

川喜多喬 著

産業変動と労務管理

武蔵大学助教授

中村圭介

一 川喜多喬氏は一九七四年以来、実に一五年間にもわたり社会労働調査を企画し、実施され続けている。

その数たるや、なんと六〇をこえる。単純に計算して一年平均四つの調査をしていることになる。その仕事量は最近、増加の途をたどっているかのようになっている。私が著者にお会いしたのはもうかれこれ八年程前だったと思うが、幸か不幸か、つい最近になるまで共同調査をする機会には恵まれなかった。だが、研究会の席上などでその博学ぶり、視野の広さ、思考の柔軟さに驚かされ、調査屋の出来の悪い後輩として数多くのことを学ばせていただいている。その著者がこれまで携わってこられた調査の中からいくつかを選び本を編まれたことは、私たちにとても非常にありがたいことである。いくら詳細に事実を探り貴重な分析をしてきたとしても、報告書を手にいれる

ことは、通常、大変難しいからである。

私はさっそく本を読むことにした。以下は、私の感想として自分なりに学んだことを正直につづつたものである。

二 本書は序章を含め一四の論文からなり、四八〇頁にも及ぶ本である。だが残念ながら、質の異なる二つの部分からなり、それが本書の価値をやや下げているかのように見える。第一の部分は序章から第八章および第一〇章であり、タイトルどおり「産業変動と労務管理」を扱ったものである。第二の部分は第九章そして第一章から第三章までの新しい職業の労働市場の現状とそこで働く人びとの仕事意識を探ったものである。序章は第一の部分の序論かつ結論と位置づけてもよいように思えるが、この異質性がその位置を曖昧なものにしている。

が、このことは後者に収められた個々の論文の質が低いなどということを決して意味しない。それぞれ新しい領域の問題を探った貴重なものであるといった方が正しい。とくにいわゆる人材派遣業に働く女子労働者の属性、仕事意識をインタビュー調査とアンケート調査によりながら明らかにし、彼女らを正社員になれなかったかわいそうな人びとであると決めつける俗説を論理的かつ実証的に批判する第一章、近年急増しているにもかかわらず実証の光が当てられず、これまた実態を伴わない通説が支配していたセールスマンの労働市場と仕事意識を四類型に分けて明らかにする第三章は是非とも読まれるべきものであろう。私の言いたいことは、にもかかわらず、これらの論文によって本としての統一性が若干損なわれたのではないかということにすぎない。

もつとも自由奔放さが信条である著者のことだ、こうした点を指摘する私に対して、「世の中すべてが統一がとれて、論理的に片づく、あるいはそうでなければならぬ」と考えるのがお前の悪いところだ」と批判されるに違いないのだが、それにしてももう少し読者のことを考えて、本

を編まれてもよかったように思う。ついでに言うならば、誤字、脱字がやや目立ち、また本書第三部脱工業化段階の労務管理に、化学と電機メーカーのアメリカ工場の労務管理と日本本社における国際要員の育成と処遇を調べた第一〇章が組み入れられていないのは唐突の感をぬぐいきれない。

三 それでは本書から何を学び、どのような疑問をもったかを述べていこう。

著者の労務管理研究における方法上の特徴は次の点にあるように思われる。第一に労務管理を企業をめぐり内外の経済的、社会的・政治的環境の従属変数として考えることである。個別企業が自らを取り囲むさまざまな環境の下にあって、利潤極大化、費用最小化、マーケット・シェアの拡大などの企業目的を達成するための一つの手段として労務管理がある。したがってある労務管理制度の存続、改廃それ自体を自己目的としようとする論調に対しては極めて批判的となる。著者の表現を借りれば「特段に企業経営はある時期に存在した、あるいはかくならんと定義された『日本的な人事労務システム』を守るために存在しているのではない。

人事労務システムもまた……手段にすぎないのである。……環境変動の中でその目的(群)を達成する手段として、機能不全に陥れば変えるべきものである。手段を『神聖化』する議論は無用である(二頁)。それゆえ、研究にあたっては産業、企業を取り巻く環境の分析がいずれの場合でも、しつこいくらいに重視されている。

