

ゴードン

## 『日本労使関係史——1853-2010』

【雇用制度改革】

田中 秀樹

### 1 本書の概要

アンドルー・ゴードン『日本労使関係史——1853-2010』（二村一夫訳：岩波書店）（以下、本書）はタイトルの通り日本の労使関係を史的に整理・分析したものであり、500頁を超える大作である。本書を一言で言い表すならば、労使関係に関する史的整理であるが、大手重工業5社（石川島造船所、芝浦製作所、横浜船渠、浦賀船渠、日本鋼管）における労使関係の変遷を中心に、1853年の開国を起点に、戦前から戦中、そして戦後・現代へと追い、統計資料・歴史資料（企業の社史など）、学術的研究資料とインタビュー記録などを使用して、史的整理・分析がなされている。

本書の構成は以下の通りである。まず、「第Ⅰ部 産業革命期の労働者と経営者」では、「工業労働者の組織化」（第1章）、「温情主義と直接的管理」（第2章）、「労務管理改革と労働運動 1917~1921」が取り上げられ、江戸・明治期から第一次世界大戦後までの労使関係について書かれている。「第Ⅱ部 労働者と経営者——戦間期における雇用制度」においては、「渡り職工の消滅？——採用と長期雇用」（第4章）、「賃金制度の複雑化」（第5章）、「企業共同体——会社、組合、労働者階級」（第6章）という目次で、戦間期の労使関係を中心とした整理が行われている。「第Ⅲ部 戦時の労使関係と政府」は、「長期雇用と賃金統制」（第7章）、「産報<sup>1)</sup>——労働組合不在の労働者組織」（第8章）から成っており、戦中における政府・官僚の労使関係への介入について整理・考察されている。「第Ⅳ部 戦後の決着」では「組合主導の労使関係」（第9章）、「経営主導の労使関係」（第10章）において、アメリカの介入も含む、戦後の労働組合の構築について労働者（組合）側・経営側の視点から整理・分析されている。「第Ⅴ部 労使関係——高度成長期とその後」は「日本型労使関係のヘゲモニー」（第11章）、「日本型労使関係の終焉？」（第12章）から成っており、1950年代から1980年代、そして1990

年代から2010年までの労使関係や雇用制度が整理・分析されている<sup>2)</sup>。

本書の最大の特徴は、通史的な構成を取りながらも、上述の京浜地区重工業5社の労使関係について資料・インタビューを通じて実証している。また、経営者・労働者の対抗や利害調整のみに焦点を当ててではなく、政府・官僚の視点（あるいは介入）における日本の労使関係に関して検討している。労使関係においては、戦中・戦後の政府・官僚の介入（労政使の「政」：雇用政策）は極めて重要な環境要因である。この点も他書ではあまり見ることがない本書の特質であろう。

### 2 今、労使関係を考える意味

労働政策研究・研修機構（2022）によると、直近の労働組合の組織率について、主要国では20年余りにわたり低下傾向である。日本における2022年の組織率は16.5%（組合員数：999万人）<sup>3)</sup>であり、「組合員＝労働者の多数派を占める」状況ではない。しかし、雇用社会において労働組合は「雇用関係における権力格差を縮め、実質的に対等に近い関係を樹立するため」（久本2019：4）に必要な不可欠な機能である。

日本国内の研究者<sup>4)</sup>たちが持つ労使関係への興味はどの程度なのか。1970年代以降日本の研究者たちがどういったトピックスに関心を持ってきたか<sup>5)</sup>について経年変化分析によると、1971年から1987年にかけては「労使」「関係」「industrial」「relations」は頻出する語句であったが、1980年代後半以降は相対的に出現数が減少している（江夏・田中・余合2021）。当初の人事管理研究といえば労使関係であり、「日本」（的）「経営」という語句との共起も強かったが、1980年代後半以降は海外拠点の人事管理に関するトピックとして語られるようになった。この背景には、戦略的人的資源管理論などの台頭による従業員への個別キャリア管理への注目が集まったことにより、労使関係が本来意図している集団的労使関係から（狭義での）個別

的労使関係へと関心が遷移したことが大きいだろう(江夏・田中・余合 2022)。

しかし、この事実は、当然ながら、労使関係研究の重要性が低下したということの意味するものではない。労使関係に求められることは、労働者と経営者の間の取り決めを整備することである。管理される・管理する当事者同士のルール作り、センスメイキングは組織を運営する上で極めて重要な構成要素になる。職場を観察するためには、労使関係のあり方に目を向ける必要がある。組織や労働における諸制度は社会に共有された価値観と密接に絡み合い、そこに埋め込まれている(embedded)ものである(Jacoby 2005=2005)。この観点に立つと、これまでの、あるいは現在の組織・人材マネジメントの特徴が形成されるには、さまざまなアクターによるさまざまな諸活動・価値観(時にはイデオロギー)との関連性を整理する必要があるだろう。そのアクターの一つに、組織・職場のルール作りを担う労使関係がある。それ故、日本の労使関係の史的展開を整理・分析した本書は現在の労働・雇用、そして人的資源管理の在り方を考える上で貴重な文献の一つであるといえるだろう。

