

《特集》

雇用関係の理論と方法のために

石田 光 男

はじめに—課題の背景—

時代は政策提案につながってこそ研究は価値あるものと見なされて当然の時代になっているのに、相変わらず古めかしいテーマを掲げている。時流の先端から何周も遅れたテーマになお執着している理由について多少の説明が必要であろう。

あるきっかけでフォルクスワーゲンの組立工場とトヨタのそれについて日独の共同調査を始めてからもう数年になる。なかなかまとまらない。理由は筆者の力不足以外に色々あるが、雇用関係の方法についてドイツ人研究者と十分に了解しあえるのに大変時間を要したことが理由の一つである。古めかしいテーマを掲げた理由の直接の契機である。事例調査は、所詮、調査者の「調査対象をこのようにわかった」という「わかり方」に精髓があり、その「わかり方」を相互了解するということは、「わかり方」の前提にある調査研究者相互の雇用関係に関する理論や方法のある程度の共有を必要とする。その前提になる理論や方法の共有が容易く確保されない事情を掘り下げて考える必要を感じたわけである。

そのような事情が偶然であれば特に問題にする必要もなかるうが、これはとても偶然とは思えない。日本に限っても、私がほぼ20年前から唱えている仕事論は数名の賛同者がいるのみで、共有というにはほど遠いことを身にしみているからである。⁽¹⁾ 日独の共同調査のとりまとめの心労に触発されたとは言え、根本は雇用関係に関する理論や方法を正面から論ずるという作風を、日本においてもまた世界においても、風化させるに

まかせてきた経過が存在した。この欠落を多少とも補いたいと考えた。

そのほかに理由を挙げたらきりはないが、おおよっぱに言って、計量的研究（特に職務満足度等の心理的研究）がこの分野の研究作法の標準と化して、理論的考究が結局は辿らざるを得ない先行文献の考察は、せいぜい計量的研究の仮説設定の準備作業の位置しか与えられなくなっている風潮に退屈さと学問のあり方への憂慮を禁じ得ないことしきりである、これが古めかしいテーマを掲げざるを得ない最も大きな理由である。拙稿が読者に新種のより深い退屈や戸惑いを与える恐れは多分になきにしてもあらずであるが、それは筆者の能力からしていかんともし難い。

とは言え、私自身は極めて生真面目にこの問題を考えざるを得なかった。上記のフォルクスワーゲンとトヨタの組立工場の比較調査でも、その前に行ったGMの工場調査でも、また現在行っているパナソニックのグローバル経営に関する調査でも、それぞれの調査対象を「わかる」ということは、そこで働いている人々（経営者も労働者も含めて）の「努力の全体像がわかる」ということに他ならなかった。個別具体的な何万人という一人一人の努力からなる、その全体像の首尾一貫した認識を得るということは、自らの能力を顧みない不遜な願いに違いないが、さりとてその願いを断ち切った場合には事例研究の動機付けも絶たれる覚悟をしなくてはならない。ともあれ、全体像の首尾一貫した認識を得られたと思われた時（「あー、そうだったのか」という感慨を伴う認識が得られた時）、人はその認識の構造（あるいはその認識に至る概念の組み立て）を反芻するの

が自然であろう。その反芻された認識の構造が、先行研究の認識構造とどこが違うのかを考えた時、人は既に理論研究に入り込んでいるのだと言ってよい。「極めて生真面目に考えた」と言った意味は、そのように入り込んでしまったという形を取る理論研究は、これをやらないと事実が認識できないだろう、従って事例研究はできないだろう、という深刻な相貌を湛えているからである。

かつて、O.Williamson (1985) は事例研究の意義について次のように述べていた。アメリカの事例研究軽視の学問風土の中で、これは感動的な出来事である。事例研究の意義は、第1に「(それにより) 複雑な経済現象に関する我々の理解がどのように変貌せざるを得ないのか」(p.348)、その点をクリアしているかどうかにかかっていると。第2に、「(事例の詳細な) 説明が全体の理論的枠組みに適合しているのか、それとも、詳細な事実に合わせてその場限りでの (ad hoc) 説明の如きものに工夫を凝らしてしまっているかどうか」にかかっていると。「最後に、(事例で述べられたことが) データ (data) につきあわすことができるかどうか」であると。私はこの「データ」を数値的情報のみと決して誤解することのないように念をおしたい。理論研究の不毛な地には事例研究は生育しないということをここまで断言できたのは、彼の研究がアメリカの水準を遙かに抜いているゆえんである。

以下、小論は次のように展開される。1節で雇用理論の始点と終点を明らかにして問題の所在を示す。終点は1980年代であろう。その終点を新たな出発点にするためには仕事論の開拓が必要であったことを述べる。2節では80年代以降2000年にかけて雇用分野で最も研究労力が投入されたテーマである生産システム論が、仕事論の不在故に不毛に終わったことを明らかにする。ここまでは既に私が述べてきたことの簡単な反復である。⁽²⁾しかし、その不毛も雇用関係の理論全体を覆う事態であったことがD.Marsden (1999) の立論によく示されている。3節では仕事論の不在が彼の雇用関係の理論化の失敗の唯一の原因になっている

ことを明らかにする。Marsdenの方法的欠落は、日本の雇用関係を方法的に位置付けられていないことに由来するため、その日本理解の淵源をなす小池理論の批判は避けられない。4節はこの点を明らかにする。そうした一連の批判の後に、仕事論の示唆する若干の論点を5節で触れる。結論がそれに続く。なお、行論では雇用関係と労使関係という用語は同じ意味に使用されている。

1. 議論の出発点

1-1. 労使関係論の盛衰

石田 (2003) は、学問体系として労使関係論が整序されたのはJ.T.Dunlop. (1958) をもって始点とし、W.Brown & M.Wright. (1994) をもって終点を画したと述べた。区分自体どの作品をもってするかは検討の余地は多分にあり、これははなはだ我流の大雑把な区分に過ぎないが、この間に起きていたことは明瞭であり次のように要約できる。

始点：始点を画することになった枢要な認識は、雇用関係は組織内の労働力の取引関係であり、その取引は市場一般の「価格」メカニズムによって規律されているのではなく、「規則」の体系によって規律されているという認識を自覚したことにあった。「価格」に代わる「規則」という「記号」が取引を統御しているという発見が、この分野が陥っていた雑多な事実の集積という特性を克服し、雇用関係の研究を独自の学問分野として自立させた。勿論、「規則」は市場や価値規範や技術革新の変化によって、また時々の立法政策の変化によって影響を受けることは自明である。しばしば大きく誤解されているが、その影響関係は解明すべき主たる課題ではない。その誤解はこの学問が「規則」の研究として自立したことを台無しにしてしまい、労使関係論を誤って学際的であるという特徴付けをしてしまうことに連なる。そうではなく、そういう一切切の諸力の凝縮点としての「規則」を、探し、記述し、解釈することに課題があるという見地が、この学問を拓いたのである。⁽³⁾これはあたかも法学が制定法の解釈を外して、制定法の背景をいくら論じても法学が成り

立ち得ないのと類似した関係であると言ったら分かりやすいだろうか。

最盛期：取引主体である労働と経営のいずれが「規則」制定のイニシアティブを握るかは、本来、中立的であるが、この時代の特性を反映して、労働側の一方向的規制や慣行の貫徹と定着、もしくは、団体交渉という双方向の形式を取る場合であっても、労働側の一方向的規制の公式的承認という性格が「規則」の目立った特徴として、発掘され、記述され、解釈された。分かりやすく言えば、雇用関係を規律する「規則」を労働組合もしくは職場集団の職務規制として捉えるという作法が定着したのである。この作法が現実との親しい関係を維持していた英国等では、精彩に富んだ作品を数多く生んだ。⁽⁴⁾ 労使関係研究の最盛期とはそういう時代であった。

終点：だが、英国にあっても1980年代以降の現実の変化は、そのような労働組合規制としての「規則」研究を不可能にした。終点はW. Brown & M. Wright. (1994) によって率直に記されている。「1980年代にはいって労働組合の影響力が衰退に向かうに伴い、学問的調査研究が減少していったのは、恐らくは避けられないことであったかも知れない。しかし、それはかなりの程度、社会科学的調査の際だった成功物語ゆえの帰結であったとも言える。1968年の王立委員会報告を頂点とするその前後の……職場交渉に関する調査の昂揚によって多くのことが達成された。賃金ドリフト、ストライキ多発性、職場委員活動、制限的職場慣行、こうした事象は、どう控えめに言っても、たいていはもはや謎に包まれてはいない」。こう述べた後、次の衝撃的な文章が何気なく続く。「職場の労働問題だと認識されていた問題の根源が、実はしばしば経営の欠陥にあるということがあからさまになることによって、調査はそれ自体のテーマを失ったのである」(p.161) と。⁽⁵⁾

1-2. 仕事論の提唱

この終点にあって、労働力取引がなくなり、従って雇用関係がなくなるはずもない以上、私たちの世代の雇用関係研究はこの終点を新たな出発

点とする以外になかった。事態の経緯からしてその際にとるべき見地は自明であった。「規則」研究を、現実への感受性に応答すべく再構築することである。とは言え、上のW. Brownらの「調査はそれ自体のテーマを失った」という無力感は、英国にあって労働組合規制の企業組織への深い浸透が経営によるまともな管理を根絶やしにしてしまった反映であって、上の引用文には述べられていないが、1980年代以降の労働組合の衰退、それに伴う労働組合規制の後退を補うべき企業組織の側からの「規則」制定の主体性が鮮明に浮かばないという感覚の正直な表明であろう。この地点から出発点を再構築することは至難の業である。

言い過ぎだとは思わない。その後の経緯をみるが良い。英国のみならず、先進諸外国の企業経営は1980年代、何故あれほどまでに日本の経営方式に注目したのか。日本的経営方式の成功という事実もさることながら、先進諸外国の企業経営自体が組合規制を排除した後の「規則」の制定と運用を自力で構想する活力を失っていたからであり、雇用関係の学問にあって、そうした企業経営の実態を反映して、「規則」研究の活性化のための構想力を枯渇させていた。「調査はそれ自体のテーマを失った」という無力感の内実はそのようなものであり、あえて言えば、構想力の枯渇を補うべく日本から学ぶことが唯一残るテーマになったのではないか。それはどうしても経営への指南を旨とする活動となり、ここから世界の雇用関係の実証研究は衰退の一途を辿った。この点は次の2節で説明する。それでも、課題の立て方によってはこれら先進諸外国にあって、研究の再出発は可能であったはずである。それは、日本から学んだ経営技法が現実にはどのような「規則」として定着したのか、あるいは日本方式がいかに移転し難き異質なものであったかの詳細な経験的観察に目を凝らすことであった。そうはならなかったのは何故か。素っ気ない言い方であるが、学問が駄目になっていたからだ。

だから、研究の再出発の鍵を握っていたのは日本の雇用関係とその解釈であったはずである。「粘着力のある労働者集団の職務規制がひ弱で

あった」日本は初めから「調査のテーマを失っていた」国であったからだ(石田. 2003. p.41)。逆説的であるが、そこにこそ日本における雇用関係研究の優位点があった。慎重な言い方が必要である。日本の雇用関係や経営の優位点ではない。ましてや、日本の雇用関係研究の優位点でもない。日本における雇用関係研究の優位点である。

どうか。雇用関係とは、労働者による労働支出の提供(=仕事の遂行)と経営者による反対給付の提供(=報酬の支払い)との取引関係であり、この取引内容に立ち入ってみれば、「①どんな仕事を、②どれだけの分量を、③どの達成水準で、④何時間かけて遂行するか」という労働支出(仕事)に対して、「⑤どれだけの賃金を支払うか」という反対給付(報酬)の取引関係に具体化される。これら5項目にわたる取引関係をそれぞれどのような「規則」で統御しているのかを日本について観察し記述しようとすれば、⑤の賃金について言えば人事考課が含まれているという意味で個別化を軸とした経営の裁量が大きいこと、①から④の労働支出に関してはほとんど全てが経営の裁量で決められていることを発見せざるを得ないだろう。勿論、とは言え、経営の専制体制でない以上、この取引関係は労働組合や個々人の応分の納得に依拠せざるを得ないわけで、細かな議論を省いて言えば、個別化の進んだ取引関係として特徴付けられるはずである。つまり、日本にあっては英国の1970年代までのような労働組合規制は存在しないし、それによって雇用関係を語ることは、恐らく最も長く見積もっても戦後から10数年の時期を除いては、本来的に不可能であったのである。⁽⁶⁾ そういう日本であればこそ、雇用関係の「規則」を労働組合規制として語らない語り方を必然化する。そうでないと「雇用関係は何一つわからない」「何一つリアルに語れない」というのが日本であり、日本における研究の優位とはそういう意味である。

石田(1990, 1997, 2003)はその日本の雇用関係の語り方の試論であった。その要点は、雇用関係が上記⑤の賃金の個別化と上記①から④の労働支出の個別化との取引関係としてまずは正確に語ら

れるべきで(年功的処遇とか集団的意思決定や規範の重視はその個別化の弊害を緩和するための措置として語られるべきで)あるということであった。この議論の難関は①から④の労働支出の「規則」の理解の仕方であった。これを「仕事論」と呼ぶことにした。要点は次のとおりである。「一見雑然と行われているかに見える仕事は部門の目標から演繹的に展開されて設定されているということ、これである。だから、仕事について社会的にこれを取り扱おうとすれば、仕事それ自体ではなく、仕事の完遂を誘導する仕掛けに着目すべきであって、その課題は次の2点に集約されるだろう。(ア)部門の目標の設定の仕方(何をどの程度)、(イ)部門目標の責任者=現場監督者またはマネジャーをして目標達成に向けて最大の努力を傾けさせる仕組みの解明、である。」(石田. 2003. p.84)

要するに、労働力取引の主導権を経営側が握った場合、経営目標とその目標達成へ向けての従業員各層の努力の確保の仕組み自体が、仕事の側の「規則」を産出する動力となっている。賃金は成果主義等の議論があるが、その動向も仕事の規則に統御されるのは自然なことであって、それは仕事論の補足の位置を占める。その視点で仕事の「規則」はどのように記述できるのか、その記述可能性に全てを賭けてみるということである。その功罪を言う前に可能性を尽くしてみることにしか再出発はありえないのではない。

1-3. 仕事論の射程

蛇足になることを恐れず、この方法のメリットについての留意点を述べたい。

この方法につき、それでは学問の性格が変わってしまい、雇用関係の研究のメリットの喪失が著しいという批判があると思う。この批判の前提には、雇用関係の研究は労働問題の研究であり、労働問題の解決の探求であるという考えがある。この志向に込められた善意は貴重だと思う。だが、この場合、労働問題が労働力取引の帰結であることを蔑ろにし、従ってまた取引の均衡点の表示である「規則」を観察し吟味する視点が曖昧である

ために、取引内在的に問題の性格を特定できず、立論は希望や運動論へと転化しやすい、そうなることを私は恐れる。他方、別種の前提からの批判もある。それは経営とは資本の運動であり、K. Marx (1867) がくまなく明らかにしたように、あるいは新古典派の生産関数としての企業組織理解のように、利潤極大化という一様性を特徴とするものであって、経営に差異を生むとしたら、それは労働の側の特徴に拠るものであるという思い込みである。

これらについては、再度、何故「規則」の研究が雇用関係を学問に仕立て上げる原動力になったかの理解に立ち戻らなくてはならない。雇用関係とは労働力取引の関係のことであり、この取引は労働支出の質と量と報酬水準の交換であり、この交換には様々な利害得失がからみ悪徳や悲惨がぬぐえない。とは言え、取引はその成立のためには「規則」を産出せざるを得ない。経営の思惑や労働の思惑はとりあえず取引を取めた「規則」に集約されている。となると、「規則」は労使双方の主観、この主観というものはいつだってそうだが、常に環境に規定された主観であるほかないが、その主観の読解に食い込まなくては解釈ができない（わかったことにならない）はずである。その解釈とは、労働側が希望を運動にできない理由も含めて、また経営が資本の運動法則通りに行為できない理由も含めてわかるということであり、つまり現にそこにいるありのままの人間達に出会う努力のことである。こういう意味で「規則」研究としての雇用関係の研究が経済学とは区別された学の体系として自立した深い根拠は、客観としての社会状況を背負いながら「規則」を媒介にして人間論へと食い込み得るといふこの分野の持つ独特の位置の自覚にあった。社会科学を起点にしながらあるがままの人間理解へ進むというこの視界よりすれば、上の批判は雇用関係の研究の独自性と魅力を正しく理解していない批判と言わざるを得ない。

