



# 労働時間決定メカニズムの展開 : Marsdenによる雇用システムの理論に着目して

丸子, 敬仁

---

**(Citation)**

六甲台論集. 経営学編, 66(3):31-46

**(Issue Date)**

2019-12-01

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041924>



# 労働時間決定メカニズムの展開

—Marsden による雇用システムの理論に着目して—

丸 子 敬 仁

## 目次

1. 問題の所在
2. 労働時間決定のメカニズム
  - 2.1. 佐藤（2008）による労働時間決定の論理
  - 2.2. 労働時間決定フレームワークの展開の可能性
3. 労働時間決定における雇用システムの理論の応用
  - 3.1. 雇用システムの理論の概観
  - 3.2. 業務量・要員マンパワーの決定に対する雇用システムの理論からの示唆
    - 3.2.1. 機会主義的行動と業務量の関係
    - 3.2.2. 雇用ルールと要員マンパワーの関係
  - 3.3. 職能ルールによる機会主義的行動の制約
    - 3.3.1. 職能ルールによる「職務の境界と仕事の配分」の制約
    - 3.3.2. 職能ルールによる「普段と異なる業務と業務の可変性」の制約
4. 雇用システムの理論に対する批評
  - 4.1. 「職務の境界と仕事の配分」は「職場集団内に規範が醸成されやすいこと」によって制約されるのか
  - 4.2. 「普段と異なる業務と業務の可変性」は「昇進スピードをコントロールすること」によって制約されるのか
5. 結論—佐藤（2008）のモデルをどう展開できるのか—

## 1. 問題の所在

働き方改革等、昨今において日本企業の長時間労働が問題視されている。歴史的変遷をたどれば、日本における長時間労働の問題は1970–80年代まで遡る。この時代は主に「過労死」という社会問題から長時間労働に焦点が当たっていた（森岡，1995）。

では昨今における長時間労働への注目の高まりはいかなる理由があるのだろうか。厚生労働省が2014年に設置した長時間労働削減推進本部の設置経緯を読み解けば<sup>(1)</sup>、①2014年6月「過労死等防止対策推進法」が成立したこと、②2014年の日本再興戦略改訂において、「働き過ぎ防止のための取組強化」が組み込まれたこと、このような世相を受けて、この取組みが立ち上がったことがわ

---

(1) 長時間労働削減推進本部，第1回（2014年10月1日開催）議題「今後の検討の進め化について」会議資料より。

かる。前者の過労死という観点は先に述べたように 1970 年代から続くもので、依然としてこの問題が解決されていないことがうかがえる。長時間労働を問題とする背景の一つには過労死の問題があることがわかる。

他方、日本再興戦略とは、第 2 次安倍内閣が掲げた経済成長戦略で、2013 年～2016 年まで策定された。2017 年以降は未来投資戦略と名前を変えている。先述したように、日本再興戦略の中に長時間労働の文脈が組み込まれたのは 2014 年のことで、それ以降の 2015 年、2016 年の資料には必ず長時間労働についての記述箇所がある。表 1 はそれぞれの年の、長時間労働是正の目的および、是正の結果どのような利点が生じると期待されているのかが記された箇所を要約したものである。

表 1 日本再興戦略が示す長時間労働是正の目的と是正の結果生じるとされる利点

	「日本再興戦略」改訂2014 — 未来への挑戦 —	「日本再興戦略」改訂2015 — 未来への投資・生産性革命 —	日本再興戦略2016 — 第4次産業革命に向けて —
是正の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界トップレベルの雇用環境の実現のため。</li> <li>・仕事と生活の調和の取れた働き方を推進するため。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産年齢人口の減少の対策として労働生産性を高めるため。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産性の高い働き方を実現するため。</li> </ul>
期待される効果	直接的な記述箇所は見当たらない。ただし、上記の長時間労働是正の目的についての記述箇所は「失業なき労働移動の実現/マッチング機能の強化/多様な働き方」という項目の中に含まれている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働の「質」が高まること。</li> <li>・育児や介護等と仕事の両立が促進されること。</li> <li>・少子化対策</li> <li>・地方活性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな働き手の就労が可能になること。</li> <li>・個人のモチベーションが高まること。</li> <li>・出生率向上</li> </ul>

出所：筆者作成。

是正の目的の欄を見ると、労働生産性の向上が目立つ。この背景には労働人口の減少があることがうかがえる。また期待される効果としては、育児や介護と仕事の両立、少子化対策、新たな働き手の就労、出生率向上など、こちらも生産年齢人口の減少に起因したと思われるものが目立つ。

これらの記述は次のようなことを意図しているように思われる。つまり、一人当たりの労働時間を短縮することで、育児・介護と仕事の両立が可能な働き方を実現させる。そうした働き方は、それまで育児・介護に専念していた人々を就労可能にさせる。また育児との両立が可能な働き方であるために少子化対策にもなり、未来の働き手も確保できる。要するに、大きな目的として生産年齢人口の確保を、その目的達成のために一人当たりの労働時間を少なくさせる。それは一人当たりの労働生産性の向上である。このようなことで長時間労働に着眼していると考えられる。

こうした意図・目的に対する評価についてここで論じることはしないが、とかく長時間労働が着目される背景には、①仕事以外の時間を確保すること、②そして先にも触れた「過労死」の問題があることがうかがえる。

