

・ホワイトカラー労働の研究手法試論

2001.4.24 同志社大学 石田光男

1 ホワイトカラー研究にたどり着いた理由

1.生産性論議

1980年代半ば以降をすぎると、日本の経済のパフォーマンスに影響され、生産性とのかわり方で労働研究を位置付けるようになってきた。

(1)賃金論、査定論、人事改革 = 報酬論への傾斜

議論の1つは賃金論である。かつての年功賃金、年功秩序という議論では日本の労使関係は説明がつかないゆえに、査定というものを明確に表に出して日本の労働を論じた方がいいのではないかというようなことが、80年代から制度研究者の範囲だけではなく、その後計量分野でも論じられてきた。これは研究の世界での動きだが、現実の世界の動きは、バブル経済の崩壊後、人事改革が盛んになる。端的な標語で言うと成果主義が広がった。このように賃金論の系列での一連の学術的な議論と実践的な動きがあったということは事実である。

しかし、それは報酬論に傾いた議論なのではないか、という疑問が、私自身をホワイトカラー研究に向かわせる契機となった。

査定と仕事

私は1980年代にイギリスの賃金調査を行い、その際100社近くの企業にヒアリングを行った。ジャガーの労務担当重役の話では、工場の賃金等級は5段階で、基本的に熟練等級であり査定はない、とのことであった。これは、作業ラインの進行速度ですでに生産がコントロールされているため、労働者の能力の優劣を問うことが出来ないためであるという。

日本の場合は査定がある。アSEMBリーの定型的業務以外に、改善、提案、QCといった、ラインの業務とは違った業務が課されている。それが工場全体のパフォーマンスに効くような労働の仕組みがあることが分かってきた。これは欧米的なテーラーイズム的な労働では説明がつかない。

したがって賃金の仕組みと、実際の仕事の権限をどう配分するか(仕事のさせ方)は、表裏一体のものとして説かなければ偏った議論になるということを考えることになった。

トヨタの査定論

90年初頭まで生産労働者の査定幅は実態上数十円しかなかった。もちろん昇格には格差があるが、同一資格内での昇給、人事考課別格差は数十円であった。日本の労働パフォーマンスは能力主義的競争によって・・・という説明はいかにリアルでないかという

ことがわかる。

すると一体何によって労働密度や労働のモチベーションを確保しているのか。査定論、賃金論とは別途に明らかにしなければならないことになった。これが‘仕事’を見つめなければならない契機となった。

自動車でも家電でも、‘査定によって労働のパフォーマンスが上がる/上がらない’という議論が暗黙にインプライされているが、はたしてそれは正しい認識だろうか。

他方、素朴に考えて、パフォーマンスそのものは何によって決まっているのか。機械の稼働率、配置される要員数、品質対策はどうなっているか、といった非常に具体的、実態的な工場管理の様式を明らかにしなければ、生産性も明らかにならないのではないか。

‘生産性’は言葉を置き換えれば、‘台あたりの原価を下げること’という具体的な管理指標になる。それを「査定」(という管理ツール)によって上げる、という見方は、現実と非常に乖離があり、実際は、現場で原価を下げるために「歩行ロス時間」をどうやって削減するか、というきわめてフィジカルな問題として立てられている。とりあえず「査定」とは関係がない。ここを明確に認識しないと日本の製造業の生産性は解明できないのである。

報酬論は合意調達の様式

査定は全く生産性と無関係か？そうではない。実体的な仕事を進める中での合意調達として、労働パフォーマンスに応じて評価される指標として意味があるものといえる。しかし、合意調達であるから、何によって人が合意するかは一元的、科学的に決まるものではない。トヨタのように数十円の報酬の差で納得する場合もあれば、今日見られる賃金体系のように大きく差がつかなければ納得しないという場合もある。ここはむしろ時々の従業員の間に意識の問題にかかわっていると思われる。いずれにしても‘報酬論’から‘仕事論’へというふうに視点を切り替えないと、労働の世界は立体的に明らかにならないのではないか。

