



労使関係論

石田 光男
(同志社大学教授)

I はじめに

本号の特集は労働問題の各分野について勉強を始めようとする人々に入門的な情報を提供することを目的にしている。しかし、その趣旨にそのまま添うような記述は私には不得手な事柄である。愚考するに学問への誘いは、その学問分野の直面している真の困難とその克服の努力への共感がなくては不可能だと思われるので、できるだけわかりやすく労使関係論のかかえている事情を述べることにより、読者が労使関係論は面白い学問だという感想を抱いていただければ、私に与えられた責任を果たしたことになるのではないかと、そんな意図で以下は記される。

II 学問の成立

1 理論的核心としての雇用ルール

労使関係という社会現象は「人を賃金の支払いを通じて雇い雇われる関係」が成立する資本主義社会の生成とともに古い。雇う者と雇われる者との関係、それが労使関係である。

しかし、労使関係という社会現象が広範に社会に拡がるということと学問がその体系を整えることとはそのまま一致しない。ごく自然な成り行きだと思うが、学問としての生成期は研究対象が明瞭になることから出発した。Kaufman (1993) は次のように1920年代の米国の事情を伝えているが、どこの資本主義国でも事情に大差はない。「労使関係 industrial relations は雇用関係に焦点をあてる学問、とりわけ、雇う者と労働者との関係とその関係が生み出す労働問題を焦点にする学問領域であると考えられるようになった。」(p.11)

だが問題はこの先にある。誰にでも明瞭になった領域＝研究対象にどのような方法で接近するか、その方法が例えば経済学や法学や社会学と何が違うのかといった学問の方法の独自性は第二次世界大戦後まで長らく身につけられなかったのだ。Kaufman (1993) は言う。「一つの特定された学問領域の研究が独自の学問体系として見なされるためには……その学問領域にかかわる実際の活動や行動を整理し探求する理論的枠組みを確保しなくてはならない。この基準からする

と労使関係は学問体系 academic discipline としての資格を持つとは見なされなかった。というのも、雇用関係の研究と言っても、あるいはそこから生ずる労働問題の研究と言っても、既存の他の学問の知見や理論にほとんど依存していて労使関係固有の知見や理論的枠組みは存在しなかったからである。」(p.12) この点はDunlop (1958) が「労使関係論は、言ってみれば、歴史学、経済学、行政学、社会学、心理学、法学等の、多くの学問が遭遇する十字路でしかなかった。」(p.6) という有名な反省と符合する。

研究対象は明瞭であるが方法がないという事態は、必然的にこの学問の特徴を学際的 interdisciplinary とか問題解決への政策志向性に求め、その特徴をもってこの学問の長所とみなして安心し、この研究対象への方法的探求をおろそかにする傾向も見られた。しかし、平易に言えば、この特徴づけは、労働問題を解決しようという情熱に駆られて種々雑多な知見をかき集めて問題解決の処方箋を工夫するという実情を示しているだけで、研究は乱雑で思いつきであり、とてもではないが学問 (discipline = 修練) にはなじまない特性と言わざるを得なかった。

この熱情的ではあっても乱雑な状況に方法的探求が施され始めたのは第二次大戦後になってからである。大陸ヨーロッパの研究状況を私は知らないけれど、この状況を打破した英米の研究動向にみられた方法上の革新に注目すべきである。その動向を代表する一人であるDunlop (1958) は、ここで問題にしている方法的見地に関して一見平凡ではあるがよく吟味すると意義深い方法的見地を示すことになった。こうである。「労使関係制度はその展開のいかなる時点をとらえても、当事者 actors, 環境 contexts, ならびに制度を統合しているイデオロギーから成り立っている」(p.7)。ここまでは平凡である。だが労使関係制度が産出するものは「職場の当事者を統御する一群の規則 a body of rules である」と述べたのである。卓見と言わざるを得ない。社会の力関係の変化、技術革新の動向、経済状況 (= 環境) が当事者 (政労使) の雇用行動に影響を与える。こうした環境と当事者との影響関係を前提にして、労使関係という社会のサブシステム

