

# 書評

BOOK REVIEWS

小池 和男 著

## 『海外日本企業の人材形成』

藤本 隆宏

はじめにお断りするが、本稿は厳密には書評と言えない。私は小池氏の弟子筋でもないし、労働経済が専門でもない。また本評は、書評というより讃辞に近い。その点、本誌の書評の役割を果たしておらず、読者諸兄には申し訳ない。日本企業の海外生産拠点の研究者には重鎮・論客も多く、本来はその方々によるスリリングな書評があるべきなのだろうが、評者としては、今回ばかりは書評失格といわれても、讃に徹したい。

本書は、労働経済学の泰斗、小池和男氏の最新作にして、実証の最先端を示す本格的な研究書である。日系企業の海外拠点における人材形成が主題であるが、実際の議論は、それを超えて広がる。小池理論のさらなる玉成であり、現段階での集大成ともいえる。

私事で恐縮だが、評者は、日本の産業競争力の研究をする中で、日本および各国には、背負っている歴史の違いから、異なるタイプの組織能力が進化し、偏在し、それが日本や各国における産業の比較優位の源泉となる、と考えるようになった。では、その「日本に偏在する組織能力」とは何か。それを知るには、日本で競争力を持つ現場、たとえば自動車産業のそれを観察し、そのエッセンスを凝縮すればよいわけだが、そうした企業が行う組織ルーチンは、かんばん、整流化、品質作り込み、標準作業、アンドン、ボカヨケ、予防保全、多工程持ち、セル生産、助け合い、等々、それぞれ何百とある。

これらを順次、濾過し、凝縮し、エッセンスを抽出すると、何が残るか。産業や企業の特異性を捨象していったとき、最後に残ったのは、結局「多能工のチー

ムワーク」であった。そして気づいた。これこそ、小池氏が長年指摘してこられた、「知的熟練」論の直接的結論ではなかったか。

多能工のチームワークは、生産現場だけでなく、生産準備の現場、製品設計の現場、購買の現場にも及ぶ。



●こいけ・かずお  
法政大学名誉教授。

●東洋経済新報社  
2008年3月刊  
A5判・294頁・3990円  
(税込)

小池氏は、生産から生産準備、製品設計へと実証分析の範囲を拡充している。それが本書の見所である。

簡単に紹介しよう。第1章で問題を提起、第2章で外堀を埋める統計的検討と、戦前の先行事例である在華紡（日系紡績企業の中国拠点）の経営史的研究の批判的検討を行う。第3章で、日系自動車メーカーの海外拠点の実証分析に関する先行研究サーベイと本書の小池フレームワークの提示を行い、第4章で、フレームワークにしたがい日本のT社の国内生産拠点の実態を示す。その上で、第5～7章で、同社の米国拠点（NUMMI）、イギリス拠点、タイ拠点における生産技術者、製造技術者、生産労働者の人材育成、処遇、多能化、チームワークなどの実態を、それぞれ詳細に記述・分析する。第8章は結論と含意である。きわめてオーソドックスな構成だ。

第1章では、「海外活動の高次の段階」というキーワードがいきなり出る。すなわち、日本企業の海外活動を、以下の3段階に分ける。(1)単純な低賃金利用の段階、(2)生産現場における変化と問題をこなす技能を移転する段階、(3)製品設計、生産ライン設計・構築など、より上流の開発活動に関係する高次の能力を移転する段階。ちなみに日系自動車メーカーの海外

展開は、それぞれの地域で相対的に高い賃金を払い、多能工を確保する政策が、少なくとも80年代の米国進出以来あったので、(2)から入ったと考えるべきだろう。いずれにせよ、従来の小池理論は、現場での異常即応能力、つまり(2)を強調してきたと言えるが、本書の主演は(3)であり、小池理論の新展開ともいえる。

ここから先は、小池氏一流の、緻密な現場観察であり、情報収集であり、それを簡潔な言葉(いっけん日常言語だが実は周到に定義された、小池氏独特の表現)で我々に示す。現場用語か学術用語でものを考えがちな評者の頭の中は、小池氏の、平易な日本語による分析を自分の領域の用語に翻訳するのにちょっと手間取るが、慣れればすつと頭に入るようになる。

