

## 書評

Inagami, T. and D. Hugh Whittaker  
**The New Community Firm: Employment,  
 Governance and Management Reform  
 in Japan.** (Cambridge University Press, 2005)

霜永智弘<sup>†</sup>

## 目次

1. はじめに
2. 本書の問題意識と各 Part の構成
3. 各 Part の論点
  - 3-1. Part 1 The End of the Community Firm?
  - 3-2. Part 2 Hitachi: 'Here, the Future'
  - 3-3. Part 3 The Reformed Model
4. 本書の学術的貢献
  - 4-1. 地続きとしての経営と労働
  - 4-2. 日本の労使関係像の析出：米国『GM の経験』との比較分析を通して
5. 本書が持つ課題点
  - 5-1. 具体的な観察物の在処
  - 5-2. 雇用調整措置とその後の労働者の行方
  - 5-3. ディスカッション：【3】の労働者たちをどう分析すべきか？
6. おわりに

## 1. はじめに

本稿は、2005年1月に出版された、Inagami, T. and D. Hugh Whittaker (2005) *The New Community Firm: Employment, Governance and Management Reform in Japan.* (Cambridge University Press) の論評である。論評内容は、2022年10月22日(土)に実施された、一般社団法人 国際産業関係研究所(略称：産研)の文献研究・研究発表会での口頭報告に基づく。以下、第2章では、本書の問題意識と各 Part の構成を述べ、第3章では、それぞれの Part の論点を説明する。第4章では、本書の学術的貢献を議論した上で、第5章では、本書が持つ課題点を検討する。同書は、約10年以上前に出版された文献ではあるが、昨今の日本企業、特に製造業が直面する事業競争力の再編成

<sup>†</sup>同志社大学大学院社会学研究科産業関係学専攻博士後期課程

\*2023年3月8日受付、2023年3月9日掲載決定

と雇用問題の対応について、1990年代の日立製作所を題材に検討した希少な学術書だと判断し、今回の論評に至った。

## 2. 本書の問題意識と各 Part の構成

まずは、本書の問題意識を確認していく。本書が舞台とするのは、1990年代の日本企業（Community Firm）である。1990年代以前の日本企業は、戦後復興期を通じて、欧米先進諸国を目標に一日も早く追いつくことが目指され、技術革新と輸出振興を双軸として、キャッチアップ型近代化を推し進めてきた（荻谷剛彦 2019: 35-50）。言わば、日本企業の躍進の時代である。だが、そうした時代は長く続かなかった。1990年代になると、日本企業は「自らのコアコンピタンスを維持すべく、（これまでとは異なる姿へと）変化しなければならない」（本書 p.4: 14-16, 括弧内は評者付記）状況に陥っていく。そして、様々な要因のもとで、緊張関係に置かれる日本企業とその雇用関係に潜む問題を探り、いかにして、それらの諸課題を克服してきたのかを解明することが必要だとされた（本書 p.X: 13-17）。そこで、本書では、(1) 経営改革、(2) コーポレート・ガバナンス、(3) 雇用慣行という3つのキー概念に注目しながら、日立製作所への聞き取り調査を題材に、その諸課題を検討している。

次に、本書の Part 構成を確認しておく。上述のリサーチ・クエスチョンを解明すべく、本書では Part 1 から Part 3 までの3部構成を通じて、その具体的な検討がなされている。順番に、Part 1 では、事例調査のための理論的枠組みを準備している。続けて Part 2 では、日立製作所への聞き取り調査の内容を踏まえながら、「経営環境の変動を踏まえた、事業競争力の再編成と雇用問題への対応」に関する記述を行う。最後に Part 3 では、事前に進められた先行研究レビューと調査内容を対比させながら、著者らによる新しい改革モデルを提示することで、本書の結論が導出されている。以下、各 Part の論点を具体的に確認していく。

### Part 1 The End of the Community Firm?

- 1 Company as Community
- 2 The Classic Model: Benchmark for Change
- 3 Change and Continuity
- 4 Company Professionals and Creative Work
- 5 Corporate Governance and Manager's Ideologies
- 6 Consolidated Management and Quasi Internal Labor Markets
- 7 Summing Up

**Part 2 Hitachi: ‘Here, the Future’**

- 8 Hitachi: A Dancing Giant
- 9 A victim of its Own Success?
- 10 Organization Reform
- 11 Recasting the Employment Relationship
- 12 The Impact on Industrial Relations
- 13 Evaluation

**Part 3 The Reformed Model**

- 14 New Model in the Making?

