

博士学位論文審査要旨

2017年6月26日

論文題目： 個別化する労使関係と企業別労働組合の対応

学位申請者： 三吉 勉

審査委員：

主査： 社会学研究科 教授 石田 光男

副査： 社会学研究科 教授 富田 安信

副査： 社会学研究科 教授 三山 雅子

要 旨：

本学位申請論文は、二つの課題を解くことを目的としている。現代の個別化が進行する労使関係における労働条件決定の構造を明らかにすることと、その構造における企業別労働組合の役割を明確にすることである。いずれも先行研究が十分に解明できていない課題である。

この課題設定に対応して、論文は第1章から第5章までの方法論と第6章以降の事例分析から構成されている。方法論に関する前半の五つの章は、日本の労使関係研究の知見、青木昌彦の組織構造とガバナンス論、O. ウィリアムソンの適応とモニタリング論を労働条件決定の文脈に翻訳しなおして、方法論的革新について論述している。後半の6章から9章は、個人別労働条件決定に関わる主要事項の詳細の事例分析にあてられる。個人別の仕事決定(6章)、労働時間への労働組合の関与(7章)、成果主義人事制度と労働組合(8章)、経営対策活動と労使協議(9章)がそれぞれである。まとめでは、前半の方法論に基づいた事例分析を通じて、事例に表現された労使の行動軌跡に解釈が与えられ、あわせて企業別労働組合の将来が予測されている。

本論文が明らかにした点で評価すべきは次の諸点である。第一に、個別化した労使関係への接近にあたって、集団・個人の軸と公式・非公式の軸からなる四象限を想定し、個人・非公式の象限(上司・部下間のコミュニケーション)が具体的な労働条件決定の場となっていることを明示し、残る三つの象限に布置される労使の具体的な行動が個人・非公式の象限の上司部下間のコミュニケーションをどの程度規制できているのかという観察方法を示した点である。第二に、青木昌彦の組織アーキテクチャー論での論理展開を、具体的な労使関係の実証的観察に適用できるように翻訳しなおした点である。日本の労使関係が、1980年代に典型的であった、労使の関係が相互に「準不可欠」な関係で特徴付けられた協調的労使関係から、労使の関係が相互に「不可欠」な関係に進化するという青木の進化論的展望は、企業戦略に合致した能力を持つコア・ワーカー、戦略とは合致してはいるが企業特殊な能力を持つノン・コア・ワーカー1、標準的な能力で代替可能性が高いノン・コア・ワーカー2への三つの類型に労働力が分化するプロセスでもあるとして、観察可能な次元に翻訳しなおした点である。この結果、第三に、近年の具体的な労使関係上の経験を、進化論的プロセスにおける多様なニーズの発生と調整が惹起した困難として概念化することに成功している点である。

以上により、本論文は、博士(産業関係学)(同志社大学)の学位を授与するにふさわしいものであると認められる。

総合試験結果の要旨

2017年6月26日

論文題目： 個別化する労使関係と企業別労働組合の対応

学位申請者： 三吉 勉

審査委員：

主査： 社会学研究科 教授 石田 光男

副査： 社会学研究科 教授 富田 安信

副査： 社会学研究科 教授 三山 雅子

要 旨：

学位申請者は2017年6月26日18時30分より2時間にわたり公開学術講演会にて学位論文の報告を行った。報告は複雑な方法論的議論と詳細な事実を論理的にわかりやすく説明する内容であった。会場からの立ち入った質問に対して的確な応答をなし、論文の内容が堅固であることを示した。

その後、引き続き審査委員3名は、約1時間にわたり、労使関係論、経営学、産業組織論、比較雇用制度論など、論文の前提となる学識を確認した。いずれも地に着いた知識を体得していることが確認された。語学力も英語について十分な力量があることが確認された。

よって、総合試験の結果は合格であると認める。

博士學位論文要旨

論文題目： 個別化する労使関係と企業別労働組合の対応

氏名： 三吉 勉

要旨：

日本企業の職場における仕事決定・労働条件決定の個別化は1990年代以降さらに進展してきた。国際的にも個別化・分権化は進んでおり、日本はその中でも極北であるとされているが、労働者自身の意識も個別化を受容しているようである。しかし、これまでの労使関係を描いた研究においては、そのような個別化した労働条件や仕事がどのように決定され、当事者間でどのように合意されているのかについて十分に描かれていない。また大企業を中心に組織化されている労働組合がどのような役割を果たしているのかも描かれていない。これはこれまでの労使関係論には個別化された労使関係を描く方法が十分に確立されていなかったことを示している。

