

平成 22 年 6 月 10 日現在

研究種目：若手研究 (B)

研究期間：2007～2009

課題番号：19730240

研究課題名 (和文) 日英労務管理比較史

研究課題名 (英文) Comparative Historical Study of Labor Management in UK and Japan

研究代表者

平尾 毅 (HIRAO TAKASHI)

諏訪東京理科大学・経営情報学部・講師

研究者番号：50361861

研究成果の概要 (和文)：労務管理制度の研究は経済合理性の観点のみならず、時代性や社会的・文化的観点からもなされてきた。とりわけ、雇用関係に見られる日本的経営の特徴は後者の観点から強調されてきた。労務管理制度を導入する際の動機がその後の制度運用に影響を及ぼすと考えられるからである。しかも、その動機は構成メンバーに受容されなければ制度として成立しない。この点において、経営家族主義 (paternalist firm) と呼ばれるイギリス企業に共通している点は、創業家が行ってきた労務施策を伝統として俸給経営者が受け継ぐことで、自らの権限行使の正当性を獲得する点にある。これに対し、日本企業に見られる経営家族主義の特徴はイエという概念に根差すものであった。したがって、paternalist firm における労務施策の動機の違いがその後の運用における相違をもたらした。イギリスでは伝統のもつ形式合理性に基づいて福利厚生は労働者の権利として要求され運用されて行った。これに対して、日本における制度の運用では対内的な上長への帰属意識に基づいて行われた。

他方、日英における労務管理制度の共通点は、流動性の高い労働市場および不安定な労使関係という時代状況において、企業内労使関係の安定化を図る意図があったという点で経済合理性に基づくものであった。すなわち、これらの日英企業は制度運用上の相違はあるが、内部化したヒトという資源の活用による競争優位の獲得という点では共通していたのである。

また、労働市場の比較のために行ったエンジニアのネットワーク研究では、日本のエンジニアの流動性が極端に低いというわけではないが、イギリスのエンジニアの高い流動性が際立っていた。したがって、労働市場の日英比較では市場志向的なイギリスと組織志向的な日本という通説を支持する結果となった。しかし、paternalist firm とされる個別企業の労務管理制度の日英比較では、制度導入時の動機の相違によるその後の運営上の差異と、資源蓄積による競争優位の獲得という共通点を導出した。

研究成果の概要 (英文)：Previous study in labor management has been made from a historical and social point of view as well as an economic rational point of view. Especially, employment relations of Japanese management have been characterized by the former. Because what induced management to introduce labor policy into their firm has an influence on the future management of the labor policy. In addition, the management's intention requires acceptance with the employed in order that the labor policy brings good results in industrial relations. In this respect, there was a common point between British firms well known as paternalist firm: Paternalism introduced by salaried managers did not only mean the welfare provisions, but also included legitimation for their exercising authority. Because they had to reorganize industrial relations without any conflict was very important for salaried managers who replaced the founding family and were faced with the rise of trade unionism. Therefore, they invented 'paternalism' by making a claim on traditional rule 'there used to be so'. Paternalism at Japanese firms was based on the

idea of 'IE' (family) that was the family system in Japan before the Second World War. Therefore, these differences brought about differences in the management of labor policy between UK and Japan. For example, in UK, based on formal rationality of tradition, welfare provisions of the labor policy became a just claim of the employees, while in Japan that was based on a sense of belonging to the seniors employed at the firm.

On the other hand, a common point of British paternalist firm and Japanese paternalist firm is that paternalistic labor policy had economic rationality. In short, paternalist firm in both UK and Japan internalized labor force to make competitive advantage.

Research in networks in semi conductor laser technology resulted in higher mobility of engineers in UK than Japan. Therefore, comparative study of labor market in UK and Japan could not disprove the commonly-held view in the field: British system is market-oriented, while Japanese system is organization-oriented. However, comparative case study of labor policy at paternalist firm in UK and Japan could arrive at the results of a difference point of the management of paternalistic labor policy and a common point of competitive advantage from resource-based view.

#### 交付決定額

(金額単位：円)

|        | 直接経費      | 間接経費    | 合計        |
|--------|-----------|---------|-----------|
| 2007年度 | 1,900,000 | 0       | 1,900,000 |
| 2008年度 | 1,000,000 | 300,000 | 1,300,000 |
| 2009年度 | 800,000   | 240,000 | 1,040,000 |
| 年度     |           |         |           |
| 年度     |           |         |           |
| 総計     | 3,700,000 | 540,000 | 4,240,000 |