**3. 各 Part の論点****3-1. Part 1 The End of the Community Firm?**

Part 1 のタイトルは「The End of the Community Firm?」である。序章で言及されるように、元々本書はネオ・コーポラティズム研究の続編として構想されたものであった(稲上毅他 1994)。かつて、稲上毅他(1994)を通じて、共同体的側面<sup>(1)</sup>が強いと認識された日本企業は、今や技術革新の加速、国際競争の高まり、株主資本主義の激化等の複合的な要因が絡み合うようになった。そのような中で、伝統的に日本企業が保有する特徴<sup>(2)</sup>は変化しているのか、あるいは変化していないのか。もし変化しているとすれば、何がどう変わったのか。

これらの問いを解明すべく、先行研究レビューを踏まえながら、主に(1)経営改革、(2)コーポレート・ガバナンス、(3)雇用慣行という3つのキー概念を用いて、実証的に研究を行う必要性を説いている(本書 p.16: 26-28, p 17: 30-33)。以上が、Part 1 の論点だ。

**3-2. Part 2 Hitachi: ‘Here, the Future’**

Part 2 のタイトルは「Hitachi: ‘Here, the Future’」である。本書のリサーチ・クエスチョンを解明する上で、聞き取り調査の対象とされたのが、日立製作所(以下、日立)であった。具体的に、日立では1960年代から70年代にかけて、戦略的に実施された投資とそれに伴う事業の多角化を通じて、事業競争力の拡充に努めてきた歴史を持つ。だが、1998年になると、これまでの投資が裏目に出て、主に半導体部門(Semiconductors)を中心とする事業競争力の低下と、それに伴う深刻な赤字問題に直面する。それでは、日立はどのようにしてこの難局を乗り越えてきたのか。その具体的な

足跡を辿っているのが、Part 2 である。

ここでは、3-2-(a) 課題認識：日立がどのような課題に直面し、3-2-(b) 克服手段：日立がどのようにその課題を克服したのか。そして、3-2-(c) 達成要因：日立は何故、その課題を克服することができたのかという一連のプロセスに沿って、本書の内容を順に確認していく。

### 3-2-(a) 課題認識：日立の赤字問題と雇用調整措置

1998年に直面した半導体部門（Semiconductors）の赤字問題に対して、日立では、早期退職や出向、事業のスピンアウトを駆使した経営の圧縮化を余儀なくされていく。経営の圧縮化に向けた、日立の対応は、次の3つの出来事を通じて、詳しく描写されている。

#### (1) 1990年頃に実施された雇用調整措置

第1に、1990年頃より、計6段階にわたる雇用調整措置<sup>(3)</sup>が実施されていく。具体的に、1995年に実施された出向では、日立グループ内企業では6390人、グループ外企業では3832人の労働者がその対象となっている。計10222人に及ぶ雇用調整措置の中心は、主に48歳から55歳にかけたシニアホワイトカラーであった（本書 p.146: 12-18, p.147: 1-5）。

#### (2) 1993年に起こった管理職層の早期退職

第2に、1993年に実施された管理職層を対象とする早期退職が挙げられる。具体的に、45歳以上の管理職（非組合員）を対象に、退職金と約2年間の給与を支給することで、1997年までに、総勢150人の雇用調整を行った。この制度は、1996年には組合員層にも適用され、退職金と約2年間の給与に加え、1年間の有給休暇を付与する形で雇用調整が実行されていく。

だが、ここまでの段階的な雇用調整では、事業競争力の悪化による深刻な赤字問題は止められず、1996年秋には再び出向や転籍による人員削減を実施していく（本書 p.148: 16-22）。

