

梅崎修著

『日本のキャリア形成と 労使関係』

——調査の労働経済学』



評者：青木 宏之

本書の特徴

多様な産業・職種におけるキャリアと労使関係を取り上げた労働調査研究書である。「調査の労働経済学」という副題にも表れているとおり、本書の魅力は、各章における調査設計の工夫を通じて、労働調査研究の範囲を拡大していることにある。本書はそうしたチャレンジの体系であるといえる。

序章では、そのチャレンジは3つに整理されている。第一に、新しい測定指標を提示することである（第Ⅰ部）。具体的には、生産ラインの設計や製品開発組織が取り上げられている。第二に、聞きとりの精度を上げてホワイトカラーの技能や分業の観察をめざすことである（第Ⅱ部）。第三に、従来、研究が手薄であった、中小企業や常用型派遣などの人事施策や労使関係を解明するための分析手法を提示することである（第Ⅲ、Ⅳ部）。

以下では、各部の内容について論じ、大きな論点については、最後にまとめて記す。

第Ⅰ部 競争力の源泉としての技能

第1章は、大型洗濯機製造工場における工程設計の担い手とそのキャリアを取り上げてい

る。この工場の工程設計においては、治具の導入の可否やどのような治具を用いるのかの判断が重要となる。その判断には、作業の流れのイメージがなければならない。

ただし、工程設計には、作業の経験が必ずしも必要ではない。組み立て職場で働いていた労働者が溶接職場の工程設計を担当する例も紹介されている。個人差が大きく、独創的なセンスが必要であるという。本章については後述する。

第2章は、粉体機器製造を行うB社を対象に、製品開発力と人材組織の関係を分析している。「探求」と「活用」の双方をバランスよく追及することが好ましいという「両利き経営」の議論をベースとして、「探求」の割合の高い製品開発を促す人材組織のあり方について考察している。

B社では、製品開発にはプロジェクトチーム方式が採用される場合がある。そこでは普通の業務から切り離されて探求にウエイトを置いた業務が目標管理される。探求的業務は労働時間では管理しづらいので、目標達成期間、人員、予算などは柔軟に変更される。

しかし、プロジェクトチームの仕事は不確実性が高く評価が難しいこと、人事評価は直属上司が行うので、プロジェクトチームでの活躍が人事評価に正確に反映されない可能性があることなどのインセンティブ制度上の問題を抱えることになる。これらの問題に対して、B社では評価の調整会議を行い、各ラインの部長、人事部役員を交えて仕事のプロセスを評価するという措置が取られている。

本章は、製品開発と人材マネジメントとの関連を考察した希少な研究である。製品開発に関わる方針や組織編成には、市場の要請が強く働くと考えられるが、同時に既存の人材の適応力やその他の組織的要因も作用する。本章の貢献は、組織要因の一つであるインセンティブの間

題を深掘りした点にあるといえる。

第II部 キャリア・マネジメントの諸相

第3章では、自動車用部品を主体とするD社従業員のコーホート・データを用いたキャリア分析を行っている。

それによれば、日本の昇進の特徴とされてきた長期の競争、トーナメント競争、敗者復活などがD社にも確認できるが、それ以外にも興味深い事実が発見されている。第一に、昇進の早い組はキャリアの前半における、異動回数が少ないこと、第二に、その異動の内容を分析すれば、昇進の早い組は職能内にとどまる傾向が強いことなどである。

仕事の幅を広げることが技能形成において有効であるとしても、「最初の15年で三つ以上の職能経験となると、専門的な能力の形成において不利」であることを指摘する。またキャリアの遅い組で、異動が増えてしまうのは、それが必ずしも人材育成の目的で行われていないことを示唆するものであった。

第4章は、大学事務を対象として、非正規化が正社員の仕事に与える影響を分析している。大学職員という身近でありながらも労働調査研究の蓄積の少ない対象と取り上げている。

非正規を活用することによる正社員業務の高度化・複雑化、あるいは幅の変化を検討している。それによれば、図書館の閲覧業務の委託先管理、図書館学術情報化の他部署との連携、教務窓口の個別相談などにおいて、非正規化によって正社員業務が高度化・複雑化する場合があるという⁽¹⁾。

また技能形成においては低位の仕事のOJTの機会が減少しているという。図書館や試験業

務では、経験の少ない職員が委託事業者の管理を行い、あるいは就職支援課では、一般的な相談を従来ほど経験せずに専門知識を持つ嘱託職員と同じように個人相談業務のローテーションに入っているという。

本章が論じたオペレーションを十分に経験せずにその管理的業務を行うことの難点は、非正規化だけではなく、請負化、技術革新などによっても引き起こされる一般性のある論点であろう。

