

日本の工場組織モデルの再検討*

萬 成 博

日本の産業組織が、他の国の組織から根本的に異なっていると見方は日本の工業化が高度になった今日でも根強い (N. グレーザー1978)。しかし日本の組織はほんとうにそれほど特異な存在なのであろうか。この疑問を解決するためには、国際比較の観点から日本の産業組織の構造と機能を叙述・説明するより包括的な研究モデルを作成することが必要である。この報告では日本の産業組織についての古典的な著作および最近の経験的な研究の基礎にある理論モデルの評価を試みるが、日本の経験が、本大会の主要テーマである「社会開発の径路」(channels of social development) という問題にたいして参考になれば幸である。

日本の社会学者や欧米の社会学者によってなされた日本の工場組織の調査結果とそれらの理論モデルは、非西欧国家における工業化についての社会的・文化的過程の複雑さをよくあらわしている。これらの研究における中心的課題は、工業化の進行が日本の工場組織を西欧の組織モデルの構造と機能のパターンに収斂させるか、それとも日本の組織の独自性を保持させるかどうかということである。日本の工場における組織構造と業績の決定要因について両方のグループのあいだに大きな食違いがある。

さいきんの日本の工場調査のなかで、ひとつのグループは歴史的・文化的要因が高度な工業水準を達成した後も持続していることを主張し、伝統的な要素が現在の日本の経営者と労働者の態度や行動を支配している事実に関心をあらわしている (Abegglen 1958, 1969 ; 間 1964, 1974 ; Whitehill and Takezawa 1969 ; Cole 1971 ; U. S. Department of Commerce 1972 ; Dore 1973 ; OECD 1977)。工業化についての収斂理論を代表している他のグループは、工業化社会に共通な技

術が合理的、普遍的、機能的な関係を増大させることを主張する (Taira 1970 ; Azumi et al 1974 ; Odaka 1975 ; Marsh and Mannari 1976 ; Johnson 1977)。

日本の工場の文化モデル

わたくしは日本の工場についての比較研究における理論的な枠組、調査方法、サンプルおよびデータの解釈を検討してみたい。文化モデルにたつ最初の研究は、アベグレン著「日本の工場」(1958)である。古典的な文化モデルであり、彼は日本の工場の社会組織と生産性の決定要因を国民文化にもとめた。

彼は現代日本の産業組織は、日本の過去の社会組織の産物であると考えた。アベグレンは、「技術や外観がどのように類似しているかとアメリカと日本の工場組織は重要な点で異なる」と主張した (Abegglen 1958 : 9)。文化人類学的な実地調査データにもとづいて、彼は日本の工場社会組織がつぎの点で西欧のモデルから体系的に違っていることを指摘した。企業と従業員の関係は終身雇用である。従業員は学校を卒業と同時に入社して、定年退職まで同じ企業にとどまる。従業員と企業との基本的な結びつきは、合理的・経済的打算よりも忠誠および相互的な義務の問題である (Abegglen 1958 : 17)。基本給や諸手当や昇進は仕事における業績よりも年令や会社での勤続年数によってきまる年功体系が存在する。

さらにアベグレンは日本の企業についての彼の分析のなかで、日本の産業組織がアメリカのそれとは違ったコースを途したが、すぐれた業績(生産性)を達成していると主張している。これは産業における高い業績の達成には唯一の社会、文化構造が必要要件となるのではなく、日本の工場は

*この論文は、第9回世界社会学者会議(1978年8月13日-19日、スウェーデン国ウプサラ大学)における「アジア社会学者」の特別部会に提出された Hiroshi Mannari, "The Japanese Factory Reconsidered" の邦訳である。

アメリカの工場とは異なる組織構造をもって、アメリカと同様に高い業績目標を達成しているの、組織の業績目標の達成の機能に代替の存在することを示唆している。わたくしは以上の彼の主張が正しいかどうかについては、後に取扱うことにする。

文化モデルをとる日本の工場の他の重要な研究は、日本の人事管理の特異性についての歴史的考察を試みた間宏(1964)によって提出された。人事・労務管理史を詳細にあとづけることによって、彼は各種の産業を通じて日本の企業に温情主義または経営家族主義が支配している事実を裏付けた。間は経営家族主義の定義において、会社企業を家に類比している(間 1964:18)。彼の経営家族主義の概念は、企業における身分制、終身雇用、年功賃金、企業内福利厚生、労使関係における家族主義イデオロギーの存在をふくむ。

