國學院大學学術情報リポジトリ

論説 ブラック企業の構造自己生産

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2023-02-07 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 小木曽, 道夫 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.57529/00001665

國學院大學経済学研究　第47輯（2016年３月）

〈論　説〉

ブラック企業の構造自己生産

小木曽　道　夫

キーワード　ブラック企業　年功序列　終身雇用　運命共同体主義
構造自己生産

【要旨】ブラック企業とは、職務に限定されない非限定的な労働を強制し、かつ、定着が悪い企業のことである。工業化初期の日本では、年功序列、終身雇用、運命共同体主義が構造変容自己生産された。そしてこれらの複合は、経営の予測可能性が高くなるため経営者により、家族の将来の予測可能性が高くなるため従業員により受容され、1980年代にかけて構造変容自己生産され続けた。1990年代以降の経済成熟期にはいった日本企業は、会社の利益を確保するために人件費を削減する必要に迫られ、年功給と終身雇用の廃止を目指して、成果主義や自己都合退職偽装という操縦を試みたが、従業員に受容されず構造探索自己生産となることが多かった。ブラック企業と呼ばれている企業は、新興企業が多いため、もともと年功序列と終身雇用を導入しておらず、運命共同体主義的な経営理念を洗脳することを通じて非限定的な労働を操縦した。一方、ブラック企業の従業員は、非限定的な労働に洗脳されて服従するか、または、不本意ながらも服従させられて、ブラック企業が構造変容自己生産されてしまった。日本企業は、内部労働市場を前提とする限り職務に限定されない非限定的な労働を従業員に課す必要があるので、利益確保のために雇用を切り捨て、かつ、運命共同体主義イデオロギーを用いた操縦などにより非限定的な労働を従業員に強制するならば、ブラック企業になりがちである。

1　はじめに

2008年の「リーマン危機」以降の日本での流行語にブラック企業があり、今野[15],p. 11 はブラック企業の「今日使われるこの言葉の一般的な意味は『違法な労働条件で若者を働かせる企業』」と暫定的に定義した。今野[15],p.190は、「すべての企業がブラック企業であるというわけではないが、すべての日本企業はブラック企業になり得る」と警告した。そこで、本稿では、なぜ「すべての日本企業はブラック企業になり得る」のかを明らかにすることを目的として、まず、年功序列、終身雇用と職務に限定されない非限定的な労働がどのように形成されたのか、つぎに、年功序列と終身雇用がどのように淘汰され職務に限定されない非限定的な労働が強化されたのか明らかにする。なお、本稿は、日本型雇用のうち、ブラック企業が悪用した側面に限定して考察するものであり、おもに正社員に焦点を当て、非正規従業員や派遣労働者の問題は扱わないことにする。また、近年のブラック企業の増加は、労働市場、社会階層および社会移動が影響していると考えられるが、これらの問題は本稿では扱わないこととする。

さて、今野[15],pp.80-97、今野[16],pp.19-29 はブラック企業が、従業員を募集する段階では、月収の誇張、「正社員」という偽装、従業員を雇用した後では、自己都合退職に偽装する戦略的パワハラ、残業代の未払い、合法であると偽装した長時間労働、という労務管理のパターンをとると指摘した。つまり、ブラック企業の特徴は、従業員や採用希望者を騙したり洗脳して強制することである。

強制（coercion）とは、ある人間が他の人間の意思決定に影響を与える際に、影響を受ける人間の意志に関わらず影響を与えること、服従（submission）とは、ある人間が他の人間の意思決定に影響を受ける際に、影響を受ける人間はその人間の意志に関わらず影響を受けることである。

強制の下位類型のうち、強要（forcing）とは、影響を与える人間は影響を受ける人間の意志に反して服従させることであり、操縦（manupilation）とは、影響を与える人間は影響を受ける人間が納得したかのように誤解させて服従させることである。 操縦されて服従する人間は、騙されて服従するか、または、洗脳されて服従する。 洗脳（brain washing）とは、ウソを事実であるかのように信じ込ませることである。つまり、操縦とは、騙したり洗脳することによる統制である。 一方、強制の対概念となる説得（persuasion）とは、ある人間が他の人間の意思決定に影響を与える際に、影響を与える人間は影響を受ける人間を納得させたうえで影響を与えること、納得（consent）とは、ある人間が他の人間の意思決定に影響を受ける際に、影響を受ける人間は影響を受けることが妥当であると判断して影響を受けることである。強要型組織（forcing organization）とは強要－服従型コミュニケーションをおもな構成素とする組織であり、操縦型組織（manupilative organization）とは操縦－服従型コミュニ[4]ケーションをおもな構成素とする組織であり、これらは強制－服従型コミュニケーションをおもな構成素とする組織であるヒエラルキー型組織 （hierarchical organization）の下位類型となる理念型である。

今野[15],p. 181 は、自分からやめさせるためのパワーハラスメント、健康を破壊するほどのノルマやサービス残業といったブラック企業の労務管理が「ブラック企業独自というよりも、日本型雇用から引き継がれ『悪用』されている」と、ブラック企業が日本企業のなかで特殊な存在ではないことを強調した。今野[15],pp.181-5は、従来の日本型雇用では長期雇用および企業福祉と引き換えに、単身赴任、配置転換や労働時間延長に関する無限の指揮命令を受容してきたのと比べて、ブラック企業の特徴を、広範な命令指揮権の強さはそのままに長期雇用や手厚い企業福祉は削減されてしまったことであると指摘した。

今野[15],pp.181-5 が言う「無限の指揮命令」または「広範な命令指揮権」とは、職務に限定されない、職種転換、転勤を伴う配置転換、労働時間延長、

朝礼や朝会、社訓の唱和、研修などを含む非限定的な労働を強制することである。なお、濱口[31],p.2によれば、職務（job）とは、どういう種類の労働を行うか雇用契約でその内容を明確に定めた特定された労働のことである。そこで、本稿では、ブラック企業を、職務に限定されない非限定的な労働を強制し、かつ、定着が悪い企業と定義する。この定義は、ブラック企業であれば非限定的な労働が強制されるために、長時間労働や給与水準など労働条件が悪くなり、その結果として定着が悪くなるという仮説的定義である。非限定的な労働とは、職務に限定されないだけでなく、配置、労働時間、労働強度にも限定がない「無限の指揮命令」または「広範な命令指揮権」により強制される労働である。

２　構造自己生産(2)

２－１　自己組織化の４フェーズ循環モデル

さまざまな経営の施策は、1.従来通りのやり方で成功した、2.従来通りのやり方で失敗した、3.新しいやり方で成功した、4.新しいやり方で失敗した、という４類型に分類できよう。このような４類型に応用できる理論が、吉田[51]の４フェーズ循環モデルである。

吉田[51],p.14は、構造－機能主義に代表される均衡理論は社会システムの構造保持にばかり焦点を当て、その反動で社会科学における自己組織理論は社会システムの構造変容にばかり焦点を当ててきたという反省から、自己組織理論の矮小化を回避するために、構造保持と構造変容とを包括する理論が必要であると主張した。そして、吉田[51],p.11はプログラムによる制御に着目して、「システムの秩序が、当該システムが保有する秩序プログラムによって規定され、システムの秩序の保存・変容も当該システムが保有する秩序プログラムの保持・変容に媒介されて実現する、といった特性」を自己組織性と定義した。そして、吉田[51],p.13は自己組織の過程は相互補完的な、つぎの四つのフェーズの基礎過程から成立するという

「４フェーズ循環モデル」を提唱した。

第１フェーズは、システムのプログラムが記録・保存され、再生されたプログラムによってシステムの制御が行われ、その結果がシステムの選好基準を充足し、当該の再生プログラムが再び再生されて、記録・保存過程に入る、という自己組織システムの構造保存のフェーズである。

第２フェーズは、システムのプログラムが記録・保存され、再生されたプログラムによってシステムが制御されるが、その結果がシステムの選好基準を充足せず、当該の再生プログラムが淘汰されてプログラムの変異過程に入るか、さもなければシステムの解体に至る、という自己組織システムの構造崩壊のフェーズである。

第３フェーズは、システムの変異プログラムが生成し、変異されたプログラムによってシステムが制御され、その結果がシステムの選好基準を充足せず、当該の変異プログラムが淘汰されて再びプログラムの変異過程に入るか、さもなければシステムの解体に至る、という自己組織システムの構造探索のフェーズである。

第４フェーズは、システムの変異プログラムが生成し、変異されたプログラムによってシステムが制御され、その結果がシステムの選好基準を充足し、当該の変異プログラムが採択されて、記録・保存過程に入る、という自己組織システムの構造変容のフェーズである。

吉田[51]の「４フェーズ循環モデル」は、自然選択＝外生選択と主体選択＝内生選択とを明確に区別していたにも関わらず、生物の進化におけるDNA（deoxyribonucleic acid（デオキシリボ核酸））の突然変異が生物自身の意志に優先するかのように、制御プログラムの変異を優先した。一方、今田[2],p.176は、社会変動に代替する用語である自己組織性を「システムが環境と相互作用するなかで、みずからの構造を変化させ新たな秩序を形

成する性質」と定義し、このように代替する理由を「社会が変化するのではなく人間が社会をつくり変えていく」、「社会が変化や変動の主語となるのではなく人間が主語であり、社会はあくまで目的語にすぎない」からであるとした。このことを社会システムの下位類型である組織に適用すれば、組織が変化するのではなく人間が組織をつくり変えていくのである。

