

「ブラック企業」の普遍性と多面性

— 社会科学的分析の試み

鈴木 玲

はじめに

- 1 「ブラック企業」の形成：普遍性の視点からの分析
- 2 「ブラック企業」の再生産：多面性の視点からの分析

結 論

はじめに

本稿は、「ブラック企業」の雇用関係がどのように形成と再生産されているかについて、「普遍性」と「多面性」の視点から分析を試みる。「ブラック企業」は、主に若年労働者を苛酷な労働条件で働かせて短期間で「使い潰す」労務管理を行う企業を指し、とくにNPO法人POSSEの相談活動やPOSSE代表の今野晴貴著『ブラック企業 日本を食いつぶす妖怪』の刊行（今野2012）により広く社会問題として認識されるようになった。社会問題として認識されたのは、「ブラック企業」が新卒採用者を中心とした若年労働者に過大な業務・責任を負わせることで不払い残業を含む長時間労働を余儀なくさせていること、その結果多くの若年労働者が精神疾患等による退職に追い込まれ（最悪の場合は死に追い込まれる）、社会の公共財としての「人材」が一部の企業の短期的な利益追求のために使い潰されることが理由である。さらに、「ブラック企業」の存在により、若年労働者の長期的なキャリアや家庭をもつことなどの生活設計が描きづらくなり、社会全体の再生産にも影響を及ぼすと認識されたことも、社会問題化の一因であると考えられる。

このような社会問題化と並行して、「ブラック企業」の概念が拡散化している。問題が認識された当初は、新卒正社員で雇用された労働者の苛酷な労働条件に焦点が当てられていたものの、学生アルバイトの労働条件の劣化（「ブラックバイト」問題）や劣悪あるいは違法な労働条件一般についても、「ブラック企業」問題として論じられるようになった。例えば、連合が2014年11月に正規・非正規労働者3,000人を対象として行った調査によると（連合 2014）、「勤務先がブラック企業だと思う」と回答したものは全体で27パーセント、20歳代で33パーセントであったが、その理由として3割以上の回答者（全体）が挙げているのは長時間労働（52%）、低賃金（46%）、有給休暇の取得困難（37%）、不払い残業の蔓延（34%）、上司や経営者の低いコンプライアンス意識（30%）である。パワハラ・職場いじめ行為（26%）、うつ病・ノイローゼになった同僚の存在（21%）、言葉の暴力（21%）、自主退職強要（14%）、過度なノルマ（12%）など「ブラック企業」の労務

管理と結びつくとみなされる理由も挙げられているが、筆者は同調査が「ブラック企業」の概念を広く捉えすぎているという印象をもつ。「ブラック企業」の概念の拡散化は、過大な業務・責任を労働者に課して労働力を使い潰す労務管理がどのように形成され再生産されたのかという社会科学的な問いに答えることを難しくすると考える。

本稿は、「ブラック企業」⁽¹⁾をやや狭く定義する。すなわち、商品やサービスを低価格で消費者に提供するために徹底したコスト削減を経営の柱としている企業で、これらの企業は、店舗などの現場で中心的役割を果たす社員（主に正社員）に対して長時間労働を伴う過大な業務・責任を負わせ、また一定期間に成果を出さない労働者をコスト要因と捉え退職圧力をかける。すなわち、今野（2012）や川村（2014）が言う「選別型」の「ブラック企業」に近い。

本稿は、「普遍性」と「多面性」という社会科学的視点から「ブラック企業」の雇用関係の形成と再生産についての分析を試みる。社会科学的視点とは、ある社会現象を経済や社会の構造、制度などの状態・変化を描くある程度抽象化した分析枠組みにより説明することを意味する。普遍性を重視する視点は、ある社会現象を現象が起きる社会や国家に独自なものとして捉えず、他の社会や国家でも起こりうる現象として想定する。多面性を重視する視点は、一つの社会現象が単一のロジックで貫かれていると捉えず、矛盾した側面があると考え、社会現象としての「ブラック企業」に当てはめて言うと、「ブラック企業」と同様な雇用関係が類似した経済的・社会的条件にある他の国にも存在する可能性（普遍性）、「ブラック企業」の雇用関係が上からの強制という側面だけでなく、下からの合意や抵抗という側面をもちうる可能性（多面性）を論じることになる。

以下、第1節は「ブラック企業」の普遍性について主にアメリカを代表するディスカウントストアであるウォルマート（Wal-Mart）を比較対象とすることで考察する。この節の問いは、「ブラック企業」と他国の雇用関係が劣化した企業の類似点を検討することで、このような企業がどのような一国を超えて起きている要因により形成されたのか、ということである。第2節は、「ブラック企業」の多面性について労働過程論の視点から考察する。この節は、「ブラック企業」の雇用関係が、経営者の従業員に対する苛酷な労務管理の「強制」、従業員の労務管理に対する「合意」の相互関係を通じてどのように再生産されているのかを問う。結論は、第1、第2節の論点をまとめるとともに、本稿の分析が「ブラック企業」に対抗する社会・労働運動にどのような合意をもつのかを検討する。

1 「ブラック企業」の形成：普遍性の視点からの分析

先行研究は、「ブラック企業」の形成を長期雇用や年功賃金を前提とする日本的経営との関連で説明した。すなわち、「ブラック企業」の経営者が日本的経営の一部を都合良く選択的に取り込んだことによって、雇用劣化が生まれたことを指摘する。この説明によると、民間大企業に典型的にみられる日本的経営は、長期雇用や年功賃金の見返りに、正社員に対して制限のない業務命令を受

(1) 「ブラック企業」はアメリカではアフリカ系アメリカ人が所有する企業という意味をもつため、筆者は日本で「ブラック企業」がネガティブな意味で使われることに問題を覚える（この問題については、兵頭〔2014〕を参照）。しかし、若者を使い捨てる（あるいは使い潰す）企業の意味でこの用語が広く使われているため、本稿では括弧付で表記する。

