

## アンドルー・ゴードン 「日本の第三の道」

Japan's Third Way

長澤淑夫

NAGASAWA Toshio

**要旨** 戦後日本の労使関係は、敗戦直後の革命的予想が支配した時期から 1960 年までの激しい労使対立の時代を経て、その後、企業を単位とする協調的組合が主流を占めるようになった。この労使関係のもと、日本経済は高度成長を達成し、世界にまれな企業中心主義の社会を形成した。この中で労使関係は QC サークルのような労働者が企業活動に下から参加する独特な関係とジェンダー分業を含んで展開した。こうした動きは社会民主主義が強いヨーロッパと異なり、また反資本主義的な第三世界とも違って、資本主義企業の強い、競争的社会を形成した。こうした社会形成の条件は後発的發展、敗戦、占領下のアメリカの影響が織りなす社会的文脈にある。

日本の労使関係の研究史は組合の自主性と戦闘性の喪失を批判する立場と経済的達成を賞賛する立場に分かれるが、この論争の外部の観察者にとっての理解の鍵は、日本の労働の多面性を認識することにある。

20 世紀の終わり、日本経済の不振から、英米流資本主義的改革の導入をめぐる、日本的経営に対する議論が展開したが、議論の多くは過去を見誤っているため、戦後 20 年間に形成された日本的経営が、景気循環に対応しているだけで、見た目ほどは変化していないことを理解していない。

(アンドルー・ゴードン『豊かさの代償』 Andrew Gordon, *The Wages of Affluence: Labor and Management in Postwar Japan*, Harvard University Press, 1998 第 10 章)

日本が企業中心の社会となっていく物語は先進資本主義世界の労働者の歴史と多くのものを共有している。第二次世界大戦直後、ほとんどの日本人は、資本主義の覇権はいうまでもなく、それが生き残るとは思っていなかった。この点、日本人とヨーロッパ人の経験は同じだった。革命が起きて大変化が生じるのではないかという黙示録的なビジョンは、日本にける戦後直後の混乱においてだけでなく、50 年代にはいってもありふれたものだった。当時の日本鋼管の組合新聞にはマルクスやレーニン選集、場合によってはスターリン選集の宣伝が載っていた。この新聞の工業生産の調査によると社会主義圏は資本主義諸国を凌いでいた<sup>1</sup>。

日本における戦後経験は、何年かは労働者階級の自覚的な運動が非常に重要だったので、世界の戦後史の重要部分を構成していた。組合と経営者は「総労働と総資本の対決」といわれるものに直面していた。結局、日本の労働者階級の多くは、より広い社会の主流に溶け込み、あるいはそうなったと信じるにいたった。しかし、15 年ぐらいは、他国同様、日本の職場は、労働慣行と期待と労働者の利益がしばしば経営者の利益と敵対する特徴的な社会の場所となった。優勢になりつつある、職場を支配しようとする企業の覇権は、労働慣行を守り新評価システムに怒る組織された従業員の旺盛な運動に簡単に打ち勝ったわ

けではなかった。

しかし、1955年以降は日本鋼管の新聞にスターリンの宣伝は見られず、そして60年代に載っていた生産の新しいグラフが示すものは、日本がイギリス、西ドイツに、ついでアメリカに追いつき、追い越しつつあることであった。欧米の先進工業諸国や日本では、商品を生産することによって爆発する階級闘争から離れて、アメリカの工業技術やアメリカ的組合主義がまっすぐ進んでいったように見えた。こうして、日本とヨーロッパ、アメリカのその後は、資本主義の生き残りや望ましさに対する不安から企業価値の覇権へと道を譲った。資本と労働の一連の和解はこの覇権の維持を約束する多くの諸国に出現し、企業的価値観は政体、教育システム、そして、マスメディアのイメージと言葉に浸透した。

こうした三つの面—戦後直後の危機感、明白な階級闘争。資本主義の覇権の達成—において、日本の経験は、日本に特有なものというよりは、国際的な歴史の一部である。例外としての日本のきりのないように見える記述に直面するので、この共通な基盤を認識することは重要なことである。

共有する歴史が多いとはいえ、日本の経験には固有の特色も多くある。これらは首尾一貫した様式の上で、日本を世界の他の部分から切り離すわけではない。戦後直後の不安定さは、どこにでもあったが、それはアメリカよりもヨーロッパや日本のほうが、確かに大きかった。どこでもそうだったように、日本では階級対立が具体化した、しかし特に日本では、紛争は解消するであろうように展開していった。労使の協調は多くの社会で達成されたが、アメリカと日本は、社会民主主義が深い根を持つヨーロッパや資本主義に対する挑戦がはるかに明白な第三世界に比べて、企業中心主義社会の極端なバージョンが根を下ろした。

ひとつの違いが突出している。60年代以来、企業覇権は世界のどこよりも日本で持続し、強固である。どこにでも見られる緊張にもかかわらず、より多くの日本企業が著しく全体的に、企業と従業員の社会を統合した。確かに日本でも経営権は度々挑戦を受けた。しかし、他ではこうした挑戦が危機となって爆発した—イタリアでは60年代の「熱い秋」から70年代いっぱい、ドイツでは60年代後半から70年代、フランスの68年、イギリスでは炭坑、鉄鋼ストの7、80年代、アメリカでは斜陽鉄鋼業地帯での7、80年代。企業と組合の比較的、恒久的な協調が回復されたドイツにおいてさえ、組織労働者は、交渉継続中の取り決めの合意において比較的独立の地位を守り続けた。しかしながら、どの段階でも日本では、企業と官僚的指導による秩序は調整をなんとか作り、それを秘密にしておいた。主流組合の超協調主義は持続し、拡大した。

戦後直後の日本では、非公式な意味での「我々」対「やつら」は、従業員の上司観を形成したが、この態度は、戦闘的なあるいはラディカルな組合主義とは持続的な関係を持たなかった。むしろ、「我々」を他の企業（他の組合）の「やつら」に対抗させながら、従業員間で、企業の（企業組合の）「我々」と職場の「我々」をしっかりと統合するように、経営者は職場を再建し、組合内に同盟を育んだ。労働者が企業の成功に対し全面的なコミットメントを内面化するにつれて、日本の労働者は、他の諸国に比べて、より広汎に日々の仕事の他に、協調的な活動に参加するようになっていった。敵対的な関係において交渉を続けるより、むしろ組合は広汎な経営的問題に対して、労働—経営協議会に参加し始め、そして経営者は生産性向上のための小グループに数百万の労働者を引き込んだ。

20世紀の初め、アメリカの組合のリーダー、ビッグ・ビル・ヘイウッドは「経営者の頭脳は労働者の帽子の下にある」と簡潔かつ正確に主張した<sup>2</sup>。50年代から現在までの日本の経営者は労働を単純にした経営工学（こうした努力は物語の一部をなすが）によって労働者の頭脳を切り離しただけではなかった。労働者の知性を企業の目標に向かって動員することによって、職場において経営者は覇権を維持した。たとえば、彼らは、労働者に専門家の分析を押しつけた時でさえ、労働の分析に労働者を引っ張り込んだ。

