

# 「ブラック企業」問題とマネジメント

## "Black Kigyō" Problem and Management in Contemporary Japan

津 崎 克 彦  
Katsuhiko TSUZAKI

### 要旨

本稿では2000年代以降、日本で広がった「ブラック企業」問題に焦点をあて、「ブラック企業とは何か」という問題について、既存の調査から概念整理を行った。

特に本稿ではブラック企業で行われているマネジメントに注目し、ブラック企業の背後にあるマネジメント原理を仕事のマニュアル性と人間関係の競争性に特徴づけられる「統制・独裁型」マネジメントと名付け、そうしたマネジメントが、標準化された消費市場のニーズや労働市場における供給過剰状態、そして「仕事＝手段」と呼びうる仕事観に依拠しつつ、賃金が低くなった場合に特に「ブラック企業」と評価されるのではないかという点を仮説的に指摘した。加えて、本稿では、そうしたマネジメントに依拠しない「自由・民主型」モデルというものを提示しつつ、マネジメントの型と賃金との関連から、①体育会系組織、②狭義のブラック企業、③狭義のホワイト企業、④自己実現系組織という4つの理念型を提示した。

歴史的に見れば、今日における「統制・独裁型」マネジメントの出現は、科学的管理法のサービス産業への応用とも解釈でき、また、ブラック企業問題の広がりには、国際化や情報化といった要因に加え、「仕事＝手段」から「仕事＝目的」という労働者意識の変化と仮説的に対応付けられるかもしれない。今後は課題として、一方では本稿で検討した「ブラック企業」モデルとその存立条件を実証的に検証していく必要性に加え、国際比較や従来の日本的経営論の再解釈等を通じた歴史的検討をしていきたい。

### キーワード

雇用・労働 組織 人的資源管理 ブラック企業

## 1. 問題の所在

### 1.1 「ブラック企業」問題とその登場

「ブラック企業」問題とは、特定の企業が「ブラック企業」という言葉で否定的に表現され、その情報が広く普及していく社会現象を指す。「ブラック」という表現と企業に対する評価との関係をキーワードにインターネット上で探っていくと、その起源となるのは、サイト「2ちゃ

---

\* 本稿の執筆に際し、匿名の査読者2名の方々から大変有益なコメントを頂き、感謝申し上げます。筆者の力不足により本稿で十分に反映できなかった部分もあるが、今後の課題とさせていただきます。なお、本稿における不備の責任は執筆者にあることはいままでもない。

んねる」内に存在していた就職活動に関する話題を中心とした「就職・転職版」（2016年9月現在では「就職板」）において2000年8月24日に立てられた「2000年ブラックリスト企業<sup>1)</sup>」というスレッドあたりではないかと推測される<sup>2)3)</sup>。2000年の段階では、同掲示板に「ブラック企業」という表現は見つからない。「ブラック企業」という表現は、2002年1月24日に立てられた「●すぐわかる● ブラック企業一覧スレッド<sup>4)</sup>」という名称のスレッドが初出ではないかと推測される。同掲示板には同時期、「◆◆◆ブラックリスト企業・最新版◆◆◆」というスレッドも存在しており、当時は「ブラックリスト企業」という言葉と、「ブラック企業」という表現が混在している状況にあったことから、この時期あたりから「ブラック企業」という表現が次第に使われるようになったのではないかと考えられる。2003年5月15日になると「2004年度就職ブラック偏差値ランキング」というスレッドが立った。これは、2ちゃんねる内を中心に、参加者が企業に関する情報を集積しながら、議論や情報提供により、企業の「ブラック度」をレーティングするという趣旨の内容であった。同タイトルのスレッドは、2016年現在でも継続している。

## 1.2 「ブラック企業」問題の広がりと影響

「ブラック企業」問題の発祥と考えられる2ちゃんねる内の就職板は、就職に関する情報共有や議論の場を趣旨とした掲示板であった。同掲示板は書き込みの内容から見て全般には就職活動中の学生が多いと推測されるが、例えば、比較的内容の近い掲示板で「ブラック」という表現に注目して、スレッドのタイトルを観察すると、その出現は2005年頃のことと推測される<sup>5)</sup>。このあたりが、学生から、一般の人々へ、「ブラック（企業）」という言葉が広がった時期と言える。インターネットの書き込みを超えて、更に「ブラック企業」という言葉が広く知ら

- 
- 1) みみずん検索, 2000, 2000年ブラックリスト企業, (2016年9月30日取得, <http://mimizun.com/log/2ch/recruit/967091953/>).
  - 2) 調査に際しては、Internet Archiveを利用した。Internet Archive, 2016, Internet Archive WayBack Machine, (2016年9月30日取得, <https://archive.org/web/>).
  - 3) 同掲示板のスレッドの動向を追っていくと、2000年11月9日ではスレッド数1445に対してタイトルの中に「ブラック」という言葉が含まれているのは2件（いずれも「ブラックリスト企業」）だったが、2000年12月8日の記録によると、スレッド数5651に対して11件と、スレッド数の増加とともにブラックという表現が目立つようになってきている。
  - 4) みみずん検索, 2002, ●すぐわかる● ブラック企業一覧スレッド, (2016年9月30日取得, <http://mimizun.com/log/2ch/recruit/1011862927/>).
  - 5) 企業の内部情報に関する話題が中心となっている「ちくり・裏事情」板のスレッド名に注目すると、2005年11月5日に立てられた「【No. 1】○○の裏事情 Part 6 【ブラック】」（○○は特定の企業名）が恐らく「ブラック」という表現の初出であると推測される。それ以前には「労働基準法に違反している会社をさらせ」（2004年6月）、「DQN企業をさらせ」（2005年4月）、「ムカツク企業はここへ書け」（2005年8月）など、表現に多様性が見られる。なお、調査に際しては、Internet Archiveを利用した。Internet Archive, 2016, Internet Archive WayBack Machine, (2016年9月30日取得, <https://archive.org/web/>).

