

雇用関係論

篠原健一

1. はじめに

2007年の学科再編に伴い、ソーシャル・マネジメント学科誕生に合わせて新たに設けられた科目の一つが「雇用関係論」である。もともと開講時の科目名称は「インダストリアル・リレーションズ」であった。近年、世界的にインダストリアル・リレーションズ（Industrial relations：産業関係論）という呼び名を、エンプロイメント・リレーションズ（Employment Relations：雇用関係論）と呼び変えることが多くみられ、本講義の名称も「雇用関係論」に変更した経緯がある。

じつのところ当分野は少し前までは労使関係論（Labor-Management Relations）と称されることが多かったが、組合組織率の低下傾向、労働組合運動の退潮もあり、今日では「雇用関係論」が使われることが多くなっている。

2. 雇用関係とはなんなのか

雇用関係について考える場合、「実態としての雇用関係」と「学問分野としての雇用関係論」の2点から考えてみたい。

(1) 実態としての雇用関係

雇用関係とは、労働者と経営者との関係の総称である。労働組合と経営者との「集团的」労使関係を限定的にさすこともあるが、労働者個人と経営者との「個別的」労使関係も広く含めることもある。

近年の傾向として、日本やアメリカなどで労働組合の存在感が希薄になりつつあること、また雇用形態の多様化にともなって、集团的労使関係の退潮が見受けられる。他方、ヨーロッパなどでは、依然として労働組合の社会的存在感が高いことが多く、集团的労使関係の退潮は、一概に全世界に共通する傾向ともいえない。

それではそもそも労働組合の起源とはどうなっているのか？歴史的に見て、労働組合は「職種別」であることが普通である。労働組合の起源は18世紀末のイギリスにおけるパブにさかのぼるといわれる。当時、大工、石工、機械工などの職人たちが、それぞれ一日の仕事の後に同じ職種同士でパブに集まり、仕事にまつわる情報交換を行っていた。むろん仕事以外の話題もあったであろうが、

たとえばお互いの賃金水準、労働時間・負荷、どの地域に行けば労働需要が高い（＝求人が多い）かなど、ビールやエールを飲みながら自由に話し合っていたと思われる。

当時そうしたパブでの仕事をめぐる会話は、徐々に以下のような論調が形成されていく。「生活を成り立たせるために、誰だって不況時でも失業したくない。とはいえ、雇い主に足元を見られ、安すぎる賃金で仕事を請け負うのも避けたい。つまりたとえ不況時でも自分たちの職業能力を安売りすべきではない。そこでもし雇い主から何シリング以下の賃金で仕事をオファーされても、今後、みんなで拒否するという約束をしよう。万一このパブに出入りしている私たちの職業仲間のうち、仕事欲しさのあまり、この約束を破り、その金額以下の賃金で仕事を請け負ってしまい、かつそれが仲間にはばれたなら、今後その人はこのパブを出入り禁止（仲間外れ）という措置にしよう。」

上記のイギリスにおけるパブのエピソードから分かるように、労働組合の起源とは「同じ職業仲間の者同士が一定の賃金水準を守るための協定」である。したがって原理的には労働組合とは「職種別」とならざるを得ない。

その点、日本の場合、労働組合は「職種別」ではなく「企業別」となっているのが一大特徴である。日本にいと「企業別」労働組合とは至極当然のことであるが、労働組合の起源・本質から考えると、かなり強い個性であるという認識が必要である。この「企業別労働組合」とあわせ、「年功制」、「長期雇用」という日本的雇用における3特徴は合わせて「三種の神器」と呼ばれる。

この日本における「三種の神器」のみならず、国・地域、もっと言うと企業ごとによって雇用関係の特徴・個性は異なる。場所・組織が変われば、当然働く人たちの価値観、公平感、勤労観、彼らを取り巻く歴史的経路は異なるわけで、その相違が雇用スタイル・働き方にも反映されるのはごく自然なことである。たとえばアメリカと日本の雇用関係は特徴がかなり異なるし、それぞれ時代を経て徐々に現在の姿になってきた。つまり働き方にはかなりのバラエティがある。

こうした国・地域・企業ごとの働き方の相違は、その企業の経営パフォーマンスにも多大な影響を与える。たとえば自動車という製品を考えた場合、日本のトヨタとアメリカのフォードとでは同じような乗用車を生産していても、そこでの労働者たちの働き方が異なり、それが実際の経営パフォーマンス（生産性や品質など）にも違いが反映されてしまう。

日本の場合、自動車工場の現場で働く労働者たちも働きぶりに応じて賃金が個別に支払われる「能力主義」的賃金制度が取り入れられている。日本において職場の仲間の間で昇進をめぐる競争が存在することは普通のことである。

他方、アメリカ自動車工場について考えてみた場合、日本のような同僚間での昇進をめぐる競争は排除され、職場は「同一労働同一賃金」あるいは「職務給」制度によって平等・集団主義で秩序づけられている。「アメリカン・ドリーム」という言葉に代表されるように、一般通念としてアメリ

1) 筆者はこの紙面で、能力主義が良いとか悪いとか、この価値判断について論じたいわけではなく、客観的事実関係として述べていることに留意されたい。

力は厳しい競争社会であることが強調されることはおおい。むしろこれは間違った見方ではないのであるが、アメリカのノンエリート・一般庶民における職場の賃金体系は、基本的に、同じ職務にいる同僚同士で賃金格差のない（少ない）「職務給」制度に基づくことが多い。

