

職務境界と日本的労働編成

——曖昧さと他者への配慮——

大 野 正 和

- 1 はじめに
- 2 職務という概念
 - 2.1 一般的特徴
 - 2.2 職務概念の歴史
- 3 日本的労働編成
 - 3.1 一般的特徴
 - 3.2 職務の区分と境界
 - 3.3 職務の変容性と状況依存性
 - 3.4 柔軟性と境界領域
- 4 他者への配慮
 - 4.1 職務と「人」的要素
 - 4.2 「人」的要素としての配慮
- 5 おわりに

1 はじめに

筆者は拙稿（大野,1999）において、ある銀行労働の記録を分析することを通じて、そこに見られる特徴的な職場行動の基本パターンを析出してきた。そ

これは、仕事上の関係者である周囲の人々に対して「迷惑をかけてはならない」という気遣いである。顧客を待たせてはならない、曖昧な返答をしてはいけない、いつも快く応対しなくてはならない。仕事のミスは「取り返しがつかない」場合があるから許されない。先輩に質問したり仕事を依頼するときには、極力邪魔にならぬよう配慮しなければならない。取引先に対しては銀行全体の見地に立って信用を失わぬよう行動しなくてはならない。これらの気遣いを「他者への配慮」という視角から考えたのであった。

また、自分から仕事を見つけるように促され、しかも制度化された仕事の指導や指示がないので、与えられた最低限の担当に自ら閉じこもってしまつては、職場生活が成り立たない。逆に、自分の仕事の守備範囲を際限なく広げていくことに対する歯止めもない。このように公式的な職務分担が曖昧であることによって、誰が何をすべきか（自分は何をしなくてもよいのか）に関して、仕事役割上の不安定感に恒常的にさらされるという状況についても見てきた。さらに、この職務の曖昧さとインフォーマルな人間関係との関連にも言及した。そして、職務の曖昧さと「他者への配慮」との相互関係を明らかにする必要性を指摘し、その際、組織における「職務」概念の検討が課題となることを示唆しておいた。

ここでは、その課題に答える端緒として、主に1970年代頃までの日米の労働編成¹⁾を念頭におきながら、それぞれの特徴の違いが明白になるように「モデル」化してみる。これは、現実の労働編成の忠実な理解のためではなく、「人」の問題を前面にとりあげようとする本稿の論旨の展開にとって必要な手続きな

1) ここでいう労働編成とは、ある特定の時代と社会において存在した歴史的現実というよりも、広く一般化した仕事の進め方や職場の慣行といったものを意味している。文中では自動車工場の事例やいわゆる労使関係論からの考察が取り上げられているが、それは過去の研究がそこにとどまっているからであり、筆者自身はわれわれの身近に存在する仕事や職場を対象にしている。もちろん、ブルーカラーとホワイトカラーといった区別に本質的な差異を見いだそうとする議論でもない。場合によっては研究者自身の仕事のあり方まで対象として問われているといって差し支えない。これは従来の研究に見られる、考察の対象を自己から分離して設定することによるリアリティの欠如に対する反省である。仕事や職場の問題は、工場労働や労使関係という狭い視野を越えて展開されるべき課題である。その意味で本稿は、明らかにいままでの労働研究とスタンスを異にするといつてよい。

のである。それを強調するために、時に「アメリカ型」、「日本型」という形容表現を用いことがある。結論を先取りしていえば、「人」の問題に敏感な「日本型」協働を特徴づけるために、「人」の要素を排除しうる「アメリカ型」の原理を参照するのである。

ただし、あくまで断っておくが、「アメリカ型」「日本型」というのは現実の労働編成から抽象された原理的にありうる「モデル」であって、これが、現実の社会においてとる形態や具体的な歴史展開などについては、自ずから考察の範囲外にある。そのために半ば通説化した諸議論を整理しつつ、理論的な蓋然性をもった考察を進めようとするのであって、個々の具体的事実と「モデル」との相違は当面の課題にとっては捨象される。それゆえ正確には、「アメリカ」「日本」という表現も不適切であって、それぞれの「国」に見られる特徴的な労働編成とそれを概括した議論を整理してえられる類型化された「モデル」の名称だと考えて差し支えない。叙述においてしばしば、全く深い考慮もなくアメリカの話と欧米の事柄が等置されているように見える場合も、相互の「モデル」としての共通性が一般化しうるからだと考えてほしい。

そして最後に、「日本型モデル」における「人」的要素の問題を「他者への配慮」という論点に戻って展開する。

2 職務という概念

2.1 一般的特徴

まず、かなり一般化されたアメリカの職務の具体的様相を、田中博秀の叙述によって見てみよう。

アメリカの企業では、すべての職務について、具体的・詳細にマニュアルになっている。誰がその仕事を担当しても、同じように会社の期待どおりの仕事ができる。

そこには人間関係がうまくいっているとか、仲間であるか否かとか、チー

ム・ワークがどうであるかと、ということが、全くといっていいほど入り込む余地がない。もちろん、他人の担当している仕事に口出しはしないし、逆に、自分の担当している仕事については、一切口出しさせない。その仕事に関してはすべての権限と、責任をもって処理しているのである。
(田中,1978,5)

また、職務のもつ社会性についてこう述べられる。欧米諸国においては、職務は長い工業化の歴史の中で作りだされ、多くの人々によって体験され、そして社会的に確立されたものである。ひとつひとつの職務の内容や、その社会的序列、あるいはそれに必要な資格・能力などにいたるまで、すべて社会全体に共通の理解と認識が確立している(田中,1988,74)。

丸山恵也によっても同様の事柄がいわれている。アメリカの自動車工場では、職務区分は細分化され、職務内容も固定的に明示されている。作業の細分化、単純化によって作業能率を高めようとするのは、テイラーリズムの原理の適用である。細分化された職務内容をよりどころに、ジョブ・コントロール・ユニオニズムの規制力が伝統的に維持されてきた。ある特定の労働者に余力があるからといって、隣の労働者の仕事に手を貸したり、あるいは機械のまわりが汚れているからといって自分で勝手に掃除をしたりしてはいけない。もしそうすれば、自分の職務の範囲と隣のひととの職域、すなわち職務境界を不明確にし、さらには隣の労働者の職務を侵すことになり、仕事を奪い、彼をレイオフにまで追いこむことにつながりかねない(丸山,1995,157-158)。