け入れることを求めた。また、日本的経営のもう一つの特徴である企業別組合は、長期雇用や年功賃金が原則として守られている限り、制限のない業務命令を認め、配置転換や長時間の労働時間を強く規制しようとしなかった。制限のない業務命令を従業員に課すという面では、「ブラック企業」も従来の企業と同様であるが、前者は後者と異なり見返りとしての長期雇用や年功賃金を従業員に与えていない。また、「ブラック企業」には長期雇用や年功賃金を求める企業別組合も存在しない。今野（2012）の説明によれば、日本的経営の雇用関係が「高処遇・雇用保障」と「広範な指揮命令権」の組み合わせに特徴づけられるのに対し、「ブラック企業」の雇用関係は「低処遇・不安定雇用」と「広範な指揮命令権」に特徴づけられる。

先行研究はまた、「ブラック企業」を形成するもう一つの説明として、若年層を中心とした非正規労働者（とくに収入により自らの生計を立てるもの）の増加が正規労働者の雇用を劣化させたとする労働市場要因を挙げた。この説明によると、低賃金・不安定雇用にある非正規労働者がより高い賃金で安定した雇用を求め正規の職に就こうとするため、正規労働者に市場圧力がかかる。すなわち、経営者が「正社員になりたい者はいくらでもいる」という労働者の「代替圧力」を既存の正規労働者にかけることができ、正規労働者は低い賃金水準や長時間労働という雇用条件の劣化を受け入れざるを得なくなる（木下2013）。このような市場圧力にさらされた「周辺の正社員」の多くが、「ブラック企業」で働いていると考えられる。

先行研究による「ブラック企業」の形成についての説明（とくに日本的経営との関連での説明）は、このような企業が日本に特有な現象であるという含意をもつ。例えば、『『ブラック企業』は日本型雇用の『鬼子』』であり「…（働きすぎを前提とした）これまでの雇用慣行がなければ『ブラック企業』が生まれてくることは無かった」と論じた川村（2014：100）の指摘は、「ブラック企業」の特有性を示唆する。しかし、「ブラック企業」と同様に過大な業務・責任を課して労働者を肉体的・精神的に摩耗させる労務管理を行う企業は、日本的経営を前提条件としない他の国でもみられるのではないだろうか。「ブラック企業」を日本に特有な社会現象ではなく、他国にも存在するより普遍的な現象として捉えることはできないだろうか。このような広い視点で捉えることで、「ブラック企業」の形成を産業や経済の構造など、より広い文脈によって説明することができるのではないか。

本節は「ブラック企業」の主要事例とされている衣料品販売大手X社の雇用関係をアメリカ最大のディスカウントストア（同時に世界で最大規模企業）であるウォルマートの雇用関係と比較して検討する。日本のX社については、新卒採用者の高い離職率、離職者や退職者にうつ病の者が多いことが指摘されているが、これは新卒採用者が短期間で店長になるように圧力をかけられ長時間労働（過大な業務および膨大なマニュアルの暗記）を余儀なくされること、店長になった場合でもさらに厳しい条件で店舗運営の責任をもたされることなどによるとされる（例えば、今野2012；横田2013）。アメリカのウォルマートは、パートタイムなどの時間給労働者（hourly workers）の低賃金での雇用（その結果多くの労働者が公的扶助に頼らざるを得なくなる）、数多くの法律や規制の違反（社会保険料の未払い、不払い残業、不法移民や年少者による労働、労働安全衛生の無視など）、極端な労働組合敵視政策などで、社会的に強い批判にさらされている。ウォルマートは人件費を削ることで商品を低価格で販売するため、同社が出店する地域の競合他社も市場競争に残るために労働条件の引き下げを余儀なくされている。労働組合や市民運動団体、研究者などは、売上高

や雇用規模が極端に大きい同社が社会全体におよぼす悪影響を懸念し、同社の企業活動を社会問題として捉えている（例えば、Lichtenstein, ed. 2006；Greenhouse 2008 [2009]）。

X社とウォルマートが類似する点は、店舗の責任者（X社では店長や店長代行、ウォルマートではストア・マネージャーやアシスタント・ストア・マネージャー）が置かれた厳しい状況である。両社とも店舗の責任者は、本部から店舗の運営について厳しく管理され、上から指示される売上目標を達成することが求められる。彼（彼女）らは店舗の人事（パートタイム・時間給労働者の採用、管理、シフトの作成）について裁量権をもつが、人件費を売上目標の一定の割合以下に抑えることが至上命令とされている。認められた人件費の額が店舗に必要な業務をこなすのに十分ではないため、店舗は常に「人手不足」の状態に陥っている。残業代がつかない店長やストア・マネージャーは、店舗の人件費を予算内に抑えるために自らが長時間労働を行うことになる。X社の場合、店長は残業代がつかないものの勤務時間が管理されており、月に240時間以上は働くことが厳禁されている（発覚すると処罰を受ける）。しかし、月240時間以内では業務をこなすことができないため、タイムカードを打刻してから「サービス残業」をし、繁忙期の月労働時間が300時間を超えることもある。また、時間給で働く従業員もサービス残業をする場合があったとされる（横田2013）。ウォルマートは、時間外手当の支払いを避けるため、時間給労働者が週当たり40時間を超えて働くことを厳禁している。ストア・マネージャーは認められた人件費の範囲内で店舗を運営するため、時間給労働者の勤務時間を減らして自らが週に60～80時間に上る長時間労働によって必要な作業を行う。あるいは、時間給労働者に「タイムカードを外れて働く」（working off the clock）こと、すなわち不払い残業を強いる場合も多いとされる。さらに、時給が高い経験を積んだ時間給労働者を退職に追い込み、安い時給で雇える労働者に入れ替えることで人件費の抑制を図るマネージャーもいる（Greenhouse 2008 [2009]；Lichtenstein 2006, 2009；Rosen 2006）。

店舗運営の過大な責任と業務および長時間労働は、X社の場合、正社員の高い水準の離職率につながった。X社の新卒入社社員の3年内の離職率は、2007年入社が38パーセント、08年入社が46パーセント、09年入社が53パーセント、10年入社が47パーセントであり⁽²⁾（週刊東洋経済 2013）、離職者のなかに多くの店長、店長代行が含まれると考えられる⁽³⁾。ウォルマートはマネージャー候補者として大卒新卒者を採用しているものの、ストア・マネージャーの大部分（76パーセント）が時給労働者からの昇進者であるため（Lichtenstein 2009；Cascio 2006）、X社や日本の他の「ブラック企業」にみられるような、新卒者に過大な業務・責任を負わせ使い潰すという問題は指摘されていない。しかしウォルマートでも、店舗の運営のすべての責任を負わされ長時間労働を余儀なくされるストア・マネージャー、アシスタント・ストア・マネージャーの仕事は最もきつい仕事であると考えられている。また、ストア・マネージャーが昇進して社内でキャリアを積む機会も限られている（Rosen 2006；Lichtenstein 2006）。これらの店舗を管理する月給労働者（salaried

