

目 次

統一論題〈I〉 雇用形態の多様化

21世紀人事戦略と正規労働者－賃金格差の変容をとうして－

青山 秀雄 ----- 1

公的病院のマネジメントと雇用形態－病院経営環境の悪化と業務委託－

岡部 義秀 ----- 7

女性労働の雇用形態の変化

遠藤 雄二 ----- 13

統一論題〈II〉 国際比較の視点から

ドイツの労働市場と非正規雇用－90年代の動向－

松丸 和夫 ----- 19

雇用形態の多様化と労務管理の変質

西川 清之 ----- 27

正規従業員の雇用形態とその変化－「終身雇用慣行」の変容を中心に－

浪江 巖 ----- 33

自由論題A

個人と組織の関係に関する学説研究

飛田 幸宏 ----- 39

1912年当時における管理技法の展開－アメリカ機械技師協会の委員会報告・討論を基礎として

奥田 友枝子 ----- 45

イギリスにおける労働者協同組合の発展と衰退、新しい展開

塚本 一郎 ----- 51

自由論題B

アメリカ企業の作業現場革新に関する事例研究

鄭 炳 武 ----- 57

企業経営の発展と人間モデルの変容－リーダーシップ理論の発展過程を素材にして－

藤原 隆信 ----- 63

グループウェアと労働の変化

井上 秀次郎 ----- 69

労務理論学会『研究年報』第8号の刊行にあたって

労務理論学会第8回全国大会は、1998年5月29-31日の3日間にわたって同志社大学で開催されました。

今大会の統一論題は「日本の雇用形態の変化」でした。今大会でも、前大会に続いてサブテーマが設けられました。サブテーマⅠは「雇用形態の多様化」、サブテーマⅡは「国際比較の視点から」であり、それぞれ3本の報告がなされ、活発な討論が行われました。

サブテーマⅠでは、雇用と賃金制度の多様化、非営利企業の雇用形態、女性労働の雇用形態がとりあげられ、サブテーマⅡでは、ドイツとの比較、グローバル経済との関連、90年代不況との関連での報告がなされました。

本年度の大会は、労働基準法の改訂、変形労働制と一日単位の労働時間制限の弾力化や裁量労働制の拡大を目前にした時点で開催されたものであり、まさに時宜にあったテーマでした。その成果の一端は本研究年報で知ることができるでしょう。

また、自由論題は2日間にわたって6本の報告がなされました。多様な色彩の意欲的な報告が続きました。

水準の高い報告や議論に比べて大会準備が万全であったのかどうか、反省すべきことも多い大会運営でしたが、それにもかかわらず第8回全国大会を成功裏に終えることができたのは、大会参加者と役員の皆様の熱意とご協力のおかげでした。この場を借りて、改めて感謝申し上げる次第です。

1998年10月

労務理論学会第8回全国大会

実行委員長

岡本博公

労務理論学会第8回全国大会プログラム

<統一論題> 日本の雇用形態の変化

期 日 1998年5月29日(金)・30日(土)・31日(日)

受付開始 午前9時より

会 場 同志社大学 今出川キャンパス

[5月29日(金)]

15:00~16:00 常任理事会

新島会館別館

16:30~19:30 理 事 会

新島会館別館

<報告時間35分：質疑時間10分> 統一論題・自由論題共通

[5月30日(土)]

9:00 受付開始(至誠館3階 フロア)

9:20 開会挨拶 会 長 島 弘(同志社大学)

9:30~12:00 統一論題〈I〉雇用形態の多様化 [会場] 至誠館3階S32

司 会 林 正 樹(中央大学)

坂 本 清(大阪市立大学)

① 雇用と賃金制度の多様化

青山 秀雄(作新学院大学)

② 公的病院のマネジメントと雇用形態—病院経営環境の悪化と業務委託—

岡部 義秀(国民医療研究所)

③ 女性労働の雇用形態の変化

遠藤 雄二(九州大学)

12:00~13:00 ランチタイム

* 会員控室：至誠館2階S23・3階S33

理 事 会

至誠館3階会議室

統一論題〈I〉シンポジウム打ち合わせ

至誠館3階S34

13:00~15:15 自由論題A

[会場] 至誠館2階S21

司 会 渡 辺 峻(立命館大学)

① 個人と組織の関係に関する学説研究

飛田 幸宏(中央大学大学院)

② 1912年当時における管理技法の展開

—アメリカ機械技師協会の委員会報告・討論を基礎として—

奥田 友枝子(同志社大学大学院)

③ イギリスにおける労働者協同組合の発展と衰退、そして新しい展開

塚本 一郎(佐賀大学)

15:25～16:55 統一論題〈Ⅰ〉雇用形態の多様化：シンポジウム [会場] 至誠館3階S32

司会 林 正樹、坂本 清
パネラー 青山 秀雄、岡部 義秀、遠藤 雄二

17:00～18:00 会員総会 (至誠館S32)

18:20～ 懇親会 (新島会館2階ホール)

[5月31日(日)]

9:00 受付開始 (至誠館3階フロア)

9:30～12:00 統一論題〈Ⅱ〉国際比較の視点から [会場] 至誠館3階S32

司会 林 昭 (龍谷大学)
嶺 学 (法政大学)

- ① ドイツの労働市場と非正規雇用—90年代の動向—
松丸 和夫 (中央大学)
- ② 雇用形態の多様化と労務管理の変質
西川 清之 (龍谷大学)
- ③ 正規従業員の雇用形態とその変化
浪江 巖 (立命館大学)

12:00～13:00 ランチタイム * 会員控室：至誠館2階S23・3階S33
理事会 (至誠館3階 会議室)
統一論題〈Ⅰ〉シンポジウム打ち合わせ 至誠館3階S34

13:00～15:15 自由論題B [会場] 至誠館2階S23
司会 百田 義浩 (駒澤大学)

- ① アメリカ企業の作業現場革新に関する事例研究
—「社会＝技術システム論」の応用を中心に—
鄭 炳 武 (中央大学大学院)
- ② 企業経営の発展と人間モデルの変容
—リーダーシップ理論の発展過程を素材にして—
藤原 隆信 (立命館大学大学院)
- ③ グループウェアと労働の変化
井上 秀次郎 (京都経済短期大学)

15:25～16:55 統一論題〈Ⅱ〉国際比較の視点から：シンポジウム [会場] 至誠館3階S32

司会 林 昭、嶺 学
パネラー 松丸 和夫、西川 清之、浪江 巖

17:00 閉会挨拶 実行委員長 岡本 博公 (同志社大学)

21世紀人事戦略と正規労働者

—賃金制度の変容をとうして—

Personnel Management in 21 century and Regular Employees in Japan

作新学院大学

Sakushingakuin University

青山 秀雄

Hideo Aoyama

1. 問題の所在

現在、国際化によるメガ・コンペティション、情報化による産業構造の変化、高齢化による年功的処遇の限界を理由として企業の雇用の流動化・多様化政策など、さまざまな人事制度改革がこれまでにないスピードで進められてきている。雇用は、これからは、いっそう流動化・多様化していくことが予想される。それは、中高年労働者に大きな影響を及ぼしているし、若年層においても将来の生活設計に不安をもたらしている。また、これまで相対的に安定した労働者と言われてきた大企業正規労働者の地位にも大きな変化が生じてきている。

ところで、正規労働者は、能力主義管理にもとで、厳しい選別による過酷な昇進・昇格競争、長時間労働のもとに置かれてきたが、新規学卒で一括採用され、長期雇用を前提に教育訓練がなされ、勤続とともに昇進・昇格し、個別的には差はあるものの定期昇給があり、生活保証的賃金カーブが一応は保証された労働者であったと考えられてきた。しかし、このような正規労働者の慣行も変化しつつある。本稿は、雇用の多様化が進行するなか、正規従業員の地位および処遇がどのように変容してきているかを賃金制度を中心に明らかにしようとするものである。以下、財界の人事戦略、最近の賃金動向、新たな賃金制度の特徴と問題点を見ていく。

2. 近年の日経連の人事戦略

日経連は、1995年5月に「新時代の『日本的経営』」を発表した。これに対しては、多くの労務管理研究者が多くの問題点を指摘しているので、ここでは、正規労働者との関わりで簡単にふれることにする。提起されている内容は、大きく2つあると考えられる。ひとつは、雇用の多様化と労働力の流動化の提唱である。それは、従業員をストック型の「長期蓄積能力活用型」、フロー型の有期雇用の「高度専門能力活用型」、「雇用柔軟活用型」の3グループに区分し、企業の必要に応じてそれぞれのグループを効率よく組み合わせる雇用し、総額人件費の抑制をはかろうとする「雇用のポートフォリオ」の導入を提

唱した。また、この導入をスムーズにするため、同報告は、派遣労働者のネガティブリスト化、有期雇用契約機関の延長、民間職業紹介事業の推進と労働法の規制緩和を求めている。

いまひとつは、処遇の徹底した「個別・能力主義化」である。「従来の年齢、勤続に主体を置いた考え方から職能・業績の伸びに応じた賃金システム」への転換をあげ、一定資格までは職能給と年齢給との併存ないしは年功的要素を多少考慮した職能給とし、それ以上は定期昇給・ベースアップを見直し(停止)、個人の業績のいかんによって毎年賃金額が上下する「洗い替え職務給」ないしは「年俸制」、複線型賃金管理、業績反映型賞与、貢献度反映型退職金の導入、さらに労働時間に代わって仕事の成果で賃金を決定する裁量労働制の対象範囲のホワイトカラー全般への拡大が提唱されている。

日経連の上記提唱は、第1に正規従業員を非正規従業員に置き換え正規従業員をスリム化するとともに各雇用グループ間の流動性を高め労働者が相互に競争する雇用構造、第2に「終身雇用」を前提とした「年功的」な処遇を解体し、労働時間ではなく業績に応じた処遇に転換をはかり、正規従業員といえども業績いかんでは転職を余儀なくさせる処遇制度を構築し総額人件費の抑制を最大限にはかろうとするものである。それは、多くの労働者の不安定就業化と長時間労働に向かわせる構造を持っている。

3、最近の調査にみる賃金動向

次に、「新時代の『日本的経営』」にたいする最近の賃金動向をいくつかの点から見てみよう。労働省「賃金構造基本調査」で「男子標準労働者の所定内給与分布特性値別賃金階級別カーブ」で年齢および同一年齢格差を1986年と1998年を比較すると、年齢間の賃金格差は全体として縮小傾向にあり、相対的に中高年の地位低下が見られる。また、同一年齢間の賃金格差は、中高年でラップ型に拡大している。これら変化の背景には、雇用調整による転出先での賃金の減少、定年延長による賃金カーブの修正、業績・能力管理の導入、徹底などが考えられる。

そこで、過去5年間に改定された月例給与構成の動きを「属人給与部分」、「職務給部分」、「職能・業績給」の変化で、管理職、専門・技術職、事務的職種、製造・生産職種別に見ると、「属人的給与部分」の縮小と「職務給部分」、「職能・業績給部分」の新設、拡大がみられる。特にホワイトカラー的と考えられる職種で「職能・業績部分」の新設、拡大傾向が強く、管理職では61.3%の企業で、専門的・技術的職種でも50.6%、事務的職種でも51.4%に達している。さらに、今後5年間の月例給与構成の変更予定を見るも、「属人部分給与」の縮小、廃止しようとする企業が62.1%あり、逆に「職務給部分」の新設、拡大は45.6%、「職能・業績給部分」の新設、拡大は72.9%になっている(労働省労働基準局編「新時代の賃金・退職金制度」1998年3月 pp. 40～41)。また、「社会経済生産性本部」の調査によると、今後の賃金制度の方針によれば、管理職については「年功主義最小限に成果主義を中心」、「全面的に能力主義・成果主義」とする企業72.9%、一般職においては「年功主義を残しつつ能力・成果主義の重視」

が42.6%あるものの「年功主義最小限に能力成果主義を中心」とする企業は、20%になっている。また、管理職を中心に導入されてきている年俸制については、導入企業はまだ多くないが、「具体的な計画・予定あり」「将来的に導入を考えている」企業を含めると79.4%に達している。（社会経済生産性本部「日本的人事管理の現状と課題」1998年2月P20, 22, 54）。

以上、最近の調査によって賃金動向を見てきた、近年の賃金改革のは、おおむね「新時代の『日本的経営』」の方向で進みつつあるようだが、改革の主なターゲットは、製造・生産職種よりもホワイトカラーさらに中高年層、管理職層の賃金制度となっており、年齢、勤続と賃金を分離し、年功カーブ修正しようとする方向にあると言ってよい。次に、どのような賃金制度が提起されているか見てみよう。

4. 賃金制度の新たな動向

わが国の正規労働者の賃金制度は、年齢、勤続、性、潜在能力、職務、職種等、複雑でさまざまな基準から組み立てられている。その基準を「属人」にするのか「仕事」にするのか、言い換えれば「人－賃金」にするのか「仕事－賃金」にするのか、また「人－賃金－仕事」するのか「仕事－賃金－人」するのかは、賃金制度を分析するさいだいじなてんである。それは、労働者の賃金に対する「平等観」や「公平観」を含め、賃金制度の役割、性格を規定しているからである。これまで、わが国の戦後の賃金制度は「属人」な基準で組み立てられてきた。「属人」基準とは、上記3で示した年齢、勤続、性等ばかりでなく、職能給も「人（職務遂行能力）－賃金」という関連では「属人」を基準とした賃金制度である。また、横断的労働市場が形成されず、賃金の決定は企業内部でおこなわれるため、わが国賃金制度は、複雑で各企業、各産業によって個別の体系持っている。そのことを考慮し、上記のような観点から見ると、現在進行している賃金制度改定の動きは、大きく3つの流れがあると考えられる。職能給の導入・整備、職能給型年俸制、「日本型職能給」である。前者2つについてはすでに多くの紹介、批判がなされているので、その意味について簡単にふれ、考察の中心を「日本型職務給」とする。

（A）職能資格制度の整備とその運用の厳格化

現在、日本の正規労働者の賃金は、およそ生活給・勤続給足＋職能給で組み立てられている。生活給・勤続給部分は、自動昇給し、職能給部分は職能資格の段階に応じて査定配分され賃金額が決定される。第1の方向は、生活給・勤続部分の廃止または職能給部分への配分比率を増加させると同時に、職能資格別に職能給の上限を設定や同一資格滞留者への昇給抑制、「洗い替え職務給」による降給などで職能資格制度の運用を厳格化し、年功カーブの修正をはかろうとする試みであり、これまでも査定の強化し、賃金の弾力化をはかるために行われてきたものである。

(B)「日本型年俸制」

日本型年俸制は、月例給与＋賞与から組み立てられている。一般的に、月例給与の基本給部分は、既存の職能給や洗いがえ職能給、役割給をもってし、賞与部分については、短期業績を反映させた業績給とし、さらに、生活給的な要素を払拭するために手当を給与に組み込み年俸とする制度である。ここでは、役割と個人業績との関係が目標管理のもとで強化される。この賃金制度は、現在管理職ないしは専門職を中心に導入されてきているが、この賃金制度のねらいは、第1に、年功・生活保障の意識を払拭し、賃金と短期業績（顕在能力）との関係を明確にし、第2に、定期昇給制の実質的に廃止し、個人の賃金格差をラップ型に広げ、全体として中高年の賃金カーブをフラット化する効果をねらったものと言えよう。それは、中高年以降のライフサイクルに重大な影響を与えるだろう。さらに、この制度が裁量労働制と労働時間と賃金の関係は希薄なものとなり、無制限な労働時間の延長も生じかねない。

(C)「日本型職務給」

本年に入って「日本型職務給」が強調されるようになった。たとえば、日経連「春季労使交渉の手引き1998年版」、今野淳一郎「勝ち抜く賃金改革」（日本経済新聞社、1998年2月）、楠田丘、滝沢算織「21世紀における人事・賃金」『賃金実務』（1998年1月1・15日号）、滝沢算織「日本的職務給の提案」（生産性労働情報センター、1998年3月）などがある。論者によって認識さまざであるが、メガコンティション、高齢化、情報化のなかで「能力主義管理」、特に職能資格制度の限界を指摘する点では共通しているように思える。差異を考慮して要約すると、第1に、職能資格制度の能力評価は潜在能力ベースでおこなわれる。しかも資格区分は、さまざまな仕事をしている全従業員カバーするため共通項を括るため抽象的区分になっている。さらに、能力評価は理論的には「絶対考課」あり、「能力」は実際に使われようが、使われまいが蓄積される。それが「年功的平等主義」や「画一主義」と結びつくことによって職能資格制度は年功的運用になる。高齢化社会ではそれは人件費総額をおしあげる。企業はこれに絶えられない。第2に、職能資格制度は、「仕事と資格」の分離を前提にしている。賃金は資格を基準にして決められるで、賃金は必ずし仕事の内容と一致するとはかぎらない。そこに、「仕事と賃金」の分離またわ「能力（潜在能力）と実力（顕在能力）」の乖離が生じる。この分離や乖離は、中高年で顕在化している。第3に、「能力主義管理」は、長期雇用と長期にわたる能力開発を前提にしている。それは、能力開発－能力向上－生産性・業績向上－賃金上昇という連鎖もとで機能してきた。80年代まではこの連鎖が機能し、企業は業績を伸ばしてきたが、現在進行しているメガコンペティション下の市場リスクへの対応が困難あり、市場原理を反映した賃金ではない。第5は、職能給はグローバル・スタンダードでない。もはや、職能給の歴史的役割は終わったとし、新たに「仕事給」にもづく賃金制度が提起される。

ところで、「仕事給」といった場合、直ちにアメリカ型職務給を考える。しかし、アメリカ型職務給は、トップ・ダウンで組織構造が作られ、そこに人が配置される、それは市場の変化や技術革新に対して組織や配置が柔軟に対応できないし、また評価に時間と費用

がかかると言う欠点をもっていると言われる。わが国の働き方は、グループで仕事をしているおり、職務と言う概念も希薄である。しかし、それは、同時にアメリカ型職務給とは逆に、市場の変化や技術革新に対して組織や配置の柔軟な対応を可能にしている。この柔軟性は、わが国の生産性を高めた一つ要因として80年代に国際的評価をうけてきたものである。「日本型職務給」は、この柔軟性を保持しつつかつ費用と時間を最小限にし「仕事給」を導入しようとしたものである。まさに、「日本型」またモデルなき賃金制度と言われる所以である。

「日本型職務給」は、一般化すれば「仕事（役割）給」と「業績給」で組み立てられている。「仕事給」は、仕事の大きさ、困難性、職責、裁量度等で決まる賃金であり、「業績給」は、仕事の達成度で決まる賃金である。職能給は、人の持つ仕事に対する潜在能力を基準にして支払われる賃金であるのに対して、「日本型職務給」は、決められた仕事または行った仕事とその達成度、すなわち顕在能力に支払われる賃金である。そこには、年功給から職能給への転換とはまったく異なった賃金決定基準の質的変更を伴っている。いわゆる「属人」基準から「仕事」ないしは「役割」基準への転換である。（構想図については、今野、前掲書、P233、日経連、前掲載、PP.43参照、）

次に、「日本型職務給」とはどんな特徴を持っているか見てみよう。第1は、職務範囲の設定にある、「職務の大括り化」ないしは「事後決定職務（仕事の大きさを仕事を一定期間したのちに事後的に評価する制度）」と言われているものである。「職務の大括り化」とは、従業員を仕事の大きさ、難易度、職責等で大きく区分し（たとえば5グレード）、最も簡単な場合は職務分析・評価をせずに「組織役割（役職）」で区分し、それを「仕事給」の単位とし、それぞれの単位に幅広いレンジを設定し、定員をきめ賃金表を設定するというものである。昇給は、レンジ内の号奉とグレード・アップで行われる、したって上のグレードに空きがない場合は、賃金は頭打ちとなる。「大括り化」は、わが国では職務概念が存在しない点もあるが、その目的は、配置の柔軟性の確保と職務分析・評価の時間と費用の節約にある。第2は、運用においては、中堅以上の従業員をターゲットとしていることである。すなわち、単身者賃金としての初任給を温存しているため、若年層では、生活を考慮せざるをえず職能給または自動昇給、昇格になっている。第3は、先で紹介したように、たんなる職務給や役割給ではなく、「業績給」と一体となっている点である。賃金は、仕事の内容（賃率）×労働時間ではなく、仕事の内容+成果となっている。まさに、裁量労働を同時に実現する制度となっている。これと係わって第4に、業績評価にさいして「目標管理」がなされ、顕在能力の発揮度（成果）だけでなく「チャレンジ精神」や「取り組み姿勢」等も問われるものになっている。第5に、支払は、年俸制となっている点である。そこには、もはや定期昇給という考え方は存在しない。仕事と成果によって毎年賃金は上下することになる。

6、おわりに

これまで、正規労働者の賃金制度の最近の動向をみてきた。現（A）、（B）、（C）どの

方向が主流となるかは判断できない。ただ (A) より (B)、(B) より (C) が賃金カーブをラップ型にし、全体として寝かせる効果は高い。労働者の選別という点でも厳しいものになっている。そのような意味では、(C) に向かう可能性が高いと思えるが、日本の賃金が年齢や勤続の基準から全く離れうるものなのか疑問がのこる。いずれにしても、中高年層の処遇制度が改変されることは間違なく進行するであろう。もし、(C) の方向が明確になれば、賃金という側面では、正規労働者といえども、特に専門職、専任職においては、契約社員の賃金や請負報酬に近づき、「高度専門能力活用型」労働者や「柔軟活用型」労働者との競争が激化しよう。すなわち、正規労働者と非正規労働者と入れ替えが進み、さらに早期退職制度、貢献型退職金制度、雇用調整等により中高年層において労働力の流動化が促進させられることは十分予測されよう。また、若年層においても、生活の将来設計がはかれぬまま、これまでの雇用慣行からスピン・アウトする者が多数発生することが予想される。さらに、それは、労働市場の流動化を加速させよう。労働法制の規制緩和とあいまって、横断的労働市場を持たないわが国の労働者にとって、過酷な労働条件の悪化が心配される。

(注) 原稿枚数により、図表、概念図は省略した。() づけで文中に表記しましたので参照してください。

公的病院のマネジメントと雇用形態

—病院経営環境の悪化と業務委託—

Management and Employment in Public Hospitals

国民医療研究所・関東学院大学

岡部 義秀

The Research Institute for National Health of Japan

Yoshihide Okabe

〔一〕 病院で進むアウトソーシング（業務外部委託）

1997年9月に患者負担を大幅に引き上げる医療保険改悪が行われたが、全国の病院で平均十五パーセントほどの患者数の減となって病院経営の環境悪化に拍車を掛けている。

一方、病院関連ビジネスへの異業種企業の参入が相次いでいるが、こうした病院経営環境の厳しい見通しを背景に、コスト削減、『合理化』・効率化を狙った病院のアウトソーシング（業務外部委託）の拡大に拍車が掛かると新規参入企業は見ているからである。

たとえば、伊東忠商事は、病院の医薬用品・資材の在庫管理代行サービスを98年の1月から全国展開し、住友金属工業も医薬品小売りの朝日メディックスの医療サービス部門をこのほど買収し、手術に使用したメスをはじめ医療器具をガスなどで無菌状態にする滅菌業務（現在、各病院が中央材料室を設けて行っている）の代行サービスを全国100箇所の病院で実施中、また病院給食や医療事務などでも企業買収を検討しており、住金グループで臨床検査受託や医療機器開発にも着手する方針でいる。

情報セキュリティサービス会社のセコムは、医用画像の遠隔診断サービスを拡大し、医用画像を読み取る専門医を抱えていて契約病院からデジタル回線で送られたエックス線CTなどの画像を診断するサービスを実施している（97年7月現在、全国で84の病院と契約）し、病院買収にも乗り出している。

〔二〕 国の低医療費政策下の病院経営

（1）健康保険の制度改悪

80年代前半は医療制度改悪が進められ、その柱は82年の「老人保健法」の創設であった。これによって70歳以上の老人の診療内容を制限する別枠の診療報酬体系の設定と、これまで医療法で病院における看護婦配置の最低条件として定めてきた4対1（患者4人に対して看護婦1人）の看護基準を引き下げ、6対1の特例を設け「老人病院」とした。

84年10月には健康保険法の「改正」が行われ、「特定療養制度」を創設し、高度な医療を保険の適用枠からはずす方向で診療報酬外の自由料金にし、保険給付を入院などの諸費用に限定する動きを強化した。健康保険の本人10割給付を崩し、8割給付（当面9割給付）と定め、これを足掛かりとしてさらに国民健康保険、老人保健法の改悪など、給付の削減と国民負担の増大が進められた。

(2) 医療提供体制の縮小・削減

80年代後半に入り、健康保険制度の改悪の強化と合わせて医療提供体制の縮小・削減が強行的に推し進められることになる。

85年3月に国立病院・療養所の統廃合の基本方針が策定され、過疎地・僻地などに設置されている国立病院は廃止または国以外の経営主体に委譲すること、300床以下の病院は統廃合するというものであった。これは、国立に限らず、85年12月には医療法の「改定」により「地域医療計画」の策定を都道府県に義務づけ、地域の必要病床数を策定させ、病床増加を抑え込むことをねらいとしている。

つまり、国立病院・療養所の再編成や自治体病院のリストラ、医療法上の公的医療機関の日赤、済生会における合理化計画の策定など、国・公立、公的病院のリストラを始めとして、さらには社会保険診療報酬体系による誘導によって中小病院を淘汰（倒産、老人病院化）する方向でわが国の医療機関はすべてがリストラ再編の荒波にもまれている。

[三] 低診療報酬と人件費

国庫負担抑制のため診療報酬が低く抑えられていること、その場合、病院の人件費率は50パーセントが指標とされ、その抑制を行わざるを得ない。そこで、次の5つの『合理化』が柱になってきている。

1) 外注・委託の拡大による低賃金労働者への置き換え、 2) パート化、 3) 電算システム化による省力化、 4) 看護業務『合理化』、 5) 人事考課・能力給の導入による総賃金コストの削減。とりわけ、診療報酬（国が定めるもので2年に1回が普通）の改定による政策的誘導が病院経営のありかたに強い影響を与える。

[四] 病院における派遣・委託労働者導入の系譜

1949年の国立病院への「特別会計制」導入による独立採算制の強要を契機として1968年の国立療養所へのその拡大に至る頃には、ほぼ同じくして寝具下請けの強行が始まり、これが清掃部門の一部にまで拡大。現在、これらのほかに洗濯、電気・設備管理、給食などの委託が行われている。

また、国立大学病院では戦前から外郭団体への一部委託があり、戦後に急速に拡大し、財団形式で給食、寝具、洗濯、売店、薬局などの委託を行い、併設しているところがほとんどである。

自治体病院においても、「地方公営企業法」が1952年に適用される頃から各病院ごとの採算が重視され、60年代、70年代を通じて徹底した人員削減と業務委託が結合した『合理化』が推進された。それに拍車を掛けたのは73年のオイルショックによる『減量経営』下で庁舎管理の外部委託が積極的に進められたことである。そして、臨調『行革』で80年代半ばから業務委託がなだれをうつように拡大した。

(1) ビルメンテナンス業と派遣労働

東京オリンピック前後のビル建設ラッシュの頃から「建物サービス業」が起こり、73年のオイルショック以後の「減量経営」下で急速に拡大した。ビル清掃、守衛・駐車場管理、ボイラー運転、電気設備管理、受け付け・案内、汚物処理（雑役婦から病棟看護補助へ発展）、洗濯、食器洗浄などの請け負いである。

(2) 電算化とOA化に伴い情報処理業から派遣

電算化システム化・OA化の進展とともに人員削減・省力化がねらわれる。コンピューター処理が進んでいるのは次のような業務である。

a) 物品・資材管理、薬品管理、栄養課メニュー表・献立作成、会計処理、 b) 医事課レセプト業務（保険点数計算）、 c) 患者管理—窓口カルテ管理、 d) 診断・看護記録管理（病棟）、 e) 検体容器のバーコードラベル化（大型検査機器に項目をいれれば自動処理）。