(2) 小池/野村論争 = 技能への偏執

両者の議論は対立的であるが、しかしどちらも労働を技能によって解こうとする傾きがあるように思われる。

職場での改善努力が有効な製品とそうでない製品がある。労務費がコストに対して非常に低い場合、そこで改善(=工数低減)の努力がなされても、それは必ずしもマーケットに勝つための努力につながらない。つまり工場の経営にとって労働の改善がどれだけ意味があるのか、こういう文脈に労働を置き直さないと、技能への偏執とされてもやむを得ないのではないか。

たとえば家電の生産現場では女性が多い。しかも短期雇用を前提としている。経営側はそれでよく、製品はそれで競争力を維持できるとしている。男性を入れて長期に勤続

する労働力を養成しても、製品のアドバンテージにならないゆえに雇わないのである。製品市場とのかかわりで、工場管理の要諦は何か、という観点から出発して、それに対してどのような労働力が需要されるのか、という文脈で労働を考える必要がある。

熟練形成論などの観点からは、熟練の積み重ねをすればするほどいいのか、という問題がある。事実トヨタなどを観察すると、技能は高まるが、高まった技能を活用できないということがある。新車を立ち上げるときにプロジェクトチームにベテランを投入するとか、海外に展開するとき、立ち上げ時の現地駐在員として派遣するといったように辻褄を合わせている。経営にとってオプティマルな技能水準は何か、ということを変更して論じなければならないはずである。しかし小池・野村の論争はこのような課題を取り扱うようなフレームワークになっていない。

報酬論への傾斜、技能をめぐる論点を考えると、労働研究は経営研究でなくてはならないのではないか。かつての労使関係研究の伝統をふまえ、これまでの経営学のようなスタイルとは異なる経営研究になりうるのかを考えなければならない。それにはホワイトカラーの労働を研究素材として正面に据え、これでどこまで有意義な議論ができるかを試す以外にない。

2. リストラの観察

(1) ホワイトカラーの要員管理

リストラがドラスティックに進む中で、ホワイトカラーの要員管理がかつてどうだったか、現在いかにあり、どう変えようとしているのか調査した。

大型小売店 / 百貨店では

扱う商品によって、スーパーはほとんど工場と同じ観点で要員を管理している。代表的な管理項目のタームとして挙げられるのは「人時生産性」(マン・アワーあたりの売上高、収益)で、これを主要な管理指標として店のパフォーマンスを測っていく。従って正社員をパートに置き換えることは時間給で3分の1くらいのコストで済むから、パート雇用は必然的に進んでいく。正社員をパートに置き換えても正社員を解雇することはできないため、次に正社員をどこに持っていきかが問題となる。年収1000万の50代後半の社員を配属されたのでは人時生産性が下がるため、受ける側は来てほしくないし、送り出す側ははやく出てもらいたい。人事部はそれを調整しなければならないが、少なくともこれまでの労使協議よりは遥かにシビアなものになってくる。労働研究はこういった部分を研究する必要がある。

トヨタの場合

トヨタにおいて90年代は「失われた10年」ではなく、90年代の努力が今日につながっているという認識がある。どういう努力をしたか・・・ここでも焦点はホワイトカラーであった。エピソード風にいえば、1988年、クラウン一台を市場に出して利益が6,000円しかなかった。マーケットが崩れたときには一気に赤字に転落するというところまで来ていた。なぜ利益が出なかったのか。大企業病といわれる状況が80年代に山積していた。これにメスを入れなければならないとしたのが90年代初頭バブルの頂点

