

書 評

BOOK REVIEWS

呉学殊 著

『労使関係のフロンティア』

——労働組合の羅針盤

鈴木 不二一

1 はじめに

「労働組合基礎調査」によれば、2011年6月の日本の労働組合員数は996万1000人であった。1965年以来維持してきた1000万人台の数値をはじめて下回る。1994年のピーク（1269万9000人）と比べると273万8000人（21.6%）の減少である。ここ数年、底打ち感のあった労働組合勢力の持続的後退現象は、ふたたび元の趨勢にもどったかのようだ。

90年代以降、日本の労働組合が直面している危機はまさに未曾有のものである。それは、単に労働組合勢力の量的縮小にとどまるものではない。むしろ、組織の構造と機能が経済社会環境の変化に対応しきれていないという、質的な面での危機の進行の方が、はるかに深刻である。量的な縮小は、質的な衰退の結果であるとみることもできる。

いま日本の労働組合は、かつてのような存在感を徐々に喪失しつつある。そして、これと並行して、労働組合研究もまた衰微の道をたどっているかにみえる。少なくとも、労働組合に対する通俗的レッテル貼りほどには、労働組合の危機の本質をめぐる社会科学的究明が盛行しているとはいいがたい。

本書は、この間日本の労働組合に関する精緻な実証研究を積み重ねてきた著者が、その10年間の研究成果を集成したものである。まさに議論の欠落を埋めるにふさわしい力作であり、日本の産業社会の将来を展望する議論に大きな一石を投じたものといえるだろう。

2 問題意識と研究課題

「序章 本書の研究背景と狙い」で、著者は1991年バブル経済崩壊以降の日本の労使関係の特徴づける「労働組合の存在意義の希薄化」を4つの側面から確



●労働政策研究・
研修機構
2011年9月刊
A5判・419頁・3465円
(税込)

●おう・はくすう
権労働関係部門主任研究員。
労働政策研究・研修機

認できるとする。

第1に、「労働組合組織率の低下」、第2に、「集团的労使関係の安定化にともない、社会の中で、労働組合への注目度が低下した」、第3に、「労働組合は、企業の影響圏の広がりに対応できず、相対的にも存在感を弱めた」、第4に、ほとんどが未組織の非正規労働者の増加が労働組合の存在意義を弱めた。

このような「労働組合の存在の希薄化」に対して、労働組合は決して手を拱いていたわけではない。経済社会環境の変化によって生じた未踏の運動領域への挑戦もあったし、先進的な労働組合による組織革新・運動革新の取り組みもまた、数多く実践されてきた。本書のタイトルにある「フロンティア」という言葉は、「新分野・開拓地と最先端の2つの意味」を持っている。そして、「過去約10年の間日本で展開された労使関係のフロンティアを描い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が本書の狙いである」と述べられている。

3 本書の構成と概要

以上の導入部に続く各章は、5部11章のモノグラフとそれらの研究結果の含意を考察した終章で構成さ

れている。

「第1部 労働組合組織化と労使関係の深化」(第1章～第3章)と「第2部 企業グループ経営と労使関係の拡大」(第4章～第5章)は、この10年間に進んだ労使関係の内包的深化と外延的拡大の様相を「労使関係の新分野・新地平」に焦点を当てながら素描する。

第1章は、新規に組織化された労働組合と、その組合員および対応する企業へのアンケート調査結果をもとに、雇用と労働条件に与えるプラスの組合効果を確認し、経済のグローバル化とともに労働条件低下や雇用不安の可能性が高まっているいまこそ「労働組合にとって組織拡大のチャンスである」と指摘する。

第2章は、パートタイマーの組織化と意見反映システムを扱う。ここでは、「労使がパートタイマーを正社員と同質と見ているか、それとも異質と見ているかによって、企業の管理戦略と労働組合の組織化戦略が異なってくる」という仮説のもとに、6つの企業・単組の事例を分析し、結論として「異質化戦略から同質化戦略への転換」が労使協調のもとに進められることこそ、人的資源としてのパートタイマーを活かす道だと述べる。

第3章は、CSRと企業別組合の役割という最先端の課題をめぐる1単組の取り組みの詳細な事例分析である。ここで著者は、職場の「生の声」を常に吸い上げ、経営に反映させようとする組合の努力が、組合自身と会社を同時に変えていく自己革新的可能性を持つことを、当事者の論理への内在的理解を通して描き出している。

