者層のコミットメントと満足度は高いからである。以上から、リンカーン=コールバーグのいう「バイアス」は、比較の概観を変えてしまうような（日本側が本来なら高く現れるというような）強いものではないというべきであろう。

しかし、回答に歪みを与える日本人の「国民性」の問題にはもう一つの論点がある。「名誉や称賛」に対する「控えめ」ではなく、一般に明確な選択肢を避けて中間を選択する、という傾向である。この傾向は第2表でも確認できる。すなわち、合計13の質問に対して「どちらともいえない」を選択した割合の平均値を算出してみると、アメリカ側が29.1%、日本側が35.9%となり、約7%だけ日本側が高い。しかし、この種の「控えめ」の影響は、如上の「謙遜」の影響のように、回答の一定方向（「名誉や称賛」に値する）の選択肢の割合を実際の意識より下げ、肯定・否定のバランスを変えるのとは異なる。肯定・否定の双方を少なくし、「どちらともいえない」を多くするものである。平均で約7ポイント多いということからみて、3～4ポイント程度ずつ肯定・否定のポイントが少なく現れているとはいえるであろう。しかし、第2表の結果と照らし合わせると、この程度では全体の結果を変えてしまうほどのものとはいえない⁶⁾。

結果自体にバイアスがかかっているとしてリンカーン=コールバーグが挙げている他の論点は、1981～83年という調査時期がアメリカ側の雇用情勢が極端に悪化していた時期で

あり、そのような状況での労働者意識は、通常よりコミットメントを高め、また雇用されているだけで満足する傾向を高めた、というものである(71)。しかし、リンカーン=コールバーグの調査結果が彼ら以前になされた他の調査とほぼ同一傾向を示していること、それらの調査がすべて同じような雇用情勢下で実施されたわけではないことを想起すれば、リンカーン=コールバーグの調査結果に特別の影響が出ていると考える理由はないといえよう。

解釈 リンカーン=コールバーグは、職務満足に関してもうひとつ別の論点を挙げる。なぜ、日本人労働者の職務満足度が著しく低く現れるのか。この点に対する解釈としてリンカーン=コールバーグが挙げるのは、日本人の仕事に対する期待が欧米人に比べて高く、高い期待が満たされない分だけ不満が高くなる、というものである⁷⁾（これは上述したバイアス論とは異なり、職務満足度が現に低いことを認め、その理由を説くものである）。そして彼らはいふ。日本人とは逆に、アメリカ人

6) なお、念のために記せばリンカーン=コールバーグによれば、第2表の「そう思う」「どちらとも言えない」「そう思わない」の選択肢は、実際の記入票では、「全くそう思う」「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」「どちらとも言えない」「どちらかと言えばそう思わない」「そう思わない」「全くそう思わない」の7つの選択肢であった。そして第2表の集計では、「全く」と「そう思う」が「そう思う」に集計され、「そう思わない」と「全く」が「そう思わない」に、中間の残り3つが「どちらとも言えない」に集計されているという。Ibid., p. 261, note 6.

7) これはロバート・コールの説明論理であり、リンカーン=コールバーグはこれに依拠している。Cole, Robert E., *Work, Mobility, & Participation: A Comparative Study of American and Japanese Industry*, University of California Pr., 1979, p. 238.

の仕事に対する態度は手段的(instrumental)であり、賃金その他の労働条件が問題であるにすぎない、「実際、仕事に関して満足させるものは、まさに、従業員に対して厳しい要求がなされないこと、ゆっくりしたペースが許されること、頻繁なブレイクが許され、猛烈でいやな仕事を避けうることであろう」、アメリカ人はこうした限られた範囲に不満がなければ満足だと答える傾向が強い「かもしれない」、と(25-26, 61, 71)。仕事のペースに余裕があること、適度の休憩があること、「猛烈でいやな仕事」は避けたいこと、これらはアメリカ人だけが望むことではなく、日本人労働者も同じことであろう。ここでの主張のポイントは、アメリカ人労働者はこのような点が満たされていれば、それ以上は仕事に対して多くを期待していないのだ、ということであろう。

このアメリカ人に対するイメージはかなり一般化しているものである。それゆえ、リンカーン=コールバーグの職務満足に関する上のような説明には、それなりの説得力がある。しかし、ことはそう単純ではない、と主張したい。たしかに、労働者が仕事や組織に対して極めて限定的に(手段的に)コミットし多くを期待しない状態よりも、仕事や組織に精神的関与を深め、期待をかける場合の方が、同じ労働条件・組織条件の下での満足度は低くなるであろう。しかし、では日本人労働者の仕事・組織に対するコミットメントが相対的に高いかという点、各種調査結果はこれを支持していないことは上にみたところである。これが如上の論理のまず第一の問題点である。

この点に関してリンカーン=コールバーグは、既述のバイアス論を用いて、日本人のコミットメントの数値は実態より低く出ている、実際のコミットメントは高いはずだ、とするのであるが、その説得力は上で検討したようにかなり弱い。調査結果は、むしろ実態

に近いというべきである。そうであるとすれば、それはむしろ、リンカーン=コールバーグばかりでなく一般にみられる日本人労働者の仕事・組織コミットメントが高いという通念の問題性を示しているものであり、それは、長時間労働や低い有給休暇取得率・高いQCサークル参加率・膨大な数にのぼる改善提案件数・その他の現実の勤労態度から、内面の精神的姿勢=コミットメントも高いに違いないと単に推測したものではない、ということ強く示唆するのである。同じことはアメリカ人に関する如上の手段主義説についてもいえる。アメリカ人労働者に関する手段主義的イメージは、テーラーリズム、フォードイズムの労務管理・労働現場での現実の姿からの推定にすぎない可能性が高い。そうでなければ、各種意識調査が示すアメリカ人労働者の「意外に」高い勤労意欲は、今度は日本人とは逆に、実態よりかなり高く出ているとする無理な解釈をしなければならなくなるのである。またアメリカ人でも、視点を転じて、ブルー・カラーではなくホワイト・カラーの働きぶりで考えると、アメリカ人一般に通用するはずの国民性論としての手段主義説が果たして同じように通用するかどうか、疑問が出てくるであろう。

調査結果が実態意識から乖離しているのではなく、実態意識をほぼ正確に表していること；それゆえまた、勤労態度と内面意識とは区別すべきこと；そう考えた場合の外面的勤労態度から受ける印象とのズレは、作業組織の編成・労務管理・雇用慣行・その他の諸条件に求めるべきこと、労働者意識の国際比較調査の検討はこのような立場に導くのである。この点の例証として、第7、8表を掲げる。第7表が示すように、アメリカ人男子生産工の意識では、仕事に対する意欲や姿勢において日本の男子生産工のそれに勝るとも劣ってはいないが、第8表はこれと対照的に、とりわけアメリカ、イギリスの労働者の場合、

第7表 日・米・英・独、大手・中堅企業男子生産工の
知識・技能、創意・工夫についての意識

(得点)

	国	全 体	19 歳	20 歳	25 歳	30 歳	35 歳	40 歳	45 歳	50 歳	55 歳
自分の知識や技能を高めた と思う程度	日 本	82	86	85	88	82	84	84	77	74	76
「強く感じる」100	アメリカ	80	81	79	86	82	80	80	78	79	77
「ある程度感じる」67	イギリス	88	95	96	95	90	88	89	84	85	76
「あまり感じない」33	西ドイツ	91	75	93	95	87	100	87	100	—	67
「全く感じない」0											
職場で生産性向上や品質向 上に結びつく創意工夫をし ている程度	日 本	78	64	67	74	79	81	83	82	78	81
「いつもしている」100	アメリカ	85	89	87	85	85	82	81	84	88	89
「ときどきしている」67	イギリス	92	89	96	97	87	96	90	93	93	90
「ほとんどしていない」33	西ドイツ	92	84	93	88	93	83	100	100	—	84
「全くしていない」0											

(出) 第4表と同じ、160頁。

同じ労働者が会社の管理内容・職場実態がそ
うした意欲を十分引き出すものになっていな
いと感じていることを示しているのである。
外見上は手段主義的に見える彼らの態度も、
その基本的部分は、労働支出を手段主義的に
扱う方向で発達した生産と労働の編成方式の
ゆえであって、必ずしも労働者の内面的態度

を意味するものではない、という考え方が成
り立つのである。アメリカ人は手段主義的だ
から職務満足度が高く、日本人は仕事と組織
に対するコミットメントが高いから職務満足
度が低くなるという解釈は、現実の勤労態度
からの推測にすぎないと考えてよいであろ
う⁸⁾。

8) 満足度が低いのは日本人の仕事に対する期待が
高いからだという主張の傍証として、リンカー
ン＝コールバーグは、リンカーン＝ハナダ＝オル
ソンの研究を挙げている(Lincoln and Kalle
berg, *op. cit.*, pp. 61-62.)。リンカーン＝ハナダ＝
オルソンは、在アメリカ日系企業の事業所 28 か所
(銀行 13, 商社 5, 製造業 3, 流通 7)の従業員 522
人の職務満足度を調査した結果、同じ事業所で働
いているにもかかわらず、現地派遣日本人(137
人)の満足度が最も低く、アメリカ人従業員(246
人)のそれが最も高く、日系アメリカ人(139 人)の
それは中間値を示したという。しかし、満足度の
平均値は日本人 3.537, 日系アメリカ人 3.676, ア
メリカ人 3.877(「非常に満足」を 5 点として、「非
常に不満」までの 5 段階を得点化)であり、たしか
に日本人が最も低い、しかしいずれも中間と「満

足」の間にあってかなり接近している。仮に如上
の平均値が国民性の違いを示すものとしても、
その差は相対的に小さく、リンカーン＝コール
バーグの調査など既存の国際比較(異なる国に所
在する企業の、異なる国民間の比較)にみられる日
本人の極端に低い満足度を説明できるほどのもの
ではない。また、リンカーン＝ハナダ＝オルソン
の調査結果は、日本人がやや低くなることは示し
てはいるが、それが仕事に対する期待の高さのゆ
えであるかどうかを(両者の相関を)示しているわ
けではない。James R., Lincoln, Mitsyo Hanada,
and J. Olson, "Cultural Orientations and Indi
vidual Reactions to Organizations: A Study of
Employees of Japanese-Owned Firms," *Ad
ministrative Science Quarterly*, March 1981, Vol.
26-1, pp. 93-114.

第8表 日・米・英・独、大手・中堅企業男子生産工の会社に対する評価

(得点)

	国	全 体	19 歳	20 歳	25 歳	30 歳	35 歳	40 歳	45 歳	50 歳	55 歳
従業員の創意工夫を引き出す努力をしている。	日本	74	70	67	73	71	75	79	76	81	87
	アメリカ	47	57	59	53	47	41	42	47	51	42
	イギリス	44	28	50	38	43	47	49	48	41	40
	西ドイツ	55	67	56	51	46	53	73	67	—	84
従業員の知識や技能を高める努力をしている。	日本	73	70	67	70	71	73	76	75	81	73
	アメリカ	55	57	67	64	54	49	50	54	55	58
	イギリス	47	33	33	44	46	50	50	55	44	47
	西ドイツ	64	59	58	69	52	77	80	78	—	67

注：「強く感じる」100，「ある程度感じる」67，「あまり感じない」33，「全く感じない」0，として得点化。

(出) 第4表に同じ，166頁。

満足度の低さを日本人の仕事に対する期待の高さから説明する論理は、その論理そのものにおいても矛盾がある。リンカーン＝コールバーグの主張にもかかわらず、彼らの調査結果では、日米いずれのサンプルにおいても、「仕事コミットメント」の高い者は「組織コミットメント」も高く、しかも重要なことに職務満足度も高いという関連が検出されている⁹⁾。これは、コミットメントと職務満足に関する彼らの論理と逆の関係を示し、むしろ組織や仕事に対する満足感は意欲を高めるという関係を示唆するものである。これに対して、期待・意欲が高いから満足度が落ちるという論理は、両者の分離を意味する。期待・意欲が高いことによる不満足意識が、期待・意欲に反作用してその水準を押し下げるのではなく、期待・意欲は満足・不満足から独立した意識であり、不満足感によっては下がらないことになる。このような、職務満足度に影響されないコミットメント、精神的報酬意識から独立した非功利主義的コミットメントとは何か。それは、ひっきょう、コミットメント

の文化主義的解釈、日本人はもともと高く、アメリカ人はもともと低い、という論理に行き着くものであろう。

ところが、これまでに紹介したように、リンカーン＝コールバーグは、コミットメントを基本的にそのようなものとしてではなく、組織・経営施策によって普遍的＝文化独立的に操作可能なものとする立場をとっている。しかしそうであるならば、コミットメントが満足度を下げるという論理は、一方で、職場の組織・経営施策の現状が労働者の高いコミットメントをもたらしながら、同時にそのこと自体が職場の組織・仕事に対する不満足感を高めてしまうということになる。これは奇妙である。例えば、QCサークルという経営施策が職場の諸問題改善への労働者の発言機会を与え、それが仕事への意欲を引き出すと仮定しよう。その場合には、労働者の仕事に対する満足度が高まることはあっても、意欲が上昇したがゆえに満足度が下がるということはないであろう。上述したように、リンカーン＝コールバーグの調査結果も、コミットメントと満足度の相関を示すことで、この点を実証しているのである。このように、文化主義的解釈をとらない以上は、リンカーン＝コールバーグの満足度がコミットメント

9) この点は後述する相関分析で示される。また、Lincoln and Kalleberg, *op. cit.*, pp. 133-134, 158.

によって下がるという論理は重大な矛盾を含むのである。なお、仕事意欲が高いがために仕事に対する目標水準が高く、それが常に現状の実績を上回るということはある。しかし、それは仕事に対する不満を醸成するような性格のものではない。それはただ、仕事への達成意欲を継続させるにすぎないのである。

以上、調査結果に対するリンカーン＝コールバーグの解釈を取り上げ、検討した。調査結果に国民性のバイアスがかかっているという主張、および日本人労働者の満足度が低いのはコミットメントが高いからだという主張は、いずれも基本的に首肯しがたいものである。しかし、リンカーン＝コールバーグは、以上の主張に従って、調査結果が示すものとは違って日本人労働者の実際のコミットメントはアメリカ人より相対的に高いとし、職務満足度も、調査結果が示すところ、すなわちアメリカ人より大幅に低いという結果から若干低い程度のところまで引き上げられるとし（バイアス論）、そして職務満足度のその若干の低さはコミットメントの高さによって説明される、とするのである¹⁰⁾。われわれはそのようには考えず、むしろ調査結果を実態を反映するものとして受け入れ、そのうえで内的関連を考察すべきであると考え。しかし、この問題のこれ以上の考察は後に行うことにして（7節）、次に「コミットメント育成的組織構造」に関わる相関分析について検討しよう¹¹⁾。

5. コミットメント育成効果：「仕事属性」

リンカーン＝コールバーグは、組織・経営施策(corporatist structure)の組織コミットメント(および職務満足)育成効果の検証の前段として、「仕事属性」(job attributes)要因と組織コミットメント(および職務満足)の相関を分析している。リンカーン＝コールバーグのいう「仕事属性」とは、例えば一例を挙げると、職場の同僚との間の人間関係の良好度(についての労働者の意識)であり、彼らは、その組織コミットメント・職務満足との相関関係を調査データで検証しようとするのである。このような分析は、もちろんそれ自体としても興味深いが、経営構造要因(組織・経営施策)の効果を考察するうえでも有益な知見を提供する。なぜなら、例えば上の例の場合、かりに同僚との良好な人間関係が組織コミットメント・職務満足に影響するとすれば、そのような良好な人間関係を醸成する組織構造・経営施策要因は、その機能として、かかる「仕事属性」を媒介にして組織コミットメント・職務満足に対する育成効果をもつと推定されるからである。

リンカーン＝コールバーグが「仕事属性」として挙げているのは、職場の人間関係(social bonds)、職務報酬意識(job rewards)、仕事特性(task characteristics)、職務上の位置(job position)である。以上の4つの項目を構成する小項目のうちには、「仕事属性」でもあるが殆どそのまま組織・経営施策といってもよいものも含まれている。以下、

10) *Ibid.*, pp. 73–78.

