

Jun Imai (今井順) 著

*The Transformation of Japanese
Employment Relations : Reform
without Labor*

評者：鈴木 玲

本書は、1990年代以降の日本の大企業における雇用関係の改革の過程について、経済社会学の視点から分析する。著者は、大企業の正規従業員の雇用が守られているものの、これらの労働者（ホワイトカラー労働者）の処遇の基準が年功から成果に大きく変化していること、処遇の基準の変化の背景には裁量労働制などを可能とした労働政策の規制緩和改革があったこと、企業および政策レベルの改革において労働組合の影響力が弱体化したことなどを論じる。そして、これらの論点を労働政策形成過程および企業の事例研究に基づいて検証する。はしがきによると、本書は著者がニューヨーク大学ストーニーブルック校に提出した博士論文に基づいている。本書が示した知見は、分析枠組みを提示した第1章と事例研究の第5章を除いて、日本の雇用関係や労働問題の専門家にとってとくに目新しいものではない。但し、経済社会学の先行研究から導き出した中範囲理論に基づいた分析枠組みが本書を通じて一貫しており、論点や分析が明確に示されている。そのため、本書の主な対象は、日本の雇用関係や労働問題の専門家というよりも、日本の経済社会の近年の変化に関心をもつ社会科学研究者（とくに日本語を読むことができない経済社会学・労働社会

学者）であると考えられる。

第1章は、本書の目的、分析対象、分析枠組みを提示する。著者は、雇用関係を社会的関係と捉え、雇用関係の改革が政府、企業、労働者（労働組合）間の（再）交渉過程の結果形成されると論じる。著者によると、これらのアクター間の交渉は、社会全体（政府）、組織（企業）、職場のレベルで行われ、3つのレベルの交渉は、契約・エフォート、モビリティ⁽¹⁾という側面をもつ。契約とエフォートは密接に結びついている概念である。なぜなら、労働力が売買される労働契約は、エフォート（労働力の実際の支出）を事前に全て決めることができず、実際の賃金・労働条件をめぐる不確定要素が残るからである。モビリティは、労働者が「雇用関係の社会領域」でどのようにキャリアを積み上げていくのかを意味し、本書では主に内部労働市場のキャリア形成を念頭に置いている。本書の目的は、このような分析枠組みに基づいて、90年代の新自由主義の潮流や産業構造の変化の影響の下、「日本の労使関係」がどのように、どの程度変化したのか明らかにすることであるとされる。

第2章は、戦後の日本の雇用関係の発展の歴史を概観し、1970年代の2つの石油危機を経て形成された「日本的雇用関係」を契約・エフォート、モビリティの側面から検討した上で、その雇用関係を「企業市民権」（company citizenship）と特徴付ける。契約に関しては、正規従業員、非正規従業員の雇用契約が、雇用期間の有無や雇用安定の程度、社内の福利厚生制度の利用等の面で大きく異なる。エフォートに関しては、正規従業員は期限なしの雇用契約により企業に社会的に統合され、教育訓練制度や企業の貢献度に基づいた人事査定制度を通じて、企業が要請する業務に柔軟に対応し、サービス残業を含めた「頑張り」（筆者は“symbol-

ic effort”と呼ぶ)を発揮することを求められる。モビリティに関しては、正規従業員は雇用安定があるために企業間をほとんど移動せず(あるいは移動する「能力」を失い)、モビリティは企業内のローテーションにより多様な部署の勤務を経験する「水平異動」と、従業員間の「競争による選択」の結果としての昇進・昇格の「垂直異動」に限られる。また第2章は、政府の労働市場や雇用関係を社会的に規制する政策が労使自治を重視していたために、「日本的雇用関係」は主に組織(企業)レベルの経営者と労働者間の前者に有利な交渉関係によって形成したと指摘する(すなわち、社会的規制の影響が弱かった)。

第3章は、90年代の労働市場規制緩和以前と以後の雇用関係や労働市場の変化を概観する。正規従業員に雇用安定を与え一見硬直的な「日本的雇用関係」は、規制緩和以前でも、正規従業員の社内における配置転換、関連会社への出向や転籍、あるいは下請け会社の社員が親会社で働く構内請負を利用して、量的・質的柔軟性を確保していた。しかし経営者や政府は、既存の方法では90年代以降の経済状況や技術革新の急速な変化に柔軟に対応できないと認識し、労働市場の規制緩和と外部労働市場の拡大による労働の流動化を追求し始めた。95年の日経連の「新時代の日本的経営」や99年の旧労働省の『労働白書』は、これまでの内部労働市場に頼った労務管理政策あるいは労働市場政策からの転換を示すものであった。90年代末から2000年代初めにかけての派遣労働の相次ぐ規制緩和や有期雇用契約の拡大は、労働市場政策の大きな転換を意味した。しかし著者によると、労働市場の規制緩和は当初の政策意図とは異なり、非正規労働者の拡大と流動化を促したものの、正規労働者の流動化に結びつかなかった(すなわち雇用安定が維持された)ため、

