

日本的雇用慣行とは何か

日本経済調査協議会報告

2016年12月8日

同志社大学 石田光男

目的：日本の雇用関係はいかなる**方法**によって記述可能になるのか。

議論の手順：

1. 雇用関係の研究。
2. 実態調査での困難とその克服。
3. そこから引き出される有効な方法とは何か。
4. 先行研究批判。
5. 発見の含意。

1.雇用関係の研究

[労働支出⇔賃金] の取引を司る規則の研究。

ダンロップの『労使関係論』(*Industrial Relations Systems*. 1958.)

労働組合の職務規制論としての有効性。=ルール・メイキングの英米的偏向。

団体交渉論、組合の職務規制への偏向。

日本の労使関係が記述できない。

2. 実態調査での困難とその克服

[参考] L = 労働支出 W = 賃金 ○ = 記述可能 (成功)、× = 記述不能 (失敗)

1. 郵政省職場調査 (1978) (日本) (L、○)
2. 英国鉄鋼公社 (BSC) 労使関係調査 (1979.4-8 月) (イギリス) 『現代イギリスの労使関係 (下)』 (L&W, ○)
3. 大阪府下定年延長調査 (1981) (日本) (W、○)
4. 新日鐵広畑製鉄所調査(1982-84) (日本) (○)
5. 英国賃金制度調査 (1986-87) (イギリス) 『賃金の社会科学』 (W, ○)
- * 6. デトロイト自動車工場調査 (1989-92?) (アメリカ) 失敗! (L、×)
- * 7. トヨタ・マツダ工場調査 (1992-94) (日本) 『日本のリーン生産方式』 (L, ○)
8. トヨタ・ホワイトカラー労働調査 (2001-2003) (日本) 『ホワイトカラーの仕事と成果』
9. 日米賃金制度調査 (2004) (アメリカ) 『人事制度の日米比較』 (W, ○)
10. 本田、日産、トヨタ労働調査 (2004-2007) (日本) 『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係』

- * 1 1. GM 労使関係調査 (2005) (アメリカ) 『GMの経験』 (L, ○)
- 1 2. 日本の労働時間制度調査 (2008-2009) (日本) 『労働時間の決定』
- 1 3. VW・トヨタ人的資源管理比較調査 (2008-?) (ドイツ) VWの品質問題により出版中絶 (L, ○)
- * 1 4. パナソニック・グローバル経営調査 (2011-2018?) (日本、中国、マレーシア、シンガポール、インドネシア、インド) (L, △)

2-1. 困難とその克服 (第一段階)

調査 6: 工場が記述できない

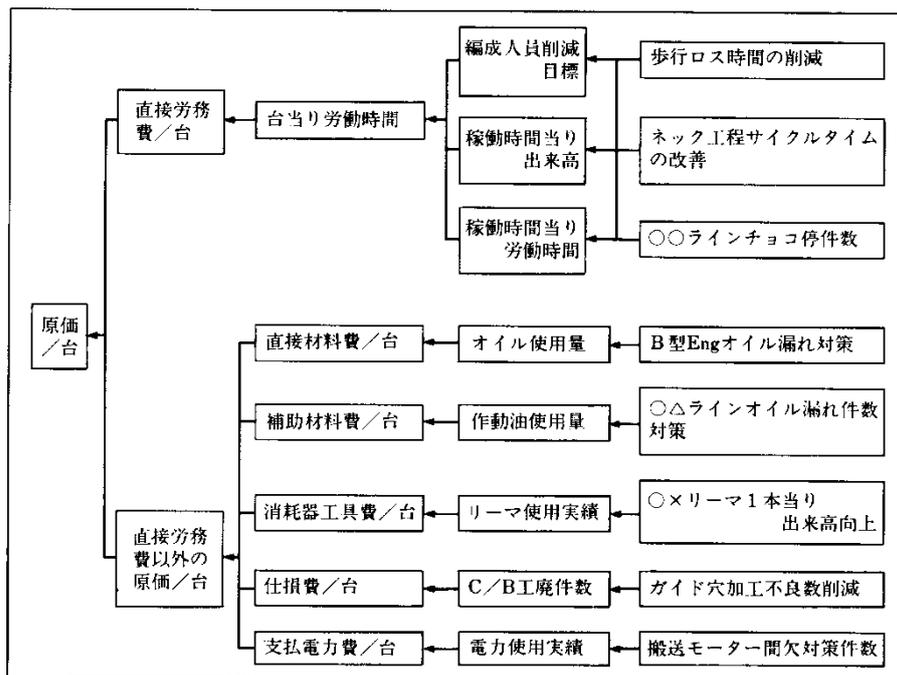
仕事論の欠如。

夥しい分量のデトロイトでのヒアリングを一書にまとめる方法がなかった⇒失敗。

調査 7: マツダでの経験

PDCAの階層性 (深さ) の発見。人材育成と生産性との連結。

図 1-2 職場レベルの方針管理



2-2. 困難とその克服? (第2段階)

