

労働(者)観の再検討ー働く場の実態からー

伊原亮司(岐阜大学)

論旨

「日本的経営」が全盛の頃の労働者イメージは、「勤勉な組織人」であった。そして、新自由主義的な労務政策が広まると、労働者のあるべき姿は「組織に囚われない人」に変わった。しかし、もともと日本企業の労務管理には「競争」と「柔軟性」という要素が汲み入れられており、ここ最近、市場原理に基づく管理が始まったわけではない。もともと、組織や同僚に対して「従順さ」を示せば、組織内に「居場所」を与えられた。チームの一員として認められれば、個人の事情は「配慮」され、カイゼンへの「参加」も許された。ただし、それらはあくまで「温情主義的」な処遇にすぎず、労働者は権利として勝ち取っていたわけではない。職場では相互監視が行き渡り、少しでも反抗的な態度を取れば、むき出しの権力が襲いかかり、恣意的な評価を下されたのである。

今でも職務範囲には曖昧なところがあり、他者との協働がなくなったわけではない。にもかかわらず、大幅な組織再編や人員削減が進み、人の出入りが激しくなり、個人をベースとした評価手法である成果主義が強まると、組織から「余裕」が失われるだけでなく、労働者間の意思疎通が難しくなる。その結果が、過労死・過労自殺、いじめ、「(新型)うつ病」の増加である。

こうしてみると、企業内外の環境や経営管理思想に変化はあるものの、日本企業では一貫して、資本の論理を規制するルールや力を労働者はフォーマルには持ち得ていないことが分かる。したがって、われわれが目指すべき方向は、もちろん新自由主義を推し進めることではないが、幻想としての「日本的経営」を懐古することでもない。資本の論理を規制する力を持つことである。

経営管理の手法は、職場を取り巻く環境の変化や時代の流れの中で変わってきた。しかし、資本の論理を規制する労働者の力は一貫して弱い。その力を持つためには、法規制に向けて働きかけを行い、雇用者に法律を守らせる具体的な手段を持ち、労働運動を盛り上げることであるが(働く場の改善にコミットする)、同時に、そもそも「勤勉さ」を無条件に肯定する近代的労働観を、そして消費者の要求はすべて応えなければならないという経営イデオロギーを相対化することから始めなければならない(働く場、労働ー消費中心生活から半ば降りる)。

1. 「日本的経営」時代の大規模組織の職場ー競争と柔軟性

定期一括採用された新入社員は、長期の入社教育を受けた後に職場に配属され、先輩の指導を受け、仕事を習得していく。協調的な労使関係の下、長期雇用が保障された環境で、複数の仕事を覚え、キャリアを積み上げていく。やがて自らが後輩に仕事を教えるようになり、職場の運営に関わるようになる。資格と給与は勤続年数に応じて上がり、入社後 10 年くらいの間は、同期間では

とんど差がない。だが、従業員間で競争がなかったわけではない。定期的に人事査定が行われ、業務の成果のみならず、「職務遂行能力」が評価され、勤務態度や「やる気」までが問われた。この査定制度はホワイトカラーだけでなくブルーカラーにも適用され、全社員を組織に統合させる大きな原動力となってきた。加えて、社宅があてがわれ、会社あるいは組合の主催でリクリエーションが催され、企業年金制度が整い、社員は充実した企業福祉を享受して「我が社」への「忠誠心」を持って働いた。職場内部に目を向けると、職場はチーム単位で運営され、各人の職務の範囲は曖昧であり、人員に過不足があれば、職場や部門をまたいで人員がやりくりされた。「日本的経営」といえば、雇用の安定さや硬直性が注目され、新自由主義的な雇用政策への「刷新」が強調されるが、組織内には競争と柔軟性という新自由主義的な要素が既に組み入れられていたのである。

ただし、明確なルールの欠如や組合による規制力の弱さは、資本の論理の全面的な受け入れに直結していたわけではなかった。会社や上司に対して「従順」でありさえすれば、「能力的」に多少は劣っていても組織や企業グループに残れる「温情的な配慮」はあった。今にして思えば、会社にはまだ「余裕」があったのだ。

「日本的経営」に対する評価は、論者によって大きく分かれた。巧妙なインセンティブシステム、「同意形成」、カイゼンへの「参加」、ボトムアップ、高い「組織コミットメント」、「産業民主制」の側面を評価する者もいれば、激しい競争、働き過ぎ、差別的な処遇、抑圧的な雰囲気等を非難する者もいた。前者の代表的な論者は小池和男氏であり(小池 1977、1981、2005 など)、後者のそれは熊沢誠氏である(熊沢 1993、1997 など)。筆者の見解によれば、「日本的経営」下の働き方にかんする議論のほとんどは一面的である。中小企業の労働者、中高卒の労働者、女性労働者は、その数からいえば決して少数派ではなかったにもかかわらず、大企業の男性が働く職場が日本企業の典型例として取り上げられることが多かった。終身雇用と長期展望のキャリア形成が適用されたのは、大企業で働く(大卒)男性という一部の労働者だけであり、企業規模、性差、学歴による処遇、賃金、企業福祉の格差は大きかった。もともと、日本経済が右肩上がりの成長を遂げていたために、その格差は覆い隠されやすかったが。そして、以下にみるように、大企業の職場であっても、フォーマルなルールにより規制されない労働慣行には曖昧さがあり、それがいかなる形をとるかには会社によっても、また、個々の職場や上司によっても異なったのである。同じ職場の中でそれらの両面が併存することさえあった。職場とは、相互監視の場であり、職場構成員は他者の眼差しを通して行動を規制されたが、互いに「助け合う」場でもあり、「仲間」として認められれば、多少の「手抜き」は許されることもあった。その多様性は、たんなる個体差として片付けるべきではない。労働慣行が労使間でフォーマルに規定されない日本企業に固有な特徴が反映されている。