組織論者の太田肇によれば、欧米型のマネジメントは人が中心ではなく職務を中心とする「職務主義」である。組織全体の目標があり、それをブレイクダウンしていった最終的に個人の職務が定義される。職務を人に合わせるのではなく職務に人を配置するので、公式組織の論理が優先される。個人の組織に対する限定的な関与を想定し、職務と報酬との対応関係がはっきりしている。プロセスよりも結果を重視した評価が行われるため、人格的な依存関係から個人が自由になる。個人の職務が明確に定義されているため、職務についての能力を発達させやすい。個人の職務が明確であり標準化されているため責任の所在

をはっきりさせやすいし、欠員が生じたときも補充が容易である。特定の職務に誰が就くかにかかわらず一定の仕事の成果が期待できる。しかし、個人の業務の分担が固定的であるため各自の守備範囲から洩れた仕事がかバーできないし、多様性と変化のある個々の業務に対する応用力が欠ける、などが指摘されている（太田,1994,91）。

日米企業の現場を比較分析する青木昌彦によれば、アメリカでは、労働者の専門化と職務の区分を重視してきた。「適材適所」の原則をあてはめることで、労働者と企業は才能・技能を最大限活用できる。技能は高度に洗練されるが、その範囲は狭まる。このような専門化の結果、日常的な仕事と緊急事態に対処する仕事分離した。欠勤とか、機械がストップしたとか、不良品の率が異常に高いとかいうような予期せざる事態が起こった場合には、監督者の指示のもとで、交替要員や修理工、機械工、検査員などの専門家がその処理にあたる。つまり、現場の労働者は普通は緊急事態の処理には責任を負わないのである（青木,1992,15）。

一方、経営史家の中川敬一郎は次のようにいう。1890年頃、アメリカ産業社会におけるフロンティアの消滅という状況のもとで、S. ゴンパースに導かれて「職務意識」中心の労働組合 AFL が組織を拡大しはじめた。アメリカでは、働くことと財産を獲得することとは伝統的に同義であり、そこに「職務財産権」という主張が生まれた。そのような財産権が確保されるためには、職務をめぐる労働者と経営者および労働者相互間の権利・義務が明確に規定されなくてはならない。新しい産業別組合 AFL の目標は、組合と労働者を守る「職場規則」の制定にあった。アメリカの労使関係における職務中心主義はこのようにして生まれた（中川,1981,228）。

以上のようなアメリカ的労働編成の特徴は、鈴木良始によって、(1) 労働の細分化、(2) 専門性・単能性・硬直性、(3) 個人責任主義とまとめられている（鈴木,1994,72-75）が、最後に、筆者なりの表現で「アメリカ型モデル」の概括を示しておこう。

ここでの仕事は、細分化され標準化された職務に基づき、「一人一職務」の

原則のもとに、ある特定の職務にふさわしい人材が採用される。はじめに職務ありきであって、この職務を基礎単位として仕事の全体が構成されている。職務の設定や相互の調整は管理機能に委ねられるので、各職務についている労働者は互いの職務内容に介入する必要性はない。労働者は管理機能を遂行する組織と職務に関する雇用契約を結ぶのであって、職務遂行以外の要素は契約にも日常の仕事にも反映されない。これがいわゆる「職務主義」である。能力もその職務にとって必要なものが問われるのであって、性別や出身などは原則として関係なく評価される。また、賃金もその職務の遂行の度合に応じて決定される、いわゆる「職務給」である。このように職務に対して人が決まることは、人の側からいうと、ある特定の職務に対する「所有権」という考えを生み出す。自分の職務に対する誇りによる職務意識と、社会的に確立された職務概念がそれを支える。労働組合による職務規制も、この職務所有権を集団で守ろうとする行為である。

職務は、互いに重なり合うことなくまた隙間が生じることなく設定されるべきで、これもマネジメントの課題である。そのためには、職務の範囲と内容ができるだけ明確に文書化されている必要がある。これが、「職務記述書」と呼ばれるものである。労働者はここに書かれている職務を忠実に遂行することが求められ、逆にそれ以外の仕事に手を出すことは、他の労働者の職務侵害にもつながりかねない。文書主義と職務の明確化は、官僚制の基盤でもあるので、労働の組織として官僚制を採用するのは合理的であるといえる。また、個々の労働者にとっても、職務所有権に基づく個人主義と他者への無関心な態度が合理的に成立する。その上で各人が自分の職務を誠実に遂行し、マネジメントがそれをコントロールすれば、全体の仕事がいわば機械的に構成されうる。

ここでは労働者相互の人間関係は原理的に問題とならず、各人が各人の職務に対して最大限責任をとればよい。その意味では、職務は一種の社会的な防衛²⁾であって、このなかで仕事をまっとうすれば、他者から介入されたり責任を問われることがない。逆にいうと、人間関係による葛藤や摩擦を回避しうる職務編成であるともいえよう。仕事上の人間関係は、職務記述書などの文書に基づいたフォーマルなコミュニケーションが中心で、個人的な感情や非合理的な要

素をもちこむ必要はない。むしろ、インフォーマルな関係は仕事から離れた場で充足される。

2.2 職務概念の歴史

職務概念を検討するにあたっては、その歴史的起源を参照することが示唆的である。例えば津田真澄は、欧米の職務中心主義はキリスト教の伝統のなかから確立したことを主張している。

ローマ・カトリック教会は、フランク王国カロリング朝のカルル大帝（在位 771～814）のために、教会組織をモデルとした王国の組織化を図った。それは、基盤としての職業集団の編成、その身分秩序づけ（オルディネス）、それぞれの身分に固有な職務（ミニステリウム）の規定であり、その上で全体を階層制度に編成した。これがヨーロッパに職務主義階層制度が開始される発端なのである（津田, 1994, 119）。さらに、職務の「事効説」と「人効説」についての堀米庸三の研究を参照しつつ、ヨーロッパ世界の組織における制度と職務の客観的存在思想は、キリスト教会内の論争から生まれたのであり、この長い歴史のなかで職務概念がヨーロッパ社会の基本思想として普及していったことを強調する（同上, 121-122）。

ここで注意すべきことは、職務遂行の結果の有効性は聖職者の人格とは無関係であるという「事効説」が支持されたように、キリスト教ヨーロッパの職務概念の伝統においては、「人と職務の分離」の上に組織が成り立っているということである。人格と切り離された職務によって組織が構成されるというのが基本なのである。後にみるように、この点において日本の労働編成は大きく異なるのであり、様々な問題はここに立ちかえて考えなくてはならない。

