

立命館大学 社会学研究科

2014年度先進プロジェクト研究 SA クラス年次報告書

日本の企業社会的秩序の形成と変容

担当教員

大野威

吉田誠

受講生

近間由幸

C.パトナマート

目次

I. 研究計画およびスケジュール		p.1
II. 研究内容と成果		
1. 戦後自動車メーカーにおける性別人員体制の構築	吉田誠	p.4
2. マクロデータを中心とした日米の雇用動向の比較	大野威	p.13
3. 日本的経営における伝統的能力観とサービス産業への影響	近間由幸	p.19
4. 海外に進出する日本的経営システムのあり方と問題点	C. パトナマート	p.21
III. 資料 省略		
2014年7月10日報告レジュメ及び資料	河西宏祐	
2015年1月21日報告レジュメ及び資料	田中慶子	

14年度先進プロジェクト研究計画およびスケジュール

I. 前期に関する研究計画およびスケジュール

本年度の先進プロジェクト研究は初年度ということで、まず戦後日本の企業社会の形成を研究するにあたって前提となる概念や問題構成の枠組み等について確認する。次に、歴史的な一次データに直接触れて、各自の問題意識の醸成を図る。第三に戦後の労働問題研究の一人者を招聘し、その問題関心や研究方法について学ぶとともに、自己の問題関心の醸成を図る。最後に、自己の関心を有することになったテーマに関する本を文献探査し、その本についてレビューする。

以下、それぞれについて具体的な計画およびスケジュールを記す。

I-1. 戦後の雇用・労働問題に関する基礎的枠組みの確認（4～5月）

雇用や労働問題に関する初歩的な概念を理解してもらうために講義と購読を実施をする。

講義については雇用と賃金を中心に構成する。具体的には終身雇用、雇用形態、雇用ポートフォリオ、Flexible Firmなど雇用制度の歴史的展開に関する基本的概念、および電産型賃金からスタートして職務給化の試み、その挫折と職能給の登場、および成果主義賃金への以降などを柱とする戦後の賃金制度の変遷などについて資料等を提示しながら講義していく。

文献購読については、上記の基本的概念を踏まえたうえで戦後日本の労働問題研究の問題構成を学び、論点を深めるために、仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ書房の必要箇所を取捨選択しながら輪読する。また必要に応じて各種の論文を提示し、その論文を読んでいくこととする。

I-2. 一次資料を用いて研究テーマの探査（6月）

一次資料を用いて研究することに慣れたしんでもらうために本年度の前期では、実際に戦後の労使関係に関する一次資料の電子データを貸与して、その読み込みを行うことを実施する。具体的には戦後初期（1945～1952年）の全日本自動車産業労働組合日産分会（1950年までは日産労働組合）の機関誌『日産旗旬報』の電子ファイルを用い、その中から問題関心のあるテーマについて系統的に抽出してもらうという研究の準備段階を経験してもらう。利用する電子ファイルは担当教員がこれまで科研費等を用いて収集し、電子化してきたものであるが、時間的に余裕があれば、一次資料などの電子ファイル化のノウハウを習得するために、その実習作業を実施することにしたい。

I-3. 戦後の労使関係の形成に関する研究の一人者を招聘（7月）

戦後直後の電力産業の産業別組合であった日本電力産業労働組合（電産）の研究の第一人者である河西宏祐早稲田大学名誉教授を招聘して、電産研究の成果や研究方法について話を伺う。河西氏は主著『電産の研究』が社会政策学会賞を受賞するなど、戦後労使関係の第一人者の一人であるだけでなく、少数派組合や私鉄総連中国支部（広島電鉄）などの研究でも知られており、特に近年の私鉄総連広島電鉄支部における非正規労働者の正社員化についての研究は注目を集めてきた。歴史研究のみならず、現代的な観点から受講生の問題意識を涵養することにつながっていくと考えられる。さらに、河西氏は学生のインタビュー調査教育に長年にわたって取り組まれており、受講生にインタビュー調査のノウハウについても学ぶことが期待される。

I-4. 文献レビュー（夏休み）

前期の最終的な課題としては、自己の問題意識に関する研究書を文献探査し、その本のレビューを行うこととする。

II. 後期に関する研究計画およびスケジュール

前述のように前期では、戦後日本の企業社会の形成についておもに歴史的なパースペクティブから分析がおこなわれることになっている。後期はこうした前期の取り組みを踏まえたうえで、おもに国際的なパースペクティブから現代日本の企業社会の特徴を明らかにすることを研究の主眼とする。

初年度にあたる本年度は、アメリカを比較の対象とし、ミクロなデータ、文献資料を手掛かりに日本の大企業を中心に広くみられる人事制度、能力観の特徴の検討、分析をおこなう。ところで企業の組織原理、行動原理は現実の社会、経済から独立して真空の中に存在するものではなく、それぞれ異なる社会的、経済的状況を前提に、それにうまく適合するものとして生み出されてきたものである。またその変化は歴史的にかならずしもリニアなものではなく、大きな社会的、経済的なイベントにより大きくその方向を変えたりする。こうした観点からすれば、単に企業内の制度、ルール、原理を比較考察するだけでは十分とはいえない。つまり日米のマクロな社会的、経済的な比較が必要となる。そこで先進プロジェクト研究初年度の本年は、上記に加え企業活動の前提となる日米のマクロな経済、雇用状況の特徴についての検討、分析をおこなうこととする。さらに、後期は、企業社会の近年の急激な変化の在り方とその方向についても検討、分析をおこなう。とくに今年度は増加が著しい非正規労働者の実態について研究を進めている研究者を招聘（2月）し、現状についての認識の共有と深化をはかるものである。

それぞれについての具体的な計画およびスケジュールは次のとおりである。

II-1 日本の大企業を中心に広くみられる人事制度、能力観の特徴の検討、分析

アメリカを比較の対象とし、日本の大企業を中心に広くみられる人事制度、能力観の特徴の検討、分析をおこなう。このために主に利用を予定しているのは竹内洋、1995、『日本のメリトクラシー：構造と心性』東京大学出版会、ドーリンジャー、ピオリ（白木三秀監訳）、2007、『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版会、また James E. Rosenbaum の諸著作である。これらの著作の検討をととして、日米の人事制度の基礎にある能力観、教育観、教育制度の比較、分析を進める。

II-2 日米のマクロな経済、雇用状況の特徴についての検討、分析

日米の企業組織や人事制度を比較、検討するための前提として求められるのが、企業がおかれた経済、雇用状況の比較、検討である。日本の経済、雇用についてはよく知られていても、アメリカの実態については、それが日本とどのように異なるのかを含めてかならずしもよく知られているとは言えない。そこで、とりわけアメリカについて、一般的な雇用状況の検討が必要となる。具体的には各種マクロなデータを用いて、その特徴をわかりやすく提示する。こうした研究は、日米の人事制度の比較、検討を深化させるのにかかすことのできないものである。

II-3 参与観察をつうじて日本における非正規雇用の実態について研究を進めている研究者を招聘（2月）

1990年代後半からとくに顕著になったのが非正規労働者の増大であり、これまでの日本的雇用モデルに変容をせまっている。本年度はそのなかでもとくに参与観察をつうじて派遣労働の職場実態を明らかにしている広島国際学院大学の田中慶子先生をお招きし、企業社会の変容についての認識を深める機会としたい。

II. 研究内容と成果

1. 戦後自動車組立メーカーにおける性別人員体制の構築

吉田誠

1. はじめに

本研究では第二次大戦後初期の日産重工業（現在の日産自動車：以後、日産と略）の人員体制の構築過程をとりあげる。高度成長期以降の日産の人事労務管理が、戦後初期の労使関係に強く規定されながら形成されてきたことは多数の研究ⁱが示すところである。

これらの戦後初期の日産における労使関係史の分析枠組みが、基本的には“男性本工主義”という特徴を有してきたことは看過できない。つまり、女性も臨時工も登場しない労使関係史なのであるⁱⁱ。これを広く日本の自動車組立メーカーを対象とする研究をとってみても、その事情は大きく変わらない。女性についていえば、管見するかぎり、近年の辻勝次（2011）や拙稿（2010a）による女性従業員の排斥の指摘を除いては、戦後初期の自動車組立メーカーにおける女性労働力の存在を意識的に取り上げた研究はないのである。

それは自動車産業が日本のリーディング産業となった高度成長期以降の人員体制を前提として、戦後の自動車組立メーカーが男性職場ⁱⁱⁱであることを自明視してきたことに他ならない。このため「女性労働者が戦時期に軍需産業で従事していた仕事は、彼女達が離職した後、自然に消滅し、生産の場は再び男性を労働力の中心とした戦前の状態に戻ったかのような印象」（佐藤，2003, 263 頁：強調は引用者）をもたれてきたのである。

つまり、戦時中の総動員体制から戦後の男性職場化へと至るプロセスの検討が特になされずきたことを意味しているのである。京谷栄二は、R. Milkman（1987）などの米国の研究を参照しながら、日本における「女子労働力戦時動員にかんする研究」は「その数と内容においてまだ不足」（2007, 40 頁）と指摘したが、その戦時動員体制の戦後における継承あるいは断絶についても、やはり明らかになっているとは言いがたいのである。

では日本の自動車産業における戦時動員体制は、ジェンダー的な観点にたつとどのようなものであったとすることができるのであろうか。数少ない研究の一つである佐藤千登勢（2003）によるならば、戦時中の総動員体制は、性別職域分離を伴いながら、すなわち女性の仕事（女性に適したとされる仕事）を生み出しながら構築されていた^{iv}。例えば、戦前のトヨタ自動車においては「組立、鋳物、プレス、機械加工、塗装、設計、研究」などに女性労働力が活用されていたが、戦時期になると「ボール盤工」、「塗装工」、「機械検査工」、「鍛造工」、「機械組立工」、「剪断工」、「鍍金工」において女性労働者の比率が高かったことを明らかにしているのである（佐藤，2003, 158 頁）。

