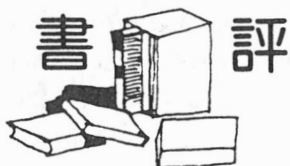


牧野富夫監修労働総研編

『「日本的経営」の変遷と 労資関係』

金田 豊



1

日経連の「新時代の日本的経営」による効率化と総額人件費削減が労働者へ犠牲を押し付けながら進められているが、雇用の多様化と流動化、能力・成果主義による個別管理強化など、その内容はかつて日本の高度成長を支えた「日本的経営」の特徴とされた終身雇用や年功賃金を高コスト構造として拒否するものであり、しかも「新時代の日本的経営」自体も、進行過程のなかで職能給から職務給の再評価へ、能力よりも成果重視への移行など、運用上の重点を変えつつある。変化をみせる「日本的経営」とは何か、変化の基礎には何があり、「日本的経営」がいま、どんな段階にあるのかの解明は、これと闘う労働運動にとって欠かせない課題となっている。

労働総研の共同研究による『「日本的経営」の変遷と労資関係』の分析はこれにこたえ、闘いの前進にとって重要な観点を提示するものとなっている。

2

本書は「日本的経営」の成立と展開過程を歴史的に追う。戦前の国家・官僚主導の身分制的ヒエラルキーと経営家族主義により、労働者の権利を抑圧した労資関係の下で、大企業中心に企業別の労務統括が進展し、戦時にはそれが丸ごと上から労働力集団として組織され、産業報国会として総動員されていたことが、戦後の日本労資関係形成の歴史的な前提条件となった(第1章)。その上に戦後、独占資本がアメリカの対日政策の下で、労働運動を抑え、経済成長の軌道に日本経済をのせた1950年代後半に「日本的経営」が形成され、高度成長の60年代なかばに本格的に確立していったとされる。企業閉鎖的で年功

的な熟練形成システムを前提とし、正規労働者の企業内人生を丸抱えにし、労働者の全人格に対する総合評価の人事考課で、高度成長期の企業「合理化」に積極的に協力し、昇進意欲の強い「猛烈社員」に仕立て上げる制度として、日経連は定期昇給制度を提唱した、余剰人員も解雇でなく配転出向として処理し、終身雇用慣行として定着した。(第2章)

しかし、高度成長の矛盾があらわれてくるなかで、「日本的経営」が、考課制度の中に持っていた能力主義の要素が人的資源の有効活用のために重視されるようになり、69年には、それまでの考え方や慣行の是正を求める「能力主義管理」を日経連は提起した。オイルショックやドル危機で不況とインフレに陥入り、高度成長の終わった70年代は、減量経営、雇用調整と結合して、能力主義管理を柱に「日本的経営」が再編成されて行く。

終身雇用は出向・転籍を含む広域化と能力開発主義の少数・精鋭化、流動化、複線型雇用管理に修正され、年功賃金は、定昇制度の修正で中高年の昇給を抑え、格差をひろげる職能給化をすすめ、新職能資格制で役職位体系と職能資格体系を分離し、低成長下に合致した効率的な人事制度にされた。

80年代には、「日本型経営」は大企業を中心に、賃金体系の職能給化、職能資格制度を基軸とする「人事トータルシステム」へと再編され、「職務遂行能力」を評価する人事考課の役割を一段と高め、労働者に対する個別支配差別支配を強めることとなり、企業社会化、会社人間化現象を顕著にして行く。

この過程では闘う労働組合の破壊と労資協調体制の確立が再編の基礎的な条件となった。

それはME化技術革新の進行のなかで、職制機構、職場管理組織が組合の職場組織と代替・癒着した職

書 評

場支配体制の確立による日本の生産システムの確立をもたらし、日本を強い国際競争力をもつ経済大国に押し上げて行くことになる。(第3章)