これらの両面性や多面性は、実態に即して丁寧に整理し直さなければならない。なぜなら、「日本的経営」における労働者観や職場観が恣意的な解釈に基づくものであったために、その後の新自由主義的な働き方に対する評価と批判、さらには、「日本的経営」の再評価へと続く一連の議論も、各論者に都合の良い労働(者)像、職場像、組織観をもとにして展開されることになったからである。

2. 「やりすごし」、「手抜き」、「助け合い」、「調整」

従業員たちは、雇用を保障されるだけで、組織と同一化して熱心に働くわけではない。経営文化の浸透、社員どうしの競争、カイゼン活動への「参加」、職場環境の「見える化」など、「やる気」を引き出す仕組みも完璧に機能するわけではない。労働者の中には、「逸脱」をせずして「手を抜く術」を考案する者もいれば、社内政治に精を出して「自由な領域」を拡張しようとする者もいる。経営側が管理を精緻化するのに対応させて、労働者の方も「オーガニゼーションマン」として「生きる知恵」を絞り出す。企業がどれほど労働者を巧みに取り込んでいるようにみえても、統合しきれない領域は必ず残るのである。

それは、ライン労働のような、裁量の余地がほとんどない仕事場にもあてはまる。各人の持ち場である工程と工程の間には「遊び」の部分があり、それがあってによって、工程間で「微調整」が行われ、ラインが頻繁にはストップしない仕組みになっている。しかし、その僅かに「自律性」を発揮できる機会を、相互の「助け合い」に使う人もいれば、従業員間で「悪ふざけ」をしたり、若干の「手抜き」をしたりする人も見受けられたのである(伊原 2003)。

高橋(2002)によれば、「日本的」な組織では、「できる社員」は上司からの「理不尽な要求」をすべて受け止めるのではなく、適度に「やり過ごす」術を当たり前のように身につけている。働いた経験のある者なら、合点がいくだろう。ただし、彼の分析のユニークな点は、この現象を日本的組織の非合理的な面として解釈するのではなく、組織運営上、必要な機能とみなす点にある。できの悪い上司からの理不尽な命令に対して、「優秀な社員」は、重要度に応じて優先順位を設け、仕事を選択し、要領よく仕事をこなし、潰れないようにしているのだという。

日本の「企業社会」では、過労死や働きすぎが社会問題となり、身も心も会社に捧げる「モーレツ社員」がいたことはたしかである。所属組織に過度にアイデンティファイし、組織から「適度な距離」をとれず、物理的・精神的に余裕を失った人たちが存在した。しかし他方で、激しい競争と組織への統合という外観を持ちながらも、ほとんどの企業は、「従順」でありさえすれば従業員を抱え込み、「多少の」「手抜き」や「不正」は見逃してきた。組織の中には「閑職」や「窓際」が意図的に設けられ、「先」が見えた人には関連会社や取引先にポストを準備した。組織内やグループ企業全体で「できの悪い社員」を「食わせる余裕」がまだあったのだ。

これらのインフォーマルな慣行は、組織やグループ内で「不正」をはびこらせる要因にもなったが、過度な仕事を言いつけられた人、出世競争に敗れた人の「ガス抜き」の機能も果たしたのである。

3. 「異質な者」の排除－日産とプリンス自工の合併の事例

大方の企業の職場には、「曖昧な領域」が存在する。それは、構成員どうしが監視し合う空間であったが、「助け合う」空間でもあった。職務範囲や労働慣行の曖昧さは、労働者の意向を汲み取る機能を果たすこともあったのだ。そして、凝集性が高い職場では、労使のどちらの利害とも言い難い、「異質な者」を排除する力を生むこともあった。

トヨタと日産は、日本企業の代表例として取り上げられることが多い。しかし、職場の運営レベルにまで踏み込んで両社を比較検証すると、共通点だけでなく異質点が目立つ。トヨタも日産も、1950

年代に労と使とが闘争を繰り広げ、労働者側の敗北を持って争議は幕を閉じた。その後は、両社ともに協調的な労使関係を築くが、その内実は大きく異なった。その一例として、日産とプリンス自工の合併とその後の「傷跡」を紹介しよう。

日産は、1953年に100日にも及ぶ大争議を経て、階級闘争的な第一組合(全自日産分会)が敗北し、日産労組が労使協調的な関係を構築した。ところが、1966年に、日産とプリンス自工とが合併することになり、ここで組合問題(労労対立)が再燃することになる。日産労組は同盟系であるのに対して、プリンス側は、総評系の全国金属に属していたのである。