ⁱ 代表的な研究としては上井（1994）、山本（1981）、熊谷・嵯峨（1983）、黒田（1984ab, 1986）などの研究を挙げることができる。

ⁱⁱ もちろん個々の事象として女性の組合活動が取り上げられてはいる。例えば、熊谷・嵯峨（1983, 106 頁）には鋳物職場における女性の職場闘争の記事が引用されている。しかしそれだけである。なぜ鋳物工場において女性による職場闘争が生起することになったのか、鋳物職場における女性労働者の存在について対象化した分析はなされていないのである。鋳物職場の中子製作は女性職場であったという認識を抜きにして、ただ職場闘争だけを記しているだけなのである。

また、臨時工については論及している研究も多いという指摘もあり得るであろう。しかし、自動車組立メーカーにおける本工／臨時工という枠組みが確固として形成された後からの視点であり、戦前にも問題化していた臨時工問題が、戦後の平等観のなかでいかに再登場したのか、またその背景にあった労使関係はいかなるものかという観点からなされた研究はない。筆者はこの研究について着手したばかりではあるが、拙稿（2013）において、従来の研究とは異なる視点から臨時工の登場について取り上げた。

ⁱⁱⁱ 自動車組立メーカーの労働過程分析に最初にジェンダー視点をもちたしたのは野村正實（1993）である。野村は自動車組立メーカーにおける女性の不在が、電機産業との人事管理のあり方や分業の構造の違いに帰結しているとしている。

^{iv} 佐藤（2003）の研究対象は日米の航空機産業であるが、その範型となった自動車組立メーカーについても概観しているので、ここではそれを活用する、

このような性別職域分離を伴って形成されていた戦時中の総動員体制は、戦後どのような経緯を経て男性職場となるのであろうか。既に拙稿（2010a）において、日産の戦後初期の人員体制が、当事者の証言や人員構成の男女比率に基づき、「自生的に形成され」た「戦中的な人員体制を引きずっていた」として、この体制からの転換に画期をなすものとしてドッジ・ライン下の人員整理に着目した。しかし、終戦時点から1949年の人員整理に至るまでの人員体制の構築プロセスについてはほぼ等閑視していた。

この欠落を埋めるべく戦後初期の日産がどのような枠組みで、人員体制を再構築していったのかを検討する。まず今回活用する資料の一つである『神奈川新聞』における日産の従業員募集広告の概要を提示する。次に日産における女性従業員の募集状況を明らかにしたうえで、組合誌における職場紹介の記事により具体的にどのような職場に配属されていたかを確認する。

2. 調査対象資料について

日産は終戦直後の1945年9月30日に「社内体制を一新するため、全従業員を9月30日付で解雇し、そのうち1/3にあたる約3,000名を、10月1日付で再採用」（日産, 1965, 139頁）して戦後の企業活動を再開させた^v。しかし、その後まもなく積極的な採用に転じた（吉田, 2010a, 5-6頁）。この結果、1946年3月時点で7433人、1947年3月時点には9002人にまで急増しているのである（日産, 1983, 270頁）。

以下ではこの時期の採用のあり方について『神奈川新聞』に掲載された従業員募集広告や組合資料などから検討することにし、日産がドッジ・ライン下の人員整理までに確立してきた人員体制が、性別の観点からするとどのように形成されていたのかを明らかにしていく。

まず『神奈川新聞』上の募集広告の掲載状況を示しておこう^{vi}。終戦後から1949年10月の人員整理までの期間において、同紙に日産が従業員募集の広告を掲載していた時期は、1945年11月から1946年5月末までの時期と1948年7月から8月にかけての時期に二分される。この二つの時期は日産が大量採用を行っていた時期と重なっている。

前者の時期は、GHQから自動車製造許可がおりることを念頭に生産体制の再構築に向けて動き出した時期である。当該期間205日中、日産の募集広告の掲載日数は181日に及び、掲載日数の比率は9割近くに達し、ほぼ毎日のように募集広告を出していた。しかも日産の複数の工場（そのほとんどが横浜の本社工場^{vii}と鶴見工場からなるが、戸塚工場も2件ある）の広告を同じ日に別々に掲載しているだけでなく、場合によっては同一工場が複数の募集広告を同じ日に掲載することもあった。このため掲載件数は181を大きく上まわり415件となる。この時期には宣伝手段として新聞広告を相当重視していたことが伺える。本社工場と鶴見工場の募集広告を掲載していた日数は、4年間で197日に及ぶが、実に9割以上がこの期間に集中しているのである。

また後者の時期は一時的な生産の復調から会社が「1000人」増員に動き、組合がそれを批判していた時期にあたる（吉田, 2013, 62頁）。1948年のはじめには「傾斜生産方式の効果があらわれはじめ」、「鋳工業の生産水準はいちじるしく上昇」（日産, 1965, 179頁）するとともに、春には政府による大型車生産の日産への割当が月400台から600台へと増加する見通しになったなど^{viii}、好調な生産が続いていた。そしてこの生産回復に伴い残業の問題が顕在化していた。

吉原工場の工機課では「ボロ機械の修理や、三〇〇台増産の治具整備、加うるに競争車の試作^{ママ}までに押しつけられて、連日残業に次ぐ残業、休日出勤に次ぐ休日出勤」が「数ヶ月」におよび、職場大会で残業休日出勤を拒否し職場闘争に突入するという状況にまでなっていた^{ix}。こうした増産体制から発生する問題に対して、会社は人員増での解決を考えた。他方、組合の主張では「最近の材料入手の不円滑や機械老朽化による故障続出の結果、昨今の増産に際し組合員各位が

^v 残念ながら、この時の解雇者および再採用者の性別分布は不明である

^{vi} 『神奈川新聞』については横浜市立中央図書館が所蔵するマイクロフィルムを利用した。同マイクロフィルムが収録しているのは1945年11月7日以降であり、正確に述べるならば終戦後から同日以前の募集状況については不明である。

^{vii} 以下では本社工場とは横浜の本社およびそれに付設する工場を指すこととする。

^{viii} 「建設の希望：工場ルポルタージュ4日産重工業」『神奈川新聞』1948年4月14日。

^{ix} 日産重工労働組合「残業拒否：吉原工機課に地域闘争」『日産旗旬報』第51, 52合併号1948年8月1日。

相当オーバーロードであることは認めているがこのようなオーバーロードが単に人員の増加だけで解消するとは考えられない面もあるので、会社に提案して、各現場と直接^{ママ}深重討論の上絶対必要人員を決定するよう申し入れ」したとのことである^x。

さて、この二つの時期以外についての募集状況は不明である。まったく採用を行っていなかったのか、あるいは新卒に限って定期的に採用を行っていたのか^{xi}、それとも退職者の補充などを継続的に行っていたのかは新聞広告からは判断がつかない。ただし、この時期には自己都合退職者が多かったこと^{xii}、また組合が1947年7月の組合大会において「採用を全面的に止め配置転換を準備する」^{xiii}という目標を掲げていることを踏まえると、1946年6月以降もある程度の採用が継続していたことの状況証拠は存在している。しかし、この間には新聞広告の掲載は全くないのである。

つまり、従業員を一定数募集しながらも新聞広告を出さなくなった可能性が高いが、この理由としては募集ルートの変化が考えられる。というのも、1948年夏の募集では、応募者は従来（1945～46年）の直接工場の人事課に出向くという方法以外に、「横浜、鶴見公共職業安定所」を介する方法も提示されていた。すなわち、通常の人員の補充については、新聞を用いた大々的な募集をせず、公共の職業紹介施設を介した募集に転換していた可能性がある。

1. 新聞の募集広告における女性労働者

『神奈川新聞』に掲載された募集広告はほとんどが本社工場と鶴見工場のものであるが、鶴見工場は「男性従業員」の募集しかしていないため、ここでは本社工場の募集広告を検討していくことにする。募集人員の性別という観点から大きく分けると募集広告には4つのタイプが存在していることになる。「男女従業員」募集という両性が記されている広告、性別の記載がなくなっただけ「従業員募集」とされた広告、女性のみを対象とした募集広告、そして男性に限った募集広告である。なお、新規学校卒業者を対象とした募集広告も存在するが、これにも明確に女子を含んだものと、性別が記載されていないものとに分かれている。

募集人員の性別に基づき募集広告がどのように推移してきたのかを示したのが表1である。当初は「男女従業員」の募集でスタートし、それが3月まで続く。他方、女性のみを対象とした募集広告が1月からスタートして、4月まで行われる。5月における募集は「男女従業員」募集から性別を記載しない「従業員」募集へと変わり、『神奈川新聞』を用いた募集広告は一旦終了する。

1948年7月に復活した募集広告においては、「資格」として「年齢20歳-35歳の男子」「高小卒程度の通勤可能者」が記載され、男性のみの募集になる。しかし翌月に掲載された募集広告では性別の記載がなくなっている。

なお、1946年3月、4月には新卒者を対象とする募集広告が掲載されていた。2種類の募集が同日の紙面に掲載され、一つは性別に関する記載がまったくないもので、「中等学校」と「国民学校」の「新規卒業者」を募集したもの。もう一つも同じく「中等学校」と「国民学校」の「新規卒業者」を募集したものであるが、「中等学校」としては「工業・中学・高女」を「本年三月ノ卒業者」とし、「国民学校」については「高専科二学年ヲ本年三月修了セル男子」としていた。「中等学校」卒業者については女性も対象となるが、「国民学校」修了者については女性を除いた募集となっている。前者が事務・技術系の職員、後者が工員に対応するとするならば、新卒の工員には男性のみを募集していたことになる。

^x 日産重工労働組合「千名に及ぶ大増員計画：会社の生産態勢」『日産旗旬報』第51, 52合併号1948年8月1日。

^{xi} 1946年3月から4月にかけての一時期に新卒者の募集広告が集中的に掲載されることがあったが、1947年以降については掲載されていない。新聞広告とは別ルートの募集へと転換したのであろう。

