

# 書評

BOOK REVIEWS

都留康・電機連合総合研究センター 編

## 『選択と集中』

—日本の電機・情報関連企業における  
実態分析

久本 憲夫

通常「選択と集中」という用語は、まくら言葉的な使われ方が多く、実態的な研究、とくに雇用システムに主眼をおいた研究はいままで登場していない。それだけに、その学術的な研究として本書の意義は大きい。とくに企業組織再編がもっとも華々しくおこなわれている業界であるだけに、評者にとっては多くの点で勉強になったことをまず述べておきたい。

本書は電機連合調査研究プロジェクトの最終成果である。長期不況のなかで、「多角化」は死語となり、「選択と集中」が時代のキーワードとなっている。製品市場のグローバル化によって、競争は世界単位となり、多くの領域を同時に経営することが困難となっている。逆に市場の世界単位化によって、電子部品メーカーに代表されるように、狭い製品領域であっても膨大な利益を獲得することが可能となっている。不況だけでなく、こうした市場環境の変化が多くの企業を「選択と集中」に駆り立てている。本書の問題意識は「選択と集中」の意味するところを明瞭にすることである。この課題に答えるために、企業に対する聞き取り調査、企業と労働組合に対するアンケート調査を実施している。

では、「選択と集中」をどう捉えるのか。捉え方を本書は3つに分ける。まず、「選択」と「集中」を表裏一体のものとする。事業を選択するとは特定の事業に集中することを意味するからである。第2の区別は「選択」を戦略の策定とし、「集中」を戦略の実施とする戦略論的な捉え方である。そして、第3の、本書の捉え方が提示される。それは、「選択」と「集中」を

分離可能なものとし、かつそれを「自社の担当範囲」と「重点化のメリハリ度」として具体化を図る。「選択」とは「垂直・水平方向の自社の担当範囲（撤退・縮小から重点化・拡大までの度合）」、「集中」とは「自社の担当範囲内の職能・事業分野への経営資源の



●有斐閣  
2004年8月刊  
A5判・294頁・3885円  
(税込)

●つる・つよし  
一橋大学経済研究所教授

配分のメリハリの度合)をいう。一般的な「選択と集中」という言葉を操作可能な概念に置き換えたものといえる。これが、本書の基本的な分析視角であり、それによって、より学問的な議論が可能となった点は高く評価できる。章別構成は下記のとおりである。

序章「選択と集中」とは何か——本書のテーマ、方法、含意

第1章「選択と集中」による企業組織・雇用システムの変容——〈企業の境界〉再編の視点から

第2章「選択と集中」と企業組織——再編パターン4類型の検出

第3章「選択と集中」と雇用システム——バリューチェーン変化のもとでの雇用と内部労働市場の職種別分析

第4章 電機・情報関連企業の事業構造改革と労働組合の対応

第5章 雇用システムの大変貌と労働組合の未来——雇用の「選択と集中」と電機連合の実験

第6章 国際比較の視点からの日本の情報技術革新と情報サービス産業の現状

あとがき

各章の内容をごく簡単に紹介しておこう。第1章ではまず、聞き取り調査の結果から製品やデバイス製造

からソリューションを含むサービスへの事業領域のシフトを確認したうえで、シフトの開始時期や随伴する企業組織・雇用システムの変化の企業ごとの差異について指摘している。つぎに一転して、〈企業の境界〉論にもとづく分析視点が提示され、最後にアンケート調査についての説明がなされる。

第2章は本書の中心的な章の一つである。先にのべた「選択と集中」の概念装置の説明があり、それにもとづいて4つの再編パターン「選別的重点化」「選別的撤退」「一律的重点化」「一律的撤退」を導き出す。競争・技術環境が再編パターンを決めるという考え方にもとづいた分析をしている。そのなかで、短期の明確な要因を重視する企業はメリハリのある選択的な行動をとっているのに対して、中長期的要因を重視する企業は一律的な対応をとっているとする。また、外部化と規模の縮小は短期的効率性の追求には適合するが、長期的有効性の追求には必ずしも適合するわけではないことを示している。

