

## 目次

熟練の変化と技術	山本大造・・・・・・・・・・ 1
－労働過程論の成果を中心として－	
合衆国の人材派遣業と雇用リストラ	仲野（菊池）組子・・・ 11
「日本的労使関係」と経営参加の今日的展開	澤田 幹・・・・・・・・・・ 21
企業における女性の活用・戦力化と新規学卒女子採用	石井まこと・・・・・・・・ 32
－コース別雇用管理制度を中心として－	
日本的人事労務管理の再編と女子労働	川口和子・・・・・・・・・・ 42
ジャバナイゼーションと労働管理	丸山恵也・・・・・・・・・・ 50

## 労務理論学会『研究年報』第6号の刊行にあたって

労務理論学会第6回大会は、1996年5月25日(土)と26日(日)の2日間にわたって関西学院大学において開催された。

今回の統一論題は「日本的経営の変貌と人事・労務管理」であった。かつて、長期安定的雇用・年功賃金・企業内組合に象徴される日本的経営は内外から注目を浴び、一時期手放しの賛美論すら唱えられたほどである。その後、日本的経営の反省期に入るとともに、その限界が指摘され、脱日本的経営の議論も巻き起こった。バブル経済の崩壊と不況の深刻化のなかで、リストラという美名のもとでの解雇・出向・配置転換が一般化する一方で、高齢化と女性の職場進出、さらには若者の職業意識の変化も急速に進みつつある。かかる労働市場をめぐる変化を反映して、従来までの集団主義的管理に代わって、より柔軟で多様な、いわゆる複線型の個人主義的管理が重視されるなど、企業の人事労務管理は変更を余儀なくされ、日本的雇用慣行は大きく揺らぎはじめたといえる。こうしたときに、本大会がこれらの問題を統一論題において改めて問いなおすことの意味はきわめて大きいといえる。

今大会では、人事・雇用管理の最新の動向を中心に、五つの統一論題報告が行なわれ、日本の労使関係・生産システムの変容と女性労働の実態と本質についても突っ込んだ論究がなされたことは注目される。なかでも、これまで日本的人事・労務管理の枠の外におかれていた女性労働に真っ正面からスポットライトがあてられたことは誠に時宜をえていたといえよう。これらの報告を総括する形で行なわれたシンポジウムでは活発な質疑応答があり、議論がより深められたのみならず、多様な論点・見解が整理・明確化された。今回議論されたことが経営労働に関する理論的研究のさらなる発展への足掛かりになることを念願する。

また、自由論題では若手研究者による報告が二つ行なわれたことも忘れられない。さらに、今回は特別講演としてR. M. V. コリック教授から貴重なご報告をいただけたことにも感謝しなければならない。英国人の目を通して分析された日本的経営論の展開として興味深い内容であった。

最後に、主催校として準備不足から会員各位にご不便をおかけしたことが多々あったことを深くお詫びする。にもかかわらず、このように盛会裡に大会を終了することができたのは、ひとえに報告者ならびに司会者・役員諸氏のおかげである。この場を借りて心より厚くお礼申し上げたい。

1997年2月5日

労務理論学会第6回全国大会  
大会委員長 森本隆男

# 労務理論学会第6回全国大会プログラム

統一論題：日本的経営の変貌と人事・労務管理

大会日程

5月24日(金) 会場 池内記念館第1研究会室  
13:00~14:30 常任理事会、15:00~17:00 理事会

5月25日(土) 会場：B号館101教室

9:00 受付開始  
9:50~10:00 開会挨拶 会長 常葉学園浜松大学 木元進一郎

10:00~11:20 自由論題報告(報告30分 討論10分)  
司会 関西大学 高堂俊彌  
① 熟練の変化と技術 -労働過程論の成果を中心として-  
同志社大学大学院 山本大造  
② 合衆国の人材派遣業と雇用リストラ 関西大学大学院 仲野組子

11:30~12:30 特別講演 ジャパナイゼーション論の興亡  
-最近の動向を中心として- 関西学院大学 R.M.V. Collick

12:30~13:30 昼食、休憩

13:30~16:30 統一論題報告(報告45分 討論15分)  
司会 名城大学 小林康助  
① 「新・日本的経営」下の労使関係 -「日本的経営参加」の動向を中心に-  
金沢大学 澤田 幹  
② 女性の雇用管理と女子学生「就職氷河」 労働科学研究所 石井まこと  
③ 日本の人事労務管理の「革新」と革新 -21世紀をめざして-  
九州大学 遠藤雄二

16:30~17:30 会員総会

17:30~20:00 懇親会 会場：新月クラブ

5月26日(日) 会場：B号館101教室

10:00~12:00 統一論題報告 (報告45分 討論15分)  
司会 東京農業大学 藤井治枝  
④ 日本的人事労務管理の再編と女子労働者 中央大学 川口和子  
⑤ ジャパナイゼーションと労働管理 立教大学 丸山恵也

12:00~13:00 昼食、休憩

13:00~16:00 シンポジウム 司会 福島大学 相沢与一  
同志社大学 島 弘  
討論者 澤田 幹、石井まこと、遠藤雄二、川口和子、丸山恵也

16:00 閉会挨拶 大会委員長 関西学院大学 森本隆男

# 熟練の変化と技術

—労働過程論の成果を中心として—

(Changing Skill and Technology: Focus on the Labor Process Theory)

同志社大学大学院 山本大造

Graduate School of Doshisha University Daizo Yamamoto

## はじめに

私の現在の問題意識は、資本主義的生産過程において、労働はどのように変化してきたのかを熟練をキーワードにして明らかにすることにある。熟練は、労働者の技能、労働能力および意識を、労働過程における技術や生産様式、経営者の現場の管理方式や労働の組織化、また労働市場や労働組合などとの幅広い関係の中で捉えるのに有効な概念だと考えられるからである。それゆえ、熟練の問題については、これまで様々なアプローチから様々な研究がなされてきたように思う。その中から、本報告で取りあげようとする労働過程論における議論は、熟練の変化をダイナミックに捉えるために有効な概念を提起してくれた。すなわち、「非熟練化(deskilling)」や「再熟練化(reskilling)」といった概念である。

しかし、「非熟練化」と「再熟練化」の両者の概念については、どちらか一方が強調されていたり、あるいは両者が二者択一的なものとして取り扱われていたりする傾向がある。けれども、両者をそのまま相並び立つものとして捉えるだけでは、熟練の変化を捉えようとする場合には不十分である。そこで、両者の関係が問題になってくる。この問題は、これまで全く語られてなかったというわけでないが、しばしば示唆的に示されるだけにとどまっている<sup>1)</sup>。そのため、ここで両者の関連を問い直すことは、①熟練の変化に関して対立する二つの見解を一つの視野におさめて体系立てるために、②労働過程とともに変化する熟練のダイナミズムを明らかにするために、必要である。

それゆえ本報告では、「非熟練化」と「再熟練化」の関連を提示することを主な課題としたい。そして、冒頭で熟練は様々な要因と関連してくると述べたが、本報告ではその中でも特に技術との関係で熟練の変化のダイナミズムを明らかにしたい。しかし、熟練について、しばしば問題になるのは熟練をどのように捉えるのかという点である。ここでは、特定の労働過程の中で形成されたり、発揮されたりする熟練をその役立ちから規定するといった試みはしない。その代わりに、議論を明確化するために、暫定的に熟練には特定の技能や技術学などの知識を労働過程において習熟するための一定の期間を必要とするという規定を設けて議論を始める。

<sup>1)</sup>例えば、P.Tompson(1989)*The Nature of Work: An introduction to debates on the labour process*, Second Edition, Macmillan: London, p.115./

邦訳、成瀬龍夫、青木圭介 他訳(1990)『労働と管理：現代労働過程論争』啓文社：京都、109 ページ。尾高隆之助(1993)『職人の世界・工場の世界』リポート：東京、268-269 ページ。中村静治(1994)『経済学者の任務』信山社：東京、124-125 ページなど。

## I. 「労働の衰退」と「非熟練化」

労働過程論における非熟練化の議論は、明らかに Braverman の 20 世紀における「労働の衰退(degradation of work)」の研究<sup>2)</sup>を一つの契機としている。それゆえ、「非熟練化」の議論と「労働の衰退」の議論は、同一のものとして取り扱われる場合がしばしばある。しかし、P.Tompson の指摘するように、「非熟練化」という概念は Braverman が起源ではないし、彼自身その概念を使っているというわけではない<sup>3)</sup>。つまり、ここで述べたいのは、「非熟練化」の議論と「労働の衰退」の議論の違いそのものではなく、後者で指摘された問題点を前者の議論を進めるために生かしていこうということである。つまり、非熟練化の議論を進めるためには、まず Braverman の研究の問題点を認識するところから出発する必要があるということである。

Braverman の研究が取りあげられるとき、彼が労働者階級を即自的(in itself)なものと捉え、労働者のおかれた状態を客観的に分析した<sup>4)</sup>という問題がしばしば指摘されている。そのため、Braverman の議論では、科学的管理法と技術の進歩、特に ME 化にさらされる労働者が、その状況を所与のものとして受け取り、それらに抵抗を示すであろうということが視野におさめられていない、そのため現実はずっと複雑なものになるだろうという批判がなされてきた<sup>5)</sup>。また、労働者階級の状態を客観的に捉えるやり方では、労働者階級の主観的な意識を汲み取ることができないという批判も考えられる。確かに、労働者の主観的意識について調査する場合の意識調査が持つ問題点を Braverman は指摘しているが<sup>6)</sup>、資本家や経営者のヘゲモニーも労働者を通して発揮されるわけだから、それが実現するかどうかは、労働者の意識もある程度関わってくるのが考えられる。そこで、議論を進めるためには、労働者階級の主体的な抵抗を考慮に入れなければならないということになる。

次に、労働者階級の抵抗には、その主体的な意識の問題だけではなく、客観的な条件の問題が関連する。それは、つまり「労働の社会化」をもたらした生産力の発展である。Marx によれば、「近代工業は、一つの生産過程の現在の形態を決して最終的なものとは見なさないし、またそのようなものとしては取り扱わない。(中略)機械や化学的工工程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」<sup>7)</sup>と述べている。そこで、Marx は、「大工業は、その資本主義的形態において、その古い分業を骨化した分岐をつけたままで再生産する」(中略)「絶対的矛盾が、労働者の生活状態のいっさいの平穏と固定性と確実性をなくしてし

<sup>2)</sup> H.Braverman (1974) *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press: New York. / 高沢

賢治 訳(1978)『労働と独占資本』岩波書店:東京。

<sup>3)</sup> 例えば、P.Tompson, *op.cit.*, p.73. / 邦訳, 前掲書, 66-97 ページを参照のこと。

<sup>4)</sup> Braverman, *op.cit.*, pp.26-27. / 邦訳, 前掲書, 28-29 ページ。

<sup>5)</sup> 例えば、S.Wood(1982) *The Degradation of Work?: Skill, Deskilling and the labour process*. Hutchinson: London., pp.14-15.

<sup>6)</sup> Braverman, *op.cit.*, pp.26-27 / 邦訳, 前掲書, 28-29 ページ。

<sup>7)</sup> K.Marx(1862) *Das Capital I* in Marx Engels Werke 23.p.510-511. / 邦訳, 『マルクス=エンゲルス全集』第 23 巻第 1 分冊. 633-634 ページ。

まうか、そして彼の手から労働手段とともに絶えず生活手段をたたき落とそうとし、彼の部分機能とともに彼自身をも余計なものにしようとする<sup>8)</sup>といった「消極面」とともに、資本主義の下での労働者個人の発達という「積極面」も認めている。つまり、「大工業は、変転する資本の搾取欲求のために予備として保存され自由に利用されるみじめな労働者人口という奇怪事の代わりに、変転する労働欲求のための人間の絶対的な利用可能性を持つてくることを、すなわち、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活動様式としてかわるがわる行うような全体的に発達した個人を持つてくることを、一つの生死の問題にする<sup>9)</sup>」としている。

ここから得られるインプリケーションとして、非熟練化の議論にあっては、生産力の発展に伴う労働過程の変化の中で、「労働の衰退」の側面だけでなく、それを現象させている事象の把握とそこからの発展形態を模索しなければならないと考えられる。この点は、すでに Braverman の『労働と独占資本』を翻訳された富沢氏が次のように指摘されている。「確かに資本は人間労働を衰退させる。だが、この現象に目を奪われるあまりに、この現象の奥に潜む一面を見逃してはならない。(中略)生産力構造の変化が内包するこのような二面性を正しく把握し、その否定面の克服とともに『労働解放の条件』を具現化してゆくことが、現に要請されているのである<sup>10)</sup>」と。

要するに Braverman は、資本主義的生産様式のもとでの労働者階級に対する支配と抑圧、労働者の疎外と貧困化に焦点を当てた。それゆえ、彼の議論には、資本主義の下での個人の能力の発達の可能性および、その条件となる生産力の発達、生産力の発達を背景とする労働者階級の抵抗の基盤の生成といった「積極的」側面がかけていたといわざるをえない。しかし、では Braverman が焦点を当てた諸問題が、全く生成しなかったとか、限られた領域だけで生じた単なる部分的問題であったというふうに片づけてしまうことはまだできないように思われる。確かに、歴史的発展の度合いや企業のおかれた環境、技術や労働者群の特性によって多種多様な状況が見られるだろうことはわかる。それにもかかわらず、「労働の衰退」につながりかねない、労働者のおかれた不安定な状況は生起しており、またその可能性はなくなったとはいえない。それはなぜかという問いかけをなしたいと思う。そのための一つのアプローチとしても、「非熟練化」の問題を議論していくこと、しかも Braverman の議論に指摘された問題点を認識した上で、議論を進めていくことは有効であると考えられるのである。

<sup>8)</sup> *ibid.*, p. 511. / 邦訳, 前掲書, 634 ページ.

<sup>9)</sup> *ibid.*, p. 512. / 邦訳, 前掲書, 634 ページ.

<sup>10)</sup> 富沢賢治(1978)「訳者あとがき」, 邦訳『労働と独占資本』, 503 ページ.

## II. 「非熟練化」と「再熟練化」

Braverman の問題点を認識した上で、次に「非熟練化」と「再熟練化」の関係について述べていきたい。

T.Elger が示すように、実質的包摂は直接的に非熟練化に結びつくものではない。彼は、Braverman が労働者の熟練を資本の蓄積衝動の障害物として取り上げ、資本が実質的包摂によって障害物である熟練を破壊したという点を問題視している<sup>11)</sup>。また例えば、宗像氏は、新技術が労働におよぼす影響に関する考察で、新技術の経営生産の構造への作用関連における多様性を強調しながら、抽象的な作用因として二つの意味における「信頼性」という概念を抽出している。つまり、新技術に基づく生産システムの技術的な「信頼性」と、生産の社会的組織の果たす人的機能、とくに作業機能についての、資本の立場からする「信頼性」である。そして、技術的「信頼性」の水準が同一な場合でも、後者の意味での「信頼性」の水準が高い場合には、作業機能との関連で人間の直接的介入の水準が高くなることを指摘されている<sup>12)</sup>。確かに、労働者の熟練が企業の経営計画遂行の障害になる場合は、経営者は非熟練化を具体的な形で進めるだろうが、それが経営計画の遂行に資する場合、熟練の質的な役立ちを経営管理に取り込める場合には、非熟練化を進める理由はなくなるということ考えられる。

しかし、その一方で価値増殖過程と非熟練化の関係は見る事ができる。冒頭で示したように、熟練は一定の習熟期間を必要とするものであると仮定する。国や時代によって平均的な労働力の価値は変化するとしても、非熟練化によって習熟期間を引き下げれば、労働力の価値を引き下げることになる<sup>13)</sup>。そして、労働力がその価値どおりに売買されるものと前提した場合、周知のように「剰余労働の大きさは、一労働日全体から必要労働時間を引くことによって得られる」<sup>14)</sup>ので、習熟期間の引き下げを伴う必要労働時間の短縮は剰余価値率を上げることになる。ここに、労働力の価値の切り下げと非熟練化をつなぐ環を見ることが出来る。

そして、Marx によれば「労働の生産力を高くし、そうすることによって労働力の価値を引き下げ、こうして労働日のうちのこの価値の再生産に必要な部分を短縮するためには、

<sup>11)</sup> T.Elger(1979)Valorisation and deskilling:A Critique of Braverman,*Capital and Class*,no.7. pp58-99. Elger は、Braverman が労働者の熟練を資本の蓄積衝動の障害物として取りあげ、資本が実質的包摂によって障害物である熟練を破壊したとする点を問題視している。しかし、これから示すように、労使関係における職場の支配権をめぐる闘争からだけでなく、剰余価値率の観点から非熟練化を説明することは可能である。

<sup>12)</sup> 宗像正幸(1989)『技術の理論—現代工業経営問題への技術論的接近』同文館:東京,320-321ページ。

<sup>13)</sup> 「一般的な人間の天性を変化させて、一定の労働部門で技能と熟練とを体得して発達した独特な労働力になるようにするためには、一定の養成または教育が必要であり、これにはまた大なり小なりの額の商品等価値物が費やされる。労働力がどの程度に媒介された性質のもの出るかによって、その養成費も違ってくる。だから、この修養費は、普通の労働力についてはほんのわずかだといえ、労働力の生産のために支出される価値の中にはいるのである。」K.Marx,*op.cit.*,p186 /邦訳,前掲書 225ページ。

<sup>14)</sup> *Ibid.*,322./邦訳,前掲書 412ページ。

資本は労働過程の技術的および社会的諸条件を、したがって生産様式そのものを変革しなければならない<sup>15)</sup>。ゆえに資本主義的生産過程における技術の進歩と管理様式が、熟練に影響を及ぼすことを考えれば、非熟練化は資本主義的生産過程において長期的な傾向として現れるのである。

では、非熟練化はどのように現れると捉えられてきたのだろうか。例えば、Brighton Labour Process Group は、非熟練化の3つの側面を明らかにしている<sup>16)</sup>。①労働者と工具の関係を労働者と機械の関係に置き換えること。②特定の熟練を必要とする課業を個々の職務に分割すること。熟練が依然として要求される限りにおいて、その熟練は、可能な限り少数の専門化された労働者に配分されること。③残りの未熟練/半熟練の課業を分断し、別々の職務に断片化/配分すること。これらの3つである。

こういった現象が、特に科学的管理法やフォード・システムを最初に応用した大量生産システムの中で見られたことは周知のことと思われる。そこでは、熟練労働者に依存した生産様式から、資本家や経営者によって管理された大規模な生産様式、つまり未熟練/半熟練労働者による生産様式への移行が見られたのである<sup>17)</sup>。しかし一方で、企業の大規模化と未熟練/半熟練労働者のその生産過程への吸引は、抵抗の主体を幅広く社会に広める基盤となったのである<sup>18)</sup>。また特定の生産過程における労働の生産力の発展は、そこから労働者を労働市場に排出し、明らかにその排出された労働者全部というわけではないが、その一部の労働者は新たな産業部面で資本と結びつけられることもある。これら労働者のおかれた不安定な状況は、経営に対する抵抗意識を強め、「非人間的な」労働の変革を要求するための基盤を作り上げる可能性を持つ。

さらに今日の状況は、非熟練化の客観条件とは異なる別の客観条件を呈する傾向にある。まず、国際的な競争の激化とともに、「フォーディズム」に代表される純粋な大量生産の問題点が指摘されているのは、周知のことと思われる。そこで、労働者の構想に依存しない生産システムから、企業の目的に添った形で部分的にそれを引き出し、断片化された労働から一定の限度の中で労働の目的性と社会性を実現する小集団管理<sup>19)</sup>は、固有の限界はあるが再熟練化の可能性を示しているといえる。また、技術の発展と生産規模の拡大は、新たな労働分野を開き、新たな技能が労働力を規定することも現れてくる。

しかし、いずれにせよ熟練労働者の未熟練/半熟練労働者への代替が抵抗を広める基盤

<sup>15)</sup> *ibid.*, p.334./邦訳,前掲書 414-415 ページ。

<sup>16)</sup> Brighton Labour Process Group(1977) 'The Capitalist Labour Process' *Capital & Class*, Spring 1977, No.1., pp.19-20.を参照のこと。

<sup>17)</sup> 例えば、島 弘(1981)『現代の労務管理』有斐閣:東京,126 ページを参照のこと。

<sup>18)</sup> 例えば、島 弘(1991)『現代大企業と経営管理』ミネルヴァ書房:京都,38 ページ。 Jill Rubery(1978)Structured labour markets, worker organisation and low pay, *Cambridge Journal of Economics* 1978, vol.2, no.1, pp.17-36. 「つまり、機械技術の発達、熟練労働者の労働組合の組織化と統制の基盤がある程度突き崩したかもしれないが、多くの未熟練労働者を半熟練労働者に変化させることによって、あるいはむしろ機械式生産過程に直接関与する労働者群の割合を増加させることによって、労働者群の大きな部分の交渉力を向上させた(p.30)」。

<sup>19)</sup> 小集団管理について詳しくは、島 弘(1981)『現代の労務管理』有斐閣:東京,40-41 ページ,55-57 ページを参照のこと。

になったわけである。技術の進歩によって、新しい産業部門が生まれたのも確かだが<sup>20)</sup>、機械化による労働の生産力の上昇によって新たな産業部門で結合される労働者群が作り出されたわけである。しかも、新たな労働領域の開拓も、既存の労働過程から遊離された労働者をすべて吸収するものではない<sup>21)</sup>。構想と実行の分離を緩和した労働形態であっても、労働者が労働過程で修得した熟練を経営管理に生かそうとすることには変わらない。つまり非熟練化をもたらした客観条件は、非熟練化を経て再熟練化にいたる客観条件へと転化しているのである。それゆえ、非熟練化か再熟練化かという問題は、長期的に見て再熟練化も非熟練化を前提にしており、両者は労働過程の変化の中で関連していると言える。

### Ⅲ.技術の熟練に及ぼす影響

今まで視野を広くとって「非熟練化」と「再熟練化」の関係について述べてきたが、ここでは、さらに労働過程論でも大きく問題にされた「新技術」に目を向けることによって、非熟練化と再熟練化の関連を明らかにしていきたい。

Braverman は、社会的なアプローチをとり、機械と労働者との関係を明らかにしようと試みた。彼は、機械の精度やオートメーションの程度は、「要求される運動以外の運動」を排除し「運動を完全にかつ連続的に調整すること」にかかっているとしている。そこにおいては、機械の運動や規模と、制御の二つの側面から労働に対する影響が考察され、労働者との関係においては後者が決定的な役割を持つとされる。それゆえ、汎用機-専用機-数値制御機械等の発展の中で、制御の側面が機械から外部化され、それが資本の力となって労働者に対応するところから、労働者の技能の低下傾向が生じるものとした<sup>22)</sup>。それゆえ、彼の議論においては「新技術」、例えば旋盤なら紙テープや磁気テープによっていっそう能率的に制御される NC 工作機械は、大きな意味を持つと理解される。

例えば従来型の汎用工作機械では、周知のように機械工が自らの熟練で機械を制御していた。それは、機械工が工作機械を制御する技能を持つというだけではなく、直接工作機械を制御することで、機械の制御に関わる技能を習熟する機会も得られたという意味も見いだせる。しかし、NC 工作機械では機械の制御はその操作と直接関係しない別の部署で作成されるプログラムによって行われるため、機械工は熟練を修得したり発揮したりする部面が減少した。一方、直接データを入力するタイプの CNC 工作機械（しかも、特殊なプログラム言語ではなく、簡単に修得できるメニュー形式のプログラムを利用するタイプ）は、一連の労働過程にかんする知識に基づいてプログラムを選択したり修正したりする必要があり、そこでは特定の課業よりも工程全般に関する一般的な知識の応用と、従来

<sup>20)</sup> P. Adler (1986) 'Technology and US' *Socialist Review*, January-February, No. 85, p. 65.

