

# 書評

BOOK REVIEWS

太田 聰一 著

## 『若年者就業の経済学』

三谷 直紀

若年雇用の問題は、その本質がなかなかわかりにくいという側面もあって、1990年代の半ばにはすでに相当悪化していたにもかかわらず、政策面での対応が遅れたという経緯がある。本書は、当初から若年雇用の問題に着目し、以後一貫してこの分野の研究の第一線で活躍してきた気鋭の労働経済学者による概説書であり、待望の書である。

まず、各章の要約をしてみよう。

第1章では、若年雇用問題に対する視点と若年雇用の実態を明らかにしている。若年は可塑性が高く、長期的な育成対象としての魅力が大きく、求人倍率も高いという強みを持っている。それに加えて、若年期の失業行動には適職探しという投資的な側面があり、不況期でも仕事をやめて適職を探す若年も少なくない。しかし、中高年に比べて職業経験が浅く、スキルをほとんど持っておらず、不況期に大幅に求人が減少した時は、厳しい状況に置かれやすい。若年雇用問題は、①人的資本レベルが長期的に低迷し、将来の経済成長にマイナスの影響を及ぼすこと、②貧困の連鎖が生じる可能性、③少年犯罪の増加、④自殺率の上昇、⑤晩婚化・未婚化と少子化の進展、といった深刻な影響を社会にもたらす。

若年雇用の実態をみると、学歴の低い層に大変厳しい変化が生じている。中高卒では正社員の仕事が大きく失われ、非正社員がサービス職業従事者及び販売職業従事者を中心に増加した。短大・大卒では雇用は増えているが、主に増えたのは非正社員である。正社員

は大企業の事務従事者が大きく減少し、中小企業のサービス職業従事者や労務従事者が増え、微増した。また、正社員の仕事でもサービス職業従事者など労働条件の悪い雇用の割合が増えている。さらに、フリーターやニートの増加は、雇用情勢が悪化し、正社員と



●日本経済新聞出版社  
2010年11月刊  
B6判・300頁・2520円  
(税込)

●おおた・そういち  
部教授。  
慶應義塾大学経済学

しての雇用機会が減少したことも反映している。

第2章では、若年失業について分析している。若年失業の特徴は、①他の年齢層より高い水準であること、②自発的な離職による失業が多いこと、③失業への流入と失業からの流出が多いこと、が挙げられる。しかし、失業率の上昇で摩擦的・構造的失業の上昇で説明できる部分の大きさは中高年と変わらない。さらに、他の年齢層と若年の間の失業率の比で見ると失業率格差は縮小している。世代サイズは世代間の失業率格差を説明する要因として一定の説明力を持っており、若年が他世代に比べて人口が多い(少ない)時は他の世代に比べて若年失業率の上昇(低下)要因となる。そして、若年の失業率は他世代の失業率に比べて、労働需給の変動に対する反応度は弱い。その理由のひとつとして、不況期に不本意に就職した若年者を中心に景気がよくなると自発的に会社をやめて仕事を探す人が多くなることがある。

第3章では、世代効果について分析している。世代効果とは、過去の就業経験がその後の就業状態に影響を及ぼすという状態依存性の一種で、世代共通のショックによって引き起こされるものであり、ここでは卒業時点の労働市場の動向がその後の賃金や就業確率に与える効果を考えている。実証研究によると、日

本では不況期に学校を卒業することで、比較的長期にわたって賃金水準や就業率が低下し、不本意就業による離職、非正規職への就業などを経験しやすい。また、日米比較で日本で世代効果が強く観察される背景には、就業機会が新卒時に集中しているという日本の労働市場の特性が作用している可能性がある。

第4章では、企業の採用行動について分析している。日本企業が新卒採用を重視する背景には、自社独自の企業特長的スキルをもった人材育成を重視する日本企業の特長がある。しかし、このことは不況期には企業特長的スキルを持った従業員の雇用を最大限維持するということになり、新規学卒の採用抑制で雇用調整を行う傾向が強くなることになる。バブル崩壊後の日本企業は、未曾有の低成長に加えて、将来の不確実性の増大に直面した。そのために、将来への投資であるはずの若年正社員までも大幅に削減するとともに、

雇用調整の柔軟性を確保するために非正社員のシェアを大きく増やした。このことが、1990年代以降に生じた若年雇用問題の本質である。実際、企業の採用行動の実証分析でもこうした仮説と整合的な結果を得た。

第5章では、労働者間の代替関係と若年雇用の問題を取り上げている。若年と他の年齢層の職業構成が似通ってきており、年齢間で職業の垣根が低くなっている。また、先行研究はおおむね若年と中高年層が代替関係にあるということを示唆するものが多い。中高年層が多い企業や中高年層の雇用過剰感がある企業では、若年の採用が抑制される傾向がある。こうした「置き換え効果」は、労働組合のある企業で強い。『国勢調査』の男女別各歳別の就業率を使った分析でも、中高年男女の就業率の上昇は、特に若年男性の就業率の低下と結びついているという結果を得た。しかも、この「置き換え効果」は、企業規模が大きく、勤続年

数が長く、賃金水準の高い地域で顕著であり、「インサイダー・アウトサイダー理論」と整合的である。

第6章では、地域と若年雇用の問題を取り上げている。地域の特性に応じて若年の雇用問題は異なっており、その実態を把握することは若年労働市場の特性を解明するために必要である。若年の失業率や高卒新卒者の内定率は都道府県の間で大きな違いがある。求人が少ない県で高卒新卒者が県外就職する傾向があるが、1990年代は県外就職率が低下した。その背景には、不況により求人の都市部への偏在が相対的に弱まったことがある。都道府県別の若年失業率関数を推計すると、就業機会の他にも第3次産業比率などの地域特性が失業率に影響していることが判明した。また、若年の地元志向の強まりは、地域の失業率の押し上げ要因になる。地方の若年無業者は、都市部に比べて求職活動を行っている割合が高く、仕事の種類にこだわらない傾向が強い。一方、都市部では特に理由がなく就業を希望しない若者が多い。総じて、仕事を求める切迫感は地方の方が強い。