^{xii} 中村秀弥は食糧事情などで退職者が相次ぎ、補充採用を行ってもその人たちが辞めていくので、「毎月、どれだけ採用し、どれだけ辞めたかはわかりませんが、とにかくひどい状態でした」（日産労連、1992、107頁）と証言している。また1947年10月1日に会社名で発表された「会社の現状に就て」と題した文書では「毎月100名くらいの自然減がある」（日産、1965、172頁）とされている。

^{xiii} 日産重工労働組合「日産労働組合大会：生産復興運動第二段階突入を決議す」『日産旗旬報』17号、1947年7月21日。

表 1. 日産本社工場の性別募集広告の掲載件数

	1945 年		1946 年					1948 年	
	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	7 月	8 月
男女従業員	17	35	28	26	18				
女性のみ			11	27	20	34			
男性のみ								7	
性別記載なし							20		8
女子を含む新卒					6	7			
性別なし新卒					6	7			

筆者作成 単位:件

2-1. 「男女従業員」の募集

募集広告を上記の性別記載による分類に基づきながらより詳細に確認していこう。第一に「男女従業員」募集について見よう。1945 年 11 月の前半までは「社員」と「工員」が募集対象となっており、社員としては「医師（内科・外科・眼科）」、「歯科技工士」、「レントゲン技師」、「保健婦」、「看護婦」となっており、「工員」としては「鍛造工」「熱処理工」などの職種が提示されていた。

11 月後半以降は、「社員」がなくなり、「工員」の募集だけとなるが、「男女従業員」の募集という枠組みは変わっていない。以降、「寮勤務者（男女賄人）」や「理髪師（男女）」といった福利厚生に係る人員の募集が一時的に加わることがあるが、基本的には「工員」の募集対象として「男女」が設定されているのである。

一例を示すと 1946 年 2 月 8 日においては以下のような募集がなされていた。

男女従業員緊急募集

- 募集職種 鍛造工 鍛造工 熱処理工 運搬工
 - 年齢及資格 満十六才以上四十五才未満ノ体力強健志操堅固ナル男女
 - 勤務時間 自 午前八時 至 午後四時（八時間）
 - 休日 原則トシテ毎日曜日及祭日
 - 待遇 年齢及経験ニ応ジ優遇ス 尚加配米及昼食ノ副食物十五銭ニテ支給ス
 - 申込 毎日午前中（日曜祭日日ヲ除ク）履歴書持参第二人事課ヘ来談ノコト、即日採否ヲ決定ス
 - 営業品目 自動車製造
- 横浜市神奈川区宝町二番地 日産重工業株式会社
（省線、京浜、市電何レモ『新子安』下車）

（『神奈川新聞』1946 年 2 月 8 日号）

この時期、鍛造工や鍛造工といった職種を明示して募集がなされており、現業職だと明確に限定されている場合でも、男女両者を明確に意識して募集していたということになる。ただし、どのような職種に女性が配置されていたのかは、募集広告からは垣間見ることができない。

さて、男女の年齢制限は当初、「男子」が「満十六才以上-四十五才未満」、「女子」「満十六才以上-二十五才未満」とされていた。「女子」については 24 歳を上限としているので、未婚の者を念頭においた年齢制限と考えることもできる^{xiv}。しかし、1946 年 1 月以降の募集広告では、年齢条件における性別の区別がなくなり、「満十六才以上四十五才未満」に変更されている。

これは 1945 年 12 月に GHQ から自動車製造許可が下りた時期と重なる。募集人員の規模もそれまでの 3000 人から 1946 年の 1 月半ばには 5000 人へ増加し、本格的な大量採用へと転じたために、未婚・既婚の別なく募集する方針に切り替えたのであろう。なお同年 5 月以降は性別記載

^{xiv} 1947 年の女性の平均初婚年齢は 22.9 歳であり（厚生労働省, 2014, 31 頁）、ほぼこの年齢と近似する。

のない募集、すなわち「従業員募集中」へと変化するが、その際の年齢条件は「満二十歳以上三十五歳未満者」となっている。

1948年7月から8月にかけて「従業員緊急募集」として復活した募集広告を確認しておこう。7月8日から7月26日まで掲載された「鍛造工」や「鑄造工」などの現業職に対する7回の募集広告では「年齢20歳-35歳の男子」、「高小卒程度の通勤可能者に限る」が応募「資格」として定められており、明確に男性のみの募集に変化している。拙稿(2010a)で論じたように「女子保護規定」を定めた労働基準法の施行の影響により、女性労働を忌避する傾向が出てきた時期でもある^{xv}。男性職場化の徴候と見てよいかもかもしれない。

他方で8月13日から8月20日にわたって毎日掲載された募集広告ではほぼ同じ職種が指定されていたにもかかわらず、資格が「満十八歳以上卅五歳未満中卒以下の自宅通勤者に限る」に変化している。資格から「男子」という性別が落ちるとともに、もう一つの資格も「通勤可能者」から「自宅通勤者」へと微妙に変化している。男女とはなっていないが、女性をも念頭においた募集へと変化したことを示唆している。

1948年夏の募集広告が示していることは、男性のみの募集では募集人員を満たすことが難しいために、採用の幅を広げるために性別の枠を消した可能性である。すなわち、基本的には男性が望ましいが、それでは人員を充足できないために女性にも枠を広げたということであり、それは女性の採用に消極的になってきたことを示しているのであろう。

1-2. 女性だけの募集(1)

次に女性に限定された募集について確認しておこう。女性だけに限定された募集については大きく二つのタイプに分かれる。一つは職種や職務が明示されて女性が募集されている場合と、もう一つは職種が明示されずに募集されている場合である。

職種や職務が明示されていたのは基本的には事務的職務の募集である。1946年1月末から3月末にかけて募集された「英会話ニ堪能ナル女子」、「英文タイピスト」・「邦文タイピスト」、そして「計算事務」がそれに該当する。これらの広告は、この期間においてほぼ毎日交代で掲載されていたものである。「英会話ニ堪能ナル女子」はGHQとの交渉・折衝時に必要となる通訳と推測されるが、「女子」という限定が付けられていたし、残りの3職種については「女子社員募集」というタイトルの下での募集広告となっていた。

この4職種について募集条件を確認しておこう。いずれの職種についても年齢制限は付されていない。「英会話ニ堪能ナル女子」は当初「若干名」としての募集であったが、3月に入ると「若干名」が落ちている。学歴の条件は付されていない。

「英文タイピスト」と「邦文タイピスト」は同一の募集広告に掲載されていた。そして、いずれも募集人員の規模は示されていない。学歴等の条件については当初「女学校出身三年以上ノ経験者」が付されていた。しかし、三年以上の経験者を確保することが難しかったのであろうか、1ヶ月後には「女学校出身ノ経験者」に改められ、職歴要件が緩和されている。

「計算事務」についても募集人員の規模は示されず、採用条件として「経験者又ハ珠算ノ熟達者」とされていた。この計算事務については計算課の「工賃係」に配属されたと考えてよいであろう。日産労働組合婦人部長の経験を有する大竹綾子(旧姓:市原)は聞き取り調査において「女子商業卒の女性たちが算盤でタイムカードの計算にあっていた」旨の発言をしている(吉田, 2010a, 11頁)。また『日産旗』1巻5号に掲載された「計算課」の職場紹介では、工賃係の女性たちが業務に励む様子を次のように紹介している。

「本館正面玄関を突抜けて奥へ入ると、明るい右側の一角に、明朗な乙女の一群と澁刺たる青年の一团、総勢四六名が孜々として執務している職場こそ、諸君と馴染深い計算課である。

^{xv} 当時の日産社長、箕浦多一は『神奈川新聞』の座談会において次のように語り、労働基準法の施行以降、女性労働が問題化してきたことを示唆している。「具体的にいえば労働時間の問題、休日労働の問題または有給休暇や女子年少者の問題が、機会ある毎に取りあげられ、しかもそれが多くの場合労働攻勢の材料として取りあげられている、ところがその取りあげ方は基準法の域をはるかに超えた労働問題となつて、保護立体の精神を〇〇(二字不明)現実はまだことに残念なことで、こういった点から今後の在り方に対する大きい示唆が生まれて来ると思う」(箕浦他, 1949)。

日産重工全工場に亘り自動車製造過程の動態を係数的に把握し、総合して分析して、企業の将来に確実な指針を提供するのが計算課の仕事である。親切、迅速、正確を旗印に原価係と工賃係が課長を中心にガツチリとスクラム組んで、颯爽と而かも力強く仕事と取組んでいる。

毎月二十日に諸君のタイムカード四千枚が貴い労働の汗と脂を滲ませて訪れると、カード計算担当の乙女達の手で締切集計せられて工賃係の最多忙期に入る、給料明細書記入、給料計算、検算、現金準備手配、袋詰、領収書発行等々の量的な、期限付きの、而かも気骨の折れる流れ作業が続く。此の期間の乙女達の奮闘は物凄く、豊頬は緊張に赤く上気し、算盤は機関銃の如くに唸り、ペンは稲妻の如く紙面を走る。夕闇の訪れにホツとつく溜息とともにペンを○（一文字不明）く事も幾度か。

二十八日の支払を済ませると休む暇なく生産奨励金の計算支払^だとして統計資料の整備整頓、次の給与計算の諸準備が待っている。」（大賀、1946、21頁）

コンピュータや計算機などない時代に、膨大な人手を必要とする算盤による賃金計算の作業は女性の仕事として設定されており、大竹の証言を裏付ける文書資料と考えてよいであろう。

1-3. 女性みの募集(2)

最後に、職種を示していない女性の募集についてどのようなものであったのか確認しておこう。上記の4職種が「社員」という枠組み、すなわち事務的職務に対する募集広告であったのに対して、明確に職種を提示して女子工員を募集する広告は存在しなかった。しかし、以下に示すような、1946年4月7日に登場し、同月一杯掲載された「女子従業員募集」とする広告は、工員の募集と考えられるのである。