(2) 小売業の大学新卒者3年後の離職率は、小売業全体で07年卒37パーセント、08年卒36パーセント、09年卒36パーセント、10年卒38パーセントである。さらに事業所規模が大きいほど離職率は低くなる（厚生労働省資料）。

(3) 新入社員は、半年で「店長代理資格試験」に合格して店長になることが求められる。しかし、半年で店長になった者は、経験不足に加えて「年上のスタッフとの人間関係がうまくいかず、燃え尽きて退社を余儀なくされるという例も少なくない」とされる（週刊東洋経済2013）。

workers) の離職率は不明である。ただし、パートタイム労働者、アソシエートなどの時間給労働者の年間離職率は40パーセントを超えるとされ⁽⁴⁾、多くの労働者が低賃金や過大な業務・責任などの厳しい労働条件に嫌気やストレスを感じ職場を離れている (Lichtenstein 2006, 2009; Cascio 2006)。

このようにX社とウォルマートは、本部が店舗運営を厳しく管理して店舗責任者に容赦なき人件費削減を強いている点で共通点をもつ。このような企業がなぜ形成されたのか。ウォルマートの労務管理は、第2次大戦後アメリカで発達したディスカウントストアという小売業の業態の精緻化したものであるという指摘がされている。ディスカウントストアは、利幅を圧縮して商品の回転を速くし、従業員の賃金を抑制することで利益を上げた。賃金の抑制のためには組合の組織化を阻止することが必須であり、ウォルマートだけでなくKmartなどのディスカウントストアも店舗で働く労働者に対する統制と監視を強め、「職場全体主義」(shop floor totalitarianism)と呼んでもよい職場管理が行われていたとされる (Adams 2006: 228)。さらにディスカウントストアは、20世紀を代表するGMやUSスチールなどの製造業大企業に取って代わり21世紀を代表する大規模雇用主となった。ウォルマートと他の3つのディスカウントストア (Target, Home Depot, Kroger) は300万人の労働者を雇用しており (うちウォルマートは120万人を雇用)、これらディスカウントストア4社はアメリカ最大の雇用主10社に含まれる (Adams 2006)。

日本のX社の業態は専門小売店であるものの、ウォルマートなどの多品種を扱うディスカウントストアと類似性をもつ⁽⁵⁾。すなわち、商品 (衣料品) を安価で提供していること、人件費の圧縮などのコスト意識が徹底されていること、従業員に対する統制が強いこと、さらにサプライチェーン (製造・流通の流れ) の小売側主導でのコントロールと (しばしば下請け工場の劣悪な労働条件を伴う) サプライヤーに対する強い値下げ圧力 (Bonacich and Hardie 2006; 横田2013) などの類似した側面がある。なお、値下げ圧力が主に発展途上国の下請け製造工場の劣悪な労働条件に結びつくという類似点は、経済のグローバル化を利用して製造コストを徹底的に圧縮し、同時に販売コストも圧縮するX社やウォルマートの業態の国を超えた広がりを示唆する。この点については、今後の研究や調査が必要である。

日本の「ブラック企業」の形成要因全般について論じることはできないが、少なくともX社については、ウォルマートなどのアメリカのディスカウントストアの業態の影響が形成要因の一つであったと (仮説的であるが) 言えないだろうか⁽⁶⁾。すなわち、X社の「ブラック企業」的労務政策の形成は、日本的雇用慣行の都合のよい選択的取り込みではなく、アメリカなど先進工業国での製造業から小売業を中心としたサービス産業への産業構造のシフトおよび小売業のなかのディスカウ

(4) 90年代末に70パーセントまで増加したウォルマートの離職率は、2003年までに44パーセントまで減少した。44パーセントの離職率は小売業の平均値に近いものの、ウォルマートより高い賃金を払う競合他社 (Costco, IKEAなど) の離職率を大きく上回る (Lichtenstein 2009: 134)。

(5) X社の利幅は、ディスカウントストアのように大幅に圧縮されていないようである。X社の粗利益率 (平均価格から売上原価を引き、平均価格で除した割合) は50パーセント弱であり、業界水準の粗利益率 (55%) をやや下回るとされる (齊藤2014: 191-192)。

(6) X社の社長のA氏は、ウォルマートの創設者であるサム・ウォルトンを「尊敬する経営者」の一人として挙げている (横田2013: 301)。

ントストアの台頭、さらに経済の新自由主義化やグローバル化を背景にしたディスカウントストアの業態の精緻化という一国に特有ではない文脈を反映したものとみることができないか⁽⁷⁾。

2 「ブラック企業」の再生産：多面性の視点からの分析

「ブラック企業」の雇用関係は、経営者や管理者が店舗などの現場で働く社員に対して長時間労働を伴う過大な業務・責任を負わせることで働く者の肉体的・精神的ストレスを引き起こすため、「強制」(coercion) に基づいた関係としてみなされる傾向にある。しかし、職場が多少の混乱や逸脱を伴いつつ円滑に運営されていることは、労働過程に対する労働者の「合意」(consent) という側面も示唆しているのではないだろうか。本節は、労働過程論の先行研究に基づいて、「ブラック企業」の職場には強制の側面だけでなく、合意、さらには抵抗(resistance) という多側面があることを示し、これらの相矛盾する側面の相互関係が「ブラック企業」の再生産にどのように結びついているのか考察する。