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経済学・経済史

キーワード：経営史

#### 1. 研究開始当初の背景

これまで日本的経営については、主として雇用関係に見られる特質（年功制、終身雇用、経営家族主義）が強調されてきた。しかも、これらは日本企業の特異性とみなされてきた。その場合、欧米先進諸国では日本で見られるような雇用関係が存在しないという想定にもとづくものであった。特に、バブル崩壊により「日本的経営の終焉」が声高に叫ばれ、英米型の市場志向的なシステムへの移行が広く主張された。

しかし、他方で、イギリスでもアメリカでも内部労働市場を中核とする雇用関係が存在することが指摘され、実証研究を踏まえた成果が発表されるようになった。たとえば、その代表的なものとして“British Labour Management and Industrial Welfare 1846-1939,” (Robert Fitzgerald, 1988) (『イギリス企業福祉論』2001年)や“Employing Bureaucracy,” (Sanford Jacoby, 1985) (『雇用官僚制』1989年)、“Modern Manors,”

(Sanford Jacoby, 1997) (『会社荘園制』1999年)などが挙げられる。

したがって、日本的経営の特徴を議論する場合、これらの研究成果を踏まえることが必要になると思われる。すなわち、違いは年功制や終身雇用の有無にあるのではなく、それらを前提としたうえでの違いを比較研究によって明らかにし、従来の日本的経営論を再検討する必要があると考える。

とりわけ、膨大な労働史研究の蓄積があるイギリスにおいては、労務管理の視点から個別企業の実証研究を行ったものがきわめて少ない。そのため、横断的労働市場にもとづく雇用関係がイギリス労使関係の特徴として、一面的に評価されてきた。たとえば、この典型として、British Factory-Japanese Factory, Ronald Dore, 1973 (『イギリスの工場・日本の工場』1987年)がある。しかし、同書で取り上げられたイングリッシュ・エレクトリック社を吸収合併したGEC社は、イギリス電機産業において‘paternalist firm’

として有名な最大手であった。したがって、イギリス労使関係を再検討するという点においても、この研究の意味があると思われる。

これまで日本企業の特殊性と理解されてきた雇用関係が、イギリス企業でも見られる現象であることが確認されると、違いは年功制や終身雇用の有無ではなく、それらを前提としたうえでの違いとなる。これを比較研究によって明らかにすることで、従来の日本的経営論に対して新しい論点を提供できると思われる。

## 2. 研究の目的

労務管理の日英比較による日本的経営論の再検討を研究の目的とする。

## 3. 研究の方法

研究目的を達成するために、イギリス企業については、学位論文の研究テーマを継承し、実証研究を追加していく。そのために、渡英して各社の資料を収集する必要がある。資料収集と目的とする渡英は、長期間の出張が可能な夏休みと春休みを計画している。海外における資料収集には、デジタルカメラにより資料を撮影し、ノートパソコンで管理し、CD-R メディアなどにバックアップを保存する。予期される問題点として、訪問先の保有する資料の状態や閲覧制限があげられる。前者の問題については、デジタルカメラで撮影するため資料をいためないことを説明し、可能な限り収集する。また後者の問題については、イギリスの研究者（留学時の受け入れ指導教官 Dr. Robert Fitzgerald など）に紹介状を書いてもらうなどの対応策を講じる。

まず、平成 19 年度においては、学位論文で取り上げたキャドベリー社、ICI 社、インペリアル・タバコ社に加え、ユニリーバ社、コートールズ社、GEC 社を漸次追加していく作業をおこなう。これらの企業については、留学中にすでに集めた資料と渡英により収集した資料をもとに研究を進めていく。具体的には、ユニリーバ社、コートールズ社および GEC 社では、創業家族の支配から俸給経営者による経営権限の確立に伴って、企業内労使関係にどのような問題が発生したかを考察し、その解決のためにいかなる労務政策が導入されたかを調査する。

つづいて平成 20 年度においては、イギリス炭鉱業を代表するパウエル・ダフィン社とマンチェスター・コリアー社の事例研究をおこなう。そこでは、なぜ、どのようにして工場コミュニティが建設され、どのように管理されていたのかを明らかにする。これによって、伝統的な労使慣行におけるパターンリズムと近代的な労務政策におけるパターン

リズムの違いを検討する。

最終年度となる平成 21 年度は、これまでの研究の集大成として、アウトプットをまとめる作業にはいる。学位論文のフレームワークで、それまでに行ったすべての事例研究を総括し、『伝統の創造—英国における経営パターンリズム』(The Invention of Tradition: Corporate Paternalism in Modern Britain) というタイトルで上梓する準備にかかる。

つぎに、平成 19 年度における日本企業の研究については、すでに作成してある 1970 年における付加価値上位 100 社データの大量観察から系統的に選んだ企業のケース・スタディを順次すすめていく。現時点で、ユニチカ、松下電器、シャープ、高島屋から一部資料の提供を受けており、それらをもとに実証研究を進めていく。具体的には、1950 年代からオイルショック頃までの時期に、各社は労務上のいかなる問題に直面し、どのようにその解決を図ったかを、内部資料を用いて明らかにしていく。