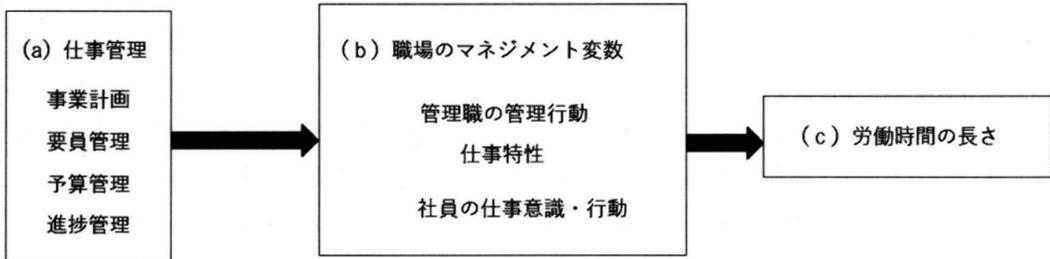
では、長時間労働はいかなるメカニズムによって生じるのか。これに関する研究は進んでおり、後述する佐藤（2008）が示した労働時間決定モデルは、長時間労働を削減するに当たってどこに企業内のどこに問題があるのか、そのきっかけを与えてくれる。とはいえ、このモデルにはまだ発展させるべき箇所があると思われる。本稿の目的は、この労働時間決定のフレームワークを、Marsden（1999）による雇用システムの理論の知見を借りながら発展させることにある。

## 2. 労働時間決定のメカニズム

### 2.1. 佐藤（2008）による労働時間決定の論理

佐藤（2008）は「労働時間＝業務量／要員マンパワー」という考え方を基に、労働時間決定の分析フレームを以下のように提示している（図1）<sup>(2)</sup>。

図1 労働時間の分析枠組み



出所：佐藤（2008；2012）を基に筆者作成。

「労働時間＝業務量／要員マンパワー」について、要員マンパワーとは労働数とその労働者個々のスキルレベルの積である。この考え方に基けば、長時間労働は要員マンパワー（労働者数×個々のスキルレベル）に対して、労働者個人に与えられる業務量が多い場合に発生する。

業務量および要員マンパワーは企業による事業計画や予算管理、企業全体としての要員管理によって、その大枠が決定される。これが図1のうち（a）仕事管理のボックスを指している。そして、その企業上層から降りてきた業務量、要員マンパワーは各職場のレベルでの管理職の管理行動や社員らの仕事に対する意識、あるいはその職場、部門の特性に準じて与えられる仕事の特性によって決定される。これが（b）職場マネジメント変数のボックスを指している。最後に職場レベルで決定された業務量、要員マンパワーが個人へと移り労働時間が決定される。これが（c）労働時間の長さを指す。つまり、このモデルは企業の上層から降りてくる業務量および要員の数、スキルをいかに職場がコントロールするかによって労働者個人レベルでの労働時間が決定するというを示していると考えられる<sup>(3)</sup>。

モデル内の（b）職場マネジメントについて、佐藤（2008）は「（ボックス [a]→ボックス [c] の2つ変数のみでの観点では）仕事量の増加→長時間化を説明できても、労働時間の二極化や偏在傾向を説明するには十分でない。こうした傾向は、第2の視点として、職場マネジメントへの着眼をわれわれに促している<sup>(4)</sup>。」（同上書、28頁）と述べる。その上で同氏は、既存の統計データを

(2) 佐藤（2008）では図1にさらに労働時を規制する「(d) 労働時間管理・規制」というボックスが加えられている。本稿は長時間労働に焦点を当てているため、このボックスは省き簡略化したモデルを提示している。

(3) ここまでの佐藤（2008）のモデルに対する解説は丸子（2019）でもなされている。

(4) 引用箇所冒頭の（ ）内は本稿が補足したものである。

活用しながらどのような労働者に長時間労働の傾向があるのか（長時間労働の偏在箇所）、労働者個人はどのような理由で残業を行うのか（残業発生の理由）を把握する。そこではまず①営業・販売、R&D、SE、開発設計の職に就くホワイトカラーの労働者に長時間労働の傾向があること。②責任感が強い、仕事を頼まれると断れない、協調性がある、人事からの評価が高い労働者に長時間労働の傾向があること。残業発生の理由としては、取引先や顧客との対応が多いこと、会議や打ち合わせが多いことが挙げられている。

同氏はこの結果を受けて、長時間労働の偏在傾向の説明として、「職場マネジメントサイドの変数と管理者・社員サイドの意識行動変数がある。ホワイトカラー職場の性質を考慮するならなおのこと、これらの変数を繰り入れなければ労働時間の長さに偏在を生み出す背景の十分な説明は難しい」（同上書、31頁）と述べる。(b) 職場マネジメントのボックス内に管理者の管理行動や仕事特性、社員の仕事意識・行動が組み込まれているのはこのような理由からである。

なお、小倉・藤本（2010；2011）では、仕事特性については例えば「会議や打ち合わせが多い」、「上司が」社員間の仕事の平準化を図っていない」といった質問項目を、個人特性については「仕事を頼まれると断れない」という質問項目が用いられ、この仕事特性および個人特性が月間総労働時間にプラスに有意な影響を与えていることが実証されている。また、山本・黒田（2014）では、仕事特性として設定した「突発的な業務が生じることが頻繁にある」という質問項目が、企業が労働者に求める最低限の労働時間に対してプラスに有意な影響を与えていることが実証されている。このように佐藤（2008）のモデルを支持する実証研究が出てきている。

## 2.2. 労働時間決定フレームワークの展開の可能性

本稿では (b) 職場マネジメントのボックスについて、特に労働者の仕事意識・行動や管理職の管理行動について検討したい。というのも、彼らの行動および意識は現実的には先天的に生じているものとしては考えられない。本稿ではこの行動・意識の規定要因の一つとして、人事管理システム（特に社員格付け制度）に着目する。なぜなら例えば、成果主義的傾向が強い社員格付け制度は、労働者に対してリスク回避的行動を促すとされる（阿部、2006）。このように、社員格付け制度の特性は企業内の労働者の行動や意識に働きかけるとされているからである。社員格付け制度の特性を検討するに際して本稿が着目するのが Marsden (1999) による雇用システムの理論である。この理論は社員格付け制度の特性が、どのような労働者の行動・意識を醸成させるのかを大きな示唆を含んでいると考えられる。