は労働力の取引の結果として「雇用に関する規則」を産出するという理解は優れた洞察であった。

何故、優れているのか。この洞察に私なりの解釈を加えて、明瞭に概念化すると表1のような大がかりなイメージが得られる¹⁾。ここで重要な点は次の3点である。第一は雇用関係に基づいて行われる労働が組織において遂行されるので、組織という市場とは区別された領域での労働支出とその反対給付の取引は、価格を巡る需給関係で統御されるというよりは、規則の制定と運用という経済学とは別種の記号によって統御されているという方法的自覚が必要だということである。第二に、環境、当事者、規則の3者は並列的に置かれた概念ではなくて、したがって、3つの変数の相互連関が第一義の問題なのではなくて、環境も当事者も規則の内容と手続きの観察と分析を目的地として構成されなくてはならないということである。それによってのみ雇用という事実が理性的に認識できるからである。第三に、表1の記号の意味である。世の中の事象は無限である。無限の事象から何を切り取るのが学問が不可知論の奈落に落ち込まない要点である。「ここだけを見ればよい」、「ここだけを認識できればすべての認識可能性が開かれる」、そういう「つぼ」(=記号)がここには「雇用に関する規則の制定と運用」として指し示されている。

結局、労使関係論は「雇用に関する規則の研究」である。もっとわかりやすく言えば「どんな仕事をして」、それに対して「いくら支払うのか」を定める規則の研究である。この仕事と報酬の2つの規則の研究はどのように遂行すべきかという問題は残りはするものの、究明すべき雇用関係の核心が明示されたことにより、既存の学問と区別される独自の学問として生成することとなった。

2 雇用ルールの研究の意義²⁾

もう少し平易に説明したいと思う。

上のように言うと、「そんな当たり前のこと」を研究する物好きもこの世にはいるものか、という声も聞こえてきそうである。だが、研究は物好きがやるものだという本音は今も伏せよう。研究はともかく、人間社会にはそういう規則が必要だということだ。規則なしには組織はただちに格闘、嫉妬、ごまかし、言い訳、非難等、要するに人間の悪徳のすべてを集めた巢

窟と化すに違いない。そういう人間の利己心に発する本能が悪徳に転ずるのをできるだけ少なくするように、人間は必ず規則を制定し運用する存在である。

2点だけ蛇足になることを恐れずに補足しておきたい。第一は、伝統的には規則制定の必然性は労働の搾取とそれへの抵抗という労使対立の不可避性とその問題処理(=規則の制定・運用)と理解されたが、時代が下って労使対立が後景に退いた後でも、労働力の取引が雇用関係の内実であって、かつ上に述べた悪徳を人間が克服できない以上、規則制定は職場にとって避けて通れないという理解が重要である。第二は、規則を単に書面に記された成文の規則と狭くとらえないことである。重要な規則は、むしろ書面に記されず、人々の暗黙の了解やしきたりという規則に埋め込まれている。例えば、「仕事はどの程度の手抜きまでは許容されるのか」、「どのような行動が評価されるのか」、「会社役員の選抜の本当の基準は何なのか」、これら重要な規則は通常、書面には記すことができない。かつて英国の労使関係で最も重要な規則は書かれざる規則=「慣行」custom and practiceであった。日本でも変わりはないだろう。

さて、その制定し運用する規則は、労使対立の見地に立つにせよ、利己心から自由になれない人間存在の見地に立つにせよ、自由と規制の、平等と格差の、そして博愛と競争のバランスをかるうじてとって、何とかそこに秩序と公正と活力を表現しようとしたものにならざるを得ない³⁾。だから、雇用規則の研究としての労使関係論という学問の位置取りが輝いているとすれば、それは第一に、この学問が社会の骨格をなす、秩序、公正、活力の設計と運用に向けてまっすぐに迫る、そういう学問の素直でけれんみのない性格が、社会科学の細分化したせせこましい議論の中にあって貴重であるという意味である。しかも、第二に、そのような大胆な課題に素直に向かうことは、通常、緻密さを損なううらみがともなうものであるが、産業関係学は「雇用に関する規則」のただ1点にその全注意力を傾注し、「規則」に「適宜さ」の集積があるという観点を手放さない。このために著しく事実的な記述の内部から、社会全体の眺望をうかがうという魅力的なスタイルを示すことになる。