#### (3) 1996年秋に生じた人員削減

第3に、1996年秋に生じた人員削減がある。具体的に、日立の経営者層と労働組合との間で雇用調整措置に対する合意を図り、50歳代のブルーカラー労働者層610人を対象とする人員削減が実施された。ちなみに、日立の経営者層と労働組合との間の労使交渉では、①転籍後の雇用保障（転籍関係者にも経済的損失を与えない）、②転籍を通じて発生した賃金ダウンの埋め合わせ（最長7年間の賃金補正）が争点であった（本書 p.147: 13-28, p.148: 1-2）。

### 3-2-(b) 克服手段：日立の経営再建に向けたアプローチ

1960年から70年代にかけて、戦略的に実施された投資とそれに伴う事業多角化の成

果は、1990年代に実施された段階的な人員削減を通じて、瞬く間に圧縮化を余儀なくされた。

それでも、日立はこの危機を乗り越えるべく、次のアプローチを通じて、経営再建を図る。

### (1) 経営改革：日立プランを通じた事業構造の転換

1999年11月に発表された日立プランを通じて、これまでのメーカーからソリューションプロバイダー（B to B インフラプラットフォーム）へと事業構造を転換していく。具体的に、事業競争力の回復と急速に変化する市場環境への対応力強化を目的に、IT事業に2000億円、ソリューション事業に500億円の投資を行う。そして、工場でのモノ売りを通じて自らの競争力を高めてきた事業から、コト売りを中心とする新たな事業へと経営改革を果たした（本書 p.164: 30-33, p.165: 1-6）。

### (2) コーポレート・ガバナンス：経営会議の圧縮による意思決定の迅速化

日立プランを通じた事業構造の転換は、日立のコーポレート・ガバナンスにも影響を与える。何故ならば、市場顧客を長期的に満足させるのではなく、短期的に対処できる、新たな組織体制の構築が要求されたからだ。そこで、これまで専務が計22人以上も出席し、中央集権化が進んでいた経営会議を、新たに社長（議長）、会長、副会長、副社長5名、専務取締役3名の計11名にまで減らすことで、経営会議の参加者数を圧縮させていく。これにより、日立では、市場需要への円滑な対応を狙った、意思決定の迅速化を可能とした（本書 p.162: 22-28, p.163: 1-12, p.164: 1-2）。

### (3) 雇用慣行：事業構造に対応した新たな人事制度の導入

経営改革からコーポレート・ガバナンスまでの再編に続き、雇用慣行の見直しもまた着手される。具体的に、日立がメーカーからソリューションプロバイダー（B to B インフラプラットフォーム）へと事業構造を転換することで、今後、社内の中核的業務を支える要員がブルーカラー労働者からホワイトカラー労働者へと変化していく。これまでの日立の人事管理制度は、主にブルーカラー労働者を中心に設計されたものだったが、今後はホワイトカラー労働者を中心とする、新たな人事管理制度へと変化させる動きが見られたという（本書 p.178: 21-28, p.179: 1-3）<sup>(4)</sup>。

以上3点が、日立の経営再建に向けた取り組みであった。だが、ここまでの経営再建に向けた取り組みは、そう簡単に実現できる訳ではない。それならば、何故、日立は経営再建に向けた取り組みを首尾よく実行することができたのか？ この理由を知ることが最も重要だ。

## 3-2-(c) 達成要因：日立の経営者層と労働組合による一体的な労使協議

経営改革に始まり、コーポレート・ガバナンスや雇用慣行にまでも視野を広げて、日

立の経営再建を進めることができた背景には、1999年2月に実施された労使協議の存在に目を向けることが重要となる。具体的に、当時の日立の経営者層は労働組合に対して、赤字が深刻化した半導体部門の更なるコスト削減策を講じなければ事業存続の危機に陥ると警告文を通告している。それに対して、労働組合では半導体関連の職場委員が集会を通じて異論を唱え、現場のストライキを求める声上がるなど、白熱した雰囲気になっていく<sup>(5)</sup>。