戦後日本の職場闘争は、世界的、地域的な構造と圧力の固有な合流点ゆえに、きわめて包括的な企業中心主義社会の覇権に道を譲った。第二次大戦の遺産は、この文脈のひとつの重要な要素を供給した。爆弾は工場と都市を破壊し、すさまじいインフレが貧富の差をならし、占領当局は最初、厳しい賠償を要求するよう計画した。こうした大惨事は「われわれは一緒だ」という信念を広く養った。全てを包含する戦時の愛国的労働戦線という先例によって駆り立てられた、この共通の運命観は、多くの組合がホワイトカラーやセクションのチーフレベルさえもメンバーに含むという特徴的な決定を説明している。

戦時の破壊と戦後の不安定さは最初、経済の生き残り、ついで復興に関する強い関心を育んだ。すべての種類の組合は賃金や労働条件よりもこの点を憂慮した。組合員は、植民地資源に替わる新しい原料と軍需に代わる新しい市場を探して、生産を回復するために経営者がすることに、自分たちの関心を向けることを当然と感じた。1947年、組合は経営者に加わり、産業的、地域的、国家的復興委員会のネットワークを作り、そして多くの企業では、戦後直後の集团的交渉は経営協議会の形成へと至り、そこでは組合は決定権を持った。こうした体制にあった組合は決して安泰ではなかった。ある協議会はすぐに崩壊した一方、他の協議会は経営的圧力の下で徹底的に縮小した。しかし、広範囲にわたる労働—経営協議のこの実践と、こうした事柄が組合の仕事だという、戦前、戦中の日本ではあまりなかったアイデアは、現在まで広がり、続いている。

戦争と敗北の直截のショックの後も、国際政治経済上の日本の位置は、引き続き衝撃的だった。アメリカのグローバルな地政学上の覇権が占領後も引き続き、戦後日本を形作り、そしてアメリカ人は二面的な活動を行った。彼らは1945年に労働組合を合法化し、そして3年後には経営的エリートの復活を助けた。アメリカ人は1945、46年には共産主義者の労働運動のリーダーに重要な機会を与え、1950年にはレッドパージを公認した。1950、51年には反共の砦として総評を後押しし、しかし総評が職場の積極行動主義を擁護すると、54、55年には、総評が攻撃した生産性運動を推進するように、日本政府とビジネスリーダーを助け、協調的組合のリーダーを応援した。日本におけるアメリカの政策は職場における対立を激しくし、そして結果を決定し、激しく変化するアメリカの圧力は大いに皮肉な結果をもたらした。60年代初期の内部の観察者は、日本における協調的組合はアメリカの経済的利益を、囿らずも脅かすだろうと認識していた。

日本の職場を形作る複雑な状況において、国家は別の要素だった。国家官僚による解釈と法は、50年代において、日本鋼管に激しく挑戦したような組合の成長を抑制し、そして後に出現する超協調的な組合の形成を促進した<sup>3</sup>。それはまた、協調的組合と経営者の合意が機能する核心である「終身雇用」の暗黙の保障を「法典」化した<sup>4</sup>。ここでは国家は労働運動の活発さに応答し、その将来の道を制限した。同様に労使関係を変革し企業の覇権を維持する上で重要なことは、教育と福祉の分野における間接的に労働に関わる公共



政策である。

技術上の理由によって配置する時でさえ、新技術の導入は職場の対立を形成した。鉄鋼の経営者は内外の市場において競争可能にする活力として、新技術の重要性を見ていたし、経営上の多くの鍵となる革新は、こうした技術を効果的に利用する必要によって意欲的に採用された。経営者によるこうした認知は5、60年代の労働運動の脅威によって加速された。経営者は、現場の支配を再び獲得するための道具として新技術と工場を見ていた。例えば、日本鋼管は、その水江新工場を、組合を変革し分断するくさびとして使った。より一般的には、新設備の導入の決定は、疎外された若い社員が企業に対抗するようになるのではという恐れとともに、多能工と職の輪番のような新しい実践を促進した。

新技術を素早くマスターするという必要に気づくことは、一連の「後発効果」として見ることができる。今世紀の初め、ソースタイン・ヴェブレンはこの言葉を使わずに後発の概念を明確にし、アレクサンダー・ガーシェンクロンは欧米史に由来する「経済的後進」の理論を展開した<sup>5</sup>。ロナルド・ドーアは最近、同様のアイデアを日本に適用した<sup>6</sup>。キーポイントは、ある国家の工業化のタイミングが広汎な事柄、つまり、国家の経済的役割、企業の構造と役割、労働市場と労働運動の性格、社会に対する考えと政策、に影響するということである。

日本の近代の経験に対する後発の衝撃は一世紀に渡って続いた。当時のハイテク産業によって要求された技術的、経営的な熟練を、日本がほとんど持っていなかった19世紀後半に、最初の近代工業はやってきた。1870年代においては政府は技術を持った外人を雇った。熟練工は欠乏していたので、在来の職人、技術者、経営者を、工場で実践的に、あるいは企業のプログラムで訓練することになった。採用と訓練のこうした影響に関連して、後発的發展はさらに賃金、転職、技術、そして労働組織に対する雇用者と被雇用者の態度に影響を与えた。希少な熟練労働者を工場にとどめるため、変動はあるが年々増加する賃金を、戦前の経営者は導入した。重要な職は地域に広がって存在してはいないので、このことが地域に根ざした職能組合より工場内組合を組織するよう労働者を刺激した。それが意味したものは、エンジニアの追加採用について企業が持った困難と、職一工分業のあいまいさが労務、生産、品質管理のための戦略に影響を与えたことであった。これらの実践は戦前戦中を通じて重要であった。それらが、戦後の雇用者と被雇用者の出発点としての歴史的先例となった、すなわち、年功と能力を加味した賃金、工学的専門家とベテラン職場長の緊密な結びつき、そして職場が組織労働の自然なユニットとなるという前提。

戦後、企業中心社会優位を形成した他の重要な要因は、男の世界である鉄鋼業においてさえ、一あるいは特に一ジェンダーシステムである。企業のために男性労働者のエネルギーを完全に動員し、こうしたコミットメントを疑う人を片隅に追いやる経営者の能力は、職場と社会の明白なジェンダー的分業に依存し、また企業がジェンダー分業を助長した。今や新生日本建設の科学的現代的貢献として定義される家庭の主婦の役割を彼の妻が果たすので、いわゆる企業戦士は、ブルーカラーでさえ、仕事へのコミットメントを喜んで行い、またそうできた。従業員の妻の合理的な消費生活と家族の再生産の推進において、日本鋼管はパイオニアであった。特に5、60年代には、大企業自身の重要な援助とともに、男女の官僚と教育者によって、女性はこの役割を社会的に割り振られた。

