

## 〔研究ノート〕

ブルーカラーのホワイトカラー化仮説—その現在、未来—  
—共働の労使関係の基礎（1）

小 池 和 男

## 第1章 ホワイトカラーの技能とは

## 1. 由来

ブルーカラーのホワイトカラー化仮説とは

ブルーカラーのホワイトカラー化仮説とは、日本の、いやひろく他国をふくめた労使関係の近い将来をよく説明する、ひとつの理論と考える。これまで日本経済の伸びは、たんに長時間労働や、ひたすら企業大事とおもう異様な意識、それにもとづく労使関係のせいにされてきた。他国に通用するはずがない、ときめつけられてきた。それにかわり、しかも他国にも適用できる説明枠組みを提示したい。

この仮説の内容は端的に言えば、日本のブルーカラーの技能上位半分層が、西欧や米の中堅ホワイトカラーに近い仕事を一部担当し、それにふさわしい待遇をうけていることをいう。したがって、やや大げさに言えば、ブルーカラーとホワイトカラーの「統合」といってもよい。両者の大半が「統合」されるのではないけれど、かなりがその基本性質を、ていどの差はあれ共有する。それを「統合」とよぶことにしよう。

それが多少とも実現できれば、産業社会での労使の「共働化」の基盤となる。なぜなら、やや高度な仕事をまかされたブルーカラーは、そこで培われた知恵をだす。いうまでもなくそれにふさわしい待遇が欠かせない。その結果、産業の効率を高める知恵をだす人が、ホワイトカラーにくわえ、多くなる。ひとつの雇用やくらしは、他の条件を一定とすれば、よりよくなるだろう。そうした仮説をいう。

でもいったい、ホワイトカラーの仕事内容、その働きを促す待遇とはどのようなものか。ブ

ルーカラーとどう違っていったのか。そしてブルーカラーがホワイトカラー化するとは、どのような状態をいうのであろうか。それを根本から説明するには、その仕事内容、その仕事をこなすに要する技能の解明からはじめるほかあるまい。そこから、賃金、サラリーなどの報酬、雇用の方式すなわち解雇などのしくみが説明されよう。そして、それを統合した「共働」の労使関係の枠組みが構想され提示されよう。

本来、そのもっとも肝要な要素、技能から説明すべきであろうが、あまりに難事である。まずはこの仮説の由来から語る。みやすいふたつの現象、賃金なりサラリーすなわち報酬の方式、また長期雇用から説明していく。外堀から埋めていく。そうしないと、とても理解していただけないものだから。

この仮説は、わたくしが日本の労使関係を説明するために1980年に提示した。だが、はじめから「統合」としての枠組みを提示したものではない。これまで部分ごとの提示、部分ごとの説明にすぎなかった。はじめは、賃金の上がり方なり、長期勤続の近似性を指摘したにすぎなかった。日本の大企業ブルーカラー層の賃金はいわゆる「年功賃金」できわめて特異だ、という敗戦後支配した通念に対する反論だった。その点では西欧のホワイトカラーと大差ないではないか、という統計的観察事実を提出した。「終身雇用」で日本は特異という通念に対する反論は、わかものの流動はともかく長期勤続という点では、西欧ホワイトカラーとあまり変わらないではないか、というにあった。いわばさしあたりの指摘にとどまり、統合した枠組みを提示するものではなかった。このシリーズでは

じめて、あえていえば「理論」の枠組みをしめしたい。とはいえ、一挙にそこへ進む前に、その由来から語っていく。そうしないと、とてもご理解いただけない、とおもうからである。

### EC1972年統計と賃金構造基本統計調査の比較

最初に文章にしたのは1980年である。日本経済調査協議会という経営者団体の分厚い調査委員会の報告書の一端にのせた(小池[1980])。のち公刊本としては小池[1981]の一部とした。

そこではふたつの作業をおこなった。ひとつはいわゆる年功賃金カーブ、他は長期雇用の、日本とECの比較である。まことにさいわいなことに、日本の世界に誇る1954年以降毎年の「賃金構造基本統計調査」(タイトルはときにかわった)にはおよばないが、それに近いすばらしい統計がECによってつくられ、利用できるようになった。ECのこの統計は1966年からじまった。ただし、その第一回の調査は年齢区分が25歳以上40歳などと粗く、日本の賃金の上がり方が日本独特か、それとも西欧ホワイトカラーとの類似もみられるのか、とても吟味できるものではなかった。

6年後の第2回調査、1972年、はじめて日本の賃金構造基本構造統計に近くわしい調査が行われ、1970年代なかば、つぎつぎと公刊された。ECはその広報もあってか、続々とその公刊統計を日本各地の基本資料センターに寄贈した。さいわいなことに当時勤めていた名古屋大学経済学部資料室が、そのひとつに選ばれた。そのなかでも、この賃金収入構造調査 Structure of Earnings in Industry (EC [1975, 6]) は出色であった。EC6か国(英はまだ加盟してない)、各国それぞれ大冊上下2巻、それに調査の説明の1巻をあわせ、じつに計13巻、横にならべれば1mをこえる大冊である。

ただし、それは日本の賃金構造基本調査ほど集計が密でない。たとえば、5歳ごとにくくった年齢別の平均賃金額はあっても、年齢かつ勤続別の賃金の集計はない。また日本と違い、企業規模別の集計はない。だが、まことにサンプル数は大きく、それも企業の台帳からの集計でまことに貴重である。しかも、ホワイトカラー

トブルーカラー別に集計されている。以降、1974年三次産業の調査が追加されたのみで、あとは、しだいに粗くなっていった。ただし、近時のものは披見してないが、ふたたびややくわしくなったようだ(厚生労働省 [2013] pp. 158 - 159)<sup>1)</sup>。

この1972年EC調査とほぼ同年次の日本の賃金構造基本統計調査結果と比較すると、つぎのことが明白である。第一、いわゆる年功賃金カーブは、日本の大企業のブルーカラーと、西欧のホワイトカラーがほぼ近似する。20歳代前半を100とすれば、50歳前後までほぼ右上がりとなる。170 - 200前後に達する。せいぜいの差は、50歳末以降日本の賃金が大幅に下がるのにたいし、西欧は60歳代半ばまであまり下がらないことであった。なお、日本のホワイトカラーの賃金カーブもそれに近い。つまり、日本大企業のブルーカラーの「ホワイトカラー化」の一端がみいだされた。