第7章では、学校と企業内の人材育成と若年雇用の問題を取り上げている。企業の人材育成では、スキル継承(=若年への教育訓練投資)、企業業績及び若年採用が「フィードバック・メカニズム」を通じて相互に関連しあっている。実際、企業業績の伸びや若年の積極的採用は人的資本への投資水準を高めており、スキル継承の環境が整っている企業や長期的に若年を育成しようとしている企業では、若年の採用が活発である。つぎに、大卒の就職における学生と企業とのミスマッチについてみている。学生は大企業志向が強く、企業は銘柄大学志向が強い。その背景には前者では企業規模による労働市場の二重構造があり、後者では、企業が訓練受容性という基準で学生を選抜していることがある。そして、学校教育に関しては、基礎学力の重要性を指摘している。現代の職場では、知的熟練がますます重要になっており、そのためには、生産プロセスに関する知識・経験と論理的推理能力が必要である。

第8章では、若年雇用政策について論じている。最近の若年雇用政策をマッチング関数を用いた理論的フレームワークで整理し、さまざまな政策的メニューが用意されていることを示した。さらに、若年雇用政策

のグランドデザインとして、①企業の成長を促す成長戦略の必要性、②学校教育における基礎学力の向上とキャリア教育の必要性と年長フリーターへの能力開発政策の拡充、③学校から職場へのスムーズな移行のサポートと再チャレンジ可能な若年労働市場を形成する政策、④地域特性を踏まえたきめ細かい就職支援と広域的な職業紹介機能の拡充、⑤解雇規制の見直し等正社員と非正社員の二極化の解消、⑥政策評価の必要性、を提案している。

本書の特筆すべき点としてはつぎのことが挙げられる。

第一に、日本の雇用システムの特徴を踏まえたうえで、バブル崩壊後の若年雇用問題の本質が企業の期待成長率の低下と不確実性の増大による採用行動の変化にあることを明快に解き明かしている点である。そして、学卒時の労働需給状態という世代共通のショックがその後の就業状態に影響を与えるという世代効果の検証によって、この知見を補強するとともに、良好な雇用機会が新規学卒労働市場に偏在するという日本の若年労働市場の特徴と学卒時のショックの影響が長期に持続するという問題を明らかにしている。

第二に、若年雇用に包括的に取り上げて論じている点である。企業の採用行動や世代効果に加えて、他の世代との代替関係、若年失業、地域雇用との関係、教育や人材育成など、若年雇用に論じる上で重要な論点をほぼカバーしており、本書を読むことで若年雇用問題の包括的な理解ができるようになってきている。

第三は、労働経済学のさまざまな理論に深く立脚しながら平易に議論を進めていることである。人的資本理論、知的熟練論、仕事競争モデルなどが著者独自の理論とともに若年雇用の文脈でわかりやすく、いねいに解説されている。

第四は、実証分析においても公表データなど入手しやすいデータを主に用いており、難解な計量モデルを用いることなく、比較的簡単な回帰分析等によって、巧みに問題の本質を解き明かすことに成功していることである。

本書にさらに望むとしたらつぎの点である。

第一は、国際比較である。本書では、紙幅の都合も

あり、国際比較に関してはあまり紙数が割かれていない。また、制度の違いを考慮せず、安易に他国の政策評価を鵜呑みにして導入すべきではないという戒めには、評者も賛成である。しかし、有効な若年雇用政策立案には、できるだけ多くの事例が必要である。制度の違いも含めて、若年雇用の国際比較研究を行うことは今後の日本の若年雇用政策を考える上で必要なことではないであろうか。

第二は、「学校による職業紹介」の評価である。新規学卒求人的大幅な減少によって、学校による職業紹介制度にはほころびが目立つようになっている。しかし、教育機関が職業紹介機能の一部を担うという制度

は、他国にはほとんどみられないものである。その経済学的意味や政策的含意についてもっと論じてもらいたかった。

しかし、すでに述べたように、本書は日本の若年雇用問題について包括的でしかも深い議論をしており、好著である。専門家はもとより、学部学生、大学院生や一般社会人の方々にも広くお勧めしたい。

みに・なおき 神戸大学大学院経済学研究科教授。労働経済学専攻。

須田 敏子 著

## 『戦略人事論』

——競争優位の人材マネジメント

平野 光俊

### 1 包括的戦略人事フレームワーク

本書でミシガンモデルとして紹介される Fombrun, Tichy and Devanna (1984) の出版以来、欧米そして日本でも、人材を戦略達成の重要な資源と見立て、価値ある人材を供給し、望ましい行動を引き出す人材マネジメントの研究が盛んに行われるようになった。いわゆる戦略的人材マネジメント研究、換言すれば本書のタイトルの「戦略人事論」である。戦略人事論の主たる研究課題は、ごく単純化すれば「経営戦略→人事施策→人間行動・人材価値→経営パフォーマンスの因果関係を成立させる人材マネジメント」（以下、戦略人事という）を特定することであり、同時にそのような因果関係が成立するメカニズムを解明することである。

戦略人事を特定するアプローチは論者によってさまざまであるが、代表的な分類は (a) 高業績を生み出す戦略人事は普遍的であるとする「ベストプラクティス・アプローチ」、(b) 戦略のタイプに応じて有効な



●日本経済新聞出版社  
2010年9月刊  
A5判・326頁・2940円  
(税込)

●すだ・としこ 青山学院大学大学院国際  
マネジメント研究科教授。

戦略人事は異なるとする「コンティンジェンシー・アプローチ」、(c) 戦略タイプと戦略人事の適合性と人事施策間の一貫性の両者を含めた「コンフィギュレーション・アプローチ」の3種であり、本書で丁寧に紹介されているとおり、各アプローチに即した実証研究がこれまで多く行われてきた。一方で、戦略人事の因果関係のなかで「人事施策→人間行動・人材価値」の関係は行動科学をベースにおくことで理論的基盤がある程度確保されてきたものの、「経営戦略→人事施策」と「人間行動・人材価値→業績」の理論的脆弱性が批判されてきた(守島 2010)。もとより戦略人事の研究者はそれを補うべくさまざまな理論の応用を提案してきた。例えば MacMahan, Virick and Wright (1999) は、行動的視点、サイバネティックシステム、エージェンシー/取引費用理論、リソース・ベース