調査 14: 企業が記述できない

ガバナンスの構造理解の不十分さ、特に、Pの機能連関性 (横)、経時性的方法で弱点自覚。

事業計画の持つ方法的重要性の認識。

3. そこから引き出される有効な方法とは何か。

3-1. 仕事論（仕事の理論）の発見

・仕事論とは、[労働支出⇔賃金]における、[労働支出]の決定規則＝ガバナンスの研究。

労働支出（どんな仕事を＝配置、どれだけの分量を＝要員、どのレベルで＝達成水準、何時間かけて＝労働時間）の企業単位での質と量、および一人ひとりの質と量の決定に関するガバナンスの研究＝労働生産性の決定の研究。

・労働生産性のミクロ的（制度論的）考究。⇔集計的マクロ的測定ではない。

3-2. 仕事論（仕事の理論）の運用化

P D C Aの構造理解

(1) 三つの次元

(ア) 階層性（深さ）、(イ) 機能関連性（横）、(ウ) 経時性

(2) 各次元の要素特性

| | 記号 | 機能 | 目的 |
|-----------|------------|-----------------|----------------|
| (ア) 階層性 | K P I | 指示命令と受容 | 適応、品質・原価低減 |
| (イ) 機能関連性 | 移転価格 | 部門間交渉 | 部分最適と全体最適の調整 |
| (ウ) 経時性 | 中期経営 計画 | 投資、組織再編 吸収合併 | (ア) (イ) の限界の克服 |

(3) (ア) 階層性（深さ）と (イ) 機能関連性（横）の関係性

| (ア) 階層性 | (イ) 機能関連性 | 環境的制度 |
|---------|-----------|-----------|
| 深い | 融合的 | 内部労働市場の優越 |
| 浅い | 分離的 | 外部労働市場の優越 |

(4) (ア) 階層性の深浅の識別

Pがどの程度下の階層まで設定されるか。

C＝モニタリング（会議）がどの程度下の階層まで設定されるか。

(5) (イ) 機能関連性（横）の識別

事業計画（P）の策定過程（開発、生産、販売、におけるPの接続のさせかた）。

C＝モニタリング（会議）への参加者。

(6) 人材育成とパフォーマンスの連関表示

技能習熟マップ⇒職場におけるK P Iの業務分担計画表⇒ガバナンス⇒Pの

達成。

3-3. 分かり易い図解と表

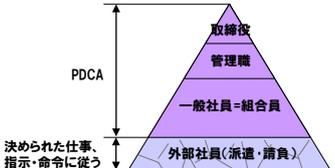
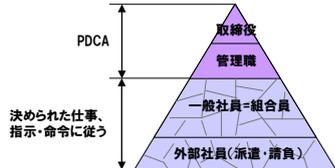
その一 ピラミッド図

日本の雇用関係と労働組合

7

◆日本と海外の労働形態の比較

日本と海外(欧米)とは、一般社員(=組合員)の報酬、仕事、配置の形態が、大きく異なる ⇒ 労働組合の果たすべき役割にも大きく影響

| | 日本 | 海外(欧米) |
|----|--|--|
| 報酬 | 役割や評価によって賃金が決まる (賃金テーブル活用) | 仕事内容と賃金が一對一で紐付け (賃金テーブルなし) |
| 仕事 | 正規社員は全階層でPDCAを回す  | マネージメント層のみPDCAを回す  |
| 配置 | 就社 職 種:変化 勤め先:変化なし | 就職 職 種:変化なし 勤め先:変化 |

その二 比較表

| | 仕事のルール | 賃金のルール | 労使関係 |
|----|---------|-------------|--|
| 欧米 | 静態的課業設定 | 仕事(含職業資格)基準 | 集团的取引(静態的課業の維持と一律賃金の交渉。追加的課業への追加的賃金交渉) |
| 日本 | 動態的課業設定 | 人基準 | 個別的取引(人事考課)が中心。枠組みは集团的取引。 |

