

石田光男を読み解く
－『仕事の社会科学』を素材に

中村圭介
東京大学社会科学研究所

J-138

2005年4月

1. 2つの前提

石田光男はどこか気になる研究者である。自らの思考プロセスを赤裸々に明らかにしながらつづられる物語，論証抜きで目の前に放り出される断定的な主張，読み手の知的好奇心のほとんどを満たしてくれる詳細な調査報告，これらの1つひとつが彼の魅力となっている。

この小論では，彼の社会科学を、『仕事の社会科学』を主たる素材にして読み解いていこうと思う。他者を読み解くという作業は，自分との距離を常に測るということである以上，つまり，自分と何がどのように違い，何が同じなのかを確認していくことである以上，それは自らのすべてではないにしろ，その一部を明らかにしていくことでもある。ためらう気持ちがないと言ったら嘘になる。だが，この，どこか気になる研究者を解剖してみたい。

読み解くにあたって，次の2つをしっかりと念頭に置く必要がある。社会学者，石田光男のねらいは，「労働」という窓口を通して社会を認識することである。これが1つ。なお，石田の言う「社会を認識する」とは，社会を構成する人間が相互に取り結ぶ関係の総体がどのような性格のものであるのかを理解することだと考えてよい。もう1つは，認識した社会を比較秤量することはあっても，その善し悪しを判断することは彼の社会科学の対象外だということである。この2つが彼の社会科学を読み解く際に留意しておくべき前提である。

「私たちが生きているこの社会や世界が何であるのかを認識すること，これは社会科学を志す者の共通の願いである」(p.75，以下，特に断らない限り石田2003よりの引用)。「共通の願い」であるかどうかわからない。少なくとも私との距離は大きい。「・・・社会科学においては，学問の性質上，特定の対象にたいする熾烈な問題意識，問題解決にたいするはげしい情熱が認識の起点であった」

(氏原 1971 : p.139)，「私は，社会科学上の研究は，特定の社会現象を社会問題と認識することから始まると考えている」(氏原 1981 : p.1) と，師匠から刷り込まれてしまった私との隔たりは大きい。もっとも，社会問題の社会科学的認識をとおして，最終的には，当該社会の認識に至るはずだと，自らの無力を省みずに言い放ってしまえば，隔たりはぐっと縮まる。さらに，労働という同じ対象について，調査を行っているプロセス，そしてその結果に関しては，出来の良し悪しに違いはあるとは思いうけれど，隔たりを感じることはない，いや

感じてはならないはずだ。そう言い切ってしまいたい。

1 つめの前提は著書あるいは論文に素直に表明されているが（たとえば石田 2005 : pp.251-252）、2 つめの前提は隠されていて、ほとんどの人は見過ごしてしまう。そして、これこそが、社会観の異なる読者を数多く引き寄せてしまう彼独特のマジックである。たとえば、日本社会を見る目は時に冷淡で、時に暖かい。いくつかの文章を拾ってみよう。

一方で、石田は日本社会を次のようにつきはなす。「日本は英米との比較であっさり言ってしまえば、常に経営が主導でルールを形成してきた。粘着力のある労働者集団の職務規制がひ弱であったからである」(p.41)。「・・・日本では労働組合による自己否定的な労働力の個別取引の自発的選択により今日の暮らしの水準があるということである」(p.204)。経営側と労働組合側の賃金改革論を見た後で、その「違いを見いだすことは難しく、ここには労使関係の溶解という何とも不気味な構図が、個性や主体性の尊重やら、選択肢の多様化やらの麗しい言葉に飾られて我々の前に陳列されているのである」(p.211)。

他方で、日本社会の底に流れる特徴を次のようにすくい取る。「・・・日本の賃金の特徴は『頑張り』に報いる仕組みをもっているということである」(p.105)。日本の雇用関係では明示的な契約関係が希薄だとするフランス人研究者の批判に対して、日本の「労働力の個別取引は、『これだけやったのだからよくみてくれるだろう』という日本的な『呼吸』によって成立している取引である」(p.205)。

この2種類の言説が同じ人物から発せられている。この点が重要である。日本社会を批判的に見る研究者は前者の言説をもって石田を認め、そうではない研究者は後者の言説をもって石田を理解する。彼の言いたいことは、現代の日本社会はこの両面を合わせもつこと、それを丸ごと飲み込まなければ、日本社会を「わかった」ことにならないということ、これである。現代の日本社会が他の社会と比べて善いか悪いか、それを個人の思想として、あるいは軽く言ってしまえば、好みとして語ることはできよう。だが、その判断は社会科学の範囲を越える。社会科学ができること、あるいはすべきことは、社会それ自体を「わかる」ことだけである。石田はここから出発する。