以下ではまず雇用システムの理論を概観した後、佐藤（2008）のモデルの根幹にある「労働時間＝業務量／要員マンパワー」という考え方に引き付けながら、この理論が何を主張しているのか検討する。その上で、当該の主張を批判的に検討しながら、特定の社員格付け制度の下で、いかなる労働者の行動・意識が醸成されるのを導く。

### 3. 労働時間決定における雇用システムの理論の応用

#### 3.1. 雇用システムの理論の概観

Marsden (1999) による雇用システムの理論とは、雇用のルールによって企業と労働者双方の観点で想定される機会主義的行動が制約されるということに着目する理論である。このとき「雇用のルール」とは、例えば職能資格制度や職務等級制度といった社員格付け制度を指している。また機会主義的行動については次の4つが想定されている。①職務と境界と仕事の配分 (job boundaries and work allocation), ②普段とは異なる業務と可変性 (unusual tasks and task variability), ③雇用の継続 (continuity of employment), ④技術の認定と伝達 (recognition and transmission of skills)。雇用システムの理論の概観を捉えるに当たり、まずこれら4つの機会主義的行動について見ていく。

①職務と境界と仕事の配分とは、「雇用者が業務の追加を図り、従業員の仕事負荷が増大すること、および、労働者が仕事上の期待から他のグループの仕事領域を侵食すること」を指す<sup>(5)</sup>。②普段とは異なる業務と可変性とは、予期せぬ生産上の問題や消費需要の発生に応じて生じる普段と異なる業務を指す<sup>(6)</sup>。③雇用の継続とは、労使双方に大きな利益をもたらすものであり、「それによって労働者には活動と所得の継続という利点生まれ、雇用者には必要とするときに労働力が利用可能になるという利点生まれる」(同上書, 邦訳, 72頁) ことを指している。④技術の認定と伝達とは、労使双方にとっての関心事であり、「仕事で用いられる技能を認定することと、経験を積んだ労働者が新参の労働者に技能を伝達することに合意するための条件を確かにすること」(同上書, 邦訳, 77頁) であるとされる。

これら4つの企業・労働者双方による機会主義的行動は雇用のルールによって制約される。雇用ルールは効率性 (efficiency), 履行可能性 (enforceability) の2軸によって規定される。軸の一つである効率性とは「業務を職務にまとめ、職務を労働者の能力と一致させる方法」(同上書, 邦訳, 46頁) を指す。この職務を労働者の能力と一致させる方法には2つのアプローチがあり、一つは生産アプローチ (production approach) と呼ばれる。これは「生産の側から始め、生産システムにおける業務の補完性を求めるもの」(同上書, 邦訳, 46頁) と定義される。本稿はこれを、職務を設計した上で、それに労働者の能力を適合させるという方法ということの意味していると解釈する。もう一つのアプローチは訓練アプローチ (training approach) と呼ばれ、「労働者の技能の補完性に従って業務をグループ化するもの」(同上書, 邦訳, 46頁) と定義される。これについて本稿は、労働者の能力から職務を設計するという方法であることを指していると解釈する。つまり、効率性(職務を労働者の能力と一致させる方法)には、職務を基準に、そこから求める労働者の能力を確定させる生産アプローチという方法と、労働者の能力を基準にそこから職務を設計して

(5) Marsden (1999), 邦訳, 67-68頁を参照のこと。

(6) 同上書, 邦訳, 74頁を参照のこと。

いく訓練アプローチという方法の2つがあるということである。

雇用のルールを決めるもう一つの軸は履行可能性である。これは業務の配分ルールを透明化する方法を指している<sup>(7)</sup>。また、この方法も2つのアプローチがあり、一つは業務優先アプローチ(task-centred rules)と呼ばれる。これは「経営者が個々の労働者に割り当てる業務の性質を特定化すること」(同上書, 邦訳, 53頁)を指す。Marsden (1999)によれば、このアプローチの具体例として職務記述書や、その業務専用の工具を挙げる。この例と石田(2012)による解説を頼りに、解釈すれば業務優先アプローチとは要するに、職務の範囲を職務そのものの性質を伴うものにとって規定することを指していると考えられる。

もう一つは機能優先アプローチ(function-centred rules)と呼ばれる。これについて、Marsden (1999)は以下のように記述している。

「経営者の権限の範囲を確定することに加えて、さまざまな業務の要求と労働者の能力の間の一致を図る必要がある。しかしそれは異なった方法でなされる。業務優先アプローチは、個々の業務を確定し、それを割り当てるのに対して、機能優先ルールは、労働者と業務をそれぞれ異なるカテゴリーに組織化するための手続きを明確化する。」(Marsden, 1999, 邦訳, 54頁)

「労働者と業務のカテゴリーを定義するために用いる手続きが有効であるためには、機能と密接に関連づけられる必要がある。(略)生産アプローチの下での一つの解決策は、何らかのランク付けの手続きを採用することである。それは職務能力の幅と深さによって労働者をカテゴライズし、そして仕事の複雑さの度合いや要求される問題解決の程度に応じて業務を配分することから成り立っている。(略)これに対して、訓練アプローチの下では、徒弟訓練や専門訓練のように、労働者は自らが受けた訓練のタイプによって特定化される。そして要求される技能のタイプに従って、業務が幅広くグループ化される。」(同上書, 邦訳, 54-55頁)

これらの記述より機能優先アプローチとは、職務そのものの性質以外のもので職務の範囲を決定するものと考えられる。これら効率性、履行可能性の2軸から表2が示すように雇用ルールは4つに分かれる。