両社の合併が発足する前に、当時の自動車労連のトップに君臨していた塩路一郎が中心となって、全金プリンスの組合員に対する「教育」を開始した。1965年12月には、プリンス中央執行委員6名を除き、労組幹部の取り込み成功した。一般の組合員も、「日産学校」に執拗に誘われ、日産労組による激しい攻勢を受けた。その結果、プリンスの労働者の半数近くが会社を去り、残った労働者たちも全金プリンスから脱退した。

ところが、それでもまだ全金プリンスに残った気骨のある者もいたのである。全金プリンスの組合員は、7,500人から激減したものの、152人の労働者は全金プリンスにとどまることを決意した。彼(女)らに対する日産労組の圧力はいっそう激しさを増した。ついには、「集団暴力事件」へと発展したのである。

1967年の初頭から、昼休みや定時後に、日産労組幹部が中心になって、職場の同僚を周りから取り囲ませて、全金プリンスの組合員に対して口汚い罵声を浴びせ、殴る蹴るの暴行を加えた。全金プリンスの組合員たちは、職場の職制に訴えたが、全く取り合ってもらえなかった。彼(女)らは会社へ行くのが苦痛になり、心身ともに衰弱していった。

露骨な暴力は、1~2年ほどで見られなくなったが、「仕事干し」と人間関係からの排除という陰湿ないじめが続く。仕事中はもちろんのこと、休み時間であっても、誰もしゃべりかけない。挨拶すらしない。職場や会社の懇親会などのイベントには一切、参加させない。仕事は一人で完結的にできるものに変え、物理的に孤立させた。職場内だけでなく、他の職場、取引先との接触も断ち、電話にも出させない。日産労組の職場委員や監督者が職場構成員に全金プリンス所属者を無視するように強要し、この「掟」を破った者には強く反省を求め、もし続けるようであれば、「同類」として扱おうと脅す。職場に入ってくる新人たちは、孤立した人たちの存在を訝しがらるまもなく、この「しきたり」を仕込まれた。

塩路一郎は、当時の社長である石原俊との対立後、1986年に失脚する。しかし、旧全金プリンスの労働者に対する「村八分」は、1993年の会社側との全面的な和解まで続いたのである。

4. より緊密な監視空間づくり

柔軟な労働慣行を持つ組織では、相互に「助け合う」こともあれば、牽制し合うこともある。互いに監視し合うこともあれば、「手抜き」を許容し合うこともある。そして、ほとんどの従業員にとっては非生産的と思える方向に、エネルギーが注がれることもあったのだ。当時の社長であった石原俊は在任時を回顧して、次のように述べている。「私が社長退任時に『エネルギーの6,7割を組合の問題

に費やした』と言ったのは、偽らざる感想だし、そうせざるを得なかったのだ。」(石原 2004、148頁)。

もちろん、組織や職場は経営側の意向に沿う形で柔軟に運営されることもある。職場のリーダーが中心となって、自ら進んで職場空間を緊密に管理し、労働者を意図した通りに動かし続けている会社もある。それがトヨタである。

日本企業は、カイゼン制度を導入し、より生産的な現場に進化させてきたとして、一般的に高く評価されてきた。しかし、この制度は導入さえすれば、自ずとカイゼンが行われるわけではない。現状維持は「ベストではない」との見方を「末端」にまで浸透させ、作業量を平準化した上で職場にまんべんなく「ムリ」をかけ、半ばむりやり「ムダ」を顕在化させてカイゼンを促す。その結果、インフォーマルな領域がフォーマルなそれに変換され、職場は解体され、可視化され、行動規範がより密に作り込まれるのである。その際、組織内の「上」と「下」の結節点に位置し、チーム内のヨコの関係を束ねる職場のリーダーがその役割を中心的に担う。管理される側からすれば、単純な労働強化ではないので、不満は爆発しにくい。労働負担が少しずつ「一様に」職場に蓄積され、精神的・物理的な余裕は失われていく。管理する側は構成員に「目配り」し、「ケア」を施し、人間関係の「ほころび」を修復し、職場の「破綻」を未然に防ぎ、表面化させないようにする。カイゼン活動を根付かせ、継続させるには、これらの力と管理欲求が現場で必要となるのだ。

組織の「末端」をとりまとめる者にとって、現場にまで頻繁に足を運び、それらの多岐にわたる管理を行うことは負担である。他者を統制したり、操作したり、サポートしたり、教育したりすることに喜びを感じる人もいないわけではないが、誰もが好きこのんで行っているわけではない。部下の動きに「ムダ」や「手抜き」があるとうすうす分かっていても、「見て見ぬ振り」をする人は少なくない。労使協調的な組織内では、管理する側とされる側との間で露骨な対立はほとんどみられないが、どこでも従業員が一丸となって目標達成に向かっていているわけではない。雇用保障と長期スパンの競争は、従業員たちに競争と協働を両立させるとして評価されてきたが、足の引っ張り合いやなれ合いになることもある。日本企業が競争優位にある時は、利害関係者間の「合意形成」が想定され、矛盾が止揚されるモデルが提示されたが、トップダウンの管理制度の改革や管理思想の浸透だけでは不十分である。現場で矛盾を表面化させない力、修正し続ける力が必要となる。しかし、現実には、それらの力を現場に蓄え、継続的なカイゼンのメカニズムを定着させている企業の方が希である。管理者が「手抜き」をして現場から遠ざかったり、「こらえ性」がなくて抑圧的な態度で部下に接したりすれば、直ぐさま「ムリ」がトラブルの形で表面化する。カイゼン制度を導入する前よりも生産性が下がった企業は少なくない。これまでの研究は職場レベルのコントロールの力を見落としてきたのである。