２－２　構造自己生産と自己組織化の４フェーズ

生物の進化は遺伝子の突然変異という生物自身の意志とは無関係な要因によって規定される。吉田[51],p.12 は Darwin の自然選択＝外生選択と「当該システム自体によるプログラムの選択」である主体選択＝内生選択とを区別した。一方、組織の変化や設立は心理システムとしての人間の意志によって規定される。しかし、社会システムにとっては、相互規定(3)しあう心理システムが「他者」であるという前提に立つならば、社会システム自体の変化と、社会システムにとっての「他者」であり互いに相互規定しあう心理システムの意志や意図とを区別する必要がある。つまり、自己生産（self production）を自己が自己の構成素を生産することであると定義するならば(4)、*自己生産システムは作動することによって自らの構成素を産出し、そのことで意図せず自らの構造を産出する、または、自己生産システムは作動することによって自らの構成素を産出し、そのことで意図せず自らの構造を産出する*、これを組織(5)に限定すれば、*組織は作動することによって自らの構成素であるコミュニケーションを産出し、そのことで意図せず自らの構造を産出する、または、組織は作動することによって自らの構成素であるコミュニケーションを産出し、そのことで意図せず自らの構造を産出する。*

組織の変化において、組織の制御プログラムよりも人間の行為が優先し、人間の行為によって組織の制御プログラムである規則などが変更されると仮定するならば、吉田[51]の自己組織を、組織と相互規定する人間が行為するコミュニケーションを自己生産する過程を通じて組織構造

が保存されたり変革されたりする、自己生産過程であると読み替えることができよう。そこで、本稿では吉田の第１フェーズを構造保存自己生産（consavative structure self production）、第２フェーズを構造崩壊自己生産（collapse structure self production）、第３フェーズを構造探索自己生産（investigative structure self production）、第４フェーズを構造変容自己生産（transformable structure self production）と呼ぶことにする。これらの過程は、古い構造の構造崩壊自己生産が新しい構造の構造変容自己生産であるなど、吉田[51]が指摘したように相互補完的な過程である。

２－３　構造自己生産過程の分岐点

組織における構造自己生産過程の第一の分岐点は、組織の構成素であるコミュニケーションが変化するか変化しないかである。

組織の構成素であるコミュニケーションが変化しないのは、コミュニケーションを規制する就業規則や作業標準などの公式化された規則や非公式の規則という制御プログラムに準拠して組織成員が行為している場合である。*コミュニケーションが変化しなければ、構造保存自己生産または構造崩壊自己生産の過程に進む。*

組織の構成素であるコミュニケーションを変化させる最大の要因は、組織という社会システムを相互規定する心理システムの意志である。例えば、株式会社の発起人が自らの意志で定款を作成する、株式会社の経営者が定款を改訂する、エンジニアが作業標準を作成したり改訂する、経営者が新しい給与制度を導入することは、心理システムとしての人間の意志が社会システムである組織を相互規定することである。就業規則や作業標準などの規則が経営者や管理者によって改訂され、課業遂行者はその改訂された規則に準拠して行為した場合は、コミュニケーションが変化する。新しい給与制度の導入など従来はなかったパターンのコミュニケーションが生産される場合は、コミュニケーションの変化に含めることができよう。*コミュニケーションが変化すれば、構造変容自己生産または構造探索自己生*

産の過程に進む。

組織における自己生産過程の第二の分岐点は、遂行されたコミュニケーションが機能するのか、それとも、機能しないのかである。コミュニケーションが機能するためには、それが管理者(経営者)から発信された場合には、それを従業員が納得して受容することが必要であり、一方、それが従業員から発信された場合には、それを管理者(経営者)が納得して受容することが必要である。*組織を構成するコミュニケーションは、エントロピーが*[(6)]*低ければ機能し、エントロピーが高ければ機能しなくなりがちである。*

組織を構成するコミュニケーションが変化するか否か、そのコミュニケーションが機能するか否かの組み合わせによって、つぎの4種類の構造自己生産過程となる。*コミュニケーションが変化せず、かつ、機能すれば構造保存自己生産となる。コミュニケーションが変化せず、かつ、機能しなければ構造崩壊自己生産となる。コミュニケーションが変化し、かつ、機能しなければ構造探索自己生産となる。コミュニケーションが変化し、かつ、機能すれば構造変容自己生産となる。*

3　年功序列と終身雇用の構造自己生産の過程

今野[15],p. 183は、日本型雇用の特徴は、年功賃金と終身雇用およびこれらと対の関係にある企業の命令権限であると指摘した。そこで、まず、ブラック企業の形成について考察する前に、年功賃金と終身雇用がどのように形成されたのか考察する。なお、給与・賃金制度や福利厚生制度については、詳しくは小木曽[7]および小木曽[5]を参照されたい。

3－1　年功序列と終身雇用の構造変容自己生産

3－1－1　年功序列と終身雇用の定義

ここで、年功序列を、性別・学歴・年齢・卒業後経過年数といった地位である年功によって給与・賃金を決定する給与・賃金制度、または、この

年功によって昇進を決定する昇進制度の総称と定義する。なお、年功とは、学歴と性別により出発点に差をつけた卒業後経過年数と定義する。

一方、「終身雇用制」とは厳密には「雇用主は被用者が死亡するまで雇用する」という雇用契約のことを指すが、新卒者が定年までの雇用を継続する慣行と呼ぶ方が正確であり、この「終身雇用制」という用語は不正確である。定年年齢と男性平均余命とが乖離しても「終身雇用」という言葉が使われ続けた理由として、この「雇用」には、厳密な意味での雇用契約だけでなく、正社員としての雇用契約とセットとなる退職金や年金などの社会保障を含んでいるからだと解釈できよう。そこで、本稿では、終身雇用を雇用主が新卒者を正社員として採用して定年まで雇用を継続する慣行、かつ、定年退職後を含む従業員およびその家族に対する会社による社会保障との複合と定義する。

そして、年功序列と終身雇用は、1910年代の紡績業および重工業企業の大企業の常傭工を対象として構造変容自己生産され始め、国家総動員体制のもとでの定期昇給の定着を通じて全国的に普及した。そして、年功序列と終身雇用は、1960年年代の職掌別雇用管理制度と1970年代の職能資格制度の導入を通じて再編という形で構造保存自己生産されたと判断できよう。

後発工業国であった19世紀の日本は、1.封建的な身分が残存しており、2.学校による職業教育が未整備なために横断的労働市場が形成されず、3.国による社会保障制度が未整備であった。

3－1－2　年功という地位

急速な工業化を進めようとした明治初期の日本では、江戸時代の士農工商という身分制度から脱却できていなかった。藤田[41],pp.5-6は、士族出身者が経営者および職員になるという旧制度の位階的身分差別が持ち込まれたと指摘した。間[35],pp.32-4は、1885(明治20)年ごろまでは職員(ホワイトカラー)は士族がなり、工員(ブルーカラー)は平民がなるという身分制が残存していたと指摘した。つまり、幕藩体制のもとでは、武士は藩と

いうイエに終身奉公していたのが、明治維新および工業化に伴って、終身奉公する対象が藩から会社に変わった。そして、間[35],p.34は、1885(明治20)年以降では、職員と工員との身分差の源泉が学歴になったことを指摘した。藤田[41],p.89は、職員と工員との身分差の源泉が、明治初期の士族と平民との差別から、1885(明治20)年以降では学歴別差別に再編成されたと指摘した。細井[42],pp.52-3は職員と工員との身分差の例として、職員（社員）は「職工の分在で、その油に汚れた黒い手で受話器など握られようものなら、不浄のために電話は不通に陥ってしまう」と電話が職員専用で工員には使用させないと差別していたことをあげた。

工員のなかで生まれた地位の差が常傭工と臨時工との相違である。間[35],pp.495-7は第一次世界大戦後の1918年ごろから、重工業では常傭工と臨時工との処遇上の差が明瞭になり、臨時工は手当・賞与、解雇手当、退職手当の支給について差別を受けており、臨時工は雇用調整の対象となったと指摘した。

労働者の地位の差の源泉のひとつが性別である。間[35],p.291は1920年代の紡績業では、男工は監督的または雑役的業務に従事する時間給（日給）者、女工は実際の紡織作業に従事する出来高給（賃業給）者が多かったと指摘した。また、農商務省商工局[28],p.74は、紡績工の賃金額の平均は男工が約30銭、女工が約20銭であることを報告した。

労働者の地位の差の源泉のひとつが年齢である。江戸時代では、兄弟間の長幼の序が年齢による地位の差の初期体験となったと考えられる。工業化と学校教育が普及してからの日本では、学校における先輩－後輩関係が、年齢による地位の差の初期体験となった。そして、学校における先輩－後輩関係にもとづく地位は、実年齢から（大学などに合格するまでのロスである）浪人年数、および、（大学などを標準年限で卒業するまでのロスである）留年年数を差し引いた年齢に準拠することになる。

したがって、年功とは、職工の差などに示される学歴、および、性別ごとの卒業後経過年数にもとづく地位である。

３－１－３　年功序列と定年までの雇用慣行の構造変容自己生産

横断的労働市場が形成された先発工業国では、工業高校などの学校教育により熟練工としての技能を習得することができた。そこで、イギリスなどの先発工業国では、「当該の職種の職務の格付け＝ジョブ･サイズにもとづいて『同一職種同一賃金』を原則として支払額を決定する給与体系である」職務給（小木曽[7],p.67）が普及した。

後発工業国であった19世紀の日本では、まず、官僚を育成することを目標として、帝国大学や公立高校が整備された。その一方で、日本では工業高校など職業教育が未整備であったため、横断的労働市場が形成されなかった。そこで、日本の会社では、内部労働市場的な企業内教育訓練によって熟練労働者を育成する必要があった。

間[35],p. 511 は、第一次世界大戦を契機とした日本の重工業の確立期において、重工業企業は職工の自社内での養成を行う必要に迫られるようになり、見習工制度を中心に基幹労働者の養成を行った。そして、このような基幹労働者の定着が労務管理の課題であり、基幹労働者が定着するように動機づけるために、従来からの時間給に替えて、勤続年数が長くなれば昇給していく属人給的な年功給の導入という新しい統制方法が採用された。なお、属人給とは年齢・性別のように「受給者の属性にもとづいて支払額を決定する給与体系である」（小木曽[7],p.67）。間[35],pp.520-2 は、1910年代の重工業の常傭工の賃金体系が、本給＋付加給の形態をとり、本給は定期昇給を伴う時間給が中心で、1920年代前半（大正末）には年功型賃金が確立したと指摘した。また、藤田[41],p.138 は、年功賃金を「賃金が仕事に対応することから離れ、終身雇用（停年まで）と生活保証賃金が設定され、労働能率は昇進競争の人事考課において上司並に企業に対する忠誠度合に重点をおくことによって、不特定の労働量と忠勤的精神態度を抽出するものである」と定義した。