労働過程論の理論的関心は、どのような過程で労働力(labor power〔潜在的な労働〕)が資本の蓄積を可能にする形で実際の労働(labor)に転換されるのかということである。基本的なメカニズムは、資本家や経営者が労働市場の圧力や一方的な命令により労働者を働かせて実際の労働を引き出す「強制」である。しかし強制のみで労働者に労働を強いることは労働者の「抵抗」を引き起こす場合がある。また、資本蓄積のために生産過程を常に革新している資本家や経営者は、強制によって引き出される水準以上の自発的な労働を労働者から引き出す必要に迫られ、労働者の生産過程への「合意」を確保することが課題となる(Thompson and Newsome 2004: 134-135; Burawoy 1985: 123を参照)。

労働過程論の主要な理論のなかで「ブラック企業」の分析に当てはめやすいと思われるのは、ハリー・ブレイヴァマン(Harry Braverman)が主張した「熟練解体論」(deskilling thesis)である。ブレイヴァマンの主張(Braverman 1974 [1978])は、ヴィッキー・スミスにより以下のように簡潔にまとめられている。

資本蓄積過程と資本主義の社会関係の圧力のもと、使用者は労働力が発揮される仕組み(the pace and manner)を最大限にコントロールしようとする。剰余価値を際限なく生み出す必要性により、資本家は(労働者の)知識や熟練を体系的に集中化して経営側の手中に収め、労働者を扱いやすい生産過程の一構成要因に陥らせる。一つ一つの作業を最も単純化したコンポーネントに解体すること、裁量の余地を縮小すること、作業をルーティン化すること、そして労働者を(そのような単純化した状況で働くことを)習慣づけることは、すべて労働の熟練解体に結びついている(Smith 1994: 404-405)。

(7) ただし、日本的雇用慣行の影響は供給側(労働者側)の期待にみることができる。すなわち、正社員としてX社で働く新卒者の多くは、店長を経て本部や海外で勤務をするという長期的キャリアを描いて入社すると考えられる。しかし、内部労働市場でキャリアを積むことができるのは少数であり、多数の社員は長期的キャリアを積む前に離職してしまう(この問題については以下を参照)。

このような熟練解体あるいは「構想と実行の分離」は、上記のX社にみられるような、徹底したマニュアルによる職場管理と労働者の裁量の制限、管理部門による職場の運営に対する監視と本部の方針からの逸脱に対する厳しい制裁を説明するのに有効な概念であると考えられる。しかし、熟練解体論は管理される側の労働者の「労働の劣化」(degradation of work)への対応を分析対象にしなかったため、労働過程に対する協力や抵抗による対応という労働者の主体性や意識が見えてこないとする批判がその後の研究によってされた (Smith 1994)。労働者の主体性が見えてこないという熟練解体論への批判は、「ブラック企業」の雇用関係を描く研究や論考、メディア報道にも当てはまると言えないだろうか。なぜならこれらの研究・論考やメディア報道は、労働者を厳しい労務管理に支配される受動的な客体として捉える傾向があるからである。

マイケル・ブラウォイの研究は、労働者の主体性、とくに労働者の労働過程への「合意」(consent)に注目した。ブラウォイは、「工場レジーム」という概念を使い労働過程と労働過程を形成・維持する政治的・制度的条件の歴史的变化を分析した。19世紀から20世紀初期にかけての競争的資本主義の時代では、経営者は強制に基づいた「専制的レジーム」(despotic regime)により労働者を統制した。しかし、20世紀中盤から後半にかけての独占資本主義の時代に入ると、政府の社会政策や労働組合の交渉力により経営者の労働者に対する強制力が制限されるようになり、強制よりも合意に基づいた「ヘゲモニー的レジーム」(hegemonic regime)が工場レジームの主流となった。ヘゲモニー的レジームでは、経営者は強制ではなく(労資共通の利益を強調した)説得によって労働者の協力を得た (Burawoy 1985: 87, 126)。労働者の労働過程の合意は、経営者の労資協調の主張またはイデオロギーの受容だけでなく、労働者の生産過程への主体的参加にも基づいた。ブラウォイの生産現場の参与観察によると、個々の労働者は一定の生産目標を達成してインセンティブ手当を獲得するゲーム(メイキング・アウト・ゲーム)に参加した。このゲームは、単純作業による労働の疎外を軽減する効果だけでなく、労働過程とそこに埋め込まれた社会的関係(例えば監督者への従属など)を自発的に受け入れる効果をもたらすとされた (Burawoy 1979; Smith 1994: 408; 鈴木 2001: 201-206)。

ブラウォイは、経済のグローバル化で資本の国境を超えた移動が容易になり、経営者の労働者に対する立場が強まると、新たな工場レジーム「ヘゲモニー的専制」(hegemonic despotism)が発達したと指摘した。このレジームの下では、労働者の生産過程への合意は継続するものの、経営者の労働者に対する強制が強まった。すなわち、経営者は生産拠点を生産コストが安い地域や国へ移転させる可能性(すなわち、工場閉鎖)を示唆して、労働者に対して賃金や労働条件の引き下げを要求し、労働者や労働組合は仕事を失うことを恐れて経営者の要求に譲歩した。ヘゲモニー的レジームでは、経営者が労働者に譲歩したのに対し、ヘゲモニー的専制では労働者が経営者に譲歩することになった (Burawoy 1985: 127, 150)。また、ブラウォイは明確に示さなかったが、ヘゲモニー的レジームを支えた政治的・制度的条件も変化した。労働者の利益を保護した社会政策は新自由主義国家によって弱められ、労働組合の影響力も経営者の反組合政策により低下した。

ヘゲモニー的専制は、厳しい国際競争にさらされたアメリカの製造業の経営者が生産性向上と競争力強化のために労働組合に賃金や労働条件の大幅な引き下げを求めた1980年代前半の労資関係の変化を前提としていた。その後、海外移転による安定した製造業雇用の減少、低賃金サービス産

業の拡大、不安定雇用の増加、労働組合の衰退など、先進工業国の雇用関係や生産過程をめぐる状況が大きく変化し、労働者が置かれた状況はさらに厳しくなった。しかし、ブラウォイの労働過程論が提示したヘゲモニー的専制は、生産の場における強制と合意という異なった側面を理論的に示したため、その後の労働過程の事例研究の多くはこの概念を参照し、新自由主義経済や規制緩和が深化するなかで経営者の専制がどの程度強化され、労働者がどのように対応（合意や抵抗）しているのか分析した（例えば、Sallaz 2004；Newsome et al. 2013；Degiuli and Kollmeyer 2007；Purcell 2014）⁽⁸⁾。