こうした際に、とりわけ自治体病院で次のような形で派遣労働者が導入されていった。保険請求時期との関係で月末と月初めに集中して行う医事課レセプト業務（保険点数請求）にニチイ学館、全医研などからの派遣労働者の導入が起こり、その派生としてOA機器の端末処理のルーチンワークとして「カルテ管理」、「受付窓口業務」に拡大したケース、さらに「病棟メッセンジャー」「病棟クラーク」などという名称で伝票処理や病棟事務を中心に病棟へ進出したケース。さらに、それは病棟での患者搬送や清拭・入浴、食事介助、排尿・排便介助、検体容器収集などの看護補助業務そのものにまで拡大されていった。

[五] 病院における業務委託の最近の特徴

(1) 検査のブランチ化とFMSシステムについて

血液などの検体検査の外注は広く利用されてきたが、民間検査所が院内に支所・窓口を置き技師（数人であるが）も派遣する「院内ブランチ検査室（院内委託検査室）」が普及するようになったのは昭和80年代半ばからである。70年代半ばに北里大学医学部に端を発し、新規オープン of 民間病院を中心に動きが始まる。80年代半ばに活発化し、私立大学病院の分院等にも拡大（地域的に首都圏や北海道に偏りがある）。

電子工学の技術的進歩と、製薬大企業の積極的参入が一挙に大量処理を可能にし、検査機器はますます大型化し、高額になった。したがって病院経営者には厄介な部門となったことを背景に検査の外注下請けを目的とした製薬企業系列の登録衛生検査所がまたたくまに増え、全国840箇所にも及んで熾烈な受注合戦（シェア獲得競争）を展開した。この過当競争は、保険点数を遙かに下回るダンピング競争となって展開され、これによって生じたバルクライン（実勢価格）の低下は診療報酬の保険点数引き下げを生じるという結

果をもたらした。そこで、病院にとってはあまり採算のよい分野とならず、現場からの検査技師の増員の声や検査機器の更新の要求に対して、高額機器や増員の負担がないということで、病院検査室の代替化を促すランチ検査室なる制度が生み出されていったのである。特に中小病院で密に行われていたランチ化はやがて大病院にまで波及していった。

厚生省は、1988年に「医療関連ビジネス検討委員会」の答申を得て、臨床検査の中の検体検査は、「全面委託や代行委託が可能である」としてバックアップすると同時に、「医療関連サービス振興会」が検体検査を対象業務にして外注業者にマル適マーク（認定）を付与するという形で「お墨付き」を与えるシステムができた（医療器具消毒・滅菌、患者給食、洗濯、搬送・ガスの保守点検、医療施設清掃、等8業種）。

また、厚生省は93年に至り、医療法施行規則を改定してランチ検査室を公然と認めるに至り、経営改善など経済上の理由で院内受託検査室（ランチ検査室）を設置したい場合は、直営の検査室の代わりに民間受託検査室でも差し支えないとした。

ランチ検査室は派遣法に抵触する可能性があることから、さらに新しいシステムが考え出された。それがFMSシステム（Facility Management System）である。この特徴は、職員は病院職員をそのまま使うという点にセールスポイントがある。

Facility Managementとは、「企業などの組織が、自ら使用するファシリティ（土地、建物、設備からなる施設と地域環境や執務空間などの環境）を経営戦略的視点から総合的に企画し、管理する経営活動」のことであり、施設管理の最適化として1980年代に欧米で普及、経営活動の一部として定着している。

日本テクニコン（現、バイエル三共）が、病院検査部の経営支援活動の一環として約10年前から検査機器および検査試薬、保守管理、精度管理など検査関連システムを「一括パッケージ」でユーザーに提供したことが発端となっている。民間検査会社が病院に対して検査機器、試薬などのほか、ホストコンピューターからオンラインシステム化などまで先行投資として提供し、病院側は複数社に分割していた外注を一社に一括委託する。

その柱は、高額検査機器はリースで病院に貸し出し、検査試薬は大量一括購入により破格で入手することから機器の更新費用に悩む病院側には魅力となる。おまけに検査技師は病院の技師をそのまま充当するので雇用問題が起こらないとされている（ただし、「人件費△人分を削減できる。余剰人員は生化学系統の検査部門の拡充に再配置できる」などのキャッチフレーズで入ってくるので、検体部門の人員削減・切り捨てが起きている）。

診療報酬の分配割合は契約で決め（病院と業者とは6対4とか7対3の割合）、契約期間は5年契約が普通である。

これまで、企業の経営資源は「ヒト、モノ、カネ」、つまり、人材、資材、資金とされてきたが、現在では『情報』がプラスされた。さらに今日注目されているのは「第五の資源としてのファシリティ」だとされる。

Facility Managementの目的とは、次の3つの点にあるとされる。

- (1) 経営資源としてのファシリティの有効活用。
- (2) 戦略・計画のプロジェクト管理の運営維持とその評価による戦略・計画へのフィードバックというファシリティ・マネジメント業務そのものの効率的運用。

(3) ファシリテイ利用者の満足度のアップと知的生産性の向上。

民間の検査会社は、外注の全国展開を通して数多くの病院の事例から（イ）検査機器の施設空間上の効率的配置および検査技師の効率的動線、（ロ）検査技術に関する情報の蓄積、（ハ）経営指標（どういう種類の検査をどういう項目で起こせば利潤につながるか）などをプロジェクトできることから、検査室の電算システム化と検査機器の選定をリードできれば、その技術体系と連関した職員配置もデザインできる。

何よりも検査会社は機械メーカーからまとめ買いによって高額検査機器の値引きができること（6割程度で仕入れる）、その機械とセットになった試薬を一括購入することによって破格の値段で買える（1割程度の仕入れ値）という強みがある。

「雇用問題は起こらない」とされるが、本質的にはランチ検査室と同じ（その変種）で、最終的に病院の検査室は緊急用の検査に狭められ、検査の三分の二くらいは民間検査会社が自分の検査所に持っていこうとしている（外注費用を取られる。つまり旨味があるから受託するのである）と考えてよい。行き着く先はランチ化であり、病院の検査室の縮小、人員削減、全面外注化への危険な道への一里塚となる。実際、FMSが導入され、自前の機器を持たなくなって、運営を検査会社に握られた病院検査室は足腰が立たなくなり、「再更新の際には契約料のアップを求められた」などの動きが出てきている。将来、ダンピング合戦とシェア獲得競走が一段落していくつかの大手検査会社が市場を独占することになり、病院検査室がそこに依存しなければならない状態が広がれば、契約料は思いのままに引き上げられることになるだろう。

(2) 給食の委託の進展

従来、医療法では「直営」と「非営利」を建て前としてきたが、臨調『行革』のもとで86年に厚生省が「給食の質が確保される場合には差し支えない」との一方的『通知』を出し、業務委託を放任。95年の10月には病院給食を保険給付の対象からはずす方向で『有料化』（一日800円の自己負担）を行った。この保険はずしとともに、96年4月、厚生省が院外調理を認めたことにより給食のセンター方式（アメリカで行われているクックチル方式に基づく）へと拍車が掛かっている。

この『報告書』に先立ち、医療関連サービス振興会に委託した「モデル事業」が老健施設1箇所と有床診療所2箇所のみで実施されていたが、日本の病院の多くを占める一般病院で実験されたものでないこと、クックチル方式が個別対応に必要な「治療食」としてどうなのかという十分な検討もないままに全国の医療機関にセンター化を認めるのは無謀である。クックチル方式とは「調理加工後、マイナス3度以下に冷蔵して保管・運搬し、提供時に70度以上に再加熱」するもの、クックフリーズ方式とは「調理加工後、マイナス18度以下に冷凍し、提供時に70度以上に再加熱」「真空調理（真空パック後に調理加工）し、その後3度以下に冷却し、提供時に70度以上に再加熱」というものだが、この二つが実質的な普及の中心になると考えられる。日本メディカル給食協会のアンケート

(96年2月)に対して回答を寄せた101社のうち29社が「積極的に導入を考えたい」とし事業所給食を手掛ける企業や外食関連企業が虎視眈々と事業化をねらっている。

(3) 調剤薬局(院外処方箋発行)化への流れ

厚生省によって80年代半ばから「医薬分業」が推進されたが、モデル地区での試行を経て、全国レベルへの拡大がされてきている。「医薬分業」とは、患者の長い待ち時間を解消するために地域の身近な「掛かりつけ薬局」を選んで薬を処方をしてもらえるようになること(面分業)、また病院で処方された薬と常備薬がどう服用されているか、総合作用や薬歴も含めて掛かり付け薬局などで一元的に管理されることがベターであるとの考えである。しかし、実際には「面分業」になっておらず、病院のすぐ横に立つ「門前薬局」が広がってきている。地域薬剤師会が設立した調剤薬局も見られるが、調剤薬局の全国展開を進める大手チェーン店の参入が目立つ。

従来は、「薬価差益」(公定価格と病院とメーカーとの交渉で決める実質購入価格との差)が病院の収入として大きな割合を持ってきたが、この薬価差益を少なくする薬価改定が年々進み、近い将来はなくなす方向になっている。薬価差益の縮小していく一方、診療報酬の上では「院外処方箋料」が病院に入る(例えば一時期は76点)ので、院外処方箋発行(調剤薬局)への経済的誘導となる。

外来調剤以外の分野、薬剤管理指導、服役指導、無菌製剤処理、注射液の混合、退院後の服薬指導料など、病棟業務や在宅医療へシフトしていくように診療報酬の上で誘導している(「900点業務」などと呼ばれる)ので、院内における薬剤師の業務はなくならないが、調剤薬局になった場合、現実的には半数ほどしか薬剤師が残れないのが実態である(病院の資本で行うことは制限されているので、出向、移籍、首切りが起こる)。

まとめ

このようなアウトソーシングによって病院の薬剤師、臨床検査技師などの技術者の職能が足元から脅かされており、この先、労基法の改定と合わさった労働者派遣法の改定が行われて業種が「原則自由」となるならば、なだれを打って業務委託が進むにちがいない。

医療におけるアウトソーシングの利用は、主たる目的として人件費抑制にある。低賃金、労働条件の劣悪さ、不安定就業という三点の特徴を持つ委託・派遣労働者導入の問題点は、とりわけ定着率の低さ(筆者調査では2~3年)となって現れていることに警鐘を鳴らしておきたい。医療サービスの質そのものにも影響してくる大きな問題をはらんでいるからである。

<参考文献>

- 『住民と自治』編集部編『民間委託批判』(自治体研究社、1986年)
- 重森暁編『共同と人間発達の地域づくり』(自治体研究社、1985年)
- 岡部義秀『労働現場からの人間宣言』(自治体研究社、1986年)

女性労働と雇用形態の変化

Women's Work in Changing Form of Employment

九州大学 遠藤 雄二
Kyushu University Yuji Endo

1 はじめに

男女雇用機会均等法が施行されてから、すでに10数年が経過した。この間、女性はますます職場に進出するようになり、男性職種にも就くようになった。管理職や総合職の女性も増えた。また、事務職、パートの戦力化も一部で進んできた。こうして、職場の男女平等が進展するのではないかと思われた。

しかし企業社会の現実、働く人々の男女平等のための粘り強い努力と企業の意識改革なくして、職場の男女平等は実現できないことをはっきりと示している。職場の男女平等の最大の指標である男女賃金格差は1975年以降拡大し、均等法実施後も依然として縮小していないからである。しかも、問題は日本の男女賃金格差が世界で最悪だということである。国連の報告書『世界の女性 1970-1990』は1983-87年のデータにもとづいて、「キプロス、日本及び韓国においては、データが利用できる国々の中では、女性の賃金は男性のそれと比較して最も低いと」⁽¹⁾指摘していたが、その後92年までに韓国とキプロスは賃金格差が急速に縮小し、日本は今や世界で最大の男女賃金格差国になってしまった。

均等法施行後の10数年あまりに、女性労働はその雇用形態の変化に伴ってどのように変わってきたのだろうか。この点を明確にすることが本稿の課題である。

2 女性労働者の増大と雇用形態の変化

企業は90年代半ば以降の大幅な労働力不足を見越して、均等法施行以後、女性を大量に採用し、その戦力化を図ろうとしてきた。雇用職業総合研究所の調査(86年調査)によれば、「男女にこだわらず、個人の能力・適性に応じて戦力化・活用を図る」とする企業が85年度以前(3年程度)の39.6%から86年度以後(3年程度)の54.8%に増え、「女子は補助的業務を中心に戦力化・活用を図る」とする企業が同じく33.9%から15.3%に減少した⁽²⁾。また、東京商工会議所の調査(89年調査)でも、「意欲・能力のあるものなら男女の分け隔てなく上級職へ登用する」とした企業が32.7%、「能力に応じ、ある程度の上級職まで登用する」とした企業が43.7%にまで上った⁽³⁾。

このような企業側の姿勢とバブル期の経済成長とがあいまって、女性労働者は急増し、86年の1,584万人から90年には1,834万人となった。その後の不況下でも増加率は減ったものの増え続け、96年には2,084万人となった。この10年間で女

性労働者の増加数500万人は男性労働者の増加数443万人を上回るものであり、雇用労働者に占める女性の割合も86年の36.2%から96年には39.2%と、ほぼ4割を占めるまでになった。女性雇用者のうち週35時間未満就業の短時間雇用者は一般労働者以上に増え続け、86年の352万人から96年には692万人となり⁽⁴⁾、増加した女性雇用者の7割弱を占めた。企業が注目したのは一般労働者よりもむしろ短時間雇用者のほうであった。この短時間雇用者の急増の結果、女性労働者の雇用形態も大きく変化し、パート、アルバイト、嘱託等の非正規従業員が86年の34.3%から96年には39.7%（98年には42.8%）にまで増加した⁽⁵⁾。

3 女性労働者の職域の拡大

女性労働者の増加とともにその職域も拡大した。企業は女性労働者の職域拡大をどのように押し進めてきたのか、女性従業員を積極的に活用している企業からの筆者の聴取（96年7月から97年1月まで、女性従業員を活用している29社）から、その主な事例を上げておこう。

1 女性の少ないあるいはいない職種への配置

外勤、企画部門（D 製造業） 自主企画商品の製作、仕入部門（K 小売業）

外勤、研究開発（L 製造業） 融資、渉外部門（T 金融業）

組立、情報処理（X 製造業） 設計、研究部門（Y 製造業）

商品企画室、特販事業部、営業部（B 小売業）

2 男性職への職域拡大

外商セールス（A 小売業） ブラウン管試験装置のメンテも含む営業（F 製造業）

バス運転手（E 運輸業） 金型製造（Y 製造業）

女性整備士（R サービス業）

以上の女性労働者の積極的活用を図りその職域拡大を行っている企業の中には、充実したサポートシステムを備えているところも多く、また性差を意識しない人事管理を行っている企業も数は少ないが見られた。しかしながら、これらは女性社員活用の先進的な事例であり、全体的には男女平等な職務配置が進展しているとはいえない。労働省「女子雇用管理調査」によれば、「能力や適性に応じて男性と同様の職務に配置する」という企業が92年の55.0%から95年の47.1%に減り、「女性の特性や感性をいかせる職務に配置」とする企業が同じく5.3%から6.5%に増えている。また、総務庁『女性の能力発揮を目指して』（1997年）によれば、男性のみを配置している職種があると回答した企業がその理由として上げているものは、体力を要する業務で女性に不向き、出張や対外折衝があるので女性には適さない、基幹的業務には女性を配置できない等となっており、企業は依然として女性差別の意識を払拭できていないといえる。

4 女性管理職の増加と問題点

最近10年間に増加した女性労働者のうち短時間雇用者が7割近くを占めていたが、同じ時期に女性管理職も着実に増加してきた。労働省「賃金構造基本統計調査」から規模100人以上の企業における管理職に占める女性比率をみると、85年の部長1.0%、課長1.6%、係長3.9%から96年にはそれぞれ1.4%、3.1%、7.3%へ、管理職計で1.8%から4.5%まで上昇してきている。このように管理職に占める女性の割合は全体としては上昇してきたが、その割合は企業によるバラツキが大きく、依然として女性を管理職に登用しない企業も多い。先の筆者の聴取によれば、管理職（部下を持つ係長以上職）中の女性比率は29社平均で9.9%であるが、20%を超える企業が7社、7～17%の企業が13社、0～2%の企業が9社となっており、企業の女性管理職登用の姿勢が様々であることを示している。

女性管理職の問題点は、彼女達が男性並戦力化を求められるために長時間労働を強いられていることである。例えば、労働省「女子管理職調査」（90年）から女性管理職の1日の平均労働時間をみると、10時間以上が25.2%にも上っている。仕事が忙しいために年休を取得する人も少なく、16.7%が過去1年間に全く取得していない。年休の平均消化率も27.5%で、男女の全平均消化率の約5割よりかなり低くなっている。こうした男性並の長時間労働のために、女性管理職のかなりが結婚しないか、結婚しても産まないという選択を強いられてきた。この調査では約8割が40歳以上であるにもかかわらず、未婚が59.3%にも上り、既婚と離・死別のうちで子供がいない人が36%にもなっている。

均等法以後、大企業を中心に誕生した女性総合職の多くはまだ未婚であるが、彼女たちも管理職になるのにしたが、ますます男性並の戦力を期待されることになるだろう。しかし、育児が女性に対する大きな負担となっている現状では、男性並戦力を発揮しつつ家庭も、という選択はなお困難である。男性並の仕事をするためには、これまでの多くの女性管理職と同様にやはり結婚と子供を断念せざるを得ないだろう。日経新聞社の「均等法10年調査」⁽⁶⁾（95年5月調査、対象者は86年入社の女性）でも、仕事を続けるために出産をためらったり、子供の数を押さえたりした経験があると解答した総合職は67%に上り、一般職の10%と対照的な結果となっている。

5 縮小しない男女賃金格差

女性管理職が増加し、管理職中の女性割合も上昇したが、同時に短時間雇用労働者も急増し、女性雇用労働者に占めるその割合は86年の22.7%から96年には34.0%にまでなった。その結果、均等法以後も男女賃金格差は依然として縮小しないままである。先ず一般労働者の所定内給与の男女格差をみると、86年の59.6%から96年の62.8%となり、格差は3ポイント以上縮小している。ところが、女性の一般労働者とパートの

時間当たり所定内給与の格差が86年の72.9から96年の57.7へと大幅に拡大した⁽⁷⁾。そして、このパートの割合が大きく増えたために、全労働者の男女賃金格差は現金給与総額で86年の52.1から96年の51.2へと拡大し、時間当たりで同じく58.3から61.0へと僅かに縮小しただけである⁽⁸⁾。こうして男女賃金格差は均等法以降も改善されることなく、75年の賃金格差水準（現金給与総額で55.8，時間当たりで60.2）よりも総額で低く、時間当たりで同水準という結果となっている。

ところで、イギリスでは男女賃金格差の是正を目指して1970年に同一賃金法が、75年に性差別禁止法が成立し、その下で賃金格差は急速に改善した。フルタイムの時間当たり賃金格差は1970年の63.1から77年には75.5となり⁽⁹⁾、10ポイントも縮小したのである。このイギリスでの激変と比較するなら、日本の均等法は賃金格差是正にとって誠に無力といわざるを得ない。

6 女性労働者の雇用管理

女性労働者に対する雇用管理はどのように変化してきたのであろうか。

第一に、一部女性労働者の男性並戦力化が進み、男性労働者と均等な管理が行われようとして来た。女性管理職が増加し、また女性総合職も大企業を中心としたコース別雇用管理制度の導入とともに増加してきた。95年度にこの制度を導入している企業は規模30人以上で僅かに4.7%であるが、規模1000人以上4999人では34.3%、5000人以上では52.0%にも上っている⁽¹⁰⁾。しかし、女性総合職の数は男性と比していまだごく一部にすぎないのが実態である。たとえば、新規大卒総合職の女性割合は2%にしかすぎず⁽¹¹⁾、在職者では女性は1%にも満たない⁽¹²⁾。しかも、不況の長期化の中で企業は女性総合職の採用を減らしてきている。コース別雇用管理制度を導入している企業のうち女性を募集しない企業が2割以上に上り、また女性を募集するものの採用したのは男性だけと回答した企業が92年度の53.6%から95年度には72.3%に増えているのである⁽¹³⁾。女性管理職や女性総合職の雇用管理上の問題点は女性の家庭責任がほとんど考慮されず、男性並長時間労働を強いられていることである。週労働時間が60時間以上の労働者は男性で95年に15.3%、女性で3.8%に上り、週49～59時間は男性で20.9%、女性で9.3%になっている。女性のうち8人に1人は週49時間以上働いているのである。このように一部女性労働者の男性労働者との均等管理は、同時に男性並長時間労働化であり、女性は男性との均等管理を望むならば結婚、家庭を犠牲にせざるを得ないのが現状である。

第二に、総合職や管理職にならない正規女性労働者に対する雇用管理はどうであろうか。均等法実施後5年経過した段階で、職場において女性が退職する慣行があると回答した女性労働者は約半数に上り、その慣行のほとんどは結婚・出産退職であった⁽¹⁴⁾。このように女性が継続就業する場合に結婚・出産が依然として大きな壁になっている。もちろんこれに育児、家事、子供の教育そして老人の介護が加わる。こうして、正規女性労働者に対

しては従来からの低賃金、単純補助労働、短期勤続の雇用管理が貫徹し続けている。しかも、女性総合職の誕生によって正規女性労働者はますます下位職務に縛り付けられるようになって来た。かくして、これらの女性労働者にとっては男性労働者との差別が固定化されるのである。

第三に、均等法以後最も増加したパートに対しては性と雇用形態による差別が依然として続いている。正規労働者並の労働時間をこなすパートが2割近くにも上る一方、一時的雇用のパートも4割以上となっている⁽¹⁵⁾。また、一般労働者との賃金格差も急速に拡大している。無業者中の就業希望者の増加と改正された税制や社会保険法の後押しによりパートは増加してきたが、性と雇用形態による差別は変わらないままである。とはいえ、この一般的な傾向の中で、パートを戦力化しようとする動きも出てきた。パートを管理職に登用したり、人事考課を取り入れて時給アップし戦力化したりする例などである。

第四に、労働基準法の時間外労働・深夜業に関する女子保護規定の99年からの撤廃、労働時間等に関する基準法の改正や労働者派遣の原則自由化という動きの中で、職場における女性の権利が大きく後退しようとしていることである。労働者派遣に関して、すでに法改正を見越しての新卒派遣や違法派遣の動きが見られており、法律改正後には女性労働者を巡る状況はいつそう厳しくなることが予想される。

7 職場の男女平等のために

均等法以後の10数年間で女性労働者の雇用はどのように変わったのであろうか。先ずいえるのは管理職の増加、総合職女性の誕生、女性の職域拡大、パートの増加である。しかし、男女賃金格差は縮小せず世界で最悪のままであり、職場の男女平等は進展しなかったといえる。

では、職場の男女平等のためには何が必要であらうか。第一に、女性が働くためのサポートシステムの整備・充実である。出産休暇制度の拡充、育児期短時間就労制度、一歳を越えてとれる育児休業制度、保育所・学童保育の拡充、企業内保育所の拡充、ベビーシッター業界の整備、再雇用制度の普及、介護休業制度の拡充等が実現すれば、確かに職場の男女平等は進展していくだろう。

第二に、もっと重要なことは職場の男女平等とは何なのか、その視点を明確にすることである。サポートシステムが整備拡充されても、女性が男性並長時間労働を強いられるならば、それは男女平等とはいえない。大切なのは、女性の男性並長時間労働化は男女平等ではないことを明確にすることである。職場における男女平等化の世界的な動きが目指したものは、人権尊重の立場からの職場における男女平等であり、何よりも人間的な労働と人間的な生活であった。日本が目指したものは、この世界的な動きとは異質な経済効率至上主義の男女平等であった。世界とは異質なこの視点の転換がなければ、真の男女平等は達成されないといえよう。

(注)

- (1) United Nations, *The World's Women 1970-1990*, United Nations publication, 1991, p.88.
- (2) 雇用職業総合研究所「企業における女子の戦力化・活用に関する調査結果報告書」
1987年3月。
- (3) 東京商工会議所「女性の能力活用に関する調査結果」1989年12月。
- (4) 総務庁「労働力調査」各年版。
- (5) 同上「労働力調査特別調査」各年版。
- (6) 「日経新聞」1995年7月10日、11日付夕刊。
- (7) 労働省「賃金構造基本統計調査」各年版。
- (8) 同上「毎月勤労統計調査」各年版。
- (9) ILO, *Year Book of Labour Statistics*, 各年版。
- (10) 労働省「95年度女子雇用管理基本調査」。
- (11) 人事行政研究所「あるべき人事管理に関する基礎調査」87年版。
- (12) 女性職業財団「コース別雇用管理に関する研究会報告書」1990年。
- (13) 注(10)に同じ。
- (14) 労働省「90年度女子雇用管理基本調査」。
- (15) 同上「パートタイマー労働者実態調査」1991年。

ドイツの労働市場と非正規雇用

——90年代の動向——

Atypical Employment in the unified German Labor Market

中央大学 松丸和夫

Chuo University Kazuo Matsumaru

1 規制緩和と規制改革——Deregulierung と Re-regulierung

「構造改革」「規制緩和」こそが、大量失業を回避し、雇用を創出するというシナリオが1980年代から今日にいたるまで先進資本主義国の雇用政策のメインストリームになりつつある。企業の技術革新、組織変更、職務内容の変化、職能評価の基準の転換など、従来の職場秩序がドラスティックに切り替えられる中で、企業がもつめる労働者の種類と量が現存の労働者集団の構成と齟齬を来すようになっている。「構造変革」の障害として柔軟性を欠いた職場規制や労働条件規制、さらには労働市場の需給調整に対するさまざまな「規制」が、労働市場のミスマッチを引き起こし、それが特定分野での求人難と他方での失業の多発を招いている、という筋書きである。

ドイツでは、労働組合が主体となって歴史的に法律や労働協約で確立してきた「共同決定」、労働保護、解雇規制、労働市場政策が、大量失業とドイツ産業の空洞化傾向のもとで、切り崩され始めている。400万人を前後する登録失業者があふれる中で、「規制緩和」こそあらたな雇用創出と国内産業生き残りの切り札とする政府・財界サイドの主張は、「真実味」を強めている。¹ 労働関係を含めた多くの社会関係・社会制度を法律によってルール化する事に力を注いできたドイツでは、規制緩和に対抗する規制改革(Reregulierung)によって現状の変化に労働慣行を適応させようとする積極的な対案提起もみられる。たとえば、労働時間の弾力化という動きに対して、「弾力化」の範囲を限定させたり、弾力化と引き替えに労働時間の短縮を実現する、などがこれにあたる。また、非正規雇用に対しても、それが雇用労働者の身分差別につながらないようにする処置への配慮も忘れられていない。市場経済と一口にいつても、ドイツでは「社会的市場経済」への一定のコンセンサスを前提に、「もっと市場を！」(mehr Markt)という議論が出されているものの、日本の一部にある「経済的規制をすべてなくせ」式の乱暴な議論には至っていない。

小論では、統一後のドイツにおける労働市場の規制緩和論とその政策への具体化が、どのような問題を生み出しているか、「非正規雇用」(atypische Beschäftigung)についての簡単な紹介を行いながら、明らかにする。²

2 東西統一以後のドイツにおける大量失業と規制緩和論の広がり

1960年代末までの西ドイツにおいては、失業率は低く、トルコ人をはじめとする外国人労働者をゲスト労働者(Gastarbeiter)として招き、労働力不足を解消しようと