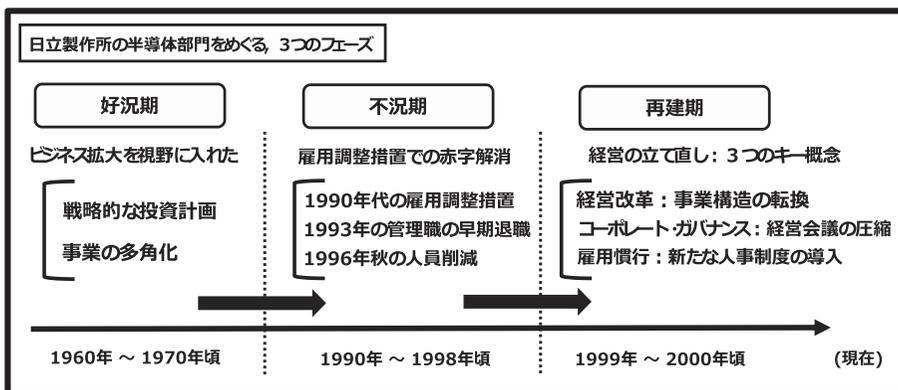
そして、労働組合支部の担当者は、より詳細な説明と半導体事業を復活させる経営計画の明確な提示を求め、経営者層を質問攻めにする。経営者層は「もはや内部留保に頼った時間稼ぎはできない」とした上で、半導体部門の改革に対して、労使一体となりながら、経営再建に本腰を入れて取り組む姿勢を示す。ここが正念場だと判断したので(本書 p.155: 6-36)。

そうした経営者層と労働組合による経営再建の動きは、四面楚歌に陥った日立と1998年以前のバラバラだった改革を次第に連動させる方向へと仕向け、2000年代後半からの改革構想とその実行へと繋げていく(本書 p.158: 13-14, p.159: 16-23)。

### 3-3. Part 3 The Reformed Model

Part 3のタイトルは「The Reformed Model」である。1990年代の日立の事例を通じて、(1) 経営改革、(2) コーポレート・ガバナンス、そして、(3) 雇用慣行の3点に日本企業の変化が垣間見られることを著者らは指摘している(本書 p.237: 1-8, p.241: 16-26)。一方で、これまで伝統的に我が国に根付いてきた日本企業の特徴は修正されたり、改革されたりすることはあっても、消滅することはないと結論づけている(本書 p.241: 33-41)。以上が、本書 Part 1 から Part 3 までの論点であり、ここまでの記述内容を《図表 1》にまとめておく。

図表 1 日立の経営に関わる3つのフェーズ



資料出所: 本書の記述内容をもとに、評者作成

## 4. 本書の学術的貢献

本書の学術的貢献は、次の2点に集約される。順に確認していく。

### 4-1. 地続きとしての経営と労働

本書が持つ1つ目の優れた点は、経営と労働を地続きのものとして描写した点にある。企業が直面する課題とそれを乗り越える手段を正しく捉えるためには、一連のプロセスを断絶的ではなく、連続的に捉える分析視角が必要だ<sup>(6)</sup>。

そこで本書では、1998年に日立が直面した半導体部門を中心とする赤字問題とその克服手段の理解を目的に、(1) 経営改革、(2) コーポレート・ガバナンス、(3) 雇用慣行という3つのキー概念を題材に分析作業が進められた。

まず、(1) 経営改革では、1999年11月に発表された日立プランを通じて、メーカーからソリューションプロバイダー（B to B インフラプラットフォーム）へと事業構造を転換する模様を示した。そして、工場でのモノ売りからコト売りへと事業を組み替える目的が、市場顧客に対する短期的な対応にあることから、(2) コーポレート・ガバナンスの分析へと議論を進めていく。次に、(2) コーポレート・ガバナンスを理解する上で、経営会議の参加者数とその変化に注目している。具体的に、専務が計22人以上も出席し、中央集権化が進んでいた経営会議の参加者数を計11名にまで減らすことで、組織内の意思決定を迅速化させた様子を解明している。同時に、(2) コーポレート・ガバナンスの記述だけではなく、(3) 雇用慣行にも目を向けていく。(3) 雇用慣行の理解においては、メーカー企業であった日立の名残を残す人事管理制度とその変化に注目している。具体的に、日立の人事制度は、これまで、主にブルーカラー労働者を対象に設計されたものであった。だが、新たなソリューションプロバイダー事業の実施に向けて、今後は、ホワイトカラー労働者を中心とする人事管理制度へと組み替える様子を描写している。

