

論文

個別化する労使関係と企業別労働組合の対応

同志社大学大学院 社会学研究科 産業関係学専攻
博士後期課程

三吉 勉

目次

1. はじめに	1
2. 労使関係の個別化に関する先行研究	4
2. 1 日本企業の分権化・個別化に関する研究	4
2. 2 個別労働条件決定に対する労働組合の対応	9
2. 3 企業組織の組織構造とガバナンス	12
2. 4 小括	19
3. 企業の OA、CG と労使関係の変化	21
3. 1 RE 型への進化と労働者の類型	21
3. 2 労働者の類型ごとのニーズ	23
3. 3 RE 型への進化に対する労働組合の対応	24
4. 個人単位の労働条件決定にかかわる手続的ルール of 枠組み	28
4. 1 公式・非公式な手続的ルール	28
4. 2 公式・非公式なルールの全体像	29
4. 3 手続的ルールの具体的内容	31
5. 個人単位の仕事統制要素	34
5. 1 個人単位の仕事管理・統制の要素	34
5. 2 個人の仕事統制要素の分析フレーム	37
5. 3 個人の仕事統制要素と実体的・手続的ルールの関係	38
6. 個人別の仕事決定（目標面接と進捗管理）の実態	43
6. 1 A社の概要	43
6. 2 A社における個人業務目標の設定	43
6. 3 仕事決定に関する手続的ルールの構造と運用課題	46
7. 労働時間決定への労働組合の関与	50
7. 1 労働時間規制の分析枠組み	50
7. 2 A社における労働時間管理の概要	53
7. 3 労働時間に関するルールの全体像	54
7. 4 集団的な労働時間規制の取り組み・ルール	54
7. 4. 1 労働協約での規定	54
7. 4. 2 36 協定の取り組み	56

7. 4. 3	一斉定時退社日の設定	58
7. 5	集団的に個人の労働時間を規制する取り組み	60
7. 5. 1	時間外労働協定のルール設定と運用	61
7. 5. 2	休日労働や深夜労働に関する協定	66
7. 5. 3	年休取得日数の管理	67
7. 5. 4	年休・時間外労働に関する労使協議	68
7. 6	個人的に個人の労働時間を調整する取り組み	69
7. 7	個人単位の最終的な労働時間決定	70
7. 8	A労組組合員の労働時間に関する意識実態	70
7. 9	「労働時間の決定」に関する手続的ルールの構造	72
7. 10	小括	74
8.	成果主義人事制度と労働組合	77
8. 1	成果主義人事制度とは	78
8. 2	A社・A労組の賃金制度改革の取り組み	79
8. 2. 1	A社の賃金体系の推移（1986年～2006年）	79
8. 2. 2	2008年改定時の労使協議と職場の反応	82
8. 2. 3	2008年改定時のA労組内部での議論	85
8. 3	成果主義人事制度導入時における労働組合の役割	88
8. 4	個人別の評価の決定	93
8. 5	個人の賃金を決定するための手続的ルールの構造	95
8. 6	小括	96
9.	持続可能な経営に向けた労使協議・経営参加	98
9. 1	労働組合の経営対策活動の変遷	99
9. 1. 1	戦後期の経営協議会	99
9. 1. 2	70年代の経営参加	100
9. 1. 3	2000年以降の経営参加	101
9. 2	A労組の経営対策活動	103
9. 2. 1	A労組の経営対策活動の基本的な考え方	104
9. 2. 2	労使協議に関する労働協約	105
9. 2. 3	労使協議の枠組みと協議内容	108

9. 2. 4	業績悪化に伴う緊急経営対策の対応	113
9. 2. 5	組織改編への対応.....	114
9. 2. 6	事業移管に伴う大量異動施策への対応.....	117
9. 2. 7	A労組の経営対策活動の特徴	119
9. 3	経営対策活動に関連するルールの構造.....	121
9. 4	経営対策活動のこれから.....	122
9. 5	小括	127
10.	まとめ.....	130

1. はじめに

日本経済におけるバブル崩壊と期を同じくして起こったベルリンの壁崩壊、インターネット解禁などにより、世界の国々を隔てていた壁が取り除かれ始めるとともに経済のグローバル化、自由主義経済化が急速に進行してきた。その時期と同じ1990年代を境に一般的な日本企業における職場末端の様子も変化してきた。様々な変化がある中、その一つに労使関係の個別化のさらなる進展ということを挙げることができる。

石田・樋口（2009）では労使関係の個別化・分権化が国際的にも進んでいることが語られており、その中でも日本は「極北」とであるとされている。企業別の労働条件決定という分権化が定着していることだけでなく、労働者全体に対して賃金決定における査定が早い段階から導入されているなど、世界的に見て労働条件決定の個別化の先頭を突き進んでいるとされている。

一方、日本企業の職場で働く労働者の意識としては、個別化という観点では過去から査定は導入されている上、目標管理のシステムも自然に導入され、個々人のスキルを伸ばすことやキャリアを自ら考え、エンプロイアビリティを高めなくてはならないという雰囲気が十分に浸透しており、自分たちが世界の中における極北であるという意識はないと言って過言ではない。これは日本社会では1970年代を皮切りに新自由主義的思想が受容され始め、「自己責任」という考え方がかなり浸透してきているという状況（井手，2015）と非常に整合するものであろう。つまり、労働者の意識としては「個別化」は自然に受容されているのである。

雇用関係は労働条件の取引関係である。労働条件の取引関係とは、「どんな仕事を、どれくらいやって、いくらもらう」のかを取引し、合意する関係である。雇用者および被雇用者の双方が労働条件について「合意」を得ることは必要であり、また実際合意を得ていることは間違いなく、そうでなければ質の良い仕事などできるはずもない。さらに労働条件決定が個別化しているだけに、より緻密に、手厚く「合意」を得るための制度・ルール・仕組みを構築しなくてはならないはずである。

そこで、本研究では第一に、個別化する労使関係において労働条件がどのように決まっているのか、そして労働者の合意形成を図るために企業内でどのようなルールが構築され、運用されているのかについてその構造を明らかにする。

労働組合は労使関係における集団的な労働条件取引を行う主体者である。その取引における交渉力の源泉はいうまでもなく自らが労働者の集団を構成していることである。労働

組合は法的にも民主的運営が必要とされていることもあり、集団内の公平性が重要な価値観の一つとなっており、それが集団的に決定する労働条件に労働者が進んで合意する理由となっている。それでも日本の企業別労働組合は早い段階から製造現場等においても査定の実施を認めているように、国際的にみて独自の公平観のもとで労使関係を展開してきた。このような日本の労働組合、特に企業別組合は上述した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、どのような対応を図っているのか、これが本研究における第二の課題設定である。さらに企業別組合の今後の展望についても考察を深めていきたい。

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」を労使関係上の規則に着目し、記述することによって社会認識を深めるための学問であるが、この方法を使って個別化の実態にアプローチする。もう一度整理すると、労使関係が労働力の提供と反対給付の取引関係であることから、「個別化の実態」とは労使関係上で個人単位に「どんな仕事を、どれくらいやって、いくらもらうのか」の規則が存在し、その規則について合意が図られている姿と言いかえることができる。Dunlop (1957)、石田 (2003) によれば、労使関係上の規則は「手続的ルール」と「実体的ルール」に分けることができ、「手続的ルール」は①実体的・手続的ルールを制定するための手続き、②実体的ルールの運用に関する手続き、の2つに分けられる。「実体的ルール」には3つの種類があり、①報酬を規定する規則、②労働者に期待される業務とその達成水準（達成できなかったときの制裁を含む）、③労働者の業務への配置に関わる義務と権利に関する規則、とある。

このようなルールに着目して個人単位の労使関係を観察するわけであるが、実際にどのようなルールを見ればよいのか、そして観察時の分析方法をどうするのかという点について、2章で先行研究の振り返りをした後、3章から5章にかけて述べることとする。

3章では2章で説明する青木 (2010) で展開されている組織アーキテクチャ (OA : Organizational Architecture) とコーポレートガバナンス (CG : Corporate Governance) の様式概念を用い、労使関係の状態を認識し、その変化を把握するためのフレームを導入する。青木の言う経営者の認知資産 (MCA : management's cognitive asset) と労働者の認知資産 (WCA : worker's cognitive asset) の不可欠性と互いの集合認知様式から類型化される OA・CG 様式を基盤とし、WCA のタイプを分けることによって詳細化し、これからの日本企業が志向する労使関係の方向性を分析できる準備を行う。4章では実体的ルールを定めるための手続的ルールの分析枠組みを仮説的に提案する。実体的ルールの制

定・運用の主体となる労使それぞれのアクターが集団なのか、個人なのかという軸に加え、公式・非公式という軸を導入する。公式であるとは、その手続的ルールが明文化されたり正式な会議体によるものであるということであり、非公式とは公式なものでないことを示す。5章では実体的ルールとしてどのような領域を観察すればいいのかについて考察する。石田（2005）では Williamson（1975）を引用し、内部組織における取引を円滑に行うために複雑な事象を要約する「効率的な符号」が必要であり、それは「誘因」「内部監査」「資源配分」であり、それらを読み替えた「報酬」「部門業績管理」「予算管理」が組織内部の取引のための符号つまり実体的ルールであるとしている。しかしこれは報酬を除くと部門レベルの符号であり、個人単位の労使関係において取引をするための符号にはなり得ていない。そこで、Williamson（1975）を参照し、個人単位の労使関係において「どんな仕事をどれくらいやって、いくらもらう」ことの取引の結果、決定されることになる実体的ルールはどのようなものになるのかを考察する。

これらの準備によって、個人単位の労働条件を把握するために対象とすべき実体的ルールを明確にし、手続的ルールによってそれが決定される構造をスナップショットで捉えるための枠組みが提供され、さらに労使関係の現在の立ち位置と今後の方向性を経時的に捉えるための枠組みが提供されることになる。

6章以降では個人単位の仕事統制要素となっている実体的ルールに着目し、それら実体的ルールを制定・運用するための手続的ルール、そして労働組合の役割・関与についての事例を見ていくこととする。具体的には、個人ごとの仕事決定（目標面接）・労働時間決定・賃金決定・労働組合の経営参加（労使協議）に関する4つの事例であり、個人単位の決定される実体的ルールをこれらでカバーすることとなる。10章でまとめとして企業別労働組合の個別化への対応の現状と展望を述べることとする。

2. 労使関係の個別化に関する先行研究

本章では最初に労使関係の個別化に関する先行研究を概括する。まずは日本企業における個別化の現状を認識するため、諸外国における分権化および個別化の現状を簡単に確認した上で、それぞれの労働条件（仕事・労働時間・賃金など）決定における個別化がどのように扱われているのかを確認する。次に個別化する労働条件決定に対する企業別労働組合の対応に関する過去の研究を確認する。最後に3章で提起する労使関係分析のフレームの準備として、青木（2010）を少し詳しく確認しておく。

2. 1 日本企業の分権化・個別化に関する研究

ここでは日本企業における分権化・個別化の現状についての研究を確認するが、最初に国際的な状況における日本の労使関係の立ち位置について確認しておく。石田・樋口（2009）では雇用労働条件の決定機構について、全国レベルでの決定か個別企業での決定かという集権化／分権化（Decentralization）という一つの軸、そして集团的決定なのか個別化（Individualization）されているかという2つの軸で各国の雇用労働条件の決定機構を位置付けている。全体の傾向としては各国が分権化に向かっている中、日本は既に分権化かつ個別化の極北にあるとしている。欧米の各国は分権化の度合いも個別化の度合いも国による差はあるものの、日本という極には届いていない。日本はこの「個別化＝個々人の人事考課による賃金決定」が当たり前になった唯一の国で、分権化・個別化においてもその先がない地点にたどり着いているとある。