経営家族主義の特徴は、封建時代の家産制度に由来し、近代的資本主義会社に再編(間 1964:39)された。家族主義的経営は生活の安定、地位の昇進、経済的報酬および情緒的な帰属の点で従業員の諸欲求を充足する。このようにして経営家族主義は、たとえ形式的合理性に欠けるとしても、人事管理における実質的合理性をもつ。この経営家族主義は第2次大戦まえに形成されており、組織の運営の重要な要因であった。戦後になって経営家族主義は民主化した産業労働者の欲求に対応するために一種の経営福祉主義に変化した(間 1964:43)。現在の経営福祉主義においては労使は共通の目標をもち、そして産業上の平和が労使関係を支配している(間 1971:98)。

アベグレンと間の研究は、日本の工場の社会組織についての文化的な要因を強調する古典的モデルを代表している。彼らは日本の文化のパターンが工場の組織構造および効果的な機能化を持続的に形造っていると主張する。ロバート M. マーシュと私はこのアプローチを「日本の工場についての温情主義・終身雇用モデル」とよぶ(マーシュ・萬成 1977:6)。アベグレンと間は、実地調査のうえに彼らの概念を形成したが、それらは人類学的方法か、または歴史的な方法であって、彼らが差異があると主張する日本と西欧の工場の組織のあいだの体系的・計量的な比較をかいでい

る。

日本の工場についての最近の研究は、複合組織についての文化内および文化間の比較の方法の点で進歩した。ホワイトヒルと武沢(1968)は、アメリカと日本の一定の比較可能なサンプル(日米各4つの産業における各4つの企業)における労働組合に所属する労働者の知覚の枠組を比較した。彼らの調査結果はアメリカの労働者と比較して日本の労働者が、「全体的な帰属意識の意味での忠誠心あるいは企業にたいする積極的な同一化」をより多く表明していることを見出した(Whitehill and Takezawa 1968:345)。工業国家のあいだの文化的決定要因対合理的収斂モデルを検討して、彼らは日本とアメリカの工業化には共通な要因が働いているにもかかわらず、2つの国のあいだの国民文化は労働者の知覚に持続的な効果をもつという結論に到達している。

日本の工場とイギリスの工場の文化間の比較研究は、ドーア(1973)と間(1974)によって大きく前進した。この2つの研究は協同研究の所産である。彼らは日本とイギリスの両国において比較可能な工場を選定したが、その比較可能の理由として、両国は資本主義的な方法で高度に工業化した国であり、選定された工場は同じ製品を製造しているからであるという。したがってサンプルは広い意味において経済体系と技術において共通の特徴をもつ。間によれば、労使の社会関係におけるすべての差異は、両国の社会的・文化的差異に帰せられる。彼は階級構造、個人主義、従業員のあいだの集団の連帯性およびイギリスの他の文化的要因が、イギリスの工場の労使のパターンと組織構造を決定している状況を記述した。両国のあいだの生産性の差異は第2次大戦後の両国の社会的・文化的条件の差異にもとづくとして説明する。すなわち、社会的・文化的条件が組織の構造を媒介として直接なり、間接なり工場の生産性を決定する。

間は両国の工場の組織変数を比較したけれども、彼は文化決定論にたち、工場の社会は係はかわるかもしれないが、その変化は文化における変化に起因していると主張する。彼は技術革新の影響、豊かな労働者、労使関係における産業民主化などの影響を考慮していない。これらの要因は両

国における近代的な大規模工場における構造と機能のパターンを決定していないのであろうか。

日本の工場とイギリスの工場のあいだの比較において、ドーアは両国における産業上の慣行を相互に異ならしめるいろいろな方法を記述し、またその違いのよってきたる原因を説明する概念枠組を構築した。労使関係における多様性は両国の文化的・歴史的背景における相異から説明される。