した。しかしこのドイツで、1970年代末から80年代初頭の不況の中で、規制緩和が労働政策の分野で検討され始めた。石炭、鉄鋼、造船といったそれまでドイツの有力産業で深刻な企業の経営危機・雇用危機が現われ、共同決定、経営委員会（Betriebsrat）、産業別労働協約、労働時間短縮等が、ドイツの労働条件水準を保障されたドイツ人労働者の雇用活用を困難にしているという不満が経営者の中から頻繁に聞かれるようになった。

ドイツで規制緩和論や労働時間・雇用の弾力化論が経営者団体より出されるようになったのは、このような文脈においてであり、その実質は経営にとって都合のよい労働「改革」に他ならない。³

さてドイツにおける労働問題の目下の最大課題は、大量失業問題である。1998年9月の総選挙でキリスト教民主同盟（CDU）が敗北し、16年間の長期にわたって政権を維持してきたコール首相が社会民主党（SPD）と緑の人々（Die Grünen）の連立政権にその地位を譲った。一連の福祉カットやいっこうに減少しない雇用不安に対する国民の不満が大きな役割を果たしたことは否定できない。これまでドイツの経営者団体の代表は、ことあるごとに「ドイツ企業は世界一高い労働コストに喘いでおり、このままでは国際競争勝ち残れない。製造企業の国外流出と雇用の空洞化は避けられない」と主張してきた。金属産業をはじめとする労働時間短縮は週35時間労働を実現し、さらに労働組合からは週30時間労働制の要求すら出されている。男女平等社会、家事育児を男女が均等に分担するためには1日6時間労働制が必要であるとの要求は、時短のトップランナーとしてのドイツの経営者に対する脅威となっている。確かにその結果、ドイツの製造業企業においても、最近基幹的労働者の採用数を減らし、パートタイム労働（Teilzeitarbeit）や有期限雇用（befristete Beschäftigung）の労働者数を増やす傾向にある。こうした「非正規雇用」（atypische Beschäftigung）は、経営者側の規制緩和論からすれば、「非正規」であるがゆえに増大した。つまり、正規の雇用とは違って、経営上の都合や受注の変動によって「調整」しやすい雇用契約が活用されているのである。パートであれ有期限雇用であれ経営者にとってはそれらが「雇用創出」の担い手として高く評価される。1985年の就業促進法（Beschäftigungsförderungsgesetz）をはじめとする雇用に関する規制緩和が「雇用創出」につながったとするのである。⁴

東西統一以後のドイツで、失業の大量発生が予想された東ドイツ地域はもとより、旧西ドイツ地域でもますます失業率が上昇している。1992年の秋から93年の春にかけてドイツ経済は、統一直後の経済ブームが終わり、製造業を中心に深刻な不況に陥るが、その後の景気回復にもかかわらず失業率は上昇している。また日本円で70兆円相当額の資金が旧東ドイツ地域の復興のために統一後今日まで投入され、建設業を中心に公共事業を活発化させたが、それも政府の財政資金難から減少し始めた。景気循環の起伏では説明（解決）できない構造的失業が先進資本主義各国を襲っている。果たして市場経済は、労働市場の需要と供給の調節ができなくなるばかりか、有効な労働需要を確保することができなくなるほど構造変化を遂げているのだろうか。

3 労働市場政策の規制緩和

ドイツでは、労働市場の規制緩和論は、比較的早くから展開され、その制度的具体化として 1969 年の雇用促進法(Arbeitsförderungsgesetz 以下 AFG)を補完すべきものとされた 1985 年の就業促進法 (Beschäftigungsförderungsgesetz) で非正規雇用の法律的根拠付けがされた。以下では、ドイツの労働市場で最近その比重を高めてきたパートタイム労働、貸工 (Leiharbeiter 派遣労働者)、有期雇用契約について若干の考察をする。

(1) パートタイム労働

労働時間短縮先進国ドイツでのパートタイム労働へのアプローチは、日本とは違って、一般労働者の労働時間短縮と密接な関連を持っている。つまり、短時間雇用者としてのパートタイム労働者は、ワークシェアリングと共通の目的で、仕事の機会を失業者にも分配し、労働市場への負担を軽減するというものであった。⁵ ところが実際に増大したパートタイム労働者は、より下位の職務、女性に特化し、そして低賃金労働者であった。

1996 年央の社会保険加入義務あり雇用者約 2,200 万人の内、フルタイム労働者数はおおよそ 1,900 万人でパートタイム労働者の比率は全体の 13 パーセント強である。産業別にみると商業、サービス、金融・保険、地方団体、公益機関等が高い割合を示している。この他に社会保険加入が任意とされている雇用者の内でパートタイム労働者が相当数いるので、1994 年 4 月のミクロセンサスでは、社会保険任意加入を含めた従属雇用関係で働く労働者の 16.5 パーセントをパートタイム労働者が占めている。⁶ このパートタイム比率は、女子雇用者の場合はるかに高く、社会保険加入義務ありの女子雇用者の 25 パーセント以上がパートタイム労働者である。⁷

ドイツでは、社会保険加入義務を免除される雇用者の範囲は、年金保険、医療保険、その他の社会保険によって少しずつ異なる。しかし、ここでは雇用促進法 (AFG) に基づく保険料納付義務を有しない労働者についてみると、免除される労働者は以下のグループに限定される。

①短期間雇用従事者 (週当たり労働時間が 18 時間未満)、②社会法典第四部に定める非適用限度内雇用従事者、③継続性のない雇用、④満 65 歳に達した者、⑤職業不能又は稼得不能な者、その他となっている。⁸ これらのうち①は文字通りパートタイム労働者の社会保険加入義務の下限を表している。つまり、週当たり 18 時間以上働いていれば、パートタイムでも社会保険加入義務が発生する。社会保険加入義務を免れるためのパートの活用が困難な国がドイツである。さらに就業促進法では、次のようにパートタイム労働者への差別的処遇を禁止している。「第 2 条 差別的処遇の禁止 (1) 雇い主は、パートタイム雇用の被用者を客観的な理由から差別待遇が正当化される場合を除いて、パートタイム労働であるがゆえにフルタイム雇用の被用者と差別して処遇することは許されない。(2) パートタイム雇用者とは、その通常の週労働時間が事業所の比較可能なフルタイム雇用の被用者の通常の週労働時間より短い者をいう。通常の週労働時間が協定されていない場合には、年間平均で 1 週に割

り振られた労働時間を基準とする。」⁹ ここでいわれる、差別の「客観的な理由」の範囲は、多義的であり、パート差別をめぐる係争では、解釈が分かれている。また、パートタイムの定義に関しては、労働者の労働時間の絶対数ではなく、他の通常の労働者の週当たり労働時間との相対関係での定義となっている。

ドイツにおけるパートタイム労働は、一面で就業希望者のニーズに答えている。なぜなら、労働協約に定める週標準時間では生活上の必要からフルタイムでの就業が困難な労働者が一定数いる。その背景には、児童保育施設の不足による育児や別居を基本とする要介護老親の世話の時間が必要となるから、パートタイム就業を望むのである。他方で、企業の側は、「世界一高い労働コスト」の負担を減らすために、正規雇用の労働者を減らし、パートによる繁閑への対応と同時にコスト削減をめざす動きが強まっている。

パートタイムに対する規制改革の議論では、できるだけフルタイムや正規雇用に近い労働条件と社会保障をパート労働者に対しても保障すべきだという議論がある。しかし、労働時間の長さを除いて他の条件が正規雇用とほとんど同じでは、経営者はパートを採用する動機を弱めてしまうだろう。規制改革の議論が一定の積極性を保持しつつも、総体としての雇用の最低条件規制が欠落した場合には、経営者は次々と規制の少ない分野から労働力を調達する方向にシフトすることは間違いない。

(2) 有期雇用契約の実態

パートタイム規制と同時に、しかもより積極的に法的に承認されたのが就業促進法第1条に定められた「有期雇用契約」である。同法のこの部分は、1985年5月1日から1990年1月まで有効な時限立法として制定された。しかし、その後再度延長され、1996年9月25日の法「改正」によって、2000年12月末まで有効とされた。のみならず、この「改正」によって、従来「有期雇用契約」は一回限りで18ヶ月までしか締結できないとされていたものが、二年まで延長され、しかもその途中で三回まで「有期契約」を延長できることとなった。したがって、二年すなわち24ヶ月を四つに分けて、6ヶ月ごとに雇用契約を延長するやり方が可能になった。後にみるように「規制緩和」法が通過した解雇規制とならんで、企業の業務の繁閑に応じて雇用量を弾力的に調節する道が拡大したのである。

有期雇用契約の実態については、1985年以降連邦労働社会省の委託による調査研究結果が、1989年と1994年に発表された。後者の調査結果では、1993年に仕事を主とする労働者とホワイトカラーのうちで有期雇用契約で働く者が150～160万人で労働力全体の6パーセントに相当すると報告されている。しかし、有期契約労働者の4分の1しか自ら希望して有期契約を結んだ者はいない、と同じ調査は報告した。¹⁰ したがって、企業にとっての有期雇用契約のメリットは、職業訓練を修了していない技能の低い労働者を「試用工」あるいは「見習い」として短期間雇用し、当座の労働需要をまかなうことにある。もちろん、有期雇用契約で採用した労働者の中から、その間に企業が必要とするより高い職務能力をもつ労働者が発見できれば正規雇用へに抜擢することもできるが、そうでなければ、契約期限終了という名目で解雇ができるので

ある。

有期雇用契約はドイツでは二つの可能性を持っている。ひとつは、失業に対する選択しての有期契約雇用で、追加的な雇用機会を生み出すことである。もうひとつは、期限の定めのない雇用 (unbefristete Beschäftigung) を有期雇用契約が駆逐していく傾向で、その結果雇用関係全般が不安定なものに転化していく可能性である。¹¹ 第二の可能性を回避するためには、有期契約雇用の労働者が、女性・職能資格の低い者・外国人労働者等の特定集団に固定化されるのではなく、あくまで標準的労働関係への橋渡しを展望することが必要である。しかし、この課題は、企業にとっての基幹的「人材」育成・調達のシステムの変革をとまなうであろう。

(3) 労働者派遣事業の展開

ドイツの労働者派遣法 (正式には Gesetz zur Regelung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassungsgesetz vom 7. August 1972 以下略して AÜG) は、一定の要件を備えた事業者にのみ労働者派遣事業を認可している。¹² 雇用促進法 AFG12 条 a は、一般に建設業事業所への労働者派遣を禁止している。しかし、同一労働協約や一般的拘束力が有効である建設業事業所間で労働者派遣が行われる場合は許可するとしている。

AÜG 1 条 3 項と一条 a は、次の場合には労働者派遣を行っても、この法律の適用を受けないし、従って許可を得る必要もないとしている。

- 1 同一の労働協約が適用される同一産業内の派遣元と派遣先の間で、操業短縮 (Kurzarbeit) や解雇を回避するための派遣。
- 2 コンツェルン企業内で、被用者が一時的に本来の職場で仕事をしていない場合の派遣。
- 3 雇用者を 20 人未満しかもたず、操業短縮や解雇を避けるために被用者を他の雇い主のもとへ 3 ヶ月以内派遣する場合。

いずれの場合も、派遣される労働者の解雇や操業短縮 (一時帰休) を回避することを優先しており、しかも労働協約による労働条件の最低保障が前提とされている。¹³ さらに種々の条件を満たさない派遣事業者が許可を申請しても却下することになっている (AÜG3 条) し、法に反する事業者に対しては許可の取り消し (4 条) を定めている。しかし、現実には構内下請 (Werkvertrag) を派遣として契約したり、二重派遣など非合法の労働者派遣は合法的な件数の 10 倍くらい存在するといわれている。

¹⁴

労働者派遣を事業として許可された者は、半年ごとに派遣労働者に関する統計報告義務があるので、それを集計した連邦雇用公社 (BA) のデータによると、西ドイツの派遣労働者数は、1996 年 6 月 30 日現在で、159,889 人で、1987 年が約 73,000 人だったから、10 年足らずで 2 倍以上に増大した。東西別にみると西の方が圧倒的に多い。また男女別にみると男子の派遣労働者数が 80 パーセント以上をしめている。職種別にみると、機械工 (Schlosser)・機械技師が 43,000 人ともっとも多く、しかもほとんど男子労働者によってしめられている。以下補助作業や電気工と続きいず

れも男子が優位であるのに対して、組織・管理・事務職では女子派遣労働者が八割近くを占めている。

(4) 非正規雇用と不安定雇用

現在ドイツで非正規雇用の代表とされるパートタイム労働、有期雇用契約労働、派遣労働について簡単にみてきたが、これら以外にも新しい形態の非正規雇用が増加しつつある。労働者の基本的権利、雇用の安定、賃金水準、職業訓練の機会などこれらの非正規雇用の場合、傾向として標準雇用契約を結ぶ労働者との差別の問題が深刻である。様々な規制によってすべての非正規雇用が不安定雇用とオーバーラップするわけではないが、非正規雇用が不安定雇用の根拠となっている。

4 雇用創出をめぐる争点と今後の行方

ドイツでは、1999 年初頭を目標とする EU（欧州連合）通貨統合に向けて懐疑的な意見が広まりつつある。その背景には、深刻な失業問題とドイツ産業の競争条件の劣悪化があることは誰も否定できない。労働市場を EU レベルで考えるとすれば、ドイツの立地問題はドイツ国内だけで解決しないことも明らかである。しかも EU 加盟国間に存在する労働規制立法の違いや労働条件の格差を残したままの市場統合は、古い国境を越えた資本の移動を誘発する。多国籍企業としてのドイツの大企業は、EU の範囲を超えて東ヨーロッパへの投資に積極的になっている。こういう状況の中で、果たして 1970 年代以来の構造的な大量失業の傾向をドイツ経済は克服できるのだろうか。

1996 年秋の一連の労働法規「改正」以降現在も続いている社会保障給付の切り下げ、労働市場政策関連予算の削減、失業保険金給付と失業扶助の一本化と給付期間の短縮、雇用促進も名目のもとで進められる失業者の「職業選択の自由」への制限、政策当局はなりふり構わずに産業・企業の生き残りや政府財政の赤字削減に向けて突進している。しかし、第二次大戦後「社会国家」の大義名分のもとに社会保障制度や労働規制、共同決定制度を確立してきたドイツで、その土台となってきた良好な労働条件と労働者の高い生産性の好循環を断ち切ることで、すなわち労働市場における非正規・不安定雇用の拡大と労働条件の切り下げによって他国との競争条件を確保しようとする試みは、草の根からの反撃を呼び起こすことになるだろう。それはさしあたり冒頭にも触れたように、社会民主党と緑の人々による連立政権の発足という結果をもたらした。「雇用創出」を正面に掲げた政権の雇用政策が注目されよう。しかし、雇用創出とは一定の質をともなった雇用の創出でなければならず、その最低限に対するルールづくりを忘れた政策は、「労働市場」の危機を招きかねない。

¹ しかし、規制緩和論の盲点は、労働市場でとり引かされる商品＝労働力の他の商品とは異なる特殊性をもっていることを無視していることにある。労働力商品の生産は、労働者生活の継続的安定がなければ保障されない。この点を無視して、労働力の全面的流動化によって労働市場のミスマッチを解消しようとする議論は、あまりに乱暴である。

² 本稿の執筆に際して参考にした邦語文献は、以下の通りである。伍賀一道「ドイツにおける職業紹介事業の規制緩和」（『金沢大学経済論集』第33号・1996年3月）、柳屋孝安「労働市場の変化とドイツ労働法——民営職業紹介規制の変遷——」（日本労働法学会誌87『雇用の流動化と労働法の課題』総合労働研究所）、西谷 敏「ドイツ労働法の弾力化論」（一）～（三）（『大阪市立大学法学雑誌』39巻2号、42巻4号、43巻1号）、井口 泰「職業紹介事業の規制緩和と労働市場——ドイツの動向から——」（『日本労働研究雑誌』437号・1996年9月）、宮島尚史「ドイツにおける規制緩和労働立法攻勢」（『労働法律旬報』1404号・1997年3月）、ヴォルフガング・ドイブラー（西谷 敏訳）「ドイツ労働法における規制緩和と弾力化」（上・下）（『法律時報』68巻8号、9号・1996年）

さらに、ドイツの雇用失業問題については、以下の拙稿を参照されたい。「ドイツにおける労働市場政策の最近の動向——試練に立つ積極的労働市場政策」『経済学論纂』第33巻4号、1992年9月、「ドイツの労働市場政策と『雇用会社』」『大原社会問題研究雑誌』No423、1994年2月号、「ドイツの失業対策事業」『賃金と社会保障』1994年3月上・下旬号、「東ドイツ農業の変貌と労働市場」『中央大学経済研究所年報』第24号Ⅱ、1994、「ドイツの雇用創出施策—ABM」『経済学論纂』第35巻5・6合併号1994年、「ドイツの『消極的』労働市場政策と社会保障」（中央大学経済研究所編『社会保障と生活最低限——国際動向を踏まえて』中央大学出版部1997年7月刊 所収）

³ たとえばドイブラーによれば、「『規制緩和』が目標としているのは、保護規定の縮減である。つまり、解雇制限を緩和し、共同決定を減らし、日曜労働や深夜労働を増やすことである。」（ヴォルフガング・ドイブラー前掲論文46ページ）

⁴ atypische Beschäftigungとは、英語の atypical employmentに相当し、「非定型的雇用」「非標準的雇用」と訳せるが、本稿では「非正規雇用」と訳した。「非正規雇用」の反対概念である「標準的労働関係」（Normalarbeitsverhältnis）の特徴は、ドイブラーによれば、以下の七点である。したがってこれらの条件を満たさない労働者が、非正規労働者ということになる。①フルタイム労働関係②週末二日休の標準労働日③賃金の月額支払い④最低人数のいる事業所で働くこと⑤労働関係の一定の存続保障⑥賃金・社会給付が資格と勤続年数によって決まる⑦賃金や労働条件が、集団的な利益代表の方法で決定される制度的保障（従業員代表制）。（ドイブラー前掲論文、47ページより）

⁵ こうした議論の経緯については、Berndt Keller, Hartmut Seifert (Hrsg.), Atypische Beschäftigung, Verboten oder gestalten?, Köln 1995, S.25ff. に詳しい。

⁶ ebenda. S.26.

⁷ この点については、Ursula Engelen-Kefer/ Jürgen Kühl/ Peter Peschel/ Hans

Ullmann, Beschäftigungspolitik, Dritte, völlig neu bearbeitete Auflage, Köln 1995, S.248ff.
が参考になる。

⁸ ドイツ連邦労働社会省編（ドイツ研究会翻訳）『ドイツ社会保障総覧』ぎょうせい 1993
年刊、351～352 ページ。

⁹ Michael Kittner, Arbeits- und Sozialordnung, 22. Auflage, Köln 1997, SS.1066-1067.

¹⁰ Berndt Keller, Hartmut Seifert, op.cit. S.145ff.

¹¹ ebenda, S.154.

¹² 労働者派遣法成立の経緯については、Michael Kittner, op.cit., S.81ff.の説明が詳しい。邦
語文献としては、鎌田耕一「ドイツにおける労働者派遣と請負の区分」『季刊労働法』159
号 151 ページ以下参照のこと。

¹³ ドイツの最近までの労働者派遣事業と民営職業紹介の関係を紹介した論文として、伍賀一
道、前掲論文が参考になる。

¹⁴ Michael Kittner, op.cit., S.85ff.

雇用形態の多様化と労務管理の変質

Diversification of Employment Forms and Transformation of Personnel Management

龍谷大学

Ryukoku University

西川 清之

Kiyoyuki Nishikawa

はじめに—問題の所在と分析の視角

バブル景気とその崩壊を経て、今日に至るまでの長期にわたる平成不況の中で、日本経済、そして日本企業は構造的な改革を迫られている。そして、その過程の中で、規制緩和、労働市場の流動化、雇用の弾力化、同じことだが雇用のテンポラリー化、雇用のジャスト・イン・タイム、パート・タイマー化、等々の用語が、今日の閉塞状況を打破するキーワードとして次々に脚光を浴びてきたことは周知の通りである。

本稿は、経済の中・長期的なトレンドを考慮に入れながら、企業にとって雇用形態の多様化が意味するものを労務管理の視点から考察するものである。

1 経済のグローバル化と人口の高齢化

1. 経済のグローバル化と技術革新の進展

経済のグローバル化とはどのような状況を指して言うのであろうか？例えば、奥村茂次・尾上修悟氏は、グローバリゼーションを、できるだけ経済学的な思考線上で、広義には、「国境を越えた政治経済的かつまた社会文化的な関係の強化」として、また、狭義には、「市場経済化の世界的展開過程」として規定する。また、両氏は同様の思考線上で、グローバル経済を、「今日のグローバル経済は、まさに地球規模に拡大・深化した世界＝経済として捉えられるであろう⁽¹⁾」と理解する。

本稿の性質上、グローバリゼーション、あるいは経済のグローバル化そのものについての立ち入った考察をするつもりはないが、経営現象、雇用形態の多様化もその一つである、を考察するに当たっては、このグローバリゼーション、あるいは経済のグローバル化は重要な概念であると筆者は考える。そこで、本稿でも、この経済のグローバル化を所与あるいは一つの前提として論を進めることにしたい。とはいえ、経済のグローバル化に含まれる領域、とくに「貿易」と「労働」の2点に考察の対象を限定し、それらが企業にとって意味するものを垣間見ておくことにしよう。

佐久間潮氏は、表1を示し、世界経済が貿易によって結びつくスピードは加速している、と⁽²⁾言う。この表は、1971～85年の

表1 貿易による世界経済の結合スピード

	(年率, %)			
	1971～85年	1986～90年	1991～93年	1994～96年
①世界貿易数量の増加率	3.7	6.1	3.9	7.7
②世界経済の実質成長率	3.2	3.3	1.1	3.0
③結合スピード (①-②)	0.5	2.8	2.9	4.7

(出所) 佐久間、前掲「アメリカ経済論」93頁。

(原資料) World Bank, *Global Economic Prospects and the Developing Countries*, 1995.

期間においては、貿易による結合のスピードは、0.5 %とあまり大きくはないが、1986～90年になるとその結合スピードは2.8 %へと上昇し、また、1991～93年は世界的に景気のよくなかった期間にもかかわらず、同スピードは2.9 %とわずかながらも上昇した、そして予測では、1994～96年にはその結合スピードは4.7 %へ上昇するであろう、ということを示す。これは、まさに、「世界経済の相互依存化、あるいはグローバル化⁽³⁾」を示す格好の指標の一つと言えるであろう。ただ、今日、経済のグローバル化現象を考えるに際して、財・サービスの貿易を見るだけでは不十分であることが指摘されている。その代表的論者の一人がドラッカー(P.F. Drucker)である。彼は、グローバル経済を動かすものは、財・サービスの貿易ではなく、主として資本の移動である、と言う⁽⁴⁾。さらにドラッカーは後年、この投資の性格が変わってきたことを指摘して、直接投資の重心は、単なる投資から企業間提携へと急速に変質し、企業間提携では、投資は二義的⁽⁵⁾でしかない、と述べている。

経済は、独自の論理で進化・展開するものであることを痛感する。なお、経済のグローバル化現象を考えるに際しては、その駆動力として技術、とくに情報技術の進展があったことを看過してはならないだろう。

次に、経済のグローバル化と労働問題との関係を検討してみよう。

桑原靖夫氏は、図1を示し、「きわめて単純化していえば、世界の人口移動を妨げる要因をすべて撤去するならば、世

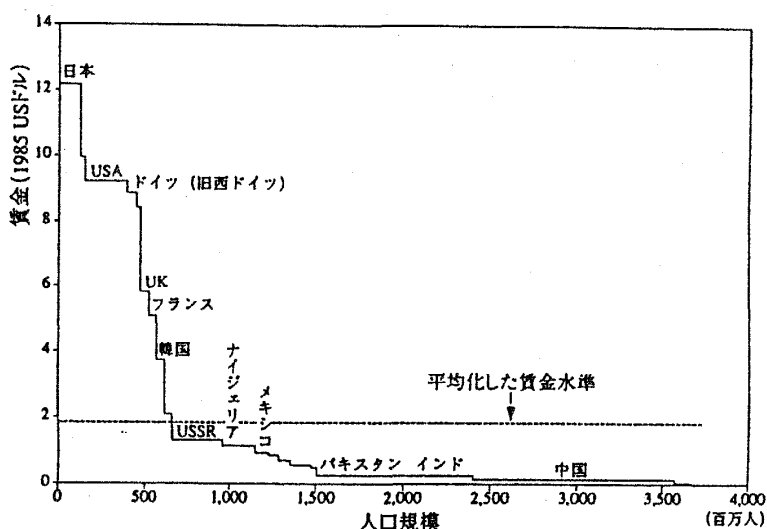
世界の均衡賃金率は時間賃率(1985年価格)で2ドル近辺に収斂することを暗示している。」と言う。勿論、氏は、「水が高い所から低い所へいっきに流れ下るようには、賃金や所得の平準化は進まない」として、「労働は同質的でない」、以下、7つの理由を示す。しかし、氏は、「長期的にみれば、さまざまな障壁の存在にもかかわらずグローバリゼーションの進展は、市場の開放度を拡大する」と述べ⁽⁶⁾ている。

ともあれ、グローバリゼーションが、世界経済のアメリカ化を意味するかどうかはともかく、グローバリゼーションを一つの前提とすれば、今日の日本経済、したがって企業が世界経済に組み込まれていて、それと相互依存関係にあることは疑いの無い事実であろう。

2. 人口の高齢化

既述のように、先進諸国共通の課題として、人口の高齢化がある。人口の高齢化とは、

図1 グローバルな労働プール(1989年)



(出所) 桑原靖夫編、前掲「労働の未来を創る」22頁。

(原資料) E. E. Leamer, *The Heckscher-Ohlin Model in Theory and Practice*, Princeton Studies in International Finance 77, Princeton, 1995.