まずは他国の分権化・個別化の状況について見てみることにする。労働政策研究・研修機構（2015d）では、スウェーデンにおける賃金決定・労働移動のルールを解明している。賃金においては、産業別組合の協約においては賃金表のようなものが規定されているわけではなく、企業別に賃金表が定められている。特にクラブと呼ばれる事業所別の組合組織がある場合は、月例給のうち全員に適用される項目の賃金交渉を行い、またブルーカラーにも導入されている査定運用にも関与している。クラブがない場合にも、個人と上司の面談で具体的な昇給額が決まる場合に地域支部の交渉人が上司部下間の合意過程に関与する場合もあるようである。つまり、企業別での賃金決定もかなりの部分で行われており、企業別では産業別協約を下回る労働条件にはならないとはいえ、分権化が進んでいると見ることができる。また、個人査定は導入されているとはいえ、組合にとっての賃上げのブースターになっており（同：p.59）、個別化という状況ではないと思われる。さらに産業別

組合の組織率や、経営者組織との間で交渉され締結される産業別協約の適用率を考慮すると、中央の力はまだまだ強いと見るべきだろう。

次にドイツの例を労働政策研究・研修機構（2015b）で確認する。ここでは産別組合と事業所委員会の二元的な労使関係が構築されているドイツにおいて、産別組合が協定する産別協約に対して、企業・事業所の労使でどれだけ柔軟な労働条件決定が行われているかを研究している。一般的に言われるように分権化が進んできている状況ではあるものの、その枠組みは産別協約における「解放条項」よりは「補充的労働協約」を使って企業別・事業所別の労働条件を定めているのが実態であるとしている。この現象はいわゆる「分権化」ではなく産別労使関係当事者による「個別企業・事業所化」であると表現している。さらにフォルクスワーゲン社等で締結されている企業別協約についても、産別協約よりも有利な内容であったり、いずれにしても産別協約から条件が大幅に逸脱するようなことはなく、ドイツにおける分権化は「コントロールされた分権化」と呼ぶべきで、今後産別労使の労働条件決定に対する権限が掘り崩されていくかということについては否定的だとしている。

他国の例の最後はフランスである。労働政策研究・研修機構（2015c）では、フランスで2004年に導入された企業別労働協約が産別労働協約の適用除外となる制度が導入され、「有利原則」が崩されたが、それによって分権化がさらに進んでいるのかを確認している。フランスでは法律の改定によって1980年代以降企業別の労働協約あるいは協定が増加したが、実際に企業内労使が自治的な対話をしているかと言えばさほどではなく、逆に労使の対話基盤ができていた大企業においては適用除外協定そのものが必要とならない状況であり、「有理原則」の撤廃によってフランスの伝統的な規範決定システムが覆されるような状況にはなっていないとしている。しかし産業レベルの交渉・協定の影響力は縮小の方向であるとしており、分権化が進んでいることは否定することはできないようである。

このように国際的な状況を見たとき、全体が分権化に進みつつある方向は確認できたが、やはり中央の交渉・協定・協約の影響は大きく、日本のようなほぼ完全に企業別の労働条件決定となっている状況とはかなりの隔りがあると言える。

次に日本国内における極北の地にあるとされる個別化の状況について、労働条件の項目別に確認してみる。まず賃金の個別化ということであるが、賃金の額を査定によって差をつけるということは、日本企業の場合前述したように製造現場においても過去から実施されてきた（石田，1990）。しかし近年のいわゆる成果主義賃金制度への動きによって、さらなる個別化が浸透していると言える。

今野（2003）は成果主義人事制度について論じている。これまでも人事管理は業績管理による成果主義型であり、成果主義が話題になるのは、業績管理や成果主義的な人事管理の仕組みが古いタイプから新しいタイプに移行しつつあるからであり、その内容を見なくてはならない。業績管理は期待成果を設定し、部門や個人の働きの結果を評価することを通して組織運営をするための管理システムであり、その結果の評価を人の評価にどのように結びつけるのが人事管理である。業績管理は成果の産出にかかわる管理であり、人事管理は投入にかかわる管理であるとしている。このようなことを前提とし、「最近の人事改革の方向を示す最も中心的なコンセプトは個別管理化である。」（今野，2003：p.120）とある。その中でも中核的な装置である目標管理は、業績管理と個人を結び付ける管理ツールであると同時に業績管理と人事管理を連結する管理ツールでもあり、それは『「組織目標と個人目標」を統合することによって「成果・業績主義の徹底」をはかる』（同：p.125）ことを目的にしている。以前は年功的要素を基準に集団的に管理してきたが、「個別の事情の違い」に合わせて管理する方向に動いている。「個別の事情の違い」の見方としては、一つは仕事の種類やキャリア形成の違い、もう一つは従業員の会社にとっての価値や働きぶりの違い、つまり評価の個別化といえる。その評価のルールは①属人的要素の影響を大幅に排除、②業績のウェイトを大きく高める、③意欲と能力と仕事要素についてはある程度重視する、とある。このように業績管理と人事管理を接続する目標管理という装置によって評価の個別化が進められているということである。

立道・守島（2006）では、成果主義と言われる評価・処遇改革は①脱年功主義化・脱能力開発主義化、②賃金の変動費化・業績連動化、③評価の厳密化・緻密化、とまとめられるとしている。①は年功・年齢・勤続、そして能力によって賃金が決定する要素が縮小したり廃止したりしているとされている。②は短期的成果によって決定される賃金部分をこれまでよりも大きくし、格差を拡大する方向に持って行っているとしている。③は成果をきちんと測るための目標管理制度の導入のように、職場上司による管理を評価・賃金まで拡大する動きがかかっているとしている。

上述した石田・樋口（2009）は賃金制度についての研究であり、近年の日本企業の賃金制度改革についても述べられている。日本における調整的市場経済は、大陸ヨーロッパにおける社会的、準公的な調整とは異なり、企業内・企業グループ内における慣行的「調整」つまり長期的雇用慣行・年功賃金・企業間の長期的取引慣行などが顕著であり、企業を「共同体」的存在に築き上げた。そして90年代以降の日本の改革はその「共同体」の維持コス

トを引き下げることが本質であって、それは日本的「調整」ルールを市場のメッセージにならって書きかえることであった。本来目指すべきところは「市場で評価される働き方とそれに応じた賃金」だが、直接適用することは困難であるため、「組織目標に貢献する働き方に応じた賃金」に翻訳された。これによって年功的賃金を打破してきた。「市場を取りに行く」ためには市場で評価されうる経営戦略とそれに応じた業務管理の仕組みを作り、その上に賃金制度を乗せることになる。役割等級・成果評価・コンピテンシー評価によって、市場から発信される価格情報を組織内の管理規則に翻訳可能になったとしている。

このように、賃金における個別化の進行は、近年のいわゆる成果主義人事制度の導入によって個々に共通的な要素（年齢・勤続など）によって決まる要素が減少することで示されている。それ以外の要素、つまり成果主義の特徴である変動費化あるいは市場と人事制度との連結ということは一見個別化とは関係がないように見える。しかし、組織目標に対する貢献度に応じた賃金と言う場合の「応じた」という面が個人による差を前提としており、個別化が進行していることがわかる。もちろん能力主義であっても「職務遂行能力に応じた」賃金であり、以前から個別化が十分に進行していたということも認識しておくなくてはならない。

労働時間に関する研究は賃金に比較すると少ないが、ワーク・ライフ・バランスに関する初期の議論であるパク（2002）や大沢（2006）などでも労働時間に関する議論はあるものの、統計的なデータや法律に関する内容であって、個別の労働時間を決めるためのルールという視点はない¹。また、労働時間に関する多彩なデータと切り口で議論をしている山本・黒田（2014）でもデータの基本は統計的データであって、労働時間決定のためのルールへのアプローチはされていない。よって個別化の実態をこれらの研究で確認することはできない。

佐藤（2008）は企業における仕事管理と労働時間管理の関連についての研究である。「業務量＝要員マンパワー（人数×スキルレベル）×労働時間」（佐藤，2008：p.27）という考え方を分析枠組みの基本として、経営を進めていくための様々な管理（仕事管理・予算管理など）に職場マネジメントの変数が掛けられて労働時間が決定するとしている。その職場マネジメントには労働時間管理や残業規制のルールが影響を及ぼすとしている。そして長時間労働問題に関して職場で起こっていることとして、「従業員が一様に長く残業しているのではなく、残業の長さに濃淡＝偏在傾向がみられる」（同：p.28）とあり、労働時間が個人によって偏在する傾向は職種・業種によるものだけでなく、「有能で仕事の出来るヒト」

(同：p.29)という人物の労働時間が長くなるというように人物タイプによっても発生していると指摘している。労働時間の長さは、①業務量＝要員マンパワー×労働時間のアンバランスを基本式としつつ、ホワイトカラーの労働世界ではそういう単純化できない事情があることを前提に、②仕事の管理様式、③管理者の行動と意識、④社員の行動と意識などの変数から影響を受けているとある。②については2つの要素から影響を受けており、一つは仕事特性、もう一つは個人の能力水準とある。個人の能力水準や行動と意識という点では、個人によって差があり、それが労働時間決定に反映されるということであり、ホワイトカラーの世界においては労働時間が個別化することになる。

賃金・労働時間の個別化はその前提に仕事の個別化がある。労働時間と仕事の個別化の関係については上述した通りであるが、賃金と仕事の個別化の関係について石田・富田・三谷(2011)に記述がある。『目標面接の形式自体は「能力主義」の時代から存在するが、今次の報酬改革の仕事との接点の作り方は労働給付と反対給付の対応をより一対一の対応にする傾向が強い』(P.240-241)とあるように、反対給付の個別化の動きは労働給付つまり仕事のさらなる個別化への動きを示しているといえることができる。

仕事決定の個別化という点について、石田(2014)はMarsden(1999)を批判した上で日本企業の職場では「動的課業設定」が行われ、欧米での生産現場では「静的課業設定」となっていると論じている。その内容を確認する。企業経営活動はすなわちPDCAサイクルを回すことであるが、サイクルが回転し、Pが決められる度に個別の課業が決定されることを「動的」としている。どういったものか引用して説明する。「課業設定」は企業目標(P=Plan)からの演繹であり、かつ動的である。目標は部門、職場へと細分化され落とし込まれる。目標はその実行過程(D=Do)で、(中略)「限定された合理性」と(中略)「機会主義」とにさらされて達成できないことが普通である。どの程度達成できていないのか、原因は何か、どのように新たな方策を講じたら良いのかを考え議論せざるを得ない(C=Check)。そしてその新たな方策を実践する(A=Action)。こうした経験を踏まえ次期の目標を立案する。(中略)企業内に生成し存在する「課業」の総体はこの経営プロセス(=PDCA)で生じた「課業」に等しい。「課業」がこのようなものであれば、DとAに注力する一般層であってもその「課業設定」の性格は動的たらざるを得ない。」(石田, 2014 : pp.39-40) 他方で「静的」については、「企業側の雇用関係に求める目標は「職場秩序」と「協力」に過ぎず、(中略)「最低限の一連の課業」の確保でしかない」(石田, 2014 : p.39) ために欧米では静的な課業設定となるとしている。これらの説明の内

容は図表 1 のようにまとめられている。

図表 1 4つの取引ルールの再編

		課業の設定 (労働需要)	
		単なる「生産」アプローチ＝静的的	「効率」アプローチ＝動的的
合意基準 (労働供給)	「課業中心」基準 ＝仕事基準	職位 work post ルール (アメリカ, フランス)	—
		職務範囲・工具 job territory/tools of trade ルール (イギリス)	—
	「資格中心」基準 ＝仕事基準	職業資格 qualification ルール (ドイツ)	—
	「能力中心」基準 ＝人基準	—	職能等級 competence rank ルール (日本)

