

書評と紹介

佐野嘉秀著

『英国の人事管理・ 日本の人事管理』

——日英百貨店の仕事と
雇用システム』

評者：上田 眞士



本書によれば、一面では日英の雇用システムの間には、昨今、市場志向と組織志向を両極とする軸でみれば、たしかに組織志向の近傍での収斂の傾向が観察される。けれども同時に他面では、いわゆる職務基準と職能基準という軸で観察すれば、双方は「互いに異なる個性を持つ一つの体系」として、その「個性」を維持しているという。はじめに、先取的に言えば、以上の2点が評者の理解の限りでは、雇用システムの収斂と多様性に関わって、本書が描きだした全体的な構図である（10頁および第4章）。

それゆえ、管見の限りでは、本書の真価は、分析に際して本書はいったいどのような理論的枠組みを用意したのか。また、その枠組みにもとづいて、本書は双方の雇用システムや人事管理の体系を、異なる論理的一貫性を持った一個のまとめりとして、どのように記述することができたのか。これらの要所に帰するという事になろう。そして、評者のみるところ、本書の優位性は、その準備した枠組みにもとづいて、日英の代表的な百貨店であるE社とJ社の事

例調査を通して、そこに成立した雇用システムや人事管理の体系を、それぞれ凝集力を持った一個のルール of 体系として見事に描き切ったこと。この点にあるように思われる。

1 本書の骨格と概要

理論的枠組みを準備する第1章に続いて、第2章および第3章が調査にもとづく日英双方の「百貨店における人事管理」の分析と記述である。締め括りの第4章では、日英事例の特徴の対比という様式で、調査結果があらためて整理、確認される。

(1) 理論的枠組みの設定（第1章）

管見の限り、事例分析を導く本書の理論的枠組みの骨格は、①「賃金と仕事の配分ルール」と②人事管理の「柔軟性」という、2つの概念的な柱から組み立てられている。まず、①「賃金と仕事の配分ルール」については、組織内での仕事総体の各持ち場への分解の様式に着目してマースデンが『雇用システムの理論』で区分した雇用ルールの4類型が、本書における概念的検討の土台である。大掴みにその検討を紹介すれば、英国の雇用ルールは、労働組合による集合的な職務規制の大幅な後退と企業による管理・主導権の確立を背景にして、昨今では職業を機軸とした「職務管轄・仕事道具ルール」から内部化を特徴とする「職務ルール」へと移行したと想定できるという。また他方で、昨今の日本における雇用ルールについては、マースデンの「職能ルール」を基本としながら、非典型雇用の基幹化などを背景として、「雇用区分」と「能力」を原理とする「職域・職能ルール」（図3-2-4）へと進展したと解釈するという

(39, 48 頁)。

分析枠組みのいま1つの柱である②人事管理の「柔軟性」については、アトキンソンが有名な「柔軟な企業」モデルで展開した「機能的柔軟性」「数量的柔軟性」「金銭的柔軟性」という概念が、本書での理論的検討の土台である。そして、評者のみるところ、①「賃金と仕事の配分ルール」を起点として、その様式が3つの領域での②人事管理の「柔軟性」の確保にどのように帰結していくのか。そうした問題構成が人事管理の体系を記述していく、本書の方法的アプローチとなっている(図1-3)。

(2)「英国の百貨店における人事管理」(第2章)

E社百貨店の旗艦店舗を事例とした、人事管理の体系の分析と記述が第2章の主題である。その要点は、管見の限りでは以下の4点ということになる。まず、第1に組織内での「賃金と仕事の配分ルール」である「職務ルール」の内容が、実地(事例店舗・売場・販売職)に即して明瞭に把握されていく。(a)「職務」とは、「職位と売場により特定される仕事(tasks)の範囲を指す」こと。(b)範囲職務給の賃金制度という裏付けを持つことで、(c)当該「職務」の範囲内の仕事(tasks)の遂行が、社員の義務を構成していくこと。これらが、本書の解明する「職務ルール」の具体的な内容である(163-164頁)。

また、第2にこうした「職務ルール」のもとでは、「職務」を相互に区分する境界がそのまま機能的柔軟性に関わって、経営側の権限の行使を制約する堅固な壁となっていく。記述に沿って具体的な内容を紹介すれば、店舗内でも売場間をまたぐ配置転換や応援については、経営の「指示」による実行は不可能で、あくまで「依頼と同意」、従業員の意思に拠らざるをえないのだという(164-165頁)。

そして、第3に同じく「職務ルール」のもとでは、業務量の変動に応じた「一般の販売員の要員調整」は、「『職務』の範囲を規定する売場を単位」として、「退職者の不補充と採用」を機軸に遂行されていく。本書によれば、店舗や売場を単位に設定された「対売上高人件費比率」の目標が、そうした数量的柔軟性に傾斜した「分権的な要員管理」を規律する管理指標なのだという(165頁)。