女子従業員募集中
身体強健ニシテ十六歳以上三十歳未満ノ者
申込 履歴書持参第二人事課へ来談ノコト
横浜市神奈川区宝町二番地
日産重工業株式会社
(省線、京浜、市電共『新子安』下車)

その根拠は、この募集広告には「身体強健」という募集条件が付けられていることにある。先の「英会話ニ堪能ナル者」など女子社員の募集においては、こうした条件は付されていなかった。他方、同年1月4日の「男女」を対象として「鑄造工」、「鍛造工」、「熱処理工」などの「工員」を募集した募集広告からは条件として「体力強健志操堅固ナル男女」という表現がたびたび使われていた。4月7日以降の女子従業員に対する募集広告の「身体強健」という募集条件はこの表現を踏襲したものと考えられ、工員を念頭においた「女子従業員」募集であったと考えられるのである。

2. 現業部門における女性労働者

これまで確認してきたように、工員に限定された募集広告において「男女」が募集の対象となり、また女性のみを対象とした募集広告にも配属先が現業部門であることを類推させるようなものがあつた。では、女性が活用されている現場作業としてはどのようなものが存在していたのであろうか。そしてそこに性別職務分離は成立していたのだろうか。この点について検討してみよう。

日産労働組合の機関誌『日産旗』は1巻2号から2巻1号までの7号において「職場紹介」とした連載を掲載し、13職場（鍛造課、鑄造課、熱処理課、機関課、伝導課、車軸課、計算課、工具製作課、厚生課、圧造課、機械修理課、機関組立課、主計課）の生産状況や労働内容を、当該課所属の組合員が報告している。この記事のなかで女性労働者に言及している課は鑄造課、計算課、機関組立課の3職場である。このうち計算課は事務部門で既に紹介したので、残り2つの課についてどのような状況であるのかについて確認しておきたい。

鑄造課の紹介において女性労働者が言及されているのは、「中子作業」である。「中子作業場は特に女性の活動範囲が広く、各作業に多数の女性が従事している」と記されている（小浜、1946、17頁）。中子とは鑄造により物を作る際に、鑄型の中に置かれ空洞を設けるための型であ

る。まず「鑄物砂に中子油を入れて、混砂機で攪拌し」、その砂を「中子取り金型に入れて」形状を作成する。次に、この中子を「電気乾燥爐」に入れて乾燥させ、最後に「仕上げを施した後、黒鉛を塗装」という作業からなる。これら一連の作業工程の各作業に女性労働者が投入されていたのである。すでに別稿（2010a, 11 頁）において大竹綾子の証言により中子の製作過程において女性労働者が多く活用されていたことを示したが、この記事により文献的にも確認されたことになる。

もう一つの職場である「機関組立課」は、エンジンの組立を担当している課となる。女性労働者について言及があるのは、その最終工程であり、エンジン組立が終了し検査に合格すると「女子の方達も優しい気持ちでラジエータファンやエヤークリーナー等を付けたり油汚れを拭き取ったりしてくれる」（野口, 1947, 14~15 頁）とある。最終組付けや仕上げの作業を専ら女性労働者が担っていることが示されているのである。

また 1947 年 8 月 18 日に開催された横浜工場の婦人部大会において発言に立った女性の所属部門は、発表順に購買、工具製作、診療所、生産課、工賃、営業部、厚生、部品検査、機関課、鑄造となっている^{xvi}。現業部門として関係してくるのは工具製作、部品検査、機関課、鑄造である。これら全てが女性職場であったとは直ちに断言することはできないが、労働組合での発言者が職場の代表的な性格を持って選ばれることが多いことを勘案すると、比較的多くの女性がいた職場であったと推察される。そして工具製作や診療所などの職場は、上記の大竹証言における女子の多い職場とも一致している。

こうした職場紹介の記事は、戦後直後に女性をも包含しながら行われた積極的募集において、採用された女性が現場労働へと配置されるとともに、一定の職務に偏在していることを示唆しているのである。

3. 女性労働者の人員構成および人員整理後との比較

では、量的にはどの程度の女性が採用され、現場に配置された女性労働者の規模はどの程度であったのであろうか。既に拙稿（2010a, 9~10 頁）において 1948 年 10 月 31 日時点での性別の組合員数を提示し、組合員のうち「1 割強」が女性であることを示した。しかし、職員・工員別における男女比率については不明であった。新資料に基づき当時の日産における女性従業員の数量的な就業状況を確認しておこう。今回ここで取り上げる数値は、横浜労政事務所に提出された「労働協約締結届」^{xvii}に掲載されていたもので、本社工場に限定されたものである。しかし、1948 年 2 月時点での性別、「職員」・「労務者」別の従業員数が明らかになっている点で取り上げるに足る貴重な資料となる。

表 2. 1948 年 2 月時点での日産本社工場における性別従業員構成

	職員		労務者	
	男	女	男	女
組合員数	722	257	2498	305
非組合員数	35	—	—	—

出所:「労働協約締結届」1948 年 2 月 24 日 単位:人

この表 2 に基づくならば以下のことが明らかになる。本社工場の従業員（含む非組合員）に占める女性の比率は 14.7%、職員では 25.3%、労務者では 10.9%となる。職員における女性の比率が労務者のそれより高いが、他方女性従業員のうち過半が労務者となっている。

こうした女性労働者の比率を高いとみるか、低いとみるかの評価は難しいが、参考までにほぼ同時期（1947 年 4 月）の米国の自動車産業における生産労働者中の女性労働者の比率を確認すると 9.5%であり（Milkman, 1987, p. 113）、日産の方が女性労働者比率としては若干高くなる。

^{xvi} 日産労働組合『日産旗旬報』第 20 号 1947 年 8 月 21 日

^{xvii} この「労働協約締結届」は神奈川県立公文書館に所蔵されている 1948 年の改訂労働協約の原本に添付されていた書類であり、「23 年 3 月 23 日」付の「横浜労政事務所」の受領印が押されている。

ただし、米国の自動車産業では戦時下に一時は約 1/4 にまで達していた女性労働者の比率が、戦後のレイオフにより、最も低下していた時期となる^{xviii}。

では、日産ではドッジ・ライン下での人員整理によってどのように変化するのであろうか。拙稿（2010a）で用いた 1950 年の有価証券報告書と比較しておこう。同有価証券報告書においては従業員の分類が、「労働協約締結届」とは異なり、「事務員」、「技術員」、「現業員」、「特務員」の四分類となっている。ここで前二者が「労働協約締結届」における「職員」、後二者が「労務者」にあたりと仮定する^{xix}。

表 3. 1950 年 12 月時点での日産本社工場における性別従業員構成

	事務員	技術員	現業員	特務員
男	562	319	2530	137
女	111	2	46	81

出所：日産（1951, 22 頁）単位：人

実は男性従業員は人員整理後より増えている。既に述べたように 1948 年夏に従業員の大規模な採用を行っており、その増加分が存し、人員整理後もプラスとなっていたと考えられる。他方、女性は「職員」においても、「労務者」においても大きく減少している。職員層では 44.0%、労務者層では 41.6% にまで減少しているのである。職員層、労務者層を問わず 6 割弱の削減が実行されたことになるのである。したがって本社工場の従業員全体に占める女性の数は、14.7% からわずか 6.0% にまで減少することになったのである。

小括

日産は終戦直後の 1945 年 9 月 30 日に全従業員の解雇を行い、翌 10 月 1 日に 3000 人を再雇用することで戦後の企業活動を再開した。しかし、その直後には GHQ から自動車の生産許可が下りることを見越して、大幅な人員増に踏み切る。本稿ではこの大量採用に際して用いられた新聞の募集広告を資料として、その内実を検討した。

その結果、この募集は戦時中の総動員体制の枠組みを継続するような形で行われたことが明らかになった。すなわち、事務員のみならず、現場労働者についても、男性のみに限らず、女性をも包含する形で積極的に進められたのである。そして現場労働者に占める女性の比率は本社工場においては約 1 割となっていたのである。決して多いとはいえないが、しかし本社工場で働く女性のうちほぼ半数は現場労働者であったということになるし、1949 年の人員整理後と比較するとかなり高い比率であったことになるのである。とはいえ、1948 年夏に行われた大規模な従業員募集では当初は男性のみに限られるなど、徐々に男性職場化への兆しもあらわれていた。

他方、こうした女性労働者の活用は性別職務分離を伴う形で進められていた。事務部門においては人手を必要とする賃金の計算業務に携わる業務に多くの女性が配置されていた。また工場の現場作業においても、鑄造工程における中子の製作、工具製作におけるバイト磨き、完成エンジンの汚れ取りなど、女性に適切だと経営陣が考える職務や職種について女性の活用が進められ、製造現場においても性別職務分離が行われていたのである。

本稿（研究内容および研究成果）は『社会科学論集』（埼玉大学）第 143 号に掲載された吉田誠「戦後初期の日産における人員体制の構築」を改稿したものである。

^{xviii} なお、Milkman は戦後の女性労働者比率の減少を、女性の先任権の序列の低さにより生じたものというよりも、経営側の若年男性労働者を選好する採用政策によるものとしている（Milkman, 1987, p.p.110-111）。

^{xix} 有価証券報告書の「特務員」を 48 年「労働協約締結届」における「労務者」としてよいかどうかについては判断に迷うところがある。例えば、特務員の扱いとなると考えられる清掃関係の労働者については、1949 年人員整理以前においては、庶務課所属であったからである（「会社遂に個人通告を強行」『日産旗旬報』第 92 号 1949 年 10 月 21 日）。現在であれば庶務課所属ということになれば職員扱いとも考えられる。もし「労務者」が有価証券報告書の「現業員」のみに対応しているとすれば、女性の工員は 85% の削減となる。

参考文献 (アルファベット順)

