

山口大学大学院東アジア研究科

学位論文

働き方の変化と日本的経営

西南学院大学 商学部 教授

佐々木 武夫

もくじ

第1部 日本的経営の成立と変遷

第1章：本研究の目的と研究方法	1
1：本研究の目的と主題	
2：通時的比較と共時的比較：方法の問題	
3：日本的経営論の形態学的研究	
4：共時的比較研究と社会学的研究	
第2章：日本的経営の先行研究と本研究の構成	23
1：通時的比較研究と先行研究：日本的経営の成立	
2：通時的比較研究と先行研究：戦後民主化とその再編	
3：通時的比較研究と先行研究：高度経済成長期	
4：小括：比較研究から見た日本的経営の本質	
5：本研究の構成	

第2部 日本的経営と能力主義管理

第3章：能力主義管理と日本的経営	38
1：学歴別年功制度から職能資格制度へ	
2：経済成長と日本社会の近代化	
3：日経連による二つの能力主義管理の提言： 職務中心主義と職能資格主義	
4：職能資格制度：その普及と問題点	
5：能力主義管理時代の不在：ある異論について	
第4章：就社型キャリア形成と競争原理	54
1：学歴社会から「学歴と能力」社会へ 就社型キャリア形成の増加と職業選択	
2：日本的経営組織と競争原理	
3：高齢労働力と女性労働力の増大 新しい働き方と新しいキャリアの登場	
4：現代青年と職業意識：若者墮落仮説か視野狭窄仮説か	
第5章：日本的生産システムと職業意識	68
1：雇用システムと生産システム 2つの日本的経営論	

- 2 : 日本の生産システムとその「職域共同性」
- 3 : 職場の人間関係と考える協働集団
- 4 : 雇用の異質化・流動化と職業意識の変質

第6章 : 脱工業化社会と日本的経営 : そのマッチング 82

- 1 : 「成長の限界」と20世紀システムの動揺
- 2 : 減量経営と雇用調整
- 3 : 高度情報化と銀行業におけるOAの進展

第3部 日本的経営と成果主義管理 働き方の多様化と雇用の戦力化

第7章 : 日本的経営と雇用の異質化 97

- 1 : 同質化管理から異質化管理へ
- 2 : 雇用の女性化と異質化管理
- 3 : 雇用の女性化と管理様式の多様化
- 4 : 「淋しき共生」と「慌ただしき共生」: 日本的経営の課題

第8章 : 雇用機会均等法と1990年代の女性労働 114

- 1 : 平成不況と労働力需給の変化
- 2 : 男女雇用機会均等法と女性労働力構成の変化
- 3 : 女性の雇用管理: 配置・活用と管理職登用
- 4 : 職場のセクシュアルハラスメント
- 5 : 育児休業制度とその利用状況
- 6 : 女性労働の特徴と日本的経営

第9章 : グローバリゼーションと成果主義の導入 132

1990年代の本田技研工業の改革を事例として

- 1 : 三つの事例にみる成果主義の姿: 問題の所在
- 2 : 成果主義の概念と成果主義についての先行研究
- 3 : 自動車産業の成熟と本田技研工業の経営環境
- 4 : 本田技研工業と90年代前半の経営危機
- 5 : 中間管理職年俸制と役職任期制の導入
- 6 : まとめ

第10章 : 成果主義の導入と非正規労働の増加 170

- 1 : 働き方の多様化と戦力化: 問題の所在
- 2 : グローバリゼーション、労働市場および働き方の変化
- 3 : 株主資本主義化と所得格差の拡大
- 4 : 非正規職化の時代と派遣労働の拡大
- 5 : ホワイトカラーの両極化と成果主義

第11章：結論 働き方の変質と日本的経営

- 1：時代区分ごとの変化と要約
- 2：日本的経営はこれまでどう変化してきたのか
- 3：日本的経営は今後どう変化していくのか：課題と展望

参考資料

- 1：韓国的経営のダイナミズムとディレンマ
 - 1：ポスト開発社会における民主化と経済高度化
 - 2：労働法改正の過程と労・使・政の対応
 - 3：組合運動のダイナミズムとディレンマ
 - 4：労働者と労働組合の政治参加
- 2：現代グループにおける労使関係の動態（翻訳 資料）
 - 1：はじめに
 - 2：1987-1993年の時期：競争的労使関係の形成
 - 3：1994-1999年の時期：資本優位の労使関係に転換
 - 4：結び：要約及び示唆点
- 3：日米貿易摩擦と日本型企业社会批判
 - 1：東アジアの開発経済とリヴィジニストによる批判
 - 2：経済成長と社会モデル
 - 3：東アジアの中範囲モデル：資本主義開発指向型国家
 - 4：東アジアモデルの多様性と妥当性
 - 5：開発指向型国家と日本的経営
- 4：南カリフォルニアの不況とGMバンナイズ工場の閉鎖
－ 1990年代初頭の南カリフォルニアと自動車産業の撤退－
 - 1：カリフォルニアの産業構造変化と不況：1990年代初頭
 - 2：南カリフォルニアの経済と社会
 - 3：南カリフォルニアの流動性と膨張性
 - 4：1990年代初期の不況と失業率の動向
 - 5：バンナイズ工場閉鎖と雇用調整

第1章 本研究の目的と先行研究

1-1 研究の目的と研究の主題

本研究の目的は、日本の経営に関する研究の中で、「日本的経営論」と呼ばれてきた下位研究領域が、どのような研究成果をあげてきたのかを、1980年代の「能力主義管理」の時代と、1990年代以降の「成果主義管理」の時代との2つの時代に注目して考察することにある。日本的経営論は、「日本的な価値意識や社会制度」に注目しようとする研究であるので、少なくとも、何が「日本的」であるのかを規定する定義と、その定義にしたがって考察を進めるための方法論の確定が必要となる。

なにを「日本的」であるかという定義を、この1-1（第1章第1節）「研究の目的と研究の主題」で考察したい。ついで、1-2（第1章第2節）「通時的比較と共時的比較：方法の問題」で、その定義に従い「日本的」なものを確定していく視点としての方法の問題について検討してみたい。論議を先どりするが、本稿では「通時的比較研究」の方法に従って研究の検討が進められる。この理由と根拠については、次節の第1章2節で詳しく検討するが、本研究では、「通時的比較研究」の持つ＜創発＞的な規範意識や社会制度に対する認識能力、あるいは発見能力の高さを、評価したいからである。

本研究では＜日本的なもの＞とは、なんらかの国際比較によって、他の社会や文化の持つ特徴と区別することが可能である特徴と定義することにした。過去に存在したり、存続してきた伝統的なものすべては、事実であったとしても、方法的には、必ずしも＜日本的なもの＞であるとは限らないという立場を採用した。同様に、特定の個人の理念や「地域社会」の社会慣行が存在したからと言って、方法的には、必ずしも＜日本的なもの＞であるとは限らないという立場を採用することにした。それは、本研究で考察の対象とした＜日本的なもの＞が、すぐれて近代的以降の意識や制度であり、もともと「グローバリゼーション」のような、その社会あるいは国民国家の外部からの影響力に、触発されてそれと対抗しつつ、緊張感を維持する中から生まれてきた社会制度や社会意識であると考えたからである。

日本の企業経営は、これまでの近代化過程の中で、＜欧米的なもの＞の影響を受容し続けてきた。日本の経営が、それぞれの時代に欧米的な生産システムや経営理念を摂取していく過程で、制度や社会意識の側面で、どのような接触・葛藤・反発の過程を経験し、＜日本的な伝統＞と＜欧米的なもの＞とが融合していき、その結果として生み出され創発¹⁾されたものを「日本的経営」と呼び、その研究が累積し、洗練されていったものを「日本的経営論」と呼んでおくことにしたい。

繰り返しになるが、本研究では、「日本の経営」のなかにある＜日本的な伝統＞を探そうとすることに關心があるのではなく²⁾、そのような側面が存在することは自然なことであって当たり前のことと考え、＜日本的な伝統＞が＜欧米的な生産システムや経営理念＞と接触し・変容していく過程のなかで、日本の経営が創発した「日本的な制度や意識」＝「日本的経営」とはなにかを検討することに關心がおかれる。

この「通時的比較研究」の視点からは、時代区分を設定して、日本の経営が直面した困

難と課題を検討する作業が重要となる。本研究では、4つ時代区分を設定し、それを3部構成で検討することにしたい。第1部の「先行研究」の中で「第1・2期」を、第2部で「第3期」を、第3部で「第4期」を検討したい。本研究では、第2部と第3部における「日本的経営」の特徴とその変化を中心に、考察を試みる。

時代区分：第1期は、明治末期頃から第2次世界大戦の終了までの期間に対応する。殖産興業のもとで軽工業から重工業へと移行する過程（階級関係の形成と大規模組織＝官僚制の形成過程）で生まれた「経営家族主義」の経営理念と「制度化された温情主義」がどのようにして定着していったのかを検討したい。第2期は、1945年頃から1970年代前半の期間で、第2次世界大戦後の混乱期から経済成長期までの時代区分にあたる。戦後民主化の時代であり、企業別労働組合が普及し、労使関係における民主化が進んだ。経営層も財閥解体や戦争責任で大きな影響を受けた。また、アメリカ的なビジネスや生産様式、民主主義や合理化などの制度や意識が導入された。アメリカからの影響は、どのような側面が吸収され、あるいは保留されて、その結果、次第にどのような経営上の制度や意識が形成されていったのかを検討したい。本研究の第1部第2章の「先行研究」で第1・2期を取り上げ「先行研究」として検討することにした。「生活給としての年功制」や「身分別から学歴別」年功制への移行がこの時期の課題であった。第2期を経過することで、J. アベグレン³⁾によって言及された「終身雇用制度、年功制度、企業別組合」などの諸制度が再編されていった。

第2部で検討される第3期は、高度経済成長期を経過した、1970年代後半以降の時期で、日本が「豊かな社会」に到達して、しだいに先進国としての課題に直面するようになった時代である。戦後の「平等主義」の時代の形成された「日本的経営」の諸制度は、「能力主義管理」と呼ばれることになる業績主義原理の強化の要請に直面した。その中で日本的な雇用システムや職域共同性の上に、生産システムの高度化をはかる「日本的生産システム」が形成されていった。内部労働市場のインセンティブは、「職能資格制度」や「年と功」の年功制、つまり職階組織と給与水準が「職能制と資格制」によって結びつけられる「能力主義管理」へと変化していった。安定成長期の時代である。本研究の第2部に納められた第3章、第4章、第5章、第6章などの章が、対応している。

第3部で検討される第4期は、1980年代末以降。現在までの期間にあたる。1980年代末には日米貿易摩擦が激化し、1990年頃からグローバルスタンダード、あるいはアメリカ的な市場原理の導入が進展した。経済のサービス化と情報技術革命、金融工学と投資ファンドによる株主資本主義の時代であった。このグローバリゼーションの時代、日本はバブル不況、IT不況、サブプライム不況と続く「失われた20年」の長い不況期を経験した。国内的には、労働力の女性化と労働力の高齢化が進展し、労働力の多様化とワーク・ライフ・バランスが重視されるようになった。また、近年、貿易相手国はアメリカや西欧から、中国や東南アジアやインドなどの発展途上国を含む多様な地域へと変化していった。本研究の第6章から第10章までが、この時代区分に対応している。第3部に納められた第7章、第8章、第9章、第10章などの章が対応している。

「日本的経営」をめぐる理論的な論議である「日本的経営論」は、経済成長期以降の半世紀に限定しても、ダイナミックな「肯定と否定の論議」が交わされてきた歴史を持つ。必要な範囲で、1960年以降の日本的経営論をめぐる「肯定と否定の論争小史」を、先行

研究の検討の一部として、整理しておきたい。

1960年代日本は高度経済成長を開始し、1970年代には池田首相の政治的な公約の一つでもあった「賃金二倍論」⁴⁾が現実のものとなった。さらに、日本の一人あたり国民所得は、自由経済圏で世界第2位の位置を占めるようになった。この動向の中で「日本的経営」は1980年代に脚光を浴びるようになり、アメリカでは日本企業の組織原理に学び、それを乗り越えようとするW・オーウチの『セオリー Z』や、日本人の勤勉さや政治経済システムの効率の良さを賞賛するE・ヴォーゲルの『ジャパン アズ No.1』が人気を得て、ベストセラーになった⁵⁾。

日本の産業社会の成熟が進むと共に、平等主義と業績主義に基づく戦後社会・成長期社会から、多様化によって個人の自由をより許容する自由主義と業績主義に基づく「豊かな社会」への変化が進んだ⁶⁾。年功賃金の改革が叫ばれ、職能資格制度に支えられて「能力主義管理」が普及するようになっていった⁷⁾。また、1986年の前川レポートにおいては、経常収支の黒字幅を国際的に均衡のとれた水準にもっていく必要性が指摘され、輸出主導型の経済成長路線から内需主導型の経済成長路線への転換、日本市場へのアクセスの改善、規制緩和や金融・資本市場の自由化、経済における国際的地位に見合う国際協力と国際貢献が求められることになった。

ところが、1990年代にはいると、昭和年代最後の好景気である「バブル景気」の雲脚が怪しくなると共に、日米貿易摩擦はさらに深刻化し、日米政府間の緊急の政治課題として取り上げられるようになった。「日本経済政策批判」や「日本的経営批判」がアメリカ側から突きつけられ、日本側の対米貿易黒字削減の進捗状態を数値目標により点検したいという提案がなされ、株式の相互持ち合い慣行の解消、会計基準等の国際化などが進められた⁸⁾。他方で、情報技術革命の進展と社会主義経済圏の崩壊により、経済のグローバル化が進展し、規制緩和と相俟って、カネ・モノ・ヒトの国境を越える動きはますます速度を増し、流動化が進んだ。

東アジアでは、中国における社会主義市場経済導入の実験が進展し、東南アジア・中国・日本を取り囲む貿易圏が成立するとともに、先進諸国の中国への直接投資が本格化するようになった。これらの動向の中で、どのような産業あるいは事業部や研究施設を国内に残すべきか。また、世界的規模に展開する生産と販売をどのように管理するのかをめぐって、複合的なマトリックス経営組織が採用されるようになった。特に、生産や販売の大部分を国外で展開するグローバルな企業においては、社内（各国の支店間）の共通言語として英語が採用されるようになった。大手日本企業の従業員の国籍も、世界規模で見ると、多様化し多国籍化していった。「日本的経営」は、これらの環境変化のなかで、否応なく変容を迫られることになった。

1990年代中頃から雇用制度における「雇用ポートフォリオ」の導入が提唱され、雇用は「長期蓄積能力活用型」（基幹安定雇用層）、「高度専門能力開発型」（高度専門層）、雇用柔軟型（非正規雇用層）に3分類され、各企業毎に最適なポートフォリオの作成が推奨された⁹⁾。もしこれが普及するようになると、「日本的経営論」の基盤である「安定雇用層」の従業員数に占める比率は大きく低下することになる。さらに長引く平成不況の下で、従業員の動機づけ策として、総額賃金管理の下での「成果主義管理」の模索が始められた。安定成長期における「日本的経営」の特徴であった能力主義管理は、単なる「年功制」に

過ぎないとして否定され¹⁰⁾、中間管理職に対する年俸制の導入、業績査定や賃金システムにおける「期間の短縮」、「格差の拡大」とを特徴¹¹⁾とする「成果主義管理」の導入が試みられるようになった。

ところが 2000 年代に入るとグローバルスタンダードとされたアメリカ的な情報技術や株主資本主義に基づく経営様式は、必ずしも盤石ではないことが明らかになる。「エンロンの破産」で明らかになった外部監査の不祥事や「サブプライムショック」による金融工学破綻の影響は世界中に波及した。時代の論調は変化して、今度は日本における「成果主義管理」の問題点が検討されるようになった。高橋伸夫は、成果主義は「虚妄」であって、日本型年功制こそ復活されるべきであると指摘した¹²⁾。彼によれば日本型人事システムの本質は、ヒトを報酬で動機づけようとするシステムではなく、貢献したヒトに、やりがいのある仕事ができるよう報いていく動機づけシステムであるとされた。「日本的経営論」は、1980 年代の勢いはないものの、一定の評価を回復しつつある。が、中期的にみて、「日本的経営」はどの程度再生するのか、また時代の要請に適応してどのような制度を創発しようとしているのかを考察したい。

2 通時的比較と共時的比較：方法の問題

「日本的経営論」は、何故その肯定と否定の方向が短期間のうちに変化するのか。この問いを検討するには、「日本的経営」の概念の定義や、特徴的な視点などの方法論の検討が必要であるように思われる。とりわけ「日本の」という表現と「日本的」という表現との差を確認しておく必要がある。「日本の経営」という概念を、「日本の企業経営」という実体的で、広範囲で、多面的な現象や事実をさす概念として用いておきたい。これに対して、「日本的経営」という概念を、前述のように、日本の経営がそれぞれの時代に欧米的な生産システムや経営理念を導入していく過程で、新しく生み出し創発することになった意識や制度を「日本的経営」と考え、それが累積したものを「日本的経営論」と呼んでおくことにしたい。

ところで、日本の企業経営のどの部分が「日本的」であり、他のどの部分が「日本的」ではないのかを、厳密に峻別する作業はかなりの難問である。この難問に挑戦するには、国家や社会制度や文化についての国際的なあるいは通文化的な比較研究は避けて通ることのできない作業である（特に、近・現代における国家間の比較研究には留意すべき多くの論点がある）¹³⁾。この問いに対して、正解をだすことは難しいが、以下のような回答を準備しておくことは可能である。

日本的経営論においては、これまで次の 2 つの国際比較の方法が用いられてきたように思われる。一つは「通時的な比較法」であり、欧米的なものとの出会いによって生じた日本の近代化が、近代化の過程でどのような新しい意識や制度を創発してきたのかに注目する方法である。国際比較としては「間接的な国際比較」とも言えるが、後に言及するようにメリットも多い。他の一つは「共時的な比較法」であり、2 つあるいは多国間の社会意識の比較研究や、通文化的な比較研究や、多国間の比較制度分析である。「重量級」と「軽量級」とがあり、「直接的な国際比較」と言えるが、特に前者はヘビーな研究となりやすい。「通時的比較法」と「共時的比較法」については、青木昌彦の指摘を参照されたい。¹⁴⁾

本稿は、前者の方法で、しかも第2次世界大戦後の日本の経営にみられた「日本的」なものに焦点を合わせて検討を試みる。

もう少し、詳しく、2つのアプローチの特徴について言及しておきたい。まず、一つめの方法は「通時的な比較法」であり、「間接的な国際比較法」である。この方法は日本の近代化の特徴にも関連する比較研究方法であると考えておきたい。和辻哲郎の指摘を待つまでもなく、日本の近代化は、その前の江戸時代という「鎖国政策」の時代の後に「開国政策」の時代として登場した¹⁵⁾。江戸時代は、西欧や東洋の周辺国とは、小さな窓は開けていたものの原則として海禁、鎖国、反カトリックを国是としてきた時代であり、その鎖国は2世紀を超えて維持されてきた。このため明治の開国と同時に輸入されてきた欧米的な社会制度や社会意識と、安定的に維持されてきた伝統的な社会制度や社会意識とは容易に区別できたであろうと思われる。

つまり、文明開化・殖産興業政策の下で新しく導入されることになった「欧米の企業経営」、ついで伝統的な「日本の企業経営」、さらに両者の影響を受けて生まれた「日本的経営」（この導入の過程で受け入れられなかった側面を「欧米的経営」と考えておきたい）の3つが、この過程では併存することになる。ただ和魂洋才の状態には自ずと限界があり、長期的には、導入後葛藤を生じた部分は新しく工夫が加えられ、創発的な意識や制度が生まれていく。また、年数の経過とともに、企業経営における「日本的」なものや「欧米的」なものの融合と反発が繰り返されていき、馴化がすすむ。

新しく導入された西欧的な制度や意識は、安定的に維持されてきた伝統的な制度や意識と接触し、併存し、融和していくという経緯を経ながら古い社会のシステムの中に根付いていく以外にない。この社会変化の重層的な過程は K. Mannheim が指摘したように、機関車の走行中に、「古い車輪」を「新しい車輪」へ交換する作業であった。¹⁶⁾ また、この車輪は、「舶来車輪」から「コピー国産車輪」に、さらに「高品質な国産車輪」へと交換されていくことになる¹⁷⁾。

この「間接的な国際比較研究」は、近代化の過程で欧米から導入した「舶来」のモノや制度の出自と、自国の伝統的なモノや制度とを比較して両者の差異を明らかにしようとする比較研究方法であり、経営史的な事例研究やインタビュー等による事例研究において多くの優れた業績を生んできた方法であると思う¹⁸⁾。そのメリットは、変化の受容と反発・変容のダイナミックなプロセスを、社会制度と社会意識の両面からデリケートかつ詳細に記述することができるからである。経営史や社会史ではこの方法が用いられてきた。

他の一つは「共時的な比較法」であって「直接的な国際比較法」と言うことができる。この「共時的な研究法」には、「軽量級」と「重量級」の2つがあったように思われる。一人の研究者が、軽量級の比較研究から入り重量級の比較研究へと進む場合もある。「軽量級の共時的な比較法」とは、外国人の日本研究者の研究成果に対して知的な感度をあげておき、その優れた研究から学ぶ方法である。たとえば、アメリカから来日した J・アベグレンからは、日本の経営研究に関して多くの知見を学ぶことができたし、イギリスから来日した R・ドーアからも日本のビジネスと社会構造の変化に関して多くの指摘を得ることができた¹⁹⁾。「詳細な事実や資料を総覧する比較研究」というよりは、外国人の視点に立って、「新しい理論の適用や斬新な方法論」を用いた比較研究であるという特徴を持つ。

この「軽量級」の「共時的な比較法」も、「日本的経営論」の展開と発展に対して、大いに裨益し貢献してきた方法の一つであったと言えよう²⁰⁾。

これに対し、社会学における「重量級」の「共時的な比較法」の例として、萬成博、R・Marsh による『近代化と日本の工場』と R・ドーアの『イギリスの工場・日本の工場』の2つの研究がある²¹⁾。萬成博、R・Marsh では、比較する両国の研究者が共同で、インタビューや標本調査を実施し、日本の経営の発展において、「温情主義・終身雇用モデル」の意識や制度がより強く貢献しているのか、それとも近代的な意識や制度がその推進に貢献しているのかが検討された。近代的な意識や制度が貢献していると確認され、この結果、「収斂論」が支持されることになった。

これに対して、R・ドーアの『イギリスの工場・日本の工場』では、両国に存在する電気産業から調査対象が選択され、さらに各国2つの企業と4つの事業所が選択されて比較研究が行われている。この研究も R・ドーアを含む複数の英国側の研究者と複数の日本側研究者との共同研究として行われている。その研究の結果として、萬成博と R・Marsh とは反対の「修正収斂論」が支持された。

R・ドーアの『イギリスの工場・日本の工場』におけるアンケート調査が1969年に行われたという記述が「付録・面接調査に関して」にあるので、1974年の英文書の出版までに足かけ6年を要している。さらにこの『イギリスの工場・日本の工場』が、もう片方の調査対象国で刊行されたのは1987年であり、その日本語版は、この研究のデータ収集が開始されてから約18年後に刊行されたことがわかる。翻訳作業が、日本語版で500頁の大著となったことや、訳に慎重を期したこともあってか、翻訳の着手から完成まで7年間を要したことがわかる。この出版までの期間をとっても、調査の多様さをとっても「重量級」の研究であったと言えよう。

結局、R・ドーアは、この「遅すぎた」比較研究成果の「日本語版への序」において次のように述べている。この本の英字原稿が完成したのは、アメリカのビジネス・スクールにおける日本的経営ブームが本格的に始まる前の1973年であった。ところが日本語版が刊行された1987年には、「日本的労務管理制度をほめたたえるような本を、何で今になって出すんだろう。いま、まさに崩壊しつつあるのに」と揶揄する友人もいる、と²²⁾。この時点での、「日本的経営論」をめぐる主流の論調は、まさに R・ドーアの友人が指摘するように否定的評価の方向へと転換しつつあった。「重量級」の研究が生んだ逸話の一つである。

3 日本の経営論の形態学的研究

「日本的経営論」については、すでに多くの優れた研究業績が存在し、様々な学問領域で様々な研究視点から検討が深められてきた。その理論や方法は多様であるので、形態的側面からその特徴を検討するのも意義があるように思われる。かなり前の考察ではあるが、著者らの研究グループは、『組織科学』掲載論文の学術的（形態的）検討を試みたことがある。組織研究の学術雑誌である『組織科学』の創刊号（1967年）から16号（1983年）までの16年間に掲載された385論文を対象として、研究テーマの経年的変化や研究スタイルの変化等の特徴を検討した²³⁾。

さらに、この『組織科学』掲載論文における研究領域「日本的経営論」に分類される 69 論文を対象として（分担して）、「日本的経営論」の研究領域における研究テーマの変化や、研究スタイルや研究主体の属性の変化・特徴などを考察したことがある²⁴⁾。この研究では「日本的経営論」の研究テーマ（どのような下位分野が研究されてきたのか）や、その論文の研究スタイル（実証系か政策提言系かなど）、第一著者の主たる専攻領域（経営学か社会学か政治学かなど）、大学での所属（何学部か）などを検討した。

それによれば「日本的経営論」の下位領域としては、69 論文のうち「労働」の領域が 20 論文と最も多く、「組織構造」の領域が 16 論文、ついで「組織の環境」が 9 論文と多いことがわかった。この 3 つの下位領域で全体の 65.2%を占めている。これに次いで「組織のプロセス」の領域が 5 論文、「意思決定」の領域が 4 論文などが多い。「労働」の領域では、この当時の研究テーマとしては、「管理職過剰などの中高年層問題」と「雇用システムの国際比較」が具体的な研究テーマとして選択されることが多かったことがわかる。藤田若雄の「労働組合組織論」、津田眞激の「管理職過剰と日本的経営」、石田英夫の「日本型雇用システムの国際的適応性」などである²⁵⁾。次いで、「組織構造」の領域では、「多国間比較スケール（アストン尺度など）を利用した企業形態や組織構造の比較研究が多いことがわかる。萬成博、R・マーシュの「組織の国際比較の新展開」、同、「日本の工場の組織構造技術決定論の検証」、W・フルウィンの「日本的経営をめぐる国際的論争について」、安積仰也の「日本の組織構造」などが含まれる²⁶⁾。

また、日本的経営論の研究スタイルとしては、「労働」の領域では「政策提言」が多かった。津田眞激の「日本的経営における組織と個人の未来」、友安一夫の「高齢化に対応する日本の経営組織」などの論文がある²⁷⁾。「組織構造」の領域では「実証研究」が選択されることが多く、「組織の環境」では「実証研究」が選択されることが多いといえる。

「日本的経営論」全体でも「実証研究」が 34.8%と最も多く、ついで「政策提言」と「記述研究」とが各々 20.3 %と多かった。日本的経営論に関する論文の執筆者の「主たる専攻分野」としては、「経営学・商学を主たる研究領域とする」執筆者が最も多く 40 論文であり、ついで「社会学を主たる研究領域とする」執筆者の論文が 9 論文と多いことがわかった。社会学を主たる研究領域とする 9 論文の著者は、それぞれ間宏、萬成博、岡本秀明、安積仰也、津田眞激などである。

4 共時的比較研究と社会学的研究

本稿では、4 つの時代区分を設定して「通時的な比較研究」を試みる。その時代区分についてはすでに触れておいた。以下ではその前に、近年の「日本的経営」の研究に大きな影響を及ぼしてきた「共時的な国際比較研究」の成果を、「先行研究」のサーベイの一部として検討しておきたい。「共時的な国際比較研究」には、前述のように「軽量級」と「重量級」があった。まず、「軽量級の共時的な国際比較研究」の成果を E・ライシャワー、J・アベグレンの 2 名の研究者の「先行研究」を整理しておきたい。

E・ライシャワーは、周知のように 1961 年から 1966 年まで駐日アメリカ大使を務め、その後母校のハーバード大学日本研究所の所長として日本史やアジア史の研究に取り組んだ研究者・政治家である。E・ライシャワーの日本の経済や社会に関する言及は多岐に及

ぶが、ここでは中国や韓国などの東アジア諸国との差違として指摘された、(1)封建制度下における土地所有と、忠誠心のあり方の特徴、(2)近代化における社会階級の分立状態と目標志向性の特徴の2点に言及しておきたい。

(1)日本の封建制では、他の東アジア諸国の封建制(E・ライシャワーによれば、「原始的封建制」とは異なる身分階層に基づく分権的で(完全な)封建制度が発達した。ヨーロッパと日本は、なんら互いに影響し合ったわけではないのに、類似した2つの封建制度を派生させた。これは両方の地域で、2つの要素が独自に融合されて形成されたことによると指摘している。一つは土地所有法や租税法のあり方であり、地方と中央政府のあり方とも関連する。また中世的における自由都市の存在にも関連するものでもある。他の一つはドイツでは部族国家と騎士戦士団に由来し、日本では氏族制度に由来する、個人的関係と個人的忠誠心のあり方である。これらは、中世封建制の特徴である「人間の社会的地位と機能が、主として土地との関係によって決定される制度で、その関係においては、個人の財産だけでなく、社会的な地位や政治的な機能までも、主として相続関係によって世襲され、さらに政治制度が、普通は領地を分け与えることによって生ずる個人的な忠誠関係のうえに成り立っている²⁸⁾」ことを基盤として成立していた。この指摘は、なるほどと思わせるものであった。

(2)また、日本の封建制度では、相互に排他的な武士、農民、職人、商人などの身分階級が形成され、原則、農民は農民、商人は商人になる以外になかった。それぞれの階級は、このため階級毎に自分自身の倫理観を発展させ、その身分階級内での職業倫理を成熟させていった。

この階級の分立性は、社会における「地位志向性」よりも、「目標志向性」を優越させることになった。E・ライシャワーは、この特徴を、次のような例で説明している。「19世紀後半の日本人と中国人の反応は、志向性の点において非常に対照的であった。まずは官界における高い地位を求めようとした有能な中国の指導者の例は、尽きることがない。この反面、政府の外で目的を達成することに甘んじた日本人は多く、あるものは実に前途ある官職を辞してまで目的の追求を図った」のである²⁹⁾。

上記の2つの特徴は、日本社会の特徴として指摘される「集団主義」の形成をうながし、ひいては日本的経営の特徴として指摘される「集団主義」の社会的基盤となったと考えられる³⁰⁾。日本的経営では、しばしば指摘されるように、報酬配分は年功主義的(平等主義的)に、地位配分は能力主義的(成果主義的)におこなわれる(例 職能資格制度など)ことがあるとされるが、この点も上記の2つの特徴と関連しているように思われる。

J・アベグレンは、「終身雇用制(Lifetime Commitment 終身の献身)」の社会関係が、日本的経営の基本的要素であると指摘し、「長期安定雇用への指向性」と「労使関係の安定性」こそが日本的経営の最も重要な社会的特徴であると指摘した³¹⁾。J・アベグレンの日本の企業経営に関する論点としては次の3点が注目される。

(1)日本は、当時、ようやく第2次大戦後の復興が終了し、本格的な成長期に向かいつつあった。この移行期をとらえて、J・アベグレンは、日本は欧米以外の国としては唯一、工業化に取り組んで一定の成果をあげつつある国であると持ちあげた。さらに、日本の工業化をめぐる経験は、これまで考えられてきた2つの工業化パターン、すなわち欧米型

工業化>とくソビエト型工業化>のいずれにも属さない、工業化へ至る<第3の道>となりうるのではないのかと指摘した³²⁾。J・アベグレンは、これまでの2つの工業化パターンは、アジアやアフリカの人々にとっては、どちらも受け入れ難いものだとして指摘した。つまり、<欧米型>の道を選べば、商業主義、冷酷さ、混乱、競争の嵐を招き、他方、<ソ連型>（そして最近(当時) 中国が採用した<中国型>の道）を選べば画一的で粗暴な秩序、灰色で過酷で気が休まらない秩序を選択することになる³³⁾。どちらの道を選んでも、東アジア諸国では一千年を超える歴史のなかで育んできた宗教、家族制度、好み、習慣が、さらには服装や言語すらが浸食され、破壊されかねないであろうと指摘している。そして、この日本の「工業化の経験」の検討を通して、欧米型とは異なる、どのような社会制度が形成されたのか、また、その個性的な社会制度に支えられる経済成長は、どの成長段階まで維持することが可能か。さらに、日本の経験は、東アジアの諸国で、どこまで応用可能かという、<第3の道>モデルの適用可能性が検討された。この視点は、開発経済学や雁行型経済発展の研究につながるものであろう。

(2)<日本型工業化>が可能であるならば、日本の大企業組織における最も基本的な社会関係は、終身雇用制 (Lifetime Commitment) であり、その特徴は、日本の企業では従業員は入社にあたって、引退までその会社で働き続ける点であると指摘している。他方、会社は極端な状況にならないかぎり、一時的にですら従業員を解雇することはないとされた。従業員は他の企業に移るために退職しようとは考えない。アメリカでいえば家族の一員や、友愛会などの親密で個人的な集団の一員であるのと同じように、従業員は会社の構成員である「社員」(株主を社員とするのではない) に留まろうとする点が注目された。

これに対して、欧米の企業では、雇用関係は、「契約関係」であり、従業員と企業は契約の当事者であり、従業員は会社を離れる自由をもっているし、会社は退職を求める自由をもっていることを両当事者が認識している³⁴⁾。日本の職場に見られる従業員と企業の「終身の関係」こそ、日本の工場の社会制度の基礎にある社会関係であるとした。

(3)日本企業の経営組織は、その当時、経済成長にも助けられて、あたかも企業という社会組織のなかで「終身の社会関係」が実現しているように観察された。社会関係を支える制度として「人材の採用」、「報酬と報償の制度」、経営組織における「職階制・昇進制・フォーマル組織」、「従業員の企業コミュニティ」、「企業の生産性」、「日本の産業における継続性と変化」等が実証的に検討されている。この社会関係や社会意識を基本として、それを実現するために「諸制度」が<整合的に>形成されている(らしい)様子を見事に描き出すことに成功している。また、J・アベグレンによるこの報告では、日本の大企業組織において「終身の構成員」とは考えられていない、社外工や女性従業員等が存在する側面にも十分な配慮が払われ、バランスある観察が行われていることも評価される点である。当時の実証研究としては、優れた観察であり、『日本の経営』の刊行以後、「終身雇用制」や「日本的経営」の概念が、多くの研究者によって注目され、利用・検証されるようになった。

「重量級の共時的な国際比較研究」の成果を、「日本的経営論」に関する論点としてしばしば取りあげられてきた「収斂論 (Convergence Theory)」と「修正収斂論 (Revised Convergency Theory)」をめぐる論点を整理しておきたい。C・カーラの「収斂論」は周知のように産業化の進展は多様性は残すものの、結果として類似した産業社会を出現する

ことになるとする視点である。これに対し R・ドーアの「修正収斂論」では、近年の産業化の進展はイギリス・アメリカ型（市場主義型）のモデルが、スタンダードとして日本やドイツの産業社会へ受容されていく収斂ではなく、日本・西ドイツ型の（組織主義型）のモデルがイギリスやアメリカの産業社会に受容されその方向での収斂もありうると、指摘したものである。以下、C・カー、W・ロストウらの「発展段階論や工業化論」の収斂論と、R・ドーアの「修正収斂論」の2つをとりあげその論点を比較しておきたい。

W・ロストウによる「経済発展段階論(Stages -of- Growth)」は、その主著『経済成長の諸段階』の副題「1つの非共産主義宣言 (A Non-Communist Manifesto)³⁵⁾」に見るように、明らかに K・マルクス(Karl Marx)の史的唯物論とその発展段階論³⁶⁾に対するアンチテーゼの宣言を企図したものである。イデオロギーのあり方や生産関係のあり方ではなく、経済成長と国民の生活水準の向上こそが社会発展の礎であると明るく宣言した。先進国であれ後進国（発展途上国）であれ、また、洋の東西を問わず、投資率が10%以上に高まり、他の産業部門を牽引する新しい産業が生まれ、持続的にGNPを向上させるような政治・経済・社会的な基盤が成立するならば、伝統社会からの離陸(Take-off)が始まると指摘した。この離陸に次いで成熟化(the Drive to Maturity)段階を経て、耐久消費財やサービス産業の普及がはじまる「高度大衆消費時代(The Age of High Mass-Consumption)」に到達するとする歴史観を示した。日本の企業は、1960年代に、第2次大戦後の社会復興や産業復興に成功し、多くの産業分野において西欧諸国の経済発展の段階に到達しつつある企業経営として注目された。日本社会は、非西欧世界で最初に離陸(Take-off)に成功し、高度大衆消費段階へ到達しつつある(アジアの)産業社会として認知されるようになった。

C・カー、J・ダンロップ、F・ハービンソン、C・マイヤーズの「多元的インダストリアリズム論(pluralistic Industrialism)」は、インダストリアリズムが先進性・文化環境において普遍的な価値理念となりつつあると指摘し、とりわけ産業化の過程で形成される工業化エリート(industrializing elites)の政治的・経済的な発展戦略のあり方により、工業化の過程と帰結は多様性や多元性をもつと考えた。工業化エリートとともに形成されていく労働者と労働者の組織、そこにおける労働者の抗議の特徴(the Pattern of Worker Protest)を類型化して、労働者の帰属のレベルと抗議の諸様式に注目した。工業化の方向性は、工業化エリートの社会属性やエリートの周流のありかたによって規定される。また技術発展(Technology)のありかたは、製鉄業であれ繊維産業や航空運輸業であれ、それに対応する職業構造(Occupational Structure)を生みだすが、両者の対応様式は世界中で類似した社会組織を形成していくと考えられた。この結果、工業化の帰結としては、世界各国が、「多元的なインダストリアリズム」のプロセスを経つつ産業社会へ移行していくと考えられた³⁷⁾。

A・ガーシェンクロンは、工業化が遅れた諸国(late industrialization)では、工業化初期局面において、先発工業国がすでに開発した「技術」を利用することが可能であり、その技術水準の高度化を先行諸国よりもスピードをもって推進していくことができるとした。A・ガーシェンクロンはこの点に注目して、遅れて工業化を開始した諸国は重化学工業化を有利に達成することができるとする「後発有利性(Advantages of Backwardness)仮説」を提唱した。Economic Backwardness in Historical Perspective³⁸⁾において、イタリア・ロシ

ア・ブルガリア等の国々の late Industrial Growth を検討し、この仮説を検証している。

少し言い方をかえると、後発有利性仮説は、資本・最新技術・熟練労働力などの欠落した要素を、後発国は先進国より最新技術に基づく大型装置を国家の援助などで導入して、量産を試みることでクリアし、資本・技術・熟練労働力の不足問題を回避できるので有利であるとする考え方である。この仮説は、日本や韓国における工業化の迅速さを説明する論理としても、説得力をもつものであった。

韓国の工業化を検討した A・アムステンは、韓国や日本における産業化のパターンを、「学習 (learning)」による後発工業化パターンと規定した³⁹⁾。特に、A・アムステンはこれらの国々の工業化が「生産しながら技術を学習する (learning by doing)」という、後発国特有の学習重視の技能・技術形成に支えられている点に注目している。また、その実現のために政府が企業を規律づけていく側面 (disciplinary mechanism) も注目された⁴⁰⁾。

つぎに、R・ドーアの「修正収斂論」をもう少し詳しく検討しておきたい。R・ドーアは、半世紀以上の期間、日本の都市・農村、教育制度、経営組織の比較研究や、日米貿易摩擦の研究等、多方面にわたり「日本社会の研究」に従事してきた。つまり、英国と日本の社会制度の比較研究に取り組んできた社会学者といえる⁴¹⁾。前述のように、1970 年前半に、イギリスの工場と日本の工場との経営制度や労使関係について間宏や岡本秀昭らと本格的な比較研究に取り組み、雇用システムや労働意識に関心を持つようになっていった。1973 年の『イギリスの工場・日本の工場』では、両国の工場の本格的な比較研究が行われた。この産業組織と労働組織に関する研究は、(1)逆収斂仮説・後発有利仮説、(2)新自由主義批判と個人主義の類型、グローバルの時代の経営と労働(働き方)の変化の研究の2点を焦点に展開されている。その特徴は、グローバル化の下で生じた(2)の動向をみとめ、(1)の後発有利仮説等を擁護しつつ再吟味し、新自由主義のもつ病理(個人主義の病理)を批判して、日本的経営のもつ特徴を擁護する方向で進められた。以下、その論点を必要な範囲で整理しておきたい。

R・ドーアの「修正収斂論・後発有利仮説」とは、工業化の初期段階で見られたイギリスなどの「市場指向型雇用制度」は、工業化の後発国(ドイツや日本)で見られた「組織指向型雇用制度」へと収斂しつつあるとする論点である。アメリカやオランダは、やや日本に近く、「組織指向型雇用制度」の優越型と考えられた⁴²⁾。これらの論議にも登場する R・ドーアの「後発有利仮説」の特徴は、後発効果が(1)社会運営の技術、特に教育制度、人事管理の方法、会議の運営方法などの領域で見られ、(2)また、イデオロギーの領域でも、平等主義的、民主的イデオロギーは社会の産業化が先行した先進社会で定着している。これらの制度が、産業化を開始したばかりの社会ではよりスピーディに定着することが可能となり、後発国は先進国を追い越す可能性がある点に注目したものである⁴³⁾。

また、R・ドーアは、『働くということ』において、人間は「分業のない自由」や「週5時間労働」よりも、職場において他者と厳しく競争する「働き方」を選択することになるのか否かを検討している。アメリカでこのタイプの働き方が優越している理由として、労働者の「飽くなき消費主義」が持続しており、国際競争への対応が経営者に「雇用慣行の変化」を迫っていると指摘している。これらの社会変化は、企業のガバナンスにおける「従業員主権」よりも「株主主権」への変化を促し、「政府の補助金」よりも「規制緩和」を

選択するという変化をもたらしてきた。また、労働市場における規制緩和と柔軟性の重視は、職場における競争を促進し、それまでの労働者保護の規制を後退させていったと指摘している⁴⁴⁾。

ついで社会的連帯を犠牲にしながら進む「株主資本主義」あるいは「市場個人主義」、グローバリゼーションというアメリカ発の強い流れに対して、棹さすことが可能で、その流れを逆転させることは可能なのかを検討している。「金融のグローバリゼーション」や「文化的覇権主義」の動向に対しても逆戻りは不可能ではなく、資本主義の多様性に注目し、新自由主義がもたらした格差や不平等の拡大とその非公正の阻止への取り組み、「下層階層の意欲低下」を防止し、階層間格差を縮小させ、社会連帯意識を強化することで対応可能だと指摘している⁴⁵⁾。R・ドーアによる「市場個人主義」の批判は、方向性としては間違っていないと思う。以上が、「共時的な国際比較研究」の先行研究の要約である。

社会学と日本的経営論との関連を「先行研究」の一部として検討しておきたい。社会学と日本的経営論との関連を考える場合、関連する連字符社会学としては、「産業社会学」、「労働社会学」、「経営社会学」、「組織社会学(組織論)」の各領域を考えることができる。ここでは、この4つの研究領域を代表する4名の社会学者による日本的経営論への言及を概括しておきたい。「産業社会学」として尾高邦雄による「日本的経営論」への言及を、「労働社会学」として松島静雄による日本的経営(労働組織)への言及を、「経営社会学」として間宏による日本的経営論への言及を、「組織社会学」として佐藤慶幸による日本的経営論への言及を概括しておきたい。

尾高邦雄は、日本の実証的な産業社会学の草分け的研究者であり、また職業社会学者でもある。尾高邦雄の研究主題の一つは産業における民主化の現状分析と政策提言であり、他の一つは職業の倫理や職業の階層性の研究⁴⁶⁾である。この尾高邦雄に、2冊の日本的経営についての著作がある。1冊は、1965年に出版された『日本の経営』⁴⁷⁾、2冊目は1984年に出版された『日本の経営』⁴⁸⁾である。後者は、尾高による産業社会学研究の最晩年に書かれた著書の1つである。

尾高邦雄の実証研究の成果は、大企業労働者の2重帰属型の理解とその変化の研究にある。次の3点はその要点である⁴⁹⁾。(1)労働者の帰属意識で多いのはPPタイプ(2重忠誠型または労使協調型)とCCタイプ(不平不満型)である。(2)PP型はイエス・マンではなく、むしろ労使双方にとっての安定勢力である。(3)労使の指導層による組合一辺倒型(CP)と会社一辺倒型(PC)の育成競争が、労使関係の不安定化の原因であると考えた。

尾高邦雄は、その『日本の経営』(1965)において、日本的経営のメリットとして、雇用の安定、人事の柔軟性、従業員の会社一体感の育成の3点、他方、デメリットとして従業員の依頼心の助長と従業員の自主創造の精神の抑制、雇用における差別待遇と横断的労働市場形成への阻害、エスカレーター・システムの弊害と中高年層人事の渋滞、従業員の働く喜びと働きがいの喪失の4点があると指摘している。

また、尾高邦雄は、日本的経営に関連して、個性的能力と独創性を発揮して、自分自身の責任において一杯好きな仕事をやってみようという生き方を選択する人々が増加している現代で日本的経営は生き残れるのかという問いを提出している。また、社会学にとっては、個人の能力獲得と地位の配分システムの関連および職務遂行のモチベーションの強

化が今後課題になるが、両者をどう結びつけていくのかの研究が必要であると指摘している。

松島静雄は、日本の実証的な労働社会学の草分け的研究者であり、『労働社会学序説』(1951)では、デュルケームや高田保馬の社会的分業論に言及しつつ、社会学はアダム＝スミスが論じた労働の生産的側面（非生産的労働に対する生産的労働）のみならず、労働の階層性や共同性の側面も論じる必要があると指摘し、その労働の共同性みる日本の事例として「鉱山労働者の営む共同生活体としての友子」⁵⁰やその親分子分関係の実態を明らかにしている。この伝統的な共同生活体は、しだいに「縁故採用にかたむき、いちじるしく生活保障的で、特殊な人間関係の確立に努力を払う」⁵¹日本的な労務管理に取り込まれていくところが日本的な労務管理の特徴であると指摘している。日本的な労務管理の変化として、官僚制化やオートメーションの導入に伴い、近代的労務管理から現代的労務管理へと変化していく過程が『日本の労務管理の近代化』(1977)⁵²で検討されている。

松島は、経営の日本的特質とその意義として次の5点を指摘している。(1)従業員の募集における縁故募集の比率の高さ。(2)賃金の生活保障的な色彩、基本給に対する手当の占めるウェイトの高さ。(3)企業は衛生・住宅・金融・慰安等の整備につとめ、その比率も高いこと。(4)特殊な従業員教育、技術の修得よりもしつけ教育が重視されること。(5)経営体のフォーマルな組織の整備の遅れが、ある種の濃密な人間関係によって組織の不整備がカバーされている点が、もっと重要な特徴であると指摘している⁵³。この松島の分析は、1960年頃の経営の日本的特質をよく表しているものと考えられる。高度成長期、安定成長期を通して、日本的特質は大きく変化していくことになる。

アソシエーションを研究対象とする社会学は、各国で異なった名称で呼ばれてきた。アメリカでは産業社会学(Industrial sociology)、ドイツでは経営社会学(Betriebssoziologie)、フランスでは労働社会学(Sociologie du travail)とよばれ、それぞれ類似点は持つものの、各国の事情を反映して異なる問題意識を維持してきた。ドイツ経営社会学の特徴は、社会問題を社会政策として対応しようとするのではなく、私的大経営内部の疎外現象や非人間化こそ注目すべき社会問題と考えた点にある。社会不安の源泉としての大経営内部の疎外現象や非人間化の解決に取り組もうとした。

この経営社会学の視点から日本の経営論を展開した研究者に、間宏がいる。間宏には、「経営家族主義」の理念⁵⁴や「経営福祉主義」の理念⁵⁵についての研究がある。「日本の経営」の一つの時代区分としての経営家族主義は、一般企業では「企業一家」、鉱山・炭坑では「一山一家」と呼ばれてきた。この論理においては、企業という機能集団を「家」集団との類比としてとらえ、資本家・経営者と労働者との階級関係を、家における親と子という身分関係に転置して説明しようとする。さらに高度経済成長期以後の高福祉社会に成立する経営理念を「経営福祉主義」として概念化している。経営福祉主義の企業理念では、労働生活における積極的な幸福感の実現を目指そうとする考え方で、安定感・満足感・信頼感の充足を実現しようとする従業員処遇の理念とされた⁵⁶。

間宏の日本の経営論の特徴は、天皇制家族国家の社会理念が支持される社会の下では、機能集団もその影響下に適応的な意識として「経営家族主義」の理念を形成し、高度成長期以降の福祉国家の社会理念が支持される時代には、同様に機能集団もそれと適応的な集団意識と社会制度を形成し「経営福祉主義」の理念を実現しようとする社会が形成される

とする視点である。間宏は、経営福祉主義を持たない福祉社会は、不自然で未成熟な社会であり、バランスを欠く福祉社会であると考えた。このため高福祉社会では、「効率」中心の合理主義や市場主義の優越する英米タイプの自由主義型福祉社会の立場をとらない。高度な福祉社会企業であれば、「働き方」も効率と福祉の両立を理念とすることが自然であるとする立場である⁵⁷⁾。

組織社会学者による日本的経営論の論議として、佐藤慶幸の官僚制論あるいはアソシエーション論の視点からの言及を検討しておきたい。佐藤慶幸が自ら指摘するように、佐藤の組織論研究の基礎にはマックス・ウェーバーの宗教社会学と支配社会学がある⁵⁸⁾。前者が、行為論・価値論となり、後者は権力論的な組織論となる。両者を結ぶものとしてゲノッセンシャフト（生活クラブ生協の研究など）論やボランタリー・アソシエーション論がある。組織が環境の中で存続し発展するためには、自己組織中心性を乗り越えて、環境との協同関係を構築する「自己超越」が、組織発展の必要要件であると考えられている。

佐藤慶幸によれば、日本の近代化は、官僚制的後期家産制国家、すなわち絶対主義の確立として推進された。この明治家産官僚制国家は、ウェーバーがフュンデ封建制（Pfändenfeudalismus）—とりわけ従士的封建制（gefolgschaftlicher Feudalismus）—として規定した徳川幕藩体制下に存在していた身分的な家産的要素を、単一支配的な官僚制機構の確立をとおして、天皇の人格のうちに吸収することによって成立した⁵⁹⁾ものである。パーソンの用語で言い換えれば、そのため日本官僚制の特徴は、「目標達成」ないし「政治」の機能を受けもつ下位システムが優越する社会システムであり、行為対象のパターン変数は、個別主義（particularism）および業績主義（achievement）である点に特徴がある。戦前の日本は、個別主義は天皇への忠誠として現われ、それを前提とするかぎりでの業績主義が承認された⁶⁰⁾社会と規定される。

日本的経営論においても、日本の近代官僚制論の理論研究は有効である。ただ、佐藤慶幸は、日本的経営の特徴として指摘される「集団主義」の側面に対しては否定的である。「集団主義」は、日本における大衆社会状況のなかで個人の孤独感と疎外感を抑制し、ばらばらな大衆を結合し、巨大組織と個人の媒介項としての意義は一応承認する。が、日本の集団主義は、組織内での忠誠競争や過同調的競争をおしすすめてきた。このため日本的な集団主義が、個人の自律性を促進し、個人の創造性を育成することによって、民主主義的価値をつくりだすことに貢献したとは、どうみても考えにくいと述べている⁶¹⁾。

佐藤慶幸は、大衆社会が一方で個人的な生活領域で無規範的な状況を許容するとともに、他方では官僚制的構造の強化によって規範的拘束力を行使する側面を、大衆社会のヤヌスの側面とよんだ。この閉塞を突破する論理は、ウェーバーの宗教社会学でみられたゼクテ（Sekte）や、マッキーバーのアソシエーション、自発的小集団（ボランタリー・アソシエーションや NPO、少数派協同組合運動）の研究にあるとした。その研究成果が「アソシエーションの社会学」や「自律と連帯を統合するアソシエティブ・デモクラシー」の研究として要約されている⁶²⁾。

近年は市民社会論に関心を持ち、協同組合運動の論理にもとづく、「社会的経済」概念の確立を目指している。基本的人権を抑圧する社会主義や、格差社会の拡大を伴う資本主義によらない、自由な活動を促進にする社会の論理である。自由な市民の連帯にもとづく協同資本と自主管理を実現するものが「社会的経済・社会的企業」であるとされた⁶³⁾。

1) 創発(emergency)とは、社会システムの進化的変動を指す用語であり、システム変動の一般的分析枠組みにおける複合的な変動過程から生まれる「発展」であると考えておきたい。この情報-資源パラダイムにおける革新過程には革新主体の形成、社会的選択淘汰、そして旧構造の解体と新構造の形成の3つの局面が考えられた(吉田)。ここでは、経営組織において、欧米的なものの導入を契機にして、伝統的なもの(経路依存性)を克服して新しい意識や制度が生まれていく弁証法的過程を指す用語と考えておきたい。吉田民人、『情報と自己組織性の理論』、1990、東京大学出版会。また、Peter M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, 1964, Wiley & Sons. (間場寿一、居安正、塩原勉訳、『交換と権力 社会過程の弁証法社会学』、1974、新曜社)。複雑系の理論に依拠する進化経済学には多くの研究があるが、日本的経営の変化に言及したものとして、富森虔児、『自己組織化と創発の経済学:「日本システム」に未来はあるか』、2001、シュプリングァー・フェアラク東京株式会社がある。Paul Krugman, *The Self-Organizing Economy*, 1996, Blackwell Publishers. (北村行伸、妹尾美起訳、『自己組織の経済学』、1997、東洋経済新報社)。複雑系の特徴として、①複雑なフィードバック・システムが驚くべき振る舞いをする。②創発の科学である。アダム・スミスの「見えざる手」に似るが、その予定調和的な前提はない。③自己組織化システムであるという前提がある。クルーグマンの自己組織化では、「不安定から生じる秩序」と「ランダムな成長から生じる秩序」が基本となっていると解説されている。同訳書 191頁。

2)それを研究課題に据えるなら経営史的方法や、社会史的方法での研究が必要となり、それはそれで重要な研究課題であると思う。

3) James C. Abbeglen, *The Japanese Factory aspects of its social organization*, 1958, Free Press. (占部都美監訳、『日本の経営』、1958、ダイヤモンド社)。J・アベグレンについては次の著作も参照。James C. Abbeglen, George Stalk, Jr., *Kaisha the Japanese corporation*, 1985, Basic Books. James C. Abbeglen, *21th Century Japanese Management new systems, lasting values*, 2006, Palgrave Macmillan. ところで、1958年の *The Japanese Factory* における研究テーマと研究方法は、W.Loid Warner との共著である *Big Business Leaders in America*, 1955, Harper と関連する。W.Loid Warner らの社会階層研究における研究方法と研究成果は *Yankee City Series* を参照。また、1958年刊の *The Japanese Factory* は、2004年に同一タイトルで山岡洋一により新訳で再版され、日本経済新聞社から刊行されている。

4) 正村公宏、『現代日本の経済政策』、1974、筑摩書房。沢木耕太郎、『危機の宰相』、2006、魁星出版。「賃金二倍論」は池田勇人首相個人の公約。1960年の閣議決定時は「国民所得倍増計画」。

5) 平野光俊、『日本型人事管理』、2006、中央経済社。第2章を参照。W.G.Ouchi, *Theory Z How American Business Meet the Japanese Challenge*, 1981, Addison-Wesley. (徳永二郎監訳、『セオリーZ』、1981、TBSブリタニカ)。Ezra F. Vogel, *Japan as No.1 : lessons for America*, 1979, Harvard University. Press. (広中和歌子・木本彰子訳、『ジャパンアズナンバーワン』、1979、TBSブリタニカ)。また、仁田道夫、久本憲夫編、『日本的雇用システム』、2008、ナカニシヤ出版参照。

6) 村上泰亮、『新中間大衆の時代 戦後日本の解剖学』、1984、中央公論社。価値類型については、作田啓一、『価値の社会学』、1980、岩波書店参照。職業集団における戦後近代化を民

主化の側面における「平等主義」と、合理化の側面における「業績主義」の二つに分けて考察したのが間 宏、『日本的経営 集団主義の功罪』、1971 である。戦後の「平等主義」は、多様化を契機として「自由主義」の側面を強めていくとされた。Harry C. Toriandis, *Individualism and Collectivism*, 1995, Westview Press Inc.. (神山貴弥・藤原武弘編訳、『個人主義と集団主義 2つのレンズを通して読み解く文化』、2002、北大路書房)。また Steven M. Lukes, *Individualism*, 1973, Blackwell Harper&Row. (間 宏監訳、『個人主義』、1981、御茶の水書房)を参照。

7) 日経連能力主義管理研究会報告、『能力主義管理 その理論と実践』、1969 (巻末資料部分を削除して 2001 年に新装版が刊行されている)。昭和 44 年版『能力主義管理 その理論と実践』の成立の背景については、藤田至孝、八代充史ほか、『能力主義管理研究会 オーラルヒストリー 日本の人事管理の基盤形成』、2010、慶応義塾大学出版会を参照。

8) 長岡豊、『日米経済摩擦』、1987、中央経済社。Chalmers Johnson, *MITI and the Japanese Miracle: the growth of industrial policy 1925-1975*, 1982, Stanford University Press. (矢野俊比古監訳、『通産省と日本の奇跡』、1994、TBSブリタニカ)。Kent E. Calder, *Strategic Capitalism: private business and public purpose in Japanese industrial finance*, 1993, Princeton University Press. (谷口智彦訳、『戦略的資本主義:日本型経済システムの本質』、1994、日本経済新聞社)など参照。

9) 新・日本的経営システム等研究プロジェクト編著、『新時代の「日本的経営」: 挑戦すべき方向とその具体策』、1995、日本経営者団体連盟。伊藤健市は、この報告書を内容的には能力主義管理の延長線上にあるものだと述べている。が、能力主義管理から成果主義管理への過渡期を象徴するものと考えておきたい。伊藤健市、『よくわかる現代の労務管理』、2006、ミネルヴァ書房。29 頁。

10) 「年の功」に重点が置かれていた時代の年功制と、「年と功」の両方が求められるようになった「能力主義管理」の「年功制」とを区別するのが、多数派の見解である。本稿もこの立場に立つ。この点に異論を唱え、両者に差異はなく本質は同じであると指摘したのが、野村正實、『日本的雇用慣行 : 全体像構築の試み』、2007、ミネルヴァ書房。197-199 頁である。

11) 笹島芳雄監修、『成果主義 人事・賃金 V』、2002、生産性労働情報センター。17 頁。また、今野浩一郎編著、『個と組織の成果主義』、2003、中央経済社。

12) 高橋伸夫、『虚妄の成果主義 日本型年功制復活のススメ』、2004、日経 BP 社。

13) 社会思想の領域における国家や帝国主義への言及に注目すると、近現代における国際比較研究は、文化や宗教や国家の概念のありようの検討と避けては通れない。比較研究において利用するマクロデータの入手先が「国家」統計であったりするからである。帝国主義との関連については W.ザイードの「オリエンタリズム」の概念や、B.アンダーソンの「想像の共同体」の概念や、I. ウォーラスティンの「世界システム論」などを参照。Edward W. Said, *Orientalism*, 1978, Pantheon Books. (今沢紀子訳、板垣雄三、杉田英明監訳、『オリエンタリズム』、1986、平凡社。Benedict Anderson, *Imagined Communities: reflections on the origine and spread of nationalism*, 1983. (白石隆、白石さや訳、『想像の共同体 ナショナリズムの起源と流行』、1987、リプロポート。1997 年に増補版、2007 年に定本版が刊行されている。Immanuel Wallerstein, *The Modern World-System: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century*, 1974, Academic Press. 同タイトルで、1980 年に vol.2 *Mercantilism and the Consolidation of the European World-Economy 1600-1750*. 1989 年に vol. 3 *The Second Era of Great Expansion of the Capitalist world-Economy* が刊行されている。(川北稔訳、『近代世界システム』

vol.1 が「農業資本主義と「ヨーロッパ世界経済」の成立」というサブタイトルで岩波書店から、vol.2 は「重商主義と「ヨーロッパ世界経済」の凝集」というタイトルで1993年、名古屋大学出版会から、vol.3 は「大西洋革命の時代」というサブタイトルで、1997年、名古屋大学出版会から刊行されている。

14) 比較制度分析アプローチについては、Masahiko Aoki, *Towards a comparative institutional Analysis*, 2001, Massachusetts Institute of Technology. (瀧澤弘和、谷口和弘訳、『比較制度分析に向けて：新装版』、2003、NTT出版) 比較制度分析の研究課題として「第1に、(現代)経済における全体的制度配置の複雑性と多様性を、ある種の複数均衡として理解すること(共時的問題)、第2に、均衡としての制度観と整合的な枠組みの中で、制度進化のメカニズムを理解すると同時に、新奇性が創発する可能性を許容すること(通時的問題)である」と述べている。訳5頁。また、この「比較制度分析」を応用した研究として、Masahiko Aoki, Hyung-Ki Kim, Masahiro Okuno-Fujiwara (ed.), *The Role of Government in East Asian Economic Development: Comparative Institutional Analysis*, 1996, Oxford University Press. (白鳥正喜監訳、『東アジアの経済発展と政府の役割：比較制度分析アプローチ』、1997、日本経済新聞)。

15) 和辻哲郎、『風土 人間学的考察』、1935(1962改訂版、2000に文庫の新版)、岩波書店。また、『鎖国 日本の悲劇』、1950年、岩波書店。本稿の文脈においては、企業経営における「日本的」なものを、和辻がその研究で試みたように「古代」まで遡る必要はほとんどない。なぜなら、「日本的経営論」の守備範囲を、明治維新以後の工場制大工業の導入以後(プレ工業化時代としての江戸期を認めつつも)に限定したいからである。

日本思想史や日本文化論の中で指摘される<日本的なるもの>に言及すると、「前近代性」「封建制」から「甘え」「集団主義」、果ては「内なる天皇制」まで名称は様々だが、個人性不在の融和的な情感共同体が<日本的>であるという前提に基づいて、<近代>の挫折や<日本>への転向を語るのが、終戦直後から現在に至るまで、日本人が自国の文化について語る言説が、一つの紋切り型となっている。が、荻部は、和辻哲郎の哲学においては、西洋の進んだ文化の普及は、日常生活においてまず、夜の闇に対抗する光の明るさであり、その「人格の光」は、和辻の人格主義の背景となっていると指摘している。この人格主義の視点と近代の現実との葛藤として、和辻の<日本的なるもの>の関心が再検討される必要があると指摘している。荻部直、『光の領国 和辻哲郎』、2010、岩波書店。序章及び第3章。

16) Karl Mannheim, *Mensch und Gesellschaft im Zeitalter des Umbaus*, 1935, A.W.Sijthoff Leiden. (福武直訳、『変革期における人間と社会』、1962、みすず書房)。R. ベンディクスの方法もこれに似る。Reinhard Bendix, *Work and Authority in Industry: ideologies of management in the course of industrialization*, 1956, John Wiley. (大東英祐、鈴木良隆訳、『産業における労働と権威』、1980、東洋経済。経営イデオロギーの変化が social class と bureaucracy との二つの概念によって分析されている。同様に Ralf Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, 1959, Stanford University Press. (富永健一訳、『産業社会における階級及び階級闘争』、1964、ダイヤモンド社)。この研究における中心概念も social class と bureaucracy である。

17) 多くの発展途上国において、先進国から輸入してきた輸入品を自国の技術と企業で代替し生産できるようになることは、政策的課題の一つであった。大野健一、桜井宏二郎、『東アジアの開発経済学』、1997、有斐閣アルマ 第1章など参照。Masahiko Aoki, Hyung-Ki Kim, Masahiro Okuno-Fujiwara, *ibid.*, 1997. また、服部民夫、佐藤幸人、『韓国・台湾の発展メカニズム』、1996、アジア経済研究所。

- 18) 経営史的方法論については間 宏、『日本労務管理史研究 経営家族主義の形成と展開』、1964、ダイヤモンド社。同書は 1984 年、お茶の水書房から再版されている。また、間 宏『日本的系の系譜』、1963、日本能率協会。同書も 1989、文真堂から再版されている。この第 I 章「経営史の見方—時代には時代の論理がある」の「近代化論」からの脱皮、及び「人間性は変わらない」の論議参照。また伊藤森右衛門、『比較論』としての『日本的経営』論、小樽商科大学『商学討究』第 31 巻第 3・4 号、1981。伊藤森右衛門は、経営史的アプローチによる擬似的な国際比較研究を望ましいものではないと考えているようであるが、研究者が自ら置かれた社会の特徴を理解しつつ取り組む、擬似的な国際比較分析それ自体は何も問題はないように思う。たしかに、本格的な国際比較研究は、もっとも望ましい方法の一つではあるが、人材的にも資金的にも、時間的にも相当に重量級の研究方法である。
- 19) Ronald P. Dore, *City Life in Japan: a study of a Tokyo Ward*, 1958, Routledge & Kegan Paul. (青井和夫、塚本哲人訳、『都市の日本人』、1962、岩波書店)。Ronald P. Dore, *New Forms and meanings of Work in an increasingly Globalized World*, 2005, (石塚雅彦訳、『働くということ グローバル化と労働の新しい意味』、2005、中公新書)。
- 20) 内容的には、国際比較研究の方法に含まれるが、日本の場合、日本をメインにして広範な東アジアを研究する優れた研究者に恵まれてきたように思う。明治のお雇い外国人以来の伝統である。また、日本の研究者は、その主張や理論について賛否はあってもこれらの研究者の業績によく耳を傾けてきたように思われる。Kazuo Okochi, Barnard Karsh, Solomon B. Levine (ed), *Workers and Employers in Japan: the japanese employment relations system*, 1973, University of Tokyo Press. 1974 年には同タイトルで Princeton University Press から再版されている。Robert E.Cole, *Japanese Blue Collar: The Changing Tradition*, 1971, University of California Press. Robert E.Cole, *Work Mobility, and Participation: a comparative study of American and Japanese industry*, 1979, University of California Press.
- 21) Hiroshi Mannari, Robert M. Marsh, *Modernization and the Japanese Factory*, 1976, Princeton University Press. 萬成博、R・マーシュ、『近代化と日本の工場』、1977、東京大学出版会。この著作は、原本と訳本の関係ではなく英文版がアメリカ版、日文版が日本版である。ただ、そういう建前にはなっているが、読んでみると、なぜか後者の日本版は、前者のアメリカ版を尊重した日本語版となっている。共同研究報告のベースは英語で書かれたのではないか。および Ronald Dore, *British Factory- Japanese Factory: the origins of national diversity in industrial relations*, 1973, Allen & Unwin. (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』、1987、筑摩書房)を参照。また本稿の注 13 参照。Ronald Dore は、方法の 1 と 3 の両方に分類される。
- 22) Ronald Dore, *ibid.*, 日本語訳の「日本語版への序」ix 頁。
- 23) 筆者らが『組織科学』に投稿した論文、川端久夫ら 6 名の共著、『組織科学』の学説的研究：1967～1983』、『組織科学』第 20 巻第 4 号、1987 を参照。この論文では、この期間の全論文 385 論文の研究領域や研究テーマ、研究スタイル、執筆者の主たる研究領域などを検討している。
- 24) 佐々木武夫、「日本的経営論の学説的研究：『組織科学』掲載論文をデータとして」、西南学院大学『商学論集』、第 32 巻第 1 号、1985.6。
- 25) 藤田若雄、「労働組合組織論」、『組織科学』第 3 巻第 4 号、1969。津田眞激、「管理職過剰と日本的経営」、『組織科学』第 10 巻第 1 号、1976。石田英夫、「日本型雇用システムの国

際的適応性」、『組織科学』 第11巻第17号、1977など。

26) 萬成博、R・マーシュ、「組織の国際比較の新展開」、『組織科学』 第13巻第4号、1979。
同、「日本の工場の組織構造 技術決定論の検証」、『組織科学』 第14巻第4号、1980。W・フルウィン、「日本的経営をめぐる国際的論争について」、『組織科学』 第13巻第3号、1979。
安積仰也、「日本の組織構造」、『組織科学』 第12巻第4号、1978など。

27) 津田眞激、「日本的経営における組織と個人の未来」、『組織科学』 第13巻第1号、1979。
友安一夫、「高齢化に対応する日本の経営組織」、『組織科学』 第12巻第4号、1979。

28) E・ライシャワー、『日本近代の新しい見方』、1965、講談社現代新書。26頁-33頁。

29) 前掲、E・ライシャワー、『日本近代の新しい見方』、57-60頁。

30) Edwin Oldfather Reischauer, *The Japanese*, Belknap Press, 1977(1981), pp127-137. (國弘正雄訳、『ザ・ジャパニーズ：日本人』、1979、文藝春秋)。132頁-141頁参照。E・ライシャワーは、日本大使として来日する前は、ハーバード燕京研究所長の地位にあり、歴史学の視点からアジア研究に取り組んでいた。E・ライシャワーの研究業績は東アジア諸国の比較研究という広い視野を持つので、「外国人研究者による日本の企業経営や産業社会の研究」に分類した。

31) James C. Abegglen, *Japanese Factory*, 1958 前出、第2章「決定的な相違点—終身雇用」参照。

James C. Abegglen の *Japanese Factory* は、少なくとも計3回日本語に翻訳出版されている。1回目上記の1958年、2回目同、『日本の経営から何を学ぶのか 新版 日本の経営』、1974、ダイヤモンド社。(監訳 占部都美、共訳 森義昭)。2回目の訳は、16年後の英語での再版にあたる *Management and Worker the Japanese Solution*, 1972, Sophia University を底本にして邦訳されている。第一部「七〇年代における日本の終身雇用制」と第三部「組織的变化—1956～1966」が加えられ、初版の第7章「日本企業の生産性」が削除されている。3回目は、約半世紀後の2004年に、山岡洋一により、『日本の経営<新訳版>』として新訳版が出版された。最初の1958年版を底本にした新訳である。全体的に原文に忠実な訳がおこなわれ、読みやすくなっている。James C. Abegglen は、Chicago 大学と Harvard 大学で学び、*Japanese Factory* が出版される少し前頃に、階層論研究で知られる W. Lloyd Warner との共著で、アメリカビジネスリーダーの社会移動研究がある。James C. Abegglen, W. Lloyd Warner, *Big Business Leaders in America*, 1955, Harper & Brothers. 同様に、James C. Abegglen, W. Lloyd Warner, *Occupational Mobility in American Business and Industry*, 1955, University of Minnesota Press. また、1955年には、The Ford Foundation による研究員として日本を訪問し、*Japanese Factory* のデータとなる資料を収集した。James C. Abegglen による *Japanese Factory* は、W.ウオーナーとの調査で採用された文化人類学および社会学の方法論に依拠している。

32) 同、『日本の経営』、1958、日本語版への序における次の指摘を参照。13—15頁。「この書物の観察をとおして、アメリカ式の組織および管理の制度は、工業化にたいする数個の可能な方式の一つをなすに過ぎないという事実をアメリカ人の人たちがよりよく理解することによって、アジアの開発における役割をいっそう効果的に果たすのを助けることを、期待したものである。」と書かれている。13頁。

33) 同、『日本の経営』、2004、4-6頁。

34) 同、『日本の経営』、2004、19-22頁

35) Walt W. Rostow, *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*, 1960, Cambridge University Press. (木村健康・久保まち子・村上泰亮訳、『経済成長の諸段階 1つの

非共産主義宣言』、1961、ダイヤモンド社)。また、W.W. Rostow, *Politics and the Stages of Growth*, Cambridge University Press, 1971 など参照。

36) Karl Marx, Friedrich Engeres, *Gesamtausgabe*, I -11, 1985, Dietz Verlag. K. マルクスは「資本制生産に先行する諸形態」で、アジア的、古典古代的、ゲルマン的(封建的)諸共同体を論じている。(『マルクスコレクション III ルイ・ボナパルトのブリュメールー八日、経済学批判要綱 [序説] [資本制生産に先行する諸形態] 経済学批判 [序言] 資本論 第一巻 初版 [第1章]』、2005、筑摩書房)を参照。

37) Clark Kerr et al, *Industrialism and Industrial Man : The Problems of Labor and Management in Economic Growth*, 1960, Heinemann. (中山伊知郎監訳、川田寿訳、『インダストリアリズム：工業化における経営者と労働』、1963、東洋経済新報社)。Clark Kerr, *The Future of Industrial Society :convergence or continuing diversity?*, 1983, Harvard University Press. (嘉治元郎監訳、『産業社会のゆくえ：収斂か拡散か』、1984、東京大学出版会)また、Harry Katz, Darbishir Owen, *Converging Divergences*, 2000, ILR Press の「収斂する多様性論」参照。

38) Alexander Gerschenkron, *Economic Backwardness in Historical Perspective : a Book of Essays*, 1962, Belknap Press of Harvard University. 約半分が Soviet Russia に関する分析に当てられている。

39) Alice H. Amsden, *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*, 1989, Oxford University Press. 日本に対する韓国の後発有利については chp3 *The ABCs of Japanese and Korean Accumulation* pp55-78 を参照。

40) 末廣 昭、『キャッチアップ型工業化論—アジア経済の軌跡と展望』、2000、名古屋大学出版会を参照。また、青木昌彦、『日本企業の組織と情報』、1989、東洋経済新報社における人事部の機能についての「相対原理」を説明する際の日米の企業行動の比較モデルを参照。

41) Ronald P. Dore, *City Life in Japan : a Study of a Tokyo Ward*, 1958, Routledge & K. Paul. (青井和夫、塚本哲人訳、『都市の日本人』、1962、岩波書店)。Ronald P. Dore, *Land Reform in Japan*, 1959, Oxford University Press. (並木正吉、高木径子、蓮見音彦訳、『日本の農地改革』、1965、岩波書店。) Ronald P. Dore, *Education in Tokugawa Japan*, 1965, University of California Press. (松居弘道訳、『徳川時代の教育』、1970、岩波書店)。

42) G. E - Andersen, *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, 1990, Polity Press . (岡沢憲英・宮本太郎監訳、『福祉資本主義の三つの世界—比較福祉国家の理論と動態』、2001、ミネルヴァ書房)。ヨーロッパにおける福祉資本主義の三つの類型、自由主義型(アングロサクソンレジーム)、社会民主主義型(スカンジナビアレジーム)、保守主義型(大陸ヨーロッパレジーム)の特徴についての論議参照。

43) 同、『イギリスの工場・日本の工場』、1987。第9章「後発効果」参照。

44) R.P. Dore, *New Forms of Meanings of Work in an increasingly Globalized World*, 2004, International Labour Organization. (石塚雅彦訳、『働くということ：グローバル化と労働の新しい意味』、2005、中公新書)。R.P. Dore, *Stock Market Capitalism : Welfare Capitalism : Japan and Germany versus the Anglo-Saxons* , 2000, Oxford University Press. (藤井真人訳、『日本型資本主義と市場主義の衝突 日・独対アングロサクソン』、2001、東洋経済新報社)。R.P. Dore, *Will The 21st Century be The Age of Individualism*, 1991, The Simul Press. (加藤幹雄訳、『21世紀は個人主義の時代か 西欧の系譜と日本』、1991、サイマル出版会)。集団主義に対する個人主義の類型(特徴)として Methodological Individualism, Moral Consistency, Anti-Authoritarianism,

Self-Reliance, Emotional Ungroupishness or Self-Sufficiency, Self-seeking (Ruthless individualism) の 6 つのタイプを指摘している。pp37-39。

45) Richard Sennett, *The Corrosion of Character: the Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, 1998, W.W. Norton. (斎藤秀正訳、『それでも新資本主義についていくか：アメリカ型経営と個人の衝突』、1999、ダイヤモンド社)、訳者は *Corrosion of Character* を「人間性の腐食」と訳している。Richard Sennett, *The Culture of the New Capitalism*, 2006, Yale University Press. (森田典正訳、『不安な経済／漂流する個人：新しい資本主義の労働・消費文化』、2008、大月書店) など参照

46) 尾高邦雄、『新稿職業社会学』1/2、1953、福村書店。尾高邦雄、『職業と階層』、1958、毎日新聞社。尾高邦雄、『職業の倫理』、1970、中央公論社。

47) 尾高邦雄、『日本の経営』、1965、中央公論社。

48) 尾高邦雄、『日本的経営 その神話と現実』、1984、中公新書。

49) 尾高邦雄、『日本の経営』、前掲。289 頁-305 頁。不平不満型を、自主的・積極的な 2 重忠誠型に転化させる努力の必要を指摘している点に注目。305 頁。また『改訂 産業社会学』、1963、ダイヤモンド社における社会学視点 (人間遡及的あるいは生活遡及的視点) を参照。

50) 松島静雄、『労働社会学序説』、1951、福村書店。また Richard Centers, *The Psychology of Social Class: a study of class consciousness*, Princeton University Press, 1949. (松島静雄訳、『階級意識』、1958、東京大学出版会)。

51) 松島静雄、『労務管理の日本的特質と変遷』、1962、ダイヤモンド社。第 6 章「労務管理の日本的特質」参照。

52) 森五郎、松島静雄、『日本労務管理の現代化』、1977、東京大学出版会 UP 選書。

53) 中野卓、松島静雄、『日本社会要論』、1969(第 9 版)、東京大学出版会。第 6 章第 2 節「経営の日本的特質とその意義」参照。

54) 間宏、『日本労務管理史研究』、1978(1963)、御茶の水書房。同書の副題は「経営家族主義の形成と展開」である。また、第 1 章「経営家族主義と家族主義管理」を参照。

55) 間宏、『経営福祉主義のすすめ』、1979、東洋経済新報社。4 頁。

56) 間宏、『経営福祉主義のすすめ』、前掲第 5 章「経営家族主義から経営福祉主義へ」を参照。

57) このことは、長期的には馴化が進みやすいという日本社会の特徴を指摘しているにすぎない。もちろん、近代の自由社会は価値の多様性を前提にするので、一般的に、特定の時点をとれば価値意識の対立や抗争・葛藤が存在するのが普通である。

58) 佐藤慶幸、『現代社会学講義』、1999、有斐閣ブックス。100 頁。

59) 佐藤慶幸、『官僚制の社会学(新版)』、1991 (旧版 1966)、文眞堂 (ダイヤモンド社)。277 頁。佐藤の早稲田大学に提出した修士論文のテーマは、M・ウエーバーの家産官僚制の概念の研究であったことが、次の研究書の中で述べられている。佐藤慶幸、『アソシエーションの社会学—行為論の展開—』、1982、早稲田大学出版会。323 頁。

60) この指摘のもととなった AGIL 図式とパターン変数については、Talcott Parsons, Robert F. Bales and Edward A. Shils, *Working Papers in the Theory of Action*, Free Press, 1953.

61) 佐藤慶幸、『現代組織の論理と行動 官僚制を越えて』、1972、御茶の水書房。252 頁の「集団主義への疑問」参照。

62) 佐藤慶幸、『アソシエーションの社会学』、前掲。佐藤慶幸、『女性と協同組合の社会学』、1996、

文真堂。佐藤慶幸、『NPOと市民社会—アソシエーション論の可能性』、2002、有斐閣。

63) 佐藤慶幸、『アソシエーティブ・デモクラシー』、前掲。まえがき iii など参照。

第2章 日本の経営の通時的研究：先行研究と本研究の構成

1 通時的比較と先行研究：日本の経営の成立

日本の近代化は、紆余曲折した過程であった。「日本的経営」の研究は、日本の資本家や経営者の秩序意識や、さらには労働者や個人の職業意識に注目して、この創発的過程を明らかにしようとする概念の一つである。この章では第1章の「方法の問題」の検討を受けて、「通時的比較研究」の視点から、高度経済成長期末までの、「日本的経営」の研究に関連する「先行研究」の成果を整理してみたい。本研究の目的は、この「先行研究」の章で明らかにされた「日本的経営」の諸制度が、その後の経営環境変化の中で、どう変化していったのかを検討することにある。近年の「能力主義管理」と「成果主義管理」の時代に、この「日本的経営」の本質あるいは諸制度がどう変化し、また、どのような意識や制度が存続しつづけてきたのかを、通時的比較の視点から考察することにある。

通時的比較法により、「日本的経営」の成立期における経営理念の変化を検討したい。

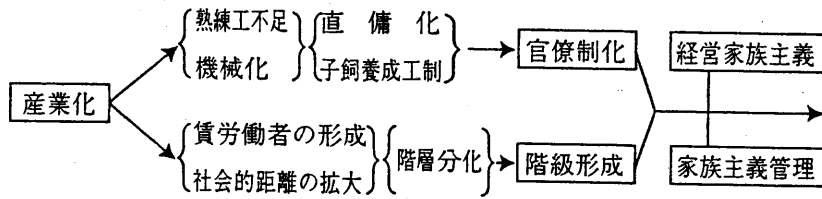
「経営家族主義」概念の成立過程、戦後期におけるその「身分主義的で温情主義的な経営理念」の再編過程、さらには高度経済成長における「日本的経営」の確立過程を検討したい。ここでは、「先行研究」の成果を、日本的経営の「成立期」、「再編期」及び、「確立期」という時代区分に従って整理しておきたい。

まずは、明治末期から昭和初期にかけての時代における、企業経営における西欧的システムの導入と伝統的なシステムとの接触・反発・融和という社会過程の中で、「日本的」なものが自覚されるようになり、創発として「日本的経営」の用語の前提になる「経営家族主義」や「制度化された温情主義」が誕生していく社会過程の検討から見ていくことにしたい。

明治末頃までには、日本の主要産業における重化学工業化と経営規模の拡大、それに対応するように経営の寡占化が進み、財閥による企業支配が成立していく。紡績業などの軽工業や鉱業では、不況期における買収や合併によって企業規模の拡大が進展し、重化学工業では、工場の増設や新設による企業の自己膨張によって、企業規模の拡大が進んだ。この工業化の進展と重化学工業化の着手は、経営組織の官僚制化と階級関係の形成とを促進し、労務管理として対応すべき新しい課題を生んだ。伝統的な管理法と労働組織は、しだいにこの動向に対応し得ないものとなり、新しい経営理念と管理施策の形成と普及が求められるようになった¹⁾。

重化学工業と機械工業の普及は、企業規模の拡大と熟練工の直備化の必要性をもたらした。軽工業における生産の効率化の要請と、重化学工業化による機械化の進展は、熟練工の量的確保と技術水準の向上という熟練形成の課題を生んだ。熟練工は、さしあたっては、既存の親方制度によって補充されるほかはなかった。が、親方による請負制度は、しばしば各地で労働問題を生じたし、伝統的な徒弟制度による職人の養成は、しだいに時代の要請に答え得ないものとなった。ここから、長期勤続をタテマエとする子飼養成工制度が導入されるようになり、技能の養成・養成した基幹工の直備化・その定着促進策とが採用されるようになった。

図 2 - 1 経営家族主義成立の社会的背景



階級形成は、企業規模の拡大とそこで働く賃労働者の増大、その経営組織の官僚制化を背景にして進展した。工場制大工業における資本家と、雇われるものとしての労働者の社会的距離の拡大が進行し、両者の差異が顕在化するようになった。好況期を中心に、労働力需要は強まり、労働力の調達範囲は、工場周辺、都市の下層、都市の周辺さらに地方へと拡大していった。また、大企業体制の確立とその官僚制化の進展は、労働者が親方となり、自立して自営業主となるライフ・コースの可能性を低下させ、しだいに、労働者は労働者として職業生活を完結するライフ・コースを歩まざるをえなくなってきた。労働者は、しだいに「社会階級」としてその社会的勢力を増大させつつあった。

他方では、資本家や経営者への富の集中が進んだ。明治末には爵位をもつ資本家、経営者が増加し、その社会的地位の向上が促進された²⁾。また、明治末は、経営者の世代交代期であった。伝統的訓練と経営感覚を身につけた創設期の経営者は、しだいに企業経営の第一線を去りつつあった³⁾。これに代わって、大卒者の管理者への登用が普及し、留学や洋書による西欧的知識を身につけた経営者が増加する。この動向は、労働者の多くが伝統的生活様式を色濃く残す農村部から補充されつつあったことと対比すると、両者の生活様式の分化が加速する過程が生じた。生活水準と生活様式における社会的距離の拡大は、資本家階級と労働者階級との対立の契機を増大させた。現に、労働争議の件数とその規模が拡大していった。しかも、明治末には、労働争議は社会主義運動と結びつくようになり、質的にも成長しつつあった。

この社会的緊張の増大に対応して、行政側は、工場法案、労働組合法案、健康保険法案などの労働立法を準備し、その法の枠内で、労働運動を規制し、制度化しようとした。しかし、労働組合法の審議に対する、日本工業倶楽部や全国産業団体連合協議会の意見書あるいは決議に見るように、資本家・経営者層は、この法制化の阻止に努めた⁴⁾。そして、法律によるのではなく、独自の労務管理法の採用によって、この緊張に対応しようとした。

間宏による「経営家族主義」の概念は、この社会状況に对应しようとして登場してきた経営理念、あるいは経営イデオロギーを用語化したものである。「家族主義管理」とは、この理念に導かれつつ整備され、体系化された管理諸制度(施策)をさす。経営家族主義は、つぎの特徴をもつ⁵⁾。

(1) 経営社会秩序における身分制

- (2) 雇用関係における終身雇用制
- (3) 賃金制度における年功型賃金制
- (4) 生活保障としての企業内福利厚生制
- (5) 労使関係における家族主義イデオロギー

まず、「身分制」とは、職員と工員の職務差を身分差として固定しつつ、それぞれの身分内においては年功による格差を設定しようとするものである。工員として採用されたものは、待遇は、職員待遇となることはあっても、身分は工員に留め置かれた。また、職員については、機能的に不必要と思われるほど多くの職位がつくられる傾向があった。

「終身雇用制」とは、雇用した以上、よほどの過失をおかすか、親にたとえられた経営者に反抗しない限り、満期定年まで雇用しようとするものである。このため、雇用時点で雇用期間を設定することは、しだいに稀になった。老齢退職者には、退職金が支給されるようになり、また、傍系会社や下請け会社に職を斡旋したり、引きつづき補助労働に雇用したりした。経営状態が悪化したばあいでも、賃金その他の労働条件を切り下げることはあっても、解雇は極力避けようとした。

「年功賃金」とは、まず、職員と工員、男性と女性、常用工と臨時工といった身分差に応じて、賃金の額や支払い形態を設定しようとするものである。また、身分内においては、年功差によって賃金を支払おうとするものであった。職位設定の身分制と賃金設定の年功制とは密接に関連していた。業種、職種による多様性はあったが、重工業では基本給に年功的な要素が、附加給には生産奨励的な要素が取り入れられた。鉱業や紡績業の工員では、基本給に能率を刺激する生産奨励的な要素が、附加給部分に生活給的な要素が取り入れられるのが一般的であった。臨時工は、集団の成員とは見なされなかったので、生産奨励的な要素だけで賃金が決められるのが普通であった。

「企業内福利厚生制」とは、年功賃金が、かろうじて日常生活を賄う程度に低く抑えられていたことから、この年功賃金を様々な側面から補填し、労働者の生活を保障しようとしたものである。結婚、出産、子供の進学、病気、葬儀などの出費は、年功賃金では対応しえなかったから、企業はこの低賃金を補うため、祝金、育英基金、見舞金などを準備し、また、社宅、水道料・電気料の補助、購買会や配給所による日用品の廉価販売、安米制度などを実施して労働者の生活安定に努めた。さらに、運動会、慰安会などの開催、クラブ、グラウンド、保養施設などの設置をすすめて、従業員の福利厚生に配慮した。

「信念体系としての経営家族主義」は、主として大企業の基幹工を対象としたものであり、伝統的な「家」の構成員を職員から基幹工にまで拡大し、利潤の同族内確保を社内確保へと拡大し、大企業の基幹的労働者の受益化を促進しようとするものであった⁶⁾。理念としては、それまでの「専制的で恣意的であった温情主義」を、社会化された情誼としての「制度化された温情主義」へと移行させようとするものであった。要するに、歴史的にみれば、経営家族主義とは「封建時代における家業経営」を、明治末頃から昭和初期にかけての時代に、資本主義的な大企業のなかに再編したものとすることができよう⁷⁾。

この家族主義イデオロギーは、天皇制家族国家原理や、地域社会における共同体的な原理の強調とも適応的であった。このようにして、企業という機能集団は、家集団との類比で解釈され、資本家と労働者という階級関係は、親子という身分関係に転置された。また、

「大家族主義」、「一山一家」、「国鉄一家」などの用語にみられるように、この身分制は、もともと選別意志に基づくゲゼルシャフトの中に、本質意志に基づくゲマインシャフトの要素を導入しようとする試みであった。

「経営家族主義」の定着を促進した行為主体が注目される必要がある。間宏は、この日本の経営文化が、なぜ大正期を中心とする比較的短期間のうちに普及し得たのかを問い、異質な外来文化と伝統的な土着文化とを融合し、意図的に伝統を革新しようとした行為の担い手として、宇野利右衛門や神田孝一の思想と行動に注目した⁹⁾。これらの人々は、伝統的な労働者の生活様式を理解しつつ、なおかつ新しく導入された西洋的制度や知識への関心を持ちつづけた少数派であった。

前述のように、この時期、書物や留学によって西洋的知識を身につけた経営者が登場する。他方では、伝統的生活様式を色濃く残す農村部から大量の労働者が補充されてくる。この経営者の外来的知識と労働者の伝統的な労働観との調整を図り、労使双方が受け入れ可能な管理施策の具体的な提案の努力がおこなわれた。野村による「職工問題資料」の刊行や、中間管理職を対象とした模範工場見学会の試みなどがこれにあたる。

最後に、家族主義管理の体系化と普及過程とに言及しておきたい。身分別では、「職員層」にはかなり早い時期から家族主義管理がおこなわれた。これが「大企業の工員」の多くに拡大されたのは第一次大戦後であった。性別では、特定の方向性を指摘することはできないが、家族主義管理の基礎にある考え方は、男尊女卑の意識であったから、戦前では男子を対象とする家族主義管理に留まった。

規模別では、大企業での普及が主流で、漸次中小企業や小企業の一部に浸透していった。しかし、小企業には、「家族経営そのもの」がかなり遅くまで残ったので、制度化された様式を導入する必要性のない場合が多かった。業種別では、機械化及び直備化の遅速の関係で、化学→軽工業（主として紡績）→重工業→鉱業→建設業といった方向性を考えることができる⁹⁾。

2 通時的比較と先行研究：戦後民主化とその再編

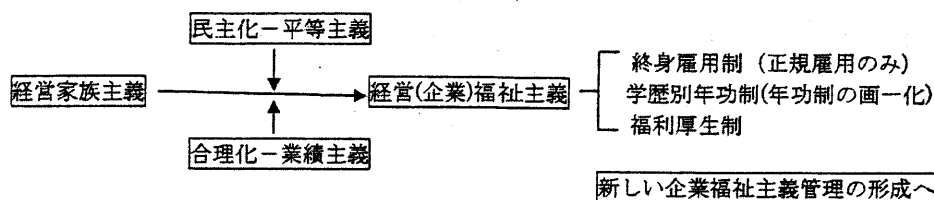
戦前の経営家族主義は、1920年代の退職金制度の普及によって完成したといわれる。しかし、第二次世界大戦による統制経済の期間と、敗戦後の経済民主化政策の期間との約15年間、個別企業の家族主義管理は否定された。しかし、この不連続は、経営家族主義のその後の再編にあたって、いくつかの重要な影響を残すことになった。

まず、統制経済では、軍需品の大量生産を目標に産業の再編が進められた。生活物資の生産力は低下したものの、重化学工業の生産力の拡大と技術革新が進んだ。また、兵役によって不足する技術者や職工のかわりに、民間人、学生、婦人、さらには朝鮮・中国から徴用された労働力や捕虜等の大量動員がおこなわれた。多様な経歴をもつ人びとの職場への進出と、量産体制のもとでの実力主義は、年功的身分秩序を弱め、労働力不足と徴兵の現実は無意味なものにかえ、物資の統制と法律による福利厚生の一化は、企業内福利厚生制と矛盾することになった。統制経済は、神がかった精神主義と、生産力の拡大の必要から要請される科学主義との相克の下で実施された。次の時代への課題としては、経営者には能率の重要性を、労働者には身分制の不合理性を教えることになった。

第2次大戦後の戦後改革と社会の再建期には、経営を支えてきた権力構造が大きく変化した。まず、経済民主化政策の柱として財閥の解体が進められた。三井家、岩崎家、住友家、安田家を始めとする、10家56家族が財閥家族に指定されて、その企業支配力の排除がおこなわれた。また、公職追放は経済界にも拡大されて、約250社の指定会社において、約2200名が公職追放の該当者となった。これらの政策によって、戦前・戦中のおもだった資本家・経営者は総退陣し、多くの企業において、経営者の世代交代と若返りが実現した。また、戦前からの大企業の多くでは、所有と経営の分離が徹底するようになり、専門知識と経歴に基づく経営者と管理者が生まれる素地が形成された¹⁰⁾。

戦後の混乱期がすぎると、産業再建が進められた。1955(昭和30)年には、戦中・戦後の過剰人員の整理も一段落し、鉱工業生産指数は戦前の最高水準近くにまで回復した。このころ、外見的には、戦前の経営家族主義と大差ないような企業内秩序が再編されることになった。この経営家族主義の再編は、戦後の産業再建が、戦前の産業近代化と類似した条件のもとですすめられたことと、戦後職場に定着した労働組合の運動がその再編を促進したことによる。

図2-2 戦後民主化と経営福祉主義の成立



戦後、労働者は、失業の不安とインフレ・食糧難による生活不安に直面していた。企業別組合は、この職員の雇用安定と生活防衛の要求に対応して、経営者に対し「首切り反対」と「食べる賃金」の保障を求めた。このため、労働組合が強力であるほど、終身雇用制は経営者の思惑をこえて実現されたし、第2次大戦後の困窮の中での生活保障要求は、戦前のような評価・査定による賃金決定というよりも、同一勤続年数同一賃金という年齢序列的な側面を強めることになった。福利厚生も、「よこせ」運動として進められたことから、その要求が実現されると、企業内福利制度に転化した。

ところで、これらの戦後民主化のモデルとなったアメリカ的経営は、日本の経営にはどのような影響をあたえたのであろうか。戦後、アメリカ的経営が積極的に紹介され、定着化が試みられた。労務面について言えば、職務分析、職務給、人事考課、TWI、MTPなどの教育訓練法、ヒューマンリレーションズの考え方やその技法などが紹介された。また、日本生産性本部は、労使を含めた派遣団をアメリカに送り、アメリカの生産管理、労務管理、マーケティングなどの視察、学習に努めた。が、最初、これらの技法や思考法は、マンネリ化しやすい「日本的経営」に刺激をあたえるカンフル剤として導入された側面を持ち、多くの大企業がただちに、その企業システムや人的資源管理システムを根本的に変革

することはなかった。

この理由として、次の点を指摘しうる。まず、戦後再建期とそれに続く経済成長の準備期という産業化の過程は、限られた資源、市場、資本によって遂行されざるをえなかったという点で戦前の環境に類似しており、アメリカ的な個人主義よりも、伝統的な集団主義で再編に取り組む方針の方が、より容易な経営方策であったことによる。また、「豊かな社会」へと移行しつつあったアメリカ的経営のもつ普遍主義的な行動様式は、敗戦後の日本社会でそのまま受け入れることは難しかった側面もあったと思われる。

このようにして、戦前の経営家族主義の柱であった、終身雇用制、年功序列制、企業内福利厚生制が再編されることになった。しかし、この再編は、あくまでも戦後民主化の枠のなかで進められたものであった。このため、戦前の経営家族主義がもつ身分制と労使関係のイデオロギーは変化した。戦前の身分制が廃止されることによって、家族主義管理の対象は「正社員」全体にまで拡大された。また、恩情による労使一体論は、交渉による労使協調論へと変わった。

この変化は、戦前の経営家族主義が天皇制国家原理と共同体的秩序に対応したものであり、戦後の再編型が民主制福祉国家論と大衆社会化する状況に対応したものであることによる。戦前の経営家族主義が、家の永続の観念を強調して、自己犠牲と従順さを要求したのに対して、戦後の再編型は経営者による従業員の福祉への配慮を強調して、労使の家族的な感情融和と一致協力によるパイの大型化を要求した、つまり、戦前では企業への忠誠を条件とする生活の保障が、戦後では労使協調を条件とする利潤の共有が強調された。間宏は、この戦後の職場秩序の特徴を経営福祉主義とよんで、戦前の日本的経営の特徴であった経営家族主義と区別した¹¹⁾。この後、日本経済は、経営福祉主義とその集団主義に支えられながら、高度経済成長を達成していくことになる。

戦後の職場秩序や経営理念の変化を考察する場合、避けて通れないのが労働組合の定着と組合員数の急激な増加である。戦後のゼロから出発して、3年後の1948年には、組合数は3万4千、組合員数は668万人となった。この労働組合勢力の伸展は、(1)戦前には公認されなかった労働組合が、戦後では公認されたこと。また、労働三法を始めとして、労働保護立法が制定される動向にあったこと。(2)このため大企業の多くで組合が結成されたこと。(3)企業別組合という一括丸抱えの組織形態をとったこと。(4)ホワイトカラーの組織化にも成功したこと、などによる。また、戦中からの連続性の問題として、企業別組合が戦中の産業報国会の支部組織と類似する組織形態をとったことも留意しておいてよい点であろう。職場における労働組合の定着は、身分制の廃止を促進し、労使の交渉による職場秩序の形成を促進した。

企業別組合とは、特定の企業あるいは事業所ごとに本雇いの従業員であることのみを資格として、その全員を一括丸がかえの組合員として成立する労働組合のことである。この企業別組合は、戦前にも存在したが、戦後は著しく増加して、組合数および組合員数の90%前後を占めてきた。現在でも、日本の労働組合のほとんどは、この企業別組合である。企業別組合は、そのリーダーを自首的に選出し、また財源を組合員の給料から自動的に徴収するため、自律性の高いことが特徴である。企業別組合は、その名のとおり、まず、企業別に単位組合として組織される。つぎに、おのおの企業別組合は、一産業一単産の原則にしたがって、産業別に単産とよばれる産業別連合体に加入する。そして、単産ごとに

運動理念や政党支持関係によって、現在あるものでいえば、連合などのナショナル・センターに組織されている。

戦後の労働組合運動は、よかれあしかれ、この企業別組合によって進められてきた。白井泰四郎は、その長所と短所を、つぎのように指摘している¹²⁾。まず、長所としては、(1)労働組合勢力の急速な拡大を可能にしたこと、(2)組合財政の安定、(3)ホワイトカラー組織化の実績、(4)職場に密着した組合活動が可能なこと。短所としては、(1)規模が小さく、交渉力や闘争力が弱いこと、(2)組合と経営とが癒着しやすく、企業内組合となりやすいことが指摘される。

企業別組合は、企業別に組織されたため、経営家族主義の再編と矛盾することなく、職場に定着していった。しかし、企業別組合は、従業員一括丸がかえの体質と、職制と組合組織との末端が同一人物に重複する体質をもっていた。このため、労使の大規模な対立が生じたばあい、藤田若雄が指摘するように、職場別の縦割れ、あるいは対角線的分裂という分裂形態をとって、第二組合をうみやすい体質をもっていた¹³⁾。

労働者意識の実証研究は、しだいに蓄積されてきているが、ここでは尾高邦雄による企業別組合の組合員意識調査に言及しておきたい¹⁴⁾。この調査の特徴は、経営帰属意識と組合帰属意識とを、ゼロサム概念として仮定せずに、一応独自の概念とし独自の尺度により測定したものである。調査によると、まず、多くの組合員は、労働組合への積極的帰属意識をもっていた。しかし、同時に、組合員の多くは経営側へも積極的帰属意識をもっていることが明らかにされた。

そこで、組合員の帰属性タイプとして、経営支持・組合不支持(PC)、経営不支持・組合支持(CP)、経営支持・組合支持(PP)、経営不支持・組合不支持(CC)、両者中立(NN)、その他(Nの混合型)の六類型が考えられた。1952年から1962年にわたる26の調査結果の整理から、企業別組合の組合員意識には、「二重忠誠型」(PP)と「二重不満型」(CC)とが多いことがわかった。つまり、企業別組合の組合員は、少なくとも日常的には、一般的に予想されるような経営か組合かという対立意識よりも、経営も組合もという両面肯定意識(二重忠誠)か、否定的同一視(二重不満)を強くもつことがわかった。

もう少し詳しく実態を検討すると、二重忠誠型は、伝統的で、肉体労働を中心とする職場に多く、当時の中高年労働者に多い帰属意識であった、二重不満型は、近代的で、オートメーション化された職場に多く、学歴が比較的高く、若年労働者に多い帰属意識であった。また、時代別では、二重忠誠型は戦後復興期から高度成長期初期に、経営家族主義が再編されてくる過程での労働者意識に対応し、二重不満型はこれ以後、職場のオートメーション化や合理化が進展する過程での労働者意識に対応している。

3 通時的比較と先行研究：高度経済成長期

現代の職業生活は、しだいに組織の中に組み込まれた職業生活として存在することが多くなっていった。組織された職場での職業生活を検討するための3つの要素として職務(Job)、地位(Position)、組織体(Organization)がある¹⁵⁾。「職務」とは個人の担当する作業や業務の種類をさし、「地位」とは組織体が個人に付与する権限と責任の程度をさし、「組織体」とは勤務先の業種や規模、職場の社会的評価などの特徴をさす、と考えておきたい。

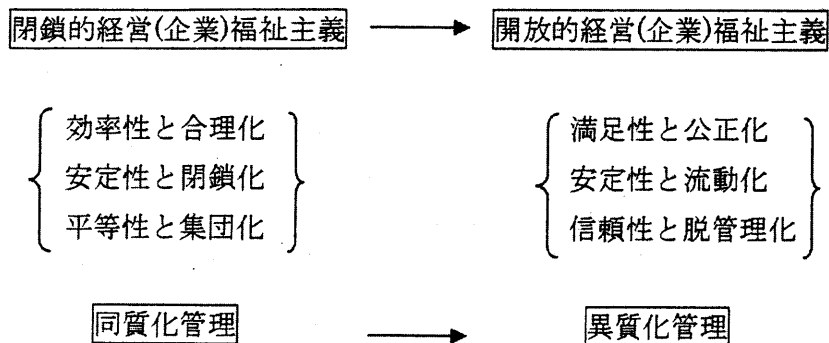
この職業の3要素は、バブル景気後の景気後退期にどう変化しつつあるのか。

職務範囲の明確化と責任の所在の確立は、近代的職制の基礎とされてきた。日本でも形式的には職務は明確に定められるようになってきた。これまで職務を明確化しなくても組織の運営が可能であったのは、職務遂行の単位を職場の集団におき、連帯責任制を採用してきたことによる。近年の職務拡大や、労働の人間化の動向は、職務の細分化の弊害を改善し、多能工化をすすめたり、セル（一人屋台）方式等の導入によって職務範囲を拡大し、労働の完結性をたかめようとする動向にある。かつて批判された職務範囲のあいまいさは、柔軟性の視点から再評価され、新しい時代に適応した職務のあり方として再評価されつつある¹⁶⁾。

国際化や情報化の進展のなかで、固有の技術とノウハウを累積してこなかった産業や企業は、しだいに国際的な競争に耐えられなくなる。また、戦後、政府の保護と行政依存に支えられて存続してきた産業も、低成長・規制緩和の進展とともに、大きな転換期を迎えることになる。この動向の中で、地位の構成と配分様式における変化としては、年功制が次第に維持できなくなり、賃金カーブの上昇がしだに早期に頭打ちとなるようになり、役職ポストの不足対策や「職能資格制度」の導入による地位と賃金・待遇との二重化などの制度変化が進んだ。また、不況業種や構造転換に直面した企業で早期退職制度が導入され中高年齢層の雇用調整が試みられることになった。¹⁷⁾

組織体による差異、とりわけ企業規模による差違は、これまで大きな職場であればあるほど労働条件がよいと信じられてきた¹⁸⁾。近年のグローバル化の下では、単なる規模の大きさより、効率よく組織管理されていること、あるいは適正な規模が選択されている組織がより適応力が高い。また、技術力や収益率などの指標は、規模の経済や範囲の経済よりも重視すべき指標となっていくた。銀行を中核として、株式の相互持ち合いにより結束してきた企業集団のネットワークも変質を迫られた。生産や経営規模の拡大という経済成長期に適応的であった、大企業体制と企業集団の結束は、新しい時代の変化の中で再編成されるようになった。大企業は世界のブランドの一つとして開かれた世界の中でグローバルな競争を展開するか、ローカルな企業としてブランドを確立するのかの選択を迫られることになった。協調的な労使関係と閉じられた企業福祉主義は、この動向の中で、開かれた企業福祉主義へと変化していった。

図 2-3 経営福祉主義の変質



日本の経営組織は、経済成長期に典型的にみられた成長期型の組織構造から、高度大衆消費段階をへて安定成長と移行し、産業も重化学・電気運輸機器から情報機器・環境・バイオ産業へと移行しつつある。この変化に伴って工業の導入期、発展期、戦後の復興期、高度経済成長期の過程で形成されてきた、安定雇用、年功秩序、協調的労使関係、組織内のコミュニケーションを特徴とする日本的経営は新しい転換期に直面することになった。

日本社会の「豊かな社会」への移行は、長期的には職業意識や経営理念にどのような影響をもたらしつつあるのか。間宏は、この変化を「閉鎖的」経営福祉主義から「開放的」経営福祉主義への移行として把握した。閉鎖的経営福祉主義の特徴は、まず人的資源の採用における「同質化管理」において見ることができた。正社員の採用においては、一般能力や性格テスト・面接、さらには身元調査などによって慎重な採用が行われた。生活意識や思想傾向の似通ったものだけが入社を許可される傾向が強かった。ついで、入社前の内定式や、新人研修、定期研修をとおして、さらなる同質化が試みられる。年功的処遇や、定期異動の慣行、ホワイトカラーとブルーカラーの処遇格差の小ささ等も、従業員の同質化を強めた。また、多くの雇用者は、定年を同一年齢で迎えることになった。同質化管理の下では、決定には時間はかかるが一度合意が形成されると迅速な実施と効率的なコミュニケーションが可能であった。集団主義と能力主義管理の結合による「同質化管理＝閉鎖的経営福祉主義」は、経済成長期と安定成長期の日本的経営の効率を支えてきた原動力であった。が、成熟した福祉社会への移行が模索される時代の動向の中で、家庭生活と職業生活とのバランスが求められるようになり、従業員の個性（多様性）と自発性（能動性）を尊重する職場秩序としての新しい経営理念と福祉社会の理念との調和が求められるようになった。

新しい経営理念においては、どのような論理で「経営」と非物質的「福祉」の両立がはかられるのか。間によれば、経営福祉主義の中心概念である「福祉」は安定性と信頼性と満足性の3要素から構成される¹⁹⁾。安定性とは<雇用の安定性>の問題である。信頼性とは<労使関係における相互理解の深さ>を指すものである。満足性とは<処遇における公正さ>を意味する。「安定性」で検討すべきは、従業員の高齢化にともなう終身雇用慣行の見直しの動向である。これまで年功制の漸次的廃止と不況期における中高年齢者のなし崩しの排出が進められてきた。経済成長率の高さとこの雇用調整は、従業員構成におけるスリムさを維持するメカニズムであった。「団塊の世代」を中心とする本格的な高齢化がすすんでいた。このなかでどのようにして安定雇用を維持し、協働への動機づけ維持するのかの工夫が必要となる。また、労働基準法改正による週休2日制の完全実施による労働時間短縮は、雇用の安定と雇用の拡大の両立を企図した労働政策でもあった²⁰⁾。

「信頼性」で考えておくべきは<脱管理>の動向である。労使協議制の拡充と、これまでの経営者主導型の職場の自主管理ではない、労使共同による職場の自主管理が求められるよう。また、ゆとり社会の実現や男女雇用機会均等化の要求は、労働時間短縮の実現と並行して進められる必要があるだろう。そうでなければ産業社会の過活動や過剰生産、過剰輸出の体質は変化せず、ゆとりある社会の実現は困難である。

処遇の公正さは、「満足性」におおきな影響を与える要件である。労働力構成や仕事をめぐる価値意識の多様化に対応して、同質化管理の色彩を薄め異質化管理の性格が強められねばならない。閉鎖的な同質性ではなく、多様性を許す開放的な人事・労務管理が求

められるようになった。労働力構成の多様化・異質化としては次の4点が注目される。

①男子基幹労働力の高齢化がもたらす年齢幅の異質化がすすむ。年齢構成の異質化は、世代間の価値観のズレの問題となる。この動向に対応する能力開発や職務開発、バランスのとれた公正な処遇が求められる。

②女性労働力の増大とその労働条件の問題である。女性雇用者の大部分はサービス業、製造業、卸小売業、金融・保険・不動産の事務および生産工程に集中してきた。性別役割分業社会から両性役割均等社会へと移行することによって、両性による役割分担と相互理解が進んでこそ、社会の活力が保持される²¹⁾。

③障害者雇用の拡大の課題がある。身体障害や精神障害など身障者のおかれている障害の程度は多様であり、その能力に応じた職務が準備され、社会的責任として身障者雇用が促進される必要がある。

④今後若年労働力不足、中小企業における人手不足、さらには3K労働等の忌避傾向が予測される。今後、高齢社会化や共働き家族の増大にもなって人的サービスの増大が考えられるが、このサービス労働の多くの部分は3K労働に近いものである。多国籍企業におけるプロフェッショナルから、単純労働力まで幅広い層の外国人労働力の雇用の問題が生じる可能性がある。

4 小括：比較研究から見た日本的経営の本質

日本的経営における共時的比較研究と通時的比較研究という2つの研究方法の検討、及び先行研究の要約をうけて、高度経済成長期末頃までに明らかになった「日本的経営の本質」についての論議を、ここで小括しておきたい。本研究では、方法の問題として、「日本的」であると主張するからには、何らかの国際比較研究が必要であり、それが共時的比較であれ通時的比較であれ、比較研究による検討が必要であるという視点を採用してきた。この視点を忘れると、伝統的なものはすべて「日本的」であるとする思い込みや、日本国外には「日本的」なものはないとかの決めつけに陥りやすい。伝統的なものの中にも、「個人的」なものや「地方的」なものがあり、(近代は国民国家の枠に呪縛されているといえどもそれまでであるが)、ものの水準でも、近くの店で何気なく購入したものがベトナム製であったり、逆にベトナム旅行で当地のお土産と考えて購入したものが日本製であったりすることは、近年ではかなりの人が経験する日常の風景となってきた。

このような方法論的配慮をすると、これまでの日本的経営の研究でその「本質」についての言及と考えられるのは、次のような指摘であるように思われる。記述の重複を恐れず小括しておきたい。ありきたりではあるが、やはり、多くの研究者が指摘してきたように、「安定雇用」、「年功制度」、「労使協調と現場型経営参加」の3つが、まずは、「日本的経営」の本質としてして指摘できるように思う。

(1) J・アベグレンは、『日本の経営』(1958)において、日本の工場と欧米の工場を比較して、その決定的な相違点として、a lifetime commitment あるいは permanent employment system を指摘している。この終身雇用制の制度は意識と制度の両方から規定され、会社と労働者とが相互に期待し認め合っている社会制度とされている。労働者側の帰属意識と経営者側の保護者意識という温情主義的側面を残すが、この点に関する「日本的経営」の

本質は、この温情主義が、(封建時代のような)権力者の「恣意的な温情主義」ではなく、(日本的経営の下では)資本家と労働者、使用者と従業員などの間で慣行なり協約なりで、相互に規制しあう「制度的な温情主義」である点が重要である²²⁾。

以上のように、この終身雇用を本質と考える指摘は、終身という用語に誇張はあるものの、現在でも「日本的経営」を考察する場合、多くの研究者が本質の一つとして指摘する制度である。ただ、この長期安定雇用は、近年、会社側や経営者は、「正社員」の長期安定雇用をできれば弾力化したいと考えている。にもかかわらずと言うべきか、大企業・正社員の平均勤続年数は、全体としては、民間大企業において、現在でも依然として長期化の動向にある。

(2)「年功制」の概念は、多くの研究者や実務家から、「日本的経営」の本質の一つであると指摘されてきた。労働経済学や社会学において、繰り返し検討されてきた概念である。様々な側面あるものの、成立期の「年の功」の年功制から、近年では「年と功」の年功制へと変化してきた。労働者の技術や技能の熟練形成に注目する考察であれ、ホワイトカラーを対象にした販売や人間関係のノウハウに注目する考察であれ、勤続年数と処遇との関係における年功的要素の存在が指摘されてきた。

そのインセンティブ・システムに注目すると、とりわけキャリアの初期における、タイムスパンの長い査定評価と賃金や待遇の段階的上昇により、この期間における処遇格差をより小さく設定しようとする傾向が見られる。日本的経営における年功制は、このインセンティブ・システムの運用に対して適応的である。また、年功制は人材の経営組織への定着とその中での持続的な能力形成を支え促進してきた制度であると言えよう。他方で、この段階的に進行する賃金上昇と、遅いファーストトラックへの移行は、集団構成員のより広い範囲で、より長期間の競争を促してきた仕掛けでもあったと言える。

結論の章で再論するが、近年の経営システムの変化の大きさと変化の速さの中で、会社の寿命が短期化し、長期的な雇用制度やタイムスパンの長いインセンティブ・システムは維持しにくくなっているのも事実である。また「働き方」とライフコースの多様化が進展して、この動向に対して「年功制」は適応的でなくなっている。

(3)日本的経営のもう一つの本質は、労使協調と現場型経営参加などの特徴に見ることができる。労使協調の慣行は、第二次大戦前の温情的なものから大戦後には労使協調的なものへと変化したが、長期安定雇用や年功賃金と同じように、法的な基盤(西ドイツの共同決定法)によらない、経営者と労働者との間の慣行として維持されてきた²³⁾。この労使協調の一方の当事者である企業別組合は、英米のような産業と職務を基盤とする産業別組合でもなければ、ドイツのギルドのような伝統を持つ職業別組合でもない、日本的な本質の一つと考えられる。この企業別組合は、上部団体として単産別に連合体を持つが、事業所や企業を単位とする企業別組合の自立性が強いのが特徴である。

また、白井泰四郎²⁴⁾の指摘にあるように、企業別組合は、規模が小さくて交渉力が弱く、経営と癒着しやすいという欠点が指摘されてきた。が、企業別組合は、職場に密着した組合活動をしやすいという利点がある。この職場や現場の人間関係と労使協調に支えられて、自主管理的な制度や現場型経営参加などが成立してきた。職務の範囲が個人別に厳格に設計されずに、職掌担当として規定されるため、能力のあるものや余力のあるものが関連する職務をこなしていくという職場運営も、この労使協調や現場型経営参加と関連する日本

的な労働組織の組み方である。

(4) 共時的比較研究から明らかにされた、日本的経営の本質として次の 2 点に言及しておきたい。1 点目は、石田英夫による日系多国籍企業の事例の比較研究で、「日本的雇用制度」の中には「海外への移転可能性が高い」要素と、「海外への移転可能性が低い」要素とが存在することに注目した。日本の雇用制度の中で、「海外への移転可能性が高い要素」としては、人間主義的アプローチ、階層平等主義、仕事の縄張りの排除、日本型経営参加、雇用保障の諸制度などがある指摘した。逆に、「海外移転可能性が低い要素」としては、集団主義、能力平等主義、非公式で弾力的な組織運営、企業別労働組合などの諸制度があると指摘した。日本的経営の本質とされてきたものの中には、諸外国に受け入れられ易い普遍主義的側面と、受け入れられにくい特殊主義的側面の両方が含まれていると考えることができる。日本的経営の本質の中でも、変容しながら存続するものがあり、他方で変化の中で消滅しているものがある。この持続性について普遍主義対特殊主義の軸が注目されてよい²⁵⁾。

(5) 共時的比較研究のもう一つの研究成果として、G・ホーフシュテッドの研究を検討してみたい。G・ホーフシュテッドは、世界 40 ケ国の IBM 社従業員を対象として、経営文化と国民性の比較研究を試みた²⁶⁾。その結果によると、主要 12 国中で、日本の経営文化の特徴として指摘できるのは「不確実性回避指標」と「男性化指標」の指標であることがわかった。日本の企業における不確実性回避指標の高さは、リスクの受容水準の低さを表している。また、男性化指標の高さは、性別役割分業の一貫性の高さを示すものであろう。また、日本支社従業員には「個人主義化指標」が低い点も注目される。日本企業での個人主義化の水準は、アメリカやスウェーデンよりも、スペインやインドに近い。産業化の段階を考慮すると、「不確実性回避の高さ」、「男性化」、「低い個人主義化」などの特徴は日本的経営の特徴と言えよう。

