

書評

BOOK REVIEWS

青木 宏之 著

『日本の経営・労働システム』

——鉄鋼業における歴史的展開

橋元 秀一

本書は、戦後労使関係の展開を、長くリーディング産業であった鉄鋼業における調査研究を通じて明らかにしている。関心の焦点は、「現場のオペレーターまでが、柔軟な配置、異常や変化の処理、あるいはコスト削減や品質向上のための改善活動に取り組むことが期待され……日本企業の効率性の源泉、あるいは過重労働の原因ともなっている」状況をもたらす「労働の規範」を具体的にとらえることにある。仕事に関わる取り扱いが労使関係のルールになっていない日本においては、管理制度の分析と労働側の発言力を分析しなければならず、後者は「労働組合の団体交渉・協議だけではなく、経営組織内の意見調整の過程にも目を向ける必要がある」としている。これらの総体を「経営・労働システム」と表記し、この中で要求主体として「凝集性を持つ組織を職場集団、とくに作業組織レベルに限定する場合には職場労働者集団と呼び、それらを労使関係上の主体と位置づけ」（以上、1頁）分析するという。こうして、鉄鋼業における「仕事管理とそれをめぐる労使関係を分析」（2頁）し、労働給付と賃金制度の推移のありようを、従来の研究成果を踏まえつつ、さらに深く描いている。それは、日本の経済発展をもたらした組織がどのような職場集団に担われ、労働者に何をもちたのかを提示するものであった。

本書の目次は、次の通りである。

序章

第1章 1950年代における要員管理の進展

——現場管理の歴史的起点



●あおきひろゆき 香川大学経済学部教授。

●ナカニシヤ出版
2022年3月刊
A5判・280頁
定価3960円（本体3600円）

- 第2章 職務給化政策の意義
- 第3章 職長改革
- 第4章 職能資格制度の導入
——ランクヒエラルキーの成立
- 第5章 部門業績の目標管理制度の形成
- 第6章 請負労働者の組織化と処遇改善
- 第7章 請負関係の高度化
——2000年代の新展開
- 第8章 経営戦略と労使関係
——日本の労働者の影響力
- 終章

序章では、まず「鉄鋼労働研究」の成果を確認した上で、「職場労働者集団に関する労働調査研究」について研究史から学ぶべきことをまとめている。対象への評価は異なるものの、「職場に凝集力のある労働者集団があること、それが労働給付の質量の決定において大きな役割を果たしていること」（17頁）を明らかにしてきたとしている。著者の問題意識として通底しているのは、「管理とそれに対する労働側の影響力を一つのメカニズムとして把握することには成功していない。またそのために、労使関係の評価にも十分な共通理解が形成されていない」（18頁）という思いである。この著者の指摘は、異なる労使関係への評価が生じている要因や根拠をも究明しうる視点であると言える。その意味では、日本労使関係の調査研究水準をもう一段引き上げるものである。

では、それはいかにして可能か。著者は、氏原から労使関係制度とその変化を把握する方法を、マースティンから労働側の影響力を、栗田の研究から日本の労使関係の成果と問題点を学び、上述の問題意識、本書での研究方法と課題を提示している。「経営組織内で労働給付の質量がどのように決められているのか、労働側はそこにどのように影響を与えているのか、さらにそうした制度と運用がシステムとしての体系を持っているとすれば、それがどのような歴史過程で作り上げられたのか」(26頁)を解明した。主たる分析対象は戦後のリーディング産業であった鉄鋼業の事例研究を中心とし、マネジメントと労使関係の一体的分析から、上述の問いを明らかにしたものである。「第45回労働関係図書優秀賞」を受賞しており、日本労使関係の展開史研究の上で、重要な論点を総括する視点で考察しており、日本の特徴を理解する上で要点をなすシステムとしての特質を提示している。

第1,2章に示された、職務分析評価の導入プロセスから日本の労務管理、労使関係や労使交渉・協議の成り立ちやありようの分析は、歴史的経緯からすればオーソドックスではあるものの、その総体的分析はきちんと成し遂げられてはいなかったもので、著者による素晴らしい成果である。とはいえ、具体的に詳細な記録の提示であるがゆえに、鉄鋼職場の技術や技能、労使交渉・協議の実際にある程度理解のある人でなければ、その意義や重要性を理解することはやや難しいだろう。以下にも見られるのであるが、これは深い事例研究にはつきまとう難点と言う他ない面がある。第3章は、日本の優位性の基盤である現場監督者(作業長)の形成の様を描いている。第4章では、職能資格制度の導入の実情が示される。第一線責任者として役割が成立していく作業長の機能発揮は、それを支える面を含む多様な役割の存在であった「棒心」層の処遇への納得を組織し調整して落とし込むプロセスだったことを示している。第5章は、構想したように現場での営みが計画値に即して具体化されるような現実ではないこと、ましてや結果業績を報酬に反映させた評価ができる業務状況ではないこと、それにもかかわらず作業組織に至るまでの目標遂行の風土を形成していった実態を紹介している。まさに日本の職場風土と言ってもよいような状況を作り出したのである。

