

書 評 と 紹 介

久本憲夫著

『企業内労使関係と人材形成』

評者：鈴木 玲

1 本書の特徴・論点

本書は、民間企業における「相互信頼的労使関係」の形成と、それに伴う人材形成システムの変容についての歴史的研究である。本書の特徴は、相互信頼的労使関係がどのように定着し、機能しているのかを、民間大企業における労使交渉の事例研究に基づいて具体的に示していることである。調査対象とした産業は、電機、繊維、自動車など多岐にわたっている。

久本氏の論点は以下の二点にまとめることができる。一つには、相互信頼的労使関係の確立は、企業別組合の「社員組合」化の結果であるということである。すなわち、労使間の相互信頼は、社員化を求める現業労働者と、少数精鋭主義を求める経営者との妥協の結果確立したのである。二つには、相互信頼的労使関係は、組合役員の日常の地道な活動によって維持されているということである。すなわち、協調的企業別組合を「御用組合」と批判する立場を排し、組合役員が組合員の利益を守るために果たしている役割を積極的に評価する。

2 本書の要約

本書は大きく分けて、相互信頼的労使関係が成立する過程を歴史的に分析する第一編「変容のプロセス」と、相互信頼的労使関係が現在どのように機能しているのかを分析する第二編「労使関係の現在と人材形成」で構成される。

序章は、第一章以下の事例分析の枠組み（仮説）を提示し、先行研究のレビューを行う。分析枠組みは、相互信頼的労使関係の確立とそれに伴うOJTシステムの転換を、「企業の要請」と「組合の要請」の妥協と、そのような妥協を可能にした環境条件によって説明する。具体的には、企業は「異動のフレキシビリティ」「要員管理厳格化」「高技能化」などの少数精鋭化を従業員に要請する。一方で、組合は「雇用安定」「賃金上昇」などの社員化を企業に要請する。そして、1960年代の環境状況（高度成長、資本自由化、急速な技術革新、解雇や雇用削減が困難という労使の認識）のもとで、これらの労使の要請が相互信頼的労使関係と新たなOJTシステムという形でしだいに制度化していくのである。また、著者は労働組合、労働過程、企業統治などに関する研究をレビューして次の二点を主張する。一つには、先行研究は企業別組合に対して先入観を持っていて、企業別組合の内実や成果についてあまり詳しく分析していないこと。二つには、相互信頼的労使関係は労使間の相互作用によって歴史的に形成されたものであり、静態的ではなく動態的なものであるということである。

第一章「相互信頼的労使関係形成への歩み」は、昭和30年代の大手電機メーカー（A社）の労使関係を、臨時工問題をめぐる労使協議を通じて分析する。A社では、昭和30年代臨時工の数が急速に増加し、正規従業員の半数を超える

までになった。一般に企業別組合は正規従業員以外の組織化に消極的であると言われるが、A社の労働組合は「組合の存在自体を脅かす」と危機感を持ち、臨時工の正社員化に取り組んだ。会社側は、当初臨時工の問題は労使交渉の範囲外であると主張したが、次第に団体交渉に応じるようになる。しかし、臨時工の増加が続いたので、組合は要求実現のために残業拒否やストライキも辞さないことを表明した。会社側は、臨時工の本工登用で組合要求に大幅に譲歩したが、譲歩の背景には深刻な労働力不足があった。このように、この時期（昭和30年代）はまだ相互信頼的労使関係が確立しておらず、「労使双方の不信感」を背景に臨時工をめぐる労使交渉が進められた。

第二章の「相互信頼的労使関係の確立」は、大手電機メーカ（A社）の事例に基づき、工職身分格差の撤廃による現業従業員の社員化とそれに伴う労使関係の変容を扱う。A社の工職身分格差がほぼ完全に撤廃されるのは、1965年前後であったとされる。社員化に伴い、配転、出向などの「異動のフレキシビリティ」が職員層だけでなく、現業職員層一般にも適用されるようになり、従業員の要員管理も厳格化する。組合と経営者は、異動のルールや要員合理化をめぐる協議を深めた。その結果、経営側は出向に際して「原則として本人の了解を得る」ことなどを認め、労使間で配転や出向に関する合意がしだいに形成された。

第三章の「異動をめぐる労使協議の変遷」も、異動をめぐる労使協議を通じて相互信頼的労使関係の確立を分析する。この章の事例は、化繊メーカーのC社とD社で、対象時期は高度成長期以前（第1節）、高度成長期（第2節）、第一次オイルショック後（第3節）とスパンが長い。第一節は、1957-58年の大規模操短に伴う一時離職・希望退職をめぐる労使交渉と、1956・