### 長期雇用

同様な傾向が長期雇用についても認められた。長期雇用は日本の特異性とみられてきたのにたいし、はじめて確かな西欧の勤続の大規模統計との比較によって、しかもホワイトカラー、ブルーカラー別の集計によって、日本の大企業ブルーカラーを「終身雇用」というならば、西欧のホワイトカラーの多くも規模をとわず、「終身雇用」といわざるをえない。それが明らかになった。つまり、長期雇用は日本に限られたことではないのであった。

のみならず解雇の方式についても、その近似性が認められた。もっとも解雇の近似性は、大規模な統計調査の比較によるものではない。数多いとはいえない事例観察によるものである。いま簡略に言えば、米のホワイトカラーの解雇は、少なくない米文献から、ほぼ希望退職 voluntary separation によることが明白である(Tomasko [1987] 佐久間 訳, The New York Times [1996] 矢作 訳など)。

のみならずわたくしが1980、90年代訪ねた米、英、独の事例でも、ほとんど希望退職であった(小池 [1981] IV章2、3、小池 [1994] 第

4章の1、2節)。他方、米のブルーカラーは勤続の逆順、先任権 seniority により、ホワイトカラーとはまったく異なる。そして事務職員クラス（タイピスト、秘書クラス）はまさにその中間にあった。つまりそのどちらもありであった。

希望退職とは、米でも日でも、実際上の会社都合解雇であり、指名解雇ではない、というにすぎない。指名解雇だけを会社都合解雇とみるのは、わたくしの知るかぎり日本の裁判所、法曹界くらいであろう。

希望退職とは、周知のように、退職金や退職企業年金に割増しをつけ、退職者をつるのである。もちろん、解雇せざるを得ない不況時、みずから退職を申し出るのはまれである。他社に職がみつやすい好況期は、日米をとわず退職者は多い。自己都合退職である。だが、解雇せざるを得ない不況時、自己都合退職はまずとぼしい。そこで割増金をつけて離職をさそうのである。

もちろん割増金をつけても希望者がでるのは数少ない例外である。日米ともにそうである。そこで、肩たたきをする。米語で patting-on-the-shoulder という。Patting とはもともと、やわらかくたたきことをいう。なにも日本の慣行の翻訳ではない。企業の上層から解雇人数を各部門にわりあてる。そうすると部門の管理者は、当然ながらもっとも成績のわるいひとたちから、肩をたたいていく。なお、米では成績査定はブルーカラーにはないけれども（労働組合があれば）、ホワイトカラーにはまず査定がある。それをを用いるのだ。

上司は退職をつよく勧告する。これ以上この会社に留まってもよいことはない。君の状況は悪化するばかりだ。今を逃がすとこれほどの割増金がとれない、という筋である。それは事実上の会社都合解雇以外のなにもものでもない。

日米、唯一の違いは、そうした希望退職制が米ではホワイトカラーにほぼかぎられるのにたいし、日本ではブルーカラーにも適用されることである。すなわち「ブルーカラーのホワイトカラー化」は解雇にも及ぶ。なお、英のブルーカラーは、どれほどの割合かは不詳だが、勤続の逆順のみならず希望退職もみられるようだ

(小池「2009」pp. 194 - 5、また Booth [[1987]]。)

これまでこうした部分、部分の説明におわっていた。それをなんとかひとつの枠組みにくみたてたい。それがこのシリーズのめざすところである。それには、まずは基本の要素、ホワイトカラーの技能の性質をなんとか明らかにする必要がある。なぜか。

## 2. 基本の概念

### 21. ホワイトカラーの技能

#### 「周辺的变化」と「根本的变化」—ふたつの不確実性

ブルーカラーのホワイトカラー化、それを支える基盤は、右上がり賃金カーブや長期雇用そのものではない。右上がり賃金カーブや長期雇用が競争力を高める基礎要件を必須とする。それなしには市場競争を生き抜けない。それはいうまでもなく、人材についてはある種の技能である。

それならば真の問題は、高い競争力をもつ技能の形成に、年功賃金や長期雇用が効果的かどうか、そこにかかる、それは高い競争力をもつ技能の内実いかんによる。ところが、これまで技能の内実はさっぱりわかっていない。なお、ここではホワイトカラーも含めるので、技量といった方がよいだろうが、以下すべて技能で統一する。Skills である。

ブルーカラーの技能を分析する枠組みはないではない。だが、ことホワイトカラーの技能を分析する見事な枠組みは、まことにとぼしい。管見のかぎりでは、猪木 [2002] の右に出るものはない。最先端の経済学の文献を十分に渉猟しながら、まったく独自の枠組みを構想し提示する。

それはホワイトカラーを2層に分ける。中位と上位、あるいは中堅とトップクラスといってもよい。どちらもおもに不確実性をこなす。不確実性とは、猪木によれば、充分には予期していない、あるいは今の能力では予期できない変化である。その「変化」を大小ふたつにわけると「周辺的变化」と「根本的变化」である。

「周辺の変化」とは、それまでの仕事経験で、その原因したがって対策をほぼ解明できるものをいう。ここで仕事経験とは、そのホワイトカラー当人の仕事経験にかぎらない。自身は直接経験してなくとも、その分野で事情をよく知る、確かな人の仕事経験でもよい。そうした人を探しだし、その貴重な仕事経験にもとづく知恵を聞く。それによってその原因分析、さらに対策を構想できればよい。

他方、「根本的变化」とは、仕事経験から得る知識だけでは対応しきれない。いったい何が起きているのか、おこっている変化という事実の内容について、それをしめすデータが充分ではない。かなり欠けている。さらにその原因に影響する諸要件も、その時点の科学レベルや調査ではわからないことが相当ある。そうした不確実性に立ち向かう。そのなかで決断しなければならぬ。

周辺の変化は中堅層のホワイトカラーがこなす。他方、根本的变化は経営トップ層が立ち向かう。こういっただけでは、とうていご理解いただけまい。以下それぞれにつき、すこし例をあげよう。

### 多様な要因を考察する—ホワイトカラー中堅層の技能

中堅層ホワイトカラーの仕事の例として、ある工場のある部門の予算管理と、原価管理の仕事をみる。後者の原価管理は中堅層中下位レベルの例である。ここで中下位と広げたのは、しだいに広い範囲をカバーし高度化していくからである。