れるようになったのは、2008年から2009年頃のことではないかと考えられる。1つの契機となったのは、2ちゃんねるの書き込みを参考にしつつ「ブラック企業」をテーマに著された小説『ブラック会社に勤めてるんだが、もう俺は限界かもしれない』（2008年6月）の出版と映画化（2009年11月）であろう。マスメディアの報道に注目すると、例えば、朝日新聞において「ブラック企業」という言葉が初めて登場（2009年4月）したのもこの時期であった。

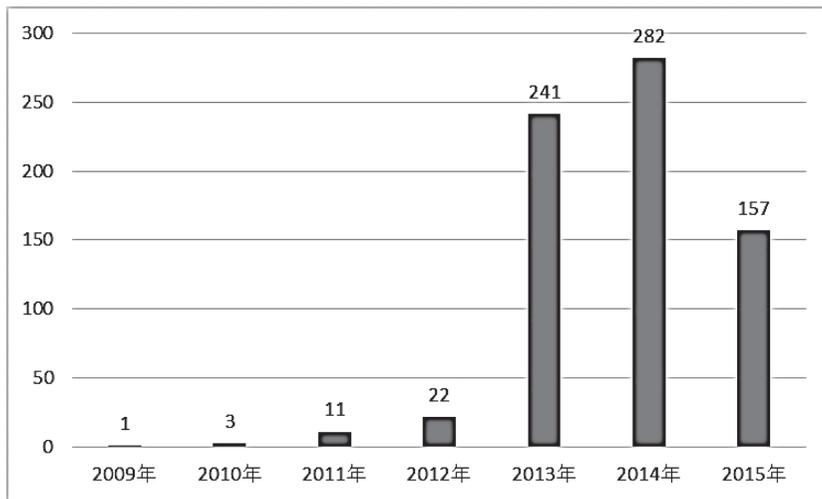


図-1 マスメディア(朝日新聞)における単語「ブラック企業」の出現数<sup>6)</sup>

朝日新聞上における単語「ブラック企業」の出現数に注目すると、その数が激増するのは2013年であった。2013年8月には、厚生労働省が「若者の「使い捨て」が疑われる企業等への取組を強化」というタイトルで、長時間労働の抑制、電話相談の実施、パワーハラスメントの予防解決を柱とする政策指針を打ち出した<sup>7)</sup>。ここでは「ブラック企業」という表現は用いられていないものの、それを意識した政府の政策的な取り組みがこの年に開始されることになった。

インターネット上で特定企業が「ブラック企業」と表現されている根拠に注目すると、そこには、粉飾決済や消費者問題、情報隠ぺいなど、ステークホルダーに対する不誠実な態度や企業犯罪等も含まれているが、一般的に言えば、「ブラック企業」とは、企業の人的資源管理・労務管理（以下、マネジメント）の在り方に対する否定的な表現と言ってよいだろう。その意味でいえば、「ブラック企業」問題とは労働問題として考えることができる。

1992年から大卒者の求人倍率は低下傾向に向かうが、「ブラック企業」問題が発生したと考

6) 朝日新聞記事データベース「聞蔵Ⅱ」ビジュアルで「朝日新聞1985～」を利用して調査（2016年9月30日）

7) 厚生労働省, 2013, 若者の「使い捨て」が疑われる企業等への取組を強化, (2016年9月30日取得, <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000014323.html>).

えられる2000年は、翻って見れば、大卒者の求人倍率が1990年代以降の中でも最低になった年であった<sup>8)</sup>。1990年代から始まるインターネットの普及と若年の雇用不安、労働問題の深化が「ブラック企業」問題が発生する1つの契機になったと考えられる。ただ、「ブラック企業」問題が、インターネットの書き込みを超えて、広く社会問題として認識されるようになったのは、2000年代初頭から始まった「若者の労働運動」の活動による影響も大きいと考えられる。事実かどうかは必ずしも判別できない匿名の書き込みや、誹謗のようなものが混在している漠然としたインターネットの書き込みに対して、相談事例という具体的な根拠を示しながら、より一般的な言葉で内容を表現し、労働法の見地からその内容を評価していったことが、政府による政策的取り組みにまでつながったと考えられる。こうした運動の役割を強調し、個人加盟を中心とした労働組合やNPOによる新しい「若者の労働運動」(橋口 2010) は、労使関係論の立場から見れば、従来型の労使関係の枠組みの変化として捉えることもできるかもしれない。

### 1.3 労働研究から見た「ブラック企業」問題と本稿の問題設定

若年の就職環境の変化と対抗運動の拡大は、「ブラック企業」問題が政府による政策にまで結びついていった重要な要因であると考えられる。また、これまでは十分に得られなかった企業内部の情報がインターネットを通して労働市場で流通することは、労働者が事前に十分な情報を得て就労選択ができるという意味で、労働市場の「市場化」を意味するのかもしれない。他方、企業のマネジメントという観点から「ブラック企業」問題に注目した場合、次のような疑問点が浮かぶ。すなわち、「ブラック企業」問題の拡大の根本にあるのは、「ブラック企業」と表現されるような、これまで日本で行われてきたマネジメントスタイルとは異なる、新しいマネジメントスタイルを企業が用いるようになったことを意味するのだろうか。あるいは、従来から継続してきた日本企業のマネジメントが、労働側から「ブラック」と表現されるようになり、それがインターネットや他のメディアを通して普及するようになったのだろうか、という点である。

今野(2012)の出版を契機にして、次第に「ブラック企業」問題をテーマにした学術的な調査、研究が増加してきたが、現状では、この問題について一定の歴史性に関する検討もふまえながら、体系的に行われた研究は見当たらない。ただ、この問題に関連する研究として、「ブラック企業」のマネジメントを、従来から行われてきた「日本的経営」の継続として見るか、それ以外のものとして見るかをめぐって、対立する2つの仮説が存在している。1つは「若者の労働運動」の当事者でもあり、また、「ブラック企業」という言葉をより広く世間に普及させた今野(2012)による、「ブラック企業＝日本型雇用の延長」説と呼ぶものである。この仮説はブラック企業の特徴を労働者に対する「異常な命令」という点において捉え、その根源として、従来から労働者に「遠隔地赴任」や「残業」を強いてきた日本企業における「命令の権利」の強さの継続性を強調する。「命令の権利」は従来の日本型雇用においては「長期雇用」、「年

8) リクルートワークス研究所, 2016, 大卒求人倍率調査, (2016年9月30日取得, <http://www.works-i.com/surveys/graduate.html>).