第2部は、企業の影響圏の拡大にともなう労使関係の外延的拡大を、企業グループ経営、純粋持株会社に関する事例調査から考察している。まさにフロンティアの典型をなすテーマである。けれども、こうした企業の存在形態の変化に対応する労使関係の形は今のところ流動的で、過渡的な段階にある。その意味で、著者はここでの考察を試論として位置付け、本格的究明を今後の残された課題としている。

第3部～第5部の各章は、労働組合の存在意義の再生に関わる具体的な課題をとりあげる。

第3部では、まず第6章で、中小企業の労使コミュニケーションの実情をアンケート調査による大量観察にもとづいて考察し、円滑な労使コミュニケーション

が、従業員の理解と協力、納得度を高めると同時に、企業業績向上にも有効であることを確認する。続く第7章は、「働き甲斐のある会社を目指す労使関係」の典型例として、従業員80人のある小企業の事例をとりあげる。ここでは、前章につながる普遍的な結論を導くと同時に、取り組みの主役が「中小企業のブルーカラー」であるという特殊性に着目しながら、この事例は「中小企業であっても大企業並みに、また、ブルーカラーであってもホワイトカラー並みに、もしくはそれ以上に働き甲斐のある会社を創ることができるという模範を示した」と述べる。第8章は、札幌地域労組の組織化実践事例と従業員代表制の現状に関する考察の中から、集团的労使関係構築に向けての課題を考察している。

この第3部は、著者の研究スタイルがもっとも典型的に表現されている箇所である。著者は、下世話な表現を許していただくとすれば、「足で稼ぐ研究者」であると思う。研究対象の現場に何回も足を運び、丹念な事例観察を積み重ねることに軸足を置く。けれども、一方で、それらの事例が事象全体の中でどのように位置付けられるかを、大量観察、統計データあるいは文献サーベイなどで確かめることにも周到を期す。そのようにして、個の中に宿る普遍性を発見し、同時に個の示す特殊性から、社会的現実の中に胚胎されている多様な可能性を引き出すのである。

個別労働紛争と労働組合の役割に関する第4部と、地方労働運動の新たな展開を紹介する第5部は、時代の最先端の動きに照明を当てるものであると同時に、研究それ自体もまたフロンティア性が強い。第9章がとりあげるコミュニティ・ユニオンはこれまで十分な研究が行われてこなかった分野である。第10章の合同労組研究は、40年以上にわたって忘れられてきた研究対象にふたたび本格的な社会科学的考察のメスを入れるものとして注目される。とりわけ、いま、われわれは「合同労組のルネサンス時代を迎えている」という「眼から鱗」の事実発見の指摘は、きわめて示唆に富む。

1章のみで構成されている第5部(第11章 全員参加による「万能型地協」——連合新潟中越地域協議会の事例)は、本書の掉尾をかざるにふさわしい力作である。連合中越地協リーダーの体験と取り組みに即

しながら、地域に根ざした労働組合運動の持つ多様な可能性を描き出して余すところがない。とりわけ、単産・単組や組合員のみならず、組合OB、一般市民、企業など、地域社会を構成するあらゆる人々を対象に全員参加の運動を進めていくための「巻き込み手腕」に関する叙述は、実践家の目から見ても秀逸である。

終章では、以上の各章で展開された考察から導き出される、労働組合の活性化と労使関係の深化にむけての教訓と課題を論じる。著者は、労働組合が「社会の公器」であることを自覚し、「日本社会の中で今でも最大の社会団体である」ことに自負と責任意識をもって、「よりよい社会」のために尽力すべきであろうと訴える。科学的客観性と同時に、対象への密着と同時代に生きる者として共感をベースとする著者のモノグラフをここまで読んできた者には、このメッセージの重さとはげましが実感されることであろう。

4 若干のコメント

本書は、近年数少なくなった本格的労働組合研究の書であり、また、21世紀初頭の日本の労働組合の最先端の取り組みと、その帰結としての労使関係の展開について、綿密な科学的実証のメスを入れた業績としても、高く評価されるものであろう。本書の学術的な内容をめぐって、今後建設的な批判と再批判が展開され、労働組合研究の社会科学的深化・発展が進むことに期待したい。