これらの力の蓄えは、すべてが誰かによって意図された結果ではない。職場内外の無数の要素が複雑に作用し合い、働く場に独自の力学が形成されてきた(例えば、労使関係、養成工制度、労務管理、合併、立地場所、非正規従業員の雇用形態など)。だからこそ、トヨタ生産システム(TPS)と似たような制度を導入したからといって、どこでもトヨタのようになれるわけではないのだ。トヨタは日本企業の「代表例」のごとく扱われることが多いが、場の作り込みに徹底的にこだわり、すこぶる

強い管理力に頼った職場運営をしているという点では、特異な存在といえよう(伊原 2012)。

5. 組織の再編と成果主義の導入に対する労働者の反応

ここまでの議論で筆者が主張したいことは、かつての日本の職場には「余裕」があったということではない。もともと日本企業の職場の特性として曖昧さや柔軟性があり、それがいかなる形で根付くかは企業や職場によって幅があったということである。たまたま、労働者の意向をくみ入れた形の慣行になったものもあれば、経営側の意向が貫徹される形の慣行もあった。いずれの形で根付いているにせよ、職場慣行のほとんどは、労使間でフォーマルに交渉され、規定されたわけではなかったという点が、すなわち、労働者が権利として獲得したものではないという点が重要である。

だからこそ、新自由主義的な労務政策が社会に浸透すると、さしたる抵抗もなく、組織はドラステックに再編成され、雇用の非正規化がすすみ、人員の余裕がなくなり、「温情主義的な配慮」ですら一掃されるのである。合理化に対する歯止めがきかないのだ。以下にみる、昨今の職場の問題の素地は、「日本的経営」が評価されていた時代に既にできあがっていたのである。

全雇用者の三分の一を超える労働者たちが、非正規雇用者となり、単純作業を担い、短期間で会社を出入りする。トヨタは、2005、6年には、1万人前後の非正規労働者を活用し、彼らが生産現場の3割から4割近くを占めていた。それが、リーマンショックに端を発する「金融不安」による大幅な生産減により、2009年8月末時点で約1300人にまでいきよに減らされた。ところが、優遇税制の効果で「エコカー」の需要が急激に高まると、すぐさま期間従業員の採用を再開し、2009年10月に800人ほど雇い入れている。2011年の7月中旬からは、全国で最大4千人を新規に募集した。

非正規労働者の雇用は景気変動に即応し、雇用の開始・継続・中止・再開の決定の権限は完全に経営側が握っている。需要の大幅な変動により、それが露骨に行使された。そうすると、労働者は「根無し草」のような生き方を強いられ、労働市場を「漂流」することになる。

そして、雇用量の大きな変動は、働く者の生活の見通しを立たせないだけでなく、職場内の秩序にも悪影響を及ぼす。

具体例を挙げよう。上述したように、ライン労働者が配属される職場では、ほとんどの作業は定型化されているが、それでも標準化しきれない仕事は残る。工程間は緊密に連結されているものの、完全に一本のラインになっているわけではない。工程間には「遊び」が設けられ、労働者どうしの「助け合い」や「微調整」が必要である。このような環境で働くライン労働者は、工程間でちょっとした「気配り」することを半ば強制される。しかし、非正規労働者が急増した結果、そのような「暗黙のルール」を読めない労働者が現場に入り込み、職場運営に支障が出てきたのである。

このような相互の「助け合い」は、職場の「空気」を読み、他者の眼差しを気にすることを前提として成り立つ。なぜなら、割り当てられた「仕事」として、配属時に教わるわけではないからである。しかし、他者の眼差しや評価をあまり気にしない労働者が増えると、このシステムは機能しにくくなり、場合によっては破綻する。トヨタで長く勤めるつもりがなく、また、それまでの教育システムや企業システムで「矯正」される度合いが低い非正規労働者が増えると、その傾向が強まる。

不良品を流しても「恥」とは感じず、ノルマを達成できなくても「大したこと」ではなくなる。言われたことしかしない。トヨタで働きながら強く感じた現場の「綻び」は、図らずも、リコールの頻発という形で証明されることになった(伊原 2007)。

管理する正社員も、「爆発寸前」の職場を維持しようと懸命である。単純作業を行うライン労働者だけでなく、管理者側の負担増や「やる気」の減退にも目を向けなければならない。もともと、正社員に対する評価に「成果主義」を導入して、従業員間の競争を促す企業が増えている。しかし、職務範囲に曖昧さが残る日本の職場で成果主義が導入されれば、一方で、「責任」を自覚し、「やる気」を高める従業員もでてくるが、他方で、従業員どうしの協力が破綻することもあるのである。