次に、日本企業の海外活動に関する固定観念を見直す。すなわち、①日本は内需指向でいくべきとの論説が目立つが、実はそもそも外需依存度は低い。②直接

投資は伸びているが、まだ欧米に比べ累計で及ばない。

③主演は政府・国家ではなく、あくまでも企業であり、その競争力だ。④日本企業の国際化は新しいテーマではなく、戦前綿工業の在華紡という前例がある。

第2章では、まず、日本の直接投資収益率は、他の先進国と比べても低くないことをデータ等で確認する。圧巻は、同章後半における、戦前の在華紡に関する考察だ。言うまでもなく、ここは経済史の牙城で、錚々たる既存研究が並ぶ。そこに、他の道の大家である小池氏が切り込む。ある意味で、すごい構図ではないか。

小池氏は、ここで戦前在華紡の競争力について、国家説ではなく、企業努力説を採る。ちなみに自動車の組立生産性は、1980～90年代を通じて「日系国内工場>日系米国工場>米系米国工場」であり、またその要因が「工程上の工夫」であるなど、興味深い類似性が見られる。

評者らも別のルートでトヨタ方式の源流を探り(下

# 大原社会問題研究所雑誌

**No.603 2009.1**

定価 1000円(本体952円, 年間購読 12,000円)

## 【特集】大原社会問題研究所蔵

幸徳秋水・堺利彦訳『共産党宣言』の意義

幸徳秋水/堺利彦訳『共産党宣言』の成立・伝承と中国語訳への影響

『共産党宣言』邦訳史における幸徳秋水/堺利彦訳(1904、1906年)の位置

大村 泉

玉岡 敦

## ■研究回顧

社会経済・労使関係の実証研究(下)

小林謙一

## ■証言：日本の社会運動

『民衆新聞』の主筆として(下)——砂間一良氏に聞く

吉田健二

## ■書評と紹介

埋橋孝文編著『ワークフェア』

五十嵐仁著『労働政策』

柳田勘次著『聞えなくなった企業別組合』

宮本太郎

高橋祐吉

早川征一郎

社会・労働関係文献月録

法政大学大原社会問題研究所

月例研究会

所 報 2008年9月

発行/法政大学大原社会問題研究所  
発売/法 政 大 学 出 版 局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 Tel.0427-83-2307

〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 Tel.03-5228-6271

---

---

川・藤本編著 2001), さらに源流の源流を戦前の繊維産業に求めている。ひょっとして大野耐一と武藤山治がつながるかもしれないと源流踏査をしているが(例えば松井 2008), この領域はさすがに高峰林立し、容易に部外者を寄せつけない。小池氏の分析は、我々後進に勇気を与える。

第3章では、日本でのT社の実態が詳細に示される。ここで、技能形成のポイントは、現場において、一目で問題を検出し対応する能力である。したがって、それに貢献しない2時間ローテーションは技能形成と関係が薄いとす。チームに関しても、生産ライン上の問題発生(異常)への迅速な対処をチームで行うのが重要なのであって、常時集団で加工組立作業をすることがポイントではない。自分の標準作業に集中しながら周囲の問題に目配りが行けばよい。したがって、多能工育成も、単に複数の標準作業ができるということではなく、ライン上での迅速な問題検出・対応、改善提案、後進指導、そして生産ライン設計や製品設計に対する事前の問題指摘能力などが、多能工の要件として問われる。

T社の現場の能力構築を生産システムの側から実証研究してきた評者は、僭越ながら、小池氏のこの指摘に100%賛同する。まさにここが、「核心」であり「枢要なポイント」なのである。

こうした「技能形成の枢要なポイント」に関して、海外の工場はどうなっているか。それを丹念に調べたのが第5~7章だ。対象となったT社海外工場は3つで、アメリカ(米系と合弁のNUMMI)、イギリス、タイ。詳細は省くが、丹念である。T社の社内品質監査の結果から推測される各職場の現場能力の評価を評者は知るが、小池氏の評価と整合的である(タイ工場が頭一つ抜けている)。3工場に実力差はある。小池氏もそのニュアンスを正確に書き込まれているように見える。差の原因は、労使関係の制約(先任権制度)や、人材育成の歴史の厚みの違いとみられる。

各工場に関して、小池氏は、車体溶接職場と最終組立職場を観察し、記述し、分析する。流れるような説明で、どんどん頭に入る。工場全体を知悉した現場リーダーに話を聞くと、このような小気味のよいテンポで話が聞けることがあるが、それに似た爽快感がある。数字をほとんど用いずに、臨場感のある説明をしてい

