

(別紙 1)

論文の内容の要旨

論文題目：人事管理の日英比較：百貨店の事例研究

氏名：佐野嘉秀

本研究では、日英をそれぞれ代表する百貨店 (department store) を営む企業を事例として、人事管理の国際比較を行う。このような日英比較の先行研究としては、Dore (1973) が、日英の代表的な製造企業の事例の比較に基づき、日英の人事管理・労使関係の相違点を「組織志向 (organization-oriented)」型 (日本) および「市場志向 (market-oriented)」型 (英国) という 2 つの雇用システムを構成する体系的な特徴として提示している。そのうえで、英国の雇用システムが、「組織志向」型としての性格を強め、日本の雇用システムに接近するかたちで「収斂」することを予想した。

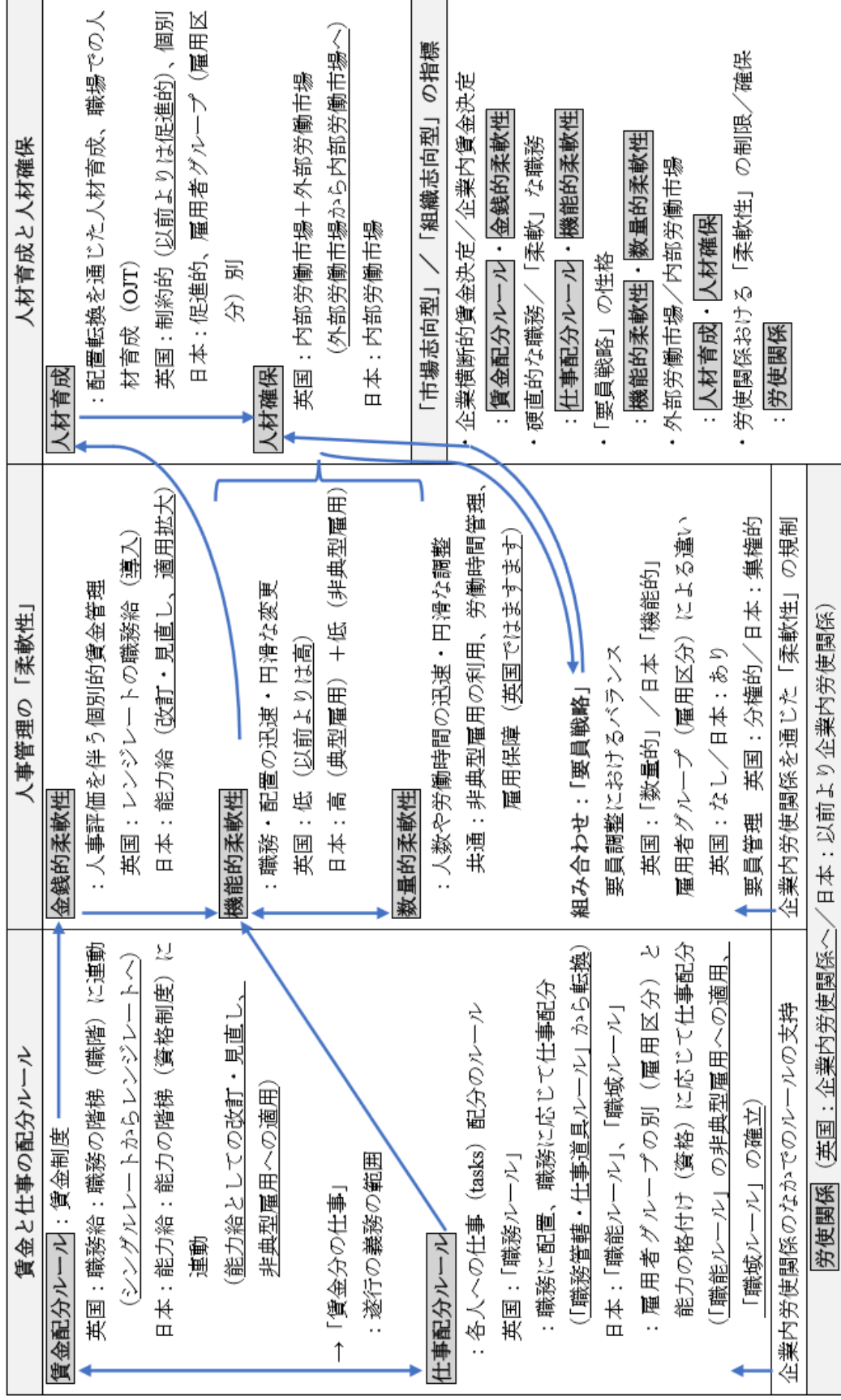
先行研究に従うと、英国では 1980 年代を転機に、こうした予想を支持するような人事管理・労使関係の変化が生じ、1990 年代以降も進展したと考えられる (Brown 1983: 稲上 1990: 上田 2007)。すなわち、産業別労使交渉による賃金決定や、職種ごとの仕事の縄張りを前提とした仕事の割り振りといった、企業にとり「硬直的」な労働慣行が大きく柔軟化し、企業の裁量による人事管理が確立してきた。とはいえ、須田 (2007) を踏まえると、職務給としての性格を持つ英国の賃金制度と、日本の賃金制度とのあいだには、依然として大きな相違がある。これに応じて、人事管理の体系も、日英間で互いに異なる個性を維持している可能性がある。

