

企業文化の日本の特質と労働者意識

— 「働き過ぎ」問題を中心に —

荒 岡 作 之

I. 課題設定

1980年代以降、わが国での企業文化 (corporate culture) への関心が急速に高まっている。73年の第一次「オイル・ショック」を契機に日本資本主義の「構造的矛盾」は深まり、「減量経営」を推進する大企業においては、終身雇用制の変質、年功制の縮小・解体が進行している。

企業文化の重要性の指摘は、70年代後半のアメリカでの、E. ディールとA. ケネディ、さらにはJ. ピーターズとH. ウォーターマンらの長期にわたる綿密な調査研究¹⁾に負うところが大きい。すなわち、彼らによって、優良企業 (excellent company) には“強い企業文化”があり、常に強い文化が推進力として働いていることが実証されたことである²⁾。

そこでいうところの企業文化とは何か。

梅澤正の定義に従うならば、経営理念や社是・社訓をはじめ、伝統や儀式、社風やイメージ、慣習・慣行、就業や営業に関わるさまざまな制度、さらには社員に共有された思考や行為の様式など、「企業が培養し定着させている価値と規範の総称³⁾」のことである。

わが国の多くの大企業においても、経営環境の激変した80年代以降に経営風土や組織体質のリフレッシュにむけての経営理念の見直しを行ない、「リストラクチャリング」、「リエンジニアリング」等さまざまな施策を実施してきている。

では、大企業によって経営課題の中軸に企業文化がすえられた時期の労働者生活とはどのような状態であろうか。

賃金、労働時間、雇用などすべての主要指標で“悪化”を示している。日経

連「労働問題研究委員会」報告は、「サービス残業」の合法化と無制限の長時間労働に道を開く裁量労働制の大幅導入を要求しており、ホワイトカラーの「働き過ぎ」問題が解決される見通しは暗い⁴⁾。

92年の総実労働時間は、労働省「毎月勤労統計調査」によれば、1972時間(事業所規模30人以上、但し、同5人以上では1982時間)である。所定外労働時間(残業)規制による「減少」とはいえ、政府統計上、実労働時間で2000時間を割ったのは初めてのことである。また、労働運動総合研究所の調査『報告書⁵⁾』は、典型26職場の全平均で月間実労働は196.3時間(年間2355時間)であり、長時間通勤と「サービス残業」問題、欧米に比べて少ない年次有給休暇と同「低取得率」等を勘案し依然として長時間労働、「働き過ぎ」状況にあることを指摘している⁶⁾。

「働き過ぎ」問題を専ら日本人の国民性・民族的特質や労働者諸個人の資質から説明しようとする論者もみられるが、やはり、労働者を「働き過ぎ」に駆り立て、企業に「自発的に忠誠をつくす構造⁷⁾」こそが問われなければならないであろう。現代の大企業の企業文化がそうした構造・システムを補強し、労働者をして経営理念を「内面化(internalization)」せしめ、相補的な役割行為を演じようよう機能していると筆者はみている。

日本人の行動特性や心理特性をとり出し、そこから「日本的経営」論を組み立てた間宏や岩田龍子らの研究⁸⁾は著名である。行動特性や心理特性をふまえたアプローチにおいても、現代企業は、従業員の全体をその中にとり込んだ一種の「共同体」、「企業カプセル⁹⁾」として現象しており、大企業労働者の多くはそこでの企業理念を体現し競争の人生を「強制」されていることと関連付けることが重要であろう。労働者人格の包摂装置を具備した「企業カプセル」に包絡された職場が同質的集団と化しているため、企業が培養し定着させている価値と規範を内面化した労働者〈個〉の自立(主体性)は強力に抑制される傾向にあるからである。

本稿の課題は、現代の「働き過ぎ」問題が企業文化の日本の特質によって補強され深刻化されていることを、労働者の意識傾向と関連付けて論究し、企業文化革新の途を探ることにある。

日本の特質を論究する場合には、「土着性」にひきずられて「日本的」なるものを求める「方法的ナショナリズム」への一方的傾斜も、他方、無媒介的に「方法的コスモポリタニズム」に依りかかる問題性にも留意してかかるべきであろう¹⁰⁾。

II. 企業文化と労働者の規範「内面化」

1. 企業文化の構造と機能

日本の大企業労働者が全人格的に〈企業共同体〉に包摂されているかにみえる現在、労働者がいかなる価値や規範に同一化（同調）しているのかに着目することは重要であろう。

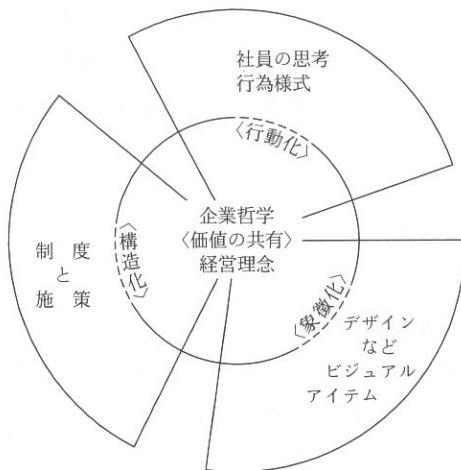
企業文化とは、別言すれば、「企業という社会集団に浸透している規範や慣習、そこに漂う独特の雰囲気」のことであり、「企業価値の実現をめざして形成された、その会社に固有の思考と行為の様式¹¹⁾」（傍点筆者）に他ならない。では、その構造と機能はどのようなものとして理解されうるであろうか。

