

# 私の労働問題研究を振り返って

同志社大学名誉教授 石田 光男

## 1. はじめに

すでに私は別のところで表題のテーマについて書いたことがある（「事例調査の方法的・理論的課題」『社会経済史学』第84巻第2号、pp.5-28, 2018年）。同じことをそのまま書くわけにもいかないの

で、説明不足になることを覚悟で私が提唱してきた「仕事論」を中心に思いつくことを気楽に書いてみたい。

## 2. 仕事論の提唱

私の労働研究を振り返って最も私らしさが出ているのは、仕事の記述をするための方法として仕事論を提唱してきたことだと思う。労働問題を論ずる上で労働＝仕事をどのように記述するかが問題であるというのは奇異な感じを持たれると思うが、記述の定まった方法がこの学問になかった。個別具体的な仕事は体験的に記述することはできるけれど、それを総合化し理論化する手立てを欠いていた。その欠落を埋める必要があった。

何故、そのような必要を感じ踏み込むことになったのか。

（ア）直接的な契機。1980年代の末から90年代の前半にかけて日本の自動車産業の生産方式が「ポストフォードイズム」として国際的に注目された時期があった。トヨタの工場とマツダの工場に何度か足を運び見学やインタビューをしたが、少しもわかった気になれなかった。ある時、工場の休憩場の壁にQCサークルの発表資料と並んで、品質や労務費の目標値と実績値の推移表等のいわゆる「管理図表」が貼りだされているのに気付いた。この図表が仕事のル

ールの表現物ではないかと直観した。仕事の進め方である、目標(P)、実行(D)、進捗管理(C)、改善(A)を要約しているからである。これはちょうど、賃金がそれ自体としては抽象的な用語であるが、賃金表になると抽象性を具体化した総括的な表現物になるのと同様に、「管理図表」は多様性に彩られた仕事なるものを総括した表現物ではないのか。賃金表を通じて賃金を語るように、「管理図表」を通じて仕事を語る途があるのではないか（『日本のリーン生産方式』（藤村博之、久本憲夫、松村文人と共著）、1997年、中央経済社）。

（イ）間接的な契機。1979年に英国鉄鋼公社の調査、1986年から87年にかけての英国賃金制度調査、82年から84年にかけての新日鉄の調査と大阪府下の賃金制度調査（60歳定年制に伴う賃金制度の改革調査）といった一連の調査で、私は賃金制度の日英比較に没頭していた（『現代イギリスの労使関係（下）』（戸塚秀夫、兵藤釗、菊池光造と共著）、1988年、東京大学出版会。『賃金の社会科学』、1990年、中央経済社）。この没頭から明瞭になったことは、日本の賃金が、正社員

であれば人事考課が当たり前の制度であるのに対して、英国の労働者の賃金は人事考課が安定的に入りにくい制度であるということである。このことは労働組合が企業経営に協調的であるのか対立的であるのか、労働者相互が競争的であるのか連带的であるのかといった労使関係の性格規定に直結する相違である。この違いに驚いているばかりで特に思いを巡らすことはなかった。だが、内心、もう賃金はこれ以上知りたいことはないという自己満足の状況になっていた。だが、80年代の後半から90年代を通じての、上記(ア)で述べた日本の自動車企業の調査は、日本の自動車企業の生産性や品質の高さを仕事との関係で述べる必要に迫られた。この必要に迫られて、「はっと」気づいたことは、賃金制度が仕事の制度との交換関係で決まるという関係性であった。賃金論の行き詰まりは仕事と賃金の交換としての雇用関係論への途があることによって切り抜けることができた。

(ウ) 気質的契機。もう一つの契機は私の気質に起因しているようでもある。最近、ヒュウ・ウィッター氏(オックスフォード大学教授)と雑談していて、制度論における理論と実証の関係

に話が及び、実証といってもその具体性の程度に相違があることを論じていたら、ウィッター氏いわく、「その程度は研究者当人にとって心地よい具体性の程度に相違があることことに起因している」と。これは鋭い観察だと思った。私の場合、年功賃金とか職能給とか職務給とかの概念に偏した抽象度では到底満足できず、具体的な賃金表を見て吟味しないと分かった気になれない=心地よくないという気質がある。仕事も同じくチームワークとか、自律的とか、指示命令による他律性とかの概念に偏した抽象度では分かった気になれない=心地よくない。想うに研究者は抽象的思考にたけた人々が多く、手にとってわかるほどの具体性はおそらく心地よくないのだろう。こういうわけで、私の具体的で visible なるものへの固執癖が「管理図表」への感動につながっていたのだろう。私が尊敬する小林秀雄がある講演で、「評論は歌(=和歌)と違うというのは大間違いで、論文も歌も全く同じもので、自分が出るように私は評論を書いています」と言っていたことを思い出す。社会科学も個々の研究者の何によって心が動かされるのか=心地よさと切り離せないのは確かだと思う。