(6) 最後に、経験的なデータに基づく共時的比較研究においてさえも、「日本的経営」の本質を巡っては、結論が対立することがあることも、認めざるをえない。例えば、「重量級」の共時的比較研究として紹介した、萬成・マーシュによる比較研究と、R・ドーアによる比較研究の研究成果のずれである。両者は日本的経営の特徴と考えられる要素と、なにが経営組織の効率に貢献しているのかを説明する要素の関連の考察について、大きく異なる結論が提出されている。本稿では、R・ドーアの結論を優れた指摘として肯定したいが、論争は完全に終わったとは言えない。まだまだ、「日本的経営」の本質についての論争は、この後にも、魅力ある論点として繰り返し論じ続けられていくであろうことを指摘して、小括の結びとしておきたい。

以上は日本的経営の成立から、高度経済成長期が終焉するまでの期間での論議である。1980 年代以降現在までの、日本的経営で変容しながら持続した制度や新しく創発されつつある制度や意識についての論議は、本稿の第 11 章「結論」の部分で試みている。さらに、「日本的経営は今後どう変化していくのか」という展望も、この「結論」の章の最後の部分で論じた。ここでの考察と関連する内容として検討いただければ幸甚である。

5 本研究の構成

本研究の構成は、(1)「研究の目的」と関連研究に言及した章と、日本的経営の通時的アプローチに従って、「先行研究」を整理した章からなる第1部、(2)「1980年代の安定成長期」の時代区分における日本的経営と能力主義管理を検討した第2部、(3)それ以後の現在までの日本的経営と成果主義管理を検討した第3部、(4)全体を「働き方の変化と日本的経営」という視点から集約した「結論」の第4部という4部構成のスタイルをとっている。

本研究における考察の中心は、第2部から第3部における「日本的経営」の変化と創発の過程を検討する2つの部分にある。以下、研究の構成を各章別に簡単に紹介しておきたい。

第1部第1章「本研究の目的と先行研究」では、研究の目的と問題意識を示し、その先行研究の文献サーベイをおこなった。第2章「日本的経営の先行研究と本研究の構成」では、「制度化された温情主義」を特徴とする「経営家族主義」が平等主義的な年功制（「身分別」年功制から「学歴別」年功制へ）変質し、「平等主義」と「業績主義」を特徴とする戦後の「日本的経営」が形成されていった過程を検討した。

第2部第3章「日本的経営と能力主義」では、「豊かな社会」の中で、「業績主義」の側面を強化していく過程で能力主義管理が成立していき、この労使関係の安定と現場型経営参加の上に、効率化における日本的工夫である新しい生産システムが創発される過程を検討した。第4章「就社型キャリア形成と競争原理」では、「年の功」から「年と功」へと年功制が変質していく過程、その中で「就社型キャリア」が定着していった過程を検討した。第5章「日本的な生産システムと職業意識」では、能力主義管理とその現場型経営参加の上に、「TQM」、「多能工化」、「柔軟な量産システム」などの「日本的な」生産システムが形成されていく過程を検討した。また、雇用の異質化と市場原理の導入による流動化の中で、職業意識が変質しつつある動向を検討した。第6章「脱工業化社会と日本的経営」では、石油危機下の雇用調整をテーマとして、この時期に、「多段的で多様な雇用調整」、「早期退職制度」などの制度の運用過程を検討した。

第3部第7章「日本的経営と雇用の異質化」では「日本的経営」の特徴であった同質化管理の中に、新しく、専門職的な働き方と労働力の女性化という、「働き方」の多様化が生じてきている動向を検討した。第8章「雇用機会均等法と1990年代の女性労働」では、この女性労働の直面する課題を考察した。第9章「グローバリゼーションと成果主義の導入」では、「能力主義」から「成果主義」への移行の過程を検討した。その事例として、1990年代半ばから導入された本田技研工業の「中間管理職年俸制」や「役職任期制」の導入をめぐる過程を検討した。第10章「成果主義の導入と非正規職の増加」では、1990年代半ばからの「市場主義原理」の導入、「株主資本主義」への動向のなかで「日本的経営」はどう変化してきたのかの過程を検討した。

第4部第11章「結論 働き方の変質と日本的経営」では、時代区分ごとの変化の要約と「働き方の変化」に直面して「日本的経営」はどう変化してきたのかを検討した。最後に、今後の課題として、日本的経営の3つの課題を指摘して本稿の結びとした。

本研究は、1980年代から2010年までの約30年間に、所属大学の論集や学会誌に掲載した「日本的経営」に関連する論文を編集したものを含んでいる。また、2003年に刊行

した『脱工業化社会と職業意識』（恒星社厚生閣刊）との関連で言えば、本論文は、そこで掲載して記述が古くなった論文を、大幅に書き直して新しい章とし、その後に執筆した4つの新しい章を加えて、研究論文として再構成して、学位論文としたものである²⁷⁾。

- 1) 間宏、前掲、『日本労務管理史研究』、第1章参照。
- 2) 安藤良雄、『ブルジョワジーの群像—日本資本主義の指導者—』、1976、日本の歴史 第28巻、小学館及び中村政則、『労働者と農民』、1976、日本の歴史 第29巻、日本史の社会集団、小学館。
- 3) 間宏、前掲、『日本的経営の系譜』、頁118—122、及び、同、『日本における労使協調の底流』、1978、早稲田大学出版会。頁11—17。
- 4) 間宏、『日本の使用者団体と労使関係—社会史的研究』、1981、日本労働協会。
- 5) ここで言う経営理念及び経営イデオロギーの概念は、Reinhard Bendix, 1956, *Work and Authority in Industry : Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. (大東英祐・鈴木良隆訳、『産業における労働と権威』、1980、東洋経済新報社)における概念の用法に近い。
- 6) 明治初年においても、大商家の場合は、かつてのように全体が同族経営をなしていたものから、すでに上層だけが同族で固められる形態へ移行していた。近世末期の三井同族を例にとると、奉行人の別家は、家からではなく、すでに店から行われるようになっていた。この家の別家と店の別家との分化がすすむにつれて、別家自身は独立の家業を営む単位としての性格を失ない、本家・別家関係も、別家した当人の一代かぎりの個人的な関係に近づいていた。この時期、「家」成員の範囲の拡大が行われ、基幹工までが成員とされるようになった。間宏、前掲『日本的経営の系譜』。中野卓、『商家同族団の研究』(上・下)、1964(1978)、未来社など参照。
- 7) 間宏、前掲『日本労務管理史研究』。38頁。
- 8) 神田孝一については、『TABACCO 労働史資料』、1976、第3号、「神田孝一 特集」、たばこ総合研究センター。宇野利右衛門については、前掲『日本における労使協調の底流 宇野利右衛門と工業教育会の活動』参照。
- 9) 本文中でも言及しているが、ここで「産業構造と日本的経営」の普及の関連を整理しておきたい。日本的経営の運営技術である労務管理の制度としての普及は、実際は、産業別、規模別、職員・行員別、性別、あるいは常用・臨時別によって異なっていた。一般に、大企業、重化学工業、職員層、男子常用工、などの要件を持つ企業・職場での普及が早かった。重化学工業の普及に伴い、男子を中心とする大量の熟練工が、日本的経営の普及を促したとされる。業種別では、化学→軽工業→重工業→鉱業→建設業という指摘がなされている。間宏、『日本労務管理史研究』、1978(初刊1964)、御茶の水書房。17頁。

本研究では、日本的経営の成立の背景として、重化学工業の普及と企業規模の拡大、そこに雇われる労働者数の増加と熟練技術の必要という契機に注目した。この動向が、管理組織と制度の形成を生んだ。そして、この「官僚制化の進展」と「労働者階級の形成」が、分析的な視

点からの、「日本的経営」＝「経営家族主義などの制度化された温情主義の形成」の社会的背景と考えてみた。佐々木武夫、『変わる働き方と日本的経営』、2011、梓書院。41頁の図2-1：「経営家族主義成立の社会的背景」を参照。

- 10) 有沢広巳（監修）、『日本産業百年史』（上・下）、1967、日経新書。
- 11) 間宏、1971、『日本的経営 集団主義の功罪』、第2章第3節「経営家族主義から経営福祉主義へ」を参照。
- 12) 白井泰四郎、『企業別組合』、1968、中公新書。頁41－50。間宏、前掲『日本的経営の系譜』、頁229－230。
- 13) 藤田若雄、『新版・第二組合』、1955、日本評論社。
- 14) 尾高邦雄、『日本の経営』、1965、中央公論社。
- 15) 尾高邦雄、『職業の倫理』、1970、中央公論社。第9章。
- 16) 間宏、『新版 経営社会学』、1997、有斐閣。
- 17) 小池和男、『職場の労働組合と参加』、1977、東洋経済新報社。第7章の企業内労働市場と「キャリアの内部化」の論議が注目される。
- 18) 神代和欣、『日本の労使関係』、1982、有斐閣選書。第2章「良好な雇用機会の稀少性意識」を参照。
- 19) 間宏、『経営福祉主義のすすめ』、1979、東経選書。頁176。
- 20) 間宏、「終身雇用慣行」、『日本労務管理史1 雇用制』、1988、中央経済社。頁27-30。
- 21) 間宏、「日本的労務管理のゆくえ」、『日本労働研究機構雑誌』1991年1月号。頁26-38。
- 22) James C. Abbeglen, *The Japanese Factory aspects of its social organization*, 1958, Free Press. (占部都美監訳、『日本の経営』、1958、ダイヤモンド社)
- 23) 仁田道夫・久本憲夫、『日本的雇用システム』、2008、ナカニシヤ出版。19頁。
- 24) 白井泰四郎、『企業別組合』、1968、中公新書。
- 25) 石田英夫編著、『ケースブック 国際経営の人間問題』、1979、慶応通信社。
- 26) G. Hofstede, *Culture's Consequences*, SAGE Publication, 1980. (萬成・安藤訳、『経営文化の国際比較－多国籍企業の中の国民性－』、1984、産業能率大学出版)。
- 27) 本論文に掲載した論文の初出については、本論文末尾の「初出一覧」を参照。

第3章 能力主義管理と日本的経営

1 学歴別年功制度から職能資格制度へ

第3章では、1970（昭和40）年頃から普及が始まった職能資格制度に注目し、「学歴別年功制度」から「職能資格制度」へ変化と、日本的経営におけるモチベーション管理の変化を検討しておきたい。この変化は、「豊かな社会」の定着という日本社会の構造変化に対応するため、日経連が「能力主義管理」の理念と実践の必要性を提言したことを端緒としている。この章では、「能力主義管理」の提言において、どのような背景から「属人的な能力主義」である「職能制度」と「年功的要素を残す序列制度」である「資格制度」とから構成される「職能資格制度」が選択されていったのかを、最近の研究成果を整理することで検討し、日本的経営において、どのような側面が、何から何へと変化していったのかの論議の焦点を明確化し、再検討してみようとする試みである¹⁾。

「職能資格制度」は、能力主義管理という経営理念（経営イデオロギー）を実行していくための賃金と地位配分に関する制度であり、それによって人と、組織内での地位（職務・職責・役割）や賃金（諸報酬）とを結びつけようとするモチベーション管理の制度である。それまでの学歴別年功制度に代わって、諸報酬（Rewards）と人の働き方（Way of Work）、組織上の地位（Position）の関連に、能力主義的要素の導入を図ろうとする新しい組織原理であった。

最近明らかにされるようになったオーラルヒストリー等の研究成果を整理することで、能力主義管理と職能資格制度、職務主義と職能主義などの関連を検討してみたい。日本的経営における「学歴別年功制度」から「職能資格制度」への変化を、報酬制度である「職務給」か「職能資格給」かの選択の問題とも関連させて検討し、さらには「能力主義管理」と「成果主義管理」との差違についても言及してみたい。

以下の順で検討を進めたい。①高度経済成長期を経過する中で展開した日本社会の構造変化に対応し、学歴別年功制度から職能資格制度への変化が模索されるようになった時代背景、②能力主義管理及び職能資格制度の特徴と論理、③職能資格制度の普及過程とその問題点。職能資格制度が普及するにつれて、どのような問題点が解決すべき課題として指摘されるようになったのかの検討、また④最後に、能力主義管理は存在したのかあるいは存在しなかったのかを巡る指摘に言及して、日本的経営の経済成長期から安定成長期にかけての変化を考察してみたい。

2 経済成長と日本社会の近代化

1960年から1970年までの10年間に、日本の経済は、国民総生産の名目で4.5倍、実質で2.8倍という未曾有の経済成長を記録した。経済成長は工業生産の著しい拡大によって支えられたものであり、企業はその推進者であった。1950年代には海外技術の導入と民間設備投資の拡大によって、1960年代では大型化技術の国内開発と財政需要の拡大のなかで、企業成長が続けられてきた²⁾。この結果、日本の工業は、多くの産業分野で技術と

規模において世界的水準に到達しつつあった。

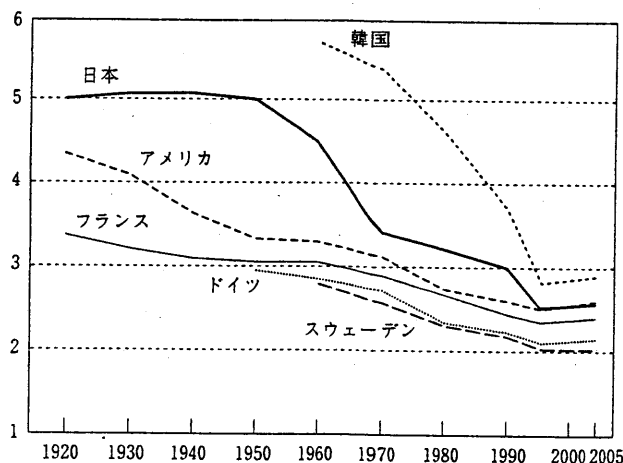
生産性を向上させることによって賃金を引き上げ、国内需要の拡大と生活水準の向上とを同時に実現しようとする所得倍増論は、高度経済成長の過程で現実のものとなった。労働者の実質所得も増加し、その増加所得は大衆消費へと導かれた。消費生活の目標は、テレビ、電気冷蔵庫、電気掃除機から、カラーテレビ、クーラー、自動車へと変化していった。こうして、日本の産業は、産業化の階段を登りつめ、いよいよその屋上の高度大衆消費段階へと移行しつつあった。

経済成長は、労使関係にも影響を及ぼし、「パイが大きくなれば、労働者の分け前も大きくなるので、労使協調が大切だ」とする経営者側から労働者側への言説は、次第に受け入れられるようになった。日本社会の「豊かな社会」や「大衆消費段階」への到達は、企業内秩序を支えてきた社会条件と価値意識を変質させていく。高度経済成長期から安定成長期にかけての日本産業社会の変化を、富永健一は、後発産業社会の特性とそこからの離脱の転機として把握し、4つの側面の転機がみられたと述べている。(1)人口構成における若さの消滅、(2)親族集団の機能縮小と解体、(3)「日本的経営」の変質、(4)集団主義から個人主義への変化の各々である³⁾。

特に(3)と(4)に言及しつつ、富永健一は、日本的経営の起源は家制度の企業への適用ということによって説明されるであろうが、支配の正当性を家制度に求める価値体系は戦後改革によって崩壊した。周知のように企業別組合は戦後多くの企業に普及した。戦前に生まれた終身雇用制と年功制も、戦後に普及し企業別に組織されたものである。終身雇用制、年功制、企業別組合のセットをしばしば三種の神器と呼ぶが、これらの特徴は後発産業社会としての日本の特性に由来するものであって、けっして日本社会特殊性論者の強調したような日本に固有で永続的な特性ではないとした。日本産業社会は、成熟期に達してもはや後発国としての利点を享受し得なくなった。この転機は、日本的経営の諸特性を一挙に解体させるものではないとしても、徐々にそれらを変質させていくことになろうと指摘した。

戦前の「経営家族主義」や「家族主義経営」などの理念や制度の背景としてあった日本の家族に関する社会意識や制度はどう変化していったのか。ついで、都市と農村の関係や、農村郡部から都市部への人口の社会動態や社会移動のパターンをみておきたい。高度経済成長期、都市部の企業や商店に就職する新規学卒者は増大し、この人口移動に対応して、農村社会とそこにおける家族関係の質と規模は大きく変化することになった。

図3-1 世帯規模変化の国際比較：平均世帯員数



出所) 経済企画庁「国民生活白書」(1994)及び「日本の世帯数の将来推計」(2008)より。ただし、ドイツの1990年以前は西ドイツ。

ここでは、その例として世帯規模縮小の国際比較と、離婚件数及び離婚率をみておきたい。図3-1は、世帯規模の戦後の変化に注目して世界の主要国と比較したものである。このデータによると、欧米の主要国がかなり早い段階から世帯規模の縮小がみられたのに対し、日本では高度経済成長期の前の1950年代から縮小過程に入り、その後、わずか20年の間に欧米の水準に近づいて、世帯規模は3人台となった。核家族世帯と単独世帯の増加が注目された⁴⁾。

図3-2 日本の離婚件数及び離婚率の変化

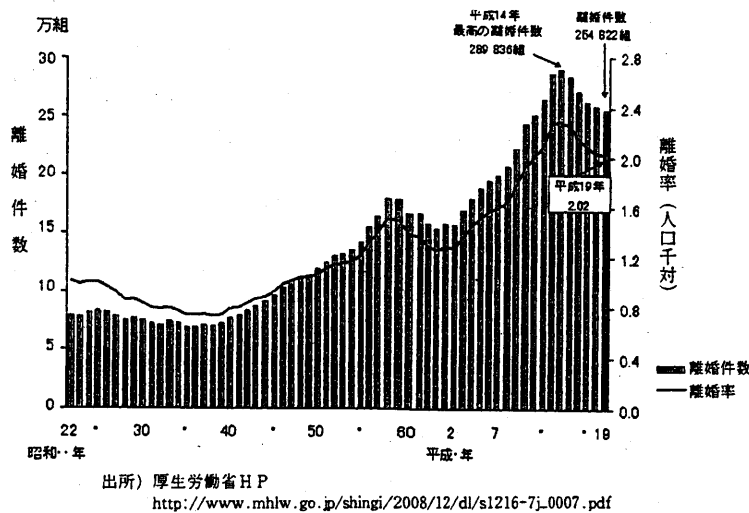


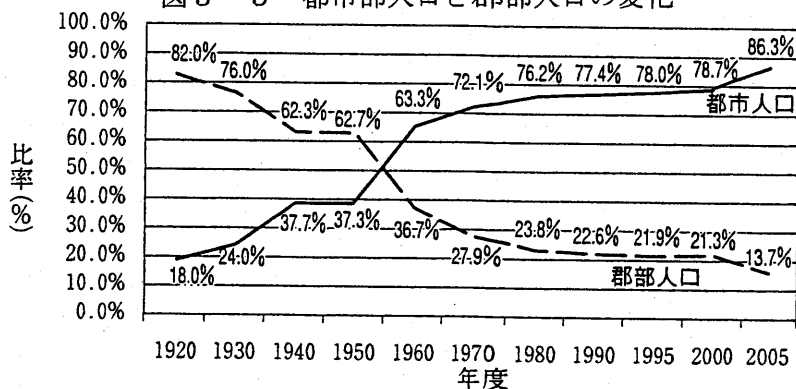
図3-2は、家族に関する社会指標である、離婚件数及び離婚率の変化をみたものである。離婚率のトレンドは、高度経済成長期の1963年に0.73と戦後のボトムを記録して以後、急速に増加し、1983年には1.51となり、この期間中に2倍となった。それ以後5年間で若干減少したものの、1988年以後さらに増加傾向が強まり、2000年には2.09となった。家族は、家業(生業)の単位としての規模・機能を失い、さらに家族員相互の結びつきもイエの構成員から、情緒的なつながりやコミュニケーションや余暇行動の共有の単位へと変化していった⁵⁾。家族は、制度としての家族(institution)から友愛家族(companionship)へと変化していったと言えよう⁶⁾。

農村地域から都市地域さらには大都市圏への人口の移動も近代化の特徴であり、とりわけ高度経済成長期には、学卒若年人口が農村部から都市部へ移動し、人口の社会的な流動化が進展した。その頃、都市に集中していた大学(後期高等教育機関)への進学や、大都市部に多く存在するようになってきた労働条件のよい良好な就業機会を求めて、若者は、農村部や地方小都市から大都市へと移動した。この結果、農村部での高齢者や女性の比率が高まった。東京・大阪・名古屋の3大都市圏への人口集中が進み、しだいにそれぞれの都市圏は高速鉄道や高速道路に代表されるモータリゼーションで連結され、メガロポリス(連結した大都市)を形成するようになった。高度経済成長期に、日本の全人口に占める都市部居住人口は確実に増加したことがわかる(図3-3参照)。この都市部人口の増大は、都市的な生活様式⁷⁾と都市的な近代的意識の普及を促進していった。この点も、高度経済成長期における日本社会の質的転換の重要な側面である。

1970年代中頃には戦後民主化が定着していき、「豊かな社会」となりその影響が社会生活に浸透していった。この変化に対応して、価値の優先順位も、安全や生存を強調する物

質主義から、社会参加と自己実現を強調する非物質主義へと移行し、「静かなる革命」が進行していった⁸⁾。この非物質主義への関心の高まりは、生理的欲求、社会的欲求さらには成長欲求へと高度化する欲求満足の階層に対応すると考えてよいであろう。共同体社会から大衆社会への移行のなかで、集団主義による平等・同質性よりも、個人主義による自由と個性がより強調されるようになった。生活水準が向上して一応の生活基盤が保障されるようになると、生活の質の向上への関心が生活目標として重視されるようになった。職業意識と職業選択も、イングルハートがいう「静かなる革命」の過程の中で変化していった。

図3-3 都市部人口と郡部人口の変化



出所) 厚生労働省HPから作成

<http://www.stat.go.jp/data/chouki/02.htm>

ところで、高度経済成長期には、企業や事業所で、工場の大規模化が進み、職場では大型機械装置の導入やその自動機械化=オートメーション化を始めとする職場の合理化が推進された。この時期の職場におけるオートメーション化を、次の3つのオートメーション導入事例として検討しておきたい⁹⁾。それらは、メカニカル・オートメーション(Mechanical Automation)、プロセス・オートメーション(Process Automation)、オフィス・オートメーション(Office Automation)の各々であり、それらを導入した職場の実態をみておきたい¹⁰⁾。メカニカル・オートメーションとプロセス・オートメーションはブルーカラー層と関連が深く、オフィス・オートメーション(OA)はホワイトカラー層と関連が深い。

まず、ブルーカラーを対象としたオートメーションの例として、自動車組立ラインでの労働を検討してみたい。自動車組立ラインでの労働は、数分単位で処理する作業の繰り返しとなった。作業の関心は、ラインの進行を停止させないことに集中される。騒音とラインの流れに従属する労働は、すぐ近くにいる仲間とのコミュニケーションさえ困難なものにする。このような自動車組立工場では、職務感や仕事への目標感が弱まり、欠勤率や退職率が増加して、職場の人間関係は疎遠なものに変わる。好況期には臨時工の大量動員によって、ようやく作業が継続されていたのが実態である。

プロセス・オートメーションの例を検討したい。石油製精や化学工場などの自動制御装置のもとでの日常労働は、広い工場内に散在するメーター類の監視と装置の保守作業である。数班単位の少人数で、プラント全体の操業が進められる。装置は、可燃物の化学反応工程であることから、作業のミスは、プラントの停止や大災害につながりうる。このような環境のもとでの労働は、職業に対する価値の源泉であった「責任」は、むしろ「重圧」

と感じやすくなる。また、少人数が分散して配置される作業は、仲間からの孤立感を強めることになる。

ホワイトカラーを対象としたオフィス・オートメーションの例をみてみたい。コンピュータが職場に導入され、事務作業のオートメーション化が進んだ。その巨額の設備投資と維持費は、この時代、事務部門の 24 時間操業と交代勤務をうむことになった。このシステム導入期やトラブル発生期の 24 時間操業は、OA を導入した他の職場でも同様であった。三交代や夜勤による不規則な生活は、健康に対してはもちろん、家庭生活や職場の人間関係にも大きな影響をもたらした。このようにして、オートメーションの人間-機械体系は、職場の人間関係を希薄化しつつあった。

1960 年代の後半には、日本の経営はこれまで経験しなかった不況期や価格競争力の低下ではない「好況下での合理化」つまり大量生産と品質向上の両立をめざす輸出品目の高付加価値化、技術競争力の強化をめざす「合理化」、その帰結としての「豊かな社会」への移行の問題に直面した。とりわけ、持続する好況の中で賃金上昇は当然化する傾向にあり、管理施策における終身雇用制と年功制との不整合が顕在化してきた。このため、経営者側は高能率・高賃金原則の徹底に迫られ、職員の少数精鋭化が目標として設定されることになった。生産現場ではすでに推進されていた合理化の実施や労働の資本装備率の向上を、それが遅れていた間接部門のホワイトカラーに対しても適用し、また職務評価や動機づけの強化などの労務管理諸施策の導入を通して実施しようとするのが、この時期の人的資源<能力主義化>の特徴である。このホワイトカラー層に対する新しい管理施策は「能力主義管理」と呼ばれるようになった。

オートメーションの進展は、たしかに「消費者には低廉良質の製品を、労働者には高い賃金を、企業家には高い利潤」をもたらしたが、他方では、職場の労働とそこにおける人間関係を大きく変質させることになった。まず、自動車組立ラインでの労働は、数分単位で処理する作業の繰り返しとなった。作業の関心は、ラインの進行を停止させないことに集中される。騒音とラインの流れに従属する労働は、すぐ近くにいる仲間とのコミュニケーションさえ困難なものにする。このような自動車組立工場では、職務感や仕事への目標感が弱まり、欠勤率や退職率が増加して、職場の人間関係は疎遠なものに変わる。好況期には臨時工の大量動員によって、ようやく作業が継続されているのが実態であった¹¹⁾。

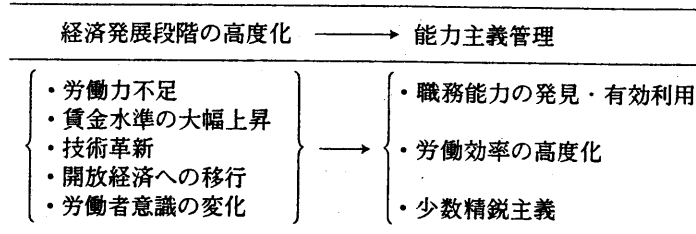
かつては、製鉄所の七色の煙と新幹線の騒音は、社会の活力と技術を象徴するシンボルであった。この成長期初期のプラス・シンボルは、経済成長が達成され「豊かな社会」の到来が意識されるとともに、公害と健康破壊を象徴するマイナス・シンボルへと逆転することになった。産業化の推進が社会の優先目標であるとき、これらの矛盾は結果として甘受されてきた。しかし、価値の優先順位の変化と企業の社会的影響力の増大によって、これらの矛盾は生産至上主義を支えてきた企業社会の病理として自覚されることになった。産業公害は、足尾鉍毒事件の例をひくまでもなく、これまでもしばしば発生してきた。しかし、経済成長による重化学工業化と生産力の増大は、この影響をより広範囲で、より深刻なものに変えた。水俣病や四日市ゼンソクは、公害とは人間の健康と生命の問題であり、大気汚染と水質汚濁とは、生けるものすべての生命の問題であることを教えた。非物質主義的価値においても、生命とそれを育む環境の問題は当然重視されるべき課題であった。

政府と民間企業との官民協調体制は、経済成長を推進する外枠としての構造であり、経済発展を支えてきた制度の一つであった。この制度は、他方で企業献金や企業選挙、さらにはロッキード事件等の社会病理を生む温床でもあった。日本や東アジア諸国の官民協調体制は、アメリカやヨーロッパ諸国からは「日本株式会社」と指定され、欧米諸国との貿易や競争において不公正で保護主義的な慣行を残存させる元凶として警戒されることになった。

3 日経連による二つの能力主義管理の提言：職務中心主義と職能資格主義

1960年代末に刊行された日経連能力主義管理研究会報告『能力主義管理 その理論と実践』は、図3-4にあるように、日本の企業経営が労働力不足、賃金水準の大幅上昇、オートメーション化をはじめとする技術革新、開放経済体制への移行、労働者意識の変化など、経済発展段階の高度化にともなう厳しい環境条件の変化の下にあることを認識していた。経営側の積極的な対応策として、従業員の職務遂行能力の発見や高度化などの能力開発が指摘され、労働効率を上げていくことを目標にした「少数精鋭主義」が提唱された。新しい経営理念としての「能力主義管理」の導入が急務であると、日経連能力主義管理研究会報告は指摘した¹²⁾。

図3-4 経済成長と能力主義管理の導入



出所) 日経連能力主義研究会報告「能力主義管理」(1969)17頁から作成

図3-4に要約されるように、「能力主義管理」は、貧困と怨恨から出発した戦後経営の終結宣言であり、実現しつつある「豊かな社会」に基礎をおく、合理的経営への方向性を明確化しようとするものであった。能力主義管理の理念は、「企業における経済合理性と人間尊重の調和」にあり、「人間尊重のないところには経済合理性の達成もありえないし、その逆もまたありえない」とされた。また、「能力」は、企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する「職務遂行能力」であり、業績として顕在化されねばならない。能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが---それらはいずれも量・質ともに---開発の可能性を持つとともに退歩の恐れも有し、流動的、相対的なものであると定義している¹³⁾。ここまでは、提言は理解しやすい。

ついで、日経連「能力主義管理」では、「能力主義管理の目的は、企業組織体全体の生産性・能率向上にあるから、個人と全体の能力の最大発揮を調和させねばならないが、それを小集団主義に求める」とした。そして能力主義管理の特徴として、(イ)「職務中心

主義と個別管理」及び（ロ）「小集団主義の活用」があり、前者が目的、後者が手段であるとした。後者の手段としての「小集団主義の活用」では、「わが国は世界でも稀な同質社会であり、個人の集団に対する忠誠・帰属心は他の諸国と比べて高くこれはわが国の民族的資産である。目標管理、QC サークル、ZD グループなどの活動は小集団に対する忠誠から従業員に満足と意欲を与え、大きな成果を導く。役割（職務）尊重のチームワークが現代的な和であり、集団主義である」とした。そして「個人の尊重の上にはじめて新しく現代的職場小集団」が成立する¹⁴⁾。能力主義は小集団単位による経営目標達成への全従業員の自主的・積極的参加体制を推進することにも意を用いる必要がある。その点、権利義務一本にもとづく欧米の能力主義とは異なる¹⁵⁾とされた。

また、能力主義管理の主な施策としては、①キャリア育成(自己啓発意欲の喚起)、②モチベーション・インセンティブの重視、③年功・学歴による学歴別年次別管理、形式的処遇からの脱皮、能力による真の平等処遇の確立(適性による配置、能力中心による昇進・昇・降職・降給の積極的推進)、④能力主義管理の施策手法の確立ー目標管理(QC サークル活動、ZD グループ活動も含む)、全社的階層別能力開発計画、経歴管理制度(CDP)、計画的ジョブローテーション等、⑤人事考課を中心とする個人別人事情報管理などがあるとした¹⁶⁾。

しかし、その当時の現実を斟酌すると、「職務中心主義と個別管理」を促進するための施策として「小集団主義の活用」を推進するという方策を採用するというのは、かなり難しく無理があり、(イ)の「職務中心主義と個別管理」と(ロ)の「小集団主義の活用」とは、(イ) = <職務>を基準にする「職務中心主義」、(ロ) = <人>を基準とする「職能資格主義」として両者を区別し、原理的に明確に異なるものとして認識しておいた方がよいと言えよう。(イ)は、まだ十分に日本には定着していなかったもので、現実の中において、この二つの方向性を総合し、統合することは、短期的には困難である。それで、結局、日経連「能力主義管理」では、2つの有力な能力主義のモデルである「職務中心主義」と「職能資格主義」とが、併記されることになったと思われる(全体を通して読むと(イ)の立場の方に力点が置かれている)。この点を明確にさせるために、この節のタイトルにあるように「日経連による二つの能力主義管理の提言」の経緯と背景について検討を試みたい。

二つの能力主義管理とは、「職務主義」と「職能資格主義」とである。「職務主義」は、第2次大戦後、GHQの占領政策や経営システムの改善指導のなかで示された、職務調査、職務評価、職務グレード、それらに基づく賃金表の作成等のような、「職務給」の導入の方向である。そこでは職務の要求する能力に対応した個人をその職務に配置し、職務と能力に応じた厳格な個別管理、個人の適性に応じた個別管理を実施するという管理施策である¹⁷⁾。

職務給は、この時代の労働者層からあまり好まれなかったようである。その理由として、鈴木良始は、次の2点を挙げている。

第一は、それが労働者に定着していた年功的処遇を是認する志向と明確に衝突する点である。「急速な技術導入による技術革新の展開は旧型技術に基づく熟練を無意味化して、年齢・勤続年数と保有技能・知識の間の並行関係を曖昧にしつつあったとはいえ労働者の自己意識においては相変わらず勤続年数は一人一人の日々の努力の積み重ねの確かな表現

第二に、労働者は、賃金や地位の上昇を、<一人一人の日々の努力の積み重ねの確かな表現>と考えやすく、その配分が、職務給の特徴である、<配分された定員枠の中での職務昇進>に制限されることを嫌った。一人一人の努力や能力向上が、相対的比較（競争主義による相対的格付け）ではなく、それぞれの努力の程度に応じて誰にでも直接に評価される（達成水準による絶対的格付け）であることを希望したと考えられる。

また、『能力主義管理研究会 オーラルヒストリー』での「職務給を推進しても普及しなかった時代背景」のなかで、八代充史の質問、「日経連の方針として能力主義管理研究会がはじまる段階は、能力主義管理をきっかけにして、職務給から職能資格制度のほうに、世の中全体というか---日経連そのものも変わっていったということなのでしょうか」に対し、この研究会の事務局の一人であった F 氏は、「職務分析センターという、ちゃんとした組織があり、金も使い、講習会も長きにわたっていた、結局、職務給を導入した企業はほとんどなかったんですね。それで日経連の中でも、どうも職務給は日本には合わないんじゃないかというふうな動揺が起こっていたころだったんですね。」と述べている。

F 氏は、また、GHQ による職務給の導入教育も盛んだったという時代背景を紹介した後、「こんなに（職務給の導入促進を）やっているのに、ちっとも職務給をやるといふ企業が出てこない」と言及し、職務給導入の現状（当時）を「職務分析、職務評価をやっている企業は多いけれども、実際に賃金をそれで決めているという企業は聞いたことがない」と指摘している。この職務給は日本には定着しないんじゃないかという指摘に対し、「職務給だけではなく、職務能力開発主義、キャリア・ディベロップメント」も工夫が必要で、その工夫は、ホワイトカラーの評価や賃金などの処遇方法がさらに検討されていくほうがよいのではないかと考えるようになったという、経過を紹介している¹⁹⁾。前述の鈴木良始の指摘やこの八代充史と F 氏の質問と証言などからすると、「職務給」導入はいくつかの点で、当時の日本の企業経営で採用しにくかったことがわかる。

表 3-1 職務制度と職能資格制度：2つの能力主義管理

	職務制度	職能資格制度
パラメーター	職務体系	職能制と資格制のハイブリッド体系
変数	組織目標と格付けされた能力	役割関係と能力開発
職務確立の方法	職務分析・職務評価・適材配置	上司部下の話し合いによる目標管理と有能人材に大きな業務領域
教育訓練	必要能力-現有能力=訓練必要点	確定された目標-現有能力=訓練必要点
定員管理	定員管理は職位数管理としてきわめて容易に行なわれる	部門管理者の効率意識が鍵となる定量的定員管理はむずかしい
人事考課	客観主義的な尺度主義・要素主義によってすすめやすい	面接考課と問題解決能力向上的考課
能力開発	^(ママ) キャリア・ディベロップメント中心または、将来能力のおりこんだ配置	職務拡大と、よりクリエイティブな業務遂行
定着しやすい職場	安定した業務ルーティンの活動を行なう組織	発展・変動過程にある組織創造的開発的な職場

出所) 日経連能力主義管理研究会報告
「能力主義管理」169頁を参考に作成

注：職務体系論が、「職務中心主義」であり、「職能資格主義」の一例が、原著では石垣論という用語で記されている。今日ではわかりにくいので、意味をとって表3-1では「職能資格主義」と表記することにした。

他方、「職能資格主義」は、それまでの年功制を全否定せず、その年功制のメリットを生かしデメリットを修正するため終身雇用、学歴別年功制、集団主義などの労務管理によって日本的「美点」を改善し活用しようとする能力主義であるとされた。この能力主義は、<人>を基準とする「職能資格主義」であり、属人的な方向性をもつと考えられた。このタイプの能力主義を実現するための賃金・昇進制度が「職能資格制度」である。「職能資格制度」については次節で詳しく、その普及過程と問題点を検討したい。

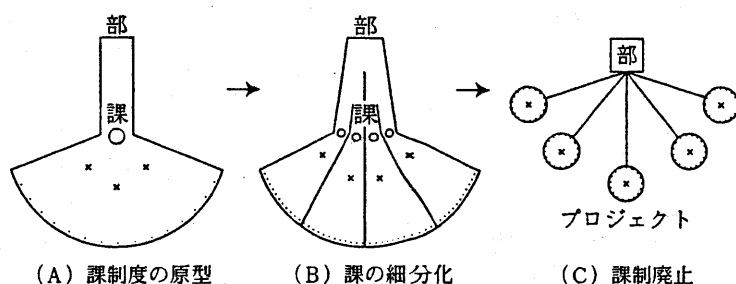
ところで、津田眞激は、経営社会学の立場から、能力主義管理の下では「雇用の安定」と「能力開発主義」とが重要であると指摘した²⁰⁾。労使関係の安定（経営と労働組合との協調的關係）を維持するためには労働組合側からの働きかけとして、次の2点の留意が必要であるとした。1) 能力主義管理への参画、2) 労働組合の強化の2つである。労働組合にとって、能力主義管理は「効率主義」の内容の側面と、「参画的経営思想」の内容の側面が注目される。労働組合あるいは職場の労働者が、この「能力主義管理」の運営に参加するとするならば、能力主義管理の運営面のマイナス要因を早期に発見し、これを除去するという立場をとるべきであるし、また、運営への参画での最大の問題は、中高年層の雇用の問題と、下層と周辺労働力層の雇用保障への取り組みであると指摘した。

また、職場における労務管理には、「専門職主義」、「自立集団主義」、「労働組合との協調的關係」の3つが実施される必要があるとした。まず、企業別組織で人準拠の「専門職主義」の必要性が指摘された。そこではまず、適性や希望に応じて職務に配属される。ついで職務の系統序列に従って、職務遂行に関する能力を獲得していく。この経験を重ねることによって、30歳前後には一定の専門職業、専門職種として従業員が自立できるように、職務編成と職務への従業員の配置が実施されている必要がある。専門職として自立すれば、他の企業経営に移動することも容易となり、また専門自営業として独り立ちする事も可能となる。このアイデアは後に「スタッフの能力開発」や「クラスター専門職」の概念として検討されていくことになる²¹⁾。

次いで、「自立集団主義」を現場型経営参加と考えておくと、日本型自主管理がその内容となる。このタイプの自主管理の事例として、三菱電機中津川工場における自主管理の事例をみておくと、生産量・納期・品質・原価低減・安全・職場モラルの六項目が自主管理の目標として設定されている。ただしこの場合、監督者・技術者によるTチーム（Think Tank Team）が、(1)必要な市場情報や経営情報をながすこと、(2)大きな技術的・管理的問題についてはバックアップする方式をとっている。Tチームによる現場集団のバックアップが注目される。また、専門職制度の定着がすすめば、この自主管理方式は一層促進される可能性をもつ。なぜなら、専門職制度とは、みずから企画・計画し、業務を遂行し、評価し、再計画（PDCA サイクル）できる職務能力の獲得を目標とするからである²²⁾。

また、組織の下位単位の自立性が相対的に強い自主管理型の現場組織運営のうえに、本社集権制が乗るというタイプの組織運営が採用されることになった。また、現場型経営参加の発展方向としては、部課制の原型から、課が細分化していき、課がプロジェクトという小集団で統合されるという小集団主義の進化が考えられた。

図 3-5 小集団主義の進化：課の細分化と課制廃止



4：職能資格制度：普及とその問題点

職務中心主義や職能資格主義、あるいは職種別熟練度別主義は、それぞれの社会内において職務・仕事・職種と人間とがどのように結びつけられ、経験やその累積による熟練度が測定され、仕事を評価したり、賃金に結びつけたり、社会的威信の高低を配分したりする「働き方と労働組織」を組みあげ方式に関連する概念である。一般に、アメリカの代表的制度は「職務中心主義」、ヨーロッパの代表的制度は「職種別・熟練度別主義」であると言われてきた²³⁾。ビジネス・ユニオニズム²⁴⁾、ギルド主義²⁵⁾、企業別組合主義などの概念も、この「働き方と労働組織」の組み上げ方式に関連する概念である。

日本においてこの「職能資格制度」の普及に尽力したのは日本賃金センターの楠田丘であった²⁶⁾。昭和 20 年代は、雇用問題というよりは生活問題として組合側は、生活給を要求した。昭和 30 年代は GHQ に推奨された職務給と生活給の併存型であった。昭和 30 年に入ると労働力不足の中で賃金の上昇が続いた。楠田によれば、この頃から経営者側・組合側ともに、生活給の段階ではなく、年功給でも納得されず、職務給でも喜ばれない状況の中で、職務能力給の発想が生まれたと述べている²⁷⁾。

この時代のある会社の賃金体系の内容をみたのが表-2 である。所定内賃金の 96.3% が基本賃金とされ、年功給（学歴別、年齢別初任本給に毎年の資格別定期昇給を加算した）が 45.6%、資格給が 17.8%、職能給が 32.5%、役付手当が 0.4%であった。このほか諸手当として交替手当が 3.7%で計 100 %となっている。年功給部分と職能プラス資格給部分とがほぼ拮抗していることがわかる。また、資格給部分の査定幅は、主要監督職ではプラス・マイナス 20 %程度で 40%の格差、一般職職員ではプラス・マイナス 17 %程度で 35%の格差が設定されているものの、現実的なバラツキとしてはプラス・マイナス 5-6 %程度で、この結果、10 %から 12%の格差幅が適用されていた²⁸⁾。この程度が、職能資格給の導入期の実態であったと報告されている。

職能資格制度の特徴は、職能制度と資格制度、職務基準と等級基準、および、属人 (Personnel) か非属人 (Job) かの軸と、生得的な属性 (Ascribed) か達成的な属性 (Achieved) かの軸²⁹⁾という二つの原理で<年功・能力・仕事>の概念区分が行われている。いいかえると、人間基準としての属人主義なのか仕事基準としての非属人主義なのかの軸、および

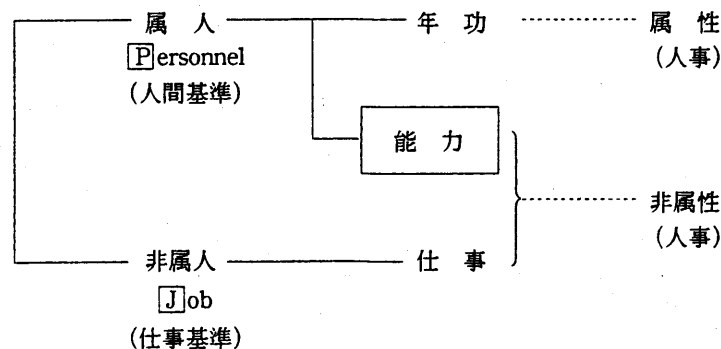
生得的属性なのか達成的属性かの軸の二つの原理から構成されている。職能資格制度は、

表 3-2 A社の賃金体系の内訳（所定内部分）

		賃金項目	構成比	支給条件の簡単な説明
所 定 内 賃 金	基 本 賃 金	本給	45.6%	学歴別、年齢別初任本給に毎年の資格別定期昇給を加算したもの。年功賃金。
		資格給	17.8	工長以下の作業員を対象とした資格制度に基づく年功賃金。毎年1号俸（400円）ずつ昇給。
		職能給Ⅰ	32.5	工長以下の作業員を対象とした職能給。職務評価で職級区分をおこない、職能点で運用。
		〃Ⅱ		事技職と作業長を対象とした職能給。職能段階別基準額と資格別職能点にわかる。
		役付手当	0.4	作業長 5,000円/月、工長 3,000円/月
	(小計)	96.3		
賃 金	諸 手 当	交替手当Ⅰ	3.7	
		〃Ⅱ		
		(小計)	3.7	

注 A社労働組合調査部『鉄鋼5社の賃金体系』1974。安藤喜久雄、石川晃弘編、『日本的経営の転機 年功制と終身雇用はどうなるか』、1980、有斐閣選書。71頁から引用。

図 3-6 人間主義的な達成主義の構想



出所 楠田丘『職能資格制度 改訂第4版』1996（1975）経営書院 18頁から引用。

図 3-6 のように、属人的な年功主義からスタートし、成熟するに従いその年功主義は非属性的な能力・業績主義に転成していき、仕事と能力の合理的・客観的な人事基準へと進化していくことが望ましいとされた。

日本の労働慣行の特徴は、基本的に人間の成長の側に視点を置いた人間基準を採用してきたことであり、欧米のように仕事に人をつけるという方式ではなく、人が仕事をクリエートする方式であるとされた。このような人間基準人事が人材育成、労働意欲、労使関係の安定、そして、柔軟で創造的な経営を創り出していく基盤となる。人事の側面の経営理念としては、①公平処遇、②働きがい、③高い成果（生産性向上）が必要となる。公平処

遇は、もっとも優先されるべき原則である。働きがいは、自己充足（能力開発）と自己主張（能力活用）とから構成されるが、能力と仕事と賃金が質的に高位な水準で均衡を保つことを軸とする人事処遇システムの形成を目指すものである³⁰⁾。1980年代の日本的経営ブームは、この「能力主義管理」とその人事・賃金管理の原則である「職能資格制度」によって支えられることになる³¹⁾。

ただ、佐久本朝一は、職能資格制度による日本的経営のメリットとして、現場労働における労働者間の機動性や協力できる弾力性(Flexibility)がある点、このことがデメリットとして、創造的な活力ある職場が望めない点や個人主義的な雇用システムにみられる合理的な考えが採用しにくい点を指摘している点にも留意したい。佐久本の主張のすべてには賛成できないにしても重要な論点も含まれていることは間違いない³²⁾。

4 能力主義管理時代の不在：ある異論について

この章では、高度経済成長期という社会変化の中で、それまでの日本的経営の柱の一つであった「年功制」が、変容を迫られ能力主義管理への模索が開始され、二つの能力主義管理プランの中から「職能資格制」という日本的な管理様式が選択されていった論理を検討した。ところで、この「職能資格制」や「能力主義管理」は存在せず、それは「年功制」の言い換えに過ぎないのではないのかという野村正實による異論の存在を指摘して、この章を終わりたい。

野村正實の主張は以下のようである。能力主義管理の時代は存在しなかった。日経連による「能力主義管理」の提唱以後も、会社においては「年功的人事労務管理」が続いていた³³⁾。能力主義管理の時代が存在しなかったことは、「成果主義」の導入が、「年功制の打破」をスローガンに行われたことから明白である。もし、「能力主義管理」の時代が存在したならば、「成果主義」の導入は、「能力主義管理の打破」あるいは「能力主義管理からの脱却」などのスローガンになっていたであろう。しかし、「成果主義」を導入する企業が異口同音に唱えたのは、「年功制の打破」、「年功制からの脱却」であった。

また、つまり、日経連が提唱した「能力主義」は、すでに実践されていた「年功的人事労務管理」そのものであった。より正確に言えば、「能力主義」は、「年功的人事労務管理」のリファインであった。そうである以上、年功制と区別された「能力主義管理」の時代など存在するはずがなかったとする立場である。

野村正實の「能力主義管理」の時代の不在を指摘する視点は、「年功制」の概念を広く考え、「年の功」と「年と功」とを区別せず、「年の功」から「年と功」への変化の大きさを過小視しているように思われる。年功制の概念は、東アジアでは儒教的な長幼の序³⁴⁾や、自然村の原理の一つとして指摘されてきた長老主義³⁵⁾に、社会的基盤を持つと思われる³⁶⁾。しかし、能力主義管理（職能資格制度）と成果主義管理の違いは、後者が評価による報酬格差をより大きく設定し、また、後者は業績評価のタイムスパンをより短く設定しようとする管理制度であるという点は、定説になりつつある。

この能力管理時代の不在という異論の存在を確認しておいて本稿の結びとしたい。多くの研究者が、豊かな社会における経営とそれ以前の経営を区別しているので、前述の言及にあるように、「年功制」と「職能資格制度」とを区別しておいた方がよいと考える。さ

らに言えば、職能資格制度の変化の類型を丁寧に追っていく作業が今後とも必要であるように思われる。

現状では能力主義管理の不在を指摘するのではなく、能力主義管理の導入がもたらした問題点と未完成な点を確認しつつ、その未完成な部分をどのようにして変化させ、転換させていくのかの視点に従って、もう少しメリットとデメリットを検討する作業が必要であると思う。「能力主義管理」に取って代わるものとして提唱された日本の「成果主義管理」が、必ずしも順調に定着しつつあるとはいえない状況であるからである。

- 1) 本章は、『脱工業化社会と職業意識』、2003、恒星社厚生閣の第3章「年功的労使関係と経営共同体的労使関係」の内容を再検討し、新しく書き直したものである。
- 2) 近藤完一、『現代技術の論理 巨大化のはらむ矛盾』、1973、東洋経済新報社参照。
- 3) 富永健一、『日本産業社会の転機』、1988、東京大学出版会。22頁
- 4) 湯沢雍彦、『図説 家族問題の現在』、1995、日本放送協会出版部。13頁
- 5) 木下謙治編、『家族社会学 基礎と応用』、2001、九州大学出版会。第1章と第4章を参照。
- 6) Ernest W. Burgess, Harvey J. Locke, *The Family from institution to companionship* 1945, American Book. 米村千代、「経営体としての家族」、『<家族>の社会学』、1996、岩波講座 現代社会学 19巻、岩波書店。119-135頁。
- 7) 都市化については、鈴木 広訳編、『都市化の社会学』、1965、誠信書房。同、『都市的世界』、1970、誠信書房。同編、『コミュニティ・モラルと社会移動の研究』、1978、アカデミア出版会。同、『現代都市を解説する』、1992、ミネルヴァ書房。三浦典子、『流動型社会の研究』、1991、恒星社厚生閣など参照。
- 8) Ronald Inglehart, *The Silent Revolution : Changing Values and Political Styles among Western Publics*, 1977, Princeton University Press. (訳 三宅 一郎ほか訳、『静かなる革命 : 政治意識と行動様式の変化』、1978、東洋経済新報社)。
- 9) Robert Blauner, *Alienation and Freedom: The Factory Worker and his Industry*, The University of Chicago Press, 1964. (佐藤慶幸監訳、『労働における疎外と自由』、新泉社、1971)。第2章参照。また、次の論文も参照。村田和彦、「産業類型と人間疎外：ブラウナーの所論を中心として」、1979、一橋論叢 82(2) 143-161頁。
- 10) 中岡哲郎, 1974, 『コンビナートの労働と社会』、平凡社。
- 11) 「労働と疎外」については、Herbert Marcuse, *Neue Quellen zur Grundlegung des historischen Materialismus. Interpretation der neuveröffentlichten Manuskripte von Marx* / "Über die philosophischen Grundlagen des wirtschaftswissenschaftlichen Arbeitsbegriffs, 1932 (良知力, 池田優三共訳、『初期マルクス研究 : 『経済学 哲学手稿』における疎外論』、1968、未来社。)。 Sam Lilley, *Automation and Social Progress*, 1957, Lawrence and Wishart. (鎮目恭夫訳、『オートメーションと社会の発展』、1957、みすず書房)。また、「疎外 (Alienation)」は、ドイツ経営社会学におけるキー概念である。 Getz von Briefs, *Betriebssoziologie im Berensdorf*, W.und F. Balow (heraus) *Worterbuch der Soziologie*, 1955, Ferdinan Enke, S.57.

R. Dahrendorf, Sozialstruktur des Betriebs, 1972. (石坂巖ほか訳、『経営社会学』、1985、三嶺書房)。Leopold von Viese, Allgemeine Soziologie als Lehre von den Beziehungen Beziehungsgelbilden der Menschen, Teil 1 : Beziehungslehre, PunRer & Humbolt, 1924.

12) 日経連能力主義管理研究会報告 『能力主義管理 その理論と実践』、1969(再版2001)、日本経団連出版。17頁

13) 同、『能力主義管理 その理論と実践』、19頁。

14) Fritz Jules Roethlisberger, Management and Morale, 1941, Harvard University Press (野田一夫、川村欣也訳 改版、『経営と勤労意欲』、1965、ダイヤモンド社)。また、Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, 1933, Macmillan.(村本栄一 新訳、『産業文明における人間問題 ホーソン工場とその展開』、1967、日本能率協会) など参照。

15) 同、『能力主義管理 その理論と実践』、21頁。

16) 同、『能力主義管理 その理論と実践』、69-74頁。

17) 日本では、第2次大戦後、製鉄・製鋼業や電力業、紙パルプ業大手の一部の企業で職務中心主義が採用されていたといわれる。

18) 鈴木良始、『日本的生産システムと企業社会』、1994、北海道大学図書出版会。184頁。

19) 八代充史ほか、『慶応義塾大学産業研究所選書 戦後労働史研究 能力主義管理研究会 オーラルヒストリー 日本の人事管理の基盤形成』、2010、慶応義塾大学出版会。316-317頁。ところで、八代充史ほか、『能力主義管理研究会 日本の人事管理の基盤形成 オーラルヒストリー』、2010、慶應義塾出版会での対談における、清家篤の質問の論点に注目しておきたい。

少し長いが概要を引用したい。「あんまり単純化してはいけないのですけれども、職務給と能力主義を考えた場合に、いまおっしゃった能力主義の公式というのは、非常に企業内における計算でしょう。一方で、職務給ないし職務分析というのは、かなり企業横断的な性格を持っていますよね。---藤田先生のお言葉を借りると、前田さんがあまり好きではなかった産業別にも対応しうる職務給的な考え方と、むしろ前田さんの考え方により近い企業別のロジックにフィットする能力主義というものを両方持っていたというのは、ちょっとおもしろいなと思うのですが。場合によると、職務給の持っている危険性に気づかれて能力主義というものを考え始めたのか。

藤田：GHQの勸告でもあったし、職務分析センターもつくり、職務分析・評価を行う企業は少なくなかったのに、職務分析は日本に定着しなかった。その理由はそれが企業横断的賃金をもたらす、との企業の意識じゃないでしょうか。賃金の社会化、労使関係の社会化、企業外、つまり日本的労使関係の基本、日本的賃金決定の原点である企業別・企業内・企業単位からの離別を意味しますから。

清家：いまでも一部でやっているヘイ・システムなんていうのは、ある面で言うと、かなり企業横断的な特性をもっていますよね。』、同、第1章「能力主義管理研究会がめざしたものの」の36頁から引用。また、清家篤、駒村康平、山田篤裕編著、『労働経済学の新展開』、2009、慶應義塾大学出版会も参照。

20) 津田眞激、『日本の労務管理』、1970、東京大学出版会UP選書。188 - 191頁。

21) クラスタ専門職制度については、津田眞激、『日本的経営の人事戦略』、1987、同

文館。第 8 章参照。

22) 津田眞激、『日本的経営の台座』、1980、中央経済社。152-155 頁。

23) 楠田丘著、石田光男監修・解題、『賃金とは何か：戦後日本の人事・賃金制度史 楠田丘オーラルヒストリー』、2004、中央経済社。148-149 頁参照。

24) 津田眞激、『アメリカ労働組合の構造 ビジネス・ユニオニズムの生成と発展』、1967、日本評論社。泉卓二、『アメリカ労務管理史論』、1978、ミネルヴァ書房。第 5 章。

25) H.A.Clegg, *The Changing System of Industrial Relations in Great Britain*, 1979. B. Blackwell. (牧野富夫訳、『イギリス労使関係制度の発展』、1988、ミネルヴァ書房)。平沼高、佐々木英一、田中萬年編著、『熟練工養成の国際比較 先進工業国における現代の徒弟制度』、2007、ミネルヴァ書房など参照。

26) 楠田丘は、第 2 次大戦敗戦直後、理学部で統計学を専攻し、新しくできた労働省・経済企画庁・アジア経済研究所・日本生産性本部をへて日本賃金センターに属した。代表幹事として活動し、職能資格給の普及を推進した。

27) 同、『賃金とは何か：戦後日本の人事・賃金制度史』、67 頁。

28) 人事査定については、遠藤公嗣、『日本の人事査定』、1999、ミネルヴァ書房を参照。

29) Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960, McGraw-Hill. (高橋達男訳：新版・新訳、『企業の人間的側面 統合と自己統制に経営』、1970、産業能率大学出版部) の X 理論と Y 理論の論議参照。Gary Heil, Wallen G, Bennis, Deborah C. Stephens, *Douglas McGregor Revisited: Managing Human Side of Enterprise*, 2000, John Wiley & Sons.

30) 楠田丘、『職能資格制度 改訂第 4 版』、1996 (1975)、経営書院。第 1 章を参照。属性は ascribed (生得的) の意味で、非属性は achieved (達成的) の意味で用いられているように思われる。

31) 職能資格制度に基礎を置く、能力主義管理の問題点の指摘として、佐久本朝一、『日本的経営と過労シンドローム』、1997、中央経済社がある。佐久本は、日本的経営の集団主義的な雇用システムのデメリットとして次の点を挙げている。①個人主義的な雇用システムにみられる合理的な考えがない。②有能な労働者への労働負担を高めると同時に労働意欲をそぐ。③職場での助け合いを強調するあまり、なれあいでも無責任な行動になりやすい。④個性的でない無難な人を採用する傾向があり、そのため創造的な活力ある職場が望めない。⑤能力主義による対立がないかわりに、能力のある者がモラルを喪失する。⑥組織集団自体が誤った方向に向かうと、個人では有効な対応策を打ち出すのが難しい。⑦際限のない集団の産業化や利潤追求に対し、全てが正当化され、他との調和的精神が生じにくい。⑧個人的意思決定よりも集団的意思決定を重視することにより、反対意見を主張する者が排除されやすく、個人の専門性や独創性が失われやすい。⑨集団内競争のために、自発的に高密度労働に没入し、結果として労働者の健康破綻をまねく。⑩従業員相互間の依頼心が強く、自主的な精神が育たない傾向がある。⑪能力ではなく、人間関係による雇用上の差別待遇が生じやすい。このことが、自由な横断的労働市場の形成を妨げることになる。⑫ときとして、昇進や賃金上昇の面で自動的な昇給システムの弊害におちいるという危険性のほか、中・高年齢層の管理ポスト不足や肥大化現象に対処しにくいという側面がある。⑬企業集団の価値観と個人的価値観が一体化することで、労働者自身の個人的生活が犠牲になり、その結果、従業員の働く喜びと生き甲斐が失われる。121 - 122 頁。

- 32) 同、『日本的経営と過労シンドローム』を引用した注 31 を参照。
- 33) 野村正實、『日本的雇用慣行 全体像構築の試み』、2007、ミネルヴァ書房。197 頁から 199 頁参照。同、『日本の労働研究： その負の遺産』、2003、ミネルヴァ書房。同、『知的熟練論批判：小池和男における理論と実証』、2001、ミネルヴァ書房。同、『終身雇用』、1994、岩波書店など参照。また、本稿の注 19 参照。企業横断的な賃金と企業横断的な賃金交渉に注目したい。
- 34) 瀬地山角、『東アジアの家父長制—ジェンダーの比較社会学』、1996、勁草書房。
- 35) 神島二郎、『近代日本の精神構造』、1961、岩波書店。
- 36) R. P. Dore は、年功制には「年イコール功」の年功制と、「年プラス功」の年功制の 2 タイプがあると指摘している。戦後の「学歴別年功制」は、前者を主・後者を副とするもの、高度成長期からの「職能資格制」は、後者を主・前者を副とするものと考えておきたい。New Forms and Meanings of Work in an increasingly globalized World, 2004, International Labour Organization. (R・ドーア、『働くということ：グローバル化と労働の新しい意味』、2005、中公新書)。50 頁。

第4章 就社型キャリア形成と競争原理

1 学歴社会から「学歴と能力」社会へ：就社型キャリア形成と職業選択

第4章では、性別と年齢による社会層ごとの職業意識に焦点をあて、それが経済成長期以後の産業構造や職業構造の変化に対応して、どう変化しつつあるのかを考察したい。性別と年齢の階層として、(1)ここでは「学歴形成と職業選択」という発達課題に直面する青年層及び成人前期層、(2)成人期の職業生活における「安定雇用の下での同質化管理」の特徴とその下での職業生活と職業意識の閉鎖性、(3)急速に増大しつつある前期高齢期の高齢者層が置かれる職業生活の現実と職務の再設計等の「高齢者の雇用対策」の問題、及び労働力構成における「雇用の女性化」を押し進めてきた高学歴及び中高年女性層の職業構造と職業意識の3点に注目したい。特に、日本的な安定雇用制度のもとでは、新規就業者の職業意識と高学歴女性の職業意識は、今後の日本の経営と職業生活の変化を窺うための焦点となる社会層であるとともに、平均余命が80歳に近づこうとする現実はいままで日本的経営が予定してこなかった前期高齢期層を対象とする雇用政策と社会的活用策を必要としているのではないか。このプランがなければ年金財政の悪化への対策は、その選択肢を狭めはしないだろうか。

わずか四世半世紀(1970 - 1985)の間に、日本の経済は、経済成長、石油危機、安定成長という三つの異なる時代を経験したと言える。この経済変動と産業構造変化の速さは、職業構造と職業意識に変化を迫り、企業組織における人間行動の動向に大きな影響を与えてきた。とりわけ、石油危機を境とする

経済成長期は、産業構造高度化と生産力拡大の時代であった。製鉄・化学・自動車・電気機器産業の発展と生産規模の拡大が急激に進み、ここから生じた労働力需要量は、農民層分解と団塊世代による労働力の供給量を凌いだ。有効求人倍率が上昇し、労働力不足が深刻化した。技術革新への適応力をもつ若年労働力の確保と、理系人材の養成は戦略的課題と考えられていた。

この未曾有の好況期は、オイル・ショックに直撃されて終焉して、一転して、第三の人材過剰時代が到来した¹⁾。生産調整と老朽設備の合理化が進んで、理系人材の需要は冷え込み、採用計画の見直しや一時帰休が実施された。第二の人材過剰時代である昭和初期のような就職難を避けえたのは、公務の需要弾力性とサービス業の店舗拡大による需要増の貢献による。

安定成長期になると、労働力需要は回復基調にあるものの、円高の下で日本の労働者の国際的賃金水準は、実質的上昇なしに相対的な上昇を進行させ、国際競争の中で比較優位を維持するため職場の少数精鋭化が進行し、付加価値の大きさにより産業の成長率は業種ごとの格差を拡大させた。この影響で、人材選別機能の強化やホワイトカラーの生産性の向上が指摘され、人材選別の強化が求められ、特定大学への進学熱が高まった。また、多角化や海外進出に対応しうる人材が求められるようになった。日本の経済は、1980年代中頃における円高不況を克服して、「バブル景気」に移行していく。

尾高邦雄は、現代の職業の特徴を、職務(Job)、地位(Position)、組織体と(Organization)

の三要素から考察した²⁾。「職務」とは、個人の担当する作業や業務の種類をさし、「地位」とは、組織体が個人に付与する権限と責任の程度をさし、「組織体」とは、勤務先の業種や規模、職場の社会的評価などの特徴をさす、と考えておきたい。近年の経済変動や産業構造の変化は、この職業の3要素にどのような変化をあたえたのであろうか。

「職務と働き方の変化」としては、これまで大型自動加工機械の導入による熟練の解体や、職場の移動による地域と人間の結びつきの弛緩が注目されてきた。まず、職人気質を育んできたような仕事とパーソナリティの結びつきや仕事と人生の意味の結びつきは弱まった。これに代わって、雇用を維持し効率の向上を図るためブルーカラーの多能工化と職場参加、出向や配転による職場の移動、ホワイトカラーの定期異動や適性検査による適所適材化などが促進された。ついで、雇用を維持しつつ産業構造変化への適応を進めたため、大卒労働力といえども、大学での専攻を問わない水平的代替性の確保が試みられた。工場の技術者が、ゴルフ場の管理者へと異動していった。この動向の中で職務と人間の結びつき（アイデンティティ）の希薄化が進展し、仕事をとおして獲得されてきた熟練あるいは熟達をもたらす「仕事の意味」は、職場と人間とを結びつける「職場共同体意識」と企業ブランドによって代替されざるをえなかった。

「地位配分様式の変化」としては、学歴別年功制の変質過程に注目してみたい。戦後、学歴別年功制が普及し、学歴水準と勤務年数は、地位の配分の有力条件となった。そして、この条件を充足する同期集団内におけるヨコの昇進競争が一般化した。が、経済成長期には、一般の予想を越えて高学歴化が進行した。大学教育は急速に大衆化して、学歴別年功制は、しだいに内転性を喪失しつつあった。同期の入社組すべてを管理職に登用しうるほどの経済成長水準を維持するのは困難であった。不況期には、管理職の合理化や、職階制の簡素化が進められた。「職能資格制度」が導入され、地位と賃金・待遇とが切り離されて、秩序原理の二重化が進んだ。

戦後40年の期間(1985年頃まで)を、全体として考えると、身分制は廃止され、職務及び地位の労働条件格差も縮小して、職業構造の民主化と平等化が進んだと言える。ところで、残された差違のなかで相対的により注目されるようになったのが、「組織体」による差違である。良好な職業獲得の機会は競争的であるとともに、特定年齢帯に狭く限定されていた。また、職務標準化の低さや社風を始めとする特殊的な企業文化の存在は、青年期・成人前期における労働力移動を抑制し、個人の組織体への所属を固定し、宿命的なものに変える。

「組織体への個人の関与様式」は、時代とともに変化してきた。日本の職業選択は、「就職」というよりも「就社」に近いと言われ、職業的アイデンティティの形成が「職種や職務」に対してよりも、「組織体」に対して形成されやすいと指摘されてきた。長期的には、規模別・業種別・学歴別の労働条件格差は確かに縮小傾向にある。が、この「良好な雇用機会の稀少性意識」³⁾によって、組織体毎の格差のイメージは拡大し、「就社」の条件としての学歴達成がより重要視されるようになってきた。

職業選択は、配偶者選択、住居選択とならんで、青年期から成人期にかけての重要な発達課題の一つである。ここでは、学歴と職業の関連を、学歴と就職機会及び学歴と職業的地位達成度の二点から検討したい。前者は、労働市場分析と関係し⁴⁾。後者は社会階層と社会移動の研究⁵⁾に関係する。職業選択をめぐる学歴達成と就職機会の関連では、学歴の

向上や高等教育の犬衆化に対応する就業機会の変質過程が問題となる。まず、高校進学率の向上によって、新規中卒労働者が激減した。中卒就職者数は、1960年に68.4万人であったものが、1980年には10分の1の6.8万人となった⁶⁾。新規学卒就職者に占める中卒者の比率も49.72%から6.2%へと激減した。昭和40年以降は、ほぼ5年毎に半減を記録してきた。この中卒就職者数の減少により、生産労働は中卒者、営業事務と現場の技術者は高卒者という学歴別職種配分の慣行が変化した。

高卒者は、経済成長期の主力労働力となるとともに、分極化に直面した。一部は、これまで中卒が担当してきた職種に配属されるようになり、他の一部は、企業規模の拡大と能力主義管理の浸透によって現場管理職の予備軍へと編入された。高卒就職者にとっては、大学—高校間の学歴格差の相対的縮小より、この分極化の動向のほうがより強い関心事であったろうと思われる。次に、大学への進学率も予想を越えて向上した。進学率の向上に対応して、大卒就職者数も増大し、1960年の12.0万人が、1980年には37.9万人となった。大卒者の量的拡大は職種の多様化をもたらし、大卒労働力は管理事務・専門技術の枠を越えて、販売・営業・サービスの分野へも進出した。とりわけ、営業と呼ばれる販売職の比率が増加して、大卒就職者の17.3% (1981)を占めるようになった。

女性の高等教育への進学率の向上とその就職率の動向も注目される変化のひとつである。卒業者に占める女性の比率は、1980年には、四年制大卒で24.9%、短大卒で91.2%となった。大卒女性の就職率は60%台、短大卒女性の就職率は70%台に向上したものの、「手早く仕上げる能力」、「人と接する能力」、「手先の器用さ」のみが要求され、職種も相対的に狭く限定される傾向が強い⁷⁾。キャリア・パスが短く、地位の上限も低く押さえられているのが現実である。

次に、大卒を対象として、学歴達成と職業的地位達成との関連を検討したい。高等教育への進学率は40%近くまで上昇達した。大学間格差と職業的地位達成の関連は、エリート周流の分析ではなく、マスの現象の分析となってきた。また、その論点は一律平等化の待望ではなく、職業選択観と人材選抜の論理との関連や、高学歴社会における青年の自律と社会性の獲得の問題として考察されるべきであろう。

職業的地位達成と大学間格差の関連は、採用における格差と昇進における格差との二側面から考察しうる。ここにおいても、経済成長による労働力需要の拡大効果が注目される。この労働力需要の拡大は、特定大学卒業生数の増加率を凌いだ。一流企業でも、事情は同様であり、特定大学卒のみは不足する需要は、非特定大学卒により補填された。戦後増加した私立大学や地方国立大学卒の一流企業への就職が増加した⁸⁾。

経済成長期における非特定大卒の一流企業への就職数の増加は、そこにおける中間管理職の占有率の増加にもつながった。近年、中間管理職の占有率における非特定大学卒の漸増傾向と特定大学卒の逡減傾向とが定着してきた。非特定大学卒は、中間管理職への到達率においては、まだ、特定大学卒に劣るものの、量においては、しだいに、特定大学卒に迫るようになってきた。特に、従業員規模が急増した成長企業と流通・サービス業とで非特定大学卒の進出が著しい。ただ、民間企業の役職占有率及び上級国家公務員においては、依然として特定大学卒が優位であるのが現状である。

これまで検討してきた職業構造変化と学歴社会の現実は、すべて日本社会の中央、あるいは全国的企業における平均的傾向である。地方では中央とは異なった状況も存在する⁹⁾。

この点に関して、次の二点を指摘したい。まず、地方の中堅企業、地方公務員、住民運動や村づくり運動のリーダー達においては、学歴よりも伝統社会のなかで新しい企画を考え諸資源を動員しうる行動力、及び、同様な問題状況にある地方や企業と交流することにより、知識や資源を有効利用する能力が要求された。またUターンした人材による地域社会の「革新」も注目される¹⁰⁾。次に、中央の過密化や家族の少子化の動向のなかで、地方大学に進学し、地方で就職したいとする学生が増加した。しかも、地方都市には入学試験が必ずしも競争的でない大学・短大が存在する。これらの学生数は、全体としても、それ程小さな部分でない事にも留意する必要があるだろう。

日本型学歴社会の現状を、麻生誠は、大卒の過剰供給と学歴価値の低下、学歴水準と職業的地位達成の結びつきの弱体化と大学の人材選別機能の顕在化、高等教育における学校不適応者の増加、学校への受験文化の浸透の四点に要約した¹¹⁾。学歴社会論は、一部の実業家による学歴無用・実力有用論¹²⁾、学歴社会の現実とは社会構造の病理を反映したものに過ぎないとする社会構造還元論¹³⁾、学歴社会虚像論¹⁴⁾、学歴社会微熱論¹⁵⁾など多様に論じられてきた。

が、学歴社会論が指摘する論点は、W. コーンハウザーが『大衆社会の政治』で整理した大衆社会の貴族主義的批判あるいは大衆社会の民主主義的批判のどちらかの立場からの言及が多いように思われる¹⁶⁾。高等教育への進学率は、今後とも高くなっていくことが予測された。一部のエリートの教育機関から、職務能力の養成機関を経過して、半数以上の青年が何らかの後期高等教育を身につけつつある。産業社会における学歴は、その時点までに獲得された学習能力にすぎず就業後の職務遂行能力や管理能力を保証するものではないが、しかし、その時点で証明される限りでの潜在可能性を確認するもっとも有力な指標の一つであるからである。今後とも、高学歴化は青年の自立条件の変化や自尊心が形成される社会的基盤や背景の変化と関連させて、検討されていくべき課題であろう¹⁷⁾。

2 日本の経営組織と競争原理

現代の「豊かな社会」においても、職業生活の質は、現代人の「生活の質」を規定する重要な条件の一つであることに変化はない。職業生活は、社会的貢献の場であり、自己実現の場であって、また、社会的連帯の核としての位置をもちうる¹⁸⁾。現代の職業の特徴は、組織された協働として存在し、企業内労働市場の中で自己の職業的経歴を展開することが多くなったことであろう。日本の企業組織の社会・文化的特徴を、国際比較研究の成果に基づいて制度的側面から概括し、成人期の職業生活における閉鎖性と同調競争の現状に言及することにしたい。

近年、日本の経営の特徴を検討する研究方法は、日本研究や経営史的研究から直接的な国際比較研究へと洗練されてきた。ここでは、G・ホーフシュテッドによる経営文化の比較研究¹⁹⁾と、石田英夫による日系多国籍企業の労務管理研究に言及してみたい²⁰⁾。

G・ホーフシュテッドは、世界40ヶ国のIBM社従業員を対象として、経営文化と国民性の比較研究を試みた。この結果によると、まず、日本の「不確実性回避指標」と「男性化指標」は、主要12国中で最も高いことが注目された。不確実性回避指標の高さは、一般的には、安定志向の高さとリスク耐性の低さの指標と考えられる。が、アソシエーショ

ンとコミュニティとの連関様式、あるいは社会価値の相互浸透性の指標としても考えることができる。この視点をも含んで考えるとき、日本の組織構造は社会環境の持つ価値と調和的であり、経営文化は安定志向的であると言える。男性化指標の高さは、社会構造と職業生活における性別役割分業の一貫性の高さを示すものであろう。

日本支社従業員における「個人主義化指標」の低さも注目される。個人主義化の程度は、アメリカやスウェーデンよりも、スペインやインドに近い。産業化の段階を考慮すると、この点も日本型経営文化の特徴として考えておくことができよう。また、日本の経営組織における権力格差は、アメリカと共に低く、階級的差別の弱い、相対的に平等主義的な階層意識の存在を知りうる。

1980年代における諸外国との貿易摩擦の動向は、欧米諸国への製造業投資、非関税障壁の撤廃、発展途上国への技術供与などを促進せざるを得ない情勢をもたらした。石田英夫は、東南アジア・ヨーロッパ・アメリカ等における日系多国籍企業の事例研究にもとづいて、日本の雇用制度の海外トランスファー可能性を検討した。この結果、日本の雇用制度の中で、「海外への移転可能性」の高い要素は、人間主義的アプローチ、階層平等主義、仕事の縄張りの排除、日本型経営参加、雇用保障の諸制度であることがわかった。

逆に、「海外への移転可能性」の低い要素は、集団主義、能力平等主義、非公式で弾力的な組織運営、企業別労働組合などの諸制度であると指摘した。この研究は、トランスファー可能性の高い要素は、日本的雇用制度の中でより普遍的側面をもつ制度であることを、トランスファー可能性の低い要素は、特殊的な側面をもつ制度であることを示していると考えられる。以上の様に、国際比較研究の累積とともに、日本の企業組織の特徴が、しだいに明らかにされつつある。

1970年代、OECD調査団による二冊の対日労働報告書が刊行された²¹⁾。報告書は、日本的雇用制度の特徴として、終身雇用制、年功賃金、企業別組合、企業内社会規範の四点を指摘している。近年、注目されるようになったのが、企業内社会規範の特徴である。この企業内社会規範は、企業共同体意識、タテ関係と相互的義務、「根まわし」による意思決定などであり、これまで集団主義と呼ばれて来たものを指す。日本の集団主義は、「和」による集団統合を強調するとともに、年功秩序に裏付けられた報酬体系と固有の競争原理を持つ社会制度であることに留意したい²²⁾。

大企業を中心とする職場に集団主義が普及するのは、大正中期から昭和初期にかけての時期であった。間宏は、この社会規範の普及を促した経営理念を、経営家族主義として概念化した²³⁾。経営家族主義とは、身分制、終身雇用制、年功賃金、生活保障としての企業内福利厚生重視、労使関係における家族主義イデオロギーから構成される歴史的な社会意識と考えることができる。

戦後民主化は、戦前に成立した経営家族主義のもつ身分意識や背景となった家族国家観を否定したが、その枠組みの多くは再編されて、経営福祉主義として復活した²⁴⁾。経営福祉主義とは、労使の利害対立を前提とするものの、労使は一致協力して企業の発展に取り組むのが望ましいとする経営理念であり、この成果に基づいて、企業の発展と従業員の福祉の向上とを同時に達成しようとする労使協調論である。1960年代の経済成長は、この経営福祉主義と集団主義管理とを基盤として達成された。

日本の経済は、1960年から1973年までの約15年間、国民総生産の年平均で10%以上

の経済成長を記録し、空前の好況を享受した。労働力不足、賃金水準の大幅上昇、技術革新、開放経済への移行、労働者意識の変化などの経済環境変化が進み、日本の経営は、かつて経験しなかった好況下での合理化あるいは「豊かな社会」への移行の問題に直面した。また、終身雇用制と学歴別年功制の不整合が、しだいに顕在化してきた。このため、経営者は高能率・高賃金原則の徹底を迫られ、職員の少数精鋭化を始めとする能力主義管理の導入が促進された。

能力・業績に対する報酬意識の徹底、学歴・年功の排除、人材の配置・育成の適性化、組織の分権化、個別管理の徹底などが唱えられた。この時期創発されていった TQC (Total Quality Control)、ZD 運動 (Zero Defects)、日本型 OJT (On the Job Training) などの能力主義的な管理ノウハウは、能力主義管理における日本的な創発の展開であり、職場あるいは全社単位の集団主義的な生産性向上運動であったと言える。また、オイル・ショック後の不況期に本格化した管理職過剰対策、部課制の廃止、資格制度の導入、選定年制の実施、雇用確保のための出向や配転、経営多角化の促進、地位の上昇を伴わない異動の増加なども、集団主義の否定・能力主義管理の導入と考えるよりも、安定雇用と集団主義の枠を維持しながら職場の効率化を図ろうとする試みと考えることができる²⁹⁾。

集団主義の持つ競争原理の強化がさまざまな名目のもとで進められた。この状況を、元島邦夫は大企業労働者の企業内人生として描いてみせた²⁹⁾。企業共同体意識の強調と差別配置の強化、つまり協働過程と競争過程の使い分けという服従関与の時系列的な可変過程が検討された。大企業労働者は、採用時、学歴別にほぼ等質な労働条件で企業内人生をスタートする。5年から10年の期間をへて、リーダー層、基幹層、補助的周辺層への企業内階層分化が本格化する。年功秩序は、もともと、ピラミッド型の経営組織と矛盾するので、この能力競争あるいは忠誠競争に敗れた者は、周辺部へ疎外されるか、外部へ排出される。

このため賃金及び役職配分における年功制は、リーダー層には名目どおり、基幹層には原則的に、周辺層にはあいまいなものとして適用される。地位の分化は長期間を要して説得的に進められるとともに、福利厚生や企業内教育、参加活動等による統合が試みられ、競争原理と安定原理の微妙なバランスが計られる。ただ、指摘される周辺層には、女性労働者、臨時工、社外工などが含まれていることに留意しておく必要がある。

E・エリクソンは、人生を8つの年代としてとらえ、成人期の発達課題を生産 VS 停滞と考えた²⁷⁾。重要な社会関係は労働と家事の分担、社会心理的モダリティは「～にならせる」、「～の世話をする」とした。高度産業社会は、生産と教育・伝統の維持という成人期の発達課題を弱体化させ、競争と勤勉さの獲得という発達課題のみをより強く呈示し続けているように思える。現代の成人期の発達課題は、この「生産」と組織された職場における「競争」とのバランスを図ることとなった。

3 高齢労働力と女性労働力の増大：新しい働き方と新しいキャリアの登場

人口問題研究所の1981年推計によると、わが国の人口高齢化のピークは2020年頃と予想され、この時点での65歳以上人口は、全人口の約22%、2800万人に達すると考えられている。1980年の同年齢帯の人口は1060万人であるから、ここ40年間に高齢人口は2.6

倍となり、21世紀前半には、わが国は世界でもトップ・クラスの高齢社会となる。日本の現状（1980年代前半）は、欧米諸国と比較すると、まだ、「初老期の高齢社会」と言えるが、それだけに、ここ四半世紀の高齢社会化は急速であろうと考えられる²⁸⁾。

労働人口の高齢化は世界的な動向であるとしても、高齢化の速度や雇用慣行のあり方によって、異なった高齢者雇用対策が要求されよう。わが国の企業組織は、年功秩序によって運営されてきただけに、管理職過剰、選択定年制の導入、定年延長、再就職の斡旋、高齢者向きの職務設計の考案、年金制度の改訂、年金基金の確保など、取り組むべき多くの課題を抱えていると言える。ここでは、企業組織からの出口の問題として、「定年退職」及び「その後の職場生活や生活適応」の問題を検討することにしたい。

近年、選択定年制による退職年齢の早期化や、定年延長による退職年齢の繰り上げが論じられるようになったが、それまでわが国の定年制度は、強制的退職制度であること、また、その年齢もほぼ画一的に55歳と低く押さえられていることを特徴とした。定年退職制度は、退職一時金あるいは年金によって裏付けられることにより、従業員の長期勤続を労い、退職後の生活を保障しようとするものである。と同時に、従業員の平均年齢の低下を図って賃金負担を軽減し、若年労働力の登用を促進しようとするものであった。定年制は世代間のバランスを取ろうとする制度であったが、急速な高齢化の進展と深刻な年金財源不足とは、定年到達年齢をより高齢へと移行させつつある²⁹⁾。

定年を間近にした大正世代サラリーマン（1980年代における）の悲哀は、これまで、しばしば小説の主題となった。退職による生活の断絶感や、「企業カプセル」が定着した職場ほど、また、その雰囲気によく適応した従業員ほど強い³⁰⁾。定年を控えての心理的動揺から、頭痛、目まい、胃痛、不眠を訴えるケースが問題となり、定年症候群と呼ばれた。最近では、社内教育のテーマとして定年をむかえる準備が取り上げられたり、家庭生活や地域生活への適応を促すために夫婦同伴の研修会を企画する企業も見られるようになった。退職をめぐる再社会化の試みが、プログラム化されつつある。

欧米では、日本より高齢化が進んでいることもあって、社会老年学が発達している。R・アチュリーは、退職を職業からの離脱の意思決定として捉え、年齢に対応する新しい役割取得の過程と考えた³¹⁾。欧米では定年年齢が高く、年金受給資格との関係で、本人が退職を申告するケースが多いことによる。日本では、労働組合の要求に応じて、定年を60歳前後まで延則する企業が増えている。が、欧米では労働組合は、年金受給資格の緩和を要求し、逆に、退職年齢を早めようとする動きにある。労働者は、自己の老後設計に基づいて定年の日を待ち焦がれ、その日が来ると、さっさと職場を去るのが平均的な姿と言われる。

これに対し、日本の男子65歳以上の労働力率は高い。年金制度の充実とともに労働力率は低下すると予想されたが、依然として40%台の水準を維持している。定年後も、働ける間は働きたいとする希望が強く、この希望は必ずしも収入に左右されない。多くの定年退職者は、嘱託再雇用、再就職、自営業への転職、パートタイマーなどにより働き続けている。定年にともなって、公務から民間へ、製造業から関連小企業へ、常雇いからパートへという職業移動が見られるのが普通である。

青井和夫・和田修一らの研究グループは、定年退職者の多くが、何段階かの職業移動を経験しつつも、5年から10年間も職業生活を継続していることを確認している³²⁾。また、

定年退職後の就労形態と関連する二つの要因を指摘している。一つは、年齢・健康度などによる高齢期特有の個人差である。もう一つは、退職前の職業のあり方が、退職後の職歴をも規定する側面である。定年退職前の職業的地位、財産収入、学歴などの階層要因は、定年後の職業経歴にも影響を与える。退職前に管理職であった場合は、退職後の職歴は安定している。専門・事務職では転職が多く、職歴はやや不安定となる。技能職の場合は、早期に仕事から退職する傾向がある。また、この階層要因は退職後の家庭生活や余暇生活にも影響を与える。

この他、60歳前後の定年は、家族周期の点から、ホワイトカラーにより深刻な打撃を与える可能性が強いこと、友人数の多さや趣味・スポーツによる活動量の多さは、老後の生活適応を促進する要因の一つであることなどが指摘された。以上の検討から、青井・和田らは、高齢社会化対策の前提として、次のような提言を試みた。まず、高齢社会化は、社会の老衰化の可能性を持つ第三の危機であること。この危機に対して、日本が頼りにし得るのは、ここでも人的資源のみであること。とりわけ、この人的資源の持つ自発性と連帯性というボランティア精神のみであると。

次に、経済成長期以後の女性労働の変化と現状について考えてみたい³³⁾。まず、経済のサービス化、情報化、地域化の動向の中で女性雇用労働者が増加した事が注目される。女性雇用者は、1960年から1983年までの23年間に748万人増加し、男性雇用者の増加を凌ぐものであった³⁴⁾。質的变化としては、若年未婚型から中高年既婚型への年齢構成変化、パートタイマーの増加などの雇用形態の変化が注目される。さらに、雇用管理の動向として、女性労働の縁辺労働力的な性格および家計補助的な性格を検討することにしたい。1983年の15歳以上人口に占める女性労働力人口は2,324万人で、全労働力人口の約40%、世帯別では約50%の世帯で女性の労働力化が見られる。

女性労働力量の変化としては、つぎの三点を指摘したい。まず、自営業における女性家族従業者数が激減したこと。とりわけ、第一次産業における家族従業者の減少が著しく、この

23年間に、267万人も減少した。もっとも、第一次産業におけるこの期間の労働力減少に、それほど大きな性差は存在しない。次に、この減少を上回る勢いで、製造業・サービス業における女性雇用者数が増加したこと。この期間、女性雇用者は約2倍に増加し、1960年の738万人が、1983年には1486万人となった。1960年の雇用者数を100とすると1983年の男性雇用者数は167、女性雇用者は201となった。ところが、この女性雇用者数の増加を、さらに上回って、女性の非労働力化が進んだ点が注目される。この期間、活動状態別女子非労働力人口の家事専従者は512万人増加し、通学者は163万人の増加、その他も203万人増加した。計878万人の非労働力増であった。

結局、1960年から1975年までは労働力人口こそ149万人増加したものの、労働力率としては、8.8%の減少を記録し、それ以後1983年までは労働力人口・比率とも漸増傾向にある。この女性労働の変化の背景としては、第一次産業の衰退、労働者家族の増加、可処分所得の増減、家族周期の変化、保育施設の整備、経済のサービス化による需要増、高学歴化、生活の質の重視などの社会変動を考えることができよう。

質的变化としては、まず、雇用者における年齢階級別の労働力率の変化に注目したい。経済成長期では、20-24歳と35-54歳の年齢帯における労働力率が向上し、女性労働は、

若年未婚型から中高年既婚型へと移行した。年齢階級別労働力率は、傾いたM型となり、ついで山が二つあるM型となった。中高年層の増加は持続し、1983年には既婚者は未婚者のほぼ二倍を占めるに至った。

また、勤続年数が長期化し、学歴水準も向上した。女性雇用者の平均勤続年数は、1960年には4.0年であった。1983年には6.3年となり2.3年ほど長くなった。が、男性の平均勤続年数もこの期間に伸びたので、女性雇用者の平均勤続年数は、依然として、男性の半分強に留まっている。また、第一節でも言及したように、女性新規学卒者の学歴が向上し、女性全体としての学歴向上も進んだ。この学歴向上によって中・高卒者は製縫工か、電気機器組立工へというパターンから、高・短・大卒による事務労働かサービス業へというパターンに変化してきた。

女性雇用労働者職種の構成を、もう少し詳しく見ておこう³⁵⁾。女性雇用者の8割以上は、サービス業、製造業、卸小売業、金融・保険・不動産業の、事務及び生産工程に集中しているのが特徴である。繊維関係の基幹工と、精密機械・電気機器関係の組立工に女性の比率が高い。サービス業では、小売り、飲食業での対人接客サービス分野、及び、医療・教育などの病人や子供の世話をする分野に女性が多い。また、金融・保険・不動産業では事務労働者が多い。公務員における女性の割合は17.4%で、地方公務員に女性の比率が高いと言える。

ところで、女性中高年既婚層の増加と、雇用形態におけるパートタイマーの増加は不可分の関係にある。若年未婚層では正社員が多いが、中高年既婚層ではパートタイマーが増加する。1983年『労働力調査』での雇用者中に占める短時間雇用者の比率は21.1%となっているが、零細自営や一時的行事等への雇用を考えると、もう少し高い比率が現実であろうと考えられる。一般に、パートタイマーは、雇用保障、賃金、労働条件等で不利であるが、その比率は1960年以降一貫して増加しており1983年には女性306万人、男性433万人に達した。

この動向には、それなりの需要と供給のバランスが存在するものと考えられる。中高年既婚者のばあい、育児や家事、子供の教育などの家事労働との関連で、パートタイム労働が希望されることが多い。また、労働省の調査によれば、短時間労働に従事している女性パートタイマーの80%近くは、勤務時間が長くなる、残業をしたくない、税金や社会保険等で不利になる等の理由から、正社員には変わりたくないと考えている。また、NHK調査によれば、現状では、主婦専業の88%は職業経験者であり、同時に主婦専業の74%は「主婦の仕事も立派な職業の一つだ」と考えていることも留意される³⁶⁾。

これまでの検討からも理解できるように、1980年代を通して、女性の賃労働者化は進展したものの、依然として縁辺労働力としての性格と家計補助的な性格は変化していないことがわかる。就業機会があれば労働市場に参入するが、機会を失えば、失業者として労働市場に留まることは少なく、非労働力化する。職能資格制度の下では、勤続年数がある程度長期化しないと、地位配分は実行されにくい。また、配偶者の所得が高水準であれば他方の配偶者(多くの場合女性)の労働力供給量が減少する傾向も大卒では変化していない。オイルショック後の不況期には、多様な雇用調整機能は遺憾無く発揮された。ジニ係数を通してみる(世帯単位)所得格差の拡大の動向については、本研究の第10章第3節及び第4節における論議を参照されたい。大竹文雄は『雇用問題を考える』において、所得

格差に関して2つのトレンドと3つの傾向を指摘している。

性別役割分業の一貫性の高さと、日本的雇用慣行は、女性労働のありかたを左右する壁として存在した。当面の課題としては、労働時間の短縮あるいはフレキシビリティ化、育児休暇の制度化や再雇用保障の獲得などによって、職業経歴を継続させる雇用管理システムの普及が望まれよう。1975年には、女性教員、看護婦、保母等の職種への育児休暇が制度化され、民間にも拡大されようとしている。育児休暇の普及率は、1985年頃では広く考えても14.3%の水準にとどまる。また、民間企業では、さまざまな形態での再雇用制度も普及し始めている。このような制度が普及し、整備されれば、女性への職業訓練の投資は増大し、また、職業的経歴の持続の可能性も高くなるのではないか。この結果、長い職業的経歴を要する職種への配属も促進されて、職業分野も拡大するのではないかと思われる。

4 現代青年と職業意識：若者墮落仮説か視野狭窄仮説か

本章の結びとして、青年層の持つ職業意識の変化を検討し、1980年代の職業生活の変化の動向を考察してみたい。現代青年の職業観の特徴をここでは、次の二点から検討したい。まず、時代別・年齢別の職業観の変遷である。現代青年の職業観は、かつての時代、及びより高齢者との比較においてどう変化してきたのか。次に、国際比較により日本青年の職業観の特徴を検討したい。日本の青年の職業意識は、諸外国の青年と比較すると、どのような側面で異なるのか。ただ、ここで言う青年とは、職業生活を始めて10年間程度、20歳から30歳代前半までの成年前期を含むものと考えておきたい³⁷⁾。

時代別・年齢別の職業意識の変化として注目されるのは、「働き中毒」と呼ばれた勤労意識の弛緩傾向と、アスピレーションあるいは出世志向の変質傾向の二点である。仕事を義務とする考え方、天職意識、企業帰属意識、「生きがい」は仕事かそれ以外かという質問に対し「仕事が生きがい」であるとする者の比率、単調労働への忍耐力等の側面は、時代別では現在に近づくほど、年齢別では青年層になるほど、低下している。

NHK調査『日本人の職業観』によると、「仕事は一生のもの」とする天職意識を肯定する者の比率は、70歳台で79.5%、50歳台69.8%、30歳台前半で39.6%、20歳台後半で35.2%であった³⁸⁾。天職意識は、若年層ほど弱い。また、「会社のためなら、私生活も、ある程度犠牲にする」という企業への帰属意識あるいは忠誠心を肯定する者の比率は、若年層ほど弱いことがわかる。逆に、「そのようなことは考えたことがない」とする者の比率は、20歳台前半で38.9%、30歳台前半で29.9%、50歳台で23.9%、と高齢層ほど低い。

生きがいは「仕事」か「仕事以外か」の質問は、これまでも、しばしば繰り返されてきた問いである。この回答の時代別の変化に注目したい。「仕事型」は、1967年に54%を占めていたものが、1974年に46%、1979年には37%まで減少している。これに対して、「仕事以外」は、同時期、10%、14%、18%へと増加している。この結果、1979年には、仕事も、仕事以外にも生きがいを感じるとする「両立型」が、「仕事型」を抜いて多数派となった。「仕事型」の減少は、年齢別では青年層から始まり高齢層へと波及し、性別では女性から始まり男性へと波及してきたと言える。

次に、昇進のためには、つらい仕事もがまんするといった出世志向やアスピレーション

が弱まり、人並みの生活志向が強くなってきたことが注目される³⁹⁾。また、近年の特徴は、高学歴者にも否定的な出世イメージが見られるようになったことである。この「出世離れ現象」も、若年層でより強い。前出のNHK調査で、積極的な出世志向を持つ者の比率は50歳台で17.9%、40歳台で20.7%、30歳台前半で14.4%、20歳台後半で10.0%であった。

門脇厚司は、この出世離れ現象の帰結として、二つの可能性を指摘した。一つは、この出世離れが、青年の自立の契機をもたらし、人生を矜持として生きる態度が形成される可能性である。他方、この出世離れ現象が、立身出世主義の「世の中のために尽くす」という方向性をも否定して、出世を手段視し、個人的成功のみを強調するならば競争と協調とのバランスを欠きやすい。「出世離れ現象」は、このどちらの方向に傾くであろうか。

国際青年年をめぐって、これまで、三回の『世界青年意識調査』が実施されてきた⁴⁰⁾。日本青年の職業意識の特徴を、国際比較という視点から検討したい。国際比較からみた、日本青年の特徴として、社会不満がとび抜けて高いこと、社会的交際範囲が狭いことの二点を指摘し得る。まず、社会生活の満足・不満足の問題に注目したい。「不満」+「やや不満」の比率は、日本青年で73.5%、アメリカの青年で35.7%、イギリスの青年で20.9%であった。日本青年の社会生活への不満は著しく高いと言える。

日本青年の社会不満の高さと人間不信の強さが議論の対象となり、次のような解釈が試みられた。松原治郎は、青年の不満が、国家や学校や企業などのアソシエーションにより強く向けられている点、および、不満を抱きながらも、人間と人間とのより親密な交際を強くもめている点の二点に注目した⁴¹⁾。ここから、日本青年の社会不満及び人間不信の強さは、個人と国家・社会との連続観が強く、他者に過度の情緒的依存を求めめるため、この欲求はアソシエーションな場面でしばしば拒絶される。この結果、裏返された人間不信あるいは社会不安が生まれる、と松原は考えた。

また、千石保は、この現象を、つぎのように整理した⁴²⁾。西欧では、他者不信と社会契約とがセットとして存在するため、他者への過度の期待は抑制されやすく、結果として社会不満は高くない。これに対して、日本では、他者信頼と社会的無関心がセットとして存在するため、一定の範囲を越える他者への期待は、それを伝達し受容せるための媒介を欠き易く、結果として不充足となり、この経験の累積により、人間不信が強まるとした。

職業生活への不満の高さは、『組織で働く青少年の意識調査』でも確認される⁴³⁾。日本青年の職場への不満の強さは、米・英青年の約三倍であった。不満の具体的内容も明確でない。ただ、「労働時間が長い」、「休暇が不足」、「スポーツ施設の不足」、「個人の悩みを解決できない」等が相対的に多いのが特徴である。また、不満の解消法も、消極的であった。日本青年の36.9%は、「たとえ不満があっても、解消は期待できないので、我慢するより仕方がない」と考えている。この回答を支持するアメリカの青年の比率は、8.2%、イギリスの青年では、8.1%であった。米・英の青年は、不満ならば、転職その他の積極策に出るか、不満を現実として飲み込んでしまう。かのどちらかの傾向が強いように思われる。

もう一つの特徴は、日本青年の社会的視野の狭さと交際範囲の狭さである。『組織で働く青少年の意識調査』での仕事以外の自由時間(長期休暇を除く)の過ごし方と、その自由時間を誰と過ごすかの回答に注目したい。日本青年は自由時間を「気晴らし(69.6%)」、「休

息(57.4%)」、「スポーツ(22.6%)」などで過ごしている。疲労回復という消極的な余暇の過ごし方が多いと言える。これに対して、米・英の青年では、「社会活動への参加」、「スポーツ」、「教養を高め、自己の向上を図る」とする比率が高い。積極的である。また、この自由時間を誰と過ごすかで、日本の青年に相対的に多いのが、「職場の同僚と個人的に」と「ひとりで」であった。米・英の青年では、「職場以外の仲間と」が多く、「ひとりで」はわずかな比率であった。

以上、現代青年の職業意識の特徴を検討してきた。要約として、次の二点を確認しておきたい。まず、「豊かな社会」への移行による、「勤労意欲の弛緩の傾向」である。この動向は、「私生活重視の価値観」が世代コホートの加齢化とともに高齢層に波及しようとするベクトルと、企業帰属意識が勤続年数の長期化や役職への昇進とともに高まり、加齢とともに勤労意欲が強化されるベクトルとの合成ベクトルとして展開するであろう。ただ、これまで企業帰属意識の強化の条件として存在した高い経済成長率と企業の成長性は望めず、また、配分すべきポストも、前節で検討したように、減少傾向にある。が、「勤労意欲の低下」や「私生活重視の価値観」の普及等の社会現象は、視点を変えると「働き中毒状態の改善」であり、「私的生活の自由化と解放」であるので、「豊かな社会」のプラスの一面であり、その享受は当然の帰結と考えられる。

つぎに、職場の合理化、平等主義化、高学歴化の進展によって、職業の意味、職業生活を通して獲得された個人の社会的評価や自尊心などが、弛緩する傾向である。職業的中間集団の統合力は、その単位が、ギルドから職業、職務から職場へと歴史的に変化するにつれて弱まってきた。また、日本の場合、職業的中間集団による統合は、安定雇用の下での集団主義や企業間の横並び的結びつきによる閉鎖的な統合となる可能性が強い。青年層が、より広い社会性を獲得しうる職業的中間集団の形成が望まれる。このためには、職業的中間集団への参加における試行錯誤の許容と、職業生活における時間的ゆとりとコミュニティとの交流、中間集団相互の移動の開放性の増大が期待される。⁴¹⁾

-
- 1) 竹内洋、『競争の社会学』、1981、世界思想社、3 - 24 頁。尾崎盛光、『人材の社会学』、1972、実業之日本社。
 - 2) 尾高邦雄、『職業の倫理』、1970、中央公論社。第9章参照。
 - 3) 神代和欣、『日本の労使関係』、1982、有斐閣選書。第2章。
 - 4) 田中博秀、『現代雇用論』、1980、日本労働協会。津田眞激、『年功的労使関係論』、1968、ミネルヴァ書房。隅谷三喜男、『日本の労働問題』、1967、UP選書。
 - 5) 日本社会学会調査委員会編、『日本社会の階層的構造』、1958、有斐閣。安田三郎、『社会移動の研究』、1971、東京大学出版会。富永健一編、『日本の階層構造』、1979、東京大学出版会。
 - 6) 中山・後藤・倉内・麻生・岩内・天野・新井、『実学のすすめ』、1983、有斐閣選書。
 - 7) 竹中恵美子編、『女子労働論』、1983、有斐閣選書など参照。
 - 8) 岩内亮一、『学歴主義は崩壊したか』、1980、日経新書。岩内亮一編、『職業生活の社会学』、1979、学文社。

- 9) 清成忠夫、「地方リーダーと学歴」、竹内宏・麻生編、『日本の学歴社会は変わる』、1981、有斐閣選書。第7章。
- 10) 鈴木広、『現代地方都市の位置と課題』、1975、地域開発懇談会刊。同書は福岡県直方市を事例とした研究である。佐々本武夫、「離島社会と地域移動」、1980、『鹿児島女子大学紀要』第1巻1号など参照。
- 11) 竹内宏、麻生、前掲書、第1部第1章 頁14 - 24。麻生誠、『学歴と生きがい』、1977、日経新書。
- 12) 小林茂、『創造的経営』、1967、TMC。第3部など。
- 13) 岩内、前掲書、1980、第1章。13 - 16頁。
- 14) 小池・渡辺、『学歴社会の虚像』、1979、東経選書。
- 15) 竹内洋、前掲書、1981、126頁。
- 16) W.Kornhauser, 1959, The Politics of Mass Society, chp 1. (辻村明訳、『大衆社会の政治』、1961、東京創元新社)。第1章「大衆社会の二つの見方」18 - 40頁。
- 17) Max Weber, Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, 1934, J.C.B. Mohr. (梶山・大塚訳、『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』、1955、岩波文庫上・下)。また(梶山力訳、安藤英治編、『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の「精神」』、1994、未来社)がある。平田哲、奈良昂、『職業と人間形成』、1983、YMCA出版。木本茂三郎、『職業と人間の形成』、1981、YMCA出版なども参照。
- 18) 尾高邦雄、『新稿 職業社会学』、1953、福村書店、28 - 34頁。
- 19) G. Hofstede, Culture's Consequences, SAGE Publication, 1980. (萬成・安藤訳、『経営文化の国際比較—多国籍企業の中の国民性—』、1984、産業能率大学出版)。
- 20) 石田英夫編著、『ケースブック 国際経営の人間問題』、1979、慶応通信社。石田英夫、「日本型雇用システムの国際的適応性」、1977、『組織科学』、Vol.10、No.3。
- 21) OECD, Reviews of Manpower and Social Policies: manpower policy in JAPAN, 1972. Faber, (労働省訳・編、『OECD 対日労働報告書』、1972、日本労働協会)。OECD, Development of Industrial Relations System. 1977. (日本労働協会訳・編、『労使関係制度の展開』、1977、日本労働協会)。
- 22) 岩田龍子、『日本的経営の編成原理』、1977、文眞堂。第7章。小池和男、『職場の労働組合と参加—労使関係の日米比較—』、1977、東洋経済新報社など参照。
- 23) 間宏、『日本労務管理史研究』、1978(1964)、御茶水書房(ダイヤモンド社)。
- 24) 間宏、『日本的経営—集団主義の功罪—』、1971、日経新書。松島静雄、『労務管理の日本的特質と変遷』、1962、ダイヤモンド社。
- 25) 津田眞激、『日本的経営の論理』、1978、中央経済社。津田眞激、『日本的経営の台座』、1980、中央経済社。
- 26) 元島邦夫、『大企業労働者の主体形成』、1977、青木書店。元島邦夫、「労使関係の日本的特質」、蓮見・倉沢・奥田・平野・吉田・石川編、『社会学セミナー 地域・産業』、1972、有斐閣。第15章。
- 27) Erik Erikson, Childhood and Society, 1950, W.W. Norton & Co. (小此木啓吾訳、「人間の八つの年代」、小此木啓吾、『現代精神分析2』、誠心書房)。第3章。E. Erikson, Identity: Youth and Crisis, 1968, Faber. (岩瀬庸理訳、『主体性—青年と危機』、1970、北望社)。第3章「生活周期」を参照。

- 28) 松島 静雄、『高齢化社会の労働者』、1983、東大出版会。隅谷三喜男編、『日本的雇用政策の展開』、1978、日本経済新聞社。高梨昌、『日本の労使関係』、1977、東経選書。
- 29) 袖井孝子、『家族にとって定年とはなにか』、1979、日経新書。袖井孝子、『定年からの出発』、1982、朝日新聞社。
- 30) 「企業カプセル」については土屋守章、『日本的経営の神話』、1978、日本経済新聞社。
- 31) R. Atchley, *The Sociology of Retirement*, 1976, Schenkman Pub. Co., (牧野拓司訳、『退職の社会学』、1979、東洋経済新報社)。P.F. Drucker, *The Unseen Revolution : How Pension Fund Socialism Come To America*, 1976, Harper&Row. (佐々木(実)・上田訳、『見るえざる革命』、1976、ダイヤモンド社)。
- 32) 青井・和田編著、『中高年齢層の職業と生活』、1983、東大出版会。
- 33) 高橋久子編、『変わりゆく婦人労働』、1983、有斐閣選書。数値はこの本による。
- 34) 労働省婦人局編、『婦人労働の実情』、1983 及び 1984、大蔵省印刷局。
- 35) 高橋編、前掲書 1983、第 2 章。田中博秀、前掲書、1980 など参照
- 36) NHK 放送世論調査所編、『日本人の職業観』、1979、日本放送出版協会。第 8 章。
- 37) 若者墮落仮説については、太郎丸博、『若年非正規雇用の社会学』、2009、大阪大学出版会。第 4 章参照。本稿の視点も、若者墮落仮説を支持せず、構造変動仮説の変形であるように思うので「視野狭窄仮説」(個人と国家との間にある多様な中間集団への関心が弱まっているという意味)とした。
- 38) NHK 放送世論調査所編、『日本人の職業観』、1979、日本放送出版協会。
- 39) 門脇厚司、『現代の出世観』、1978、日経新書。竹内洋、『日本人の出世観』、1978、学文社。
- 40) 総理府青少年対策本部編、1972、1978、1984、『日本の青年—世界青年意識調査報告—』、第 1・2・3 回報告、大蔵省印刷局。
- 41) 松原治郎、『日本青年の意識構造 — 「不安」と 「不満」 のメカニズム—』、1974、弘文堂。第 1 部参照。
- 42) 千石保、『日本人の人間観』、1974、日経新書、79 - 152 頁。
- 43) 総理府青少年対策本部編、『組織で働く青少年の意識』、1979、大蔵省印刷局。
- 44) Emile Durkheim, 1893, *De la Division du travail social*, P.U-F. (田原音和訳、『社会分業論』、1981、青木書店)。第 2 版序文「職業集団化にかんする若干の考察」。

第5章 日本的生産システムと職業意識

1 雇用システムから生産システムへ：2つの日本的経営論

第5章では、日本的な「雇用システム」の上に日本的な「生産システム」が創発されていく1980年頃のプロセスを検討したい。その帰結としての職業意識の変化に言及したい。第2次大戦後、日本の企業経営と職業生活は、欧米社会から注目を集めたことが2度あったように思う¹⁾。一度目は1960年代(後半)で、明治元年から数えて百年が経過した時点であったが、非欧米的世界で最初に工業化への離陸に成功し、高度大衆消費段階に到達しつつあるアジアの産業社会として注目され、産業化を可能にした要件が検討された。企業経営や労使関係の分野ではアベグレンやレヴィーンの研究が、産業化を推進した企業経営や労使関係を検討したものとして注目された²⁾。アベグレンの研究は、アジアの工業化の方式として「ソビエト方式」および「アメリカ方式」の2方式以外の第三の方式としての「日本方式」の意義と有効性を指摘したものであった。これらの研究に刺激されて日本の研究者による経営組織の実証的研究、職場集団や労働組合の社会学的・労働経済学的な実証的研究が精力的に進められた。とりわけ終身雇用制度がもたらす協調的労使関係の存在が注目され、年功制、企業別組合、工場コミュニティなどの雇用システムと労使関係の領域における日本の特徴の理論化がすすめられた³⁾。この検討を通して、戦前、戦中からの経営家族主義の変質過程が検討され、あたらしい終身雇用制・年功制・福利厚生制度などの管理制度と労使関係の現実についての研究成果が生まれることになった。この時期の日本的経営論の研究の焦点は、労使関係と雇用システムにあったので、「雇用システム」に注目した日本的経営論と呼んでおきたい。

二度目は1970年代の石油危機とその影響から迅速に立ち直り、「量産システム」による規模の経済性を追求しつつ、しかも顧客や市場の変化に柔軟に対応する「フレキシビリティ」を付加した生産システムを確立し得た産業社会として注目された。トヨタシステムが、「脱規模の生産システム」あるいはリーン生産システムの典型として注目されるようになったのもこの1980年代頃からである。欧米世界が高い失業率と高率のインフレーションとの悪循環の対策に苦戦する中、日本の企業と社会は高い品質と迅速な製品開発、さらに勤労意欲の維持に成功しているように見えた。日本企業の品質管理は、標準品質の保証に留まらず、品質改善さらには製品改良、製品開発という現場型の技術改良のシステムを完成させた。この日本的「生産システム」の特徴を支えてきたのがQCサークルや、提案制度、目標管理などの現場参加型経営による労使協調であった。この頃には、豊かだが忙しい「労働者」と歴史的な「プロレタリアート」の乖離は、決定的なものとなった⁴⁾。それが健全な姿であるか、ないのかを問わなければ、大規模なストライキを忘れつつある産業社会が生まれようとしている。ここでの日本的経営論を、「生産システム」に注目した日本的経営論と呼び、前述の雇用システムに注目した日本的経営論とは区別しておきたい。一度目は雇用システムと労資の協調が注目され、二度目はその上に立脚した現場参加型の生産システムとそのメリットが注目されたといえよう。

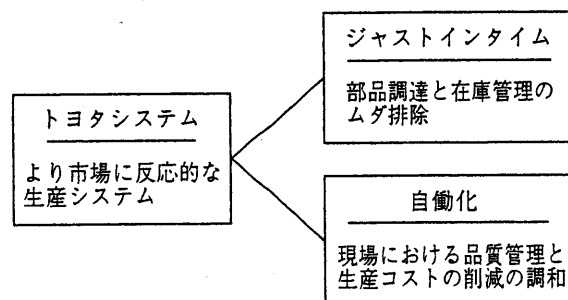
本稿の目的は、前者の雇用システムと後者の生産システムとの両者を視野に入れて研究

活動を続けてきた、数少ない経営社会論者である津田眞激の「共同生活体」論の特徴を検討することにある⁵⁾。具体的には、日本的な生産システムとその職域共同性（TQC、TQM、カイゼン、トヨタシステム等と「現場型経営参加」の関連）、人間構造の自立とそこで展開される「考える協働集団」、知的熟練の累積、雇用の流動化と職業意識の変質等の3点を検討したい。伝統的熟練の解体、能力主義管理の導入に対応して導入されることになった現場型参画経営、1980年以降の日本的な生産システムの改善という社会的技術の革新に果たした職場集団の役割等を検討しつつ、ゲゼルシャフト化の日本的展開を考察したい。また、津田が、「ものづくり」とその「品質改善」を特技とする日本の経営にとって、「安定雇用」、「現場型経営参加システム」、「専門職制度」⁶⁾の三点は要件であると考えた根拠についても考えてみることにしたい。

2 日本的生産システムとその職域共同性

日本的生産システムの範例としてしばしば引用されるトヨタシステムは、リーン生産システム、フレキシブルな生産方式などと呼ばれ、ポスト・フォードイズムの生産様式の一つとして注目されている⁷⁾。このトヨタ生産方式の2本柱は、在庫管理の「ジャストインタイム」と、自立的な欠陥修正システムとしての「自動化」である。ジャストインタイムとは、「必要なモノを、必要なときに、必要な量だけつくる」ことで、在庫管理の合理化を進めようとするもので、「かんばん方式」はこのジャストインタイムを実現するための手法である。ごく簡単に言えば後工程が「いるモノを、いるときに、いるだけ」かんばんを使って、前工程から引き取っていくことにより、在庫のムダをなくそうとするものである。ジャストインタイムが象徴するノウハウは、「規模の経済性」の追求のみでなく、在庫管理を通じた組み立てメーカーと部品業者のロジスティックな結びつき、部品改善・開発を通じた技術的結びつき、この関係性・信頼性を通してより長期的な価格低減を可能とし、「脱規模化した」柔軟なシステムを作り上げ得たことである。外製率の高さとカイゼンを結びつけ得た。

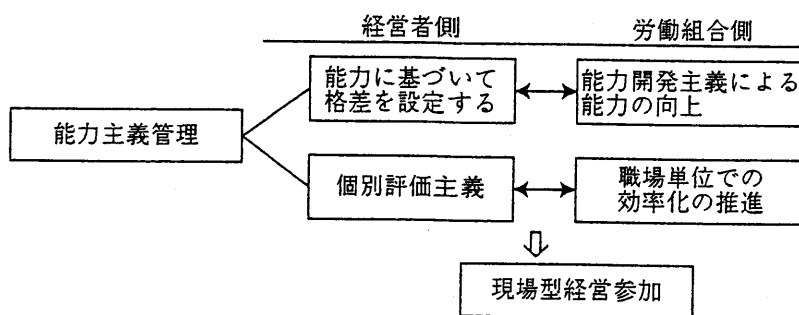
図5-1 トヨタ自動車と多車種・変量生産システム



「にんべんのある自動化」とは、単なる自動化ではなく、自立的な異常修正のシステムである。生産の現場で問題が発生した時点で異常を修正し、不良品を先に送ることを防止する積極的な品質管理といえ、同時に生産性の向上と原価の低減を目指そうとするものである。このラインストップもトヨタの伝統であった。また、現場の労働者の多能工化による生産条件の変動への柔軟な適応の側面にも留意しておく必要がある。「かんばん方式」も「にんべんのある自動化」も、現場で、あるいは現場間で経験的・累積的に改良されたもので、テクノクラートによって創造された技術とはいえない。この技術革新は、作業集団と現場の技術者によって形成されたものであり、そこでは小池が指摘する知的熟練と、津田がいう「考える協働集団」が実現していたと考えられる⁸⁾。

日本の企業は、第2次大戦後、「品質が良くて安い製品を大量に生産」し、「海外にも輸出」することで外貨を獲得し、新技術を入れ、比較優位を維持しようと考えてきた。そのためには、まず、「安かろう悪かろう」のイメージを払拭する必要があった。新しい技術を導入して高度技術を習得しつつ、統計的な品質検査法であるQCを学び、現場に定着させる試みが行われた。高度成長期には、国際競争力の比較優位を確保し続けるために、品質向上と同時にコストの切り下げの実現要求に直面することになった。このため利益の確保と品質の向上を一体化するためのTQC（全社品質管理）と呼ばれる品質管理が試みられるようになる。TQCは、全部門と全階層が全員参加で実施する企業体質向上運動であり、トップダウンとしての方針管理とボトムアップとしての日常管理・カイゼンとを融合させようとするものであった。こうして日本の品質管理は、全社的な無事故運動、無欠陥運動、5S運動などの標語を掲げつつ、標準品質の保証というミニマムの要件を越えて、装置の性能操業率のカイゼン、時間操業率のカイゼン、良品率の向上というコスト・パフォーマンスそのものの向上へと発展していった⁹⁾。

図5-2 能力主義管理と現場型経営参加



この全社的な運動としてのTQCの母体となったのがQCサークル（高度経済成長期の初期）でした。「QCサークル綱領」では、「QCサークルとは同じ職場で品質管理活動を自主的に行う小グループである。この小グループは全社品質管理活動の一環として自己啓発、相互啓発を行いQC手法を活用して職場の管理、改善を継続的に全員参加で行う」

と定義されている。全員参加で、職場を単位とし、全社的指示を背景とする効率化と利益確保が、合理化策として試みられていった。

「現場型経営参加」＝職場を単位とする全員参加方式の合理化は、どのような経緯から職域秩序として受け入れられるようになったのか。下からの職域秩序の形成運動についても見ておくことにしたい。津田によれば、日本の労働組合の「能力主義管理」への対応は、「効率主義」と「参画的経営思想」の2側面からおこなわれた¹⁰。経営側からの「能力・効率主義」に対し、労組側は「能力開発主義・継続教育主義」で対応し、経営側の「個別評価の能力主義」に対しては、組織を守るための「職場での能力開発主義」や「職場の再設計」で対応しようとした。このため労使共に現場型経営参加（前述の工場での労使協議制と生産性カイゼン運動）を受け入れる素地が形成された。この生産システムの合理化は当然ながら、伝統的職場共同体ほどではないが一定の能力主義（成果主義ではない）を前提とした職域共同性を形成することになった。TQCや全社的カイゼン運動は、ブルーカラーに限らずホワイトカラーをも巻き込んで実践されるようになった。この能力主義を実現するための動機づけとして提案された現場型経営参加は、たしかに大企業組織における「組織からの疎外」を緩和し、柔軟な組織構造を実現しやすくする機能を果たした。が、この効率と結びついた職域共同性の存在こそが、後の「豊かな社会」が実現した後も、例えばなんとなく有給休暇がとりにくい職場の現実や、人格的で長期間に及ぶ昇進競争の継続という鬱陶しさ（企業組織）などの組織過程を残すことになった。