出所：石田 (2014) p. 39 表 2 を引用

ここでは、直接的に仕事決定の個別化という表現はしていないものの、課業すなわち日常的な仕事そのものが動的に決められるということは、その時々様々な条件を考慮した上で部門の経営目標を達成するために各自の仕事を決めるということである。条件とは大きな経営環境、市場環境などから個人ごとの能力やそれまでの仕事の進捗状況まで様々な大きさのものが含まれることから、PDCAと連動した動的な課業設定進むほど、仕事決定が個別化の方向に進むといえよう。

これまで述べてきたように、経営戦略・方針・事業計画を基軸とした組織目標に貢献する働き方をめざした仕事の個別化が進み、それを支えるように賃金のさらなる個別化が進行し、仕事の個別化の結果として労働時間の個別化が起こるというように、日本企業における労働条件の個別化が進行してきている。そのような中、集団的な労働条件取引の主体者である労働組合はどのような対応をしてきたのか、先行研究を確認していくこととする。

2. 2 個別労働条件決定に対する労働組合の対応

労働条件決定が多くの領域で分権化・個別化していることがわかった。そこで労働条件決定において合意調達を図るための主要なアクターである労働組合はその分権化・個別化という事象に対してどのように対応しているのかを先行研究から見ることにする。労働組合は元来集団的労使関係において労働条件の取引と決定をする主体であり、個別化という状況は極めて困難な状況と言える。

ここでは最初に、労働条件決定における労働組合の分権化・集権化という組織的・集団的な動きについて確認し、続いて1960年～1980年ごろの具体的な仕事決定に対する労働組合の動きや発言に関する研究、そして近年の個別化された各領域の労働条件決定への労働組合の対応について確認する。

最初の労働組合の分権化・集権化ということであるが、そもそも企業別の組織化がされており、諸外国と比較すると分権化していると言われる日本の労使関係において、比較的近年の子会社化などの動きへの対応も含めて記述している研究として、Sako (2006) を参照する。ここでは、戦後日本の労使関係は一度集権化に向かい、その後1990年代ごろから労働条件だけでなく企業組織自体を分権化させていき、労働組合組織もそれに対応して分権化を進めているということが語られている。戦後すぐに設立された企業別組合は企業組織別というよりも工場別であって、それが1950年～1960年代にかけて集権化し、企業組織別の組合となってきた。その後1970年～1980年代ごろには企業グループの中での労働条件の整合性を確保することが労使関係上の課題となり、企業グループ単位での労働組合組織が模索された。1990年代以降はそれが社内分社や子会社化によって企業組織としても分権化する中、一例として松下電器労組は「三者協定」を締結し、子会社化した労働者を同じ労組のメンバーとして維持し、労働条件もほぼ同じものを維持し続ける方針を取ったが、近年のさらなる分権化の動きに対しては労組内で事業分野ごとに組織された連合支部単位での労働条件決定を認めるようになったというように、労働組合の組織政策においても分権化の動きが見られている。

近年での企業グループに対峙する労働組合の組織戦略についての研究が呉(2014)である。いくつかの企業グループの事例を採り上げ、経営に対する発言力を高めるという面での企業グループレベルでの労働組合の集権化を取り扱っている。しかし、労働条件決定まで集権化の方向に向かうという議論にはなっておらず、労働条件決定という点ではやはり分権化が進行していると見ることができる。

次に1960年～1980年頃において、集団的労使関係を背景に労働組合が仕事決定に対する経営側への発言や協議等を扱っている研究を確認する。大河内・氏原・藤田(1959)は当時の職場における労働組合組織である職場組織にフォーカスし、職場の労使関係でどのような問題を解決しているのか、労働組合は職場組織を使ってどのような課題を吸い上げているのか、という問題意識を持ち、昭和30年代の鉄鋼・電鉄・炭鉱の労働組合の調査を行ったものである。職場懇談会、職場闘争委員会、職場協議会など様々な名称が付けら

れている職場組織の機関にフォーカスし、組合としての意思決定における役割、経営組織との関係、労使関係における位置づけなどについて調査し、明らかにしている。組合員の仕事決定という面では、配置転換に対する労働組合の発言、労働時間特に残業に対する発言といったものが見られ、また査定に関しての発言も見られる。

また、仁田（1988）は労働者の経営参加をテーマに鉄鋼業の労使を事例に、小集団活動・要員合理化・配置転換・生産構造調整に関する労使協議について微細にわたるまで記述した研究である。こちらも組合員の仕事決定という点では、配置転換時の発言、経営方針やビジョンに対する発言といったものが見られる。

これらの研究は労使関係において確かに仕事に関する合意調達を行っていることを明らかにしている。しかも、配置転換や労働時間に関する労使協議においては、集団的な労使関係を背景にしながら一定の発言が行われている。発言の内容には個人の配置転換時の事情や労働時間に関する苦情などが含まれており、そういった意味では個人単位という視点も含まれていると見ることができる。しかし、記述されているのはあくまでも集団的な労使関係における発言や調整であり、個人単位に決まる労働条件の決定メカニズムや労働組合の関与・影響は描かれていない。これら研究全体の記述の緻密さから考えても、個別化された労働条件決定ということに対する研究上の意識・方法がなかったと言わざるを得ない。

次に近年の各種労働条件決定・仕事決定の個別化への労働組合の対応についての先行研究を見ることにする。仁田（2015）は賃金体系と賃上げ要求の方式について描いている。成果主義賃金制度が導入されている昨今、春季交渉時の要求方式が①平均賃上げ方式（定昇込み）②平均賃上げ方式（定昇別）③個別賃上げ方式、のどの方式が用いられているかを調べているが、自動車含め一般的なのは①あるいは②であり、③は鉄鋼産業と電機産業だけで用いられているとしている。個別化が進行する以前から平均賃上げ方式は用いられており、恐らくは鉄鋼産業・電機産業では個別化の進行に伴って個別賃上げ方式に移行してきた経緯があるはずであるが、そこには十分に触れられていない。

岩崎（2012）に賃金制度に関する労働組合の対応が描かれている。S社では2004年により成果主義的な人事処遇制度改定を行ったが、その後の2006年春闘において、組合は各グレードの上限到達者への配慮と評価制度の透明性・納得性の向上ということを要求したとある。しかし当の2004年改定時の協議の内容については明らかになっていない。

石田・富田・三谷（2011）では自動車企業J2社における業務量・労働時間に関する労

使協議の実態が描かれており、開発部門の事例を採り上げる。J2 社労組 N 支部の事業所労使協議では、主要議題は開発業務の進行と業務量の問題とある。月次協議と部懇、課懇の3つのレイヤーがあり、月次協議では仕事上の負荷問題として残業時間や休日出勤の状況等をチェックしている。さらに先の開発計画を確認し、業務の質と量と人員計画の整合性の協議を行っている。部懇と課懇では、仕事上の負荷と残業時間問題を主に事後的にチェックしている。2 ヶ月に1回の開催を原則としているが、実際は職場によって温度差があるようである。同じ J2 労組 T 支部では同じ労組でも違う労使協議の仕組みとなっている。大日程団交という協議の場では、各車両の開発プロジェクトの進行状況と進行予定について話し合う。実際に開発日程が変更されたりすることはまずないとのことである。その下のレイヤーのブロック折衝は課・室レベルの折衝であり、当該ブロック内の労働時間と労働負荷について話し合う。

開発部門は仕事や人の代替が利きにくく、特定の部門や人物に負荷がかかる状況が多い。よって労働時間規制は総体的規制では十分とはいえず、個人レベルにまで規制を及ぼすことが必要だということで、職場に近いところでの個別の取り組みがなされている。T 支部では個人ごとの労働時間へのアプローチができているが、N 支部は個人レベルという点では不十分な点が多く、もっと規制を強めたいと考えているという。このように、労働時間の個別化への対応については、組織による温度差がまだまだあるといえる。

最後の石田・富田・三谷（2011）では労働時間決定に対して比較的詳細な記述がされており、個人単位の労働時間決定に対する労働組合のアクションも描かれている。しかしこのような研究は非常に少なく、個別化する労働条件・仕事決定という現実に対して、労働組合の積極的な対応は十分に明らかにされているとはいえない。さらに前述したように個別の労働条件・仕事の決まり方、決定メカニズムについても明確にできていないという意味では、やはり個別化した労働条件・仕事決定にかかわる規則を描くための方法が依然として不十分といえるだろう。

2. 3 企業組織の組織構造とガバナンス

日本企業の労働者の労働条件・仕事決定が個別化されている中、労働組合特に企業別組合はどのような役割を果たしているのか、またこれから果たさなくてはならないのかを検証し、検討していくが、ここでは労使関係の状態を認識し、その変化を把握するためのフレームを導入する準備を行う。経営側と労働側という異なる立場がコミュニケーションを

とることによって企業の戦略や運営に影響を及ぼすという観点で、青木（2010）で展開されているコーポレーションの組織アーキテクチャ(OA)とコーポレートガバナンス(CG)の進化多様性に関する議論を確認する。ここでは、投資家・経営者・労働者という株式会社にとって重要なステークホルダーがどのような役割を果たしているのか、どのような関係性なのかについて、「認知資産」という概念を使って論じられている。この議論を用いて、労働組合と経営者との関係を論じる枠組みを展開していきたいと考える。

青木（2010）では、コーポレーションにおいて「3つの基本的な構成要素（投資家・経営者・労働者）」（青木，2010：p.29）²がどのような相互作用を展開するのかを考察するために、「コーポレーションが持つ集合認知システムとしての側面に焦点」（同：p.29）を当てている。ここでは「経営者・労働者の人的認知資産と、拡張的認知資産としての物的資産」（同：p.29）の組み合わせでOAが表現される。

経営者や労働者といった組織目標に向けたタスクを実行するエージェントが2人いた時の集合認知様式は、彼らのタスクが競合的なのか補完的なのかという点、そしてタスク環境の違いと認知スキルの格差によって決まってくる。彼らのタスクが競合的である場合、彼らの認知はカプセル化したほうが望ましいとされている。そうではなくタスクが補完的である場合はタスク環境によって分けられることになる。タスク環境が類似的であり、2人のエージェント間の認知スキルに格差がある場合は、「一方のエージェント（相対的に高いスキルを持つエージェント）が共通環境の観察に特化し、自分の専門的な観察の結果を他方のエージェントにヒエラルキー的に移転する形」（同：p.40）つまりヒエラルキー的認知が望ましく、逆にタスク環境が差異的であった時はやはりカプセル化の方が望ましい。それらの中間的であり、エージェント間の認知能力が類似しているのであれば、認知共有（同化認知）つまり「2人のエージェントが、観察を行う文脈の共有、相互のコミュニケーション、フォーマルないしインフォーマルな議論などをつうじてそれぞれの観察をプールし、意思決定に関するコンセンサスにたどりつくというもの」（同：p.39）となるのが望ましいとしている。

ここで「認知資産」という概念について明確にしておく。経営者も労働者も集合認知において共通の目標に向けてそれぞれの役割を果たしている。彼らはそれぞれの認知タスクを実行するための認知スキルをもち、そのスキルは「その所有者が組織利得のなかから自分の取り分を得るための源泉になる」（同：p.42）ため、認知資産と呼ぶことができるとしている。

そして OA・CG 連結様式を記述するにあたって、OA の構成要素間の不可欠性という概念を使い、OA における「経営者の認知資産 (MCA:management's cognitive asset)、労働者の認知資産 (WCA:worker's cognitive asset)、非人的な物的資産 (PHA:physical asset)」(同 : p.45) の関係を記述している。なお、MCA・WCA・PHA はそれぞれ経営者・労働者・投資家自身を表す場合もある。「不可欠性」を説明する。まず「補完的」を、「PHA に対する使用コントロール権を MCA ないし WCA に配分することでその限界生産物が増大するのであれば、PHA は MCA ないし WCA と補完的だとみなされる。」(同 : pp.45-46) と定義する。そして集合認知において、MCA (WCA) による協力が WCA (MCA) と PHA に対する使用コントロール権との間に補完性が成り立つために欠かせないとするなら、MCA (WCA) は不可欠であると定義している。ただ、この不可欠性の程度が弱い場合があり、その時には「準不可欠」と表現する場合もある。

