

# 書評

## BOOK REVIEWS

禿 あや美 著 (岩田正美・遠藤公嗣・大沢真理・武川正吾・野村正實 監修)

### 『雇用形態間格差の制度分析』

——ジェンダー視点からの分業と秩序の形成史

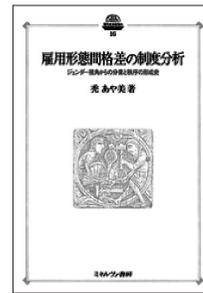
中村 艶子

『雇用形態間格差の制度分析——ジェンダー視点からの分業と秩序の形成史』は、社会政策や労働分野で定評のあるミネルヴァ書房から上梓された。著者は、雇用形態間格差、同一価値労働同一賃金原則、非正規労働分野の制度・政策等の研究で知られている。学部時代に労働研究で名高い熊沢誠氏に薫陶を受け、以来、今日に至るまで、本書の監修に記されたような錚々たる研究者の流れを汲みながら広範囲な研究活動の研究成果を本書に結実させた。

本書では、日本のパートタイム労働市場研究における分業と秩序が精緻に考察されている。著者は、1950年代以降、企業内で序列と秩序がどのように構築され、どのように維持され、いかに変容したか、その人事・処遇制度面を日本の労働研究におけるジェンダー視点の不在を補完する形で分析している。

本書の構成は、序章、第Ⅰ部「電気機械器具製造業におけるパートタイム労働者の分業と処遇制度の変化」第1～3章、第Ⅱ部「小売業におけるパート労働者の分業と処遇制度の変化」第4～5章、第Ⅲ部「職務分析・職務評価調査を用いた小売業の人事・処遇制度の分析」第6～9章と終章からなる。

第Ⅰ部「電気機械器具製造業におけるパートタイム労働者の分業と処遇制度の変化」では、パートタイム労働者の活用と処遇に焦点を当て、活用の初期段階で定着したパートタイム労働者の位置づけの特徴が叙述されている。



●ミネルヴァ書房  
2022年3月刊  
A5判・344頁  
定価7700円(本体7000円)

●かむろ・あやみ  
メント学部教授。  
跡見学園女子大学マネジ

第Ⅱ部「小売業におけるパート労働者の分業と処遇制度の変化」では、CO1社におけるパートタイム労働者の人事・処遇制度と労使関係とダイエーにおける人事・処遇制度の変化のケーススタディにより、分業の変化に見合わないパートタイム労働者の序列の維持に光が当てられている。

そして、第Ⅲ部「職務分析・職務評価調査を用いた小売業の人事・処遇制度の分析」では、3社のケースによって、職務評価調査、年齢給制度、役割給制度、職能給制度について丹念な分析が行われている。そこでの主張は、職務の序列に応じた役職と賃金の序列である。

本書で取り上げられた電気機械器具製造業や小売業労使関係のケーススタディでは、パートタイム労働者の変遷が明瞭に綴られている。電気産業EL社のケースでは1960年代半ばから雇用されるようになったパートタイム労働者が本工化した臨時工に替わり、1970年代には「定時社員制度」が顕在化し、その数は臨時工を上回り定着していった。

1980年代にはパート労働者の戦力化が本格化した。1980年代前半には、パートタイム労働者の「活用」は製造業から小売・サービス業へと移行し、その後1990年代にはその数は減少傾向を示し、EL社では非正社員全体の職務拡大は生じなかったが、激動の時代を迎えた地域生協のCO1社の店舗では職務拡大が生じた。

パートタイム労働者たちは、企業の成長政策と合理化の中で生まれた制度の中で、人件費節約のために低賃金雇用者として組み込まれた。オイルショックや貿易摩擦等の時期には雇用状況を大きく左右され、景気変動や業務繁忙時対応の「調整弁」として「活用」された。