功賃金」と引き換えに維持されてきたが、従来型労働組合の弱体化に伴って労働者側が企業から有利な条件を引き出すことが困難となり、「日本型雇用のいいとこどり」をしたブラック企業が拡大していったとする（今野 2012: 180-190）。第2の仮説は「ブラック企業＝新しいマネジメント」説と呼ぶものである。この仮説を主張した鈴木（2015）は、今野（2012）がブラック企業の例として採り上げたX社のマネジメントをアメリカの大手小売業であるウォルマート社のそれと比較し、本部による店舗運営の厳しい管理と人件費削減に対する圧力、それによってもたらされる良好とは言えない労働条件において両社は共通のものであると同時に、X社の経営者が尊敬している経営者として、ウォルマートの経営者を挙げていることから、「ブラック企業」のマネジメント手法がアメリカから日本へ輸入されたものであることを指摘する。こうしたミクロの動きの背景には、製造業からサービス業への転換、コスト圧縮による利益拡大を目指す「ディスカウントストア」型のマネジメントスタイルの登場、そのスタイルの国際的な普及があるとする（鈴木 2015）。

上記2つの仮説は、先述した問題意識の観点から、より精査すべきいくつかの論点があるように思える。1つは、いずれの仮説も、歴史的連続性や国際的な共通性という論を構成するにあたり、「命令の権利」や「本部による店舗運営」という「トップダウン」型のマネジメントと「長時間労働」に代表される「低労働条件」をブラック企業の特徴として強調していることにある。しかし、例えば、今野（2012）を含む、これまでに明らかにされてきた「ブラック企業」に関連するさまざまなマネジメントの特徴と比較すると、ブラック企業のマネジメントに関する特徴が若干単純化され過ぎているように見える。2つ目は日本型雇用と「ブラック企業」との連関である。今野は「異常な命令」というマネジメントスタイルと「長期雇用」、「年功賃金」という労働条件の交換関係として日本型雇用を捉えているが、これまで多くの研究が蓄積されてきた日本的経営論の内容を、これら3つの要因だけで一括してしまうのは少し乱暴に見える。逆に「ブラック企業」の普遍性を強調する鈴木においては、過去の日本的経営に関しての具体的な言及はなく、不連続性に関する検証は行われていない。第3に、「ブラック企業」ではない企業とはどのようなものか、という点について、両者の主張は考察が不足しているように見える。例えば、連合により2014年に行われた「ブラック企業に関する調査」（回答者3000名）では、現在の勤務先を「いわゆる”ブラック企業”だと思うか」という質問に対して「ブラック企業だと思う」とする回答者は26.9%であった（連合 2014）。今野の議論はブラック企業の日本における普遍性を強調する一方で、自社をブラックと評価する労働者が少数派であることに対しては、十分な説明を行っていないように見える。他方、鈴木は「念願の合意」という概念で、労働者側が企業理念に共感してしまうがゆえに「労働過程の専制的支配」を可能にするマネジメントが存在していること、換言すれば「ブラック企業をブラック企業と思わせない」マネジメントの存在を強調している。実際に「ブラック」と表現された企業に見られる、人格否定、睡眠時間を奪って研修を行う、企業理念を繰り返し書かせるなどのやや洗脳に近いマネジメントが存在することは、確かに着目すべき点であるが、それだけで自社をブラックと評価しない多数派の労働者の存在を説明するのは困難であると思える。企業全体を見渡せば、「ブラック」とは評価されないマネジメントのモデル、あるいはそうしたマネジメントの存立

基盤があるのではないだろうか。

研究を進展させていく上で必要となる作業は、「ブラック企業とは何か」という点について、従来の主張を超えた、もう少し明快なモデルを構築していくことであろう。本稿では、これまで行われてきたいくつかの「ブラック企業」論を参照しながらブラック企業のモデルを再構成し、「なぜブラック企業」問題は拡大したのか、というリサーチクエスションと関連付けながら、今後の実証研究のための概念整理につとめたい。

## 2. ブラック企業とは何か？

### 2.1 研究の前提と方法

本稿では、組織を「共通の目標を持つ人間集団」として捉える。目標達成のためには、具体的な仕事と役割分担等の水平的な人間関係とマネジメントのための上下関係が存在するものとする。また、マネジメントの具体的な手段として採用、教育、配置、仕事、評価、処遇（昇進や降格、雇用管理）、賃金それぞれの方法があるとする。以上の枠組みの下で、「ブラック企業」とはどのようなマネジメントの特色を持つ企業なのだろうかという問題について考えたい。

本稿では、「ブラック企業」と表現された、いくつかのケース及びブラック企業に関する既存の研究から、その特徴を探っていく。以下、2.2では資料として、これまでに公表されてきたインタビュー調査結果10件をベースにして、そこから推測されるマネジメント上の特徴を記述していく。また、その特徴について、武石らが2014年に行った調査を下にした分析結果（武石他 2016）や、ブラック企業に関する言及（ブラック企業対策プロジェクト 2013）（今野 2014）と整合性を図っていく。

