

石田光男著

## 『仕事の社会科学』

— 労働研究のフロンティア』

評者：富田 義典

本書はいくつもの重要な労働調査に携わってきた著者が調査から得られた方法上の知見を既存の労働研究のなかに置きなおし、自らの方法的見地を明示し、それをもって日本の労働の現状を分析し、運動論をも導こうとした意欲作である。

内容を紹介しよう。第1章は内外の労働研究の方法の検討にあてられる。とくに肝腎な仕事を描くという点で確たる方法がないなか、職場のルール of 叙述によってそれをなそうとしたJ. ダンロップの学説に着目するとしただうえで、ダンロップが労働者優位の状況と経営優位の状況を区分し、前者の場合は職場慣行や労働協約にそくして、後者の場合は経営規則にそくして仕事を描く方法を提唱したことを高く評価する。とりわけ職場慣行を記述すれば仕事の輪郭を描くことのできたイギリスでは、近年のHuman Resource Managementの浸透による協約主義の後退を目の当たりにした研究者が労使関係研究は「テーマを失った」とまで慨嘆するにいたっている。そうした事態をみるにつけ、著者は経営のルールにそくして仕事が描けるとしたダンロップの方法の懐の深さをいま一度見直すべきだとする。

ひるがえって日本の労働研究は、近代化が命

題であったがために年功制というルールがルールとしてはとられず、経営秩序のなかに仕事を採りあてなければならぬという制約が課されていた。それゆえイギリスの労働研究がたち至った状況は日本にはもともと存在したのだとする。こうした労働研究における困難の国、日本においてその困難を自らの研究のうちにもっとも深く抱え込んだのが、小池和男と熊沢誠であったと述べる。彼らはダンロップの方法を意識したわけではなく、独自の観点から途を探ろうとした。小池は近代化というメルクマールをそっくり逆転させることにより、前近代的と思われた日本の労働者の技能形成に日本の経営の力が潜むとして徹底して「技能」から経営や企業を見ようとした。熊沢は上記の困難をもっとも自覚した人であったにもかかわらず、労使関係論的（集团的労使関係に目を凝らす）方法に固執した。それがために70年代の日本の労働者間の仕事配分、配置人員、レイオフの人選などのルールとその曖昧さをしっかりと捉えることができた。ただし熊沢はそれらのルールに「柔構造」や「経営権の貫徹」という術語をあてはめるにとどまり、そうした曖昧なルールとも思えないルールがともあれ秩序となりえた根拠（合意の調達）を究明するところまで進むことはなかった、と熊沢の業績をふり返っている。

第2章では以上を受けて著者の仕事分析の方法が提示される。まず著者の持論である賃金論（報酬論）から仕事論も始めることが述べられ、報酬論だけでは仕事そのものはみえてこないわけで、仕事論が展開される。仕事論は、仕事の完遂を誘導するための仕掛けにそくして叙述されるとして、具体的には（1）部門の目標値（利益率、売上高など）の設定の仕方、（2）仕事への人の配置のルール、（3）目標達成のための仕掛け（サンクションのあたえ方、作業改善な

ど), (4) 実績の処遇への反映のさせ方からなるとされる。(1) ~ (3) が仕事論, (4) が報酬論であり, これを2つの柱として職場労働の分析は行えるとする。ちなみにこの両者の組み合わせは, 仕事が個別化している(仕事配分が集团的決定の埒外にある)なら報酬管理も個別化(個別的処遇)し, 逆に仕事が集团的に決定されるなら報酬管理も集团的処遇(査定のない同一処遇)になるという具合に連動関係をもちやすいとされる。ただしその両者がつねに有機的な連関を保つ保証があるわけではなく, それぞれを構成するコンセプトは人為的に選択できるものと考えられている。

第3章, 第4章は上の2つの柱をもとに職場の仕事を描くことを試みている。目を引くのはホワイトカラーをとりあげた部分である。ここでは, 物的生産性がつかみづらいとされるホワイトカラーの仕事, 要諦は生産性の把握ではなく管理様式に着目することであるとして, 流通企業における, 企業目標の部門目標への降ろし方, 部門での目標値の浸透の様子, 目標の実現にむけての部門長の役割, 改善への刺激のあたえ方などが上の観察方法に沿ってまとめられている。いかにして企業の目標値が仕事現場において実現されるかの骨格が生彩ある筆致で描き出されており, 先の方法のたしかさを感じることができる。

