

黒田兼一(明治大学経営学部教授)

戦後日本の人事労務管理

終身雇用・年功制から
自己責任とフレキシブル化へ

ミネルヴァ書房 2018.11. 12, 285p.

1 本書の持つ意義

本書の特長は、縦軸に「労働者の動員システム」「合意形成システム」「統合(支配)システム」をおき、横軸として各時代区分をすえ、戦後日本の労使関係、人事労務管理の全体像を描いている点である。この「合意形成システム」等をすえたことから、本書は戸木田 [1982] や山本[1981]に見られない、戦後日本の労使関係、特に労働者による「受容の論理」(本書では「労・労」対立)や「民主的労働者支配」などとも表現されている)をより明確に描くことに成功している。この書評では、黒田の議論の概要を紹介した後に、今後研究者が深めなくてはならない論点を提示したい。まず、本書の構成は以下の通りである。

2 本書の構成

序 章 人事労務管理とその変遷過程をどのように分析するのか

第1章 敗戦直後の企業経営と生産管理闘争

第2章 戦闘的労働運動の衰退と協調的労使関係の成立

第3章 協調的労使関係の定着と人事労務管理

第4章 「能力主義管理」と競争的職場秩序

第5章 低成長期の人事労務管理

第6章 グローバリゼーション下の人事労務管理

第7章 現代日本の人事労務管理の実相

終 章 ディーセント・ワーク実現への課題

3 本書の内容紹介

まず、本書の特長でもあり、本書全体を貫く縦軸である「合意形成システム」とは、つぎの通りである。「労使関係」「人事労務管理」は、経営者によって労働者の働き方をコントロールしようとする側面ばかりでない。経営者の意図を労働者側が「受容し、内在化させる」側面も必ずある。黒田はこの側面を「労働者の動員システム」「合意形成システム」「統合(支配)システム」(以下では、統一して「合意形成システム」とする)と呼んでいる。

黒田によると、この「合意形成システム」が十分機能しないもとでは、労使関係、人事労務管理は不安定化し、場合によっては、対立的な労使関係になり、また成果主義の導入、その動揺、そして役割給の導入にみられるように、普遍的な、安定的な制度として定着しないとしている。つまり、安定的で継続的な労使関係、人事労務管理の実現にとって、必要不可欠な視点が「受容の論理」としての「合意形成システム」であるとする。これは熊沢 [1997] の「半ば強制、半ば自発」と相通じる視点である。

黒田の議論において新しい点は次の通りである。この「合意形成システム」の形成を、戦後の混乱期から、1960年代前半の日本的労使関係、人事労務管理の確立に合わせて描いている。つまり、「戦闘的な労働組合」運動の勃興、その敗北、そして労使協調的な労働組合運動の確立を、多くの労働者達が、「戦闘的な労働組合」を見放し、職場から放逐する過程として描いている。多くの労働者の支持を得たのは、「戦闘的な労働組合」でなく、企業主義的な労働組合

運動であり、それを主導した「末端職制」の動向に注目しながら黒田は、「合意形成システム」の確立を描いている点である。

さらに、黒田は、「合意形成システム」の制度的基盤として「年功賃金」「定期昇給制度」として理解し、次のように述べている。「人事労務管理を、序章で論じたように、「賃金労働者を企業に引き付けて、労働を強制するための、計画・組織・指揮・統制の体系」として捉えらるれば、労働者の動員システム、「合意」形成システム、統合のメカニズムが備えられていなければならない。したがって、企業主義的労働組合と労使協調的労資関係の育成・浸透・拡散・定着、それによる「合理化」への動員という面ではそれだけでは不十分である。「合意形成」の契機がないからである。その「合意形成」の契機は、本章ではほとんど省略したが、「合理化」に協力する見返りとして、「春闘」や「定期昇給制度」等による賃上げで還元した。こうした「年功」的な処遇が労働者の「動員」に大きく寄与したと考えられる」(p.108)。

先にも述べたが、黒田の「合意形成システム」への注目、1960年代ばかりでなく2000年以降の成果主義の導入とその失敗、そして役割給への背景として、成果主義における「合意形成システム」形成の不十分さ、として捉えているように、本書全体を貫く縦軸をなしている。

さらに、本書は、横軸として戦後の人事労務管理、労使関係を次の5つの時期区分によって特徴づけている。その区分とは①戦後復興期(1945—1955年)、②第1次高度成長期(1955—1964年)、③第2次高度成長期(1965—1972年)、④オイルショックと低成長、バブル期(1973—1991年)、⑤バブル崩壊と平成不況(1992年以降)である。順を追ってみていこう。