### 3 本書の内容——今日的意義を考える

紙幅の都合上、本書の内容を詳細に吟味することはできない。本章の主たる内容については「結論」箇所をよくまとめられているので、詳細についてはそちらを精読いただきたい。以下では、今日的にも特に意義を持つ・念頭に置くべきと考えられる点に絞って整理する。

#### 労働者の移動(転職) キャリア形成の在り方とリテンション・マネジメント

労働市場に目を向けると、戦前期は重工業労働者の労働移動(転職)率が極めて高かった。重工業の渡り職工の場合、自身で決めた労働条件で仕事場を移動していた。そして、渡り職工の場合、一人前の労働者として認められるために労働移動が必要であった(本書, p. 37<sup>6)</sup>)。企業としては長期に渡る経験に基づく熟練が重要であったため、経営側も熟練労働者を確保するため、さまざまな取り組み(一部の熟練工との長期雇用契約など)を行ったが、成果は上がらなかった(p. 36)。直接的管理に移ったことを機に、三菱長崎造船所や八幡製鉄などではより直接的に企業に依存さ

せるために企業内学校での職業訓練プログラムなども提供し(p. 59)、芝浦製作所や浦賀船渠では、1900年代初頭に定期昇給や勤続年数が長い労働者に有利な賃金体系がとられた。しかし、勤続年数に伴う手当はわずかな額だったため、労働移動を抑止できず、世界大戦の好況期になると、渡り職工の移動はさらに増え、渡り職工的な生活様式への人気もあった(p. 93)。

戦前は転職が多かったことは知られているが、現在の日本の労働者のキャリア形成の典型例からみると少々違和感があるだろう。一般的に、キャリア形成と労働市場の関係性において、内部労働市場(Internal Labour Market, ILM)では、使用者が主導する仕事を通じたOJT(On the Job Training)によって特定企業に限定されて必要とされる技能を形成する。そのため、従業員の地位は特定企業内のみに制限される。一方、職業別労働市場(Occupational Labour Market, OLM)では、職業訓練及び実践的な教育<sup>7)</sup>を受けて技能形成を行い、承認された資格を持つ者が企業を超えて移動する。佐藤(2022)が指摘するように、現在の日本は内部労働市場に基づくキャリア形成がメインとなっている。渡り職工に職業資格があったとは限らないため、当時の渡り職工がOLM型の労働市場を形成していたとは断言できないが、少なくともILMを基盤にしたものではなかったといえる。経験が優遇される、人材獲得競争が繰り広げられる状況であり、現在主流を占めるILM中心で長期雇用が前提になるキャリア形成とは大きく異なる状況であった。人材の移動(流出)を防ぐために、企業はリテンション・マネジメントを行う。リテンション・マネジメントとは、「優秀で高業績を挙げる従業員の退職を防止する」(山本 2014: 15)マネジメントであるが、三菱長崎造船所などの退職抑制策は、当時なりのリテンション・マネジメントであったといえる。本書の事例企業が行ったリテンション促進策は成功裏に終わらなかったが、今から100年以上前から給与によるリテンション・マネジメントの試みが行われていた事実は興味深い。

(やや世俗的な物言いであるが)「歴史は繰り返す」という観点から見ると、専門化が進むと考えられる今後の労働市場に示唆をもたらす歴史的事実としてこの内容を留めておく必要もあるかもしれない。例えば、2030年には最大79万人のIT人材が不足するとされており(みずほ情報総研株式会社 2019)、今後企業側はIT人材のリテンションに取り組むことになるだろ

う。その際に、ゴードンが明らかにした当時の状況と何が異なり、何が同じなのかを明らかにすることで本質的な発見につながるかもしれない。

メンバーとしての従業員地位 メンバーシップ型（とジョブ型）への示唆

本書の書評でもある金子（2012）も指摘するように、本書の根底にある問題意識として、“労働者が持つ membership 意識とその獲得”がある。そこで、近年雇用におけるキーワードになっている「メンバーシップ（型）」「ジョブ（型）」の論点からこれら事象を捉えなおしてみたい。