出生率の低下と寿命の進展によって生成するものである。

今日、わが国では、女性の合計特殊出生率が1.5を切るという少子社会となっている。近い将来、若年労働力の絶対的不足、したがって生産年齢人口の減少は必至である。この生産年齢人口の絶対的減少は、男女それぞれの年齢層における労働力率に変化がない限り、労働供給を減少させる。したがって、企業としては、それを克服するために、女子労働力といわゆる団塊の世代を中心とした中・高年齢者、場合によっては外国人労働者の有効活用を図ることが急務となっている。労働力率は労働条件（賃金、労働時間など）や就業環境次第によっては上昇するものである。要は、その労働条件や就業環境をどのように設定するかであろう。また、人口の高齢化とともに、これまでのような「年功賃金制」（特に定期昇給等の制度）や「終身雇用制」はそのままでは企業にとって経費がかさみ、重荷となるであろう。したがって、その一部修正と変更とが企業にとって喫緊の課題となる。

以上、本章に述べた「人口の高齢化」と「グローバルゼーション」は、筆者なりの表現を用いれば、日本経済、企業にとっての「内憂外患」と言える現象なのかもしれない。

II 雇用形態の多様化と労務管理の変質

1. 雇用形態の多様化

マティス(R.L. Mathis)らは、「過去、一時雇い(temporary workers)は、長期休暇や産休や仕事量が多いときに利用されていたが、今日、臨時補充労働者(contingent workers)（一時雇い、独立営業者(independent contractors)、派遣社員(leased employee)、パート・タイマー)は労働力の20%に相当する⁽⁷⁾」と言う。

このことは、アメリカでは、雇用形態の多様化が進んでいることを示す。

ところで、コンティンジェント・ワーカーという用語についてであるが、アメリカ労働統計局によれば、「明示的な長期雇用契約あるいは暗黙的なそれを持たない者として自己を認知する個人⁽⁸⁾」と定義されているが、そこには多様な就業形態の人々が含まれ、その範囲も規模も必ずしも確定されているとはいえない。表2は1995年2月の人口動態調査(CPS)の補足分による調査の結果であるが、以下のことを示す。まず、引き続き仕事をしたいと思いつつも、1年あるいはそれ未満の仕事で働く賃金・給与労働者は約270万人いると見積もられる(見積り1)。ここでは自営労働者(self-employed workers)と個人契約労働者(independent contractor)は除外される。次に、その除外された自営労働者と個人契約労働者を見積り1に加えるとそのような労働者は約340万人いると見積もられる(見積り2)。さら

表2 コンティンジェントと非コンティンジェント労働者

Characteristic	Total employed (thousands)
Contingent workers:	
Estimate 1	2,739
Estimate 2	3,422
Estimate 3	6,034
Noncontingent workers	117,174
In alternative arrangements:	
Independent contractors	8,309
On-call workers	1,968
Temporary help agency workers	1,181
Workers provided by contract firms	652
With traditional arrangements	111,052

(出所) Cohany *et al.*, *op. cit.*, p. 53. 一部割除。

に、1年という期間を取り去り、単に仕事の継続を期待されていない労働者というようにそれを最も広く捉えると、そのような労働者は約600万人いると見積もられる（見積り3）。なお、表中に、パートタイム労働者（1週間に35時間未満働く労働者）が示されていないのは、彼らが、實際上、長期雇用で、コンティジェント・ワーカーの定義から除外されているため、その数は95年現在2000万人を越え、その割合も非コンティジェント労働者の18.6%を占めている。そして、そのうち、非自発的パートタイマーは20%弱で低下傾向にある、という⁽⁹⁾。

さて、本章の冒頭部分でアメリカの雇用の実情に触れたのは、日本経済がアメリカの後追いをしているように思われるからである。例えば飯盛信男氏は、「日経連『新時代の「日本的経営」』（95年3月）が提起した雇用形態の三類型化（中略）というプランは、アメリカにおける80年代以降の人員削減をモデルとしたものである」と述べている。そこで以下では、上記引用に含まれる『新時代の「日本的経営」』（以下、『新時代』）における「雇用形態の多様化」の提唱を検討してみよう。⁽¹⁰⁾

周知のように、『新時代』では、その内容は労務管理の主要な領域をカバーするような形で展開され非常に多岐にわたっている。しかし、『新時代』の意図するところはといえば、筆者の理解では、経済のグローバル化を前提に、短期的には、人員削減を正当化して人件費の抑制を図ること、また、中・長期的には、雇用の流動化を促進して、雇用のミスマッチ等を解消し、もって人件費抑制を図ることにあると思われる。しかし、ここでは、少し違った視点からその第2章に展開されている内容を検討してみたい。

そこでは、まず、雇用の流動化を必然と捉え、それと表裏一体のものとして「雇用の多様化」が提起されていることが注意されるべきであろう。

次に、雇用形態が3つのグループ、すなわち、(1) 長期蓄積能力活用型、(2) 高度専門能力活用型、(3) 雇用柔軟型、とに分類されている。この分類は決して実態そのものを示すものではないが、筆者の関心は、このような分類がなされる動機、あるいはその背後で認識されているものにある。⁽¹¹⁾

浪江巖氏は、企業がその雇用管理において、雇用の差別化、労働力の差別的編成を行うその一般的根拠を、(1) 賃金コストの抑制、(2) 労働力の需給調整の条件確保、(3) 労働者の差別分断による労使関係の安定化、の3つに求めているが、筆者もこれに異存はない。ただ、これを労務戦略あるいは要員計画（人的資源計画）という視点から見ると少し違った見方ができるように思われる。すなわち筆者の結論を先取りして示すと、近未来的には、『新時代』に言う「長期蓄積能力活用型」は主に若年労働者（女性を含む）を、「高度専門能力活用型」は主に団塊の世代を中心とする有期契約の中・高年齢者あるいは派遣労働者などを、そして最後の「雇用柔軟型」は主に女性を中心とするパートタイマーを、その主たるターゲットとする財界の人事労務戦略構想、あるいは「雇用の差別化戦略」ではないだろうかということである。このような理解は、『新時代』の趣旨とは若干異なるかもしれないが、筆者にはそのように思えてならない。⁽¹²⁾

そして、中でも、長期蓄積能力活用型グループの対象となる若年労働者に限って見れば、彼らが中・長期的にみて不足となることは確実である。企業にとって、そのような不足状

況にある人員を質・量ともに過不足なく確保し育成することは、きわめて戦略的思考を要する事項となろう。筆者は、それを「少数精鋭主義」だと考えたい。

企業を取り巻く環境は日々激変している。外にあっては経済のグローバル化と情報技術の進展、また、内にあっては人口の高齢化が進んでいる。企業は一つのオープン・システムとして環境と相互作用をする。企業は、国際競争力（メガコンペティション）の維持・強化を目的として、環境変化に「積極的に適応」する。すなわち、これまでの各種制度を廃止・変革し、新しい制度の創設・適用へと移行する。雇用形態の多様化とは、企業主導の、価値観の多様化に名を借りた、少数精鋭主義を貫徹するための、人事労務戦略の一環としての施策の一つ、として把握することもできよう。

2. 労務管理の変質

雇用形態の多様化をこのように、少数精鋭主義を貫徹するための人事労務戦略の一環としての施策の一つ、と捉え、そこに、戦略的思考が必要になったという意味で、日本の労務管理の変質を指摘したとすれば、それは的是な指摘であろうか。

ところで、『新時代』では、日本的経営の基本理念の一つとして「人間中心（尊重）の経営」が謳われているにも拘らず、現状行なわれている労務管理に対しては、「労働者を競争と反目からいじめや自殺に走らせている労務管理のあり方が問われるべきである」との批判がある。このギャップをわれわれはどのように受け止めたらいよいであろうか。しかし、実は、ここに言う「人間中心（尊重）の経営」は、「個別管理の方向」を推し進めるための原理として挙げられているのであって、言葉の一般的な意味での「人間中心（尊重）」ではないことに注意する必要がある。つまり、ここでの人間とは、従業員としての人間であって、それは一定の枠内に閉じ込められた人間を指す。

また、牧野富夫氏は、「『個人』が強調され前面におしだされ、『集団』は後景にしりぞいている」⁽¹⁴⁾のが『新時代』の『能力主義管理』⁽¹⁵⁾に対する特徴だ、と述べているが、筆者は、この指摘は重要だと考える。『能力主義管理』との連続性・断絶性はともかく、筆者はこのような「個別管理の方向」、あるいは換言して、「個人処遇化」⁽¹⁶⁾の強調を、既述の「戦略的思考」の導入と併せて、これまでの日本の伝統的な労務管理の変質、いわゆる人的資源管理への一步接近ではないかと考えるからである。その意味は、以下のようである。⁽¹⁷⁾

私見では、人的資源管理とは、労働能率を労働能力と労働意思との関数だと考えると、個々の労働者の労働能力と労働意思の双方を高めることを意図した管理法である。したがって、人的資源管理では、教育訓練・能力開発が一つの大きな柱になると思われる。その場合、対象となるのは差し当たっては個人単位となろう。だからこそ筆者は、『新時代』における「個別管理の方向」に着目して「人的資源管理への一步接近」と述べたのである。しかし、そのことは、日本の人事労務管理がアメリカ型と全く同じになることを意味しない。岡本豊氏は、「アングロサクソンの個人主義」⁽¹⁸⁾という用語を用いて、アメリカの人事管理の特徴を述べているが、日本にはそのようなアングロサクソンの個人主義の土壌も、また横断的労働市場もないのだからアメリカ型と同じにはなりようがない。おそらく、いわば「日本型個人主義」⁽¹⁹⁾とでも呼ぶべきような個人主義を基礎とした新しい人事労務管理（人的資源管理）とならざるをえないであろう。

結びにかえて一残された問題

本稿では、まず、経済のグローバル化を一つの与件として、また、人口の高齢化の現実
に立脚して、企業にとって雇用形態の多様化が意味するものを労務管理の視点から検討し、
その位置づけを試みた。そして、今日の雇用形態の多様化を企業の意識的な人事労務戦略
の一つとして位置づけた。

次に、わが国の人事労務管理の変容を指摘した。すなわち、人事労務管理への戦略的思
考の導入、あるいは、個人処遇化の強調をもって日本の伝統的労務管理の変質を指摘した。

既述のように、企業は一つのオープン・システムとして環境と相互作用をする。そして、
同様のことが、労務管理についても言える。だとすれば、人事労務戦略や個人処遇化だけ
で労務管理の変質を云々するのは不十分の誇りを免れない。労務管理職能を構成するすべ
ての下位職能、例えば、採用管理、教育訓練・開発管理、作業条件管理、賃金管理、など、
それら一つひとつに環境変化が及ぼす影響の考察が必要となろう。今後の課題としたい。

注記

- (1) 柳田弘徳編著「世界経済」新版、ミネルヴァ書房、1998年、358-359頁。
- (2) 佐久間謙「アメリカ経済論」東洋経済新報社、1996年、92-93頁。
- (3) 小島明「グローバリゼーション」中公新書、1990年、11頁。
- (4) P. F. ドラッカー「新しい現実」上田惇生他訳、ダイヤモンド社、1989年、163-164頁。
- (5) P. F. ドラッカー「未来への決断」上田惇生他訳、ダイヤモンド社、1995年、171-173頁。
- (6) 桑原晴夫・連合総合生活開発研究所編「労働の未来を創る」第一書林、1997年、22-24頁。
- (7) R. L. Mathis and J. H. Jackson, *Human Resource Management*, 8th ed., West Publishing Company, 1997, p. 41.
- (8) S. R. Cohany, S. F. Hipple, T. J. Nardone, A. E. Polivka, and J. C. Stewart, Counting the Workers: Result of a First Survey, K. Barker and K. Christensen ed., *Contingent Work*, Cornell University Press, 1998, p. 41.
- (9) ここでの論述は、主にCohany *et al.*, *Contingent Work*, chap. 2. に依るが、邦語文献として、春田素夫・鈴木直次「アメリカの経済」岩波書店、1998年、第5章、および二神恭一編著「戦略的人材開発」中央経済社、1998年、第1章、第14章も併せて参照した。
- (10) 飯盛信男「規制緩和とサービス産業」新日本出版社、1998年、153頁。
- (11) 新・日本的経営システム等研究プロジェクト編著「新時代の「日本的経営」」日本経営者団体連盟、1995年。
- (12) 渡江巖「構造変化のなかの雇用管理」(角谷登志雄・堤矩之・山下高之編「現代日本の企業・経営」有斐閣、1986年)190頁。
- (13) 共同提言「安心して働き続ける権利・宣言ー労働の規制緩和と雇用不安を生きのびるために」『世界』岩波書店、1998年1月号、57頁。
- (14) 牧野富夫監修・労働運動総合研究所編「『日本的経営』の変遷と労資関係」新日本出版社、1998年、37頁。
- (15) 日経連能力主義管理研究会編「能力主義管理」日本経営者団体連盟弘報部、1969年。
- (16) 船沢誠「能力主義と企業社会」岩波書店、1997年、130頁。
- (17) ここで、「伝統的」の意味についてであるが、それは、戦後、特に高度経済成長以降のいわゆる3種の神器に代表されるような日本型労務管理を意味する。
- (18) W. プリタジス「ジョブ・シフト」岡本豊訳、徳間書店、1995年「訳者まえがき」
- (19) ここに言う「日本型個人主義」の意味は、日本の社会・文化に規定された「個人主義」の意味であって、それ以上の意味はもたない。

正規従業員の雇用形態とその変化

——「終身雇用慣行」の変容を中心に

Changes in the Employment Form of Regular Employees :
on the transformation of “lifelong employment practices”

立命館大学 浪江 巖

Ritsumeikan University, Iwao NAMIE

はじめに——課題の限定

70年代後半以降、日本企業では、労務費削減の経営的要請やME機器導入等にもなう職務や職務構造の変化などを背景に、正規従業員の縮小と非正規従業員の拡大や多様化の動きが広がった。雇用形態面でとらえれば、それは、常備形態や直備形態にかわって有期・臨時雇用や派遣労働などの間接的雇用のひろがり意味着するものであった。統一テーマのいう雇用形態の変化はまずこのレベルの事象をさすと思われるが、本報告では、そうした変化とともに生じている正規従業員の雇用形態自体における変化に焦点をあて、90年代の政策と実態の動向も視野に入れながら、若干の考察を試みることにしたい。なお、変化は未曾有の不況下でいまだその進行過程にあるとすれば、その内容や性格、歴史的位位置などを確定することは時期尚早といえよう。

1. 正規従業員の従来の雇用形態の特質

正規従業員の雇用形態における変化をみわけするには、当然ながら、従来の雇用形態の内容や特質を確定しておかねばならない。周知のように、これは従来「終身雇用慣行」として把握されてきたが、今日そうしたとらえ方の妥当性も一つの論点となっている（野村[1994]参照）。この点についての筆者のさしあたりの理解は以下のようなものである。

正規従業員の雇用形態は、「期間の定めのない労働契約」という法的形式をとる常備形態であり、正規従業員を他の部分から区別する中心的指標である。そこでの雇用の継続性・安定性は、その対極の臨時的・間接的雇用形態というバッファの存在＝企業の労働力編成における差別化によって条件づけられている。「終身雇用慣行」はこの常備形態の独自の形態である。この独自の形態は民間大企業の男子および公務員に典型的にみられる。

（イ）常備形態の入口・始点である採用は主に新規学卒者からなされ、転職者をいわゆる中途採用することは副次的なものになる。

（ロ）常備雇用の出口・終点の特殊的形態として、定年制がおかれている。定年制の機能は両義的である。定年年齢までの雇用の継続を予定している面があるが、契約上のものではもちろんないし、ありえない。他方、定年制は定年年齢以上の正規従業員を企業外へ排出し、あるいは少なくとも正規従業員としての雇用を終了する恒常的な制度であり、従業

員の年齢構成の「若返り」、総額人件費膨張の抑制（年功賃金下では）、さらには「雇用調整」の手段として機能する。これらの機能は経営側にとって定年までの継続雇用を許容しうる条件の一つにはなろう。その意味で両機能は相互に補完的である。ただし、定年年齢が何歳に設定されるかがこの両機能に影響を与える。

（ハ）この常備形態の今一つの独自性は雇用の独自の継続性にある。定年制を土台として、労働者が望めば——ここでは労働者の自発的退職の問題は脇においておく——「終身雇用」（採用から定年までの雇用の継続）をあらかじめ予定ないし期待することができ、使用者にはそれを無視しえなくさせるような仕組みと状態がある。焦点になるのは、いわゆる雇用調整における希望退職募集や指名解雇という方法の実施の仕方である。雇用調整手段としてはそれらは「最後の手段」として留保し「よほどのことのないかぎり」実施しない、といわれる状況がある（したがって、結果としても、「よほどのことのないかぎり」で「終身雇用」は実現されることになる）。「慣行」というにも大変あいまいなものであるが、以下のいくつかの要因が作用して、解雇が自由に頻繁に実施されるような状況とは有意に区別できるほどには一定の規範的効力が働いている状態とみなしうる。

解雇の自由への制約を経営側に意識させるものとしては、戦後の労働組合の解雇反対闘争が築いた解雇をめぐる労資の力関係、高度成長期を通じて「終身雇用」が与件としてビルト・インされた労働者の生活構造、「終身雇用」が望ましいとする社会規範などがあげられよう。1970年代以降になると、「解雇権濫用法理」や整理解雇の4要件の裁判例などが現れる。こうした諸要因に媒介されながら、他方で、過労死をも生み出す労働水準の受容や労使関係の安定といった労務管理的効果、従業員の技能形成上の意義など、経営側もまたそこに一定の資本合理性を見出していることを見逃してはなるまい。

（二）企業内・OJT 中心の技能養成システム、弾力的な配置・配置転換、昇進・昇給における「年功制」、退職金・企業内福利厚生など「終身雇用」と互いに支えあう関係にあり、経営上も合理性をもった労務管理諸制度が設計され運用されている。従業員に対し定年までの定着にインセンティブを与えるとともに、それを期待させることにもなる。

2. 正規従業員の雇用形態の変化

以上のような「終身雇用慣行」は少なくとも高度成長期には存在し、1970年代後半以降、二度の石油危機、円高不況を経て徐々に変化してきたが、90年代初頭からの“2段底”の長期不況のもとで、大きな転機を迎えているように思われる。こうした変化の内容や性格をどのようにとらえるかが今一つの大きな論点である。この点をみきわめるうえで注目すべき動向とそこでの検討課題としては以下のようなものがある。

1) 正規従業員における雇用調整の度重なる実施

1970年代後半以降の各不況期において、正規従業員の希望退職募集・解雇に及ぶ雇用調整が行われ（労働省「労働経済動向調査」参照）、今次不況では、中高年ホワイトカラー、とくに中間管理職まで対象とされるに至った。こうした雇用調整は“抑制された”“緊急避難”策としては直ちに仕組みとしての「終身雇用慣行」の崩壊を意味するとはいえない

としても、組合等によるチェックを欠いた安易な実施は、ただでさえ曖昧な「慣行」としての効力を実質的に掘り崩していく働きをしよう。

2) 定年延長とその形骸化——定年前排出の諸制度の広がり

定年制において、60歳定年の普及・一般化が進み、98年4月からは法的義務となり、そのかぎり定年前の解雇の制約は強まったと考えられる。さらに、65歳までの雇用延長や定年の延長が課題に上ってきている。

他方で、実際にはその形骸化もまた深まっている。すなわち、選択的定年制、出向・転籍制度、早期退職優遇制度、転職・独立支援制度などの諸制度の導入と運用が大企業を中心に広がっている。この動きは70年代後半以降から始まっているが、90年代に一段と広がりをみせている（図表1、2参照）。また、適用ないし対象年齢も若くなる傾向がみられ、早いところでは、45歳がその選択を迫られる時点になっている。

この諸制度の背後に、定年までの雇用継続を歓迎しない経営側の意向を看取できよう。ただ、諸制度の適用においては従業員の「同意」や「自由選択」が前提となっており、解雇とは区別すべきであろう。しかし、今日の職場の労使関係の状況において、それが形骸

化している場合も少なくない。労使関係の条件次第とはいえ、こうした諸制度の運用を通じて、中高年労働者を定年前にも排出できる手段を経営側は手に入れたといってよかろう。また、労働者からみれば、結果として全員が排出されるわけではないとしても、少なくとも制度の適用対象には全員がなり、その可能性があるということになる。控えめにいっても定年までの雇用継続を以前のような確度で予定しえなくなったといえよう。「終身雇用慣行」の少なくとも“変容”を意味する事態ではあろう。

この一連の諸制度の背後に「中高年層無用」の労働力編成政策が存在しているとすれば（中條ほか[1988]、総論（津田））、排出の年齢が早まる傾向があることを除き、その点は基本的には変わっていないとみることができよう。変化は、制度上の定年年齢の延長が進んだ結果、定年制が高齢者排出の機能を従来のように果たせず、代替的な制度が導入されて、定年前の退職の形をとらざるをえなくなっているというところにある（中馬[1994]参照）。こうな

図表1 退職管理諸制度の導入企業の比率

	(1997年1月)				(%)
	転籍出向 制度	早期退職 優遇制度	転職援助 斡旋制度	独立開業 支援制度	
調査産業計	4.5	7.0	1.1	1.3	
5000人以上	41.2	55.7	23.7	16.3	
1000～4999人	20.9	40.5	6.7	6.0	
300～999人	9.4	23.1	1.5	1.8	
100～299人	6.6	9.4	0.8	1.1	
30～99人	2.8	3.5	0.9	1.0	

（出所）労働省「雇用管理調査」より作成。

図表2 早期退職優遇制度導入企業の比率の推移

	(%)					
	1980	1982	1987	1991	1994	1997
調査産業計	3.2	4.1	4.2	3.1	3.3	7.0
5000人以上	34.1	45.1	50.1	41.1	42.5	55.7
1000～4999人	19.8	27.2	39.8	28.8	22.4	40.5
300～999人	6.7	12.8	17.1	13.7	12.3	23.1
100～299人	3.7	4.4	5.8	5.2	3.4	9.4
30～99人	1.8	2.2	1.0	0.8	1.6	3.5

（注）80,82,87年は定年制を定めている企業に占める比率。

（出所）労働省「雇用管理調査」より作成。

ると、「終身雇用」の社会通念上の意味内容とも齟齬を来さざるをえないことになる。日経連の「新・日本的経営」論が「終身雇用」にかえて「長期（継続）雇用」という用語をあてるとき、ひとつには以上のような背景があると思われる。

3) 採用方式の動向

「採用管理のあり方としては、新規学卒者の一括採用が今後も中心となるであろう」（日経連「新・日本的経営論」）と述べられるごとく、正規従業員が主に新規学卒者から採用される従来からの政策にはいまのところ大きな変化はないようである。ただ、企業が中高年の排出をすすめる一方で、若年中心の採用を続けることが、社会全体としてどこまで可能であり、どこまで許容されるかは別に検討されねばならない。

4) 若年期からの選別と退職（流動化）への誘導ないし圧力

採用された若年の正規従業員は少なくとも45歳頃までは安泰であろうか。変化の兆しはここにもみられる。複線型人事制度と個別管理のもとで、若年期から競争と選別、場合によっては退職（流動化）への誘導ないし圧力が強まりそうである。昇進において30歳を前に選別する早期選抜制度の導入（テイジンの例）が始まっている。退職金全額前払い型社員制度などのような「転職しても不利にならない」制度の導入（松下電器産業の例）は、経営側から従業員に「転職を誘導しやすい」条件にもなる。降格や賃下げもあり、処遇格差が広がるなかでは、時には肩たたき、陰湿ないじめや嫌がらせを伴いながら、「自発的な退職」へと追いやられるケースも十分に想定される。こうなると、あらたな雇用形態とされるかの「長期継続雇用」自体も、組織の中核にはその適用をうけるグループが存在し続けることは確かであるとしても、個々の従業員からすれば、ここに入り込めるかどうかは不確定であろう。

なお、1節でもふれた「終身雇用慣行」と結びついた「年功制」などの諸制度においても、先行ないし並行して変化が生じているが、そこには立ち入れない。

図表3 雇用方針の現状と今後の方向性

	現在主流である方針	今後5年間に重要性の高まる方針
(計)	(100.0)	(100.0)
長期継続的雇用	53.7	9.3
どちらかといえば長期継続的雇用	41.0	46.9
どちらかといえば長期継続性を前提としない雇用	4.4	38.3
長期継続性を前提としない雇用	0.9	5.0

（出所）経済企画庁「平成10年企業行動に関するアンケート調査」より作成。

以上にみたような諸変化は、いまのところ、経営にとって「終身雇用慣行」のもつ自由な雇用調整への制約性を緩和し、常備形態といえども、若年期から、また中高年においてはとりわけ、労働者を状況に応じて弾力的に排出できるいわゆる「労働力流動化」の仕組みを用意するところに向かっていくように見える。しかし、これらが今後どのように展開し、正規従業員の雇用形態がどのように再編されるかを最終的にみきわめるには、その歴史的位置付けとあわせて、現下の経済的危機の行方と影響を見とどけることが必要であろう。経営者の間にも、今後の雇用方針の公式の表明においては、労使関係へのインパクトを考慮してのこともあろうが、なお慎重な対応もみられる（図表3参照）。

3. 変化の背景と影響

正規従業員の雇用形態＝「終身雇用慣行」における如上の諸変化は企業内外のどのような諸変化との関連（原因ないし媒介）のうちに生じているであろうか。ここでは、検討されるべき主要なものを列挙するにとどまり、それぞれの、あるいは相互の関連について立ち入った考察はできない。なお、以下の諸要因は多かれ少なかれ冒頭にふれた雇用形態全般の諸変化にかかわるものであろう。

1) 不況の長期化・深刻化と総額人件費抑制、人員削減

「高コスト構造の是正」という謳い文句のもと、コスト管理の面で総額人件費の抑制・削減とその「変動費」化がこここで強調されている。賃上げの抑制から、賃下げをも可能にするような賃金制度の改訂などが進められる一方、全般的な雇用削減と正規従業員の縮小、構成比を高めている中高年層の削減（「賃金構造基本統計調査」によれば、1000人以上規模・男子の45～59歳層の比率は、75年20%、85年26%、95年34%と推移）もまたその方策として位置づけられ、それを円滑に進めるべく雇用形態における諸変化も生じているとみれよう。こうした動きは、今日、「世界恐慌」も懸念される不況の長期化と深刻化のなかで、多国籍企業を中心とするグローバルな生き残り競争とそのための経営戦略を媒介として貫かれる資本の蓄積法則の圧力の厳しさ、さらには、それを制限する社会的な力の現状を反映するものであろう。「利益を確保するには、ある程度の雇用犠牲はやむえない」（「日経」98.4.22、「社長100人アンケート」で66人が回答）という声が高まる状況にある。

2) 労働力の需給調整システムの機能強化

景気変動、事業構造の転換、技術と労働の変化等にもともなう企業レベルでの労働力需要の変動に即応した労働力供給の量的質的調整機能の向上（「労働力の流動化」）が経営政策として重視され、労働力供給のいわゆるジャスト・イン・タイム化が志向されている。そこにはまた、1)でふれた人件費の「変動費」化の要請が働いていよう。

需給調整の方法としては、労働供給と労働力供給の両レベルでの種々の方法が開発されてきた。正規のスリム化と非正規の増強はその調整機能を高め、縮小された正規従業員自体の雇用の相対的安定化は企業全体としての調整機能の向上と両立しえないわけではないが、今日ではその均衡点は、少なくとも定年制と採用抑制、さらには女性の中途退職だけでは見出せず、正規従業員のさらなる流動性を要請しているかにみえる。

3) 職務の内容と構造、能力要件の変化

産業構造や技術（今日では特に情報技術）の変化、それらに規定された労働組織、職務の内容や構造、その能力要件の変化は、雇用形態や労働力編成のありように影響する重要な媒介的要因である。「終身雇用」や「長期継続雇用」は、職務能力の企業特殊性とも関わって、企業内での教育訓練と職務経験を通じての職務能力の養成方式との整合性にその資本合理性（の一つ）がみいだされてきた。政策文書にみるかぎりでは、このような能力育成方式を要する職務は限定されたものとされ、そのような職務にかぎって「長期継続雇用」が適用されるべきものとされている（日経連のいう「長期蓄積能力活用型グループ」）。

最後に、雇用形態の如上の諸変化が雇用の不安定化や失業の増大の方向に作用すること

はまちがいない。労働力の流動化と雇用の自己責任が強調されるなかで——資本主義的賃労働の本来的性格ともいえるが——、労働者は労働力商品の販売者としての「自助努力」を避けられないとともに、その限界のゆえに、団結・協同を通じて雇用保障の仕組み——対使用者レベルと全社会的レベルの双方で——をつくりあげる行動へと向かわざるをえないであろう。

他方、経営者としても、仕事や労使関係における労働者の意識や態度に及ぼす影響に目をつぶるわけにはいかない。「終身雇用慣行」の変容ないし終焉とともに、労務管理のありようもまた再編成を求められることになるだろう。「雇用」の労務管理的機能にかぎっていえば、当面は人員削減や倒産による失業の脅威がより威力を発揮することになるだろうか。

[参照文献]