日本の従業員が年功給を受容した理由は、学歴・性別ごとに勤続が長く

なれば昇給するという賃金の決定基準が、職工の差などに示される学歴、および、性別ごとの卒業後経過年数にもとづく地位である年功が学歴・性別ごとの勤続年数によって評価されることが妥当であると納得したためであると考えられる。つまり、年功給の導入という新しい統制方法が導入され、これに対して従業員が納得し受容したため、年功給が構造変容自己生産された。

学校教育による職業教育が未整備であったために、横断的労働市場が形成されていなかった日本では、企業内教育訓練によって育成した常傭工を確保する必要から、年功給・年功昇進という新しい統制が導入され、この方法が従業員に受容され、年功序列と定年までの雇用慣行が構造変容自己生産された。同時にこのことは、横断的労働市場を前提とする職務給が棄却され、原生的労使関係労使関係と呼ばれた強要型組織が構造崩壊自己生産されたことを意味する。今野[15],pp.184-5 が言う「無限の指揮命令」または「広範な指揮命令」という非限定的な労働の強制は、職務給を導入し職務という限定により職種転換などが制限される指揮命令ではなく、内部労働市場を前提とする年功給を導入し職種転換の制限がはずれたことから生まれた。

３－１－４　企業内社会保障の構造変容自己生産

さらに、後発工業国であった 19 世紀の日本では、国による社会保険や年金といった社会保障制度が未整備であったため、社会保障を民間企業が代替する必要があった。 間[35],pp.525-8 は、1920 年代の重工業において、共済組合が実施主体となって、扶助救済手当、退職手当、金融といった不時の出来事に対する救済を中心に拡充されていたことを指摘した。また、間[35],pp.384-7 は、鐘淵紡績が 1920 年代には、従業員の家族、および、従業員の退社後を含んだ生活保障政策をとっていたことを指摘し、間[35],p. 387 は「福祉国家においては国家の責任で行われる社会保障の諸施策が、鐘紡では企業によって実施されていた。原則論からいえば、いった

ん鐘紡の従業員となれば、途中で解雇されないかぎり、あとはその家族も含めて一生なんとか生活していくことは可能であった」と指摘した。また、藤田[41],p.3は、年功的労使関係を「1.従業員の位階的階級（職員と工員との）構成、2.終身雇用による生活保証＝年功賃金と日常生活に対する福利厚生、3.企業忠誠心・永年勤続を基本とした秩序のもとでの昇進と疎外との対抗関係」、という３つの要因から構成されているシステムであると定義した。

つまり、国による社会保険や年金といった社会保障制度が未整備であった日本では、企業内社会保障という新しい統制の方法が採用され、それが従業員に受容されて、企業内社会保障が構造変容自己生産された。そして、前述した定年までの雇用慣行とこの企業内社会保障とが組み合わさることによって、終身雇用が構造変容自己生産された。このようにして、日本企業の正社員は、年功序列と終身雇用という権利を獲得する代わりに、濱口[31],p.3が「日本型雇用システムの最も重要な本質」であると指摘した「雇用契約それ自体の中には具体的な職務は定められておらず、いわばそのつど職務が書き込まれるべき空白の石版」を受容することになった。

３－１－５　運命共同体主義の構造変容自己生産

組織イデオロギー（organizational ideology）とは、組織目標の達成に向けて従業員を動機づけるイデオロギーのことであり、かつて労務管理イデオロギーと呼ばれた概念とほぼ同義である。

日本の明治期の原生的労使関係期における繊維産業の労働条件が過酷で「紡績所は地獄だ」という評判が広まったため、繊維会社は、求職者に対して「紡績所は地獄ではない」と説得する必要が生じた。そこで、鐘淵紡績は経営家族主義と呼ばれる組織イデオロギーを採用した。鐘淵紡績の武藤山治社長は1919(大正9)年4月23日に東京大学法学部で「資本家の雇人より見たる社会及び労働問題」と題して「私の労働問題の上に必要なりと主張する温情主義は、一家族の間に存在する温情を雇主と被傭者との間に実

行することが相互の為め最も有益であり必要だと唱ふに過ぎませぬ」[(7)]と講演した。つまり、経営家族主義とは、「封建時代における家業経営（その典型は商家に見られる）が、明治以降の近代資本主義企業のなかに再編された」（間[35],p. 39）ものであり、若年女性に対して、紡績所という未知の会社組織を、家族という慣れ親しんだものに喩えることによって、理解しやすく試みる組織イデオロギーである。この経営家族主義は、初期工業化の時点で「会社は家族みたいなものである」と説得するならば操縦ではないが、工業化が成熟した時点で家族ではない会社を「会社は家族である」と洗脳するならば操縦に該当する。

第二次世界大戦敗戦以降、家父長制の法的根拠となる民法が改正されてイエ･イデオロギーが衰退すると、経営家族主義は従業員にとって納得しやすい組織イデオロギーではなくなっていった。そこで、第二次世界大戦敗戦以降では、日本の会社組織における操縦は、経営家族主義とは異なるものへと変化していった。尾高[12],p.44は、家族やその他の血縁共同体内の生活をモデルとする行動や思考の様式だけを想起させやすい、温情主義管理やゲマインシャフト的な人間関係が必要以上に強調される恐れがある、という２つの理由から、日本的経営の伝統的慣行を経営家族主義に代えて集団主義と概念化することを提唱した。尾高[12],p.43は集団主義を「自分が所属する特定の集団を運命共同体もしくはこれに準ずるものとしてとらえ、したがってそれの全体的秩序の存続繁栄と集団内生活の全体的な安寧幸福を、そこにおける成員個々人の能力発揮や個人的欲求の充実にさきんじて重要視する価値志向である」と定義した。ただし、尾高[12],p. 43 のこの集団主義という用語は、雇用されている会社を運命共同体と捉える点を強調できていないため、雇用契約で結ばれているに過ぎない組織と従業員との関係を運命共同体と誤解させる組織イデオロギーである運命共同体主義と再概念化する。つまり、運命共同体主義は、組織と従業員との関係を運命共同体と誤解させる点において、誤解させて服従させる操縦である。

パナソニックの 1929 年に制定された「向上発展は各員の和親協力を

得るに非ざれば得難し各員至誠を旨とし一致団結社務に服すること」（Panasonic Corporation［37］）という信条は、会社を家族に喩えることない、運命共同体主義の例であると考えられる。そして、中山［27］,p.215 は、1974年ごろの松下電器および松下電工の朝会をつぎのように紹介した。

> 職場の一日は、８時の始業ベル（本社および営業所は８時半）とともに毎日、社歌を歌う朝会ではじまる。毎週月曜の朝会では、社歌がうたわれた後に、つづいて綱領、信条、“松下電工の遵法すべき精神”の唱和が行われる。課ごとに、係ごとに、班ごとに、整列して整然と行われるさまは儀式を思わせるものがある。この時代錯誤もはなはだしい文言を社是として、戦前から現在まで一貫して続けられている。
>
> 社歌、七精神のあとは順番制によって、所感発表が行われる。五分前後の所感は主に仕事上の問題が多い。朝会の席を利用しての反共攻撃も過去幾度となくくり返された。朝会の所感は、のべる人の思想点検の場でもある。毎日の朝会は、労働者にいやというほど企業意識を注入する場でもある。

このような朝会は、運命共同体主義イデオロギーにもとづく操縦の例であり、多くの日本企業で同様な操縦が実施されていよう。この運命共同体主義は、年功序列と終身雇用が構造変容自己生産されると同時に構造変容自己生産された。そして、運命共同体主義は、「空白の石版」に書き込まれる職務に、職種転換、転勤を伴う配置転換だけでなく、朝礼や朝会、社訓の唱和が含まれることを正当化した。今野［15］,pp.184-5が「無限の指揮命令」または「広範な指揮命令」と呼んだ非限定的な労働の強制は、年功給と終身雇用の導入だけでは不十分であり、運命共同体主義イデオロギーを導入することによって、「会社のためならば単身赴任や労働時間延長を厭わない」と従業員を操縦することが必要であった。このようにして、年功序列と終身雇用と運命共同体主義の複合が構造変容自己生産された。

３－２　年功序列と終身雇用の構造保存自己生産

第二次世界大戦期に広まった年功序列と終身雇用は、敗戦後、たびたびこれらを改善するために導入が意図された能力主義の導入にも関わらず、年功序列と終身雇用の再編という形で、20世紀の日本の会社組織で構造保存自己生産され続けた。

３－２－１　コース(職掌)別雇用管理制度と職能資格制度

コース(職掌)別雇用管理制度とは、もともとは能力主義人的資源管理の方策として1960年頃から導入された制度であった。第二次世界大戦敗戦前の年功的労使関係の特徴であった学歴にもとづく職員と工員との区別は、戦後の労働組合が展開した「経営民主化闘争」のなかの「身分制撤廃」によって撤廃されてきた。さらに、従来は中卒者がブルーカラーで高卒者がホワイトカラーとなったのに対して、高卒者がブルーカラーで大卒者がホワイトカラーとなるという学歴別労働市場の変化を、コース別雇用管理制度の導入によって対応した。コース別雇用管理制度の目的は能力主義の導入であったが、しかし、その運用の実態は、大卒男性を幹部候補生（総合職など)、女性を結婚や出産を契機として退職することを前提として採用する補助労働力(一般職など)、高卒などの学歴層を現業労働力（技能職など)として職掌別に採用し、その職掌ごとに別々のキャリア･コースを割り当てるものであった。つまり、能力主義施策としてのコース別雇用管理制度は、変化した統制の方法が棄却された構造探索自己生産であり、コース(職掌)の導入というマイナー･チェンジはあるものの、年功序列と終身雇用の構造保存自己生産であった。そして、1960年代におけるコース別雇用管理制度の導入は、四年制大学卒の男性であれば基幹労働力として雇用されているホワイトカラーとしてのサラリーマン労働市場に参入できるという学歴社会を固定化せた。同時に、1960年代におけるコース別雇用管理制度の導入は、四年制大学卒という同一学歴であっても、男性は幹部候補生