第3章ではバリューチェーンと雇用システムの変化を分析している。「バリューチェーン」=「企業が製品を生み出していく際の技術的および組織的プロセスの連鎖」とは、具体的には「開発・設計から製造や加工・組立を経て、営業・販売に至る事業プロセスの連鎖の総称」である。そこで高い付加価値を生む部門として「部品開発・設計」「製品開発・設計」「ソフトウェア開発・設計」「ソリューション」「営業・マーケティング」が挙げられている。そのため、これらにつく職種の人材が不足し、それ以外の製造部門・一般事務などの人々に余剰感がある。コア事業あるいはコア職種は「開発・設計」「ソリューション」「営業・マーケティング」であり、ノンコア職種は「製造」「製品加工・組立」「一般事務」であり、後者の職種はアウトソーシングにさらされていることが明らかにされている。世上によくいわれている状況がアンケート調査を通じて確認されている。

つづく第4章では、各種調査を用いて労働組合の対応について検討している。それによれば、組合効果について、解雇ではなく早期退職優遇制度の利用という一定の効果が確認されているが、それ以外では効果は確認できなかったとする。また非正規雇用への効果も限られたものであった。総じて、企業別組合の限界が

強調され、「暗黙の協調」メカニズムから明示的なルールに基づく労使関係への構築が提案されており、とくにそこでは産別組織の重要性が主張されている。

第5章は、第3章でもとりあげた雇用の外部化の分析と、労働組合の対応策を電機連合の戦略という観点からの提案をおこなっている。雇用の外部化については、「部品製造職、製品加工組立職、一般事務職の3つの職種がおしなべて『外部採用型』比率が高いわけではなく、この比率が高いのは、選別的重点化を行っている企業群である」と指摘したうえで、企業が雇用を職種別に内部化するか外部化するか峻別しつつあること、もしそうだとすれば、それは職場の雇用編成、労使関係や労働組合の戦略にどのような影響を与えるのかと問題提起している。そして、「低賃金」と「雇用のテンポラリー化」が世界的な潮流であることを確認したうえで電機連合のとるべき方策について検討している。具体的には「職業アカデミー」とPEOである。前者は2003年にスタートさせた電機産業における能力開発に関する一連のプログラムであり、後者は周辺労働者を対象とする労働者福祉機能をもつ組織である。

最後の第6章はそれまでの章を補完するものとして、IT産業の国際比較と日本の情報サービス業・インターネット産業分析をおこなっている。いわば、本書の前提となる環境分析であるといつてよい。

補論的な位置づけの第6章を除けば、すべて近年の電機産業の「選択と集中」が主としてアンケート調査をベースとして論じられている。一般に複数の著者の書いた本の書評はむづかしい。章によって視点がどうしても異なるからである。その意味では、本書は著者たちの意見交換を通じて、そのベクトルあわせが十分におこなわれており、統一感が保たれている。また、「選択と集中」の定義と類型化についてはすでに述べたように独自のものであり、理論的な貢献が認められる。ただ、その意義についてはやや抽象的にとどまっている。というのも、そのベースが企業アンケート調査であり、平均的な認識レベルの検討にとどまっているからである。序章で述べられているように、企業によってそのあり方は多様である。そうしたなかで企業の主観的な認識をベースとする分析には大きな限界が

存在しているのである。本章は図らずもその限界を示しているようにおまわれる。全体を4分割することによって、電機産業全体としての動きが却って見えにくくなっている。「選択と集中」のダイナミズムはどこかに消え去り、類型間比較というどちらかといえば静態的な分析となっている。特に第2章では多くの課題が設定されているだけに、全体としての発見・主張が捉えにくくなっており、決して読みやすい章とはいえない。多くの興味深い事実が提示されている力作であるが、少し欲張りすぎたきらいがある。