それは主としてパートタイム労働者を既婚女性と想定した制度化によるものであった。フルタイム労働者である「正社員」とパートタイム労働者を中心とした「非正社員」<sup>1)</sup>の明確な序列は、ジェンダー雇用の問題を副次的に生じながら高度経済成長とともに形成されていった。その発生メカニズムは「男性稼ぎ主」型の生活保障システムに根付いた日本型雇用システムであった。

読み進めていくうちに、パートタイム労働者たちのリアルな声の叙述を求めたくなる。戦後確立されていった雇用制度の中で「活用」という名のもとに搾取されたパートタイム労働者の実情と、制度の中に埋もれてしまった彼女（彼）たちの「働哭や叫び」——。雇用形態間格差の中でパートタイム労働者たちの発した叫びは、いかなるものだったのだろうか。

背景に潜み埋め込められてしまった非正規労働者たちの叫びを聞きたい。そのような強い欲求が引き起こされる。それは、かつて熊沢誠が数々の労作の中で描いた「恵まれない」労働階層の女性たちが、また竹中恵美子をはじめとする研究者たちが女性労働を家父長制度の中で追及した真実の声に類するものであろう。しかし、本書の示す分業と秩序の形成史の中では、どのように木霊していたのだろうか。そしてこの雇用形態間格差問題はどのように木霊し続けているといえるのか。

本書は雇用形態を丁寧に分析した制度分析である。現場の声がどのようなものであったかは叙述されずとも想像に難くないだろう、と言われてしまえば、それまでである。しかし、パートタイム労働者を中心とした非正規労働者たちは、制度という枠組みの中で構築された序列により搾取され、——それは、組合運動や賃金を巡る闘争での実態からすれば搾取ととらえられて然りであるが——、その雇用環境・条件下で、我々が想像できる範疇を越えた不安や怒りの叫びを発したことだろう。

ジェンダー視角からの分業と秩序の形成史の中で、パートタイム労働者たちと正社員との職務範囲と雇用保障をめぐる緊張関係をとらえつつ、——そして著者自身がこのような格差に対する内なる怒りや悲しさを感じながらも——、その考察は一貫して、静かなる精緻な制度分析によって展開していく。

著者の叙述と分析が緻密であればあるほど、「低賃金でもまじめに働く」人々がまじめに働けば働くほど、そのように制度に組み込まれてしまった生の声、叫び、そして働哭が木霊するリアルな在り様を求めてしまう。

しかしながら、そのような渴望が喚起されるのも、結局はこの労作がなせる業なのだ、と言わざるを得ない。

著者は、階層的組織内での序列を職務分担に焦点を当てて、いかに労働者に受容され、秩序づけられたかを論じる。ここでの序列とは正社員と非正社員の異なる制度内での処遇である。本研究では、正社員とパートタイム労働者の職務内容やレベルを吟味するために、小売業3社のケースについて得点要素法を用いた職務評価調査分析が行われている。この手法は本研究の重要な礎であり、独創的な特徴として特記すべきものである。

職務と賃金の序列をめぐる企業内の「公平観」を、職務の負担、知識・技能、責任、労働環境のカテゴリーで算出し、「職務価値」を評価して比較を可能にしている。その分析結果として著者は、「小売・流通業においては、役職が職務の価値を示す代理指標として適用しうるのではないかと述べている。そして、それにとまなう非役職の賃金と職務評価点の乖離、初任給設定、そして労働密度などの「働き方」の課題を挙げて、「企業内の公平性の基準をパート・アルバイト労働者にも拡張させて適用させること」を提言している。

本書のフルタイム正社員とパートタイム労働者の人事制度をめぐる労使交渉の分析と職務評価調査による小売・流通業の分析はまさに秀逸である。労組のスタンスについてもその内容が丹念に記録されている。職域拡大を勧めた経営側とそれを受諾した労組の論理の分析によって、職域拡大のもたらした帰結が見事に明らかにされている。

