

# 労使関係論とジョブ

## ——調査体験論的考察

石田 光男

(同志社大学名誉教授)

小論は労使関係論とジョブと題しているが、両者の関係を直接に論じたものではない。ジョブが労使関係の基盤になっている英国とそうではない日本の調査とで労使関係の調査方法にどのような相違が出るのかを体験的に語ることによって間接的に両者の関係を述べたものである。英国の労使関係はジョブ中心志向であり、労働者に決められた職務の遂行以上を期待しない労働者観が堅固に根を張っていた。ジョブを手掛かりにした「労働支出の制限」が観察者の眼前に否応もなく露呈している労使関係である。労使関係論の伝統に適合的である。これに対して日本の労使関係は英国のそれが裏返された世界であり「対立」を極小化して取引全体を「合意と秩序」の体系にしてみせる労使関係である。緻密な仕事のガバナンス機構の構築がこの背後にあるため、労使関係論にとって経営過程の詳細に踏み込む異端的接近が求められる。こうした日英の労使関係制度はそれぞれに固有な制度であり、働き方の「改革」の実現可能性はそれぞれの持ち味を活かすことにしか宿っていない。日本の「働き方改革」は、取引全体を「合意と秩序」の体系にしてみせてきた労使関係の遺産を活かして、日本の労使関係が持つ弊害である「取引なき取引」を「取引を通じた合意」の労使関係に進化させる「改革」の途を辿ることが期待される。

### 目次

- I 労使関係論とジョブ
- II ジョブ型雇用の実際——英国での賃金制度調査から
- III メンバーシップ型雇用の実際——日米の自動車工場調査から
- IV 固有の構造
- V 日本の課題と労使関係

### I 労使関係論とジョブ

ジョブ型雇用に関する意見や経営の実践が最近にぎやかになっている。拙稿に期待されている課題は労使関係論にとってジョブという概念は何であるのかであろう。しかし、私はこの課題を論理的に語る意欲がわからない。言葉の遊戯になって鬱

陶しい議論になることが予感されるからである。私が語りうることは、労使関係の日英(米)の実態調査で否応もなく直面した驚きと戸惑いについてである。それはジョブという概念が実感を伴った具体性を持って存在する社会(英米)とそうでない社会(日本)とで実態調査を進める上での着眼点が異ならざるを得ないことに起因する。

分かりやすく言えば、英米は労使関係論の方法をもって事実を直視することが可能な労使関係であり、他方、日本は労使関係論の方法をもってしても直ちに事実の直視を許さない、研究にとって難易度の高い労使関係である。

どうしてそういうことになるのか。労使関係論は労働組織と経営組織が労働力の取引(雇用取引)をする際の、「ルール」の体系(Dunlop 1958)の

研究という風に中立的に規定されているが、その「ルール」は英米の場合、労働組織による職務規制 (job regulation) として、端的に「労働支出の制限」のルールとして現れる。拙稿の趣旨からすれば、ジョブを手掛かりにした「労働支出の制限」が観察者の眼前に否応もなく露呈している労使関係になる。露呈せざるを得ないのは、労働力の取引が労使対立という具体的なアクションを前提にしているからである。他方、日本は「労働支出の制限」のルールをいくら探し求めても出会うことはないで、無理を冒さなくても浮かび上がる本当のルールはどのように観察したらよいかかわからないという困難に直面するからである。

要するに、その各々の出会いの中でそれぞれの雇用の実情に迫り得る方法が何であったのかを語ることが、ジョブ型雇用か否かについて実感を込めて語り得る、私にできる唯一の方途である。このような次第で、近年のジョブ型雇用の議論から遠く離れた視点からの記述にならざるを得ない。加えて、Ⅱの英国調査は1986年から87年の時期のものであり、日本調査は1990年代以降2010年代のものであって、単純な比較を許さない。またⅢは米国のGMと日本の自動車組立工場の比較調査である。だがいずれも日本の雇用関係を照らし出すのに必要な調査であった。やむを得ないこととお許しいただきたい。

## Ⅱ ジョブ型雇用の実際——英国での賃金制度調査から

この節は86年から87年に行った英国の人事担当者へのヒアリング記録をベースにしている。そのいくつかは石田(2000a, 2000b)に収められている。日本との顕著な相違は生産労働者や保全労働者の雇用ルールであるので、そこに主たる関心が向けられている。

### 1 概要

#### (ア) ジョブ中心志向

調査にあたって私は日本の人事管理の概要(石田1986)を事前に調査対象者に送った。それに対する感想は次のようであった。

#### ①教育訓練

「あなたの論文中特に興味をそそられた点は、日本の企業は特定の職務 (job) に向けて訓練をするのではなく、将来どんな職務が発生しようともその職務ができるように広い訓練 (broad training) を行っていることです。しかし、基本的にこれまで私たちがやってきたことは当人が実際行っている職務ができるようにする訓練であった。」(BP Oil. 87.4.22.) (カッコ内は社名とヒアリング実施日。以下同様)「読んでみて、どうすべきかと思ったのは、現にある職務の技能育成に対して支払うべきか、それとも広く追加的な技能を習得させ、現にある職務であろうがなかろうが、その技能習得に対して支払うべきかという論点です。日本は後者だというのですよね。」(Plessey. 87.6.1.)