かれの仕事は、まず標準原価を製品ごとに設定する。先例にしたがって、なんとかそれをこなすことから出発する。しかし当然のことながら、毎月の実績とのずれが当然に生じる。その原因を追究する。それが上手下手をわける大事な点なのだ。かりにメーカーの工場をとれば、その部門の製造過程のどこかに原因があるのかもしれない。ある機械設備のトラブルかもしれない。原価管理者は製造過程をとびまわり、事情に詳しい確かな人に、そのトラブルの有無、その原因、対策を聞く。

だが、原因は多様である。製造過程のトラブルでも、工場の他部門がひきおこしたこともかもしれない。製造過程にかぎらない。資材部門の仕入れた原材料の品質不具合が原因かもしれない。いや機械設備、原材料にとどまらない。人の関係や組織のミスコミュニケーションの問題かもしれない。

さらに、企業内にとどまらない。企業外も大きな原因となり得る。その製品の需要は変動する。変動のない市場はない。その品種の需要が減少したなら、減少した職場から需要の増加した職場に人を一時的にでも移すことができればコストも少ない。似た製品間なら、その間の人の移動などで対処したりする。そうしたもっとも簡単な対処でも、治具や工具を変えたりする。それなりにコストがかかり、かい離の原因となる。まして製品の種類の差が大きな需要の変動ならば、その対応はさらにコストがかかるだろう。需要の増大した職場への追加投資などである。そうしたコストを少なくするのに、どのような対応をとるか。それをその関係部署の確かな人から原因を聞いて、次期の標準原価の設定にかかす。

そうじて、中堅層中下位でも、多様な要因を考慮しなければならない。それは通常の経理ということばで想定される範囲をはるかにこえる。

### 予算管理にも

以上の話はほとんど予算管理に適用できる。しかも、考慮すべき範囲が広くなり、時間性がさらに長くなる。

こうした製品の需要の変動は、通常の市場の波なのか、それともライバル企業が手を打ったからかもしれない。つまり、その原因が短期の対処ですむのか、それともやや長期を要するか、それを勘案しなければならない。その製品への需要の低落は循環的な変化の1局面なのか、それとも傾向的な低落、あるいは上昇なのか。傾向的上昇なら、設備の増設を考えなくてはならない。こうした要素を勘案して適切に次期予算を編成するか、それともたんに前年踏襲の予算編成かでは、効率に大差が生じよう。

考慮すべき範囲、要因の多様性にすすもう。

原価管理はいわば製造勘定の範囲であった。予算管理となれば、売上勘定、収支勘定とひろがる。管理すべき部門、製品範囲もひろがる。

そうじて、ホワイトカラーの中堅層がこなさねばならぬ「周遍的な変化」といえども、多様な要因、多様な事情を分析する必要がある。そのために多様な職場、部門の、それも確かな人に話を聞く。確かな人はだれか、その認定も大切だ。そうした人たちの間を走りまわって話を聞き、それを吟味し考察する。

さまざまな関係者の話を理解するために、また多様な要因を観察分析するためには、会計、管理会計の知識経験だけではとうてい足りない。とはいえ、製造や資材、市場など他の分野に経験を広げるには、技能修得コストが高すぎる。そこで、あつかう製品の分野をやや広げる。つぎつぎと経験する。

といて、まったく異質の製品まで手をのばしては、対処するための知識の修得コストが高くなりすぎる。半導体事業本部から原子力事業本部へ移っては、今まで半導体でつちかってきた知識、技能がいきない。製品の種類が違いすぎると、その製品の製造過程、資材、市場はまるで異なり、そこまで多少は知ろうとすると、修得コストは甚大となる。時間も費用もかかりすぎる。

そこで製造過程や市場で関連の深い、共通部分の大きい範囲内で、つまりたとえば半導体事業本部のなかで、製品群をつぎつぎと担当して、分析力を高めていく。すなわち、ある関連の深い製品群のなかで、担当分野をひろげていく。そのうえで、その製品群を担当する事業本部の予算管理へとすすむ。こうした関連の深い範囲内での幅広い経験で、周遍的な変化をこなす技能の多くを身につけていく。

### 変化の時間要素を勘案する

多様さだけではない。その多様な要素の変動の原因の、時間的な見通しが面倒だ。さきあげた例からいえば、ある製品の需要の伸びがたんに一過性のものか、循環性のものか、それとも趨勢的なものか。ある種の製品への需要の変化が時間的にながらつづきするかどうか。そうし

た時間性的の見通し、推理も大切である。それによって次期予算のつくり方がちがってくる。ひいては中長期の企業業績にひびく。

ブルーカラーの技能との異同をさぐるだけなら、以上の中堅層の技能をみるだけでもよいであろう。だが、さらに立ち入って技能を考察するには、上位の、というよりはるかに上位のホワイトカラーの技能について、猪木説の展開を見ておくことが欠かせない。技能を吟味する際の要件をよりひろい視野で検討し、それゆえより明晰に肝要な枠組みをしめしてくれるからである。なにごとにもより高いところからみると、わかりやすい。

のみならず、もしブルーカラーの一部が、ドイツや他の北歐西欧諸国などのように、従業員代表として企業の役員会に参加し発言するしよう。上位の技能そのものをもたなくとも、経営者が上位の技能を発揮しておもに担当する問題につき、それを理解し、自分の仕事経験からあるていどのアドバイザーの役割をはたすためにも、ぜひとも吟味しておく必要がある。

### はるかに上位のホワイトカラーの技能

「周遍的な変化」も、それをこなすには、多種多様な要素、場、状況を探る必要があるけれど、そうした状況をさぐっていけば、かなり確かな原因を見いだすことができる。少なくともその確率が高い。

ところが「根本的な変化」とは、その原因もはっきりしない。その原因を追究するデータもすくなからず欠けている。データの欠けた状況、そうした変化をこなすには、経験の範囲から得た技能、知識ではたりない。データが欠落した情報を推量する「事実の構成力」、またその場に登場するアクターたち、その不確かな「人間行動を予測する力」、しかも、そうして導きだした結論が、良識に合うかどうか、その判断力こそ、と猪木 [2002] は主張する。つまりこれまでの経験をこえた出来事への対処であり、まさに選ばれたトップ層がこなすべきものである。

ほかにも他の専門領域の事実と理論を素早く理解する能力、また、上記のすべてについて「的確迅速」に判断し決定する力をいう。ただし、

わたくしからいえば、この後2者はいわゆる秀才の要件のようにみえる。戦前日本から例をとれば、いわゆる「4修一高」タイプをいうかにも見える。4修一高とは、全国一の難関校、第一高等学校を、旧制中学4年から合格する秀才たちをいう。年に数十人しかいない。まさに目から鼻にぬける頭の回転の速さがみてとれる。

