

久本憲夫編著

『労使コミュニケーション』

評者：鈴木不二一

本書は、橋本俊詔・佐藤博樹監修「叢書・働くということ」の1冊として、労使関係を扱う論考を集めた論文集である。叢書全体の主旨を記した「刊行によせて」は、「人はどのように働けばよいのか、というのが本叢書の目的」であり、「労働者の満足を高めつつ、経済効率をも高めるための労使関係のあるべき姿を探求するのが本叢書である」と述べている。第4巻『人事マネジメント』（佐藤博樹編著）とならんで、労使関係を扱う本書は叢書全体のいわば要の位置にあるといえよう。

たしかに、働く側と働かせる側の双方の納得が最大限得られるようなルール形成の社会的仕組みを探ることは、「働くということ」の根幹に関わる重要課題といえる。いつの時代であっても、この大問題をめぐってパーフェクトな解決策が得られたことはないけれども、とりわけ近年のように経済的・社会的環境が激変する時期にあっては、時代の要請と社会的仕組みの間に大きなギャップが生じがちである。あるいは、それ以前に、状況の全体像や問題の所在自体が見えにくくなっていることもあろう。

「日本における社会的仕組みとしての労使関係の全体像を鳥瞰する」（編者あとがき）ことをめざして、「人々が働くときに関係するアク

ターたちの全体像といくつかの課題ならびにその解決に向けた論考を集めた」本書は、まさに時宜を得た企画であるといえよう。

本書は第一線の研究者による最新の研究をふまえた論文を収録するものではあるが、労使関係実務家、経営管理者、あるいはこの問題に関心を寄せる一般市民をも広く読者対象として想定している。そこで、本稿では、かつて労使関係の後方支援実務スタッフとして働いた体験と、現在も労使関係の帰趨に関心を寄せている一般読者の立場から、本書はどのように読めたのか、どのような問題点を感じたかを中心に、内容の紹介といくつかコメントを述べてみることにしたい。

1. 本書の問題意識ならびに構成

本書の問題意識とねらい、各章の編成方針は、「序章 労使関係の現在」（久本憲夫）の冒頭で、次のように述べられている。

「人々が働く場合、いろいろな事柄について、例えば賃金・処遇制度や労働時間、解雇などについて、企業との法的、制度的なルールを前提としている。こうしたルールには、法的なルールと実態的なルールがあり、それらは時に強化し合い、時に拮抗しながら、現実の雇用関係をつくり上げている。また、経済環境の変化に対応して、新たなルールをつくり上げたり、今までのルールを変化させたりするために、いろいろな主体が活動する。経済的・社会的環境変化に対応して、時には紛争を通じて激しく、時には話し合いによって穏当に、妥協が図られる。日本では、1970年代後半以降、激しい労使紛争はほとんどない。ロックアウトは死語となり、ストライキでさえ稀な現象となっている。労使交渉においては、団体交渉が後景に退き、労使協議が中心的な役割を果たすようになってから、すでにかなり長い時間が経過している。こ

うした状況を勘案して、日常的な労使関係、あるいは労使コミュニケーションをテーマごとに鳥瞰できるように配慮した。また、こうした働くルールを実体的につくり上げるアクターそのものを対象とする章も用意した。前者が第Ⅰ部を構成し、後者が第Ⅱ部を構成する。」

実に簡にして要を得たイントロダクションである。ふたつのポイントをおさえておきたい。第1に、本書における労使関係概念は、「働くルールをめぐるさまざまなアクター間の諸関係」という伝統的な定義にそって設定されていること、第2に、労使協議中心の紛争なき労使関係の普遍化という状況変化をふまえて、「日常的な労使関係、あるいは労使コミュニケーション」に焦点をあてて、全体像を鳥瞰することを編纂の意図としていること、である。

後者の視点、紛争や団体交渉などを舞台とした労使関係のハレの顔ではなく、坦々とした職業生活の日常の中で営まれている労使関係のケの側面を分析対象にすえたことは、労使関係の概説書としては新生面を開くものといえるだろう。

