

梅崎修・南雲智映・島西智輝著

## 『日本の雇用システムをつくる 1945-1995』

——オーラルヒストリーに  
よる接近』



評者：上田 眞士

本書によれば、日本の雇用システムをめぐる機能的分析のこれまでの優れた達成は、当該「均衡」の「発生や過程という歴史的時間を捨象」したものであったという（序章：7頁）。本書は1945～1995年という歴史的時間をタイムスパンとして設定し、「発生論の問い」（序章：7頁）をもって、その日本の雇用システム構築の動的な歴史過程の把握に取り組んだ、梅崎氏・南雲氏・島西氏による意欲的な大著である。豊富な文書史料と当事者の口述史料（オーラルヒストリー）を駆使したその作業は、本文で483頁にわたり圧倒的である。

### 1. 本書の概要の紹介

#### (1) 第I部「職場の新秩序への模索」（第1章・第2章・第3章）

本書の全体を貫く、戦後の日本雇用関係史への基本的接近視角は、序章で著者たちが言うように、日本の雇用システムという社会的構築物が「徐々につくられる過程」を「企業内民主化」の歴史として定義するという点に、その大きな特徴がある（序章：13-14頁）。そして、本書第I部の「職場の新秩序への模索」では、その「日本の雇用システムの戦後的基礎を明ら

かにする」（序章：33頁）ものとして、「起点」としての「職員・工員身分差撤廃」の交渉過程（第1章）と、身分差撤廃後の新たな社内秩序を表現する「賃金制度を模索する過程」（第2章：77頁）が、とりわけ歴史過程の描写の焦点に設定されている。

評者の理解では第一に代表的な機械産業の企業の一つであるA社、そこでの終戦直後における企業内民主化運動と労使交渉の過程の検討を通して、著者たちは工員と職員間の身分差撤廃の制度改革に伴って、「同時に新しく誕生した社員を会社の中でどのように位置づけるかという問題」が生まれたのだという（第1章：57頁）。まずは著者たちによるこの点的確な指摘が、第I部の要点の一つであろう。また第二に同じくA社を分析対象とした、終戦直後の賃金制度の変動の歴史的検証を通して、「企業内民主化の結果、一つの群として現れた社員を再秩序化させる基準として能力が選ばれ」たこと（第2章：93頁）、言い換えれば社員の賃金制度の面では「能力給」の改定を通じて、「査定を伴う定期昇給制度」が導入されたこと（第2章：93頁）。この点をめぐる、著者たちの詳細な実証の展開が、第I部のいま一つの要点である。しかし著者たちによれば、この時点での「能力給」は、その査定の基準がなお曖昧で脆弱であり、従業員の納得という面からみて「数々の問題点を抱え」るものでもあったという。したがって『『査定を伴う定期昇給制度の完成』へと至る前史』であったという点が、本書の示す歴史的位置づけの要諦となる（第2章：92-93頁）。

さらに加えて、著者たちは第3章では近江絹糸人権争議直後の労使交渉の過程に取材して、労働組合の生活給の思想に家族賃金という『『近代的性別役割分業構造』を反映する論理が存在していた』こと（126頁）、そうした重要な歴

史的事実を確認している。

(2) 第Ⅱ部「日本的雇用慣行の生成と変容」  
(第4章～第9章)

管見によれば本書第Ⅱ部の構図では、戦後直後の工職身分差撤廃を起点として開始された「職場の新秩序への模索」(第Ⅰ部)が、高度成長期を通じて日本的雇用システムの形成に向かって、労使関係の面でも人事制度改革の面でも、定着した雇用慣行としてどのような制度化を遂げるようになったのか。この点を歴史的に跡づけようとするところに、著者たちの注力の焦点が置かれている。

したがって、評者の理解では第Ⅱ部の要点は第一に、日本生産性本部(労働部)の活動に取材して、生産性向上という「中立的」な価値のまわりに、労使協議制の導入を制度的な表現として、労使間に「相互信頼的労使関係」(第4章:136頁)が獲得されていく過程を、「企業内民主化」の進展にとって前提的な意義を持つものとして著者たちが克明に記述している点であろう(第4章)。また第二に『労務管理の科学化』を指導的な理念として高度成長期・NKKで実施された人事制度の諸改革が、現場を重視した「職務分担図」の導入にしても、職務給の「日本の変容」にしても、アメリカ企業を「『学ぶべき』対象」としながらも、日本的雇用慣行の形成に向かうものであったこと(第5章:183-188頁)。この点を細部に分け入って明らかにしているところが、第Ⅱ部の二つ目の要点となろう。とりわけ秀逸な理解は、著者たちが『労務管理の科学化』を一方では排他的な経営権の主張を抑制し、他方では対立的な労働組合運動を否定するためのものであったと把握している点である(第5章,191頁)。そして第三に第Ⅱ部の要点はいま一つには、「日経連能力主義管理オーラルヒストリー」や楠田丘氏

