

学位申請論文要旨

『日本の労働者の「働きぶり」と労務管理』(王 思慧)

オイル・ショックからバブル崩壊までに、日本企業が急速な成長を達成し、高い国際競争力を獲得する一方で、労働者の労働条件は相変わらず劣悪なものであり、特に長時間・過密労働に代表されるすさまじい「働きぶり」は、労働者の心身の健康を脅かす程深刻な社会問題となった。一方、バブル崩壊以来、長期不況を乗り越えるために日本企業は雇用、労務管理の領域で改革が行なわれているが、その下で労働条件のさらなる劣悪化の傾向が見られる。本稿は、そうした労働条件の成立根拠の解明を最終の課題とする。

本研究課題の解明のために、本稿は主に 2 つの作業を行った。第一は、基本的な分析視角の提示、及び「働きぶり」の形成メカニズムの解明である。まず、「働きぶり」問題をめぐるこれまでの代表的な議論に対する比較研究を行い、「働きぶり」が生じる原因を説明するために、管理による労働強化の視点の重要性を提示した。さらに、管理主導説の代表であるドーゼ等と鈴木氏の議論を基礎に、能力主義管理をはじめ、労働強化をもたらす管理の諸手法及び管理手法の採用を可能とする条件である日本的雇用慣行、労使関係、つまり管理による「働きぶり」の「強制」のメカニズムを明らかにした。しかしながら、こうした労務管理、雇用慣行は、90年代の長期不況の下で再編を迫られることになる。その再編は、従来の管理の「強制」メカニズムにどのような変化を引き起こすか、それによって労働者の「働きぶり」にどのような影響を及ぼすかを分析することが重要な課題となる。そこで本稿の第二の作業は、管理による労働強制の立場から、旧日経連の提言、及びこれまでの公表データを用いて、90年代以降の新たな管理制度の特徴及びその狙いを明らかにし、さらに管理制度の再編が労働条件に与える影響を解明することである。結論としてつぎの3点を挙げる。第一に今回の管理制度の再編の特徴とは、正規雇用者の削減と非正規雇用者の比重の高まりを特徴とする雇用の多様化・流動化、及び能力主義的賃金・人事管理の「年功的運用」の抜本的な見直しを目指し、特に賃金コストの高い中高年労働者層を中心ターゲットにした相対主義的な選別の強化という形での、制度運用の厳格化を特徴とする成果主義管理の導入である。第二に、これらの新たな管理制度は、人件費コストの削減や成果・業績をめぐる従業員間の競争の強化などによって、より低コストで効率的な経営方式の実現を狙うものである。その結果、管理による労働「強制」機能のさらなる強化をもたらした。第三に、その管理の強化は、長期かつ安定的な雇用条件の減少、賃金水準の低下する傾向をもたらし、労働者をいっそうの長時間・過密労働に追い込み、「働きぶり」問題の深刻化を招いた。

以下、各章を要約する。

序章では、1975年以降の公表データを用いて、長時間労働、高密度労働、頻繁な転勤、単身赴任など、日本の労働者のすさまじい「働きぶり」を明らかにした。これらの「働きぶり」は、労働者本人と家族の健康、社会生活を犠牲にした上に成り立っている。

第一章では、「働きぶり」問題をめぐる、これまで主に2つのアプローチに基づく代表的な議論、すなわち「働きぶり」が生じる根拠を労働者の主体性に求める議論と、それを日本的労務管理、労使関係による労働強制に求める議論を検討した。

まず、第一のアプローチに基づく議論を三つ、すなわち「組織志向説」、「取引・合意説」、「競争的労働者説」を検討した。そのうち、「組織志向説」は、日本的雇用慣行による労働者の組織コミットメント、企業忠誠心の形成に根拠を求める。つぎに「取引・合意説」においては、労働給付と労働条件をめぐる労使の取引、妥協による労働者の企業からの高い労働給付の要請の受容に、さらに「競争的労働者説」は、戦前期から戦後期にかけて形成される日本の組織労働者の競争主義的思想と行動様式に「働きぶり」の根拠を求める。これら三つに共通する問題点は、「働きぶり」が労働者の内面意識、「自発性」に由来するものであると誤解し、管理による高い水準の労働の「強制」という重大な事実の分析を欠落させている点にある。