- 岩田喜与 (1946) 「婦人の結束とその活動」 『日産旗』 第1巻2号
- 自動車産業経営者連盟 (1957) 『自動車産業経営者連盟十年誌』
- 上井喜彦 (1994) 『労働組合の職場規制』 東京大学出版会
- 厚生労働省大臣官房統計情報部 (2014) 『平成26年我が国の人口動態』
- 熊谷徳一・嵯峨一郎 (1983) 『日産争議1953』 五月社
- 黒田兼一 (1984a) 「企業内労資関係と労務管理(I)」 『桃山学院大学経済経営論集』 第26巻1号
- 黒田兼一 (1984b) 「企業内労資関係と労務管理(II)」 『桃山学院大学経済経営論集』 第26巻2号
- 黒田兼一 (1986) 「企業内労資関係と労務管理(III)」 『桃山学院大学経済経営論集』 第27巻4号
- 京谷栄二 (2007) 「リベット工のロージーと女子挺身隊」 『長野大学紀要』 第29巻2号
- 益田哲夫他 (1951) 「創立の思い出を語る」 全日本自動車産業労働組合日産自動車分会吉原支部編 『斗いの跡：創立五周年記念誌』
- 松浦俊雄 (1951) 「あの頃と今と」 全日本自動車産業労働組合日産自動車分会吉原支部編 『斗いの跡：創立五周年記念誌』
- Milkman, Ruth. (1987) *Gender at Work*. University of Illinois Press.
- 箕浦多一他 (1949) 「施行二周年を迎え労働基準法の展望(下)」 『神奈川新聞』 9月3日
- 村山武久他 (1948) 「女ばかりの女性解放座談会」 『日産旗』 第3巻1号
- 日産自動車 (1951) 『有価証券報告書』 第27期 (自昭和21年8月11日至昭和25年12月29日)
- 日産自動車 (1965) 『日産自動車三十年史』
- 日産自動車 (1983) 『21世紀への道：日産自動車50年史』
- 日産労連運動史編集委員会 (1992) 『全自・日産労連』 上
- 野口哲 (1947) 「職場紹介・機関組立課の巻」 『日産旗』 第2巻1号
- 野村正實 (1993) 『熟練と分業』 御茶の水書房
- 小浜正宏 (1946) 「職場紹介・鍛造課の巻」 『日産旗』 第1巻2号
- 佐藤千登勢 (2003) 『軍需産業と女性労働者』 彩流社
- 白井艶子 (1947) 「声」 『日産旗旬報』 第3号3月1日
- 辻勝次 (2011) 『トヨタ人事制度の戦後史』 ミネルヴァ書房
- 山田盛他 (1951) 「企業整備斗争座談会」 全日本自動車産業労働組合日産自動車分会吉原支部編 『斗いの跡：創立五周年記念誌』
- 山本潔 (1981) 『自動車産業の労資関係』 東京大学出版会
- 吉田誠 (2010a) 「ドッジ・ライン下における日産自動車の人員整理」 『大原社会問題研究所雑誌』 621号
- 吉田誠 (2010b) 「全自日産分会関係資料『浜賀コレクション』について」 『香川大学経済論叢』 第83巻1・2合併号
- 吉田誠 (2012) 「戦後初期における日産の再建危機と配転規制」 『立命館産業社会論集』 第48巻2号
- 吉田誠 (2013) 「日産における臨時工の登場と労使関係」 『立命館産業社会論集』 第49巻1号

2. マクロデータを中心とした日米雇用動向の比較

大野威

今年度の先進プロジェクト研究の成果として大野威, 2015, 「金融危機後のアメリカの雇用動向—過去の景気後退後との比較」『立命館大学産業社会論集』50 巻第 4 号がある。それは直接には金融危機後のアメリカの雇用動向を、第二次世界大戦後の景気後退と比較し、その特徴を明らかにしようとするものであるが、この分析をとおして日米の雇用動向の相違もまた明確となる。以下は、前掲書の内容を中心にして、日米の雇用動向の相違をまとめたものである。

アメリカでは、国勢調査局(the U.S. Census Bureau)が労働統計局のため毎月約 6 万世帯を対象におこなっている人口動態調査(the Current Population Survey)の結果に基づいて、完全失業率が算出されている。ちなみにアメリカでは以下の 3 条件をすべて満たす 16 歳以上の者が完全失業者と定義されている。それは、12 日を含んだ日曜日から土曜日までの 1 週間（以下「当該週」と記す）について、①仕事がなかった、②仕事があれば仕事に就くことができた、③当該週を最後とする 4 週間の間に仕事を探す努力をした、という 3 条件である。図 1 は 1948 年以降のアメリカの完全失業率（季節調整値）をグラフにしたものである。

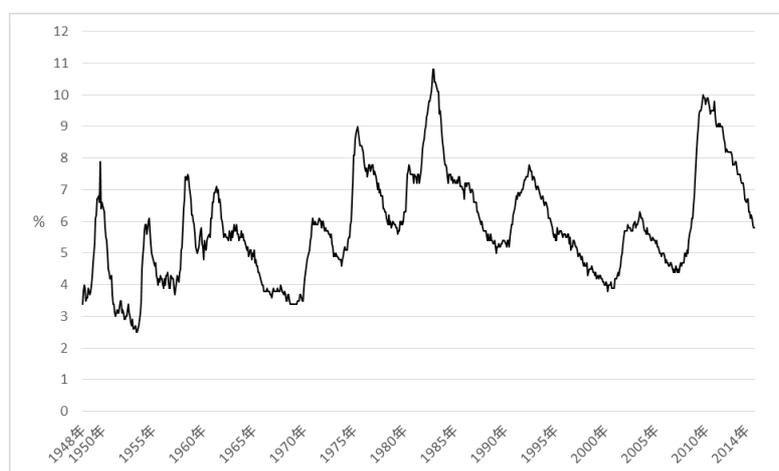


図 1 アメリカにおける完全失業率の推移（1948 年 1 月～2014 年 11 月）

一方日本では、総務省が約 4 万世帯を対象におこなっている労働力調査において完全失業率が算出されている。日本では、以下の 3 条件をすべて満たす 15 歳以上の者が完全失業者と定義されている。月末 1 週間について、①仕事がなかった、②仕事があれば仕事に就くことができた、③当該週に仕事を探す努力をした（ただし過去の求職活動の結果を待っている場合を含む）、という 3 条件である。図 2 は 1968 年から 2014 年にかけての日本の完全失業率の推移をグラフにしたものである。

グラフから容易に見て取れるように日米の雇用構造には大きな違いがある。アメリカでは戦後から 1970 年代初頭にかけては 5% 前後、以降 1990 後半までは 7% 前後というように基準となる水準（構造的、摩擦的失業率）には変化があるものの、完全失業率は大きくはつきりした波動の形をとって推移している。経済変化に対する雇用の感応度は高く、雇用調整速度は早いといえる。アメリカの人事制度あるいは失業保険など社会保障制度が前提としているのは、こうした労働市場である。

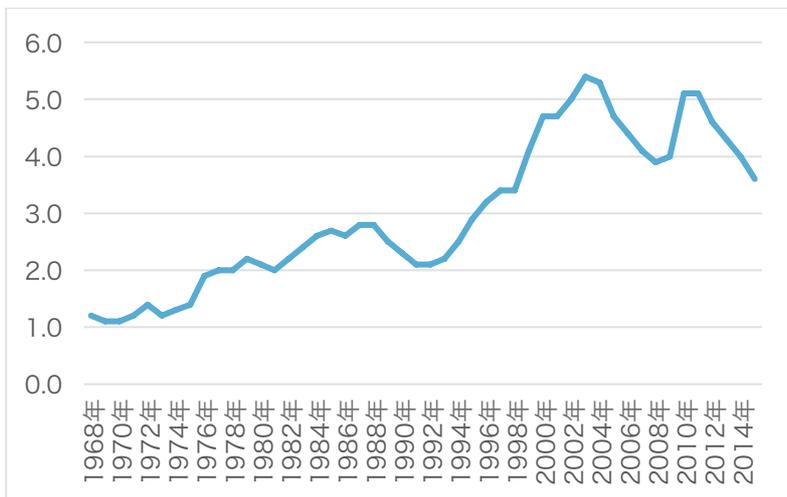


図2 日本における完全失業率の推移（1968年～2014年）

一方日本の場合、1980年代後半までアメリカのように完全失業率が大きく上下することはなく、徐々にその水準（構造的、摩擦的失業率）を切り上げてきた。1980年代まで日本の大企業が前提としてきたのはこうした労働市場であった。一時的な景気後退があっても、日本の大企業は長期的な経済成長、経済拡大への信頼が強く、雇用調整は季節工、臨時工、パートといった非正規労働者を優先し、正規労働者への影響を回避しようとした（構造不況業種等を除く）。ちなみに1990年代まで、経済成長を支える日本の「すぐれた」雇用慣行—いわゆる終身雇用、年功序列—に多くの研究者が注目し、その起源を文化的、歴史的に説明しようとした。しかし、ここで述べた経済、雇用状況の違いにあまり大きな注意が払われなかったのは今からみると奇妙なことであった。このことは2000年以降の変化を見るとはつきりする。