だが、他の3要因はいささか異なる。世の動きを見通し、また人性を洞察する力、そして「良識」とはむしろバランス感覚 sense of balance、複数のたがいに對抗する選択肢のなかから何を重視してえらぶか、といういわば究極の選択の力をいうのであろう。こう解説すると、あまりに高度で、なかなか世にはあり得ないかに思われるかもしれない。そこで、企業の世界にもよくある例として、猪木 [2002] があげているばあいをみよう。

#### 海外投資の例

猪木 [2002] があげる具体例をいえば、海外投資する先をドイツにするか、あるいはフランスにするかの決定である。それをさらに広げて、先行国に投資するか、それとも新興国に投資するか、という問題点までひろげる。それぞれに良さがあり、問題もないわけではない。一流会社のすぐれたスタッフをもってしても、きわめつくせない不確実性がどうしてもこる。まして新興国ならば、不確実性ははるかにたかまろう。政治も社会的な要素も考慮しなければならぬ。当然データも足りない。それを構想力でおぎない、人性の推察にもとずき決断する。それこそ最上位の人材の技能という。まことに見事な推論というべきであろう。

猪木説はそうした人材を見出し形成する途は、中堅層のそれとは違う、とみる。中堅層はおもに経験する職能が基本である。それにもとづき関連する分野を走り回り、その確かな人の話を聞いて対処する。これにたいし上位層の技能は、おもに経験する職能にとどまらない。いうまでもなく、将来の組織のリーダーとして、これまでおもに経験してきた職能のほかに、さらにいくつかの職能を経験する。それは当然に比較的短い期間となる。その短い期間での業績

こそが、さらに最上位への選抜に肝要だという。わたくし風にいえば、いわば未経験の分野に放り出された時の業績が、その選抜に貴重だ、という意味にもとれる。

その意味では、わたくしの考えでは、トップレベルの人材の選抜に、つぎの具体例がおもいふ。海外主要子会社のトップ、そこまできなくとも国内主要子会社のトップとしての実績である。とりわけ前者は、日本本国からの掣肘のとどきににくい地で、未知の要素がつぎつぎと出現する。そのなかで、企業を運営し業績をあげていく。それには、その土地の政府など政治的な状況のとり扱いをふくめ、まさに多面的な人脈をつくり、情報を得て状況をこなす。その典型ともいえよう。そこで実績を上げた人たちが選抜されていくなら、近い将来の日本企業の見通しはくらくない。

#### 枠組—仮説として

以上の猪木説を基礎に、あえてわたくしの枠組、つまりブルーカラーのホワイトカラー化仮説にひきつけ、くりかえしをおそれずいえば、およそつぎの3つのレベルにわけて考える。a. 上位ないし最上位の技能、b. ホワイトカラーの中堅層の技能、そしてc. ブルーカラー中堅層の技能、以上である。

中堅層とはもちろん幅広いのだが、さしあたり例示としてほぼ経験10年層を念頭におく。このうち、ブルーカラーのホワイトカラー化仮説の検討には、おもに後二者b,cの考察でよからう。だが、他国の事例をも吟味するために、不確実性をこなす一般枠組を用意しなければなるまい。その構想には、最上位の技能の性質をも勘案しなければなるまい。それを上に展開した。

あえてわたくしの考えにひきつけ再びいえば、bとcとでは、ふたつの要因が注目される。第一、考慮すべき要素の多様性、第二、その時間性である。さらにaを考慮すると、第三、データの欠如、理論の不足、それを補う推量、構想力の必要の有無である。

## 多様な要素への考慮

第一から説明しよう。不確実性すなわち問題や変化の原因に、より多様な要素を考慮しないとこなせないか、どうかである。具体的にいおう。ブルーカラーの中堅層の技能は、メーカーを例にとれば、職場内のみならず、両隣の職場の経験プラス、その担当する仕事分野の標準的な理論の勉強、つまり、おおむね企業内の状況や、自分の担当に関連の深い機械工学や電気の分野にとどまろう。これがおそらくは製造業ブルーカラー中堅層の技能の内実であろう。大卒ホワイトカラーの下位グループの技能は、ここではとりあげないけれど、おそらくこれをこえまい。

ホワイトカラーの中堅層はそれを少し超える。考慮する多様性の中に企業内だけでなく、企業外の要因も入ってくる。たとえば市場の状況、その見通しなどである。さらに、社会的な要因を含む。メーカーを例にとってやや高度なばあいをとれば、海外日本企業の生産ラインの設計担当者である。そこには本国とはちがった規制がある。さらにブルーカラーの人材、その教育レベル、またそれが操作する機械設備をつくる、その地の部品メーカーの制度も異なろう。こうした社会的な要因の考慮は、自然科学のように切れ味鋭く書かれた教科書的標準理論だけでは足りない。その意味でホワイトカラーの中堅層の技能がある。だが、まったく両者が切れているわけではない。多様性の範囲や種類に差はあるが、いずれも多様な要素を考慮しなければならぬ。

## 時間性への考慮

第二、多様な原因のもつ時間性である。一過性のものもあるが、中期の対策を考えねばならないものもある。ホワイトカラーの中堅層は、さまざまな時間性 time horizon を考慮しないわけにはいかない。それはさきの経理の例でもわかる。トラブルの設備を新設備にするか、補修で行くか、予算編成の要点のひとつは時間性にある。市場のどのような原因による変動か、ライバルとの競争によるか、長期の市場の動向の見通しによるか。それによって適切なつぎの投

資がきまる。

小規模とはいえ、ブルーカラー中堅層の技能にもそれがまったくないわけではない。不確実性をこなす以上、それなしにはすまない。いまブルーカラー中堅層の不確実性をこなす技能の、中位レベルを例にとる。それはたとえば設備の不具合である。下位レベルは誤品欠品の検出などで、それはほぼ短期ないし一過性である。だが、中位レベルをとる。たとえば簡単そうに見える設備—簡易装置を例にとる。