しかし、そう言うと、規則であれば法学こそその資

表1 産業社会の2つのサブシステム

	領域	記号	学問
経済的サブシステム	市場	「価格」を巡る需給関係	経済学
労使関係のサブシステム	組織	「規則」の制定と運用	労使関係論

格にふさわしいのに何を言うのか、という反論がある。だが、職場での働き方や賃金の規則を六法全書や判例をいくら調べても無駄に決まっている。それらの規則は職場にしかないからである。また、経済学からは、賃金というけれど、それは経済学で労働需要と労働供給の均衡によって決まるとされているのに、規則とは何かという批判があがるに違いない。だが、私は労働の価格決定に際して、まずそもそもどこにそのような市場があるのかを訊いてみたい。この答えを過不足なくできる人は、もはや狭義の経済学者ではないはずである。市場から区切られた組織の内部で「部長と課長との賃金格差はどのくらいが適切で納得的かを」おもんばかり、話し合っ、何とか決まった賃金の具体的姿を経済学者に訊ねても、それは無理な相談だからである。もちろん、組織内部で考え、話し合う際に、世間相場を横目で見ながらそうするから、相場という名前の市場は無縁ではないが、横目で見て話し合っ、決めるということと、需給で決まると言い切ることとは天と地とほどの差があることを、労使関係論はけっして見落としはしない。

「雇用に関する規則」に執着するこの学問は、だから、市場と裁判所の中間領域に広がる分厚い社会組織に、市場と裁判所に頼らずに公正で活力に満ちた秩序を打ち固めようと努力する。市場や裁判所は不可欠であるけれど、人と人が良識に照らして「適宜」properと納得する規則に基づいて成り立つ社会が生きるに値する良質な社会だとこの学問は判断する。この位置取りは、市場原理主義と裁判所からなる社会構築に大きく傾斜している時代状況の中で、なかなか輝いているのではないか。

III 学問の混迷

1 労使関係論の興隆と衰退

話が先走ってしまった。元に戻そう。

第二次大戦後、「雇用に関する規則」の研究として学問としての独自の体系を切り開いたかにみえた労使関係論であったが、その学問としての隆盛の時期は英米に限定して言えば、米国で1960年くらいまでであり、英国で1980年くらいまでであった。大陸ヨーロッパの動向は興味があるが私には勉強不足でよく分からない。また日本については簡潔な概況の記述は困難である。日本についてはさしあたり石田（2003：第1章第4節）を参照されたい。大陸ヨーロッパ、特に北欧などは気になるところであるが、分からないから横に置くとしても、英米での隆盛と衰退の変転は顕著であり、その劇的な変転の意味は私見に拠れば普遍的

な性格を持つと思われるだけに、方法的視点から深く吟味される必要がある。

衰退にはその前提に隆盛がある。米国における隆盛の有様を再びKaufman（1993）によって紹介したい。「労使関係研究の分野が“黄金時代”を謳歌した時期は1948年から1958年の10年間であった。……この“黄金時代”に文化人類学、法学、社会学、経済学、心理学といった全く異なった分野の研究者がこぞって労使関係研究に加わった最大の原動力は、大量生産方式に基づく製造業の労働組合組織率の急増と労働争議の増大、またそれに随伴する暴動の頻発であった。……（この状況を反映して）突然に次のようなテーマが学界にあっても世論にあっても第一級の関心事となったのである。すなわち、労働組合組織の拡大、組合の内部運営、団体交渉の手続き、ストライキ、団体交渉が企業経営や企業業績に与える影響、団体交渉が賃金水準・物価・生産性に与えるマクロ経済的影響等がそれである。この社会的関心に呼応して経済学のみならず広範囲の学問分野の研究者が労使関係の領域に惹きつけられたのである」（pp.75-76）。

