

〈書評〉

アンドルー・ゴードン著（二村一夫訳）

# 『日本労使関係史：1853-2010』

石 塚 史 樹

## 1. はじめに

ここでは、アンドルー・ゴードン著 二村一夫訳『日本労使関係史：1853-2010』（2012年 岩波書店）について、ドイツの事例を基礎とした人的資源管理の研究者としての筆者が抱いた感想を論じる。以下では、①同著がとった方法論に対する、方法論上の問題提起、②記述に対する疑問、③同書の論議の方向と結論に対する、ドイツの長期的発展と比較したうえでの筆者の見解を述べる。批判的な論点は、あくまで同著の意義を理解したうえで、それを超えた学術的研究の発展を求めるという観点から提起するものである。

## 2. 方法論上の問題提起

### 2.1 同著をタイトルどおりに「労使関係史」としてのみ位置づけることへの疑問：

労使政の相互作用を通じた「日本的雇用慣行」の150年余にわたる形成と変容を歴史的資料に基づいて再構成した研究書であることから、むしろ労使関係、労務・人事管理、労働政策、被用者を働かせようとするシステム全体の包括概念である人的資源管理の歴史的研究と位置づけるのが適当なのではないか。

### 2.2 「労働史」研究の位置づけ：

はたして、労働史をそれ自体独立した分野として研究することが適当であるのか。むしろ、労働を管理しようとしてきた企業の全体的な企業史・経営史の一部として、企業政策に影響を与えるアクターとしての労働をとらえるべきではないのか。同著に

おける記述も実際には、そのような視角で構成されているように思える。学問の国際的な対話を進めるうえでも、「労働史」および「労働研究」の分類を再検討する必要があるのではないか。

### 2.3 歴史的研究の方法論について：

二村は同著に対し、「日本労使関係の誕生から今日にいたる150年余の歴史を描き切った通史 (p.509)」という評価を与えている。ゴードン自身も序章において「歴史叙述を第一目標」とし、「労働者の行動や思想，経営者の政策から、『日本の工場』の歴史を再構成する (p.15)」ことを最終的な課題としている。だが，労働史が我が国で実際に講義される典型的な場である経済・経営学系の学科では，何らかの理論的枠組みを設けて経済現象を分析することがより強く求められている。また，ドイツの経営史・経済史研究を観察する限り，何らかの広く知られたテーゼを立証・反証するという歴史研究の枠組みが流行している。我が国の歴史的なアプローチによる経済過程の分析（「労働史」もここに属すると思われる）においても，単なる歴史的叙述の方法にとどまらない，独自のシステムティックな分析方法や理論的枠組みを開発すべきではないのか。

### 2.4 「ホワイトカラー」の研究対象からの除外について：

ゴードンは、「日本語版への序文」で，学生時代に，非エリートの「労働者階級」についての研究が当時の米国の日本史研究で欠如していたことを，研究テーマ選定のひとつの大きな理由として示唆している。だが，このことは，「日本労使関係」の研究においてホワイトカラーを除外した議論を進めることを正当化しない。雇用・労働事項をめぐる労使のインターアクションとしての労使関係は，歴史上，国を問わず，ホワイトカラーにおいても問題となってきた。使用者側との対抗関係において，ホワイトカラーとブルーワーカーは，同じ「労働者」として対抗，協力，融合状態を問わず何らかの関係を持ちながらともに労使関係形成に参加してきたと前提するのが自然である。ゆえに，ホワイトカラーを現場の監督，給与の管理者，恵まれた労働条件を享受する企業のフル・メンバーとしての「経営側」のみと位置づけて，これを排除した「日本労使関係」を論じることは，重大な欠陥をはらんでいると思われる。