成果主義は個々人の貢献と評価を明確にするため、個人主義化の傾向を強め、職場での協力体制と相容れない面がある。チーム単位で職場を運営することのメリットは、個々人の仕事と仕事の間‘曖昧な部分’を働く者どうしでフォローしたりすりあわせたりする点にあるが、目標管理が項目ごとに言い渡されると、それ以外の部分への配慮が疎かになる。むしろ、成果主義が求める労働者像は、自己中心的に働く人ではない。評価項目の中には「チームワーク」や「部下への教育」も入っているのが通例であろう。それらも含めて総合的に「コンピテンシー」が評価される。しかし、仕事に追い立てられる人からすれば、数字で結果が現れる目標項目をまずは優先的に取り組み、それ以外は後回しになりがちである。そうすると、それまでの協力体制を前提とした職場は、立ちゆかなくなる。

とはいえ、実際の職場はそれでも‘回して’いかなければならない。そうすると、目標の達成に向けて‘徹底する’労働者が出てくる一方で、そのような‘割り切った’働き方ができない人に負担が押しつけられる現実が他方で出てくる。「誠実」な人ほど、成果主義の‘機能不全’をカバーしようとして負担を抱え込む。数字には現れにくい、組織を支える上で欠かせない仕事—教育であったり、他の労働者のフォローであったり、他の部署との折衝であったり、長期的な視点での職場運営であったり—を自ら買って出る。成果主義の下ではそのような人の功績は目に付きにくい。それは、やったからといって評価されるわけではないが、やらなければ組織が衰退する類の「仕事」であるからだ。こうして、彼(女)らの「見えざる負担」が当たり前となって組織が回っていき、一部の労働者はいつまでたっても過重な負担から逃れられず、燃え尽きたり、「うつ病」になったり、自殺にまで追いこまれる労働者が出てくるのである(伊原 2010; 2011)。

(参考: 米国企業の再編と労働者の反応—「引きこもり」と「シニシズム」)

以上は、日本の職場の事例をとりあげた。日本の雇用システムは米国のそれとは対照的であり、日本の「集団主義」や「組織人」に対して米国の流動的労働市場や「個人主義」が掲げられることが少なくない。しかし、米国企業も 1970 年代中頃までは「組織の時代」であり、一つの会社に長期間勤め上げる人(白人男性のホワイトカラー)は珍しくなかった。そして、70 年代末から組織の再編(リストラクチャリング、リエンジニアリング)が進み、市場を渡り歩く働き方が、経営者、経営コンサルタント、研究者らによって奨励されるようになった。しかし、米国人の中にも、そのような働き方に適応できない人がおり、社会問題になっているのである。

Noer(1993、2000)は、組織の縮小や再編で生き残った者に生じる否定的な感情を「レイオフ・サブバイバー・シックネス」と命名し、その感情が生まれる原因を分析する。彼によれば、長期的な雇用に対する「心理的な契約」は、第二次大戦後の米国、西欧、そしてアジアの一部(とりわけ日本)で典型的にみられた。日本では、日本人男性の専門職あるいは管理職に限られていたが、その他の地域ではより広範囲にそのような文化が存在した。ところが、70年代後半から始まり、80年代に全面的に展開された組織の再編成は、従業員を「長期的な人的資産」から、「短期的なコスト」という見方に変え、働く者は「心理的な契約」を裏切られたと感じるようになった。また、企業の頻繁な吸収合併は、培われた組織文化をドラスティックに変え、職場で「すべきこと」と「すべきではないこと」の規範を根底から崩した。従業員からすれば、自分たちが共有してきた当然の行動様式、価値観、暗黙のルールが通用しなくなり、フラストレーションを強く感じる。そのマイナスな心理状態は、時として、不安定な雇用から生じる不安感よりも強い。「怖れ、不安感、そして頼りなさ。フラストレーション、憤り、怒り。悲しみ、ふさぎ込み、そして自責の念。不正、裏切り、そして不信感。」、これらの感情が職場に広まっているのである(Noer 2000, p.239)。

大手製造業 8 社(14 組織)を対象として 250 人の労働者に面接調査を行った Heckscher(1995)も、似たような分析を行っている。組織の再編成下にある従業員は、組織への「忠誠心」が低下したわけではない。むしろそれを維持したままであったために、組織の再編に際して‘引きこもり’のような状態になったと指摘する。

調査対象は、ハネウェル、GM、ピツニー・ボウズ、ダウ・ケミカル、フィギー・インターナショナル、ワング、デュボン、AT&T であり、かつて「エクセレント・カンパニー」(ピーターズ&ウォーターマン)として評された企業が多く含まれる。