くところはさすがで、評者は、ほとんど一次資料にあたるような気分で勉強させてもらった。評者も類似の工場によく行くが、そういう工場で得ている知識に比しても違和感がなく、しかも新しい発見はたくさんあった。書評になっていないが、さすがと申し上げるしかない。

とくに、生産準備(工程開発)関係のデータは資料価値が高い。評者は製品開発の研究者であるから、川下に当たる工程開発の手順は一通り知っているが、たとえば立ち上げチームの編成が、T社本体とNUMMIでどう違うかなど、知らなかった話がたくさん出てくる。しかも、これらの話には重要な結論がある。NUMMIとT社本社工場は、表層的に比較すれば似ているが、実は違う。多能工の働きぶりや能力を、上司集団が長期でじっくり見て評価する、という長期能力主義が、アメリカ自動車労組の機械的な先任権方式によって妨げられている、という指摘は、個々別々には知っていた事実だが、評者の頭の中ではその因果がつながっていなかった。こうした「なるほど」という話が次々出てくる。評者は生産管理系の教科書も書いているが、今回の改訂では、大幅に引用させていただきたいと思った。

技術者の人材育成に関しては、評者が製品設計者の人材形成において発見したこと(藤本 1998)ときわめて整合的であった。製品技術者と生産技術者に待遇差を設けないのが、よく知られるT社式である。

このように本書の記述は流れるように進むが、それらは体系的な一覧表になりうる。実際、第6章の表6-1はそうした比較分析表だ。もっと包括的な一覧表があると便利だと評者などは思うが、それは読者が自分で考えてやれ、ということかもしれない。いずれにせよ、本書で分析された3事例は、全般的なパフォーマンスの評価に差があるように思われるが、なぜそうした差が生じたのか、小池氏の忌憚のないご見解も別途知りたいものだ。

むろん、本書は1社の分析であり、他社との比較がない。日米2社の合弁であるNUMMIにその片鱗はあらわれるが、複数企業における追加検証は、後進の研究者も含め将来の課題だろう。

さらに、無いものねだりをするなら、T社の

NUMMI とケンタッキー工場の比較を見たかった。両者はともにアメリカ現地工場で、他の条件が近く、組合の有無とか、既存工場か新設工場か、といった差があるので、それらの影響を見るには好適と思われるからだ。ちなみに、両工場、どちらの実力が上かは、人により、また時期により、評価が分かれたと記憶する。

さて、これだけの仕事をされたあと、本書の終わり方は、拍子抜けするほどロー・キーである。淡々と記述し、静かに終わる。騒々しい終章を書きがちな評者は、これに学ぶべきと思った。

とはいえ小池氏は、最後に、「日本自身が自分の良さを見失い、それを自ら捨てていく可能性」に対し警鐘を鳴らされる。まったくそうだと思う。本書は、労

働経済、人事労務管理、国際経済、国際経営などを志す学者、学生、専門家などにとって必読書であるのみならず、日本の経営者に、ぜひ読んでいただきたい。自分の良さを見失わないためにも、である。

#### 引用文献

下川浩一・藤本隆宏編著 (2001) 『トヨタシステムの原点』 文真堂。

藤本隆宏 (1998) 「自動車産業の技術系人材形成」『日本労働研究雑誌』 No. 458。

松井幹雄 (2008) 「顧客対応型量産方式の生成と発展——戦間期綿織物業の量産方式とトヨタ生産方式の関連を中心に」 東京大学 COE ものづくり経営研究センター, DP-192。

ふじもと・たかひろ 東京大学大学院経済学研究科教授。  
技術・生産管理論専攻。

高木 朋代 著

## 『高齢者雇用のマネジメント』

——必要とされ続ける人材の育成と活用

田尾 雅夫

時宜を得た著作であると思う。

今後四半世紀、あるいはそれ以上かもしれないが、高齢者が多い、未曾有とも言うべき超高齢社会が到来する。その社会では、語弊がある言い方かもしれないが、高齢者にも応分に働いてもらわなければならない。悠々自適の楽隠居などは、多くの、ほとんどの高齢者にはあり得ないことになった。この社会の資源が急速に減少に向かうのであるから、今後は、誤解を恐れずに言えば、高齢者には積極的に労働力の一部になっていただきたいとまでいってよいようである。