フルタイムは長時間労働や転勤などの働き方を甘受し、パートタイムは、低賃金と成長格差に乏しい働き方を前提とされた。著者は、報酬・待遇・働き方は、ジェンダーや雇用形態にかかわらず、職務基準によって制度化される必要があるという視点から「職務とは何か」に焦点を置いた人事労務管理制度を提唱している。

終章の「分業に基づく秩序の形成」において、著者は「人基準や職場基準といった概念で正社員と非正社員の処遇のあり方を説明することには慎重になる必要がある」と説き、「職務を分析の軸に据えること」を主張している。また、社会政策の枠組みでの現在の「生活保障給」を問い直し、「働く人々の意欲やワークライフバランスを毀損している事態を省察する」重要点についても言及し、今後の方向性を示唆している。

本書により、職務区分の明確化という課題が浮き彫りにされた。1990年代からの「失われた30年」ともいわれる日本経済を改善し成長していくには、人的資源管理の見直しが不可欠である。見直しによる人事制度構築の中では職務評価、労使関係は何よりも重要であり、人事・処遇制度において大きな改革が課題となっている。

著者も記しているように、2000年以降、成果主義の導入が進み、長期的に安定的な見通しを立てることは困難を極めてきた。そして、正社員と非正社員の報

酬のあり方に集約された格差の深化は、正当化できない「行き詰った構造」を呈しており、日本の二重労働市場論の検討が必要となっている。

著者のいう「表裏一体の問題」である正社員と非正社員の処遇格差は深刻で、これら二重の行き詰まりが「働き方の多様化を阻み、ワークライフバランスの実現を困難」にしている。そこで主張されているように、性別役割分業を固定化するような制度運用の継続はもはや不可能である。

そのような状況下で本書が呈する制度分析とその効果は、改革に向けて大きな転換をもたらす動力となるだろう。ジェンダー視角からの分業と秩序の形成史である本書は、これからの世代の人々にとっては雇用形態の変遷を知る宝庫であり、人事評価や労使関係に従事する者にとっては、新たな人事・処遇を考える布石となる。今後の働き方を定義する上で欠かすことのできない必読の一冊である。

- 1) 一般によく用いられる「正社員」と「非正社員」という呼称については、その言葉にある「正」「非」が包含する意味の適切性について議論があるが、ここでは本書で用いられている呼称をそのまま用いる。

なかむら・つやこ 同志社大学グローバル・コミュニケーション学部教授。アメリカ研究専攻。

堀川 祐里 著

## 『戦時期日本の働く女たち』

——ジェンダー平等な労働環境を目指して

榎 一江

今でこそ、子育てしながら働く女など珍しくもないが、結婚し、子供ができたなら仕事をやめるのが当然という風潮はつい最近まで根強く残っていた。評者は、近所の「ママ友」に「かわいそう」と言われたことがある。大学で研究を続けていた評者は、高学歴ゆえにやめられないから「かわいそう」ということになるら



●ほりかわ・ゆうり  
新潟国際情報大学国際  
学部国際文化学科講師。

●見洋書房  
2022年2月刊  
A5判・244頁  
定価4950円(本体4500円)

しい。大学教員の夫は、妻が働いていることを知った学生に「先生の稼ぎってそんなに悪いんですか」と驚かれたという。妻が働くのは、夫の稼ぎが足りないからだという意識もまた根強い。それは、「女性活躍」が推奨され、既婚女性の多くが働いている現在においてもそうなのである。「働く女」に対する「偏見」が根強く残る日本で、「ジェンダー平等な労働環境」はどのように達成できるのか、本書は「戦時期日本の働く女たち」にその答えを求めた。

本書は、「女性が労働と生殖における両面で活躍を求められた戦時期日本における、階層や既婚・未婚の別などによる女性労働者自身の属性の違いと、そこから生じる女性たちの労働動員に対する態度の多様性について明らかにするもの」(iii頁)である。以下、簡単に内容を紹介しよう。