表2 雇用ルール

履行可能性	効率性	
	生産アプローチ	訓練アプローチ
業務優先アプローチ	職務ルール	職域・職種ルール
機能優先アプローチ	職能ルール	資格ルール

出所：Marsden (1999) を基に筆者作成。

(7) Marsden (1999), 邦訳, 52頁を参照のこと。

職務ルール (work post rule) とは、「職務を設計した上で、それに労働者の能力を適合させるという方法」(生産アプローチ) かつ、「職務の範囲を職務そのものの性質を伴うものにとって規定する」(業務優先アプローチ) ルールである。具体的には、職務等級制度がここに当てはまるだろう。Marsden (1999) によればこのルールの特徴とは次の2点で、①職務記述書によって職務の範囲が明確になっていることで、職務の範囲が意図的に拡大・縮小されるといった経営者の権限が規制されること②職務記述書があることで労働者は仕事そのものや仕事の持ち場に責任をもつようになること、である。

職能ルール (competence rank rule) とは「職務を設計した上で、それに労働者の能力を適合させるという方法」(生産アプローチ) かつ、「職務そのものの性質以外のもので職務の範囲を決定する」(機能優先アプローチ) ルールである。具体的には、職務遂行能力によって労働者を格付けする職能資格制度が当てはまるだろう。このルールの特徴について同氏は、①OJT といった半自律的な職場集団での活動を通して、労働者は技能の深さや幅を広げられるようになること、②半自律的な職場集団の中で労働者間による協力関係が醸成されること、③職務遂行能力によるランク付けによって、労働者がどのような能力を獲得するのか、企業がある程度把握しやすいこと、④能力を基準として労働者をランク付けているため、彼らを職務へと配分する手続きが柔軟になること、これら4点を挙げている。

職域・職種ルール (job territory/tools of trade rule) とは「労働者の能力から職務を設計するという方法」(訓練アプローチ) かつ、「職務の範囲を職務そのものの性質を伴うものにとって規定する」(業務優先アプローチ) ルールである。これについて同氏は「特定の職務領域との関連において業務を確定するもの」(同上書、邦訳、61頁) と定義する。特定の職務領域とは、同職者のコミュニティを指している。すなわち、同職者のコミュニティから承認を得ることによって職種に従事することができるようになるルールである。

資格ルール (qualification rule) とは「労働者の能力から職務を設計するという方法」(訓練アプローチ) かつ、「職務そのものの性質以外のもので職務の範囲を決定する」(機能優先アプローチ) ルールである。このルールは「一定の仕事に必要とされる能力を確定し、認知された資格を基にしてそれらの能力を労働者に振り分け、これによって業務を割り当てる」(同上書、邦訳、65頁) ものである。

これら4つの雇用ルールの特徴が先述した企業・労働者双方による機会主義的行動4つを制約する。これが雇用システムの理論の概観である。続く3.2. ではこの Marsden (1999) による雇用システムの理論が、2.1. で触れた、業務量と要員マンパワーの決定に対して、どのような示唆を見出せるかを検討する。

### 3.2. 業務量・要員マンパワーの決定に対する雇用システムの理論からの示唆

#### 3.2.1. 機会主義的行動と業務量の関係

これまでの記述から、雇用システムの理論の骨格は企業・労働者双方による機会主義的行動とそ

れを制約する雇用ルール の 2 点であることがわかるだろう。したがって、業務量と要員マンパワーの決定に対する雇用システムの理論からの示唆を検討するに当たり、機会主義的行動と雇用ルールの観点から検討を始める。まず機会主義的行動について、これは先にも述べたように 4 つ想定されている。本稿が着目するのはこのうち「職務の境界と仕事の配分」と「普段と異なる業務と業務の可変性」である。なぜなら、これら 2 つの機会主義的行動に着目することで、業務量・要員マンパワーのうち、まずは業務量の議論を包含できると考えられるからだ。

「職務の境界と仕事の配分」とは、先述したように「雇用者が業務の追加を図り、従業員の仕事負荷が増大すること、および、労働者が仕事上の期待から他のグループの仕事領域を侵食すること」を指す。この内容から業務量が増加することを指していることは明らかであろう。他方、「普段と異なる業務と業務の可変性」とは、予期せぬ生産上の問題や消費需要の発生に応じて生じる普段と異なる業務を指す。これは 2.1. 内で触れた小倉 (2010) が示す「取引先や顧客の対応が多い」や山本・黒田 (2014) が示す「突発的な業務が生じることが頻繁にある」といった長時間労働を発生させる職場の要因と整合的であると考えられる。

一方「雇用の継続」、「技術の認定と伝達」の 2 つの機会主義的行動について、本稿がなぜこれらを業務量の議論に適切ではないと判断したのか述べたい。前者ならば、例えば日本的雇用慣行を説明する際によく用いられる「見えざる出資」(加護野・小林, 1988) の議論から業務量の議論を導くことができるかもしれない。すなわち次のような議論が可能かもしれない。労働者の賃金は企業への参入当初は低いが同じ企業内でのキャリアが積み重なるにつれて高くなる。一方、労働者個人の熟練の度合いはキャリアの前半部分で高くなり、それ以降は横ばいになる。一人の労働者における賃金の上昇率と熟練度合いの上昇率を、同じグラフの中でそれぞれを曲線で表せば、キャリア前半では熟練度が高いにもかかわらず賃金は低く、キャリア後半では賃金高いにもかかわらず熟練度は低いという状況が生じていることがわかる。またこの際、キャリア前半の熟練度と賃金差分はキャリア後半の熟練度と賃金の差分と同じである。すなわち、キャリア前半で支払われなかった賃金は、キャリア後半に支払われるということである。したがって、労働者はキャリア前半部分で企業に対して見えざる出資をしており、これを回収するために長くその企業に勤め続ける。

これが「見えざる出資」の議論だが、ここから雇用が継続される過程で労働者はキャリア前半では多くの業務量を受容していることが示唆される。しかし、この議論をそのまま用いれば、キャリア後半では業務量は減少することになる。ゆえに、キャリア積んでいると思われる管理職などの上級の労働者の業務量の多さを説明できなくなる。また、そもそも熟練度と業務量の関係性についても曖昧である。これらを踏まえると、機会主義的行動の一つである「雇用の継続」を業務量の議論に用いるのは妥当ではないと考えられる。

