

禹宗杭・連合総研編

## 『現場力の再構築へ』

——発言と効率の視点から』

評者：山垣 真浩

### 1 本書の内容

日本経済絶頂期の1980年代と比較して、日本的経営のあり方は大きく変化した。編者の禹宗杭によれば、①コーポレートガバナンス面では株主重視経営となり、短期利益が重視されるようになった。ここから②職場の業績管理及び成果主義型の賃金管理が強化され、③雇用管理面ではコスト削減の便法として正社員は減らされ、非正規労働者が増加した。こうした「企業行動の変化」が、日本の「企業競争力を生み出してきた『現場力』とそれを支えてきた協調的労使関係にどのような変貌をもたらしているか」（1頁）を、主として組合ルートの（可能な企業側にも）聞き取り調査から明らかにするのが本書の主題である。2011年発足の連合総研主催の研究会の成果物であり、序章＋8章を5人の研究者で執筆している。

序章（禹）では本書の分析視角が提示される。本書のタイトルともなっている「現場力」とは、「現場のある程度の裁量権とチーム・ワークに基づき、職場自ら余裕を持って、日常的なオペレーションを迅速・正確に行い、なお問題の発見とその解決に当たることのできる力」と定義される（11頁）。すなわち日本企業の現場の特色は、チーム単位で課業が遂行され、日常的な

オペレーション能力が高だけでなく、問題発見とその解決に当たる能力（＝創意工夫する能力）を有している。とくに後者の問題発見・解決力には、「適正な余裕」（10頁）が必要だという。なぜなら余裕を欠くと、日常のオペレーションに忙殺されてしまい、問題発見やその解決をする物理的な時間（ひま）や、先輩が後輩を教えるひまがなくなって、問題発見・解決力が低下してしまうからである。

日本企業の競争力の源泉とされる現場の力を考察するに当たって、現場の「余裕」に注目しているのが、本書の特長である。

第1章（禹）では「余裕」の視点から、日本を代表する自動車メーカーの職場の変貌状況が明らかにされる。A社は1999年にR社からG氏をCEOとして招聘して以来、グローバル展開を進めてきたが、A社グループ内で受注を競わせる「グローバル工場間コンペ」を実施することで、国内工場は大幅なコスト削減を迫られており、労働組合も人員整理をしない限りはそれを受け入れるという対応をとってきた。具体的に、九州工場の分社化に伴う賃金10%カットの実施、各職場における非正規労働者（期間従業員）の増加と職場全体での大幅な要員数の減少、難易度をより高めた目標設定の下での業績管理の強化、などである。

そしてこうした「要員不足のなかでの業績管理の強化が職場を多忙にし」たため、「労働時間が傾向的に増加し」、職場の余裕が喪失しているとされるが（72頁）、現時点においてはまだ「現場力」の低下は顕在化していない。しかし「（ア）職場の運営を担う主体の工長に負荷がかかりすぎ、（イ）非正規が統合されずにチームワークに亀裂が生じ、（ウ）職場全体で問題の発見と解決に当たる余裕を失いつつある現状は、今後の現場力の行方に対して警鐘を鳴らしているように思われる」とされ、今後は「要員

問題を十分に考慮に入れた生産計画の事前協議」が必要だと提案される(82～83頁)。

第2章と第3章(いずれも鬼丸朋子)は、それぞれ白物家電量産工場B社b事業所とC社c事業所の事例である。B社をとると、やはりここでも先の自動車A社と同様に、「(1)現場では非正規労働者の増加という労務構成の変化、(2)恒常的な長時間労働、(3)これまで以上の労働密度の高さ、がもたらされ、現場の多忙化・疲弊や技術継承の断絶の危機、という課題を抱えることになった」(104頁)。職制の多忙も同様である。しかし、組合執行部としては今はまだ「現場力は落ちていないと認識している」(104頁)。日常のオペレーション能力や職場を改善する力は維持されているからである。

労使関係に目を転ずると、B社の労使間では「頻繁な労使協議を通じて情報共有」が行われているが(96頁)、組合は現場の要望をそのまま会社に要求するのではなく、「生産性向上」を切り口として会社に提案することで、会社が理解しやすい言葉になる。このような情報の「翻訳」機能を果たすことによって、労働条件の改善を図っているという。しかしながら、前述の恒常的な長時間労働等の状態は、「現場力」の中長期的な維持の観点から会社も組合も問題視はしているが、依然として課題であり続けている。C社における職場の状況と労使関係のあり方もB社とほぼ同様である。

第4章(金井郁)は、ショッピングセンターの核店舗として出店している総合スーパーD社の事例で、「創意工夫を生み出す労使関係」が主題である。D社では、店舗で多数を占める時間給社員を含めてすべての従業員が、本人の職位レベルに対応した創意工夫をすることが求められている。ここで創意工夫とは、売上を伸ばすための従業員一人ひとりの日々の取り組み全般をいい、例えば正社員の主任レベルであれば、