MCA、WCA という 2 つの階層による事業会社の OA 様式のモデル化にあたっては、MCA・WCA 間の垂直的集合認知様式と、WCA 間の水平的集合認知様式の組み合わせによって同定することになる。前者はヒエラルキー型 (H 型) と同化型 (S 型) のいずれか、後者は同化型 (S 型) とカプセル型 (E 型) のいずれかに分けられる。これらを組み合わせることによって様々な OA 様式が生成することになる。CG は対応する OA を安定化させ、自己維持できることを促す結果、CG と OA は相互に働きを強化し合い、整合的に連結することになる。

図表 2 に 5 つの基本的な OA・CG 連結様式について整理している。縦横の軸はそれぞれ MCA、WCA の不可欠性で分類されており、5 つの型を示す略号の右の () 内の第 1 項目は垂直的集合認知様式 (H 型/S 型)、第 2 項目は水平的集合認知様式のタイプ (S 型/E 型) をそれぞれ記載している。

図表 2 組織アーキテクチャの 5 つの基本様式

		WCA		
		不可欠	準不可欠	非不可欠
MCA	不可欠	③ RE: (H - S/E)	① H: (H - E)	① H: (H - E)
	準不可欠	⑤ SV: (S - E)	④ G: (S - E/S), ② S: (S - S)	—

出所 : 青木 (2010 : p.51) 表 2-2

経営者のマクロ的認知と労働者のミクロ的認知の双方は、「ヒエラルキー的に順位づけされる、相互に同化される、互いに不可欠な存在となる、といたたいずれかの型で関係づけられることにな」(同：p.35) っており、以下図表2にて示した OA 基本様式の5つの型について説明する。

① H 型

H 型は MCA が不可欠、WCA が準不可欠あるいは非不可欠であり、垂直型集合認知つまり MCA と WCA の関係ではヒエラルキー型の様式、WCA 間ではカプセル化の様式を示している。つまり、経営者は取り巻く環境の認知と意思決定の責任を一手に引き受ける一方、労働者は専門的スキルを持ち、標準的な機械・工具を用いて戦略の実行にあたるという状況になる。労働市場における労働力移動は活発になる。

H 型は北米モデル・株主志向型モデルと言われ、そのまま理解すると WCA は非不可欠になってしまうが、企業特殊な能力が必要となる場合には、WCA が単純に労働市場から得られた新規採用者によって代替することができなくなり、WCA が準不可欠ということになる。そういった状況を考慮した時、この H 型は MCA が不可欠、WCA が準不可欠となり、「私的契約型」(同：p.55) と呼ぶ方が適切といえる。

ゆえに、H 型の OA は単純に株主志向モデルといった CG と整合するわけではなく、2つの方向に分岐する傾向がある。その一つは準不可欠な WCA によって構成される OA で、「経営者による独特な戦略策定と高いスキルを持つが標準化したタスクに適応した労働者」(同：p.223) が活用されているという状況となる。もう一つは非不可欠な WCA によって構成される OA で、「重量級マネジャーと相対的に低いスキルしか持たない労働者の結合」(同：p.223) という状況となる。

② S 型

次に S 型である。S 型は MCA、WCA とともに準不可欠であり、垂直型集合認知も水平型集合認知もともに認知共有となっている。つまり MCA、WCA とともに認知共有によって認知が同化している状態であり、組織目標への認知的貢献は不可分となる。PHA の使用コントロール権についても片方が権利を行使することに意味がなく、双方が協力しなければ限界生産物は増大しないことになり、「対称的準不可欠」と言われる。

この OA 様式は 1990 年代以前の伝統的な日本企業によく見られる特性を持っており、トップマネジメントが終身雇用を保証された従業員から選抜され、またトップマネジメ

ントに昇進することが従業員の最終的なキャリアアップの機会であることから、「経営者・労働者間の暗黙的な認知共有だけでなく、意思決定とその結果責任の共有を促してきた」（同：p.201）。よって、MCA においては「組織メンバー間の認知共有や合意形成を引き出し、支持することに加え、組織目標を追求する場面で労働者のチーム志向型インセンティブを高めていくという能力」（同：p.201）が重視されていた。

S 型に合致する CG は、MCA と WCA のチームによる集団的パフォーマンスをモニターし、ある程度以上なら成果を MCA と WCA の間で分配させ、ある程度以下ならチームの存在価値によって救済あるいは解体という判断がなされるといった形式であり、この CG 構造を「関係的状态依存型ガバナンス」と称している。この認知共有型組織アーキテクチャと関係的状态依存型ガバナンスからなる OA・CG 様式と長期雇用の慣習は制度的補完性を持っている。さらに制度化されたメインバンク・システムも補完的的制度群の一要素となる。しかし、近年の会社経済の中核部では S 型からの逸脱が発生している。

③ RE 型

昨今の日本企業の中でもグローバル化への対応が進んでおり、規模が大きく、業績が良好な企業は「RE 型」と呼ばれる OA 様式に動きつつある。RE 型は MCA、WCA がともに他方の協力が得られなければ限界生産物を増大させることはできないというもので、「相互的不可欠」であり、MCA・WCA 間の垂直的集合認知様式はヒエラルキー的認知で、WCA 同士の水平的集合認知様式は同化あるいはカプセル化、つまり H 型と近い集合認知様式となっている。しかし RE 型におけるヒエラルキー的認知と H 型のヒエラルキー的認知はやや異なるものと考えた方がよく、それについては後述する。

相互的不可欠というのは、MCA が「PHA を生産的にコントロールするには、独自の戦略を実行するのにとくに適した WCA と連携する必要」（同：p.66）があり、WCA にとって自分の能力を「生産的に利用するのに適した MCA 戦略との結合が不可欠である」（同：p.66）ということから導き出される。ここでは MCA、WCA ともに PHA の使用コントロール権自体は重要ではなくなり、投資家の役割は H 型よりも穏やかなものとなって、MCA と WCA との間の相互的不可欠な関係の有効性を自律的に評価するという役割を果たすことになる。それによって MCA と WCA は有用な内部関係を構築することが求められ、労働者は特殊な WCA に対する投資を動機づけられることになる。

ここは重要な点なので筆者なりの解釈を補足しておきたい。RE 型企業の戦略を実行

するためには、生産設備やキャッシュよりも WCA の知識が重要となり、知識集約（認知集約）的な労働となっていく。それが PHA のコントロール権が重要でなくなるということとなる。そういった状況においては経営者は過剰に株主・投資家を重視する施策を採る必要はなくなり、戦略実行のために重要な WCA との関係性を重視しなくては業績を出すことが難しくなる。一方で労働者は MCA 戦略に合致した WCA を持ち続けるための努力を継続しなくてはならなくなる。それが MCA と WCA が有用な内部関係を構築すること、維持することにつながるのである。

④ G 型

G 型と次に説明する SV 型は本論には直接関係しないため、簡潔な説明に留めておく。個々の WCA は移動可能性を持ちうるため、特定の MCA との関係では準不可欠となる。しかし産業レベルでは MCA・WCA 両者の認知資産は相互に不可欠となる。つまり、「MCA、WCA のいずれもが、双方向的不可欠性（bilateral essentiality）という産業レベルの枠組みに埋め込まれることによって準不可欠になると」（同：p.57）いえる。CG という点でも労働者も参加する CG の枠組みが想定され、これは欧州とくにドイツのモデルと考えることができる。

⑤ SV 型

SV 型は複数の起業家的スタートアップ企業（ES 企業）からなる全体的なクラスターで、バーチャルなコーポレーションとでもみなされうる OA である。個々の ES 企業は潜在的不可欠である認知資産を内部にカプセル化し、ベンチャーキャピタリストによって認められた時にその認知資産が顕在化するとされており、シリコンバレーの企業のような形態と考えられる。

このように企業の OA と CG の類型を定義した上で、実際の日本企業の調査データを用いて実証的な検証を行っており、調査対象企業をいくつかのクラスターに分け、それぞれがどの類型に当てはまるのか、またどのように進化していくのかについて論じている。ここでは 3 つのグループに分けているが、1 つは伝統的な日本の株式会社群（J 企業）であり、残り 2 つを I 型、II 型³としている。そしてこれら 3 つの型の企業群の OA 様式が、図表 2 のどの OA 様式と近いのかを検討しながら分析を進めている。

J 企業は組合組織率の高いクラスターと低いクラスターに分けられるが、いずれの企業においても終身雇用の割合は高く、温情主義的な経営となっている。企業数も調査対象

企業全体の半数を超えており、非常に多いが、雇用者数では少数派であり、さほど規模の大きくない企業群といえる。これらの企業は S 型の OA とみなすことができる。

I 型は組合組織率は高いが、成果主義の導入など新たな取り組みを積極的に行っており、企業数は調査対象全体の 1/4 であるが雇用者数は 2/3 と規模の大きい企業のクラスターとなっており、パフォーマンスの比較でも一番高い ROA となっている。つまり優良な大企業がここのクラスターに含まれ、日本で支配的な様式となってきたと考えられる。これらの株式会社においては経営者と労働者の間の新たな関係が創発しつつあると見ることができ、S 型から RE 型に進化している途上であると理解することができる。

II 型は企業数・雇用者数は少ないが、組合組織率も低く、終身雇用もなく、ストックオプションの率も高いといった市場志向性の高い雇用パターンとなっている。これらの会社は企業特殊的な WCA に依存しないか、あるいはモビリティの高い労働市場を利用するといったタイプになっており、H 型を想起させる。

日本の企業は S 型つまり MCA と WCA の区分が厳密にできないという状況の中、「経営者・労働者間の暗黙的な認知共有だけでなく、意思決定とその結果責任の共有を促してきた」（同：p.201）。そのため経営者の役割も不明確であり、MCA の蓄積も組織メンバー間の認知共有や合意形成を引き出し、組織目標を追求する場面で労働者のチーム志向型インセンティブを高めるといった能力に向けられていた。しかし近年の環境変化の中で経営者に求められる能力は OA のリデザインを行うこととなり、その結果コア労働者を終身雇用の枠内に留めておく一方、早期退職制度や柔軟な労働力活用によって常用労働者数の大幅な減少を実現することとなった。そして、「高いスキルを体化し、動機づけられた労働者をコア労働力として活用するスリムな組織—MCA、WCA 間の相互的不可欠性にもとづく RE 型の OA—と独自の経営戦略との整合的な結合が、業績を向上させるうえで決定的な一要素となってきた」（同：p.203）。このようにして J 企業から I 型への動きは、日本の会社経済の中核部分が S 型から RE 型の OA を近似する形で進化するという理解に結び付けることができる。

さらに、II 型については I 型と共進化を遂げているとしている。H 型を想起させる II 型に含まれる多様な企業は 2 つの部分集合からなり、一つは IT 産業のように若い企業であり、潜在的不可欠性を持つ WCA が含まれると考えられる企業と、もう一つは小売のように相対的に低いスキルの労働力に依存している企業で、こちらでは潜在的不可欠性を持つ WCA の採用は行われていない。前者については、J 企業から自発的あるいはリストラ等に

よって退職した労働者が、J 企業に入社できなかった新世代の労働者とともに II 型を形成しているということである。それによって労働者のモビリティが従来より促進され、転職のコストが低減した結果、I 型の労働者にとって終身雇用の価値が低下し、I 型がメインバンクによる救済のコミットメントに依存しなくてもよくなった。その結果、I 型と II 型の補完性が生まれ、前者の II 型企業すなわち H 型は I 型企業から退出した MCA、WCA の入り口を提供し、逆に好況期には I 型への出口ともなり、共進化が進んでいくことになる。

