

中川 亮平 著

『労使関係の組織行動論』

——従業員の伝わる声・伝わらない声

中村 天江

労使関係論の拡張

ビジネスを取り巻く環境が不確定になり、労働者にとって労働条件の維持・向上や経営への関与の重要性が高まっている。そのようななか、本書は企業内の労使コミュニケーションに新たな角度から切り込む意欲作である。

ハーシュマンが提唱した「離脱・発言・忠誠 (exit, voice, and royalty)」理論や、それを応用したフリーマンとメドフの労働組合の発言効果に関する研究はよく知られている。しかし、日本では労使関係の研究が退潮し、「過去の内容が多く、新たな労使関係のあり方が知識として、十分に蓄積されていない」(守島 2023) 状況になっている。このようななか、著者は発言の種類を区分し、それらの機能が企業内労使関係においてどのように変化しているのかを描写する。

本書のキー概念は、「関与の発言 (engagement voice : EV)」と「交渉の発言 (negotiation voice : NV)」である。EV を労働組合による経営への意見表明、NV を雇用維持や給与などの労働条件の交渉としての発言と、著者は定義する。この二区分は、企業別労働組合を核とした日本の労使関係は、経営対従業員の「第一次関係」と経営対労働組合の「第二次関係」の二元構成になるという藤林 (1963) の主張と、労使関係論 (industrial relations : IR) は労働組合による NV、組織行動論 (organizational behavior : OB) は従業員個人の EV に主に着目してきたが、両者を包括する理論枠組みがまだ確立されていないという学術的理由にもとづく。

著者は、企業別組合と経営の間には癒着が生じ、労働者側の発言が抑制される構造があるため、とくに経営難のもとでは労働者側は「沈黙 (silence)」するのではないかという問題意識から始める。2000 年前後



●中央経済社
2024年3月刊
A5判・180頁
定価4180円(本体3800円)

●なかがわ・りょうへい 長野県立大学
ローバルマネジメント学部准教授。

に経営難に直面し組織改革を行った大手化学メーカー3社に対し、人事と労働組合の責任者計16名にインタビューを行い、M-GTAで分析した。そして、EVとNVは一体的に機能しており、企業別組合は企業の持続的成長を重視しているため、危機において発言はむしろ促進され、また、難局を乗り越える過程でEVの制度化やコミュニケーションチャネルの増加、NVの説得力が高まったことを見出す。

労使関係の質的研究はあまた行われてきたが、組織行動論の概念をもちこんだうえで、労使関係の変化を丹念に描いた研究は珍しい。また経営難の前後数年だけではなく、各社の労使関係の成り立ちからコロナ禍での動向まで追っている。労使双方に聞き取りを行ったことで、記述の厚みと説得力も高い。読者は本書を通じて、労使関係のリアルな発展過程を知ることができる。

精緻化への期待

しかしながら、挑戦的な研究だからだろうか、本書には粗削りなところがある。労使関係の研究は、経営学、経済学、社会学、政治学など関連分野が広範で、膨大な蓄積がある。しかも、各国の仕組みが異なるため、先行研究と日本の事象を結びつけるのに知識と技術がいる。さらに前述したように、新たなパースペクティブで研究を切り拓こうとしている研究は限られている。この状況で、組織行動論の知見を応用して労使関係論を拡張するには、独力で枠組みを構築しなければならない。率直に言って難易度が高いテーマである。

評者は著者の問題意識に共感しており、重要かつ難しいテーマに取り組んだ著者の挑戦に敬意を抱いている。だが、関心があるからこそ、より丁寧な議論が必要だと思った点が大きく3つある。

第一に、概念定義の明確化である。例えば、EVやNVは発言行為の有無だけが重要で、発言の成果の程度は問わないのだろうか。労働組合に関していえば、発言を全くしないというよりも、経営の意向に沿うレベルの要求しか出さない、もしくは、発言はしても経営の意向によりその実現は望まないといった、発言成果の不足が問題だと思われるが、NVが機能しているのがどういう状態なのか判然としない。EVに関して、先行研究における「参加 (participation)」や「関与 (involvement)」との区別から、本書は発言行為の有無に着目していると推察できるとどまる。

また、「緊張」は何を意味するのだろうか。緊張は労使間の癒着の対義語として、時には対立も辞さない状況を指していると思われる。しかし、上部団体である産別労組と経営（企業別組合ではなく）の関係でもこの表現が登場し、産別労組による企業内労使関係への介入類型（松村 2015）の説明がないため、緊張が何を意味するのかつかむことができない。

第二に、NVとEVが別個に機能するという研究の前提は妥当なのだろうか。本研究では、EVとNVは独立しているとの暗黙の仮定のもと考察を行い、両者が一体的に機能・発展してきたことを重大発見として強調する。たしかにEVとNVが補完的に発展し、労使関係が成熟していくプロセスは興味深く、本研究の主要な研究成果である。一方で本書が理論的支柱とした藤林（1963）は、第一次関係、第二次関係の2軸を抽出しているものの、それらが分かちがたく絡み合っていると、理念型と現実の違いに言及していた。

日本では1950年代後半から、生産性運動により労使の協力・協議が推進され、労働争議が減り、団体交渉（NV）から労使協議（EV）にシフトしていることが指摘されてきた。個人であればEVはできてもNVはできないということが想定されても、労働組合が両者を分離させる必要性は乏しい。よって、NVとEVの補完関係や相互作用はあると仮定したうえで、考察したほうがより深い洞察に達するのではないか。