2) この用語はタビストック研究所の流れを汲むハーシュホーン（Hirschhorn, 1990）によっても使われている重要な考えである。彼は、近代産業において労働者の人格が直接に職場に持ち込まれる際の不安や気がかり（anxiety）から逃れるために、脱人格化（depersonalize）した官僚制が有効であったと認識する。ところがポスト産業社会においては、顧客志向に見られるように組織の境界内にとどまる仕事ますます不可能となり、その結果様々な不安が職場に現れていることを精神分析的組織論の立場から考察している。

次にヴェーバーの研究によりながら、この「人と職務の分離」についてもう少し掘り下げて見てみよう。ヴェーバーは、キリスト教会の歴史における司祭の地位について、人格的カリスマの否定と職務カリスマ (Amtscharisma) の成立によって官僚制へという論理を示している。

ローマ司教の地位は、本質的にカリスマ的な性格のものであったが、近世教会にいたってはじめてこれが職権に転化し、官僚制の特徴である職務と私人との区別が設けられた。職務は客観的な必要性のために存在しており、何らかの内心を拘束する権威をもつのではない。カリスマの没主観化によって、教会の官僚制化が可能となったのである (ヴェーバー, 1960, 478-481)。核心的な点は、カリスマが人から分離され、制度とりわけ職務 (Amt) と結合されるということである。教会は、純個人的にカリスマの資格をもつ人々の共同体ではなく、職務カリスマの保有者・管理者とみなされる (同上, 537)。教会は、合理的に組織化された司祭による「経営 (Betrieb)」となり、カリスマ的神聖性がこの制度それ自体に移される。職務カリスマは、ここで首尾一貫性をもって発展をとげる。人と職務は分離される。職務カリスマへの発展が始まると、神聖ならざる私人とこの私人のつかさどる神聖なる職務を峻別するという官僚制的な傾向が必然化する (同上, 544-545)。

この発展線上に近代官僚制を位置づけると、職務は天職 (Beruf) であるということがでてくる。職務に就くということは、安定した生活とひきかえに職務誠実義務を引き受けることを意味する。職務への誠実さとは、個人に対する関係ではなく、非人格的で客観的な目的に向けられたものである (ヴェーバー, 1962, 63-64)。

以上のことを、もう一度、津田の表現によってまとめると次のようになる。職務概念のもつ特性は、その概念規定のなかに、その職務に充当すべき人間的要因を一切含んでいないということである。職務は経営機能上の価値から、その定義と内容が明らかにされる概念であり、現にその職務を行っている従業員の属性は考慮に入っていない。「はじめに職務ありき」が原則であって、人が先にあるのではない (津田, 1968, 163-167)。

3 日本の労働編成

3.1 一般的特徴

これに対して日本の労働編成の特徴とされるのは、「柔軟な職務構造」³⁾と呼ばれるその職務の曖昧さにある。各人の仕事の分担が不明確で、どこで自分の仕事がおわり、どこから他人の仕事がはじまるのかわからないといわれる。「職務」という限定された仕事の範囲や内容をもった概念そのものが成立していない⁴⁾。各人は一応の基本的な仕事を受け持ってはいるが、そこにとどまることは例外的でむしろ非難され、自主的に仕事の範囲と内容を広げていくことが期待されている。また、欠勤者や仕事の遅れている者を相互にカバーしたり、誰

3)「日本の労働者の職務は、特定の業務に固定化されず、複数の仕事を担当するところに特徴がある。日本の労働者は関連のある複数の仕事について、職場ローテーションによって、そこでのOJTを中心とするトレーニングで、必要な技能・技術を習得する。こうして、労働者が多能工としていくつかの職務を担当し経験することによって、結果として「柔軟な職務構造」がつくりだされる。」(丸山,1989,123)

「日本においては、作業組織が職場として自然に集団的性格を帯びることが多く、半自律的集団に期待された機能の相当部分を遂行している。作業集団が集団の課題を変化する環境のもとで実施する際に、集団内におけるメンバーの配置または仕事の配分を柔軟に行う。これを柔軟な職務構造と呼ぶことができる。」(嶺,1991,148)

「日本の大企業の職場では、ひとつの仕事の範囲、要員、作業スピード、達成ノルマなどが比較的に無規定的である。「柔構造」とは、労働内容(なにをやるか)と人員配置(誰がやるか)がきわめて弾力的である状況をさす。」(熊沢,1993,105)

4)「ローテーションと多能工化、とりわけ応援の常態化に伴って生産現場の労働そのもののレベルでも「職務」が流動化し、従来の「職務」の概念そのものが「動揺」しはじめている。労働者個々人にとっては「職務」の輪郭がボケてくる方向へと事態が進行している」(小山,1985,624)。

「日本的な作業組織の編成原理では、「職務」と個々の作業者の関係が弾力的である。班と呼ばれる作業者集団に対して「職務配置」がなされ、個々の作業者が遂行すべき固定的な「職務」という概念自体が明確には成立していない」(安保,1991,37)。

「職務給・職務分析の導入の努力と放棄の過程においては、職務分析が技術的に困難だった。日本企業では職務の概念がもともと明確でなく、配置される従業員しだいで職務範囲が変化する属人的あいまいさがあり、職務分析が容易でなかった。」(遠藤,1999,150)

の担当からも漏れるような仕事のすき間を率先して埋めていく行動が望ましい。しかも、仕事の進捗度や全体の流れのなかで、どこに力を入れるべきかを状況に応じて臨機応変に判断しなくてはならない。「融通無礙」な仕事振りが求められる。

このように「日本型モデル」では、「職務」を概念として明確な範囲と内容をもったものとして規定すること自体が不可能であるが、以下では、「アメリカ型」との比較上「職務」という語句を文脈に応じて流用する。それは、職務という概念そのものが無規定で曖昧であることを前提に職務構造や職務編成を形成するという独特の「論理学」を意味しているのである。つまり、「アメリカ型」における仕事の組織が、職務という基本的なカテゴリーから構成されるのに対して、「日本型」においては、その構成要素となるべき明白な概念単位を欠いているのである。そこでは、仕事の組織を機械的な原理で構成することがきわめて困難で、何らかの機械的合理性を超えた要素が初発から要請される。それが、「人」の要素であるというのが本稿の主張であるが、その論証過程そのものも柔軟なものとならざるをえない。職務は概念として把握されるが、「人」は概念的に把握しつくされないからである。