序章「戦時期日本の働く女たちに関する研究のこれまでとこれから」は、先行研究の整理を行う。具体的には、「女子労務管理に関する研究」「妊娠、出産、育児期の女性労働者に関する研究」「母子保護法に関する研究」「産業報国会の女性指導者に関する研究」「生理休暇に関する研究」について概観し、本書の意義を明確化する。そして、本書が明らかにすべき課題を3つあげる。具体的には、①「階層や既婚・未婚の別などによる女性労働者自身の属性の違いと、そこから生じる女性たちの労働動員に対する態度の多様性」、②「この女性たちを労働動員するにあたって政府によって講じられたさまざまな方策とそれに対応した使用者の労務管理」、③「女性労働者の属性の違いに着目した研究者や女性指導者が戦時期の女性の労働動員に対していかなる活動を続け、どのような主張を行ったのか」である。

第1章「1920年代から1930年代の女性の就業状態——労働運動の指導者と研究者の視点から見た働く女たち」は、戦時期に至るまでの状況を確認する。まず、国勢調査から女性の就業状態を確認し、労働運動指導者としての赤松常子の問題意識と労働科学研究所を中心とする女性労働研究の進展を概観する。

第2章「未婚女性の労働動員のための『戦時女子労務管理研究』——労働科学研究所の古沢嘉夫の視点から」は、「戦時期に未婚女性を女子挺身隊として労働動員することを契機としておこなわれるようになった

女子労務管理についての諸研究」を「戦時女子労務管理研究」と名付け、特に古沢嘉夫『婦人労務者保護』(1943年、東洋書館)に注目する。この分野でよく知られる桐原葆見と異なり、産婦人科医としての古沢が社会階層と労働環境の両方に配慮し、既婚女性労働者保護の視点を有していたことが明らかにされる。

第3章「既婚女性労働者の困難——妊娠、出産、育児期の女性たち」は、子供を抱えながら働く女性に焦点を当てる。ここでの「既婚女性」とは、1940年『国勢調査』の定義を参考に、「届け出の如何にかかわらず調査時の実際の状態がパートナーをもつ状態にあったもの(内縁関係も含む)、またはパートナーと離別したもの」とする。政府は、既婚女性には人口増大の任を、未婚女性には労働を課したが、実際にはその両方を担う女性たちがいた。働く母親たちが直面した課題に対し、母子保護法の制定と運用、保育環境について概観し、彼女らに対する十分な政策的配慮がなかったことを明らかにする。

第4章「女性たちの労働動員に対する態度の多様性と政府の対応策」は、労働動員の実際に迫る。一般女子工員と「勤労報国隊」や「女子挺身隊」との間に生じた格差については解消が図られたのに対し、男性との間に生じた格差、とりわけ「男女同一労働同一賃金」については議論が深まらず、「生活給」や家族手当の普及により格差が助長された。そして、1944年8月に一般女子工員の「現員徴用」が実施されるに至る過程に注目する。

第5章「赤松常子の主張と産業報国会の取り組みとの齟齬——既婚女性の労働環境をめぐる」は、労働運動から産業報国会の指導者となった赤松の主張に着目する。そして、「赤松が未婚女性を労働動員しようと主張したのは、労働と同時に子育てもおこなう既婚女性が従事させられている『辛い仕事、疲れる仕事』を未婚女性労働者に代替させることで、既婚女性の労働環境を改善しようという意図があったのでは」(153頁)ないかとの仮説を立て、戦争協力が女性解放につながると考えて女性の動員を主張した女性知識人たちの違いを主張し、労働環境の改善を主張し続けた赤松らの再評価を促す。

第6章「戦時体制が残した女性労働者の健康への視点——生理休暇の現代的意義」は、敗戦後、労働基準

法に明記された「生理休暇」の制定過程に焦点を当てる。近年、生理休暇に関する研究は多いが、ここでは、いったん削除された「生理休暇」が赤松の強い主張により復活したことが主張され、「戦時期における労働科学研究所の『戦時女子労務管理研究』、また、赤松や谷野〔せつ〕らの産業報国会での活動は、戦後になって、生理休暇という形で実を結ぶことになった」（177頁）と結論付けた。