第三に、労働組合による集団的発言と従業員による

個人的発言の異同を厳密に区別する必要はないのだろうか。労働組合の交渉は法律で裏付けられているが、一般従業員の発言にはそうした後ろ盾がないため、発言の機会や心理的負担が異なる。また、組織行動論では個別取引 (i-deals) や LMX (Leader-Member Exchange) など、NVに関連する概念は他にも存在する。従業員による個人的発言に着目するのであれば、個人の発言についてより多面的な検討が望まれる。

本研究の新規性のひとつは、労働者側からの発言だけでなく、経営側による内部通報窓口の設置なども含めて、発言の範囲を拡張したことにある。ただし、労働組合役員と経営陣との個人同士のコミュニケーションは、労働組合員の「代表」としての発言でもあるため、一般従業員の個人的発言とは位置づけが異なる。研究の射程を広げた結果、発言の当事者や促進者、手段が複雑に入り組み、伝統的な集団的労使関係のとらえ方では研究のパースペクティブを理解することが難しくなっている。図示するなど、もう少し構造的な整理をしたほうが、見通しがよくなると思われる。

研究の発展可能性

本書には、研究の中核ではないため紹介にとどまっているトピックのなかにも、労使関係論の拡張をはかるうえで重要なテーマがいくつかある。

ひとつは、労働者の「沈黙」である。著者が強い問題意識をもっているように、日本の職場では発言することも離脱することも簡単ではない。評者は日本を含む5カ国調査を行い、日本の労働者は他国に比べて顕著に発言が少ないことをさまざまな場面で紹介してきたが、その度に、「日本では声をあげるのは難しくありませんか」「どうすれば発言できますか」と問われてきた。

日本では、「発言か離脱か」の二者択一よりも、「発言や離脱より、沈黙」になっている／ならざるをえない状況が間違いなくある。そして、海外では沈黙や「無視 (neglect)」についての研究がすでに蓄積されている。日本的雇用システムや日本人のコミュニケーションの特徴を鑑みれば、日本における労働者の沈黙行動の探求は、学術的にも実践的にも非常に示唆に富むものになるだろう。

もうひとつは、産別労組と企業別労組の関係性であ

る。日本の集団的労使関係を再興するには、欧米諸国のように産別労組の機能を強化すべきだと提唱されてきた。しかし、企業別労組主体から産別労組主体への抜本的な転換は現実味が乏しい。日本では企業別労組と産別労組の役割分担を再定義し、現実的な変革を促すことが肝要だろう。

著者は、上部団体である産別労組から企業別労組と使用者への介入の程度が、労使関係の質に影響を与えると指摘する。産別労組の企業別労組へのかかわりは、戦後、産業だけでなく、賃金やダイバーシティ、社会問題など内容によって、強化も弱化もしている。したがって、論点の明確化から取り組む必要がある。産別労組のあり方は重要なテーマでありながら、検討すべき論点や今後の方向性が定まっていないため、さらなる研究が期待される。

また、ILO条約と労使関係についても整理が必要である。著者はILOの三者構成原則をひいて、労使の一体化により、公労使のバランスが崩れていることが問題だと述べる。だが、三者構成原則は基本的に政策検討・決定における枠組みであり、企業内労使関係を説明するものではない。事業成長を追求する企業経営が外部不経済を生み出し、労働組合がそれを抑止できず、非正規雇用問題が続いているという事実はあるにしても、公益的な主体は企業内労使関係に直接介入できない。

労使関係は国レベル、産業レベル、企業レベル、個人レベルと四層に分けられ、三者構成のもとで政策に関与しているのは、上部団体であるナショナルセンターや産別労組である。したがって、政策の方向性と企業施策の間で生じているズレを、上部団体と企業別

労組のかかわりから論じるなど、研究命題の設定から取り組むことが求められる。

本書は労使関係に新たな角度から切り込む意欲作である。3つの事例はいずれも具体的で、労使関係の変容プロセスを学ぶことができる。化学産業に対する理解も深まる。著者はさまざまな事象に着目し、労使関係論の拡張に取り組んでいる。日本では労使関係論と組織行動論の融合が海外以上に遅れているため、本書は労使関係論の拡張に挑む稀少な研究である。ただし、議論の厳密性が高いとはいいがたく、なかには誤解と思われる解釈もある。にもかかわらず、編集委員会が本書を書評対象に選定したのは、日本におけるこの分野の知見が不足し、研究発展が期待されることの証左だろう。

ここまで述べてきたように、日本の労使関係論は発展余地が広大にある。本書の読者は、著者の問題意識と自身の知見を照らし合わせながら、労使関係論と組織行動論の融合を試みてほしい。その過程で、研究者同士の対話や議論が活性化し、新たな知見が蓄積していくことを願っている。

参考文献

- 藤林敬三 (1963) 『労使関係と労使協議制』ダイヤモンド社。
- 松村文人 (2015) 「企業横断賃金交渉と産別別組合化論——戦後日本の産業レベル労使関係」『社会政策』第6巻第2号, pp. 80-90.
- 守島基博 (2023) 「最近の人事労務研究における『管理』と『労務』」梅崎修・江夏幾多郎編著『日本の人事労務研究』中央経済社, pp. 7-24.

なかむら・あきえ 連合総合生活開発研究所主幹研究員。
人的資源管理論専攻。