ヘゲモニー的専制が示唆する労働過程の多面性は、「ブラック企業」の職場の分析にどのように当てはまるのか。上記の熟練解体論とは異なり、ブラウォイが示した労働過程の分析枠組みは労働者を主体的なアクターとして捉えている。このような分析枠組みを「ブラック企業」の労働過程に当てはめることで、労働者が専制的といえる職場環境に対して同意あるいは受容し、または抵抗していく過程を明らかにすることができるのではないか。本節は以下で、「ブラック企業」で働く労働者が労働過程に対する合意あるいは受容をどのように形成しているのか、合意あるいは受容が「ブラック企業」の再生産にどのように結びついているのかを、労働過程への合意形成に焦点を当てた先行研究を参考にしながら検討する。しかし、検討のベースとなるべき「ブラック企業」で働く労働者を主体的なアクターとして捉えている実証研究（参与観察あるいは体系的な聞き取りに基づいた研究）は管見の限り見つけることができない。そのため、以下の検討と分析はルポルタージュなどの元社員の聞き取りを行っている文献に基づいている。本節が分析対象とする企業は、比較的多く報じられている上記X社および大手外食チェーンのY社である⁽⁹⁾。

「ブラック企業」の労働過程に経営者側の強制だけでなく労働者の合意の側面があるとする問題提起は、これまでの論考によっても示されている。例えば、「働きすぎ」をテーマとした川村の論考（川村2014）は、以下のように論じている。

だが、「（ブラック）企業（の非人間的）労務管理が（働きすぎの）原因のすべてだと言えるだろうか。「働きすぎ」を押し付けようとする上司の存在だけで、果たして「働きすぎ」が当たり前になるだろうか。答えはNOだ。「働きすぎ」は、労働者の「協力」なしには成り立たない。…もちろん、売り上げが悪いと上司から殴られるような職場はあるし、洗脳まがいの新人研修を施して冷静な思考を奪う企業もある。だが、そうでない職場でも、「働きすぎ」は広がっている。だからこそ、問題は深刻なのだ。「ブラック企業」の非人間的な要求に迎合してしまう労働者が、犠牲

(8) Sallaz (2004) は1990年以降のアメリカの自動車工場の事例研究で、工場閉鎖の可能性がなくても労働者がアウトソーシングによる人員削減を受け入れていること、すなわち労働者の合意の深化を指摘した。Newsome他(2013) は、イギリスの大手スーパーマーケットの下請け業者（食品加工業者、食品流通業者）の事例研究で、元請業者からの強いコスト削減圧力にさらされている下請け業者が労働密度や労働者のパフォーマンス監視を強化していること（すなわち専制の強化）を指摘した。ただし、労働密度や監視の強化に対する労働者の消極的な抵抗（欠勤の増加、労務政策に対する軽蔑や嘲りの態度）も指摘された。DegiuliとKollmeyer (2007), Purcell (2014) は、それぞれイタリアとフランスの派遣労働者について検討し、不安定な雇用形態に対する合意がどのように形成されたのか分析した。

(9) Y社は実名で報じられることが多いが（例えば、中澤、皆川〔2014〕）、本稿はX社と同様に実名を使わない。

者であるとともに、ある意味では「共犯者」なのだから（川村2014：8-9）。

このような「非人間的な要求」に忝えてしまう労働者の合意は、どこから来るのだろうか。川村（2014）は過労死を生むような働き方を容認してきた日本の雇用慣行にその理由を求め、本稿は「ブラック企業」の雇用関係を普遍的に捉える前節で示した考え方、および労働者を主体的に捉える本節の考え方にに基づき、より広い文脈から合意形成の要因について考える。

ヘゲモニー的専制の発達は経営者による労働過程の専制的支配（すなわち強制の側面）の強化を伴ったが、その結果劣化した雇用労働条件に対する労働者の合意はどのように形成されたのか。フランスの自動車産業で働く派遣労働者を主な分析対象とするパーセルの研究（Purcell 2014）は、アメリカ、イギリス、フランスなどの欧米諸国での経営効率化追求による労働者に対する支配・締め付けの強化、低賃金で不安定な雇用条件で働く労働者の急増を指摘し、若年層を中心とした派遣労働者を厳しい労働・雇用条件で働く労働者の典型例として示した。そして、強制の側面が強まりつつあるヘゲモニー的専制に対する労働者の合意形成について検討し、合意の4つの類型⁽¹⁰⁾を指摘した。その類型のうち、「念願的合意」（aspirational consent）が「ブラック企業」の労働過程にも応用できると考える。パーセルによると、念願的合意をもつのは主に若年労働者で、これらの労働者が厳しく不安定な仕事（およびそれに伴う労働過程）を受け入れたのは、そのような仕事の経験が将来のキャリア構築（すなわち、より安定して収入が高い仕事に就くこと）に貢献すると信じて（あるいは、信じ込まされて）いたからだとされる。そして念願的合意の背景として、労働者間の競争、労働の柔軟性、エンプロイアビリティなどの新自由主義的言説を内面化した若年労働者が、上の世代とは異なる仕事やキャリア観に基づいて不安定雇用を受け入れたことが挙げられた。しかし、念願的合意は脆弱性をもつ。なぜなら、多くの不安定雇用労働者が安定した雇用を獲得する機会に恵まれない現実、このような合意の根拠を弱めるからである。そのため、念願的合意の脆弱性が労働者の労働過程に対する個別的、集団的抵抗に結びつく可能性があると考えられる（Purcell 2014：287, 291, 300）。

パーセルが示す「念願的合意」は、次のような理由でX社やY社のような「選別型」の「ブラック企業」の労働過程に当てはまると考える。すなわち、このような企業は新入社員に対して一定の能力や資格（例えば店長の資格）を得ることを求め、その能力や資格の獲得を社内でキャリアを積む前提条件とする。獲得が求められる能力のなかには、経営者が示した仕事に対する規範や価値観を社員が内面化することも含まれる。社員は能力や資格を獲得してキャリアを積むことを「念願」して、過大な業務量や長時間労働を伴う厳しい職場環境を受容する。しかし「念願」は一部の選別された社員にしか叶わず、多くの社員は厳しい職場環境に耐えかね、あるいは経営者の規範・価値