これと他の方法において、家庭生活、ジェンダー、そして消費が企業中心社会を形成し

た。進む高学歴化は、積極行動主義的な組合より経営者が効果的に予想したように、新人の期待を変化させた。父と息子が机を並べて勉強している60年代の漫画が示すように、高校や大学への高まる入試競争は、企業内の出世競争を強め、またそうした事態を反映している。これらの社会的性格は戦後日本それ自体の特質を規定し、また誰でもその原因と結果を、簡単に分離できはしない。学校における激しい競争、家族の再生産システム、そして広がる消費生活は社会における企業の覇権の結果であり、原因でもあった。

戦争、国家、後発的発展、そしてジェンダー役割は、競争の激しさと企業覇権を育む文化的母体において東ねられた。戦争とアメリカは明らかに日本文化に影響を与えた。というのは軍国主義が1930年代には核となる文化的価値であったが、敗北、原爆、アメリカの占領があいまって、軍国主義を片隅においやり、平和主義を痛切な価値にしたからである。「平和」と「民主主義」（そして「文化」それ自身）の概念は、50年代の日本文化の中心的要素となった。それらは組合運動への結集点を提供した<sup>7</sup>。しかし、日常生活上の意味を見つけることや思考方法の永続性はちがった結果をもたらした。地位への長期的な関心、「人間的扱い」、そして企業における人間関係は、戦後の労働者の中心的興味であり続け、そして従業員の要求を安全に吸収する企業にとっての肥沃な土壌を供給した。同様に、後発的発展は戦後直後の組合の闘争性に対抗する文化的要素を持っていた。「追いつき」のための国民的努力に対する個人の犠牲という言葉は人びとを強力に惹きつけた。他方、自己犠牲的な労働を卓越的な国民的戦いと多くの人が考えていたので、工場内での闘争の呼びかけは、自己中心的とみなされ、いさぎよいとはされなかった。

つまり、戦時の荒廃とアメリカのパワー、後発的発展、そして蓄積された戦前の労使関係と組織労働の型が、戦後の労使関係の選択の幅を制限していた社会的文脈を構成していた。この社会的文脈が、労働者が企業内組合を組織する時のようなある決定をなす社会的、文化的フィールドを作り、経営工学と品質管理のスタッフが一方にいて、ラインの監督、職工長、労働者が他方にいる鋭い分断的経営をありそうもないことにしていた。国際的文脈は、組合の公然たる共産主義者のリーダーのような短期的現象に、一方、総評のような、他の組合に徐々に対抗していくようなことにも作用した。全てのこうした文脈内で、マルクスを言い換えれば、日本の労働者と経営者はそれ自身の歴史を形成した、しかし、彼らは望むような歴史を形づくったのではない。

彼らが作ったものは、最終的には覇権的な企業秩序である。4、50年代の日本では、覇権ではなく、文化的物質的領域で覇権を争う二つの対立するイデオロギーがあった。経営的現実把握の鍵となる信条は、重要な少数派従業員ともそれを共有して、以下のような信念を含んでいる。企業にとってよいことは会社員にとっても社会全体にとってもよいことである。労働者と経営者、労働と資本の利害は基本的には一致する。組合の正当な役割は監視者たることであるが、公然たる闘争へ頼ることは破壊的である。効率、品質そして生産性は聖なる価値であり、そして労働者への報酬は、彼らが企業に与える価値によるべきである。企業に全面的に献身するものは、企業の能力の最善をもって報いられるべきである、そして女性の正しい役割はこの献身を助けることである。企業共同体の全メンバーの能動的な参加は、企業、社会、国家を助けるだろう。

こうした考えに対抗して、50年代を通じ、組合の活動家は労働と社会において別の秩序を熱心に論じた。企業は従業員とその家族に生活の糧を提供するために存在し、その逆

ではない。男のための職は全てのコストの上にも保護されるべきだ。賃金は年齢のような、必要に応じた要因を反映すべきで、年功に応じて上昇すべきだ。これを実現するために、組合員は職場という基礎から組織すべきだ。かれらは作業の決定において意見を持つべきで、利益の追求よりも大事な労働条件のための独立した基準を設定すべきだ。こうした組合主義は、労働者と資本家の利益は対立し、紛争は自然であり、組織された従業員の長期の目的は、経営的機能を分有することを当然だと考えた。

主要な鉄鋼業では、こうした組合の政策の最後の熱狂は50年代末のストライキとなってやってきた。日本の主要な職場にわたって、50年代の経営的イデオロギーは、60年代から引き続き覇権を握った。その長期性の源泉は、それを生み出した衝突の激しさと総合性であった。戦後直後の日本の組合は、他国に比べて確固たるものではなかったが、野心は広大でラディカルであり、その戦術は大胆で戦闘的であった。組織労働者が企業を「やつらの」コミュニティとみて支配しようとした程度に応じて、彼らは、経営者を激しく抵抗に駆り立て、「われらの」企業のために従業員を総体的に動員する企業の企てのための着想と好機を提供した。

これに関連して二つ目に、日本の企業秩序とそれに対する全面的信頼が比較的耐久性があると信じる理由は、組合のつきつける要求を吸収する能力であった。能力主義賃金と仕事に関する彼らの全ての発言にもかかわらず、経営者は40年にわたり、年功賃金に重要なウェイトを着実に減ったとしても置いてきた。転勤と過剰人員の整理に対するフリーハンドを主張しつつ、彼らは、ブルーカラーとホワイトカラーとも忠実な社員に雇用保障という重要な資格を制度化してきた。社員は協議やQCサークルへの参加の呼びかけに応えた。経営者は従業員の単一ヒエラルキーという平等への要求に同意した。最近、経営者は女性に出世の入り口を提供した。覇権を維持することは、対立する地位を利用しながら、それらを安全に一体化するダイナミックな過程であった。

#### 日本の職場を否認する人と賞賛する人

戦後10年、日本人学者は、戦前のマルクス主義の主流が中断したところから研究を始めて、ねじれた発展の物語として日本の資本主義の歴史を提示した。彼らの次世代は、社会的悲劇と解放の裏切りとしての戦後労働史を書いた。雇用保障、労働者の必要を反映した賃金、機能する意志決定における権威ある参加を求めた組合主義の破壊を、彼らは嘆いた。

この批判的な物語の出発点は、労働運動が革命的目標を捨て、資本主義の価値体系を受け入れ、組合が企業の気持ちのよい抱擁へと統合されたことに落胆したところにある。50年代に鉄鋼労連の幹部の経験を持つ組合の活動家で、後に学者になった清水慎三は1982年にこう語った。「20年間の高度成長において、大企業の正規労働者は企業に対する忠誠から、QCサークルと能力主義的個人競争に基礎を持つ出世と昇進の枠にはまり、企業による従属のコースを辿った。最終的には、労働者は企業中心主義社会に完全に吸収され、企業は今日日本における最も強力な社会的ユニットである。」労働者と労働組合の正しい社会は、企業的価値から全く違う価値の上に作られることになってのみ可能であるにもかかわらず、労働運動の主流は「企業をその存在の基盤とし」ている<sup>8</sup>。

