

# 現代における個別化された労使関係の研究方法について

三吉 勉

(同志社大学大学院)

## 目次

- I はじめに
- II 集団的な労使関係と個人レベルの労使関係
- III 仕事決定の手續きに関するルール
- IV 個人の仕事決定に関する事例
- V 労使関係記述のためのフレームワーク
- VI おわりに

## I はじめに

昨今、日本国内において企業・労働組合を問わず「コミュニケーション強化」が課題視されている<sup>1)</sup>。そういった状況に対し、企業や労働組合がコミュニケーション強化に向けて実施している対策といえば、目標面接を中心とした企業内のコミュニケーションシステムの強化、レクリエーションや懇親の場による日常の職場における会話・対話の促進、上司あるいは部下のコミュニケーションスキルを向上させるための各種教育訓練、といったところが一般的である。しかし、そこでの議論に欠落しているのは、強化すべきコミュニケーションの内容とはどのような内容であるのか、どのような内容が伝達されれば経営側にとっても働く側にとっても良い状況になるのかという点である。

職場におけるコミュニケーションの目的は何か。伊丹 (1986)、Simon (1997) では、集団の計画を個人に伝達するのは、各個人が何をすべきかを理解するためであり、その情報を用いてより適切な意思決定を行わせるためであると言われてい

る。しかしそういったマネジメントのニーズだけでなく、労働者自らが担当する仕事に対する理解を深めることによって、自らの仕事に対する納得性を高め、モチベーションを高く持って仕事に取り組むこと、あるいはワーク・ライフ・バランスの議論のように、自らの人生観、価値観によりマッチした人生を送るために、働き方を選択することなどといった労働者ニーズを考慮した時、コミュニケーションは労使の間における仕事の量・質、つまり「どんな仕事を、どれくらいの時間をかけて、どのようなレベルで行う」のかに対する合意調達の手段とも定義できる。この定義は労働者側だけでなく、マネジメント側のニーズについても合意調達するものと見ることができると、改めてコミュニケーションはマネジメントと労働者双方のニーズを満たすべく仕事の量・質を調整し、決定するための手續きであると定義づけることができる。

Dunlop (1958)、石田 (2003) によれば、労使関係研究は労働支出とその反対給付に関する規則の研究であり、その規則とは「どんな仕事を、どれくらいやって、いくらもらうのか」などの労働条件それ自体を規定した実体的ルール (substantial rule) と手續き (procedure) に関するルールという。よって、労使関係研究の方法で仕事の量と質に関する合意調達の手續きであるコミュニケーションの問題を記述し、把握できることが期待される。コミュニケーションは企業-労働組合という集団同士から、上司-部下間という個人同士に至るまで様々な関係の中で取り扱われるものであ

るが、これまでの労使関係研究では集団的な労使関係が中心に取り扱われてきた。そのため、個人レベルのコミュニケーション、つまり個人単位の労使関係における仕事決定の手続きがルールとして記述できるかということが労使関係研究の方法を用いるための課題となる。

そこで本研究は、労使間でのコミュニケーションを中心とした仕事を決定する上での手続きに関するルールの全体像を明らかにすることを目的とし、特に本論文では、集団的な労使関係から個人レベルの労使関係に至るまでの仕事の量と質の決定に関する手続きルールのフレームワークを提案することを目的とする。そういったフレームワークを用いて職場における労使関係を記述し、職場におけるコミュニケーションのニーズと実態を明らかにすることによって、職場内コミュニケーションという問題に対して、企業・労働組合に求められる役割を明確にしてみたい。

## II 集団的な労使関係と個人レベルの労使関係

まずここでは、雇用関係の個別化が進んできている(石田・富田・三谷 2009)と言われる中、個人単位の労使関係上で仕事の量と質を決定する手続きが先行研究でどのように取り扱われているかを確認する。

集団的労使関係を背景に、労働組合が仕事決定に対する経営側への発言や協議等を扱っている研究は数多く存在する。大河内・氏原・藤田(1959)は当時の職場における労働組合組織である職場組織にフォーカスし、職場の労使関係でどのような問題を解決しているのか、労働組合は職場組織を使ってどのような課題を吸い上げているのか、という問題意識を持ち、昭和30年代の鉄鋼・電鉄・炭鉱の労働組合の調査を行ったものである。職場懇談会、職場闘争委員会、職場協議会など様々な名称が付けられている職場組織の機関にフォーカスし、組合としての意思決定における役割、経営組織との関係、労使関係における位置づけなどについて調査し、明らかにしている。組合員の仕事決定への影響という面では、配置転換に対する労

働組合の発言、労働時間特に残業に対する発言といったものが見られる。

また、仁田(1988)は労働者の経営参加をテーマに鉄鋼業の労使を事例に、小集団活動・要員合理化・配置転換・生産構造調整に関する労使協議について微細にわたるまで記述した研究である。こちらも組合員の仕事決定に対しては、配置転換時の発言、経営方針やビジョンに対する発言といったものが見られる。