正規・非正規間の「深い亀裂」が生じた。

第4章は、裁量労働制などの労働時間の規制緩和の雇用関係への影響を検討し、裁量労働制の導入がホワイトカラー正規従業員の時間管理を「自己責任化」したと論じる。「日本的雇用関係」の下で働く正規従業員は、業務量の増減に柔軟に対応して労働時間を延長・短縮して働くエフォートが求められ、時間外労働が過度に長くなった場合は「サービス残業」をすることが期待された。90年代初めのバブル経済崩壊後、ホワイトカラーの正規従業員に期待されるエフォートがさらに強まった。裁量労働制の対象をホワイトカラー労働者全般に拡大した98年の労働基準法の改正をめぐる政府レベルの交渉は、このような経営者の要請および政府の規制緩和小委員会の圧力のなかで行われた。改正労基法で定められた拡大裁量労働制は、煩雑な手続きを伴い「使い勝手」が悪いとされたため(但し、04年の改正労基法施行で手続きが簡素化された)、この制度を導入する企業の割合は低かった。多くの企業は、裁量労働制を正式に導入するより、フレックスタイムと成果主義賃金制度などを使い裁量労働制と類似した制度を導入した。裁量労働制(あるいは類似した制度)の導入により、雇用関係の契約・エフォートの側面の大きな改革が目指された。すなわち、ホワイトカラー従業員の賃金と労働時間の関係を弱め、賃金が労働時間でなく成果を反映するようにした。さらに、労働時間規制を社会(労基法)レベルから企業(裁量労働制の運営方法を話し合う労使委員会)レベル、さらに個人の労働者(労働時間の自己管理)のレベルに分散化させようとした。

第5章は、成果主義に基づいた労務管理に伴う「エフォートの再交渉」を大手電機メーカーの一つ“COMPJ社”(仮称)の事例研究に基づいて検討する。同社は成果主義に基づいた労務

管理制度をホワイトカラー従業員対象に2000年代初めに相次いで導入した。具体的には、中間管理職層を3つの「キャリアトラック」（既存の「マネージャ」「スペシャリスト」に加え成果主義的志向が強い「エキスパート」を設置）に分け、管理職以下の一般従業員層を対象に成果主義志向の強さが異なる4つの「キャリアトラック」を設置し、裁量労働制度を正式に導入した。また、成果主義の成果を測る「客観的」で「公正」な基準として、それぞれの役割に求められる価値、行動規範、技能、知識を具体的に列挙した「コンペテンシー」が採用された。これらの改革の結果、著者は従業員個人の業務やキャリアに対する自己責任が強まり、内部労働市場の「個人化」が進んだと論じた。組織（企業）レベルの再交渉過程で、COMPJ社の企業別組合は、これらの雇用関係の労務管理の改革に積極的に協力した。他方、職場レベルの従業員は、成果主義を原則的に支持したものの、成果主義制度の実施段階に生じた様々な問題（とくに具体的な評価基準）に対して不満をもったとされる。著者は、正規従業員を「キャリアトラック」により異なる処遇をするCOMPJ社の改革が、正規従業員全体に対して同一の処遇をした「日本的雇用関係」の慣行の放棄を示唆しており、歴史的変化であると論じた。

第6章は本書の結論で、第2～5章の議論を第1章で示された雇用関係の（再）交渉の分析枠組に基づいてまとめた上で、そこから言えることとして、正規従業員の雇用安定がほぼ守られていること（契約）、成果主義の導入でホワイトカラー従業員の自己責任が強まりより密度の高いエフォートの発揮が求められていること（エフォート）、労働市場の規制緩和は正規従業員ではなく非正規労働者の労働移動を促進したこと（モビリティ）を挙げた。著者は最後に、雇用関係の（再）交渉において労働組合の存在

が希薄であり、とくに組織（企業）や職場レベルの雇用関係改革では経営側に主導権を握られたため、組合が代替的な雇用関係改革を示すことができなかつたと指摘した。そして労働組合は、成果主義の評価基準の設定・客観化に積極的に関与することで、これらの基準を産業やより広範なレベルで標準化させて企業間移動を容易にし、企業が主導権を握っている労働者のキャリア形成を労働者自身の手に取り戻すべきだと論じた。

