

## 書 評

## 佐口和郎・橋元秀一編著 『人事労務管理の歴史分析』

(ミネルヴァ書房 2003年3月 pp.454+vii)

玉井 芳郎

1

本書の最大の特徴は、わが国における人事労務管理の総合的な歴史分析を試みた点にある。人事労務管理にかんする書物が、ややもするとその対象のもつ複雑性に達着して全体との連絡を欠いた個別の記述に専念せざるを得なくなったり、あるいは逆に、体系化が進められた「日本の雇用システム」論においても、その反証と猛烈な批判が別な陣営から立ち上がってきたりするという今日の状況にあっては、本書の試みにひそかな期待を寄せる研究者も多いのではないだろうか。

ただし、あらかじめ申し述べておかねばならないのは、本書の上のような試みが完全に成功したとはいえないということだ。本書のスタイルは、大雑把にいてみれば、個別事例を対象とした詳細な実証分析にもとづいて、従来の通説に肉付けをしていくというよりは、むしろ通説にたいする反証をあげ、その「相対化」を試みるものである。「相対化」を試みる著者の意識には、したがって、ある種の全体像が指定されているに違いないのだが、それがどのようなものであるのか評者には最後までわからなかった。定かな理由は不明だが、本書の「相対化」の前提条件は、全体像の共有から「ゆるやかながら共通に意識した視角」(4ページ)や「共通の論点」(同)の共有へと稀釈化されたようである。また、「あとがき」で開陳された諸事情からも明らかなように、本書を編むにあたって大変なご苦労があったようでもある。今日の斯界において、こうした総合化の作業が大変な難事になっていることを評者はあらためて思い知らされた次第である。

そういうわけで、本書を総合的な認識の体系が表現されたものとして読むよりは、どちらかといえば個別の論文集というイメージで読んだほうが議論のしやすいものとなるであろう。本書で扱われる対象は多方面に亘るので、それらの内容をどこまで正確に理解できたかについてはあまり自信がないけれど、しかし、大いに学ばせていただいたことは明記しておきたい。以下に本書の構成を示しておく。

- 序章 歴史分析の新しい可能性(佐口和郎・橋元秀一)
- 第 部 諸制度の多面的展開
- 第 1 章 新規高卒採用制度 A社を事例とした生成と展開 (佐口和郎)
- 第 2 章 職能等級制度と職能給 造船重機械メーカーX社における導入とその意味 (橋元秀一)
- 第 3 章 技能養成制度 日立工場における「職務」設定との関係 (熊沢 透)
- 第 4 章 生産・能率管理 高度成長期以前の造船産業を中心として (上田 修)
- 第 5 章 職場労使関係の構造 1950年代の八幡製鉄所 (森 建資)
- 第 6 章 定年制度の諸相 雇用システムと退職過程の展開の中で (佐口和郎)
- 第 部 相対化への視座
- 第 7 章 技術者の人事管理 日立茂原工場の技術開発と技術者の職務・組織・キャリア (市原 博)
- 第 8 章 韓国における生活保障型処遇制度の形成 雇用制度形成における後発社会効果 (金 鎔基)
- 第 9 章 中国における「単位」制度の歴史的展開 従業員管理方式の原型と構造(1950-70年代) (李 捷生)

## 2

先述のとおり、本書は個別論文に即して議論をしたほうがよいと思われることから、本書全体の課題や分析視角などが示された序章の紹介は省略させていただく。ただし、「ゆるやかながら共通に意識した視角」(4ページ)や「共通の論点」(同)が何であるかについては触れておいたほうがよいだろう。それらは次のようなものであるとされる。まず、前者については1950 - 60年代の連続性・非連続性に注目すること、および広い意味での労使関係論的方法を採用するということ。後者については60年代の能力主義の展開を再解釈すること、作業組織のあり方の変遷を注視すること、さらに東アジア諸国(韓国・中国)との国際比較を意識しているということ、この3点が例示されている。

1章は新規高卒採用制度がテーマである。この領域は、狭く考えたとしても外部労働市場と企業、あるいは学校と企業との関係がテーマとしてのインパクトを強く持っており、したがって、それに対応した経済学的あるいは社会学的アプローチが成立している。本章がこれらの議論の上にもたらした貢献は、主に企業サイドの制度分析を重視した点に求められよう。すなわち、60年代半ばから70年代半ばにおける造船業の事例から、わが国企業の採用行動における歴史的、経済的制約のあり方が抽出され、雇用への入り口にかかわる議論のための新たな視角が提示されたのである。さらに、事例企業の採用管理をめぐる状況が内部労働市場(賃金制度、昇進制度など)に及ぼした影響についても分析が加えられている。