次に、第二のアプローチに基づく議論を二つ、すなわちドーゼ等の「専制的労使関係説」と鈴木良始氏の「協調と従属的労使関係説」を検討した。ドーゼ等と鈴木氏の議論は、「働きぶり」問題に対する分析の枠組みが同じである。両者はともに管理による労働強化の視点を持ち、「働きぶり」が生じる根本的原因を、1労働の強化をもたらす労務管理の諸手法、2管理手法の採用を可能とする条件としての日本的労使関係・雇用慣行の二段の論理によって解明する。

しかし、労働強化の手法及びその採用を可能とする条件についての具体的な説明について、両者は違いがある。第一に、労働強化の具体的手法について、ドーゼ等は主に生産現場のブルーカラー労働者の労働効率を高めるために導入される、「ノー・バッファー原理」、「非効率部分の顕在化原理」、および「ピア・プレッシャ」による管理を取り上げる。それに対して、鈴木氏はホワイトカラーとブルーカラーの両方を対象に導入される、「能力主義管理」、「職場集団の社会的圧力を利用する管理」、及び「参加型管理」を取り上げる。そのうち、特にドーゼ等の触れていない「能力主義管理」は、実は大企業を中心に普及する、すべての正規従業員の「働きぶり」に大きな影響を与える重要な管理制度である。鈴木氏はその「能力主義管理」を中心に管理による労働強化のメカニズムに対する分析を行った。

第二に、労働強化の管理手法の「強制」機能が効果的に発揮させる条件として、ドーゼ等は経営主導的労使関係、および企業依存的な状況を作り出す終身雇用、人事考課など労務管理・雇用慣行を指摘したが、分析はほとんど展開していなかった。それに対して、鈴木氏は、日本的雇用慣行及び経営主導的労使関係の二重の封じ込め効果を指摘し、こうした効果を持つ管理要素に対してより明確かつ具体的な分析を行った。つまり氏によれば、日

本的雇用慣行にある二つの管理要素、「企業個別的年功賃金」および「学卒一括採用」は、「企業規模間の賃金格差構造」との結合により、転職コストを高め、労働者を企業内部労働市場に封鎖し、その企業から逃げて他の働き方を選択する道を遮断する。一方、経営主導的労使関係の下で、労働者が企業内の組合活動を通じて管理的強制に対抗するもう一つの選択可能性も封じ込められる。こうした二重の封じ込めは、高い水準の労働の要請を受容するしか選択がないという状況を作り出し、労働強化の管理手法の「強制」機能を効果的に発揮する。

要するに、鈴木氏の議論はドーゼ等の議論のさらなる展開と補完であるといえる。この二つの議論は、管理による労働強制の立場から、「働きぶり」の形成メカニズムを明らかにした。特に、鈴木氏の、大企業のホワイトカラーを中心に導入される「能力主義管理」に対する詳細な分析は、のちにホワイトカラーを中心ターゲットとしての管理制度の再編を理解するために重要である。

90年代以降、国内外の経済社会情勢が激変するなかで、日本企業は、特にホワイトカラーの能率の改善を狙って、従来の雇用慣行、賃金・人事処遇の見直しに着手する。そのうち、従来の「終身雇用」慣行は「雇用の流動化・多様化」へ、「能力主義管理」は「成果主義管理」へという方向で制度の修正が行なわれている。今日の管理制度の見直しは、その狙いとは何か、従来の制度と比べてどんな特徴を持っているか、また、その見直しは従来の管理的「強制」のメカニズムにどのような変化を引き起こすか、それによって労働者の「働きぶり」にどのような影響を及ぼすかなどを分析することは、「働きぶり」問題の解明にとって重要な課題となる。