(10) 4類型は、「弱体化した合意」（compromised consent）、「防衛的合意」（defensive consent）、「念願的合意」（aspirational consent）および「強いられた合意」（constrained consent）である。前者2類型は、相対的に安定した雇用関係を前提としており、ヘゲモニー的レジームで形成された合意が弱体化したもの、ヘゲモニー的専制の下で労働者が雇用を守るため経営者に譲歩する合意（ブラウォイのヘゲモニー的専制は、この類型の同意のみ想定している）をそれぞれ指している。他方、「念願的合意」と「強いられた合意」は、不安定な雇用関係を前提としており、とくに後者の合意は専制的側面が支配的な労働過程に対応している（Purcell 2014：284-288）。

観に幻滅して退職していく。その意味で、不安定雇用の経験を将来のキャリアを積む条件と信じ、劣悪な雇用・労働条件の仕事を進んで受け入れているヨーロッパの若年労働者と、将来のキャリア展開を信じ厳しい労働条件に耐えて働く「ブラック企業」の社員の間には、ある程度のパラレルがみられると言える。

キャリアを積む段階に達するまでに、具体的にどのような能力や資格が求められているのか。X社の場合、新入社員は内定段階から接客マナーや23カ条の経営理念の暗記などを課される厳しい新人研修を受ける。また、新入社員は半年で（最長で2年で）店長になるプレッシャーの下、膨大な量の店舗運営マニュアルを暗記する「自己学習」を通常業務に加えて行う。このようなハードルを超えて店長となり、さらに店長の「ランク」を上がっていくと、「海外勤務や本社移転（ママ）などの希望が通」りキャリアを積むことができるとされる（今野2012：46-51；週刊東洋経済2013）。内面化すべき価値観としては、完全な実力主義、無駄の徹底的排除、成果重視などが強調されている経営理念を社員が共有化することに加え、とくに店長に対しては「サラリーマン意識」を捨てて「自営業者の意識」をもつことが強調されている（横田2013：182-183）⁽¹¹⁾。

外食チェーンのY社ではX社と同様、新入社員は「店長候補」として採用され、平均して1年半で店長になるとされる。「売上管理だけでなく、人件費などの支出を含めた店舗の収支・利益に責任を持つ」長時間で「苛酷」な店長の業務をこなせることが、一人前の社員としての条件になる（中澤、皆川2014：77-78；今野2012：74, 87）。Y社は、社員が企業理念を内面化することをとくに重視しており、「思想教育という色が濃い」新人研修を経て店舗に配属後も、課題図書に対するレポート提出や多くの研修への出席を求める。これらの研修やレポートは、「（Y社創業者のB氏）…の思いが、末端の社員まで広く染みわたる」ことを目的としている（中澤、皆川2014：71）。「仕事に対する心構え」などを含む企業理念は、実践的な側面より人生哲学的な側面を強調しているように見受けられる（Y社のWEBサイト）。社員がこのような理念に共感して厳しい労働条件に耐えることを自己実現の一環と位置づけたことは、労働過程の専制的支配（強制的側面）の隠蔽に結びつく。しかし、理念と職場の現実の乖離が大きくなると、多くの社員が精神的・肉体的限界に達し、念願的合意の根拠が崩れていく。

このような強制的側面が強い労働過程に対して社員が念願的合意を形成することは、「ブラック企業」の労働過程の再生産に結びつく。労働過程は2つの経路により再生産されると考えられる。一つの経路は、大量離職と大量採用、すなわち高い労働移動率である。「ブラック企業」の多くの社員が数年のうちに精神的・肉体的に疲弊して離職するものの、念願的合意をもつ社員が新たに大量に採用されることで、離職者は常に補充される⁽¹²⁾。「ブラック企業」の退職者が新規採用者に補

(11) X社の社長A氏は、「そうした意識の高い店長が今後増えてき、会社を牽引していく原動力になる」ことを望んでいと述べた（大宮2013：75〔X社社長の著書からの引用〕）。

(12) X社とY社の有価証券報告書の従業員数の平均年齢、平均勤続年数および従業員数は、高い労働移動率を示唆している。2003～05年のX社の状況を見ると、平均年齢は30歳前後、平均勤続年数は4.5～4.8年であった。その間、従業員数（正規）は、約1,500人から1,800人に増加した。また、2004年～06年のY社の状況を見ると、平均年齢は27～29歳、平均勤続年数は2.6～2.9年であった。その間、従業員数（正規）は約900人から1,100人に増加した（両社とも持ち株会社化以前のデータ）（「年取プロ」WEBサイト（<http://www.nenshu.jp>）のデータを参照）。

充され続ける理由として、就職活動をしている学生やすでに仕事に就いている者が、より安定し収入が高いとみなされる正規職の仕事（「ブラック企業」の正規職であっても）を求めるといふ労働市場の供給側の要因がある。もう一つの理由としては、若者の間に広がっているとされる「能力発揮」「能力主義」意識⁽¹³⁾が（本田2010, 2014）、「ブラック企業」の経営者が強調する規範や価値観に共鳴する素地をつくっていることが考えられる。

もう一つの経路は、「ブラック企業」のなかには厳しい労働条件を耐え抜き念願的合意を維持する社員が一定数存在することである。これまでの「ブラック企業」についての論考では、精神的・肉体的な限界に達して使い潰された「被害者」に関心が集中し、少数であるものの企業理念を内面化して厳しい労働条件に適應している社員に対する関心があまり払われなかった。しかし、「ブラック企業」のルポルタージュが適應者にしばしば言及していることに気付く。Y社に関しては、中澤、皆川（2014）は元店長の話として、『『それまでの（2000年代初め以前の時期の）社員は外食をやりたいと頑張る人が多く、独立するためには、与えられた課題やストレスは乗り越えないといけないという意識の人がたくさんいた』こと、しかし2000年代半ばの店舗拡大・多角化による大量採用により「ミスマッチ」が増えたことを指摘した（中澤、皆川2014：88-89）。また、X社の正社員として働いた経験があるライターが元同僚の正社員、アソシエイト社員、準社員、アルバイト（ほとんどがX社を退職している）に取材して書いたルポルタージュ（大宮2013）は、同社の苛酷な業務や大量採用・離職などを批判的に描くものの、社員やアルバイトのなかで厳しい労働条件にある程度適應して比較的長期に働いている者がいることを指摘した⁽¹⁴⁾。このような適應者は他の多くの社員よりも長い期間継続するものの、最終的には限界に達して離職していく。しかし、厳しい労働条件への適應者が少数ながら存在することは、大量の離職者により念願的合意の根拠が崩れていくことを押しとどめ、「ブラック企業」の労働過程を再生産する経路となると言えないだろうか。