彼はイギリスの労使関係を会社福祉主義と対照的な市場志向的アプローチに基礎づけられていることを指摘した。彼は日本の経営をつぎのように特徴づける。典型的な日本の工場は「組織志向」である。すなわち従業員は企業に終身雇用的である。年功制と業績賃金制が支配している。従業員は企業内部で昇進し、訓練をうける。組合は会社限定され、福祉の源泉は企業にあって政府にはない。企業にたいする高度な所属感が養成される。これらの特徴は、イギリスのモデルと対照的である。すなわちイギリスでは企業間の移動は著しく多く、賃金体系は労働市場で決定せられ、職業経歴はあらかじめ定められるよりも自主的に選定され、職業訓練は公共的になされ、組合は産業別または職種別に編成され、福祉は国家に依拠し、専門職、職人、地域および階級意識はより強力である。ドーアによれば、日英の雇用体系は文化的次元で根本的に異なっており、日本はイギリスにくらべて集団志向的であり、より服従的であり、またより強い仕事の倫理を保持している。

さらにドーアは現在の日本の労使関係が、人格的な温情主義を特徴とした日本の前近代的な雇用制度に由来していると言う。制度的な連続性が現行の産業関係に持続しており、現代日本の体系の多くの要因、たとえば官僚制、道徳的忠誠心、企業内訓練、補充と人事選択はすべて、1880年代における政府操業の造船所の雇用体系にその範例を見出すことができると主張する。日本の企業は工業化が進むにつれて産業関係において人格的な温情主義から会社温情主義または福祉会社主義の方向に進んだのである。

ドーアは産業発展について文化モデルを支持しているが、彼は工業化の進展にともなう社会組織の収斂・非収斂の問題にたいしては注目すべき見界を提出している。彼は日本の西欧のパターンへ

の収斂ではなくて、その反対方向への収斂を主張した。すなわちイギリスにおける産業関係は日本の慣行の方に変化することを主張した。とくにドーアは日本とイギリスの工場はともに、新しく普遍的に台頭している近代化と福祉会社主義の状況へと収斂しているとみる。この状況は会社に基礎をもつ組合、団体交渉、福祉と保障の単位としての会社、雇用の安定、肉体労働者の企業への正規従業員としての統合、官僚制化、会社イデオロギーへの帰依をふくむ。このような方向がすべての高度工業社会の傾向であるとドーアはいう。福祉会社主義の状況に追つくのは日本ではなくてイギリスである。なぜならば日本の伝統および近代化の初期局面はイギリスよりも、現代的状況に近似していた。日本は近代化の後進国であったが、近代化の初めの頃から大企業がその産業を動かしていた。福祉会社主義の根底にある第2の要因、すなわち産業民主主義と平等主義の理念は、第2次大戦後に占領軍の結果として日本に普及した。そのために日本における労使関係は大きく変化した。これにたいしてイギリスでは産業革命のころにできた旧い制度が固定化していた。

全体としてドーアは、歴史的なアプローチの基礎のうえにイギリスと日本の労使関係のあいだのある種の収斂の傾向を強調した。しかし彼の収斂の考え方は、工業化の過程が官僚制化や技術の合理化を通じて、どの産業社会にも類似な問題にたいして類似な解決をさせ、違った環境的要因によって決定せられる国ごとの独自性は影をひそめるという収斂理論とはことなる。ここで私は組織の文化間の比較という問題に立入ろうとは思わない。そのかわりに私は現在の日本の産業組織の構造と機能が比較組織の社会学における収斂理論によって説明できるかどうかを検討したわれわれの研究モデルと、それにもとづく調査結果を提出したい(マーシュと萬成(1977))。

しかしわれわれの研究モデルの詳細を述べるまえに、文化モデルの方法論についての私の批判を簡単に要約しておく。日本の工場についての温情主義・終身雇用モデルの主張者は、彼らのデータを質的な方法で叙述するだけである。彼らが従業員の態度や知覚のデータについて統計を用いるときでも、それは記述的データである。彼らは国民

文化を組織と業績の決定要因としているが、国民文化を操作的に定義しておらず、また全然測定していない。彼らは日本の工場における組織構造が一定の国民的伝統の特性によって決定されているというときにも、その因果関係を計量的に証明していない。以上に述べたすべての研究は伝統的な事例研究の方法にもとずいており、したがってその調査結果の妥当性には制約がある。

文化モデルにたつ日本の工場の調査結果は、日本の工業化の社会組織の側面の理解に重要な寄与をした。しかし彼らは日本の工場組織がどの程度まで西欧の工場組織から違っているかについてはなんら答えていない。われわれは研究デザインが組織論における一般的な命題に答えるものを必要とする。すなわち組織とその成員は文化差の結果として差異を生じるのか。それとも組織とその成員は構造的要因（組織の規模、技術、目標および文化以外の他の環境的側面）の結果として、国民文化の差異にもかかわらず、どの程度変容するか。