次のような反論があるかもしれない。石田はかつて次のように述べた。「日本の社会の、例えば受験戦争だけではなく、会社に入ってから昇進競争といっ

た社会の成員全体に及ぶ生涯にわたる競争主義的な関係は概ね、日本社会のこせこせした落ち着きのないイメージと重なって『困ったもの』とされているのに対して、この本はむしろそのことを積極的に評価している。「猛烈さやこせこせや心のゆとりのなさは、できたらそうでないほうがよいということは自明のことであろう。しかし、それは同時に勤勉さや律儀さや向上心や生真面目さといった人間の美德のもう一つの顔でもあるのだ」（石田 1990：はしがき）。

これは石田が日本社会を善きものとしてみている証拠ではないか。私のいう第2の前提は、少なくとも10数年前には当てはまらないのではないか。こうした、ありうべき反論について、私は次のように言う。

石田（1990）が批判の対象としていたのは、「・・・資本主義経済や社会に関する一般理論を一方に想定し、日本の企業社会の事実を前者からの乖離という文脈で分析者のイデオロギーを駆使して解釈する」（pp.1-2）という社会認識の方法であった。日本の社会を認識するためには、そうした「誤った」方法ではなく、「日本の暮らしや勉強や仕事の中に息づいている行動準則を・・・虚心につかまえるという手続き」（はしがき）が必要なのだ。積極的に評価すべきところは、そういうものとしてすくい取る、そうした誠実な姿勢こそが求められている。これが石田の最も言いたかった点である。

2. 仕事への執着

賃金表によってすべてがわかる。これが石田（1990）の方法論であった。「・・・賃金表によって、特定の国の企業内の人間達のとおり結ぶ関係を把握しうる」（石田 1990：p.11）。その彼が、なぜに「仕事」に向かったのか。この点を解く必要がある。石田（2003）にまとめられた論文の、いわば出発点を知りたいのだ。

石田（2003）の中心は、「仕事」への執着が理論的に有意味であることの証明と、そう納得した上で、それでは「仕事」をどのように分析すべきかの方法論に関する議論に置かれている。確かに、展開されている議論は、示唆に富み、魅力的ではあるけれど、だが、なぜ「仕事」なのか。

手掛かりは極めて少ない。わずかに次のような記述があるだけである。1987年に行った調査で得たイギリス企業の人事部長の次の発言、すなわち、明確に規定された職務を設定し個々人の特別な技能を発揮しうる余地をほとんどなく

すこと、そして人に賃金を支払うのではなく職務に支払うという考え方に固執するという発言を紹介したあとで、さらっと述べる。「この話は、単に日英の労働者の公平観が違うという理由づけだけでは駄目で、そういう価値規範の前提に、組織内の権限の現場への委譲の程度の違いを明らかにしなくては賃金論も不十分であるということ、考える契機となった」(p.82)。そして「賃金論から仕事に関心が向くようになった」(p.81)。

このわずかな手掛かりから、何らかの意味のある論点を引き出すことはなかなか難しい。あえて行えば次のようになろうか。企業組織はヒエラルキーをなす権限の体系としてとらえることができる。いま、ピラミッド型の企業組織を想定すると、トップには企業の最重要課題についての意思決定の最高権限を与えられた社長がいる。ピラミッド組織を下位に下るにつれ、特定の職位に与えられる権限は狭められ、小さくなり、最下層の職位では権限は最も小さい。そして、権限の異なる職位（あるいはそこにいる労働者）に、どのような基準で、どのような格差をつけながら値段を貼りつけていくか、これが賃金管理の課題となる。

いま、ピラミッド組織の下層に位置づけられる職位に、創意工夫や自由裁量の権限がまったく与えられていないとしよう。定められたとおりの手順にしたがい、肉体を動かすことだけが期待されている。もちろん、動作をスムーズに行うためには一定の技能が必要となる。だが、労働者個々人がそれ以上の特別の技能、創意工夫を発揮することは期待されていない。こうした状況にあって、値段の格差をつけていく基準として、個々人がもつ特別の技能や能力、その発揮度、意欲などを採用すれば、多くの労働者の反発を招くことになろう。当初から期待しておらず、したがって発揮できたかどうかも明確にはわからない基準で値段の格差をつけていくとすれば、それは結局のところ、評価する上司の恣意に左右されるからである。