2.3では、2.2で記述された特徴を対照的な企業マネジメントの在り方と比較しながら、精緻化していく。

### 2.2 ブラック企業のマネジメント上の特徴とは何か？

仕事上の特徴について、最初に目につくのは仕事そのものが、マニュアル的（ケース2）であるか、定量的（ケース1、7、8、10）であるか、仕事自体に裁量が少ない仕事（ケース3、4、9）であることである。そのことが、教育における暗記の重視（ケース2、3）や、仕事と評価や退職勧奨との強い連動（ケース1、2）等のマネジメントとつながっている。武石らの調査によれば、「評価と業績との連動が徹底している」、「失敗が許されない、失敗への許容度が低い」、「人を育てる雰囲気がない」という項目が、従業員のブラック企業認識と関係しているが、少し抽象化すれば、「標準的で評価しやすい仕事」と「教育」、「業績管理」、「処遇」とのつながりがマネジメント上の1つの特徴であると考えられる。ケース1から10は従業員の目線を通したインタビュー結果を下地としているため、採用に関する情報は少ないが、ケース3によれば、採用管理は「ゆるい」。ブラック企業がしばしば大量採用と結び付けて考えられている（今野他 2013）（今野 2014）と考えると、採用に際しては人材の質を慎重に判断するというような採用方法は用いていないと考えられる。

従業員間関係は良好とはいえず（ケース1、ケース4）、ケース5のように研修を通して、

意図的に仲たがいをさせるような企業もある。個人ノルマのような管理が多い点もかんがみて、従業員相互の協力や協調、役割分担よりも競争関係により業績を出そうとしていることがうかがえる。武石らの調査は「従業員間の競争が激しい」という点がブラック企業認識を強化する点を示唆しているが、この点と整合的である。きわめて特徴的な点は、すべての企業でトップダウン的なマネジメントが行われていることであり、それがパワハラ的な管理ともつながっており、武石らによる調査で「人格・人権侵害」が「ブラック企業認識」と関連していることと整合的である。特にケース2、ケース3は企業理念を暗記させるなど、独裁的なリーダーシップの存在を示唆させる。

表-1 「ブラック企業」のマネジメント

名称	内 容	出 典
ケース1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IT企業（派遣業、Y社）。</li> <li>・ 入社時の挨拶から「お前たちはクズだ」と言われ、「新卒はコスト」、「人間としておかしい」と毎日のようにののしられる。</li> <li>・ 研修は徹夜もまれではなく、平均睡眠時間は3時間未満、連帯責任で罰として全員椅子なしの仕事などが科せられる。</li> <li>・ 営業社員が派遣技術者の配属、給与、昇給の権限を掌握し、利益やコストが営業成績に反映される。</li> <li>・ 技術者の場合は派遣先が見つからず、未稼働状態になった場合、また、営業社員の場合は成績が振るわないと「カウンセリング」と称する退職強要を受ける。内容は毎日カウンセリング室で2時間以上、「自分が悪いと思わせる」ような、人格を否定される叱責を受ける。「リカバリープランとして、スウェットでの通勤、勤務を強要される」など。営業社員は営業成績を上げようと、技術者に「無理難題」を押し付けて「扱う」。技術者の場合、未稼働時間が長くなると段階的に管理や叱責が厳しくなる。</li> <li>・ 社内ではハラスメントや退職強要が横行しており、毎日緊迫した雰囲気がある。</li> </ul>	今野（2012）
ケース2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 衣料品販売（X社）。</li> <li>・ 先輩に「軍隊みたいな研修をやるから気を付けてね」と言われる。</li> <li>・ 大学4年の3月1日から研修が始まる。「礼儀正しさを叩き込む」、「企業理念や社の基本方針を暗記する」、「暗記のテストができないと連帯責任でとらされる」、「些細なことで怒られる」。「（暗記ができないと）反感を買い、トラブルが起きている感じがある」。</li> <li>・ 入社から「半年で店長を育成するために」店舗のマニュアルを書き写し、暗記が求められる。テストは毎週あり、業務時間外は「自己学習」でプライベートがなくなる。</li> <li>・ 半年で店長になれるのは1/4～1/3でその後も店長になれというプレッシャーをかけ続けられ、2年で半数は「淘汰」される。</li> <li>・ 「考えるタイプはうちの会社じゃやっていけないよ」と上司に言われる。マニュアルから外れたことができない。現場をよくしようという意見は反映されない。</li> <li>・ 店長の仕事は予算の執行と人件費の削減。仕入れの量も含めて裁量が少ない。</li> <li>・ 社内の上司が部下に強い権限を行使し、セクハラ、パワハラが絶えない。</li> </ul>	今野（2012）