集団的な労使対立が社会問題の第一級の関心事となっていた時代が学問の隆盛をもたらしたのであれば、時代の変化とともにこの学問が衰退するのも自然の理であろう。ここには何も不思議なことはなく、吟味すべき事柄はないかの如くに思われる。だが、労使関係が社会問題の第一級の関心事でなくなったという上の事情は、この分野に関する熱狂が冷めたというだけであって、「雇用に関する規則」の制定と運用の必要がなくなったことを意味しない。熱狂が冷めた後に冷静なる心での学問の継続が何故に衰微したのかはやはり吟味すべき事柄である。

米国に比べてはるかに労使関係の混乱が根深かった英国では、労使関係論の学問的威信は米国よりおよそ十数年余分に生きながらえられたけれど、1990年代までには米国と同様の状況に直面していた。この国の労使関係論の水準を支えていた職場交渉の実態調査の到達点を示した金字塔的作品『出来高賃金交渉』（Brown 1973）の著者が、1994年の論文で「調査それ自体のテーマを失った」（Brown & Wright 1994）と告白するまでに追い込まれたのは象徴的である。労使関係論は何故、そこまで追い込まれる理由があったのか、方法的な吟味を要するゆえんである。

2 混迷の方法的吟味

労使関係論の方法的自立が「雇用に関する規則」の制定と運用の観察と分析に自己限定することによってなされたことは上述の通りであるが、その自己限定に

偏りがあったことがこの学問の混迷の根底にあった。

上のBrownの告白を少し丁寧に聞いてみよう。少し長い引用になる。「1980年代に入って労働組合の影響力が衰退に向かうに伴い、学術的調査研究が減少していったのは、恐らくは避けられないことであったかも知れない。しかし、それはかなりの程度、社会科学の調査の際だった成功の証であったとも言える。1968年の王立委員会報告を頂点とするその前後の、そこに向かいその後が続く職場交渉に関する調査の高揚によって多くのことが達成された。賃金ドリフト、ストライキ多発性、職場委員活動、制限的職場慣行、こうした事象は、どう控えめに言っても、たいていはもはや謎に包まれてはいない。」(Brown & Wright 1994) こう述べた後、次の衝撃的な文章が何気なく続く。「職場の労働問題だと認識されていた問題の根源が、実はしばしば経営の欠陥にあるということがあからさまになることによって、調査はそれ自体のテーマを失ったのである」(p.161)と⁴⁾。

この正直な告白には労使関係論の方法的頂点を極めた者でさえもが抱えていた方法問題が余すところなく示されている。第一に、「雇用に関する規則」は労働組合もしくは職場労働集団の集団的職務規制のみが「規則」として認識されていたということ、そうした労働側の集団的規制が広範囲に受容されていたのは経営管理の不在にあったということ、したがって、経営管理の回復や自立がなされると労働集団の集団的規制としての「規則」は解体され、それに応じて労使関係論も記述すべき「規則」を失う。このことをやや普遍化して解釈すれば、第二に、労使関係論が獲得していた方法的見地(=「雇用に関する規則」の研究)は雇用関係の分権化や個別化が進行した暁には、そこに「雇用に関する規則」は依然として存在するにもかかわらず、それを見つめる方法を持ち得なかったということになる。

何故それを見つめられなかったのか。英国について述べよう。Gospel (1992)は簡潔にかつ正確に19世紀末までに定着した労使関係制度を次のように伝える。「多くの英国の経営者は労働組合を既に承認し、かつまた団体交渉制度を作り出しつつあった。この団体交渉制度とは経営者が経営者団体に加盟して個別企業の外側に産業別の協約を締結するというものであった。したがって、雇用管理の基本線は、緻密な企業内制度を発展させるという方向ではなくて外部市場での調整方式に委ねるという方向であった。」(p.36)この「雇用管理の基本線」は、「緻密な企業内制度の発展」すなわち雇用関係の分権化(=労働条件の産業別決定