この章の魅力は、おそらく著者が多方面に目を配らせて、雇用への入り口にかかわる議論の立体化を試みている点にあるのではないかと思う。加えて、著者のバランスのとれた記述がそれを引き立たせてもいるのだろう。とはいえ、読者は、事の必然が十分な確からしさをもって語りにくいところがこの領域の難点だということも同時に解らされる。本章における三つの課題(ア)A社における新規高卒採用への移行過程とその論理の把握、(イ)「実績関係」の内実把握、(ウ)採用制度の移行過程がほかの人事管理諸制度に与えた影響の分析 が実にバランスよくほ

ぼ同じウェイトで語られるなかで、実際、それらがどのような立体構造を語っているかについては必ずしも明瞭ではないからだ。やや散文的にすぎるなどと評者が思ってしまうのは、本章のもつこうした側面を意識しすぎるからなのだろうか。

1章と同じ著者によって書かれた6章は、今度は雇用からの出口、つまり定年制度を扱っている。この章のタイトル「定年制度の諸相」からも判るように、わが国の定年制度をめぐる様々の論点が考察の対象となっている。主要なものに限っていえば、わが国の定年制度がヤングオールドの排出機能を持つにいたった経緯、そして定年制度自体がもつ不安定性などについて論じられており、それらは広い意味での労使関係論的手法によって分析されている。さらに、関係の深い傍論として、定年制度と雇用システムの相互補完関係、あるいは社会老年学から提示された論点などが検討されている。

こうした本章のスタイルにかんする評者の印象は、1章のそれと変わらない。定年制度という組織内で完結しない領域において、何をどのように語ればよいかについての方法論こそが重要なのだと思われるが、本章においてそれは必ずしも明示されておらず、さしあたり関連のある多方面からの論点を踏まえた歴史の記述にとどまっているからである。「退職過程の私的性格」と著者もいうように、基本的に経営も労働組合もタッチできていない状況にあるのが退職過程である。そこでは何らかの体系的な記述が必要になるが、本章において、果たしてそれはなしえていたか。全体像が茫洋としているがゆえのわかりにくさを、また本章においても感じられた次第である。

2章では60年代後半から70年代前半にかけての造船重機械メーカーX社の賃金・人事制度の推移に焦点が当てられる。この時代は、わが国における「能力主義管理」の導入期にあり、本章はその「導入時の問題背景や経緯、労使の政策などを丹念に分析し、その上に立って「職務能力」に基づく制度が導入される他なかった状況を実証的に明らかに」(65ページ)しようと試みるものである。

評者の問題関心と関わらせて、ここでは2つの疑問点をあげておきたい。第1に、改定前の賃金制度では昇給と奨励金の査定方法・基準が曖

味であり、それらの決定過程における職場集団や労働組合の介入が公式・非公式な形で存在していたというが、その実態はいかなるものであったのか。昇給査定と能率刺激給による賃金のインセンティブ機能が、労働者の競争制限的な力学によって変質させられるところの実態は大変興味深く、より詳しく調べられてもよかったのではないかと思う。経営サイドからみて、このことが実にやっかいな問題であったかということ、つまり能率向上のため、制度改革を断行せずにはおれなかった経営サイドの動機の必然というものを、評者としては納得したかったからである。

経営サイドから見た能率向上という視点にもう少し固執してみれば、第2に、作業長の役割の実態はいかなるものであったのかという点が疑問に残る。作業長制度の確立によって、彼らは「現場の生産管理、原価管理、品質管理、労務管理の執行者として明確な権限と責任を担う存在となった」(87ページ)わけだが、職場の仕事を差配して能率向上の媒介となる彼らの役割がもっと書かれてもよかったのではないか。具体的に、作業長は部下にいかなる指示を出し、人事評定を行ったのか。そして、それが個々人の処遇にどのように反映されたのか。先にみた能率刺激給時代との対比で考えたい問題である。とはいえ、それは4章のような能率管理の世界を交えて説明せよといっているのに等しいから、人事賃金制度を扱う本章の範囲を超えるのではあるが。

3章は50年代から60年代の日立工場における技能養成制度の展開をみている。本章の論旨は、あっさりといえば、能力伸長管理のあり方は企業社会における何らかの技能観に左右されるというものである。本章に即して敷衍すれば、「日立人」の技能観は、彼らの属性の多様性に鑑み、同じく多様であると考えてよいから、能力伸長管理を構築するにあたって各々の葛藤とその克服のプロセスが存在していたということになる。したがって本章は、能力伸長管理は技術革新や競争の激化に対応して速やかに調整されるという通説に対し、有力な反証を試みるものだといえよう。少なくとも評者は以上のように読んだ。また、本章のある意味変動論的な制度理解については大いに共感することができた。