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 労災を回避するために休職して治ってからでないで退職ができない。</li> <li>・ 「上へのごますり」、「自分のランクを上げるために私たちを道具のように使う」、「感情の起伏が激しい」上司が怖く、将来像がみえなくなった。</li> </ul>	
ケース 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 介護。ヘルパー 2 級で施設介護の資格はなかった。</li> <li>・ 面接がゆるく、学歴や職歴を聞かれない。「会社の夢に共感できる人に入ってほしい」。「お金のためではなく成長のために仕事がある」と言われる。</li> <li>・ 辞令は社長から直々に渡され、握手される（当時は感動した）。創業理念の暗記やテストなどの研修が非常に多く、ビデオレター等の感想等、「自主的」に書くことになっており、施設長が添削。</li> <li>・ 社長研修ではまず売り上げ目標の話がされるが、最後にはお金のためではないと締める。</li> <li>・ 入社後、資格研修はなく、雑用的な仕事。</li> <li>・ 残業は記録されているだけで88時間程度、実際には100時間前後、主任は140時間くらいだと聞いた。</li> <li>・ 独立採算制をとっており、全体会議で入所者数ごとに予算が決定され、備品やイベント代に加え、残業代もそこに含まれる。残業代は出ない。</li> <li>・ 離職が多く、同時期入社は全員退職した。</li> </ul>	Posse (2013)
ケース 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ デザイン会社、デザイナー。</li> <li>・ 給料は月給23万2000円。年俸制で残業代がない。</li> <li>・ 作業はカンパ（企画案）制作、締切がタイトで、顧客からの要求が不規則に入ってくるため、自分の予定は立てられない。</li> <li>・ 仕事については裁量がなく、顧客の指示をアートディレクターが受け、更にその指示を受ける。顧客が広告代理店の場合は特に制限や注文が多い。</li> <li>・ 週休 1 日程度、徹夜が週 1～2 回、残業は月80時間を超える。</li> <li>・ 心療内科に行き一週間程度仕事を調節してもらうが、その後再び労働時間が伸び、上司に相談して配転。仕事がスケジューリングされているため、負担は軽減したが、慢性的な忙しさは変わらない。</li> <li>・ 職場は人手が足りず、殺伐とした雰囲気。</li> <li>・ 上司からは退職相談を一度突っぱねられ、社長からは 1 時間半叱責。退職日は会社都合で決定された。</li> </ul>	Posse (2015a)
ケース 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不動産業、営業職。</li> <li>・ 新人研修は 1 週間あるが、睡眠時間は合計で7時間程度。2 Km のダッシュや、お互いのプライバシーを開いて批判させる等。</li> <li>・ 新人研修で寝なくても死ななかったことを根拠に残業を200時間程度させ、残業代は 2 万6000円だった。「ワークワークバランス」という言葉があり、体調不良を相談しても頑張れと言われてたり、「俺は胃に穴が開くほど頑張ったのに」と返される。</li> </ul>	Posse (2014a)
ケース 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本料理店、調理。</li> <li>・ 担当領域の調理と厨房全体の「下っ端仕事」。</li> <li>・ 人員が少なく、値引き販売で客数を増やして、かつ人件費を削減する傾向があった。</li> <li>・ タイムカードはあるが労働時間とは一致しない。</li> <li>・ 新人いじめ、必要な情報を与えず失敗したら怒る、気に入らないと恫喝するなどが常態化しており、けがや病気が発生して病院に行くと責められる。</li> </ul>	Posse (2014b)

ケース 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不動産業、営業職。</li> <li>・ 給料は固定残業代で30万円。</li> <li>・ 研修はなく、トップダウンで店舗にノルマが課され、新人も含めてノルマの達成が求められ、休めない。</li> <li>・ 「死ぬ」、「殺す」などラインや対面で日常的に暴言がとびかっている。</li> </ul>	Posse (2014c)
ケース 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業。</li> <li>・ 固定残業代で月給25万円、残業が多く帰宅は翌日のこともある。</li> <li>・ 仕事は外回り営業で、「じっくり時間をかけて成果を上げる」ことよりも外回りの件数や会社にどれだけ長くいるかで評価される。上司より先に帰ることはできず、社長から嫌われている人だけ怒られるなど。</li> <li>・ 病気になり勤怠不良で解雇。</li> </ul>	Posse (2015b)
ケース 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ おにぎり店（チェーン）、店舗オペレーション。</li> <li>・ 当初は企業理念や研修の充実で満足。</li> <li>・ 賃金は固定残業代で21万円程度、残業が月100時間程度。</li> <li>・ 睡眠が少なく、労働時間が長く、流れ作業を連続してやっているため「ロボットみたいになってくる。思考が停止していく」。</li> <li>・ 本部に店長の様子を話したことをきっかけに、店長からパワハラを受けるようになったが、本部はフォローせず、ストレスで倒れる。</li> </ul>	Posse (2016a)
ケース10	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エステサロン、接客、エステ、化粧品販売担当。</li> <li>・ 会話を楽しんでもくれる顧客や顧客アンケートで高い評価をもらうとやりがいを感じるが、仕事は厳しく同僚は「監獄みたい」と辞めていった。</li> <li>・ 顧客が第一という企業理念だったが、実際には売り上げ第一で、個人ごとのノルマが設定され、目標未達に対してはプレッシャーをかけられ、自腹購入等が常態化していた。</li> <li>・ 残業は多いが固定残業代3万円だった。</li> </ul>	Posse (2016b)

### 2.3 「統制・独裁型」モデルと「自由・民主型」モデル

以上で観察されたブラック企業の特徴を、本稿では「統制・独裁型」マネジメントと表現したモデルで示したい。基本となるのは、仕事の管理の在り方である。仕事内容は単純化、マニュアル化され、定量的な指標や規則により従業員の評価が明確に可能なものになっている。上下関係においては、意思決定は独裁的で上司が強い権限を有し、指示命令はトップダウンでなされる傾向がある。人的資源管理の特徴においては、採用、配置に対するこだわりが薄く、大量採用が行われ、個々人の知識や技能、性格等の適性等は採用や配置の際に重視されない。逆に、重視されるのは、評価や処遇、賃金であり、競争的な評価や賃金管理、退職勧奨などの外発的なインセンティブ、サンクションによって仕事に対する効率をコントロールする傾向が強い。職場の人間関係においては、敵対性が強く、孤立的、競争的な傾向があり、また、それに根差したマネジメントが行われる。

このように抽象化された「統制・独裁型」モデルに対して、「非ブラック企業」的なモデルは描けるだろうか。1つ参考になるのは、海外及び日本で転職市場において非常に人気が高い

企業の代表であるGoogle社が追求しているマネジメントスタイルがある<sup>9)</sup>。同社のマネジメントスタイルを抽象化すると、いわゆるブラック企業と呼ばれるようなマネジメントスタイルとは対照的なモデルを描くことができる。ここではグーグルの人事担当上級副社長であったボックが記述した同社のマネジメントスタイルを参考にしつつ (Bock 2015)、ブラック企業型の「統制・独裁型」のマネジメントと対比する形で、「自由・民主型」マネジメントと名付けてモデル化していきたい。