1990年代半ばという古い時期の例をとる。いまは状況がかわっているかもしれない。最終組立ラインでドアをはこぶ簡単な搬送設備である。ドアをつりさげて天井をはしる装置は、まずラインの労働者の守備範囲外であった。だが、その天井を走るラインからドアの取り付けまで、ふたつの搬送機、というより簡易装置がある。ひとつは天井からドアを下に運ぶ。もうひとつは地上に降りてきたドアを取り付け位置まで正確に運ぶ。かりに搬送機1,2としようか。

そしていまかりに搬送機2をみる。まことに簡易装置というだけあって、しごく簡単な搬送機に見える。それを操作する手持ちの操作盤がある。ところがどうしたわけか、それを操作しても装置は動かない。あるいは動いてもびたりと所定の位置に止まらない。そうしたトラブルがおきることがある。トラブルの一切ない機械はまず見たことがない。

そのばあい、もっとも簡単な対処は「原位置復帰再起動」である。もう一回スタート位置にもどし、再起動する。それは不確実性をこなす作業とはいえない。マニュアルが明示している。だが、何回もそれがおこる。そのうち慧眼なブルーカラーは、この装置はこの辺がおかしい、改善の必要があると提案する。それはすでに不確実性の領域の最低レベルにはいつている。そして時間性に少しはかかわる。もちろんその時点でメンテにまわしてもよい。西欧はそうしよう。だが、それではラインが止まる時間がながくなる。

もしそのブルーカラーが故障の箇所の特定ができるなら、生産ラインのとまる時間が短くなる。まして、簡易装置の改良の提案ができ

るなら、効率に大きく貢献しよう。それにしても、そうした提案の実現には、すくなくとも時間を要しよう。その装置の改良をしかるべき部署に要望し、しかも改良点、過去のトラブルの原因まで指摘するとしたら、まさにかんりの時間性を考慮する提案となろう。

### パイロットチームの仕事

さらに、生産ラインのブルーカラー中堅層の上位レベルをとろうか。その働きの好例は自動車工場のパイロットチームである。パイロットチームとは、生産ライン従事者10 - 15年クラスのなかから選ばれる。ただ勤続をつめばチームに入れるのではない。ざっと3分の1くらいか。数年おきにモデルチェンジすなわち新モデルが出る。ライン作業からはなれて、その新生産ラインの設計構築に参加する人たちである。新モデルの構想設計にも発言する。職長などの役職者ではない。職長たちは当時いわばパイロットチームの経験者のなかから概してえらばれる。

その機能は小さくない。機械の選択に、これまでの使い勝手から、それなりに発言している。のみならず、その生産ラインの総労働を、個々の職務へどのように編成するかについては、大いに発言している。なにしろ実際の作業を担い経験しているのは、まさにこの人たちなのだから（くわしくは小池 [2008] 第4章）。

しかも、その新生産ラインの海外への移転にも、この人たちはかなり発言する。まず海外工場にその地のひとからなるパイロットチームがある。その人たちは日本の母工場に2、3か月滞在する。その母工場のパイロットチームといっしょになって、生産ラインの設計に参加する。生産ラインは製造する車がかりにまったく同型であっても、はるかに多様性がある。日本の生産ラインとは多く条件が違う。賃金の高さが違う。市場の大きさが違う。

のみならず、すでにその地に派遣出張している日本人ブルーカラーOBたちの働きも大きい。その地の人たちのパイロットチームが日本に訪ねるまえから、いろいろ相談にのっている（小池 [2008] 第4、6、7、8の各章）。そのうえ、

かつてその地に派遣された経験をもつOBたちの知恵もいかされよう。それこそまさに中期にわたる時間性の考慮を如実にしめすものといえよう。

この重なりこそ、ブルーカラーのホワイトカラー化の基盤ではないだろうか。そして小さい周辺の変化、すなわちささやかな問題処理もブルーカラーの、それも組立ラインの一見単純な作業に終始するとおもわれている労働者が発言する。

### ブルーカラーのホワイトカラー化の基盤

それを一般化していえば、ブルーカラーのホワイトカラー化の、上位、中位、下位の働きといえよう。上位とは車の設計、生産ラインの設計への発言である。中位とは職場の機械設備の不具合のトラブル処理、ないしその処理にあたるメンテのひとたちへの彼らのアドバイスである。たぶん設備のこの辺がおかしいのではないか、などという助言である。もちろん自分たちで直すこともある。下位の作業は誤品欠品の検出である。

これらは、いずれもマニュアルでは十分には予測していないという意味で、不確実性である。いうまでもなく同じモデル、同じ機械で製造しつづけていけば、おこるトラブルはほぼ既知となり、IT装置や検出装置、あるいはマニュアル通りの処置でなおすことができよう。だが、それでは市場競争にまけてしまう。モデルをかえれば、生産ラインもかわり、たえずあたらしいトラブルが出現する。ちいさな問題はむしろひんぱんに出現する。いや、小さいトラブルは、統計はないにしても、むしろはるかにひんぱんに出現しよう。したがってそれを処理する巧拙の影響は測りしれないものがあろう。

いいかえると、大小、難易の差はあれ、不確実性を処理する技能という共通性が、ブルーカラーの技能上位半分層とホワイトカラーにみられる。それがブルーカラーのホワイトカラー化仮説の基盤である。

それが欠けると、どんなに小さな不確実性でも、それを処理する専門担当者を別にうけなくてはならない。検査、保全などの職種を、ラ

インの組立作業担当者とは別に、そうでないばあいにくらべ、はるかに多く配置しなければならない。それができないと、効率は格段に下がる。

その効率の差の1試算は、部分的とはいえ、小池 [2013] 第4章にある。誤品欠品を例にとり、いくつかの仮定をおいて算出した。内輪の仮定にもかかわらず、けっして無視できる効率差ではない。

## 付論1：研究の展望

### 具体的にみてない

ホワイトカラーの技能、それをさぐる前提としてその仕事内容につき、これまでの研究をふりかえっておくべきであろう。ただし、ここではそれを付論とした。その理由は、関連文献をはなはだ不十分にしかみていないからである。披見したわずかな文献、それも近時の日本語文献にかぎる。にもかかわらず、ささやかな展望を記しておくのは、まったく無意味ではないだろう。いまの日本職場の研究へのコメントとなるろう。

管見のかぎりでは、ホワイトカラーの技能、その推察のもとになる仕事内容を具体的に観察分析した文献は、きわめて少ない。そもそも技能の内実についても、みるべき文献の大半はブルーカラーになる。最近の研究をあげれば、庄村 [2008]、村川 [2002] など、それぞれにていねいである。

