

企業別組合の職場規制は どう変わってきたのか

三吉 勉

(同志社大学助教)

労働組合の持続可能性を考える時、職場に近いところで組合員に見える活動、すなわち労働支出に対する経営への牽制という意味での職場規制がいかに組合員ニーズにマッチしているかを問うことになる。職場規制の手段は労使協議が一般的であり、労使協議で扱われている職場規制の項目は大きく①経営に関する項目、②人事に関する項目、③労働時間・働き方に関する項目、に分けられる。それぞれの項目ごとに職場規制の目的を見ると、経営に関しては組合員の雇用保障をベースとしながら、労働組合も生産に関する責任を負っているという生産主義から経営に対する組合員の理解・納得性を高めるという方向に目的が変化している。人事に関しては労働支出・キャリアの規制から、こちらも施策への理解・納得性の確保に重心が動いている。労働時間に関しては労働支出の抑制が主たる目的ではあるが、自律的な働き方に向けた動きも起こっている。総じて職場規制の項目や労働側の発言力は大きな変化を見せていないが中心となる目的は変化しており、労働支出の抑制から生産主義を含めた雇用保障、そして組合員の理解納得の調達に推移してきたのではないだろうか。企業別組合の持続可能性に向けた今後の課題としては、個人単位の労使による働き方に関する協議・取引に対する手続き的ルール形成および組合員への支援、そして企業内労働市場すなわち経営にかかわる労働者全体を組織に招き入れることにより、経営への発言力を高めることであろう。

目次

- I はじめに
- II 労働組合の職場規制とは
- III 労使協議を中心とした職場規制
- IV 経営に対する職場規制
- V 人事に関する職場規制
- VI 労働時間等に対する職場規制
- VII おわりに——企業別組合の職場規制の変化と今後の課題

I はじめに

日本社会において労働組合のサステナビリティ(持続可能性)を考える時、それは日本社会で一般

的である企業別組合の持続可能性を考えることになる。企業別組合が組織として持続可能であるためには、社会的に認められる存在であることはもちろん重要であるが、その前に労働組合を構成する組合員自身によってその機能が肯定的に認識されているかどうかが大変であろう。それゆえ、まずは足元つまり職場で企業別組合がどのような機能を果たしているのかを確認し、検討する必要がある。

職場組合員の目の前で日常的に労働組合が果たしている機能は大きく3種類あると考えられる。第一には組織内部の民主主義を守る機能である。職場集会や職場会と言われるコミュニケーションの場において組合員に情報を伝えたり、意見を聞

いたり、対話・議論をしたりといったこと、そして規約に定められた手続きに従って機関の運営を適切に行い、組織全体の意思決定を民主的に行うことである。役員の選挙などもそうである。第二は経営に対して影響を与える機能である。産業民主主義を守る機能とも言えよう。経営との交渉や協議を経て労働協約を締結するなどというルール形成の取り組みはもちろん重要であるが、労使協議や団体交渉の中で経営に対して要求・追及したり意見を述べたりすることや、経営計画立案・組織変更・人事異動・仕事管理などというさまざまなマネジメント施策に対して発言し牽制をかけることも重要である。第三は共済機能である。生活上不幸な事故に遭ってしまったり、金銭的支援が必要になったりしたときに組合員はさまざまな共済制度に頼ることができる。これは企業別組合というよりはもっと大きな組織での助け合いの活動となることが多い。

これらはいずれも組合員にとって重要な機能である。しかしその中でも真の組合員ニーズにマッチしなくなった機能は淘汰されるべきであり、またそのような機能に労働組合がいつまでもこだわっていると、労働組合自体が淘汰されてしまい、まさにサステナブルでなくなってしまうだろう。

雇用関係・労使関係は労働支出と反対給付の取引関係、すなわち「どんな仕事を」「どれくらいやって」「いくらもらうのか」の取引関係だと言われる。その中で労働者が日常的に関心を持つ事柄はまず仕事に関するものであろう。いくら定型的な労働に従事している者であっても、日々の状況の変化によって具体的な仕事の内容やその量は多少なり変化し、その変化に日々関心を持たざるを得ない。そこで本論では、職場で働く組合員の日常、すなわち仕事そのものに最も深く関係する機能に着目したい。それは産業民主主義を守る機能の中でも職場規制という機能となる。この機能がどのように変容しているのかを確認することで企業別組合の持続可能性を考察しよう。

II 労働組合の職場規制とは

雇用関係を労働支出と反対給付の取引関係であるとすると、職場規制は労働支出の規制と簡単に定義できるかもしれない。しかしこの定義だと労働支出を抑制することのみが主眼に見えてしまい、特に近年の職場規制の実態に合わなくなる可能性がある。そこで最初に職場規制とはどういうものかを明確にするため、先行研究をひも解きながらその目的・対象領域を確認し、本論で扱う職場規制の定義を検討する。ところが個別の組合活動の目的をあえて明確化することは難しいのと同じように、先行研究において職場規制の目的を明確に述べているものは少ない。これは労働組合活動イコール職場規制&賃上げ交渉であって、職場規制そのものが労働組合の存在意義の1つであったからだろう。しかし従来型の典型的な職場規制が変化する組合員ニーズとマッチできているかどうかはわからない上、また仮に同じ規制を行っていても、労働者ニーズの変化によって目的が変化することも考えられ、これらを念頭に入れて検討を進めたい。

企業別組合を詳しく分析している白井(1979)には職場規制に関しても記述がある。しかしその目的については明確な記述はされていない。企業別組合による規制は企業内・職場内で行われ、採用、定員、配置、配置転換、昇進と昇格、下請規制における規制は進んではきているものの、雇用保障すなわち労使相互の信頼関係を土台とした「従業員身分の保障」を求めため、規制力を強く行使されなかったとある。そのような中でも配置転換に関しての規制は強くなってきている。それは経営環境の変化によって、工場の新設・廃止や職制の改廃による労働力の再配分の必要性が増大したことを背景として、工場労働者に対する家族ぐるみの移動を伴う広域転換、雇用調整のための企業・産業をまたがる配置転換も行われており、配置転換が生活に与える影響が大きくなってきたためとされている。