第5章はメンタル不調者の復職過程における適正な仕事配分を明らかにしようとする。製薬会社の研究開発職場における10名のメンタル復職者を対象とし、仕事を質と量の観点から復職過程の仕事配分を分析している。

それによれば、復職成功者は、難易度の高い仕事に移る前に、それよりも若干低い仕事を切り出して与えられているという共通の傾向が見られた。他方、短時間勤務の利用、休職期間の長さや復職の成功とは明確な関係が見られなかった。こうした分析結果は、復職者に対して、段階的に難易度の高い仕事を与えることが重要であることを示唆する。

第III部 労働者の発言のゆくえ

第6章は、労働組合へのアンケート調査および5労組からの聞き取りに基づく、労使協議制度の分析である。

アンケート調査では、組合側の意見が取り入れられた比率と組合側の納得度に注目し、意見が取り入れられたにもかかわらず納得度の低い項目を「難易度高」案件としており、逆に、組合の意見があまり取り入れられなかったにもかかわらず納得度の高いものを「難易度低」案件

(1) 本章で取り上げられた正社員の業務の高度化や幅の拡大は非正規化による影響だけではなく、サービスの高度化によるものも含まれている可能性もあり、実証的にはその区別が問題となる。

としている。それによれば評価基準、社員教育、早期退職制度の導入、希望退職などは難易度高となる⁽²⁾。

次に、専門委員会の設置や積極的な情報提供が、どのような案件において納得性を高めるのかを分析している。多変量解析の結果によれば、専門委員会の設置は幅広い項目において納得性を高めており、たとえば経営方針全般、経営計画、社員教育、出向などにおいては影響を与える可能性が高い。また、積極的な情報提供は、経営計画、勤務シフト、中途採用などの案件において納得性を高める可能性が高いことが指摘される。評価基準、社員教育などの「難易度高」の案件であっても、専門委員会の設置によって納得性を高める可能性があるという。

第7章では、質問紙調査を通じて、中小企業の労働組合と従業員組織の機能を分析している。労働条件を交渉する発言型従業員組織は、情報通信産業、教育・学習支援業、非創業者企業に多く、従業員の意見吸収に高い評価がなされている。

多変量解析によれば、企業が大きくなるほど何らかの労働者組織が設置されること、一人前になる年数が長いほど労働組合が設置されること、創業者企業では労働組合が設置されづらいこと、経営状態の良い企業には労働組合が設置されづらいことなどがわかる。

さらに、労働組合や従業員組織の機能についての多変量解析によれば、労働組合は賃上げ、離職率低下、経営情報の開示などの効果を持つこと、発言型は離職率低下、経営情報の開示、従業員の意見吸収などの効果を持つことが明らかにされた。発言型は、賃上げ効果は持たないものの、従業員の意見吸収を通じて離職率を下

げていることが示唆される。

第8章では、労使協議、苦情処理機関、人事相談窓口の3つの機関の設置状況、利用状況、有効性などについて検討している。それによれば、労働組合の存在は、労使協議制、苦情処理委員会、人事部相談窓口の設置と正の関係があるが、その利用や有効性を高めるものではないことが確認された。その解釈は容易ではないが、労働組合のある企業ではそもそも苦情が少ないこと、処理機関に持ち込まれる前に問題が解消されることなどの可能性が考えられる。

職場懇談会の設置は、労使協議と人事部相談窓口に対して正の関係を持っており、職場レベルの話し合いの場が、労使協議や人事部との連携を高める効果があると考えられる。しかし苦情処理とは有意な結果が得られなかった。苦情処理は職場懇談会で処理されるものとは異なる案件を扱っていることが推測される。

第9章では、質問紙調査に基づいて、労働組合の効果を正社員と契約社員の雇用形態に分けて検証している。それによれば、上司、人事・総務、労働組合のうち、苦情の申立先として最も利用されているのは上司である。これは、多くの先行研究で指摘されてきたこととも整合的である。次に、労働組合に加入している正社員と契約社員を比べた場合、申し出先には大きな違いがなく、案件によっては契約社員のほうが労働組合利用する割合は大きい。この点が本章の主要な発見事項の一つである。

また、処遇や職業生活に関する満足度を被説明変数とした多変量解析によれば、契約社員において、勤め先組合に入っていることは雇用の安定性に正の効果があることがわかる。

全体として、勤め先労働組合に入っている契

(2) 用いられているデータは労使協議が充実していると言われる大企業の製造業に偏りがあることに留意する必要がある。そのため、難易度低（組合の意見を取り入れず、満足度が高い）と言われる項目でも、組合の意見を取り入れる割合は60%、70%台である。

約社員のサンプル数が小さいこと、それほど強い結果が出ているわけではないことなどの留意点があるが、労働組合の非正規社員に対する効果については重要な課題であり、興味深い指摘となっている。