一方で，1960年代までに形成されたとする「日本的雇用慣行」レジームのここ20年における継続と変化を論じた第12章では，長期雇用者・定期採用の継続がみられるこ

とを説明しているが (pp. 468-473), 挙げられた例は, 「社の中核となる」大卒の総合職のホワイトカラーが主に想定されている。つまり, 同著の研究対象である正規雇用のブルーワーカーの事例のみでは例証ができなくなっている。この事実が示すように, 製造業においても労働のホワイトカラー化が進展している状況では, ブルーワーカーのみで労働, 労使関係を論じることは, すでに不可能である。むしろ, 純粋な意味でのブルーワーカーは歴史的概念としてとらえ, ホワイトカラーを含めたすべての労働力を「労働者」として研究する態度が「労働研究」にとっては必要と思われる。ゴードン自身も, 結論の記述の中で「ホワイトカラーの雇用制度と実際の労働条件, 各種手当について今後多くの歴史的研究が必要 (p. 499の脚注)」としており, この問題提起は労働にかかわる事項の研究水準を向上させるうえで, 今後も重要性を持つと思われる。

### 3. 記述に対する疑問

#### 3.1 1920年代以降の労働者の定着傾向の理由について：

これについてゴードンは, 主に1920年代の不況と労働運動の成果として築き上げられた雇用保障を主な理由としている (たとえば p. 110および pp. 134-157)。だが, 労働者と経営者側の「秩序」に対する認識の変化も重要な要因でなかったか。仮にゴードンがとった, 江戸幕府期の移動職人が産業化以降の日本の職工に移行したという前提を採用するにしても (二村は p. 514の訳者あとがきにおいて, 「工業化以前の日本の職人に対する記述には (今日までの研究成果から照らし合わせると) かなりの補訂が必要」としている), 大日本帝国が確立した国民全員を対象とする義務教育・徴兵制その他のシステムティックな制度的措置による socialization の影響を無視することはできないと考えられる。特に修身・教育勅語等を通じて浸透した秩序・道徳思考は確実に大日本帝国の臣民の行動規範を規定していたし, 帝国陸海軍での謹直な訓練生活は, 規律ある生活態度の形成に一役買ったと考えられる。こうした, 新しく国家が国民に浸透させた, 組織的な秩序を重視する新しい近代的な行動規範や価値観が, 1920年代ごろに労働者のみならず経営者を, 秩序だった雇用管理と勤勉な労働を伴った長期雇用に向かわせる要因となったとはいえないか。ゴードンは, 「見習い工の昇給は学校の成績に左右されていた (p. 68)」ことや, 東芝が労働者に「人格形成教育」を行っていた (p. 79) 事例, また1930年代半ばの浦賀船渠の成人労働者の訓練

プログラムで「徴兵の義務を終え、規律正しく健康・頑強で長期勤務を望むもの (p. 158)」を対象とした事例を挙げているが、これらには、少なくとも経営者がこうした国家による秩序教育が、適切な労働力を養成すると確信していたことを示していると思われる。同著では特に総動員体制の時に官僚が下した決定が戦後の「日本的雇用制度」の形成に大きな役割を果たしたと論じる。ならば、国家による教育システムが推し進めた国民の行動規範と価値観の規格化の影響も無視するべきではあるまい。

なお、同著の主旨のひとつとして、日本の労働者をもってきた心性である、企業においてフル・メンバーとして処遇されたいという思いが、日本的雇用システムの形成の動力となったというものがある。一方で、1920年代以前は労働者のターンオーバーは非常に高率だった事実があり、最初からこのような心性があったとは認めがたい。もちろん、最終的に必要な職業知識を集め終わったら、望む就職先のフル・メンバーとなるという *qualification pattern* が存在したというのなら話は別である。しかしながら、ゴードンは、彼らの最終目標は主に、「独立」であったと p.30あたりで記述している。この二つの極端に距離がある心性の移行を橋渡しした要因として、国家による秩序思考の浸透を考えるべきではないのか。

### 3.2 給与システムの従業員グループを超えた統一化傾向への疑問

p. 506-507において、戦後の組織労働者が企業のフル・メンバーとして単一の従業員階層上の地位を獲得したことは認めるとして、その表れのひとつとして、「経営者と同じ基準で算定される月給やボーナス」を獲得したとすることには、無理があると思われる（根拠となった文献・資料は示されていない）。インセンティブの構造はその労働の方向性を規定する。戦後の勤労報酬が長く、経営者からブルーワーカーまで事実上の年功賃金となっていたことは認めるが、経営者とブルーワーカーとでは働き方が異なる以上、特にボーナスの部分で、算定の基準となる利益や算定方式においては、異なる原理が採用されていたとみるべきである。