小池(1977)は組合員ニーズをもとにした職場規制の目的について直接触れている数少ない文献

である。70年代前半の調査であるが、組合員のキャリアを守るために労働組合は経営に発言し、規制しているとある。ただ、作業量への発言に関しては生産計画への発言は弱く、残業の規制が中心となっているとのことである。栗田(1994)もキャリアに関して述べており、企業内キャリアに対する規制、つまり配置転換、昇進昇格については労働組合が影響を及ぼすことが必要であると述べている。そして要員管理や配置転換についての規制は「従業員キャリアの構成要因を職場集団の意思疎通のもとで規制するという側面を持っており、それを徹底することは、職場内および職場間の競争条件に労働者が納得する基準を与えるという、大きな意義を持っている」(栗田 1994:199)としている。

一方で自動車産業の職場規制についての研究である上井(1994)では職場規制を以下のように定義している。職場規制とは「職場における労働のあり方を規制すること」(上井 1994:1)であり、「労働のあり方とは、労働時間、労働強度、作業環境、作業スピード、作業内容、作業方法、人員配置等」(上井 1994:1)である。そして自動車産業のA社において、戦後すぐの対抗的労使関係から激しい闘争を経て協調的労使関係に至った流れと、その後各階層の労使協議(経営協議会)を軸とした職場規制の詳細を明らかにしている。ここで描かれている職場規制の対象は、要員規制、配置転換・応援・出向を含む移動の規制、年休取得や時間外労働を含む労働時間の規制、新技術導入の規制となっている。上井は、「『人間的労働条件』とでもいうべきものが、職場規制の理念となっている」(上井 1994:223)としているが、しかしそれだけではなく、「『企業の繁栄』『生産性向上』をいま一つの理念としている」(上井 1994:223)ともしている。

仁田(1988)は60~70年代の労使協議を通じた職場規制を詳細に記述した研究である。ここでは鉄鋼業の要員管理、配置転換、生産構造調整に関する労使協議における労働組合の発言を取り上げている。これらの案件に対して労働組合は、合理化への協力を前提とすること、犠牲は排除すること、成果配分を求めることという3つの政策を

軸としていたとある。つまり生産性向上には協力するが、雇用は守り、組合員に過剰な負担がかかることは避け、そして賃金・労働時間などによる成果配分を求めていくという考え方である。

これらの研究は戦後すぐから高度経済成長期を経て80年代までを対象としたものである。これらによると、対抗的労使関係の時代には職場を支配することが職場規制の目的だった。しかし協調路線が一般化して以降は、労働支出の抑制に加えて、組合員のキャリアを守るという面、そして人間的労働条件を目指す一方で生産性向上によって企業経営を安定させるという面、これは従業員の身分保障すなわち雇用保障にも通じるものと考えられるが、このあたりが主たる目的とされてきたと言えそうである。そして規制の対象は大きく経営に対する直接的な規制、採用・配置転換や昇格といった人事施策に対する規制、労働時間・休暇に関する規制という3つの分野に分けられそうである。しかし、職場規制の目的も対象も、以降の経営環境や労使関係の変化によって変化していることが考えられる。その変化を正確に捉えるためには、職場規制の定義に目的や対象を過剰に具体化することは避けた方がいいだろう。とはいえ規制をする限りは経営側の意思決定に対して何らかの影響を与えること、つまり牽制機能が発揮されなくてはならない。そこで、本論で扱う職場規制の定義を「労働組合による組合員の労働支出に関連する日常の経営施策への牽制の取り組み」としたい。

以降、具体的な職場規制の内容とその変化について追っていこう。次節では職場規制が労使協議を軸として行われることから、労使協議機関の付議事項のうちどのような項目が職場規制に関連し、それらに対する労働組合の発言権はどれほどなのかを『労使コミュニケーション調査』で確認する。その後これらの職場規制項目に関する具体的な事例を確認し、その目的や労働組合の発言力の変化を追いかけていく。

III 労使協議を中心とした職場規制

具体的な職場規制の内容を見ていくために、職

場の何を対象として規制をしているのか、どのように規制をしているのか、職場規制の対象と手段を整理したい。上井(1994)によると、対抗的な労使関係の時代には職場組織での団体交渉など、力による職場規制が行われていたが、その後労使協調の流れに変わってからは、規制の手段の中心は労使協議となったとある。そこで本節では、厚生労働省『労使コミュニケーション調査』を用い、労使協議の付議事項における職場規制の対象と労働組合の発言力を確認する。

『労使コミュニケーション調査』は1972年から始まり、第2回調査が1977年に実施されている(労働大臣官房統計情報部1978)。その後おおよそ5年に一度調査が行われており、最新は2019年の調査となっている。ここでは1977年、1989年、1999年、2009年の調査を取り上げ、労使協議の付議事項と労使間での取り扱い方法(労働側の発言権)を確認する¹⁾。

最初に労働支出に関連する付議事項の項目を確認しよう。その時々調査によって若干の増減が見られるが、2009年までの調査で継続的に扱われている項目のうち、労働支出に関連する項目は次のようになっている。(1)経営の基本方針、(2)生産、販売等の基本計画、(3)会社組織機構の新設改廃、(4)新技術応用機器の導入等生産事務の合理化、(5)採用・配置基準、(6)昇進、昇格基準、(7)配置転換、出向、(8)一時帰休・人員整理・解雇、(9)勤務態様の変更、(10)労働時間・休日・休暇、(11)教育訓練計画、である。これらは上述した3分野すなわち(ア)経営に関する事項、(イ)人事施策に関する事項、(ウ)労働時間・働き方に関する事項、に分けることができ、(ア)には(1)~(4)、(イ)には(5)~(7)と(11)、(ウ)には(9)(10)が対応する。なお、(8)は雇用そのものに関する項目だが、日常の経営に対する規制という意味から外れるため、ここでの議論では対象外とする。