企業文化の構造要素としては、観念文化、制度文化、行動文化、視聴覚文化より成ることが指摘¹²⁾されるが、当然、企業価値の実現を目指すとなれば、観念文化（すなわち、企業哲学や経営理念等）がその中核的な位置を占めることになるだろう。

第1図にみるように、企業文化は、企業哲学や経営理念を組織として共有（同一化）し、経営の諸制度（施策、慣行、儀式、タブー等）、社員の思考や行為（リーダーシップ・スタイル、接客マナー、言葉づかい等）、さらには視聴覚項目（マーク、社旗、ユニフォーム等）に体现させることによって形成され、確立されるものである。

同図にみるように、経営理念の機能化を「構造化」、「行動化」、「象徴化」の三つで捉えたり、企業文化の構成項目を分類¹³⁾しうことは、わが国企業文化にのみ妥当するものでないことは自明である。それらは、「コスモポリタニズム」から、資本主義的企業文化の一般的共通性にみてとれよう。

企業価値の体现化、企業文化の性格や型は資本主義の発達段階や個別企業や



出所) 梅澤 正『企業文化の革新と創造』(有斐閣、1990年刊) 55頁。

第1図 企業文化の構造

業種によっても違ってこようが、資本の本性として利潤追求目標にむかって機能化を推進すること自体は、欧米先進諸国の企業文化にも共通することである。

企業文化の日本の特質を考究する際は、経営理念の体現の仕方、機能化のすすめ方、構造化の具現様態等を核心にすえる必要がある。企業文化の機能の具体化にこそ優れて日本の特質が捉えられうると解するからである。

企業文化の活性化は、同諸機能¹⁴⁾、すなわち、(1) 社員の期待を充足させる(対メンバー機能)、(2) 組織を強固にする(対組織機能)、(3) 社会からの評価と承認を得ることができる(対外的機能)——が発揮されることで、企業経営に寄与するのである。そうした経営文化機能の活性化に関わって、次に、「集団主義」的行動様式を「日本的経営」の基本的特徴とみる見解を中心に検討することにしてしよう。

2. 「日本的経営」と家族主義・集団主義

まず、「集団主義」的行動様式をもたらした「制度」や「施策」を、先の第

1 図の〈構造化〉に即して、整序しておこう。

60年代に整備・確立されたとされる労使関係は、「日本的経営」として、欧米諸国とは異なる“特殊日本的な雇用慣行”に着目して議論された。「日本的経営」の説明概念としては、「終身雇用」、「年功制」、「企業別組合」、さらには「集団主義」が挙げられるが、長期雇用慣行下での職業的生涯（キャリア）の「深い内部化¹⁵⁾」に関する議論は、前二者と関わって活発である。

「終身雇用制」は、新卒採用から定年に至る長期雇用関係であり、一般に労働移動は少なく、日本の大企業労働者はほぼ同一企業において職業的生涯をすごすことになる。労働者の企業内労働移動（職務配置・昇進など）は専ら企業の管理、意思に委ねられているため、労働者は雇用確保の代替として「一生」、同企業の企業理念体现のため服従することになる。

また、「年功制」は、年功賃金、年功的昇進にみるように、企業への継続勤務による貢献度が評価の対象となる以上、企業の意味（企業理念）との同一化（同調）は属人的諸要素としても不可欠なものとなる。従って、日本企業では、「内部昇進をめぐる労働者間競争において年功序列秩序が形成され、労働者は、昇進めざして勤務を重ねる¹⁶⁾」ことになるのである。

このように雇用の安定〔終身雇用〕や企業内の昇給・昇進〔年功〕によって、労働者は企業価値・規範に一体化し、企業集団主義を醸成しうるのである。さらにまた、家族主義・集団主義を強めるものとして、福利厚生施策における日本の特質をみることができる。

社宅、社員寮、住宅建設貸付金、慶弔金、保険金などの不時の出費をはじめ、文化・体育活動・レクリエーションなど多種多様であり、『『生活丸がかえ』的な大企業の福利厚生施策のもとで、労働者は、企業によって生活上の精神的安定感が与えられ、企業帰属意識を身につけていく¹⁷⁾』のである。これは、労働者個人にとどまらず家族ぐるみで、企業を中心とした「共同生活体¹⁸⁾」の住人となることを意味する。

自己と家族の生活が当該企業の盛衰と不可分な関係にあるとすれば、労働者は企業への一体化を強め、企業の価値・規範の体现者として“集団”として貢献することになるのである。「共同生活体」も共同体である以上、ウチとソト

との社会的境界を浮き彫りにし、“敵”の存在を必要とする¹⁹⁾ものである。

企業哲学・経営理念といった価値共有の否定者・批判者にとどまらず、それからの「価値自由」者・離脱者へのウチにおける集団的圧力は、ソトへの圧力以上に激しく厳しいものとなるケースは多い。

3. 「前近代性」のひきずりと集合意識

企業価値への一体化を促進し、企業文化の構造にみた「制度」・「施策」を容受する労働者意識とはどのようなものであろうか。

企業集団主義になじむ労働者意識研究としては、50年代に「家族主義」をキーワードに「日本の特質」を説明した社会学者の議論と、社会政策論からの賃労働の「特殊日本的」な型から労働問題に接近した経済学者の議論は大いに示唆に富む²⁰⁾。〈日本的なるもの〉を、西欧的近代社会の一般的理念像に対置して、日本社会に固有な、固定的・不変的なものとして「日本社会の後進性」と「家族主義」のうちに捉えていた。そこでの労働者意識は、村落共同体的な“第一次的關係”の秩序原理に根ざしたものとして、「下層階級の意識」と「脱落的な性格」に特徴づけられるものであった。

