

# 書評と紹介

呉学殊著

## 『労使関係のフロンティア』

——労働組合の羅針盤』

評者：熊沢 誠

本書は、バブル経済崩壊以降の日本の労使関係の特徴を、的確にも「労働組合の存在意義の希薄化」と把握する呉学殊が、「過去10年間日本で展開された」新しい労使の営為を描くことを通じて「労働組合運動のさらなる活性化に向けた羅針盤と労使関係の新たなフロンティアの方向性を示すこと」を「狙」う（p.7）野心作である。

本書の意義は、なによりも上の意図のもとで行われた「フロンティア」に関するヒアリングやアンケート調査の結果が示す情報価値にあるといえよう。フロンティアの模索とは、これまでの企業別組合の守備範囲であった、あるいはあったはずの賃上げの高位平準化や職場の仕事の質にかんする組合規制ではなく、どちらかといえば従来は周皮的であった新しい領域への組合運動の鍼入れを意味する。著者が関心を寄せるその領域は多様かつ広汎である。その内容の詳細を語る紙数はないゆえ、まずはレジメ風にかんたんに内容を紹介し、呉学殊の視野とテーマの射程を示しておこう。

1章：新しく結成された労働組合の結成理

由、結成の主体、経営者の対応、組合結成後の労使関係の変化などの調査結果を示す。労使間の信頼の高まりやコミュニケーションの進展などの点で「組合効果」は大きいという。この点は後に評論する。

2章：デパート、スーパーなど6社の労働組合によるパートタイマー組織化の背景（必要性）、組織拡大後のパート労働者の意見反映システムなどを示す。パート労働者の組合員としての地位を平等化するか、なお区分を設けるかで、同質化戦略と異質化戦略にわけられる。生産性向上やモラルアップや労使間のコミュニケーションといった「組合効果」では、後者より前者のほうがすぐれると評価されている。

3章：企業の社会的責任（CSR）への組合の取組みを問う。興味深いことに、企業はCSR項目のうちでも、主としてディーセントな労働条件への「責任」は軽視しがちであるけれど、著者は、化粧品会社S社労組のその方向への取組みを語る。それは販売部門のビューティ・コンサルタントたちの「押し込み販売（ノルマのきつい販売のことか？）がづらい」という声を汲むことにはじまり、賃上げゼロを代償にして経営協議を重ね、「顧客第一主義」の徹底、女性の能力活用、ワーキングマザー支援（仕事と家事・育児の両立）の諸策を確かに達成するものだった。ワーク・アンド・ライフ・バランス（以下、W&L）というCSR最大のテーマに関わる、具体的で読み応えのある章である。

4章：「鉄鋼Bグループ」を舞台に、連結財務方式によって、中核企業の人事管理や労使関係が、関連企業、孫会社のそれらにどのように影響するか、あるいはどこに波及の限界があるかを明らかにする。数値的ではないにせよ、上

記三層の企業間での大きな年収格差の残存、孫会社の従業員の近年の増加傾向など、注目すべき情報もある。

5章：純粋持株会社の法的解禁が課題として残した持株会社の使用者性確認、団交応諾義務、労働協約の拡大適用などの実態を、いくつかのホールディングの採用、人事異動、処遇制度、労使関係の調査によって検討する。その結果は調整型・分権型・統合型・統括型と類型化されている。現行の企業別労使関係への批判点は不明瞭ながら、ここは私の労働研究に欠落していた領域でもあり、有益で教えられるところが多かった。

6章：中小企業の組織化を論じる。当然のことながら、経営者の不当な労働組合観の現状、三六協定、賃金決定などについて従業員の意見を聴くシステムの不備など、寒々とした風景の中小企業労使関係について、まとまった情報が得られる。

7章：石油製品小売業（ガソリンスタンド）C社の、働きがいのある会社づくり、「顧客第一主義」への取組みを、社長ヒアリングによって描く。呉学殊の価値意識からすれば、ここは「いいとこづくめ」で、世間相場以上の賃金水準、生活保障の年齢給と職能給、業績連動の「油外加給」と賞与（個人間格差が大きく、それゆえ働きがいがあるという）、完全な能力主義的選別の人員削減（pp.223-24）などが紹介されている。その上、各ガソリンスタンドは独立採算制であって、従業員は「顧客第一主義」のもと自治的に残業割当て、シフト編成、人員配置を行う。残業の水準（p.226）も改善され、今ではさほどではない。従業員の個人業績はすべて公開され、旺盛な労働意欲や労使間の信頼といったよき結果が生まれている（pp.227-30）。もっとも最近では賃上げ要求はない。組合が要求しなくても会社は万事きちんと配慮して

くれるという。

8章：組合組織率の一般動向と、札幌地域労組の組織化のノウハウを紹介する。しかし組合づくりの具体的な苦闘は捨象され、6章と重複するところも多く、取るに足りぬ章である。