だが、環境と労務管理は、たとえ企業目的が同一であるとしても、直接的に結びついているわけではない。いかえればある一定の環境の下でどのような労務管理制度をつくりあげるかには、選択肢がある、これが著者の第二の方法上の特徴であるといつてよい。第三の特徴はこの選択にあたっては、管理者側の一方的な意志だけでなく、管理される側の要望、意志もまた重要な要因となるという点である。著者が労働者の意識、労働組合の方針にこだわる一つの理由がここにあるように思える。実際には数ある選択肢の中から、わずかに一つが選ばれることになる。では何故、他のものではなくそれが選ばれたのか。おそらくその選択を規定する重要な一つの要因が管理者側と被管理者側に共有されているイ

デオロギーなのだと思ふ。私としてはこのデオロギーに着目することもまた重要なことなのだと考えているのだが、著者にあつてはさほど重視されていないかのようである。一九七〇年代半ば以降の産業変動に伴い、このデオロギーにいかかなる変化が生じたのか、あるいは生じていないのか、この点を明示的に表して欲しかったというのは、おそらくは自分勝手な願いのだろう。

以上の三つの労務管理研究における方法上の特徴の根底に、調査研究者としての著者の最も重要な方法上の特徴が横たわっている。それは「理論仮説」をできるだけ持たぬようにして「聞いたことだけ」でわかったことだけを書くようにしてきた(一頁)ことである。「まず『理論研究』を行い、次に『応用研究』として調査を行うという方法を……とらなかつた(四七一頁)」。もちろん調査研究にあたっては、作業仮説が必要となる。だが著者は「仮説はできるだけ数多くもつた。一つの仮説を証明する(あるいは反証する)という方法はとらなかつた。仮説がたてられた当の仮説世界について幅広く叙述するという方法をとつたのである(四七一頁)。

誤解をまねかぬよう言葉を足しておくべきだろう。著者は調査研究を進めるにあたって理論は不必要であるといっているのでは、おそらくない。調査対象を限定し、その中からどのような事実を選び出し、それらをいかに整理していくかを決めるには、理論の助けを借りる以外にはない。たとえば、著者流の労務研究のために、産業変動を引き起こす諸要因、企業経営に影響を及ぼす諸要因、労働力需要・供給を決める諸要因、労使による選択に影響を及ぼす諸要因の存在とその概念規定およびそれらの相互関連の論理が前提となつている。それらはこれまでに蓄積された理論による以外にはない。著者の主張は、あらかじめ与えられた首尾一貫した理論を証明するためだけに、理論に都合のよい事実だけに集め、それを整理してもっともらしい結論を導くという方法をとらなかつたということであろう。実態調査を行う研究者にとっては、まさしく事実が出発点なのである。

四 いま、「産業変動と労務管理」というテーマを、産業を取り巻くさまざまな環境変動が個別企業、とくに大企業にどのような労務管理上の問題をなげかけ、企業の労務管理が

それをいかに解決してきたのか、その結果、労務管理にどのような変化が生じたのかを解くことだと考えると、本書から次のようなことを知ることができると。

第二章「オートメーションと労働者」は鉄鋼業を素材に技術革新が職務内容、熟練、職場構造として労働者意識に及ぼす影響を極めて詳細に探った、実に見事な論文である。おそらく本書の中で最も読みごたえのある部分であろう。方法的な特徴は鉄鋼業の、しかも圧延工程を対象を限定し、新旧工場の比較を通じて、技術革新の影響を探ろうとしたことである。一九七四年から七五年にかけて行われ、事業所のトップから末端層にいたるインタビュー調査からなる膨大な調査である。

技術革新は技術的には省力化をもたらし同時に、筋肉労働から計器監視労働へのシフト、工程への直接的介入から微調整のための介入への変化を生む。さらに後二者はいわゆるカンとコツからなる熟練を多かれ少なかれ不要にし、他方で判断能力といった知的能力の必要性を増す。職場構造についていえば、熟練水準の格差しかも大きな格差に基づく階