これらは労使関係において確かに仕事に関する合意調達を行っていることが明らかにされている。しかも、配置転換や労働時間に関する労使協議においては、集団的な労使関係を背景にしながら一定の発言が行われていることが実証されている。発言の内容には個人の配置転換時の事情や労働時間に関する苦情などが含まれており、この意味では個人単位という視点も含まれていると見ることができる。しかし、これらはあくまでも集団的な労使関係における発言や調整であり、個人単位の労使関係である上司-部下間での様々な調整を取り扱ったものではない。

中村・石田(2005)ではある程度の個人単位の自由裁量を委ねられているホワイトカラーの仕事を「任せながら、任せっぱなしにせず」に経営の意図する方向に向けるにはどうすればいいかという問題を提起している。そして個々人の意思決定に影響を及ぼすための方法として、①忠誠心の醸成・教育訓練・意識高揚によって自発的に決定させる(任せる)、②権威・アドバイスなどによって上位での決定に従わせる(任せっ放しにしない)、③ピア・プレッシャーやチームワークという職場の仲間からの影響によって従わせる、という3つの枠組みを提起している。事例では部門の数値目標をベースとしたPDCAサイクルや中長期的経営目標から演繹される課題などから定例の会議などを通じて個人の仕事が管理・決定されている。

また石田(2003)では、仕事の個別化に焦点を当てた仕事論において部門業績管理がそのキーになる概念となり、部門業績管理から個人単位の有用労働を進捗確認会議などにおけるサンクションによって引き出すこと、そして目標面接が部門業

績管理の個人単位の労使関係における運用として注目されるという。

後の事例でも触れるが、目標面接や定例の会議等、個人の仕事を決定づける手続きが事例も含めて扱われているものの、例えば目標面接は1年に通常2～3回程度すなわち目標設定・中間チェック・成果確認のための面接を行うものであり、それだけで1年間を通した日々の仕事の合意が調達できるとは思えない。定例の会議は例えば週単位などで行われ、個人の仕事決定に強く影響を及ぼしていることは間違いないが、いずれも日々の本当の仕事の量と質を間違いなく決定づける手続きとは言えない。

### Ⅲ 仕事決定の手続きに関するルール

次に、実体的ルールと手続きに関するルール(手続きルール)についての先行研究を確認し、本研究で対象とする「仕事の量と質の決定に関する手続きルール」を明確にする。

Dunlop (1958) によれば、実体的ルールは3つに分類され、①報酬 (compensation) を規定する規則、②労働者に期待される業務 (duties) と成果 (performance) およびそれらが達成できなかったことに対する制裁 (discipline) に関する規則、③職務 (job) や職位 (position) を定める際の労働者の義務と権利に関する規則、とある。また実体的ルールを定める手続き(手続きルール)は実体的ルールを制定 (establishment) する手続きを定めたものと運用管理 (administration) のための手続きに区分される。そしてこれらのルールの表現のされ方は、①経営側が定める規則・政策、②労働側が定める規則、③政府機関の発する法律・裁定等、④経営側と労働側が構築した専門機関が定める規則及び決定、⑤団体協約、⑥職場の慣行 (customs and traditions)、の6つが考えられるという。

石田 (2003)、石田・篠原 (2010) によれば、実体的ルールは仕事サイドと報酬サイドで構成され、仕事サイドの中核的概念は部門業績管理であり、仕事総量の個人への配分、そして経営方針に基づく目標通りに成果を出させる仕組みを記述す

ることが重要であるとしている。これはまさに仕事決定に関する実体的ルールそのものと言える。

結果、仕事決定に関する実体的ルールは、②労働者に期待される業務と成果およびそれらが達成できなかったことに対する制裁に関する規則、がその対象となり、部門業績管理言い換えると経営方針に基づく管理(方針管理)の中で、一定のリソースに関する制約条件<sup>2)</sup>のもと仕事の総量を最終的には個人の仕事の量と質にいか配分するのかを明確にしたものということになる。具体的には仕事内容、時間外労働も含んだ労働時間、期待される仕事の品質レベルなどであろう。

次にその実体的ルールを決め、運用管理する手続きルールについて検討する。実体的ルールは部門業績管理・方針管理で定まる仕事であるから、ここでの手続きルールは部門業績管理および方針管理がその中心となる。具体的には企業や事業場レベルで定められる1年あるいは数年単位の経営計画がその基本となり、年単位・四半期単位・月次などの時間軸、あるいは組織内の部門ごとに詳細化され、一定期間の部門単位あるいは個人単位の仕事が定められることになる。つまり①の「経営側が定める規則」がその中心とならざるを得ない。しかし、労使協議や労使協定によって労働時間などを定める場合もあり、⑤の団体協約に近いものも含まれる。さらに個人レベルになれば、「職場の慣行」も非常に大きなウェイトを占めることになると考えられる。このように仕事決定のための手続きは、経営計画の立案・詳細化、そしてその内容を伝える場が中心となるが、労使協議や職場の慣行までといった広い範囲をルールとして認識しなくてはならないことになる。