後者の II 型企業と I 型企業つまり RE 型企業の共進化については次のように説明できる。RE 型の OA を持つ企業では MCA が思い描く戦略を実行する上で WCA が不可欠な役割を果たし、それによって競争力を獲得することができるようになる。そしてこれらの企業では認知集約的でないタスクを不可欠性の低い認知資産しか持たない労働者あるいはそれを利用する組織・市場にスピノフすることになるため、H 型のような OA を持つ II 型企業と共進化するというわけである。これは後ほど詳しく述べるが、RE 型企業の企業グループ組織内で子会社化された H 型企業が共進化するということもあれば、独立した H 型企業に対する認知集約的でないタスクの発注量が増え、H 型企業が成長するということも考えられる。

まとめると、①日本企業の OA の主流は S 型から RE 型に進化する方向である、② II 型や H 型も RE 型と補完関係にあり、これらは共進化を遂げる、という 2 点である。この議論では、MCA と WCA、PHA の関係、特に MCA と WCA の関係つまり労使関係という視点が重要となり、日本企業の事例においても分析の要素の一つに企業別組合の組織率も含まれている。しかし、企業別組合の具体的な活動や政策が、集合認知様式や OA、CG に与える影響は考慮されていない。J 企業の一部や I 型の企業は組合化率が非常に高くなっていることから、その影響を受けることは十分に考えられ、また労働組合の活動や政策が OA、CG の変化によって変化するという相互的作用を考えなくてはならない。後ほど日本企業の OA、CG の変化が労使関係に及ぼす影響、労働組合の動きが OA、CG に及ぼす影響について考察を深めることにする。

2. 4 小括

本章では、労働条件・仕事決定の個別化・分権化に関する先行研究を確認した。欧州では企業を越えた労働条件決定の仕組みはまだ十分に機能しており、日本では企業別という

意味での分権化がかなり進んでいる上、企業グループ内での子会社化によるさらなる分権化も進行しているという現状を確認した。次に賃金・労働時間とそのベースとなる仕事決定の個別化についても確認した。経営戦略・方針・事業計画を基軸とした組織目標に貢献する働き方をめざした仕事の個別化があって、賃金・労働時間の個別化が起こるというように、日本企業における労働条件の個別化が進行してきている。そういった個別化に対する労働組合の動きについての研究は少なく、依然として集团的労使関係でのアクションが描かれていることが多い。もちろん個別化されている労働条件決定のメカニズムや労働組合の関与についても描かれていない。

一方で青木（2010）は MCA、WCA という概念を導入し、日本企業の OA が S 型から RE 型に進化し、RE 型と H 型の共進化が起こるとある。日本の労使関係にとって重要な議論であるが、この概念だけでは企業別労働組合の対応や展望を分析するには不十分である。そこでこの議論を詳細化し、労働者の類型ごとのニーズ、労働組合と経営との関係の分析枠組みを提起することが必要である。

以上を踏まえ、本研究においては、労働条件・仕事決定が個別化する中での納得性・合意調達のためにどのような規則の構成によって実際の労働条件や仕事が決まっているのかを明らかにし、それに対する労働組合の対応について明らかにすることとする。さらに日本の労働組合の組織率が低い水準から脱却できないことや企業別労働組合がその組織内での存在意義が問われている中、企業別組合の今後の展望についても論じたい。

3. 企業の OA、CG と労使関係の変化

青木（2010）での議論では、日本企業の OA 様式は S 型から RE 型へと変化する途上にあり、また H 型も RE 型との補完性の中で主流にはならないものの存在し続けるということであった。この議論を用いて現代日本企業の OA・CG の変化が労使関係にどのような変化をもたらしているのか、及びこれからもたらすのかを考えていくこととするが、青木の議論はどうしても抽象度が高く直接的に労働組合の戦略や活動の理解のために適用することが難しいため、本章では理解の助けとなる概念と枠組みを提起したい。

RE 型への進化を想定した時、WCA を全て同質の WCA として一括りにできない。そこで企業戦略と WCA の保有する認知能力とが合致する度合い、つまり不可欠性の度合いの違いによって WCA を 3 つの層に分類する。次に S 型から RE 型への進化という企業側の OA・CG 戦略に対応して、労働組合の組織戦略はどのように変化するのかを検討し、仮説的に提起する。このフレームを使うことで、後の事例を分析する際に現在の労使関係の立ち位置および今後の展望について経時的な議論を行うことができるようになる。

3. 1 RE 型への進化と労働者の類型

RE 型の OA における WCA は MCA の戦略を実行する上で不可欠な認知資産であり、逆に MCA の戦略にとって不可欠な認知資産を持ちコアとなる労働者のみが RE 型の企業における労働者となりうるともいえる。このような WCA を CW (=Core Worker) と呼ぼう。次に MCA 戦略の外にあって周縁的でコアとならず、労働市場における一定レベル以上の流動性を持つ WCA を NCW (=Non-Core Worker) と呼ぶ。但し NCW には 2 通りあって、1 つは NCW の中では比較的企業特殊であるものの、汎用的な専門性ある認知資産を持つタイプの WCA を NCW1 と呼ぼう。そしてもうひとつは不可欠性の低い認知資産しか持たないタイプの WCA を NCW2 と呼ぶ。

こうしたとき、伝統的な日本企業の形態を維持している J 企業は S 型であって、CW・NCW1・NCW2 ともに一つの企業の中に包含していると見ることができる。しかし 90 年代から増加してきた非正規雇用、製造請負などの動きや、その後の職種や勤務地限定の雇用形態といったいわゆる多様な正社員化によって、S 型から RE 型に進化をしようとしている企業においては NCW2 のいわゆる正社員としての雇用は減少しており、CW および NCW1 で正社員層が構成されていると考えられる。そして昨今少しずつ進んでいる NCW1 のコアからの切り離し、例えば企業内で NCW1 だけを異なる雇用形態とし、シェアード

サービスを行う専門会社の設立と会社分割などによる労働者の転籍のような動きが進むことによって、RE型とH型の共進化が進んでいく。H型の中でもWCAが準不可欠である場合と非不可欠である場合とがあったことを思い出すと、NCW1は準不可欠なWCAとしてH型企业を構成（H1型企业とする）し、NCW2は非不可欠なWCAとしてH型企业を構成（H2型企业とする）することになる。そしてRE型企业にはCWのみが残ることになる。

図表3に今述べた内容をまとめている。

図表3 CW・NCW1・NCW2の変遷

	CW	NCW1	NCW2
J企業（過去のS型）	正社員としての雇用		
RE型に進化する途上の日本企業	正社員としての雇用		H2型企业による雇用・非正規雇用・雇用形態の多様化など
RE型とH型の共進化	RE型企业の正社員	H1型企业による雇用	↑

出所：筆者作成

ただ注意すべき点は、元々一つの企業体から分化したRE型・H1型・H2型企业間の取引が、それまでの組織内での取引から市場取引に変化していく必然性があるのかという点である。S型企业の段階では全て組織内での取引関係となっていた関係が、RE型に向かうことによるCW・NCW1・NCW2の雇用関係の分割によって取引関係まで市場化する必要はなく、RE型企业を中心とした企業グループ内にH1型あるいはH2型企业を子会社として持つことによって、実質的に組織内の取引関係を継続させることも可能である。もちろんH1型もH2型も競争力を持つことによって企業グループ外との市場取引関係を展開することもできる。H1型企业が企業グループ内の一員としてRE型企业の事業運営に貢献するというミッションを持ち組織内取引関係を中心とする場合、NCW1の非コア性つまり周縁性はRE型企业の戦略との合致度合いによって定義されることになる。するとH1型企业が自立した事業体として独自の事業戦略を持った上で企業グループ外との関係を強め、グループトップのRE型企业との関係も市場関係に重心が移ってきた時、NCW1は必ずしも「非コア」とはいえず、H1型企业の事業戦略とNCW1の能力との合致度合いに注目した上で準不可欠なのか、相互的不可欠なのかを見るべきとなる。よって、H1型

企業は自ら RE 型への進化を遂げる可能性があると言える。

Williamson (1996) では資産特殊性とガバナンスコストを分析し、資産の特殊性が高い場合は階層組織の効率が高く、逆に特殊性が低い場合は市場的取引の方が効率が高くなり、それらの中間の場合には混合的様式（企業間による長期的取引のような形態）の効率が良いとしている。ここでの資産は生産設備のような一般的な資産を仮定されているが、青木の言う認知資産に関してもその特殊性によって最適な取引形態が存在すると考えられ、RE 型企業と H1、H2 型企業との取引形態は認知資産の企業グループ特殊性が大きく影響を与えることになろう。

3. 2 労働者の類型ごとのニーズ

次にそれぞれの労働者のニーズについて検討する。CW が持つと想定される強いニーズとして、企業戦略の理解・戦略への発言（企業戦略へのアクセス）、そして自己の仕事に対する納得、業績に対する正当な評価、仕事の進め方や時間の使い方に対する自己決定・自己裁量度、という 4 つが考えられる。NCW はこれらのニーズに関しては CW よりは低くなる。CW は独自の企業戦略と自己の能力が合致していることがその企業における自己の存在意義であり、高い処遇を得られる理由であるが、常に変化が求められる経営環境において企業戦略も変化を余儀なくされる。すると当然 CW としては自己の能力もその戦略の変化に追従して変化させていく必要があり、企業特殊性の高い能力をもった CW であればあるほど戦略へのアクセスというニーズは高くなる。それが戦略立案と組織内でのブレークダウンの結果である仕事に対する納得性にもつながることになる。そして、自己の業績に対する評価も戦略との合致度合いを測る指標となり得ることとなり、評価への関心は高くならざるを得ない。さらに個としての評価を得るためには集団的な管理よりは自己裁量による自己管理が志向されることとなり、自己決定・自己裁量ニーズは高くなっていく。このように見ると CW のニーズは個別化と整合性が高いと考えられる。

逆に NCW にとっての強いニーズとしては、その能力が企業戦略に対して準不可欠あるいは非不可欠であることから、個としての扱いよりは集団的な扱いといえるだろう。すなわち、チームを重視した業務推進であり、集団的な労働力供給の規制であり、個人ごとに大きな差をつけない（しかし全く差をつけないというわけではない）賃金制度などである。さらに相対的に企業特殊能力の高い NCW1 については、転職によるコストが大きくなるため、雇用の安定性・雇用保障というニーズも高いといえる。さらに上述した H1 型から

RE 型への進化の可能性を考慮すると、WCA 側としても MCA 戦略に合致した能力を持つことによって NCW1 から CW 化を図るといったニーズもあろう。

日本の主要な企業の OA・CG が S 型から RE 型に進化を見せる中、労働者の位置づけや意識、ニーズも分化してきた。このような状況に労働組合はどう対応し、どのように経営者との関係が変化するのか、次節で考察し論じたい。

3. 3 RE 型への進化に対する労働組合の対応

S 型から RE 型への進化の過程における労働者のニーズの変化や経営者との関係の変化の中で、労働組合の対応がどのように変化するのかを考察する。経営との関係性と組織体制という面、そして労働供給と反対給付という面について、S 型ではどうであったのか、それが RE 型あるいは共進化する H 型の OA・CG に向けてどのように変化するのかを考える。

まず経営との関係性については、石田（2013）にあるように、企業別労働組合の究極の機能は雇用保障を確保する機能であり、そのために現場の感覚を経営に反映させること、経営に対する率直な発言が求められる。経営に対する発言とそのための組織という側面から想定される労働組合の動きや労働組合に求められるニーズを考えてみよう。なお、以下の議論は 9 章でも詳しく検討する。

S 型において、対称的準不可欠であり PHA に対する使用コントロール権を協力的に行使しなければ限界生産物の増大が無いという MCA と WCA の関係、そして関係的状态依存型ガバナンスから帰結できるのは、協調的な労使関係である。特に MCA と WCA の関係が認知共有であることから、経営への発言や経営参加という観点では双方の持ちうる情報をできるだけ共有することが労働組合にとってだけでなく、経営にとっても有益であったということであろう。密接に経営情報・職場の情報を労使で共有することは労働組合役員にとってのインセンティブにもなっており、経営幹部と情報を共有することによって一般組合員をリードし、統制・指導する立場になることができた。