「自由・民主型」マネジメントでは、仕事において自由度が高く、工夫やアイデアが重視され、同時に一定の技能が必要とされる。組織においては極力上下関係を作らず、民主的な意思決定が尊重され、上司の役割はそれぞれのメンバーが企業理念＝社会の改善に直接寄与できるような条件を整えることに主眼が置かれる。上司は評価や処遇の権限を直接持たず、別途、委員会制度などの民主的な方法を通して定められる。人的資源管理において、最も重視されるのは採用であり、知識や技能に加えて、リーダーシップや性格が問われ、面接を中心に多面的で慎重な採用が行われる。解雇や退職勧奨等の手段は極力行われず、評価と処遇は、職務内容と民主的に定められたルールによって行われる。

以上の内容を整理したものが下記表-2になる。

表-2 「統制・独裁型」と「自由・民主型」のマネジメントの原理と人間関係

	仕 事	中心原理	人間関係
統制・独裁型	単純	統制・独裁	個人間の競争
自由・民主型	創造的	自由・民主主義	チームワーク

### 3. 「統制・独裁型」モデルと「ブラック企業」問題

#### 3.1 「統制・独裁型」/「自由・民主型」モデルと市場的な存立基盤

以上のように見ていくと、「統制・独裁型」モデルとは、作業の細分化とマニュアル化を効率の根源とする点、作業量とインセンティブやサンクションを直接連動させるという点では、テーラー＝フォード型のいわゆる科学的管理法に近く、配置や方針などはトップダウンで決定され、個々人の仕事に対して感情的な批判を行う点ではレヴィンによる独裁型リーダーシップの原理に近いと考えられる (Lewin 1948)。レヴィンが独裁型と民主型・放任型のリーダーシップを比較して、独裁型において人間関係の悪化 (敵意や攻撃性、孤立) を招くことは、いわゆるブラック企業で殺伐とした人間関係、パワハラが横行していることと整合的である。他方、独裁型のリーダーシップが仕事量では多くなる一方で、仕事への独創性を奪ってしまうことをレヴィンは発見したが (津田 1977)、このことは、「統制・独裁型」マネジメントの存立根拠と限界となろう。

9) 転職サイトDODAによれば、2016年の人気企業ランキング1位はグーグルである。2014年も1位、2015年は2位であった。DODA, 2016, 「人気企業ランキング」(2016年9月30日取得, <https://doda.jp/guide/popular/>)。なお、ボックによれば2010～2012年のグーグルへの応募者は100万から300万あり、採用に至るのは約0.25%とのことであった (Bock 2015: 訳119-120)。

以上の理論的検討から敷衍して、「統制・独裁型」モデルの消費市場、労働市場との関連について仮説的に検討しておこう。まず、標準化、マニュアル化された労働形態は、消費市場においては標準化された「予測可能」な（Ritzer 1996）サービス需要に根差しつつ、その大量供給を目指したマネジメント体制であると考えられる。仕事における創造性を排除し、脱熟練化をはかりつつ、計量的で外発的なインセンティブに依存するその方式は、非人間的なマネジメントスタイルであるがゆえに、従業員の高い離職率に特徴づけられよう。結果として、その再生産は労働市場から見れば、労働需給依存的であり、労働供給が過剰な状況において有利であり、労働供給が不足した場合に、外国人労働者を導入するなど募集地の広域化を通して労働力不足を解消しようとする傾向が指摘できるかもしれない。

対する「自由・民主型」マネジメントが根差すのは、消費市場においてはイノベーションや創造性、ニッチや変化をキーワードとするような大量生産とは一線を画する領域となろう。労働市場との関係において、仕事における創造性や自由度の高さ、人間関係における協調性、意思決定における民主性など、人間的なマネジメントスタイルにより労働者の定着率は高いが、採用は慎重であり、高い自由度の中で活躍できる、また、良好な人間関係を維持できるだけの、自己統制、技能、性格が求められる。その再生産は人的資本依存的であり、労働市場における労働量ではなく、労働者の質、広義の技能に依存すると言えるかもしれない。

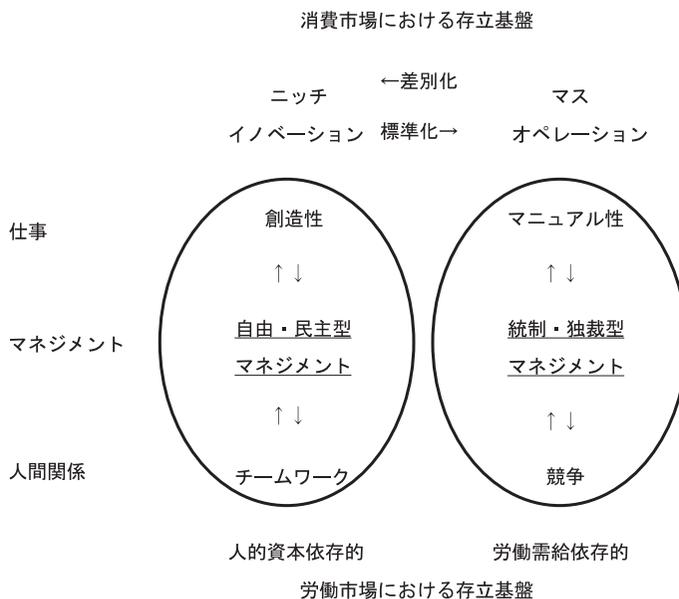


図-2 「統制・独裁型」 / 「自由・民主型」モデルとその存立基盤

### 3.2 「統制・独裁型」モデルと労働者の意識

では、「統制・独裁型」モデルがすなわち、「ブラック企業」なのだろうか。従業員による「自分が勤めている企業がブラック企業であるか否か」という認識（ブラック企業認識）を被説明