から企業別決定へ)と個別化(=労働条件の集団的一律的決定から個人別決定へ)によって崩れる。分権化と個別化の極北の地はわが日本であるから、我々にはよくわかるのだが、この極北の地では「どのような仕事を、どのレベルで成し遂げ、何時間で行うのか」、「それに対していくらの報酬を支払うのか」の「規則」の枢要点は、誤解を恐れずに言えば、経営管理と職場でのコミュニケーションに埋め込まれている。英米の雇用関係の伝統からすれば手に負えない、何をどう調べ、どう整理すべきかはわからないということになったのではないか。埋め込まれた「規則」を掘り起こす作業は手に着かなかったのではないか。産業別協約であれ、職場の制限慣行であれ、いずれも「規則」は社会の表面に露出していたのと対照的であるからである。

管理とコミュニケーションに委ねられる雇用世界は経営学でよいのではないか、あるいはその一分野である人的資源管理論(HRM)でよいのではないかということになるのは、表1に整理したような組織と規則の原理的な相即性⁵⁾に注意深くない人間には、ごく自然なことであったと思われる。しかし、その自然な成り行きが喪失したものは大きかったのではないか。その喪失の最たるものは雇用という事実それ自体を見る視力を失ったということだと思う。労使関係論の後退を補うように台頭したHRMという学問が抱えている方法的問題はこのことと深くかかわっている。HRMはどのような人的資源管理の実践手法が企業業績の向上に寄与するのかという実用的な課題を両者の因果関係から明らかにしようとする。説明変数である人的資源管理の実際をどのように特定するかが重要であるが、Purcell & Kinnie (2007)は嘆じて言う。「ああ！何と、ここには余りにも多くの問題があることか。何が‘人事管理の実際’(HR practices)を構成するのかの一致した見解はない。……多くの研究者は人事管理の実際の一覧表を示したりしているが、何を根拠に何故特定の事実が分析の核になるのか一致した見解はない」(p.538)と。実用的たろうとして実は実証的ではない、したがって本当には実用的にはなりえないという正直な嘆きである。

‘人事管理の実際’、これは実は雇用関係の実際であり、それは「規則の束」であるという方法的観点をとれば手放したならば、実際なるものは認識できないのだ。HRMにとって残された手段は概念で実際を置き換えることであった。しかもその概念構成は時代の移ろいを反映して「規則」から遊離することになった。Thompson & Harley (2007)の指摘は鋭い。「‘命令と管理 command and control’はもはやビジネスの成

功の選択肢ではなく、したがって、雇用関係の調整手段として強制と規則 coercion and rules は価値、信頼、自己決定 values, trust, and self-direction に置き換えられることになった。」(p.151)「強制と規則」のない「人事管理の実際」などがあつたためしがあつただろうか。これでは駄目だ。

IV 労使関係論の再生

かくして、労使関係論の再生は、HRM が手放した「雇用に関する規則」の制定と運用という労使関係論にとっての伝統的な方法的核心が、経営管理とコミュニケーションというこの学問の伝統にとっては異質な対象に秘められていることを見抜き、そこから「規則」を掘り起こすことにある。

「雇用に関する規則」が労働協約から経営管理とコミュニケーションにその表現形式を転換したのは雇用規則の分権化と個別化であったが、その極北に位置する日本は、この方法的再生の最先端に位置する。わかりやすく言おう。「労働条件の決定は企業ごとにその採算性に見合せて行うことが当たり前」「基本給のベースアップは不可能で、個々人の次年度の基本給は上司が決定する人事考課の評定次第というのが当たり前」と感ずる人間は日本人である。かつての諸外国は当たり前どころか、企業経営者から見るとそういうことが当たり前の日本の雇用労働は垂涎的であった。分権化・個別化の極北の地への渴望である。また、「同じ企業の中で同じ社員等級であっても、個々人の働きぶりや貢献や頑張りに応じて、人事考課を通じて、賃金に差がつくのは当たり前」と思うのは日本人である。諸外国はここがそもそも容易ではない⁶⁾。