- 小越洋之助 [1994]、日本的雇用慣行とその今日的特質、『社会政策叢書』編集委員会編 [1994]、日本型企業社会と社会政策（社会政策学会研究大会 社会政策叢書第18集）、啓文社、VII。
- 鹿嶋秀晃 [1998]、日本型長期雇用の管理的意義、『経済論究』（九州大学）100号。
- 島田晴雄 [1994]、日本の雇用——21世紀への再設計、筑摩書房。
- 鈴木良始 [1994]、雇用流動化・「年功賃金」動揺をめぐる検討課題、労務理論学会研究年報、第4号。
- 高梨昌編 [1994]、変わる日本型雇用、日本経済新聞社。
- 中條毅・菊野一雄編著 [1988]、雇用制（日本労務管理史第1巻）、中央経済社。
- 中馬宏之 [1994]、検証・日本型「雇用調整」、集英社。
- 戸木田嘉久 [1997]、構造的失業時代の日本資本主義、新日本出版社。
- 野村正實 [1994]、終身雇用、岩波書店。
- 長谷川廣 [1995]、日本的雇用システムの変容と実態、木元進一郎監修・労働運動総合研究所編 [1995]、動揺する「日本的労使関係」、新日本出版社、第3章。
- 平尾武久 [1995]、雇用慣行の変容と雇用管理の今日的特質——雇用・能力開発・昇進管理を中心に——、『産研論集』（札幌大学）15。
- 牧野富夫監修・労働運動総合研究所編 [1998]、「日本的経営」の変遷と労資関係、新日本出版社。
- 嶺学 [1992]、日本の雇用慣行の原形と修正（上・下）、『社会労働研究』第39巻第2/3号、第4号。
- 渡辺峻 [1996]、雇用管理の多様化と「日本的経営」の行方、玉村・今田編、脱日本的経営の検討、法律文化社、第9章。
- 日経連 [1995]、新時代の「日本的経営」——挑戦すべき方向とその具対策——。
- 日経連雇用特別委員会 [1996]、労働力流動化に対応する人事労務管理のあり方。
- 経済同友会 [1994]、個人と企業の自りつと調和 日本型雇用慣行の中長期的展望。
- 労働大臣官房政策調査部編 [1995]、日本的雇用制度の現状と展望、大蔵省印刷局。
- *なお、以下の拙稿も参照していただければ幸いである。
- 浪江 [1986]、構造変化のなかの雇用管理、角谷・堤・山下編、現代日本の企業経営（有斐閣）、6章。
- 浪江 [1991]、雇用の多様化と雇用管理、木元進一郎編著 [1991]、激動期の日本労務管理、高速印刷出版事業部、第1章。
- 浪江 [1997]、日本企業の雇用システムと「終身雇用制」論、立命館経済学、第45巻第6号。

個人と組織の関係に関する学説研究

An Inquiry into the Theory of the Relationship between Individuals and Organization

中央大学大学院商学研究科博士後期課程

飛田 幸宏

Graduate School of Commerce of Chuo University

Tobita Yukihiro

I. はじめに

人々は企業や組織に参加・所属し、自分の能力の発揮や自分の目的の達成を望み、一方、企業や組織も、組織目標の達成、組織の存続・発展を望んでいると考えられる。しかし、個人の目的と組織の目的とは必ずしも一致しないものであるが、個人と組織の双方にとっては、それぞれの目的が調和され、お互いの目的が達成されることが望ましいと考えられる。そこで、本報告においては、このような個人と組織の関係に関する観点から、個人と組織の関係に関する研究、さらには、個人と組織の統合に関する研究についての考察を行い、個人の目的と組織の目的を同時に達成し、双方が共に利益を得るような個人と組織の関係として、E.H. シャイン (E.H. Schein) の個人と組織の関係、特に、E.H. シャインが「創造的個人主義 (Creative Individualism)」と呼んでいる個人の組織への適応の仕方について、若干の考察を行いたいと考えている。

II. 組織における個人

人々はそれぞれ、企業や組織に参加・所属し、それらの一員として行動しているが、彼らは、何を求めるために企業や組織に参加・所属しているのか、また、彼らは、何によって動かされているのであろうか。このような人間の行動を説明する概念として、個人に内在する欲求があげられる。

個人に内在する欲求に関して、E.H. シャインは、A.H. マズロー (A.H. Maslow)、C.P. アルダーファー (C.P. Alderfer)、D.C. マクレランド (D.C. McClelland)、F. ハーズバーグ (F. Herzberg) が主張する基本的欲求ないし動機を並列にならべ、それらがお互いに近似しているとして、図表Ⅱ-1のようにそれらのカテゴリーを比較している。

E.H. シャインは、それらの基本的欲求ないし動機のカテゴリーに基づいた諸理論について、人間個人の動機を分析するうえでのカテゴリーの有用性を認め、さらには、それらの諸理論が人間個人の欲求が階層的に構成されている可能性に注目していることを評価している。しかし、一方で、それらの諸理論においては、個人差の問題が適切に解決されていないこと、成人の発達との関連が不十分であること、および一般論的に述べられているにとどまっていることを指摘し、そして、人間の発達という考え方、すなわち、人間の動機、欲求、能力、態度、価値観は生涯を通じて変化し発展するという考え方の必要性を主張し、人間の行動と動機は、社会学的・状況的観点および発達の観点なしには理解することはできないと主張している¹⁾。

図表Ⅱ-1の諸理論における個人は、独立した人間としてとらえられているが、個人は

なんらかの形で組織との関わり合いをもち、組織のなかの個人として行動している。すなわち、個人と組織は相互に影響を及ぼし合い、関係し合っており、個人と組織は相互に必要とし合い、それぞれの目的を充足していると考えられる。

そこで、次のⅢでは、個人と組織がどのように関係しているかといった個人と組織の関係について概観する。

Ⅲ. 個人と組織の関係

C. I. バーナード (C. I. Barnard) は、個人と組織の関係を個人の貢献と組織の誘因を用いて説明している。C. I. バーナードは、組織が提供しうる誘因として「特殊的誘因 (specific inducements)」(物質的誘因、個人的で非物質的な機会、好ましい物的条件、理想の恩恵など) と、「一般的誘因 (general incentives)」(社会結合上の魅力、状況の習慣的なやり方と態度への適合、広い参加の機会、心的交流の状態など) の2種類の誘因をあげ、組織は、個人からの貢献なしには成立しないため、このような誘因を個人に与えることによって、個人の協働意欲を呼び起こし、個人的努力の貢献を獲得する必要があると主張している²⁾。

すなわち、C. I. バーナードは、組織の本質的要素は、人々が快くそれぞれの努力を協働体系へ貢献しようとする意欲であり、協働の力は、個人の協働しようとする意欲と協働体系に努力を貢献しようとする意欲とに依存していると考えている。そして、組織のエネルギーを形づくる個人的努力の貢献は、組織からの誘因によって個人が提供するものであり、一般に、組織は、利己的動機によって支配される傾向のある個人の欲求や動機を満足させうるときにのみ、それが不可能ならば、「説得の方法 (the Method of Persuasion)」³⁾によって、それらの欲求や動機を変更しうるときにのみ、存続しうるものであるとC. I. バーナードは主張している⁴⁾。

C. I. バーナードは、個人に焦点をあて、個人の貢献と組織の誘因を用いて個人と組織の関係を説明しているが、同じように個人に焦点をあて、個人と組織の関係を説明しているのが、E. H. シャインの個人と組織の関係の見解である。

E. H. シャインは、個人と組織の間に結ばれる「心理的契約 (Psychological Contract)」という考え方をを用いて、個人と組織の関係について説明している。この心理的契約という考え方においては、個人は組織に対して、自分を人間らしく扱うこと、仕事や成長の機会を与えてくれること、それぞれの欲求を充足させてくれることなどを期待し、一方、組織

図表Ⅱ-1 マズロー、アルダーファー、マクレランド、ハーズバーグによる基本的動機カテゴリーの比較

マズローの分類 (階層的)	アルダーフ アーの分類	マクレラン ドの欲求	ハーズバーグの要因 (階層性が暗示されている)
1 生理的欲求	生存の欲求		労働条件
2 安全欲求 (物質的)		支配	衛生
安全欲求 (対人関係)			要 監 督
3 親和、愛、社会的欲求	関係性の欲求	親 和	因 仲 間
4 自尊欲求 (他の人からのフィードバック)	成長欲求	達 成	動 承認 機 昇進 づ 責任増加 け 要因
自尊 (自己確認的活動)			
5 自己実現			やりがいのある仕事

(出所) E.H. Schein, Organizational Psychology, 3rd edition, Prentice-Hall, 1980, p.86.
シャイン、松井實夫訳「組織心理学」岩波書店、1981年、95ページ。

は個人に対して、忠誠であること、秘密を守ること、最善を尽くすことなどを期待するといった、組織の構成員と管理者、すなわち、個人と組織の双方が、お互いにそれぞれの役割について期待し合っているという考え方である⁵⁾。

そして、E.H. シャインは、社会学的・状況的観点の延長でもある発達の観点の重要性を強調し、欲求、動機、価値観、規範はすべて、その社会の進化、組織および個人の成長発展とともに変化し、それらが変化すれば、個人と組織の双方の期待も変化するものであり、それによっても、個人の欲求も組織の要請も長期間には変化し、個人と組織の間で結ばれる心理的契約は変化すると主張している。したがって、E.H. シャインによれば、心理的契約は、流動的なものであり、絶えず結びかえられる必要があり、それは、組織における職業経歴や時間の経過の中で交渉されなすものである⁶⁾。

さらに、E.H. シャインは、次のような2つの条件をあげ、「複雑人の仮説 (Complex Assumption)」⁷⁾に基づく人々が、効果的に働くかどうか、組織とその目的に対して信頼感・忠誠心・熱意をもつかどうか、仕事から満足感を得るかどうか、ということがその条件に関わっているとしている⁸⁾。

- ① 組織は何を自分たちに与え、その代わり自分たちは組織に対してどのような義務を果たさねばならないか、ということへの人々の《期待》と、何を与え、その代わりに何を得るかについての組織の期待とが合っている度合。
- ② (何らかの一致があると前提して) 《実際に交換されている事柄》の性質 — 働いた時間と交換にお金；熱心に働き忠誠であることとの交換として社会的欲求の満足と職務保障；高い生産性、良質の仕事、組織目標達成のための創造的努力との交換として自己実現欲求の充足とやりがいある仕事をする機会；またはこれらと他のものとのさまざまな組合せ。

そして、E.H. シャインは、結局、「個人と組織の関係は、相互作用的であり、それは効果のある心理的契約の確立と、再確立のための相互の影響と相互の交渉を通じて展開される。したがって、個人のモチベーションや組織の条件だけをみていたのではこの心理的な力動性は理解できない。両者は複雑な仕方で相互に作用し合っており、それを理解するには、相互依存的な現象を取り扱えるシステムのアプローチが必要である」⁹⁾と主張し、個人の組織への適応の仕方を図表Ⅲ-1のようにまとめている。

E.H. シャインによれば、個人の組織への適応は、組織にとどまるためには固守しなければならない「中枢的規範 (Pivotal Norms)」および（または）、固守することが望ましいが本質的ではないという意味の「周辺の規範 (Peripheral Norms)」の受容または拒否という形で考えることができるとしている。そして、もし組織が、複雑で変化する環境に直面して成長と革新の能力をもちたいと思うならば、理想的な個人的反応は「創造的

図表Ⅲ-1 個人の組織への適応

	中枢的規範		
	受 容		拒 否
	受 容	従 順	危険分子的反抗
周辺の規範	拒 否	創造的個人主義	公然たる革命

(出所) E.H. Schein, *op. cit.*, p.100. E.H. シャイン,
前掲邦訳書, 111ページ。

個人主義 (Creative Individualism) 」であり、それは中枢的規範は受け入れるが周辺の規範は拒否することから生まれるものであると述べている。そして、創造的個人主義者は、基本的組織目標と自己の主体性の保持の両面に強い関心をもち、組織がその基本的目標を達成するのを助けるためにその創造力を用いると主張している¹⁰⁾。

IV. 個人と組織の統合

個人と組織は、それぞれの欲求や目的を充足するためお互いを必要とするが、個人と組織は双方の目的を調和させ、お互いに利益を得るようにする必要がある。そこで、それを可能にする考え方として、個人と組織の統合という考え方がある。では次に、その個人と組織の統合に関する理論について検討していく。

まず、C. アージリス (C. Argyris) は、健全なパーソナリティの成熟傾向と公式組織の要請との間、すなわち、成熟を求める健全な個人の欲求と公式組織の要求との間には、適合性が欠如していると述べているが、それは、公式組織には、課業の分化、命令の連鎖、指令の統一、管理の限界という4つの原則が適用され、これらによって、個人はパーソナリティの発達を阻止されるために、個人と組織との間には決定的な不適合が生じるとしている。そこで、C. アージリスは、このような個人と公式組織との不適合の解消のために、職務拡大や参加的・民主的・従業員中心なリーダーシップの必要性を主張している¹¹⁾。

そして、さらに、C. アージリスは、個人と組織の統合のために双方の欲求や目的を満足しあえるように混合することを考え、個人と組織の統合を可能にするモデルとして「混合モデル (Mix Model) 」を考案し、組織が「混合モデル」上の連続尺度の右端に接近するにつれて、組織の特性から望ましいと述べているが、さらに、一つ一つの次元が他の諸次元と相互に依存し合っているという次元の相互依存性を強調している。そして、C. アージリスは、個人が、精神的健康を望み、組織が混合モデルの連続尺度の右端により密接に近づくとともにあれば、個人と組織の概念が一致し、個人と組織の統合の可能性が大きいと考えている¹²⁾。

さらに、個人と組織の統合の問題に関して、D. マグレガー (D. McGregor) は、伝統的な人間行動に関する考え方である「X理論 (Theory X) 」に対して「Y理論 (Theory Y) 」を提唱している。X理論によれば、人間は生まれながら仕事が嫌いで、強制されたり、統制されたり、命令されたり、脅かされなければ、組織目標を達成するために十分な力を出さないものであり、一方、Y理論によれば、人間は自ら進んで身を委ねた目標のためには自ら統制して働き、目標の達成によってもたらされる報酬次第によっては献身的に目標達成に尽くすとしている¹³⁾。そして、D. マグレガーは、X理論による組織作りの中心原則である権限行使による命令・統制、すなわち、「階層原則 (the Scalar Principle) 」に対して、Y理論による「統合の原則 (the Principle of Integration) 」を提唱し、その原則は個人と組織の統合を促進することを目的とするものであると述べている。すなわち、それは、個人が組織の目標に向かって努力することにより、自分自身も最大に自己の目標を達成することが可能となるような環境を作り出すことであり、経営能力の向上と、自我の欲求や自己実現の欲求の満足とを結合させようとする試みであるとされている。そして、

D. マグレガーは、このような「統合の原則」によって、個人自分自身が組織の目標を達成することに努力を傾けることによって、最大に自己の目標の達成が可能になると考え、個人の目的と組織の目的を統合することが組織にとって望ましいことであると主張している¹⁴⁾。

そして、R. リッカート (R. Likert) は、個人と組織の統合を可能とする原理として、「支持関係の原理 (the Principle of Supportive Relationships)」という原理を提唱している。この原理は、「組織体の中の人間が自分の経歴、価値、欲求、期待との関連において組織のあらゆる相互作用、人間関係の中で自分が支持されているという実感をもつこと、さらにいえば、人間としての尊厳性を自覚し、かつ信じ続けること、これを組織体のリーダーシップやその他のやり方によって最大限にもたらせるようにする」¹⁵⁾ 原理であり、組織体の成員がお互いの相互関係を進めていく場合に用いる一般原理であると述べている。そして、この支持関係の原理が組織内に十分に適用されればされるほど、組織体の成員の非経済的動機と経済的欲求から生じる動機は相調和し、両立するようになり、成員個々人の心の中に組織目標を達成するための協働的行動を生じさせる動機力が生じるようになるとR. リッカートは述べている¹⁶⁾。そして、このような支持関係の原理が適用され、「連結ピン (Linking Pin)」と呼ばれる複数の集団に所属し、それらの重複した集団の要となっているある特定の人によって結ばれた重複集団型の組織においては、組織の成員個人が直接的にはないが経営に参加することが可能となり、成員自身のさまざまな欲求や期待が満たされるような高水準の業績目標を成員が自ら設定することによって、同時に組織全体が高水準の業績目標をもつことになり、それによって、個人と組織の統合の可能性が生じるとR. リッカートは考えている¹⁷⁾。

これまで検討してきた個人と組織の統合に関する理論には、個人と組織との関係に関して共通の考え方があるように思われる。それは、個人が組織の目的に向かって努力することによって、自分自身の欲求や目的を達成することができ、同時に組織も個人の貢献によって組織の目的を達成することができるという考え方である。すなわち、個人が組織の目的を自分自身の目的として受け入れ、その目的を達成するために個人が努力することによって、個人の目的と組織の目的が同時に達成され、個人と組織の双方が共に利益を得ることができるという考え方である。したがって、これらの個人と組織の統合に関する諸理論においては、個人は組織に一体化し、組織において自分自身の欲求や目的を満たすものと考えられており、個人の目的が組織の目的と一致し、個人の目的よりも組織の目的の方が優先される傾向にあると思われる。

このような組織における個人の態度は、Ⅲにおいて検討したE. H. シャインの個人の組織への適応の仕方 (図表Ⅲ-1) によれば、組織にとどまるためには固守しなければならない中枢的規範と固守することが望ましいが本質的ではない周辺的規範の両規範の受容を示す「従順」であると考えられる。すなわち、「従順」な個人は、従来の慣例に完全に合致するように努力し、慣例墨守の傾向があり、組織に忠誠ではあるが非創造的な「オーガニゼーション・マン」であると考えられる。

しかし、組織や企業を取り巻く環境が不確実にしかも複雑に変化していくなかで、今後

の個人と組織の在り方、特に、組織における個人の態度として、E.H. シャインが、図表Ⅲ-1のなかで「創造的個人主義」と呼ぶような個人の組織への適応の仕方が考えられるが、最後に、その「創造的個人主義」について検討する。

V. むすび

すでに、Ⅲにおいて検討したが、E.H. シャインは、図表Ⅲ-1の「個人の組織への適応」において、組織にとどまるためには固守しなければならない「中枢的規範」と固守することが望ましいが本質的ではない「周辺的規範」の受容または拒否という形で、個人の組織への適応を考えている。

なかでも、「創造的個人主義」という個人の組織への適応の仕方は、これからの組織における個人の態度として考えられるものである。E.H. シャインは「創造的個人主義」に関して、「もし組織が、複雑で変化する環境に直面して成長と革新の能力を持ちたいと思うなら、理想的な個人的反応は私が『創造的個人主義』と呼ぶものであろう」¹⁸⁾と主張している。この「創造的個人主義」とは、中枢的規範は受け入れるが周辺的規範は受け入れず、基本的な組織目標と自己の主体性の保持の両者に強い関心をもち、組織がその基本的目標を達成するのを助けるためにその創造力を用いるという個人の組織への適応の仕方であるとE.H. シャインは述べている¹⁹⁾。

不確実にしかも複雑に変化する環境に直面している現在の日本企業には、創造性を発揮する事業展開や研究開発が求められており、そこでは、「創造的個人主義」の創出が必要条件となっているといえる。そこで、これからは、E.H. シャインがいう「創造的個人主義」が有効であると考えられ、これからの個人の組織への適応の仕方としての「創造的個人主義」の展開が、企業や組織にとって重要な経営課題になってきているといえよう。

注

- 1) Cf. E.H. Schein, *Organizational Psychology*, 3rd edition, Prentice-Hall, 1980, p. 49, 73, 87. E.H. シャイン、松井貴夫訳『組織心理学』岩波書店、1981年、54, 82, 97ページ参照。
- 2) Cf. C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, pp. 140-149. C.I. バーナード、山本安次郎・田杉誠・飯野春樹訳『経営者の役割(新訳)』ダイヤモンド社、1968年、146-155ページ参照。
- 3) Cf. C.I. Barnard, *ibid.*, pp. 149-153. C.I. バーナード、同邦訳書、155-160ページ参照。
- 4) Cf. C.I. Barnard, *ibid.*, p. 139. C.I. バーナード、同邦訳書、145ページ参照。
- 5) Cf. E.H. Schein, *op. cit.*, pp. 22-23. E.H. シャイン、前掲邦訳書、24-25ページ参照。
- 6) Cf. E.H. Schein, *ibid.*, pp. 23-24, p. 43. E.H. シャイン、同邦訳書、25-26, 48ページ参照。
- 7) 「視覚人の仮説」については、以下を参照のこと。Cf. E.H. Schein, *ibid.*, pp. 93-94. E.H. シャイン、同邦訳書、103-104ページ参照。
- 8) E.H. Schein, *ibid.*, p. 99. E.H. シャイン、同邦訳書、110ページ。
- 9) E.H. Schein, *ibid.*, p. 99. E.H. シャイン、同邦訳書、110ページ。
- 10) Cf. E.H. Schein, *ibid.*, p. 100. E.H. シャイン、同邦訳書、111ページ参照。
- 11) Cf. C. Argyris, *Personality and Organization*, Harper & Row, 1957, pp. 54-75, pp. 175-208. C. アーギリス、伊吹山太郎・中村実訳『新訳・組織とパーソナリティ』日本能率協会、1970年、93-120ページ、261-307ページ参照。
- 12) Cf. C. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley & Sons, 1964, pp. 146-163. C. アーギリス、三隅二不二・黒川正漢訳『新しい管理社会の探求』産業能率短期大学出版部、1969年、193-216ページ参照。
- 13) Cf. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960, pp. 33-57. D. マグレガー、高橋達男訳『企業的人間的側面(新版)』産業能率短期大学出版部、1970年、38-66ページ参照。
- 14) Cf. D. McGregor, *ibid.*, p. 61. D. マグレガー、同邦訳書、69ページ参照。
- 15) E. Likert, *The Human Organization*, McGraw-Hill, 1967, p. 47. R. リッカート、三隅二不二訳『組織の行動科学』ダイヤモンド社、1968年、53ページ。
- 16) Cf. R. Likert, *ibid.*, p. 47. R. リッカート、同邦訳書、53ページ参照。
- 17) Cf. R. Likert, *ibid.*, pp. 47-52. R. リッカート、同邦訳書、53-58ページ参照。
- 18) E.H. Schein, *op. cit.*, p. 100. E.H. シャイン、前掲邦訳書、111ページ。
- 19) Cf. E.H. Schein, *ibid.*, p. 100. E.H. シャイン、同邦訳書、111ページ参照。

1912年当時における管理技法の展開

—アメリカ機械技師協会の委員会報告・討論を基礎として—

(The Development of Industrial Management in 1912: Focus on the Report and Discussion of the American Society of Mechanical Engineers)

同志社大学大学院
Graduate School of Doshisha University

奥田友枝子
Yukiko Okuda

はじめに

F.W.Taylorが『科学的管理の原則』を発表した年(1910年)の2年後に当たる1912年に、アメリカ機械技師協会(The American Society of Mechanical Engineers:以下、A.S.M.E.と略す)は、その年の年次大会(the Annual Meeting 1912)のテーマに、「産業管理技法の現在の状態(the present state of the art of industrial management)」を選び、その大会において、このテーマについて調査を行った委員会が報告を行っている¹。

その委員会(正式名称:管理に関する小委員会)は、9名で構成され、その内の8人が多数派の報告(Majority Report)を作成し、残りの1名が少数派の報告(Minority Report)を作成した。多数派の報告を作成したのは、リンク・ベルト会社の会長であり、そのフィラデルフィア工場でテイラー・システムを全面的に展開したJ.M.Dodge、マネジメントハンドブックのバイオニア的存在であるL.P.Alford、D.M.Bates、海軍造船技師であるH.A.Evans、テーバー製造会社の会長に就任し、テイラー・システムを全面的にその会社に適用しようとしたWilfred Lewis、ガントが最も成果を収めたところの一つであるブライトン織物会社のW.L.Lyall、W.B.Tardy、そして1886年に「経済家としての技師」を発表したH.R.Towneであった。少数派の報告は、H.H.Vaughanが担当した。

このような委員会の構成メンバーは、当時管理と呼ばれていたものを実際に工場に適用するなどして管理の普及に尽力した人々である。もちろん、それ以前から管理についてこのような人々は個々に論文を発表していたのであるが、彼らはなぜこの時期(1912年)に、このような委員会を構成することによって、「産業管理技法の現在の状態」というテーマで、彼らの意見をまとめ、それを管理についての統一の見解として発表する必要があったのであろうか。

その原因として、当時の社会情勢の不安定さなど多くの要因が考えられるが、本報告では、その直接的な原因として、当時の労働組合、特に現場レベルの労働者による管理技法の導入への批判、ストライキに至るほどのその導入の否定(ストライキの主たる原因は時間研究の導入に関するものである)、およびそれをきっかけとした議会による管理導入の法的規制の動きを挙げたい。

労働者側は、管理の導入に対し、ストライキによってそれへの拒否を示すと共に、議会に働きかけてこれらの管理技法の導入を、法的に禁止するという形にまでもっていかうと

していた。1912年におけるこの様な事態は、管理技法の考案者、提案者達が行っていた管理促進の方向への運動を停止させる状況へと事態を進展させていく傾向にあった。

このような事態に対し、彼らはより積極的に活動を押し進めていくために、何らかの形でこの事態のこの傾向へ向かう流れを押しとどめる必要があったと考えられる。このような流れを押し止め、再び管理を促進していく方向へ情勢を向けていくための一つの方法として、A.S.M.E.による「産業管理技法の現在の状態」という報告がその時期に出されたのだと考えられる。

本報告では、このような骨組みに基づき、始めに、当時のアメリカの社会情勢の中で、管理に対する労働者の批判が、どこから出され、どのような内容をもっていたかについてまとめ、次に、最初に検討した労働組合の批判と対置させる形でA.S.M.E.の委員会報告による管理の内容についての主張を整理し、最後に、この労働組合側の主張と管理推進者側との主張を対比させることによって、A.S.M.E.による管理技法の展開の方向と、当時それに対して起こった労働組合による管理への批判の間には隔たりがあったということについて指摘したい。

1. 労働組合による管理への反対運動

1-1 アメリカにおける社会不安と革新主義運動の発展

1912年は、アメリカ社会にとって革新主義と呼ばれる変革の時期に当たっていた。この年におこなわれた大統領選挙では、W.Wilsonが「新しい自由」(New Freedom)という政策を掲げ、大統領に当選している。彼は、当時の社会の複雑な条件の下で、政府による積極的な活動＝法律の制定によって、トラストのような強力な組織との関係の中で個人が公正な取り扱いを受けるように彼を助ける必要があると主張していた²。また同じ大統領選において、1901年に結成されていた社会党(Socialist Party)が、総得票数の6%を獲得していた。このような改革的な運動の背景には、この時期、アメリカ独占資本の内幕が暴露され、独占資本家による金権政治への批判が高まり、社会的に不安定な時期に入っていたことがあった。

さらにこの年は、サンディカリズムの傾向をもつ世界産業労働者組合(Industrial Workers of the World:IWW)がマサチューセッツ州ローレンスの繊維労働者によるストライキを起こし、非熟練労働者を中心に賃上げを獲得した年でもあった。上記のように、アメリカ社会にとって1912年は、トラスト等の強力な組織に対する個人保護を目的とした法律の制定³、社会党の躍進、不熟練労働者を中心としたストライキの成功に見られるように、社会的に不安定な時期の中で、トラスト等の強力な組織に対し、労働者等側からの変革が始まった年であったといえる。

1-2 ウォータータウン兵器廠事件と議会特別委員会による公聴会

同時にこの時期は、科学的管理を含む様々な刺激賃金制の導入に対する労働組合の反対が政治的問題にまで発展した時期であった。

アメリカ労働総同盟(American Federation Labor:以下A.F.L.と略す)は、1911年2月の機関誌『アメリカン・フェデレイショニスト』(*American Federationist*)に、Samuel Gompers委員長の論説を掲載した。その中で彼は、科学的管理グループの「専門的な観察者達」や「知識人達」を危険な存在であるとし、動作研究と労働者を機械化する試みを非難した。更にその年の年次大会において、彼は「組織労働者は、熟練労働者に対して不熟練労働者を代替せしめることによって、労働者の健康をそこなわせ、賃金を低くする制度に反対してきた」と主張した⁴。