で女性は補助労働力という性差別を固定化させた。

年功序列は国民経済や会社組織の成長期に適した人事制度であり、そのうちの年功昇進は、年齢が高くなるほど少なくなるピラミッド型の年齢構成を持つ会社組織に適したものであった。しかし、日本の年齢構成は、1946年から1951年生まれの団塊の世代、および、団塊の世代二世は出生数が多く、その谷間にあたる1960年前後生まれは出生数が少なく、1975年以降は出生数が少ない。したがって、団塊の世代が入社後の日本の会社組織には、もはや年功昇進は適さなくなった。

1973年の第１次石油危機以降、日本企業で普及した職能資格制度も、本来は能力主義人的資源管理の導入を意図した制度であった。職能資格制度の提唱者である楠田[14]は、第１次石油危機以降における年功人事の行き詰まりに対処するために、年功に代わる人事基準としては、能力が最適であると考えて、職務遂行能力の発展段階に応じた資格等級を軸とするところの人事処遇システムである職能資格制度を強く主張した。しかし、多くの企業で導入し運用されてきた職能資格制度とは、「仕事は職位、処遇は資格」に示されるような、折衷的な性格を持っている。この制度では、昇格に伴って昇給し、昇格することが一定の職位に昇進できる条件となるが、昇格したからといってポストの空きがない場合には昇進できるとは限らない。つまり、職能資格制度は、年功給が資格給と名前を変えたに等しい年功給の維持と、管理職ポスト不足対策を意図した年功昇進のマイナー・チェンジに他ならなかった。したがって、能力主義施策としての職能資格制度は、変化した統制の方法が棄却された構造探索自己生産であり、年功序列と終身雇用の構造保存自己生産であった。

３－２－２　構造保存自己生産された年功序列と終身雇用

1987年に男女雇用機会均等法が施行される以前の職能資格制度の運用は、つぎのようなものであった。新卒者の定期採用は、コース別雇用管理制度に従い、つぎのコース別に行った。そのコースは、総合職は大卒男性を基

幹労働力のホワイトカラーとして定年までの雇用を前提として採用し、一般職は短大卒女性（縁故採用であれば大卒女性）を補助労働力のホワイトカラーとして結婚までの雇用を前提として採用し、技能職は高卒者を基幹労働力のブルーカラーとして定年までの雇用を前提として採用するものであった。そして、採用後は、コース別の資格等級を資格等級が割り当てられ、資格等級が低い段階では、一定の勤続年数が経過すれば資格等級が昇格することができ、基本給については昇格に伴って一律に定期昇給する。管理職位に昇進することができる資格等級への昇格の段階になると、人事考課点や昇格試験といった能力主義的要素を導入して昇格が可能になる。このような年功序列と終身雇用の恩恵にあずかるためには、男性は会社に企業戦士として滅私奉公し、女性は主婦として本人は雇用関係にない夫の会社に滅私奉公するという主婦とサラリーマン夫婦世帯ライフスタイルが適合していた。ここでは、サラリーマンを、総合職などの職掌で雇用されている人間、つまり、基幹労働力として雇用されているホワイトカラーと定義する。なお、1987年に男女雇用機会均等法が施行された以降では、縁故採用以外の大卒女性も総合職として採用するようになったため、この定義では女性のサラリーマンが存在することになる。さらに、基幹労働力ではない地域限定正社員は、この定義でのサラリーマンから除外される。

年功序列のうちの年功給が構造保存自己生産され続けてきた理由についてまとめてみよう。まず、従業員が年功給を受容し続けた理由は、まず、給与を決定する基準として年功、すなわち、学歴と性別により出発点に差をつけた卒業後経過年数が妥当であると納得できた人が多かったためであろう。 そして、年功序列と終身雇用が構造保存自己生産され続けてきた理由は、従業員にとって、定年までだけでなく定年退職後を含めた生活設計が立てやすく、雇用者本人だけでなくその家族にとって生活設計の予測可能性が高くなるためであろう。つまり、日本企業の従業員が年功序列と終身雇用に納得した理由は、家族の将来の予測可能性が高くなるためであろう。その代償として、日本の会社組織の従業員は、サービス残業や単身

赴任などを含む非限定的な労働を受容する羽目になったのである。例えば、現役で大学に入学し４年で卒業した新入社員の独身男性が、結婚して子どもは大学に進学させ、一戸建てのマイホームを購入し、退職金をも使って住宅ローンを返済する、といった生活設計を夢見ていたとする。しかしながら、家族の将来なんぞ実は予測不可能である。例えば、現役で大学に入学し４年で卒業した新入社員の独身男性にとって、就職先がいつ倒産するのか、自分が誰といつ結婚するのか、子どもの人数、親の介護などすべては予測不可能である。つまり、日本企業の従業員は、予測不可能な家族の将来と引き換えに、年功序列と終身雇用と「空白の石版」を受容したのである。

一方、経営者（または使用者）にとっては、第一に、同一職務同一賃金を原則とする職務給は配置転換や職種転換に向かないのと比べて、年功給は技術革新や市場の変化などの環境の変化に対応するための職種転換をしやすく、内部労働市場を前提とする場合では経営の予測可能性が高くなるという利点がある。第二に、経営者にとって、年功給は給与決定のための人事考課を簡素にできるという利点がある。

前述したように、年功序列と終身雇用は国民経済や会社組織の成長期に適した人事制度・慣行である。年功給は勤続が長くなれば定期昇給していく給与制度であるため、人件費という固定費が増加していく傾向がある。また、終身雇用は定年までの雇用継続を前提とするため、雇用調整が困難である。したがって、経営者にとっては、国民経済や会社組織の成長期が終了した時点で、人件費の削減のために年功給と終身雇用は廃止または改訂したい制度となった。そして、経営者が年功序列と終身雇用を反故にして「空白の石版」に非限定的な労働を書き込むことによって、後述するように、ブラック企業が構造変容自己生産されていくのである。

４　ブラック企業の構造自己生産

1990年代以降の経済成熟期にはいった日本企業は、会社の利益を確保するために固定費である人件費を削減する必要に迫られた。1990年代以降の日本の会社組織が人件費削減のために模索した方策は、年功給の廃止と雇用調整であった。年功給の廃止のために、成果主義の給与制度の導入を試みた。また、雇用調整の方法は、学卒者正社員を採用抑制し、正社員を非正社員に切り替えるとともに、すでに雇用している正社員に対しては、自己都合退職偽装という操縦をして、終身雇用の淘汰を試みた。しかし、成果主義の給与制度と自己都合退職偽装は、従業員に受容されず構造探索自己生産となることが多かった。

ブラック企業と呼ばれている企業は、新興企業が多いため、もともと年功序列と終身雇用を導入しておらず、運命共同体主義的な経営理念を洗脳することを通じて非限定的な労働を操縦した。一方、ブラック企業の従業員は、非限定的な労働に洗脳されて服従するか、または、不本意ながらも服従させられて、ブラック企業が構造変容自己生産されてしまった。

4－1　年功給の構造崩壊自己生産

1990年代以降の経済成熟期にはいった日本企業は、人件費削減を目的として年功給を廃止し、能力主義や成果主義を給与制度に導入することを試みた。しかし、成果主義の給与制度の導入の試みは、虚偽の成果主義導入という操縦でしかなかったために、従業員に受容されず、構造探索自己生産に終わることが多かった。ただし、1990年代以降に急成長した企業では、基本給に年功給を採用せずに成果給を採用しているところもあり、年功給は構造崩壊自己生産しつつある。

4－1－1　能力給と成果給

能力主義という理念を給与制度に体現したものが能力給である。能力給は「職務遂行能力に対する期待にもとづいて支払額を決定する給与体系」（小木曽[7],p.69）である。そして、「当該の職種の職務の格付け＝ジョブ・

サイズにもとづいて「同一職種同一賃金」を原則として支払額を決定する給与体系である」（小木曽[7],p.67）職務給を能力主義給与制度であるかのように標榜して導入を試みた企業があった。しかし、職務給は横断的労働市場を前提とする給与体系であるため、日本企業が職種転換を可能にする内部労働市場を前提とする限り職務給には適さなかった。そこで、日本企業は能力給の導入を断念し、能力主義ではなく成果主義を標榜するか、または、成果給を能力主義と吹聴することになった。

成果主義という理念を給与制度に体現したものが成果給である。成果給とは「職務遂行結果にもとづいて支払額を決定する給与体系」（小木曽[7],p.70）であり、「生産量・生産個数・売上高のように仕事の結果にもとづいて支払額を決定する給与体系である」（小木曽[7],p.66）出来高給である。しかし、成果給は、1.総務部門などの間接部門や研究開発職のように成果を測定しにくい部門・職種には適用しにくい、2.同一の給与水準の基本給が支給されるタイムスパンの慣行である1年間では成果を評価するために長すぎる、または、短すぎる部門・職種には適用しにくいという限界がある。

職務の格付けを前提とする職務給ではない給与制度は能力主義ではなく、同様に、出来高給ではない給与制度は成果主義ではない。したがって、職務ではない給与制度が能力主義である、または、出来高給ではない給与制度が成果主義であると従業員を騙すことは操縦である。

