

ドーア

『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』

【雇用制度改革】

山下 充

1 はじめに

R. ドーアの『イギリスの工場・日本の工場』（[1973] 1990=1987）は、国内の労働研究・労使関係研究において最も影響力のある著作のひとつである。本書が提示した後発効果、雇用システム、組織志向・市場志向、企業コミュニティなどは、その後の労働研究の基本概念となっただけでなく、日本企業における働き方の典型的なイメージを形成した。本書の刊行からちょうど50年を迎え、日本的雇用システムのあり方が問われる現在、本書の知見が、今日の研究にどのように活かせるかを考えてみたい。本稿では、本書の現代における意義を考える上で、1) そもそも私たちはなぜ労働研究において国際比較をするのか、2) 本書的方法的独自性は何か、3) 日立製作所の現在を通して日本的雇用システムをどう捉えるか、という3つの観点から考えたい。

2 なぜ国と国を比べるのか

本書は、日英の共同調査チームによるイギリスと日本の大手電機工場（イギリスはイングリッシュ・エレクトリック社、バブコック&ウィルコックス社、マルコーニ社、日本は日立製作所）への工場調査と複数企業へのアンケート調査を合わせた分析を元に、両国の雇用制度と人々の意識を比較した調査研究である。共同調査には、日本から間宏、岡本秀昭、稲上毅、天野正子、板橋博、岩内亮一、河西宏祐らが参加していた（間1974：2）。

本書の今日的な意味を考えるにあたり、そもそも国の違いがどのような観点で論じられてきたかについて考えてみたい。私たちは日々、国ごとの違いを明らかにするために国際比較のデータを扱っている。しかし、なぜそのようなことをするのであろうか。一見すると、われわれにとって国際比較の意味は、国ごとの多様性を明らかにすることだと思われるだろう。しかし、研究史的にみるとこれはかなり例外的な視点であ

る。

国家間の違い——国全体に限らず特定の経済セクターの僅かな違いであっても——は、第一に単線的な経済発展モデルにおける到達度の違いと評価されてきた。近代化論、マルクス主義、脱工業化論を問わず、他国と異なる特徴的な経済活動は、近代・封建、普遍・特殊、先進・後発という枠組みの中で比較されてきた。

機械制大工業の発展やサービス産業比率の上昇は、世界各地で同時に起きることはなく、一群の企業活動の結果として限られた地域や経済領域でスタートする。マルクスがイギリスの工場生産に注目し、ベルがアメリカのサービスセクターに注目したのは、イギリスやアメリカの多様性を説明することが目的ではなく、来るべき発展段階や新たな産業社会の兆候を両国に見いだすためであった。

続いて、1960年代以降に起きた世界経済の動向は、これとは異なる歴史観を徐々に許容するようになる。第二次大戦後の経済的復興を経て、資本主義の発展が国際経済の主要なプレーヤーの数を増やし、西側先進国が社会主義体制と対峙して社会福祉を重視するにつれ、国の違いに新たな意味と説明が求められるようになった。

西側先進国が実現した経済的豊かさと福祉国家の拡大は、国家間の違いに新たな基準、つまり従来の議論で中心的であった先進性や生産性の基準に加えて、社会的公正さや物質的・精神的豊かさを評価軸とした「より良い社会のあり方」を要請した。この潮流と呼応して、労働研究においても、意味のある労働、社会的価値のある労働、人間らしく生きることができるとは何かを問う重要性が増していった。

3 両国の雇用システム

1960年代のこのような労働研究の潮流の中で、ドーアたちは共同研究を開始した。したがって、ドーアは近代化論に基づいて日英両国を位置づけつつ、他方で

新たな潮流にこたえる議論を展開している。本書においてドーアは「本書の主たる目的は審判を下すことではなく、説明することにある」(Dore [1973] 1990: 10=1987: ii)。と序で述べる一方で、「どちらの社会がそこに暮らす人々にとって良い社会なのか」という主題を繰り返し提示しているのはこのためである。

ではドーアはどのような方法で二国間比較をおこなったのだろうか。以下、ドーアが用いた方法的特徴として、①雇用システム、②歴史研究の導入、③職場の詳細な記述の3つについて見ていくことにする。