他方、これらの管理技法に対する反対を積極的に表明したのは国際鋳物工組合と国際機械工組合であった。そして1912年の公聴会開催の直接的契機は、このような管理が導入されつつあった兵器廠工場の労働者達による批判であった。

1911年、国際鋳物工は、機関誌『インターナショナル・モルダース・ジャーナル』に、その機関誌の編集者であるJohn P. Freyの論文を掲載した。彼は、このような管理制度の欠点は、労働者が支払われる条件を決定することに参画する権利を否定することから生じていると指摘した。つまり彼は、管理制度における団体交渉の不在は、労働組合の不在を意味すると指摘したのである⁵。

同年(1911年)4月、ロック・アイランド兵器廠の機械工達がこの管理方式に対する反対を表明した⁶のに続き、同年8月11日、ウォータータウン兵器廠において鋳物工達によるテイラー主義下の最初のストライキが発生した⁷。このストライキの直接の原因は、その鋳物工場で行われた時間研究が、労働者達にとって不正なものであると確信されたからであった。

この一連の運動が直接的きっかけとなり、ついに1912年に議会においてその問題を調査するための特別委員会(Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management)が設置され、公聴会が開催されたのである。

以上のように、1912年という年は、労働組合による管理への批判、特に現場の労働者による反対声明が直接のきっかけとなって、管理の問題が政治的・社会的問題として取りあげられるようになった時期であった。管理問題がこのような段階に至ったが故に、もはや管理導入推進者個々の意見ではなく、彼らの統一の見解として、A.S.M.E.が管理の意義について公表する必要に迫られたのだと考えられる。

2. A.S.M.E.委員会による多数派報告

ここでは管理技法の展開について、A.S.M.E.委員会の多数派報告の内容を労働組合による批判と対置しながらまとめていきたい。

2-1. 時間研究について

まず委員会は、労働組合が直接批判の対象にした時間研究について、次のように報告している。「作業を分析し、記録する手法は早くから発達していた。…Charles Babbageは、1760年のフランスにおける一人のフランス人調査者による表を提供している。そこには作業の総数、各作業の時間、費用、およびピンを作るために要した工具と材料の費用が示さ

れている。……さらに彼は、作業の時間を測ることを目的とした時計の利用について解説している。」として、労働者の作業の時間を計測する場合、労働者に気付かれると、労働者は確実に自分のスピードを速めるから、気付かれないように計測するべきであるという Babbage の注意を紹介している。

2-2. 管理の技法 (the art of Industrial Management) について

次に、管理の技法の定義については、A.S.M.E. は、次の五つの要素を管理の技法として選り出している⁸。

<A.S.M.E. による管理技法の定義>

(1) 管理技法 = 徹底した分析的処置を必要とする労働の管理。

経験則とは反対の科学を含むプロセス

(2) 管理技法 = 繰り返し発生する産業および事業の現象すべてに関する批判的観察、正確な記述、分析、分類のこと。

(3) 管理技法 = ① 仕事が行なわれる以前に、その各部分が分析され、研究される。

② 最小の動作とエネルギーでそれがなされうる方法を決定する。

③ 労働者が選ばれた最も能率的な方法で仕事ができるよう労働者を指導する。

(4) 管理技法 = あらゆる部門の絶対的統制への到達。

個人の意見 → 作表された疑う余地のない事実を置こうとする努力。

(5) 管理技法 = 成功した経営者の実践に内在している法則及び一般の科学法則の意識的適用。

この管理技法の五つの要素を要約するならば、A.S.M.E. の主張する管理技法とは、経営者側が、まず初めに、産業と事業のあらゆる循環的な現象に対して [(2) の管理技法]、批判的観察、正確な記述、分類を行うことであり [(1) の管理技法]、次に、その記録の中で、無駄な動作とエネルギーが最小限であった仕事のやり方の記録を選びだし、この記録にある方法通りに、それ以降の生産が行われるよう労働者を指導する [(3) の管理技法] ということになる。そしてこの産業管理によって将来の現象が規制されることになり、あらゆる部門における絶対的統制が確立される [(4) の管理技法] ことになるのである。

2-3. 経営者の意識改革について

最後に、産業管理の技法の導入を否定した労働組合側の主張に対し、A.S.M.E. は、このような内容をもつ産業管理を、産業におけるあらゆる生産部門へ拡大する時期に入っていると主張している。彼等は、1750年から1800年の間に、動力織機と蒸気機関の誕生により始まった現代産業は、19世紀後半の主として設計部門における機械の設計技法等の発展を経て、生産部門における産業管理の発展に到達したと考えていた。

つまり19世紀後半において、機械と工具の設計における実験、調査、研究の方法が高度に発展され、組織化され、これを行なう仕事が高度に専門化され、それに従事する人々に高い給料が支払われるようになったように、今度は、生産部門において、特に労働者に多くの注意が払われるようになり、生産の問題に対して、問題を定義し、調査し、注意深い

研究を行い、正確な知識を探し求め、発見された事実に基づいて行動を決定する時期にあるとしたのである⁹。

このようにA.S.M.E.は、「技能をあらゆる産業へ移転すること」と表現することによって、産業管理を生産のあらゆる部門、特に労働者へ適用することへ向けた経営者の意識の改革を説いている。つまり彼らは、このような産業管理を、機械だけでなく、労働者、さらには産業のあらゆる生産部門の統制へと拡大しようとし、その方向へ向かう経営者側の意識的改革を主張したのである¹⁰。

3. A.S.M.E.委員会による少数派報告

少数派報告においては、管理の手法に近年大きな変化が起こっていることを認め、その変化とは、時間研究、動作研究、賃金支払制度、機能的管理の発明のように、管理の手法が科学へと発展したとしている¹¹。

おわりに

以上、1912年という年を中心にして、アメリカにおける当時の政治的・社会的状況の考察し、管理技法導入に対する労働組合の批判とその政治的問題への拡大、それに対する管理推進論者による管理技法の展開についての考察を行った。1912年は、アメリカ社会において独占資本への批判の高揚、それを受けた社会党の結成、不熟練労働者によるストライキ等、社会的変革が行われつつある時期であった。

またこの年は、当時工場に導入されつつあった新しい管理に対し、従来の労働組合の執行部レベルの反対に加えて、鋳物工、機械工と言った現場レベルの労働者達からの反対も起こった年でもある。直接的にはこれらの現場レベルでの反対によって、その問題を調査するための議会による特別委員会の任命、公聴会の開催が行われることとなったのである。

これらの反対運動、および公聴会での労働組合側の主張は、主として、「一日の正当な仕事」は、熟練した労働者と職長の指導によって決定されるのであって、経営者側が勝手に決定することはできないこと、時間研究は非人間的であり、またその決定方法も不公平であること、賃率の決定はあくまで団体交渉によって決定されるべき事柄であり、経営者側が一方向的に決定する権利はないという点を強調したものであった。

このような労働組合の管理に対する批判・法的規制へ向けての運動に対し、管理推進論者の統一的理解を表明せざるを得なくなったA.S.M.E.委員会は、1912年の報告書において、管理技法の導入、特に時間研究の導入を否定する労働組合に対して、時間研究はすでにBabbageによって提唱されていることであり、それは製造の発展に伴うものであることを主張し、労働組合による導入への反対とは逆に、むしろこのような管理技法を、経営者側が積極的に、産業のあらゆる部門に取り入れていくことを提唱しているのである。

また労働組合側が主張した支払条件の決定への労働者側の参画権利については、A.S.M.E.はまったく触れておらず、それについては「刺激となる報酬」を労働者に支払うことによって「人的有効性」を増進させることが産業管理には必要であると述べているに過ぎな

い¹²。しかも組合側が指摘した産業管理技法による労働者の機械的・非人間的取り扱いの問題についても、A.S.M.E.が主張した管理技法においてはほとんど考慮に入れられていなかったと言っても良いと思われる。更にA.S.M.E.が管理についての統一的理解をださざるを得なくなった事態(公聴会の開催による政治的問題への発展)を招く直接のきっかけとなった、時間研究による一日の仕事に必要とされる時間の決定が不公正であるとの労働組合側の主張に対しても、何らの言及もしていない。

以上のようなA.S.M.E.委員会による管理技法に関する統一的理解は、労働組合による批判と全く正反対のものであり、彼らの主張する管理技法は、労働組合による反対を免れ得ず、両者の主張には、かなりの隔たりが存在していたといえるのである。

¹ この委員会報告・討論の内容については、Report of Sub-Committee on Administration: The Present State of the Art of Industrial Management, *Transaction of A.S.M.E.*, Vol. 34, 1912, pp. 1131-1229. に記載されている。また同じ内容が、C.B. Thompson (ed), *Scientific Management: A Collection of the More Significant Articles Describing the Taylor System of Management*, Hive Publishing Company, 1972, pp. 153-204, 並びに, *50 years progress in management: 1910-1960*, A.S.M.E., 1960, pp. 293-323 に転載されている。本稿で引用するページ数は、この最初の文献のものである。

² アメリカ学会訳編『原典アメリカ史』岩波書店, 1957年, 300, 302, 307-308頁-シ'。

³ W. Wilsonは、連邦通商委員会法とクレイトン・アンチ・トラスト法を制定することによって、完全に独占の支配を排除したり、制限したりすることはなかったが、それでも、若干の規制を行うことによって、近代的独占の方向への進を示したのである。また彼は、テイラー・システムおよびその他の工場管理制度を調査するために1911年に設置された議会の特別委員会の議長を務め、自身が労働組合出身でもあってアメリカ労働総同盟とも関係の深いW.B. Wilsonを労働省の初代長官に任命し、その省を独立させている。島 弘『科学的管理法の研究【増補版】』有斐閣, 1979年, 314頁-シ'。

⁴ 同書, 294-295頁-シ'。

⁵ Milton J. Nadworny, *Scientific Management and the Unions 1900-1932: A Historical Analysis*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1955, p. 55. [小林康助訳『科学的管理と労働組合』ミネルヴァ書房, 1971年, 80頁-シ'] ただし訳文は邦訳書と必ずしも同一ではない。

⁶ *Ibid.*, pp. 55-56. 同上訳書, 80-81頁-シ'。

⁷ Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 4th ed., John Wiley & Sons, Inc., 1994, p. 121. [車戸 監訳『現代経営管理思想—その進化の系譜—(上)』マグローヒル好学社, 1982年, 168頁-シ'] ただし訳文は必ずしも邦訳書と同一ではない。

⁸ A.S.M.E., *op. cit.*, pp. 1138-1139.

⁹ *Ibid.*, pp. 1136-1137. 委員会の報告によれば、このために、時間研究と動作研究が調査のための手段として利用され、研究の結果から導き出された結論を実践するための機関として計画部が利用される事になっている。*Ibid.*, p. 1137.

¹⁰ 「私達は現代の産業管理の重要な要素を次のように考える。つまりそれは、技能の移転を産業のすべての活動に適用しようとする精神的態度である。」*Ibid.*, p. 1139.

¹¹ *Ibid.*, pp. 1151-1152.

¹² *Ibid.*, p. 1142.

イギリスにおける労働者協同組合の発展と 衰退、新しい展開

The Growth, Decline and Recent Development of Worker Co-operatives in the U K

佐賀大学 塚本一郎

Saga University Ichiro Tsukamoto

1. 課題の設定

本報告の課題は、常に発展可能性が問題となるイギリスの労働者協同組合の発展と衰退、そして近年の新しい展開を概観し、労働者協同組合の発展可能性を考察するうえで有効と思われる視点を提起するところにある。

2. 初期労働者協同組合とウェッブの生産者協同組合批判

1850年代になって社会主義のキリスト教化を唱えるキリスト教社会主義者によって、生産者協同組合(association of producers: worker co-operativeの当時の呼称)の設立が進められる。しかし、1850年から52年の間に彼らによって12組合が設立されたが、いずれも景気の下降とともに短期間で倒産する。1862年から1880年の間でもわずかに200組合ほどが設立されたに過ぎない。この衰退の後、ギルド社会主義者の運動と結びついた一時期、1920年から1921年にかけてのわずかの期間、全国建築ギルドの創設と結びついて運動が復興する。しかし、これも結局は政府の補助金削減等で失敗に終わり、1970年代の「新しい波」と呼ばれる復興期が訪れるまで長期にわたって衰退することになる。こうした衰退の背景として、主に①明確な組織原則の欠如、②資金調達および経営・管理能力の欠如、③適切な支援環境の欠如を指摘できる。

ウェッブ夫妻の著作を検討するとその批判の論点は以下の2点に整理することができる。

第1に、労働者が管理過程の統制権を有するという、その管理形態の有効性は、内部組織における労働者の心理から生じる内的圧力と、不断に管理技術の革新を要請する資本主義システムから生じる外的圧力によって掘り崩される。すなわち労働者によって管理者が選出され、解任されうるという管理形態のもとでは、自らが選んだ者から管理されることを嫌悪する労働者の心理からして、管理者が効率的な管理、職場規律を継続的に確保していくことが困難になる。また、資本主義システムが要請する高度な専門知識、管理方法や技術の革新の必要に対して、そうした管理の形態では有効に対応しえない。したがって資本主義の競争的市場経済においては産業組織の管理形態は、必然的に熟達した専門経営者が専ら経営・管理職能を担う資本主義的経営・管理の手法をとらざるをえず、生産者協同組合のように労働者が管理過程を統制する管理形態は失敗するか、または資本主義的経営

に変質することによってしか生き残りえない。これに対し消費者協同組合の管理者は、直接組織内の労働者によって統制されるのではなく、消費者によって統制されるので労働者の心理や能力に左右されることなく、効率的な管理を確保することが可能となる。

第2に、生産者協同組合における管理の形態は、共同社会の民主制と対立する。すなわち生産者協同組合はそこで働く「少数」の労働者の個別的・排他的利益を代表する者によって管理されるが故に、共同社会の普遍的利益を代表しえず企業主義的傾向が強く現れ、利己的非民主的となる。対照的に消費者協同組合は、社会の「多数」である消費者の代表によって管理されるが故に、より普遍的な利益を代表するものとして民主的である。また産業民主制の構成要素である労働組合との関係においても、生産者協同組合は個別利害で動くために、労働組合が獲得してきた既得権さえも脅かしかねない傾向がある。したがって、産業の管理は個々の企業単位の労働者によるのではなく、彼らと利害関係の薄い外的権威によって統制されなければならない。

以上のように、ウェブの批判の核心は、まさに生産者協同組合の組織の本質である労働者統制そのものにあった。ウェブは、一般の人々が指導層を統制するという政治的な民主主義原理、すなわち民主的統制 (democratic control) を産業組織に適用することの限界を指摘したといえる。

3. 現代の労働者協同組合の発展と衰退

長い衰退の後、労働者協同組合は1970年代以降、特にヨーロッパを中心とした世界的な「新しい波」と呼ばれる高揚期を迎える。最も急増したのがイギリスで、その数は1970年代初期の35から1985年には1,000を超えるようになる。このイギリスにおける労働者協同組合の勃興は、石油危機による経済環境の変化による失業の増大、労働党政権による支援、1971年の産業協同所有運動 (I C O M) の設立と1976年の産業協同所有法、1978年の協同組合振興機関法の成立を通じた協同組合支援組織の設立等の一連の支援機構の整備が大きな引き金になったと考えられる。

70年代と80年代の労働者協同組合は、I C O Mとコーンフォースらの調査 (Cornforth and Thomas, 1994)によれば、1976年の105組合から1980年には355組合へ、そして1984年には915組合、1988年には1,403組合と一貫して発展傾向にあるように見える。しかし、80年代に入ってその増加率は鈍化している。1992年の統計では1,115組合であるから、1988年と比較して約290組合減少している。統計上の数字からも80年代後半から90年代初期にかけての労働者協同組合は、全体としてみれば衰退傾向にあるといえる。新たな組織の設立も1980半ばに年間300件だったのが、1990年初頭では年間200件以下と減少している。組織の規模については、コーンフォースらの調査結果によればフルタイムメンバーが5人以下の組織が大半を占めており、1986年・87年の調査結果では1人から4人が59%、50人以上

がわずかに1%、92年・93年の調査では、1人から4人が61%で50人以上は2%である。圧倒的に小規模な組織が多いという点では余り変化はみられないといえる。

4. 現代の労働者協同組合の新しい展開

イギリスの労働者協同組合は全体としてみれば衰退傾向で推移しているように見える。しかし、その傾向は不均等であり、コーンフォースらによれば対照的に増加傾向にあるのがバス、タクシーなどの運輸産業部門とコミュニティ・サービス(介護サービス、職業訓練サービス等)部門である。運輸部門の労働者協同組合が全労働者協同組合に占める比率は、1986年の2%から92年には4%に増加して47組合が活動している。コミュニティ・サービス部門は、1992年の統計では97組合が活動しているが、過去の統計ではこの部門が分類されていないため、その増加率を正確に検証することはできない(Cornforth and Thomas, 1994)。しかし、ロジャー・スピーアらによれば、なかでも介護協同組合(care co-operatives)の発展が顕著で、30以上の保育協同組合が活動し、特に在宅介護サービス分野の協同組合が急速に発展している。また施設サービスの介護協同組合も多く存在するということである(Spear, Leonetti and Thomas, 1994, p. 6; Sloan, 1996)。

5. 結論

労働者協同組合の発展は、ウェッブが指摘したように依然として内的外的圧力によって制約されている。しかし、ウェッブ以降のイギリス労働者協同組合の歴史は、それが必ずしも死滅や変質を宿命づけられた組織でないことを示している。1980年代後半から90年代は全体としてみれば衰退傾向にあるとはいえ、その傾向は急激なものではなく組合数、労働者数とも一定の水準を維持している。他方で新しい分野での労働者協同組合の発展もみられる。そうした背景には、労働者協同組合やその支援者によって、全国的また地域レベルでの支援機構の整備、中央・地方政府との一定の協力関係の構築、内部組織に適切な構造を与える努力等が長期にわたってなされてきたという事実がある。これがウェッブの時代の生産者協同組合とは大きく異なる点である。また最近では、労働者協同組合の発展を促進する有利な条件も現れ始めている。例えば、ESOPを通じた既存企業の転換という選択肢、社会サービス市場のような有利な市場の出現、労働組合運動の態度の変化などである。特に地域社会を基盤にした発展という方向が、労働者協同組合にとっては有効であると考えられる。すなわち地域経済の発展やコミュニティのニーズ(福祉や雇用)の充足に、労働者協同組合という企業形態が有効であるとますます認識されるようになれば、発展の可能性はより高まると考えられる。

最後にこれまでの検討を踏まえながら、労働者協同組合の発展を展望するうえで有効と思われるいくつかの視点を提起したい。

第1に民主的統制と効率的管理のジレンマに注目する視点である。これはウェッブ以来、労働者協同組合の弱点として指摘され続けている。確かにこれ以外の問題、例えば出資者をそこで働く労働者に限定することによる資金調達面での制約、専門的な経営技術能力等の不足の問題等も、労働者協同組合の発展を制約する深刻な問題である。しかし、それらの問題は適切な条件を整備することによって、一定の克服が可能となろう。しかし、組織の民主的な構造や文化を犠牲にせず、事業の成功と効率的管理を実現することは、より厄介な問題である。それは顕在化しにくい、組織内で働く心理（態度や価値観）の力学やインフォーマルな権力の問題と関連している。民主的統制と効率的管理のジレンマが組織の破壊につながらないためにも、ジレンマの存在を否定したり隠蔽するのではなく、それを認めたうえで、民主的統制と効率的管理が相互に共存し発展しうるような条件の整備が必要となろう。例えば、組織特性に適合した管理の方法やリーダーシップのありかたの模索等である。また民主的統制と効率的管理のジレンマに影響を与える組織内外の力学に注意を払う必要がある。

第2に労働者協同組合と外部環境との適切な共生のありかたに注目する視点である。労働者協同組合の発展に影響を与える外部環境には、市場、国家、コミュニティ、社会運動等が含まれよう。ここでいう市場とは、「市場一般」ではなく、その組織が活動する特定の市場である。労働者協同組合は、市場のなかで活動せざるをえない以上、市場と適切に共生する必要がある。そのためにはその特定の市場に対する知識を高めていく必要がある。また、国家との関係においても、国家が労働者協同組合の発展に有利な法的枠組みを形成する力を持っていることからすれば一定の共生が必要となる。そうした法的枠組みは発展のための普遍的条件を用意することを意味するからである。地域社会との関係も同様である。地域社会、特に地方自治体にその意義が認知されることによって発展に有利な条件を引き出しうる。また、労働者協同組合と価値を共有する社会運動との協力関係の構築も、労働者協同組合の支援環境として重要である。なかでも労働運動との関係は発展の鍵を握ると考えられる。また消費者協同組合との協力関係も、それが労働者協同組合に販路を提供しうることからすれば、やはり発展の鍵を握ると考えられる。

第3に支援機構と労働者協同組合の発展との関連に注目する視点である。I COMやCDA等の支援組織が労働者協同組合の発展に寄与してきたことは、すでにみたとおりである。公的な資金の供給を受けるCDAのような支援組織も重要であるが、労働者協同組合が国家の支援に過度に依存することは、組織の変質につながるおそれがある。すなわち国や地方自治体の一定の支援を受けながらも、自治的民主主義的内容を維持していくために自治的な支援組織の役割が重要となる。例えばI COMは非営利の自治的な全国組織であり、労働者協同組合の支援の法的枠組みの形成に寄与したのみならず、組織に民主的な構造を与えることにも寄与している。こうした自治的な支援組織の強化も今後の課題となろう。

第4に労働者協同組合の組織特性とその成功を評価する基準との関連に注目する視点である。民主的統制を本質とするその組織特性からすれば、その成功の基準を既存の営利企業と同じように事業の成功のみに求めることはできない。市場が押し付ける価値基準に一元化され事業志向のみが高まっていけば、労働者協同組合の組合員は、組織と個人における民主主義的要素の発展に無関心となり、ますますその民主的構造を事業の発展のために犠牲にするようになるだろう。労働者協同組合の業績評価、すなわちその組織が成功しているか否かを評価するにあたっては、事業の成長のみならず、組織内部の民主主義の発展を評価しうるような基準の設定が求められる。すなわち、組合員が組織における経験を通じて民主主義的な意識を形成する方向で成長したか否かが検証される必要がある。こうした評価基準の設定は組織の民主的構造の変質を防止するうえで有効であると考えられる。(本報告は加筆修正の上、『佐賀大学経済論集』第31巻第2号, 98年7月に掲載した。)

参考文献

- トム・ウッドハウス、中川雄一郎(1994)『協同の選択』生活ジャーナル社。
- 中川雄一郎(1996)「イギリスにおける労働者協同組合運動とコミュニティ協同組合 — 労働者協同組合運動の新しい波 — 」富沢賢治・中川雄一郎・柳沢敏勝編著『労働者協同組合の新地平』日本経済評論社。
- 丸尾直美(1990)「米英の勤労者株式所有制の発展 — その背景・意義・問題点 — 」中央大学『経済学論叢』第31巻第1・2合併号、1990年3月。
- 柳沢敏勝(1998a)「民営化対抗戦略としての従業員所有企業」『協同の発見』第70号、1998年2月。
- 柳沢敏勝(1988b)「社会的経済セクターを担う労働者協同組合 — イギリス労働者協同組合の動向 — 」『生活協同組合研究』第267号、1998年4月。
- Bradley, K. and Gelb, A. (1983) *Worker Capitalism*, London: Heineman Educational Books.
- Clarke, T. (1991) "Democracy, Integration, and Commercial Survival: The Webbs on Associations Producers", *International Handbook of Participation in Organizations* Vol. II, New York: Oxford University Press.
- Cole, G. D. H. (1944) *A Century of Co-operation*, Manchester: Co operative Union. (邦訳、森晋監修、中央協同組合学園・コール研究会訳『協同組合運動の一世紀』家の光協会、1975年。)
- Cornforth, C. Thomas, A. Lewis, J. and Spear, L. (1988) *Developing Successful Worker Co-operatives*, London: Sage.
- Cornforth, C. and Thomas, A. (1994) "Worker Co-operatives 1988-1993: Decline or

- Growth?", *The World of Co-operative Enterprise* 1995, Oxford: Plunkett Foundation.
- Greenberg, E. (1981) Industrial Self management and Political Attitudes, *American Political Science Review* 75.
- I C O M (1994) *A Guide to Co-operative & Community Business Legal Structures*, Leeds: I C O M.
- Jones, D. C. (1976) "British producer co operatives", Coates, K. (ed.), *The New Worker Co-operatives*, Nottingham: Spokesman Books.
- Mellor, M. Hannah, J. and Stirling, J. (1988) *Worker Cooperatives in Theory and Practice*, Milton Keynes: Open University Press.
(邦訳、佐藤紘毅・白井和宏訳『ワーカーズ・コレクティブ — その理論と実践』緑風出版、1992年。)
- Newholm, T. Spear, R. and Thomas, A. (1993) *Trends in Co-operative Development*, Milton Keynes: the Open University.
- Oakshott, R. (1990[1978]) *The Case for Workers' Co-ops*, 2nd ed., London: Macmillan.
- Potter, B. (1987[1891]) *The Co-operative Movement in Great Britain*, Aldershot: Gower. (邦訳、久留間鮫造訳『消費組合発達史論』大原社会問題研究所、1921年。)
- Sloan, L. (1996) *Co-operatives in Community Care: A Multiple Study*, London: Partnership Research Ltd.
- Spear, R. Leonetti, A. and Thomas, A. (1994) *Third Sector Care*, Rochdale: RAP Ltd.
- Thornley, J. (1981) *Workers' Co-operatives*, London: Heinemann Educational Books. (邦訳、石見尚訳『職そして夢』批評社、1984年。)
- Tomlinson, J. (1980) "British Politics and Co-operatives", *Capital & Class*, NO. 12.
- Watson, N. (1997) "Involvement of Trade Unions in the United Kingdom", *Review of International Co-operation*, Vol. 90. No. 1.
- Webb, S. and Webb, B. (1914) "Co-operative Production and Profit Sharing", *New Stateman* (special supplement).
- Webb, S. and Webb, B. (1920) *A Constitution for Socialist Commonwealth of Great Britain*, London: Cambridge University Press. (邦訳、岡本秀昭訳『大英社会主義の構成』木鐸社、1979年。)
- Webb, S. and Webb, B. (1921) *The Consumers' Co-operative Movement*, London: Longmans. (邦訳、山村喬訳『消費組合運動』大原社会問題研究所、1925年。)

アメリカ企業の作業現場革新に関する事例研究

Case study of American Workplace Innovation

中央大学商学研究科博士後期課程 鄭 炳武

Jung Byoung Moo, Doctoral course, Graduate School of Commerce, Chuo Univ.