メディアなどをはじめとして間違った理解も少なくない「ジョブ（型）」論であるが、提唱者の濱口桂一郎の定義ではジョブ型とは、「最初に職務（ジョブ）があり、そこにそのジョブを遂行できるはずの人間をはめ込み」、「ジョブディスクリプションに書かれた任務を遂行できているかどうかをチェックする」<sup>8)</sup>（濱口 2021：6）のものである。一方で、「メンバーシップ（型）」は、日本の雇用契約上そもそもの職務が特定されておらず（ということが普通で）、その都度遂行する職務が書き込まれる「空白の石板」（濱口 2021：25）であるという特徴を有している。このメンバーシップ型ではその企業の成員（membership）か否かが重要になる。

本書では「構成員（フル・メンバー）」などの言葉も含みながらも、メンバーシップという語句（訳語）が頻出する。戦後になるまで工具（ブルーカラー）の相対的地位は低かった。しかし、1950年代以降は正規労働者（レギュラー・メン）であれば地位が格段に向上した。本書には、「さまざまな要求……（中略）……に内在していたのは、企業内において一人前の構成員（フル・メンバー）として処遇されたい……」（p. 210）という記述がある。この文言は、メンバーとしての組織へのコミットを行う前提となる、メンバーシップの獲得に向けた労使交渉（闘争）が存在した、という指摘である。

アメリカも介入して形成された戦後型の労働組合が誕生して、企業や社会の構成員（メンバーシップ）により良い労働条件になるように動いた。そして、勤続年数の多い熟練工にはそれに見合う報酬、生活給を約束した戦時下の政策の双方を踏まえた賃金制度が出来上がる（p. 349）。ゴードンは、1945年から企業共同

体の再構築が始まったとも指摘している（p. 350）。「工具と職員の団結」「身分制度の廃止」が組合運動の二大スローガンとなり、日本鋼管や浦賀船渠などでは、工職混交組合に変化し、全従業員の統一的な処遇を獲得する手段となり職場が平等主義になった（p. 359）。これらの経緯を以て、（ゴードンが言う）メンバーシップの獲得が実現するようになったといえる。そして、ある程度の雇用保障と引き換えに、労働組合側は、経営者が配置転換と職務設定をほぼコントロールすることを許容し続けることにつながった（p. 411）。

本書の見立てによると、1950年代半ばには雇用保障は保たれ始めた。ある企業では、九州、北海道、中国地方から京浜への配置転換が行われた。費用は莫大なものとなるが、経営合理化のために解雇したら、大規模な労働争議になる。そうなる配置転換よりもコストがかさむ（pp. 404-405）。ここで懸念される労働争議は、メンバーシップ型であるが故の労働争議リスクといえるかもしれない。また、本書の事例企業でも、日本鋼管、東芝、三菱横浜造船所は、労働力余剰が起こった際に、一時解雇・優先再雇用よりも配置転換を選択した。これらは終身雇用、そしていわゆる「無限定正社員」として企業にコミットする社員（時として、メンバーシップ型であるが故、転勤拒否権がない・長時間労働などの問題が生じる）を生み出した要因の一つといえるだろう。この経緯を踏まえて、多様な正社員や転勤をなくすなどの議論がなされている現在の労働・雇用における課題をどうとらえるか、は今後より一層議論されるべきであろう。社会や価値観などに埋め込まれて出来上がった制度・慣行をいかにして崩し、発展的解消を目指すべきかを考える際に歴史的経緯は看過するべきではないと考えられる。

正規－非正規問題 史的整理を踏まえた検討の必要性

正規－非正規問題は、現在の働き方改革においても大きく取り上げられる課題である。ゴードンは、増補章（特に第12章）において、この点に史的観点から切り込んでいる。上述のメンバーシップがかなう労働者が出現する一方で、そのシステムで周辺に追いやられた人々の地位についても整理している。誰がどの程度の保障を受けるのか、彼等の企業構成員としての地位はどの程度安定しているのか（p. 411）という正規－非正規の雇用保障格差や、大企業で働いていない場合、労働者は男女問わず、相対的に雇用は不安定（p.