戦後の一連の〈近代化〉・〈民主化〉やその後の「高度経済成長」によって、そうした「旧意識」を培養する基盤をほぼ「解体」したとはいいながら、別稿²¹⁾でもふれたように、「下から」の力で共同体の絆を断ち切って自立化した「個」が誕生したわけではない。日本の労働者意識は、集団埋没型同質性をはじめ一定の「前近代性」をひきずりながら変容をとげてきたとみるのが妥当であろう。

個人が集合体（「企業カプセル」、「共同生活体」等）のなかに埋没し、客体化されて存在しているような“社会”に対応する意識形態、すなわち、宮島喬のいう集合意識²²⁾を広義に解して用いるならば、現代労働者の企業内人生とその行動様式はすぐれて“集合意識”に規定されていると捉えうる。企業文化に同調し、日常の慣行を行為規範とみなす精神的態度からすれば、まさに、それはM. ヴェーバーの用いた概念、伝統主義 (Traditionalismus)²³⁾に親和的な現代版とみることが可能である。

日本の労働者は、欧米的な「個人主義」的管理システムとは異なる「前近代性」をとり込み活用した企業文化に包摂されてきた。企業理念を自己の目標(価値意識)として内面化(受容)し、その達成をめざして積極的持続的に貢献するのである。

労働者は、「社章」を身に付け、「社歌」を唱和し「社旗」に涙する(視覚文化)、上司や同僚から「リーダー・スタイル」や「接客マナー」・「言葉づかい」を学び(行動文化)、儀式を重んじ、同業他社への転職等の「タブー」や慣習(制度文化)になじむことで、「経営理念」、「社是」、「社訓」(観念文化)の体現化につとめているのである。

以上をふまえて、企業文化の特徴を捉えるならば、すぐれてその機能の体現化に日本の特質をみる事が可能である。日本社会の特殊な構造、すなわち、『近代性』と『前近代性』、あるいは普遍性と特殊性の同時的・相互依存的共存²⁴⁾が企業文化の日本の特質には投影され、反映しているといえよう。

Ⅲ. 「働き過ぎ」を生む要因と労働者意識

わが国労働者の多くは、経営理念・経営哲学を自己の「価値・規範」に共有し、その実現にむけて長時間・超過密労働にいそしんでいる。「働き過ぎ」による過労死の増大等が社会問題化し、周知のように欧米社会からの対日批判(低分配率を強要する日本企業、等)を生んでもいる。

「働き過ぎ」問題は、J. B. ショアの『働きすぎのアメリカ人²⁵⁾』にみられるように、特殊日本的な社会問題ではない。わが国労働者の「働き過ぎ」の原因が個人の「好み」の問題ではなく、社会的強制によるものだとする場合でも、業績で評価し、労働者間競争に追い込み、法定の休みも自由に取れない「会社の外的強制」もあれば、さらに、会社(企業)での評価が自分の「生きがい」であり、一生懸命頑張れば人は自分を認めてくれると思い、「自分を駆り立てる 内的強制」もあろう²⁶⁾。現実には、それらの強制が相互補完的に作用して「働き過ぎ」を促進していることも充分考えられることである。企業の強

制的な支配に基き、「働き過ぎ」を生じさせる諸要因をそれぞれとり挙げ検討していこう。

1. 低賃金構造による生活不安

先の労働運動総合研究所の調査結果は、生活費と労働者収入（主に賃金）との問題について次のことを明らかにしている²⁷⁾。

男子の平均収入は月31万5000円であるのに対して1ヶ月の消費支出の平均額は31万8000円（ローン等含む）である。すなわち、男子一人の賃金収入で膨張する生活費を賄えないという事実の指摘である。80年代以降の「受益者負担主義」の強化の下で、税金や社会保険料の負担増、教育、住宅、医療をはじめとした「生活基盤」確保のための負担増が社会的に「強制」された。従って、「生活の枠組み」はますます膨張してきている。賃金水準と「生活の枠組み」の大きさとの矛盾・対立は、「共働きの一般化」、「残業」志望、「消費強制」の受容等に複合し関連してこよう。

労働省「所定外労働の削減に関する調査結果」（1991年7月15日発表）によると、所定外労働時間は「現状程度でもよい」（31.5%）と回答し、所定外賃金を日常の生活費に約8割の人が組み込んでいる。所定外労働をする理由も「所定外賃金がないと生活が苦しい」（21.9%）と答えている。

また、大企業での正規労働者は、低賃金で不安定な非正規労働者（臨時工、社外工、季節工など）に比して、相対的高賃金であるとされるが、年功賃金の「職能給」化の進行によって事情は一変してきている。賃金評価に「能力主義」化が図られることは、人事考課による昇給評価であり、それは昇進への能力評価と不可分な関係となる。

追加収入の必要性という「低賃金」ゆえの「経済的合理性」に、企業への貢献・「能力」評価が加わることで、[サービス] 残業増をはじめとする「働きすぎ」状況は一層深刻化することになる。

2. 「ハードな雇用調整」の可能性

「労働経済動向調査」によると、製造業では、「平成不況時」（93年7～9月）

に約46%の企業が何らかの形で雇用調整をしており、「円高不況時」(86年10～12月)の40%を既に超えている。卸・小売・飲食店では36%、サービス業では24%の企業で雇用調整を実施してきている。

その方法も、今のところ従来通り「残業規制」や「出向・配転」、「中途採用の削減・停止」が主流であり、「希望退職者の募集や解雇」の実施には至っていない(製造業で1%)。調査にみる人員過剰感が強いのは、鉄鋼、精密機械、一般機械、自動車などの業種である。職種別では業種、企業規模にかかわらず「管理」・「事務」のホワイトカラー層に対して、企業の人員過剰感は強い。