この調査のなかで最も興味深い発見は、「伝統的な雇用関係の柱が崩れてしまったというのに、レイオフが始まって 8 年たった後でさえ、ほとんどの管理職はたとえ苦悩していたとしても会社に対する愛着を維持していた」という点である(p.26, 邦訳 38 頁)。世間で持てはやされているような「フリーエージェント」の倫理は組織内に浸透しておらず、多くの従業員はむしろそれに対して強い拒否反応を示した。ところが、もはや会社への「愛着」が満たされないことが分かると、怒りやいらだちを隠せなくなり、「慎重な個人主義(cautious individualism)への移行」(p.53, 邦訳 81 頁)がみられた。具体的な反応は二つある。一つは、会社への「忠誠心」は持ち続けるものの、「自分の世界に引きこもる(retreat to autonomy)」スタンスであり、もう一つは、後ろ向きな「政治的な駆け引き」に走り、会社を犠牲にして個人的立場を強めようとするスタンスである。

Casey(1995)は、職場における「自己の戦略(self strategy)」として 3 つの類型を提示する。

1 つ目は、「自己防衛的な自己(defensive self)」である。人によって反発や抵抗の表出の仕方は異なるが、会社や仕事に対して距離をとる「自己」である。2 つ目は、会社との「共謀的な自己(colluded self)」である。企業文化と同一化し、会社にコミットすることで安定的な自己同一性を獲得する「自己」である。彼女によれば、これら二つの「自己」は、これまでも存在したが、3 つ目の「自己」が「ポスト工業化社会」に特徴的である。それが「条件付き降伏(capitulation)」である。上の二つの要素を含むものの、どちらか極端なスタンスをとるわけではなく、「皮肉なシニシズム(ironic

cynicism)」の態度で尊厳を守る「自己」である。職業という確たる専門性がなくなり、企業内外の結びつきが弱まることで不安定になった「自己」を再度安定化させるために、経営側は新しい文化とチームを組織に導入し、会社と労働者との一体化を目論む。しかし、新しい文化の完全なる内面化は望めない。経営側が提供する文化に居心地の良さを感じ、チームに帰属意識を持ち、仕事に没頭する「自分」もいるが、経営側の文化的な策略を冷静に見抜いている「自分」もまたいるのである。このどっちつかずの態度が三番目の「自己」である。

ほとんどの従業員は、雇用不安にさらされても、不満を露わにするわけではない。しかし、この事実は、経営側への全面的な賛意を意味するわけでもない。Fleming and Spicer (2003, 2008) は、Slavoj Žižek のイデオロギーにかんする議論を下敷きにして、昨今の職場で特徴的にみられるようになったシニカルな態度と「抵抗」との関係について考察している。

彼らによれば、働く場に広がるシニシズムは、経営側が押しつける文化に対して露骨に反発することなく距離をとり、経営側の侵入から「自己」を守ることを可能にする (defense mechanism)。シニシズムは、経営学の文献では「心理的な欠陥」とみなされることがある。ところが、必ずしも経営側の利害に反するわけではない。抵抗や反発の意を表に出さなければ、当人の意図はさておき、現状の受容につながるからである。しかも、シニカルで、若くて想像力に富み、アンダーグラウンドなタイプを積極的に採用せよという新たな風潮もでてきた。序列や権威を重んずる従来好まれたタイプよりも、そのような人たちがの方が創造性を発揮すると考えられるようになったのである (Fleming and Spicer 2008, p.303)。

ところが、シニシズムは、管理体制の転覆 (subversive) に結びつく可能性がないわけではない。経営側の文化プログラムを逆手にとる場面を考えてみよう。内心では冷ややかに現状をみているわけだが、経営文化にアイデンティファイしているかのように過剰に振る舞うことで、組織は機能不全に陥ることがある。例えば、上司に過度におもねたり、お客の要望なら何でもきいたりすれば、組織は立ちゆかなくなる。とはいえ、「やりすぎ」は「逸脱行為」ではないので、上司は怒るわけにもいかない (Fleming and Spicer 2003, p.172)。

シニカルなスタンスを表に出せば、「問題社員 (negative employee)」として目をつけられ、個人的な「欠陥」として非難されることもあるだろう。しかし、この態度は不適切な HRM (Human Resource Management) に原因があると読み替えられれば、会社制度の改良につながるかもしれない (同上 p.174)。組織の再編成により「全社的に」モラルが低下し、会社の生産性が低下したのだという見方を社内に広められれば、経営側は特定の人物に責任を押しつけるだけではこの状況を収めることができず、管理制度の抜本的な改変を迫られる。

米国にも「組織の時代」があった。70年代後半以降、個人主義的な働き方が推奨されるようになった。しかし、個人主義的な生き方が当たり前だと思われる米国の労働者の中にも、組織の再編と人員の削減の流れに対応できない人が少なくないのである。

市場の原理に基づく労働者管理が広まっている。一方で、非正規雇用者、働けども「貧困層」にとどまる人、働くことさえできない人が増えている。他方で、職場からは人員が削減され、競争と協

働のバランスが崩れ、正規雇用者にも余裕がなくなっている。ならば、かつての「日本的経営」に戻るべきなのか。社会から排除された人たちを再び社会に「包摂」し、職場へ戻すことに専念すればいいのか。筆者は、本発表で「日本的経営」にまでさかのぼって職場特性を明らかにしたが、そうは思わない。労働者は、働く場を規制する力を持つべきであり、そして、働くこと(有償労働)を中心とした生活自体を見直す時に来ているのである。