ト・ビュー (resource based view: 以下 RBV という)、資源依存、制度論、個体群生態学、戦略的参照ポイント、人的資本論、さらにはフォーコディアンまでさまざまな理論の戦略人事への適用可能性を説いている。この中で主流となったのは RBV であった。ただし戦略研究分野で RBV の理論性への批判もあり、戦略人事研究の理論的脆弱性は改善されたとはいえない。

このような非論理的で過剰に応用的な現下の戦略人事研究の状況に挑戦すべく、著者が本書で問うたのが著者独自のコンセプト「企業の人材マネジメントに影響を与える同質性圧力・異質性圧力から見た包括的戦略人事フレームワーク」(以下、包括的戦略人事フレームワークという)である。このフレームワークは欧米における戦略人事の二大潮流であるベストプラクティス・アプローチとベストフィット・アプローチ(先述したコンティンジェンシー・アプローチとコンフィギュレーション・アプローチの両方)をベースにおき、社会学、経済学、戦略論、組織行動論など幅広い分野の研究および理論を取りいれている。戦略人事をより広い視野から捉え、企業における人材マネジメントの形成・定着・変化のメカニズムを知るフレームワークであり、同時に企業の競争優位を実現する人材マネジメントのフレームワークでもある。包括的戦略人事フレームワークこそが本書の主題であるので少し詳しく説明しておこう。

まずベストプラクティス・アプローチは他社と同質的な人材マネジメントが競争力をもたらし、ベストフィット・アプローチは他社との異質性つまり差異化が競争力をもたらすと想定される。つまり両者はまったく異なる立場に立っている。しかし現実に即せば、他社と類似した人材マネジメントを行ったほうがよい場合もあるし、逆に独自の人材マネジメントで差異化したほうがよい場合もある。したがって包括的戦略人事フレームワークは、同質性・異質性(あるいは収斂化・差異化)という二つの相反するプレッシャーが企業の人材マネジメントに作用しており、両者に配慮しバランスをとりながら自社の人材マネジメントを形成・実践していくことが重要だとの立場をとる。そして、このフレームワークの理論的基盤が制度論、組織行動論、経営戦略論である。

戦略人事の同質性圧力(他社と同質的な人材マネジメントが競争力を高める)は制度論によって説明される。なぜ特定の人材マネジメントの仕方が、一国あるいは同じ制度環境を共有する組織フィールドにおいてバイアスをもって群生するのか。つまりなぜ日本型人材マネジメントあるいはアメリカ型人材マネジメントといった同型化が一国の単位で観察されるのか。なぜ企業はその国あるいはその組織フィールドに普及している人材マネジメントを真似たほうがよいのか。以上の疑問は、制度経済学の比較制度分析あるいは VoC (Varieties of Capitalism) アプローチによって説明される。さらに制度社会学の模倣的同型化、強制的同型化、規範的同型化といった概念装置が応用される。また個別の人事施策においてベストプラクティスが存在しう理由は、内発的モチベーションや組織的公正といった組織行動論の知見によって説明される。

一方、戦略人事の異質性圧力(他社と異なる人材マネジメントが競争力をもたらす)に対しては、著者は経営戦略論によって理論性を担保しようとする。なかでも重要なのは、企業の内部要因を持続的競争優位の源泉と見立てる RBV である。ここで内部要因とは企業のなかに蓄積されている特殊な資源のことであり、企業が統制しているあらゆる資源、能力、組織特性、知識などを指す。これら特殊資源の価値が高く希少かつ代替不可能であって、さらに模倣が困難であればあるほどライバル企業はその資源を獲得できない。つまり不可視性が高く容易に真似できないから企業の競争優位は持続する。企業特殊の技能を保有する人材プールと、労働意欲を引き出しながら能率を高め、経営目標との一体化を図り、経営環境や組織構造の変化への柔軟な対応を可能にする人材マネジメントは、業績管理や品質管理あるいは製品開発や運営システムなど企業内部のさまざまなシステムと深くかかわっているから不可視性が高く、また企業の発展の歴史的経路に依存して成立しているので模倣困難性が高いということになる。以上のような包括的戦略人事フレームワークに加えて、本書のもう一つの問題設定は、岐路に立つ日本企業の人材マネジメントはどうあるべきかを、戦略人事の先行研究をレビューしつつ考察することにある。

## 2 各章の紹介

本書は序章と10の章によって構成される。

第1章は主として欧米で蓄積されてきた戦略人事研究のレビューであり、それを踏まえて包括的戦略人事フレームワークが提案される。第2章はフレームワークの理論的背景となる制度論と経営戦略論が解説される。制度論は制度経済学と制度社会学とに分けられ、主として国際経営比較研究の発展系譜が概観される。経営戦略論はこれまでさまざまに展開されてきた戦略研究のタイプが紹介されるが、著者は最終的に分析型戦略論とプロセス型戦略論(RBV含む)の2つに収斂させる。ポジショニングを重視する分析型戦略論は「経営戦略と人材マネジメントのマッチング」(コンティンジェンシー・アプローチ)に関連づけられ、プロセス型戦略論は人材マネジメントの「模倣困難性と持続的競争優位」(RBV)に関連づけられる。つまり他社との差異化こそが戦略人事の要諦であることの理論的基盤となる。