#### ②昇進

Jaguar Carsの生産労働者の職務等級は4等級であるが等級昇級の大前提は「職務に空席があることです。」(87.3.24.) 同じくBlue Circle Industryも昇級の前提は「職務に空席があることです」(87.4.10.) と言う。

(イ) 職務給と出来高賃金 (piece work) の並立  
ジョブ中心志向の下では、職務給が論理的には合致するが、以下に見るように、人事考課は労働者には導入しがたいために、人事考課なき職務 (もしくは職務等級) に対しての一律のフラットレートの制度 (a rate for the job) となる。このため経営にとってはいかに労働密度を維持・向上させるかが最重要課題となる。その課題に応える賃金制度は出来高賃金制度であるがこの国では考えられていた。職務給は出来高賃金制度を不可欠なものとする認識されていた。この点は日本ではあまり注目されないのが常である。1960年代から80年代における英国労使関係の激しい変転の理解にとって最も重視すべきはこの出来高賃金制度である。職場での紛争多発性はこの制度に起因しているからである。

#### (ウ) 労働者観

ジョブ中心志向といい、職務給と出来高賃金の並立といい、その根底には特有の労働者観があ

る。かつて述べてきた点であるが（石田 1990：122-123）、重要な点であるので繰り返しておきたい。「我が国の労使関係の背景として、人はまあみんなが認めるような水準でもって仕事をするのだという前提で考えられ、そこでは優秀さなどの余地はないものと考えられている。職務はそうした水準にみあったものとして設定される。そしてそうした職務に対してははらうということになります。ところである労働者は他の労働者よりも上手にその仕事ができるかも知れないが、我々は彼にその職務の水準以上の才能を発揮せよというふうには望まない。結果としてすべての労働者はそのおのおのの能力と関係なく同じだということになる。これが科学的経営管理というものです。……私たちは明確に規定された職務を設定し、個人個人の特別な能力を発揮し得るような余地をほとんど残さないようにしておき、その人間に支払うというよりも、そういう職務に支払うという考え方に固執する。」（G. R. Stein. 86.6.30）

このような前提のもとに1960年代から「ルールの体系」の中心点はどのように推移したのか。

## 2 1960年代から70年代

この時代は出来高賃金を巡る混乱と紛争の時代である。

Peugeot Talbot は、1960年代は piece work の時代で<sup>1)</sup>、69年以降 piece work は measured day work（計測日給制）に切り替えられた。60年代の「piece work の下では、職場委員（shop stewards）は毎日……各職務の出来高給をいくりにするのかを交渉していました。<sup>2)</sup>工場には2000程の価格がありました」（87.5.22.）という。

Mobil Oil は「1965年以來柔軟な働き方に関する協約を締結していたが、その後20年間にわたって、労働組合は協定という紙の上での柔軟な働き方を、徐々に元に戻し始め、制限的職場慣行を復活させた。……経営は絶えずそうした協定違反を阻止しようとしたが、組合は絶えず残業忌避や順法闘争で対抗し、労使関係の混乱が続いた。経営は問題解決をせずに責任回避に走ったわけです。」（87.6.9）

他方、出来高賃金は、紛争に至らないまでも、

労働者集団間の処遇の不合理の原因ともなった。

例えば Johnson & Johnson では次のような工場内の作業集団間で処遇の不公平問題を抱えていた。工場の中には①手作業の作業員、②機械の操作にあたる作業員、③原材料の補給や製品の収納にあたる作業員がいるが、①の手作業の作業員と②の機械の操作にあたる作業員が出来高賃金の支給対象者であり、③の作業員は出来高賃金の支給対象者ではない。①と②の相違は、①は「出来高賃金の基準時間が緩いので制度を悪用して達成率160の出来高賃金をたたき出せるので高賃金」となり、②は「機械速度に規制されるので」①と比べて出来高賃金を操作できない。③は出来高賃金がなく基本給のみとなる（87.5.14.）。

Plessey も現場の力関係で操作可能な出来高賃金制度の故に、「現場の時間給労働者の賃金水準がスタッフの賃金を上回る」という事態や、技術革新の結果標準時間を操作できなくなった「高熟練労働者は、出来高賃金を（職場交渉で）操作できる低熟練の労働者に比べて低賃金になり……熟練や努力水準に応ずべき賃金制度が均衡を失う」という事態を生んだ。

また、出来高賃金制度に共通した品質問題に対する悪影響問題も無視できない。出来高賃金制度は「品質不良を罰することができない」（Plessey.）という。Laycock Engineering も「部品の形状が許容範囲から逸脱している場合、作業員は無論機械を停止して、setter に機械の調整を依頼すべきであるが、そうすると出来高賃金労働者にとっては不利になってしまう。……機械を停止するインセンティブがないのです」（86.7.22.）と言う。