庄村は労働の人間化を基本テーマに、テクニシアンとブルーカラーの一体化、あるいはブルーカラーのテクニシアン化を主張する。その点では、このシリーズが主張するブルーカラーのホワイトカラー化に共通する面があろう。さらに、これまでの他国の研究もていねいにみている。村川 [2002] は工学者の研究であり、その点で科学技術との比較を念頭に研究を展開している。ブルーカラーの、いわゆる熟練工の技能内容を細かく分析する。ただし、不確実性をこなす知的熟練をみる視点にとぼしいようにおもわれる。

他方、「職場の学習」をテーマに取り組んだ労作、中原 [2010] は、ホワイトカラーを対象

とし、しかも観察の面倒なOJTを分析する。それを支援する人たち、その支援の効果をみている。だれの、どんな一言が力になったかを確かめる。立派な仕事である。だが、仕事の内容そのもの、したがって技能の内実については、いくつかの例示はあっても、立ち入ってみえない。いくつかの事例、それについての話し手たちの会話を記す。そこに仕事の内容が垣間見え、その仕事の技能が少し示唆される。

だが、この文献はあくまで「実証分析」をこころがける。その「実証」とは、心理学の基本方法すなわち数量分析である。ただし、アンケート調査によるため、肝心の指標は数量化しやすいように、答えやすいような、ごく一般的な質問となる。それでは残念ながら、仕事したがってその技能の内実をあまりみることはできない。

また、昨今、さまざまな「オーラルヒストリー」がある。なかでも松島 [2015] などは出色である。だが、どうしても成功者の成功時の話に焦点がある。この事例の技術者は管理者、それもトップ層の事績となる。その技術者の中堅時の話もちろんあるけれど、技能を分析する視点がはっきりしない。それでは中堅技術者の技能の内実にはせまりがたい。

### 見事な高橋 [2013] の分析

ホワイトカラーについては、その仕事内容、技能につきもっとも詳細で深いのは、高橋 [2013] である。具体的には三井物産の中堅層を対象にしている。その分析はするどく、かつひろく大規模商社の仕事内容をほとんど主な部門全面にわたってみている。

なによりも注目すべきは、不確実性をこなす技能を明確に対象としている。ホワイトカラー、それも大商社の中堅層のばあい、その仕事の多くの部分が不確実性をこなすようもとめられる。その意味で、標準化された仕事かなりの部分をしめるブルーカラーとは、すくなからず異なる。その点に見事に留意して、その不確実性、そしてそれをこなす仕事を正面から分析する。

しかも分析は具体的で丹念克明であり、不確実性を、「売り買い越しリスク」、「信用リスク」はじめ、主要なものを列挙し、そのいちいちに

ついて、明晰に技能とのかかわりを分析究明する。たとえば売り買い越しリスクとは、売る期日と買う期日のずれをいう。商社がたとえば取引先の要望する品物を他国の業者から買う。それからおくれて、日本の取引先に売る。その間が空くばあいやすくない。その期間が空くほど商社の負担するリスクが増大する。その間、なにがおこるか、まえもってわからないからである。

信用リスクとは、取引先に付与する与信額をいう。つまり商社が取引先から支払いをうけるまでの、債権額をいう。平たくいえば、いくらまで貸していいか、その限度額をいうのである。そのほか、重要なリスクもきちんと分析されているが、ここではこれ以上たちいらぬ。

ただし、制約と小さなコメントがある。制約とは、これは歴史分析であって、1910 - 20年代の状況を対象としている。もっともその分析のおそらく大半は、いまでも十分に通用しよう、そう推量する。だが、歴史分析であれば、そして著者はまことに厳密な歴史研究をこころざすがゆえに、文献資料の存するかぎりでの分析にとどめる。それはまことに立派なことで、そのこと自体大いに評価すべきである。しかも、著者は三井物産に30年近くもつとめた。その経験からの解釈がある。この制約はむしろ小さいとおもわれる。

### 小さなコメント—組織対策ですむか

小さなコメントはふたつある。ひとつは、ブルーカラーとの異同についてであり、このシリーズの問題にふかくかかわる。高橋[2013]はいう。ブルーカラーとホワイトカラーの異なる点のひとつとして、不確実性にたいする組織的な対策が商社ではかなり用意されている、と強調する。

だが、その点はブルーカラーもあまりかわるまい。というのは例をあげれば、ブルーカラーのばあい、不確実性のひとつの典型的な例は品質不具合である。それについては組織的にホワイトカラーにまさるともおとらぬ対策がとられている。品質不具合ならば、品質管理の担当者が生産ラインの最終部はもちろん、ところどころ

ろに配置されている。組織としてはそれで対処できるはず、とされる。先行国の多くはそれにとどまる。他方日本の多くの工場では、中堅層は品質管理担当者のところにくくまでに、なお自分の工夫で品質不具合を見出し、すべてではないが、ときに原因推理まで対処する（その効果の推量は小池[2013]第4章）。その点ではホワイトカラーと違わないだろう。その意味でブルーカラーのホワイトカラー化のひとつのあらわれとして、より強調できよう。

もうひとつの小さなコメントは、その工夫、ないし個人間の技能の差にある。中堅層ともなれば、上手下手の差はすくなくならず現れるものだ。高橋[2013]は文献資料のあるかぎりでの分析を重視する。歴史分析としては当然のことである。だが、もし当今ならば、職場に出向き、実際に文献資料にのこりにくくても、しかるべき人に聞いたり、観察できることがあるだろう。それは歴史研究ゆえに当然にできない。

わたくしのブルーカラーの技能研究によれば、中堅層では上手と下手では相当な差が生じる。そこに技能の肝心の点があらわれよう。そうした質問を職場でわたくしはベテランに聞き、かなりの発見があった。それが厳密な歴史研究ではむつかしい。

### スーパーマーケット労働の研究

ほかに、立ち入ったホワイトカラーの仕事内容の分析は、スーパーマーケットにある。そのひとつは乗杉、岡橋[2013]である。スーパーマーケットの店長に焦点を絞り、ていねいに観察分析する。ただし、残念ながら不確実性、それにたいする創意工夫についての分析があまりみられない。それというのも、予算に焦点をすえたのはよいのだが、うえからの管理、また下への管理に目がいきすぎているからではないだろうか。それでは中堅層の技能の肝心の要素がみのがされよう。