か、まだバブル景気が残っていた時代である。いわば一種の文化革命のようなもので、アンケート調査をしたりプロジェクトチームを作って若手が各部門長と折衝し、各部門長も若手の意見を聞くなど、いろいろな積み重ねを4~5年続けた。最後に出来上がった形は、生産現場で行ってきた生産性管理をホワイトカラーの部門にも適用するという事だった。それは要するに3割を効率化するもので、1割を時短にあて、のこりの2割は純粋に人が減るといった形であった。一方ぬかれた2割の人員はむしろ優秀なグループで、彼らはプロジェクトを構成し、自分の出てきた部門が少ない人員でどうしたら従来どおりに仕事をこなせるかを提案する役目を担う。優秀な2割(=社内で信頼のある)の提案については社内が耳を傾けるので、仕事が進んでいくとトヨタは評価している。大括りの部門ごとにその‘2割’がプロジェクトチームとして配置され、各部門のチーフは役員(専務)があたる。専務同士の激しい競争となり、いかに残りの人員で部門の業務を結果を損ねずに遂行するか、という競争になる。しかしながら、その結果、今トヨタの社員のアンケート調査を見ると、みな相当ストレスを感じているようだ。

部門業績管理の有効性

ホワイトカラーの要員管理はシビアになされたといつてよいのではないか。いずれにしても上記の事例は、部門のパフォーマンスをどうやって管理の対象に置き、それによってホワイトカラーの生産性をどうコントロールしていくかということが議論の鍵になる。

(2) 成果主義的人事改革の解釈

表1: 人事制度の歴史

時期	1950-60年代	1965-1980年代	1990-現在
改革の標語	職務給化	能力主義化	成果主義
改革のツール	職務分析 職務評	職能資格制度	?
改革の成果	失敗	成功	成功か?
実態	年齢別・学歴別・性別の年功制度と若干の査定	年功制と能力主義との調和	年功制の可能な限りの圧縮 能力主義の再定義
研究	年功序列とその変容	能力開発・技能形成、キャリア	仕事論?

もう一つは、成果主義的人事改革がこの数年流布されているが、それをどう解釈するかということと関連している。

大まかな時期区分であるが、50、60年代の改革の標語は‘職務給’であった。そのためには職務分析が必要であるし、職務評価も必要であった。取り組んだ企業は勿論あるが、大勢を制することにはならなかった。実態は年齢別、学歴別、性別の年功的管理と、それに査定がはいた管理様式だったと思われる。根強い年功秩序と、それがいかに変容するのかというのは、昭和20年代後半から30年代にかけてなされた主要な研究テーマであった。

60年代の中盤から後半にかけてから、おそらくバブルの時期までの改革の標語は‘能

力主義化’であった。実務上のツールは、いかに職能資格制度を設計・運用するかということだった。これほど成功した制度はなかったが、実体は年功制が廃棄されたわけではなく、根強い年功制をどのように能力主義的に修正していくか、というのが 60 年代後半から 80 年代までのおよそ四半世紀の人事の営みだったと理解している。研究のテーマは基本的に能力開発 小池説、あるいはキャリアに関するものが実態を反映した整合的なテーマ設定であった。

問題は 90 年代から現在であるが、改革の標語は‘業績主義’、‘成果主義’といっぴよいと思われる。既に 10 年経っているが、一体、職能資格制度にかわるどのようなツールがここに置かれているのか、もっと議論されるべきものと思うが、とりあえず「？」とした。改革の成果は明らかではない。

これからの研究スタイルは、実態を論じ、それに応じて研究も決まるという関係にあるのではないか。例えば「仕事論」というのが一つのテーマになるのではないか、ということ提案したい。

表2: 能力主義と成果主義の比較

	能力主義	成果主義
①社員秩序	職能資格制度 降格なし	職群制、実力バンド等 降格の制度化
②パフォーマンス 能力評価 業績評価 評価ツール	能力考課 情意考課 業績考課 (目標面接)	コンピテンシー 部門業績、個人業績 高度化した目標面接
③賃金 基本給 賞与	初任給に職能ランク別・考課ランク別定期昇給を年々累積 基本給×月数(職能ランク別・考課ランク別)	定期昇給の消滅化傾向 査定による格差拡大 職群ランク別・考課別定額+部門業績・個人業績による配分
④職務配置	上司の裁量	人材公募制