したがって、高齢者の人たちに働きを提供することが、近未来の（というよりもすでにはじまっている）この社会にとって緊急の政策課題になりつつある。それを考える手がかりを本書は与えてくれそうである。時宜を得たとはそういうことである。副題が、高齢者が「必要とされ続ける人材」となるための「育成と活用」とあるが、それこそが今、この社会で、



●日本経済新聞出版社  
2008年6月刊  
A5判・503頁・4620円  
(税込)

●たかぎ・ともよ  
敬愛大学経済学部准教授

真正面から問われようとしていることである。

本書のねらいは、高齢者の雇用の可能性を検討することである。今後、この社会は働いて自立できる高齢者を多く必要とする。雇用の拡大に向けて企業の人的資源管理に求められる新たな視点の構築を図りたいことが意図される。雇用の拡大は、著者は可能性として論じているだけであるが、とにもかくにも、どのようにして今後増加の一途をたどるであろう高齢者を人的資源として活かすことができるかである。

幸いというべきか、従来から指摘されていたことであったが、他の国々と比較して、高齢者の働く意



欲は強いということである。わが国には経済的基盤を自ら構築していこうとする高年齢者が極めて多いということである。しかも、企業であれば、雇用継続について、労使双方のおおむねの合意ができているとすれば、制度的な仕組みの改変も、困難はあるがこの流れそのものは、この社会としては今後、受け入れざるを得なくなる。法制度の着実な運用や、さらにいっその制度拡大への歩みが求められるということであろう。しかし、その意欲をさらに活かすためには、個々の企業にも相応の施策がなければならない。まさしく「高年齢者雇用のマネジメント」である。

著者の論点は、以上のような問題意識を下敷きにして、人的資源管理論の視点から、従来企業による継続雇用と、他社に転職する再雇用の2つの部分に分けて実証的に議論の展開を試みている。そして、それを促すための経営管理、マネジメントの可能性を論じることになる。従来からの議論、たとえば成果主義による人事管理の限界なども指摘されることになる。また、マネジメントを真剣に考えなければならないが、しかしその限界もあることを前提に、個々の高年齢者もこれから、自らのキャリアについて真剣に、前向きに考えなければならない。

本書の前半、第Ⅱ部では雇用継続について議論を展開する。結局、高年齢期になっても、企業から必要とされる人材であるためには、自身のキャリア形成に主体的に参加し、能力形成の機会が分断されることがないことがもっとも重要な要因であるという結論である。企業についていえば、定年前後の雇用管理だけでなく従業員一人ひとりの能力形成に配慮した、入社から定年までの長期的な人的資源管理が欠かせなくなる。

しかし、以上のような長期的な視野による高年齢者活用は、つまり雇用継続は3つの問題によって妨げられている。1つはミスマッチ、2つ目は継続者の選抜に伴う摩擦の発生、そして新しい雇用契約の受容が難しいことである。

これらの課題が克服されるためには長期的な視点に立つての人的資源管理がなければならない。ミスマッチは計画的な能力育成によって、あるいは雇用機会の創出によって解消されるべきであるし、選別に伴う摩擦は、高年齢者自らが気づく自己選別（自らが自らを

納得させると言い換えてもよい)の仕組みを通して、雇用と不雇用の合意形成で回避される。実際的には困難を伴うことは疑いないが。

新しい雇用契約もまた、合意形成によって解消されるものとしている。これも難しいと予想される。この背後にある論理は、長期的に高年齢者雇用を制度化しているという企業の姿勢、さらにその誠意をみせることである。著者が援用しているように、心理的契約が欠かせないということである。その心理的契約を成り立たせるためには、長期的な人事施策がなければならないという、いわば堂々巡りの関係にある。裏と表の関係と言い換えることもできる。とはいいながら、裏が変えられないから表も変えようがないともいえるので、これはあくまでも先駆企業による事例なので、それが普及するかどうかは予断を許さない。可能性を論じているともいえるようで、実行可能性についての論点整理が欲しかった。一般的な理論、あるいは施策展開を支える基礎論としての展望が、さらに欲しいといってもよい。