11) リンカーン＝コールバーグが「コミットメント育成的組織構造」の諸特質の主要な部分を日本企業の組織・経営実践から抽出したとしている以上、日本側の「コミットメント」が相対的優位にはないということは、その「育成」効果を既に否定していることになるかということ、必ずしもそうでは

ない。それらの諸特質はコミットメント育成効果をもちながらも、他の経営要素がそれを上回るマイナス効果を発揮して、結果的にコミットメントが高くない、ということがありうるからである。それゆえ、「育成」効果は独自に検証されねばならない。

第9表 「職場の人間関係」についての質問項目

上司との関係	同僚との関係
<ul style="list-style-type: none"> ・「あなたの上司はチームワークを奨励しますか」 ・「あなたの上司は個人生活面でも信頼できる人ですか」 ・「あなたは上司に満足していますか」 ・「あなたはどの程度頻繁に仕事上の問題で上司と話しをしますか」 ・「あなたはどの程度頻繁に仕事以外の事で上司と話しをしますか」 	<ul style="list-style-type: none"> ・「私の職場の人たちは、お互いに親しく (friendly), また助け合う (helpful) 関係である」 ・「私は本当に、職場集団の一員だと感ずる」 ・「私は職場の人々を信頼している」 ・「あなたはどの程度、同僚に満足していますか」

(出) Lincoln and Kalleberg, *op. cit.*, pp. 87-88.

これらのうちから組織コミットメント・職務満足に対して比較的強い相関を示した要因を中心に整理してみる。(以下、115の付表、及び116-122より)

職場の人間関係 ここでは、上司(supervisors)との関係の良好度、同僚との関係の良好度、勤務時間外の付き合いの程度などの指標が検討されている。これらのうちで組織コミットメント・職務満足に対して明瞭な相関をみることが出来たのは前二つの指標であり、勤務時間外の付き合いについては、アメリカはもちろん日本人サンプルについても相関を認められなかった。上司及び同僚との間の人間関係の良好度(第9表に示した各質問項目の回答数値の平均値)は、日米いずれの労働者においても、組織コミットメント・職務満足の双方に対して明瞭な正の相関を示した。ただし、アメリカ人の職務満足と「上司との関係の良好度」との相関だけは、かなり微弱であった。組織コミットメントに対する関係では、アメリカ人の場合も、上司との良好な関係が重要な影響を与えていることが検出された。また、同僚との人間関係は、アメリカ人サンプルの組織コミットメント・職務満足に対して非常に強い影響を与えていることが確認された。日本人労働者の場合は、アメリカ人の場合に微弱となる「上司との関係

の良好度」と職務満足の間の相関を含め、いずれも明瞭な相関を示した。要するに、上司及び同僚との良好な人間関係は一般的に職務満足を高め、また組織コミットメントを高めるが、アメリカ側サンプルについては「上司との関係」は職務満足について効果が弱い、という結果であった。

職務報酬意識 この項目の「仕事属性」として取り上げられているのは、仕事それ自体のやり甲斐・面白さ・挑戦性等を示す「仕事に内在的な報酬」(intrinsic rewards)、昇進見込み(についての本人の意識)、経済的報酬の多寡(年収)である。このうち経済的報酬については、日本人サンプルでは組織コミットメント・職務満足との相関関係は殆ど認められず、アメリカ人サンプルについても組織コミットメントに対して弱い相関が認められたにすぎなかった。これに対して、昇進見込み意識は、日米いずれの場合も経済的報酬よりずっと明瞭に、組織コミットメント・職務満足に対する相関が検出された。昇進の有する非経済的な報酬を別にすれば、以上の結果は、経済的報酬の現在の絶対額の多寡ではなく、その増加可能性が組織に対するコミットメント・職務満足を高める、と解釈することができる。

しかし、この昇進見込みよりもはるかに強

く、職務報酬意識の領域でコミットメント・職務満足に対する影響力が確認されたのは、「仕事に内在的な報酬」であった（その数値化の基礎となっている質問内容を第10表に示す）。アメリカ人労働者においては、「仕事属性」の全部の指標のなかでも、この「仕事内在的な報酬」の程度が組織コミットメント・職務満足に対して最も強い影響関係にあることが示された。日本人労働者においては、組織コミットメントに対する影響で「上司との関係」に次ぐ強さを示し、職務満足との関係ではアメリカ人サンプル同様、すべての指標の中で最も強い相関を示した。

付言すれば、アメリカ人サンプルの組織コミットメント・職務満足が、経済的報酬や昇進機会よりも（そればかりか、全部の「仕事属

性」指標のなかで）「仕事内在的な報酬」に最も強く反応するというデータは、アメリカ人労働者が仕事に対して「手段主義的」であるとする認識に対するもう一つの強力な批判材料である。しかし、リンカーン＝コールバーグは、自らのデータが示すその意義に気付いてはいない。

仕事特性 「仕事特性(task characteristics)」として取り上げられた諸指標のうちで、最も強い相関を示したのは「仕事の複雑性(job complexity)」であった（「複雑性」指標の基礎となった質問内容は第11表参照）。日米いずれのサンプルにおいても、仕事の複雑感、組織コミットメント・職務満足とかなり強い相関を示した。ところで、この「仕事の複雑性」と上述の「仕事に内在的な報酬」が関係することは容易に予想されることである。この点に関してリンカーン＝コールバーグの分析は、仕事の複雑感、仕事内在的な報酬意識を高めることを通じて、間接的に組織コミットメント・職務満足に影響していることを確認している。つまり、「仕事の複雑性」は、仕事そのもののやり甲斐や達成感を形作るかなり強い要素であることが実証的に

第10表 「仕事に内在的な報酬」に関する質問項目

・「私の仕事は、私の技能と知識を活用できるものではない」
・「私が仕事上で解決すべき問題は、あまり挑戦的なものではない」
・「私が仕事上行う努力は、自分自身に意味のあるものだ」
・「私の仕事は努力の結果がわかるものだ」

（出） Ibid., p.87.

第11表 「仕事の複雑性」、「仕事の自律性」に関する質問項目

「仕事の複雑性」	アメリカ	日本	「仕事の自律性」	アメリカ	日本
・「あなたの仕事ができるようになるにはどの程度の訓練期間が必要ですか」 （0＝数時間，6＝5年間以上）	2.39	2.54	・「私の仕事は、仕事をどのようにやるかについては、私の裁量である」 （1＝全くちがう，5＝全くそうだ）	3.56	3.05
・「私の仕事は高い技能がいる」 （1＝全くちがう，5＝全くそうだ）	3.54	3.30	・「私の仕事は、作業の速度は自分で決められる」 （同上）	3.29	3.28
・「私の仕事はつねに新しいことを覚える必要がある」 （同上）	3.55	3.52	・「あなたの仕事上の行動に最も影響を与えるのはあなたの『判断』ですか」 （1＝全くちがう，5＝全くそうだ）	3.91	3.38
・「私の仕事の内容はバラエティに富んでいる」 （同上）	3.69	2.96			
・「OJTは技能の獲得源としてどの程度重要ですか」 （0＝まったく，4＝非常に重要）	3.33	2.36			

（出） Ibid., pp. 86-87

第12表 大手新鋭製鉄所労働者の労働生活評価

(加重平均値, 百分率)

	企業の経営 が安定して おり、生活 の保障がえ られる	やりがいの ある仕事 が多い	世界最高水 準の機械や 設備を動か している	国を支えて いる基幹産 業である
合 計 (n=4,914)	0.85	-0.16	0.19	0.68
君 津 (n=1,088)	0.98	-0.41	0.40	0.69
福 山 (n=1,117)	0.99	-0.17	0.38	0.72
鹿 島 (n=913)	0.90	-0.04	0.25	0.75
加古川 (n=679)	0.66	0.11	0.08	0.55
水 島 (n=1,117)	0.70	-0.29	-0.16	0.71

注：(1) 設問は、「いまの企業のなかで、つぎにあげる項目について、あなたはどのように感じていますか」。選択肢は「強く感じる」、「時々感じる」、「あまり感じない」、「まったく感じない」。上記の数値は加重平均値であり、1.00で「時々感じる」、-1.00で「あまり感じない」。

(2) 鉄鋼中小企業との比較ができる項目についてみると、中小のばあい、「企業の経営が安定しており、生活の保障がえられる」という回答の加重平均値は、8社平均でマイナス0.02である。

(出) 桶上毅『労使関係の社会学』東京大学出版会、1981年、89頁より。

確認されているわけである。

「仕事特性」の中で「仕事の複雑性」に次ぐ説明力を示したのは「仕事の自律性(auto-nomy)」であった(その内容は第11表)。「仕事の自律性」の組織コミットメント・職務満足との相関は日米のサンプルに共通して確認された。また、リンカーン=コールバーグは、この「自律性」の組織コミットメント・職務満足に対する影響は、「複雑性」の場合とは異なり、「仕事内在的な報酬」意識を経由する程度が比較的小さく、より直接的であることも確認されたとしている。しかし、これは、第10表に掲げた「仕事内在的な報酬」意識の内容から分かるように、「仕事内在的な報酬」指標が「自律性」の契機をあまり含んでいないからであろう。「仕事の自律性」が、「仕事の複雑性」とともに、広い意味での「仕事に内在的な報酬」を形作る基本要素であることは、その組織コミットメント・職務満足への影響力からいって明らかであろう。

「仕事特性」の指標のなかで以上の二つの指標に次いで効果が確認されたのは、仕事遂

行上の「チームワーク」の程度であった(質問形式は、「わたしは自分の仕事をうまく行うためには他の者と密接に協働しなければならない」というもの)。そして、その効果の殆どが、既述の「職場の人間関係」と「仕事内在的な報酬」の効果に吸収されること、すなわち作業の協働性は日米いずれの場合も「職場の人間関係」・「仕事内在的な報酬」を向上させることを通じて、組織コミットメント・職務満足を高めることが確認された。

「仕事特性」のうちで目立った効果を確認できたのは、以上の「複雑性」、「自律性」、「チームワーク」の三つである。以上の「仕事特性」についての日米のサンプルの示した特徴について付言すると、自分の仕事を「複雑」で、「自律」的と考えている程度はアメリカ人サンプルの方がやや強く(第11表参照)、「チームワーク」の度合いについては日本人サンプルの方が強かった(86)。「チームワーク」については予想どおりといえるが、「自律性」と「複雑性」については、ある意味では意外だともいえる。なぜなら、アメリカは職場の労働編

成の特質として、職務細分化の程度が日本よりはるかに高く¹²⁾、また職務が定型化(マニュアル化)されて作業者の判断の幅が狭く、設備従属的性格も強い、と一般にいわれるからである。そのアメリカ人サンプルが、かたや職務の幅が広く・多面的で柔軟な形態をとり・かつ職場の仕事の割り振りにある程度の自由度があるといわれる日本人サンプルに対して、仕事の「自律性」と「複雑性」意識でむしろ勝っている、ということである。日本的な労働編成は、生産性・品質・柔軟性など企業パフォーマンスの観点からみれば高い優位性をもつことは明らかであるが¹³⁾、組織コミットメント・職務満足への影響(あるいは「労働生活の質」)の面では、その形態上の優

位可能性はともかく、現実機能では必ずしも意義を示していない、ということである¹⁴⁾。このことは大手新鋭製鉄所の意識調査においても確認されている(第12表参照)。「作業スパンの拡大、ジョブ・ローテーションが広く一般化しており、職務拡大や職務充実が図られ」、「人と仕事の結びつきは弾力性に富み」、「仕事に関する労働者(集団)の自主性と集団性」¹⁵⁾があるとされる新鋭製鉄所の労働者も、自身の仕事を「やりがいのある仕事」とはあまり感じていないのである。日本の労働者の「勤勉性」を説明する一要素として職務設計上の特質を挙げることに、慎重でなければならないことが示されている。

12) リンカーン=コールバーグの調査サンプルでも、20に分類された職務機能のうち、アメリカはおよそ4分の3が職種化されていたのに対して、日本は職種化されていたのは3分の1に達しなかった。Ibid. pp. 190, 201. また、次も参照せよ。Cole, Robert E., *Work Mobility, and Participation: A Comparative Study of American and Japanese Industry*, University of California Press, 1979, pp. 219-220.