さて、職務の曖昧さについては次節以降で詳しくみるが、ある程度先回りして述べておくと、職務の曖昧さという特性が「柔軟な職務構造」における「境界領域」を生み出し⁵⁾、そこには「人」的要素の機能が不可欠なのである。職務の境界領域とは、誰の担当でもない職務あるいは誰が担当してもよい職務といういいかたもできるが、相互の職務範囲の重なり合いの部分でもある。労働者ひとりひとりの基本的な仕事の担当部分は原則的に他者が立ち入らないという意味で、「アメリカ型」における職務とはほぼ同じように扱えるが、その部分から広がる周辺領域に関してはきわめて曖昧な要素に満ちている。この職務の

5) 「仕事の境界の曖昧さ」の特徴は、(1) 配置転換・応援といった職場の移動、(2) ローテーションや「多能工化」のように職場における個人の持場が流動的であること。「助け合いの励行」という表現で、個人を特定の持場に固定させることを避け、余力のある人が同僚の仕事の一部をカバーするという職務配分的方式をおしすすめ、生産の柔軟性を確保しようとしてきた。「柔軟な職場づくり」のもとで個々の労働者と仕事との結びつきはさらに曖昧になった。」(藤田, 1988, 355-356)

すき間を埋めていく柔軟な仕事の進め方こそが、「日本型」協働のあり方を本質的に規定しているのである。そこで必要とされる「人」の要素として最もよく指摘されるのが、「気配り」である。仕事全体の流れのなかで状況即応的にいま自分は何をすべきかを、機敏に察知する能力である。

話を元に戻して次の2節においては、職務の曖昧さについて、区分と境界、可変性と状況依存性という側面から分析していく。

3.2 職務の区分と境界

まず、職務区分と職務境界についてであるが、両者を区別して論じることが重要である。

職務区分とは、全体の仕事を分割して担当すべき要員と分担を確定することであり、いわゆる分業＝「労働の分割 (division of labor)」というべきことである。それゆえ、「職務区分の曖昧さ」とは、労働者が担当する仕事は明確な職務区分に特定・限定されていない状況、ある職務を担う要員が明確に特定・限定されていない状況を意味する(稲村,1997,109)のである。だが職務区分というとき、それは、誰かが何か(の基準)によって意図的に仕事の分担と要員について「区分する」という能動性をもあわせもつ概念であり、その意味で「職務が特定・限定されている状況」は、計画や設計によってもたらされるという面もあるだろう。もちろん、その区分が自然発生的な慣習に依拠することも十分に考えられるが、いずれにせよ、職務区分は個別労働者にとって、何らかの仕組の内容と範囲をもたらしには違いない。

一方、職務境界というのは、かなり重要かつ微妙な概念である。境界が不明確であり、しかも状況において変化する柔軟な分業(野村,1993,129)といわれる事柄を明らかにするためにも、必須の概念である。職務区分が、仕事全体における職務の位置づけを個別労働の側から把握したものであるとすれば、職務境界とは本質的に集団労働に関わって理解されるべき概念である。それは、次のような、十名直喜の根本的な問題を含む重要な指摘を参照することによって明らかとなる。「職務区分、すなわち職務の境界の曖昧性は、公式の(フォーマルな)職務に加えて、非公式性な(インフォーマルな)職務をしのびこませ、

『自発的』にそれを引き受けさせるメカニズムを通して、広義の『仕事』へと転化させていく。」(十名,1993,49)

ここで、職務区分と職務境界を同一視していることが問題なのであるが、それは職務の曖昧さという視点からは、「境界」は「区分」する(される)ことによってできる分割線＝「境界線」としてではなく、場所的・空間的な表象をもった「境界領域」として理解されるべきだからである。職務境界はまさに、広義の「仕事」を形成してゆくインフォーマルな職務が「しのびこむ」領域なのである。しのびこむというやや比喩的な表現に託された現実の出来事は、何が公式的な職務であるのかが不明確である上に、自分でもそれと自覚しないでいつの間にか様々な仕事を引き受けてしまっていることであろう。作業の準備から「人間関係諸活動」に至るまでの膨大な量の「仕事」の集積によって、拘束時間と自由時間の区別が曖昧になっていく(十名,1993,49)という事態である。

このことは、個別労働だけに着目しては理解しにくいことで、境界領域という場をふまえた集団労働の性格を考察する必要がある。つまり、境界領域において接する労働者相互の関係に踏み込まなければ、「職務境界の曖昧さ」の意義は見えてこない。例えば、他の職務との境界は不明確であって、むしろ境界を接する者同士がお互いにカバーしあう(丸山,1995,214-215)といわれる状況について考えなくてはならないのである。職務境界が接するというのは、その境界領域を共有することであり、そこでの相互関係が生じるということである。しかも、その相互関係のあり方が、組織や労働に大きな影響を及ぼすという点が重要なのである。

3.3 職務の可変性と状況依存性

本節では、職務の曖昧さをまず個別労働の側から考察しつつ、そこでの論点がいかに集団労働へと繋がっていくのかを見る。そして、職務の曖昧さが個別労働者に対して何を求めるのかが問われる。

可変性

職務の曖昧さは、端的には職務の範囲と内容が変化しうることとしてあらわ

れ、しかも、その変化は職務の量的な側面と質的な側面にかかわる。職務範囲の量的側面とは、個別労働にとっての職務に携わる時間としての労働時間と、個々の作業量ないしは労働量のことである。職務範囲の質的側面とは、個別労働の置かれている位置としての労働の持ち場である。これらが変化するというのは、一日のうちでもある期間においても、労働時間が一定不変なものではなく、作業の量も一義的に決定されていないことを意味する（例えば、日常的な残業や可変的な仕事の割り当て）。また、持ち場も恒常的ではなく、かなりの流動性をもって移動する。

このように職務の範囲は、量的にも質的にも拡大と縮小および移動が頻繁に行われている。日常的な仕事の代行や応援および配置転換などを考えると明らかであろう。この職務範囲の可変性は、伸縮性と表現できる。

次に、職務内容の可変性について見よう。職務内容を量的側面から捉えると、それは個々の作業のスピードないしは密度としてあらわれる。これが変化するというのは、個別労働にとっては、作業が緩急自在にかつタイミングを図って遂行されることを意味する。職務内容の質的側面は目に見えて理解できるが、一般に作業内容が複数の局面に及ぶことをいう。場合によっては、複数の職務の兼務としてあらわれる。これらの職務内容の可変性とは、個別労働が弾力的に変化しうることなのである⁶⁾。