このような混乱に満ちた1970年代の英国労使関係にあって、70年代後半の労働党政府の所得政策は、賃上げ原資が生産性向上によるコスト低減の裏付けがあることを確認する資料を個別企業が通産省へ申請し認可を得ることを義務付ける政策であった。だが、組合が語るところによれば「協約を高く売る」ことに専念し、（そこに種々の巧みな操作が介在して）「経営は賃上げの対価（＝柔軟な働き方とそれに伴う要員削減）を正直に言って確保できなかった」（BP Oil 組合の発言、87.4.22.）と言う。BP Oil の経営者もこの当時の労使関係を

次のように振り返っている。「仕事をゆっくりやるように心がけ、彼らの言い方によれば、少ない仕事で高い現金を引き出す職務の売り方をするのが英国の労働運動であった。」

この過程で piece work を計測日給制(measured day work)に改革する動向が強まった。この改革は、80年代の「ルールの体系」の骨格を準備する重要な改革であった。改革の要点は、いち早く1969年に計測日給制を導入した Peugeot Talbot の事例によく示されている。①計測日給制の仕組み；車種ごとの製造に必要な標準時間を設定し、その標準時間に実際の車種別生産台数を乗じて標準時間の総合計を算出する。この標準時間の総合計を、出退勤管理で集計された就業時間から、会議や教育訓練に要した時間等を控除した実際時間の総合計で除して能率指標を確定する。この能率指標に価格を設定してボーナスを支給する。したがって、この算定単位は piece work のように個人や職場集団ではなく工場単位になり、職場での随時の価格交渉の余地はなくなる。②ボーナス価格；能率指標に応じたボーナス価格表は年に一回改訂されるだけになる。この改訂時に経営は徐々にボーナスの一定部分を基本給に組み込む。ボーナスが組み込まれるところの基本給は「概ね旧来の piece work の下での出来高賃金水準の職種別平均額が維持される水準で形成された。」この結果、例えば「生産労働者と徒弟訓練制度を修了した熟練工との基本給の差は1ポンドしかない」というような変則が生じた。③要員交渉；1969年以前の piece work の下で職場委員は2000単位にも及ぶ出来高賃金交渉に年中従事していた。そのエネルギーを「お金の交渉は年一回だから、今や我々は1ポンドを稼ぐのにどれだけきつい仕事をしなければならないかの交渉に移すというわけだ。」「1969年以降、我々が計測日給制に移行すると、職場委員はそのすべての時間を各職務に何人が従事するかの交渉に費やすようになったのです。」だから「1969年から10年間は工場に非効率を入れ込む交渉を余儀なくされてきました。」

計測日給制はこのような問題を内包しながらも、交渉単位を職場から工場に引き上げることに成功した。その結果、問題の焦点は、要員交渉の

基盤となっていた合意原則協定(mutuality)の廃棄に絞られることになった。

### 3 80年代

#### (ア) 基本給の職務等級化

70年代の出来高賃金制度の陰に隠れてひっそりと存在していた職務給は、a rate for the job の基本原則の下、Jaguar では79年から80年に5等級の人事考課なき等級別フラットレートの賃金制度が制度の中核を占めるようになった。Peugeot Talbot も79年に6等級の職務等級制度を制定した。86-87年の英国の大手企業ではこうした賃金制度がごく普通であった。同時代の日本の職能給制度が念頭にあった私には驚くべき簡潔さであったし、人事考課なきこの制度は無味乾燥にも映った。だが、60-70年代の苦難を了解すれば、この簡潔さと静謐さは英国にとって誠に大きな達成である。実際「以前は職務毎の多数の賃率、出来高賃金、職務等級なき世界で、完全に惨憺たる混乱」(Jaguar Cars.)に他ならなかったのだから。

#### (イ) 人事考課への躊躇

会う企業会う企業で何故、人事考課を導入しないのかを尋ねた。「労働組合はそれに完全に反対します。えこひいきが生ずるとというのが反対の主たる理由です。」(Jaguar Cars.)「連続的な組立ラインで車輪にナットを組み付けているこの人が同じ仕事をしているあの人よりも優れていると言うことは時に困難です。」(Peugeot Talbot.)「私は日本に行って日産、トヨタ、クボタなどのQCサークルを視察してわかったのですが、実際は生産性の向上ですね。全体として日本の志向は改善に次ぐ改善ということです。しかし我が国では伝統的に改善するのは経営者の仕事であって、労働者は自分らに影響がなければそれに従い、影響があれば労使の争点になるというだけなのです。」(Perkins Engine. 87.4.6.)改善に従事しない労働者に人事考課による格差をつける仕事上の根拠がないということだろう。「労働組合は、個々人の能力を反映した賃金に反対します。そうした賃金は、労働条件決定の全過程における労働組合の役割を掘り崩すと見ています。労働組合は、人事考



課は組合員の組合への忠誠心の根源への脅威だと見えています。」(Hoover. 87.4.30.)