そしてこれらの項目が労使協議機関でどのように取り扱われているかをグラフにしたのが図1である。これは労使協議機関があり、かつ労働組合があると回答した事業所を100とし、労使協議機関の付議事項であるか、付議事項であれば労働側

の権限が「同意」あるいは「協議」であれば「同意・協議」、「説明報告」あるいは「意見聴取」であれば「説明・意見」に分類したものである。例えば1977年調査における経営の基本方針については、労働組合のある事業所の労使協議機関のうち68.6%が付議事項としており、その中で10.7%が同意あるいは協議、57.9%が説明報告あるいは意見聴取に該当していると読み取ることができる。

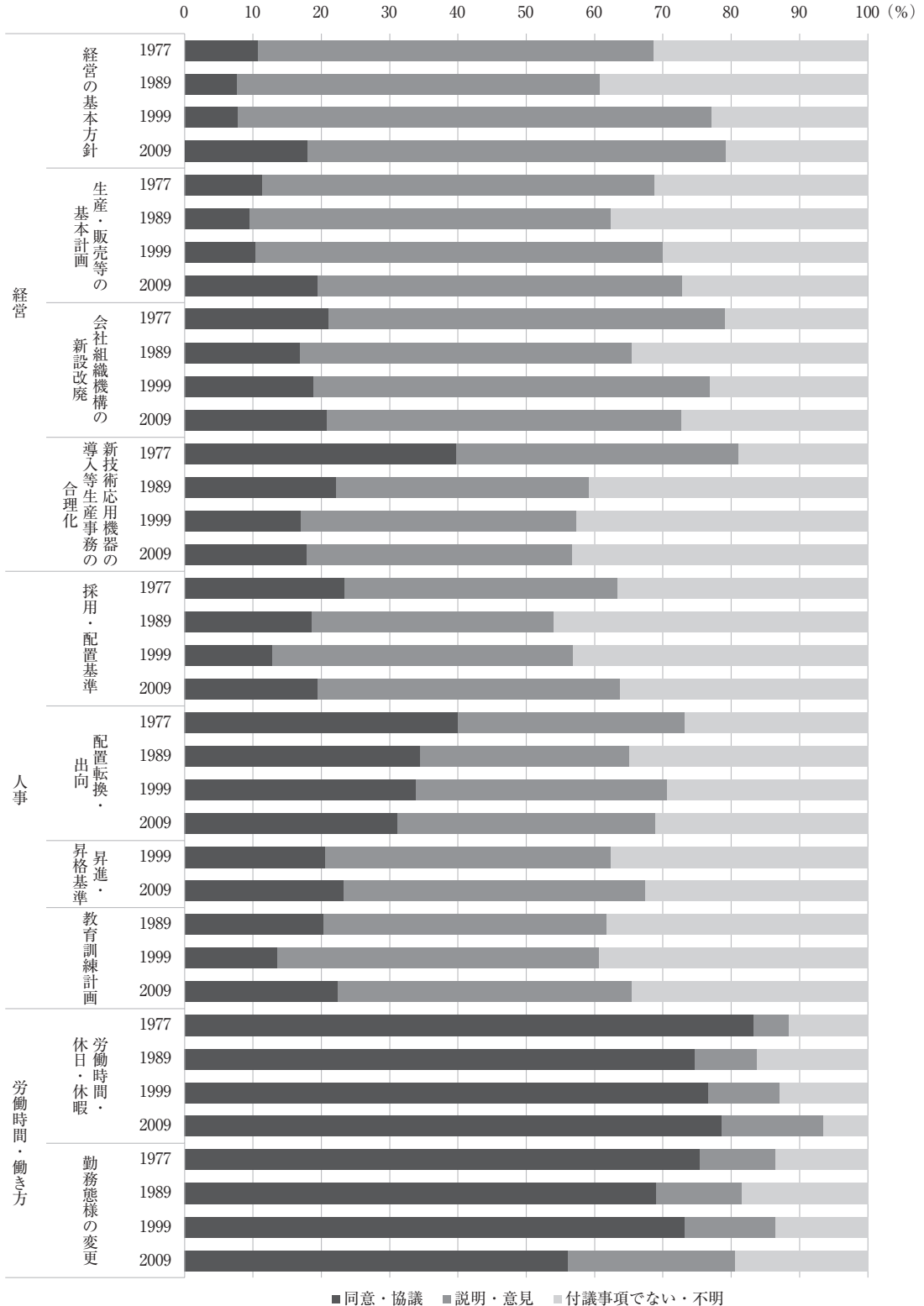
このグラフからいくつか見えてくることがある。まず全体的に付議事項としている割合や労働側の発言権は時を経ても大きくは変化していないことがわかる。次に経営に関する事項は7割程度で付議事項としているが、説明・意見が大半となっており、労働側の発言力は弱い。しかし組織の新設改廃、業務合理化については2割近くが同意・協議レベルであり、雇用に直接影響を与える度合いの高さを示している。次に人事に関する事項は、付議事項である割合は経営に関する事項よりも少し低く、これも発言力が弱いように見える。しかし以前より職場規制の対象であった配置転換については、やや減少しつつあるものの3割以上は同意・協議の対象となっている。最後に労働時間・働き方に関する事項についてはおおよそ8割以上が付議事項となっており、また同意・協議の比率も7割を超えており、他の項目とは大きく異なる。以下、これら3分類に分けて事例を確認していくこととする。

IV 経営に対する職場規制

本節では経営に対する職場規制について確認し、その目的を探っていこう。まず「経営参加」が多く労使で議論された70~80年代をふりかえり、続いてそれ以降近年に至る経営施策に対する規制の事例とその目的について整理する。