<sup>21)</sup> K. Marx, *op. cit.*, pp. 461-470 / 邦訳 573-584 ページにおける第 13 章 第 6 節「機械によって駆逐された労働者に関する補償説」を参照のこと。

<sup>22)</sup> Braverman, *op. cit.*, pp. 184-199. / 邦訳 前掲書, 204-220 ページ。

型の機械加工労働によって得られた熟練を使ってデータを加工し機械に指示を出すことが重要になっているとも言われている。そこで、熟練労働者が労働過程全体にわたる情報と統制権を再び獲得することになったというのが指摘されているのである。

例えば、Giordano は、機械加工現場における彼女自身の聞き取り調査から、技術の発展の中で機械工の熟練がどのように変化したのかについて描写している<sup>23)</sup>。彼女によれば、従来型の工作機械を扱う機械工には、幅広い知識（機械の性質についての知識だけではなく、代数や幾何学、三角法などに関する知識も含めて）と長い間の経験によって培われた感覚的な熟練および、仕事の段取りなど計画と現場の統制に関する技能が重要であるとされる<sup>24)</sup>。一方、NC 労働において、中心的な役割を果たすのは、プログラマーである。彼らにおいて重要なのは、機械加工において熟練を行使することよりも機械加工プロセスを計画することにある。そのため、NC 機械を操作するのに必要とされる機械工の経験と専門的知識の程度は、経験を積んだ機械工のそれをはるかに下回るようになったと言われている。だが彼女は、さらに掘り下げて機械工の熟練がすべて経営者側に奪われるのではなく、強調点が計画化に関する熟練と問題解決に移ってきているのだとしているが、それらの熟練を応用できる範囲と統制権を行使できる範囲はかなり限定されているという点を指摘している<sup>25)</sup>。しかし、コンピュータ数値制御を応用した工作機械の導入によって、異なった事態が発生した。彼女が観察と聞き取り調査を行った会社では、メニュー形式を使って簡単にプログラムを組むことのできる CNC 工作機械（Hurco と呼ばれている）を導入した。その CNC 工作機械は、APT と呼ばれる複雑なプログラム言語を使うことなく、「ユーザーフレンドリー」なプログラムメニューを備えていて、MDI (Manual data input) で直接データを入力してやるだけでプログラムが組めるようになっている<sup>26)</sup>。そのため、CNC 工作機械のプログラミングは、プログラマーではなく、現場の機械工が担当するようになった。おかげで、プログラミングを行う職種と機械加工を実際に行う職種の職務区分が曖昧になり、経営者は、現場のフレキシビリティを獲得するために、その CNC 工作機械を従来型の工作機械と同じ扱いにして、その仕事に関する自由裁量を機械工に与えた<sup>27)</sup>。結果として、機械加工に関する肉体的な熟練は、NC 同様排除されているが、一連の作業に関する段取り（計画）をたてたり、生産上の問題解決をする構想に関する技能と現場の統制権は、従来型の工作機械での労働と同様に機械工の領域となった。ただ、熟練の応用の仕方が従来型の工作機械と CNC 工作機械では、異なっているのだという点を彼女は強調している<sup>28)</sup>。

<sup>23)</sup> L.Giordano(1992) *Beyond Taylorism: Computerization and the New Industrial Relations*, St.Martin's Press:New York.,pp.35-65.および、p.79 を参照のこと。

<sup>24)</sup> *ibid.*,pp.36-40.

<sup>25)</sup> *ibid.*,pp.40 - 43,48-53.

<sup>26)</sup> *ibid.*,pp.14 - 15,54-55.,67

<sup>27)</sup> *ibid.*,pp.61 - 62,79

<sup>28)</sup> *ibid.*,pp.62-64.

また例えば A.Sorge らは、情報技術の発達にともない、特に NC 工作機械から CNC 工作機械への発展によって、より複雑で正確さの要求される機械加工が容易になったことについて述べている<sup>29)</sup>。そして、CNC 工作機械の制御システムのコストパフォーマンスの向上とその様々な分野での応用が可能になったことによって、どこでプログラミングを行うか、またそれを編集、修正するかという問題にたいする選択肢が広がっていることを示している。つまり、CNC 工作機械の制御プログラムを現場レベルでプログラミング、編集、修正することから、現場から離れたオフィスでそれらを行うことまで、いずれでも選択可能になっている。そして、特徴としては、NC に比べて、現場に近いレベルでそれらが行われるようになっているとしている<sup>30)</sup>。

これら事例で示唆的なのは、別の部署で行われていた NC 工作機械のプログラムを現場の機械工が直接操作できるようになったという点である。現場でのプログラムを可能にするには、コンピュータの操作を現場の機械工が修得しなければならない。しかし、それがもしより複雑で比較的長い習熟期間を必要とするならば、別の部署で分業した方がより効率的である。この事例においては、技術の進歩にともなうプログラムに関する習熟期間の短縮が、制御機の現場での直接操作を可能にしたと言える。すなわち習熟期間の短縮は、新たな習熟機会にもつながる。いわば、ここに再熟練の余地を見ることができる。

あらためて Sorge らによると、マイクロエレクトロニクス発展と応用には2つの段階があるとしている。第一の段階は、熟練や資格要件の二極分化の段階である。これらは、「従来型」の電子機器や NC の影響を示すものとしてとらえられている。第二段階は、マイクロエレクトロニクスの応用に伴う情報処理関係の知識はあまり必要とされなくなる段階である。この段階では、工作機械などがより扱いやすくなり、専門化された情報処理の専門的知識はあまり必要とされなくなる。そして彼らは、技術変化に関する一般的な社会経済の文脈の下で、労働の未来を「データ処理のパラドクス」と特徴づけている。つまり、マイクロエレクトロニクス情報技術がさらに普及するようになると、情報処理の専門化された職種の比重は低下するが、情報技術が「伝統的な」熟練を新たな段階の専門的知識や労働内容に発展させていくことにつながるということを示している<sup>31)</sup>。

Sorge らの議論から、彼らの言うように新技術の発展に伴い既存の職業領域やそれらの熟練がさらに発展して行く<sup>32)</sup>かどうかについては議論の余地は残されている。また Giordano は、技術の発展に伴い熟練の応用の仕方が変化していることを強調するが、それらの熟練の習得については不明確な部分が残されている。だが次のことは言える。まず、新技術の発展の第一段階では、新技術の操作の容易化がそれほど進んでいないので、既存の労働領域に新しい習熟機会をもたらさない。むしろ NC への熟練の移転と半熟練工への

<sup>29)</sup> A.Sorge, G.Hartmann, M.Warner & I.Nicholas(1983) *Microelectronics and Manpower in Manufacturing: Applications of Computer Numerical Control in Great Britain and West Germany*, Grower:Berlin, pp.16-18,45,48.

<sup>30)</sup> *ibid*, pp.22-23,79,90,151,155-156.

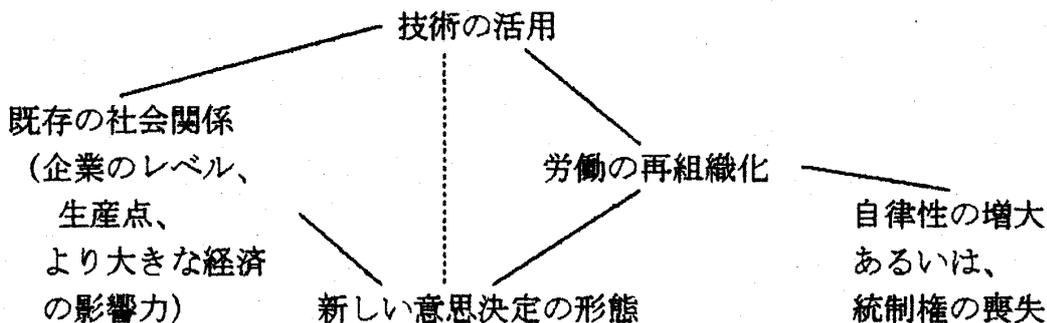
<sup>31)</sup> *ibid*, pp.159-160.

<sup>32)</sup> *ibid*, p.160,165-166.

置き換え、生産性の上昇に伴う余剰労働者の発生、つまり非熟練化が考えられる。次に、新技術の発展の第二段階で、新技術の操作の容易化は、情報処理関係の新しい技能の習熟期間を短縮し、既存の職業領域（例えば、金属加工に関する領域なら旋盤工など）におけるその習熟、すなわち再熟練を可能したといえる。

だが「この抽象は、機械発展の背景をなしている社会的状況の中で具体的形態を獲得しなければならない。労働過程に対する人間の統制は、その反対物に転化し、大部分の人間に対する労働過程の統制となる」<sup>33)</sup>かどうかは、今度は組織の仕方によって変わってくる。そのさい、技術は生産と労働者を統制するための手段<sup>34)</sup>というより、資本蓄積を進める手段として現れるのである<sup>35)</sup>。つまり、一度非熟練化をおこすことによって、経営計画の遂行に障害になる熟練は労働者の手元から奪われ、そのあと労働力の価値を上げない範囲で再熟練を許し、経営計画の遂行に生かす形で労働者にその技能を発揮させるという変化の流れが描き出せる。そこで、技術の発展もその流れに応じて利用され、技術の観点からすれば、非熟練化と再熟練化の関係は、統制を強化することと弱めることの関係ではなく、資本蓄積を進めていくための戦略として関連しているのである。

今回の報告では、これ以上詳細にフォローすることはしないが、様々な要因が交差する複雑性の中からそれらを裏付けていかななくてはならないのは言うまでもない。そのためには、図表.1にあるGiordanoのモデルが利用可能ではないかと考えている。Giordanoは、技術（オートメーション）と組織（小集団管理）の関連を次のように図式化している<sup>36)</sup>。



図表.1 Giordanoのモデル

そこでは、労働への影響が自律性や統制権に関して述べられているが、いくつかの影響因が関連して作用していることが示されている。そこでは、特定の文脈の中で、非熟練化された労働が、さらに「労働の衰退」につながるか再熟練へつながるかは、さらに管理と組織のあり方にかかってくるということも示されている。

<sup>33)</sup> Braverman, *op. cit.*, p.193 / 邦訳 前掲書, 213-214 ページ。

<sup>34)</sup> *ibid.*, p.193 / 邦訳 前掲書, 214。

<sup>35)</sup> 「それは、剰余価値を生産するための手段なのである。」 K.Marx., *op. cit.*, p.391 / 邦訳 前掲書 485 ページ。

<sup>36)</sup> L.Giordano, *op. cit.*, p.13, 「Figure 1 労働の組織化の変化」モデル 3 より引用。

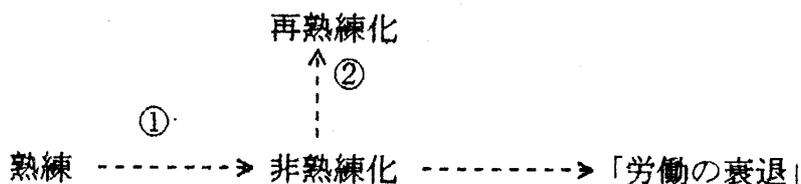
## むすびにかえて

今まで、特に労働過程論の議論を中心に非熟練化か再熟練化かという問題は、両者は関連しあっており、非熟練化が行われるから再熟練化も可能になるという一定の結論を導き出した。行論から、熟練の変化には二つの側面が描くことができる(図表.2)。

- ①労働者の不安定な状態  
安価な労働者への代替
- ②労働の社会化の進展による抵抗主体の増強
- ①既存の労働者群の熟練の移転  
(組織と機械)
- ②技術の発展、短い時間での技能の修得と新たな労働領域の開拓

図表.2 非熟練化のもたらす二つの側面

そして、非熟練化と再熟練化の関連は、次のような図式に展開できる(図表.3)。この図では、両者の関連とともに「労働の衰退」の可能性を全く否定できるものではないという意味で「労働の衰退」の位置づけも加えている。



図表.3 非熟練化と再熟練化の関連

このように、非熟練化と再熟練化は関連しあっているのだが、非熟練化された熟練を労働者層に好ましい形で再熟練化につなげることができるか、「労働の衰退」につながるかは様々な影響因の関連の中で変わってくるのである。そこで、今回の報告で明らかにした非熟練化と再熟練化の関連を踏まえて、さらに複雑な経済状況と技術の多様性、労働者の主体的な抵抗との関連をより詳細に検討することで研究を進めたいと思う。

# 合衆国の人材派遣業と雇用リストラ

The Temporary Help Supply Industry and the Restructuring of Labor Force in the U.S.

関西大学大学院 仲野（菊地）組子

Kansai Univ. Graduate School Kumiko K. Nakano

はじめに

1980年代に本格化する合衆国の産業・企業のリストラクチュアリング（以下リストラと略記）は、1960年代後半にはじまる生産性上昇の鈍化、国際競争力の低下にその発端がある。それゆえ、その解決策として生産性の高い、国際競争力のある日本の生産システムが従来の合衆国の生産システムを超えたものとして位置づけられて研究され、導入された。80年代にはME技術革新が本格化するが、それも合衆国では、日本の生産システムや管理システム、したがってJITシステム（Just-In-Time）やQC管理、さらにはアウトソーシングや企業下請構造（ネットワーク・プロダクション）をとめないながら進行することになったのである。

しかしながら、この史上の大転換に際しての難関となったのは、合衆国では雇用制度が細分化された職務に対応したものであるため、古い技術に対応した労働者の大量のレイオフと、新しい技術に対応した労働者の採用という入れ替え、つまり労働市場の流動化をどうスムーズに行うかという点であった。この問題を解決するために、社会的にみると3つの手立てがとられたと言える。1つは、レイオフや配置転換に対し労働組合の抵抗を弱めること、ないしは、労働組合を回避して新しい土地で労働組合のない工場を建設したことである<sup>1)</sup>。2つめは、連邦政府が新保守主義に基づいて、社会保障制度を削減したことである。これによって失業した労働者は、以前よりは低賃金で労働条件の低い不安定雇用に甘んじざるをえなくなった<sup>2)</sup>。3つめは、不安定雇用への入れ替えを促進する人材派遣業の活動を放任することである。

これらの結果、合衆国の雇用リストラは、①労働組合の組織率の低下（民間で1994年11%）、②社会保障の削減、③企業の状況しだいの雇用であるコンティンジェント・ワーカー（パートタイマー、派遣労働者、企業内プール労働者など）の増大<sup>3)</sup>をもたらすに至ったのである。そして今日では、雇用は断続的で分割的なものになり、企業は just-in-time employment と planned staffing を抱き合わせ、臨時的・非正規的な雇用身分の労働者を多数常時雇用して計画的に配置するようになっている。

本報告では、多様化した雇用形態の中でもとりわけ派遣をとりあげ、派遣労働者の増大が労働市場の構造と雇用の形態に及ぼした影響を明らかにしたい。というのも、合衆国は、先進国の中でも、まれにみる規制のない、派遣自由国<sup>4)</sup>であり、派遣の典型的な姿がみられるからである。

## I 80年代以降の雇用構造

図1の製造業の雇用者数と生産高に示すように、82年以降雇用者数と生産高は比例せず、90年以降は反比例さえする姿を示し、第2次大戦以降からみても、82年を機に大転換が生

じていることがわかる。これは表1、大量レイオフ数とレイオフの理由からみても、A~Jの理由にあるように財・サービスの需要不足、倒産、所有者の変更、企業の移転、契約のキャンセル、輸入品との競争、モデルチェンジ、海外新立地などが雇用削減に至っていることがわかる。また表2は通常の失業保険受給期間の26週をすぎてもまだ失業している人の全失業者中の割合を示しているが、80年代は、この半年以上の長期失業者の割合が増大しており、景気回復にかかわらず、失業は好転していないことがわかる。また男女別の失業率、労働力率の表2をみると、90年代には女性の方が失業率が低くなっており、女性が高い労働力率を継承していることを重ねて考えると、男性と対照をなしている。女性が男性の正規職にかわってコンティンジェント・ワーカー (contingent worker) ととして労働市場に引き出される傾向があることもうかがえる。

これらの失業者が就くであろう職種の雇用形態を示したのが表3である。内部市場の直用であっても従来からあるパートタイマーの他に大企業には内部プールをもちそれに労働者を登録させ、必要に応じてよびだすもの (call ins) がある。また外部市場は、アウトソーシングの様々な形態を示している。これらはビジネスサービス業と一般的によばれるが、技術的に高度なもの、専門的なものから、ほとんど技能を必要としないものまで分離しながら存在する。これらの数は表4に示したように80年代に急増する。表4のビジネスサービスとはビルメンテナンス、コンピュータ関連サービス、人材供給業、広告業、レンタルサービス等である。自営業は表5で示すように、少なくとも半数以上が今日ではビジネスサービスと推測される。

派遣の労働者の増加はその中でもきわだっており、1994年には200万人に達している。しかしこの統計は、産業分類上、また登録者数ではない賃金台帳上の人数のため過少に表されている。派遣の職務内容は表6にみるように45%が事務(女性)であり、30%が工業職である。その他は技術職、医療保健職である。事務職は、OA化にともなうオペレーターの比率が高い。賃金は平均より低く付加給付はほとんどつかない。外部市場の形態にあるものと内部市場の周辺にあるものをあわせて、コンティンジェント・ワーカーとよばれている。この雇用者数の統計はないが、全労働力の3分の1から4分の1といわれている<sup>5)</sup>。

このように、82年以降企業は正規雇用者を削減し、景気が回復して生産が増大しても、正規雇用者は増やさず、非正規雇用者を適時採用するか、ないしは常時必要としない専門職や、単純反復業務を分離して、それらを下請化するようになってきている。それにともなって雇用形態が多様化し、不安定雇用が増大しているといえる。

## II 人材派遣会社の求職・求人業務

次に、人材派遣の求職・求人業務の遂行を検討することによって、この雇用形態に特有な労働者の状態を検討したい<sup>6)</sup>。

一般に人材派遣会社は労働市場において求人と求職を仲介するものであるといわれている。しかし、その議論は、仲介する派遣会社が両者に公正で中立であることを前提にしている。結論を先にのべると派遣会社は、公正中立ではなく、派遣先の大企業の雇用戦略にあわせた形で労働者の選別や労働コストの削減を行っており、その結果、派遣労働者は正

規雇用労働者とは区別された、労働法上の保護や福祉の少ないか、まったくない労働者に落とされる。したがって人材派遣という雇用形態は、「雇用形態の多様化」や「コンティンジェント・ワーカー」として一括することのできない特殊性をもっている。その特殊性は、①人材派遣業は私的な営利企業であることと、②雇用関係と使用関係が分離し、かつ派遣会社と派遣先企業との派遣契約が、雇用契約に優先するということから発生する。

#### (1) 求職業務について

派遣業は自己のプールにある労働者を他の企業へ派遣することから利益を得ることを業としてしているために求職と求人が2つの主要な業務である。しかしながら、失業者の増大のもとでは求人よりは求職が命運を制する業務となる。したがって、派遣会社の企業戦略のポイントは労働者をどう売り込むかに置かれる。Parkerによれば派遣会社は、できるだけ派遣先によく思われる労働者を送り込み、その派遣先に次の職があるかどうかの情報をその労働者からとる。また監督と称して派遣先に入り、人事担当とコネをつける、接待をして優遇してもらう、といった行動をとる。その中でも業界あげての最大の売り込みポイントは「付加給付がいない」「雇用に関する一切の事務は不要である」という点である。ParkerもMooreも、派遣という雇用形態は企業が必要としたというよりはむしろ、人材派遣会社の売り込み戦略から出てきたものだとのべている<sup>7)</sup>。全国、地方の派遣協会が大々的な宣伝をしたものそのためである。

ここでいう付加給付が不要というのは、派遣先は賃金と派遣料（賃金の30%~40%）を派遣会社に支払うのみであるということを示す。派遣会社は、労働者と雇用関係があるので、雇用主として法的に必要とされる社会保険掛金を、その派遣料から支払うことになる。付加給付は法的には必要とされるものではないため、できるだけ給付をしないですませることで利潤を高く保とうとする。労災や失業保険掛金は雇用主の全額負担のため、これできるだけぎりぎりつめようとするとは言ってもない。失業保険の掛金は、日本とまったく違い、州ごとに異なるとはいえ、多くはメリット料率<sup>8)</sup>であり、失業保険を給付した額や、賃金の高さによって掛金が異なる。賃金が高かったり、給付額がゼロであれば掛金は極端に下がる仕組みになっている。また健康保険も日本と異なり企業の付加給付の一つになっている。合衆国は労働組合の団体交渉による協約としてこれらの付加給付を勝ちとってきた経過があるため、労働組合がなく団体交渉ができないということは、付加給付が極端に小さいことを意味する。

次に職務は正規雇用者の補助者 (helper) としての職務が多いため、一定の技能をもっている能力を発揮できるというものではない。特に事務職はOA化による単純・反復のコンピュータ操作にあてられることが多く、「退屈で昇進のない仕事」である。そして職場での人間関係は、物扱いであり、対等ではなく、さげすまれた地位にある。Parkerは、短期間で派遣先をとりかえることができるからこのような仕事に耐えられるのだと言い、また派遣先では、離職率の高い単純・反復業務を派遣業務として分離するのだと言っている<sup>9)</sup>。また派遣会社と派遣先との派遣契約には労働者が参加できず、通常、労働条件は派遣先のいわれるままに従っている。派遣先は気に入らない労働者をさしかえることさえで