それでは人事考課なき基本給のインセンティブの欠落を何が補うのが問題となる。次の(ウ)と(エ)の二つが考えられていた。

(ウ) ①工場・事業所単位のインセンティブ、  
または②チーム単位のインセンティブ

①は、70年代のpiece workをmeasured day workに改革した結果、乱雑な職場レベルでの交渉が廃絶され、工場単位や事業所単位での交渉に整序されたことを意味する。なお残っていた要員交渉は合意原則協定の破棄により許容されなくなった。この産物が①である。工場・事業所単位での基準時間の合計と実際時間の合計との比率による能率実績の価格付けは年一回の交渉に集約された。Jaguar, Peugeotがその典型である。

この①のインセンティブは、職場からは縁遠い工場や事業所単位の総合的指標に基づくことによるインセンティブ効果の減退が危惧される。これを避ける意図で構想されたのが②のチームインセンティブである。Perkins Engineは、既述の人事考課への躊躇の箇所で、現場の労働者の改善への貢献に期待が薄いことを述べた企業である。日本のQCサークルから学んだことを活かそうとすれば、「組織運営を自律的な活動単位にすることが大前提であり、」生産労働者だけでなく「生産技術者、品質専門職、保全労働者を生産労働者と一体のものとして」改善チームを組織すれば、チームは「業績に影響を与えることができ、ここでのコスト低減分の例えば三分の一をインセンティブとして還元する」という方策が意味を持ち、それを目指したいとの意向を持っていた。

Plesseyは70年代のpiece workで現場労働者が有利で高熟練労働者が不利になる賃金の不均衡を是正すべく、Perkins Engineと同様に良品生産に向けた労働者のみならずスタッフも含めたチーム組織を編成し、チームの中で各自の具体的な仕事と貢献を判別しそれに応じて公平にインセンティブを享受できるような制度を試行中であった。

他方、基本給の職務等級制度自体に改革を施し

たのが(エ)である。

(エ) 職務等級別範囲給・等級内の昇給ステップ・訓練との連結

この制度はスタッフとワーカーの身分格差の解消＝ハーモナイゼーションから必然化した制度である。Wellcome Foundationは1976年から81年にかけてハーモナイゼーションが進展すると「唯一の格差は賃金制度だけになった。」労働組合は「81年に(スタッフと同様の)昇給制度だけを求め、1日ストに訴えたが」、経営は「労働の柔軟性、仕事への態度変更」という見返りなしには昇給制度は導入できないと断固拒否した。経営は、柔軟な働き方に必要な職務訓練の成果を評価する仕組みなしには昇給制度は運用できないことを自覚し、昇給ステップの管理に動いた。85年までかけてそうしたという。

Johnson & Johnsonも同様の経過で、スタッフとワーカーとの統一的な賃金制度を確保する上で、職務訓練に必要な具体的な訓練事項を書き出し、その訓練の成果を評価する仕組みを導入して職務等級レンジ内の昇給ステップの管理に踏み出した。この合意確保に4年半かけたという。

Cummins Engineも同様の等級別範囲給と昇給制度を84年に導入している。この企業で注目すべきは、人事考課の導入はあらかじめ断念した上で、「チームの概念をできるだけ拡大して職長、生産技術者、設計技術者等を含むチーム」を編成して、「ラインマネジャーとチームが話し合って、訓練計画自体を事業計画に沿って策定する」方策を進めようとした。だが、「労働者は熱心でない(笑い)」という<sup>3)</sup>。

#### 4 解釈

70年代までの労使関係の混乱をとにかくも切り抜けた80年代の労使関係は、職務中心主義的な処遇制度(=職務等級制度)を基軸とした静謐な「ルールの体系」を手中に収めた。それは日本の経験からすれば無味乾燥ではあれ、英国にとっては重大な達成であったと見るべきである。しかし、市場競争はそうした自己満足(complacency)を許さない。自己満足からの脱却の方途は職務の

柔軟性 (flexibility) の確保とそのための職務訓練の強化であった。スタッフと生産労働者との協働に基づくチームインセンティブの導入や職務等級への範囲給の導入はその要請に応えようとする制度構築であった。

実際、この方途の「基本的考え方は、従業員に事業目的を理解させ、従業員を事業目的に統合させることにある」(Plessey) という水準にまで煮詰められ、日本の労使関係にほとんど手が届くところまで来ているかに見える。だが、訓練された職務は、市場変動への適応可能な柔軟性の獲得ではあっても、事業計画から演繹される動態的な課業の集合としては観念されていない。PDCA としての経営管理の骨格は明瞭ではなく、従業員の動員には人事考課ではなくチームインセンティブという名の金銭的刺激に頼るか、職務それ自体の柔軟性を職務等級の範囲給内のステップ昇級 (昇給) で納得を調達する職務主義堅持の志向は維持されている。