第3章から第6章までは制度論に基づく戦略人事の同質化戦略に関わる議論と具体的モデルを紹介するパートである。多くの日本企業が類似したタイプの人材マネジメントを導入し、その結果として日本型人材マネジメントが定着・安定してきた理由が制度論から分析される。まず第3章では先進諸国の人材マネジメントの国際比較が行われる。国によって勤続年数や年功制の度合いなど人材マネジメントのタイプが異なることがデータに基づき示される。著者はこのような国による人材マネジメントの違いを制度的補完性から解説する。具体的には、1) コーポレートガバナンス、2) 政府の役割関係、3) 学校教育・職業訓練・職業資格といった制度と人材マネジメントとの補完性である。第4章では、日本型人材マネジメントの補完性タイプが考察される。具体的には人事施策、人事管理権限の所在、労働市場・人材タイプの特色における3つの側面の補完性である。第5章では、日本型と対極的なアングロサクソン型人材マネジメントの補完性が考察される。なお、日本とアングロサクソンの人材マネジメントの比較分析は著者自身が須田(2004)で行っているので、そちらをあわせて読まれるのがよい。続く第6章は制度社会学からの日本型マネジメントの分析で

ある。とりわけ戦後の労働争議の勃発から高度経済成長期を経て長期雇用が定着していく経緯が制度社会学における制度化要因(規制、規範、模倣、当然性)から分析される。

第7章は、人材マネジメントのベストプラクティスに分類されるハイ・パフォーマンス・モデルの紹介である。この分野の嚆矢ともいえる Huselid や Pfeffer の研究から、ハイ・パフォーマンス・モデルとして公式職務設計、教育、QWL、情報共有、苦情対応、プロフィットシェアリングなど具体的な人事施策が紹介される。ただしその効果に関する実証研究はそのすべてを支持しているわけではなく、施策によってはかえってパフォーマンスを悪化させる場合もある。著者はハイ・パフォーマンス・モデルと総称されるベストプラクティスは大枠では類似した人事施策が含まれるといっても、個別施策の内容を詳細に調べていくと異なっており、ひとつのベストプラクティスモデルとして主張することには問題があると注意を促している。

これまでの章は人材マネジメント全体が議論の対象とされたが、第8章では人事施策の詳細・プロセスに焦点があてられ、公平感やモチベーションなど人間心理を対象とした組織行動論が理論的背景に据えられる。人間心理の働きはある程度万人共通であったとしても、具体的な人事施策は人材マネジメント全体の特徴によって異なるとする「第2の包括的戦略人事フレームワーク」が提案される。第9章「戦略人事のベストフィットモデル」では異質性圧力の側の具体的モデルの紹介が行われる。理論的背景は経営戦略と人材マネジメントのマッチングモデルおよびRBVである。後半では人材マネジメントが模倣困難になるメカニズムが経路依存性、因果不明確性、社会的複雑性から解説される。最後の第10章では、日本型人材マネジメントの変化が分析され、それは非正規雇用の拡大と成果主義・職務主義への移行として捕捉される。著者はこの点から将来の日本の労働市場の流動化を予測し、流動化が進んでいけば中途採用市場に優秀な人材が流出してくるので、内部育成と外部調達の間で独自の人事施策を組み込む余地が高まると見ている。

## 3 本書へのコメント

本書の貢献は包括的戦略人事フレームワークの開発

にあることは言うまでもない。評者はこのフレームワークの優れた点として次の2点を挙げたい。第一に、戦略人事研究において、これまで別々に分析されてきたベストプラクティス（他社と同質化することが競争力を高める）とベストフィット（他社と差異化することが競争力を高める）という2つのアプローチを併用することに目を向けさせたことである。第二に、過剰に応用的と批判されてきた戦略人事研究において、同質化には制度論と行動科学を理論的基盤に適用し、差異化には経営戦略論を適用することで、特定の人材マネジメントが何ゆえに経営パフォーマンスに資するのかを説明する総合的な視座を提供したことである。

今後の課題は抽象度の高いコンセプトである包括的戦略人事フレームワークの妥当性と有用性が検討されることにあるだろう。すなわち個別企業の人材マネジメントの形成・定着・変化のメカニズムをこのフレームワークに基づき解明していく実証研究が必要である。しかしそれは困難な問題に直面するかもしれない。評者がそう考えるのは、第一に、差異化戦略（ベストフィット）の説明原理とする経営戦略と人材マネジメントのマッチングモデルに関わる。経営戦略をいくつかのタイプに分類し、それぞれの戦略タイプにフィットした人材マネジメントのタイプを提示するモデルは、実は経営戦略と人材マネジメントの結合様式の多様性における固有性を強調するという側面がある。マッチングモデルに依拠すると「経営戦略→人材マネジメント」の最適化を予測する予定調和、つまり両者の結合様式の「ベストフィット」という「ベストプラクティス」を論じてしまうことになり、結果として企業個別の差異化戦略を説明することを困難にするように思う。

第二に、差異化戦略を正当化するもう一つの理論的基盤であるRBVに関わる問題である。たしかにRBVが唱える「内部資源としての模倣困難な人材マネジメントが持続的競争優位の源泉」という主張は直感的には明白である。しかし、逸話的なデータからの説明はあっても、模倣困難性を構成する経路依存性あるいは因果的曖昧性の存在を見出す定量的な実証研究は行われていない（Wright, Dunford and Snell

2001）。模倣困難な資源はしばしば観察不可能である。だからこそ戦略研究者たちは模倣困難性の基本構造を測定するのに妥当とはいえない代理変数を自由に使うまましているのである（Wright, Dunford and Snell, 前掲）。だとすれば包括的戦略人事フレームワークを用いた人材マネジメントの差異化戦略もまた、実証を伴わない啓蒙的な議論に留まる恐れはないか。