13) 拙稿「日本の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の分析——」札幌大学『経済と経営』第21巻2号、1990年11月、46-51, 64-79頁。

14) この点に関わり、自動車産業についての野村正實氏の主張を参照されたい。戸塚秀夫・兵藤釗編著『労使関係の転換と選択——日本の自動車産業——』日本評論社、1991年、157-165頁。また、終章(戸塚・兵藤稿)、257-258頁も基本的視角として首肯しうる。

近年の日本の生産システム・日本の経営の「普遍性」を巡る議論について、林正樹氏は、「普遍性」といわれるものは国際移転性、国際競争力を有するがゆえの普及性であり、したがって普及の事実が「資本主義的『合理性』」を示したことにはなっても、その生産システムの一般的合理性を示すことにはならない、と指摘される。換言すれば、国

際「普遍性」必ずしも善ならず、という指摘である(林正樹「フランス自動車産業における生産システムの『合理化』——『日本的経営』の導入を中心に——」中央大学企業研究所編『日本の企業・経営と国際比較』中央大学出版部、1991年、476-478頁)。職務包括性やチーム制を特徴とする日本的労働編成の性格とその国際普及性を考える際にも、以上の指摘は重要な論点であり十分留意されねばならない。日本的労働編成が競争力上評価できても、労働者の職務満足の視点からはみるべきものがないという結果は、この論点に関わるであろう。ただし、そのような現実と、職務包括性の形式そのものの有する可能性とは区別しておきたい。また、コスト・品質等の国際競争力として現れる日本の労働編成の諸要素についても、競争力に関わるに過ぎないからといって、それがすべて「資本主義的合理性」に過ぎないとも直ちにはいえない。コスト低下や高品質をもたらすことが、労働の特別の努力の増加や労働内容の貧困化なしに可能な範囲があるとすれば、労働生活の質を前進させていないとしても、それは「資本主義的合理性」ととどまるものではないであろう。この点、前掲の拙稿を参照。

15) 稲上毅『労使関係の社会学』東京大学出版会、1981年、107頁、また81-82頁。

職務上の位置 この項目でリンカーン=コールバーグが取り上げているのは、職位（平労働者、下級職制、それより上の管理職）、職種（生産、技術——保全、エンジニアリング、工機——、事務）、QCサークル参加の有無、勤続年数の4つの指標である。このうち職位や職種の違いにともなって組織コミットメント、職務満足度が変わることは当然予想されることである。以下では、勤続年数とQCサークルについてのみに触れておく。

勤続年数の長い者は、さまざまな側面で所属組織との適合性を高める可能性が高く、また組織内に諸資源（人間関係、権限、所得水準の上昇など。またアメリカでは先任権）を蓄積し、それによってより高い組織コミットメント・職務満足を示す、と予測することは無理なことではない。しかし、意外なことに、調査データは日米いずれのサンプルについても、勤続年数と組織コミットメント・職務満足の間にみるべき相関を示さなかった¹⁶⁾。

他方、QCサークルへの参加については、明瞭な相関を確認できた。まず組織コミットメントとの関係では、QCサークルへの参加は、日米いずれにおいても組織コミットメントを高めていることが示された¹⁷⁾。アメリカ人サンプルでは、その相関の強さは「仕事の自律性」の効果の大きさと同程度で、かなり強いものであった。日本人サンプルでは、アメリカ人サンプルよりは効果の強さはやや弱

く、「チームワーク」のコミットメント効果と同程度であった。

次にQCサークルと職務満足との関係では、アメリカ人サンプルの側は、「仕事に内在的な報酬」、「仕事の複雑性」、「同僚との人間関係」、「仕事の自律性」に次ぐ強さで両者の相関が見られたが、日本側サンプルでは、職務満足との相関は認められはしたが比較的微弱なものであった。職務満足度に対するQCサークル参加効果のこのような日米の違いは、QCサークル参加の「自主的」性格の実質的相違、すなわち日本の場合の事実上の強制的性格が影響しているものかもしれない。

QCサークルに関して調査結果が示した興味深い点の一つは、そのどのような側面が組織コミットメント・職務満占到効果をもつかという点である。QCサークル活動は、それに内在する意義として、活動を通じて品質管理・検査・作業改善・設備改善業務などへの作業者の「職務拡大」が行われること、また生産上の諸問題への知的訓練としての性格も有していること、などが指摘されている¹⁸⁾。そうであるとすれば、そのような意義は、リンカーン=コールバーグの仕事属性指標でいえば「仕事に内在的な報酬」、より具体的には何よりも「仕事の複雑性」を通じて現れるはずのものであろう。しかしながら、リンカーン=コールバーグの調査結果では、QCサークル活動が「仕事の複雑性」を高めることは認め

16) 次も参照。Lincoln, J.A. and A.L. Kalleberg, "Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan," *American Sociological Review*, Vol. 50, 1985, p. 750.

17) QCサークルへの参加と組織コミットメントの相関は、必ずしも前者が後者を高めることを示すとは限らない。組織コミットメントの高い者はQCサークルに参加する確率が高い、と言えるからである。しかし、日本側サンプルについては、QCサークル活動が取り組まれている工場・職場で

は参加は殆ど全員であり、個人の組織コミットメントの高低とは無関係であることからいって、そのような逆の関連に配慮する必要はない。またリンカーン=コールバーグは、アメリカ側のサンプルについても、工場単位の参加率は低くとも、職場単位で見れば、QCサークル実施職場の参加率は日本と同様で、やはり問題はない、としている。Lincoln and Kalleberg, *op. cit.*, pp. 121-122. この後段については筆者は判断を留保したい。

18) 仁田道夫『日本の労働者参加』東大出版会、1988年、62-65頁。

られなかった。これに対し、「仕事の自律性」はごく微弱ではあるが高められることが確認された。しかし、QCサークル活動の組織コミットメント・職務満足への効果の飛び抜けて大きな媒介環であることが確認されたのは、「自律性」でも「複雑性」でもなく、「職場の人間関係」であった。すなわち、QCサークル活動の効果は、日頃作業に関してはあまり議論することもない者同士が仕事上の問題で顔を突き合わせて議論し協調する場をもつことによって、職場の同僚間（例えば若手と中高年）及び上司との間で人間関係が改善されることを媒介にして現れること、それが主たる内容であることが確認されたのである¹⁹⁾（以上、QCサークルに関して、115 付表、95, 121, 123）。このような点からみると、QCサークルは、その労務管理上の機能からいえば、現状では参加促進的組織構造としてよりもむしろ仕事上の人間関係改善組織として性格づけるほうが実態に近いといえるのかもしれない。

小括 「仕事属性」についての分析結果は、職務満足や組織への自発的貢献意欲に影響を与える最も重要な要素は、仕事そのものの面白さ・やり甲斐・挑戦性、すなわち「仕

事に内在する報酬」であり、これをもたらす主要な要素は「仕事の複雑性」や「仕事の自律性」であることを、日米いずれにも通ずる基本的傾向として示した。ただし、日本人労働者の組織コミットメントに最も大きな相関関係を示したのは「上司との関係の良好度」であり、そこに一定の日本の特性が認められた（ただし職務満足に対してはこのような特性は現れなかった）。一般的傾向として「仕事内在的報酬」の次に重要性を示したのは「職場の人間関係の良好度」である。QCサークルや作業編成の協働的性格（チーム編成）がこれに影響を与えることが確認され、逆に仕事外の付き合いのような仕事を離れた人間関係の影響は認められなかった。仕事遂行上の人間関係が重要であるということは、「職場の人間関係」の影響の半ばは「仕事内在的な報酬」と重複することを示すものである。

したがって以上を作業組織・職務設計の問題としてみれば、仕事の複雑性と自律性、及び人間関係を考慮した職務設計、QCサークルなどが、職務満足・組織コミットメント育成的效果をもつ、ということである。

また、日本側データが、仕事の複雑性と自律性について示した相対的に低い自己評価は、OJT、ジョブ・ローテーション、多能工・職務の多面性などによって特徴づけられる日本的な労働形態が、現状では、職務満足・組織コミットメントに対して格別効果をもつものでないことを示すものであった。

6. コミットメント育成効果：組織・経営施策

リンカーン＝コールバーグが、組織論、社会学、経営学、経済学など既存の諸研究の中から組織コミットメント育成効果を有すると議論されてきた組織・経営施策の諸ファクターを拾い出し、それらを「コミットメント育成的組織・経営施策(corporatist structure)」としてまとめたことは既に述べたとこ

19) 仁田道夫氏もこの点を小集団活動の意義のひとつとして挙げている（同上書、62～63 頁）。リンカーン＝コールバーグの調査結果の興味深い点は、いろいろ指摘されるQCサークル活動の意義のうちでも、職場の人間関係改善効果こそが実際には最大級の意義を有すること、他のさまざまな要素は現実には比較的效果が小さいことを示しているところである。ただしこのことは、QCサークルという形態が仕事の挑戦性（複雑性）やコントロール感（自律性）の向上にとって本来的に意味を持ちえないということを意味するわけではないであろう。以上の結果は、QCサークルの現実の水準と限界を示すが、その可能性を判定しているものではないからである。

ろである。以下にみるように、彼らが調査データに照らして分析・検証している「コミットメント育成的組織構造」の諸要素は必ずしも包括的ではないし、また日本的経営・雇用慣行と勤労態度を結ぶ中心的論点である組織志向論＝労働者意識の組織内部化論と必ずしも全面的に対応するわけではないが、しかしその分析結果が示すところは日本企業の労務管理施策の考察にとっても示唆するところが多い。以下、リンカーン＝コールバーグの分析を要約的に紹介しながら、考察を加える。

細分的組織構造 リンカーン＝コールバーグがコミットメント育成的組織構造の一つとして第一に取り上げているのは、組織の細分的構造ないし組織内区分化(structural differentiation)である。すなわち、組織のタテの側面で管理階層・職能資格・職務等級などによる細分化を強め(tall hierarchy)、また水平的にも機能的に組織を細分化し、それゆえまた管理者の管理規模は小規模化して被管理者との近接を強める(small span of control)、こうしたタテとヨコに細分化・区分化された組織構造をここでは細分的組織構造(structural differentiation)と呼んでいる。

こうした組織構造は、これまで一つの有力な議論として、労働者集団の水平的・垂直的な細分化・区別化が労働者相互の差異化・区別化を促進し、それによって労働者の一体的意識を抑制する；こうして意識面で個別化された労働者に、細分的組織構造は他方で上司とのタテの関係への関心を強めさせ、労働者集団としての帰属意識ではなく個人的努力による上昇志向と会社帰属意識(組織志向)を育成する、とされてきた²⁰⁾(232-233)。

しかし、調査結果の分析は、この予測とは逆に細分的組織構造と組織コミットメント(及び職務満足)がむしろ負の相関関係にあること、つまり細分的組織構造はリンカーン＝コールバーグの予測したようには組織コミットメント・職務満足を高めず、むしろそれを弱める効果をもつことを示したのである(223, 233-235)。この結果から、リンカーン＝コールバーグは、細分的組織構造の如上の機能仮説・コミットメント効果は実証されなかった、という判断を下しているが、しかし、事はそう単純ではないであろう。彼らは、なぜ仮説が支持されなかったのか、その所以にまで踏み込んで追究してはいない。この点を少し考えてみると、細分化構造の如上の作用を職務満足・組織コミットメントの単純な促進ととらえるのは誤りであるが、かといってそれが勤労意識に対して単純なマイナス効果を持つにすぎないと見るのも誤りではないか、という把握が浮かび上がってくる。

細分的組織構造の如上の機能は、二つの側面を持ち合わせている。一方では、労働者意識を相互に差異化し個別化するとともに、垂直的階梯は切れ目なく管理者層にまで達して

Books, 1979, esp. pp. 134-144. ただし、エドワーズの「官僚制的統制」説には、後述する「組織の規則化」の内容も含まれる。エドワーズの所説については、関連して次の文献を参照されたい。田中和雄「労務管理と『テイラー主義』(2)——フリードマンとエドワーズの所論をめぐって——」『経営研究』第42巻1号、1991年。P. トンプソン(成瀬龍夫・青木圭介・他訳)『労働と管理——現代労働過程論争——』啓文社、1990年、第5章。

なお、こうした労働者意識の分断・個別化という点では、このような細分的組織構造には、本工内部の資格等級区分などに止まらず、日本企業の工場内に見られる本工と社外工・季節工・臨時工・見習工・下請派遣・パートタイマーなどの従業員身分の区分(賃金その他の雇用条件だけでなく、場合によっては帽子の色など外見上でも区別される)も含めてよいであろう。

20) この代表的議論は次の研究における“bureaucratic control”説に見られる。Richard Edwards, *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic

そこへ融合することで、経営者層（「奴ら」）に二分論的に対置された労働者集団（「われら」）としての自己意識を弱化・喪失させる作用、換言すれば労働者として経営・企業から独立的に存立する可能性を弱め、閉ざす作用である。そして他方では、そのような会社独立的な労働者集団意識の可能性を弱められ、いわば閉塞状況におかれる個別労働者の眼前に、企業の価値に調和的な勤労態度の選択肢・高い組織帰属態度を示せば個人的に獲得できるかもしれない昇進・昇格・キャリア構築の階梯が示され、もしくは企業統合的な方向での努力が明確な評価として示されることで労働者が自己の存在感を企業価値に沿った方向に見出す道が示され、かつそのような積極的努力を常時意識させる管理者の近接した評価の眼が用意されている。以上要するに、一方で組織貢献以外の労働者意識の道を閉ざし（「選択」肢の限定）、他方で、その残された道＝組織貢献的行動選択へと積極的に誘引し、そのような「選択」を労働者に納得させ、同意させる報酬システムの用意、である。

問題は、組織コミットメント・職務満足との逆相関が出たことが細分的組織構造の以上のような機能を否定することを意味するのか、ということである。細分的組織構造は、むしろ如上の機能を現実に有するがゆえに組織コミットメント・職務満足と逆の相関を示し、正の相関を示さないというべきかもしれない。なぜなら、細分的組織構造の如上の機能連環の下で生み出される外見上の積極的勤労態度の背後にある労働者意識には、いわば「それしかない」という「選択」の強制が反映しており、企業の価値への積極的勤労態度にもそれが反映されているにちがいないからである。ここで「それしかない」というのは、二つの側面をもつ。一つは、上述したように、企業の用意する企業統合的な自己実現のシステム以外に依拠すべき選択方向がないということ、いま一つは、そのシステムに積極的態

度を示さない（企業の要請に中立的な）態度選択が事実上困難である、ということである。なぜなら、そのような態度は「中立」とは評価されず、むしろ企業の要請に背を向けるものとみなされ、そのような評価を受けるからである。細分的組織構造のこのような強制機能は、その現実的運動形態によって、かなりの程度にその強制力には制約を加えうられるが（例えば、職能的資格制度と人事考課に基づく日本の能力主義管理に対して、アメリカの大量生産製造業部門にみられる先任権制と結合したジョブ・コントロール・ユニオニズムの下での職務等級制の現実的運用を比較²¹⁾）、そのような制約を欠くとき如上の強

21) 個別化した労働者意識を企業依存的解決＝上昇志向へ吸引するのは、日本企業の場合には、職能資格制度等に基づく人事考課制度、いわゆる「能力主義」管理である。これに対し、たとえばアメリカの産業別労働組合運動に媒介された内部労働市場の制度化の場合、「昇進」等異動（とくに職務等級の上昇）は先任権に律せられ、同じく組織志向的解決といっても現実的意味合いは相当に異なってくる。労働者にとって勤労支出を競い合わせられる契機が欠けているからである。これにさらに「昇進」キャリアの相対的な浅さ、および職級間の賃率格差がかなり緩やかであること（例えば、小池和男『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社、1977年が示す調査結果をみよ）が加われば、なおさらである。階梯を上がることにより得るもの、逆にいえばそれを放棄したときに失うものは、相対的に小さいように思われる（ただし、ポラロイド社などノン・ユニオンの企業では、ペイ・スケールの上昇率は実に大きく、日本企業的である。R. Edwards, *op. cit.*, pp. 134, 143-145.）。それにより、組織のタテの細分化の強制的機能にも強弱があるはずである。リンカーン＝コールバーグのデータにおいて、タテの細分化の組織コミットメントに対するマイナス効果の度合いが日本側の方が大きいのは（Lincoln and Kalleberg, *op. cit.*, p. 222.）、このゆえであろう。日本企業におけるこの面の強制力の強さについては、熊沢誠『日本的経営の明暗』筑摩書房、1989年を参照せよ。