こうして1970年頃には、まず生産現場における合理化が進められ、大企業による労働者の「目的共同体」、「利益共同体」（津田）への包摂の進展と、その過渡的形態としての「共同生活体」が成立することになった。この職場秩序に支えられて標準品質の確保としての品質管理を、コスト管理と製品改良を目的とするカイゼンに転化させていく日本的な生産システムの成熟化がすすんだ。年功的熟練は、経験的熟練が形成してきた共同体秩序の抜け殻の中に成立したように、この集団主義的な能力主義化は、年功的労使関係が保持してきた運命共同体的な共同性の抜け殻の上に展開されることになった。津田氏は、能力主義の導入によって日本的経営が崩壊していくという通説的視点を取らずに、能力主義管理の推進基盤として、共同生活体意識＝現場型経営参加（日本的な生産システム＝「考える協働集団づくり」）が再編されていったと考えた¹¹。この時期に成立した日本的経営は、対外的には寡占的な大企業が開放体制の下で国際競争に対応するために、対内的にはその条件としての能力主義管理の導入を推し進めようとして採用した、かなり濃いめのナショナルインタレストを含む「共同生活体」意識＝現場型経営参加であると考えた。この「共同生活体」意識に支えられつつ、生産システムの日本の特徴であるカイゼン型革新は、1980年代には「トヨタシステム」などの名称を与えられ、論理的に認識されるようになっていったと言えよう。

これまで経営参加をめぐる研究と、自主管理をめぐる研究、品質管理をめぐる研究の3者は、それぞれ異なる視点から研究が進められてきたように思う。経営参加は、硬直した縦割り組織の疎外を解消すると共に、労働生活の質、労働の人間化をすすめ産業民主主義を実現する手段の研究に力点が置かれた。企業的意思決定の一部への組合の参加や、所有への参加、成果配分への参加など、コーポラティズムに支えられた北欧やドイツなどの試みが紹介されてきた¹²。自主管理をめぐる研究は、東欧やユーゴスラビアでの自主管理の

経験が検討された¹³⁾。よく注意して読むと、自主管理の研究の多くは、経営参加の研究よりも作業集団の近くで行われた研究が多い。このため、いきおい技術革新と職場集団の影響への言及がおこなわれてきた。日本の自主管理活動の研究では、労使協議制をめぐる情報共有の研究と、提案制度や小集団活動、QCサークルなどの品質管理・カイゼン運動、OJT等の研究の2つの流れがあるように思える。また、労働社会学的研究では、しばしば「職場問題」、「職業訓練」、「教育訓練」の文脈で職場秩序・技術変化とそれに対応する職域共同性の変質が問題にされてきた歴史を持つ¹⁴⁾。品質管理の研究は、後者の研究の流れ中で、統計的技術から出発し、職場集団や全社的運動へと発展しつつ、日本の生産システムとして技術革新が加えられてきたものである¹⁵⁾。ただし、経営参加は、その視点は日本的な経営参加におけるような労働現場型に限定されるべきではなく、労働組合による所有構造への参加や企業意思決定への参加、さらには配分への参加等の幅広い参加の側面がありうることは留意しておく必要がある。

この日本型の自主管理、現場型経営参加は、本来2重の対立する契機を含んでいた。まず生産性をあげるために、物理的強制や過剰な功利主義的動機づけ策を避けるとすると、仕事の担当者ができるかぎり自主的に仕事を改善しうる仕組みを採用する必要がある。他方で自主性を尊重することと生産性の向上とは必ずしも幸せな結びつきを持たず、両者を結びつけるノウハウの空回りを防止する対策や周辺からのサポートが必要となる。日本の生産システムでしばしば採用された「全社的」品質改善、「全員」経営などは、自主管理がしばしば陥る低水準安定への指向、セクト主義指向や事業部単位での技術や利益の囲い込み指向等を、集権化の契機や情報サポートの刺激により防止し、構成単位間の技術・人材・情報の交流を促そうとするノウハウであったと考えられる¹⁶⁾。

コスト削減とその現場での品質カイゼンの累積は、最近のトヨタ方式の変化でみると、インターネットを利用して世界中からコストと品質のすぐれた部品を調達しようとする企業間電子取引(B2B)と、在庫のムダを省こうとするかんぱん方式を組み合わせる「電子かんぱん方式」に発展している。電子カンバン方式では世界的な規模での最適調達の戦略と、部品集積センターの運営のノウハウが、ポイントとなる。

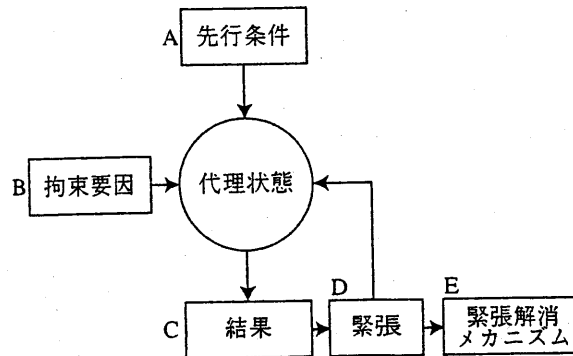
3：職場の人間関係と考える協働集団

情報技術が高度化していく中で、職場の人間関係と職域共同性がどう変化しつつあるのか、他者の目線や存在への配慮及び集団に基盤をおいてきた社会がどう変化しつつあるのかを検討してみたい。以下の3点から津田眞激における職域共同性の概念を検討しておきたい。(1)西欧型の官僚制組織のもたらす「非人格性」および「分業組織の逆機能」に対する認識とそれへの対応である人間構造の自立戦略、(2)合理化への職場集団への対応としての現場型経営参加と「考える協働集団」づくり、(3)最後に、津田の誓約集団論を検討することで、この問題を検討したい。

(1)西欧型の官僚制組織のもたらす「非人格性」および「分業組織の逆機能」について。津田氏は、合理的大規模組織は、人間疎外の協働組織であり、「組織は個人により高い権威に服従するよう働きかけつづけるし、その中で個人は服従することに慣れ、組織の役割行動は社会的に免責されている」と考えるようになると指摘している。この自己の行動結

果が免責されるはずだという認識の発生を、「代理状態」と呼んでいる。また、代理状態の知覚がいったん成立すると、今度は容易に抜けにくい。合理的モデルの下では、平凡な人間の残酷さや、ベトナム戦争でのソンミ村住民虐殺で見られたような兵士の「代理状態」が繰り返される。西欧的組織の合理性と能率は、それに厳格にあるいは過剰に服従する職員、権威への盲目的服従という病理をもたらすことがある。

図 5-3 官僚制の病理と代理状態のメカニズム



M・ダルトンの研究(1959)に依拠しつつ、津田は、西欧の形式的組織の下で、「代理状態」、「権威への盲目的服従」、「非人格化」、「分業組織の病理」の検討を進める¹⁷⁾。「代理状態＝権威への盲目的服従」あるいは「規則へ盲目的な適応」を回避しそれに対抗していく過程、つまり組織の構成員が自己の自律性を確保する過程あるいは戦略として、6つの動的要素を指摘している。

それらは、(1)「代理状態の不安定性」。組織への加入と退出の流動性が高く、異質性が高い場合や、人間関係が希薄である場合には、権威への服従は弱い(2)「権威獲得競争の激化」。権威そのものが不安定化し、権威獲得競争が激化すると、代理状態は成立しにくく、個人が自主性を獲得する機会は増加する。この権威の弱化と組織の流動化のほか、合理的組織の管理運営からも、不可避免的に「代理状態」を攪乱する要因が生じる。それらは、(3)「動的要素としての分業組織」。合理的組織は下位部門に分割され、分業形態をとり、この分業による協業は人間組織の生産諸力の効率的拡大に有効な方法である。ところが組織が巨大化すると各構成部分の情報の量質にばらつきが生じる。この状況が放置されると、下位部門は固有の情報に依拠して、課題に対応せざるを得なくなる。

また、(4)「職位・職務標準の不確定性」。職位・職務標準をまえて完全に確定することは困難である。ここでも状況によっては職務の担当者は自己の判断を優先させざるを得なくなる。このばあい、判断は派閥の人間構造によって影響を受け易くなる。(5)「報酬の規則違反性」。公式的報酬資源は枠が決まっているが、異常時に有効に対処する仕事をして、その働きに報酬を与えられないことがある。しかし、この有能な組織員には報酬を与えざるを得ない。このため配分をめぐる規則違反が生じやすい。(6)「労働組合の動的位置」。労働組合は、経営体内の水平型派閥の一つととらえられるが、労働組合とい

う集団が経営内部に存在することによって、「代理状態」の中でも個人はかなりの自主性を回復することが期待できる。

没人格化や形式主義の副作用である「代理状態」を抑制し、組織構成員の自主性を回復させる集団として、日本的な職場単位の集団や労働組合は有効なモデルになりうる、というのが津田氏の主張である。とりわけ組織で弱い立場に立たされることの多い<組織の中位部分>の職位にとってこの「人間関係構造の自立」が持つ影響力は強いと指摘している。組織の動態化のみでは、「代理状態」の病理あるいは「非人格的な形式性」の形式合理性の病理は克服されにくく、伝統的共同生活圏を喪失した現代社会では、人間関係の自立を支えるネットワークとしての職域共同性があった方がよいというのが津田の視点である。

津田眞激氏は「共同生活体」(Zusammenlebensgemeinde)を、「個人がみずからの人生を送るに当たって消極的ないし積極的に加入する集団のことを意味するのであって、一定地域に局限されるわけではない」と定義している¹⁸⁾。特定の地域の上に展開されるのではない生活上の集団というほどの定義である。現代社会は、経済的・機能的側面での共同生活圏を拡大させたが、このため生活圏における心情的ふれあいを必須要素とする集団生活圏の側面は喪失した。津田によれば、それだけに、欧米の伝統的な企業経営論からみれば「全くの冗談」ではないかと考えられるような、利害共同体に「心の充足を求める欲求」、つまり参加する人間の心情的欲求や要求を充足しようとするシンボリック・マネジメントがあってもよいと考えた。企業経営が、市場経済の主体として経営体という形態をとっていることから、これを小共同生活圏としての「共同生活体」として表現した¹⁹⁾。

単なる利潤の追求を組織目標として設定するのではなく、大企業ともなると、ものづくりや人的サービスの提供という社会的課題を組織目標に設定せざるをえないという考え方に立てば、企業経営体では「合理性と能率性」とならんで、中位・下位構成員からの「納得性と合意」の取り付けの上での社会サービスの提供が、組織運営での機能要件となろう。中位・下位構成員からの「納得性と合意」の調達については、これまでの経験からすれば「安定雇用」と、労働組合との「労使協調」が要件となる。この「合理性と能率」の追求の上に立った「納得性と合意」=心情要素の基本の取り付けこそ現場型経営参加=日本の経営による共同生活体の基盤であったというのが津田氏の主張である。

「考える協働集団」の概念は、C・バーナードの協働概念の検討の中で着想した概念と思われる。バーナードは、管理者の職能を、組織の目的に沿う意思決定を行い、コミュニケーション・システムを運用し、モチベーションを喚起することによって、協働とそれによって生じる人間活動を確保することと定義される²⁰⁾。津田は、「現代経営と共同生活体」の結論部分で、欧米の組織に見られる「分業による協働」は、「協働による分業」へと転換される必要があり、「共同生活体としての現代経営」における「協働」はこの転換を位置づけた概念であると、指摘している。そして、スウェーデンのボルボ自動車における自主作業集団づくりの実験が、リーダーの欠如と労働者の慣れた業務への固執により失敗した例を引きながら、この実験は伝統的な「協働」の概念が崩壊したことを示していると指摘し、「協働による分業」に立脚して「自主作業集団」が「考える協働集団(自主作業集団)」へと転換されることが必要であると述べている²¹⁾。日本では欧米に比べ比較的「考える協働集団(仕事集団)」づくりが成功しており、その理由として非合理性の要素を十分にとりいれて心情の共感を織り込む集団づくりが試みられてきたからであるとしている

22)。

トヨタ自動車における「考える協働集団」づくりの例として、戦後欧米諸国からの先進設備の輸入と短期間の技術指導の後の、自主運転の段階で技術者、管理・監督者、組長、作業者の共同の勉強会の自発的発生と、フォード自動車から学んだ「創意工夫」運動と呼ばれる「提案制度」の改善と、そこにおける提案の質の向上への取り組みを紹介している。提案制度の定着とともに、提案の単位は少人数の小集団単位に移行した。これらの一連の試みを、トヨタ自動車のホワイトカラーとブルーカラーの両者を含む「考える協働集団」づくりとして紹介している²³⁾。

つぎに、津田がしばしば言及する「誓約集団」としての日本的経営に簡単に言及しておきたい。第2次大戦後、伝統的家制度が否定され経営体の再組織化と経済成長が本格化を始めたとき、津田氏の認識活動は、成長する私的大経営は「経営共同体的労使関係」を成立させていくのか、それとも「協約的労使関係」を成立させていくのかの診断におかれた。企業経営が「目的共同体化」するという点については両者は共通するが、後者では労働組合は経営組織から精神的・組織的・財政的に相対的自立を強めながら、産業別横断組織形態を形成していく。結果として階級闘争主義の誓約集団ではない、労使の労働協約を遵守しようとする世俗化した誓約集団が成立した。この経営共同体的労使関係の成立とともに、労使が丸ごと「世俗化する誓約集団」となる企業体が形成されていった²⁴⁾。

津田がいう誓約集団とは、個人が合理的な精神を持って（つまり選択意思により）集団に加入することが求められる集団であり、その経営体は利益追求を、何らかの価値や宗教心のような世俗化した信条に関連させる社訓や社是を持ち、それを従業員にも定着させようとする経営体である。しばしば従業員に、「報酬的一規範的関与」をもとめ、心の信頼関係を強調し、全人格を投入する誓約をもとめる企業体が成立する²⁵⁾。

つまり、家制度経営の崩壊の中から、集団主義にもとづいた誓約集団が生まれ、この誓約集団の特質が高度成長という好機を迎えて、日常化し、制度化され、日本的経営の基盤たる「共同生活体」を生み出した。それゆえに「共同生活体」の根源は、誓約集団にあるとする考え方である。

松下電器の例にあげて、それを誓約集団の日常化であると考えた。「10万人に近い人員を有するこれらの巨大組織の経営特質が共同生活体にあり、その原点が全人格を投入する誓約集団であるという指摘は容易に理解されないかも知れないが、これが集団主義にもとづく経営を支える根源的な思想である」と指摘している。日本人の多くが職業選択にあつたって、職務能力の発揮のみでなくその企業の社風と独特の企業風土に染まる予感を感じるのは、企業経営がもつこの誓約性の側面にあるのではないか。国家依存型でなく、激しい市場競争を生き抜いてきた自立的企業経営においてはしばしば見ることのできる固有の組織風土で、この型こそ日本的経営の深化発展型であると、津田は指摘している。日本の企業経営体が、この共同生活性の側面をどう変化させ、進化させていくのが、深いレベルにおける日本の特質の変化と言えよう²⁶⁾。

4：雇用の異質化・流動化と職業意識の変質

1980年頃には、「日本的雇用システム」の上に「日本的生産システム」が形成され、日

本企業は、規模拡大の効果のみではなく市場動向により柔軟に対応しうる量産体制＝リー・システムを確立した。家電製品や自動車などの産業では、モデル開発のサイクル短縮、品質・コストの改善、景気変動や輸出の変動にもより有効に対応しうる生産体制の管理が可能となった。安定雇用制度や内部昇進制のもとでは、労働者の柔軟な配置転換が可能であり、産業用ロボットの導入に際しても、失業問題が深刻化し、労使関係が悪化することはなかった。

これまで、日本的経営と職域共同性の変質過程を検討してきたが、この節では平成不況期における日本的経営の変化の方向に言及することで、本稿のまとめにかえることにしたい。

バブル経済が崩壊すると、石油危機時代の「雇用調整」は「雇用の流動化」として再登場し、失業率をひどく悪化させていく。これまで2%前後であった失業率は、近年じりじりと上昇し、5%の水準に近づいている。有効求人倍率も依然として低空飛行が続いている。平成不況は現在では20年に及ぼうとしているが、この過程で雇用システムは流動化し、多様化すると共に不安定化の方向を選択した。このことは行きつ戻りつしながら産業構造の転換が進行していることを示すものであり、情報技術にもとづく産業社会への変化が加速している。長期にわたる不況と雇用の不安定化は、職域における一定の共同性を基盤とした形成されてきた日本的雇用システム及び生産システムの再編を促すことになった。「我が社意識」に支えられてきた日本の経営組織は、「職場意識の希薄化」に対応してしだいに「職務意識」に支えられる経営組織への転換を模索しつつあるのか。日本の経営組織において「職場意識」から「職務意識」への転換が起きるとすれば、なにを契機としてこの転換が始発するのであろうか。このプロセスの研究は、興味ある研究課題の一つであろう。

自成的な職場意識の形成を可能にしてきた安定雇用制度が不安定化し、雇用期間で言えば、大手の民間企業でも「終身雇用」は、「半身雇用」へと変化する可能性がある。企業はこれまでのように新卒者の採用を維持するものの、正規従業員の雇用保障は「終身」ではなく、せいぜい45歳から50歳前後までの25年強の「半身」となり、この時期を境に継続雇用する人材と継続雇用しない人材とが振り分けられようとしている。この年齢帯であればまだ転業や再就職の可能性が高いからである。この雇用の動向を、津田はやや誇張して「半身雇用」制度への移行と呼んだ²⁷⁾。

まず、雇用システムの「異質化と流動化」が進行することにより、労働市場はストック型労働市場とフロー型労働市場とに2元化しつつある。ストック型労働市場はこれまでの安定雇用層の労働市場と基本的には同質の労働市場であり、これに対し、新しく登場しつつあるフロー型労働市場は、これまでの残余部分としての不安定層ではなく、雇用組織の中の一つの階層として積極的に導入されようとしている流動層群と考えられている。現在では雇用労働力の約3割がフロー市場型労働市場から補充されるようになってきたと言えるし、フロー型労働市場の拡大と多様化・階層化、そして産業構造の変動期におけるこのフロー層の経営組織への編入が積極的に推し進められようとしている。サービス産業の多くでは、労働力量から言えばこのフロー層を主力として人的資源の管理が進められている。全国チェーンの外食産業のある支店では、店長とそれに次ぐ1名のみが正規雇用で、あとの30人はなんらかの非正規雇用であり、支店水準においてさえこの「非正規労働力」は

雇用期間・熟練度等によりその待遇が4段階に区分され相互間の差別化・選択化が設けられていた。フロー市場では、雇用形態の多様化という横の多様化とその階層化という縦の多様化との両方が進行している。

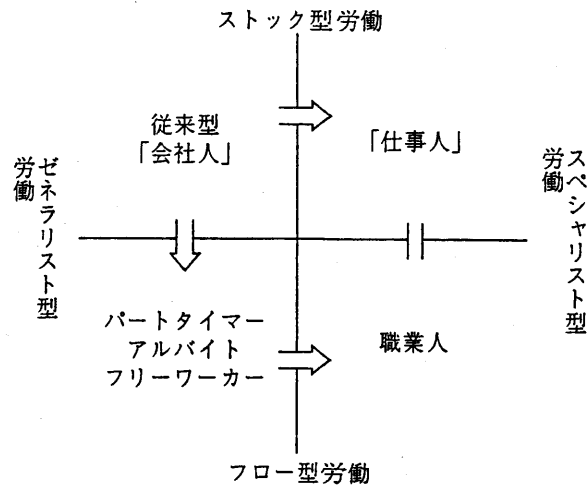
津田によれば、これまでの正規従業員と非正規従業員という従業員の2元制度は、5タイプ9種類に多元化しつつある。まず、(1)正社員、(2)正社員以外の常用者、(3)有期更新者、(4)単期契約者、(5)契約・登録者の5タイプにわかれる。(2)の正社員以外の常用者と(3)の有期更新者の2タイプは、1日あるいは週あたりの労働時間により(a)フルタイム型：正社員と同じ労働時間、(b)ロングタイム型：一日の労働時間6時間以上または正社員の3/4以上のもの、(c)ショートタイム型：一日の労働時間6時間未満または正社員の3/4未満の各3種類に分かれ、この2タイプが6種類に分化し、総計で5タイプ9種類に多様化しつつある。(1)と(2)は、雇用契約期間の定めのない者である。(3)は、雇用期間を定めるが、期間が終了しても契約更新を原則とする者である。(4)の単期契約者は、雇用契約期間の定めがあり、かつ原則として契約更新を行わない者である。(5)は、(1)から(4)以外で、専門的職種として、契約・登録に基づき雇用される者である²⁹⁾。

半身雇用政策とストック・フロー型の2元構成労働市場が今後もつづけば、労働力構成はストックかフローかの軸と、ゼネラリストかスペシャリストかの軸によって、「会社人」、「フリーワーカー」、「職業人」、「仕事人」の4つに分化していくと考えた。図4-4は、この情報化社会への移行期における、勤労者タイプ：職業意識の類型を示したものである。「会社人」は、従来の工業化経営のもとで形成されたタイプであり、配属によって部署を遍歴しつつ広く浅くたくさんの仕事を覚えていくタイプである。津田が「こまねずみゼネラリスト」と呼んだ勤労者類型で、参加型の全員経営と「考える協働集団」づくりを支えてきた勤労者類型である。この「会社人」の少数はトップマネジメント候補として企業に在籍し続ける。ただ半身雇用の現実には、多くの「会社人」に50歳を超えるあたりから現場のライン系職務からの撤退、関連企業への転籍、または自発的な退職を促し、ゆっくりと一線から後退していくことを迫る。この退職へ向けての撤退は、年金制度の動向や景気の動向を見つつ進められる。

「仕事人」は、ストック型市場にとどまりスペシャリストをめざす類型で、45歳くらいまでに一定のスペシャリストとしての能力形成を達成し、それによって半身雇用の限界を超えようとするタイプである。津田によれば、企業の業務の中にはこのような仕事の領域があり、研究開発や生産技術、生産管理などがこれにあたる。文系においても人事労務でのコンサルタント、経理、特定事務の領域での独立等が考えられる。組織内での昇進よりも、「一定の幅のある領域での仕事能力の獲得」をめざすのがこの「仕事人」であり、津田が、情報化経営への移行期に適応的な、「専門的職業能力に支えられた自立的職業人」タイプとして期待した職業意識のタイプである。つまりホワイトカラーの多能工化を実現する方法として考え出されたものであり、「ビジネスキャリア制度」等も運用の方法によれば、多様なホワイトカラー業務のクラスター化と、その職群に対応した資格制度の形成に貢献しうる。

「職業人」は、フロー型労働市場にとどまりつつスペシャリストをめざすタイプである。「職業人」はいくつかの発生経路を持つが、フリーワーカーの中で仕事をしぼって一定の職業能力を身につけるよう努力する人から生まれる。工業化経営から情報化経営への移行

図5-4 雇用の異質化・流動化と職業意識²⁹⁾



期には様々な新規事業や新規業種が発生する。パートタイマーの中から派遣労働のような専門的職業が生じてきたり、デザインの分野で貴金属や、毛皮、ディスプレイなどの専門職業人が生じてくる。輸入業務についても個人輸入業や特殊な海外旅行の企画案内業が登場し、新しい職業として定着する。前述の「仕事人」と「職業人」の連携も進む。「仕事人」が会社を辞めて「職業人」になる場合もあるし、その逆もでてこよう。

「フリーワーカー」は、学校卒業後、企業に勤務しないで、好きなときに働き快適さに徹する勤務形態を言う。パートタイマーやアルバイトがこの類型に属している。ここではこの程度の簡単な定義にとどめておきたい³⁰⁾。

津田はこれらの勤労者類型のうち「仕事人」つまり「クラスター専門職」に注目した。クラスター専門職とは、社会に通用するような専門職業能力を、クラスター、すなわち一定の広がりのある業務範囲での熟練を獲得する人事制度である。そのために、企業は、社員を、入社後、一定領域で、ぶどうの房になるように業務を45歳までに少なくとも三つは習熟させる必要がある。こうすれば「半身雇用」でその企業から排出されても、どれかの業務の専門能力で他の企業に転職することが容易になるとするのが津田の主張である³¹⁾。

津田の基本的視点は、ホワイトカラーであれ、ブルーカラーであれ、専門能力あるいは熟練技能の獲得こそ、雇用労働者が職場を獲得し、職位を維持していく原資であり、アイデンティティの源泉であるとする考え方である。この点は「年功的熟練」の研究以来一貫しており、クラスター専門職の提案もこの視点から提案されたものである。

カッコつきの「職域共同体」や共同性に基礎をおいてきた「日本的雇用システム」と「日本的生産システム」は、この産業構造変化と雇用の流動化のなかでどう変化していくのであろうか。職域主義から職務主義への再編過程を実証的に明らかにしていくことが、今後の企業組織を対象とした人的資源研究の課題の一つであると思う。さしあたっては職域主義の下で形成されてきた諸遺産を継承しつつ職務主義がどう形成されるのかを構想する必要がある。職場主義と職務主義のメリット・デメリットを弁別しつつ、来るべき情報化経営に適した人材育成と組織内の権限・責任の制度が形成される必要がある。職域集団を

欠く職務主義の下では、ソフトな職域共同性の形成の要求が生じ、小集団やチーム制はこれまで以上に採用されるのか。処遇の公正さや社会的監査、カネの側面では成果主義による直接的評価はさらに進むであろうか。前述のように情報や知識の側面では、個人による組織外での能力訓練が形成が加速するののか。これらの職域主義から職務主義への移行過程を、後発効果を持つ近隣諸国の産業社会の動向にも注目しつつ、考えてみたいと思っている。

- 1) 伊丹敬之、『人本主義企業 変わる経営 変わらぬ原理』、1987、筑摩書房。頁 18。日本の場合、自らの失敗から学ぶより、自らの成功から学びモデルを形成する作業の方が、認知的営為としては難しいように思われる。この点については同、『経営の未来を見誤るな：デジタル人本主義への道』、2000、日本経済新聞社の序章「カネとヒトの複合不況」及び1章「資本主義の逆襲」も参照。伊丹は人本主義モデルの原理と病理を区別して明確化し、バランスのとれた実践的理論の形成を目指している。
- 2) Kazuo Okochi, Bernard Karsh, Solomon B. Levine (ed). Workers and employers in Japan : the Japanese employment relations system. 1973. University of Tokyo Press . Solomon B. Levine, Industrial relations in postwar Japan, 1958, University of Illinois Press . (藤林敬三, 川田寿共訳、『日本の労使関係』、1964、ダイヤモンド社)。James C. Abegglen. The Japanese Factory, aspects of its social organization. 1958. Free Press. (占部都美監訳、『日本の経営』、1958、ダイヤモンド社)。
- 3) 富永健一、『日本産業社会の転機』、1988、UP 選書。第4章。
- 4) 間宏、『日本労務管理史研究 経営家族主義の形成と展開』、1964、ダイヤモンド社 (1978、御茶の水書房)。岡本秀昭、『経営と労働者』、1990、日本労働研究機構。
- 5) 津田眞激、『年功的労使関係論』、1968、ミネルヴァ書房。津田眞激、『日本の労務管理』1970、東京大学出版会。津田眞激、『日本的経営の論理』、1977、中央経済社。津田眞激、『現代経営と共同生活体：日本的経営の理論のために』、1981、同文館。津田眞激、『人事管理の現代的課題』、1981、税務経理協会。津田眞激、『日本的経営の人事戦略』、1987、同文館など参照。
- 6) 雇用の安定と専門職制度を結びつけようとする「クラスター専門職」の概念については 津田眞激、『経営戦略と基盤人事』、1987、日経連広報部。及び津田眞激、『人事革命』、1987、ごま書房など参照。
- 7) トヨタシステムについては、大野耐一、『トヨタ生産方式：脱規模の経営をめざして』、1978、ダイヤモンド社。門田安弘、『トヨタシステム』、1985、講談社。同、『新トヨタシステム』、1991、講談社。西田耕三、『トヨタの組織革新を考える』、1990、産能大学出版部。都丸泰助ほか編、『トヨタと地域社会』、1987、大月書店。小山陽一編、『巨大企業体制と労働者 トヨタの事例』、1985、御茶の水書房。
- 8) 知的熟練の概念については以下を参照。Daniel Bell, The Future of Technology and World Society. (福島範昌訳、『最後に残る知恵 テクノロジーと人類社会のゆくえ』、1998、たちばな出版) 149-153 頁。

Alice H. Amsden, *Asia's Next Giant, South Korea and Late Industrialization*, 1989, Oxford University Press chp 13 参照。ダニエル・ベルは、製品の発明から市場で受け入れられるまでのプロセスを、発明-革新-普及のプロセスとして考えた。小池和夫、『日本の雇用システム』、1994、東洋経済。

9) 品質管理については谷口博、久保宏、谷口正行、『品質管理』、1997、森北出版。鎌田勝、『これでもいいのか TQC : 人間主義の TQC=再構築への提言』、1985、日本実業出版社。仁科健、澤田善次郎、伊藤賢次、『品質管理』、1995、日刊工業新聞社。久米均、『品質による経営』、1993、日科技連出版会。法政大学産業情報センター、宇田川勝、佐藤博樹、中村圭介、野中いずみ、『日本企業の品質管理：経営史的研究』、1995、有斐閣等を参照。

10) 津田眞激、『日本の労務管理』、前掲頁 168 および頁 196「労働組合の取組み方の思想」を参照。また、佐々木武夫、「日本型経営参加と共同生活体の論理」、西南学院大学『商学論集』、2000、第 47 巻 2 号参照。

11) 「考える協働集団」については、津田眞激、『日本的経営の人事戦略』、前掲、第 3・4・5 章を参照。また津田眞激、『人事管理の現代的課題』、前掲、第 4・5 章参照。

12) 経営参加については丸山直美、加藤寛編、『経営参加とは何か』、1971、日本生産性本部。小池和男、『労働者の経営参加：西欧の経験と日本』、1978、日本評論社。大橋昭一ほか、『経営参加の思想』、1979、有斐閣新書。岸田尚友、『経営参加の社会学的研究』、1978、同文館出版。コーポラティズムについては Philippe C. Schmitter and Gerhard Lehmbruch(ed), *Trends toward corporatist intermediation*, 1979, Sage Publications. 1, 2. (高橋他訳、『現代コーポラティズム 1・2』、1986、木鐸社)を参照。

13) 自主管理については仁田道夫、『日本の労働者参加』、1988、東京大学出版会。石川晃弘編、『現代資本主義と自主管理』、1981、合同出版。Ichak Adizes, *Industrial democracy : Yugoslav style : the effect of decentralization on organizational behavior*, 1971, Free Press. (石坂巖研究会訳、『自主管理企業の組織と適応』、1982、時潮社)。

14) 岡本秀昭ほか、『職業訓練』、大河内一男ほか編、現代労働問題講座、1967、有斐閣。野口祐、『職場の合理化問題』、1968、労働旬報社。日本労働研究機構編、『職場と人間』、『リーディングス 日本の労働』、1997、日本労働研究機構。

15) ここでの「日本的生産システム」の用語については注 7 の文献を参照。

16) 津田眞激、『日本的経営の台座』、1980、中央経済社。152-155 頁。

17) Melville Dalton, *Men Who Manage*, 1959, John Wiley & Sons. (高橋達男、栗山盛彦訳、『伝統的管理論の終焉』、産業能率短期大学出版部)。

18) 津田眞激、『日本的経営の論理』、前掲。139 頁。

19) 津田眞激、『日本的経営の人事戦略』、前掲。198 頁。「心の充足」とは、組織論の文脈では、組織運営における「納得性と合意」の取り付けを中核としていることに注目。

20) 津田眞激、『人事管理の現代的課題』、前掲。77 頁。

21) 津田眞激、『日本的経営の人事戦略』、前掲。107 頁。

22) 協働性ではなく協働集団を論じている点に注目。津田眞激、『現代経営と共同生活体』、前掲。頁 346 「職域共同性」と「共同生活体」の区別にも留意。

23) 津田眞激、『日本的経営の人事戦略』、前掲。135-153 頁。

24) 津田眞激、『年功的労使関係論』、前掲。277-284 頁。

25) Amitai Etzioni, *A comparative analysis of Complex Organizations*, 1961, Free Press. 綿貫譲治監訳、『組

織の社会学的分析』、1966、培風館。報酬的・打算的関与に、それに規範的・道徳的関与が副として付与された混合型組織のモデルを考えうる。また、同、The New Golden Rule :Community and Morality in a Democratic Society, 1996, Basic Books (永安幸正監訳、『新しい黄金律』、2001、麗澤大学出版部)におけるコミュニタリアン (Communitarian) の概念にも注目。

26) 津田眞激、『日本的経営の人事戦略』、前掲。204頁および124頁

27) 津田眞激、『企業は人を捨て国を捨てる 半身雇用時代を生き抜く思想』、1988、ネスコ文藝春秋社。同、『日本的経営はどこに行くのか 雇用が変わる人材が変わる』、1987、PHPの第2章参照。

28) 津田眞激、『人工化社会と電腦文化 21世紀のこころの問題』、1992、有斐閣 頁123。同、『情報化経営の時代—第二の産業革命下での日本的経営の行方—』、1989、如水会出版部。同、『日本の情報化経営—21世紀型企業への新戦略—』、1990、プレジデント社など参照。

29) 津田眞激、『情報化経営の時代』、前掲。142頁。

30) 山田 昌弘、『パラサイト・シングル時代』、1999、筑摩新書。同、『家族というリスク』、2001、勁草書房。就労形態や雇用形態における「雇用の多様化・流動化」は避けがたく、「フリーター」はその一つの現象である。2010年の時点では、「フリーター」や「ニート」さらには「ひきこもり」について多くの研究が累積してきた。ここでは注目したい研究として、次の4点をあげるにとどめたい。詳しくは本研究の第10章を参照されたい。「ひきこもり」については 川北稔、「曖昧な生きづらさと家族 ひきこもり問題を通じた親役割の再構築」、家族問題研究会、『家族研究年報』、No.35 2010。「フリーター」や「ニート」については玄田有史、『仕事のなかの曖昧な不安 揺れる青年の現代』、2001、中央公論新社。佐藤博樹・小泉清子、『不安定雇用という虚像 パート・フリーター・派遣の実像』、2007、勁草書房。小杉礼子編、『大学生の就職とキャリア 「普通」の就活・個別の支援』、2007、勁草書房。

31) 津田眞激、『企業は人を捨て国を捨てる』、前掲。43頁。同、『日本の経営文化—二十一世紀の組織と人—』、1994、ミネルヴァ書房。原田実、安井恒則、黒田兼一編著、『新・日本的経営と労務管理』、2000、ミネルヴァ書房。叢書現代経営学12。

第6章 脱産業社会と日本的経営：そのマッチング

1 「成長の限界」と20世紀システムの動揺

高度経済成長期以後の四半世紀は、脱工業化社会への移行期と言われたが、具体的に考えてみると1970年代は不況対策と雇用調整の時代であり、1980年代はサービス経済化や高度情報化の時代であり、その後の長期不況の入り口の時代であった。1970年代の不況期に、どのような形態でどの程度の雇用調整がおこなわれたのであろうか。日本の安定雇用は守られたと言えるのであろうか。1980年代には、職場を中心として高度情報化が進められ、F A、O A等が導入されていった。この職場の情報ネットワーク化は、どのような職場秩序を形成しつつあるのだろうか。この章では、1970年代の雇用調整と1980年代の銀行のO A化を対象として、「バブル経済」に至り、「バブル不況」の到来で終焉するまでの「安定成長期」における企業経営と職業生活の変化を考察してみたい。

1971年の『経済白書』は、第二次世界大戦後の戦後民主化期から高度経済成長期までの四半世紀の経済・社会変化を、次のように要約している。(1)工業生産力が飛躍的に向上し、物質的豊かさが実現したと。(2)この所得水準の向上は、雇用機会の拡大を伴いつつ進行した。結果として、多くの国民が、経済成長の成果を享受しうる、中間階層の構成比の高い社会が形成されたこと。(3)輸出競争力も強化され、明治期いらい日本経済発展の制約条件の一つであった国際収支赤字と外貨準備不足とを解消しえたこと。以上の要約に沿って、高度経済成長期後の四半世紀(1970～1992)における経済・社会変化の素描を試みると以下のようなになる。

(1)明治期以来の工業生産拡大至上主義に疑問符が付けられたこと。とりわけ、天然資源と自然環境の有限性の認識、資源開発と環境保護の調和の必要性の認識が強調されるようになった。また、物質的豊かさとともに、心の豊かさも求められるようになったこと。(2)戦後最大の不況と言われた石油危機に直面して、多くの生産企業は減量経営を強いられたが、他方ではサービス経済化、高度情報社会化などが進展したこと。1970年代前半には激しい物価インフレを経験したが、1980年代に入ると消費者物価などのフロー面は円高傾向の中で安定を維持した。が、他方1980年代後半の景気回復期から大都市を中心として異常な地価高騰、超低金利のもとでの株式ブームが生じ、この「バブル経済」の過程で資産所有などのストック面での格差が拡大したこと。(3)貿易政策は、伝統的な「輸出振興」から、「内需拡大」、さらには「輸入促進」へと大転換中である。貿易不均衡の改善促進という一般的目標ではなく、数量や比率を示した具体的な輸入促進や市場開放の実施が求められるようになった。非関税障壁として、国内の生産システムや販売システムにおける社会-経済的な固有性が批判され、アメリカニゼーションとしての「普遍化」が求められたこと¹⁾。同様に、欧米諸国とアセアン諸国との貿易不均衡も深刻化しつつあった。また、経済力に応じた国際貢献という名目で、経済・技術領域での国際協力、社会・文化領域での相互交流が求められるようになり、さらには国際連合への積極参加という名目で自衛隊の国際的な「平和利用」が求められるようになった。

資源問題や環境問題への関心の高まりは、それまでの経済成長政策のディレンマを象徴

するものであった。1972 年に出版されたローマ・クラブの報告書『成長の限界』は、以下のように指摘している²⁾。

・地球は、人口、土地利用、生産活動、消費、廃棄物等のあらゆる面で継続的かつ加速度的な成長に向かう傾向にある。

・この際限のない経済成長は、資源の枯渇、人口増大、環境汚染の拡大などによって長期的には維持しえない。

・現在の成長路線を維持すれば、人類は破局的な危機に直面する。技術革新や新しい資源の発見は、この破局の時期を若干延ばしうるにすぎない。最善の対策は、経済成長を重視する社会の価値観を根本的に変更することである。

このローマ・クラブ報告書は、その警告の根拠となった予測数値には修正の必要があったものの、警告そのものは今後真剣に取り組むべき課題の所在を明示したものとして注目された。産業文明の衰退というやや異なった視点からではあるが、同様の「成長の限界」に言及したものとして、ハイルブローナーの研究がある。ハイルブローナーは、脱産業社会の中期的展望として、次の三点を指摘している³⁾。(1) 経済的要素が政治的要素や社会的要素に優越するとする観念こそ、今や批判的に検討される必要があること。(2) 技術発展とそこで応用される技術の共通性は、産業社会の類似性を強めること。(3) 社会的に大きな禍をもたらす能力のある技術に対しては、有効な社会的制御を確立する必要があること。

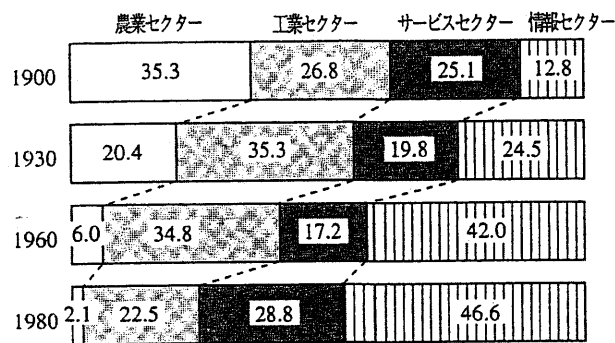
1970 年代以降における人間と技術及び人間と環境のかかわりの変化に注目しつつ、村上泰亮はこの変化を概括して、「20 世紀システム」から「21 世紀システム」への産業社会の転換と呼んだ⁴⁾。村上泰亮によれば、戦後日本の経済成長過程は 1880 年代から始まる 20 世紀システムの最後期に相当し、このシステムの特徴は、高度の分業と科学技術の革新の進展であった。このシステムは、1973 年の石油危機を境に脱工業化社会あるいは脱産業社会と呼ばれる 21 世紀システムへの移行を開始したと考えられた。このシステム変動における「突破の技術パラダイム」としては既存産業へのオートメーション化の浸透、「成熟のパラダイム」としては情報ネットワークの大衆化が条件として指摘されている。システム変動の理論的側面を検討する事例として、以下では脱工業化あるいは脱産業化社会についての言及をもう少し詳しく考察しておきたい⁵⁾。

21 世紀システムについて考える手がかりとして、D・ベルによる脱工業社会論あるいは脱産業社会論を検討しておきたい。D・ベルによれば、脱工業化とは、財貨生産経済からサービス経済への変化が進行して、生産企業よりも研究・サービス部門が主導的セクターとなっていく動向と考えられた⁶⁾。技術革新と政策決定における理論的知識の重要性が増大して社会の中軸原理となるとともに、職業構造や階層としては専門職・技術職階層が優位を占めるようになると指摘された。この動向の中で、従来の産業分類でいえば第三次産業の生産額や就業人口数の比率が高くなり、その大部分を占めるようになる。D・ベルは、第三次産業を(A)輸送、レクリエーション部門、(B)貿易、金融、不動産部門、(C)保健、教育、研究、統治部門の三部門に再分類している。

産業部門の再分類は、脱産業社会の性格把握と密接に関連する。情報化の側面を重視した M. ポラートは、図 6-1 のような労働力構成の変化に注目して、アメリカ社会はすでに高度情報化の段階に到達したと考えた⁷⁾。ポラートによると、(1)1910 年までは農業を

中心とする時期であり、(2)1954年までは工業労働を中心とする時期、(3)1955年以降は情報労働が最大のグループになった時期と考えられた。また、日本では、1986年の「前川レポート」で産業部門の再分類が試みられ、産業は以下の三部門に再分類された⁸⁾。まず、従来の第一次産業と第二次産業は合併されて「物財生産部門」に分類される。次いで既存の第三次産業は「ネットワーク部門」と「知識・サービス部門」に下位分類される。ネットワーク部門には、通信・運輸、電気・ガス・水道、金融・不動産が含まれ、「知識・サービス部門」には医療、教育、レジャー関連、家事代替、マネジメント、公務その他が含まれる。

図6-1 米国情報セクター労働力の構成比の予測 M. ポラートによる



(資料) Bell, D., "Information Society" forester, T., ed.,
 "The Microelectronics Revolution" (Basil Blackwell,
 1980), p.522 の表より作成, 1980年は予測値。

ところで、D・ベルは脱工業社会が直面する課題として、技術・経済システムと認識・文化システムの乖離現象の存在を指摘した⁹⁾。この乖離現象は社会システムを構成する下位システム間の不整合を指摘したものであるが、脱工業化とともに対立矛盾に発展すると考えられた。D・ベルによれば、技術・経済システムは生産組織と財およびサービスの配分にかかわる領域である。これに対し、認識・文化システムは象徴の操作や意味賦与、パーソナリティの統合と自己実現にかかわる領域と考えられた。20世紀システムにおいては、技術・経済領域と認識・文化領域とは相互に関連を維持していた。やや古典的な例証になるが、プロテスタンティズムという「宗教」と資本主義精神という「経済人の倫理」には、内的関連が存在した。20世紀においてもこの結びつきは維持され、欲望充足を抑制しようとする自己規律は、有力な社会価値として、生産活動や科学研究の動機づけ要因たりえてきた。

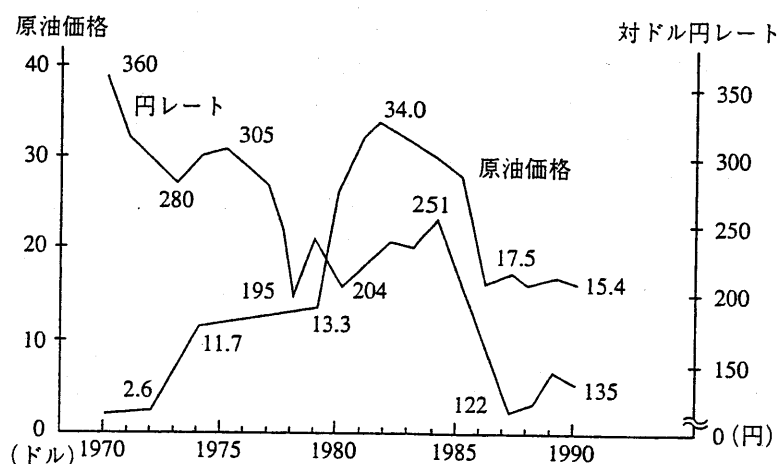
が、資本主義経済が高度に発展し、「豊かな社会」が実現された欧米諸国では、生産よりも消費を美德とする生活様式が一般化し、快楽主義やコンサマトリーな要求が強調されるようになった。こうして、「能率、最大利潤、勤勉」などを依然として要求しつづける技術・経済システムと、「コンサマトリー」化した認識・文化システムにおける行動基準との間の矛盾が表面化し、ディレンマが生まれ、この両者の乖離現象は「文化的矛盾」として深刻度を深めていくと考えられた。

このD・ベルの指摘に関しては、以下の2点を補足しておきたい。D・ベルが指摘するような「超産業化」の動向のみではなく、この動向への対案として提出されてきたエコロジー論、中間技術の再評価、成熟化した技術（I・イリッチ）の要請などの「反産業化」の思想や主張がもつ積極的側面も評価しておく必要があるように思われる¹⁰⁾。「超産業化」と「反産業化」は、どちらか一方を選択し、他者を排除するという関係にあるのではなく、たぶん両者は対立しつつ相互に影響を及ぼしあっていくことのほうが生産的であるように思われる。

第2点、技術・経済領域と認識・文化領域との乖離問題は、J・ハーバマスが指摘するように大企業体制と個人の生活様式との対立・矛盾として解釈される側面をもつ点である。このテーマは、社会と個人、組織と個人、社会化と社会的性格といった社会学における古くて新しい問題の現代版とでも言える論点であることにも留意しておきたい¹¹⁾。

この章の目的は、以上の理論的考察を参考にしつつ、1970年代から1990年にかけての日本社会の脱産業社会化の動向と、それに対応する経営社会秩序の変化を検討することにある。この期間を象徴的な出来事と言えば、石油危機による未曾有の不況期から、これまた戦後最長とも言われた1980年代後半の「バブル好況」の終焉と「バブル不況＝失われた20年」の始まり頃までということになる。1970年から1990年までの20年間を象徴する数値が、図6-2に示した原油価格の動向と対ドル円レートの動向の数値である。

図6-2 原油輸入価格、対ドル円レートの推移



(資料)「日本の100年」第3版(国勢社, 1991), の数値より作成。
 ・原油価格はアラビアンライト, ドル/バレルあたり。
 ・対ドル円レートは年末相場, ただし1990年は7月の価格。

前半の1970年代は、2度の石油危機と円高のダブルパンチの10年であり、不況への対応とそれからの立ち直りの時期であった。不況に対応するため多くの企業で減量経営が試みられ、またある企業では希望退職募集等の雇用調整が実施された。さらに、不況からの回復期には独特な労働力移動や再配置政策がすすめられた。日本的経営の基本といわれる安定雇用の原則は、この雇用調整の中でどう変化し、あるいはどのように守られたのだろうか。この点を、次節の「減量経営と雇用調整」でより具体的に考察してみたい。

後半の 1980 年代は、安定成長路線の定着と中期以後超低金利の下での景気回復と円高への対応の時期であった。株式や土地といった「バブル経済」の徒花から目を移すと、日本経済の活力を下支えしてきたのは自動車産業や半導体、電気機械等のオートメーション産業であったことがわかる。とりわけ、半導体やコンピュータ等の情報関連産業の発展は著しく、近年では輸出の自主規制対象品になるまで、そのコスト・パフォーマンスが改善されてきた。1980 年代を検討する視点として、OA 化という「超産業社会化」の動向に注目し、その経営秩序への影響を検討してみたい。具体的には、OA 化のターゲット業種と言われた銀行業を事例に、そこでのオンライン化の展開及びその経営組織や経営社会秩序への影響を検討したい。とりわけ、能力主義管理の具体例として言及されてきた「職能資格制度」の普及とその性別再編の過程を、第 6 章の 3 節で考察してみたい。

2. 減量経営と雇用調整

日本経済は、1970 年代と 1980 年代の 20 年間に、合計 3 回の大きな景気後退を経験してきた。それらは、第一次石油危機、第二次石油危機及び 1980 年代後半の円高不況の各々である。この点から考えると、日本の脱工業化は順調な連続的發展過程ではなく、課題の発生とその克服の過程であったと言ってよい。これらの課題への対応努力が、後に省エネ技術、ハイテク・オートメ化技術等の技術革新を生み出すことにもなった。まず、1970 年代に経験した景気後退の概況と、そこから生じた構造不況による減量経営の事例に言及し、次いで多様かつ段階的に進められた日本的雇用調整の過程を検討してみたい。

1973 年の第一次石油危機は、戦後における「最も深刻な不況」をもたらした。原油価格は、わずか 2 年程の間に約 4 倍の水準まで高騰し、その影響はほぼすべての物価に波及した。翌年の 1974 年には消費者物価は対前年比で 24.5%もの上昇を記録している。価格の高騰とともに供給の不安定さも問題となり、石油備蓄の強化やエネルギー源の多様化が叫ばれた。庶民生活への影響では、マイカー通勤の自粛や冷暖房温度のセーブによる「省エネ」が呼びかけられるとともに、他方では大商社の「買い占め」、「売り惜しみ」、消費者によるトイレットペーパーや砂糖等の「買いだめ」パニック騒動などが発生した。

基軸通貨としてのドルは、第二次大戦後アメリカ経済の絶対的優位の下で安定した地位を保持してきた。しかし、1970 年代に入ってアメリカ経済を回転させてきた歯車の噛み合わせが狂い始めるとともに、それまでの固定レート制は維持しえなくなった。1971 年にはドルと金の交換が停止され、円は 1 ドル=360 円であったものが 1 ドル=308 円への切り上げが実施された。この多国間調整によって、日本の造船業は 2 年分の利益を失い、繊維産業は輸出競争力を喪失したと言われた。これ以後も、円高基調は続き、1973 年には 1 ドル=277 円、1978 年には 1 ドル=175 円まで高騰した。この後、しばらくドルが反発したものの 1984 年頃から再度円高傾向が強まり、1987 年末には 1 ドル=122 円の最高値をつけた。

この石油価格の上昇と対ドル円レートの高騰は、ダブルパンチとして、1970 年代、1980 年代の日本経済に影響を与えた。第一次石油危機の影響は、規模に関係なくほぼすべての産業に及んだが、その回復力は業種によってかなりのバラツキがあることが明確になってきた。影響の深刻度を三つのグループに分けると以下のようなものである。(1)自動車や家電製

品などの耐久消費財生産は、省エネ対策や公害対策さらにはハイテク化などの技術革新の効果もあって、輸出が好調で、順調な回復を示した。(2)電力、鉄鋼、窯業、石油化学、電解・電炉などの「エネルギー多消費」産業への影響はより深刻であった。特にアルミ精錬、合成繊維業界は、フル操業を維持しえたとしても、価格面で国際的な競争力を維持しえなくなった。(3)需要不振と生産設備の過剰が顕在した業種は、特に「構造的不況業種」と呼ばれた。平電炉、アルミ精錬、塩化ビニール、化学肥料、造船、繊維、合成繊維、段ボール原紙、製材、合板、精糖、海運の11業種は、政府より構造的な不況業種に指摘された。

構造不況業種の中から、造船・重機業界を例に、1970年以降の減量経営の実態を検討しておきたい。事例として、H造船をとりあげるが、H造船は業界の中でも創業が古く、造船部門の比重の高い企業であった。1971年に日本海側にあったM重工業を合併、また、ULCC級タンカー需要に対応するため、九州の有明海臨海地区に約300億円を投下して新鋭工場を建設しつつある時点で、この不況に直面した。第一次石油危機期は、相当の受注残を保持していたため急速な業績悪化は生じなかった¹²⁾。しかし、この時期を境に新造船の受注量は激減し、しかも円高に直面して業績は急速に悪化した。1975年時点では、H造船は8工場体制で約24000名の従業員規模であった。1978年には第1回目の設備削減と雇用調整が実施された。この年、H造船では新卒採用の停止と転職転進援助制度の実施により、約3700名の従業員減を行い、17000名の従業員規模となった。1982年に平均給与が大幅に低下していることから推察すると、この時期大規模な賃金カットが実施されたものと思われる。回復しない市況と円高で苦しめられつつも雇用確保の努力が続けられたが、1980年代後半の急激な円高の中で、第2回目の大規模な設備削減と雇用調整の実施に迫られた。H造船でも、1985年から1987年にかけて雇用調整が実施され、約12000名であった従業員は、いっきに4600名規模へと縮小した。設備削減では本社ビルの売却を含む思い切った縮小再建策が実施された。

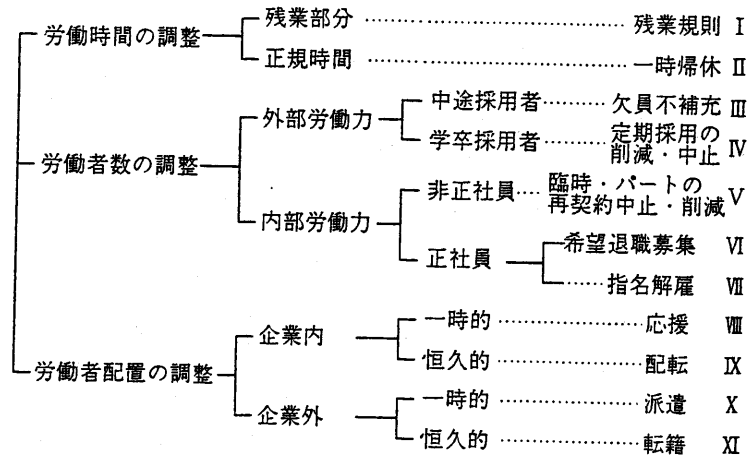
このH造船の構造不況に対応する雇用調整は、「身を切り刻む」ものであったが、その特徴は、既存の会社や新設の小会社に、従業員を大規模に出向、転籍させるという「分社経営」方式にある。1986年の1年間に49社もの新会社を設立した。この子会社の建設により、グループとしての雇用確保を図りつつ、新分野への進出を試みようとしたものである。新設子会社には、次の3タイプが存在した¹³⁾。①成長分野、②独立したほうが業績改善が期待される事業、③地域社会との関連分野の各々である。③の地域社会との関連分野には、ミニ会社が多いが、地域社会との関係を重視してきたH造船らしさが表れている部分と言える。1986年から経営再建計画が開始され、1988年にはトップも交代した。1991年からは新しい中期経営計画もスタートして、H造船の再建はほぼ完成しつつあると言われる¹⁴⁾。

アメリカの労働組合は、近年解雇反対を主張して長期間の労働争議を行うことは少ないと言われる。何名解雇するのかという点では、経営者に譲歩し、そのかわりに誰を解雇するのか及び再雇用をどう保障するのかに焦点を設定して交渉が進められる¹⁵⁾。これに対し、「弱い」と言われてきた日本の企業別組合は、本工の解雇に関しては、ときに英米を上回る激しい争議を展開してきた。このため、日本の経営者は不況時の雇用調整については、

より多様な手順と方策を用いて、より段階的な雇用調整を試みようとする。以下では、積極的に石油危機がもたらした産業構造転換に取り組もうとした H 造船の事例における労働力量調整の過程を検討してみたい。ここでは「多様で、段階的な」雇用調整の過程（日本的な慣行）と、産業構造転換期における先進社会の失業率動向にみられる各国ごとの特徴に注目したい。

第一次石油危機期における雇用調整の動向を、労働力量の増減から見てみると、図 6-3 の V に相当する臨時・パートの再契約中止・削減が 1974 年 - 1975 年末までの景気後退期に実施されていることがわかる¹⁶⁾。労働力人口全体としては、その総数が前年より減少したのは 1974 年のみで -0.3% の減少であった。これを性別に見ると、男性は増加率そのものには差はあるものの、この 20 年間一貫して増加してきたことがわかる。これに対し、女性は 1971、1972、1974、1975 年の 4 回マイナスを記録している。1973 年と 1975 年を比較すると約 60 万人の労働力減となっている。この女性労働力率増加率と鉱工業生産増加率のパターンは、かなり一致しており、女性労働力は 1960 年代後半以降、雇用量調整の柱の一つとなっていることがわかる。

図 6-3 雇用調整の種類と労働力移動



(資料) 川喜多 喬「産業変動と労働管理」(日本労働協会, 1989), 203頁より。

第一次石油危機による不況の特徴は、1976 年以降景気が底入れして回復期にはいっても、新規採用数及び常用労働者数が、生産の回復に見合うようにすぐには増加しなかった点である。多くの企業は、先行きの判断を保留したまま、この生産回復期をパートタイム労働者の急募と、社内あるいはグループ内の労働力移動による人員調整で切りぬけようとした¹⁷⁾。この労働力移動による人員調整は、関連企業や下請企業をもつ大企業で顕著であり、そこでは担当する業種や職務の大変更を伴う労働力移動や再訓練が実施された。また、この応援、配転、派遣、転籍(図 6-3 参照)等の労働力再配置の過程で、雇用の確保とともに、余剰人員削減や従業員高齢化への対応等の合理化が進められたことは言うまでも

ない。

川喜多喬は、第一次石油危機後に、大規模な雇用調整を実施したA工作機メーカーの事例を検討しつつ、日本における雇用調整の過程を整理している¹⁸⁾。この事例報告を参考にその雇用調整の一般的枠組みを概観しておきたい。ここでは雇用調整と労働力移動は、以下のような5段階に分かれて慎重に進められた。

(1) 景気の後退とともに工作機械の需要が減少していき、好況期の3分の1のレベルにまで低下した。この動向に対応して、まず、残業時間のカットが実施された。次いで、臨時・嘱託従業員の増員停止と再契約停止が始まる。この労働時間短縮と非正社員の削減は、最初に実施される調整であった。

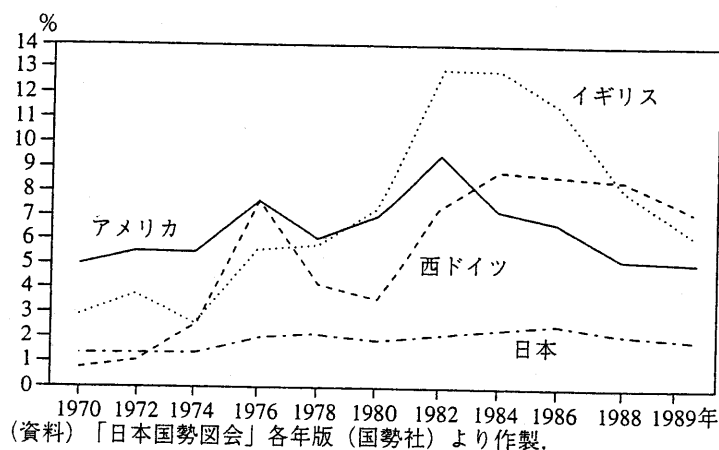
(2) これでも景気が好転せず、減産の必要があると、減員不補充のかたちでの正規従業員の削減が開始される。普通、中途採用の中止、ついで新規学卒採用の停止が実施される。この動向と前後して、一時帰休などの労働時間調整も実施された。

(3) これでもまだ需要が回復せず、生産調整が必要となると、最後の手段として正規従業員の現員削減が提案されることになる。A工作機械メーカーでは、不況対策の合理化案の1項目で「現員の20%削減」案が提示された。この不況対策案をめぐり、労使の交渉が続けられた。結局、経営者側は再募集と指名解雇を行わない等の組合側要求をのみつつ、希望退職者の募集を実施することになった。若年層と定年前の高年齢層を中心として、現員の14%が希望退職に応じた。

(4) その後、経営状態の回復に伴い、残業時間の増加が見られたが、人員補充はおこなわれなかった。正規従業員の減員不補充と臨時・嘱託の採用停止はしばらく継続され、この結果として、職場の定員減とそれによる労働生産性の向上が実現した。一時金については、業績の回復に対応する増額が実施された。

(5) 減員不補充のままで、生産増や製品種の転換や高度化に対応するために、職場間の繁閑差の調整及び活発な配転応援策がとられた。この配転・応援については、労使協議会における事前協議項目で組合側の合意を必要とする同意事項とされた。このため、配転や応援は業務命令としてではなく、一応労使協議の下で、合意を形成しつつ実施されたと言える。

図6-4 産業構造転換と失業率の動向



以上、1970年代以降の減量経営と、それに対応する雇用調整について検討してきた。欧米ではレイオフの順序は労働協約に明記されることが多いし、労働者自身も自己の先任権をよく理解していると言われる。欧米であれ日本であれ、雇用労働者にとって最も都合が良いのは自己都合の転職は可能で、しかも会社都合の失業がないことであろう。しかし、現実の景気変動の中で両立は困難である。今後も、日本型の安定雇用と欧米型のレイオフの下における雇用調整のメリットとデメリットについて、さらに検討が深められていくことが望ましいように思われる。図6-4は1970年-1990年までの日本と欧米諸国の失業率の動向を比較したものである。この図から以下の点を指摘しうる。

- ・日本の失業率は、経済成長率や消費者物価の上昇率等の経済指標とはそれほど直接的な関連をもたず、最大でも3%弱と低い水準で安定していること。生産高の増減が、直接的には雇用量の調整には結びつかず、いくつかの制度的な緩衝システムを持っていること。

- ・イギリスや西ドイツの失業率の推移に注目すると、二度の石油危機に対応して失業率が上昇していることがわかる。とりわけ、第二次石油危機は、両国の失業率を上昇させ、しかも1980年末の段階でも両国は1970年代初期の水準を回復しえていない。

- ・アメリカは、やや高水準の失業率を常態としてもつ社会である。石油危機に対応して失業率は9%台まで上昇したものの、1980年代末には1970年代初期の失業率水準にまで回復している。

日本の失業率の低さについては、経済、政治、社会面について諸説が存在する。例えば、経済統計における失業の定義が異なること、経済成長率が比較的高いこと、賃金決定とくに賃上げ率に弾力性が存在し、場合によっては賃金カットも実施しうること、失業率を低めるよう保険制度が運用されていること、失業したばかり、労働市場に留まり続けず非労働力化しやすいこと、など指摘されている¹⁹⁾。この他に、これまで検討してきたような「多様で、段階的な」雇用調整手続きの存在も注目されてよいように思われる。この点は、依然として安定雇用を望む労働者が多いという日本的な職業意識のあり方とも関連する現象であると考えられる²⁰⁾。

3 高度情報化と銀行業におけるOA化の進展

1980年代の超産業社会化を代表するものとして、コンピュータリゼーションに注目したい。この高度情報化の技術的基盤となる産業分野が、半導体産業とコンピュータ産業である。まず、半導体産業に注目すると、半導体の利用は1950年代のトランジスタの商品化に始まる。近年における半導体の発展はめざましく、IC、LSI、超LSIと集積度を高め、その応用範囲を拡大してきた。半導体は近年では大型コンピュータや産業用ロボット、パソコンや家電製品さらにはゲーム機やおもちゃにまで利用されており、現代における「産業のコメ」と呼ばれるまでになった²¹⁾。

半導体産業は、以下のような特徴をもつ。(1)研究開発の比重の高い知識集約型産業であって、技術革新のテンポが早いこと。(2)巨額の設備投資と研究開発費を必要とするにもかかわらず、主力半導体製品のライフサイクルは短期間であること。(3)このため「規模の経済性」に依存せざるをえず、短期間での製品開発、量産体制の確立といった事業展開に迫られること。日本の半導体産業は1970年頃から急速に成長し、1970年代には輸入

国から輸出国に転じた。近年における高集積度半導体の分野では、日本製品は世界市場の大きな部分を占めるまでに成長した。

他方、コンピュータ産業の発展も著しい。コンピュータ産業の市場規模は、今後も年率10%以上の成長が予測されている。近年におけるコンピュータ産業の動向は、以下の3点に要約される。(1)コンピュータとデジタル通信を結合するネットワーク化が進められる。ISDN/ADSL等の高速デジタル通信網のインフラ整備が進めば、オンライン処理はさらに効率が改善され、その応用範囲も拡大する。(2)ワークステーションやパソコンの性能向上とともに、ダウンサイジング化が進む。巨額のレンタル料や保守要員を必要とする大型コンピュータはしだいに敬遠されるようになった。これまでのようなメインフレームに依存した集中処理システムから、小型コンピュータをネットワークした連結分散システムが一般化しつつある。(3)ニューロやファジィなど新しい理論を応用したコンピュータの実用化が試みられようとしている点も、今後の動向として注目される。

ところで、コンピュータの応用は一般的にFAと呼ばれる生産活動への応用と、OAと呼ばれる事務処理活動への応用とに区分される。FAには、NC機械や産業用ロボットに代表されるような機械装置へのコンピュータの組み込みと、生産システムの運用そのものにコンピュータを応用して多品種少量生産を実現しようとするFMSなどがある。OAはオフィスにコンピュータを導入することによって生産性の向上をめざすものである。このOA化の進捗段階には、コピー機やワープロを事務作業の補助機器として導入するレベルから、事務作業の基本部分をコンピュータに依存するレベルまで、いくつかのレベルを考えることができる。業種によっても、OA化の進捗度にかかなりの差違が存在するのが現状である。

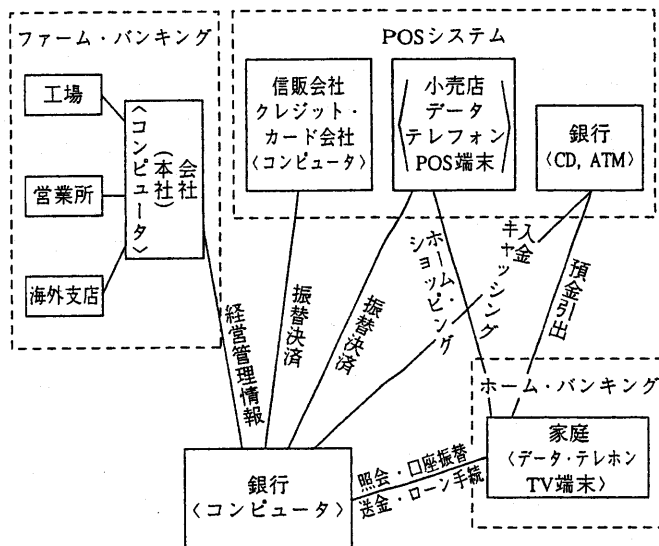
OA化の事務労働とりわけそこでの職業生活及び経営組織への影響を検討したい。銀行業は、その信用の基本である元帳をコンピュータ管理に転換した業種であり、大型コンピュータ導入のターゲット業種であった。つまり、近年OA化の影響を最も強く経験した業種の一つであると言えよう。日本の都市銀行を例にとると、コンピュータの導入は、5つの時期に分類されるのが普通である。第1期はパンチカード・システムの時代(1945 - 1959)、第2期は後方事務の集中処理が始まったオフライン・バッチシステムの時代(1960 - 1964)と呼ばれる。第3期は、預金、貸付、為替がそれぞれ科目別にオンライン化された第一次オンライン時代(1965 - 1974)である。第4期は、第二次オンライン化時代(1975 - 1981)と呼ばれ、科目間の連動処理や顧客別情報ファイルの処理が可能となり、本店一支店間、あるいは同種銀行間のオンライン化が一応達成された。1980年代半ば以降は、ファームバンキング、銀行POSなどの外部接続システムの拡充をめざす第三次オンライン化の時代と言われている²²⁾。

1970年代中期に完成した第一次オンライン化によって、伝統的な銀行業務である記帳や計算事務が基本的には消滅した。第二次オンライン化が1980年代中期に完成すると、銀行業務の基本である元帳はコンピュータに取って換わった。このオンライン化の完成を象徴する出来事が、1984年末の東京都世田谷電話局附近で発生した電話ケーブル線火災事故であった。この小さな地下ケーブル線火災事故は、電話約9万回線を不通にするとともに、当電話局管内に計算事務センターがあったある都市銀行の全国230支店のオンラインを停止させた。このオンラインの切断によって、銀行業務は一昔前のペンと電卓による

取引に逆戻りした。

ところで、コンピュータ化の進展にもって銀行における事務労働そのものはどう変化したであろうか。営業店の日常業務と本店の管理業務の二側面からこの変化を検討しておきたい。まず、営業店のテラー（銀行の金銭出納）業務に注目したい。コンピュータ導入以前には、テラー業務は三つに分化していた。受け付けのテラーと、後方事務係、出納係の三者の各々が、現金の流れと記帳の確認に関与していた。コンピュータ導入に伴い、まずテラーと後方事務担当の2名体制へ移行し、ついである銀行では受け付け、確認、現金支払いを一人で処理するワンラインシステムが実施されるようになった。この時期、自動機械化と省力化とが併行して進んだ。

図6-5 エレクトロニック・バンキング概念図



(資料) 全国銀行協会連合会調査部編『図説わが国の銀行』
(財経詳報社, 1991), 207頁の図より。

営業店の管理職の役割も変化した。一般に、支店管理職の権限が縮小されるとともに、地位の不安定化がすすんだ。営業店の支店長あるいは営業課長等の管理職は、「管理職」としての職能よりも「現場労働者」としての職能を強めたと言われる。そして、これらの営業担当者は、過度の業績競争に曝されることが多くなった。バブル経済が「はじけた」と言われる今日、支店の営業課長や次長等の不正融資事件がしばしば報道されているが、この現象も、この営業店の変化と無関係ではないように思われる。

本店の変化で注目されるのは、大型コンピュータの運用にあたる事務センター部門の拡大である。第一次及び第二次のオンライン化は、コンピュータ性能の飛躍的向上を背景に可能となったが、この高機能化に対応して事務センター部門の再編・強化がすすめられた。プログラマー、オペレータ、システム・アナリスト等の増員、事務センタービルの拡充、三直交代制の導入などが実施されていった。本店のこの事務センター部門における労働を、渡辺峻は、少数者を除くときわめて細分化された機械的労働であると指摘し、その職場を「情報処理工場」と形容している²³⁾。

第二次オンライン化の本格化に伴い、事務センターはいくつかの地区センターに分化し、

この地区センターで各営業店の後方事務の大部分が処理されるようになった。また、従業員規模は、第二次オンライン化の進展とともに増加し、1970年に約16万人（都市銀行の総数）であったものが1975年のピーク時には、約19万3千人を記録し、その後は減少傾向にある。ピーク時以後の従業員数減少の中心は、女性の減少によるものであり、さらにこの時期以降は新卒採用者数においても女性採用者数は減少している。

事務センター部門の再編に対応して、本店の管理部門も変化する。オンライン化の定着とともに総本部制などの事業部制組織が導入され、その事業部への権限の委譲が進められた。他方では、「高度な意思決定」部分の組織上層部への集中も進んだ。システム開発部、業務推進本部、お客様センターの新設などの戦略的情報管理や市場指向型の組織再編がすすめられた。この本店管理部門においても女性従業員の減少がみられたことは注目されてよい。

銀行業における人事管理制度とOA化の関連では、いわゆる「職能資格給制度」の導入による能力主義管理強化の動向が注目される。これまで、都市銀行は戦後日本の経営秩序であった学歴別年功制の一つの典型と考えられてきた職場であった。この銀行業に、1960年代前半頃から「勤続優遇」をみなおそうとする職能資格給制度が導入され始めた。各行ごとに名称は多様であるが、基本給をベースとする賃金システムから職能給をベースとする賃金システムへの移行が進められるとともに、職能資格要件の明確化が試みられた²⁴⁾。

例えば、ある都市銀行では、職能資格は大きく管理職、事務職、庶務職、専門職の4つに区分された。管理職は、参与、参事、副参事、主事、副主事に下位分類され、このうち参与と参事の資格に対応するのは、本店の課長、営業店の支店長クラス以上と決められた。副参事、主事、副主事の資格は、それぞれ次長、副（課）長、同代理、係長の役職位に対応するとされた。次に、事務職は1-4級の4等級に下位分類され、非役職者に対応するとされた。庶務職は警備・保安、専門職は医師と看護婦の職能に対応する資格である。職能資格制度は、年功制度から能力主義管理への転換を具体化させた処遇管理として注目されたが、運用の現実面においては年功制に能力主義的要素を加味する制度として運用された側面を持っていた。大森真紀は、地方銀行での職能資格制度の導入事例を検討しつつ、その運用実態に言及している。A地方銀行は職能資格制度を導入したが、その職能資格給部分は給与全体の約8割に設定された。ところで、この地方銀行における自動的昇給の上限は制度上は事務職2級までと定められていた。が、実際の運用では、この自動昇給の上限は主事1級（この銀行では支店次長の役職位）まで延長されることが多かったと指摘している。この理由としては、職能給が給与総額の8割をも占めると、昇給させなければ給与がなかなか上らないため、生活給的な要求に対応しようとするとうとう自動的昇給の上限をより高い位置に設定せざるをえなかったことによる。

職能資格給制度は、1980年代中頃から、コース別に再編された。この変化は、「男女雇用機会均等法」に対応するものである。B銀行に例をとると、従業員は、①営業、事務、管理の基幹業務に従事する「総合職コース」、②定型的な一般業務に従事する「一般職コース」③専門的な知識・技能を要する業務に従事する「特定職コース」の三つのコースに分類された。各コースは、以下の勤務条件をもつ。

総合職は「職務内容には限定はなく、勤務地は国内、海外の全営業地域とする」、つまり、管理職に到達しうるゼネラリストの養成が考えられている。これに対し、一般職は定

型業務のみ担当すればよく、「勤務地については原則として転居を必要とする転勤を命じない」ことが規定されている。特定職は、前出の地方銀行の例にもあるように医師や看護婦等に対応するものと考えられる。

次いで、各々のコースと職能資格制の組み合わせが行われた。総合職コースは、総合1級から参与までの9資格に分類された。一般職コースは、もともと「ヒラコース」として設定されたため、一般職に対応する役職位は設定されていない。このコース別職能資格制度は、勤務地の選択という労働条件選択を可能にしたものの、有給休暇の完全実施や育児休業制その他の労働条件の改善とセットにして実施されない限り、現実には男性の大部分は総合職に、女性の大部分は一般職に就くことになりやすい。このため、それほど労働条件の選択拡充のメリットを生まず、近年では転居を必要とするような転勤がなく、しかも若干の昇進も可能な中間的なコースの設定が望まれるようになった。

以上、1970年以降の約20年間を対象として経済（不況と雇用調整）及び技術（銀行とOA化）の変化が、経営社会秩序にどのような影響を及ぼしてきたのかを検討してきた。これらの変化は、日本的経営を支えてきた経営理念に対して、個別主義的要素や能力主義的要素を付加しつつも、それに取って代わる理念を生み出したとは言えないようである²⁵⁾。これまでの検討では、理論と事例をそれぞれ提示しただけに留まったが、今後は両者の結びつきの検討を深めていきたいと思う。

1) この論議に関連して C.Johnson, MITI and the Japanese Miracle: the Growth of industrial Policy 1925 - 1975, 1982, Stanford University Press. (矢野俊比古監訳、『通産省と日本の奇跡』、1982、TBS プリタニカ)。佐伯敬思、『「アメリカニズム」の終焉』、1993、TBS プリタニカを参照。

2) D.H. Meadows et. all., The Limits to Growth, 1972, Universe Books. (大来佐武郎監訳、『成長の限界』、1972、ダイヤモンド社)。

3) R.L. Heilbroner, Business Civilization in Decline, 1976, W.W.Worton & Company. (宮川公男訳、1978、『産業文明の没落』、日本経済新聞社)。第2章。

4) 村上泰亮、『新中間大衆の時代』、1984、中央公論社。及び同、「超産業社会で新中間大衆は何を担うのか」、1984、『中央公論』、6月号、46 - 59頁。

- 5) Craig R. Humphrey, Frederick H. Buttel, *Environment, Energy, and Society*, 1986, R.E. Krieger Pub. Co. (満田、寺田、三浦、安立訳、『環境、エネルギー、社会』、1991、ミネルヴァ書房)。
- 6) Daniel Bell, *Coming of Post-Industrial Society*, 1973. Basic Books. (内田忠夫他訳、『脱工業社会の到来(上)(下)』、1975、ダイヤモンド社)。
- 7) Marc Uri Porat, *The Information Economy*, 1977, prepared by the Office of Telecommunications. (小松崎清介監訳、『情報経済入門』、1982、コンピュータ・エージ社)。なお、図6-1は、同訳書の150頁の折れ線グラフを横棒グラフ化したものである。この、ポラートの分類は、情報の要素を含めばそれをそのまま情報労働セクターとして分類している。他の要素と比較したうえで、情報労働の側面が優位であるか他の側面が優位であるのかの判断はあまり厳密に行われていないようである。
- 8) 日刊工業新聞 特別取材班編、『新前川レポートが示す道』、1987、につかん書房。
- 9) Daniel Bell, *The Cultural Contradictions of Capitalism*, 1976, Basic Books. (林 雄二郎訳、『資本主義の文化的矛盾(上・中・下)』、1977、講談社学術文庫)。
- 10) 寺田良一、「産業社会の論理と地域社会の論理—対案提示型社会運動の今日的意味—」、1984、『佐賀大学教養部研究紀要』、第16巻。
- 11) Jürgen Habermas, *Die Moderne in Klein politische Schriften I* - 4, SS. 444-464, 1981, (三島憲一訳、「近代 未完成のプロジェクト」、『思想』No.696、1982年6月)。
- 12) 大蔵省証券局編、『有価証券報告書総覧』。日立造船株式会社、1970 - 1989 各年3月期版より。
- 13) 徳増肇、『造船・重機械』、日経産業シリーズ、1987、日本経済新聞社。184頁。
- 14) 『日経ビジネス』、1991年10月7日号、「編集長インタビュー：日立造船社長」88 - 92頁。「分社化」した事業体のうち2002年夏に事業を行っている部門としては「日立造船バイオ」がある。また、日立造船は、平成14年10月日本鋼管と造船事業の統合に関する合意をおこない、共同出資による「ユニバーサル造船株式会社」を発足させる。21世紀の初頭、日本の造船業は、韓国・中国との受注競争の中で、三菱・ユニバーサル・IHI/三井/川崎連合の3社体制への再編が模索されようとしている。
- 15) 小池和男、『職場の労働組合と参加』、1977、東洋経済新報社。53頁。島田晴雄、『フリーランチはもう食えない』、1984、日本評論社。
- 16) 矢野恒太記念会編、『数字でみる日本の100年』、国勢社。
- 17) 尾形隆彰、「雇用調整の現実」in 安藤、石川編、『日本的経営の転機』、1980、有斐閣。第10章。
- 18) 川喜多喬、『産業変動と労務管理』、1989、日本労働協会。第6章 減量経営と労使関係。
- 19) 笹島芳雄、『日米欧の雇用と失業』、1984、東洋経済新報社。137 - 152頁。
- 20) 佐野陽子、『企業内労働市場』、1989、有斐閣選書。証券会社の営業担当者のお話によると、日本では個人も企業も債券投資においてさえ、利益率よりも元本の安全を重視し選択する傾向が強いという。
- 21) 大道康則、『半導体産業』、1990、教育社新書。高橋健吉、『コンピュータ産業』、1990、教育社新書。

- 22) 山越徳、「銀行業」 in 日本労働協会編、『サービス経済化と新たな就業形態』、1987、日本労働協会。北川隆吉編、横倉節夫、『銀行のレクチャー』、1986、中央法規出版。
- 23) 渡辺峻、『現代銀行企業の労働と管理』、1984、千倉書房。同、『現代の銀行労働』、1987、大月書店。
- 24) 大森真紀、「銀行業のホワイトカラー」 in 神代・桑原編、『現代ホワイトカラーの労働問題』、1988、日本労働協会。
- 25) 間宏、『経営社会学』、1989、有斐閣。61 頁及び第 10 章。

第7章 日本の経営と雇用の異質化

—「淋しき共生」と「慌ただしき共生」を超えて—

1 同質化管理から異質化管理へ

1-1 経済成長と同質化管理

経済成長期には多くの産業で企業成長が実現したので、雇用の安定を条件とする集団主義経営は、この経営規模の拡大という時代の趨勢に適応的な経営様式であったといえよう。ここでの集団とは企業をさすので、集団主義とは実態的には企業集団（中心）主義であったと考えておきたい。企業集団（中心）主義とは、企業への関心を、伝統的地域社会や家族への関心よりも優先させることが望ましいという価値意識である。経済成長期の政策課題であった産業の発展と生産力の向上による生活の豊かの実現は現実のものになるとともに、雇用労働は生活領域の中で優先的位置を与えられることになった。経済成長の結果生じた労働力不足のなかで、終身雇用制の維持は安泰であるように思えた。また、右肩上がりの経済成長率と企業規模の拡大のなかでは、年功賃金もそれなりの合理性をもちえたとし、年功昇進も実施されやすい条件を持っていた。間 宏によれば、この企業中心主義のもとで、個人の要求充足や自己実現は、企業という集団への貢献とそれからの評価を通して実現されるとする意識が定着していった¹⁾。この集団主義のもとでの統合原理は、構成員や諸構成部門の協調と利害の長期的バランスと、構成員の<同質性>を促進する同質化管理を特徴としていたと言うことができよう。

(1) 企業集団（中心）主義における人的資源管理の基本の一つは、基幹構成員の春期一括採用である。日本の大企業では、欠員が生じた時にインターンシップ等を通して適性をみて、随時採用していくというリクルート制度を実施する大企業は少ない。新規学卒予定者を対象に、時間と費用をかけた慎重な採用人事がおこなわれ、選考時期や内定の公表、採用時期も業種別に「横並び」であることが多かった。また、職務遂行能力の基準を明示した即戦力の採用人事というよりは、一般的な能力水準とともに、「やるき」（＝精神主義）の有無や「人柄」（＝人格円満・穏やかさ）等の面接による確認という総合的判断に基づく新卒採用が多かった。個性やユニークさというよりは、性格の穏健さや忠誠心の強さを重視する傾向があった。この採用方式は、安定雇用の下で若年労働力の不足が常態化していた時代に、適応的なリクルート制度であったといえよう²⁾。

(2) 小池和男は、日本の仕事方式のうちもっとも良質な要素は、「知的熟練（幅広い経験）」と「長期の競争」の二つであると指摘した。職場のソフトウェア技術と、その形成を奨励する競争制度が注目された³⁾。年功制度は、<年の功>ではなく、<年と功の両方>を要求する賃金昇進管理システムと考えられた。選抜システムは、相対的には長期にわたる競争がみられ、その過程で複数の評価者による念入りな人事考課がおこなわれることが多いと言えよう。しかも人材は内部から補充されることが多く、管理職の外部からの補充は稀であったので、この競争は勢い<同質化>や<過度の忠誠競争>を促進しやすかった。商法上の企業の意思決定機関である取締役会に「外部からの転入者」や「社外の者」が加わることは少なく、例えば日本企業の取締役の出身別構成をみるとその 78.3%は「は

え抜き」取締役であった⁹⁾。このように、日本の大企業における「年功制」は、能力主義の原理とくみあわせられ、競争に勝ち抜いたものだけに適用されるように再編され、敗者復活コースのない単線的昇進パターンとなりがちであった。キャリアコースを検討した花田光世は、このような競争制度の下では、それと並行して、従業員自身に自己の将来を「選択」させる本来の意味の専門職制度やそのための教育研修メニューが提供される事が望ましいと、指摘している⁹⁾。

(3) 日本的経営の特徴として指摘された「終身雇用制」について言えば、<揺り籠>から<墓場>までの人生全体を正しく「終身」と考えると、もともと企業体が完全な終身雇用を実施しうる集団であるとは考えにくい。高梨晶が指摘するように、「賃金センサス」の標準労働者だけに注目すると、<ストレートに就社し勤めつづけている従業員>は、92年の段階で45歳から49歳の男子労働者のうちの22.2%、50歳から54歳では15.0%にすぎないのである⁹⁾。問題は使用者側がどのような特性をもつ労働者を雇い続けようとするのか、従業員はどのような条件であれば勤務を継続しようとするのかという価値評価の問題であろう⁹⁾。人間は、就職時から自己の職業生活全体を合理的に予測・計算し尽くすことは不可能であるので、この従業員の意識のありかたこそ重要であろう。この点に関して、大企業は「競争に勝ち残り、協調的な20%の労働者を選抜すればよかった」という元島邦夫の指摘も参考になる⁹⁾。また、花田はデータに基づいて、高度経済成長期でさえ大卒サラリーマンの大手企業で部長になる確率は25%、同じく次長25%という結果を指摘している⁹⁾。

1-2 同質化管理から異質化管理へ

日本的経営論に関心をもつ研究者は、程度の差こそあれ、欧米の個人主義的経営と日本の集団主義的経営という比較枠組みの中で両者の差違にこだわり、その分析の精緻化を試みてきた。津田眞激は、社会の行動様式がどのような側面で経営体に影響をあたえるのかに注目し、組織体の組織化原理を<合理性・能率性>と<納得性・合意性>の二つの原理にもとめたが、経営組織の場合は、<合理性>を発揮するために、<合理性>と<納得性・合意性>とのバランスが重要となると言えよう¹⁰⁾。企業経営は、社会の中で行われるものである限り、その社会の在り方と経営行動とは密接な関連をもつ。特定の社会がもつ行動類型とその社会の経営行動との対応関係を分析しようという視点は、経営社会論あるいは経営文化論と呼ぶことができよう。

間 宏は、「欧米型の能力主義」が実現し、そのなかで普遍的な業績主義が実施されるためには、その前提として職務中心主義（職務を単位とする労働と人の結びつき方）と個別管理の人事評価が受け入れられる必要があると考えた。このシステムでは組織運営も処遇も賃金も個人主義に基づく合理性で統一される必要がある¹¹⁾。1970年代の能力主義管理では、職務中心の個別管理の導入を目標に掲げてはいたものの、実際の実施段階では、個人主義の尊重よりも集団主義による職場中心の組織運営を選択する企業が大部分であった。目標管理、QCサークル、ZDグループなど職場単位の生産性向上運動が、新しいよそおいのもとで実施された。経営秩序としての個人主義管理は、社会構造が個人主義原理によって編制されるときより適切的な原則となる。1980年代から1990年代にかけて、個人業績を明確に評価し、個人責任を厳格に問う（とりわけ、トップや準トップにおい

て) 企業風土は成熟してきたのであろうか。ただこの問題は日本社会の近代化の特質を問うという大きな問題である。間 宏は、日本の集団主義の変質過程＝個人主義管理化の程度を検討するステップとして、まず「多様化の許容度」、つまりどの程度、「効率性」と「異質性」を両立させる組織原理が定着しつつあるのかに注目しようとした。この視点が、同質化管理から異質化管理へという分析枠組の前提となっている問題意識であるように思われる¹²⁾。

この同質化管理は、また、日本的な効率化方法の1つとも密接に関連する。同質化管理により企業内での同質性をたかめ、コミュニケーションを促進させ、企業の集団としての結束を強めることにより、凝集力を経営効率に結びつけようとする方法である。個性の顕示と個人責任の明確化よりも、他者との強調や相互依存が強調されるため、個性の発揮がしにくくなる。この方式は、効率的であろうとすればするほど、集団の閉鎖性が強まる可能性がある。従業員の意識や発想もいきおい同質化しやすくなる。これにたいし、同質化管理の対極に位置付けられる異質化管理においては、異質なものの処遇における公正さが組織統合の重要なカギとなろう。この条件を欠く時、異質性は<発想の豊かさ>や<適応力の高さ>というプラス側面を後退させ、内部葛藤や統合コストの高さというマイナス側面を表面化させやすい¹³⁾。

1-3 経営環境変化と異質化管理

異質化管理は、現在進行しつつある産業構造変化に適応的な側面をもつ。まず、異質化管理の導入は、研究開発型組織の組織原理として有効であろうと考えられる。榊原清則は、日本企業が1980年代中葉から研究開発指向を強めている点に注目した。高度成長期までの企業経営は相対的にはっきりした目標をかかげ、開発と生産が一体となった生産指向や、累積的な製品改良を推進することに重点をおいたので、同質化管理を指向する個人を養成し、それに適した組織形態を採用するのが有効であった。今日では企業経営の重点は、生産指向から研究開発指向へ大きく重点を移しつつある¹⁴⁾。

同質化管理が一般化した理由として、(1)企業規模の急激な拡大、(2)事業拠点の地理的な集中、(3)強力な制度的中枢としての本社の存在、(4)会社中心主義、つまり個人の成長よりも企業の存続発展にプライオリティを置く価値意識の強調の4点をあげている。

新しい研究開発型組織ではどのようなキャリア形成の特徴が見られるのであろうか。図7-1は榊原が日米コンピュータ企業6社の開発技術者と管理施策を比較し整理したものを引用したものである。それによると<アメリカの技術者集団の異質性の高さ>と<日本の技術者集団の同質性の高さ>が指摘されている。この<行き過ぎた同質化傾向>を克服して新しいイノベーションに必要な異質性と多様性を日本型経営に加味していくことこそ、今後の日本企業の重要な課題であると考えられる。

やや異なった角度からではあるが、ホワイトカラーの「知識労働化」のなかでプロフェSSIONAL・モデルのありかたを検討した太田肇は、個人の選択肢が外部にも開かれ、個人が組織よりも自分の専門とする仕事を重視することにより解放系として組織が構成されることの重要性を指摘している¹⁵⁾。この視点も過度の同質化を回避しようとする一つのアイデアであろう。

図 7-1 : 研究開発型組織とキャリア形成、

	日本	アメリカ
採用	新卒のみ	新卒+中途採用
教育研修	就職過程に大学が関与 社内プログラム中心	個人のイニシアティブ 社外プログラムが多い
キャリア構造	指名参加 ライン管理者志向 平均的パターンあり	個人参加 二重の昇進経路 平均的パターンなし
技術者の評価	会社によるデザイン 評価インタビューなし 暗黙的 長期的	個人によるデザイン 評価インタビューあり 明示的 短期的
開発チームの編成		
リーダー	組織的リーダー	技術的リーダー
メンバー	上司の指示による参加 チームからの離脱は原則なし	個人の意思で参加 チームからの離脱はあり得る

出典：榊原清則『日本企業の研究開発マネジメント』45頁より引用。

図 7-2 : 異質化管理と労働条件

	男子 (n=2,309)	女子 (n=484)	合計 (n=2,886)
もう少しゆとりをもって仕事ができるようにすること	59.5	60.3	59.7
仕事の進め方などについて、もっと職場の意向を大切にすること	30.3	33.5	30.7
仕事の分担のしかたをもっと柔軟にすること	31.8	29.5	31.5
職場の人間関係をよくすること	43.4	53.9	44.9
労働時間をもっと短くすること	12.5	15.5	13.1
勤務時間や形態をもっと弾力化すること	30.7	23.8	29.2
職場の物的な環境をよくすること	25.5	31.0	26.8
仕事に関連する情報やデータをもっと手に入れやすくすること	51.9	36.4	49.3
昇進・昇格などについてもっと実力主義に徹すること	20.2	13.4	19.0
教育訓練をもっと充実すること	40.2	32.2	39.0
その他	3.2	2.1	2.9

資料：日本生産性本部「労働の人間化」（専門委員会，1988）。回答は4つまでの複数回答。

出典：稲上毅『転換期の労働世界』46頁より引用。

稲上毅は、近年主張されはじめた「複線型雇用管理」に注目して、その特徴を「異質化管理」という用語で説明することによりより基本的な問題を検討することができると考えた¹⁶⁾。また、異質化管理の動向は、インダストリアルイズム論が想定したような階層構成の「ミドル・マス」への収斂図式ではなく、異質性と平等性の関連づけつまり能力主義の本格的な定着とともに実績の格差の存在を前提にしたうえでの「公正」な処遇ルールの定着化とそれによる分化の問題に注目する必要があると指摘している。

コース別採用制度、勤務地限定制度、キャリア・ディベロップメント・プログラムへの参加、中・高年進路選択制度、早期退職優遇制度、役職定年制、専門職制度、女子再雇用制度などの企業内人材管理システムと、出向や派遣・転籍、人材の協同募集、グループ内移動人材育成ルール、海外派遣に関する人事ルール等の企業グループ間の人材管理システムとの確立には、異質性の評価と処遇の公正さが課題になろう。この動向のなかで人材分化ルールの精緻化、適材適所の徹底、広いローテーションと深い専門性、平等主義の修正、人事のライン化、性差ルールへの対応、国際人事管理の確立などの人的資源の配分ルールがあると考えられた。稲上毅は、「異質化管理」の真髄は個性化管理の深化にあると考え、そのための仕事遂行上の条件としてつぎの6つの条件をあげている。

- (1) ゆとりをもって仕事ができる条件整備：勤務形態の弾力化
- (2) 仕事に関連する情報交流の促進とデータへのアクセシビリティの高度化
- (3) 査定選抜よりも自由な「選択」を重んじる人材育成と教育訓練
- (4) 自律的で開かれた職場：職場仲間や上司による能力開発のサポート
- (5) 公正性と納得性を前提として、年功的な平等主義ルールの改定

2 雇用の女性化と異質化管理

2-1 日本の経営と女性の職業参加

第2次世界大戦後の日本女性の労働力率は工業国のなかでは相対的に高い水準にあった。第一次産業とりわけ農業自営における家族従業者として多くの女性が就業していたことによる。見方によれば、近代的賃労働は紡績や製糸の女性労働として出発したと言えよう。女性の労働力率は経済成長期には漸次低下していった。そしてほぼ、石油危機頃に底をうって増加に転じた。この増加の特徴は雇用者が増加し、「雇用の女性化」が進行したことによる。そして、1980年代の女子雇用率の高まりは、経済活動の拡大にともなう労働力需要の逼迫、高度情報社会化や経済のサービス化をはじめとする産業構造転換がもたらす新しいタイプの労働力需要に対応する現象であったと考えることができよう。この労働力不足に対応して、女子雇用管理のありかたが再検討されるようになった¹⁷⁾。

日本における「雇用の女性化」の特徴の一つは、労働力率あるいは雇用率のM字型曲線から理解されるように、労働力供給が結婚・出産と育児に強く制約される点にある¹⁸⁾。現状のままの女性の雇用労働力化は、女性への過重負担をうむことになりやすい。ひいては出生率の低下の条件の一つにもなりやすい。人口の高齢化が進むなかでの雇用の女性化は、将来における社会の活力維持との関連で緊急に対応すべき課題である。日本の経営は組織の効率性と統合性を結合させ、組織運営の柔軟性を達成した優れたシステムと言われた。が、従業員の個性の尊重や働き方のダイバーシティ、組織の社会性や開放性を犠牲にしや

すいシステムであった。これまで、日本的経営の周辺部分に位置付けられてきた労働力を積極的に組織内に取り込むことにより、日本的経営のデメリットと考えられてきた集団主義を変革しようとする試みは、「現代における組織と個人」の問題の一つの重要な課題である¹⁹⁾。

日本の企業社会の特徴は、サラリーマンを組織に「囲い込み」、個人の合理性を満足に充足させない仕組みをつくりあげたと今田高俊は指摘している²⁰⁾。「囲い込み」を支える4つの要因として、終身雇用、年功序列、企業別組合、株主支配の形骸化の4点をあげた。このうち株主支配の形骸化は、雇用システムの特徴というよりは、日本の経営システムの特徴である。企業別組合は、労働者の経営システムへの「取り込み」であり、労働者の自主管理、チームワークによる生産性と品質の向上をもたらした。株主支配の形骸化は、長期的視野にたった設備投資や革新を可能にし、終身雇用や年功序列という安定雇用システムを可能にした。終身雇用制は、労働者の職場参加とキャリア・ディベロップメントを促進し、年功制は閉鎖的な企業内能力の形成とそこにおける長期的競争を制度化してきた。

今田高俊にならって「囲い込み」という視点から日本的経営を考えると、企業内教育、ジョブ・ローテーション、年長者から新参者への技能移転、転職率の低さ、累積的で緩やかに進む強度の高い昇進競争、企業帰属意識などの特性はいわゆる集団主義の特徴といえる。日本的経営の問題点が、従業員の「囲い込み」による生活空間の歪みにあることもさることながら、日本的経営のコアに身を置いていない周辺労働力を疎外してきた側面が大きな問題である。囲い込みによって歪みの生じてきた日本的経営体が、女性や高齢者等の新しい労働力の取り込みによって、社会性の獲得を迫られつつあるという視点が考えられてよい。この周辺労働力の取り込みは、今後とも効率性の原理が対応せざるを得ない課題となろう。女性や高齢者や身障者の職場進出は、男性を主たる対象として組み立てられてきた日本的経営に風穴をあける可能性が高い。

総実労働時間の短縮（労働基準法改正の中小企業での完全実施策）、変形労働制やフレックスタイム制の拡充、パートタイマーの有給休暇取得の促進、育児休業制度や介護休業制度の充実）等の職場環境の整備はもっとも急がれる課題である²¹⁾。年功賃金制のもとの性別賃金格差の存在は、女性の不満と不公平感を生じやすい制度である。このように現状の日本的経営は、女性労働力の受け皿としてはきわめて不備であり、社会の人的資源の有効利用を妨げていると言わざるを得ない。最も重要なことはこれまで女性に限定されてきた<生活の論理>や<子育てという次世代を育てる論理>を、企業中心社会とその同質化原理がどの程度受け入れることができるのかという問題であろう。「能力主義」は、選抜と格差設定のための競争原理であるだけでなく、本来は、社会内に存在する「能力を開発」し、「有効化する」価値原理であるはずだからである。

2-2 性別役割分業社会から両性役割均等社会へ

1980年代後半における労働力不足に対して高齢労働者の活用、外国人労働者の導入、女性労働力の活用の3つの労働力対策が考えられた。外国人労働力や高齢者の雇用の拡大が様々な条件のために迅速な対応を欠いたことから（定年制の延長、高齢者向けの職務再設計、年金制度改革、あるいは入国管理制度の改正、ドイツ・フランス等の外国人労働者の流入を促進してきた先進国における不況期での社会問題の発生）、女子労働力の活用が強

く求められることになった。ところで、女性労働力の活用の課題は、それを可能にする社会のありかたとの関連で日本的労務管理の在り方に大きな影響を及ぼすことになる。夫婦共働き社会における女性労働力の活用は、性別役割分業社会から両性役割均等社会への移行が可能となって始めて、本格的に定着する前提条件が成立したといえよう。性役割とジェンダーを区別し、ジェンダーの均等化をすすめる社会とはどのようなものであることが予測されるのか。そして、これらの変化によって日本的経営はどのような変容をせまられていくのか。

性別役割分業社会から両性役割均等社会への移行に関して、間宏は2つの点を指摘している²²⁾。まず(1)当面の課題は、女子労働力の雇用労働力化と出生率低下への対策との同時・両立的対応の難しさである。出生率の低下は先進諸国に共通する課題であるが、中期的に見て出生率の低下はそのまま労働力供給の低下につながる。とりわけ人口の高齢化と同時に出生率の低下が進行することが予測されるので、この場合次世代の負担が過重となり、社会の活力を失う可能性がある。労働力率あるいは雇用率のM字型曲線に代表されるように、日本社会の女子(雇用)労働力供給は結婚・出産・育児と強く関連している。雇用者側は、いまのところ正社員(結果としての就労期間の長さを問わない:タテマエとしての4年制大学新卒女子労働力の総合職採用方針の堅持)採用の門戸を閉じる予定はないし、多くの女子労働者も働ける条件が整えば働きたいと考えている。女子雇用労働者にとって就労の継続を困難にしている最大の理由として「働く場所(採用の対象となる職種、労働条件)が限られている」ことがあげられる。この性別職務分離のありかたや就労継続に必要な諸条件整備(経歴継続による職種の拡大)の進捗度が労働力供給の鍵となる。労働時間の短縮とその設定の自由度の促進が重要である。

(2)将来的課題として、女子労働力供給を阻害している条件の第2位としてあげられた「性別役割分業意識」の問題がある。性別役割分業社会に代わる社会を両性役割均等社会と呼ぶと、まず1)日本型雇用管理の問題として、安定型雇用から流動型雇用への変化に対応する賃金システムがどの程度できつつあるのか、流動型人材を前提とした企業福祉システムができつつあるのか。2)「働きすぎ」といわれる日本人の労働観がどう変化するか。とりわけ共働き化が完成した時に生じる「企業戦士」の消滅の問題である。労働意識の変容のソフトランディングが求められる。3)両性役割均等社会への移行は、近年の労働力不足の源泉である出生率の低下を防止する意味合いが含まれていた。次世代の人材確保と子供を持って働く女性への対策の関連づけの重要性などの、共働き社会への移行の難しさについて充分認識する必要がある。

2-3 労働市場変化と雇用システム

島田晴雄は、高度成長期の重厚長大産業を中心とした企業設備の巨大化、人的資本の内部蓄積、量産効果等に特徴づけられる企業をストック型企業と呼び、経済のサービス化、情報産業化のもとの多品種少量生産、変動する市場への弾力的適応を特徴とする企業形態をフロー型企業と呼んだ。ストック型企業では、長期安定雇用・年功型賃金等が適合理的な人的資源管理方式となり、フロー型企業では短期契約、スカウト、派遣社員、外注などが適応的な人的資源管理方式となる。市場経済下にある雇用労働を雇用形態と賃金支払い形態の2点から注目すると、労働市場もストック型からフロー型労働市場へと変化しつつ

あると考えることができる²³⁾。

フロー型労働市場は次の2つの特徴をもつ。(1)フロー型市場の労働力は、必ずしもストック型市場の労働力となることを希望していないこと。いまのところフロー型市場の労働力の供給者の生活構造および生活意識は、ストック型市場の労働力の供給者の生活構造および生活意識とズレが存在すること。1989年の日本労働研究機構の調査における、パートタイマーの回答は「正社員になりたい」=26.8%、「勤務形態(労働時間)がパートタイムと同じなら」=24.6%、「勤務形態(労働時間)に関係なく望まず」=48.5%であった。また、1987年労働省の調査でもパートタイマーに質問すると、「今の就業形態を続けたい」=83.2%、「変えたい」=11.0%という結果であった²⁴⁾。女性からは仕事か家庭かという二者択一を迫る方策ではなく、ライフコースにより家庭も仕事も選択が可能となる多様で柔軟な雇用制度の設定が求められている。(2)フロー型市場は、特定の産業あるいは職種の成長と対応している部分と、そうでなくストック型の労働力不足部分を補完するとともに、企業環境適応施策に即応してストック型市場に代替するという機能を果たしている。注目すべきは、近年人材ストック型市場への代替の側面がしだいに強くなっていること。前者の例としては、情報処理サービスの派遣労働者は若年女性、建物サービス・警備の派遣労働者は高齢者が総体的に多いこと。後者の例としては、生損保業における正規女子社員から派遣・契約労働者への転換、NTTの番号案内業務における正規女子社員からアルバイト・パートへの転換など、未完の例としては航空運輸業における女子客室乗務員における正規女子社員から派遣・出向社員への切り換え等がある。人材ストック型市場との代替現象で重要なことは労働力の質の総体的に高い部分での派遣労働、総体的に低い部分でのパートタイマー、両方の部分での契約・アルバイト労働力の利用が進み、性別を問わないストック型労働市場のフロー化が進行している点に留意しておく必要がある。

人材フロー型市場は女子主男子従の構成を持つが、男女雇用機会均等法の今後の在り方によって大きく変化するものと思われる。女子雇用労働力の年齢別サイクルがフロー型労働力市場の発達とともに一応完結したように見える。10歳代後半から30歳代前半までの正規常用労働力、20歳代から30歳代にかけての人材派遣労働力、30歳代から50歳代にかけてのパートタイム労働力、50歳代以降の内職労働力という(1990年当時)年齢別サイクルがどのように変質するのか。とりわけ、時系列変化のなかで非正規労働力の比率がどの産業・職種・職務、勤続年数・賃金水準・地域別広がりにおいて、どの程度拡大するかが今後の注目点であろう²⁵⁾。年齢別サイクルの今後の変化に注目する必要がある。津田は、フロー型市場の発展による女子労働力市場の拡大と就労希望を持つ高齢男子労働力の増大とが、新しい市場を形成しつつあるのではないかと指摘している。

3 雇用の女性化と管理様式の多様化

3-1 女子雇用労働力と職業別労働力分布

女子労働力の職業別構造変化を検討することをとおして、雇用の女性化と異質化管理の関連を考えてみたい。ここでの課題は女子の職域拡大=職種の拡張(量的・性比・内的分化)やそれを促進するための経営文化の普及が、どの程度職場の異質化管理を進展させるのか

という点である。以下では、この点についての予備的な考察を試みることにしたい。女子の労働力人口は2593万人、非労働力人口はほぼ等しい2562万人で、労働力率は50.1%である(1990年)²⁶⁾。労働力率を年齢別にみると周知のようにM字型曲線が見られる。20歳代前半と40歳代後半との二つのピークがみられ、20歳代後半から30歳代前半にかけて労働力率は低下しボトムを形成する。この年齢別就業構造は女子労働力の特徴の一つであるが、産業別よりも職業別でより多様性を示す点も女子労働力率の特徴の一つである。産業別構成では、製造業、卸小売業、サービス業の3大産業分野に配分されている(「労働力調査」、1993年)²⁷⁾。この3産業分野に、全女子雇用労働力の83.5%が集中している。最も大きい産業分野はサービス業で650万人全体の32.2%、ついで卸小売・飲食業が540万人で27.1%、製造業が490万人で24.3%となっている。

これに対し、職業別構成では、事務、製造作業、専門技術、販売、サービスの5大職業分野に労働力が配分されている。雇用者ではこの5職業分野に、全女子労働力の91.9%が含まれる。事務従事者が690万人で34.4%、製造作業が390万人で19.3%、専門技術が280万人で14.1%、販売従事者が250万人で12.6%、サービスが230万人で11.5%となっている。女子の職業構造は事務従業者がやや突出しているものの、より分化した構成を持つと言えよう。女子職業別労働力構成の変化をもう少し詳しく見るために国勢調査の就業者数に注目したい。表1は、近年における女子就業者数の推移を示したものである。小分類まで参照できるのでその特徴を詳しく見てみたい²⁸⁾。ここ20年間の変化の特徴として次の6点を指摘し得る。

(1)職業分類の大項目では、「専門・技術職」の増加が著しい。1970年を100(実数：126万人)としたばあいの1990年における指数は233(実数：293万人)であった。専門・技術職は、技能工・製造作業について職業分類の下位カテゴリーの多い職種であるが、このなかで最も増加の著しかった職種の中分類項目は<保健医療従業者>で、20年間で13.4倍となり、実数で72.8万人も増加している。さらに、保健医療従業者(1980年)の中では、看護婦57.5%(51.8万人)、栄養士5.2%(4.7万人)と、薬剤師4.8%(4.3万人)等が代表的な職種である。ついで<社会福祉専門職>は3.2倍となり、24.8万人増加している。この中心は保母(23.0万人)である。また、<教員>も規模とその増加率が高く、1.6倍、24.1万人も増加している。小学校、幼稚園教員で女性の比率が高い。

(2)女子の職種のなかで最も規模のおおきな大項目職種(1990)は、「事務職」(715万人)であり、その増加率は約2倍である。一般事務、会計事務、速記者・タイピストで女性の比率が高い。この20年間に353万人もの就業者増を記録していることがわかる。

(3)次いで女子労働における構成比が相対的に大きく、かつ増加率の高い職種は「技能工、製造および労務作業」であった(1990、584万人)。このブルーカラー職業カテゴリーは、就業者数の増加率と等しい比率を記録しているものの、内部構成はかなりの変化が見られる。この20年間に一定の規模をもつ女子ブルーカラー職種で、大幅に増加したのは<金属機械製造>と<労務作業>の2職群である。<金属機械製造>のなかでは、電気機械器具組立と金属加工の規模が大きい。金属機械製造は景気の影響を強くうける職種でもある。<労務作業>には女性が多いことが注目される。その中心は清掃員およびその他の労務で

表7-1：女子職業別構成とその経年推移

	1970	1975	1980	1985	1990	1970-1980	1980-1990	1970-1990
総数	20390465	19605725	21146772	22669515	24442510	756307	3295738	4052045
A 専門的・技術的職業従事者	1256425	1624225	2123731	2559343	2931933	867306	808202	1675508
科学研究者	5160	3655	4043	8569	13145	-1117	9102	7985
技術者	9795	14725	20344	70445	131675	10549	111331	121880
保健医療従事者	558375	686710	900822	1107266	1286105	342447	385283	727730
社会福祉専門職業従事者	111985	203595	294191	343042	359882	182206	65691	247897
法務従事者	1735	2530	3306	3584	4994	1571	1688	3259
公認会計士，税理士	665	920	1431	2094	3254	766	1823	2589
教員	379375	470070	554902	579593	620597	175527	65695	241222
宗教家	20465	22410	21442	21018	19974	977	-1468	-491
文芸家，記者，編集者	9725	11055	16972	23658	29606	7247	12634	19881
美術家，写真家，デザイナー	30445	37710	44447	63994	86590	14002	42143	56145
音楽家，舞台芸術家	41405	56435	82794	108710	117952	41389	35158	76547
その他の専門的・技術的職業	87295	114415	179038	227370	258159	91743	79121	170864
B 管理的職業従事者	97590	122605	181436	207570	232101	83846	50665	134511
管理的公務員	1060	1440	1775	1877	3363	715	1588	2303
会社・団体などの役員	79680	97820	159514	186945	204715	79834	45201	125035
その他の管理的職業従事者	16850	23345	20147	18748	24023	3297	3876	7173
C 事務従事者	3622935	4488895	5017546	6000538	7152947	1394611	2135401	3530012
一般事務従事者	3462825	4304740	4784625	5737785	6808746	1324800	2021121	3345921
外務事務従事者	28805	34960	40139	48878	54356	11334	14217	25551
運輸，通信事務従事者	5795	6740	30122	36095	48036	24327	17914	42241
その他の事務従事者	125510	142450	159661	177780	241809	34151	82148	116299
D 販売従事者	2642415	2726940	3136850	3042066	3230865	494435	94015	588450
商品販売従事者	2414075	2446925	2760367	2525927	2644219	346292	-116148	230144
販売類似職業従事者	228340	280015	376483	516139	586646	148143	210163	358306
E サービス職業従事者	2268975	2402685	2539805	2637627	2817795	270830	277990	548820
家事サービス職業従事者	138810	108060	104586	93624	92874	-34224	-11712	-45936
生活衛生サービス職業従事者	502385	439565	499668	541232	552046	-2717	52378	49661
飲食物調理従事者	577250	706740	804531	842793	873950	227281	69419	296700
接客・給仕職業従事者	798030	829950	949068	983192	1056489	151038	107421	258459
居住施設・ビルなど管理人	86515	89715	85783	81178	71240	-732	-14543	-15275
その他のサービス職業従事者	165985	228655	96169	95608	171196	-69816	75027	5211
F 保安職業従事者	9050	17410	17056	21013	28070	8006	11014	19020
保安職業従事者	9050	17410	17056	21013	28070	8006	11014	19020
G 農林漁業作業	5316055	3577805	2885557	2460256	1952638	-2430498	-932919	-3363417
農業作業	5196700	3478855	2777408	2359396	1862916	-2419292	-914492	-3333784
林業作業	26485	27540	24114	19151	14254	-2371	-9860	-12231
漁業作業	92870	71410	84035	81709	75468	-8835	-8367	-17402

ある。運搬労務等では女性は少ない。これらの増加した職種に対して、〈その他の製品製造〉、〈採掘作業〉、〈窯業金属材料化学〉、〈建設作業〉では減少が見られる。〈その他の製品製造〉では、製糸紡績、衣類・繊維製品製造、木竹草つる製品製造で労働力減が著しい。

(4)「販売職」も、代表的な女性の職種である。〈商品販売〉(1980年)では販売店員が圧倒的に多く216万人、小売店主35.7万人、飲食店主15.4万人であった。〈販売類似職〉では保険代理人、外交員が多い。

(5)職種のサービス職は、産業別のサービス業と異なるカテゴリーである。この20年間では24%増加した。内訳では〈飲食物調理〉と〈接客・給仕職〉の増加が相対的に多く、これに対して〈家事サービス〉、〈住居施設・ビル等の管理人〉は減少している点は注目されてよい。特に、家事サービス職(家事手伝い・住込の女子、家政婦)は、一貫して減少している。このサービスが、家庭外化されていることがわかる。

(6)女子の職業のなかで、この20年間にもっとも減少したのが農林漁業従業者である。1970年段階でも女子の最大の職種は、農業者(主として家族従業員:女子の就業者の25.5%を占めていた)であった。わずか20年間で、336万人の減少を記録し依然として減少している。この点に留意しておく必要がある。

3-2 雇用機会均等法と女子労働力の層化

男女雇用機会均等法は、意外にも経済効率追求型の日本経済に適合する雇用管理策であったと言われる。つまり男性の比率の高い性別管理としての側面をもつ同質化管理は、集団主義と適応的な管理様式であり、これに対して性別の多様化を始めとする異質化管理は個別管理としての側面をもつ能力主義人事管理に適応的であり、大企業としても導入しやすいものであった。また、人手不足のもとでの女子労働力の活用は雇用主側にとっても受け入れやすい条件があった。このため、おおくの大企業で、男女雇用機会均等法はすみやかに導入されたかに見えた。花見・篠塚が指摘するように「企業の対応は法律ができたためというより、競争に勝ち抜くための人事施策の改革の延長線上にある施策であった」と言える側面を持つ²⁹⁾。この中で性別管理から個別管理への方向性が相対的にであれ促進された。

男女雇用機会均等法への対応の1つは、幹部職員への養成を前提とし転勤をとまなう「総合職」と、日常業務の担当を前提とし限定された範囲の転勤しかはたされない「一般職」に分化させることであった。この分化は、コース別雇用管理と呼ばれ、金融・保険業や不動産業の大手企業から普及していった。このコース別人事管理は、総合職は男子、一般職は女子という職種と性別のセット化にすぎないとする主張もある。が、4年制大卒の女性については、総合職としての採用が増加し、ゼネラリスト・コースへの道が開かれたことも事実である。ところで、このことによってこれまで女子従業員の中核であった高卒女子層や短大卒層とのあいだに格差が生まれ女性の階層分化が生じる条件が設定されることになった。(少し視点が異なるが、鎌田とし子は、労働力調査特別調査の夫と妻との雇用形態と勤務先規模に注目し、「夫も妻も従業員数500人以上層」の比率を5.6%、「夫が大企業で妻はパート等層」の比率を6.6%、これに対して「夫も妻も中小企業常雇層」46.2%、「夫が中小企業常雇・妻がパート層」13.5%、「夫も妻も不安定雇用」1.9%と見積もった。³⁰⁾)

ところで、転勤が、かえって女性の戦力化を妨げているという指摘もあり、転勤がなくさりとて補助業務だけでもない、準総合職が設けられたところもある（大型小売店等）。

女子の雇用賃労働者化とともに、雇用形態の多様化がすすんだ。とりわけパートタイムや派遣労働者の増加が注目される。この動向はおおきくは、正規従業員層と非正規従業員層の分化と考えることができる。パートタイム労働者（短時間就労雇用者数：非農林業）に注目すると、高度成長期の労働力不足のなかで増加したが、第一次石油危機頃まで男女比はほぼ1対1であった。が、以後女性のパートタイム労働者の比率が増加する。1975年（198万人）、1985年（333万人）、1990年（501万人）、1993年（623万人）と増加し、女性雇用者中に占める短時間労働者の割合もそれぞれ17.4%、22.0%、27.9%、31.8%と増加し、すでに30%を超えた水準にある。この点は求人側の事情と、求職側の希望とのなんらかの均衡の結果と思われるが、近年では女子雇用労働力にしめるパートタイム労働者の比率が増加していることは留意されるべき点であろう。その理由として、サービス産業化に女子労働力がより適合的である点、産業構造の転換期であるため組織の柔軟性を高めるためにパートタイム労働力の需要が多くなる点、質の良い低賃金労働力であるなどの点が考えられる。

女子パートタイム労働者は、産業別分布では、卸小売業、サービス業、製造業の順が多いが、産業別の分布は正規従業員の分布とにている。規模別では30人未満の事業所、次いで500人以上規模が多いが、最近では中規模企業における雇用が増加している。職業別では販売・営業（27.3%）、製造作業（23.2%）、サービス（19.1%）、事務（14.3%）の3職種で女子パートタイム労働者が多い（『パートタイム労働者総合実態調査（H2）』）。この職種別分布を正規従業員の分布とくらべると、専門技術と事務で女子パートタイム労働者が少ない事が分かる。その理由として、正規従業員の専門技術職には高学歴、公務員が多い点、事務職には若年の女子労働力が多い点などが考えられる。