反対に、日本の自動車工場労働者の場合、能力主義管理が受け入れられ、それが労働者個別の技能形成と、職場の不確実性（変化と異常）への対応を可能にする。また同様に、個別労働者による「改善活動」が工数低減（原価低減）、つまり生産性向上に効果的である。このように雇用関係における実態の相違は、経営パフォーマンスの相違にも直結するのである。

企業間のグローバル競争が従来以上に激しくなっている以上、この事実は実態としての雇用関係を考えるうえで、非常に重要な要因である。周知のようにアメリカビッグ3は2009年に経営破たんを迎え、その後復活に向け経営改革を急いでいる。そうした中、生産現場の改革のために、アメリカ流の雇用関係を変革し、彼らがベンチマークとする日本流の生産現場の在り方について、どのように自分たちのものとして取り入れてゆくのかが、目が離せない所以である。

(2) 学問としての雇用関係論

すでにみてきた「実態としての雇用関係」のほか、「学問分野としての雇用関係論」の特徴は、いったい如何なるものであるのか。雇用とは、「これだけ（労働の質×量）働いたら、対価（賃金）はいくらか」という取引関係が基本的原理である。この「労働給付⇔反対（賃金）給付」取引関係から考えていくが、このフレームワークを体系化したのはJ. ダンロップである。簡単に言うとダンロップ理論では、この労働力取引は技術体系、政策規制、イデオロギーによって影響を受け、時代とともに変化していくことになり、これを学際的に観察分析していくことが労使（雇用）関係であるとされる。

また今日における雇用関係のありようが現場の競争力へ与える影響を考える際に、重要な観点となるのは、R. コースによって提唱され、O. ウィリアムソンが発展させた「取引コストの経済学」である。ウィリアムソンは取引コストの定義として「物理学でいう摩擦を経済に置き換えたもの」と表現し、人間の基本的特性である「限定された合理性」と「機会主義（邪心を伴った自己利益の追求）」が取引コストを増加させる根本的要因であると捉える。したがってこの「限定された合理性」を節約し、「機会主義」を緩和するために各企業組織はそれぞれの努力を重ねている。そうした各企業の「取引コスト」を下げるための努力・仕組みを知ることは、すなわち企業内雇用関係の仕組みを分析することになる。

たとえば日本の自動車工場に即して考えてみた場合、生産変動への対応と品質不良への対応のために、小池和男氏のいう「知的熟練」の重要性が挙げられ、これがウィリアムソンのいう「効果的な適応」に相当する。他方、石田光男氏が鋭く問題提起するように²⁾、日本の自動車工場で行われる「工

2) Williamson (1996) 翻訳の石田による「『ガバナンスの機構』の意義と課題—解題にかえて」を見よ。

数低減」「原価低減」「改善活動」は、ウィリアムソンのいう「無駄の排除」に相当すると思われるが、この点はやや不明確であり、これが如何に行われるのかという努力・仕組みの実証研究は、雇用関係論における今後の重要な課題の一つである。

以上のように、今日の雇用関係論とは、雇用（労働給付⇔反対給付）にまつわる諸ルールを足掛かりにし、ダンロップの学問的モデルに基づき、ウィリアムソンの「取引コストの経済学」の観点から企業内雇用関係を調査分析することに方法論的特徴を持つといえる。

3. 講義科目としての雇用関係論

すでに「実態としての雇用関係」と「学問としての雇用関係」で見えてきた雇用関係論であるが、これを実際の授業で教えるために、春学期では労働力取引のうち「労働給付」の側面から、秋学期は残る「反対（賃金）給付」の側面から必要な事項を教えてきている。むろん「労働給付」と「反対（賃金）給付」はコインの裏表のような相関対応関係であるので、片方どちらかのみを教えることはほとんど不可能であるが、春学期と秋学期とでこのようにシンプルに区別して講義を進める方が、受講生にとっても分かり易いと思われる。具体的には春学期の「労働給付」サイドとしては、採用、配置、教育・訓練、昇進、労働時間、能率管理などのトピックに触れる。他方、秋学期の「反対（賃金）給付」サイドは、職能給、職務給（＝同一労働同一賃金）、年功制、成果主義、役割給など賃金を中心に教えてきている。

4. むすびにかえて

以上、見えてきたように、本稿では「雇用関係論」の特徴（「実態としての雇用関係」と「学問分野としての雇用関係論」）、「講義科目としての雇用関係論」とに分けて論を進めてきた。当該科目にせよ、他の科目にせよ、講義担当者のスタンスによって、講義の進め方には多少の違いは当然生じるであろうし、ベストな講義の方法論については議論の余地があろう。しかし現代における日本と世界の企業組織が抱える雇用関係について考えようとする場合、これまでみてきた観点から「雇用関係論」の全体像把握が必要とされられると思われるのである。

参考文献

John Dunlop, "Industrial Relations Systems", (Holt, 1958). 石田光男・山田健介訳『ガバナンスの機構』（ミネルヴァ書房、2017年）。

Oliver E. Williamson, "The Mechanism of Governance", (Oxford University Press, 1996).

石田光男『仕事の社会科学』（ミネルヴァ書房）。

石田光男・篠原健一共編著『新版 GM の経験』（中央経済社、2014年）。

篠原健一『転換期のアメリカ労使関係』（ミネルヴァ書房，2003年）.

篠原健一『アメリカ自動車産業』（中央公論新社，2014年）.