こうした労働者を犠牲にした大企業の海外進出は円高をよび、バブル経済の崩壊とともに、90年代は深刻な不況に直面した。国際競争の激化に対処し、不況を切り抜けるには、高コスト構造の是正による国際競争力の確保が財界にとって不可欠とされた。そのために、規制緩和を前提とした労務管理の再編＝「日本的経営」の再編成が日経連の「新時代の日本的経営」として提起されることとなった。それは労働法制改悪による規制緩和と結んで、チャレンジ型目標管理による自己責任原則の成果主義の人事・賃金管理や不安定雇用拡大と雇用の流動化の推進である。

それによって独占大企業が新たな蓄積の仕組みを築こうとした。しかし、犠牲を強要される労働者の雇用不安と労働強化、生活破壊は絶え難いものとなり、労働者の企業帰属意欲を低下させ、「日本的経営」の基礎をなす労資協調体制を掘り崩す。そこから、共通の要求による強大な闘いの組織と共同を求める条件が拮ってくることを指摘する(第4章)。

3

このように、「日本的経営」の形成と変化を追究することで、その基礎でつながっている「日本的経営」の本質と到達点が次のように提示される。

『「日本的経営」とは①独占資本が、国家の支援のもとに、直接的には国際競争力強化のために、劣悪で重層的、差別的な労働条件を、協調主義的な“特異な労資関係”をつうじて再生産する経営であり、②とりわけ、強制と誘導でたくみに労働者を陰陽の競争にかりたて「自動的な働き過ぎ」ともみえる搾取強化に労働者を「誘い込むしくみ」を内蔵した、しばしば集団主義により「全員参加」の外観をとったきわめて柔軟な経営(経営体系)である』(14頁)と定義し、この「日本的経営」は“経営”というミクロの領域を越えて、地域社会はもとより政治のあり方までも貫直す“体制的なもの”であること、またフレキシビリティ(柔軟性)にとんでいて、労働者の相互競争に企業への貢献を多様な形で組織するき

わめて「ご都合主義」な労務管理にほかならないと指摘する。従って、そのあらわれ方は、それぞれの段階で新しい状況に対応し相互に相反するような形もとって再編される展開をするが『90年代(とくにその半ば以降は、再編の最終段階＝総仕上げといえる局面にはいつている。その局面は、一方で「日本的経営」が解体される契約を含んでいる』(43頁)とする。もちろん、いますぐ解体・崩壊の方向にあるとはいいがたいが、日本的経営の基盤をなす「協調主義的な“特異な労使関係”」が深部で変化し、企業主義意識が希薄化し、反共思想差別がゆらいでいること、自発的な働き過ぎへ労働者を誘い込むしくみとしての集団主義的全員参加型の管理から、裁量労働制のような個別管理の強化によって、「アメとムチ」からムチの強制の側面が強くなり自発的な誘導の側面が弱くならざるを得ないこと、それに対応して「集团的労使関係」とともに、「個別的労使関係」に焦点を当て「個別管理」の強化に対応する職場の安定帯を作ろうとしているが、能力・成果主義の個別管理強化と、パート・派遣・契約社員など企業帰属意識の希薄な不安定雇用拡大とともに、協調主義的な「集团的労使関係」の一方の支えであった企業別組合をゆるがすことなどを指摘し、「日本的経営」再編の最終仕上げの裏面で、その終焉の条件が形成されていることを明らかにしている。

「新時代の日本的経営」の強行が、一方で春闘を分断し、賃金水準引下げと、能力成果主義の新人事制度でコスト削減を実現し、財界の21世紀戦略が浸透し、その目的を達成しつつあるかの外観を呈す中で、他方、人間らしい暮らしと労働を求め、経済と産業の民主的再生を求める共同行動が、地域・職場から拡がりつつある。この現状に対し、本書の分析は「日本的経営」の本質とその展開がもたらす矛盾のあらわれとしての客観的な根拠を示し、対話と共同を拡げる取り組みが、財界の21世紀戦略としての「日本的経営」の終焉への社会的な力となり、それに代わる新たな社会的諸関係の形成につながるものであると位置付けることを示唆する点で、闘いへの展望を与えるものとして大きな意義をもっている。

(新日本出版社・1998年3月刊・2600円)

(常任理事・労働問題研究者)