もう少し具体的に考えてみたい。「手続きルール」は労使の間で合意形成をしている「手続き」であるわけだから、例えば部門業績管理を行う中で実施される進捗確認会議や業務連絡会という会議も、個人ごとに対応すべき仕事は明示的に指示されることや、会議に関連する暗黙のプレッシャーの中で個人の仕事の進め方が変わることなどもあるため、手続きルールと言える。また目標面接についても明らかに上司-部下間で例えば1年間の仕事の目標について議論し合意するもので

あり、査定の結果のフィードバック等を行う場合もある。加えて企業レベルから部門レベルの各種階層における労使協議も経営方針や生産計画などについて労使で合意をはかるものであり、いずれも広い意味で手続きルールということができる。

まとめておく。本研究の対象となる労使関係上のルールは、(1) 具体的な仕事の量と質を定める実体的ルール、(2) (1)を定めるための経営計画とその詳細化から職場の慣行までを含む手続きルール、となる。その中で特に(2)を記述し、認識するための枠組みを明確にしていくことが本研究の課題となる。次節では電機産業 A 社における(1)(2)の具体的な事例について確認する。

#### IV 個人の仕事決定に関する事例

本節では、個人ごとの仕事決定に着目し、年度毎の経営方針から目標面接制度を通じてどのように仕事が決定しているのか、そこに経営方針はどのように埋め込まれているのかについての事例を確認する。また仕事の量を表現している労働時間が個人ごとにどのような手続きを経て決まっているのかという事例にも触れる。

##### 1 経営方針と目標面接による個人の仕事の決定(A社の事例)

A 社はいわゆるデジタル家電と言われるテレビやデジタルカメラなどの開発・製造・販売を行っており、2011年4月の時点で日本国内に14拠点を持っている。そのうち11拠点は工場を中心とした拠点であり、3拠点は事業体のヘッドクォータ部門や設計開発部門が中心となった拠点となっている。国内従業員は約1万1500人で、その半数以上がヘッドクォータ部門のある拠点に集中している。ここではA社における事業計画等の運営方針の伝達と、上司一部下間で行われる目標面接制度の事例から個人ごとの仕事がどのように決定されているかを見てみる。

A 社では通常4月に当該年度の事業運営に関する方針発表会を行う。メイン会場の他各拠点に衛星中継され、管理職やそれに準じる社員が社長からの話を聞く。発表後に社内イントラネット上

に内容が公開されるので、一般社員でも内容を知ることが容易にできる。続いて各ビジネスユニット・工場などの単位でも方針発表会が行われる。組織単位が小さくなるほど具体的な数値目標・取り組みなどが明確に発信され、発表を聞くメンバーもより全社員に近くなる。イントラネット上で内容が公開されるのはこれらも同様であり、結果として自分が所属している組織体の発表内容については少なくとも Web 上で確認できるようになっている。また、部門単位の方針も年度や半期ごとに構成員の中で共有されることが多い。

このように組織規模の大小はあるにしても、組織としての取り組み方針は共有されている。A社の企業別組合であるA労組が実施した組合員アンケート<sup>3)</sup>によれば、今年度の職場の目標・方針を「よく理解している」という回答が全体の約67%であり、またそのうち組合員上位層では80%近くに達している。完全とはいえないがある程度までは組織目標・方針が徹底されているということがわかる。

次にこれら組織目標・方針をふまえた形で各人の目標がどのようにして決定されているかを見てみる。A社では統合的なコミュニケーションシステムとして目標管理制度と、コンピテンシー評価とキャリア開発のための制度の2つを運用している。上司一部下間で具体的に仕事の内容を定めるのは前者の目標管理制度になるので、本事例ではこの目標管理制度を対象にする。

事務・技術職向けの目標管理制度の帳票に記載する内容<sup>4)</sup>について見てみる。期初面談の際に帳票に記載する主な内容としては、①1年間の組織目標と自身の目標<sup>5)</sup>・役割、②チャレンジ目標の項目・具体的内容(3項目)、③各項目に対する役割レベル、④各項目のウェイト、⑤品質・製品安全向上に向けた実践活動目標、となっている。中間面談では、⑥目標に対する上期の成果、⑦チャレンジ目標の変更・追加、を記入する。期末面談では⑧年間を通したチャレンジ目標に対する成果、⑨チャレンジ目標の各項目に対する役割レベルの結果、⑩同じく各項目の達成度レベル、⑪ウェイト(結果)、⑫⑤に対する成果、⑬チャレンジ目標以外の成果、を記入し、⑨⑩から導き出さ