第1の雇用システムの類型は、本書で最も知られた特徴のひとつである。ドーアは日英両国の違いを、市場志向型(イギリス)、組織志向型(日本)と表現した。市場志向型では、賃金と雇用は企業の外部の労働市場を通して規制され、転職率は高く、賃金も職種ごとに労働市場で決まり、教育訓練は公的な枠組みでおこなわれる。組織志向型では、企業別の人事労務管理制度や労使関係が重要となり、長期雇用、年功的な賃金と内部昇進がみられ、福利厚生や教育訓練も所属企業に依存する。

重要な点は個々の制度が相互に結びついていることと、雇用システムの違いが人々の意識と深く関わっていることである。市場志向型では、従業員は自分の仕事や技能(スキル)、居住地域、社会階級に基づいて自己の社会的アイデンティティを形成する。組織志向型では従業員は会社に所属している意識が強く、職業を聞かれると、自分の職種や専門性ではなく、「私は日立製作所の社員です」と答えるように所属企業への帰属意識がアイデンティティの中心となる。

4 二国間比較の問題点とは

第2の特徴は、雇用システムの説明に歴史的観点を導入することで、雇用システムを動的に捉えようとしたことである。両国の雇用制度を雇用システムとして捉える観点は、魅力的だが課題も多い。類型化が過度の単純化になれば、両国に対して安易な評価を生みだしやすい。また、システム論は安定性を説明することに優れているが、この点を強調しすぎるとシステムが永遠に変わらないとの宿命論に陥りやすい。実際、日本経済の発展とあいまって、1950年代から60年代には文化的相対主義としての日本人論・日本論がさかんになった。これらの議論の多くは、歴史的連続性を強調していたが、それでは日本社会が経験した戦前と戦

後の大きな社会構造と価値観の変化を十分に説明できなかった。敗戦直後に労使のパワーバランスが幾度となく変動してきた結果として生じた1960年代の協調的労使関係を分析する際にはとくに問題が大きい。

ドーアはこの問題に対して、隅谷三喜男(1955)、間宏(1964)、兵藤釗(1971)らの歴史研究を組み込むことで、両国の雇用システムの変化を捉えることに成功している。この作業によって、一方でシステムの安定性を主張しつつ、変動を説明する可能性を担保している。

第3の特徴は、本書の魅力のひとつともなっている詳細でリアリティ溢れる職場の描写である。以下は、出来高賃金の割増賃率に関する割増率係の証言である。

「『九シリングだって!』と相手ははじめるんです。『頭が狂ってるんじゃないの』そして、黒い小さい手帳を取り出すと、『ほら、みせてやるよ。はっきりとここに書いてあるんだ。この前、同じような仕事をやった時は10シリング6ペンスだ。1966年の話だぜ。今度は11シリング3ペンスにやなるだろう』どうしようがありますか。仕事をやらすのが私の役目なんですから。結局、10シリング9ペンスで手をうって、相手はニコニコ顔ですよ。』(Dore [1973] 1990: 79-80=1987: 71)。

ドーアはなぜここまで職場の細部の記述にこだわったのだろうか。システム論に立てば、イギリスの雇用制度は市場志向型として簡潔に説明できるはずである。しかし両国の雇用雇用制度は、単純化された概念では捉えきれないさまざまな特徴を持っている。例えば、イギリスでは、ホワイトカラーとブルーカラーでは、賃金の上がり方、使用者へ対する感情、賃金の決まり方が大きく異なっている。矛盾を抱えた制度が社会階級の構造と結びつくことで、ひとつの企業に2つのシステムがあるようにすら見え、「市場志向」という日本との比較から得られた概念では十分に特徴を表現できない。

ドーアはミクロの分析を通して、現場の労働者は自分の稼ぎを有利に決められるようになっており、この制度が使用者の完全な統制下にはないことを示唆している。社会学に求められることは、目の前の労働者の行為を、その労働者の価値観や社会構造が生み出す文

脈のなかに位置づけて解釈することである。ドーアは、制度とそれを運用する人々が形成する慣行とのズレ、それが使用者と労働者、階層ごとの利害と権力関係のもとで生じていることを描き出すことで、理念型として抽象化されて概念では説明しきれない実態の再構成をおこなっている。

5 日立製作所の現在

本書の刊行から半世紀後の現在、国際比較にもとづく雇用システムの研究は大きく進展し (Hall and Soskice 2001), また国内ではさまざまな変化が生じてきた。以下では、近年の「ジョブ型雇用」や雇用システムに関する動向や研究に触れつつ、本書の今日的な意義について考えてみたい。