上の反論の趣旨が、社会科学を起点にした人間論への探求の途の可能性であったとすれば、他方、今ひとつの留意点は、社会科学内部での可能

性についてである。上に述べた仕事論は、労働支出の決定の制度を観察することに等しく、労働支出の決定は労働生産性の決定であるから、それは労働生産性の制度の研究となる。その制度は目標値の設定、目標値と実績値の乖離の原因追及と対策、対策の実践による目標値の達成努力の管理、この一連の経験的努力を通じた主体的条件の見通しと新たな環境要因を踏まえた次期の目標値の設定という形式をとる。

さて、新古典派のミクロ分析が投入労働量と産出量との関係としてだけとらえている労働生産性は結果の追認でしかなく、その内容の解明には何らかの事実観察が必要になるだろう。また、全く同様に、マルクス経済学にあっても、生産過程を剰余価値生産という演繹的な理解を克服し生産性の実相に接近しようとするれば、同じく何らかの事実観察が必要になるだろう。事実の観察は、何らかの制度の観察でなくては不可能であるという平凡な真理をわきまえてさえいれば仕事論はすぐ手の届くところにある。それが労働生産性の制度の研究であるからだ。

雇用関係の理論と近接した分野に人事労務管理論（人的資源管理論）がある。この分野は雇用の事実に関心を払うが、それはあくまでもどのような労務管理施策や環境が従業員の動機付けを促すかという範囲にとどまり、動機付けの増進が労働生産性にどのように結びつくかという枢要な論点への接近は全くの手詰まりの状況にあるのが特徴である。それなりに雇用の事実に関心を払いながら、労働生産性の制度研究を摂取できない理由は、働く人々の動機付けや職務満足が高まれば、それ自体良いことだという善意の横溢、また事実は制度もしくは「規則」の束としてしか認識できないという突き詰めた省察が不足していること等があることだろう。理由はともかく、労働生産性の制度のまとう形式が、生産性の向上を目標値とし、その達成のために採るべき手段の是非を現実の実践経験に照らして峻別する形式を取っていることに対して鋭敏な感性を働かせなくてはならない。労務管理論の行き詰まりに対して、この形式はこともなげにあっさりとは答えを述べてし

まっているというのに。

仕事論の不幸とは言わないまでもそれへの無関心は、しかし、雇用関係の実証研究の、したがって前提となる理論研究の不毛と重なっている。今やその不毛を語るべき時であろう。

2. 生産システム論批判

W. Brown & M. Wright. (1994) によって「調査はそれ自体のテーマを失った」と象徴的に述べられた1980年代中葉以降の事例調査の衰退は、上にみたように出発点である雇用関係論＝雇用に関する「規則」の研究を、専ら労働組合もしくは労働者集団の職務規制の研究へと絞る研究方法の限界に他ならなかったが、この限界の克服への省察を蔑ろにして、研究は世の中に生じた目立った現象に飛びつくという舞い上がった状況がそれに続いた。目立った現象とは日本自動車企業（とりわけトヨタ）の国際競争力であり、舞い上がった状況とは事例研究が「規則」の研究であることを忘却し、事例研究の行き詰まりを「ベストプラクティス」に学びそこに追いつける処方箋を書くことによって克服し、役立つ装いの研究に自らを仕立てあげて満悦する状況である。1980年代後半から2000年に至る時代は、このように事例研究の行き詰まりを日本の躍進の紹介で糊塗できたと思われた時代であった。その役割を生産システム論が引き受けた。

しかし、この状況が直面していた本来の理論的問題は、事例研究対象に日本という異物が正面から闖入したという事実であった。異物とは、上に「粘着力のある労働者集団の職務規制がひ弱であった」日本は初めから「調査のテーマを失っていた」国と述べた、そういう国の持つ特異性である。「労働者集団の職務規制」としてではなく、「規則」の体系として日本の雇用関係を記述できるかどうかという挑戦をまともに受けることになった。生産システム論はこの挑戦を真摯に受け止めることができたかどうか。

以下、この点に絞り目立った研究のみを取り上げ生産システム論の方法的な不毛を検討する。⁽⁷⁾

2-1. 『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』

Womack らの衝撃的調査報告(1990)に対する、Babson (1995) の批判は率直であった。批判の要点は第1に、作業チームの内容、あるいは生産労働者の課業について(仕事について)であり、第2に雇用関係についてである。

第1の作業チームの内容、生産労働者の仕事について次のように批判する。

「“リーンの工場”のどの構成要素が重要なかが明確でない。それだけでなく、個々の構成要素それぞれがどのような内容であるかは常に明らかでない。また“リーンであること”の定義は時とともに観察者が変わるたびに変わり、一人一人は異なった尺度の組み合わせをその都度“リーンであること”の尺度として力説するという有り様だ。訓練時間数、職務区分の数、手直しのための床面積、統計のプロセス制御Statistical Process Controlの訓練を受けた労働者数等々を組み合わせるのだ。ただ一つリーンで柔軟な生産の支持者達の多数が最低限一致しているのは、作業チームの役割が大きいということであるが、そのチーム組織の詳細についてほとんど述べられることはないし、チーム組織の詳細についての一一致した認識も示されない。そこでは、チームはしばしば「自律的」などと特徴付けられるが、チームメンバー達の具体的な責任と役割はしばしば想像に任されたままなのだ。労働者達はチームリーダーを選挙して選ぶのだろうか、自らチームミーティングを運営するのだろうか、チーム予算を自ら管理しているのだろうか、欠勤対応、訓練、ジョブローテーション、夏期休暇、有給休暇その他の計画を自ら立案しているのだろうか。」(p.19)

議論の出発点を提供したWomackらはどう述べていたか。自ら正しい設問を投げかけてはいない。

「リーンな工場の真に重要な組織特性は何か—世界中の工場の全体的なパフォーマンスの差の半分程度を説明できる工場運営の特徴は何か—」と。答えて曰く、「本物のリーンな工場には組織上の大きな特徴が二つある。最大限の課業 task と責任を実際に車に価値を付加する作業者に委譲すること。そして欠陥を発見したらその根本原因を究明するシステムを持つこと」と。(p.99)

この答えはおおざっぱに言えば適切な答えだと思う。ここから、可能な「最大限の権限委譲」の範囲は、どのように決定されるのかという風に冷静に観察を進めるべきであった。権限の委譲には委譲された事項についての達成水準の要請がともなうのは当然であるが、その権限の達成水準はどのように決定されているのかが観察されなくてはならないのに、それらは不問に付され、記述はフォーディズムと比べて目立った風景を描写し(共通した定型的業務の違い、より過酷であると言われるその違いは書かない)、しかも、目立った職場の風景を達成するには大変な技能形成が要請されているという描き方になっている。Womack らはこう述べている。

これを具体的に説明する段になって散漫な状況的記述がこのあとにすぐ続く。「これはつまり、ライン作業者同士のチームワークがあり、工場にいる全員が問題に迅速に対処し、全体状況を把握できる単純だが総括的な情報表示システムがあるということである。……リーンな工場では、その日の生産目標やその日のそれまでの生産台数、装置故障状況、作業員不足状況、必要残業時間等の全情報がアンドンに表示される。アンドンは電光板で、どこの持ち場からも見える。工場内で、いつでもどんな問題が起きても、解決能力のある従業員全員が手を貸すために走る。」「というわけで、リーンな工場の真髄はダイナミックなチームワークにある。だが、能率的なチームを構築することは容易ではない。

第一に、作業には多様な技能を教え込む必要がある。事実、ワーク・グループの仕事をして初めて仕事のローテーションができ、作業員は互いの持ち場を交代できる。第二に、作業は単純な機械修理、品質検査、清掃、資材の発注等の追加的スキルを修得する必要がある。第三に、作業は、問題が深刻になる前に解決策を考え出せるように積極的にかつ能動的に考えることを奨励される必要がある。」(p.99)

事実を観察する方法意識が伝わってこないというのはこういう文章だろう。残るのは理想的あるいは空想的な職場の風景の描写(「工場内で、いつでもどんな問題が起きても、解決能力のある従業員全員が手を貸すために走る」などということが通常の生産業務をしながらどうして可能なのか)、その職場の実現のために大量生産方式の工場からすると気の遠くなるような課題の提示(多工程の技能修得と「ローテーション」,「単純な機械修理、品質検査、清掃、資材の発注」,「解決策」の提案)である。こうした乱雑で散漫な記述であるから可能となった彼我の工場労働の赤裸々な違いとおそらくそれに基づく工場のパフォーマンスの数字に基づく隔絶した相違の提示は、日本以外の諸外国の当事者の日本方式に対する猜疑心、焦燥、反発を呼ぶ。これらが Womack らの著書に内在していた方法問題に起因するものであったことは、生産システム論議に加わった論者の何人にも見抜かれなかった重要な論点である。

生産労働者の課業やその集合としてのチームワークの体系的な記述の欠落こそが問題だという観点、あるいは別の言い方をすれば事実の問題と言うよりは現実を論理的に認識する認識方法の問題であるという観点は、Babson が紹介している経営サイドから発せられる危惧の中にかえって純粹に反映されている。その危惧は「リーンで柔軟な生産システムの導入と実施には、訓練へのかなりの初期投資、そのための時間や経費が必要になるが、このシステムが実際に企業にもたらす収益の見込みはどのように立てられるのか」(p.17) が

わからないという点にある。経営に責任を持つ以上もっともな危惧である。この危惧に誠実に答えようとすれば、工場経営の原価低減の方策とその目標値をPDCAを通じて完遂する仕掛けの観察、原価低減に訓練コストをどのように織り込んでいくのか、作業員の任務は何かの観察が避けられないはずであった。

Babsonの第2の批判は雇用関係についてである。フォーディズムでは考えられないほどの権限が職場に委譲され、労働者に直接労働以外の課業が課される。その課業の体系的な記述がなされていないにせよ、そうした追加的課業が労働者によりともかくも受容されている事実が仮に動かないとすれば、この事実をどう理解すべきか。

論点を整理しよう。まず、Womack(1990)らの説明はこう要約される。「労働者がこれらの追加的業務を受容するのは、経営が雇用保障とそこそこの労働条件を見返りに提供する互恵的責務を果たしていればこそなされているのである。もし、経営がこの点で怠りがあれば、労働者は業務をいい加減にやり過ごし‘リーン生産は大量生産に戻ってしまう’のである。」(Babson. 1995. p.16) それに対して、Babson(1995)は、「このような新しい生産システムの支持者達が主張するように、労働者を搾取するのではなくて権能を付与するように経営を余儀なくさせる—そうしなかったらリーンで柔軟な生産が約束している業績を失ってしまうのであるから—自己矯正的な「見えざる手」self-correcting “hidden hand”があるというのであれば、労働組合は余分な存在になる」(p.16)と批判する。労働支出とそれに対する反対給付の交換関係としての雇用関係は「労働組合」なしに自律的に形成され存続することに対する不信の念からの批判である。この不信は「労使の利害の自動的な協調をもたらす内在的な均衡」は成り立たないのではないか、その結果、「リーン生産でなければ個々の労働者が選択するであろう努力水準を超えた働き方に労働者を追い込むことになるのではないだろうか」(ibid.)という危惧につながる。この危惧は「リーン生産」を、賛成派の唱えるポスト・フォーディズムではなく、フォーディズム

以上に緻密な搾取の方式を体現しているという意味でネオ・フォーディズムと規定することになる。この論点は、確かに「労働者へのリーン生産の影響に関するあらゆる議論の中心点をなしている」(ibid.)。

この議論の分岐点は「リーン生産」の下での雇用関係が、「労働組合」なしに、「労使の利害の自動的な協調をもたらす内在的な均衡」が成立すると見るか否かである。この分岐点に関わって、以下の二種類の考察が必要である。

第一は事実関係の検討である。行論から明らかのように、生産労働者に課される課業の体系的記述が先行研究では脆弱であることは既に述べたが、この点を置いて問わないにしても、生産労働者に課される課業は、直接的労働(ラインでの労働)以外に、改善、品質検査、手直し等多くの「間接的」課業が課される。その「間接的」課業の安定的受容のための納得の調達の観察においては、それら課業は生産労働者個人にどのように分配されるのか(分業)、全く同じことになるが、それら課業を遂行するために必要な個人の人々の技能の形成とその結果としての技能の配賦や序列がどのように形成されるのか(技能形成、技能序列)、そして、技能形成に裏打ちされた課業の分配がどのような報酬で報われるのか(人事賃金制度)に注意深い視線が向けられなくてはならない。技能形成、分業、人事賃金制度の詳細な観察である。この観察なしに、上の分岐点に立ち止まって議論を継続すればイデオロギー的な意見交換をどうしても超えられないのは当然であろう。

第二は理論的問題である。技能形成、分業、人事賃金制度の観察は、雇用関係の理論に重大な問題を提起することが予測される。第一の事実関係の検討で示唆されているように、組立職場に従事する生産労働者が集団としてではなく、個人として技能形成がなされ、技能形成に応じて課業の配分がなされ、そしてそうした個人によって異なる技能と課業の遂行に対応して個人に異なった報酬が支払われるという関係が明瞭に存在することになるだろう。つまり、労働支出とその反対給付の関係付けを内容とする雇用関係は、集団単

位ではなくて、一人一人という個別の単位で形成されるようになる。雇用関係の個別化という問題をどのように取り扱うかという、優れて理論的な問題に直面せざるを得ない。

だから、Babson (1995) が Womack (1990) らの「互恵的責務 reciprocal obligation」という言葉に着目し、「リーン生産」に成立する雇用関係に「自己矯正的な「見えざる手」や「労使の利害の自動的な協調をもたらす内在的な均衡」の存在を嗅ぎつけた臭覚は鋭いと言わなくてはならない。しかし、残念ながら「見えざる手」が「内在的な均衡」をもたらすようであれば、「労働組合は余分な存在になる」という方向に議論を滑らせてしまっている。上に、この議論の分岐点は「リーン生産」の下での雇用関係が、「労働組合」なしに、「労使の利害の自動的な協調をもたらす内在的な均衡」が成立すると見るか否かであると述べた。Babson (1995) はこの分岐点でのねばり強い省察を省いている。米国（英米欧と言ってもよいが）のように労働組合は「労働力の集团的販売組織である」（石田 2003）という歴史的に形成されてきた通念が、分岐点での省察を省かせたに違いない。

雇用関係が個別化しても労働給付と反対支出に関するルールの制定と運用がなくては雇用関係は持続的に維持ができないのではないか、個別的な取引に関わるルールと運用は、とは言え、集团的な規制の中に置かれなくてはその首尾一貫性は維持できないから、そこに労働組合の機能も新たに存在するのではないか、「内在的均衡」を促す労働組合機能もあり得るのではないか、およそこういう論点がこの分岐点で省察されるべきであったが、不問に付されている。

労使関係論 Industrial Relations という学問分野が労働組合の組織率の低下が進行するにつれて、この学問の生彩が失われ、人的資源管理論や組織行動論へと分化していった歴史的背景には、労使関係論が、ここで述べた雇用関係の個別化を自らの対象領域として取り込む方法的努力をおざなりにしたことが無視できない要因をなしていたと思われる。この意味でこの分岐点は理論的にも極め

て重要な分岐点であった。

2-2. *Beyond Mass Production.* (Kenney & Florida.1993)