従って、企業価値の体現、推進者を自負する者も、「少数精鋭」の正規労働者を除くほとんどの労働者が、「労働環境の激変」により慢性的“人手不足”状況にありながら雇用調整の対象者になりうるということである。

「今後景気の落ち込みがさらに激しくなると、雇用調整がハードなものへ移行する可能性はかなり高い²⁶⁾」との認識は共通なものとなっている。雇用の安定、確保を願って、失業、配転(「転籍」、「出向」)の“脅威”から逃れるために企業への忠誠(「働き過ぎ」)へとドライブするのである。

3. 協調主義的労働組合の存在

60年代以降の企業による包括的かつ系統的な労務対策の展開が効を奏し、わが国労働組合の「第二人事部」化状況がもたらされた。

日本労働組合総連合会(「連合」)を奨して、経済同友会「報告書」は次のように述べている。「わが国の労働組合は、自らを経営のパートナーと位置付け、企業発展のための健全なカウンターパワーとして機能しようとしている。諸外国の場合と違い、わが国の労働組合は有力なヒト資源ということになる²⁶⁾」と。

同組合は、企業価値(企業の繁栄)の体現を目標に掲げ、経営のパートナーとして個別企業や事業所で「合理化」提案を黙認、追認するケースも多く、かつ、企業の“敵”に対しては集団的圧力(「差別」・「見せしめ」)を加えている。

全国労働基準関係団体連合会『企業グループ内における出向・転籍の実態』(1993年)調査結果をみても、出向・転籍にあたっての組合の規制力、交渉力は驚くほど弱い。両「制度の基本」を除く「出向[転籍]相手企業の選定」、

「期間」、「労働条件」、「人選」の項目で「情報のやり取り程度」・「やり取りの必要ない」が優勢である。雇用を守るという労働組合の使命から「自由」であるとすれば、労働者〈個〉は、資本と一体化した企業別組合を見限り、自らの生活と雇用保障のために自衛的に適応することになる。

企業の繁栄・防衛のために長時間・過密労働が「必要」であるとの労使の協調した施策への異議申し立てはありえない選択肢なのである。

4. 「自主管理運動」の展開

「小集団管理」とも称される「自主管理運動」は、労働の生産性を高めるべく自主的自発的に労働者が創意や工夫を小集団を通して発揮し、企業の成長を支える管理技術の手法である。

最初に採用された鉄鋼をみても、「QC（品質管理）活動」、「ZD（無欠点）運動」などの小集団は、工長や選ばれた若手労働者リーダーを中心に組織（6～10名）され、グループごとに決めた目標をそこでの構成員一人ひとりが自主的に達成していく方式を採用している。

グループで掲げる目標が、「コスト削減」、「品質、サービス向上」、「生産性向上」、「人間関係改善」等であることをみれば、企業価値（経営理念）の体現化の枠内でのそれに即した「自発的」運動であることがわかる。提案制度、自己申告制、さらには業績主義的個別管理を強める職能資格制度は、「自発性」に基く労働者相互の競争をもたらしている。「職能資格」体系の上位への昇格にむけて、「自己啓発」し、自らの設定した業務目標の達成のために、「職務遂行能力」を習得し続けなければならない。達成度への人事考課によって、昇格、昇進、賃金が決定されるとあれば、目標は企業の要請する「ノルマ」となる。

「自主管理運動」は、「小集団」が全社的な体制に統括され、労使協調的労働組合指導部の全面的な「援助」を受けつつ推進されてきている。従って、「小集団」のリーダーが下級職制兼組合役員である場合は多い。

終身雇用制や年功制が変質、解体に向かうなかでの職場のまとまりと全社的目標管理のあり方において、「自主管理運動」は新しい重要な“統合”機能を担い、企業文化とひびき合っているといえよう。

企業の専制的支配システムによって「働き過ぎ」ざるをえない「強制」の方式よりも、掲げる経営理念（企業目標＝利潤追求）への自発的な共有をベースにした「内発的コントロール³⁰⁾」こそが企業文化の重要な機能の一つである。「コントロール」されていることには無自覚に、内発的、自主的な「小集団」活動等での業績達成の取り組みが、「働き過ぎ」の一大誘因となっているのである。

5. 柔軟な職務構造

職能資格制度における人事考課がそうであったが、わが国労働者の昇進の条件の一つは「ジェネラリスト」的資質を持つことにある。

尾形隆彰は、労働者主体の社会的条件³¹⁾について言及し、企業内の熟練技能の形成が内部昇進の性格を有していて職務範囲が広く可変的に構成されていることにふれている。

また、熟練形成が可変的で企業内的であることは、個別企業内に自己の職業的生活基盤を求めざるをえず、企業依存の生活スタイルとなることを意味する。

「ジェネラリスト」的資質を獲得することは、職種間移動に優れた職務適性を発揮するであろうし、後者の生活スタイルからは、困難を伴う配転・出向にも受容的にならざるをえない労働者主体がよみとれよう。職務への適応性は、日本の企業システムに特有な仕事の進め方に関連してこよう。入職後の職種区分も大括りで、労働者各人の職務の境界が不明確であり、相互に仕事を補い合う仕事の進め方は、「多能工化」した「ジェネラリスト」が重宝がられるということである。