スーパーマーケットについては、さらにたちいった分析がある。本田[2002]である。これはまことに丹念な国際比較分析である。ただし、店と本部との権限配分に力点があって、店の中堅層の分析は、それほど前面にでてこない。そ

れにしてもみる点は少なくない。

#### 付論2：長期の歴史的視野でみると

このシリーズは敗戦後しかみていない。だが、産業革命以来という長期をとると、やや屈折した経路がみとめられる。おそらく19世紀を中心とする第一段階では、ブルーカラーのいわば天下であった。製品の設計者の多くも、元ベテランブルーカラーであったようだ。製造の勘所もベテランブルーカラーの腕によった。こういっただけではとても理解いただけまい。例をあげなくてはなるまい。

この第一段階は紡績、石炭とならび、いわば鉄道の時代ともいえ、その主要な製品のひとつは蒸気機関車であった。なかでもっとも面倒な作業はシリンダーの切削であろうか。ピタリとあわせないと、蒸気がもれ馬力がでない。その作業の成否はもっぱらブルーカラーのカンとコツ、すなわち経験にもとづく熟練によっていた。工作機械の精度が高くなく、手工的熟練の腕にかかっていた。やすりとたがねを駆使しピタリとあわせる fitter 仕上工が、当時の熟練機械工 (mechanics, 自称 engineer, なお machinists は半熟練工の職種名) のほぼ半数をしめた。旋盤工 turners の比重はその半分にすぎなかった。19世紀全盛をほこった機械工職場の様子は、その労働組合史、Jefferies [1947] などの活写するところである。そうじて製造の勘所はベテランブルーカラーの手中にあった。

そうした熟練ブルーカラーへの報酬に、定期昇給はなかった。その点はふたつの古典、Webbs [1997]、また20世紀初頭のBowley [1899 - 1906] の10数本の丹念な論文などから推察される。高度な作業をおこないながら、そしてその技能の形成に長期を要するとおもわれながら、定期昇給はなかった。一部のものにわずかに高い基本賃金をはらっていたにすぎない(くわしい説明は小池 [2012] pp. 130 - 136)。

それはおそらくは中世の職人ギルドの伝統をひきついだのかもしれない。なによりもそれを支えた条件はつぎのふたつとおもわれる。ひとつは一人前になれば差をつけない、平等という気風であろう。他は、一人前になってからの

残存稼働期間が長くない。1860年代当時世界最強の労働組合、機械工組合員に加入できるのは一人前になってからであった。それはこの労働組合の基本的な組合史、Jefferies [1947] によれば、20 - 24歳、それからの余命は平均30歳代後半であった(主な死因は肺結核)。わずか10数年、見習いになってから組合員になるまでの修業期間の3倍にみたなかった。

なお、こうした点はなにも西欧特有ではなく、日本の職人、とくに資料ののこりやすい大工と相通じるところが多い。その江戸時代の大工にも、その後の大工賃金にも定期昇給はなかった。

#### 第二段階

第二段階はほぼ世紀の変わり目からか。そこでは技術者がしだいにブルーカラーの、製造上の独占をやぶっていく。それは異なる二つのプロセスをとった。ひとつはかのフレデリック・テイラーの仕事であり、他は化学や鉄鋼の巨大装置産業の出現である。

テイラーから語ろう。周知のように、19世紀末から第一次大戦期にかけ、かれはブルーカラーの仕事ぶりを「標準化」しようとする。「標準化」とはだれが作業してもかわらない「効率的な」作業の手順をこまかく具体的に設定する。逆にいえば、その標準どおりに作業すれば、効率に大きな差がでないはずだ。

もちろん実際には「やる気」の多寡によって生産高が異なり、それを刺激するために「差別賃率制」を提案した。これはいわゆる単純出来高とはちがい、一定の生産目標を超えると、一個あたりの賃率をかえる—それも通常の方式とは逆に高めるのだ。

もっともこの方式がどれほど広がったかはわからない。つまり、テイラーの主張どおりのことがどれほど実施されたかは不詳である。ただ、その議論を支持する流れがあったのはたしかであろう。

この方式のなかでもっとも大きな影響をおよぼしたのは、作業の「標準化」である。その「標準」を技術者が設定する、という点である。その結果、ブルーカラーに「標準化」された作

業、すなわちくり返し作業を、そうでない仕事をホワイトカラーの中堅層以上にわりあてる傾向が生じた。その傾向が、今なお先行国の職場の多くをおおっている、とおもわれる。

テイラー方式とは別に、もうひとつの動きがこの傾向をおしすすめた。巨大装置産業、つまり鉄鋼や化学産業の出現である。もちろん鉄鋼生産そのもの、小さな鉄鋼製造工場はるか昔から存在した。鉄製の武器や農具の製造があったのはいうまでもない。それが、第二段階では科学理論の発展をかりて、巨大な装置産業となった。科学理論を活用する以上、技術者の力がます。その育成に高等専門学校がぞくぞくと設立された。企業は先をあらそって卒業生を採用し、職場ではじめから高い地位につけた。ブルーカラーの生産における発言権はさがった。

ただし、ベテランブルーカラーの発言、技能がまったくうばわれた、とはいえない。それどころか、この第二の傾向は、第一段階とは別種の、ベテランブルーカラーをうみだした。その人材形成を第一段階とは変えた。見習い工制度よりも、内部昇進制をとった。巨大装置の操作でもっとも簡単な持ち場から、しだいにより面倒で上位の仕事へ進む道が一般的となった。その結果、仕事の梯子段が出現し、賃金は階段をあがるにしたがい上昇した。ただし、定期昇給ではなかった。

### 日本の第二段階

日本の産業化はほぼこの第二段階から始まる。あるいは第一段階はごく短かった。そのゆえか、やや目立つ動きをみせる。まずテイラー主義をおそらく米英や西欧にくらべ、もっとも熱心に導入した国のひとつだろう。また技術者を養成する高等教育機関を急速に拡大し、かなりの人数の技術者が職場にはいった。東京大学は最初から大きな工学部をつくった。工学部のないハーバード、工学部設立が第二次大戦後のオックスフォードと異なる。そうであれば、ブルーカラーの発言は当然にごく小さなものとなるはずであった。