年齢構成の特徴として、しばしば指摘されるように、子育てが一段落した40歳代後半から50歳代前半（32.7%）、ついで30歳代後半から40歳代前半（29.4%）、55歳以上（16.8%）が多い（労働省「賃金構造基本統計調査」）。高齢層の割合が年々増加している事から考えると、団塊の世代を中心とした年代層に受け入れられやすい雇用形態であるとも考えられる。

3-3 就労形態の弾力化としての派遣労働

派遣労働は、労働基準法が定める「労働者供給事業」（職業紹介業）と「請負事業」の中間に位置する就労形態である。法的には雇用契約の在り方から分類されている。派遣業には、派遣労働者が常用労働者のみである「特定派遣事業」（届出制）と、主として登録型の労働者を派遣する「一般派遣事業」（許可制）とがあるが、量的にも質的にも後者が重要である。現在労働者派遣法が制定されて約9年が経過した段階であるが、施行時点の1986年には174737人であった派遣労働者数は、1992年には765215人に増加している³¹⁾。派遣労働への需要はしだいに強くなりつつあるが、現在までのところその特徴は、次の3点にあるように思われる。

(1) 性別構成や年齢別構成から見ると、M字型就労曲線のボトムの部分に当たる25歳から34歳までの女性がその中心である。これは現在の所派遣労働が派遣労働法の定める16

業務に限定されていることによる。全体としては男性もいるし、高齢者も存在する。労働省の調査によれば全体の92.1%が女性であり、女性に限定すると25歳以上34歳以下の年齢帯その60.2%が含まれている。このことから派遣労働は、M字型就労曲線のボトム期の就労形態の一つとすることができよう。

(2) 派遣先事業所の所在地や労働者派遣業に係わる売上高などから判断すると、現在のところ派遣労働者の利用が活発なのは南関東や近畿等の大都市の需要である。例えば、地域ブロック別労働者派遣事業に係わる売上高をみると「一般労働者派遣事業」では、東京都・千葉県・神奈川県を含む南関東が全売上の61.8%、大阪府・京都市・兵庫県を含む近畿が18.6%を占めている。これに対して四国は1.6%、九州は3.8%にとどまる。派遣労働者は、明らかに「大都市型」の雇用形態の一つと言えよう。

(3) なぜ派遣労働という働き方が選択されたのだろうか。登録スタッフ（正社員以外の派遣労働者）の回答に注目すると、「働きたい曜日・時間を選べるから」が最も多く26.3%、「賃金水準が高いから」は23.5%、「働く期間を限って働けるから」は23.3%、「会社の間人間関係に煩わされないから」は22.5%、「働きたい仕事内容を選べるから」は21.9%などとなっている。これだけの資料で即断はできないが、働く曜日や時間・期間といった「労働時間への関心」と「仕事内容の専門性への関心」とが、派遣労働が選ばれる主要なりゆうとなっているようである³²⁾。ところで、職業紹介業務は依然として29職種に限定されている（1995年時点）が、これから民間職業紹介がどうすすむのか、そしてこれらの動向が女子の職域拡大につながるか否かに注目したい。

4 「淋しき共生」と「慌ただしき共生」：日本的経営の課題

日本的経営の課題の一つは、一括管理から個別化管理へ、集団主義から少数精鋭へ、同質化管理から異質化管理へという移行をすすめつつ、公正な能力主義を実現することにある。近年では、産業構造の再編や経営環境の変化に対応するため、雇用の多様化にともなう複線型人事システムの導入がすすめられようとしている。これらの動向にみられる特徴を、第7章では、異質化管理の展開という視点から検討しようとした。日経連の『新時代の日本的経営：挑戦すべき方向とその具体策』（1995）によれば少なくとも、「雇用柔軟型グループ」、「高度専門能力活用型グループ」と「長期蓄積能力活用型グループ」との雇用形態が考えられている³³⁾。しかし、これらの異質性のインテグレーションとしての経営においては、「選別」による人的資源能力の有効利用という能力主義の本来の理念の実現が求められる。「選別」や「差別化」側面の強化のみではなく、社会性や合意形成の要件とのバランスの側面も実現されねばならない。この点（社会内の能力の有効利用）からも、女性と高齢者の能力主義化が検討される必要があり、キャリア・デザインと職業能力の再訓練が重視される必要がある。

大沢真理は、会社人間の典型たる家族を<会社人間と内助の妻の「淋しい共生」>として表現し、この家族形態は、とりわけ1980年代の「日本型福祉社会」政策によって維持・強化されてきたと考えた。大沢の主張には、男女の固定的な役割分担こそがおおきな「不合理」、人的資源の「非効率」をまねいているという認識がある。なんとも息苦しい、せ

わしない社会をこえて、両性と老若のすべての人々が、個人としてのたがいを尊重し、のびやかに生きていける新しい社会の条件を考察すべきであると指摘している³⁴⁾。

また、ゆとり社会や共生社会へむけての戦略を検討した、天野寛子や伊藤セツらの主張も注目しておきたい。現代の多忙な生活様式は、男女の共生、人間と自然との共生、異なった文化・異なった時代の文化との共生、健全者と障害者の共生、強者と弱者の共生等さまざまな観点から共生社会の必要が指摘されていると考えた。そしてなによりも「効率」や「便利さ」を強調する<長時間労働の生活様式>が、多忙さとヒマの遍在をうみ、社会生活の内容を貧しくしていると考え、生活文化の衰退に警鐘を鳴らした。この主張は、まことに厳しく、雇用労働者化する管理社会の矛盾を指摘している。そして、多忙で便利な生活の中の貧しさを克服する契機として、効率性や豊かさという支配的な価値のみではなく、<異質なものと共存>を受け入れる生活文化の確立を求めている³⁵⁾。

この視点からすると、<片働き夫婦>の「淋しき共生」とならんで、夫の長時間労働が「妻のライフコースに及ぼす影響」や、<共働き夫婦>が直面する「慌ただしき共生」がどのように克服されていきつつあるのかについての経験や情報等の集積が求められているように思われる。さまざまなファミリーコースとライフコースとの調整、異質なものの共生という視点から、雇用の女性化が日本的経営様式に及ぼす影響がもう少し整理されていく必要がある。異質なものの協同と、相互の特徴を肯定し合う異質化管理がどう展開しつつあるのか、とりわけ異質化の焦点がどこにあるのかが検討されていく必要がある。

1) 間宏、『日本的経営 集団主義の功罪』、1971、日経新書。15頁。

2) 1995年には、平成不況からの景気回復がみられたが、円高により腰砕けとなった。このため新規採用予定数が低く抑えられることになった。ただ、従来の新卒春期一括採用ではなく、職種ごとに採用上限年齢をさだめて採用人事をする企業がでてきたことが注目される。例えば、花王株式会社は1995年9月末日を応募締め切り日に設定し、「異能を歓迎する秋の採用」を実施する。この採用では、研究開発:大卒35歳位まで、営業:大卒25歳位まで、法務:大卒30歳位までを採用される。同質化管理を支えてきた諸条件は変化しつつある。日本経済新聞1995年9月17日。

3) 小池和男、『仕事の経済学』、1991、東洋経済新報社。261-262頁。

4) 奥村昭博、『日本のトップ・マネジメント』、1982、ダイヤモンド社。31頁。

5) 花田光世、「人事制度における競争原理の実態:昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」、『組織科学』、1987、21巻2号、44-53頁。

6) ただし、「終身雇用」の定義を29歳までに現在の会社に就職し、継続して就労している人というように緩くすると、その比率はぐんと高くなる。従業員5000人以上の企業で50-54歳層をとると、大卒者の80%が、終身雇用者となる(1980年)。大企業については、

同質化の条件が整っていたと言える。中馬宏之「データにみる長期雇用慣行」、日本経済新聞、1995.10.5の①から⑤、および野村正實、『終身雇用』、1994、岩波書店。

- 7) 高梨晶、『変わる日本型雇用』、1997、日本経済新聞社。34頁。
- 8) 元島邦夫、『大企業労働者の主体形成』、1982、青木書店。75頁、98頁。
- 9) 花田光世、前掲。44頁。
- 10) 津田眞激、『日本的経営の論理』、1977、中央経済社。254頁。
- 11) 間宏『日本的経営』、前掲。135頁および129頁。
- 12) 誕生しつつある新しい個人主義と労働意欲・職業観については村上泰亮、『産業社会の病理』、1975、中央公論社や山崎正和、『柔らかい個人主義の誕生』、1984、中央公論社および『近代の擁護』、1994、PHP研究所を参照。
- 13) 間宏、『経営福祉主義のすすめ』、1979、東洋経済新報社。176頁及び84頁。
- 14) 榊原清則、『日本企業の研究開発マネジメント』、1995、千倉書房。261頁。
- 15) 太田肇、『日本企業と個人』、1994、白桃書房。43頁。
- 16) 稲上毅、『転換期の労働世界』、1989、有信堂。43頁。
- 17) 竹中恵美子編、『労働力の女性化』、1994、有斐閣選書。第1章参照。
- 18) 大森真紀、『現代日本の女性労働』、1990、日本評論社。第1章と終章、第9章の地方銀行におけるコース別職能資格給の研究を参照。
- 19) 川端久夫編、『組織論の現代的主張』、1995、中央経済社。第7章参照。
- 20) 今田高俊、「日本的経営の転機」、『組織科学』Vol. 27、No.1、1993。
- 21) これらの側面は近年さまざまな形で制度化されつつある。労働時間については1994年4月から施行された改正労働基準法により週40時間・週休二日制が義務づけられた。パートタイム労働法や育児・介護休業法も成立予定である。
- 22) 間宏、「性別役割均等社会から両性役割均等社会に」、『労働研究機構雑誌』、1991年1月号。
- 23) 島田晴雄、『日本の雇用』、1994、ちくま新書を参照。
- 24) 労働省婦人局、『働く女性の実情』、(財)21世紀職業財団、平成5年度版。59頁。
- 25) 津田眞激、「新二重構造時代は到来するか」、『労働研究機構雑誌』、1987。
- 26) 労働省婦人局編、『働く女性の実情』、前掲。
- 27) 労働力調査年報、総務庁統計局、各年。
- 28) 国勢調査各年の職業別分類:大分類:ただし、国勢調査の職業別分類は、分類法が変化している。小分類レベルでできるだけ整合性をとる努力をしたが、分類の対応は完全ではない。
- 29) 花見忠・篠塚英子、『雇用均等時代の経営と労働』、1987、東洋経済新報社。
- 30) 鎌田とし子、『転機に立つ女性労働』、1987、学文社。
- 31) 雇用問題研究会、『図表労働者派遣事業』、1994、労働省職業安定局、(平成5年版)
- 32) 労働省は、人材流動化対策として、労働者派遣事業の対象業務を大幅に拡大した。それまで認められきた16業務に加えて、出版物の制作及び編集、OAインストラクター、インテリアコーディネーター、広告デザイン、アナウンサー、研究開発、企業の組織等に関する制度の設計または変更、テレマーケティングの営業、セールスエンジニアの営業、病院等において、身体上または精神上の障害があることにより日常生活を営むのに支障があ

るものにつき入浴、排泄、食事その他の介護、放送番組等に係わる大道具および小道具、手配旅行に係わる添乗などの12業務が追加された。日本経済新聞1995.5の記事参照。

33) 新・日本的経営システム等研究プロジェクト報告、『新時代の日本的経営：挑戦すべき方向とその具体策』、1995、日本経営者団体連盟。

34) 大沢真理、『企業中心社会を超えて』、1993、時事通信社。1頁、120-23頁。

35) 天野、伊藤ほか、『生活時間と生活様式』、1989、光生館および『生活時間と生活文化』1994、光生館。109-127頁。

第8章 雇用機会均等法と1990年代の女性労働

1 平成不況と労働力需給の変化

1989(平成元)年版の『経済白書』は、円高不況を克服した日本経済を次のように診断している。「国際環境にも恵まれ、国民の叡知と努力を生かして、復興から高度成長を達成し、石油危機、円高をも克服して、自由世界第二位の経済力を実現した」。「今や、豊かな所得・消費水準を享受するとともに、質量両面において、世界最高水準の工業国としての世界経済の運営に重要な役割を担うまでに発展をとげた」。「その結果、旺盛な設備投資、個人消費による内需主導型成長が実現、物価安定基調の持続、製品輸入の大幅な増加、世界最大の債権国への移行」が実現したと¹⁾。

1992(平成4)年度には、この楽観論は暗転する。同年の経済白書は、「日本経済が難しい局面に立っています」と、ようやく「拡大」局面から「調整」局面への転換を公認した。が、景気の後退局面入りの認識つまり本格的な「バブル不況」の始まりの診断は、約1年ほど遅れた。この調整局面は、結局これまでの景気拡大が、株価や債権、大都市圏等の地価等が経済のファンダメンタルズと整合的な水準を上回って高騰し、その後下落するという、いわゆる「バブル」の発生と崩壊の循環であると診断された。どうにか、診断は確定した、がしかし、景気調整は「短期的」であると考えられ、この後に訪れる金融・財政の構造的改革の深刻さを予測することはできなかった。

今回の「バブル不況」深刻さの認識不足と、それ故の徹底を欠く対策の状況は、この後もしばらく続いた。平成6年後半から、円高・ドル安が続き、平成7年には為替相場は1ドル80円と戦後最高水準に到達した。輸出産業を中心に、急激に進む円高への対応策が真剣に検討されるようになる。日本の土地と労働力は、いよいよ過剰評価され、日本国内の地価の総計は、面積にして25倍のアメリカの地価の総計の2倍の水準にまで到達した。労働力の国際相場も同様に周辺地域より著しく高騰した。平成8年には、円高は峠を越し、この年国内総生産は、プラス4.4%にまで回復し、小康状態が見られた。平成9(1997)年度の経済白書では、この現象を診断して、第1章で「バブル後遺症の精算から自立回復」と宣言した。現在から見るとこの判断はいかにも甘かった。

白書の公刊後しばらくして始まった「アジア経済危機」は、タイ、香港、インドネシア、韓国と飛び火して、日本経済にリバウンドし、この結果、日本経済は平成10・11年と2年つづきのマイナス成長を記録することになった。三洋証券、北海道拓殖銀行、山一証券と大手金融機関の倒産が続いた。日本債券銀行・長期信用銀行等の行き詰まりは、「バブル」後遺症の深刻さと治療の難しさをさらけ出した。他方で、平成9年には所得税減税が廃止され、消費税が3%から5%へと2%引き上げられた。この増税策は、回復しかけた消費意欲を減退させることになった。年度後半からのアジアの経済危機と相まって、景気回復の腰折れをもたらした。度重なる政策不況により、完全失業率は、平成10年4月には、比較可能な1953年以降初めて4%台の大台に乗り、さらに悪化する傾向を示し、結局5%の大台の一步手前の水準にまで悪化した²⁾。

平成元(1989)年版の『労働白書』は、<第2部「高齢者雇用と女子パートタイム労働の

現状と課題>の「まとめ」において「今後わが国では急速に高齢化が進み平成一桁台半ば以降若年労働力が減少していく。そうしたなかで社会の活力を維持していくためには、フルタイムの青壮年労働者のみならず高齢者、女子パートタイム労働力等を不可欠な労働力として位置づけるとともに、個々の労働者がそのニーズにあった多様な就業機会を活用し、その能力を十分に発揮できるような環境を整えていくことが重要となってくると考えられる」と述べている。労働力不足の予想である。雇用者数、労働力人口等の日本の総労働力量は遅からず減少過程に移行することは確実と考えられた³⁾。

この動向の中で、失業率はじりじりと上昇していった。高度成長期では日本の失業率は1%台で推移し、各年四半期別で見ても1.5%を越える期間はなかった。1970年代の石油危機以降、失業率は上昇したが、それでも1975年の第4四半期に2.1%と2%水準に到達する程度であった。1980年代は2%台にまで上昇し、1986年には年平均で2.8%の水準に到達した。その後若干改善したものの、バブルが崩壊するとともに急速に悪化して、1995年には3%を越え、さらに1998年には一気に4%の大台を越えた。その後も失業率は上げ止まらず1999年7月には4.9%と、5%の大台を窺う勢いである。

失業率の動向は、この後も雇用調整が進むと、悪化する可能性も考えられた。このため雇用創出効果が高いと見込まれる分野に於ける労働条件整備と、そのニーズに応じうる人材の育成が急務であった。雇用創出効果の高いと考えられる「情報通信分野」、「医療・福祉分野」、「教育余暇分野」、及び「ビジネス支援分野」の4分野における雇用創出の実現とその発展拡大が期待された⁴⁾。

2：男女雇用機会均等法と女性労働力構成の変化

男女雇用機会均等法は、昭和61年4月に施行され、1999(平成11)年時点ではすでに10余年が経過した。平成11年4月からは、新しく「改正 男女雇用機会均等法」が施行されることになった。改正をめぐる検討の中で、平成8年の「中間とりまとめ(概要)」は「均等法は、男女平等についての社会の意識の向上に大きな効果を与えてきた。企業においては、均等法上禁止された差別的取り扱いを解消するための雇用管理制度の整備、改善が行われるとともに、実際に女性を積極的に登用しようとする動きもみられる」と均等法の成果を唱えた。ついで、「その一方で、男女の均等な取り扱いについて問題がある事案が依然として見受けられ、近年、厳しい雇用情勢の影響もあって、企業における女性の雇用管理の改善は足踏み状態に陥っており、均等法は未だ課題を残している」と指摘している⁵⁾。

また、昭和61年から平成9年までの11年間の女性労働力構成の変化を検討するとつぎの5つの特徴が指摘できる。(1)女性雇用者は1584万人から2127万人へと543万人増加した。同時期の男性雇用者の増加数を74万人上回った。就業者数に占める雇用者比率の男女差は11.2%差から4.1%差へと縮小した。女性の家族従業者減を上回る勢いで、女性の雇用労働者化が進んだ。(2)労働力調査における職業別雇用者数に注目すると、女性では「専門的・技術的職業従事者」のこの11年間の構成比は1.6%増加して15.3%に、「保安・サービス職業従事者」の構成比は1.3%増加して12.6%に、「事務従事者」は1.1%増加して34.1%になった。

図 8 - 1 女性の年齢別雇用者比率の推移

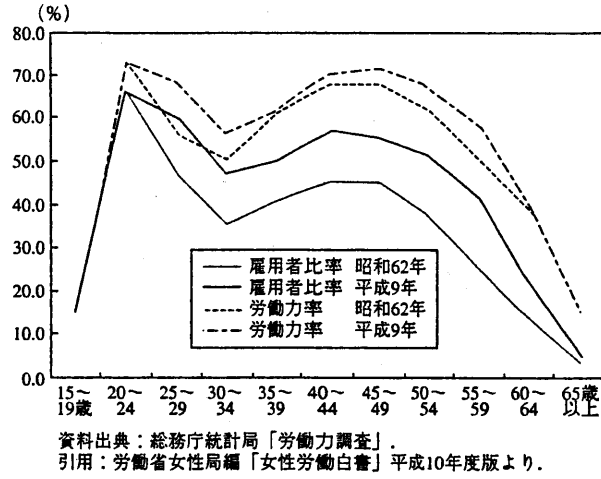
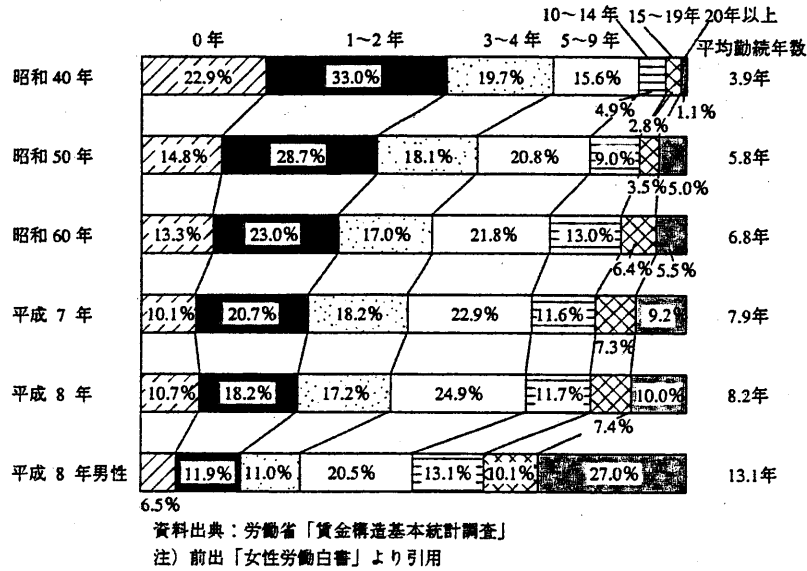


図 8 - 2 勤続年数階級別女性労働者構成比の推移



(3) 労働力人口に占める女性労働力の比率は 1950 年前後で 37.3 %とボトムを記録し、その後女性の比率は漸増した。1992 (平成 4) 年に 40.8 %とピークを記録し、その後やや停滞気味である (2010 年 12 月時点では 42.0 %)。これを年齢別に見ると 25 歳から 29 歳及び 30 歳から 34 歳と、50 歳から 55 歳及び 55 歳から 60 歳の 2 つの年齢帯で労働力率の増加 (1987 - 1997 の 10 年間で 5 %以上) が見られた。(4) 女性の非労働力人口は長期的には増加傾向にある。通学は平成元年前後に 17.6 %とピークをむかえその後減少傾向、家事は平成 4 年から 5 年間増加し、1997 年減少に転じた。全体としてみると非労働力化の速度は男性よりも女性がゆるやかである。(5) この期間概して、女性の完全失業率は男

性の完全失業率よりも高かった。が、平成8年より男性の失業率が女性の失業率よりも高くなる傾向が見られた。前にも言及したように景気の回復期に男性の失業率が相対的に女性より低くなり、後退期に女性の失業率が相対的に男性より悪くなるという女性労働力が景気変動バッファの役割を担う傾向は消滅したようである。また、なによりも男女に関わらず完全失業率は上昇傾向にあり5%の水準を越える可能性がある。

以上のような、女性労働力をめぐる様々な取り組みが行われてきたが、この変化は地方事業所の企業経営にはどのように反映し、どう具体化されてきたのだろうか。本稿では、常用労働者30人以上の事業所の経営者（代表者）もしくは人事担当者・責任者を対象として女性社員の就業実態を質問した「平成10年度・事業所調査」および同事業所の女性正社員を対象にして就業実態に対する意見を質問した「平成10年度・個人調査」を参考に福岡県における働く女性の労働条件の向上と就業環境整備の問題を考察してみたい⁶⁾。

3 女性の雇用管理：配置・活用と管理職登用

女性の雇用管理の現状を、業種を中心として、職域管理・適性管理・管理職への登用の三点から検討してみたい。職域の拡大は女性雇用の拡大における重要な視点であり、その前提としての性別の職務適性観の変化も検討しておくべき項目であろう。とりわけこの調査の対象である経営者や人事担当者における性別の職務適性意識の変化は時系列的に検討される必要がある。また、女性の職位の拡大も重要な課題の一つである。これまで特定の業種における個人経営の事業所の女性経営者あるいは同族経営の企業群における女性重役等は一定比率存在してきた。現在の課題は、比較的長いキャリアを要求される大企業（ここでは検討しないが公官庁における）における、女性経営者や上級中間管理職の職位への女性の登用促進であろう。

まず、福岡県民間事業所の女性雇用の現状を、業種別・常用雇用労働者を対象に検討しておきたい。ここで言う「常用労働者」とは、①期間を決めずに、または1ヶ月を越える期間を決めて雇われている者、及び②臨時または日雇い労働者で前2ヶ月（4月、5月）の各月にそれぞれ18日以上雇われている者を言うと、定義しておきたい。業種別に「女性雇用型」事業所が多いのか、「男性雇用型」事業所が多いのかという視点から民間事業所を分類してみよう。女性常用労働者の割合が労働者の50%以上の水準にある事業所を「女性雇用型」事業所と呼ぶとその割合は全体で22.8%であった。5分の1強の事業所がこの「女性雇用型」であった。「女性雇用型」企業は、「金融・保険業」で最も多く50.0%、ついで、「卸売・小売業、飲食店」が33.8%で、「サービス業」は33.1%であった。この3つの業種は、女性雇用型業種と呼べよう。

逆に男性常用労働者の割合が労働者の50%以上の水準にある事業所を「男性雇用型」事業所と呼ぶと、その割合は全体で7割強であった。業種別では、「建設業」と「運輸・通信業」が「男性雇用型」事業所であり、女性の常用労働者数が少ないことがわかる。「建設業」では<女性労働者が10%から20%未満>の事業所が最も多く、「運輸・通信業」では<女性労働者が10%未満>の事業所の構成比がもっとも高いことがわかる。

図 8-3 女性常用労働者の多い職種と少ない職種

分類	女性労働者割合	業 種
女性雇用型	50%以上	金融・保険業
中水準雇用型	50~20%	製造業、卸売・小売業、飲食店、サービス業
低水準雇用型	20%未満	建設業、運輸・通信業

図 8-3 は、女性常用労働者の多い業種と少ない業種を「女性高水準雇用型」「女性中水準雇用型」「女性低水準雇用型」の 3 段階に分類したものである。

「女性高水準雇用型」には、金融・保険業、「女性中水準雇用型」には製造業、卸売・小売業、飲食店、サービス業、「女性低水準雇用型」には建設業、運輸・通信業が分類される。常用労働者にみられる動向は、女性正社員においても同様の傾向が見られる。

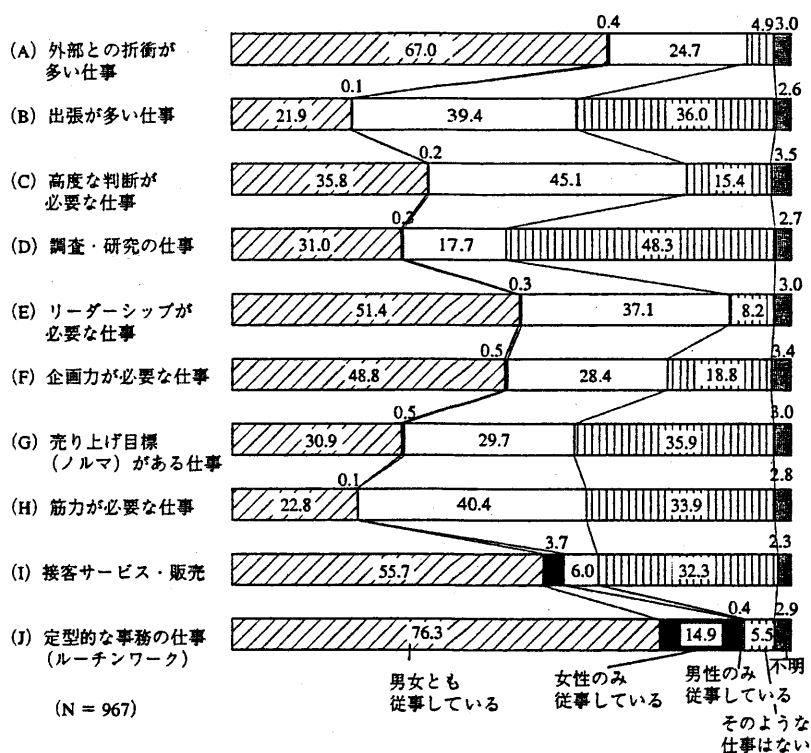
女性の職域拡大を検討するために、職務特性から仕事を (A) から (J) まで 11 の要素に分類した。分類はそれぞれ (A) 「外部との折衝が多い仕事」、(B) 「出張が多い仕事」、(C) 「高度な判断が必要な仕事」、(D) 「調査・研究の仕事」、(E) 「リーダーシップが必要な仕事」、(F) 「企画力が必要な仕事」、(G) 「売り上げ目標 (ノルマ) がある仕事」、(H) 「筋力が必要な仕事」、(I) 「接客サービス・販売」、(J) 「定型的な事務の仕事」の 10 要素である。これらの特性を持つ職務へ女性をどの程度配置しているのかを質問した。

図 8-4 は、この職務特性別の女性社員配置状況についての現状を質問したものである。まず、「男女ともに従事している＝職務に対する性別特性なし」の比率に注目したい。「定型的な事務の仕事」で 76.3 %、ついで「外部との折衝が多い仕事」の 67.0 %、「接客サービス・販売」の 55.7 % の各々が高い比率を示した。これらの職務は、「一般に男性も女性もともに従事している職務」と考えられていることがわかる。少なくとも定型事務・外部折衝・接客販売の 3 つは、かなりの女性が働いている職務と考えてよい。

これに対して、「男性のみ従事している＝女性が全くいない職種」とする仕事の比率は、「高度な判断が必要な仕事」で 45.1 %、ついで「筋力が必要な仕事」が 40.4 %、「出張が多い仕事」が 39.4 %、であった。この結果からすれば現状では、＜高度な判断・筋力・出張＞の 3 点が、男性のみ型職域と考えられている比率が高いことがわかる。「高度な判断が必要な仕事」は建設業で、「筋力が必要な仕事」・「出張が多い仕事」は「建設業」と「製造業」で、＜男性のみ従事している＞の比率が高い。

全体として言えることは、「女性のみ配置している職務＝男性が全くいない職種」は、「定型的な仕事」と「接客サービス・販売」の 2 職務での比率が高いことである。「定型的な事務の仕事 (ルーチンワーク)」が 14.9 %、「接客サービス・販売」が 3.7 %であった。ところで、「定型的な事務の仕事 (ルーチンワーク)」は「女性のみ従事している」が 14.9 %と飛び抜けて高く、かつ「男性のみ従事している」の比率が相対的に最も低い (0.4 %)。また、前述のように「男女ともに従事している」の比率も最も高い (76.3 %) 職務特性を持っている。おそらく性差以外の多くの社会条件 (例えば、学歴・通勤時間の短さ・職の少なさ等) が存在していて、それと「性差」が重なる形で、＜定型的な仕事は女性の職務＞というイメージが形成されてきた、ことによるのではないかと推察される。

図 8-4 女性社員の配置状況 職務別



この女性の職務配置についての基本的考え方を少し角度を変えて質問したのが、職務位置は<職務能力・適性重視>か<性別の特性・感性重視>かの質問である。県内の経営者や人事担当者(事業所)は、46.4%が「能力や適正に応じて女性も男性と同様に配置」であり、これに対して「女性の特質・感性を活かす」という事業所は42.8%であった。女子社員の配置についての考え方は、ほぼ二分されているのが現状である。

業種別に見ると、「能力や適性」に応じて配置する方針であるとする回答は、「金融・保険業」で66.7%、「サービス業」で57.4%、「運輸・通信業」で55.9%と多く見られた。これに対し「女性の特性・感性」に応じて配置する方針であるとする回答は、「建設業」で57.9%と多く見られた。また、「製造業」、「卸売・小売業、飲食店」では、<能力・適性重視派>と<特性・感性重視派>がほぼ半々であることがわかる。

つぎに女性の管理職への登用つまり職位の拡大について検討してみよう。まず、女性管理職の割合の変化と現状を、前回の平成7年度の調査と今回の平成10年度の調査とを比較することにより見てみよう。平成10年度に「20%以上の女性管理職がいる」と回答した県内事業所は15.7%、また「50%以上の管理職は女性管理職である」と回答した事業所も4.2%みられた。「女性管理職は一人もいない=0人」の事業所は54.0%、「10%未満」は17.0%、「10-20%」は11.3%であった。平成7年度調査と比較すると、「20%以上」の比率は今回15.7%、前回15.6%でほとんど変化していないことがわかる。差異が見られたのは「20-50%」で前回8.6%から今回11.5%へと増加しており、逆に「0

％」では前回 60.2％から今回 54.0％へと約 6％ほど減少していることがわかる。僅かづつではあるが、県内民間事業所の女性管理職の割合は、増加傾向にあることがわかる」。

図 8-5 は、この平成 7 年度と平成 10 年度を比較を円グラフで図示したものである。図 8-6 は、事業所における職位別管理職の有無と、女性の管理職の有無を示したものである。管理職の職位としては「役員」、「部長相当職」、「課長相当職」、「係長相当職」の 4 段階の職位分類を利用した。事業所は小さな間接部門しかもたない事業所もあり、事業所によってはほとんど管理職がないケースも考えられる。とりわけ営業系の地方小営業所には役員や重役などの上級管理職は、いないばかりがある。この点を考慮して「管理職のいる率」をも示した。

図 8-5 女性管理職の割合 平成 10 年と平成 7 年の比較

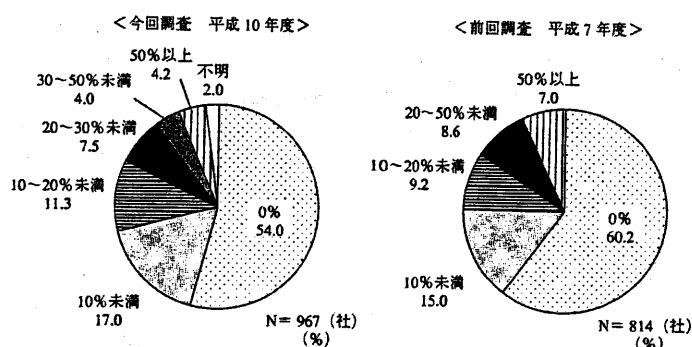
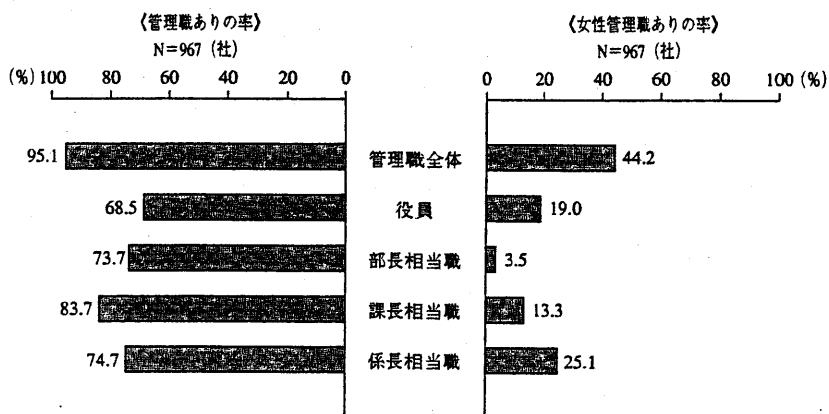


図 8-6 管理職の有無と女性管理職の有無



調査結果によると、女性管理職が「いる」の比率は今回 44.2 %、前回平成 7 年度 39.8 %で、「いる」の水準はかなり高く、この 3 年間に 4.4 %程増加していることがわかる。県内事業所の〈女性管理職〉はわずかではあるが増加傾向にある。

それでは、どのような職位に女性管理職は在職するのであろうか。まず、「役員」については県内事業所に役員が「いる」と回答した事業所は 68.5 %、うち女性役員が「いる」と回答した事業所は 19.0 %であった。この女性経営者は家族経営や同族経営の企業における女性経営者であろうと予測されたが、実際の結果は次のようであった。この調査の対象となった事業所（常用労働者 30 人以上の事業所）の経営組織別区分では「株式会社」がもっとも多く 91.0 %、ついで「有限会社」が 6.3 %、「合名・合資・相互会社」が 0.9 %の分布であった。女性役員の比率では「株式会社」で 17.4 %、「有限会社」で 42.6 %、「合名・合資・相互会社」で 11.1 %で女性役員がいた。「有限会社」で女性役員が多いと言える。また業種では「サービス業」、「建設業」、「運輸・通信業」で女性役員が多い。以上のことから成長しつつある業種における家族経営や同族経営の事業所において女性役員が多いのではないかと仮説を修正しておきたい。もう少し詳しく検討すると興味深い結果がでるのではないか。

ついで「部長相当職」については「(事業所に職位が) ある」が 73.7 %、うち女性の部長相当職が「いる」は 3.5 %と少ないことがわかる。「課長相当職」が「ある」は 83.7 %、うち女性の課長相当職が「いる」は 13.3 %であった。「係長相当職」については「ある」が 74.7 %、うち女性の係長相当職が「いる」は 25.1 %であった。女性の管理職はどのような職位にどの程度の比率で登用されていたのかを要約すると、「係長相当職」と「役員」が多く、その間にある課長や部長職相当では少ないという M 字型の特徴を見ることが出来る。この女性の〈職位占有率にみる M 字型分布〉は、女性の〈年齢別雇用者比率にみる M 字型分布〉と並んで日本の労働力構成における重要な特徴の一つである。最後に女性管理職の割合を、業種別に見ておきたい。全体としては女性管理職は〈20 %以上の女子管理職がいる〉と回答した事業所は、15.7 %であった。この〈20 %以上の女子管理職がいる〉と回答した事業所の比率が最も高いのは、「サービス業」での 23.0 %、ついで「卸売・小売業、飲食店」での 17.8 %、「運輸・通信業」での 17.1 %の順であった。逆に、「建設業」ではこの比率は最も低く、8.3 %であった。

4 職場のセクシュアルハラスメント

平成 11 年施行の改正均等法のポイントの一つは、セクシュアルハラスメント防止のための事業主の配慮義務を果たしたことである。労働省女性局監修の解説集によれば、セクシュアルハラスメントとは、「職場において行われる性的な言動に対するその雇用する女性労働者の対応により当該女性労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該女性労働者の就業環境が害されること」と定義されている。ここで言う「職場」には取引先の事務所や顧客の自宅などを含み、「性的な言動」とは、性的な内容の発言及び性的な行動をいい、わいせつな図画の配布行為等も含むと規定されている。

また指針によるとセクハラには「対価型」と「環境型」の 2 タイプが指摘され、それぞれの典型的な例が示されている。「対価型セクシュアルハラスメント」とは、「女性労働

者の意に反する性的な言動」に対する女性の対応により労働条件上での不利益を受けることであり、「環境型セクシャルハラスメント」とは、「就業環境が不快」なものになったため能力の発揮に重大な悪影響が生じることとされている。県内事業所の経営者、人事担当者およびそこで働く女性労働者は、このセクシュアルハラスメント（セク・ハラ）に対してどのような意見を持っているのであろうか。

図 8-7 セク・ハラ相談の有無 事業所と社員の比較

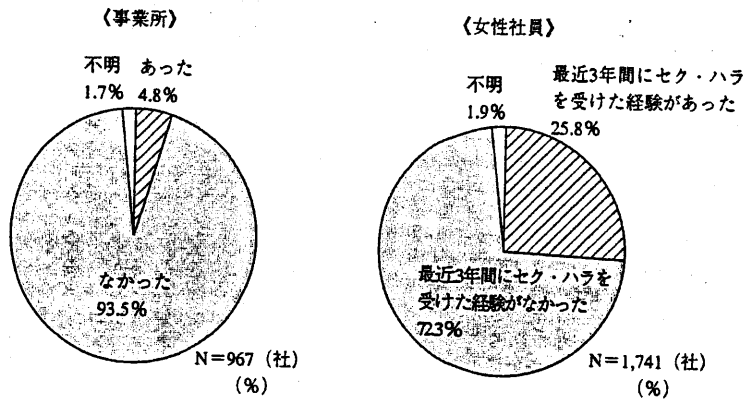


図 8-7 は、「セク・ハラの実験」と「事業所での相談」とを比較したものである。女子従業員に対しては、最近の 3 年間にセク・ハラを受けた経験があったかを質問した（個人調査）。つぎに、事業所の経営者か人事担当者に対しては、当該事業所ではこれまでセクシュアルハラスメントに関する相談があったかを質問した（事業所調査）。事業所での「セクハラ相談あった」の比率は 4.8 % に留まるが、個人経験での「セク・ハラの実験あり」は 25.8 % の水準であった。このズレの大きさは、注目されて良いと思われる。職場での相談が少ないことが、セクシュアルハラスメントが職場で皆無あるいはほとんど存在していないことを意味しない点は明らかであろう。前述のように「対価型」であれ「環境型」であれ、事業所へのセク・ハラ相談は、セクシュアルハラスメントの全体から見れば、氷山の一部と考えておいた方がよいように思われる。

それでは女性社員は、誰からどのようなセクシュアルハラスメントを受けているのであろうか。誰からセクシュアルハラスメントを受けたかの回答を示したのが図 8-8 である。これによると「上司」からのセクシュアルハラスメントが最も多く 69.6 % をしめていた。ついで「同僚」からのセク・ハラは 38.4 %、「取引先の相手」からのセク・ハラは、14.0 % であった。まとめると、セクシュアルハラスメントの加害者は、上司 7 割、同僚 4 割、取引相手 1 割 5 分弱であったといえる。業種別では「上司」が多いのが「金融・保険業」で 88.2 %、「同僚」が多いのは「運輸・通信業」で 46.4 %、「取引先の相手」が多いのは「卸売・小売業、飲食店」で 21.2 % であった。

「上司」からのセクハラは、従業員規模が「300 人以上」の規模の大きい事業所で多く 8 割程度の比率を占め、職種「販売・営業職」で 78.6 % の水準、現在の仕事に「不満」

の対象者で 76.1 %と、比率が高い特徴を持つことがわかる。「同僚」からのセクハラは、従業員数「50-99 人」で 46.2 %などで多かった。また、「取引先の相手」からのセクハラは、従業員数「49 人未満」の事業所で多く、現在の仕事に「不満」の人に 23.9 %と多い。因果関係は確定できないが、セクハラ経験と現在の仕事への不満の強さには関連性がみられる。

図 8-8 誰からセクシュアルハラスメントを受けたか (MA)

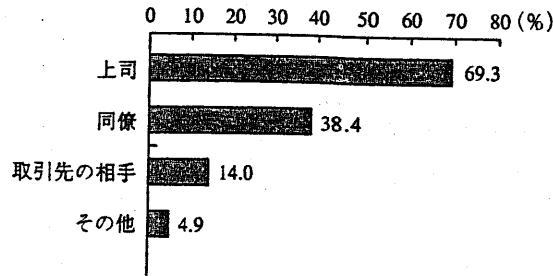
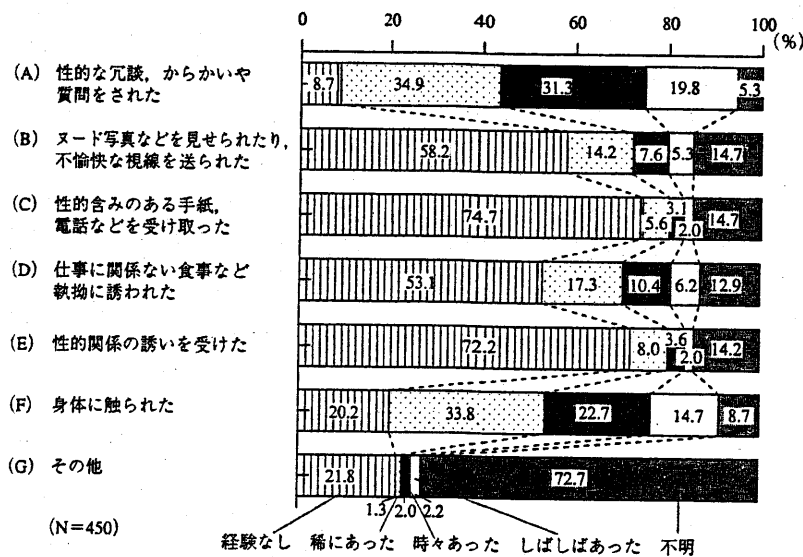


図 8-9 セクシュアルハラスメントの内容



女性社員が、どのようなセクシュアルハラスメントを経験しているのかを示したものが、図 8-9 である。出現頻度を「しばしばあった」と「時々あった」の合計比率の水準と比較してみたい。もっとも比率が高い、つまり出現頻度が高かったセクシュアルハラスメントは、「性的な冗談やからかい」で 51.1 % (セク・ハラ経験ありと回答した女性の約半分)、ついで「身体に触られた」の 37.4 %であった。「性的な冗談」の被害経験の特徴は、業種

別では「製造業」で多く 55.0 %、ついで「卸売・小売り、飲食業」が 53.0 %と多い。職種で明確な特徴がみられ「専門・技術職」(75.1 %)、「運輸・通信・保安業」(75.0 %)、「販売・営業職」(71.5 %)で比率がかなり高いことが注目される(ただし回答ケース数は少ない)。身体接触の被害経験の特徴は、「福岡市を除いた福岡地域」で 46.5 %と多く、年齢の「20 歳台」で約 5 割、通勤時間「1 時間 30 分ー2 時間未満」で 62.5 %、職種の「サービス業」で 62.5 %、「技能・労務職」で 57.1 %、現在の仕事に「不満」で 46.3 %であった。

つぎに出現頻度が中位水準のセクシュアルハラスメントとして、「仕事に関係ない食事などに執拗に誘われた」と「ヌード写真を見せられたり、不愉快な視線を送られた」がある。「仕事に関係ない食事などに執拗に誘われた」の経験は、「しばしばあった」+「時々あった」の計で 16.6 %、「まれにあった」が 17.3 %、「経験なし」が 53.1 %であった。「ヌード写真等を見せられたり、不快な視線を送られた」の経験は、「しばしばあった」+「時々あった」の計で 12.9 %、「まれにあった」は 14.2 %、「経験なし」は 58.2 %であった。

セクシュアルハラスメントはどれも深刻な問題ではあるが、あえて深刻度を仮定すると、「性的関係の誘いを受けた」と「性的含みのある電話を受け取った」は、出現頻度こそ低いが深刻度が高いセク・ハラと言えるのではないか。

この結果を見ると、「性的関係の誘いを受けた」の経験は、「しばしばある」+「時々あった」の計は 5.6 %。「まれにあった」が 8.0 %、「経験なし」は 72.2 %であった。ついで「性的な含みのある手紙、電話を受け取った」の経験は、「しばしばある」+「時々あった」の計で 5.1 %。「まれにあった」が 5.6 %、「経験なし」が 74.7 %であった。5 %近くは深刻度が高いと考えられるセクシュアルハラスメントを経験していることがわかった。

セクシュアルハラスメントは、働く女性にどのような仕事上の支障をひきおこしているのだろうか。仕事上支障のあったすべての項目を複数回答で指摘してもらった。このため合計は 100 %を越える。仕事上の支障としては「特に支障がなかった」が最も多く 50.4 %、ついで「働く意欲が落ちた」が 30.4 %、「会社に行くのが苦痛になった」が 22.0 %と多かった。「心身に不調を来した」が 13.6 %、「仕事の能率が落ちた」が 8.9 %もあったことは注目しておくべきであろう。「働く意欲が落ちた」の社会属性に注目すると、この被害は年齢別では「25 歳から 30 歳」で 36.9 %、従業員数の「300 人以上」という大規模な事業所で 3 割 5 分から 4 割、現在の仕事に対して「不満」で 41.8 %と指摘が多かった。セクシュアルハラスメントが、現在の仕事の「満足度」にマイナスの影響を与えているようだ。ついで「会社に行くのが苦痛になった」の社会属性に注目すると、この被害は職種別では「専門・技術職」で 31.3 %、「技能・労務職」で 35.7 %と多く、また現在の仕事に対して「不満」と回答した女性でもこの被害が多く指摘されている。

このセクシュアルハラスメントへの個人の対応と、事業所の対応の現状とを比較検討しておきたい。セクシュアルハラスメントへの個人の対応を示したのが図 8-10 (個人調査)であり、事業所の対応を示したのが図 8-11 (事業所調査)である。

図 8-10 は、セクシュアルハラスメントの被害に対して女性がどのような対応をとったのかを、実行した対応策すべてを指摘してもらったものである。セク・ハラを経験した女性社員の対応として、最も多いのが「無視または我慢した」で全体の 73.6 %、ついで

図 8-10 個人のセクシュアルハラスメントへの対応

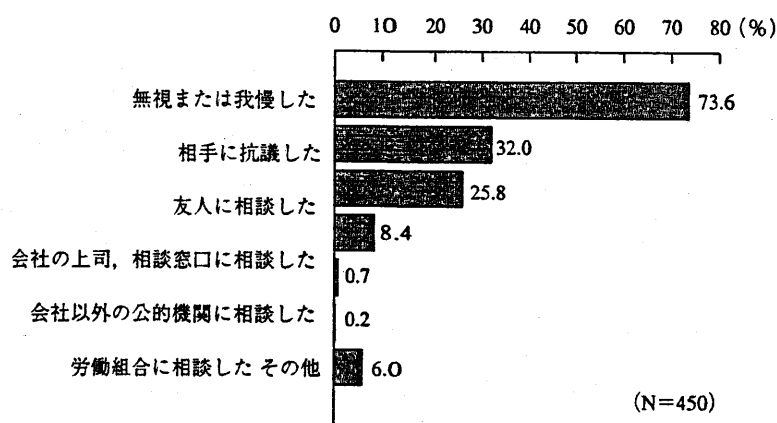
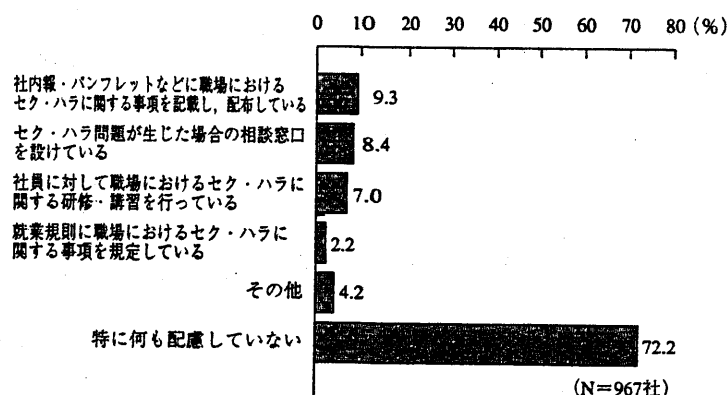


図 8-11 事業所のセクシュアルハラスメントの対応



「相手に抗議した」の 32.0%、「友人に相談した」の 25.8%などの比率であった。全体の 4分の3弱は、「無視または我慢」していることがわかる。この「無視・我慢」の比率の高さは、セク・ハラの特徴であろうと考えられるが、このような相談しにくいことを相談するのは、やはり友人であり、＜相談＞の対象としては友人がもっとも多く選択されていることがわかった。「会社の上司、相談窓口相談した」は 8.4%であった。改正均等法はセクシュアルハラスメントの防止について「事業主の配慮義務」を要求しているが、会社の上司の啓発や相談窓口の設置で対応しようとする場合、かなりデリケートな対応が必要であることを示している。そうでなければ、被害者はこのような機関や相談相手に、問題の改善についての相談をしにくいと思われる。今のところ、「労働組合」や「会社以外の公的機関」への相談は 1%以下であるのは、このような配慮が遅れていることを示しているように思われる。

業種別との関連では、「相手に抗議した」は「サービス業」で相対的に多く、ついで「友人に相談した」は「製造業」で、また「無視または我慢した」は「製造業」で多く見られ

た。ケース数は少ないが、業種別の「サービス業」では、セクハラの手相手について「その他」が多く、これは「取引先の相手」に相当する「客」ではないかと考えられる。

福岡県内の事業所にたいして、セクシュアルハラスメントについて当該事業所ではどのような配慮を実行しているのかを質問した（図8-11）。回答結果によると、「特に何も配慮していない」が72.2%、ついで「社内報・パンフレット等で職場におけるセクハラを啓発」9.3%、「セクハラ問題が生じた場合の相談窓口の設置」8.4%、「セクハラに関する研修、講習」7.0%であった。「就業規則にセクハラ対策を規定した」は2.2%に留まった。県内の7割強の事業所は、＜何の対策もとっていない＞と回答しており、セクハラへの対策はその端緒についたばかりで、これからどのような対策をとるべきか様子を見ている現状ではないか。

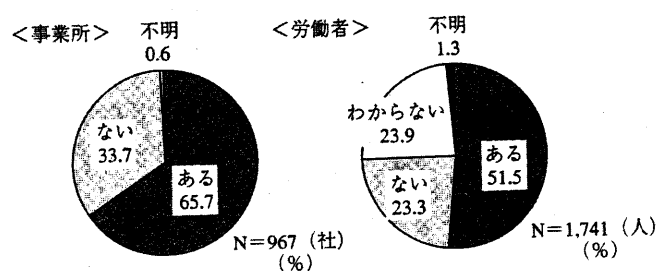
現状の対応を業種別に検討すると、「建設業」でセクハラ対策が最も手薄であり、ついで「卸売・小売業、飲食店」や「運輸・通信業」などでセクハラ対策が手薄のようである。逆に、「相談窓口の設置」や「社内報・パンフレットの配布」などのセクハラ対策が、やや進んでいるのは「金融・保険業」であった。この調査結果を見る限り、セクシュアルハラスメント対策についても、県や市町村段階での取り組みの事例集等が集められ、紹介・啓発等が企画される必要があるように思われる。

5：育児休業制度とその利用状況

(1) 定着しつつある育児休業制度。が、いくつかの改善必要

事業所における育児休業制度の有無と県内女性労働者の育児休業制度の利用希望を質問したのが図8-12である。まず事業所に、育児休業についての就業規則・労働協約・内規等文書の有無、あるいはこれに該当する慣行があるかないかを質問した。「育児休業制度があり」と回答した事業所は65.7%で、約2/3の事業所で育児休業が制度化されていた。これに対し「育児休業制度ない」は33.7%であった。介護休業の職場レベルでの定着率が20%強に留まっていることを考えると、育児休業制度の定着率は66%とほぼ普及が順調に進んでいる状況にあると言えよう。女性労働者による「育児休業制度ある」とする認知の比率も51.5%と高い。ただし、「わからない」が23.9%存在することが注目される。制度そのものの啓発活動も依然として必要であろう。

図8-12 育児休業制度の有無（事業所・労働者）



ついで女性労働者に対して「育児休業制度があれば 利用したいか」を質問した。「職

場に育児休業制度があれば利用したい（出産予定のない人にも、制度の一般的・社会的評価として回答をおねがいをした）」が 58.5 %、「利用したくない」が 16.7 %、「わからない」が 21.5 %であった。社会属性別では、「利用したい」と回答した人は、「既婚」と「子供あり」で多く、約 7 割をしめた。年収別では、年収の高い人に多かった。さらに「職業を持ち結婚・出産後も仕事を続けたい」と考える働く女性で、育児休業制度を「利用したい」は 75.5 %と、利用の希望が強いことがわかった。

また育児休業制度を利用したくない理由を質問した。最大の理由は「職場に迷惑がかかるから」で 57.9 %、ついで「元の職場に戻れるとは限らないから」が 24.1 %と、職務が変わることを心配する意見が多かった。＜職場へ迷惑がかかる＞という感覚は、代替要員等の補充が制度化されれば、低下するのではないかと考えられる。

(2) 育児休業制度の利用状況と賃金支払い状況

平成 9 年度中の育児休業の利用状況を検討したい。女性で「出産した従業員のいる」事業所の比率は 21.7 %、「育児休業を開始した従業員のいる」事業所の比率は 18.0 %、「復職した従業員のいる」事業所の比率は 17.3 %、「復職予定であったが退職した従業員のいる」事業所の比率は 4.1 %であった。

これに対し男性で、「配偶者が出産した従業員がいる」事業所の比率は 31.8 %であった。ところで、この事業諸調査の段階では、男性で「育児休業を開始した人」はゼロであった。

育児休業を「開始した女性」に注目すると、育児休業制度のある事業所の 1 / 5 強で育児休業制度が利用されていた。業種別では「金融・保険業」で 25.8 %と高い。逆に、「運輸・通信業」で 7.0 %と利用開始率が低い。ちなみに育児休業は男性でも女性でも申請しうるが、この調査では育児休業を申請した男性はゼロ（介護休業では事業所の内、男性が介護休業を申請したは 1.5 %の事業所で見られた）であった。

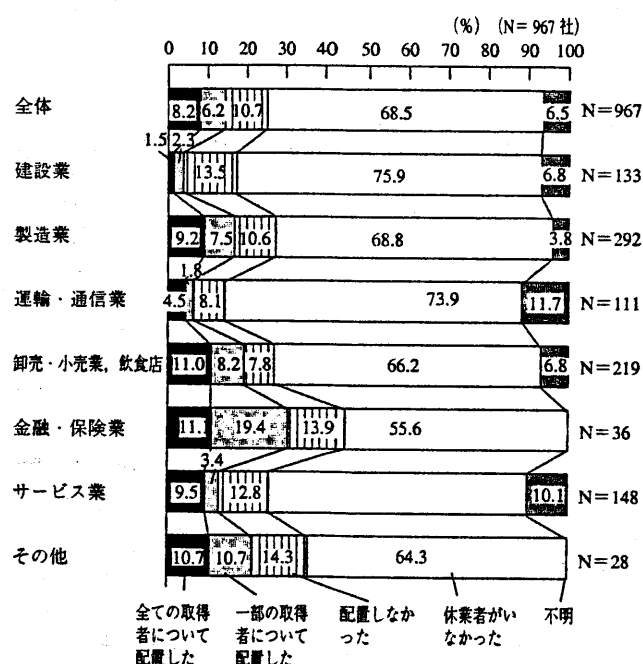
ついで育児休業から「復職した女性」は 17.3 %であったが、業種別では「金融・保険業」が 29.0 %と高い。さらに「復職予定であったが退職した人」は、「金融・保険業」で 6.5 %、「製造業」で 5.2 %とやや高い比率がみられた。

育児休業期間の「賃金は全期間に 100 %支給」は 6.6 %、「賃金は一部支給」は 3.5 %、「賃金は一部定額支給」は 0.9 %、「雇用保険の育児休業給付のみで無給」は 77.8 %であった。「不明」が 11.2 %であった。育児休業中の賃金は、育児休業法により各種保険等に相当する 25 %程度の支給が雇用保険で支出されることが想定されていたが、この雇用保険金の支給水準が 3 / 4 強で実現しているのが現状である。

(3) 模索が続く代替要員の配置と職場復帰の支援処置

育児休業制度を利用したくない最大の理由は、「職場に迷惑がかかるから」であったが、迷惑にはいろいろな側面が考えられるが、労働力の量・質の問題としては代替要員の確保と配置の方法の問題がある。最近 3 年間に産休期間中及び育児休業期間中にその従業員のいた職場に代替要員を配置したか否かを質問したのが図 8 - 1 3 である。業種別の配置状況を示した。これによると「すべての取得者について配置した」事業所が 8.2 %、「一部の取得者について配置した」事業所は 6.2 %、「配置しなかった」事業所が 10.7 %であることがわかる。「休業者がいなかった」は 66.8 %であった。休業者がいると、60 %弱の事業所が何らかの代替要員の処置をしていることいえる。この比率でも女子労働者は「職場に迷惑がかかる」と考えていると言える。この代替要員の補充率と補充方法の工夫が進め

図8-13 育児休業と代替要員の配置



ば育児休業はより取りやすくなると思われる。「すべての取得者について配置した」事業所は、業種別では「金融・保険業」(11.1%)、「卸売・小売業、飲食店」(11.0%)で高く、「建設業」(1.5%)、「運輸・通信業」(4.5%)で低い。また、常用労働者数の多い企業ほど、代替要員の配置率が高く、「300人から499人」では18.8%であった。

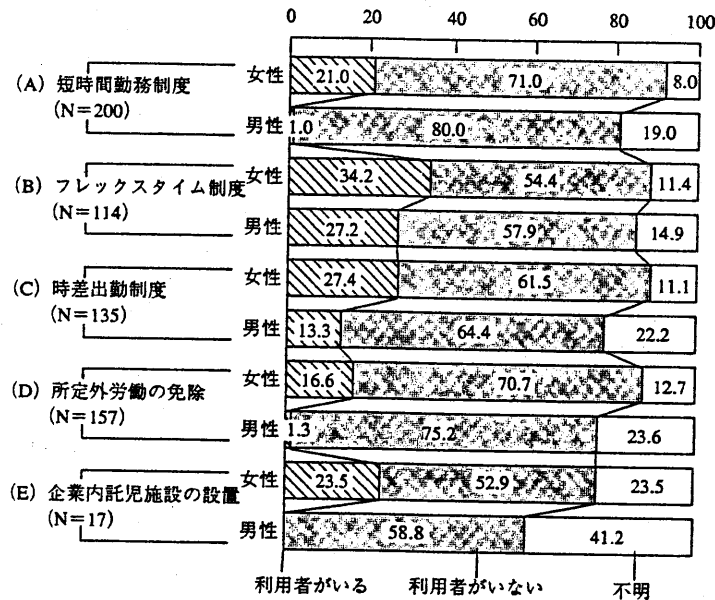
育児休業中の従業員に対する職場復帰の支援処置は、育児休業後の職場復帰、職場への適応を助けるうえで重要な支援処置である。この職場復帰の支援処置について、「措置は何も講じていない」が49.3%で約半数、ついで「社内報、職場・仕事に関する情報」が22.8%、「相談窓口を設ける」が8.7%、「職場復帰のための講習」が3.3%であった。現状では、積極的な職場復帰の支援処置が行われているとは言い難く、「社内報等での情報提供」をさらに工夫し、新しい支援処置の試みが求められよう。なぜなら育児休業を開始した女性のほとんど大部分は「復職」しているからである。このデータを見ても、育児休業期間中の復帰支援や一定程度の賃金支払いは、女性の就労意欲の強化・支援に貢献していると言えよう。何らかの支援の取り組みが期待される。

(4) 育児支援制度としての「フレックスタイム」と「時差出勤制度」

近年、労働時間・雇用期間等の規制緩和の要求が高まり、それに対応した労働基準法の改正が進んでいるが、育児休業制度との関連では、「1歳未満の子供を育てながら働いている社員」のためのなんらかの時間短縮処置や労働時間の柔軟化・支援処置が期待されている。図8-14は、1歳未満の子どもを育てながら働く社員のための育児支援制度の項目別・性別の利用状況を、県内の経営者・人事担当者に質問した結果である。利用状況としては「フレックスタイム」の利用が最も多く34.2%、ついで「時差出勤制度」の27.4%、「企業内託児施設の設定」の23.5%、「短時間勤務制度」21.0%、「所定外労働の免除」16.6%

%であった。利用状況からみると育児支援制度も試行中であり定着へ向けての模索中という印象であるが、育児は両性の協力により支えられることが望ましいとすると、男性が取得しやすい制度は現状では「フレックスタイム」27.2%と「時差出勤制度」13.3%であり、これらの制度の利用促進と改善が望まれるのではないかと。

図8-14 育児支援制度の利用状況



業種別の育児支援制度の利用状況を検討しておく、「フレックスタイム」は「サービス業」(43.8%)、「製造業」(41.5%)、「金融・保険業」(40.0%)でより強く望まれており、「時差出勤制度」は「卸売・小売業、飲食店」(37.5%)、「製造業」(35.0%)等での希望の強い項目であることがわかる。このように業種により利用しやすい育児支援のタイプが異なっているのが現実である⁹⁾。

6 女性労働の特徴と日本的経営

これまで育児と介護は主として女性役割により担われることが多かった。核家族化や世帯規模の縮小の中で、女性の雇用労働力化が進展すると、この育児と介護は、雇用されて働く女性労働者にとって大きな負担となる。合計特殊出生率の低下(1973年度の第2次ベビーブームのピークで2.14を記録した後、緩やかな低下傾向にあり、1985年で1.76、1995年では1.42にまで低下した。ただし中位の推計によれば2050年で1.61と予想されている)により子供数は減少傾向にあるが、これまでより密度の高い育児・教育が要求されるようになりかえって負担が増す側面もみられる。少子化は必ずしも女性労働者の育児負担・負担感の軽減に結びつかずに、この負担感のみを増大させ少子化をさらに進めるという可能性も考えられる⁹⁾。

また、同時に、人間の長寿化とそれに対応する社会の高齢化がすすみ(1970年度の65

歳以上人口の比率は 7.1 %、1980 年で 9.1 %、1990 年では 12.0 %、1995 年で 14.5 %、中位推計によると 2010 年には 22.0 %、2040 年に 31.0 %に到達しあとは 22 世紀まで 30 %前後で推移の予想) 介護需要は高まりが予想される。日本の長寿化は現在世界最高の水準にあり、ゼロ歳児の平均余命に注目すると 1995 年度では女性が 82.84 歳、男性が 76.36 歳である¹⁰⁾。この長寿化の進行は、疾病の治療というよりは、進行する身体機能の全体的な低水準化の現実に対応し、人生の後期高齢期の生活の質(衣食住のライフ・ミニマム)の維持を私的家族においてだけでなく社会的に保障するという意味での高齢期「介護」の必要性を分離させ、新しい社会的需要を生み出しつつある。現在この高齢期の「介護」と「看護」との協業と分業をどのように確立していくのかの課題に取り組みつつある。今後長期化することが考えられる高齢者の「介護」を、小規模化した家族だけに担わせるのは負担が重すぎ、「介護」の質も確保しにくいと考えられるようになったことによる。2000 年 4 月から実施予定の介護保険制度はこの動向に対応するものである¹¹⁾。

育児休業制度(「育児休業等に関する法律」)は、1 歳に満たない子を養育する労働者が、事業主に対し育児休業の申請を出せるとするもので、1991 年に成立、翌 1992 年から施行された。施行にあたって従業員数 30 人以下の労働者を雇用する事業所は、法の適用を 3 年間猶予したが、1995 年からはすべての事業所で適用されるようになった。育児は夫婦の共同責任であり、当然ながら、育児休業を請求できるのは、男性か女性かを問わない¹²⁾。育児休業制度はかなり定着していることがわかったが、休業中の賃金支払いや職場復帰の支援制度等の改善状況に注目したい。また、休業制度を利用せず働き続けている労働者に対する育児支援制度の定着状況も注目されるどころである。これらの定着が進むことを期待したい。

介護休業制度は、前述の育児休業制度を拡張するかたちで「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」として 1995 年に成立した。その主たる内容は、労働者はその事業主に申し出ることにより、連続する 3 ヶ月の期間を限度として、常時介護を要する対象家族父母(配偶者の父母を含む)及び子、配偶者の介護休業をとることができるとするものである¹³⁾。アメリカでは 1993 年に育児介護休暇法が制定され、従業員 25 人以上の企業は、育児や介護のために最高 21 週間の無給休暇を従業員に認めるよう義務づけられている¹⁴⁾。

現状における介護休業制度の普及率の低さは、高齢者だけに限れば看病のための休業か、介護の節目にその改善策をたてるための休暇であるのかが明確でないことにも存在するように思われる。前者のための休業としてはもう少し取得しやすさへの工夫が必要であろうし、後者のための休業制度としてはもう少し休業期間が長く設定する必要がある。また子や配偶者の介護についても何らかの事情があるものと思われる。これらの点について実態と意識の現状について検討を試みる必要がある。

出産・育児により退職した女性の再就職・再雇用の促進とそのための労働環境の改善は、今後の労働力確保のための重要な課題である。ここでは再雇用制度を「結婚、妊娠、出産、育児、家族の看護等の理由により企業を退職した女性を再び同一企業で雇用する制度」と考えおきたい。それ以外の再就職一般を、「再就職」とよんでおきたい。大きな不利益にならない再就職の実現は、女性に取ってだけではなく、労働力全体としてみた場合も、また構造改革に適応する市場構造の創出とその流動化のためにも、今求められている

課題の一つと言えよう。経営における成果主義評価の定着・退職金等の賃金化による支給、派遣社員制度のような新しい働きかたの動向等と対応して、女性の中途採用が今後どのような形で労働力の流動化として定着していくのかは、注目される点である¹⁵⁾。女性労働力のさらなる活用の問題は、不況下の現在では一応沈静しているように見えるが、景気の回復とともに検討を要する課題となることは論を待たない。実態の把握と問題点の改善のためのアイデアづくりは重要な課題であろう。再雇用制度の定着の問題は、日本型経営システムにおける安定雇用制度の変質過程に関連する問題でもあり、その雇用環境改善は男女ともに検討を要す課題である¹⁶⁾。

-
- 1) 各年版『経済白書』、経済企画庁編、大蔵省印刷局。
 - 2) 岸宣仁、『経済白書物語』、1999、文藝春秋。
 - 3) 各年版『労働白書』、労働省編、日本労働研究機構。
 - 4) 吉田和夫、『平成不況10年史』、1998、PHP新書。
 - 5) 各年版『女性労働白書』、労働省女性局編。この『女性労働白書』は、『働く婦人の実情』や『働く女性の実情』と同系列の統計白書であり、内容的な継承性がある。
 - 6) 調査方法および質問項目については、福岡県労働部、『平成10年度：福岡県女性労働実態調査』、1999、参照。
 - 7) 厚生省大臣官房政策課監修、『社会保障入門：平成9年版』、中央法規。220 - 223 頁。
 - 8) 育児休業制度については県内に次のような事業所の事例がある。K社：卸売・小売り、飲食店、従業員500人以上、資本金50億以上。平成3年5月から男女社員を対象にキャリアサポート制度（育児休業、介護休業、育児勤務制度及び介護勤務制度の総称）を導入した。育児休業中の経済的支援として、育児休業給付金等と合わせて月例給の50%が支給される。育児休業後も働く意欲を持ち続けるため、育児休業取得前に（今後の就業）計画書の提出が促される。本人にとってもキャリア形成を考える上で役立っている。育児勤務制度は、10時から17時までの実働6時間、休憩1時間の勤務形態で、子供が3歳になるまでの必要な期間取得することができる。勤務時間は、人事部との話し合いで変更可能である。在職期間中、育児休業期間も含め、通算6年間取得できる。賃金は月例給の約80%が支給される。また「育児休業あけの職務を休業者に配慮するV社の事例も参照。前掲、『企業における女性社員活用の事例集』より引用。
 - 9) この後、合計特殊出生率は、予想を超えて低下し、2000年で1.36、2002年で1.32、2004年には1.29、ついに2005年には1.26を記録した。その後、反転して微増傾向にあり、2009年には1.37まで回復している。
 - 10) 厚生省大臣官房政策課監修『社会保障入門：平成9年版』、1997、中央法規、pp220-223
 - 11) 介護保険法は1997年に成立し、現在その実施に向けて制度的な枠組みを検討中であるが、要介護状態にある被保険者（要介護者）および要介護状態になるおそれのある被保険者（要支援者）に対し保険給付が行われる制度である。65歳以上の第1号被保険者と40歳以上65歳未満の医療保険加入者を対象にしている。第2号被保険者には、初老期痴呆、脳血管障害、リウマチなどが含まれる。村上利範編、『生活福祉概論—福祉を文化に—』、1998、

建帛社、191 頁参照。

「介護」の用語は、『広辞苑』第4版(1991)では、「病人などを介抱し看護すること」と定義されている。ここでは「看護」と「介護」とは内容的には区別されていない。『現代用語の基礎知識』、1999、自由国民社の887頁には次のような「介護」の定義がある。

「かつては、自宅で病人を介護する場合は家族がそれに当たるが多かったが、それをヘルパーや訪問看護婦が行うようになってきた。病院では、付き添い婦などが介護をしてきたが、この方法は改正されて、病院の看護婦や正式雇用の看護助手などが食事の補助、寝起き・体位変換、清拭などをする。外国では、日常生活の援助うち家事援助をのぞく身体的な援助（食事・着替え、排泄など）をパーソナル・ケアというが、日本で用いられる意味はそれに近い」。

12) 労働省婦人局編、『平成7年版 働く女性の実情』、1995、財団法人21世紀職業財団の122頁参照。育児休業法については労働省婦人局婦人福祉課編著『わかりやすい育児休業法』、1995、有斐閣参照。

13) 介護休業法については、産労総合研究所編、『介護休業ハンドブック：育児・介護休業法新旧対照表』、1995、経営書院参照。介護の対象となる家族の範囲は常時介護を要する対象家族（配偶者：事実婚を含む）、父母及び子、配偶者の父母と規定されている。

14) 「Politics of Paternity Leave」、Tom McMakin、NEWS WEEK 1995.10.4。

15) 山岡・筒井他著、『ワーキング・ウーマンの仕事と生活』、1995、マネジメント社。木本喜美子、『家族・ジェンダー・企業社会』、1995、ミネルヴァ書房。

16) 森岡・望月共著、『新しい家族社会学：4訂版』、1999、培風館。日本労働社会学会年報、『企業社会の中の女性労働者』、1995、日本労働社会学会。

第9章 グローバリゼーションと成果主義の導入

1990年代の本田技研工業の事業改革を事例として

1：三つの事例にみる成果主義の姿： 問題の所在

第9章の目的は、1990年代前半頃から21世紀の初頭にかけて日本企業に導入された成果主義の特徴を検討し、その類型を考察することで、ホワイトカラー層における「働き方」と「業績評価」の変化、その結果としての賃金報酬システム変化を検討することにある。この章では、成果主義の一つのタイプである事業再構築型（経営構造改革）の成果主義として、本田技研工業における成果主義の事例を整理することで、経営システムの変化と成果主義の導入の関連を考察したい。

本田技研工業の事例は、「年俸制」や「役職任期制」などを導入した成果主義導入の先行的事例として注目されるが、経営危機、トップによる改革ビジョンや事業再編プランの提示、事業組織の改革、全社をあげた変化への取り組みという「事業再構築（ホンダの場合は事業再構築に相当するような経営構造改革）において導入された成果主義」であったと言える。経営システムにおける「戦略」、「資源（能力）」、「組織及び管理システム」のすべての構成要素における変革が試みられた。この成果主義の導入のプロセスを整理し、その特徴を考察することで、日本企業におけるグローバリズムの受容と年功制の変容における典型事例を検討することにしたい。この時期の本田技研工業の経営構造改革に言及したルポや雑誌等での社長のインタビュー記事は多いものの、全体を通じた研究は少ない。

バブル不況期に導入された「成果主義」は、定期昇給の廃止、年俸制導入、裁量労働制の導入、目標管理と業績評価の関連づけの模索、雇用ポートフォリオに基づく雇用柔軟化と短期的最適化、役職任期制などの人材の若返り策、総額賃金管理などの制度と結びつけられて導入され、多様な特徴を持つ。この多様性の中からしだいに日本の企業経営に定着するようになった「日本における成果主義の真実」や「日本における成果主義の本質」を、先行研究を整理することで、考察してみたい。日本における成果主義の考察は、日本的経営の変容過程の考察、研究であるといえる。

1990年代以降に、日本の企業は、なぜ、あらそって成果主義を導入したのだろうか。成果主義導入の先進企業としてしばしば言及されてきた富士通、本田技研工業、武田薬品工業の3社の順で、成果主義導入の背景を検討しておきたい。周知のように、富士通は、日本におけるメインフレーム（大型汎用機）のトップメーカーの一つであった。主力商品であるメインフレームは、半導体の性能向上により、サーバーやパソコンに置き換えられていくダウンサイジングの波に直面し、さらには複数のメーカーのソフトウェアやハードウェアを組み合わせるコンピュータシステムを構築するオープンシステムの波に直面していた。このため富士通は、ハードウェア製造業からソフトウェア開発を焦点とする企業へとビジネスモデルの転換を迫られた。しかも、この新しいビジネスモデルの中核であるソフト開発の効率は、技術者毎の生産性の差が大きく、月当たりの生産性で200倍もの差が生じることがあった。

また、工場でもそれまで人が担当していた作業がどんどん自動化されて、ロボットに任

されていく。数値に基づく生産管理や、品質データによる品質の管理・分析へと時代は移行しつつあった（あるように見えた）。モジュール型の製品製造では、そのように思われた。このため賃金を時間ベースで決めるより、成果ベースで決めるほうが合理的であるとトップは考えるようになった。この点が富士通における成果主義導入の背景となったと言われる。この3社の中では、富士通の事業再構築が最も厳しく、事業の再編と成果主義管理の定着は紆余曲折を経験することになった¹⁾。

本田技研工業（以下、ホンダと略すことあり）は、1990年代の前半に経営危機に直面した。この頃、ホンダの収益の基本スタイルは海外（主としてアメリカ）で収益拡大、国内での販売拡大をめざし挑戦中というパターンであった。ところが1990年代に入ると、(1)海外現地生産の本格化による輸出台数の減少およびこれに伴う国内生産の縮小、(2)輸出部分については、円高による利益の縮小で、収益の柱の一方が危なくなり、他方(3)国内での4輪車の販売台数は1991年以来4年連続の減少で国内部門の収益も悪化し、経営危機が囁かれるようになった。しかも、(4)本田宗一郎と藤澤武夫という2名の創業功労者が相次いで鬼籍に入り、若さと活力を売り物とする技術開発主導型経営の行き詰まりが指摘された。

なによりも、国内市場における主力商品であったアコードとシビックの売れ行き不振が続いた。これまでであれば、難局に直面する毎に、技術開発の先端を行くユニークな製品を市場に投入して経営危機を乗り越えてきた、技術主導型企業ホンダのお家芸が、今回は、空回りしているように見えた。この中で社長に就任した川本信彦は、ホンダイズム（経営理念）の修正、人的資源の活性化、トヨタ式の品質管理やTQMの導入、マトリックス組織の導入と事業部別の独立採算の強化、中間管理職への「年俸制」の導入と「役職任期制」の実施などの成果主義管理を導入して、創業以来の荒治療を実施した。この定昇を廃止する「年俸制」の導入と、中間管理職の勇退と若返りを目的とする「役職任期制」の実施は、日本における成果主義導入の先行事例として注目された²⁾。

武田薬品工業（以下、タケダと略すことあり）は、1995年「中期5ヵ年計画」をスタートさせ、タケダを「日本のローカル製薬企業」から「日本初のグローバル製薬企業」へと転換させる作業に着手した。周知のように新薬開発は、ハイリスク・ハイリターンのものである。この時期、押し寄せる外国大手製薬の日本進出に直面して、タケダは日本企業の中でトップの維持を目指すのか、リスクは大きい世界的製薬企業への飛躍をめざすのかの選択を迫られていた。タケダは、膨れ上がる研究開発費と、繰り返される薬価抑制策との板挟みの中で、世界企業への道を選択することになった。このために、多角経営をあきらめ、医薬品以外の事業を本体から切り離し、経営譲渡して、本業である医薬品製造に経営資源を集中することを決意した。

この経営方針に沿って、武田薬品工業は、1995年から2005年までの約10年間に事業を集約して従業員規模を35%ほど減少させ、自社医療用医薬品の売上高を約3倍に拡大させ、連結純利益を約5倍に増加させた。新薬開発を事業の中核に据える戦略を策定し、それに対応する人事制度として成果主義を導入する改革を進めた。タケダの事業再構築は、富士通やホンダと比較すると、まだ余力のある段階から計画的に取り組んだため、労使のコミュニケーションも保たれ、コンピテンシー等を評価するなど、人事改革においても慎重な配慮がなされていることがわかる³⁾。

富士通、本田技研工業、武田薬品工業という3社に注目すると、富士通、本田技研工業の2社においては、収益の中核にある主力商品の販売不振への対応という事業再構築の中で、成果主義が導入されたことがわかる。しばしば引用されてきたこれらの成果主義の先行事例が、事業再構築という差し迫った緊急対応策のなかで、従業員規模や賃金原資の調整という制約を負わされつつ進められた成果主義であった点に注目しておきたい。事業再構築が予測されるような経営危機への対応としては、トップにおける改革ビジョンの提示、事業の整理や再編プランの策定、それを実現するための経営組織の改革とが、迅速に進められる必要がある。本田技研工業の事例は、このような本格的な経営構造改革と並行して進められた、成果主義人事制度の導入の事例であると考えておきたい⁴⁾。

本稿の構成は、第1節では、「はじめに」と題して、問題の所在と本稿で検討する作業の範囲を明らかにしたい。ついで成果主義が導入されることになった時代の経営環境と、その先行的事例の中における本田技研工業の事例の特徴を、検討してみたい。第2節では、成果主義概念の定義と成果主義の類型を整理・検討してみたい。先行研究における論点の流れをフォローしつつ成果主義という用語や概念の内包と外延について検討し、ついで先行研究に見る成果主義の諸類型を整理してみたい。第3節では、本田技研工業における成果主義導入の背景となった、20世紀末における日本の自動車産業の成熟と、この中でホンダが直面することになった国内販売の停滞と経営危機の動向を明らかにしたい。第4節では、この経営危機に対して取り組まれた本田技研工業の経営構造改革の過程を、ホンダの経営理念はどう再検討されたか、ジョブ・コンセプトの策定、ホンダ式目標管理の導入、マトリックス組織への変更などにみる仕事管理や経営組織の改革はどう進められたのか等に注目しつつ整理してみたい。第5節では、管理職年俸制と役職任期制の導入にみる成果主義管理の実際とその特徴を検討してみたい。第6節では、以上の論議を要約したい。

2：成果主義の概念と成果主義の先行研究

1990年代に入ると、中間・現場管理職への年俸制の導入が注目されるようになり、ついで目標管理制度の導入や業績評価の強化による賃金格差の拡大が論じられるようになった。これらの新しい動向がしだいに「成果主義」という用語の下で論じられるようになっていった。つまり、成果主義という用語は、このような文脈の中で、必ずしも明確な定義を与えられることなく使われ始め、バブル不況の長期化とグローバル化の進行という時代背景の中で、急速に普及定着することになった概念であったと言える。概念の提唱者は不明であるものの、ここでは、成果主義をめぐる論議の流れを追い、成果主義という概念の「輪郭を把握」したい。ついで、そこでの論議の多様性を「類型化の論議を追う」ことで整理し、その「論議に含まれる構成要素を明らかにする」ことで、成果主義概念の定義の検討に代えることにしたい⁵⁾。

これまでも、ホワイトカラー⁶⁾の活性化あるいは生産性の向上についての検討が試みられてきたが、その論議が1990年代中頃から、中間・現場管理職への「年俸制」の導入と「役職任期制」の実施、あるいは「目標管理」と「数値化された業績評価」とを直結させる報酬管理として論じられるようになった。ついでこの「年俸制」や「目標管理・業績評価」の論議が、「成果主義」の用語を冠しておこなわれるようになっていった。また折か

らのバブル不況深刻化の中で取り組まれた、各企業による、賃金原資を格差をつけて再配分することで動機づけの強化をはかろうとする手法や、格差を拡大しつつ人件費コストを切り詰める厳しい手法も「成果主義」という用語で呼ばれるようになった。伊藤健市によると、経営者団体(日本経団連)が、能力主義・能力主義管理に代わって「成果・能力主義」とか単に「成果主義」という表現を使い始めたのは、2000年12月の提言「経営のグローバル化に対応した日本型人事システムの革新」以降であるという⁷⁾。それほど昔のことではない。成果主義をめぐる学術的検討が着手されたのは、この時期より以降である。また、学術的検討が本格化するのは、2004年頃より以降と思われる。

成果主義概念の登場は、当然ながら日本的経営の変質の論議と密接な関連を持つ。1980年に出版された安藤喜久雄・石川晃弘編『日本的経営の転機』は、「年功制と終身雇用はどうか」という副題をもつが、この年功制の中間管理職・現場管理職における終焉を宣言するものが定期昇給の廃止と年俸制・成果主義の導入であり、終身雇用の中間管理職・現場管理職における終わりの始まりを宣言するものが、雇用ポートフォリオ論や役職任期制の導入であると考えておきたい⁸⁾。

年功制と終身雇用を特徴とした高度経済期の日本的経営は、職能資格制度や能力主義管理を特徴とする1980年代=安定成長の時代を経由して変化していき、グローバル化が進行した1990年代になると「年俸制」、「目標管理」などに基づく「成果主義あるいは成果主義管理」へと移行していく。2000年頃から成果主義の概念は公的に認知され、学術的な検討が取り組まれるようになっていくという変化の流れを確認しておきたい。

以下では、いくつかの「成果主義をタイトルとする雑誌の特集」や「成果主義をタイトルとする共著」に注目し、成果主義をめぐる論議の流れと論点を整理することで、その概念の定義を検討してみることにした。前述のように、1990年代前半は、管理職における「年俸制」の導入と「業績評価」による格差の設定が、成果主義を巡る論議の出発点であったので、まず、ここから検討を始めることにした。

『賃金実務』1993年10月号は「注目の年俸制：その効果的な運用」をタイトルとする特集を組んでいる。「管理職年俸制の運用を探る」座談会が行われ、グレースジャパン、長谷工コーポレーション、藤沢薬品工業の事例が紹介されている。グレースジャパンの事例は、外資系企業において実施されてきた一括総額年俸制というアメリカ型年俸制を、日本の管理職の活性化に合うようにローカル化し、日本型年俸制に変更した事例である。長谷工コーポレーションの事例は、月給プラス賞与という日本型から、本俸部分と評定俸部分とから構成され、後者の評定俸部分が業績で決められるタイプの「年俸制」へ変更した事例である。藤沢薬品工業の事例は、企業業績連動部分と、役割給と期待給からなる年俸部分から構成されるタイプの年俸制へ変更した事例である。かなり職位の高い部長級以上の管理職への導入事例が多いことと、年俸が安定部分や個人評価で変動する部分、企業業績に連動する部分など、複合的に構成されるようになってきたことがわかる⁹⁾。

2001年『組織科学』第34巻3号は、『「成果主義」の課題と将来展望』と題する特集を組んだ。この中で、奥西好夫は、1990年代に日本の企業で流行した「成果主義」は、①賃金決定要因が原因志向より結果志向になり、②長期志向より短期志向になること、そして、③賃金格差が拡大することを、「成果主義」の<強まり>と解釈することになると述べている。この賃金決定における結果志向、短期志向、格差拡大志向を、成果主義の三要

因であると指摘している。①と②と③の組み合わせは、それぞれ独立していて、結果を重視し、短期志向であったとしても、それを賃金にどの程度反映させるのかは別問題としている¹⁰⁾。

玄田・神林・篠崎論文では、成果主義・能力開発・結果としての労働意欲の関係を検討している。日本の成果主義では、その導入が効果を持つための条件として、人事考課についての情報公開、納得できる査定の実施、考課者訓練の実施などによって、社員の側の評価の納得性を高めることが行われてきており、また、成果をあげたとしても能力開発の機会が十分に提供されなかったり、それによって自分は使い捨てにされているだけではないのかといった認識が生じると、成果主義は労働意欲を高めることはなく、制度導入は効果を発揮しないと指摘している。成果主義は、能力開発を伴うとき、労働意欲の向上につながるとして、成果主義の定義を下す場合、能力開発や労働意欲という変数・用語を含むことの有効性を指摘している¹¹⁾。

佐藤博樹は、成果主義が機能するための条件に注目し、ホワイトカラーの働き方と裁量労働制の適用可能性を検討した。ホワイトカラーの働き方と成果の関係を考える枠組みとして、時間管理の裁量性だけでなく、働き方における自律性、目標達成プロセスにおける裁量性、そして成果による評価という枠組みがそろってはじめて、その働き方が機能するとしている。成果達成とホワイトカラーの裁量性や権限の委譲の関連に注目した興味ある研究である。ホワイトカラーの労働においては、働き方についての広い裁量性や権限の委譲が行われてこそ、業績評価は意味を持ち、目標達成感をもたらす¹²⁾。

2004年になると、日本の企業に導入された成果主義は、必ずしも喧伝されていたような成果をあげておらず、むしろ、混乱をもたらし、失敗だったのではないのかという疑義が提出され、論議を呼ぶことになる。2004年1月に高橋伸夫著『虚妄の成果主義：日本型年功制復活のススメ』¹³⁾が出版され、7月には城繁幸『内側から見た富士通：「成果主義」の崩壊』¹⁴⁾が出版された。成果主義はむしろ失敗であり、虚妄な経験であったのではないかという問題提起をうけて、成果主義の再検討が開始された。

高橋伸夫は、これまでの日本における成果主義の論議は「虚妄」（うそいつわり）であったと批判した。高橋伸夫による批判の要点は、つぎの3つである。第1点は、まず、誰よりも明確に、これまでのような成果主義であるかぎり必ず失敗すると指摘したことである。具体的に企業の実例を挙げることはなかったが、自分の知る経験的事例では成果主義は失敗しており、多くの企業はなんらかの名分さえたてば、それを放棄したいと考えていると指摘した。

第2点は、その理論的根拠として、これまでの経営学の理論を参照すると、より、短時間で、より大きな報酬格差を設定しさえすれば、ホワイトカラーの動機づけが可能であるとする仮説は、正しくないと指摘した点である。高橋伸夫は、成果主義を①それまでの成果をできるだけ客観的に測ろうと努め、あるいは、②成果のようなものに連動した賃金体系（＝働きを金額により報いようとする方式）で動機づけを図ろうとする考え方すべてであると定義している。内発的動機づけの理論によれば、人を仕事へと動機づけるものは、金銭をはじめとする報酬ではなく、仕事のやりがいであると指摘した。

第3点は、その程度の内容や根拠しか持たない成果主義であるのならば、以下のような2つの特徴を持つ日本型人事システムの方が、コストもかからないし、運用の成果や結果

もはるかに確実に申しだと指摘した。なぜなら、①日本型の人事システムの本質は、賃金の大きさに報いるのではなく、次の仕事のやりがいと報いようとするシステムである。この次の仕事の内容とやりがいが、また新たな動機づけの源泉となる。②日本企業の賃金制度は、動機づけのためというよりは、生活費を保障することで、安心して仕事に打ち込めるよう設計されており、この日本型人事方式は理に適うものであると述べている¹⁵⁾。

城繁幸『内側から見た富士通：「成果主義」の崩壊』は、富士通の元人事担当職員が、成果主義の導入とその失敗の実態を、「内部から」レポートしたものと注目された¹⁶⁾。

富士通の「成果主義」改革は、1994年の「目標管理評価制度」と、「裁量労働制」を中核にする「SPIRIT勤務制度」として着手された。城繁幸による成果主義批判の要点は、次の3点であるように思われる。

(1) 富士通の「成果主義」の特徴は、「目標管理評価制度」にあり、その名のとおり「目標管理(MBO)」という経営技術と、数値化された「評価制度」と賃金を、直接に結びつけようとするものであった。「目標管理評価制度」は導入期には、成績分布に基づく評価が、個人のボーナスに反映するよう設計された。ついで1998年からは個別業務目標の達成度に基づく評価が実施され、適用範囲はボーナス、昇給・昇格(Function区分/等級)にまで拡大された。2001年には「目標管理制度」と「評価制度」の結びつきに変更が加えられ、個別業務目標がチャレンジングな目標である点とプロセスや行動様式の項目、さらには全社共通目標への取り組みの項目等が加えられ、大幅な変更が加えられるという経過をたどった。以上の経験から「目標管理制度」と「評価制度」とを結びつけようとするならば、1. 目標が数値目標化できること。2. 目標のハードルが同じ高さに設定できること。3. 常に目標が現状にマッチしていること。4. 評価の際、達成度だけで絶対評価が可能であることという条件が必要となると、城繁幸は指摘している¹⁷⁾。

(2) 「裁量労働制」は、ホワイトカラー労働における労働成果と労働時間との関係を再検討するために導入された。富士通の場合、理念としては自由な勤務時間の選択を可能とする制度として導入されたが、実際は、いくら残業しても時間外手当の支給されない制度として運用されることになった。このため、人件費を抑制するための制度ではなかったかと指摘された。

(3) これらの人事制度改革が、「本社の人事部」により集権的に進められ、現場が直面する課題を理解せず進められたため、適切な対応策とはならず、現場の混乱を助長することになった。このため新しい働き方の導入は、仕事への動機づけを生むことはなかった。

富士通における事業再構築は、ダウンサイジングやオープンシステム化等の変化に適応するため、富士通独自のビジネスモデルの構築として進められた。大きな方向性には錯誤はなかったものの、あまりにも性急なPF(プラットフォーム)事業からSS(ソフト・サービス)事業への転換は、多くの犠牲を払うことになった。また、SS事業部における銀行システムの大量受注と納期遅延の発生、契約解除という営業上の失敗や、液晶かプラズマかの開発動向の難しい判断での躓き等から考えると、技術や製品市場における優位性の確保を目的に取り組みされた事業再構築への積極策が、即効薬とはならなかった。事業再構築の基盤となる「資源(能力)」の有効利用や蓄積、「組織及び管理システム」の変革等でバランスを欠いたように思われる。人的資源の利用においても、同様に「目標管理評価制度」や「裁量労働制」のあまりにも性急な導入は、約3万人にのぼる人員整理や、人的

資源の活性化においても多くのトラブルを生むことになった¹⁸⁾。

以上の学術的論議の他にも、コンサルタントや評論家による多様な論議が展開され、成果主義の概念は豊富な意味を付与されることになった。この定義の豊穡さや多様性は、別な表現をすれば、定義を巡る混乱状態を物語っている。混乱状況を整理するために、以下では4つのタイプの成果主義の軸と諸類型を検討して、成果主義概念の定義についての考察にかえることにしたい。

第1の軸として、「事業再構築型（経営危機の中で）の成果主義」か「計画的な企業革新の中での成果主義」かの軸がある。バブル経済がはじけたあるいはITバブルがはじけたという経営環境の中で、1990年代後半から2000年代前半に、いくつかの企業は事業再構築や大規模な経営構造改革に取り組みざるを得なかった。この時期の成果主義が、経営の悪化、短期間での改革達成、急速な業績の回復をめざした「事業再構築型」の側面を持つ点に留意しておきたい。この点が近年における成果主義の最大の特徴であるとも言える。本稿の「はじめ」で言及した成果主義導入の背景においてもその事業再構築の緊急性の程度の順で3社の例を検討した。次節以下では、第1の軸の中間に位置する本田技研工業を例にとりあげてみたい。自動車産業における国内市場の成熟という緊急の経営課題に、ホンダはどう取り組み、経営改革に成功したのかを検討したい。そしてこの経営構造改革のなかで採用された成果主義は、どのような制度であったのかを考察してみたい。結論を先取りすると、その成果主義の制度としては、年功制の改革としての年俸制や若返り策としての役職任期制の導入が実施されることになった。ホンダの経営構造改革は、経営理念の徹底、仕事の進め方の改革、経営組織の改革の中で、人的資源の規模や処遇の適正化を目的にすすめられ、この過程の中で成果主義が導入されたことがわかる。

第2の軸は、「絶対的な評価尺度の成果主義」と「相対的な評価尺度の成果主義」との類型である。成果主義の特徴は、原因より結果、長期より短期の評価、そして、より大きな格差の設定というように業績評価が強調される点にある。この短期的で大きな格差をつけるための評価尺度が「誰にとってもわかりやすく紛れない絶対的な評価尺度」であるのか、「わかりにくい合成的な評価尺度」（自分で業務の目標を立て、これを上司と合意し、職務の重要さ＝ジョブ・サイズなどと掛け合わせ、この目標達成度を数値化し、達成価値を得点化する）であるのかの軸は、重要な区別である。「わかりやすく紛れない尺度」にはタクシーの運転手の売上高や証券会社のディーラーによる損益高、生命保険会社の営業職員の契約高（件数）などがある。後者の「わかりにくい尺度」にも様々なタイプがある。ただ、このわかりやすく紛れない絶対的な評価尺度を適用できるホワイトカラーの職務は、それ程多くはないといえよう。個人が成果を上げさえすれば、誰でも知ることのできる紛れない尺度に応じて、「青天井かつ直接的に」報酬が支払われる成果主義と、合成的評価尺度に依存し、その複雑さ故、しばしば「公正さが疑わしい」報酬が支払われることがある成果主義とを区別しておきたい¹⁹⁾。

第3の軸は、業務遂行や働き方の設計などの業務管理と、人員数管理や賃金の決定方式などの人事管理の結びつき方に注目したものである。業務管理の成否は、当然ながら、当期事業計画の目標達成度つまり企業の業績成果に直結する。ただ、その目標達成度は、市場の変化に柔軟に対応して柔軟に修正する能力（2008年度の後期の世界不況の発生に対する各企業の行動）に依存することもあれば、この環境の中でもあえて当期利益の極大化

を掲げることによって維持されることもある。日常の業務は、事業遂行の PDCA サイクルと、人事管理の PDCA サイクルのすりあわせ、絡み合いの中で進行する。この第3の軸では、「働き方や業務管理」のあり方と、「賃金や処遇などの人事管理」のあり方とは、方法論的には独立したものと仮定して、相互の結びつきを検討することになる²⁰⁾。この視点から成果主義を実証的に研究した類型として、中村圭介による成果主義の3類型を見ておきたい。「素朴な成果主義」、「プロセス重視型成果主義」、「分離型成果主義」の3類型が指摘された²¹⁾。

「素朴な成果主義」とは、売り上や利益高などの数値実績と報酬額とを直結させるもの。また、数値目標を上回ったら報酬が増し、下回れば報酬が減るタイプもある。伝統的な来高払い制、歩合制、さらには第2の軸で指摘した「わかり易く紛れのない絶対的な評価尺度」によって、賃金差を設計しようとするタイプである。ただ、この「素朴な成果主義」は、組織で働くホワイトカラーの労働とのマッチングは良いとは言いにくい。

「プロセス重視型成果主義」とは、最終成果とそれを生み出した行動を合わせて評価し、その過程における工夫を評価しようとするもの。成果主義が、労働力の効率的利用のための方法論であるとするならば、最終成果にたどりつくまでの行動と工夫を評価するプロセス重視型でなければ業績管理や仕事管理とマッチしない。成果主義は、業績管理や仕事管理のなかで取り入れられるものでなければ、制度としても議論としても、不十分である。つまり、事業の展開や労働力の効率的利用に貢献する成果主義とは、PDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルを可能とし、仕事管理と調和する管理施策である必要がある。

「分離型成果主義」には、「意図的な」タイプと「結果としての」タイプの2種類がある。これまでの論議からすれば、業績管理や働き方における成果主義と、人事管理や賃金管理の成果主義とは、必ずしもシンクロナイズしている必要はない。戦略的にずらすことができるし、その方が望ましい場合もある。つまり、成果と評価とを分離し、必ずしも最終的な業務成果が人事評価の対象とはならない成果主義である。前述の「プロセス重視型成果主義」は、業績管理の成果主義と人事管理の能力主義の組み合わせであると考えることができる。「分離型成果主義」は、ビジョナリー・カンパニーの論議にあるように、明示された経営理念の理解度やその実践度を人事管理で評価しようとするタイプもありうる。「分離型成果主義」は、その運営に強い意思とエネルギーは必要であるが、「進化した成果主義」の一つであると思われる。

第4の軸は、成果をあげた報酬を、高額の給与で受け取るのか、それともそれ以外のもので受け取るのかの軸である。前者を「積極的成果主義」と呼ぶと、後者は「消極的成果主義」と呼ぶことができる。太田肇によるこの指摘は、経験的な分類ではなく、政策提言ではあるが、興味ある主張であろう²²⁾。なぜなら、特別に大きな成果をあげて高額を給与を受け取れる職場あるいは管理職は、それ程多くはないであろうと、考えられるからである²³⁾。つまり、多数派は、これからも安定した収入を得ることを選好するものと考えられる。そこで、成果を金銭的な報酬で受け取ろうとする「積極的成果主義」のみではなく、金銭以外の報酬でも受け取れるような個人の選択を可能にする成果主義として「消極的成果主義」があっても良いと主張している。この「消極的成果主義」では、一定の成果をあげた場合には早く仕事を切り上げたり、休んだりできること、すなわち「成果を時間に還

元する成果主義」が可能となる。労働法上いろいろな論議が必要であろうことを、一応横におけば、この「消極的成果主義」は、ワーク・ライフ・バランスの実現を促すことになる。労働時間と労働成果との関係を考える上での興味深いアイデアの一つである。

表 9-1 年表 本田技研工業株式会社の発展(1990年代を中心として)

1967年	軽四輪自動車 N360 発売 本格的量産開始 (高回転・高出力エンジン)
1972年	シビック 1.2L 発売。低公害技術 CVCC を搭載したモデルを追加。
1976年	アコード 1.6L 発売 1980-90年代アメリカでロングセラー。
1985年	レジェンド V6 発売 プラザ合意 ドル安円高に。
1987年	ベルノ、クリオ、プリモの3チャンネル販売体制
1989年	4代目アコード発売。アメリカでは人気。国内では販売不振
1990年	川本信彦 本田技研工業の第4代社長に就任。「第4次中期計画」 オールアルミ製モノコックボディ NSX 発売 四輪車、二輪車、汎用製品の 三本部制導入
1991年	湾岸戦争勃発 「ワイガヤ」集団指導体制がらトップダウンへ。 創業者初代社長 本田宗一郎死去
1992年	四輪車生産累計 2000万台達成。TQM 全社へ導入。ホンダの研究開発部門、 生産部門、営業・間接部門の効率化着手 課長職以上の管理職以上 4500人に年俸制導入 Honda 環境宣言 国内販売の不振と環境技術への投資を理由に F1 レースからの撤退宣言 日米欧の現地生産体制が整う。
1993年	「第5次中期計画」。ビル・クリントン アメリカ合衆国第42代大統領に 就任。1ドル100円台。
1993年	日米構造協議から日米包括経済協議に。さらなる市場開放と規制緩和。
1994年	進路多様化支援策を拡大。二輪・汎用事業での業績好転。新組織運営体制(四 極自立化)日米欧アジアの四地域本部体制、製品別事業部・地域別事業部の マトリックス経営実施 現地化を進め現地モデルの開発。 「役職任期制」導入。米国自動車販売でアコードが1月から8月累計でト ラスを抜き1位に。 オデッセイ(5ドアミニバン 6-7名乗り)発売。狭山工場で生産。ミニバ ンブームの主役の一つとなり、1994年日本カーオブザイヤー特別賞
1995年	CR-V 発売。都市型クロスカントリー発売。オデッセイに続く RV 第2弾。 国内四輪販売80万台体制構想。 円相場、戦後最高値の1ドル=79円75銭を記録。北米での四輪車生産累 計500万台達成：日米自動車協議合意、正式調印
1996年	ステップワゴン 1.5L ライトミニバン発売 コンパクトカー ログ 1.3L 発売。 S-MX RV 発売。
1997年	ライフ 0.66L 発売 この年四輪の国内販売 80万台達成。三菱自動車

- を抜き 業界第3位に。
- 1998年 吉野 浩行が本田技研工業の第5代社長に就任する。ホンダ創立50周年軽自動車の規格変更(360CCから660cc)へ。
- 1999年 ハイブリッド車インサイト発売。1リッター当たり燃費 市販量産車として世界最高の35km/L(10・15モード)。
- 2000年 人間型ロボットASIMO発表。
- 2001年 フィット1.3Lを発売。同年日本カーオブザイヤー賞。
シビックハイブリッド発売。エンジン排気量1.3L、29.5km/L(10・15モード)。
- 2002年 フィットが、販売台数でトヨタ・カローラシリーズを抜き、年間車別1位になる。
TQMのPDCAに、DSTを追加。効率と創造の両立をめざす新方針。
- 2003年 2005年に国内販売を100万台へ拡大宣言。
ホンダ入社10年前後の主任級(非組合員)を対象に年俸制導入、定期昇給を廃止。
- 2003年 福井 威夫が本田技研工業の第6代社長に就任する。国内販売は量より質で勝負と方針転換。
役職任期制廃止、効率重視のTQMを「効率と創造の両立」新TQMへ。
目標管理も見直し。
- 2004年 ホンダ アメリカでの生産25周年(1979年 二輪車生産開始)
- 2006年 国内販売3チャンネル(プリモ、クリオ、ベルノ)を統合し、ホンダカーズに一本化。中古車販売網としてホンダ・オートテラス。
さらなる飛躍へ、源流強化。ホンダジェット発売 航空機事業に参入。
- 2007年 2007年四輪車の海外生産、世界生産が過去最大に。フィット5年ぶりにカローラを抜き年間1位へ、14万8千台販売。
- 2008年 ホンダ創業60周年

3 自動車産業の成熟と本田技研工業の経営環境

3-1 日本の自動車産業の動向

日本の四輪自動車生産台数は、日本自動車工業会の統計によると2007年で1160万台であり、同年アメリカの生産台数1078万台を抜いて、世界第一位の水準にある。このことは企業別でも同様で、国内トップメーカーのトヨタ自動車の2007年の四輪車生産台数はアメリカのGMとほぼ肩を並べる水準にある。この日本の自動車産業の発展は、1960年の48万台から、国内生産のピークである1990年の1349万台をへて、2007年には1160万台と、ここ半世紀の間で急速に進展した。

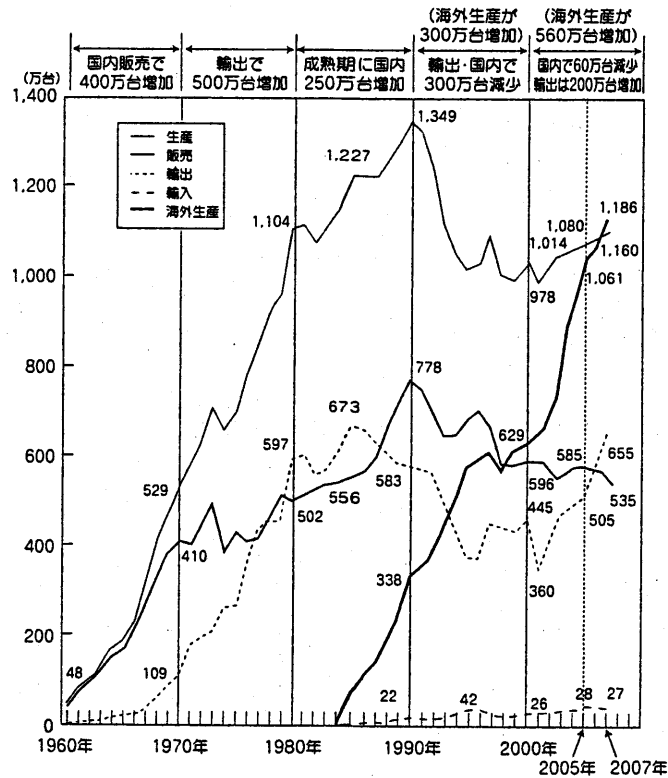
1960年以降の日本の四輪自動車の生産台数、国内販売台数、輸出台数、輸入台数、日系メーカーの海外生産台数の推移を示したのが図9-1である。1960年代ではマイカーブームに支えられ国内販売の増加が国内生産を押し上げ、1960年の48万台から1970年には410万台へと約360万台の増加を記録している。1970年代ではアメリカへの輸出を中心とする輸出台数の伸びが生産台数の増加に寄与し、1970年の輸出台数109万台から1980年には597万台へと約490万台の伸びを記録している。この帰結として1980年代では自動車貿易摩擦が生じ、それへの対応として欧米諸国を中心に海外生産が開始され、また国内では車種の多様化等によって成熟期の生産拡大が進み、1980年の国内生産台数1104万台から1990年の1349万台へと約290万台の増加を記録している。この1990年の数値1349万台が国内生産のピークであり、同様に1980年代の中頃の輸出台数673万台は輸出のピークを記録している。国内における自動車の生産とその普及は、大衆化の到達点を越えた。

ところが、1990年代、日本の自動車産業は転換期に直面する。日系四輪自動車メーカーの海外生産が本格化し、1984年から約15年後の2000年までの間に630万台まで増加した。この海外生産の増大に対応して、日本からの輸出台数は、漸次減少して1990年代の中頃ボトムを記録し、400万台の水準を割りこんだ。また、国内生産もこの10年間で340万台ほど縮小し1000万台の水準となった。同様に、国内販売も180万台ほど縮小して600万台の水準となった。総じて1990年代は日米の自動車貿易摩擦が政治問題化し、その対応の結果、海外生産の増加、輸出と国内販売の縮小とが同時に進んだ。自動車産業の経営としては厳しい時期であった。

2000年から2007年まで最近の7年間の動向に注目すると次のよう動向を指摘できる。日本の自動車産業はさらなる転換期に直面することになる。まず、アジアとりわけ中国を中心とする地域の現地生産が本格化し、2007年には四輪自動車メーカーの海外生産は1186万台へと急速に増加し、ついには国内生産の1160万台を抜いた。同時に2001年に360万台まで減少した輸出が、再び増加の兆しをみせ、2007年には1980年代の後半の水準である650万台強にまで回復した。次に、2005年頃には国内の自動車保有台数そのものがピークを迎える。まず、2007年に自動車保有台数は5751万台に達し、前年比をとると初めて東京都がマイナスを記録している。2008年には自動車保有台数は5755万台とほぼ横ばいの状態となり、大都市部では、東京都、神奈川、京都、大阪、兵庫の1都2府1県が、地方では北海道、青森、宮城、秋田、山形、山梨、福井、奈良、和歌山、岡山、山口、徳島、高知、長崎の自動車保有台数が前年比マイナスとなった。石油価格の高騰、少子高齢化がさらに進むとすれば、画期的な技術上のブレイクスルー（例えば燃料電池車やプラグインハイブリッド車の急速な普及）や自動車所有や利用における大幅なコスト低減（大幅な減税や低価格化：特に高速道路、利高速道路の大幅な低価格化と、一定年数以上経過し

たものの無料化。軽乗用車を含む全国の乗用車保有台数は約 5780 万台 2008 年、これに対し、世帯数は全国で約 5232 万世帯 2008 年である。一世帯に 1 台以上の乗用車が普及している社会で、これほど高速道路利用料金が低いのは不思議である。「料金所」は「現代の関所」になりつつある) でもない限り、長期的にはこの動向はつよまり、保有台数の減少は大都市部と過疎地以外の地域にも、さらに波及していくものと予想される。

図 9-1 日本の自動車生産 販売 輸出 海外生産台数の長期推移



注：土屋・大鹿,『日本自動車産業の実力』,2000年,P55の図を引用。
この図に2000年から2007年までの数値を補足した。補足部分の数値も、日本自動車工業会の数値。

3-2 本田技研工業と国内販売の停滞

本田技研は、1990年代の前半に経営危機に直面し、それへの対処は、第4代社長 川本信彦の就任とともに開始された。この時期の本田技研工業は(1)国内の自動車需要の成熟と販売網の未整備(2)海外生産(とりわけ米国)の本格化と輸出の減少(3)輸出の減少に伴う国内生産能力の過剰の課題に直面した。とりわけ日本国内での自動車販売は1991年以来4年連続の販売台数の減少を記録していた。

この経営の危機に対し、1991年に社長に就任した川本信彦は、以下の4つの対策を策定し、危機の克服に挑戦した。(1)技術開発主導型経営における「開発・生産・販売」

のシステム化と「技術開発の飼い慣らし」。新製品開発の集権化と開発・生産・販売の連携によるコストの節約と時間の短縮化 (2) 人的資源の再活性化とそのため成果主義制度の導入、従業員規模の適正化 (3) 海外現地生産の加速と現地モデルの開発体制の確立へむけての準備とそのためマトリックス組織の確立、過剰品質の適正化とシェアよりコスト管理の徹底、販売シェアよりも販売台数の重視、(4) 国内販売網の整理と整備への取り組みの各々である。(1) から (4) までの改革が開始された。(4) 国内販売チャンネルの整理統合は、改革は着手はなされたものの、さらなる時間を必要とし、ようやく近年になってホンダカーズとして実現した²⁴⁾。この(4)を除く、(1) から (3) までの1990年代中期の改革を検討してみたい。

(1) の人的資源の活性化では、年俸制の導入と役職任期制による若返りの促進がすすめられた。この人的資源の活性化を、成果主義管理の導入として詳しく検討することが本稿の課題である。まず、本田技研工業の成果主義の特徴である年俸制の導入を検討したい。ついで、役職任期制の導入とその特徴を検討したい。

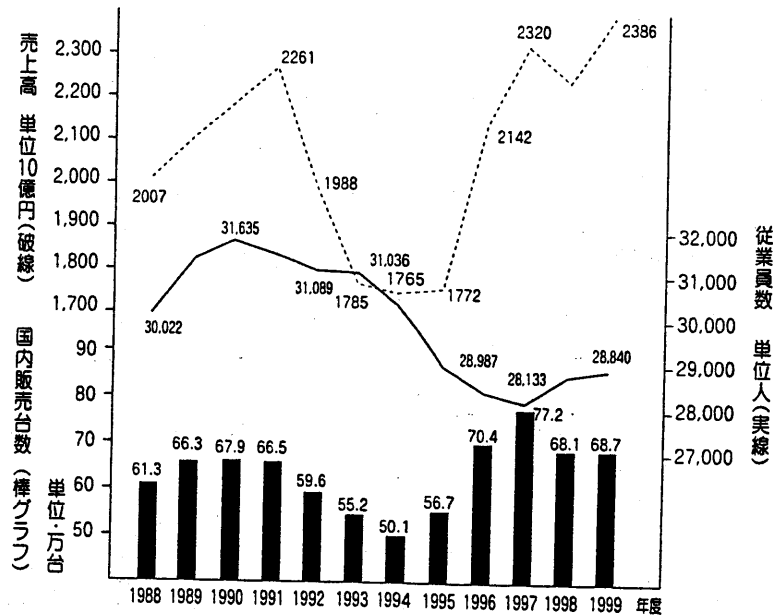
(2) 製品開発の集権化と加速化：新製品開発の集権化と開発・生産・販売の連携の強化が図られ、成熟しつつある自動車市場でいかにして、N360 やシビック CVCC のような本田技研的な売れ筋商品を創り出すのかという点が焦眉の課題であった。製品開発の集権化と加速化の実現は、川本体制下で緊急の改革課題であり、この課題に対応するために「四輪事業本部」が設置された²⁵⁾。技術主導型経営ではしばしば、進んだ技術を採用したよい商品を開発・販売すれば、ユーザーは必ずついてくるという考え方に陥りがちである。技術開発重視のプロダクトアウト思想は、それが行き過ぎれば、しばしば企業経営を悪化させることになった。この時期の自動車産業は、米国との貿易摩擦による輸出の自主制限、バブルがはじけたことによるセダン需要の低下、その結果としての国内生産台数の逡減という市場の成熟化という課題に直面しつつ、また市場の成熟化がもたらすユーザーニーズの多様化への戦略的対応を迫られていた。

「四輪事業本部」は、開発・生産・販売が一体となって、より消費者ニーズに即応する商品開発を実現させ、新しい技術の導入と魅力ある製品開発(プロダクト・アウト)と、売れ筋の発見と開拓(マーケット・イン)とを統合して、開発の集権化と加速化、コストの削減を総合的に企画・調整するために設置された²⁶⁾。

本田技研工業は、これまでの技術開発重視、現場・現実・現品の重視、ワイガヤによる自由な発言の尊重というこれまでの伝統を一時停止して、意思決定と商品開発のスピードアップによる経営危機の乗り切りの方向へ大きく舵を切る決断をした。「本社・四輪事業本部が次期モデルの商品開発全体を担当し、本田技術研究所が将来的な研究を担当するという、明確な役割分担ができ、完全な本社主導の研究開発体制がとられることになった」と指摘される制度改革が行われたわけである²⁷⁾。小栗・丸山らの研究によると、四輪事業部では「RAD」と呼ばれる新車開発の最高責任者体制の採用による指揮系統の整備と、「VEET」制度と呼ばれる設計部門と販売部門の合同チーム制によるコスト管理の徹底などが図られることになった。

この時期の四輪事業本部の最大の成果の一つが、「オデッセイ」の開発であり、1990年代後半の本田技研の収益の柱となる新しいRV路線の端緒となったコンセプトの商品化

図9-2 本田技研工業（単独）四輪売上高 国内生産台数 従業員数の推移
(1988 - 1999)



資料：四輪車売上高と従業員数（正規）については、本田技研工業HPより
国内販売台数については、日本自動車工業会のHPを参照した。

である。本田技研工業の社史『語り継ぎたいこと：チャレンジの50年』によれば、「先進性・独創性にあふれた技術・商品群」として15ケースの技術・商品群が示されている。長円形ピストンエンジン、カーナビゲーションシステム、VTECエンジンと並んでこのオデッセイがあげられており、「開発者の信念と情熱から生まれた生活創造車」と紹介されている²⁸⁾。

アメリカでの四輪自動車の人気は、より高級車から、自分にあった車へとシフトしており、このなかでミニバン、RV(レクリエーション・ビークル)あるいはジープタイプの車が求められるようになっていた。バブルの崩壊後、セダンの需要が減少し、自動車貿易摩擦もくすぶっていた。本田技研工業はこれまで、このRVタイプの車種を生産した経験がなかった。AHMからの提案により開発が着手された。が、しかし、この新車開発は正式な開発としては採用されず、業務指示外での暗黙の開発として継続された。フロントは、セダン感覚で、高さも低く、車内はウオークスルーが可能となり、後部は3列目のシートを倒せば、カーゴスペースとなるデザインが採用された。1990年代の中期におけるホンダの経営危機を救うことになる、このヒット車は、最初は既存の乗用車生産ラインを改造し、最小限の追加投資で、アコードの台車と部品を最大限活用する方向で量産が開始された。

このセダン感覚のミニバンは、1994年10月から、オデッセイというネーミングで、3チャンネル同時発売という方式で販売された。スポーツジャーナルや市場とに受け入れられ、94-95年RJCニュー・カー・オブ・ザ・イヤーと、94-95年日本カー・オブ・ザ・イヤー特別賞を受賞し、増産につぐ増産の体制となった。また、このミニバンは、1990年代後半の本田技研工業の主力カテゴリーの一つに育っていき、その後、1995年にCR-V、1996年にステップワゴン等のヒット商品を生み出すことになった²⁹⁾。