では RE 型における相互的不可欠という関係ではどうだろうか。これも MCA と WCA の有用な内部関係を構築することが必要であり、また PHA の使用コントロール権の重要性の低下という点によって MCA が株主よりも経営戦略の成否に大きな影響を及ぼす WCA を重視することになるため、労使協調となることは変わらない。しかし RE 型では MCA と WCA との関係がヒエラルキー的認知となる点が異なる。経営環境の大きな変化、

グローバル化という流れの中で、経営者を取り巻く情報はその質・量ともに従来よりも複雑化、大規模化しており、労働者が持ちうる情報とは大きな格差が存在している。経営者は経営の全体像が見えているが、個々の労働者は自分の担当領域には詳しいが、ビジネスの全体像を理解するための情報を得られていない。この状況はタスク環境自体の差異と見るべきではなく、認知スキルの格差、といっても個人の能力の差ということではなく、企業組織内の役割・位置づけによって扱われ方が異なる結果として起こる情報格差も含めた格差と見るべきであり、MCA が共通環境の観察を行って結果を WCA に伝えるという形式、すなわちヒエラルキー的認知が相応しいということになる。よって、S 型から RE 型に移行するにあたって垂直的集合認知様式が認知共有からヒエラルキー的認知に変わっていくこととなる。すると WCA が不可欠であるにもかかわらず、その発言力つまり労働組合の経営に対する発言力は低下してしまうのだろうか。

RE 型では企業内のメンバーは CW が中心となる。S 型の時代には企業内で重視されていた CW は RE 型企业での企業戦略へのアクセスに対して不満を感じるようになるだろう。しかし CW は個別にはそれぞれの領域で高い能力、情報収集力を持っており、それぞれの CW の持つ認知資産を集約すれば MCA の持つ認知資産と類似的になってくるため、認知共有に近づけることができる。よって、RE 型企业の労働組合は CW の持つ認知資産の集約に努めることが必須となっていく、そうすることによって MCA への発言力を維持・向上させることができるのである。繰り返すと、CW の労働組合と MCA の関係は必ずしもヒエラルキー的とならない。CW の認知資産を集約した労働組合トップの持つ情報量は、MCA の持つ情報量に対して劣るとは言い切れないからである。このような形で CW が企業戦略にアクセスできる環境を確保することが RE 型企业における労使協調の姿であり、RE 型企业における MCA、WCA 双方にとっての労働組合の存在意義ということになる。それは個々の CW にとって仕事決定に対する納得性も高めることになる。

続いて RE 型と共進化する H 型企业、ただし元の S 型から RE 型に進化途上の企業から切り離された NCW1 によって構成される企業の労働組合について検討しよう。S 型企业から子会社化された企業の労働者の組織化については、Sako (2006) に詳しい。かつての電機産業の企業別組合では、本体から切り離された子会社の労働者も同じ単組の組合員とした上で、「三者協定」を締結し、本体の労働者と同じ労働条件を維持するようしていたとある。しかしこの研究の後、近年では企業グループ内労連が組織されており、切り離された企業において組織化を行い、単組となってグループ内労連に加盟するという形が多くな

っている。

NCW1は準不可欠なWCAとしてH1型企業を構成するため、S型と類似してくることが考えられる。ただ、垂直的集合認知様式がヒエラルキー的認知であるという点が異なる。NCW1のニーズとしては、CWのようにヒエラルキー的であることに対する不満ではなく、MCA戦略について正しく理解をするというニーズとなると考えられる。これは第一にNCW1が準不可欠であるのは企業特種的な能力を持っているからであり、その能力がMCA戦略と乖離していないことの確認という意味であり、第二にH1型からRE型への進化を想定した時、NCW1がCW化するわけであり、その際にMCA戦略に合致した能力構築を自ら行うためにはMCA戦略を理解しておかなくてはならないためである。そこで労働組合には、H1型企業のMCA戦略を理解し職場に向けてわかりやすく発信すること、あるいはMCAとNCW1とのコミュニケーションを促進させるよう経営側に働きかけることが求められることになる。

最後にH2型企業におけるNCW2であるが、非不可欠であることからMCA戦略と関わりを持つことニーズが非常に薄いと思われる。さらにMCAに対する交渉力の低さ、労働力としての代替可能性の高さを考慮すると、組織化に向かう力も弱く、経営への働きかけという面も含めて企業別労働組合に対するニーズは少ないだろう。

このように経営に対する発言という面では、S型の場合は組合幹部と経営者の密な情報共有によって上から下への統制・指導がなされており、RE型の場合はCWの情報を集めて経営者と対等な関係に近づくという下から上への集約が求められ、H1型の場合はMCA戦略を理解するために上から下へのコミュニケーションの仕掛け役という立場が求められることになる。

次に、労働力供給と反対給付つまり労働時間規制と賃金・評価制度について考える。S型では旧来の日本企業の労働組合による労働時間管理および賃金制度となる。すなわち、比較的厳格で全体一律の労働時間規制および集団的管理であり、職能資格制度と評価による差の緩やかな昇給テーブルである。例えば年休取得日数の下限ラインを一律で決め、それ以下になることを許さないような管理を行うことや、形式としては石田（2006）にある「ゾーン別昇給」のテーブルで成果主義的賃金制度に見えても、実質的には降給となるエリアは少なく、金額も小さいといった昇給テーブルにするなどといったことが挙げられる。

これがRE型になったときどのように変化するだろうか。CWのニーズは自己決定・自己裁量であるため、労働時間管理においては一律的な規制や管理を嫌うことが想定される。

裁量労働制の採用というところまで行き着く可能性もあるが、その手前の段階として労働時間計画を自ら決定し、運用するということも考えられる。労働組合としては、全体一律管理から個別の管理へと移行することや、自己決定をする場へのサポートをすることが求められるようになる。賃金・評価ではS型と逆にメリハリのある昇給テーブル、つまり昇降給がしっかり定められた「ゾーン別昇給」のテーブルであり、納得性・公平性の高い評価プロセスであろう。

NCW についてはどうなるだろうか。集団的なニーズということから、S型の状況と大きく変わらないと考えられる。しかし仕事に対するコミットメントがCWに比較して弱いことから、ワーク・ライフ・バランスに対するニーズがより増加すること、そしてNCW1に関しては雇用保障とCW化というニーズがあり、その影響によってCWのニーズに近づくことが考えられる。具体的に求められるものは、例えば一律の労働時間規制の強化ということになるものの、NCW1に関しては逆の方向つまりCWが志向する方向へのニーズも出てくる可能性がある。

以上のように、労働者の類型によるニーズは企業のOA・CGの状況を通じて労働組合の動きや労使関係上のルールにも強く影響することになる。6章以降の事例では、S型からRE型へと進化の途上にある企業における実体的ルールの決まり方、つまり手続的ルールの構造を確認することによってRE型への進化やH型との共進化がどれくらい進んでいるのかを見てみる。それによって日本企業においてRE型への萌芽がどれくらい出てきているのか、そしてそれに対応する企業別労働組合の今後の展望について論じることとする。

4. 個人単位の労働条件決定にかかわる手続的ルールの枠組み

2章で見てきたように、日本企業における労使関係、労働条件決定の個別化が進行してきているにもかかわらず、その姿は十分に明らかにされてきているとは言えない。さらに手続的ルールの構造について明らかにするにもその方法は確立されているわけではない。

個別化つまり個人単位の労働条件が決定される姿を捉えるためには、成果主義賃金や労働時間決定のもととなる仕事決定の個別化に着目する必要がある。石田（2003）における仕事論では部門業績管理をそのキーになる概念としており、部門業績管理から個人単位の有用労働を進捗確認会議などにおけるサンクションによって引き出すこと、そして目標面接が部門業績管理の個人単位の労使関係における運用として注目されるという。個人単位の「どんな仕事をどれだけやって、何をもらうか」、つまり個人の労働支出とその反対給付（広い意味での報酬）である実体的ルールは、企業全体あるいは部門の経営方針にもとづき、個人の能力や役割に応じて決定される個人の仕事内容、一人ひとりの時間外労働も含んだ労働時間、個人単位に行われる査定の結果決まる賃金額などが該当すると考えられる。本章では、これらの実体的ルールを定める手続的ルールをスナップショットで捉えて分析するための枠組みについて提起する。なお、実体的ルールが個人の仕事をどのようにカバーしているのかという点については次章にて検討する。

4. 1 公式・非公式な手続的ルール

では、実体的ルールを定めるための手続きとなる手続的ルールはどのようなものとなるのか。手続的ルールの Dunlop（1958）による定義を再掲すると、①実体的・手続的ルールを制定するための手続き、②実体的ルールの運用に関する手続き、である。ここでは「ルール」という言葉を広い意味で捉え、労使の間で実体的ルールを定める、つまり合意形成をしている様々な手続き全体を取り扱うこととする。そうすれば上述した部門業績管理の中で実施される進捗確認会議や業務連絡会はどうであろうか。例えば週単位で進捗確認会議を実施していれば、その会議の中で個人ごとの次週までの仕事が明示的に指示されることや、暗黙のプレッシャーの中で個人の仕事の進め方が変わったりすることもある。また目標面接についても明らかに上司一部下間で例えば1年間の仕事の目標について議論し、合意するものである。加えて企業レベルから部門レベルの各種階層における労使協議も経営方針や生産計画などについて労使で合意をはかるものであり、いずれも広い意味で手続的ルールということができる。

このように整理すると、会議や労使協議、目標面接といった制度化された手続的ルールで全ての実体的ルールを定めることができるように見えるが、特に一定の裁量度を持つホワイトカラーの仕事の場合、「任せて、任せ放しにせず、任せた事柄をよい方向へ導いていく」（伊丹，1986）ことが肝要なのだから、会議や面談のような管理の場面だけで日常の個人単位の仕事全てを導いていけるわけでもなく、またそうすべきでもないといえる。

さらに、鈴木（2013）におけるタマノイ酢の事例にあるように、支援・勤勉・創意工夫という行動を支えている規範として、助け合う・支え合う・教え合う・とことんやるというように、制度や規則やあるいはスローガンとしてすら明確になっているわけではないことが具体的な仕事決定に影響を及ぼしていること、つまり実体的ルールである仕事に対する手続的ルールになっているといったことも通常に考えられる。

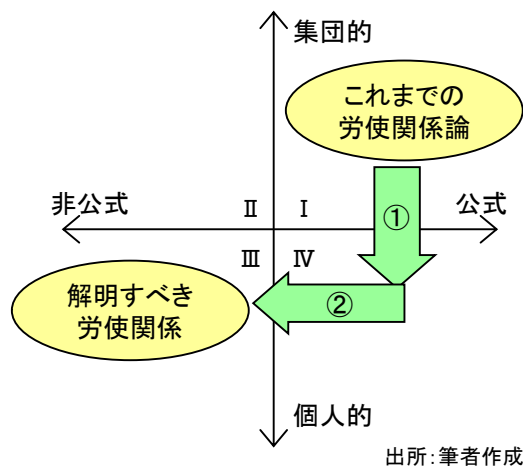
そこで、手続的ルールそのものあるいはそのルールに則って合意され決定された実体的ルールが原則文書化される場合の手続的ルールを「公式」とし、そうでない手続的ルールを「非公式」と定義する。すると前述した部門業績管理を目的とした進捗確認会議、目標面接、労使協議⁴などのように会議が設定され、議事録⁵という形の文書化が行われる場合や、目標面接シートのように合意の上決定された仕事を記載した文書が作成される手続的ルールは「公式」に分類されることになる。もちろん労働協約や労使協定で仕事決定・合意形成の手順が明確に決められているものも「公式」に含まれる。逆に管理の場面以外で日常の仕事を導くことになるルールが「非公式」ということになる。