本節は、これまで「ブラック企業」の労働過程の「強制」と「合意」の側面に焦点を当てたため、労働過程のもう一つの側面である「抵抗」については検討してこなかった。パーセルによると、どんなに疎外された職場であっても、労働者は行動できる範囲で個別的あるいは集団的抵抗という主体性を発揮する。個別的抵抗は、ユーモア（経営者や上司に対する風刺）、見せかけのコミットメント、およびその他の組織内の逸脱行為、ジャーナリストや研究者への内部告発を含む（Purcell 2014：298, 300）。「ブラック企業」で働く労働者の間に個別的抵抗を見ることができるとか。「ブラック企業」に関するルポルタージュや論考では、アルバイト社員による個別的抵抗の事例⁽¹⁵⁾が

(13) 本田（2010：13）によると、「能力発揮」「能力主義」とは、「…自分の能力を発揮して仕事をやっていきたいという意識」や「…それぞれ（の人）が持てる能力を十分に発揮して報われるような社会が望ましい」とする見方を意味する。

(14) 取材対象者のなかには、店舗のスタッフの人間関係が良かったため仕事は厳しいものの働きやすかったと指摘する者、「接客」「売り場作り」「品出し」などの個々の業務を工夫してこなすことに満足感を見出す者などがいた（大宮2013）。

(15) 例えば、店長がアルバイトの勤務時間を実際より短く報告したことを内部告発したアルバイトの事例（Y社）、正社員や管理職の指示や叱責に反論や反発するアルバイトの事例（X社）などが挙げられている（中澤、皆川2014；大宮2013）。なお、集団的抵抗の事例としては、牛井チェーン「すぎ屋」のアルバイトが首都圏青年ユニオンに加盟して、未払い残業代の支払いや団交拒否の撤回などを勝ち取った事例がある（首都圏青年ユニオンWEBサイト）。

言及されているものの、在職中の正社員の抵抗の事例（X社、Y社以外の事例を含む）への言及は管見の限り見られない。ただし集団的抵抗の事例として、激務の末うつ病になったShop99の正社員の店長（休職中）が首都圏青年ユニオンに加盟して、企業の責任を問うために未払い残業代と慰謝料を求める裁判を起こした事例が存在する（首都圏青年ユニオンWEBサイト）。正社員の主な個別的抵抗の経路は、「ブラック企業」を退職することだけであろうか。あるいは、苛酷な労務管理に対する個別的抵抗、さらには集団的抵抗の芽が正社員の間でも生まれつつあるのか。このような問いの答えに対する手掛かりを得るためには、「ブラック企業」で働く労働者を主体的アクターとして捉える実証研究の蓄積が待たれる。

結 論

本稿は、第1節でX社とアメリカのウォルマートとの類似性を、第2節でX社、Y社の労働過程が「強制」だけでなく「合意」を伴うことを指摘した。本稿の議論は普遍性と多面性に注目し、日本での特有性を示唆する説明や、労働者を被支配者として受動的な客体として描く「ブラック企業」の説明に対して距離を置いた。普遍性に注目した議論は、X社のようなコスト削減を徹底して安価な商品を提供するために従業員に苛酷な労働を課す企業の形成の一要因にアメリカで発達したディスカウントストアの業態の影響があった可能性を指摘した。多面性に注目した議論は、キャリアを積むことを望む従業員が経営者の労働過程の専制的支配に対して「念願的合意」をもつこと、このような「合意」の根拠が崩れて離職する者が多く出ても、離職者の補充や厳しい労働条件に適応する一定の労働者の存在により「ブラック企業」の労働過程が再生産されることを指摘した。

本稿の分析は、「ブラック企業」に対抗する社会・労働運動にどのような合意をもつのか。第一に、社会・労働運動がX社やY社のような「選抜型」の「ブラック企業」に対抗できる戦略の一つとして、就職活動をしている学生や若年労働者の意識変化に積極的に関与することが重要であるということである。就職活動中の学生や若年労働者の「能力発揮」「能力主義」意識に働きかける企業側の言説に対して、運動側が批判的な対抗言説を形成する必要がある。すなわち、輝かしい企業理念や仕事による自己実現など人生哲学の表層の奥に厳しい職場の現実があり、「数年我慢すればキャリアを積める」という念願的合意の根拠がいかに弱いかという批判的言説を、学校教育や労働教育を通じて学生や若年労働者の間に広げることができないか。学生や労働者が批判的言説をもつことは、「ブラック企業」への安易な就職を防ぎ、仮にそのような企業に就職した場合でも苛酷な労務管理に対して働く者が声を上げる可能性が生まれる。

第二に、労働運動やNPOが「ブラック企業」をなくすことを掲げて相談活動、運動、あるいは世論の喚起をしているが、これらの運動が対峙する敵手は社会的批判に屈しにくい非常に「手強さ」「しぶとい」存在であるということである。なぜなら、安価な商品を徹底的な製造・流通・販売コスト削減により消費者に提供することがX社のようなディスカウントストアの業態に影響を受けた企業の存在意義であり、労働条件を改善することは、このような存在意義の根本的見直しを迫るからである。ウォルマートの劣悪な労働条件や法律違反に抗議する社会・労働運動の盛り上がりにも拘わらず同社が社会的批判に屈せず従来の業態を維持していることは、このような企業の「手強さ」