このように、賃金管理の前提として、組織内の権限体系のあり様を理解しておく必要がある。だからこそ、組織内における現場への権限委譲の程度を知らなければ賃金論としては不十分なのだ。石田はこう考えたのではないか。

組織内に権限を割り振るということは、どのような職位に、どのような事項について、どの程度の意思決定の余地を与えるかであり、結局のところ、仕事

内容を決めることに他ならない。だからこそ、「賃金表の研究は労働給付の研究によって補足されなくてはならない」（石田 1996 : p.223）。

3. 社会関係の凝結点

以上の2つステップを踏んで初めて、石田（2003）で展開される彼の方法論を安心して読み解いていくことができる。先に、社会学者、石田光男の研究のねらいは「労働」という窓口を通して社会を認識することにあると述べた。ただちに次の3つの疑問が生じる。なぜに「労働」に着目するのか、それを通じて社会を認識するということがどのようにして可能なのか、そして具体的に「労働」の何に焦点を当てるのか。この節では第1と第2の疑問についてみていこう。

なぜ「労働」か。社会を認識する窓口は「労働」だけではない。たとえば苅谷（1995）は「教育」から日本社会を描いている。たまたま経済学を学んだからというのが石田の素直な答えではないか。たまたま労働を学んだからというのではないと思う。

石田（2005）を読めば、私のそうした勝手な思いこみはさほどの的外してはいないように見える。「今仮に誰か篤志家がお金をいくらでも出すからどうか現代社会がこういうものだ」と描いてほしい、と頼まれたらどうすべきであろうか」（石田 2005 : p.251）。こうした依頼に対して、現代社会のどの側面に着目して描くべきかという問いがまずあるはずだと私は思うが、石田はなんの迷いもなく、経済的側面から現代社会を描こうとするのである。次のようである。「・・・多少とも社会や経済を勉強すれば、次のことが確認される。一つには市場というものがあって、そこでは商品が価格というサインによってその需要量と供給量が決定される仕組みがあるということ、もう一つは、そうした市場での価格と需要量のサインを手掛かりに商品を供給する企業という当事者、市場から商品を購入し消費する家計という当事者、公共的財やサービスを租税の徴収によって提供する政府という当事者があるということ、これである」（石田 2005 : p.252）。こうして、特段の理由を述べることなく、当たり前のように経済に着目する。

そして、石田は経済から企業を経由して労働にたどり着く。「労働」という窓

口は、無前提に彼の社会科学の中に置かれているわけではない。再度、長い引用を許して欲しい。「経済活動一般は、企業や家計という実体的組織が市場によって連結されている世界におけるサービスや商品の生産と交換、分配の行為だと直感的にイメージすることができる。常識的に考えて、その連結部たる市場の作動だけで経済活動全体の機能や構造が見えるくるはずがない。見えてくるためには、市場によって繋がれてはいるけれど、市場機構には解消しきれない企業組織それ自体のあり方をクリアカットに描くことである」(p.3)。経済学は市場メカニズムの分析に特化した。残された重要な対象である企業組織を描かなくては、経済(=石田にあっては社会そのもの)を認識することはできない。

だが、企業組織それ自体のあり方をクリアカットに描くとはどういうことなのか、そしてそれが社会の認識につながるとはどういうことなのか。ここからが石田社会科学の真骨頂である。

先にあげた第2の疑問は、今では、次のように言い換えることができる。企業組織のあり方を描くことによって、社会をトータルに認識することがいかにして可能なのか。あり方を描く以上、何に焦点をあてるにしろ、個別事例についての具体的事実を記述していかざるをえない。それはあくまでも社会全体からみれば部分を描く作業である。一方、社会認識はトータルなものである。そして「トータルに全体を認識するという意図は記述するという行為によって絶えず裏切られる性格のものである。記述は部分部分の細部に分け入る作業であるからである」(p.75)。部分だけを記述しながら、全体を把握しようとする。だが、その記述した部分が全体に至る不可欠のものであるかの客観的な根拠はさしあたりない。ここに「認識論的困難」(p.76)がある。

突破口はある。つまり「現実を部分的に切り取り記述することを通じて全体を記述する際の要点は、全体を凝縮し表現しているものに着目する」(pp.76-77)ことである。