そこで第二章、第三章は以上の課題に取り組む。

第二章では、まず、バブル崩壊後旧日経連が提出した新たな雇用管理制度の内容を検討し、その特徴と狙いを確認した。新たな雇用管理制度の特徴は、従来の「終身雇用」と呼ばれる「長期継続雇用」形態から、旧日経連の提言した三層の雇用構造の方向への再編にある。そのうち、「長期蓄積能力活用型グループ」に属する正規雇用者に対して、スリム化の方針が適用され、人員の削減、リストラを狙う「配置転換」や、「希望退職の募集」など従来の雇用調整策の運用がいっそう強化される。一方、「高度専門能力活用型グループ」と「雇用柔軟型グループ」に属する非正規雇用者に対して、利用の拡大化の方針が適用され、パートタイム、派遣労働者、契約・登録社員など多様な非正規雇用形態が導入され、また各形態別の雇用者数の増加が図られる。要するに、今回の雇用制度の再編は、正規雇用者の削減と非正規雇用者の比重の高まりを特徴とする雇用の多様化・流動化の方向で進められている。雇用の多様化・流動化は、長期かつ安定的雇用の減少と、流動的・不安定的雇用の増加である。その狙いは、必要な時、必要な量だけ最も安い労働力の雇用の実現により、不況による収益の低迷からの脱出、国際競争での生き残りを賭けた競争優位性の強化である。

つぎに、公表データを用いて、今日各企業で行なわれている新たな雇用管理制度の実態、

及び雇用管理の変化が労働条件に与える影響を明らかにした。90年代以降、雇用の多様化・流動化は各企業で着実に進行している。特に90年代半ば以降、正規従業員の数の減少と非正規従業員の数の増加がともに加速化の傾向が見られる。正規雇用の減少は、長期かつ安定的雇用条件の減少と、残された正規従業員の仕事負担の増大、それによって長時間・過密労働に代表される「働きぶり」問題の深刻化を招いた。一方、雇用条件の面で正規雇用と比較してかなりの差がある非正規雇用の利用の広がり、不安定かつ低収入雇用者層の拡大をもたらした。

第三章では、まず、成果主義を標榜する新たな賃金・人事制度と、従来の能力主義管理との比較研究を行い、成果主義管理の特徴と狙いを確認した。成果主義は能力主義と同じように「働きぶり」の「強制」機能を持ち、また両者はともに人事考課を通じて高い労働水準の「強制」、及び競争の「強制」機能を発揮する。ただ、成果主義は能力主義の制度運用面の修正策として、能力主義の「年功的運用」の払拭により人件費コストの抑制、従業員間競争の強化を図るものである。そもそも60年代後半に導入され、その後普及した能力主義管理は、右肩上がりの経済成長にあって、従業員のモラル・アップを配慮し、彼らの要求に応じてある程度「絶対区分」、つまり企業の期待に応じて努力し能力を発揮すれば、人数制限を設けずに昇格させるという昇格方式を展開した。いわば職能資格制度の「年功的運用」現象である。しかしながら、バブル崩壊後右肩上がりの経済成長の終焉、長い停滞の時代には、業績の回復が期待できず、人件費コストの削減への圧力が高まる。それに応じて、人件費コスト削減のために一つ的手段として昇格運用の厳格化、昇格管理に人数制限を設ける「相対区分」の強化が図られる。したがって、成果主義の導入は、長期不況の下で人件費コスト管理の強化のために、従来の能力主義の「年功的運用」を抜本的に見直し、特に賃金コストの高い「高資格団塊」を中心ターゲットにした「相対区分」の強化という形での、能力主義の制度運用の厳格化を狙う。

こうした成果主義の狙いは、目標管理に基づく人事考課の強化によって実現される。成果主義賃金の下で、長期間にわたって職務遂行能力の育成過程よりは、短期に達成した職務遂行の結果、つまり一定の評価期間内に明確に設定した業務目標の達成度に対する評価が重視され、それによって短期間に達成した成果・業績に応じて従業員間の昇進・昇格の選別が強化される。さらに、この目標達成度に対する人事考課は定員を設けた「相対評価」であり、しかも降格・減給もありうる運用の厳格化が図られる。それらによって従業員間の相対的処遇格差が拡大される。