3-4. 解釈

欧米について：

「近年、ここで述べた課業配分規則(the task allocation rules) (次表の「職位ルール」と「職務範囲・工具ルール」…石田) は非効率の原因であると多方面から批判されてきた。そしてその実際の運用は労働の有効活用に制約を課してきたのは疑いもないことである。……こうした規則はなるほど効率性を阻害し得るのだけれど、しかし、そうなるのもしばしば規則運用の 精神の結果 であって、多くの経営者はそれを償って余りある 予測可能性 と 秩序 (predictability and order) という便益をその規則に見出しているのである。」
(Marsden, 1999. p.18.強調は石田)

日本について：

企業の要請する過重労働が責任感の強い働き手を死に追い込む。どのケースについてもそのことに企業労務は最大の責任をまぬかれない。とはいえ、現代の労働が言葉の厳密な意味において奴隷労働でない限り、過労死であれ過労自殺であれ、それらは働きすぎを要請する企業の論理に対する、労働者の**いくばくかは自発的な対応の結果**として現れるのだ。過労死・過労自殺は総じて、この「**階級なき**」日本の労働者になじみの「**強制された自発性**」から生まれた悲劇の極北なのである。(熊沢、2010.)

Discrete Structural Analysis (O. E. Williamson. 1996)

VW・トヨタ比較調査から 労働力構成

| | 高岡 | ヴォルフスブルグ |
|-----------------|-------|----------|
| CL/CX (トヨタ) | | |
| 係長/シフトリーダー (VW) | 2.3% | 0.6% |
| GL/SX (トヨタ) | | |
| マイスター (VW) | 14.7% | 2.3% |
| TL/EX (トヨタ) | | |
| チームスピーカー (VW) | 35.6% | 5.9% |
| 直接工 | 33.3% | 82.0% |
| 保全・間接工 | 4.3% | 6.8% |
| エンジニア | 9.7% | 2.3% |

4. 先行研究批判

4-1. マースデン

4つの取引ルール

| | | 「効率性」制約=課業と能力の合致 | |
|------|----------|----------------------------------|--|
| | | 「生産」アプローチ | 「訓練」アプローチ |
| 実施制約 | 「課業中心」基準 | 職位 work post ルール (アメリカ、フランス) | 職務範囲・工具 job territory/tools of trade ルール (イギリス) |
| | 「機能中心」基準 | 職能等級 competence rank ルール (日本) | 職業資格 qualification ルール (ドイツ) |

出典：Marsden(1999,p.33 を一部変更)

4つの取引ルールの再編

| | | 課業の設定 (労働需要) | |
|----------------|-------------------|--|----------------------------------|
| | | 単なる「生産」アプローチ=静態的 | 「効率」アプローチ=動態的 |
| 合意基準 (労働供給) | 「課業中心」基準 =仕事基準 | 職位 work post ルール (アメリカ、フランス) | — |
| | | 職務範囲・工具 job territory/tools of trade ルール (イギリス) | — |
| | 「資格中心」基準 =仕事基準 | 職業資格 qualification ルール (ドイツ) | — |
| | 「能力中心」基準 =人基準 | — | 職能等級 competence rank ルール (日本) |

4-2. 小池熟練論

図示

| | 欧米 | 小池熟練論 | 日本 |
|---------|----------------------|---|-----------------|
| 課業設定の種類 | 単なる「生産」アプローチ=静態的課業設定 | <u>順調なる</u> 「生産」アプローチ = <u>半動態的</u> 課業設定 | 効率アプローチ=動態的課業設定 |
| 要請される課業 | 定型的課業 | <u>変化と問題への対処</u> | 目標から演繹された課業 |
| 組織構造 | 分離 | 融合 | 融合 |
| 組織過程 | PDCAは経営層のみ | <u>PDCAなし=管理なし</u> | 正社員全階層PDCA |
| 社員区分 | 職務等級 | 職能等級 | 職能または役割等級 |
| 賃金基準 | 職務 査定無し | 職能 査定あり | 職能または役割 査定あり |
| 求められる技能 | 定められた技能 | <u>変化と問題への対処能力</u> | 目標達成能力 |
| 求められる規範 | なし | なし | 取引コスト削減の規範意識 |
| 技能形成方式 | 徒弟訓練、または無し | OJT | OJT |