また、ケース・スタディを進める過程で必要に応じて年に数回、各社の本社等を訪問し、追加資料の収集とインタビューを実施する。

さらに、1970 年における付加価値上位 100 社データの統計分析をおこなうことで、第 2 次世界大戦以降の日本企業の労務管理制度の変遷を把握する。

平成 20 年度の日本企業の研究は、前年度を踏襲し、ケース・スタディを中心に研究をすすめていく。

そして、最終年度となる平成 21 年度は、これまでの研究の集大成として、アウトプットをまとめる作業にはいる。イギリス企業の労務管理との比較を念頭に、従来の日本的経営論の再検討を、事例研究の成果をもとにまとめていく。

また、労働市場の比較のためにエンジニアのネットワーク研究を行う。日本が組織志向的なシステムであるのに対して、イギリスは市場志向的なシステムとするのが、これまでの研究が一致する見解である。本研究は、こうしたステレオタイプにもとづく従来の理解を再検討しようとするものである。

人的資源の効率的な利用を目的とするのが労務管理であるが、労働市場との関係によってその内容は異なるとされる。労働市場において人的資源の調達可能性が高ければ、市場志向的となる。逆に、低ければ組織志向的となり、内部で必要な人材の育成が試みられることになる。日本においては、労働市場の流動性が低いことが組織志向的の理由としてしばしば指摘されるが、年功制や終身雇用などの日本的経営といわれる労務管理の特徴が日本の労働市場の形成に影響を与えたという側面もある。このように労務管理について議論する場合、労働市場の分析も不可欠

となる。

しかし、労働市場の変遷を国際比較するには、資料上の制約が大きい。そこで、戦後、日英を含む世界各国が取り組んだ半導体レーザーを事例として、比較研究することとした。これまでのエンジニアの流動性やネットワークの議論においても、市場志向的なアングロサクソンと、組織志向的な日本という大きなステレオタイプで捉えられることが多かった。そこで、Applied Physics Lettersに掲載された半導体レーザーについての論文とその引用をもとに、日英米独の4カ国の比較により“アングロサクソン”と日本という二項対立を解くことを試みる。

具体的には、共同研究者との役割分担については、エンジニアの流動性とネットワークを労働市場の代理変数として比較研究を行う。

#### 4. 研究成果

第2次世界大戦以降の日本経済を牽引してきた産業（繊維産業、加工組立産業、小売業、重化学工業）から選んだユニチカ、松下電器、シャープ、高島屋のケース・スタディを行った。これらのケース・スタディに一貫するテーマは、第2次世界大戦以降、各企業はどのような仕組みを作って、ヒトという情動的経営資源の蓄積と活用を行ってきたかである。このテーマに関する代表的な研究として、『人本主義企業』伊丹敬之、1987年や『職場の労働組合と参加』小池和男、1977年などを挙げられる。しかし、これらの先行研究においては、当事者（労使双方）がなぜそうした仕組みを必要としたか、またどのようにしてその仕組みを作ってきたかについては必ずしも明らかにされていない。この点について、近年、人事管理制度の生成プロセスとその特徴を明らかにしようとしたのが、『人事労務管理の歴史分析』佐口和郎・橋元秀一、2003年である。しかし、労働組合議事録など労使交渉のプロセスから説明しようとしたため、制度構築における経営側の譲歩の側面が強調され、ヒトという資源のもつ固有の側面は見過ごされている。すなわち、先行研究においては、ヒトのもつ情動的特徴の重要性を強調するが、その蓄積・活用を促す仕組みについての実証研究が欠落しているか、あるいは制度の構造的特徴に注目するが、情動的経営資源としてのヒトのマネジメントの視点が欠落しているか、いずれかに偏っているのである。

したがって、本研究の特色は、これら両方の視点を統合し、内部資料を用いて実証的に研究する点にある。すなわち、先行研究の方法を踏襲しつつも、人事制度を構成する採用・賃金・訓練などの諸要素がどのように結

びつけられ日本的とされる仕組みを作り出していったのか、そのプロセスをヒトという資源のもつ特徴に注目して明らかにした。

また他方で、イギリス企業の研究については、経営家族主義企業（paternalist firm）と呼ばれる企業について引き続き資料収集につとめ、ケース・スタディを進めた。

この研究の特色・独創的な点は、まず、先行研究において伝統的な労使慣行とされてきたパターナリズムという概念の再検討を通じて、「近代は伝統への回帰とともに進行する」という命題を立てたことにある。これは、形式合理的な機能に収斂すると説く近代化論に対して、近代化の過程それ自体の中に歴史的に形成された多元的な発展経路が内包され、合理的な企業組織の生成プロセスにおいていかにして非合理的な要素が取り込まれていくかを明らかにした。