けれども、こうした学術的論点に踏み込むことは評者の任でない。ここでは、社会科学書を、作品として読み、「飲ばしき学問」の世界をともに享受したいと願っている一読者の立場から、いくつかの感想を述べてみたい。

評者は、著者の研究スタイルをみて、「足で稼ぐ研

究者」という表現を使った。これは著者の研究方法に対する評者なりの最大の賛辞である。最近、フィンランドの社会学者、故 Erkki Asp の追悼論文集の冒頭に掲げられている教授の写真のキャプションに“The Searcher of Facts”とあった言葉が強く印象に残った (Autio 2012)。これこそが社会学の要諦だと思ったからである。著者もまた、このような輝かしき社会学の学統を継ぐ研究者であると、評者には感じられた。大いに21世紀の社会学を盛りたてていていただきたい。

本書は、社会的事実の細部に宿る神々の所在を丹念に訪ねあるいた記録の書でもある。注を読むべき、数少ない書であろう。幸いなことに本書の注は各頁の脚注として印刷されている。あちこちに散りばめられた多くの注を熟読玩味するとき、本格的な社会調査の醍醐味を味わうことができよう。と同時に、著者が、研究対象に選んだ組合、個人、企業のもとに、いかに足繁く通いつめた上で、各章のモノグラフをまとめているかが分かる。例えば、第3章のS労組へのヒアリング調査は合計6回 (p.74)、第11章の中越地協の場合は合計3回 (p.348)であった。

単に足繁く通っているだけではない。ヒアリングに答えてくれる調査協力者と著者の間には、次第に親密な信頼関係が形成されていくことも想像に難くない。さら

に、研究対象となった労組や企業の取組に対する著者の人間的共感もまた、注や本文の行間に読み取ることができる。人は調査されるために生きているのではない。研究者に意気投合すればこそ、貴重な時間をさいて調査に協力する。信頼関係があつてこそ、真実を語ってくれるのである。微に入り細を穿った丹念な叙述が続くにもかかわらず、本書が無味乾燥な調査記録の退屈さを免れているのは、人間的な営みとしての社会科学の精髓が随所に散りばめられているからであろう。

最後に、21世紀初頭の困難な時代にあつて、日本の労働組合が著者のような炯眼と温情をそなえた社会学者とめぐりあえたことは、かつて労働組合運動の実践家の一人であつた者として、実に喜ばしく、また幸運なことであつたと思う。願わくは、研究者としての著者と実践家たちの交流が今後とも継続し、よりよい社会の実現に向けて建設的な意見交換が行われていくことを期待して、むすびとしたい。

参考文献

Autio, Veli Matti (2012) *Contemporary Corporate Culture under Globalization : A Memorial Book of Professor Erkki Asp 1930-2010*, JTO-Palvelut, Finland.

すずき・ふじかず 元連合総合生活開発研究所副所長。

辻 勝次 著

『トヨタ人事方式の戦後史』

——企業社会の誕生から終焉まで

遠藤 公嗣

本書の最大の特徴は、その研究方法にある。本書が採用した研究方法は、トヨタ自動車の経営者側からも労働組合側からも協力を得ないで、しかし人事資料を独自の努力で獲得し、それを計量的に分析するという方法である。

著者が独自に獲得し活用した主な人事資料は2つである。第1は、1940~2000年の約60年間に『トヨタ新聞』など社内報に掲載された人事関連記事を、網



● つじ・かつじ 立命館大学名誉教授。

● ミネルヴァ書房
2011年6月刊
A5判・679頁・9450円
(税込)

羅的にパソコンに取り込んだデータベースである。著者はこれを TWCD (TOYOTA Worker's Career Data) と名付けている。6万人/25万レコードを含む。TWCDが真の人事情報をどれほど捕捉している

のかとの信頼度については、著者の検証によれば、新入社員数と新任昇格（昇進）数でそれぞれ約90%をTWCDは捕捉している（80頁）。また著者はとくに言及しないが、勤続〇年表彰者や定年退職者の氏名は、社内報の性格からして、これと同程度以上の捕捉度であろう。事実上、著者も本書でそう扱っている。