では、企業組織のあり方の中で、社会全体を凝縮しているとみなしうるものは何か。ここで、以前の指摘、石田にとって「社会を認識する」とは、社会を構成する人間が相互に取り結ぶ関係の総体がどのような性格のものであるのかを理解することだとの指摘を思い出して欲しい。企業組織もまた人間からなっている。利潤最大化という1つの目標に向かう組織である以上、企業を構成す

るメンバーたち相互の関係を律している規則＝ルールがあるはずである。そうしたルールがなければ組織は組織として存続できない。各構成員が自由気ままに勝手にふるまえば、目標は達成できず、達成できない以上存続する意味はないからだ。この「ルールこそが当事者相互の社会関係の凝結＝暫定的均衡点の表示である」とつかまえる」(p.78)。つまり、企業の中に存在し、その構成員相互の関係を律している規則だけを見つめていけば、社会で人間が相互に取り結ぶ関係総体の性格がわかってくる、言い換えれば「社会を認識できる」。

組織内部でつくられるルールは市場を律するルールとは質的に異なる。市場メカニズムが価格という唯一の記号の変動を通して需要供給に作用し、究極的には資源の効率的配分を「見えざる手」により達成するのに対し、組織内部の「ルールは組織に集う者たちが合意し合った」(p.79)ものである。企業組織である以上、その行動はマーケットによって最終的に評価され、その意味では効率性は避けられない。だが、他方で企業組織は人間によって構成される。だから「この合意を媒介にしたルールの制定は、一方では市場からの圧力の強さに依存するけれど、他方では組織構成員の力関係や価値規範に依存することになる」(p.79)。企業組織内で制定されたルールに反映された「力関係や価値規範」こそが、社会全体のそれらをあぶり出す。その結果、社会を認識できる。こう石田は力強く宣言するのだ。

組織内部でつくられるルールといっても数多い。数の多さが問題なのではない。それらを束ねる、あるいは分類する基準が定まっていればよい。では、どのような基準がふさわしいのか。ここでようやく「労働」が登場することになる。

人々は何のために企業組織の構成員となるのか。一番、説得的な理由は「人々は生活の糧を得るために組織の中で働く」(p.8)。労働給付を提供し、賃金を得るために組織のメンバーになる。そこでは、雇用し、雇用される関係、管理し、管理される関係、労働を給付し賃金を受け取る関係が形成される。これら労働をめぐる関係という視点から、企業組織内部で制定されるルールを整理し、そこにみられる「力関係や価値規範」を見つけ出す。

4. 労使関係論

では、具体的に「労働」の何に着目するのか。先にあげた第3の疑問である。これに対する石田の答えは、着目すべきは職務に関するルールであり、方法としては労使関係論である。こうして労使関係論は、マーケットの分析を通じて経済を分析する経済学と同じ高みにあげられることになる。経済学では解くことのできない企業組織をクリアカットに描き、最終的には社会認識を可能にするツールとして。

ダンロップの労使関係論を彼なりに批判的に吟味し、再構成した部分(pp.1-15)は、興味深く、読ませるところであるが¹、ここでは彼の到達点をあげるにとどめよう。職務に関するルールは、実体的ルール(賃金、仕事内容、配置等を定める)と手続き的ルール(実体的ルールを誰がどのように決め、運用していくのかを定める)の2種類からなる。この2種類のルールに着目し、労働をめぐる関係を叙述し、社会全体で人々が取り結ぶ諸関係の性格を認識する、これで社会を認識すればよい。そこに至るまでに解くべき問題が2つ。

1つは、実体的ルールを総花的に記述することが果たして労働に関する認識を豊かにするものなのだろうか。「規則相互の論理的連関を考えて、平板な総花的記述を避けるためのあらかじめの準備が必要である。本書全体を通じて議論してみたい主要な課題の一つである」(p.10)。まずは、ダンロップの3つの区分、すなわち「仕事それ自体の設定の規則、それに対する報酬の規則、仕事への労働者の配置の規則」(p.10)を参考にしながら、論理的連関を考えていくというのが石田のスタンスである。

このうち、「報酬を規定する規則は書面に書かれたものとして自らを表現しているのをつかまえやすい。賃金表がその例である」(p.10)。だが、「賃金を受け取る前提である仕事それ自体は書面に表現することに馴染まない・・・あるいは書き表せないと言った方が正確であろう。このために規則それ自体を考察するという研究方法の共通の基盤が失われやすい。結果として、労働研究を名乗りながら、実は仕事が記述できないという不可解なことが大いにあり得る」

¹ 「非凡なる途は、規則の名において主体の特性と環境の変化を語る。このことは、規則それ自体の吟味をまず頑なに行うということである」(p.7)から始まるパラグラフの主張には全面的に賛成である。石田のように深く考えたわけではないが、対象の個性を誠実に描こうとすればこの道筋しかない、そうでなければ、所詮、絵空事に終わるとというのが、私がこれまでの研究のなかで知らず知らずのうちに身につけた姿勢である。この親近感が私にこの文章を書かせる1つのきっかけとなった。

(pp.10-11).