「多能工化」に基く「柔軟な職務構造³²⁾」は、わが国にみる「和」の精神や集団主義と結びつくことで長時間、過密労働へと労働者を駆り立ててきているのである。個人の職務（仕事）の範囲が不明確であることは、業務量の多さからくる仕事の遅れのとり戻しに際しても、休暇・欠勤さらには休憩時の交代要員として、柔軟かつ可変的にカバーしうるということである。「インフォーマルな、フェース・トゥ・フェースの緊密なコミュニケーションに基く企業システム³³⁾」のもとでの「多能工化」は、その意味で、職務のフレキシビリティから

くる「働き過ぎ」問題を生むことになるのである。

6. 追求する「充実感」

同じ労働環境や生活状態の下にあっても、その対応や態度は、各人の生活の構えや集団の社会的性格 (social character) の差異によって大きな違いがみられるものである。

「働き過ぎ」労働者の少なくない層は、「経済的合理性」をはじめ社会的「強制」からではなく、「生きがい」、「やりがい」、「充実感」を自主的に求めることによる長時間労働である場合がしばしばである。

関西生産性本部「働きがいとゆとりに関する意識調査」(1990年11月実施)は、回答者総数7553人(回収率85.8%)の大きかりな調査であり、「どういうときに充実感」をもつかを設問している。その回答が第2図である。

最も充実感を感じるのは、「難しい課題をやり遂げた時」(25.8%)と「上司から信頼され任された時」(20.7%)である。「①仕事の内容と②上司との関係の二点が大切な条件³⁰⁾」となっているのである。

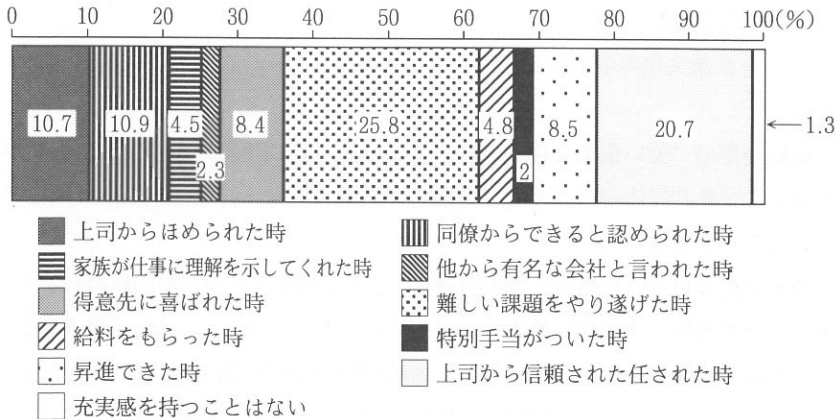
①の点に関していえば、難しい課題(業務)であればあるほどその達成時の充実感は大いということであり、難しい課題を「抑圧(強制)とは解していない。むしろ、「暇」で「楽」な仕事をあてがわれることは自己の人格的否定(屈辱)にもつながりかねないのである。

②の点は、まさに、「役割期待」と「役割行動」の関係である。上司や職場の仲間(他者)の期待を認知し、実際の役割を実行(達成)することによる満足感(充実感)である。

野田正彰は、「生きがい」(充実感と読み替えてよい³⁵⁾)を次のように捉えている。

「生きがい」=「他人からよせられる期待」×「それに応えているという自負」

上司からの「期待」の内実は企業目標の達成であり、「自主管理運動」〔4〕が展開され、弱体化した労働組合〔3〕のもとでの「柔軟な職務構造」〔5〕は役割期待の範囲をあいまいにすることで「働き過ぎ」を加速化する。



注：複数回答であるが、その回答総数を分母としている。

出所) 関西生産性本部「働きがいとゆとりに関する意識調査」1990年11月実施。

第2図 仕事の充実感を持つとき (男女計)

企業文化の「社員の期待を充足させる」対メンバー機能の奏効は、労働者をして一層充足感の追求へと向かわせる。充足感追求の結果、昇進・昇格にリンクすることで低賃金〔1〕をカバーし、雇用調整〔2〕から逃れる期待へと重なるならばなおさらである。

従って、労働者主体の意識傾向に即して「働き過ぎ」問題にアプローチする³⁶⁾ことは、いわゆる「心のもち方」やパーソナリティ問題を過大視した心理主義的偏向とはいいきれない。

仕事の「多忙さ」を職場における自己の存在証明＝「期待の大きさ」の証と「役割認知」して「自分をかり立てる」労働者タイプは少なくはない。

特に、生育歴、キャリア形成過程が重要であり、企業文化の影響力、会社の二次的「社会化」機能は、充実感の追求を仕事（業務）の「忙しさ」・「課題の大きさ（重さ）」と等置する労働者を作り上げているのである。

以上にみる6要因は相互に補完し合うことで「働き過ぎ」問題を深刻化させているのである。それらの基底にある作用因は、「大企業の専制的職場支配とそれに対応した協調主義的労働組合運動である」といってよいであろう。

IV. 結びにかえて

— 企業文化の革新によせて —

優良企業の“強い企業文化”とは、企業価値（利潤獲得）を企業と労働者が共有し、企業共同体の一員として労働者に共通の思考・行動様式を形成せしめていることを意味しよう。

企業文化の日本の特質は、「前近代性」と「先進性」との重層的結合にあり、優れて企業価値の[・]体[・]現[・]化[・]の[・]仕[・]方[・]（有り方）にみてとれた。一つは、「働き過ぎ」を生むほどの職場の専制支配、強力な労務管理の展開に協調主義的労働組合や「小集団」（インフォーマル組織）が関与して企業価値の体現化を図っているということ。さらに一つは、自分〔労働者〕の行為基準を自分の所属（準拠）する集団〔企業〕におき、個を集団に埋没させるような行動原理〔集団主義³⁷⁾〕のヒト要素を機能全開させ、ヒト資源を有効に活用していること、の2点にみることができよう。