## 4. 「日本的雇用制度」およびその発展過程の特殊性についての疑問

筆者はこれまで、ドイツの事例のみに基づいて研究を進めてきた。同著の精読を通じて初めて、「日本的雇用制度」の主要な議論と体系的に提示された歴史的な根拠について知ることとなった。私の感想の要点は、同著の結論のひとつである「日本の労

使関係は、その出発点では、欧米の労使関係とよく似たところがあったが、1950年代までには、欧米とは際立って異なる社会関係を作り出した (p.489) について、賛成しかねるというものである。もちろん、欧米のうち、「欧州とはどの国を指すのか」などという的外れた論点に集中したいのではない。だが、少なくとも、ドイツにおける人的資源管理の歴史の長期的発展を、ゴードンが同著での例証の根拠として挙げる、我が国が今日までたどった歴史的過程と比較すると、本質としては、かなり似た動きを示してきたという印象が強かったため、このような感想を抱いた。以下では、同著によって描き出されたエピソードと筆者が把握している限りのドイツにおける人的資源管理の歴史的發展を比較し、筆者の主張を裏付けたいと考える。

まず、同著の第一章に描かれた明治期の工業化初期から1920年代に至るまでのブルーワーカーの turnover 率の大きさであるが、ドイツにおいてもこれと重なる時期に全く同じ問題がみられた。その理由はさまざまであったが、中核にあったのは、職業経験を広く集めることによって、職業能力を高めようとする動機であった。これは、ブルーワーカーに限ったことでなく、大卒・非大卒のエンジニアと事務系ホワイトカラーでも同様であった。この動機は、各自のキャリア上の最終目標と照らし合わせて、当時の標準的な職業教育ではカバーできない範囲の職業知識を、各自が集めた職業経験によって代替しようとしたことで発生したと解釈できる。このような事態は、新しい産業構造の形成によって、それまでの社会制度の下では組織的に養成されていなかった新しい職業能力が必要とされた際に発生するものであり、現在でも起こりうる。

次に、同著の第二章「温情管理と直接管理」で描かれた、温情主義、直接管理、福利厚生を軸とする新しい労務管理の発生についても、同じ時期に、ドイツ企業で同様の動きがみられたことを指摘する。もっとも、合理化運動そのものについては、ゴードンも米独の影響を指摘してはいる (pp.503-504)。特に化学企業では、大規模株式会社、中小規模の家族企業を問わず、あまりにも高い turnover 率を引き下げかつ労働過程の合理化・組織化を推し進め、一方で労組の台頭を抑えるために、温情主義的な企業内「社会政策」と労働過程の厳格な規則化を軸とした新しい労務管理を推進するようになった。有名な事例は、バイエル CEO だった Carl Duisberg によるそれである。彼は、1900年代から1920年代にかけて、企業の隅々まで詳細に定めた就業規則を分厚いハンドブックの形で編纂し、一方で上記の意味での社会政策を強力に推進した。これに加え、第一次世界大戦後から1920年代においては、産業合理化運動と労働運動の激化を背景に、財閥系企業の本社に人事・労務の専門部門が形成された (p.113) こ

とが指摘されるが、これもバイエル及びIG Farbenの社会事項委員会（SOKO）の設置などで同時期にみられた、労務管理の組織化・中央化の動きに対応していると考えられる。なお、ワイマール期におけるドイツ企業の出来高賃金、科学的管理法の導入を巡っての労使コンフリクトについては、Werner Plumpe, *Betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik*, München R. Oldenbourg Verlag, 1999において詳しく論じられている。1920年代における生産設備の複雑化、生産の高付加価値化を背景とした労働者の夜間学校などでの再訓練（pp.127-134）についても、ドイツでも同様の試みをした企業の例を思いつく限りでもいくつか挙げることができる。