### 3. 仕事論の孤独

学問的方法的革新はその適用により従来の論争的問題により説得的な解決を与えることができることを示すことによって始めてその価値が認められる。21世紀になり仕事論を方法とした二つの調査を行った。

(ア) GM 調査(=生産システム論争に対して)。仕事論の着想を得るきっかけとなったトヨタとマツダの工場調査の直前の数年間(80年代の末から90年代の初期)、GMやフォードのデトロイト周辺の工場やUAW(労働組合)の調査を行ったことがある。これらは生産システム論と言われる論争に促されたもので、米国と日本の自動車工場の生産性や品質の日本優位は労働組織や仕事の進め方のどのような違いに起因しているのかの論争に解決を与えようとした調査であった。おびたしいヒアリングをし

たが事実を体系的に整序する方法と理論がなかったのでまとまった報告書もかけずに失敗に終わっていた。調査の機会を得た2005年にGMランシングの工場調査を行った。私にとってはかつての自分にはできなかった仕事の記述が、今ならできるという確信がそのまま実現できた会心の調査であった(『GMの経験』(篠原健一と共編著)、中央経済社、2010年)。

しかし、研究の世界では生産システム論への熱気が冷め、人々の注目は自動車産業からIT産業へと移ろいでいた。この調査報告に関する労働研究者相互の議論はほぼゼロと言ってもよい。例外は畏友中村圭介の業績だけと言ってよい(『労使関係論の革新』『雇用関係の制度分析』(樋口純平・西村純編著)所収、ミネルヴァ書房、2020年)。

(イ) パナソニック調査(=グローバル経営

論の分からなさに対して)。グローバル経営の進展が1980年代以降顕著になった。ここにはこれといった論争があるわけではない。問題はより根っこの問題にかかわっている。各国のグローバル経営に類型がどのようにあるのか、ドメスティックな経営はグローバル化によって経営はどのように変わるのかといった表面的な課題の深部には、そもそも経営過程を如何に描くかという根本問題が未解決のまま潜んでいた。

2010年代私が尽力したのはパナソニックの経営過程を記述することであった。ここでの課題は、それまでの工場単位での仕事論の適用から飛躍して、賃金論と仕事論を適用して、開発、生産、販売を含むバリューチェーンの全経営過

程を記述することであった。それは副次的には空間的には地球全域に広がるグローバルな経営過程を記述するという課題でもあった。成果は近く上梓される予定である（『パナソニックのグローバル経営—仕事と報酬のガバナンス—』（石田光男・上田眞士編著）、ミネルヴァ書房、2021年出版予定）。

だが、時代は経営にあっては戦略性が重視される時代へと移ろい、社会関係にあっては格差是正がクローズアップされる時代へと移ろい、いわば周回遅れの課題（＝経営過程の記述）と方法（＝仕事論）で行われた調査である。だからここでも労働問題研究にとっての熱い議論をかきたてるようなインパクトをこの本は持ちえないだろう。

## 4. 仕事論の理論的意義

仕事論に付きまとうこのような社会の風潮からの孤立にもかかわらず、私は仕事論には固有の理論的意義が込められていると考えている。

（ア）雇用関係の制度論。労働問題は雇用関係から発生する。雇用関係（労使関係と言ってもよい、ここでは用語にこだわらない）の論理的構造から出発するのが正攻法である。1980年代以降、欧米では労使関係論（Industrial Relations）から人的資源管理論（Human Resources Management）へと労働研究の理論体系の構成が変動した。これは集団的な労使対立が減退した事実の反映でもあるが、理論体系としては間違った変動であると思う。なぜなら雇用関係は労働力の取引の関係であることは動かない事実であり、取引が除外されている人的資源管理論は論理構成上の原動力を欠いているからである。