第3章と第5章に主として関連する雇用の外部化についていえば、評者は日本の雇用管理の特徴は「会社別雇用管理」(=通常であれば、同じ会社の従業員が担うはずの仕事のかなりの部分を別会社の従業員が担うことによって人件費の削減を図る雇用管理方式、一種の間接管理方式)であると認識している。社外工、構内下請など日本の伝統的な雇用管理手法の一つである。それが活用される最大の理由は大企業従業員の「社員化」であり、どのような職務についているかということと処遇の格差が全面的には連動していないことによる。その他の伝統的な管理方式であった学歴別管理や性別管理はいまでは使いにくくなっている。前者は高学歴化、後者は男女平等の観点からである。その結果、残された伝統的な管理手法であった会社別雇用管理が前面に出ているのである。それは総額人件費削減圧力、企業の将来展望の下方修正などによって、一層押し進められているという事情もある。また本書

では言及されていないが職種間処遇格差の拡大も意図されているものと推察される。私たちは、どのような格差・管理方式が望ましいのか議論する必要があると考えるが、そうした議論の素材を本書は与えている。

もうひとつの課題として、労働組合活動のあり方を問うているのが本書の特徴の一つである。すでに述べたように、第4章で具体策として提示されているのは、まず「立証可能」なルールに基づく労使関係の形成であり、ついで産業別労使関係の強化である。いずれも困難な課題である。とくに後者については、労働組合運動の発足当初からテーマとされてきたものである。いかなる突破口があるのだろうか。第5章では、職業アカデミーとPEOという展望が与えられている。職業アカデミーは労働者の最も基本的な資産である職業能力の開発に、労働組合が積極的に関与しはじめた時点で画期的である。実効性は今後の活動次第である。これにくらべると労働者福祉をベースとするPEOには不確定要素が多いし、著者が述べるように批判も少なくない。総じて、労働組合の採るべき方向に平坦な道はあまりないようである。

すでに述べたように、本書はやや読みづらいがこのテーマを考える者にとって重要な研究であり、多くの示唆に富む。一読をお勧めする。

ひさもと・のりお 京都大学大学院経済学研究科教授。労働経済学専攻。

## 濱口桂一郎 著 『労働法政策』

和田 肇

(1) 本書は、関連諸機関での勤務も含め約20年間労働行政に携わってきた著者による、主として(戦前部分の叙述もあるが)第2次大戦後の労働立法史の体系的な「研究」である。労働行政に携わる者による論考や著書は、概説書が多いが、本書は、労働政策や立法



●はまぐち・けいいちろう 東京大学大学院法学政治学研究科比較法政国際センター客員教授。

●ミネルヴァ書房  
2004年6月刊  
A5判・536頁・5040円  
(税込)

過程を比較的、客観的に論述し、かつ評価も加えており、その意味で十分に研究書に値するといえる（著者はどちらかという学究肌で、欧州連合での勤務を踏まえた『EU 労働法の形成』も物している）。しかも、一人の著者がこれだけ多様な分野について網羅的に分析・検討を加えていることに感嘆する。書評子としては、立法過程そのものについて多くのことを学び、そして考えるきっかけを与えてもらった。それにとどまらず、労働立法に関する著者自身の評価や、立法技術上の難点等についての言及（86 頁に出てくる、1997 年の職安法施行規則の改正による、省令レベルで事実上職業紹介のネガティブリスト化をするという「アクロバティックな形」という指摘、207 頁以下に出てくる、労基法の地方公務員への適用・監督機関の問題の指摘等々）に、大いに興味を抱いた。挿入されている実務の先達の逸話も、物語として楽しい。

以下は、書評子が主に研究の面から勝手に考えた本書の意義とポイントである。

(2) 本書の圧巻は、何といても、労働立法について立法資料や文献を網羅的、体系的に渉猟しながら、その背景や立法過程にまで立ち入って分析している点である。本書は、どの法分野をとっても立法史研究として貴重であり、とりわけ研究実績が少ない、失業対策（121 頁以下）、高齢者雇用就業対策（145 頁以下）、職業能力開発政策（171 頁以下）、賃金法政策（283 頁以下）、労働基準監督システム（201 頁以下）、解雇法制の展開（323 頁以下）、非雇用労働の法政策（351 頁以下）等の立法史について必須参考文献に挙げられる。多くの読者には、労働法の現在の姿、あるいはせいぜい自分の体験したタイムスパン分しか分からないのが通常であろうが、本書を通じて、そこに至るプロセスを遡ることができ、改めて現在の法律・制度の背景や問題点に気付かされる。