### Ⅲ メンバーシップ型雇用の実際 ——日米の自動車工場調査から

Brown and Wright (1994) の (英国における) 「職場交渉調査における実証的伝統」と題する論文の引用から話を始めたい。「1980 年代にはいつて労働組合の影響力が衰退に向かうに伴い、学問的調査研究が減少していったのは、恐らくは避けられないことであったかも知れない。しかし、それはかなりの程度、社会科学的調査の際だった成功物語ゆえの帰結であったとも言える。……賃金ドリフト、ストライキ多発性、職場委員活動、制限的職場慣行、こうした事象は、どう控えめに言っても、たいていはもはや謎に包まれてはいない。」こう述べた後、次の衝撃的な文章が何気なく続く。「職場の労働問題だと認識されていた問題の根源が、実はしばしば経営の欠陥にあるということがあからさまになることによって、調査はそれ自体のテーマを失ったのである」(Brown and Wright 1994 : 161) と。

しかし、「賃金ドリフト、ストライキ多発性、職場委員活動、制限的職場慣行」と無縁な日本の

労使関係にあっては、「日本は初めから「調査のテーマを失っていた」国ではなかったのか (石田 2003 : 41)。

日本の労使関係研究にとっての課題は、「調査のテーマの喪失」の「喪失をテーマ」とする姿勢を確保する以外に接近できない逆説的な性格のものとなる。労使関係が労働力の取引である以上、「対立、合意、秩序」の三要素があるはずであるが (Williamson 1996 : 12)、日本の事例調査では「対立」を極小化して取引全体を「合意と秩序」の体系にしてみせるガバナンス機構の構築の詳細に食い込む以外に実相に至る途はないことになる。

ガバナンス機構は、企業目的を経営組織のトップから末端まで細分化して設定し (P)、階層ごとの目的達成のための課業 (業務) の遂行実績 (D) を定期的に P に照らしてチェック (C) し、P と D のギャップを埋めるべく改善行動 (A) をする組織機構である。この機構を成立させる要点は、第一に、経営組織の末端を担う労働者に末端組織に課された P を遂行する技能・知識・能力を習得させ、改善行動を含む課業を遂行する担い手に育成することである。第二にそうした労働に対する報酬は、事前に規定された静態的な課業の集合としての職務への報酬ではなく、P を達成するための最善の方策を都度柔軟に遂行する動態的な課業への報酬でなくてはならない。職務主義的ではなく能力主義的な処遇制度が自然な対応となる。

この①ガバナンス機構、②「動態的な課業<sup>4)</sup>」の担い手の編成、③能力主義的処遇の三対は、[①労働需要⇔②「動態的な課業」の担い手の編成⇔③労働 (供給) 条件] と表記できる組織内の労働力取引の連鎖である。この連鎖の安定が日本の労使関係の特質の枢要点をなす。

概念的な理解では届かない、この安定的連鎖の細部にこそ真理は宿る。日本の自動車企業 J 社の組立ラインでは複数車種の混流生産をしている。それぞれ組立の部品点数が異なり、したがって作業量も異なるため基準時間も異なるが、生産量が一定であれば経営側は同一タクトタイムでの生産を追求しようとする。A 車種の山積み (各工程のタクトタイム内での要素作業の比率) が高いために

「A が流れてくるとちょっと遅れる、次に B が流れてくると仕事量が少ないので追いつける、C が流れてくるとちょっと追いつける、A が流れてくるとまた遅れる。」こういう作業の流れになる。車種ミックスの月次の変動幅は3-4%であることが普通なので、「苦しいかもしれないが何とか今のままの工程数で走ろう」となる。工程を組み替える準備の労力が大変であることと、組み替え直後のラインが安定しないために生産性が下がるためである。元来、山積みの高い工程は時に TL (チームリーダー) がフォローに入るが、車種ミックスの変動によって、TL のフォローの頻度が高まり、特定工程に TL が「つきっきり」となる。こうなると工程を増やさざるを得なくなる。例えば「3 工程増やしてくれないとラインは回らない」と主張する CL (工長) と「3 工程も増やしたら能率目標が達成できない」と主張する製造課長との葛藤になる。CL は製造課長に「ここは少しこらえてください」と頼み込むことになる。作業負荷をめぐる合意形成が、課長-CL-GL (組長)-TL という経営の上司部下ラインの相談 (コミュニケーション) によってなされるということが国際比較的には特段に重視されなくてはならない事実である。この事実日本の労使関係の「取引の経営過程への吸収」という特質の神髄が表現されている。

日本の労使関係は「取引が露呈した」諸外国の異質の労使関係との比較から照らし出されて、やっとのことでその特質を浮かび上がらせることができるという性格のものである。例えば GM はどうしたのか (石田・篠原 2014)。日本へのキャッチアップを果たすために「チームコンセプト」の理念の下に、PDCA の仕組みを構築して、職場への浸透を試みたけれど失敗に終わっている。失敗の原因となる端的な一例は職長の構成の問題である。職長は 30 人から 50 人の労働者の管理にあたっている。艱装工程を例にすれば、16 人の職長の内訳は、(ア) 現場からの内部昇進者 3 人、(イ) 大卒技術者の初任配属者 5 人、(ウ) 人材会社からの派遣者 8 人となっている。次の質疑に注目されたい。質問「この構成で職場管理に問題は起きないのか。」答え「大きな問題だ。彼