はじめに

労使間のパワーの配分構造が労使関係の性格を決定する革新的要素であるということから労働組合及び労使関係の構造と性格が生産システム、特に作業組織のあり方に最も重要な要因であると考えられる。

ここでは、労働組合が組織されている企業（または工場）の中でアメリカ式チーム生産方式を導入した事例を取り上げて、雇用保障と労働の人間化などの従業員の欲求充足と生産性向上・コスト削減などの企業の付加価値という労使の相互利益を実現する場としての作業現場に焦点を当てて、実際に企業が労働組合との協力を基に経営革新を推進する過程の中で労働組合の役割を中心に、労使関係の重要性を考察することを目的とする。

1 事例研究対象および調査方法

調査対象は、GM が 100% 出資した完全子会社であるサターンとクライスラー社のジェファーソンきた工場の二つである¹⁾。GM とクライスラー社という自動車製造会社はその売上高からみてもアメリカの企業はもちろん世界的にも大企業であり、労使関係においても他の企業の先導的な役割を果たしていると思われるからである。また、二つの工場をめぐる労使関係においては、クライスラー社では労働組合がより伝統的な役割を果たしているが、サターンの労働組合は生産システムの中に統合されているという対照的な性格であることから二つの工場の分析はアメリカ企業が経営革新を推進する過程の多様性を理解することに大いに役立つと思われる。

調査は両工場の車体工場と最終組立ラインで働いている労働者を中心に行なわれた。車体工場は自動化されている資本集約的な労働領域であることから労働者の数が少ないことに比べて、最終組立ラインはまだまだ労働集約的な労働領域である。労働者のインタビューは無作為抽出であり、参加は自発的に行なわれた。インタビュー方法としては、労働者の労働経験を推量できる五段階のランク方式と主要課題に関しては労働者一人一人のより微細な見解を引き出せる自由回答式という二つの質問方式の組み合わせによって行われた。

2 理論的背景

ハイマンとストリックは最近の経済環境の変化に対する各国の労使関係システムの反応を次の三つに類型化した²⁾。第 1 類型とは、外部労働市場を通して柔軟性を追求することで対立的な労使関係を維持しようとする新自由モデルであり、サッチャー政権下のイギリ

スがその代表的な例である。第2類型とは、中核労働者に対しては内的柔軟性を持たせる方法を、限界的な労働者に対しては外的柔軟性を持たせるという二元主義モデルであり、日本がその代表的な例として挙げられる。第3類型とは、脱フォード主義的な作業現場革新を通じて内的柔軟性をもって対応する疑似協調モデルであり、ドイツとスウェーデンがその代表的な例である。また、労使関係の世界的なトレンドをみても、労使関係が対立中心から参加中心に変化していることと労使関係の 이슈が産業あるいは国家レベルから企業あるいは作業現場レベルへ変化していることが指摘される。

アメリカ労使関係に限定してみると、コーハンとオスターマンは今日のアメリカの労使関係が low road と呼ばれる低賃金—低生産性体制と high road と呼ばれる高賃金—高生産性体制との間の多様な可能性を前にして変化の真っ只中にあると主張している³⁾。この両極の中で今のアメリカ労使関係を考えるとその模様を次の三つにパターン化することができる。一番目は伝統的な対立的労使関係を固執するパターンである。このパターンはいわゆる「ニューディール型労使関係」を踏襲するものであり、このような極端な労使対立に至った原因としては、一方における経営側が労働組合の立場を考えたトレード・オフ的な団体交渉ではなくて労使関係の構造の中で一方的に賃金を含む諸労働条件を悪化させようとした交渉を強要した結果であり、他方では、既存の職務編成と作業規律の権限をそのまま維持しようとした労働組合にあると考えられる。二番目は労使共同で参加的な革新モデルを創出していくパターンである。このパターンは、労使間の譲歩を前提にした妥協を基に作業組織の柔軟な編成と運営、労働組合の作業現場を超えたレベルにおける諸意思決定への参加、拡大された教育訓練とキャリアの開発などを通じて労働組合の役割を積極的に拡大しようとするものである。三番目は低賃金労働力の活用を目的に労働組合排除戦略を取るパターンがそれである。このパターンは労働組合を回避してアメリカの南部・西南部地域あるいは海外に工場を移転するかまたは賃金の安い日用労働者を積極的に活用する、いわゆる搾取工場（スウェットショップ・ファクトリ：sweatshop factory）がその一例である。しかし、これらの三つのパターンが明確な形で定着したというよりはそれぞれのパターンが相当流動的であり、それぞれの相互作用によって再編される可能性を常に持っているし、またそうなりつつあるのも現状であると思われる。

またコハン、カツ、そしてマッカーシーは、1980年代を中心にアメリカの労使関係がこのような変容をもたらした原因として労働組合組織率の低下、労使共通理念の必要性の台頭、経営者主導への変化の三つに要約している。ここで彼らは戦略・政策、団体交渉、作業現場という三つの意思決定レベルと労働者・労働組合、使用者、政府の三当事者に区分して表1のようなマトリックスを提案して、それぞれのレベルはそのレベルだけではなくて他のレベルにも影響を及ぼすと主張した。

表1：KKMによる三つのレベルにおける労使関係の活動

レベル	使用者	労働組合	政府
長期戦略と政策決定	経営戦略、政策決定人的資源戦略	政治的戦略代表権戦略	マクロ経済及び社会政策
団体交渉及び人事政策	人事政策協商戦略	団体交渉戦略	労働法と労働行政
作業現場及び 勤労基準	管理監督方式、勤労者参加 職務設計及び作業組織	団体協約管理、労働者参加、 職務設計及び作業組織	勤労基準、勤労者参加 個人の権利保障

出所：KOCHAN, T. A., KATZ, H. C. & MCKERSIE, R. B., 1986. (P.17 より)

表1で分かるように、生産システムのあり方も三つの意思決定レベルにおける戦略的選択の相互作用に強く影響されると思われる。彼らは団体交渉とは三つの意思決定レベルの一つであり、制限的な行為であることを強調しながら、団体交渉期間以外にも労使関係はその重要性をもつことで長期戦略・政策レベルと作業現場および個人・組織関係レベルに注目したのである。生産段階における労使の関心事とは労使の協力と労働者参加などによる労働者欲求満足と企業の付加価値を高めることにあると思われる。優良企業の経営革新に関する多くの事実からも労働組合および労使関係の構造と性格は生産システム、特に、作業組織のあり方を決定するもっとも重要な要因であることが分かる。

特に、作業現場レベルにおけるアペルボムとパートの主張⁴⁾によると、アメリカでは二つの高能率生産方式モデルがあり、アメリカ式リーン生産方式とアメリカ式チーム生産方式がそれである。アメリカ式リーン生産方式とはトヨタのがんばん方式に代表される日本型生産方式を応用したものであり、最高経営者の主導で行われる品質志向の経営方式をその土台にした生産方式である。これに対して、アメリカ式チーム生産方式はスウェーデンの社会=技術システム論的アプローチを応用したものであり、生産現場の自律的なチーム作業を通じて意思決定とパワーの配分をめぐる分権化と民主化を相対的に強調した生産方式である。この二つの生産方式の相違点は生産製品の市場構造、技術、そして組織戦略の側面よりは人的資本管理および労使関係の側面の方でもっと著しく現れると考えられる。

また、アメリカ式リーン生産方式は主に労働組合が組織されていない企業あるいは工場で採択されていることに対してアメリカ式チーム生産方式は労働組合が組織されている企業あるいは工場で多く採択されている傾向があることから、以下ではアメリカ式チーム生産方式に限定して、実際の経営革新の過程で労使関係がどのような関連性を持つかを考察することにする。

3 調査の内容

サターンと JNP の概要を見てみると、テネシー州のナッシュリ市の郊外であるスプリング・ヒールに所在するサターンは GM の 100% 出資で設立され、セダン、ワゴンといった小型車を生産する会社である。サターンの最も特徴的な技術の変化は自動車を組み立てする方法であり、木製台車をコンベアーの代わりに使うことである。労働者の構成は 27% 弱が黒人であるいはラテン系であり、22% が女性である。

ミシガン州デトロイト市の東地区に位地するジェファーソン北工場は閉鎖された旧ジェファーソン工場の跡地に設立されたクライスラー社の一工場である。労働者の構成は 70% 強が少数民族（大概是黒人）であり、8% が女性で構成されている。両工場は 1990 年に操業開始し、品質と生産性ともに高いと評価されている。生産性に関してはサターンのほうにもっと複雑なものがあるけれど、それは生産プロセス自体の効率性よりデザインなどの要因によるものとされている。

チームの運用が生産システムの効率性と労働者の反応を決める中心的な要素であるという認識の下で、両工場のチームの運用を見てみると、両工場では技能に基づいた柔軟性と

いうアプローチに依存している。これは労働者に自分の経験、選択、そして基本的な手続に関する理解に基づいて、非公式的な判断を下す許容範囲を与えるというアプローチである。従って、アメリカ式リーン生産方式の核心であると主張されている公式でプログラム化されている作業表にはあまり依存しなくなる。表2のチームの職能から共通点と相違点をみてみると、共通点としては、表2：サターンとJNPにおけるチームの職能

第1に、リーダーは選挙によって選ばれる。これはチームの自律性を強調するためであると思われる。第2に、従来のフォアマンが担っていた管理者的な職務をチームが遂行していること。

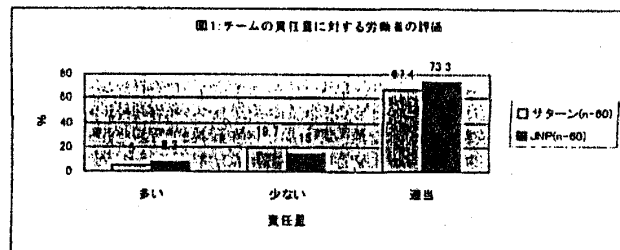
チームの職能	サターン	JNP
メンバー構成	6-15人	20-25人
リーダーの選出	行う	行う
リーダーの任期	3年	1年
従来のフォアマンの存在	無い	Facilitatorとして
リーダーに対する追加給	無い	時間当50セント
チームの職能	「30の作業単位職能」	「20のチーム義務」
ミーティング時間	週当47分	週当15分
ローテーション	頻繁に	希に

出所：Harley Shaiken, Steven Lopez, and Issac Mankita (1994)より
どちらかといえば、サターンの方に責任あるいは意思決定の範囲が広い。第3に、従来のフォアマンがない。しかし、JNPでは、従来のジェネラル・フォアマンに相当するが、管理上の権限は持たされていないファシリテーターというのが設けられている。これとは対照的に、アメリカに進出している日系企業では、第一線監督者の役割が非常に強調されている。たとえば、日産は20人当たり一人、NUMMIでは18人当たり一人の監督者が設けられている。

相違点としては、まず、ローテーションの頻度と意思決定の範囲である。また、サターンのチーム・リーダーには追加給が支給されていないが、JNPのチーム・リーダーには支給されていることから考えられるのは、JNPのチーム・リーダーがより監督者的な性格をもっているし、チームがうまく機能しない場合には、力関係の真空が生じ、本来なら管理上の権限がないファシリテーターが監督者になりがちであり、チーム・リーダーがチーム構成員の不満を買う要素を含んでいると考えられる。

このようなチームの評価をみても、チームに負われている責任が適当であるかどうかという質問に対する結果は図1の通りである。

サターン労働者がJNPの労働者よりチームの責任量が不十分であると考えていることが分かる。表2のJNPのチームよりサターンのチームの意思決定範囲が広いということから推量できるのは、労働者は責任が大きくなるにつれてもっと多くの責任を望むようになるということである。



ここで、サターンのチームを基本単位とする組織構造の変遷をみても表3の通りである。ここで分かることは、労働組合により多くの意思決定への参加と作業チームの自律性を高めるための労使両方の努力が伺えられる。

図2をみると、全体的に労働者は自分の工場あるいは会社を高く評価していることが分かります。このような労働者の評価を具体的に理解するためには、

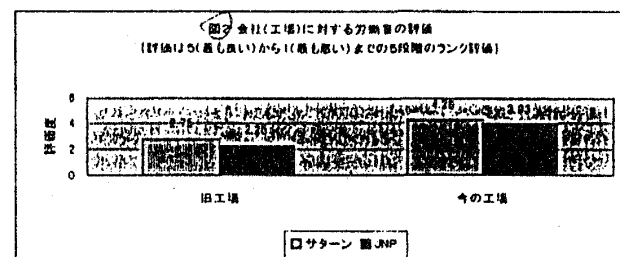


表3 サターン組織構造の変遷

GMにおける管理階層(今日の アセンブリー工場の典型的な管理構造)
プラント・マネジャー (plant manager:工場長)
製造部長 (production manager)
総括部長 (general superintendent)
製造課長 (production superintendent) (シフト当たり5人)
主任監督 (general supervisor) (シフト当たり15人)
監督 (supervisor) / フォアマン (foreman) (シフト当たり90人)

サターンの革新的な組織構造
戦略的諮問委員会 (サターンの長期計画の決定を行なう。 社長と役員、そしてUAWのトップ・ アドバイザーから成る)
製造諮問委員会 (サターン工場の全般的な監督を行なう。 中間管理者と組合の代表者、そしてエンジ ニアリング・マーケティング等の専門家から成る。)
ビジネス・ユニット (工場レベルの操業の調整を行なう。)

従業員の入社分布をみるのが役に立つと思われる。サターンの場合には、1990年の10月を境に二つのグループに分けられる。前者のグループの人は自分で選択した人たちであり、後者のグループはレイオフされたか閉鎖される予定の工場で働いていた元GM労働者である。しかし、この二つのグループ間の相違点は見られなかった。

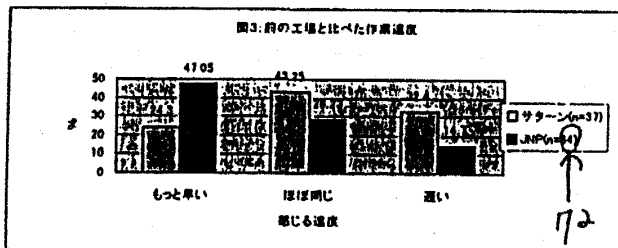
JNPでは、旧ジェファーソン労働者、失業中で新しく採用された労働者、そして元クライスラー労働者の三つのグループに分けられる。旧ジェファーソン労働者が平均3.61、元クライスラー労働者は平均3.67、そして新しく採用された労働者は4.47とJNPを評価した。新しく採用された労働者の評価が特に高いのは、彼らがJNPにくる前に低賃金で何の保障も機会もないところで働いていた経験からの結果であるように思われるので、注目に値する。

また、チームは作業現場に存在する仲間意識を最大限に利用し、労働者がもっと素早くお互いに助け合えるようなフレームワークを提供する役割を果たしている一方に、グループの結束と同僚のプレッシャーの間には緊張が常にチームの中で存在する側面もある。

コンフリクトとその解決を見てみると、自動車会社のほとんどがそうであるように、労働強化をめぐる議論が両工場ですべて葛藤を引き起こしている。図3を見て分かる通り両工場の多くの労働者が前に働いていた工場より現在の工場の作業速度が速いと感じている。

しかし、JNPで新規に採用された労働者サンプル数は20人の14人、つまり70%がJNPの作業速度は適当であると答えた事実は注目に値する。他に、コンフリクトの原因としては、サターンの複雑なシフト

交代システムのこととJNPの残業のことを挙げられる。サターンのシフト交代システムのメリットは生産時間を最大限にして労働者が昼と夜の交代にこだわらなくなることはあるが、常に行なわれるシフトの交代変化と毎週ごとに休みが異なるのが弱点である。JNPでは一日十時間勤務と週六日勤務が事実上操業開始以来続けてきた。

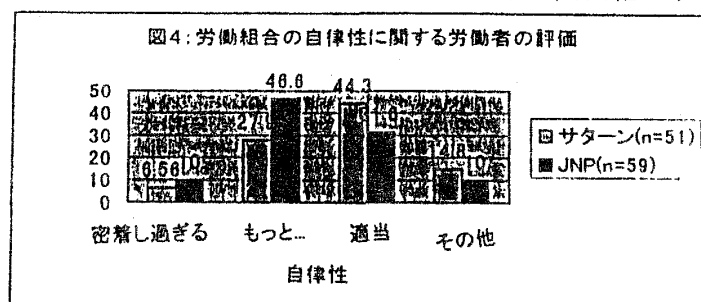


4 労働組合の役割

参加と労働の人間化にもとづいた組織モデルを可能にするためには、それを推進できる強力な労働組合運動の理念と組織を必要とする。職場における自律と労働組合の中心的な役割への強調はアメリカ式チーム生産方式の基礎を成すものである。

サターンは全米自動車産業労働組合との協定書の中に労働組合の役割を再定義し、労働者の人間的・技術的要求が作業過程の中で結合できるように機械の選択と作業体系のデザイン過程に労働者を参加させるという、技術と作業組織に対する社会=技術システム論的アプローチを取っている。JNPが1980年にデトロイトでの新工場建設を保障する代わりに受け入れた協定書の前文には、労働組合の協調を協調しながらも伝統的な経営権を明示している。しかし、図4を見て分かる通り、サターンでは先任権と労働組合の代表権が、JNPでは労働組合の独立性が問題になって労働組合の役割の現状に不満を持っていることが分かる。

おわりに



周知の通りアメリカ企業の経営革新は経営の危機から出発したものである。経営に危機は結果的に既存の組織も出るに対する根本的な反省の契機を提供して既存の思考方式を超える革新的な経営体制の導入にまで結びついたと考えられる。

両工場における労働者の参加の質は雇用保障と広範囲にわたる生産経験と教育訓練に依存する。労働者にとって自律性とは、職場の意思決定におけるより広範に参加することと職場における日常の活動に管理者の干渉を無くすことという二重の意味をもっている。

JNPで新規に採用された労働者が見せた一連の態度と他の元自動車工場労働者の間に見せた態度の相違点からは、アメリカ日系企業が採用の際に他の自動車工場でのキャリアを持つ人を無視あるいは忌避するか、または素人を好むという傾向にあることに一定の根拠を持たせることになるであろう。しかし、アメリカ式チーム生産方式においても日本型生産方式の技法が多く見られることは見逃すことはできない。

この事例を考察することで、MITのウォマックらが主張したようにリーン生産方式のみが唯一最善の方式ではなく、その国の労働市場環境、企業の経営理念、労使関係の構造・正確などによって、労働者の欲求満足と生産性向上を同時に達成できる高能率生産システムを実現できる方向性が確認されたと思われる。

注1) Harley Shaiken, Steven Lopez, and Isaac Mankita "Two Routes to Team Production: Saturn and Chrysler Compared", *Industrial Relations*, Vol. 36, No. 1, January 1977, PP. 17-45.

注2) Hyman, R. & Streek, W. ed., *New Technology and Industrial Relations*, Blackwell, 1988.

注3) Kochan, Thomas A., Harry C. & Robert B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, 1986. ; p. 7-11.

注4) Eileen Appelbaum and Rosemary Batt, 1994, *THE NEW AMERICAN WORKPLACE*, 朴濤植訳, 『アメリカ企業の作業現場革新』, 韓国労働研究院, 1995.

企業経営の発展と人間モデルの変容

——リーダーシップ理論の発展過程を素材にして——

(Development of Business Management and Changes of Human Model)

立命館大学大学院 藤原隆信

Graduate School of Ritsumeikan University Takanobu Fujiwara

はじめに

近年、企業経営における国際化・情報化が急激に進展するなか、労働の現場では今までにない「新しい働き方」が模索され、労働者には「自立した個人」としての意識や行動のスタイルが求められている¹。経営学の分野、なかでも特に経営管理・労務管理の分野でも、古くから「職務における個人の自律性や主体性」の重要性が論じられ、いわゆる「自立した個人」が労働現場で必要なことはかなり以前から主張され続けていた。しかし、現在の企業経営の現場で求められている「自立した個人」のあり方は、従来の経営学が論じてきた「自立した個人」の姿とは具体的内容の面で大きな隔たりがあるように思われる。

報告者の関心は、企業の経営現場における「自立した個人」の現代的な意味を明らかにすること、およびこの「自立した個人」が企業経営の発展、特に技術・労働・組織・管理の変化のなかで必然的に生み出されてきた歴史的プロセスを明らかにすることである。

I 企業経営の発展に伴う労働過程の社会化と「自立した個人」

技術変化がもたらす労働の変化については、「労働過程論」の分野で活発な議論がなされており、さまざまな見解が見られるものである。しかし、いずれの見解にせよ『技術革新』の展開は、生産過程における労働の社会的つながりを強化し、労働者個人個人の勤労意欲（モラル）が、全体の生産性に大きく影響²するようになったことについては大方の意見が一致するところである。その意味では、技術革新の影響で労働過程が大規模に社会化するなか、「この協力・共同の大規模で複雑な社会的諸関係を維持・存続するには、意識的・自覚的に調整されシステム化された組織の確立とともに、個々人が自立した責任感溢れる自己実現人でなければならない³」ことも事実であろう。すなわち、技術革新が個別的な労働の質を向上させるか否かの問題は別として、結果的に生じる大規模に社会化された労働過程は、絶え間ない分業・協業の再編成を通じた労働移動を媒介にして⁴、自立的・主体的な労働者を要求するようになる⁵。そして、この新たな分業・協業のシステムがいったん機能しはじめると、そこでは労働者の自立性や主体性は前提とされ、それへの依存なしにはシステム自体の全体性を維持することができなくなるのである⁶。この

ことが労働者の「堪え難い心労」を伴いながらも現実のものとなっている事実は、資本主義企業社会の発展の歴史を見れば明らかである。

Ⅱ 企業経営の発展がもたらす「自立した個人」に関する議論

渡辺峻氏は『コース別雇用管理と女性労働』（中央経済社、1995 年）において、「企業の経営活動」の分析に必要な三側面として、①「経済活動の側面」、②「法律および政治の側面」、③「組織行動および理念の側面」を指摘する。そして同氏は、近年の日本における「コース別雇用管理」の実態に焦点を当て、企業経営の現在における発展段階が、複線型の雇用管理制度を媒介にして「自立した個人」を客観的に生み出している現実とその必然性を上記三つの側面から分析している。遠藤雄二氏が指摘するように、これは『資本論』第1巻13章（「機械と大工業」）に基礎を置いたものであり⁷、大工業が必然化させる「個人の全面的発達」の実態を多面的に分析したものと言えよう。また川口和子氏は、「渡辺氏の指摘する『自立した個人』『社会化した個人』の育成・成長の進歩の側面も『一元的管理の矛盾として内包している』と言える。だからその側面も『社会発展の歴史的必然の到達点として重視すべきであろう』とし、その実態解明の重要性を指摘しておられる⁸。一方、坂本清氏は、「情報化・国際化の進展という現代的社会・経済段階を基礎に、能力主義・競争主義に基づく格差構造によって必然的に生み出された『自立させられた個人』が『自立した個人』に転化し、それが新しい社会の担い手になるという理論的フレームワークは確かに重要な視点である」としながらも、「しかしながら、ザインとしての『自立させられた個人』がゾレンとしての『自立した個人』に転化する『必然性』はあるのだろうか」と、従来からの渡辺氏の見解に対して新たな課題を提起しておられる⁹。

一般的に、事物に存在する「必然性」の解明には、その「内的」な要因とともに「外的」な要因の分析も必要である。「必然性」とはあくまでも可能性であり、それが実現するには一定の条件が必要だからである。つまり、そのもの自体が潜在的に持っている「内的必然性」は、環境等の「外的な要因」の影響を受けてはじめて顕在化するのである。

坂本清氏が指摘する「ザインとしての『自立させられた個人』がゾレンとしての『自立した個人』に転化する『必然性』、すなわち『自立した個人』形成の内的必然性」については、井上宏氏の提唱する「労働の自然法則¹⁰」のような力が考えられる。井上宏氏が「人間労働の特性」の一つとして指摘しているように、人間は労働を媒介にして自らを変化・成長させるものである。マルクスも次のように述べ、人間が労働を通じて自らを発達させ、その力を我がものとして行くことを指摘している。

「労働は、まず第一に人間と自然とのあいだの一過程である。……人間は、この運動によって自分の外の自然に働きかけてそれを変化させ、そうすることによって同時に自分自身の自然[天性]を変化させる。彼は、彼自身の自然のうちに眠っている潜勢力を発現させ、その諸力の営みを彼自身の統御に従わせる」¹¹

マルクスが指摘するような能力、また井上宏氏の提唱する「労働の自然法則」のもつ力によって「ザインとしての『自立させられた個人』がゾレンとしての『自立した個人』

に転化する」ものであると報告者は考える。

しかし一方で、このような能力が顕在化するためには、それなりの環境・条件が整備されねばならない。つまり『自立した個人』形成の内的必然性は、一定の外的な環境要因があつて始めて顕在化し、現実のものとなるのである。「自立した個人」形成の必然性を解明するには、それを「必然性」たらしめている要因、すなわち歴史的に「自立した個人」が形成される背景（外的な必然性）の側面を明らかにする必要があるのである。

Ⅲ リーダーシップ論史にみる「新しい働き方」と人間モデルの変容

渡辺峻氏の提唱する新たな人間モデル、すなわち「新しい型の『自立した個人』」に関する議論が活発化するなか、報告者は、企業経営の歴史的発展過程が「自立した個人」を客観的に生み出してきたプロセス、すなわち「自立した個人」形成の歴史的背景（外的な必然性）を「労働過程変化の側面」に求めて考察することにする。同時に報告者は、経営管理におけるリーダーシップ理論の発展史を素材にし、しだいに自立化してゆく労働者の姿が「経営者の労働者観」を媒介にして、リーダーシップ論史のなかで「人間モデルの変遷」として描かれていることを明らかにする。

一般的に、労働過程が変化すれば労働者の側には「新しい働き方」が求められるものであるが、同時に管理の側にも「新しい働き方」が求められるものである。経営管理におけるリーダーシップ理論は、この「新しい働き方」に関するリーダーの役割について論じたものと言える。当然、「新しい働き方」はその時代の労働者を対象にして形成されるものであり、その「働き方」について論じるリーダーシップ理論には一定の「人間モデル」が指定されているものである。報告者は各時代のリーダーシップ理論が指定していた「人間モデル」を析出し、その歴史的変遷のプロセスを明らかにするのである。すなわち、「自立した個人」が生み出される外的な必然性を技術変化に伴う労働過程変化に求めると同時に、その影響を受けて変容してゆく労働者の姿が、リーダーシップ理論で指定されている「人間モデル」の変遷プロセスに反映されている事を明らかにするのである。

報告者は、リーダーシップ理論で指定されている「人間モデル」の変遷過程は、より「他律的」なものから、より「自立的」なものへと変化してきたと考える。報告者はこの変化の流れを、①「他律人モデル(heteronomy man model)」⇒②「自律人モデル(autonomy man model)」⇒③「独立人モデル(independence man model)」の三つの段階で捉えている。①「他律人」とは、「リーダーに情報・命令を与えられ、直接的にその行動を統制されながら職務を遂行する個人」のことである。②「自律人」とは「リーダーに情報・命令を与えられれば、その達成目指して自ら自己を統制しながら職務を遂行する個人」のことである。③「独立人」とは、「(情報・命令を与えられなくとも) 自ら情報を収集して、自ら分析・判断した上で、自己統制によって職務を遂行する個人」のことである。

私見によれば、経営管理におけるリーダーシップ理論の発展過程と各理論が指定している「人間モデル」の変遷は時系列的に次のように分類できる。

リーダーシップ理論の発展過程と各理論が措定する人間モデル

年 代 区 分	主流となったリーダーシップ理論	措定する「人間モデル」
1900年代～1940年代	リーダーシップ特性理論	他律人モデル
1950年代～1960年代前半	リーダーシップ行動科学理論	自律人モデル
1960年代後半～1970年代	リーダーシップ状況適合理論	自律的で多様な人間モデル
1980年代以降	リーダーシップ状況変革理論	独立人モデルの要請

先述のように、このような人間モデルの変容は、技術変化に起因する労働過程変化によって生じると報告者は考える。すなわち、労働過程が「他律的な労働者」を必要とするものから「自律的な労働者」を必要とするものへ、さらに「独立的な労働者」を必要とするものへと変化することによって、現場で働く労働者の意識や行動のスタイルもそのように変化し、その現実を反映する形でリーダーシップ理論が形成されて行くと考えるのである。

近年、企業の経営環境が急速に国際化・情報化するなか、現場で働く労働者は、ただ情報・命令を与えられるのを待っているのではなく、自ら情報通信機器を駆使して情報にアクセスし、自ら考えて職務を遂行して行くことが求められている。そのような現実のなかで彼らは、従来の意味での「自立した個人」すなわち「自律人」から、新たな意味での「自立した個人」すなわち「独立人」へと生まれ変わることが求められているのである。