周知のようにこの本は日本の生産システムを「革新を織り込んだ生産 innovation-mediated production」システムと特徴付け、そのシステムの「要点は生産労働者の知性や知識の活用 harnessing にある」（p.15）と主張した。⁽⁸⁾ この本が方法的に強調する点は、このようなフォーディズムとは明らかに異なるシステムが何故日本で可能なかを、第二次世界大戦直後の階級闘争の帰結をもたらした労使の合意から説明する歴史的視点にある。生産システム論の議論の白熱化を拓いた Womack (1990) について、著者達は次のように批判する。「彼らの見解は日本の自動車工場の運営の記述としては表面的には正確であるが、……その根底にあって日本の新しい生産組織を支え運用可能にしている労使の力関係、すなわちその歴史的軌跡、組織的・制度的特性の明示的記述には失敗している」（p.25）と。

一般的には正しい視点であるが、注意を要するのは 80 年代後半以降の生産システムの議論の焦点は、歴史的な前提を理解するだけではなくて、実際に工場をどのように運営するかという実践的課題になっていたことである。著者達が言う歴史的合意（終身雇用と年功的処遇を労使が共通の規範として合意）を前提として理解したとしても、「生産労働者の知性や知識の活用」をどのように具体的に運営管理するのかが不明では、Babson (1995) が批判するように、「実際の生産システムを記述したと言うよりも理想型を記述したように思われる」という評価は避けられない。

しかし、歴史的視点だけではなくて、実際を記述すればよいという主張をしているのではない。上に述べてきたことは、実際をどのように記述できるのかは方法的問題が解決されないと不可能なのだということであった。この断言を了解していただくためには、この著名な作品でも突き破れなかった方法問題がここにあることを文献の記述に即した批判を通じて示す以外ないのである。引用

の中途にある括弧（ ）で括った文章は私の批判である。

歴史的前提の説明を終えて、Kenney & Florida (1993) は実際の記述に入る。「生産点での知的労働の決定的役割」(p.25)を重視する観点からチーム組織に観察を絞っている。「チームに基づく生産では、仕事の役割 work roles は重複し、課業 tasks は労働者のグループに割り振られ、その上でグループ内のチームメンバーで再配分される。」(p.36) (グループに課される仕事の役割なり課業の集合が何なのかが不明である。) 続いて「チームの活用を通じて、チームメンバーの追加や削減により作業スピードが変更され、経営もチームメンバーも特定の課業を達成するための様々な仕事の経験を重ねることになる。」(p.36) (作業スピードの変更の基本は、受注量の変動に応じた生産計画の変動によって決められる。この点はフォーダイズムと変わらないはずである。問題は生産計画の変動によるライン・スピードの変動をどのように工程を再編成してライン・スピードの変動に対応するか、その仕方様式(具体的にはライン・パラランシングの様式)を語らなくてはならないのに、この記述では、あたかも作業スピードまでチームの自主的決定に委ねられているかのごとき印象を誤って伝えている。) さらに続けて、「チームはまた労働者の動機付け motivation と規律 discipline の源泉にもなっている。」(p.36-37) (これは企業全体・工場全体の人事管理、仕事管理を通じて労働者の動機付けと規律がどのように制度的に構築されているのかがまず明らかにされて、その上で職場の末端組織であるチームレベルでの動機付けと規律の機能が述べられるべきであるが、この記述が逆さまになっている。) 「チームが日常の品質管理を行っていて、フォーダイズムの生産方式であれば品質管理部門が行っている業務をチームが引き受けている。」かくして、「チームは、日本の生産方式の真

髓である課業の機能的統合を達成するための基底な機構なのである。」(p.37) (この記述は工場全体の目標を達成するために必要な権限と課業を各機能部門や生産部門にどのように分配し、分配された権限とそれに基づく課業の実施と成果をどのようにモニタリングし、未達成の目標に対して新たな方策を打ち出して目標の完遂を期する機構それ自体を記述することが前提にまずなされて、その上で初めて生産部門の末端組織であるチームの独自の役割が明白になるはずであるが、この記述も転倒している。) 「チーム方式に基づく作業方式は、また課業を統合し、その結果生産性を向上させる。日本の労働者は多能工化して一つの仕事以上の職務を遂行している。労働者は現場で品質管理活動や扱っている機械装置の予防保全を行っていて、その結果機械の停止時間は目立って少ない。」(p.37) (課業の統合による生産性向上は工数低減につながる狭義の改善であるが、この改善は工場全体の生産性向上目標が設定され、その目標が生産部門の管理監督者の目標として課され、その目標が月次でモニターされるという仕組みを前提にして初めて理解しうる活動である。同様に、多能工化という事実も、工場全体で多能工化の目標が共有・設定され、生産部門の管理監督者が多能工化計画を策定して、その計画が工場でモニターされるという仕組みを前提にして初めて理解しうるはずのものである。現場での品質の作り込みも品質達成目標の設定とそのモニタリングの仕組みの記述が不可欠であるし、予防保全についても、機械稼働率の達成目標の設定とそれに向けて、保全部門、製造技術部門、生産部門の権限の分配=課業の設定の記述なしには理解し得ないはずである。) Kenney & Florida (1993) の主張の根幹である「生産労働者の知性や知識の活用」はチーム方式と結びれて晴れて結論に至る。「チームは意志決定を職場に降ろし工場労働者の知性を引き出す基底な機構である。チームは労働者が現場の問題

を解決し経営のために革新をなす機構なのである。」(p.39)

括弧で示した我々の批判は結局一つのことを言っているだけである。批判は、日本の生産方式を「リーン生産」と呼ぼうが、「革新を織り込んだ生産」と呼ぼうが、そのフォーディズムとの違いの根拠をすべからず「チーム」に帰着させる思考方式が、チームを理想化し神秘化しているという一点に向けられている。チームは生産職場の監督者によって管理される最小単位という以上の意味は日本でもない。そこには何らの神秘性もない。問題は次の諸点の日本の実情とフォーディズムとされる工場の実情の正確な記述がなされていないことにある。(ア) 管理される最小単位としてのチームにどのような権限を与えるのか、(イ) 付与された権限を行使して達成すべき業績目標はどのように設定されるのか、(ウ) その目標は工場組織全体でどのように整合性が確保されているのか、(エ) 目標はどのようにモニターもしくはチェックされるのか、(オ) 目標の未達成への対策、目標以上の達成への方策は誰がどこで考案するのか(カ) のような一連のプロセス(これはPDCAと呼ばれる)を通じて、どのような課業の集合が生起せざるを得ないのか、(キ) その課業の集合をチームの個人にどのように分配するのか、(ク) 個人人の技能や能力はそうした課業の分配にみあった形でどのように育成される必要があるのか、(ケ) チームの業績および個人人の能力や業績はどのように評価され処遇に結びつけられるのか、(コ) これら一連の事柄に労働組合はどのように関与しているのか。

(ア) から(カ) の事実認識を通じて初めて生産労働者の労働支出(課業の集合)が何であるのかを認識できるのではないか。また(キ) から(ケ) の事実認識を通じて初めて反対給付(報酬)が何であるのかを認識できるのではないか、そうした労働支出と反対給付の交換が雇用関係であるから、(コ) のこの一連のプロセスあるいは構造に労働組合がどのように関与しているのかがわかって初めて雇用関係が認識できるのではないか。

こうした我々の主張には単に事実関係の認識と言うだけでなく、1980年代以降の雇用関係の理論に対する批判が含まれていることは自明であろう。というのも、この主張は「フォーディズムからポスト・フォーディズムへ」であれ(賛成派)もしくは「フォーディズムからネオ・フォーディズムへ」であれ(批判派)、そのように言われる変化が本当に意味していたことは伝統的な労働力の集団的取引の世界から、労働力の個別的取引の世界へと認識すべき対象世界が変わったということであり、このような対象世界の変化に雇用関係の理論が全く追いつけていなかったことを意味しているのであるからだ。上に列挙した事実認識は労働力の個別的取引を内包した雇用関係を分析するという方法的自覚がなくては関心の俎上にも上らない事実関係である。このような労働力の個別的取引への方法的自覚の欠如が、本来、雇用関係として分析されなくてはならない事態をチームというそれ自体何の神秘性もない組織を不必要に神秘化して議論が進められる成り行きを必然化したのではないか。

2-3. *Teamwork in the Automobile Industry.* (Durand et al ed.1999)

この作品はフランスのレギュレーション学派が中心になって各国の研究者を組織して作られたGERPISA⁽⁹⁾と略称される研究グループの研究成果の一つである。⁽¹⁰⁾ 研究成果は1990年代の末に集中して上梓されており、21世紀に入ってから生産システム論議の熱気が急速に下火になっていくその後の動向に照らして言えば、この作品は生産システム論議の一つの到達点を示す位置にある。既存研究の方法論上の欠陥はチーム組織の不必要な神秘化に結果したと上に述べてきたが、到達点に位置するこの作品はその神秘化の解消にどこまで成功しているのか。

既に「リーン生産方式」が容易には日本以外の自動車メーカーで導入しがたいことが明らかになった80年代から90年代後半までの各国各様の試行錯誤の歴史を直視することができる地点にたつて、正しく次のように言う。「この唯一のモ

デル (Womack et al(1990)らの唱えた「リーン生産方式」こそが唯一最善の生産モデルであると言ったそのモデル……石田)の導入実施は、直面する市場の態様、自動車メーカーの個性、国々の政府の役割、国々の従業員の技能の構成等の歴史的現実と折り合いをつける必要に直面した。その結果、市場の不確実性に対する多様な適応と新たなルール形成がなされた」(p.2)と。現実の事態は多様であるから、その多様性を観察し記述しようというのは実証科学として誠実な態度ではある。とはいえ、多様性を必然化する国々の(あるいは地域地域の)独自性をどのように説くのかという課題、さらにまた多様性の内実である「多様な適応と新たなルール形成」の牽引力が明らかに日本の「リーン生産」であることまでは否定できない以上、かえって「リーン生産」のもつ独自性をつまびらかにする課題から逃れられるわけではない。

一言で言えば、各国の(自動車産業の)雇用関係の独自性をどのような方法で解明するのかが明示されないと多様性も述べられないということになる。著者たちは、その方法について言う。職場組織 work organisation, 経営組織 hierarchical relationships, 賃金制度, 労働組合の態度の4つから雇用関係は成るといい、「この4つの構成要素が整合性 coherence を確保することによって、従業員の関与 involvement の最大化, 十分な技能水準, 最小の労務費で生産性を増大させようとする。」(p.6)その整合性は、組織内部の部門の部分最適的行動故に、常に暫定的均衡としてしか確保できないという困難を含んでいる。そういう理解から、「雇用関係の4つの構成要素の整合性の確保によって最大の効率性を達成するメーカーが最大の全体の成果を達成する」(p.7)という仮説が導かれる。果たして労働生産性が企業利益に直結するといえるのかという根本的疑念はぬぐえないが、それは問わないで先に進まなくてはならない。⁽¹¹⁾ また、雇用関係の4つの構成要素は、雇用関係が労働給付と反対給付の交換関係という原理との関係で十分に吟味された構成要素ではないのではないかと疑念もぬぐえないが、この点是以

下の行論の中で考えたい。

小論が追いかけてきた問いをどのように解いているのかをたどる必要がある。問いは「リーン生産」の課業の構造、と報酬の構造、その両者の関係としての雇用関係をどのように明晰な認識の水準に引き上げるのかであった。著者たちは、上述の雇用関係の「4つの要素の整合性」の集約点は「従業員の関与」⁽¹²⁾の確保であって、それこそが生産性に結びつくからであると言う。(p.27)その上で、以下のような興味深い記述が続く。

「問題はリーン生産の従業員の仕事への関与(やる気, 熱意)は何が個性的なのかである。その答えは能力主義的制度 meritocratic system (査定制度)であって、その下で優秀な従業員は昇進で報われる。……この能力主義的制度は直属の上司による個人への評価に基づいている。……この評価手続きは担当業務の客観的成果の評価を含むが、それよりも何よりも従業員の振る舞いや態度の評価、特に期待される行動規範 standards の遵守の評価である。……評価結果は賃金や賞金の4-6ヶ月分に相当するボーナスに直接の影響を与える。しかも何よりも、労働者がチームリーダーや監督者 supervisors になれるかどうかはこの評価結果に基づいている。……(また)大企業に勤め続けそこでキャリアを重ねることは多くの利点がある。直接的賃金は中小企業よりも15-20%高い。……換言すれば、大企業でキャリアを積む従業員にとってそこに勤め続ける以外の選択肢はなく、経営の期待に従って自らの仕事に没入する以外にないのである。我々が日本の大企業の従業員の関与のさせ方を強制された関与 forced involvement と呼ぶゆえんである。」(pp.28-29)

「リーン生産」の報酬の構造を査定制度の存在に注目して解き明かしている点は進歩である。年功賃金の中に査定制度が組み込まれている。その意義に着目しているのは優れた観察である。

しかし、一步踏み込んで考えると重要な問題点が看過されている。第一には、査定制度の存在と組織の人的構成の関係である。第二には、査定を含む報酬制度と雇用関係ならびに課業の関係である。

第一の問題は査定制度の人的構成との関係である。査定は労働者個々人の働きぶりを評価し、評価に応じて異なった昇給額を決めるということであるから、報酬制度が課業の遂行や努力水準に対して「がんばったら報われる」というインセンティブ機能を保持していることを意味している。フォーディズムにみられる査定なき仕事に基づく賃金に比べて、どのような課業であるにせよ、その努力水準を高める機能を持つということは言うてよいことだと思う。課業の遂行における努力水準の向上を「買う」機能を報酬制度が持つと言うことは「リーン生産」を考える上で重視すべき視点であることは間違いがない。だが、査定制度を中長期の視野からみると、上の引用文にあるように、「キャリアを積む」ことを意味する。日本企業の人事制度をみれば一目瞭然であるが、労働者の間にも実質的に意味のある賃金格差のある社員等級が数等級設定されていて、年々の査定結果の良否によって社員等級をあげていく。これを昇格と呼んでいる。したがって、短期におけるインセンティブ機能は中長期における昇格と結合しており、フォーディズムにあっては存在し得ない、労働者組織における中位等級や上位等級に位置する労働者の肥大化が随伴する。「キャリアを積む」というのは経営にとってはそうした肥大化をある程度許容するということを意味している。

このような査定制度の理解に立つと、果たしてこのような労働組織をそもそも「リーン」な組織と認定できるかどうか、むしろ「ファット」な組織というのが偏見のない観察であろう。「生産システム」論が欠落してきた観察の一つは、この「リーン生産」の本質的に「ファット」な組織であるという視点である。

こうした観察は「リーン生産」の雇用関係理解にも波及する。労働者が「キャリアを積」んで数等級にわたる社員等級の中・高位の等級に多くの

人員が位置づけられるということは報酬水準がフォーディズムに比べて手厚いことを意味する。フォーディズムの労働組合に比べて交渉力の弱い企業別組合が手厚い報酬を確保しているという事実をどのように解釈するのかという問題に波及するだろう。「リーン生産」の「過酷な労働」といい、「知的な労働」といい、あるいは「柔軟な労働」といい、これら一切のフォーディズムにはないめざましい労働支出の安定的確保や同意は、フォーディズムでは考えられない手厚い報酬構造によって取引された結果だという解釈もあながち的をはずしているとは言えない。この点も「生産システム」論が欠落してきた観察の一つである。

第二は、査定制度と雇用関係、課業の関係である。査定は労働者個々人の働きぶりを評価し、評価に応じて異なった昇給額を決めるということであるから、そこには賃金の個人差が発生する。報酬の決定手続きに上司の部下の評価という個別の関係が不可欠の手続きとして含まれることになる。査定を含む報酬の構造は雇用関係の集団主義から個別主義への質的転換を促す。先に、2-1の最後で、労使関係論が雇用関係の個別化を取り扱う際の方法的探求をおざなりにしたことがこの学問の衰退と分解を招いたと述べたが、この意味で Durand et al (1999) の査定制度の発見は客観的にはこの理論問題について逢着したことを意味している。