らは問題が起きても、そもそも誰に聞いたらよいかもわからないのだ。だから彼らも働いていてもつらいはずだ。労働者の彼ら職長に対する不満は職場の仕事がよくわかっていないということだ。」「もう一つの問題は、この国では理系大卒の新人を職長にするという問題である。彼らは職場の知識が全くないにもかかわらず、職場を管理してはならない。いつもこのことが係争を引き起こしている。」(石田・篠原 2014: 110) 職長がこれでは PDCA の職場の末端までのガバナンス機構の構築は不可能である。

こうした GM の状況を信じがたいと思う人は日本の労使関係の本質を直観的に洞察している人である。

#### IV 固有の構造

Ⅲは調査が拾い上げた断片的な事実でしかない。以下、それを補うべく概念的な整理を施してみたい。

##### 1 労使関係論の概念構成

Ⅲで日本の労使関係を、[①労働需要⇔②「動態的な課業」の担い手の編成⇔③労働 (供給) 条件] と表記できる組織内の労働力取引の連鎖であると述べた。①の労働需要は、労働力の買い手が売り手に対して要請する仕事とその遂行を確保するための「仕事のガバナンス機構」から演繹される。②の「動態的な課業」の担い手の編成は、「労働アーキテクチャー」と呼ぶことにする。③は労働支出に対する報酬=賃金であるが、①に対応するものとしての「報酬のガバナンス」である。この三つの取引連鎖のあり方が④労使関係である。

この整理に基づいて日英 (米) の労使関係の特性を概括すると表 1 のようになる。Ⅱで英国の「仕事のガバナンス機構」は「報酬のガバナンス」から暗示的にしか述べていないし、Ⅲでは米国自動車工場の「仕事のガバナンス」の不備を述べたに過ぎない。いずれもモデル日本を照らし出すためであった。この不揃いを取って覚悟の上で表 1 は作られている。

表1 日英労使関係のフレームワーク

|       | 仕事のガバナンス<br>(仕事のルール)   | 労働アーキテクチャー  | 報酬のガバナンス<br>(賃金のルール)  | 労使関係  |
|-------|--|---|---|---|
| モデル英国 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・専門職もしくはジョブの結合 (PDCA の運用の困難)</li> <li>・静態的課業決定</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「計画と実行」の分離とキャリアの階層的分離</li> <li>・専門職・ジョブの職域区分</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>※ 職務基準</li> <li>・非体系的職務給と出来高賃金 (人事考課なし)</li> <li>↓</li> <li>・職務等級制度とチーム・インセンティブ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・取引の過剰</li> </ul>  |
| モデル日本 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・PDCA の階層浸透的運用</li> <li>・動態的課業決定</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「計画と実行」の結合とキャリアの階層的連続</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>※ 人基準</li> <li>・職能給 (能力主義)</li> <li>↓</li> <li>・役割給 (成果主義)</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・取引なき取引</li> </ul> |

英国の報酬のガバナンスは職務基準であるけれど、仕事のガバナンスがジョブの結合でしかなく、経営目標の達成にリンクしたPDCAの運用を元来織り込んでいない経営管理である。この仕事のガバナンスの不備を出来高賃金というインセンティブで補うという関係に60年代から70年代の労使関係は置かれていた。また労働アーキテクチャーがテラリズム（「計画と実行」の分離）であることと併せて、この連結関係である労使関係は「取引の過剰」を必然化した。

日本は英国の裏返しの世界である。PDCAが空気のように当たり前の世界である日本、生産労働者の経営目標への貢献が当たり前の日本、貢献を評価する人事考課が当たり前の日本。これらが当たり前の労使関係は「取引なき取引」が当たり前になるのは少しも不思議なことではない。表1

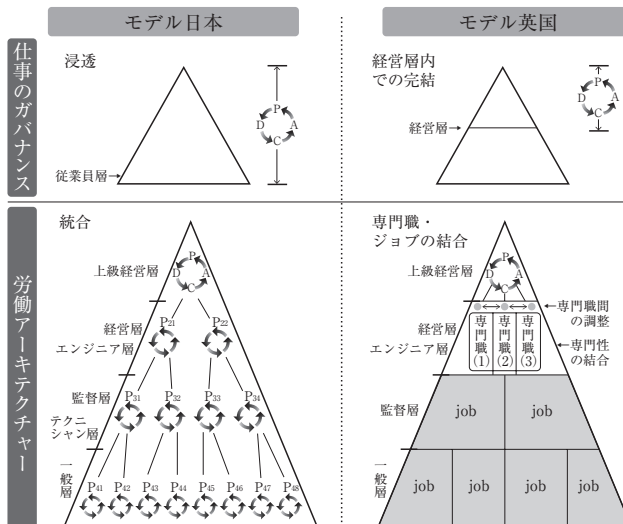
を「見える化」すると図1のようにならうか。詳細は石田・上田（2022：578-580）を参照されたい。