4－1－2　富士通における成果主義の構造探索自己生産

城[17],pp.24-6は1993年から富士通で導入した成果主義の概要が、部門ごと目標作成と個人へのブレイクダウンからなる目標管理制度、評価結果の賞与額および昇給額への反映、裁量労働制の導入にあるとした。富士通の目標管理制度は、事業部門、事業部、部と部門の目標を設定し、各従業員が目標シートに期の目標を記入して、期首と期末に評価者となる上司と評価者とが面談を実施して各従業員の目標を設定し、半期ごとに上司と

評価者の面談および評価委員会により目標が達成されたかどうかSAからＥまでの５段階で評価する制度であった（城[17],pp.27-8,51,56）。しかし、成果主義を導入後の富士通は21世紀に入って業績を低下させてしまった。

城[17],pp.51-84は富士通の成果主義の欠陥として、1.評価の相対評価の割り当てが最初から決まっていた、2.達成が容易な目標設定、3.目標シートが評価に反映されていない、4.裁量労働制の形骸化、5.降格制度の欠如を指摘した。第一に城[17],pp.51-2は、成果主義を本格的に導入した当初の1998年では、「SAが10%、Aが20%、Bが50%、Cが15～20%、Eはほぼゼロという比率」で相対評価の分布比率を人事部が事前に決めていたと指摘した。第二に、評価を相対評価から絶対評価に変えた後は、失敗の可能性が低いか、または、すぐにでも達成できる目標を設定してしまうという目標水準の低下が起きた（城[17],pp.75-82）。第三に、城[17],pp.54-9は、個人が記入する目標シートには、期首に個人の3～10の目標をそれぞれ400～2000字で書き、期末には本人がそれぞれの目標について自己評価を書き、この自己評価をもとに直属の上司である１次評価者が面接を行ってコメントを書き、さらにこのコメントをもとに２次評価者がコメントを書くことになっていたが、人事課員はこの目標シートを読まずに査定していたことを指摘した。第四に、城[17],p.72は、富士通の裁量労働制は従業員が選択できたため、「最初から高い評価をもらえそうな社員は進んで裁量労働制を選択し、実際高い評価と高い賞与を得」て、「自分は高い評価をもらえないと自覚している社員は裁量労働制をやめだした」結果、人件費のカットが目標であった裁量労働制により人件費が２割アップするという矛盾が生じた。第五に、城[17],pp.83-4は、富士通の職能資格制度に降格がなかったことが、成果主義の最大の欠陥であったと指摘した。つまり、富士通の成果主義は、職務遂行結果ではなく、裁量労働制を選択している、年次休暇の取得が少ない、といったいわば「ごますり能力評価」によって査定する結果となってしまった。

富士通の成果主義導入が失敗した原因のひとつは、目標管理制度の欠点

を無視したことである。城[17],p.62はつぎのように、目標管理制度を開発部門に導入した場合の欠点についての富士通 川崎工場のハード部門の開発エンジニアの意見を紹介している。

> 開発部門というのは、本来個々の仕事が明確に分かれてはいないんです。PC でいうと、春モデルのなかのある特定のラインナップの、さらに実装部分だけをチームで担当するという感じですからね。そんなチームがいくつか集まって部をつくり、部がいくつか集まって事業部として１つの製品をつくるという構造になっている。それを無理やり目標管理の名のもとに細分化し、各自に割り振ってしまったから大変なことになってしまった。
>
> 新制度導入後は、それまでチームで１つの成果を上げていた社員が、自分だけの目標に固執するようになった。この弊害が一番大きいですね。そもそもなにが必要な作業かなんて、実際にやってみないとわからない。なのに、半年も前に目標として取り込めと言われても絶対に無理ですよ。
>
> 実際の現場では、「目標シート」に書けない隙間業務の方がむしろ多い。トラブルや仕様変更があれば、日々そういう「誰の目標にも書かれていない仕事」が発生する。でも、誰も自分からはそういう仕事をやろうとしなくなった……。職場の雰囲気は、たった１年でガラリと変わってしまったんですよ。

つまり、目標管理制度は、営業または販売部門における個人の売上のように、協働やチームワークを損なうことなく職務遂行結果を客観的に操作的定義できる部門および職種でなければ導入しにくいという欠点を持っている。富士通では、開発部門や研究開発職に目標管理制度を導入したが、これらの部門・職種では組織の目標を個人にブレイクダウンすることが不適切であるため、目標管理制度を導入したこと自体が失敗であった。

つぎに、富士通の成果主義導入が失敗した原因として、城[17],p. 130 が暗黙の了解事項と呼んだ非公式規則と成果主義人事制度との矛盾があげられる。 富士通では、「定時出社、定時退社を守り、残業はするな」（城[17],p.67)、「自分の作業を定時で仕上げたとしても、周囲が残業している間は席に残っていなければならない」（城[17],p.130）という暗黙の了解事項である非公式規則があり、これらの非公式規則が裁量労働制と矛盾した。このことは、富士通の労働時間に関する非公式規則が構造保存自己生産され続けた結果、富士通の成果主義導入が構造探索自己生産されたとも言える。

そして、城[17],p.156 が「人事制度改革は、人事部全体の『目標』だった。だから、それに失敗したとなれば、『目標未遂』となって」しまい、「負けているのに、絶対負けを認めない。富士通の人事は、太平洋戦争の大本営と同じメンタリティを有していた」と指摘したように、失敗を失敗と認めずウソをウソで塗り固めるエントロピーの増殖が、富士通の成果主義導入が失敗した原因となった。

４－１－３　年功給以外の給与制度の構造自己生産

21世紀のブラック企業では、人件費を削減するために年功給以外の給与制度を模索しているが、残業代未払いや給与額の偽装など、労働条件が悪くなっている。これらの方法は、みなし労働時間制、管理監督者や業務請負についてウソをついて従業員を騙す操縦である。

今野[15],pp.92-5 は、ブラック企業は人件費の削減のために、「みなし残業」、「名ばかり管理職」、「個人請負」と固定残業制という４つの方法で残業代未払いを行っていると指摘した。第１の残業代未払い方法である「みなし残業」はみなし労働時間制の悪用である。みなし労働時間制は労働基準法第38条の規定により、事業場外労働（第38条の2)、専門業務型裁量労働制（第38条の3)、企画業務型裁量労働制（第38条の4）の場合は、その日の実際の労働時間にかかわらず、その日はあらかじめ定めておいた時間

労働したものとみなす制度である。今野[15],pp.93-4 は、労働基準法の要件を満たしていないのにみなし労働時間制だと言い張って、残業代を支払わない「みなし残業」が横行していると指摘した。

第２の方法は、「名ばかり店長」や「名ばかり管理職」と呼ばれる管理職の悪用である。労働基準法で定められた労働時間、休憩及び休日に関する規定は、労働基準法第 41 条の２の規定により、「事業の種類にかかわらず監督若しくは管理の地位にある者又は機密の事務を取り扱う者」には適用されないことになっているが、この管理監督者とは労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な関係にある者のことである。今野[15],p. 94 は、「この法律を拡大解釈して、とても経営者とは同格とは言えない小売店の店長や事務所の管理職にも残業代を支払わない会社がいまなお多数存在する」と指摘した。

第３の方法は「個人請負」である。企業から業務を請け負うが企業と契約関係にない事業主は、労働法の保護の対象外となる。今野[15],p.94は、「『委託』『委嘱』『請負』など、雇用契約と異なる契約書を交わし、労働法の埒外で働かされる」ことを「個人請負」と呼んだ。例えば、飲食店で働く人と、アルバイトという雇用契約ではなく業務委託契約を結ぶことによって実質的な人件費を削減することができる。

第４の方法は固定残業制である。今野[15],p.81は、「残業代を『基本給』に含めることで月給を水増しし、誇張する」ことを「固定残業代」と呼んだ。さらに今野[16],p.69 は、「残業代をあらかじめ『基本給』に含めることで、『いくら（何時間）働いた分にいくら支払われる』という基本的な関係を喪失させる」より悪質な偽装である固定残業制が急速な広がりを見せていると指摘した。

ファーストリテイリングは、年功給とは異なる実力主義の給与・昇進制度を導入し、グローバルリーダー社員のグレード別の年収を公表した（表１）。ファーストリテイリングの給与制度は公表されていないが、店舗ごとの利益や売上という成果に基づく成果給の導入が可能である。

表１　国内ファーストリテイリンググループのグレード別の平均・最低・最高年収（期間2013年9月～2014年8月）

グレード	平均年収	最低年収	最高年収	最高/最低	年齢	参考（役職）
K-4	400,000,000	400,000,000	400,000,000		65歳	執行役員
K-3	226,714,945	160,246,667	410,000,000	2.56	45歳～	
K-2	111,056,167	76,100,000	146,400,000	1.92	44歳～	
K-1	90,756,695	51,484,000	171,712,000	3.34	37歳～	
E-3	39,443,458	30,844,798	48,896,032	1.59	40歳～	スーパースター 店長 部長 リーダー 本部社員
E-2	33,610,726	24,661,397	52,364,400	2.12	35歳～	
E-1	22,985,144	19,838,500	29,077,260	1.47	34歳～	
M-5	16,622,464	14,070,000	20,751,000	1.47	37歳～	
M-4	14,636,181	12,886,000	16,414,629	1.27	34歳～	
M-3	13,196,299	11,188,000	22,755,790	2.03	32歳～	
M-2	11,538,904	9,394,103	15,325,342	1.63	33歳～	
M-1	10,030,648	7,401,000	14,375,000	1.94	32歳～	

S-5	8,355,289	6,310,268	10,922,000	1.73	28歳～	スーパーバイザー スター店長、店長 店長代理 本部社員
S-4	7,283,333	5,428,740	9,456,020	1.74	26歳～	
S-3	6,697,567	5,146,183	8,379,131	1.63	25歳～	
S-2	5,883,712	4,608,948	7,870,000	1.71	23歳～	
J-3	4,697,072	3,803,220	5,866,775	1.54	23歳～	店舗社員 本部社員
J-2	4,083,117	3,613,190	5,483,020	1.52	25歳～	
J-1	3,928,822	3,219,040	4,881,023	1.52	21歳～	