第5章, 第6章は近年の賃金改革と労働組合の課題を論じている。近年の成果主義への動きは, 著者の分析の柱にそっていえば仕事管理が方向を見失っているなかで, それの打破のために報酬管理に過度に寄り掛かろうとするところから出てきたものである。とはいえそこには確かに新しい面もでてきているとして, 成果主義とは職務の軽重にそって処遇の序列を決めるもので, 職務の軽重とは市場から得られると期待される成果の程度をさすこと, 企業がいだけ期

待が目標管理の目標値とされること, その目標と実績の対比で処遇が決まることが指摘される。そしてそうした処遇(能力)観はこれまでの属人的職能資格による能力観とは異なるものとなると指摘される。

しかし成果主義も実際の運用の段になると, 目標値の設定にムリがあったり, 目標実現の過程で過度のストレスがかかることが考えられ, そこに組合運動の介在すべき余地が生まれる。そこで組合は「仕事基準」を設けて運動の構築をはかるべきだとされる。「仕事基準」とは職場での投資, 要員数, 進捗管理, 教育訓練, 処遇の公平・公開性を協議にかけてゆくための自らの基準をもつということである。

以上が本書の概要である。以下では問題と感じた点をいくつか述べてみたい。

第一は, 先に2つの柱として紹介した管理様式の定式が静態的に感じられる点について。たしかに著者のいうとおり, 職場を生産システムで描こうと, 技術の変化やスキルを軸にとらえようと, 能率であれ利益率であれ指標にもとづいた業績管理を注視しない実証は職場や仕事の根幹にふれえないものになると思う。ところが職能資格制度もとの業績管理であれ(pp.105-110), 成果主義化もとの業績管理であれ, 著者の描く管理の実体はきれいに完結した体系として描かれていて, それぞれの仕事現場において管理の最適値をきわめたものであるようにとらえられる。読む者にとっては, きわめて合理的であるとされた職能資格的管理がなぜに成果主義へと変化しつつあるのか, その移行の根拠(職能資格の限界)が説明されないままに成果主義の評価の論議へとつれてゆかれていく感が残る。管理様式の移行を説くための要素が仕事論のなかに附加される必要があるのではないかと思う。

第二点は運動論に関わるものである。著者

は組合は成果主義のもとで「仕事基準」を設け仕事の内容と遂行を規制する必要を説く。それなくしては管理の様式としての成果主義も安定しないであろうとする。「仕事基準」とは、先にも紹介したように投資、予実算管理、要員数、人の配置、目標値の設定、改善、訓練、成果の判定、処遇などを話し合いの対象とし、そこに組合独自の歯止めをかけることである。この提言は本書の文中におかれているとささやかにみえるが、ここに抜き出してみると、きわめて大胆で、包括的である。このようなプログラムが多少なりとも実施に移される事態を想像すると、意外にも、著者がその言説を哀惜をもってふり返った熊沢がかつて提唱した「蚕食」型組合モデルに相通ずるものがあるように思われる。もちろん時代の制約があり、両所の想定している組合の力量には大きな懸隔があるのであるが。

このプログラムを別の角度から論評するならば、成果主義という分配戦略の進展は組合に生産主義的原理への傾斜をもたらすと考えているとみることができる。それは上記の「仕事基準」の諸要素をふり返ってみれば容易にわかる。国際的価格競争の現状や、成果主義がある種の仕事給への復帰（「役割」給）であることからするならば、「仕事基準」を戦略化するという方向は妥当かも知れない。しかし、組合であることからくる本来の任務（労働者の利害）とそうした戦略との折り合いをどのようにつけるかの問題はのこるように思う。そのあたりは著者も詰めた議論をしようとしているが（pp.215-216）、成果主義によって「賃金が3割も4割も違わなくては『やる気も失せる』というほど私たちは『守銭奴』ではないのだと言い放ってもらいたい」（p.216）という言に象徴されるように観念的であるように思われる。労使の利害の折り合いをつけるための協議ややりとりがどこまで

もつづけられるような制度上の仕組みをいかにつくるかなどが論じられてよかったのではないか。

第三に指摘したいのは成果主義の理解に波がある点である。それをここで持ち出すのは上記の労使のやりとりの仕組みをいかにつくるかという問題に関わりがあるからである。本書では、成果主義に組合が関与するための糸口は2つ考えられている。（1）今日のように情報が輻輳した経済社会では、成果主義のもとで期待される目標の設定に機会主義が入り込みやすい。つまり個々の成果の差が大きくなり、特定の個人の力量に多くを負うケースも生まれる。そこでは管理指標が捉えきれない部分が生じやすくなる。それが個別の賃金交渉につながり、取引コストを嵩ませることがある。このような「機会主義的『個人的交渉』への転落」を免れるためには、経営は組合に経営情報を開示し、組合からも情報を開示してもらう必要が生まれる（pp.191-192）。（2）成果主義への組合の対案は今のところ、経営側のそれと見まがうばかりのものが多く、せいぜい設定される目標値の行き過ぎのチェックや目標実現の過程におけるストレスの緩和に努めるといったものである。それらは積極的な対応とはいえないが、組合のなすべき事柄といえる（pp.205-216）。