きるので事実上の解雇権を持っている。派遣日数は、職種によって異なるが、事務職の場合で3日～2週間といわれている。

## (2) 求人(採用)業務について

このような求職の状況であるから、求人(プールからの採用)はきびしい。事務職であれば語彙、スペリング、数学のテストを課し、すぐに役立つ一定の能力が問われる。また派遣先に気に入られるような、トラブルをおこさない、トラブルにかかわらない労働者であることが条件となる。加えて労災や失業保険の関係から、病歴や職歴を調べられる。すなわち採用は派遣会社にとっても、派遣先にとっても都合のよい労働者が選別されるのである。大きな派遣会社には、カウンセラーが存在するが、それは選別もれの労働者や派遣先のトラブルを心理的になだめる役をするようである。このプールからの選別もれの責任については、きまってどの会社も“派遣会社はビジネスサービス業である”と答え、関知しないという態度であるとParkerはのべている。

このような求職・求人の業務から明らかなように、派遣のもつ特殊な雇用形態は、結局労働者にとっては二重の選別(派遣会社と派遣先)を通してはじめて仕事を確保できることを意味する。この選別は労働者保護の最低基準を定めた法を最高基準にする、ないしは、法以下の労働者をつくりだす。その結果、無保護か、ないしは最低の保護しか受けられないことを条件に(それと引き替えに)、雇用を得るという制度をつくり出すのである。合衆国の場合、派遣労働者を保護する法律がないことに加えて、公的に給付されるべきものが企業によって給付されることが、このような極端な形でみじめな労働者をうみだしている。そして、そのような代償を払って得た仕事は、誰にでもできる、そして誰からもいやがられる仕事であり、その仕事は、人間扱いされない環境のもとで遂行される。彼女ら、派遣労働者を見ずから“warm bodies(無能な労働者)”とよび、派遣会社を“Fresh Peddlers(売春の客引き)”とよぶ。これは日本で派遣会社を「女衞」とよぶのと同じである。ある派遣労働者は次のように証言している。「派遣として働く場合には、人は二流市民として扱われる。常用の人達は派遣労働者をその職場に所属していないかのように扱い、多くの場合はまったく無視する。管理者は派遣労働者に何の興味も示さない。私はほとんど訓練されずに配置される。そして何時間もその仕事に就いてきたオペレーターと同じ生産量を期待される。派遣として働くことは、プライドを投げ捨てることであり、進取の精神も態度も失われる」<sup>10)</sup>。

## III 今日派遣利用の特徴と労働者供給業としての派遣

以上、IIでみてきた派遣という雇用形態が元来もっている特徴に加えて、今日では派遣業と大企業とがタイアップして派遣労働者を「有効」に「フレキシブル」に使う計画的配置(planned staffing)が生じている<sup>11)</sup>。このことは、派遣利用が一般化して、補助的に派遣を使うという段階から、ある職務を派遣専用職務として計画的に割りあてて使うという段階に至っていることを意味している。特に、自動車の部品の下請工場、電子部品工場のアセンブリー<sup>12)</sup>などでは、生産のピーク時だけでなく、常時、派遣労働者が配置され

ている職務が存在する。かつてはピーク時がすぎると正規雇用者をレイオフするのが常であったが、派遣利用が一般化するようになってからは、正規雇用者はレイオフの恐怖から解放されたといわれている。しかし、その裏では、派遣の方はいわばレイオフ要員としての地位に固定されていて、正規にはもはや上がることのできない存在である。時にそのようなチャンスがあったとしても、生産量の成績の優秀な者は正規社員にするという動機づけのためであり、ごく少数のものがそのチャンスにあずかるだけである。

また派遣の工業職の中でもアセンブリーは、軽労働に入るが、今日増大しているのは、日雇の重労働の職務である<sup>13)</sup>。職種は、清掃や夏の清涼飲料の配送や倉庫・建設関係、庭園の維持・管理、貨物の清掃、凍った肉の運搬、建設現場のセメントこね、新聞店の広告の折り込み、新聞社の印刷室の清掃、工業用衣類の洗濯、洗車、組立工などであり、危険で汚く人のいやがる単純作業で、多くは重労働である。これらの職種では黒人とヒスパニックの割合が高い。派遣先は表7に示したように百貨店からIBMまで広い。彼らの賃金は、ほとんどが最低賃金であり、仕事は週に3回あればよい方とされている。彼らは早朝から待合室であるハイヤーホールに出向き、仕事の割り当てを待つ。仕事にありつけば派遣先のトラックで仕事場に連れて行かれ、仕事が終わるとまたハイヤーホールに戻り、その日の賃金、ないしは週賃金の支払いをうける。宿貸しや金貸しをする派遣業者もめずらしくなく、一度日雇プールに入れば、貧困の悪循環から抜け出すことは困難といわれている。このような日雇重労働の派遣プールは、南部八州を中心とする37都市だけで、237事業所が確認されている(表8参照)。Wall Street Journalによればこうしたプールに登録した労働者は1983年で200万人と推定されている(統計は存在しない)。

これらの工業職の派遣の使われ方からみると、人材派遣は80年代ではME化・情報化に対応したビジネスサービスであるといわれたが、むしろ、労務供給業であり、職種は、産業動向や企業の労働需要に応じて定まることがわかる。その上、高度な専門職に特化した巨大派遣会社以外は、事務職と工業職の両方の派遣業を営み、事務職だけでなく、工業職に不熟練の派遣労働者をより多く送り込むようになっていることがわかる(表8参照)。

#### おわりに

80年代の合衆国の雇用リストラは、国際競争のもとで、労働コスト削減策がME化・情報化による技術革新と結合されて生じたものである。そのため職務はネオテラー的に再編され、技能の高低に応じて、また必要に応じて弾力的にアウトソーシングされるに至った。その結果、労働市場は、従来から内部労働市場に存在するパートタイマーに加えて、外部労働市場にも多様な雇用形態が存在することになった。このような様々な雇用形態が80年代の製造業の大量な失業者の受け皿をつくったと言える。

しかし、派遣雇用は、他のコンティンジェントな雇用とはまったく異なる雇用形態である。それは、登録した労働者のプールをもち、必要に応じて労働者を顧客企業に供給し、使用させて利潤を得る労務供給業である。同じように労働者を供給する業として、古くから存在する職業紹介業は、求職と求人を媒介するが、労働者と雇用関係をもつわけではない。すなわち、人材派遣業は労働者と雇用関係をもつが、使用関係はもたないという特殊

な雇用形態である。人材派遣業のこの特殊性こそが、派遣先企業が労働者の雇用に責任を負うことなくその企業の必要に応じて、企業に都合のいい労働者を使用することを可能にするのである。

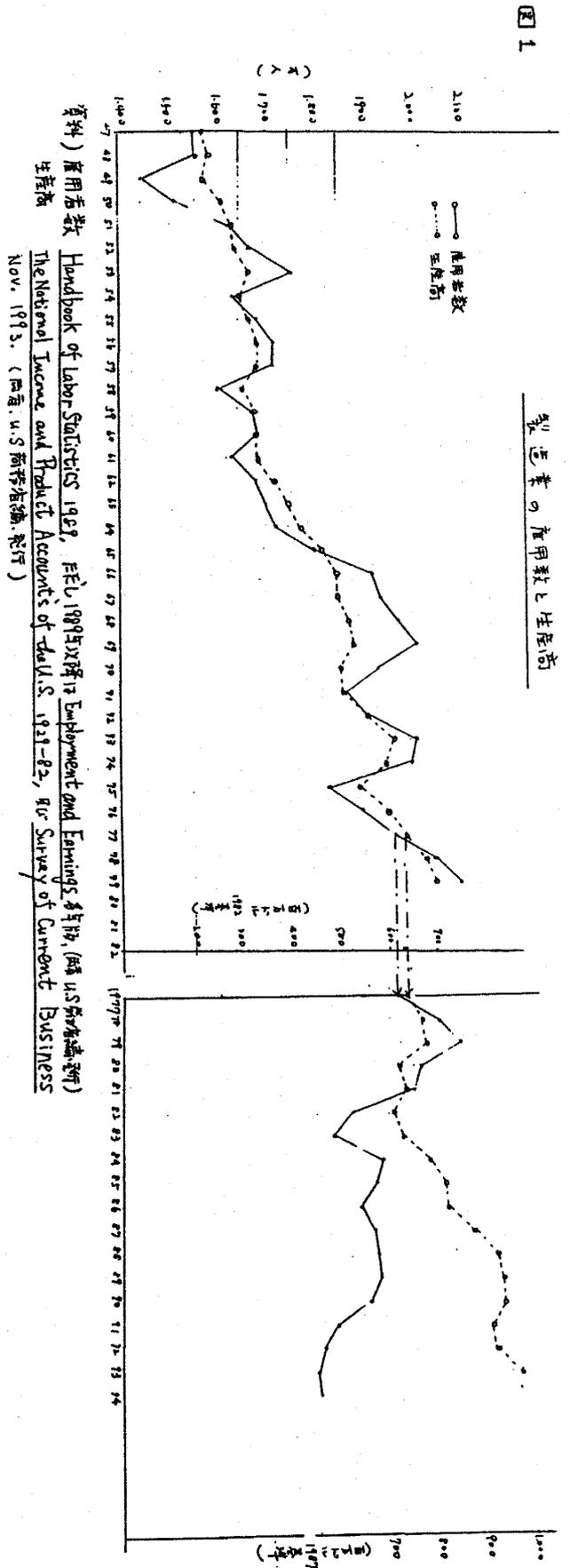
このようにして人材派遣業は、派遣先企業の雇用リストラを促進する役割を果たしている。それとともに、雇用は労働者の生活を保障するものとは言い難い、断続的で分割されたものに変容させられ、保護と福祉の外におかれた労働者の大群が生み出されたのである。

- 1)JITシステムと労働組織・労働組合の対応については、Mike Parker and Jane Slaughter, Choosing Sides,(Labor Notes Book,1988.)、戸塚秀夫監訳『米国自動車工場の変貌』（緑風出版、1995年）、秋元 樹『アメリカ労働運動の新潮流』（日本経済評論社、1992年）を参照されたい。
- 2)Samuel Rosenberg(ed.), The States and Labor Market, (Plenum Press,1988) , ch.4.
- 3)①Richard Belous, Contingent Economy, (National Planning Association,1989) , ②Virginia L. duRivage (ed.), New Policies for the Part-time and Contingent Work Force, (Economic Policy Institute,1992.) を参照されたい。
- 4)派遣自由に至った経過については拙稿「アメリカ合衆国の人材派遣業」、関西大学大学院『千里山経済学』第29巻1-2合併号、水谷謙治「アメリカの人材派遣業」『立教経済学』46巻4号、47巻1号。
- 5)コンティンジェント・ワーカー概念とその雇用者数については拙稿「合衆国における労働市場論と不安定雇用問題」『千里山経済学』第27巻1-2合併号、1994年。
- 6)依拠している文献は、①Robert E. Parker, Fresh Peddlers and Warm Bodies : The Temporary Help Industry and Its Workers,(Rutger Univ.Press,1994.), ②Highlander Research and Education Center (HREC), Throw-away Workers: the Rise in the Part-time,Temporary and Contract Jobs, 1992., ③Southern Regional Council (SRC), Hard Work : A Report on Day Labor Pools and Temporary Employment,Atlanta,1988., ④Mack A. Moore, The Role of Temporary Help Service in the Clerical Labor Market,(Dissertation Univ. of Wisconsin,1963).
- 7)Moore, op. cit., Parker,op. cit., p.38.
- 8)Daniel Price, "Unemployment Insurance, Then and Now 1935-1985", Social Security Bulletin, Oct.1985./ Vol.48,No.10. 大平好博「失業保険と労働市場政策」社会保障研究所編『アメリカの社会保障』、東京大学出版会、1989年。
- 9)Parker, op. cit., p.103.
- 10)HREC, op. cit., p.15.
- 11)Personnel Journal, "Contingent Staffing Requires Serious Strategy", April, 1995.
- 12)Soon Kyoung Cho, The Labor Process and Capital Mobility: the Limit of the New International Division of Labor, Politics and Society, Vol.14, No.2, 1985.
- 13)SRC, op. cit..

(表1) 大量レイオフ(50人以上,30日以上)労働者数

	1986	87	88	89	90	91
大量レイオフ労働者数(人)	274,343	406,007	450,300	572,570	586,690	812,480
総件数(件)	1,335	2,020	2,322	2,764	3,078	3,891
<b>&lt;産業別&gt; %</b>						
製造業	52	59	50	47	49	47
非製造業	46	39	47	50	47	50
農業	2	2	3	3	4	3
<b>&lt;主な理由&gt; %</b>						
A 自動化	—	0.2	0.2	0.2	0.3	0.6
B 倒産	1.7	1.8	3.7	3.2	4.5	6.5
C 所有者の変更	—	7.6	4.2	3.3	2.9	2.2
D 契約の変更	0.8	1.0	0.9	1.0	1.5	3.0
E 企業再編(全部)	0.8	2.7	2.8	2.0	3.2	3.0
F 輸入品との競争	2.0	2.0	1.8	1.5	1.7	1.2
G その他(ロケット)	1.8	3.1	0.6	7.1	—	—
H モデルチェンジ	—	4.0	1.6	1.6	0.5	0.9
I 海外新工場	4.8	1.2	0.3	0.2	0.5	0.4
J その他(需要不足)	27.4	23.2	15.5	18.0	24.2	25.1
合計 %	39.3	46.8	31.6	38.1	39.3	42.7
その他の理由 %	60.7	53.2	68.4	61.9	60.7	57.3

出所) 1986年: Report on Mass Layoff and Plant Closing in 1986, (労働省, 労働統計局)  
 1987年: Permanent Mass Layoff and Plant Closing, 1987 (労働省, 労働統計局)  
 1988-1990年: Mass Layoff 各年, (労働省, 労働統計局)  
 1991年: Mass Layoff Statistics Program Data for 1991, (労働省, 労働統計局)  
 これらは、名称は異なるが、一連の同一手法に基づき統計されている。



(表3) 労働市場の雇用形態

雇用形態	内部市場	外部市場
Core (中心)	正規フルタイム雇用	Contract Labor Services (雇員紹介業) Independent Contractors (独立自営業) Consultants (コンサルタント)
Periphery (周辺)	Part-time Employee (パートタイム) Formal Intermittents (企業内パート、臨時雇用) Limited Duration (有期雇用)	Special TMS (専門派遣産業) TMS Assignments (派遣労働者配置) TMS Payrolling (派遣扱い労働者)
None (非雇用)	Informal Intermittents (非登録臨時雇用)	Casuals (臨時)

出所) Mangum et al. "The Temporary Help Industry" *Industrial and Labor Relation Review* Vol. 38 No. 4 (1985. 7) 51.

(表4) 主なコンティンジェントワーカーの増大状況 (単位千人)

年	民間全雇用者数	パートタイム		派遣	ビジネス		自営業
		数	女性%		女性%	女性%	
1970	78,678				1,397		7,031
75	85,846	16,056		187	1,697		7,427
1980	99,303	18,596	67	416	2,564		8,642
81	100,397	19,036		401	2,700		8,735
82	99,526	20,409		417	2,722	62	8,898
83	100,834	20,438		488	2,948	63	9,140
84	105,005	20,175		643	3,353	62	9,338
85	107,150	20,354	68	732	3,679	61	9,269
86	109,597	20,809	67	837	3,957	61	9,328
87	112,440	21,189	67	989	4,278	60	9,624
88	114,968	21,514	67	1,126	4,638	60	9,917
89	117,342	21,703	68	1,216	4,941	60	10,008
1990	117,914	21,800	68	1,288	5,139	59	10,160
91	116,897	22,495	67	1,268	5,086	58	10,341
92	117,598	22,598	66	1,427	5,313	58	10,017
93	119,306	22,864	66	1,711	5,749		10,335
94	123,060	22,788		2,021	6,447		10,648

出所) 民間全雇用者数は、*Handbook of Labor Statistics 1989 and Employment and Earnings* 各1冊号。パートタイム数、自営業者数も同書同号。  
派遣労働者数は、1981年以前については Parker p. 29 表 2.2 刊。  
1982年以降は、*Employment, Hours and Earnings U.S. 1981-93* (Bulletin 2429), 1993. 1994年1号 *Employment and Earnings* 各3冊号。  
ビジネス労働者数は1980年以前については *Employment, Hours, and Earnings U.S. 1981-90* (Bulletin 2370), 1981年以降は *Employment, Hours, and Earnings U.S. 1981-93* (Bulletin 2429), 1993. 1994年1号 *Employment and Earnings* 各3冊号。

注1) 1993年と1994年とは比較不可。  
注2) パートタイム数は、「現在パートタイムである通常フルタイム」を含む。  
注3) パートタイム女性比率は、*Statistical Abstract of the U.S.* 各年刊行。  
これは、「現在パートタイムである通常フルタイム」数と除いた数とを基に計算したものである。

(表2) 失業率、労働力率、失業状況

年	失業率		労働力率		失業率 平均週以上失業 した人の割合%	全労働力 平均週以上失業 した人の割合%
	%	男女	%	男女		
1960	5.4	5.4	5.9		15.8	17.2
61					16.5	18.4
62					15.1	18.2
63					14.8	16.7
64					13.4	16.2
65	4.4	4.0	5.5		9.9	14.1
66					8.3	13.0
67					7.8	12.9
68					7.3	12.4
69					7.5	12.5
1970	4.8	4.4	5.9		11.7	15.8
71					15.4	16.8
72					14.0	15.5
73					11.0	14.3
74					12.6	17.9
75	8.3	7.9	9.3		18.0	20.2
76	7.6	7.1	8.6		18.3	19.1
77	6.9	6.3	8.2		15.9	17.9
78	6.0	5.3	7.2		12.5	15.9
79	5.8	5.1	6.8		12.8	15.8
1980	7.0	6.9	7.4		17.8	18.1
81	7.5	7.4	7.9		17.4	19.5
82	9.5	9.7	9.4	77.0	22.4	22.0
83	9.5	9.7	9.2	76.8	22.5	19.6
84	7.4	7.4	7.6	76.8	19.4	17.4
85	7.1	7.0	7.4	76.7	17.9	16.7
86	6.9	6.9	7.1	76.7	18.4	16.2
87	6.1	6.2	6.2	76.6	17.6	14.3
88	5.4	5.5	5.6	76.6	12.1	
89	5.2	5.2	5.4	76.8	9.9	
1990	5.4	5.6	5.4	76.5	10.1	
91	6.6	2.0	6.3	75.9	13.0	
92	7.3	2.8	6.9	75.9	20.6	
93	6.7	3.1	6.5	75.5	20.4	
94	6.1	6.2	6.0	70.0	55.3	

出所) *Handbook of Labor Statistics 1989*.  
(労働省、労働統計局、1989) *and Employment and Earnings* 各年 (労働省、労働統計局)  
▼ 91年比較不可、93年  
> 94年不等号 5行

(表5) u.s. 自営業(非法人, 法人)の職種と従事者数(千人)

主な職種	1983年	1990年
合計	11,886	13,601
I 行政・管理・経営職 (行政・不動産, 会計, 経営分析)	2,215	2,877
II 専門職(医師, 教師, 法律家, 建築士, 作家, 法律家)	1,660	1,990
III 技術者及び関連職	71	111
IV セールス職	2,505	2,671
V 管理サポート職・事務職全般	404	534
VI サービス職	953	1,299
VII 農業・林業・漁業	1,658	1,482
VIII 精密機械, 組立作業	1,765	1,961
IX 機械操作, 運輸業務	655	654
ビジネスサービス職の割合は推定		
ビジネスサービス職 I~V (注: VIIは法律家を含む)	46%	48%

出所) CPS調査, George Silvestri, 'Who Are the Self-Employed?', *Occupational Outlook Quarterly*, Apr. 1991, Vol. 35, No. 1, 表1, 2.4より作成  
 注) CPS調査は通常, 注: IIIに自営業は, Wage and Salary 層の中に含まれ, 正確には, 3月調査の時, 正確な数値が得られ, 正確に公表されるには限られる。

(表6) 派遣労働者の職業分布, 平均時給, 1987年, 1989年

	1987. 9			1989. 10		
	人数	構成比 (%)	平均時給 (\$)	人数	構成比 (%)	平均時給 (\$)
U.S. 全体労働者 (民間非農業)			\$ 8.98			\$ 9.66
*派遣労働者 (雇用者規模50人以上事業所)	628,592	100	\$ 6.42	753,826	100	\$ 7.59
I 行政・管理・経営・専門的職業	23,136	3.7	12.31	31,659	4.2	14.76
II 技術者及び関連職的職業	24,301	3.9	11.02	39,817	5.3	14.62
III セールス・マーケティング	9,744	1.6	5.39	25,160	3.3	6.42
IV 管理の補佐 (事務を含む)	328,828	52.2	6.46	342,448	45.5	7.3
コンピュータ操作	10,938		7.83	13,900		8.14
データ入力	40,468		6.11	42,696		6.52
一般オフィス事務	71,723		5.11	57,174		5.95
受付・事務	25,667		5.66	30,646		6.38
秘書	45,086		7.66	40,612		9.27
タイピスト・ワープロ事務	61,810		7.89	58,723		8.91
V サービス	46,347	7.4	5.13	40,924	5.4	5.70
VI 精密作業 技能, 修理	7,708	26.8	8.14	14,814	30.1	8.88
VII 操作工, 組立工, 労務作業	160,631		4.65	212,166		5.15
A 機械操作, 組立, 検査	47,112		4.78	64,144		5.56
B 運輸, 資材運搬	5,611	7.78	8,078	7.33		
C 機械掃除・補助・労務作業	107,908	4.42	139,944	4.84		
建設職業の補助	8,555	3.72	10,297	4.38		
貨物・荷物・資材取扱	23,341	4.57	38,910	5.03		
機械工・修理工の手伝	1,177	5.78	3,348	5.68		
労務作業 (建設除)	45,589	4.33	67,018	4.68		
その他	27,897	4.4		46,838	6.2	

出所: Industry Wage Survey: Help Supply Services 1987. 9, 1989. 10 (U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics 1991, 1993.)

