

書評と紹介

法政大学大原社会問題研究所叢書

榎一江・小野塚知二編著

『労務管理の生成と終焉』

評者：山下 充

本書は労務管理が生成した時期に焦点を当てつつ、これを各国の歴史を参照しながら、その行方を検討するものである。タイトルに「生成と終焉」と記されているように、労務管理の今日的な状況を含め、その行方を検討するという大きな課題を設定している。以下、本書の概要を整理した後、その意義を考えてみたい。

序章では、労務管理と呼ばれる現象および思想が形成された歴史的條件を明らかにすること、そしてそれが変容し、終焉にいたる可能性を含めて考察する本書の意図が示される。このような課題設定の意図として示されているのは、①労務管理という現象を環境に対して変動的な現象として扱い「労務管理の終焉」をも視野に入れること、②労務管理の特質を、多様な概念を比較する点においてより客観的な評価基準の設定を期待できること、③歴史研究の知見をもとに、環境条件に基づきながら将来の変容を見据えるという3点である。

近代の労務管理の生成は単なる労働力の規模の拡大によるのではなく「いかにして、管理し

なければならない問題が発見され、管理手法が編み出され、管理が実践されるようになったのか」という点に注目し、職人が自律的に職場を管理運営していた「職業の世界」という時期区分を設定する。「職業の世界」とは、単に職場における同職集団の存在を意味するのではなく、独特の価値観と行動様式を持つ一種のコミュニティとして措定され、ここを起点として本書の特徴である理念型として労務管理の4相が設定される。

1章の目的は、日本の労務管理の特質を捉えるにあたり、上記の4相モデルを用いながら、第Ⅲ相が第Ⅱ相に先行していること、つまり「個人を対象とする管理」の前に「集団を対象とする管理」が展開していた事に焦点を当てる。協調会の事業のひとつである労務者講習会における修養団の影響に触れつつ、日本の労務管理が生み出した「集団本位の集団」をその特徴と捉える。今日の雇用システムでは、「『コア人材』を中心とする階層性が再現され、1950年代までの景色に奇妙に似た景色」が現れる中で、従業員身分に依拠した階層構造への回帰がみられる。「グローバル経済は、明らかに、個人本位の集団に基づいて発展している」と指摘し、日本の労務管理が形成された歴史に内在する宿命的な限界が示唆される。

2章は熟練労働者の育成において労働者管理の思想が生成されるプロセスを、両大戦間期の徒弟制をめぐる議論から明らかにしている。この時期に徒弟制とは異なる企業主体の訓練・教育制度があらわれ、大工場では専門工化が進んだことを背景として、「労働者大衆」に対する教育は、徒弟教育の体系化・組織化と、大企業における実技教育と実際の生産を分離する傾向

がみられるようになった。公教育省職業教育局とフランス金属工業連合会の研究会における議論では、徒弟制を解体するのではなく職業教育において再編することが検討され、鉄道会社では製造過程の比喻で徒弟養成が構想された。徒弟制の再編には、労働運動への対抗を意図して「良き市民」としての労働者を育成する意図も含まれていた。

3章は本書の構成の中では第Ⅰ相から第Ⅱ相という重要な時期区分を対象として、管理問題発見の主体と主観の形成を明らかにしている。具体的には、20世紀初頭のヴィッカーズ社工場組織調査資料にあらわれる当事者の認識構造を通して管理が生成するプロセスについて検討を加えている。調査報告書は、同社工場の問題を合理的な育成方法、効率性、人材の最適配置の観点から明らかにしたものの、その一方で、徒弟制度、入職管理、職長による作業管理の問題などについては関心を示さず、この点において合理化と現場任せが共存する内容となっていた。これは管理の主体と認識が形成されつつある中で、管理する主体にとって「職業の世界」の自律性が大きな存在であったイギリスの独特の認識構造を反映したものであった。