90年代に入って、いっそう、リストラ「合理化」・「雇用調整」が進み、年功賃金を廃止する企業（例えば、日産）も出はじめている。企業への求心力が弱まったことで、従来の企業文化では労働者の企業内人生を掌握しきれない状況すら生じている。

ソフトウェア開発従事者を対象とする調査³⁸⁾ 結果によれば、「会社満足」と「仕事満足」との相関性の高いことを示している。

仕事や会社に「満足できない」極限的選択肢は離職という職場離脱であろう。

総務庁『労働力調査特別調査』（1991年2月）によると、過去一年間の転職者総数は実に257万人であった。転職傾向は若年であるほど強く表われているが、かつての暗いイメージがないとはいえ、検討すべき社会事象といえる。

東京都立労働研究所が転職経験者の若者を対象に「転職理由」を問うた調査³⁹⁾ がある。

転職理由の上位6つは、「賃金の安さ」（54.2%）、「労働時間の長さ・不規則さ」（52.6%）、「仕事のつまらなさ」（49.3%）、さらに「能力を発揮できないから」（46.1%）、「会社に将来性がないから」（42.7%）、「仕事のきつさ」

(41.4%)と続いている。

上位2つは、「低賃金」・「長時間・不規則労働」への不満であり、残りのうち3つは「仕事の内容」(充実感)に関わる項目である。

ハードな雇用調整の可能性を考えるならば、こうした生活の安定と仕事の意味・内容(「働き過ぎ」と充実感)を問う意識傾向は労働者全体に普遍化して在るといえよう。

80年代以降に、わが国大企業が企業文化の革新に関心を傾注し始めた社会的背景も窺い知れよう。

現代の企業文化が、企業中心社会の企業中心主義の文化であるとするならば、新しい文化創造の場としては、具体的な日常的全生活領域におけるせめぎあいによってよし拡げられるものとなろう。それゆえに、専制的体制に組み込まれて制度化されていない具体的社会関係に目を向け、私生活優先の欲求、職場外(家庭・地域)での生きがい(充実感)にひとまず文化革新の拠点を求めることも考究されうることである。

「自主管理」の名目で職場集団「丸がかえ」のとりこみが追求され、労働者の充実感の追求や生産者的発達志向を逆手にとった内発的経営「参加」への統合が功を奏している。市民社会の伝統のないわが国の場合、そうした職場の「小集団」や「共同生活体」との一定の関係を前提として⁴⁰⁾はじめて「人間的主体」の確立や仲間との平等と連帯の規範にもとづく新しい「企業文化」(新しい労働者文化 workers' culture)の創造が可能となろう。職場「小集団」や「共同生活体」への即自的同調や、単純な逸脱・「反発」からはいかなる活路も見出しえないことは経験則によっても明らかである。

自分の所属する企業や職場を擬制的な共同体とみなし、「和」の精神や「合意」決定を重視するヒト的要素(人間関係)を反映したわが国企業文化である以上、そうした特質との一定の関係をめきに企業文化の革新と創造は前進しないであろう。

企業文化の革新はまさに梅澤正の指摘するように、社員(労働者)の動機づけ、職場の問題解決、組織の構造改革、人事制度の変更、QC活動など、「組織のウチなる要素」に働きかけるだけではなく、「企業の存在と活動の全体」

にかかわる措置、「個性ある優れた会社として社会から存在証明を得られること⁴¹⁾」が重要となる。

そこでの企業哲学や企業理念は「《平等を通じての保障》・反競争の文化をはぐくむ自治的な共同体⁴²⁾」としてのそれであり、体现化のあり方も、企業文化の三構造に即した労働者の主体性による管理を通して実現をみよう。

新しい企業文化創造のためには、いかに閉塞的で重苦しくとも職場に固執しつつ、働きさまや「充実感」実相の見直しを軸とする企業中心社会の改造と連動した職場活動復権こそが重要となろう。

註

- 1) Deal, T.E. & Kennedy, A.A., *Corporate Culture*, 1982 (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社、1983) ; Peters, T.J. & Waterman, R.H., Jr., *In Search of Excellence*, 1982 (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983) 参照。
- 2) 河野豊弘らの研究調査によれば、わが国の好業績企業も「活性化した企業文化」を持っていることが実証された (『変革の企業文化』講談社、1988年参照)。
- 3) 梅澤 正「企業文化」森川清美・塩原勉・本間康平編集代表『新社会学辞典』(有斐閣、1993年)、242頁。
- 4) バイオニアでの管理職への退職勧奨をはじめ「雇用調整」の推進と相まって不況型の過労死が生まれている (『朝日新聞』1993年3月23日付)。
過労死に直面しているサラリーマンの川柳に次のような句がある。
「無理させて 無理をするなど 無理を言う」
「リゲインの 力信じて また残業」
「過労死の ニュースの時だけ 妻やさし」
「売上で 人格決まる 我が会社」
「日曜日 有給使って 休みたい」
「辞めてやる 言ったその日に 残業し」
川人 博『過労死と企業の責任』(労働旬報社、1990年)、13頁。
過労死の重い現実については次の遺族の手記が語ってくれている。全国過労死を考える家族の会編『日本は幸福か』(教育史料出版会、1991年)。
- 5) 江口英一監修、労働総研・全労連編『現代の労働者階級 —「過重労働」体制下の労働と生活—』(新日本出版社、1993年)、102頁。
- 6) 江口英一監修、前掲書258-262頁、及び藤村博之「個人生活とゆとり」(『日本労働研究雑誌』Vol.33, 1991年8月、No. 8) 47頁などが興味深い。