9章：いわゆる個別労働紛争の解決に向けてのコミュニティ・ユニオンの奔走を描く章である。「あかし地域ユニオン」のセクハラ解決、「連合かごしまユニオン」の残業代未払い解決（ここにはホテル勤務に関する、本書では例外的に具体的な記述がある；p.279）、「連合福岡ユニオン」のテレフォンアポインターに対する突然解雇の解決の過程が具体的に語られている。いずれも行政では対応できなかった労働者の受難にとってそれらの営みをもつ意義が浮かび上がる、丹念なヒアリングである。

10章：この章では、個別労働紛争の解決に関わる企業外の個人加盟労組の諸類型——コミュニティユニオン、連合の地域ユニオン、全労連のローカルユニオン、全労協の全国一般——について、時系列の組合員数、その変動状況、労働相談の内容、紛争解決方法、会社側の労働法への無知と違反やワンマン経営性などが目立つ「労働紛争の発生理由」、紛争解決後の当事者の組合残留状況、未組織労働者が組合に辿り着くルート、組合費、入会金、年間収入・支出・人件費、専従者……など、広義コミュニティユニオンに関するほとんどすべてが、膨大なアンケート調査によって明らかにされている。類型別の特徴の考察などもほしいけれども、これはおそらく本書のなかもっとも意義深い章であろう。これらの活動が企業別組合のパートタイマーの組織化を促したという指摘、こうした組合による個人労働紛争の「団交による自主解決」が労働委員会、労働審判、通常裁判による解決を凌ぐ（p.338）という指摘も有益である。

11章：連合の地域労働運動の重視方針に伴う、連合新潟中越地域協議会の、自前型活動（労働相談、組織化支援、行政への要請、政策実現など）、ネットワーク型活動（地域循環ネットワークなど）、両者の連携活動という三種の営みを紹介し、成功的な展開の人的、組織的、PR的、運動スタイル的な諸要因を探っている。いわゆる社会的労働運動の実践の興味ぶかい報告といえよう。

終章：それまでの叙述の総括として、著者は、労働組合は「社会的公器」であり、組合もまた社会的責任（USR）を果たさねばならないとし、以上に紹介した営みを「羅針盤」として活性化を図れと呼びかける。呼びかけの対象者は経営者でもある。なぜなら「同質化戦略に基づく非正規労働者の組織化は、非正規労働者、（企業別）組合、そして企業の3者にマイナスの影響よりプラスの影響が大きいといったオールウィンの効果をもたらしている」（p.383）からだ。このあたりが以下の批評の契機となる。

さてすでに述べたように、本書の最大の意義は、これまでは多くの研究者がその一部分を研究テーマとするだけであった「フロンティア」諸領域のほとんどを、精力的な統計渉猟、アンケート調査、くわしいヒアリングなどによって明らかにしたことにある。私にはとりわけ、3章後半のS労組のW&Lへの取組み、5章の持株会社グループの企業階層を反映する労使関係、9章の個人の受難に寄り添うコミュニティユニオンの苦闘、10章の広義コミュニティユニオン——著者は「広義」には「合同労組」とするけれども、所属企業が多様な個人の加盟という原則では、広義コミュニティユニオンとする方がふさわしいと思われる——の総括的な状況把握が勉強になった。

とはいえ、忌憚なくいえば、私は基本的に本書を高く評価することはできない。全体として本書のスタンスに納得できないばかりか、分析・考察は深みと陰影に乏しく、章によっては読み通すにいらだちさえ禁じえなかった。それはなぜだろうか。

まずなによりも、非正規労働者の「同質化」戦略や、W&L追求などのフロンティア的な労働組合活動を擁する労使関係の形成が、労働者にはもとより個別企業にとっても望ましい結果をもたらすという、全篇を貫く呉学殊の「オール・ウィン」の労使関係観に無理があるように思われる。組合活動の活性化が労使間のコミュニケーションや情報交換や労働者のモラルアップを通じて生産性を向上させ、W&Lの改善を通じて国民経済の成長に寄与する可能性を、私とて否定するものではない。今日のように企業が労働者を使い捨て、心身の消耗に追い込み続けるようでは、日本産業の未来は危ういと感じるのは私のみではないだろう。おそらく著者もそう感じて、組合活動の復権は企業にとってもマイナスではないというメッセージを送りたかったのだろう。だが、日本企業が非正規労働者の被差別的な処遇やW&Lどこ吹く風の働かせすぎによって生き延びようとしている当面の現実については、あまりにも豊富な研究と調査がある。例えば中小企業の多くがなお組合を忌避し、働かせすぎの弊害を顧みないのは、経営者が「オール・ウィン」に気づかないほど無知だからだろうか。

無条件の「オール・ウィン」論はおそらく思い込みにすぎない。その批判の系論・その1は、たいていの章の末尾にある「組合効果」について、例えば、なにがどう変わったかの数値的な証明がほとんどなく、労働者のモラルアップや生産性向上や労使の信頼関係向上などの希望的観測が開陳されるにとどまることだ。とくに

「働きがい」の経営を語る7章などは、この欠陥があらわである。「従業員は……やり甲斐を感じているに違いない」(p.232)。「働き甲斐のある会社づくりを経営理念に据えている会社では、労働者や労働組合が働き甲斐を求めているのであれば、労使の激烈な意見対立や紛争はほとんど起こらないだろう」(p.234)。1章での「労働組合結成による労使関係の変化」図(p.22)の読みなどにしても、「労使のコミュニケーション」、「従業員の要求や意見の把握」(この2点の変化は当り前のことだ)を別にすれば、よき結果の過大評価というほかはない。

