

職場レベルにおける労働組合の 参加的関与

——S社における実証的研究

願興寺皓之

(南山大学教授)

本論文は、「労使協議」を通じた労働組合の関与の領域について、1980年代以降の先行研究の成果をもとに、改めて協調的労使関係の枠組みにおけるその新たな意義を考察しようとするものである。本研究にて取りあげるS社は、日本の自動車産業を代表する企業で、分析の対象とするのは、2002年度から2005年度にかけてS社労使が取り組んだ「負荷適正化」問題であり、職場における時間外労働時間管理をめぐる労働組合による職場規制の過程である。そこからは、労働組合の職場規制が、組合職場役員の主体的判断を尊重する中で、経営が執行すべき「業務の改廃・効率化計画」への関与を含めて、極めて有効に行われていることを確認することができる。また、取組みの過程で行われた職場アンケートからは、取組みの過程を通して職場に不満が鬱積する余地はほとんどないことも読み取れる。以上の分析を通じて、改めてS労働組合による職場規制を定義するとすれば、協調的労使関係における「参加的関与」と定義することができるのではないだろうか。

目次

- I 序
- II 全社レベルでの取組み
- III 労働組合による職場レベルでの規制
- IV 組合員意識実態からの知見
- V まとめ——組合規制の新たな類型化

I 序

本論文は、「労使協議」を通じた労働組合の関与の領域について、1980年代以降の先行研究の成果をもとに、改めて協調的労使関係の枠組みにおけるその新たな意義を考察しようとするものである。

鈴木玲は「労使関係——自動車・鉄鋼産業を中心として」(2001)の中で、労働組合の経営参加に関する先行研究を体系的にレビューし、「1980年以降の自動車産業の労使関係研究は、業界第1位と2位の組み立てメーカー(T社、N社と呼ぶ)の事例が中心であった」「労働者経営者という集

团的労使関係がほぼ形骸化したとされるT社の労使関係と、少なくとも80年代半ばまで組合が職場規制力を持っていたとされるN社労使関係という、対照的な形態が指摘された。また80年代後半以降、対照的な形態がくずれ、T社モデルへの収斂の可能性が指摘された」(同書 p. 12)と、先行研究の流れを説明している。

このT社に対して組織的かつ周到に準備された調査として特筆すべき研究の一つは、戸塚・兵藤『労使関係の転換と選択』(1991)である。さらに一つは、丹念なフィールドサーベイの成果をまとめた石田ほか『日本のリーン生産方式——自動車企業の事例』(1997)である。

そこで述べられているように、果たしてB社は戸塚・兵藤(1991)の指摘するような「組合規制がほとんど欠如している状況」にあるのであろうか。そして労働者は、その推定のように、「組長に統括された作業集団は、かの『基準時間』を指標とする能率管理のもとで現場管理者の濃密なコントロールのもとにおかれ、そのようにしてB社

的な生産・作業システムは、経営専権の体制としてかたちづけられている」(同書 p. 259) のであろうか。また逆に、石田ほか(1997)が示唆するように、「業務は経営のコントロールとインセンティブによって規定されている」としながらも、「生産計画と要員配置、改善活動への労働組合の実質的な関与は行なわれている」のであろうか(同書 pp. 328-332)。いずれにせよ、職場レベルにおける労働組合の活動実態を事実に基づき明らかにし、その本質と意義について改めて確認する必要がある。

果たして、これまで歴史的に研究成果が積み重ねられてきた「労働組合の職場規制」とは何なのか。

仁田『日本の労働者参加』(1988)は、「一般に受け入れられている定義があるわけではない」としながらも、「労働者が企業(またはその他の組織体)の意思決定やその実行過程に、個人やグループとして、あるいは組織を通じて発言し、自主的に関与する活動の総体を労働者参加と呼び、経営方針や投資計画の決定等、戦略的意思決定に関わる労働者・労働組合の発言・関与を経営参加と呼ぶことにしたい」と一定の定義を試みた上で、さらに労働者参加について、「個人的職務中心参加と組織力中心参加の二つに分類される」としている(同書 pp. 3-4)。そしてこの分類によれば、本稿の中心テーマである労働組合による職場の労務管理に関わる参加的関与は、「労働の給付に関わる経営上の決定に対する組織力中心の労働者参加」に該当することになる。この機能を、仁田は、労働組合による「労務管理に対する発言もしくは規制と言い替えてもよい」(同上)としている。

1990年代に入って、自動車産業を対象に「労働組合の職場規制」について新たな視点から研究を試みたのは、上井『労働組合の職場規制——日本自動車産業の事例研究』(1994)であった。