だが、上の引用にみられるように、この方法的探求を「強制された関与」と括って終わりにしてしまっている。なぜここで方法的探求の途を辿れなかったのが重要である。「強制された関与」という特徴付けはすべてが間違っているのではない。日本の研究者の中でもその慧眼で際だっている熊沢の立論はこの特徴付けに大筋で合致している。⁽¹³⁾ 問題は「強制された関与 (=自発性)」という一見して形容矛盾とも言える表現が、暗示している「自発性」もしくは「合意」の契機にいかなる内容を盛り込んで理解するかにかかっている。さもなければ、「転職が不利になるので経営の望むことは何でも従う」という日本の大企業＝経営専制体制という平板な理解に陥るからであ

る。ここには日本の労働者の主体性も企業別組合の機能も一切存在しない非現実的な日本解釈しか残らない。

Durand et al (1999) の査定制度の理解そのものに、この非現実的な日本解釈を導くような理解が内在しているのではないか、このために方法的探求の途を辿れなかったのではないか。上の引用の中に「評価手続きは担当業務の客観的成果の評価を含むが、それよりも何よりも従業員の振る舞いや態度の評価、特に期待される行動規範の遵守の評価である。」という文章がある。やっかいなことにこの認識もあながち間違いとは言えない。しかし、仕事との関係が希薄で、集団の規範への（あるいは具体的にはチーム組織の規範への）順応の評価が何故、生産性向上に帰結するのか、帰結すると言えるためには、仕事（＝課業の集合）自体には生産性との関係は直接的には存在せずに、生産システム自体の技術的性格に生産性の根拠があり、生産システム自体の技術的性格が要請する規範への順応が生産性向上を結実させるという理解が不可欠である。それは正しいのだろうか。生産システム自体のテクニカルな性格が要請する規範への順応の評価が処遇管理であり、その順応を巡る個々の労働者の競争が職場文化を形成しているとすれば、労働者の主体的な関与は企業規範への同調しか存在の余地はなく、これは確かに大企業＝経営専制体制にふさわしい理解である。正しいのだろうか。

この点は査定制度が仕事の内容との関係が希薄であるのかどうかにかかっている、行論で課題としてきた「リーン生産」の課業の構造をどのように理解するのかという論点に帰着する。課業の記述は以下のように進められている。ここでも引用の中途にある括弧（ ）で括った文章は我々の批判である。

「リーン生産の強みは労務費の削減とジャスト・イン・タイムの要請を満たすことおよびジャスト・イン・タイムが抱えている脆弱性（在庫がないために生産の連続性が損なわれる危険性が多い……筆者）の克服を連結させ

る能力にある。この連結は、集団的責任、知識やノウハウの社会化、労働者の配置の柔軟性、同僚からのプレッシャー、作業スピードの連続的迅速化、チームリーダーの曖昧な立場などの手段によって確保されていて、これら全ては労働生産性の向上への注力から必然化するものである。」(pp.21-22) (この記述は非常に抽象的で課業の記述になっていないが、注目すべきは「ジャスト・イン・タイムの要請を満たすこと」、その「脆弱性の克服」から生産労働者に要請される課業を説明しようとする方法である。つまり生産技術、工程设计から課業を説明しようとする技術的視点が濃厚であることに注目すべきである。これでは定常的課業は説明できても、非定常的課業は説明できないのではないか、定常的課業のみの労働支出を査定しようとするれば、「まじめな勤務態度」等の規範への順応度を評価する他なくなるのではないか。また、「全ては労働生産性の向上への注力から必然化する」と言うけれど、ジャスト・イン・タイムに代表される生産システムの順調な維持は生産性の維持にはつながるけれど、それが何故、生産性の向上につながるのかはわからない。生産性向上につなげる方針管理があるはずであり、方針管理から演繹される課業があるはずではないのか。そういうことになると、著者たちの言う「雇用関係の4つの構成要素」の内の職場組織は経営組織 hierarchical relationships との相互連関についての観察と記述がなされなくてはならないという問題に発展するはずである。)

以下は、「集団的責任」以下抽象的な概括の前提となる具体的な事実が記述される。どうしても課業に言及せざるを得ないはずである。追ってみよう。

1. 「集団的責任」について。「労働者は緊急コードを引いて組み立てラインを停止することができる。……コードを引けばチームリーダーが駆けつける。チームリーダーだけが緊急を要する際にコードをもう一度引くことが

でき、それによりラインを停止させられる。チームリーダーはラインを停止させた理由を説明しなくてはならない。」こうしたことのためには「チームは「しっかり結合」welded together されなくてはならない。……チームはチームに設定された品質と生産性の目標を達成するための挑戦が期待される。……このためには経営との社会的一体感とチームという観念のイデオロギー的機能を不可欠のものとする。」(pp.22-23) (ライン作業の従事者が不良の発見とコードの牽引を行い、チームリーダーがその不良の手直しをするという課業が記述されるが、そうした課業が「品質や生産性の目標」達成とどのように関係づけられるのか、達成に向けた方針管理がどのように機能しているのかが記述されずに、あまりに本質的にチームの一体感のイデオロギー的醸成の必要性の強調を急ぐ記述である。イデオロギーの重要性を否定しないが、その前提になる課業と方針管理の関係がいかなる方法によって観察記述できるのかが突き詰められていない。この方法探求の欠如が抽象的・イデオロギー的概括を急がせてしまっている。)

2. 「知識やノウハウの社会化」について。「チームワークは各労働者がチーム内の全ての工程をできるように、もしくはチームをこえてできるように多能工化 multi-skilling を促進する。……この結果、個々の労働者の知識やノウハウは作業スピードを引き上げるべくみんなの共有するものとなる。……この多能工化と作業の標準化とが相まって労働者の互換性を高め……欠勤代替要員 relief workers を削減し要員の低減をもたらす。」(pp.23-24) (課業として多工程の遂行が求められる。間違っていないけれど、しかもそれが工数の低減に寄与することも正しいけれど、多能工化の意味を、職場組織が遂行しなければならぬ課業の全体を組織として安定的に継続的に遂行できる人材の育成の側面と、切離して解釈する見方は一面的であろう。課業の全体像の確定、その分業、人材の

育成という連関の中で職場組織を解明する視点が脆弱である。)

3. 「同僚からのプレッシャー」について。「生産の順調な流れを維持するためにはグループ内の一体化が必要である。労働者がほぼ同様の能率であることが不可欠である。さもなければ、最も効率的な労働者が最も非効率な労働者の仕事を手伝うことになり、訓練中以外には許されないことである。こうしてグループ内で一定の平均的作業負荷水準が形成される。その水準はラインスピード自体から引き出される作業負荷とそこに配置される労働者数によって規定される。この二重の強制によって規定される平均的作業負荷水準がグループに課される。配置された労働者は……グループ内の他のメンバーが平均的作業負荷をこなせずに自分の仕事が影響されることがないようにしたいと思う。ここから、欠勤が多すぎたり、仕事が遅かったり協調性がない労働者に対して同僚からのプレッシャーがかかるようになる。……こうして、欠陥が直ちに表面化するジャスト・イン・タイムによって強制される厳密な作業負荷の遵守こそがリーン生産の一つの基盤になっている。」(pp.24-25) (課業をやはり生産システムが要請する課業だけに限定している。その限りでは間違っていない。しかし、問題は課業全体の構造はこれだけでは説明できないことにある。なぜ、労働生産性の永続的向上が生産システムだけで説明できるのだろうか。改善というのは何のことだろうか。このような課業だけでそもそも査定が正当化できるのだろうか、またキャリアを積むというほどの課業の深みを設計できるのだろうか。)

4. 「チームリーダーの役割」について。「作業スピードを規制することにより、ジャスト・イン・タイムは、従来のフォーディズムのチームでは監督者 supervisors によってなされていた規律管理をジャスト・イン・タイム自体が内包している。この点で労務管理の観点からしてジャスト・イン・タイムの原理

は旧来の監督者が労働者のモニタリングとコントロールに介入するやり方より遙かに優れている。」この労務管理の「中立化」もしくは「自然化」は「経営の指揮命令系統を短縮し、その結果多くの間接的生産業務を削減する。」(p.25) (純粹の(フォーディズムの下での)生産労働者の課業ではないが、日本の生産職場の課業が監督層を含めた一連続のキャリアの中で遂行されるために、ここの記述は「リーン生産」の下での生産労働者の課業を考える上で重要な記述である。しかし、全く間違った観察になっている。生産職場に権限を委譲して、その権限に伴う達成目標が提示され、目標の必達に向けて職場組織自身がPDCAを回す必要に直面したときに「間接的生産業務」が削減できるはずがない。第一の問題で指摘した査定制度が「キャリア形成」を通じて「ファット」な人的構成に帰結する事実と整合的な理解にたどり着けない観察である。こうした間違いは、上に述べた課業を生産システムが要請する課業だけに限定して理解することに起因している。)「チームリーダーの機能は、ジャスト・イン・タイムが課す技術的要請から生ずる課業をチーム全体に配分し、他チームとのコミュニケーションを確保しチーム内部の社会的一体感の維持に尽力する。この機能は……ジャスト・イン・タイムにつきまとう厳格な労働規律の存在の意識を、必要があればチームリーダーが労働者の規律への同意を確保して、減らす役割を持つ。……このようにしてチームワークは一方でジャスト・イン・タイムの本来的要請を満たすと同時に、職場の労働規律を中立的な性格に見せかける、即ち、ジャスト・イン・タイムが“ごく自然に”求める技術的必要を単に維持しているにすぎないのだと思わせる役割を果たす。かくして、チームワークは新しい雇用関係固有の要素であり従業員の関与の新たな条件になっている。」(p.27) (ここでも職場の課業を生産システムが要請する課業だけに限定して理解することが労務管理の理解

にも影響していることがわかる。厳しい労働規律の維持がチームリーダーを含む労働者相互のピアプレッシャーと生産システムの技術適用性への単なる対応という性格付与により中立化し労使対立が霧散するという。)

長い引用になったのも、これがWomack et al (1990)らの衝撃的な出版以来、世界各国の自動車メーカーの自国工場、それらメーカーの他国におけるトランス・プラント等における「リーン生産」へのキャッチアップの試行錯誤の数々の経験を知ることができる時点にあっても⁽¹⁴⁾、2-2. で述べた次の3点の記述がいかに困難であるのかを読者とともに身をもってわかるためであった。

(ア) 生産労働者の労働支出(課業の集合)が何であるのか、(イ) 労働の反対給付(報酬)が何であるのか、(ウ) この一連のプロセスあるいは構造に労働組合がどのように関与しているのか。

(イ)の労働の反対給付については、査定制度が重視されている点は優れた着眼点である。それなしには「リーン生産」の労働支出の個別性を「買う」ことができず、したがって合意形成が困難であるからである。しかし、その解釈は二重に誤っている。第一に査定制度は社員等級制度の昇格と結合する蓋然性が高いが、その昇格は中・上位等級所属人員の肥大化、人件費の肥大化が伴う点を見落としていることである。それは「リーン生産」は査定制度を媒介に「ファット」な人的構成を必然化するという逆説を考えることを迫るし、「リーン生産」にふさわしい労働支出の合意を調達するにはフォーディズムでは考えられないほどに手厚い反対給付が必要であるということから日本の雇用関係の新しい見方が示唆されていたはずであった。第二に、査定制度の査定基準を組織規範への順応の程度の評価という解釈を強くしているために、雇用関係の個別化という労使関係論にとっての今日的課題を考究する契機を見逃すことになっている。そうなったのも生産労働者の課業の観察に過ちがあるのではないか。

話は(ア)の労働支出(課業の集合)が何であるのかの理解の精査が必要になる。上の長い引用を

通じての我々の批判の要点は、職場の課業を生産システムが要請する課業だけに限定して理解する仕方様式の欠陥に向けられている。この理解はWomack et al (1990) らの主張が空想的な記述の恨みはあっても、なお生産職場に「最大限の権限委譲」を行っていることに「リーンな工場」の組織上の特徴だと指摘することができた視点からの著しい後退である。⁽¹⁵⁾

一言で言って、この作品はチーム組織の神秘化の解消を生産職場への「最大限の権限委譲」の側面を除去することによって果たした。神秘化の淵源になっている課題自体を現実から除去した上での解決であり、問題は一つ解決されないまま今日に至っている。観察する時間と対象と人的資源を持ちながら、このような結末になっていることが私たちに残している課題は深い。

3. D. マースデン『雇用制度の理論』批判

引用の多いわかりにくい生産システム論の批判となってしまったかも知れないが、それもトヨタの（そして多かれ少なかれ日本の）雇用関係を体系的に描くことが如何に難問であったのかを実感してもらいたかったからである。雇用関係の理論と方法が「調査はそれ自体のテーマを失った」という深刻な袋小路に追い込まれた矢先に、日本自動車企業の競争力という新しいテーマが新たな活路を用意してくれたかにも見えただけ、テーマの新しさが研究の混迷を救済できたわけではなかったのである。

既に前節の批判の仕方に、ひとたび「規則」の研究という観点を手放した雇用関係研究は、場当たりのでファッショナブルな「チームコンセプト」等の言葉に翻弄されてしまうことを示したつもりである。雇用関係の研究は「規則」の研究であることへの謙虚な回帰こそが、そのような流行語の翻弄から身をかすたった一つの途であることを、こうまで忘却させてしまったとなると、その忘却を培った知的風土は何であるのかが問われるべき本当の問題であろう。生産システム論は数えたことがないからわからないが、膨大な数の調

査報告書・論文・著書の集積であり、膨大な数の調査研究者の努力の結晶でもあるが、それが何故かくも不毛でしかあり得なかったのか。その知的風土と呼ぶべき根拠地を尋ねよく吟味する必要がある。ここでD. Marsden『雇用制度の理論』（1999）をとりあげ批判的に検討するゆえんである。

3-1. 経営行動なき雇用関係の規則

「雇用関係の要点は、それにより経営は労働者の具体的な課業を雇用した後に決定することができることである。」(p.3) これをR.H. Coase (1937) に依拠して次のように解説する。「雇用関係を理解するには、取引を組織する他の方法と比較するのが有効である。……他の最も普通の方法は特定の生産物やサービスの交換を規定する販売契約(the sales contract)であり、もう一つは特定の状況に応じて交換条件を調整したり、時に、再交渉されさえする何らかの条件付き契約(contingency contract)であり、最後が雇用契約(the employment contract)である。この雇用契約は交換条件が特定されておらず、事前には遂行されるべき課業(tasks)の範囲のごく一般的な指示が示されるだけで、その詳細な特定は後に経営者に委ねられる性格の契約である。……各取引様式には異なったコストがつかまとう。Coaseの示唆に従えば、例えば販売契約では……どのような労働サービスがいつ必要になるのかを事前には正確に知りたいという困難を抱えている。これに対して雇用関係は魅力的である。一つの契約で事業運営に必要な一連の契約をなしで済ますことができる。最初の交渉さえすれば、課業の具体化とその時期の特定は後に行えばよいという従業員の同意を確保できているからある。」(p.8)

「しかし、」とMarsdenは言う。「経営者に課業指示の無制限の権限を与えることに同意する労働者はほとんどいないだろう。……雇用関係の生成のためには、経営者には柔軟な職務配分(flexible job allocations)を供し、従業員には経営者の指示命令に従うにあたっての限定された責務を付与するような明白な互換的關係を定める職務規則

(job rules)の展開がなくてはならないのである。」(pp.3-4) 一般的な説明としては妥当な「規則」の説明である。

だが、それに続けて次のように彼が語り始めると「ああ、ヨーロッパ的知性の人なのだな」という感慨を禁じ得ない。彼は言う。「『雇用制度の理論』は雇用の中で経営者の権限が制限されるその仕方様式を探求するのだ。」と(p.4)。どうして、経営者の機会主義的行動の規制だけを問題にして、労働者にも同様に存在する機会主義的行動の規制は問題にならないのだろうか。勿論彼は「規則」の「互換的關係」をわきまえてはいるから次のような言い方になる。「いかに企業が(課業の…石田)柔軟性の必要を満たし、労働者とその保護の必要を満たすか、従っていかに経営権の制限が合意されるのかが驚くべき結論を導くことになる。」(強調は筆者, p.4)「規則」の「互換的關係」を言いながら、結局、「規則」は「経営権の制限」に絞られる、そういう潜在意識が根深いことに私はむしろ「驚く」。