日本の工場の収斂モデル

マーシュと萬成（1977）は、日本の工場の温情主義・終身雇用モデルと近代化の収斂理論の相対的な妥当性を吟味しようとした。日本の工場の組織の特異性を研究するかわりに、われわれはすべての工場組織を記述し、分析する普遍的モデルを構築し、3つの会社（酒造会社、家電会社および造船会社）においてデータを収集し、温情主義・終身雇用モデルと公式組織理論（主としてM. ウェバーの官僚制理論、1946）から導き出される2組の仮説をテストした（概念枠組、調査方法、調査工場の詳細はマーシュ・萬成 1977参照）。

日本の3つの工場におけるわれわれの調査を操作するために、われわれは従属変数として17の組織変数を設定した。これらの変数はつぎの項目をふくむ。官僚制（手続の知識）、仕事の満足、価値志向（快樂対仕事対家族）、賃金、職務分類、役職、昇進機会の知覚、従業員の給合力、温情主義、住宅（社宅対個人住宅）、会社の主催する余暇行事への参加、会社への関与、現在の会社の相対的な良さの知覚、終身雇用、個人業績、採用の方法、前職の回数。

われわれは以上の各従属変数にたいして何が決定要因であるかを見出すことに努めた。決定要因として35の独立変数が選ばれた。多重回帰分析の手法によって、われわれはその重要性の順に独立変数を確立した。官僚制（手続の知覚）や仕事の満足や賃金などの分散の説明にあたって、われわれは各従属変数を決定する多数の原因変数（35変数）を選別した。

われわれは温情主義・終身雇用モデルにたいして若干の裏付を見出したが、日本の工場従業員のあいだの行動や態度の最良の説明要因は、西欧の組織において一般に作用していることの分っている要因（年令、学歴、役職、組織上の地位および仕事の満足）であった。組織の収斂または非収斂の論争点についてのわれわれの調査結果は、つぎの通りである。

第1に、日本の工場の従業員の仕事の満足度は、温情主義・終身雇用的な要因によって決定されないで、組織上の地位、年令、昇進機会の知覚、性別、集団の結合力および技術のような要因によって決定されている。これらの要因は西欧における仕事の満足度の決定要因と同じである。価値志向の分析結果も従業員の平均的な価値選好は、人生における快樂であって、仕事ではない。日本の従業員の仕事の満足および仕事における価値志向は高度工業社会における普遍的な傾向にしたがっており、特殊な傾向を示していない。

第2に、日本の企業における報酬体系（賃金と昇進）は、勤続年数や教育によってつねに決定されているという一般の通念に反して、賃金、職務分類、役職および昇進機会の知覚は、組織外の地位変数（性別、年令と扶養家族数）および官僚制的な地位変数（学歴、勤続年数、役職、情報水準と個人業績）の両方によって決定されていることを示している。

日本の企業従業員の報酬体系は業績要因と帰属要因の両者によって決定されている。しかし帰属要因は非合理的な要因とみなされるよりも、社会福祉の立場から説明されなければならない。いずれにせよ賃金、仕事の満足、役職および昇進機会は、従業員の職場仲間の結合力、会社の主催する余暇仕事への参加、温情主義、終身雇用の規範や価値の高低とは全く関係のないことが銘記されな

ければならない。

第3に、3つの企業における大多数の従業員は、上役との拡散的な温情主義的な関係を選択したが、企業とは機能的に特殊な関係を選択した。しかしながらごく少数の従業員のみが社宅に居住するにすぎず、社宅の住人の方が個人住宅に住む従業員よりも温情主義的な関係を選好する事実はない。われわれのデータはまた社宅への居住が、会社の主催する余暇行事への従業員の参加、個人の業績および仕事の満足などの変数の影響から離れて有意なプラスの効果をもつと考える温情主義モデルを否認した。