変数にした、武石らの調査（武石他 2016）は、「賃金」の高さが従業員による「ブラック企業認識」を下げることを指摘している。加えて、「統制・独裁型」マネジメントをマクレガー（McGregor 1960）によるX理論と、また、「自由・民主型」マネジメントをY理論と仮定すれば、図-3のような図式が描けるのではないか。「統制・独裁型」モデルに依拠するA、Bと「自由・民主型」モデルに依拠するC、Dを分けるのは仕事観の違いであり、A、Bは仕事とは本来つまらないものであり、強制や統制、処罰がなければ人は働かず、また、人間は本来命令されるのが好きであるとするモデルとなる。「苦痛な仕事」に対して「賃金」が支払われるのが、A、Bを支える仕事観となる。ここでは「仕事=手段」意識としておこう。他方、C、Dを支えるのは、仕事は人間の本性であり、満足感の源泉ともなり、想像力や創意工夫、知的能力は全ての人が持つもので、自己実現の一部をなすものである。ここでは「仕事=目的」意識としておこう。

「統制・独裁型」モデルに依拠しつつも、賃金が相応に高ければ、また、そこで働く従業員が「仕事=手段」と割り切っているのであれば、その企業はあまり「ブラック」とは表現されない可能性がある。学術的な言い方ではないかもしれないが、Aを「体育会系組織」と呼んでおこう。逆にDのように、「自由・民主型」モデルに依拠しつつも、賃金が十分ではない企業というのもありうる。例えば、阿部が観察したバイク便ライダーのような趣味性、自律性の高い仕事に依拠した組織（阿部 2006）がこの領域に入るのではないかと考えられる。ここでは「ブラック企業」と区別し、Dを「自己実現系組織」という表現で呼んでおきたいと思う<sup>10)</sup>。

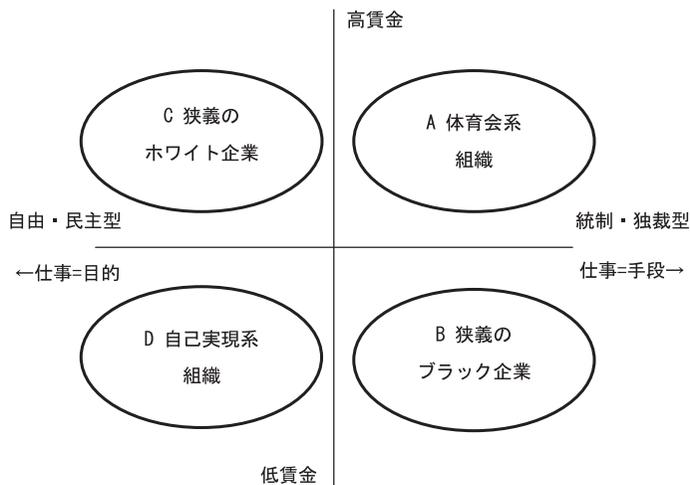


図-3 マネジメントの型と「ブラック企業」の位置づけ

10) 既存研究におけるDに近いものとして、阿部（2006）敷衍しつつ、本田（2011）が提起した「やりがい搾取」という概念があるが、その記述を見ると、筆者の図-3におけるBとDがやや混合したものに見える。本稿ではDの領域については十分に検討していないが、フリーエージェントモデルや感情労働論などを参照しつつ、より実証的な観察を深めることで、今後、概念的に精緻化していく必要があるだろう。

### 3.3 「ブラック企業」の拡大と日本的経営

以上のようなモデルから、仮に、「ブラック企業」という認識やマネジメントスタイルが現代日本で増加したと仮定して、いくつかの背景要因を仮説的に指摘できる。第1には機械化や国際化を通してA型組織の存立基盤が次第に脆弱になっていく傾向、第2には、労働者の意識の歴史的变化により、Bの領域が否定的に評価、忌避され、Cの領域が望まれる傾向があるのではないかという点である。後者について、単純ではあるが、マクレガーが依拠したマズローの自己実現論に依拠すれば、「統制・独裁型」マネジメントを支えるのは、基本的欲求の不足であり、欲求の高度化に従って、次第に「統制・独裁型」マネジメントが「ブラック」と表現されるようになり、「自由・民主型」マネジメントが求められるようになっていったと言えるかもしれない。

以上のように考えると、「統制・独裁型」モデルとは、必ずしも日本に特殊なものではなく、ある程度、国際的に普遍的なものではないかと考えられる。社会学的に言えば、ウェーバーの形式合理性概念を産業論に応用したリッツアのマクドナルド化概念（Ritzer 1996）と類似性を指摘できるのではなかろうか。この点で本稿では、「ブラック企業＝日本型雇用の延長」説よりは、「ブラック企業＝普遍」説にやや近い立場をとる。ただ、「統制・独裁型」モデルと科学的管理法との類似性を強調するのであれば、鈴木（2015）が主張するような、「マネジメントの発達の結果」というよりは、むしろ、製造からサービスへと一国における産業が変化し、消費市場におけるサービスの標準化が行われる中で、情報技術による脱熟練化とともに、かつて製造業で行われてきたテーラー主義的な古いマネジメントスタイルが復活してきたものではないかと考えることができる。

では、従来の日本的経営論から見て、「ブラック企業」モデルはどのように位置づけられるだろうか。「ブラック」と表現される企業に新興企業が多いことは、従来型の日本企業とは独立したものとみなすことの1つの証左となるかもしれない。また、仕事における創造性の発揮（小池他 2001）、集団主義と言われるような職場における協調性や民主的な意思決定の重視（津田 1976）、あるいは、短期的な業績から独立した賃金管理や長期勤続傾向という面を強調するのであれば、従来の日本的経営モデルと、いわゆる「ブラック企業」のマネジメントは異質のものと考えられる。他方で、管理や評価が人格のような内面にまで及ぶこと（Abegglen 1973）（津田 1976）、また、昇進管理における人事考課の影響の大きさと昇進における競争性の強さに注目し、そこから帰結されるサービス残業と、それを許容してきた法システムの存在を強調するのであれば（熊沢 1989）（今田・平田 1995）、日本的経営と呼ばれてきたマネジメントと「ブラック企業」との間に、一定の継続性のようなものは見られるかもしれない。また、例えば、2.2で採り上げたケース1、ケース4に見られるように、派遣や下請けといった重層的請負構造の中で、裁量のない仕事为上流から下流へと流れ、「統制・独裁型」マネジメントによって管理されてきたとも言え、重層的請負構造を日本の特殊性とみなすのであれば、この点においても継続性を主張できるかもしれない。