上井(1994)は、労使協議制の枠組みを前提とする労使関係論の視点から「労働給付に関する労働組合の発言の機能と有効性」の問題を取り上げ、少なくとも1980年代半ばまでについて見れば、A社(鈴木(2001)のN社と同じと推定)労働組合の職場規制力は手続き的側面ではかなり強く、組

合員の移動、時間外規制における実体的側面でも一定の強さを持っていることを実証している点である。そして、「A労組の職場規制は、支部および現場末端職制層で構成されている職場組織を主体としているのである」(同書 p. 227)とその実体を分析する。しかし、もし上井の分析が正しいとするならば、A労組は果たして、労働者による「労働と報酬に関わる経営上の決定に対する組織力中心参加」(仁田1988)を担うべき「労働組合」としての適格性を持ちうるであろうか。

本研究にて取り上げるS社は、日本の自動車産業を代表する企業で、会社と労働組合との間にS社が直接雇用する非典型従業員を含めてユニオンショップ協定が結ばれている。また、実名公表がされていないのであくまで推定ではあるが、鈴木(2001)の取り上げるT社または戸塚・兵藤(1991)、上井(1994)の研究対象とするB社に該当するものと思われる。

また、本論が分析の対象とするケースは、職場における労働時間管理をめぐる労働組合による「組織力中心の労働者参加(仁田1998)」である。また、規制の実態をよりクリアーに検証するために、仁田、上井の対象とした「配置転換問題、要員問題」のさらにその基礎を成している「労働時間管理」に焦点を絞り、職場レベルでの「労働給付に関する労働組合の発言の機能と有効性」について検証を試みるものである。「労働時間」は、労働給付に関わる負荷を最も素直に示す指標であり、したがってその管理の適正化に向けた関与は労働組合が最も優先すべき課題の一つだからである。

調査方法としては、職場における労働組合の工場・職場マネジメントに関わる参加的関与(労働組合の職場規制)の実態を、関係者からの聴き取り調査と、機関紙等資料に基づき、事実に基づき客観的に解明するよう留意した。

分析に際しては、仁田が、大河内・氏原・藤田編『労働組合の構造と機能』(1959)に関して指摘するように、職場・部門レベルでの規制の解明と併せて、それを全社レベルでの規制の中に位置づける必要がある、まず「全社レベルでの取組み」を明らかにし、次いでそれとの関わりを持ちなが

ら「職場レベルでの取組み」をレビューするステップを踏んだ。さらに、上井（1994）と同様に「手続きの規制」と「表裏を成す実体的規制」の両面からのアプローチを試みた。また併せて、そうした労働組合による職場規制の効果検証の一環として、組合員の評価とりわけ上井（1994）の指摘する不満の潜在化の有無と程度について（同書 p. 10）、全組合員を対象にした意識調査結果をもとに確認作業を実施した。

II 全社レベルでの取組み

1 執行部の基本スタンスと方針展開

S労働組合は、S社の急速なグローバル化とそれともなう仕事の質的变化への対応と仕事量の急増によって高まる負荷の適正化をめざして、「支部、職場が主体となり、執行部とともに職場の問題は職場で解決していく自主・自律的な活動へ」と転換を進めるとし、職場主体の活動への重点シフトを明確に示し、「時間管理に関するワークルールの徹底とめざすべきワーク・ライフ・バランスのありかた」を2003年度後半から2004年度前半に向けた次期運動方針の「最重点」に掲げ、「負荷適正化」に向けた取組みに着手した（S労働組合① 2002 pp. 10-11）。

同議案書は、先期（2001）取組みの経過報告の中で次のように記している。「時間管理に関するワークルールの徹底を管理職に働きかけていくとともに、組合員に対しても『しっかり働き、きちんと申告！』すべく負荷の顕在化に取り組んだ」（同、p. 33）。これが意識改革を含む「業務の効率化、改廃」にまで立ち入った取組みに至らざるを得ないとする、労働組合の判断の背景にあったものと推定される。

労働組合は上記運動方針に従い、2004年春の労使協議に際して賃金、一時金要求と併せて「負荷適正化」を申し入れ、労使協議を経て会社より「競争力の強化に向け、メリハリある効率的な働き方を実現するために、組合員一人ひとりの年間所定外労働時間について数値目標を設定し、2005年達成を目標とした施策を労使で協力のもと全社