制は細分的組織構造に多かれ少なかれ備わっている。細分的組織構造が、その組織構造の固有の性格としてこうした強制と誘引のシステムであるとすれば、データが逆相関を示したことはあながち不思議ではないといえるのである。

強制と不可分に結び付いた誘導という細分的組織構造のこの機能的性格は、労働者に対して単に積極的な組織帰属の態度(すなわち、積極的であるかのような挙動)の表明を強制するのではなく、屈折したかたちではあるが「自発的に選択」させる側面を備えていることで、単なる強制とは区別される点は重要である。リンカーン=コールバーグは、調査結果の分析が組織コミットメント・職務満足効果を示さなかったということで、細分的組織構造の「コーポラティスト的構造」としての機能は否定されたとし、むしろ細分的組織構造には「官僚制的疎外」こそが妥当する、とした。しかし、細分的組織構造が組織コミットメント・満足効果を示さないからといって、それを単純に官僚制的疎外とするのは適切ではない。なぜなら、それがもたらす現実の勤労態度は職務満足・組織コミットメントの向上に発するものではないとしても、単なる強制ではない屈折した「自発性」(強制に対する諦め=踏ん切りに裏打ちされた自発性)によって、確かに外見上高い勤労態度に結果するのであって、アブセンティズムなど疎外論が表象するような、労働支出の強制への忌避的勤労態度(外見上も否定的な現象)をもたらすわけではないからである。日常的に強制される選択肢、それは強制されたものであると同時に、その方向に進んで自身を投ずるならば一定の職場社会における評価が与えられる。やむをえないものであるならば、それに前向きに関わって、用意された評価を獲得する方がましである、という意識が生み出される。そこに示される勤労意識は、強制されたそれであると同時に、それを含んだ上での自

発を併せ持つのである²²⁾。

それゆえ、「コーポラティスト的」効果の意味を本来的な組織コミットメント高揚としてではなく、如上の強制と自発の二面的機能の統一的作用の結果としての屈折した意識を伴う管理効果をも許容する概念とするならば、「コーポラティスト的」効果はあるという言い方もできるのである。それはむしろ積極的勤労態度の管理的育成というリンカーン=コールバーグの組織行動論的接近には適合的なものとさえいえるであろう。

なお、細分的組織構造を構成する諸要素の

22) 日本能力主義管理の下での労働者の意識の機微に関しては、熊沢誠氏の丹念な考察を参照されたい。例えば、熊沢誠『職場史の修羅を生きて』筑摩書房、1986年、4-10頁。同『日本の経営の明暗』。後書は、全体がこのテーマに関わるが、例えば75-76、176頁。

「能力主義」管理の「自発」の側面をその「強制」との相関において(したがって屈折したそれとして)捉えることは、一部に見られる「能力主義」管理が勤労努力の正当な(公平な)土俵だというのがごとき趣旨とは、異なるものである。「能力主義」管理が、「仕事」の「よくできる人」を正当に(「公平」に)評価する制度であり、労働者は、皆それぞれの能力・意欲・努力を正当に評価してくれるこの「公平」な土俵の上で、その確かな手応えを感じながら日々「仕事」に邁進している、と描くかのような研究に接すれば、ただ驚くほかはない。しかし、そこまで言わないまでも、日本企業の「能力主義」管理の現実の少なくとも一面は仕事に対する正当な評価であるから、その側面は仕事への意欲を生み出すものとして肯定される、というような見方はどうであろうか。これらはいずれも、「肯定」的な面を「強制」の面から切り離す考え方である。「能力主義」管理の現実における「自発」は強制と深く結び付いたそれである。「強制」がつくりだす「企業の厳しい要請に応える以外にないじゃないか」という覚悟に裏打ちされた「自発」である。「自発」は、「強制」によってこそ発動するのであり、両者は不可分の対になっており、それによって初めて効率的な労務管理が機能して

うちで、第一線監督者の管理対象人数 (first-line span of control) の縮小の組織コミットメント効果の強さについては、日米のサンプルで一定の違いが見られた。すなわち、アメリカについてはこの指標は細分的組織構造の他の諸指標と同様に、組織コミットメント・職務満足に逆効果的影響を持つことが示されたが、日本側のサンプルでは、同じく否定的ではあったがその強さは微弱であった。日本側にのみ、第一線監督密度の上昇が組織コミットメント・職務満足に対して明瞭なマイナス効果を示さなかった（もちろん促進効果

いる。単なる強制では日本企業労働者が見せる勤労態度は説明出来ない、という言い方が正しいのと同じように、単なる自発でも、やはり現実が示す日本企業労働者の「意欲的な」貧しく厳しい勤労を生み出すことは出来るものではないのである。

付言すれば、したがってまた、「能力主義」管理のこの「強制」だけを除去したり、或いは人間的な労働支出の範囲内で労働者が勤労に励めるように「よい能力主義管理」への改善を提起することは（それは単なる公平の徹底＝能力に応じた平等な扱いの徹底を提起することではない。公平の徹底は「能力主義」管理のもたらしめている際限のない労働支出という問題性を本質的なところで何も解決しない）、日本企業の「能力主義」管理の神髄を変質させる提起であることを自覚しなければならない。そのような改善の困難さの程度は、現状では「能力主義」管理一切を廃止させることと同程度には絶望的であろう。如上の意味で、「よい能力主義管理」を要求することは日本企業の「能力主義」管理の廃止を要求することと同義であるはずだからである。その限りでは、「能力主義」管理批判に対して「よい能力主義管理」の「理念」を持ち出し批判することは、矛盾である。現実の「能力主義」管理は「よい能力主義管理」から見れば似て非なるもの、本質的に異なるものである。以上の点に関し、次の文献を参照・吟味されたい。石田光男『賃金の社会科学』中央経済社、1990年、第8章。

も示さなかったか）ということは、リンカーン＝コールバーグもいうように、日米の監督者機能の違い、及びタテの人間関係の日本の特殊性の影響を示唆するものかもしれない。すなわち、日本企業における管理者の機能は単なる監督機能にとどまらず、職場の先輩として意識され、労働者もまたそうした情緒的上下関係を少なくとも忌避しない、といわれる点である (234-235, 240)²³⁾。

しかし、このような日本の特徴の影響が認められたことよりも、むしろ、一般に「文化的な」日本の特質の一つとされるこの独特の上下関係も、ここでは組織コミットメント・職務満足に対するその影響においてアメリカと逆の関係（つまり促進関係）を示したわけではなく、ただマイナス影響の度合いを弱めているにすぎなかったことは注目しておいてよいであろう。日本人労働者が上司との関係に特別の感情パターンをみせることが、日本企業における労働者の組織帰属意識を高めている一要素だという理解に対し、むしろ国民間の「文化的」思考パターンの相違は意外に部分的影響力しか示さず、経営組織・施策など制度的・組織的諸条件は国民間の差異を越えて全体として労働者意識の方向を決定する共通の基本的要素であることをここでも示唆しているからである。

規則化された組織 規則化された組織とは、企業内の権利と義務の客観化であり、それが職場の権限関係を紛れのないものにして恣意性を排除し、組織のこのような性格が労働生活を安定化し組織構成員の組織コミットメント・職務満足を高める、とされるものである。このような効果の検証のために、リンカーン＝コールバーグは、企業内の各種の事柄が

23) また次も同様。R.P. Dore, *British Factory - Japanese Factory*, pp. 234-238. 邦訳, 255-260頁。

第13表 「組織の規則化」指標の構成項目

・雇用諸規則 (employment rules)	・安全・衛生記録 (safety and hygiene records)
・雇用契約	・付加給付
・目標と政策	・退職プラン
・権限の限界 (limits of authority)	・訓練プログラム
・人事評価 (personnel evaluation)	・従業員サービス (employee services)
・労働協約	・職務記述書
・職務分類	・仕事規則と手続き (job rules and procedures)
・雇い入れと解雇	・生産スケジュール
・慶弔規定	・研究計画と報告 (research program/reports)

(出) *Ibid.*, p. 246.

文書の形で客観化されているかどうかの集計値を指標に取り（文書化の有無の対象とされた事項を第13表に示す）、その組織コミットメント・職務満足との関係を分析している。

しかし、このようなリンカーン＝コールバーグの方法には問題がある。まず第一に、職務満足・組織コミットメントに対する影響は、規則化一般で議論できるものではない、と思われる。文書化された規則によって紛れないものとなる事柄が労働者にとって持つ意味こそが問題であろう。同じく規則化といっても、労働に対する管理目的の客観化を意味するような規則化と、恣意的扱いを排除し組織内での労働生活を安定させるものを、同列には論じられない。それゆえ、規則化一般で議論すると、規則化された組織構造の機能をコミットメント育成的とする論者と、それを官僚制的疎外の文脈で論ずる者が現れるのは(241-242)、当然といえる。規則化された組織構造という一般的性格では問題を設定できないのである。それは、法律にも良いものと悪いものがあるにもかかわらず、それが国民にとってもつ意味を、法律化一般で論ずるようなものであろう。リンカーン＝コールバーグは、第13表の項目を一まとめに総合して規則化指標とし、組織コミットメント・職務満足と対応させ、相関関係を問題としている。しかし、問題は各項目毎の(個別事業所における具体的)意味内容であり、したがって如

上のデータの分析結果が日米どちらのサンプルについても職務満足・組織コミットメントに対して明瞭な効果を示さなかったのは、当然といえるのである。

また、第二に、文書化だけが規則化・制度化・客観化の唯一の形態ではない、という点である。慣行であってもそれが動かしがたく組織に定着していれば、規則化といってよいはずである。組織の規則化はそのように広い意味で捕捉されるべきものである。

しかし、以上の第一の限定を付せば、すなわち労働生活における恣意的管理の排除と労働生活の改善と安定をもたらし組織の規則化を指標化することができるならば、職務満足・組織コミットメントに対して育成的影響を確認することはできるであろうと思われる²⁴⁾。リンカーン＝コールバーグの分析結果

24) 第13表の文書化項目のうち、アメリカ人サンプルで組織コミットメント・職務満足に比較的強い相関をみせたのは、安全・衛生記録(safety and hygiene records)、訓練計画、職務記述書、従業員サービスであった。同様に日本側については、権限の限定、訓練計画、職務分類、職務記述書、職務規則・手続きなどであった(Lincoln and Kal-leberg, *op. cit.*, p. 246.)。同じ分類項目であっても日米でその現実的意味に相違があるだろうし、企業毎にも相違がありうる。したがって、このような結果から明確な結論は引き出せないが、多少は、規則化の肯定的側面のコミットメント効果を示唆しているように思われる。

は組織コミットメント・職務満足との相関を示さなかったが、そのことはただちに組織の規則化(ないし一種の官僚制化)の効果仮説を否定するものではない、ということである。

しかし、さらに一步踏み込んで、組織運営の規則化が職務満足を自己目的とするものではなく、あくまで管理手法の一つであるとするれば、現実の規則化の内容は、当然ながら労働生活の改善の側面ばかりでなく、同じく恣意性の排除ではあっても企業目的に沿った・その遂行のための組織運営の客観化・機構化という側面を含むのである。規則化された組織構造をこのようなものだとすれば、それは一方で職務満足・組織コミットメントを高める効果を持ち、そのような効果に味付けされながらも、全体としては企業目的のための管理効率を高めるものとして、性格づけることができるのである²⁵⁾。このように、組織の規則化は一方的に職務満足・組織コミットメントを高めるのではないが、まさにそのような側面を併せて装備することによって、全体として組織の制度化が安定的に成立し、労働者管理のより高度な形態(すなわち単なる「官僚制的」強制ではないということ)となる、ということができるのである。もちろん、以上のような組織の規則化は、日本企業に特徴的なものとはいえないであろう。

「ウェルフェア・サービス」 会社が従業員に対して行う各種サービスの豊富さは、企業＝従業員関係が一時的・契約的でなく継続性を強め、会社が選ばれた正規構成員の「コミュニティ」的色合いを帯びる組織志向的雇用関係の特徴の一つである。果たして会社によるこうした各種サービスの提供は、経験的事実が示すように、組織コミットメント・職務満足を高めるであろうか。リンカーン＝コールバーグは、第14表に示された9種類の

第14表 「ウェルフェア・サービス」指標の構成項目

- | |
|-------------------|
| ・ 社外訓練 |
| ・ 社内訓練 |
| ・ 社内報 |
| ・ 儀式 |
| ・ スポーツ・プログラム |
| ・ オリエンテーション・プログラム |
| ・ 社員手帳 |
| ・ 集会と情報提供 |
| ・ 美容体操プログラム |

(出) *Ibid.*, p. 246.

「サービス」の提供の有無の集計値をウェルフェア・サービスの指標として取り、その組織コミットメント・職務満足との相関関係を検討している。

第14表の内容をみると、9種類の「サービス」は、訓練機会の提供、社交・レクリエーションの提供、コミュニケーションの促進、儀式等による社員意識の高揚、の4つに大きく分類できる。これらを総合した「ウェルフェア・サービス」指標は、日米いずれのサンプルにおいても組織コミットメント・職務満足に対して明確な育成効果が確認された(222, 244)。9項目を個別にみた場合には、企業外訓練、企業内訓練、社員手帳、社内報、情報提供/士気高揚のための集会、スポーツ・プログラムで、組織コミットメント・職務満足に対して日米に共通した促進効果(その強さには項目によって日米間の違いはあるが)を認めることができた(246)。

以上の結果について注目される点は、「ウェルフェア・サービス」に対する労働者の反応は、日米国民間に基本的な違いが認められなかったということである。リンカーン＝コールバーグが指摘しているように、「国民性」や「文化」の影響を重視する立場に立てば、企業との間の限定的関係と個人主義を基調とする米国的「国民性」は、組織の提供する「コミュニティ意識」促進をねらった各種サービスに対して、「日本的な」それとはお

25) Edwards, R., *op. cit.*, pp. 141-142.