※期中に昇降格のあった対象者を除く　※地域限定社員を除く　※決算賞与を含む
※店舗勤務者には上記年収に加えて、社宅手当がある
※国内ファーストリテイリンググループ（期間2013年9月～2014年8月）
出　典　は　http://www.fastretailing.com/employment/images/graduate/jp/uniqlo/graduate_jp_uniqlo_realdata07_02.gif　をもとに筆者が作成

横田[49],pp.160-5 は、ファーストリテイリンググループのユニクロの店長の給与水準は、サービス残業を含む長時間労働の結果、「時給に換算するとアルバイトよりも安くなるほどの長時間労働を強いられている」と指摘した。 さらに、横田[49],p.176 は、ユニクロの店長は、売上目標の決定や店独自の品揃えをする権限が与えられておらず、店長の権限は人件費を削ることのみだと指摘した。その結果、ユニクロでは店長の実質労働時間あたりの給与が低いだけでなく、アルバイトの給与も削られる結果となる。

４－２　終身雇用の構造崩壊自己生産

1990年代以降の日本企業は人件費削減のために、自己都合退職偽装という操縦を含む雇用調整を実施した。これは、定年までの長期雇用慣行という終身雇用の構造崩壊自己生産過程である。そして、ブラック企業は使い捨て雇用を構造変容自己生産しようとしている。

４－２－１　自己都合退職偽装の定義

従業員を、使用者からの申し出による一方的な労働契約の終了である解

雇することによって人件費を削減することができるが、労働者の権利を保護するために、解雇には法的制約がかけられている。労働契約法 第16条には「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」と規定され、解雇する合理的理由は、1.労働者の債務不履行による普通解雇、2.不況や経営不振などの理由による整理解雇、3.懲戒解雇に類型化される。さらに、整理解雇には、人員削減の必要性、解雇回避の努力、人選の合理性、解雇手続の妥当性という4要件が求められる。

経営学用語としての“restructuring”は再構造化のことを指すが、日常語としての「リストラ」は実質的な解雇を意味する意味作用がおかしな言葉である。水谷[45],p.10は、「不採算事業や部署の縮小を行い、それに伴う従業員の解雇（特に整理解雇）を行う」ことを「経営側にとっては、本来人員削減であるdownsizingを『リストラ』と言い換えることにより、『首切り』などという表現を避け、心理的な後ろめたさを回避若しくは軽減することを目的として」リストラという婉曲語法が用いられるようになったと指摘した。

使用者と労働者双方の合意による労働契約の終了である退職には、使用者の都合による労働契約の終了である会社都合退職と、労働者の都合による労働契約の終了である自己都合退職がある。本稿では、雇用主は従業員を解雇したいが解雇規制を回避することを意図した、自己都合退職を偽装した実質的な解雇を自己都合退職偽装と定義する。自己都合退職偽装は、実質的には指名解雇であるが、自己都合退職を偽装した操縦である。自己都合退職偽装は、1.人員削減候補者を選別し、2.選別した人員削減候補者と面接して早期退職優遇制度を利用しての自己都合退職を勧める、3.退職勧告しても自己都合退職しない人員削減候補者を「リストラ部屋」に配置転換する、4.「リストラ部屋」に配置転換した人員削減候補者に対して退職したくなるような仕事をさせる、5.「リストラ部屋」に配置転換した人員削減候補者を自己都合退職に追い込む、という手順で行われる。

４－２－２　ソニーの自己都合退職偽装と再構造化

ソニーでは1996年12月から「セカンドキャリア支援」という早期退職優遇制度が開始され、勤続10年・35歳以上の従業員を対象として希望退職者を募集し、早期退職希望退職者には最高で本給36ヶ月分の退職加算金が支払われた（清武[18],pp.65-8)。そして、1999年3月に、「価格競争で業績が悪化しているエレクトロニクス事業の収益を改善する」ために、2003年３月までに国内外に70カ所ある工場を55カ所に集約し、グループの従業員17万人の10%を削減して人件費を圧縮する第１次構造改革を発表した（清武[18],pp.68-9)。ソニーのリストラ計画の名称・期間・目標削減人数は、第１次構造改革(経営機構改革)が1999年3月～2003年3月で17000人、第２次構造改革（トランスフォーメーション60）が2003年10月～2006年３月で20000人、第３次構造改革（中期経営方針）が2005年９月～2008年３月で10000人、第４次構造改革（エレキ強化と収益改善）が2008年12月～2010年3月で16000人、第５次構造改革（新経営方針）が2012年4月～2013年3月で10000人、第６次構造改革（PC・TV事業改革）が2014年2月からで5000人である（清武[18],pp.115-6)。

ソニーでの自己都合退職偽装候補者の選別は、「能力の劣る社員だけがリストラの対象となるわけではな」く「上司とそりの合わない者や『とんがった』エンジニアなど」(清武[18],p.28）という基準で選ばれた。

ソニーの「リストラ部屋」の名称は、1985年では「能力開発センター」であったが、1996年12月に「セカンドキャリア支援」事業が始まり、2001年に「キャリアデザイン推進部」および「キャリアデザイン室」もしくは「キャリアデザイン開発室」となり、社員からは「追い出し部屋」、追い出される側からは「ガス室」と呼ばれていた（清武[18],pp.9-11)。ソニーの「リストラ部屋」の所在は、１カ所に集中したり事業部門ごとに分散したこともあるが本社の近くのビル、神奈川県厚木市の厚木テクノロジーセンター、宮城県多賀城市の仙台テクノロジーセンターであった（清武

[18],pp.10-3)。このソニーの「リストラ部屋」での仕事は、「サラリーマンの命である仕事を奪い」「新たな仕事は与えられずそこに一日中閉じ込められている」ため、「語学を勉強したり、ネットサーフィンをしたり、新聞や雑誌を読んでいる」ので「会社に期待されず、やることがないほど苦しいことはない」(清武[18],pp.11-3)。

ソニーのリストラ部屋では1ヶ月に1回、キャリア開発室長と人員削減候補者との定期面談が行われた(清武[18],p.14)。ソニーに1989年に入社し、海外営業本部中近東・アフリカ部に配属され、2003年に課長職に就き車載機器の海外マーケティング統括を任され、2006年7月にリストラ部屋送りとなった斉藤さんは、人事部長に「外部の人間とお前は話をさせられない。国内営業も無理だ。内職というか、数字をいじるぐらいしかさせられない」といわれたことを契機として退職した(清武[18],pp.16-22)。

自己都合退職偽装の「成果」により、2003年4月から2005年8月末までのソニー本社の退職者2906人のうちの800人以上が「リストラ部屋」に収容されて自己都合退職させられた(清武[18],p.79)。清武[18],pp.234-7は、2003年度から2010年度にかけての東京・厚木・仙台のソニーの「リストラ部屋」の在籍者数(=年度当初プラス年度中の新規受入者)は、2003年度が846人、2004年度が349人、2005年度が273人、2006年度が151人、2007年度が123人、2008年度が225人、2009年度が520人、2010年度が453人であり、20「03年度からの8年間だけでのべ2940人もの社員がリストラ部屋に収容され」、「リストラ部屋には毎年春、いつも約100人から200人前後の在籍者がいた」と指摘した。

2013年になると、ソニーでは自己都合退職偽装をするまでもなく、自己都合退職者が続出する状況となる。ソニーでは、部下がいる管理職は統括課長など「統括」の冠がつく役職であったが、第5次構造改革の2013年4月から課長職は53歳、部長職は55歳で統括職を解かれ部下を持たないヒラの管理職に降格されるという管理職の役職定年制を導入した(清武[18],pp.132-5)。さらに、清武[18],pp.238-42は、2014年にソニー本社人事

部が管理職を対象に開いた「キャリア研修」では、「定年退職の場合」、「早期退職加算金などの退職支援がないまま転職した場合」、「退職加算金を受け取って早期退職する場合」の３つの「ライフプラン」を対比して早期退職優遇制度を利用しての自己都合退職を奨励したと指摘した。

このように、ソニーは1996年ごろから、ソニーの前身である東京通信工業の設立趣意書にあった「真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」(Sony Corporation［21］)、および、かつての技術者と消費者のための会社から、経営者と投資家のための会社への再構造化に「成功した」のであった。

４－２－３　松下電器の自己都合退職偽装

松下電器産業（以下、「松下電器」と略す、2008年10月にパナソニックに社名変更）では、2000年6月に就任した中村邦夫社長のもと、2001年度の赤字決算が濃厚になった2001年7月に、「特別ライフプラン支援金制度」という早期退職優遇制度を含む雇用構造改革を発表した。村上[46],p.38は、松下電器の「特別ライフプラン支援金は、勤続満10年以上かつ58歳以下の社員を対象に、2001年9月1日から2002年1月末までに早期退職制度に応募した場合に、退職慰労金に特別ライフプラン支援金を加算するというものである」とまとめた。そして、村上[46],p.41は、松下電器の「『特別ライフプラン支援金』には、国内グループ主要企業の従業員約８万人のうち、1万3000人(約16%)が応募」し、「その内訳は、年齢別では50代が全体の７割を占め」、「職種別では、製造部門が全体の６割を占め、技術部門が14%となっていた」と概括した。村上[46],p.41は松下電器の早期退職優遇制度の応募者が予想を大きく上回り、構造改革が従業員に受け入れられた理由として、「雇用を死守するために打てる手はすべて打ってきたことと、会社を去っていく人が進んで後進に道を譲れるよう可能な限りの補償を行ったという、二つの納得性があったためだと思われる」と解釈した。

一方、立石[24],p. 169は、特別ライフプラン支援制度に「松下本社の予

想以上の応募者があったのは、退職金割増などの支援制度が他社に比べて良かったことと、職場の上司が指名解雇に近い強引な手法を取ったからだと」解釈した。立石[24],p.169は『週刊現代』2002年7月27日号に掲載された松下電器中堅社員のコメントをつぎのように引用した。