（1）が個人プレーが利き、個人差も出やすい、どちらかというホワイトカラーを、（2）が平均的ブルーカラーを念頭においたものである。前者は先の積極的な組合シナリオにつながり、後者はその逆であるといってもよい。このように2つの説き方がなされているのは、仕事や労働者のジャンルの違いをふまえようとしたからであろう。しかし読む者は戸惑いを覚えるのではないか。また積極論が（1）のシナリオであるとするなら、それは仕事の個別化と賃金の個別化、個別化した職場・労使関係が前提に

組み立てられているのであって、選択の幅の狭いなかで労使が「仕事基準」をもとにする妥協にたどり着くには、かなりの媒介項が必要ではないか。

結局この問題は第二の疑問の末尾の問題と重なってくる。労と使、労と労の間の利害の妥協をはかるための制度的仕組みと理念の探索が求められる。とくに特定の集団にとっての効率ではなく一種の社会的効率とでもいうべき理念とそれを議論する仕組みが企業と企業を越えるレベルに用意され、企業統治のあり方や企業文化までが変えられるようになれば上述の媒介項が生まれる可能性があるのではないか。そうした理念と仕組みのための糸口が「仕事基準」のな

かに埋めこまれておく必要があるように思われる。

以上、いくつか疑問を記してきたが、それらは決して本書の価値を損なうものではない。とくに考え抜かれた思考の数々は、本書の各所に満ちており、研究者はもとより労使の当事者にも得るところの多い書物であると思う。著者の好みの表現を使うならば、各方面の方々に味わい尽くしてほしい書物である。

(石田光男著『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房、2003年7月、233頁、定価3500円+税)

(とみた・よしのり 佐賀大学経済学部教授)

全9巻・10冊  
刊行開始

編者SSGCI ME(エス・ジー・シム)「マルクス経済学の現代的課題」研究会

## マルクス経済学の現代的課題

菊判・上製・布クロス・カバー付 各巻平均三六〇頁

**シリーズ第I集 グローバル資本主義**

**第一巻 グローバル資本主義と世界編成・国民国家システム**  
—世界政治経済体制の再編と国民国家システムの転換  
I 世界経済の構造と動態 第一回配本定価三三三〇円  
刊行世話人：河村哲二、宮崎晃臣

II 国民国家システムの再編 第二回配本定価三三三〇円  
刊行世話人：岡本英男、池上岳彦

**第二巻 情報技術革命の射程** 二〇〇四年九月刊行予定  
刊行世話人：半田正樹、石橋貞男、佐藤公俊、福田豊

**第三巻 グローバル資本主義と企業システムの変容** 二〇〇四年九月刊行予定  
刊行世話人：菅原陽心、今東博文

**第四巻 グローバル資本主義と景気循環** 二〇〇四年二月刊行予定  
刊行世話人：星野富一、栗田康之

**第五巻 金融システムの変容と危機** 二〇〇四年一月刊行予定  
刊行世話人：稲富信博、清水敦

**第六巻 模索する社会の諸相** 二〇〇四年二月刊行予定  
刊行世話人：木前利秋、竹野内真樹

**シリーズ第II集 現代資本主義の変容と経済学**

**第一巻 資本主義原理像の再構築** 第三回配本定価三三三〇円  
刊行世話人：小幡道昭

**第二巻 現代資本主義の歴史的位相と段階論** 二〇〇四年二月刊行予定  
刊行世話人：新田滋、加藤國彦、河村哲二、岡本英男

**第三巻 現代マルクス経済学のフロンティア** 二〇〇四年九月刊行予定  
刊行世話人：植村高久、野口眞、星野富一、榎本里司

**御茶の水書房**  
〒一三三〇〇三三 東京都文京区本郷五―二〇―一〇  
電話 〇三―五八四―〇七五 / FAX 〇三―五八四―〇七五三  
ホームページ <http://homepage1.nifty.com/ochanomizushobo/>