へのオーラルヒストリーの検討作業を通じて、「職務給導入の格闘、そして企業内における能力観をめぐる対話」の中から、職務遂行能力という日本の能力観が確立されていく歴史的過程を具体的に跡づけているところである(第8章:271-272頁)。著者たちによれば、こうした「日本の能力観にもとづく、日本の賃金制度の確立」は、終戦直後の「能力給」とは異なっており、「査定を伴う定期昇給制度」の完成として、「能力開発や長期インセンティブの制度」を確立することになったのだという(第8章:285頁)。

さらに簡単に言及すれば、第Ⅱ部では『『遠い職場』への配置転換』と企業内労働市場の拡大を取り扱う第6章、鉄鋼産業の大手各社を舞台に賃金構造の接近のメカニズムを取り扱う第7章、『『新時代の日本の経営』の何が新しかったのか』を取り扱う第9章が、それぞれ示唆に富む議論を展開している。

(3) 第Ⅲ部「地域・産業・政策の労使関係」  
(第10章～第12章,終章)

管見の限り、企業内部での雇用慣行の制度化を中核とする日本的雇用システムが、「大企業の外の世界」とどのような関係を取り結んだのか、「企業内労使関係を越えた労使関係」を検討することが、本書第Ⅲ部での著者たちの努力の焦点である(終章:441頁;序章:36頁)。まず第10章では総同盟全金同盟傘下の東京金属労働組合の統一労働協約締結の取り組みを分析の対象として、著者たちは「労働条件の社会的規制」が限定的なものとならざるをえなかった理由を考察している。また第11章では産業別労働組合として全織が、集権的な組織体制の整備と「本部組織部所属の中央オルグ」の配置を通じて、「未組織労働者の組織化、とりわけ中小企業労働者の組織化に成功した」過程が、

著者たちの主要な関心事である（413頁）。そして第12章では1987年に成立した改正労働基準法を事例に、「研究会・審議会主導の政策決定」、その「意見調整メカニズム」の優位性が分析の主題とされている。

最後に終章は、各章の要点を振り返ると同時に、現時点での日本的雇用システムの混乱をめぐって、「正解を探すのではなく、新しい制度やルールをつくる人たちを探す」（終章：453頁）。そうした著者たちが歴史研究から引き出した深い考察を併せて披瀝している。加えて本書末尾には、著者たちの参画する多数を含めて、労働史オーラルヒストリーの便宜な「資料紹介」がある。

## 2. 幾つかの論点——本書を通して考えたこと

評者は本書の精読作業を通じて、梅崎氏をはじめとした著者たちの仕事の重量感にまさに圧倒されながら、多くのことを学んだし、考えさせられた。以下では、それらを簡略に論点として提示して、本書の書評としたい。

### (1) 企業という階層制組織と民主主義

本書のモチーフは上述した通り、戦後史における日本的雇用システム構築の過程を「企業内民主化」の進展の過程として理解するという点に置かれている。この点について、評者はあらためて大きな感銘をもって学んだが、幾つかの論点もあるように思われた。

その論点の一つは、企業という階層制組織における〈産業民主主義〉とはどのようなものか。どのようにイメージしうるのであるのか、という論点である。本書の記述に即して言えば、戦後直後の工職身分差撤廃の過程を取り扱った第1章において、著者たちが「同じ民主化思想ではあるが、『企業内民主化』としての社員化の達成と、産業別労働組合運動における民主化思想の

高まりには、大きな食い違いがあった」（63頁）と鋭敏に指摘しているところは、この論点と深く関係しているようにも思われる。ここで関連して評者が想起するのは、栗田（1979）が「戦後民主主義と日本労使関係」を主題として以前に行った含蓄に富む指摘である。それによれば「企業体の中での公平な処遇」という日本の労働者にとっての「民主化」は、実体としては「従業員としてのつつましい権利から、企業の運営についての発言権まで」、当該の「労使の力関係に依じて適用される領域を変化させる」のであり、あわせて「その最大限に拡張された状態」は戦後（直後）の「民主化」の中で生じていたのだという（栗田1979：162-163頁）。もちろん要員設定や配置転換など労働給付のありようをめぐって、また給与や昇進・昇格など賃金人事制度をめぐって、事前協議制や労使協議の充実を軸に「企業内民主化」を考えるという本書第Ⅱ部の観点は、大方の賛同のあるところであろうし、評者も本書の精力的な作業に強い賛意を表明したい。むしろ議論の要所は、経営者の価値と労働者の価値が明瞭に区分された西欧的労使関係の場合とは異なって、〈社員化〉の達成を軸とした一繋がり企業社会（階層制組織）を前提とした場合（cf. 熊沢2013：115頁；栗田1994：201頁）、経営と対面して企業別組合は独自の価値をどのように体現しうるのであるのか。この点に関わってくるようにも思われる。要するに、企業別組合が企業内で独自の価値を体現する、その困難を伴う作業の成否の程度に応じて、「企業内民主化」は時間的にも空間的にも、幅を持ったグラデーションを展開することにならざるをえない。本書に学びながら評者が考えた1点目である。