つぎに、公表データを用いて、今日各企業における成果主義賃金・人事制度の導入状況、及びそれが労働条件に与える影響を明らかにした。90年代以降、年俸制に代表される成果主義的な色彩の濃い賃金制度は大企業ホワイトカラー層、特に管理職層を中心に導入されつつあり、特に90年代半ばから導入の加速化の傾向が見られる。一方、成果主義賃金の浸透に伴い、同一企業内で労働者個人間の賃金格差の拡大化が着実に進んでいる。こうした成果主義の下での相対主義的な選別の強化は、激しい競争のなかで生き残るために、労働

者が明確かつ高く設定された業務目標の達成を目指し、いっそうの「働きぶり」を見せるしか選択がないというような「強制」機能を発揮する。また、競争に耐えられない従業員、特に中高年者は降格・減給され、彼等の処遇水準の低下、それによって生活見通しの不安が増大している。

要するに、今回の雇用、および賃金・人事管理制度の再編は、人件費コストの削減や経営効率の向上を狙い、管理の労働「強制」機能をいっそう強化した。その管理の強化は、労働者の労働条件の低下を招き、彼らをいっそうの長時間・過密労働に追い込みつつある。

終章では、労働条件の低下を防ぐための制度の整備問題や、成果主義の下での相対主義的な選別の強化による労働者のモラル低下の問題を論じた。コストの削減や経営効率の改善を狙う日本企業の管理制度の一方的な展開が原因である日本労働者の労働条件の低下、「働きすぎ」には、国の法律あるいは労働組合などの社会的な規制によって一定の歯止めをかけることが可能である。しかしながら、今日の日本の労働者保護法において、多くの重要な分野で法律あるいは法律規定が欠落している。一方、日本的労使関係は、企業別労働組合が一方の当事者である資本に対してきわめて協動的であると特徴づけることができる。こうした労使関係の下で、労働組合の労働条件に対する規制力がきわめて弱い。それが労働強化をもたらす管理手法の採用を可能とする重要な条件である。したがって、経営側は今回の管理制度を修正し、管理の強化を図るとともに、こうした労使関係に対して維持・温存の方針を取る。しかし、今日みるような雇用、賃金管理の徹底的「個別化」に対応して、これからは「労使関係の個別化」が進展することが予想される。今後、労働組合運動により経営権に対する規制を行い、労働条件を改善することは、困難な状況にある。企業において労働者自らの利益を代表し、人事や労働条件の形成の公正さを確保できるような新たな発言システムを求めることはこれからの課題となる。

ところで、今日の管理制度の見直しは、労働者の不満を招き、彼等の勤労意欲の低下をもたらした。雇用の流動化・多様化は、長期かつ安定的な雇用保障の後退に対する不安の高まりや企業帰属意識の低下をもたらした。一方、成果主義の制度運用に対する労働者の不満は高まっている。労働者の不満は、主に評価過程の公正性や評価結果の納得性に対するものである。労働者は、一人一人の努力や能力向上が相対的比較としてではなく、それぞれの努力の程度に応じて人数制限なしに直接的に処遇に反映されることを求める。能力主義管理は、人件費コストの抑制を図るために労働者の要求を完全に満たすことはできないが、勤労意欲を引き出すために、ある程度労働者の論理を制度内に取り込んだ。そのため、従業員は企業の期待に応じて、身を粉にして努力すれば昇進と生活向上が期待できる。しかしながら、今日は人件費削減を狙って導入した成果主義管理の下で、短期間に達成した顕在的な成果・業績のみが処遇の基準となり、成果を出さないと人事考課の相対主義的な運用により厳しく選別される。つまり目標に向けて努力しても、頑張りが評価に反映されない。そのため、労働者の不満や不安が高まり、勤労意欲の低下の傾向が見られる。

以上見てきたように、今日の管理制度の再編は、人件費コストの削減により経営効率の

向上を求めるものであったが、労働者の勤労意欲の低下によりその限界が露呈した。労働者の論理を無視し、経営の論理を一方的に貫徹する管理制度は職場には長くは定着できない。今日の労務管理制度の再編の成否は、制度運用がどの程度公正かつ納得性をもっているかにかかっていると考ええる。