表の 2 では、80 年代までの能力主義と今日の成果主義というのを図式的に並べてみた。

日本の場合、社員秩序をどう立てるのか、パフォーマンスをどう測るか、それを賃金にどう反映するか、仕事と人をどう関連付けるか、という 4 つの仕組みを見れば人事管理の基本骨格がわかる。社員秩序については、能力主義の時代には先ほど説明したように職能資格制度で、降格は基本的にはない仕組みである。今日では職群制、実力バンドなどと言ひ、降格は一応制度化している。問題はパフォーマンスをどう測るかであるが、能力主義の時代では、大まかに見ると能力考課、情意考課(協調性、責任感の有無)、業績考課(目標面接に基づいて期間ごとのパフォーマンスを測る)があった。能力考課と業績考課はクリアカットに分けられないが、制度としてはこの 3 つくらいの考課を通じてパフォーマンスを測る方法で進められた。

今日の成果主義では、代表的なものとしてコンピテンシーという言葉が出ている。圧

倒的多数ではないが、主要な企業は取り入れている。また、評価の部分で部門の業績、業態によっては個人の業績が表に出てきたのが大きな変化である。コンピテンシーというのは優秀な社員の行動特性ということになっているが、従来の職能資格制度の下での職能定義より詳しいものとなっている。その根拠は、部門業績管理をするということが裏側にある制度だからであり、それなりに意味のある新しい人事制度の柱になるものと思われるからである。コンピテンシーの裏側にある業務の設計が重要なのである。

しかし部門の業績管理をしっかり行い、部門のパフォーマンスを測ることができ、個人の業績も一定程度数値に反映できたとしても、またこの数値が賃金面に展開する際、賞与の一部に業績を絡ませる形によって部門の業績管理が報酬決定の原理になるとしても、基本給の方はデファインできないという問題がある。

従来、能力考課から業績考課にいたるいろいろなパフォーマンス管理は、いったん職能資格制度に落とし、職能資格制度の中で基本給を運用管理するというクッションがあったのだが、成果主義は部門の業績が確かに重要ではあるが、これをダイレクトに社員秩序に展開するのは危険であり、何らかのインターフェースが必要となる。またこれは秩序であるからには短期ではなく中長期ということにならざるを得ない。

短期的なパフォーマンスを中長期的な秩序に置き換える際に、コンピテンシーと呼ばれるものの考え方が企業にとって使い勝手のいいものになっている。そういう意味でコンピテンシーの置かれた文脈は無視できないのである。

上記に述べた経緯からホワイトカラー研究に行き着いた。その柱として「部門の業績管理」が要因管理の側面から、また人事改革という側面からも鍵になると考えられる。

2 労使関係論の伝統 意義と限界

(1) 労使関係論の方法

Dunlop の“インダストリアルリレーションシステム”によれば、労使関係の間には労働、経営、政府の3つのアクターが存在する。労使間の取り決めに政府が規制する形で3者が関係を取り結ぶ。そこにコンテキスト、環境条件として影響を与えるのは、社会の力関係、テクノロジー、マーケットとなっていて、この3つのファクターが影響を与えながらアクターの間で関係を取り結ぶ。インダストリアルリレーションの学としての核は、このシステムがルールを産出することにある。アクターが規制したり取引した結果、そこから出てくるアウトプットは雇用に関する一連のルールとなる。労使関係研究は、このルールの研究だと Dunlop は述べている。方法としては、職場の規則の制定とその運用管理を研究することになる。

規則とは環境と主体の諸力の暫定的均衡点である。つまり労使関係研究というのは、まず経済環境を述べ、その次に企業、労働組合がどう変わり、その結果人事制度、労働協約がどう変わったかということではなく、むしろ規則から出発するのである。環境から出発すると実は恣意的な通念に寄りかかり、社会の動きの変化 主体の価値意識の変化 ゆえに規則が適合的に構成される、といった非常に平凡な観察結果におわる。

しかし労使関係研究の面白さは、現にある規則から出発して、その規則から逆に主体を解くことにある。主体は環境の激しい変化に対して極めて保守的に動いていく。これが逆に明らかになることによって、労使関係のアクターの性格がクローズアップされ、通説とはちがったダイナミックな議論の展開になっていくのである。