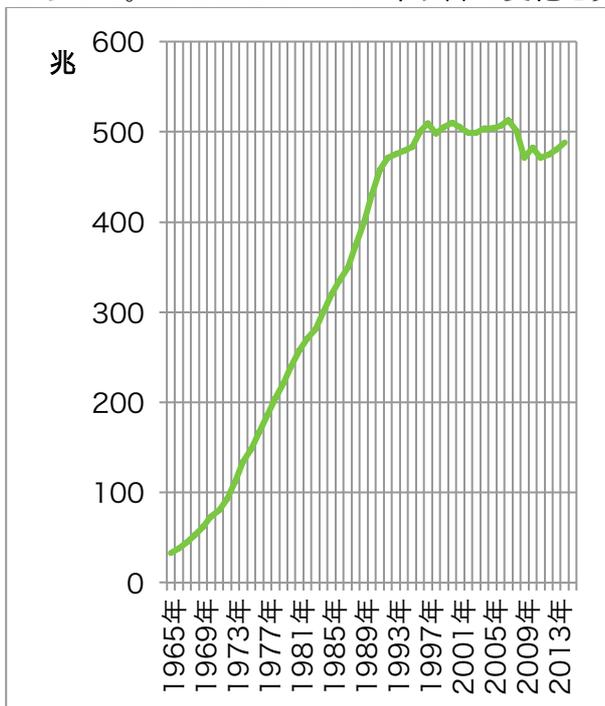


図3 日本の名目国内総生産（1965年～2014年）

図3は日本の名目GDPの推移をグラフに示したものであるが、1990年代に入って日本の経済は長期的な拡大を終えたことがわかる。これ以降、日本でもアメリカのように景気循環に合わせて完全失業率が大きく上下するようになった。日本の人事制度の変容はこうした経済、雇用構造の変化に対する企業のひとつの対応とみなすのが適当であろう。

年齢別の完全失業率の変化についてもみておきたい。図4は、アメリカを対象に、過去4回の景気後退の終期（景気の底）となる月について、年齢別の完全失業率をまとめたものである。ア

アメリカはもともと年齢が高くなるにつれて完全失業率が低下するという特徴があり、この傾向は30年間で、基本的に変化していない。この背景には、年齢差別を禁止した高齢者差別禁止法の存在、先任権制度などによりレイオフは勤続年数の短いものから順番におこなう慣行が製造業を中心に確立しているといった事情が存在する。

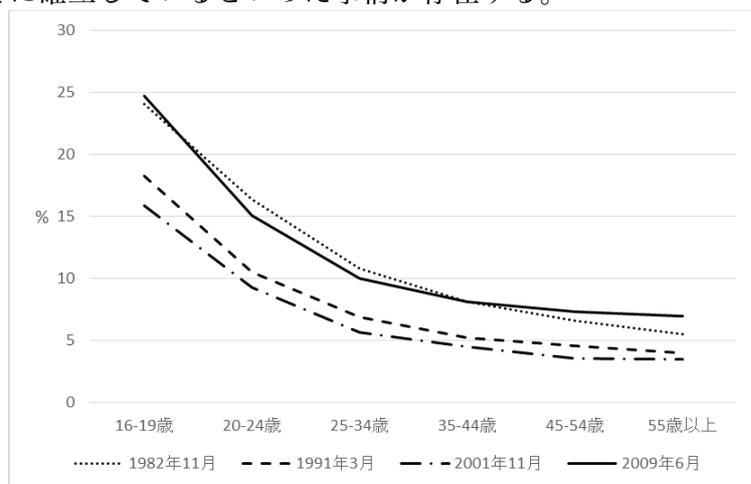


図4 年齢別の完全失業率（アメリカ）

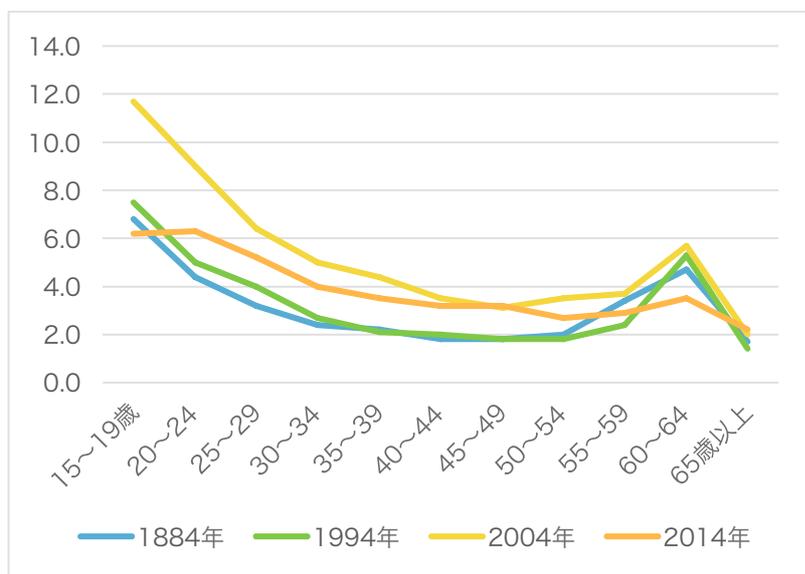


図5 年齢別の完全失業率（日本）

図5は日本を対象に、年齢別の完全失業率をグラフにしたものである。アメリカと異なり、若年者と高齢者の完全失業率が高くなっている。さらに日本では、年齢が高くなるほど有効求人倍率が低下する傾向が強く、完全失業率があらかず以上に高齢者になるほど、その再就職の困難度は高くなっている。現在日本では雇用の流動性を高めるべきとする議論が多くなっているが、ここで述べたような日米の雇用動向の違いや、アメリカにおける高齢者保護の強い仕組みについての理解は少ない。こうした状況で雇用の流動化が推し進められれば、ば雇用の出口ばかりが広がり、とくに高齢者を中心に再就職難が大きな問題になることが懸念される。

日米の雇用動向の相違として注目すべきものに長期失業がある。統計機関（国）により基準となる期間を1年としている場合と半年としている場合があるが、基準をこえ長期にわたり失業している人を長期失業者という。長期失業者が増加すると、新たな失業の発生が少なくても、失業者が堆積していくことで失業水準を高止まりさせる原因となる。また失業期間が長期になるほど再雇用率が低くなり、本人に大きな心理的、経済的な負担をかけることが知られている。失業期間が長くなるほど再雇用率が低下する理由としては、就職活動の失敗を重ねることにより就業意

欲が低下する、とくに移り変わりの激しい分野では本人がもっていた知識、技能が陳腐化する、仕事を得るうえで重要な人的なネットワークとのつながりが切れる、といったもののほか、企業に長期失業者を忌避する傾向がある—長期失業が本人の就業意思や能力に問題があることを示すシグナルと受け止められやすい—といったことが指摘されている。

ところでアメリカは金融危機までは先進諸国のなかでは長期失業の割合がきわだって低く、たとえ失業したとしても次の仕事を見つけるのが容易な雇用の流動性が高い国であると考えられていた。図6は各国の長期失業者比率をグラフにしたものである。

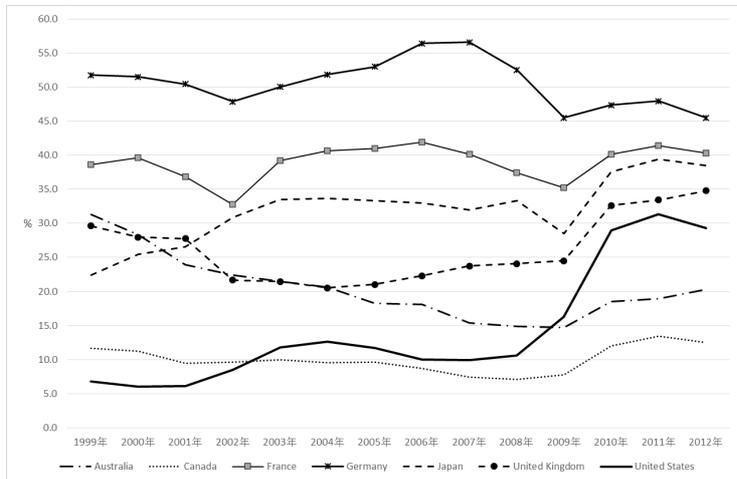


図6 長期失業者率 (1999年～2012年)

ちなみに日本の長期失業率は1990年代まではアメリカと欧州諸国の中間に位置していたが、1990年代以降その上昇が目立つようになり、とくに2000年代以降は欧州諸国の水準へ接近する動きがみられる。

年齢別の長期失業率の相違にも注意が必要である。アメリカではこの30年間に長期失業者に占める45歳以上の比率が大きく上昇している。図7は1983年と2009年における長期失業者の年齢別比率(年平均)をあらわしたものである。1983年には長期失業者のうち45歳以上は24%だったものが、2009年には38%にまで大きく上昇していることが示されている。

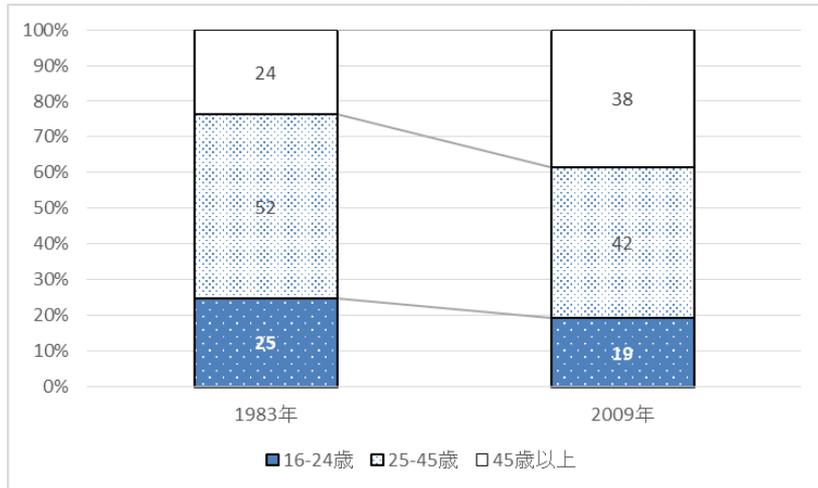


図7 長期失業者の年齢別構成比率の変化

ただしここで注意が必要である。それは、長期失業者に占める45歳以上の比率は上昇しているが、45歳以上がとくに他の年齢層より長期失業に陥りやすいわけではないということである。図8は労働力人口の年齢別の構成比率をあらわしたものである。これをみると、アメリカ全体で高齢化が進んだことを背景に、労働力人口に45歳以上が占める比率は1983年には29%だったが、2009年には42%に大きく上昇していることがわかる。したがって長期失業者に45歳以上が占める比率が上昇したのは、おもには45歳以上の労働力人口が増加したことによると考えられる。