こうした経営と労働の相互関係を正しく理解するためには、それぞれの論点を別々に区分して記述するのではなく、「『経営』を『労働』の地続きの領域として」捉えることが重要だとされる（石田光男・篠原健一 2010: 303）。1998年に直面した日立の赤字問題とそれに対する一連の対応をプロセスとして理解すべく、本書では、(1) 経営改革、(2) コーポレート・ガバナンス、(3) 雇用慣行という3つのキー概念を題材に検討を試みた。そして、その具体的な検討の足跡からは、本書が経営と労働を地続きの領域として捉える「志」を持つ学術書であったことが伺えるのではないかと。この点に、1つ目の学術的貢献があると、評者は考える。

#### 4-2. 日本の労使関係像の析出：米国『GMの経験』との比較分析を通して

本書が持つ2つ目の優れた点は、日立による経営再建の取り組みを理解する上で、経営者層と労働組合による労使協議の存在に注目した点にある。しかし何故、労使協議の存在に注目したことが本書の優れた点なのか。その理由は、石田光男・篠原健一(2010)による、米国GM社(以下、GM)での労使協議の不在が生んだ、軋轢や苦闘の姿と対比的に検討することで、より理解が進むのではないか。

具体的に、石田光男・篠原健一(2010)が観察したGMでは、1980年代後半以降に進められた業績管理の課題とその克服に向けて、チームコンセプトを主題とする作業組織改革に着手した。だが、GMには経営者層と労働組合が定期的に顔を合わせて、互いに協力し合う土壌が企業組織の中に構築されておらず、結果として、常に葛藤や対立を含む中での作業遂行に留まった歴史的事実を持つ(石田光男・篠原健一2010:主に5章)。

他方、本書が観察した日立では、半導体部門の復活に向けた今後の将来展望を議論する上で、経営者層と労働組合が労使一体となりながら、経営再建に本腰を入れて取り組む姿勢が叙述されていた。そして、その記述からは、ここが正念場であり、事業存続の危機を回避する為に、互いの協力が欠かせないと判断した労使双方の態度が如実に現れる。

つまり、労使が定期的に顔を合わせ、互いに協力し合う土壌が日本の企業組織の中に構築されてきたということ。これが、日立が(1)経営改革、(2)コーポレート・ガバナンス、(3)雇用慣行の3点をキー概念とする経営再建を首尾よく実行することができた理由でもある。

本書と石田光男・篠原健一(2010)による、日立とGMの記述観察とその比較分析を通じて、積極的な労使協議が存在し、経営再建に対する足並みが揃った日本企業の様子と、労使協議が存在せず、足並みが揃わない米国企業の様子が対比的な縮図となって表現されている。そして、前者に位置する日本の姿を観察した点に、2つ目の学術的貢献があると考えられる。

### 5. 本書が持つ課題点

本書が持つ課題点は、次の2点に集約される。順に確認していく。

#### 5-1. 具体的な観察物の在処

本書が持つ1つ目の課題点は、(1)経営改革、(2)コーポレート・ガバナンス、(3)雇用慣行という3つのキー概念を実証的に分析する上で、具体的な観察物の姿が確認で

きなかったことである。例えば、(1) 経営改革であれば、事業構造がメーカーからソリューションプロバイダー (B to B インフラプラットフォーム) へと転換する動きを確認することはできた。

だが、具体的な事業内容や仕事内容にまで議論を深化させた上で、何がどう変化したのかを隈なく追跡しておらず、評者は、経営改革のごく一部を理解しただけに過ぎない。

また、(3) 雇用慣行でも、人事管理制度の対象をブルーカラー労働者からホワイトカラー労働者へと変更する動きは確認できたものの、具体的な人事制度の図表や仕組み、制度概要等については言及されておらず、人事管理制度の変化を網羅的に掴むことはできなかった。

このように、本書のリサーチ・クエスチョンを解決する為に必要なキー概念を説明した上で、具体的な観察物を提示しながら、その変化の有様を叙述していれば、より現実に即した形で、日立の経営改革のプロセスを追跡することができたのではないかと評者は考える。