それでは、Dore (1973) が「市場志向」型と「組織志向」型として特徴づけた日英の雇用システム (労使関係・人事管理の体系) は、1980 年代以降の変化を経てどこまで近づき、どのくらいそれぞれの個性を維持しているか。本研究では、とりわけ人事管理に焦点を当て、この解明を課題とした。こうした研究により、日本の人事管理との比較から、現在の英国における職務給を構成要素とする人事管理の体系を理解することは、雇用形態間の処遇格差の是正の手段として「同一労働・同一賃金」の適用が議論される現在の日本の実践的な文脈においても意義を持つと考える。

本研究では、このような研究課題の遂行の手段として、日英それぞれで百貨店業を営む企業事例を対象として、直接の比較研究を試みる。百貨店業は、日英ともに、パートタイム雇用等の非典型雇用の利用の進展など、1980 年代以降の変化を受けた、現在における日英の人事管理の特徴を明確に把握しやすい小売業の業態として選択した。

日英の事例比較のための分析枠組みとして、本研究では、Atkinson (1985) と Marsden (1999) のモデルおよび理論を踏まえ、賃金と仕事配分のルール、人事管理の「柔軟性」、人材育成と人材確保に着目して事例比較を行うことで、現在における日英の人事管理の違いを体系的に明らかにすることとした。合わせて、企業内労使関係の分析から、日英の人事管理の体系を構成する仕事配分と賃金配分のルールが、労使間のルールとして成立していること、また労使コミュニケーションを通じた人事管理の「柔軟性」に対する規制についても確認する。

図1 本研究の分析枠組み (→は、影響の方向を指す) (1980年代以降の変化に下線)



その際、現在の日英における典型的な労使コミュニケーションの形態として、英国では雇用者 (employee) 代表の参加する労使共同の委員会での諮問と情報共有、日本では経営側と企業別労働組合のあいだでの協議と交渉に着目することとした。このような分析枠組みおよび事実発見の見通しを図示すると図1のようになる。

本研究での分析から、労使コミュニケーションの形態の相違を反映して、賃金や要員の水準などの決定には、英国の事例よりも日本の事例のほうが、雇用者の発言がより直接的な影響を与えていることが確認できた。とはいえ、日英の事例ともに、経営側の求める「柔軟」な人事管理の実現に対して、雇用者の発言による強い制約はかけられていない。日英の事例ともに、企業内での労使コミュニケーションを通じて、人事管理に関わる幅広い事項について雇用者の側の確認や規制を受けつつも、経営側が意思決定の実質的な裁量を確保している。この点で、労使関係に関しては、日英の雇用システムがかなりの程度、「収斂」したことが示唆される。

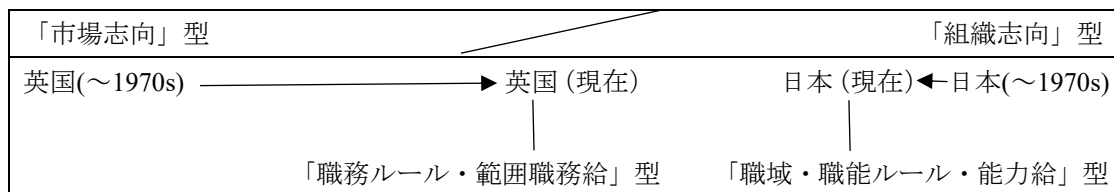
とはいえ本研究の分析から、現在において、英国では「職務ルール・範囲職務給」型、日本では「職域・職能ルール・能力給」型と呼べるような、互いに異なる人事管理の類型が普及していると考えられる。こうした類型の違いから、英国企業では、職務を基準に仕事配分を行い、レンジレートの職務給の賃金制度により「金銭的柔軟性」を確保し、分権的な要員管理のもと「数量的柔軟性」を重視して要員調整を行い、外部採用により内部労働市場を補完するかたちで人材確保を行う。これに対し、日本企業では、雇用区分別に職域を設定のうえ、能力の格付けを基準に仕事配分を行い、能力給の賃金制度により「金銭的柔軟性」を確保し、集権的な要員管理のもと「機能的柔軟性」を重視して要員調整を行い、内部労働市場での人材育成に依存して人材確保を行う。