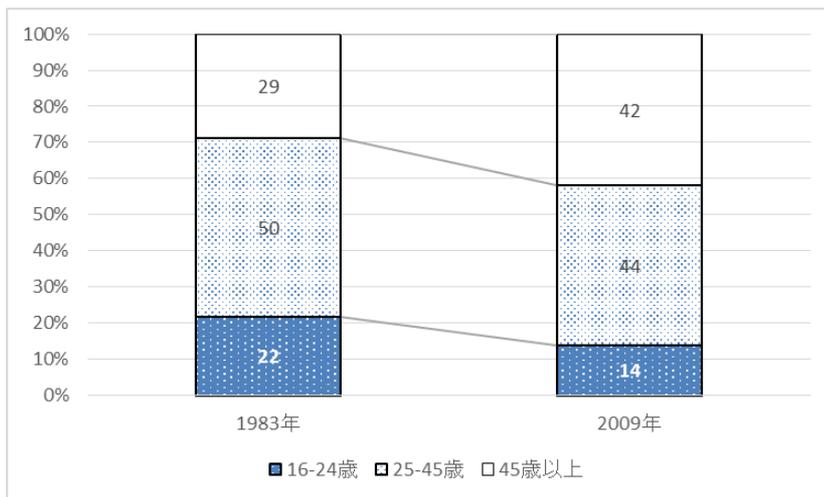


図8 労働力人口の年齢別構成比率の変化

表1 長期失業になりやすさ

	1983年	2009年	差
16-24歳	113.6	135.7	22
25-45歳	104	95.5	-8.5
45歳以上	82.8	90.5	7.7

備考：（長期失業者に占める比率）÷（労働力人口に占める比率）×100

出所: Allegretto et al. (2010)をもとに作成

ちなみにそれぞれの年齢層の長期失業になりやすさを1983年と2009年で比較するために作成したのが表1である¹。これは各年齢層について（長期失業者に占める比率）÷（労働力人口に占める比率）×100を計算したものである。これが100を超えると、労働力人口に占める割合以上に長期失業者の割合が高くなっていることを示し、100を下回るとその逆を示す。これをみると1983年、2009年ともに16-24歳が長期失業に陥る可能性が最も高く、年齢が上がるほど長期失業に陥る可能性が低下することがしめされている²。さらにいえば16-24歳は、1983年から2009年にかけて表の数値が大きく上昇しており、長期失業になりやすさが他年齢より大きく上昇していることがわかる。他方25-45歳は他年齢にくらべて長期失業に陥る可能性が低下している。45歳以上は長期失業になりやすさが増加しているが、若年者にくらべればその上昇は小さく、また値そのものは各年齢層で一番低いものとどまっている。これに対し日本では、完全失業率同様、若年者と高齢者で長期失業率が高くなる傾向がみられ、アメリカに比べると高齢者が不利な状況におかれている。

以上みてきたことから明らかなように日米の雇用動向には大きな違いが存在する。それぞれの人事制度は、こうした違いを前提に選択されてきたものである。しかしながら近年、こうした違いを無視する形で、単純に両国の人事制度を比較したり、その同一化を図ろうとする動きが強

¹ 年齢層別の長期失業者数のデータが得られれば、各年齢層について長期失業率を計算し、その変化をみることができ。しかし今回、年齢層別の長期失業者数のデータが得られなかったため、本文で述べる計算方法をとった。

² いったん失業した者にかぎると逆の傾向、すなわち年齢が高いほど長期失業に陥る者が多くなるという傾向がみられる。しかしアメリカでは先に述べたように年齢が高くなるほど失業率が低下するため、若年者がもっとも失業率が高く、結果として長期失業に陥る可能性ももっとも高いということになっている。なお他の年齢層にくらべ失業した若年者が長期失業に陥る可能性が低いのは、労働市場から退出して非労働力化する比率が高いためだと指摘されている (Allegretto et al. 2010; Lig 2010)。

なっている。本研究は、こうした動きに対し、あらためて人事制度をその前提となる経済、雇用動向の違いを踏まえて比較、分析する必要性を示すものである。

引用文献

- Allegretto, Sylvia and Devon Lynch, 2010, 'The Composition of the Unemployed and Long-term Unemployed in Tough Labor Markets,' *Monthly Labor Review*, October: pp. 3-18.
- Llg, Randy, 2010, 'Long-term Unemployment Experience of the Job,' *Issues in Labor Statistics*, June: pp. 1-4.

3. 日本的経営における伝統的能力観の構築とサービス産業への影響

近間由幸

はじめに

今日わが国では、労働者の過労死やうつ病が深刻な問題となっている。2012年2月に「和民」の女性従業員の過労死認定が話題となったが、いまやこの問題は特定の企業の違法行為や個人の「自己責任」に還元することはできない。なぜならその背景には、一方で、労働者に対して肉体的な支出に留まらず労働者相互のコミュニケーションや感情といった精神的な支出の要求があり、他方では、労働者自身がそのような働き方をむしろ積極的に受容するという、日本企業に共通する構造が存在するからである。以下では、わが国における労働者の過度な労働負担と日本の伝統的な能力観との関係に着目し、従来日本的経営とは無縁であるとみられてきたサービス産業において日本の能力観が労働負担を高める要因となっていることを明らかにする。

1. サービス産業の特殊性

一般にわが国のサービス産業では、賃金による外発的動機づけが弱いと考えられ、精神的な満足感を高めるための内発的動機づけが求められている。野村総合研究所（2010）によれば、勤務継続理由を「組織貢献や顧客に対して役立っていると実感できるから」としている労働者の割合は、医療・福祉では62.2%となっており、飲食店・宿泊業においても41.1%と高い割合を示している。このため、内発的動機づけを制度に組み込む取り組みとして、例えば、労働者に「年間行動目標」を書かせ、毎日黙読することを義務付けることや、アフターファイブでの「自己学習」を義務付けることなどが行われている。これらは、労働者に内在的な使命感を創出させるという意味で肯定的に評価される主張もなされているが、他方でこれらの取り組みによって、労働者が自らを企業に適応させるため過度な負担を強いられる構造が生み出されているのではないかと考える。

さらに、この取り組みが過度な負担に耐えられる労働者とそうでない労働者の選別に利用されている。今野（2012）によれば、コンビニエンスストアや外食チェーンなどの新興産業に多いとされるブラック企業では新卒者を大量に雇用し、能力のない労働者に対しては組織的な退職強要が行われ、会社への極端な「従順さ」を強いられている。この過程で、多くの新卒者が入社して間もなくうつ病となり過労死する事態が発生している。先に述べた「和民」の女性従業員も長時間労働に加えて、休日の早朝研修やボランティア活動が義務付けられていた。

このように、今日のわが国のサービス産業では、労働者に対して企業への高度な適応能力を求めている。しかし、この能力観そのものはサービス産業において新たに発生したものではなく、むしろ伝統的な日本的経営が持っていた能力観を引き継いだものである。

2. 日本的経営における伝統的能力観

日本的経営の特徴として一般的に言われるものは、「年功序列」「終身雇用」に代表される長期雇用保障であるが、熊沢（1997）によれば、日本的経営ではこの長期雇用保障の代わりに企業の強い人事権が与えられてきたとされている。例えば、賃金制度では勤続年数に加えて、職務遂行能力によって労働者のランク付けがなされているために、賃金水準が人事考課の判断に委ねられている。このような仕組みでは、人事考課次第で労働者に能力と「やる気」を競わせる能力主義的な賃金システムに十分なりえる。

特に、日本では1970年代後半から90年代はじめにかけて、リーン生産システムの導入やME化、人件費削減によって、労働者にフレキシブルな働き方が要請されるようになった。この労働者のフレキシビリティを高めるべく、労働者に要請されたものとして<生活態度としての能力>が挙げられる。これは、私生活上の都合よりも仕事を優先させる志向を持つことを指し、具体的にはアフターファイブの残業やQC活動、配転やノルマの増大を積極的に受け入れていく生活態度を持つ姿勢であると言える。このような<生活態度としての能力>を人事考課に取り入れるた

め、日本企業ではフレキシブルな働き方への適応力をベースにした、段階的な職務の要請を規定してきた。このような能力観に基づいた日本的経営は、労働者の負担を大きくするものであった。

例えば、大野（2003）の参与観察が明らかにしたように、リーン生産システムの中では作業ミスや欠勤をお互いに牽制、監視し合うメカニズムが働いており、労働はまったく余裕のない過酷なものとなっている。そこでは、作業ミスを起こさないために気を遣い、工程の時間短縮のための工夫を強いられている労働者の実態が見て取れる。このリーン生産システムに見られる働き方を可能にしているものは、労働編成のフレキシビリティを可能とする職場管理者への強い権限の存在であった。リーン生産システムの下で労働者はより人間的な労働を実現するとする通説に反して、フレキシビリティと引き換えに労働者の負担はむしろ強化されたのである。

3. サービス産業における日本の能力観の全面化

新興のサービス産業ではとくに「年功序列」「終身雇用」といった雇用慣行をもたない企業が増えているが、このことをもって日本的経営が崩壊したなどと言うことはできない。長期雇用保障という条件が失われたことによって、先に見たように、むしろ日本の能力観＝生活態度としての能力>がむき出しの形で要求されるようになってきているとさえ言える。

またそうした要求に対し、労働者は抵抗することなく受容しているという点も見ておかなければならない。もちろんこの20年の雇用の流動化政策により失業の恐怖が労働者を順応に駆り立てている事情もあるが、そうした経済的要因だけでは説明できない。例えば阿部（2006）は、バイク便ライダーの参与観察により、職場の仕組みによって労働者が自ら進んでワーカホリックになっていく実態を明らかにしている。生活態度としての能力>を労働者間で競い合う仕組みが、労働者が高度に企業へと順応するために必要とする負担を受容し、労働者が人間的な能力を労働へと総動員していく事態が発生していると言える。わが国の労働における能力観とそれを発揮させるシステムにおける歴史的蓄積があるからこそ、労働者もまた過酷な労働条件を受容しているという側面をみなければならぬ。