4章は、第一次大戦期までのGE社の企業内養成制度を通して人事管理が形成される意義を検討している。同社は水平・垂直統合の結果拡大した組織に必要な管理職、専門職、熟練工を確保するために、様々な養成制度を構築していった。スケネクタディ事業所は、非量産型の重電部門の中核であった。学校教育の未整備を背景としてこの事業所における工場内徒弟制は、同社の基幹労働力形成にとって重要な役割を果たす。工場内徒弟制の定着率は低い場合には2～3割であったものの、熟練工を形成し、熟練を統制することは、明確な役割意識をもった労働力と組織の秩序の形成に貢献し、組織を

運営する点で利点となった。類似の課題に直面し、同じく人材の企業内での育成という解決手段を採用した他の数多くの企業経営者たちは全国的に連携し、産業界に受容される労務管理のスタイルが形成されていった。

5章はフランスに独特なカードルの生成過程を、戦間期のフランスにおいてマニオン会談・協定による雇主・労働者の代表という二極化の中で、中間層が自分たちを資本家でも労働者階級でもない自己定義するプロセスに焦点をあてて描く。労働力として社会的勢力となりつつも、その多様性のために明確な自己認識をもたなかった中間層がどのように社会的認識を形成していったのが本章の主題である。カードル層は1930年代の労使紛争の中で、自分たちの利害が代表されないことを自覚し、中間層運動やエンジニア運動と関わりながら次第に自己認識を形成し、同時に雇主も彼らを取り込むことを意図して積極的に関与した。カードル層の社会的認知を可能としたのは、技術の発展、金融・法律・商業の専門化が進む中で、知識に基づく意思決定を担う階層として経営的に重要な機能を担う役割を獲得していたという組織的条件の存在であった。

6章の課題は、労務管理の生成におけるジェンダーの影響を、日本の製糸業における教婦(女性監督者)の企業内での地位の変遷から検討することにある。農商務省の工場統計を基に企業内の地位の変遷を検討した結果、1920年代に製糸業では、技師・技術者という上級管理者と現場の作業監督を担う者との機能分化がみられ、技師に相当するとみられていた教婦は、上級の技術者のもとで現場を管理・監督する作業監督者となった。ただし、この時期に教婦はこの時期においても女性の望ましい専門職のひとつであるという位置づけに変化はなかった。

7章は企業内における養成制度が持つ労使関

係機能を検討している。米国ではGEのリン事業所が20世紀初頭に徒弟制を企業内養成制度として再編することで労働組合から遠ざける意図もあったが、その後のニューディールの労働政策によってその方向性は転換せざるをえなかった。日本では養成工制度は全社的な労務管理の一貫として位置付けられ、第一次大戦後から1920年代にかけて職工課、工場課などの労務管理部門が設けられ、新卒を対象に基幹労働力の形成が進んだ。両国の国民形成の違いに触れながら、養成工制度が持つ労使関係の位置づけを検討している。

8章は戦前期における人材育成と労務管理の特徴を、1930年代までの芝浦製作所、日立製作所、三菱電機の3社の技術者と熟練工の関係に焦点をあてながら考察している。従来の研究では、「職業の世界」の規制力は否定的に認識され、徒弟制の非効率性、企業内養成制度の効果、技術者の早期養成と現場主義、学歴身分制が形成する身分的秩序の存在が強調されてきた。これらの企業において個人レベルでどのような人事がおこなわれていたかを子細に検討すると、現場経験を積んだことにより登用された「現場型技術者」、職長・熟練工は長期にわたって生産職場の要として役割を果たしていたこと、そして彼らを定着させ、能力の発揮を促進する手段として上位身分への昇格や相対的に高い賃金などのインセンティブ政策の存在が明らかとなった。学歴を基準とした身分制が形成される一方で、同時にその不安定性が確認され、戦前期における「職業の世界」の重要性が示唆される。