のずと異なる「冷めた」反応をするのではないかと予想されるからである。上記の結果は、ここでもまた「国民性」の影響があまり重要な違いをもたらさないことを確認させるもの、といえる。

実質参加型組織構造(意思決定権限の公式的集中と実際上の分散) コミットメント育成的組織構造の一つとして、リンカーン=コールバーグが意思決定権限と参加の問題領域に関して説くのは、意思決定権限の公式的集中と実際上の参画的・分散的性格である。意思決定権限の一方的集中でも、また権限そのものの分散でもなく、以上の構造(もちろんそれは日本企業の特徴であるとされる)が有効であるとする仮説である。

公式的権限よりも低いレベルを実際の意思決定に参加させて経営的責任意識を高める手法は、日本企業に特徴的なものとして指摘される。リンカーン=コールバーグの調査結果では、公式の権限の所在は日本企業の方がアメリカより上位集中しており、しかし実際の意思決定は日本企業では権限保有者のだいたい一つ下位の職位で遂行されている²⁶⁾。現場作業員に判断を委ねる日本企業の現場主義的傾向もこの範疇にはいる。リンカーン=コールバーグの調査結果の分析は、そのような組織構造が、日本人サンプルばかりでなく、アメリカ人サンプルにおいても組織コミットメント・職務満足を高める効果を示したことを確認している(237-239)。これに対して公式

的権限レベルでの意思決定権限の下位委譲・分散化については、リンカーン=コールバーグは、決定権限の公式的細分化は、意思決定過程が本来必要とする組織内の諸機能間の相互関連性を断ち、組織的機能障害を起こすこと(したがって公式的分散化は最悪であり、それならばむしろ公式的にも実質的にも権限が集中するトップダウン型がよいこと)を示唆している(239)。公式的権限集中と実質的下位委譲の結合した組織構造は、意思決定プロセスに柔軟な組織内交流を保障し、諸関連を包摂した合意形成によって上記の障害を克服するとともに、併せて参加の実質により組織コミットメント向上を実現する組織構造である、と主張されている。

以上要するに、日本企業に特徴的な、いわば(公式権限保持者たる上位管理者によって)「管理された参加」とでもいうべき特質は、その「参加」ファクターによって組織コミットメント効果を有し、「コーポラティスト的組織構造」としての有効性を示している、ということである。しかし、ここでは実質的意思決定を通じて付与されている「影響力」の範囲と方向は、上司による公式的権限関係の留保によって究極的に限定され調整されうるものになっている。例えば、労働者個々人や職場単位の作業目標設定への「参加」は、設定される目標水準への企業としての(すなわち上司の)「期待」によって具体的設定水準は多かれ少なかれ制約されており、またQCサークルへの参加は、日本企業においては、参加

26) リンカーン=コールバーグは、日米の調査対象工場の意思決定が、直接生産工(1点)、現場管理者(2点)、中間管理者(3点)、部門管理者(4点)、工場長(5点)、それより上の管理者(6点)のどのレベルで行われるかを、公的な権限レベルと実質的意思決定レベルの二面について調査した。調査は32の意思決定項目について行われ、その平均値が出された。その結果、公的権限レベルは、アメリカ4.66に対して日本が4.99であった。公的権限上

の日本の意思決定レベルはほぼ工場長のレベルであり、アメリカは工場長と部門管理者の間にある。これに対して実質的意思決定のレベルは、アメリカが4.36、日本企業が3.82であった。アメリカ企業は公的権限と実質的意思決定レベルがほぼ一致しているが、日本企業は公的権限のアメリカ企業以上の集中と実質的意思決定の下位委譲が確認されたわけである。Lincoln and Kalleberg, *op. cit.*, p. 207.

するかどうかの意思決定ばかりでなくテーマ設定にも実質的限定・誘導が加えられていることが一般に指摘されている。しかしながら、そのような限定にもかかわらず、参加のプロセスを通じて責任意識は高められ、またQCサークルの場合には活動そのものの醸し出す仲間意識や生産性・品質等の向上結果に一定の面白さも見出されるのである。しかし、このような実質参加型組織構造は、「参加」の意思決定内容への以上のような管理統制が実質的に強まる程度に連れて、自律性は形式化し、管理と自発のバランスは文字どおり“自発の強制”へ傾斜する。実質参加型組織構造の機能上の意味は、このように管理的制約の程度によって大きく変わるもの、ということができよう²⁷⁾。

小括 以上にみた組織・経営施策は、「規則化された組織構造」を除いて、日本企業のそれに共通するものであり、以上に述べた勤労意識に対するその作用の性格は、日本的経営全般と勤労意識の関連を考えるうえでも示唆するところが多い。この点、次節で考察を加える。その際、前節と本節の検討において日米労働者の職務満足や組織コミットメントにプラスの影響が確認された「仕事属性」や組織・経営施策の諸要因に関して、これをどのように日本企業の全体像の中に位置付けるかが問題となる。前々節（第4節）で示したように日本企業労働者のコミットメントと職務満足が国際比較上必ずしも高くないということは、日本企業の特質をこうしたコミットメント育成的諸要因から単純に説明してはならないことを示しているからである。しかしまた逆に、以上の諸要因が日本企業にまったく無

縁なのでももちろんない。問題はもっと複雑である。節を改めて考察する。

また、各組織・経営施策の日米両国のサンプルに対する効果の共通性については再度強調しておきたい。アメリカ的国民性には効果は薄いという予測も成り立ちうる組織・経営施策、例えば会社による「ウェルフェア・サービス」、及び権限の曖昧な「実質参加型組織」のコミットメント効果が、日米において違いがみられなかったことを含め、総じて国民性・文化によって効果の方向と強さに違いが現れる場合の方が少なかった。唯一目立ったのは、上司との人間関係に関わるものであった。第一線監督密度の上昇は、アメリカでは組織コミットメント・職務満足に明瞭なマイナス効果を示したが、日本側では組織コミットメントへの否定的影響は認められはしたが微弱であった（ただし満足度への否定的影響は明瞭）。これに関連して、「仕事属性」の項で確認された「上司との人間関係」の場合も同様であった。組織コミットメントに対する最大効果を示したのは、アメリカ側は「仕事に内在的な報酬」であったが、日本側は「上司との関係」の良好度がこれを上回り、「仕事に内在的な報酬」はこれに次ぐものであった（ただし職務満足に関しては日本側も「仕事に内在的な報酬」の影響力が最大であった）。

7. 日本企業労働者の勤労意識：強制・自発の一体性と勤労態度

勤労意識と勤労態度 日本企業労働者の勤勉な勤労態度をみて、これを純粋に内発的なもの、すなわち勤労意欲・会社帰属意識・忠誠心の特別の高さのゆえとみる傾向には根強いものがある。日本企業労働者の勤労パフォーマンスを日本人の勤労観や集団主義（→組織帰属心）から説こうとする国民性・文化説も、内面意識から日本企業労働者の勤労態度の特別性を説明しようとする点で、この類型に属する。また、文化的側面にも一定の配慮をしな

27) 次の文献からも示唆を受けた。石川晃弘・犬塚先『企業内の意思決定』有斐閣、1985年、156-159頁。また、奥林康司『労働の人間化その世界的動向（増補）』有斐閣、1991年、241-242頁。

がら、基本的には組織的・制度的条件の国際普遍的効果から勤労意識をとらえようとするリンカーン=コールバーグの立場も、かかる組織的・制度的条件のゆえに日本企業労働者のコミットメント意識がより高いとする点で、同類に属する。また、ロナルド・ドーアの「組織志向」説も、組織志向をもたらす諸要因をリンカーン=コールバーグと比較してより広い視点から歴史的・社会的に把握するところに違いはあっても、日本企業労働者の勤勉性を勤労意欲や組織忠誠心の特別の高さから説くところはリンカーン=コールバーグと同様である。これらはいずれも、日本企業労働者の勤労態度を、その勤労意識と単線的に結び付けようとする点で共通する。

しかし、リンカーン=コールバーグの日米比較データ(及びその他の彼ら以前に行われた調査結果)についての小論の結論は、このような直線的理解の問題性を確認した。労働者意識の国際比較調査が明らかにする日本企業労働者の内面意識は、外見上の勤労態度から推定されるところとは異なっており、特別に高い組織コミットメントや仕事コミットメントを示すものではなかった。内面意識からの直線的理解は、その根拠が実証されておらず、むしろ実証的には否定されている。そうである以上、それらの諸説が拠って立つ勤労意識の高さとは、日本企業労働者が示す外見上の勤労態度から逆に推定した幻想にすぎないのである²⁸⁾。

職務満足・仕事に対する意欲・企業貢献意欲が特別高くないとすれば、問題は、国際的に驚異の目で見られるほどの「勤勉」な勤労態度を、それに相応するだけの「高い勤労意識」を想定して説明する(或いは「高い勤労意識」があるはずだと探索する)ことではなく、相対的に低い勤労意識と、過労死を生み出すほどの、或いは進んで仕事に立ち向かうように見える「勤勉」な勤労態度の、一見相矛盾する二つの事実をそのまま事実として認

め、その両者を関連づけて説明するという課題を立てることであろう。

なぜ勤労意識がそれ程高くないのに「勤勉」な勤労態度を示すのか、なぜ極めて「勤勉」に見える勤労態度の背後に高い勤労意識が見出せないのか。このような問いに対して、差し当たり出て来る答えは、日本企業労働者は勤勉だからあれ程の働きぶりを示すのではなく、働かされ過ぎているにすぎない、だから職務満足は低く、会社忠誠心も多くの日本的経営論が強調するようには高くない、というものであろう。しかし、この説明は、因果関係の把握をこの段階で止めている限りでは、如上の高勤労意識説とでもいうべきグループと全く逆の側から接近しながらも、現実からの距離においてはこれとそれほど違わ

28) リンカーン=コールバーグの次のような叙述は、勤労態度から勤労意識を直線的に推定していることを示すものである。すなわち、リンカーン=コールバーグは、第2次大戦後の経済発展を担った日本の勤労世代の勤労意識を条件づけた物質的飢餓感や外国企業の競争力に対する脅威意識、自然資源不足ゆえに人一倍働かなければならないというような意識が、日本経済の発展に連れて消失するか大幅に弱まってきたこと、したがって組織コミットメントや仕事コミットメントの世代変化は日本においてこそ急激であることを認めながら、なお次のように述べる——「それにもかかわらず、会社に対するコミットメントは日本人の間で注目すべき高さであり続けていることを示す多数の指標がある。」それは、日本の経済的な富にもかかわらず、ストライキ率、欠勤率、労働移動率、労働時間の長さなど、「コミットメントを示す勤労態度(behavioral commitment)」に目立った否定的変化が見られないことである、と(Lincoln and Kalleberg, *op. cit.*, p. 255.)。しかし、このような勤労態度は直ちに高い勤労意識と同じではないはずである。次の研究も同様の誤りを犯している代表的な例である。神代和欣「わが国大企業労働者の勤労意欲と労使関係」隅谷三喜男編著『労使関係の国際比較』東大出版会、1978年；同、『日本の労使関係』有斐閣、1983年、第一章。

ないように思われる。肝心なことは、どのように「働かされ過ぎている」かを問うことであろう。そうすると、単純に「働かされ過ぎている」という強制説ではとらえきれない状況が見えてくるし、かといって勿論純粋に高い勤労意識に発して働き過ぎているわけでもない、という日本企業労働者の現実に近い姿が見えてくる。そのようなものとして把握するとき、半ば働かされ、半ば進んで働くという、明らかに矛盾し屈折した勤労意識の下での労働が、高い勤労態度と意外に低い勤労意識というかたちで現れることも理解しうるのである。では、何がそのような屈折した勤労意識をもたらすのか。

強制と自発の一体的性格：職場レベル 前節で検討した「細分化された組織構造」は、このような屈折した勤労意識と高い勤労態度をもたらす構造を端的に示すものの一つである。「細分化された組織構造」は、日本企業の労務管理制度の中に典型的に見出すことができるが、前節で述べたように、その機能は、仕事に対する強制と誘引の結合であり、それによって生み出される勤労意識は、強制されたある種の覚悟、「踏ん切り」を前提とした屈折した自発の意識である。日本企業労働者の勤労意識と勤労態度は、単なる強制説でも高勤労意識説（強制なき自発性）でも十分に説明できず、強制と自発が一体化した独特の屈折した意識からのみ説明しうる。「細分化された組織構造」はまさに、このような意識構造をもたらすのである。この点は前節で詳しく述べたので、ここではこれ以上述べる必要はない。

このような独特の機能構造を同様に示し、かつ日本企業の経営的特質の中での役割の重要性において細分的組織構造とおそらく並立するのは、集团的職場編成とでもいうべき特質であろう。

生産に限らず企業活動の遂行が分業と協業

による集团的編成をとることは、普遍的なことがらである。しかしこれを、職場単位の課題遂行に対する個々の作業者の責任の要求のされ方の点からみると、日本企業のそれは特徴的である。非日本の方式では、比較的狭い範囲に細分化された職務を基準に各人の責任と権限が明確化され、この細分化された責任と権限がより上位の管理者の専権において編成され、したがってまた職場の作業課題に対する達成責任は職場集団を統括する管理者レベルに集中的に担われ、これをブレイクダウンした個別職務を担当する各作業者には職場集団全体の課業に対する責任意識が及ばない。これと比較して、日本企業に見られるのは、各作業者の相対的に柔軟かつ広い職務スパンを基礎として、作業者集団と管理者が一体として職場の課業遂行に責任を負うシステム、それを要求されるシステムである。このようなチーム方式では、各人の個別職務は曖昧であり、全体の課題遂行の必要に応じて臨機応変に変わり、全員が集团的課題に対して責任を負う関係に立つ。日本企業においては、個々の労働者責任に対する経営の要請は基本的に以上のようなかたちをとっている。けっして、各人がブレイクダウンされた課題にのみ責任を負えばよい、というようには編成されていない。これを集团的職場編成と呼んでおきたい。

このような集团的職場編成の下では、各人の労働支出には、職場の仲間への配慮というかたちの社会的契機に媒介された強制力が加わる。「有給休暇は取りたいが、（それによって他の者が欠員の仕事の補完をしたり、仕事が遅れるなど）仲間に迷惑をかける」、「自分が『人並み』に働かなければ（或いは、自分がミスをする；自分の持分ノルマを達成しないと、等々）、職場の今日の生産計画に追いつかず、みんなが残業しなければならない」等々、職場としての「共同」課題であるからこそ手は抜けないという強制力である。各人

の職務が明確化していて、個別責任になっているならば、このような強制的社会的契機は働かない。責任は上位管理者のものである。集团的職場編成が、このような仲間集団の心理を巧みに利用することを可能にしているのである²⁹⁾。

しかし、職場社会の心理を利用した管理制度としての側面を持つ集团的な職場編成は、一方では以上のような労働支出の心理的強制として作用しながら、他方では同時に、そのような強制に促迫された濃密な労働支出の中に、「自分の努力によって、職場に課されたこの共同課題をやり遂げることで、職場社会に役立ちたい」といった、やはり職場社会を意識した自発性を刺激する契機を併せ持たないわけではないのである。自発的心理も強制(職場集団への配慮、気兼ね)も、ともに職務編成

の如上の集团的特質を契機に醸成され、また管理的に利用されるものである。

その自発性は、強制と密接に結び付いている。作業計画など職場の課題の達成への経営的要請が強ければ強いほど、それを受ける職場社会の側はそれを一層重要な共同課題(より強い集団責任)にとらえるであろう。それは必ずしも、労働者が、経営が与える課題をわがものと意識するからではなく、課題が経営的に重要であるほど、自分の手抜き・失敗は職場仲間の重い負担となって跳ね返ることを、労働者が意識するからである。心理的強制は一層強まる。他方では同じく課題が重くのしかかるほど、その達成に貢献しようとする社会的意欲も、個人的「能力」評価への打算とは別に、一層高まるだろう。職場の仲間全体に降り懸かる課題が避けがたいものであ

29) ダグラス・スミス/斎藤茂男『ナゼ日本人ハ死ヌホド働クノデスカ?』岩波書店, 1991年, 10-11頁。ダグラス・スミスは、このような集団心理は日本人に特殊のものなどではなく、そのような管理制度の下での普遍的な心理だと主張している。同書, 12-13頁。筆者もこれを基本的に支持するが、日本人の集団主義的「国民性」がどの程度その効果をより強めているのか、慎重な検討を要する。