熊沢誠はこの批評を基礎に論じた。彼は企業支配の有害な拡張として、従業員自己評価



が、賃金と昇進決定の基礎である1970年代の新しい能力評価のシステムを非難した。支持者は人間の潜在能力を拡大する方法として、この評価を描いた。反対に、彼は、企業の規範をさらに内面化するよう従業員を導き、能力評価のさらなる正当性を与える、すなわち、能力主義を疑い、いわんやそれと戦う労働者意識のためのスペースはなくなった、と論じた。熊沢や兵藤釗、渡辺治のような研究仲間にとって、正しい労働運動とは、仲間を不可避免的に置き去りにする競争的个人主義の能力主義的精神に抵抗するものである。正しい組合主義は、労働条件を改善する協議事項を進め、ブルジョワ社会の国民的常識を乗り越え、平等の原理の上に立つことによって、人民の生活を護るというものである<sup>9</sup>。

日本の工場が商品の品質と洗練とともに世界に溢れ出て、そして日本経済がライバルを追い越すにつれ、小池和男が「日本の労使関係は進歩的だ」とする、より肯定的評価が強力な賛同者を見つけることは不可避だった。小池はこの解釈の潮流の主唱者で、熊沢や兵藤と同世代の重要な研究者である。70年代初頭、彼はより若い評者によって支持された。より有名な経済的な奇跡とあいまって展開し、またそれを可能にした社会的奇跡として、彼らは労働と経営の関係史を鍍直した。彼らの解釈では、実際的な労働者は、不和を生ずる分裂とラディカルな組合に打ち勝つために、先見の明のある経営者と協力した。彼らは、ばかげた対立を日本的な協調に置き換え、彼ら自身のよりよい生活と国の豊かさを得た。小池は、この調和を「幸福な」発展と判断し、日本の「技術構成と労使関係は世界的動向の一步先を行っている」と結論付けた。彼は、また、企業とそこに働く個人は等しく「幸福」だと、明らかに信じている<sup>10</sup>。

より若い研究者の間で、仁田道夫は小池の議論を発展させるリーダーである。彼は、協調的組合は人員配置、転勤、安全、労働条件そして賃金から企業の政策と投資にまで「高いレベルで意見を反映」できる、と論じた。彼の「基本的なメッセージ」の一つは、日本においては、労働者と組合は生産の小グループから企業の司令部のどのレベルでも意見を言い、そして活動的、実質的に参加しているということである<sup>11</sup>。彼と同様な意見の同僚、石田光男は、さらに、当事者同様企業収益にとってもこのシステムをよいものと見ている。彼は、日本の労働者の情熱を擁護すると書いている。能力主義賃金の批判者が能力主義へ抵抗する運動を呼びかける一方、石田はそれを良いものとして擁護し、その真の姿において能力主義を実現する運動を提唱している<sup>12</sup>。

80年代の最後に、石田は「今日の重要なコンセンサスについて冷水を浴びせる」存在として自分を規定しているが、事実上、彼の評価は当時の世論の主流に近かった<sup>13</sup>。80年代半ばまで、日本の労働経営スタイルを、世界モデルへの地位に上昇させる宣言はありふれていた。ひとつの舞い上がった言明は一橋大学の経営学の教授からなされ、彼は「私は、日本の長い繁栄に関心を持つ人びとが、商品生産におけるリーダーシップの達成から、日本文明の輸出可能な要素を、最も名高い企業システムだと考える時が来たと信じる」と書いた<sup>14</sup>。日本的品質管理の優れた学者、唐津一は、「(工業経営における)日本の実験における結果は世界中に広まるべきであり、より根本的には、日本は西欧のビジネス方法のデカルト的前提へ積極的に挑戦すべきだ、と信じている」と喜んで同意した<sup>15</sup>。

こうした肯定的見通しは80年代には勝利していたように見えた。しかし、経済的停滞と国際的批判の組み合わせさせたものと、そして国内の左翼からの新しい批判が、当時の日本の職場の長所と短所の相争う見解と未来に対する相反する予想を我々に残している。

1992年から98年にかけて、1940年代以来最悪の不況が日本的経営の礼賛者をしらけさせた。一般的な経営に関する研究において、新たな否定的な意見の多くが、職の長期保障か年功賃金の硬直性を嘆じていた。彼らは、日本企業に無駄をなくし、ケチになってほしかった。しかし、ソニーの盛田昭夫会長は、1992年、仲間の経営者にもっとやさしく、親切になるように頼んだ。彼は、経済効率の一面的な過度の追求が、従業員、株主、地域への日本企業の犠牲的な考慮を、吹きとばすと発言し、広汎な注目を浴びた。(ちょっとした偽善としてではなく)彼は企業に基本的な企業活動を徹底的に見直し、従業員により多くの休暇、少ない労働時間、高い賃金を認めるよう求めた<sup>16</sup>。

他方、80年代の驚くべき経済の回復力を見て、批判的学者は彼らの議論を立て直した<sup>17</sup>。彼らは、仁田による協調組合の達成の証拠や、石田による「多くの労働者は能力主義体制を受け入れた」という主張を評価し、そしてなお批判的な解釈を維持した。こうした方向の一つは、大沢真理によって力強く進められたフェミニスト批評である。彼女は、男たちが彼らの特権のために家庭生活と自由を犠牲にしたことは書いたが、システムの中心において協調的な組合が男に利益を与えたかどうかの問題を避けた。むしろ彼女が強調したことは、三つの単純なことである。第一に、日本の企業中心社会の基礎には明白で基本的なジェンダー差別があること。第二に、年齢と性別による分業を支え、またそれを前提にした社会政策は70年代以来、こうした社会を助長してきた。第三に、いわゆる機会均等法のような改革は、事実、企業中心社会の家父長的性格に完全にフィットする<sup>18</sup>。

よりよく知られている反体制の批評家は、いくぶん後悔の調子で、彼らの批評を改訂した。熊沢誠は、『日本的経営の明暗』とさえ最近の作品を名付けた<sup>19</sup>。彼は、欲望の解放とある程度の個人的な物質的保証の達成は戦後民主主義のもっとも真正な部分の一つだと認めた。しかし、熊沢の文法において、戦後民主主義の明るさを記す従属節は、「私権と私権の相互関係を連帯に導く世界の喪失または未形成」という影を描く強調された節といつもつながっている<sup>20</sup>。

1980年代のトヨタとニッサンの労働組合の重要な比較において、兵藤と戸塚は、大企業の協調的組合が経営者に労働力展開のフリーハンドを与える程度が非常に画一的であるという見解を持ち続けていたことを告白している。「我々の研究の過程で」と彼らは書く、「トヨタとニッサンの明白な違いを発見した。ニッサンの組合は逆植民地の古典的ケースであると判明し、そこは、縛られてきたという組合がその協力の恐ろしい代価を何年も強要するところであった。それは職場を規制する実質的な権威を固めていた。」<sup>21</sup>しかし、著者たちはこの組合の規制力には批判的だった。彼らは、その非民主的な根を強調する。職工長は重きをなし、経営者にも部下にも彼らの意志を押しつけることができる権威であった。ニッサンの経営は、最終的には80年代の終わりにはこの権力の大部分を破壊できたと、彼らは結論付けた。