とはいえ、本章の主題が説得的であるかにつ

いては、ただちに首肯しがたい解りづらさを認めなければならない。その解りづらさとは、つまりこういふことだ。能力伸長管理を設計することにあたって、経営が労働者の技能観に配慮することがあるとは思われるが、はたしてそれがいかにほどの重みを持つものなのか。なるほど、「職務記述書」が経営の想定している労働者像を表現していると理解することは可能であり、この着想に基づく実証を行っているがゆえに本章の主題は一定の説得力を持っているかにみえる。しかし読み手は、同時にこの着想をめぐるしかるべき理論的フレームワークをも求めているのだ。本章においてそれはほとんど整備されていない。本章における帰結、とりわけ本章最後に示される含意は、したがって、認識の客観性を確保するという視点が背景に退いているようにも感じられ、評者にとって非常に理解しづらいものであった。

4章は、労働研究の分野ではまだ端緒的な取り扱いしか受けていない生産・能率管理がテーマの意欲作である。評者もこのテーマには少なからず関心を抱いているため、とくに刮目して読んだつもりである。以下では、紙幅の制約もあることから、不遜ではあるとは思いつつも本章の内容紹介を省略させていただき、それに代えて、労働研究における能率管理の位置を評者なりに確認する意味で、著者の能率管理の記述の仕方にしかかわる評者の違和感を示してみたい。さらに、瑣末ではあるが評者なりの考えを示してみたい。

著者がわが国における能率管理の特徴を捉える際に管理値を重視されるのは、「それがなければ、絶えざる改善に向かうモメンタムは生じようがなく、改善目標を設定することさえできない」(152ページ)からである。そして、継続的な改善を担保するために、それは作業員を「納得させ、協力させようような客観的なデータ」(同)でなければならないといわれる。したがって、「この構図を捉えなければ、なぜ、絶えざる能率水準の上向的改定が行われるかを正しく捉えることはできない」(同)とされる。しかし、ここでいう客観的なデータとはどのようなものを指すのだろうか。

多くの場合、能率水準の上向的改定には労働支出の増大をとまうが、その作業の当事者を「納得させ、協力させようような客観的なデー

タ)には、少なくとも次の性質が保持されていなければならないと評者は考える。(ア)外部要因を翻訳した経営側のねらいが明確に示されていること、(イ)対象となる部署(職場)の事情が正当に反映されていること、(ウ)そのデータに従うべき権威が備わっていること。本章では主として(ア)に力点が置かれていることから、著者はそれが客観性を担保するのにとりわけ重要な条件であることを強調されているのかもしれない。しかし、(ア)についてどのように精密に記述されようと、それは精精、わが国の生産・能率管理がアメリカ的なIE手法とは異質の「動態管理」であったという側面を指摘するにとどまる。生産管理の変転とともに能率管理がどう進化したのかという一側面にこだわるのであれば話は別だが、こうした生産・能率管理がわが国の労使関係や人事労務管理に与えたインパクトの構図を押さえたいと考える評者は、そうすることの意義を見出せない。もしここで、経営のねらいが組織内で葛藤を生まず速やかに浸透するという前提を置かないのであれば、(イ)については例えば係員と職長とのやり取りを通して各職場状況の把握の仕方を記述することが必要になるし、(ウ)については意思決定機関の連鎖を把握する必要が生じる。

実際のところ、管理値それ自体は、経営が望ましいと考える能率水準の指値にすぎず、それに向けて努力を傾注させる仕組みは別にあるというくらいに考えた方がよいのではないか。そして、指値をめぐる当事者の広い意味での取引の関係がおそらく制度化されており、その制度のあり方にこそ能率の上向的改定が安定的に持続する根拠、つまり作業員の納得と協力を引き出す鍵が隠されているのではないかと、評者は、今のところこのように考えている。

5章は、わが国の職場労使関係の構造を再検討した作品である。従来の想定とは異なり、本章では、(ア)経営権の確立が時代的潮流となっていた50～60年代にかけて、組合幹部と一般組合員がけっして一枚岩の関係になりえていなかったということ、さらに、(イ)こうした不安定な職場労使関係に秩序を与える制度的工夫が、この時期の要員合理化(第1次合理化、第2次合理化)をめぐる労使間の葛藤を経験しながら脈々と構築されてきたこと、大きく言ってこの2点が明らかにされる。