ただ、いわゆる日本的経営論は、日本企業のマネジメントスタイルを一元的に捉えようとする傾向があるが、実証的に見れば、日本企業すべてが同じようなマネジメントをとっていたわ

けではなく、おみこし経営と呼ばれたようなボトムアップや中間集団、ミドルが強いマネジメントスタイルに特徴づけられる企業もあれば、比較的トップダウンに近い意思決定に特徴づけられる企業も存在していたことも事実である（岩田 1984）。逆説的ではあるが、「ブラック企業論」をもって、日本のマネジメントを一元的なモデルで記述しようとする日本的経営論そのものを再考、再整理していく必要があるだろう。

以上、本稿では、「ブラック企業」とは何か、という問題について、主として理論面からモデルを構築し、消費市場、労働市場との連関や、その歴史性について、仮説的に検討してきた。今後の課題として、一方では、「ブラック企業」モデルとその存立条件を実証的に検証しつつ、国際比較や従来の日本的経営論の再解釈等を通した歴史的検討をしないと同時に、本稿では「ブラック企業」と区別した「自己実現系組織」について、マネジメントスタイルに注目しながらより精緻な検討を行っていききたい。

---

#### 参考文献

- Abe Glenn, J. C., 1973, *Management and Worker: the Japanese Solution*, Sophia University in cooperation with Kodansha International: Sophia University in cooperation with Kodansha International. (=1974, 森義昭・占部都美訳『日本の経営から何を学ぶか——新版日本の経営』ダイヤモンド社.)
- 阿部真大, 2006, 『搾取される若者たち』集英社.
- Bock, L., 2015, *Work Rules !: Insights from Inside Google*, International Creative Management: International Creative Management. (=2015, 鬼澤忍・矢羽野薫訳『ワーク・ルールズ!——君の生き方とリーダーシップを変える』東洋経済新報社.)
- Dore, R., 1973, *British Factory - Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press: University of California Press. (=1993, 山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』筑摩書房.)
- 橋口昌治, 2010, 「若者の労働運動」の活動実態と問題意識の射程『日本労働研究雑誌』52(9): 60-6.
- 本田由紀, 2011, 『軋む社会——教育・仕事・若者の現在』河出書房新社.
- 今田幸子・平田周一, 1995, 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構.
- 岩田龍子, 1984, 『「日本的経営」論争』日本経済新聞社.
- 小池和男・中馬宏之・太田聰一, 2001, 『もの造りの技能——自動車産業の職場で』東洋経済新報社.
- 今野晴貴, 2012, 『ブラック企業——日本をくいつぶす妖怪』文藝春秋.
- , 2014, 『ドキュメント ブラック企業——「手口」からわかる闘い方のすべて』筑摩書房.
- , 2015, 「ブラック企業問題」の沿革と展望——概念の定義及び射程を中心に』『大原社会問題研究所雑誌』681: 6-21.
- 今野晴貴・常見陽平・上西充子, 2013, 『ブラック企業の見分け方——大学生向けガイド』ブラック企業対策プロジェクト.
- 熊沢誠, 1989, 『日本の経営の明暗』筑摩書房.
- Lewin, K., 1948, *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*, Harper: Harper. (=1954, 末永俊郎訳『社会的葛藤の解決——グループ・ダイナミクス論文集』東京創元社.)
- Maslow, A., 1998, *Maslow on Management*, John Wiley & Sons, Inc.: John Wiley & Sons, Inc.. (=2001, 金井壽宏・大川修二訳『完全なる経営』日本経済新聞社.)

- McGregor, D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill: McGraw-Hill. (=1970, 高橋達男訳『新版 企業の人間の側面——統合と自己統制による経営』産能大学出版部.)
- Posse編集部, 2012, 「ブラック企業のリアル (vol.1)」『Posse』15: 4-11.
- , 2013, 「ブラック企業のリアル (vol.05)」『Posse』20: 189-94.
- , 2014a, 「ブラック企業のリアル (vol.07)」『Posse』22: 176-81.
- , 2014b, 「ブラック企業のリアル (vol.08)」『Posse』23: 212-21.
- , 2014c, 「ブラック企業のリアル (vol.09)」『Posse』24: 214-23.
- , 2015a, 「ブラック企業のリアル (vol.12)」『Posse』27: 176-83.
- , 2015b, 「ブラック企業のリアル (vol.13)」『Posse』28: 171-9.
- , 2016a, 「ブラック企業のリアル (vol.11)」『Posse』26: 76-83.
- , 2016b, 「ブラック企業のリアル (vol.16)」『Posse』31: 170-7.
- 連合, 2014, 『ブラック企業に関する調査』日本労働組合総連合会.
- Ritzer, G., 1996, *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press: Pine Forge Press. (=1999, 正岡寛司訳『マクドナルド化する社会』早稲田大学出版部.)
- 鈴木玲, 2015, 「「ブラック企業」の普遍性と多面性: 社会科学的分析の試み」『大原社会問題研究所雑誌』682: 30-43.
- 武石恵美子・佐藤厚・後藤嘉代, 2016, 「「ブラック的」な働き方の背景とそれへの対応行動に関する研究」『日本労働研究雑誌』667: 92-105.
- 津田眞澄, 1976, 『日本的経営の擁護』東洋経済新報社.
- , 1977, 『人事労務管理の思想』有斐閣.