このように日英の企業は、仕事と賃金の配分に関する異なるルールのもと、互いに大きく異なるかたちで賃金管理と要員管理、人材育成を行うことで、人件費の規律を保ちつつ、要員調整と人材確保を実現していることが分かった。しかも、時系列的な分析から、日英の事例において、「職務ルール・範囲職務給」型（英国）ないし「職域・職能ルール・能力給」型（日本）としての特徴はより明確になってきている。

以上のような分析結果から、1980年代以降、大きくは英国が日本に近づくかたちで、日英の人事管理の「収斂」が進行したと考える。この結果、現在では、企業としての賃金決定や人材育成といった「組織志向」型の人事管理の主な特徴は、日英におよそ共通する慣行となっている。しかし、英国の人事管理は、あくまで「職務」に基づく仕事と賃金の配分をルールとする領域（「職務ルール・範囲職務給」型）にとどまり、能力に基づく仕事と賃金の配分をルールとする日本の人事管理（「職域・職能ルール・能力給」型）との距離を保つ。

このうち「職務ルール・範囲職務給」型は、「職域・職能ルール・能力給」型と比べ、社外からの採用による管理職層の確保の比重が高く、職務ごとの賃金相場を踏まえて賃金のレンジを決定するなど、外部労働市場への依存度はより高い。それゆえ、Dore (1973) による「市場志向」型と「組織志向」型という軸に、現在における日英の人事管理を位置付けると、英国の人事管理は、日本の人事管理と比べ、依然として「市場志向」型により近い位置にあると解釈できる。

図2 1980年代以降の人事管理の変化と現在



このように、「市場志向」型と「組織志向」型の軸に日英の人事管理を位置付けると、1980年代以降、主に英国が日本に近づくかたちで「収斂」が進展した。しかし、「収斂」には歯止めがかかる。そして、日英の人事管理は、互いに一定の距離を置き、「職務ルール・範囲職務給」型（英国）ないし「職域・職能ルール・能力給」型（日本）としての特徴を明確にしてきている。こうした変化と現状のイメージを示すと図2のようになる。総じて、人事管理に着目すると、日英の雇用システムは、一定の「収斂」を見せたものの、互いの個性を保っている。

こうした分析結果は、雇用システムの「収斂」に関するより一般的な議論としては、国際間の「収斂 (convergence)」よりも、国別の「多様性 (diversity)」を支持すると考える (Gallie 1978 : Maurice, Seller and Silvestre 1986 : Marsden 1999 : Hall and Soskice eds. 2001)。その背景として、本研究では、事例とした日英の個別企業の労使が、それぞれの賃金と仕事の配分ルールを支持していることを確認した。賃金と仕事をどう結びつけるべきかに関する公正観は、社会により多様でありうる。本研究の分析結果は、これに対応した賃金と仕事の配分ルールを基盤に、「収斂」を促すとされる技術的・経済的環境を共有するはずの先進諸国のあいだでも、社会により異なる人事管理の体系が成立しうることを示す。

以上のように、本研究では、日英の事例の直接の比較により、現在の日英における人事管理の特徴を体系的に明らかにした。この点は、先行研究の蓄積に対する本研究のオリジナルな貢献と考える。その際、典型雇用だけでなく非典型雇用の人事管理も視野に入れた点、「柔軟性」の観点から日英の人事管理を比較した点、製造企業と比べて研究の蓄積の少ない小売企業の国際比較研究とした点も、研究の蓄積に新たに貢献する面があると考えられる。さらに、より一般的な含意としては、国際間の「収斂」に関する議論に対して、労使に共有された賃金と仕事の配分ルールの社会による多様性に応じて、各国の雇用システムがそれぞれの個性を保ちうることを示すことができた。

とはいえ、追加調査等による事実発見の一般性に関する実証的な検証のほか、人事管理の特徴を規定する外的・制度的要因、労働組合を当事者とする労使関係の特徴、コミュニティーとしての企業の性格や、階級・階層、ジェンダー、雇用者の意識との関係の解明など、日英の雇用システムの特徴をより包括的に理解するうえで、残された課題は多い。これらは、いずれも今後の課題としたい。