「技術の認定と伝達」については、一見 OJT や学習、経験といった視点から業務量の議論を導くことが可能なように思われる。しかし、これも熟練度と業務量との関係に対する論考は避けられないだろう。したがって、「技術の認定と伝達」「雇用の継続」とともに業務量との議論へと展開するために前段階としていくつかの論考を重ねなければならず、本稿の議論全体が複雑化してしまうこ

とが危惧される。もちろん、これら2つの機会主義的行動を要員マンパワーの議論に用いるという手段も考えられるだろう。しかし、雇用システムの理論の骨格を成す2つの概念の一方のみに、業務量と要員マンパワーの2つの議論を導入することは、これも議論全体を複雑化させてしまう要員になると考えられる。

以上より、業務量と要員マンパワーについて、雇用システムの理論を用いて議論したい本稿は、雇用システムの理論の骨格の一つである機会主義的行動の、中でも「職務の境界と仕事の配分」と「普段と異なる業務と業務の可変性」に着目する。これによってまずは業務量の議論が可能になると考える。

### 3.2.2. 雇用ルールと要員マンパワーの関係

次に、雇用ルールについて検討する。本稿は雇用システムの理論が想定する4つの雇用ルールのうち、職能ルールのみに着目する。理由としては、本稿は日本企業における長時間労働を対象にしているからである。日本企業では職能資格制度が一般的な雇用ルールである。職能ルールの具体的として、職能資格制度が挙げられることは既に述べた通りである。

また、職能ルール（職能資格制度）に着目するという事は、この社員格付け制度が対象とする労働者を対象にすることとなる。それは正規雇用労働者である。すなわち、雇用ルールについて、職能ルールのみに着目することで、議論の対象が正規雇用労働者に絞られる。これは要員マンパワーの範囲を規定しているといえるだろう。すなわち、雇用システムの理論の骨格の一つである雇用ルールの、中でも職能ルールに着目することによって、要員マンパワーの議論を包含できるとように考えると考えられる。

これまでを整理すれば、まず機会主義的行動については「職務の境界と仕事の配分」と「普段と異なる業務と業務の可変性」に着目することで業務量の議論が可能となり、雇用ルールについては、職能ルールに着目することで要員マンパワーの議論が可能となった。以下では、雇用システムの理論において、これら2つの機会主義的行動がどのようなロジックで職能ルールによる制約を受けるとされているのか、これについて見ていく。もちろんこの際、職能ルールによる機会主義的の制約ゆえに、議論は正規雇用労働者における業務量の増加についてのものである。

### 3.3. 職能ルールによる機会主義的行動の制約

改めて職能ルールおよび「職務の境界と仕事の配分」と「普段と異なる業務と業務の可変性」という2つの機会主義的行動の内容について確認しよう。まず職能ルールとは「職務を設計した上で、それに労働者の能力を適合させるという方法」（生産アプローチ）かつ、「職務そのものの性質以外のものでも職務の範囲を決定する」（機能優先アプローチ）ルールであった。またその特徴には、①OJTといった半自律的な職場集団での活動を通して、労働者は技能の深さや幅を広げられるようになる、②半自律的な職場集団の中で労働者間による協力関係が醸成される、③職務遂行能力によるランク付けによって、労働者がどのような能力を獲得するのか、企業がある程度把握しやすい、

④能力を基準として労働者をランク付けているため、彼らを職務へと配分する手続きが柔軟になる、これら4つがあった。

機会主義的行動について、「職務の境界と仕事の配分」とは、雇用者が業務の追加を図り、従業員の仕事負荷が増大すること、および、労働者が仕事上の期待から他のグループの仕事領域を侵食することであった。他方、「普段と異なる業務と業務的可変性」とは、予期せぬ生産上の問題や消費需要の発生に応じて生じる普段と異なる業務を指した。

Marsden (1999) は職能ルールがいかにして「職務の境界と仕事の配分」と「普段と異なる業務と業務的可変性」という機会主義的行動を制約するのか、以下のような表にまとめている (表3)。

表3 職能ルールによる機会主義的行動の制約

機会主義的行動	雇用ルール	職能ルール
仕事の配置と職務の境界		ランク付けシステムに基づく業務配分の安定化
普段とは異なる業務 業務の配分の柔軟化と 関連するOJTの要求		ランク付けシステムによるOJTに対するインセンティブの増大。
情報の非対称性		潜在的には大。ただしランクに基づく能力の配置、情報のインセンティブが可能。

出所：Marsden (1999) を基に筆者作成。

### 3.3.1. 職能ルールによる「職務の境界と仕事の配分」の制約

まず「職務の境界と仕事の配分」に対する制約について、表2では「ランク付けシステムに基づく業務配分の安定化」と記される。これが意味するところについて、次の記述から検討したい。

「OJTに基づく技能訓練に大きく依存するものであるために、職場集団のメンバーは、集団内部のより上位の仕事への配置を通じて自らの技能を高めることを思い起こすべきである。このようなプロセスは、上位の労働者が下位の労働者に、仕事を効果的に行うための秘訣というものを教えるときにうまく行く。このように、2つのグループの間には1個の交換が成立し、それは仕事の配置を通じた昇進のルールを確立する。ゆえにこのようなルールが尊重され、『上位者』の地位が脅かされることはないという条件のもとで、上位者は下位者に対して自らの技能やノウハウを伝達する。」(同上書、邦訳、71頁)

この記述から同氏が職場集団内における、上位ランクと下位ランクの労働者間での技能の伝達という技能交換の関係性、および、そこから生じる「仕事の配置を通じた昇進のルール」を着目していることわかる。ここでの「仕事の配置を通じた昇進のルール」とは要するに、下位ランクの労働者