なにごとによらず日常の顔に隠された真実は見えにくいものである。働く側と働かせる側とでは、当然利害も異なり、潜在的な緊張関係もある。けれども、紛争や固有のイベント（要求提出や団体交渉など）の形で表面に現れない労使関係の実相をみることは、たやすいことではない。現代日本の労使関係の最大の特徴は、そのアクターたちが表舞台にたたず、黒子に徹する結果、何が進行しているのか、当事者や専門家以外には全体像がきわめて見えにくくなっていることであろう。

そのような文脈においてみたとき、「日常的な労使関係、あるいは労使コミュニケーション」の全体像を鳥瞰的に明らかにすることをめざす本書の主旨は、まさに時代の要請に応えたものといえる。

しかしながら、結論を先取りしていっておくと、以上のような編纂の意図は、必ずしも貫徹しているとはいいがたい。その原因は、せっかくの新生面を切り開く編纂の意図が序章で十分に展開されていないこと、さらには各章の執筆者に必ずしも認識が共有されていないことにあるのではないかと思う。また、キーワードである「日常的な労使関係、あるいは労使コミュニケーション」については、その内容規定に関する踏み込んだ解説と、そのキーワードを起点に労使関係論を再構築することの方法論的意義、理論的枠組の提起などが、序章における読者への道案内としても、ぜひほしかった。

けれども、上述の簡にして要を得た短いイントロダクションに続くものは、ただちに各章の要約である。もちろん、編者としてのコメント付きの要約であるから、そこからある程度各章の位置づけや本書全体の構造を類推することはできる。とはいえ、読者は総論的道案内抜きに各章の世界に踏み入っていくことになる。最初の段階から一抹の不安を感じざるをえない。

2. 各章の構成とポイント

(1) 全体の構成と総論的2章

上述の問題意識と編纂方針のもとに、本書は2部構成全11章で、次のように構成されている。

第Ⅰ部 課題解決に向けて

- 第1章 「働くルール」としての労使協議 久本憲夫
- 第2章 個別労使紛争と紛争処理システム 毛塚勝利
- 第3章 長時間労働について 小倉一哉
- 第4章 雇用調整・解雇の変化と労働法 山川隆一
- 第5章 女性と労働組合 首藤若菜
- 第6章 公務労使関係の変化 松尾孝一

第Ⅱ部 労使関係のアクターたち

第7章 日本の経営者と取締役改革 久保克行

第8章 使用者団体の活動 南雲智映

第9章 企業別組合 藤村博之

第10章 産業別組織とナショナル・センター
中村圭介

第11章 労働行政 濱口桂一郎

第1章、第2章は、それぞれ集团的労使関係と個別労使関係の現状に関する概論的整理と問題提起を扱い、本書の中では総論的展開を行っている章にあたる。

第1章久本論文は、企業内の労使協議に焦点をあてて、集团的労使関係の現状を概観している。けれども、単なる概観ではなく、「成果主義化・賃金処遇制度改定」と「企業組織再編」という、近年の労使関係におけるふたつの重要なテーマをめぐる労使協議の実態を実証研究の結果をふまえながら具体的に明らかにしている。したがって、この章からは、日本の労使協議に関する最新の研究成果の一端を知ることができる。一連の実証研究をふまえ、筆者は暫定的な結論として「労使協議は深刻なテーマの多発化とスピードの要求の中で成熟・深化した」と指摘している。このような認識が、おそらくは序章での労使関係把握に関する問題意識につながっているのであろう。

個別労使関係を扱う第2章毛塚論文は、90年代初頭には「きわめて奇異な概念として受け取られた」「個別労使紛争」という概念が次第に市民権を得ていくと同時に、個別労使紛争処理制度の整備もまた進んでいった過程を振り返りながら、「日本の紛争処理制度と雇用・労使関係の特徴を概観し、今後の労使紛争処理制度と労使関係制度の課題を再確認する」ことをテーマとしている。この章は、労使関係の局面転換

ともいうべき最近20年間の変化に関するきわめて興味深い概観であり、たしかに読者は個別労使関係の現状を鳥瞰することができる。今後の展望でふれられている、公的ならびに私的紛争処理システム、労働者代表制の整備課題は、いずれも喫緊の政策課題であり、その内容は政労使の政策担当者のみならず、一般読者にとっても示唆に富むものである。