終章「戦時期日本を生き抜いた働く女たち」は、各章を振り返り、最初にあげた3つの課題にこたえる。戦時期には、①労務動員の対象ではないにもかかわらず稼得労働を行う女性が存在した一方で、対象であるにもかかわらず応じない女性も存在したこと、②政府は未婚女性の労務動員に注力し、使用者はその政策にしたがって労務管理を行ったが、働く既婚女性には稼得労働と世代の再生産の二重の期待がかけられていたこと、③研究者や指導者たちは稼得労働と世代の再生産の両立を行う既婚女性の労働環境の問題点を指摘したが、労働環境への配慮は不十分なままであったこと、以上が本書によって明らかにされたという。こうした戦時期の女性労働を通して、「現代日本を生き抜く働く女性」へのメッセージで本書は締めくくられている。

注目すべきは、12頁に及ぶ「あとがき」である。著者の経験に根差した問題意識と研究の経過がよくわかり、院生時代から著者を知り、陰ながら応援してきただけでなく博士論文の外部審査を担当した身としては、その成長過程に感動すら覚えた。もっとも評者としては、博士論文の刊行を喜んでばかりではいけないので、気になる点を上げて今後の発展を期待したい。

まず、全体に繰り返しが多く、叙述が冗長である。先行研究についても、多くの研究に言及してはいるが、今一つ消化しきれていないように見えるのが残念である。また、第2章で古沢の研究内容が政府の工場への指導方針に取り入れられたという指摘（62頁）や第5章を踏まえ、赤松の問題意識の重点が戦時期に未婚女性労働者から既婚女性労働者へと移行していったという見解（189頁）については、根拠が弱いと感じた。いずれも重要な論点だけにもう少し説得的な証拠が欲しいところである。加えて、著者のジェンダー

平等に向けた熱い想いには共感するが、女性労働の実態に踏み込む歴史研究としては不十分であると言わざるを得ない。とりわけ、戦時期の軍需産業の内実については若干の誤解があるように思われた。本書では、軍需産業としてそれまで女子を採用していなかった重工業を想定しているが、戦時期には「不要不急」の産業は軍需産業化することで経営を存続させたため、戦前期から多くの女性を雇用し続けた繊維産業もまた軍需産業化した。例えば製糸経営であれば、軍需品としてのパラシュート用太糸生産を行い、そこに「女子挺身隊」からも動員された。また、機械工業や航空機産業へ展開する企業も多く、従来から同一企業で働く女性の「現員徴用」が可能になるのもそのためではないだろうか。こうした女性労働の実態を踏まえ、戦時期の経験がもたらした影響を正しく理解する必要があるだろう。

とはいえ、資料の乏しい戦時期の女性労働について、労働科学研究所の研究や赤松常子ら労働運動家の言説を通して明らかにしようと試み、既婚女性の労働に注目した意義は大きい。著者の意図とは異なるかもしれないが、賃金や働き方をめぐって女性労働のあり方が議論された戦時期の経験が、女性労働の歴史に与えた影響の大きさも再確認することができた。以前評者は、個別の産業史を超えたより広い視野で、近代日本の女性労働の歴史的展開を描きなおす段階に来ているのではないかと指摘したことがある。本書の成果を踏まえ、その射程を戦時期まで伸ばすことができそうだと確信した。

近年、女性労働の歴史を扱った研究は大いに進展を見せている。そこでは、マルクス経済学や労働運動による戦前期の女性工場労働者に対する「女工哀史」的とでもいうべき見方は、相対化されている。ジャネット・ハンター（『日本の工業化と女性労働』）やサンドラ・シャール（『「女工哀史」を再考する』）といった海外の研究者のみならず、最近では阿部武司（『日本綿業史』）が文学作品としての『女工哀史』と現実の綿業経営との違いに言及しており、日本の経済史・経営史研究においても単純な「女工哀史」を描くものはない。当時の赤松が、生活のために労働を余儀なくされた女性たちに寄り添って政策形成を促し、「生理休暇」の制定に尽力したことは理解できるが、敗戦後興