後半、第Ⅲ部では転職について議論している。転職はさらに難しい。従来の出向・転籍はすでに飽和状態になり期待できそうではない。転職の成功のためには、それまで勤めていた企業で通用していた能力とは別の、他企業でも通用できるような能力や経験、そして資格をもっている人ほど転職しやすいという、広く巷間に流布した考えがあった。著者による分析では、継続雇用の場合と重なるところが多く、むしろ関連性の強い職種間を移動するほうが、キャリアの成功への道りを平坦にしているようである。「キャリアの連続性」を著者はここでも繰り返し強調している。長期的な安定雇用を前提として、入社以降のキャリア育成をいわば主体的に行い、その結果として最終的には、他企業でも求められる人材になれるということである。

ただし、著者によれば、転職者は継続者とは相違する行動特性を備えているようである。転職者は相対的に職務志向の価値観を持ち職務へのコミットメントが強い。逆をいえば、勤めている企業へのコミットメントは弱いということである。会社人間的ではないということであろう。いわゆる日本的経営の行き詰まりということは、転職志向を増やすことになるかもしれない。しかし、その場合でも、自身のキャリア育成を主

体的に、しかも継続的に行うという姿勢が重要であるとの示唆を得ることができる。会社が嫌になったから転職を考えるなどの、気分任せの行動は結果としてよろしくない事態に至ることは疑うまでもない。著者の指摘はあくまでも、キャリアを連続させることが重要であると説いている。しかし、著者の論点が、長期的な安定雇用を前提としているだけに、リストラや倒産などといった本意なキャリアの中断にどのように対処すればよいのかについては、主体的な対応がどのように可能なのだろうか。

著者は転職者特有の行動特性を指摘する。転職者は継続者に比べると、長いキャリアの中でだれもが経験しうる出来事に対して、敏感に反応し行動するという「過反応性」ともいべき特性を備えているとする。何か機会があれば、転職という行動の引き金になるというのである。言い換えると、機を見て敏ということであろうか。示唆的にいえば、それならば、自身のキャリア育成を主体的に、しかも継続的に行うという姿勢のなかで、変化を敏感に捉える技法を修得することも

必要になるということであろう。しかし、だれにでも期待できることではない。だれにでも期待できることであれば、会社人間のような忠誠心を一挙に薄めることになり、企業の仕組みが揺らぐことになるのではないか。

最終的に、高齢者の多くについていえば転職意識は低く、雇用継続を望んでいる一方で、多くの企業はすべての高齢者を自社内で雇用することはできない。再雇用における選別と同様の困難さに出会うことは避けられない。送り出し企業と、受け入れ企業の双方で、転職を円滑にすすめるマネジメントの施策が必要になることはいうまでもない。著者はいくつかの方策を提言している。1つは出向による試用期間を経た最適マッチの試み、転職に向けての企業と従業員の合意形成に向けての努力、つまり転職を非自発から自発に変更させる(著者によれば「すりかえ合意」)、さらに転職に際しての適合プロセスの統制などがあるとしている。企業間の人材マネジメントの、いわばすり合わせによっ

月刊 ビジネス・レーバー・トレンド

# Business Labor Trend 12

December 2008

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 専門家が最近の変化や見通しを分析  
連載エッセー 「労働図書館新着情報」

8月号 「働き方の改革「元年」」  
9月号 「いくつになっても働ける社会をめざして」  
10月号 「最低賃金制度」  
11月号 「地域雇用開発と人材育成」

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 <https://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

特集

## 高校生の就職とキャリア形成支援 —— 日本的就職システムの行方と課題

労働政策フォーラム

### 高校生のキャリア教育と就職支援を考える —— 学校・企業・ハローワークの連携の中で ——

- 問題提起 小杉礼子・JILPT統括研究員
- 研究報告「高卒就職・キャリア形成支援の現状と課題  
—— 高校側を中心に」 堀有喜衣・JILPT副主任研究員  
「労働需要側から見た高卒就職」 筒井美紀・京都女子大学准教授
- パネルディスカッション

第一部 学校・企業・ハローワークからの報告

株式会社アンテッド	商品部長・人事部長 内田純
高知県立高知東工業高等学校	進路指導部長 土方聖志
埼玉県立浦和商業高等学校	進路指導部主事 斎藤忍
ハローワーク浦和	上席職業指導官 山田孝樹
東京聖栄大学	専任講師 長須正明

