

日本のホワイトカラー

大 木 靖 郎

1. ホワイト・カラーとは

現代の日本の企業においては、その従業員をブルー・カラーとホワイトカラーに二分することがおこなわれている。ブルー・カラー労働者についての熟練、およびその仕事上での自己実現の機会などについては別の稿でふれるものとして、現在、非常に増大した大卒によるホワイト・カラーの仕事、およびその仕事の上での熟練についてのべてみたい。

「ホワイト・カラーとは、大企業の中・下級管理者、専門職従事者、事務員、セールスを主とする職業集団であり、その主な仕事は、人とその組織、および数字・文字・言語・音・映像などの象徴を扱うことであり、物の生産でなく分配にのみに関係することが特徴である」といわれている。

現在では、大企業のみでなく企業組織内の全ての非製造関係の仕事に従事する者が、トップからローワーまでも含めてホワイト・カラーと呼ばれている。しかし、このホワイト・カラーという名称は、非常にあいまいな呼び名で、日本の企業においては、社長等のトップにも平社員からも、そしてブルー・カラーからも、成り得るが故に、そしてトップに成り得る者から、そうでない者全てが、ホワイト・カラーという名称で呼ばれているので、彼等を単一のカテゴリーで論ずることは無意味なこととおもわれる。大卒のみが、企業の中でホワイト・カラーを形成するわけでは無いが、我々が、ホワイト・カラーと呼ぶ場合に、暗黙の内に、大卒を指して、そう呼んでいる場合が多いし、組織のピラミッドを登りうる条件を、大卒が大部分満たしていたので、大卒、イコール、ホワイト・カラーのように呼ばれているのである。

そこで本稿では、大卒に限っての、ホワイト・カラーを対象として考察することとする。

それでも、その仕事の範囲は、企業組織内にかぎってみても、トップ・マネジメントの経営戦略決定の意思決定から、組織末端のセールス担当者や一般事務員の定型的業務に至るまでの、非常に幅広いものを含むものとなる。企業内の仕事の処理に関して、いわゆるスペシャリストと

ジェネラリストの区分もあるが、この両者を共に含んでもいる。

2. ホワイト・カラーの仕事の範囲

C. ライト・ミルズは、その著「ホワイト・カラー」で、ホワイト・カラーの仕事について、「人間や金や書類を扱う仕事こそが彼等の本職」であり、「物の生産を生活手段としないのが、彼等の特性の一つであり、むしろ、物の生産者を組織づけ、その人間関係を調整し、生産物が消費者の手に渡るまでの過程に関与するのが、ホワイト・カラーの任務である」と述べている。

彼は、ホワイト・カラーが今やセールスのような仕事を行うようになってきたと、彼等の仕事の拡大とともに、仕事の質の価値の下落についても述べ、ホワイト・カラーを構成する職業集団の主なものとして、教師、販売員、及び事務従事者の三つあげている。これでも、かつては、ホワイト・カラーのなかには、セールスのような販売の現業の仕事は含まれてはいなかったのであるが、服装がホワイト・カラーのそれと同一であるが故に、又、日本においては大卒もその仕事を行っているが故に、ホワイト・カラーの仕事に含まれるようになったといっても良いであろう。

勿論、ライト・ミルズの場合のホワイト・カラーは、アメリカの場合であるから、いわゆる一般的なホワイト・カラーのことであり、その仕事の中にトップ・マネージメントのそれが含まれているとしても、例外的なもので、むしろロウワー、およびミドルの、それを主として問題にしたものといえる。アメリカでは、別に大学を卒業したからといってエリートとして特別待遇を受けるわけではないし、ホワイト・カラーにとって、学歴もあまり意味がないからである。アメリカでは、後述するように、仕事に対する評価は、それが処理可能か、可能でないか、のみが問題なのであり、可能性としてのポテンシャルティは問われないからである。

そこで企業組織の中においては、経営者、管理者をもふくめて、C・ライト・ミルズの、いわゆる事務従事者および販売員がホワイト・カラーを構成していることになる。所で、日本においては経営者もその多くがオーナーではなく、管理者の最上層にすぎないので、この事が、日本においては、一般平社員からトップまでが、ホワイト・カラーという特異な社会を形成することになる。