- 注) この調査は雇用規模50名以下の事業所は排除されている。従って派遣労働者総数は, CES 調査(表4)とはあわない。
- 注) 事務職はIVをさし, 工業職とは主にVIとVIIをさす。工業職のうちVIIのCの部分は肉体的労働・日雇レバールから派遣される率が高い。
- 注) U.S. 全体労働者の平均時給は CES 調査, *Employment and Earnings* 各年非監督従業者及び作業員監督の平均時給を表わす。

(表7) 日雇重筋内労働者の派遣先企業—南部11州, 1987年—

Walmart	Coca-Cola
7-Up Bottling Company	Tenneco
Revlon	Hills Brothers Coffee
W.M. Grace Co.	Towson State University
Pepsi-Cola Co.	Maryland Science Center
State of Arizona	Motorola
Mc Graw Hill	Westinghouse
Gilbert Engineering	Johns Hopkins Hospital
Sears	Baltimore Gas & Electric
Franks Moving & Storage	Borden Dairy
Mercy Hospital	Federal Home Loan Bank
Sacramento Airport	Burroughs Wellcome
U.S. Sprint	North American Van Lines
Royal Crown Cola	Northern Telecom
Harcourt, Brace, Jovanovich	Ace Worldwide Movers
Orlando Bottling	B.F. Goodrich
Proctor and Gamble	Kimberly Clark
Grass Busters	Honda USA
Estech Inc.	Pendleton Woolen Mills
Wells Fargo	College of Charleston
General Electric	IBM
U.S. Railway	3M Company
HDL Corporation	Texas Department of Human Services
A.G. Ray Company	Dallas Semiconductor
Helene Curtis	

出所 Southern Regional Council, *Hard Labor* p.31.

(表8) 37都市における工業、肉体労働職派遣事業所数

南部11州+8都市 (No. 9, 10, 18, 29, 30, 33, 36)	人材供給の事業所	人材派遣事業	全国企業		ローカル		A+B=366のうち、筋肉労働プールと確認できるもの。
			工業職と非工業職の両方を供給する事業所	工業職と非工業職の両方を供給。かつ、地方にのみある事業所 A	筋肉労働のみを供給する事業所 B		
1 Albany	16	8	5	2	0	1	
2 Atlanta	568	235	147	34	12	35	
3 Austin	119	56	28	8	0	5	
4 Baltimore	103*	103	53	20	1	16	
5 Baton Rouge #	25*	0	0	0	0	0	
6 Birmingham	98	35	18	2	1	1	
7 Charleston	40	18	12	5	0	5	
8 Charlotte	146	59	31	8	4	8	
9 Chicago	450	277	98	17	15	14	
10 Cleveland	130*	130	58	19	0	10	
11 Columbia	73	27	18	6	0	5	
12 Dallas	690	259	93	14	5	14	
13 Ft. Smith	23	7	6	4	1	3	
14 Gulfport	11	3	2	0	0	0	
15 Houston	588	220	46	3	5	4	
16 Jackson	58	18	8	2	0	1	
17 Jksonville	124	50	31	4	5	4	
18 Kansas City	91*	91	51	7	2	7	
19 Knoxville	36	16	8	3	1	1	
20 Little Rock	55	24	14	5	1	6	
21 Miami	227	86	39	6	4	6	
22 Memphis	52*	52	26	3	0	0	
23 Mobile	42	16	6	1	0	0	
24 Montgomery	29	9	3	0	0	0	
25 Nashville	155	52	24	10	2	10	
26 New Orleans	66*	66	34	11	1	8	
27 Norfolk	80	35	14	3	0	1	
28 Orlando	164	81	38	8	10	11	
29 Phoenix	128*	177	96	26	9	25	
30 Portland	69*	64	42	6	1	5	
31 Raleigh	101	47	26	7	2	7	
32 Richmond	136	60	21	1	7	5	
33 Sacramento	59*	59	28	11	0	9	
34 Savannah	27	11	5	0	1	1	
35 Shreveport	30	6	4	1	0	1	
36 St. Louis	110*	108	56	17	0	6	
37 Tallahassee	19	7	6	2	0	0	
Totals	5001	2577	1181	276	90	237	

出所: Southern Regional Council, *Hard Labor—A Report on Day Labor Pools and Temporary Employment*, 1988, PP.42-43.

調査方法 ●日雇筋肉労働を供給するレイバープールを保持している人材派遣業をみつけ出すことを目的として、電話帳による区分と、電話やインタビューによる確認を行った。

●人材供給の事業所とは、“Employment Agencies”, “Employment Contractors-Temporary Help”, “Employment Service-Employee Leasing” “Employment Consultants” の4つを含む。

●人材派遣業とは、上記4つのうち“Employment Contractors-Temporary Help”をさす。これを全国企業とローカル企業とに分類し、そのうち工業職と非工業職の両方を供給するものをとり出す。

●ローカル企業では工業職と非工業職の両方を供給するものと、筋肉労働のみを供給するものを取り出す。以上までは電話帳による分類。

●A、Bの合計366企業を電話やインタビューで確認した結果、237がレイバープールをもつ日雇筋肉労働を供給することが判明した。残りはレイバープールを持たないものや連絡がとれないものである。

★印 人材派遣の事業所のみを対象としたもの    #印 派遣でない事業所のみをリストしたのもの

## 「日本的労使関係」と経営参加の今日的展開

The Present Development of Japanese Industrial

Relations and Workers' Participation

金沢大学 澤田 幹

Kanazawa University Miki SAWADA

## 1 はじめに

「日本的経営」下の労使関係は、1970年前後からの能力主義管理導入と1980年前後の労働組合「再編」を契機に、「協調的労使関係」から「統合的・一体的労使関係」へと変質してきた。その過程で、企業別組合の「企業内部化」、「第二労務管理機関化」などが促進され、「日本的経営」における管理体制はかつてないほどに強固なものとなった。個々の労働者を企業内に「囲い込み」ながら、資本の論理に基づく「働かせ方のフレキシビリティ」の貫徹がはかれる体制が確立されてきたのである。さらに、日本的な「労使関係の安定化」と、それを基礎とする生産性、経営効率の改善には、日本生産性本部（現、社会経済生産性本部）が中核となって推し進められてきた「日本型経営参加」が、きわめて大きな役割を果たしてきたことも周知のとおりである。<sup>(1)</sup> ところで、「日本的経営」は現在、「平成不況」を契機とした経営戦略転換に伴う雇用の弾力化、労働力利用の弾力化の推進という新たな段階に入りつつある。そして、日経連の1995年報告書（日経連、新・日本的経営システム等研究プロジェクト報告『新時代の「日本的経営」』）はそのメルクマールとも言うべき内容を含んでおり、高い関心が寄せられている。そこで、本稿では、ここで提唱された「新・日本的経営」が労使関係に与える影響と、それを受けた「日本型経営参加」の展開の分析を試みるものである。

## 2 「雇用の弾力化」の進行と「新・日本的経営」

前掲日経連報告における「新・日本的経営」構築の提言の概要はおおよそ次のとおりである。

- ① 従業員の雇用形態を「長期蓄積能力活用型グループ」「高度専門能力活用型グループ」「雇用柔軟型グループ」に分類する。全体的には、管理職や事務スタッフ職を次第に「少数精鋭主義」化させ、逆に、雇用柔軟型従業員や高度専門能力活用型従業員を徐々に増加させることにより、「総額人件費管理」を容易にする。
- ② それぞれのグループにおける雇用契約の長さ、賃金形態、処遇制度などは明確に区分する。また、長期蓄積能力活用型従業員においても、洗い替え方式の職能給や年俸制などの導入によって、個々の従業員の業績や貢献度を処遇に反映させ、能力主義管理の徹底をはかる。
- ③ 長期的経営戦略との関連において、上記のそれぞれのグループがバランスよく維持されるように、「雇用ポートフォリオ」を検討する。
- ④ 処遇制度、能力開発、福利厚生、時間管理など、労務管理のあらゆる局面において、

「個性重視」あるいは「個人のニーズの多様化への対応」をスローガンに、個別管理（個人別労務管理）への傾斜を強める。

日経連では、経済成長の鈍化、労働力需給についての短期・中長期的な対応の必要性、高コスト体質改善の強化、余剰人員の大量発生と産業間・職種間の労働移動の活発化、そして国内の産業・技術・雇用の空洞化問題を「企業をめぐる環境変化」と捉えて、このような主張を行っているのである。それは、雇用形態の多様化と労働力の流動化（フロー型労働市場の形成）による「日本的」労務管理再編を提唱する労働省の方針と、基本的には同一線上に位置するものである。<sup>(2)</sup> またそれは、現在各企業において進行中の「リストラチャリング」下での戦略的人的資源管理の一般的方向性とも一致している。

しかし、それらは「高コスト体質」や余剰人員問題に関わる経営者責任についてほとんど触れられていない点、「雇用の弾力化」を推進する立場にありながら、中途採用その他の新たな要員・採用管理、横断的労働市場形成の具体的指針や、高度専門能力活用型ならびに雇用柔軟型従業員の処遇制度、能力開発制度などについての言及がきわめて不十分である点、さらには、雇用管理や労働時間管理における「規制緩和」推奨と結びついて、労働力の無限定な弾力的運用の促進と直結する点などから、「弾力化」の名を借りた労働者切り捨て策であるとの批判は免れえない。「能力主義」強化の結果、職場内「生き残り」をかけた労働者間競争は激化し、企業外に弾き出された多くの労働者は「高度専門能力活用型」ないしは「雇用柔軟型」というきわめて不安定な地位を強いられることになる。すなわち「普遍的な性格をもつものであり、今後ともその深化を図り、堅持していく必要がある」「人間尊重の経営」（p.1）の理念とは裏腹に、経営合理化、弾力化のシワ寄せを労働者に強いる方向性が示されたものと理解せざるを得ないのである。<sup>(3)</sup>

ところで、このような労働者の犠牲の上に成立する「弾力化」追及型労務管理については、既に多くの批判が行われてきたところである。

例えば、木元進一郎氏は外部労働市場に対する労働者の弾力性の弱体化＝企業内閉鎖性の強化と、その内部での資本の論理に基づく「弾力化」促進の実態を「垣根なしの弾力化」あるいは「底なしの弾力化」と捉えるとともに、それが近年になってはじまったものではなく、戦後労務管理においては「使用者の思いのままの規制に途を開くものとして」常に志向され、強化されてきたことを強調している。<sup>(4)</sup>

また長谷川 廣氏は、雇用形態の多様化と終身雇用の「分断化」、能力主義管理の再編・強化と複線型人事管理および賃金体系の「合理化」、人事管理の再編と「企業グループ人事管理」「広域人事管理」の促進といった近年の労務管理動向を総称して「アメリカ化」と呼び、「日本的な『古いもの』をアメリカ的な『新しいもの』の中に包み込むような形で労務管理方式に具体化され、展開されることになる」と指摘している。<sup>(5)</sup> このような「日本的」なるものと「アメリカ的」なるものとの融合は、戦後の「日本的経営」「日本的労務管理」生成の過程でしばしば見られてきたことであり、現在の動向もまた、その延長上で捉えることができるのである。

なお長谷川氏は、労働者を「ストック型」と「フロー型」に分離するというだけでなく、むしろすべての労働者を「フロー化」＝臨時的・契約的・時給的労働者化し、それを

主戦力化する傾向、すなわち正規・常用労働者の間にも雇用の重層化が進行することを指摘し、批判を加えている<sup>(6)</sup>が、これは、木元氏と同様に、資本の論理にたった「弾力化」が、労働者の生活にとってはむしろ逆の作用をすることに着眼したものであろう。

また鈴木良始氏は、出向や転籍、「希望退職」、中途採用、「能力主義」的な賃金体系等について触れ、それらの現状が、従来の終身雇用制、年功制を基軸とする管理システムとしての「日本的経営」にある程度ビルトインされたものであること、もし「弾力的」雇用管理、「能力主義的」処遇制度が恒常的、全般的なものとして定着するならば、経営側は従業員のモラル減退という危険を背負わねばならないこと、したがって、今後の「日本的経営」再編も、これまでの要素を組み込んだ緩やかなものになるであろうことを指摘している。<sup>(7)</sup>

総じて、「弾力性」の追及は生産性、効率性の論理に立脚する資本の論理のもとでは、必然的、普遍的な方向として捉えるべきであることが示されている。そして日経連による「新・日本的経営」の提唱も、基本的にはその枠を越えるものではない。ただ、ホワイトカラーの労働編成、職務編成や中核的労働の担い手である男子正規従業員の処遇にまでその貫徹が及びつつあり、「終身雇用」体制のもとに「温存」される労働者層は確実に縮小させられていること、また他方で、彼らに課せられる職務内容はますます複雑化、多様化しつつあることから、弾力的労務管理は、加速度的に範囲拡大されようとしていること、そしてまた、個別管理と能力主義の徹底により処遇や雇用形態等に相当の格差が生じつつあることは、疑念の余地のないところである。

そうすると、ここで考慮すべき問題は、そのような量的・範囲的拡大傾向が、日本型労務管理の質的転換へと結びつくかどうかという点に集約されることになる。そこで第一に考察されるべきことは、上記制度の展開により、企業内での労働者選別が露骨な形で表われ、これにしがたがって、これまで曲がりなりにも維持されてきた処遇における「形式的平等性」という「幻影」が、相当程度崩壊させられる点、そしてその結果、従業員のモラル低下が危惧されかねなくなる点であろう。労働者の心性、働き方に依存した「日本的経営」においては、労働者の企業への「忠誠心」や効率的生産への「協力体制」を維持強化することは労務管理上不可欠な課題であり、そのためにこそ、企業別組合を軸とする「安定的労使関係」維持策が必要とされてきたのである。そして、弾力化する労働力流動化の促進という状況下でこうした基盤が確保されるには、何等かの新たな方策が用意されなければならないはずである。この点について、経営者側がどのようなデザインをもっているのか、そしてそれが「日本的経営」に根本的変革をもたらすのか、日経連報告書を中心に検証していこう。

### 3 「新・日本的経営」下の企業別組合と労使関係

日経連報告書では、激変する社会環境への企業ぐるみでの対応策として、企業内の意思疎通経路や労働条件等の改革への「協力・納得」を確保するために、今後とも企業別組合、企業別労使関係がますます重要になる、と指摘する。また、ナショナル・センターとしての「連合」の役割は規制緩和、市場開放など政策・制度課題とかかわる問題への取り組み

に限定され、労働条件等についてはあくまで企業別労使関係で主として対応されるべきことを示唆する。(pp.57-60) これを一読すると、単に企業別組合をさらなる「企業内部化」へ向かわせる提言のようにも見える。しかしここでは、「職場を共有する労使関係」構築のために、団体交渉と並んで、労使協議制、職場懇談会、親和会といった従業員「経営参加」の場、苦情処理機関などをあげ、「多様なチャンネルをもつ労使関係」が提唱されていることに注目しなくてはならない。(pp.108-110) つまり、企業別労使関係の主体を必ずしも企業別組合に限定せず、むしろそれに依存しない「安定的労使関係」の構築を模索していこうとする姿勢を垣間見ることができるのである。

もちろん、必ずしも企業別組合の「労使関係安定化」に果たす役割が直ちに否定されているわけではない。確かに、労組組織率低下による未組織企業、職場の増大は、組合を内部化し、「第二労務管理機関」化することによる労働者の企業内統合をめざす管理方策の有効性を徐々に喪失させつつある。このことは、個別管理と職場内競争激化による「個々の労働者の企業内部化」に力点が置かれようとしていることと無関連ではない。しかし、労務管理実践において集团的労使関係対策の完全な排除は、厳しさを増す職場環境の中での労働者の新たな自発的な集团的運動の胎動を許すことにつながるため、経営側にとっても安易に踏み切るべき方策ではない。労働者が人間としての自意識、自立心を完全に剥奪されないかぎり、彼らの職場内での不満や苦情が自立的組織形成へと集約され、経営側にとっての強力な対抗勢力となる可能性は完全に否定されることはないからである。とくに、「雇用の弾力化」の促進は労働者の横断的結合の機会をも増加させる可能性を内包することから、これを抑制するための労使関係対策は不可欠である。だからこそ、「経営合理化」「リストラクチャリング」へ向けての企業別組合が果たす役割は、さらに大きくなるものと期待されてきたのである。

だが、企業別組合の主たる構成員である男子正規従業員の雇用管理再編は、必然的に長期雇用(安定雇用)型従業員数の減少と、労働組合組織率のさらなる低下を招く。このことによる企業別組合の個々の労働者への影響力、またその統括力の減退が、「安定的労使関係」の担い手としてのその役割のさらなる喪失につながることは必至であろう。そして、これを補うためには「多様な労使関係チャンネル」が必要とされる。つまり、前掲の各種「意思疎通」形態を利用した参加型管理の実践により、労働者の勤労意欲を低下させることなく、労働者集団の自発的組織化を阻止し、同時に、団体交渉に依存せずとも「安定的」な労使関係を構築することのできる体制を整えようとするものとして、これを位置づけることができるのである。また、経営側の主導による参加制度導入は、単に管理方策としての機能ばかりではなく、既存の労働組合を無機能化、弱体化させるという労使関係対策機能にも期待がかけられてたものであるということも、ここでは重要な意味をもつ。すなわち、「多様な労使関係チャンネル」を用意する一方で、その主たる制度を労働組合が主体的に行動する団体交渉からその他の制度へと漸次的に移行させていくという労使関係の根本的転換がプログラムされているのである。<sup>(8)</sup>

経営者側の意図する「安定的労使関係」とは、従来より単なる職場内意思疎通経路の確保を意味していたものであるから、その主体は、必ずしも労働組合に限定されなくとも不

都合は生じない。組合の対労働者影響力が弱体化すれば、他の制度、手段への代替あるいは併用が検討されるのはむしろ当然のことかもしれない。しかしここでより重要なのは、労使協議制、職場懇談会その他の制度が、この組合弱体化をさらに助長し、「協調主義的」労使関係から経営者主導型の統合的労使関係への転換をゆるぎないものにしようとする点なのである。そこで次に、このような観点から「日本型経営参加」の展開をさらに詳細に検討していこう。

#### 4 「日本型経営参加」の今日的展開

高度成長期以降の「日本型経営参加」は、その推進役であった日本生産性本部の「生産性運動の三原則」（1955年）のひとつとして「労使の協力・協議」が明示されていることから明らかなように、もともと、経営体制そのものの民主化や労働者の民主的権利の獲得、保護を目的としたものではなく、あくまで「経済運営のための国民的合意と経営施策のための労使の協力」に労働者、労働組合を引き込み、なおかつ、その活動、経営への介入を経営者側が許容し得る範囲内に押しとどめることによって「労使協調体制」を形成するという労働組合対策を主目的としていた。このことから、職場レベルでは個々の労働者を当事者とする「職場小集団」による参加を中心とする一方で、その上位レベルにおける経営参加では、さしたる議論もないまま、主たる当事者を元来より協調的な性格を有する企業別労働組合と規定し、なおかつ、制度的には、厳格な法定主義を基盤とする共同決定制ではなく、付議事項や労働者側の介入度の強さを比較的自由に設定することのできる「柔軟性」をもった労使協議制が選択されたのである。そして、この「柔軟性」によってこそ、団体交渉と労働組合の主体的自律性は切り崩されることになったのである。

このように理解するならば、団体交渉、労使協議制、苦情処理制度を形式的・機械的に「三分化」しようとする「労使協議制の日本生産性本部方式」が1950年前後に声高に主張されながら、現実には次第に団体交渉と労使協議制の区分が曖昧なものとなってしまったことはむしろ当然であり、実際には当初からそのような漸次的団体交渉機能浸食の意図が織り込まれていたものと言えよう。労使関係に利害対立的側面と利害共通的側面があるのは事実であるが、人事的事項を前者、経営・生産関連事項を後者とするような区分はあまりにも機械的であるし、とくに「戦略的人的資源管理」という用語が頻繁に使用される今日においては、ほとんど意味をもたない。また、企業別労使関係を中心に据える「日本的労使関係」においては、団体交渉と労使協議制の当事者が全く同一である場合も多く、彼等の行動にそのような線引を要求することそのものが非現実的と言わざるを得ない。近年の各種調査を見ても、両者を「明確に区分」していると答えた企業は60%強となっている調査結果<sup>(9)</sup>もあるものの、他方で現実には、労使協議制が団体交渉の「事前協議機関」化し、しかもほとんどの事項は前者で解決されてしまっている傾向を強く反映した実態がそこに表出されている。例えば、労使協議制において労働条件や賃金制度などが重点的付議事項として扱われ、「できるだけ団体交渉よりも労使協議の場で問題の解決を図る」とする企業が多いばかりか、労働側にも労使協議機関の設置目的として「労働条件向上」をあげる組合がもっとも多数にのぼるという傾向が見られるし、逆に本来の経営参加事項と

考えられる生産関連事項等は単なる「報告事項」となっている例が多い。<sup>(10)</sup>また、労使協議制に付随する各種専門委員会を設けている企業は60~70%にのぼるが、その内容としては「賃金・労働条件」、「安全衛生・健康管理」、「福利厚生」が約9割を占めており、付議事項による両制度の区分は放棄されつつあることを示している。<sup>(11)</sup>このように、労使協議制を必要に応じて「柔軟」に運用することによって、団体交渉との「区分」を、その機能・役割の保持ではなく、機能限定化、形骸化へと導く労務管理方策がとられてきたことが明白になっているのである。

他方、「能力主義管理」の台頭とあいまって「日本的経営」の中核に据えられてきた職場レベルでの小集団単位による「参加」や、個別従業員を対象とした苦情処理制度は、経営参加が労働組合による「下からの民主化要求」として開花するための根を根絶する意図をもったものとして位置づけられる。これらのもつ個別管理機能と、労働者の疎外感をある程度緩和しながら「能動的・主体的」な勤労意欲の発揮を導き出す啓発的機能、さらには従業員の「組合離れ」を促進させる機能が、上位レベルでの「参加」と連動することにより、「日本型経営参加」を、「人間尊重」「人間関係重視」を標榜しながら、実際には従業員へのコントロールの総量を着実に増大させる制度として、確立されたのである。

さらに、「戦略的人的資源管理」や「リストラクチャリング」下での職場再編の動向を受けて、労働側は個人、集団を問わず、その意思と行動とを資本の論理の元へと統合される傾向を強めている。この結果、労働組合は、協調路線を歩むかあくまで対抗路線をとるのかという運動方針の如何を問わず、弱体化がますます進行していくというきわめて深刻な事態に直面しているのである。<sup>(12)</sup>