> 会社は辞めさせたい社員に（中略）「英語もパソコンもできない君がもうやれる仕事はない」「いま辞めないと、退職金の上乗せなどの優遇措置はなくなるよ」などというのはいいほうで、「年寄りは要らないんだよ」「君の給料で優秀な若い奴が３人雇えるかな」と言ったケースもあるそうです。それでも退職を拒むと、研修所のようなところに閉じ込められて、草むしりをやらされたりした」。

立石[24],p.169が引用したコメントから判断すると、松下電器が2001年から実施した雇用構造改革は、人員削減候補者と面接して早期退職優遇制度を利用しての自己都合退職を勧め、退職勧告しても自己都合退職しない人員削減候補者に退職したくなるような仕事をさせ自己都合退職に追い込む、という自己都合退職偽装に該当しよう。

ソニーと松下電器という日本を代表する電機企業が「ブラック企業」と呼ばれることはあまりないが、これらの日本企業が実施してきた自己都合退職偽装は、ブラック企業と共通している。

４－２－４　終身雇用以外の雇用の構造自己生産

今野[15],p.78は、ブラック企業の指標は、働き続けることができない大量採用・大量離職にあると定義した。つまり、ブラック企業は、従来型の日本企業の定年までの長期雇用慣行と対照的な、使い捨て雇用を構造変容自己生産した。今野[15],pp.109-20は、ブラック企業では、解雇規制を逃れてやめさせる技術、本稿での表現では自己都合退職偽装させる技術が高度になり、つぎの３つのブラック企業のやめさせる技術を類型化した。まず、今野[15],p.115は、「カウンセリングを通じて自己の内面を否定させ、

自ら退職に追い込む手法」を「カウンセリング方式」と呼んだ。つぎに、今野[15],p.115は、「辞めることを前提とした呼称を設けることで、自分から辞める決意を促す方法」を「特殊な待遇の付与」と呼んだ。第３に、今野[15],p.116は、過剰なノルマを課すケースである」「ノルマと選択の手法がある」と指摘した。そして、今野[15],pp.111-4は、ブラック企業のやめさせる技術の結果として、鬱状態や鬱病になるまで追い込んだり、「職場のことを思い出すだけで、過呼吸になる、涙が止まらなくなる、声が出せなくなる」、といった「被害者が権利行使の主体としてはあたかも『殺され』てしまっているかのような状態」である「民事的殺人」に至ると指摘した。

ワタミ株式会社が2014年１月17日に公表した「『外部有識者による業務改革検討委員会』の調査報告書の公表について」で、同委員会は、ワタミフードサービスの離職率は、厚生労働省「新規学卒者の離職状況に関する資料」を出典とする宿泊業・飲食サービス業の離職率と比べて特に高いという事実はないと報告した（表２）。

表２　ワタミフードサービスの離職率

	離職率					
	ワタミフードサービス			宿泊業・飲食サービス業		
	１年以内	２年以内	３年以内	１年以内	２年以内	３年以内
2007年４月入社	27.0	37.8	47.2	21.4	37.4	48.3
2008年４月入社	15.8	32.5	45.2	18.8	33.3	45.7
2009年５月入社	19.7	35.0	47.5	19.5	36.1	48.5
2010年５月入社	21.7	40.4	—	24.3	40.1	—

※出典はワタミ株式会社［53］

使い捨て雇用というブラック企業による統制方法は、従業員によってある程度「受容」されている。まず、ブラック企業の経営理念や後述する運命共同体主義に洗脳されてしまった従業員は、「使い捨て雇用されること

は良いことだ」と受容している。今野[16],p.60が「過剰労働を『エリートへの道』『理想の社会人像』と捉え、自らの将来像と重ねている」と指摘したような人は、「使い捨て雇用されることは良いことだ」と洗脳されている。ただし、洗脳によって従業員を統制する方法は、洗脳が解けてしまえば有効でなくなる。日本の社会階層は本稿のテーマではないため詳しくは言及しないが、使い捨て雇用を受容する別の理由は、21世紀の日本の社会階層が正社員階層と非正社員階層とに階層化され、「正社員階層に残れるならばブラック企業で搾取されてもやむやない」という発想がある。

ブラック企業は使い捨て雇用を構造変容自己生産しただけでなく、従来からの日本型雇用を改善する方策を模索している。例えば、柳井[48],p.66は、グローバルビジネスに適した人材の獲得のために、2012年にファーストリテーリングの日本国内の人材採用制度を変更し、新卒一括採用をやめて通年採用にした。

4－3　運命共同体主義

運命共同体主義は、20世紀初めの経営家族主義に始まる、多くの日本企業の組織イデオロギーであり、これは21世紀のブラック企業に継承されている。

ワタミグループに共通する経営の考え方のうち、「ワタミグループは同じ目的のために同じ心を持つ同志の集合体であるべし」というグループ社員の仕事に対する心構えは、まさに運命共同体主義イデオロギーを表現している。「外部有識者による業務改革検討委員会」がワタミフードサービスの正社員1346人を対象として664人から回答があった郵送調査の結果、ワタミの理念集についての自由記載欄に、「理念集に記載されている理念を仕事を行う際のよりどころとしている者が多数存在し、その意見として『価値観は共感できるので自然に受け入れました』『仕事上は有効活用しています』『良いツールの１つだと思います』と記載されている」（ワタミ株式会社［53］）。つまり、ワタミグループの従業員の多くは、その理念を信じるように洗脳されているようである。

ブラック企業において運命共同体主義を社会化する機会が研修である。今野[15],pp.45-8は、衣料品販売大手X社[8]ことユニクロの新人研修が、期日は3月の1週間の後、4月と5月の最初とゴールデンウィークの後にそれぞれ3～4日実施され、内容は接客マナー、企業理念や社の基本方針の暗記であるとまとめた。そして、今野[15],p.48は、新人研修の「本当の目的は、従順さを要求したり、それを受け入れる者を選抜することにあるのではないか」と指摘した。

4－4　ブラック企業の構造変容自己生産

濱口[31],p.3は「日本型雇用システムの特徴は、職務という概念が希薄なこと」にあり、「雇用契約それ自体の中には具体的な職務は定められておらず、いわばそのつど職務が書き込まれるべき空白の石版であるという点が、日本型雇用システムの最も重要な本質」であると指摘した。空白の石版に書き込まれる非限定的な労働の過酷さは、実質的な労働時間に示される仕事の量と仕事の内容の両面から捉えることができる。

4－4－1　偽装されたブラック企業の労働時間

ブラック企業は長時間労働という過酷な労働条件を特徴とする。しかし、サービス残業や、「みなし残業」「名ばかり管理職」「個人請負」、および固定残業制により、労働時間を偽装しているため、正確な労働時間を把握することはできない。さらに、本稿で運命共同体主義と呼んでいる経営理念に洗脳されるための「自己学習」は勤務時間外に行われるために、ブラック企業の実質的な労働時間を把握することは一層困難になる。

4－4－2　非限定的な労働の末路

今野[15],pp.42-61は、衣料品販売大手X社[8]ことユニクロに入社して精神障害のため退職したAさん、Bさん、Cさんの3人の女性の事例を紹介している。ユニクロでは、前述した新人研修を受けた後、店舗に配属にな

り、「半年間で店長を育成する」という目標のもとで、店長に昇格するか、または、退職するかの選抜を受けることになる。今野[15],pp.50-1によれば、ユニクロは従業員に店舗運営のマニュアルを暗記する「自己学習」を要求し、この「自己学習」のために従業員は休日も時間拘束された。なお、横田[49],p.168によれば、ユニクロの店舗のマニュアルには、店長マニュアル、(店長)代理マニュアル、(アルバイトたちの)作業マニュアルという三大マニュアルとこれら以外にもいろいろなマニュアルがある。今野[15],pp.54-61は、ＡさんとＢさんは、毎日ほぼ14時間拘束で睡眠時間は1～2時間の生活を続けた結果、おそらく鬱病と推測される精神障害のため、入社後７ヶ月程度で休職し、休職の後入社後９～13ヶ月程度で退職するに至ったことを報告している。そして、今野[15],p.61は、ブラック企業に共通する特徴として、入社してからも終わらない選抜がある、会社への極端な従順さを強いられる、自社の成長のために人材の使い潰しを行うことを指摘した。

2008年４月にワタミに入社し、居酒屋「ワタミ」京急久里浜店に勤務していた森美菜さん（以下、「森さん」と称す）のシフトは、平日が15:00～翌3:30、土日祝日の前日が15:00～翌5:00であり、30分から１時間は閉店準備のため実質労働時間が増え、平日は始発までの店舗での待機、ボランティア、各種研修、渡邉美樹の著書を読んでのレポート書きと勤務外の時間拘束もあった（中村[26],p.31)。つまり、平日は翌5:00までの時間拘束と仮定すると、閉店準備、ボランティア、各種研修、渡邉美樹の著書を読んでのレポート書きを除く実質労働時間は１日14時間である。森さんの１ヶ月の残業時間は140時間で（中村[26],p.32)、中村[26],p.33は「店舗での長時間労働に従事して、やっと家に帰れば課題である渡邉美樹の著書を読み、感想文を書く。やっと休日かと思ったら介護施設でボランティア労働を強制されて、店舗への出勤時間となる。眠る時間もない。まさに地獄である」と指摘した。そして、森さんは2008年6月12日に、神奈川県横須賀市内の自宅近くのマンションから飛び降り自殺した。