仕事それ自体は書面に表現できない。この主張は断定的で、それをすぐに了解できる人は少ないのではないか。職務記述書があるのではないか、それは仕事を書面に表現したものではないか、こうした反論がすぐにあがるように思う。だが、それでは「具体的なこの仕事、あの仕事という具合」(p.11)に記述され、仕事の数だけ無数とっていいほどの記述があるだけで、仕事を表現したことにはならない。

記述すべきは、「ダンロップの言う『労働者に期待される業務とその達成水準』」(p.11)である。だが、日常的に個々の労働者に何が期待され、その期待に応じて実際に何を行い、どの程度の真面目さでやるのかは書面では書き表せないのではないか。これが石田の言いたいことである。日常を素直に思い浮かべればよい。職務記述書のたぐいの文書が仮にあったとして、私たちはそこに記された作業をすべて行っているのか、あるいは文書に記されていない作業は行っていないのか、さらに、仕事で手を抜くことはないのか、逆にいつも以上に頑張ることはないのか。石田が書き表せないというのはこういうことである。だから、「個々人の具体的な業務範囲と業務のパフォーマンスの水準は職務分掌規定等で定められるはずもなく」(p.108)と主張するのだ。石田の研究者として素晴らしい点は、このように、日常(事実)と非日常(理論)を常に行き交うことができることである。その結果、仕事をどのような方法で記述できるかが、石田(2003)の中心課題の1つとなるのだ。

ここで注意すべきは、「仕事への労働者の配置の規則」が、これ以降、論じられないことである。「わたくしの考えでは、企業特殊熟練はおもにキャリアの組み方としてあらわれる。ここでキャリアとは長期に経験していく仕事群をいう(小池 2005 : p.158)。小池理論がキャリア、企業特殊的熟練、知的熟練を中心に展開されていることは周知のことであろう。キャリアとは「仕事への労働者の配置の規則」に他ならない。だから、石田(2003)では小池の重視するキャリア、熟練論が論じられないことになる。さらにいえば、ダンロップの3区分で「規則相互の論理的連関」を考える際に、連関は賃金と仕事との関係だけに限定されてしまう。

2つめの問題は、「労働」を以上の方法で記述できたとしても、それで「果た

して統一的な全体層が構成できるのだろうかという危惧」(p.11)である。ダンロップに依拠しながら、石田は「利害や思惑の異なる当事者たち (Actors) が相互の役割や権限について自明なものとして受け入れている考え方」(p.12)、この共通の理解 (shared understanding) を発見すればよいのではないかと論じる。「・・・考え方を共通に保有している人たちはほぼ共通した社会的性格の人たち」(p.12) だと考えてよいのではないかと。

だが、ここに新たな問題が横たわる。それは「規則の内どうい規則を手がかりに当事者間の『共通の理解』(shared understanding) を発見するのかが不明瞭であるのだ」(p.12)。ダンロップはイギリスのボランタリズムを例に出しながら、共通の理解を「手続き規則の重視に傾いて把握しようとした」が、「ここでの当事者の社会的性格とは紛争、・・・を円滑に処理する仕方様式についての共通の考え方というほどのものであり、当事者の性格規定としては誰もが見ても著しく狭隘である」(p.13)²。

石田はこの不明瞭さ、狭隘さをどのような方法で克服するかについて明示的には語っていない。さほど自信があるわけではないのだが、私には、それを次のように乗り越えようとしているかに見える。経営によって一方的に定められる仕事の規則と、賃金表に盛り込まれた報酬をめぐる規則をそれぞれ吟味し、かつこの2つの論理的連関を解いていけば、自ずから「共通の理解」を手にすることができるはずだ。このようにしてダンロップを越えられる。石田はこう考えたのではないか。先を急ぎすぎた。まずは、ダンロップの狭隘さを批判しておかなければならない。

「・・・集団間の対立抗争が雇用の世界の後景に退き、働く者個々人の関係が相互の競争・競合関係として前面に出てきた社会においては、ダンロップ流の手続き規則の解読から実りある解釈を引き出すことが困難になるのは自明である」(p.13)。念頭に置かれているのは日本の職場であり、ホワイトカラーの世界である。ここで「ダンロップ流の手続き規則」とは、「ダンロップ流の労使対