だが、このような管理方策の極端な促進は、経営者側にとってもひとつの限界の認識へとつながることになる。「日本的労使関係」が企業別組合の存在を「労使関係安定化」への重要なファクターとする限り、組合がある程度の社会的経済的影響力を保ち、労働者を統合する機能を維持することは、経営側にとっても不可欠な条件であったはずである。ところが、参加型管理の方向性を明確にする「日本型経営参加」は、上記のように、強固な組合弱体化機能を持ち、その存在意義や存在基盤そのものをも奪ってしまいかねず、労使関係の枠組みを大きく変更させる可能性を有しているからである。そして現在、これに加えて、「新・日本的経営」下での雇用形態の多様化や処遇における個別管理の徹底が、労働者集団の分断と組合勢力弱体化を助長しようとしているのである。

そこで必要とされるのが、労働組合の介在しない「参加制度」あるいは「意思疎通のチャンネル」を用いた労使関係「安定化」方策なのである。近年の労使関係白書では、再三にわたり、そのような新たな制度の整備を課題としてとりあげている。例えば、92年度版においては、「労使間の集团的コミュニケーションの変化」を受け、従業員を代表する組織としての社員会や親睦会などに焦点を当てている。これら「従業員組織」は労使協議制における当事者としての位置づけを想定されてはいるにもかかわらず、その特徴として①目的が従業員同士の親睦や福利厚生である、②活動の中心は文化・レクリエーションである、③一般従業員のイニシアチブでつくられたものは全体の3分の1にすぎない、④財政は多くの場合会社に依存し、完全な自主的運営は4分の1である、といった現状が紹介さ

れており、労使関係問題、経営参加の機能を単なるコミュニケーション改善へと矮小化しようとする意図を明確に読み取ることができる。<sup>(13)</sup>また95年度版でも、労使協議制の充実した企業においては、日本的雇用システムの変容が「労使に摩擦を起こす形で進行してはいない」ことを示そうとしているのだが、同時に、「労働組合のない企業での従業員発言力強化策」としての「従業員組織」の活用や従業員代表法制の整備を提唱し、今後の「労使関係安定化」のためにはこれらの制度の比重を高めるべきであることを示唆しているのである。<sup>(14)</sup>

こうした提唱の背景には、従業員の「組合離れ」に伴うその影響力低下と「第二労務管理機関」としての役割の低下、中小企業、新興企業を中心とした未組織職場における労使関係対策の必要性増大、さらに既述の「雇用の弾力化」ともなう「企業別組合に依存できない状況」の表面化、深刻化があることは疑いない。そしてまた、さらに重要な問題点は、これらの「従業員組織」が資本の論理に基づく「働かせ方のフレキシビリティ」追及の重要な手段として位置付けられようとしている点である。すなわち、経営者主導型の労働者組織を労働基準法36条（時間外労働協定の締結）および90条（就業規則作成・変更の意見聴取）における「従業員の過半数を代表する者」（法定当事者）として利用し、経営側の裁量度を高めることも視野に入れた「良好なコミュニケーション」形成が行われようとしているのである。<sup>(15)</sup>ここに、「リストラクチャリング」下での組織再編と職務再編をめざす企業の、個別管理においても集団管理においても、労働組合の影響力を極力排除した上で「新たな労使関係安定化」をはかるための「経営参加」諸制度の利用を高めるという方向性が浮かびあがるのである。

## 5 まとめ

以上考察してきたように、新たな「労使関係安定化」方策としての諸「参加」制度は、今後、企業別組合よりもさらに資本の論理寄りの性格をもつものとして機能することが、ますます経営者側に期待されていくであろう。またその反面、企業別組合の衰退、影響力低下は、彼等にとってさほど重要な問題ではなくなり、組合を全く無視した労務管理方策をとる可能性は増大する。そして、このような状況下で、経営者側主導型の「従業員組織」を主体に据えた労使協議制や懇談会などは、これまでも「秘密労務組織」として機能するものとの批判を受けてきたインフォーマル組織による労働者支配・統制を、「経営参加」の名のもとに正当化、公式化せしめる働きを持つのである。

このように、新たな「安定的労使関係」構築は労働組合をその主体、当事者としての地位から外すことによって確立される危険性をもつものである。その潮流において、組合は、「多様な労使関係チャンネル」の中に埋没し、労使関係の主体としての自律性、存在価値を保持することが困難になりはじめている。このような事態の進行を考慮するならば、参加制度の「本質」<sup>(16)</sup>としての管理方策的側面に注目するあまり、それへの関与の可能性を全く否定することは、その制度内部で行われる管理実践に対して無限定性を与えることになりかねない。すなわち、「参加」へ批判は、一般的・外在的なものではなく、その「合意形成」過程に踏みとどまった上での「安定的労使関係」への内在的なものであるべ

き時期にさしかかっていると考えられるのである。<sup>(17)</sup>このような時代において、労働組合が経営者側への対抗勢力としての存在意義を堅持または奪還するためには、産業構造、雇用構造の変動に適応した組織力の強化とともに、共同的意思決定・合意形成機能を充たす各レベルでの参加制度の充実と、そこへの主体的自立的な関与、影響力行使といった自発的行動が要求されることになるであろう。

【 注 】

- (1) 木元進一郎『労働組合の「経営参加」(新訂増補)』森山書店, 1986年。
- (2) 労働省は、日本的雇用制度の将来像として、①基幹労働者を中心とする終身雇用制の「基本的」維持、②年功制の見直しと「実力主義」強化、③専門職の拡充などキャリアパスの多元化、④公正な評価制度の確立、⑤個人の自発的意思に基づくキャリア形成・能力開発システムの開発、またそのための自己啓発の促進、⑥転職、独立を支援するシステムの確立、⑦多様な人材の参加し得るシステムの形成などの諸点をあげている。  
(労働省産業労働調査課『日本的雇用制度の現状と展望』1995年。)
- (3) 日経連報告書への批判については、例えば以下を参照されたい。『賃金と社会保障』1159号, 1995年8月上旬, 4-34ページ。藤田 実「『日本的経営』見直し論をどうみるか」『賃金と社会保障』1165号, 1995年11月上旬, 24-45ページ。下山房雄「『日本的経営』の新展開」『経営論集(明治大学)』43巻3・4号, 1996年3月, 41-53ページ。牧野富夫「現代日本のホワイトカラー問題」『労務理論学会研究年報』5号, 1996年, 1-12ページ。
- (4) 木元進一郎「日本的労務管理の『弾力化』」『経営論集(明治大学)』39巻1号, 1991年9月, 1-15ページ。
- (5) 長谷川 廣「日本的雇用慣行の日本的『アメリカ化』」『労務理論学会研究年報』1号, 1991年, 7-16ページ。
- (6) 長谷川 廣「日本的雇用制度の変容と重層型雇用政策 —日本型雇用制度に関する経営者の諸見解—」『商学論纂(中央大学)』36巻3・4号, 1995年3月, 225-257ページ。
- (7) 鈴木良始「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』4号, 1994年, 68-81ページ。
- (8) 参加型管理としての「日本的経営参加」は、従来から、経営権の部分的委譲ではなく、むしろ対立意識を共同意識へと置き換え、労働者を統制する力を増大させ、労働組合の民主的権利を縮小ないし制限するものであるとの批判を受けながらも、「日本的労使関係」を支えてきたものである。しかし、今日の労使関係状況は過度に「企業主義」的であるとして批判されてきた企業別組合さえもが労使関係の主役の座から降ろされようとしているという意味で、新たな段階に入りつつあるとすることができよう。
- (9) 社会経済生産性本部『産業構造変化への対応施策と労使関係のあり方に関する調査』1995年。
- (10) 日本労働研究機構『労使関係法制の現状と課題をめぐる実態調査』1992年。
- (11) 連合総研『企業内雇用諸施策の形成過程に於ける労使関係の在り方に関する調査研

究報告書」1991年。なお、専門委員会は、労使間の専門的議論の促進、議事の効率化を名目に近年急速に広がっている制度であるが、議論内容が一般の従業員に必ずしも十分に伝わらずにブラックボックス化してしまい、労使協議制そのものの形骸化につながっているのではないかという批判がある。（中村和夫「労使協議制の現状と機能」『日本労働法学会誌79号 従業員代表制論』総合労働研究所，1992年，120ページ。）この他、近年の労使協議制実施状況に関する調査としては、労働省「労働協約等の実態」1993年、労働省「平成6年労使コミュニケーション調査」1994年などを参照されたい。

(12) 近年、個別的労使紛争処理システムが注目されつつあることは、このような集団的労使関係の機能低下の表われと言えよう。（村中孝史「個別的労使紛争処理システムの検討」『日本労働研究雑誌』436号，1996年8月，2-12ページ。）

(13) 「1992年版労使関係白書 労働力不足経済下の産業社会の課題」日本生産性本部，1992年，83-106ページ。

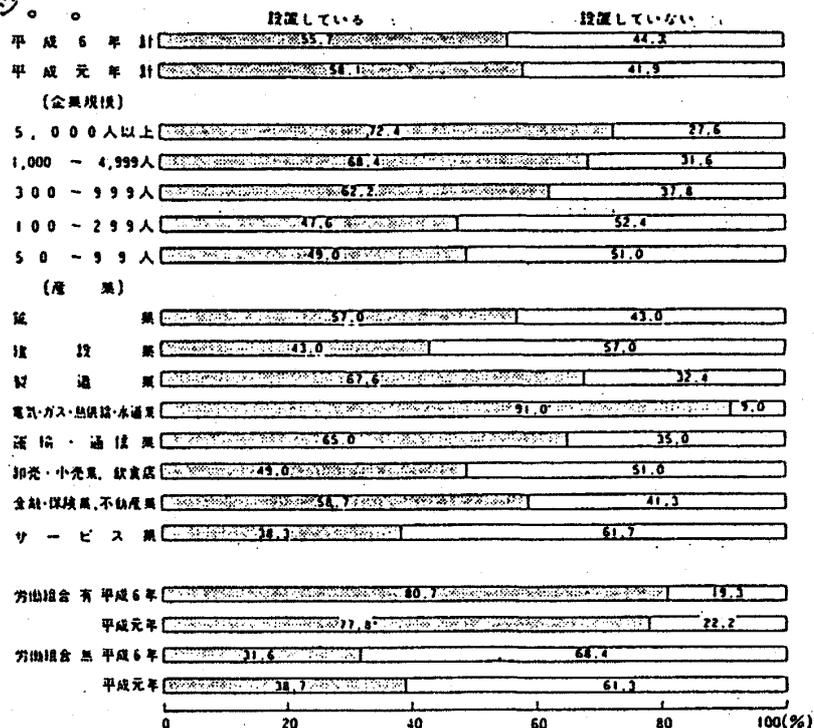
(14) 「1995年版労使関係白書 雇用変革時代の人事・賃金・労使関係」社会経済生産性本部，1995年，157-179ページ。

(15) 従業員過半数代表制をめぐる諸問題については前掲日本労働法学会誌79号所収の各論文、坂本重雄「日本の『従業員代表』制の展開、法整備」『法経研究（静岡大学）』40巻3・4号，1992年，73-112ページなどを参照されたい。なお、いわゆる従業員代表制度を経営参加の形態と見なすことについては当然ながら異論のあるところであろうが、ここではこれを、従業員の発言、意思表明の機会を提供する制度と理解した上で、経営側がそのチャンネルを複線的・多角的に形成しようとしている点に注目して、あえて「参加」制度のひとつとみなしている。

(16) 木元進一郎「労働組合の「経営参加」」92ページ。

(17) 拙稿「日本における経営参加論の分析」『金沢大学経済学部論集』13巻2号，1993年3月，111-136ページ。

【 参考資料 】



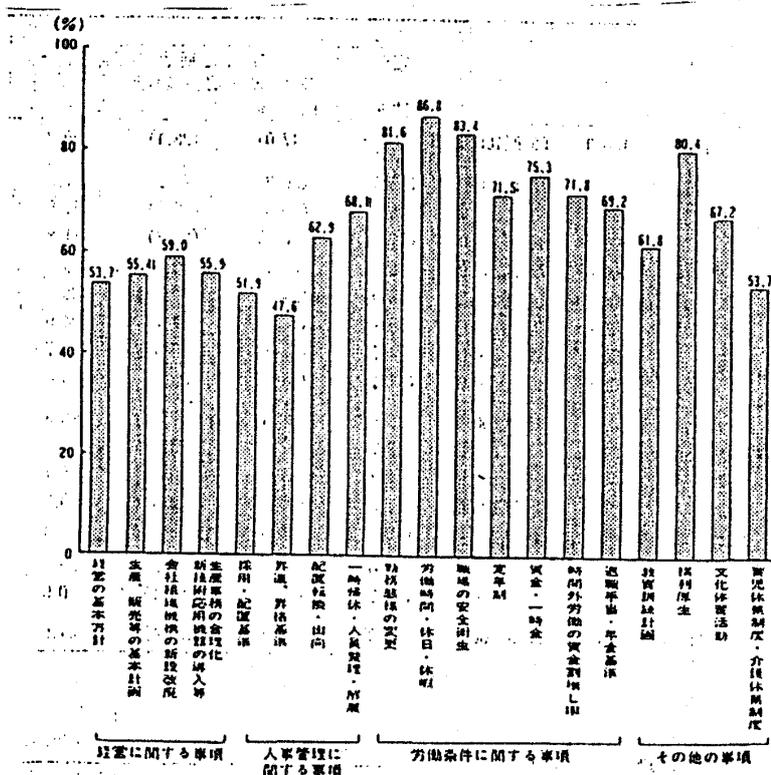
① 労使協議機関の設置状況

労使協議機関の主要な位置付け	組合側	企業側
労使間の意思の疎通 (の比重が高い)	33.1%(86)	41.2%(160)
労働条件の決定 (の比重が高い)	17.3%(45)	14.9%(58)
2者の双方 (比重は五分五分)	48.8%(127)	43.0%(167)

労使協議機関の主要な設置目的		
組合	①労働条件の向上(47.0%)	②経営への従業員の意見の反映等(22.2%)
企業	③労使の情報共有(13.6%)	④経営の円滑な運営、事業の発展(10.6%)
	①経営の円滑な運営、事業の発展(37.3%)	②経営への従業員の意見の反映等(25.5%)
	③従業員の労働条件の向上(20.7%)	④労使の情報共有(10.5%)

労使協議機関の従業員代表	
組合	①自組合の代表者 100.0%(263)
企業	①労働組合の代表者のみ 85.5%(329)
	②労働組合の代表者と従業員の中から選任される者 8.1%(31)
	③組合がなく、従業員の中から選任される代表者 6.5%(25)

② 労使協議制の位置付け、設置目的、従業員代表の現状



③ 労使協議機関に付議する事項別事業所の割合

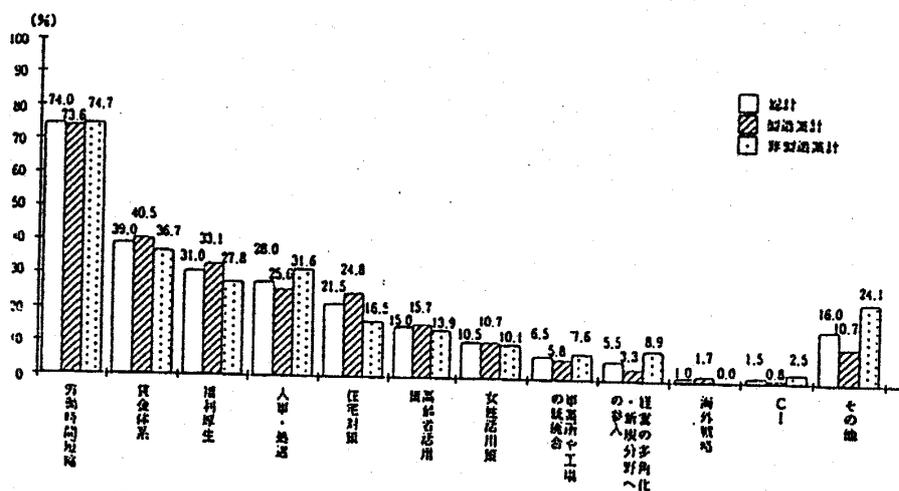
性・年齢	労働者計	労使協議機関あり					労使協議機関なし		
		あり	大体知っている	一部知っている	ほとんど知らない	不明	わからない	不明	
平成6年計	100.0	83.2(100.0)	(48.8)	(39.5)	(11.6)	(-)	25.5	11.3	0.1
男子	100.0	68.7(100.0)	(54.5)	(36.3)	(9.2)	(-)	24.7	6.5	0.0
女子	100.0	50.7(100.0)	(31.8)	(49.3)	(18.9)	(-)	27.0	22.1	0.1
20～24歳	100.0	50.6(100.0)	(24.2)	(48.5)	(27.3)	(-)	18.2	31.0	0.2
25～29歳	100.0	63.1(100.0)	(42.4)	(44.3)	(13.3)	(-)	25.2	11.7	-
30～34歳	100.0	62.5(100.0)	(43.9)	(43.9)	(12.2)	(-)	30.1	7.4	-
35～39歳	100.0	68.9(100.0)	(52.9)	(40.5)	(6.6)	(-)	26.1	4.9	0.1
40～44歳	100.0	68.8(100.0)	(59.1)	(33.3)	(7.6)	(-)	25.7	5.5	0.1
45～49歳	100.0	63.7(100.0)	(55.0)	(37.0)	(8.0)	(-)	28.8	7.5	-
50～54歳	100.0	74.6(100.0)	(65.0)	(24.1)	(10.9)	(-)	21.0	4.3	-
55～59歳	100.0	70.7(100.0)	(62.2)	(36.3)	(1.5)	(-)	28.1	1.2	-
平成元年計	100.0	68.1(100.0)	(47.6)	(39.6)	(12.5)	(0.3)	17.4	13.4	1.1

④ 性、年齢、労使協議機関での協議内容・結果の認識の程度別労働者の割合

(%)

企業規模・ 労働組合の有無	労使協議機関 あり 計	かなりの成 果があった	M.A.							あまり 成果が ない	どちら ともい えない	不明
			労働組合 との意思 疎通が良 くなった	企業活動 の運営が 円滑にな った	労働環 境の整 備に役 立った	従業員が会社 の運営に関心 を持つようにな った	従業員の仕 事に対する 満足度が高 まった	その他				
平成6年 計	100.0	69.7(100.0)	(64.0)	(36.0)	(35.2)	(29.7)	(9.2)	(0.8)	3.8	26.2	0.3	
5,000人 以上	100.0	83.2(100.0)	(75.8)	(41.3)	(38.0)	(16.4)	(6.7)	(0.8)	1.1	15.6	0.1	
1,000~4,999人	100.0	81.0(100.0)	(73.4)	(31.6)	(37.0)	(21.8)	(7.8)	(0.6)	3.4	15.6	-	
300~999人	100.0	75.2(100.0)	(69.2)	(48.7)	(31.3)	(22.9)	(7.2)	(2.1)	0.7	24.1	0.0	
100~299人	100.0	58.4(100.0)	(57.4)	(34.1)	(32.8)	(34.9)	(11.7)	(0.6)	6.6	34.6	0.4	
50~99人	100.0	62.9(100.0)	(50.3)	(25.7)	(37.2)	(46.1)	(11.6)	(-)	5.3	31.2	0.7	
労働組合 有	100.0	78.5(100.0)	(79.7)	(37.7)	(33.8)	(23.1)	(4.6)	(0.7)	2.7	18.5	0.3	
労働組合 無	100.0	47.7(100.0)	(-)	(29.2)	(40.9)	(56.5)	(28.2)	(1.1)	6.6	45.3	0.4	
平成元年 計	100.0	66.2(100.0)	(59.9)	(43.2)	(36.3)	(22.6)	(14.9)	(0.6)	5.6	25.9	2.3	

⑤ 企業規模、労働組合の有無、労使協議機関での成果の評価、成果の内容別事業所の割合



⑥ 新たに専門委員会等を設置した理由 (複数選択)

出所：①③④⑤ 平成6年労使コミュニケーション調査 (労働省)

- ② 労使関係法制の現状と課題をめぐる実態調査 (日本労働研究機構, 1992年)
- ⑥ 企業内雇用諸施策の形成過程に於ける労使関係の在り方に関する調査研究報告書 (連合総研, 1991年)

# 企業における女性の活用・戦力化と新規学卒女子採用 ～コース別雇用管理制度を中心として～

Positive Use of Female Workers and Hiring of New Female Graduates

～On the Basis of Personnel Management Based on Career Path～

(財) 労働科学研究所 石井まこと

The Institute for Science of Labour Makoto ISHII

## 1 はじめに

1986年4月に男女雇用機会均等法（以下、均等法）が施行された。同年3月に卒業をした均等法一期生の就職率は四大卒女子で73.4%、同男子は78.9%であった。女子学生の増加とともに以前より徐々にではあるが、その格差は詰まってきており、1990年には男女ともに81.0%に達し、就職率上は対等になった<sup>1)</sup>。しかしながら、新規学卒者の労働市場、特に女子学生を中心とする労働市場の動向は「就職氷河期」と比喻されるほどに厳しいものとなっている。現在、就職状況が相対的に好転してきたとはいえ、なお、女子学生には厳しい状況が続いている。

そこで本論では、この女子学生の就職難を分析するために、企業側の女性雇用管理、とりわけ女性の活用・戦力化について考察する。均等法導入以後、労働力不足基調を背景に、雇用の女性化は一段と進み、多くの女性労働者が民間企業に雇用されてきている。当然、企業にとって女性の効率的な活用・戦力化は以前にも増して重要課題になっている。

この活用・戦力化の実態については1995年4～5月にかけて当研究所が委託して行った調査<sup>2)</sup>（以下、活用事例調査）に様々な事例を集めている。人事担当者との面接調査の記録をもとにして構成されたもので、女性雇用管理について貴重な知見を得ることができた。本論ではこの調査報告、さらに他の資料も使い、新規学卒女子に厳しい就職状況について分析を行う。但し、ここでは紙幅の関係上、新規学卒者の入職者が最も多く、近年就職比率の高まっている事務職、なかでもコース別雇用管理をもとにした採用管理の問題と課題に絞って扱う<sup>3)</sup>。（図1）

1) 文部省「学校基本調査」

2) 神奈川県労働政策女性労働班「企業における女性活用事例調査」(1995年6月)

3) コース別人事の問題と課題以外については拙著「女性のホワイトカラー化と雇用管理」(「労働科学」第72巻第8号、1996年8月)参照

## 2 女性雇用管理の変動

1980年代後半からの新規学卒女子採用にとって、大きな変化を与えた人事管理はコース別管理である。大企業を中心として人事管理の1つの潮流を作っている。

筆者がこの人事管理方法に注目する理由は、「複線型人事制度」になっていることによる。今後、労働市場が日経連で言われるように「好むと好まざるをえず」<sup>4)</sup>流動化していき、不況を背景に男性も含めて「複線型人事制度」が広く採用された時、どのような変化と問題と課題が現れるのか。はたして、日経連が描くようなコース区分の設定は勤労者に活力を与える策であるのだろうか。