58年のD社分社化によって起こった新会社への出向をめぐる労使の意見対立について分析する。この時期、少なくともD社において相互信頼的労使関係がまだ確立していなかった。第二節は、労使協議制度の分析を通じて、1960-73年の高度成長期に労使間の相互信頼関係が確立したことを示す。この時期、化繊産業はレーヨンから合成繊維に移行し、スクラップ・ビルドが進められた。C社は、既存生産ラインの収束、分社化、新工場の建設などを行い、現業従業員の大量出向や要員管理の厳格化を進めた。C組合は会社の合理化政策を積極的に受け入れるが、同時に労使協議制度の整備・充実を通じて、会社の人事政策への関与を強めていったとされる。第三節は、第一次オイルショック以降の厳しい「減量経営」のもとで、相互信頼的労使関係がさらに発展し、企業別組合が社員組合に「純化」したことを示す。C社の場合、労使は「不況克服委員会」で密接な労使協議を行い、異動のフレキシビリティと要員管理の厳格化をさらに進めることで、人員削減が行われた。

第四章「OJTシステムの転換」は、相互信頼的労使関係の形成に対応して、企業内の熟練形成がどのように発展したのかを二次資料（主に鉄鋼業関係）に基づいて分析する。著者は、OJTシステムが二つの段階（標準化と多能工化）を経て転換したことを示し、1965年前後から本格化した多能工化（第二段階）は現業従業員の社員化を反映したと論じる。すなわち、労働者は労働強化を伴うことの多い「職務のフレキシビリティ」を、社員の地位と引き換えに「一面ではいいいやながら、他面では意欲を持ちつつ受容」したとされる。

第五章以下は、第二編「労使関係の現在と人材形成」である。第五章の「自動車メーカーの組合活動」は、大手自動車メーカーのE社の「日常的な問題解決の労使の営み」を、E社労

働組合の組織構造、組合内部の意見調整、そして組合役員の日常活動に焦点を当て分析する。分析は、組合役員と社内での職位のつながりが密接なこと、役員の専従期間が短いこと、非専従の職場委員長（工長の中堅クラスが中心）が支部活動を下から支えていることを指摘する。組合内部の意見調整に関しては、1990年代前半の連続2交代制勤務導入をめぐる組合執行部と職場の関係を分析する。本書は事例分析に基づき、新勤務体制が組合と会社の協議を通じて形成されたこと、また組合執行部は「会社との交渉はもとより、職場とのキャッチボールを頻繁にくりかえし」、「手間暇のかかるプロセス」を経て組合内部の意見集約・合意形成したことを指摘した。また、組合役員（支部長、職場委員長）とのインタビューに基づき、「職場の意見」の把握と組合方針の職場への浸透を目的とした地道な日常活動を紹介する。E社の分析に基づき、久本氏は「会社と組合を対立的な視点からだけみることは、わが国企業内労使関係を捉えるうえでは適切でない」と論じる。

第六章「グループ労連」は、アンケート調査によって、E社労組（第五章の事例）の上部団体（全E労連）の実態を探る。アンケートはグループ企業の労働条件の違いや、加盟組合のグループ労連に対する評価などを調査する。第七章「自動車産業の人材形成」は、大手自動車メーカーG社と中小自動車部品メーカーH社におけるブルーカラーの技能・キャリア形成についてである。G社の調査対象職場（自動組付ライン）では、作業者の技能はかなりの「深さ」を持つが、ジョブ・ローテーションが行われていないこと、チームワーク重視のための職能資格の運用は能力主義より年功的であることが指摘される。

第八章「配転・出向と労働組合」は、相互信頼の労使関係のもとで「もはや日常化したかに

みえる配転や出向」をめぐる労使協議を、主に化繊メーカーC社（第三章の事例）と繊維メーカーK社の事例に基づき分析する。C社に関しては、「非常に整備された協議手続」と、職場レベルの組合役員による「非常に手間のかかる、緻密かつ地道な活動」（対象者への個人面接や異動先の職場組織との連絡等）が確認された。K社に関しては、労使は2工場の休止という大きな問題に直面した。A工場の休止をめぐっては、休止の正式提案以前に会社と組合三役が秘密裏に非公式の事前協議を行い、「事実上労使合作による『会社案』」を作成したとされる。著者は、このような労使協議の深化は、「ある意味で相互信頼の労使関係の完成形態」であるが、同時に「質的な危機」を孕んでいるとする。すなわち、一方で「労使協議の深化がトップ・シークレットの経営陣と組合三役の間での共有を生む」が、他方で「『物分りのよい』組合執行部と一般組合員の間の信頼関係の弱まる」可能性を指摘する。