そこで本研究の第一の課題は、個別化された仕事・労働条件決定の制度・ルール・仕組みの構造を明らかにすることである。そして労働組合、特に企業別労働組合が個別化する労働条件決定における合意形成に向けてどのような役割を果たしているのかを明らかにすること、これが第二の課題である。

労使関係論は「どんな仕事を、どれくらいやって、いくらもらうのか」という労使関係上のルールに着目し、認識する学問だが、この方法を使って個別化の実態にアプローチする。ルールには実体的ルールと手続的ルールがあり、これらのルールに着目して個別化された労使関係を探っていくが、上述したようにその方法が確立されていない。そこでルールを記述するための分析枠組みと、労働組合と経営者の関係性を記述するための分析枠組みの2つを提起する。(1章・2章)

第一に個別化された労働条件決定に関連する規則を記述するための分析枠組みである。これは手続的ルールに集団・個人という軸と公式・非公式という2つの軸を導入し、ルール決定の主体、ルール間の関係性を明確にするものである。集団的な手続きが個人単位のルールにどう影響を与えているのかを把握でき、そして非公式なルールの存在を認識できる。特に解明すべき領域と言えるのが個人・非公式のルールの領域である。(4章)

第二には青木昌彦が展開した、組織アーキテクチャ(OA)とコーポレートガバナンス(CG)を経営者の認知資産(MCA)、労働者の認知資産(WCA)、投資家の物的資産(PHA)の関係で表現し、分析する枠組みを労使関係・労働組合機能の分析に活用できるように詳細化したフレームである。青木によれば日本の大企業はMCAとWCAが対称的準不可欠という関係にあるS型から相互的不可欠という関係にあるRE型へと進化をしているという。進化の実情を明らかにするために、WCAをMCA戦略に合致した能力を持つCW、戦略と合致してはいるが企業特殊な能力を持ち代替可能性が低いNCW1、標準的な能力で代替可能性の高いNCW2の3つに分類した。それぞれの労働者層の持つニーズと、労使関係上のルールや労使の働きかけとの関係性から、企業のRE型への進化の度合いを観察することができ、労働組合機能の今後の展望を論じることができる。(3章)

5章では、採り上げるべき事例を特定するために、O.E.ウィリアムソンが組織の統制要素とした権限付与・進捗管理・誘因の付与・資源配分を個人の仕事統制要素として読み替え、個人単位の実体的ルールを統制する手続的ルールとして翻訳し直した。6章以降、2つの分析枠組みを前提とした上で、「仕事決定と進捗管理」「労働時間決定」「賃金制度構築と個人評価」「経営対策活動」の4つの事例を観察した。

前半3つの事例におけるA社は当時（2008年～2010年頃）、いわゆるデジタル家電といわれる製品の開発・製造・販売を行っており、国内14拠点をもち、従業員は約11,500名（A社の企業別労働組合であるA労組は約10,000名）であった。その後事業再編を繰り返し、2016年時点では撮像技術・画像処理技術をベースとするものの、BtoB向けのシステムソリューション提供を中心とした事業を行い、一部コンシューマ事業も行う形態に変わっている。

6章では「仕事決定と進捗管理」を観察し、以降の議論で活用される仕事決定の仕組みを明らかにした。A社では全社の方針からブレークダウンされた事業体・部門の方針を落とし込んだ上で、個人業務目標が目標面接制度を通じて決定されていることがわかった。日常の仕事はその目標に加えて進捗確認会議などで公式であるが動的に決定され、さらに非公式な日常のコミュニケーションにも大きく影響されていることが明らかになった。個人の業務設定はRE型への進化が進むにしたがって取引的要素が強まると想定されることから、仕事決定の納得性を高めるために、さらなる目標面接の内容の充実・組織方針の理解促進・動的なPDCAサイクルへの関与という労働組合の課題を明確にした。