系論・その2として、それゆえ著者の労働組合観は、労働者のニーズについて発言し労働条件の決定参加を交渉する組織ではなく、経営者の論理に協調的な意見具申団体に限られる。現時点で大幅な賃上げに可能性があるか否かはさておき、本書の取り上げる組合の多くが当面ベースアップの要求を放棄した組合であることは象徴的だ。2章で高く評価される非正規労働者の組織化「同質化戦略」についても、無期雇用化と賃金の均等待遇という、経営に痛みを与えるような枢要の課題のゆくえに言及がない。それらが難しいことが問題なのではなく、研究書がそれを不問に付していることが安易なのだ。この点は例えば、広島電鉄での緊張に満ちた労使交渉の結果、ついに契約社員の完全平等化に至った過程を詳細に追う河西宏祐著『全契約社員の正社員化』(早稲田大学出版部)と比較されたい。また、企業別組合がパートタイマーの組織化に踏み出した要因のひとつには、組織防衛、すなわち「企業外の労働組合がパートタイマーを組織して企業内労働組合や労使関係を乱していくのではないかという不安」(p.62)があったという。後にコミュニティユニオンの意義を謳う著者が、どうしてこの問題の立ち入った考察を避けるのだろうか。呉学殊は、集团的

労使関係は企業別組合が、「個別労働紛争」は企業外「合同労組」が扱うべきだと考えているらしいが、これも的外れである。そもそも労働組合運動衰退の根因は、能力主義管理による労働条件決定の〈個人処遇化〉がもたらした連帯の風化なのであって、組合運動の復権の主戦略は、個人処遇化ゆえに顕在化し続ける〈個人の受難〉を、個別労働紛争とみなすのではなく、集团的労使関係で連带的にそれに対処しうる慣行を取り戻すことなのである。

最後に系論3として、結局のところ著者は、現在の労働者の受難と、「個人の問題」として現れるその受難に決して寄り添うことのない企業別組合のだめさ加減の実態に無関心であるかにみえる。それらのよってきたる所以についても追求はきわめて不十分である。くわしく論じるいとまはないけれども、その「所以」の解明に欠かせないのは、能力・成果主義を少なくとも相対視する思想であろう。著者も終わり近くに、過労死、長時間労働、サービス残業などを「引き起こしかねない」「行き過ぎた能力主義管理」のチェックは労働組合の役割とし、いま48%の年休取得率を引き上げることなどを組合の社会的責任と述べている(p.379, 396)。とってつけたような言及だ。呉学殊は他方、7章において、会社が8人の人員整理を提案し、その人選基準が徹底的に能力・成果の評価であったために、全員が納得して退職した、「争議などの労働問題(?)が発生しない形で人員削減ができた」(p.224)と評価しているからである。私には、ガソリンスタンドの独立採算制や成果主義的な処遇によって、労働者自身ですでに能力主義的選別を内面化してしまっていることの、それは痛ましい結果にみえる。そもそも労使紛争がないのがよき労使関係であるなら、今のままで日本は申し分ない。

労使関係の評価軸は、企業経営のパフォーマ

ンスに与える効果ではなく、どこまでも労働諸条件のルール形成に関する、労働者の発言権や決定参加の有無および程度である。現にそれを危うくしている厚い壁を見透す眼力も、その壁をうがつ思想の鑿も不確かな本書に、着手されはじめた労働組合の新しく多様な営みに関する一定の情報は期待できるにせよ、労使関係のフ

ロントニア・労働組合の羅針盤を求めることはできない。

(呉学殊著『労使関係のフロンティア—労働組合の羅針盤』労働政策研究・研修機構、2011年9月、viii+419頁)

(くまざわ・まこと 甲南大学名誉教授、研究会「職場の人権」代表)

# 産業安全保健 ハンドブック

[編集委員]

圓藤吟史 大久保利晃 岸玲子 河野啓子 小木和孝  
酒井一博 櫻井治彦 名古屋俊士 山田誠二

安全衛生活動のあらゆる場面で  
手引きとして活用できる  
最新のハンドブック

産業安全保健活動に  
かかわる項目を  
網羅した充実の構成

学术界、産業界など  
第一線の執筆陣  
258名が書き下ろし

全項目4頁と2頁の  
見開きレイアウト、  
多数の図表・写真の挿入で  
読みやすく、使いやすく

体裁 A4判  
総頁 1,400頁  
本文 横2段組み索引付  
付録 DVD・ROM  
上製 函入り

今春ついに刊行！  
割引価格で  
予約受付中です。

定価 52,500円(税込)  
割引価格 42,000円(税込)

〒216-8501 川崎市宮前区菅生 2-8-14  
TEL: 044-977-2121 FAX: 044-977-7504

労働科学研究所出版部

E-mail: shuppan@isl.or.jp  
HP: http://www.isl.or.jp/