第三に、同質化の説明原理である制度論に対する本書のスタンスは「社会化過剰の組織観」、すなわち組織は制度的環境に一方的に拘束され黙従するという制度に対する通説的な理解を強調しすぎていないか。制度は人々の予期の根拠である。そして制度を参照する主体は、単純に制度を再生産するわけではなく、制度を参照することで、いかなる組織アレンジメントが必要となるかを計算し、戦略的にふるまうことができる（松嶋・高橋 2009）。したがって、同一の強い制度的環境のもとで諸々の公式構造が同型化すればするほど、組織間の残された差異点がかえって先鋭に認識されるようになる（山田 2003）。もとより包括的戦略人事フレームワークは、経営戦略論を併用することで個々の組織の自律的な独自性指向行動を説明できるようになっている。同質化戦略における「社会化過剰の組織観」は、制度的要因は考慮の外におく「社会化過剰の組織観」の経営戦略論に依拠した差異化戦略との間で融和される。しかし、制度派組織論と経営戦略論は異なる理論的視座である。両者を用いて一つの事象（人材マネジメントにおける同質化戦略と差異化戦略と組み合わせ）を統一的に理解することは難しいのではなからうか。

つまり評者が言いたいことは、同質化戦略は制度論で、差異化戦略は経営戦略論で、別個に説明可能であったとしても、同質化と差異化の組み合わせの形成・定着・変化のダイナミクスの機微を制度論と経営戦略論の併用で分析していくことは難しいのではないかということである。むしろ同質化と差異化の両者を理論的・実証的に解明するフレームワークは、制度派組織論をベースにした統一的視点から展開されてみてはどうか。例えば業績の最大化を目標とするロジック、組織の成員のキャリアを通じた人間としての発達を支援するロジックといった複数の「制度固有の口

ジック」における行為戦略のレパートリーの使い分けにおいて、企業の独自性を見出すことができるかもしれない。さらに言えば、制度（ベストプラクティス）を参照しながら、差異化を追求する組織アレンジメントのまなざしが模倣困難な人材マネジメントに向けられるという前提に異論はないとしても、制度としての人材マネジメントとの内生的変化を説明するには、さまざまな制度の影響を受けつつ独自性を追求する「人間」（制度的企業家）に着目するしかないように思われる。また先に述べた第二の問題に関連して、差異化の詳細を識別するには、人材マネジメントを企業個別の単位で捕捉し、人事施策群の束を捉え、施策の実際の運用と従業員からの認知まで立ち入るミクロな観察が不可欠となるであろう。戦略人事論研究のわが国の第一人者である著者は、すでに本書で提案される包括的戦略人事フレームワークに基づく企業調査に着手しているとのことである（はしがきにある）。評者の懸念は著者にとっては既に検討済みかもしれないが、いずれにしても包括的戦略人事フレームワークの有用性と妥当性の実証研究が待たれる。こうした課題は残されているものの、本書は戦略人事研究のこれまでの蓄積と課題をオリジナルなフレームワークで丁寧に整理している。実務への展開が考慮されているので専門書と一般ビジネス書の両方の特徴を兼ね備えている。戦

略人事を研究する研究者や学生、戦略人事の実務への展開を担う経営者、管理職、人事スタッフなど多くの方に広く勧めたい一冊である。

#### 参考文献

- Fombrun, Charles J., Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Anne (1984) *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons.
- MacMahan, Gary C., Virick, Meghna and Wright, Patrick M. (1999) "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4, JAI Press, 99-122.
- 松嶋登・高橋勲徳 (2009) 「制度的企業家というリサーチ・プログラム」『組織科学』Vol.43, No.1, 43-52.
- 守島基博 (2010) 「社会科学としての人材マネジメント論に向けて」『日本労働研究雑誌』No.600, 69-74.
- 須田敏子 (2004) 『日本型賃金制度の行方——日英の比較で探る職務・人・市場』慶応義塾大学出版会.
- Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B. and Snell, Scott A. (2001) "Human Resources and the Resource-Based View of the Firm," *Journal of Management*, Vol.21, 701-21.
- 山田真茂留 (2003) 「構築主義的組織観の彼方に——社会学的組織研究の革新」『組織科学』Vol.36, No.3, 46-58.

ひらの・みつとし 神戸大学大学院経営学研究科教授。人的資源管理専攻。

松井 保彦 著

## 『合同労組運動の検証』

——その歴史と論理

呉 学 殊

#### 本書の意義と特徴

本書は、合同労組の育て親といってよい松井保彦氏が合同労組の運動を検証したものである。著者が、合同労組運動にかかわった年が1960年であるので、今年でちょうど50年が過ぎ新たな半世紀を迎えている。新しいスタートを切るにあたって、過去の50年を振り返る絶妙な時期に本書が公になり、意義深い。個人



●フクイン  
2010年1月刊  
B6判・241頁・2625円  
(税込)

●まつい・やすひこ  
労働組合会長。  
全国一般・東京一般

加盟ユニオンとして1980年代後半からコミュニティ・ユニオンが全国各地に結成されて個別労働紛争の解決や地域労働運動を強めてきているが、ナショナル



ルセンターである連合は1990年代半ば、全労連も2000年代から個人加盟ユニオンの運動を強めている。また、全労協の全国一般の中で顕著な労働相談件数や紛争解決件数をあげている労働組合もある。最近、全国的に個別労働紛争の増加に伴い、同紛争解決が注目されている中、これらの組合の役割が高く評価されている。このような状況の中で、過去半世紀の合同労組運動を当事者である著者が検証する意義はいくら強調しても強調し過ぎることはない。

本書の特徴は、第1に、上記のように、運動の当事者が書いたこと、第2に、合同労組運動の生成経緯と展開について当時総評や合同労組の担当者に対して行った証言の記録を臨場感あふれる形で記したこと、第3に、当事者の合同労組運動をより公平にとらえるために、諸学者の見解を紹介し合同労組運動への理解を深めたこと、第4に、合同労組運動の深層内容だけではなく同運動を通じて社会構造の実態を明らかにし、より望ましい社会像を提起したこと、そして第5に、その社会像を具現化するために行うべき合同労組運動の羅針盤を示しあくまでも社会変革者としての主体性を堅持したことである。