TWCDの活用によって著者が発見した人事現象は非常に多い。そのなかで、信頼度が高いと思われる昇進関連の発見について紹介しよう。その重要な第1の発見は、事務・技術系社員集団のキャリアアツリーを、1948年入社、1960年入社、1970年入社の3集団について作成し、表示したことである（図3-2（100頁）、図3-3（107頁）、図3-4（109頁））。そして、その特徴を、トップ単独原則（同期入社集団で、選抜の各地位レベルで第1次選抜者が1人である）、多段階格差付け（ある地位への選抜次数が非常に多い）、追い越し自由の原則（いわゆる逆転人事が日常的に存在する）、選抜時点の突発性（第1次選抜が発生する勤続年数が確定していない）、ラスト単独原則（ラスト選抜者が1人である）、同期昇進集団でも、トップ単独原則とラスト単独原則、とまとめたことである（145-155頁）。日本大企業のキャリアアツリーを表示できた先行研究は花田や竹内などに限られ、合計10社のそれに満たず、全企業が匿名であった。本書では、トヨタ自動車と企業名を明示して、しかも3つの同期入社集団で表示した。研究への重要な貢献である。

その他の、評者に印象が深かった発見のみを紹介しよう。

第2の発見。昇格（昇進）件数の増加について、技能系社員と事務・技術系社員を比較すると、事務・技術系社員が大きいことである。すなわち、1960～69年の件数から1990～99年の件数への増加倍率をみると、前者は4.7倍であるが、後者は13.1倍であった。地位数の増加についても、期間が異なるが、技能系社員における増加は約10倍であるが事務・技術系社員における増加は約22倍であった（122-126頁）。トヨタ自動車は現場の「実行」重視といわれていたけれども、組織構造の肥大化に表示される企業戦略は、ホワイトカラーの「構想」重視であったとの印象を評者は受ける。

第3の発見。技能系社員にとって組合専従経験は昇進に非常に有利であり、とくに課長以上に昇進するに

は決定的に重要なことである（258-259頁）。組合専従経験は昇進に有利とはよく聞くことであるが、これが鮮やかなグラフ（図8-2）に明示された。TWCDは組合専従経験情報を完全には捕捉していない可能性があるけれども、それを補うほどのグラフの鮮やかさと評者は思う。この発見を労使の調査協力によって達成することは不可能と思われるから、TWCDの活用によってこそ達成できた発見といってよい。

第4の発見。女性社員の定年到達者が非常に少ないことである。1957～74年合計の女性採用者数は5246人であったが、その定年到達者数は52人であって、到達率は0.98%であった（305頁）。5246人は人事担当役員であった山本恵明が1982年に公表した数値であり、52人はTWCDの数値であるから、信頼度は高い。また、1960～2005年の46年間の各年の女性定年到達者数は0～9人であり、合計197人であった（304頁）。大企業における女性社員の定年到達者数と到達率が研究文献で明示されたのは、これが最初であろう。

第5の発見。男女雇用機会均等法の制定が女性社員の気まぐれな人事を誘発したことである。1964年入社の大卒女性社員某は、非常に遅い昇進で18年後の1982年に係長となったけれども、わずか3年後の1985年に、500人を超える在職者がいる係長のトップで課長に昇進した。しかし、次長に昇進後、部長級には昇進せず、2002年に定年退職した（187頁）。男女雇用機会均等法の制定が女性社員の急な昇進を促した事例は他にもあろうが、トヨタ自動車と企業名を明示したうえで、これほどの鮮やかな事例が明示されたのは、これが最初であろう。

第1の発見で述べたキャリアアツリーの作成は、通常の作成方法によると、詳細な人事情報の提供という相当に高度な経営者側の協力が必須である。この協力は容易に得られないので、先行研究は少なかったのである。著者は、経営者側の協力を得ないで、しかし、人事情報を入手する方法を考案し、それを実行した。第2から第5に例示した発見も同様であるが、これらのもとになる人事情報は、よほどの特殊な事情がないかぎり、経営者側から提供されることを期待できないと評者は思う。しかも、著者が対象としたのは、日本を代表する企業の1つであるトヨタ自動車である。この点で、研究における本書の貢献はきわめて大きい。