で推進する」との回答を引き出している。（S労働組合② 2004 No. 0734）さらにこれを受けた労使懇談会において、会社より、「役員へのミッションの一つに、『業務の効率化・改廃』を掲げ、実行していく。同時に、傘下の部方針や、部長・室長をはじめ、部員一人ひとりの個人テーマにも『業務の効率化・改廃』を入れ、今後、方針管理とセットできめ細かくフォローしていく」との説明を受けている。（同、③）それは、単に「姿勢や基本スタンス」を示すものに留まらず、負荷適正化にむけた経営施策の確実な実行について、労働組合と職場に対して経営としての言わば「コミットメント」を示したものと見ることができる。

2 実務レベルでの規制の具体化

以降、労使の話し合いは、労使協議会・労使懇談会といったトップレベルの話し合いから実務レベルでの委員会へと移行する。これは、職場の実態をよりの確に反映しながら、労使の事務ベースでの話し合いの中から現実的かつ実効性ある解決を見いだそうとするためである。

そして、委員会では、まず「『全社・本部・工場毎、部毎の具体的な負荷適正化実行プラン』を同年10月の委員会で確認する。・委員会の内容は、会社は関係会議体を通して、組合は本部、支部レベルで組織的に展開・フォロー。・負荷適正化実行プラン策定・実践・フォローについては、職場レベルでの労使の話し合いを通じて確認」とし、以降の推進・フォロー体制を含め具体的な進め方について労使が合意している。（同、③）

労働組合は、負荷適正化に向けた委員会における話し合い内容を、組織的に職場に展開するのみに留まらず、さらに実行プランの策定から実践・フォローにいたるまで、その実効性を高めるために、職場組織に対して、2カ月にわたる職場レベルでの労使の話し合いの集中的な実施を指示するなど、経営側のプラン策定と並行して、「実行プラン」への職場意見の織り込みをめざし、経営への働きかけを組織的に展開している。また、会社が「実行プラン」を提案する上記委員会の直前にも、組合執行部は改めて職場に対して、職場意見集約をもとに職場レベルでの話し合いの実施を求

めている（同，④）。それは、執行部がこのタイミングを負荷適正化のための「実行プラン」形成の正念場と位置づけ、職場実態に即した納得性のある内容にするために、改めて職場意見の集約とその織り込みを狙ったものである。そこからは、会社と労働組合執行部による負荷適正化をめぐるルールづくりが、本社レベルにおいても職場活動と関係を強めながら、職場における納得性と実効性を重視する中で職場第一線に目線を置きながら進められている実態を見て取ることができる。

そして、こうした「業務改廃・効率化」に関する職場レベルでの労使の問題意識共有化の過程を経て策定された「実行プラン」は、2004年9～10月の会社方針期央点検と併せて、各部、本部を統括する役員によって内容の確認が実施されている（同，③）。

すなわち、「業務改廃・効率化に関する実行プラン」は、こうした職場に根ざした地道な取組みを経て、全社的ルールとしてとりまとめ上げられたものである。また、この実行プランのもう一つの特徴は、その執行に関する極めて厳しい運用基準（後述）を設定している点である。それは、職場実態に即した納得性のある内容にするために、労働組合執行部と職場役員とが一体となって取組みを進めてきた成果でもある。

それでは、果たしてこうした極めて厳格な「手続的規制」（上井 1994）は、どのようにして職場レベルで展開されたのであろうか、さらにその実効性すなわち「実態的規制」（上井 1994）効果は確認できるのだろうか。

Ⅲ 労働組合による職場レベルでの規制

1 労働組合の職場体制

S労働組合で日常的に職場活動を執行する役割を担うのは、職場委員長以下非専従の労働組合役員（以下、職場役員と略称する）である（同，⑤ p. 13）。

そして、専従執行委員である支部長を介して本社レベルでの取組みと連携しながら、職場委員長

を中心に、「職場の問題は、職場で解決」を基本に、職場会、職場委員会を通して、職場の目線からきめ細かく職場への情報伝達と職場意見の集約が行なわれている。職場の主体性を重視するS労働組合ならではの民主的な職場組織体勢が組み立てられていることを、うかがい知ることができよう。

2 職場レベルでの取組み

労働組合執行部（専従執行委員によって構成される、労働組合の中核組織）は、職場役員に向けて、2005年7月の前掲委員会における厳格な数値目標と運用に関する労使合意に基づき、会社が例示した事業計画、開発、災害・事故、設備関係等「事前に予測が困難な事態が生じた場合」についての対応にあって、次のような厳格な運用基準が合意されている。それによれば、上記数値目標を上回る負荷について労働組合が受け容れるべき必要条件として、次の4点のすべてを充たさなければならぬとされる（同，④）。