## 2 固有の構造

説明不足を覚悟のうえで大胆にモデル英国とモデル日本の労使関係の比較をしたが、それぞれが固有の制度であることはもはや説明を要さないと思う。制度の固有性について調査から得られた実感を述べたいと思う。

私はGMの工場調査の「あとがき」に次のように記したことがある。「A工場の苦闘から指南や教訓を引き出そうとすれば、内部労働市場の未発達、人材育成の不備を原因として、工場経営の困難を招来したという筋で事実を物語り、人材育成を行うことの重要性をGMに指南し、日本も人材育成を怠らないようにとの教訓を垂れる誘惑

図1 仕事のガバナンスと労働アーキテクチャーの見える化





にかられはしまいか。……だがこの説明は表面的すぎてだめだと思う。……人材育成の前提条件に査定を導入があるとしよう。できるだろうか。できないのではないか。私たちが事実から聞き取ったことは“できるくらいなら誰も苦勞しない”という声ではなかったのか。」(石田・篠原 2014 : 279-280)

日本の工場の生産性向上の指標は、生産減の下では雇用保障との関係で、投入労働量を比例的に減ずることができないので、生産性向上の達成値は、例えば1.0に届かず0.8程度になってしまうが、「毎月の原価会議があり、そのなかで今月は0.83でいきますと部長に報告すると、部長は「甘い、0.85で行け」と叱咤激励し、職場はなおも改善に頑なに取り組み続ける。PDCAの生真面目な運用が職場レベルの労使関係の精神的支柱になっているからである。

かくして、日本モデルも英(米)モデルも冷静な経済計算に基づく制度選択の結果ではない。モデル日本の労働アーキテクチャーは、平易に言えば、労働者がキャリアを積むことに特徴があるが、モデル英(米)には存在しない職場監督層相当に位置する労働者の肥大化が随伴する。この労働アーキテクチャーにより日本の工場で品質の作り込みが可能になり、検査工程での手直し要員が大幅に節約できたとしても、それが果たして、トータルの労務費の節約になっているかは即断できない。そもそもいずれが、コスト低減効果が高いのかは当事者の誰も計算するものではない。制度は随意に選択可能なものではないからである。

平凡ではあるが「改革」の実現可能性はそれぞれの制度の固有性を活かすことにしか宿っていない。

## V 日本の課題と労使関係

### 1 日本の労使関係の達成と難点

本来「取引」であるはずの労使関係が「取引なき取引」になるということは、この交換関係が取引になることを隠蔽することに成功したことを意味している。隠蔽の成功は、単に制度構築の緻密

さだけではなく、秩序を維持・再生産する当事者の規範意識の形成の成功にまで及んだ。

英国の労使関係の記述に多くの紙幅を割いたのは、「取引」関係でしか説明できない労使関係を示す以外に日本の特徴を実感としてわかることができなからである。英(米)の事実によって照らし出される日本の労使関係は稀有な達成であるということではなかったのか。

しかし、仕事と報酬の取引が「取引でなくなる」状況は、具体的には、(ア)企業目的の達成に必要な課業の集合が、経営管理によって演繹的に要請されモニターされる仕組みが存在し、(イ)要請される課業に高いコミットメントをもって励む従業員が存在し、(ウ)従業員個々の役割への貢献に応じた報酬の決定が存在することである。この状況は平易に言えば、日本の正社員は「いつでも、どこでも、何でも、やり遂げる」(寺井 2022 : 28) ことが一律に求められ(=労働支出の規制が困難な労使関係を余儀なくされ)、相互に競争する関係に置かれることを意味する。ワークライフバランスの確保、多様性の許容というパースペクティブからすれば、日本の労使関係の下で正社員として働くことの困苦は明らかである。

### 2 「取引を通じた合意」の労使関係へ

戦後日本の労使関係の稀有な達成は、「取引なき取引」を可能とした私的秩序形成(private ordering : 司法による秩序形成とは異なって、変化する環境への適合的で逐次的な意思決定をするために、当事者間で自主的に創出した機構の形成)(Williamson 1996 : 378-379) に向けての企業別労使の組織能力にあった。

「働き方改革」はこの遺産を活かして、日本の労使関係が持つ弊害である「取引なき取引」を「取引を通じた合意」の労使関係への「改革」の途を辿る他ないであろう。改革はいずれの国にあっても固有の経路を辿る以外にない。ジョブやプロフェッションが社会的制度として成立していない日本で、「同一労働同一賃金」や「多様な働き方の受容」を達成する上で、それら欧米に見られる社会制度に代替し得る制度的資源は、私的秩序形成能力の高さにおいて他にないだろうと思わ