第4に、日本の大規模工場における男子従業員の終身雇用関係の分散を説明するために、われわれは終身雇用の役割行動（移動率）と終身雇用の規範と価値のあいだの基本的な概念の区別を試みた。日本の従業員と勤務する会社のあいだに相互性は存在するが、終身雇用モデルが主張するよりもその相似性は双方ともに低く、また偏っている。終身雇用の役割行動を示す従業員（定着者）は、しばしば終身雇用の価値観の理由からではなくて、いろんな別な理由からであった。たとえば仕事の満足、結合力、生活の安定やその他の経済的理由、他の会社への移動機会のないこと、家族や地縁の理由、転職には年をとりすぎているなどの理由であった。

われわれは終身雇用の独自の日本的パターンがあると主張する人々には同意しない。日本の大企業の従業員がひとつの企業に定着するのは、主として会社にたいする道徳的忠誠心以外の理由からである。日本の従業員がひとつの会社に定着する動機は、欧米の従業員を企業に結合させているものと本質的には同じ理由であるとわれわれは考える。

第5に、温情主義・終身雇用モデルの主張者は、製品や技術や企業の新旧の差異にもかかわらず、日本の企業は画一的な社会組織をもつという。アベグレン（1958：13）は彼のモデルが、「日本の大工場における一般的規則」を記述するという。ドーアは、「われわれが“日本の体系”とよぶものは……すべての日本の大企業に一般的に共有されている特徴」であると宣言している（1973：301）。われわれはこれを社会組織の画一性の仮説とよぶ

ことにする。

画一性の仮説に反して、つぎの社会組織の側面について3つの企業のあいだに統計的に有意の差があることをわれわれは見出した。すなわち社宅の居住者の従業員のあいだに占める割合、従業員のあいだの仕事別賃金体系と年功賃金の選好の割合、転職の回数、仕事の満足度の程度、昇進機会の知覚、客観的な昇進の機会、従業員の結合力および会社の主催する余暇行事への参加などの変数は、3つの企業のあいだに差異があった。

温情主義・終身雇用モデルの理念型概念は、日本の企業のあいだのある種の画一性、とくに日本の文化的伝統や社会的なパターンから生ずる画一性に注意を集中させるには有用であった。このモデルの主張者はすべての日本の大企業が社会組織のすべての面で同じであるといっているわけではない。しかしこのモデルの著者は国家間の組織の差異の源泉に興味をもつかぎり、ひとつの源泉すなわち国民文化の状況に差異の説明をもとめる。アベグレン、間、ホワイトヒルと武沢、ドーアは、組織が違うのは組織が日本やアメリカやイギリスに属するからであると主張しているだけである。

文化モデルにもとづく日本の工場のいくつかの研究についてのわれわれの批評を述べてきたが、われわれの調査はわが国の3つの工場のあいだの差異をもとに社会組織の画一性の仮説についての比較研究をしてきたので、その結論に制約があることを認めなければならない。適切な検証は日本の工場について、代表性のあるより多数のサンプルならびに他の国との比較データを必要とする。そうでなければ各国における企業間の分散がどの程度あるかについて証明することはできない。

1960年代になってフォーマルな複合組織の比較研究に重要な進歩がおこった。組織の内部構造と機能性についての精巧な測定が文化間および文化内の比較の分野で開発された（Blauner 1964, Woodward 1965, Hickson et al. 1969, Fullan 1970, Perrow 1970, Blau and Schoenherr 1971）。この方向にそった日本の工場組織調査にも重要な研究結果が提出された（Azumi et al. 1974, Tracy and Azumi 1976, Johnson 1977）。

安積たちはイギリス、スウェーデン、日本という文化を異にする国において、工場の規模、製品目、

生産技術の点で類似な組織構造のデータを収集した。組織構造はM. ウエバーの官僚制の構造が理念的に概念化されたものであるのたいして、組織構造の客観的構造の測定を可能にしたアストン尺度を用いて組織を測定した。すなわち意思決定の中央集権化、組織の文書主義化、役割の成文化、権威階層化、事業場長の統制の範囲、職務の分業化のような官僚制の度合を測定し、さらにこれらの組織構造変数は、どのような原因変数によって決定せられているかについても証明しようとした。仮説は、「国すなわち文化が組織構造の決定要因の役割を果しているならば、文化の効果は英国、日本、スウェーデンにおける工場の組織構造に違いを生ぜしめるであろう」ということである。