顧客導線から重点商品のディスプレイ方法を考える、などである。創意工夫の源泉は、つまるところ日頃からの売上に対する敏感な意識の積み重ねであり、意欲の高さといっている。こうした創意工夫を促す仕組みとして、会社は、職位レベルに応じて仕組みの異なる、店舗業績を反映させた賃金管理を実施しているが、より注目されるのはD社労組の取り組みである。組合自らが『働きがい・生産性』の向上に向けて、自分が何ができるのかを考え改善に向けて取り組めるよう組合員個人の学び・実践の機会を提供するための「組合セミナー」を開催し、「創意工夫を行う気づきのきっかけ」を作っているのである。参加者は多く、非正規の時間給社員も「自分の休みを使って参加している」(150頁)。また次世代のリーダー教育にも熱心で、セミナーには「会社の副社長や子会社社長などD社のトップリーダーを招き、D社の戦略を組合の活動として学んでいるという(152頁)。

こうした組合の取り組みについて、著者は創意工夫に寄与していると評価する一方で、「ある意味では経営側の教育の一部を組合が担うような機能を果たしている」(151頁)、「労使の人材育成の方向が同じであり……労働組合固有の利害関心をいかに保っていくのかということが課題となるかもしれない」(159頁)と述べている。会社がやるべきことを組合がやっている、という指摘である。

一方、日常のオペレーションの話題では、ここでもやはり労働時間短縮が課題となっており、D社労組の各年取り組みの一覧をみると、「未払い残業撲滅」がほぼ毎年のように挙がっている。また職制の多忙も自動車や家電と同様で、みなし時間制の管理監督者の所定外労働は年間400時間を超える。だが組合の時短の取り組みは一定の成果を挙げているという。

第5章(金井)は、個人向け宅配便ビジネス

スの開拓者E社の事例である。集荷・配達・営業などのオペレーションは全国に約6,000ある「センター」（いわゆる営業所）で担われ、一例として埼玉県住宅地に立地するあるセンターの人員構成はフルタイムSD（サービスドライバー）10人、パートSD 3人、荷物の仕分けパート4人、事務パート2人である。個々のSDの業務は情報端末機で管理できるが、宅配便は日々の戸数変動が大きく事前予想がしがたいため、対応は日々現場で判断してするしかない。そのため「センター内の労働者同士が自律的に協力し合うことが不可欠であり（186頁）、また労使ともにその重要性を認識しているという。

E社でも「非常に密接な労使関係」が築かれているが（177頁）、「現場力」すなわち日常のオペレーション及び生産性向上の取り組みの体制を維持する上で最も重要なのが、組合員つまり正社員にたいする年間総労働時間の上限を2,500時間とする労使協定である。その内訳は所定労働時間が約2,000時間、月当たり残業上限約40時間×12ヵ月である。他産業と比較すると2,500時間というのは相当な長時間労働だが、その代わり厳守すべき上限とされ、じじつ全国でほぼ完全に遵守されているという。実態も協定上限に近いほぼ2,500時間である。

協定が遵守される背景には、現場レベルから本社レベルに至る労使協議の各層で、労働時間の実態が議論され、超過しそうな現場では要員体制の見直しながされるからである。こうして組合は現場力の維持に寄与しているのである。

第6章（土屋直樹）は、中華料理チェーンを全国展開しているF社の事例である。外食産業が全体として停滞状況にあるなかで、F社の業績は好調である。その背景には、1997年の組合結成がある。きっかけは労働時間管理が適正に行われていないという不満であったが、組合結成後は、ボーナスが支給され、「労働時間管

理の適正化、過重な労働負荷のチェックが行われることで、会社のいわゆる『人づくり』が進みやすい環境がつくられている」（202頁）。

F社の「人づくり」とは、仕事の面白さややりがいを重視する経営方針のことで、例えば外食産業で一般化しているセントラルキッチン方式に頼らず、調理作業はできるだけ店舗で行い、「各店舗の店長に権限を大幅に委譲しメニューの開発、価格設定、販売促進の企画などを」（200頁）任せることで、店長が「自らの裁量で創意工夫して店舗運営できることの面白さ」や「人を育てることのやりがい」（208頁）を感じられるようにすることである。このように社員やパートも含めて「人を育て大事にする」（208頁）という方針があることと、人を育てるには時間的、人間的「余裕」が必要なことから、一般の飲食チェーン店舗では正社員は店長と店長代理の2名なのに対し、F社では3.8人と人員配置に余裕を持たせている。また外食産業は時間外労働が非常に多いことで知られるが、F社では「1日平均2時間を限度とする協定の遵守がかなりの程度達成されるようになってきた」（220頁）。残業依存には変わらないが、こうした労使の取り組みの結果として、「最近の社員の離職率について、全社レベルでは約10%ということであり、飲食店業界一般の状況と比べるとかなり低くなっている」という（223頁）。