#### 合同労組運動の始まりと著者のかかわり

合同労組は、1955年、各ナショナルセンターの指導と援助によって誕生した。当時最大組織であった総評の場合、同年、次のような三大方針、すなわち、春闘という賃金闘争、最低賃金の法制化闘争、そして膨大な未組織労働者の組織化の闘争・全国一般労働組合結成を決定した。全国一般は、事実上、合同労組運動の担い手であったが、全国一般の結成が総評の三大方針の1つとして位置づけられるほど大役を期待されていた。合同労組の結成は、中小企業の労使関係が前近代的であったことへの対応であったという。「(中小)企業内で自主的に労働組合を組織することが難しく、組織ができて経営者の組合否認と破壊攻撃が激しく、小さな企業別労働組合では生き残ることがまず困難でした。その経験を通じて、個人加盟の合同労組形態を組織化方式の一環として採用することになったのです」。中小企業労使関係の前近代性については、経営者が不当労働行為を行うこと、また、経営者と労働

者との間にある「主従の情誼」が挙げられている。

こうした前近代性の中で、組織拡大・組織化を進めていく組合組織としては合同労組が有効ではあったものの、その有効性を実現するためには熾烈な戦いが必要であった。著者がオルグとして初めて組織化する時、経営者の組合否認・団交拒否等の不当労働行為、暴力団による刃物、のこぎり、丸太棒をかざしての暴行行為にあったが、戦いぬいて合同労組の労働組合法上の保護を手にした、と戦いあつての合同労組の成果を強調している。当時、熾烈な戦いを推し進めたのも、助けの必要な労働現場や生活実態があり、そのため労働運動に身を投じたときのような労働現場を紹介している。東京都葛飾区のある鉛筆工場に勤めていた女子労働者の家庭を訪問したことである。その家庭は、裸電球1個で、狭い6畳と3畳ぐらいの台所に家族6人で生活していた。卓袱台の周りや裸電球の周りには、ゴキブリがいっぱい飛んでいたが、子どもたちはバンバンと手の平で潰しながら食事をしていた風景を目撃した。こうした中小零細・下町工場で勤めている労働者の労働条件を上げたいとの意志を固めて著者は合同労組運動に参加し邁進しつづけたと明かす。絶対的な生活水準は高まってきているが、ワーキングプア、自殺、孤族等といった現代版貧困風景は依然として運動家を求めているといえよう。

#### 合同労組の特徴、役割、そして可能性

1955年スタートした合同労組が、法律面でも、労使関係の面でも確立したのは1960年代の前半であるが、そのためには約10年間の戦いが必要だったという。確立した合同労組はどのような特徴があるのか。第1に、主として零細企業の労働者を、企業から独立した外部にある組合に個人加盟方式で組織する組合であり、特定の従業員資格を必要としない。そのため、組合員が特定の企業で失業しても自ら組合を脱退しない限り組合員資格を失うことはない。第2に、日常生活の面倒がみられる一定の地域ごとに専従オルグを配置して、労働者を結集する組合である。第3に、職種などにこだわらず、地域内の零細企業のすべての労働者を組織化の対象とする組合である。第4に、従業員資格がなくても組合の役員になれるので、役員の資格が非常に開かれている。第5に、労働三権は職場の組

合組織ではなく合同労組の執行機関の統制下にある。そして、第6に、組合費は組合員が直接合同労組に納入する。

合同労組は、中小労連型、混合型、そして個人加盟型の3つのタイプに分けられる。まず、中小労連型は、職場または企業単位で組織された企業別労働組合がそれぞれ自主性をもった支部・分会を名乗り、実質的に労働三権を持っているが、合同労組として寄せ集まったタイプである。混合型は、個人加盟を原則としているが、企業別労働組合も加入するタイプである。そして、個人加盟型は、さまざまな労働者や失業者等が、個人別に加入するタイプである。著者は、個人加盟型を、単一組織形態をとる最も明確な合同労組であるといい、「統一労組」と呼んでいる。そのような組合は、岩手中小労組と東京一般だけであると紹介した。全国一般は、1960年、第6回大会で企業労連方式から個人加盟方式による統一合同労働組合の実現をめざす方針を打ち出した。しかし、それにもかかわらず、日本では、個人加盟方式がほとんど定着しなかったといえよう。中小労連から一般労組か統一労組へという流れを作りたかったが、結局、そうならなかった。そうした中で、企業別組合のもつ企業内意識をいかに払拭するかが合同労組の課題であったという。

合同労組は、多くの不当労働行為に遭遇するため、その救済を求めて労働委員会を活用する。長い間、同委員会の労働者委員であった著者は、救済命令を「理性的認識を生かして読み込むことを第一義に、感性的な認識を使つての読み込みを第二義にして」きた労働委員会の経験を伝えているとともに労使関係の正常化や和解による解決、そして望ましい労使関係のあり方、労働委員会の内実を示している。

合同労組は、どのような役割を果たしてきたのか。著者は、石川吉右衛門のかつての定義を強調する。すなわち、「合同労組は、新しい社会現象、しかも進展流動のはげしい労働運動における新しい現象を定義しようとすることは、そもそも不可能事に属する。定義するということは、「枠をはめる」ことである。合同労組は枠をはめるに最も不適当な社会現象である」。合同労組は、いまやその形も役割も多様であり、定義

すること自体、発足当初新しい現象であった昔と同様、今も困難である。社会の変化とともに合同労組の役割も変わってきているといえよう。変わらぬ役割は、中小・零細企業の労働者の組織化であり、それによりすべての労働者が人間として誇りを持って働き生きることができる社会を実現することだと断言している。それをめざして合同労組は、組織化はもちろんのこと、労働相談（著者が会長となっている東京一般は、1997年インターネット労働相談「お助けねっと」を設置した）、特に1980年代からはパート110番相談活動を行い、現在のパート労働法の制定につながる運動を展開した。また、個別労働紛争の解決を図るだけでなく組合員の生涯生活（結婚、出産、病気、ケガ等）を支える助け合いの共助・互助活動、そして文化活動等による地域づくり運動を行い、労働者が自ら生きていける方法も作り出してきた。