そうすると、これまで議論されてきた多くは集団的かつ公式なルールであるといえるが、職場の中で個人単位の仕事や労働時間等が最終的にどのように決定され、合意されているかを押さえるには、公式なルールについて押さえるとともに、非公式なルールをいかに解明することができるかがポイントと考えることができる。

4. 2 公式・非公式なルールの全体像

前述した公式・非公式という概念を導入した時に、手続的ルールがどのような全体像となるのかについて考えてみる。図表4は集団から個人までの様々なレベルの労使関係において、先ほど導入した仕事管理における公式ルール・非公式ルールのイメージを示したものである。第1象限（集団的・公式）がこれまでの労使関係研究で記述されていたことであるとするならば、最終的に解明すべき労使関係は第3象限（個人的・非公式）ということになる。しかし、労使関係における「個人的・非公式」な手続的ルールといっても、非

公式なルールは文書や会議の議事録などで記述できないから「非公式」であるのであり、そのまま観察し、ルールとして把握することは非常に困難である。



図表4 公式・非公式な手続的ルールの位置づけ

そこで、これまでの労使関係論で研究されている「集団的・公式」なルールを出発点とし、まず図表4における①のアプローチで「個人的・公式」なルールを明らかにすることが必要である。このアプローチは、石田（2003）において「部門の業績管理」（p.150）と称している部門の業績目標を達成するための個人への仕事配分を決定する手続きや進捗管理をする会議などがその一つとなろう。また同じく、目標面接で決定される「目標は企業の計画から演繹的にブレイクダウンされてやってくるという仕掛けに行き着く」「労働組合の参加や協議はこのような観点から経営情報に深々と入っていくこと、それも全社レベルだけでなく、職場レベルでも経営の目標値の妥当性あるいは納得性を問うという協議をたゆまず行う」（同：p.192）と語られる階層ごとの労使協議と目標面接の関係を明らかにすることもその一つといえる。このように①のアプローチはこれまでの研究でも議論されてきたとはいえ、個人の仕事決定にまで踏み込み切れていなものが多い。

次に②のアプローチは「個人的・公式」なルールから「個人的・非公式」なルールを捕まえることになる。これは難しい。というのは、個人レベルでの公式なルール例えば目標面接で業務目標を決定する姿は目標面接の帳票や上司一部下間で話されていることの観察により描くことはできるものの、非公式な手続きとはそこからつながり日々の仕事の内容・取り組み姿勢・労働時間などを上司一部下間で決めて合意を調達しているものの、記録にも残されず、会議等も開かれることのない、つまり見えない手続きだからである。つ

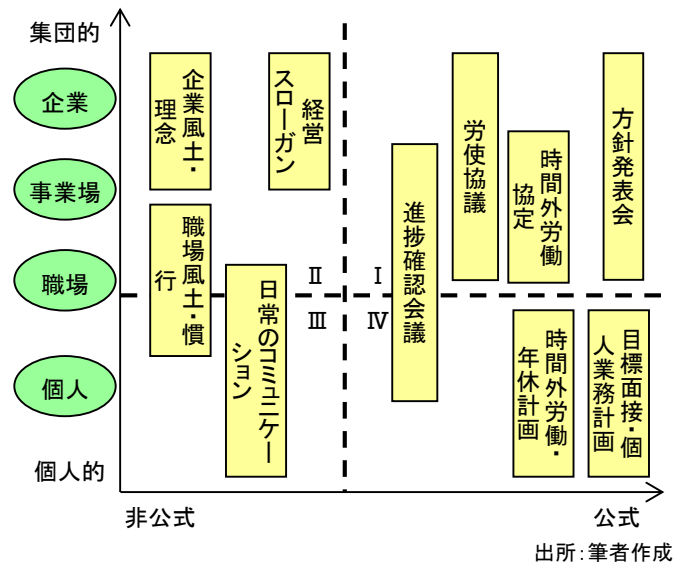
まり、そのまま「個人的・非公式」ルールを描くことは困難といえる。ではどうするのか？

結局「公式」なルールしか描くことができないのだから、単純には「非公式」なルールを「公式」の領域に持ってきて論じるしかない。「非公式」の領域で様々なやり取りが行われていたとしても、最終的に実体的ルールを決定する段階で「公式」の領域をかすめる、つまり何らかの文書化が行われたり、会議の中で確認されたりといったことが考えられよう。あるいはそこまでされなくても非公式なエピソードから読み取ることのできる根底に流れる法則・パターンそのものが「公式」の領域に入ったということもできる。言い替えると、「非公式」なルールは非公式であるがゆえに記述できないが、見えるルール化つまり「公式」なルールとなりうる可能性をもったものであり、そこにルールがあることは推定されても、その内容はまだつかみ取られていないものだといえる。

一例として、後ほど6章で見る事例においては、図表4の①のアプローチつまり第1象限（集団・公式）から第4象限（個人・公式）に導くアプローチについて、目標面接で設定される目標が集団的ルール（第1象限）からどのように導かれているのかを確認する。具体的には全社や事業場、部門レベルの方針発表で発信された経営方針を、目標面接で設定される個人の目標までどのように落とし込んでいるかについての事例を見る。このように公式ルールのもとでの集団レベルの合意を個人レベルにどうやって落とし込んでいるかについて検証を行うとともに、②のアプローチつまり第4象限（個人・公式）だけでなく第3象限（個人・非公式）の必要性についての考察を行う。

4. 3 手続的ルールの具体的内容

次にそれぞれの象限における具体的な手続的ルールはどのようなものになるかを考える。図表5は集団的—個人的なレベルを企業レベルから個人レベルまでとしたときに、手続的ルールがそれぞれどれくらい公式／非公式であり、どの集団レベルをカバーしているのかを具体例として示したものである。



図表5 公式・非公式ルール具体例

縦軸は集団—個人の度合いを示しており、最大の集団レベルを企業レベルとしている。産業別やナショナルセンターレベルの労使関係を除外しているが、日本における労使関係で特に日常の仕事に影響を与える可能性を考慮すると、企業レベルで十分ではないかと考えられるためである⁶。横軸は公式—非公式の度合いを示しており、ここではより文書化が厳格に進んでいるものがより公式であると定義している。縦方向に並んでいる項目については、上位の項目が下位の項目に影響を与えているものとしている。中央にある縦横の破線は図表4の実線と同じ位置づけを示している。よって両図のI～IVで示している各象限は同じものを指しているともみなすことができる。

次に具体的な内容について説明する。まず第1象限（集团的・公式）であるが、いわゆる経営側・労働組合側での議論はここに分類されることになる。仁田（1988）によれば労働組合は要員合理化や配置転換などの際に会社に対して発言してきただけでなく、生産構造調整の際の協議や将来ビジョンに対する意見提起なども行うことにより、具体的な仕事内容に対する事前協議を含めた労使協議を行っており、集团的な労使協議も「どんな仕事をどれくらい」するかについての合意調達に影響を与えている。また労使間で行う時間外労働協定は集团的に「どれくらい」するかを規制し、決定に寄与する手続きと考えられる。

いわゆる労使間の手続きではないが、企業・事業場・部門などを単位として例えば年に1～2回行う方針発表会は一方的ではあるが集团的な仕事内容の方向性を伝え、合意する場

面であり、事業全体に対する自らの仕事の位置づけを理解する上でも重要な手続きである。加えて大小各部門での進捗確認会議も第1象限に分類できる。

第2象限（集团的・非公式）も集团的に合意調達を行うためのルールであるが、非公式であるため社是・経営理念・経営スローガンというように文字としては明文化されているが抽象度の高いものや、社風・企業文化・職場風土・組織慣行といった明文化されていないものが考えられる。特に企業風土や経営理念は長期的に職場風土や慣行に影響を与えることになり、組織内のメンバーが折々に様々な判断をする時の基準となるため、「どんな仕事をどれくらいやって、いくらもらう」領域全てにおける納得性、取引・合意調達のあり方やその結果としての実体的ルールに少なからず影響を与えると考えられる。

第4象限（個人的・公式）は上司一部下間で行われる目標面接や個人業務計画立案など、部門業績管理を起点に個人レベルに対する管理がまずは当てはまる。個人単位の業務の管理のための連絡会や進捗確認会議なども同様に含まれる。また労働時間に関しても業務計画を背景に時間外労働協定の規制を満たすことを前提に個人単位で時間外労働の計画や年休取得計画を定めるプロセスもここに含まれると考えられる。

最後に第3象限（個人的・非公式）にはまさに解明すべき個人単位の労使関係の非公式ルールが当てはまるわけだが、第2象限との比較で考えれば、職場の風土・文化や経営スローガンから派生し個人の行動や仕事に影響を与える職場風土や慣行などということになり、また第4象限との比較で考えれば、目標面接や連絡会といった公式の場とは異なって、日々行われる上司一部下の仕事に関するコミュニケーションということになる。いずれにしても第3象限のルールは明文化等をされていないので、例えば賃金表や進捗管理表、目標面接シートなどの帳票や進捗確認会議や事業計画検討会議などのように客観的な事実として把握することが容易ではない。第2象限のルールも同様であるため、第2象限から第3象限へアプローチすることは困難である。そこで第3象限の労使関係を明らかにするには、客観的事実として押さえられる集团的あるいは個人的な公式ルールからアプローチしていく方が有効であると考えられる。そこで前述したように、以降の事例で第4象限である個人的・公式ルールとして目標面接などの実態を描き、第3象限のルールを把握することの必要性を確認する。

5. 個人単位の仕事統制要素

前章では、手続的ルールを公式・非公式、そして集团的・個人的という2つの軸で分析することのできるフレームについて提起した。しかし、個人単位の労働条件つまり実体的ルールをどこまで取り扱えばいいのかということについてはまだ検討を行っていない。部門業績管理という概念を幾度となく引用しているが、果たして部門業績管理を軸とした進捗確認会議・目標面接だけで個人の仕事が決定していると言えるのか。実際に個人の仕事を決定づけている要素、つまり仕事統制要素はどう考えればよいかについて、本章においては Williamson (1975) を振り返って考えてみる。そして仕事統制要素と規則（実体的ルール・手続的ルール）との関係性の分析フレームを提起し、その内容についても仮説的に提起する。

5. 1 個人単位の仕事管理・統制の要素

Williamson (1975) は、「組織の失敗の枠組み」を提起し市場に対して非市場的組織が優位性を持つということを論述している。さまざまな取引において、不確実性・限定された合理性・機会主義・情報の偏在ということを仮定すると、市場的な取引よりも内部組織はこれらによる損失を抑制することができ、また場合によってはより満足すべき取引の雰囲気が生じるとしている。

雇用関係については、特定の職務に固有の熟練を必要とする雇用関係、つまり内部労働市場における雇用関係が、職務の特異性のもとで限定された合理性の節約と機会主義を緩和することによって取引関連的な理由で合理性を持つということを論じている。労働契約の様式として「(1) 将来において、ある特定の x をおこなうことを、いま契約する。(2) 将来において、もし事象 e_i が生じたならば、 x_i を引き渡すということを、いま契約する。

(3) 将来が実現するまで待つこととし、適当な(特定の) x のための契約を、その時点で締結する。(4) 許容可能な集合 X のなかから特定の x を選択する権利のための契約を、いま締結し、特定の x の決定は将来まで延ばす。」(Williamson, 1975:p.110)⁷という(1) 販売契約 (2) 条件付請求権契約方式 (3) 反復的現物契約方式 (4) 権限関係の4つを比較している。このうち(1)～(3)については雇用契約の方式としては不適切であるとしている。すなわち、(1)は硬直的であり、状況の変動への対応ができない。(2)は事前的には複雑な契約を作成する際に限定された合理性の問題が発生し、事後的にはどの状態が生じたかということに対する機会主義の問題、更に実施時にも情報の偏在による問