彼が言う「驚くべき結論」は下表1のように雇用規則は4つの類型しかあり得ないという結論である。私にとってこれら諸国の雇用規則がこの4類型に区分できるという、その点に限ればさして違和感はなく、特に「驚くべき」結論ではない。

「驚くべき」は彼の言う演繹の仕方自体にある偏向であり、その偏向を正せばこのような平板な区分にはならないはずであったのに、この平板な区分に満足している、その心である。論旨の運びから逸脱する恐れが多いので詳細な説明は避けた。彼の偏向に限ってその問題を指摘する。

雇用関係は労働支出(労働サービスの提供)と賃金の取引である。

単純で代替がいくらでも可能な労働は、労働支出の内容は事前に示したこととし、賃金も市場賃率を適用すればこの取引は成り立つ。いわゆる販売契約である。しかし、この場合でも実際には「どのような労働サービスがいつ必要になるのかを事前には正確に知りたいという困難を抱えている」ので契約の不備は存在するが、不備は転職や解雇で、つまり市場で処理されるので、この取引には市場は必要であっても「規則」の必要はないということになる。

労働が複雑になり企業特殊性を帯びてくると、労働支出の内容を事前に示すことができなかつたり、あるいは不都合になり、賃金も、そういう不確定な労働支出に対応した市場賃率は存在しないので、取引はその都度双方が交渉するという条件付き契約(contingency contract)のための取引になるのが論理的には一つの選択肢になる。この取引は、しかし、労使双方の機会主義的な断続的交渉になり、取引コストが増高する。というのも、企業特殊性がある労働は転職可能性が低く、代替労働の確保も容易でないので転職や解雇での処理は双方の自主的に選択する方途でないために、その組織にとどまったままで双方はあらゆる策を弄して交渉を有利に導こうとし、企業組織は断続的交渉に苛まれる。

雇用契約は、この機会主義的な断続的交渉を予防するものとして位置付けられるのは上にみたとおりである。しかし、このためには断続的交渉に苛まれないような「規則」が労使で合意されな

表1 4つの取引ルール

		「効率性」制約 = 課業と能力の合致	
		「生産」アプローチ	「訓練」アプローチ
実施制約	「課業中心」基準	職位 work post ルール (アメリカ, フランス)	職務範囲・工具 job territory/tools of trade ルール (イギリス)
	「機能中心」基準	職能等級 competence rank ルール (日本)	職業資格 qualification ルール (ドイツ)

出典: Marsden (1999, p.33 を一部変更)

れば、いくら「経営は労働者の具体的な課業を雇用した後に決定」できると述べ立てても、「後の決定」の際に断続的交渉が始まるだろう。従って、「規則」は、労使双方の雇用労働における期待を満たし、あるいは不安を最小化する「規則」でなくてはならないはずである。

そうした本来双務的な「規則」を Marsden は「経営権の制限の規則」に絞る。つまり、労働側が抱える不安は雇用契約という漠然とした契約が成立した後、経営が勝手に課業を押し込む弊害であるが、そうした経営の勝手な振る舞いを制限する、そのための「規則」の成立が雇用関係の成立の条件だと言うのである。⁽¹⁶⁾ 実際、表中の「職位ルール」(アメリカ, フランス), 「職務範囲・工具ルール」(イギリス), 「職業資格ルール」(ドイツ) は「経営権の制限」の方策として、細部の議論を省いて言えば、それなりに説得的である。だが、「職能等級ルール」(日本) はいかにも落ち着きが悪くはないか。職務の概念が明確でない日本で課業の個人への配分の「経営権の制限」に職能資格制度が効いているという説明は、無理に欧米諸国の「規則」理解を日本の雇用関係に採した結果ではないか、そもそも日本にあって「経営権の制限」の方策として雇用「規則」が存在するという説明は真実に迫り得ているのだろうか、これらの疑念がぬぐえない。

この問題を立ち入って考えるためには、まずは、落ち着きの良い欧米諸国の「規則」にあって、経営側の雇用関係における利点をどのように説明しているかを吟味する必要がある。原理的な次元に戻れば、「柔軟な職務配分 (flexible job allocations)」(pp.3-4) がその利点だろうが、これでは説明にならない。そうした利点は雇用「規則」により制限されるからである。では何が経営にとっての利点なのか。次の説明は率直でいい文章だと思う。

「近年、ここで述べた課業配分規則 (the task allocation rules) (表 1 の「職位ルール」と「職務範囲・工具ルール」…石田) は非効率の原因であると多方面から批判されてきた。

そしてその実際の運用は労働の有効活用に制約を課してきたのは疑いもないことである。……こうした規則はなるほど効率性を阻害し得るのだけれど、しかし、そうなるのもしばしば規則運用の精神の結果であって、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 (predictability and order) という便益をその規則に見出しているのである。」(p.18. 強調は石田)

念のために、もう一文を引用しよう。「[職位ルール]と[職務範囲ルール]は、技術革新やチーム・ワーキングに必要とされる多様な仕事への要請 (the more variable work demands) に主として適応し難いという理由から、生産性向上への障害であるとして近年おびただしい批判を浴びてきた。しかしその点を除けば、二つの「ルール」は職場の協力 (workplace cooperation) に対して有効な枠組みを提供してきたのである。米国については, Slichter et al. (1960) や Jacoby (1985) が、……明らかにしたように、短期的な仕事配分 (work assignments) を巡っての多くの現場交渉を伴った「駆り立て制度」(the 'drive system') に替えて職位制度 (work post system) を導入したことにより、より確固とした職場秩序と協力 (workplace order and cooperation) を勝ち得たのである。」(p.43. 強調は石田)

多くの日本人には非常にわかりにくい内容かも知れないが、これは実に正直ないい文章である。経営にとっての雇用関係の利点は「職場秩序」の確保に限定されていると実に正直である。「協力」という言葉に日本的脚色を施して「懸命に働く」などという利点も含まれているなどと勝手な日本的解釈をしてはいけない。「黙って静かに決められた仕事を行う」ことが「職場秩序」であり、「協力」である。それ以外の読み方はできない。更なる念押しになるが、経営にとっての利点をこうも言う。「二つの課業中心規則 (task-centred rules) の経営側にとっての主たる利点は労働が継続的に

利用できることである。」何のこともさっぱりわからないので読み進むとこうなる。「職位に関する職務記述書 (work post job descriptions) の全き明瞭性は、そこになお解釈上の意見の相違があるにせよ、既に明確な合意に基づいた最低限の一連の課業を経営者に保証している。」と。(p.50) そうなのだ、ここは、モチベーションとか職務満足度とかを論ずること自体がはばかれる大変な世界なのだ。何らかの職務記述書の合意がないと働いてもらえない世界なのだ、そういう労働者を抱えての経営なのだ。せめて最低限の仕事をしてもらえる、その保証を「職位ルール」と「職務範囲・工具ルール」は経営に与えてくれること、これが雇用「規則」の利点だと言って不足を感じない労働世界。何と寡欲な企業経営であることか。しかし、そうなると、経営にとって雇用「規則」とはそういうものであってよいという「精神」に司られた取引規則の諸類型と日本の「規則」を同一平面に置くということがあってよいのだろうか。⁽¹⁷⁾

事柄は概念構成にまでさかのぼって吟味されなくてはならないはずである。

3-2. 再構成

平面上に4つの取引規則を並べた表1で、日本の「規則」の位置づけの座りが悪いという問題はあくまでも印象論であって、上にみた Marsden の正直な記述が (ドイツもとは言わないが) 欧米の雇用風土の正確な反映であることを知った以上、雇用関係の「規則」をどのような概念の見取り図の中に置くべきかという理論問題にならざるを得ない。日本の雇用「規則」の然るべき位置付けが可能な概念構成とは何かに問題は絞られる。

表1の概念構成は実は非常にわかりにくい内容である。わかりにくさを紐解くのは遠回りになるので、Marsden の基本問題に限定して問題点を明るみに出したい。上述したように、「雇用関係の生成のためには、経営者には柔軟な職務配分 (flexible job allocations) を供し、従業員には経営者の指示命令に従うにあたっての限定された責務を付与するような明白な互換関係を定める職

務規則 (job rules) の展開」(pp.3-4. 強調は石田) が必要だとしていた。さしあたり正しい出発点である。ここから次のように議論を展開する。「このようないかなる規則も処理しなくてはならない二つの根本的制約がある。一つには実施可能でなくてはならず、二つには効率的でなくてはならない。実施可能であるためには、規則は従業員の責務を限定し、経営者には職務柔軟性を確保するものでなくてはならない。効率的であるためには、労使双方が他の取引様式よりも雇用契約での取引の方が有利になり、双方ともに雇用契約を選択する積極的理由を持つようにならなくてはならない」と (p.31)。

「規則」は「実施可能」で「効率的」でなくてはならないというのは、一見するともっともな論理であるが、明白に混乱している。大胆に次のように再整理する必要がある。

1. 「効率性」の要請を「雇用契約」の成立要件と等置するのは同義反復である。すでに雇用関係として成立している国々の取引「規則」を仕分けしようとするのであれば、労働力活用の字義通りの「効率性」確保のための経営側の企図として概念構成されなくてはならない。換言すれば、節の冒頭に述べた「雇用関係の要点は、それにより経営は労働者の具体的な課業を雇用した後に決定することができることである」(p.3) という原点に立ち戻り、それでは一体経営は「課業をどのように決定しようとするのか」という企図の類型として具体化されなくてはならない。そうなると、表1の表頭は「課業の設定」とすべきである。また、取引「規則」の取引の側に力点を置けば、労働の需要側の意図の類型と言うのが適切であろう。

これに対して、表1の表頭は無内容である。「効率性」制約を「雇用契約」の成立要件と等置しているために、その具体的内容は「仕事の要請 (job demands) と労働者の能力を合致させる適切な手段」(p.32) であり、これでは単に「仕事ができなくてはならない」というだけのことであり、あらゆる現存する企業は「効率的」であるになってしまう。どうしてこのようになってしまったのかは、繰り返しを厭わずに言えば、「職場秩序」

表2 4つの取引ルールの再編

		課業の設定 (労働需要)	
		単なる「生産」アプローチ=静態的	「効率」アプローチ=動態的
合意基準 (労働供給)	「課業中心」基準 = 仕事基準	職位 work post ルール (アメリカ, フランス)	—
		職務範囲・工具 job territory/tools of trade ルール (イギリス)	—
	「資格中心」基準 = 仕事基準	職業資格 qualification ルール (ドイツ)	—
	「能力中心」基準 = 人基準	—	職能等級 competence rank ルール (日本)

が維持さえされればよいとする寡欲な企業経営の存在のためである。経営は退嬰的というほかに、経営をそこまで追い込んだのは労働側の交渉力の強さである。労使関係論の全盛期は労働側の強靱な職務規制の事例研究がもたらしたものであり、その強靱性の変容とともに「調査はそれ自体のテーマを失った」ことを想起されてもよい。だから、表1の表頭の無内容は雇用関係の理論の袋小路の正しい表現なのである。

2. 従って、表頭は「課業の設定」の類型による区分、やや一般的に言えば、労働需要の類型による区分となるべきである。「職位ルール」(アメリカ, フランス), 「職務範囲・工具ルール」(イギリス)とされる企業側の雇用関係に求める目標は「職場秩序」と「協力」に過ぎず、もっと分かりやすく言えば、「最低限の一連の課業」の確保でしかないのであるから、所定の生産を順調に行うための静態的な「課業の設定」にならざるを得ない。「単なる「生産」アプローチ」と言い過ぎではない。⁽¹⁸⁾ 他方、日本の「課業の設定」が「最低限の一連の課業」の確保でしかないとみる人は日本の雇用関係を何一つわかっていない人である。「課業」は経営目標の達成のために可能なあらゆる方策を駆使する結果として生成するのである。その意味で動態的な「課業の設定」にならざるを得ない。「効率アプローチ」と言おう。

3. 表側は、表頭の経営の意図を体した労働への要請をいかに労働者側が納得し合意するか、その納得性確保のための基準によって「規則」が区

分されることになる。「職位ルール」, 「職務範囲・工具ルール」は「課業中心」の基準であり、「課業」に着目し、遂行すべき「課業」の種類を「職位」や「職務範囲」で限定する取引規則である。努力水準は争いの種になり得る。「職業資格ルール」は「資格中心」基準であり、「職業資格」に着目し特定「職業資格」に含まれる課業や達成水準はそこに織り込まれている。これらの理解は、私と Marsden の間に大きな認識の相違はない。日本の「規則」も「職能等級ルール」と特徴付けること自体には大過はないと思う。これらの「規則」間に明瞭な違いがあるという限りでは Marsden の整理は正しい。

4. このように表頭と表側を再構成すると表1は表2のようになる。この再構成により明瞭になる点は、日本の雇用「規則」が「課業の設定」様式の側面からも、「合意」基準の側面からも、先進諸外国とは同一次元では取り扱えない特性を持つということである。

若干の解説が必要だろう。「効率アプローチ」における「課業設定」は、企業目標 (P=Plan) からの演繹であり、かつ動的である。目標は部門、職場へと細分化され落とし込まれる。目標はその実行過程 (D=Do) で、未来はわからないという「限定された合理性」と少しでも楽をして達成したように見せかけようとする「機会主義」とにさらされて達成できないことが普通である。どの程度達成できていないのか、原因は何か、どのように新たな方策を講じたら良いのかを考え議論せ

表3 欧米と日本の課業設定・合意様式・取引様式

	課業設定	合意基準	取引様式
欧米	静態的課業設定	仕事(含職業資格)基準	集团的取引(静態的課業の維持と一律賃金の交渉。追加的課業への追加的賃金交渉)
日本	動態的課業設定	人基準	個別的取引(人事考課)が中心。枠組みは集团的取引。

ざるを得ない(C=Check)。そしてその新たな方策を実践する(A=Action)。こうした経験を踏まえ次期の目標を立案する。経営層はPを中心に、管理監督層はCとPに、一般層はDとAに注力するという差はあるにせよ、企業内に生成し存在する「課業」の総体はこの経営プロセス(=PDCA)で生じた「課業」に等しい。「課業」がこのようなものであれば、DとAに注力する一般層であってもその「課業設定」の性格は動態的たらざるを得ない。「単なる「生産」アプローチ」の静態的特性とは別次元の特性を帯びている。

「合意」基準は「課業の設定」様式と対応せざるを得ないため、日本の「能力中心」基準、あるいは「職能等級」ルールは諸他のルールと別次元になる。「課業設定」が動態的であるために、それに「合意」ということは「課業」の動態性への対応成果もしくは対応能力に見合った処遇を確保して、労働支出と反対給付の相当性を確保する様式になる。対応成果であれ対応能力であれ、それは人を基準にするほかに、かつまた、成果や能力の個人差を組み込んだ個別性を特性とした「規則」にならざるを得ない。諸外国の「合意」基準における仕事基準(課業であれ、職業資格であれ)の集団性とははっきりと次元を異にしている。

これらを簡潔にまとめると、表3のようになるのか。Marsdenがこのようなくっきりとした判別をなし得なかったのは「課業設定」への注視にぬかりがあったからであり、欧米的雇用関係の日常の中に概念構想力自体を窒息させてしまっていたからである。それは、繰り返しになるけれど、「調査はそれ自体のテーマを失った」今ひとつの状況証拠を提供してくれている。

