

博士学位請求論文審査報告

王思慧 「日本の労働者の“働きぶり”と労務管理」

はじめに

王思慧氏の博士学位請求論文「日本の労働者の“働きぶり”と労務管理」は、過労死に象徴される、労働と健康、労働と社会生活の間のバランスを欠く程の劣悪な労働条件がなぜ成立するか、その根拠を労務管理に求め、その労務管理が1990年代以降いかなる展開を遂げるのか、労務管理の新たな展開とその意味を明らかにしたものである。論理展開を大きく見た場合、本論文は二つの部分からなる。まず最初に、日本的経営をめぐる諸説の検討を通じて、労働条件の決定に直接かかわるのが能力主義管理であり、またその能力主義管理の本質が「働きぶり」の強制にあることが示される。その上で、その能力主義管理の修正・改編として、1990年代以降に進む新たな労務管理の実態とその特徴・意義が分析される。具体的章構成は次の通りである。

序章 日本の労働者の「働きぶり」

第1章 日本の労働者の「働きぶり」をめぐる諸見解

第2章 90年代以降の雇用管理の再編とその実態

第3章 90年代以降の賃金・人事制度の再編とその実態

終章

1 本論文の概要

序章では、労働時間、労働密度、単身赴任の3点について日本における労働条件の実態が確認される。他の先進諸国に比して日本の労働時間は年間で400～900時間上回り、また、労働密度の引上げが恒常的に追求されてきた。転勤者数は雇用者の約2割に達し、しかもそのうち、家族世代での単身赴任が4割を占める。こうした労働条件の結果が過労死である。過労死が社会問題化したのは、80年代後半であるが、過労死は、90年代前半減少に転じたものの、90年代後半以降再び増加に転ずる。

では、序章で示された労働条件がなぜ成立するのか。第1章では、「働きぶり」をめぐる労働者の主体性説及び労務管理主導説の検討作業を通じて、自らの労務管理説の立場が示される。次章以降、90年代以降進展する人事・賃金制度再編が分析されるが、本章はそのための理論的フレームの設定という意義を持つ。これまでの「働きぶり」をめぐる諸説は、大きく「自発説」と「強制説」に二分され、一方の「自発説」は、R・ドーアの「組織志向説」、久本憲夫の「取引・合意説」、熊沢誠の「競争的労働者説」がその代表的見解をなす。上記3説は、いずれも日本の労働者の勤勉な働きぶりをその労働者個人の「自主性」に由来するものと説

く点で共通する。これに対し、王氏は、労働条件を具体的に設定する経営サイドの意図とその実現手段としての労務管理の分析を欠落させる点で、これら3説が一面性を免れないと批判する。他方、労務管理に「働きぶり」の原因を求めるのがドーゼ、鈴木良始等の労務管理主導説である。この労務管理主導説の検討から、第1に、「働きぶり」の根本原因が終身雇用をベースとする能力主義管理にあること、第2に、その能力主義管理の本質が「働きぶり」の強制にあることが示される。しかし、バブル崩壊、グローバル競争展開の下で90年代以降、この終身雇用条件、さらにその下での能力主義管理自体も大きな転換・再編を迫られるに至る。これらの再編の特徴、及び再編された新たな管理方式の労働条件に対するインパクト、これが第2章、第3章の課題となる。

大手企業を中心に、日本の企業は1991年のバブル景気崩壊に伴い、人員過剰、設備過剰、債務過剰の三重の過剰を抱え込むに至る。また、長引く不況下にあつて、円の対ドルレートは高値で推移し、グローバル競争の激化、低価格商品の逆輸入も加わり、資本収益率を半減させる。こうした低収益状況を打開すべく旧日経連は『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』（1995年）を政策文書として発表し、労務管理の新展開を図るに至る。この『新時代の「日本的経営」』は、1969年に日経連が発表した『能力主義管理—その理論と実践』に続く、労務管理システムの再編方向を示す経営サイドの戦略文書である。旧日経連は、『新時代の「日本的経営」』において、日本的経営についての2つの基本的理念を掲げる。「長期的視野に立った経営」、及び「人間中心（尊重）の経営」である。そして、前者の理念を具体化するものとして打ち出されたのが、終身雇用の見直しを含む新たな管理政策であり、後者の理念の具体化として打ち出されたのが「能力主義管理」に代わる「成果主義賃金管理」政策である。つまり、『新時代の「日本的経営」』が主張する新たな労務管理の展開は、新たな雇用管理、及び成果主義賃金管理を2本柱とする。第2章では、このうち新たな雇用管理政策について、(1)その内容、(2)労働市場における当該政策の実施状況、(3)労働条件に対する政策効果の3点が分析される。