は上位のランクの労働者からの技能の教授を受け入れる代わりに、昇進の可能性を高めることができるというものと考えられる。このルールがあるゆえに、「『上位者』の地位が脅かされることはない」だから「上位者は下位者に対して自らの技能やノウハウを伝達する」と同氏は記述していると考えられる。そしてこのことは、表3で記されていた「業務配分の安定性」を指していると思われる。というのも、上記の引用箇所の中の2箇所から検討したい。

「OJTに基づく技能訓練に大きく依存するものであるために、職場集団のメンバーは、集団内部のより上位の仕事への配置を通じて自らの技能を高めることを思い起こすべきである。」(同上書、邦訳、71頁)

「『上位者』の地位が脅かされることはないという条件のもとで、上位者は下位者に対して自らの技能やノウハウを伝達する。」(同上書、邦訳、71頁)

ここでの「上位者の地位」とは社員格付け制度においての上位のランクおよび、より上位の業務範囲を指している。上位の業務範囲とは、上位ランクの労働者が担うより高度な職務の範囲を指している。つまり「『上位者』の地位が脅かされることはない」という表現は、上位者が担う上位の業務範囲が脅かされることはないということを示していると考えられる。それはすなわち、上位と下位の労働者間による業務範囲の侵食が起これないということである。このことをもって、Marsden (1999) は職能ルールによる「職務の境界と仕事の配分」に対する制約を「ランク付けシステムに基づく業務配分の安定化」と述べているのだと考えられる。要するに、社員格付け制度によって生じる職場集団内の規範が職務の範囲を安定させるということである。以上より「職務の境界と仕事の配分」という機会主義的行動に対する制約は職場集団内の規範によってなされると解釈できる。

### 3.3.2. 職能ルールによる「普段と異なる業務と業務の可変性」の制約

次に「普段と異なる業務と業務の可変性」について、表2からもわかるように Marsden (1999) はこの機会主義的行動を「業務配分の柔軟性と関連する OJT の要求」と「情報の非対称性」の2つに分けて記述している。これは「普段と異なる業務と業務の可変性」の下位次元に位置する機会主義的行動ということを示しているのではない。同氏がこのような表記を行う理由は、「普段と異なる業務と業務の可変性」という機会主義的行動に対する制約を説明するためには、労使間に情報の非対称性が生じていることを踏まえなければならなかったからだと考えられる。これについてまず、前者の「業務配分の柔軟性と関連する OJT の要求」に対応する「ランク付けシステムによる OJT に対するインセンティブの増大」という記述について検討する。それには次の記述を引用する。

「『職能』ルールは、普段とは異なる業務に対して異なるアプローチを提示する。それは業務の割

当てに対して個々の労働者を厳密に確定することを避け、かつジョブローテーションを促進する。これによって普段と異なる業務は仕事の配置を乱すというよりも、個々の仕事を豊富化し、新たな学習の機会を与えるものとなる。」(同上書、邦訳、76頁)

この記述箇所を解釈すれば次のようになるだろう。普段とは異なる業務が生じることは、新たな学習機会を生じさせることであり(「業務配分の柔軟性と関連する OJT の要求」)、それは労働者に対するインセンティブである(「ランク付けシステムによる OJT に対するインセンティブの増大」)。すなわち、「業務配分の柔軟性と関連する OJT の要求」という機会主義的行動は労働者のインセンティブになると読み取れる。しかしこれでは職能ルールによる制約は機能していないように考えられる。そこで、上記の引用箇所の続きを以下に掲載する。この箇所から「情報の非対称性」とは何を指しているのか明確になる。

「この結果、多くの有益な知識は職場集団に属するものとなり、すると経営側は、それらの知識が経営の利益に反して利用されるかもしれないといったリスクをこうむることにもなる。ゆえに、職場集団の組織化とそのためのランク付けのシステムが重要となる。つまり経営側は、ライン管理者による職員の査定を通じてコントロールの手段を獲得し、そしてそのことを昇進のスピードをコントロールするために利用することができる。」(同上書、邦訳、76頁)

先ほど「業務配分の柔軟性と関連する OJT の要求」という機会主義的行動がむしろ労働者のインセンティブになると述べたが、この記述を見ると、そのことが職場集団の知識量を増加させ、経営側と労働者側との間に情報の非対称性を生じさせると述べていると考えられる。そして、これを解消するための方策として、経営側には、ライン管理者による査定を通じて昇進スピードをコントロールする手段があると述べていると考えられる。

これらを踏まえて表 3 中の「業務配分の柔軟性と関連する OJT の要求」と「潜在的には(情報の非対称性が)大。ただしランクに基づく能力の配置、情報共有のインセンティブが可能」という記述箇所を連続的に捉えると次のような意味が抽出されるだろう。「業務配分の柔軟性と関連する OJT の要求」によって、労働者には新たな学習の機会が生じることで職場集団に蓄積される知識が増加し、労働者と経営側の間に情報の非対称性が生じる可能性がある。経営側はこれを制約するために、社員格付け制度を使用しながら労働者の昇進スピードをコントロールすることで、業務配分の柔軟性を抑制し、職場集団に蓄積される知識の増加を抑える。以上を踏まえると、「普段と異なる業務と業務の可変性」という機会主義的行動に対する制約は、昇進スピードをコントロールによってなされると考えられる。

#### 4. 雇用システムの理論に対する批評

改めて3.3.の内容をまとめると、「職務の境界と仕事の配分」「普段と異なる業務と業務の変異性」という2つの機会主義的行動は、①職場集団内に規範が醸成されやすいこと、②昇進スピードをコントロールできること、これら2つの職能ルールの特徴によって制約される。以下では、これらの制約の論理に破綻はないのか検討していく。