- 7) 渡辺 治『「豊かな社会」日本の構造』(労働旬報社、1990年)、12頁。
- 8) 間 宏『日本の経営の系譜』(日本能率協会、1963年)、同『日本労務管理史研究』(ダイヤモンド社、1964年)、同『日本の経営』(日経新書、1971年)。及び、岩田龍子『日本の経営の編成原理』(文真堂、1977年)、同『現代日本の経営風土』(日本経済新聞社、1978年)等を参照されたい。
- 9) 土屋守章『日本の経営の神話』(日本経済新聞社、1978年) 48頁。
- 10) 石川晃弘『「日本の経営」をどうとらえるか』安藤喜久雄、石川晃弘編『日本の経営の転機』(有斐閣、1980年)、27頁。同論文は当時の「日本の経営」論を概括し、日本の企業における人間的・社会的側面を研究するうえでの方法論的問題を的確に整理してくれている。
- 11) 梅澤 正『企業文化の革新と創造』(有斐閣、1990年) 31頁。同書は企業文化を体系的に論じた労作である。以下での一般的論及は同氏の諸説をふまえてのものである。
- 12) 同上、55頁。
- 13) 企業文化の構成項目(サンプル)は、次のように分類されている。

観念文化	企業哲学、経営理念、社是・社訓、会社綱領
制度文化	伝統、慣習・慣行、儀礼・儀式、タブー、規則
行動文化	社員に共有された思考・行為の様式、社風、風土 (ワーク・ウェイ、リーダーシップ・スタイル、接客マナー、言葉づかい、雰囲気)
視聴覚文化	マーク、シンボル・カラー、社旗、社歌、社章、ユニフォーム、ロゴタイプ、シンボルとなる建物

出所) 第1図に同じ。59頁。

- 14) 同上、185頁。なお、日米間の経営文化の違いを「有機的適応」(日本)と「機械的適応」(アメリカ)という企業行動の差から論じた加護野忠男・野中郁次郎他『日米企業の経営比較』(日本経済新聞社、1983年)が参考となる。
- 15) 稲上 毅『労使関係の社会学』(東京大学出版会、1981年)、352-357頁。
- 16) 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)
- 17) 中村共一「企業の日本の風土」篠原三郎編『経営学における現代—企業社会をいかに生きるか—』(有斐閣、1982年) 221頁。同論文では現代企業の日本の特質を簡潔に説明している。また、能力主義管理が労務管理の専制的性格を強め、差別支配の根柢を生み出すことについては、高橋祐吉の『企業社会と労働組合』(労働科学研究所出版部、1989年)、179-200頁に詳しい。

- 18) 津田真徹『現代経営と共同生活体』(同文館出版、1981年) 参照。
- 19) 稲上 毅、前掲書、356頁。なお、異端者、敵対者への集団的圧力の実態(事例)については、「石播重工・豊洲地区工場」、「日産自動車」、「全電通」などの事例をはじめ枚挙に暇がない。高木督夫『日本経済の危機と労働組合運動』(学習の友社、1994年) 148-163頁及び大木一訓・愛知労働問題研究会編『大企業労働組合の役員選挙』(大月書店、1986年) などが参考となる。
- 20) 福武 直・塚本哲人『日本農民の社会的性格』(有斐閣、1954年) 276頁、福武 直・日高六郎『社会学—社会と文化の基礎理論』(光文社、1952年) 及び大河内一男『戦後日本の労働運動』(岩波書店、1955年)、大河内一男・隅谷三喜男『日本の労働者階級』(東洋経済新報社、1955年) 参照。
- 21) 拙稿「労働者の『社会的性格』と労働者意識研究(上)」(『大阪経済法科大学論集』第24号) を参照されたい。
- 22) 宮島 喬「社会意識研究の発展と現代」見田宗介編『社会学講座・社会意識論』(東京大学出版会、1976年)、166頁。
- 23) Weber, M., 1920, *Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen*; 林 武訳「世界宗教の経済倫理序説」『世界の大思想Ⅱ-7』(河出書房、1968年)、147頁。
- 24) 十名直喜「日本型企业社会の構造—『日本型フレキシビリティ』と『前近代性』の構造—」基礎経済科学研究所編『日本型企业社会の構造』(労働旬報社、1992年)、150頁。
- 25) Juliet B. Schor, *The Overworked American: the Unexpected Decline of Leisure*, New York, BasicBooks, 1992 (森岡孝二他訳『働きすぎのアメリカ人』窓社、1993年)。働きすぎのアメリカ人の典型は女性、特に既婚女性である。「特殊アメリカ的要因」として「アメリカ消費中心主義の悪循環」という概念装置を使い労働時間増大のメカニズムを解明した書として注目されている。J. ショーと同書に関して『経済科学通信』No.76の〈特集〉「日米における労働時間短縮の障害」を参考されたい。
- 26) 神戸過労・ストレス研究会『企業社会への挑戦—過労死をなくすために—』(兵庫部落問題研究所、1991年)、60-61頁。
- 27) 江口英一監修、前掲書、102-121頁、及び本多淳亮・森岡孝二編著『脱「サービス」残業社会』(労働旬報社、1993年) 参照。
- 28) 中島宏之「ハードな雇用調整の可能性も」『エコノミスト』(毎日新聞社、1994年5月9日号)、54頁。また「毎日新聞」(’93年10月24日付) はメーカーの人員削減の動きは本格化してきており「身分保障は楽観できぬ状況にある」として、雇用調整状況を次のように報じている。