や「しぶとさ」を示唆する⁽¹⁶⁾。X社は、「ブラック企業」との批判を受けて店長の短期養成などを見直した。しかしX社社長のA氏は、このような社会的批判が「誤解」であり、X社の働き方がグローバル化の競争を勝ち残るために必要と反論している（『朝日新聞』2013年4月23日付）。さらに、政府が進めている労働分野の規制緩和は、労働市場での競争をさらに強め、「ブラック企業」の苛酷な働き方が維持される条件を政治的に強化する効果をもつといえないか。運動や社会的批判により屈しやすい企業も存在すると考えられるが、「ブラック企業」を簡単になくすことができない存在であることを認識したうえで、社会・労働運動はこのような企業に対抗するための長期的戦略を模索していくべきと考える。

（すずき・あきら 法政大学大原社会問題研究所教授）

【参考文献】

- Adams, Thomas Jessen. (2006) "Making the New Shop Floor : Wal-Mart, Labor Control, and the History of the Postwar Discount Retail Industry in America," in Nelson Lichtenstein, ed., *Wal-Mart : The Face of Twenty-First-Century Capitalism*. New York : New Press.
- 朝日新聞 (2013年4月23日付) 「年収100万円も仕方ない ブラック企業は誤解」。
- Bonacich, Edna and Khaleelah Hardie. (2006) "Wal-Mart and the Logistics Revolution," in Nelson Lichtenstein, ed., *Wal-Mart : The Face of Twenty-First-Century Capitalism*. New York : New Press.
- Braverman, Harry. (1974) *Labor and Monopoly Capital*. New York : Monthly Review Press. (翻訳 : ブレイヴァマン, ハリー [1978] 『労働と独占資本—20世紀における労働の衰退—』〔富沢賢治訳〕岩波書店)。
- Burawoy, Michael. (1985) *The Politics of Production : Factory Regimes under Capitalism and Socialism*. London : Verso.
- . (1979) *Manufacturing Consent : Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago : University of Chicago Press.
- Cascio, Wayne F. (2006) "Decency means more than "always low prices" : A comparison of Costco to Wal-Mart's Sam's Club." *The Academy of Management Perspectives*, 20.3 : 26-37.
- Degiuli, Francesca, and Christopher Kollmeyer. (2007) "Bringing Gramsci back in : labor control in Italy's new temporary help industry." *Work, Employment & Society*, 21.3 : 497-515.
- Fine, Janice. (2015) "Alternative labour protection movements in the United States : Reshaping industrial relations ?" *International Labour Review*, 154.1 : 15-26.
- Greenhouse, Steven. (2008) *The Big Squeeze : Tough Times for the American Worker*. New York : Alfred A. Knopf. (翻訳: グリーンハウス, スティーブン [2009] 『大搾取!』〔曾田和子訳〕文藝春秋)。
- 本田由紀 (2014) 『もじれる社会—戦後日本型循環モデルを超えて』筑摩新書。
- . (2010) 「仕事に対する若者の意識」『職場の人権』(第66号, 2010年9月) : 11 ~ 17頁。
- 兵頭淳史 (2014) 「『G企業』時代における労働政策と労働組合」町田俊彦編著『雇用と生活の転換 : 日本社会の構造変化を踏まえて』専修大学出版会。
- 川村遼平 (2014) 『若者を殺し続けるブラック企業の構造』角川書店。

(16) ただし、近年変化もみられる。全米食品商業労働組合 (UFCW) の支援によって結成されたウォルマート労働者の個人加盟組織“OUR Walmart”や女性団体などの圧力により、ウォルマートは2014~15年にかけて妊娠した従業員の労働条件に配慮すること、労働者の時給の最低額を2016年より10ドルに引き上げることを表明した (Fine 2015 : 20-21)。

- 木下武男（2013）「変貌する正社員の雇用と労働－雇用不安・低処遇・長時間労働の広がり」法政大学大原社会問題研究所編『日本労働年鑑』（2013年版，第83集），旬報社。
- 今野晴貴（2012）『ブラック企業：日本を食いつぶす妖怪』文春新書。
- Lichtenstein, Nelson. (2009) *The Retail Revolution : How Wal-Mart Created a Brave New World of Business*. New York : Picador.
- . (2006) "Wal-Mart : A Template for Twenty-First-Century Capitalism," in Nelson Lichtenstein, ed., *Wal-Mart : The Face of Twenty-First-Century Capitalism*. New York : New Press.
- Lichtenstein, Nelson, ed. (2006) *Wal-Mart : The Face of Twenty-First-Century Capitalism*. New York : New Press.
- 中澤誠，皆川剛（2014）『検証（Y社）過労自殺』岩波書店。
- Newsome, Kirsty, Paul Thompson, and Johanna Commander. (2013) "You monitor performance at every hour' : labour and the management of performance in the supermarket supply chain." *New Technology, Work and Employment*, 28.1 : 1-15.
- 大宮冬洋（2013）『私たち「(X社) 154番店」で働いていました』ぼる出版。
- Purcell, Christina. (2014) "Temporary Agency Workers in the French Car Industry : Working Under a New Variant of 'Despotism' in the Labour Process," A Ph.D. Thesis, Manchester Metropolitan University.
- 連合（2014）「ブラック企業に関する調査」<http://www.jtuc-rengo.or.jp/news/chousa/data/20141128.pdf>
- Rosen, Ellen Israel. (2006) "How to Squeeze More out of a Penny," in Nelson Lichtenstein, ed., *Wal-Mart : The Face of Twenty-First-Century Capitalism*. New York : New Press.
- 齊藤考浩（2014）『(X社) 対ZARA』日本経済新聞出版社。
- Sallaz, Jeffrey J. (2004) "Manufacturing concessions : attritionary outsourcing at General Motor's Lordstown, USA assembly plant." *Work, Employment & Society*, 18.4 : 687-708.
- 週刊東洋経済（2013）「(X社) 疲弊する職場」（週刊東洋経済eビジネス新書No.01）。
- Smith, Vicki. (1994) "Braverman's Legacy The Labor Process Tradition at 20." *Work and Occupations*, 21.4 : 403-421.
- 鈴木和夫（2001）『労働過程論の展開』学文社。
- Thompson, Paul and Kristy Newsome. (2004) "Labor Process Theory, Work, and the Employment Relation," in Bruce E. Kaufman ed., *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. Industrial Relations Research Association Series, Illinois : Industrial Relations Research Association.
- 横田増生（2013）『(X社) 帝国の光と影』文春文庫。