書評子が特に興味深く読んだのは、「Ⅱ労働市場法政策」のうち労働力需要供給システム、雇用保険制度の歴史、「Ⅲ労働条件法政策」のうち労働者災害補償保険制度、労働時間法政策、労働契約法政策、「Ⅳ労働人権法政策」についてである。

たとえば労働力需要供給システムの変遷（57 頁以下）、労働者派遣事業（66 頁以下）や民間職業紹介事業の法認・改正（85 頁以下）は、規制から緩和へ、

国家独占から民間参入へ、内部市場重視（終身雇用維持・促進）政策から外部労働市場（労働力流動化）政策へと、この 20 年くらいの間に最も大きく変動した政策分野である。政策立案過程では、他の分野と同じく 3 者構成の審議会方式が採られているが、実際にはこれを越えた力によって外堀が埋められてしまったなど、日本型ネオ・コーポラティズムの弱点が立法改革の流れの中に現れているのではないかと、書評子は考えている。著者の評価とは異なるが、パートタイム労働法政策（303 頁以下）や、企業組織再編と労働契約承継法政策（339 頁以下）にも、それは見られる。解雇法制の立法化（333 頁以下）は、むしろその例外であろう。

雇用保険制度の分析では（99 頁以下）、失業保険から雇用保険への転換の中で現れた立法政策の妙やダイナミズム、時々の雇用・社会環境との関連、立法における各種審議会の位置づけや労使・政党間の駆け引きといった点が、見事に描かれている。労働者災害補償保険制度については（211 頁以下）、国の労災保険管轄化、給付の年金化、通勤災害制度の新設、労働福祉事業の創設といった、いわゆる社会保障法化のプロセスや、過労死認定基準の改定に見られるような判例の立法政策的機能（より正確には判例法理による行政解釈基準の変更）等、立法過程の苦労や面白さがにじみ出ている。

労働時間法制（243 頁以下）は、比較的安定している労基法の中でも大きな変貌を遂げている分野である。一方では労働時間の短縮が、他方では規制の弾力化が、並行して進められてきた。現在の段階でも、著者が指摘するように、働き方の多様化に対応した規制をどうするのか（典型的にはホワイトカラーの労働時間規制）、不払い残業問題をどう処理するのか、労働時間規制を緩めた場合に労働安全衛生面の規制をどうするのか、といった課題が残されている。

(3) 本書の分析は、単に各法分野の時系列的な立法政策の分析に留まらない点に特徴があり、それが本書を研究書に昇華させている。しかし、それ故に、多くの議論を喚起する。

それは第 1 に、「近代日本労働法政策」の 7 段階区分である（29 頁以下）。著者は、明治期（19 世紀後半）以降の労働法政策を、1916 年の工場法施行までの

「準備期」、その後ほぼ約 20 年毎に「自由主義の時代」、  
「社会主義の時代」、「近代主義の時代」、「企業主義の  
時代」、「市場主義の時代」、そして「21 世紀システム」  
に分け、これを分析視角に用いている。20 年周期説  
は斬新であるが、若干厳密さに欠ける嫌いがある。と  
りわけ 1930 年代半ばから 50 年代半ばまでを「社会主  
義の時代」と一括りにし、戦中を「労働法政策の立場  
からすれば決して悪い時代ではなかった」と評価し、  
戦後を「1930 年代半ば以降の路線の延長線上に、そ  
こから国家社会主義的なゆがみを取り除いて純化発展  
することのできた時代」と位置付けることには、なお  
抵抗がある。たとえばドイツでも国家社会主義の時代  
に中小企業や労働者の保護政策が積極的に採られたこ  
とは有名であるが、それでも戦後をこの時代とつなげ  
ることには、賛成が得られないでいる。と同時に、本  
書の中では労基法を中心とした労働条件法政策の一部  
(204 頁以下等)を除いて戦後改革の叙述が少ないが  
(著者はむしろ戦前、戦中期に戦後労働法の胚胎があ  
ると考えている)、これを過小評価することにも (た