隆した労働運動が女性を「特殊な労働」に位置付けてきたこともまた事実である。そろそろ我々は「生理休暇」の廃止を視野に入れなければならない。そのためにも、多くの女性たちが働いていたことを前提に女性労働の歴史を描きなおさなければならないと思うので

ある。

えのき・かずえ 法政大学大原社会問題研究所教授。日本経済史専攻。

## 石田 光男・上田 眞士 編著 『パナソニックのグローバル経営』

——仕事と報酬のガバナンス

白木 三秀

本書は、著者らが2011年6月から2017年12月まで実に足かけ7年にわたり、パナソニックの本社・アジアの販売拠点、2事業部ならびにその在アジアの開発・製造拠点等に対して計70回を超えるヒアリングを行った質量ともに膨大な研究結果に基づいている。本研究は、研究代表者である石田光男氏の「雇用関係」研究の集大成と見ることもできる。

ただし、本書の目的は、通常の研究が行うような、パナソニックのグローバル経営が抱える課題を分析することには置かれていない。そうではなくて、本書は、パナソニックという日本の代表的企業における「事業経営の実情を体系的に記述する」、あるいは、グローバルな組織内に埋め込まれた利害関係、対立関係をどのように調整し、協力関係を生み出すのかという組織内取引関係のブラック・ボックスに光を当てることに課題を設定している。それは、「組織論もしくは多国籍企業論に、経営過程の体系的記述に欠けたところがあった」(p. 19)という強い問題意識に裏打ちされている。

すなわち、本書が執拗に追及する経営過程・経営管理は、「制度的取り決め」であり、「ガバナンスの制度」であって、それは「当事者を対象とする詳細な事例研究」を通じてしか明らかにならないのである。もちろん、組織であるため、そこには指揮命令関係があ



●ミネルヴァ書房  
2022年1月刊  
A5判・642頁  
定価9350円(本体8500円)

●いしだ・みつお  
●うへだ・まさし  
同志社大学名誉教授。  
同志社大学社会学部教授。

り、その基礎には雇用関係が存在する。この「実体的基礎である雇用関係のガバナンスに即して、(労働支出の)『統制』のガバナンスを『仕事のガバナンス』とし、(報酬という)『誘因』のガバナンスを『報酬のガバナンス』として経営過程を記述する」(p. 48)。

では、経営過程における「仕事のガバナンス」とは具体的に何だろうか。まず、「経営過程という日常的事実」の模写としての「コミュニケーションの記号」は、PDCAという簡潔な標語に置き換えられている。このため、企業組織の経営過程の模写であるPDCAの機能と構造を検討することにより、①P(事業計画の目標値)が組織階層の中のどこまでの下位層にまで浸透しているかを見定める「縦のガバナンス機構」、ならびに、②開発・製造・販売の連続的かつ循環的接合を通じて収益を実現するべく、開発・製造・販売の各組織のPの連結様式を見定める「横のガバナンス機構」が明らかとなり、その結果として、縦と横のガバナンス機構が明らかになる。

要するに、「仕事のガバナンス」における「縦のガバナンス」はPDCAの階層組織における深さの識別

を行うことにより明らかになり、他方、「横のガバナンス」は、PDCAの横の連結（取引、協力、能力移転）と調整を識別することにより明らかとなる。他方、「報酬のガバナンス」は、「仕事のガバナンス」との適合性、および現地環境への適応度合いを検討することにより明らかとなるが、実際には「賃金表」に基づきその実態を記述することになる。

本書のこれらの視点を第1部第1章の「課題と方法」で説明した後は、第2部（第2章～第5章）の「仕事のガバナンス」の記述、第3部（第6章～第9章）の「報酬のガバナンス」の記述が続き、最後の終章がこれらの記述から得られた知見をまとめている。