職務の可変性を量的な側面からみると、労働時間調整や「多工程持ち」などの「労働の量的柔軟性」といわれるものにあたる。また、質的な側面は、「ジョブ・ローテーション」や「多能工」に代表される「労働の質的柔軟性」と称される⁷⁾。このような職務の範囲と内容にわたる可変性は、個別労働者にとっては、いわゆる「多能工」であることを、また「ゼネラリスト」であることを求

6)「個々の労働者が担当する職務の内容と範囲は明確に定められていない。欧米流の職務分析や職務評価の手法を導入しても、労働者の分担する職務内容はつねに流動的であり定型的でない。」(白井,1992,226)

7)「労働の量的柔軟性とは、「周辺労働力」の利用、労働時間調整、応援・出向などの内部労働異動、職務範囲の拡大・縮小など。質的柔軟性とは、生産工程の変化に柔軟に対応できる労働力の質（知能・技能、士気、共同性など）の確保である。」(坂本,1992,51-52)

めているといえるだろう。

状況依存性

職務の曖昧さのより重要な特徴は、その状況依存性にある。職務の可変性では、その範囲と内容が量的および質的に変化しうることが指摘されたが、ここではその変化が何に対応するのが問われる。

労働時間や作業量が変化するという場合、その変化は、個別労働の偶然的事情といったものではなく、周囲の外部性ないしは他者によって強く影響されている。ここですでに問題は、個別労働から集団労働の領域へと移行しはじめている。外部性や他者は、顧客や取引先、市場や社会環境としてだけでなく、労働を共に行う集団内の他の構成員としても問題となるからである。つまり、市場条件に対応して個別労働の労働時間や作業量が変化するだけでなく、集団労働においては集団内の他者の動きに応じてそれらが変化するところに特徴がある。個々の持ち場も、恣意的・偶然的ではなく集団内の状況に応じて移動するのである。

また、作業のスピードや密度についても、個別労働自体の事情よりも、周囲の他者との関係やバランスに応じて緩急をつけたりタイミングを図ったりするのである。作業内容に関しては、持ち場の移動ということ以上に、多岐にわたる職務間の調整がその場の状況に応じて求められる。これらの特徴は、集団労働における個別労働の融通性ないしは個別労働間の相互的な融通性といえるであろう⁸⁾。

8)「日本の労働者は、一応自分の担当する職務を受け持つが、その職務のみを厳密に遂行するわけではない。作業様式の変化、作業量・作業員の増減、作業範囲の伸縮などその場の状況に応じて、自らの職務内容を変えていくばかりでなく、所属する職場の他の労働者とのあいだで、それぞれの職務を必要に応じて援助・協力しあったりする。したがって、組織秩序も、「みんなとうまくやる」といった集団秩序を重視することになる。職場の雰囲気や乱す者をたしなめ、「みんなに迷惑をかけない」行動を是とする。また、所属する職場で残業があれば、一人だけ先に帰宅するのは憚られる。「みんなががんばってやっているのだから」とつい自分も残ることにもなる。」(中村, 1985, 154)

「日本の経営組織は、バレー・ボール的な職務分担といえる。このような組織編成のもとでまずみられるのは、相互扶助・融通のきかしあいである。同じ職務集団内の他の人々の仕事を手伝ったり欠勤した人の仕事を他の人達が代わって遂行したりする。日本の経営組織のばあいには、とくに代わりの人が補充されなくても、同じ

いままで述べてきたことをまとめると、職務範囲の伸縮性と職務内容の弾力性ということが職務の可変性を形作っており、さらにそれらは、場の状況に依存しつつ量的・質的な融通性をもって変化するのだということであった⁹⁾。この職務の可変性と状況依存性をまとめて柔軟性と呼ぼう。だが、注意すべきは、柔軟性とは個別労働そのものとしてよりも、集団労働においてこそ十全に展開されるということである。以上を簡単のために表にまとめておく。

職務	範囲	内容	状況依存性
量	労働時間 作業量	作業密度	相互性 融通性
質 可変性	持ち場 伸縮性	作業内容 弾力性	柔軟性

職務集団の誰か、あるいはその全員によって適宜その仕事が遂行されていく。日本の経営組織の構造は、官僚制構造の形態をとりつつも、その実体は集団単位の組織編成と運営になっている。一応職務範囲は決められてはいても、職務集団の成員は時に応じてそれぞれにこの範囲をこえた領域にまで手をひろげ、集団の全員で集団全体としての定められた仕事を分けもっている。このような個人の職務範囲の拡大は、集団全体の職務が一定である限り、日常的には一定の限度内にとどまっているといえるが、しかしそれはつねに無限にすすんでいく可能性を秘めている。業務内容が拡大・変化を続けている状況のなかでは、とくに具体的な命令がなくても、集団全体としての一体的な関係がつくりあげられることによって、個々の成員はそれぞれに自ら新しい業務に関する職務にあたっていくことになる。」(植村, 1993, 103-105)

「日本企業では職務の分類はずっと単純でフレキシブルである。職務の区分は流動的で、曖昧であり、職務の配属にはもっと柔軟性がある。欠勤に対処する特定の交替要員がないので、集団でカバーするか、職長の裁量で臨時的に配置替えが行われる。欠陥製品の率が高くなると、外部から助けを呼ぶ前にその場で、その原因と対策が追求される。職務分類が幅広く、職務の配置替えでも融通がきくために、労働者が引き受ける仕事の幅も広くなる傾向があり、また多様な技能を身につける機会もふえる」(青木, 1992, 16)。

- 9)「一応職務範囲は定められてはいても、それが固定、不変なものとしてはとらえられず、実際におこなう各構成員の職務内容はきわめて弾力的である。個々人の職務範囲は組織、集団内の状況に応じて絶えず伸縮している。「組織、集団内の状況に応じて」というのは、組織全体、あるいは職場集団内の他の構成員のうごきということの意味している」(植村, 1993, 103-104)。

「個人の職務範囲がその場の事情に応じて絶えず伸縮されている。「その場の事情」というのは、主として、同一職場集団内の他の構成員のうごきということ意味する。個人の職務範囲は固定したものではなく、集団内の他の構成員とのあいだで相互扶助、融通のきかせあいがつねにおこなわれている。」(植村, 1982, 142)

3.4 柔軟性と境界領域

前節では、個別労働における職務の曖昧さは、集団労働において柔軟性として展開すると論じられた。ここでは、その柔軟性が、個別労働のいかなる組み合わせによって、集団労働に際して有効に展開するのを見る。