1990年代から雇用形態の多様化や労働力の流動化、そして労働者の意識の変化に伴い、労働者を企業という枠組みだけで組織するのがますます困難な時代となり、新たな合同労組運動の展開を実現していくキーワードは個人加盟であると著者はいう。個人加盟の合同労組の可能性は高いと言えるが、その可能性をどう現実のものとしていくかが大きな課題である。

#### 一読の薦め

評者は、韓国で労働者大闘争が起きた1987年の翌年、大学院に進学した。修士論文のテーマを決めるのは大変難しかったという思いがある。それは、論文として意義を持つためにはそれが社会問題解決に具体的にどう結びつくのかを、自分や同僚、先輩、そして先生に納得させなければならなかったからである。日本に留学して20年が経とうとしているが、日本の社会・労働問題は深刻になるばかりである。日本社会に住んでいるわれわれ一人ひとりがこの社会の成員であり他人によって生かされていることを自覚し、社会にまた他人に目を向けることが求められている。本書は、合同労組運動の実践と苦闘、また合同労組運動家からみた社会の在り方やその変遷を綴ったものであり、われわれ労働研究者や組合幹部、さらには今を生きるすべての人にどのような生き方をすべきであるかという自省を促す覚醒書でもある。ぜひ、一読をお薦

めしたい。

おう・はくすう 労働政策研究・研修機構主任研究員。産業社会学、労使関係論専攻。

竹田 有著

## 『アメリカ労働民衆の世界』

——労働史と都市史の交差するところ

山崎 憲

### 1 はじめに

本書が焦点を当てる時代は19世紀末から20世紀初頭である。しかしながら、現代と共時性のあるいくつかの課題を浮き彫りにしている。労働組合が代表する労働者の範囲はどれだけか、労働組合が政治活動に直接関与することは可能かといった労働運動と社会の接合点に関することから、労働組合はどこまで経営に関与できるのか、ホワイトカラーと熟練・未熟練という職場内の労働者階層の存在が労働組合活動のあり方どのような影響を与えるかといったことがその課題である。

### 2 本書の内容

本書は「第I部 アメリカ的労資関係の形成」と「第II部 アメリカ的居住空間秩序の形成」の二部構成からなる。第I部は労働騎士団を軸とする労働運動の歴史を描き、第II部は熟練、未熟練、専門職という労働現場における階層と移民の関係を都市におけるコミュニティの形成と関連づけている。労働騎士団は1869年にフィラデルフィアで創設されたあらゆる労働者を包括した組織のことで、会員数が100万人まで成長したのち、19世紀末に急速に縮小している。

本書における騎士団は、現実主義的立場から社会変革を目指す理想主義に到るまで多様性を有していたものとして描かれる。この多様性は、資本家から反組合的攻撃を受けた際の「統一性を欠いた脆弱性」となり、騎士団の崩壊へとつながった。これは、騎士団が理想主義に傾斜したために現実的路線を採る職能別組合に



●ミネルヴァ書房  
2010年9月刊  
A5判・400頁・6825円  
(税込)

●たけだ・ゆう  
奈良教育大学教育学部教授

敗北したとするウイコンシン学派の主張に対峙するものである。その根拠として、騎士団の政治参加と騎士団の地方支部が持つ多様性を提示している。

騎士団は1886年秋のニューヨーク市長選挙で、批評家ヘンリー・ジョージを擁立した。騎士団のアプローチは、「共和主義的価値の中で自由よりも経済的平等を強調し、生産者階級論にしたがって労資の根本的対立を否定しつつ」「労働価値説に基づいて富のより平等な分配を要求し、資本家の非民主的権力を抑制」する「労働共和主義」に基づく。一方、ヘンリー・ジョージは「土地の独占と投機」を阻止することで資本家に高利益、労働者に高賃金をもたらすと訴えた(単一税論)。「労働共和主義」とヘンリー・ジョージの主張にはずれがあったが、「貧富の差の拡大、低賃金、恐慌、生活の自立性の喪失」に対抗するという点で一致した。民主党と共和党に続く第三極として立ち上げた独立労働党は、騎士団、単一税論支持者、未熟練労働者、職能別労働組合、アイルランド系カトリック教会、社会主義者、小規模事業主などからなる多様性を有していた。選挙は民主党候補の勝利とヘンリー・ジョージの敗北で終わった。それと同時に、独立労働党の多様性は姿を消していく。単一税論と労働共和主義の不一致が拡大し、もっとも革新的な社会主義者が排除される一方、騎士団内部では職能別組合が

分離していくのである。

このような多様性は独立労働党の創設という特別な時点のみに生まれたわけではない。騎士団の地方支部は組織構成が多様であり、中央から比較的大きな自主性を有していた。たとえば、マサチューセッツ州ボストンを中心に組織された労働騎士団第30地区会議(DA30)は、職能別会議と「二つ以上の職種からなる混合会議」が併存し、職能別会議が多数派を構成していた。ウイスコンシン学派の主張に従えば、職能別会議が多数派を占めるDA30は、熟練工としての交渉力を利用して経済的利益の追求に向かうはずである。しかし、DA30はその道を選択せずに、「協同組合制度」樹立を目指し、「労働共和主義」の担い手となった。「協同組合制度」は、労働者自らが資本家に代わって「富を生産し、分配する手段をコントロールする」ものである。このような事例はDA30以外の支部にも存在する。騎士団の多様性は独立労働党創設という特別の場面だけでなく、地方支部のなかにもあり、職能別組合は必ずしも経済的利益の追求に向かわ

なかったのである。つまり、職能別組合と混合会議との間に組織を崩壊に導くような決定的な対立がなかったと言えよう。

それでは、なぜ騎士団は崩壊したのか。

著者は資本家の反組合的な攻撃を理由にあげる。騎士団が内包した多様性は資本家の攻撃の前に組織として統一を欠くという脆弱性となった。この点に関し、米国の資本家の反組合的攻撃がヨーロッパと比べてはるかに強烈だったと説明する。これにより騎士団は崩壊し、その後を受ける形で職能別組合が熟練工としての交渉力を利用して経済的利益を追求するビジネス・ユニオニズムに見出した。