- (イ)数値目標達成を前提とした業務の立案・遂行がなされていた場合。
- (ロ)所定外労働時間の低減や平準化に向けた施策がなされている場合。
- (ハ)事前に予測が困難な事態が生じ、経営に重大な影響が生じる恐れがあるため、数値目標を超えてでも対応する必要がある場合。
- (ニ)数値目標を超えることについて、労使で事前の協議決定をした場合。

数値目標達成に向けた年間限度超え申請は、直属上司から申請部署部長を経て人事統括部署（拠点人事）に申請され、労働組合の職場役員との協議の場が設定される。職場役員は人事統括部署と協議した上で承認可否を判断し、判断結果を支部長に報告。支部長は労働組合執行部として職場役員の判断を確認した上で可否を判断し、結果を人事統括部署に連絡する。人事統括部署はその決定を申請部署へフィードバックする。

そして労働組合執行部は、このプロセスで重要な役割を果たすべき職場役員に対して、目標数値達成に向けた上記「年間限度超え申請の協議に際しては、自分自身が本当に納得できるのであれば、

支部長同席の下で組合として了承する。会社側の説明、または協議内容に不満の場合は、『●(申請に関わる) 帳票の書き直し等があれば、申請書を差し戻し、加筆修正させ、再度拠点人事を通して、申請させる。●さらに再協議を行なう。職場役員が納得のいくまでとことん議論する。』ことを実施すべきです。職場役員自身こだわりを持ち、協議いただいた上で、納得がいかない場合は、毅然とした態度で、差し戻し、再協議を申し出てください』(同上)と、極めて厳格な対応を求めていることがわかる。

確かに非専従役員として、日常的には職制の一端を担いその指揮命令系統に組み込まれている職場役員にとって、上記役割を実践することは本音ベースではかなりキツイであろう。そのことは、関連して執行部より職場役員に向けて発せられた、「職場役員としては、辛いと思いますが、このことが、本当にその職場のよりよい働き方に繋がるはずですよ」(同上)とのメッセージからもうかがうことができる。そのことを執行部としても理解した上でなお、職場役員に信頼を寄せその奮起を促すことによって、足腰の強い職場を築こうとする執行部の強い決意を示すものと、受け取るべきであろう。

それは、職場役員への労働組合執行部の強い信頼を基に常に職場第一線に労働運動の目線を置く、S労働組合運動の一貫した民主的特質に裏づけられた政策手法でもある。

少なくとも2006年定期大会議案書所収資料に表れた数字の上から読み取れる限りにおいて、2004年10月実行プラン設定、施行以降、2003~2005年度の「2005年数値目標」超え人数の急速な減少からも、こうした取組みの成果は明確に見て取ることができる(S労働組合① pp. 32-33)。

以上レビューしてきたような事実関係から明らかかなように、全社レベルでの委員会の経過、さらにそこでの労使合意に基づく規制の枠組みに沿った、労働組合執行部・職場役員による職場レベルでの取組みの過程を通して明らかにされた事実からは、労働組合による職場規制が、組合職場役員の主体的判断を尊重する中で、言わば「参加的関

与」の形をとりながら極めて有効に機能していることを承認せざるをえないのではないだろうか。

上井(1994)の分析する1980年代におけるA労組の職場規制が、経営権を排除する形で労働組合により職制組織を介して行われたのに対して、S労働組合のそれは、経営権を尊重する中で、その執行過程に職場・組合員の意見や実情を反映し織り込む形で、アプローチこそ異なるが、上井の分析するA労組に劣らない実質的かつ有効な規制を実現しているということもできよう。

小山編『巨大企業体制と労働者』(1985)、野原・藤田編『自動車産業と労働者』(1988)、小林著『T自工における職場構造と労働者の生産・労働——生活過程』(1992)からうかがえる「職場レベルにおける集团的労使関係の形骸化」すなわち、「労働組合が労働者の意見を代表して経営者と交渉する集团的労使関係は職場レベルでは存在しない」(小山編1985 p. 219)とする先行研究、あるいは、「工場レベルでは、組合の発言が会社に影響力を持つとされるのは、工数軽減などの会社の能率管理を規制する事項ではなく、計画年休が取れないなど『過度の労働負荷』がある場合である」とする鈴木(2001 p. 15)の見方について、果たしてそこまで断定的に言い切れるであろうか。また、「協議が整わなければ、経営の意見が通る」とする山本(2004 p. 435)による労使関係類型化の根拠、あるいは「生産計画とそれに付随する要員配置・労働時間などに関する労使協議の機関は存在するが、それは会社側による『説明』の場にとどまっていた、労働組合は有効な発言をなしていない」とする戸塚・兵藤(1991 p. 258)の分析についても、十分な説得力を持ちうるであろうか。