戸塚秀夫と労働経済学者徳永重良は、私自身に近い、新しく、批判的かつ総合的でもっとも明快な意見を持つに至った。彼らは戦後の労働研究を三つの時期に分けた。それは、戦後直後の研究、彼らが属している高度成長期の社会的ダイナミクスへの批判的見解、より最近の肯定的な見解である。彼らは、彼らの初期の見解が労使関係の協調的システムの長期性と安定性の予測に失敗したことを認めた。彼らは、「このシステムが日本資本主義の生産力を支え、世界市場における日本企業の競争力の優位さに貢献する要因であること」



を認識した。にもかかわらず、彼らは、楽天的な研究者によっては説得されなかった。その生産力と競争的活力にもかかわらず、「私たちは日本の企業中心社会において、それを現代の人間社会のモデルのための必須の社会的原則とは見なかった。」彼らは、生産的ダイナミズムそれ自身は社会的原則ではないと強調し、長時間の激しい労働や女性、外国人労働者の低い地位のような日本システムの本質的な特徴は、国連、ILO、国際労連のような国際組織の規範に違反していると論じている<sup>22</sup>。

外国人は彼ら自身の意味を見いだすため、この豊かで情熱的な論争を辿るというやっかいな仕事に直面する。富の平均化という社会的奇跡を経験したこれらの幸福な人びとにとって、日本システムはそれを薦める何かをもっている。経済的奇跡の初期、先例のない投資と貯蓄は、長時間の危険な労働条件と狭い家と公害に耐えた労働者の満足の先送りを意味した。しかし、戦後直後のベテラン労働者にはなくとも、実質的な物質的利益をもたらす活気のある消費文化のかたちで、ついにその子どもたちは満足を得た。高度成長期には日本人は増しつつある社会的平等を楽しんだ。公害の犠牲者は恐ろしく苦しんだが、大多数はより健康で、よりよい衣食を得た。大小の店には、手頃で魅力的な商品が豊かにあふれた。職場内では、QCサークルと職のローテーションが、ある職種の魅力と、従業員の関与の感覚を増した。

さらに、日本の産業的秩序は、少なくともアメリカに比べて、不況の圧力をうまく扱った。多くの人々にとり、長い範囲に渡る移動は確かに苦痛であるが、しかし何千ものアメリカの鉄鋼労働者は、80年代にモノンガヒラ川渓谷で、短い告知で職を失い、つましい失業手当をもらい低賃金のサービス労働者になるように強いられた。彼らは日本鋼管のようにUSスチールが振る舞い、以前と同じ賃金で彼らを移動させたのなら、ヒューストンのような離れた場所での新工場で不慣れな仕事でも喜んだであろう。日本の職場の協調的組合と生産性志向の経営者は、システムと地位を受け入れた忠実な労働者と主婦へ、ある種の価値ある生活を提供した。

しかし、一定の保障は高度の依存をもたらした。従業員という単一身分と共に、厳格な規律とヒエラルキーがやってきた。能力主義賃金と共に、不断の評価と企業の基準に合わせるか、落ちこぼれるかのプレッシャーがやってきた。協調的組合と共に、反対者への過酷な差別がやってきた。日本における労働生活は、死にものぐるいのがんばりと、どこでもみられるような収益に尽くす経営者によって、労働者に付与されたエスカレートする要求により、しばしば表された。不自然であるとして対立を否認することによって、主流組合は、弱者の重要な武器を喜んで放棄した。

おそらく、こうした取引は不可避だった。たぶん、豊かな賃金を保障する唯一の方法は、企業への従属と無制限に企業の権威を受け入れることだった。もし、誰かが日本の大企業の中核労働者が得ている職の保障と、アメリカの80年代初期の製造業の不況中のトラウマ的な職の不安定さ、あるいはその時以来の長期に渡る人員削減を比べれば、日本の職場に生きることは、けっこうに見えるだろう<sup>23</sup>。しかし、きびしい比較が主張されるべきである。人は組合がどこでも達成したことを見ることが出来るし、あるいは日本においてなされただろうことを想像できるし、そして資本主義的成功のコストについて批判的な見解をとることも可能だ。

たとえば、経営者がQCサークルを導入した時、日本の受動的な組合と、労働協議会を通じてのドイツ人従業員の自己主張の強い参加を比べることも出来る。大抵のドイツの職場では、経営と労働の協議会がQCサークル実行のための協定を交渉する。彼らは参加者の選出、労働結果の評価と同様、討論リーダーの訓練と意見に関する同意に達する。それに加えて、協議会は、可能性のある否定的結果と取り組む方法、労働時間中のサークルのミーティングとQCサークルミーティングへ労働協議会が参加する権利を要求した。例えば、ドイツの主要な自動車メーカーの合意事項で、グループリーダーの選出とリーダーが彼らのポストを離脱する特定の手続きの規定が設けられた<sup>24</sup>。もし日本で組合がこうした保護を求めたら、彼らはQCサークルの否定的圧力を改良し、小さな組織を活性化したであろう。

同様に、日本鋼管組合が70年代に北日本への移動という脅しに対応したジェスチャーと、ドイツの労働協議会が、鉄鋼業の工場閉鎖を撤回し、代わりに工場を近代化するために投資するようかなりの運動を繰り広げたケースを、比較できるだろう。ドイツの鉄鋼メーカー同様、日本鋼管でも、結果はもともとの設備を稼働させること、職は両国の場合とも失われたということは真実である。違いは結果というよりも決定にいたるプロセスの透明性にある。日本鋼管の場合、経営者は交渉の前に扇島での操業を合併することに決まっていたように見え、いわゆる産業の民主主義は、もしあるとすれば、閉じたドアの後ろで機能するというわけである。組合の協調的スタンスが、労働条件や雇用に与える打撃を和らげる上で、最低限のインパクトを与えたことを見分けることは、ほとんど不可能である。ドイツの場合では、企業は閉鎖の決定を公に知らせ、後にそれを撤回した。失われただろう職は明らかに、労働協議会の干渉で救われた<sup>25</sup>。

日本の鉄鋼業組合は、60年代の賃金について、70年代の新シフトシステムについて、あるいはより最近の人員削減と移動に関しても、彼らが明白な抵抗をすると、進んで脅したのなら、交渉はよりうまくいったかもしれない。戦後直後の組合は、職場の管理同様、経済復興にも深く関わったし、そして、50年代の活動家は、政治的理由で生産性向上運動に敵対した時でさえ、生産性向上には賛成していた。こうした活動家が、彼らの草の根の積極行動主義を維持したならば、彼らは、賃金決定から安全に対する人員配置の事柄について、労働者の独自の意見を守りながら、生産性を向上させる方法を受け入れる道を見つけたかもしれない。もちろん、この主張を確かめるべく、時計を逆に回すことはできないし、失われた大義をロマンチックにほめるという危険な仮定をのべることもできない。しかし、未来を見る上で、実際に起きたことが想像できる最良のことだという見解に支配されて、黙認するという危険も同じようにある。