しかし、その分析ないし記述にいくつかの欠陥があり、画竜点睛を欠いたといわなければならない。第1の発見について、それらを指摘したい。①同一のTWCDをもとに樋口が作成したキャリアツリー（図6-1として著者引用（190頁））は、著者作成になる図3-3に含まれるはずであるが、一致しないところがある。すなわち、図6-1に全地位をトップ単独昇進して役員となった社員が描かれるが、図3-3には描かれていない。両図が違う理由の説明もない。②「同期入社集団のなかでは、トップを独走する場合がある。例えば第3章で示した3つのコーホート（1948年同期入社、1960年入社、1970年入社の場合）では、トップが終始、独走したことが明らかである」（186頁）との注記があるが、この注記は図3-2、図3-3、図3-4に一致しない。すなわち図3-2では、トップ昇進は次長までであって、部長と役員への昇進で追い越される。図3-3では、前述①のとおりである。図3-4では、トップ昇進は部長までであって、役員への昇進で追い越される。③図3-2、図3-3、図3-4は高卒者集団と大卒者集団を合併した作図であるが、合併は不適切である。日本企業のキャリアツリーとは、同一グループにある社員が昇進でどう分化するかを描くためのものであって、別グループである高卒者集団と大卒者集団を合併したキャリアツリーは、この目的に合致しないからである。人事情報が得られて両集団を分離可能な図3-3はもちろん、図3-2と図3-4についても、何か仮定を設けても分離して描くべきであろう。④「多段階格差付け」との特徴付けは誤解を招きやすい。「多段階格差付け」であるのは高卒者集団のみの特徴、ないし特徴付け不能かもしれない。まず、高卒者集団と大卒者集団を合併したキャリアツリーでは多段階になるのは当然なので、これをもって特徴とできない。しかし、これをもって特徴とするかのような記述がある。そこで、両集団の分離が可能な図3-3で観察すると、大卒者集団の段階数は、先行研究である花田の「大量採用企業」とほぼ同等と考えられるので、特徴といえるか疑問である。高卒者集団については多段階といえるかもしれないが、事務・技術系社員の高卒者集団のキャリアツリーは本書が研究上はじめて作成するはずの貴重な成果であって、比較対象が他になく、特徴付けが不能かもしれない。⑤図3-3の部長の全10マス

における「勤続〇年」の記述が他のマスの記述と整合しない。全10マスが誤記かもしれない。

このような欠陥のために、著者作成になるトヨタ自動車のキャリアツリー（図3-2、図3-3、図3-4）が研究上で十分に顧慮されないとすれば、それは研究上の大損失であり、あまりに残念なことである。これらを是正する新論文の執筆を著者に期待したい。また、英語論文の発表も是非期待したい。それが権威ある海外の英語学術誌に発表されれば、他論文での引用件数が短期間で3桁になり、長期間では4桁になるほどの注目を集める論文となることは容易に想像できる。

さて、著者が獲得した第2の人事資料は、2001、02年に著者らが実施したトヨタ社員55人への面接記録である。これを活用した知見であって、評者に印象が深かったものの1つは、たとえば本人が課長以上であって、その息子の学歴が本人学歴より下方移動する場合があることである（520-521頁）。これは、一般傾向としての高学歴化に反していて、考察の要があろう。ところで、55人もの社員の同意を得て訪問し面談することの大変さはよくわかるにしても、これを計量分析して何かを述べるには、55人は全社員数に比して少なすぎるといわざるを得ない。TWCDを活用した成果の記述につづく記述であると、評者はどうしてもこれを感じてしまう。

経営者側の協力を得て情報を入手しなければ不可能な研究は少なからず存在すると思うが、人事や労働の分野では、企業名を匿名にする条件でも、その協力を得ることはますます困難になっていると感じる。他方、企業名の明示を許可された文献もあるが、その記述はしばしば「成功物語」であって、その記述を経営者側は広報文と認識しているかのように感じられることもある。研究者の側では、情報を得た研究者が善意のみで情報を処理し研究しているとの前提は、現在では必ずしも置くことができない。したがって、研究における反証可能性は以前にもまして重要である。総じていえば、研究方法については、省察が必要な時代になっていると評者は思う。著者がTWCDを獲得して多くの人事現象を発見できたことは、この点でも、大きな問題提起であった。

えんどう・こうし 明治大学経営学部教授。