第1に、旧日経連は、「長期雇用者と流動化させる雇用者との組み合わせ」、つまり雇用形態の多様化と流動化を唱導し、それを実現すべく、「長期蓄積能力活用型」、「高度専門能力活用型」、「雇用柔軟型」の雇用の3類型化を明示化する。「長期蓄積能力活用型」は従来の長期雇用が保障されるが、他の2つのタイプは有期雇用契約とされ、流動化政策の対象となる。これは、従来の正社員に保障されていた終身雇用契約対象者をより限定化し、絞り込み、それまでの正社員を含め、パート、期限付き雇用、派遣雇用、請負といった非正規雇用の割合をより大胆に拡大していこうとするものである。

第2に、この『新時代の「日本的経営」』に示された雇用形態の多様化と流動化は、実は、すでにオイル・ショック以降着実に拡大してきた。正規雇用部分の雇用形態の多様化・流動化の前提は、正規雇用部分のリストラであるが、大手企業を中心に「配置転換」、「出向」、「転籍」、「希望退職」という形で、正社員のリストラが行なわれてきた。出向者の在籍数は90年代着実に増加、早期退職優遇・希望退職制度については、その対象開始年齢の若年齢化が

進む。雇用の抑制、退職による自然減少に留まることなく、日本の大手企業は、正規雇用部分の圧縮を図ってきたのである。この結果、1990年代後半、正規従業員数は絶対的減少に転ずる(図 3—4)。この正規雇用に代わる流動型雇用形態がパート、期限付き雇用、派遣労働である。今日では「正社員と同じ基幹業務」でのパート活用がアンケート調査企業の過半数を上回る(アイデム(株)2001年調査)。また、派遣労働者は、1986年の派遣法導入、97年の派遣法改正(16業種から26業種への緩和)、そして99年の原則自由化改正とともに増加し、2001年には、175万人に達する。

第3に、こうした雇用形態の多様化・流動化に伴い、労働条件のさらなる悪化が進む。「新たな雇用管理政策」の目的が人件費の抑制、及びフレキシブルな雇用調整であることの裏返しとして、正規雇用者と同一業務であっても非正規雇用者の時給は正規雇用者の50%前後にすぎない。また雇用契約期間については、派遣労働者の場合で3ヶ月以下の比率が43%(派遣労働ネットワーク調査)と非正規雇用の不安定化が進む。こうした労働条件の劣悪化はなにも非正規雇用に限定されず、正規雇用抑制の下で正規雇用者のノルマ増加、つまり労働密度の上昇が指摘される(労働政策研究・研修機構2004年調査)。

第3章では、『新時代の「日本的経営」』によって提唱されたもう一方の柱、成果主義賃金管理について、(1)成果主義賃金管理導入の経緯、(2)それまでの能力主義賃金管理との相違、(3)成果主義賃金管理の導入の実情とその労働条件へのインパクトが論じられる。

第1の論点は、それまでの能力主義賃金管理がなぜ成果主義賃金管理として修正・展開を迫られたのかである。職務給に代わるものとして、1960年代後半に提起され、1970年代以降定着化した能力主義賃金管理は、人事考課に基づき職能資格を認定し、その職能資格を基準に昇進、昇格、昇給を決定していこうとするものである。人事考課は、顕在能力、つまり業績・成果、および潜在能力が評価対象となり、また潜在能力評価に際しては、労働の強制につながる査定者の裁量判断に大きく任せられる情意考課が重要な役割を担う。その一方で、職能資格評価は、必ずしも相対区分としてなされるわけではなく、年功的なランク上昇の保証としての絶対区分要素を残すものであった。このように(1)能力主義賃金管理は、考課対象としての業績評価が存在したものの、(2)絶対区分を残存させたことによる年功制的運用を免れえないこと、(3)その一方で、情意考課による経営への服従、労働の強制力を備えたものであること、以上3点をその特徴とする。この第2の特徴をなす年功的運用要素の残存、これが90年代、長期不況、国際競争による利益率半減の下で、企業経営を大きく圧迫することになる。従業員の年齢構成の高年齢層へのシフトによる人件費増大圧力である。この能力主義管理の年功制的運用の下での高年齢層比重の拡大が新たな賃金管理導入の直接の契機をなす。