IV 企業経営の発展と人間モデルの変容

ここでは 企業が経済的合理性の追求のために導入する新技術が、資本主義的な労働過程や組織・管理を媒介にして、労働者をより自立化させる環境条件を創出している点と、そのことがリーダーシップ論の措定する「人間モデル」に影響を与えている点について、ごく簡単にまとめておく（詳細については紙面の都合上省略する）。

(1) テイラー・システムに代表される 20 世紀初頭の労働者管理の特徴は、労働者を強制的・他律的に統制するものであり、「他律的な労働者」を前提としたものであった。何故ならそれは、当時の単純な肉体労働の反復である労働過程を前提とした管理システムであったからである。そのような労働過程では、管理・監督者の命令に従順に従う他律的な労働者が求められると同時に、そこに取り込まれることで他律的な労働者が再生産される。そのような現実を前に、経営者は次第に「他律的な労働者観」を抱くようになる。そのような経営者意識を反映する形で、20 世紀前半のリーダーシップ理論は他律的な人間モデルを措定した「特性理論」として展開された。

(2) 1920 年代から 1950 年代の間における労働過程は、生産様式の変化・技術革新等の影響を受けて大規模化し、そこでの分業・協業のあり方は再編成された。大規模化した物的財貨の生産過程において労働者の自律性は必要不可欠なものへと変化する。労働者の自律性に依存せざるを得ない労働過程では、それまでの「他律的な労働者」を前提とした管理に限界が生じてくる。かくして、その限界を克服するものとして、労働者を意思決定過程に参加させるなど、彼らの自律性を活用するためのさまざまな管理手法が考案され、実施されるようになった。限られた範囲であるにせよ意思決定過程に参加することで主体

的に働く労働者が労働の現場で増加するにつれ、しだいに経営者は「自律的な労働者観」を抱くようになる。このような経営者意識を反映する形で、リーダーシップ研究は 1950 年代以降、自律的な人間モデルを措定した「行動科学理論」として登場するのである。

(3) 1960 年代から 1970 年代には、1950 年代に始まったオートメーション化が本格的な展開を見せ、企業経営を大きく変化させるとともに、労働過程は以前にも増して大規模に社会化してゆく。また、労働のホワイトカラー化の進展によって、労働者の判断的・裁量的業務の量的な拡大がもたらされた。そのようななか、分業・協業は再編成を余儀なくされ、個別の労働はさらに多様なものとなってゆく。大規模に社会化された労働過程における個別労働の多様化という現実には、労働者の職務遂行により高度な自律性を求めるようになる。そのようななか、企業経営の現場では労働者の多様性や自律性を前提とした管理手法が普及してゆくとともに、高度な自律性を有した多様な労働者が再生産されるようになる。労働者がより自律化・多様化するなか、経営者の労働者観も変化する。そこで、経営者意識の反映としてのリーダーシップ研究は、1960 年代後半以降、より自律的で多様な人間モデルを措定した「状況適合理論」として登場するのである。

(4) 1980 年代以降の情報通信技術の目覚ましい進歩は、企業の経営環境を急激に変化させ、従来の労働の在り方を根底から揺るがすことになる。マイクロプロセッサ技術の導入によって企業の情報システムは、汎用機による集中管理システムから、PC を利用した分散システムへと移行してゆく。また、コミュニケーションツールの発達によって組織内外の意思伝達経路は効率化され、組織結合は大規模なピラミッド型のものからより小規模でフラットなものへと移行してゆく。これらのことは、責任の所在が不明確な官僚的企業システムから、責任の所在が明確なシステムへの転換を促進する要因となり、労働者の主体的判断能力を組織業績向上にとっての重要な要素にしてゆくのである。責任の所在が明確になれば労働者の仕事に対する「所有意識」は増大し、職務に対する結果責任の意識も拡大するため、自己責任を前提としたマネジメントのあり方が模索されるようになる。そのようななか、労働者をピラミッド型の職務構造に他律的に当てはめるのではなく、彼らを個々別々の能力・スキルをもった個人として扱い、自律的なチームを編成して管理するという手法が企業経営の現場に登場するようになる。チーム労働の採用は独自性の高いスキルをもった労働者を必要とすると同時に、このような管理システムのなかでは独自のスキルを活かして主体的・独立的に行動する労働者が再生産されるようになる。このような状況は経営者の労働者観に影響を与え、その反映としてのリーダーシップ理論は 1980 年代以降、独立的な人間モデルを指向する「状況変革理論」として登場するのである。

おわりに

以上、技術変化に起因する労働過程の変化が「新たな働き方」を規定し、結果として新たな労働者のスタイルを決定してきたプロセスを見てきた。これはまさに、エンゲルスの言う「労働が人間そのものを創造した¹²⁾」プロセスと捉えることができよう。

「高度情報化社会」とも称される現代社会では、労働者は会社や上司の情報・命令に依

存することなく、自ら情報にアクセスし、自ら考えて働くことが可能となっている。このような背景のなかで個人は、大規模な協働のネットワークを前提としつつも、一種「独立的」に働くことが可能となっているのである。このような現実には、「一つの会社に依存することなく働く個人」や「積極的・自発的にスピニングアウトし起業・ベンチャービジネスへ挑戦する個人」、すなわち渡辺峻氏の言う「画一的会社主義から解放された『自立した個人』¹³」を生み出す一つの要因になっているものと思われる。しかし、このことは一方で、労働者に対し「会社に依存したくともできない」という状況を生み出し、彼らに「堪え難い心労」を強いるという側面をも有しているのである。

そのようななか、企業で働く労働者は、新たな意味での「自立した個人」（報告者の分類では「独立人(independence man)」）として働くことが求められている。このような働き方が普及すれば、個人の仕事に関する「自由選択」と「自己責任」の重要性はますます拡大することになるであろう。さらにこのことは、自らのライフプランに対してより主体的・積極的に関心を示し、その責任を各自が自覚しなければならない状況をも生み出すであろう。渡辺峻氏の提唱する「4L（仕事生活・家庭生活・社会生活・自分生活）の充実」が必要となるとともに、栗生実氏の提唱する「ライフ・アンカー」の概念¹⁴が新たな企業社会における個人の働き方にとって重要な意味を持つようになるものと思われる。

¹ 経済企画庁国民生活局編『個人の生活を重視する社会へ』1992年8月、経済同友会『2010年に向けてこれからの労働の在り方』1992年12月、連合総合生活開発研究所『新しい働き方の創造をめざして』1995年9月、等を参照。

² 島弘『現代の『合理化』と労務管理』（海道進・島弘編『現代労務管理概論』有斐閣、1973年、p.165。

³ 渡辺峻『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社、1995年、p.172

⁴ 「機械や化学的工法やその他の方法によって、近代工業は、生産の技術的基礎とともに労働者の機能や労働過程の社会的結合をも絶えず変革する。従ってまた、それは、社会のなかでの分業をも絶えず変革し、大量の資本と労働者の大群とを一つの生産部門から他の生産部門へと絶えまなく投げ出し投げ入れる。したがって、大工業の本性は、労働の転換、機能の流動、労働者の全面的可動性を必然的にする」（マルクス『資本論』第1巻、『全集』第23巻a、p.634）

⁵ 「大工業は、……一つの社会的細部機能の担い手でしかない部分個人の代わりに、いろいろな社会的機能を自分のいろいろな生活様式としてかわるがわるおこなうような全体的に発達した個人をもつてくることを、一つの生死の問題にする」（マルクス、前掲書、p.634）。

⁶ 「個人が自主的・自立的な存在でなければ、現代社会における大規模な協力・共同の複雑な社会的諸関係を前提にした生産・流通の総活動およびその管理は維持できない段階に達している」渡辺峻『雇用管理の多様化と『日本的経営』の行方』玉村博巳・今田治編『脱日本的経営の検討』法律文化社、1996年、p.202。

⁷ 遠藤雄二『日本の人事労務管理の『革新』と革新——21世紀をめざして——』労務理論学会第6回全国大会報告、1996年5月、関西学院大学にて。

⁸ 川口和子『労務理論学会研究年報』第6号、1997年4月号。

⁹ 坂本清『脱日本的経営の検討』について『立命館大学人文科学研究紀要』No.67、1997年2月、pp.142-143。

¹⁰ 井上宏『現代企業の労働と管理』ミネルヴァ書房、1987年、pp.24-28.を参照のこと。

¹¹ マルクス、前掲書、p.234。傍点は筆者。

¹² エンゲルス『猿が人間化するにあたっての労働の役割』『全集』第20巻、p.491。

¹³ 渡辺峻『人材開発の新動向』森本隆男編『現代の人材開発』税務経理協会、1998年、p.5。同稿で渡辺峻氏は、企業社会の発展そのものが生み出してきた「個人の自立性」の側面を次の三つに分類している。①自分の「意欲と能力」を生かす「自立性」、②わが社主義から解放された「自立性」、③企業別組合主義から解放された政治的な「自立性」。

¹⁴ 栗生実『社会人のキャリア開発と新しい働き方——社会人大学院の実態調査を中心として——』労務理論学会第7回全国大会報告、1997年5月、駒沢大学にて。

グループウェアと労働の変化

Groupware and Change of the Work

京都経済短期大学 井上秀次郎

Kyoto_College of Economics Hidejiro Inoue

1. 研究の意義 協働作業の現代的意義と新しい労働手段としてのグループウェアの役割

今日、グループウェアは、情報技術(IT)の手段として急激に注目され、企業への導入も急速に進展している。本報告では、急激な環境変化のもとで、資本が、なぜグループウェアを導入しようとしているのか、労働者に何を求め、雇用・労働形態をどのように変化させ、どのように活用しようとしているのかについて検討する。

その際、本報告では、今日、資本が求めている雇用・人事戦略を、日経連の『新時代の「日本的経営」』(1995年5月)(以下「日経連報告」)に依拠しながら、こうした資本の新しい雇用・人事戦略に対する労働手段として、グループウェアの持つ技術的特性・機能がきわめて適合的であることを明らかにする。すなわち、グループウェアの技術的機能を、「情報の共有化」による作業の「集中」と「分散」の統合機能(分業の働き)にあると特徴づける。グループウェアのこのような機能は、今日、企業が求めている「ホワイトカラーの生産性向上」や、裁量労働制の拡大・導入への「有効」な手段として機能する。ここに、グループウェアの急速な拡がりの社会的根拠があると考えられる。

しかし、グループウェアの技術的機能としての「集中」と「分散」の「統合」としての協働作業形態は、資本の機能として導入される限り、そこには矛盾を持たざるを得ないのである。資本は、一方で、労働生産性の向上を求めて「協働化」をせざるを得ないが、そしてまた「個別化」された労働者を再び統括する手段としてのグループウェアの導入は、他方で「協働化」を排除する労働者の「個別管理」を徹底しようとする。あるいは、オープン化による組織・管理の「自由化」を進めようとするが、他方で能率向上のために管理の強化をせざるを得ないことになる。こうして、グループウェアの導入は、資本目的にかなう限りにおいて、新たな労働問題を生起させる。したがって、グループウェアの導入による労働者・労務管理への影響や問題点を考察することも重要な課題となる。

2. 資本による雇用・処遇制度のねらい……グループウェア導入の背景・条件……

ここでは、「日経連報告」に依拠しながら、現代の独占資本は、労働者に何を求めているのか、そのために組織や雇用システムをどう変えようとしているのかについて検討する。資本にとっての雇用・人事管理の目的は、(1)総額人件費コストをいかに低く押さえ込むことが出来るかということ、および(2)労働生産性をいかに高めることが出来るか、そのためには、どのような働かせ方をすれば「効率的」か、あるいはその動機づけである。さらに(3)これらを実施するためには、どのような企業組織・作業組織を構築すれば「有効的」か、ということが基本的な課題となる。なお、こうした雇用・人事制度策定のねらいの背景には、(4)環境変化にともなう企業経営の在り方・理念・方針の変化がある。

「日経連報告」では、「日本的経営の理念をどのように進化、新展開させるかという問

題」について『人間中心（尊重）の経営』と『長期的視野に立った経営』というこの理念が、利益・付加価値を追求する企業活動を支え、長期的な企業発展と企業行動のダイナミズムを生んできたと考えるが、今後の企業経営においては、従来の経営の長所を生かしつつ、『変化に柔軟に対応するダイナミックでチャレンジングな創造性豊かな企業経営』を目指さなければならない」（27ページ）としている。

そして「人間中心（尊重）の経営」については、「従業員個々人の主体性を尊重しつつ、企業や職場全体といった集団を活性化させる運営が望まれる。個性を尊重する姿勢から新技術の可能性が開けるし、そこに創造的経営の土壌が培われよう」（同）。

また「集団と個人の関係」については、「従来、ともすれば集団の価値・意思が優先され、個人が集団に埋没してしまうとの批判があったが、これからは、多様な個性を確立した個人を凝集力のある人間集団に組織するという方向に、『人間中心（尊重）の経営』の理念を深化させる必要があろう」（同）。

したがって、「人事管理面では従業員の個性と創造的能力を引き出す工夫と同時に、従業員のニーズに即して多様な選択肢を用意することが必要となる。そのためには、能力・成果重視の処遇を徹底することが必須であるし、仮に企業での能力発揮が満たされなかった場合、働く個々人の能力を社会全体で活用するために、企業を超えた横断的労働市場を育成し、人材の流動化を図ることが考えられなければならない」（同）。

さらに「女性の一層の社会進出の促進に取り組むことは、『人間中心（尊重）の経営』の理念の深化、拡大の一環といえよう。能力・業績評価を適正に処遇にリンクさせ、同時に、女性の就労機会の拡大を阻害する法律の全面改正が必要である」（27～28ページ）とも述べている。高年齢者についても「多様な就労形態と労働環境の整備に一層の努力が望まれる」（28ページ）としている。

グループウェアの基本的な機能が、分業化された個人こじんの作業を「情報の共有化」によって、一つの協働作業として「組織化」「統合化」させるということにあるということを見ると、「日経連報告」でいう「日本的経営の新たな課題への挑戦と新展開」（26ページ）にとって、グループウェアの果たす現代的な役割が一層明確になる。

3. 現代資本主義の生産様式に求められる労働手段としてのグループウェア

3-1. 経営情報システムの体系とグループウェア

「日経連報告」で見られるような資本の求めている組織や雇用システムを実現するために、今日急速に導入が進められている新しい労働手段としてのグループウェアの機能と役割について述べる。すなわちグループウェアは、(1) 先ず第1に、従来の経営情報システムとして活用されてきた戦略情報システム（SIS）や意思決定支援システム（DSS）などとは機能的に区別されるのである。第2に、グループウェアの労働手段としての機能は協働作業支援にある。現代的協働作業は、「個人」と「組織」との「統合」が重要な企業課題となってきた現代資本主義によって求められるものであり、ここにグループウェアが急速に発展してきている根拠を求めることができる。第3にグループウェアは、こうした協働作業支援だけでなく、リストラ「合理化」手段としてのコスト削減効果の機能（ワークフロー管理など）も有していること、である。

3-2. 経営戦略とグループウェア

資本の機能としては、労働者に対しては「個別管理」を強めながら、もう一方で、労働の面では、協業・協働を求めるという相矛盾することを求めている。この労働における「個別化」と「協働化」という相矛盾する役割を一つに結合し、統括する機能を有した情報技術がグループウェアであり、今日注目される所以である。この点で、最近「S I Sは死す」と揶揄された戦略情報システムとは、資本の役割において全く異なるといえる。これは、戦略情報システムが企業の戦略に規定されざるを得ないというS I Sそのものの技術的制約からくるものである。企業の戦略によってシステム構築が異なる情報システムと、「異種作業の分業に基づく協業」である協働作業への支援という労働手段の性格の違いに基づくものであるといえる。

3-3. 協業とグループウェアの役割

「協業は、これまでに考察された単純な姿態においては、比較的大規模な生産と同時に現れるが、それは、資本主義的生産様式の一つの特殊な発展段階の固定的特徴的形態を形成するものではない」「協業は——その単純な姿態そのものが、いっそう発展した諸形態とならぶ特殊な形態として現れはするが——資本主義的生産様式の基本形態である。」（マルクス『資本論』上製版、I b. 581-582ページ）。

資本は、一方では、人事管理の「個別化」を進めながら、他方で労働における「協働」を進めようとする。それは、協業によって新しい社会的生産力を生み出すからである。マルクスは、「より多数の労働者が、同時に、同じ場所で（同じ作業場でと言ってもよい）、同じ種類の商品を生産するために同じ資本家のもとで働くということが、歴史的にも概念的にも資本主義的生産の出発点をなしている」（同『資本論』559ページ）として資本主義の下における協業（集合労働）の意義を強調する。すなわち、分業と協業との機械（企業情報システム）による統合である。

たとえば、グループウェアに絡ませて述べると、(1)生産手段（労働＝作業、労働対象＝「情報」「経営諸資源」、労働手段＝システム、ハード、ソフト）の「共有化」（共同使用）による「効果」、(2)協業による集団力の創造＝「協業による個別的生産力の増大だけではなく、それ自体として集団力であるべき生産力の創造である」（同『資本論』565ページ）。(3)「多くの力が一つの総力に融合することから生じる新しい力能」（同『資本論』566ページ）。(4)「単なる社会的接触によって、生氣（”動物精気”）の独自の興奮と競争心とが生み出され、それらが個々人の個別的作業能力を高める」（同『資本論』566ページ）。(5)「労働対象は、同じ空間をより短い時間で通過する」（同『資本論』568ページ）。(6)「多方面の空間から労働対象をとらえ」「より速く総生産物を仕上げる。生産物のさまざまな空間的諸部分が同じときにでき上がる」（同『資本論』568ページ）。

3-4. グループウェアの定義

グループウェアは、比較的新しい分野であること、非常に広範囲な概念であることからグループウェアの定義は多樣的である。本報告では、以上から明らかなようにグループウェアの中心的な機能として次の4点を含んだ概念として定義したい。

(1) 個人こじんの持つ労働を一つのまとまりのある作業体系として確立し、これを支援す

る機能を持つこと

- (2) 時間的・空間的な障壁を乗り越える機能を有していること
- (3) バーチャル化した現代的労働への支援機能を持つこと
- (4) 基幹系や情報系など他の情報システムとの連携機能を持つことによって大規模な業務改革・リエンジニアリング効果を有する支援のための情報システムであること

3-5. グループウェアの導入と労働内容の変化

資本は、一方で、労働者の差別・分断を図りながら（人事・賃金管理の「個別化」）、他方で、「共有化」による協業労働の「効果」を求めようとしている。

企業におけるグループウェアの導入は、共同作業・分散作業の変化、雇用形態の変化、「年俸制」による仕事の請負、人事管理上の問題など、導入企業において、人事・賃金管理上も新たな課題を提起してきている。またグループウェアのもとで働く労働者への影響も、従来から指摘されてきた技術革新のもとでの、いわゆる労働疎外や長時間・過密労働の問題、失業や不安定雇用の増大などの発現が現代的な形をとって問題化する。

- 例えば、テレワークの増大における労働内容の変化は、(1) 労働者の孤立化を深める。(2) バーチャル空間における労働が中心的となり、労働内容がブラック・ボックス化される。(3) 在宅勤務やサテライトオフィスでの就労が可能となり、労働時間概念が喪失する。

あるいは、ここでの問題点や課題としては、(1) 労働が分離され、結合による作業の効率化が達成され得ない。(2) 労働の「24時間化」により、労働者の疲労・労働強化を招くだけでなく、生活のリズムを変則にする。また労働者の家庭生活・社会生活に甚大な影響を与える。(3) 共同作業の拡大は、「情報の共有化」を進め、一方では、作業効率を高める作用因として機能する。しかし他方で、個人の「能力」をもオープンなものにし、業績評価の査定をめぐって労働者間に差別や分断が持ち込まれる可能性を高める。(4) 作業現場における労働者相互の接触、社会的交流が切断され、労働者自身の人間的成長の場が失われる、などである。

4. 協働作業の現代的意義・その支援としてのグループウェア……異種作業の分業に基づく協業……

ここでは、協働作業の持つ本来の意義と現代的意義とについて検討する。前者の本来の意義、資本主義的意義については、マルクス『資本論』に依拠しながら検討する。これは**2. 資本による雇用・処遇制度のわらい**と対比的に協働作業の意義について考察したものである。また協働作業の現代的意義、特徴についてもここでは触れることにする。

4-1. 伝統的な協働作業の意義

- (1) 協働による労働生産性の向上

- ・ マルクス『資本論』第1巻、第4編、第11章「協業」

協業は、個人労働の場合にはなかった労働生産性を生み出し、増大させる。

- (2) 作業場内分業による労働生産性の向上

- ・ マルクス『資本論』第1巻、第4編、第12章「分業とマニファクチュア」

- (1) 単純な部分労働のみを行う労働者による労働時間の節約
- (2) 同一作業の継続的遂行による労働の中断の間隙の減少

- (3) 部分労働の排他的専門化による部分労働者の熟練の増大
- (4) 部分労働の専門化に伴って、労働手段である道具の分化および特殊化
- (3) 機械(情報技術)の活用による労働生産性の向上
 - ・ マルクス『資本論』第1巻、第4編、第12章「分業とマニファクチュア」
 - (1) 一定労働時間に一定の部分生産物を生産することが生産過程の技術的法則となり、労働の連続性・秩序および労働の強度が強められる
 - (2) 内容を異にする部分労働の量的編成の組織化
 - (3) 分業による諸部分労働の等級付けが進み、これを基礎として下級の部分労働が創造される
- (4) 経営・意思決定・労働の「客観化」・「科学化」
 - ・ マルクス『資本論』第1巻、第4編、第13章「機械と大工業」
 - (1) 労働手段である機械そのものによって規定された技術的必然
 - (2) 主観的原理によるのではなく、機械体系そのものによって客観的に規定された形態をとる
 - (3) マニファクチュア的熟練を止揚、部分機械労働者、諸労働の均等化
 - (4) 機械(コンピュータ)を活用することによる労働規律の発展・管理機能の拡充

4-2. 協働作業の現代的状況とグループウェアによる協働作業支援の現代的意義

- (1) 労働の空洞化ないしバーチャル化が急速に進行している。例えば工場そのものがオフィス化してきて、むしろオフィスと工場との区別が出来ない状況にある。労働内容も肉体労働と精神労働との区別がつかない状況もある。雇用形態も、正規労働者は一部の「集合天才」(伊藤利朗氏)により編成し、圧倒的多数は非正規労働者となる現象が進みつつある。労働日・労働時間概念の否定や形骸化の進行。賃金形態における「能力主義」の進行。
- (2) 協働作業における「個人」と「組織」の関係における「オープン化」の進行。「情報の共有化」を進めるためにはデータ・ベースのオープン化による共同利用が必要である。オープン・システムとは、内外からの環境に反応して、環境に影響を与え、自己改革していく組織のことである。グループウェア参加者個々人の「情報の共有化」に基づく協働作業であるという点できわめて現代的である。
- (3) 時間と空間におけるバリア・フリー(障害除去)な協調作業である。
- (4) グループウェアによる協働作業支援により、集団的な合意形成(意思決定)の迅速化が可能となり、戦略的競争優位が確保できる。これは従来のDSSでは不可能であった。

5. グループウェアのもとでの労働の特徴と課題

グループウェアの実態調査の多くは、活用方法や「効果」の測定を調査したものである。労働の実態についてはほとんど見られない。ここでは要点を述べるにとどめる。

5-1. 労働内容の変化

- (1) 労働者の孤立化を深める。
- (2) バーチャル空間における労働が中心的となり、労働内容がブラック・ボックス化される。

(3) 在宅勤務やサテライトオフィスでの就労が可能となり、労働時間概念が喪失する。

5-2. 課題や問題点

- (1) 労働が分離され、結合による作業の効率化が達成され得ない。
- (2) 労働の「24時間化」により、労働者の疲労・労働強化を招くだけでなく、生活のリズムを変則にする。また労働者の家庭生活・社会生活に甚大な影響を与える。
- (3) 共同作業の拡大は、情報の共有化を進め、一方では、作業効率を高める作用因として機能する。しかし他方で、個人の能力をもオープンなものにし、業績評価の査定を「公平」なものにする可能性をももたらす。
- (4) 作業現場における労働者相互の接触、社会的交流が切断され、労働者自身の人間的成長の場が失われる。
- (5) グループウェアを活用しての協働作業の労働者派遣の活用などによるアウトソーシング化、非正規雇用化が進行する。

6. 研究課題と展望

今後の研究課題としては以下の点が重要と思われる。

- (1) 協働（作業）の意義と限界
- (2) 雇用形態の変化と（グループウェア）支援のあり方
- (3) 社会・文化的考察の重要性
- (4) グループウェアの機能と社会的意義・限界

〔参考文献〕

- (1) 新日本の経営システム研究プロジェクト『新時代の「日本的経営」』日本経営団体連盟、1995年5月
- (2) 牧野富夫『人間らしい生活と賃金』新日本出版社、1996年6月
- (3) マルクス『資本論』I b（上製版）、新日本出版社、1997年12月
- (4) 通産省情報政策企画室編『産業情報ネットワークの将来』日刊工業新聞社、1995年6月
- (5) 日本データ通信協会編『マルチメディア時代のグループウェア』オーム社、1993年11月
- (6) 日経ビジネス編『あなたの仕事がなくなる』日経BP社、1996年12月
- (7) 国領二郎『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社、1995年9月
- (8) 宇井徹雄「グループウェアの利用により何がどう変わるのか？」、経営情報学会関西支部第6回講演会報告、1998年3月21日
- (9) 羽石寛志「グループウェア利用における人・組織の変化」、工業経営研究学会技術・人間・情報研究分科会報告、1998年3月28日
- (10) 下崎千代子「米国テレワーク調査について」。日本経営学会関西支部会にて配布、1998年5月23日
- (11) 労働大臣官房政策調査部編『企業の情報化と労働』大蔵省印刷局、1996年12月
- (12) 電子情報通信学会編『CSCWとグループウェア』オーム社、1994年4月
- (13) Johansen, R. Groupware, Computer Support for Business Teams, Free Press, 1988. (邦訳: 会津泉訳『グループウェア』日経BP社、1990年4月)
- (14) W.A. スピックス『働き方革命 テレワーク世紀』日本労働研究機構、1998年2月
- (15) 西垣通監修『組織とグループウェア』NTT出版、1992年12月

労務理論学会役員一覧

役職名	氏 名	勤務機関
会長	島 弘	同志社大学
副会長	嶺 学	法政大学
常任理事	林 正樹	中央大学
常任理事	渡辺 峻	立命館大学
理事	遠藤雄二	九州大学
理事	澤田 幹	金沢大学
理事	浪江 巖	立命館大学
理事	林 昭	龍谷大学
理事	百田義治	駒澤大学
理事	平沼 高	明治大学
理事	藤井治枝	東京農業大学
理事	藤沢建二	岩手大学
理事	湯浅良雄	愛媛大学
幹事	青山茂樹	静岡大学
幹事	伊藤健市	大阪産業大学
幹事	今村寛治	近畿大学
幹事	上田 慧	同志社大学
幹事	黒田兼一	明治大学
幹事	小越洋之助	國學院大学
幹事	猿田正機	中京大学
幹事	鈴木良始	北海道大学
幹事	関口定一	中央大学
幹事	田中和雄	大阪市立大学
会計監事	丸山恵也	立教大学
会計監事	森川譯雄	広島修道大学

労務理論学会研究年報第8号

1999年4月10日

編集 同志社大学島弘研究室
労務理論学会事務局

発行者 労務理論学会

会長 島 弘

発行所 〒602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入
同志社大学商学部
労務理論学会事務局
TEL.075 (251) 3682