最初は70~80年代におこった労働組合の経営参加の動きである。経営参加自体は戦後すぐの経営協議会という形でも実現されており、内容は労働条件関連および人事権に関するものであった。しかし1949年の労働組合法の改訂などを経て経営協議会による経営参加の機会は失われていった

図1 労使協議機関の付議事項（労働支出関連）の取り扱いの程度



注：データは労働大臣官房統計情報部（1978），労働省（1990），厚生労働省（2000, 2010）を参照した。
出所：厚生労働省『労使コミュニケーション調査』より筆者作成

(兵藤 1997)。その後労使協議制が広く行きわたることになるが、70年代になるとオイルショック後の合理化の推進や、西欧諸国の労働者の経営参加に関する法制度の変化を背景に、労働組合の経営参加が議論されるようになった。経営参加の定義は「企業や工場において管理者側の行う経営上の意思決定に対して、労働者個人またはその組織的代表（労働組合、工場委員会、職場委員会など）が発言し、規制を行い、さらに場合によってはその執行についても一定の役割を果たそうとする制度」（白井 1992：262）とある。

岩田（2006）は松下電器（現パナソニック）における労働組合の経営参加の制度化の過程や労使の思惑などを詳細に調査した研究である。松下電器で労使協議会とは異なる制度として構築された経営参加制度導入時の労働組合側の目的は「社会との調和」「職場の人間化」「雇用の安定」の3つであり、制度のポイントは事前協議を行うこと、そして職場レベルでの協議機関を設置することという2点であった。そして経営側がデメリットもある中この制度導入を認めたねらいは、「労働者の動機付けと生きがいの充足」「労使双方の経営情報の共有」「労使間の信頼関係の維持」「社会の論理への留意」だったとしている。

富田（2010）は日本の企業別組合の80年代中盤以降の活動原理を「生産主義」におき、生産立ち上げ時の職場運営全般、目標面談・評価制度など人事制度の運用、生産量・要員計画を含めた労働時間規制、非正規労働者増加への対応に関する労働組合のアクションについての研究である。経営に対する労働組合の発言については、特に生産立ち上げ時の職場運営に関して進捗確認をふまえた増員の要請をするなど、かなり踏み込んだ関与をしている。目的は労働組合も生産に責任を持つという生産主義と説明はされているが、その背後には業績を維持成長させることによる雇用保障が貼りついていると考えられる。

堀田（2014）は労働組合の経営対応のかなり具体的な記述である。労働組合が会社の予算計画と組合員個々の仕事とどのように関連しているのかを理解することを主眼として、各階層において全社～部門の予算や部門経営課題についての学習会

を実施している。そして春闘時期には徹夜交渉なるものを行い、職場から寄せられたさまざまな職場課題について経営側と徹底した議論を行っているとのことである。これらの精力的な活動が経営に対する理解を深めることや働きがいや納得性につながるということは認識しているが、最終的な目的は雇用保障とのことである。

石田（2013）は労働組合機能を労使協議のあり方から直接語っている論考である。労働力の個別の取引を受容した日本の労働者の労働力の取引は「目標面接や職場のコミュニケーションに押し込められ」ているが、全社・部門の事業計画からブレークダウンされる個別の仕事という観点を持てば、経営の動力であるPDCAに正対する労使協議の場を組織階層ごとに持つことが、労働組合の必然的な役割になっていくと論じている。ここでの経営に正対する労働組合機能の目的はやはり雇用保障であり、事業計画達成に向けた議論を行うという点において上述した生産主義と似ているが、上位レイヤーの事業計画を必ずしも所与のものとして、そこにも発言をするという点が少し異なる点といえる。

最後に組織再編（職制機構の新設改廃）に対する労働組合の規制・発言の近年の例であるK労組の事例を取り上げる。K労組は電機メーカーの企業別組合²⁾であり、家電・電気関連の住宅設備などの開発・製造・販売をしているK社と対峙している。K社労使では労使協議に付議する案件の種別と取り扱う組織階層を手続的ルールとして明確化しており、組織再編については全社レベルの大きなものでない限りは当該組織に対応する支部組織を会社との協議の対象としている。取り扱いは「協議」が中心³⁾となっている。この「協議」の定義は労使の合意が必要となっているので、一般に言われる「同意」と同等と見て間違いないであろう。ただしここ15年くらいの中では合意できなかった案件は2件程度しかなかったとのことである。

組織再編時のおおよそのプロセスは、①事前協議、②会社から組合への文書での申入れ、③職場への共有と意見聴取、④組合から会社への文書での質問、⑤会社から組合への文書での回答、⑥職

場での④⑤の共有と議論、⑦組合から会社への最終回答、となっている。詳しく見ていこう。①事前協議は会社側の案がおおよそまとまった頃から始まる。職場の理解を得るのが容易でない案件の場合、数カ月かかることもあるらしい。②では組織再編の趣旨や具体的な内容を文書にしたものが会社から組合に手渡される。定例の労使協議会などとは別に申入れの場を設定し、その案件だけの協議を行う場合もある。③組合は申入れを受けると職場に広報紙を配布して内容を共有し、職場での集会などを開催して組合員から意見や質問を集める。集まった内容を集約して文書で会社に質問し、その回答を文書で受け取る(④⑤)。そして④⑤の内容をまとめた広報紙を職場に配布・報告しつつ職場の承認を得る(⑥)。ただし難しい案件の場合、この④～⑥の過程は回数が増えたり、内容が細かくなったりなど、もっと複雑なやり取りになる場合があるとのことである。⑦組合から会社への最終回答をしたのちには、回答書の内容を職場に共有すべく広報紙を発行する。通常の場合3回広報紙を発行することになる。