れたポイントに①を掛け、⑫⑬でのポイントを加算し「総合評価ポイント」が計算される。実績評価にはこの総合評価ポイントが利用されることになる。

いくつかの項目について詳しく説明する。③は入社後3年程度～事業場長クラスまでの仕事の役割レベルを8等級に分割し、専門職的役割とマネジメント的役割という観点で業務の難易度を定義している。チャレンジ目標の各項目に対してこの役割レベルを本人が設定するが、当然上司との調整が入る可能性がある。④はチャレンジ目標の各項目が自己の仕事全体の中でどれくらいのウェイトかを全体で100%になるように配分する。これについても上司との調整が入る可能性がある。期末面談では、本人が一通り記入することになるが、⑨⑩⑪については面談時に上司と調整することになる。もちろん⑧や⑫⑬などに関しても上司一部下間で認識を合わせるための話し合いが面談の場で行われることになる。総合評価ポイントは実績評価（査定）に活用されるわけだが、実績評価のフィードバックは相対評価を行った結果である4段階のフィードバック記号を本人に知らせるとともにその理由、改善点などを上司から指導することになっている。

個人々が1年間で行う仕事は②に集約されている。②は当然ながら①に則ったものであり、①は年度始めの事業場や部門の方針発表をもとに記入されることになる。つまり部門方針から個人目標へ落とし込むプロセスが帳票上で確保されているということになる。具体的な②の内容は期初の面談時に上司一部下間で調整され、決定される。A 労組が実施した組合員アンケート<sup>6)</sup>によれば41.2%もの組合員が30分以上の時間を使って面談を行ったと回答している。すなわち、面談の時間の中で個人々のやるべき仕事に対する十分な合意形成が行われていると見ることができる。

このように1年間という期間で仕事を捉えたとき、個人単位の「どんな仕事をするのか」ということについては目標管理制度によって合意調達が図られているということができる。しかし、日々の仕事についてはどうかということを考えると、目標面接シートを毎日確認しながら仕事をす

ることは考えられない。また限定された合理性（Williamson 1975）を考慮すると、日々の仕事を1年間分見通して詳細に決定することが期初にできるはずもなく、日々の仕事の詳細については目標面接というルールとは別のルールで決められていると考えることができる。

その別のルールであり、日々の仕事に影響を与えている手続きとして、「進捗会議・業務連絡会」がある。具体的な事例はここでは取り上げないが、それぞれの上司に業務報告をする会議は各階層・各部門で設定されており、個人あるいは部門の計画に対する進捗状況や課題を共有化し、問題があればその対策を決定する場となっている。末端の業務連絡会でも個人の現状を共有化し、必要な指示が出される場になっており、結果、個人々が遂行すべき仕事はこの場で共有されることになる。こういった末端の業務連絡会は週に1回程度、あるいは変化の激しい部門においては毎日実施されることが一般的であるが、時々刻々変化する状況に随時対応することはできないため、突発的業務や発生する課題へのリアルタイムな対応までカバーし切れていないと考えられる。このようなりアルタイムの対応の中で発生する仕事について、上司一部下間のマネジメントの中で合意を図るには、都度のコミュニケーションが重要性を帯びてくる。

このように、日々の個人の仕事決定の実態を描くには、目標面接や進捗管理会議だけでは不十分であり、日常の職場内でのコミュニケーションなどのような見えにくい手続きがどのように個人々の仕事に影響しているかを把握することが重要であると言える。

## 2 労働時間の決定

次に、労働時間決定の事例を見る。三吉（2012）に個人ごとの労働時間が労使間での調整、協議を経てどのように決まっているのかについての詳しい事例がある。ここでは集団的に決まる労働協約や36協定レベルの労働時間規制から始まり、時間外労働時間の規制、そして個人ごとの時間外労働計画の作成などの詳細が報告されている。その事例において、労働時間という実体的

ルールを決める手続きルールをまとめたものを表1に示している。

「適用対象」は実体的ルールの適用対象で、集団の場合と個人の場合がある。「アクター」は協議・交渉・調整の主体者であり、個人に適用されるルールであっても団体レベルでの協議ということもある。①は企業や事業場全体に適用される労働協約・就業規則で決まる年間の所定労働時間や休日等、36協定などであり、労働時間の一番外の枠を規定するものと位置付けられる。②は企業と労働組合間で時間外労働や休日労働が発生する際に協定を行う場合のルールやガイドラインであり、集団的に個人個人の労働時間の枠を定める。この枠は36協定よりは厳しく（時間外労働時間が短くなるように）設定されており、①よりは個人ごとの実際の労働時間に近い枠となる。③は年間の時間外労働時間の枠を個人ごとに決めるための手続きであり、②の枠を超えない計画を上司と部下の間で決めるものである。ここまで来ると個人ごとの労働時間が見えてくるが、日々実際の労働時間とはどうしても乖離が生じることになり、最終的に④日常の勤務管理の中で労働時間が決まってくるということになるという。