こうした整理を直視すると、直ちにかくまでも経営の「課業」設定が無制約に組織全体に貫徹しているとしたら、一体日本にあって労働組合機能はどこに見いだしたらよいか、あるいはまた、現在、政策的議論にもなっている正規と非正規の処遇格差の是正に向けての「人基準」から「仕事基準」への処遇基準の転換の是非をどう考えるべきか等の研究課題を急ぎ追いかけるべきだと主張する向きもあろう。「調査はそれ自体のテーマを失った」地点から離れ、今や「調査テーマ」を得るに至ったのだと。だが、生産システム論がそうであったように、足取りの軽快さは、しばしば与えられたテーマに振り回され、あげくに便宜的な標語にすぎた振りをする安易さと背中合わせであることを私はよく知っている。だから、今少し、雇用関係の理論と方法に固執するのもよい。と言うのも、上の私なりの整理は日本の「課業設定」の動態性への注視を手がかりにしたものであるが、それは経営過程(PDCA)への着目と同義であって、雇用関係の研究は経営研究に絡め取られることによって再生するという逆説を含んでいるからである。この逆説を紐解くことなしには「調査はそれ自体のテーマを失った」淵からの脱出は本来的に難しいと案ぜられるからである。

節を改めて、Marsdenの日本の雇用関係の記述のスタイルの中に現れている、雇用関係の理論と方法の伝統の抱えていた限界を吟味する。そうした限界は、私のみるところ、Marsden自身が日本の記述について依拠している小池和男氏の理論体系の制約と無縁ではない。1980年代以降の、世界的には「調査はそれ自体のテーマを失った」状況にあって(既にみたように生産システム論は唯一

の例外であったが)、いわゆる「小池熟練論」は雇用関係研究のとは言えないけれど、日本における労働研究の延命に与って大きかったことは周知の事実である。この点の吟味も欠かせない。

4. 日本理解及び小池熟練論の位置

4-1. マースデンの日本の雇用関係理解

Marsden の雇用「規則」の研究は、次の点に集約されている。「企業は行わなければならない仕事の総体 (a mass of work) から出発し、一定の原理に基づいて職務 (jobs) と職務相互の関係を規定する」(p.91)。上記の表1もこの観点に拠るものであるが、この方法的観点の難点は「仕事の総体」の質的規定がいかになされるのかが不問に付され、従って、経営効率への接近が閉ざされ、専ら「仕事の配分」規則にのみ固執する観点であることである。

とは言え、日本については「仕事の配分」規則だけでは記述に無理が生ずるのではないか。実際、日本の「職能等級ルール」は「労使双方の効用の最大化ではなくて経営者が自らの効用を最大化するために課業を選択する(押し込む)ことを阻止する手段がないように見える」ので、「Simon (1951) によって維持できない」(p.44) 雇用「規則」だとされていた。Marsden 自身もこのことを自覚し、それも「維持」可能な規則であることを主張する。「このより柔軟な職務範囲 (more flexible job boundaries) を持つこの雇用制度を精査すると、作業集団内で仕事の配分を規制する手続きに依拠して、従業員の仕事の責任 (work obligations) を制限するより精妙な (subtle) 手段を具備していることがわかる」(ibid.) と言い、「職能等級ルール」がその「精妙な手段」であるとす。

だが、この雇用関係は労使双方の、この雇用関係に特有な機会主義的行動の予防を必要とすると言う。一つは、使用者側の機会主義であり、上述のごとく「課業」の柔軟な配分を経営の好都合なようにのみ実施することである。他方は、労働者側の機会主義であり、「有用な知識が作業集団に

掌握され、それを経営対抗的に使用されるのではないかという潜在的な怖れ」(p.52) であると言う。前者に対しては、「いくつかの指標を注視することによる規制があり、例えば、経営側の規則遵守の姿勢は、OJT と異動に不可欠な長期雇用の維持や、職能等級制度の維持に必要な報酬その他の規範の尊重によって示されうる。もし、これらが侵害された場合は、作業集団は協力を撤退することによって報復可能であり、経営にとってかくも便益多き柔軟な仕事配分 (flexible work assignments) が自らに牙をむき、緩やかな職務範囲がかえって職位ルールでは可能な最低限の仕事の確保を経営が確保することを困難にするのである。」(p.49) 後者に対して、「経営は上司による人事考課を通じて規制の手段を獲得でき、この手段を行使して職能等級の昇格スピードの管理をし得る。しかし、この昇格スピードが余りに遅くなると、昇格のインセンティブ効果を減じ、このことは特段に危険なことになる。というのも職位ルールの雇用制度の持つ明確な職務記述書によって確保される安全弁をこの雇用規則が欠いているためである。」(p.52)

この理解は、日本の雇用関係についての英米的理解を示して興味深くかつ貴重であるが、この取引ルールは、残りの三つのルールが「課業」配分の制約を課すという平明な集団的取引であるのに対して、「課業」配分をいかに制約するかは取引の焦点では全くなく、「課業」配分の自由(経営側)と柔軟な「課業」配分への報酬(労働側)との複雑で「精妙な」個別的取引が焦点となっている点で、質的相違があることを十分に概念化していない点において際立っている。また、取引の個別性故に、取引の結果としての「規則」は、通常の意味での「規則」ではなく、経営管理としての「規則」として表現されることも十分に概念化されていない。この質的相違を覆い隠すように強調される点が、「課業」配分の自由を確保した分だけの危険、「最低限の仕事の確保」の困難を抱えるという利点と弊害の振幅の大きい雇用関係という特徴付けである。

このように雇用関係の維持という点で振幅の大

きい「職能資格ルール」の弊害は、その他の三つのルールが抱える「多様な仕事への要請に適応し難いという生産性向上への障害」(p.43)と同等な、同一平面上の一類型として特徴付けられるという記述によって辛うじて論理的破綻が食い止められている。¹⁹ だが、日本の雇用関係を肌身に感じとれる者にとってこのような理解は、日本の雇用関係を無理矢理「仕事の配分」規則にはめ込んだ上での思弁的解釈に過ぎないと感じられる。端的に言って、的外れの理解である。何故にたかが契約後に「課業」を配分できるという程度の柔軟性(job flexibility)と交換に「長期雇用の維持」「職能等級制度の維持に必要な報酬その他の規範の尊重」「人事考課」等の明らかに費用が高くつく「精妙な規則」を提供する必要があるのか。彼が示す欧米的常識では経営にとって割りの悪い交換ではある。だが、全くの間違いではないか。

「行わなければならない仕事の総体」を不問に付さず、換言すれば「課業の設定」それ自体の効率性の観点からの探求、その受容を可能とする雇用「規則」の探求、この両面の探求が日本の雇用関係の戦後の足跡ではなかったのか。この探求を明瞭化するためには再び議論は「課業設定」の静態性と動態性の議論に戻ってしまうけれど、動態性への注視が雇用関係研究の再生にとって不可避であるという主張も多少は了解が得られたのではないか。⁽²⁰⁾

4-2. 小池熟練論の位置

わざわざ小池和男氏の長年にわたって彫琢してきた理論の概要を説明する必要はないだろう。最近の小池(2013)に次のような氏の理論の力点が要約されている文章がある。少し長くなるが必要な引用である。

「この本のもっとも力をこめたメッセージは、戦後日本の労働史が築きあげたものは、国内で人々のくらしと雇用を支えるのみならず、海外でも立派に通用する、ということであろう。……戦後日本の職場が築きあげたものとは、かのフランク・ナイトやハイエクが

提示した、職場でおこる問題や変化、すなわち不確実性(uncertainty)を、きちんと処理する技能の大切さである。それを処理する職場の労働者の人材である。ハイエクやナイトは、前もって充分には予測できない問題がかなりひんぱんに職場でおこることを、つよく指摘した。そして、それを職場のしかるべき人(the man on the spot)がこなす重要性を強調した(Hayek 1937, 1945, Knight 1971)。それが、社会の効率を高めることを力説した。……だが、ハイエクやナイトも、まだはっきりわかっていない不確実な職場の問題を処理する技能の内実を、ついに明らかにしなかった。この本は、戦後トヨタの職場を中心にこれまでの調査研究にもとづき、それを具体的に解明した、という自負がある。共働の第一の基礎条件である。しかも、いかにその技能を形成するかも解いた。関連の深いなかでの幅広い実務経験、そして自学自習である。さらに、それを促す待遇である。すなわち共働の第二条件である。それは西欧や米という先進国ならば、おもに技術者あるいはホワイトカラー中上層にかぎられる特性である。これにたいして日本企業は、その人材形成とそのうける待遇を、生産労働者のかなりへも適用した。わたしの言葉でいえば、「ブルーカラーのホワイトカラー化」である。つまり、むつかしい仕事を、経営の中核に近いホワイトカラーに頼むだけでなく、生産労働者のなかのすぐれた部分にも頼む。その代償としてサラリーや昇進も、西欧や米ならばホワイトカラーに適用されている方式を、日本の大企業生産職場の、生産労働者のかなりに広げるとのことである。」(pp.251-2)

この引用で言われていることは、ほぼ正確な日本(トヨタ)の労働の観察であり私が特に反対する点はない。「むつかしい仕事を……生産労働者のなかのすぐれた部分にも頼む」という観察は、小論の「課業設定」の動態性につながる指摘であり、「その代償としてサラリーや昇進も、西欧や

米ならばホワイトカラーに適用されている方式を……生産労働者のかなりに広げる」という観察も課業の動態性に対応した処遇の個別性につながる指摘である。観察の内容に異論がないだけに、私が抱く違和感の説明はかえって面倒なことになる。

そこで、私の感ずる違和感を小池(2013)に即して具体的に示し、そうした違和感が起因する小池熟練論的方法的問題が何であるのかを整理するという進め方をしたい。

1. 上記引用の「職場でおこる問題や変化、すなわち不確実性を、きちんと処理する技能」が効率性を高めるという主張が焦点になるが、その「変化」や「問題」の一覧表が示されている(p.124)。「変化への対応」は「人員構成の変化、製品構成の変化、生産量の変化、製品の変化、生産方法の変化」が、「問題への対応」は「品質不具合(その検出、その原因推理、その手直し)、設備の不具合(簡単な再起動、その原因推理、その手直し)」が挙げられている。

最も奇異に感ずるのはこの一覧表に「改善」を通じた工数低減が入っていないのは何故かである。「改善」は「変化」や「問題」がなくてもやらなくてはならない業務であるため、上の「変化」や「問題」という範疇区分に「改善」が収まりにくいというのは取るに足らない表面的理由であろう。勿論、「改善」が職場運営の実際にとっても取るに足らない業務であれば、これを外すことも一理あるが、実際はむしろ最も重要な業務であるから、外す理由はないはずである。結局、労働をどのように観察するかの方法に起因していると理解せざるを得ない。生産労働者及び現場監督層に要求される「課業」の全体はいかに観察可能な事象となるのかという全体論的(holistic)な方法的関心が希薄なのである。この全体論的関心の希薄は、雇用関係の中に労働を位置付けることへの無関心と連なっている。「改善」を通じた工数低減の実際は、生産労働者の努力水準(work effort)の決定を意味していて、雇用関係の枢要点を構成するが、小池熟練論の抱えるこの点への無関心は、雇用関係研究にとっては大きな弱点となる。

小池熟練論による日本における労働研究の延命の成功は雇用関係研究の行き詰まりを迂回したところに存在したのではなかったのか。

2. 「職場でおこる問題や変化……を、きちんと処理する技能」の定着要因として、「第一は……その形成、向上の機会の有無、多寡である。……第二、その技能の形成、向上を促すにはインセンティブが必須だろう。……第三、動機である。……(だが……石田)動機については推量にとどめておく。よい資料にめぐまれないからである。」(pp.104-5)という記述がある。断片的引用になり、読者への不親切をお詫びしたいが、私の違和感を伝えるには充分である。「職場でおこる問題や変化……を、きちんと処理する技能」の形成向上を大切に考える「動機」を示す「よい資料」は「めぐまれない」どころか、工場の管理指標(KPI=Key Performance Indicators)それ自身が最良の「資料」である。私の違和感は上の1.で述べたように、工場経営の「動機」=方針の表現物に「課業」の全体像が観察可能な形で既に示されていることに対する著しい無関心である。

私の批判の要点は個々の事実の記述内容ではなくて、指摘されている個々の事実の工場経営全体との連関性が見えてこないこと、あるいは、もっと直裁にかつ正確に言うと、小池氏の観察にはそうした全体性を見ようとしめない意図的な首尾一貫性が感じられる点にある。そうした首尾一貫性は何に起因するのか、それこそが問題である。この点に関連して、次の文章をよく吟味する必要がある。「かならずしも充分に対処するノウハウが前もってみつからない問題が、職場や経済ではどうしてもおこる、しかもかなりひんぱんにおこる、とかれ(フランク・ナイト……石田)はみた。それを不確実性(uncertainty)と呼んだ。そうであれば、社会や企業組織の上層部が、職場でおこる無数の小さな問題のすべてにもっとも効率的に対処するノウハウをもっているはずがない、と考えた。そして、そうした小さな問題を職場の労働者たちが工夫して黙々とこなしているからこそ生産が進む、とみた。……社会の上層部が、すべての問題によく対処できる全知全能の存在であるは

ずがないのである。」(pp.146-7) その通りであるが、これをそのまま鵜呑みにしてはいけない。

と言うのも、そもそも企業組織とは不確実性に直面するが故に、意図通りにならないパフォーマンス(業績)を統治する機構のことでなかったのか。不確実性に対して、引用のようにガバナンス機構を媒介にせず、直接それへの対処を観察する方法(ガバナンスの観察なきオペレーションの直接観察)は部分を全体に関連させる認識の途をあらかじめ塞いでしまっている。小池熟練論が力説して止まない「変化」や「問題」への対処の安定性は、そうした対処という「課業」を経営が頼み、労働者が受け入れるという取引が安定的に成立していることであり、また、そうした「課業」を遂行する技能の形成機会の提供とその受容というやや中期の取引もまた安定的に成立していることである。ガバナンス機構はこうした「一つの取引もしくは一連の関連した取引の首尾一貫性を確保する制度的フレームワーク」(Williamson. 1996. p.11)である。ガバナンス機構が不確実性への対処のための「取引」の安定的確保の制度であるためには、対処(=「取引」)のモニタリングとインセンティブの仕掛けを持たざるを得ない。インセンティブについては「代償としてサラリーや昇進」として適切に指摘されているが、氏のガバナンスへの無関心は、モニタリングについて「よい資料にめぐまれない」と述べざるを得ないことによく表現されている。

ガバナンス機構に媒介された労働サービスの「取引」として雇用関係を観察する方法的観点からすると、小池熟練論から見通される日本の雇用関係の位置付けは不徹底であることが明瞭になる。前掲表2では、欧米と日本の雇用「規則」を質的に区別するのは、課業の設定(労働需要)の側にあることを示した。この点で目立つ不徹底さは概ね以下の通りである。

1. 「要請される課業」について。効率アプローチ(=動的)にあつては、ガバナンス機構を通じてモニターしようとする目標項目は管理指標(KPI)に示され、その職場へのブレイクダウンされた目標への対応行動が「課業」であり⁽²¹⁾、「課

業」は管理指標の達成行動と概括できるのに対して、小池熟練論にあつては、「変化と問題への対処」に「課業」は限定される。現場の課題が「変化と問題への対処」だけでよいとされる接近は「順調なる「生産」アプローチ」と命名するのが相応しい。トヨタの改善活動による「工数低減」が小池熟練論では存在しないのがその分かりやすい例である。

2. 「組織過程」について。効率アプローチ(=動的)にあつては、組織目標(P)は、立案しただけでは、限定された合理性(bounded rationality)と機会主義(opportunism)により実現が覚束ないので、行った行動(D)をチェック・モニターし足りない原因を考え(C)、新たな行動を取り組織目標の達成に向かう(A)という、PDCAを不可欠なガバナンスとしているのに対して、小池熟練論にあつては、どうしたわけか、それは存在しない。