確認したいのは規制の目的であった。これは④の質問や⑦の回答の内容、職場向け広報紙に書かれている労働組合の見解が参考になる。組織再編は一般的に経営が順調な時にはあまり発生せず、何らかの経営上の問題を解決するために提起されることが多い。もちろん新たな戦略を打ち出す場合にも新たな組織を作ることがあるが、この場合には労使協議の中で問題になることは少なく、やはり何らかの経営課題が発生している時にこそ労使間の協議が難しくなる。さらに大多数の組合員は同じ事業場で長い期間働いていることから、過去の経営施策や労使の発信の経緯を当然よく記憶している。それゆえに今この瞬間の施策の是非だけでなく、過去からの経緯や経営課題に対する今後の方針・具体計画との全体的な整合性を考慮して判断することを求めるものである。労働組合はその代表として経営と対峙し、組合員が納得して組織再編の施策を受け入れられるように、経営側から施策に至った経緯、施策の具体的な趣旨・内容、今後の経営計画などを引き出し、組合員と共有することに注力している。K労組では、現状の

経営課題や経営側の考えや思いなどを十分に理解した上で、本施策が組合員目線で客観的に見たときに理解・納得できるかどうかを率直に経営側にフィードバックし、必要があれば方向性を修正させることが労働組合の役割の1つだと認識しているとのことである。したがって、K労組における組織再編の協議の目的は、第一に組合員が経営施策に対して理解・納得して継続的に働くことができること、第二に正しき経営により組合員の雇用が確保されることと言えるであろう。

経営に対する職場規制、規制というよりも経営に対する労働組合の参加・発言の事例を見てきた。その目的として根底に流れているのは雇用保障と言えるだろう。その上に立つ考え方としては、生産主義つまり生産・経営の結果に対して労働組合も一定の責任を持つということがある。責任を持つためには「正しき経営」が行われることをいかに保証するかが問題で、全社事業計画を個人単位の仕事までブレイクダウンする過程に組合が関与し、実行可能性を検証し続けること(石田2013)がその1つの対応策となる。そして近年は経営施策に対する組合員の理解・納得の調達に重点が移行しつつあるように思われる。堀田(2014)やK労組の事例はその典型であり、労働組合にとっての「正しき経営」とは、組合員が理解・納得できる経営とも定義できるのではないだろうか。

V 人事に関する職場規制

次に応援・配置転換・出向などの人員配置、そして昇格・昇進・査定などの人事評価といった人事に関する職場規制について確認する。人員配置に関しては古くからの研究にもあるように、それぞれの案件についての労使協議と要員配置基準などのルールに関する協議・交渉が多いが、先に見た『労使コミュニケーション調査』では付議事項としている割合が6～7割、同意・協議の割合が2～3割というように、経営に関する事項よりも付議事項である割合が少し低く、労働組合の関与の深さもさほどではないように見える。しかし仁田(1988)、上井(1994)などに見られるように、

人員配置は雇用そのものへの影響、組合員への負荷につながるものが考えられるため、労働組合としての問題意識はかなり高い。しかし一般には経営の専権事項とされる人事権へのチャレンジとなる側面もあることから、調査上の数値としては低く出てくるのだと思われる。

まずは仁田(1988)を見てみよう。要員管理はその制度の制定と、制度の適用・運用についての労使協議に分けられる。経営のニーズとしては人員を合理化しながら過剰な負荷にならずに働ける環境づくりにより生産性を向上させることだが、労働組合の発言の目的は上述したように合理化を受け入れた上での犠牲の排除と成果還元とある。配置転換は要員管理と密接に関連する施策だが、具体的な人選が入ってくるため個々人の事情の勘案も求められ、経営側の持つ人事権と労働側の労働権・生活権との境界線が問題となる。配置転換への職場規制の目的は雇用の確保と労働時間の短縮に加え、適材適所と本人希望を勘案した上での効率的な労働力の配置となる。生産性向上と本人希望のバランスをいかに取るかということが課題となってくる。

上井(1994)は、生産計画の変動に応じて人員体制・勤務体制を決めるための月次の労使協議、そして要員確保と密接に関連する移動、すなわち応援・配置転換・出向についての労使協議の詳細を描いている。労働組合の考え方は、人員・勤務体制については「ゆとりの確保」であり、労働強度を上げないことが基本である。移動に関しては「会社に「決定権」がある「人事権の問題」という性格と「組合員を動かすことであり、労働条件の変更などもからんでくる」という性格とが交錯する事項として捉え」(上井 1994:163) ていることから、事前協議を重視している。協議においては客観的に本人のためになるのか、そして生産体制上必要なのかを確認した上で合意するわけだが、「本人の希望やわがままによって決められるべき問題ではない」(上井 1994:163) という考え方も打ち出しており、実際協議が成立した後に会社が本人に説明することになっていたようである。

近年の事例として、再び K 労組を取り上げ、

大量異動発生時の労使協議についてみてみよう。労使間ルールとしては、20名以上の異動が同時に発生した場合は協議事項となっており、この人数は比較的厳格に守られているようである。協議のプロセスは前述した組織再編の場合と同様であるが、人選は協議が完了した後に行うこととなっている。したがって、合意を必須とする協議事項とはいえ、具体的な人選・配置先等については、当然組合として公式の協議とは別に個別事情に関してのフォローは行うとしても、会社の人事権の範疇と解することができる。しかし組織再編と同様に、大量異動も何らかの経営課題があるときに行われることが多く、またそういう時にこそ労使間での問題になることが多くなる。とりわけ当事者にとっての直接的なインパクトのある施策だけに関係の深い職場では議論が難しくなる可能性が高くなるようである。

K 労組の大量異動に対する規制の目的を考えてみる。組合が質問書や回答書で会社に問う内容は大きく2つに分けられる。1つは本施策を実施するに至った経緯・理由及び今後の計画についてである。大量異動には経営としての何らかの方針変更が付随しているものなので、これは組織再編の場合と同じと考えられる。もう1つは大量異動の具体的な内容、すなわちスケジュール、対象者、詳細な異動先、そこで担当する仕事などについて、協議の中ですべてを明らかにするものではないが、速やかに当事者に対して伝え、動機づけを行うことを組合は求めている。これらより、組織再編の目的に加え、組合員個々のキャリアを守ること、また納得して働けることを求めていると考えられる。