ビジネス・ユニオニズム移行後は、経営権に関与して生産管理を行うことが労働組合にとって最良の策であるとする主張が展開される。19世紀末から20世紀初頭の「Hart, Schaffner and Marx (HSM)」社は科学的管理法を導入した。その際に、同社を組織する合同衣服労働組合は科学的管理法の運用管理を一手に引き受けて「経営の不可欠の同盟者」となった。同様に、

「アメリカ型チーム生産方式」は日本のリーン生産方式などを参考として1980年代以降に導入された。労働組合はその導入と運用に積極的に関与することで「資本主義社会におけるデモクラシー」の達成に近づいたとする。

続いて第Ⅱ部では、都市におけるコミュニティーの形成、移民の時期と未熟練、熟練、専門職へと向かう階層の上昇、そして都市の拡大が描かれる。都市には、イギリス、ドイツ、オランダ、アイルランド、東欧といった様々な民族が居住する。米国に移民した時期が古ければ熟練工や専門職へと階層が上昇し、新しければ未熟練工に留まる。未熟練工は通勤費用が大きな負担になるといった経済的理由から職場近くに住居を構えることが多い。したがって、未熟練工は同一民族によるコミュニティーを形成して集住する傾向が強くなる。階層が上昇して経済的にゆとりができると住環境の良い場所へ転居していく。その場合、必ずしも同一民族で同じ場所に転居するわけではない。そのため、集住が薄まって結束が弱くなっていく。そして、新しい民族が移住してコミュニティーを再び形成するというサイクルが繰り返される。しかし、アフリカ系はこれらの民族とは異なる様相を示す。差別という社会からの排除を受けるため、仕事が固定化しない。その結果、コミュニティーは職場と無関係に形成されるのである。資本家が労働組合に対抗するためのピケ破り要員として利用されることがあっても階層が上昇することはない。そのため、コミュニティーは変動せず同一地域に固定化する傾向が強い。

これらの都市の様相は、コミュニティー間の利害対立とともに、労働者という立場においては「対抗的労働者階級文化」を形成し、労働者階層間の対抗的関係の下地となる。

### 3 本書の意義と論点

現在、労働組合は組織率の著しい低下により社会的影響力が低下してきている。また、産業構造が脱工業化、サービス産業化へ向かう中で、新しい組合員を獲得する動きは進んでいない。すなわち労働組合が代表しない労働者の数は増え続けているのである。その一方で、ビジネス・ユニオンズムに依拠する労働組合は

「アメリカ型チーム生産方式」に積極的に関与するようになってきている。

この点を踏まえていくつかの論点を提示したい。

第一に、労働組合による経営権関与と生産管理がもたらす「資本主義社会におけるデモクラシー」とは何かという点である。合同衣服労働組合は生産調整に対応して自ら組合員を解雇し、科学的管理法導入に抵抗する組合幹部を排除した。また、「アメリカ型チーム生産方式」では、労働者が経営の当事者となることで労働者と対立するリスクが提示されている。「デモクラシー」とこのような労働組合の行動にどのような合理性を見出せばよいだろうか。

第二に、労働組合による経営権関与と労使関係の分権化の進展の問題である。労働組合による経営権関与が「資本主義におけるデモクラシー」を目的とするものであるとしても、労働組合が個別企業に対する経営協力を深めれば深めるほど、労使関係は個別企業に分権化していく。その結果、企業横断的に労働者の権利擁護を行う立場から離れていくことにならないだろうか。

第三は、ウィスコンシン学派批判についてである。著者は騎士団崩壊に関する解釈に異を唱えている。それに加え、ウィスコンシン学派がビジネス・ユニオンズ擁護、もしくは「資本家と妥協し協調する」労働組合幹部と「ラディカルなランク・アンド・ファイル」の対立としてとらえるというどちらも「狭い組合史と単純な労働史」であるとする。しかしながら、著者が「保守的・経済主義的ビジネス・ユニオンズ」と批判する「ニューディール労資関係」は、「基幹産業の労使関係に一応の秩序と安定を与えることで戦後アメリカ経済の発展を支え」たことは事実であろう。また、これは、コモンズら制度学派に続く新制度学派ダンロップらが団体交渉を軸に政府、使用者、労働者という三者の利害調整によって社会構造を説明した労使関係論 (Industrial Relations System) の枠組みそのものではなからうか。「アメリカ型チーム生産方式」の導入に労働組合が協力する構図はこの枠組みの延長線上にある。その場合、「資本主義におけるデモクラシー」とどのような妥当性があるだろうか。

しかしながら、本書の持つ意義はこれらの論点とは

別のところにある。それは、19世紀末から20世紀初頭の騎士団が有していたような多様性を、「労働組合史でも労働運動史」でもなく「労働者階級の社会史」とみるところである。

ウィスコンシン学派が示した利害調整は、労働組合がほとんどの労働者の利益を代弁している限りにおいて合理性を有する。しかし、現代は、労働組合による労働者の代表性について疑問が提示される状況がみられるようになった。最低賃金水準がそれ以下で働く労働者がリビング・ウェッジを求める運動と労働組合の利害が必ずしも一致しない。また、経営権に関する方向を選択した労働組合と低賃金労働者を組織する労働組合の利害も必ずしも一致しない。さらに、1990

年代以降に急増した移民労働者を社会が排斥するという事態もみられる。この状況で、本書により提示された騎士団の多様性や職場における階層を都市におけるコミュニティの「対抗的労働者階級文化」がもたらす利害衝突とつなげる分析視覚は現代の諸問題を考えるにあたり有用であろう。多量の文献と騎士団に関する原資料とを紡ぎあわせた労作である本書は、まさに現代にこそ読まれる価値がある。

やまざき・けん 労働政策研究・研修機構国際研究部。博士（経営学）労使関係。