第7章（梅崎修）は、専門性の高い技術者の派遣に特化した常用型派遣企業G社の事例である。G社にはユニオンショップ制のG社労組があるが、派遣先が様々に異なる派遣労働者の労働条件はいかにして守られるのか。ここで重要な役割を演ずるのが、派遣企業の「営業担当者」である。ビッグユーザーでは2日に1回、1名派遣の企業には週1回か10日に1回訪問し、派遣技術者のパフォーマンスと仕事量をチェックしつつ、常に現場情報を収集している。ここ

でもし契約に違反する超過労働時間等の情報を得れば、派遣先企業と交渉することが求められる。その一方で、派遣技術者はG社労組に相談することもできるが、このときのG社労組の仕事は、営業担当者が派遣技術者のために派遣先企業ときちんと交渉しているかチェックし、問題があればG社と協議・交渉して問題の解決を図ることである。このように常用型派遣企業の労使関係は、営業担当者が入った「多層化した労使関係」となるのである。本章ではこのほかに、派遣技術者のスキルを高める（そしてこれにより派遣契約単価を引き上げることができる）ためのキャリア形成のあり方や、派遣技術者の稼働率を高める仕組みも明らかにされている。その一方で、派遣技術者の労働時間の状況や「余裕」についての言及はなくその実態はわからない。

第8章（梅崎）は、産業用粉体機器を受注生産するH社の事例で、従業員数約160名の中小企業だが、この業界における主要企業の1つである。160名のうちに40名の非正規労働者を含むが、その配属は事務職中心であり、主要な職務は正社員が担当している。「他の製造業と比較しても、H社の企業内連携の頻度は高」（265頁）というが、受注生産において、営業活動から、見積もり書作成、受注契約、設計図面作成、部品の仕入れ、製造、製品引き渡しのプロセスにおいて、各部署がいかなる連携をして、高い企業競争力を生みだしているかが、鎖状リンク・モデルに基づき詳述されている。

こうした「H社の企業内連携がうまく機能する理由として、労使の情報共有が徹底して行われていることがあげられる」という（273頁）。その理由について評者はよく理解できなかったのだが、経営情報が労働組合や労働者たちにもよく公開されることで、社内に相互信頼と情報公開の雰囲気醸成され、各部門も他部署との

情報共有が進む（？）ということなのかもしれない。また部門間異動を通して様々な職場を経験させるという人材育成策がとられており、この効果も大きいとされる。

労使関係の課題としては、ここでも長時間労働が拳がっている。現在、月平均残業時間は30時間であるが、図面設計を担当するエンジニアリング部では80時間になることもある。労使ともに問題は把握している。解決には要員増が不可欠で、「現在売上げ上昇中のH社では、経営側は採用人員増加を進めているが、反対に労働組合は慎重である。労働組合の意見としては、もし景気が後退したら人材過剰になるという危惧がある」からだという。著者は「雇用保障と労働時間間にトレードオフの関係があり、労働組合が経営側と情報共有すればするほど、意見がまとまらなくなる」と述べている（281頁）。労使の情報共有が進んだ労使関係は、いいことばかりではないのである。

## 2 本書から示唆される日本の労使関係の姿

こうしてみても、ほぼ全章に共通してみられる事実が5点指摘できる。第一に、本書で取り上げられた企業をみる限り、「現場力」は維持されていると評価されている。つまり日常的オペレーション能力の高さと問題発見・解決の能力は維持されている。第二に、本書の諸企業では、正社員に関しては、人を育てるという明確なポリシーを依然として有しており、これが問題発見・解決の能力の高さに結びついている。しかし第三に、（第8章を除いて）正社員自体は継続的に減少していて、代わりに非正規労働者が増えている。それゆえ第四に、職場は慢性的な要員不足状態にあり、「余裕」なき労働者たちの恒常的な残業、長時間労働によって職場の日常的オペレーションは維持されている。恒常的残業がなければ日常的オペレーショ

ンは立ち行かない状況である。

第五に、こうした正社員の減少、要員不足、恒常的残業頼みの職場状況に対して、いずれの企業別組合もきわめて“物分かりのよい”対応をしている。すなわち会社、組合ともに問題を認識しつつも、解決は後回しにしている。「情報共有」の進んだ労使関係の下で、組合は、組合員の生活時間の確保よりも、会社のオペレーションのほうを優先している。きっと組合員の中にはこれを受容する人もいれば、不満を持っている人もいるに違いないが、組合は組合員との「情報共有」を図って、経営方針への理解を求める努力をしている。もし現場に無理が発生しそうな場合には、組合は会社に意見し、会社もトラブルが発生することは望まないから、おおむねそれを受け入れる。