(3) 海外現地生産の増強と現地モデルの開発体制の強化へむけての準備とそのためのマトリックス組織の確立がおこなわれた。1990年代に入ると、日本の自動車産業はこれまでのような対米輸出に依存した生産の拡大が困難になり、相対的な収益性の低下に悩まされることになる。まず、日本メーカーの世界シェアの低下がすすむ。前述のように日本の自動車産業は国内生産・輸出型から国内生産・海外現地生産型へと変化を迫られ、まず米国での現地生産が始められた。また、1990年代の円高、ドル安が進行し、ドル安・円高が進んだ分だけ国外での日本メーカーの自動車価格は上昇する。この結果として日本メーカーの世界生産シェアの減少を招くことになった。

この1990年代に、海外現地市場のアメリカを中心とする地域でシェア拡大に成功した日本メーカーはトヨタ自動車と本田技研工業であり、世界シェアの拡大でみるとそれに成功したのは本田技研工業とスズキ自動車のみであった。結局、米国市場において、日本メーカーは日本国内のような横並びの競争市場を形成することが出来ず、多くの企業は対米戦略に失敗して淘汰され、多数の劣位企業と少数の優位企業とに分化する結果となった³⁰⁾。

アジアでは、1990年代に入ると欧米メーカーの強気の拡大戦略が行われ日本メーカーのシェアが低下した。このため、アジアにおいても現地生産の強化と現地モデルの開発による、アジアカーを生産せざるを得なくなった。これらの動向は、避けがたく国内生産の縮小をもたらす。アジアでの世界の自動車メーカーによる生産能力増強は、一時的には実需である消費量を上回って展開され、過剰生産能力を抱えることになった。この動向の中で、日系メーカーは生産調整で慎重に対応したため、結果としてシェアを奪われることになった³¹⁾。ただし、2000年代に入ると一転して、アジアで人口規模の大きい中国・インド等の諸国での自動車・二輪車ブームが進展し、海外現地生産・輸出とも拡大する。

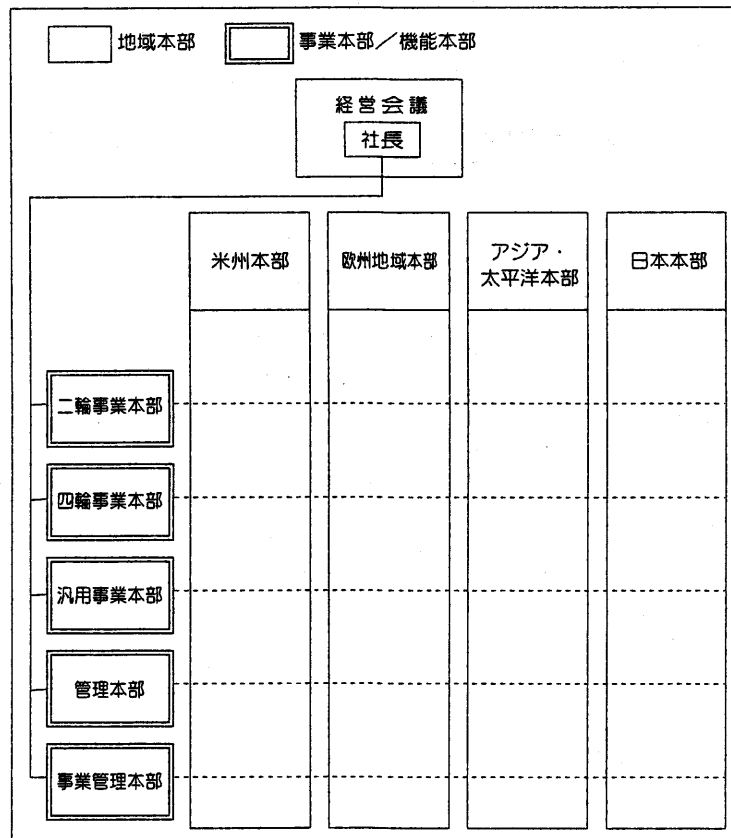
1990年代における日本メーカーのもう一つの悩みは、収益性の低下の問題であった。1990年代前後における円高の進行は、日本メーカーの特技であった輸出とそれがもたらす輸出利益を不安定化させた。結果として、輸出先である先進国や世界の景気の影響をより強く受けることになった。80年代の後半(85-89年)と90年代の前半(90-94年)の2回、円高と相手国の不景気によるダブルパンチを経験する。この円高・ドル安に対応して、国内の合理化、省力化を進めれば進めるほど、貿易収支の黒字が増え、さらに円高を促すという悪循環に耐えねばならなかった。また、円高による利益減少ぶりを価格に上乗せすると、今度は輸出量が減少した。海外生産に乗り出した企業の経営が何らかの原因で悪化したとしても、しばらくは撤退に結びつかず、競争力の弱い企業の連結決算の悪化をもたらすことになった。

グローバル化の進展は、輸出の減少、日本国内の生産の縮小をもたらし、相対的に生産コスト上昇と生産性の低下がすすみ、企業経営を圧迫した。つまり産業の空洞化が進む条件が増えていった。当然ながらこの環境は、日本メーカーの収益の構造を悪化させる。つまり、これまでのような日本流の優れた人材を活用しつつ、生産とシェアの両方を拡大していくという路線がうまく回らなくなった。海外生産へと真っ先に軸足を移動させた本田技研工業といえども、経営の悪化に直面する可能性が高くなってきた。このためどうしても、欧米流の迅速な解雇とM&Aの組み合わせによる危機への対応という路線の魅力が強くなっていった。グローバルイゼーションを生かして、本業の強化と多角化経営の成功を両立させた企業は少数であった。最終的に本田技研工業がグローバルイゼーションの勝者に

なるのか敗者になるのかはわからないが、多くの日本メーカーは、シェア(成長性)と利益(収益性)の両面での経営の悪化に苦しみ、結果として技術と経営環境への適応能力を低下させる可能性は高い。

本田技研工業は、国内市場の成熟対策と海外現地生産の拡大の2面戦略を維持することにし、国内ではシェアにこだわらず、利益の確立を急ぎ、国内工場での生産技術の高度化とガソリンエンジンからの大転換というパワートレインの開発実用化に取り組むこと、また、海外では事業の拡大と「現地モデル」の開発の促進強化策で対応することになった。このための経営組織として、図9-3で示したようなマトリックス組織形態が採用されることになった。この論文での検討対象である1994年の改革の時点では、世界を4つの地域本部制をとることで横の広がりとしてカバーし、それぞれで独自の現地モデルを開発・生産する体制を確立する、なおかつ縦の広がりとして5つの事業本部と機能本部でカバーする方式がとられた。3つの事業本部としては、ホンダの事業の3本柱である2輪事業本部、四輪事業本部、汎用事業本部が据えられている。

図9-3 本田技研工業の改革とマトリックス組織



(出所) 酒詰裕治, 「新時代の人, 組織の調和と活性化」, 早稲田大学商学部, (助) 経済広報センター編, 「自動車産業のグローバル戦略」, 1995, 中央経済社, p180から引用。

4 本田技研工業と90年代前半の経営危機

4-1: 経営構造改革とホンダ経営理念の再検討

川本信彦社長の下ですすめられた、ホンダの経営構造改革(リストラクチャリングに

相当する)のうち、経営理念の再検討、仕事の進め方の改革、さらには組織の運営方法の改革の3点をより詳しく検討してみたい。ホンダ・ジョブ・コンセプトと仕事の進め方の改革、マトリックス組織の導入による世界戦略の採用は、90年代の本田技研工業における経営構造改革の、焦点の改革であった。

ホンダの「経営理念」の中核は、しばしば指摘されてきたように、基本理念としての「人間尊重と三つの喜び」、「社是」、「運営方針」の3つが挙げられる。それらを総称して、ホンダではグループで共有する「ホンダフィロソフィー」と呼ばれている。この「ホンダフィロソフィー」は、本田技研工業の経営理念と考えることができる。が、基本理念の前に、ホンダウェイを置き、その構成要素としてホンダ文化とホンダフィロソフィーの2つを挙げる場合がある。この場合、ホンダ文化としては三現主義(現場・現物・現実)、絶対価値の追求(相対価値の軽視、ベンチマーキングの嫌悪)、文鎮組織(フラットな組織、上司・トップとのけんかを奨励)、学歴無用(学歴そのものには価値も意味もない)、ミニマムルール(長所の重視、多面的評価)、ワイガヤ(独創的アイデアの要求と本質論議の奨励)を挙げている³²⁾。

基本理念は、ホンダの経営理念の基礎をなすもので、「人間尊重」と「三つの喜び」から構成されている。「人間尊重」とは、その言葉通りすべてのものの基礎に人間尊重があらねばならないということである。酒詰裕治(1995年当時本田技研工業管理本部人事部長)は、このホンダの人間尊重主義を次のように説明している。人間は本来、夢や希望を抱いてその実現のために考え創造する、自由で個性的な存在である。ホンダは、会社という組織を、共通の目的の実現に向かって、それぞれが役割を担う個々人の集団としてとらえており、その役割を果たす過程で、一人一人が持てる能力を十分に発揮することが期待されているのである。企業のどのような成果も、こうした従業員一人一人の努力の成果としてとらえる—ここにホンダの人間尊重という考え方が込められている³³⁾。

ついで「三つの喜び」とは、「買う喜び、売る喜び、創る喜び」の三つを実現できる商品を作るということである。三つの喜びをもう少し詳しく説明すると、「買う喜び」とは、ホンダは、エンドユーザーの喜びをホンダの究極の喜びとし、顧客の期待を超える新しい価値を加えた商品を提供し続けること、「売る喜び」とは、顧客の喜びはホンダの商品を販売するホンダ系販売店、代理店の喜びでもある。ホンダは販売店、代理店が誇りを持って販売できる商品を提供し続けること。「創る喜び」とは、エンドユーザーと販売店・代理店の期待を超える商品、すなわち「ホンダはやっぱり凄い!」と感動していただける商品は、それを開発・生産する者が創る喜びを付与して世に送り出す商品でもある。ホンダはすべてのホンダマンが創る喜びを手にするよう、働く場の環境整備に万全を期すこと、と説明されている³⁴⁾。

ホンダの「社是」は、もともと、本田技研工業が小さな町工場である時期に作成されたものであるが、「わが社は世界的な視野に立ち、顧客の要請にこたえて、性能のすぐれた廉価な製品を生産する」とする、世界的な視野にたつものであった。ホンダの事業範囲が現実に世界的規模となり、この社是は英文で表記されるようになり、前述の日本語を英語訳した表現が、1962年にホンダグループ全体の社是として採用された³⁵⁾。1992年の経営構造改革を着手するにあたり、社是の検討が行われ、世界的企業に成長した本田技研工業の現実に適合する社是の制定が考えられた。が、結局この1962年の英文表現を逆に和訳

して、それを社是として採用することが決められ、次のような表現に変更された。「わたしたちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で提供することに全力を尽くす」。この「新社是」は、ホンダの置かれた現実をよりの確に表現したものとなっているが、基本的な変化は見られない。つまり、「三つの喜び」、「社是」という経営理念については、原型回帰する方向で改革が着手されたと言えよう。「運営方針」では、次の五か条が規定されている。

常に夢と若さを保つこと。

理論とアイデアと時間を尊重すること。

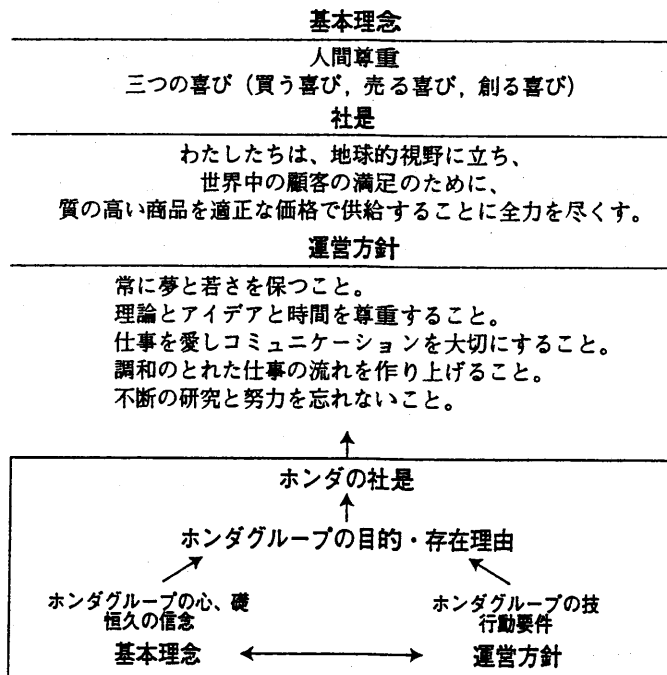
仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること。

調和のとれた仕事の流れを作り上げること。

不断の研究と努力を忘れないこと。

ホンダの2008年のHPでは、この「運営方針」の文章の下に、次のような文章が加えられている。Hondaは「夢」を原動力として、個人・社会への新たなモビリティを提供すべく、事業活動を行ってきました。現在では幅広いカテゴリーで独創的な技術・商品を開発生産する企業へと成長、世界各地のお客さまが望む商品・サービスの提供のために、販売はもちろん、商品の生産や開発までも現地で行う体制を整えました。同時に、企業市民として社会的な責任を果たすべく、Hondaは環境や安全への取り組みを積極的に行っています。

図9-4 ホンダの経営理念とその再検討



出所 『新ホンダ哲学』、前掲、p63

4-2: ホンダ・ジョブ・コンセプトと仕事の進め方の改革

ここで検討しているホンダの経営構造改革は、国内の自動車生産台数・国内自動車販売台数、国内自動車保有台数、国内自動車運転免許保有者数、対米自動車輸出台数等の指標がピークに到達しつつあった1990年前後の時点における、仕事の進め方の再構築である。ホンダにとっては、先端技術を搭載した四輪自動車さえマーケットに提供していれば飛ぶように売れた時代から、市場が飽和しつつあり、先端技術とともにコストと品質のバランス、環境への負荷の軽減、パッシブおよびアクティブな安全性能向上等の要求を組み込まざるを得なくなった時代環境の中での経営構造改革であった。

1984年には日本の海外輸出台数は611万台に到達していた。1980年代から日米貿易摩擦の主要課題の一つに自動車の対米輸出台数の制限が取り上げられ、日本の自動車産業の米国での生産の開始が課題となっていた。ホンダは比較的早い時期から、「消費者の近くで需要のあるところで生産する」という方針に基づき、1980年オハイオ州メアリーズビル（Marysville）の2輪車工場の隣接地に、四輪車工場を建設、1982年11月にはホンダにとってはじめて、また日本の自動車メーカーにとってもはじめての米国製自動車であるアコード・セダンを完成させることができた³⁶⁾。

このため自動車貿易摩擦が日米貿易摩擦の焦点であった1980年代末をみると、HAM（ホンダ オブ アメリカ）は、1987年には四輪車738306台を生産しており、米国への現地生産化では日本自動車企業の最優等生の一つであった。このためホンダは、対米輸出自主規制の影響を他の日本企業ほどには受けなかった。

1990年代初頭のホンダにとっての課題は、国内市場の成熟と販売台数の不振であった。この対策の中心となったものが、「仕事の進め方」の改革である。酒詰裕治によれば、この改革のポイントは、(1)ホンダ式TQMの導入と、(2)マーケットインの徹底とHJC（ホンダ・ジョブ・コンセプト）の導入の2点である。ホンダ式TQMの導入では、仕事を客観的に、事実は事実としてとらえて、重点指向を勘案しながら、体系的、全社的に仕事を進めていく。このような方法で整備された計画を立案し（P：plan）実行（D：do）していく。ついで実行されたものをチェック（C：check）して、それを計画にフィードバック（A：act）していく。このPDCAサイクルを毎月きっちりと回しながら、目標・計画を達成していき、質の高いマネジメントを達成することが求められることになった。

次いで、マーケット・インの徹底とHJC（ホンダ・ジョブ・コンセプト）の導入では、(1)個人と企業が目的を共有し、それぞれの役割に応じて目標を設定し、体系的に実行する。(2)目標を文章化し、上位者とのツーウェイ・コミュニケーションにより、目標の設定・結果の評価を行う。これを実施するため全役職者に対し年俸制を導入する。(3)目標管理を導入することで各自の役割責任を明確にすることであった³⁷⁾。

ホンダ式TQMとHJCの導入により、新技術を採用する新製品の開発とマーケットにおける売れ筋の発見とを、高い水準で両立させる企画が可能となった。これにより、前節で言及したような開発の集権化・加速化と、製造・販売コストの削減との両面作戦を可能にする素地が形成された。

ブレークダウンされた長期目標に基づき、実行すべき中期計画を策定される。3年を目標時点として、それまでに「何を」、「いつまでに」、「どのくらい」達成するのか、それをどの条件で達成するのかが策定される。この方法で、全社目標が個人の目標にまで、ブ

図 9-5 「本田技研工業と TQM の改革 = PDCA」

企業環境の悪化、市場低迷

- 高度成長時にはカバーされていたムリ・ムダが表出してきた。
- 成長拡大路線により身についた企業体質の変換が必要
- ムリ・ムダを排し、より効率の高い経営の追求

→TQMの導入 (1992.4.1 スタート)

改革のポイント

①ホンダのTQMの定義

- 客観的に事実を事実としてとらえ、重点指向するなかで、体系的・科学的・全社的に計画(P)・実施(D)・検討(C)・処置(A)を繰り返す質の高いマネジメントを行う。

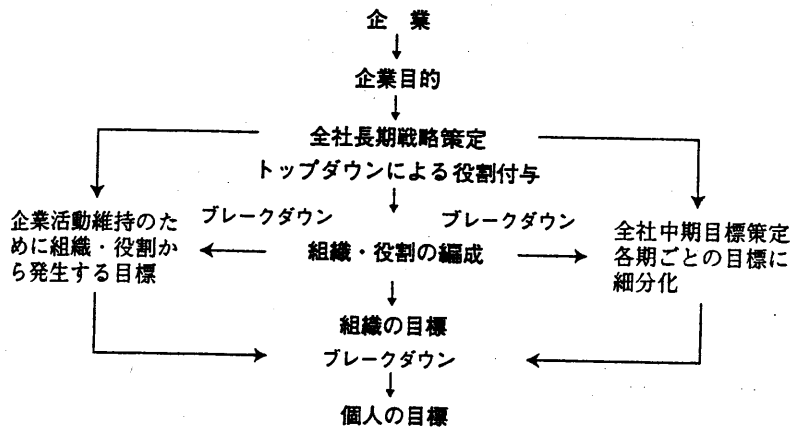
②日常の業務の中で マーケットインの徹底
その方策の柱として

HJCの導入 (HONDA JOB CONCEPT)

- ①個人と企業が目的を共有化し、それぞれの役割に応じて目標を設定し、体系的に実行する。
- ②目標を文章化し、上位者とのツーウェイ・コミュニケーションにより、目標の設定・結果の評価を行う。HJC～全役職者対象→年俸制
- ③目標管理を行うことで役割責任を明確にする。

出所:酒詰裕治、「新時代の人、仕事、組織の調和と活性化」、前掲書176頁から引用。

図 9-6 「本田技研工業と HJC の改革 = 目標管理制度」



出所: 図 9-4 と同じ

レークダウンされていく。ホンダ式 TQM とホンダ式目標管理 (ホンダ・ジョブ・コンセ

プト)の導入は、急速に規模を拡大してきたホンダの組織を、ビジョナリー・カンパニーとしてのホンダ理念を保持しつつ、成長した大企業の現実に見合う「仕事の進め方」を導入することで、効率的な業務組織の実現を目指したものである³⁸⁾。

表9-2 ホンダの経営構造改革と成果主義：年表

- 1987年 役員室に人活性化委員会を設置。
- 1988年 1. 企業理念の再構築 2. 仕事の進め方の改革 3. 組織の改革 4. 人事諸制度の改革を内容とする構造改革の骨子を作成。
藤澤武夫死去(78歳)
- 1989年 生産部門を対象とした新勤務制度を導入。長年の懸案であった時短についても3日を一気に短縮。「ホンダマネジメントガイド」を発行。
- 1990年 栃木工場発足
川本信彦 本田技研工業の第4代社長に就任。「第4次中期計画」
社長・副社長が国内事業所を巡回。従業員との直接のコミュニケーションを促進。
- 1991年 組織を事業部制的運営に切り換え、より機能別に動く主体的組織を目指す。役員
の役割責任制、ホンダ特有のワイガヤをやめてトップダウンに方向転換。
本田宗一郎死去(84歳)
- 1992年 大規模な組織改革実施 理念やフィロソフィーの再検討。また TQM(Total
Quality Management)をスタート ホンダ・ジョブ・コンセプト (Honda Job
Concept)、PDCA サイクル 課長職以上の管理職に年俸制導入 高齢者再雇用制
度のテスト的導入 介護休職制度の導入などの組織改革。栃木製作所が発足
- 1993年 役職者の年俸制度の第2ステップを実施。円高 1ドル百円台。「第5次中期計
画」、70期決算(1993.4-1994.3)、71期(1994.4-1995.3)売上高のボトム。
- 1994年 資格制度の改定と役職任期制 ニューライフサポートプログラム：進路多様化
支援策を拡大発表。
日米欧アジアの四地域本部体制。現地化を進め現地モデルの開発。
- 1995年 第4回従業員意識調査を実施
- 1996年 「第6次中期計画」スタート。CR-V、ステップワゴン、S-MX と、RV車の売れ
行き順調。
- 1997年 五専務体制を敷き、権限を移譲。川本社長、「ビジネスウィーク」の特集で97
年のトップ経営者 25人に選出。四輪車、日本での生産台数と米国での生産台数
が、100万台近くでほぼ同規模となる。
- 1998年 吉野 浩行が本田技研工業の第5代社長に就任する。利益創出力、技術力、グロ
ーバル展開。
共創フォーラム発足。創造的な職場づくりを目指す。
- 1999年 創立50周年記念社史『語り継ぎたいこと チャレンジの50年』を刊行
国内四輪営業本部、広域営業所を閉鎖して、その役割・機能を地区営業部へ集約、

組織運営体制を強化

- 2001年 TQMの見直し開始。
- 2002年 TQM これまでのPDCAに、DSTを追加しDST－PDCAサイクルとする。PDCAサイクルにDream・See・Thinkを加えて、効率と創造の両立をめざす新方針。業務の中に、「夢を描く」・「自分で見て知る」・「自分で考える」を加えようとするもの。
- 2003年 ホンダ入社10年前後の主任級社員を対象に年俸制を導入して、定期昇給を廃止。福井 威夫が本田技研工業の第6代社長に就任する。新TQM推進。ホンダらしさの再生「先進創造」を目指す。管理職任期制廃止、効率重視のTQMを「効率と創造の両立」をめざす新TQMへ。目標管理も見直し。
- 2004年 本田技研工業（中国）投資有限公司設立
- 2005年 二輪車生産累計1億5千万台達成
- 2006年 「さらなる飛躍に向けて、Hondaの取り組み」。太陽電池事業の新会社設立。国内四輪販売3チャンネルを統合し「ホンダカーズ」としてスタート。埼玉県寄居町に一貫生産四輪車工場の新設と発表。年産20万台規模で、2010年に稼働予定。

5：中間管理職年俸制と役職任期制の導入

5-1：人事処遇制度の改革と年俸制の導入

人事処遇制度の分野における1992年からの改革の焦点は、年俸制の導入、役職任期制の導入、進路多様化支援プログラム（NLSP）の3点である。ここではまず新しいインセンティブシステムの導入例としてのホンダ「年俸制」の特徴を検討し、ついで「若さをたもつこと」を理念とするホンダの管理職の若返り方式とされた「役職任期制」の特徴を考察し、最後に、「進路多様化支援プログラム」を検討してみたい。本田技研工業における成果主義的施策は、(1)「中間管理職や現場管理職」への年俸制・役職任期制の導入の試みであるという点、(2)社内における広範囲な職種を対象に実施された点、(3)大企業としては早い時期に導入された点などの特徴を持つ。

ところで、本田技研工業の研究開発部門に相当する「(株)本田技術研究所」の開発技術者である主任研究員・主任技術員や主席研究員に対しは、年俸制がすでに導入されてきた。この「高度専門能力活用型」職員に対する年俸制導入のねらいは、フレックス・フリータイム制の実施をも含んで、高度な専門職をもつ「スペシャリストの働き方の改革と待遇改善」を目指すものであった。また、本田技研工業は、優秀な開発技術者を専門職のままトップ経営者に引き上げる企業文化（本田技術研究所のトップは、本田技研工業のトップとなるための登竜門としての役割をはたしてきた）をもち、技術者のまま本社の管理職となるコースと、役員待遇を受けながら専門技術者でありつづけるコースとを分離してき

た。この主任研究員や主任技術員、主席研究員、主席技術顧問に対しては以前から、年俸制を導入していた。

同様に、役職者の若返りと関連して、ホンダでは社長の世代交代が順調に進んできたことに注目する言及は多い。役職者の世代交代は、ホンダの社長の個人的決断というよりは、初代社長の勇退以来のホンダの伝統であり、また、退職金等の制度にも支えられきた点に注目したい³⁹⁾。

本田技研工業は、1992年に子会社の(株)本田技術研究所を含む全管理職約4500名を対象に、年俸制を導入すると発表した。これまでの企業の高成長時代に管理職が急増、この時点では管理職の比率は全従業員の9.5%にも達していた。この管理職比率の高さは、企業成長の成熟化とともに、ホンダの企業文化の一つである「四割任用」とも関連するものと考えられる⁴⁰⁾。1992年の経営構造改革に当たって川本信彦社長は、自動車国内市場の飽和感と、その中における本田技研の自動車販売台数の相対的伸び悩みを背景として、現場管理職および比較的勤続年数の長い社員に対して、定期昇給の廃止、業績連動型賞与などの積極的な報酬制度の改革に踏み切る方針を採用した。

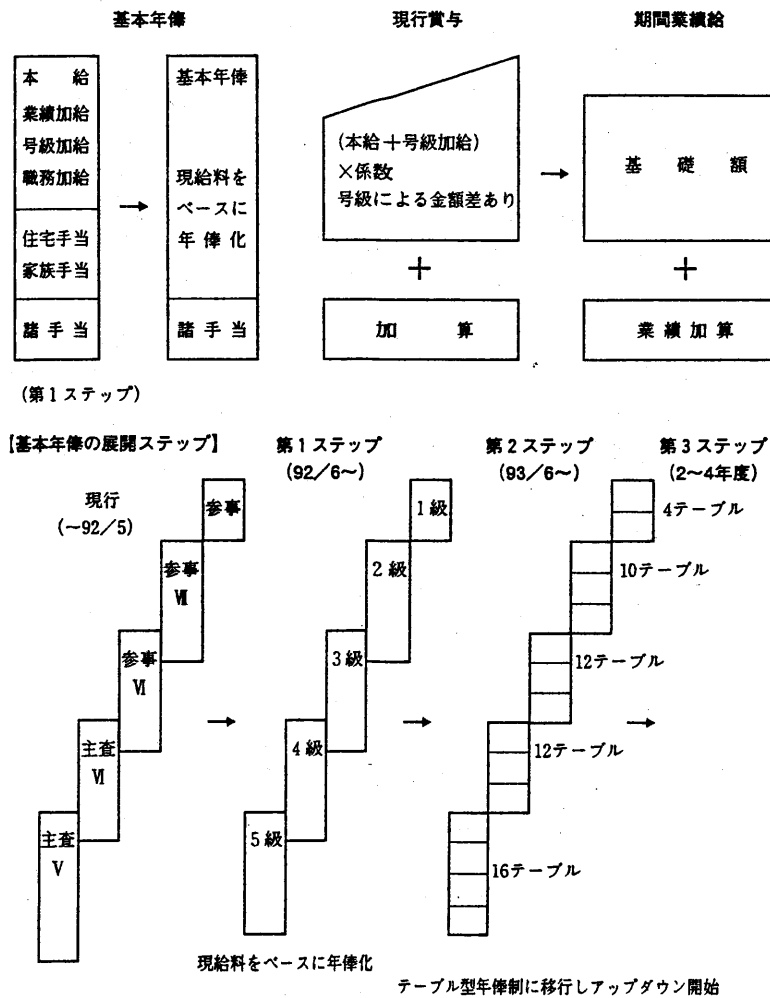
1992年6月から管理職年俸制度が実施された。この「管理職年俸制度」は、月給に相当する「基本年俸」部分と、それまでの賞与に相当する「期間業績給」部分の2つの部分から構成されている。両者の比率はだいたい65対35に設定されていた。同年6月にこの「基本年俸」と「期間業績給」を明記した「年俸通知書」が、全対象者に手渡された。「基本年俸」は、従来の基準内賃金(本給+業績加給+号俸加給)と役職手当にあたる「職務給」、「住宅手当」、「家族手当」の合計に相当するもので、これが前年度の評価によって年額が決められ年俸となり、それを12で割ったものが毎月支給されることになった。通勤手当と食事手当などの諸手当は手当として残され、別途支給される。評価は、それまでのような「能力評価」ではなく、困難度、重要度、達成度を要素とした単年度の「個別評価」となった。その後、テーブル型年俸制に移行し、各役職等級ごとに4から7のランクの「基本年俸」テーブルを参照して、年俸額が決定されるようになった。「基本年俸」部分は移行過程として3年の据え置き猶予が実施され、現状の月収額をほぼ保証する形で開始された。

これまでボーナスは、本給相当分に号給加給を加えたものに、一定の係数 α を掛け合わせて決められていた。この改革によりボーナスに相当する「期間業績給」は、「基礎額」と「業績加算」部分とで構成されることになった。つまり、「企業の業績」に応じて支給水準が決定される業績連動部分と、各役職等級ごとの「基礎額」および個人の業績によって変化する「個人業績加算」を加えた部分とで、構成されることになった。また、個人業績の加算部分を大きく取ったことで、ボーナスに占める業績部分の占める比率が高くなった。役職等級が同じで、その期間の評価も同一ならば、年齢に関係なく期間業績給(ボーナス)は同額となる⁴¹⁾。移行期である猶予期間の第一段階が終了するのは3年後の1995年6月とされ、この時期以後、本格的に年俸制が適用されたが、「期間業績給」部分については、1992年12月の冬のボーナスから改革が実施された。

基本年俸部分は、本人と上司とが話し合い、毎年6月に決定されるが、3年が経過した導入4年目からは1級から5級まである管理職の等級それぞれに5つから7つ程度のモデル年俸が定められ、各人は実績をもとにどれに相当するのかを上司と話し合っ

とになった。達成度が年度ごとに考課され、それが翌年度の「基本年俸」に反映される方式である。当然ではあるが、目標を超過達成した管理職は年俸が上がり、過少達成の管理職は年俸が下がる。超過達成や過少達成が一定期間以上つづく、等級の昇格や降格が実施される。また、論理的には、著しい業績の変化に対しては、一発「飛び級」や、一発「降級」もあり得る。後者の「期間業績給」部分でも、30歳代後半の若手課長に相当する5級の管理職の場合では、冬のボーナスでは多い人で250万円、少ない人では150万円程度となり、最大100万円の格差がつきうるよう制度設計された。

図9-7 本田技研工業と年俸制の導入と展開



出所：亀山直幸「年俸制導入と日本型雇用慣行」、『日本労働協会雑誌』、1995年6月号、No.423、61-67頁：事例2の図2から引用

この本田技研工業における年俸制の導入は、定期昇給を現場・中間管理職に対し廃止するものであったことから、注目を集め、その後の年俸制の論議の先行事例の一つとなった。それまで、日本で導入されていた年俸制と比較しておきたい。滝田誠一郎は、これまで、

日本企業における年俸制には、「初期型年俸制」、「日本型年俸制」、「成果主義型年俸制」の三つのタイプがあると指摘している⁴²⁾。まず、(1)「初期型年俸制」は、本来ならば夏と冬に支給する賞与を12等分し、月々の給与に上乗せして支払うタイプの年俸制。早い時期に導入された年俸制にこのタイプが多い。賞与の支給形態が異なる点をのぞけば、賃金体系そのものは従来からある年功給、能力給と何ら変わりがない名前だけの年俸制といえる。(2)「日本型年俸制」は、目標管理制度による業績評価を基本にし、評価結果を<賞与のみ>に反映させるタイプである。年功給の下でも企業業績や部門業績に応じて賞与の支給率は差が設定されていた。ただし、生活給としての意味をもつ月々の給与部分は、定期昇給やベースアップによって穏やかに昇級する仕組みにしてきた企業が多かった。年俸制という形をとりながらも、管理職層に対しても日本的な年功賃金の考え方を残しているタイプで、これまでの年俸制のほとんどがこのタイプであった。例：東京ガス 90年導入 部長クラス対象など。(3)「成果主義型年俸制」とは、目標管理を評価方法として利用する点までは(2)の日本型年俸制と大差がないが、その後が異なる新しいタイプである。翌年の基本年俸(=月給部分)が、どの評価ランクがつくかによって、決定される年俸制である。前述のようにホンダの場合は、年収の6割にあたる基本年俸にも業績評価部分がある。残りの年収の4割は主として企業の期間業績連動給からなるボーナス(賞与)である。評価がよければ昇級幅が大きく、悪ければ減給になるように設計されている。例えば、若手の課長クラスの場合、評価結果しだいで月給で最大5万円、賞与部分で最大220万円、合わせれば年間で280万円ほどの差がつく計算になる。個人の業績評価で、かなり大きな給与のアップダウンとなる給与制度が導入された。

この説明にあるように、ホンダの管理職年俸制は、新しく登場した「成果型年俸制」に分類される。これまで一般に日本の大企業の賃金システムでは、賞与(ボーナス)で格差が大きく設定されたとしても、月給部分では運用面において生活給的に運用されることが多かった。例えば、地方銀行A銀行では、能力と資格要件を厳しく運用すると、若手社員では、その資格に割り振られる号俸の上限に張り付くケースが多くなるため、年功的自動昇級の上限を高くし、定昇の上限をできるだけ高く設定していた。これまでは、係長に相当する主任、さらには課長に相当する職位になるまで定期昇給を設定していた。この定期昇給を廃し、管理職の下限にまで年俸制を拡大するというのが、本田技研工業における1992年人事制度改革の目的である。

また、ホンダの改革では、ボーナス部分で期間業績連動給が適用されているのが特徴である。ただ、このように基本年俸と期間業績給との二本建てで構成しているのは、年一回の評価で向こう一年間の報酬額を決定するという本格的年俸制(しばしば完全年俸制と呼ばれる)の導入は時期尚早との判断からで、そのため現行の賞与的要素を残すことになったと指摘されている⁴³⁾。

支払い総額賃金が、企業の期間業績のありかたにもリンクされているので、低成長期・成熟期の賃金モデルとしてはより現実的なものになっているが、働く側から考えると今後も所得の安定、ライフイベントと所得との関係も必要なので、企業業績の変化をどの程度敏感に給与に反映させるのかについては、それぞれの社会の実情に合わせて決定していく必要がある。

また、ホンダは主任級に対しても、2003年から年俸制を導入した。1992年の管理職年

俸制の導入では、課長以上の中間管理職(非組合員)を対象に「成果主義的年俸制」が導入されたが、2003年の改訂では、主任級以上に「成果主義的年俸制」が導入されることになった。ホンダは、勤務年数10年前後までの「能力開発ステージ」とそれ以後の「能力発揮ステージ」とを区別し、前者の「能力開発ステージ」では成果主義型年俸制は適用せず、これまでの年功的要素を含む定昇を維持するが、それ以後の主任級では、「能力発揮ステージ」として定期昇給は廃止され、「成果主義的年俸制」が適用されることになった。

給与格差は、主任級でこれまでの月々約5千円から2万円へ拡大する可能性がある。対象は、ホンダとグループ企業9社の約4万人。2006年までは移行期間、2007年から完全に実施⁴⁴⁾された。要約すると、1990年代での本田技研工業での「管理職年俸制」の導入のねらいは、(1)処遇ルールを人・生活ベースから役割・目標達成度ベースへ原則転換した。中間管理職の処遇原理を、年功的側面を残すものから、より成果主義的なものへと変化を促そうとした。ただ、入社後10年前後までは「能力開発ステージ」として年功主義的要素含む定期昇給を維持し、このステージでは能力開発のための猶予期間をみとめ、企業への定着を促そうとしている点にも留意する必要がある。ホンダの属人給から職務給への移行は、「能力発揮ステージ」で明確になるよう設計されたわけである。つまり、30歳代後半からは、ホンダ型成果主義が適用されることになる。(2)中間管理層の意識改革を促すこと。これは、目的必達型の仕事を進め、参画型、発信型リーダーへの成長を促すこと。意識改革を促し、行動力のあるリーダーの育成を促すことである。事業が成長路線を邁進しているときには、年功的な管理職でも見よう見まねで仕事をこなしていたが、事業環境の厳しい時代には革新型で発信型のリーダーが求められることになった⁴⁵⁾。(3)こうして生まれた「革新型で発信型」の中間管理層に、その成果に対してこれまでよりも大きな格差のある給与で報い、中間管理層へのインセンティブを強化しようとしたものである。成果をあげた現場・中間管理職に対し、よりメリハリのある報酬で報いて、<やる気>を刺激しようとしたものである。

5-2：役職任期制と現場・中間管理層の若返り策

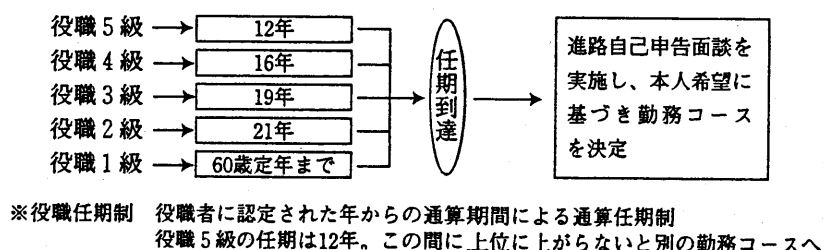
日本の企業で、「役職定年制」と呼ばれる制度を導入している企業はかなり見られる。調査によれば⁴⁶⁾、最近では従業員3000人以上の規模をもつ企業の56.6%が役職定年制を導入していた。ただし、その導入の時期は「1995年から1999年」が最も多く35.7%、ついで「2000年以降」が23.8%と多かった。「1990年から1994年」は、19.0%、「1985年から1989年」は10.7%、1984年以前は、合計しても10.8%であった。現在「役職定年制」を導入している企業の6割近くは、1995年以降に役職定年制を導入していることがわかる。本田技研工業は、1994年に「役職定年制」からもう一步進んだ「役職任期制」を導入することを決定し、1997年から適用を開始した。

ホンダの「役職任期制」は、「役職定年制」に成果主義を加味したものである。「役職定年制」は役職を満了し、離脱する上限の年齢のみを定めているのに対し、「役職任期制」では、役職者の資格等級に到達した後、より上級職に到達するまでの期間の滞留可能年数の上限を定めたもので、それを超える場合は原則、降格となるいくつかの勤務コースを選択するよう定めたものである。また、役職位が上があれば上がるほど成果責任が問われる仕

組みとなっているのが特徴である。実績をあげると、年齢に関係なく、役職位に登用され、報酬が上がっていくことになる。ただし、一定年限のうちに次の上位のランクに昇進しない場合、現在就いている役職を辞め、後進に道を譲り、自らは定められた勤務コースの1つを選択しなければならないとする制度である。

本田技研工業の場合、役職任期が最初の役職に就任してからの通算年数型で設定されているのが特徴である。最初の役職である役職5級の「役職任期」の場合は、図-8の「本田技研工業と役職任期制」にあるように12年と定められている⁴⁾。この役職に就くモデル的な平均年齢を43歳とすると、43プラス12で役職任期の上限は55歳となる。この間に次の上位の役職に到達しないと、その役職任期の上限に到達した時点で、前述のように別の新たな勤務コースを選択しそちらに移動することになる。前述のように役職任期は、通算となっているので、43歳で5級に昇進した人が、54歳で4級に昇進した場合、「役職4級の役職任期16年」マイナス「5級在任期間の11年」と計算され、役職4級の「滞留可能年数はあと5年間」と認定されることになる。可能なかぎり早く上位の役職に就かないと、次の役職での滞留可能年数は累積的に減算されていくシステムとなっている。

図9-8 本田技研工業と役職任期制



出所：渡辺一明、『先進事例に見る「成果主義」人事制度のしくみ』99頁から引用

役職任期を終えた社員は、本人の希望と選択に基づき、会社が提示する4つの職務コースから一つを選択することになる。4つの職務コースは、以下のようである。

①専任職コース

60歳の定年退職まで正規従業員として在籍できるが、第一線の地位を外れ、部下を持たないスタッフ業務となるコース。リフレッシュ休暇(1-2ヶ月)あり。給与水準は、任期終了時年収の85%となる。他のコースを選択しない場合は、基本的にはこのコースとなる。

②契約専門職コース

高度な専門性を備えた役職者のみを対象とし、会社の選抜を経て採用される。いったん退職し、一年毎の契約社員になるコース。プロとして専門領域の技術的業務を担当し、給与水準は任期終了時の95%。60歳までの契約更新が可能。

③フレックス専任職コース

いったん退職し、一年毎の契約社員となるが、週3日又は4日勤務のフレックス勤務が可能。(本人の希望と業務内容により決定)。給与水準は勤務形態による。60歳

まで契約の更新が可能。

④選択退職コース

本人の意思に基づき申請され、会社が認めた場合、退職金の優遇措置がある。年収×40%×60歳までの残存期間（最長6年）。早期退職優遇制度に相当するもの。

ところで、実際に役職任期に到達した社員が、どのコースを選択したのかについては次のような報告がある。役職任期制は、導入から3年後の1997年から適用が開始されたが、1999年の報告で、この年までの任期到達者は約400名。多くは50歳代前半。このうち、①専任職コース…83%、②契約専門職コース…7%、③フレックス専任職コース…0%、④選択退職コース…10% というパターンで勤務先コースが選択されたという⁴⁸⁾。

「役職任期制」は、役職任期の期間を短く設定し、その更新点で成果を問うもの、例としてオンワードが導入していた役職任期は、部課長を対象として2年ごと（後に1年ごと）の更新審査を設定していた。長いもので京阪電鉄で次長7年、課長10年と最長年数が指定されていた。ホンダの「役職任期制」の特徴は、役職に就任してからの通算累積型である点で、平均や標準より大きくずれると、次の次への昇進が制約されていくタイプのもので、若干の猶予はあるが、長期間に及ぶ成果業績を問われることになる⁴⁹⁾。ただ、この制度の公正な運用には、長期間にわたり昇進のチャンスが均等に保たれている必要がある。この制度の運用はかなりむづかしい。このためか、役職任期制は、福井威夫が本田技研工業の第6代社長に就任した2003年に廃止されている。

ところで、役職定年制と役職任期制を適用している企業に対し、広くその運用状況を質問したアンケート調査によると、「ほぼ問題なく運用されている」が52.7%であるのに対し、「運用されているが、問題課題が多い」が36.6%、「制度はあるものの形骸化している」が4.5%であった。また、「運用されているが、問題課題が多い」の比率が、結構高い点に注目したい。このため役職定年制と任期制については、「今後も変更なく運用していく」が45.5%、これに対し「制度は存続させるが、何らかの変更を検討したい」が35.7%みられた。また「制度廃止を含めて検討したい」は4.5%であったが、3000人以上の大きな企業ではこの比率は11.8%まで高くなっていることがわかる。これらの点を含んで考えると、役職任期制については、改善や再検討が求められていると言える⁵⁰⁾。

3：進路多様化支援プログラムと従業員数のスリム化

本田技研工業は、役職年俸制や役職任期制の導入とあわせて、管理職でなくとも、40歳前後からの一般従業員をも対象とする「進路多様化支援プログラム」を、1994年から実施した。このプログラム導入の目的は、意識・価値観の多様化と新たな人生のスタートを切る人への支援と説明された。

図9-9 本田技研工業と進路多様化支援プログラム

意識・価値観の多様化への対応 新たな人生のスタートを切る人への支援		
プログラム名	対象者	内容
ニューライフサポートプラン (役職者)	45歳以上57歳未満の役職者	年収1年分相当の 転職支援金を支給
ニューライフサポートプランI (一般従業員)	45歳以上58歳未満の一般従業員	年収1年分相当の 転職支援金を支給
ニューライフサポートプランII (一般従業員)	38歳以上45歳未満の 一般従業員(勤続10年以上)	年収1年分相当の 転職支援金を支給
永年勤続者休暇プラン	57歳以上の役職者	最大3年間の休暇、休暇中、 年収の40%相当を支給
転職サポートプラン	45歳以上の従業員	転職先の斡旋、紹介料の 会社負担

出所：渡辺一明、『先進事例に見る「成果主義」人事制度のしくみ』

「ニューライフサポートプラン」は、①45歳から57歳未満の役職者に対し、年収の1年分相当の転職支援金を支給することで、進路の多様化を促進しようとしたタイプ（役職者プラン）。これに対し、②一般従業員の45歳以上58歳未満の従業員に年収の1年分相当の転職支援金を支給するタイプ（一般従業員プランI）。及び③38歳以上45歳未満で勤続年数が10年以上の一般従業員に対し、年収の1年分相当の転職支援金を支給するタイプ（一般従業員プランII）を設定して、進路の多様化を促進しようとしたものである。

この他、57歳以上の永年勤続者を対象として、最大3年間の休暇を与え、その期間、年収の40%相当を支給し、進路の多様化を促進しようとする「永年勤続者休暇プラン」がある。また、45歳以上の従業員に対して、転職先の斡旋、紹介料の会社負担を実施する「転職サポートプラン」がある。これらのプランは、役職者から40歳前後の従業員までを広くカバーしているのが特徴である。これらの各種転出プランの導入・適用と、新規の採用数をひかえることで、本田技研工業の主力工場の従業員数は、1988年に18720人(100)であったが、1992/1993年でピークの24493人(131)まで増加し、それ以後減少を始め、1996年で22248人(119)、1997年がこの期間のボトムで21022人(112)まで減少した。その後、若干上昇して1999年には21773人(116)まで増加している。1992/3年と1999年を比較すると、生産現場の従業員数は2720人減少(11.1%のマイナス)していることがわかる⁵¹⁾。この従業員数減も留意しておく必要がある⁵²⁾。

表9-3 本田技研工業の工場従業員数の推移

単位：人（ ）：指数

年度	1988	1990	1991	1992/3	1994	1995	1996	1997	1998	1999
(四輪) 本田技研	18720 (100)	23200 (124)	24438 (131)	24493 (131)	23357 (125)	23037 (123)	22248 (119)	21022 (112)	21671 (115)	21773 (116)
狭山工場	6260 (100)	6250 (100)	6540 (104)	6543 (105)	6184 (99)	6011 (96)	5767 (92)	5335 (85)	5139 (82)	4999 (80)
和光工場		2017 (100)	1892 (94)	1728 (86)	1577 (78)	1549 (77)	1518 (75)	1396 (69)	1324 (66)	1262 (63)
栃本工場 (高根沢)	2797	-	226 (100)	313 (138)	276 (122)	280 (124)	297 (131)	280 (124)	372 (165)	623 (276)
真岡工場		874 (100)	964 (110)	964 (110)	997 (114)	999 (114)	948 (108)	814 (93)	820 (94)	816 (93)
芳賀工場	-	-	-	-	-	-	-	-	173 (100)	167 (97)
浜松製作所	-	4277 (100)	4162 (97)	4162 (97)	4229 (99)	4281 (100)	4237 (99)	4220 (99)	3966 (93)	3930 (92)
鈴鹿製作所	9663 (100)	9782 (101)	10654 (110)	10783 (112)	10094 (104)	9917 (103)	9481 (98)	8977 (93)	8757 (91)	8673 (90)
八千代工業	-	-	-	-	-	-	-	-	1120 (100)	1303 (116)
(二輪) 熊本製作所	-	2300 (100)	2453 (107)	2635 (115)	3149 (137)	3257 (142)	3222 (142)	3009 (131)	2961 (129)	2962 (129)

(注) 八千代工業は軽四輪を生産している。四輪の完成車を生産しているのが本田技研の従業員数に含んだ。熊本製作所は軽四輪用のエンジンを生産。

出所：「自動車年鑑ハンドブック」各年から作成

データの関係（および工場の操業開始年の関係で、基準となる年度が異なる。左端の100の数値が基準となる年度(母数)の数値である。

6：まとめ

本稿の目的は、近年の成果主義をめぐる論議を取り上げ、成果主義をテーマとする先行研究の流れを検討することで、成果主義という概念で、これまで、なにを論議しようとしていたのかを検討することにあつた。成果主義の概念は、マスコミやコンサルタント業界で明確な定義を与えられることなく使われ始めた概念であるが、論議の焦点は、(主として)ホワイトカラー(現場管理職や中間管理職)の活性化あるいは生産性の向上についての試みであるという点にある。1990年代にはいると、管理職やベテラン社員への「年俸制」の導入と業績評価、「役職任期制」と現場管理職の若返り策が実施された。あるいは

「目標管理」と「数値化された業績評価」とを直結させる報酬管理が検討され、バブルがはじけた後の時期に経営危機に直面した企業の経営改革として注目されるようになった。ついでこの「年俸制」や「目標管理・業績評価」の論議が、「成果主義」の用語を冠しておこなわれるようになっていった。

この活性化あるいは働き方の改革の試みが、「成果主義」として集約されていったが、広くは（１）給与決定方式における原因志向より結果志向、長期志向より短期志向、賃金格差の拡大を「成果主義」の強化の尺度と考える考え方と、（２）ホワイトカラーの働き方における労働時間と賃金との結びつける際の、エグゼンプトや場所や時間の自由化の論議、裁量労働制やフレックスタイム制、名ばかり管理職などの柔軟な労働時間の設定をめぐる論議や、仕事と家庭の両立をめぐる論議に関連する考え方とがある。本稿では前者の、成果と評価にもとづく報酬管理や人事管理の側面を検討した。これらの変化は、「働き方」の変化に伴う安定雇用制や年功制の変化を表しているもので、これまで企業における人的資源管理の主たる対象であった常用職員層のスリム化をめざす雇用ポートフォリオの導入とも関連する論議であった。

1990年代から現在までの期間で、成果主義としてはどのような類型が考えられたのかを、四つの軸を中心に検討・整理してみた。まず、近年の成果主義には、成熟期に到達した産業における企業が、事業分野や経営理念、業務管理の方式や経営組織の改変の一貫として、企業の存亡賭けて報酬管理や人事管理の改革に取り組む「事業再構築（経営構造改革）型の成果主義」が多く見られた。そこでの人事制度改革として、年俸制の導入と定期昇給廃止による総額賃金管理がみられた。

また、成果と評価の強調と、短期間化、結果としての格差の拡大は、近年の成果主義の大きな特徴の一つである。この際、ホワイトカラーの働き方を評価する方法として、目標管理の手法が採用されたが、その評価尺度として、誰にとっても紛れのない数値尺度の設計は、職務の内容からして難しい職務が多く、どうしても相対評価のマイナス面を抱えることになった。

可能な限り「誰にとっても紛れのない数値尺度の設計」を試みそれを実現させるには、かなりの試行錯誤と改革への取り組みが必要となる（タケダや富士通における改革参照）。ところで、不思議なことに、成果主義を導入した企業においても、期間業績等の数値は、必ずしも、直接的かつ短期的に、報酬上の格差の尺度を採用した企業で高いとは限らず、かえって、「分離型の成果主義」を採用する企業で、高業績企業が見られた（トヨタ）ことが注目される。また、成果とそれを生み出す可能性をもつ行動を合わせて評価し、両者を結びつけようとする過程における工夫を、報酬評価に含める「プロセス重視型成果主義」が、成果主義の標準的モデルとなりつつあることに注目したい。

太田肇は「仕事の市場価値や利益への貢献を本人に還元すること」をめざす「開かれた成果主義」の採用を提唱している。この「開かれた成果主義」には、成果を金銭的な報酬で受け取ろうとする「積極的成果主義」と金銭以外の報酬でも受け取れるような個人の選択を可能にする「消極的成果主義」がある、とする指摘は興味深い。成果主義への動向を支持する論者の中にも、成果主義を金銭的報酬で動機づける働き方ではなく、多様な働き方の選択を許容し、働き方の創造への動機づけやモチベーションの強化をもたらすような「働き方」の実現を図ろうとする視点が存在することに注目したい。

ついで本稿では、日本における成果主義をめぐる論議の特徴を理解するために、成果主義という用語に収斂していく前の、具体的な経営改革の過程とそこで導入された具体的な人的資源管理の改革との関連を、本田技研工業を事例として検討した。本田技研工業の事例では、まず経営危機がありそれに対応する経営改革の中で成果主義が採用されていた。本田技研工業の社長に就任した川本信彦は、以下のような経営改革方針を策定し、危機克服に着手した。(1) 技術開発主導型企业における「開発・生産・販売」の連携強化つまり「技術開発の重視とコスト意識の両立」、「マーケットインの重視とプロダクトアウトとのバランス」、過剰品質の適正化、シェアと販売台数のバランス、(2) 海外現地生産の加速と現地モデルの開発体制の確立へむけての準備とそのためマトリックス組織の確立、(3) 人的資源の再活性化のための「年俸制」と「役職任期制」の導入、従業員規模の適正化 (4) 国内販売網の整理統合への取り組みなどの項目が総合的に実施された。

この結果、技術開発重視とニッチ市場への挑戦で拡大路線を邁進しつつ、創業期の中小企業的組織風土を維持しようとしてきた本田技研工業から、自らを大企業としての自覚を持ち、その効率化策としてリーン生産方式・無駄の排除・コスト意識の強化をめざす本田技研工業へと方向転換が試みられた。経営理念では「人間尊重と三つの喜び」や「社是」や「運営方針」での源流回帰、経営組織や働き方では創業以来の大改革というように、是々非々の改革が進められた。ホンダの「経営理念」の中核は、「三つの喜び」、「社是」、「運営方針」などであるが、この部分では創業時の理念の再回帰が行われていることに注目したい。

これに対し、ホンダの組織風土であった絶対価値の追求(相対価値の軽視、ベンチマーキングの嫌悪)、文鎮組織(フラットな組織、上司・トップとのけんかを奨励)、ミニマムルール(長所の重視、多面的評価)、ワイガヤ(独創的アイデアの要求と本質論議の奨励)などの側面では大改革がおこなわれ、意思決定の集権化、迅速な実行重視のトップダウン改革が採用された。

仕事管理でも、TQM が導入されて PDCA サイクルの徹底が奨励された。(最近になってホンダのトヨタ化の行き過ぎを修正するためか、PDCA に DST : Dream (夢を描く)、See (自分で見て知る)、Think (自分で考える) を追加し、DST - PDCA サイクルが採用されるようになった)。人的資源管理では、労働力の削減が進められるとともに、「年俸制」と「役職任期制」を始めとする改革が行われた。1992 年に、子会社の本田技術研究所を含む全管理職約 4500 名を対象に年俸制度を導入すると発表して注目された。中間・現場管理職において定期昇給は廃止され、年功制が否定されるとともに、賞与部分については業績連動型賞与が採用された。2003 年には主任級まで「年俸制」が拡大された。これにより、勤務年数 10 年前後までの「能力開発ステージ」と、それ以後の「能力発揮ステージ」とが区別された。前者の「能力開発ステージ」では、これまでの年功的要素を含む定昇が残されたが、それより上の「能力発揮ステージ」では、年功的賃金の要素は廃止された。つまり、主任級の中堅社員層まで定期昇給は廃止されることになり、「成果主義的年俸制」が適用されることになった。

ホンダの「役職任期制」は、役職任期の上限が最初の役職に就任してからの通算年数型で設定されているのが特徴である。最下位の役職である 5 級の「役職任期」は、12 年と定められていたので、この役職に就くモデル的な平均年齢を 43 歳とすると、43 プラス 12

で役職任期は55歳までとなる。この間に次の上位の役職に到達しないとその役職任期(この場合55歳)に到達した時点で、「専任職コース」か、「契約専門職コース」か、「フレックス専任職コース」か、「選択退職コース」かを選択し、そちらに移動しなければならない制度である。この制度は、基本的には中間・現場管理職の若返りと、人事の活性化を名目に導入された。役職任期制は、平社員には適用されていない点に留意したい。定年内に役職任期の上限に達すると、後輩に役職を譲らねばならない。勇退して、後輩の指導に当たることになる。この役職任期制については、問題が大きかったのか、福井威夫が本田技研工業の第6代社長に就任した、2003年には廃止されている。

本田技研工業における「年俸制」、「役職任期制」等を検討することで、ホンダにおける成果主義の導入を検討した。その結論として、繰り返しにはなるが、本田技研工業のばあいは経営危機への直面、再建計画と戦略の提示、経営理念から働き方までの改革、経営組織のマトリックス化による世界戦略の提示などの経営改革の一環として成果主義が導入されていることがわかった。この点は、武田薬品工業における成果主義と似るが、タケダの場合は先を見越した経営改革である点で異なる。どちらにせよ成果主義が、単に総額賃金管理策としてだけ導入されるとすれば、人的資源への動機づけとしてはかなりのマイナス効果をもたらすことになろう。「事業再構築(経営改革)の成果主義」の検討をとおしても、この点の指摘は正しいと思われる。また、平常時において「成果主義」が導入され、定着していく過程がみられるとすると、「消極的な成果主義」などの多様な働き方が許容されるようになることを期待したい。主張の明晰さと行動の一貫性を特徴とする個人主義よりも、説得方式の多様性と変化への柔軟な適応力を特徴とする個人主義が求められているように思うからである。

-
- 1) 日経ビジネス編集部、「特集 会社はどこまで変わる 実力主義賃金の正念場 2歩先を行った富士通の理想と現実」、『日経ビジネス』、2001年5月21日号 26-27頁、及び「富士通の終わらない格闘」、同、28-31頁も参照。また、富士通編、『新たなる挑戦』、2004、日経BP社における黒川博昭社長の「TRIOLEで顧客のビジネス変革を支援する」を参照。28-31頁
 - 2) 日経産業新聞編、『ホンダ「らしさ」の革新』、2005年、日本経済新聞社。10頁。ホンダについては多くの、経営書が書かれている。
 - 3) 高橋俊之、「タケダの成果主義とその課題」、『日本労働研究雑誌』、No.554、2006年9月号、労働政策研究・研修機構 85-86頁。タケダの経営改革についてはこの経営改革に取り組んだ、武田國男社長の自伝『落ちこぼれタケダを変える』、2005、日本経済新聞社。本書の後書きに相当する部分で、日本経済新聞編集委員の小林隆次は、武田國男を評して「豪胆な恥ずかしがり屋」と呼んだ。1997年に成果主義による人事評価・報酬制度を全社員に適用したときに、「新人事制度がスタートするが、単に評価の仕組みを変えるのではなく、仕事の進め方そのものを変えてほしい。何のためにこの仕事をするのか、なぜ今これをするのかを絶えず自らに問ひかけ、全社、部門の求める成果を生み出してほしい。」(前掲書、183頁)とのべた。
- 柳原公一、『わかりやすい人事が会社を変える』、2001、日本経済新聞社。同、『勝ち組企業の成果主義』、2003、日本経済新聞社。前者の著作は、2005年に改題、加筆修正されて、文庫

本として出版されている。この著作が、同、『武田「成果主義」の法則：わかりやすい人事が会社を変える』、2005、日経ビジネス人文庫である。この単行本が出版されてから文庫が出版されるまでの4年間の間に、「成果主義」をめぐる論点がどう変化したのかを、比較考察するのは興味ある研究テーマであるように思われる。

4) 高橋俊介、『成果主義 どうすればそれが経営改革につながるのか』、1999、東洋経済新報社。154頁。本書は、成果主義導入の失敗の本質と成功の本質を考察しようとしたものである。成果主義成功の本質として繰り返し指摘されているのは、まずトップによる経営改革ビジョンの的確な作成である。

高橋俊介は、また、「成果主義は組織改革から入り給与改革で終わること」と、「成果主義は劇薬である」ことを指摘している。適切な指摘である。同、『組織改革：創造的破壊の戦略』、2001、東洋経済新報社。第5章。

5) 成果主義の定義についての言及としては、高橋俊介、「特集 成果主義は崩壊する 多数派はスローキャリア」、『Voice』、2004年12月号、80頁参照。

6) C. W. Mills. *White Collar : the American middle classes*, 1956, Oxford University Press. (杉政孝訳、『ホワイトカラー』、1962、東京創元社 現代社会科学叢書)。

7) 伊藤健市、『よくわかる現代の労務管理』、2006、ミネルヴァ書房。60頁。Sanford M. Jacoby, *The Embedded Corporation :Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, 2005, Princeton University Press. (鈴木良始、伊藤健市、堀 龍二訳、『日本の人事部、アメリカの人事部』、2005、東洋経済新報社)。小池和男、『アメリカのホワイトカラー：日米どちらがより「実力主義」か』、1993、東洋経済新報社。B. Ehrenreich, *Bait and Switch*, 2005, International Creative Management Inc. (曾田和子訳、『捨てられるホワイトカラー：格差社会アメリカで仕事を探すということ』、2007、東洋経済新報社)。

8) 安藤喜久雄・石川晃弘編、『日本的経営の転機』、1980、有斐閣選書。

9) 年俸制については、滝田誠一郎、『人事制度イノベーション 「脱・成果主義」への修正回答』、2006、講談社現代新書を参照。

10) 奥西 好夫、『「成果主義」賃金導入の条件』、『組織科学』、2001、Vol.34, No.3 6-7頁。

11) 玄田・神林・篠崎、「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」、『組織科学』、2001、Vol.34 No.3、29-30頁。

12) 佐藤博樹、「ホワイトカラーの働き方と裁量労働制の適用可能性—成果主義が機能するための条件—」、『組織科学』、2001、Vol. 34、No.3 50-51頁及び編者による特集の解題4頁を参照。佐藤厚、『ホワイトカラーの世界』、2001、日本労働研究機構。

13) 高橋伸夫、『虚妄の成果主義：日本型年功制のススメ』、2004、日経BP社。

14) 城繁幸、『内側から見た富士通：「成果主義の崩壊」』、2004、光文社。

15) 成果主義の定義は、前掲、高橋伸夫、『虚妄の成果主義：日本型年功制のススメ』、230-231頁、日本型人事システムの2つの特徴については「はじめに」4頁を、未来傾斜原理については、第4章「未来の持つ力を引き出す」を参照、「経営で一番大事なこと」については222頁を参照。ただし、高橋伸夫による内発的動機づけの説明は、必ずしも充分なものではないとする指摘がある。中村圭介、『成果主義の真実』、2006、東洋経済新報社の第1章第4節『成果主義「批判」への疑問』22-25頁を参照。賃金等の外的報酬が、生活の安定と働く意欲の持続に貢献する側面は、過小評価されるべきではないと思う。

「能力の開発」という視点から、日本の安定雇用制度のメリットに注目したものとして、玄田有史、『仕事の中の曖昧な不安：揺れる若年の現在』、2005、中公文庫。単行本は、2001年刊がある。玄田有史の指摘によれば、短期的な「成果の評価」を重視するのか、長期的な「能力の開発」を重視するのかどうかで、「育成型」成果主義、従業員の能力開発に関心をもたない「放任型」成果主義、および「使い捨て型」成果主義の分類を考えるとされている。同書、148-161頁。

Alfie. Kohn, Punished by Rewards, 1993, Houghton Mifflin. (田中英史訳、『報酬主義を超えて』、2001、法政大学出版会)。報酬の5つの逆効果を参照。

16) 城繁幸、『内側から見た富士通：「成果主義の崩壊」』、前掲。および、同、『日本型「成果主義」の可能性』、2005、東洋経済新報社。安田均、「富士通新人事制度における成果主義と能力主義」、『山形大学紀要 社会科学』、2007年2月、Vol. 37 No. 2 127-141頁。飯島健太郎、「富士通の人事・賃金制度－成果主義処遇の仕組み」、笹島芳雄編、『成果主義人事・賃金』、第三巻、1999、社会経済生産性本部。

17) 「目標管理制度」の富士通版とでも呼ぶべき「目標管理評価制度」の用語については、『富士通労組における「成果主義人事」の検証とこれからの取組み』、『賃金実務』、2006年1月1.15日号 (No.984)、32-37頁を参照。また、目標管理のタイプについての論議としては、井本弘、『目標管理と人事考課：役割業績主義システムの運用』、2007、生産性出版を参照。また、「企業レポート 富士通 ソフト・サービス事業を襲うバブル後遺症とデフレの波」、『週刊ダイヤモンド』、2004年4月3日号、144-146頁。『富士通 黒川博昭社長 わが社の成果主義には「はき違え」があった』、『PRESIDENT』、2004年5月3日号 66-69頁。城繁幸、『「平等」「安定」を捨てた日本型企業の迷走：富士通に見る大企業幻想の崩壊』、『中央公論』、2004年12月号 66-73頁。野中郁次郎監修、黒瀬邦夫著、『富士通の知的「現場」改革』、2005、ダイヤモンド社。佐藤厚編著、『業績管理の変容と人事管理』、2007、ミネルヴァ書房。

18) 「復活は本物か？ 富士通の今後」、『財界』、2004年4月6日号 22-27頁。

19) 山崎元、『会社は2年で辞めていい』、2007、幻冬舎新書。著者は、日本や米国の企業で証券会社のファンドマネージャーを経験している。報酬の問題に言及した際、今日の日本には、二つの成果主義がある。理念化すると、「陽気な成果主義」と「陰気な成果主義」だと述べている。「陽気な成果主義」とは、文字通り、個人の成果に連動して報酬を支払うものであって、個人が成果を上げさえすれば、基本的には、「青天井で」かつ「喜んで」報酬を支払うものである。これに対し「陰気な成果主義」とは、基本的に、ある評価対象グループの支払い総額は決まっていて、そのうえで、個人への支払いが、相対評価により、「お金でも差がつきますよ」(だからもっと働いてください) というのが基本であるとしている。この趣旨の記述は、同書、40-45頁を参照。山崎の指摘によれば、近年の成果主義には、後者の「陰気な成果主義」が多い。また、この「陰気な成果主義」の相対評価基準における「公正さが疑わしい」側面については、城繁幸、『日本型「成果主義」の可能性』、2005、前掲を参照。

20) 今野浩一郎編著、『個と組織の成果主義』、2003、中央経済社。

Stephen P. Robbins, Essentials of Organizational Behavior, 5th Edition, 1984, Prentice Hall. (高木晴夫監訳、『組織行動のマネジメント』、1997、ダイヤモンド社)。笹島芳雄、『最新 アメリカの賃金評価制度：日米比較から学ぶもの』、2008、日本経団連出版。Joseph H. Boyett and Jimmie T. Boyett, The Guru Guide: Best Ideas of the Top Management Thinkers, 1998, John Wiley & Sons Inc. (金井壽宏監訳、大川修二郎訳、『経営革命大全』、1999、日本経済新聞社)。

- 21) 中村圭介、『成果主義の真実』、2006、東洋経済新報社。および、中村・石田編、『ホワイトカラーの仕事と成果』、2005、東洋経済新報社。
- 22) 太田肇、「成果主義の挫折と再生」、若林・松山編、『企業変革の人材マネジメント』、2008、ナカニシヤ出版。第Ⅱ部 第5章。同、『「外向きサラリーマン」のすすめ：ポスト成果主義の時代をどう生きるか』、2006、朝日新聞社。同、『日本的人事管理論：組織と個人の新しい関係』、2008、中央経済社。
- 23) 太田肇は、また、「日本企業の成果主義は、仕事の市場価値や利益への貢献を本人に還元することよりも、どちらかといえば組織の論理にもとづいて従業員を選別し序列化することに重点を置いていることがわかる。要するにそれは、組織の内部最適化を優先する、閉ざされた成果主義だといえよう」と指摘した。この「閉ざされた成果主義」に対して、ポスト成果主義の人的資源管理のモデルとして、「開かれた成果主義」の必要性を主張している。その「開かれた成果主義」が成立しうる条件として、(1) 個人の仕事がある程度独立していること、仕事の客観的な価値が定まっていること。(2) 配属に市場原理が導入されていること。地位や職務に見合った権限の移譲がおこなわれていること、本人の希望に応じた職務、勤務地などの配属先の選択が可能であること。(3) 成果に対する責任を個人に負わせようとするならば、企業内においても個人主導の能力開発、キャリア形成が尊重される必要がある。つまり、これまでのような企業主導でその責任もコストも支給する方式から、個人主導でその責任とコストを負う方式へと、変化する必要があると主張している。太田肇、「成果主義の挫折と再生」、2008、前掲書。
- 24) 2006年3月、3系統の販売網が統合されホンダカーズが生まれ、各販売店はホンダの4輪すべての車種を販売できるようになった。7月には各店舗の屋号の統一、9月からは店舗外装の統一化が開始された。
- 25) George Haour, *Resolving The Innovation Paradox*, 2004, Palgrave Macmillan. (石原昇監訳、サイコム・インターナショナル訳、『イノベーション パラドックス』、2006、ファーストプレス)。
- 26) あるインタビューで、本田技研工業社長である福井威夫は、商品開発における個性重視の方針を次のように述べている。まず、売れ筋への注目とそれへの対応は商品開発の基本である。ただこのマーケットインだけでは、各企業が類似した商品を企画・販売する事態を生みやすく、商品の過剰供給をもたらしやすい。ホンダは、メーカーによる市場へのメッセージが感じられる個性と魅力ある商品(プロダクト・アウト=新しい技術に支えられた創造的商品)を造っていきたいと述べている。
- 27) 小栗崇資、丸山恵也、柴崎孝夫、山口不二夫、『本田技研 三菱自動車』、1997、大月書店、38-9頁。
- 28) 本田技研工業広報部・社内広報ブロック編、『語り継ぎたいこと：チャレンジの50年』、1999年、本田技研工業。
- 29) オデッセイの成功は、本田技研工業の経営を再起させる重要な契機となり、ミニバン・RVをホンダのヒット商品カテゴリーに加える端緒となった。これに対し、三菱自動車は、1990年代前半、取り回しのし易いパジェロや、シャリオ、RVRなどの4WDジープやミニバンの車種を持ち、順調な販売を維持していた。その後、パジェロの姉妹車種である、パジェロミニやジュニアにこだわりすぎて、本田技研工業やトヨタが開発に取り組んだ、都市的で乗用車感

覚の使い勝手のよいミニバンへという市場の流れの変化に迅速に対応することが出来なかった。このライバル企業に先んじていながら、そのポジションを十分に生かしきれなかった対応は、市場の変化のトレンドを読み切れなかった点のみではなく、よい技術ですぐれた商品さえ作ればユーザーがついてくるという「技術至上主義」に問題があったと指摘されている。「何が明暗を分けたか：ホンダと三菱自、十年の双曲線」、日経産業新聞編、『ホンダ「らしさ」の革新』、2005、前掲の序章参照。本田技研工業は、1990年代前半の経営危機の中で、「技術の飼い慣らし」、（その他、「仕事の進め方の改革」、「開発・生産・販売の合同チームによる車づくり」、「マトリックス組織の採用」等）のノウハウを確立した。この経験が、その後のホンダと三菱自動車工業との差違を生んだのではないかと指摘している。

30) 土屋勉男、大鹿隆、『日本自動車産業の実力 トヨタ、ホンダは世界に勝てるのか』、2000、ダイヤモンド社。第1章「日本自動車産業は世界ナンバーワンだったのか」を参照。

31) ただし、2000年代に入ると一転して、アジアで人口規模の大きい中国・インド等の諸国での自動車・二輪車ブームが進展し、海外現地生産・輸出とも拡大する。

32) 小林三郎：本田技研工業（株）、「ホンダのDNA：創造的能力の構築文化」、2004年3月日本組織学会プレゼン資料。

http://www.soc.nii.ac.jp/aos/pdf/04-03-13_honda_kobayashi.pdf 20090102

33) 酒詰裕治、「新時代の人、仕事、組織の調和と活性化」、早稲田大学 商学部（財）経済広報センター編、『自動車産業のグローバル戦略：挑戦から共生へ』、1995、中央経済社の第9章 168頁。

34) 青野豊作、『新ホンダ哲学 7プラス1』、2007、東洋経済新報社 65頁。「社是」の項参照。

35) 出水力、『町工場から世界のホンダへの技術形成の25年』、1999、ユニオンプレス 253頁から引用。この英文表現は次のようである。Maintaining an international view point, we are dedicated to supplying products of the highest efficiency yet at a reasonable price for worldwide customer satisfaction.

36) 稲別正晴編著、『ホンダの米国現地経営：HMAの総合的研究 新版』、1998、文眞堂、第1章参照。

37) 酒詰裕治、「新時代の人、仕事、組織の調和と活性化」、前出 176頁。

38) 目標管理 (Management By Objective) の定義については、P. F. Drucker, The Practice of Management, 1986(1954), Perennial Library. (上田 惇生訳 『新訳 現代の経営 (上・下)』、1996、ダイヤモンド社) 参照。

39) ホンダの役員年金制については、役付き役員は退任後も数年間は退任前の年収をほぼ保証され、80歳までは毎年その約35%を受け取るとされた。現在は廃止。

40) ホンダの四割任用とは、能力が10割ある人に任せる仕事を、ホンダでは能力がまだ4割しかないけれど、やる気のある人に任せようとする経営風土をさす。個人が発揮しうる成果は、能力とやる気の乗数であるので、たとえ能力が4でも、やる気が2倍なら成果=能力×やる気、 $4 \times 2 = 8$ になるという考え方に基づく。信頼して任せてもらおうと、どんなに大変であっても、自分なりの工夫をして成果をあげようと闘志がわいてきて、仕事がおもしろくなる側面に注目する考え方である。1990年代の成果主義の論議には、このおおらかさと能力開発の視点が抜け落ちていけると言える。

- 41) 大梶俊夫、「年俸制と日本的雇用慣行の変容」、『ソシオロジカ』、1996、21 巻 1 号、1 - 17 頁、亀山直幸「年俸制導入と日本型雇用慣行」、『日本労働協会雑誌』、1995 年 6 月号、No.423、61-67 頁：事例 2 によった。及び長銀総合研究所：浅川栄一・茅野広行・町田秀樹著、『年俸制で会社が変わる』、1993 年、日本能率協会マネジメントセンター。特に第 4 章の「本田技研の年俸制」を参照した。また、日本経済新聞、「本田技研、管理職に年俸制 - 6 月から、4500 人、実績で評価」、1992 年 4 月 10 日朝刊、また日経産業新聞、「本田、全管理職に年俸制一年功制廃止、賃下げも」、1992 年 4 月 10 日参照。
- 42) 滝田誠一郎『人事制度イノベーション：脱成果主義への修正回答』、第 1 章「幸せな成果主義・不幸な成果主義」、講談社現代新書、22 頁。
- 43) 久保木晃司編集、「事例 本田技研工業の管理職年俸制」、『経営者』、日経連、1992 年 11 月号「特集 再考・賃金制度」69 頁。
- 44) 「ホンダ、定昇廃止、成果主義徹底、賃下げも」、日本経済新聞、2003 年 1 月 25 日、朝刊。
- 45) 楠田丘、『成果主義賃金：日本型雇用システムにあったこれからの賃金制度』、1997、経営書院。ここで見られる楠田の基本的立場は、「はじめに」に見られるように、21 世紀においても能力主義人事・賃金制度は堅持されるべきであるが、グローバル・スタンダードである成果主義的賃金のもつメリットの部分は、取り入れられねばならないというものである。これにより、低成長が基本となる 21 世紀においても能力主義管理は機能しうるとする考え方である。環境の変動に対応して変動せざるをえない企業業績のありかたを反映する賃金システムが設計され、これまでのような上昇のみの賃金システムではなく、上げ下げの両方の可能性を許容する賃金システムが必要となる。そのためには、定期昇給の廃止と業績評価にもとづく成果主義的賃金の導入が課題となるとするものである。
- 46) 労政時報研究所編集部、「役職定年制・任期制の最新実態」、『労政時報』、第 3617 号、2004 年 1 月。27 頁から 45 頁参照。
- 47) 渡辺一明、『先進事例に見る「成果主義」人事制度のしくみ』、1999、日本実業出版社の第 3 章のケース事例「本田技研工業(株)の役職任期制」、96-102 頁を参照した。また、埼玉県広域連合政策管理部、平成 11 年度報告書、『分権時代における人材開発のあり方』にも本田技研工業の役職任期制についての言及がある。
- 48) 渡辺一明、『先進事例に見る「成果主義」人事制度のしくみ』、前掲、102 頁。
- 49) 廣岡久生、「降格、役職任期制」、『人事マネジメント』、2003 年 3 月号、7-29 頁参照。
- 50) 労政時報研究所編集部、「役職定年制・任期制の最新実態」、前掲、39-41 頁参照。
- 51) 渡辺一明、『先進事例に見る「成果主義」人事制度のしくみ』、前掲、96-98 頁。
- 52) 『自動車年鑑ハンドブック』、日刊自動車新聞社、日本自動車会議所共編、日刊自動車新聞社各年から作成したデータによる。書名は年度により若干異なっている。2001 年以前は、『自動車工業ハンドブック』。

第10章 成果主義の導入と非正規労働の増加

1 「働き方」の多様化と戦力化：問題の所在

近年、先進諸国では、企業システムや労働市場のあり方が変化するとともに、労働力の女性化と非正規労働力の利用が増加し、中高年のモチベーション管理が強化され、「働き方」の多様化と戦力化が進行した。とりわけ、女性労働者と若年労働者では、雇用の「パート化」や「派遣労働者の増加」が進み、中高年労働者や現場監督層では「成果主義化」や「名ばかり管理職化」が進行した。結果として、雇用の「多様化」と「外注化」および「戦力化」と「権限喪失化」が見られるようになった。この企業システムと労働市場との変化の背景にあるものは、グローバリゼーション、情報通信技術の発達、規制緩和の進行などであった。その変化の加速化と規制緩和による枠組みの喪失は、経営環境の「不確実性」を高め、この不確実性を回避しようとして、企業経営では「対応の迅速性」が要求されるようになった。「不確実性」と「対応の迅速性」の増大という労働市場の動向に促されるように、企業システムは伝統的システムから新しい企業システムへと変化していった。

「新しい企業システム」では、正規社員よりも非正規社員の採用が増加し、雇用の「外注化」と「多様化」が進展していった。この結果、正規職と非正規職との間の所得格差が拡大して、社会的な注目を集めるようになった。他方、ホワイトカラー層では、中高年ホワイトカラー管理者の「戦力化」とサービス業現場監督者の「権限喪失化」が進行した。前者は、成果主義の導入による年俸制の導入や賃金格差の拡大という「戦力化」への動きであり、後者は、サービス業現場管理層「名ばかり管理職」において、管理職と平社員と間の境界が曖昧化して、管理職権限が名目化し「権限喪失」の過程が進行する動きである。ホワイトカラー層では、両極化が進行しつつある。

本稿の目的は、「株主資本主義」と「市場原理」を特徴とする新しい企業システムが、安定雇用と累積的な技術改良を特徴としてきた日本的経営¹⁾、とりわけ人的資源システムに対してどのような影響を与えつつあるのかを検討することにある。ここ四半世紀の日本の現状を対象に、企業システム、労働市場、多様な「働き方」が、どのように進展し、その結果としてどのような雇用制度や社会意識が生まれつつあるのかを考察してみたい²⁾。キーワードは、雇用の「多様化」と「外注化」および「戦力化」と「権限喪失化」であり、それぞれの進展状況を検討し、それぞれの動向がもつ意味を考察してみたい。本稿は、このテーマを検討していくための研究作業の一步である。

1990年代初頭から現在まで、日本の産業社会は、「失われた10年」³⁾あるいは「失われた20年」⁴⁾と呼ばれる「長期の不況・停滞期」を経験してきた。景気が回復したかと思えばまた突然、不況が深刻化するといったパターンを3回も繰り返してきた。1回目はアジア経済危機、2回目はアメリカのITバブル不況、3回目はサブプライム不況であった。すべてグローバリゼーションへ積極的に適応していった選択の帰結ということができる。また、人口構成上では、団塊の世代が定年を迎え、他方で少子化が進むとともに労働力の女性化が進んだ。この経営環境の中で大手企業は、賃金原資の総額管理を強めるとともに、労働力の多様化に対応しようとして、ブルーカラーとホワイトカラーの区別を問わない、雇用の非正規化と雇用の外注化を進めていった。この動向の帰結が、2008年後半の派遣労働者の増加、

大量解雇、名ばかり管理職の問題等として注目されることになった。

御手洗富士夫、日本経団連会長は、2009年新年のメッセージで「米国に始まった金融不安はたちどころに世界に飛び火し、世界経済全体を不況の淵に立たせた。今こそ着実かつ大胆な改革の遂行を通じて危機からの脱却を図る必要がある。まずは景気回復に全精力を注ぎ、危機的な経済状況から抜け出さなければならない。その際、雇用の安定に努めるとともに、官民協力して雇用保険等のセーフティネットの強化と働く場の創造や人材育成に一層努力しなければならない」⁵⁾と述べている。

これに対し、日本の労働界を代表する連合会長高木剛は、新年の挨拶で、「日本の景気回復の鍵は内需の拡大の成否に掛かっている。併せて雇用対策にも力を尽くす必要がある。失業時のセーフティネットの整備、職業訓練、仕事・職場の開発と就職の促進や、派遣労働者の契約期限内解雇の防止などに取り組む必要がある。また、雇用か賃金かが問われ、賃金より雇用に指摘する考えがあるが、近年では、この考え方で雇用が守れたことがあるだろうか」と⁶⁾と言及している。

この2つの新年(2009年)のメッセージは、1990年代から進展してきたグローバリゼーションが、2008年夏のサブプライム・ショック⁷⁾を境に大きく暗転して、この時代のトレンドであった市場至上主義、規制緩和、新自由主義のあり方が、なんらかの再検討を求められるようになってきたことを物語っている。20年にも及ぼうとするバブル不況の中での世帯間所得格差の拡大、フリーターの増加、製造業派遣の増加など、あっけない解雇をもたらす市場至上主義と規制緩和のあり方が再検討されるようになった。本稿では、株主資本主義化と市場経済化の四半世紀を対象に、その現状と変化の特徴を検討し、この中で「働き方」の多様化や格差化、戦力化や権限喪失の過程を検討したい。次いで、グローバリゼーションに対応しつつ日本的経営がどう変化し、職業と個人とを結びつけてきた職業意識や社会構造がどう変化してきたのかを考察することにしたい。

本稿の構成は、以下のようである。

1：先行研究あるいは先行事例として、1980年代以降のアメリカでの労働市場の変化と「働き方」の変化を、オスターマンやコーキャンらの『ワーキング・イン・アメリカ』⁸⁾での論議を整理することで検討したい。ついでこの産業や労働市場の変化がどのような熟練や職業を誕生させつつあるのかを、ロバート・ライシュの『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』⁹⁾を検討することで整理してみたい。また渡辺聰子・A. Giddens・今田高俊らの『グローバル時代の人的資源論』での論議を要約することで、モチベーション管理の変化を考察してみたい。

2：グローバリゼーションの下で、日本企業でもアメリカの株主資本主義化の影響が見られるようになり、企業システムの変化が始まった。また、日本社会では高齢社会が進むとともに世帯収入構造が変化して、世帯間所得格差が拡大していった。さらに、ホワイトカラー層の分解による中高年層の所得格差の拡大や、正規社員と非正規社員間の所得格差の拡大傾向が見られるようになった。この総中流社会から希望格差社会への動向を、現状を踏まえつつ検討してみたい。

3：具体的に日本における「非正規雇用の増大」と「派遣労働の拡大」の動向をデータに基づいて確認したい。ついで、パート労働、フリーター、派遣スタッフという非正規労働の特徴を、佐藤博樹らの研究を整理することで検討しておきたい。ここで「働き方」の「多様

化」がどう進みつつあるのかを類型化しておきたい。また、サブプライム金融危機に直面して真っ先に「雇止め」となり解雇された派遣労働者の現実と、セーフティーネットなき雇用調整のあり方の問題点を検討してみたい。この「雇止め」となった派遣労働者に対して、失業保険の受給とともに、再就職のための技術訓練支援という第2のセーフティーネットが準備される必要がある点を指摘したい。

4：中高年層ホワイトカラー層の両極化の進行に注目したい。一方で、成果主義を導入して中高年ホワイトカラーを「戦力化」とするとともに、サービス業現場管理職で「名ばかり管理職」が増加し、サービス業ホワイトカラーの「権限喪失化」が進んだ。経済のサービス化の進展の中で、ホワイトカラーは、専門知識と同業団体にささえられる「ゴールドカラー層」と、サービス業における「名ばかり管理者」層に、両極化しつつある。前者では、ホワイトカラーの高齢者層の「戦力化」が、後者では現場管理職層の「権限喪失化」が進行している。

2: グローバリゼーション、労働市場および働き方の変化

グローバリゼーションの下で、経済体制の垣根を乗り越える交流が始まり、情報通信技術の発展がそれを拡大させていった。ここでは、グローバリゼーションを、「冷戦終結後、市場経済が世界的に拡大し、生産の国際化が進み、資金や人や資源や技術などの生産要素が国境を越えて移動し、貿易も大きく伸び、各国経済の開放体制と世界経済の統合化が進む現象」¹⁰⁾であると考えておきたい。第二次世界大戦後の世界秩序の一翼を担ってきた社会主義経済体制が崩壊し、この地域に市場経済が波及していき、ヒト、モノ、カネ、情報の諸要素が国境を越えて移動する時代になった。この変化を、情報通信技術の発展が支え、その影響は生産・流通・貿易、サービスという広い範囲に及んだが、とりわけ金融工学等の発達もあって、金融業に応用され、さまざまな投機的商品が企画・開発されていった。

この中で、グローバル・スタンダードの名称で、アメリカン・スタンダードが受け入れられていくとともに、日本では、世界最大の人口を抱える中国との貿易と交流が活発化し、中国への工場立地や生産委託などが進んだ。近年では、中国は、生産基地としてだけでなく、顧客市場として注目されるようになってきた。日本は、東に情報通信技術革命下のアメリカ、西に社会主義市場社会化する中国という地理的条件の中で脱工業社会化が進んでいった。

P. オスターマン、T.A. コーキャン、R.M. ロック、M.J. ピオリらによれば、グローバリゼーションの発祥地アメリカでは、「労働市場の変化」や「働き方の変化」が進展し、この変化に対応して雇用の「多様化」と「外注化」が進展し、「新しい企業システム」が登場してきた。アメリカの「労働市場」は、次の5点で、大きく変化した。(1)労働市場において女性労働力が増加し、職場における役割が拡大した。また、アメリカの特徴である民族や人種、そして文化的側面での多様性も、さらに増加した。(2)「高業績 high performance」および「知識 knowledge」と呼ばれる仕事の編成方法が普及した。こうした考え方の中で管理者(exempt)と従業員との間の伝統的な区分が意味を失っていった。(3)労働市場におけるフレキシビリティと流動性の増大、不確実に変化する市場と急速に変化する技術に対応するため企業は長期に及ぶ責任と、変化の遅い画一的な契約を結ぶことを回避するようになった。(4)スキルと学習に対するより高い評価。技術が変化し、知識が進歩するため、

個人のスキルが時代遅れにならないようにするため生涯教育及び継続的学習投資が求められるようになった。(5)労働基準と労働条件を改善し、それを監視するための私的・公的な手段が変化した。組合に組織された労働者の影響力は、過去40年にわたって低下し、労働基準と労働条件の改善には、政府規制の果たす役割が増加した。企業にとって、この規制に対しコンプライアンスを維持することがしだいに難しくなり、政府機関にとっても、法の執行の監視がしだいに難しくなってきた。

企業システムも、これらの労働市場変化の下で、ニューディール期に成立した「古いシステム」から、ニュー・エコノミーの下での「新しいシステム」へと変化していった。アメリカの古いシステムは、次の5つの特徴を持っていた¹¹⁾。(1)アメリカの経済は大きな国内市場を背景にしているので自給自足的であり、国際競争の影響を受けにくい。(2)労働市場で働いている主力は、家族を扶養する男性の賃金労働者である。(3)この家計を支える労働者の雇用はフルタイムであり、安定雇用である。(4)このため同一企業で継続して長期間働こうとする労働者が多い。(5)ニューディール期と戦後期に発展したこの社会契約は、一般的に、生産性の向上は社会の繁栄をもたらし、この結果、労働者の賃金と所得もしだいに増加していくという暗黙の合意を共有していた。

近年のアメリカの企業システムは、それを支えてきた前提が大きく変化する中で、新しいシステムへと移行していった。「新しい企業システム」は、「古い企業システム」と比較すると、次のような特徴を持っていた。(1)アメリカの経済はグローバル経済の一部となり、日本を始め、世界の経済における競争圧力の下にある。(2)女性の就業率が上がり、世帯所得の欠くことができない構成要素となってきた。(3)労働力の女性化が進み、「働き方」の選択は、より「多様化」した。しだいに、労働者はその労働人生を、1つの企業のみで過ごすとは限らなくなってきた。(4)企業は、技術や市場の動向により、また、金融市場からの圧力により、繁栄期であっても労働者をレイオフするようになった。この中で、労働者は自らのスキル基盤を拡大し、キャリア形成をはかり、企業間を移動せざるをえなくなってきた。(5)企業は、従業員の長期雇用に責任を持ちにくくなっている。企業の境界線は、不鮮明なものとなり、企業自身もM&Aや企業分割によって絶えず変化し、定義し直されるようになった。

また、ロバート・B・ライシュは、このような労働市場の変化に対応しつつ、1990年代初頭のアメリカの情報社会では、競争的な立場の異なる3つの職業区分が生まれつつあると指摘した¹²⁾。3つの職業区分とは、(1)「ルーチン生産」、(2)「対人・サービス」、(3)「シンボリック・アナリスト」の各々である。

「ルーチン生産」とは、繰り返しの単純作業であり、これまでの大量生産企業を特徴づける職業である。何度も同じことを繰り返すことによって、世界の市場で売れる最終製品を生産してきた。その中心はブルーカラーと呼ばれる労働者であるが、ハイテクの世界においても、パンチャーや、ルーチン・コードの作成、保守作業などルーチン生産に分類される低所得の仕事は多い。賃金は、労働時間や仕事量によって決定される。基本的な能力として、信頼性、忠誠心、そして対応能力などが求められる。1990年頃の時点で、ルーチン生産労働は、アメリカの雇用の4分の1を構成しているが、その労働は減少傾向にあると考えられた。

「対人サービス」は人間を対象とするサービスであり、「ルーチン生産」が金属や繊維、

データなどを加工したり処理したりする作業である点で異なっている。対人サービス業の給与も、労働時間と仕事量において決定される。作業は、直接人間に働きかけるものではあるものの、全体としてはそれほどの専門性を必要としない単純な繰り返し作業であることが多い。小売り店員、ウェイトレス、ホテル従業員、銀行の窓口、介護職、家事サービス、タクシー運転手、美容師、販売営業、スチュワーデス、警備員などが入る。基本的な能力として、時間への正確さ、信頼、素直であることなどの能力に加え、もう一つ、相手に好感を与え、相手に丁寧かつ親切に対応しうる能力が要求される。1990年頃の時点で、対人サービス労働は、アメリカの雇用の30%を占めており、なお増加の傾向にある。

「シンボリック・アナリスト」とは、問題解決、問題発見、戦略的仲介・媒介などの作業に従事する労働者である。その特徴は、シンボル、すなわちデータや言語、音声による説得、映像表現によるシンボルを操作する能力にある。法律判断、金融工学の開発、科学的法則の発見、新しい手術法の発見、心理学的洞察などのテクニックの操作にある。収入は多様であるが、労働時間や仕事量によるよりも、仕事の独創性、アイデア、問題解決の早さなどによって決定される。研究者、設計技術者、生物工学技術者、投資家、法律家、各種のコンサルタント業、マーケティング専門家、映画監督、作家、ジャーナリスト、テレビのプロデューサー、大学教授などが入ると考えられた。

つぎに、この産業発展の動向は、先進国に共通した傾向ではあるものの、「所得の不平等化」を強めていった。アメリカでは、経営層の報酬が急上昇した。つぎに、この所得格差の拡大は、教育水準と密接に関連することが多かった。また、自動車、鉄鋼、ゴムなどの産業において、男女間の賃金と各種手当の格差は縮小していった。この傾向を強めたのは、「ルーチン生産」企業の衰退であった。こうした産業では、平均賃金はインフレ率に応じて上昇していった。年長の労働者の職は、前任権制度により守られてきたからである。ルーチン生産職の減少は、ルーチン生産職を管理する中間管理職の減少を生んだ。このルーチン生産職の減少は、女性よりも男性に影響を与えた。なぜなら、ルーチン生産職は、大量生産を特徴とする重厚長大企業に多く、そこでは男性が多く雇用されており、彼らの給与は、繊維産業やデータ処理企業で働く女子よりも、高額であったことによる。ただ、低いほうの報酬水準に近づく方向で格差の縮小が進んだ。

渡辺聡子・A. Giddens・今田高俊らは、少し違った角度から、モチベーションに注目して、新しい「働き方」の特徴を検討した。この新しい企業システムで機能するモチベーションの特徴を「職階的成果主義」¹³⁾と呼んだ。企業組織での「働き方」は、大きく「幹部経営者」、「ゴールドカラー」、「ブルーカラーおよびホワイトカラー下級職・サービス業雇用者」、「フレックス雇用者」の4グループに分かれ、それぞれに異なるモチベーション管理が適用されると指摘した。「幹部経営者」と「ゴールドカラー」はアングロ・サクソン型の成果主義、「ブルーカラーおよびホワイトカラー下級職・サービス業雇用者」は日本型のモチベーション管理が適合的であり、経営組織は両方の管理方式を含むという意味で、「ハイブリッド型人的資源政策」となると指摘した。もう少し詳しく説明すると、次のような職階モチベーション管理が採用されるハイブリッド・モデルとなる。

- ① 「幹部経営者」 日本型とアングロ・サクソン型の企業統治、それぞれの優れた点を取り入れたインセンティブが採用される。
- ② 「ゴールドカラー」(管理職・専門職・起業家・コンサルタント) 組織の活性化

と新たな価値の創造に最も重要な役割を果たすことが期待されるグループ。仕事意識のポストモダン化が最も顕著であり、「自己実現至上主義者」である彼らに対しては、戦略的プロセスに参加させ、企画を実現する機会を与え、成果に見合った報酬を与えることによって創造的能力を発揮させることができる。

- ③「ブルーカラーおよびホワイトカラー下級職・サービス業雇用者」 雇用の安定、健康・安全管理、仕事の編成や勤務体制における自由度の拡大、職場の人間関係の満足を重視するインセンティブが採用される。
- ④「フレックス雇用者」（期間雇用者およびパートタイム雇用者） 個々の雇用者の置かれているライフ・ステージや経済社会的状況も多様であるが、多くの場合、雇用の安定、正社員との格差の縮小、正社員への昇格がインセンティブとして採用される。

これらの労働市場の変化と「働き方」の変化は、グローバリゼーションの進展、情報通信技術の革命、規制緩和などを背景にして、世界の先進国に共通して見られる特徴となっていた。次に、株主資本主義化やカジノ資本主義化の動向と、「新しい企業システム」や「新しい働き方」の普及が生み出した「格差社会化の動向」とその日本における「現れ方」を検討しておきたい。

3: 株主資本主義化と所得格差の拡大: 高齢社会化と世帯所得構造の変化

ここ 4 半世紀の間、アメリカの産業社会では、グローバル化が進行し、通信技術の革新と各種の規制緩和が進行した。この中で、「大衆投資家」と「専門経営者」に支えられた企業システムから、機関投資家と投資ファンドの影響が強まって、「経営者」と「投資家」が手を結ぶ企業システムへの変化が進行した。この変化を「株主資本主義」への変化と考えておきたい。機関投資家や株式ファンドの影響力が強まり、「投機資本主義」や「金融資本主義」の側面が強まって、アメリカの企業システムは、次の様な特徴をもつようになっていった¹⁴⁾。①機関投資家のシェアが高まり、それらの機関投資家が企業経営に大きな影響力を持つようになった。この結果、投資ファンドが企業のガバナンスへの関与を強め、他方で高利回りをうたい文句にするヘッジファンドや、プライベート・エクイティ・ファンドなどが登場するようになった。②この株式市場の変化をうけて、経営者の意思決定は、ステイクホルダー（従業員、経営者、株主、債権者、顧客、消費者、取引業者、地域住民など）の中で、とりわけ株主のガバナンスが優先されるようになっていった。Stakeholder から Shareholder への権力の集中が生じた。③またトップ経営層は、従業員とともに受けとる俸給よりも、ストックオプションによる株式報酬への関心が強まり、結果として、短期業績連動型の報酬が一般化していった¹⁵⁾。

この「株主資本主義」の下で、経営者は、配当の増加と株価上昇を可能にする、経費削減や賃金抑制に関心を強めていった。この結果、不況期ではない平常期においても、賃金の据え置きや引き下げや不採算部門の閉鎖、中間管理層における成果主義賃金の導入、パート・アルバイト・派遣・嘱託などの非正規労働力の比率の上昇、福利厚生費の節約による経費節約などが実施されるようになった。また、この「株主資本主義」は、好況局面で、金融工学に裏付けられて「リスクの分散とハイリターン」が両立可能とする金融商品を販

売していった。が、しかし、2008年のサブプライム債の破綻を契機にして、この証券化商品やスワップ商品はあっけなく行き詰まり、リスクヘッジの金融工学と行き過ぎた「金融資本主義」は機能しなくなった¹⁶⁾。

日本社会では、内需主導による発展をめざしたバブル景気が、不動産価格と債券市場の高騰で行き詰まり、1990年代に入ると、不況局面へ移行した。その後、「失われた10年」あるいは「失われた20年」と呼ばれる「長期の不況・停滞」を経験することになった。平成のバブル不況が長びくなか、1990年代末頃からは給与所得者の平均給与は9年連続の減少を記録することになった。また、この時期の前のバブル好況期には、不動産や債権を始めとする「資産格差」が拡大していた。この「長期の不況・停滞」に直面して、高度経済成長期以降の時期に、「一億総中流」社会と言われてきた日本の階層構造は、2000年に刊行された佐藤俊樹の『不平等社会日本』¹⁷⁾にみるように、階層格差や所得格差の拡大が指摘され、母子世帯等の相対的貧困率の高い社会層が注目されるようになった。

この指摘以降、社会学では「格差社会論」や階級階層論が関心を集め、格差を拡大させた背景や要因の検討が試みられるようになった。佐藤俊樹は、社会移動のデータを検討しつつ、ホワイトカラー雇用上層で本人40歳職業に注目して、「明治時代」、「大正時代」、「戦中派」、「昭和ヒトケタ」と順調に低下していた階層構造における世代間開放性が、「団塊世代」で反転して閉鎖性が強まっている点を指摘している。また、山田昌弘は、正社員とフリーターでは、単なる収入の格差以外に、将来の見通しにおける「確実さ」に格差ができて、仕事や人生に対する意欲の有無などの「希望格差」が大きくなるうとしており、この点が最も重要であると指摘した¹⁸⁾。さらに、SSMデータを用いた社会移動の研究においても、(1)身分制の前進的な除去、(2)学歴による選抜システムの確立、(3)基礎財における平等化＝豊かさの達成、(4)女性の独立した就労の拡大などのテーマをめぐって格差問題が検討されていった¹⁹⁾。

ジニ係数や貧困率（年収が全国民の年収の中央値の半分に満たない国民の割合）に注目した経済的な格差や不平等の研究が進んだ。1980年代以後の日本社会の格差拡大の傾向を実証して注目されたのが、橋本俊詔による世帯格差の研究である。橋本俊詔によれば、「家計調査」によるジニ係数の推移は、1960年代には急速に小さな数値に移行しており、このことは日本の所得配分の平等化が進行したことを示している。次いで、1970年代の2つの石油危機の期間一時的に悪化した。

ところが1980年代に入るとジニ係数は、じりじりと上昇し、バブル景気の一時期低下したものの、その後も上昇をつづけていることが指摘された²⁰⁾。また、橋本俊詔は、現代日本社会での相対貧困率の高さに注目した。特に、年齢別や世帯別類型に見た「母子家庭」、「高齢単身者」、「若年世帯主」の貧困率の高さが問題であると指摘した。これらの指摘の後、日本社会の格差拡大の動向が実証的に明らかにされることになった。どのような社会現象が、所得格差や資産格差を拡大させていったのかが検討されるようになった。

大竹文雄は、近年の日本における所得格差の変化を、ジニ係数に注目して検討すると、次の5点が注目されると指摘した。2つは近年の大きなトレンド「変化」であり、他の3つは特定の社会層に見られる「傾向」である²¹⁾。まず主要な2つの変化として、(1)日本の世帯所得格差を測定したジニ係数は、80年代、90年代と拡大傾向にあるが、この上昇トレンドの背景は人口の高齢化の寄与度が大きいと指摘した。(2)もう一つの傾向として世

帯における所得構造が変化し、ダグラス＝有沢法則が消滅しつつあるのではないかと指摘した。これまで、世帯主の所得が低いと配偶者の就労率が上がり、多就労化が見られた。逆に、世帯主の所得が高いと配偶者の就業率は低かった。これにより、個人ではなく世帯としてみたとき所得平準化が見られた。これがダグラス＝有沢法則であった。この点も、総中流化の一つの要因であった。が、1980年頃から、女性の学歴向上と就業率上昇という労働力の女性化が進行するとともに、高所得の男女が配偶者選択をする傾向が強まり、高所得層に見られたダグラス＝有沢法則が変化し、消滅しつつある。この世帯所得構造の変化に対応して、国民の世帯間での所得格差は否応なく拡大しつつあると指摘した。

ついで、特定の社会層や時代に見られる動向として、(1)中高年層における成果主義の導入と格差の拡大、(2)長期化する不況の中での賃金抑制がもたらす格差の拡大、(3)非正規職が増大し、正規職と非正規職の所得格差が注目されるようになった点の3点である。本稿では以下の部分で、この若年層における非正規職の増大による賃金格差の高まりの兆候と、40代層に影響を与えようとしている成果主義的賃金導入の影響による社会経済格差の拡大の動向の2つに注目して、グローバリゼーションとセーフティネットの関連を検討することにしたい²²⁾。

4：非正規職化の時代と派遣労働の拡大

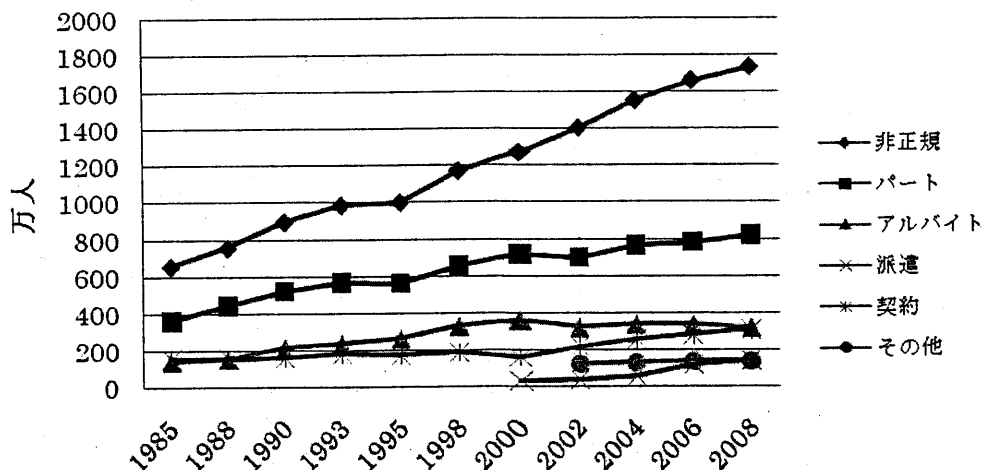
近年、日本における労働力の女性化や高齢化が進んだが、この動向に対応して、「労働力供給の拡大」と「働き方」の多様化が進み、雇用の「多様化」と「外注化」が進んだ。アメリカの先行事例や先行研究に言及したところで検討したように、アメリカにおいても企業システムと労働市場が、古いシステムから新しいシステムへと大きく転換し、この中で雇用の多様化と外部化という流動化が進んだ。以下では、日本における「雇用の非正規化」の動向とりわけ「派遣労働の急拡大の問題」と、ホワイトカラー層における「成果主義」の導入、及びサービス業ホワイトカラー現場管理職の「権限喪失」動向を検討してみたい。

「労働力調査特別調査」（平成14年以降は「労働力調査詳細集計」）を参照²³⁾して、雇用形態の経年変化に注目したい。この期間、雇用者全体では1985年の4259万人から2008年の5485万人まで、23年間に1226万人増加している。「役員を除く雇用者」に注目すると、このうち「正規の職員・従業員」は、この23年間にわずか28万人しか増加していない。これに対し、「非正規の職員・従業員」は1082万人増加しており、ここ4半世紀の増加分の97.5%は「非正規職員」の増加であったと言える。この動向を「正規職員」と「非正規職員」の構成比で見ると、1985年には83.6%対16.4%であったものが、2008年には66.0%対34.0%の構成比率に変化している。非正規職は、正規社員の半数を超えるボリュームまで増加してきたことがわかる。現代の職業チャンスの拡大は、その大部分が「非正規職」と呼ばれる雇用形態の拡大であった。言い換えれば、労働力の女性化は、雇用形態の多様化を中核として、まずは非正規職化の時代という働き方の多様化として定着しつつある。

この「非正規職の多様化」の動向の内訳を示したのが、図10-1である。1985年から2008年までの23年間ににおける「非正規職」の増加の内訳を見ると、「パート」が、462万人増加（増加分の42.7%）、「アルバイト」が182万人増加（増加分の16.8%）、「派遣労働者」

145 万人（2000 年から新しいカテゴリーとして登場し、増加分では 13.4%）、「契約社員・嘱託」及び「その他」154 万人（2001 年から両者が区別された、増加分では 14.2%）であった。「非正規職」増加分の 4 割強は「パート」であった。

図 10-1 正規・非正規の職員・従業員の増加(1985 - 2008)



「アルバイト」は、2001 年頃の 380 万人台がピークで、その後やや減少傾向が見られる。この時期に、急速に増加したのは、なんといっても「派遣労働者」と「契約社員・嘱託」である。「派遣労働者」は、2000 年が、数値上ではピークを示しているが、145 万人を記録している。2003 年の 46 万人から、2008 年の 145 万人まで、わずか 5 年間に約 100 万人も増加していることがわかる。同様に、「契約社員・嘱託」も 2003 年の 226 万人から 2008 年の 310 万人まで、わずか 5 年間で 84 万人も増加していることがわかる。

非正規職の代表である「パート」、「フリーター」（ここでは「アルバイト」の代わりに）、「派遣スタッフ」の社会属性を、佐藤博樹と小泉清子は、次のように整理している²⁴⁾。佐藤らの記述には、近年問題となっている、日雇い派遣や製造業派遣についての検討がなされていない点はあるものの、それぞれの特徴が、手際よく簡潔に記述されている。3 つの代表的な非正規職は、次のような特徴を持つ。

(1) 「パート」短時間だが職場の主力を担う人々

中高年主婦が主力 8 割は既婚者。初職正社員からパートが主流。ブランク期間 出産子育て後、10 年程度後にパートが多い。「時間ができた」・「収入がいる」が理由で、パートを選んだ制約条件には「子育て」が多い。「通勤」は徒歩か自転車で 15 分以内、主婦パートは「サービス職・生産工程・労務職・専門職や技術職」の 4 職種、正社員と同じ仕事をしているが、レベルは入社 3 年以内、フルタイムで働くパートは 1 割強と少ない。特に土、日は休むパートが多い。時給は 1062 円で、年間 130 万円を超えるのはおよそ 2 割に過ぎない。大部分はそれ以下。

(2) 「フリーター」正社員なみに働く人々

フリーターを「19 歳から 34 歳、未婚、アルバイトまたはパートまたはフリーターとして雇用されているもの」と定義²⁵⁾して、その実像を検討²⁶⁾。8 割が中高卒・専修各種学校卒。中退経験者も多い。一人暮らしできているのは 2 割前後あとは親元で生活。半数がフリーターではなくアルバイトと認識をもつ。現在のフリーターは、初職がアルバイトであった者が 7 割。「モラトリアム型」、「夢追求型」、「やむを得ず型」などのタイプがある

が、ずっとフリーターは 24 歳以下では 9 割近くを占める。フリーターになったときにか制約があったかを問うと、「ずっとフリーター」では「なかった」が 8 割を超える。「一度就職したことのあるフリーター」では約 3 割となる。その職務の 7 割は、「接客・給仕」「商品販売」「レジ」「その他のサービス職」などのサービス職についている。フリーターは、週 5 日・6 日働く、「働き者」であった。ただ、半数近くは時給 800 円から 950 円の範囲にある。就業形態には不満である人が相対的に多い。正社員登用制度や教育には関心低し。年齢が高くなると男子は正社員を希望する比率が高くなる²⁷⁾。

(3) 「派遣スタッフ」定着した新しい働き方

男が 1 / 3 で女は 2 / 3 を占める。40 歳未満で未婚者が多い。増加する新卒派遣。今のところ正社員やパート・アルバイトを経て派遣スタッフになった人多し。やりたい仕事・職種を選択できる。残業が少ない。未婚者ではフリーターと同じく、早く仕事に就きたいが多い。「事務職」、「サービス職」「専門・技術職」が中心で、具体的には、一般事務、OA オペレーター、商品販売。複数登録は約 3 割。多くが正社員と同じ仕事をしている。35 歳を過ぎると仕事がかないという意見もある。雇用期間は短く、「1 年以下」4 割と「定めなし」4 割。働き方では勤務先に満足。通勤時間の長さで働いている曜日で不満強し。昇給と賞与の希望が強い。年収は 200 万から 350 万円の層が多いが、200 万円未満も 4 割にのぼる。男性では、「正規雇用」を望むものと、「派遣を続けたい」の比率がほぼ等しい。

「正規職」と「非正規職」の増減を対比しつつ、1985 年から 2008 年までの雇用形態別雇用者数の推移を見たのが図 10-2 である²⁸⁾。この期間をほぼ 5 年毎に 4 つの時期に分けると各時期ごとの「正規従業員」対「非正規従業員」の増減の特徴を指摘できる²⁹⁾。

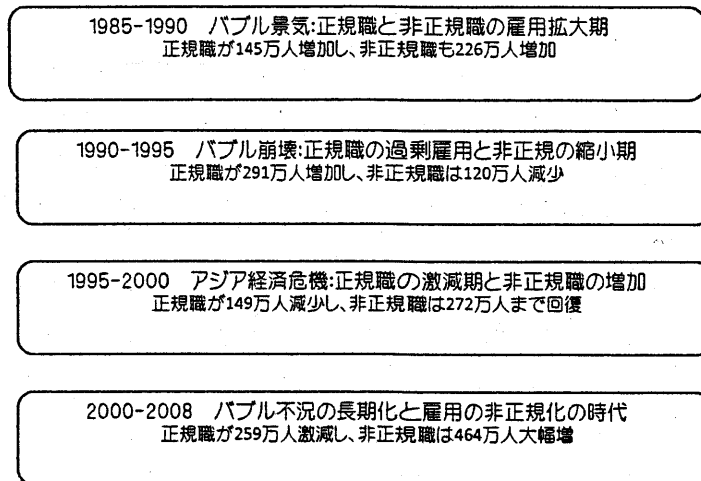
(1) 「バブル景気：正規と非正規の両方で雇用拡大期」：1985 年から 1990 年までの期間は、バブル景気の時代に対応し、不動産と株価の値上がりやリゾートブームの中で好況が維持された時代であった。雇用形態別の労働者数の増減をみると、正社員も 145 万人増加し、かつ非正規社員も 226 万人増加し、計 371 万人も雇用が拡大した。「非正規」では「パート・アルバイト」が 211 万人増、「派遣・契約」が 12 万人増加した。

(2) 「バブル崩壊：正規の過剰雇用と非正規の縮小期」：1990 年から 1995 年までの期間は、いわゆる「バブルが弾けた」バブル崩壊期に対応し、急速に景気が悪化し、一時景気が回復した時代である。景気の転換点の判断をやや見誤ったことも反映して、バブル時代の余勢を調整できずに、「正社員」は不況下でも 290 万人ほど増加した。パート・アルバイトの増加幅は、120 万人とほぼ半減を記録している。結果として「正社員増の時代」となったが、この「過剰雇用」分を抱えたまま「平成のバブル不況」が幕を開けた。

(3) 「アジア経済危機：正社員が激減し、非正規の増加」：1997 年のアジア経済危機をはさむ 1995 年から 2000 年までの時代は、深刻な不況が長期化していった時代であった。1997 年末に発生した通貨危機の影響で、タイ・インドネシア・韓国などの東アジア地域が深刻な通貨危機と不況におそわれ、これが実体経済の不況に及ぶようになると伴に、この地域へ投資していた日本の金融機関にも影響が及ぶようになった。中国への工場の進出ともあいまって、「正社員」が 149 万人も激減し、「非正規」は 272 万人に増加した。

(4) 「不況の長期化と雇用の非正規化の時代」：2000 年から 2008 年までの期間は、更に新規の「正社員」採用が落ち込み、「契約・派遣」「その他」などの「非正規社員」が大幅に増加した時代である。この時代、「正社員」はますます減少して 252 万人減を記録し

図 10-2 正規職と非正規職の増減



た。他方、「非正規」は 464 万人にまで増加した。雇用の非正規化の時代であったと言える。特に、この時期、非正規のなかでは「派遣社員」が、33 万人から 145 万人へと急増し、また「契約社員」「嘱託」「その他」も、162 万人から 449 万人へと急増した³⁰⁾。

雇用の非正規化の動向の中で注目すべき変化は、「派遣労働」という働き方が、公認され、普及して、非正規労働の一タイプとして増加・定着してきた点である。現状では就業者全体に占める派遣労働者の比率はそれほど高いとは言えないものの、不安定なテンポラリー労働ともなりうる働き方の一つであり、セーフティネットの充実が課題となっている「働き方」である。

派遣労働における「労働者派遣」とは、「自己の雇用する労働者を、当該雇用関係の下に、かつ、他人の指揮命令を受けて、当該他人のために労働に従事させることをいい、当該他人とは雇用関係にないもの」と考えておきたい³¹⁾。この派遣労働という「働き方」が生まれ、導入されるようになった社会的背景としては、(1)サービス経済化に伴う職業の専門分化、(2)外注化・下請け化の進行。(3)労働者の意識の変化の 3 点が指摘される³²⁾。労働者派遣事業等小委員会の座長を務めた高梨昌信州大教授は、国会での労働者派遣法の制定をめぐる答弁で前述の(3)の労働の意識の変化について次のように答弁している。「日本的雇用慣行は堅持すべきだと思うが、この慣行のもとでは、中途入職は大変困難である。派遣事業形態というのは短時間就業を希望する女性や、高齢者でまだ働けるがフルタイムの労働ではなしにパートタイムで働きたいというような希望に応えようとする」制度であると答弁している点を留意しておきたい。

まずは、大都市部の女性を中心とする事務労働で、本人が希望する職務や労働期間は選択できるが、勤め先の移動を伴う労働で比較的高い時給をえられる外注化・短期間化、下請け化の働き方の一つとしてスタートした³³⁾。1985 年に労働者派遣法が制定されてから、現在まで約四半世紀が経過して、派遣労働は時代とともに変化してきた。その動向は、変化の焦点に従って、4つの時期に区分できるように思われる。

第 1 期は、「業種が 13 に限定されたポジティブリストの時代」である。1985 年「労働者派遣法」が制定され、翌年の 1986 年「労働者派遣法」が施行され、13 業務にかぎり、派遣労働が認められことになった。初期の 13 業務としては、①情報処理システムの開発、②

情報処理機器の操作、③通訳・翻訳・速記、④トップ経営者の秘書、⑤ファイリング、⑥新商品の開発や販売計画の作成、⑦財務書類の作成、⑧外国との貿易事務、⑨産業用機械や自動車の紹介と操作の説明、⑩各種の旅行サービス事務、⑪ビル等の建築物での清掃業務、⑫建築設備の整備・運転、⑬受付・案内や駐車場の管理等があり、この 13 業務に限って、派遣労働が認められるようになった。この時代が、いわゆるポジティブリストの時代であった。この時代の「派遣労働」の特徴は、先に引用した佐藤らの指摘のようであったと考えられる。

第 2 期は、「指定された業種を除き原則許可のネガティブリストの時代」である。1999 年「労働者派遣法」が大幅に規制緩和され、翌年から、派遣労働は禁止業種以外は原則的には自由というネガティブリスト方式での派遣が可能となった。またこの頃までには、派遣の期間も 1 年から 3 年と延長されていった。この法改正を受けて 2000 年頃から、派遣労働者数の増加が本格化していく。13 業務は、拡大されて具体的になり専門 26 業務と呼ばれるようになり、これらの業務については派遣期間が 3 年まで認められることになった。機械設計、放送機器等操作、放送番組等演出、研究開発、事業実施体制の企画・立案、書籍等の制作・編集、広告デザイン、インテリアコーディネーター、アナウンサー、テレマーケティング、セールスエンジニアの営業、放送番組等の大道具・小道具などの業務が区別されて、名称を与えられ、新しく確立しつつある派遣の業務として認知された。このネガティブ・リスト方式への変化により、派遣労働は、その範囲と数量を増していった。