さらに、戦間期における労使コンフリクトのソリューションとしての「工場共同体（p.187）」、「企業共同体（第6章）」、会社組合・御用組合（工信会を含め）といった経営原理についても、ドイツでもWerkverein, Betriebsfamilienprinzip などなど、名称を問わず、本質的な内容において多くの並行的事例を見出すことができる。1929年に横浜船渠で設置された労使同数の賃金委員会（p.187など）についても、ワイマール期の労使共同決定モデルの影響を受けた可能性がある。ドイツにおける労働運動がワイマール期に盛り上がりつつも、結果的には経営側の組織的な分断工作で失敗した状況も日本と良く似ている。第二次世界大戦における官僚主導による戦時経済体制の構築の一環として行われた賃金・労使関係の統制の日独における運動とその影響については、指摘する必要もあるまい。産報運動のそれについても同様である。一応、ドイツでは労働信託庁が特に設けられて、この役割を遂行した事実を指摘するとどめる。このドイツにおける賃金統制は、少なくとも1950年代初頭までは、賃金の標準化・勤労所得格差の縮小という形でその影響をとどめていた。

戦後における労使関係についても連動性が目立つ。特に、終戦直後に日本の労働組合が採用した生産管理闘争（p.355ほか）について、ドイツにおいても同様の事態が大企業を中心に広く観察された（連合国による生産設備の接收政策への対抗の必要性という文脈もあったが）。生産民主化闘争がやがて生産能力の国有化・社会化要求につながり、労組によるゼネスト直前までエスカレートしたことも良く似た動きを示している。さらに、戦後の日本の労組が「団体協約と経営評議会を通じた企業経営への意見反映（p.356）」を軸に労働運動を進めた路線も、基本的にドイツと同じである。

賃金の在り方についても、連動性が確認できる。たとえば、1920年代には萌芽的形態がみられ、戦後に本格化する定期昇給、年功賃金・生活賃金化の動きについても、少なくとも職員層については、ドイツでも全く同じ傾向を確認できる（ブルーワー

カーについては、協約賃金が生活賃金と認めうるような額で締結されていたかを確認する必要がある)。P.392以降の記述にみられる急速な設備投資とこれに伴う生産性向上が高い賃金の伸びをもたらしたこと、ただし、賃上げは生産性向上の枠内に抑えるという労使合意が、高度経済成長期には存在したという構図も、日独で共通している（もっともこれは、いわゆる「Fordism」論で説明されてきた）。pp.394-396には、戦前・中・後の賃金慣行の重要変化として、恣意的・慣例的な賃金制度から規則的・硬直的制度への移行があげられる。ドイツではこの傾向はワイマール期から始まっていた。だが、戦後においてさらに強化されたため、連動性が認められる事項といえる。なお、ゴードンはこの主張を行うに当たり、1972年にある研究者が、当時において経営側が個人評価を強く反映した賃金システムを導入しようとしていたことを「現代的」と位置づけたことに対する、歴史的な視点からの批判を行っている（pp.395-396）。この批判自体は妥当である。しかしながら、筆者がこれについて注目したのは、1960年代から1970年代にかけて、ドイツにおいても、同様の議論が使用者サイドを中心に行われていた事実を思い出したことによる。このことは、pp.442-443に描かれた、1960年代における「能力評価」に応じて上昇する数段階の等級が設けられた「職務給」の鉄鋼企業における導入とも関連していることが推測される。というのも、同時期のドイツにおいて、まずは管理職ホワイトカラー、次にはブルーワーカーに対し、ハイシステムの職務評価に基づく職務給を導入する試みが始まったためである（実際に導入が確認されるのは1990年代以降）。このように、賃金決定の能力主義自体はドイツでもほぼ同時期に再び強く主張され始めており、日本独自の現象とはいえない。