本書の分析は、冒頭で述べたように、日本の雇用関係や労働問題の専門家にとってとくに目新しいものではない。しかし、近年の労働政策、労務管理、労使関係の動向を英語で発信することで、70～80年代にロナルド・ドーアや青木昌彦らが称賛した「日本的雇用関係」がどの程度変化しているのか、広範な読者層に発信したことに意義がある。本書によると、正規従業員の企業の「メンバーシップ」は維持されているものの、裁量労働制、成果主義、および「コンペテンシー」に基づいた成果主義の評価により、民間大企業はホワイトカラー正規従業員に仕事や役割に対する「自己責任」を負わせた。しかし、「自己責任」は従業員の自らのキャリアに対する個人的自由の拡大ではなく、企業の従業員のキャリアに対する統制の強化を意味した。すなわち、熊沢誠の言葉を借りれば、正規従業員の働き方は、格段に「しんどくなった」といえる。

評者が本書に対してもつ最大の疑問は、民間大企業の（少なくとも男性の）正規従業員の雇用は依然守られているという論点である。本書は、民間大企業が正規従業員を関連会社等に出向・転籍させることで数量的柔軟性を確保したことを述べているが、「希望退職」募集による正規従業員の雇用調整にはまったく触れていない。希望退職は、出向・転籍と並ぶ重要な雇用

調整手段といえないだろうか。希望退職を募集すれば、予定あるいは予定以上の従業員が応募し、「人減らしの方法としては有効に機能している」という指摘もされている（例えば、山垣 2010）。大企業での「あからさま」な正理解雇の事例はまだ少ないといえ、正規従業員の（出向・転籍先の企業での雇用を含めた）雇用安定が保証されているという主張は、説得的ではないと考えられる。

もうひとつの疑問は、外在的な批評ではあるが、本書が正規・非正規の格差について触れているものの、正規従業員の間格差について触れていないことである。本書が分析対象とした「日本的雇用関係」は、主に製造業民間大企業の雇用関係を前提としている。しかし、サービス部門では大企業も含め、正規従業員の処遇を非正規従業員の水準に近づけ、さらに過大なノルマや過度に少ない人員配置により厳しい労働条件を課して、正規従業員を「使い捨て」にする企業（いわゆる「ブラック企業」）が増え、社会問題にすらなっている。本書は、ある意味でステレオタイプ的な「日本的雇用関係」に焦点を当てすぎたため、雇用関係の別の側面での重要な変化を見落としていると言えないだろうか。

著者は、雇用関係の（再）交渉において企業別組合が雇用関係の改革に協力的であり、COMPJ社の事例では、ホワイトカラー従業員の間で賃金や昇進で格差を設けることが公正であり望ましいとする企業別組合役員の発言を紹介している（130頁）。しかし、別の組合役員は、社内公募制により従業員が能力を発揮できる職場に異動できる機会が設けられたことに触れ、従業員が自らの社内キャリア発展に責任をもつことが、ほんの一部の「強い個人」を除いて厳しいと指摘している（153頁）。前者の役員の発言が能力を発揮し成果をあげる少数の「強い個人」を前提としているのに対し、後者

の役員の発言は成果主義とそれに伴う「自己責任」に対して不安を抱いている多くの「それほど強くない（あるいは平均的な）個人」を代表しているといえる。著者は今後の労働組合の役割として、成果主義の評価基準の公正化と、労働者が企業間を移動してもキャリア形成ができるような条件を整備することであると論じた。評者は、このような労働組合の方向性が「強い個人」にとっては有利であるが、「それほど強くない個人」にとっては必ずしも有利な状況をつくらぬのではと考える（鈴木 2009 参照）。すなわち、競争（成果主義）のルールの「公正性」を確保することは重要であるが、労働組合はそれに加え、「それほど強くない個人」も包摂する「平等性」や「連帯」も追求すべきであるのではないか。

(1) 原文は、“contract/effort, mobility”である。評者は“effort”と“mobility”の適当な訳を見つけることができなかつたので、「カタカナ語」として使う。エフォートとモビリティは、それぞれ、労働力の実際の支出、内部・外部労働市場での労働者の移（異）動と解することができる。

参考文献

鈴木玲（2009）「日本の労働運動：再活性化の可能性と労働運動指導者の言説分析」 新川敏光、篠田徹編著『労働と福祉国家の可能性：労働運動再生の国際比較』ミネルヴァ書房。

山垣真浩（2010）「解雇規制の必要性：Authority Relationの見地から」法政大学大原社会問題研究所・鈴木玲編『新自由主義と労働』御茶の水書房。

(Imai, Jun. 2011. *The Transformation of Japanese Employment Relations : Reform without Labor*. Palgrave Macmillan. xiv+231頁)

(すずき・あきら 法政大学大原社会問題研究所教授)