第二部 議論

### 「キャリアマトリックス」新版公開

—— 最大級の総合的職業情報データベース

- ・新キャリアマトリックスの意義・新キャリアマトリックスの機能と主要画面
- ・日本キャリア教育学会でのシンポジウム

### 学校段階の若者のキャリア形成支援とキャリア発達

—— キャリア教育との連携に向けて

下村英雄・JILPT副主任研究員

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号

研究調整部成果普及課 Tel. 03(5903)6265 Fax. 03(5903)6115

て成り立つ人事施策である。

しかし、企業のマネジメントについてそこまで期待することが妥当であるかどうかについては疑問がないとはいえない。雇用継続も転職も、企業の長期的な視点に立った人的資源管理を土台として成り立つことである。企業は例外なくといってもよいが、苦境を経験する。その場合、必ずといってもよいが、人的資源管理に手抜きをしかねない。成果主義などはその典型である。著者が総括するように、昨今の流れとは相反するものがある。しかし、昨今の激しい流れは滞りはじめた。今の時点でいえば、いわゆる成果主義は、結局、あだ花で終わりそうな気配でもある。それに対抗する論理としては首肯できる部分が少なくないが、実際的な論理としてはさらに洗練の必要がある。それにしても、成果主義の荒っぽさを突いていることで同意できる部分は少なくない。

もしかして、成果主義が人的資源管理論の視点ともう少し真剣に関わることもあれば、高齢者の、資源としての活用に途を開くこともできたと思うが、評価だけを徒に先行させた成果主義は、その議論の偏狭さを問われるべきであろう。企業から必要とされる人材であり続けるためには、今の評価を問うよりも、近未来に向けて、評価に値する人材をどのように長期的に育成するかが問われるべきであった。経営学に身をおく立場にあっては、本書の指摘も受けて評者はその力不足に悔しい思いもするが、評者だけではなく、それだけの中長期的な視点にたった経営学者も少ないようではあった。評者も含めて反省しなければならない。今もまたそうであるが、経営学者の多くは当面の問題だけに応えて喝采を得ようとする。雇用関係を短期的な決済に向けて論じようとする傾向から免れなかった、あるいは免れようとしなかった。労働力人口の減少、高齢者の多くなる社会、総人口の減少など、当然、高

齢者の活用について見通しを立てることができたならば、エイジズムを盲信して高齢者を切り捨てるような方策の片棒などを担ぐことはなかったはずである。経営学の一部を担っていたものとしては、著者の指摘を受けて悔やまれるところは多い。

なお、しいて難をいえば、前半部分の文献研究における論理の詰めが甘いようである。なぜそうなのかと議論を展開するところで、簡単に文献やデータでやや安易につないでいるところが何箇所もある。もう少し要因間関係を突き詰めて欲しかったが、第Ⅱ部以下の実証的な展開において細密に展開されているので補って余りあるとはいえるので、ここではそのことの是非は問わない方がよいかもしれない。ついでに言えば、付論が分厚い。本論中に入れ込んで、全体をもう少しコンパクトにできなかったのか。記載された内容の関連が理解できずに再度本文に帰するような不都合が何度もあった。そういうことでは読み辛いといえそうである。問題提起としては、本書の半分くらいの分量に抑えた方が読者を多く得たのではないか。

本研究も含めたその論理構築は、著者も含めた私たちの今後に残された課題というべきであろう。議論ははじまったばかりである。しかし、その成果は今、直ちに欲しいといってもよいくらいである。数年も待てることではない。その間にも高年齢者は増え続ける。本書をその端緒として一刻も早く議論をはじめたい。大部な著作ではあるが、できるだけ多くの関係者が本書を読むことを薦めたい。

たお・まさお 愛知学院大学経営学部教授。京都大学名誉教授。公共管理論、経営管理論、組織心理学専攻。

石塚 史樹 著

## 『現代ドイツ企業の管理層職員の形成と変容』

竹内 治彦

本書は、戦後のドイツの、とりわけ1990年代以降のドイツの管理層職員についての本格的な学術書である。周知の通り、ドイツは産業的にはものづくりに優位性を持ち、労使関係においても産業別労働組合の強さやコーポラティズムによる労使関係の安定性などが注目されてきた。そのため、労使関係の国際比較研究の蓄積も大きく、産業労働者とその利益を代表する産業別労働組合の活動が研究されてきた。他方、ホワイトカラーの研究は非常に少なく、経営学におけるアメリカ研究と対照的である。とりわけ管理層職員については、本書は初めての本格的な著作であるといえよう。