9章は日本の労働者にとっての会社の意味を、身分と保障をめぐる管理と要求の変遷を通して考察している。本章の基本モチーフは、上位身分・資格を限定し、それ以外の従業員を競争させる「複線管理」の存在と、これに対する

労働者側の要求手段として「年功」が機能したことである。第一次大戦後の国鉄における昇進に関する要求項目の比率などをもとに、労働者が会社の中で地位向上をはかった労働者の営みのひとつとして年功が機能したこと、また、複線管理に対する労働者の要求は、他方で臨時雇を企業責任の外側に置くことを意味し、これが日本のその後の労務管理の特徴を形成したことが示される。

終章は全体を総括し、労務管理が産業社会において必須の現象であり、これが段階的に発展するという従来の見方に対して、現代の状況に触れつつ労務管理の終焉の可能性を検討している。日本の労務管理の歴史と理論的枠組みを簡潔に整理した後、非正社員の拡大、派遣労働の広がり、人事部の機能不全や管理組織の脆弱性、労働運動の衰退、テレワーク環境の拡大、学校におけるキャリア教育の拡大、サービス経済化などに触れ、企業における労務管理が歴史的な延長線上にあるとしながら、終焉に向かう可能性も大きいと評価している。そして「職業の世界」と対峙する「生活世界」への影響が示唆される。

以上の要約をふまえ、本書の意義を考えてみたい。本書は、各国における多様な生成プロセスを比較しつつ、長期的な観点から労務管理の形成と変化を検討している。特徴的なのはその問題設定と仮説である。冒頭で「労務管理のなかった産業社会はかつてあったし、また今後もありうるだろうとの仮設的な認識を本書は提示したい」(p. 1)とあるように、単に労務管理の変化を問うのではなく、その消滅や終焉の可能性を視野に入れている。

この視角は近年の国内の状況に強く触発されており、「労務管理が中長期の雇用関係を前提に生成したことを重視する立場に立てば、近年

の雇用関係の多様化は労務管理の終焉の予兆となろう」(p.348)という表現にその問題意識が端的に表現されている。雇用形態の多様化は人事労務管理の変化のひとつとして議論されることが一般的だが、本書では、キャリア教育の拡大、人事部門や末端管理機構の機能不全、労働運動の衰退、サービス産業における労働者の統制、テクノロジーの進展も含めることで、変化という言葉では十分に表現できない不連続性を近年の状況の中に認め、そこに原理的転換を示唆する点に特徴がある。

本書で示された労務管理の生成プロセスにおいては、使用者は、自律的な「職業の世界」が示す技術・技能面における一定の優越性を認めながらも、熟練資格、養成制度、身分制度の形成や再編を通して、組織的な統制の仕組みを模索・展開していった。そこから派生した職場の秩序、階層的な自己意識、企業内身分の在り方もまた、当該企業や産業がおかれた技術・社会的条件によって様々に規定され、決して直線的な展開を見せるものではなかった。

変化は同一性を確定してはじめて論じること

が可能となる。本書は労務管理の生成のあり方を厳密に積み上げることで、今日の労働環境をめぐる変化の大きさを特定し評価する基準を設定する試みといえる。本書では明示されないものの、指摘されるような「終焉」がはじまるとするならば、今日、そしてこれからの管理のあり方と労働の世界はどのようなものと考えられるのだろうか。企業内の集権的な人事労務管理機能の分権化や外部化は、そのまま管理の衰退と消滅を意味するのだろうか。「職業の世界」でみられた自律性はそのかたちを変えて回復する可能性があるのだろうか。企業の外側に広がる世界は、企業の労務管理におきかわるような効率的手段を提供するようになるのだろうか。これからの管理と労働の関係を探る上で、本書は歴史研究が果たすべき今日的役割を改めて示しているように思われる。

(榎一江・小野塚知二編著、法政大学大原社会問題研究所叢書『労務管理の生成と終焉』日本経済評論社、2014年3月、iv+362頁、定価5,800円+税)

(やました・みつる 明治大学経営学部准教授)