² 私も、この不明瞭さには常に悩まされてきた。凡俗の理解では、日本の労使関係を特徴づけるものは年功賃金であり、終身雇用である（もっとも、石田はこうした理解の仕方をとことん拒否している）。この平凡極まりない常識は、手続き的ルールではなく、実体的ルールから導き出される「共通の理解」である。すると、国によって共通の理解を導き出す規則は異なり、首尾一貫した了解がないことになる。

立に伴う紛争処理の手続き規則」(p.13)を指す。「労使の集団的対立抗争が後景に退いた雇用の場」では、ダンロップとは異なり「・・・経営が一方的に定める規則や政策」(p.13)が前面に出てくる。

こうして、石田の前には、経営によって一方的に定められた仕事の規則が置かれる。これと賃金表を吟味し、その論理的連関を探れば、共通の理解が得られる。そして、社会を認識できる。

4. 経営規制と仕事論

「ダンロップの言う『労働者に期待される業務とその達成水準』」(p.11)を定めるルール、いまや経営規制の中に埋め込まれたこのルールはどのようなものなのか。その前に、この点に着目することが何故に重要なのか。

小池の知的熟練論を批判的に検討している箇所では石田は次のように正しく指摘する。「人事考課(→賃金)という金銭的刺激で労働者の技能形成は最終的に担保しているというのは、一応正しい。しかし、それはあくまでも最終的な担保であり、日常的に課題を明示しその達成度をチェックし、進捗に遅れがある場合にはそれを援助する仕組みなしには『異常』への対処という行動を安定的に確保できない」。「・・・刺激さえあれば、あとはいわば野放図に職場の労働者の自発性に任せておいてよいと言うほどには生産の現場は牧歌的ではない」(p.69)。労働者を期待どおりに働かせるようなルールが必要となる。

石田がルールを発見する様子が素晴らしい。「賃金をルールの的に解明することが、賃金表という具体的表現物を手掛かりにしたのと同様に・・・、仕事についても類似の表現物が何であるのかを発見しなくてはならない」(p.83)。工場の休憩場の壁に「貼り出されている図表類を一枚一枚詳細に説明してもらい、「私はそこではじめて(工場労働が・・・引用者)『わかった』という実感をもてた」(p.83)。壁に貼り出されている図表類が、賃金表に匹敵するものだったというのである。

この図表から「一見雑然と行われているかに見える具体的な仕事は部門の目標・・・から演繹的に展開されて設定されていること」(p.84)が見通せた。つまり、労働者をして期待どおりに働かせるルールはここにある。それは「仕事の完遂を誘導する仕掛け」(p.84)であって、具体的には部門目標の設定の仕方と

責任者をして目標達成に最大の努力を傾けさせる仕組みのことである。つまり「部門の業績管理の仕方様式こそが発見すべき第1のルール」(p.84)となる。

これで、仕事のルールの調査ができる。石田(2003)の第3章、第4章がここにあてられる。だが、その前に、解いておくべき課題がある。労働者に「仕事の完遂」を働きかけたとして、その働きかけを労働者が進んで引き受ける、あるいは引き受けざるを得なくなるのは何故か。

もちろん、「人事考課、職能資格制度による賃金管理は『頑張り』に報いる意図からも『頑張り』に対するインセンティブ機能を担う。しかし、その報われる程度には個人差が付くので平均以下のおよそ半数にはインセンティブとしての機能は怪しいし、・・・およそ40歳を過ぎてキャリアの終着点がみえた人々にはインセンティブ機能は相当に低まる」(pp.108-109)。さらに、付け加えれば、1年に1、2回しか行われない人事考課が、日々の仕事での頑張り具合に強い影響を及ぼすようには私には思えない。なにか、別の要素が必要である。

また、賃金のインセンティブにより頑張り具合=努力水準が上がったとしても、それがいかに「生産性を向上させたり、収益を増進させたりするかは賃金論からは何事も知ることはできない」(p.109)。そこにこそ、部門別業績管理の役割があるのだが、労働者の日々の働きぶりに、どのようにして直接、影響を及ぼしうるのか。