##### 4.1. 「職務の境界と仕事の配分」は「職場集団内に規範が醸成されやすいこと」によって制約されるのか

3.2.1.でも述べたように「職務の境界と仕事の配分」とは、「雇用者が業務の追加を図り、従業員の仕事負荷が増大すること、および、労働者が仕事上の期待から他のグループの仕事領域を侵食すること」を指す。また、改めて職能ルールがなぜ「職場集団内に規範が醸成されやすい」という特徴を持つのか。雇用システムの理論内では、この規範は3.3.1.からもわかるように、技能の伝達に際して生じる上位ランクと下位ランクの労働者の関係を起点に生じている。だが、同ランク間での関係については言及されていない。したがって、雇用システムの理論に忠実に基づけば、職場集団内の規範とは、上司部下間での規範に限定されるだろう。

これを踏まえた上で、本稿は「社員格付け制度によって生じる職場集団内の規範」が「職務の境界と仕事の配分」を抑制することのみに働くとする点には懐疑的である。というのも次の2つのケースが想起されるからである。①部下が過剰な業務量を抱え込んでしまった際、上司への遠慮から一人でその業務をこなすケース、②上司が規範を利用して、部下に対して自身の業務を手伝わせるといったことが頻繁に起こるケース。いずれのケースも部下の観点からすれば、業務量の増加が抑制されていない。

これらのケースは「職務の境界と仕事の配分」における「雇用者による業務の追加による労働負荷の増大」を指していると考えられる。さらに、①は規範を尊重したことによって、機会主義的行動の抑制が効かなかったケースである。②は規範があることを利用した上司によるモラルハザードによって、機会主義的行動が促進されたケースである。つまり、上司部下間の規範は、規範があることによって、機会主義的行動を抑制できていない、さらにはこの行動をより促進させる可能性がある。

また本稿は、そもそも職能ルールに特徴的な職場集団内の規範が、上司部下間での規範のみを指すということについても懐疑的である。というのも、3.1.で述べたように、職能ルールは「職務を設計した上で、それに労働者の能力を適合させるという方法」(生産アプローチ)かつ、「職務そのものの性質以外のもので職務の範囲を決定する」(機能優先アプローチ)であることによって、職務そのものよりも、それを遂行できる労働者の能力がルールの主軸となっており、職務遂行能力の種類そして伸張によって職務範囲が決まる。また、このルール下において、労働者間の関係は職務遂行能力の種類と程度によって決まる。上司部下間の関係とは、同じ種類の能力の上下関係である。

そして上下の関係において生じる規範が、その能力の程度を伸張させる。これが機会主義的行動を制約する職能ルールの特徴であった。しかし、能力の伸張は能力の種類が同じ、同僚間での切磋琢磨からも可能であろう。切磋琢磨して互いに能力を伸張させていくという雰囲気は同僚間での規範の一つといえるのではないだろうか。ゆえに、雇用システムの理論における職場集団内の規範とは、上司部下間のみならず、同僚間でも生じると考えられる。

このことを踏まえると、「職場集団内の規範」が「職務の境界と仕事の配分」を抑制しないケースとして、次の2つも加えられる。③上司から過剰な業務量を与えられた際、同僚への遠慮から一人でその業務を抱え込むケース、④関係維持のために、同僚の業務を手伝うといったことが頻繁に起こるケース<sup>(8)</sup>。

③のケースは先の①、②のケースと同様に「職務の境界と仕事の配分」における「雇用者による業務の追加による労働負荷の増大」を指していると考えられる。また、このケースは①と同様に(同僚間の)規範の尊重によって業務量の増加が生じている。次に、④のケースは「他のグループの仕事領域を侵食すること」を指してと思われる。そして、このケースも同僚間の規範尊重によって生じる業務量の増加である。

①～④のケースまでを踏まえると、上司部下間および同僚間での職場集団内の規範は、規範であるゆえに、「職務の境界と仕事の配分」という機会主義的行動を抑制できない、むしろ、この行動をより促進させてしまう可能性があると考えられる。

#### 4.2. 「普段と異なる業務と業務の可変性」は「昇進スピードをコントロールすること」によって制約されるのか

3.2.1. でも述べたように、「普段と異なる業務と業務の可変性」とは、予期せぬ生産上の問題や消費需要の発生に応じて生じる普段と異なる業務を指す。こうした業務の増加を、昇進スピードをコントロールすることによって、抑制できるというのは疑念を持たざるを得ない。というのも、昇進することと、普段とは異なる業務に対応することとの関係は直接的ではない。例えば「予期せぬ生産上の問題」への対応は、生産得ラインを円滑にするべく適宜行うことである。「普段と異なる業務と業務の可変性」という行動は、労働者が現場の状況に応じて行うものであり、企業側が昇進スピードをコントロールしたとしてもなくなる。もし、こうした行動が昇進意欲に基づくものであったとしても、それは労働者の主観である。この際、実際に昇進のスピードがコントロールされているかどうかは大きな問題とはならないだろう。

「昇進スピードをコントロールすること」は「普段と異なる業務と業務の可変性(普段とは異なる業務への対応)」そのものへの抑制にはならないと考えられる。

---

(8) もちろん、競争意識から他メンバーの業務を手伝わないということも十分に考えられる。ここでは業務量が増加する、あるいは増加が抑制されない場合のみを挙げている。