第2章は、パナソニックの家電分社AVC社（当時）の事例をもとに、「仕事のガバナンス」における開発・生産・販売各部門内部の「縦のガバナンス」と開発・生産・販売各部門間の「横のガバナンス」を検討している。ここで、縦と横のガバナンスの中核的制度が事業計画であることが明らかとなる。同時に、「市場変動への日常的対応を通じた収支目標の達成」（p. 76）が「適応のガバナンス」として示され、また、製品別BUにおける原価低減のための諸会議と品質ロス低減を目標とする品質管理の会議が「改善のガバナンス」として示される。

第3章は、開発部門の「縦のガバナンス」を明らかにすべく、TV事業部本部の設計開発部門、AVC社の購買部門、それにマレーシアに所在するTV製造子会社の設計開発部門のガバナンスが詳述される。「製品の設計開発段階における原価の作り込み（原価企画）という重要な役割」（p. 123）が示される。原価の作り込みはまた、設計開発部門を主軸としながらも、商品企画部門や部品購買部門も深く関与するものであり、部門横断的な課題の遂行方式である「合わせ技」も用いられることが記述される。

第4章は、海外生産部門の「能率管理」と「品質管理」を詳細に検討することにより「縦のガバナンス」を明らかにしている。調査対象は、マレーシアの上記のTV製造子会社、ならびにセキュリティシステム事業部傘下の中国・蘇州の監視カメラ製造子会社である。ここで明らかにされるのは、両社とも、「能率管理」にとって重要な会議体である「現場ミーティング」に現場監督者であるフォアマン（班長）が含まれ

ていないということであり、「現場ミーティング」の定常的で能動的な構成員は係長層以上となっていたことである。「品質管理」においても同様であった。こうして、海外生産部門においては、「PDCAの機構の縦のリーチの最前線はあくまで係長止まり」（p. 242）であり、現場監督者であるフォアマンは「生産計画通りの所定の生産量の達成や定常業務の遂行確保に日々注力」（p. 243）することだけが期待されているということが分かる。

第5章は、販売部門の縦と横のガバナンスを見るために、アジア太平洋広域販売とインドネシアの国別販売社が対象となる。「横のガバナンス」においては市場の影響が大きく、日常の市場変動への「適応」が重要となる「横のガバナンス」が大きな意味を持つことが示されるが、同時に、市場拡大のために「改善」（革新的適応）を行う「縦のガバナンス」も有意味であることが示される。ガバナンス上、販売の置かれた複雑な状況（事業部との関連、地域統括会社との関係、内部における機能間の関係）が示される。すなわち、「販売会社の事業計画は、地域軸の経営プロセスと事業軸の経営プロセス、それぞれ独自の業績目標を持つ両軸からの要請の均衡の縮図を凝縮的に表現するものとならざるをえなかった」（p. 272）。

第3部の「報酬のガバナンス」においては、パナソニックの人事改革や現地法人各社の賃金制度をもとに、「仕事のガバナンス」との適合性、および現地環境への適応度合いを検討している。

第6章は、パナソニックの人事改革の動向を記述している。ここでは、社員等級が職能資格等級から「仕事・役割等級」へと改革され、それは「管理職層の全職位の定量的把握に踏み込むものであり、戦後の人事制度史における重大な画期をなす改革」（p. 380）と位置付けられている。これを通じて、「仕事基準の、職務分析、職務評価、職務給という硬直性を排除して、組織業績達成のための『役割』の相違とその達成度に応じた処遇体系を求めることになる」（p. 410）。

第7章は、パナソニックグループの人事制度のグローバル標準化を記述している。グローバルな人事異動において、「日本人のように雇用保障との暗黙の取引関係から会社主導の配置・異動を受け入れる雇用慣行は、外国人材には必ずしも容易に適用できない」（p.