表 10-1 派遣労働をめぐる法制化と規制緩和の年表

戦前

1921(大正 10)年：職業紹介法 労働者供給事業を規制の対象とはしなかった。

1938(昭和 13)年：職業紹介法改正 労働者供給事業を許可制にする。

戦後

1948(昭和 23)年：職業安定法制定、施行。人夫請負業を規制。

戦後、労働者供給事業者の限定と規制

1985(昭和 60)年：労働者派遣法制定、翌年施行 適用対象業務として 13 号(施行令の 1 号から 13 号まで：①情報処理システムの開発に係わる業務、②情報処理機器の操作に係わる業務、③通訳・翻訳・速記に係わる業務、④トップ経営者の秘書に係わる業務、⑤ファイリングに係わる業務、⑥新商品の開発や販売計画の作成に係わる業務、⑦財務書類の作成に係わる業務、⑧外国との貿易に係わる業務、⑨産業用機械や自動車の紹介と操作の説明に係わる業務、⑩旅行サービスに係わる業務、⑪清掃に係わる業務、⑫建築設備の整備・運転に係わる業務、⑬受付・案内や駐車場の管理に係わる業務)

1990(平成 2)年：労働者派遣事業に関する制度改正 派遣期間上限 1 年に、適用業務の

明確化

1994（平成 6）年：高齢者に係る労働者派遣事業の特例の創設

1996（平成 8）年：政令で 26 号までを専門業種指定。（①ソフトウェア開発、②機械設計、③放送機器等操作、④放送番組等演出、⑤ OA 機器操作、⑥通訳・翻訳・速記、⑦秘書、⑧ファイリング、⑨調査分析、⑩財務処理、⑪貿易事務、⑫デモンストレーション、⑬添乗、⑭清掃、⑮建築設備の整備・運転、⑯受付・案内・駐車場管理、⑰研究開発、⑱事業実施体制の企画・立案、⑲書籍等の制作・編集、⑳広告デザイン、㉑インテリアコーディネーター、㉒アナウンサー ㉓ OA インストラクション、㉔テレマーケティング、㉕セールスエンジニアの営業、㉖放送番組等の大道具・小道具。

また、新たに、臨時性・一時性を理由とした派遣を解禁した。

（業務の名称と労働者派遣のタイプについては、中野麻美、『三訂版 労働者派遣法の解説』、2006、一橋出版を参考）

1999（平成 11）年：ILO 第 181 号条約の採択 労働者派遣事業の適用範囲を全ての種類の労働者及び経済活動の全ての部門とした。

1999（平成 11）年：労働者派遣法改正 翌年施行 派遣労働者に従事させることが適当でない業務以外は適用対象業務とする方式へ。ポジティブリスト方式からネガティブリスト方式へ。原則規制緩和

なお、①港湾運送業務、②建設業務、③警備業務、④病院等における医療関連業務（紹介予定派遣を除く）は、従来どおり派遣は禁止。

2003（平成 15）年：労働者派遣法改正 翌年施行 製造業での派遣解禁

6つのタイプの労働者派遣が認められるようになった。①専門性が確立した「政令で定める 26 業務」、②期間が 1 年に限られる「臨時的・一時的派遣」、③代替要因としての「出産・育児・介護休業代替派遣」、④一定期間に仕事が終了することが予定されている「プロジェクト型派遣」、⑤通常より相当程度短い日数の「日数限定業務派遣」、⑥派遣が終了する前に派遣労働者と派遣先との雇用契約が締結される場合を含む「紹介予定派遣」

2007（平成 19）年：製造業での派遣労働 最長 3 年に延長。

2006（平成 18）年頃から製造業業務の請負労働から派遣労働への切り替えが進んだ。2009（平成 21）年に、この派遣労働者の最長 3 年の派遣可能期間が満了する、いわゆる「2009 年問題」が指摘された。これに対し指揮命令が必要な場合は「直接雇用」に、指揮命令が必要でない場合は「請負」によることとする指導がなされた。今度は、「偽装請負」問題が生じるようになった。

2009（平成 21）年：厳しい雇用情勢の下での非正規労働者に対するセーフティネットの強化及び離職者に対する再就職支援の強化。4 月 1 日施行

①非正規労働者に対するセーフティネット機能の強化（雇用保険の受給資格要件を緩和し、被保険者期間を 12 ヶ月から 6 ヶ月に。給付日数を解雇等による離職者並みに）、②再就職が困難な場合の支援の強化（給付日数を 60 日延長）、

③安定した再就職へのインセンティブ強化（早期の再就職者に対し「再就職手当」の支給基準の緩和・給付率の引き上げ、「常用就職支度手当」の対象範囲の拡大と給付率の引き上げ）④育児休業給付の見直し、⑤雇用保険料率の引き下げ。

第3期は、「製造業派遣が認められるようになった時代」である。2003年に労働者派遣法が改正され、翌2004年から「物の製造」の分野での派遣が開始され、製造業での派遣労働がはじめて認められることになった³⁴⁾。また、派遣労働は、次のような6つのカテゴリーに分類されるようになった。それぞれ、①専門性が確立し、「政令で定める26業務」、②期間が1年に限られる「臨時的・一時的派遣」、③代替要因としての「出産・育児・介護休業代替派遣」、④一定期間に仕事が終了することが予定されている「プロジェクト型派遣」、⑤通常より相当程度短い日数の「日数限定業務派遣」、⑥派遣が終了する前に派遣労働者と派遣先との雇用契約が締結される場合を含む「紹介予定派遣」の各々である。2007年には、製造業における派遣が最長3年に延長された。

第4期は、「サブプライム・ショックを契機として始まった不況の影響と派遣・期間社員の非正規職リストラの時代」である。アメリカの住宅ローンの破綻が、債券市場の破綻や金融機関の破綻、経済の不況、購買力の低下、ついで自動車販売の不振、自動車産業の破綻をもたらした。さらには、アメリカに自動車や電機製品を輸出している日本の自動車産業や家電産業が、大幅な生産調整を迫られることになった。この生産調整の影響をまっ先に受けたのが、期間社員や派遣社員達であった。トヨタ自動車は、2008年11月翌年度の生産調整による業績の悪化の見通しを公表するとともに、期間従業員3000人の削減計画を発表した。この報道に続いて派遣労働者や期間労働者の削減予定が発表された。2008年度末までに多くの非正規労働者の「雇止め」がおこなわれた³⁵⁾。

ところで製造業における派遣労働は、2007年に最長3年に延長された（過半数労組の同意などの一定の条件付き）。このため2009年以降には、この派遣労働者を直接雇用に切り替えるのかどうかの判断を迫られることになる、いわゆる製造業派遣の「2009年問題」が発生することが予定されていた³⁶⁾。折しもこの状況の中で、2008年中盤から前述のようなサブプライム金融危機に直面することになった。

2008年後半からの不況の中で、非正規社員の失業者数は15.7万人と急増しているのに対し、2009年の3月までの段階で、正社員の失業者数は9973人であった。小林良暢は、この点を根拠にして、今回の不況の特徴を「非正規リストラ」、「セーフティネットなきリストラ」であると主張し、正規・非正規の壁をなくすことこそ労働市場改革の課題であると指摘した³⁷⁾。この段階までという限定付きではあるが、非正規労働者の失業者は、正規労働者の失業者の15倍に達している。今回の不況で、非正規労働者は、まっ先に、解雇されることになった³⁸⁾。

図10-2にみるようにバブル不況の初期の2001年から2002年にかけての雇用調整では、正社員を中心とする雇用調整が行われた。このため失業者の大部分は雇用保険を受給することができた。これに対し、今回の雇用調整は、派遣労働者や期間労働者などの非正規労働者から開始されたため、その対象者は雇用保険のセーフティネットを利用できない、

あるいは、利用しづらい状況に置かれていた。2008 年末のリストラでは、「雇止め」された直後に従業員寮を追い出され、ホームレス化した労働者の「年越し派遣村」が社会問題化した³⁹⁾。

この点の改革が求められ、2009年4月から次のような非正規労働者に対するセーフティネットの強化、及び離職者に対する再就職支援の強化が実施された。①非正規労働者に対するセーフティネット機能の強化(雇用保険の受給資格要件を緩和し、被保険者期間を12ヶ月から6ヶ月に。給付日数を解雇等による離職者並みに認定)、②再就職が困難な場合の支援の強化(給付日数を60日延長)、③安定した再就職へのインセンティブ強化(早期の再就職者に対し「再就職手当」の支給基準の緩和・給付率の引き上げ、「常用就職支度手当」の対象範囲の拡大と給付率の引き上げ)、④育児休業給付の見直し、⑤雇用保険料率の引き下げなどのセーフティネットの強化が行われることになった。

雇用の「多様化」と「外注化」は、今後とも続く可能性が高い。このばあい2つのタイプのセーフティネットの充実⁴⁰⁾(「第1のセーフティネット」＝「雇用保険」、「第2のセーフティネット」＝「能力開発手当」)が望まれる。さらには、正規雇用と非正規雇用の賃金格差や能力開発に対するアクセスの障壁を低くするための制度の導入が望まれる⁴¹⁾。

5：ホワイトカラーの両極化と成果主義

市場経済と企業システムの変化、労働力の「多様化」と「外注化」への動向は、ブルーカラー・ホワイトカラーの別を問うことなく進行している。他方で、中間管理層ではその両極化が進行していった。ライシュは、この社会階層の分化を「シンボル・アナリスト」と「対人サービス」の分化⁴²⁾として指摘し、R.E・ケリー及び渡辺聰子、A・Giddens・今田高俊らは「ゴールドカラー」と「ホワイトカラー下級職およびサービス業雇用者」の分化⁴³⁾として整理して見せた。それぞれの前者は、高度な専門技術を持つグループであり、給与は労働時間や仕事量よりも、仕事の独創性や専門能力に基づく仕事の成果によって決定される特徴をもち、後者は人間を対象とするルーチン作業であり、給与が労働時間と仕事量によって決定される特徴を持つ。本章の第2節で、「働き方」の変化と関連させて言及しているので参照されたい。

日本における成果主義の導入は、1990年代中頃から始まった定期昇給の廃止と年俸制の導入から本格化し、総額賃金管理とセットになって現場管理職層と中間管理層のモチベーション管理あるいは業績改善のインセンティブとして活用されてきた。しかし、佐々木による成果主義導入企業の事例サーベイ⁴⁴⁾によっても、ドラスチックに成果主義を導入しようとしたパイオニア企業の多くは、経営構造改革のなかで成果主義を導入し、給与改革は組織改革の一貫として行われていた。また、成果主義や完全な年俸制を、新入社員に適用しようとする企業は少ない。さらに、「だれにとっても分かり易く紛れない」成果測定を実施可能で、公正な個別評価がおこなえる職種は、それほど多くはないことを留意すべきである。職務に対する個人の能力形成のプロセスを考えると「能力開発ステージ」では能力主義的手法のほうが望ましい場合が多く、成果主義的手法は「能力発揮ステージ」から導入されるほうが望ましいのではないか。

2004年頃から、始まった「成果主義」の再検討の中で、コンピテンシーや仕事のプロセ

スがより重視されるようになった動向も、この点の理解が進んできたことを示しているように思われる。以下では、この成果主義の再検討を「働き方」の変化に注目しつつ考察してみたい。日本におけるホワイトカラーの「働き方」の変化を、中間管理層への「成果主義」の導入と「戦力化」および「権限喪失」に注目しつつ検討してみたい。

成果主義をめぐる論議の先行研究を理解するためには、次の3点が重要である。(1)成果主義が必要とされる時代的背景、(2)成果主義の用語の定義、(3)この時代背景の中で「格差の拡大」と「短期的な処遇」を賃金にリンクする方式の導入に対し、経営者はホワイトカラー層をどのような方法で説得し、逆にホワイトカラーは経営者にどのような要求を出してきたのかの点から論議を整理してみたい。

(1)「成果主義」概念のわかりにくさは、「額に汗して一生懸命に働いている個人がより高い賃金がもらえ、あまり働かないで楽をしている個人はより低い賃金で納得するようにすること」が、「成果主義」であると単純に考え易い点である。もちろん、この考え方は、誰もが肯定すべき近代的な achievement 原則であり、ここで検討するバブル不況期の成果主義 (management by performance) とはかなり異なる価値意識である。近年の成果主義の導入目的はもう少し具体的でかつ複雑であった。まず、今回の「成果主義」の導入は、「20年にも及ぶ不況」の下、「人口構成の高齢化や団塊の世代の退職をまにに労働配分率が高まる」中で、しかも、グローバリゼーションの影響を受け経営環境の不確実性が増大し、事業展開の「迅速性」が求められる中で行われ、しかも生産と販売の相互依存の強まり、とりわけ中国や新しい発展途上国との価格や技術競争の追い上げが激化する中で導入された人事戦略でありコストの節約策であった。斯くの如く厳しい経営環境なのだから、「賃金原資」を切り詰め、有効に利用したいので、配分法を改定したいというのが、今回の賃金制度改革の出発点であった⁴⁵⁾。

(2)「成果主義」をめぐる論議がわかりにくいもう一つの点は、用語の定義と論議の焦点が収束せず、多様で曖昧であるため、先行研究の流れと成果を理解しにくい点である⁴⁶⁾。ここでは学術的な検討を試みるのが目的であるので、笹島芳雄の定義を引用し、その上にとって先行研究の成果を考えてみたい⁴⁷⁾。そうでなければ「成果主義」をめぐる論議に、先行研究の成果が生かされていないというおかしなことになる。概念の整理をしておきたい。まず、「職能資格制度」を特徴とする「能力主義」と、「個々の従業員の業績や実績に応じた処遇する制度」である「成果主義」とを区別しておきたい。能力には「保有能力」と「発揮能力」の2種類がある。「保有能力」とは、個々の従業員の職務遂行能力のことであり、職業遂行能力であると考えておきたい。「発揮効力」とは、個々の従業員の職務遂行の結果として達成された職務実績のことであり、業績とか成果であると考えておきたい。つまり、実力と実績(業績)とを区別し、実力に注目し、実力を伸ばすなど等の表現で用いる「能力主義」と、実績(業績)をあげた等の表現で用いる「成果主義」を区別しておきたい。

次いで、図10-3にあるように、「年功主義」と「能力主義」と「成果主義」は、関連していると考えておきたい。ここで言う「年功主義」は、高度経済期に大企業で用いられてきた制度と考えておきたい。つまり、成果主義、能力主義、および年功主義の相違点は、「個人成果を処遇に反映するタイムスパンが短期的か長期的か、また処遇格差が大きい小さいのかで区別すること」ができる⁴⁸⁾。

ここまでは、それほど難しくはないはずである。問題は、図10-3のように定義した時、「個人成果を処遇に反映するタイムスパン」を、どのくらい短くすることが、またどのような業界あるいは産業、企業でどの程度短くすべきなのかの検討と経験的知識を蓄積すること、同様に、「どの程度の賃金格差」を設定することが望ましいのかを検討し経験的知識を蓄積する必要性である。同様に、短期決戦型の「成果主義」が、中期決戦型の「能力主義」と比べてほんとうにどの程度必要であるのかを検討できる枠組みと事例研究を進めることであろう。チャレンジングな目標を設定し、成果を上げようとしている個人が、チャレンジングでない目標を設定する個人に比して、不利になりモチベーションを低下させることの無いように制度的な仕組みを定着させることである⁴⁹⁾。

(3)「成果主義」は、紆余曲折を経つつも、能力主義的なものから成果主義的な賃金制度へと移行しつつある。集団主義的な管理から、個別で個人主義的な管理へと移行しつつあるといえる。今野浩一郎によれば、この賃金制度の変化は、経営側の変化を必要とする背景と、労働者側の変化を必要とする背景の両方の受容の中で形成されると指摘されている⁵⁰⁾。まず、経営側は、不確実性の大きい市場環境の下で、これまでのように社員が勤続を積み能力開発に取り組んだとしても、「開発された能力を生かす仕事は必ずしも存在するとは限らない」、「生かす仕事があったとしても、想定されるような成果が上がるとは限らない」ということ課題に直面しやすくなる。このため能力開発への支出とその支出にみあう成果(業績)との間の乖離が拡大する点に関心をもつようになった。

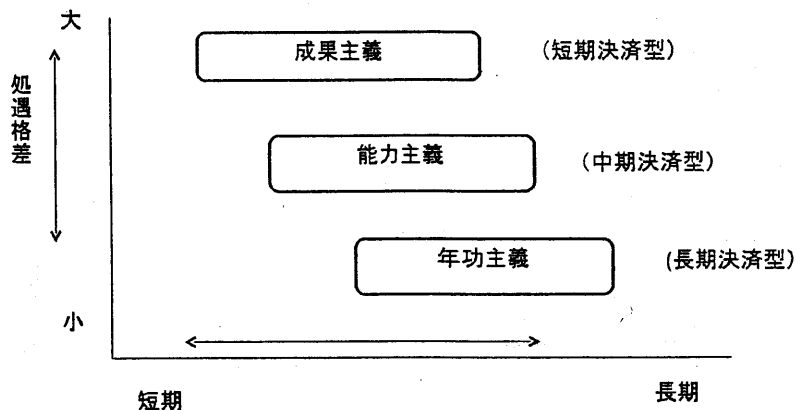
企業は、社員に対して、「働き方の高付加価値化」を求めるようになった。先進国の環境では、定型的な仕事にこだわり続けることはできず、いきおい、「創意工夫」や「開発」を求めることになる。ルーチンワークではないので、働き方を労働時間や仕事量でコントロールすることが困難になり、「仕事の結果」から評価し、賃金を支払いたいと考えるようになる。賃金制度は、仕事と成果を重視する方向に変わらざるをえなくなる。

他方、労働者側も「働き方」と賃金の変化を求める。伝統的な人事制度の下で、男子世帯主型の社員は、安定雇用とある程度ライフコースに即した賃金を期待してきた。能力主義の年功制度的運用はこの要求に対応していた。ところが、近年、労働力の女性化や雇用の非正規化が進み、働き方は多様化せざるをえず、学歴勤続の年数のバラバラな社員から公正な賃金の運用を求める声が強くなってきた。非正規社員の業務が、特定の産業や企業のコア業務へと定着していけばいくほど、雇用形態の差違を賃金支払額の差違に帰することは困難になる。年功的な制度から、「働き方の多様化」に強い賃金制度へと転換していく必要があると考えられた。ホワイトカラーへの成果主義の導入、仕事と成果に基づく「働き方」への変化はその途についたばかりである。

ただ、今回の「成果主義」の導入は、最初から、結果を出せばそれに応じて青空天井で成果に応じた賃金を出すという分かり易い「成果主義」ではなかったし、多くの企業で深刻な経営構造改革の中で模索されたものであった。企業側は、その背景と必要性を分かり易く説明した企業ほど、成果主義の導入がスムーズに進んだように思われる。

最後に、ホワイトカラー下級職あるいはサービス業雇用者の管理職における実質的な「管理権限の喪失」が明らかになった事例として、「名ばかり管理職」の問題に言及しておきたい⁵¹⁾。2008年1月28日東京地裁は、日本マクドナルドの店長が未払い残業代など約1350万円の支払いを求めた訴訟で、店長の職務内容は管理職とは言えないと述べ、同

図10-3 成果主義・能力主義・年功主義



個人成果を処遇に反映するタイムスパン

笹島芳雄『成果主義 人事・賃金 V』p17より引用

社に 757 万円の残業代の支払いを命じた⁵²⁾。 外食チェーンや小売業店で、店長を管理職としている企業は多く、また、これらの企業の中には 24 時間営業をしている店舗も多い。管理職とされた店長は、残業手当がつかずに長時間労働に従事することが多い。日本マクドナルドは、判決直後には、会社の主張は正しかったとして控訴を考えたとしていたが、約 1 年 2 ヶ月後の 2009 年 3 月、一審判決を同社が事実上受け入れて原告の店長が管理職に該当しないことを認めた上で、約 1000 万円の和解金を支払うことになった。

東京地裁は、この判決の中で「管理監督者」（「管理職」に相当）の定義として次の 3 つの条件を挙げている。(1) 経営や労務管理について経営者と一体的な立場なのか、(2) 勤務時間に自由裁量があるのか、(3) 職務の重要性に見合う手当が支給されているのか。これらの 3 条件すべてを満たせば「管理監督者」すなわち管理職に該当すると判定されることになる。原告はアルバイトの採用など一定の権限があるが、「権限は店舗内に限られ、経営方針の決定には関与していない」、「年収なども管理職の待遇としては不十分」として、労働基準法の対象外となる管理職には当たらないと判断された。

ある外食チェーンでは、高校を卒業した新入社員を、入社 3 日目に研修も実施することなく店長に任命していた。この企業では、この店長への残業代の支払いがおこなわれないのは勿論、過労につながる長時間労働が見られ、月 60 時間以上残業をしていた。逆に、朝タイムカードを打ち忘れると、時給計算で給料から天引きしていた。他方、カジュアル衣料チェーンのユニクロで、直営店では勤務時間の裁量権を店長に認めたり、年収は店長になれば平社員より 2 割程度高くなるよう設定し、しかも店長の勤務時間が基準労働時間を超える場合、上位職のスーパーバイザーが休暇を取るよう指導していた⁵³⁾。

厚労省は、2008 年 9 月に、「多店舗展開する小売業や飲食業の店舗における管理監督者」の処遇改善を目的に労働基準法に基づく管理監督者(管理職)の判断基準を、都道府県の労働局長あてに通達した。労働基準監督署は通達に先だつ同年 4 月から 6 月にかけて、全国で管理職の扱いに問題があるのではないかと考えられるケース 53 社(66 店舗)を対象に調査を実施した。この結果、管理職扱いの店長 55 人のうち 45 人は管理職とは認められない処遇をしていることが明らかになった。また、店長以外で管理職扱いとされていた 33

人中その全員が、管理職とは認められなかった。

通達では⁵⁴⁾、東京地裁判決の基準より、さらに具体的に「管理監督者の判断要素」が規定された。「職務内容・責任と権限」、「勤務形態」、「賃金などの待遇」の3つの側面から、「管理監督性を否定する重要な要素」と「管理監督者性を否定する補強要素」が規定された。それぞれは次のようである。

「職務内容・責任と権限」：(1) アルバイト・パートなどの採用について責任と権限がない。(2) アルバイト・パートなどの解雇が職務内容に含まれず、実質的に関与もしない。(3) 部下の人事考課が職務内容に含まれず、実質的に関与もしない。(4) 勤務割表の作成・所定時間外労働の命令について責任と権限がない。

「勤務形態」：(1) 遅刻・早退などにより減給の制裁、人事考課での負の評価など、不利益な取り扱いがされる。(2) 長時間労働を余儀なくされるなど実際には労働時間に関する裁量がほとんどない。(3) 労働時間の規制を受ける部下と同様の勤務形態が労働時間の大部分を占める。

「賃金などの待遇」：(1) 時間単価換算した場合にアルバイト・パート等の賃金額に満たない。(2) 時間単価換算した場合に最低賃金額に満たない。(3) 役職手当などの優遇処置が割増賃金が支払われないことを考慮すると十分ではなく労働者の保護に欠ける。(4) 年間の賃金総額が一般労働者と比べ同等以下である。

現在、成果主義の導入は一段落の状況にある。が、処遇格差の拡大傾向と個人成果を処遇に反映させるタイムスパンの短縮化とは、今後とも強化されていく可能性がある。日本的経営は、この要請とどう向かい合い、変化していくのであろうか。企業システムの株主資本主義化の動向とも関連して、今後の展開に注目してみたい⁵⁵⁾。

1) 仁田道夫・久本憲夫、『日本的雇用システム』、2008、ナカニシヤ出版。

2) Donald Dore, *Stock Market Capitalism : Welfare Capitalism Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, 2000, Oxford University Press. (藤井真人訳、『日本型資本主義と市場主義の衝突』、2001、東洋経済新報社)。同、*New Forms and Meanings of Work in an increasingly Globalized World*. (石塚雅彦訳、『働くということ グローバル化と労働の新しい意味』、2005、中公新書)。同、『誰のための会社にするか』、2006、岩波新書。ドーアは、2000年の時点で、次のように回顧している。「私の前の本をご存じの方なら、多少苦笑して読むだろう。労働市場の柔軟性論がはやりだした頃、日本の硬直的な終身雇用制こそ柔軟性を持っているという論議を展開したことを思い出すかもしれない。」この頃、ドーアはイギリスやアメリカの *Anglo-Saxons* の企業システムが、日本や西ドイツの企業システムの方向へ変化していくのではないかという仮説を立てていた。現実では逆の方向が生じた。この3冊の本は、その原因と理由を考察したものである。

3) 下川浩一、『「失われた十年」は乗り越えられたか：日本の経営の再検証』、2006、中公新書

4) 朝日新聞「変転経済」取材班編、『失われた<20年>』、2009、岩波書店。

5) 御手洗富士夫、「2009年経団連会長新年のメッセージ」から要点整理。日本経団連 HP。h

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/speech/20090101.html>

6) 高木剛「2009年頭所感 2009新年にあたって」から要点整理。連合HP。連合ニュース。
http://www.jtuc-rengo.or.jp/news/rengonews/2009/20090101_1230109282.html

7) Robert Reich、Supercapitalism, 2007, Alfred A. Knopf., (雨宮・今井訳、『暴走する資本主義』、2008、東洋経済新報社)。『暴走する資本主義』で、ライシュは、近年の技術発展で消費者と資本家が有利になり、市民と労働者は悪影響を受けてきたと指摘している。この二面性が近年の特徴であると述べている。Susan Strange, Casino Capitalism, 1986, B. Blackwell. (小林襄治訳、『カジノ資本主義』、2007、岩波現代文庫)。

8) Paul Osterman、Thomas Kochan、Richard Locke、M.J.Piore、Working in America a Blueprint for the New Labour Market, 2001, The MIT Press. (伊藤健市・中川誠士・堀龍二訳、P. オスターマン、T.A. コーキャン、R.M. ロック、M.J. ピオリ、『ワーキング・イン・アメリカ 新しい労働市場と次世代型組合』、2004、ミネルヴァ書房)。また、Michael J. Piore and Charles F. Sabel., The Second Industrial Divide Possibilities for Prosperity, 1984, Basic Books. (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳、『第二の産業分水嶺』、1993、筑摩書房)。

9) Robert Reich, The Work of Nations Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism, 1991, Alfred A. Knopf. (中谷巖訳、『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ 21世紀資本主義のイメージ』、1991年、ダイヤモンド社)。

10) このグローバリゼーションの定義は、自由国民社、『現代用語の基礎知識 2009』による。国語辞典、例えば岩波書店、『広辞苑』では、グローバルという用語は比較的早い時期から掲載されているものの、グローバリゼーションという用語が掲載されるようになったのは第6版、2008年からである

11) 前掲、Working in America, p6-p8. (『ワーキング・イン・アメリカ』、2004。5-7頁)。

12) 前掲、The Work of Nations p117-p180、『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』、237-254頁。また中谷巖、『資本主義はなぜ自壊したのか 「日本」再生への提言』、2008、集英社。第1章参照。

13) 渡辺聰子・A. Giddens・今田高俊、『グローバル時代の人的資源管理：モチベーション・エンパワーメント・仕事の未来』、2008、東京大学出版会。終章参照。

14) 森岡 孝二「株主資本主義と派遣切り」、『経済』 2009年7月号。12頁・26頁。また、D. K. シプラー、『ワーキング・プア アメリカの下層社会』、(森岡孝二、川人博、肥田美佐子訳)、2007、岩波書店) 参照。

15) コーポレート・ガバナンスについては、稲上毅・森淳二郎編、『コーポレート・ガバナンスと従業員』、2004、東洋経済新報社。高橋俊介編著、『コーポレート・ガバナンスの国際比較』、2006、中央経済社。参照。また、特集「日米比較：コーポレートガバナンス改革と雇用・労働関係<国際フォーラム>」、『Business Labor Trend』、2007、4月号、労働政策研究研修機構参照。

16) 柴田徳太郎、『資本主義の暴走をいかに抑えるか』、2009、ちくま新書。金融資本主義の側面については、水野和夫、『金融大崩壊 「アメリカ金融帝国」の終焉』、2008、NHK出版。浜矩子、『グローバル恐慌 金融暴走時代の果てに』、2009、岩波新書。新保恵志、『金融商品とどうつき合うか 仕組みとリスク』、2008、岩波新書。参照。

17) 佐藤俊樹、『不平等社会日本 さよなら総中流』、2000、中公新書。

18) 山田昌弘、『希望格差社会 「負け組」の絶望感が日本を引き裂く』、2004年、筑摩書房。

52-53 頁。

- 19) 盛山和夫、「近代の階層システムとその変容」、『リーディングス 戦後日本の格差と不平等 ゆれる平等神話 1986-2000』、2008、白波瀬佐和子編著に所収、日本図書センター。頁 83。
- 20) 橘木俊詔、『日本の経済格差』、1998 年、岩波新書。橘木、浦河、『日本の貧困研究』、2006、東京大学出版会。橘木俊詔、『格差社会』、2006、岩波新書。
- 21) 大竹文雄、『雇用問題を考える (大阪大学新世紀セミナー)』、2001、大阪大学出版会。22-23 頁。ダグラス・有沢法則についての言及は 14-16 頁参照。また、『日本の不平等—格差社会の幻想と未来』、2005、日本経済新聞社参照。
- 22) 脱格差社会化の戦略を検討したものに神野直彦・宮本太郎編、『脱「格差社会」への戦略』、2006、岩波書店。
- 23) 「労働力調査特別調査」と、「労働力調査詳細集計」とでは、調査方法、調査月が異なる。前者では 2 月の数値を、後者では 1-3 月の平均の数値を用いた。
- 24) 佐藤博樹・小泉清子、『不安定雇用という虚像 パート・フリーター・派遣の実像』、2007、勁草書房。非正規職の近年における特徴を、東京および大都市部のデータから検討したもの。
- 25) フリーターの用語そのものは明確な定義なく、アルバイトをして生活を維持している若年層を指すものとして使われた。その後、2003 年、『国民生活白書』で、フリーターの現状がとりあげられた。白書では、フリーターを「学生と主婦を除く 15 歳から 34 歳の若者のうち、パート、アルバイト、派遣などで働く人たちと、働く意思のある無職の人たち」と定義している。そこでの計算によれば、フリーターは、2001 年時点で 417 万人に達するという。玄田有史、曲沼美恵、『ニート フリーターでもなく失業者でもなく』、2006、幻冬社文庫版の「まえがき」から引用。この働いているあるいは働こうとする意思のある「フリーター」に対し、「仕事によって自分の未来を切り開いていくことに希望をもてない若者が、25 歳未満に限ってみても、40 万人はいる。社会の入口で立ち止まってしまったそんな若者を、私たちは「ニート」と呼ぶ。」と述べている。
- 26) 同書の「まえがき」12 頁。及び乾彰夫編、東京都立大学「高卒者の進路動向に関する調査」グループ著、『18 歳の今を生きぬく 高卒 1 年目の選択』、2006、青木書店。
- 27) 玄田有史、『仕事のなかの曖昧な不安 揺れる青年の現在』、2001、中央公論新社。同、『働く過剰 大人のための若者読本』、2005、NTT 出版。
- 28) 厚生労働省編、『平成 20 年版 労働経済白書 働く人の意識と雇用管理の動向』、2008。27 頁。第-(1)-22 表：「雇用形態別雇用者数の推移」から作成。
- 29) 熊沢誠、『若者が働くとき 「使い捨てられ」も「燃えつき」もせず』、2006、ミネルヴァ書房。同、『能力主義と企業社会』、1997、岩波新書。
- 30) 佐藤博樹編、『新しい人材マネジメント 正社員と非正社員のベストミックスを目指して』、2007、労働新聞社。
- 31) この定義は、1985 年制定の労働者派遣法の第 2 条第 1 項による。表現は分かり易くしてある。「労働者派遣法」の制定や改正の背景を説明したものに連合総研・高梨昌共編著、『ゼミナール 日本の雇用戦略：人口減少下の労働問題』、2006、エイデル研究所がある。
- 32) 高梨昌編著、『詳解 労働者派遣法 第 3 版』、2007、エイデル研究所。序章 1 参照。
- 33) 井上克樹、前掲書、3-6 頁参照。
- 34) 製造業派遣の導入については、佐藤博樹、「生産業務への派遣解禁と人材ビジネス」、『月刊 人材ビジネス』、vol.206、14-15 頁、2003 年 9 月号。また、その時代背景については、

小林良暢、『なぜ雇用格差はなくなるのか：正規・非正規の壁をなくす労働市場改革』、2009、日本経済新聞出版社の第9章「グローバル雇用危機の中の日本」及び、製造業の国内回帰と大企業の派遣労働者雇用と請負労働者の増加を論じた61頁「国内回帰と言われた頃の大工場の派遣・請負比率」を参照。

35) 派遣労働と請負労働の関係については、朝日新聞特別報道チーム、『偽装請負 格差社会の労働現場』、2007、朝日新書。

36) 高井晃、鴨桃代、『どうする派遣切り 2009年問題』、2009、旬報社。第3章参照

37) 小林良暢、『なぜ雇用格差はなくなるのか：正規・非正規の壁をなくす労働市場改革』、2009、日本経済新聞出版社。小林は、非正規雇用1800万人を3つのグループに分けて対策が立てられるべきであると指摘している。最初の3分の1は、「正社員化」を図れるタイプ。次の3分に1はパートや派遣など多様な働き方を自ら志向しているタイプ。このタイプに対しては非正規のまま「正社員との均等待遇」を図るタイプ。最後の3分の1は、年収200万以下でこの層は離婚や健康などを契機としてたちどころにワーキングプアになる可能性が高いので、社会福祉や公的扶助でのカバーが必要であると指摘している。正規社員は、雇用調整助成金制度により救われている側面が強いが、非正規社員すべてが正規社員化を望んでいるわけではない点は留意しておく必要がある。「正社員との均等待遇」については、「短時間正社員制度」の構想がある。少し長くなるが、厚労省のHPより引用したい。

A：短時間正社員の働き方

- | | |
|----------|--------------------------|
| 1：雇用形態 | 正社員 |
| 2：雇用契約 | 期間の定めのない雇用契約 |
| 3：労働時間 | フルタイム正社員より1週間の所定労働時間が短い |
| 4：賃金など待遇 | フルタイム正社員を基準に、労働時間に比例して決定 |
| 5：社会保険 | 健康保険、厚生年金保険を適用 |

B：短時間正社員の3タイプ

- 1：正社員が、一時的に短時間勤務をするタイプ
- 2：正社員が恒常的、または期間を定めずに短時間勤務をするタイプ
あるいは、フルタイム正社員よりも短時間勤務で、正社員として入社するタイプ
- 3：パートタイマーなどが、短時間勤務のまま、正社員になるタイプ

C：「短時間正社員制度」のメリットとデメリット

この「短時間正社員制度」のメリットとして指摘されているのは、(1)優秀な人材の獲得につながる点、(2)社員の定着率や向上する点、(3)採用コストや教育訓練コストが削減できる点、(4)社員のモチベーションアップにつながる点である。たしかに、先進的企業ではこれらの側面でメリットが見られるが、今後の課題はどのようなタイプの産業や業種でどの側面のメリットがより大きいのかなどの点の経験的な知識の累積であろう。

また、「短時間勤務制度」のデメリットとして指摘されているのは、(1)職場の同僚に仕事の負担がかかる（特に短時間正社員制度の3タイプのうち1のタイプ）、(2)仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる、(3)顧客や取引先との対応で支障が生じる（特に3のタイプ）、(4)打ち合わせや会議に支障が生じる（2のタイプでやや多い）などの調査結果が見られる。

D:「短時間正社員制度」導入成功の5つのポイント

「短時間正社員制度」導入成功の5つのポイントとしては、(1)短時間正社の時間当たり賃金は、フルタイム正社員とのバランスが大事であり、仕事の内容や責任の違い等に基づかない、不合理な差が生じないようにすることが重要であること、(2)短時間正社員の人事考課における評価方法の工夫が必要であること、(3)短時間正社員の教育訓練は、フルタイム正社員と同等に行うこと、(4)短時間正社員制度の社員への周知と、利用のしやすさ、さらには企業がメリットを得られる制度として運用していくための工夫が必要であること、(5)短時間正社員に関する「就業規則」の作成とその明確化、現実にあわせるための規則の柔軟な改変が必要なこと等が指摘されている。

厚労省 HP <http://tanjikan.mhlw.go.jp/> 20090831

小林は、また「名ばかり正社員」をどう見るのかについて「賃金などの処遇面が正社員と変わらないのであれば、正社員へのステップアップするための「中間的な雇用契約ゾーン」として積極的に評価できる」と述べている。問題は、「賃金などの処遇面が正社員と変わらないのであれば」の部分であろう。前掲 90頁。

38) また、ある製造業派遣労働者の社会意識については、大澤真幸編、『アキハバラ発 <00年代>への問い』、2008、岩波書店など参照。2008年6月8日におきた東京都の秋葉原でおきた無差別殺傷事件を糸口に「非正規雇用の急速な拡大やコミュニケーション様式の変容」の中で「若い世代が抱える怒りや孤独、不満、不安、絶望」などを考察しようとしたものである。

39) 鴨桃代、『非正規労働の向かう先』、2007、岩波ブックレット No.699。

40) セーフティネットについては、橘木俊詔、『セーフティ・ネットの経済学』、2000、日本経済新聞、及び金子勝、『セーフティ・ネットの政治経済学』、1999、ちくま新書を参照。

41) 非典型雇用の人材活用については佐野嘉秀、「非典型雇用の人材活用」、橘木俊詔・佐藤俊樹監修、佐藤俊樹編、『人事マネジメント』、2009、ミネルヴァ書房の第7章参照。また奥西好夫編、小池和夫監修、『雇用形態の多様化と人材開発』、2007、ナカニシヤ出版を参照。詳しい事例が示されている。

42) 前掲、The Work of Nations, pp176-178. 『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』、243-246頁。

43) R. E. Kelley, The Gold-Collar Worker : harnessing the brainpower of the new work force. 1985, Addison-Wesley. (徳山次郎訳、『ゴールドカラー：ビジネスを動かす新人類たち』、1985、リクルート出版部)。

44) 佐々木武夫、「本田技研工業と成果主義の導入 1990年代における経営構造改革を事例として」、『西南学院大学 商学論集』、2009、第55巻4号、203 - 256頁を参照。

45) 成果主義と報酬制度については、奥林康司編著、『成果と公平の報酬制度』 シリーズ 人的資源を生かせるかの第2巻、2003、中央経済社。参照。

46) 用語の定義をめぐる論議は、佐々木武夫、前掲 208 - 219頁を参照。

47) 笹島芳雄監修、『成果主義 人事・賃金Ⅳ』、2000、生産性労働情報センターのはじめにの部分「成果・業績重視の人事・賃金制度」を参照。用語の定義が、明快で分かり易い。

48) 笹島芳雄監修、『成果主義 人事・賃金 V』、2002、生産性労働情報センター。17頁。また、奥西好夫、「「成果主義」賃金導入の条件」、『組織科学』、2001、Vol.34, No.3。

6・7 頁に賃金決定における結果主義・短期志向・格差拡大の 3 要因が成果主義に関連しているとする指摘参照。

49) 高橋伸夫、『虚妄の成果主義：日本型年功制のススメ』、2004、日経 B P 社。城繁幸、『内側から見た富士通：「成果主義の崩壊」』、2004、光文社など参照。評価の難しさの論議参照。

50) 今野浩一郎、「労働費用と個別賃金管理 持続と変化」、橘木・佐藤監修、叢書 働くと言うこと 第 4 巻、佐藤博樹編著、『人事マネジメント』、2009、ミネルヴァ書房。 48 - 50 頁参照。

51) NHK「名ばかり管理職」取材班、『名ばかり管理職』、2008、NHK 出版 生活人新書。

52) 日本経済新聞、2008 年 1 月 28 日夕刊、「マクドナルド、残業代未払い、店長、管理職に当たらずー東京地裁判決」。

53) 朝日新聞、2008 年 7 月 8 日朝刊、「われら「名ばかり管理職」6：声を上げ始めた若者たち」の事例から。

54) 日経流通新聞、2008 年 9 月 17 日、「厚労省、「名ばかり管理職」判断基準、採用権限や賃金水準明示」。

55) CSR(企業の社会的責任) 論の視点から、エージェント理論批判の流れを整理している。佐藤方宣編、『ビジネス倫理の論じ方』、2009、ナカニシヤ出版。特に、第 1 章参照。

第11章 結論 働き方の変質と日本的経営

本研究では、「能力主義管理」の時代と（これまでの）「成果主義管理」の時代とに焦点を合わせて、それぞれの時代における「日本的経営」の特徴を検討してきた。日本的経営が直面した課題、及びそれへの対応の中で生まれてきた創発的な制度に注目して、考察を試みてきた。結論では、まず、第2部「能力主義管理」の時代と第3部「成果主義管理」の時代の、それぞれの時代の経験と特徴を要約しておきたい。次いで、この2つの時代を、4つの問いを作って、通時的に比較することで、日本的経営の特徴と変化を考察してみたい。ここでは、「現状の課題」として「日本的経営の長期安定雇用は変化したのか」、「成果主義管理は虚妄だったのか」、「職能資格制度は、どのような制約の中で誕生し、どう変化したのか」、最後に、「日本的な生産システムは進化しつつあるのか」の4つの問いに答える形で、通時的な比較と考察を試みたい。

最後に、日本的経営の「今後の展望」として、いくつかの論点を取り上げ、少し踏み込んだ検討をおこない、結びとしたい。その論点とは、「日本的経営は今後どのような国から影響を受けるのか」、「日本的経営を支えてきた正社員の息苦しさや働きにくさの声にどう応えるのか」、「能力主義管理と成果主義管理の関連は今後どうなるのか」の3点である。

1：時代区分ごとの変化と要約

「能力主義管理」の時代と「成果主義管理」の時代における「日本的経営」の特徴と変化を、それぞれの時代毎に要約しておきたい。本稿の第2部の「能力主義管理」の時代は、1980年代の安定成長期に相当し、日本的経営の成熟期と言える。明治以降の経済成長策と重化学工業化路線は、日本のGNPが自由世界の第二位に到達することで、その政策目標を達成し、それを支えてきたイデオロギーや生活様式は、経済成長が実現した「豊かな社会」の中で、しだいに溶解へと向かった。

「日本的経営」は、効率的で少数精鋭主義による働き方の必要という要請をうけ、より「業績主義」の側面を強化していくことになった。この動向の一つとして経済成長期から安定成長期にかけての時期に、「少数精鋭主義」や「能力主義管理」などの制度が、しだいに普及・定着していくことになった。ただ、「能力主義管理」の普及過程において、アメリカ型の「職務制度」をとるのかそれとも日本独自の「職能資格制度」をとるのかの選択と試行錯誤が行われた。結局、「職能資格制度」を基盤とする「能力主義管理」が選択され、日本的な能力観や競争意識、現場型経営参加等に支えられる新しい「日本的経営」が創発されていった。労使関係の安定と現場型経営参加の下で、効率化における日本的工夫である「TQM（全社品質管理）」、「自主管理型の現場組織」、「柔軟な量産システム」、「多能工化」などの新しい生産システムも制度として定着していった。

1980年代、欧米の産業社会は、2度の石油危機への対応の過程で高い失業率と高率のインフレーションとが同時に生じるスタグフレーションに直面していた。事態が長引けば、社会不安を引き起こしかねない状況にあった。これに対し、日本の産業社会は、石油危機

の影響から比較的早く立ち直り、豊かな社会においても低い欠勤率と高いモチベーションが維持されている社会として注目された。その活力の基盤として「日本的経営」の存在が考えられた。

雇用システムと失業率の関連としては、1980年頃までには、日本の大規模製造業では、労働時間調整、労働者数の調整、労働者配置の調整などの側面を組み合わせた多様な雇用調整が見られるようになった¹⁾。大規模な景気変動に対する雇用調整策や、重厚長大に分類された産業の産業構造再編においても、雇用の安定に配慮した、雇用調整助成金等の弾力的な運用がおこなわれた。安定雇用の下では、柔軟な配置調整が可能であることから、企業内の一時的配置調整である「応援」や、企業内の恒久的配置調整である「配転」、さらには企業外（多くの場合は企業グループ内）の一時的配置調整である「派遣」、企業外（企業グループ内で雇用余力のある企業）への恒久的配置調整である「転籍」（転籍元から給与等の補填付き）などの多様な雇用調整が実施されるようになった。（注 東日本大震災に対しても雇用調整助成金の特例処置が実施された。津波等による被害が著しい地域においては、当分の間、企業のCSR（社会的貢献）に資するとともに、地域貢献に寄与する活動：被災住民生活支援や地域再生支援も、雇用調整助成金の教育訓練の助成対象と認められた。2008年・2009年の改正と併せて、現在でも積極的に活用されている）

また「安定成長期」における日本的経営の特徴として、戦前・戦中・戦後・高度経済成長期の中で漸次変化し、累積的な創発が試みられてきた「日本的経営」と「日本的雇用システム」の上に立って、「日本的な生産システム」の創発が行われた点が注目される。前述の「TQM」や多能工化による「幅広い熟練」や「知的熟練」（小池）の形成の指摘がこれに相当する。企業別でいえば「ジャストインタイム」や「にんべんのある自動化」などの「トヨタシステム」の成立・定着期もこの1980年代の時期であった。日本的な生産システムの創発も、スペシャリスト技術者による発明・発見と言うよりは、現場型経営参加の下での労働者と技術者とが協力して作り上げていったものであった。

本稿の第3部の「成果主義管理」の時代は、1990年代以降2011年の現在までの時期に相当する。成果主義の導入と雇用の流動化という経営環境の下で、日本的経営は新たな適応と創発に直面している。その経営環境変化の中核にあるのは、情報技術革命の進展、社会主義諸国の経済的行き詰まりと改革の開始によるグローバリゼーションの進展である。規制緩和と市場経済のメリットを強調する新自由主義、リスクの分散を可能にする（とされた）金融工学、世界的規模での情報の高速な伝達を可能にする情報技術の発展は、これまでとは質の異なるビジネスモデルを形成しつつあった（と考えられた）。この技術革新の進展は、ビジネスの中心が製造業から各種のサービス業、さらにはソフト産業やソリューションを始めとする情報サービスへと産業構造が移行していく序曲であるとされた。

他方、この産業構造の変化に対応して、労働市場と雇用システムが変化していった。アメリカでの経験を先行事例と考えると、次のような変化が見られた。アメリカの「労働市場」は、次の5点で、大きく変化した。(1)労働力の女性化が進行し、職場における女性労働力の役割が拡大した。また、アメリカの特徴である民族や人種構成の多様化、そして文化的側面での多様化も進行した。(2)職業における「知識」の役割の増大や、仕事の成果を問う効率主義が普及した。こうした動向の中で伝統的な管理者(exempt)と従業員(non-exempt)との間の区分が意味を喪失していった。(3)労働市

場の変化を予測することの困難さと、技術変化の急速さの中で、企業は長期に及ぶ責任と、変化の遅い画一的な契約を結ぶことを回避しようとするようになった。

(4)技術革新の速度と、知識進歩の進展は、個人が獲得した既存のスキルを時代遅れにしていく。このため個人は、生涯教育や学習への持続的投資が求められ、エンプロイアビリティの維持に取り組みざるをえなくなった。(5)労働基準と労働条件を改善し、それを監視するための私的・公的な手段が変化した。労働組合に組織された労働者の影響力は、過去40年にわたって低下していった。これに対し労働基準と労働条件の改善には、政府規制の果たす役割が増加した。企業は、これまでの労働者保護規制に対しコンプライアンスを維持することがしだいに困難になり、政府機関にとっても、法の執行の監視がしだいに難しくなってきた²⁾。

1990年代の中頃には、日本の産業構造変化と企業経営も、それまでアメリカの産業構造変化や企業経営が直面してきた課題に似た側面を強めていった。本稿では、1990年代の日本における「成果主義」の導入過程の事例として、本田技研工業の経営構造改革の事例を検討し、「働き方の変化」としては「雇用の女性化」と「非正規職の多様化・増加」等の「働き方の多様化」のプロセスを検討した。働き方の「規制緩和」と「多様化」のなかで、「日本的経営」はどのような課題に直面し、それに対応しようとしたのかを考察した。

本田技研工業は、1990年代前半、自動車産業における国内市場の成熟と主力商品の販売台数の減少、革新的技術を搭載した魅力的な商品の開発という「ホンダ」らしさの行き詰まり、創業期のリーダーの他界という経営危機に直面した。この経営危機にたいして、意思決定と商品開発のスピードアップの実現を目的に、経営理念の再検討・仕事の進め方の改革(ホンダ・ジョブ・コンセプト)・経営組織・人事処遇制度の改革等の経営改革が進められた。働き方と人事処遇制度の改革に注目すれば、まず、給与の「年俸化」による業績重視と賞与の「期間業績連動化」という「成果主義」が導入された。ついで管理職にたいしては、現場・中間管理層の若返りを目標に「役職任期制」が導入された。

給与によるインセンティブは、年功給や生活給的な側面を色濃く残したものから、業績を重視し・それを給与に反映しやくする側面を強めた年俸給へと変化した。目標管理とセットにして、目標を超過達成すれば年俸は上がり・過少達成であれば年俸が下がることとなった。この年俸制の適用をこれまでのように上中級管理職に留まらず、より低い年齢帯にまで導入しようとした。また、本田技研工業では「役職任期制」が導入された。「役職定年制」はその字義通り役職者に定年を定めただけのものであるが、これに対して「役職任期制」は成果主義を加味した役職者の定年制であると言える。「役職任期制」では、役職者の地位に到達後、より上級職に到達するまでの期間の滞留年数の上限(本田技研工業の場合は通算年数型の上限)を定めたもので、それを超える場合は原則、降格に相当するいくつかの勤務コース(事実上、定年後の契約社員や嘱託社員の的なもの)を選択することになる。

他方、「非正規雇用の多様化」と「労働力の女性化」が進んだ。「労働力調査の長期時系列データ」によると女性の労働力人口は、1990年2565万人、2000年2749万人、2010年2775万人と、ここ20年で210万人も増加した。この時期男性の増加は95万人にとどまる。他方、「非正規雇用」という働き方も近年著しく増加した。1990年に881万人であ

った非正規雇用は、2010年には1708万人と、ここ20年で約2倍となった。これに対し「正規雇用」は、この20年で125万人程度減少した。このため、「正規雇用」と「非正規雇用」の構成比とは、1990年の80%対20%から、2010年には66%対34%へと変化した。

非正規雇用では、パートとアルバイトの占める比率が高く、両者の合計は1990年に非正規雇用全体の80.3%占めたが、2010年には67.8%と減少して、「非正規雇用の多様化」が進んでいる。この2つの非正規雇用で、労働力としては、20年で約700万人も増加している。また、多様化した非正規雇用の中で注目されるのが、新しい働き方としての「派遣労働」である。が、そのキャリア形成の問題と「雇い止め」がもたらす不安定さ、例えば、景気が不況に振れると派遣労働者はたちまち街頭に放り出されるなど、社会問題として注目されることになった。

2： 「日本的経営」はこれまでどう変化してきたのか：小括にかえて

「能力主義管理」から「成果主義管理」への移行過程の中で、「日本的経営」はどう変化し、どう存続してきたのかを通時的に、4つの視点から比較してみたい。以下、(1)「日本的経営」の安定雇用制度は、この期間、どう変化していったのか。(2)高橋伸夫の指摘＝「成果主義は虚妄である」は、日本的経営の本質を考える上でどのような意味を持つのか。(3)「能力主義管理」のインセンティブ・システムの本質とも言える「職能資格制度」はどう変容しつつあるか。(4)「能力主義管理」の特徴の一つであった日本的な「生産システム」は、その後どう進化しつつあるかの4点から考察してみたい。

(1)：「終身雇用制」＝「安定雇用制度」は、どう変化しつつあるのか。現代日本の平均余命から考えると、現状の大企業における定年である60歳を、定年後の若干の関連会社等での勤務を考慮しても、「終身」の到達点と考えるのは無理がある。それで「長期安定雇用」という用語が使われるようになった。その「安定雇用」の「入り口」については以下のようなことが指摘できる。第二次世界大戦前では、子飼養成制度や職業養成校などがあり、また高度経済成長期にも大企業は学校と提携したり、高校や大学の夜間コース等が存在し、地方から都市部に移動した学生は「働きながら学ぶ」こともできた(学ばざるをえなかった)。しかし、近年では、高等教育進学率の高まりにより、その学歴は中卒から高卒、さらには短大卒・大卒へと変化していった。周知のように、現在では大・短大卒者数は、高卒者数を越えて多数派となった。大卒(相当年齢)後が、就業年齢の標準となりつつある。大卒者の就職後の短期間での離職という流動化の高まり(学歴別の3年後離職率における「7・5・3」現象)や、フリーター等の増加が、社会問題として注目されるようになった。また、有期契約社員としての採用が増加し、採用の多様化も進行した。

また、安定雇用制の「出口」について言えば、大企業における画一的(強制的)な定年制は、「日本的経営」の特徴の一つであった。定年の年齢は企業ごとの差はあるものの、50歳、55歳から60歳と延長されてきた。年金支給の財政負担の増大もあって近年では、さらなる延長が企図されている。しかし、この定年制の延長をさらに上回る速度で、平均余命の高齢化が進んでいることに留意しておく必要がある。2010年現在で、平均余命は男性が79.6歳、女性が86.4歳である。60歳で定年退職すると女性で26.4年、男性で19.6年の退職後の人生が待っていることになる。

大企業労働者の平均勤続年数（男性・一般労働者・従業員 1000 人以上）の統計をみると、団塊の世代が定年を越えつつあることから、長期勤続者の比率が低下したことで、勤続年数は低下しつつある。が、50 歳代の平均勤続年数おおよそ 20 年間で安定していることがわかる。他の先進国との比較でも日本の労働者の雇用は安定していると言える³⁾。

また、産業構造変動に関連するような規模の景気変動に対しても、日本の大企業は、企業グループ単位で、協調行動をとりやすい条件を持っていたので、応援、配転、出向、転籍などの柔軟な企業内・企業グループ内の「配置調整」を工夫し、創発することで、指名解雇を回避してきた。事実上の指名解雇であると指摘されることもあるが、数度に及ぶ「希望退職」を募集した後、やむを得ず「整理解雇」を実施する場合でも、「人員削減の必要性」、「人員削減手段としての解雇の必要性」、「被解雇者選定の妥当性」、「手続きの妥当性」の、いわゆる整理解雇の 4 要件の法理が参照されてきた⁴⁾。この点からも、大企業の雇用は、まあ、守られてきたといえよう。

ただし、高度経済成長期に見られた従業員への積極的な定着策の実施の側面（高額のベースアップ回答や定期昇給の設定等、それによって定着と雇用の維持を図る）と、経営者の規範意識として「雇用は守る」という意識は、しだいに弛緩してきているように思われる。

(2) 高橋伸夫は『虚妄の成果主義』(2004) で、日本的経営の本質は、「金銭で報いる」システム（たぶんアメリカ的な）にあるのではなく、「次の仕事の内容」で報いるシステムであると指摘した⁵⁾。つまり、短期的に金銭格差の大きな報酬制度を設定さえすれば、働くモチベーションが強化されると考えるのは間違いであり、コスト面から見ても無駄が多いと指摘している。金銭のような外的報酬ではなく、「仕事のおもしろさ」＝「内容」という内的報酬で報いる「日本的経営」のほうが職務遂行の職務満足度が高くなり、時代の動向にも適しており、これまでの研究成果の上でも明らかであると指摘したわけである。何が悲しくて「成果主義」など採用する必要があるのか、と主張した。

この主張は、高橋伸夫の指摘に従って、次のように解釈しておきたい。内部労働市場が形成されやすい大企業や、仕事に裁量の余地がかなり残されるようなホワイトカラーの仕事では、外部報酬が職務遂行の満足度に与える効果よりも、内的報酬が職務遂行の満足度に与える効果のほうが大きいと考えられる。1990 年代の成果主義は、外部のコンサルタントの指摘を何の工夫もせず受け入れたり、受け入れたがったりしたもので、今では(当時) 自分の知る限りでは導入した企業の経営者もすでに成果主義を止めたがっていると。

そして、高橋によれば、①会社の調子が悪くてベース・アップどころか定期昇給の原資までないということと、②企業の成長も停滞し、面白い仕事自体が減ってしまい、仕事の内容で報いにくくなっている。この経営環境が、現状の問題点の考察と工夫に取り組もうという意欲を削ぎ、たんなる流行に走った結果、成果主義が注目されたのではないのかと、指摘されている⁶⁾。

(3) 「能力主義管理」のインセンティブ・システムである「職能資格制度」は、「成果主義管理」においてどう修正されていったのか。富士通での事例では、先行事例としての導入期の試行錯誤が見られた。富士通では、成果主義制度を日本に導入するにあたって、日本の現実に適応させるための十分な工夫が行われておらず、そのぶん事後的な対策に苦慮したことがわかる。これに対して、「本田技研工業」における成果主義管理の導入は、

他社の動向や時代の流行に左右されたものではなく、自社の経営危機とそれへの全社的な経営改革として実施され、経営理念から生産システム、経営組織の改革のなかで動機づけとしての賃金体系の改革が試みられていたことがわかる。そこでは、年俸制の導入や、目標管理とセットになった地位や賃金の配分における業績評価の改革に取り組んだものであった。その賃金制度の改革では、「職能資格制度」を部分的に残しつつ、それを上手に「成果主義的制度」に接続していた。これは優れた工夫であると言える。後でもう一度この点に言及したい。

「職能賃金体系」からの発展として、キャノンの2002「仕事・役割基準」も注目される⁷⁾。大学卒業後勤続10年(32歳)までは「経験昇級」とされ、5つの人事評価ランクの内から4ランクが昇給有りであり、その後の10年超(33歳以上)は「業績昇級」となり評価が厳しくなる制度も、本田技研工業の賃金制度改革と似た側面を持っている。大括りのジョブグループバンドにより職種を規定し、またグループ毎の「職務要件書」が設定されているなど、大括り職務制度を導入しているのが特徴である。この方向が、成果主義の日本における工夫の方向であり、発展方向であると思う。

「働き方」の多様化が進めば、インセンティブシステムの多様化も必要である。渡辺聰子・A・ギデンス・今田高俊らの指摘にある「職階的成果主義」も注目される⁸⁾。経営者や高度なスペシャリストに対しては、アングロ・サクソン型の成果主義、労働者や下級ホワイトカラー、サービス産業における雇用者に対しては日本型の職能資格主義といった制度の併用である。このハイブリッド型、あるいは複線型システムの改良や創発も、有効な対応策であると思う。

1990年代に始まった「成果主義管理」導入の試みは、2004年頃を境にして、再検討期に入り、現在に至っている。

(4)「能力主義管理」の特徴の一つであった日本的な「生産システム」は、その後「成果主義管理」の時代を通してどう進化しつつあるか。日本的経営の強い側面は、「ものづくり」の分野であるとしばしば指摘されてきた。藤本隆宏や浅沼万里らは、自動車産業の「ものづくり」サプライヤー・システムを研究して、日本の特徴として「長期にわたる継続取引」、「寡占的ではあるが実質的なサプライヤー間競争と技術の向上おこなわれること」、「一括して外注すること」の3点があると指摘した⁹⁾。

「長期にわたる継続」では、組み立てメーカーと部品サプライヤーとの協調的関係の維持を促進して、コストの削減を可能にし、効率的な企業間関係の形成を促す。「寡占的ではあるが実質的なサプライヤー間競争と技術の向上」おこなわれることで、サプライヤーが少数であっても部品の開発時間、品質維持、コストの改善を促進する。「一括して外注すること」では、自動車開発の早い段階から、部品メーカーを参加させることで、部品メーカーの技術開発の促進と、部品メーカーと組み立てメーカーの結びつきの強化をもたらしている。さらに、モジュール化への対応においても、日本ではサプライヤー間の能力構築競争を通じてデザイン・インで調達できる状況にある。このためサプライヤー・システムの成熟化をめざす「最適モジュール化」が可能になっていると指摘されている。

ところで、日本的経営についての論点はすぐれて、応用的で、総合的である。変化する経営環境の中で、同じ制度がメリットにもデメリットにもなる。このため「日本的経営の本質」を、通時的な比較において、適応力をもって自己再組織化をおこない変化し、存続

し、持続していった意識や制度と、考えておくことにした。月並みではあるが、この点で「安定雇用」や、「年と功」の年功制、「職域の共同性」などの制度は、日本的経営の本質と考えてよいように思う。また、日本的経営の本質は、欧米的なものを受容する際、優れた部分を選別吸収し、しかも伝統的な制度が保持してきた良さを残す「外部への関心の高さ」と「学習・吸収能力の高さ」であった。

この点からすると、本研究で言及した、上記の3つの制度に関連する「漸進的な能力形成と評価」、「キャリアの開始期での人と職務の弾力的な結びつき」（日本以外では難しい）、「コンピテンシーの評価」などの項目も、日本的経営の特徴と考えるとよいように思う。日本的経営の中に伝統的なものが残るとしてもそれは結果であって、本質ではない。伝統は単に、過去の事実が維持されたものではなく、過去の事実によくの要素が加えられ、適応力を持って革新が加えられ続けられているものこそ意味のある伝統であるように思う。とりわけ企業経営やビジネスの領域では、この側面が強いように思われる。

3：日本的経営の今後の展望について

これまで日本的経営について2つの時代を比較して、その特徴を要約し検討してきた。最後に、日本的経営は今後どのような方向に向かって変化しつつあるのかを、少し踏み込んで展望を試みておきたい。そして、この日本的経営についての「今後の展望」への言及をもって、「働き方の変化と日本的経営」の考察の結びとしたい。

日本的経営の今後の展望を考える上では、次の3点が重要な視点であるように思われる。それは、(1)日本的経営が今後、どのような国や文化圏からの影響を受けるようになるかの展望と、(2)日本的経営を支えてきた「正社員」は、今後も日本的経営を受け入れていくのだろうかについての展望と、(3)これまでインセンティブの中核にあった年功的要素は、今後はどう変化していくのかについての展望である。

(1) 日本的経営は、その成立期以来、欧米諸国における企業経営のあり方から大きな影響を受け、その受容、創発のサイクルを繰り返してきた。本稿で検討してきた第一期の成立期では欧米から、第三期では主としてアメリカから、経営理念や経営組織や生産システム、経営戦略の側面まで含めて大きなインパクトを受け入れて、日本的経営は変化してきた。今後はということになるが、工場の立地や市場の動向という点に注目すれば、中国やインドの経済発展と、関係の深まりを考慮しておく必要がある。

もちろん、欧米からの影響は、技術開発や新しい産業分野の形成等において、依然として大きく、これまでと変わらず影響を受け続けることになる。それで、経済成長の著しい中国やインドというアジアの大国から、今後、「工場の立地や製品の販売市場」という側面を越えて、「雇用制度や生産システムのノウハウ、さらには技術開発や市場の創造」という側面で、どの程度の範囲、あるいはどの程度の深さまで、日本のビジネスが影響を受けるようになるのかという視点を持つておく必要がある。これらの諸国の周辺で、新しいビジネスモデルが成立するとすると、「日本的経営」は、何らかの影響を受け、また、それに影響を及ぼしていくことになる¹⁰⁾。

(2) 本論での結論の一つは、依然として、「日本的経営」の特徴の一つは「長期安定

雇用」であり、少し古い用語で言えば「完全雇用」の実現に、この雇用制度は貢献してきたとするものである。しかし、第二期の能力主義管理の時代、さらに第三期の成果主義の時代を通して、次第に明らかになってきたことは、雇用形態の多様化や若年層における雇用の流動化の進展が見られるようになった点である。この雇用の流動化と雇用形態の多様化の進展は、「雇用の安定」に重点を置いてきた日本の大企業における「働き方」と動機づけに対し、いくつかの課題を生みつつある。

この動向は、本論の第8章でも検討したように、労働力の女性化に密接に関連する動向である。労働力の女性化は、ワーク・ライフ・バランスの主張に見るように、「共働き社会」における職業生活と家庭生活との間の、新しい調和の達成という課題を「日本的経営」に突き付けるようになった。「片働き社会」ではそれほど問題とされることのなかった労働時間管理や働き方の多様化は、近年ではモチベーションに大きな影響を及ぼす課題となりつつある。この社会の変化と企業経営の新しい調和という課題は、本論でいう第三期の日本的経営の時代に、その平成不況期のなかで新しく登場してきたパートタイマーや派遣労働の増加、さらには単純な労働にとどまらず高度な専門的業務(例えば税理士業務)のアウトソーシングなどの動向とも関連する課題である¹¹⁾。

「日本的経営」においては、正社員と非正社員という区別があり、時代や名称は変わっても、後者の労働条件は前者より低く、その改善は経営政策や社会政策の課題であり続けてきた。一般に「正社員」は、その企業に対する強い忠誠心を要求される代わりに、それなりに高い処遇と雇用の安定を享受できるという位置付けがなされてきた。戦前では身分差、戦後では学歴格差、企業集団における系列上の位置や企業規模による待遇格差などが正社員と非正社員との間の格差であった。

ただ、近年では、経済的に恵まれたポジションにあるこの「正社員」に、「息苦しさ」と「働きにくさ」を訴える声が強くなってきている。正社員は、企業経営の中核であり、生産にしろ販売やサービスであれ、組織の中心に存在する人材である。管理層を内部昇進させる経営組織であれば、正社員はその予備軍であり、その「働きやすさ」と「モチベーションの高さ」は、当然ながら、中長期的に企業業績を左右する重要な要素の一つである。今、この正社員層に「息苦しさ」と「働きにくさ」の感覚が、静かに広がりつつある点が注目される。私はこの点こそ日本的経営にとって深いレベルでの問題点であり、解決すべき課題であるように思う。

「息苦しさ」や「働きにくさ」の原因としては、「正社員という働き方」の画一性が考えられる。「正社員」としての長時間労働や責任の重さ、有給休暇の取りにくさ等もあるが、それ以上にライフコースと「働き方」との柔軟な組み合わせができない「働き方」の多様性の不足あるいは欠如にある。これまで進められてきた労働時間短縮や、それに関連する労働条件の改善を有効なものにするためにも、正社員としての働き方の一定の多様性の存在が必要であるように思われる。本論でこれまで検討してきたように、現在では「非正規職」の多様化が進み、「多様な非正規職」が育ってきている。正社員なみの忠誠心は無理であるばかりでも、仕事を任せられる能力を持つ「非正社員」の養成やその業務のアウトソーシングは可能となってきている。ただ、この「正社員の多様化」によって、賃金や社会保障等の側面で、「非正社員」と「正社員」との間の格差が、合理的な範囲を超えて、大きく設定されることのないよう配慮は必要であろう。

近年の市場主義の拡大によって、日本的経営における「非正規職の多様化」は、たしかに、進んできたと言えるが、「正規職の多様化」についてはあまり進んでいない。ライフコースの多様化に対応した「正規職」の多様化が求められている。正規職の多様化が進み、選択と移行が可能になれば、「正社員」における「息苦しさ」や「働きにくさ」を改善する糸口となるように思われる。

この「正規職の多様化」は、単に「正社員」の課題であることに留まらず、長期的には必ずや、「非正規職の正規職(的処遇)化」という課題に対しても、その解決や実現に道筋をつける作業になるはずである。また、雇用機会の均等という視点からも、あたらしく労働市場に参入してきた高学歴女性とその家族にとっても、たぶん「働くことの性差別感」や、「正社員として働きつづけることの息苦しさ」を改善する対策として、有効であると考える¹²⁾。

(3)「豊かな社会」で人事処遇の公正さと労働への十分な動機づけとの両者をどう維持するのかというテーマは、依然として重要な課題である。日本においては、有効な効率刺激策と、平等主義的な生活給あるいは「それなりにがんばれば」いつかはという年功給的要素とを、どうバランスをとるのかという課題であった。近年(本稿で言う日本的経営の第三期)に、成果主義を導入した企業で、耳目を引く華々しさを横に置くとすると、実際に進行したことは、「個人成果を処遇に反映するタイムスパン」をより短くし、「処遇の個人差」をより拡大する作業であった。この2つの軸における、主たる軸としての「処遇格差」と、副たる軸としての「成果反映のタイムスパン」とをどうミックスし、制度として定着させるのかへの挑戦と試みであった。これまで日本的経営では、「コンピテンシー」や中期・長期的な「がんばる姿勢・行為」を評価することで、キャリア形成への動機づけを維持して、人材養成をはかることで、結果としての処遇格差の拡大を抑制し、社員としての忠誠心を調達してきた¹³⁾。これらのバランスの再構成が問われている。

1990年代から2000年代前半までの成果主義の時代において、一定の成果をあげた事例に注目したい。本稿で検討した本田技研工業の事例がそうであり、平野光俊が指摘するチェーンストアJ社の事例も似た事例であるように思う¹⁴⁾。本田技研工業の場合は、入社後10年前後は「能力開発ステージ」として職能資格制度的な要素を含む定期昇給を実施する。また、定期昇給の実施は、この期間を能力開発のための学習期間と位置づけて、若年層に対し企業への定着をうながす目的をも兼ねた処置としていることが注目される。この「能力開発ステージ」の後には、「能力発揮ステージ」となり30歳代半ば頃からはホンダ型成果主義が適用されることになる。そしてこの成果主義は年俸の形をとっているがブロードバンドの職務等級制度に近いテーブル型の年俸制が採用されている。

平野が検討した日本のサービス業J社でも、勤務年数が低い時期(J職群とM職群)で「職能資格制度」が採用されている。この期間は、職務とランクは大まかな対応として柔軟に設定される。しかも最初の職群であるJ職群では、降格はなく昇格のみとして運営されている。つまりランク内の昇格・昇級は年功的である。ただし、次の職群であるM職群では昇格も降格もありうる仕組みになっている。が、企業内の序列はまだジョブサイズに厳格には関連づけられていない。M職群の上にあるS職群では「経営者としての事業推進、課題形成のための提案、事業の変革」というように職務とポジションが結びつけられる「職務等級制度」が採用されている。このJ社においても、本田技研工業のインセン

タイプシステムに似た「二階建てのインセンティブシステム」が採用されていると言える。

日本的経営を採用してきた大企業は、能力主義管理の下で、属人的な職掌制度的な側面を残し、キャリア形成期に職務の範囲の弾力性を残した運用をしてきた。本稿の第2・3部でも検討したように、キャリア形成の開始期に人と職務を弾力的に結びつけ、やや幅広い職務を経験させることは必ずしもマイナスではないと考えられる。キャリア形成が開始期から発揮期に移行すると、人と職務の結びつきを強め、職務等級制度や役割等級制度に移行する。この方式であれば日本的な工夫を加えた成果主義とも調和的であるように思われる¹⁵⁾。

1) 川喜多喬、『産業変動と労働管理』、1989、日本労働協会。佐々木武夫、『変わる働き方と日本的経営』、2011、梓書院。頁123-129。

2) Paul Osterman, Thomas Kochan, Richard Locke, M.J. Piore, *Working in America a Blueprint for the New Labour Market*, 2001, The MIT Press. (伊藤・中川・堀訳、『ワーキング・イン・アメリカ』、2004、ミネルヴァ書房)。

3) 『賃金構造基本統計調査』、厚生労働省。各年。

4) 菅野和夫、『新・雇用社会の法 補訂版』、2002、有斐閣。40頁。

5) 高橋伸夫、『虚妄の成果主義 日本型年功制復活のススメ』、2004、日経BP出版センター。28頁。

6) 高橋の指摘は、日本の1990年代以降の「成果主義」について、まだまだ課題が多いという点を、その時期に、明確に指摘したこと点では、優れた指摘であったと思う。が、自己実現と内的報酬を過度に強調しすぎることには問題が多いと思う。外的報酬と内的報酬のバランスが、重要なのであって、それを結びつける新しい仕掛けの工夫こそが、論議されるべきと思う。自己実現については、上野千鶴子編、『脱アイデンティティ』、2005、勁草書房。参照。

7) 伊藤健市、『よくわかる現代の労務管理』、2006、ミネルヴァ書房。XIII「キャノンの仕事・役割基準」参照。

8) 渡辺聰子・A・ギデンス・今田高俊、『グローバル時代の人的資源管理』、2008、東京大学出版会。

9) 藤本隆宏、『生産システムの進化論』、1997、有斐閣。青木昌彦・安藤晴彦編、『モジュール化』、2002、東洋経済新報社。藤本隆宏、『能力構築競争-日本の自動車産業はなぜ強いのか』、2003、中公新書。浅沼万里(菊谷達弥編)、『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』、1997、東洋経済新報社。

10) 開発経済学における「雁行型成長モデル」や、半導体製造の日・台関係における地域間分業である「ファウンドリービジネスモデル」など。

11) 奥西好夫編、『雇用形態の多様化と人材開発』(キャリア研究選書シリーズ 日本の人材形成 小池和男監修の3)、2007、ナカニシヤ出版参照。

12) 久本憲夫、『正社員ルネサンス』、2003、中公新書。

13) 笹島芳雄監修、『成果主義 人事・賃金IV』、2000、生産性労働情報センター。17頁参照。

14) 平野光俊、『日本型人事管理』、2006、中央経済社。第5章参照。また佐々木武夫、『変わ

る働き方と日本的経営』、前掲 第9章における本田技研工業の事例研究参照。

15) 産業構造と日本的経営の普及について、「能力主義管理」の普及では、次のようなことが言える。「能力主義管理」の推進者であった楠田丘のコンサルティングの流れからすると、製造業、総合スーパー、銀行など幅広いが、職能給の普及と言うことでは第三次産業での普及が進んだ。職務給は、紙パとか鉄鋼などの固まった産業では比較的進んだが、急速に成長する総合スーパーや観光産業、人材派遣等では難しかったようである。この点が注目される。

また、「成果主義管理」の普及については、情報産業や経営改革を求められた企業でその普及が見られたが、現在でもその普及は流動的である。R・ライシュの論議にもあるように、「労働時間や仕事量」よりも、「仕事の独創性、アイデア、問題解決の速度」などが要求される「シンボリック・アナリスト」のタイプが、「成果主義管理」と調和的であろう。ライシュによると、研究開発、高度専門家、医師、映画監督・作家、法律家などの職業が含まれるとされる。これらの職業を多く含む産業で、成果主義的な制度が導入されていく、あるいは導入されていると考えられる。

参考資料

韓国的経営のダイナミズムとディレンマ

1 ポスト開発社会における民主化と経済高度化

ソウル・オリンピックを控えた1986年、韓国経済は経済成長に着手以後始めて本格的な経常黒字を記録し、経済自立と発展途上国から先進国への移行準備を開始した。また、87年6月、当時の与党民正党代表委員で次期大統領候補であった盧泰愚（13代大統領）は、大統領直接選挙と憲法改正を要求する大衆の声の高まりに迫られて、いわゆる「民主化宣言」を行った。この民主化宣言は、韓国政治システムの大きな転換点、つまり産業化優先政策（権威主義）から民主化重視政策への移行であり、労使関係の分野においても民主化へ向かう大きな転換点と考えられてきた。この突然の政変は、経済発展による「権威主義体制」の「溶解」、つまり権威主義体制が経済成長の目標を上首尾に達成し、その結果、民主主義体制へ移行し、自ら権力の存立基盤を「溶解」させたものと考えられる。また、民主化宣言の翌年の「民族自尊と統一政策のための特別宣言」は、政治経済体制の差異に基づく対立政策の時代から、南北の平和共存政策の時代への転換点を象徴するものであった。

この6.29宣言については、当時の民衆の民主化要求デモに直面して政治的混乱を避けるため、全斗煥政権が国民の力に戦術的に譲歩したとする視点¹⁾や、前述のように経済発展による権威主義の溶解と考える視点²⁾および、さらには韓国の国威を賭けて準備してきたソウル・オリンピック前の社会混乱を予防しようとしたという視点、さらにはアメリカの民主化への圧力を指摘する視点などがある。が、どの視点に立ったとしても権威主義体制が自らが設定した経済成長の達成により、政策を転換したことには変わりはない。これまで、この「溶解」をめぐるのは権威主義体制から民主主義体制への移行の側面が注目されてきた。が、開発主義政策を採用し成熟段階に到達しようとしている国家の課題は、権威主義政権の「溶解による民主化の開始」より、それに続く「民主主義の定着」とりわけ「民主化の制度化と経済高度化」およびその過程での「葛藤の克服」こそが重要な課題であろう。バランスを自覚する政策と有効な対応により、この葛藤を克服してこそ開発主義国家の先進国化が名実共に完成するように思われる³⁾。

1970年や1980年代に著しい経済成長を記録した諸国をグループ化すると南アメリカの諸国と東アジアにおける諸国の2グループが存在した。それぞれのグループを対象として経済成長と民主化の関連が検討されてきた。まずハンチントンとネルソンによる中南米諸国を対象とした研究に注目すると、経済発展と民主化については「テクノクラティック・モデル」と「ポピュリスト・モデル」の2つの類型が考えられた⁴⁾。まず「テクノクラティック・モデル」は、テクノクラートを重用して集権的政府が経済開発を遂行していく類型。経済開発のスタートは、人権や自由選挙の制限とともに始まる。国全体の資源動員や経済成長は比較的容易で、経済規模の拡大が進行する。しかし、貧富の差も拡大し、貧困層の不満が増大する。政府はそれを抑え込むため政治的抑圧を増大させる。不平等と抑圧の悪循環を何回か経た後、抑圧政策は破綻し、大規模なデモ・反政府運動などが爆発、社会は大混乱に陥る。これに対して「ポピュリスト・モデル」では、経済開発のスタートは、

民主主義を重視し自由な政治参加とともに始まる。この場合、農民、地主、労働者、産業界、軍、少数民族などの利益集団のバランスの上に政策が進められ、極端な貧富の差は生まれない。しかし、一貫した経済政策は実施できず、経済停滞に陥る。不況の下で各集団の要求が激化し、社会は不安定になり、このため経済はさらに悪化する。この混乱を收拾するため軍事クーデタが生まれ、抑圧的な政治に逆戻りする。この南アメリカにおける経済成長と民主化の関連の研究は、この両者を同時に達成するような安易な道はないことを示すモデルとして注目される。

これに対し、東アジアでは「権威主義体制」と経済成長の関連の研究が試みられてきた。東アジア型の権威主義開発体制モデルでは、経済開発のスタートは、経済開発への情熱の鼓舞、有能な指導者と官僚群の登用、対外的危機意識の吹聴、そしてユニークな文化的要素の活用が混じり合い開始される。この開発体制は、一般に欧米への急速なキャッチアップ政策として正当化される。経済成長は持続して、大衆消費段階に到達するとともに、権威主義体制の「卒業」にあたる政策転換が実現し、権威主義的政権が否定される。この「卒業」である「権威主義体制の溶解」は、つぎのような3つの要求の形成を背景に、絶妙のタイミングの下に行われる必要があるとされる。その条件として、1) 社会内部からの変化の要求：労働者の権利要求や市民的自由を求める声の高まり。2) 国際化による相互依存の強化と自由化の要求：輸出先の政府からの規制緩和の要求やFTAのような国際的な自由化圧力。3) 政府によって体制転換を促すような諸政策の採用：政府自らが舞台を降りる行動を絶妙のタイミングで行うこと。など。「卒業」の〈始まり〉はかなり微妙なタイミングが求められる。

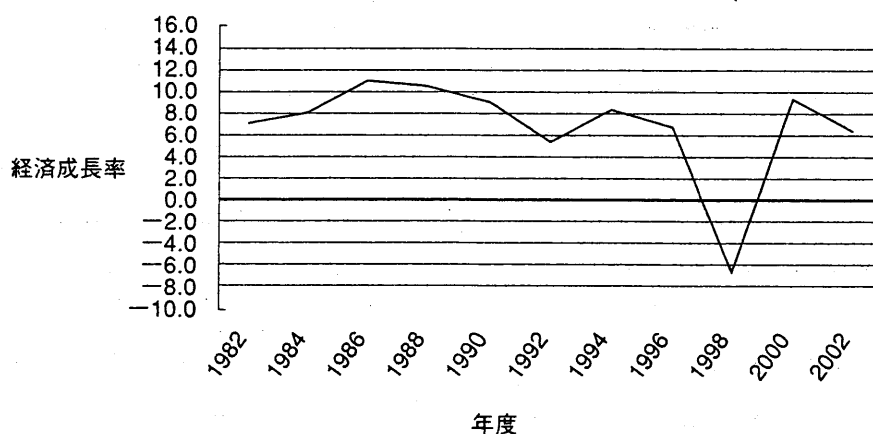
韓国における「権威主義体制の溶解」つまり「開発主義体制」から「ポスト開発主義」社会への移行は、民主化と産業高度化の両輪によって支えられる以外になかった。「権威主義体制の溶解」は、民主化の結果ではなく単なる民主化の出発点に過ぎず、同様に産業高度化もそれが瞬時に実現したのではなく、単にその必要性が強く認識されるようになったに過ぎない。この「民主化」と「産業高度化」のバランスの難しさは、韓国先進国論では、どのように想定されていたのか。民主化と産業高度化＝韓国先進国化の完成への具体的な目標設定は、韓国の社会と国民にどのようにして受け入れられていくのであろうか。この課題を検討するため韓国主力産業における労使関係の変化と産業民主化の定着過程に注目することにしたい。このミクロな民主化過程と、マクロなレベルの民主化「定着」および産業「高度化」との関連の課題にみられるダイナミズムとディレンマを考察してみたいと思う。

研究対象としては企業経営と労使関係に注目し、「溶解」後の民主的労使関係の制度化のプロセス、とりわけその表現としての労働法の改正、改正作業の遅延とそれに抗議する労働現場での過激な闘争の発生、そのために引き起こされた単位組合リーダーへのプレッシャーの高まり等の問題を検討し、東アジアの権威主義体制の溶解の後に、ポスト開発体制社会が安定し名実共に先進国となるための条件に注目したい。この成熟した高度産業社会への移行は、多くの先進国が現在各国毎に取り組んでいる現実と課題であり、おそらく輸入すべきモデルなどはなく、各国が現実の中で試行錯誤により形成していく以外にないプロセスであろう⁹⁾。

本稿の第2節で検討する「労働法の改正」作業のプロセスは、経営や労使関係の領域に

おける理念としての民主主義が、具体的な社会制度へと制度化されていく際の交渉・葛藤・妥協の過程つまり問題解決の当事者化のプロセスを検討しようとしたものである。この制度化は、後に検討するような労働組合の活動環境の中で進められる以外にはない。第3節では、韓国財閥の代表である現代グループにおける労使関係の形成と、制度化の過程に注目し、韓国の産業民主化の過程で、労働者は経営者にどう訴えかけようとしたのか、他方、経営者はこの労働者の訴えかけと要求にどう答えようとしたのかを検討する。産業民主化が、現場労組リーダーの戦闘的な動員に支えられてきたこと、それが企業別組合のリーダーシップに不安定性をもたらす側面を持つことに注目する。第4節では、労働組合の政治参加の過程に注目して、ミクロな現場における過激な運動と、マクロな中央政治への参加の契機であった労働法改正や韓国の政治文化における労働者の訴えかけと抵抗の現実を検討したい。以上の検討を通してポスト開発主義社会における民主化と産業高度化の「定着過程」で見られるダイナミクスとディレンマを考察することにしたい⁶⁾。

図-1 韓国の経済成長の推移 1982-2002



出所：2003 KLI 労働統計

2：労働法改正の過程と労・使・政の対応

1990年代の韓国における労働法の改正作業は、民主化の動向が労使関係の領域で具体的なかたちとして制度化されていく過程と言える。それまで韓国には、ナショナルセンターとして韓国労働組合総連盟が存在していた。「民主化宣言」以後結成された労働組合は、新しいナショナルセンターである全国民主労働組合総連盟の結成を生んだ。ここでは韓国における「民主的」労働組合組織の形成とこの時代に対応する労働法改正の過程に注目し、そこで展開された労働組合勢力、使用者側勢力、その調整役としての政府機関の交渉過程を検討したい。具体的には、労働者側の民主化要求を、使用者・政府側はどのように受け入れていったのかを、金泳三政権と金大中政権の労働法改正作業を通して検討したい。この社会過程は、権威主義体制の溶解を経験した産業社会が、「民主化」か「景気重視」かのディレンマに直面し、それをどう乗り切ったのかの軌跡である⁷⁾。現実には、経済

が悪化した場合、後者を優先し、前者を後回しにしようとする「伝統回帰」に直面した。政権が「景気優先」を選択する場合、産業民主主義の制度化の遅滞は避けがたく、その中で労働者側の異議申し立てがしばしば強硬な形式をとって表現されることになる。つまり東アジア型の開発主義社会は、経済成長を達成した後に、「新しいポピュリスト・モデル」や「新自由主義的な改革モデル」等の選択の課題に直面することになったのではないか。この東アジア型開発主義社会の成熟化の過程をスケッチしてみたい。

「民主化宣言」とともに、韓国の労使関係の民主化と、民主的労働運動が着手された。学生運動によって民主化への道が開かれ、多くの商店主やホワイトカラーがこの動きに参加し、それに呼応するかたちで民主的労働運動が始まる。積年の不満が爆発するように労働争議が発生し、重化学工業部門において組合結成が急激に進んだ。この「民主化宣言」後の労働運動の高揚は、「労働者大闘争」と呼ばれるようになった。図-2に示したように、1986年に276件であった労働争議発生件数は、1987年に3749件、1998年に1873件、1989年には1616件へと激増した。また組合数は、1986年には2658組合であったが、翌1987年には4086組合、翌々年の1988年には6142組合、1989年には7883組合と急増した。組合員数も、この時期急速に増大し、1985年の約100万人から、1989年には193万人とピークを記録している。

表-1 韓国の産業化と労使関係の年表

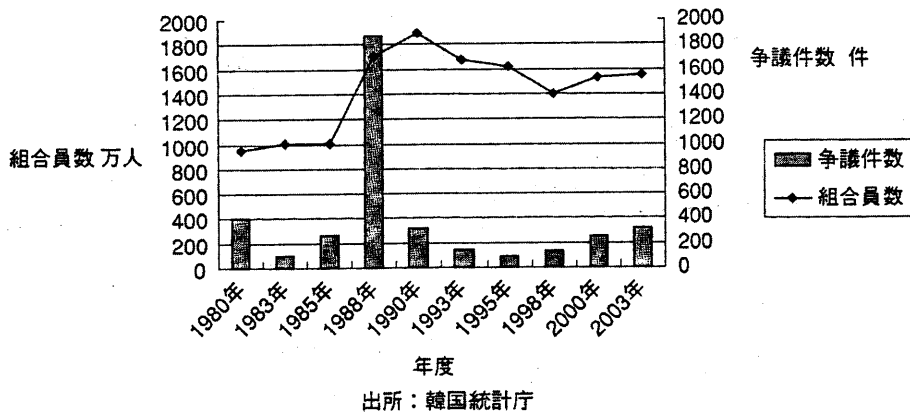
1960	三・一五不正選挙, 四・一九学生革命 李承晩大統領辞任・ハワイ亡命 張勉内閣成立 (第二共和国発足)
1961	朴正熙 五・一六軍事クーデタ 経済企画院設置
1962	韓国労総 (韓国労働組合総連盟: 労働組合中央団体) 再発足 第1次経済開発5カ年計画スタート 2年目から政策転換 (輸出主導型へ)
1963	政治活動解禁 諸政党結成 朴正熙大統領に当選 (第三共和国発足) 金星社の団結権闘争
1964	鉄道労組による生活給確保闘争ストライキ
1965	韓国ガラスのストライキと工場閉鎖
1966	日系商社七社の韓国人労働者のストライキ
1967	釜山労組の「主油従炭」政策転換反対闘争 第2次経済開発5カ年計画 (~1971年 大成功 年平均成長率9.15%)
1968	江華島泌都織物カトリック信者集団解雇事件 日本航空争議
1969	綿紡争議・造船公社争議
1970	馬山輸出自由地域設置 全泰壹焼身自殺 (裁断工、ソウル平和市場で縫製工場の労働条件の改善を要求して)
1971	KALビルディング放火事件 現代造船所暴動事件
1972	セマウル運動開始、「十月維新」(全国に非常戒厳令、新聞事前検閲) 維新憲法制定 第四共和国発足 労働運動の抑制と過激化 東一紡織ストライキ
1973	重化学工業化宣言 浦項総合製鉄所操業開始 第一次産業人口50%を割る 金大中事件

- 1977 韓国キリスト教行動組織「労働者人権宣言」 東一紡織労組の公開討論会（明洞聖堂文化センター） 労働運動への第三者介入（教会と知識層）
- 1978 対日輸入先多角化制度開始
- 1979 YH貿易争議 YH貿易労働者が、新民主党党舎に立てこもり、工場閉鎖に反対 全国に飛び火一〇・二六事件（朴大統領が中央情報部部長により殺害される） 第二次石油危機の影響で不況インフレと実質賃金の目減り
- 1980 「ソウルの春」 労働争議増加 五・一七光州事件 「経済の構造調整と自由化」 マイナス成長 第8次改憲 第五共和制発足 全斗煥大統領 第3者介入禁止
労働関係法改正 産業別から企業別労働組合へ 労使協議会法の制定
大幅賃上げ 韓国から日本の繊維企業撤退
- 1981 「国家保衛に関する特別処置法(1971年制定)」廃止 労働組合の団体交渉可能となる しかし企業別組合の下で団体交渉は事実上ゼロに近い状態 全民労連（全国民主労働連盟）役員の検挙
- 1983 景気回復 労働者－学生連帯の動き（1980年代中頃）現場での小グループ活動 全斗煥大統領の融和策
- 1984 清溪被服労組の再建 組合再建の動向 「韓国労働者福祉協議会」創立 「韓国キリスト労働者総連盟」の結成
- 1985 三低景気（石油価格安、国債金利安、ウォン安）効果による好況期 大宇自動車のストライキ（公式労組を否定し、賃上げと生産性上昇に伴う利益配分の要求） ヘーテ製菓での組合結成 九老連帯ストライキ
- 1986 三年連続の二ケタ成長を記録の開始 国際収支も三年連続の大幅黒字 初めて経常収支黒字を記録。アメリカからの市場開放の要求とウォンの切り上げ要請 地域労働組織の結成活発化
1987. 6.民主化運動 六・二九 民主化宣言 7.8.「労働者大闘争」（民主化闘争・労組結成闘争、蔚山・馬山・昌原地区から全国に波及） 労働法改正（組合設立と団体交渉の容易化）組合結成の活発化：籠城、作業拒否、示威行動
- 1988 盧泰愚大統領就任 春に労働争議集中 労働協約締結 ソウル・オリンピック
- 1989 全教組（全国教員労働組合）結成 経済団体協議会（経団協）結成 新経済戦略の開始 賃金上昇 韓国コピー社（米）、韓国TC電子（米）、韓国スミダ電機（日）、TND（日韓合弁）、アジアスロニー社（日）で外資系の工場閉鎖・撤退に関するストライキ
- 1990 全国労働組合協議会（全労協：NCTU）結成。ソビエトと国交を開く（韓ソ関係正常化93年2月）。経団協 対 全労協 3年連続10%以上の実質賃金上昇（製造業）
1991. ILOに加盟 労働関係法規の国際基準化の開始
- 1992 国会議員選挙で民衆党 全国で1.5%獲得。中国と国交を開く 韓中関係正常化
- 1993 金泳三大統領就任 「文民政府」 現総連共同ストライキ
韓国労総と経総（韓国経営者総協会）「社会的合意」
- 1994 外国人労働者が社会問題化 経済正義実践市民連合
1995. 韓国労総と経総「産業平和体制宣言」 ヤン・ボンス焼身抗議
11 全国民主労働組合総連盟（民主労総）結成 国民一人当たりGDP10037ドル
1996. 4.金泳三大統領「新労使関係構想」発表し 参与と協力の労使関係5原則を発表 この構想を実現するため労使関係改革委員会設置。3禁（複数労組禁止・労働組合の政治活動禁止・第3者介入禁止）3制（整理解雇制、変形労働時間制と労働者派遣制）をめぐる論議

11. OECDに加盟 韓国 29 番目の加盟国へ 中進国から先進国へ仲間入り
- 12 政府、労働関係法改正を国会に提出し、強行抜き打ち採決 民主労総と韓国労総の労働法等改悪抗議ゼネスト
1997. 3. 与野党合意の 1997 年労働法改正。3 禁（複数労組禁止・労働組合の政治活動禁止・第 3 者介入禁止）禁止から容認 整理解雇制（施行 2 年延期）変形労働時間制など法制化 韓宝グループへの不正融資事件 11 通貨危機 韓国に波及 対ドル比 約半分へ IMF に緊急支援要請 IMF 不況へ 12 IMF・韓国政府「構造調整プログラム」合意 金大中次期大統領に選出
- 1998 1. 第 1 期労使政委員会 労働法改正（IMF 関連法案通過で 1997 年改正を繰り上げ実施等、及び労働者派遣法実施） 金大中大統領就任 金融・企業・労働・公共の 4 大改革：景気対策と構造改革 2. 経済危機克服のための社会協約 大統領直属の労使政委員会設置（労働組織が国家の意思決定機関に初めて参加） IMF 構造調整プログラムの実施 6. 第 2 期労使政委員会 構造改革 6.5 労政合意 7. 現代自動車ストライキ（会社側の 8139 名の解雇に反対。8.24 まで 整理解雇 277 名。1 年半無給休職 1261 名妥結） 11. 民主労総の合法団体化。
失業者増加 この年の失業率 7.0%
- 1999 2. 民主労総 労使政委員会から脱退
- 2000 1. 労働者の政党である民主労働党（民労党）結成
6. 南北頂上会談 金大中大統領平壤を訪問
- 2001 現代財閥 自動車系と建設系に 大宇財閥の解体（GM 大宇自動車 外資導入へ）
- 2002 市・道議会選挙の比例代表区で、民労党が 9 議席獲得 得票率 8.1 % 韓国電力 民営化阻止スト 38 日間 公労協結成（民主労総）、韓公労結成（韓国労総） 好景気 6.9 % の賃上げ（労働部）、鉄道労組（韓国労総から民主労総へ加盟：民営化反対闘争をめぐり）。金大中「生産的福祉への道」
- 2003 盧武鉉大統領就任 5 大差別（非正規労働者、女性、障害者、低学歴者、外国人）の解消 週休 2 日制への移行 少数与党
- 2004 大統領弾劾訴追案、野党賛成多数（193:2）で可決 4. 総選挙 ウリ党第 1 党に 盧政権安定 民労党 国会で初議席（労働者政党が国会で初めて 10 議席を獲得：地方区 2 比例区 8、一人二票制の導入。）
- 2005 1 「社会的交渉」路線をめぐり民主労総紛糾 4. 補選で与党の敗北 この年、非正規職が争点。

労働争議発生の原因としては、各年とも「賃上げ」が最も多いものの、1987 年では「賃上げ」が前年の 73 件から 2613 件へと爆発的に増加し、また「不当労働行為」も多発した。1988 年では、「労働協約」、「解雇」が増加し、1999 年では「労働協約」が多く、「操業短縮や休業」も増加していることが注目される。この時期の労働者大闘争は、首都圏からではなく、蔚山や昌原などの韓国南部の地方工業都市から始まった。蔚山市は、周知のように韓国最大の財閥である現代財閥の城下町であり、住民には現代重工業や現代自動車のような現代グループで働く労働者と家族の多くが含まれていた。韓国南部から始まった労働争議と民主的な組合結成の動きは、その後、ソウルや京畿道に広がり、全国に拡大していった。

図－2 労働組合員数と労働争議件数の推移



「権威主義体制」の下での労働立法の特徴は、団結権や組合行動の自由の規制、複数組合の禁止、労働組合の政治活動の禁止、争議行為の規制、労働組合活動への第3者の介入禁止、国営企業や防衛産業労働者の争議行為の禁止などである。これらの禁止項目は、民主化の進展とともに再検討を余儀なくされていった。この中で、その後の労働法改正の争点となったのは、「複数組合禁止」、「労組の政治活動の禁止」、「第3者介入の禁止」の3禁と呼ばれる項目であった。⁹⁾

1996年に成立した金泳三政権は、韓国のOECD加盟を実現させるために先進国化を目標として、いわゆる「世界化」政策を推進した。金泳三政権の世界化政策は、前政権によってなされた民主化宣言を文民政権により深化させ、かつその経済的基盤としての韓国企業の国際競争力強化を実現し、名実共に先進国化を達成しようとするものであった。同政権には、民主化や福祉の向上を推進し実現しようとする勢力と、技術の高度化や経済の国際化を担当してこの側面に社会資源を集中すべきであるとする勢力の両者が存在した。好景気に支えられるなかではこの両者の併存と両立は比較的容易であった。景気の動向が下り坂となっていく中では、国際競争力の強化という経済政策と、労働法の早期改正という民主化政策の同時実現の戦略はディレンマに直面することになった。

経営者団体や労組側もそれぞれの立場から労働法改正への関心が存在した。まず、(1)1987年の民主化宣言によって提示された国内政治の民主化を、労働組合結成やその政治活動の容認などの労働政策分野においても導入せざるを得ず、その具体的な法整備としての労働関係法改正は政権の果たすべき課題であると認識されるようになっていた。(2)1991年にILOへの加盟が実現し、その際労働関係法規の国際基準化が要請された。さらにOECD加盟を視野に入れると、韓国が名実共に先進国として国際的に認知されるためにも労働関係法制の整備が望ましかった。(3)1987年から3年連続で10%以上の実質賃金引き上げが続き、この急速な賃金上昇は企業の賃金負担感を増大させた。国際競争力を維持するため何らかの政治的対応が必要であり経営者側にも危機感が存在した。(4)組合側は、複数組合の承認による新組合の結成、労働組合の上位団体への加盟とナショナルセンターの結成と

承認、労働組合の政治活動の承認などの民主化実現への要求が存在した。

金泳三大統領は、1996年に「新労使関係構想」を発表し、「参与と協力の労使関係」を実現するため、次の5原則を改革の基本とすることを宣言した。それは、(1)共同善の極大化の原則、(2)参与と協力の原則、(3)労使自律と責任の原則、(4)教育重視と人間尊重の原則、(5)制度と意識の世界化の原則に基づく、21世紀の世界一流国家建設を目標とする構想の各々である⁹⁾。この「新労使関係構想」を実現し、それを労働法改正へ結びつけていくための母体として、「労働関係改革委員会」が設置された。大統領府の社会福祉補佐官を中心に労働関係改革委員会が主導されスタートした。その構成は労使代表10名と公益代表20人(各界の見識者10名、労働分野専門家10名)及び政府の関連部署次官4名の特別委員からなるものであった。構成員のポイントはまだ合法化されていない民主労総からも2名の委員が参加した点である。この民主労総への参加の呼びかけは、これまで民主労総を厄介者扱いしてきた金泳三政権の労働政策の方向転換と考えられた。韓国における労働法改正において、労・使・公益の三者が合同で委員会を作り労働法制の改正作業に取り組むという試みは、初めての取り組みであった¹⁰⁾。

「新労使関係構想」に基づく労働法改正の作業で、次第に明らかになってきた論点を要約すると次のようであった。労働組合側はその活動を大きく制約してきた複数労組禁止、第三者介入禁止、労組の政治活動禁止などの「三禁」といわれた条項の撤廃および公務員や教職員の組合活動の保障を改革委員会に求めた。これに対し、使用者側は雇用の弾力性の確保のための整理解雇要件に関する基準の緩和、変形労働時間制などの労働時間や労働形態の規制の緩和、派遣労働者の導入などの「三制」といわれる条項の緩和化を求めるものであった。この対立の構図は、労組側にとっては組合活動の基本である雇用安定と雇用の多様化で譲って、民主国家で実現している組合活動の社会的承認や政治活動なりの法的保障を獲得しようとするものであり、取引としては一つ間違えば大きな負担となる交渉テーマであった。

労働関係改革委員会での合意作りが膠着する中、法案作りを年内に達成しようとする政府は、行政各部署の長官を委員とする「労使関係改革推進委員会」とその下に実務委員会を作り、法案作成を急いだ。この過程で政府内でも改革を進めようとする労働部署と景気対策への配慮を主張する経済部署との対立が顕在化していった。法案は次第に経済回復優先に傾き、労使関係の民主化と改革の推進が前提となって取り組んできた論議は、しだいに経済回復つまり労働市場の柔軟化の保障と抱き合わせでなければ労働関係の改革は難しいという意見が政権の主流を占めるようになった。これに対して労働側は、改革委員会への欠席や脱退にとどまらず、改悪阻止をスローガンとする労働運動の喚起で対抗しようとする選択に傾いていった。

この動向の中で、経済成長を重視する論理との妥協で年末に政府案が作成され国会に提出された。与党内で複数組合許容の三年保留という修正が加えられて与党修正案が作られ、金泳三政権は年内採決を優先させるため、野党議員をしめだしたなか、この与党修正案を強行採決した。この採決がいわゆる「ナルチギ採決」として報道されるや、労働組合はゼネストに突入し、それに同調する市民団体も参加して、反対運動が高揚し、金泳三政権は窮地に立たされることになった。この年の年末から翌年の三月まで「労働法改悪反対スト」が続く中、金泳三政権はその収拾策として、労働法の改正の再提出を約束せざるを得なく

なった。1997年3月に労働関係改革委員会での公益案水準で妥協が成立し、法案は採決され1997年労働法改正として成立した。

金泳三政権は、「民主化」と「経済成長」を両立させようとする「世界化」政策に取り組んだが、両立の困難さを結果として認識させられ、民主化は「ナルチギ採決」、経済政策は「IMF経済危機」へと暗転した。この未曾有の経済危機という負の遺産を継承し、政権を出発せざるを得なかったのが、次の金大中政権であった。1997年末、韓国政府はIMFによる「構造調整プログラム」を受け入れ、新自由主義的な経済改革プログラムを実施せざるを得ない状況に追い込まれた。金大中政権は、政権の正式スタート以前から、この経済危機への対応に迫られていた。IMFによる「構造調整プログラム」の柱は、金融や財閥の構造改革および労働市場における市場原理の導入であった。具体的には整理解雇制の導入や派遣労働などの労働市場の柔軟化が求められた。また、前倒し援助の際の追加条件として労使政の社会協約の実施が求められた。発足を控えた金大中政権はIMF経済危機の克服のために「政労使三者間の苦痛分担に関する社会協約」を提案し、労働組合と財閥会長に参加を呼びかけ、「労・使・政委員会」を発足させた¹¹⁾。

労・使・政委員会は、政権発足前であったことから最初は大統領当選者の諮問機関として出発せざるを得なかった。しかし、その構成は「労働法改革委員会」とは異なり積極的な政党参加がみられ、最初から政府代表に加え政党代表も参加する構成を取った。位置づけは労改委より重い位置づけがなされ、労使とも各団体のトップ、政府からも労働部長官や財政経済院長官など大臣クラスで構成されることになった。労働界から二つのナショナルセンターの代表、財界から全経連と経総の代表、政府から前述の大臣クラス二名、政党代表四名、政権側から幹事一名の計十一名からなる委員会であった。発足にあたっての課題の合意では、財閥改革、物価安定、雇用失業対策、社会保障制度、労使関係、労働基本法など幅広い課題が検討されることになった。「政労使三者間の苦痛分担に関する社会協約」にそって、労働組合代表が「財閥改革」を求め、使用者代表は労働市場の柔軟化の継続を求めた¹²⁾。

労・使・政委員会は、まずIMFとの合意に基づいて労働市場の柔軟化のための整理解雇制の明文化と実施について検討し、乱用防止や失業対策などへの配慮を前提に組合側の妥協を取り付けた。この「整理解雇制」明文化の見返りとして、労働組合側は、教員の労働基本権や組合の合法化、労組の政治活動の合法化、社会保障制度の改革、企業側の構造調整の推進と労組との協議。この後、労・使・政委員会は、常設委員会としての形態を強め、広範な問題を検討するための専門委員会の設置や労働争議の仲裁・調停機関としての側面を強めた。さらに1999年に入ると労・使・政委員会は、法律に基づく機関として再定義され、形態上は恒常的でより次元の高い機関としての体裁が整えられた。また政党の参加が後退し、しだいに意志決定の機関としての側面から、専門的諮問機関としての側面へとその性格を変化させていった。

労働組合側の労・使・政委員会への関与は、整理解雇制の導入が初期の段階で決まっただけに不安定なものとなった。まず、民主労総は労・使・政委員会で合意された「経済危機克服のための社会協約」を、その後の臨時代議員大会で否決し、さらにそれに反対するゼネストを計画した。労・使・政委員会への参加は是々非々とした。また、1998年に入り構造改革の進展とともに生じた整理解雇の対し、積極的にストライキで対抗していく戦術

をとるようになった。その代表的なストライキが現代自動車の整理解雇に対する闘争である。現代グループにおける労使関係の動向は、1987年以後、韓国の労働運動の震源地としての役割を果たしてきた¹³⁾。このストライキは、IMF経済危機という未曾有の不況下で雇用を守ろうとする主力組合と韓国最大の企業グループの対立といういわゆる「総労働と総資本の代理戦」の様相を帯びた。

現代グループ側は稼働率の低下を理由に整理解雇制による大量人員整理を実施することで労働力の柔軟化を実現しようとし、民主労組側は主力組合の大規模ストライキによりその雇用保障の力量を顕在化させるとともに労使関係で有利な立場に立とうとした。31日間の長期ストライキを継続しつつ、8139名の整理解雇提案を、最終的には1261名の無給休職、276名の整理解雇、ただし整理解雇者の生計と再就職、リコールを保障するという收拾案で終結した。この労使対立に直面して、労・使・政委員会を構成する与党議員が中心となって懸命な仲裁活動を実施し、解雇数の抑制（実質基幹工部分の雇用確保）、警察力の投入を回避しようとして、事態の收拾に貢献した。結局、労・使・政委員会は、労働争議の仲裁・調停機関としての機能を発揮することになった。

金大中政権による経済改革も、民主化と経済発展のディレンマの存在を意識しておこなわれた。経営者には金融改革、財閥改革などを受け入れさせ、労働者には整理解雇制を受け入れさせた。経営者は市場制度の下における競争淘汰ではない財閥間の事業整理や企業間の相互保障の禁止を受け入れ、労働者は事業整理や景気後退や倒産による失業を受け入れることになった。金大中政権は、未曾有の経済危機のなかで、前政権が着手し制定しようとした労働法改正を完成させる以外になかった。不況のなかで複数労組禁止、第三者介入禁止、労組の政治活動禁止などの「三禁」といわれた条項が撤廃され、公務員や教職員の組合活動の保障が実施されていった。また、雇用の弾力性の確保のための整理解雇要件に関する基準の緩和、変形労働時間制などの労働時間や労働形態の規制の緩和、派遣労働者の導入などの「三制」といわれた条項が新設導入されていった。結局、労働者側は遅々として進まない労・使・政委員会での民主化停滞の現実に対し、脱退や激しい抗議ストを実施し抗議することになった。使用者側の整理解雇に対して、新しく公認されようとしていたナショナルセンターである民主労総は、総力を挙げてゼネストに取り組んだ。この民主化と産業化のディレンマは、ミクロな現場での激しい抗議行動やストライキ、マクロな中央政治の場で強られる妥協と進まない改革という現象をうんだ。この現実が、現場の労組リーダーの葛藤と繰り返される抗議自殺をもたらす一つの背景となったと考えられる。

3：組合運動のダイナミズムとディレンマ

「溶解」後民主化と企業別組合の形成

韓国の労働運動や労使関係の特徴の一つは、資本主義そのものの発展が急速であったことから、小さな政府を指向する時代を経験する期間が短かく、また制度が成熟していく余裕をもてなかったことである。また、周辺の事情からその経済政策は、最大限の規模の効果・後発効果と技術的キャッチアップ等におかれたことから、社会的資源の集中と高度利用に置かれ、リスクの分散や技術の多様性、生産技術の累積的改良に取り組む余裕はなか

った点である。このため民主主義は、多様性や自由や普遍主義という側面を強調するよりは、統一性や平等と画一性、歴史的個性と特殊主義という側面を強調しやすかったように思われる。権威主義的体制による自由主義や社会主義の抑圧が、その最大の理由であろうと思われる。1980年代後半の突然の民主化と労働運動の高揚に直面し、使用者側は組合運動への対応の準備が整ってなく、他方、組合側も自らを守る法的枠組みや社会的支持という制度的枠組を準備することができていなかった。この中で、韓国の労働者と労使関係は、情報技術の発展やグローバリゼーションの進行という新しい環境に適応していく以外にはなかった。

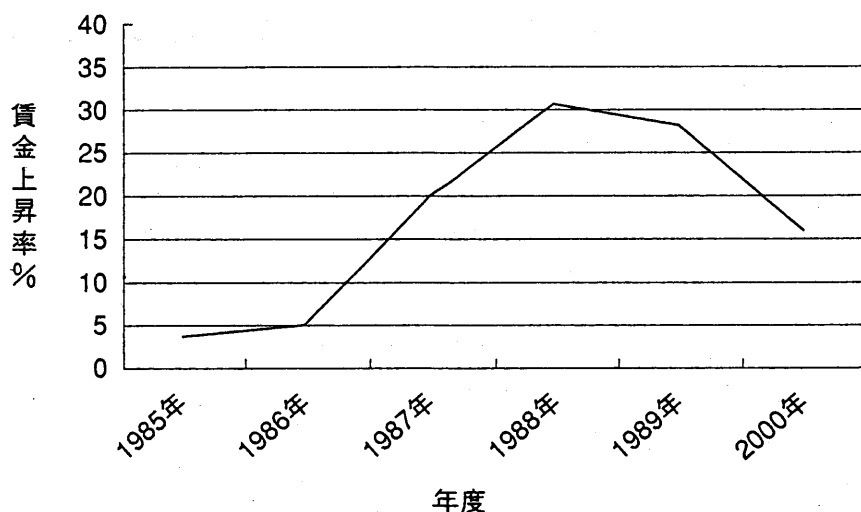
以下では、1987年の民主化以後、韓国の労働運動を牽引してきた現代グループの労働運動をとりあげ、労働運動発生期における戦闘的動員のダイナミズムと、他方では労働運動を社会制度や社会勢力として制度化させていく過程で見られた交渉のディレンマについて検討してみたい。現代グループの労使関係の動態は、(1)労働者大闘争から1993年の現総連共同ストライキまでの時期と、(2)それ以後で金大中政権による財閥再編が取りざたされるようになった1999年までの時期とに区別される(許珉寧)¹⁴⁾。この前期と後期では、組合側の集合的行動や団体行動の展望が変化するとともに、経営者側では産業構造転換に伴う企業再編の方針および労働統制戦略が確立して積極策が採用され、労使間、労資間の力関係が変化した。この変化は、前期の「競争的労使関係の形成」から後期の「資本優位の労使関係」への変化として把握された。

(1)、「競争的労使関係の形成」期：1987年の民主化宣言、それに続く労働者大闘争のなかで、現代グループ主要企業の多くで労働組合が結成された。現代グループにおける労働組合員の合計は、短期間のうちに6万名に達した。しかも、これらの基幹産業の労働者の大部分は、蔚山地域に集中していた。現代グループにおける経営側の立場は、明確な反労組強硬路線であったので、労使関係は対立的関係となり、暴力による組合勢力の排除とそれへの抵抗が繰り返された。現総連参加の労組(現代重工業労組、現代自動車労組、現代精鋼労組など)のストライキの累積日数とそれによる拘束労働者数によると、この時期の労使対立のピークは1988年から1990年で、それぞれストライキの累積日数で215日、409日、104日であり、拘束労働者数でそれぞれ10人、56人、64人であった。この過程で、現代グループの労働組合は組織、行動、理念の各水準とも大幅に強化され、経営側との競争的労使関係を形成することになった。それまで相対的な低賃金に苦しんできた韓国の労働者は、この競争的労使関係の下で、1980年代の後半の短期間に急速な賃上げを獲得した。図-3の現代重工業を例を見ると、賃金の引き上げ率は、1987年に20.1%、1988年に30.5%、1989年に28.0%を記録したことがわかる。民主化へと向かう政治の季節の後押しを受けて、労働運動はまずは賃金上昇という成果を獲得した。

衆知のように現代グループは韓国最大の財閥であり、建設業や重工業をその発展の基礎として自動車や石油化学・電子・デパート業などに進出し拡大していった。現代グループの主力企業において労働組合が結成されていくという時代の流れのなかで、経営者側は総合企画室を中心として財閥次元での対労組の対応策を形成しその規模を拡大していく戦略をとった。1990年には各企業で労務部の新設や人材の配置が行われ、グループ次元での対労組戦略が形成されるようになった。この過程で、これまでの「資本専制的労使関係」から、労働組合の存在を承認するもののその影響力を排除しようとする労組「排除的労使関

係」へと転換していった。総合企画室は、現代グループにおける新規の企業設立や資本引

図-3 現代重工業の賃金上昇率



出所：許珉寧 前掲論文272頁の表2をグラフ化

受などのグループ規模の拡大が進むなか、系列企業に対する管理と、新事業計画の樹立による各種資源の有効利用を目的に設立されたものである。設立当時、総合企画室は総帥たる名誉会長の直屬機関であり、内部組織としては5チームでスタートしたが、1987年労使関係の悪化や産業再編成により6チーム85人に拡大された。機構が整備され、オーナー、企業群のトップとしての会長、個々の企業の社長の3階層に対して、総合企画室がスタッフとして参加し、各層の統合と調整を図るシステムが形成されるようになった。この総合企画室を中心に、産業構造再編成に伴うグループ企業の再編成と対労組戦略としての「新経営戦略」がすすめられていった。また、それまで成長一辺倒で急速な拡大を続けてきた現代グループは、1980年代中期以後、産業により異なる企業成長戦略を設定するようになっていった。

(2)「資本優位の労使関係」期：後期（1990年以後）の特徴は、現代グループがそれまでの産業分野とは異なる分野へ本格的な進出を始めるとともに、既存の産業分野の再編に着手した点である。それぞれの産業発展の展望とそれに対する経営戦略に従って①設備投資および人的資源の拡大強化をすすめる分野、②設備投資や労働力構成を現状維持する分野、③既存工場の閉鎖や海外移転をすすめる分野の3タイプに分類された。たとえば自動車製造業は①の「強化」分野に分類され、造船業は②の「現状維持」分野に分類され、建設・木材・修理造船などは③の「選別・撤退」分野に分類された。財閥企業グループ次元におけるこのような企業組織再編と、「新経営戦略」の推進とにより、資本構成の高度化と労働統制の強化がすすめられた。企業再編はまた労働統制を兼ねるものであった。企業組織の再編のなかで、労働組合の無力化が推進された。当時現総連を主導していた現代エンジン労働組合はより大きな組合と合併せざるを得ず、この企業再編の過程で組合組織も再編され、この企業再編により組合組織は無力化していった。また新経営戦略において、多

能工化などによるフレキシブルな生産システムの確立と現場監督者の統制による上からの生産現場の把握が強化され、強制や解雇によるこれまでの労働統制から配置転換や下請化の推進による労働力構成のフレキシブル化、民族主義教育の導入や家族行事や地域文化教育の強化などを柱とする新しい対労働戦略の実施が試みられた。経営側の対応は、初期の稚拙なものから、しだいに総合企画室を中心とする総合的・戦略的な対応へと変質していった。

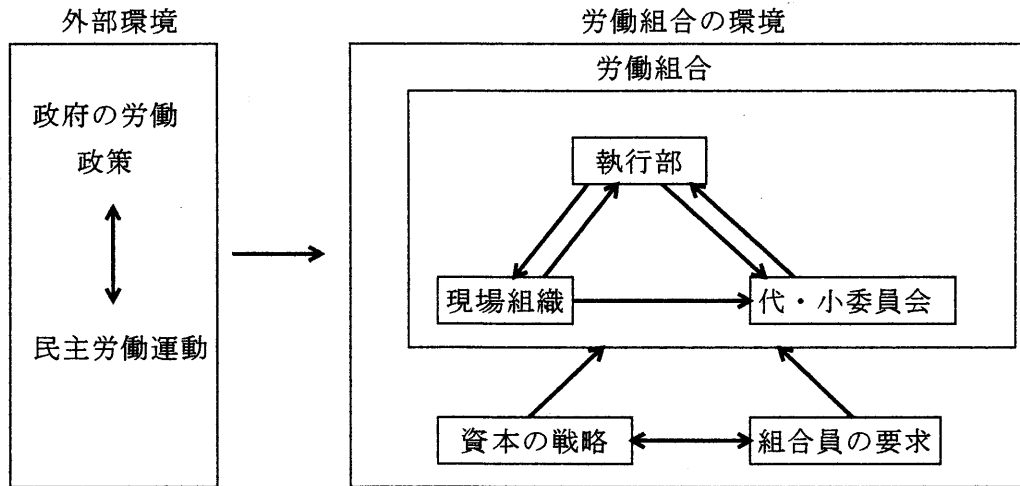
この経営側の「新経営戦略」に対して、労働組合側は有効な対応策を打ち出せずにはいた。とりわけ現総連共同ストライキ以後、全般的な組合活動の低下が生じた。その原因としては次の3点が考えられた。(1)主力労組の現代重工業では、使用者側の新しい現場統制が進みこれに対応する組合側では組織の疲労がすすんだ。現代自動車では現総連共同ストライキの評価過程で現れた現場組織の内部対立が生まれ、その結果として協調主義的執行部が誕生することになった。(2)その他の有力労組は、企業再編の過程で現場活動家が皆無に近い状況にあり急速に組合の組織力が低下していた。(3)この結果、これまでの組合活動のダイナミズムを、組合の執行部のリーダーシップや制度化された組織力ではなく、現場活動家の動員力に依存してきたために、企業別組合活動力の低下をもたらした。つまり、企業別労働組合という連帯の限界と、現場活動家の献身に依存する脆弱な運動基盤との両者の改革を迫られることになった。この組合活動の低下は、また、韓国の経済を取り巻く環境の変化、とりわけグローバリゼーションの進展に対応する規制緩和の動向や国際競争の激化とも関連する動向であった。