多数の工場組織サンプルから収集されたデータにもとづく調査結果はさきの6つの構造変数が、国のあいだで有意差のないことを示した。日本は他の国よりも権威階層が平均して多いが、日本の工場でもスウェーデンやイギリスよりもその少い工場もあった。したがって国すなわち文化が組織構造の重要な決定要因とはなっていないことがわかった。各国の内部での大中小の企業の規模の間だの組織構造の違いの方が、国のあいだの組織構造の違いよりも大であったので、文化要因よりも組織と規模要因の方が、組織構造の差異を説明するうえに大きな役割を果していた。日本の工場の文化モデルに反して、安積たちは日本の組織の構造のみならず、構造変数のあいだの相関関係がイギリスやスウェーデンのそれと類似しているの、どこの国の組織であろうと組織には普遍的な傾向が存在するという結論に到した (Azumi et al. 1978 : 34)。

反収斂理論から出発してジョンソン (1977) は収斂理論を支持するようになった。彼は日本の会社とアメリカの会社の間類似性と差異の究明において「意思疎通と意思決定」の問題について収斂—反収斂の仮説を検証した。彼の仮説は意思疎通や意思決定のような日常の管理活動は、文化とは独立して行われるということであった。彼は日本における日本の企業、アメリカにおける日本の企業およびアメリカにおけるアメリカの企業において意思疎通と意思決定を調査して、日本とアメリカの文化の違いが経営システムにどの程度まで

差異をもたらしているかを究明した。彼の調査結果は、「ある程度、文化のあいだの管理の差異は持続しているように思われる。しかしほとんどの調査項目はアメリカと日本の意思疎通と意思決定の方法のあいだに共通性（収斂）がある」ことを明らかにした。結論として彼は組織現象の国際比較において文化が支配的な説明要因であるという前提をもつことの危険性を指摘した (Johnson 1977 : 21)。

結 論

以上においてわれわれは日本の工場についての2つの対立する調査モデルとそれにもとづく調査結果を比較してきた。以下においてこれらの考察を比較してみる。

第1に、日本の企業についての初期の研究は、典型的な日本の企業が西欧の企業からいかに違っているかという問題をめぐって展開してきた。彼らは日本の社会内の企業のあいだにどれくらい分散があるかについて看過してきた。温情主義・終身雇用モデルの主張者は、理念型概念としての日本の工場組織の独自のパターンを証明した。それらの概念は組織上の差異を示すには有用である。しかしそうすることによって、彼らは比較分析においてしばしばおちいる誤謬をおかしている。日本の工場についてもっとも特徴的であり、また独自であることを報告しようとして、彼らは何がもっとも重要であるかを忘れていた。終身雇用のパターンはイギリスやアメリカにくらべて日本に独自であるかもしれない。しかし日本の企業のもっとも重要な特徴ではない。

第2に、日本の産業組織における収斂モデルの主張者によれば、普遍的な概念や尺度で測定された組織構造や機能の分散は、大部分の側面において類似しており、違いは少いことを示している。日本と西欧の会社のあいだの文化的差異は会社や工場のレベルでは構造上の差異の影響を打消すほど明らかに強力ではない。

しばしば日本に独自であると考えられてきた社会制度は、日本の経済成長のある段階における他の国の経済の特徴である (Caves and Uekusa 1976)。日本の工場組織は生産技術や経済が合理化されているだけでなく、産業発展の過程において

社会組織もまた合理化されてきている。

第3に、脱伝統社会の社会開発の問題についてのこの報告のもつ意味が述べられなければならない。家族、地域社会、社会階級などの社会生活の分野では、各国の独自の文化は強力に人間の態度や行動に影響力を及ぼすが、高い能率を発揮するように設計されている産業組織の分野では、文化は唯一の支配的な要因ではない。工業化はアジア諸国における伝統的な国民文化の枠外にその端を発している。工業化は特定の国家とは無関係に産業上の諸要求によって決定されている。より高次の運営は、なかならず産業上の諸要求、すなわち技術革新、経済的合理性、官僚制化、産業民主化の要求を充足しなければならない。国民文化の状況は産業組織におけるひとつの決定要因としてより狭い範囲でしか組織構造を規定していないようである。