本章は、上の2点のクリアな検証に成功しているといつてよい(なお、各章のうち、本章が最も明快な仮説検証型のスタイルをとっている)。それは厳密な仮説の設定、そして八幡製鉄所の46年協約から63年協約までを丹念に跡付けるといふ手堅い手法によるのだと考えられる。しかし、それだけに、本章の議論自体はここで閉じられているようにも感じられ、とりわけ本書全体の「共通の論点」(4ページ)である60年代の能力主義の展開を再解釈するような筆致にはなっていないのではないかという印象を持った。

評者は能力主義の生成、発展、衰退の過程を自分なりに何とか把握してみたいと考えているが、このような立場からすれば、本章の分析にたいして次のような疑問ないしは関心を持たざるを得なかった。まず、組合幹部と一般組合員はこの時期、異質なものとしての関係を取り結ぶことになったというが、その実態はどのようなものであったのか。本書で明らかにされているようなタテマエとしての間接民主主義、あるいは非組合員である作業長と大部分が工長である支部長との微妙な関係などから推して知るべしということなのか。また、その後、両者の関係はいかなる形で変化していったのか。合理化の進展を可能にし、国際競争力の向上を可能にした職場労使関係の秩序は、しかし、その思われざる効果として何を生み出し、八幡労使関係にどのようなインパクトを与えることになったのか。この時期より組合の役割は明らかに経営参加の方向へと傾いているが、そうした彼らの活動の形態についても歴史的な分析が必要であると感じた。今日、労働組合の経営対策活動が一般的になっており、伝え聞くところによれば、そこでは一般組合員の反抗が押さえ込まれるというよりは、むしろ彼らの仕事への動機付けが積極的に行なわれているという。かような組合活動の変遷を跡付けることは、能力主義といわれた時代の流れを考える上で押さえおかなければならない作業なのだと思われる。

7章は、「技術者の人事管理やその職務・キャリア・組織の歴史的変化を技術開発の課題の変化とかかわらせて分析することにより」(337ページ)技術者の行動特性にかんする「現場主義」論や彼らのキャリア上の特性にかかわる「ヒューマン・ネットワーク型組織」論に深みを与えようとするものである。60年代の自主技術

の確立を契機として、わが国の企業でも技術者の積極的活用を目指し、組織の改変やキャリアルートの整備が試みられたという歴史的経緯の詳細につき大いに勉強させていただいた。しかし、本章の方法的観点自体は平凡である。技術開発の成否が経営に与えるインパクトの大きさ、またそれに腐心する経営の具体的方策、これらこそが技術者の人事管理に影響を与える主要因なのだと思うのだが、組織改変の記述や技術者のキャリア分析だけで果たしてどこまで迫れるものなのか。評者はこのような思いを禁じえなかった。

およそ韓国雇用制度史についての評者の勉強不足は明らかである。ましてや8章は、韓国における「後発社会効果」の発現を仮説的に論じる作品とも読めるわけであるから、その壮大さに評者はとまどうばかりである。本章については、ドーア氏のいう後発効果を相対化せずにはおれない韓国、日本、アメリカ、これら3国の独自性とはそれぞれ何であったのか、という極めて初歩的な疑問を抱かずにはおれない評者自身の不勉強を恥じ入るほかない。

9章では、中国式社会主義を体現した「単位」制度の生成と展開が限られたスペースの中で鮮やかに描かれている。本章は概略次のような内容を持つ。総工会の主導期における労使関係は、

賃金・労働条件をめぐって利害の対立する企業長と工会との自発的取引関係であったのにたいし、党委員会体制においては、賃金決定は政府の専決とされ、企業長、工会ともに党委員会の指導の下に統括されることになった。このことにより党委員会は、工会時代の賃金高騰やストライキの頻発と引き換えに「如何にして賃金増加と結びつかない生産増進・労働強化をはかっていくのか、また如何にして賃金決定への発言権が失われた労働者の不満・不平を吸収しつつ企業内労使関係の安定をはかっていくのか」という二重的課題」(427ページ)を抱え込むことになった。その後、党委員会を中心とした企業組織は、この課題を解決すべく種々の改革を実行するが、事態はおよそ労使の葛藤を巧妙に回避する微温的な方向に進展し、「単位」は非効率の温床となった。これが50年代から70年代の生産点における中国社会主義の姿であるという。

評者は海外の経営・労使関係の研究書を今まであまり読んできたとはいえず、ましてや外国研究など行ったことはないのだが、それでも経営・労使関係の分析をもって当該社会の体制のあり方やその抱える問題を予感させるような研究は優れたものなのだというくらいは察せられる。本章はこの点において際立った作品なのだと思う。