まず、①戦後復興期(1945—1955年)であるが、この時期は戦後の混乱期を経て、「経営権の回復」を特徴とする時期である。黒田はこの時期を「激しい労使対立・労使紛争を経てのことであったが、その結果、戦闘的組合の追放と協調的労働組合の育成・浸透、そして労使関係は協調的なものへと変化していった」(p.27)と総括している。

②第1次高度成長期(1955—1964年)の特徴として、黒田は高度経済成長を背景に、「少数派組合」と「多数派組合」との対立という「労・労」対立という外観をとりながら、労使関係改変の進んだ点を指摘する。「この期の人事労務管理は、第1期に確立された協調的労使関係をさらにいっそう浸透させ、その下で、一方では生産への全面協力、他方における春闘と団体交渉を軸に「成果配分」という形で年功賃金の定着、この両面を基礎に従業員を生産に動員システムが出来上がり、同時に「合意」形成システムとしても機能したのであった」(p.27)。

③第2次高度成長期(1965—1972年)の特徴として、黒田は、「がんばっても、がんばらなくても同じ処遇」という未だ広く見られる「年功制」に対する一般的理解に対して、「年功制」を「職務遂行能力」育成を強く刺激する「能力主義管理」賃金体系であるとし、日本的雇用システムを中心とする「年功制」「長期雇用慣行(終身雇用)」「企業別労働組合」概念の確立を指摘する。「[「能力主義管理」は、・・・(中略)・・・「職能資格制度」を柱として、「職務遂行能力」(企業への貢献度、貢献意欲の程度、能力と期待度)の人事評価で従業員を処遇するというものであった。】(p.28)

④オイルショックと低成長、バブル期(1973—1991年)は、確立した日本の人事労務管理

が「動揺」し始める時期としている。黒田は「年功制」と「終身雇用」、両者間の本質的な対立関係によって、この「動揺」は不可避に生ずるとしている。つまり、「年功制」は長期雇用である「終身雇用」をその成立の前提にしている。しかし、「終身雇用」を維持するためには、「年功制」は、時間の経過によって、人件費拡大を不可避にし、「終身雇用」維持に対して、「桎梏」となる。

この両者の関係を維持するために、日本の人事労務管理は、①継続的な経済成長の実現、②女性を中心とした「年功制」と「終身雇用」の対象外である非正規雇用の存在を、システム存立の前提としている。黒田によると、この時期はオイルショックによって、世界的に高度経済成長の終焉に直面し、そのために人事労務管理に「減量経営」というかたちで「動揺」が発生したと捉えている。この「減量経営」に直面したために、日本企業はより能力主義的な管理を徹底させる事に対応しようとし、結果として、「能力主義が労働者動員と統合のシステムとして機能することになった」(p.28)としている。

⑤バブル崩壊と平成不況(1992年以降)は、これまでの人事労務管理の「大転換期」として、黒田によって位置づけられている。その背景には、ソ連の崩壊やアメリカを中心としたグローバル経済化の進展があり、日本ではバブル崩壊による低成長時代の到来である。先ほど述べたように、日本の人事労務管理は経済成長を前提にしているので、その前提を失ったものにおいて、大きな修正を加えざるを得ない。その修正を象徴するものが1995年に発表された『新日本的経営』である。黒田によると、この『新日本的経営』によって示された改革は現在も進行中とされ、その方向性は次のように表されてい

る。「新しい「働かせ方」(=人事労務管理)とは、「年功制」と「終身雇用」慣行を一掃し、「能力」ではなく「実力」で処遇し、長期雇用中心の「働かせ方」から「多様な働かせ方」(雇用の多様化、処遇の多様化)を機能化させることを志向するものである」(p.29)。このように、黒田は戦後日本の人事労務管理を縦軸に「合意形成システム」を置き、横軸として5つの時期区分でその特徴を捉えようとした。

3 若干の論点提示

評者は本書から多くの教えを受けたが、最後にわれわれ研究者が今後深めてゆかなくてはならない点を、3点指摘して書評としたい。まず第1点目は、「合意形成システム」に注目したことの評価である。評者は、黒田がこの視点に注目したことによって、これまでの研究よりも、労使関係や人事労務管理の内在的論理に切り込む視点を得たと評価している。

これまでは、山本[1981]や戸木田[1982]に代表されるように、協調的労働組合内部の「抑圧的な関係」の解明に重点が置かれてきた。しかし、黒田の指摘するように、多くの労働者は最終的に「戦闘的労働組合を支持するのではなく、協調的労働組合を支持した」のであり、その内在的な論理、受容の論理の解明、その制度的基盤であった年功賃金や定期昇給制度の役割の解明を目指す、黒田の分析は大事な視点を提供している。