参考文献

- Abegglen, James C.
1958 *The Japanese Factory : Aspects of Its Social Organization*. Glencoe : The Free Press. 邦訳「日本の経営」(占部都美, 森義昭訳, 東京・ダイヤモンド社, 1958)
- Abegglen, James C.
1969 "Organizational Change." *The Japanese Employee*, edited by Robert J. Ballon, pp. 99-119. Rutland, Vermont : Charles E. Tuttle. 邦訳「日本の経営の探求」(東京・東洋経済新報社, 1970)
- Azumi, Koya, David J. Hickson and Dezső Horváth
1974 "Cross-National Variation in Organizational Structure : A British, Japanese and Swedish Comparison." paper presented at Cross-National Research on Organizations Session, International Sociological Association, Toronto, Canada.
- Azumi, Koya, David Hickson, Dezső Horváth and Charles McMillan
1978 "Japanese Organizations : Are They So Different ?" Unpublished paper at Center for Japanese and Korean Studies, University of California, Berkeley.
- Blau, Peter M. and Richard A. Schoenherr
1971 *The Structure of Organizations*. New York : Basic Books.
- Blauner, Robert
1964 *Alienation and Freedom*. Chicago : The University of Chicago Press. 邦訳「労働における疎外と自由」(佐藤慶幸監訳, 東京・新泉社, 1971年)
- Caves, Richard E. and Masu Uekusa
1976 *Industrial Organization in Japan*. Washington D. C. : The Brookings Institution. 邦訳「アジアの巨人・日本III, 第9章 産業組織」(東京・日本経済新聞社, 1978)
- Cole, Robert E.
1971 *Japanese Blue Collar : The Changing Tradition*. Berkeley and Los Angeles : University of California Press.
- Dore, Ronald
1973 *British Factory—Japanese Factory : The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. London : George Allen & Unwin Ltd.
- Glazer Nason
1978 "日本の経済成長と社会的文化的要因"「アジアの巨人・日本, III 貿易・産業組織・技術第9章」(東京・日本経済新聞社, 1978)
- 間 宏
1964 「日本労務管理史研究」(東京・ダイヤモンド社)
- 間 宏
1971 「日本の経営」(東京・日本経済新聞社)
- 間 宏
1974 イギリスの社会と労使関係 (東京・日本労働協会)
- Johnson, Richard T.
1977 "Communication and Decision Making : A Cross Cultural Study of Japanese and American Companies in the United States and Japan." Graduate School of Business, Stanford University.
- Marsh, Robert M. and Hiroshi Mannari
1976 *Modernization and the Japanese Factory*. New Jersey : Princeton University Press. 日本版「近代化と日本の工場・組織の社会学的分析」(東京・東大出版会, 1977)
- Organization for Economic Co-operation and Development
1977 *The Development of Industrial Relations Systems : Some Implications of Japanese Experience*. OECD Paris. 邦訳「労使関係制度の展開 : 日本の経験が意味するもの」(OECD 報告書, 日本労働協会訳編, 東京・日本労働協会, 1977)
- Odaka, Kunio
1975 *Toward Industrial Democracy : Management and Workers in Modern Japan*. Cambridge : Harvard University Press.
- Perrow, Charles B., *Organizational Analysis : A Sociological View*. Belmont, California : Brooks / Cole Publishing Co. 邦訳「組織の社会学」(岡田至雄訳, 東京・ダイヤモンド社, 1973)
- Taira, Koji
1970 *Economic Development and Labor Market in Japan*. New York : Columbia University Press.
- Tracy, Phelps and Koya Azumi
1976 "Determinants of Administrative Control : A Test of Theory with Japanese Factories," *American Sociological Review*. 41 (February) 80-94.

- U. S. Department of Commerce, Bureau of International
1972 *Commerce Japan : The Government - Business
Relationship*. Washington, D. C. 邦訳「株式会社・
日本」(米国商務省編, 大原進・吉田豊明訳, 東京・
サイマル出版会, 1973)
- Weber, Max
1946 *From Max Weber : Essays in Sociology*. New
York : Oxford University Press.
- Whitehill, Arthur M. Jr. and Shin-ichi Takezawa.
1968 *The Other Worker : A Comparative Study of
Industrial Relations in the U. S. and Japan*.
Honolulu : East Wwar Center Press.
- Woodward, Joan
1965 *Industrial Organization : Theory and Practice*.
London : Oxford University Press. 邦訳「新しい
企業組織」(矢島釣次・中村寿雄共訳, 東京・日本
能率協会, 1970)