そこで、状況や制度の違いはあるものの、コース別雇用管理の実態を調査し、「複線型人事制度」の真価を計りたい。

コース別雇用管理については多数の研究者によって分析されてきたが、なかでもその導入・仕組み・問題点・改善方向についてユニークかつ緻密に分析をした研究者として渡辺峻がいる<sup>5)</sup>。渡辺によると、その導入・仕組みは個別管理の思想に基づき、多様化した諸個人の欲求に対応しているために労働者には受容しやすい側面を持つとされ一定の評価がなされている。問題は希望するコースを誰もが、特に女性が選択できないことにあるとされる。この選択の狭隘性が企業運営のなかにどのように組み込まれているのか。このことを近年の動向をもとにみていく。

### (1) 男女別採用管理

コース別雇用管理の導入の意義は、これまで補助的・執行的業務のみの採用・育成しかありえなかった女性に、男性と地位も賃金も対等に仕事を続ける「可能性」を作ったことにある。だが、実際運用されているコース別雇用管理の「実態は男女別管理」<sup>6)</sup>という問題を持つ。募集では均等法の効力が働き男女平等化が進み、採用では男性優位になっている。次の資料はそのことを明らかにする。「就職氷河期」直前である1992年時点（1991年3月卒の採用についての回答）の「女子雇用管理基本調査」（以下、1992調査）では、転勤あり総合職の「男女とも」と「男性のみ」の比率は2：1だったが、1995年の調査（以下、1995調査）では3：1になり、改善されている。ところが、採用についてみると、全国型総合職で「男女とも」が大幅に減少し、「男性のみ」の採用へと移っている。さらに、一般職では、「男女とも」が減少し、「女性のみ」「男性のみ」が増加しており、総合職、一般職ともに男女別採用管理が進んでいる。（表1）

4) 小柳勝二郎「日経連が提唱する新雇用・処遇システム」, PP. 26-27(『季刊労働法』179号, 1996年8月)

5) 渡辺峻「コース別雇用管理と女性労働」(中央経済社, 1995年9月)

6) 日本労働研究機構「週刊労働ニュース」(1996年3月11日付)

## (2) 女性配置の基本的考え方の変化

続いて、女性配置についてみる。

均等法以降の労務管理では能力や適性に応じ、意欲ある女性を企業中核に組み込んでいく雇用管理を主として採る企業が多かった。ところが、現段階では女性の特質を活かして、女性正社員の効率活用を行おうとしている企業が増加している。

1992調査では配置の基本的方針をみると「能力や適性に応じて男性と同様の職務に配置」(55.0%)が大多数の企業で支持された女性活用方針であった。ところが、1995調査では、「能力や適性」は47.1%とやや減少し、それに対し「女性の特質・感性を生かせる職務に配置」(37.6%→44.6%)が増加し、企業内で男性職域への配置よりも女性独自の職域への配置を行う傾向が強まっている。(表2)

「女性の特質・感性」が重視される職務の具体例を活用事例調査の事例をもとに挙げると、対顧客サービス、例えば接客・営業・商品開発・クレーム処理がある。また、中間職(業務職とも呼ばれる)のような総合職が行う営業・渉外部門の一定部分を肩代わりする職務の設置などもそれに該当する。

間接部門の合理化のために中高年ホワイトカラーにおいて転籍・出向によるスリム化が行われたように、量的に増加した女性事務職のスリム化および活用は企業として大きな課題である。近年は女性事務職を、上述のような営業・渉外部門や新商品開発部門に配置したり、女性だけの営業所運営を行っている企業もある。その能力はかなり評価されているといっている<sup>7)</sup>。

量的に増加の一途を辿ってきた事務職であるが、その職域は経営環境の変化の波を受けて女性になじみやすいと思われる部門から徐々に拡がってきている。

## (3) 一般職の高学歴化

次に、事務職のスリム化、女性の職域拡大に連動して、労働力供給側の動きが企業の女性労働力の活用・戦力化の基盤を提供していることを述べたい。その一つとして、新規学卒女子の一般職志願者が増加していることがあげられる。大企業を中心に、事務職の絞り込みが行われているため、総合職に比べれば基準の低い一般職への志向が高まり、一般職で「とりあえず」就職する傾向がみられる(俗に「仮面一般職」<sup>8)</sup>と呼ぶ)。これは、渡辺のいう「コースの狭隘性」に労働力供給側が順応しているとも言える。その結果、一般職の高学歴化が進んでいる。この一般職の高学歴化とともに、企業内の女性労働者の就業継続意欲や勤続年数の高まりなどの要因が重なり、女性の活用・戦力化は進んでいる。

7) 神奈川県労政課女性労働班「企業における女性活用事例調査」参照。多くの企業で女性の配置転換や職域拡大が行われていることが分かる。

8) 就職ジャーナル・とらばーゆ共同編集「女子学生のための就職応援特集」, P. 15(リクルートムック、1995年4月)

#### (4) 典型事例

ここで、活用事例調査のなかからその典型事例を紹介する。常用労働者1万人強の損害保険会社の一般職活用についてである（下線は筆者）<sup>9)</sup>。

「一般職において結果的に高卒・短大卒は採用しておらず、大卒のみの採用をしている。3年前までは短大卒も大卒と同じ試験を受けさせていたが、即戦力として期待できる大卒のみの採用に一昨年に切り替えた。仕事柄、一般職といえども覚えることが多く、その内容のレベルも高まってきており、高い能力を持っている人が必要である。採用の効率性という観点からも社会人としての意識が成長し、より即戦力として使える四大卒を募集し採用している。その結果、一般職の場合、レベルの高い女性が多く入ってきており、入社1年目で人たちがこの職を目指していくことを会社は勧めている。」

「平成6年の4月より一般職の上部職として業務職という準総合職的な職務を設置している。一般職5年以上の実績で一般職の業務に長けている人材を登用し、総合職の内部事務の肩代わりをする。現在、制度を始めたばかりで一般職の1%程度の登用であるが、今後一般職の先輩の一般職と同じ仕事をこなせるようになっており、今後期待しているところである。」

「今後、一般職の採用において、長期勤続ができて、業務職になる可能性のある人を採っていく予定である。入社後3年で定型的業務を一人前にこなせるようになると言われる一般職にさらに今後は深い仕事をしてもらおうとしている。また、入社後2年目で一般職は総合職への職務転換の試験が受けられるが、そちらへの転換も望んでいる。」

このように一般職入職者が短大卒から大卒に変わってきている。即戦力かつ、職務内容の高度化へ対応できる人材を確保するため、この傾向は進んでいる。と同時に内部の一般職コースの整備が行われており、さらに深い仕事へ職務が展開することが計画され、以前の一般職とは異なる期待がかけられている。

#### (5) 女性能力活用方法の修正

一般職のなかでも高い能力を有効に活用するために上述の事例のような総合職と一般職の間に中間職が設置されている。その背景には、上述の間接部門の合理化に関する労働力需給両要因の他、女性総合職による女性労働力の確保が困難であるとの認識がある。

中間職というルート設定を行っていない他の企業でも女性総合職の育成には苦心してい

9) 神奈川県政課女性労働班「企業における女性活用事例調査」、事例：金融・保険業C社より抜粋

る。「将来の定着率を考えれば、男性中心になってしまう」<sup>10)</sup>と言う企業では採用枠を縮小し、定着率を重視したために、新卒女子の採用数減少に至った。彼女たちが結婚・出産・育児により今後どのように企業内戦力として定着していくのか企業として判断できないためである。また、「GC（一般職：注－筆者）で採用された新卒女子と年長のSC（総合職：注－筆者）女性との摩擦の可能性」<sup>11)</sup>を回避する企業のように、これまでの女性雇用管理の位置づけの中に女性総合職を位置づけできないとする企業も存在する。

このように新規学卒女子を採用時点から男性職域へいきなり入れるのではなく、徐々にその職域に近づく方法を女性の活用・戦力化として採る企業が多くなっている。女性活用を成功させるためには「女性活用を考える場合、男性に対する女性という視点ではなく、女性同士の問題、すなわち、女性の中で多様化している意識にどのように対応するかというスタンス」<sup>12)</sup>が必要になっている。

女性の配置で述べた「女性の特質・特性」項目が重視されてきている背景には、女性の生活設計、つまり労働力供給側の意向を織りまぜながら雇用管理を行なっている企業の増加がある。

#### (6) 女性の能力開発と男性ホワイトカラーの活用・戦力化

女性の能力開発についての取り組みをみると、コース別雇用制度下での一般事務職の活用が一層明確になる。

1995調査では、コース別雇用制度を採用している企業の88.2%が「女性の能力を有効に活用するための一層の取り組みが必要」としている。コース別雇用制度を採用していない企業も含めた場合は66.4%であり、コース別雇用制度採用企業では積極的に女性の活用・戦力化が進んでいることが分かる。その活用策をみると、「能力向上のための女性の訓練機会を拡充する」が最も多くなっており、在籍正社員の強化により女性の活用・戦力化を講じようとする企業の女性雇用管理策が現れている。（表3）

その一方で、この在籍女性正社員の活用・戦力化は当然、男性ホワイトカラーの活用・戦力化のための手段の側面をもっている。前述の中間職導入に際して、女性の就業継続化や高学歴化、職務内容の高度化を挙げたが、その推進にあたっては男性ホワイトカラーの生産性向上を推進する意図が強いことに注目する必要がある。「業務職には、支社や本

10) 神奈川県労政課女性労働班「企業における女性活用事例調査」、事例：卸売・小売業C社より抜粋

11) 同上、事例：製造業B社より抜粋

12) 同上、事例：製造業A社より抜粋

社の中核になってもらい、その分、総合職を営業の前線に集中的に配置」<sup>13)</sup>することで、総合職の有効活用をねらっている。

このように採用は抑制し、在籍正社員、特に女性の職域拡大をテコに総合職の職域も変えていく人材活用策が進行している<sup>14)</sup>。

さらに、人材派遣などの外部労働力の導入が活発化し、異なる雇用形態の労働者の活用が進んできている。1987年では常用30人以上事業所の29.9%が異なる雇用形態の労働者を雇っていたが、1994年には38.6%へと増加をみせており、企業における異なる雇用形態の活用が広まっていることを示している<sup>15)</sup>。但し、派遣・契約社員の活用が進む企業では「形式的な書類作成や事務はパソコンで処理し、派遣社員を増やす」<sup>16)</sup>一方で、「一般職なみの仕事ができず混乱」<sup>17)</sup>したり、企業秘密に関わることに従事させられないなど、一定の制約も存在している。

#### (7) 女性総合職の採用基準=男性に互して働く

ここで再び総合職に目を転じてみる。

企業人事側の対応もこれまでの経緯を踏まえて、総合職への採用については慎重かつ採用基準の上昇を行っている。

それでは、どのくらい採用基準が高いのか。女性総合職採用の面接の決め手として、次のようなことがコメントされている<sup>18)</sup>。「男子の部下を何十人も引っ張っていくことができるか」(金融)といったように管理者・指揮者としてのリーダーシップが要求される。また、「総合職で働く意志の強さ(数字のプレッシャー、男性社会、セクハラ等に耐えられるか等)を確認」(金融)のように男性社会を前提として仕事を続ける忍耐力、さらに「結婚・出産のことはバンバン聞き…(中略)…一生働いてもらうつもりだから、ライフビジョンをもってもらわなきゃ」(保険)のように、企業従属的な生活スタイルが採れるかなどが挙げられる。これらの基準をクリアするには男性に互して働く、いやそれ以上に努力することが要求されている。

13) 「昇進もありの『業務職』に人気」(『朝日新聞』1996年8月17日付)

14) 工場の例でも同様の現象がみられる。円高を背景にした厳しい経営環境の変動のなかで「現場の女性に権限を大幅に委譲し、管理職や技術職の仕事を一時的に奪う」ことで工場閉鎖を回避した事例がある。危機的な状況を背景に、一部の女性に生産技術教育が施され、企業に活力を与えている。(『日経ヒューネス』1996年11月4日号, pp. 22-26)

15) 労働省「昭和62年就業形態の多様化に関する実態調査」、労働省「平成6年就業形態の多様化に関する総合実態調査」

16) 「女子事務職の新卒採用廃止」(『日本経済新聞』, 1996年2月9日付)

17) 「三菱商事、リストラで一般職廃止」(『日本経済新聞』, 1996年1月3日付)

18) 就職ジャーナル・とらばーゆ共同編集「女子学生のための就職応援特集」, P. 24(リクルートムック, 1995年4月)

このように女性総合職の採用は、長期継続雇用を基本とした契約関係を前提に厳しい採用基準を通過しなければならない。その理由について、女性全国型総合職の定着が高い企業から「採用の際に長期勤続できる人を見極めて採って」いるという回答を得た。人材育成のために「10年に3回ほどの異動」が男女関係なく行われており、これをできるか否かが一つの採用基準になっている<sup>19)</sup>。

但し、このような基準で女性総合職を採用できる企業は少ない。転勤・配転で経験を重ねる人材育成では男性に比べ労働と生活の二重の負担が強いられている女性を活用することに多くの企業で障害要因と意識されている。上述の1995調査の結果によれば、「女性の勤続年数が平均的に短い」(46.6%)、「家庭責任を考慮する必要がある」(37.7%)、「一般的に女性は意識が低い」(32.3%)となっており、上位2つは家事が女性に偏っていることの現れであり、3つ目は仕事中心に生活が組まれている男性と比較した場合、やはり女性の仕事ぶりは見劣りがすると企業では考えていることによる。

その一方で、女性自身の意識の変化や経済社会のなかでの女性の相対的地位の向上をとらまえ、さらに生産性向上のための労働力として女性を積極的に活用していきたい、またいかざるを得ない企業側の事情もある。同じ質問の選択肢のなかで、「女性には法制上の制約がある」(26.4%)とした回答が、1992調査に比べ9.2ポイントも増加している。女性の保護規制緩和への企業側の強い意向の反映である。これは、女性の職域を今後も拡大していく意向の現れである。

ここには前述の一般職の高度化や「男性と互して働く」女性総合職への期待の他、女性の非正規雇用者や男性職域の高度化まで視野に入れ、企業内外の労働市場の高度利用すなわち労働力の活用・戦力化が進んでいる。(表4)

#### (8) コース別雇用管理の到達点、結果として

女性の職域拡大について図式化したものとして桜井絹子による図<sup>20)</sup>がある。この図では旧職種から新職種への変化のなかで、パートの職域拡大、女性正社員の職域拡大が起こり同時に男性職域の変化が起きていることを明らかにしている。実際の経過を反映した優れた図式と評価できる。(図2)

この過程のなかで女性が総合職に残ろうとすれば、良い成果や結果を求めて、男性労働者との競争が待っている。女性労働者の場合、結婚・出産・育児などや労働と生活の二重の負担が加わる。労働と生活の負担を持ち、自らの職域を守るために男性と互して働いた

19) 神奈川県労働政策女性労働班「企業における女性活用事例調査」, 事例: 製造業A社より抜粋

20) 桜井絹江『新しい労務管理と女性労働』, P. 125(1991年、学習の友社)

めに、労働と生活の間でストレスやジレンマを感じる女性総合職は多い<sup>21)</sup>。現在の企業環境では総合職女性が育っていくのは困難である。

女性管理職の増加率について、均等法施行10年でその成長度合いをみると、企業規模100人以上で男性管理職が17.0%増加に対し女性管理職は82.3%と男性の約5倍の伸びを示している。これからみると急速に企業内に女性管理職が増加しているかにみえるが、全体に占める女性管理職の比率は2.5%から3.9%に変化しただけでいまだに低い<sup>22)</sup>。

均等法がコース別雇用管理の定着・促進を進めたことは紛れもない事実である。均等法は近年における労働省のアンケート結果の比較からも分かるようにごくわずかの女性総合職の採用に貢献し、可能性としての男女の均等待遇を保障したといえる。ところが、実際の企業の雇用管理では一般職の高度化・戦力化が進み、経済合理的な組織づくりが進んでいる。さらに、近年の労働市場の流動化傾向と連動して、女性の雇用環境を厳しいものになっている。これらが、新規学卒者への採用管理へも影響している。

### 3 結語

これまでのところをまとめてみると、男女の採用時点での需要価格の相違は入社後のライフビジョンの相違によるところが大きい。企業従属的か個人生活従属的についての判断でコース区分をされる。また、これと連動して、補助・執行労働の効率化のために一般職の職域拡大、男性職域の変化、外部労働市場の活用がこの傾向を強めている。これらに大きな影響を与えているのは女性の職場進出、なかでも高学歴化と就業意欲の向上であり、さらにそれを支える女性の事務職志向がある。こうした労働力供給側の意向にあわせて労働力需要側の労働力活用は行われている。

今後、マクロ的にみた場合、労働市場の流動化傾向とあいまって、企業内労働市場の縮小が続き、外部労働市場は増加していくであろう。その推進動機は人件費あたりのコストパフォーマンスの向上である。「複線型人事制度」が企業の経費節減に貢献していく限り、この制度は今後も雇用管理に大きな影響力を与え続ける。

これらマクロ的变化のなかで、一定の労働条件を確保するためには労使の力関係が鍵を握っている。「複線型人事制度」を採用するとして、それが労働者に優しい制度になるためには労働者側からの発言が必要である。そのようななかで、「耐え難い心労を伴いつつ」<sup>23)</sup>も、雇用条件の改善を勝ち取っていく女性労働者の連帯が注目される<sup>24)</sup>。

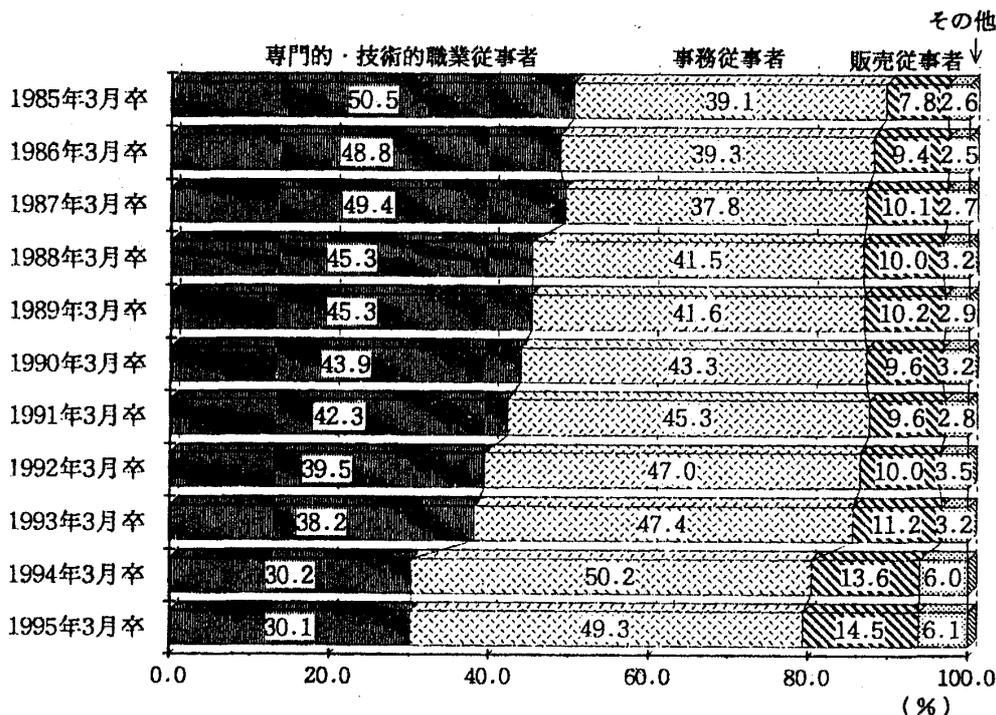
21) 女性総合職に関する次の記事参照。「仕事か出産か? ストレス深く」(『日本経済新聞』, 1995年9月25日付), 「職場に気兼ね、病状悪化」(同左, 1995年11月6日付)

22) 労働省婦人局編『平成7年版働く婦人の実情』, P106

23) 渡辺『コース別雇用管理と女性労働』, P. 174

24) 最近の芝信用金庫女性昇格差別に対する判決をはじめ、働き手が変化傾向にある。

【図1 大卒女子就職者の職業構成の推移】



資料出所：文部省「学校基本調査」

【表1 コース別雇用管理制度導入企業の採用状況】

(単位：%)

コース名	調査年	コース別雇用 制度導入企業計	募集・採用 あり企業	男女とも		
				男女とも	女性のみ	男性のみ
採用 企画的業務に従事し、全国的規模の転勤のあるコース (総合職)	1992	100.0	76.2 (100.0)	(46.5)	(0.3)	(53.2)
	1995	100.0	62.7 (100.0)	(27.6)	(0.1)	(72.3)
定型的業務に従事し、転居を伴う転勤のないコース (一般職)	1992	100.0	82.7 (100.0)	(25.4)	(73.8)	(0.7)
	1995	100.0	67.6 (100.0)	(19.1)	(74.9)	(6.0)

資料出所：労働省「女子雇用管理基本調査」(平成4年、7年版)

【表2 女性の配置の基本的考え】

(単位：%)

	1992年	1995年	1992年との差
能力や適性に応じて男性と同様の職務に配置	55.0	47.1	▲7.9
女性の特質・感性を生かせる職務に配置	37.6	44.6	7.0
女性は一般的に家庭責任が重いので補助的業務を中心に配置	5.3	6.5	1.2
その他	1.5	1.6	0.1
不明	0.6	0.3	▲0.3

資料出所：労働省「女子雇用管理基本調査」(平成4年、7年版)

【表3 女性の能力活用のための取り組み】

(単位：%)

		実施すべき	実施する必要なし	どちらともいえない	不明
女性の能力活用のため一層の取り組みが必要		66.4	33.2	-	0.4
取(り取組みのみ内容要100/上位5項目)	能力向上のための女性の訓練機会を拡充する	60.9	8.8	30.2	0.2
	女性がいなくまたは少ない職務について、意欲と能力ある女性を積極的に採用する	54.7	9.8	35.3	0.2
	女性がいなくまたは少ない職務について、意欲と能力ある女性の積極的な配置・昇進を行う	50.4	8.7	40.9	0.0
	女性の活用状況や活用にあたっての問題点の調査・分析を行う	47.7	11.5	40.7	0.1
	中間管理職男性や同僚男性に対し、女性活用についての啓発を行う	43.6	14.8	41.4	0.2
コース別雇用管理制度を導入している企業		88.2	11.8	-	-