(2) 各論部分へのコメント

さて、ここまで読んできて、続く各章にいたったとき、評者はとまどいを感じることはしばしばであった。序章の最後で編者は「各章は相互に密接に関連しながらも、それぞれは独立した論文として構成されている」と述べている。たしかに各章の独立性は高い。むしろ高すぎるほどかもしれない。個々にみれば、いずれもユニークな分析と問題提起にあふれている。玉石混淆の感はあるけれども、一読の価値のある論文が揃っていることは間違いない。けれども、それらを「労使関係の現状を鳥瞰したい」という目で読んだときにどうなるかは、また別問題である。評者も書評を書くという目的で全巻を通読するのではなく、自由気まま、関心のおもむくままに、拾い読みしていたとしたら、何の違和感も感じなかつただろう。

しかし、序章、第1章、第2章との連なりを意識しながら後続の各章を読んでいった時の印象は、はっきりいって、指揮者のいないオーケストラを聴かされたような気分であった。もちろん、「指揮者がいないオーケストラ」でもかまわない。コンサート・マスターを中心に当意即妙のやりとりが行われる演奏でも、各演奏者の間のコラボレーションが成り立ってさえいれば、指揮者がいなくても、楽曲の全体像は聴く者に伝わっていく。けれども、序章、第1章、第2章で提起された主旋律を、後続の各章の執

筆者がどの程度まで意識してそれぞれのテーマを展開しているのかは、必ずしも明確には伝わってこないことが多かった。これが、通読の時間の流れの中で評者の感じた違和感の原因である。

以下では、そのような通読体験を通して感じた違和感を中心に、各章へのコメントを若干述べてみたい。

第3章から6章は、「長時間労働」「雇用調整・解雇」「男女雇用平等」「公務労働」という、労使関係上現在重要とされる4つのテーマを論じている。

いずれも、実証研究の成果を丹念におさえた、解決すべき政策課題の概説であり、独立した論文として読めば、それぞれに興味深く、また示唆に富む内容を持っている。けれども、公務労使関係のマクロ、ミクロの実態を扱った第6章以外は、テーマとされている政策課題の現状が労使関係制度とどのように切り結ぶのか、とりわけ序章、第1章、第2章で提起されている労使関係の局面転換という枠組の中でどのように考えたらいのか、という論点については、評者には明確なイメージがつかめなかった。

第6章は、従来、研究が手薄だった「公務部門労使関係」の実態を、マクロ、ミクロの両面から概観する貴重な論考である。とりわけ、「個別官庁における庁内労使関係の形成と特質」の分析は、公務部門における企業内労使関係の実相にメスを入れたパイオニアの実証研究の紹介として貴重である。あえて注文をつけるとすると、この章で分析された「公務部門労使関係」の変容が、日本の労使関係システム全体にとって、どのような意味を持つのかについても言及してほしかった。公務労働運動の衰退と「公務部門労使関係」の変容は、序章でふれられている日本の労使関係の変容と深く関わっていると思われるからである。

「労使関係、あるいは労使コミュニケーション」の社会的な仕組みを担うアクターたちの現状を扱った第II部では、執行役員制度導入の決定要因と効果に関する実証研究をもとに「日本の経営者と取締役改革」を論じた第7章に、評者はもっとも違和感を感じた。

「コーポレート・ガバナンスの変化が企業の財務政策、組織・戦略面でどのような影響を与えるか」を分析したこの章は、従来研究が不十分だった領域にメスを入れた実証研究として、きわめて貴重な研究成果といえるのだろう。けれども、評者には、どうしてこの章が「労使関係を扱う」ことを主題とする本書に収録されているのか、この章の考察を本書全体の中でどのように位置づけたらよいか、についてはまったく理解できなかった。