第IV部 多層的な労使関係

第10章では、常用型派遣し社の労使関係を分析している。一般的に、常用型派遣企業においては、営業担当者が労働者の苦情や要望を派遣先へ申し入れる役割を果たしていると言われるが、この事例でもそのことが確認できる。営業担当者は個別に派遣技術者と接触するだけでなく、エリアごとに隔月で代表者連絡会と労務懇談会を交互に開催しているという。

本章の貢献は、研究の少ない常用型派遣企業の労働組合の活動を分析したことにある。組合は、営業担当者が派遣先としっかりと交渉・協議をしているかどうかを監視し、それがなされていないのであれば会社側と交渉・協議をするという。組合は上述の技術者の要望を吸い上げる活動をしており、それが交渉力の基盤となる。

なお、派遣技術者はワークライフバランスなどの理由から、契約単価の安い仕事でも引き受けたいと考える場合もあるが、派遣会社にとっては値崩れのリスクとなる。本章の記載からは、この対立関係が十分に解消しているのかどうかはわからないが、労働組合はライフプランセミナーなどを企画したり、経営には言いづらい苦情などを受け付けたりしているという。

第11章は、2つの企業およびその労組役員へのインタビューから、ワークライフバランス施策に関する人事部・管理職と労働組合の取り組みを分析している。当然のことではあるが、同じ施策に関することであっても、人事部・管理職と労働組合に寄せられる要望には違いがある。人事部や管理職には言いにくいことを組合

執行部は能動的に掘り起こしていること、同じ制度の評価でも組合側のほうが問題に敏感であることなどが指摘される。あるいは、育児・介護休職に伴う社内応援の調整に組合が協力している例、売り場が苦戦しているという情報が労働組合ルートからあげられている例などが指摘される。

労使は対立するものという先入観を持たずに、その協力関係をとらえているところが本章の魅力である。どのような条件で労使の協力関係が成立するのかという研究課題を提起している。

第12章は、聞き取り調査に基づいて、中小企業労組の直面する課題とそれに対する産業別労組による支援について分析している。それによれば、多くの中小組合が財政面での困難を抱えているもののそれに対する支援には限界がある。それに対して、中小企業労組の人材や運営方法に関しては、多様な支援が行われている。また運営方法に関しては産業別労組が直接的な支援・介入をしているという。

本書の提起すること

本書は、小池和男氏の研究方法論を継承し、調査においては視認できることを重視する。治具制作を工程設計への関与と見る着眼点もそうした考えが背景にある（第1章）。これは、工程設計への労働者参加をとらえるうえで意義のある発見である。ただし、産業によって、治具の重要性の程度は変わるし、それ以外の工程設計への関与の仕方もあるだろう。この着眼にはさらなる発展の余地がある。

また、本書は、治具の導入が知的熟練とトレードオフの関係にあり、また、工程設計の変更が行われることを長期モデル、それを想定しない知的熟練論を短期モデルと整理する。長期（工程設計）の視点を組み込むことは、知的熟練論をどのように更新し、組織の生産性を説明するためのどのような理論となりうるのである

うか。本書は、この分野の研究者に大きな研究課題を提起している。

さらに、本書は、調査指標が視認できるだけでなく、企業を超えた普遍性の高いものであることを重視する。石田光男氏を中心とした、1990年代以降の業績管理研究に対しては、財務・業績などの企業内指標を用いており、それゆえにシステム論となっていないと批判する。

しかし評者は、両者の抽象度の次元は異なるが、ともに固有の体系性を持つと考える。知的熟練論は、労働市場論、段階論、人的資本理論などとの接合を意識した広範囲の体系であるのに対して、石田氏の研究は、組織の経済学との接合を意識した中範囲の体系となっている。前者は普遍性に強みがあるのに対して、後者は現実に近い企業モデルを構築しており、短期の制

度変化⁽³⁾の説明にも強みを持つ。

異なる分析枠組みを用いれば、同一の現象にも異なる解釈が導かれる。たとえば、2000年前後の成果主義に関しては、本書はそれを失敗と評価し、日本的雇用システムの持続性を強調するが、石田氏は日本企業の人事制度のメカニズムに質的变化があったと考える〔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〕。

研究の発展には異なるディシプリンを持つ者同士の対話が重要であるが、本書は労働研究の諸学派の対話を提起している。

（梅崎修著『日本のキャリア形成と労使関係——調査の労働経済学』慶應義塾大学出版会，2021年12月，viii+384頁，定価6,600円（税込））

（あおき・ひろゆき 香川大学経済学部教授）

(3) それに対して、小池氏の時系列変化をとらえる枠組みは、経済史の段階論であり、より長い期間の議論となっている。