### (2) 目標面談&査定との過程と労働組合

戦後直後の工職身分差撤廃が起点となって、

何の基準をもってあたらしく「一つの群として現れた社員を再秩序化」（第2章：93頁）するのか、「職場の新秩序への模索」が開始されたこと（第I部）。また「職務給導入の格闘」や「企業内における能力観をめぐる対話」を通じて、その基準として職務遂行能力という「日本の能力観」が確立していくこと（第8章：271-272頁）。こうした把握は本書の行論を貫く基調であり、評者も著者たちによるダイナミックな過程の記述に接して、あらためて錯綜する戦後日本の雇用関係史を見通す視点を受け取ることができた。本書の果たした大きな仕事、真価の一つであると思う。ただ同時に本書のモチーフである「企業内民主化」に係わって、民主化の一つのエンジンであった労働組合と査定（日本の能力観）との間には、やっかいな問題も伏在しているようにも思われた。この点が、ここではいま一つの論点ということになる。

著者たちも言及するように、すでにこの論点については石田光男氏や熊沢誠氏などの論者によって、多くのことが語られてきた。要所のみまとめれば、一つには査定の制度化が表現する雇用取引の個別化が、集合取引を本務とする労働組合の求心力を絶えず風化に晒すという指摘であろう（石田2003：104-105頁）。また、いま一つには具体的な雇用取引の個別化＝〈個人処遇化〉の場である目標面談&査定の過程が、「強制された自発性」の発現の場であることを通して、多くの従業員を会社人間的な働き方へと導いていく鑄型の機能を果たしてきた（熊沢1993：121-122頁）。この点の指摘であろう。著者たちも広く目配りする過重労働への〈強制〉の発生や〈排除の論理〉の危険性と併せて（第8章：290頁）、これらの指摘では組合主義の希釈化という面でも、労働組合にとっては深刻な問題が提起されている。すでに「働き方改

革」が標榜されて久しいけれども、会社人間的な労働給付様式の改鑄に向けて、上司-部下間での目標面談&査定の過程にどのように深く関わっていくことができるのか、労働組合が引き続き社内秩序の民主化のエンジンたらんとすれば、ここに当面する大きな課題があるようにも思われる。大勢については有益な情報を持たないけれども、昨今の成果主義による改革などを背景にして、目標面談&査定の過程を主題とした労使間での取り組みが、今後どのような形式や内容を持つものとして発展していけるのか。現在、評者の関心事の一つである。

### (3)「新しい制度やルールをつくる人たち」（終章）をめぐって

現時点での日本的雇用システムの混乱と着地点をめぐって、著者たちの議論の核心は「日本社会の『外』に正解がある」と考えるのではなく、日本社会の『内』にいた当事者の経験史にこそ雇用システム再生の契機があるのだ」（終章：453頁）というものであった。評者はこの議論に文字通り深く感動した。そして同時に「新しい制度やルールをつくる人たち」（終章：453頁）には、やはり新たな理念が必要なのだろうとも考えた。

多くを語ることは避けたいが、先行する著名な論者の議論に即して言えば、一方ではキャリアの広がりやその決定への発言に、参加や産業民主主義の核心を求める理念的立場は、これまで同様引き続き有力であろう（e.g.小池1977：11頁）。また他方では「能力主義の全面肯定」に背を向けて、効率性の論理が支配する「企業社会」の中に、競争制限的な「職場社会」を生み出そうとする理念的な立場（熊沢2013：1章）も、産業民主主義の魅力的な一つの形であるように思われる。雇用社会に住むどのような人びとが、日常の営みを通してどのような理念的方

向を新たに形づくっていくのか、評者には皆目見当もつかないが、今後を注視したいと思う。

最後に繰り返し言えば、評者は今次書評の作業を通じて、著者たちの精緻でかつ分厚い精神的な歴史研究に驚嘆しながら、実に多くのことを学ぶことができた。明晰な論理をもって、戦後の日本的雇用システム構築の動的な歴史過程の把握に取り組んだ本書は、まことに大きな学問的達成であると思う。著者たちには、心から強く敬意を表したい。

(梅崎修・南雲智映・島西智輝著『日本的雇用システムをつくる 1945-1995——オーラルヒストリーによる接近』東京大学出版会, 2023年2月, viii + 547頁, 定価9,800円+税)

(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 (2003) 『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
- 熊沢誠 (1993) 『新編 日本の労働者像』 ちくま学芸文庫
- (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
- 栗田健 (1979) 「戦後民主主義と日本労使関係」長洲一二編『現代資本主義と多元社会』日本評論社
- (1994) 『日本の労働社会』東京大学出版会
- 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加——労資関係の日米比較』東洋経済新報社