本論での職場規制の定義から少し逸脱するが、M&A や会社分割など資本移動に対する労働組合の発言についても触れておきたい。呉(2019)に労働組合が関与している多くの事例があるが、K 労組では大量異動と同様に、資本移動に伴う転籍案件は労使間での協議事項としている。具体例は確認できていないが、議論のプロセスは大量異動と同様と思われる。しかし労働条件やキャリアに関する重みは社内での異動とは異なるので、かなり難しい議論になるだろう。それだけではなく、

実施後の問題もある。K 労組の事例ではないが、例えば会社分割で新会社に転籍した組合員の再組織化という問題、あるいは在籍元の組合籍を残している出向者と、新会社で新たに雇用された社員の混在といった問題など、すべて正規雇用労働者であっても、同一職場にさまざまな雇用条件や組合籍の労働者が混在することによって、組合活動が難しくなる例も多い。

次に人事評価に関する規制について見てみよう。小池（1977）・栗田（1994）のキャリアを守るための規制については先に触れた。日本の労働組合が組合員の査定を受け入れたことは組合員のニーズにある程度適っていたことだったが、そこに納得する基準を与えて過剰な競争を抑制することが規制の目的だったと理解できる。

人事評価に対する規制はL 労組の事例にもみられる。L 労組はL 社に対峙している企業別組合で、L 社はK 社と同じ企業グループに属しているため、L 労組とK 労組では組合活動の具体内容や考え方に共通点が多い。L 社はBtoB 向けのハード・ソフトおよびシステムソリューションを提供している会社で、人事施策も企業グループの中では比較的先進的なものを取り入れている会社の1つである。

L 労組では目標面接の制度が導入された2000年頃から、その運用実態を調査し労使協議の場での発言を行っている。組合員全員を対象にしたアンケートを実施し、面接の実施状況、評価の納得性、業務の明確化、仕事へのモチベーションなどについて、毎年同時期にアンケートを実施していた。経年比較や事業場・職場などを単位とした数値も明らかにしながら、全社や事業場、部門などさまざまなレイヤーで目標面接の運用に関する労使協議を行ってきた。内容としては、まずは実施の有無、面接の時間に始まり、評価の納得度合い、業務目標の明確化、意欲の向上、スキルアップの方向性の明確化などといった制度の目的が達成されているかなどが中心であった。近年lonlが導入されているが（三吉2023）、同様にlonlの運用に関するアンケートを行い、経営側に課題提起を随時行っているとのことである。

これらの活動の目的は何であろうか。lonl 導

入前は年に数回の目標面接が、上司部下間で密なコミュニケーションを取れる制度的に保障された数少ない場であった。また1年間の業務目標を決定し、成果を確認し、評価結果が伝えられるという点で、上司部下間の取引関係の根幹となる場でもあった。その場でのコミュニケーションが適切に行われているのかをチェックし、組合員に自身の業務目標や評価結果、要改善点を理解・納得させることが第一の目的であろう。他方、経営のPDCA という観点では、目標面接は全社で定められた「P」をブレークダウンした最終段階の調整の場ともいえる。正しき経営による雇用保障のために、本来であれば正しく組織のPDCAを回すために個人単位の「P」を決定する場で適切な「P」が決められているかどうかを確認すべきだが、プロセスによって製品品質を保証するという考え方と同じように、適切に「P」が決められているかどうかを確認することが第二の目的であるとも言えよう。

人事に関する職場規制の目的についてまとめよう。配置転換・異動に関する規制は、大きくはキャリアの規制と言えるのかもしれないが、個人別事情はあまり勘案しない、つまり人選については経営の人事権の範疇であるとしているため、基本的な目的は経営施策としての妥当性をチェックし、組合員に理解させるということになる。これはK 労組の大量異動についても同様といえる。人事評価については、目標面接制度の運用チェックが中心であり、これは上司とのコミュニケーションのプロセスと内容に関与し、業務目標や評価の納得性を確保するとともに経営としてPDCAの「P」の質を確保することが目的である。

このように、着目しているのは個人的労使関係の集約点である目標面接であっても、集团的労使協議による問題解決を図ることが職場規制の典型的な姿だと言えるが、西尾（2023）は異なった形の職場規制、いわば個人的労使協議型の問題解決とでも言うべき労働組合の取り組みを描いている。それは「被評価者セミナー」という労働組合主催の研修で、目標管理制度の導入を「これまで評価が経営の専管事項とされていた壁を超えるチャンスとしてとらえ」（西尾2023:50）、「人事

評価制度に客観性・透明性・公正性をもたらすための戦術を目標管理制度の期首から期末の過程でどのように駆使するのか」(西尾 2023:50)を学ぶ研修である。そして「成果主義型の目標管理・人事考課制度とは、個別の労使交渉・協議の機会でもあ」(西尾 2023:50)とし、「これまで労働者は弱いとされてきた個別的労使関係を労使対等にしていける制度へと変えられるもの」(西尾 2023:50)と位置づけている。これは一般組合員への教育・支援によって上司部下間の労働支出に関する取引に影響を与えるという意味で職場規制だといえよう。すべて組合役員が労使関係の前面に立つのではなく、既に労使関係の前線に立っている職場の組合員を後方からサポート・支援することも労働組合のこれからの役割と言えるかもしれない。

VI 労働時間等に対する職場規制

最後に直接的な労働支出の量の規制ともいえる労働時間に関する規制について確認する。

上井(1994)では労働時間に関連して、80年代の年休取得、時間外労働に関する職場規制を記述している。年休取得は特に工場現場では要員算出上の出勤率を下げなければ取得推進ができないことから、その出勤率の引き下げを行っている。組合員がすべて完全取得(発生した年休をすべて取得する)できる水準までは至っていないという点に生産主義の一面を見ることができ、一定の取り組みは行っているようである。