ここでも前項と同様に、最終的な労働時間については日常の職場の中での上司一部下間の調整や職場の雰囲気などで決まってくるもので、③の個人別計画で全ての労働時間を見通すことは現実的ではない。

### 3 小 括

A社の事例においては、年度毎の経営方針および方針がブレークダウンされたものが、各組織レイヤーの方針発表で全社員に共有されており、目標面接の帳票で部門ごとの目標から個人目標が演繹できるような形になっていた。つまり、経営方針から個人の仕事を決定する仕組みが構築されているといえることができる。さらに毎週あるいは毎日行われる業務連絡会、進捗確認会議のような会議において個人の仕事が具体的に決まってくる。しかし、日々遂行する仕事をすべて会議で管理することはできず、日常の職場内でのコミュニケーションなどで決まることが多い。

三吉（2012）の事例においては、会社－労働組合での労働時間規制に始まり、いくつかの段階を経て最終的には上司一部下間で個人ごとの時間外労働計画が作成されるまで、時間外労働時間に関する調整が行われていた。しかし、最終的な労働時間は突発的な業務や職場の雰囲気などに影響され、時間外労働計画そのものとは異なるものになり、日常の勤務管理を行う中で上司が確認することになる。

以上のように、部門レベルの仕事だけでなく個人レベルの仕事までが、年度毎の経営方針に基づいてその質（具体的に何をやるのか）とその量（労働時間）について労使間の調整によって合意が図られている。しかし仕事の質・量ともに最終的にはその計画通りになるわけではなく、日常のコミュニケーションや職場の雰囲気などで決まっ

表1 労働時間に関するルールの分類

	適用対象	アクター	手続きルール	実体的ルール	労働時間決定への影響
①	集団	組合－会社	労使協議や労使交渉、労使委員会など	労働協約（所定労働時間・休日・有給休暇、短時間勤務制度など）/36協定/定時退社日	労働時間の一番外枠を決定し、以下のルールの基盤となる
②	個人	組合－会社	時間外労働、休日出勤などの時間外協定ルールやガイドライン労働時間に関する労使協議	個人ごとの時間外労働・休日出勤協定および計画	集団的に労働時間の枠を決定するが、枠内での労働時間までは決定できない
③	個人	個人－上司	業務計画の打ち合わせ	年間・月間の業務目標に対する時間外労働・年休計画	合意された計画なので、影響は大きくなる
④	個人	個人－上司	日常の勤務管理	最終的な結果としての労働時間	最終的な労働時間そのものとなる

出所：三吉（2012）の一部を筆者修正。

くる部分もあることがわかった。

## V 労使関係記述のためのフレームワーク

前節で見てきた手続きルールを分類するための軸を考えてみる。一つは表1のアクターにも表現されているように、「集団」レベルの労使関係の中で仕事決定をするための手続きなのか、「個人」レベルの労使関係の中で仕事決定をする手続きなのかという「集団」-「個人」の軸である。前述したようにこれまでの労使関係に関する研究の多くは集団的労使関係を取り扱ってきたが、前述の目標管理制度のように、上司と部下という個人単位の労使が面談を行って仕事を決定していくことや、個人単位の時間外労働計画を上司-部下間で調整しながら作成することなど、個人レベルの労使関係による仕事決定が経営方針をブレークダウンさせる中で展開されている。

もう一つは、「公式」「非公式」の軸である。仕事に関する合意形成を行っている手続きのうち、方針発表・目標面接・進捗確認会議などについては全て結果・経過が文書として記載され、残されるものであり、仕事の大枠は少なくともこれらの手続きで決まっているということが出来る。しかしいずれの事例にもあったように、これらの手続きだけで決まらない仕事や労働時間といった仕事の量と質が存在する。

そこで、文書や会議の場などで正式に仕事の量

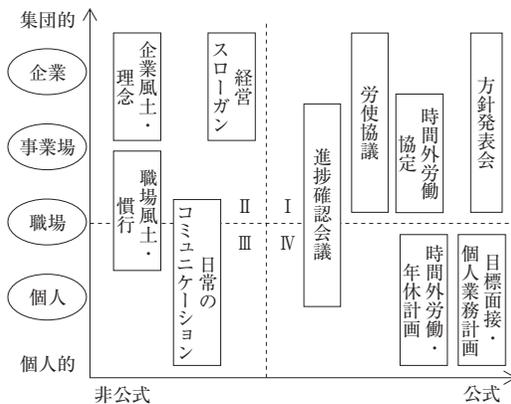
や質が決められる手続きを「公式」の手続きルールとし、そうでないものを「非公式」とする。するといずれの事例にもあった会議や労働時間計画で決めきれない日常の変化に対応する仕事については「非公式」の手続きで決められると解釈することができる。