第4に本書によれば、企業内の労使関係では、あくまで「情報共有と諮問」が労使コミュニケーションの基本である。人事管理の「柔軟性」をめぐる、ノンユニオン労使関係であるE社では、労働者側の影響力は限定的なものに過ぎないという(133-134頁)。

(3)「日本の百貨店における人事管理」(第3章)

E社の場合と同様に、概括的に紹介すれば、第3章の要点は以下の4点となる。まず、第1に「賃金と仕事の配分ルール」である「職域・職能ルール」の内容が、(a)雇用区分と職域の設定、(b)職能資格制度と職域内での仕事(tasks)の割り振りという2段階から構成されるものとして、具体的に開示されていく。要するに、本書によれば「社員」の区分では、売場の業務全体をめぐる限定の無い広い「職域」が、「契約社員」と「パート社員」の区分では、店頭での販売関連業務を中心に限定された狭い「職域」が設定される。次いで、当該の職域の内部では、能力の「資格等級に応じた仕事の割り振り」が行われるのだという。他方、反対給付の面では、レンジの設定された能力給の制度が、「雇用区分ごとに異なる賃金制度」として展開していくのだという(276-281頁)。

また、第2に以上の「職域・職能ルール」のもとでは、とりわけ社員に関して、売場での「仕事の割り振り」をめぐる自由度(機能的柔

軟性)が高い。したがって、J社事例では「経営側の権限」=「指示」が大きな制約なしに通る。本書によれば「店舗や売場間の配置転換が柔軟に行われ」ていくのだという(283頁)。

そして、第3にJ社事例では、こうした機能的柔軟性の様式を背景にして、「企業としての要員計画」に基づいた、「集権的な要員管理」の方式が成立する。要するに、本書によればこの点が、E社事例の「分権的な要員管理」と対比して、大きな特徴なのだという。但し、契約社員とパート社員については、「職域」が狭く限定されているが故に、それだけ数量的柔軟性に依存した要員調整となるともいう(284頁)。

第4に企業別組合と労使協議を通して、人事管理の幅広い事項をめぐって、従業員側からの直接的な関与が存在する。この点がJ社事例では特徴的であるという。しかし、そうした規制も付言すれば、労組による要員抑制の受容の示す通り、人事管理の柔軟性への制約とはならないのだという(286頁)。

(4) 事実発見の整理と含意(第4章)

冒頭で紹介したように、雇用システムの収斂と多様性に関わって、総括的に日英の事例調査での事実発見の含意を論じている。

2 本書から学んだこと、考えたこと

本書は「賃金と仕事の配分ルール」を機軸として、日英事例企業における人事管理の体系を描き切った。それが精読して評者に残った読後感である。その読後感を支えとして、評者の力の及ぶ範囲で、本書を通じて学んだこと、考えたことを書き留めてみたい。

(1) 英国・E社における仕事管理の様式をめぐって

第2章第4節には、主題である「売場での仕

事の割り振りと人材形成」と関連して、E社百貨店の事例売場での部門業績管理の様式が、具体的に描き込まれている。あくまで評者の問題関心に沿った整理や読解で恐縮ながら、まず第1に、店舗や売場の課題を主題とする週次の店舗単位のミーティング(店長主催、売場マネージャー全員参加)が、売場運営を主題とする売場レベルのミーティング(売場マネージャーおよび部下のセクションマネージャー)と接続して、業績管理の機構を形成しているように思われること。また第2に「厳格な垂直的分業関係」の下で、売場マネージャーや同代理は、利益目標を重点とする売場の営業計画の実現に向けて、重点課題の設定や具体的実行プランの推進に注力し、現場第一線のセクションマネージャーは、売場での組織ルーティンの計画通りの遂行確保(日々の売場運営)に注力する。一方の側では、そうした管理的業務に専念していること。そして、第3に他方の側では、売場に配置された一般の販売員は、「水平的」には売場内の複数の販売スペースにまたがりながらも、接客販売や商品の陳列、在庫管理に関連した多様な一連の販売関連の定常業務(tasks)の遂行を、固定的な仕事領域としていること。以上の3点が、粗々の理解ながらも、その部門業績管理の様相の目立った特徴であるように思われる(146-162頁)。

管見の限り、やや紋切り型の認識となるけれども、現場主義を標榜する従来の日本的経営では、現場労働には〈迅速な適応問題への対応〉と同時に〈追加的な改善作業の遂行〉が、〈正社員全階層によるPDCA〉の遂行を通して、社内で強力に要請されてきた(熊沢2013, 114-116頁;石田2014, 45頁;上田2019, 86頁)。これとの対比で言えば、E社での上述の部門業績管理の様式では、1つには、「厳格な垂直的分業関係」の下で売場の業績管理に主体

的に関与しているのは、広くみてもセクションマネージャーまでで、主要な担い手としては売場マネージャー層に限定されているように思われること。この点が特徴的である。ここでは従来の Them and Us という、企業経営をめぐる制度的な階層分離が、英国に伝統的管理様式としてなお持続している、そのようにも見える。また、いま1つには、売場を単位とする大括りな「職務」の範囲内に限定されるにせよ、一般販売員の仕事範囲 (tasks) は必ずしも「狭く」はなく (第2章, 162頁)、現場労働には「フレキシビリティへの適応力」(熊沢1997) が要請されつつあるように思われること。この点が2つ目に特徴的である。