集团的能率給は、職場集団の労働実績が直接に賃金に跳ね返る賃金形態によって、この集团的強制を管理的に補強する機能を果たすように思われる。トヨタ自動車の「生産手当」について、戸塚秀夫・兵藤釧編著『労使関係の転換と選択』日本評論社, 1991年, 139-140頁(野村正實稿); 野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者』法律文化社, 1988年, 244-245頁(山下東彦稿)を参照せよ。ただしこれらの研究では、集团的能率給の効果は作業グループ間の能率競争を刺激することによりもたらされるとしているが、個の全体に対する責任意識を刺激する面から把握することが重要であるように思われる。

なお、集团的職場編成は心理的強制を管理的に利用可能にするが、心理的強制が集团的職場組織

に不可避なものというわけではない。たとえば、1973年にスウェーデン・ボルボ社のエンジン・ブロック生産部門に導入された作業組織(「グループ生産方式」)は、①「一人一職務」にかえて「一課業一チーム」という集団原理に基づく、②全労働者が部門内全職務の学習をめざす、③部門の標準生産量と納期を守った場合には、労働者全員にインセンティブ賃金が支払われる、④明示的な作業サイクルをもたない、というものであった。③④のように、相対的に課業の自律性が高く、管理統制的側面が弱くなれば、集团的契機による強制は弱まり、後述する集团的契機に媒介された自発性の側面が生きてくるであろう。課業遂行責任への管理的要求の強さが、集团的な心理的強制をもたらすのである。ただし、このような自律性の高い「グループ生産方式」が実験的レベルを越えて普及してはいないという事実は、その経済性における問題を示唆し、したがってまた資本主義的企業の下で集团的職場組織の現実機能から「強制」の側面を大幅に取り除くことは困難であることを示唆しているように思われる。奥林康司、前掲書, 70-79, 247-248頁参照。また関連して、嶺学『労働の人間化を求めて』法政大学出版局, 1991年, 194-195頁。

るならば、踏ん切りをつけて、「同じ重荷を背負う仲間と一緒に、仲間のために自分も汗を流そう、そうやって課題を一緒にやり遂げれば、強制された精神に或る種の浄化も感じられる」という屈折した自発性である。職場社会を契機とする強制と自発は、課業遂行への経営的要請を軸にして表裏一体である³⁰⁾。

このような構造の下にある自発性を、「強制」から切り離し、屈折のない組織コミットメント・勤労意欲として、日本企業労働者の極端に「勤勉な」勤労態度を説明する要素として取り上げてはならない。「仕事に励むことが悪いことであるはずはない。しかも、職務の相互補完性の強い日本の職場では、仕事に励むことが仲間のためにもなるのだから。」というような論理で、この集团的契機を、勤労意欲を合理的に生み出すものとするのは、いかにも出来そうなことではある。しかし、それは違う。それは、労働者たちが例えば労働者生産協同組合のような自らの労働の場を持ち、一日の仕事として過不足無い程度に課業

の量と速度を自律的に決めることができ、その労働の社会との関わりを意識しながら、職場仲間と力を出し合って課業遂行に努めるといふ牧歌的世界には当てはまるが、日本企業の労働者の勤労意識を説明するものではない。彼らは、それより遙かに苛酷な労働条件を他律的に与えられた仕事の中で、(例えば、細分的組織構造によって、また如上の集团的配慮によって)「しかたない、やらざるをえない」という強制された意識を腹の中に抱えながら、そうであるからこそ仕事や職場の中に含まれる自発の契機(それ自体がしばしば管理的に用意されたもの)を、その強制された精神に対する浄化剤として無意識的に求め、敏感に嗅ぎ付けるのである。それを浄化剤だけ取り出して、その労働の「勤勉さ」を説明しようとするれば、それはリンカーン＝コールバーグ的接近法であり、労働者は「私は、それによってこんなに働いているのではない。出来ることなら、もっと別の働き方をしたいと思っている。」と答えるに違いないのであ

30) 強制＝自発に影響を与える職場の社会性は、日本の職務柔軟性がもたらす、各人の仕事の集团的相互依存の強さに基礎をもつ。しかし、より一般的に言えば、経営目的の枠を逸脱しない限りで職場社会に仲間社会としての自律圏を育成することは、職場社会の仕事を中心とする凝集力を高め、それによって集团的職場編成を契機とする強制と自発の管理効果を高めるであろう。したがって、現場管理者は、職場社会が経営目的に対抗する心配のない十分な管理統制の下では、積極的にこの管理された仲間社会を育成するだろう。「ここでは労働者ひとりひとりのおたがいのつきあい、つまり具体的な社会的諸関係のひとつひとつまでが、集团的まとまりの構成要素として、大企業体制にとりこまれることになる。和気あいあいの、友人としてのつながりのなかで苦しさに耐え、はげましながら苦しさからぬけだそう(ただし、経営に対抗してではなく、請けざるをえない経営的要請に応えながら、であるが——鈴木)、そういう気持ちを労働者にもたせようとする。」(元島邦夫「企

業内人生における抑圧と対抗」『現代と思想』27号、1977年、75頁)。

既述のように、QCサークルなど小集団活動が職場の人間関係の形成に最大の効果を示したことは、以上との関連での効果を示すものである。

職務配置など仕事に関して職場がもつ「準自律性」なるものも、経営目的に差し障るものでない以上はむしろ職場社会の凝集力として以上の点からみて管理的にも有用であり、経営に対抗する性格のものではない。この点については、次の研究も参照せよ。安井恒則『現代大工業の労働と管理』ミネルヴァ書房、1986年、255-260頁の、いわゆる「変成作用」への批判。また、「職場の準自律的集団」説に関する別の批判として、戸塚秀夫・兵藤釗編著『労使関係の転換と選択』日本評論社、1991年、163-165頁(野村正實稿)参照。さらに、平尾武久「現代労務管理の現状と課題——『日本の労務管理』論批判——」木元進一郎編著『労務管理の基本問題』中央経済社、1987年、62、71-72、78-79頁。

る。労働者の勤労意識は、仕事のきつさに対する気持ちの揺らぎ、強制に対する一種の諦めと踏ん切りと裏腹の屈折した自発、つまり強制＝自発の意識であって、それ以上でも以下でもないのである。そして、そのような意識を基礎に(単なる強制でも単なる自発でもないからこそ)、外見上の極めて高い勤労態度が現れるのである³¹⁾。

細分的組織構造と集团的職場編成(これに呼応した、課業遂行に対する集団責任意識の管理的煽り)は、日本企業労働者の勤労意識と勤労態度を形成している基本構造であると考えられるが、これに副次的構造として付加

されて、強制と自発の一体性を特徴とする基本構造と同質の機能を持つのが、既述の「実質参加型構造」である。

実質参加型組織構造では、意思決定権限は上位管理者(通常は直属上司)³²⁾に留保されている。したがって、上位管理者は参加型意思決定に対する承認・修正、或いは意思決定過程への事実上の参与を行いうる。このような管理統制の程度に応じて、実質的参加の自律性の実質は変化する。自律性の程度はまた、実質的に管理統制される参加型意思決定の内容によっても大きく左右される。すなわち、労働支出の量と速度に関わる意思決定(例え

31) 労働者は、日本企業の労務管理の中にある自発の契機に納得しきって、或いは「乗せられて」と見るのは基本的に誤りである。労働者の勤労意識には、つねに強制への意識があり、それとの呼応関係で、管理的に用意されているもう一方の自発の契機に寄り掛かるのである。強制という環境下で、強制と同じ方向に働く自発の契機が与えられれば、強制に対して「やむをえず」働くという心理的苦痛は、自発の契機に精神的救済の方途を見出す。強制されているからこそ、労働者は自発の契機を見出して喜ぶのである。そこで強制と自発は同じ方向(猛烈な勤労態度へと)に相乗して、高い勤労態度が現れる。だから、心から納得しているのではなく、強制と自発は一体なのである。強制を取り払ってみれば、その自発が「高い勤労態度」に対して示す説明力が割に小さいことが判明する。例えば、QCサークル等の小集団活動の「活発さ」も然りであろう。その「活発さ」は強制と自発の一体性、相乗作用によってこそ理解しうる(次の研究は、参加が文字どおり自主的とされたとき日本のQCサークルがアメリカのそれより参加率が低くなるのではないかと、危ぶんでいる。秋元樹/ロバート・コール「アメリカ自動車工場におけるQCサークル」『日本労働協会雑誌』293号、1983年、35頁)。

「自分の仕事にやり甲斐を見い出したい、職場の人間関係をよくしたい、そして昇進・保身もしたい」という労働者の願いに対して企業が強力な薬剤を投与するところにこの活動(=小集団活動、引

用者)がこれほどまでに大きな効力を発揮する原因がある」とし、小集団活動に関わる労働者心理を鋭く分析された尾形隆彰氏の開拓的研究も、労働者が主体的に「欲求」する側面を、強制(「企業の論理」とは独立的に把握されようとした点で問題を残している。「欲求」の現実的姿は強制された中でのそれであり、『労働者の論理』として独立しているものではない。強制・自発の一体性こそが効率的管理を実現するための『企業の論理』であろう。したがって、その「薬剤」の効果はどこまでいっても労働者の意識を完全に納得させるものではない。労働者の意識は日々の労務管理と職場社会が発する強制、それへのわだかまりから自由ではなく、自発は強制と不可分であること、そうであるからこそ小集団活動が「これほどまでに大きな効力を発揮する」こと、この点を強調したい。尾形隆彰『「職場問題」と労働者』元島邦夫・岩崎信彦編著『現代労資関係の理論』青木書店、1982年。上記引用箇所は、120-121、144頁。以上の論点とも関連して、小集団活動の管理的性格とその下での労働者意識についての最近の次の研究からは、教えられるところが多い。安井恒則、上掲書、結章。および、堀龍二「小集団活動の機能と矛盾」木元進一郎編著『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部、1991年。

32) 先の注26参照。日本の場合、公式権限レベルと実際の意思決定レベルはおおよそ1段階ずれている。

ば、生産量、期限、要員数などに関ってくる意思決定)とその大枠の内部でどのように行うかといった二次的な意思決定とでは、前者の裁量性が高いほうが自律性の程度は高くなる³³⁾。この前者を課業設定に関わる意思決定と仮に呼べば、日本企業における実質参加型意思決定の実際の姿は、この課業設定的意思決定(そうした「参加」がある場合)において実質的管理統制が強く、二次的意思決定においてより裁量性が許されている、といつてよいのであろう。

このような課業設定的意思決定への実質的管理統制に関わるのは、上位管理者に留保された公式権限(承認権限)だけではない。細分的組織構造のもとらす既述の強制(単なる強制ではない、「自発」とないまぜになった強制)が意思決定プロセスを包囲し、より内面的で実質的な統制を可能にしている。より高い目標を進んで立て、より積極的な計画を組む、このような姿勢を細分的組織構造が事実上「自発=強制」する。「自発的」な意思決定でもあり、「強制」された意思決定でもある。例えば、要員を削減して実質的に労働密度を上昇させるような改善提案・作業標準の改訂を「進んで」決めたりするQCサークル活動の一面、あるいはまた自己申告制による「積極的」な目標設定態度は、単なる「参加」のゆえの自発ではもちろんないのである³⁴⁾。しかしまた、他方では、一種の「強制=自発」の下での「参加」的意思決定ではあっても、それが創案とそれに対する結果確認の過程であ

る以上、それに伴って一定の自発性を刺激する側面も必ずや併せもつのであって、単に「一種の強制」の側面のみで実質参加型組織構造の性格を規定することもできない。「参加」の中に多少とも如上の制約の範囲内で許された「自律性」があり、それが強制的側面と対になって、「参加」への積極性を引き出す。要員数削減などの経営的要請(課業設定的意思決定)が事実上強制的に与えられながらも、それを前提として受けた小集団活動がその実現のための障害を取り除き・改善を加えることに(二次的意思決定)、ささやかな主体性・自律性を見い出す、という構図である。

以上要するに、実質参加型組織構造の機能的性格は細分的組織構造・集团的職場編成と同質の、強制・自発の表裏一体化した勤労意識をもたらしものと把握できる。ただし、その強制的要素は、この参加的組織構造それ自体に備わるものではなく、細分的組織構造(或いは集团的職場編成)の強制力と結合して現れるものであるがゆえに、日本企業の労務管理システムの中で副次的位置におくことが妥当であらう(次頁第2図参照)。

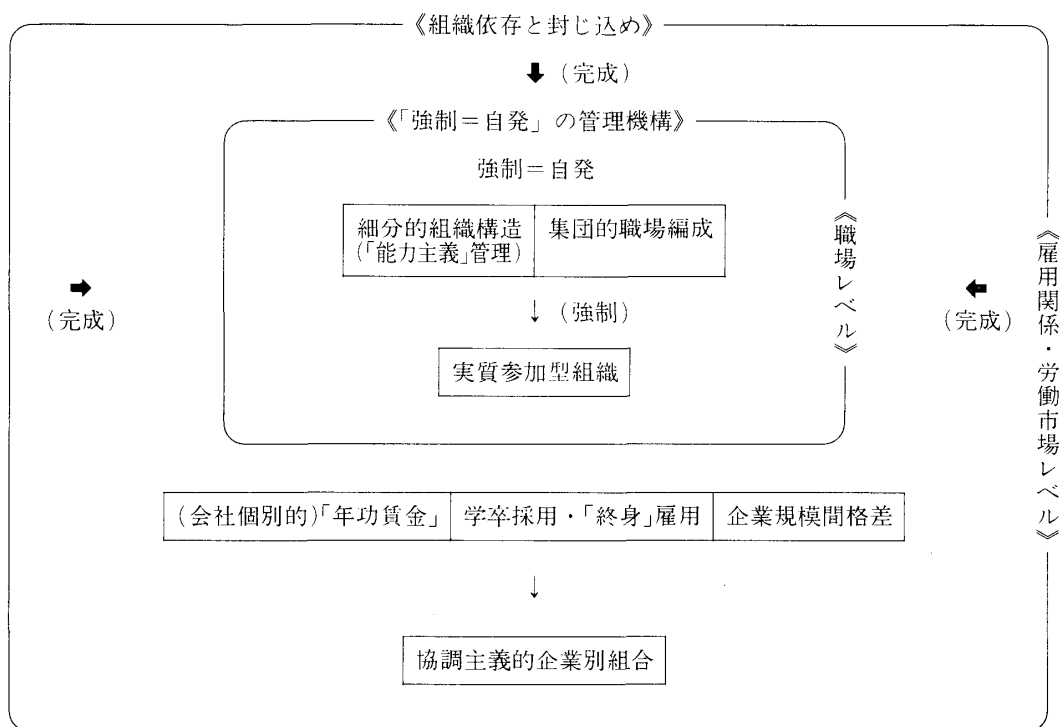
以上、強制=自発の一体化した勤労意識を作り出す職場レベルの労務管理構造(単なる組織構造ではなく、管理者であり職場のメンバーでもある末端職制の行動がその機能を効果的に引き出す枢要な役割を果たす)として、細分的組織構造、職場の集团的編成、実質参加型組織構造(公式権限の集中・実質行使の下位委譲)を取り上げた。いずれも強制=自発の