このように、手続きルールの属性に「集団-個人」「公式-非公式」という軸を導入したものを、個人単位の労使関係を記述するためのフレームワークとして提案する。すると、個々人の仕事の量と質の決まり方を明らかにするには、前節の事例でも示したように、まず「集団」だけでなく「個人」レベルでの手続きルールに着目すること、そして「公式」な手続きルールだけでは日々の仕事の具体的な内容や日々の労働時間までを決めきることはできず、「非公式」部分の手続きルールをどのように解明するのかということが、仕事の量と質がどのように決まっているのかを解明する上での課題となる。

### 1 公式・非公式な手続きルールの具体的内容

「集団-個人」「公式-非公式」という2つの軸を仕事決定の手続きルールのフレームワークに導入した時、具体的にどのようなものになるのかを考える。2軸であるから、「集団・公式」「集団・非公式」「個人・公式」「個人・非公式」という4つの象限が存在することになる。図1は集団的-個人的なレベルを企業レベルから個人レベルまでとしたときに、仕事の量と質を定める手続きル

図1 労働時間に関するルールの分類



ルがそれぞれどれくらい公式/非公式であり、どの象限に当てはまるのかを示したものである。

縦軸は集団－個人の度合いを示しており、最大の集団レベルを企業レベルとしている。これは仕事決定という視点では、企業レベルの労使関係以上の労使関係、つまり産別組合やナショナルセンターなどを含める必要はないという判断に基づくものである。横軸は公式－非公式の度合いを示しており、ここではより文書化・客観化が厳格に進んでいると考えられるものがより公式であると定義している。縦横の中央にある破線の上下左右で第Ⅰ象限から第Ⅳ象限までを分けている。個人と集団を分けるのはおおよそ一人あるいは数名の範囲なのか、あるいは何らかの役割・機能をもった組織（公式に命名されていなくてもよい）であるのかという点としている。

次に具体的な内容について説明する。まず第Ⅰ象限（集団的・公式）であるが、いわゆる経営側・労働組合側での議論はここに分類されることになる。仁田（1988）にあるように、集団的な労使協議も「どんな仕事をどれくらい」するかについての合意調達に影響を与えている。また前節の事例にもあった労使間で行う時間外労働協定は集団的に「どれくらい」するかを規制し、決定する手続きと考えられる。

いわゆる労使間の手続きではないが、A社の事例にもあった方針発表会は、経営の一方的決定によって決められたものとはいえ、経営計画・事業計画を集団的な仕事内容の方向性として伝え、合意する場面であり、事業全体に対する自らの仕事の位置づけを理解する上でも重要な手続きである。組織によっては経営計画策定時に労使協議を行い、労組の意見を聞いたり、内容を変更したりすることもある（連合総研 2007）。加えて大小各部門単位での進捗確認会議も部門ごとの業務推進に影響を与える場合もあれば、個人単位の仕事の内容に影響を与えることもあるため、第Ⅰ象限に加えて第Ⅳ象限にも分類できる。

また、表1の①②に記載した労使で定める36協定や労働時間に関する労働協約、そして時間外労働協定も実体的ルールの適用対象は集団であったり個人であったりするものの、手続きルールと

しては集団レベルでのルールとなるので、第Ⅰ象限に分類することができる。

第Ⅱ象限（集団的・非公式）も集団的に合意調達を行うためのルールであるが、非公式であるため社是・経営理念・経営スローガンというように文字としては明文化されているが抽象度の高いものや、社風・企業文化・職場風土・組織慣行といったものが考えられる。特に企業風土や経営理念は長期的に職場風土や慣行に影響を与えることになり、組織内のメンバーが折々に様々な判断をする時の基準となるため、「どんな仕事をどれくらいやって、いくらもらう」領域全てにおける納得性つまりは合意調達の結果としての内容に大きな影響を与えると考えられる。

第Ⅳ象限（個人的・公式）もA社の事例にあったように、上司－部下間で行われる目標面接や個人業務計画立案などのように、第Ⅰ象限で決められて伝達・共有された経営方針に基づく部門業績管理を起点にした個人レベルに対する管理がまずは当てはまる。個人単位の業務の管理のための連絡会や進捗確認会議なども同様に含まれる。また労働時間に関しては表1の③（業務計画の打ち合わせ）がここに当てはまり、業務計画を背景に時間外労働協定の規制を満たすことを前提に、個人単位で時間外労働の計画や年休取得計画を定めるプロセスもここに含まれると考えられる。