したがって、日本においては、ホワイト・カラーの仕事の内容を詳細に列挙することは、ほとんど意味がないものと思う。むしろ、企業組織内において、どのような意識を持って自己の仕事に従事しているか、という事を問題にした方がよりその内容を明らかに出来得るのではないかとおもわれる。そこで本稿では、「熟練」という観点からホワイト・カラーの分析をこころみてみたい。

3. ホワイト・カラーの仕事における熟練の仕方

日本の企業は、従業員を採用する場合に、欧米と異なり仕事の内容を明示せずに従業員を採用し、また応募する者も中途採用の場合を除けば、その仕事の内容は、せいぜいブルー・カラーのか、ホワイト・カラーのそれか程度しか問わないのが通例である。即ち、企業は、既存の組織に参加させるにもかかわらず、また当然、処理される仕事が存在するにもかかわらず、通例の定期採用の場合には、企業も、採用される者も、何の仕事かと問わないのが、日本企業の特徴なのである。この事は、仕事がまず存在して、その為の人員を求める欧米とは際だって異なる現象であり、また採用される人間の方もそれを当然としている。したがって採用時に要求される事は、日本においては、仕事に関しては、主としてポテンシャルティが求められているのだ、といわれうるものである。そしてその中で、大学卒業者は可能性として能力を過大に持つものと暗黙の内に判断されている前提が存在する。

そして、このようにして採用された従業員は、日本においては、長期間にわたって段々その企業特有の組織風土の感覚を身に付けて行く事になる。仕事に関しては、その企業の中で、オン・ザ・ジョブによって様々な仕事を、二三年のサイクルでもっておこなっていき、仕事に関する熟練を身につけてゆくのが通例である。

もし、企業の中にすでに仕事が存在し、その仕事の処理の為に人が採用されるならば、その採用された個人は、当然、その仕事に熟練しているものと推測されうるであろう。

これに反して、企業内で、オン・ザ・ジョブで仕事を覚えさせていくと言っても、二三年のサイクルでというのでは、けっして「仕事に熟練する」という事にはならないはずである。二三年の期間で仕事がマスターできるためには、とてつもないバック・グラウンドを持っていないからである。普通の人間には、これは不可能なことである。

かくして、このようにして一企業で定年まで過ごしたとしても、彼に何の仕事に堪能であるか、と問うような事態があると、大抵は、実は何も仕事はできない、しいて挙げれば、組織内の種々の問題の為に「調整」を行うのに長けているということに過ぎないことが多い。一つの特定の組織風土の中でのみ特殊能力を発揮できるような熟練である。この様な人を、日本ではジェネラリストと一般には呼んでいるが、多様な仕事を、ある一定水準を満足するように処理するという、本来の意味からは異なるように用いられているとおもわれる。したがって、ジェネラリストとしての仕事における熟練というものは「人柄」とか「人徳」とかいはれる、非常に主観的な能力をどれだけ獲得できたかを、実際は示しているといっても過言ではないのである。

ある特定の組織に長年所属している限り、熟練という概念、それ自体がその組織内の人間には思い浮かぶようなことはないとおもわれる。ある部署で仕事が出来るということも、その仕事の

最高のエキスパートである必要はないし、また組織もその様なことは要求していない。仕事の処理も、適当に、とはあえて言わないまでも、ほどほどに処理出来得るなら、いうなれば、中程度の熟練を所持して、それを「全力で発揮している」と第三者が判断可能なら、非常に優れた人間と評価されるのである。この場合、仕事の処理法が括弧で示したような状態であることが重要であることも、日本的組織の特徴である。仕事を処理すればよいのではなく、その処理の過程も問題とされるのである。

したがって、熟練ということに関してはホワイト・カラーの中のジェネラリストは、習熟するものがないともいいえる。そこで熟練の基本概念をみるために、職人のそれを少しく振り返ってみよう。

4. 職人の熟練

「職人の場合の熟練」とは、職人が仕事を行う場合に、徒弟から始まって親方に至るまでの仕事の成熟度の存在を前提にして、未熟なものから完成したものまでの一貫した流れを、自己及び他者の共通の評価基準により、その成熟度を評価するシステムが存在することを言う。