その後の研究においても、石田・富田・三谷(2009)、秋庭(2012)、願興寺(2012)、三吉(2023)などにおいてさまざまな労働組合の労働時間規制の取り組みが具体的に描かれている。労働時間の規制は典型的な職場規制の1つともいえ、中心となる目的は労働負荷の抑制ということになるが、秋庭(2012)にあるように生産性・業務効率向上も目的に含まれており、労働時間規制が生産主義の一面も持っていると言える。

次に直近の労働組合の労働時間規制の具体例として、K労組とL労組の事例を見ることにした。K労組とL労組は労使関係上のさまざまな

ルールの体系が似ており、その内容は三吉(2023)にある労働時間規制⁴⁾と類似していた。しかし近年の経営環境や労使関係の変化によって違いが生まれている。

K労組においては、以前よりも規制がやや強化されているといえる。主な項目としては、①個人の月間・年間の時間外労働時間の上限設定を36協定よりも一部短い時間とし、それ以上は労使間協定が必要、②勤務間インターバル休息(11時間の休息时间)を導入、③年休取得に関する規制(年間総取得日数・連続取得など)、④定時退社日の設定(全社統一・事業場ごとの設定)、である。

一方、L労組においては、時間外労働に対応する規制は維持しているが、休暇に関する規制は緩めている。L労組のL1支部⁵⁾の主な運用の項目としては、①個人の月間・年間の時間外労働の上限は36協定と同じ水準とし、それ以上は労使協定が必要、②年休取得に関する規制は実施していない、③夏季休暇の取得時期を個人単位でフレキシブルに設定可能、④定時退社日も設定していない、とのことである。L1支部の労使では、働きやすさは仕事をしたいときにやって、休みたいときに休むことだという認識を合わせており、②～④のルールは基本的に上司との調整のうえ個人が自律的に決めるものとしている。とはいえ過重労働になってはいけないということから、①については「関所」すなわち抑止力となるようにルールを定めているとのことである。また過去の労働時間規制は、例えば休暇に関しては、上司がマネジメントとして休暇をいつにするか決定し、組合に通知せよというスタンスであった。しかし今のL1支部の考え方は少し異なっており、上司と部下でlonlなどの機会にちゃんとコミュニケーションを取って調整し、納得いくように決定せよという方向に変わっているとのことである。さらに、職場内で例えば定時退社日を作った方がいいという話であれば、自分たちの職場内で協議をして決めればよいというように、職場での労使協議を重要視している。「自分たちで働きやすいようにしていくことが今の考え方⁶⁾」とのことである。組合役員や執行部は通常、労使間の協議の主体であるプレーヤーの立場とみなされるが、ここでは

上司部下という労使間の傍に立って調整を見守る審判のような立場と考えているようである。ただし注意すべきは必ずしもすべての組織でこのような変化が見られるわけではなく、同じL労組の別の支部では、職場からのニーズもあり年休取得のガイドラインを維持しているなど、それぞれの現場に適したルール形成をしているとのことである。

労働時間規制の目的であるが、基本は労働支出の抑制と言えよう。それはK労組の事例に見られるように働き方改革や36協定の上限規制の動きとも連動しセーフティネット機能が強化されていると言える。一方、L1支部の例は規制力を弱めているように見えるが、これは規制を実体的ルールによるものから手続的ルールによるものへと変えていく動きの萌芽であり、手続的ルールによってコミュニケーションを促進し、上司・部下双方に対して自律的な働き方を促す施策といえよう。例えば年休を20日取るという実体的ルールを全体で定めたとき、うまく運用する上司は20日取得するにはどうするかというコミュニケーションを取るなど、ルールを利用した適切なマネジメントができるが、逆に数値だけを求めて思考停止・コミュニケーション停止に陥る上司もいる。これを手続的ルールとして上司部下の対話を求めることで、時間や手間がかかるとはいえ、個別ニーズへの柔軟な対応や納得性の高い働き方、自律意識の醸成を実現できるようになるのである。ただし、労働組合として手続的ルールの履行検証は実体的ルールよりも困難となり、目指す姿を実現するのは容易ではないと思われる。

Ⅶ おわりに——企業別組合の職場規制の変化と今後の課題

ここまで企業別組合の職場規制の事例を過去から近年にわたって確認してきた。職場規制の目的がどのように変化してきたのかを確認し、そして職場規制という観点から今後の企業別組合が持続可能であるための課題をまとめてみよう。

職場規制の主たる目的は、①正しき経営を求めることによる雇用保障、②組合員が経営を理解す

ることによって納得して働くこと、③労働時間規制に見られる労働支出の抑制、これら3点にまとめることができる。粗く対応させると、経営に関する規制は①、人事に関する規制は②、労働時間等の規制は③が軸となる目的といえよう。しかし時代の移り変わりとともに①～③のウェイトは変わってきている。

対抗的労使関係の時代から高度成長期にかけては、③が中心であり、加えて経営の恣意を排除しキャリアを守る(①の要素も含まれる)ということが職場規制の目的であった。その後経営参加の動きを経て生産主義つまり①が中心となった。その後経営環境の不透明さが日常化するにしたがい、②のウェイトが高まってきたのではないかと。つまり、職場規制の対象も、全体としての目的も大きく変わってはいないものの、労働支出の抑制から生産主義を経て組合員の経営への理解・納得を求める方向に重点が変化し、規制の中身も変化してきたと考えられる。

Ⅲで見た『労使コミュニケーション調査』の数値を見る限り、必ずしも労働組合の発言力が低下しているとは見えない。しかし②のウェイトを高めるだけで労働組合の持続可能性・存在意義が高まるとは言い切れない。そこで、職場規制の観点で持続可能な企業別組合に向けた課題について考えよう。

第一には冒頭に述べた真の組合員ニーズへの対応である。これは「今次の「働き方」改革の社会的原動力が脱イデオロギー的な性格である」(石田2018:7)とあるように、かつてのように平等主義で全体に網をかけた労働支出規制から、働く上でのさまざまな制約を持つ組合員の個別的な要請を実現させる場を用意することである。