また、仁田が大河内・氏原・藤田編(1959)にかかわって指摘している「規制の全体像」、すなわち労働組合本部執行部とのかかわりについて、支部長はこの取組みに際して職場役員を支援するとともに職場レベルでの適正な判断を担保する機能を果たしている(S労働組合2005~2006年度)。こうした事実から、この取組みが本部・支部間で組織的かつ緊密な連携の下に進められていたことも確認することができよう(S労働組合④)。

IV 組合員意識実態からの知見

次に上井（1994）の指摘する第2の課題提起、すなわち「仁田は職場労働者の不満や要求も拾い出してはいるが、組合の内部調整や協議結果によって不満が顕在化しなくなると、不満が解決したと錯覚し、組合機能の高い評価に陥ってしまう」とし、河西（1982）を引用し、「『不満が顕在化しなかったことをもって、彼らが労使間の決定に同意を与えたと判断することは妥当ではない』。労働者に不満が残っても口をつぐんでしまう。その構造にメスを入れなければならない。」（上井 1994 p. 10）と指摘している点について、S労働組合からの聴き取り調査に際して提供を受けたアンケート調査をもとに検証を試みたい。

このアンケートは、全社で推進している負荷適正化の取組みについて、職場での実践・展開状況の把握と併せて、負荷適正化の取組みに対する組合員の率直な声や問題意識の明確化を図るために実施されたものである。実施時期は2005年8月、組合員を対象にして行われ、有効回答数は、事務・技術系716名、現業系1109名の合計1825名である（S労働組合⑥ 2005 以下同じ）。

負荷適正化に向けた取組み内容の中で、特に強く意識されている項目を見ると、事務・技術系、現業系ともに「職場内の業務分担や組織を見直す」がそれぞれ48.6%、40.1%、「負荷の把握に努める（業務量・勤務時間・残業時間の見える化など）」が、それぞれ49.3%、39.8%と最も多く、これに次いで多いのが、「業務の進め方を見直す」で、とりわけ「組・グループ内で完結する業務」を対象にした見直しだが、事務・技術系、現業系それぞれ39.9%、35.5%と高い。「業務の廃止」についても、「組・グループ内で完結する業務」を中心に、事務・技術系、現業系でそれぞれ27.5%、19.3%と、比較的高い回答が示されている。上記の効率化への取組みと併せ考えれば、取組みが着実に進められつつあることをうかがわせるものである。その他、「メリハリある働き方の風土作りに向けた施策を行う早帰りデー、ノー残業デーなど」が事務・技術系、現業系それぞれ47.5%、2

4.2%と、職場意識醸成の進展も見て取ることができる。

また、「負荷の把握に努める」が、事務・技術系で49.3%、現業系で39.8%を占める。「職場内の業務分担や組織を見直す」も、事務・技術系で48.6%、現業系で40.1%を占めている。まず以て現状を正しく把握し業務分担の適正化や組織再編により負荷の平準化を図るとともに、併せて所属する組・グループ内における業務から、効率化に向けた見直しに着手しつつある地道な取組み姿勢がうかがえる。

一方、不満の鬱積化の可能性を探るために、まず表2から「あなたの職場では負荷適正化の取組みが行なわれていない」と答えた事務・技術系、現業系の比率を見ると、それぞれ7.1%、9.9%と、わずかにとどまっていることがわかる。次にその理由を尋ねたところ、「『上司が負荷適正化の取組みを全社で行なっている』ことを知らないから」が、事務・技術系、現業系それぞれに7.8%、12.7%を占めているほかは、上司、組合員いずれについても、「取組める状況・意識ではない」といった否定的な意見はほとんどなく、また表1で観察される積極的な取組み意識を併せ考えれば、取組みに対する本質的な不満をうかがわせる要素は見当たらず、総じて、取組みがしっかりと職場からの支持を得て進められていることを確認することができるように思われる（表3）。

表3でわずかに観察された「上司」の姿勢に対する否定的意見に関連して、不満の鬱積化の可能性を確認するために、上司による負荷適正化への取組みを組合員はどのように評価していたのかを見てみたい。

直属上司の負荷適正化への取組みについての評価を尋ねたところ、「効果をあげている」という回答が、事務・技術系で35.3%、現業系では39.6%と多数を占め、逆に、「負荷適正化を進めようとしていない」とする不満は、事務・技術系、現業系でそれぞれ6.0%、2.2%と、極めて低いことがわかる（表4）。