要するに、上述の部門業績管理の上に現れた、垂直的あるいは水平的な2つの特徴は、①市場志向と組織志向の軸上では組織志向の近傍での「収斂」の傾向を見せつつ、②それぞれは「職務ルール」と「職能ルール」を核とする人事管理の体系的な「個性」を維持していくという、雇用システムの収斂と多様性に関わって本書の描き出した全体的構図を (第4章, 315頁)、英国事例での仕事論的な特徴として端的に表現している。勝手な読み込みとの批判もあろうが、評者にはこの点がとりわけ印象深いものであった。

(2) 日本・J社における要員管理と労使関係をめぐって

関連して、E社における分権的な要員管理とJ社における集権的な要員管理という対比が意味するところも、検討すべき大事な論点であるように思われる。先にも触れたように、本書によれば、E社事例における分権的な要員管理で

は、本社や店舗が年度の要員計画を持つことはない。売場目標として設定された「対売上高人件費比率」を管理指標にして、これを目標通りに達成するよう典型雇用と非典型雇用を組み合わせ、一般販売員の要員調整が、売場を単位として数量的柔軟性に依存した様式で遂行される (第2章)。他方、これに対してJ社事例においては、企業としての年次の要員計画にもとづいて、「店舗単位および売場単位での雇用区分別の詳細な要員配置の予定」が立てられる。そして、売場では上級売場マネージャーなどを中心として「販売員の職務分担の変更や勤務シフトの変更、売場内での販売員の配置換え」など、業務効率化のための施策が始動していく (第3章)。

ここでのポイントは、1つには「次年度の予算」および付随する「人件費予算」を背景に、売場別・品番別の「雇用区分別の要員計画」にまで分解され具体化されていく、J社の集権的な要員管理の様式 (241-244頁) は、売場から改善が積み上げられていく方針管理の仕掛けを表現しているように思われることである。また、いま1つのポイントは、J社事例においては、こうした方針管理や現場改善という〈権限に基づく集団的行動〉が、第3章第3節「労使関係」で本書が詳述しているように、企業別組合との本部レベル・支部レベルでの重層的な労使協議を通じて確立しているように思われることである (cf. 宮本2004, 第1章および第2章)⁽¹⁾。

本書を通じて評者が深く学んだことは、労働組合による交渉や協議がなくともなお改善の現場への侵入を阻んでいるE社の労使関係様式と労働組合との交渉や協議を通じて現場改善が

(1) 〈権限に基づく集団的行動〉については、宮本 (2004) を参照した。同書によれば、労働協約などの集合的ルールは「雇用者の権限を限定すると同時に、雇用者の権限を正当化する」ことを通じて、「雇用者の権限」の制度化に貢献するのだという (同上書, 58頁)。

確立するJ社の労使関係様式、この鮮やかな対比の記述の根底にある雇用関係の質の相違である。若干私見を交えて整理すれば、個人の仕事タスク（業務）として書き出される「課業中心方式」(task-centred)と企業内での貢献（機能）として書き出される「役割中心方式」(function-centred)という、マースデンが設定した雇用ルールの区別は、労使関係の質の相違をめぐって検討すべき大きな識別力を持つ (cf. Marsden, 1999, pp.36-39)。そのようにも思われる。

締め括りに言えば、本書の書評の作業を通じて、評者は実に多くのことを学んだ。冒頭でも触れたように、本書はその準備した枠組みにもとづく事例調査を通じて、代表的な日英企業の雇用システムや人事管理の体系を、それぞれ凝集力を持った一つのルールの体系として克明に描き切った。それ故に、読者も本書を通して、多くのことを学び、多くのことを考えることができる。雇用システムや人事管理の国際比較に

際しては、本書は常に参照さるべき、大きな学術的な達成であるように思う。

(佐野嘉秀著『英国の人事管理・日本の人事管理——日英百貨店の仕事と雇用システム』東京大学出版会、2021年2月、iii + 342頁、定価6,820円(税込))

(うえだ・まさし 同志社大学社会学部教授)

【参考文献】

- 石田光男 (2014) 「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
- 上田眞士 (2019) 「動的で調整的な〈課業〉を書く——事業計画とPDCAに着目したA社事例調査の方法」『日本労働研究雑誌』第705号
- 熊沢 誠 (1997) 『能力主義と企業社会』岩波書店
- 熊沢 誠 (2013) 『労働組合運動とはなにか——絆のある働き方をもとめて』岩波書店
- 宮本光晴 (2004) 『企業システムの経済学』新世社
- D. Marsden (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro-foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press (宮本光晴・久保克行訳、2007『雇用システムの理論——社会的多様性の比較制度分析』NTT出版)