ここに、本書が持つ1つ目の課題点がある。

## 5-2. 雇用調整措置とその後の労働者の行方

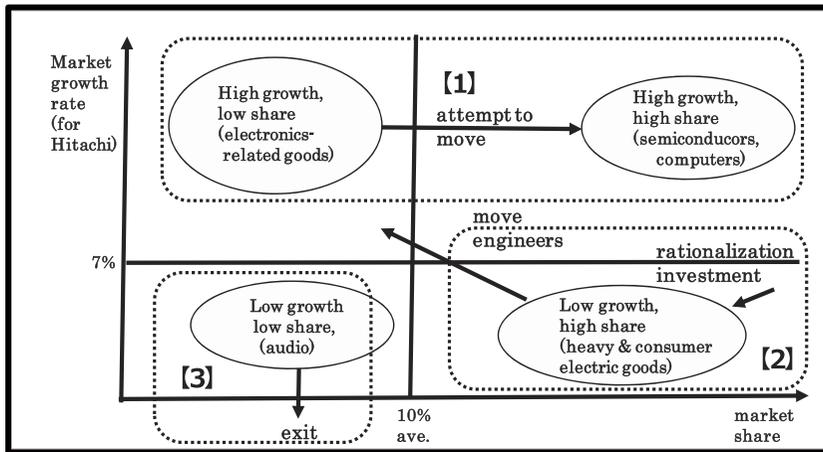
本書が持つ2つ目の課題点は、1998年に日立が直面した赤字問題への対処策：雇用調整措置にある。具体的に、雇用調整措置の対象となった、計10222人も労働者の行方が詳しく議論されていない点に、本書の課題点があると、評者は考える。

先述の通り、本稿の3-2-(a)では、日立の赤字問題と雇用調整措置について、3つの出来事から、その具体的な姿を観察した。このうち、(1)1990年頃に実施された雇用調整措置では、1995年の出向が代表的な事例として取り上げられ、日立グループ内企業では6390人、グループ外企業では3832人が、その対象とされた。計10222人にも及ぶ雇用調整措置は、主に48歳から55歳にかけてシニアホワイトカラーが対象であった。

本書を詳しく確認すれば、計10222人の労働力移動は、次の3つのグループ【1】【2】【3】に分かれており、その具体的な有様を示したものが《図表2》である。以下、ここで言う【1】【2】【3】とその詳細を説明していく。

まず【1】は、「移動前：高成長かつ低シェアの民生用製品部門から移動後：高成長かつ高シェアの半導体部門へと移動するグループ」である。次に【2】は、「移動前：低成長かつ高シェアの重電製品部門から移動後：高成長かつ低シェアの民生用製品部門へと移動するグループ」である。最後に【3】は、「移動前：低成長かつ低シェアのオーディオ事業部門から移動後：企業からの退出（実質的な失業）を求められているグループ」

図表 2 日立の雇用調整措置と労働者の3区分



資料出所：Figure 9.2 を踏まえて，評者作成

である。このうち，【1】【2】は日立グループ内，あるいは，グループ外での労働力移動が想定されるが，【3】は日立グループ内外での今後の働き口が見出せず，失業を余儀なくされている。

本書において【1】【2】【3】が，はたして何名だったのかどうかは記述されていないが，その中でも，特に【3】の立場に置かれた労働者は，実質的な失業者になることから，企業から退出した後の行方がどうなったのかを追跡することが重要だ。だが本書では，【3】の労働者を対象とする追跡作業は行われていない。ここに，本書が持つ2つ目の課題点がある。

それならば，どうすれば【3】の労働者とその後の行方に接近することができたのだろうか。最後に，ここでの評者なりの意見をまとめた上で，結論へと繋げていく。

### 5-3. ディスカッション：【3】の労働者たちをどう分析すべきか？

主に【3】の立場に置かれた労働者たちは，失業者となった後に，自らの生活を取り戻すべく求職活動を始めるだろう。その時に，失業者たちが求職活動を行う場として想定されるのが，各都道府県にあるポリテクセンターである。ポリテクセンターは，独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構を本部とする公的職業訓練の実施団体である。主に，電気設備やメタルワーク，ICT エンジニア等を代表とする，ものづくり系の職業訓練に特化した団体で，都道府県が別に実施する公的職業訓練もあわせれば，年間約12万人もの受講者が存在する。