資料出所：労働省「女子雇用管理基本調査」(平成7年版)

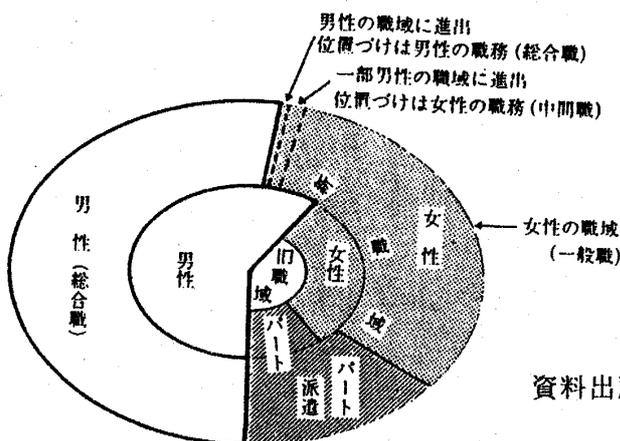
【表4 女性活用にあたっての問題点】

(単位：%)

	1992年	1995年	1992年との差
女性の勤続年数が平均的に短い	46.4	46.6	0.2
家庭責任を考慮する必要がある	39.5	37.7	▲1.8
一般的に女性は職業意識が低い	33.1	32.3	▲0.8
女性には法制上の制約がある	17.2	26.4	9.8
顧客や取引先を含め社会一般の理解が不十分である	16.4	15.1	▲1.3
中間管理職男性や同僚男性の認識、理解が不十分である	14.1	12.5	▲1.6
特になし	8.0	8.9	0.9
その他	3.2	2.9	▲0.3
女性の活用方法が分からない	1.4	1.9	0.5
不明	-	0.4	0.4

資料出所：労働省「女子雇用管理基本調査」(平成4年、7年版)

【図2 職域拡大における性別職務分離の推移】



資料出所：桜井『新しい労務管理と女性労働』, P. 125

# 日本的人事労務管理の再編と女子労働

(Reorganization of Japanese Style Personnel Management to Women Workers)

中央大学非常勤講師 川口 和子  
Chuo University Kazuko Kawaguchi

## はじめに

「日本的経営」、およびその主軸である日本的人事・労務管理は、「安定成長」期以降、とりわけ1985年G5の「プラザ合意」以降の急激な円高基調のもとで弾力的再編をすすめて、日本資本主義の新たな蓄積方式を形成してきた。さらに90年代後半期にさしかかった今日、それは近づく21世紀のメガ・コンペティションに向けていっそうの国際競争力強化をめざす新たな再構築の段階を迎えている。95年5月に公表された日経連の『新時代の「日本的経営」』（以下日経連報告と略す）が示す経営戦略はその具体的提起にほかならず、実際にも個別企業のリストラ「合理化」を通して進行しつつあり、それを促進する労働法制の再整備も、「規制緩和」の流れに乗って着手されていることは周知のとおりである。

なお、終身雇用、年功制、企業別組合を主要な構成要素としてきた日本的人事・労務管理においては、平均的に勤続年数が短い女子労働者はその「枠外」に置かれてきたと位置づけられるのが通説であったが、こうした日本的人事・労務管理の再編過程は、その一環として女子労働者にたいする管理手法にも変容をもたらしてきた。

とくに日経連報告をはじめ今日の経営者団体の21世紀戦略構想は、いずれも女子労働力の「有効活用」をいっそう声高に強調していることが、一つの特徴である。また85年に制定された男女雇用機会均等法は日本的人事・労務管理の弾力的再編を促進する一つの契機ともなったが、施行後10年を経た今日、その見直し作業が、再び労働基準法の女子保護規定の改廃と併せて労働法制改定の一環として95年10月から開始されている。

日本的人事・労務管理の新たな再編とともに、女子労働力「活用」管理もまた新たな段階にたち至っている。

本稿は、こうした経過をふまえ、日経連報告を中心に今日の新たな女子労働力「活用」管理の変化について考察する。

## 一、「日本的経営」における女子労働者管理の変遷

戦後、女子労働力の「有効活用」を初めて提起したのは、「高度成長」期の「積極的労働力政策」であった。その「ウーマンパワー政策」は、妻として、母として、家庭の主婦としての女子労働力の「特性」を強調し、この「性別役割」に見合う就労形態として主婦

を主力とする日本的パートタイム労働を、若年労働力の不足を補う新たな低賃金労働力として創出した。同時に大企業職場では、結婚退職制、若年定年制、夫婦別居配転等、早期退職を強要するあからさまな性別雇用管理によって、次第に増えはじめた女子労働者の結婚後も働き続けようとする長期継続就労傾向を抑制した。こうして結婚・出産でリタイアし、育児に手がかかる時期を経たうえでパートで再就職するという女子労働者の「M字型雇用」構造が形成された。また年功制による賃金、昇進の管理も、年齢、勤続年数、学歴、熟練度等に加えて性差をその決定基準とし、女子は一定の年齢で昇給をストップしたり、女子の昇給額を男子よりも低く設定する男女別建ての賃金テーブルなど、公然たる性差別による人事管理であった。

このように「高度成長」期に確立された日本的人事・労務管理は、より広いフレームでとらえるなら、女子労働者をその「枠外」に置いたというよりも、その大企業の正規男子労働者の終身雇用、年功制を補完する雇用調節弁、および短期勤続→不熟練・単純労働→低賃金という図式による女子労働力の「活用」を、性別管理によってむしろ意図的にその一環として組み込んだものとも言えるであろう。

しかしその後の日本的人事・労務管理再編プロセスは、それがME化による労働内容の変化を技術的基礎として個別、能力主義管理の浸透、トータル化を主要な側面としておこなわれたのに伴い、性別管理についても次第に変化、再編をもたらした。即ち、職能資格制度の導入や賃金体系における職能給部分の拡大などによって、これまでのあからさまな性差別による二元的管理から、少なくともタテマエとしては労働者個々人の「企業目的達成のための職務遂行能力」の「発揮度にしたがって、配置、昇進、賃金、その他の処遇をおこなう」<sup>1)</sup> 男女共通の一元的管理への転換の方向を指向するものであった。

それは、「高度成長」期以降の男子労働者の増加率を上回る女子労働者の激増、また結婚退職制や若年定年制、男女別建て賃金体系による賃金差別等にたいする、60～70年代に相次いだ女子労働者の民事訴訟によるこれらを不当とする判例の蓄積、さらに国連が75年に設定した国際婦人年以降の男女平等への国際的な機運の高まり等、この間の国内外の動向に対応するものであった。そしてこれらの動向を背景に立法化された均等法は、内容は実効性に欠けるものではあったが、募集、採用から退職に至る雇用の全ステージにおいて「女子であること」を理由とする差別的処遇を初めて具体的に規制したことは、人事・労務管理にもインパクトを与えた。即ちこの法規制を「男子よりも長期定着性に劣る女子に画一的に適用することは、回収不能コストが発生する」として、経営側は均等法の規制をクリアするためにも、能力主義による複線型管理の推進を提唱<sup>2)</sup>し、「コース別管理」の導入が金融、大手スーパー等の第三次産業部門を中心に広がった。

しかしその性別管理再編の実態は、総合職＝男子、一般職＝女子に振り分ける、看板だけをぬり変えたにすぎないコース別管理や、職能資格制度のもとでも査定者の差別的偏見によって女子労働者の昇格、昇進が抑制される等、従来の性別管理をなお多分に温存、内包する事例<sup>3)</sup>も少なくなかった。その一方、個別、能力主義管理は労働者間の競争と選別をもたらし、ME化による職務の再編とも相まって女子労働者にも過酷な労働強化とともに、不安定雇用の導入を促進した。その状況はすでに本学会でも清山玲氏<sup>4)</sup>等によって明

らかにされている。

また藤井治枝氏の御指摘<sup>6)</sup>のように、社会政策や家庭政策によって、女子労働者の早期リタイア、不安定雇用化を促進する、仕事と家庭責任を両立し難い新たな「性別役割」の再生産構造の形成が、人事・労務管理の再編の外側で同時進行したことも見落とせない。

## 二、新たな経営戦略における、男女「機会均等」管理と女子労働

女子労働の側面から以上のような経緯をふまえて見るなら、今日の「21世紀型の企業システム」づくりをめざす新たな財界戦略構想は、こうした性別による二元的管理から男女「機会均等」の一元的管理への転換をさらに徹底する、女子労働力「活用」の再編と言えよう。

90年代に入り、とくにバブル景気崩壊後に相次いで出された財界の新たな戦略構想は、女子労働についても従来にないスペースを割いて、性別管理の見直しとその「有効活用」の必要を改めて強調している。

「企業は、合理的理由のない性差による雇用管理は、人材の有効活用にならないことを認識すべきである」<sup>6)</sup>、「男性中心の考え方で構築されがちな種々のシステムを見直し」

「企業の中に女性の活躍を支持する組織風土の醸成をはかり、かつそれを根づかせいく必要がある。それには経営トップがその方針と姿勢を社内外に明らかにするとともに、管理職はその方針の具現者として自らの意識を変革し…実践していくことが基本にならなければならない」<sup>7)</sup>。

さらに前記の日経連報告『新時代の「日本的経営」』は、「人間中心（尊重）の経営」「長期的視野に立った経営」を「日本的経営」の理念として再確認しているが、「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、拡大の一環と言えよう」と位置づける。そして「女性の戦力化のためには、女性自身の意識改革は当然必要であるが、企業にも男女の就業・処遇上の機会均等とそのための能力開発を積極的に行うことが求められる」、「女子についても能力、業績評価を適性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」と述べている。

これらの文脈が示すように、年功制、終身雇用制の事実上の破壊と能力・業績主義による競争原理の徹底を基本とする今日の新たな人事・労務管理再編のもとで、女子労働力の「有効活用」は、その枠組みの一環として明確にビルドインされ、能力・業績主義による男女「機会均等」の一元的管理の促進をうち出したと言えるであろう。

しかし男女「機会均等」の新たな人事・労務管理の具体策は、どのように展開され、際に女子労働に何をもたらすのか。日経連報告に見られるその特徴を、以下3点にしぼって述べたい。

### 1、雇用形態の「多様化」と、不安定雇用化

一つは女子労働者の大量の不安定雇用化である。

周知のように日経連報告は、「雇用・就業形態の多様化」として、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」という、職群に対応する雇用、処遇の三グループ化による選別雇用管理の方向を提起した。長期的雇用と昇進、昇給が一応可能とされるのは、管理職や総合職等、少数の企業の中核となる者に限り、②の専門部門職種、その他の③は有期契約雇用であり、昇給も退職金もなしとする、雇用の弾力化と労働力の流動化、そして人件費の削減を意図する構想である。

この3グループ化による使い分けの基準は性別ではない。多様化している価値観やニーズ、即ち労働者一人一人の「個」を尊重し「企業と労働者のニーズがマッチしたところで成立する」とされ、男女共通である。しかしこれまでの性別職務分離やコース別管理によって、女子労働者の多くが③の対象とされる一般職や技能、販売部門に配置、就業している現状からすれば、これがもたらす不安定雇用化と処遇の低下を被るのは大部分が女子労働者であることは明らかである。②についても、最近マスメディアを賑わしたスチュワーデスの契約社員化をはじめ、看護婦、アナウンサー、保母など、女子特有の専門職の不安定雇用化がすでに顕著に進行してつつある。

なお現在俎上に登っている労働法制改定の一つは、労基法による有期雇用契約を現行の1年から5年への延長である。これが実現すれば②③の有期雇用の契約期間は5年程度となり、学卒新規採用のケースでは、高卒なら23才、4大卒でも27、8才で契約期間満了となる。若くて、素直でピチピチした期間だけ徹底的に使い、女子であれば結婚、出産、育児などで稼働率低下、コスト高が予想される年齢の直前に排出が可能となり、若年定年の再現ともなりかねない。

その後も就労を求める労働者には、パート、派遣、テレワーク（在宅就業）等、多様な不安定就業へ誘導するために、派遣労働の対象職種の拡大、有料職業紹介事業の自由化がすすめられてをり、業種別最賃を廃止し地域別最賃への一本化による最低賃金の引き下げも、労働法制改定のターゲットとなっている。

すでにこれまでも中高年層の主婦をの再就職形態としてのパートを主力に、不安定雇用の多くは女子であったが、これらの法改定は3グループ化モデルと相まって、若年層、専門職層にも多様な形態で不安定雇用化を拡大し、とりわけ女子労働者の雇用、賃金等の悪化をもたらすであろう。

またそのことから、雇用形態の差による男女の格差、女子労働者間における選別、分断もさらに深まることになる。

## 2、職能・業績主義の徹底による過酷な「戦力化」

もう一つは、年功性の見直しの促進、個別・能力主義管理の徹底による過酷な「戦力化」である。

日経連報告は「人間を大切にし、従業員の働く意欲を尊重し、個々人が能力を最大限に発揮できる処遇制度」「能力、業績を反映させたチャレンジ型の人事制度」の構築を提起

している。それは、職務にリンクした職能資格制度を柱とする複線型人事システムに、厳選主義の昇進・昇格制度、職能・業績対応型の賃金制度、自己管理によって仕事を遂行する目標管理制度、経営戦略に沿ったチャレンジな能力開発と研修制度、そして人事評価制度などを組合せた、トータルな処遇管理の整備と運用をめざすとしている。

しかし職能資格制度による昇進・昇格は、「一定資格以上は昇進・昇格の選別を強め…期待された職能が発揮できない場合は降格も行う」、賃金制度も定期昇給を排し、従来の「右肩上がりの賃金カーブから…一定資格以上は業績によって上下に格差が開く、いわばラップ型の賃金管理を志向すべき」とするなど、個々人の能力や業績によっては降格や降給もあり得るものとされている。また目標管理制度は「会社目標をふまえて、部、課、各人の目標を設定し、それを達成すべくチャレンジする」もの、能力開発、研修制度も、企業は「将来的経営戦略にもとづく多様なメニューをそろえ」、従業員は「自己実現をはかるように自らの能力は自らが高める」ものとされ、個々人の自己啓発、自助努力を「個性重視」「人間尊重」の名のもとに促している。

即ち、職能・業績主義のトータルな徹底とは、強制されなくても労働者一人一人が自主的に能力開発に励み、昇格、昇進、昇給をめざして競い合い、目標達成に向けて自らを労働強化に追い込む、過酷な「戦力化」の装置にほかならない。しかも個々人の達成目標は企業の戦略目標と連動して常に引き上げられる可能性があり、職能・業績の評価制度も査定を行うのは上司であることから、労働者のこうした自主的努力が正当に報われるとは限らない。その意図は、競争原理の徹底によるいっそうの効率化と総額人件費の抑制であり、こうした経営戦略に見合う人材育成にある。

このような競争原理による「戦力化」、労働強化もまた男女「機会均等」である。とりわけ「長期蓄積能力活用型グループ」での激しい少数精鋭化を意図しているが、他のグループも射程外ではない。

これらのシステムは一面では、女子であっても能力を高めて仕事にチャレンジし、業績を上げれば、男子なみの、場合によっては男子を追い越す昇進や高賃金を得ることも不可能ではないという、従来の性別管理が閉ざしてきた可能性を開いたことも事実である。しかもそれが「働きがいの重視」「主体性の尊重」などのイデオロギーとともに展開される時、これまでの性差別への怨念もこめて自らを「戦力化」競争にかりたてる効果は、男子に劣らず女子労働者にも大きい。

実際にも、とりわけ若年、高学歴の女子労働者には「転居を伴う転勤も受ける。結婚は仕事も転勤も許容してくれる人を選ぶ。そういう相手がいなければ当分は結婚しない」など<sup>8)</sup>、能力発揮、自己実現欲求は高まっている。しかし同時に、こうした新たな可能性を選択し挑戦した女子総合職の現実は、もともと男子でもカローシする長時間、過密労働のもとでの終わりのない競争は、ストレスを増幅し“燃え尽き症候群”が多発している<sup>9)</sup>。

なお、男女「機会均等」の「戦力化」は、ME化による労働内容の平準化を土台とする女子労働者の職域拡大とも連動して進行している。

男子中心の三K職場とされてきた自動車産業の生産現場への女子の導入はその一つの典型であるが、経営側は「人に優しい生産ライン」をうたい、女子労働者が空調のきいた職

場環境で快適に働き、余暇を楽しむ未来像を描き出している<sup>10)</sup>。しかし現実には、重筋労働は軽減されたものの、トヨタの生産システムが典型的に示すように、生理的、心理的余裕時間も無視した「基準時間」にもとづく秒きざみの過密労働に、女子労働者もかりたてられている。そして女子の生産現場への導入は、現在は、深夜・時間外・休日労働にたいする女子保護の法規制があるため、男女総数の5%程度が限度とされている<sup>11)</sup>が、労基法改定が行われれば大幅にふやす方針である。

日経連報告も提起している労基法の女子保護の撤廃は、現在、労働法制改定の一環として均等法の見直しとセットで検討がすすめられているが、「連合」傘下の最大民間労組である自動車総連は、「連合」に先駆けて女子保護撤廃を「女子の職域拡大のために」として打ち出している。

これが実現すれば、以上のような女子労働者の「戦力化」はさらに過酷さを増して促進されるであろう。

女子だけの特別保護の撤廃は、能力・業績主義の競争原理による男女「機会均等」の一元的管理を指向する財界戦略からすれば当然の、また不可欠の課題であろう。またそこにこの一元的管理の過酷な本質が示されていると言えよう。

### 3、性差別の隠蔽と再編

三つめは、男女「機会均等」管理のもとでの性差別の隠蔽と、表面からはそれが見えにくい形での再編である。

日経連報告は、能力・業績主義の処遇の徹底には「人事評価の役割はますます重要になる」ことを強調し、これまで不十分であった評価者訓練の徹底によって評価の公正と納得性を高めること、また今後は人事評価制度を「賃金、賞与の査定のみでなく、能力開発、人材育成といった広い視野に立って活用していく」ことをめざしている。

年齢、勤続、学歴、性別等の年功的基準に代わって、個々人の職務遂行能力、業績、勤務態度等を重視して昇格、昇進、賃金等が決定される処遇管理においては、労働者にとっても人事評価の持つ意味はいっそう大きくなることは事実である。

しかし、労働者一人一人の評価を的確、公平に行うことは本来不可能にちかい。とくに日本の特徴である属人的、抽象的な職務遂行能力や、意欲、勤務態度などの情意考課には、評価者の主観が入り込むことは避けがたい。

評価者訓練等によって、人事評価の手法が精練化されるとしても、人事評価の権限は殆ど100%経営側が掌握し、評価者=上司である日本の現状のもとで、しかも総額人件費の削減を至上命題とする経営戦略からすれば、むしろ降格、降給もありうるとの「厳正な」選別強化を促進するものとなる。

そして評価者訓練によって女子にたいする前近代的な偏見が改められるとしても、女子労働者の母性や家庭責任の負荷は、一元的能力・業績主義による評価においてはマイナス要因となる。従って性差別はこの人事評価を通して容易に、また意図的に入れ込むことが可能であり、しかもその結果としての賃金、昇進等の男女格差は、個々人の能力や努力

の差とされ、性差別は隠蔽され、再編される。さらに日本の均等法はこうした間接的な性差別には規制力を持たず、闘い辛くなることから、再編された性差別はむしろ固定化され拡大する可能性も否定できない。

実際にも、例えば労働省調査<sup>12)</sup>によれば昇進についての経営側の基本的考え方としては、女子も「能力や経験があれば昇進させる」とする企業が大部分（95、2%）であるが、女子の課長相当職ありの企業割合は30、6%、女子の部長相当職ありは14、3%にすぎない。そして女子労働者の昇進にたいする不満で最も多いのが「査定のある方に疑問がある」で、54、9%と過半数を占めている。<sup>13)</sup>

なお前述の、大量の不安定雇用化が事実上女子に集中する「雇用形態の多様化」も、新たな性差別再編の手法と言えよう。この場合も性差別は、個々人の「ニーズ」や就業分野にもとづく複線型管理によって、雇用形態、就業形態の差として隠蔽される。すでに述べた女子保護規定の撤廃による「戦力化」、労働強化の推進は、女子労働者の不安定雇用への下降移動と固定化を加速し、雇用・就業形態の差を伴う複線型管理とその性差別は、今後さらに促進されることが推測される。

## まとめ

以上のように、露骨な性差別による2元的管理から能力・業績主義の競争原理による男女「機会均等」の一元的管理への手法の転換とその徹底は、即、男女の平等を結果するものではないことは明らかである。それは今日、2000万人を突破し激増した女子労働者、しかも従来の若年、未婚の短期就業とは異なり、既婚者が過半数を占め、学歴も高まって、長期継続就業希望や自己実現欲求、平等要求を強めている女子労働力の主体的条件の変化、併せて技術革新の飛躍的發展を基礎とする労働内容、および産業構造など客観的变化から、企業経営における女子労働力の「有効活用」の必要性和メリットがいっそう増大していることへの戦略的対応にほかならない。

そしてその新たな「有効活用」戦略は、女子労働者の高まる平等志向、自己実現欲求をむしろ逆手にとって、男女一元的管理による母性も無視した男子なみの少数精鋭化「戦力化」と、低賃金、無権利の不安定雇用化を同時に追求する選別「活用」である。

それは女子労働者にいっそう過酷な状態悪化をもたらすだけでなく、一元的管理によって能力・業績を女子労働者とも競いあう男子労働者の労働強化にも拍車をかける。そして家庭責任はすべて妻の内助にますます期待せざるを得ない男子労働者の「会社人間」化は、既婚女子労働者の不安定雇用化に連動するという相乗作用のおそれもなしとしない。

しかし同時に、渡辺峻氏の御指摘<sup>14)</sup>のように、個々人の自主性、自発性を重視する能力主義人事管理は、労働者に「多くの堪え難い心労を代償にしつつ」も、経営側の意図を越える「自立した個人」を育成し、職場生活のみならず、社会生活や家庭生活を含めたトータルな生きがい、充実を求める「社会化した個人」として成長し、「個の連帯」をつくりだす契機を内包している進歩の側面も、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。

男女「機会均等」を掲げざるを得ない人事管理手法の前進は、そのタテマエと現実の乖離を通して、また競争原理がもたらす男女双方の過酷な現実の中から、男女がともにそれぞれの個性を発揮し、真に働きがい、生きがいをもてる有り方を追求し、そのための男女労働者の団結をつくり出す可能性も、一元的管理の矛盾として内包していると言えよう。