環境 主体 規則ではなく、むしろ規則 [主体(環境)]ではないか。

(2) 職務に関する規則

「規則」が重要なのだが、Dunlopによると、手続き的規則は

1. 経営の一方的決定
2. 政府の決定
3. 労働の一方的決定
4. 労使が何らかの関係を取り結んでの決定
5. 政労使の決定(コーポラティズムのような)

と分けられる。また、実体的規則、雇用に関するルールは無限にあるが、大まかに言えば、

1. 報酬を規定する規則(賃金論)
2. 労働者に期待される業務とその達成水準に関する規則、およびその基準を達成できなかったことに対する制裁に関する規則
3. 労働者の業務への配置にかかわる義務と権利に関する規則

が挙げられる。特に「2」を「仕事論」と呼ぶことができるだろう。どこの国に限らず、まず賃金、仕事に関するルールと、そして仕事に人をどう配置するかというルールから基本骨格が成り立っている。

(3) 問題点

上記のような枠組みの問題点はいったいどこにあるのか。日本の労使関係の軌跡を念頭に置いたとき、あるいはホワイトカラーの労働を念頭に置いたときの問題点は、第一に、実体的規則、「労働者に期待される業務とその達成水準」をどのように(社会科学として)把握したらよいか不明瞭で、仕事の規則を明示的にとらえにくいことが挙げられる。賃金は賃金表になっているので一見すればわかるが、仕事の量というのは相当入念な仮説を置かないと把握できない。かつてスキルの議論が流行したが、これは労使関係のなかで規則を押さえるという意識が非常に弱かった側面を示している。実態をそのままつかむというのは困難で、最終的には仕事表とか表象などに頼るしかないのだが、スキルの議論はそのつめが甘いままに流れてきたのではないか。企業にとって業務の必要性からスキルが演繹的に引き出されるわけで、業務に関するルールが明確になっていないスキル研究というのは非常に恣意的にならざるを得ない運命にあったと思われる。これが熟練論議に関して再検討を要する論点であると思われる。

第二の問題点は、労使関係の風化(集团的労使関係の後退)にともない、手続き的に経営側の一方的に定める規則や政策といわれるユニラテラルなマネジメントによるポ

リシー、あるいは経営優位のもとにおける職場の慣行が、雇用に関する規則のなかのほとんどを占めることになってしまった点だ。労働研究では、労働側がクラフトコントロールのように一方的に、経営側に対してあるルールを課したという事例は研究にとって宝の山となるが、経営側からのアクションに対してはとたんに関心を失うといった非常に偏ったバイアスがある。「経営規制」というところを表に出して提示する必要があるといえる。ホワイトカラー研究の場合特に言えることだ。

(4) 課題

仕事の規則は経営規則に埋め込まれている。これを労働研究の伝統を生かしていかに接近すべきか？

(5) 実例

従来の研究の問題点としては、

1. 英国

イギリスの労働研究は W.Brown が最も代表的なものだったのではないか。それ以前、職場の労使関係が非常に混乱に見舞われ、ここをどうやって制度化するかという点で労使関係論の大きなテーマであった。イギリスの場合を例にとれば、経営側からではなく労働側からの一方的規制の研究は極めて入念になされていたといえる。

その例に出来高賃金がある。(本報告では W.Brown (1973) p.29 の表を参照) 工場を 1960 年代後半に A~K まで調べた。すると工場ごとに賃金の上がり方がちがう。しかも大きく上がっている企業、工場であるほど交渉なしに上がる件数が多い。A という工場は賃金が上がった分の 83% は交渉なしで上がっている。残りの 17% は全国的な賃金交渉で、それにリンクして出来高の単価を改定している。つまり賃金ドリフトというのは交渉なしの増加というものによって引き起こされていた。これはどういう力関係で生じているのかということ W.Brown は調査した。

ポイントは、基準時間をどう設定するかという点にあるが、職務の基準時間を見直す条件は A 工場では 5 という評定となっており、K 工場は 1 である。その定義は、5 というのは「実入りの悪い職務である」と労働者が主張すれば要求が通るというもので、1 は全国協約通り「材料、生産方法の変更以外は見直さない」というものがあった。1 というのは当時のバーミンガム地区ではほとんどなかったという。要求をすれば通るという状況があった。

