

三吉 勉 著

『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

前浦 穂高



● ミネルヴァ書房
2023年2月刊
A5判・240頁
定価6600円(本体6000円)

● みよし・つとむ
同志社大学社会学部助教

1 はじめに

本書は、個別化が進む日本企業（電機製造業 A 社）を対象に、個別化された労働条件の規則（実体的ルールと手続的ルール）の構造と労使関係当事者がどのような方法でどんな規則を設定しているのかを分析した研究書である。具体的な分析は、労使関係論に基づいて、労働支出の質と量とその反対給付に関する規則に着目するというものである。これらの規則をわかりやすくいえば、「どんな仕事を、どれくらいやって、いくらもらうのか」であり、本書が取り上げる仕事決定や労働時間決定、賃金決定が含まれる。

労働条件は、通常、使用者側と労働者側（労働組合）が行う団体交渉や労使協議を通じて取引される。しかし、他国と比較をすると、日本の労働条件の取引方法には大きな特徴がある。欧米先進工業国では、集団取引が行われるが、日本では、賃金決定に代表されるように、集団取引を行いつつも個別取引も行われる（石田 2003）。そして、日本では、成果主義賃金の導入によって、労働条件を個別に取引する傾向が強まった。

この結果、集団取引を行う労働組合は、その存在意義を問われることになる（例えば、石田 2003；中村 2006 など）。労働条件を個別に取引するということは、組合の規制の及ばないところで労働条件が決定されることを意味し、その結果、労働組合の影響力が低下する可能性が考えられるからである。本書では、個別化が進む企業を対象に、規則の設定主体の1つである労働組合を分析しており、先行研究が指摘する労働組合が直面する課題に対して、一定の回答を示していることと評価することができる。

2 本書の概要

本書の全体像を説明しよう。本書はⅢ部構成となっている。以下では、各章の内容について簡単にまとめていく。

第Ⅰ部は第1章～第3章で構成され、問題意識と分析枠組みが取り上げられる。第1章では、本書のテーマに関わる先行研究を整理したうえで、本書の課題が示される。その課題とは、①個別化された労働条件決定の規則の構造を明らかにすること、②個別化された労働条件に対して合意形成を図るために労使関係当事者はどのような規則をどのように決定しているかを把握し、その変化と方向性を明らかにすることの2点である。

第2章は、第1章で示した1つ目の課題を明確にするための方法を検討する。その方法とは、労働条件を規定する規則（実体的ルールと手続的ルール）に着目することである。ただし、労働条件を規定する規則は、労使協議や会議体等で目に見える（本書でいう公式）形で決められることもあれば、評判や日常のコミュニケーションといった目に見えない（非公式）形で決められることもある。既存の労使関係論は、主に集団で公式の手続的ルールで決められる規則を分析してきたが、従来のやり方では、個別で行われる非公式の手続的ルールによって決められる規則を捉えることは困難になる。そこで、著者は「集団的-個人的」と「公式-非公式」の2軸に基づくフレームワークを提案し、非公式領域の研究の必要性を述べる。

第3章では、第1章で示した2つ目の課題を明らかにするために、青木（2011）を基に独自の視点を踏まえた労働者類型を提示する。青木（2011）は、「認知資産」という概念を用いて、株式会社にとって重要なステークホルダー（投資家・経営者・労働者）が果たす役割や関係性から組織を類型化する。日本企業には、A社のように、S型企業からRE型企業に移行する企業がある。S型企業は、労使協調で長期雇用慣行のある伝統的な日本企業が該当するが、RE型企業は、労使協調ではあるものの、企業を取り巻く環境全体の複雑化により、企業にとって不可欠な労働者を絞り込み、革新的な方法で活用する（青木 2011）。2つ目の課題は、個別化された労働条件に対して合意形成を図るために労使関係当事者はどのような規則をどのように決定しているかを把握し、その変化と方向性を明らかにすることである。著者は青木（2011）を基に労働者類型を提示し、企業類型ごとの労働者ニーズの違いを仮説的に論じる。日本企業の組織のありようが変化すると、企業にとって必要な労働者構成が変わり、その結果、労使関係当事者のルール形成や労働組合の活動に影響を及ぼす労働者のニーズが変化するからである。

第II部は、第4章～第8章で構成され、A社を事例に、個別化が進むなかで、仕事決定、労働時間決定、成果主義賃金制度、経営対策活動に関わる労使協議・経営参加が取り上げられる。第4章では、A社の事業計画等の運営方針の伝達と上司－部下間で行われる目標面接の事例を通じて、個人の仕事決定（目標設定と進捗管理）の実態が取り上げられる。A社では、経営方針・戦略をブレイクダウンして個人の担当業務とその目標を落とし込む仕組み、進捗状況を管理して動的に仕事を決定する仕組みが整備されている。また、A社はそれまで非公式に行われていた上司－部下のコミュニケーションを制度化し（1 on 1制度の導入）、相互理解を深め、割り当てられた仕事に対する納得性を高めている。

第5章では、A社の労働時間決定が取り上げられる。A社では、36協定と定時退社日の取り組みによって労働時間の外枠が決まり、さらにその外枠の中に、労働協約に定められた時間外労働の条件、支部との協定時間の上限という規制があり、労働時間に関する労