おわりに

以上のように、サービス産業における過度な労働負担は、日本的経営の核を生活態度としての能力>の要求とそれを発揮させる仕組みと見れば、日本的経営の崩壊ではなく、その変容によって生じてきていると見るべきである。従来の労働負担の研究は製造業が中心であり、こうした観点からの日本のサービス産業における職場の労働実態の研究の蓄積はまだ少ない。しかし、労働人口の約7割がサービス産業に従事しており、労働負担の在り方がより複雑化、深刻化している現状を考えれば、サービス産業を対象とした研究が急務であり、その際、労働時間やノルマ等の目に見える負担だけを考慮するのではなく、本稿で明らかにしたように、労働者が感じる精神的な負担とその強制受容の構造を明らかにしなければならないと考える。

<参考文献>

- 阿部真大（2006）『搾取される若者たち：バイク便ライダーは見た！』集英社新書
- 大野威（2003）『リーン生産方式の労働：自動車工場の参与観察にもとづいて』御茶の水書房
- 熊沢誠（1997）『能力主義と企業社会』岩波新書
- 今野晴貴（2012）『ブラック企業：日本を食いつぶす妖怪』文藝春秋
- 野村総合研究所（2010）『2015年のサービス産業：稀少モデルから豊富モデルへの大転換』東洋経済新報社

4. 海外に進出する日本的経営システムのあり方と問題点

— タイ日系企業におけるタイ人の事例から —

C. パトマナート

問題関心

本レポートの目的は、経済のグローバル化にともなう企業の経営のあり方を考察するものである。タイに進出している日系企業においても、仕事に対する日本人社員の考え方あるいは、日本的経営システムの導入とともに、進出した。そこで、それをめぐる日本人とタイ人社員の間の互いの会社や仕事に対する価値観の相違を検証することにより、日本的雇用システム・日本的経営システムの仕組みを明らかにする。同時に、地元タイ人社員に、どのような違和感や問題を引き起こし、どのようなメリットをもたらすのかを提示する。

企業の海外進出にともない、異なる文化背景を持つ複数のグループが向き合い、ともに経済活動を行うことが多くなった。まさに、企業による経済活動は異文化間コミュニケーションの最前線であり、互いの企業の経営のあり方に対する葛藤と理解を明確にすることが、経済活動をより活発にし、経済成長をもたらすことにつながると言える。

本レポートは、日本的経営システムを2点に分類し、進むことにする。先ず、1点目は雇用の量的管理であり、2点目は賃金制度である。

雇用の量的管理と賃金制度

日本的雇用システムの根幹をなすのは「終身雇用」と「年功序列」であると考えられる。ただし、この制度の考え方は、長い時間を経て、様々な現象が背景になり、確立された考え方である。雇用の量的管理と賃金制度が、終身雇用と年功序列の考え方に影響を及ぼしたと考えられる。

先ず、雇用の量的管理である。この経営システムは、国内外の競争の中、不景気の際など、解雇回避慣行を維持するために、労働者の採用・訓練を入れ替えるシステムである。例えば、労働保蔵、雇用ポートフォリオ・システム、一時帰休制、配置転換、新規採用抑制などである。

具体的に言うと、雇用ポートフォリオ・システムの場合、企業がリスクを回避・分担するために、長期雇用を前提とする正社員よりも、非正規社員の活用を利用することで、時事の景気・労働需要に応じて、フレキシブルに雇用を調整できる。要するに、正社員と非正規社員の割合を整えることにより、雇用調整が必要となる時に、非正規社員が、バッファ機能を担うのである。雇用面でのリスクヘッジとも言える。また、非正規社員の雇用に分散することにより、企業のコスト削減にもつながる。なぜならば、彼らの労働条件、あるいは、賃金が正社員と同等に設定されていないためである。

上記の例により、企業が大量の解雇を回避し、余剰労働力を抱えることができる。つまり、このような雇用の量的管理が、終身雇用を可能にする役割を果たすと考えられる。

次は、賃金制度である。日本の賃金制度は、言い換えると「定期昇給制度」と考えられる。この雇用慣行は、重工業化から発展した。当時、1920年代以降、工場内の仕事の幅が拡大し、その工場ならではの機械・技術を操れる労働者が必要となってきた。よって、取引が組織化された。なぜならば、雇用側は、労働者を直接管理でき、市場取引より、コストを安くすることができるからである。

上記により、若年層の未経験者が企業に入職し、そこで経験を積み、徐々に進行する雇用慣行が生まれた。この慣行、つまり、定期昇給制度は、企業特殊の熟練を受け、定期的な査定を伴い、昇給する制度である。したがって、日本的年功賃金は、ただ、勤続時間が長いだけで、給与が平等に高くなるとは限らない。もちろん、年齢は、考慮されるが、個人の能力も視野に入れられる。要するに、年齢と査定を伴い、給与を上げる制度である。ただし、職能給形体だけでは、据え置き、また、減給になる可能性もある。

戦時期も、一般的賃上げ・手当増、例えば、出来高給、能率給などは供給できないため、定期昇給制度が、強く採用された。

終戦直後、労働組合の企業内民主化運動により、職員・工員身分差の撤廃が要求され、承認された後、戦後の日本企業における賃金制度の原型を模索する過程となった。例えば、国鉄業界の職務給の導入、日産自動車の同一労働同一賃金の規制欲求などである。

90年代に、職能資格制度と職務給が批判され、成果主義の導入が注目された。その原因は、先ず、年齢・勤続を伴い、昇給するのは、総人件費の増大をもたらす。次は、とどまることのない技術・機械の導入により、ゆっくり育ち、じっくり労働者を使う職能給の概念が、企業にとって、損になると言う考えである。要するに、ジャストインタイムの専門的な労働力のほうが、望ましいのである。

成果主義の導入により、先ず、賃金制度の定期昇給部分が縮小できるようになる。例えば、洗い替え方式の制度などである。次は、従業員に対する序列化と評価の基準変更である。個人の能力から、役割・発揮された能力の序列基準に変更した。つまり、役割等級制度への移行である。しかし、査定をする人の標準・意見は、多種多様で、同じ人を評価しても、その結果は、かなり違い、偏る可能性がある。特に、若手を評価する時である。

日本の賃金制度は、長い時間を経て、試行錯誤を重ね、変化してきた。初期の定期昇給制度が、職能給、職務給に発展したことから、定期昇給ではなく定期給与改定という表現が適切であろう。現在、日本的賃金制度は、職務給、職能給、成果主義、これらの三つの制度のうちの一つかと思われる。

仮説

- ① タイの雇用量的管理は、雇用ポートフォリオ・システムと言う概念に慣れていないため、できるだけ、日系企業に就職するのを避けようとするのではないだろうか
- ② タイの賃金制度は、ほとんど職務給だから、職能給、あるいは、成果主義を扱う日系企業の中で働く人間関係を優先するタイ人は、仕事仲間同士で競争することに違和感を持ち、それが退職につながるのではないだろうか
- ③ タイ人は、日本の定期昇給制度のしくみを理解できていないため、初任給の少なさに不満を感じるのではないだろうか

在タイ日系企業におけるタイ人の事例

筆者は、日系企業で働くタイ人へのインタビューをもとに、下記に仮説の解説を進めていく。

先ず、雇用量的管理から解説する。タイの雇用量的管理は、どちらかと言うと日本のそれと似ていると考えられる。雇用ポートフォリオ・システム、一時帰休制、配置転換、新規採用抑制などの量的管理システムもある。例えば、一日一日雇われる時給で払われる受付のパートタイム、有期雇用の契約で雇われる非正規社員なども沢山いる。したがって、タイ人は雇用ポートフォリオ・システム、あるいは、日本の管理システムに慣れていないどころか、逆に、機会あれば、タイの日系企業に就職したいくらいなのである。なぜならば、日系企業の賃金は、タイ企業に比べると、より多くもらえる傾向があるからである。

次は、タイ人の職務給の制度である。基本的に、タイの賃金制度は、ほとんど職務給を採用している。しかし、職能給、成果主義を導入しているタイの会社もある。タイの場合、職能給、成果主義を適用するかどうかは、その職種に強く関係している。例えば、受付の社員は、職務給の制度で支払われるが、販売に携わる社員に対しては成果主義の導入が少なくない。人間関係を優先するタイ人の社員も確かにいるが、自分のために業績を優先するタイ人社員も、筆者の記述アンケートでは、少なくなかったのである。

したがって、職能給と成果主義は、タイ人にとって、よく慣れている賃金制度ではないが、珍しいとは言えない。

最後は、定期昇給制度の解説である。タイの賃金制度は、定期昇給もある。ただし、日本のように、きちんと定期的に査定を行うのではない。もちろん、定期的に行っているタイの会社もあるが、会社の都合による査定をする会社は、少なくない。

したがって、多くの日系企業が、入社後にその人の実力を見る期間を設け、後に本当に適切な賃金を決めるため、初任給が少ないという仕組みも、タイ人は、ある程度理解できる。

結論

タイ人が日系企業で働くうえで、さほど問題にならないと考えられる。よって、これらの制度を導入している在タイ日系企業は、タイ人の新入社員に対し、会社の業績の大切さは、社員の豊かさにつながるということをきちんと説明する必要があるだろう。そうすれば、人間関係を優先し、発言を控えるタイプのタイ人社員は、これまでより心を開くようになるのではないだろうか。さらに、定期的な査定による賃金制度は、タイ人従業員のやる気を削ぐどころか、逆に、やる気を引き出すことができると考えられる。

タイで日本的経営システムを取り入れることは、グローバル化の世界において、必要不可欠である。その上に、両者の雇用量的管理と賃金制度のあり方と問題点を探るのは、上下・優劣を示すではなく、むしろ、両者が理解し合える方法を提示するためだろう。