本書はここまでは労働組合員＝非管理職を中心とした労使関係を扱っているが、第九章「集団としての管理職クラスと労働組合」では管理職クラスの労働問題に短く触れ、管理職クラスの集団化の原因と管理職の組合員化の可能性を探る。久本氏は大企業において管理職クラスは集団的労使関係になじむとして、既存の企業別組合に一部の管理職を含めることを提案する。

3 本書へのコメント

本書の成果は、民間企業における協調的労使関係の発展を企業別組合の視角から分析したことである。多くの先行研究が企業別組合を企業の労務管理体制に組み込まれた、受身的なアクターと捉えたのに対して、本書は組合を主体的なアクターとして捉えた。そして、先行研究があまり注意を払わなかった企業別組合の日常活動を実証的に分析した。本書の事例分析は、組

合役員が会社の合理化政策への協力を保ちながら、合理化政策の一般組合員へのインパクトを和らげるために地道な努力をしていることを示した。

理論的レベルの貢献は、「社員組合」機能を持つ企業別組合を、産業別組合や職業別組合と同等な「普遍的な組合組織類型」として提示したことである。多くの先行研究は、企業を超えて組織される産業別・職業別組合、またはそのような組織形態を志向する企業別組合を「真正の組合」とみなし、社員組合の機能を持つ企業別組合を基準から逸脱したものとしなした。一方、久本氏の「社員組合仮説」は、労働組合の組織形態や機能は多様であり、それぞれの社会に独特な労使関係の文脈に影響を受けて形成されることを示唆する。そして、社員組合を（それが職制の支援で第一組合から分裂した第二組合であっても）、企業別労働市場と労働者の社員化欲求に基づいて形成された真正の組合とみなす。評者はこのような見解に必ずしも同意するわけではないが、社員組合仮説は研究者の間で新たな論争を引き起こすことで、労使関係・労働問題の分野に貢献するのではないかと考える。

本書についての問題点を二つあげたい。第一に、久本氏の議論は「ふつうの労働者」は社員化を求めて能力主義、厳しい要員管理、異動のフレキシビリティなどを受け入れたことを前提にしているが、この前提自体を歴史分析の対象としていないことである。しかし、本書が強調する相互信頼的労使関係の形成・制度化という論点の説得性は、この行動前提にかかっていると考えられる。一般労働者が厳しい要員管理、異動のフレキシビリティ、そしてこのような合理化政策を受け入れた組合政策をどのように受けとめていたのかについて、本書は事例、データを提示すべきではなかったか。職場役員の地

道な活動を指摘することで、労働者の意見は組合政策に反映していると論じることでもある。しかし、職場役員の地道な活動は、一般組合員の意見を幹部にフィードバックする機能だけではなく、幹部が決定した政策を職場レベルで徹底させる機能も持つことも考慮しなくてはならない。

第二に、社員組合化した企業別組合は、結局企業内の中核従業員の利益のみを代表する組織に留まったのではないかということである。久本氏は、企業別組合は社員組合であるがゆえに、労使協議を深めて経営者の労務政策に影響をあたえ、さらに企業の性格を「従業員主権」に変えることができると論じる。しかし、本書を注意深く読むと、社員組合化が進む過程で一部の労働者（女性労働者や左派活動家）が脱落または排除されていることがわかる。また、社員化の要請を受け入れた中核労働者自体も、分社や子会社への出向・転籍によりしだいに縮小していった。評者は、脱落・排除、または出向・転籍によって組合の「守備範囲」が狭くなっていることに、社員組合の限界があるのではないかと感じる。グループ労連（第六章）は狭くなった守備範囲を再び広げようとする試みと見ることができるが、筆者が指摘するようにその活動はまだ「限定的」ではないだろうか。

このような問題点はあるが、本書は労使関係・労働運動の研究者にとって必読の書である。

（久本憲夫著『企業内労使関係と人材形成』京都大学経済学叢書4、有斐閣、1998年8月、359頁、4,800円＋税）

（すずき・あきら 法政大学大原社会問題研究所助教 授）