たとえば団結弾圧立法から憲法 28 条へ)、異論があるの  
ではないだろうか。

それに続く時代は、政治的には近代主義ではあるが、  
マクロ労働・社会保障政策ではケインズの福祉国家政  
策の時代、ミクロレベルではフォーディズム型、ある  
いは日本型ネオ・コーポラティズムの完成に向かう時  
代といえる。日本の雇用慣行が形成され、法政策もそ  
れを支援していくことになる。その後の時代を著者は  
「企業主義の時代」という。学者らは「会社主義」、  
「企業社会」ともいうが、それはそれまでに形成され  
てきた社会意識の集大成を意味していた。と同時にこ  
の時代は、労働時間の短縮政策に見られるように、会  
社主義を突き崩す方向での政策が開始されると、雇  
用平等を中心とした人権保護政策が登場してくる。そ  
うした意味では、アンビバレンツな方向で、そして規  
制緩和という政策への転換が始まった時代といっても  
よい。これは各国に共通しているが、欧米諸国と異な  
るのは、まだ失業問題や社会保障基盤の動揺が深刻化  
していなかった点である。それに続いているのが、私

月刊 ビジネス・レーバー・トレンド

# Business Labor Trend 1

January 2005

海外労働トピックス 世界各国の労働情報トピックスを紹介  
国内労働トピックス 労働行政、法律・制度改正、労使関係など  
最新の労働統計 専門家も最近の変化や見通しを分析  
連載エッセー「各地の学窓から」、「私のこの一冊」、「図書館だより」

9月号 「NPOで働くということ」  
10月号 「在宅・SOHO ワークという働き方」  
11月号 「迫りくるリタイアメント・バブル」  
12月号 「選択迫られる外国人労働者受け入れ」

毎月 25 日発行 A4 変型判 56 頁程度  
定価 1部 500 円 (本体 476 円 + 税) 年間購読料 6,000 円 (税込)

**メールマガジン労働情報**  
行政、統計、判例、法令、労使、海外、イベントなど  
労働関係の情報を週 2 回無料で電子メールにてお届けします  
お申込みは <http://db.jil.go.jp/mm/jmm.htm>  
バックナンバーはこちら  
<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/bn/>

◆購読のお申込みは  
**労働政策研究・研修機構** 広報部成果普及課

**特集 パートと正社員の均衡処遇**  
— 新たな潮流と課題

The Column 「正社員のパート」と「パート的正社員」 佐藤厚・同志社大学大学院教授  
<事例報告>  
**大手スーパーにおけるパート処遇の動向** 調査部  
I. 社員区分の見直しで顕在化してきた「正社員のパート」と「パート的正社員」  
II. 正社員への能力・成果主義が進むほどパートとの処遇差も縮小傾向に  
III. パートの組織化範囲が拡大—社員区分の見直しが契機に  
**伊勢丹労使が均衡待遇概念の確認へ** 調査部  
<匿名座談会> **スーパーのベテラン・パートの本音に迫る**  
—パート組合役員が経営者・組合に直言  
(司会) 本田一成・國學院大学経済学部助教授  
<論文>  
**パート労働者の組織化と均等待遇に向けた取り組み** 久保直幸・UIゼンセン同盟常任中央執行委員  
**雇用多様化と労使関係の課題 —パートタイマーを中心に** 山下充・明治大学経営学部専任講師  
<資料>パートタイム労働法と改正パート労働指針の概要  
<第 2 特集> **先進諸国における労働運動の現状** 国際研究部  
米国・ケリー氏敗退で A F L ・ C I O の内部対立が顕在化/英国・相次ぐ産別組織の大型統合/  
ドイツ・ナショナルセンター D G B の現状/フランス・長い後退期を経て再生の時を迎えるか  
**ICFTU 世界大会 グローバル経済化に対する新たな戦略を討議** 調査部  
<トピックス>  
不払い残業・行政と労組が相次ぎ電話相談/公務労組・市場化テスト反対で、キャンペーン開始  
/平成 16 年中に成立した労働分野に係わる主な(改正)法  
<海外労働事情>  
イギリス・E U 新規加盟国からの労働者数、予想を上回る/ドイツ・フォルクスワーゲンと  
オベルの労使交渉/アメリカ・N H L のロックアウト長期化、今シーズンの開幕危ぶまれる/  
北欧・国境を超える単一労組結成へ/ブラジル・労働法改正、進展せず/中国・経済社会  
環境の変化と労使関係の最近の動き