季刊労働法

バックナンバー

発行季	号数	特集	定価
1983・冬	130	労基法見直しの主要論点	1,442
1984・春	131	事業場外労働とみなし規定	〃
夏	132	男女雇用機会均等法	〃
秋	133	労働条件変更の法理	〃
冬	134	団体交渉権の再検討	〃
1985・春	135	時間行政の展開と労働法制	〃
夏	136	第三次産業と労働問題・労働法制	〃
秋	137	新労働立法をめぐる主要論点	〃
冬	138	労災・職業病の新たな視点と動向	〃
1986・春	139	労基法改正の動向と問題点	〃
夏	140	労働者派遣法の運用と課題	〃
秋	141	60歳定年法と高齢者雇用	〃
冬	142	最高裁判例の新しい動向	〃
1987・春	143	労働新時代の職場・生活・人権	1,648
夏	144	女子・派遣労働の法的課題	〃
秋	145	改正労働基準法の運用と課題	〃
冬	146	改正労基法と労働協約・労使協定	〃
1988・春	147	新労働時間法制の実務と課題	〃
夏	148	不当労働行為論の現代的課題	〃
秋	149	国際化と外国人労働者問題	〃
冬	150	80年代労働法の軌跡と近未来の展望	〃
1989・春	151	パートタイム立法構想の展望	1,700
夏	152	労働時間短縮の実現と労使の対応	〃
秋	153	過労死—現代労働災害の焦点	〃
冬	154	新連合の結成と労働組合の役割	〃

直接注文の場合は、送料1冊210円、2冊310円、3冊360円
(144号よりB5版の場合の実費をいただきます。)

お近くの書店へ
御注文下さい。

総合労働研究所

〒151 東京都渋谷区代々木1-38-2
☎ 03(379)2281
FAX 03(320)3060

五 以上のように、本書から一九七〇年代半ばからとくに製造業大企業でみられた労務管理の変遷を具体的に詳しく学ぶことができる。この間の労務管理の特徴は、結果的に環境変動にフレキシブルに対応できる高い質の労働力を養成してきたことにあるといってもよいのではないかと私は思う。フレキシブルであるがゆえに少数精鋭となり、他方で職務概念の希釈化が進む。そして能力の違いは表面に表れやすくなる。常に変動する環境に対応していくために教育訓練が充実してくる。そしてこの基底にあったものは、能力向上の限らない可能性を平等に認めた、その意味ではおそらく平等主義的な終身雇用のイデオロギーではなかったのか、いやむしろこの二〇年間でそれは一層強まったのではないかと私はこう思うのである。

六 もちろん、私とは異なる視点から本書を読むことはできるし、そこから数多くのことを学べるに違いないと思う。最近、調査ばかりではあるけれど、平均的にみて水準の低下が著しいといわれる。そのような状況の中で本書を編まれた意義は大きい。やはりしっかりとした調査は読みごたえがある。ただ繰り返しになるけれど、序論と結論を明確にするなどもう少し読みやすくなるような工夫がなされてもよかったです。(日本労働研究機構・A5判上製・四八〇頁・三五〇〇円)

▼男女雇用機会均等法が施行されてから五年目をむかえ、女子の採用の面では表むき法の徹底がはかられたように見える。だが、雇用の内実には、差別の本当の解消には程遠い状況である。さらに、セクハラ、育児、介護等の問題が登場し、わが国社会での性差別問題の解決の道はまだ未だの感がする。▼チェック・オフについては、あまりにも日常的に使われているので関心が薄かったが、最高裁の済生会中央病院判決で法の再整備が求められている。

▼有り、遠方より——ではないが、韓国の卓先生をお迎えして、小林先生と対談をお願いした。子会社を海外に持つ企業の方々は、ボーダーレス社会での民間外交に、力を注いでもらいたい。いわゆる、また愉しからずや、と言われる為にも、労働の国際化に向けて、季労は性差別是正を意図した。こんな日本の特殊性は、日米会談を持つまでもなく、早急に市場解放してもらいたいものだ。

編集部から

《ご購入について》

* 本誌は年四回発売されます。
* 最寄の書店でお求め下さい。毎月確実に入手されるには、書店にて定期予約されると便利です。
* なお、予約購読制を設けております。ご希望の号より弊所にお申込み下さい。定期購読料・年極四冊六八〇〇円(税込)(送料弊所負担)

季刊労働法 一五五号定価1,700円

一九九〇年五月二十五日発行
 発行人 本郷健爾
 編集人 上遠野恭平
 印刷所 第一資料印刷
 発行所 (株)総合労働研究所
 〒151 東京都渋谷区代々木1-38-1
 一ミヤタビル
 (電話)〇三(三七九)三二八一六
 (FAX)〇三(三七九)三〇三〇六
 (振替)東京六一五八六〇
 関西総局 〒155 大阪府福島区福島七-1-17 (電話)〇六(四五)一六六五二 (FAX)〇六(四五)一六六三三
 四三
 西部事務所 〒181 福岡市博多区中洲中島町三-1 〇福岡県消防会館内 (電話)〇九二(二九)二二三五一 (FAX)〇九二(二八)二八三七〇