職務の曖昧さをもった個別労働を単に結び付けただけでは、職務の可変性のゆえに、集団労働は整合的なものとなるとはかぎらない。まず、職務の量的な側面である労働時間、作業量、作業密度は、集団労働においては相互に分かち合われる。それは、個別労働の進度や負荷に応じて相互に量的な分かち合いが行われるということである。コリアのいう「時間の分かち合い」(コリア,1992, 69-70)である。しかも、それぞれの個別労働の置かれている場の状況に応じて、負荷や過密度を軽減したり均等化することが望ましい。そのためにこそ、職務の可変性が有効なのである。

分かち合いにおいて相互性と融通性が効果的に発揮されないと、場合によっては集団労働が機能しなくなる可能性がある。職務の状況依存性は、かなり高度な要請を個別労働に課しているといえる。職務の伸縮性と弾力性が、個別労働相互でうまく組み合わせられるためには、個別労働が互いに適切な距離を保ちつつ協力できる場としての境界領域が必要である。トヨタ・システムでいうバトントッチゾーン(大野,1978,47-48)は、これを象徴的に表現している。このことは、集団労働における職務の質的側面を見ることによって、よりいっそうはつきりする。

職務範囲の質的側面である持ち場について考えると、その伸縮性に基づいて集団労働では持ち場が重なり合ってくることは、容易に理解されよう。作業内容においても、その難易度のレベルによって個別労働間の差異があるが、それらが弾力的に重なり合うことが重要である。この持ち場や作業内容が相互にうまく重なり合う場が境界領域なのである¹⁰⁾。ジョブ・ローテーションや「多能工」に基づく現場主義が有効に機能するのもこの境界領域においてである¹¹⁾。それは、職務の可変性を基盤として、個別労働が相互に状況に応じて重なり合う場である。

別の見方をすると、個別労働にとっては、一応標準化され固定した職務がコ

アとして存在するが、そこだけにとどまっていることはなく、周辺領域へと仕事を拡大していく傾向があるともいえる。これは、職務の曖昧さを、何の基準もなく無定型に変化すると見るのではなく、定型的な中核をもちつつ職務の範囲と内容が変化すると見るのである。そうすると、境界領域とは、どの個別労働の中核的職務によっても覆われることのない間隙（すきま）であるといえよう。仕事の分かち合いや重なり合いは、この間隙を埋めるための方法なのである。

また、職務の範囲と内容の変異性は、当然のことながら、個別労働相互の間での職務の区分と分担を不明確にする。どこで自分の仕事がおわり、どこから他人の仕事がはじまるのかわからないといわれる。これは、職務境界の曖昧さを意味しており、職務の曖昧さが集団労働においてとる特徴である。不分明な境界による境界領域とは、職務の曖昧さに基づいて集団労働を行うに際して生じてくる場所なのである。

職務の曖昧さが集団労働において効果的に機能した場合の柔軟性とは、境界領域での仕事の分かち合いと重なり合いによって、状況即応的に「間隙的職務」（ライベンシュタイン, 1992, 260-261）が遂行されることをいう。これは、分業のすき間を埋めるための協業である¹²⁾。分かち合い（分有）と重なり合い（共

10)「人と仕事の結びつきが弾力的であるのは、「配置の柔軟性」に依拠しているが、仕事の境界が曖昧であることにも大きく支えられている。そこでは、職場の同僚の仕事に必要な応じて手と口を出す慣行がみとめられる。人の仕事に手と口を出すことのできるのも、各人の仕事互いに多少なりとも重複しあっているからであって、この重なりによって「仕事をしながらの訓練（OJT）」が促されている。」（稲上, 1985, 66-67）

11)「職務の垣根の低さとは、個々人に割り当てられる職域が厳格に固定されていない仕事のことである。異なったラインの仕事を次々と経験するジョブ・ローテーションを通じて、柔軟な作業組織の編成を可能とする多能工が育成され、作業員の工程全体に対する関心と理解を深める。ラインや設備を操作しながら実際に製品を作る直接作業と品質管理や設備メンテナンスなど間接作業との垣根も低いため、両者の意思疎通と情報交換がスムーズに運ぶ利点が生まれる。」（坂垣, 1997, 7）

12)「日本の生産システムにおいては、一方では、伝統的な熟練を単純化・標準化しつつ、他方、半熟練労働者という枠内で職務が可能ながざり拡大され、さらに、このような労働者をチーム作業に編成することによって分業のすき間を埋めるための協業が徹底的に組織化されてきた。」（湯浅, 1997, 83）

有)に基づく境界領域での相互の融通のきかせあい、機械的な職務の原理のみによっては成立しない。「間隙的職務」を独自の職務要素として確立するのではなく、集団労働における柔軟性がそれをカバーするのである。そのためには、状況即応的な判断力をもった「人」が不可欠なのである。いままで述べてきた職務の可変性と状況依存性を十分に満たしうるのは、「人」的要素である。

4 他者への配慮

4.1 職務と「人」的要素

個別労働にとっての中核的職務は、ある程度確定した範囲と内容をもったものであるが、その周辺にある可変性と状況依存性に支配される境界領域は、「人」独自の柔軟な判断によって遂行されていく。つまり、曖昧な職務は、中核的職務とその周辺の「人」による領域からなっている。中核的職務はある程度機械的に決定できる要素であるが、「人」による周辺領域はまさにその人のもつ独自の資質に支えられたきわめて曖昧な要素をもっている。また、中核的職務自体もこの周辺性からの影響をうけて独特の変容を遂げてくる。そうなると、個別労働の職務全体がそれを担う人の個性によっていどられてくるとさえいえる。人が先にあってそこへ職務をあてはめるという事態は、こうして現実性をもつ。

そうすると、職務と人の流動的な関係が生じ、ある職務を特定の個人が担うという固定的関係がなくなってくる。これは職務という概念そのものを流動化させ、職務はそれにふさわしい人を求めるという関係ではなく、集団に与えられた課題的な仕事の一部分を状況に応じて誰かが分担しているという結果にもなる。その場合、中核的職務と人(=個人)との結合の形は残しながらも、曖昧な周辺領域に「人」的要素がはいりこんでくる。

ここで再び、十名直喜の指摘を参照する。職務区分の曖昧性は、職務要素の弱さを意味する。そして、職務要素の弱さとは、「人」的要素の重視に他ならない。日本型生産システムの核心は、まさに「人的役割」にある。(十名, 1993, 49)