おわりに

働く場とは、本来、無法地帯ではない。資本家や経営者との力関係で劣勢に立たされた労働者の権利を守るために、労働組合が結成され、労働を規制する法律が整備されてきた歴史的経緯がある。しかし、「日本的経営」の全盛時代も、資本の論理を規制する力を労働者はほとんど持ち得なかった。「温情主義的」な労働慣行は、結果として、労働者の意向が反映される(ように解釈される)ことはあったが、組合が公式的にルール決定に関わる事例は希であった。1990年代中頃以降になると、規制緩和の号令の下、法による労働規制は弱まる傾向にある。働き方の自由は、実質的に、働かせ方の自由であり、ほとんどの労働者には働き方や雇用条件の決定権はない。景気の変動に即応させた雇用量の調整はより細切れになり、労働者の生活はかつて無いほどに不安定になった。もともと企業内組合には大きな期待はできなかったが、市場原理が強まると、組合による規制力の弱さが際立つ。労働者の組織率は2割を下回り、組合に入っていない労働者の方が圧倒的に多い。大手企業の労働組合は、正規社員のみを対象としてきたこともあり、雇用の非正規化が進む中でその存在意義は問われている。

となると、労働者たちは、いよいよ自分の身は自分で守らねばならなくなった。会社の理不尽な処遇や解雇を訴える方法や、労働者には固有の権利があり、それは法律で守られていることを学ぶ必要がでてきた(労働者を守る弁護士有志の会 2009、橋口ほか 2010)。個別労働紛争解決制度を活用して、一人でも異議申立を行えるようになり、労働局や労政主管部局のあっせんを行う人や労働審判制度を活用する人は年々増えている(東京大学社会科学研究所 2011、労働政策研究・研修機構 2012)。とはいえ、一人で闘うのは、経済的にも、心理的にも心許ない。そこで、個人加盟の組合に入ったり、労働者を支援するNPOにサポートしてもらったりして、雇用先と闘う人がでてきた(遠藤編 2012)。

市場原理が猛威をふるう中で、われわれは、働く場を自ら規制する手段を持たねばならない。ただし、それだけで十分ではない。労働-消費中心の生活から半ば降りる必要性を最後に提起したい。勤勉であることを是とする労働観を持つ限り、資本の論理に絡め取られる生き方から逃れられないからだ。

現代社会において、勤勉は「善」であり、怠惰は「悪」であるという考え方を当然だと思っている人は多い。しかし、歴史をひもとけば、働くことに勤勉さの美德、喜び、人間性の涵養を見出そうとする労働倫理は近代以降に生まれたものであり、人類史上に共通する普遍的な特徴ではないことが分かる(今村 1988;1998、杉村 1990)。

現代に生きている者にとって、近代的労働観を相対化することは難しいが、90年代に入ると、自

らの意思で働かない人、消費しない人たちの生き方が注目された(だめ連編 1999、松本 2008)。もちろん、以前から、資本主義体制を批判する運動や生き方は存在した。しかし、これらの活動は、従来のストイックで、確固たる思想を持ち、労働組合や政党などの団体が支援するスタイルとは様相を異にする。「おちよくり」、「ユーモア」、「シニカル」な態度を示し、演奏やパフォーマンスに興じ、「肩の力が抜けた」スタンスで、いらぬものまで売りがる企業活動や宣伝広告に振り回されない自分たちの生活を取り戻そうとしている(毛利 2009、渡邊 2012)。これらの運動は、自分たちの生活空間から社会変革への経路を確保している点が注目に値する。

もともと、労働－消費中心社会から降りてはいるものの、とりたてて社会的なメッセージを掲げていない人の方が多いだろう。守村(2011)は一から土地を開墾し、ログハウスを建て、自給自足の生活を実践している。自然に戻り、徹底的に市場社会から降りようとする。高村(2011)も、田舎で安い土地を購入し、月 2 万円程度で維持できる低コストの生活を実現するが、社会的なメッセージを強く持っているわけでも、田舎暮らしを完璧に自力で作上げようとしているわけでもない。坂口(2010)は、「ホームレス」の人の生活を具に観察し、彼(女)らの生活から「物余りの世の中」に対する新たな見方を探る。pha(2012)は、もっと率直に「働きたくない」、「だるい」という感情を表に出し、ネットを頼りにだらだらした生活を実践する。

筆者は、社会的なメッセージ性が弱いからといってこれらの生き方に批判的ではない。むしろ、労働－消費中心社会から降りる人の意識や生活スタイルに多様性が出てきた点が興味深い。労働－消費中心の生活から‘半ば’降りている人たちの多くは、富裕層ではなく低所得者層であり、その中には消極的な理由で消費社会から降りざるを得ない人もいるであろう。しかし、現時点の所得の多少や稼得能力の高低にかかわらず、他者との絶えざる差異化と顕示的欲求の充足を支える賃金の獲得競争に追われる生活とは異なる世界で生きようとする人が増えている点は注目してよい。