第6章では、1960年代までに請負労働者の組織化が行われ、80年代前半までに高炉メーカー労組との春闘共闘が進み、請負労働者の賃金水準が向上したことを説明している。そうした過程は、高炉メーカーが主導して統合や合理化が進められることを通じて請負会社の業務範囲が拡大し、鉄鋼労連による組織化や春闘共闘も、これを促していたという。こうして、「労使双方から、低賃金と不熟練労働の負の連関を押し上げる力が働いていた」(182頁)とする。しかし、生産性や品質は高炉メーカーが担い、80年代までの請負会社にはそれらを自律的に進める力はなかった。2000年代になると、こうした状況を打開する請負会社の動きが登場する。第7章は、そうしたA社の実態が詳細な聞き取り調査から明らかにされる。2000年代以降に進むA社が直面していた課題と経営改革を明らかにしながら仕事管理がどのように整備されたか、従業員規模も増大する中で、A社内での人事計画や業務計画などの経営計画が策定されるプロセスが説明されている。A社はこうした発展に伴い、従業員の処遇レベルを上げ、資格等級・賃金体系などの賃金・人事諸制度、さらに教育訓練も整備していった。請負会社であるが故に高炉メーカーの元請事業所との密接な連携と深い協力を必要としているが、それは昔ながらの元請事業所に言われるがままではなくなってきている。著者は「今後さらに製鉄所における企業間関係は進化するのか、そのための方法はどのようなものであるかなどを注視していく必要がある」(199頁)と、抑制的に結論づけている。こうした動きの中で、高炉メーカー・元請事業所や本工労働者の役割・機能が弱化してはいないのか、はたまた空洞化が進行することになってはいないのかが、気にかかる。高炉メーカー・元請事業所が請負会社の発展を促すことを通じて企業間関係の変容をもたらしつつあるとすれば、それに対応する高炉メーカー・元請事業所の新たな役割・機能がどう築かれているのだろうか。現状と今後の見通しを考える上で、この点は極めて重要であろう。

第8章では、F社K所が1950年代から80年代にかけて実施したIR技術の導入、大規模設備投資の高度成長、鉄鋼市場の低迷から高炉休止、自動車用タイヤスチールコード等での生き残りといった戦後の経営

合理化の歩みを通史的に解説している。この分析により、「労使の対話を通じて、K 所経営陣・技術者と労働者間で固有の規範意識が醸成されていった」(249 頁) ことを示し、いわゆる「労使協調」と称されてきた実態を描いている。それは、日本の経営・労働システムが築き上げられてきた実像の一面である。

終章は以上を総括し、「鉄鋼労働研究への貢献」を 4 点あげている。①「1950 年代における職務分析・評価の意義」として「新しい仕事の序列に対するコンセンサスを作り上げる機会となった」こと、②一般工も組み込んだランクヒエラルキーとしての職能資格制度等をもたらしたこと、③生産性と品質向上に資する第一線監督者の形成、④請負会社の労働者は産別組織の支援により処遇改善が進み、2000 年代以降、生産性や品質を向上していけるように自律的に生産工程を運営する構内請負会社の先進事例の現出、である。最後に「労働調査研究への貢献」2 点をあげる。1 つは、F 社の事例より「労働側の発言力の源泉」を分析したことを踏まえ、ミドルマネージャーと労働者の間に連帯が形成され、事業所存続という規範実現への取り組みが進められていったことである。協調的な労使関係と言われた「日本の労働者の仕事に関わる発言力の程度」は「癒着」ではなく、「組合員の長期的利益を追求する行動」であったと結論づけている。2 つめの貢献としたのは、「労働の転換」は「1960 年代から 70 年代に作業組織が企業の経営計画に組み込まれて、一体的に機能するようになったということである。……これらは、1950 年代から 70 年代までの間の度重なる経営のアクションと労使の合意形成を通じて、段階的に構築されていった」(259～260 頁) という。研究史をきちんと踏まえ、まさに「労」「使」の関係実態を掘り下げ不十分な点を補い、鉄鋼業における調査研究を重ねた著者ならではの結論をまとめあげている。そ

れは、全く妥当で、労使関係の展開史としての考察としては適切な総括である。長年の著者の成果に、敬意を表したい。と同時に、この展開の具体的な形相や決定的な転換点は、産業や企業によって、しかも重視する要素は研究者によって異なる。評者は、60 年代後半の能力主義管理の導入を重視しているが、著者の総括的分析結果は、展開史における転換として共有されるべき認識を提示している。この転換があったが故に、一方では、ME (マイクロエレクトロニクス) 革命を成し遂げ経済大国へ駆け上ることを可能にした。

他方で、こうした経営・労働システムが、革新的問題提起や改革を阻む、あるいは生み出しにくい職場集団環境や企業風土をもたらしたのではないか。経済大国日本を生み出すシステムへの転換は、バブル経済崩壊後に顕在化することになった長期低迷期をもたらす構造を準備する転換でもあった。現代労使関係の考察は、この視点から振り返ることが求められている。すなわち、経済大国への展開史として何ができるようになっていったかということばかりでなく、そのことに伴って何ができなくなっていったのか、あるいは何がしにくくなっていったのか、を明らかにしていくことが大切であろう。日本の鉄鋼業の展望を考察するためにも、こうした視点から経営・労働システムの現在の解明が求められる。今日の低迷をもたらした日本経済の構造的な問題は、日本経済の発展を生み出した「経営・労働システム」の陰に醸成されてきたものではないのかと考えられるからである。著者の今後の調査研究が、そうした問題にも光を当てることに期待している。

はしもと・しゅういち 國學院大學経済学部教授。労働経済学、社会政策、労務管理論、労使関係論、日本経済論専攻。