石田光男のような現状維持派でさえも、組合に真に「公正な」能力主義を規制するような要求とともに、能力主義経営への強い肯定をやめた<sup>26</sup>。このことは、見込みのある示唆に思える。多くの人にとって魅力的に見える現存する制度とともに労働者はスタートし、彼らはそれらを改善することを示唆している。しかし、行動への石田の要求に応えるため、労働者は、彼ら自身の言葉で公正さを定義しなくてはならないだろう。例えば、彼らは、努力が結果より重要である原則を樹立しなくてはならない。さもないと、彼らは、適合的に見えるような能力評価を人事部に行い続けさせるようになるかもしれない。そして従業員成功と企業の成功を同一視し、争う利害という考えそのものを否認する世界では、効

率的で利益の得る結果を求める企業の要求に従わずに、能力評価のための「公正な」基準を定義し、それを企業に押しつける組織された従業員の一団を、想像することは困難である。

日本の経験から学ぼうと願う観察者にとって、一つの鍵は、日本における労働生活は多様な面を持つことを認識することだ。50年代に、日本の経営者とエンジニアがアメリカの実践に対して行ったように、他者は、日本パッケージを分解し、魅力的な部品を作り直し、彼ら自身の必要に合うようにすることができるべきである。その後の、二番目の鍵は、社会的位置を知ることである。一人のCEOによって日本の物語から取られた教訓は、最低賃金の労働者、熟練の専門家、組合のオルガナイザーによって吸収されたものとは違うだろう。CEOのそれは基本的に収支にかかわることである。彼らは、確かに、一彼らはすでにそうしていたが—生産性を上げコストを抑える日本の実践の潜在力に興奮していた。他の者もこの関心を共有しただろうが、しかし、彼らは、自身の判断で、民主的過程に強い興味を持った。彼らは、独立の意見を犠牲にすることなしに、日本の職場で見られた、安全の、参加の、そして生産性の望ましい要素を作る方法を探さなくてはならない。ドイツの労働協議会は、QCサークルと条件付きで協働する上で、そうしたアプローチを取った。それは、日本から学ぶため周りを見る誰にでも手に入る戦略である。

日本の職場はどこへ：「我々」のようになるのか？

1992年に始まる長い不況は、おそらく、いつの日か70年代の不況より重大な危機と見られるかもしれないし、日本の企業中心社会の黄金時代の終わりの始まりとされるかもしれない。確かに、これは、90年代において市場主義を称揚する流行の予言者の共通の知恵である。しかし、日本の職場における物事の秩序は応用が利き、持続性がある<sup>27</sup>。次世代の歴史家のあと知恵は、90年代の国内不況と外国からのショックを、規制は減るが、まあまあ包括的な覇権への軽い変化のための触媒とみなすだろう。

観察者は、日本の職場の長期にわたる特徴的な制度が消えると予想している。私は1969年、高校生の時、初めて来日し、ソニーのテレビ工場を見学したことを生き生きと思い出す。我々のガイドは、寮や仕事後の女子労働者のための学校のような包括的な恩典が、企業によって従業員に与えられていることを自慢げに語った。彼は、男女全ての労働者の企業に対する忠誠心を誇った。彼はそれから「しかし、これは変わりつつある。学生運動が非常に強い。若い労働者はより個人主義的だ。彼らはマイカーを欲しが。古い忠誠心は消えつつある。」と締めくくった。

1974年に高度成長が終わった時、変革のエンジンは、もはや、従業員の中で諸価値を変化させることとは言われなくなった。むしろ、態度を変えたのは、終身雇用と年功賃金は、絶滅を宣言された金のかかる贅沢品だと宣言した経営者であると、専門家は強調した<sup>28</sup>。80年代のブーム時には、今度は60年代の論理へと戻った。労働力不足と豊かさが、大企業での安定した職を拒否して、このシステムの変革へと向かった個人主義者で享楽志向の若者というエイリアンを生んだ。それから、バブルがはじけて、90年代の雇用の氷河時代と人員削減が始まって以降、70年代の論理が帰ってきた。経営者は再び変革の十字軍であった。93年のイギリス『エコノミスト』誌は大喜びで、ベテラン35人を早期退



職させるというパイオニアの決定を報告した。「日本における資本主義は、社会主義との混合が難しくなりつつある。パイオニアの決定は、大企業における戦後の伝統である終身雇用が、低成長からの圧力で悲鳴をあげているシグナルにみえる。」<sup>29</sup> 全てのこうした大げさな予言は、景気循環に正確に平行して入れ替わる、日本について語る際の論理の一部を構成している。良い時には、労働力不足と豊かさが、従業員を現状維持の拒否へと導く。悪い時には、収支の圧力が、正確に市場に基づく雇用システムへ、経営者を最終的に導くだろう。

1997年、この両方の論理の同時存在の開始をもたらす、不安定な回復と新しい不況との間で、日本経済は均衡をとっているように見えた。2月のある日、「日本経済は、輝きを失った。」とある地方紙は告げ、現代の偉大な逆転—巨人からヘマをやる人へ—とそれを描いた。この語りでは、企業は彼らの労働者を捨てている。「日本の巨大企業は、日本経済のエンジンと見なされただけでなく、日本社会を支える接着剤とも見なされていた。しかし、この企業と労働者と下請けの結びつきは、今や弱まった。」<sup>30</sup> 一月後、日本からのダイジェストニュースのコラムは、逆の論理で、同じ弱まる結びつきを予言していた。経済の回復とともに、「終身雇用はなくなり」そして「すばやい転職の時代」がやってきた<sup>31</sup>。

突然の変化と制度の崩壊の、この非歴史的で浅薄なレトリックは全く間違いである。日本の職場は変わりつつあるのか?—そう思われているが—それ自体には新しいものはない。最も明白な変革は、戦後の20年間に起きた。1940年代後半に、大企業の労働者は、前例のない数の組合を活発に組織し、50年代の断固とした攻撃的な組合運動を開始した。この長引く職場の争奪は、最も基礎的な変化とともに、60年代の協調的労使関係の勝利に終わった。

それ以来数十年、国家、重役、そして組合のリーダーは、各変動期に、この新しい労使の秩序の変革と崩壊を予想する、観察者の予言を導く変化に向き合ってきた。しかし、国家とビジネスの世界の管理者は、理解のある組合とのパートナーシップと共に、70年代の経済的調整賃金政策のような、マクロ経済レベルで、新たな強化手段を展開した。彼らは、「自然な」ジェンダー分業と企業依存を強化する、70年代の新しい教育と社会政策を実施した。80年代には、行政改革の政治的官僚的推進力は国鉄と電電公社を私営化したので、企業の価値観の覇権は、公的セクターの労働に深く浸透した<sup>32</sup>。こうして、企業中心社会の黄金時代を貫いて、(企業価値的に)動員された職場の秩序が形成され、それ自身を連続的に刷新していった。