そのための1つは上司部下間の目標面接や1on1といった話し合いを業務目標や評価だけでなく、働き方に関する協議の場にするということである。今の労働時間規制ルールの中にある手続的ルールには組合=執行委員と会社=人事部門あるいは組織責任者しか登場しないが、例えば上司部下間の目標面接にルールを決める権限を与えるといったように、適切な手続的ルールを構築することによって、個別的な問題解決・ルール決定のための場を

明確にすることができる。L1 支部では職場レベルで自律的にルールを構築するという運営をめざしているように、集団的な手続的ルールの粒度を小さくしていき、個別的手続的ルールによる自律的規制を実現させるのである。ただそれだけでは協議者の対等性を確保できないため、もう1つ求められるのはその場に臨む組合員への支援である。これは西尾 (2023) にあるような教育の取り組みで、労使関係の接点に臨む組合員にしっかり武器を持たせるということである。さらに対等に協議できているかについての事後のフォロー体制は従来よりも強化する必要がある。これらの方策は経営側が求めている「キャリア自律」とも整合性が高く、具体的な動きをかけられる機運にあると思われる。

第二に、企業内労働市場のカバーという古くからの課題である。だがここで言う労働市場は経営に参与する労働者という意味である。雇用保障を目的とした経営に関する規制を効果的に行うためには、その経営に係る職場の労働者の声を広く集めることが必要である。労働力供給をコントロールするという意味で労働市場を支配することが労働組合に必要なこととされているが、企業別組合の場合、企業内労働市場の中でも同じ労働条件の労働者を組織化することが一般的である。しかしこれからは経営における産業民主主義を実現すべく、非正規労働者のみならず同じ職場に働く異なる雇用契約・労働条件の組合員が対等に議論できる場の構築が求められる。それはもちろん同一組織とする場合もあるが、他の方法もあると思われる。正しき経営を求めるために、経営に直接かかわるすべての労働者を包摂し、各組合員が持ちうる情報や意見を共有し、「下から上への集約」(三吉 2023: 52) による経営課題の議論を通じて、経営への発言力を高めることが大切である。

これら2つの課題への対応を積極的に進めることが、企業別組合の持続可能性を高めることになるだろう。

- 1) 2014, 2019 年調査では大きくくり化によって項目が減少している上、労使協議で付議事項としているかどうかのみが確認されており、労働側の発言権の変化を確認することができなくなっているため、本論では利用していない。協議内容別の労働側の発言権については2015年以降、厚生労働省の『労使間の交渉等に関する実態調査』で調査が行われている。付議事項としているかではなく3年以内に協議をしたかどうかを確認するなど、また調査対象が事業所でなく労働組合となっているためより実態に迫ることが可能ではあるが、過去との変化を観察することは困難になっている。
- 2) 産業別組合はグループ労働組合連合会を通じて電機連合に加盟している。
- 3) 一部の支部では名称変更程度の組織変更であれば「諮問」とする場合もあるとのことである。
- 4) 5章「労働時間決定への労働組合の関与」にあるA労組の事例である。
- 5) L1 支部に関する事例の内容はL1 支部書記長のM氏へのインタビュー(2023年5月18日)によるものである。
- 6) L1 支部書記長M氏へのインタビューによる(2023年5月18日)。

参考文献

- 秋庭泰史 (2012) 「業務効率向上と時短のパラドックス——D社労使の事例」石田光男・寺井基博編著『労働時間の決定——時間管理の実態分析』ミネルヴァ書房, pp. 45-79.
- 石田光男 (2013) 「日本の労働組合機能——雇用保障と生産性向上」[JCM] 2013年春号, 全日本金属産業労働組合連合会, pp. 32-33.
- (2018) 「働き方改革」と労使関係の課題」『連合総研レポート 月刊DIO』No. 341, pp. 5-8.
- 石田光男・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——競争力を維持する組織原理』中央経済社.
- 岩田憲治 (2006) 『人事労務管理制度の形成過程——高度成長と労使協議』学術出版会.
- 呉学殊 (2019) 『企業組織再編の実態——労使関係の最前線』労働政策研究・研修機構.
- 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.
- 願興寺胎之 (2012) 「労働組合の存在意義——S社労使の事例」石田光男・寺井基博編著『労働時間の決定——時間管理の実態分析』ミネルヴァ書房, pp. 80-131.
- 栗田健 (1994) 『日本の労働社会』東京大学出版会.
- 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加——労使関係の日米比較』東洋経済新報社.
- 厚生労働省 (2000) 『平成11年労使コミュニケーション調査』.
- (2010) 『平成21年労使コミュニケーション調査』.
- (2020) 『令和元年労使コミュニケーション調査』.
- 白井泰四郎 (1979) 『企業別組合 増訂版』中央公論社.
- (1992) 『現代日本の労務管理 第2版』東洋経済新報社.
- 富田義典 (2010) 「企業別組合の基本的機能」『社会政策』第2巻第1号, pp. 17-26.
- 西尾力 (2023) 『「我々は」から「私は」の時代へ——個別の労使関係での分権的組合活動が生み出す新たな労使関係』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.
- 兵藤釗 (1997) 『労働の戦後史〈上〉』東京大学出版会.
- 堀田浩 (2014) 「グローバル化時代の労働組合の今日的意義」国際産業関係研究所『国際産研』No. 33, pp. 25-46.
- 三吉勉 (2023) 『個別化する現代日本企業の雇用関係——進化する企業と労働組合の対応』ミネルヴァ書房.

労働省（1990）「平成元年労使コミュニケーション調査結果」『労働時報』No. 2976. pp. 61-69.
労働省大臣官房統計情報部（1978）『労使コミュニケーション調査報告』労働基準調査会.

みよし・つとむ 同志社大学社会学部産業関係学科助教。
主著に『個別化する現代日本企業の雇用関係——進化する企業と労働組合の対応』（ミネルヴァ書房, 2023年）など。
労使関係論専攻。