使協議が行われ個人の労働時間の「枠」が決まる。さらに、この「枠」のなかで、上司と個人との間で、個人の能力や仕事（質と量）との調整が図られる。その調整が行われるのが労働時間計画の取り組みである。これに日常の労働時間管理が加わり、最終的に個人の労働時間が決まる。この労働時間決定のプロセスを見ると、集団取引を行う労使関係によって構築されたルールが機能していることが明らかになる。

第6章では、成果主義人事制度がテーマになる。A社では、2000年代から賃金制度改革に取り組むなかで、評価における成果主義化（個人評価を行う際に成果（結果）をより重視すること）を導入すると同時に、賃金制度における評価主義化（個人評価を反映するウェイトが高まる）という動きが見られた。賃金制度改革の過程では、労働組合は労使協議で職場から出てきた声を発言し、最終的な制度とその運用が職場の納得を得られるものにするよう努めたほか、賃金制度の運用については、「どんな仕事をどれくらいやって、いくらもらうのか」について労使交渉を行っている。成果主義賃金制度への移行は、労働組合が失った賃金に対する集団的な影響力を取り戻す機会であったと著者はいう。

第7章では、企業組織が変化するなかでの経営参加が主なテーマとなる。具体的には、経営活動（PDCA）への関与に注目する。A社では、組織の各レベル（企業、事業場、職場、個人）でPDCAが回され労使協議が行われている。ただし、実際の労使協議では、企業の戦略的な内容に対する発言（強い関与）はなかなか難しく、CAを促したり、Pを理解するための説明を求めたりするといった発言（弱い関与）が中心となっている。

第8章では、近年の変化として、第4章～第7章で取り上げた諸ルールの変化と企業文化・風土改革がテーマになる。諸ルールの変化の一例をあげれば、労働時間決定ルールの変化がある。A社では、働き方改革という社会的な動きの流れのなかで、一律の労働時間規制が行われ、A社全体の労働時間が短縮されたり、支部・事業所ごとの事業特性や働き方の特性を考慮して決められていた時間外協定ルールの統一化が図られたりした。企業文化・風土改革では、顧客第一が徹底され、内向きな業務の撤廃やコミュニケーション

ンの活発化、ワークプレイス改革（フリーアドレスの導入や役員室の撤廃）等が行われた。著者は、こうした近年の変化は、A社がRE型企業に向けて進化している途上であることを示しているという。

第三部では、第9章を通じて、これまでの分析結果を振り返りつつ、①RE型企業への進化に伴う雇用関係の変化、②①によって企業別労働組合に求められる変化、③今後の雇用関係研究及び研究方法の課題が述べられる。①については、RE型企業に相応しい公式の制度や企業文化・職場風土に変えていくこと、②については、経営への影響力の強化と個別化・多様化する労働者ニーズへの対応、会社が行う組織文化・風土改革への対応の必要性が述べられる。③については、本書が提示したフレームワークや労働者類型に基づく分析を深めていくことに加え、2つの研究方法を統合した分析の必要性などが指摘されている。

3 若干のコメント

最後に、評者のコメントを記しておく。まず指摘すべきことは、分析方法の新しさである。その新しさは、「集团的－個人的」と「公式－非公式」の2軸によるフレームワーク（第2章）と組織モデルに基づく労働者類型（第3章）にある。既存の労使関係論は、主に集団取引を目に見える形（集团的・公式）で分析してきたが（p. 31の図2-1）、非公式領域の分析は不十分である。本書は、上記のフレームワークを基に分析を行うことで、1つ目の課題である個別化された労働条件決定の規則の構造を明らかにしている。労働者類型については、青木（2011）の組織モデルに独自の視点を加えた労働者類型を提示している。管見の限りでは、本書のように、ゲーム理論に依拠しつつ、事例に即して丁寧な実証分析を行った労使関係研究はない。ここに本研究の分析の新しさがある。

他方で、課題も見られる。それは、新しい分析方法が事例分析にどのくらい活用できているかである。フレームワークについては、著者が第9章で指摘しているように、非公式領域について、もう少し踏み込んだ分析を行う必要がある。労働者類型については、フレームワークに比べると、十分活かされていないように思われる。著者は、第3章で労働者類型を提示し、その類型によって労働者のニーズが異なることを仮説的に論じている。しかし、事例分析では、労使交渉で組合が発言する内容がどのタイプの労働者（CW：コアワーカー、NCW：ノンコアワーカー）のニーズに基づくものなのか明確にされていない。組合は誰がどのタイプに該当するのかの情報を持たないため、事例分析では、労働者のタイプ別にニーズの分析を行うことは困難だったと考えられる。しかし、第3章で詳細に検討したことを考えると、事例分析で取り上げた諸ルールが、どのタイプの労働者のニーズに基づいて設定されたのかを実証する必要があったのではないか。

とはいえ、評者が指摘する課題は、本書の分析方法の新しさや事例分析から得られる興味深い事実発見に比べたら、些細なものである。本書は、事例に即して丁寧な実証分析を行った研究書として評価することができる。

参考文献

- 青木昌彦著／谷口和弘訳（2011）『コーポレーションの進化多様性——集合認知・ガバナンス・制度』NTT出版。
石田光男（2003）『仕事の社会科学——労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房。
中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社。

まえうら・ほだか 労働政策研究・研修機構副主任研究員。
労使関係論，人的資源管理論専攻。