444) という制約の中での取り組みがコーポレート・レベル、事業部レベルで記述されている。

第8章は、中国の地域統括会社、ならびにインドネシアの国別販社が対象となり、海外販売拠点の賃金制度が検討される。中国では、「職種別世間相場を反映した賃金水準の設定」(p. 460) が求められ、インドネシアでは、「組合員層は『勤続年数と(積み上げられた)賃金水準』が決定的であり、経営層ではポジションのハイポイントが決定的であるという階層格差が顕著である」(p. 485)。

第9章は、マレーシアのTV製造子会社、インドネシアの複品製造子会社、それに中国の監視カメラ製造子会社が対象となり、海外生産拠点の賃金制度が検討される。報酬ガバナンスの特徴が仕事ガバナンスの補強的役割にあるという点からみると、マレーシアのTV製造子会社とインドネシアの複品製造子会社における管理職層におけるKPI評価による昇給積み上げと労働者層における人事考課なき昇給積み上げが併存するのは、労働アーキテクチャにおいて階層による差があるためと説明できる。

さて、終章は結論部分に当たる。各章の要約・再整理部分を除けば、よりクリアになった点は、①「少なくとも戦後の日本の経営の神髄は、『PDCAの運営』を中核とする仕事のガバナンスに他ならないという簡明な事実」であり、それは「その渦中にある当事者にとっては、『空気のように当たり前のこと』」(p. 596) という点、②「グローバル人的資源管理の制度設計についても、有能社員の人事制度を、『特急組』として経営職全体の等級制度から特別に分離して構築するのではなく、処遇決定基準からいったん切り離して、人材開発システムとして上乘させた制度にしたのは、社員の統合的な管理が『PDCAの運営』によって死活的に重要であるという認識に基づいた結果」(p. 597) とみられる点、の2点であろう。

以上が、仕事と報酬のガバナンスからみたパナソニックのグローバル経営を、大部で詳細に活写し記述した本書のささやかな紹介である。本書の内容はきわめて豊富で、著者らはパナソニックという日本の代表

的企業からこれだけの情報提供とインタビューの機会を受けたというのは驚嘆すべきことである。その上でこのような成果として結実したのは、パナソニックの協力を除けば、やはり優れた手練の書き手に人を得たことによるであろう。

本書は、研究者にこそ、読んでもらいたい。特に私のように、簡単な数字を用いて、「『逸話的証拠』の羅列を調査者の思い描いた論理でつなぎ合わせて、その場限りの記述」(p. 5) を行っている人はその筆頭になるであろう。実務経験の乏しい、あるいは実務経験が皆無の研究者が、本書を通じて、実際の実務の正確な記述を読む価値は研究内容の向上に大きな意味を持つであろう。

ただし本書にも、小さいとはいえ、無いものねだりがないわけではない。

第1に、本書の事例は日本とアジアに限定されている。本書の中で「モデル日本」と対極をなすとされる「モデル(欧)米」に所在するパナソニックのグローバル経営は、本書で書かれたアジアにおける状況と異なるものかどうか、気になる点である。

第2に、報酬のガバナンスを見るに際し、賃金制度・賃金表を丹念に見るだけで、仕事のガバナンスへの整合性がすべて見通せるものだろうか。ハイ・ポテンシャルな人材に対し、将来のキャリアの可能性を示すことなどは賃金表には表れてこない。このため、キャリア展望や仕事のやりがい、教育訓練機会などの非金銭的報酬の在り方も仕事のガバナンスと強い関連を持つのではないだろうかという疑問が湧く。

いずれにせよ、本書を読むことから、日本経済の低成長がこれからも続き、日本経済の相対的低下が続く場合の海外オペレーションの位置づけの変化をどう見るか、企業の人事権(例えば国内外の転勤など)が昨今のコロナ禍により一層制約されてきていることを考えると、「仕事のガバナンス」はどのように変わらざるを得ないのだろうかなど、いろいろな関心が想起される。本書に触発されて興味は尽きない。

しらかみつひで 早稲田大学名誉教授、国士舘大学大学院客員教授。労働政策・人的資源管理専攻。