戦闘的動員と制度的交渉のディレンマ

蔚山地区の労働運動は、現場の組合活動家あるいは組合現場組織の末端に位置するリーダーによって始められた。権威主義体制の溶解と「労働者大闘争」は、労働運動の制度化の帰結として達成されたものではなく、民主化運動に呼応して産業や職場の民主化運動として着手されたものであり、この労働運動を支えたのがこの現場組合活動家であった。労働組合の設立も企業別や地域別の事情を背景として末端から自成的に行われる以外になかった。現代グループでは、87年の労働者大闘争の過程で、主要企業の大部分で労働組合が結成された。これらの企業は、蔚山の東区や北区の隣接する地域に主力工場が密集していた。その密集に助けられて、初期の段階ではグループ内での連帯と緩い地域的な連携とを維持することができた。

図11-4は、現代グループの企業における労働組合の活動環境を示したものであるが、この現場組織の発生と出発点は、趙孝來によれば、1987年当時、民主／御用の区分、あるいは従属的労使関係を受け入れるかどうかから始まった。現場組織とは、このとき活動した労組現場活動家によりつくられた組織である。この現場組織は、労組執行部の選挙や労組のストライキの場合の組合員動員活動の基礎単位になる。労働組合の組織図からすればその末端は小委員や代議員であるが、この組合組織末端の役職は現場の活動家から選出される。さらにこの代議員の中から、執行部選挙では候補者が選ばれ、組合組織のリーダーとなる

図-4 H自動車 労働組合の活動環境



資料 趙孝來前掲の論文から引用：一部の用語を変更

組合形成期の現代自動車労働組合では、組合員が支持する多数意見が代議員の多数派の方針と一致し、その代議員たちが執行部の支持母体となり、組合の意思決定機構である代議員会や組合総会で執行部案を支持するという日常化された構図は見られない。組合の日常的活動の意志決定を行う代議員は、組合活動の実績と経験を持つ現場活動家から選出されることが多く、この現場活動家は戦闘的路線と協調的路线、階級的路线と実利的路线、あるいは協調的勢力、中道的勢力、階級的勢力との間で競合し、離合集散することで執行部を形成してきた。また、この現場組織は外部の労働運動の分化に対応してそれぞれの派閥を形成する傾向を持つ。組合執行部の選挙に置いては路線別の大連合と協調が行われるというよりは、それまでのいきさつを反映する人間関係や理念方針の路線差異を反映して分化を強め、さらに離合集散を繰り返すという構図が生まれた¹⁵⁾。

詳しく見ると、現場組織の絶えざる分化傾向は、次の様な点に関連していると考えられた。現場組織の亀裂の裂け目は、理念と路線での傾向の差、相異なる路線と企業外部の労働運動との関連である。それぞれの現場組織ははっきりとした路線上の差を掲げてきた。その分化は、まず前述のように協調的勢力、中道勢力、階級的勢力に分化する。階級勢力はさらに、下からの産別組合の形成を主張する勢力、大衆の状況と力量に見合う柔軟な戦力と国民大衆からの支持を重視する勢力、階級路線を重視しながらも政策的代案と戦術の開発を重視する勢力、何よりも現場組織の幅広い団結を主張する勢力に分化している。また、現場組織間の分化は、このような路線上の対立と同時に人間関係を中心とした派閥の形成とも関連している。この人間関係を中心とした派閥は、組合役員や、組合執行部の選出において、誰を候補とすべきかを巡って鮮明化する。現場活動家は、自分の所属する組織の候補が当選してこそ正しい組合運動が可能であると考えている。さらに、現場組織の分化は、現場活動家のキャリア形成のありかたとも関連している。企業別組合の組合活動家は、上級団体で活動する可能性が封鎖されてきたために、組合の役員として選出されるか、そうでなければ、新しい組織を結成して組合選挙に参加しようとする誘因が強まる。

労組のリーダーとしての経歴を啓発し、長期的な展望を持つ行動様式がとりにくいばあいこの傾向は強められる。このため、労働組合は長期的な展望の下での方針を維持しにくくなり、類似するグループ間の安定した連合や妥協は困難になる。

韓国の労働運動では、組合運動の活力と内部の民主制を保障しようとするほど、現実的に妥協を選択して具体的成果を出さそうとする執行部と、それを原理的に批判する現場組織との葛藤が生まれ、不安定な組合運営が避けられなくなる。組合執行部を掌握した革新代議員グループは、いったん組合権力を掌握した後は、経営者側との交渉や政府との交渉では譲歩と妥協を行わざるを得なくなる。組合執行部は、交渉過程における専門的知識や経験の不足に悩まされるだけでなく、労使間の合意の可能性を判断する際にその合意から得るものと、合意によって経営者側や政府側から提起される規制の遵守との選択に悩むことになる。執行部に選出された後は、何らかの成果を出すために妥協を選択し、現場組織との葛藤を覚悟しつつ、委員長が責任を引き受けるかたちで、意思決定をせざるをえなくなる。

企業別組合の下での組合運動のディレンマについて、趙孝來は次の3点を指摘している¹⁶⁾。(1)大規模な雇用調整の実施のような労働者の生活に密接に関連する意志決定が、労組排除的になされるならば今後も消耗的な葛藤が生じる。韓国の労働運動が抱える制度的交渉と戦闘的動員のディレンマは、労働組合が合法化し、制度化されようとしている中でも、依然として労働勢力に対する資本と政府側の排除的戦略が存在していることによって引き起こされる。(2)労使交渉のレベルは全国レベル、産業別レベル、企業別レベル、作業場レベルなどいくつかの水準があり、交渉のレベルと交渉の争点が分化される必要があり、個別企業の交渉で解決すべきテーマと上位団体や下位団体で解決すべき項目がある。この分業がないと狭小な制度的空間で組合員の要求を可能な限りくみ上げようとする組合執行部は、負担過剰の状況に陥り、この状態が続けば韓国の個々の労働組合は内部民主主義にもかかわらず、不安定さと交渉力の不足に悩まされることになる。(3)組合活動家のキャリア開発の経路の開発が重要である。現場組織における活動家の視野と展望を企業内に閉じこめることなく、社会内の他の団体との連携が可能な視野が獲得され、社会内の勢力の一つとして認知され、定着していく必要がある。このための労働組合組織の体系化・制度化が求められるとのべている¹⁷⁾。

4 労働者と労働組合の政治参加

これまでの韓国における労働者階級の政治参加には大きく2つのルートがあった。一つは前節で検討してきたような政府の行政機関に労働者代表として参加するルートと、ここで検討するような独自の政党を結成し選挙に立候補して議会制度に参加し、立法過程に参加しようとするルートである。選挙制度や議会制度への参加は、大統領選挙への参加、国会議員選挙への参加、地方議会選挙への参加の3つのレベルが考えられるが、ここでは意味のある変化を観察する対象として国会議員選挙に注目し、とりわけ2000年4月と2004年4月の国会議員選挙を検討することで、漸次ではあるが、韓国における労働者階級の政治参加が進もうとしている現状を展望してみたい。この近年の動向に注目することで、本稿のまとめに代えたい。

民主労総（民主労働組合総連盟）は、1987年夏の「労働者大闘争」によって民主的労働組合運動が開始され、その後、既存のナショナルセンターに満足しない労組により幾度かの連合・離散の試行錯誤を経て結成された新しいナショナルセンターである。これにより韓国では韓国労総（韓国労働組合総連盟）と民主労総（民主労働組合総連盟）との2つのナショナルセンターが並立する時代となった。2000年初頭にこの民主労総関係者を中心とするグループにより、韓国の労働者の要求を政治に反映させるための政党として、民主労働党が結成された。初代代表の権永吉氏は、ソウル新聞労働組合委員長職務代行、言論労連委員長を経て民主労総初代委員長の経歴を持つ。民主労働党は、第16回総選挙の直前に結成され、本格的な国政への参加を目指した。

2000年4月の第16回総選挙は、金大中政権の任期途中に行われたもので、IMF経済危機からの回復策の是非とその成果を国民に問う選挙であった。また、この総選挙では、市民団体による落薦・落選運動が展開され、主として古い形の選挙運動に依存してきた首都圏の野党ベテラン議員に影響が出たことで注目された選挙でもあった。この落薦・落選運動は、参与連帯を中心として多くの市民団体が参加した運動であり、落薦運動ではリストに掲載された落薦候補102名中48名が党公認からはずされ、落選運動ではリストに掲載された86名中59名を落選させた。選挙結果としては金大中大統領の与党民主党（新千年民主党）が選挙前の98議席から17議席を増加させ115席を獲得、野党ハンナラ党は直前の122議席から11議席増の133議席を獲得した。第3党であった自民連は大幅に議席を減らし、50議席から17議席へと減少し、ハンナラ党と民主党の二大政党の構図が見られるようになった¹⁸⁾。

結成された直後の民主労働党は、蔚山など21の選挙区に候補者を立てて、この選挙戦を戦ったが、全国では得票率1.2%、候補出馬選挙区では平均13.1%の票を獲得した。候補を立てた小選挙区で2位であった選挙区は、蔚山で3選挙区および慶南の昌原で1選挙区の計4選挙区であった。が、しかし、結果として小選挙区及び全国区で一人の国会議員も当選させることは出来なかった。

蔚山市北区の選挙区については、総選挙前の予想では民主労働党の優勢が伝えられたが、候補者を選出する蔚山支部の総会で、当選可能性のより高い候補を選出することが出来なかった。つまり、当該小選挙区より広い支部単位の総会で選出された選挙区とは関連の薄い蔚山連合推薦の候補を議員候補として選出したため、この候補と選挙区における主たる支持母体の関連が弱くこの点が最後まで響き、選挙運動組織が十分に連携・機能しなかった。開票過程で、蔚山のある放送局が、間違っただけで民主労働党候補に当確を打つというほどの大接戦を演じたものの、結果としては500余票の差で、勝てる可能性の高かった選挙を落とした。候補者選出手続きは規則に沿ってなされたとは言え、セクト主義により候補者の戦略的な選出に失敗した。全体としては「意味のある失敗」と総括された¹⁹⁾。

この2000年の段階までの韓国労働者階級の政治参加をさして木宮正史は、(1)ミクロレベル（各企業の生産現場）における非常に攻撃的、非妥協的な労働運動とそれに対する資本側の対応の未熟さ。(2)マクロレベル（全国政治レベル）での労働運動の政治的「排除」の併存状態と指摘している²⁰⁾。また、同様の事態を若畑省二は、(1)民主化後の韓国の労働政治の特徴は、全国政治レベルにおける労働勢力の政治的排除と、生産現場レベルにおける非常に攻撃的・非妥協的な労働運動の二点が見られ、(2)この不整合状態は、労働勢力が全国政治レベルで政治的に排除され十分な政治的影響力を行使できないために生産現場レベ

ルでの攻撃的・非妥協的な運動に依存せざるをえないと言う点で、両者は相互補完的な関係にあると指摘している²¹⁾。

盧武鉉政権は、2003年2月の政権発足当初から国会に於いては少数与党として政権を担当せざるを得なかったが、その与党となるべき民主党がさらに総選挙を前に親現大統領派と親前大統領派に分裂し、結果として大統領の与党は国会議員の2割に満たないミニ与党「ウリ党」となった。また、同年末、大統領側近の不正資金事件が表面化した。その際の大統領の発言がきっかけで、あっけなく大統領への弾劾訴追案が可決され、大統領の職務が停止される異常事態となった。この事態の中で、大統領の弾劾の是非を争点として第17回総選挙が2004年4月に行われた。

大統領の弾劾訴追は、国民の支持を獲得できないことが選挙戦を通して次第に明らかになっていった。選挙結果は新与党＝親現大統領派「ウリ党」の大勝利に終わり、盧武鉉大統領の与党は過半数の152議席を獲得した。もともと野党ハンナラ党は、この逆風の中で選挙戦を戦ったが、党首の若返りなどの刷新に取り組み、支持基盤である嶺南地方で支持を挽回し、若干の議席減である121議席を獲得した。もともと与党であった旧与党＝親前大統領派の民主党は大きく支持を減らし9議席となり、その結果ウリ党とハンナラ党による2大政党制への傾向を強めた。この総選挙は、以前の選挙と比較して選挙のあり方も、次の3点で変化した。(1)一人一票制に対し違憲判決がなされていたので、国会議員選挙においては今回から選挙区と比例代表、つまり選挙区の候補者名と比例代表の政党名を記入する一人二票制が実施された。これにより小選挙区制のデメリットが是正され、以前よりは地域性に依存しない少数派の全国政党の存立が可能となった。(2)金のかかる大衆動員型の選挙運動から、メディアやインターネットを用いた選挙運動が前面に出るようになり、いわゆる386世代が支持する新人の候補の選挙運動が保障されるようになった。(3)政治資金の集め方や収入・支出の透明化、政党に対する補助の強化、女性議員進出支援（国会議員選挙の比例代表の候補には女性を5割以上含むこと）が義務づけられた²²⁾。

これらの選挙関連法の改正は民主労働党の初議席獲得につながった。民労党は、選挙区2議席、比例代表で8議席の計10議席を獲得し、韓国国会における第3党の地位を占めることになった。選挙区では蔚山市と昌原市との小選挙区で2議席を獲得した。比例代表では全国平均で13.08%を獲得し、8議席の配分を受けた。比例代表の地域別得票率に注目すると、広域都市や各道で10%を下る地域はなく、その支持は全国的に10%強で安定した比率をもち、大きな地域的な偏りは見られない。が、相対的な特徴としては、首都圏、済州島と慶尚南道で支持率が高く、広域市では蔚山市(21.9%)、仁川(15.3%)で得票率が高いことがわかる。

民主労働党は、この総選挙にあたって選挙公約として次の11項目を掲げた。(1)完全雇用社会の実現、(2)累進課税の強化、社会福祉の財源化、(3)駐韓米軍の段階的撤退、南・北・米の平和協定、イラク派兵部隊帰還、(4)カード信用破綻者の救済、(5)同一労働・同一賃金、非正規労働者の正規労働者化、(6)コメの輸入自由化反対、(7)有給出産休暇の拡大、(8)医療費の国家・企業負担の強化、(9)保育・教育の無料化・国公立大の改革、(10)65歳以上の高齢基礎年金、(11)原子力発電所の建設中止と段階的廃止、安全な社会づくり。要約すれば、完全雇用・社会保障・社会福祉の強化と生活安定の実現、駐韓米軍の段階的撤退と平和主義、原子力発電の段階的廃止と環境保護・安全な社会作り、の3つが柱であることがわかる²³⁾。

民主労働党の綱領に対し、現政権与党である「ウリ党」の綱領での基本政策は次のようである²⁴⁾。(1) 参加と統合の先進政治の実現、(2) 政府改革と地方分権の推進による先進政府の実現、(3) 自由で公正な市場経済秩序の確立、(4) 公平課税の実現と健全な財政計画、(5) 経済成長潜在力の持続と拡充、(6) 暮らしやすい農漁村建設、(7) 参加福祉の実現で暖かく差別ない社会の実現、(8) 健康な環境、健康な国民、(9) 教育改革と知識文化強国の建設、(10) 実質的な両性平等の実現、(11) 韓半島の平和統一と南北共同繁栄の追求、(12) 協力的な自主国防力量の基盤構築、(13) 国家水準の向上と経済発展のための外交努力の持続。政権党の基本政策として総花的・抽象的であることがわかる。両党とも民主化重視、福祉財源の強化、平和統一・自主国防強化という点で共通性を持つ。

民主労働党の国会への参加は、労働者の要求を国勢に反映させるための第一歩が実現されたことを示すものである。民主化よりも経済成長を優先させてきた韓国では、まずミクロなレベルで、つまり現場から声を上げていく以外には改革の方法はなかった。その主張は、しばしば抵抗を受け孤立し、広範な支持を受けるようになるまで多くの時間を要した。いきおい、過激な主張や表現の形式が選択されることになった。この過激な主張が生む運動のダイナミズムは、他方では、現場の運動家の分化と対立を生み、現場の組合リーダー達に多くの葛藤をもたらした²⁵⁾。労働組合の現場リーダーがしばしば命を賭けて組合員の奮起を促したり、抗議の自殺をしたりする行動はこのような状況に対応するものであった。他方、これらの要求を受け入れるマクロな労働組合の政治参加の進捗は遅々たるものであった²⁶⁾。複数労組禁止・政治活動の禁止、上級組合の設立と介入の禁止のいわゆる「3禁」問題の改革は、ようやく1997年労働法改正で廃止が確定、翌1998年末には民主労総が法律上の合法団体として認定されることで解決した。労働組合の政治参加が合法化され、中央政治への利益代表の選出が可能となり、その社会制度としての定着が本格化した。

同時に、「3制」と言われる整理解雇制、変形労働時間制、労働者派遣事業が解禁された。整理解雇制の第31条（経営上の理由による解雇の制限）につけられた「みなし規定」つまり「緊迫した経営上の必要」の項での「事業の譲渡、引き受け、合併」による経営上の必要という条項を利用した解雇整理が認められるようになった。これは、IMFによる「緊急融資」の実施条件とされた構造改革である。また、変形労働制や、労働者派遣事業のような雇用の柔軟化も開始された。この雇用の柔軟化の実施と関連して、近年社会問題となってきたのは、企業側は人件費削減のために非正規職の求人を増加させ、求職者側は正規職への就職が難しいなか非正規職に就こうとする動向が見られるようになったことである。非正規職が増加し、その処遇の改善が進まないことが政治的問題となってきた。韓国は、権威主義体制の溶解とともに、民主化と産業化、とりわけグローバリゼーションに対応する規制緩和と産業の高度化に対応する産業政策とのバランスの問題に直面することになった。この課題をどうのり越えていくのかが、ポスト開発主義段階にある先進社会としての韓国の課題であるように思われる。

1) Hargen Koo, *Korean Workers: The Culture and Politics of Class Formation*, 2001, Cornell

- University Press. (滝沢・高沢、『韓国の労働者 階級形成における文化と政治』、2004、御茶の水書房)。206頁。
- 2) 渡辺利夫、『新世紀アジアの構想』、ちくま新書、1995、39頁の「経済発展と政治体制—権威主義体制の「溶解」」参照。
 - 3) 深川由紀子、『韓国・先進国経済論』、1997、日本経済新聞社。高龍秀、『韓国の経済システム』、2000、東洋経済新報社。朴一、『韓国 NIES 化の苦悩 増補版』、1999、同文館。朴一編、『変貌する韓国経済』、2004、世界思想社、特に第2章「労働組合と労働者」。平川・石川編著、『新・東アジア経済論』、2001、ミネルヴァ書房。
 - 4) 大野、桜井著、『東アジアの開発経済学』、1997、有斐閣アルマ。第7章「権威主義開発体制」。ハンチントンとネルソンの2つのディレンマモデルについては、Samuel Huntington and Joan Nelson, No Easy Choice: Political Participation in Developing Countries, 1976, Harvard University Press を参照。
 - 5) 松本・服部編著、『韓国経済の解剖：先進国移行論は正しかったのか』、文眞堂、2001における服部の視点、韓国は組立加工型から技術累積型に転換しつつあるのかという技術—社会論的問題意識は、このようなポスト開発主義社会のダイナミズムに注目しようとする実証研究の一分野と考えられる。
 - 6) 大西裕、「韓国におけるイデオロギー政治の復活」、『国際問題』、2004・10号、17—30頁
 - 7) S. M. Lipset, Political Man the Social Bases of Politics, 1959, Doubleday. (内山秀夫訳、「政治の中の人間」、1963、創元新社)。Reinhard Bendix, Work and Authority in Industry : Ideologies of Management in the Course of Industrialization, 1956, Wiley. (大東英佑他訳、『産業における労働と権限：工業化過程における経営管理のイデオロギー』、1980、東洋経済新報社)。
 - 8) 林和彦他、『韓国の労働法改革と労使関係』、2001、日本労働研究機構。13頁
 - 9) 金泳三政権による労働法改正とそれに至るまでの過程は、金元重、「労働法改正とゼネスト闘争」、『労働法律旬報』、上・中・下、No.1447-48、No.1449、No.1470、1999年の1.25、2.10、12.25の各論文及び、孫昌燾、『韓国の労使関係』、1995、日本労働研究機構を参照。
 - 10) 金元重、前掲「労働法改正とゼネスト闘争」、中、91頁。
 - 11) 林和彦他、前掲、28頁。尹辰浩「韓国労使関係の新たな実験(上・下)」、『大原社会問題研究所雑誌』、No.492、512、1999.11、1999.12、(金元重訳)。
 - 12) 木宮正史、「韓国における経済危機と労使関係レジームの「転換」」、松本・服部編著、『韓国経済の解剖』、2001、文眞堂の第9章及び木宮正史、『韓国：民主化と経済発展のダイナミズム』、2003、ちくま新書。
 - 13) 許珉寧、「現代グループにおける労使関係の動向—1987年から1999年にかけての変化を中心に—」、『産業労働研究』、第9巻第1号、2003。(佐々木武夫訳、『西南学院大学 商学論集』、51巻3・4号、2005.2)。
 - 14) 許珉寧、前掲、262頁。
 - 15) 趙孝來、「韓国の企業別組合における内部政治」、『産業労働研究』、第7巻第1号、2001。(翻訳 金元重訳、「大原社会問題研究所雑誌」、No.512、2001.7)
 - 16) 趙孝來、前掲、29—34頁。
 - 17) 金錦守、『労働組合リーダー論』(中村猛訳)、2002、明石書店。
 - 18) 「大韓民国の第15代国会議員総選挙について」、自治体国際化協会、『CLAIR REPORT』、No.122、1996.9.7

- 19) 「4・13 総選挙評価と民主労働党の課題」。
- 20) 木宮正史、前掲、第9章。
- 21) 若畑省二、「民主化後韓国の労働政策の変化－労働勢力の「政治化」の失敗－」。2003 年度日本国際政治学会、分科会4：「民主化」後の社会政策－グローバリズムへの対応－の報告レジメ。
- 22) 山本健太郎、「韓国における政治改革立法と政党の動向－盧武鉉大統領の弾劾と2004年総選挙を経て－」、『レファレンス』、2004年6月号、国立国会図書館調査及び立法考査局
- 23) 民主労働党のHP：17回総選挙公約より。<http://www.kdip.org/>
- 24) ヨルリンウリ党のHP：基本政策より。http://www.eparty.or.kr/info/info_07_01.asp
- 25) 韓進重工業支会、「キム ジュイク烈士よ やすらかに眠れ」、『実践と連帯』、112号、嶺南労働運動研究所、2003・10。キム・ジョンファン、「裋達浩烈士焼身自殺闘争評価」、同雑誌108号、2003.06など参照。
- 26) 2000年の韓国（ソウル）の状況を、映画文化を研究する四方田犬彦は、「構造化した停滞状況」と呼んだ。『ソウルの風景』、2001、岩波新書。

現代グループにおける労使関係の動態

許 珉寧 (허 민영)

(佐々木 武夫 訳)

現代グループ(현대그룹)における労使関係の動向は、1987年以後韓国における労働運動の震源地としての役割を担ってきた。にも拘わらず、これまで現代グループの労使関係を主題として考察した文献は、それほど多くはない。そこで、本稿では、現代グループという財閥体制がもつ特有の組織特性とその労働統制戦略とがどのように変化してきたのか、またこの変化に労働者組織がどう対応してきたのかを考察することにしたい。

1987年から1999年までの現代グループにおける労使関係の変化を整理すると、(一) 87年、蔚山地域の労働者大闘争を契機に労働運動が活性化するや、現代グループは総合企画室を中心に、財閥次元での労働統制戦略を構築するようになり、その内実は暴力的、強圧的方式を主とするものであった。その後、現代グループは、蓄積条件の変化や労働組合を中心とする集会的対応の激化に対して、いわゆる新経営戦略として知られる対労働戦略を導入し、これまでの強圧的方式を主とする資本専制的労使関係から、労働組合の存在を承認するものその影響力を排除しようとする排除的労使関係へと転換していった。この新経営戦略の窮極的な目標は、資本優位の労使関係を基盤とする、企業別労組の形態に固執することであった。(二) 87年の労働者大闘争以後、現代グループ労働者は数回にわたる大規模連帯闘争など、動員力と戦闘性を基盤に闘争力量を増大させていった。ところがこれ以後、労働者階級の組織的力量は、労働運動の内部化及び分散化傾向を強めて、企業ごとの境界を越えることができなかつた。この現象は、現代グループの労働者組織全般が、狭隘な企業空間を中心とする「制限された動員」と「脆弱な制度化」とに基盤を置いてきたことによるものと考えられる。

*許 珉寧氏は、2004年現在、嶺南労働運動研究所の研究委員。本稿は、「産業労働研究(산업노동연구)」第9巻第1号に掲載された論文である。2003年 39-69頁。E-mail: baw99@hanmail.net

I. はじめに

韓国資本主義の発展過程で、財閥(チェボル)は資本蓄積の中心的役割を担ってきた。このため財閥の研究は、韓国資本主義発展の動因を解明するための重要な研究分野であると認識されてきた。このような理由から、これまでの財閥研究は、理論と実証面で多くの争点と成果とを、相当程度蓄積してきた。これに対し、財閥の労使関係を解明しようとする取り組みは相対的に貧弱であり、例えあったとしても特定の財閥の代表的系列企業を対象にして、企業別労使関係を中心に考察したものが大部分であった。

このような問題意識に基づいて、本稿では、韓国の代表的な財閥の一つである現代グループの労使関係を、研究対象に設定した。1987年以来、現代グループの労使関係は、韓

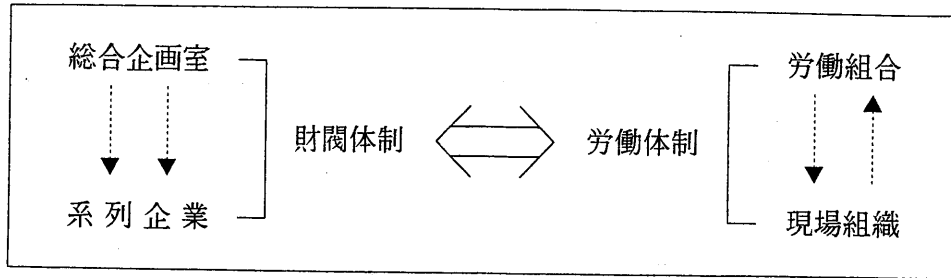
国労働運動の震源地としての役割を担ってきた。それにも拘わらず、これまで論議されてきた現代グループの労使関係に関する論考は、総じて個別企業水準で扱うか、そうでなければ主に産業別水準で検討されてきた。財閥、特に現代グループの労使関係を包括的に扱ったものとしては、現代グループ労使関係診断研究団(1994)、이수원(1994)、現代グループ労組協議会清算委員会(2002)等の研究がある。その他、韓国社会研究所(1989)、이종선(1989)、박순식(1991)、蔚山労働政策教育協会(1995)、조형제(1999)、조효래(2000)などは、概して個別企業の労使関係を中心に接近している。このような接近は、企業あるいは産業水準の微視的労使関係を明らかにしているという点で一定の意味を持つ。が、現代グループの各企業は、独自の意志決定により資本を蓄積する通常の企業と違い、ある種の財閥体制に結束して一つの系列企業として行動してきたことから、労使関係においても、財閥体制がもつ特有な組織的特性と戦略に注目する分析視点を欠けば、部分的な接近を試みたにすぎないという限界をもつものと思われる。

そこで本稿では、現代グループの労使関係を二つの側面から注意深く検討してみたい。一つは、1987年以降1999年までの期間に、現代グループの産業構造変化がどのように展開してきたのかという点である。これは蓄積条件の変化が、労使関係にどのような影響を及ぼしてきたのかを点検しようとする意図を持つ。他の一つは、この過程で現代グループ次元の対労働戦略と、これにたいする労働者組織の対応様式を検討したいという点である。ここでは、財閥次元で実行された戦略的行動と、これに対抗する労働者組織の対応様式を考察することにより、企業別労組体系下で見られる組織動員の性格と問題点を把握することである。このような分析のために本稿では、交渉関係あるいは機能的関係を重視してきたダンロップ(Dunlop, 1958)流の労使関係よりは、労働と資本とが相互に拮抗しながら、持続的な緊張や対立として展開する、階級関係としての労使関係を中心に接近してみたい。

現代グループは、構造から大きく各系列企業と総合企画室とに区分できる。総合企画室は、グループ次元で各系列企業の人的、物的次元を総括配分し統制する非公式的な企業統制機構としての役割を果たしている。系列企業の場合、現代グループの一部でありながら概して企業内に限定された一般的な意志決定を中心に運用されてきた。この時、総合企画室は、系列企業を統制する一方的な関係として形成されているとみることができる。他方、労働者組織は、労働組合と現場組織とに区分することができる。この時、労働組合は単位事業所を中心にした企業別労組及びそれらの協議体組織である現総連などで構成される。現場組織とは、労働組合活動に必要な大衆動員と労組の政策方向とに影響を及ぼしてきた現場労働者等の組織のことをいう。労働組合と現場組織の関係では、大部分の労働組合は、現場組織を中心に労組執行部を構成していて、組合活動においても現場組織が主催する大衆動員に直接的にも間接的にも依存して相互関係を形成している。このような現代グループの労使関係を、一つの暫定的な見取り図として図式化すれば図-1のようになる¹⁾。

本稿では、分析の時期を1987-1999年に設定した。分析時点を、1999年まで含めたのは現代グループの分割が、2000年頃から始まったと考えられるためだ²⁾。これをさらに1987-1993年、1994-1999年という2つの時期に分けた。このように時期を区分したのは1993年の現総連共同ストライキを契機に、労働組合運動において集合的行動と団体交渉の様相、さらに組織発展の展望などが大きく変化して、現代グループと主要企業の統合及び労働統制の戦略が、明確に変化していったからである。その後の労働-資本間の力関係

図-1 財閥体制下の労働-資本間対応関係



の変化も、この時期の前後に生じたと考えるからだ。

本稿の構成は、以下のようなものである。第Ⅱ章では、1987 - 1993年の労使関係を検討する。この時期は、現代グループにおける競争的労使関係が形成された時期であり、特に労働者階級の力量とそれにとまなう集合的行動を中心的に検討する。第Ⅲ章では、1994-1999年の労使関係を検討する。この時期は資本側に有利な労使関係に転換した時期であり、現代グループ次元で推進された対労働戦略の変化を検討した後、労働者組織が何故分散的な対応をとるようになったのかを分析する。最後の第Ⅳ章では、これまでの分析に関連させて、現代グループの労使関係の動向を整理し、それが韓国の労働運動に対して持つ意味を検討してみたいと思う。

Ⅱ. 1987-1993年の時期：競争的労使関係の形成

1. 現代グループの蓄積構造

おおよそ財閥とは、非常に多くの産業を包括するものであり、このため財閥がもつ産業構造を明確に規定することは容易な作業ではない。このことは数十社の系列企業を率いる現代グループの場合も同様である。現代グループの主要産業構造及び各社がもつ特性と環境により、相異なる変化を見せている。1980年代以後 韓国資本主義は、財閥主導的な経済構造を引き続き強化してきており、この中で現代グループの資本蓄積の様相は明確に変化していった(김기원, 2002; 허민영, 2003)。現代グループは、既存の産業を資本集約的で技術集約的な産業に高度化させる一方で、非関連産業分野への新規進出を推進したことにより、その流れは大きく成長産業、合理化産業、限界産業など3種類に区分しうる。これは現代グループが、財閥体制のさらなる拡大強化を模索していることを意味する。

まず、現代グループは1980年代後半に入ると、既に参入していた既存産業の中で成長可能性が高い自動車、電子、石油化学部門などを主力業種に選定した。自動車部門はこの頃、輸出が鈍化していたが、内需増加を基盤に大規模設備拡張と技術開発投資を計画した。電子部門と石油化学部門の場合、設立当初から莫大な投資を続けてきたが、数年間の損失が累積していた。それにも拘わらず、これらの二部門が、現代グループの戦略産業に選定されたのは、将来の成長潜在力が高いからであり、その結果これらの産業に対する投資傾向は、1990年代にも維持された。

年代初期までは現代グループの主力業種であった建設部門は、以後、中東建設の退潮で事業規模を大きく縮小する一方、内需を中心とする方向転換を推進した。1980年代中盤以後、現代建設の従業員数は急減に減少し、1989年現代重起産業の独立法人化もこのような蓄積環境の変化に起因するものであった。その他、現代重工業の造船等の重工業部門も、1980年代中盤の深刻な長期不況を経験した後も、同じく合理化を推進していた。ところが、1980年代末から造船産業の回復局面が始まったが、技術競争力などで日本やヨーロッパ国家に比べて相変わらず低い地位にあり、今後生存のためには関連事業の多角化及び高付加価値化を通じた競争力強化、すなわち既存の労働力を土台にした生産合理化を強化していかざるをえなくなった。

その他、労働集約的産業である古船舶解体、コンテナ作成、木材などの長時間低賃金労働に基礎をおく限界産業などは、その産業からの撤退を徐々に強化していくことになった。現代精工と現代総合木材が代表的な事例で、内容上では設備縮小あるいは工場移転を意味する。後で詳細に検討するが、これらの産業からの撤退は、すなわち雇用調整をうみ、これに対抗する雇用闘争を引き起こすことになった。

このように見る時、1980年代初期まで成長一辺倒で走ってきた現代グループの主要な系列企業が、1980年代の中盤以後順次異なる蓄積の展望を持ち始めたことがわかる。このような蓄積環境の変化は、現代グループにおける新たな蓄積戦略の設定を促す一方で、労使関係についても各産業ごとの蓄積条件により、適切な対応戦略の構築を促す直接的な契機となった。

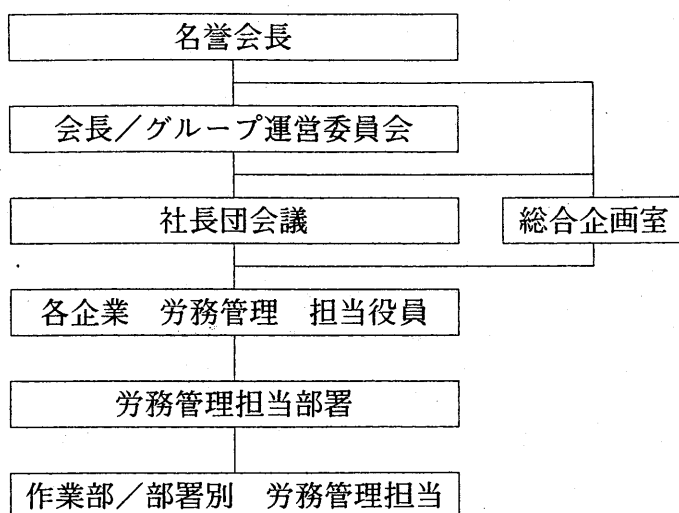
2. 労働側の力量の増大

87年の労働者大闘争の過程で、現代グループの大部分の主要企業で労働組合が結成された。これにより労働組合は、総組合員だけでも6万名を越える程の大規模組織になったし、特に蔚山地域にある14ケの労働組合の場合、尾浦工業団地を中心として密集していた。現代グループにおける労働組合の結成は、いくつかの重大な変化をもたらした。(1). 大企業を中心にした企業別労組を形成した点、(2). いままでの資本専制的労使関係が崩壊していった点、(3). 規模及び闘争力等で圧倒的だった現代グループの主要労働組合は、以後、毎年に激しいストライキと座り込みを主導する等、蔚山地域はもちろん全国的にも戦闘的労働運動を率いて、先駆的な役割を果たしてきた点だ。

これまで現代グループは、最初から反労組的な強硬戦略で一貫してきており、このため初期労使関係は、大規模激突を招く等の対立的関係を形成していた。現代自動車と現代重工業など主要系列企業で多くの労働組合が結成されるやいなや、現代グループは総合企画室を中心にした財閥次元での労働統制機構を構築するようになった。1979年頃、総合企画室は、当時現代建設など主要系列企業の資本集積が急増し、新規の企業設立及び引受など資本集中現象が大規模に進み、系列企業に対する適切な管理と細かな新規事業計画そして各種資源の効率的な配分が要求される一方、統制能力の限界が相対的に明確となり、これを体系的に統制する機構の必要性が提起され、設立されたものであった。設立当時、総合企画室は総帥の直属機構であり、内部組織としては5チームで構成され、1987年ごろには、6チーム85人に増えた。このように総合企画室は、既に以前から系列企業間のインサイダー取引、新規事業進出、そして系列企業の合併など企業統制機構としての役割を

総括してきており、1987年の前後に統合的な労働統制機構の役割も担当するようになった³⁾。

図-2 現代グループの労務管理体系



資料：現代グループ労使関係診断研究会

このことは、現代グループの主要系列企業での所有経営者を中心にした専制的経営構造の下で労使交渉における交渉裁量権がほとんどないのに、特定地域に事業所が集中している点や、その他にも、1987年以後蔚山地域を中心にした主要系列企業で労働組合の大規模連帯ストライキとこれによる組織的連帯活動が急速に拡大するや、財閥次元で統合管理する必要があったためだ。以後、現代グループの労働統制戦略は、現代グループの総帥と最高意思決定機構でありグループ運営委員会の影響力の下にある総合企画室とで決定され、系列会社労務管理担当役員と部署を通して、系列企業にまで影響を及ぼすことになった。この過程で、主要系列企業に労務管理専門役員陣の派遣とか、労組執行部の隔離及びテロ等の高度な労組管理戦略を企画して、指針を下だす役割を果たした。一般的に裁量権が制限されていることで知られていた系列企業労使関係の主要方針は、大部分総合企画室を中心にしたグループ次元での戦略的方針決定に基づいていたものと思われる。これを図式化したのが〈図2〉である。事実、1990年6月1日に現代重工業の24人の人事(副社長含む)を、現代自動車で発令し、各事業部や労務部を新設し、労務管理体系を再編したが、彼らは、1年の期間を目標に出向したものであることが、明らかになった。(現代グループ労使関係診断研究団、1994: 100-107頁)

この時期、現代グループ傘下の主要系列企業の労働統制の傾向は、暴力を基盤にする強圧的統制を原則としていた。反労組戦略、集団テロ⁴⁾、ロックアウトなどを通じた現代グループの労働統制戦略は、必然的に労使間対立を激化させた。労働者らが、現代グループの強圧的統制に反発して、数多くの小サークルを結成しつつ、労働組合への結集を強化したためだ。その結果、作業場では組・班長等の現場監督者の弱体化が進行し、労使間の力の均衡状態、いわゆる現場内「二重権力」の様相がしばらく持続した。その他にも、各

事業所別のストライキ日数が急増して、拘束者や解雇者も同様に大きく増加した。〈表1〉でも示されているように、現代グループでのストライキ日数が大きく増加する時期が1988-1989年であり、以後徐々に減少したが、1993年にまた増加した。1993年でストライキ日数が再度急増したのは、現総連共同ストライキのためである。当時このストライキには18ケの労働組合が参加した。拘束された労働者数は、1989-1990年の間が最も多いことがわかる。資本の立場からの現場監督者の弱化と、それにとまなう労働力管理の負担増大は、早晚生産能力が低下することを意味した。たとえば、造船関連企業では、労働力の管理統制は大変重要である。これらの企業では、労働力統制の程度により、船舶建造期間を短縮して費用節減の利得を享受し、発注者には船舶運航の予定を早める効果を生じるためだ。

全般的に見る時、1987年以降、現代グループの労働者側の力量は、組織とストライキ行動そして理念水準等のすべてが急上昇した。(1)組織的力量としては、1987年の労働者大闘争を経た後、1990年頃になると32ケ労働組合、8万3千余名の組合員⁹⁾という大

表一 1 現総連傘下の労働組合の総ストライキ数と拘束労働者数(1987-1993)

年度	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
ストライキ日数	164(86)	215(68)	409(124)	104(51)	105(98)	36(0)	304(89)
拘束者数	n.a.	10	56	64	13	52	11

注：()は現代重工業労組、現代自動車労組、現代精工労組(蔚山)のストライキ日数の計。資料：全国民主労働組合総連盟(2001)、現代グループ文化室(1997)で作成。

規模な組織労働者を確保した点を指摘することができる。(2)構造的な力量としては、ひとまとまりで蔚山の尾浦工業団地に密集する現代グループの系列企業の大部分が、数千から数万名を雇用する金属関連の大工場であるのに加え、住居地域と工場が1ヶ所に密集する等、労働と生活条件の同質化に基盤をおく集合労働者(collective workers)的性格が非常に強いという点だ。また現代グループの工場労働者らは、1987年の7-8月闘争及び128日闘争と同様に数万名が参加する大規模街頭闘争と個別事業所を中心にした連帯ストライキ行動などを通し、たとえ短い期間であったにもかかわらず、非常に組織化された集合的行動を見せた。(3)労働者の戦闘的形態と労働運動に関する組織的規律などが相対的により高まりながら、その間に潜在的にだけ認識されてた産業労働者としての真の階級的姿をしっかりと認識するなど、理念的水準も大きく強化された。

3. 集合的行動(collective action)の検討

1987-1993年の間、現代グループの労使対立過程に現れた主要な集合的行動は、現代重工業の「128日ストライキ」と「ゴリアテ・ストライキ」、現代自動車の「1.21ストライキ」、「現総連共同ストライキ」、その他現代精工と現代総合木材のストライキなどを挙げることができる。当時、ストライキの主要懸案は、拘束者釈放及び解雇者復職、賃金

引上げ、雇用問題などであったが、これは現代グループ労働者組織⁶⁾の集合的行動を率いた核心的争点でもあった。

(1). 1988 - 1989年と1990年に発生した現代重工業の「128日ストライキ」と「ゴリアテ・ストライキ」は、拘束者釈放及び解雇者復職などに関連したものであった。二つのストライキはいくつかの重要な意味を持っていた。内部的には労働者組織全般が、このストライキに自発的かつ集中的に動員されて組織力量と闘争力量を広範囲に蓄積しえたことであった⁷⁾。外部的には、その間に企業内労使対立から抜け出して全国的な連帯闘争へと拡大し、労働と資本間の階級対立の様相を示した点だ。当時、現代重工業の労働者組織における戦闘的傾向は、以後にもこれらの労働者組織の性格を規定する、もう一つの要因であるとも言われた。その他に、これらのストライキは、拘束者の釈放など争点自体が「政治的」性格を強く帯びていた点がある。

(2). 1991年に発生した現代自動車の「1. 21ストライキ」は、成果給と関連したものであった。このストライキは、現代自動車労働組合が取り組む事実上最初の大衆闘争だった。「128日ストライキ」と「ゴリアテ・ストライキ」が、「政治的」性格が強かったとすれば、「1. 21ストライキ」は経済闘争を名分とするものだった。このストライキは、企業内労使対立の形態をとり、同じ系列社である現代重工業に比べて、連帯性と戦闘性が相対的に弱かった。

(3). 1993年、現代総合木材と現代精工で発生した二つのストライキは、整理解雇と関連するものだった⁸⁾。二つの労働組合は一連のストライキと労使合意を通し約700人に達する組合員を現代グループの系列企業に転籍させることができた。これは企業水準で雇用に関する合意—労働力規模—がなされれば、労働組合と企業はお互い協調的(Przewoski1990: 190)でありうることを暗示している。だが、このときだけをとりても(構造転換に伴う)雇用問題は不案内な問題であったし、労働組合の斜陽産業に対する政策的思考も、労働組合破壊策である程度に単純に片付ける傾向が強かった。一方、現代グループとしては去る1970年代から大量解雇を繰り返してきたが、系列社への転籍は事実上初めてであった。これは以後、現代グループが一つの巨大な内部労働市場に変貌する契機になったし、また一方では、当時の現代グループと労働者階級との間の力関係を如実に反映したものであった。

(4). 1993年の現総連共同ストライキの場合は、多少複雑である。このストライキは、当初は賃金引上げが争点であったが、この点までは他の企業別労働組合のストライキと違うものではない。だが、ストライキ行動の対象と方式において系列企業ではなく、現代グループ全体を主対象にして連帯闘争を遂行したという点で特異点をもった。1993年3-4月頃、初めてストライキ時期を集中させる共同賃闘の水準から始まって⁹⁾、以後「グループにはグループで」式で対応しなければならないという大衆的要求の拡大、現代重工業労働組合と現代自動車労働組合などの二大労働組合はもちろん周辺の間労働組合まで大挙結集しながら組織力量の未曾有の集中で、ストライキ行動の水位がより急激に高まることが可能となった。これは少なくとも当時の状況から見る時、まず財閥を対象にして一つの労働—資本関係を明確にしたうえに、1987年の労働者大闘争以後、最も強力に組織された連帯闘争の性格を帯びていたという点で、大きな注目を集めた。

結果だけを見る時、このストライキは、この当時、労働と資本両者のどちら側にも、決

定的な打撃を加えることができなかった。現総連共同ストライキが、現存する企業別労使関係の枠組を抜け出していないことは、資本と政府による警察力導入を伴った弾圧と攻撃も大きな理由であるが、なによりも連帯闘争を支える組織的力量が脆弱な状態で行き止まりになった点、そして、戦術的には初歩的な共同賃闘戦略¹⁰⁾が推進されたことが大きな理由であると思われる(이수원, 1994:303-358 頁)。しかし、ストライキ以後、現総連傘下の労働者組織全般が、企業別労働組合に対する限界を認識する契機となった。既に、全国的に1994年全国造船業労働組合協議会(造船労協)、1995年全国民主労働組合総連盟(民主労総)が結成される等、超企業的労働者組織の建設が表面化しつつあった。ところが、肝心の当事者である現総連傘下の主要労働組合は、このような組織発展の見解に批判的な立場を堅持したし、以後このような立場は、企業別労働組合の温存と現総連の維持等の形態として示されることになった。

この時期に出現した労働者組織と、これらが主導した集合的行動の特徴を整理すれば、(1). 大企業労働組合、特に現代重工業労働組合が中心となり大衆的なストライキ行動を主導するさい、その他の労働組合は、これらの大企業労働組合に依存する傾向が強い。このために各労働組合間の水平的連帯は、相対的に微弱だった。このような中で、現総連が組織的な求心点であることを自任したが、労組委員長間の協議体の水準を越えられない等、労組組織間の連帯はそれ以上進展し得ないように思われた。

(2). ストライキは、大規模でありたびたび連帯ストライキの様相を帯びた。ところが、このストライキの内容を見れば、企業内部の争点が多かった。また、この時期のストライキは概して自発的な大衆闘争の性格が強く、ストライキなどの集合的行動を実質的に後ろから支えていたのは「戦闘的動員」に基盤をおく現場活動家¹¹⁾等の集まりであった。以後、これらは現場組織に発展し、より積極的な現場活動を主導する¹²⁾一方、選挙連合を通し、各単位事業所別に、労組執行部を掌握し始めた。

(3). ストライキ行動を中心に対立的労使関係の持続は労働者組織を拡張させたが、問題はこれら労働者組織が基本的に企業内活動を原則としていたという点だ。その他にも団体交渉を通じた労使関係の転換として引き継がれたが、これには個別的労使関係の変化まで伴っていた。賃金引上げ¹³⁾、恣意的な減員の中断あるいは減員対象の労働者の会社間転籍などでもよく示された。

(4). 労組活動のパターンの側面から見る時、初期には、「政治的」争点を中心にしていたが、徐々に経済的関係を中心に争点の転換が見られるようになった。このような転換は各単位労組別に、団体交渉の定例化¹⁴⁾、労組執行部の安定化¹⁵⁾の現状などに伴うものであった。その他にも、一年の上半期は賃金及び団体交渉を、下半期は労働法改正闘争などが一つの活動慣行としての位置を占め始めた。

概して、このような傾向は、労使関係の制度化(institutionization)¹⁶⁾が進展したこととして把握しうるであろう。ところで、この制度化はまず、企業単位の労使関係を土台にしたものであり、はじめから企業内労使間力関係により流動的にならざるをえない不安定な側面ももっていた。次には、労働組合及び現場組織の組織的、戦闘的力量が拡大するなかで生じたものなので、(この企業別組合化は)労働者組織の力量全般を拡大強化するというよりは、弱体化する可能性を内包していた。

III. 1994-1999年 時期: 資本優位の労使関係に転換

1. 現代グループの蓄積条件の変化

1994年頃、現代グループに新しい変化が見られるようになる。産業構造と労働統制との二つの分野で、大きな変化が進展した¹⁷⁾。

まず、現代グループの産業構造とそれに関連する分野の変化に注目して、この変化を検討してみよう。1990年代の特徴は、現代グループが、既存の産業分野とは関連をもたない電子、石油化学、金融等の新しい分野への進出を、本格化させたことである。これは既存の自動車、造船、建設、機械金属等の産業に関する蓄積構造の再編成を伴うことになった。この当時、現代グループが推進した産業別の企業設立、引受、合併現況を見れば、1987-93年の期間では、設立21社、引受2社、合併7社、その他2社であり、1994-1999年の期間には、設立14社、引受13社、合併17社、その他11社に大きく増えた(허민영, 2003:33)。内容面で見ると、現代グループは既存産業がもつそれぞれの産業別展望によって、(1) 生産手段と労働力を拡大強化する、(2) 生産手段と労働力の現状維持、(3) 生産手段の海外移転(あるいは閉鎖)と減員をすすめる等の方式で、資本蓄積の高度化を推進した。

自動車産業の場合は、(1)に該当する。現代グループは、自動車産業の生産能力を拡大するため、現代自動車と現代自動車サービスの工場増設と新規労働力の大量充員を実施した。このような攻勢的蓄積方式の追求は、現代自動車が1997年のIMF経済危機を契機に、起亜自動車を吸収合併する過程でより明確に現れた。

造船産業は、(2)に該当する。1970-80年代に、既に2度の世界的不況を経験した現代重工業は、1990年代に入り造船産業が好況となる可能性を確信していた。だが超大型タンカー、バルク船など既存の中低価船舶では、長期競争が難しいと判断して、新規労働力の流入を中断する一方、船舶建造以外の海洋プラント、エンジン等の関連分野への多角化を推進した。前者は、労働生産性向上のための強力な生産合理化の追求であり、後者は重工業関連企業の合併など資本集中の形態に見ることができる。要するに現代重工業における新経営戦略の推進は、造船産業の構造変化を背景とするものであった¹⁸⁾。

建設、木材、修理造船、コンテナ産業などは、(3)に該当する。現代建設と現代重機産業、現代総合木材、現代尾浦造船、現代精工などがこれにあたる。これらは、共通して低賃金を基礎にした低付加価値産業であり、海外移転と工場閉鎖が漸進的に推進された。1987年以後継続した賃金上昇圧力と労働組合運動の活性化は、現代グループにとって、これまで以上の追加的な資本蓄積が難しくなっていたためだ。問題は、これらの産業の工場移転や閉鎖は、即、労働力の大量整理を意味し、これは直ちに、大規模な雇用闘争を引き起こすという点だ。

この他では、金融関連企業数が急増を始めた。現代グループは、1987年4社、1989年5社、1993年には6社の金融関連企業を保有していたが、その後1995年6社、1997年12社、1998年14社、1999年12社等と大きく増えた。当時の現代グループにおける金融関連企業数の拡大には、グループ次元での資本調達窓口の拡大及び(1999年に結局挫折したが)金融小グループ形成などの要因が、大きく作用したと思われる(허민영, 2003: 35-36頁)

次に、労働統制戦略と関連した変化に注意してみよう。現代グループは、それまでの

反労組主義に基盤をおく極端な対立関係から抜け出し、徐々に協調的労使関係へと旋回を始めた。このような変化の動因としては、何よりも単位事業所内の労働者組織が活性化していたことがあり、その他には資本蓄積をめぐる外的条件の変化という要因も大きかったと考えられる。現代グループの主要産業に現れた蓄積条件の変化は、労働条件の変化を要求するものであるだけに、新しい労使関係の摸索を前提とせざるをえなかった。

現代グループの新しい労働統制戦略は、大きくは、財閥次元の大々的な企業組織再編と新経営戦略の推進とに分けることができる。前者と関連して、現代グループは、1993年の現総連共同ストライキ直後に、5社の系列企業(現代重電機、現代産業サービス、現代重装備、現代ロボット、現代鉄塔)を現代重工業に合併させた。その結果、現代重工業は1989年の現代エンジン合併、1992年の現代電動機合併など総計7社の関連企業を統合することになった。これは資本構成の高度化及び労働統制の強化という二重の意味をもっていた。資本構成の高度化という側面から見ると7社企業の統合は相変らず造船業種中心である現代重工業の実質的な重工業体制としての再編を意味するものであった。労働統制の強化としての側面では、それまで連帯闘争を主導してきた現代重工業とその周辺の関連労働組合を一つにして一括統制するためのものだった。既に1989年現代エンジンの統合で、当時現総連を主導していた現代エンジン労働組合を無力化させたことがある現代グループは、このような系列企業の再編を通して、以後資本の統制ラインを一元化するのに大きく寄与しえた。

当時、現代グループにおける7社企業の統合は、それに付随して次のような意味をもつものであった。「これらの企業の現代重工業への統合は、組織の統合管理により経営効率を高め、経営与件が難しい事業は利益を出す事業部分が下支えをするためのものであった。……また激しい労使紛争を経験しつつ、効率的な労務管理と労使関係の改善のための目的もあったものと思われる。多数の労組よりは単一労組を相手に対話するほうが、労使双方ともはるかに効率的でありえるためだ。」(現代グループ文化室、1997:862頁)¹⁹⁾。

企業再編の結果、現代グループ内の各企業の労働者の内部構成は相対的に多様化された反面、核心労働者の力量は全般的に分散し、弱まる効果を生んだ。実際、現代重工業の企業合併で、現代エンジン労働組合、現代重装備労働組合、現代重電機労働組合など交渉力が強い3ヶ労働組合を含んだ6ヶ労働組合(1989年の現代エンジン労働組合、1992年の現代電動機労働組合、1993年の現代ロボット労働組合、現代重装備労働組合、現代鉄塔労働組合、現代重電機労働組合など)等は回避的に一つの労働組合へと統合された。その結果、蔚山尾浦工団(方魚津地域)には、現代自動車労働組合、現代精工労働組合、現代総合木材労働組合そして現代重工業労働組合などが、交渉力を維持するようになった反面、その他、現代鋼管労働組合、高麗化学労働組合、現代尾浦造船労働組合、韓国フランジ労働組合、金剛開発労働組合(蔚山)、海星病院など交渉力の弱い若干の労組は、労組間結合力が弱まり、順次孤立していく以外になかった。これは以前に比べ労働者組織の連帯戦線が相当程度弱まったことを意味する。このことは労働者組織の活動及び、構造の変化に対抗する現代グループの企業組織再編を通じた対応と変化とが、どのような結果を生んだのかをよく示している。

後者と関連して、「新経営戦略」推進の背景は、(1) 資本蓄積と関連して既存の長時間低賃金労働を土台にした外延的生産方式ではこれ以上の競争力を期待することは難しい

という認識が広まったことである。(2)．現代重工業など主要系列企業で労働者組織が活性化するとともに、生産現場での労働統制がますます弱体化し、その結果、生産性の弱体化と各種労働費用が急増し始めた。現代グループの新しい労働統制戦略、いわゆる「新経営戦略」は、フレキシブルな生産を通じた高効率の達成という点で、資本合理化はもちろん労働過程における労働統制の獲得という二重の性格を持っていた。この戦略の基調は、(1) 生産の合理化であり、これは多能工化及び職務統廃合などによるフレキシブルな生産体制の導入と組長・班長等の現場監督者を中心とした上からの現場生産を主とする班生産会議(QCのサークルに相当)等で達成された。(2) 労働統制の合理化であり、これは職務職能給導入を通じた内部労働市場の強化や解雇よりは配置転換、下請化の推進等の労働力量のフレキシブル化として現れた。(3) 多様な企業文化戦略であり、これにはタムル団(民族主義)教育、家族行事及び地域住民文化教育などがある²⁰⁾。

以後、各系列企業に現れた新経営戦略の具体的な内容を見れば、1995年頃から始まった「無争議署名運動」、「新人事制度」導入などが推進されたが(現代グループ労組協議会清算委員会、2002: 185-197; 現代自動車労働組合精工本部、2001: 117-179)。その他にも一部労組に対する現総連脱退強要及び妥協改悪案提出、そして中間管理職を通じた協調的代議員の選出促進と支援、現場活動家の代議員選挙活動の妨害、組合員の考課統制等による作業場統制の強化など、非常に多様になっていった。

要するに、新経営戦略は労働組合の「排除」及び労働者の「統合」に基づくものであった。これまで現代グループは、労働組合との直接対立と緊張関係を重視してきたとするならば、これ以降は労組執行部を「排除」する直接対立方式に替えて、代議員と組合員の「抱き込み」と「統合」を基礎に、労組運営へ介入するという間接方式に転換したと思われる。このような「統合」及び「排除」を中心にした新経営戦略は、対労組関係でも一定の変化がみられた。

全体的に見る時、現代グループの企業組織再編は、いくつかの核心労組の統合と中間労組の離脱等による連帯戦線の弱体化を伴ったものであり、新経営戦略の推進は組合員及び一部代議員などを中心に、協調的傾向の増加と共に各労働組合及び現場組織の組織的侵食を進行させつつ主要労働組合の交渉力を弱体化させる結果をもたらした。

2. 労働側の対応

現総連共同ストライキ以後、現総連傘下の労働者組織全般は大企業労働組合を中心にした交渉力が急速に停滞あるいは弱体化を始め、下降局面を迎えるようになる。それは現代グループ労働組合総連盟(現総連)及び核心労組執行部の交渉力が低下したことで明らかになった。

(1)．現総連は、現代グループに属する主要企業別労組を土台に、一つの協議体組織として意志決定及び執行構造が単位労働組合の追認を受けることで行動することができたが、各単位労働組合から交渉権委任を受けた経験がなく、現代グループとの公式的交渉が一度もない点など、草創期から非常に脆弱な指導力しかもたず、現代グループの主要労働組合の実質的な上級組織というよりは、象徴的大衆組織としての地位にあった(이수원1994)。現総連のこのような地位さえも、1993年現総連共闘以後の常勤活動家の手配などで事務局活動がほとんど停止状態に陥り、その上現代重工業労組等の核心労組の交渉力の弱화가

急速に進展して、大いに弱体化した状態にあった。したがって現代グループの労働統制戦略に対応した現総連次元での組織的対応は、大衆的に知らされたこととは異なり、事実上ほとんど不可能であった。(2)現代自動車労組執行部は、現総連共同ストライキの直後(1993年9月)親企業的指向を持つ이영국執行部が掌握したし、現代精工労働組合と現代総合木材労働組合は雇用問題の解消過程で(現場活動家を含んだ)700余名に上る組合員の大規模な系列社への転籍にともない、組合活動全般に空白が大きく、現代重工業労働組合の場合は使用側の新しい現場統制とこれにともなう組織疲労の累積などで、1994-95年頃から組合活動の弱体化が急速に進行した。(3)このような傾向は、単位事業所内の現場組織においても同様であった。現代自動車では、現総連共同ストライキの評価過程で表れた現場組織間の分裂とそれにとともなう協調的労組執行部の登場などが重なりながら、現場組織は長期間の沈滞状態に陥ったし、現代精工と現代総合木材は系列社への転籍過程で主要な現場活動家が皆無となり急速な組織力低下が進行した。現代重工業では、現場活動家の現場掌握力の弱体化、労組執行部との関係など複合的な問題²¹⁾により、現場組織の活動力が大きく低下していた。

労働者組織らが活路を模索し始めたのは、1995年頃以後からであり、これらの主たる対応基調は、現存する企業別労組の組織転換、現場組織の再編と現場活動強化との2種類に要約しうる。まず、主要労働組合らは「産別労組の建設」という組織発展を通して、新しい突破口を模索し始めた。当時労働陣営全般は、企業別労組の限界はすなわち「連帯の限界」であることを痛感して、全国的な労働者組織の結成を実現しようとしていた²²⁾。1994年全国造船業種労働組合協議会(造船労協)、1995年全国民主金属連盟(金属連盟)、1995年全国自動車産業労働組合連盟(自動車総連)、1995年全国民主労働組合総連盟(民主労総)結成などがそれだ。これは形式的には、事業所を中心に、ひとつの企業別労働組合から産業別労働組合へという組織形式の転換を、内容的には労働者組織の階級的再組織化を意味するものだった。

ここで現代重工業労働組合、現代尾浦造船労働組合などは、造船労協結成に参加するようになったが、これは産別労組への転換を前提とした決定だった。ところが、現代自動車労働組合は、1995年下半年に、対外活動の自制宣言と共に、現代グループ労働組合総連盟(現総連)への残留を選択するようになる。現代自動車労働組合のこのような決定は、企業別労組の温存と、現総連の実質的な分割に続がった事実上の解体という2つの意味を持った。現代自動車労働組合によって「復活」された現総連は、以後、現代自動車労働組合の副委員長級が現総連議長を預かる水準で維持されたが、1998年現代グループ労働組合協議会(現労協)に格下げされ、事実上解体²³⁾された(現代グループ労組協議会清算委員会、2002; 임영일, 1998)。

単位事業所を中心にした現場組織の対応は、1994-95年にかけて、すばやい変化を見せた。これまでの数年間、現場組織は小サークル形態で非公式的な日常活動をしてきたのであり、その他労働組合の選挙時期と賃団協(賃金交渉・団体交渉)の時期に集中的に団結し、解散する様相を繰り返してきた。この過程で現場組織の隊列は、結集による力量を発揮しえないまま、概して分散的なままであった。だが作業場を中心にした労働統制の強化など、新経営戦略の浸透により、現場水準の労組権力(現場掌握力)は大きく弱まり、その結果、組織的基盤が本格的に腐食し始めた。これに各現場組織は、全事業所次元の単一

現場組織を結成して対応を始めたが、代表的には現代重工業の前進する労働者会(1995)、現代自動車の民主労働者闘争委員会(1995)、現代精工の部署同志会連合(1996)などが、それだ。

現場組織の組織再編は、(1)労組執行部への権力の集中が強化されるということの意味した。現在の現場組織は、以前に比べより効率的でより集中的に労組執行部選挙と代議員選挙などに全力投球する様相が生まれた。しかし、このような傾向は現場組織間の競争が激化しながら過剰な労組権力への執着と、時には、和解することが難しい感情な対立として²⁴⁾表面化することを意味することもあった。(2)現場組織の再編とそれにともなう現場活動の強化の努力は、現場活動家をして、懸案を中心にした企業内活動を増大させることを意味した。ところが、このように企業を中心にした現場組織の活動は、現場活動家等の見解と活動領域を狭く縛ることになり、後ほどには核心活動家ですら組合活動が活発ならば「仕事が多くて」、組合活動が沈滞すれば「内部事情が難しくて」などの理由で、地域と工場外との連帯活動を副次的なこととする形態が広範囲に広まっていた。

その後も、主要労働組合と現場組織の結集は、企業を「警戒」させた。当時だけだとしても、現総連の中核を担当してきた現代重工業労働組合なども、1995年頃から毎年無ストライキ事態が続く程に交渉力が急激に弱まり、現代自動車労働組合の場合は、1998年の整理解雇反対ストライキを通し企業別労組体制の限界を痛感することになった。だが2つの労組とも1999年現在まで、産別労組への組織再編は相変わらず遅れたままで、核心懸案としてだけ残っている。その時点で主要な労働組合が、産別労組に容易には組織転換しえなかったのは、90年代中盤に至り、労働運動の理念的な下方平準化が徐々に進行していき企業を中心にした既存の活動方式と、それまで5-6年間主導してきた自然発生的な大衆ストライキの実効性を固守しようという経路依存的傾向、大企業労働組合がもつ人的、物的な既得権の維持²⁵⁾などが複合的に絡んでいた。現場組織の再編と関連しても、地域連帯活動及び政治活動²⁶⁾よりは、企業別労組体系に依存したまま、企業内活動を中心にしたいわゆる「労働運動の内部化」傾向が増大した。結局、現代グループの新しい労働統制戦略に対応して、労働者組織らは産別労組という超企業的組織の建設と企業内現場組織の強化などを通し、組織力量の「中央集中化」を企図したが、企業内活動に基盤をおく「分散化」傾向を克服できないでいるように思える。

3. 集合的行動とその影響

現総連共同ストライキ以後、現代グループという企業空間をめぐる集合的行動は以前と違った様相を見せていた。これまではストライキを主導してきたのは現代重工業労働組合であった。ところが1994-1995年頃からは現代重工業労働組合の退潮が著しくなり、それまで実利的傾向を見せてきた現代自動車労働組合が、組織と闘争の力量を急速に進展させて、現代グループの労組運動全般を主導し始めた。(表-3参照)

この時期に発生した主要ストライキは、1996-1997年の労働法改正ストライキを除けば減員及び労働条件と関連した争点が大部分であった。1995年現代自動車で発生した組合員焼身自殺²⁷⁾とそれにともなう現場ストライキ、1998年の整理解雇反対ストライキ²⁸⁾などであり、その他1997年の現代総合木材、1998-1999年の現代精工、1998年の現代重機産業の雇用関連ストライキがこれに属する(現代グループ労働組合清算委員会、2002;

表-3 現代重工業労働組合と現代自動車労働組合の労組活動の比較

年度	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
現重 労組	56日スト	128日スト	ゴリアテ・スト			現総連スト			無スト	無スト	無スト	無スト	無スト
	職権調印			職権調印									
現車 労組				1.21スト	現総連スト			양봉수焼身自殺スト 労働法スト 整理解雇スト					
	職権調印	職権調印	職権調印	職権調印									

資料:허민영(2003)

現代自動車労働組合精工本部、2001)。

この中で1997年の現代総合木材と1998年の現代重起産業の合併や清算過程で各々発生した大量人員整理問題は、以前のように系列企業への転籍による方式でなく、希望退職の募集等による強制解雇方式でおこなわれた²⁹⁾。現代グループが、このように強制解雇方式を選択したことは、この時期の蓄積戦略上の限界産業の閉鎖を既定事実化する点や、労使関係においても資本側の主導力優位の状態が形成されていた点などが、作用したものである。

このような傾向は、特に現代自動車の整理解雇反対ストライキによく示されている。1998年に発生した現代自動車の8千名を越える大量解雇事態は、IMF経済危機という政治経済的な背景と絡みあいながら、懸案自体が企業次元の争点でない社会的争点として認識され、したがってストライキの性格も同様に「総労働と総資本の代理戦」の様相を帯びていた。当時の現代グループは、現代自動車の大量人員整理を通して柔軟な人材構造へと再編する一方労働組合の無力化を意図していた(김석준, 전창환, 허민영, 1998; 조형제, 1999)。その他の理由としては、現代自動車は起亜自動車の引受のための事前の整地作業の一環³⁰⁾としてこの人員整理を推進したものである。現代自動車の整理解雇反対ストライキの影響は、(1). 雇用側面での大企業を中心とした長期雇用慣行が事実上崩れた点、(2). 労使関係の性格と関連させてみると、企業側の強硬な労働排除的立場³¹⁾が、むしろ労働者組織全般の強硬な闘争的雰囲気을惹起して、作業場を中心にした対立的な労使関係を強化した点、(3). 組織転換と関連して企業別労組の組織的限界が広範囲に露出するようになり、労働者組織内部を中心に産業別労組への転換問題が核心争点に浮び上がった点、(4). IMF経済危機直後の雇用問題を争点にした類例のない大規模ストライキであるにも拘わらず、空間的には現代自動車を中心にしたストライキであり、社会的協約ひとつ無しでうやむやになった点等に整理できる。

ところが、1994-1999年の時期に発生した主要なストライキは、大部分はストライキの規模や性格に関係なく、例外なく個別事業所を中心に展開した。特に、現代自動車事態の場合、ストライキがもつ性格や重要性等で、労働者大衆の認識の広がりには非常に大きかったが、現総連所属の労働組合はもちろん全国的にもストライキに対する支援と連帯活動は以前に比べると微々たるものであった³²⁾。これは1987-1993年の時期と比較してみる時、労使対立の様相が、順次企業空間を中心として「内部化」してきたことを見てとれる。このような現状は、現代重工業労働組合を中心にした連帯闘争が多かった1988-1990年の時

期と比較してみると、一定の差違があるという点で比較される。この点は、1990年代以後、企業別労働組合を中心に個々の躍進を繰り返してきたという「労働運動の分散化」を反映しているのかも知れない。特に現代自動車労働組合は、1995年以後グループの労使関係を主導してきたが、実際の内容面では労働組合の組織的再編を通じた階級的地平の拡大よりは、「戦闘的動員を通じた経済的補償」(조형제, 1999:66-67頁)を中心にした単純な実践戦略³³⁾に偏重してきた点に起因することが大きいと思われる。

1994-1999年の時期に発生した労働者組織とこれらによる集合的行動を整理すれば、(1)現代重工業労働組合が弱体化し、代わって現代自動車労働組合が集合的行動を主導するようになり、現総連は亀裂を生じて、労働組合間の水平的および垂直的な連帯が事実上瓦解していく過程でもあった。民主労組及び金属連盟の支部が結成されたが、各組織を連帯させることは容易ではなかった。大企業労働組合を中心にした企業別労組体系が頑強に抵抗したためだ。(2)単位事業所毎の労働組合と現場組織活動の「内部化」の傾向がしだいに増大していった。このような労働者組織の内部化傾向は、労組組織間の連帯戦略がなく、頑強な企業別の組織体系、賃団協等の経済的な労使関係の偏重、企業別団体交渉と協定に基盤をおく企業内制度化の拡大を土台としたことに起因することが大きいと考えられる。その上、このような制度化は労組委員長³⁴⁾および現場組織のような非公式的組織の影響、労組執行部の任期の短かさ、企業単位の交渉関係などを基盤とすることから、組織的力量は相変わらず脆弱なものでしかなかった。

IV 結び: 要約 及び 示唆点

1987年から1999年までの、現代グループにおける労使関係の動向を要約すれば、次のようである。

(一). 現代グループは、1987年以後に労働組合運動が活性化するや、総合企画室を中心とする財閥次元での対労働戦略を構築し、内容的には暴力的、強圧的な方式を主とするものであった。その後、現代グループは蓄積構造の変化にともなう新しい蓄積戦略を展開し、対労働戦略の基調もまた協調的労使関係へと転換した。新経営戦略として知られるこの現代グループ傘下の系列企業を対象にした大々的な組織再編とともに、蓄積条件である財政建て直しのための資本合理化が主要な内容であった。さらに、この戦略の窮極目標は、資本優位の労使関係を土台にして、企業別労働組合の形態を堅持することであった。

(二). 1987年労働者大闘争以後、現代グループの工場労働者は数回にわたる大規模な連帯闘争など、動員力と戦闘性を基盤に階級的力量を増大させていったが、その後の労働階級力量は、いまだに企業の境界を抜け出せないでいる。事実、草創期の労働者組織の活力は、現場活動家等の自発的動員と献身に基づいており、集合的行動もこれに対応して政治的指向が強かった。以後、労使間の団体交渉は定例化され、活動または経済的懸案を中心に展開しながら、各労組は安定しつつある。相対的に連帯活動と政治的傾向が強かったこの時期の現場組織等も、徐々に労組執行部が掌握し集中する様相が増加していった。これは労組運動の内部化及び制度化傾向の増大を、組織体系においては企業別労組体系の維持温存を意味した。換言すれば、現代グループの労働者組織は、初期には現代グループ労働組合総連盟を中心にした企業別労組協議体の性格をもつ緩やかな連帯組織を形成した

が、1990年代中盤以後、このような構造が崩壊しつつ企業別労組体系に依存する方式が強化されていったことを意味した。

結局、これは労働者組織の活動傾向が、現代グループの労働統制戦略に対応して、階級的組織体系への転換—たとえば産別労組への転換—を推進するよりは、単位事業所を中心にした自然発生的な大衆動員と現状維持に置いていることを示している。全般的に見ると、初期の「競争的」労使関係から、順次「資本優位的」労使関係に転換していき、労働者組織の組織及び闘争の力量は弱まって、これによる労働運動の内部化と制度化および拡散化の傾向が漸次広がっていった。

これまで現代グループの労使関係を考察してきたが、この研究が韓国の労働運動に示唆するところは、大きく二つに要約しうる。

(一)．資本主義下の企業(財閥)は、「資本と労働の結合」を核心とするという点で「蓄積機械」でもあるが、労働—資本間の対立と激突が発生する「階級空間」であるとも言える。ところが企業が「階級空間」であるということは明らかであっても、果たしてこれがどの程度の意味を持つものであるかについては、その限界は避けられないと思われる。企業は総合企画室を中心に、多様化し専門化した数多くの下部組織を、一糸乱れず統制管理してきたという点で非常に強力な組織力量と統制力量を保有している。労働組合と現場組織、そして個別組合員とに分けられる労働者組織の場合、資本による抱き込みの可能性が常に存在するという点、ゆえに企業内の階級組織としてあるかぎり組織及び統制力量の保持は相対的に弱い立場に置かれる他はない。これは結局、企業内労働者組織という基本的に「資本の帝国」に包囲された状態に置かれているほかないし、このために階級組織としては、本質的な限界をもたざるをえないということを意味する。

(二)．労働と資本の対応戦略を注意深くみれば、まず、現代グループは始めから財閥次元の対労働統制戦略を強力に推進したが、労働者組織の場合、現代グループを相手に対応戦略を十分には展開しえなかった。現代グループの対労働戦略は(現代重工業などの合理化過程でも見るように)主要産業の蓄積構造の変化にしたがって推進されたし、統制方式においても初期の暴力的で物理的統制方式から、「統合と排除」に基盤をおく協調主義的方式へと漸次かつ急速に転換していった。その他、企業合併に見るように、いろいろな系列企業の大々的な再編などは、全般的に財閥体制がもつ一括統制下でのみ可能になるものだった。一方草創期の労働者組織は、現総連を通した「グループ対グループ」次元の対応構図を設定したが、企業別労働組合と現場組織など極度に「分散的」な組織体系を基盤にしたことから、連帯戦略は期日を集中させることを通した、共同賃闘戦略と同じ初歩的水準を越えられなかった。それにも拘わらず、労働者組織全般は理念の下向平準化の中で、賃団協(賃金交渉・団体交渉)と同じ懸案中心の組合活動に集中した。しかし、これは狭隘な企業空間、制限された目標と連帯活動に基盤をおく「制限された動員」であり、企業次元の微視的労使関係に基盤をおくため労使間の力関係によりいつでも逆転可能か(もしくは最近の現代重工業労働組合のように)、簡単に潰されてしまうような「脆弱な制度化」だったということである。

要するに、1987年以後、現代グループの工場労働者らは、強力な「動員」を基盤にして労働運動を高揚化させてきたが、1990年代に入りこのような動員力量を企業内領域に縛ることにより、自身の階級的力量に自ら制約を果たしてきた過程であったということが

できる。

<参考文献>

<資料>

- 울산민주노동자협의회 준비위원회(1992), "다함께 참여하여 울민노를 힘차게 건설하자", 현장토론회자료(9.23).
- 울산사회선교실천협의회(1987), 「울산지역 7월 노동자대중투쟁 자료집」
- 전진하는노동자회(1998), "전진하는 노동자", 5월 6일자, 유인물.
- 현대그룹노동조합협의회청산위원회(2002) 「사라지는 깃발은 없다」, 시대와 사람.
- 현대그룹연대투쟁본부 홍보부(1989.2.24), 「연대투쟁」, 준비호.
- 현대자동차노동조합 정공본부(2001), 「정공노조 15년」
- 현대자동차노동조합, 각 년도 「사업보고」.
- 현대정공노동조합, 각 년도 「사업보고」.
- 현대중공업노동조합 선전부(1998), 「민주항해」, 4월 17일자.
- 현대중공업노동조합, 각 년도 「사업보고」.
- 현대그룹문화실(1997), 「현대50년사」 상, 하.
- 오마이뉴스 www.ohmynews.co.kr
- 한국경제신문

<単行本と論文>

- 강수돌(2002), 「노사관계와 삶의 질」, 한울아카데미.
- 금속산업연맹 조선분과(2001), 「조선업종 구조조정 전망과 노동조합의 대응방향」.
- 김기원(2002), 「재벌개혁은 끝났는가」, 한울.
- 김석준 · 전창완 · 허민영(1998), 「현대자동차의 대량해고가 울산지역에 미치는 영향: 시론적 고찰」, 부산대학교 사대논문집, 제35집.
- 김영옥(2000), 「한국 재벌통제조직의 기능과 권한」, 이선 · 좌승희 · 정광선 · 김용구 엮음, 「한국기업 지배구조의 현재와 미래」, 미래경영개발연구원.
- 박준식(1991), 「중공업 대기업에서의 노사관계 유형에 관한 비교 연구」, 연세대학교 사회학과 박사학위논문.
- 신병현(1995), 「문화, 조직 그리고 관리」, 한울.
- 울산노동정책교육협회(1997), 「현장조직운동의 과거 현재 미래」. 울산노동정책교육협회(1995), 「울산지역 노동운동의 역사」. 거산문화.
- 울산리서치연구소(2000), 「2000년 금속연맹 울산본부 조합원 생활실태 및 의식조사 결과보고서」.
- 이상철(1992), 「한국의 지역노동운동 연구」, 한울.
- 이수원(1994), 「현대그룹노동운동, 그 격동의 역사」, 대륙.
- 이재인(1997), 「현대자동차 현장조직운동의 역사와 과제」, 울산노동정책교육협회,

- 『현장조직운동의 과거 현재 미래』 .
- 이재희(2002), 「재벌개혁과 경제민주화」, 민주주의사회연구소 편, 『기업민주주의와 기업지배구조』, 백산서당.
- 이종선(1989), 「중공업 거대독점기업에서의 노동운동에 관한 연구」, 고려대학교 사회학과 석사학위 논문.
- 임영일(1994), 「조선산업의 성장과 노동운동」, 『동향과 전망』, 겨울 봄 합본호
- 임영일(1998), 『한국의 노동운동과 계급정치(1987-1995)』, 경남대학교 출판부.
- 임영일(1999), 「한국의 경제위기와 노동운동: 위기와 과제」, 경남대 사회학과, 『사회연구』, 12집.
- 장홍근(1999), 「한국 노동체제의 전환과정에 관한 연구」, 서울대학교 사회학과 박사학위 논문.
- 전국민주노동조합총연맹(2001), 『민주노조 투쟁과 탄압의 역사』, 현장에서 미래를.
- 전국현장조직대표자회의(1998), 『전국현장조직운동의 현황』, 현장에서 미래를.
- 조돈문(1993), 「브라질 노동운동의 역사적 변천」, 『동향과 전망』, 가을호.
- 조성은(1997), 「르뽀·희극을 넘기 위한 97년의 소리 없는 싸움」, 『비판』 제2호
- 조형제(1999), 「현대자동차의 고용조정-기업내 노사관계를 중심으로」, 『산업노동연구』, 제5권 제1호.
- 조효래(2000), 「기업별노동조합의 내부정치: H자동차의 사례를 중심으로」, 『연대와 실천』, 6월호.
- 천창수(1998), 「현대자동차 정리해고 투쟁이 남긴 과제」, 『연대와 실천』, 9월호.
- 한국노동이론정책연구소(1995), 『현대중공업 노동조합 정적수립을 위한 연구보고서』.
- 한국사회연구소(1989), 『한국사회노동자연구 I, II』. 백산서당.
- 허민영(2003), 「현대재벌의 노사관계 연구」, 경성대학교 경제학과 박사학위 논문
- 허민영(1998), 「울산지역 6.4 지방선거의 의미와 노동자 정치세력화」, 영남노동운동연구소 『연대와 실천』 7월호.
- 현대그룹노사관계진단연구단(1994), 『현대그룹 노사관계진단보고서』, 노동조합기업경영연구소
- 현대자동차노동조합(1993), 『현대자동차노동조합의 정책수립에 관한 조사보고서』.
- 현대자동차 민투위 정책부(1998), 「현대자동차 생존권사수투쟁 평가서」, 『현장에서 미래로』, 10월.
- A Chandler(1990), Scale and Scope, The Belknap Press of Harvard University Press.
- R. Hyman(1975), Industrial relations, The Macmillan Press.
- Hagen. Koo(2001), Korean Workers, Cornell University Press (신광영 옮김(2002), 「한국 노동 계급의 형성」, 창작과 비평사). (滝沢秀樹·高龍秀訳、『韓国の労働者:階級形成における文化と政治』、御茶の水書房、2004)
- A. Przeworski(1990), The State and the Economy under Capitalism, Harwood Academic Publishers.
- M. Regini ed(1992), The Future of Labour Movements, SAGE.
- G. Therborn(1988), 「계급과 계급역량」, 박현우 편, 『사회계급론』, 백산서당.

本稿は、1990-2000 年度 科学研究費「アジアにおける産業化とサービス産業化の形態」の研究における研究資料として翻訳されたものであり、佐々木武夫の分担部分「産業化とサービス産業化の経営形態」に関する研究成果の一部である。

- 1) ここで言う労働体制は、労働者組織の構造的体系という狭い意味で使用している。概して労働体制とは、国家と資本の労働統制方式、労働市場の課題、そして労働運動という新しい下位体系で構成される一種の巨視的体系であると考えられる。これに関しては、노중기(1997)、장홍근(1999)、임영일(2002)など参照。
- 2) 公正取引委員会の分類によれば、現代グループは1999年には62社の系列企業を保有していたが、2000年には3個の小グループ(現代35社、現代精油3社、現代産業開発7社)、2001年には5個の小グループ(現代26社、現代精油2社、現代自動車16社、現代産業開発9社、現代デパート15社)、2002年には5個の小グループ(現代17社、現代自動車21社、現代精油2社、現代産業開発9社、現代デパート11社)などに分かれた。
- 3) 以後 現代グループの総合企画室は1990年5チーム40人、1997年4チーム78人に増大し、1998年に解体された(김영욱, 2000)。
- 4) 現代グループの代表的なテロ事件には、1989年 現代解雇者復職実践協議会に対する「1. 8 出刃庖丁テロ」と 現代重工業組合員に対する「2. 21 テロ」などがある。特に「2. 21 テロ」は、「1. 8 出刃庖丁テロ」の直後、現代重工業労働組合、現代重電機労働組合そして現代エンジン労働組合などによる、数千名の糾弾集会と地域集会(日山海水浴場)の開催中に勃発したもので、当時テロ過程で17名の組合員が重傷を負う程に大きな事件だった。(現代グループ連帯闘争本部、1959)。他の暴力事件には、現代尾浦造船労働組合設立書類奪取(87年7月)、現代建設労組委員長拉致(88年5月)、現代エンジン労組役員選挙妨害、及びカービン小銃武装白骨団投入事件などがある。その他、1987 - 93年まで現代重工業、現代自動車、現代総合木材、現代精工などでみられた一括職権調印事態などは、グループ次元の工作や介入方式であることを示している。
- 5) 1990年を基準にした数値。組合員数には京仁(京畿・仁川)地域の仁川製鉄労働組合など6ヶ労働組合の組合員を除外してある。
- 6) ここで 労働者組織というのは、現代グループ労働組合総連合と主要企業別労働組合 そしてこれらの2組織に強い相互呼応関係を維持してきた現場組織をいう。
- 7) 労働者組織においてストライキの発生可否は非常に重要だ。労働組合であれ現場組織であれ大部分の労組活動はストライキの時期になされ、組織全般に活力をあたえるものだからである。また ひとつは、ストライキ参加過程を通して新しい現場活動家達の補充がなされる(これは 逆説的にいえば日常的な教育活動を通じた現場活動家の充員が、それほど多くないという

意味でもある)。逆にストライキ闘争の敗北は、たびたび労働者組織の活動を大きく後退させることにもなった。

8) 1993年2月、現代精工が斜陽業種であるコンテナ部門の閉鎖を決定し、労働者を希望退職形態で整理解雇しようとするや、これに反発した現代精工労働組合が起こしたストライキである。労使合意の後、コンテナ部門の労働者467人(組合員基準)が現代グループの系列企業に大挙転籍した。この時の転出現況を見れば、現代自動車100人、現代重装備20人、現代重電機20人、昌原精工80人、現代鋼管20人、現代自動車サービス99人、仁川製鉄19人、産業開発7人、現代重工業102人などだ。(現代自動車労働組合精工本部、2001:123-125頁、147-148頁)。

9) 現総連共同ストライキは、1993年3月の月例中央委員会で開始された。この日、会議には京仁(京畿・仁川)、蔚山地域23ヶの現代系列社の労働組合らが参加し、賃金交渉時期と争議発生申告など賃闘日程の集中を決定した。以後6月に入って、現代精工労組と現代重装備労組などが、部分ストライキに入り、7月7日には現総連傘下11ヶ労働組合が、同時に、ストライキに突入した。当時、共同賃闘に結集した労働組合は総てで18組合であり、この中で蔚山地域に位置する労働組合は11組合であった(이수원, 1994, 303-358頁; 現代重工業労働組合、1993:112-117頁)。

10) 事実、このような闘争方式は、交渉開始時点を最大限集中させて、争議発生及びストライキ突入時期を最大限調整して、できれば同じ時間帯に交渉と闘争を集中させるという戦略で、1987年以後、民主労組陣営の主要企業別労組らが試みてきた単純な団体交渉戦略だった。この共同賃闘戦略は、指揮部が別途に設置されず、企業側の個別化攻略も大変容易で、闘争方式としての実効性を持たないこともあった。(임영일, 1998:218-219頁)。

11) 蔚山地域で活動している現場活動家は、ほとんど大部分は現場出身者だ。彼らは、傾向により、たびたび「1世代」、「2世代」などと呼ばれる。「1世代」のほとんどは、1987年の前後に、自発的な大衆闘争過程で成長した労組指導者を指しており、経済主義的指向が強く理念と路線などが明確でない。「2世代」の場合、1987-88年以後に蔚山地域に集まってきた学生出身の労働運動家らとの学習等を通して成長していった。戦闘的であり政治的な立場も同様に明確だった。大部分、現場組織を中心に労働運動をしたし、「1世代」労組活動家に対しては、批判的な傾向が強かった。

12) この時期の現場組織は、労組執行部を中心に大衆動員は、もちろん生産現場を中心にした「作業場の政治」全般を包括するものだった。現場組織による組合活動の活性化は非常に重要なことであった。ところが、これらの現場組織の大部分は、自身が属する事業所の懸案を中心にしてのみ活動する傾向を同時に持っていたので、その点は現場組織が持つ限界でもあった。

13) 次の〈表-2〉は、1987年以後、現代重工業の賃金引上げがどの程度であったのかを推定により示したものである。

〈表 2〉 現代重工業の賃金引上げ率推移 (単位: %)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
現代重工業	3.4	5.1	20.1	30.5	28.0	15.7

資料: 現代重工業 社内資料, 이상철 (1992) より引用。

資料： 現代重工業 社内資料、이상철(1992)より引用。

14) この時期だけでも団体交渉要求、それ自体が一つの争点になった。現代重工業労働組合の1988年の団体交渉(1988. 6 - 89. 6)は約12ヶ月続き、1990年の団体交渉(1990. 1 - 91. 4)は9ヶ月、現代精工(蔚山)労働組合の1992年の賃金交渉(1992. 4 - 92. 11)は7ヶ月などから、交渉期間は短くて7ヶ月、長くは12ヶ月もかかっていたことを知りうる。現代重工業労働組合(1989、1990)、現代自動車労働組合精工本部(2001)参照。

15) 労組執行部の安定化が、ただちに労働者組織全般の安定を意味するのではなかった。特に現場組織は自らの実体性と役割を、新しく悩み始めたし、以後現場組織は労組執行部との関係においても、以前のような協力と支援よりは、牽制と批判的役割を強調するようになった。これに関しては、蔚山労働政策教育協会(1997)参照。

16) 制度化と関連して、조동문(1993)を参照。ここでいう制度ゲーム(institutirnalised game)とは制度的装置を利用して目標を達成することであり、戦闘ゲーム(militancy game)とは制度的装置以外の動員による圧力の行使により、目標を達成しようとすることを意味する。

17) 現代グループにおけるこのような変化は、既にその以前から部分的に推進されてきたものであった。まず、総合企画室次元で、1989年現代エンジンの合併を通し、系列企業の最初の組織改編を試みた。現代グループは、現代エンジンの合併を通し、現代エンジン労働組合を瓦解させようとした。1987 - 89年の間、現総連(現労協)を実質的に主導した核心が、まさに現代エンジン労働組合だった。次に、生産合理化の推進を土台に労働組合への攻撃を開始した。現代グループは、組織力と闘争力で最も影響力が大きく、そのため基準設定者(pattern setter)としての地位にある現代重工業労働組合を弱化させるために、造船部門を中心に「Reform '90」を推進した。「Reform '90」は、労働強度及び作業条件の強化を中心にした、一種の生産合理化戦略だった。ところがこの戦略は、現場監督者の管理監督強化を前提とするだけに、作業場を中心にした労使対立を伴わざるをえなかった(韓国労働理論政策研究所、1995; 허민영、2003)。

18) したがって新経営戦略を、単に労働統制的観点から(のみ)接近する場合、部分的な分析となる以外にはない。このような観点でアプローチしたものとしては、신병현(1995)、장홍근(1999)などを参照

19) 系列企業の統合が、全般的に労働統制を理由とするものと考えerには難しい側面もある。だが、現代グループが主要系列企業の統合に対して、自ら評価したことからも理解されるように、当時の系列企業再編が新しい労働統制の一環であったことは明らかだ。

20) 現代グループの新経営戦略に関する具体的な事例分析では、現代重工業と現代精工(昌原)の場合は労働組合企業経営研究所(1994)と韓国労働理論政策研究所(1995)を、現代精工(蔚山)は労働政策研究所(1997)、現代自動車は現代自動車労働組合(1993)や박명준(1997)などを参照。新経営戦略に対する労働組合の対応に関しては조동문他(1999)を参照。

21) これに関しては、蔚山労働政策教育協会(1997)を参照。

22) 1993-95年の間、「全労代」に包括された民主労組陣営は、一方では全国的な労働組合の総連合組織の結成に努力する一方、企業別労組体制を克服し、産業別労働組合体制に転換するための努力を続けていた(임영일、1998:199頁)。

23) この過程で、現代重工業労働組合が1996年2月の現総連定期代議員大会において現総連の解散を公式に提起した。現総連と民主金属連そして自総連という3組織が、金属産業連盟と

して統合する手続きに入るや、1998年4月、現代グループ労働組合協議会に組織転換し、2001年5月に公式に解散した(現代グループ労働組合協議会、2002)。

24) このような現状は、特に現代自動車の労働者組織で、たびたび発見される。現代自動車の場合、1993年現総連共同ストライキ以後、組織間の分化が表面化したことが知られている。以後、このような分化が感情的対立の様相に発展したことは、1998年の整理解雇反対ストライキが契機であった。この頃、現場組織間の感情対立の余波は、たびたび、現場内部そして地域活動(特に、地方選挙の過程で候補選出と支援等)において、NL的系列(Nationalist Liberty)とPD(Peoples Democracy)的系列がお互い連帯し、理解するのが難しい現象が発生していた。이재인(1997), 조효래(2000)参照。

25) この場合問題になることは、組織内部からの反発可能性だ。産業別労組のような超企業的組織への転換は、現存の労組執行部の権限を放棄する「犠牲」を払うことであると認識したためだ(임영일, 1998:221頁)。その他にも、現場活動家の水準では、産業別労組への転換は、即、現場活動の弱体化につながるという憂慮も少なからず広まっていた。このような見解は、以後、金属連盟結成、各単位労組での産別労組加入の決議過程で尖鋭な争点へ浮び上がってきた。資本側としても、現存企業別労組の組織転換は、それほど満足のいくものではないように思われた。特に、交渉力が弱まった労働組合の場合、産別労組への組織転換は、労組活動の活性化を用意する契機になる可能性が高いためだ。

26) その期間、多くの現場組織が階級的路線に立った非妥協的な現場活動で、現場掌握力を復元しようとしたが、現実的には、地域単位の連帯活動や労働者の政治活動などで消極的にならざるをえない理由も、この点にあると思われる。現場組織は、去る1990年代初期から、地域連帯活動に努力を傾けてきたが、蔚山民主労働者協議会(蔚民労)や現場組織代表者会議などに見るように、総じて代表者中心の会議体系から抜け出せないままで、連帯活動には充分に取り組みなかった。政治活動と関連しては、去る1992年と1998年の蔚山地域の総選挙活動などで、ある程度の結集がみられたが、全体的には現場組織の参加はなく、個別化した参加形式だった(蔚山労働政策教育協会、1997:133-135頁)。以後、1997年の大統領選挙での労働者候補と、1998年の地方自治選挙を通して、労働者の政治勢力化が、公開的に推進されたが、現場活動家と現場組織の政治活動は相変わらず消極的であった(허민영, 1998:47-49頁)。事実、1990年代後半に入り、各現場組織らは、労働者の政治勢力化の必要性を痛感していた。それは「労働法ひたたくり通過に対するゼネスト闘争を通して、そして雇用危機を体験し、決して単位労働組合次元では労働者の境遇を根本的に変えることができないことを知って」いたためだ。それにも拘わらず、現場組織が政治活動、特に選挙を通じた政治参加に批判的だったのは、政治運動と労働運動の分離傾向及び現場重視、たとえば雇用問題と賃団協(賃金交渉・団体交渉)の強調等の傾向などが、作用したと考えられる。

27) 当時、現代自動車の乗用第2工場の代議員だった양봉수는、会社側の一方的なコンベヤーベルトの速度強化に抗議したが、解雇されるや、これに抗議して焼身自殺し、激烈なストライキ事態を引き起こした。この時のストライキを契機に、現代自動車の主要な現場組織は決定的に組織力量を回復した。以後、主要な現場組織は、「民闘委」に単一化されて、後には6-8期の労組執行部を連続掌握するようになる。

28) 現代自動車は、1997年末の経済危機直後の1998年に蓄積上の危機局面(1998年上半期平均稼働率が44.3%、週平均労働時間は25.6時間)に直面し、その年の4月に従業員8189名の整理解雇を発表した。これに対抗し現代自動車労働組合は、「ただ一名の整理解雇もゆるせ

ない」としてストライキに突入した。以後 31 日間の長期ストライキ(1998. 7. 12 - 8. 20)を経験しつつ、食堂労働者 200 余名を解雇する収拾案で終結した。問題は、ストライキ以後、現場組織等の闘争評価が大きく食い違い、現場組織間の亀裂が拡大したことである。これに関しては、천창수(1998)、現代自動車民間委政策部(1998)、조호래(2000)、강수들(2002)参照。

(訳注) 1998 年 4 月の整理解雇とされた従業員数は、データの出所による差違か、あるいは原文の間違いのどちらかであると思われる。正しくは、8139 名の整理解雇が発表された。

29) 現代精工で発生した雇用問題は、性格が多少異なる。1997 年変速機部門の現代宇宙航空への譲渡、1998 年工作機械部門の現代自動車への譲渡、1999 年現代精工の現代自動車との合併等で見られたのは、現代総合木材や現代重機産業のような該当事業の清算過程ではなかった。したがって労働組合の雇用闘争も、同様に以前とは違う雇用の保障という性格が強かった。これに関しては、現代自動車労働組合精工本部(2001: 212-266 頁) 参照。

30) これと関連する根拠は次のようである。まず、現代自動車は既に、1993 - 94 年頃から起亜自動車の株式を買収してきており、10%以上の株式を持っていた。そして、1998 年 3 月と 4 月にかけて、約 3 億 5 千万ドルの外資を準備したが、これは起亜自動車の引受資金にあてられたと考えられる(韓国経済新聞、1998. 3. 23 日付、4. 30 日付)。次に自動車産業の構造調整と関連した日程を見れば、起亜自動車の引受宣言は 1998 年 3 月になされたし、8189 名の整理解雇予告宣言は 2 ヶ月後の 1998 年 5 月であった点だ。常識的に考えても、大量減員を通じた費用節約の効果は容易に推定しうる。このように見る時、現代自動車の大量解雇は、起亜自動車の引受のための事前作業の一環という推論が可能になる。

31) これは、それまでの現代自動車の労働統制戦略は、持続する高成長とそれによる支払能力を担保に、相対的に柔軟な共生的関係を維持してきたが、蓄積条件が変化する場合には対労働戦略は非常に攻勢的な関係に転換していることを如実に示している。

32) 民主労総は、ストライキ期間中に整理解雇に反対する「全国労働者大会」を 2 度にわたって蔚山で開催したが、動員規模の面で現代自動車労働組合の内部集会にも至らないものだった(조형제, 1999: 87-88 頁)。

33) 「最大の闘争を通じた最大の補償」という戦略は、現代自動車労働組合でだけ見られたものではない。むしろ、1987 年以後、韓国の労働組合運動がもった一般的な性格として見なければならない。(임영일, 1999; 조형제, 1999)。

34) 労働組合での労組委員長の政策決定力と権限は強い。「(企業別)労働組合において、労組権力の 90%以上を労組委員長が持っている」(前労組委員長 面談)という表現は、労働組合での、労組委員長の影響力がどの程度であるのかをよく示している。逆にこれを見れば、労組委員長の独断的な決定をする可能性が高いという意味なのである。これによる不協和音は、実際には 1994 年下半期の現代重工業労組執行部、1995-96 年の現代自動車労組執行部、1996-97 年の現代精工労組執行部などで、時折生じたことがある。より問題な点は、組合員の総意を問うて決定しなければならない重大な議題でも、労組委員長の個人的な見解が大きな影響を及ぼさうという点だ。その上、現場組織による影響なども勘案してみる時、現存する労働者組織の運営システムそのものが「非公式的」に運用されていることを示していると言えよう。

日米貿易摩擦と日本型企业社会批判

1：東アジア開発経済とリヴィジニストによる批判

1979年のアジア経済危機は、東アジア開発経済の弱点を突く出来事であった。また、1985年頃には、情報技術革命はグローバルに展開し、日本的経営を支えてきた諸制度は、この変化に適応できなくなっているのではないかという主張が見られるようになった。イギリスとアメリカで相次いで成立した保守政権は、製造業よりも金融業を重視し、その発展のために必要とされる各種の規制緩和を実施し、労働者保護法規の緩和に反対する労働組合を解散へと追い込んでいった。それによって、大きな福祉国家ではなく、小さな国家と自由な市場経済こそ活力のある社会の新しいモデルであると宣言した。この時代背景の中で開発経済国家は規制緩和という自由化を求められ、このアメリカによる日本型企业社会批判の背景と論点は、次の3点に要約できるように思われる。

まず、大企業における安定雇用は、鉄鋼業などの基幹産業ですら維持することが困難になりつつあること。産業構造変化に対応してより柔軟な雇用制度の導入が求められるようになった。新卒定期採用から随時・中途採用へという人員補充方法の変化や、個人の選択を許すキャリア形成やホワイトカラーの新しい熟練形成に対応するキャリア・デザインの設定、職能資格に基づく報酬システムの導入など、流動化する組織環境に対応する雇用システムへの移行が模索されるようになった。

ついで、個人の能力を開発するための組織開発。能力主義とは、社会に存在する人的資源能力を発見し、活性化させようとする考え方である。社会の成熟化とともに、「人間に元気をもたらす能力主義」が求められようになった。この視点から現在、雇用者が増大している女性の職務開発とキャリアコース開発による能力の有効活用の促進が求められる。同様の視点から、増加する高齢者の能力を有効に活用する職場づくりや高齢者のための社会基盤整備と高齢者用の職務設計のアイデアの現実化も緊急の課題と考えられる。

第3点目として、社会の成熟化とともに個性と自己実現が強調されるようになると、集団での活動を強調する小集団活動はゆとりを失わせる拘束と受け取られるようになる。当初の品質管理や改善運動の目的が軌道に乗るとともに、小集団活動が、労働時間短縮の動向と矛盾する側面や形骸化した活動のあり方が再検討されるようになった。新しい労働基準法（労働省：週休二日制の完全実施）や、個人のボランティア活動支援など、企業枠にとられない社会性の獲得と小集団活動による集団意識の形成をどう調和させるかが今後の課題となる。

日本的経営論はその名のとおり「日本の経営」が創発していった特徴を、比較研究に基づいて明らかにしようとするものである。この比較分析の中で、産業化コースの異なる社会との比較を可能にする枠組みの策定や分析のためのキーワードが考察されてきた。日本の土着的要素と欧米の合理的な経営法とが、どのように組み合わせられ調整されるとき、より有効な結果が生まれ、時代の要請に応えうるのかが検討されてきた。津田真澄は、「組織管理システムの深化度」と「従業員の定着度」の2要因から日本企業の経営タイプを分類し、日本的経営の定着度を4段階に類型化した。日本の企業に占める日本的経営の定着

度の高い企業の比率を1960年代で2割強、1980年代中期で約3割程度と考えた。ただこれらの日本的経営は工業社会から情報社会への移行のなかで「半身雇用」、人材のストックとフローへの多様化、早期退職制度タイプの導入などに直面していると考えた¹⁾。

間宏は、「欧米型の能力主義」を導入しそれが成果をあげるためには、職務中心主義の個別管理が受け入れられ、そのなかで普遍的な業績主義が実施される必要があると指摘した。欧米型の能力主義は、その評価と昇進・賃金、キャリア形成などが個人主義的な論理で合理的に調整され、集団主義的な企業風土からの分かり易い移行プロセスが示されるときより定着度を強める²⁾。同質化管理では、集団との調和や相互依存が強調されるため、個性の発揮と責任の所在が曖昧で、能力の個別評価が困難である。そして、効率的であろうとすればするほど、職場集団の同質性と閉鎖性が強まり社会性が低下しやすい。従業員の意識や発想もいきおい多様性やユニークさを抑制しやすくなる。これにたいし、異質化管理においては、多様性を成果に結びつけようとする、異質なものの処遇における公正な尺度の形成がキーポイントとなろう。この条件を欠く時、異質性は<発想の豊かさ>や<適応力の高さ>というプラス側面を後退させ、内部葛藤や統合コストの高さというマイナス側面を表面化させることになる。

ところで、このような日本的経営論の見直しは、社会の成熟化、雇用者の賃金上昇、高齢者の増加、産業構造変化などの国内要因とともに、国際的な競争力の維持、日本企業の欧米への直接投資の定着化、貿易摩擦の激化、東南アジアの工業化などの国際的要因とも密接に関連して生じた動向である。とりわけアメリカとの貿易摩擦は、1980年代後半には深刻度を増し、相手国の産業政策や産業構造のありかたにまで言及する日本-アメリカ間交渉が開始された。この章では、1980年代後半から1990年代前半の日米の貿易摩擦の中で言及された日本の経済成長と日本社会モデル観、とりわけ日本を東アジアの「開発指向型国家」とその「権威主義」に注目して、日本型企業社会観およびそこから明らかになる日本的経営の特徴を検討することにした³⁾。

具体的にはリヴィジョニストと呼ばれた論者の主張を整理し、そこに含まれる論理の内容を検討することにした。一般に日米貿易摩擦をめぐるリヴィジョニストとは、C・ジョンソン、J・ファローズ、C・プレストウィッツ、K・ウォルフレンらをさす。彼らは日米の貿易赤字が累積し改善されない事態をまえに、アメリカの伝統的日本観のリヴィジョンつまり修正と見直しを求めた。これらの論者のうち、以下では最も理論的で影響力の大きかったC・ジョンソンの主張をとりあげてその「開発指向型国家論」とそこにおける産業政策と企業活動、さらには東アジア論について整理検討を試みてみたい。そしてこの論理の日本観と日本的経営観についての整理を試みたい。C・ジョンソンの論理は、東アジアの経済成長の理由を、政府による民間企業の「権威主義」的支配の成功と考えている。日本の権威主義は、東アジアの経済成長のモデルとなってアメリカに大きな影響を与えているとするものである。この認識枠組みは、欧米の産業社会と日本の産業社会との比較から明らかになる日本経営の特徴とは異なるアジアの社会や企業経営のありかたと日本の類似や差違という興味ある視点を含んでいるように思う。アジア地域との物的・人的交流が活発化する中で、この東アジアの多様性と類似性を含む日本型企業社会の位置づけは魅力ある論点であろう。

2：経済成長と社会モデル

1980年代のアメリカでは、ほぼ同時期に2つの異なる<日本への関心>が見られた。最初の日本への関心は「昇った太陽（Rising Sun）」に対する驚きと賞賛の反応であった。主として、社会学者と経営学者による反応で、日本の経済成長と石油危機に対する適応力、優れた技術と高い生産性及び「産業社会の病理」を回避している社会モデルに注目するものであった。この関心には、発展途上国が欧米の発展の後を追うのではなく、欧米が逆に他国の発展の後を追うこともありうるという<逆収斂>の考え方が含まれていた。E・ヴォーゲルの『ジャパン・アズ・ナンバーワン』やW・オオウチの『セオリーZ』などは、ドーアが指摘した<逆収斂=後発展有利仮説>の範疇に含まれる考察と言えよう。日本の経済的・社会的成功の理由が検討され、西洋は東洋から何を学ぶべきかが考察された。アメリカはこの日本ブームに学びその成果を吸収すれば、日本と競合できるとするものであった。自動車産業では日本的な生産システムが紹介され、アメリカで一定程度受容されたと言えよう⁴⁾。

第2の関心は、経済力において日本がアメリカと比肩しうようになったことの自覚を促したうえで、日本のもたらす脅威を指摘しそれからの悪影響の排除を主張する反応であった。政治学者の一部と対日貿易交渉の実務者、ジャーナリストからの反応で、経済的に成長した日本が依然として保護主義をとり、権威主義的な政治制度を維持しているためにアメリカが被害を受けている側面を強調した。とりわけ政府の権威主義と通産省（現・経産省）による敵対的な保護貿易主義を批判し、また日本企業によるアメリカへの直接投資がもたらす脅威やハイテク産業の防衛を主張するものであった。リヴィジョニストと呼ばれる人々の反応で、彼らは対日関係においては政治的友好同盟よりも貿易収支の対日赤字が改善しない点を重視すべしと主張した。また、日本を初めとするアジア諸国の<資本主義的発展指向型国家>とその権威主義（日本は soft Authoritarianism）のもたらすアメリカへの脅威を指摘した。C・ジョンソンの『通産省と日本の奇跡』、J・ファローズの『日本封じ込め』、C・プレストウィッツの『日米逆転』、K・ウォルフレンの『日本権力構造の謎』などである。日本を欧米型の民主主義国ではないと断定して、その異質性を指摘し、声高な批判を試みたものである。とりわけ親日的であったE・ライシャワーやM・マンズフィールドらを「菊クラブ」の会員と呼んで批判のターゲットに据えた⁵⁾。

リヴィジョニストとは、見直し論者・修正主義者を意味する。とくに1990年代初頭の日米関係におけるリヴィジョニストとは、戦後冷戦構造のもとで維持されてきた日米関係のあり方を見直そうとする主張である。それでは、リヴィジョニストは、日米関係をどのような視点から見直そうとしたのであろうか。また、その場合の相手国の企業社会をどのようなものとして認識したのであろうか。以下では、2つの経済記事を取りあげリヴィジョニズムが登場した時代背景を見ておきたい。

1989年、アメリカの経済誌に2つ特集が組まれた。「ビジネスウイーク」1989年8月7日号は「日本再考（Rethinking Japan）」を特集した。その表紙全面には大きな活字で次のような文章が印刷されている。「数年にわたる交渉にもかかわらず、日本社会は依然として閉鎖的であり、このためアメリカは年間520億ドルもの対日貿易貿易赤字をこうむっている。現状に対処するため、アメリカではこれまでの日本観を見直してはどうかという

論議がおこっている。見直し派はリヴィジョニストと呼ばれるが、彼らは日本がアメリカとはまったく異質な社会であり、伝統的な自由貿易政策をとりえない国であると主張している。これらの主張はこれまで「日本たたき」として排斥されてきたが、現在では学問的にも支持される主張になっている。日本の政治システムが大きな曲がり角にある今、このアメリカの申し立ては日米間の友好的関係を損なうことなく経済的なバランスを回復するための提案となろう⁶⁾。

この対日強硬派として「ビジネスウイーク」誌は、C・プレストウィッツ、K・ヴァン・ウォルフレン、J・ファローズ氏の3名をあげ、彼らの論文がアメリカの政治家やオピニオン・リーダーが「どうすればアメリカの衰退に歯止めがかかるのか」を考察する際の準拠枠となっていると報じた。リヴィジョニストは、日本の戦後の経済制度と政治制度は、伝統的な（西欧的な）民主主義や資本主義のモデルには当てはまらないと考えており、このためアメリカは日本に対し西欧諸国に対してとってきた政策とは異なる「新手」の強行派的対応をとるべしと主張した。理論的根拠として、C・ジョンソンの『通産省と日本の奇跡』をあげ、そこでは日本は「資本主義的開発指向型国家」であるので、この膨張主義貿易を有効に抑制するためにはその推進主体である国家官庁と高級官僚に対する働きかけこそ重要であると指摘した。彼らは、この視点に立ち、日本の企業経営や管理方法から学ぶという「弱腰策」ではなく、国家の高級官僚を交渉相手に設定した厳しい貿易交渉策（つまり通商法301条の改正案の適用という「外圧策」）こそ有効な日本対応であると主張した⁷⁾。

リヴィジョニストの主張は、アメリカ人の日本観及び日本人のアメリカ観が一つのターニング・ポイントに直面した時期の対応と考えると良い。このターニング・ポイントへ至る過程を社会学者の奥井智之は、アメリカを中心とした「日本問題」としてとりあげ、その変遷を文献的に検討している。1960年代には日本は「奇跡」として注目され、その近代化の条件が分析され、1970年代には日本は「大国」として認知されるようになるとともに、現状における「摩擦」問題と将来の発展が注目された。1980年代には日本はついに一部の欧米人から自国に対する「脅威」として認識されるようになった。とりわけ貿易黒字、直接投資による日本企業のアメリカでのプレゼンスの増大、バブル期におけるアメリカの不動産や企業の買収（とりわけ文化的アイデンティティに関連する産業と安全保障に関連するハイテク産業の買収）等が「脅威」として認識された。修正主義者の日本異質論はこの視点を代表するものであると考えられた⁸⁾。

「ニューズウイーク」誌1989年10月9日号は、このアメリカにおける日本からの「脅威感」を特集したものである。表紙には和服を着て丸髷様の日本髪を結った自由の女神が描かれ、「日本ハリウッド映画に侵入」というタイトルが掲げられている。ソニーがコロンビア映画を34億ドルで買収した記事の特集し、これに関連して日本企業によって買収されたアメリカ有力企業の一覧表を掲載している。一覧表にはセイブ・セゾングループによるインター・コンチネンタルホテルの買収（22億ドル）、ブリジストンによるファイアーストンの買収：本社オハイオ州アクロン（26億ドル）、ソニーによるCBSレコードの買収（20億ドル）、三越によるティファニーの株式13%の買い増し、第一生命によるニューヨークのシイティコープ本社入居ビルの大部分の買収などの日本企業によるアメリカ企業買収の主要ケースがまとめられている⁹⁾。

1980年代とりわけバブル景気のなかで、日本企業によるアメリカの企業の買収が頻発した。が問題は、日本企業による「個々の」企業買収行為ではなく、おそらく「一連の」アメリカ企業買収行為が買収された側の国民にナショナリスティックな感情を引き起こしてしまったことにある。それがマスコミにより「アジアからの挑戦」として報道されることになった。例えば、ソニーという一日本企業の経済行動は容易に、日本という国家・社会の経済行為に置き換えられた。経営が破綻してコカ・コーラという米国企業に買収されていたコロンビア映画が、さらに日本のソニーに転売された。この経済的行為が、「日本はアメリカ文化 (America's soul) の一部を買収している」として報道されることになった。

さらに、アメリカを代表する技術文明の象徴、マイクロチップ、メモリーさらにハイテク工作機械に関連する日本の技術のキャッチ・アップおよびいくつかの企業の買収は国防問題とも結びつけられて論じられた。不動産、とりわけ都心の大企業の本社ビル（ロスアンゼルスではアルコプラザなど）、有名ホテルや名門ゴルフ場（ペブルビーチ）の日本企業による買収も、ジャパン・マネーの過剰なプレゼンテーションとして報道された。アメリカの「怒り」は、にもかかわらず日本は依然として閉鎖的でありフェアではない、という点にあった。このようなマスコミの主張は、1980年代末頃の社会状況のなかで多くの国民にしだいに受け入れられるようになった。まえに引用したビジネス・ウィーク誌の依頼で実施されたハリス世論調査では、69%の国民が対日本貿易赤字の解消を重要な社会問題と考えた。ただ、価格と品質の点でアメリカの製品が日本に対抗しえないことを認めたとうえで、にもかかわらず貿易赤字は日本側の不公正な貿易障壁にあるとする人の比率はこの4年間で54%から68%に増加していたことが明らかになった¹⁰⁾。

3：東アジアの中範囲モデル：資本主義開発指向型国家

リヴィジョニストの主張は、現実の政治的イシューにたいして緊急の対応を要求するという感情要素を多く含む論理であった。C・ジョンソンの「開発指向型国家論」はこのリヴィジョニストの主張の中では、論理的な構成を持つ主張であり、東アジアの開発指向型国家の登場とそのアメリカへの影響に関心を促すものであった。以下ではリヴィジョニストの主張の特徴を把握するためにC・ジョンソンの主張を検討することにした。

C・ジョンソンは日本の経済成長に注目し、その奇跡的成長が西欧型市場経済、共産主義的独裁制、あるいは戦後の新興国家のいずれとも異なるユニークな計画型発展指向モデルによって達成されたと考えた。その特徴は国家が資源配分・目標設定・リーディング産業保護等の「産業政策」によって公的部門と民間部門の連関づけに成功し、市場を発展的、合理的な目標に誘導する資本主義的発展指向志向型国家システムにある。また、このモデルは台湾、韓国といった東アジアの新興工業国で採用され、さらにはシンガポールおよび他の東南アジアの国々においても導入されようとしている。アメリカの市場合理型システムは、この東アジアにおける発展志向の計画合理型システムとは共存あるいは競合しえず、そのため日本を始めとする資本主義的発展指向型国家を市場合理的なシステムへ転換するよう外圧で促すか、あるいはその開発機能の一部を採用する以外にはアメリカの有効な対応策は存在し得ないであろうと主張した。

「資本主義的開発指向型国家」とは具体的にはどのようなモデルであるのか。このモデ

ルはこれまで指摘されてきた近代化モデルとどのような関連を持つのか。C・ジョンソンは、日本の経済成長の説明には、これまで3つのタイプの説明が存在したと指摘した。まず、(1)投影主義者。日本のケースにも西欧の概念、問題および経済行動の規範を当てはめその現実を説明しようとするタイプ。とりわけ日本モデルを設定する必要を考えないタイプ。(2)社会経済学派とも呼べるタイプで非政治的アプローチ。これには4つの種類がある。(ア)国民性—基本的価値観—コンセンサスに注目する分析。文化人類学等によって弾力的コンセンサス、自発的集団主義などが検討されてきた。(イ)奇跡は起こらなかったとする経済学者。起こったことは奇跡的なものではなく、市場の実勢のごく普通の結果であるとする。この立場は政府の力を過小評価する考え方である。(ウ)日本に独特な構造的特徴に注目する研究。日本の労使関係、貯蓄率の高さ、会社経営、銀行制度、福祉制度、総合商社などが検討されてきた。その典型が三種の神器（終身雇用制・年功序列型賃金制・企業別組合主義）に注目する理論で、これまで最も有力な説明モデルであった。ただ、日本の経済成長の説明において三種の神器だけがその主要な理由であったとする視点は不十分であり、個人貯蓄制度、流通制度のありかた、官僚の天下り、産業界における系列、二重構造経済と精緻な下請け体制、税制、会社にたいする株主の影響力が極度に弱いこと、1000余の特殊法人の存在、そして最も重要なものは政府に管理された金融制度とりわけ日本開発銀行と財政投融资予算に注目する必要があると指摘している。(エ)「ただ乗り」論。つまり日米の軍事同盟による防衛支出の節減、巨大な輸出市場への容易な参入、比較的安価な技術移転の3点の「ただ乗り」を享受し得たことが、日本の経済成長のもっとも大きな理由であるとする視点。