その場合、完全に理想化されたモデルの場合には、以下のような側面を含む職人氣質が存在すると言われる。

すなわち、職人にとっては生産物および生産の過程そのもののほかに、自己の労働の動機が無く、労働は自己の生産物と有機的に結合されており、自己の労働条件を自由にコントロールできる。さらに自己の労働によって、その自己の能力と技術とを行使し発展させ、自己の仕事の熟練度を高めることができる。職人にとって、労働と遊び、労働と教養とは、一体のものであり、労働は生計を維持する手段であると同時に、彼の生活の全てである。

職人の場合の熟練は、上記の全てを含むのであるが、特に仕事に習熟すること、イコール、人間的に完成することが重要である。

職人の労働は、自己の技能を向上させるとともに、自れ自身を人間としても発展せしめるための手段となる。そのことは、職人が自己の技術に心身をうちこんで行う労働の累積的な結果が、そのような効果をもたらし、人間的な発展を可能にするということである。そして、この事は、自己の仕事の成果を、ある程度自分でも客観的に評価できるとともに、第三者の評価もそれと同程度の評価であることが必要である。いいかえれば、仕事の成果の評価が、客観的であることが重要である。さらに、自己の仕事の処理が、仕事の一貫の流れの中でどのレベルにあるのかを、客観的に自己判断出来ることも非常に重要である。この事によって、自己の社会的位置を判断し、精神的な安定をえるとともに、一層の努力を行えるからである。

このような職人の労働が、職人労働の全てにわたって存在していたというのではない。勿論、これは典型的なモデルである。しかし、労働というものから、働くことによって「自己実現の欲求」を満足させようとするなら、労働というものは、このような性質、内容を含まなければならないものであると、筆者は信ずるものである。そして、このような労働形態は、今日では少数の手仕事職人と、さらに少数の専門職のホワイト・カラー（スペシャリスト）、および芸術家などの、わずかな労働にかぎられてしまった。したがって、職人の労働形態が稀になってしまっているが、仕事において熟練するということは、仕事を行っている当人にとって、その精神的な安定剤として非常に重要なものであり、そのような平静な精神状態において、仕事への集中、自己の人間的向上がはかれるのである。

5. 戦前及び戦後のサラリーマンの相違

では一体、日本のホワイト・カラーの大半をしめているジェネラリストの、仕事への集中とか精神的安定とかは、何によって支えられてきたのであろうか、彼等は仕事の熟練による諸々の諸結果を求めて長年、仕事をしてきたのであろうか。

戦前の、大体、昭和初期のサラリーマンについては、彼等、大卒は間違いなくエリートであり、組織ピラミッドにおける自己の位置、すなわち、自己の地位は確実に予測可能であった。当時の彼等も、現在の大卒と同様に、まともな仕事をやらしてくれない、自分に合った仕事をやらしてくれない、自己の適性と命令された仕事の不一致、について盛んにぼやいている。しかし、戦前の大卒のホワイト・カラーは、いまの与えられた仕事を大過なく処理して行けば、最低これくらいという線が、各人に読め、予測可能であったのである。そして、その場合の予測最低線でも、大卒として社会的に認められうるほどの満足可能なものであった。当時の、ホワイト・カラーのうち、正真正銘の事務専従員、大卒以外の人々であるが、これらの人々は、当時の身分的ともいえる社会のなかでは、それ相当の満足を得ていたのである。社会が大卒をエリートと評価していたので、その特別待遇を不当とも思わなかったのである。

このように、身分社会ががっしり根をおろしているところでは、それはそれで、安定した社会なのであった。

戦後は、このような身分社会が崩壊し、万人が平等という考えが一般化したかゆえに、逆に万人が精神的にその位置を獲得せねばならなくなり、精神的に不安定になってきたのである。大卒の増加は、彼等に安定したエリートとしての身分、地位を約束せず、他者との競争でもって、他者を押し退けて自己の望む地位を獲得しなければならなくなったのである。それでも、昭和35年以前の大卒には、大卒同士の競争も少なく、まだゆとりがあった。