この欠落は重要なので若干の説明を補いたい。

小池氏が精魂込めて説明される品質不良への対処だけに目をこらしていれば、既に長年のガバナンスによって機会主義的行動の抑制は慣習化されているために、ガバナンスの必要は手に取るようには実感できないかも知れない。しかし、例えば、自工程での不具合の見落としが後工程で検査工程に行く前に発見され手直しされれば、組立工程の不良率として正式に取り上げられないので、気にとめなくてよいとするのか、「GL(組長)ミーティング」で組立ライン内部の未然に防がれた不良処置についても取り上げられ対策が論じられるというガバナンス機構によってその防止に尽力するのは、品質の作り込みに大変大きな違いを生むと思われる。

また、目標相互の調整問題もガバナンス機構なしには困難を生むだろう。例えば、ラインスピードを速め残業代として支払われている労務費を削減しようとする原価低減の目標を優先すれば、数工程に一人配置されているチーム・リーダーはライン入り(作業遅れの作業者の補助にラインに入る)の頻度を高め、品質不良発生時の手直しに遅れや不備が発生する。この原価低減目標と品質目

標のバランスをいかにとるのか、あるいは、同様に期間従業員の活用による原価低減目標の達成と品質目標の達成のバランスをいかにとるのかは、ガバナンス機構なしには意思決定に余分な時間と労力を費やすだろう。

3. 「求められる技能」について。効率アプローチにあっては、それは目標達成能力のことである。それは単に「変化」と「問題」への対処だけではない。前期に対して生産性を向上させ、台当たり原価を低減させる改善の立案と実施の能力も問われる。私の印象では、この能力差が昇格にはより大きく影響する。それだけ個人差が生まれる能力だからであろう。これが小池熟練論では、「変化」と「問題」への対処能力に限定されることは既に見てきた通りである。

以上を、まとめると下記表4になる。

小池熟練論が労働研究の延命にこそなれ、雇用関係論の再構築、再出発には不徹底であったのは、その労働需要側の規定が、伝統的な欧米の「単なる「生産」アプローチ」に対して、「変化と問題への対処」に限定されたという意味で「効率的」と言うよりは、「順調なる「生産」アプローチ」を対置したにとどまる不徹底に拠ると言い換えてもよい。日本の雇用関係のこのような控えめな認識と表現は、それに依拠した Marsden が日本を含めて同次元での平板な雇用「規則」の4

区分を心静かになし得た、究極の根拠となっている。

この不徹底は日本の労働研究に二つの特徴をもたらした。一つは、日本の「課業設定」の類型が「効率的で動的」設定であり、その達成を正社員全階層のPDCAで追い込むという厳しい管理として仕事の「規則」が定着していることを直視していないために、「日本の労働者になじみの「強制された自発性」」（熊沢2010）という屈折した労働実態に、従ってまた、日本の雇用関係の「光と影」の総括的な分析に届かない研究の傾きを持ったことである。二つには、「順調なる「生産」」という不徹底は経営の行動を生き生きと取り上げることを排除していることと等しいのであるが、経営という主体の行動が不在であるために、雇用関係研究を展開する論理内在的動力を欠き、小池熟練論の最も精彩に富んだ技能論（「変化と問題への対処」能力の各種職掌分野での内実の究明）とそれを促すキャリア論（配置、異動、OJTの実態と望ましき姿の発見）とに研究課題が収斂しかつそこに萎縮したことである。

こうして、雇用関係研究は、世界でも、また最も状況打破の可能性を秘めていた日本でも、1980年代以降「調査はそれ自体のテーマを失った」閉塞状況のまま今日を迎えている。

表4 小池熟練論の客観的位置

	欧 米	小池熟練論	日 本
課業設定の類型	単なる「生産」アプローチ = 静態的課業設定	<u>順調なる「生産」アプローチ</u> = <u>半動的課業設定</u>	効率アプローチ = 動的課業設定
要請される課業	定型的課業	<u>変化と問題への対処</u>	目標から演繹された課業
組織構造	分離	融合	融合
組織過程	PDCAは経営層のみ	<u>PDCAなし = 管理なし</u>	正社員全階層PDCA
社員区分	職務等級	職能等級	職能または役割等級
賃金基準	職務 査定無し	職能 査定あり	職能または役割 査定あり
求められる技能	定められた技能	<u>変化と問題への対処能力</u>	目標達成能力
求められる規範	なし	なし	取引コスト削減の規範意識
技能形成方式	徒弟訓練, OJT またはなし	OJT	OJT

5. 若干の着想と討議素材

雇用関係論の閉塞状況を述べた。この克服については、小論の冒頭（1-2の最後）で、経営目標とその目標達成へ向けての従業員各層の努力の確保の仕組み自体が仕事の側の「規則」を産出する動力となっていること、その視点で仕事の「規則」はどのように記述できるのか、その記述可能性に全てを賭けてみることだと既に述べた。それをより平易に言えば、そこで働いている人々（経営者も労働者も含めて）の「努力の全体像がわかる」ということに他ならないことも述べた。記述可能性といい、全体像の首尾一貫した認識といい、いずれもその具体的表現物を直視、吟味、解釈することに他ならない。表現物をPDCAと言ったりガバナンス機構と言ったりして論を進めてきた。同じことである。

そうした方法意識での調査研究や討論を通じて意識するようになった論ずべき論点を、以下、二三示し、閉塞状況の克服への契機としたい。一つは、仕事サイドのPDCA = ガバナンス機構について、二つは、報酬サイドの評価について、三つは、雇用関係 = 労働力取引の焦点についてである。閉塞状況の克服にとっては細かな論理ではなく、荒削りの話題提供の話が重要であろう。そのような雑文であることをお許しいただきたい。

5-1. 計画と管理について

これまで小論でも仕事の「規則」は、経営過程 = PDCA = ガバナンス機構から演繹されるという言い方をしてきた。だが、経営過程全体であり表現物というにはなお広漠としている恨みがある。とてもそんな広漠とした事象を調査できない。そこで、敢えて焦点を絞れば、P = 計画が焦点になる。次にC = 進捗管理である。ところが計画や管理という行為については誤解が余りにも多い。誤解を解くために述べておきたい点に限り記す。

計画や管理という言葉は自由や自主性という言葉に比べて、その理由はともかく、マイナスイ

メージの言葉である。Williamson (1985) をよく読みこの点につき次のように考えるようになった。

千差万別の仕事をひとくくりに仕事という曖昧な言葉でわかった振りをする誤魔化しに私は長らく不満であった。環境の「不確実性」に対する人間の「限定された合理性」という限界、環境の「少数性」に対する人間の「機会主義」という限界、この二つの限界がオリバー・ウィリアムソンの人間行動に関する前提である。この限界の克服のために複雑な契約や組織がガバナンス機構として立ち上がる。しかし、立ち上がった後の組織がオリバー・ウィリアムソンにあっても急所を押さえた書き方ができていないという印象をぬぐえない。

これらの人間的限界にさらされればこそ、その不安から免れたい一心で、「計画」 (= 事業計画) をたてて、その「計画を追いかける」という営為に走るのが、また人間の性ではないのか。また営利組織とはそういう存在ではないのか。

「限定された合理性」 (= 世の中全体を知ることができないし、将来がどうなるかも本当にはわからないという神ならぬ人間の知性の限界) と「機会主義」 (= 機を見て狡猾な自己利益の追求に走る人間の性) の二つで人間行動を特徴付けるだけでなく、「計画」で自己を律しようとする行動も必然的特徴として押さえるべきではないのか。その「追いかけ方」に仕事は映し出されているのではないか。「言い訳、取り繕い、知らぬ振り、他人のせい」などの策を思い巡らし（機会主義）、とは言え、「やるからにはまじめにやらないと気持ち悪い、無様なまねはできない」と自分を立て直して「追いかけて」いるのが仕事であろう。そういう「追いかけ方」の集大成として次年度の「計画」が立てられるとすれば、千差万別と映る仕事は、「計画」とその「進捗管理」（追いかけ方）という一筋の途に収斂しているのではないか。

『資本主義の経済制度』の人間行動の大前提をそのように「計画人」としての人間にまで拡張すれば、「仕事」や「労働」は、もっと描きやすい対象になるのではないか。達成しようとして力及ばずに耐えるとか、思わぬ幸運に恵まれたと有頂天になったのが運の尽きとか、計画を達成できたけれど赤字が出ってしまったとか、要するに、人間の悲喜こもごもの生活感情が実は「計画」とその「進捗管理」に制度化されていること」を仕事の学問は直視しなくてはならないのではないか。そういう想念にこの本の慧眼が駆り立てる。
(石田 2014a)

「限定された合理性」と「機会主義」という人間行動の前提は、「計画」し「管理」することによって「限定された合理性」と「機会主義」がもたらす不安から逃れたいという差し迫った欲求を生み出さずにはおかない。組織は「計画」し「管理」することによってこの欲求を満たす機能を尽くす存在としてある。雇用関係が組織の形式を取る以上、「計画」と「管理」に着目するのは、組織の必然性が求めるからであり、それへの着目は、具体的に展開される現実と「限定された合理性」と「機会主義」とがもたらす絶えざる葛藤と克服の連続的プロセスを見極めるという意味以上でも以下でもない。ましてや、「計画」や「管理」の「自由」や「自主性」への優越を語っているのでは全くない。

5-2. 報酬「規則」について

日本の報酬の「規則」の現状、いわゆる「成果主義」についてはかつて論じたことがある（石田他 2009）。しかし、小論の視野からすればもっと大振りな話題提供と課題設定が必要である。冒頭に触れた日独共同調査の中での一コマで、フォルクスワーゲンの組立工場の経営者の前で発見した事実とその評価をフィードバックする小さな会合を持った時のことである。日本側の我々が「ドイツの品質管理は生産労働者の関与が少なく、生産性管理については工数低減に結びつくような管理

になっていない」と述べたのに対して工場経営者の顔色が曇った。これはまずいと思い、とっさに「しかし、トヨタに比べて、監督層の比率が圧倒的に少なく、労務費を含めたトータルのコスト管理からすると、いずれがリーン生産なのかは断言できない」と答え、やっとのことでその場の陰悪な雰囲気を取まることができた。後日、トヨタの人事経営者に同様のフィードバックをすると「そのとおりですね」という簡潔明瞭な返答であった。

これを単に一つのエピソードと考えてはいけないうだろう。PDCAによる管理が経営者にのみ限定される、静態的課業設定様式の下での、仕事上のパフォーマンスの弊害は、査定が無い単一レートでの職務給の相対的低コストと取引的に見合っている。同様に、全階層に及ぶPDCAによる管理に基づく動態的課業設定様式の下での仕事上のパフォーマンスの利点は、査定に基づく多段階の職能（役割）等級上の昇格と処遇を随伴する相対的に手厚い処遇と取引的に見合っている。それぞれの利点のみを組み合わせようというのは虫のよい話である。仕事と処遇の取引様式はトヨタとフォルクスワーゲンとは違った様式の下にあり、取引様式の整合性を無視してそう易々と変えられないという事実の重みを体感しなくては、また、その重みは仕事論をくぐつての体感でなくては、報酬の「規則」もわからないはずである。近年、仕事論なき賃金論を見るにつけ、また取引的視点なき賃金論を見るにつけ気がかりな風潮である。

このように日本の報酬「規則」を認識すると、戦後日本の労働側の規制は決して微弱なものではなかったという議論も可能である。1990年代以降の経営側のイニシアティブによる日本の雇用人事改革は、仕事上のパフォーマンスの利点の漏失を最小にして、相対的に手厚い処遇をどこまで削げる余地があるのかの試行であった。その決着点はPDCAの適用範囲の限定＝正社員の限定と非正規社員の拡大であり、正社員にあってはPDCAへのより感応度の高い処遇制度＝「成果主義」の導入であった。そのような決着を強いた競争環境の指摘は数多いが、このような取引の余地の存在

根拠の指摘、また、その余地削減の取引様式の変容などの観察はまことに手薄である。これも仕事論なき賃金論のもたらした結果である。

5-3. 日本における労働力取引の焦点について

日本の「課業設定」様式が経営過程 = PDCA = ガバナンス機構からの演繹だとすれば、日本の企業別組合にとっての労働力取引の焦点は何かという問題も避けられない。⁽²²⁾

労働組合が企業単位に組織されるのではなく、職業別や産業別に組織されている欧米の労働組合は、仕事がどこの国でも企業内部にしかありえない事実からして、どうしても企業の内部事情に内在的に立ち入れず、従って、仕事に対しても外在的にしか振る舞えない。この外在性が Marsden の言う「職位ルール」、「職務範囲・工具ルール」そしてある程度は「職業資格ルール」として表現されていたのである。これに対して、企業別組合は仕事に内在的に関わることができる利点がある。この利点を直視してそれを運動論に展開するとどのような運動や活動になるのかを突き詰めて考える労働組合は少ない。

難しい問題は仕事に内在的に関わるとは何を意味し、何をすることなのかを具体的に言い当てることにある。「回りくどい」言い方をせずにその答えに即答すれば、企業の「事業計画」に対し、まず良く理解し、職場の仕事実感から直言し、是正すべきは是正させて、「計画」を完遂させることが、組合の重要な機能だとなる。それ以外には答えはない。

この答えが正解だということを証明するのは「回りくどい」ことになり、無駄であるに違いない。正解が見つかったらまっしぐらに行動する、それでよい。ありうる疑問に対して上の答えが正解であることを不要領な対話形式で説明したい。

質問 1. 「何故、事業計画に関与することが仕事に関与することになるのか。」返事「あなたのそういう質問は自分の仕事がどのようにして自分の仕事になったのかをよく考えていないから出てくる質問である。会社がやらなくてはならない仕事の全体はどこに書かれているのかを考えてみるが

よい。事業計画に代わる書き物はないと思うが、それ以外にあると思うのか。」

質問 2. 「事業計画にもそんなことは書かれていないし、他のどこにも書かれていない。」返事「違うと思う。企業は十分に予見しにくい市場競争に直面している以上、そして、企業を担う人間達が本来は怠惰で自分の都合だけを優先する性行をもっている以上、目標計画をたてその完遂に人々を組織する以外に手段がない。そういう計画には、注意深く読めばそこにやるべき仕事、仕事のレベルのおおよその輪郭が浮かばざるを得ない。そうでない計画は嘘の計画だ。」

質問 3. 「おおよその輪郭しか浮かばないなら、具体的な仕事は上司と私の間、私と職場の仲間との間で決まるのではないか。」返事「そういう理解にこぎ着けられれば、君もついに事業計画が仕事を産み出している根拠だということを認めたことにならないか。上司と私、私と職場の仲間のコミュニケーションも事業計画によって定められる輪郭に統御されるということがわかれば、十分ではないか。」

質問 4. 「しかし、そのような事業計画によって定められる輪郭に統御されるという説明は、結局、仕事は上司しだい、仲間しだいで仕事が決まるということになるのではないか。難しい言い方でごまかしているだけではないか。」返事「うーん。そこが重要なのだ。上司の裁量、職場の裁量があるのは確かだし、その裁量がなかったら人間の自由はない。計画で自由を窒息させることは本質的にできることではない。問題はそういう裁量や自由を発揮した結果であるあなたの仕事があなたにとって納得できるかどうか絞られるだろう。納得できなかったら組合に言うということが当たり前になるような組合活動が重要なのだ。この場合、納得できないという個人の主張を組合が事業計画の達成という観点から精査して企業にぶつけられる正当性を持っていることが重要である。経営は無碍にそれを否定できないだろう。組合が職場の泥水(問題)をそのまま経営にぶつけるというのは、裁量や自由を前提にした上でそこで生じた弊害を正すということであり、計画と自

由との調整を円滑にして事業計画の達成という共通の目的を効率的に達成する営みに他ならない。」

質問5。「裁量や自由が存在しないようにしたほうがよいということか。」返事「愚問である。計画は元来人間の自由の内部に入ろうとしても入れるはずがないものだ。絵に書いたような計画経営などは人間の自由が全くわからない人間の絵空事で、事業計画はそんな荒唐無稽な観念的構築物ではない。生きた事業計画は人間的自由（よきものも悪しきものも含んだ）を含んでいるからこそ、労使の話し合いを必要としているのだ。」