次に、ゴードンが日本的特性として主張する「企業でのフル・メンバーシップを求めた労働者の心性」についても、ドイツでも同様のことが観察された。もちろん、これがもたらした、職工間区別の撤廃の貫徹度については、qualification patternの違いを反映し、日独で差が認められる。ただし、このような心性が具体的に引き起こしたドイツ労働運動上の結末として、形式上の職工間区別を、1980年代までに協約や企業内合意で取り除くことが労使交渉の一つの重点であったという歴史的経緯を挙げておく。具体的な成果としては、ブルーワーカーへの月給制の導入、タイムカードの廃止、化学産業の一般協約が定める俸給・賃金階梯の統一化などを挙げる。また、大規模化学企業（BASF, Bayer, Hoechst）では、それまで存在しなかったブルーワーカーの労働契約を1980年代から締結するようになった。加えて、ブルーワーカーに対し、それまでは職員しか加入できなかった、企業内の共催システムに基づく年金（「年金金

庫)への加入を認めるようになった。このように、産業・企業レベルを問わず、ブルーワーカーを企業の「フル・メンバー」として統合しようとする動きはドイツでも存在したのであり、それは裏返せば、同著で「日本の特性」とされる心性が同国でも存在していたことを示す。

「日本の近代化過程で生まれたダイナミックな文化的特質 (pp.479-480)」としての「日本独特のモラル・エコノミー」についても、ドイツ企業・社会ではほぼ同様の考え方が底流としては存在している。たとえば、1990年代以降の大規模なリストラの進行によって、労使関係のドイツ・モデルが大きく変質した現在でも、特に化学企業は、リストラの過程で被用者サイドから「企業の社会的責任」を強く要求された結果、労使間の「産業立地合意」を通じ、正規従業員の雇用と職場を守ることを約束させられている。また、人員削減も「社会的に許容されうる (socially acceptable)」,つまり経営状況を理由とする解雇を行わないやり方でしか進めてはいけないという、道義的責任の基準によってその正当性を判断される風潮がある。したがって、このモラル・エコノミー論も日本独自の産物とはいえない。

このような多くの場面における連動性がもたらされた理由として、筆者が現時点で提示できる結論は、以下のものである。すなわち、大日本帝国・日本国およびドイツ帝国・ワイマール共和国・ドイツ連邦共和国では、労使政からなる各参加者のインターアクションを通じた労使関係の構築の可否に関する、社会全体での明示・非明示的なコンセンサスが、結果としては確保されてきた。このような前提のもとでは、その中で制度化の程度および側面、時代の要請に対する調整速度、また事態が発生する時間において違いはあっても、似たようなショックが似たような内外の環境下で与えられた場合、雇用制度に関して、似たような解決法がそのたびに生み出されるのではないかと考える。加えて、このような国々では、政労使とともに常に似た事情を抱える他国の事例を主な参考材料としつつ、労使関係のソリューションの再考を行ってきたことが、連動性の背景としてあると考えられる。このことは、組合が産別組織か企業別組織かといった違い、法制度により規定される労使共同決定の構造の違い、国家が構築するセーフティネットの形態の違いといった表面上の相違程度では否定されえない次元での連動性を意味する。この連動性の理由を証明する方法としては、企業家のサークルが企業システムの重要な一部分としての雇用制度全体の調整を図るうえで、いかなる国際的な情報網、場合によっては組織的な学習の場を構築していたかを研修する作業が、最も必要であろう。労働側による国際的な共通戦略の策定

の歴史に関しては、これまでも認識されていたようだが、それ自体をテーマとして詳しく検証する必要があると思われる。また、官僚による労使関係にかかわる政策については、特に1930年代から1940年代における日独両国での総動員体制の確立の必要性が様々な場面で、共通の動きを見せていたことは、すでに最近の一部のプロジェクト研究（大原社会問題研究所）で取り上げられているようである。

## 5. おわりに

ゴードンに限らず、外国の事例研究に従事する研究者の問題意識はこれまで、各国の「特殊性」を検証し、その実在を強調することに意識が注がれてきた。しかし、今回の書評会にかかわる準備作業を終えて、今後はむしろ、各国間の連動性、さらには共通性に着目し、それが生まれた要因を探り出すとともに、ここに検出された共通のソリューションが、どれだけ best practice となりうるのかを論じるという研究態度に重点を移していくほうが、新しい建設的な議論を発展させるうえで、好ましいのではなかろうかと考えるようになった。