国内の動向で特徴的なことは、分析対象であった日立製作所が、今や日本の雇用システムの変化を提唱する中心的企業となっているということである¹⁾。ドーアは本書の中で、日立工場が、日立製作所と名称的に区別しづらいという理由から、日立工場を「Furusato factory (古里工場)」と記載している。同社は、経営改革の一環として、2014年にこの「ふるさと」を事実上売却した。日立製作所は1998年度に3388億円の損失を計上して以降、2000年代を通して経営改革を進めてきたが、08年度に製造業で過去最大となる7873億円の赤字を出した。同社は2009年4月1日に川村隆氏が会長兼社長に就任して以降、経営戦略を大幅に見直し、総合電機路線を転換した。

事業再編の中で2014年2月に設立されたのが、三菱日立パワーシステムズ (以下、MHPS) である。工場設備の大半が日立製作所日立事業所からMHPS日立工場へと移管され、日立製作所の約4900名の社員のうち約2000名が移籍した。創業者の小平浪平の記念館は残されたものの、MHPSに移管した建屋の壁面からは日立の社章が外され、同社の設立は日立製作所の大きな転換を象徴した (山下 2019)。

事業再構築を主導した川村隆氏は、銀行から派遣された社外取締役でもなく、MBAを持つプロ経営者でもない。東大の電気工学科の学生時代に日立の工場で生産されていたタービンや発電機に魅了されて入社を決め、日立工場に長く勤務し、工場長を務めた日立のカルチャーを体現する人物である (川村 2016)²⁾。

再生の成功により、同社は国内に大きな影響力を持つようになった。川村氏は2017年から東京電力の会

長を務め、改革を主導した中西宏明氏は2018年から日本経団連の会長を務めた。両氏とも日本的な雇用のあり方への批判的な言及で知られる。

同社は90年代の末から人事処遇制度の見直しをすすめてきたが、2014年に導入された「日立グローバルグレーディング (HGG)」は、国内外の課長職以上の約5万ポジションを職務の役割・職責の大きさをグローバル統一基準で評価し、等級格付けを実施したものである。各グレード内のランクにもとづいて賃金が決まる仕組みで、近年ではこれを一般社員に拡大し、「ジョブ型雇用」を推進する中心的企業のひとつと考えられている。日立の大きな転換は、日立のカルチャーで育った内部昇進者による内側からの改革であり、日本の雇用システムの典型的企業と捉えられていた日立のこのような変化は、最も注目すべき変化であろう。

6 日本の雇用システムの変化

日立の変化は、総合電機と呼ばれた大手メーカーにみられる経営戦略の転換として捉えることができるだろう (須田編著 2015)。電機産業ではテクノロジーの陳腐化が速く、企業の優位性の源泉となる能力が失われやすい。生産技術において技能者の養成方法や質の高い労働力調達に優位性を持っていたとしても、技術革新で生産方法が変化すれば、当該企業はその競争力を急速に失う。総合電機各社はこのような市場から撤退し、モノづくりから高付加価値が競争優位につながりやすいソリューション・ビジネスへ、B2C中心からB2B中心へと戦略面の転換を図っている (須田編著 2015)。

このような産業特性は企業が人事戦略を変える大きな理由となる。山内 (2022) は、一国において産業特性によって複数の雇用システムが形成される点に注目し、強い国際競争圧力のもとにある産業において、日本に強みのない分野 (日本型雇用システムと相性が悪い) では、人事戦略がその分野のベストプラクティスに国際収斂する傾向を指摘している。

雇用システムの変容は、このような産業特性によってのみ生じる訳ではない。ドーアは、1973年の時点で英国の雇用システムに組織志向の兆候を示唆していたが、1990年版へのあとがきで、さらにこの動きが顕著となっていることを指摘している (Dore 1990 : 421-454 = 1993 : 203-256)。佐野 (2021) は日英両国

の2000年代における変化を小売業において検証し、英国の雇用システムが機能的柔軟性を実現するために、英国の職務給がフラットレートからレンジレートへと移行し、人事評価の成績によりレンジ内で賃金が決まるなど、組織志向への変化を確認している。その一方で、異動や配置転換などは、あくまで従業員本人の意志によっておこなわれる職務中心の基本的な構造は維持されているとした。