かくて本書から（も）示唆される日本の企業別組合の役割は、会社側の経営方針を、会社内にスムーズにソフトランディングさせて実現につなげることにあり、とあってよさそうである。これこそ日本の企業別組合の優れた機能である。

しかしながら、ここには危うさもある。組合員の立場からみると、労働組合の利害関心と、経営サイドの利害関心が一致しすぎていて、組合はいったい労働者の味方なのか、会社の味方なのか、わからなくなってくる可能性である。こうした趣旨のことは第4章の著者も示唆していた。だが組合は、いったい何のために、企業の競争力の向上に協力するのか。本書の各章は、消極的目標である企業の存続を別とすれば、賃金面での成果配分だとしている。いわゆる“パイの論理”，参加分配型労使関係である。だとすれば、本書の課題を超えるが、日本の労働組合の行動様式を評価するにあたっては成果配分面での検証も必要となる\*。もっとも、第1章の自動車のところでは若干の言及があり、

「2001～07年の間、労働生産性と労働分配率のギャップがあまりにも大きい」。「全般的に年功カーブが寝かされたために、平均賃金の低下が生じていると思われる」。「企業実績のわりには、その果実を実感できない従業員が存在することも否めない」。「『生産性向上分の公正な配分』……の達成は問題を孕んでいるように思われる」と指摘されている（70～71頁）。じじつ日本経済全体では『労働経済白書』（平成24年版）が異例の指摘をしたように「2000年代前半の労働分配率の低下局面においては、通常みられる付加価値の増加に加え、一人当たり人件費の減少も低下要因となっており（184頁）、「企業の増加した利益は、配当金や内部留保の増加につながっている」のである（181頁）。

だとすれば、日本の参加分配型労使関係は、組合員サイドからみれば、一概に良好な関係とはいえなくなってくる。また本書では現場力の一端をなす日常的オペレーション能力が、正社員の恒常的残業によって維持されていること、及び職制の多忙さが明らかにされたが、ここには労使関係当事者にあまり意識されていない“機会費用”が発生しているかもしれない。例えば、市井の優秀な女性労働力の活用機会を逸し、競争力向上のチャンスを逃している可能性である。日本の女性管理職比率は11.1%と世界最低水準であるが（2012年、『データブック国際労働比較2014』）、恒常的に残業できることが正社員であることの、あるいは管理職昇進の、事実上の条件となっているのだからムリもなかろう。恒常的残業頼みのオペレーションには機会費用が生じていることを、会社も組合ももっ

\* 評者は鉄鋼産業で“パイの論理”の有効性を検証したことがある。山垣真浩 [2000]「日本型《労働組合主義》運動とその帰結——企業成長と労働者の利益は同一視できるか」『大原社会問題研究所雑誌』498号 (<http://oohara.mt.tama.hosei.ac.jp/oz/498/index.html>)

と意識すべきではなからうか。

日本の労使関係についてやや批判めいたことを書いてしまったが、本書では調査研究の決まり事として調査協力者に対する批判的言及はない。しかし優れた調査研究は、読者が客観的な判断ができるような事実を提供するもので、この点、本書は「余裕」に注目したことで、それに成功している。各章の著者たちが描く現場の姿はリアルである。評者は労使関係の話題を中心に紹介してきたが、各章では今日のマネジメントのあり方、つまり正規・非正規分業のあり

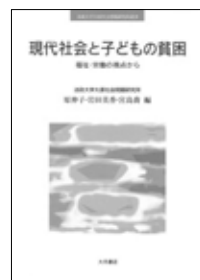
方、職制の状況、業績管理や賃金管理のあり方、人材育成・技能形成のあり方などもよく調べられており、また製造業だけでなく、流通、宅配、外食、人材派遣といった注目すべき産業が取り上げられている。労働研究者はもちろん、経営学者や産業研究者にもお勧めしたい。

(禹宗杭・連合総研編『現場力の再構築へ——発言と効率の視点から』日本経済評論社、2014年7月、viii+290頁、定価2,800円+税)  
(やまがき・まさひろ 大阪経済法科大学経済学部教授)

# 大原社会問題研究所叢書

## 『現代社会と子どもの貧困 ——福祉・労働の視点から』

2015年 原 伸子・岩田美香・宮島 喬編  
大月書店



### 『労務管理の生成と終焉』

2014年 榎一江・小野塚知二編著 日本経済評論社

### 『成年後見制度の新たなグランド・デザイン』

2013年 法政大学大原社会問題研究所・菅富美枝編著 法政大学出版社

### 『福祉国家と家族』

2012年 法政大学大原社会問題研究所・原伸子編著 法政大学出版社

### 『農民運動指導者の戦中・戦後一杉山元治郎・平野力三と労農派』

2011年 横関至著 御茶の水書房