このように、ブラック企業においては、空白の石版に書き込まれる非限

定的な労働が過剰になり、従業員が鬱病や自殺に追い込まれるという結果を生み出している。

４－４－３　ブラック企業が構造変容自己生産された理由

ブラック企業と呼ばれている企業は、21世紀になってから起業したか、または、21世紀になってから規模を大きくした新興企業が多いため、もともと年功序列と終身雇用という日本型雇用制度・慣行を導入していなかった。このような新興企業では、年功序列と終身雇用を棄却する必要がないため、運命共同体主義的な経営理念を洗脳することを通じて非限定的な労働を強制・操縦しやすい。ブラック企業の経営者が年功序列と終身雇用を導入せずに非限定的な労働を強制する理由は、利益を追求するためである。一方、ブラック企業の従業員は、洗脳されて非限定的な労働に服従するか、または、非正社員階層に転落するよりは非限定的な労働に耐える方がましと判断して、不本意ながらも非限定的な労働の強制に服従させられてしまう。このようにして、ブラック企業という、年功序列と終身雇用という従業員の権利がなく、かつ、鬱病や自殺に至るまでの非限定的な労働を強制する企業が構造変容自己生産されてしまった。

５　日本企業はなぜブラック企業になりがちなのか

ブラック企業を、職務に限定されない非限定的な労働を強制し定着が悪い企業と定義するならば、この定義の前半のうちの、職務に限定されない非限定的な労働を課す点は、職務給を導入せずに年功給を導入した日本企業に共通する特徴である。しかし、従業員が強制されずに説得されて職務に限定されない非限定的な労働をするならば、ブラック企業には該当しない。ブラック企業とそうでは無い日本企業との相違は、まず、職務に限定されない非限定的な労働を強制するか否かである。しかし、20世紀初めの経営家族主義に始まる運命共同体主義は、多くの日本企業が採用した組織

イデオロギーであり、運命共同体主義に洗脳された従業員は、自分では強制されていないと誤解して非限定的な労働に強制されがちである。

ブラック企業の定義の後半の定着が悪い点は、終身雇用や長期雇用慣行を守っている企業であれば該当しない。しかし、1990年代以降の日本企業は、人件費削減のために終身雇用を淘汰しようと画策している。

つまり、日本企業は、内部労働市場を前提とする限り職務に限定されない非限定的な労働を従業員に課す必要があるので、利益確保のために雇用を切り捨て、かつ、運命共同体主義イデオロギーを用いた操縦などにより非限定的な労働を従業員に強制するならば、ブラック企業になりがちである。

註

(1) ヒエラルキー型組織、強制、強要、操縦については、小木曽[8],pp.11-8 を参照されたい。

(2) 4フェーズ循環モデルについては、小木曽[8],pp.22-3 を、構造自己生産については、小木曽[8],pp.48-51を参照されたい。

(3) 相互規定については、小木曽[11]を参照されたい。

(4) 自己生産の概念定義については、小木曽[8],p.26 および小木曽[10]を参照されたい。

(5) 組織の概念定義および組織の構成素については、小木曽[8],pp.5-6 を参照されたい。

(6) エントロピーおよび情報エントロピーについては、小木曽[8],pp. 34 - 5、小木曽[9]および小木曽[10]を参照されたい。

(7) 間[35],p.49,p.388、鐘紡営業部(1923)『訓話集』第3巻、69-70頁からの引用。

(8) 今野[15]は「X社」と表記しているが、本稿では、ファーストリテイリング・グループのユニクロと表記した。

文献

[1] 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠　編著『松下電器の経営改革』有斐閣、2007年12月25日。

［２］ 今田高俊『自己組織性』創文社、1986年4月30日。

［３］ 今田高俊『モダンの脱構築』中央公論社、1987年12月1日。

［４］ 岩瀬達哉『ドキュメント　パナソニック人事抗争史』講談社、2015年4月1日。

［５］ 小木曽道夫「日本型人事・労務管理の自己組織化」『労働研究所報』東京都立労働研究所、通巻第14号、31-40頁、1993年3月。

［６］ 小木曽道夫『組織の自己革新～知識集約的部門の現場から』夢窓庵、1997年４月20日。

［７］ 小木曽道夫「年功型人的資源管理の終焉～能力・成果主義人的資源管理の模索」、犬塚先編『新しい産業社会学［改訂版］』、有斐閣、第３章　55-76頁、2003年12月10日。

［８］ 小木曽道夫『組織の自己生産～組織の環境、公式構造、課業特性、能率、および有効性の関係』夢窓庵、2007年11月20日。

［９］ 小木曽道夫「情報エントロピーの濃縮過程～原子力村の事例」『國學院大學　経済学研究』第43輯、1-31頁、2013年3月10日。

［10］ 小木曽道夫「コミュニケーション理論と自己生産」『國學院大學　経済学研究』第45輯、1-18頁、2014年3月10日。

［11］ 小木曽道夫「意味作用と条件つき相互規定」『國學院大學　経済学研究』第46輯、1-30頁、2015年3月10日。

［12］ 尾高邦雄『産業社会学講義』岩波書店、1981年5月11日。

［13］ 尾高邦雄『尾高邦雄選集　第五巻　日本的経営』夢窓庵、1995年4月1日。

［14］ 楠田丘『改訂４版　職能資格制度』経営書院、1987年。

［15］ 今野晴貴『ブラック企業 ～日本を食いつぶす妖怪』文春新書、2012年11月20日。

［16］ 今野晴貴『ブラック企業２ ～「虐待管理」の真相』文春新書、2015年3月20日。

［17］ 城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社、2004年7月30日。

［18］ 清武英利『切り捨てSONY ～リストラ部屋は何を奪ったか』講談社、2015年4月9日。

［19］ 薗浦健太郎『ブラック企業は国賊だ～雇用再生への処方箋』中央公論新社、2013年11月10日。

［20］ ソニー広報センター『ソニー自叙伝』ワック出版部、1998年3月16日。

［21］ Sony Corporation「Sony Japan | 設立趣意書」http://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/History/prospectus.html、2015年更新、2015年9月24日閲覧

［22］ 竹内慎司『ソニー本社六階』アンドリュース・プレス、2005年4月6日。

［23］ 立石泰則『さよなら！ 僕らのソニー』文春新書、2011年11月18日。

［24］ 立石泰則『パナソニック・ショック』文藝春秋、2013年2月25日。

［25］ 津田真澂『年功的労使関係』ミネルヴァ書房、1968年。

［26］ 中村淳彦『ワタミ・渡邉美樹　日本を崩壊させるブラックモンスター』コアマガジン、2014年12月17日。

［27］ 中山惟行「松下王国の虚像と実像」、橋本邦久・中山惟行（1978）『松下王国の神話～青春をかけた挑戦』労働旬報社、第三部、193-277頁、1978年11月10日。

［28］ 農商務省商工局 土屋喬雄校閲『職工事情　第一巻』新紀元社、1980年4月1日。

［29］ 農商務省商工局 土屋喬雄校閲『職工事情　第二巻』新紀元社、1980年4月1日。

［30］ 農商務省商工局 土屋喬雄校閲『職工事情　第三巻』新紀元社、1980年4月1日。

［31］ 濱口桂一郎『新しい労働社会～雇用システムの再構築へ』岩波新書、2009年7月22日。

［32］ 濱口桂一郎『若者と労働 ～「入社」の仕組みから解きほぐす』中公新書ラクレ、2013年8月10日。

［33］ 原田節雄『ソニー　失われた20年～内側から見た無能と希望』さくら舎、2012年9月6日。

［34］ 橋本邦久・中山惟行『松下王国の神話～青春をかけた挑戦』労働旬報社、1978年11月10日。

［35］ 間宏『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社、1964年6月5日。

［36］ 間宏『日本的経営』日本経済新聞社、1971年。

［37］ Panasonic Corporation「行動基準：第１章 私たちの基本理念 - 行動基準 - 経営の考え方 - 企業情報 - Panasonic」http://www.panasonic.com/jp/corporate/management/code-of-conduct/chapter-1.html、2015年更新、2015年9月24日閲覧。

[38] ファーストリテイリング「ダイバーシティの推進 | FAST RETAILING CO.,LTD.」http://www.fastretailing.com/jp/csr/employee/diversity.html、2015年3月13日更新。

[39] ファーストリテイリング（更新年不明）「グローバルリーダー社員 働く環境 | ジーユー新卒採用 | ファーストリテイリンググループ採用情報」http://www.fastretailing.com/employment/ja/gu/jp/graduate/global/environment.html、2015年9月24日閲覧。

[40] ファーストリテイリング（更新年不明）「年収（グレード別）」http://www.fastretailing.com/employment/images/graduate/jp/uniqlo/graduate_jp_uniqlo_realdata07_02.gif、2015年9月24日閲覧。

[41] 藤田若男『日本労働協約論』東京大学出版会、1961年5月31日。

[42] 細井和喜蔵『女工哀史』岩波書店、1982年6月22日。

[43] 松島静雄『労務管理の日本的特質と変遷』ダイヤモンド社、1962年10月29日。

[44] マトゥラーナ・ヴァレラ著　河本英夫訳『オートポイエシス～生命システムとは何か』国文社、1991年10月30日。

[45] 水谷英夫『労働者＋使用者側　Q＆A新リストラと労働法』日本加除出版、2015年7月29日。

[46] 村上善紀「雇用構造改革」、伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠　編著（2007）『松下電器の経営改革』有斐閣、第２章、21-47頁、2007年12月25日。

[47] ルーマン著　佐藤勉監訳『社会システム理論（上・下）』厚星社厚生閣、1993年１月25日。

[48] 柳井正『現実を視よ』PHP研究所、2012年10月4日。

[49] 横田増生『ユニクロ帝国の光と影』文藝春秋、2011年3月25日。

[50] 吉田民人『情報と自己組織性の理論』東京大学出版会、1990年7月25日。

[51] 吉田民人「情報・情報処理・自己組織性～基礎カテゴリーのシステム」、『組織科学』第23巻４号、7-15頁、1990年4月。

[52] Watami Co., Ltd.（更新年不明）「ワタミ - 経営理念体系」http://www.watami.co.jp/corp/group-rinen.html、2015年9月24日閲覧。

［53］ ワタミ株式会社「『外部有識者による業務改革検討委員会』の調査報告書の公表について」、http://www.watami.co.jp/pdf/140117houkokusho.pdf、2014年1月17日公表