れる。

だが、過去30年に及ぶ日本経済の停滞、賃金水準の停滞、労働組合の存在意義の低下等々が続いた挙句、政府主導の「働き方改革」が「戦後労使関係の達成」への「不信」の表明であるにもかかわらず、労使当事者の熱い議論がないことをどう理解したらよいのか。この間、企業経営は「企業戦略」重視に大きく傾斜し、「経営過程」は「企業戦略」に従属する方向が際立ってきた。実際、米国は80年代までに顕著になった「経営過程」の劣位を戦略優位の経営（研究開発部門の本国での掌握と生産部門の海外への外部化）によって一挙に克服したように思う。日本の比較優位を支えた「経営過程」は企業間競争で副次的な地位に置かれるようになったことが「働き方」に関する議論の熱量を下げたように思う。

しかし、「経営過程」のない「企業戦略」はあり得ないし、労働のない戦略はあり得ない以上、こうしたグローバル競争ゲームのルール変更がどんな「働き方」のルール変更をもたらすかの労使対話が必要である。

対話が可能になる条件は、第一に、成功した私的秩序形成が、管理に吸収されがちな「取引なき取引」の労使関係を生み、働く人々の同調圧力によって個人個人のニーズの素直な主張が自主規制されてきたことを虚心に反省すること。第二に、私的秩序形成の達成が労使間の協力的規範形成に他ならないとすれば、その達成は「取引を通じた合意に基づく」ルール形成に向けての労使対話の始動に転換し得る性格を持つことだと自覚すること。だが一社だけでは舵を切りにくい。だからこそ、第三に、そうした対話を「自然に行う」風潮を当たり前にする社会対話の運動論が不可欠な条件になる。

拙稿は近年のジョブ型雇用の議論から少なからず離れた議論になったけれど、国々の労使関係の固有性を踏まえた実現可能な視点の大切さを多少とも補うことができているとしたら幸いである。

1) この時代の基本給はごく少額であったという。それも体系だったものではなく、大きく、熟練職、半熟練職、不熟練職の

- 区分を前提に、各職務に賃率が設定されていたと想定される。
- 2) 本来の piece work は Industrial Engineer が設定した標準時間に対する（余裕時間 allowance time を差し引いた）実際時間の比率に応じて作成された出来高賃金表に基づき出来高賃金が支払われる仕組みであるが、職場集団の規制力が強まると時間をめぐる交渉から、直接の賃金額の交渉に転化する。詳しくは Brown (1973) を参照されたい。
  - 3) 訓練の一つのモジュールの訓練期間が基本的に10日であり、1年に受けられる訓練は一つのモジュールと定められている。これは労働組合の機会均等の主張との妥協であろう。そのために、組合は「会社のやっていることは訓練のための訓練であった」、おそらく日常的職務内容に十分に落とし込まれていないために、「同じ仕事をしていて（モジュールの修了に伴うステップ昇給ゆえに）賃金が違う」不公平に反発する。
  - 4) 英国の職務それ自体の柔軟性は生産変動への柔軟性であり、日本の職務として括り難い労働の動態性はPの達成への対応であり明確に区別する必要がある。

#### 参考文献

- 石田光男 (1986) "Microelectronics, Payment Systems and Personnel Management in Japan," 『評論・社会科学』 No. 31, pp. 1-25.
- (1990) 『賃金の社会科学——日本とイギリス』 中央経済社.
- (2000a) "The Transition of the Industrial Relations in Great Britain in the mid-1980s—Interviews with the Personnel Managers in 1986-87—(1)," 『評論・社会科学』 No. 61, pp. 67-122.
- (2000b) "The Transition of the Industrial Relations in Great Britain in the mid-1980s—Interviews with the Personnel Managers in 1986-87—(2)," 『評論・社会科学』 No. 62, pp. 30-117.
- (2003) 『仕事の社会科学——労働研究のフロンティア』 ミネルヴァ書房.
- 石田光男・篠原健一 (2014) 『新版 GMの経験——日本への教訓』 中央経済社.
- 石田光男・上田眞士 (2022) 『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』 ミネルヴァ書房.
- 寺井基博 (2022) 「日本のジョブ型雇用の行方」 『評論・社会科学』 No. 142, pp. 21-37.
- Brown, W. (1973) *Piecework Bargaining*, Heinemann Education Books.
- Brown, W. and Wright, M. (1994) "The Empirical Tradition in Workplace Bargaining Research," *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 32, No. 2.
- Dunlop, J. T. (1958) *Industrial Relations Systems*, Southern Illinois University Press.
- Williamson, O. E. (1996) *The Mechanism of Governance*, Oxford University Press. (=2017, 石田光男・山田健介訳/オリバー・E・ウィリアムソン著『ガバナンスの機構——経済組織の学際的研究』 ミネルヴァ書房)

いしだ・みつお 同志社大学名誉教授、国際産業関係研究所所長。主著に『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』（上田眞士氏と共編著、ミネルヴァ書房、2022年）。労使関係論専攻。