石田が仮説的に取り上げるのはサンクションが持つ機能である。石田の引用する *Encyclopaedia Britannica* の説明を再引用すると、サンクションとは次のことである。「サンクションは社会集団の構成員が特定の行為に対してとる反応であり、その反応とはその特定行為を承認するのか否認するのかを示すものであって、それにより集団の行動基準を強制する働きを持つ」(p.88)。業績目標の達成度いかんによって、「賞賛から叱責、認知から侮辱に至るサンクション」(p.89)が労働者に与えられる。それがあからこそ、「仕事完遂」の働きかけに応じる、あるいは応じざるを得ないのだ。

5. 日本の労使関係

賃金論と仕事論の2つの視点から日本の労使関係を調査した後で、石田は心安らかに次のように言うことができる。

「賃金と仕事の双方で個別化が定着している点に日本の特徴がある」(p.107). 賃金の個別化とは「賃金が個々人の能力を反映する個人別決定を」(p.106) 含んでいることであり、仕事の個別化とは「下位組織に至るまで生産量の達成以外の目標を課し、その目標を課された現場監督者は組織構成員の現在の能力分布や将来の能力向上の観点から目標達成に必要な業務を配分する」(pp.106-107) ことである.

そして、賃金と仕事は次のように連関する。「賃金の裏側にある仕事の構造は目標から演繹される業務の構造をなしており、そうした業務の遂行が安定的に確保できるためには、個別化を余儀なくされる業務遂行に見合った賃金の仕組みが用意されるだけでなく、目標設定、その進捗管理という仕事の管理システムが前提されていなくてはならない」(p.107).

職務をめぐるルールを、このように叙述した後で、日本の産業社会について石田は次のように言い切るのである。日本の産業社会は「労働力の集団的取引を原理とした現代資本主義を突き抜けてしまった地点に立っている」(p.205).

社会学者、石田光男はただ、冷徹に社会を認識するだけではない。労働組合に、半ば諦めも入りながら、しかしそれでも熱い期待を捨てることなく、次のように語りかける。「現代資本主義を突き抜けた世界にあって、そこでは労使関係の対立抗争が風化していく世界でもあるが、それにもかかわらず、雇用の場は仕事と報酬に関する雇う者と雇われる者との『納得』を媒介にしてしか組織できない。その『納得』の設計にあたって労働組合の役割がないと誰が断言できようか」(p.205).

そして、「・・・有能で個性的な従業員の処遇は経営の責任で配慮せよ、そのことに口出しをするほど組合は狭量ではない、組合としては独創性に欠ける普通の人々が『納得して、はりあいをもって働ける仕組み』を求める・・・査定に基づく賃金の格差がないと悪平等になるけれど、かといって賃金が3割も4割も違わなくては『やる気も失せる』というほどに私たちは『守銭奴』ではないのだ、と言いつけてもらいたい」(pp.215-216) と.

6. わからないこと、学んだこと

以上が私なりに読み解いた石田光男の社会科学である。できる限り、真意を

くみ取ろうと努力はしてきたが、的を外しているところもあるかもしれない。その点は許していただきたい。最後に、私自身がいまだ「わかった」という気持ちになれないこと、そして、積極的に学んだことを述べてみたい。

素朴な疑問から始めよう。なぜに、日本の労使関係の特徴づけるのに、年功賃金、終身雇用、あるいは「生産性向上とその成果の公正な配分という思想」（氏原 1989 : p.236）の共有という概念を使用しないのだろうか。社会通念から出発するのではなく、「規則それ自体の吟味をまず頑なに行う」（p.7）ことが必要で、規則の吟味からはそうした常識的な特徴づけには至らないのかもしれない。あるいは、労働を窓口にして社会を認識するという方法にとっては、そうした特徴づけは何の意味もないというのかもしれない。そうであったとしても、あなたがそう考えるのは何故なのか、これを直接、あなたから聞きたい。

素朴な疑問、もう 1 つ。日本の公的セクターでは賃金、仕事の個別的取引はみられない（中村 2004, 中村＝前浦 2004）。日本の労働者の 1 割を占める公的セクターは、あなたの社会認識の中でどこに位置づくのか。

次に理論的な疑問。「仕事への労働者の配置の規則」、いいかえればキャリアはあなたの理論的枠組みから、いつのまにか、落ちてしまっている。そう考えてよいのか。もし、そうだとすると、規則相互の論理的連関の把握もいまだ不十分だといえないか。これはどのようにあなたの枠組みに入ってくるのか。