その上、大戦後のなにもない状態は多少改善されてはきたが、いまだ生活の全てにわたってゆとりがなく、死力をつくして働くという状態は依然として当然のことと、全ての日本人にとって考えられていたのである。

さらに、戦後の日本人は、かつての質実剛健な戦前の日本人とは物質的な欲求において、まったくの別人種となっていた。なぜならば、日本に進駐してきたアメリカ人の豊かさを目の当たりに見ており、また戦後の新聞、雑誌はこぞってアメリカ人の生活こそ理想のもので、日本の究極的目標も、そこにあると書き立ててきたからである。アメリカ人の生活を日本人に啓蒙する上で大きな役割を演じたのに、たとえばチック・ヤングの「ブロンデイ」など挙げられるであろう。あの漫画の中で戦後の日本人は当時からみれば、夢の生活を毎日、見せられたと言って良いであろう。TV、洗濯機、冷蔵庫、自動車、電気掃除機、これら全てが、生活の中でどのように用いられているかを、PRされたと言っても過言ではない。そして、それらを現に、進駐軍の生活ぶりによって確認したのであるから、この事が戦後の人々の勤労意欲にどのような影響を与えたかは、いくら論じても強調しすぎることはないと思う。

日本のアメリカ化については、いろいろ論じられているけれども、当時、あまりの生活格差が日本人をして、アメリカ人と同じものを持ちたいという欲求に駆り立てた事は事実である。

かくして、戦後の日本人は、ホワイト・カラーもブルー・カラーも、その与えられた職場の中で、全力をつくして働いたといえるであろう。人参を目の前にした腹のへった馬、というのが戦後の、昭和30年から35年頃までの全ての日本人の状態であり、彼等の意識も目前の目標達成にのみ追われ、仕事において熟練したなどという事が何を意味するのかなどには、意識も回らなかったといつてよい。

日本の企業が、年功序列性、終身雇用性などの制度を採用した、というより、とらざるを得なかったし、また、その方が企業にとってより有利であったことも、ホワイト・カラーのジェネラリストにとって、身分保障、予測可能性という点からみて、精神的に安定をもたらした。

6. スペシャリストとジェネラリスト

「熟練とそれによる社会的評価の獲得、および熟練に基づく自己の確認」、これらの事は、社会の動向が不安定な場合には、個人の精神状態に大きな影響をあたえる。今や、かつての職人の労働のように、仕事のうへの熟練によって、自己確認を行い得るホワイト・カラーは、少数のスペシャリストのみとなってしまったのである。

ジェネラリストに対して、スペシャリストのほうは、欧米の用法そのままに、ある特定の仕事

に熟達している人を指す言葉として用いられている。しかし、日本の企業においてスペシャリストという言葉はそのまま高い評価をもたらすものではない。尊敬を払われても組織のピラミッドを登る手段としては、そのままでは役に立たないのが通例である。スペシャリストであり、且つジェネラリストの最大の美德である調整能力をもっている場合のみ、高い評価となるのである。あくまでも組織内において、ピラミッドを登る為に重要なものは、調整能力であり、いわゆる「人徳」に基づく諸々の主観的能力なのである。

スペシャリストについての議論は、日本の企業の場合にも、欧米と全く同様なことが主張しうる。彼等は、仕事の熟練度におうじて組織内で待遇を受け、また仕事それ自体の処理如何により、本人もそれを確認しうるからである。彼の行った仕事は企業のみならず、企業外においても、客観的に評価されうるものである。したがって、スペシャリストの主要な関心は、自己の能力の向上であり、自己の能力を最大限に発揮できる仕事の場に、自分があることである。彼は、ルソーが「エミール」のなかでいっているような自由をもっている。

ルソーはエミールのなかで、理想の労働形態として、職人のそれを取りあげ、次のようにいっている。

「人間の生計の資を供することのできるあらゆる仕事のなかで、人間を最も自然状態に近づける仕事は、手を使う労働である。あらゆる身分のなかで、運命と人間から最も独立しているのは職人の身分だ、職人は自分の労働にしか依存していない。彼は自由である。……どこで苦しめようとしても、職人はさっさと荷物をまとめてしまう。彼は自分の腕をひっさげて立ち去る。……おまえのお父さんの残した土地を耕しなさい。しかし、もしそれを無くしてしまったら、あるいはもしそれをもっていなかったとしたら、どうしたらよいだらう。仕事を一つ覚えるのだ。」