また要望内容を見ても、直属上司に対しては、「業務指示の際、部下の対応工数に気を配る」が事務・技術系、現業系それぞれ61.9%、49.5%

表1 負荷適正化に向けて、どのような取組みが行われていますか？（複数回答，単位：％）

		全体	事務・技術系	現業系
業務の進め方を見直す	1. 自分の裁量でしている業務	21.7	32.5	14.6
	2. 組・グループ内で完結する業務	37.2	39.9	35.5
	3. 部内・室内で完結する業務	18.8	29.2	12.0
	4. 部では完結しない業務	6.8	10.8	4.3
業務を廃止する	5. 自分の裁量でしている業務	14.1	22.5	8.7
	6. 組・グループ内で完結する業務	22.5	27.5	19.3
	7. 部内・室内で完結する業務	13.8	21.2	8.8
	8. 部では完結しない業務	5.6	8.8	3.5
業務のアウトプットレベルを見直す	9. 自分の裁量でしている業務	12.6	20.9	7.2
	10. 組・グループ内で完結する業務	21.1	25.8	18.1
	11. 部内・室内で完結する業務	11.5	19.0	6.6
	12. 部では完結しない業務	4.8	7.5	3.0
13. 職場の人員を増やす		28.0	33.2	24.7
14. 職場内の業務分担や組織を見直す		43.4	48.6	40.1
15. 負荷の把握に努める（業務量・勤務時間・残業時間の見える化など）		43.5	49.3	39.8
16. メリハリある働き方の風土づくりに向けた施策を行う（早帰りデー・ノー残業デーなど）		33.3	47.5	24.2
17. 職場コミュニケーション向上のための施策を行う（昼礼・オフィスアワーなど）		23.4	38.0	14.2
18. 人材育成に向けた職場独自の取り組みを行う		22.8	16.6	26.7
19. その他		2.2	2.7	2.0

表2 あなたの職場では、負荷適正化の取組みが行われていますか？（単位：％）

	全体	事務・技術系	現業系
1. 行われている	73.4	79.1	69.8
2. 行われていない	8.8	7.1	9.9
3. わからない	17.3	13.4	19.8
(未回答)	0.4	0.4	0.5

を占め、「必要であればさらに上位管理職，関係部署とかけあい，業務の優先順位・納期・業務のアウトプットレベルを議論する」も，同，63.1%，34.3%と，高い比率を示している。逆に上井(1994)が懸念するような，「特にない」「分からない」と言った消極的意見は，極めて少数にとどまっていることも確認できる(表5)。

さらに回答者本人の取組みについて尋ねたところ，「時間を意識して，効率的な仕事を心がけた」とする意見が事務・技術系，現業系それぞれ64.9%，61.9%と圧倒的多数を占めており，次いで，「忙しくない時には，早帰りや年休を取るなどメ

リハリのきいた働き方をした」とする意見が事務・技術系，現業系それぞれ55.7%，57.9%と圧倒的多数を占めた。

また，「効率化・廃止すべきことがあったので自ら業務を改善・廃止した」「効率化・廃止すべきことがあったので上司に改善・廃止を提案した」とする回答も比較的多く見られた(表6)。

以上確認されたように，組合員の大勢は逆に負荷適正化に向けて積極的な評価を与えており，さらに前向きな期待を管理監督者に寄せていること，さらに組合員本人の主体的な取組みの実態など，そこからは，取組みに対する組合員の主体的な参

表3 前問で2と答えた方にお尋ねします。なぜ、職場で負荷適正化の取組みが行われていないと思いますか？
(複数回答，単位：%)

		全体	事務・技術系	現業系
1. 上司が「負荷適正化の取組みを会社で行っている」ことを知らないから		11.1	7.8	12.7
2. 組合員が「負荷適正化の取組みを会社で行っている」ことを知らないから		0.5	0.3	0.7
3. 上司・組合員ともに「負荷適正化の取組みを会社で行っている」ことを知らないから		0.7	0.3	0.9
上司が負荷適正化に取り組める状況・意識でないから	4. 業務が忙しすぎる	4.3	7.8	2.7
	5. 部下とのコミュニケーションが悪い	1.9	0.0	2.7
	6. 負荷適正化に対する意識が低い	3.7	7.8	1.8
	7. その他	1.9	3.9	0.9
組合員が負荷適正化に取り組める状況・意識でないから	8. 業務が忙しすぎる	3.1	3.9	2.7
	9. 部下とのコミュニケーションが悪い	0.6	0.0	0.9
	10. 負荷適正化に対して意識が低い	0.0	0.0	0.0
	11. その他	0.0	0.0	0.0
上司・組合員とも負荷適正化に取り組める状況・意識でないから	12. 業務が忙しすぎる	0.0	0.0	0.0
	13. 部下とのコミュニケーションが悪い	0.0	0.0	0.0
	14. 負荷適正化に対する意識が低い	0.0	0.0	0.0
	15. その他	0.0	0.0	0.0
16. そもそも、負荷が高くないから		0.0	0.0	0.0
17. その他		0.0	0.0	0.0