最後に第Ⅲ象限（個人的・非公式）には個人単位であり、非公式な手続きルールが当てはまるわけだが、上述したようにこれが仕事の量と質を決定する手続きで最も解明しなくてはならない領域である。第Ⅱ象限との比較で考えれば、職場の風土・文化や経営スローガンから派生し、個人の行動や仕事に影響を与える職場風土や慣行などということになり、また第Ⅳ象限との比較で考えれば、目標面接や連絡会といった公式の場とは異なって、日々行われる上司－部下の仕事に関するコミュニケーションということになる。いずれにしても第Ⅲ象限のルールは明文化等をされていないので、例えば賃金表や進捗管理表、目標面接シートなどの帳票や進捗確認会議や事業計画検討会議などの議事録のように客観的な事実として把握することが容易ではない。第Ⅱ象限のルール

も同様であるため、第Ⅱ象限から第Ⅲ象限へアプローチすることは困難である。第Ⅲ象限のルールを明らかにするには、客観的事実として押さえられる集団的あるいは個人的な公式ルール（第Ⅰ、Ⅳ象限）からアプローチしていく方が有効であると考えられる。この第Ⅲ象限へのアプローチ方法については後に考察を深める。

このように労使関係の中で仕事決定を行うための様々な手続きを4つの象限に位置付け、今解明したのはどこの領域の手続きルールであるのか、まだ解明できていないのはどこの領域なのかということを確認することによって、個別化された労使関係の中での仕事決定の実態の解明に向けたルール・労使関係の研究を今後進めやすくできるものと考えられる。

## 2 個人的・非公式な手続きルールへのアプローチ

前節のA社の事例では、第Ⅰ象限の手続きによって定められた経営方針が部門業績管理を経て第Ⅳ象限の個人の目標面接の内容に影響を及ぼしている、つまり方針が個人の仕事につながる仕組みができていたことがわかった。さらに個人の日々の詳細な仕事の量と質はどのように決まっているのか、日々の労働時間はどのように決まっているのかについては、日常の職場でのコミュニケーションや職場の雰囲気によって決まっている部分もあり、これは第Ⅲ象限の手続きとなる。この第Ⅲ象限の手続きルールは、その定義からも文書化はされておらず、また正式な場も設定されている訳ではないため、解明するのは非常に困難である。

第Ⅰ象限から第Ⅳ象限を経て決まる仕事は、経営方針から一本筋の通った内容となっていることが十分に想定されるため、個々人の労働者に対してもその明確さ、納得性は高いものと想定することができる。しかし、第Ⅲ象限で決まる仕事、あるいはそのプロセスは、マネジメントとしてコントロールすることが難しい部分であり、労働者側にとっても経営方針からの一貫性や論理的な整合性が十分でないこともあり、納得性の確保に問題が生じる可能性がある。これらのことから、昨今職場で問題となっているメンタルヘルス、過重労

働、様々なハラスメントなどの問題と第Ⅲ象限の手続きが何らかの関連を持っており、職場の実感としてコミュニケーション不足が起こっている根拠の一つと考えることができる。

またもう一つの視点として、一定以上の裁量度を持つホワイトカラーの仕事の場合、「任せる」ことのバランスをマネジメントすることが重要であり、「任せる」と「任せっ放し」の中間をコントロールするために非公式なルールの重要性が高いとも言える。「任せる」度合いをマネジメントするためにも非公式なコミュニケーションのニーズが従来よりも高まり、そのニーズに十分に対応できない従来のしくみに無理が生じてきたという面もコミュニケーション不足の根拠と考えることができる。よって、第Ⅲ象限の手続きで何が起こっているのかということを確認することは、様々な経営問題・職場問題を解決するための議論に必要不可欠なことだと言える。

ではどのようにして第Ⅲ象限を解明するのか。少なくとも第Ⅲ象限で決まる仕事のベースは第Ⅰ象限、第Ⅳ象限で決められているものであるから、これらの象限の手続きをまずは明確にすることが重要である。従来の労使関係研究は「集団・公式」な領域をその研究領域としていたが、Ⅱで述べたように「個人・公式」の仕事決定に関する研究はまだ十分ではなく、その蓄積が必要である。次にそれらの内容を基本として、第Ⅲ象限の取り組みを「公式化」する。具体的な方法については今後の研究課題としたいが、職場での日常のコミュニケーションが具体的な仕事内容とどのように関連しているのか、様々なレイヤーで時々刻々発生する方針の変化がどのように仕事に反映されているのか、などということを紐解くことによって、一定の法則・類型というものが見出せるのではないかと。これが第Ⅲ象限の非公式な手続きルールを研究レベルで「公式化」して見える形にすることであり、図1においては、公式・非公式を分ける境界線をより左に動かすということになる。