たしかに、執行役員制度の導入が企業業績や企業行動あるいは経営者のあり方に及ぼす影響については、データにもとづく詳細な分析がある。けれども、その結果が、企業内労使関係にどのような含意をもつのかについての考察はない。それどころか、「労使関係あるいは労使コミュニケーション」への言及はこの章の中で一切みられないのである。いうまでもなく、「コーポレート・ガバナンスの変化と労使関係」というテーマは、現代日本労使関係の局面転換の重要な背景要因に関わっている。数多いとはいえないけれども、先行研究も存在する。それらをふまえた全体的な構図の中でのテーマの概観がほしかった。

労働問題を扱う専管団体としての日経連に焦点を当て、その生成、発展、そして経団連との統合にいたる経緯と現状を扱った第8章は、従来分析が手薄だった使用者団体の概観を得る上で貴重な情報を提供するものである。

ただし、難点をあえていわせてもらえば、この章では使用者団体の構造と機能における型の

再編についての共時的分析が欠けている。戦前の歴史からはじめて詳細に記述されている通時的経緯は、それが経路依存的発展の結果として、現在の共時的構造に関連していることを分析したとき、はじめて現状の全体的理解につながる。とりわけ、現在のように、労使関係のアクターとなる組織（労働組合と使用者団体）の構造と機能における型の再編が進行している時期にあっては、通時的経緯と共時的構造の連関をどうみることが重要となる（たとえば、ウェップの一連の分析のように）。この点は著者の今後の研究に期待したい。

労使関係の第2のアクターである労働組合を扱う第9章、第10章は、それぞれ企業別組合、産業別組織とナショナル・センターを対象として、手堅い概説を行っている。このふたつの章にいたって、評者はふたたび序章、第1章、第2章の提起に立ち返る議論の展開に遭遇してほっとした。

労使協議制の現状と将来に焦点をあてて企業別組合を論じる第9章は、若干重複感はあるものの、第1章と補完的なコラボレーションの響きを奏でて、全体像の認識を深めてくれるものであった。また、第10章は、「企業単位で組織された労働組合であるとはいえ、単独で行動している組合は、実は、わずかにすぎない」という目からウロコが落ちる事実発見の指摘からはじめて、企業別組合とは異なる日本の労働組合のもうひとつの顔に関して、読者を啓蒙してくれる刺激的な論考である。

最後に、労働行政を扱う第11章は、労使関係のアクターとしての「政府」に焦点をあてて、「政労使関係」というマクロの労使関係の一角にユニークなメスを入れている。

この章もまた、全体像を示す点で、序章の提起と呼応しながら、読者の鳥瞰願望に応えるものである。ただし、あまりに大きな課題と鋭い

分析意欲を小さなスペースに押し込んだ結果として、読者はやや消化不良の感をいだいて章末にいたる感がある。

この章の前半は、労働行政史である。ここでは、ほぼ20年区切りのきわめて大胆な時代区分によって、労働行政の発展過程が概説されている。すなわち、「自由主義の時代」（1910年代半ば～1930年代半ば）、「社会主義の時代」（1930年代半ば～1950年代半ば）、「近代主義の時代」（1950年代半ば～70年代半ば）、「企業主義の時代」（1970年代半ば～90年代半ば）、「市場主義の時代」（1990年代半ば～2000年代半ば）、そして、2000年代半ば以降は「連帯主義の時代？」と疑問符付きの区分がなされている。

既存の用語を使いながら、まことに鬼面人を驚かす問題提起といえよう。著者の面目躍如たる筆使いを感じる。けれども、時代区分の問題は、いまわれわれがどこにいるのかを確かめる上できわめて重要な認識課題である。当然その扱いは慎重になされるべきであろう。とりわけ、この章のように大胆な問題提起の場合は、もう少し丁寧な解説が必要となるのではないか。また、「社会主義」という言葉の使い方は、説明を読めば著者の意図は了解されるとはいうものの、やはり評者にとっては違和感が払拭できなかったことを付言しておこう。

この章の後半は、一転して、三者構成原則の意味についての考察である。これも、きわめて重要な問題提起ではあるが、前半とのつながりが必ずしも明らかとはいえず、また1章分を要するテーマを半分の分量に押し込んだ感も否めない。

3. むすびにかえて

以上、各章を通読してみて気がついたポイントについて、読者の視点から綴ってみた。的外れも多いかもしれない。勝手な印象論に走って