33) 奥林康司, 前掲書, 241-242 頁。

34) QCサークル等の小集団活動は、実質参加型組織構造の労務管理機能と、既述の集团的職場編成の強制=自発の二面をもつ。小集団活動が管理手段として重視され、また注目されるゆえんであろう。なお、小集団活動のテーマ設定やリーダー選出の「自主性」に対する遠隔操作的な管理について、八幡成美「日本の職場小集団活動の実態とQWLの意義」法政大学大原社会問題研究所編『労

働の人間化』総合労働研究所, 1986 年, 181 頁, および仁田道夫, 前掲書, 38-39 頁。また、各種の参加的意決定の参加の前提としての遠隔管理的性格について、次の文献が示唆を与える。長町三生編『職務設計の理論と実際』日本能率協会, 1975 年, 146-148, 156, 159 頁, 及び、嶺学「日本における「労働の人間化」の動向とその特質」『社会労働研究』28-3.4, 1982 年, 43-45 頁。

第2図 日本企業の勤労意識管理の構造



勤労意識をもたらすが、前二つの組織構造は、それ自体において強制＝自発の両面を引き出す点に特徴がある。そのことは、第一に、これらの管理的組織構造を安定的で強固なものにする。なぜなら、単なる強制機能の管理装置は、労働者からは忌避されやすいし、社会的批判にも弱い。自発を引き出す側面を併備することは、この批判力を弱め、またこの組織構造の「肯定的」側面を他面の強制機能から切断した説論のイデオロギー的手段ともなりうる。実質参加型構造は、それ自体は自発の側面のみからなるのであるから、もちろん安定的である。ただし、その現実形態は、他の二つと同様、強制＝自発の勤労意識を生み出すべく運用されている。第二に、両面併備することは、管理手段として効率的である。強制＝自発の一体意識こそが最も高い勤労パフォーマンスを引き出すことは、これまでの叙述で強調した点であるが、そのような勤労意識が一つの組織構造を構築し維持することで引き出されうる。能力主義管理の徹底がそ

のまま強制＝自発の勤労意識を強めたことは、1970年代以降の日本企業の労働現場の歴史が示すところであろう。

組織依存：企業・労働市場レベルの強制と自発 日本企業の雇用慣行(中核大手企業に典型的で、中規模、小規模企業へと移るにつれて弱まる雇用慣行)と企業規模別賃金等格差構造は、以下に述べるように企業間転職コストを著しく高める作用を果たして労働者を現在雇用される会社に依存させる。まず、この点を簡単に概観する。

問題の第一は「年功賃金」である。勤続年数の増加につれて賃金額が増加することを指すが、能力主義評価との合成物であることは勿論である³⁵⁾。能力主義評価との合成物ではあれ(つまり、評価によって上昇率は変わるけ

35) さしあたり、内田一秀「日本の賃金形態と賃金体系」高橋汎編『現代日本の賃金管理』日本評論社、1989年、123頁参照。

第15表 中途採用者の賃金水準（1978年）

	製造業男子労働者, (%)							
	20～24歳	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55～59
管理・事務・技術 労働者 大卒 1,000人～	—	82.8	83.6	91.0	97.5	—	83.7	84.4
生産労働者 中卒 1,000人～	94.2	89.2	83.2	77.7	74.0	69.3	65.1	71.9
生産労働者 中卒 10～99人	92.4	84.7	81.6	79.2	76.1	76.8	73.5	67.6

注：中途採用者の賃金額／標準労働者の賃金額×100(%)で計算。中途採用者とは勤続1年目の者、標準労働者は学卒採用後勤続し続けている者。

(出) 北山一郎「賃金構造統計からみた年功賃金と終身雇用」『労働統計調査月報』31-9(1979年), 22頁。

れど), 勤続を続けることによって賃金の上昇が見込まれるということは, それ自体, 自分の将来は現に雇用されている会社の将来とともにあるという組織との一体意識を多少とも醸成する。これは通説である。

しかし, 「年功賃金」のより重要な意味は, 勤続に伴う賃金上昇が組織個別的であり, 端的に言って転職によって他企業に引き継がれないことであろう。もしこれが引き継がれるのであるならば, 評価されているのは特定企業の勤続年数ではなく就業経験一般か単なる年齢であり, 現に雇用される組織との一体意識も生まれないし, もちろん転職に伴うマイナス要素はない。しかし, 日本の雇用の現実はそのようではない。第15表がこのことの一面を示す。学卒採用後に転職せずに勤続し続けている「標準労働者」の賃金水準に対する転職1年目の賃金水準を示す同表の数字は, これまで勤続していた企業と全く同じ規模の企業に転職できた場合でさえ(同表は, 同一企業内の標準労働者と転職者という二つの賃金水準比較であって, 前職の賃金水準との比較ではない), 賃金のかなりの低下が避け難いことを意味している。(なお第15表において, 1000人以上規模企業の大卒の管理・事務・技術職

の40才代で低下率が低いのは, 専門技術的職業の転職がここに集中していたからであろうか。専門技術的職業では転職に伴う賃金低下はあまりないといわれる³⁶⁾。

転職は, 賃金水準をそのまま引き継がないだけではなく, その後の賃金上昇率にもマイナスに影響する。このことを示すのが第16表である。「就業経験年数」は同一企業の勤続を問わず, 転職を織り込んだ勤労経験年数を意味し, 「勤続年数」は同一企業での継続勤続年数である。「就業経験」と「勤続」の同一年数における賃金上昇率が, 日本のサンプルではほぼ2パーセントずつ異なり, もちろん「勤続年数」のそれの方が上昇率が高い。これに対して, アメリカのサンプルでは両者はほぼ同じである。これは企業間移動に伴って前職の評価が引き継がれ, したがってこの面では日本と異なり転職コストが殆ど見られないことを示している(もちろん, 雇用保証の点では先任権を失うが)。日本は, 賃金上昇率の面でも転職コストが大きいのである。

以上が「年功賃金」に関わる問題である。

36) 樋口美雄『日本経済と就業行動』東洋経済新報社, 1991年, 116頁。

第16表 勤続、就業経験が1年延びた場合の賃金上昇率

(%)		
評価年数	日 本	アメリカ
勤続年数		
5 年	5.49%	1.91%
10年	4.69	1.51
20年	3.09	0.71
就業経験年数		
5 年	3.20	1.97
10年	2.50	1.57
20年	1.10	0.77

注：調査年と対象は、アメリカは1978-81年、17-60才の男子白人雇用者、日本は1979年『就業構造基本調査』の15-55才男子雇用者。

(出) 樋口美雄『日本経済と就業行動』東洋経済新報社、1991年、49頁。

「年功賃金」の企業個別的な性格が、転職コストを高め、横断的労働市場を窒息させ、労働者の企業依存意識を生み出す。

しかし、問題は「年功賃金」の企業個別性だけではない。かりに同一規模比較で賃金水準は下がっても、より条件の悪い企業からより条件のよい企業への転職者には賃金水準の実質的な上昇が起こりうる。しかし、学卒採用市場中心で中途採用をあくまで補完的なものに限定する上位企業の採用慣行(もちろんそれは、「年功賃金」、「終身雇用」の論理の一環である)は、このような規模間上方移動の労働需要規模を小さなものにする。転職によって現在より規模の大きい企業に移る可能性は、より大きな規模の企業ほど学卒一括採用を主体とすることの結果、より少なく、したがって転職とはより小規模な企業への下方移動を意味することが多く³⁷⁾、それがだいたい社会

通念となっている。もちろん、ここで賃金及び付加給付、福利厚生施設などの諸条件に規模間格差が無いのであれば、より小規模な企業への転職それ自体が転職コストを伴うわけではない。ここに企業規模間の賃金等格差構造が、転職コストを形作るもう一つの要因として現れるわけである。ただし、企業規模間格差それ自体が転職コストを作り出しているというより、中規模・大規模企業ほど学卒採用中心であり中途採用をやむをえざる補完物としてしか行わないことが³⁸⁾、転職イコール企業規模下方移動という実情を作り出し、規模間格差を転職コストとしてより強く機能させるのであって、逆にこの要素が弱くなれば規模間にはかなり自由な移動が可能になり、この面での転職コストはかなりの程度縮小するであろう。この意味で、規模間格差に対しても日本的雇用慣行の果たす役割が大きいといえよう。さらにいえば、規模間上方移動に対する日本的雇用慣行の制約が弱まれば、規模間格差自体もある程度縮小すると考えるのが論理的である。日本的雇用慣行は規模間格差の維持にも一役買っている、といえるのである³⁹⁾。

38) 関連して、例えば鉄鋼業について、中小規模企業になるにつれて中途採用者が増加し、下請企業レベルでは「職種別地域労働市場」が成立していることについて、稲上毅『労使関係の社会学』東京大学出版会、1981年、183-184頁を参照。

39) 関連して、次を参照せよ。M. Kumazawa/J. Yamada, "Jobs and Skills under the Lifelong Nenko Employment Practice," in S. Wood, *The Transformation of Work ?*, Unwin Hyman, 1989, pp. 105-107.

なお、日本の賃金の企業規模間格差が国際的に見て特別に大きいのかどうかについては、まだ十分にはっきりしたことは言えないようである。ただ、日本の格差が小さいほうでないことは確かである。さしあたり、次を参照。小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社、1991年、119-121頁；

37) 男子転職者の企業規模間移動の調査によれば、300人以上規模企業から同一規模かそれ以上に転職出来たのは33.6パーセントにすぎなかった(1979年『雇用動向調査』)。この数字は、「バブル経済」真っ最中の1988年でさえ、43.3パーセントに上昇しただけであった。同上書、54頁。

第17表 標準労働者の雇用比率（規模別・年次別）

	製造業			卸売・小売業		
	1,000人 以上	100人 ～999	10人 ～99	1,000人 以上	100人 ～999	10人 ～99
1954年	31.0	23.6	18.4	51.2	37.9	25.6
1964	47.2	36.1	23.8	63.3	49.2	34.6
1974	63.6	46.8	27.4	75.2	56.7	37.1
1976	68.6	51.1	29.0	75.6	62.1	39.1
1978	69.9	53.7	29.3	80.2	63.0	41.4

（出）北山一郎，前掲論文，15頁。

以上のように、①同一規模企業間の転職でも賃金水準は下がり、②しかも、転職は一般に企業規模の下方移動である。そして規模低下につれて賃金水準は下がり、さらに退職金、および住居・医療など法定外福利厚生は一層急激に低下する。③転職により賃金上昇率も低下する。こうして日本企業の雇用慣行と企業規模間格差の下では、大手企業の労働者ほど、同一企業に働き続けることに経済的利益を見出す。裏返して言えば、相当の苦労であろうと現在の会社に留まる以外にはない、という企業内外の体制になっているということである。組織依存、組織封じ込めの体制である。その結果が、第17表にみられるように、企業定着率（「標準労働者」の雇用比率で示される）が大手企業ほど高いという数字となる。その意味するところは、単に現在の会社に満

足しているから働き続ける者が多いというのでは決してなく、転職したくともそのコストを考えれば困難だという意味が含まれているのである⁴⁰⁾。

このような「ここにいるしかない」という組織依存、組織封じ込めの体制が、労働者の勤労意識の中に対照的な二つの意識をつねにもたらし、それが、これまでに述べた職場レベルの強制＝自発の両面的意識に企業レベル、労働市場レベルで網を掛け、強制＝自発の勤労意識を安定的に完成させることになる。すなわち、能力主義管理と集团的職場編成の強制的側面は、高い転職コストがもたらす組織封じ込めによって、最終的に逃げ道の無い抗し難いものとして労働者に意識されることによって、安定的に完成する⁴¹⁾。高度の労働支出を要求する組織内の圧力は、相当にまで高められても、転職によって圧縮された気圧が漏れてしまう心配が無いのである。残

藤本武『国際比較 日本の労働者——賃金・労働時間と労働組合——』新日本出版社，1990年，133—136頁。日本の企業規模間格差の状況については、たとえば『中小企業白書』（平成元年版）35—36頁参照。

賃金だけでは規模間格差は評価不足である。賃金外の要素の方がはるかに格差が大きい。例えば退職金は5000人以上規模企業を100とすれば、30～99人規模企業で19.7であり（1988年）、法定外福利費全体では同25.7、うち住居では僅かに8.4、医療保健も4.3でしかない。『経済白書』1990年版，306—307頁参照。

40) 日本企業労働者の転職希望の高さと実際の転職回数との少なさは、国際比較でもしばしば摘出されている。例えば次をみよ。石川晃弘編著『産業社会学』サイエンス社，55—56頁。

41) 組織依存の体制と「能力主義」管理（それを支える利己的消費志向・マイホーム主義の考え方）の相互関連について、次の示唆に富む研究を参照せよ。濱嶋朗『現代社会と階級』東大出版会，1991年，第8章「大企業体制下の労働者意識」，特に324—326頁。

業・サービス残業の受諾、配転・転勤に対する態度・意欲、新しい技術条件への適応の努力、協調主義的労働組合への支持、等々、「企業から要求されるたいていのことには耐えよう」という決意⁴²⁾は、能力主義管理と集团的職場社会の圧力が促迫し、そして今の会社で得られているのと同等の代替的雇用機会がないという組織依存状況が、この決意に最後の踏ん切りを迫るのである。

しかしまた他方では、この体制のもう一面である、自分と家族の現在及び将来の生活が他でもなく一にかかって今の会社の盛衰に依存しているという事情は、能力主義管理・集团的職場編成のもたらす強制＝自発の自発の側面にも、最後の補強を与える。会社から求められる苛酷な労働も自分の生活の基盤である会社の発展につながるのだという論理が、逃げ場の無い強制の論理からくる覚悟と錯綜して一つになり、全体として、日本企業の労務管理がもたらす強制＝自発の勤労意識を完成させているのである。

労働者は企業に強制されて働き過ぎているのだというと、日本企業労働者の「勤勉」な勤労態度の内部構造を十分説明できない——確かにそうであろう。しかしまた、能力主義管理の「公平」さや、小集団活動に内在する意欲刺激的な側面、職場の仲間との人間的交流、参加制度、会社をコミュニティにする雇用慣行等々、日本企業の労務管理構造の強制＝自発の結合を切り離して「自発」の側面のみを取り上げ、強調し、日本企業の労働者はこれらにやり甲斐を感じて「会社人間」、「仕事人間」になりきり、進んで働いているのだといったなら、日本企業労働者は一面で賞賛されているような面映ゆい思いになりながらも、自己の日常的勤労意識との明らかな