しかし、同時に黒田のこの分析視角は、現代を生きるわれわれに大きな課題を提起することになっている。現代は正社員ばかりでなく、無視し得ない数の非正規労働者が働いている。特に、2000年以降、フリーター問題が発生し、若者を中心として多くの労働者が非正規雇用で

働いている。非正規雇用で働く労働者は、年功賃金や定期昇給などの対象にならないばかりか、企業福祉の対象にすらならない労働者達である。

このような労働者達の増大によって、「合意形成システム」はどのような影響を受けているのか、どの程度変化しているのか等、重要な問題を提起している。残念ながら黒田はこの非正規雇用の与えた影響に対して、本書の中でほとんど展開していない。これは黒田の責任というよりも、労使関係、人事労務管理を研究する研究者全体として取り組むべき大きな論点であるといえよう。

第2は、遠藤 [2014] に代表される職務給に関する論点である。黒田の「合意形成システム」を重視する視点は、職務給導入をめぐる批判として鋭い切り口となっており、黒田は遠藤の職務給導入の議論に対して、「職務給への過信を感じる」(p.227)と述べている。つまり、現実的な職務給の導入は、実際に働く労働者達の「受容の論理」「合意形成システム」を必要とするのに対して、遠藤の議論はその視点を欠いているとの批判である。

職務給の賃金カーブは年功賃金の賃金カーブに対して、よりフラットにならざるをえない。日本の社会保障制度の現状を見ると、子どもが生まれ、大きくなり、より大きな家が必要になったり、子どもの教育費がかかってくるすると、職務給のもとでは労働者の生活は苦しくならざるを得ない。職務給の国々、たとえばイギリスなどは、家賃や子ども手当など社会保障の対象となり、労働者の生活水準低下を防いでいる¹⁾。職務給導入は社会保障制度との関連を無視して議論できない。まさに「合意形成システム」を欠いたままで、労働者は職務給導入を受け入れ

ることは出来ないといえよう。

第3の論点は、石田・樋口 [2009] の議論を援用しながら展開される「成果給」「役割給」に対する評価である。黒田は、「成果給」「役割給」を次のように評価している。日本の人事労務管理の中心制であった年功制は、属人給である「ヒト基準」であった。しかし、成果主義は職務給的な「仕事基準」の賃金制度であるので、本質的に基準の異なる賃金制度を「接ぎ木」させようとした。そこから職場が混乱し、「合意形成システム」構築の不調に直面し、成果主義導入は失敗に終わった。そして現在、成果給に変わり役割給の導入が進んでいる、と評価している。

さらに黒田は役割給の本質を年功制と同じ「ヒト基準」による賃金制度改革とする石田・樋口の議論を援用しながら、次のように述べている。「賃金のフレキシビリティ（市場原理化）を「仕事基準」でなく「ヒト基準」から確保するのが「役割給」だという主張は極めて興味深い」(p.220)。

年功制と役割給を「ヒト基準」とし、「成果給」を「仕事基準」とする黒田の議論に評者は、「議論が少し早計でないか」と率直な思いを持つ。役割給は導入されてからまだ事例研究も十分でなく、職場の中でどのように機能し、労働者はどのように受け止めているのか、より詳細な研究こそが必要なのではないのだろうか、と評者は考えている。

以上3点にわたり、論点を提示してきたが、本書は戦後の労使関係、人事労務管理を一貫した視点から描いた力作であり、多くのことを学ばせてもらった。その議論の水準は極めて高く、低学年の大学生が読むには難しいと思われるが、大学院進学を考えている学生や卒論を準

備している4回生などは、積極的に読む良書であると思われる。さらに、研究者にとって本書は、多くの視点を学び、それを乗り越える研究を展開するために必要な研究書である。私も含めた若手・中堅の研究者が、本書の到達を乗り越える研究を展開するためにも、ひとりでも多くの人々に本書を手にとってもらう事を期待して、書評としたい。

参考文献

- 石田光男・樋口純平 [2009] 『人事制度の日米比較』 ミネルヴァ書房
- 遠藤公嗣 [2014] 『これからの賃金』 旬報社
- 戸木田嘉久 [1982] 『現代資本主義と労働者階級』 岩波書店
- 山本潔 [1981] 『自動車産業の労資関係』 東京大学出版会

- 1) アメリカは例外であり、社会保障整備を欠いたまま、職務給導入をしている。この背景には、「フォード主義的生産様式」で有名な様に、アメリカは他国に比べて労働者に高賃金を支払うことができたという事情がある。

(大阪経済学部准教授 伊藤大一)