C・ジョンソンはこのどちらをもとらずに、どちらかといえば東アジアの特徴をより良く説明しうる中範囲のモデルの形成をめざした。そこで考えられたのが国家自体が産業化の推進機能を担う、ソビエト型でない発展指向型国家モデル（Capitalist Developmental State）の概念であった。このモデルは私的経済活動にたいする二つの異なった指向に注目する。すなわち規制指向と発展指向であり、効率の源泉として市場を考える視点と、成長の源泉として市場を考える視点の違いである。規制的あるいは市場合理的な国家は、効率を高めるために市場を規制しようとする—例えば企業家が独占状態を作り出すのにストップをかける—システムである。アメリカがその例である。これと対照的に、発展指向的あるいは計画合理的な国家は、社会的、経済的な目標を設定し市場の成長のためのインセンティブを供給する—例えば、特定の産業を外国企業との競争から保護し、それによって企業家達その部門への参入を促す—のが特徴である。この典型が日本である。「規制指向（自由な市場の尊重）」と「発展指向（国家による経済の誘導、ただしイデオロギー的ではない）」の対比はM・ウェーバーの「市場経済」と「計画経済」、R・ダーレンドルフの「市場合理性」と「計画合理性」、R・ドーアの「市場指向体系」と「組織指向体系」、P・ケリーの「規則統治国家」と「目的統治国家」に対応するものである。ところで、ソビエト型は、合理的計画国家とは言えず、イデオロギー的計画国家に分類されるべきであるとされる。それは、日本自身の経験においても統制経済（第2次世界大戦中）と合理的計画経済（経済成長期）を区別しうることから理解される。

計画合理性と市場合理性の差違に注目するこのモデルから、以下のような比較が可能になる(1)計画合理性は有効性を重視し、市場合理性は効率性を重視する。計画合理性のも

とでは効率的ではないが有効性をもつ経済政策を選択しうるメリットがある。日本の長期計画とその成果としての経済成長は成功例である。その逆に効率性を考慮しなかった農業保護は計画合理性の失敗例と考えることができる。(2)公害のような社会的コストの負担については市場合理性のほうが対応が速い。計画合理性は、目標の修正に時間がかかる。1970年代の環境問題への対応はその例。この点がデメリットであることを考慮しておく必要がある。(3)計画合理性の強みは、日常問題を処理するうえでの有効性にあり、一方市場合理性の強みは、危機的な問題を処理するうえでの有効性にある。このモデルによる差違も重要である。(4)意思決定の主体は、計画合理性の下ではエリート官僚、市場合理性の下では議会が中心となる。その機能担当能力がポイントである¹¹⁾。

C・ジョンソンが指摘する資本主義的発展指向国家の構造的特徴は、国家官僚と民間企業との連関構造にある。日本は、戦後の復興期から経済成長期にかけて3つの異なった社会経済的構造を形成してきた。それらは、自主管理、国家統制、および官民の協調システムである。(1)自主管理とは、国家が戦略的に指定した産業には、カルテルを認可するが、カルテルの形成と運営は、民間企業自身にまかせるというものである。いわゆる、国家支援カルテルである。戦後鉄鋼のカルテルはその例である。(2)国家統制とは、私企業の経営を所有から分離し、経営を国家の監視のもとにおこうとするものである。日本の戦後の石炭産業がこの例。(3)官民協調は前述の自主管理と国家統制とを統合する形態である。この形態は国家管理の場合より競争の水準が高まり、自主管理の場合より目標設定の自由度および政府の民間企業に対するより大きな影響力行使が可能となる。官民協調関係の主要なメカニズムは、政府金融ないし政府補償金融への選択的アプローチ、目標を定めた税の減免、すべての参入者の利益を確保するための政府の指示による投資調整、苦境に陥ったさいの政府の負担による均等配分（民間のカルテルではきわめて実施困難）、製品の商品化と販売に対する政府の支援、そして、ある産業全体が衰退しはじめた場合における政府の支援等である¹²⁾。

冷戦が終結した当時、東アジアの資本主義的発展指向型国家はどのような課題に直面していたのか。C・ジョンソンによれば、アメリカはもはや日本、韓国および中国に政治的に深く関わる必要はない。が、平和で安定したアジアとその世界でも主要な生産基地との互恵的な経済関係に重大な利害を持つ。アメリカは1980年代以降、先進国としては相対的に安あがりですむ生活費とそれに支えられた高い生活水準を享受するようになったために、生産コストの安い外国からの輸入に依存せざるをえない。この意味においてアメリカは、東アジアとの社会・経済的関係を持つことになる。東アジアの発展指向型国家は賃金水準、儒教の有無、多国籍企業の影響力の大きさ、財閥の有無、家族企業の比率、産業特化の程度、軍政の有無、公共住宅の普及度などで多様である。が、この資本主義モデルは、日本がもつ強い国家、産業政策、生産者経済、自律的経営体といった要素のなにほどかの組み合わせによって特徴づけられるであろう¹³⁾。

「柔らかな権威主義」の概念は、C・ジョンソンが日本の社会システムを特徴づける際に用いた用語である。世界から注目されることになった経済成長と驚くべき政治的未発展の共存という日本的現実を説明しようとして考え出されたものである。集権的で国民による監視に曝されることの少ない国家行政、長期にわたる一党支配、経済成長優先政策の長期にわたる堅持などを特徴としている。この政治システムにおける「柔らかい権威主義」と

経済システムにおける「輸出拡大主義」の組み合わせにより、東アジア型産業社会が形成されようとしている。日本について言えば、なによりもこの概念は、E・ライシャワーによって規定されたように日本は東アジアにおける「民主主義的」近代化のモデルであるという視点を否定しようとするものである。「民主主義」ではなく国家官僚と経営者革命をへた経営者によって運営される新しい「権威主義」を特徴とする社会であるという側面を強調しようとしたものである¹⁴⁾。

このアジアにおける「民主化」を説明するものとして(1)普遍的民主主義の枠組みにおけるタイムラグ理論、(2)貿易国家論、(3)後発型経済発展における明治ービスマルク的パターンが考えられた。第一の論点は、日本の政治発展はヨーロッパ大陸的パターンをかなり正確に追っているとする考えである。升味準之助の立場で、日本と西欧のタイムラグを約30年と見ているとC・ジョンソンは指摘している。第二の論点は日本の政治発展に遅れや欠如があるのではなく日本が「貿易国家」とでも呼べるような特殊な政策に基づいて運営されているとする考えである。日本は軍事ー領土国家ではなく貿易国家であるとするもので、貿易によって支えられる重商主義と考えようとするものである。その場合の基本戦略はアジア・太平洋地域におけるなんらかの経済圏を構築しようとするものであり、その際E Cやアメリカとどのような連携を組むのかについてはいくつかの選択肢がありうる。第三の論点は後発型経済発展の理論で、産業革命の初発国に続いてこれに反応する形で起こる経済発展である。ドイツと日本は「前期」後発型発展国のタイプであると考えることができよう。後発国は初発国と異なる近代化の過程をもつ。さらにその後の「後期」後発型発展国になると、市民階級の形成、個人投資、企業家精神、さらにはプロテスタンティズムのような動機付けのような社会経済的要因は、産業化への政策的意思決定と比較するとさほど重要性を持たないモデルとなると指摘していた。C・ジョンソンは日本の現実は、この3つのモデルのなにほどこかの組み合わせとして考えることができると述べている¹⁵⁾。

リヴィジョニストは、アメリカの論理と感情からすれば日本あるいは成長する東アジア諸国は依然として権威主義的な国であり、これらの東アジア諸国には西欧生まれの近代化論を当てはめにくいということを再確認をした。また、発展指向型国家論は、貿易制度と直接投資のありかたにおいて、東アジアはアメリカに大きな影響を及ぼしている現実への認識を促そうとした。日本に対しては、すでに世界的規模の経済制度を持つ産業社会に成長しており、これまで発展途上国でみられたような開発型国家の形態を取り続けることは許容しがたいと主張したわけである。

4：東アジアモデルの多様性と妥当性

リヴィジョニストの特徴は前述のように東アジアとの対比で、つまり日・米・東アジアという視野から日本型企业社会の特徴に言及し得たことであつた。このリヴィジョニストの東アジア論に関連すると考えられる後発有利仮説、儒教文化圏モデル、大規模組織の運営能力モデルの3つを検討しておきたい。これらの論理は1980年代の東アジアの経済成長の本格化という現実を説明しようとして提出されたものである。それぞれの論理は、リヴィジョニストの論理の批判と賛同を通して、東アジア型産業社会の持つメリットとデメリット、多様性と問題点とを明らかにしてきたように思う。

R・ドーアの「後発有利仮説」は、経済発展が遅れて始まれば始まるほど、現代の後期資本主義により適応的な技術組織あるいは人的資源管理システムを形成しやすかったとする主張である。だが、少し現実的な検討を試みると、すぐに経済発展が遅れて開始されさえすれば、すべての社会でより現代的生産組織を形成しやすかったと言えるのかという疑問が生じる。つまり、これだけだとすると後発有利仮説はあまりにも単純というか粗雑な仮説であると言わざるを得ないであろう。R・ドーアの後発有利仮説の魅力は、そうではなく、後発性が工業化の着手時点においてどのような技術組織、労働組織、ひいては使用者と労働者のイデオロギーの選択を可能にさせたのか、さらにはこのことがそれに続く資本主義的生産様式の発展にどのような影響を及ぼしたのかという後発性と社会構造とを関連させる視点をもちえた点にある。つまり、経営者と従業員という経営主体が、後発であるという現実をまえにして、どのような選択が可能な社会的条件の元に置かれていたのかをより説得的に指摘しえた点にある。この視点はこれまでもウエーバーやベンディクスらによっても採用されてきたオーソドックスな論点と言えよう¹⁶⁾。

ドーアによれば日本の後発有利性は、以下のような江戸期の価値意識や社会構造のうえに工業化の政策が選択されたことによる。工業化の着手時点における日本の経営者および労働者のイデオロギーの特徴は次の3点に要約されている。

- 1：19世紀後半に日本で支配的であった儒教イデオロギーは性悪説ではなく性善説であり、そこでは信頼や思いやりがあれば責任感が生じるという期待がみられた。
- 2：実業家や管理者は、利己的目的だけではなく、思いやりのある家族主義者、国家の目標にも協力する指導者であろうとした。
- 3：このため効率や利潤と組織の拡大と、世間の評判とを両立させようとする方向で経営に関する意思決定が行われていった。合理的選択はこの方向で行われた。

このためイギリスにおいては市場志向的な雇用形態が一般化したのたいし、日本においては組織志向的な雇用形態が一般化した。ドイツはイギリスよりも遅れて工業化に着手したが、その雇用形態もイギリスと比べると組織志向的であった。組織および技術がますます複雑になっていくこと、及び地位の平等という考え方がますます強まっていくこと、この2大傾向は、日本がイギリスの方向に押しやるのではなく、イギリスを日本の方向へ押しやる要因となると、R・ドーアは指摘している。後発近代化の有利性を認識し、組織指向的な雇用形態を持ち、社会性と利潤性を両立させる合理的選択が行われたと考えられた。

次に、「儒教文化圏モデル」について検討しておきたい。1980年代に東アジアで著しい経済成長が見られたが、この地域の中に儒教の影響を受けた国が多く含まれていた。この儒教の近代化へのプラスの影響に注目しようとした視点が、東アジア「儒教文化圏モデル」である。ここでは韓国の近代化と経済成長に言及した金日申の儒教文化圏モデルを検討しておきたい。金日申によれば、1980年代に急速な経済成長を記録した儒教文化圏の国々は、世界中の数多い途上国と較べて、二つの特徴を持っていると考えられた。一つは、資本主義経済システムであり、他の一つは、計画先導的な混合経済体制である。これらの儒教文化圏の国々は、伝統的秩序の中で、個人の自発的参加の論理をうまく活かしたから、経済発展に成功することが出来たといえる。しかし、厳密にいうと、同じ儒教文化圏のなかにあり、同じ計画先導的資本主義経済であっても、政府と民間の果たした役割の度合い

は国により異なると考えた¹⁷⁾。

また、同質性、血縁集団による秩序維持とG・ヘンダーソンが渦巻き型流動社会と呼んだ縦の社会的流動性の活性化によって、国民の政府の経済発展に対する自発的参加と能動性が調達された点に注目した。儒教文化圏における縦の流動性のメリットを次のように説明している。韓国では教育熱が高いし、教育の機会はまったく平等に与えられる。身分制は完全といえるほどに消滅したし、誰でも才能さえあれば、出世することが出来るようなシステムが整えられた。例えば、所得水準の低い社会層も大きな経済的負担なしに義務教育さらには高等教育にも進学しやすい。公務員試験制度が段階的に設定されているので、合格さえすれば高級公務員にもなることも可能である。現実には、儒教文化圏では、貧しい家庭で育った人が社会的な出世を成し遂げた例が多い。さらに重要なことは、急速な計画的先導経済と強い政治的中央集権性の結合によって、韓国型財閥をはじめとした大きな組織とそこで働くビジネスエリートが育成されていったと指摘した。

ただ、労働者の職場への定着が問題である。韓国の場合、労働者はこれまで職場を変える流動性がたかく、内部市場による人的資源管理の工夫が必要であると考えられた。金はこの現象は韓国が高度成長を達成する過程で、効率を過度に強調する企業経営を採用した過渡的現象であると考えた。韓国は労働者にたいして、終身雇用などの安定雇用を維持し、労働力の質の高度化をはかる方がよいと考えた。儒教文化圏における縦の流動性は、一部のエリートの自己実現、出世指向というモデルよりは集団指向的な発展過程をたどりやすいと考えた。そして、問題は、政治の論理と経済の論理の均衡、集団側の秩序の論理と、個人側の自発的参加の論理の均衡を、いかにもたらし、保って行くかという所にあると考えられる。儒教文化圏の将来は、政府あるいは集団側のコントロール、個人の秩序ある自発的参加の均衡状態如何にかかっていると思われるのである。後発有利仮説は、産業化の緊急課題に直面した多くの国で、日本や韓国、インド、ブラジルのように先進産業国に学ぶという学習効果と合理的選択をこころみればよいという経験モデルである。これに対して、儒教文化圏モデルは、文化依存的過ぎると思われるし、伝統的秩序と自発性の関連を楽観的に規定しすぎていると思う。伝統的秩序はどのような場合に有効で、どのような場合は改革の課題になるのかを普遍的基準で区別しておいたほうが良いように思われる。

次にF・フクヤマの「私的大規模組織の運営能力モデル」を検討してみたい。この「私的大規模組織の運営能力モデル」は、成熟した産業社会の経済的繁栄にとって必要なものは「自由な市場および効率的な民間大組織の運営能力」である点への注目を促したものである。F・フクヤマは、この<大規模な私的組織の運営能力>は、社会主義が分解し、多くの先進諸国が市場経済を採用するようになった時代に注目されるべき社会・文化的な要件であると主張した。21世紀に向けての社会変動を考えようとするばあい、この社会・文化的な要件とりわけ<信頼>と呼ばれる「社会資本」、つまり「自発的社交性」とそれが生み出す「創造的破壊」こそ、政治体制の選択や経済成長の展開に大きな影響を及ぼす側面であると指摘した。そして、主要な産業社会における民間企業の規模に注目すると次のようなことが言える。日本、アメリカ、ドイツのように高効率の民間大企業が存在する社会とフランス、イタリア、台湾、中国のように国営大企業を除けば、民間には大企業がそれほど存在しない社会との2つのタイプに分かれる。この民間大企業の存在の差は、中間集団の形成をめぐるそれぞれの社会がどのような社会・文化的構造をもつのかの差か

ら生じたものである。多様な中間集団の形成を促し「自発的社交性」のより強い高信頼社会と、この中間集団の形成を抑制し「自発的社交性」がより弱い低信頼社会とを区別することができる。フクヤマは主要な産業社会を次のように分類した¹⁸⁾。

高信頼社会：親族関係以外の多様な中間集団の存在：日本の藩やイエモト、ドイツのギルド、アメリカの団体や協会

低信頼社会：強力な中央集権国家と中間集団の欠如、頼れるものは血縁による親族以外にない社会

フクヤマによれば、アジアには中国と日本という差違の大きな二つの経済的文化が存在する。中国は家族志向が強くこのため血縁以外の中間組織が弱く、社会組織は一方で国有大企業と他方で個人経営小企業という、両端が高くて中央部が低い馬の鞍の形に似た二極構造の組織規模分布を示す。台湾、香港、イタリア、フランスには、経済における企業活動の核となってきた小規模な民間企業と、その対極にある少数の巨大国有企業があった。フクヤマはこのような社会を「低信頼社会」と呼んだが、そこでは民間企業部門から大企業が自然発生する可能性は低いので、効率をある程度犠牲にしても国がその助成を行うことが必要になる。このモデルは、民間大企業の運営能力、自律的な中間集団の存在による自発性や社交性及び創造的破壊をむすびつけたものである。それぞれの要素の結びつきについては経験的検討が必要と思われるが興味ある仮説であろう。

5. 開発指向型国家と日本的経営

リヴィジョニストのいう「権威主義」とは、国家が資源配分・目標設定・リーディング産業保護等の「産業政策」によって、産業の成長を助け、市場を拡張し合理的な目標に誘導しようとする国家－市場－企業システムである。また、このモデルには東アジアで産業化に取り組む、欧日米の植民地支配から独立し手間もない諸国を含んでいるのもこのモデルの特徴の一つである。ここで言う「権威」の概念は、近代官僚制による規則と専門的知識に基づく権威や権力やナチズムの分析で言及された非合理的大衆運動に結びつく「権威主義的パーソナリティ」（Theodor Adorno の用語¹⁹⁾）とは力点が異なり、国家（政府）が私企業に便益を与え誘導する方向で経済成長が企画され、追求されるパターンに注目したものである。この結果、民主化はしばしば、経済成長の条件と言うよりも、経済成長の結果として漸次採用されていくことが多い。このため産業化の過程では伝統的な価値意識が温存されることが多い。しばしば、「開発独裁」という権力集中と集権的官僚制がみられた。個人主義やインパーソナリティという西欧的枠組みの問題とは異なり、建国や近代化のカリスマ的リーダーが長期間にわたり指導者の位置にとどまり、その指導者あるいは指導者グループによる国家誘導型の開発モデルが採用されやすい。

この開発指向型国家のモデルは、2つの点で、日本の企業経営と東アジアの企業経営とを比較し、それぞれの特徴を考察する手がかりを与えているように思われる。一つは、有効な政府－企業連関モデルを考えると、東アジアにおいてさえ多様な近代化モデルを考え得るという点である。そしてそれぞれの産業国家が直面する課題を明示しうる。この視点は、内部市場のありかたに注目するモデルを、補足する視点となりえよう。例えばフクヤマが指摘したように自発性や民間大企業の管理運営能力に従って東アジアの諸国を分類す

るとき、東アジアのみではなく世界の先進諸国を含んだ比較分析のための視点を獲得し得るように思われる。二つには、C・ジョンソン自身が最初から充分気付いていたように、先発の開発指向型国家においてさえ、政府と企業の関係は、相手の意志を排除する権威・権力のみではなく、民間の自主管理と国家統制の両者を統合する官民協調体制によっても担われてきた。日本の事例では、国家は開発者としてだけでなく、条件によっては協調的なクローニーの保護者としてのみならず、規制緩和の担い手として登場することもある。また、民間側もいつも国家からの規制と保護という産業政策に依存する経営を良しとしたわけではなく、松下電器やソニーなどのように良いものを安くという大衆的な消費哲学を掲げ、激しい競争を展開した家電産業や、民間の大衆車を作り続けてきたトヨタを始めとする自動車産業が、結果として国際的な比較優位の競争力を持ち、日本のリーディング産業になった分野であることは留意されねばならない。純粹に官からの指導に依存する開発政策だけでは、自発性と創造的破壊を持つ競争力のある産業は育つことはないであろう²⁰⁾。

以上のように開発指向型国家モデルは、意図しなかった成果も含めて日本の企業モデルと東アジアの企業モデルの類似点と差違点とを検討する手がかりを与えてくれたように思われる。国家形成の初期において分解しようとする新生近代国家のまとまりを「力の行使」だけで支えるのではなく、儒教文化圏モデルにおける儒教倫理や、東南アジアのイスラム諸国における伝統価値の称賛などの集権的秩序を支援する価値の協調が必要であったことは間違いない。そのことが西歐的近代化とりわけ民主化にすぐにはつながらなくても内乱や無秩序の危機は避け得て、そのことが経済成長の基盤を提供した。

1980年代後半から始まった日本型企业社会批判の多くは、主として欧米社会からの批判に応えようとするものであった。労働時間の短縮、個人主義、流動的で多様な労働市場、能力開発、多様な利害関係者への配慮（株主と地域社会への配慮としての企業の社会貢献）、企業系列・企業集団・株式の持ち合いの再検討などである。貿易摩擦をめぐるリヴィジョニストの批判もこの欧米からの批判の一つであるが、この日本型企业社会批判は前述のように日本企業と東アジア企業との類似点と差違を考えさせてくれた。1990年代後半、東アジアは通貨危機の中にあるが、その通貨危機でさえ南アジア地域と台湾・シンガポール・日本と韓国では現れ方が異なっているように思われる。サービス産業化の現れ方の差違の問題も含んで東アジアの諸国の比較研究がすすめられ、興味ある知見が発見されることが期待される。

1) 津田眞激、『日本的経営の台座』、1980、中央経済社および同、『日本的経営の人事戦略』、1987、同文館。

2) 間 宏、『経営福祉主義のすすめ』、1979、東洋経済新報社。

3) 「開発指向型国家」(Capitalist Developmental State) および「権威主義」(Authoritarianism)

- sm) の概念は Chalmers Jhonson、MITI and the Japanese Miracle : the Growth of industrial Policy 1925-1975、1982、Stanford University Press。(矢野俊比古監訳、『通産省と日本の奇跡』、1982、TBSブリタニカ) から引用。及びC・ジョンソン(中本義彦訳、『歴史は再び始まった : アジアにおける国際関係』、1994、木鐸社) を参照。この本は、F・フクヤマ『歴史の終わり』1992 に対する反論を試みたものである
- 4) J・サミュエルズ、「日本異質論者たちの功罪」、1992年6月号、『中央公論』、191-192頁。ジョージ・アキタ、『大国日本 アメリカの脅威と挑戦 : リビジョンニスの思考と行動』、1993、日本評論社(広瀬・牛尾訳)。
 - 5) エズラ・ヴォーゲル、『ジャパン・アズ・ナンバーワン : アメリカへの教訓』、1979、TBSブリタニカ(広中・木元訳)。同、『ジャパン・アズ・ナンバーワン再考 : 日本の成功とアメリカのカムバック』、1984、TBSブリタニカ(上田惇生訳)。ウィリアム・オオウチ、『セオリーZ : 日本に学び、日本を越える』、1981、CBS ソニー出版(徳山二郎監訳)。
 - 6) Neff, Magusson and Holstein, Rethinking Japan, *Business Week*, 1989.8.7.
 - 7) Clide Prestowitz, *Trading Place : How We Allowed Japan to Take the Lead*, 1988, Basic Books, New York. C. V. プレストウィッツ、『日米逆転 : 成功と衰退の奇跡』、1988、ダイヤモンド社(国弘 正雄訳)。同、『日本の実力』、1990、ダイヤモンド社(国弘 正雄訳)。James Fallows, *Containing Japan, The Atlantic Monthly*, 1989.5. 同、『日本封じ込め : 強い日本vs巻き返すアメリカ』、1989、TBSブリタニカ(大前正臣訳)。ファローズ、『沈まない太陽』、1995、土屋京子訳、講談社。
 - 8) 奥井智之、『日本問題 : 奇跡から脅威へ』、1995、中公新書。マサオ・ミヨシ、『オフ・センター : 日米摩擦の権力・文化構造』、1996、平凡社(佐藤 秀樹訳)。第3章。
 - 9) Schwarz, Hammer, Reese and Powell, *Japan Goes Hollywood*, *Newsweek*, 1989.10.9.
 - 10) 貿易摩擦については、長岡豊、『日米経済摩擦』、1989、中央経済社。黒田 眞、『日米関係の考え方 : 貿易摩擦を生きて』、1989、有斐閣。畠山 襄、『通商交渉 国益をめぐるドラマ』、1996、日本経済新聞社。近藤・斉藤編著、『日米摩擦の謎を解く : 現場からの証言』、1994、東洋経済。小宮 隆太郎、『貿易黒字赤字の経済学 : 日米摩擦の愚かさ』、1994、東洋経済。R・ライシュ、『ザ・ワークオブ・ザ・ネイションズ : 21世紀資本主義のイメージ』、1991、ダイヤモンド社、(中谷巖訳)。P・クルーグマン、『経済政策を売り歩く人々』、1994、日本経済新聞社(北村・姉尾訳)。L・タイソン、『誰が誰を叩いているのか : 戦略的管理貿易は、アメリカの正しい選択?』、1993、ダイヤモンド社(竹中平蔵監訳)。伊藤元重、『貿易黒字の誤解 : 日本経済のどこが問題か』、1989、東洋経済。J・ボバード、『アメリカの貿易は公正か : 知られざる保護主義の全貌』、1992、日本経済新聞社(佐藤英夫訳)。
 - 11) C・ジョンソン、『通産省と日本の奇跡』、25 - 29 頁。
 - 12) C・ジョンソン、『通産省と日本の奇跡』、348 頁および350 頁。
 - 13) 同、『歴史は再び始まった』、37 頁。
 - 14) E・ライシャワー、『ジャパニーズ』、1979、文芸春秋(国弘正雄訳)。『ジャパニーズ・テウデイ』、1990、文芸春秋(福島正光訳) を参照。
 - 15) これらのほかC・ジョンソン、E. B. キーン、「もっと日本を知的に捉えようではないか」、『This is 読売』 1994.10月号。この論文はジョンソンの合理的選択理論批判である。中本 義彦、「現実主義理論の再検討」、『国際政治』、1992. 3 168-186 頁。濱口恵俊編著、『日本文化は異質か』、1996、日本放送協会出版の中の「強大化するアジア」など参照。

- 16) R.P. Dore, *British Factory - Japanese Factory*, 1973, University of California Press. (山之内永易訳、『イギリスの工場・日本の工場：労使関係の比較社会学』、1987、筑摩書房)。第15章。
- 17) 金 日伸、『儒教文化圏の秩序と経済』、1984、名古屋大学出版会。金 日伸、『韓国その文化と経済力』、1985、第3出版。G・ヘンダーソン、『朝鮮の政治』、1968、サイマル出版。Alice Amsden, *Asia's Next Giant*, 1989, Oxford University Press. 服部民夫、『韓国の経済発展』、1988、文眞堂。
- 18) Francis Fukuyama, *The End of History And the End of Man*, 1992、の第6章中の「東アジアにみる経済発展と民主主義の相関関係」。Francis Fukuyama, *Trust : the social virtues and the creation of prosperity*, 1995, (加藤寛訳、『信なくば立たず』、1996、三笠書房)。
- 19) T. W. Adorno, et al., *The Authoritarian Personality*, 1950, New York: Harper & Brothers. (田中義久ほか訳、『権威主義的パーソナリティ』、現代社会学大系12、1980、青木書店)。
- 20) Kent E Calder, *Strategic Capitalism*, 1993、 Princeton University Press. (谷口智彦訳、『戦略的資本主義』、1994、日本経済新聞社)。Aoki, Kim, Okuno ed., *The Role of Government in East Asian Economic Development*, 1996, Oxford University Press. (白鳥監訳、『東アジアの経済発展と政府の役割』、1997、日本経済新聞社)における第1章の「市場拡張的見解」参照。

南カリフォルニアの不況とGMバンナイズ工場の閉鎖

— 1990年代初頭の南カリフォルニアと自動車産業の撤退 —

1 カリフォルニアの産業構造変化と不況 1990年代初頭

1990年代初頭、南カリフォルニアは、レーガン・バブルがはじけたことによる軍需産業の縮小がもたらした不況と、1980年代から続く日本との競争で優位を失った自動車産業がデトロイト周辺へと再結集し工場を閉鎖していったこと、また電気製品や半導体産業も再編期の不況の下にあった。この章では、(1)南カリフォルニアにおける1990年代初頭の社会状況、(2)失業率の動向、(3)自動車組立工場の閉鎖をめぐる経営者・労働組合・地域社会の協調と対立の過程の三点について検討したい。この時代のカリフォルニアの産業構造転換とその雇用安定への影響を考察しようとするものである。日本より一足先に「脱工業社会」へと舵を切ったアメリカで、どのような変化と雇用問題が生じているのかの事例研究の対象を、1990年代初頭の南カリフォルニアに設定して、産業構造変動と社会変動との関連を考察してみようとするものである。1993年以来、クリントン政権のもとで進められた軍関係の予算の削減、生産の整理縮小と雇用数の縮小は、レーガン政権の下で軍事予算の拡大の恩恵を享受してきた南カリフォルニアに大きな影響をもたらすことになった。この時期は周知のように、他方で、シリコンバレーを中心とした北部地域では、新しい情報技術産業が成長の途上であった時代である¹⁾。

社会状況では、南カリフォルニアの社会構造の特徴に注目したい。その特徴は、社会形成の新しさ(西部開拓期以後)、人口構成の流動性・膨張性、人種構成の複雑さ等にある。社会構成や従業員構成の異質性の大きさという点で、日本社会や経営組織の相対的同質性の大きさと比較すると大きな差異が見られる。このような社会構成を持つ南カリフォルニアの不況では、失業率の推移とその社会階層への影響はどのような現れ方をするのか。アメリカは理念型的には短期雇用・迅速な人事評価を特色とするビジネス社会と言われる。このためアメリカの失業率は、日本の完全失業率と異なり、景気変動に伴ってかなり大きな変動幅をもつ。前述のような1990年代初頭の軍需予算の縮小と非軍需産業への転換という環境変化の中で、南カリフォルニアの雇用はどう変化しようとしているのか。最後に、ミクロな視点からこの変化を検討するためGMバンナイズ工場の閉鎖をめぐる事例を検討してみたい。アメリカの自動車産業は、1980年代初期日本車の進出に対し、全国に分散していた組立工場を中西部以東の工場に集約し合理化をすすめるという経営戦略を採用した。このため太平洋岸に立地する自動車組立工場は次々と閉鎖されていった。GMバンナイズ工場の閉鎖という経営者側の提案を、UAW、ローカルな組合支部、地域社会の各々はどのように受け取り、またそれに対してどう行動したのか。以上の順で1990年代初頭における南カリフォルニアの産業構造転換と雇用変動の問題を検討したい²⁾。

2 南カリフォルニアの経済と社会

カリフォルニアは太平洋を挟んで日本とほぼ向かい合う位置にあり、アジアからアメリカへアクセスするばあいの玄関口に位置している。歴史的にも約一世紀以上前、中国系や日系人が、アメリカの大陸部に移民するさいの目的地にしたのも、このカリフォルニアを始めとする太平洋岸諸州の都市であった。1990年の合衆国センサスによれば、カリフォルニア州人口は2,976万人、面積は41万平方キロである。同年合衆国の総人口は2億4,871万人、総面積は982万平方キロであったので、カリフォルニア州は人口で合衆国全体の11.8%、面積で4.3%を占めている。州別の人口規模ではニューヨーク州を抜いて第1位、面積ではアラスカ、テキサスに次ぐ第3位に位置する。日本との比較でカリフォルニア州の規模を考えると、面積は約1.1倍でほぼ等しいものの、人口は約5分の1(1990年頃の時点)となる。この節では、1990年代初期におけるカリフォルニア州の社会状況を、その歴史的背景における特徴や近年における人種構成の動態を中心に検討してみたい。

歴史こそ浅いものの、日本とほぼ同じ緯度にあり、アメリカのなかでも最も複雑な人種構成をもつといわれる同州は、南部と北部でかなりの差違を持つように思われる。カリフォルニア州を北部、中部、南部の三地域に区分すると、サンフランシスコより北の北部は涼しく雨の多い森林部・ワイナリーや酪農等の農業地帯で、人種構成は比較的単純である。中部はサンホアキン平野を中心とする広大な農業・果樹地帯であり、アーモンドやオレンジはその代表的産物である。また、その両側には山岳国立公園や太平洋に面した美しい海岸線が続く。ロサンゼルス以南の南部はもともと温暖で晴天の多い半乾燥地帯であり、その本格的な人口増加は用水路の整備以後である。乾季と雨季とがあり、乾季にはしばしば山火事が発生する。スプリンクラーが故障すると、芝生やレッド・アップルの植え込みは水の届かない部分だけきれいに变色して枯れる。また、感覚としては気温の年較差より日較差が大きいと思われる日が多い。内陸部は、さらに乾燥して砂漠様の気候となる。遮光と遮熱の対策が必要であり、この風土にアドーベ煉瓦は適していた。南部カリフォルニアは、しばしば **Southland** と呼ばれるが、その特徴は南端をメキシコあるいはメキシコをとおして中南米諸国と接している点にある。中南米やカリブ海沿岸諸国の社会状況は、難民の発生とその合衆国への流入という点に於いて、合衆国南部諸州に影響を及ぼしてきた。

この章は、カリフォルニアを南部から見ようとした考察の一つである。ベイ・エリアやシャスタ・カスケード等の北部からみれば、また本稿とは異なった記述が可能であるように思われる。メキシコ国境側から見たカリフォルニアの特徴は以下の3点である。第一点は、社会形成の「新しさ」である。その風土にはスペインによる統治の遺産を色濃く見ることができるが、近代社会の形成はそれ以後の開拓によりもたらされた。カリフォルニアはアメリカ合衆国における西端のフロンティアであった。多くの人々がエルドラドを求めて来住し、開拓が始まったのはほんの一世紀半前のことである。農村も都市も同時に並行して建設された。南部カリフォルニアの開発はさらに遅れて20世紀以後となり、そのインフラストラクチュアは最初から現代を前提に設計された。ただ、この社会形成の新しさは最先端の現代文明を産みだすと同時にその限界をも顕示的に表現することになった。第二点は、社会の「流動性」あるいは「膨張性」である。当時、ニューヨークやシカゴ等の大都市部の人口が往時に比べれば停滞気味であるのに対し、ベイ・エリアやロサンゼルス周辺の人口は依然として増加している。第2次大戦後も国内各地から多くの人々が太陽とオレンジの楽園を求めて流入してきたし、80年代にはラテン・アメリカ系やアジア系の

移民が多数移住してきた。これらの新参者あるいは合法・非合法移民によって"3K 労働"あるいは"低賃金労働"が支えられている。第3点は、この結果として生じる人種構成の「多様さ・複雑さ」と貧富の「差の大きさ」である。人種構成は白人 VS 黒人という構図ではなく、白人、黒人、ラテン・アメリカ、アジアという4元構成となる。この多様性・複雑性・階層性は新しい文化や文明を生み出す母体となると同時に、92年春のロサンゼルス暴動のような対立や無秩序性・犯罪率の高さという「不安定性」を孕んでいるように思われる。

カリフォルニアはその開発が着手された時点ではすでに電力、電信、鉄道等の近代的設備が発明、利用される段階にあった。しばらくして自動車や飛行機が実用化され、急速に普及した。社会のインフラストラクチャの整備もこれらの交通機関の利用を前提として進められた。自動車の普及は、都心と郊外、都市と都市を結ぶ高速自動車道網の整備を促進した。この結果、都市部で近代的職業生活と郊外での田園的生活との両立が可能となり、ゴルフ場つき郊外住宅という居住形式が可能となった。また郊外では自動車による移動が前提となって住宅の設計がおこなわれ、玄関よりもガレージが住宅の正面に設定されるようになった。南カリフォルニアの郊外生活は自動車で高速道路を走り回って買物をし、新聞を買い、プールに行きつつ生活するという感覚である。サンフランシスコ、シアトル、バンクーバー等のダウントウンは港と船を中心として町が形成された面影を強く残しているのに対し、ロサンゼルスやサンディエゴの大部分は自動車ができるから形成された街であり、核としてのダウントウンの周辺に、高速道路で結ばれた衛星都市としての居住地が形成されることになった。ただ、この自動車文明は自然に囲まれた郊外生活や6車線、8車線の道路、道路からみる空の広さなどをもたらした反面、鉄道や地下鉄、バス交通網などの大量輸送機関の発展を阻害して、エネルギー消費の増大をもたらし、大気汚染をもたらすことになった。また、人口の郊外流失はダウントウンの治安の悪化に見られるように都市中心部の荒廃をもたらした。「新しさ」は技術文明の成果を体現するものであると同時に、その問題点すらあっけらかんとさらけ出してみせた。

3 南カリフォルニアの流動性と膨張性

次に、「流動性」と「膨張性」について検討したい。アメリカの人口中心(Center of Population)は、現在でも西へ西へという西漸運動を続けている。1800年にはワシントンDCの西にあった人口中心は、1900年にはインディアナ州コロンバス近郊、1970年にはイリノイ州セントルイスの南東に達し、1990年にはミズーリ州サリヴァンの近くにある。20世紀に入って速度はやや衰え、近年南向きの要素をやや強めたものの、方向としては依然として西へ移動している。アメリカを大きく9つの地方(Region)に分けると近年(1970-1990)では西部山岳地域、太平洋地域、ついで南部大西洋地域、西南部中央地域の人口増加率が高い。また増加数ではカリフォルニア州人口の増加数が最も大きい。この西漸運動の原因の一つは、アメリカ西部の人口増とりわけカリフォルニア州の人口増にあると言えよう。

表-1 アメリカ合衆国州別人口動態 (人)

	マサチュー セッツ	ジョージア	ミシガン	イリノイ	テキサス	カリフォル ニア	全 国
1950	4,691	3,445	6,372	8,712	7,711	10,586	151,226
1955	4,882	3,636	7,285	9,435	8,660	13,133	165,069
1960	5,149	3,943	7,823	10,081	9,580	15,717	179,323
1965	5,502	4,332	8,357	10,693	10,378	18,585	193,526
1970	5,689	4,588	8,882	11,110	11,199	19,971	203,302
1975	5,814	4,931	9,111	11,197	12,237	21,198	213,032
1980	5,737	5,463	9,262	11,427	14,229	23,668	226,546
1985	5,881	5,963	9,077	11,401	16,275	26,444	237,950
1990	6,016	6,478	9,295	11,431	16,987	29,760	248,710

表-2 アメリカ合衆国の一人あたり国民所得(1950-1990)

各年の合衆国全体= 100

	マサチュー セッツ	ジョージア	ミシガン	イリノイ	テキサス	カリフォル ニア	全 国
1950	109.2	69.1	113.7	122.0	90.2	123.8	1,496(%)
1955	108.0	73.3	97.3	119.6	88.9	123.3	1,876
1960	111.1	74.0	104.9	119.6	86.9	122.3	2,215
1965	111.4	78.6	110.0	119.3	85.3	118.2	2,765
1970	109.4	84.3	105.4	113.6	90.9	113.3	3,966
1975	105.6	85.2	107.0	115.7	92.3	112.4	5,834
1980	107.0	84.2	102.5	109.3	98.8	117.0	9,919
1985	116.9	90.5	100.4	100.4	96.7	115.0	13,942
1990	120.6	91.2	98.3	109.3	89.4	110.7	18,696

表 1-1, 表 1-2 の資料: 各年の Statistical Abstract of United States より算出

カリフォルニア州の人口は、1965年には約1850万人に達しニューヨーク州の人口規模を抜いた。1970年に1997.1万人、1980年に2366.8万人、1990年に2976.0万人と増加した(表 1-1 参照)。1990年にカリフォルニアの人口はニューヨーク州の人口の1.65倍に達している。この人口規模は南アメリカのコロンビア共和国(人口3308万人)よりは小さいものの、カナダ(人口2654万人)よりは大きい。人口増加率は、1970年代で18.6%、1980年代で25.7%であり、人口増加数は1970年代で369.7万人、1980年代で609.2万人を記録した。この40年間に合衆国全体で人口は1.4倍に増加したが、カリフォルニアの人口はその2倍の2.8倍に増加している。表 1-1 で合衆国平均より増加率の高い州はジョージア、テキサス、カリフォルニアの諸州であり、合衆国平均より増加率の低い州はマサチューセッツ、ミシガン、イリノイの諸州であった。ミシガン、イリノイの2州は、1980年代人口がほとんど増加していない事がわかる³⁾。

アメリカ合衆国におけるカリフォルニア州の相対的<豊かさ>を一人あたり国民所得の変化をとおして見たのが表 1-2 である。合衆国平均は左欄にドル表示されているが、この数値を100とした場合の各州の指数を表示したものである。1950年時点ではカリフォ

アの所得水準は合衆国平均の 1.24 倍であり、イリノイ州とともに最も豊かな州の一つに属していた。1970 年時点では 1.13 倍となり他州との格差はやや縮小した。1990 年時点ではその差はさらに縮小し 1.11 倍となり、マサチューセッツ州の 1.21 倍と比較すると低落傾向が明確となる。近年アメリカでは、臨海部の所得が高く内陸部の所得が低い傾向が見られる。カリフォルニアはこの高所得部分に分類されるものの、かつてのようなカリフォルニア・ドリームは危うくなってきたと言えよう。ただ、カリフォルニアでは、1970-1980 年にかけて多くの移民が流入し、その人口規模は著しく増加している。この点を考慮すると、これだけの人口増にもかかわらず全国平均の 1.1 倍の好水準を維持しえた点を評価すべきかもしれない。

アメリカは 1970-1980 年の 20 年間に 1,183.1 万人の移民帰化を認めた。この数値は 1900 年代初期 (1901-1920) の 1453.1 万人に次ぐ数値であり、この 20 年間の移民受け入れ数の大きさは注目されてよい。1980 年代 (1981-1989) における移民の出身国はメキシコ (97.4 万人)、中央アメリカ (31.3 万人)、カリブ海沿岸諸国 (77.7 万人)、アジア諸国 (247.9 万人)、ヨーロッパ諸国 (59.3 万人) の各々であった。アジア系ではフィリピン (43.2 万人)、ベトナム (35.3 万人)、中国 (34.2 万人)、韓国 (30.7 万人) が多かった。カリフォルニア州についていえば、1990 年の一年間で 68.3 万人の移民を受け入れたが、この数値は合衆国全体の 44.5% に相当する。内訳ではメキシコ (42.0 万人)、中央アメリカ (8.5 万人)、アジア (13.1 万人)、ヨーロッパ (2.1 万人) の各々であった。アジア系ではフィリピン (3.1 万人)、ベトナム (2.0 万人)、中国 (1.8 万人)、イラン (1.4 万人)、韓国 (1.0 万人) が多かった。アメリカの面白さは流入する人がいれば、他方では流出する人もいることである。メキシコ国境についていえば、アメリカの景気が良くなれば労働者や農業労働者が流入し、景気が悪くなれば帰国するという、循環的パターンを繰り返してきた。メキシコ国境を越えてアメリカに入国するラテン・アメリカ系の密入国者の数は年間 50 万人とも推定されている。

ヨーロッパ系にせよアジア系にせよ、アメリカへ移住した直後の一世は社会の最底辺にわりあてられた労働に従事せざるをえなかった。各郡の移民キャンプや、都市下層には多くの不法移民が生活し、世代が代わったり就業したりすることによって合法的住民になれる機会を待っている。また、アメリカは、居住外国人 (Resident Alien = グリーン・カード所持者) という帰化予備軍を多数抱えているのも特徴である。カリフォルニアの不法移民の数は約 130 万人と推定されている。好況期にはこれらの底辺労働力は必要とされ、その存在を批判されることは少ない。が、不況期にはしばしば不法移民を雇用している企業が警察の取り調べを受ける。最近ではオレンジ郡最大の企業ディズニーランドが移民労働者の不法就労の疑いで、移民帰化局から 40 万ドルの罰金を科せられた。また、同郡の製靴工場は移民帰化局の搜索をうけ、約 130 人のメキシコ系不法移民が逮捕された。同工場の不法従業員の時給は 4.18 ドル (カリフォルニア州の最低賃金に相当) から 6 ドル程度であった。さらに、州予算のカットに関連して不法移民を締め出す 13 の法案が現在 (1993 年 5 月) 州議会に提出されている。「不法移民には労働者保障法の恩典を適用しない」、「不法移民は短期大学、大学に在籍できない」、「警察、病院は移民帰化局に不法移民を通報できる」等の案件が審議中である。これらの案件は現状がその逆であることをも示している。

社会構成の「多様性」と「階層性」について検討したい。人種構成はアメリカの多様性を象徴するものである。1990 年の合衆国センサスは人種を大きく白人 (White)、黒人

(Black)、アメリカ先住民(American Indian・Eskimo・Aleut)、アジア・太平洋群島民(Asian・Pacific Islander)、ラテン・アメリカ出身者(以下では、Hispanic Origin をラテン・アメリカ出身者あるいはラテン・アメリカと表記する)の五つに分類している。合衆国全体の人種構成比は、白人 80.3%、黒人 12.1%、アメリカ先住民 0.8%、アジア・太平洋群島民 2.9%、ラテン・アメリカ出身者 9.0%であった。この合計は 105%をこえる。その理由は、ラテン・アメリカ出身者の項目が人種ではなく日常生活で用いる言語 = スペイン語による分類であることと、「その他」の比率が不祥であることによる。Hispanic とは、米国内のスペイン語を話すラテン・アメリカ系住民と定義されている(Standards for the Classification of Federal Data on Race and Ethnicity)。また、センサス・データの注には、ラテン・アメリカ出身のすべての人種を含むと説明されている。もともと人種概念は文化や生活様式と不可分に結びついたものであり、血統だけでは判断しにくい側面を持つ。たとえば、2 分の 1 白人系・2 分の 1 アメリカ先住民系の人がいたとすると、このひとの人種は本人の自己判断による以外にはない。この人種構成の多様性は、移民の国、難民の国、人種による差別を否定した国というアメリカの特徴を体現したものである。

カリフォルニア州の人種構成比は白人 57.2%、黒人 7.0%、アメリカ先住民 0.8%、アジア・太平洋群島民 9.6 %、ラテン・アメリカ出身者は 25.8%であった。合衆国の平均と比較するとアジア系は約 3.3 倍の 285 万人、ラテン・アメリカ出身者は約 2.9 倍の 769 万人が居住している点の特徴である。アジア系の内訳ではフィリピン 73.2 万人、中国 70.5 万人、日本 31.3 万人、ベトナム 28.0 万人、韓国 26.0 万人の順であった。人種構成の複雑さを示す例をあげると、日系人や日本駐在員の多いロサンゼルス郡トーランス市の V 小学校(生徒総数 900 人)では英語、スペイン語、日本語、韓国語、ウルドゥー語、タガログ語、広東語、マンダリン語、フランス語、ドイツ語など 38 の言語が話されていた。この言語の多様性は並大抵のものではなく、おそらく多くの日本人には想像を絶するものであろう。人口構成に占める日系アメリカ人の比率の最も高い州はハワイ州の 2.3 %であるが、カリフォルニア州は 1.1 %でこれに次ぐ。カリフォルニアの大都市部にはチャイナタウン、リトル・トーキョー、リトル・サイゴン、コリア・タウンなどのアジア系アメリカ人のコミュニティが存在する。これらの名称がない場合でも、生活習慣に共通性をもつアジア系は特定の地域に集住することが多い。

カリフォルニア州は、人口増加率が高く、しかも移民の比率が高いので人種構成も短期間のあいだに大きく変化する。この変化は都市部において典型的に見られる。カリフォルニアを代表するロサンゼルス市の人種構成は、1980 年では白人 59 %、ラテン・アメリカ 19 %、黒人 18 %、アジア 5 %であったものが、1990 年にはラテン・アメリカ 40 %、白人 37 %、黒人 14 %、アジア 10 %へと変化した。大都市部では白人は絶対的な多数派から相対的な多数派になりつつある。ただ、州北部の農村地域(1990 年)では依然として白人の比率がたかく、シャスタ郡では 92.2 %、トリニティ郡では 91.0 %が白人であり、地域的差違も大きいことに留意する必要がある。州全体の構成(州統計：各人種からラテン・アメリカ系を除外して、合計を 100 %にするよう再計算してある。この統計から参考のためにラテン・アメリカ系の内訳を推定するとラテン・アメリカ系混血・白人 349.5 万人、ラテン・アメリカ系黒人 11.7 万人、ラテン・アメリカ系アジア人 13.6 万人となり、カリフォルニア州におけるヒスパニック系=スペイン語を日常話す白人の多さは注目される)でも、

1980年に白人 67.0%、ラテン・アメリカ 19.2%、黒人 7.5%、アジア 5.2%であったのが、1990年には白人 57.2%、ラテン・アメリカ 25.8%、アジア 9.1%、黒人 7.0%となった。白人系住民の増加率 19.3%、アジア系住民の増加率は 24.1%、ラテン・アメリカ系住民の増加率は 51.7%であった。ラテン・アメリカ系の人口増加率の高さが注目される。州財務部の将来人口推計によると、2040年にはラテン・アメリカ系の人口は 3.150 万人、州人口に占める構成比は約 53%にまで増加すると予測されている。この趨勢が今後も続くとすると、西暦 2000年には白人系（英語を話す）の構成比は 50.0%を割る可能性が高い⁴⁾。

言語や宗教、生活様式等の差違が存在するので、それ程短期間のうちにはくメルティング>は生じず、しばらくの間は各人種集団はその個別性を維持しつつ、次第に、アメリカ社会へ統合されていく。特定の人種集団にとって、4世の誕生はひとつの曲がり角であるといわれる。4世が世帯主である家族に、その出身国の記憶を詳細に伝え得る者がいるケースは稀であろう。つまり、一世から四世までの期間がアメリカへの適応期間といえよう。現在でも移民の流入が続いているので、この適応期間中である移民あるいはその子孫は多い。リトル・トーキョーやソルバンクなどのエスニック・コミュニティが必要とされる所以である。比較的規模の大きい人種は、その政治的・社会的代表、エスニック・コミュニティ、教会・寺院、民族系企業、銀行、マーケット、新聞・テレビ放送、レストラン等を持つ。食習慣は比較的变化しにくい習慣であるが、カリフォルニア州のレストラン案内には、ケイジャンなどのフランス系料理からモロッコ料理、ベトナム料理、日本料理、ペルー料理、オーストラリア料理まで 54 のエスニック料理が紹介されていた。この人種の棲み分けと多様な生活様式の存在は、アメリカを象徴するものであろう。

階層構造における生活水準格差の例として知られるのは、都心部周辺に於けるホームレスの多さである。ホームレスを、通常の居住単位の日常的な利用可能性を欠く状態 (James D. Wright) と定義したい⁵⁾。夜間路上や古いビルの周辺に寝泊まりせざるをえない人々で、わずかばかりの生活用具をショッピングセンターのカートにのせて移動している。郊外の牧場付き住宅地やゴルフ場付きの住宅地に住む人々がいるかと思えば、他方では都心部のホームレスや、老朽化した戸建て住宅や老朽化したビルに住まざるをえない人々も多い。そのどちらもが顕示的で、地域ごとに棲み分けているのがアメリカの特徴である。ホームレスの半数は、一般扶助、フードスタンプ、障害者手当、メディケイドその他の社会福祉手当をうけている。また、J・ライトによれば、合衆国全体では通年ホームレスであったものが約 50 万人、一夜でもホームレスであったものは約 150 万人と推定されている。このホームレス問題は、1970-80 年代における都市再開発の進行とその結果としての都心部の老朽・低価格住宅の減少、この状況を補完するための低価格住宅建設の遅れ（福祉予算の削減）が大きな原因であるように思われる。ロサンゼルス都心部とその周辺部には、黒人や白人のホームレスや、比較的新しい移民であるラテン・アメリカ系のコミュニティが見られた。貧困者の居住地域が、Urban Fringe の急傾斜地や低地等のインフラ未整備地にある (Tijuana 市) のではなく、都市の中心それも市役所やビジネスセンターのすぐそばに存在する (Los Angeles 市と San Diego 市) ために、アメリカではホームレスや貧困者が目立つ部分がある。

アメリカの貧富の差の大きさを表す指標として、しばしば言及されるのが貧困線

(Poverty Status) より以下人口の大きさである。1990年の貧困線は年間所得 13,359 ドル (4人世帯：当時の為替レートを1ドル=110円として換算すると約147万円に相当する) であり、この貧困線以下の人口は合衆国全体で3,360万人も存在し、対人口比にして13.5%もの比率を占める。8人に1人強が貧困線以下の生活を強いられている。アメリカ国民のうち貧困ライン以下の所得水準にある者の数と比率は、1960年に3990万人、22.2%であったが、1978年には2610万人、11.4%と減少し、著しい改善をみせた。その後やや悪化して、1980年代初期には3530万人、15.2%となったが、近年はやや持ち直し3200万人、13%から3300万人、14%の水準で推移している。人種別貧困率も1959年の白人18.1%、黒人55.1%から、1976年の白人9.1%、黒人31.1%、ラテン・アメリカ24.7%へと変化し、黒人の比率は若干改善された。その後、1990年には白人10.7%、黒人31.9%、ラテン・アメリカ28.1%となった。白人の貧困率に対し黒人の貧困率は約3倍強、ラテン・アメリカの貧困率は約3倍弱であり、全体の貧困率以下の比率は低下したものの人種間の貧困率の構造は大きく変化していないことがわかる。アメリカの場合この貧困線がさまざまな福祉プログラムの受給資格に関係している。ただ、貧困線の所得にはフードスタンプ、メディケイド、公的住宅補助等を含まないこと、物価とりわけ食料品価格が日本の2分の1から3分の1(1990年初頭)であり、貧困線がどちらかといえばやや高い水準に設定されていることや、自立を強調する文化のなかでの公的扶助受給のもつ意味にも留意しておく必要がある。

一般にアメリカの階層構造は、最も新しく流入した移民がそれ以前に流入し定着した移民の下にもぐりこんでいき、社会の最底辺を支えるという特徴をもってきた。アイルランド系は、東欧や南欧系が流入することによって上昇し、東欧や南欧系はアジア系が流入することによって上に押し上げられていった。この原則が依然として正しいとすると、1970-1980年代に流入したラテン・アメリカ系とアジア系が、現在適応期間中であり、社会の最底辺を支えていることになる。東部では東欧系の難民が、南カリフォルニアではラテン・アメリカ系が、いわゆる3K労働に従事しているといわれる。ラテン・アメリカ系の男性は農業労働者、道路・建築工事、芝刈り等の単純労働、女性はナニーや家事手伝い人などの家内労働についており、その賃金も一日10ドル前後と低い。それでも、特定のストリートやインターステートの入り口近くに早朝から職を求めて集まるラテン・アメリカ系移民は多い。生活水準格差と人種構成の多様性は、短期的には、人種対立や犯罪率の高さを生みやすい側面を持つ。ちなみに、合衆国の殺人被害者数は年間20,045人、人口10万人対で8.06人(1990年)である。これに対し、カリフォルニア州の殺害被害者数は年間3,920人、人口10万人対で13.17人(1992年)であった。比較のために、日本の数値を示すと、殺害被害者数676人、人口10万人対で0.55人(1992年)であり、対人口比で見るとカリフォルニアは日本の約24倍の殺害被害者を持つことがわかる。以上の考察から多人種社会で、企業等の社会集団が経営効率と社会統合を維持することの難しさを推察できる。これらの人口動態や多人種社会への対応は、アメリカのビジネスの活力源ともなりうるし、また、拘束条件ともなる点に留意したい。

4. 1990年代初期の不況と失業率の動向

アメリカ合衆国は、1991 年中には生産の拡大が始まり、しばらく一進一退を繰り返しつつ、1990 年代後半へ向けての景気回復が模索された。1992 年 6 月には失業率の上昇も頭打ちとなり、景気回復傾向が確認された。これに対し、カリフォルニア州の失業率の上昇はもうしばらく持続し、全国より約半年遅れの 1992 年 11 月に好転した。今回の景気後退による失業率のピークは、合衆国全体では 7.8 %であったが、カリフォルニア州では 10.1 %の水準まで悪化した。1980 年代カリフォルニア州の失業率は、アメリカ全体の失業率より低かったことを考えると、急激な雇用状況の悪化と言えよう。1992 年末頃まで、都市部の交差点やインターステートの出口で「職求む」のプラカードを掲げる失業者らしき人を見かけることが多かった。アメリカでは、「職求む」のプラカードも個性的であり、ユニークな自己主張がみられる。1993 年にはいって住宅建設や道路工事が活発化し、景気が上向くと同時にこのプラカード・マンをあまり見掛けなくなった。1990 年代初頭のカリフォルニアにおける不況の憂鬱さは、カリフォルニア固有の事情、つまり多くの軍事基地と合衆国でも最大の軍需産業をかかえているため、軍事費の削減の影響をより強く受けたことによる。また、1980 年代後半の不動産投機ブームの反動により建築・不動産の業績が悪化したこと、このため金融業や小売業の販売額の落ち込みが他州よりも大きかったことなどによる。予算カットと軍事費削減は、クリントン政権のもとで本格的に進められようとしているので、今後しばらくは続きそうである。このカリフォルニア州の 1990 年代初期の不況は、3 期 12 年におよぶ共和党政権あるいはレーガノミックス経済政策の功罪と不可分の関係にある⁶⁾。まずこの経済政策の概略を検討することから始めたい。

レーガン政権は 1981 年 1 月に発足したが、当時アメリカは第 2 次石油危機に端を発する戦後最大の不況に直面していた。1978 年に 1 バーレルあたり 13 ドルであった原油価格（アラビアンライト）は、1981 年には 35 ドルまで高騰し、約 3 倍に値上がりした。このエネルギーや原料の値上がりは、生産活動を低下させ、インフレを亢進させた。1979 年から 1981 年までの 3 年間、アメリカの消費者物価指数は実質年率で 10 %を越えた。失業率も年率で 9.7 % (1982) に達した。戦後最悪の失業率である。このスタグフレーションに対処するためレーガン大統領は、伝統的ケインズ主義を否定してレーガノミックスと呼ばれる新経済政策を採用した。レーガノミックスの目標は、減税による産業活性化及び軍事費拡大によって、政治的にも経済的にも強いアメリカの再生を図ろうとしたものである。具体的には、大幅な所得税減税、軍事費を除く連邦予算の抑制、諸政府規制の緩和、通貨供給量の調整を重視する金融政策等が実施された。このレーガノミックスは良くも悪くも、1980 年代のアメリカ経済政策のモデルとなったものである。

1981 年の経済指標は、インフレ率 10.2 %、GDP 成長率マイナス 2.2 %、失業率 7.6 %であった。新経済政策が実施されると、まずインフレが鎮静し、1982 年の消費者物価上昇率は 6.2 %、1983 年には消費者物価上昇率は 3.2 %まで改善された。その後もインフレ率は安定した推移を示している。GDP 成長率も好転し、1982 年にはプラスに転じ、1983 年にはプラス 6.3 %の成長を記録した。この後も生産力の拡大が続き、アメリカ経済は 1982 年 12 月から 1990 年 7 月までの 7 年半、長期間にわたる好況を持続した。失業率は、インフレの急速な鎮静化に対応して一時的に悪化（フィリップス曲線）して 1982 年には 9.7 %まで上昇したものの、翌年の 1983 年 9.6 %と漸次低下して、1985 年 7.2 %、1986 年には 5.5 %の水準まで回復した。これまで、この水準は、アメリカの完全雇用状態といわれ

てきた水準である。

インフレの鎮静化、GDPの拡大、失業率の低下は、レーガノミックスの功の部分である。これに対して、財政再建の失敗、福祉予算や住宅改善予算の削減等による社会不安の高まりや、所得配分における不平等感の強まりはレーガノミックスの罪の部分と言われる。レーガン政権の発足時 1981 年の財政赤字は 789 億ドルであったが、1985 年には 2,123 億ドルにまで拡大した。その後やや減少したものの、ブッシュ政権下で再び拡大し、1991 年には 2,822 億ドルにまで増大した。この結果、政府債務残高は 3 兆 2 千億ドル (1990) となった。経常収支の改善も必要であるが、この財政赤字の改善は急務であろう。レーガノミックスの目玉であった大幅減税は投資や貯蓄に結びつかずに、消費を促して内需を拡大し、貿易赤字を拡大させた。1981 年に 223 億ドルであった貿易赤字は、1984 年には 1,081 億ドル、1987 年には 1,521 億ドルにまで膨張した。その後、1991 年に 654 億ドルと減少したものの 1992 年には大幅に拡大した。貿易赤字の問題点は、アメリカ側からみれば、赤字の約 3 分の 2 が対日貿易によって生じた赤字である点にある。

近年における所得構造の最も大きな問題点は、貧富の差の拡大傾向である。上位の第 1 五分位が占める所得の比率は 1980 年に 41.5%、1984 年では 42.9%、1988 年には 44.0%、1990 年では 44.3%と増加傾向にあり、豊かな層の所得が増加していることがわかる。これに対して、中間の第 3 五分位は 1980 年では 17.5%、1982 年では 17.1%、1984 年では 17.0%、1988 年では 16.7%、1990 年では 16.6%とやや減少傾向にあり、中間所得層の占める所得が相対的に減少していることがわかる。下位の第 5 五分位は 1980 年では 5.2%、1982 年では 4.7%、1984 年では 4.7%、1988 年では 4.6%、1990 年では 4.6%と減少傾向にあり、下層所得層の所得が相対的に減少していると言える。レーガン政権のもとで実施された税制改革は、中間層の弱体化や、貧富の差の拡大を促した。この動向は社会の安定を損う要因の一つと考えることができよう。

次に、産業別就業人口構成と雇用労働力の増減について検討してみたい。自営業を除く産業別雇用労働力構成の変化に注目すると、以下の 2 点を指摘しうる。(1)アメリカ全体の動向としては、しばしば指摘されるように製造業雇用労働力の減少、いわゆる産業の空洞化の傾向を指摘し得る。各 5 年毎に、製造業に従事する労働力は 31.0%、27.3%、22.4%、17.3%と約 5%ずつ減少していることがわかる。ハイテク等の導入による生産工程の自動化、省力化による労働力の減少と思われる。これに対して、卸・小売業とサービス業に従事する労働力が増加している。この 30 年間で卸・小売業は 2.5%、サービス業は中分類のサービス業に限定しても 12.1%増加している。国勢調査局による就業人口増加予測によると 1990-2005 年の 15 年間に、最も増加すると予測された 5 職業とその増加率の予測である。① Home Health Aids:103%-78%、② System Analyst and Computer Scientists:87%-66%、③ Personal and home care aids:87%-64%、④ Medical Asistants:85%-62%、⑤ Human Services Workers :82%-59%。家事および介護労働力とソフトウェア関係の労働力の不足が予測されている。これらの職業の大部分は従来の分類でいえば、サービス業に分類されることは注目されてよい”。

これに対して (2)カリフォルニア州の業界動向は、合衆国全体の変化を先取りしていると思われる。カリフォルニア州の製造業はもともと、20 世紀に入って以後急速に成長した製造業種が多い。航空機、宇宙関係、ハイテク機器、計測・制御機器、医療機器等の

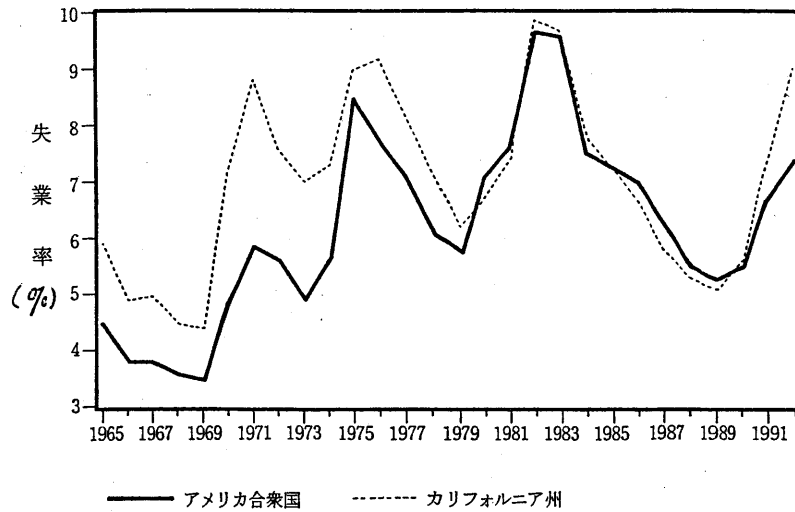
知識集約型産業がそれである。また、ハリウッドの映画産業やディズニーランド等の観光・娯楽産業、イベントやファッション、工業デザイン等の産業もカリフォルニアの産業の特徴である。これらの特徴は伝統的な産業分類では把握しにくい、製造業がしめる労働力構成比の低下、サービス業の構成比の増加等は合衆国全体の変化を先取りしているように思われる。ただ、カリフォルニア州は合衆国最大の農業州の一つであり、農家戸数 (Number of Farms) 78,000 戸、現金所得 156 億ドルである点にも留意しておきたい。アーモンド、アボガド、ブロッコリー、人参、葡萄、レタス、レモン、オリーブ、桃、たまねぎなどの生産額は全米第 1 位である (1987 年度)。ここでは自給自足的農業とは異なる、企業化された市場向けの量産農業が一般的である⁸⁾。

前節で検討したように、合衆国もカリフォルニア州も 1980 年代に人口増加を経験したが、この人口増と雇用労働力の増加がどのように対応しているのかを検討しておきたい。1980 年代にアメリカの人口は約 2,220 万人、9.8%増加した。これに対し、労働力は 1,861 万人、18.5%の増加であった。雇用の増加率は人口の増加率の約 2 倍である。1970 年代のインフレと高失業率からの回復もさることながら、この 1980 年代の未曾有の好況の過程で著しい雇用の増加がみられた点は注目される。カリフォルニア州の人口は 1980 年代に 609 万人、25.7%増加した。これに対して労働力は 302.9 万人、26.1%増加している。合衆国全体と比較すると、人口増加と雇用増加の関係は弱いことがわかる。居住者人口 (Resident

Population) の増加が、雇用労働力の増加に反映する力は弱くなっている。年齢構成の変化では、人口の高齢化の動向は確認できるものの、その変化はそれほど急激ではない。ところで、1980 年代の好況は、1982 年の 12 月から 1990 年 7 月まで 7 年 7 ヶ月も持続した。1990 年 8 月からの景気後退は、企業と家計の債務が、持続する好況の過程でいつのまにか増大し、その重圧に耐えかねて生産の後退、消費支出の縮小、労働力の整理等が始まったといえる。このため 1990 年代初頭の不況は、景気がその谷を通過してもすぐには生産力の拡大と雇用の増加は生じなかった。一進一退を繰り返す中で、徐々に景気が好転していくという経過がみられた。近年における失業率の動向を検討したい。失業率は、各国が採用する失業状態の定義によって若干の差違が存在する。アメリカと日本の差違では①失業者とは仕事がなく求職活動をしている者で、求職活動期間として日本では調査週の 1 週間が対象となるが、アメリカでは調査週を含む 4 週間に求職活動をした者が対象となる。②失業率算定の分母は、アメリカの場合軍人および家族従業者を除くが、日本の場合自衛官および家族従業者を含む、などが大きな差違である。アメリカは、日本よりも失業率がやや高くなる定義を採用しているため、前述のようにその現実的には「良好な雇用状態」とは失業率 5%前後であろうと言われている。この失業率 5%を手がかりに、合衆国とカリフォルニア州の失業率の長期的動向を検討してみたい。

図-1 はカリフォルニア州と合衆国全体との失業率の経年推移を示したものである。(1)合衆国全体では、1973 年以降の 20 年間、失業率(年率)はすべて 5%を越えている。1960 年以降の 30 年間で見ても失業率が 5%以下であったのは 1965 年から 1970 年までの 6 年間と 1973 年の計 7 年間のみである。1980 年代では、全国の失業率が年平均で 5%を下回った年は 1 年もないことがわかる。(2)7%以上の失業率を「要注意」の失業率水準と考えれば、この水準を越えた年は 1970 年代後半(1975 年から 1978 年)、1980 年代前半(1980 年から 1986 年)と 1992 年の 3 度見られた。1970 年代後半の失業率の高さは

図-1 失業率の経年変化(1965-1999)



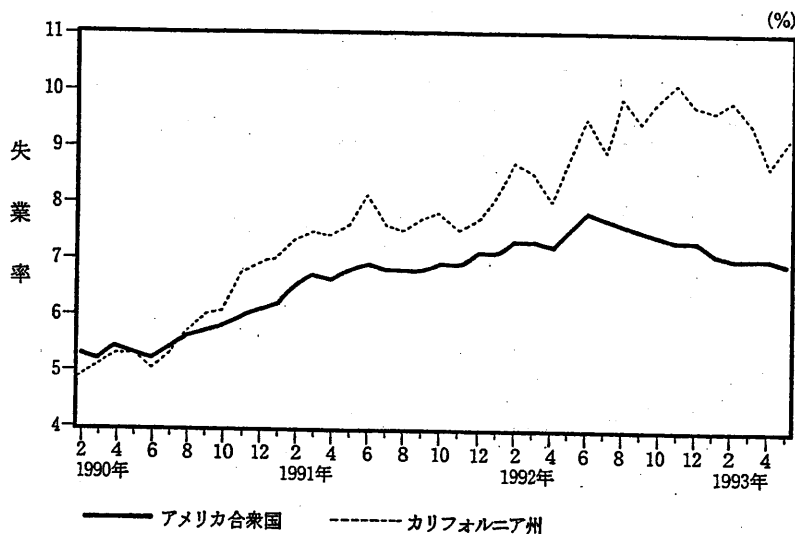
Data: 各年の Statistical Abstract of the United States
及び California Statistical Abstract.

景気の循環によるものである。1980年代前半の失業率の悪化は第2次石油危機によるもので、失業率とインフレ率ともに高く、1982年と1983年の2年間、年平均で失業率は9%をこえ、月別では1982年11月、12月には10.8%のピークを記録している。1990年代にはいって失業率は再度悪化した。1991年には6.7%としばらく失業率は上昇し、1992年には7.4%と7%水準を越えた。

(3)カリフォルニアの失業率と合衆国全体の失業率を比較すると、1970年代と1980年代ではその関係が変化している。合衆国全体の失業率は1970年代前半には比較的低水準であったが、後半第一次石油危機の影響で悪化する。カリフォルニア州の失業率は1971年に7.3%を記録したあと1970年代を通して一貫して高水準にあった。1970年代カリフォルニア州の失業率が7%以下であった年は、1979年のたった一年間だけであり、第一次石油危機の影響も他州よりも比較的小さかった。さらに、1976年と1977年の2回カリフォルニア州の失業率は9%を越えた。1971年合衆国の失業率は5.9%、カリフォルニアの失業率は8.8%であり、その差は約3%に達した。この年代はベトナム戦争の終焉期に一致するので、軍需産業等の不況が景気動向に影響したものと思われる。ところが、1980年代に入るとカリフォルニアは好況を謳歌するようになり、失業率は全国平均よりやや低いか、ほぼ同じ水準で推移するようになる。1980年、1985年、1987年のカリフォルニアの失業率はそれぞれ6.8%、7.2%、5.8%であるが、この比率は合衆国全体の率よりそれぞれ-0.3%、ほぼ同じ、-0.4%の水準にあった。レーガノミックスのもとでの好況の恩恵を享受したことがわかる。失業率の人種別、地域別分布を検討しておきたい⁹⁾。まず、人種別差違では一般的に白人の失業率とマイノリティの失業率には大きな差がある。1991年の失業率を見ると、白人の10歳代後半の男性が17.5%、20歳代前半の男性10.2%であるのに対し、黒人の10歳代後半の男性が36.5%、20歳代前半の男性が22.4%と2倍強の失業率であることがわかる。また、ラテン・アメリカ系の失業率は、10歳代後半の男性が36.5%、20歳代前半の男性22.4%と白人と黒人の中間にある。カリフォルニア州

の地域別失業率分布は、1990年の統計によると58郡のうち最も失業率が高いのはインペリアル郡で19.1%、ついでサッター郡の13.8%、デル・ノルテ郡の12.6%、サン・ベニート郡の12.5%であった。内陸の農村部で失業率が高い。都市部では、サンフランシスコ郡、ロサンゼルス郡、サンディエゴ郡の失業率はそれぞれ4.0%、5.8%、4.5%で平均して低い。1990年は景気の転換期であるが1992年でも概して農村部の失業率が高い。特に、1992年末メキシコとの国境沿いのインペリアル郡の失業率は30%を越え、カリフォルニア州で最も高い失業率を記録している。賃金は当時、最低賃金を僅かに越える時給5ドルまで低下した。農村部における失業率の高さと低賃金労働という「怒りの葡萄」的世界(スタインベック)が1990年代でも見られる。カリフォルニア農業の競争力がこのような労働市場の存在によって支えられてきた点にも留意しておきたい。この結果、1990年と比較すると1992年のインペリアル郡におけるフードスタンプ受給者は約44%も増加している。

図-2 失業率の月別変化(1990.2 - 1993.5)



Data: Los Angeles Times による。数値には速報値を含む。

月別推移に注目して1990年代初頭の失業率の動向をもう少し詳しく検討しておきたい(図-2参照)。前述のように合衆国全体における1990年初頭不況のピークは、1992年6月の7.8%であった。これに対し、カリフォルニア州の失業率のピークは1992年11月の10.1%で、半年ほど好転は遅れた。2つの理由指摘される。(1)これまで2系統の開発体制をとってきた航空機やロケット等の兵器生産が政府軍事予算の削減で一系統に整理されたため航空機・軍需産業のレイオフが続いたこと。カリフォルニア州は1991年には政府軍事費の21.3%、242.7億円を受注してきたが、1992年には1.8%減少して18.5%、238.4億円となった。(2)1980年代後半の不動産ブームのなかで不動産価格は年率で20%ずつ上昇したと言われる。不動産業は、この不動産ブームの反動で地価の低下や、住宅価格の下落が続いた。ロサンゼルス西部にある高級住宅地ベル・エア、ビバリーヒルズ、

ブレントウッズの不動産価格はこの3年間で35%から50%という大幅な下落を記録している。この影響で建設業も不振が続いたこと。

(3)バンク・オブ・アメリカによるセキュリティ・パシフィック銀行の合併にみられるように銀行などの金融機関の合理化が実施されたこと。その他の銀行でも支店の閉鎖等の合理化がすすめられた。(4)軍事費削減はクリントン政権の重要な政策の一つであり、政権の発足とともに基地閉鎖予定リストが公表された。カリフォルニア州は閉鎖予定の基地が8ヶ所と最も多く、このなかにはアラメイダ海軍航空隊基地、モンテレー語学学校、エルトロ海兵隊基地などが含まれている。新聞による予測では、カリフォルニア州ではこれらの基地の閉鎖によって、今後6年間で軍人16560人、基地従業員15187人の失業者が生まれると指摘されている。

南カリフォルニア、とりわけロサンゼルス郡における失業者増大の原因の1つは、ロサンゼルス近郊に4つの工場(Culver City:従業員数1,000人、ヘリコプター用機器、Torrance:従業員数2000人、航空機用部品、Long Beach:従業員数30000人、輸送機・旅客機、Huntington Beach:従業員数7000人、宇宙関係・軍需・旅客機:1992年6月現在)をもつマクドネル・ダグラス社の業績の悪化だと言われる。マクドネル・ダグラス社は民間航空機製造部門、宇宙・軍需部門その他をもつ企業複合体である。軍需部門では、C-17輸送機の開発の遅れや、政府受注の減少により業績が悪化し、民間航空機部門ではボーイング747型機を越える大型航空機MD-12開発の資金繰り計画の失敗、中型旅客機MD-11でのボーイング社やエアバス社との競争の敗北による受注減あるいは注文の取り消しにより、業績が悪化していた。比較的順調なのは旅客数100人台のMD-80、新型MD-90の小型ジェット旅客機のみであった。1989年に233機の旅客機の受注があり、1990年には168機であったが、1991年では航空旅客業界の過当競争による財務状況の悪化のため新型機購入予定のキャンセルが続いて66機のマイナス受注となった。1992年はキャンセルは減ったものの差し引き36機の受注増に留まった。また、マクドネル・ダグラス社は1992年の決算は7.8億ドルの赤字であった。軍事部門の航空機の売上高は1991年は4億ドルであったが、1992年度では20分の1以下の1900万ドルにまで減少したことも影響した。

このような業績悪化は人員整理となり、トーランス工場は1988年までの好況期には約5000名の従業員を雇用していたが、1992年6月には従業員約2000名の規模まで減少している。また、このトーランス工場は1993年中の閉鎖が予定されている。さらに、次期の主力民間航空機MD-12はロングビーチ工場ではなく、ユタ州ソルトレーク市で製造する計画で、ロングビーチ工場の縮小も予定され、350名の従業員のレイオフが実施された。

当時しばしば指摘されたのは南カリフォルニアからの企業の流出の問題である。例えば、サンディエゴのヒューズ・エアクラフト社は1992年9月そのミサイル工場をアリゾナ州ツーソン市に移すと発表した。この工場移転によってまず1200名の労働力、関連企業を含めると4500名の職が消滅する。ついで、1993年中に1300名のレイオフが予定されていた。この移転の理由として、ヒューズ社の副社長は南カリフォルニアにおける経営コストの高さを指摘している。サンディエゴとツーソンを比較すると①住宅購入費は23.1万ドル対15.3万ドル ②技師の平均時給17.79ドル対9.05ドル ③労働者の社会保障費6.25ドル対5.35ドル:技師の賃金100ドルあたり、④工場用地賃貸1平方フィートあた

りコスト1ドル25セント対51セント ⑥セールスタックス7.75%対7.0% ⑥失業率7.3%対4.8% ⑦法人所得税9.3%対9.3%であった。たしかに土地代、住宅費、賃金はツーソンのほうが安い。この経営者の意見に対して地域社会側の主張としてはヒューズ社のような多国籍企業に期待するのではなく、地域社会に愛着を持つ専門的で高付加価値商品をもつ小規模企業の育成の必要が主張されている。この点で、1990年代のカリフォルニア州の課題は、1980年代におけるミシガン州の経験と類似したものになるのではなかろうか。NAFTAはアメリカ、カナダ、メキシコの3ヶ国で関税、非関税障壁を取り除き自由貿易地帯を作りだそうという協定で、1992年に調印された。批准されれば、3ヶ国合計の国民総生産は6兆8千億ドル、人口3億6千万人となり、ECを超す世界最大の経済圏構想となる。NAFTAは北米諸国間の貿易を促進するが、アメリカの労働組合を中心とする勢力は企業と職のメキシコへの流失を心配している。カリフォルニア州の最低賃金は、一時間4ドル35セントであるのにたいし、隣接するメキシコの平均時給は75セント程度と言われる。この低賃金への対応と環境保護政策の要求がアメリカ側の主張である。幾つかの課題があるにせよ、南カリフォルニアは、メキシコとの交易の拠点の一つであり、NAFTAの促進とNAFTA関連のベンチャービジネスの育成とは、当地域の産業振興にとっての急務の課題であろう¹⁰⁾。

1990年代初頭のカリフォルニアでは「カリフォルニアは依然として競争力をもつのか」という問いが繰り返された。ある経営者はカリフォルニアの競争力に影響するものとして①日本との競争、②ドルの過大評価、③組合との協調、④アメリカの教育水準の向上、⑤環境規制の動向の5点をあげている¹¹⁾。日本との競争力に関係するものとして物価の問題に言及しておきたい。当時、食料品価格は2分の1から4分の1程度であるものが多く、例えば、牛乳は2分の1、米は3分の1程度、リンゴは4分の1程度である。また電力やガソリンという基本エネルギーも3分の1程度である。さらに新聞代や電話代、切手代もかなり安い。教育費は州民である無しにかかわらず公立高校まで無料。ただ、中古自動車、各種保険代、家賃、医療費等は、日本よりかなり高いか日本とほぼ同じと思われる例外項目である。アメリカは同じ製品でも販売店が違えば売価が異なることが多く、またその他の条件のコントロールもむつかしいので物価の比較はだいたいの比較とならざるをえない。が、食品及び基本エネルギーについてはアメリカが明らかに安く、購買力平価を生活領域別に比較するとより明確になろう。これらの点ではアメリカ(カリフォルニア)のほうが有利な競争条件を持っていると言える。

5. パンナイズ工場閉鎖と雇用調整

ゼネラル・モーターズ(GM)は、国内にキャデラック、ビュイック、オールズモバイル、シボレー、ポンティアック、サターンなどの事業部、世界35ヶ国に「オペル」や「ヴォークゾル」などの生産・販売網を持ち、715,000名の従業員を抱える世界最大の自動車製造メーカーである。1992年の売上高は1,327億ドルで、対前年比7.3%のプラスであった。経済誌フォーチュンの1992年度鉱工業売上高上位500社番付けでは8年連続の首位を占めている。自動車の販売総台数でも、GMは依然としてビッグ3の中で最大の販売実績を誇っている。が、問題は、GMの乗用車販売台数に占めるシェアの長期的低落傾向と、GM

のお家芸といわれた収益率の低下傾向あるいは近年における赤字の計上にある。乗用車登録台数（アメリカ）に占める GM のシェアは、1960 年代前半のピーク時には 52 % を占めたが、その後はジリ貧傾向にある。1960 年代後半から 1970 年代前半にかけてはドイツ製小型車の人気におされて 45 % 前後まで低下した。さらに、1970 年代の後半も 45 % から 50 % 弱の低迷を続けた。1980 年代の好況期には日本車の輸入が増加したが、これに対抗すべく企画された J カーをはじめとする小型車が品質、スタイルの点でいまひとつ人気ができず、またミッドサイズ分野でも、GM はフォード「トールス」のようなベスト・セラー車を持てなかった。このため 1980 年には 46.4 % であった GM のシェアは、1989 年には 33.7 % へと 12.7 % も低下してしまった。1990 年代に入ってもこの傾向は続き、1992 年には 35 % 前後のシェアを占めるにとどまっている。登録台数そのものも 1980 年に 407 万台、1982 年に 341 万台、1984 年に 450 万台、1986 年に 447 万台、1990 年に 314 万台、1991 年に 278 万台と推移している¹²⁾。また、収益面では、製品の競争力低下による値引きにより、1986 年の GM の税引後利益は 29 億ドルとなった。

フォード社の 1986 年の税引後利益は 33 億ドルであったので、GM は収益において 60 年ぶりにフォードを下回ることになった。この状態は 1987 年、1988 年と続いた。また、1989 年には▲ 19.85 億ドル、1991 年▲ 44.57 億ドル、1992 年▲ 234 億ドルとここ 3 年間連続して赤字を計上するなど経営戦略の転換期にあり、かつてウィルソン社長をして「GM のためになることは、アメリカのためになることだ」と言わしめた GM の勢いはみられない¹³⁾ 1991 年度の赤字は 45 億ドルであったが、内訳として赤字が最も大きい部門は依然として北米自動車部門の赤字 71 億ドルであり、逆に海外自動車部門や消費者金融部門（GM A D）は 21 億ドルの黒字であった。1992 年の赤字 234 億ドルは、アメリカ企業史上最大の赤字と言われる。が、この赤字には退職者医療費の一括計上による損失を含んでおり、実質的な赤字幅は 26 億ドル前後と推定されている。経営状態は依然として厳しいものの、多少の改善はみられたようである。

この業績悪化は、現象面では「小型車」需要への対応の遅れと、生産コストの高さ、デザインの高古さが原因と言われる。GM の小型車開発は「ヴェガ」、「シベット」など様々な試みがなされたし、1984 年には大型車の BOC 系列（Buick、Oldsmobile、Cadillac）と小型車の CPC 系列（Chevrolet、Pontiac、Canada 後に Saturn）とが区分され、小型車生産が強化されたが短期的にはその成果は現れなかった。現在コンパクトカーやサブ・コンパクトカーでは NUMMI 合弁会社製のシボレー「プリズム」、ポンティアック事業部の「ポンティアック」やサターン事業部の「サターン」等が人気車種となっている。新技術の導入や労働生産性の改善も課題である。ブレーキ、エアバッグ等の安全対策や各種装置の自動化や使い勝手の改良等への取り組みも試みられている。が、高級車への新技術の導入は比較的早いものの、ミッドサイズ以下の車種の標準装備仕様におけるこれらの技術の導入はやや遅いように思われる。部品の生産コストの切り詰めや在庫管理の改善など著しい進歩がみられつつあるが、GM の自動車一台あたりの労働コストは 2,360 億ドルと試算され、この数値はフォードの自動車一台あたりの労働コストと比較すると 800 ドル、クライスラーの自動車一台あたりの労働コストと比較しても 500 ドル程度高いと言われる。膨大な車種をもつ GM の平均値が改善されるには時間が必要のようである。ユーザーの変化やデザインの改良にたいする反応の遅さも問題である。近年ファミリーズの再来とも

いわれ、セダンやスポーツタイプよりミニバンやジープ等のRV車が流行している。GMのミニ・バンである「ルミナAPV」のスタイルはGM車にはめずらしくエアロダイナミックなデザインを採用し、その斬新さが注目された。が、旧型のバンのシャーシに流線形デザインをむりやり載せたので、運転席から前方が見にくく運転しにくいとの苦情が寄せられている。ジープやミニバン等の多目的車・RV車においてもフォードの「エクスプローラー」やクライスラーの「ヴォエジャー」に遅れをとっていると言わざるを得ない。日本車では、トヨタのミニ・バン「プリヴィア」やマツダのミニ・バン「MPV」あるいは各社のジープが依然として人気があった。車種によっては約1,000ドル程度のプレミア付き（92年末、トヨタ「プリヴィア」）で売られていた。また、ビュイック、オールズモビル事業部が販売する車種のデザインがどれも古すぎて若い世代に人気がなく、しかもどの車種も似たように見えると指摘されている。デザインの統一性が強調されすぎていて、似すぎている車種が多いように思われる。たとえば、1987年型のキャデラック・セヴィルとオールズモビル・カレスが瓜二つである。両車は、事業部も違えば価格も2.5倍もの格差のあるモデルであった。また、GM車のデザインはシャープでなく若年層へのアピールを欠くとも言われる¹⁴⁾。

近年におけるGMの課題を、ヒト、モノ、カネの三要素にわけて、少し異なった角度から考えてみたい。モノの側面ではGMが得意とした大量生産体制、高い内製率という生産システムは、石油価格の上昇、排ガス対策や安全問題への対応という経営環境変化に対する迅速な適応力を欠いた。特殊化された大型自動機械からなる生産ラインは、多様な車種の同時生産、漸次的な改良という要求には有効に対応しきれなかった。GMのフルラインアップによる多くの車種の存在もこの変化への対応を遅らせる方向に作用した。また、単能工からなる職務構成と労働組合組織も、これらの技術革新を阻害する方向で機能した。カネの側面では財務主導の短期的利益志向の強さは、長期的経営戦略のもとでの計画的投資と技術革新の促進を妨げてきたと指摘される。：例えば、1980年代ロジャー・スミス会長のもとで、①ロス・ペロー氏の情報処理企業、EDS社（Electronic Data Systems）の買収によるデータ処理システム、データ通信網の技術の導入、②ヒューズ社（Hughes Aircraft）の買収による軍事および商業用のエレクトロニクス技術の導入、③いすゞ自動車への40%資本参加やトヨタ自動車との合弁事業NUMMIの開始による新しい生産システムや部品管理システムの導入などが実施された。が、現在までのところこれらの投資のどれも有機的に組み合わさっておらず、期待された程の成果をあげていないと言われる。1980年代、賃上げや所得保障の側面は改善されたものの、ヒトの側面である労働意欲の低下への対策や、労働力の質の向上への投資が不足し、人的資源管理も充分であったとは言い難い。アブセンティズムの高まりにたいして、生産効率の低下した工場は閉鎖するという方向で対応せざるを得なかった。この時点ではリーンな生産システムへの移行は、まだ模索中であった。

1980年代には「日本製」外車は、アメリカ乗用車小売販売台数の約20%を占めるようになった。価格のみではなく燃費や品質でも評価され、ようやくアメリカ市場に一定の地歩を占めるようになった。この動向のなかでGMを始めとするビッグ3もコストの削減や品質向上に本格的に取り組まざるをえなくなった。部品生産は中西部に集中して効率をあげ、組み立ては合衆国各地のサテライト工場で行うという従来の方針は変更され、1980

年代前半からは自動車組み立ても中西部へ再集中化する戦略が採られた。また、1980年代後半には中西部の工場のスクラップ・アンド・ビルドが進められ、老朽化し効率の低下した工場は閉鎖されていった。組み立てや部品生産の一部は、労働力の安いメキシコ等へ移転させた。このためメキシコ北部ソノーラ、コアウイラ、チワワ、タマウリパスなどの諸州にはアメリカ系自動車企業の組み立て工場や部品工場が点在するようになった¹⁹⁾。

表-3 GM バンナイズ工場年譜

1947.12	: バンナイズ (Van Nuys) 工場操業開始。乗用車及びトラック生産
1948. 8	: UAWに加入。UAW Local 645
1954. 9	: V-8 エンジンの生産開始
1962. 8	: コンパクトカー コルベア (Corvairs) の生産開始
1966.11	: R. ネーダー “Unsafe at Any Speed” 出版。コルベアの危険性指摘 (1969年生産中止)
1971. 7	: クライスラーの City of Commerce 工場閉鎖。1,300名レイオフ
1979. 6	: 従業員数ピーク 5,132名
1980. 2	: フォードの Pico Rivera 工場閉鎖。1,670名レイオフ
1981. 1	: ロジャー・スミス氏 (Roger Smith) GM会長に就任
1982. 3	: GMの Fremont 工場閉鎖。2,500名レイオフ。(1984年トヨタとの合併会社 NUMMI として工場再開)
1982. 4	: GMの South Gate 工場閉鎖。2,550名レイオフ
1982.11	: バンナイズ工場 500名のレイオフ発表 “Keep GM Van Nuys Open” キャンペーン着手
1983. 5	: フォードの Milpitas 工場閉鎖。2,386名レイオフ “Keep GM Van Nuys Open” キャンペーンが地域社会に支持され、GM車のボイコット運動
1987. 5	: 工場閉鎖に代わるものとして “Team Concept” の導入。GM と UAW とが合意
1989.10	: GM 92年モデルの Firebird と Camaros をバンナイズで生産しないと発表
1990. 4	: バンナイズ工場製自動車100台中676ヶ所欠陥。GM の21工場中最も悪い数値とGM による報告
1991. 7	: バンナイズ工場1992年8月に閉鎖決定
1991.11	: GM 全社的な合理化案発表。1995年までに21工場74,000名レイオフ計画
1992. 8	: GM バンナイズ工場閉鎖

以下の検討ではこの工場再配置のなかで 1992 年に閉鎖された GM バンナイズ工場の閉鎖に至る過程を検討してみたい。1970 年代カリフォルニア州は、中西部のミシガン州に次ぐ全米第 2 位の自動車生産州であった。が、1980 年代前半に自動車生産の中西部への再集中化がすすみ、全国のサテライト工場が閉鎖された。特に、この時期の自動車工場閉鎖はカリフォルニア州に集中した。まず、1980 年 2 月フォードのピコ・リベラ工場 (ロサンゼルスダウンタウンより南東に約 7.5 マイル) が閉鎖され、1,670 名の労働者がレイオフされた。1981 年 2 月にはオークランドにある GM の 2 つの部品倉庫が閉鎖された。よく 1982 年 3 月には GM のフリモント工場が閉鎖され、2500 名の労働者がレイオフされた。1982 年 4 月には GM のサウスゲート工場 (ロサンゼルスダウンタウンより南東に約 5 マイル) が閉鎖され、2550 名の労働者がレイオフされた。さらに、1983 年 5 月にはフォードのミルピタス工場 (フリモントに隣接するサウスベイ地区) も閉鎖され、2386 名の労働者がレイオフされた。この結果、1983 年時点でカリフォルニアで操業するビッグ 3 のアSEMBリーラインは GM バンナイズ工場のみとなった。ただ、フリモント工場は、1984 年 12 月に GM とトヨタ自動車の合併会社ヌーミ (NUMMI, New United Motor

Manufacturing Inc.)として生まれ変わり操業を再開した。また、雇用量は少ないものの各自動車会社のデザイン部門はオレンジ郡やサンディエゴ等に配置されている。1980 年前半太平洋岸に立地する組立工場が閉鎖される動向のなかで、GM バンナイズ工場も遅からず閉鎖されるのではないかと予想された¹⁶⁾。

GM バンナイズ工場は、第二次大戦後の 1946 年建設が着工され、翌 1947 年 12 月操業を開始した。同工場はサンフェルナンドバレーの中ごろにあり、ロサンゼルス市のダウンタウンから北東に 12 マイル、ハリウッド丘陵の北側に位置している。現在の市域の広がりからみると、ロサンゼルス市のサウスゲート工場やピコ・リベラ工場と同様に、ダウンタウンに近い位置にあるのが特徴である。同工場の労働者は 1948 年 8 月 3 対 1 の賛成で UAW に加入し、UAW ローカル 645 として登録された。バンナイズ工場では乗用車およびトラックが生産され、コルベアーやインパラ、1980 年代後半にはシボレーのカマロあるいはポンティアックのファイアーバード等のスポーツタイプの車種が生産された。また、1960 年代後半にはベビーブーム世代の自動車需要の増加に対応して生産台数が拡大し、いかにラインのスピードをあげるかが課題であった。1979 年の GM バンナイズ工場最盛期には、5132 名の従業員が同工場で働いていた。ところが、この GM バンナイズ工場もサウスゲート工場の閉鎖と前後して 500 名のセカンドシフト要員のレイオフが実施されて生産規模が縮小し、閉鎖が予想された。ついに 1982 年 11 月には会社側は組合側に同工場が閉鎖検討の対象となっていることを告げた。

労働組合側はバンナイズ工場のセカンドシフト要員 500 名のレイオフを、工場閉鎖の準備ではないかと受け取った。組合側の質問にたいする経営側の返答は生産能率が改善されなければ工場閉鎖もあり得るとするものであった。これに対して、組合側は (1)GM の工場閉鎖に対抗するための労働者と地域社会との幅広い連帯の模索を主戦略にする。(2)このための戦術としてボイコット運動を実施する。(3)運動の目標は GM バンナイズ工場の長期的操業の確約を勝ち取ることに置くという活動方針をきめ、地方自治体や地域経済団体の支持獲得に着手した。バンナイズ工場が操業を開始した時、労働者の大部分は白人であった。朝鮮戦争の勃発とともに労働力が不足するようになり、メキシコ系アメリカ人(Cicanos)が雇用されるようになった。1958 年ではラテン・アメリカ系 30%、白人 65%、黒人 5%の構成であった。「GM バンナイズ工場の閉鎖反対運動(Campaign: Keep GM Van Nuys Open)」が本格化する 1983 年 3 月には、労働者の 50%強がラテン・アメリカ系、15%強が黒人、残りが白人、アジア系その他という構成であった。黒人労働者の比率は、1982 年の GM サウスゲート工場の閉鎖後かなりの労働者が GM バンナイズ工場に移動したことによる。このため、協力要請はメキシコ系アメリカ人あるいはメキシコ系移民の地域団体や学生団体と黒人の地域団体から着手された。この「GM バンナイズ工場の閉鎖反対運動」は、UAW が主催するのではなくその支部ローカル 645 の運動として進められた。ロサンゼルスタイムスは、この運動を GM に対する積極的キャンペーン(aggressive Campaign)と表現した。

「GM バンナイズ工場の閉鎖反対運動」の特徴は、労働関係団体のみではなく、広く人種団体やビジネス団体や州レベルの政治家により支持されたことである。まず、労働組合関係団体との連携としては、メキシコ系の農業労働組合の支援をうけた。1983 年の地域団体結集のキャンペーンに、カリフォルニア農業労働組合の象徴である Cesar Chavez 氏

の参加をあおいだ。チカーノはアメリカでくらすメキシコ系の人たちをさす用語である。運動の開始とともにチカーノをはじめとするラテン・アメリカ系団体との連帯が試みられた。人種別の地域団体との連携としては、サウスゲート工場から移動してきた UAW 組合員や地域活動を担っている教会の牧師等をつうじて黒人のコミュニティ団体の協力も要請された。これらの異なる人種団体との交流については、公民権擁護団体や反人種差別主義団体との地域活動を通じてのこれまでの協力が支持的基盤となり、ボイコット運動がひろがっていった。

1980 年代前半までにカリフォルニアに存在した 6 つの自動車組立工場のうち 5 つがあいついで閉鎖するという事態の中で、「GM バンナイズ工場の閉鎖反対運動」は商工会を始めとする地域ビジネス団体や、カリフォルニア州出身の連邦議員や州議会議員からも支持されるようになった。この時期の閉鎖反対運動では、「なぜロサンゼルスに残った唯一の工場の操業が維持できないのか」、「GM はロサンゼルスにおける GM 車ボイコット運動のリスクをおかしてまで、この工場を閉鎖したいのだろうか」という問いであった。GM バンナイズ工場の地元であるサンフェルナンド連合商工会は、工場閉鎖による地域の活力低下および労働者の生活条件の悪化による購買力低下を理由に工場閉鎖反対運動に参加することを決めた。また、カリフォルニア州の民主党系の上院議員や下院議員からも支持を取り付けた。州上院議員の R・ロビンスは「カリフォルニアで生産したか、組み立てた自動車を購入した州民には 1%の減税処置が与えられる」という法案および「州関係の組織がカリフォルニア州生産の自動車を購入したばあいには、その価格の 0.5%相当の予算補助処置を受けられる」という法案を議会に提出した。1983 年 10 月の「工場閉鎖反対集会」では、これらの地域団体や政治家の支持をとりつけつつ、地域社会から GM へのメッセージを送る運動が開始された。

また、1984 年 1 月には、当時の GM 社長 F.J.マクドナルドと「GM バンナイズ工場の閉鎖反対運動」を進める会 (Coalition) との対話が企画された。この話し合いのなかで経営側は、1986 年までは操業を続けること、GM バンナイズ工場の生産効率は悪く、全体として赤字であり、このためいわゆる「閉鎖予定リスト」のトップにバンナイズ工場があげられていること、地域社会からの減税処置がなければ工場の経営が苦しいことを訴えた。

「GM バンナイズ工場の閉鎖反対運動」を進める会 (Coalition) と経営側の話し合いは、お互いの主張をくりかえしただけで、明確な合意は形成されなかった。

1985 年も「GM バンナイズ工場の閉鎖反対運動」は続けられたが、閉鎖反対運動をめぐる環境は少しずつ変化して行った。その一つの要因は、閉鎖された GM フリモント工場が GM とトヨタの合弁会社 NUMMI として 1984 年 12 月から操業を開始したことである。1985 年 6 月には NUMMI 側と UAW 支部とのあいだで労働協約が締結され、1986 年 4 月にフル操業体制に移行した。労働協約では (1)現場従業員の職務区分を大幅に簡素化したこと、(2)賃金はほぼ UAW の要求する水準に設定したこと、(3)レイオフをできる限り回避することを協約に明記したこと、(4)生産計画や人員配置、労働時間の変更について組合側との事前協議が制度化されたこと、(5)チーム・コンセプトを導入することなどが承認された。つまり、雇用安定の約束と協調路線の維持を前提条件として、チーム・コンセプトが導入された。かつて GM の工場のなかで最も低いと言われた生産性が新工場では著しく改善された。この変化をうけて、組合の穏健派に属するグループは、1989

年以後の新モデルをバンナイズ工場で生産するためには、いわゆるチーム・コンセプトの導入が不可避であると主張するようになった。その主張は「チーム・コンセプトを導入して、品質のよい自動車をつくろう」、「日本車と対抗するために競争力をつけよう。それによって工場閉鎖を防ごう」とするものであった。1985 年末にはチーム・コンセプトの導入について組合員の賛否を問う大会が企画された。1986 年にはいるとチーム・コンセプトの導入なしにはバンナイズ工場でのニューモデル生産はないという見方が一般的となっていた。1986 年 5 月チーム・コンセプト導入の議案が 53%の支持で可決された。これ以後、組合内では「ボイコット運動が工場閉鎖を阻止するための最も有効な運動である」とするグループと、「チーム・コンセプトの積極的導入が工場閉鎖を防止するための最も有効な対策である」とするグループとの間の対立が明確化した。1986 年 10 月にはバンナイズ工場でのニューモデル生産の確約がなくても、チーム・コンセプトを導入しようと提案したチーム・コンセプトの積極的導入派の組合役員がリコールされた。1987 年の組合役員選挙では導入賛成派の組合員が選出されるとともに、チーム・コンセプト導入慎重・ボイコット運動積極推進派の職場委員会議長が選出されるというネジレ現象が生じた。この時期、GM はカリフォルニア州から 2,000 万ドルの職業訓練補助費 (Employment Training Panel) を受けた。

結局、1986 年 1 月 GM は、オハイオ州のノーウッド工場を閉鎖し、バンナイズ工場でのカムロあるいはファイアーバード 1989 新モデルの生産続行を決定した。また 1987 年の工場のオーバーホールとともにチーム・コンセプトの導入が開始された。ETP の予算援助のもとに、UCLA の労使関係研究所のスタッフが、チーム・コンセプトの導入を指導した。現場スタッフに対する新生産方式導入の準備は大きく 3 期間に分けて進められた。第一期 (Phase 1) では 125 名の希望者 (労働者、現場監督者) を対象に、リーダー養成コースが開始された。第二期 (Phase 2) では両シフト 300 名のチームやグループのリーダーを対象に 5 週間の講習会と 5 週間の現場訓練とが実施された。第三期 (Phase 3) では全労働者を対象に 7 日間の集団心理学やコミュニケーション・スキルの講習会と、モチベーション管理や生産管理システム、安全管理についての講習会がおこなわれた。が、結果としてバンナイズ工場と NUMMI 工場では、この新生産方式の効率や品質管理に大きな差が生じた。バンナイズ工場での週 1 回の職場ミーティングでは、フォアマンが一方向的に話し、労働者はそれを聞くというパターンが一般的であり、労働者の話し合いで作業方法を改善するという姿勢は採られなかった。また、欠陥が見つければその場で直すという方針も徹底して守られることはなく、しばしばラインを止める労働者は文書による注意をうけた。品質改善の取り組みも徹底せず、マージナルな改善にとどまった。また、産業用ロボットの導入もバンナイズ工場では 24 台に留まった。

このため、自動車 1 台を組み立てるのに NUMMI 工場では 25 労働者時間で完成したのに対し、バンナイズ工場では 32 労働者時間が必要であった。

また、労働者のモラルを測定する指標であるアブセンティーズムの比率では、NUMMI 工場は 6%の無届欠勤であるのに対し、バンナイズ工場の無届欠勤は 17%に達した。バンナイズ工場のモラルの低さが注目される。品質管理においても、NUMMI 工場は GM の工場の中では最も高い水準を維持し、これに対しバンナイズ工場では期待したほどの改善がみられなかった。なぜチーム・コンセプトの導入が NUMMI 工場で成功し、バンナイ

ズ工場でうまくいかなかったのであろうか。NUMMI 工場におけるチーム・コンセプトの導入は、工場の設計やロボットの導入、労働者の採用方法、労働協約の締結(安定雇用の保障と労使協調の相互確約)、労使協議会における生産計画や労働時間等の話し合い・職務分類の減少(100以上の職務を3つに集約して多能工化)・作業標準の設定までヒト・モノ・ココロのワンセットとして実施された。これに対してバンナイズ工場では何の為にチームを組むのかという意味がトータルには理解されていなかったと言えよう。チーム・コンセプトの導入は、伝統的な職務分類、セニオリティー・システムや労使関係と共存するものとして部分的に導入され、入的資源の再訓練でも社会心理的トレーニングが実施されたのに留まった。チーム・コンセプトがその効率を発揮するためには、チーム・コンセプトが設備、運用技術、人間関係、モラルを含むトータルなシステムとして理解され、導入される必要があったのではなかろうか。また、チーム・コンセプトの導入には協調的な労使関係の存在が必要であるとするブラウンとライヒの指摘にも留意しておきたい¹⁷⁾。

GM バンナイズ工場は、1992年8月27日、最期のカマロを送りだすとともに45年間の操業を停止し閉鎖された。この期間バンナイズ工場は630万台の自動車を生産した。この時点での閉鎖決定は、長期間にわたって漸次進められた点と、好況に向かう時点ではなく不況期に進められた点で、1982年とは異なった状況にあった。工場の閉鎖は、まず1989年10月にカマロあるいはファイアーバードの次期モデルをバンナイズでは生産しないという発表から始まった。次いで、1990年4月バンナイズ工場製自動車は100台中676ヶ所もの欠陥があり、GMの21工場中最も品質管理の水準の低い工場であると発表された。この発表に対して、ボイコット運動推進派の労働組合員から、GMによるデータの意図的リークであるという抗議の声明が出された。ついに1991年7月にはバンナイズ工場の閉鎖が正式に決定された。この発表に対してバンナイズ工場にフレックス・ラインを導入するよう組合側が要請したり、GMの電気自動車「インパクト」をバンナイズ工場で生産してはどうかという提案もなされたが実現しなかった。ロサンゼルス郡は、深刻な不況の中にあり1983年当時のような地域社会をあげた閉鎖反対運動を組むことが出来なかった。またGMの経営状態が悪く、1983年当時のように経営は悪くないのになぜ工場を閉鎖するのかという主張も受け入れられにくい状況にあった。さらに、1991年末には21工場、74,000名のレイオフ計画という全社的な縮小計画が発表され、バンナイズ工場の閉鎖反対運動への社会の関心を引きにくい環境にあった¹⁸⁾。

最後に自動車産業におけるセニオリティー・システムの問題とSUB等の失業をめぐる所得保障の問題に言及して結びにかえたい。アメリカの労使関係におけるセニオリティー・システムの存在は、日本的経営における終身雇用制度(正確には安定雇用制度)の存在と対比されてきた。また、セニオリティー・システムは、終身雇用制度が労使間の慣行としての努力目標として設定されているにすぎないのに対し、契約による権利として規定されている点でしばしば高い評価をあたえられてきた¹⁹⁾。が、バンナイズ工場の第2シフトでは1986から1988年までの3年間に、1986.11から1987.5までの6ヶ月間および1987年12月から1988年1月までの約1ヶ月間、1989年2月の半月間と言うように、3回もレイオフが繰り返された。セニオリティー・システムは、たしかに「まぎれない」労働者の権利として設定されていて解りよいが、他方ではレイオフを実施しやすくしている側面を持つ点にも留意しておく必要がある。また、第1シフトよりも第2シフトがレイオフされる

と言うように、諸権利の保障の弱い部分がレイオフの対象になりやすく、同じグループ学理返しレイオフされやすい点に注目しておく必要がある。レイオフの対象となりやすいシフトに社会的な少数派が多いことも事実である。自動車産業労働者は、相対的に高い時給を支払われ、しかも以下に述べるような所得保障をもつと言われるが、それにもかかわらず雇用の不安定性は労働者のモラルに大きな影響を与えているように思われる。

アメリカにおける自動車需要は普通4年から5年の周期で変動があり、この変化やモデルの切り換え期、部品在庫の調節のためにレイオフが実施されてきた。レイオフされた労働者は、1935年に制定された社会保障法(Social Security Act)の受給資格を持つ。雇用者は所得の約3.4%を税として徴収される。その2.7%が州に、0.7%が連邦に配分される。労働者への支給金額は失業前の給与額によって異なるが、失業前の給与額の2分の1程度である。失業に対するソーシャル・セキュリティの支払いは、原則として26週間(約6ヶ月間)か、失業前の給与年額の半分、どちらか支給金額の少ない方法で支払われる。この給付金だけでは失業前と同じ水準の生活を維持できない。そこで1950年代から組合側はこの失業給付金を補充するSUB (Supplemental Unemployment Benefits)やGIS (Guaranteed Income Stream)の実現に取り組んできた²⁰⁾。まず、SUBは繊維産業、ゴム産業、鉄鋼業、自動車産業で実施されるようになった所得保障である。SUBは失業前の給与の75%前後あるいはそれ以上の賃金を保障しようとするもので、支給期間は原則半年、2年までの延長が可能である。例えば、週給266ドルをもらっていた労働者は、ソーシャル・セキュリティから150ドル、SUBにより50ドルの合計200ドルを受け取ることになる。1955年のフォード・モータースとUAWとのSUBプランの締結後、普及するようになった。約300万人の労働者が、その対象になっていると言われる。GISはSUBに代わるものとして1970年頃から自動車産業で実施されるようになった。GISは支給期間をSUBよりも長期間にしようとするもので、その代わり労働者に求職活動のインセンティブを設定したものである。SUBでは、支給金以外の収入があればその分は差し引かれるのに対し、GISでは一定額まで差し引かれないことになっている。GISは、保障期間が長いので雇用者はレイオフを避けようとし、また、求職活動をしてもし不利にならないという点等で労働者にとってプラスである。他方、労働者を雇用者に結びつけておくこと、労働者が自発的に求職活動をしやすいと言う点で雇用者にとってもプラスである。このためSUBに代わってGISが導入されるようになった。

GMのSUBプランは基本給与の最高95%までの賃金を保障しようとするもので、20年以上の勤続年数をもつ労働者には2年、10年以上の勤続年数をもつ労働者には1年の支給期間が与えられる(ただし、SUB基金が枯渇しない範囲で)。これに対して、1982年に締結されたGISは、SUBが枯渇した時点で基本給与の50%を保障し、勤続期間が15年を越える1年ごとに1%の上積みをしようとするものである。基本給与の75%が上限で、早期退職、復職するまでの長期間、あるいは基金の枯渇する時点まで有効とするものである。GMでは、さらに1984年に職業安定プラン(Job Security Program)が導入された。これは景気変動による雇用調整以外つまり生産設備の更新や新しい生産方法の導入等による失業時に適用されるもので普通GM人材銀行(Job Bank)と呼ばれる。基金が枯渇するまで、基本給与の全額および各種のフリンジ・ベネフィットを保障しようとするもので、一種の合理化対策基金である。この人材銀行に所属期間中は職業訓練プログラムや一時的労働に従

事しなければならない。また、GM は、人材銀行に所属する労働者への支払負担を軽減するため、1992 年末には従業員の早期退職プランを発表した。この早期退職プランの対象者は約 2,200 名、50 歳以上の勤続 10 年以上が条件で、退職後医療保険および年金の完全支給が保障される。終身雇用制度(安定的雇用管理)とセニオリティ・システムの比較は、これらの失業の頻度やモラルへの影響、所得保障、再就職の斡旋や医療制度の現実等の側面を含んで総合的におこなわれるのが望ましいと思われる²¹⁾。

-
- 1) 米倉誠一郎、「経営革命の構造」、1999、岩波新書の第 5 章「シリコンバレー・モデルの登場」。鈴木直次、「アメリカ産業社会の盛衰」、1995、岩波新書の第 5 章「アメリカ製造業の回復」など参照。
 - 2) Governor, Peter Willson, 'California Statistical Abstract', each year, State of California.
 - 3) Bureau of the Census, Statistical Abstract of the United States, each year, 1960-1992, Bureau of the Census.
 - 4) ibid. 2000 年版によるとカリフォルニア州居住人口に占める Non Hispanic White の比率は、49.9%であった。
 - 5) Kevin Phillips, The Politics of Rich and Poor, 1990, Random House. (吉田利子訳、『富と貧困の政治学』、1992、草思社)。James D.Wright, Address Unknown: the homeless in America, 1989, A.de Gruyter. (浜田喜美子訳、『ホームレス:アメリカの影』、1993、三一書房)。
 - 6) Governor of California, Economic Report of the Governor, each year, 1960-1992, State of California. President of the United States, Economic Report of the President, each year.
 - 7) Bureau of the Census, op.cit.
 - 8) J.S.Fay & S.W.Fay(ed), California Almanac, 1991, Pacific Data Resource: Bank of America.
 - 9) State of California / Employment Development Department, California Labour Market Bulletin, 1992.5.
 - 10) M.B.Teagarden, M.C.Butler and M.A.Von Glinow, Strategic Human resource Management in Mexico's Maquiladola Industry, CIBER Working Paper Series 1991, San Diego State University. Leslie Sklair, Maquiladoras: annotated Bibliography and Research Guide to Mexico's In-Bond Industry, 1980-1988,1988,University of Caljifornia, San Diego.
 - 11) D. J. Michel and J. Wildhorn(ed), Can Califomia be competitive and caring? 1989, Institute of Industrial Relations, UCLA.
 - 12) 下川浩一、『世界自転車産業の興亡』、1992、講談社現代新書。1990 年と 1991 年の新車登録台数(乗用車)は『自動車産業ハンドブック』、1992-1993、紀伊国屋書店による。
 - 13) 鈴木直次、『アメリカ社会のなかの日系企業』、1992、東洋経済新報社。山崎清、『GM』、1969、中公新書。
 - 14) J. Solomon, F.Washington, M.Stokes, 'One More Pink Slip?', Newsweek, Nov.2, 1992, pp.70-72. K.Kerwin, J.B.Treece & Z.Schiller, 'Crisis at GM', Business Week, Nov.9, 1992, pp.84-87. J.Greenwald, 'What Went Wrong?', Time, Nov.9, 1992, pp.42-51. W.J.Hampton and J.R.Norman,

'General Motors: What Went Wrong', Business Week, March 16 1987, pp.102-110.

15) Harley Shaiken, Mexico in the Global Economy, 1990, University of California, San Diego.

16) Eric Mann, Taking On General Motors, 1987, Institute of Industrial Relations, UCLA

17) Clair Brown, Michael Reich, When Does Union-Management Cooperation? A look at NUMMI and GM-Van Nuys, California Management Review, Summer, 1989, University California Los Angeles, pp.26-43.

18) R Apodaca, 'End of Road for GM's Van Nuys Plant', Los Angeles Times, Aug.28, 1992.

19) 小池和男、『職場の労働組合と参加』、1997、東洋経済新報社。

20) M.R.Carrell & C.Heavrin, Collective Bargaining and Labor Relations(3rd ed), 1993, Macmillan Publishing . T.J.Atchison & David W, Belcher, Compensation Administration: Second Editon, 1987, Perntice Hall.

21) 坂 幸男、「アメリカ自動車産業における日本的生産システムと労働者」、『労働経済旬報』No. 1493、1993.8、労働経済社。11-15 頁。

初出一覧

- 第1章：本研究の目的と先行研究 博士学位論文
- 第2章：日本の経営の先行研究と本研究の構成 博士学位論文
- 第3章：能力主義管理と日本的経営
「能力主義管理と職能資格制度の再検討」、西南学院大学『商学論集』第57巻第3号、2010を部分的に書き直し。
- 第4章：就社型キャリア形成と競争原理
「職業構造と職業意識：性と世代をめぐる変質過程」、西南学院大学『商学論集』第32巻第3号、1985を部分的に書き直し。
- 第5章：日本の生産システムと職業意識
「日本的経営と職域共同性の変質過程：津田真激の共同生活体論再考」、日本社会分析学会『社会分析』、第28号、2001をもとに編集・部分的に書き直し。
- 第6章：脱工業化社会と日本的経営：そのマッチング
「脱産業社会と日本的経営」、坂田義教編、『社会変動と人間』、法律文化社、1992をもとに編集・部分的に書き直し。
- 第7章：日本の経営と雇用の異質化：「淋しき共生」と「慌ただしき共生」を超えて
「日本的経営と雇用の異質化」、西南学院大学『商学論集』第42巻第1・2合併号、1995をもとに編集・部分的に書き直し。
- 第8章：雇用機会均等法10年と女性労働の現状
「女性労働と雇用機会均等の現状：平成10年度福岡県女性労働実態調査から」、西南学院大学『商学論集』第46巻第2号、1999。
- 第9章：グローバリゼーションと成果主義の導入：1990年代の本田技研工業の事業改革を事例として
「本田技研工業と成果主義の導入：1990年代における経営構造改革を事例として」、西南学院大学『商学論集』第55巻第4号、2009。
- 第10章：成果主義の導入と非正規労働の増加
「脱工業社会と雇用のセーフティネット：非正規労働の増加と成果主義の導入」、日本社会分析学会、『社会分析』第37号、2010。
- 第11章：結論 働き方の変質と日本的経営

参考資料

1 : 韓国的経営のダイナミズムとディレンマ

「ポスト開発社会のダイナミズムとディレンマ:韓国における労働法改正の過程と労働者の社会参加」、西南学院大学『商学論集』第 52 巻第 3 号、2005。

2 : 現代グループにおける労使関係の動態 (翻訳)

「現代グループにおける労使関係の動態:1987年から1999年にかけての変化を中心に」、西南学院大学『商学論集』第 51 巻第 3・4 号合併号、2005。

3 : 日米貿易摩擦と日本型企业社会批判

「リヴィジョニストと日本型企业社会批判」、西南学院大学『商学論集』第 43 巻 4 号、1997。

4 : 南カリフォルニアの不況と GM バンナイズ工場の閉鎖

— 1990 年代初頭の南カリフォルニアと自動車産業の撤退 —

「経営環境と安定雇用:南カリフォルニアにおける事例研究」、西南学院大学『商学論集』第 40 巻第 3 号、1994。