しかし、何故「取引」への着目が論理構成上の原動力であるのか。制度経済学の始祖ジョン・R・コモンズは「行動の究極的単位は、……それ自体の内に、対立（conflict）、合意（mutuality）、秩序（order）の三つの原理含むものでなくてはならない。この基本単位が取引である」と語る（オリバー・E・ウィリアムソン『ガバナンスの機構』（石田光男・山田健介訳）、2017年、

p.12、ミネルヴァ書房）。労働問題も労働力の取引に起因する。その取引は仕事の遂行と賃金の取引である。したがって、労働問題の基礎的研究は、この取引がどうなっているかがわかる研究でなくてはならない。それは取引が記述できていることと同じはずである。記述は上のコモンズの知見にならって言えば、雇用関係という取引を、「対立、合意」の両側面からなることを具体的にして総括的に記述できていること、またそうした取引が一定期間安定的に維持される「秩序」であることをガバナンス機構として記述できていることを意味する。この「秩序」形成は司法による秩序形成（court ordering）とは区別される私的秩序形成（private ordering）として概念化される（同前、p.456）。この概念化によって雇用関係の理論は法学とも経済学とも区別された一つの独自の学問（discipline）になる、その不可欠な橋頭保が仕事論である。賃金は一枚の賃金表から集約的に全体像を認識することが可能であるが、仕事の遂行は千差万別の仕事の数々を集約した表現物がないために集約的な認識を得られないという困難に逢着するのが常であるが、仕事論は仕事の全体像を上述のPDCAから演繹される仕事の構造として認識することを可能にし、取引の両サイドを集約的

な制度として認識することを可能にする柱であるからである。

(イ) 比較雇用関係論。労働力取引の保全をガバナンス機構として記述できるということのより分かりやすい意味は、雇用契約主体間の契約関係の制度的取り決め (institutional arrangement) が事実の記述を待ち構えているという意味である。具体的な記述があってはじめて概念的な議論が可能になる。このような概念構成によって、①課業設定と遂行 (仕事のガバナンス)、②処遇の合意基準 (報酬のガバナンス)、③この二つの交換の保全制度としての雇用関係が「理屈ではなく我がこととして分かる」ようになる。例えば D. Marsden が欧米の労働について、「課業配分規則が、…効率性を阻害し得るのだけれど、…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という便益をその規則に見出している」(A Theory of Employment Systems.1999. p. 18. Oxford University Press.) と語るが、欧米にあっては「黙って静かに決められた仕事を行う」ことが“職場秩序”である」と咀嚼しなくてはならない(「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、p. 37. 2014年)。「黙って静かに決められた仕事を行う」だけの労働者を出勤率以外で評価することは差別になるかもしれない。そこまでの咀嚼をしないと雇用関係の比較にならない。それに対して日本は、このような「取引が対立に転化しやすい」、経営管理の通用しない雇用関係をいかにして克服し、ほぼ取引を無化して、コミュニケーションという名前の「取引なき取引」を獲得した。そういう解釈にまで踏み込めなくては比較論にならない。

(ウ) 小池理論批判。小池和男の達成は「変化と異常への対処を広く現場労働者に委ねる」(『強い現場の誕生』、2013年、日本経済新聞社)という優れた事実発見にあるが、その事実発見が現場行動の直接観察のみに依存しているために、雇用関係の理論的フレームワークの構築に不可欠な、「労働力取引」を保全し統御する「ガバナンス機構」を欠いたフレームワークになっている点を課題として残している。問題点は以下の諸点に現れている。①品質、稼働率には言

及できても、「改善」には言及できず、日本の製造業の最も顕著な特徴が浮き彫りにされていない。②熟練形成にはコストがかかるが最適点が如何に決まるのかの決定を語ることができない。③そのことと表裏の関係で、労務費の増嵩、厳しい目標管理、ピアプレッシャー (組織規範への同調圧力)、長時間労働等にみられる日本の雇用関係における明暗両側面のバランスのある考察に弱い。④その結果、日本の雇用関係に関する包括的な議論への展望を欠くことになった。⑤このような制度論としての難点は、後継の研究を「キャリア研究」という閉塞的な研究に委縮させることになった。

(エ) 青木昌彦批判。青木昌彦は各国資本主義の株式会社の特徴を簡潔に表現することに成功した稀有な研究者である(『コーポレーションの進化多様性』(谷口和弘訳)、2011年、NTT出版)。内容の詳細は省くが、日本企業の「組織アーキテクチャー」の特徴を、経営者と労働者の関係 (= 垂直的認知様式) については「同化認知」(S=shared cognition) 型として、機能部門間の関係 (= 水平的認知様式) についても「同化認知」型として同定し、アメリカ企業のそれを、経営者と労働者の関係については「ヒエラルキー的認知」(H=hierarchical specialization) 型として、機能部門間の関係は「カプセル化認知」(E=encapsulated cognition) 型として同定する。この切れ味は鋭い。だが、「逸話的証拠」(anecdotal evidence) と「論理的構築物」(logical constructs) とを架橋する観察可能な記述が欠落しているという印象は全体を通じてぬぐうことができない。「垂直的集合認知様式」は、PDCAのP (事業計画の目標値) が組織階層内部でどこまでの下位層まで浸透しているのかを見定めることになる「縦のガバナンス機構」として、観察と記述が可能な制度として現存しているにもかかわらず、この観点の欠落は、青木の豊かな論理性と実証研究との通路の可能性を断ってしまっている。「水平的認知様式」も、PDCAのPの連結様式である「横のガバナンス機構」として「見える」形で我々の前にある。こうした観察可能な制度を媒介することによって、実証的担保を取った論理構築