こういう極北の地での「どんな仕事をどのレベルで何時間かけて行い」(=仕事系列)「それに対していくら支払うのか」(=報酬系列)の「雇用に関する規則」を素直に見ようとすれば、その枢要点の骨組みは次のように見事に開示されてしまっている。

仕事系列；市場→戦略→組織→部門業績管理→管理のKPI (= Key Performance Indicators) → PDCA →上司と部下のコミュニケーション。

報酬系列；社員等級+賃金表+人事考課→目標面接→上司と部下のコミュニケーション。

仕事も報酬も、管理を前提に、管理から演繹された上司と部下のコミュニケーションによって決まる。「規則」は経営管理とコミュニケーションに埋め込ま

れている。したがって、労使関係論の今日的課題は、経営管理とかコミュニケーションという名を冠せられた場面が実は労働力取引の場であることを構造的に叙述できるかどうかにかかっている⁷⁾。

この方法的地平にあっては、学問領域としての経営学や人的資源管理論との競合は避けられないことはもはや自明であろう。労使関係論が、外にあっては経営のグローバル化、内にあっては雇用区分の多様化と、内外に拡がるこの主戦場でいかなる学術的パフォーマンスを示しうるかは、労使関係論の方法的伝統がどこまで固く信じられているにかかっている。

- 1) 私なりの解釈の道筋は石田 (2003. 第1章第1節) に示されている。
- 2) この節は石田 (2006) の一部を加筆修正したものである。
- 3) 西部 (2000) 参照。
- 4) この箇所は石田 (2003. pp.23-24) の転載である。
- 5) この点の理論的究明は Williamson (1975) を参照されたい。また筆者の解釈は石田 (2005) を参照されたい。
- 6) この点の詳細は英国については石田 (1990) を米国のGMの事業所については石田・篠原 (2010) を参照されたい。
- 7) この一つの試みに石田・寺井 (2012) がある。

参考文献

- 石田光男 (1990) 『賃金の社会科学』中央経済社。
 —— (2003) 『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房。
 —— (2005) 「労働研究の方法的視座」同志社大学大学院総合政策科学研究科編『総合政策科学入門 第2版』成文堂。
 —— (2006) 「産業関係学のフロンティア」関西国際産業関係研究所『国際産研』Vol.25。
 石田光男・篠原健一編著 (2010) 『GMの経験』中央経済社。
 石田光男・寺井基博編著 (2012) 『労働時間の決定』ミネルヴァ書房、近刊。
 西部邁 (2000) 『国民の道徳』産経新聞社。
 William Brown (1973) *Piecework Bargaining*. Heinemann Education Books。
 William Brown & Martyn Wright (1994) 'The Empirical Tradition in Workplace Bargaining Research' in *British Journal of Industrial Relations*. Vol.32 No.2。
 John T. Dunlop (1958) *Industrial Relations Systems*. Southern Illinois University Press。
 Howard F. Gospel (1992) *Markets, Firms, and the Management of Labour in Modern Britain*. Cambridge University Press。
 Bruce E. Kaufman (1993) *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*. ILR Press。
 John Purcell & Nicholas Kinnie (2007) 'HRM and Business Performance' in Peter Boxall, John Purcell & Patrick Wright eds. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press。
 Paul Thompson & Bill Harley (2007) 'HRM and the Workers: Labor Process Perspectives' in Peter Boxall, John Purcell & Patrick Wright eds. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press。
 Oliver E. Williamson (1975) *Markets and Hierarchies*.

Macmillan. 邦訳：浅沼万里・岩崎晃（1980）『市場と企業組織』日本評論社.

いしだ・みつお 同志社大学社会学部産業関係学科教授。
最近の主な著作に『GMの経験』（篠原健一との編著，中央経済社，2010年）。労使関係論専攻。