「共通の理解」の導き出し方について。あなたのダンロップ批判は正しい。だが、ダンロップの不明瞭さをどう克服するかは明確に示していない。私は、賃金と仕事の規則の論理的連関を発見すれば、自ずと「共通の理解」が得られるはずだと考えているのではないかと仮説的に述べた。それは正しいのか。もし正しいとすると、では、「仕事への労働者の配置の規則」を入れなくとも、「共通の理解」は得られることになり、それでよいのか。

学んだことは多い。部門別業績管理、サンクション、ホワイトカラーの生産性の測定と管理、計画－管理と市場との関係などである。既存の労務管理論への素朴な、しかし根本的疑問も同様である。私の認識枠組みの中に、そのままの形で取り入れることには、若干のとまどいを感じるけれど、貴重な発見、指摘がなされていることは事実だ。あなたからこれらのことを学んだ私は、いま、次のような新しい人事管理論を構想している。

企業組織は、マーケットメカニズムとは異なる、効率的な資源配分メカニズムを自前でつくらなければならない。それは「一定の<計画>目標の達成いかんによってインセンティブやサンクションが部門や個人に働くような<管理>システムとしてデザインされていなくてはならない」(p.147)。そして、「・・・市場が国際的に普遍的な存在であることを意味しているのに対して、<計画>—<管理>は組織に働く人々が人智を傾けてデザインしたものという本性に由来して、一国の歴史・文化・価値を濃厚にまとわざるを得ない」(p.148)。論証が不足しているように思えるが、だが、卓抜した指摘であることは間違いない。

経営学、組織論、管理論は、「日本的」なるものにとらわれすぎてもいけないが、しかし、「日本的」なるものを捨て去ってもいけない。あまり自信はないのだけれど、管理システムの機能の仕方には一般的原則があるが、しかし、それは必ず「日本的」なるものをまとわざるを得ない。この2つを自覚しながら、人事管理論を構築すべきだということになるのか。

ホワイトカラーの生産性に関して、あなたが次のように言い放つ時、私は羨望と嫉妬を禁じ得ない。「・・・<価格>であれ、<物理量>であれ、<測定>可能だということと<管理>可能だということは厳密に区別されなくてはならない。・・・実業の世界では、・・・効率化をねらったある特定の<管理>・・・が考案され、そうした<管理>に適合的な<測定>の在り方を作り出すというのが、正確な両者の関係ではなかろうか」(p.145)と。

管理は部門別業績管理であり、経営側のコントロールを労働者が受け入れる、あるいは受け入れざるを得ないのは、「サンクション」が働くからだ。こうしてホワイトカラーの仕事管理を叙述する道が開けた。

白井(1992)の言い方を借りれば、人事管理とは、個別企業が①その目的の達成に必要な労働力資源を確保し、②その合理的利用をはかり、③労使関係の秩序と平和を維持する管理活動の総称である(p.3)。②がこれまで解くことのできなかつたテーマだが、これは仕事管理で解くことができる。また①のうち要員量の決定もまだ解けていない。

新しい人事管理論は、この3種類の管理の特徴をルールに則して明らかにし、相互の連関を探り、総体としてどのような姿がみえてくるのかを発見する。ルールに盛り込まれた一般的原則をすくいあげつつも、「日本的」なるものを見逃

さない。まだまだおぼろげで、確たる自信などまったくないのだけれど、そんな構想を持つようになってきた。

参考文献

- 石田光男 1990『賃金の社会科学－日本とイギリス』中央経済社
———1996「内部労働市場論の再構成－日本の現実とその理論化」西村裕通，
竹中恵美子，中西洋編『個人と共同の社会科学』ミネルヴァ書房，所
収，213-235
———2003『仕事の社会科学－労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房
———2005「労働研究の方法的視座」同志社大学大学院総合政策科学研究科
『総合政策科学入門第2版』成文堂，所収，pp.251-279
氏原正治郎 1971「冗舌的社会政策論－社会科学的認識の原点に帰れ－」社会政
策学会編『社会政策と労働経済学・社会政策学会年報第16集』御茶の
水書房，所収，pp.137-204
———1981「社会問題の科学」日本労働協会雑誌 No.264，p.1
———1989『日本の労使関係と労働政策』東京大学出版会
苅谷剛彦 1995『大衆教育社会のゆくえ：学歴主義と平等神話の戦後史』中央公
論社
小池和男 2005『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社
白井泰四郎 1992『現代日本の労務管理（第2版）』東洋経済新報社
中村圭介 2004『変わるのはいま－地方公務員改革は自らの手で』ぎょうせい
中村圭介，前浦穂高 2004『行政サービスの決定と自治体労使関係』明石書店