412) であるという大企業－中小企業の格差問題にも言及している。ゴードンの整理によると、戦後の雇用制度では、縁辺グループが固有の存在である。経営側の意識的な政策と人口構造の変動・社会の変化によって、縁辺労働者は男女の臨時労働者から女性のパートタイマーへと変化した (p. 417)。賃金は企業のメンバーシップに従い、勤続年数・地位・業績評価といった属性と、年齢・家族構成などの各人固有の客観的属性によって決められるため、属性としての技能は職種と同じくさほど重要ではない (p. 419)。すなわち、組織の正社員 (フル・メンバー) であることがその制度の恩恵を受けられるかどうかのポイントになる。

これらの史的整理を基に、現状の雇用ポートフォリオにおける正社員「特権」の適性範囲を整理・検討するべきではないだろうか。また、史的な整理を踏まえて、(働き方改革でも問題になっている) 単線的キャリアの柔軟化やダブルトラックの解消に向けて、これまでの経緯を踏まえて、その問題解決を図るのか、を考える契機になるだろう。そして、日本の労使関係によって培われた側面もある日本の雇用システムあるいは「働き方」というシステムを鑑みて、働き方改革の社会実装の傍らで、長時間労働や女性・外国人の地位において国際的基準に反していた (p. 462) 日本の雇用慣行が「Japan as NO. 1 時代」の競争力の源泉だったのか否かを考えるきっかけを与えてくれる。

#### 4 結語

本稿では、ゴードンが示してくれた極めて長期間にわたる日本の労使関係史が現在の雇用問題にどのような示唆を与えるのか、について浅学の筆者なりに議論した。ゴードンの史的整理は単なる情報の集約ではない。管理される・管理する当事者同士のルール作り、職場を観察するための視点である労使関係をフィルターとして、組織や労働における諸制度は社会に共有された価値観と密接に絡み合い、そこに埋め込まれていることを示してくれる貴重な研究である。歴史を知ることがは現在・未来を考える上で、極めて重要な視点であり、本書をその視点に気づかせてくれたといえるだろう。

Gordon, A. (1985) *The Evolution of Labor Relations in*

*Japan*, Harvard University. (=2012, 二村一夫訳『日本労使関係史——1853-2010』岩波書店)

- 1) 産業報告連盟 (産報連盟) を指す。
- 2) なお、本書の原著は“The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry: 1853-1955”であり、第IV部までの構成であった。第V部・第11章以降 (1950年代以降) については、日本語版刊行に際して新たに加筆されたパートである。
- 3) 平成以降で最も多かったのは、平成6年で組合員は1269万人であった。
- 4) ここでの研究者・研究は、人的資源管理に関心を持つ研究者組織 (学会) において日本で最大規模を誇る日本労務学会の研究者・研究内容を指す。
- 5) 研究報告論集の論文 (報告) タイトル及び引用文献タイトルを分析している。具体的には、約50年間の1694タイトルとそれらが引用している文献のタイトルが分析対象である。
- 6) 以下のページ数のみの記載箇所は、ゴードン著作における引用ページ数を指す。以降は「本書」の記載を省略している。
- 7) ここでの職業教育や実践的教育は社会的パートナー (政府、労働組合、使用者) によって規定されている。
- 8) ただし、「経営層に近いハイエンドのジョブになれば、ジョブディスクリプションが広範かつ曖昧であって、…… (中略) ……」その成果を事細かに評価されるようになる」(濱口 2021: 6)。

#### 参考文献

- 江夏幾多郎・田中秀樹・余合淳 (2021) 「日本の人事管理研究における関心の推移——1971年から2019年の研究成果の体系的文献レビュー」『経済経営研究 (年報)』No. 71, pp. 43-81.
- 金子良事 (2012) 「書評と紹介 アンドルー・ゴードン著/二村一夫訳『日本労使関係史 1853-2010』」『大原社会問題研究所雑誌』No. 650, pp. 78-81.
- 佐藤厚 (2022) 『日本の人材育成とキャリア形成——日英独の比較』中央経済社.
- 厚生労働省 (2021) 「労働組合基礎調査 (2020年)」.
- 濱口桂一郎 (2021) 「ジョブ型雇用社会とは何か——正社員体制の矛盾と転機」岩波新書.
- 久本憲夫 (2019) 「雇用類型と労働組合の現状」『日本労働研究雑誌』No. 710, pp. 4-15.
- みずほ情報総研株式会社 (2019) 「IT人材需給に関する調査 調査報告書」.
- 山本寛 (2014) 『人材定着のマネジメント——経営組織のリテンション研究』中央経済社.
- 労働政策研究・研修機構 (2022) 『データブック国際労働比較 2022』. <https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2022/documents/Databook2022.pdf> (最終閲覧日: 2023年1月31日)
- Jacoby, M. S. (2005) *The Embedded Corporation*, Princeton University Press. (=2005, 鈴木良始・伊藤健市・堀岡二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社)

たなか・ひでき 同志社大学政策学部准教授。最近の論文に“Protection for the Self-Employed in Japan: Needs and Measures,” *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations* Vol. 38, No. 4, pp. 433-452 (共著, 2022年)。人的資源管理論専攻。