労使関係研究において、職場慣行の程度を測る様々な指標が蓄積されてきたのであるが、それはなぜか。政府は「交渉なしの(賃金)増加」というのをなるべく避け、「工場・企業レベルでの交渉」を呼びかけた。職場側の杜撰な管理のもとで、労働側が要求すれば要求しただけとれる、という労使関係に秩序をもたらすため、「もう一度エンタープライズかファクトリーのレベルで仕組みを公式化し、正式なテーブルに乗せて賃金を決めるべきである」というのが、労働党の最も良識的な人々の出した処方箋だった。

研究で明らかになったことは、たとえば職務の基準時間見直しの条件で「材料、生産方

法の変更以外は見直さない」というタイプの工場は、非常に厳格な管理をし、また職長や課長はその部門のパフォーマンスについて工場長から管理されていた。一方「実入りの悪い職務である」という労働者の主張が通りやすいタイプ工場は、そのような管理がないことであった。

皮肉なことに、労働の産業民主主義の進展という観点からすれば、上のような実態を明るみに出せば出すほど、管理が厳格に行われない経営ほど産業民主主義が形式上進むということがわかり、問題の所在は労働組織にでなく経営にあるということが70年代末に論じられるようになった。イギリスの労働問題は80年代半ばから非常に低調になっている。94年にW.Brownが“British Journal of Industrial Relation”に書いた論文では、“労働研究によって従来イギリスの労働の持っていた謎はおおむね晴れた、と同時に問題の焦点はマネジメントにあると気づいた。しかし、その気づきは労働調査のテーマを失わせることになった”と総括している。

労働研究が経営研究に対して非常に及び腰であるということが労働調査の祖国で非常にはっきり表れたのである。

2. 日本

日本の場合大まかにいえば、日本の労働研究は、英米を基準にして見ると研究として成り立たなかったのではないか。

英米の場合、労働研究は組合、もしくは労働側が経営の自由をどうやって制約するかという観点からの研究である。日本の場合から見れば奇異かもしれないがイギリスの当時の状況からすれば、ごくスタンダードである。もともと資本家の横暴の時代が長くあり、労働組合が登場することにより資本側の恣意性を排除する、労働組合が経営の自由を制約する歴史だったとすることができる。その制約を、ソーシャリズム、あるいは産業民主主義というストーリーにのせ、そのなかで安んじて経営の自由の制約に関する研究をすることができた。米国もある意味で1940年代後半から60年くらいまで英国の場合と同様だったと思われる。この文脈からすると、日本はどのような関心で労働研究に向かったか、ということ自体がまた問題になる。

日本の工業化の初期は近代化が大目標であり、このストーリーに乗せて労働研究が成り立ってきた。日本の前近代性をいかに克服するか、大河内は農村に則して言ったが、職場に則しても、年功制のなかに含まれている前近代というものを克服し、もっと自由な職場にしたいという‘夢’のようなもの、ストーリーがあった。近代化は切実な問題としてあるのだが、近代化を支える労働の中の年功的な処遇の仕組み、年功的な職務の配置のありかたや権利関係が、マーケットの変化や技術革新によってどう崩れるか、または崩れないのかが労働研究で問われていた。

しかし、60年代後半から日本の製造業のパフォーマンスが先進諸外国を追い抜くことになったとき、それまでの労働研究のストーリーは、なし崩し的に変化していった。社会主義というストーリーを立てることになる。ある意味ではイギリスのように、労働組合あるいは職場集団がコントロールすることによって望ましい社会が開ける、という

ものであった。しかし、兵藤の国鉄の調査では擬似イギリスを見出だしていたものの、製鉄、自動車など民間は全く様相が異なっていた。日本の労働研究はどういうストーリーをたてていけばいいのか、非常にむずかしくなった。

そのときに小池はそれなりのストーリーを立てたと思われる。氏原などに見られるように年功的秩序という考え方でなく、もっとモダンな秩序 技能形成が産業の生産力にとって基底的なアドバンテージを持った仕組みであるとした。それが当時の日本の現実的な動きと合致し、全体を説明する論議としては通りやすかった。