これは田中博秀に依拠した¹³⁾見解であるが、田中自身は職務要素の弱さをその要素の働きの緩やかさと理解している点を措くとしても、両者ともなぜ職務要素に対して、他ならぬ「人」的要素が対置されるのかについては積極的に論じているようには思えない。本稿では十名の示唆に従って、職務要素の弱さを職務の曖昧さと捉えて、そこから「人」的要素や人的役割への傾斜について考えることにする。

例えば、トヨタ自動車工場の長年にわたる実態調査から「集団的熟練」という概念を提唱した辻勝次は、「トヨタ生産方式」は、生産力総体を構成する諸要素の中の一要素にすぎない人間的要素にあまりにも大きく依存しすぎていると述べて、過剰労働志向型人間の形成＝「トヨタ型疎外」を、人間的要素に過度に依存する生産システムから説明している（辻,1989,136）。

同じように、北米に進出した日本の自動車産業を現地で取材するなかで、「ヒューマンウェア」という独自の概念を提起するに至った島田晴雄は、それが人的資源の資質や働きに問題があればシステムの働きは大きく阻害される危険性があり、「人」的要素の問題点に対してきわめて敏感かつ脆弱な性格をもった技術である（島田,1988,112）と結論づけている。つまり、生産技術そのものが「人」的要素にあまりにも強く依存している（同上,113）のである。生産システムあるいは生産技術が「人」的要素に強く依存しているというのは、システムや技術が人間のもつ何らかの積極的要素がなければ、正常に機能しないということである。

それでは、多くの論者が強調するこの「人」的要素とは、具体的に何を意味するのであろうか。次節において、深く語られることの少なかった「人」の問題を「他者への配慮」という視点から考え直してみよう。

4.2 「人」的要素としての配慮

ここで筆者が基本的に依拠する見解は、国際経営の現場をつぶさに比較検討している石田英夫によるものである。

13)「日本の企業が職務の要素にとらわれず、それ以外の要素によって労務管理を行っているとするれば、それは「人」の要素であろう。」（田中,1988,97-98）

日本における職務の概念と組織の編成は、特定個人の分担がはっきりしている領域と、特定の個人の分担が明確になっていない「境界的な」領域、または「相互依存」の領域からなっている。日本の組織では、明確な個人の分担領域は限られ、誰の分担かがはっきりしない相互依存の領域が広い。相互依存の領域を現実には誰が分担するかは、状況に応じて融通無礙に決められる。上位の人または同僚との相互依存領域に間隙が生ずるとされる時には自発的・弾力的に補完行動をとることが望ましいとされる。そのためにはたえず周囲に対して気配りしていなければならない。狭い自己の領域だけに閉じこもる消極的な「気の利かない」人間はダメなのである。アミーバのように状況即応的な、相互補完的な役割行動が期待されている（石田, 1985, 11）。

理論的立場は違うが、鈴木良始も同様の事柄を別の角度から述べている。日本の労働編成のもとでは、個々の作業者の責任意識が、経営に対してと同時に職場集団に対しても生ずる。個人の失敗は個人の責任として収束せず、職場集団によって補完され助けられる。個人の責任意識は、職場集団に対する配慮（気兼ね）という社会的ファクターをも包含する。日本の労働者の集団責任意識は、思考様式などの文化的次元から導かなくとも、労働編成方式それ自体から把握される（鈴木, 1994, 76）。

ここで坂本清の議論（坂本, 1992）を参照してみる。そうすると、労働の柔軟性は集団労働力の柔軟性として理解すべきであり、個々の労働力の共同性に依拠した集団労働力、あるいは労働力の質としての共同性こそが必要な「人」的要素だといえそうである。先に、個別労働における職務の曖昧さが集団労働において展開する際の柔軟性と境界領域のあり方を見てきたが、そこで働くのが「人」的要素としての共同性である。だが、共同性を「日本型」に理解すると、人と人との相互依存ないし相手に対する気配りを前提とする人間関係である。自分がまず存在するのではなく、常に相手である他者の視点からまわりの状況を判断し、自分のなすべきことをやる。時には自己の主張を曲げてでも周囲に合わせて行動する。そのような行動パターンが、柔軟な職務構造においてはすき間の職務を埋めていくという点で尊ばれる。これこそが境界領域での「他者への配慮」なのである。

それゆえ、(中核的) 職務にのみ忠実に仕事をするのではなく、周辺領域へと拡大しつつ他者の邪魔にならないような気遣いが必要となる。単一の職務に対する誠実な遂行能力が求められるのではなく、すき間を埋めながら全体の調和のとれた仕事をやっていくための「人柄」が重要な能力とされる¹⁴⁾。もちろんインフォーマルなコミュニケーションを含めた人間関係の濃密さが大事であり、場の雰囲気や乱さないような慎重な振る舞いも重要である。つまり職場の空気に敏感であることが仕事上の判断の基準であり、文書化されない微妙な感覚に基づいて行動しなくてはならない。「暗黙の了解」といわれる場の空気を読み込んだ知のあり方はこのことにつながるが、それは技術の面を越えた広い意味での熟練である¹⁵⁾。ここにも、常に相手の立場や周囲の状況を察知する「他者への配慮」が働いているのである。

5 おわりに

「柔軟な職務構造」と「他者への配慮」は「日本型」労働編成における車の両輪のようなものであり、他方なしには一方は存在できない。昨今の日本的経

14)「大企業の方にきけば、人事考課の評価項目は「結局人柄ですよ」というばかした答えが返ってくる。これは、きわめて高度の能力主義の意味内容をもつと考えざるをえない。」(小池,1981,31)

「日本の「能力」概念は、単に「ある職務ができる」といった capability としての「能力」だけでなく、勤労者一人一人の職務に対する態度姿勢、接する人々への態度姿勢のありようをも含んだ、もはや「能力」というよりは「人柄」「人格」といった方がふさわしいものである。」(石田,1990,36)

15)小池和男の「知的熟練」論は「気配り」現象を論点として定立することに対して否定的である(小池,1989,320)が、職務の曖昧さを文書化の問題として検証し、「日本型」特殊性を集団主義文化論に与するものとして否定し去る議論(小池,1987,59 および小池1994,148-153)には賛成できない。筆者の論点は、安易な文化論に寄りかかるのではなく、職務の曖昧さと「他者への配慮」という「人」的要素との内的関連を探ることにある。その職務と人の関係の特徴が「アメリカ型」と「日本型」において異なるという「モデル」としての議論であり、歴史的展開や個別事例もその「モデル」から照射することによってよりよく理解できるであろう。だが、どちらの「モデル」がより「普遍的」であるかという論点は問題としていない。