マルクスもそうであるが、彼等が、「仕事をする」あるいは、「働く」ということによる人間の向上、いまでいう「自己実現」の理想としたことは、職人の労働形態を通してであった。「仕事を一つ覚えるのだ」という事は、仕事に熟練するという事であり、また、自己の気に入らない事があれば、「彼は自由である……職人はさっさと荷物をまとめてしまう。彼は自分の腕をひっさげて立ち去る」という状態を保ちうる事が重要だと感じていたのである。

このような仕事を行えることが、現代では非常に少数になってしまった事は確かである。であるからこそ、企業のなかでも、出来るならばスペシャリストになりえる仕事につきたいと願う人が多いのも確かなことである。しかし、日本の企業組織は、本来スペシャリストの集団としてつくられていないのである。スペシャリストは日本の企業組織においては、内部的に必要悪なのである。

スペシャリストを職人と対比して論じているが、企業組織において、彼等の最大の強みが職人と同様の、「自分の腕をひっさげて立ち去る」点にある事は自明のことであろう。所が、個人に

とって最大の強みとなるこの点こそ、企業にとっては最も困る点である。企業からみれば、従業員は企業の無理難題にもひたすら堪え忍んで組織に留まってくれなければ困るのである。企業をやめれば直ちに生活に困るといった状態に常に従業員があることが、企業としては、理想の状態なのである。そのような状態にあればこそ企業としては個人に対して、権力をふるえるのである。

いくなれば、このような状態に置いておけないスペシャリストは、いつでも、止めてしまうぞ、ということによって圧力を加えることができるのである。スペシャリストは、個人が力を所持しているのである。したがって、企業において弱者が寄り集まったような日本的ジェネラリスト達の社会では、相互補助の立場からも異分子となってしまうのである。さらに、スペシャリストの主要な関心は、仕事の処理それ自体に向かい、仕事自体もきわめて「限定された性質」のものを好むのもその特徴の一つである。

7、 日本的経営

仕事の範囲、仕事の処理方法を限定するのは、いわゆる、近代的経営管理の基本理念である。テラーからはじまる経営管理の方法が、仕事の範囲を限定して、その課業のみ果たせばよいということであったはずである。

したがって、アメリカの経営管理が、出来るだけ仕事の範囲を明確にして、その仕事の周辺の仕事を切りはなすようにしてきたのにたいし、日本の経営管理は、仕事範囲が限定せず、周辺の仕事も全て含めて、「無限定の仕事」を本人の「やる気」でもって処理させ、処理すればするほど「やる気がある」という評価をするシステムをとってきているのである。これが、「仕事の処理過程の状態」も重要であると、前にいったことの意味である。

アメリカのシステムは「権限と責任」の明確なそれであり、働く個人には、一定の限定された仕事をあたえ、それが彼の義務であるから、その仕事を決められた通りに果たせば、それで十分というものである。限定された仕事だからこそ、その仕事にたいする権限が存在し、またその権限に即応した責任が有るのである。であるから、この権限と責任を一致するようにするのが、経営者、管理者の主要な役目である。権限の無い仕事を行う事は越権行為であり、善ではない。他のものに迷惑をかけるからである。企業に対して、個人がある仕事を有するという事は、企業に対する個人の請求権の基礎であり、一定の仕事は、それ自体財産権であるというのが、アメリカの場合である。

明確に区分された仕事は、自己と他とを区別する基準であり、「仕事限定」されているからこそ、安心して、他者に自己の領域を侵される心配も無く、その仕事に集中できるのである。これがアメリカ人の基本的な仕事に関する哲学である。

であるから、アメリカにおいては、日本におけるようなジェネラリストは、全く存在価値がない。アメリカでは、仕事の処理の多少、グレイドの高低によって、その人の価値が定まる。何でも広く出来るということは、高度の専門職を処理でき得て、はじめて価値が出てくるのである。この場合、広く浅くということは、高い評価にならない。