## 註

- 1) 日経連『能力主義管理—その理論と実践—』1968年
- 2) 関東経営者協会『男女雇用機会均等法とこれからの雇用管理の方向』1986年
- 3) 総合商社兼松、商工中金など、最近の女子労働者の民事訴訟の多くが能力主義による新人事制度における賃金、昇進の性差別問題である。拙稿「新・日本的経営戦略と女子労働者」木元進一郎監修・労働運動総合研究所編『動揺する「日本的労使関係」』新日本出版社、1995年
- 4) 清山玲「今日のホワイトカラー職場における「合理化」と女性」『労務理論学会研究年報』第5号、1996年
- 5) 藤井治枝「日本的経営における女子労働の推移と変貌」『労務理論学会研究年報』第1号、1991年
- 6) 日経連・労働問題研究委員会報告『日本経済の活性化と経営者、労使の役割』1995年、84ページ
- 7) 日経連・労働力、雇用問題等研究プロジェクト最終報告『ゆとり、豊かさの実現と労働力、雇用問題への対応』1992年、32ページ
- 8) 女性職業財団『コース別管理に関する研究会報告書』1990年、77～81ページ
- 9) 「週間読売」1991年1月27日
- 10) 財団法人自動車技術協会・生産加工部委員会『人にやさしい時代の自動車生産ライン』1992年
- 11) 森次郎「秒刻みの生産ラインに若い女性を投入」『労働運動』1994年7月号
- 12) 労働省『平成7年度女子雇用管理基本調査』1996年
- 13) 労働省『男女雇用機会均等にかかる女子労働者調査結果』1995年
- 14) 渡辺 峻『コース別管理と女性労働』中央経済社、1995年、170～177ページ

# ジャパナイゼーションと労働管理 (Japanization in Work)

立教大学 丸山恵也

Rikkyo University Yoshinari MARUYAMA

## 1. はじめに

日本企業は1980年代後半期より本格的な海外への進出を開始した。このような日本企業の海外への生産拠点の構築には、これまですでに証明済みである高効率、高品質の国際競争力の強さの武器としての日本的生産システムをそこに移転することが重要な戦略的柱となった。これが日本的生産システムの国際的な広がりというジャパナイゼーションをうみだした。このジャパナイゼーションの現段階における日本企業の戦略は、国内外のサバイバル競争のため「効率性の国際比較基準」の作成による生産効率性のいっそうの推進と国際的事業のリストラの展開に向けられている。

本報告では、このような日本企業のグローバル戦略について日産自動車を事例に整理したい。

## 2. 日産自動車のリストラとグローバル戦略

### (1) 日産自動車のリストラ

第1表は日産の近年の主なリストラ策を整理したものである。日産はバブル破綻以降の経営悪化のなかで第1表にみるようなリストラを推進し、98年を目標とする再建戦略に取り組んでいる。それによれば国内生産のピーク時260万台（1984年）を再編し、工場適正稼働率80%、しかもフルライン・メーカーとしての存続可能規模としての180万台体制の維持を目標としている。従業員は92年5万5,600人を94年5万1,400人、そして98年までに1万人を削減し、98年には900億円の利益を実現するというものである。もちろん、このリストラ戦略では、国内生産事業の縮小再編を前提に、海外事業のいっそうの展開が企図されている。

### (2) 日産の海外事業の急速な拡大

日産の海外の自動車生産は、第2表にみるように欧米からアジアへと全世界に及んでいる。このうち自動車の主要生産拠点は、米国日産（NMMC、年産47万台、従業員5,030人）、英国日産（NMUK、22万台、3,450人）、メキシコ日産（NISMEX、10万台、11,150人）、日産モトール・イベリカ・スペイン（NMISA、12万台、6,890人）の4工場である。日産は近年輸出を148万台（1981年）から61万台（1995年）へ6割も減少させる一方で、海外現地生産を32万台（1984年）から130万台（1994年）と4倍に激増させてきている。さらに日産は日米自動車協議の1995年6月に、「グローバル構造改革方針」を策定したが、これによれば北米の生産拠点のいっそうの拡充と、そしてこの拠点からの

輸出の増加と現地調達体制の強化と同時に、アジアの現地生産の増強を計画している。

### (3) 海外生産拠点への日本的生産システムの移転

日産はさきにみた海外生産の4拠点に日本的生産システムを移転することによって、高効率、高品質の実現をめざしている。

この移転は例えば英国日産では、サッチャー政権以来の労働運動敵視政策を背景とした日本的経営賛美のなかで、ここを拠点として広げられた。ここでの移転は、これまでの職場労働を再編成し、労使関係を変容する、いわゆる「労働のフレキシビリティ」として推進されている。それは具体的には、全員参加のチーム・ワークの導入、従業員階層の同一化、職務のフレキシブル化、絶え間ない改善活動による高品質確保の取り組み、ブルーカラー層への人事考課と査定賃金制の導入、シングル・ユニオン制の導入などにみられる。

このような日本的生産システムの移転は、メキシコ、スペイン、アメリカの生産拠点においても積極的に推進され、ほぼ80年代には基本的に終了している。しかし、このシステムは移転されれば、自然に効率的な生産を実現するといったものではない。

### (4) 海外事業の再編とJITシステムの推進

日本企業の欧米における事業活動はかならずしも高収益を確保するものとはなっていない。日産自動車もその例外ではなく、事業不振のオーストラリアからの撤退、アジア地域へのシフトという形での国際的事業の再編をすすめている。海外進出では日本メーカーの先陣を切った日産ではあるが、1995年3月期連結決算で海外事業は1,000億円の赤字を計上し、今後の展望もきびしいことが予想されている。これはメキシコ、スペインの事業不振の影響が大きかった。日産はトヨタ、三菱に立ち遅れたアジア地域での巻き返しをめざして98年韓国三星自動車との提携による乗用車生産を開始する。

また、日産は海外事業の再強化のため、海外生産拠点の自動化設備投資とJITシステムの推進による効率化をはかっている。こうした効率化推進の対策として日産では、「基準時間倍率」という国際的な効率性比較の尺度を設定し、この評価にもとづいて各海外生産拠点の改善合理化の目標を設定し、その達成に取り組もうとしている。

## 3. 国際的労働生産性評価と基準時間倍率

### (1) 基準時間倍率導入のねらい

日産では、この基準時間倍率の導入目的について生産性向上活動や現場管理をグローバルに比較し、各拠点の管理の現状を相互に把握し、更なる生産性向上を図ることを挙げている。また、このような国際的な評価尺度を構築しなければならない背景として次の4点をあげている。

① 日産に求められているのは、利益ある企業体質の実現に向けた、高い規模の原価低減と競合他社に打ち勝つ高い品質である。

② 上記の環境下で改善活動の成果を定量的に把握すると同時に、世界各拠点間の労働

生産性の比較を行い、各拠点のレベルを知ることにより、高い目標に向けた活動の推進を計る評価尺度が必要である。

③ 現状の標準時間では、時間を設定するに当たっての標準作業が設定者、工程、ライン、車種によって異なり、拠点間の複合能率を容易に比較することができないため、日産グループとしての統一した評価尺度としては不十分なものとなっている。

④ これまで日産では、製造現場の管理尺度が不十分で労働生産性の水準が不明確であり、工程、ライン、車種によって生産性の水準差を生んだり、次期型車の目標水準が不明確なため、活動の前倒しが出来なかった。そこで従来標準時間管理に加え、新たに基準時間倍率による労働生産性評価を実施し、更なる生産性向上を図って行きたい。

このような背景の下に、基準時間倍率を評価尺度として構築するねらいとして、日産は①統一した評価尺度の設定、②公平な評価の実施、③目標水準の明確化と課題方策の方向づけが挙げられている。このように日産は、共通の基準尺度をベースとした上限の設定を行い、ライン、工程に対して目標水準を明確にした活動を推進することをめざしている。

## (2) 基準時間倍率

この基準時間倍率は次のように求められる。

$$\text{実工数} / \text{基準時間} = \text{基準時間倍率}$$

また、ラインの直接作業の生産性評価基準は次のように求められる。

$$\text{ライン単位総実働時間} / \text{ライン単位総加工基準時間} = \text{ライン基準時間倍率}$$

さらに、該当ラインで生産されている全車種の直接作業の生産性評価基準は次のように求められる。

$$\text{総労働時間（全直接員＋全準直員）} / \text{総加工基準時間（全車種）} = \text{工場基準時間倍率}$$

上記3つのレベルの異なる評価尺度のなかで全体の基礎尺度となる基準時間倍率について若干の説明をしておきたい。

第3表は実工数の構成をあらわしたものであるが、この構成のなかで標準時間は基準時間と工程時間からなるものとされている。この標準時間は「イベント（一過性ロス）」、「間接時間（朝夕札、休憩、会議等）」、「ロス時間（作業習熟ロス、品質不具合、故障、手持ち、その他）」を除いた直接労働時間とされ、それを構成する基準時間は「製品構造（部品点数、形状、溶接点数、塗装面積等）で決まる時間」とされるが、後述するようにこの基準時間はトヨタ生産方式にいう基準時間とほぼ同じ位置づけといえよう。

## (3) 労働生産性と基準時間

自動車生産の労働生産性は車両の組み立てに要する時間（工数）で評価される。現在の自動車工場では、圧造、車体組立、塗装の工程では自動化は進んでいるが、車両組立工程では手作業に依存するところが依然として多い。したがって生産性を高めるためには、この手作業の車両組立工程の生産性をいかに向上させるかが鍵となる。この生産性の基準を基準時間倍率であらわそうというのである。車両組立工程で行われる作業を運搬、位置決め、固定、接続等に分解し、実際の作業時間を勘案して作業単位毎の標準時間を決める。これが組立基準時間である。組立基準時間は、WF法にもとづいて作成された基準時間テーブルに集約されており、車両組立にかかわる全ての作業がこの組立基準時間テーブルで決められている（第1図）。

この組立基準時間は次の点から作業効率化に利用される。

- ① 車両としての労働生産性が一義的に評価でき、部位、部品毎の優劣を特定できる。
- ② 設計者はその製品を組み付けるためにどれだけの作業（工数）が必要となるかを図面段階で検討できる。

#### (4) 組立基準時間の具体的設立と目的

日産ではどのように組立基準時間を設立しようとしているかについてふれておきたい。

基準時間の設定範囲は第2図にみるように、「作り易さ」「技能」「チェック」「リペア」といった比較的不安定で、個人差のある工程時間を除き、設計構造様式をもとに手作業を前提としたモデル作業毎の時間値として設定できるものを対象としている。

したがって第3図にみるように、基準時間の低減は設計構造の改善によって可能となるものであっても、直接に製造効率の向上によるものではない。効率向上の実現の対象となるものは、第4図にもみられるように、標準時間の内の工程時間を構成する「作り易さ」「技能」「スピードロス」「リペア」などであり、これらの作業効率を比較するために、これらの工数を基準時間で除して基準時間倍率を計算するのである。そこで、この製造効率向上の目標は基準時間に近づけ、これと正味労働時間を同じものにすることである。そのために改善、向上の取り組みが推進されなければならない。

こうした考えにもとづいて組立作業のモデルを作成したものが第5図である。

この図は基準時間と正味作業時間が一致しており、この状態での実工数が最も効率的状態であると設定されたものである。しかし、この状態にあっても改善は続けられる。同図の場合では、部品構造の変更（他の部品と共通ビスの使用で連続使用など）や部品とりの歩行の改善（U字ラインなど）により効率化は進められる。この改善は実工数をいっそう効率化することに作用する。

## 4. 労働の過密化と基準時間

### (1) トヨタ生産方式における基準時間

トヨタ生産方式では、労働量を規定する最も基礎的な単位を、標準作業時間ではなく基準時間（作業時間）として設定する。トヨタには標準作業時間というものがない。ここに

労働を過密化する秘密がある。この基準時間は「作業者の動き」が「作業」と「ムダ」からなるとし、ここに「ムダ」を徹底して排除する思想が貫かれている。ここでは、手待ち中間製品の積み重ね、運搬の手間、持ち替えなどが作業をしていく上でなんら必要のないもの、「ムダ」とされ、さらに「作業」にも、部品を取りに歩く、外注部品の梱包を解く、押しボタンの操作などの「付加価値をつけない作業」と部品や製品をつくるために対象物に手を加え、加工したり組み付けたりして「付加価値を高める正味作業」とがあるとして、前者も「ムダ」の対象となる。こうして決められる「手作業時間と歩行時間」だけが基準時間として設定される。ここでは「余裕時間」など最初から「ムダ」として排除されているのである。

このような考えにもとづいて基準時間は、I E、T Q C、目標管理の方法によって作業の効率化が推進され、世界に類例をみない効率作業が作りだされているのである。

したがって、基準時間にこそトヨタ生産方式で問われる超過密労働の中心問題が存在するといえる。

## (2) 日産自動車へのトヨタ生産方式の導入

日産ではこれまで長い間、欧米方式のI Eによる標準作業時間の設定の仕方が採用されてきた。

日産の標準作業時間は正味作業時間+余裕時間からなっており、「正味時間は、標準作業が遂行されるために直接必要とされる時間で、規則的に繰り返される。余裕時間は、作業遂行中に不規則に発生する各種の遅れのための時間である。余裕時間は不規則に発生するので、個別に測定せず、正味時間に対する比率の形で示す場合が多い。これを余裕率という」。この余裕時間はその原因によって、工程余裕(=作業余裕、管理余裕、疲労余裕+用達余裕)と編成上の余裕であるライン余裕からなる。こうした標準時間は、①まず標準作業を決め、②その標準作業から時間を決定し、③それに各種余裕率を勘案する、という手順によって設定される(上井喜彦著『労働組合の職場規制 — 日本自動車産業の事例研究 —』東大出版、1994年)。その設定と変更には「組長」の合意が必要であり、これまでの組合のリーダーはこの規制力の上にマネジメントへの対抗力を維持してきたといえよう。しかし、組合のリーダーの失脚を契機に、日産ではマネジメントの支配体制が確立するにいたった。そこで、これまで採用されてきた標準作業時間の手直し、すなわち、基準時間の重視にみられるトヨタ生産方式の全面的な導入による作業効率化をめざす労働再編成が急テンポで進められている。こうした日産自動車とそのグループへのトヨタ生産方式の導入の一環として、これまでの標準作業時間では真の労働生産性を評価することは困難であるとの理由で、トヨタと同様の基準時間を全工場で統一的に採用し、基準時間倍率を尺度とする世界各生産拠点の比較による作業効率化の取り組みがおこなわれたのである。

例えば、日産における労働のJ I Tシステム化の現段階を示すものとして第4表にみられる右手、左手の動作分析をあげておきたい。J I Tシステムの過密労働の特徴をあらわすものとして、「右手が動いている時、左手は別の動きをしているか」という高い作業効率性が労働者に求められることはよく知られているところであるが、日産でもトヨタと同

様の効率が求められる作業方法が導入され、しかも、その改善点が明示され、いっそうの効率化がめざされているのである。

そして、現在、日産自動車では栃木、九州、追浜、村山の国内全工場にJIT指導会を組織し、トレーナー教育を通して労働現場におけるJITシステムの徹底をはかっている。日産自動車におけるマネジメントの支配体制の確立を意味するものといえよう。

## 5. むすび — 日本的生産システムの限界

近年、トヨタ生産方式に象徴される日本的生産システムの国際競争力に陰りがみえはじめてきたといわれている。実際に、JITシステムはそれを実質的に支えてきた国内の地域産業の集積基盤が生産の海外移転の進展にともない、その産業空洞化の危機にさらされている。また、労働のフレキシビリティと効率性を実現してきた日本的な労働編成も、そのあまりにも効率至上主義的な特質の故に労働者から代表的な3K職場として忌避され、構造的な若年労働力不足をひきおこすまでにいたっている。また、この他にも、日本の自動車産業をとりまく環境条件には、労働時間の短縮、仕事のやりがいや達成感の喪失、女性の職場進出や高齢化社会の急速な到来、交通渋滞・大気汚染など地球環境への対応といった大きな課題が存在している。

日本的生産システムはこのように、それを構成する基本的な柱であるJITシステムと日本的労働編成の両者ともに困難な課題をそれぞれかかえるにいたっているのである。こうしたなかで日本の自動車メーカーは、「人にやさしい工場」づくりをめざした「工場改革」をすすめるをえなくなっている。トヨタの九州宮田工場や日産の九州工場などがその事例である。

これらの工場改革の共通する特徴は、①働く人への動機づけ（機能別作業への再編）、②誰でも働ける工程づくり（作業姿勢の是正、取扱重量の軽減）、③働く意欲につながる自動化（設備のインライン化）、④働きやすい作業環境（工場エアコン化、消音・制振対策、工場のカラーコーデネイト化）などがすすめられている。

これらの改革には多くの点で評価できるものはある。しかし、人にやさしい工場改革の最大の課題は、人間の生理的理由による必要な時間もムダとして排除するような効率至上主義の超過密労働を強要する基準時間を改め、労働そのものを人間にやさしいものとするものでなければならない。したがって、この点を改めることなしには、人間にやさしい工場づくりは不十分なものとならざるをえない。日本の工場労働の人間化とは、標準作業に適切な余裕時間を確保し、労使の合意のみならず、社会的基準を制定しその基準を満たすものにしていかなくてはならない。

しかし、こうした方向とは逆に、日産自動車は基準時間倍率の導入という形で、効率性至上主義的な労働を世界の生産拠点に拡大しようとしているのである。こうした特徴は、その具体的な形態こそ違いはあれ、海外の生産拠点における作業の、いっそうの効率化を求める日本企業には共通するところである。この日本企業のグローバル戦略は、今日の国際社会にあってはかならずしも受け入れられるものとはならないであろう。



### 第2図 基準時間と実作業時間の関係

現状	基準時間	作り易さ	技能	スピードロス	チエック	リベア	治工具級	品質保証	物流	設備操作	付随	間接	休憩
----	------	------	----	--------	------	-----	------	------	----	------	----	----	----

目標	基準時間	間接	休憩
----	------	----	----

← 改善向上

基準時間低減 ————— 設計構造改善  
 基準時間へ近づける ———— 製造効率向上

出所) 日産自動車「グローバル管理」(1992年)

### 第3図 基準時間の設定範囲

所要人員												
基準時間	作り易さ	技能	チエック	リベア	品質保証	物流	設備操作	付随	スピードロス	間接	休憩	制ア休休憩
基準時間	全製品の組み付けラインワイドからの各小組の選りポディへの選り配工、組立等											

(参考) 基準時間の設定対象範囲

所要人員												
標準時間	標準時間											
標準時間	スピードロス 間接 休憩 制ア休休憩 工場											

出所) 第2図に同じ。

### 第4表 リアコンピランプ取り付けの右手・左手分析と結果の検討

### 第4図 基準時間倍率管理

直接員							間接員			
直接作業				間接作業			検査	掃除	保全	製造
部品組付	歩行・運搬	チエック	リベア	非推測	イベント	教育				
<p>基準時間 又は 総加工基準時間</p> <p>台当たり実工数又は総実働時間</p>										
直接員・間接員総実働時間										

出所) 第2図に同じ。

左 手				右 手			
No	作	条件	チップ	チップ	条件	作	No
1	ラインサイドへ歩く	1歩	△	△	1歩	ラインサイドへ歩く	1
2	RRコンピランプへ手を伸ばす	70cm 肩よりごく	△	△		手伸ばす	2
3	---		△	△		---	3
4	---	70cm 肩よりごく	△	△		---	4
5	---		△	△		RRコンピランプをもちかえる	5
6	ラインへもどる	1歩	△	△	1歩	ラインへもどる	6
7	保 持		△			RRコンピランプをホディーにセット	7
8	---		△		トランプ内 50cm	IWに手を伸ばす	8
9	RRコンピランプを体で保持	それぞれの部分で	△			---	9
10	ナットに手を伸ばす	トランプ内 50cm		△	40cm	---	10
11	---	6ヶ一度に		△		使 用	11
12	ナット1個をIWにこめる	40cm		△		---	12
13	手伸ばす	ナットは手の中	◎	◎	30cm	IWを両付品へ合わせる	13
14	---					IW端の	14
15	---					IWをはずす	15
16	◎を繰返す	5回			5回	◎を繰返す	16
17	工具箱へ手を伸ばす	50cm	△	△		IWを保持	17
18	---			△		---	18
19	---	50cm	△	△		---	19
20	次の車へ運ぶ	1歩	△	△	1歩	次の車へ運ぶ	20
21	トランプ内へ歩く	50cm	△	△	50cm	トランプ内へ歩く	21

△ IW = インパクトレンチのこと

出所) 第3表に同じ。

### 第5図 組立 基準時間

(分/台)

要素作業	基準時間		正味時間		実工数
	分析	計	分析	計	
1. 部品④はこび	0.05	0.05	とり はこび 返置	$0.015 \cdot (0.02 \times 3 \text{歩}/2) + 0.005 = 0.05$	0.05
2. 部品④セット	0.04	0.04	高より 軸組 両あわせ	$0.02 + 0.01 + 0.01 = 0.04$	0.04
3. ビス締め	$0.05 \times 3$	0.15	ビスとり 締め付け 工具とりおき	$(0.035 + (0.03 \times 3) + 0.025) / 3 \times 3$	0.15
合計	—	0.24	—	—	0.24

出所) 第3表に同じ。

## 労務理論学会役員一覽

役職名	氏名	勤務機関
会長	木元進一郎	常葉学園大学経営学部
副会長	高堂 俊彌	関西大学商学部
常任理事	長谷川 廣	中央大学商学部
常任理事	渡辺 峻	立命館大学
理事	平尾 武久	札幌大学
理事	渡辺 貞雄	札幌学院大学
理事	相澤 与一	福島大学
理事	嶺 学	法政大学
理事	小林 康助	名城大学
理事	竹中恵美子	龍谷大学
理事	浪江 巖	立命館大学
理事	湯浅 良雄	愛媛大学
幹事	今井 斉	名城大学
幹事	遠藤 雄二	九州大学
幹事	小越 洋之助	国学院大学
幹事	澤田 幹	金沢大学
幹事	田中 和雄	大阪市立大学
幹事	林 正樹	中央大学
幹事	百田 義治	駒沢大学
幹事	平沼 高	明治大学
会計幹事	大西 勝明	専修大学
会計幹事	三原 泰熙	長崎大学

## 労務理論学会研究年報第6号

1997年4月28日

編集 労務理論学会第6回全国大会

大会委員長 森本隆男

発行者 労務理論学会

会長 木元進一郎

発行所 〒101 東京都千代田区神田駿河台1-1

明治大学研究棟629号 平沼高研究室気付

労務理論学会事務局

TEL 03-3296-2071