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4 丁目 8 番 23 号  
Tel. 03 (5903) 6265 Fax. 03 (5903) 6115 へ

たちがリアルタイムで生きている時代であり、市場主義のリベラリズムが席卷し、その下で労働法政策が大きな変革を遂げている時代である。

転換期を迎えている労働法政策は、今後「21世紀モデル」としてどのような方向に進むのか。著者は、明確にこれを予言することを避け、慎重な表現で各所に伏在させているが、それまでの評価と異なり少し歯切れが悪い。今後の労働市場政策をどう考えるのか、雇用の多様化を促進するのか、そうだとするとそれぞれの雇用形態をどのように位置づけるのか（現在のようないくつかの非典型雇用に対する政策でいいのか）、といった問題について著者の個人的な意見の披瀝が欲しかった。

(4) 本書の第2の重要なポイントは、労働法政策の分類の仕方にある。著者はこれを、「労働市場法政策」「労働条件法政策」「労働人権法政策」「労使関係法政策」に分ける。とりわけ、労働人権法政策という分野を取りだしている点に、著者のこの分野への思いが窺える。こうした斬新さは大いに評価できるが、それぞれの法が各方面の法分野と複雑に絡み合っているのが現実であるため、疑問が残る点も多々ある。

たとえば、労働者派遣法（57頁以下、66頁以下）は確かに職業安定法の改正に伴い登場してきたもので、その意味では「労働力需要供給システム」の一環であり、その面からの規制改革（緩和）が行われてきたことは事実であるが、しかしそれを強調しすぎると、同法が持つ「労働条件法政策」としての側面がないがしろにされかねない。今後の課題は、むしろ労働条件保護をどれだけ図っていくのかにあると、書評子は考えている。また、パートタイム労働法政策（303頁以下）を「労働条件法政策」の一部である「労働契約法政策」の中で論じている点について、書評子はこうした位置づけに賛成で、そういう方向が望ましいと考えているが、立法政策の実態としては、むしろ「労働市場法政策」の中に位置づけられてきたのではないだろうか。

職業生活と家庭生活の両立（399頁以下）は、雇用平等の延長線上で登場してきたものであり、その意味

では「労働人権法政策」の側面もあるが、育児休業・介護休業制度は、男女共同参画社会基本法（396頁以下）とともに「男女共同参画社会の実現」という固有の法政策の分野として位置づけたほうがよいだろう。その反面で、高齢者雇用就業対策（145頁以下）や障害者雇用就業対策（163頁以下）は、今日では萌芽的に、そして今後はいっそう差別禁止法的な性格を有してくることが考えられるので、労働者の個人情報保護政策も含めて、労働人権法政策の中でこうした問題を再度取り上げてほしい。パートタイム労働、有期契約労働、そして派遣労働という非典型雇用も、今後はこうした観点からの規制が必要にならざるをえないのではないだろうか。

さらに、「個別的労使関係紛争処理の法政策」（499頁以下）は、「労使関係法政策」と性格が異なるので、むしろ別個に取り出して、労働行政の改革（監督行政一本から紛争処理機能との併存へ）や司法制度改革との関連も踏まえて、より詳しく検討したほうがよいのではないかと（ただ、その場合にも、労働審判制は司法制度であり労働法政策とは直接関係ないので、これをどう扱うかの問題は残る）。

(5) 以上、書評子の勝手な思いも含めて本書の読後感を書いてきたが、そこで出したいいくつかの注文は、本書が「立法政策論」という新たな法分野に大胆に、かつ慎重な分析をもって踏み込んだ意欲的な作品であることへの価値を、決して減殺するものではない。研究者にとっては、研究書として、行政や立法の実務家にとっては、立法政策論の書物として、その他労働問題・法に関心を抱く人にとっては、労働問題・法の歴史書として、十分に読み応えのある本である。能うれば、書評子の注文への回答が与えられるような研究の継続を今後に期待したい。

わだ・はじめ 名古屋大学大学院法学研究科教授。労働法専攻。