注：分母 = Q2で2と答えた人数

表4 直属上司の負荷適正化への取組みをどう思いますか？ (複数回答，単位：%)

	全体	事務・技術系	現業系
1. 負荷適正化の対策を行い、効果をあげている	37.9	35.3	39.6
2. 負荷適正化の対策を行っているが効果はあがっていない	17.5	28.9	10.3
3. 負荷適正化を進めようとしていない	3.7	6.0	2.2
4. 分からない	30.5	22.2	35.9
5. その他	2.1	2.9	1.5
(未回答)	8.3	4.6	10.6

加意識を見て取ることができよう。また、職場環境の面からも、「言いにくいことでも上司に対して率直に言える雰囲気である」「業務が忙しくない時など、気がねなく早帰りや年休を取得することができる」が、事務・技術系、現業系それぞれの大多数を占めることから、不満の鬱積化を問題とする必要性は高くないように思われる(表7)。

V まとめ——組合規制の新たな類型化

以上の分析を通じて、大河内・氏原・藤田編

(1959)に始まり、仁田(1988)による労使協議の実を尽くすことを重視する手続き面からの職場規制の実証解明を経て、組合による規制と職制による規制との混同という問題は残しながらも、仁田の解明した手続き的側面と表裏を成す実態的側面にまで研究を深めた上井(1994)の先行研究の文脈の上に、改めてS労働組合による職場規制を定義するとすれば、上井の取り上げた1980年代のA労組タイプの職場規制を「敵対的職場規制」と定義し、S労組のそれを労使双方の主体性を基本とした「参加的関与」と定義することができるの

表5 直属上司に何を期待しますか？ (複数回答, 単位: %)

	全体	事務・技術系	現業系
1. 業務指示の際、部下の対応工数に気を配る	54.4	61.9	49.5
2. 必要であれば部長・室長・関係部署とかけあい、業務の優先順位・納期・業務のアウトプットレベルを議論する	45.6	63.1	34.3
3. 業務改廃・効率化のための提案を部下から積極的に引き出し、自ら行動する	40.5	44.7	37.6
4. グループ・課の負荷適正化の取り組みをフォローし状況をグループ員・課員で共有する	43.6	48.0	40.8
5. 部下の業務進捗や勤務時間の管理をしっかり行う	31.4	37.6	27.3
6. 早帰りや年休を取るなど、メリハリのある働き方ができる職場風土づくりを心がける	42.1	40.1	43.4
7. 特でない	5.4	3.6	6.5
8. 分からない	3.4	1.1	5.0
9. その他	2.6	4.1	1.7

表6 あなたご自身は、負荷適正化にどう取組まれましたか？ (複数回答, 単位: %)

	全体	事務・技術系	現業系	
1. 効率化・廃止すべきことがあったので自ら業務を改善・廃止した	24.1	32.8	18.5	
効率化・廃止すべきことがあったので上司に改善・廃止を提案した	2. その結果、改善・廃止された	11.1	12.0	10.4
	3. 提案したが、正当な理由により変更なし	3.3	2.9	3.6
	4. 提案後のフォローがなされていない	3.2	3.8	2.8
	5. その他	1.1	1.8	0.7
6. 効率化・廃止すべきことがあったが、特に何もしていない	5.7	7.1	4.9	
7. 時間を意識し、効率的な仕事の進め方を心がけた	63.1	64.9	61.9	
8. 忙しくない時には、早帰りや年休を取るなどメリハリの効いた働き方を心がけた	57.1	55.7	57.9	
9. 負荷適正化（業務改善・効率化）の必要がないので特に何もしていない	4.3	2.5	5.3	
10. その他	2.4	3.5	1.7	

表7 あなたの職場の状況を教えてください (複数回答, 単位: %)

	全体	事務・技術系	現業系
1. 言いにくいことでも上司に対して率直に言える雰囲気である	54.2	53.9	54.4
2. 仕事の正しい進め方や職場でのルール・マナーに対する意識が高い	38.7	36.9	39.7
3. 業務が忙しくない時など、気がねなく早帰りや年休を取得することができる	59.9	61.6	59.0
4. 業務上で困っていることや悩みがある際の迅速なサポート体制が整っている	22.2	23.9	21.0