ズレを感じて、複雑な気持ちでそれを聞くであろう。大多数の日本企業労働者の勤労意識は、単なる強制でも単なる自発でもない強制＝自発のそれである。このように把握することではじめて、日本企業労働者の予想外に冷めた意識とそれにも拘わらず極めて勤勉に見える勤労態度が理解しうる。単なる強制でも単なる自発でも、日本企業労働者の「勤勉な」働きぶりは説明出来ないのである。そして以上では、このような強制＝自発の勤労意識を作り出す日本企業の労務管理の基本構造及び雇用慣行、企業間構造、およびそれら相互の関係について、素描してみたわけである(第2図参照)。

結びにかえて——「ウェルフェア・コーポラティズム」概念の問題性と日本型企业社会の行方——

リンカーン＝コールバーグは、ロナルド・ドーアの「ウェルフェア・コーポラティズム」概念を手掛かりに、労働者の組織貢献意欲(組織コミットメント)を育成する組織・経営施策仮説を設定した。日本の労働者は勤労意欲が極めて高く、それゆえによく働くのであり、その勤労意欲を形成するものこそ「コミットメント育成的組織構造」である、というのが彼らの仮説の考え方であった。しかし、小論の検討は、リンカーン＝コールバーグの仮説とは随分異なる地点に導くものであった。勤労意欲は特別に高くはなく、彼らの設定した組織構造・施策も仔細に検討すれば単純にコミットメント育成的ということは出来ないことが明らかになった。結論的に言えば、彼らの仮説は、前節で明らかにした強制＝自発の日本企業の管理構造の自発の一面のみを切り離して理論化したものであった、ということができよう。それゆえ、彼らの仮説では優れた勤労意欲を示すはずの日本人サンプルの勤労意識も、仮説と現実との齟齬を露呈せざるをえず、むしろ外見上の勤労態度では劣るア

42) 熊沢誠『職場史の修羅を生きて』筑摩書房、1986年、7－8頁。

メリカ側サンプルの勤労意識の方が積極的であらう、ということになった。日本企業労働者の勤労態度は、単なるコミットメントや単なる強制では現実化しうるものではなく、その両者が絡み合う相乗の結果であったのであるから、彼らの仮説が妥当しないのは当然であった。

この問題をいま少し一般化して検討してみよう。問題は、ロナルド・ドーアから始まる。彼は、終身雇用と年功賃金、企業内教育訓練と柔軟な職務内容などの、日本企業にみられる雇用慣行の諸特徴を、労働者が自己の運命と会社のそれを一体とみる傾向をもたらしものと性格づけ、これを組織志向と呼び、かたやイギリスにみられる職種単位の横断的労働市場を軸とする雇用諸慣行を市場志向と呼んで対比させた。ドーアの組織志向概念は、日本の労働者の企業協力的な態度のゆえんを、イギリスの労働者の企業対決型態度志向のゆえんと対比させて、説得的に説明するものであった。ドーアが日本企業の労使関係を2節で述べたような「ウェルフェア・コーポラティズム」と見たのには、日本企業の経営者・経営イデオロギーの特質も関わっているが、最大の要素はやはり日本企業労働者に見られる、企業に対する極めて特徴的な、非対決型の、協力的姿勢であった。ドーアは、イギリスには見られない日本企業労働者のこの組織協調的姿勢に注目し、正当にもその主要な根拠を雇用慣行に見出したのである。

しかしドーアは、日本企業の雇用慣行のもたらす言わば「自発」の面＝組織貢献志向は見たが、それが同時に組織依存、組織封じ込めに裏打ちされたそれであることは、見なかったのである。ドーアが、日本企業に見られる諸特質のうちで、日本の労働者が人事査定を受け入れていること、上司への従順さ、個人よりも会社の要求を大事にする態度の三つを、組織志向的雇用慣行に不可避免的に随伴するものではなく、「いずれはなくなりうる性

質のもの」だとしている箇所は、ドーアのこの問題点をよく示すものである⁴³⁾。彼は、組織志向の雇用慣行が労働者の会社に対する自立的立場を決定的に弱めるものでもあること、したがって企業の要請に対して労働者が自立的立場から検討評価し・受け入れるべきは受け入れるが拒否すべきはするというような、自立的かつ協調的なポジション(本来のコーポラティスト・ポジション)を堅持することは困難であることに気付かなかったのである。リンカーン＝コールバークも、明暗二面の結合物として見ないというこのドーアの問題点を引き継ぎ、拡張したのであった。

日本的経営に限らず一般論として、組織志向を深めることは不可避免的に労働者の組織依存をも深めるように思われる。賃金、雇用保証、福利厚生、労働そのものの質など何であれ、特定の組織では享受できるが他の組織では十分には得られない、つまり代替性が少ないことが組織志向の条件であり(どこでも得られるのであれば特定組織への志向は生じないだろう)、それは組織依存でもある。代替性が少ないことは転職コストの増加を意味し、それによって労働移動の自由度が多かれ少なかれ制約され、組織内に留まることを労働者に強制するからである。雇用諸条件の個別性と企業間格差が強いほど、この依存性は強まる。日本企業では、このような条件が典型的に成立している。そこでは、労働者の生活は今の会社にかかっているのであるから、確かにドーアが見たように労働者は一方的に対決型の姿勢をとることはせず、「協力すべきはする」という協調的姿勢になるが、同時に、会社の要請、つまり厳しい企業間競争・国際競争・景気変動の中で、「みんなの生活がかかっている」会社を守り発展させる、「そのため」として提起される会社の要請に対しては

43) R.P. Dore, *op. cit.*, p. 370. 邦訳, 407 頁。

抵抗力が弱くなるのである⁴⁴⁾。

ここに組織志向的雇用慣行から「コーポラティズム」を導くことの問題性が集中的に現れている。ドーアの「コーポラティズム」は、企業コミュニティの中での労使の対等的でかつ協力的な関係である。ドーアは、そこに新しい企業システムの発展を展望し、その可能性の一つを日本企業に見たのであった。しかし、組織志向は経営的立場を考慮する労働者側の企業協力的姿勢を醸成しはするが、他方、経営的要請に対して自立的立場を堅持する根拠を弱めた労働者に対して、経営側が同じく労働者の立場に協調的に考慮を払う保証を組織志向的雇用慣行それ自体は内包していない。そこでは「ウェルフェア・コーポラティズム」がコーポラティズムの実質を取りうるかどうかは、経営側の恩情的姿勢に専ら依存している。しかし、組織志向は労働者の経営側からの要請に対する抵抗力をそぐのであるから、経営側が自らの力を抑制して恩情的に労働者と対等の地位にまで腰をかがめる必然性は何もないのである⁴⁵⁾。むしろ、資本主義営利企業のもっとも有り得べき姿から言うならば、労働者の組織内部化の進行は、労使対等かつ協調の企業システムに向かうのではなく、経営主導の、しかし単純な強制的労務管

理ではなく、小論が明らかにした強制＝自発の洗練された巧妙な労働者統合へ向かう高い蓋然性がある、というべきではないであろうか。

労働者が組織内部化を深めるにつれて企業協調的姿勢を示す労働組合ないし従業員組織が、協調的姿勢と同時に、経営に対する独自の対等的発言力を経営側の恩情に依存せずに保持しうる条件は存在するのだろうか。もしそれが可能であるならば、イギリスとアメリカに典型的に現れた対決型労使関係の持つ問題性を克服する新しい企業システムを、ドーアに倣って展望することも出来るであろう。そこでは、集团的職場編成や実質参加型組織の管理的強制＝陰の側面が制約され、また「能力主義」管理の無際限な強制力にも「しかるべき抑制⁴⁶⁾」が加えられ、日本企業の労務管理の強制＝自発の構造は、労働支出を合理的水準に均衡させ、しかも自発的勤労意欲を引き出す構造へと変質しうるであろう。しかし、それはどの程度に現実的であろうか。

この対抗力の可能性の考察に関して一つの示唆を与えるのは、アメリカの或る「カンパニー・ユニオン」の活動史に関する S.M. Jacoby の研究である⁴⁷⁾。Jacoby はこの研究で、「カンパニー・ユニオン」といっても一方

44) 企業別組合が日本の戦後史において企業協調的に変化して行った根底的根拠は、組合員の意識(「会社あつての労働者」,「会社を潰しては元も子も無い」,「会社の発展が従業員の生活を築く」,等々)を規定するこの組織志向的雇用慣行であることは間違いない。勿論、そのような意識が最初から現在のような際限の無い企業忠誠を容認したわけではなく、それは能力主義管理など管理制度の漸進的導入・高度化の結果であったが、それらを一つ一つ受け入れさせていった基礎は、そこにあるといえよう。

45) 組織志向がコーポラティズムの実質を多少なりとも持ちうる条件は、日本企業の戦後史から見れば、大戦直後の労働組合運動の高揚に対する経営側の譲歩とその余韻を除けば、恵まれた急速な経

済成長と企業成長が経営側に一定の余裕を与えたことであった。しかし、それは一時的な条件であり、国内・国際の競争激化と経済の高度成長の終焉の中で、日本企業労務管理の1960年代から70年代の展開に見られたように、ドーアがみたコーポラティズムの外観は急速かつ容易に、企業従属的な苛酷な「共同体」奉仕の際限の無い要求に転化しえたのである。

46) 熊沢誠『日本の経営の明暗』, 177頁に示された熊沢氏の視角を参照せよ。

47) S.M. Jacoby, "Reckoning with Company Unions: The Case of Thompson Products, 1934-1964," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 43, No. 1, Oct. 1989.

的に会社協動的＝従属的行動をとったわけではなく、その企業別・工場別従業員組織はかなりの程度に経営と対等的に渡り合い、必ずしも経営側の恩情によらずに労働者利益を獲得してきたことを、実証を通して主張しているのである。しかし、Jacobyの叙述の明らかにするところを注意深く読めば、「カンパニー・ユニオン」のその交渉力の基礎は、会社に対する全国組合（全米自動車労組UAW）の度重なる執拗な組織化攻勢（およびそれを可能にしたニューディール労働法制と行政圧力）であった、ということになる。「カンパニー・ユニオン」の労働者は投票において全国組合加盟を繰り返し拒絶したが、会社側の態度次第では加盟もありうるという姿勢を見せたことが、従業員組織の経営に対する交渉力、協調志向の従業員姿勢を利用した経営の専制の可能性に対する強力な歯止めとなっていたのである。「カンパニー・ユニオン」は確かに単に協動的であっただけではなく、独自の立場を保持した。しかし、その根拠は「カンパニー・ユニオン」システムの外部（全国組合）にあった。その全国組合は、企業個別的な、組織志向の従業員組織が増加すれば衰退する関係にある。「カンパニー・ユニオン」は、自身の交渉力の根拠を、そのシステムの社会的普及によって掘り崩すものに依存していた、ということになる。

これとほぼ同じようなことが（旧）西ドイツの「経営協議会」と産業別労働組合の関連で指摘しうるかもしれない。経営協議会は個別企業内従業員組織であるがゆえに企業協調性を示すが、同時に経営協議会は要員利用・人事政策等の領域で法的に保証された広範で実に強力な経営チェック権限を有することによって、単なる経営従属的な企業内組織に陥らず、これによって（旧）西ドイツの個別企業の労使関係システムは「ミクロ・コーポラティズム」としての実質をかなりの程度まで備えているといつてよいように思われる⁴⁸⁾。しか

し、経営協議会には企業個別主義・「経営利己主義」（条件のよい個別経営の経営協議会が、産業レベルの労働組合の獲得した労働諸条件を超えて個別条件に主たる関心を示し、産業内労働者の連帯よりも個別経営内の従業員利益を重視する考え方、条件のよい経営の労働者ほど産業別労働組合より個別経営協議会に関心を示す傾向）が強まりつつあるという⁴⁹⁾。大手企業の経営協議会を中心に強まる「経営利己主義」の傾向は（すなわち組織志向の特質）、産業別労働組合主義の力を掘り崩す関係にあるであろう。産業別労働組合主義への労働者の帰属意識が弱まるだけでなく、「経営利己主義」は必然的に企業間労働条件格差の拡大、したがってまた労働者の幾重にもわたる階層的分断に導くからである。しかし、ほかならぬ経営協議会の強力な法的権限は、産業別労働組合主義の政治力と交渉力によって西ドイツ社会に実現され根付いたものであろう。もし経営協議会の「経営利己主義」的個別化傾向が一層進み、産業別労働組合主義の力を掘り崩す方向に進むのであれば、そのとき経営協議会はその強力な権限の法的基盤の究極的源泉を失うことを意味するのではないであろうか。労働者の階層的分断の進行は、経営協議会が日本的な組織依存の傾向をさらに強める要因となるであろう。事態がそこまで進むかどうかはわからないが、企業協調的な経営協議会とその経営に対する独自性の根拠との間の以上のような矛盾関係は、Jacobyの研究と同じ問題を示唆している。

労使の協調関係と対等関係を同時に内包した企業システム、企業レベルのコーポラティ

48) ウォルフガング・ストリーク「ネオ・コーポラティズムの労使関係と経済危機——西ドイツの場合」J.H. ゴールドソープ編（稲上毅・他訳）『収斂の終焉——現代西欧社会のコーポラティズムとデュアリズム』有信堂、1987年、267-268、277頁。

49) 同上論文、268-272頁。

ズムの展望を現実の中に見出すことは、容易ではない。日本企業労務管理の改質の展望も遠い⁵⁰⁾。

付記：小論は学校法人札幌大学研究助成（1990年度）による研究成果の一部である。

（1991年11月30日脱稿）

50) 日本企業労務管理の洗練された強制を緩める方向が模索されている。浪江巖氏は、「会社主義の路線が、……組合員の利益の際限のない譲歩を認めるものではないというならば、少なくとも何らかの歯止めが必要となる。さしあたり必要なのは、賃金、労働時間、労働強度、要員等労働諸条件についての維持改善されるべき基準——労働基準とよんでおこう——の策定であろう。」として、競争条件の与件として各企業を規制する社会的基準の確立の必要性を説かれる（堤矩之・浪江巖編著『日本の労務管理と労使関係』法律文化社、1991年、280-281頁）。問題は、どのようにしてそれ（守るべき基準の策定と、何よりもその実施。現行の労働基準法＝「労働条件の最低基準」すら守られていない）が可能か、ということであろう。浪江氏は、「生活者」的価値観の拡大が「時代の雰囲気となり、社会的な価値転換のうねり」となることが、会社主義の威力を弱めて行きつつある、と展望される（同書、294頁）。戸塚秀夫・兵藤釗、前掲書、276頁も、「生活者」としての価値観に立った労働運動の必要性を主張する。また労働者の利己的幸福追求主義からの離脱＝社会的連帯意識の決定的必要性を現実の労働組合運動の経験から説いたものとして、小野木祥之『偏芯してますか、ご同輩』（筑摩書房、1991年）がある。近年の「時短」のささやかな動き、3K改善への一定の企業努力は、人口構成の構造的転換への企業のやむをえざる対応ではあろうが、経済的生活水準の上昇を基底とした若い世代を中心とする価値観の歴史的変化は以上の展望の根底をなすようには思われる。しかし、その影響はあまりにも間接的で遅々たるものでもある。