*ガバナンスなき直接観察の弊害

- ・人材育成の最適量が規定できない。
- ・人材育成の生産性や収益への貢献が確定的に述べられない。

- ・改善という最重要事象が説けない。
- ・経営を単に、状況への適応問題だけで捉え、果敢に市場を攻める存在として捉えられない。
- ・経営層の努力の真髓が述べられない。
- ・労働に関する学問がキャリア論に萎縮し、雇用関係論を蔑ろにする。
- ・日本の雇用関係の明暗が説けない。

4-3. 経営学 (H. Simon) 批判

経営学全般の問題点：経営を適応とだけ見なす狭い視野。

小池の熟練＝変化と異常への対応と親和的。

適応の巧拙＝効率性の高低。

適応＋意図的効率性追求としての経営：

適応⇒現場の自主性、職場集団の自立性。

意図的効率性⇒計画と進捗管理＝ガバナンス。

⇒⇒ガバナンスに統御された自主性。

経時的には、ガバナンスと自主性は相互浸透的。

5. 発見の含意。(余談)

5-1. グローバル経営研究

1. 各拠点における (ア) 階層性 (深さ) の差異の観察と記述。
2. (イ) 機能連関性 (横) の設計：事業軸 (開発軸) での開発、生産、販売の連結様式と地域軸 (市場軸) との連結様式の観察と記述。

5-2. 企業別労働組合の針路

事業計画に正対した労使協議の拡充。

5-3. 公共政策

日本の雇用慣行に配慮したとは何か？＝仕事論的理解なしには不可能。

例

同一労働同一賃金 (第4回 働き方改革実現会議) の議論の場合

樋口

「正規労働者と非正規労働者では将来の役割期待が異なるため、賃金のルールが異なる」

との主観的・抽象的な理由では、待遇差の理由として十分でないのではないか。(A)

職業能力向上のためのキャリアコースを選択した結果、職業能力を習得した正社員に、その職業能力に応じた基本給を支給するが、そのキャリアコースを選択しなかったパート職員には支給しない、あるいは、支給額に差があっても、問題とならないのではないか。(B)

水町

○その判断において、例えば、「正規労働者と非正規労働者では将来の役割期待が異なる」という主観的・抽象的な理由・事情ではなく、職務の内容、人材活用の仕組み、職業能力などの実態（客観的・具体的な状況）に違いがある場合に、それらに関連する賃金などの待遇の差を認めるという判断をすべき。(A)

職業能力向上のためのキャリアコースを選択した結果、より高い職業能力を習得した正規労働者にはその職業能力に応じた基本給を支給するが、そのキャリアコースを選択しなかった非正規労働者には同一の基本給ではなく職業能力の違いに応じた基本給を支給することは、不合理とはいえないのではないか。(B)

岩村

有期雇用・パートタイム雇用と正規雇用との処遇格差は、企業における賃金・処遇交渉の機能不全によって起こるものであり*、まずは賃金・処遇交渉が適正に行われるように労使を促すのが適切。性・人種差別の場合のような、法令による直接的差別禁止規制と裁判所による是正を、いきなり導入すると、企業の賃金・処遇体系を法令や裁判官が決定するということになって企業の生産性を損ないかねず、またつぎのような弊害を引き起こす恐れがある。

- 訴訟の頻発による実務の混乱
- 規制や裁判所の介入を回避するための職務分離
- 正社員の賃金の引き下げと、正社員間の格差の拡大が起き、ひいては、非正規雇用の賃金水準は上昇しても、多くの正社員の賃金水準は下がり、低位の正社員+非正規雇用と高位の正社員との格差が拡大する
- 企業の職業訓練提供意欲の低下
- 新卒一括採用の見直し

以上

参考文献

J.T. Dunlop. (1958) *Industrial Relations Systems*. Southern Illinois Press.

石田光男(2014)「雇用関係の理論と方法のために」埼玉大学経済学会『社会科学論集』第
143号、

小池和男(2013)『強い現場の誕生』日本経済新聞出版社

熊沢誠(2010)『働きすぎに斃れて』岩波書店

David Marsden. (1999) *A Theory of Employment Systems*. Oxford University Press.

邦訳：宮本光晴・久保克行(2007)『雇用システムの理論』NTT出版

O. E. Williamson. *The Mechanisms of Governance*. 1996. Oxford University Press.