これまでも、労務管理制度の研究は経済合理性の観点のみならず、時代性や社会的・文化的観点からもなされてきた。とりわけ、雇用関係に見られる日本的経営の特徴は後者の観点から強調されてきた。労務管理制度を導入する際の動機がその後の制度運用に影響を及ぼすと考えられるからである。しかも、その動機は構成メンバーに受容されなければ制度として成立しない。この点において、paternalist firm と呼ばれるイギリス企業に共通している点は、創業家が行ってきた労務施策を伝統として俸給経営者が受け継ぐことで、自らの権限行使の正当性を獲得する点にある。これに対し、日本企業に見られる経営家族主義の特徴はイエという概念に基づくものであった。したがって、paternalist firm における労務施策の動機の違いがその後の運用における相違をもたらした。イギリスでは伝統のもつ形式合理性に基づいて福利厚生は労働者の権利として要求され運用されて行った。これに対して、日本における制度の運用では対内的な上長への帰属意識に基づいて行われた。

他方、日英労務管理制度の共通点は、流動性の高い労働市場および不安定な労使関係という時代状況において、企業内労使関係の安定化を図る意図があったという点で経済合理性に基づくものであったといえる。すなわち、これらの日英企業は制度運用の相違はあるが、内部化したヒトという資源の活用による競争優位の獲得という点では共通していたと考えられる。

また、労働市場の比較のために行ったエンジニアのネットワーク研究では、日本のエンジニアの流動性が極端に低いというわけではないが、イギリスのエンジニアの高い流動性が際立っていた。したがって、労働市場の日英比較では市場志向的なイギリスと組織志向的な日本という通説を支持する結果と

なった。しかし、paternalist firm とされる個別企業の労務管理制度の日英比較では、資源蓄積による競争優位の獲得という点で共通していたが、制度導入の動機の差異がその後の制度運用における相違をもたらす要因になったと考えられる。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 3 件)

- ① 平尾毅「松下電器における仕事別賃金の導入とその意義」一橋大学大学院商学研究科 COE 編『戦後日本における企業経営の変容—高度成長期を中心に—』査読無、3 巻、2008 年、pp. 34-54.
- ② Hiroshi, Shimizu and Hirao, Takashi, “Collaborative Research Networks in Semiconductor Laser Technology, 1960-2000: A Comparative Perspective on Networks and Breakthroughs in the U.S. and Japan,” Business and Economic History On-Line, 査読有、2008 年、pp. 1-12
- ③ Hiroshi, Shimizu and Hirao, Takashi, “Inter-organizational collaborative research networks in semiconductor lasers 1975-1994,” SOCIAL SCIENCE JOURNAL, Vol.46, 査読有、2009 年、pp. 233-251.

[学会発表] (計 6 件)

- ① Hirao, Takashi, “Diversification and Labor Strategy of Nippon Rayon Co Ltd after World War 2: A Case Study of the Introduction of Skill-Based Management in the Japanese Textile Industry,” Business History Conference 2007 Annual Meeting, 2007
- ② Hirao, Takashi, “Japanese Labour Management System after WWII: Impact of ‘Job-Based Payment’ at Matsushita Electric Industrial Co. Ltd.,” Asia-Pacific Economic and Business History Conference, 2008
- ③ Shimizu, Hiroshi and Hirao, Takashi, “Inter-Organizational Research Networks in Semiconductor Laser Technology, 1975-1994,” Business History Conference 2008 Annual Meeting, 2008
- ④ 平尾毅、清水洋「半導体レーザーにおける科学的ブレークスルー：エンジニアの流動性とネットワーク」日本商品学会第 59 回全国大会、2008 年

- ⑤ Shimizu, Hiroshi and Hirao, Takashi, “Networking and Scientific Breakthrough in Semiconductor Laser Technology in the U.S. and Japan,” European Conference on Entrepreneurship and Innovation, 2009
- ⑥ Hirao, Takashi, “The Role of Corporate Paternalism in British Labour Management: A Case of Cadbury Brothers Ltd before the Great War,” Asia-Pacific Economic and Business History Conference, 2010

[図書] (計 0 件)

[産業財産権]

○出願状況 (計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

○取得状況 (計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

[その他]

ホームページ等

#### 6. 研究組織

(1) 研究代表者

平尾 毅 (HIRAO TAKASHI)

諏訪東京理科大学・経営情報学部・講師

研究者番号：50361861

(2) 研究分担者

( )

研究者番号：

(3) 連携研究者

( )

研究者番号：