ドイツの労使関係研究が、DGB傘下の産業別労働組合の活動を中心に進んできたのは、活発な組合活動により資料が豊富に入手できたという背景もあった。管理層職員の研究では、先行研究も少ないうえに、組合により公開された資料も多くはなかったと推察される。こうした状況の中で、著者は、大卒の指導的職員層の利益を代表する協約交渉当事者であるVAA（化学産業大卒職員および指導的職員連盟）の資料やBayer社、BASF社の資料を追うことで、1990年代のドイツ化学産業における大卒職員層に起った変容について明らかにしている。まことに貴重な研究であり、これまでの日本におけるドイツの労使関係研究の欠を補うものである。

多くの読者にとって、本書は未知の分野にかかわることが多いと思われるので、内容をかいつまんで紹介したい。まず、著者は管理層職員（Führungskräfte）の概念を定義し、それが戦後ドイツに形成されたものであることを明らかにしている。管理層職員を定義することはいささか難しい。日本で管理職の定義が必ずしも一義的でないように、ドイツのそれも一義的ではない。労働者 Arbeiter や職員 Angestellte、官吏 Beamte といった言葉は、労働関連法規や労働協約に



●明石書店  
2008年2月刊  
A5判・264頁・6300円  
(税込)

●いしづか・ふみき  
部准教授。  
西南学院大学経済学

より確定しうる。これに対し、管理層職員を一義的に規定する法規はないので、著者は「経営陣には含まれない上位の企業内官僚組織において、マネジメントに従事する職員層である。彼らは、企業内のスタッフおよびライン部門において、優れた指導力あるいは高度な専門知識を要求される役職に従事する。経営陣に含まれないことから、身分上は被用者に分類される。この従業員層は、上層の企業内官僚組織における昇進の対象であると同時に、将来における経営陣の候補とみなされる」と定義している。

この対象に対して、労働法の世界では、指導的職員や協約外職員という概念があったが、著者は経営のなかで事実として存在しはじめた管理層職員の形成をとらえるにはこれらの法律的な研究では限界があるとし、そのドイツへの導入は、戦後ドイツにアメリカ的な経営を持ち込む意図によって生まれたヴッパータール・グループによってなされ、アメリカ企業のマネージャー層をモデルにしていることを明らかにしている。背景には、使用者による企業管理層形成の意図があった。しかし、アメリカ的な概念に基づき、従来からの「指導的職員」という概念とも完全には一致していなかった新しい概念が、すぐにドイツに定着することではなく、しばらくは理念に留まっていた。それが現実的なものになっていくのは、1980年代以降のドイツ企業の事業再構築により、そうした層が実態として形成されることによってであった。したがって、これは比較的新しい存在であるということが出来る。彼らは、協約外契約に基づき、包括代理権、商業登記簿上の支配権を付与され、報酬や賞与の他に利益配分金や特別なフリ



ンジ・ベネフィットを受けている。他方、守秘義務や競争的業務の禁止、労働時間規制の制限を受けないといった特別な義務等を伴った身分である。また、入職の経路でも変化が起こり、文系の専門人材として、大学での外国語の履修、外国体験、経営学の履修と企業実習などが求められるようになるとともに、卒業後、 트레이ニー・プログラムにより企業実習生として採用されるようになった。ところで、このプログラムについては、同じく大卒の専門的な人材群である理系のエンジニアとの比較検討も興味深いように思われた。ドイツの工学エンジニアは日本の修士課程に当たるディプロム (Diplom) 資格を取得し、在学期間も長く、工学分野の専門性を持つ。工場での労務管理はエンジニアが担うケースが多いので、「管理層」の形成という意味で文系人材と理系人材とがどのように配分されているか気になるところである。

以上は、管理層職員の形成にかかわる経営者側の要因であるが、他方で、当該職員層の側からの主体的な要因も働いている。それが管理層職員の利益代表、労使関係にかかわる面である。ドイツの労使関係といえば、ドイツ労働総同盟 (DGB) 傘下の産業別労組中心に研究が行われてきた。せいぜい、これにドイツ職員労働組合 (DAG) について言及がされるくらいである。それに対して、本書では指導的職員連合 (ULA) について言及されている。DGB 傘下の組合が社会パートナーとして、協約交渉をするのに対して、この傘下の組合では、そうした力は持っておらず、唯一、VAA (化学産業大卒職員および指導的職員連盟) だけは 1950 年代より、大卒者俸給基本協約なる協約をドイツ化学産業使用者連盟との間で結んでいた。