変化と崩壊のレトリックは、また誤解を招く。というのは、絶滅の危機にあるといわれる諸制度の解釈を誤るからだ。「終身雇用」は、50年代にこの言葉が作られて以来、誤称である。大企業における大量解雇とそれをめぐる抵抗は、どの時点よりもその10年間にありふれた事態であった。それ以来、経営者は、法的決定と先例によって囲まれ、しかし、彼らは、国家の雇用調整の拡大した補助金プログラムによっても助けられた。彼らは、職場の柔軟な削減と労働者の配置のための印象的な道具を、注意深くデザインしてきた。鉄鋼産業のトップファイブの経営者は、一人の労働者も解雇しないで、1993年から96年にかけて、従業員の四分の一を減らした。この光りの中で見れば、『エコノミスト』誌が変化のサインと絶賛したパイオニアの早期退職は、単にいつもの仕事であったのだ。

「年功賃金」という言葉は、もちろん誤称である。1940年代後半から現在まで、賃金決定における年齢と前任順のウェイトは、下がってきたが、重要なままである。まさにこの理由は、相対的に過払いの年配の従業員を早期退職に追い込むことによって、経営者は労働力を「合理化」してきた。逆に、20世紀初頭から現在まで、40年代の短い部分的な例外とともに、能力賃金システムは50年代以来、さらに浸透してきたが、能力判断は常に、賃金計算の部分であり続けた。英米の市場志向の大胆な賛同者である『エコノミスト』誌が、1996年に「過去140年の後期封建主義的集団主義から抜け出て、個人企業と自己責任の原理に基礎をおく日本が出現した」と宣言した時、未来同様過去も不注意に見誤った<sup>33</sup>。企業の覇権下の日本では、職の交替制やQCサークルのようなメカニズムは、集団的目標に向けて、確かに個人のエネルギーを流し込んだ。しかし、試験に基礎をおく教育と能力に基礎をおく昇給と昇進は、何十年にわたる激しい競争と「個人企業と責任」を促進してきた。この意味において、管理的だが競争的な未来の原型は過去に根ざしている。

最後に、ショックを吸収し、圧力を取り込み、船舶運行の平衡を保つジャイロスコープ的でスポンジのような能力によって特徴付けられる覇権システムの変化とその崩壊を混同すべきではない。企業と官僚のエリート層の正統性と尊敬を集める努力は、めったに独りよがりではなかった。90年代後期の秩序の管理者は、少なくとも、彼ら自身を改革すると言うように強いられる彼らを発見したが、能力支配と効率という企業秩序の核になる価値は、以前よりさらに神聖であった。改革の目的は、それらを拡大することにある。日本の経営者は、過去同様、従業員を、同じ断固たる努力に動員するための手練れの戦術を、改良しつつあった。中心となる優秀な社員の入社とその確保に対する欲求は、ほとんど消えていない。1997年にあっても、終身雇用が終わるという予言でさえ、「10社中一社しか、必要に応じて1年中雇用する制度を実施していない」ことを認めている<sup>34</sup>。この報告が、職場システムの周縁におけるちょっとしたすりきれを描くように、それは、まさによく知られた繰り返しを提供した。

20世紀の終わりに遍在する変革の語りは予言的かつ提言的である。日本は、「正しく」複数政党制と正しく個人主義的な経済秩序を共に発展させるよう、根本的に変革すべきであり、またそうするだろうと、言われてきた<sup>35</sup>。そうした言明は基本的に間違った方へと導かれる。変革が図られる基準線として、日本を伝統的で静態的にとらえる意味のない見方を提唱しながら、それは過去への誤解を反映している。60年代以来、企業覇権のダイナミズムと適応力の無理解を、それは示している。不注意なすばらしき新世界の予言は、変革を制限する権威的制度による力強いコミットメントを見落としている。脅しと見える世界に直面し、主要な経営と労働のナショナルセンターは、現状の相対的につましい調整を、用心深く探している。

その一部である日経連は、1996年の「ブルーバードプラン」で、規制緩和で市場志向の経営的ビジョンを提唱した。国際競争力を回復するために、日経連は「構造」改革を要求した。交通、販売、電気・ガス・水道の産業的インフラのコストを高めていると言われる公的規制の廃止を特に求めた。しかし、日経連は、二つの強い注意と共に、その明快な要求を締めくくった。第一に、消費者は再教育されるべきだ。彼らの「ブランドと新鮮な生産物に対する固定観念」は「この国の物価高」の部分的な原因と非難された。他のどこでも調和する日本の物価にするために、消費者は、より価格意識を高めるよう彼らの態

度を変化させなくてはならないだろう。政府と企業は消費者に情報と教育を提供しなくてはならないだろう。消費者主権といってもそんなところだ。同じ重要性で、自由市場資本主義が産業に発展をもたらし、自由競争の原理を通じて、生活水準を引き上げるが、低成長、高失業、所得の不均衡、投機的バブル、過剰投資といった悪も、同様に増大する。すなわち、我々は、リスクを管理するシステムが必要であり、資本主義的市場経済に固有な問題と危機へのチェックを、提供しなくてはならない<sup>36</sup>。市場の力を解放するといってもそんなところだ。日経連は、明らかに英米資本主義の行き過ぎと社会民主主義の硬直性を避ける「第三の道」のビジョンとして、「ブルーボードプラン」を提出した。

日経連は、市場の行き過ぎをチェックする国家よりも、経営を要求した。この役割を担う自由な市民の新しい「市民的パワー」をも要求した。組合は、労働者を雇い、配置し一暗に当然一クビにする上で、そして、より「合理的」な流儀で賃金を決定する上で、さらに柔軟に企業を助けなければならない協調的なパートナーとして、ついでに言及されている。連合は、異議を唱えそうになかった。1997年、連合の会長は前の新日鉄の組合のリーダーであった東大出身の鷲尾悦治で、彼は80年代と90年代における協調組合エリートのスターだった。1997年4月の「私的セクターの改革 私企業の未来」という一面の特集記事のインタビューで、彼は、「どの企業も、今は大競争時代であると叫び、人員削減を試みている。しかし、無思慮な削減は生産性を損なう」と言った<sup>37</sup>。この含みははっきりしている。注意深い削減は、生産性の木を育て、最後には職を生み出し、そして組合は協力すべきだ。

これら、組合と経営の漸進的改革者は、多数を代弁している。彼らは、あまりに一面的なアメリカモデルの追求を疑うマスメディアに、重要な支持を発見した<sup>38</sup>。構造改革のための日経連のマニフェストが、調整された計画の形式において提出された事実こそ、「規制緩和」と「グローバリゼーション」のような流行語が、すでにしっかり根付いた、管理された能力主義の枠内で、意味を与えられるだろうことを示している。