ところが、ブルーカラーの生産における発言権はおとろえなかった。職場の仕事で技術者と

ならば、製作上の方法というきわめて技術的な事柄にでも発言したことが、すくなくない資料から認められる。

その理由ははっきりしない。あえて推量すれば、つぎのふたつの条件が働いているかとおもわれる。第一、標準化の限界である。標準化はむしろレベルのひくいくり返し作業にかぎられよう。標準化に熱心であったがゆえに、その限界をはやく感じたのかもしれない。第二、日本庶民の教育レベルである。明治期の国としての学校制度とは別に、はるかに寺子屋教育が先行し普及していた。庶民の識字率は高かった。たとえば明治初期の三菱造船所に採用されたブルーカラーは、その履歴書を寺子屋4、5年終了から書いている。そして江戸期の寺子屋の授業時間は今日の小学校低学年をこえたようだ。みっちり勉強したのである。このふたつの条件が、ブルーカラーの仕事上の発言をよめなかつた、とおもわれる。そして、第三段階を日本で用意した、とおもわれる。

その第三段階こそブルーカラーのホワイトカラー化ではないだろうか。1920年代から徐々にひろまりつつあったであろうが、とくに1960年代以降、花開いたとおもわれる。そのプロセス、その条件をくわしく展開すれば、まことに多くの紙数を要し、またその一次資料までおりた分析に、もはやわたくしの体力は耐え得ない。ここでは付論として短いスケッチをつけ加えておくにとどまり、以下第三段階の現状の分析にすすもう。

### 注：

- 1) 厚生労働省 [2013]「平成25年版 労働経済の分析」p.159の図「図第3-8-29-4」によれば、29歳以下の[月刊平均収入額]=100とすれば、40歳代、50歳代で、ドイツ、オランダ、イギリスはほぼ200前後、日本は160ほど、欧州の国々の分散の中位にある。なお、ブルーカラー、ホワイトカラー計、男性、勤続を考慮していないばあいの数値である。
- 2) ただし、Booth [1987]は勤続の逆順とvoluntary redundancyが併存していることをのべるのみで、そのブルーカラー、ホワイトカ

ラー別の観察をおこなっていない。

#### 文献：

- 猪木武徳 [2002] ホワイトカラーモデルの理論的含み一人・組織・環境の不確実性を中心に、小池、猪木編「大卒ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較」東洋経済、pp35 - 54.
- 稲原優行 [2006] 革新的マネジャーの誕生—キャリアにおけるエポックメイキングな仕事経験、小池和男編「プロフェッショナルの人材開発」ナカニシヤ出版、pp. 103 - 143.
- 岡田篤 [2006] 新聞記者の人材開発 小池和男編「プロフェッショナルの人材開発」ナカニシヤ出版、pp. 29 - 63.
- 尾川信之 [2006] 企業内研究者の人材育成—一人前の研究者に向けたキャリア、小池和男編「プロフェッショナルの人材開発」ナカニシヤ出版、pp. 65 - 9.
- 小池 [1980] いわゆる日本的雇用慣行の吟味—ECと日本の統計の比較、日本経済協議会「産業と雇用の構造改革」所収
- 小池 [1981] 「日本の熟練—すぐれた人材形成システム」有斐閣、298p.
- 小池 [1990] 高年者雇用の実際—英独の大企業「日本労働研究雑誌」No. 366、pp. 2 - 9.
- 小池 [1994] 「日本の雇用システム その普遍性と強み」東洋経済、259p.
- 小池 [2008] 「海外日本企業の人材形成」日本経済新聞出版社、294p.
- 小池 [2009] 「日本産業社会の神話」日本経済新聞出版社、273p.
- 小池 [2012] 「高品質日本の起源」日本経済新聞出版社、395p.
- 小池 [2013] 「つよい現場の誕生」日本経済出版社、287p.
- 厚生労働省 [2013] 「平成 25 年版 労働経済の分析—構造変化の中での雇用・人材と働き方」厚生労働省、269p.
- 佐藤浩一 [2006] 融資審査の技能形成—中小企業背縁門金融機関で、小池和男編「プロフェッショナルの人材開発」、ナカニシヤ出版、pp. 183 - 216.
- 庄村長 [2008] 「現代職務設計の思想と現実」ふくろう出版、464p.
- 白木三秀 [2014] 「グローバル・マネジャーの育成と評価」早稲田大学出版会、338p.
- 高橋弘幸 [2013] 「企業競争力と人材技能—三井物産創業半世紀の経営分析」早稲田大学出版部、351p.
- 飛田正之 [2006] 高いリスクに対処する人材開発—ファンドマネジャーなど、小池和男編「プロフェッショナルの人材開発」ナカニシヤ出版、pp. 145 - 181.
- 中原淳 [2010] 「職場学習論—仕事の学びを科学する」東京大学出版会、188p.
- 乗杉澄夫、岡橋充明 [2013] 「ホワイトカラーの仕事—スーパーマーケット店長の管理」法律文化社、138p.
- ヘンリー・ミンツバーグ、奥村哲史、須貝栄訳 [1973] (訳は 1993) 「マネジャーの仕事」白桃書房、327p.
- 本田一成 [2002] 「チェーンストアの人材開発—西欧と日本」千倉書房、305p.
- 松島茂 [2015] 「楠兼敬 オーラルヒストリー」no. 165、法政大学イノベーションマネジメント研究センター、145p.
- 村川英一 [2002] 「熟練技能の継承と科学技術」大阪大学出版会、86p.
- 労働政策研究・研修機構 [2007] 「日本の職業能力開発と教育訓練基盤の整備」労働政策研究・研修機構、288p.
- Booth, Alison L. [1987] Extra-statutory Redundancy Payments in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 25-4, pp.401-418
- Bowley, A.L. [1905,6] The Statistics of Wages in the UK during Last 100 Years, Par10-14, *Journal of the Royal Statistical Society*, Vols,68-69.
- EC [1975,6] The Structure of Earnings in Industry, 1972, 13 vols, EC.
- Jerrys, B., [1947] The Story of Engineers, 1851-1945, Lawrence and Shishort, 301p.
- The New York Times Company [1996] *The downsizing of America*, the New York Times Special Report, New York Times, 矢作弘訳「ダウンサイジング オブアメリカ 大量失業に引き裂かれる社会」日本経済新聞社、1996年 246p.
- Tomasko, Robert M, [1987] *Downsizing America*, 佐久間陽一郎訳「ダウンサイジング—官僚化し、肥大化した組織を、スリム化する」ダイヤモンド社、

1992年、269p.

Webb, Sidney and Beatrice Webb [1897] *Industrial Democracy*, 899p. (高野岩三郎監訳「産業民主制論」1927、復刻版1969、法政大学出版局)