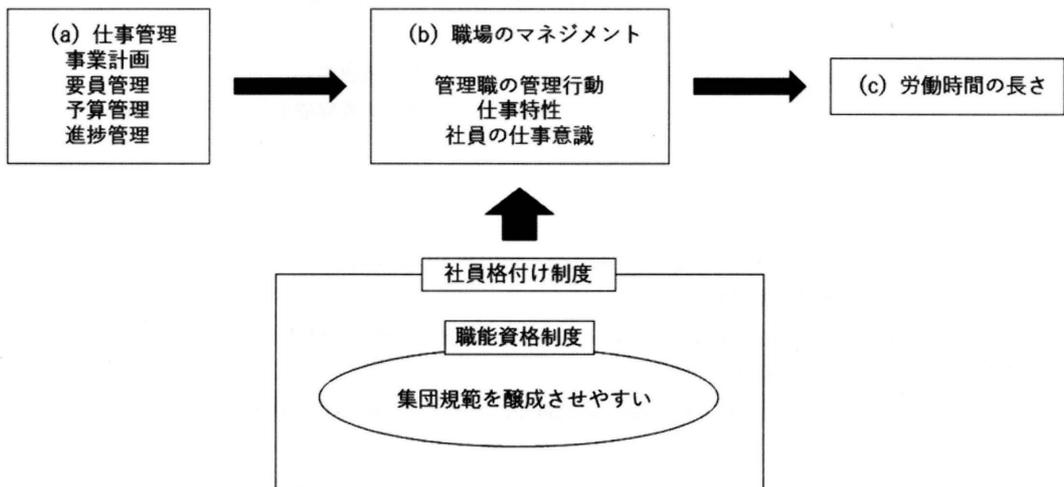
### 5. 結論—佐藤（2008）のモデルをどう展開できるのか—

雇用システムの理論に対する本稿の批評をまとめる。まず「職務の境界と仕事の配分」という機会主義的行動に対して働く、「職場集団内に規範が醸成されやすい」という職能ルールの特徴はについて、この規範は上司部下間のみならず、同僚間でも生じているものである。そしてこの特徴は機会主義的行動を制約しないどころか、むしろ促進させてしまう可能性がある。次に、「昇進スピードをコントロールできる」という職能ルールの特徴については、「普段と異なる業務と業務の可変性」という機会主義的行動そのものを制約していないことがわかった。

このように雇用システムの理論を批判的に検討していくと、職能ルールの特徴は業務量増加に関わる機会主義的行動に対して効果を発揮しない、それどころかより業務量を増加させてしまうことがわかる。ここで本稿は「職場集団内に規範が醸成されやすい」という特徴に着目したい。4.1.でも述べたように、職能ルール内でこの特徴が生じるのは、このルールが職務そのものよりも、それを遂行できる労働者の能力を主軸にしているからである。これによって、客観的な職務そのものに寸断されることなく、職務遂行能力の種類・伸張度合いから労働者間の関係が形成される。この労働者の能力単位で形成される関係が職場集団である。そして集団が職務そのものではなく、労働者（の能力）単位で生じるから規範が生まれやすいと考えられる。しかしその規範が業務量増加を促進させてしまう可能性があることは既に述べた。つまり、業務量を増加させてしまう可能性を秘めた職場集団規範が形成されやすいのは、労働者の（職務遂行）能力を主軸とするという職能ルールの骨格を成す特性から生じていると考えられる。

このことを2.1.で触れた佐藤（2008）の労働時間決定のフレームワークに引き付けると、(b) 職

図2 労働時間の分析枠組みの展開



場マネジメントのボックス（特に、管理者・社員の行動・意識）の背後には職能ルールの特性がある可能性が示唆される（図2）。もちろん、今回は日本企業で広く採用される人事管理システム（中でも社員格付け制度）として職能ルール（職能資格制度）を取り上げたが、その他のルールも職場マネジメントに何かしらの影響を与えていると考える。またこれまでの議論から、長時間労働是正策を練るならば、社員格付け制度（職能資格制度）にもメスを入れなければならない、ということも示唆されるだろう。

### 【参 考 文 献】

- Marsden, D. (1999) A THEORY OF EMPLOYMENT SYSTEMS Micto-Foundations of Societal Diversity, Oxford University Press. (宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論－社会的多様性の比較制度分析－』NTT出版, 2007年)。
- 阿部正浩 (2006) 「成果主義導入の背景とその功罪」『日本労働研究雑誌』第554号 (2006年9月), 18-35頁。
- 石田光男 (2012) 「日本の雇用関係と労働時間の決定－労使関係論の深化－」石田光男・寺井基博 編著『労働時間の決定－時間管理の実態分析－』ミネルヴァ書房, 204-251頁。
- 小倉一哉・藤本隆史 (2010) 『仕事特性と個人特性から見たホワイトカラーの労働時間 (JILPT Discussion Paper Series 10-02)』労働政策研究・研修機構。
- 小倉一哉・藤本隆史 (2011) 『仕事管理と労働時間』労働政策研究・研修機構。
- 加護野忠男・小林孝雄 (1988) 「見えざる出資－従業員持分と企業成長－」伊丹敬之ほか 編著『競争と革新－自動車産業の企業成長－』東洋経済新報社, 214-251頁。
- 佐藤 厚 (2008) 「仕事管理と労働時間－長時間労働の発生メカニズム－」『日本労働研究雑誌』第575号 (2008年6月), 27-38頁。
- 佐藤 厚 (2012) 「仕事管理・労働時間・労働時間規制－人的資源管理論の超克－」石田光男・寺井基博 編著『労働時間の決定－時間管理の実態分析－』ミネルヴァ書房, 135-167頁。
- 中原 淳 (2012) 『経営学習論－人材育成を科学する－』東京大学出版。
- 丸子敬仁 (2019) 「日本型人事管理システムと長時間労働の関係についての一考察－先行研究のレビューから－」『六甲台論集－経営学編－』第66巻, 第2号, 19-34頁。
- 森岡孝二 (1995) 『企業中心社会の時間構造－生活摩擦の経済学－』青木書店。
- 山本 勲・黒田洋子 (2014) 『労働時間の経済分析－超高齢社会の働き方を展望する－』日本経済新聞出版社。

### 【参照ウェブサイト等】

厚生労働省「長時間労働削減に向けた取組」:

<https://www.mhlw.go.jp/kinkyu/151106.html> 2019年10月24日閲覧。

厚生労働省「長時間労働削減推進本部」:

[https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-roudou\\_220266.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-roudou_220266.html) 2019年10月24日閲覧。

首相官邸「これまでの成長戦略について」:

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/kettei.html> 2019年10月24日閲覧。