第2の論点は、成果主義賃金管理の特徴とは何かである。第1論点から明らかなように成果主義賃金管理の最大の目的は、能力主義賃金管理が排除しえなかった年功制要素の払拭にある。成果主義賃金管理は、役割給としての職務評価、及び業績評価により賃金が決定されるシステムである。ここでいう職務は職務グレードであり、業績評価と同様ここに

年功制要素が入る余地はない。絶対区分の払拭、相対区分の厳格化である。この点に成果主義賃金管理の第1の特徴がある。第2の特徴は、業績評価にかかわる。業績評価は、達成度とチャレンジ度評価によって行なわれ、このチャレンジ度評価に能力主義管理と同様「情意考課」が残されている。つまり、成果主義賃金管理においても「情意考課」を用いた、経営による強制効果が維持される。

第3の論点は、成果主義賃金管理の導入状況、成果主義賃金管理の労働条件へのインパクトである。労務行政研究所が2002年に実施した調査によれば、企業規模が大きい程成果主義賃金管理の導入率は高く、3000人以上規模で8割強、1000～2999人規模でも約8割であるのに対し、1000人未満では4割に留まる。また、導入企業別について見た場合、成果主義賃金管理の適用は中高年層となる。課長クラス以上の上級管理職を成果主義管理の主な対象とすることがわかる（社会経済生産性本部生産性研究所調査）。相対区分の徹底化と情意効果の特徴とする成果主義賃金管理により、一方で「働きぶり」に対する強制力が維持されたまま、他方で労働者間の賃金格差が年齢とともに広がることになる（連合調査、1999年）。しかも、後者の従業員間の賃金格差は、40歳、45歳、50歳について見る場合、1990年代確実に拡大する。

複線型人事制度、成果主義賃金管理を2本柱とする「新時代の日本的経営」は、低賃金・不安定雇用をいっそう拡大し、正規従業員の仕事負担の増大と企業内賃金格差を拡大するものである。これが、王氏の最終結論である。

2 本論文の評価

本論文における成果として高く評価される点は、第1に、90年代以降確実に進行する「新時代の日本的経営」とは何か、その内容を旧日経連の政策文書、及び労働市場・労務管理に関する統計調査、アンケート調査の両面から分析し、新たな労務管理政策の核心を明らかにしたことである。90年代の労務管理展開の全体像を明らかにするという作業は、今後の労資関係研究の第一歩として評価される。第2の成果は、「新時代の日本的経営」の一方の柱となる成果主義賃金管理について、その先行制度をなす能力主義賃金管理との差異と連続性を分析し、成果主義賃金管理もまた能力主義賃金管理と同様「働きぶり」に対する強制制度を受け継ぐものであることを証明した点にある。各企業において成果主義賃金管理が具体的にどのように導入されつつあるかといった事例研究は近年その積み上げがなされつつある。しかし、その成果主義賃金管理が「働きぶり」に対する管理という点で何を意味するのか、従来この論点について必ずしも明確化されてこなかった。それだけに、王氏によるこの論点に関する分析は高く評価されてよい。本論文は、新しい労務管理分析に際し、これまでの研究成果の検討、労務管理変更を不可避とした現状に関する分析、新管理制度の導入状況の把握という形で、理論、制度、歴史分析が必要に応じて適切に行なわれており、その論証の確実な手法は、今後においても期待される。

最後に、12月14日に行なわれた面接審査において、本論文に対し、3点の改善要求が提出された。第1は、80年代以降の新自由主義政策展開をめぐる諸研究と本研究の関連、位置づけの明確化、第2は、本論文第1章のまとめにかかるが、「働きぶり」を迫る強制制度とは何か、その明示化であり、第3は、成果主義賃金管理における業績評価に能力主義管理時代の情意考課が残された理由の明確化である。面接審査においては、最終的に、上記3点の修正を確認の上、学位授与を認めることが決定された。

以上、論文評価と所定の面接結果、そして提起された3点の修正確認を踏まえ、審査員一同は、全員一致で王思慧氏に一橋大学博士（経済学）を授与するに値すると判断した。

2005年2月9日

村田和彦

西成田豊

倉田良樹

石倉雅男

福田泰雄