事業計画と言ったときに上のような質問のような浅い理解や誤解が学者の間でも散見されるので、あえて蛇足に及んだけれど、蛇足は延々と続くからもうやめよう。

この運動論は、突き詰めて言えば、経営の「計画」や「管理」にも「限定された合理性」と「機会主義」の限界や弊害があり、その限界や弊害を職場の実態や実感から修正させることが雇用保障につながるような取引様式の必要を言っているのである。言い換えれば、経営の用意するPDCAに正対した労使協議を通じて、経営総体の生産性の「計画」と「管理」自体を対象に、それを本物にさせ雇用と処遇を確保する取引様式の自覚の必要である。想えばこの運動論は戦後の高度成長期の端緒以降の「生産性向上運動」と同じ精神であり、ただ一点の補正は、それが明瞭な労働力の取引様式であることの明敏な自覚を持つと言うにある。仕事の経験と実感に照らして（その経験と実感こそが経営の机上の計画の限界と弊害を突き得る労働側の紛れのない優位点であることを自覚して）、経営の（全社、部門の）事業計画を、職場の「課業」とその達成水準に翻訳するという謙虚でかつ知的な作業が取引様式を整える本質的な作業である。この認識は日本の取引様式に即した取引感受性を持つことに等しい。

仕事論なき雇用関係論にあっては、これは到達し得ない明澄な認識であると言っても、読者はもはや唐突な強弁だとは言わないであろう。

6. 結論

第一節は労使関係論の盛衰を振り返った。衰退の理由は労働者の職務規制としての雇用「規則」研究が現実との照応性を失ったことにあり、その再生は現実との照応性の回復のために経営の職務規制の研究を「仕事論」として進めることにあると述べた。だが、「仕事論」という方法については合意が得られていない。そうした研究の現況の不幸をよくわかることが必要である

そこで第二節では生産システム論につき、「仕事論」なき調査研究が日本（トヨタ）の労働の事実を拾い上げることに如何に失敗を重ねてきたのかを文献に即して詳述した。労働力の集団的取引から個別的取引への変化の意味、個別的取引の内容を見極めようとする浮上する仕事の「規則」の記述方法の重要性、これらへの方法的自覚の欠如が膨大なこの分野の調査研究の不毛を多産したことを述べた。

しかし、それにしても何故そうまで雇用関係の方法の革新に感受性を欠いてきたのかは、それ自体一つの説明を要するプロブレムである。第三節では Marsden の『雇用制度の理論』につき、経営が雇用関係に求める意図＝「課業設定」様式をほぼ事実上無視し、労働側が求める経営者の裁量の制限の様式のみ固執した結果、「取引ルール」の四類型は極めて平板な区分になっていることを述べた。何故そうってしまったのか。その要点は欧米の経営が雇用関係に求めるものは、職場秩序（workplace order）の維持でしかないという驚くべき事実にある。これでは日本が捉えられるはずがない。「仕事論」的方法により欧米と日本がくっきりと次元を異にする雇用「規則」の下にあることを明示した。

問題は日本をどう捉えるかに絞られる。生産システム論にせよ、『雇用制度の理論』にせよ、欧米の研究者の心情としては、これは明示的に語られることはないけれど、日本の雇用「規則」も少し風変わりではあるが、基本的には「最低限の仕事の確保」の困難を抱える「規則」であり、欧米

と同様に職場秩序の維持が経営側の意図であるというように考えたいというのが本音である。この予見が雇用関係の理論の展開にとって根深い弊害になっていることを、改めて四節の1で述べた。そうすると、小池熟練論の評価が避けられない。充分説得的でない恨みがあるが、小池熟練論の方法はガバナンスの観察なきオペレーションの直接観察という特性があり、それ故に、経営行動、とりわけ「課業設定」とそのガバナンス（これは「仕事論」と同義であるが）の分析を欠き、結果的に、日本の「課業設定の類型」は、私が命名した言葉であるが「順調なる「生産」アプローチ」としての特徴付けに終わっている。この日本の雇用解釈の不徹底が、雇用関係論の理論の進化の障害となってきたことを四節の2で述べた。

五節は、「仕事論」の前提的あるいは応用的議論を話題提供的に記した。「仕事論」への無関心や誤解の前提には、計画や管理を尊重し自由や自律性を軽視する思想があるのではないかと、という危惧がある。その誤解を解こうとした。また、「仕事論」的考察のない賃金論の問題も指摘した。最後に「仕事論」から必然化する労働組合機能を論じた。労働組合の最も強く求める雇用保障を、運動方針の題目に終わらせることなく、実際の生きた日常的活動に展開するためにはこうなる他ないと私は考えている。

論ずべき多くの事柄が残されている。経営学と言うオペレーション（事業運営）とストラテジー（経営戦略）と本稿の議論との関係は更に深く考えなくてはならないだろう。事業運営については「仕事論」が従来の経営学の記述に比べ、より正確な記述を可能にすると確信している。しかし、日本の生真面目な事業運営と「精妙な」処遇規則は、経営戦略の遅れや判断ミスによって台無しにされる状況から目をそらすことはできない。事業運営から経営戦略へという議論が日増しに強まっている。事業運営の精妙さと経営戦略の適切性とは無縁なのか否か。両者の有機的連携はあるのかないのか。事業運営におけるPDCAのPの位置につき、単年度と中長期という両側面から、従来以上により主観的で動的な性格規定が必要にな

るだろう。今後に残された重要な課題の一つである。

《注》

- (1) 仕事論については石田(1997, 2003, 2010)を参照のこと。
- (2) 1節については石田(2003)で、2節については石田(2012)で既に述べたことがある。
- (3) これは「規則」にのみ執着した偏屈な見地にみえるが、この偏狭なる見地こそがかえって労働研究を独自の学問体系に押し上げたという理解が肝要である。詳細は石田(2003, pp.5-7)を参照されたい。
- (4) 代表的作品にはW. Brown. (1973)がある。日本人による研究では熊沢(1976)が断然光っている。また、最盛期の末期もしくは終点の開始という時期に行われた日本人による英国労使関係の実態調査である戸塚他(1987, 1988)も参照されたい。
- (5) この文章は石田(2003, pp.23-24)より再掲。
- (6) 兵藤(1997)はその誠実な記述がこのことをよく示している。なお、この本の書評である石田(1998, 後に石田, 2005に採録)も参照。
- (7) 以下この節は石田(2012)より必要な関連箇所引用から構成されている。
- (8) Harnessing という英語には活用するという意味とともに、統制し管理するという意味があることはこの本で活かされていない。この問題は方法と関わっての重要な欠落であるが、この点は行論で明らかにされる。
- (9) Groupe d'Etudes et de Recherches Parmanent sur l'Industrie et les Salaries de l'Automobileの略称。自動車産業と雇用に関する常設研究集団。
- (10) 1981年に発足した組織であるが、Womack et al (1990)の「リーン生産」への収斂仮説の提示に刺激されて、20カ国200名近い研究者が関与する研究組織となった。研究成果は、この節で検討するDurand et al ed. (1999)の他にFreysenet et al ed. (1998), Boyer et al ed. (1998), Lung et al ed. (1999)がある。
- (11) Freysenet et al ed. (1998)はこの問題をより正しくとらえる方法的見地を示している。それは雇用関係内部の整合性だけでなく、生産組織、雇用関係に適合的な利益戦略 profit strategyの三者の整合性が各自動車メーカーの全体の成果に強く影響するという見地である。
- (12) involvementを関与と訳したが、関与という日本語は必ずしもinvolvementの意味を正確に表していない。語感として言えば、「仕事へのやる気」と

- か「熱意」「没入」という訳語の方が適切であるかもしれない。
- (13) 熊沢の著書は膨大であるが、英語文献では Kumazawa (1996) があげられる。
- (14) 実際、この本は主として 20 以上の最終組立工場を 10 カ国の 27 人の研究者が調査した結果である。
- (15) この作品 (Durand et al.1999) の白眉は観察した 20 を超える世界の組立工場のチーム組織の分類である。1. チームワークの実施の程度, 2. ジョブ・ローテーションの程度, 3. 階層組織の構築にどの程度団体交渉が関与したか, 4. 職長の責任度, 5. 客観的査定制度の有無および程度, 6. 改善等への労働者の関与の程度, 7. 組織改革への労働組合の関与の程度, 8. チームリーダーの選挙の有無の 8 項目について観察結果を評価し、その評点に基づき類型化を行っている。しかし、これらの項目がいかに関与の向上や品質の向上に寄与するのかわからない項目の設定となっている。「リーン生産」の課業面での特質把握が不徹底なために比較項目が羅列的になっているためと考えられる。
- (16) この場合賃金がどのように設定されるかが重要になるが、この点を Marsden は一切触れない。雇用契約で確定されていると仮定して理解するほかない。
- (17) ドイツの「職業資格ルール」は取り扱いが難しい。日独比較の難易度の高さの原因がここにある。
- (18) ここでもドイツの位置は説明なしにアメリカ、フランス、イギリスを同列に扱っているが、その理由を詳細に述べるには一冊の報告書を必要とする。小論の冒頭に触れたトヨタとフォルクスワーゲンの組立工場の比較研究がそれである。小論の性格上、この説明をあえて省いている。
- (19) 本文で検討している Marsden (1999) の第 6 章は業績管理 (Performance Management) であり、このテーマは本来「課業」の配分にとどまらず、「課業」遂行における努力水準 (work effort) が問題となり「課業設定」それ自体が焦点になるはずであるが、あくまでも筆者が言う静態的「課業」を前提として、その「課業」遂行における労働者の裁量 (discretion) をいかに努力水準の低下に結びつけないかという観点からのみ議論を進めている。平易に言えば、組織の業績管理と個人の人事考課という 2 段階の論理構成をとるべきテーマが、結局、人事考課の議論に終始してしまっている。欧米の Performance Management という用語の取り扱いにおける弊習である。
- (20) 企業に存在する「課業」を与件として、その「課業」の括りである仕事をどのように経巡るのが従業

員の職務満足を高めたり職務遂行を効率化するののかという広い意味でのキャリア論は、雇用関係研究の再生につながらないという理解も、この主張の系論として強調したい論点である。

- (21) 通常理解では「課業」は目標面接で設定されると理解されているが、それは人事管理上の形式に過ぎず、実際には「課業」は日常不断に不確実な状況変化に対応して上司・部下関係、もしくは職場集団で設定される。
- (22) 以下、石田 (2014b) より一部修正し転載。

参考文献

- Steve Babson (1995). 'Lean Production and Labor: Empowerment and Exploitation.' in Steve Babson ed. (1995) *Lean Work—Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*—. Wayne University Press.
- Robert Boyer, Elsie Charron, Ulrich Jurgens and Steven Tolliday ed. (1998) *Between Imitation and Innovation — The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*—. Oxford University Press.
- William Brown & Martyn Wright. (1994) 'The Empirical Tradition in Workplace Bargaining Research' in *British Journal of Industrial Relations*, Vol.32 No.2.
- William Brown. (1973) *Piecework Bargaining*. Heinemann Education Books.
- R.H. Coase. (1937) 'The nature of the firm.' *Econometrica*. Nov. pp.386-405.
- J.T. Dunlop. (1958) *Industrial Relations Systems*. Southern Illinois Press.
- Jean-Pierre Durand, Paul Stewart and Juan Jose Castillo ed. (1999) *Teamwork in the Automobile Industry —Radical Change or Passing Fashion?—*. Palgrave Macmillan.
- Michel Freyssenet, Andrew Mair, Koichi Shimizu and Giuseppe Volpato ed. (1998) *One Best Way? — Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*—. Oxford University Press.
- Hayek, F. A. (1937) 'Economics and Knowledge.' *Economica* Vol.4.
- Hayek, F. A. (1945) 'The Use of Knowledge in Society.' *American Economic Review*. Vol.3.
- 兵藤 釗 (1997)『労働の戦後史(上)(下)』東京大学出版会
- 石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人 (1997)『日本のリーン生産方式』中央経済社

- 石田光男 (1998) 「書評 兵藤釗『労働の戦後史』」(社会政策学会年報第42集『アジアの労働と生活』御茶の水書房 pp.297-300)
- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房
- 石田光男 (2005) 「労働研究の方法的視座」同志社大学大学院総合政策科学研究科編『総合政策科学入門；第2版』成文堂 pp.251-279
- 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
- 石田光男 (2012) 「生産システム論の回顧と方法的反省」同志社大学社会学会『評論・社会科学』No.103. pp.1-34. English Version: Mitsuo Ishida. (2014) 'Reviewing the Production Systems Debate and Proposing a new Method' in Doshisha University. *Social Science Review*. No.108. pp.1-38.
- 石田光男・篠原健一編著 (2014) 『新版 GMの経験』中央経済社
- 石田光男 (2014a) 「巻頭言 なお学問へ」『国際産研』No.33. pp.1-4.
- 石田光男 (2014b) 「国際産業関係研究所月例研究会コーディネーターのコメント：企業別組合の活路」『国際産研』No.33. pp.45-46.
- S. M. Jacoby. (1985). *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*. Colombia University Press. 邦訳：荒又重雄・平尾武久・木下順 (2005) 『雇用官僚制』北海道大学図書刊行会
- Martin Kenney & Richard Florida (1993). *Beyond Mass Production—The Japanese System and its Transfer to the US—*. Oxford University Press.
- Knight, Frank H. (1971) *Risk, Uncertainty, and Profit*. University of Chicago Press.
- 小池和男 (2013) 『強い現場の誕生』日本経済新聞出版社
- 熊沢 誠 (1976) 『国家のなかの国家』日本評論社
- 熊沢 誠 (2010) 『働きすぎに斃れて』岩波書店
- Makoto Kumazawa. (1996). *Portraits of the Japanese Workplace: Labor Movements, Workers and Managers*. Westview Press. 原典 (1981) 『日本の労働者像』筑摩書房
- Yannick Lung, Jean-Jaques Chanaron, Takahiro Fujimoto and Daniel Raff ed. (1999) *Coping with Variety — Flexible Productive Systems for Product Variety in the Auto Industry—*. Ashgate.
- David Marsden. (1999) *A Theory of Employment Systems*. Oxford University Press. 邦訳：宮本光晴・久保克行 (2007) 『雇用システムの理論』N T T出版
- Karl Marx. (1867) *Das Kapital*. 邦訳：向坂逸郎 (1967) 『資本論 第1巻』岩波書店
- 戸塚秀夫・兵藤釗・菊池光造・石田光男 (1987) 『現代イギリスの労使関係(上)』東京大学出版会
- 戸塚秀夫・兵藤釗・菊池光造・石田光男 (1988) 『現代イギリスの労使関係(下)』東京大学出版会
- Simon, H. A. (1951) 'A formal theory of the employment relationship'. *Econometrica*, 19(3)
- S. Slicter, J. Healy, and E. Livernash. (1960) *The Impact of Collective Bargaining on Management*. Brookings Institution.
- Oliver E. Williamson. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press.
- Oliver E. Williamson. (1996) *The Mechanism of Governance*. Oxford University Press.
- James P. Womack, Daniel T. Jones & Daniel Roos. (1990). *The Machine That Changed The World*. Rawson Associates. 邦訳：沢田博訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』1990年、経済界

《Summary》

Developing the Theory of Employment Relations

ISHIDA Mitsuo

The study of the industrial relations or the employment relations has been in a blind alley. A breakthrough has been awaited since the 1980's. The author suggests that the touch stone for that lies in explicitly bringing in managerial behavior to the theorizing process, particularly in terms of how to set up the totality of the tasks required for attainment of objectives. The author calls this perspective Work Theory in contrast to Wages Theory. Both theories are necessary corner stones for theorizing about employment relations. From this perspective, the author critically reviews 'the production system debates', D. Marsden's A Theory of Employment Systems, and K. Koike's so-called 'skill formation theory'. The reviews reveal that those researches have a common defect in the Work Theory aspect. Along with the main discussion the author gives supplementary implications, for example, for productivity arguments and trade union functions.