以上のように、雇用システムはさまざまな要因によって変化をみせている。私たちは、より良い雇用制度のあり方を模索するために、他国の事例を参照する。しかし、ドーアは本書の序で安易な制度の移植に警鐘を鳴らしていた。

「『説明』の一つの目的は、一国の産業システムの各部分はお互いにぴったりと組み合わせさせており、社会全体の他の諸特徴とも適合しているということを示すことによって、ばらばらの導入がどんなに危険な落とし穴になりうるかをはっきりさせることである」(Dore [1973] 1990: 10=1987: ii)。

ドーアが重視していたのは諸制度間の深い結びつきが従業員にもたらす社会的帰結である。ひとつの制度(例えば、出来高賃金など)は、その周囲にさまざまなフォーマル、インフォーマルな慣行や相互行為が構造化されている。先に示した英国ブルーカラーの割増賃率に関わるやりとりは、従業員の労働条件を大幅に引き上げはしないものの、コンフリクトを含めた調整によって労働者の利益を反映できる構造が埋め込まれていることを示している。ドーアが本書において職場の管理職、一般従業員、職場委員の言動を事細かに記載したのは、雇用システムに埋め込まれた上記の構造を示すためである。

英国の職務を基準とした人事管理は、単に「ジョブグレードで格付けされて賃金が払われる」というだけでなく、異動や配置転換があくまでも本人の意志によっておこなわれること、個人が上司と格付けについて交渉することが認められていること、不満ならば外部市場で新たな職を得るチャンスが一定程度あることなどの諸要素によって構成される英国の雇用システムの中で機能している。しかし、日本企業が職務中心の人事制度を導入する場合には、当然ながらこれらのす

べてが移植されるわけではない。

ドーアの懸念にもかかわらず雇用システムの変化が、部分的な導入から起きるとするならば、研究者に求められることは諸制度間の関係を十分に吟味し、働く者にとってより良い制度変化のあり方を明らかにすることであろう。生産性、公正さ、豊かさなど制度改革に求める重点は異なるとしても、諸制度を包括的に捉えて評価しようとするドーアの視点は、変化が求められる今日において、より良い社会のあり方を考えるための重要な準拠点となるのではないだろうか。

Dore, R. ([1973] 1990) *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industry Relations*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press. (=1987, 山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』筑摩書房=1993, ちくま学芸文庫版(上・下巻)。)

- 1) 2000年代までの変化についてはInagami and Whittaker (2005)を参照。
- 2) 山口岳男氏を中心とした同社の人事制度改革は、本誌の698号で掲載されており(山口2018), そこでは多賀工場時代にドーアの著書を知ったことも記されている。

参考文献

- 川村隆 (2016) 『100年企業の改革——私と日立』日本経済新聞社。
- 佐野嘉秀 (2021) 『英国の人事管理・日本の人事管理——日英百貨店の仕事と雇用システム』東京大学出版会。
- 須田敏子編著 (2015) 『日本型』戦略の変化——経営戦略と人事戦略の補完性から探る』東洋経済新報社, pp. 49-68。
- 隅谷三喜男 (1955) 『日本賃労働史論』東京大学出版会。
- 間宏 (1964) 『労務管理史研究』ダイヤモンド社。
- (1974) 『イギリスの社会と労使関係』日本労働協会。
- 兵藤釗 (1971) 『日本における労資関係の展開』東京大学出版会。
- 山内麻理 (2022) 「産業と雇用システムの多様化」『日本労働研究雑誌』No. 743, pp. 17-27。
- 山口岳男 (2018) 「グローバル経営に資する人材戦略と人事部門の変革——日立製作所の事例」『日本労働研究雑誌』No. 698, pp. 62-72。
- 山下充 (2019) 「企業コミュニティの変容と人事部門の役割——国内大手製造業3社への聞き取り調査から」『社会学年誌』No. 60, pp. 57-71。
- Hall, P. A. and Soskice, D. (2001) *Varieties of Capitalism*, Oxford University Press. (=2007, 遠山弘徳・安孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田菜々子訳『資本主義の多様性』ナカニシヤ出版)
- Inagami, T. and Whittaker, D. H. (2005) *The New Community Firm: Employment, Governance and Management Reform in Japan*, Cambridge University Press.

やました・みつる 明治大学経営学部教授。最近の主な著作に『働くこと』を社会学する』(共著, 有斐閣, 2015年)。産業社会学専攻。