営への回帰の議論の背景にも、この「他者への配慮」に敏感でない労働者が増加しつつある状況が見え隠れする。その結果、仕事のあり方を変えようとする動きが出てくるのも当然であろう。だが、一方に職務の「構造」があり、他方に「他者への配慮」という人間的要素があるというものではない。職務と「人」とが不可分離に絡み合っているのが「日本型」協働の特徴である。その点、一旦職務と人格を切り離れた伝統をもつ「アメリカ型」労働において、最近チームワークが全盛となりつつある現象は考察に値する。つまり「アメリカ型」においていかに職場の人間関係が変容しつつあるのかという問題である。結論的にいうと、現在のアメリカのチームワークではピア・プレッシャーに見られる「他者からの監視」という職場のあり方が支配的であり¹⁶⁾、他者の監視のまなざしを内面化したともいえる「日本型」の「他者への配慮」とはまだ距離があるようである。プレモダンの要素を含むように思える「日本型」が、実はポストモダンを先取りしているのではないかというパラドキシカルな現象については今後とも十分に注意していかなくてはならないであろう。

ジャパナイゼーションが話題になってから久しいが、それはアメリカにおいてチームワークの定着として現れている。近代を越える日本的システムといった捉え方も、一定の現実性をもっているかのようである。だが、自己と他者のつながり方にまで踏み込まなければ、その事柄の真相＝深層は見えてこない。そして、自己と他者のあり方が仕事において問われる「日本型」の行方は今世紀における重要な課題である。「日本型」の仕事が本来、ひと＝他人への奉仕にあったのではないかということも検討してみなくてはならない。そのとき、「人間の本質は労働である」というテーゼが「労働の本質は人間にある」といいかえられるかもしれないであろう。

16) このことについては、バーカー (Barker, 1999) がチームワークを導入したアメリカの企業での参与観察をもとに活写している。彼は、「参加型統制」による「創発的規律」という概念によって、職場において従業員一人一人がチーム目標を共有しつつ、従来の労働スタイルとは異なる仕事を確立してゆく過程を描いている。その際、ピア・プレッシャーによる「創発的規律」をフーコーのパノプティックな監視という点から説明しようとしているが、このこと自体「アメリカ型」の特徴を色濃く残しているといえよう。つまり「見られる自分」はあくまでそこに厳として存在しており、他者とは分離した自己が前提されているのである。

参考文献

- Barker, J.R. (1999) *The Discipline of Teamwork*, SAGE Publications
- Hirschhorn, L. (1988) *The Workplace Within*, MIT Press
- 青木昌彦 (1992) 『日本経済の制度分析』 筑摩書房
- 安保哲夫 (1991) 『アメリカに生きる日本的生産システム』
- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』 日本労働研究機構
- 石田光男 (1990) 『賃金の社会科学』 中央経済社
- 板垣博 (1997) 『日本的経営・生産システムと東アジア』
- 稲上毅 (1985) 「従業員と職場集団」 (間宏・北川隆吉編 『経営と労働の社会学』 東京大学出版会)
- 稲村毅 (1997) 「日本型企业社会とフレキシビリティ」 (坂本清・櫻井幸雄編 『現代企業経営とフレキシビリティ』 八千代出版)
- ヴェーバー (1960) 世良晃志郎訳 『支配の社会学Ⅰ』 創文社
- ヴェーバー (1962) 世良晃志郎訳 『支配の社会学Ⅱ』 創文社
- 植村省三 (1982) 『組織の理論と日本の経営』 文眞堂
- 植村省三 (1993) 『日本の経営組織』 文眞堂
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』 ミネルヴァ書房
- 太田肇 (1994) 『日本企業と個人』 白桃書房
- 大野耐一 (1978) 『トヨタ生産方式 脱規模の経営をめざして』 ダイヤモンド社
- 大野正和 (1999) 「企業労働の現場と労働エートス」 『大阪市大論集』 第95号
- 熊沢誠 (1993) 『日本の労働者像』 ちくま学芸文庫
- 熊沢誠 (1989) 『日本の経営の明暗』 筑摩書房
- 小池和男 (1981) 『日本の熟練』 有斐閣
- 小池和男・猪木武徳編 (1987) 『人材形成の国際比較』 東洋経済新報社
- 小池和男 (1989) 「知的熟練と長期の競争」 (今井賢一・小宮隆太郎編編 『日本の企業』 東京大学出版会)
- 小池和男 (1994) 『日本の雇用システム その普遍性と強み』 東洋経済新報社
- 小山陽一 (1985) 『巨大企業体制と労働者』 御茶の水書房
- コリア (1992) 花田昌宣・斎藤悦則訳 『逆転の思考 日本企業の労働と組織』 藤原書店
- 坂本清 (1992) 「国際競争力と『日本の生産システム』の特質 (3)」 『経営研究』 第43巻2号
- 島田晴雄 (1988) 『ヒューマンウェアの経済学 アメリカのなかの日本企業』 岩波書店
- 白井泰四郎 (1992) 『現代日本の労務管理』 東洋経済新報社
- 鈴木良始 (1994) 『日本の生産システムと企業社会』 北海道大学図書刊行会
- 田中博秀 (1978) 「雇用慣行の日米比較」 『日本労働協会雑誌』 No.229
- 田中博秀 (1988) 『日本の経営の労務管理』 同文館
- 辻勝次 (1989) 「自動車工場における『集団的熟練』の機能形態とその形成機構 (下)」 『立命館産業社会論集』 第25巻3号
- 津田真澄 (1968) 『年功的労使関係論』 ミネルヴァ書房
- 津田真澄 (1994) 『日本の経営文化 二十一世紀の組織と人』 ミネルヴァ書房
- 十名直喜 (1993) 『日本型フレキシビリティの構造 企業社会と高密度労働システム』

法律文化社

中川敬一郎（1981）『比較経営史序説』東京大学出版会

中村共一（1985）「現代企業の組織的風土」（藤井光男・丸山恵也編『日本的経営の構造 日本資本主義と企業』大月書店）

野村正實（1993）『熟練と分業 日本企業とテイラー主義』御茶の水書房

丸山恵也（1995）『日本的生産システムとフレキシビリティ』日本評論社

丸山恵也（1989）『日本的経営 その構造とビヘイビア』日本評論社

嶺学（1991）『労働の人間化を求めて』法政大学

湯浅良雄（1997）『現代の労働過程』

ライペンシュタイン（1992）鮎沢成男・村田稔監訳『企業の内側 階層制の経済学』
中央大学出版部