主要メーカーの雇用調整

(自動車)	
日産自動車	96年3月末までに自然減5000人、2500人を系列販売会社に出向
マツダ	96年3月末までに自然減3000人、間接部門の1000人をディーラーに出向、500人を工場に派遣
本田技研工業	
(電機・通信・コンピューター)	
富士通	94年度中に採用抑制と出向で6000人削減。5月から3カ月間、須坂工場で一時的休業実施
日立製作所	今年度中に自然減2000人。年末に東海製造本部などで一時休業を検討
東芝	今後3-5年で自然減5000人
日本ビクター	94年度中に自然減で1000人、パートなど契約社員の契約不更新で400人、希望退職と出向で600人の計2000人を削減
日本アイ・ピー・エム	94年1月末までに本社と生産部門の2500人をサービス部門などに配転
(鉄鋼)	
新日本製鉄	11月から全従業員37000人対象に月2日の一時休業
NKK	3年間で3200人(ホワイトカラー1000人)削減。10月から管理職1000人対象に月1、2日の一時休業
住友金属工業	3年間で2600人(ホワイトカラー800人)削減。10月から全社員22000人対象に月1、2日の一時休業
川崎製鉄	3年間で3200人(ホワイトカラー600人)削減。1月にも一時休業実施
神戸製鋼所	3年間で1900人(ホワイトカラー600人)削減。一時休業を検討中
(その他)	
電気化学工業	希望退職300人募集
三菱マテリアル	95年度までに1000人削減
東洋紡	2工場を閉鎖、従業員469人を配転、出向
鐘紡	95年度までにグループの2000人削減。子会社の3工場閉鎖で390人退職

出所)「毎日新聞(1993年10月24日付)

- 29) 同じ「労使協調主義」でも欧米の労働組合は次の三つの点で異なっているようである。第1に、「生産」では資本に協力しても、「分配」ではパイが大きくなっただけの「分配の増加」を要求する。第2に、労働者同士を競争に駆り立てるような資本の策動(例えば恣意的査定)には断固反対の立場をとる。第3は、以上2点が踏みにじられようものならストライキでたたかう。しかし、「日本の労使関係」の輸出が強まり欧米の労働組合も日本の「連合型」化する傾向にあるようである。牧野富夫『日本型企业社会の神話』(新日本出版社、1993年)20-25頁。
- 30) 安室憲一が、国際経営による企業文化の三つの「コントロール」の一つとして言及しているが重要な指摘である(吉原英樹・林 吉郎・安室憲一『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社、1985年)。
- 31) ここで指摘された「適応性」と「受容性」という労働者主体の条件は重要であり、示唆に富むものである。尾形隆彰「雇用調整の現実」安藤喜久雄・石川晃弘編、前掲書237-238頁。
- 32) 十名直喜、前掲論文、157-158頁。
- 33) 中谷 巖『ジャパン・プロブレムの原点』(講談社、1990年)78頁。

- 34) 藤村博之「個人生活とゆとり」『日本労働研究雑誌』Vol.33 (1991年8月、No. 8) 47頁。
- 35) 野田正彰『生きがいシェアリング』(中公新書、1988年) 25頁。
- 36) 野田正彰の所論をふまえ『「充実感」からのアプローチ』の必要を強調したものととして一読に値する。藤村一男『「働き過ぎ」という快樂へのドライブの構造』(『年報社会学論集』関東社会学会、1994年第7号)。
- 37) 岩瀬庸理「世界のなかの日本社会」倉沢 進・川本 勝編著『社会学への招待』(ミネルウェ書房、1992年)、122頁。
- 38) 岩本 純「プロセス専門職の仕事意識」日本労働社会学会編『日本労働社会学会年報』第3号(時潮社、1992年)、28頁。1991年7-9月調査結果であるが、他業種、職種従事者にもあてはまるだろう。
- 39) 尾形隆彰「若者の意識変化と職場の新たな問題」『日本労働研究雑誌』Vol.34 (1992年10月、No.394) 8-9頁参照。
- 40) こうした視座は間庭充幸『共同態の社会学—人間性の呪縛と開放』(世界思想社、1978年)が参考となる。
- 41) 梅澤 正、前掲書、239頁。なお、企業文化の定義は異なるが、会社の存在証明をしうる「社会」を視野におさめ企業文化を論じた書として、基礎経済科学研究所編『文化中心社会の条件』(労働旬報社、1994年)を参照されたい。
- 42) 熊沢 誠『ノンエリート¹⁾の自立—労働組合とは何か—』(有斐閣、1981年)、67頁。ここで提唱された課題は依然としてその輝きを失っていないと言えよう。

補註

本稿で論究した企業文化 (corporate culture) に関する議論は、日本型企業社会批判を背景に、文化経済学からのアプローチをはじめ、政府・財界からの最近の「ゆとり社会」論や「生活大国」論、さらには、企業の新しい経営戦略、企業メセナ (文化支援) やフィランソロピーをめぐる動向も加わり、ますます活性化していくことが予想される。

日本経済システムの「すごさ」は、契約や合理的機能分担を超越した紐帯でつながって構成される典型的ゲマインシャフトとしての“家”・“家族”と、「合目的性的の度合いをメルクマールとして『ギヴ アンド テイク (貢献と報酬)』の契約で編成されるこれまた典型的ゲゼルシャフトとしての株式会社。まるで水と油のように全く本質の異なるこれら二つの集団を重ね合わせて経済社会を営んで来たこと」にあるとの指摘をみる (波頭 亮『ポスト終身雇用』PHP研究所、1994年、242頁)。

そうであるからこそ、日本型企業社会への異議申し立てと結び付けたわが国企業文化の革新と創造が要請されているのである。