7章「労働時間決定」の事例では個人の労働時間が、①集団的な枠の決定②個人的な枠の決定③様々な牽制力④動的・非公式な要因、によって仕事決定の重層的な展開と同様に重層的に決定されることを明らかにした。具体的には、①は集団的に決定される労働協約・36協定などの共通の枠、②は集団的規制ルールである労働時間協定の労使手続きや上司部下間の調整による個人別の枠、③は労働時間協定手続き上の組合の対応方法や、職場レベルの労使協議における労働時間に関する議論による牽制力、④は日々の環境変化や職場の雰囲気、突発的な事象等の要因を示しており、これらで個人の労働時間が決定される。労働組合は労働時間協定の手続きにおいて様々な工夫を行って長時間労働の抑制を図っているが、今後RE型への進化を展望した時、事業計画からの仕事決定に基づく労働時間決定という視点で、組合員の自己管理能力の育成を含めた個人単位の労働時間計画決定の取り組みの強化・支援が求められるという課題を導いた。

8章の「賃金制度構築と評価制度」では、成果主義賃金制度導入時の事例より、労働組合の果たしている機能と、成果主義賃金の取引的特性についての新たな視点を明らかにした。前者については、A労組は職場と会社に対して、要求機能、協議・調整機能、説明機能という3種類の機能を使い分け、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ていた。後者については、A社の賃金制度は年功的要素の減少と評価反映要素の増加による個別化が進んでおり、賃金決定における労働組合の役割が低下すると考えられるが、成果主義賃金制度の主流であるゾーン別評価別昇降給テーブルの設計は仕事のレベル（等級）とできれば（評価）による賃金の絶対額（対価）を決めるという集団的な取引となっており、組合員のCW化を想定した時、労働力の価格設定という取引が集団的に対等に行われる方向に動いているという発見である。

成果主義賃金制度・透明性ある評価制度はCWニーズにマッチしたものであるが、個人の納得性を高めるためには経営戦略を元にした仕事決定から非公式な日常のコミュニケーションまで労働組合の関与が求められるという課題が得られた。

9章では労働組合の経営対策活動の事例において、平時のPDCAへの関与の取り組み、有事の雇用・労働条件保障に向けた取り組み、平時と有事における労使の責任の相互補完性、の3点を明らかにした。これは仕事決定など「どんな仕事をどれくらいして、いくらもらう」の全てにかかわる取り組みである。平時の労使協議は経営の各階層で重層的に展開されているPDCAに関与することで、個人の仕事決定に影響を及ぼす。PDCAへの関与は「強い」関与であるPへの直接的な発言と、「弱い」関与であるCAへの発言およびPの説明を求めるといった様々な関与がある。他方、組織再編や構造改革などの有事にも労働組合は大きな役割を果たしている。施策の基本の考え方を大事にしてその説明責任を経営に求めると同時に、労働組合自らも見解を持って経営及び職場に向き合っている。特に雇用にかかわる有事においては、平時の建設的な労使協議で培われた信頼関係を背景とし、労働条件水準の確保とさらに根源的ニーズである雇用の確保

を最大限重視して経営側との協議・交渉を行っている。このように平時の労使関係と有事の労使関係が労使互いの責任を補完する関係になっているということを明らかにした。

今後の経営対策活動は CW 組合員とのコミュニケーションによって下から上への集約を行い、「強い」PDCAへの関与を図っていくこと、そして NCW1 の子会社への切り出しに対しては企業グループ労連の組織を活用した階層間連携によって問題解決を図っていくという展望を示した。

第 10 章のまとめにおいては、以上の事例の考察を踏まえて企業別労働組合機能の展望を行った。個別化の進行と RE 型への進化による WCA の 3 つの類型化が進んでいることを確認した上で、企業別組合の機能を雇用保障機能・経営の機会主義に対するチェック機能・組合員の納得性を高める機能の 3 つに整理した。そしてこれらの状況を前提とした上で今後の企業別労働組合の活動を展望した。第一には CW 組合員の能力および不可欠性の高さを活用した「下から上の集約」による経営の PDCA への関与の強化である。第二には個別化・多様化の高まりへの対応として、日常の組織内コミュニケーションの強化による非公式な領域の強化である。第三には NCW 組合員に対するグループ連合会としての CW 化・プロフェッショナル化の推進である。

労使関係の個別化と日本企業の RE 型への進化という現状を企業別組合にとっての追い風と捉え、現場実態に合致した労働組合機能を発揮することで、活力ある日本企業の再生に貢献することができると思われる。