筆者は、働くことを、仕事を通した自己実現を全否定しているわけではない。しかし、皆が勤勉であることを当然視し、働くことに生きがいを見いださない人にまで強要する風潮を咎めているのだ。働く権利もあれば、働かない自由もある。そして、働かなくても、生きる権利はある。障害者、高齢者、病人はむろんのこと、自分の意志で働かない人にも、生きる権利を認めなければならない。勤労は義務であると批判する人もいるであろう。ならば、希望者全員に相応の雇用機会を提供しなければ、その道理は通らない。「選ばなければ仕事はある」として、派遣切りにあった人や野宿者を批判する人もいる。しかし、そのような歯切れの良い批判者たちは、会社側には、人間らしく働ける場の提供の責任を問おうとはしないのである。

参考文献

- Casey, C. (1995) *Work, Self and Society: After Industrialism*, London: New York Routledge.
だめ連編(1999)『だめ連宣言』東京、作品社。

- 遠藤公嗣編(2012)『個人加盟ユニオンと労働NPO－排除された労働者の権利擁護』京都、ミネルヴァ書房。
- Fleming, Peter and André Spicer (2003) "Working at a Cynical Distance: Implications for Subjectivity, Power and Resistance," *Organization*, 10(1), pp.157-179.
- Fleming, Peter and André Spicer (2008) "Beyond Power and Resistance: New Approaches to Organizational Politics," *Management Communication Quarterly*, Vol.21, No.3, pp.301-309.
- 橋口昌治、肥下彰男、伊田広行(2010)『「働く」ときの完全装備－15歳から学ぶ労働者の権利』大阪、解放出版社。
- Heckscher, C. (1995) *White-Collar Blues: Management Loyalties in an Age of Corporate Restructuring*, New York: BasicBooks. (飯田雅美訳『ホワイトカラー・ブルースー忠誠心は変容し、プロフェッショナルの時代が来る』東京、日経BP出版センター、1995年)
- 伊原亮司(2003)『トヨタの労働現場－ダイナミズムとコンテクスト』東京、桜井書店。
- 伊原亮司(2007)「トヨタの労働現場の変容と現場管理の本質－ポスト・フォーディズム論から『格差社会』論を経て」『現代思想』vol.35-8、70-85頁。
- 伊原亮司(2010)「ドラッカーの働き方に関する言説と働く場の実態－‘時代を超える’経営イデオロギー」『現代思想』vol.38-10、172～196頁。
- 伊原亮司(2011)「職場を取り巻く環境の変化と『うつ病』の広まり」『現代思想』vol.39-2、228～245頁。
- 伊原亮司(2012)『場に生きる力(仮タイトル)』東京、桜井書店(近日刊行)。
- 今村仁司(1988)『仕事』東京、弘文堂。
- 今村仁司(1998)『近代の労働観』、東京、岩波新書。
- 石原俊(2004)「私の履歴書」、日本経済新聞社編『私の履歴書 経済人 31』東京、日本経済新聞社所収、81～159頁。
- 小池和男(1977)『職場の労働組合と参加－労資関係の日米比較』東京、東洋経済新報社。
- 小池和男(1981)『日本の熟練－すぐれた人材形成システム』東京、有斐閣。
- 小池和男(2005)『仕事の経済学(第3版)』東京、東洋経済新報社。
- 熊沢誠(1993)『新編 日本の労働者像』東京、ちくま学芸文庫。
- 熊沢誠(1997)『能力主義と企業社会』東京、岩波新書。
- 松本哉(2008). 貧乏人の逆襲！－タダで生きる方法. 東京、筑摩書房
- 守村大(2011)『新白河原人－遊んで暮らす究極DIY生活』東京、講談社。
- 毛利嘉孝(2009)『ストリートの思想－転換期としての1990年代』東京、日本放送出版協会。
- Noer, D. (1993) *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Noer, D. (2000) "Leading Organizations through Survivor Sickness: A Framework for the New Millennium," In Burke and Cooper (eds.), *The Organization in Crisis*, Oxford: Blackwell.
- pha(2012)『ニートの歩き方－お金がなくても楽しく暮らすためのインターネット活用法』東京、技術評論社。

労働者を守る弁護士有志の会(2009)『それでは、訴えさせていただきますー大解雇時代を生き抜く』東京、角川SSC新書。

労働政策研究・研修機構編(2012)『日本の雇用終了ー労働局のあっせん事例から』東京、労働政策研究・研修機構。

坂口恭平(2010)『ゼロから始める都市型狩猟採集生活』東京、太田出版。

杉村芳美(1990)『脱近代の労働観ー人間にとって労働とは何かー』京都、ミネルヴァ書房。

高橋伸夫(2002)『できる社員は「やり過ごす」』東京、日経ビジネス人文庫。

高村友也(2011)『Bライフー10万円で家を建てて生活する』東京、秀和システム。

東京大学社会科学研究所(2011)『労働審判制度についての意識調査基本報告書』東京、東京大学社会科学研究所。

渡邊太(2012)『愛とユーモアの社会運動論ー末期資本主義を生きるために』京都、北大路書房。