一方で規模の小さい企業や規模に適したマネジメントの仕組みが充実していない企業などにおいては、第Ⅰ、第Ⅳ象限が小さくなり、多くの仕事

は第Ⅲ象限のような日常のコミュニケーションだけで決まってしまうことになっていると考えられる。つまり、公式・非公式の境界線が右に位置しているということである。この境界線を左に動かすようにして、納得性の高まる仕組みづくりをすることはマネジメント・経営という意味でも意味のあることではないかと考えられる。

境界線を動かすという意味について労働時間規制の事例で説明する。第Ⅰ象限や第Ⅳ象限の公式な手続き、つまり集団レベルの労使が個人の時間外労働計画について協定を行うことや、上司-部下間において個人の時間外労働計画の内容について協議するといった取り組みを強化することは、公式な手続きで決まる領域を増やすことになるので、公式-非公式の境界線をより左に動かすということとなる。逆にそれらの取り組みが弱まると非公式な見えない手続きで決まる部分が増えることになるので、境界線が右に動き、個人単位を含めた労使間の仕事決定に対する調整の基盤が弱くなることにつながると思えることができる。

## VI おわりに

昨今の職場におけるコミュニケーション・労働時間という問題への対処を行うには、職場における労使関係、特に個人単位の労使関係を正しく捉える必要がある。そこで個々人の「どんな仕事を、どれくらいやって、いくらもらうのか」がどのようにして取引され、合意を得た上で決定されるのかという手続きルールのフレームワークとして、集団的-個人的という視点と公式-非公式という視点をういた4象限のモデルを提起した。これによって個人単位の労使関係を規則的に捉えることができ、特に第Ⅲ象限にあたる「個人的・非公式」な手続きルールが日々の個人の仕事決定を捉えるために重要であり、今後の研究課題としても第Ⅲ象限を「公式化」し、解明することが大事であるということ述べてきた。

図1に示した仕事決定の手続きルールは、第Ⅱ象限を除くと全て広い意味で「コミュニケーション」と呼ばれるものであり、日本企業における仕

事決定の裏側には「コミュニケーション」がしっかりと張り付いていることがわかる。これは石田・富田・三谷(2009)で述べられている日本企業における仕事決定の特質、つまり分権化・個別化した調整型市場経済であることと整合していると言える。全ての手続きルールが「コミュニケーション」であることから、企業や労働組合はコミュニケーション強化にあたって、規則的視点を持ってどの領域のコミュニケーションに弱みがあるかと認識し、それを克服するために何を強化するのかを明確にすることが必要であると言える。

労働に関する社会問題が大きな注目を集めている昨今であるが、地に足をつけた議論を行うためにも個人単位の労使関係という考え方によって企業社会・労働社会を正しく解明することが重要であると思われる。

- 1) トヨタ自動車(2008)など。
- 2) 人員の数、能力レベル、投入可能な資金、設備、技術などといういわゆる経営リソースだけでなく、時間というリソースに対する法的あるいは労働協約・就業規則による制約なども含まれる。
- 3) 2008年7月に実施した「労働・経営対策アンケート」であり、回答者数8431名(組合員の約85%)であった。
- 4) 本事例は2008年時点での帳票に記載する項目を記載している。帳票の内容は年度毎に必要な見直しされることになっている。
- 5) ①の目標は1行で記述できるような大きな意味での個人目標であり、②の目標の方がかなり細かく記述されることになる。
- 6) 同じく「労働・経営対策アンケート」である。

## 引用文献

- Dunlop, John T. (1958) *Industrial Relations Systems*, Southern Illinois University Press.
- Simon, Herbert A. (1997) *Administrative Behavior Fourth Edition*, The Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1975) *Markets and Hierarchies*, The Free Press.
- 石田光男(2003)『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房。
- ・篠原健一編著(2010)『GMの経験』中央経済社。
- ・富田義典・三谷直紀(2009)『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係』中央経済社。
- 伊丹敬之(1986)『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店。
- 大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄(1959)『労働組合の構造と機能』東京大学出版会。
- 中村圭介・石田光男編著(2005)『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社。
- 仁田道夫(1988)『日本の労働者参加』東京大学出版会。
- トヨタ自動車編(2008)『Sustainability Report 2008』。
- 三吉勉(2012)「労働時間の個人別決定への挑戦——A労組の

事例」石田光男・寺井基博編著『労働時間の決定』ミネルヴァ書房。  
連合総合生活開発研究所（2007）『労使コミュニケーションの新天地——日本における労働者参加の現状と可能性』。

みよし・つとむ 同志社大学大学院社会学研究科博士後期課程。最近の主な著作に「労働時間の個人別決定への挑戦——A 労組の事例」石田光男・寺井基博編著『労働時間の決定』ミネルヴァ書房（2012年）。労使関係論専攻。