アメリカでは、仕事に熟練したスペシャリストが基本であり、その上で、あくまで二次的なものとして、専門の領域の広さ、が問われるのである。一つの仕事を専門的に処理できて、はじめて一人前なのである。その為には、まず一つの事に熟練しなければならない。これがアメリカ企業との組織風土である。

したがって、アメリカの企業において組織ピラミッドを登るためには、個人は、徹底的にある一つの事に、まず熟練しなければならない。その熟練度が、客観的にみて、ある一定水準に到達してから、今度は仕事の領域の拡大にとりくまねばならないのである。

いうなれば、職人の場合と同様に、熟練の程度と企業における地位、および収入は相関を有し、また社会的評価もほぼそれに見合っているのである。

アメリカにおける社会的評価の基準は収入の高であり、まっとうな仕事をしているかぎり、それに基ずいて評価される。日本と異なり、どの企業に属しているか、などということは、問題にならない。

人の評価に対しては、国によってまちまちであり、各国によってまったく異なる。アメリカにおいては、評価の基準はあくまでも収入額と、それに見合う所属クラブによる。このクラブというものが、社会的評価の基準になるところがアメリカ的な特徴である。逆に、どこそこの、どのクラブに属しているから、収入はこれくらいで、仕事もこのくらい出来るのであろうし、またどの位の熟練を所持しているであろうと、他からも推測されうるのである。であるから、個人の関心は挙げて自己の仕事の熟練度を高めることに集中され、企業組織では、その熟練発揮による収入額の多寡と仕事の質に集中される。いはゆる「生き甲斐」は、仕事上の熟練を認識することによって、自己の存在の確認とともに、獲得することが出来るのである。いうなれば、一匹狼の世界、これがアメリカのホワイト・カラーのそれである。

これにたいして、日本の企業組織は、かつての農村の共同体がそのまま営利を追求するようになってきたような側面を多分に有している。日本の企業は、個々人の集まったものというより、集団（グループ）の結合したものといったほうがよい。集団主義ということばもあるが、ある一つの集団の内部で、個々人が出来るだけ個人の権利を主張せずに、何事もその集団に一体化して集団の維持、発展を第一に考えるということが、日本の企業では望ましいのである。組織の「和」こそ最も重要なものであり、それを乱す者は、如何にその者の能力が優れていても、組織にとっては異分子である。であるから、日本の組織においては、如何に組織内部の調和を維持、発展さ

せるかが最大の重要課題となっているのである。

スペシャリストはその意識からして独立的であり、自己の専門家集団と一体化しており、その組織にたいして依存の程度が低くても、彼本人は一向に苦にならない。であるから、当然のこととして、集団に対する一体化やコミットメントもすくない。忠誠心が足りないといわれる所以である。

これにたいして、ジェネラリストのほうは、意識において、仕事における熟練の修得よりも、集団への一体化を重んじるので、仕事は無限定のものであり、他との比較により相対的にその達成度が評価される。また、組織もオン・ザ・ジョブで二三年おきに仕事を変化させ、多種多様な仕事を一通り覚えさせることを目標にしており、けっして専門家のスペシャリストに養成しようなどとは考えていない。本人がスペシャリストを希望しても、なかなかそのようには、させない。企業の養成目的は、あくまでも、日本的ジェネラリストとしてのそれなのである。

であるから、日本のホワイト・カラーは、大部分がジェネラリストとして、仕事の上で未熟練な状態で一生を送るといえる。

参 考 文 献

1. 岩田龍子「日本的経営の編成原理」文真堂，昭和52年。
2. 間 宏「日本的経営」日本経済新聞社，昭和46年。
3. 前田 一「サラリーマン物語」東洋経済新報社，昭和3年。
4. 大宅壮一「モダン層とモダン相」大宅壮一全集，第2巻，蒼洋社，昭和56年。
5. 千石 保「比較サラリーマン論」東洋経済新報社，昭和52年。
6. 竹内 洋「日本人の出世観」学文社，昭和53年。
7. 津田真澄「日本的経営の擁護」東洋経済新報社，昭和51年。
8. C. Wright Mills, "White Collar", Oxford Univ. press, C. ライト・ミルズ「ホワイト・カラー」杉政孝訳，東京創元社，昭和46年。