もし、変革の予測が的はずれならば、正しい自由市場的なリスクをとる労働者と資本家になれば、日本人に勧告を与えつつも、変革と共にやってくる高圧的な処方からの恐れはほとんどない。この処方、予測が人を誤らせるほどに、押しが強く潜在的に有害である。日本を「我々」の正確な鏡に変革することが本当に正しいことなのか？ 答えは、「我々」が誰で、どこにいるのかという問いに行き着く。消費者としての働く人びとの視点からは、より安い米と電気は魅力的である。しかし、効率という虹の最後にある金の壺に向かう競争は、また、あまりにリラックスというわけではない現状より、さらに不安定さと、仲間の労働者と隣人を凌ぐという圧力を、増すだろう。

日本の職場の歴史は、オルタナティブなシナリオの可能性を提示する。その職場においては、労働者は、企業価値を十二分に奉じるよりも、それを制約する制度と戦略を考案する。戦後日本では、組合は最終的にはこれをしてこなかった。組合は、下からの積極行動主義から退却し、経営者と堅く結びついた制度に管理されるようになった。これによって経済的利益は得たが、労働者の生活の自律性は犠牲となった。組合は、メンバーに、より開かれ、応答的であり、投票所を越えて民主主義的参加の領域を広げ、企業から独立のスタンスを進んでとるような、異なった未来を想像できるかもしれない。効率性は、このプロセスの中で再定義されるだろうが、労働者の自律と豊かさの意味も再定義されるだろう。



- <sup>1</sup> 『川鉄新聞』1955年1月1日、p. 1、グラフは1955年7月18日 pp. 3-4。日本鋼管鶴見『第23期運動方針書』p. 28。
- <sup>2</sup> David Montgomery, *Worker's Control in America*, Cambridge University Press, 1979, p. 9.
- <sup>3</sup> Anthony Woodiwiss, *Law, labor, and Society in Japan*. Routledge, 1992.
- <sup>4</sup> David Kettler and Charles Tackney, "Light from a Dead Sun." *Comparative Labor Law and Policy Journal* 19 (January 1998) pp. 101-141.
- <sup>5</sup> Thorsten Veblen, "The opportunity of Japan" *Our Changing Order*, Viking Press, 1943, p. 252. Alexander Gerschenkron, *Economic Backwardness in Historical Perspective*. Harvard University Press, 196.
- <sup>6</sup> Ronald Dore, *British Factory—Japanese Factory*. University of California Press.
- <sup>7</sup> John W. Dower, "Peace and Democracy." Andrew Gordon ed *Postwar Japan as History*, University of California Press, 1993.
- <sup>8</sup> 清水慎三「戦後労働組合運動史序説」清水慎三編『戦後労働組合史論』日本評論社、1982年、p. 10。
- <sup>9</sup> Kumazawa Makoto *Portraits of the Japanese Workplace*, Westview Press, 1996 pp. 78-79, 81. 熊沢誠『日本の労働者像』筑摩書房、1981年、兵藤釗『現代の労働運動』東京大学出版会、1981年、p. v、渡辺治『「豊かな社会」日本の構造』労働旬報社、1990年。
- <sup>10</sup> Koike Kazuo *The Economic of Work in Japan*, Long Term Credit Bank International Library Foundation, 1995, 小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報、1991、pp. 257-258、『職場の労働組合と参加』東洋経済新報、1997年。
- <sup>11</sup> 仁田道夫『日本の労働者参加』東京大学出版会、1988、pp. 281-282。
- <sup>12</sup> 石田光男『賃金の社会科学』中央経済社、1990、pp. 1, 65。
- <sup>13</sup> 同上、p. 1。
- <sup>14</sup> Itami Hiroyuki "The Humanistic Corporation—An Exportable Concept?" *Japan Echo* 12, no. 4 (1986), p. 57.
- <sup>15</sup> Karatsu Hajime "Japanese Know-how for American Industry". *Japan Echo* 13, no. 4 (1986), p. 64.
- <sup>16</sup> Morita Akio "Critical Moment for Japanese Management" *Japan Echo* 19, no. 2 Summer 1992, pp. 8-14. 盛田昭夫「日本型経営が危ない」『文藝春秋』1992年2月、pp. 94-103。
- <sup>17</sup> 戸塚秀夫 徳永重良編著『現代日本の労働問題』ミネルヴァ書房、1993年。
- <sup>18</sup> 大沢真理『企業中心社会を越えて』時事通信社、1993年、pp. 19, 33, 232。
- <sup>19</sup> 熊沢誠『日本の経営の明暗』筑摩書房、1989年。
- <sup>20</sup> Kumazawa op. cit., pp. 58, 81.
- <sup>21</sup> 戸塚秀夫 兵藤釗『労使関係の転換と選択』日本評論社、1991年、pp. 8-9。
- <sup>22</sup> 戸塚秀夫 徳永重良編著、前掲書、pp. 4-5。
- <sup>23</sup> New York Times *The Downsizing of America* Random House, 1996。
- <sup>24</sup> Mueller-Jentsch and Sperling "Towards a Flexible Triple System?" pp. 19, 23. Reiner Hoffmann, Otto Jacobi, Berndt Keller, and Manfred Weiss ed *German industrial Relation, and European Integration*, Hans Bocker-Stiftung, 1995.
- <sup>25</sup> Sigurt Vitols "Restructuring in the German Steel Industry: The Role of Industrial Relations" Unpublished paper, 1997.
- <sup>26</sup> 石田光男、前掲書、pp. 229-231。
- <sup>27</sup> Edward J Lincoln "Japan Has Really Failed : There's No Crisis So Don't Except Radical Changes" *New York Times*, February 22, 1997。
- <sup>28</sup> 津田眞激「日本の労働慣行と76年春闘」『月刊労働問題 特集号1976年春闘読本』1976年2月、
- <sup>29</sup> "To Encourage the Others", *Economist*, January 16, 1993, p. 66.
- <sup>30</sup> Peter G. Gosselin, "Japanese Economy Has Lost Its Luster", *Boston Globe*, February 4, 1994, pp. A1, A4.
- <sup>31</sup> Doi Ayako, "Labor Lifetime Employment is Out, Job-and Employee-Hopping Are In", *The Japan Digest Forum* March 20, 1997, p. 5.
- <sup>32</sup> 兵藤釗『労働の戦後史』pp. 452-473。
- <sup>33</sup> "Tomorrow's Japan", *Economist*, July 13, 1993, pp. 4.
- <sup>34</sup> Doi, op. cit., p. 5.
- <sup>35</sup> "Tomorrow's Japan", *Economist*, July 13, 1993, pp. 3-5.

<sup>36</sup> 日本経営者団体連盟「ブルーバードプラン検討プロジェクト」表紙、pp. 9-10。

<sup>37</sup> 「民革：企業の未来を問う」『朝日新聞』（国際サテライト版）、1997年4月8日。

<sup>38</sup> Lincoln, op. cit.