本書で議論された【3】の労働者たちの中にも，ポリテクセンターへと通所した者がいると想定され，そこでの公的職業訓練を通じて，企業現場へと再就職を果たした可能性がある。

こうした動きは、労働者たちが、自らが持つ技能を磨き直し、新しい働き方へと繋げていくことが求められる、昨今の「リスキリング (Re-skilling)」時代の突入により、より注目が集まるようになった。そして、こうした時代背景の下では、ポリテクセンターを代表とする公的職業訓練の社会的役割が、極めて大きくなってきたのではないかと評者は考える。

だが、ポリテクセンターを始めとする公的職業訓練の実施団体を対象とした先行研究には限りがあるのも、また事実である。今後、我が国に必要とされる研究として、(1) ポリテクセンターでは、いかにして失業者が必要とする技能を収集しているのか。(2) 収集した技能をもとに、ポリテクセンターでは、どうやって失業者の再就職に繋がる職業訓練を設計し、各都道府県の現場で運用されているのか。その時の意思決定の手段や手続きはどうか。更には、(3) 時代ごとに必要とされる公的職業訓練を運営することで、どんな失業者が社会的包摂の機能を享受しているのか。あるいは、未だに排除され続けている失業者は誰なのか、等が挙げられる。「労働者が持つ技能 (スキル) の違いが、雇用の格差を生んでいる」という社会問題が顕在化しつつある中で、これらの問いを実証的に解明する必要がある、と評者は考える。

## 6. おわりに

本稿では、主に (1) 経営改革、(2) コーポレート・ガバナンス、(3) 雇用慣行という、3つのキー概念を通じて、本書が抱えるリサーチ・クエスションとその答えを確認してきた。昨今の日本企業、特に製造業が直面する事業競争力の再編成と雇用問題の対応について、多くの学術書が明確な答えを持たない中で、本書は1990年代の日立製作所を題材に検討した希少な研究書であったことを再度強調した上で、本稿を閉じる。

### 注

- (1) ここでいう共同体的側面とは、日本の経営者層と労働組合による協調的な労使関係を意味する (本書 p.X: 8-9)。
- (2) ここでいう伝統的な日本企業の特徴は、例えば、終身雇用や年功型賃金、年功型昇進、長期的な能力開発による日本の雇用慣行を表している (本書 p.20-26)。
- (3) ここでの雇用調整措置は、計6つのプロセスに沿って実施されたものである。具体的に、(1) 残業時間削減と経費圧縮、(2) 有期雇用契約の更新打ち切り、(3) 新規採用の停止、労働移動や再教育、販売部門や新規事業開発への強化、(4) 残業凍結、一時休業、政府雇用助成の申請、経営統合、(5) 完全雇用の凍結や余剰人員の早期退職、(6) 余剰人員の解雇。以上、6つを段階的に実施してきた (本書 p.145-146: 注釈6)。
- (4) その他にも、教育訓練の見直しや目標管理制度 (MBO) の導入、ダイバーシティ HRM の導入等を実施しているが、本稿の主旨とは逸れるため、今回はあえて叙述しない。
- (5) 日立の半導体部門は、1990年代以前から日立全体の利益の過半数を占めており、そうした中核的事業の存続が危ぶまれることに対して、職場からの異論が発されたことがここでは起因している (本書

p.154: 20-36, p.155: 1-36)。

- (6) 例えば、石田光男（2006）では、経営改革を分析するフレームワークの事例として、市場に始まり、経営戦略、組織再編、仕事管理、人事制度の順に、それぞれのパースペクティブを連関させながら分析することを提示している（石田光男 2006: 59）。

#### 参考文献

石田光男（2006）「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No.554, pp.47-60

石田光男・篠原健一（2010）『GMの経験：日本への教訓』中央経済社

稲上毅他（1994）『ネオ・コーポラティズムの国際比較：新しい政治経済モデルの探索』日本労働研究機構

Inagami, T. and Whittaker, H. (2005) *The New Community Firm: Employment, Governance and Management Reform in Japan*, Cambridge University Press.

苅谷剛彦（2019）『追いついた近代消えた近代：戦後日本の自己像と教育』岩波書店