が可能であったのではなからうか。批判の要点は、「論理的構築物」と「逸話的証拠」との媒介項の欠落であり、この欠落は、多国籍企業論、組織論、資本主義の多様性論、日本の経営の移転可能性論のいずれにも共通した欠落でも

ある。「企業を生産関数として記述する」新古典派経済学（オリバー・E・ウィリアムソン前掲訳書、p. 440）への制度派を中心とした批判的諸潮流の社会科学はこの欠落の一点において、なお明晰な解を提示できてこなかった。

## 5. 政策論的含意

「働き方改革」が叫ばれている。世界的に見ると奇妙な改革である。「同一労働同一賃金」にしても「多様な働き方」の実現にしても、誤解を恐れずに言えば、前者は非正規社員の要望であり、後者は女性の要望であり、いずれも労働側の要望であるが、その要望を政府による法的ルールによって実現しようとする改革だからである。したがって、ここには日本の雇用関係の大企業労使の私的秩序形成への不信が底流に流れている。

不信は従来の雇用関係が、仕事優先の雇用ルールであり、その結果、生活と仕事のバランスが欠如し、多様な働き方のニーズが抑制されてきたという事実を根を持っている。さらにまた、大企業労使の私的秩序形成は、企業の分割や正規雇用の限定によって格差を拡大してきた事実を照らして、それは社会的なあるべき秩序形成に對立的であるという判断に基づく不信でもある。

しかし、不信を改革に架橋するには政策の具体的管理方法を含む実現可能性の考察が欠かせない。実現可能性は、歴史的に形成されてきた雇用関係の遺産の鑑定とその活用を根拠付けられなくてはならない。企業別労使関係を与件とし、労使がともに論ずるに値すると考えるアジェンダを特定して、漸進主義的に達成可能な手続き＝道筋を示すことをおろそかにしてはいけぬ。その道筋は、突き詰めて言えば、欧米のようにジョブやプロフェッションが社会的制度として成立していない日本で、「同一労働同一賃金」や「多様な働き方の受容」を達成するために、それに代替できる仕組みは、私的秩序形成能力の高さに求めることになるという道筋になるはずである。

すでに実践されてきた私的秩序形成能力の高

さを尊重し、旧来の雇用関係の達成でもある、「取引なき取引」を克服して「取引して合意する」雇用関係を実現することである。そのために、(ア) 選択可能な多様な仕事と賃金の組み合わせのメニュー化と(イ) 事業計画の達成と「多様な働き方」のトレードオフを克服する合意形成のための手続きルールの形成が不可欠になる。

蛇足になるが、最近気になっていた荻谷剛彦の『追いついた近代 消えた近代』（2019年、岩波書店）を読んだ。80年代に「キャッチアップ型近代化が終了し」、欧米近代という参照点を失って日本の教育政策の「迷走」が不可避となったことが説得的に書かれている。「“予測できない未来”に対応するには…社会の変化に“主体的に向き合って関わり合”う資質＝主体性の育成が必要である」と2018年改定の学習指導要領は謳うが、「そこでいう資質や能力が何であるかは、同程度の抽象的な表現での言い換えは行われても、具体的には特定されない。」（同書、p. 287）全くその通りである。だが、雇用労働の世界では日常的な雇用取引を通じてその業績が市場を通じて日常的にモニターされ工夫が重ねられるという点でパフォーマンスが日常的に検証できない教育とは違う。確かに雇用労働も「近代化の終了後」、新自由主義におおられた迷走がなかったわけではないが、その近代化に向けた日本独特のプロセスは、仕事の緻密な管理という独創を獲得していくプロセスでもあった。この遺産を迷走する言説の渦の中で手放すようなことがあってはならない。人間は“予測できない未来”に経験的に信ずるものを持たずにしっかりとした足取りで踏み出せるものではない存在だからである。