ではないだろうか。

本研究からは、そのような新しい類型化の可能性を見出しうるように思われる。また、この新しい労働組合による職場規制の枠組みの底流には、労使相互信頼と労使それぞれに双方の主体性と責任を認め合う「協調的労使関係」があることは言

うまでもない。その意味からも、この「参加的関与」という新たな類型は、日本の産業・社会の成長の中で形づくられてきた労使関係を特徴づける考え方、行動様式の一つに位置づけられるように思われる。S労働組合の重視する「経営に対するカウンターパート機能」とは、こうした「参加的

関与」機能を指すものと考えられる¹⁾。

これまでの取組みを総括すべく開催された委員会（2006年5月）における労使それぞれの取組みの総括からは、「負荷適正化」への取組みを契機とした意識改革と新しい働き方への転換に向けて、それぞれの立場から協調して取り組んでいこうとする労使の決意を読み取ることができる。

グローバル化の巨大な波を受けて、日本の職場そして働き方が大きく変容を迫られつつある今日、労資対立・不信の枠組みによる呪縛を解き、冷静に事実関係を観察する中で、労使それぞれの持ち場立場から「働く人々の幸せの持続的発展をめざして」努力していくことが改めて求められているように思われる。民主主義を基本とする以上、組織に一人の不満も悩みも潜在していないという状況を想定することは現実的ではないかもしれない。しかし、そうしたごく少数の意見を問題視するよりも、職場活動の一段の充実と併せて救済、共済制度や苦情処理機能を強化し、そうした不満や悩みを適切に解決する中で、職場全体の幸せをめざす本来の取組みに向けて労働組合さらには労使の総力を結集していくべきではないだろうか。

*本研究は、南山大学パッセ I-A-2（特別研究助成）を受けて実施されたものである。

- 1) S労働組合の果たす「経営に対するカウンターパート機能」については、本稿とは別に改めて、先行研究の歴史的文脈の上に位置づけ、その体系的意義の解明を試みる。

参考文献

浅生卯一、猿田正機、野原光、藤田栄史、山下東彦（1999）『社会環境の変化と自動車生産システム——トヨタ・システムは変わったのか』法律文化社。
石田光男、藤村博之、久本憲夫、松村文人（1997）『日本のリー

ン生産方式——自動車企業の事例』中央経済社。
大河内一男、氏原正治郎、藤田若雄編（1959）『労働組合の構造と機能——職場組織の実態分析』東京大学出版会。
上井喜彦（1994）『労働組合の職場規制——日本自動車産業の事例研究』東京大学出版会。
河西宏祐（1982）『労働組合「再生」の基盤』清水慎三編『戦後労働組合運動史論——企業社会超克の視座』日本評論社。
願興寺皓之（2005）『トヨタ労使マネジメントの輸出』ミネルヴァ書房。
願興寺皓之「労働組合の参加的関与に関する実証研究」『南山経営研究』第21巻第3号。
小林甫ほか（1992）『T自工における職場構造と労働者の生産・労働——生活過程』布施鉄治編著『倉敷・水島／日本資本主義の展開と都市社会 第1分冊 水島重化学コンビナート創設と地域社会変動』東信堂。
小林甫ほか（1987）『現下における自動車企業の職場構造と労働者生活——A自工M製作所における事例研究』『調査と社会理論』研究報告書11, 1987年北海道大学教育学部社会学研究室。
小山陽一編（1985）『巨大企業体制と労働者——トヨタの事例』御茶の水書房。
鈴木玲（2001）『労使関係——自動車・鉄鋼産業を中心として』『大原社会問題研究所雑誌』507号。
戸塚秀夫・兵藤剣（1991）『労使関係の転換と選択——日本の自動車産業』日本評論社。
仁田道夫（1988）『日本の労働者参加』東京大学出版会。
野原光・藤田栄史編（1988）『自動車産業と労働者——労働者管理の構造と労働者像』法律文化社。
野村正實（1993）『トヨタイズム——日本型生産システムの成熟と変容』ミネルヴァ書房。
山本潔（2004）『日本の労働調査（1945～2000）』東京大学出版会。
S労働組合①「定期大会議案書 2002～2007年」（各期版）
S労働組合②労働組合機関紙 2002～2007年。
S労働組合③労働組合討議資料 2004～2007年。
S労働組合④職場役員向け各種資料等 2005～2006年。
S労働組合⑤「育もう明日への生きる力」（組合概要）2006年。
S労働組合⑥労働組合職場アンケート 2005年8月。

がんこうじ・ひろし 南山大学大学院ビジネス研究科教授。
主な著書に『トヨタ労使マネジメントの輸出』ミネルヴァ書房（2005年）など。労使関係、人的資源管理、経営政策・戦略経営計画専攻。