しかし、指導的職員層の被用者としての権利保障は、脆弱性を持っている。彼らの経営への近さは、その力を強める面も持つが、他方、被用者としての集団保障にはなじまない弱点を持つ。これは当事者たちの認識においても変わらない。しかも、東西ドイツの再統一に端を発した大規模な雇用の危機や、全体的な事業再構築の中で、旧西独地域においても、雇用や労働条件が危機にさらされるならば、管理層としての役割よりも、労働組合として被用者代表としての役割を強めざるをえない。このようなドイツ労使関係史において、ほとんど光を当てられてこなかった部分に光を当て、

管理的な職員層の利益代表について明らかにした意義はきわめて大きいといえるだろう。

本書は、このようにドイツの労使関係研究において新しい部分に光を当てているのだが、それだけに、旧来の研究に馴染んできたものにとっては、どのように理解してよいのか迷うところもあった。ドイツの労使関係研究の系譜を非常に大まかに括ると、二つのテーマ群が浮かび上がる。一つは、主として労働法学者による産業別労働組合と事業所従業員代表組織との二元的な従業員代表の仕組みの研究である。もう一つは、H. ケルン、J. H. ゴールドソープ、あるいは R. ドーアらによって主張されたアメリカ型資本主義とは異なるコーポラティズムを基礎にしたステークホルダー型資本主義の研究である。とりわけ、資本主義は一つに収斂していくのか、あるいは収斂は終焉するのか、というテーマは、日本の研究者にとっては意義深いテーマだった。

まず、二元的な従業員代表制度については、200 頁から事業所レベルでの対応が説明されているが、組合としての VAA とその職場委員会、さらに Betriebsrat (従業員代表会) との関係がわかりにくかった。実態としては様々な混在はあるだろうが、協約自治の文脈での組合活動なのか、経営組織法による従業員代表活動なのか、あるいはそうした区分自体が妥当しないのかについての説明もしてもらったほうがわかりやすかったように思う。

次に、グローバリズムに対して、コーポラティズム型の資本主義が別の形で存続しうるのか、というテーマについては、最後の部分での BASF 社の事例など興味深かった。産業別労組における協約交渉の仕組みは、集团的画一的で、ドイツが Tarif (協約、賃金・価格表) の国であることをわれわれに印象づけてきた。それに対して、管理層職員については、もっとグローバルスタンダードが持ち込まれても不思議ではない。評者自身、97 年 2 月に化学系の大企業でヒアリングしたことがあるが、管理的な職員層についてアメリカ系のコンサルティング会社の賃金体系が適用されると説明された。著者は、1990 年に旧東独でおきた大規模な事業再構築の局面において、管理層職員の労働条件が崩壊的と表現できるほどに悪化するなかで、彼らが労働組合による労働条件規制を強く求めたこと

を解明している。それが管理層職員における主体的な自己形成であるという評価も正しいだろう。しかし、これはいわばセーフティーネットと表現できることであり、全体的な危機の局面では、個別利害を超えて、集団的な労働条件規制が期待された場面であると解釈できる。

ところで、こうした状況は管理層職員にとって一般的なものののだろうか。より、一般的で、それほど危機的でない状況では、労使ともに個別的な労働条件規制への関心が高まることが想像され、とくに管理層職員の労働条件においては、個別的労働条件規制とドイツの産業別労働組合主義との緊張関係があるのではないかと推察される。本書では BASF 社などの事例で、個別的な成果主義が持ち込まれようとしている様が描

かれ、また終章においては、「変化の渦中にある」ことが指摘され、集団的な労働条件規制や労使交渉から、アングロサクソンので、個人的な労働条件規制や労使交渉へとという世界的な潮流があることが論じられている。

90年代末の状況から2000年代にかけて、そうした変化が実際に進んだのか否かについて、今後、ドイツの労使関係の研究者は研究を進めなければならないだろうし、著者もその先端に立って、さらに研究を進めてくれることを期待するものである。

たけうち・はるひこ 岐阜経済大学経営学部教授。産業社会学、労使関係論専攻。