今、日本で再度労働研究を行うためには、特にホワイトカラーについて研究していくには、今述べたように「経営規制」というものを表に出しながら、なおかつ、ここにいかなるストーリーをのせてリサーチを設計するかが重要であろう。

3 経営の規制の研究

先ほどの Dunlop の労使関係論を見ても、報酬のルールと仕事のルールが柱になっている。要するに仕事と報酬が交換されている世界である。報酬については賃金表だけを見てそれを解釈するしかない。仕事についても、部門の業績管理は賃金表ほど具体化されていないが、いくつかのインデックスはあるはずである。リサーチはそのインデックスの発掘以外にはありえない。いずれにしても賃金のルール、仕事のルールに注目するのである。

表3：二つのルールの本性

	仕事のルール		賃金のルール
内容	労働給付の総量→個人の業務/内容と達成水準		賃金総源資→個人の賃金
機能	(1)努力水準の生産性や収益への結合	(2)サンクションによる努力水準の向上	貨幣的インセンティブによる努力水準の向上
制度や表象	部門業績管理=管理図・予実管理表	進捗管理=会議	賃金表

賃金のルールはインセンティブによって努力水準を向上させるという機能を担っている。仕事のルールはサンクションと呼ぶことにしたい。日本の従業員がなぜがんばるのか素朴に考えたとき、‘ 査定ゆえに・・ ’というのは初歩的な見解ではないか。年に1、2回の査定のために日々の仕事を構成するとは考えにくく、毎日職長から業務に関するコメントがあったり、また職長も課長等上司との定期的な連絡・指示といった関係のなかで規制されているのではないか。つまり報酬論のうちの査定論で人間の行動を規制しているというのではなく、仕事の中にあるコミュニケーションルールが非常に重要であると思われる。表では‘ 進捗管理=会議 ’としたが、ある部門のパフォーマンスを、こういった手続きで追いかけていくのか。特にホワイトカラー研究の場合には、進捗管理の会議に出てくる書類に表れる主要なインデックスを社会科学的に解釈することに研究のカギがあると思われる（表3参照のこと）。

4 労使関係研究のフロンティア

北欧やドイツ、オーストラリアのようにコーポラティズムの非常に強い国は、労使関係の決定手続きが中央集権的で、産別から上のところで主要な労働条件が決定される。賃金は査定がないので、集団主義的になる。英米は決定こそエンタープライズにおりるが、なお賃金の中には査定がないので集団的であるといえる。日本の場合は企業別交渉であり分権的という以外にないが、賃金は集団的決定と個人的決定が混在している。その「個人的決定」とは「査定」のことである。

日本の新聞論調はこれが「非常に生ぬるい」という。これが生ぬるいとなれば、賃金の中の「集団的決定」を取り去り、賃金をすべて個人的に扱うことになる。これが日本の将来像なのか、あるいは集団主義的な方へ揺り戻しもあるのか。どうも日本はその中間点で落ち着きどころを見出しているようである。

だが社会科学として重要なのは、分権的で、かつ組織の中も非常に個人主義的になっている今日の職場の状況を労使関係的に明らかにすることではないか。このような状況は、現在、日本がその先頭に立っているといえる。北欧、ドイツ、オーストラリアもやや中央集権的な仕組みが緩み、英米でも査定が広がりつつあるという。この点からみても日本が波頭に立っていると思われる。日本において進んでいる、あるいは労使関係にとって苦手な、「分権的かつ個人主義」という世界を、なおかつ組織である以上、そこに集団的な関係が存在するのだという形で描くことがホワイトカラー研究をソリッドなスタディーにするとと思われる。

表4: 労使関係の極北の設計
労使関係解体の諸段階

中央集権的	集団主義的	北欧、ドイツ、オーストラリア
分権的	集団主義的	英米
分権的	集団・個人主義的	日本
分権的	個人主義(組織)	日本の将来?
分権的	個人主義(市場)	ありえない

以上

記録 飯窪秀樹