題が発生する。(3)は被雇用者の交代に伴うコストが無視できないということと、仕事の経験が持つ特異性のために契約更新時(入札時)に部外者と在職者の対等性が失われてしまうという機会主義の問題が発生する。(4)は(2)に比べて重大な限定された合理性の問題を提起せず、また(3)に比べて契約の再交渉が必要となる頻度を減らすというように、(4)には長所がある。では(4)は雇用関係として万全の方式と言えるのか?という問いに対してはノーと答えている。職務の特異性を前提とすれば、(3)が持つ多くの諸問題に(4)も直面することになり、(4)も完全なものとはいえない。そこで内部労働市場こそが他の契約方式よりももっと効果的で効率的な契約方式であるとしている。

内部労働市場においては、「賃金率が労働者に付属するのではなく、主として職務に付属するようなシステム」(同:p.124)つまり職務評価を行い賃金決定される賃金体系であることによって個人的交渉を締め出し、機会主義的行動への誘因を弱めることができる。そして「集団の規律や昇進の階梯といったタイプの(機会主義的行動に対する・・筆者追記)抑制的な誘因」(同:p.125)の存在によって、集団の圧力や経験にもとづく評定を働かせ、権限への反発を抑制しコントロール下におくことができるとしている。結果として、「内部組織が提供するものは、さまざまな誘因と統制の手法の独自のカタログと、それに関連する仕事の場の雰囲気とが、潜在的に利用可能となる」(同:p.134)が必要であり、内部組織が市場に対してその利益を得るためには「この潜在的可能性を意識的に開発すること」(同:p.134)が必要であるとしている。

個人単位の労使関係という観点では、ここで論じられている販売契約、条件付請求権契約、反復的現物契約、権限関係のいずれもが個人単位ということを想定したものであるが、組織の失敗の枠組みを適用した時にいずれも問題があつて、内部労働市場がより効率的であり、「内部労働市場の形での集団的組織が、完全なる協力を促進するのに好適」(同:p.133)だとしている。ここでは内部労働市場という集団的な概念を持ち出している上、個人的交渉は機会主義的行動に結びついているため、これを締め出すという考え方で述べられている。つまり、この議論の中では個人単位の労使関係において合意が調達され、それが組織にとってプラス方向に働くという余地が職場には存在しないということを前提に議論されているといえる。もちろん情報の偏在、機会主義、限定された合理性などが仮定されているが、最終的に職務は個々人が何らかのアクションを起こすことによって処理されるものであり、職責・役割・職務の裁量度による大小はあるにせよ、何らかのコミットメントが必要であり、そのための個人単位での取引的行動というのは避けられないのではない

だろうか。内部組織が個人の機会主義的行動を抑制し、コントロールするために、個人の行動を組織最適にしなくてはならない。そこでは、「さまざまな誘因と統制の手法」と「仕事の場の雰囲気」が開発され、活用されるということだが、ではその誘因と統制の手法とはどのようなものであるのか。

組織的な統制機構を確認するために、多数事業部制について見てみることにする。まずU型組織 (Unitary form) と比較した時のM型組織 (Multidivisionalized form) の優位性について、「限定された合理性を節約し、機会主義を緩和することに役立った。業務的決定はもはやトップには押しつけられず、事業部段階で解決されることとなり、それはコミュニケーションの負担を軽減した」「本社が使用する内部監査と内部的統制の諸手法は、情報の偏在の条件を克服することに役立」つとある (同 : p.231)。さらにM型企業の内部的統制の機構の問題に対して、「誘因機構の操作、内部監査、およびキャッシュ・フローの配分のそれぞれが考察に値する」とし (同 : p.240)、最適な事業部制の要件として、(A) 準自立的な地位の付与 (B) 各事業部の成果の監視 (C) 誘因の付与 (D) キャッシュ・フローの配分などが必要であるとし、「M型構造とは、事業部制の概念に、内部的統制および戦略的意思決定能力を結合したものである」 (同 : p.245) としている。

そこで、この多数事業部制における組織をコントロールする手段を、事業部という比較的大きな組織に対するコントロールだけでなく、もっと小さい単位の組織 (限定された合理性・情報の偏在について注意が必要だが) にも適用することで、個人単位の取引にも適用できるのではないか。そういった意味で上述の (A) 準自立的な地位の付与は個人に対しては「任せて、任せっぱなしにせず」 (伊丹, 1986) の「任せて」に相当する部分であり、役割・権限・裁量を個人に付与することが相当する。これは役割の付与ということもできる。役割に付随する権限・裁量を個人に与えるということは、昇進・昇格・人事異動や新しい組織体制の構築時、プロジェクトの立ち上げ時などに行われると考えられるが、後の事例でも出てくるように、半年や年に1回の目標面接でも確認される。これらは頻繁に変更が行われるものではないが、トラブルの対応や突発的な仕事などを含めた細かい日々の仕事の割り振りということもここに含まれると考えられる。(B) 各事業部の成果の監視は「任せっぱなしにせず」に相当する部分であり、個々に与えられた目標や課題に対する進捗管理ということができる。これは日常の会議や連絡会等で行われる進捗管理が中心であるが、長い時間軸で捉えると目標面接の中間面談や期末面談で行われる進捗状況チェックも含むことができる。(C) 誘因の付与は通常に考えると、反対給付である賃金と賃

金額を決定するための査定が相当する。ただし、報酬という意味では内面的報酬・外面的報酬の両方が考えられる（野中，1983）。前者の場合仕事そのものに対するやりがい・働きがいや達成感といったもの、あるいは他人からの承認や人間関係的なものも誘因となると考えられる。後者は賃金や賞与という直接的な金銭的報酬と、昇進や社会的名声という報酬が考えられる。個人単位の労使関係においては査定がそのポイントとなる。(D) キャッシュ・フローの配分は組織において目標達成のために戦略的に配分される資源であり、個人へ配分される経営資源というものは一般的にはないと思われる。しかし、個人の立場で考えると予算というよりは労働時間の配分と読み替えるのが適切と考えられる。時間外労働に対する手当が払われ労働時間管理が行われているタイプの働き方であれば、仕事の成果を出すための労働時間の配分は部門予算の観点からすれば時間外手当の配分という見方もできる。そうでなくても個人にとって1日24時間という資源は有限であり、その時間を実労働の時間と労働力の再生産の時間にいかに配分するかということは個人単位の資源配分の大きな課題であるということが出来る。また人材に対する経営資源の投資という考え方で能力開発と位置づけることも可能である。但し能力開発という視点を導入するには、現時点での能力と能力開発施策実施後の能力の違いを明らかにしなくてはならず、ルールの解明に時間軸を導入しなくてはならなくなる。個人単位の能力開発・教育訓練については今後の課題として別の機会に深掘りしたいと考える。

5. 2 個人の仕事統制要素の分析フレーム

前節で個人単位の仕事を統制する要素について明確にした。これらと実体的・手続的ルールとの関係について明らかにすることで、個人単位の労使関係において「どんな仕事を、どれくらいやって、いくらもらうのか」を決定するためのルールの全体像を把握することができる。そこで、個人単位の労使関係を記述するフレームとして、図表6のような表を提案する。

図表6は個人単位での仕事統制要素と手続的ルール・実体的ルールの対応を示すための表である。統制要素のそれぞれの項目について、個人単位の労使関係で決定されなくてはならない実体的ルールを一番右にゴールとして設定する。そしてその実体的ルールを決めるため、またその実体的ルールに対する納得性を高め、合意を得るための手続的ルールが存在し、それが中央に書かれることになる。しかし手続的ルールは実体的ルールに単純に1対1に対応するというものではなく、ルール決定に関係するアクターが異なる手続きが

ある場合（例えば集团的に決めたものが個人に降りていき、詳細を決定する場合など）や、複数のステップで実体的ルールが決定するという場合もあり、この記述は少し複雑になると思われる。こういったプロセスを各仕事統制要素から右に辿っていくことによってそれぞれの実体的ルールが決まるまでのプロセスを記述することができることになる。

このように、図表6を使って仕事統制要素と手続的ルール、実体的ルールの対応関係を明確化し、具体的な内容を記述することによって個人単位の労使関係を記述することができるようになる。

図表6 個人単位の労使関係記述のフレーム

仕事の統制要素	手続的ルール	実体的ルール
(A) 権限・裁量の付与	具体的な手続的ルールを記述 (必要に応じて複数段階記述)	統制要素に対応する実体的ルールを記述
(B) 進捗管理		
(C) 誘因の付与		
(D) 労働時間の配分		

出所：筆者作成

5. 3 個人の仕事統制要素と実体的・手続的ルールの関係

それでは、図表6の具体的な内容についてまずは仮説的に提起することとする。ここでは一旦それぞれの仕事統制要素に対応する実体的ルールつまりルール決定プロセスのゴールを設定する。そしてそのプロセスとして考えられる手続的ルールについても考察し、後に確認する事例を見る際のチェックポイントとしていく。

もう一つ考えておかななくてはならないのが労働組合の役割である。個人単位の実体的ルールが経営戦略・方針を論理的にブレイクダウンして決まるということは一見合理的・効率的で最適なものと思われがちである。しかし、経営も人間が行う以上、そこに限定合理性による限界、機会主義の入り込む余地があるのは間違いない。具体的に言えば、少なくとも規模が大きくある程度の階層構造を持たなくてはならないような企業では、職場末端で起こっている事象を全て把握して経営の方向性を決定づけられる経営者は皆無であろう（限定合理性）。さらに経営の中核にいるメンバーであっても、自分の身を守るために非合理的な策を提案したり、周囲の状況認識を都合のいいように解釈したりといった機会主義的行動をとる可能性は十分にあるだろう。それらに対して経営から一定の距離を置きながら、職場の状況を違う情報ルートを持って把握している労働組合が経営施策に対して意見

を述べることは経営自身にとっても重要なことであり、また組合員の経営方針に対する納得性も高めることになる。このように労働組合が実体的ルール決定に何らかの形で関与すること、その効果や限界などについてもチェックポイントとしていく必要がある。

図表6の(A)については、前述したように「任せる」部分であるので、与えられた役割こそが実体的ルールとなるが、もう少し詳しく見てみよう。組織表などに記述されるであろう静的に定められる役割は、第一にその役割を発揮する場である組織が決定されなくてはならない。よって集团的には事業戦略・組織運営の考え方から導かれる組織体制と部門の具体的な役割が定義された上で、第二に個人の役割を位置付けることになる。それは能力・経験・資格などの人事評価要素を考慮した上で検討され、個人ごとに決定されることになる。

集团的に決められる組織体制と部門の具体的な役割は、必ずしも経営によって一方的に定まるものとは限らず、ここに労働組合が関与する場合がある。労働協約での公式な定めとしては報告事項であったり、諮問事項程度であったりしても、実質的に協議に近い手続きを踏んでいる場合もある。また個人の役割については公式に労働組合と協議等をするとは言いえないが、非公式な労使コミュニケーションの場面で言う意見具申が影響を与える場合もあろう。

しかし、このように静的に定められ、組織表などの形で文書化されている役割だけでなく、組織運営を推進している中で臨時的・動的に設定される役割もあり、また職場の人間関係や力関係などから知らず知らずのうちに引き受けてしまっている役割もあり、実際に職場で個人に与えられている役割は複雑なものとなっていることが考えられる。

まとめると、(A)の実体的ルールとしては「組織体制」「役割」が当てはまり、それを決定するための手続的ルールとしては「事業戦略・組織運営方針」「労使協議(非公式含む)」「人事評価」「個人間の関係性」となる。但し組織体制は個人の役割決定に影響を与える手続的ルールとも認識できることに注意しなくてはならない。

(B)は「任せっぱなしにしない」部分である。進捗管理には、まず役割に応じて個人ごとに設定された具体的な目標・計画・タスクがあり、それに対して現状どこまで進んでいるのか、そして外部環境の変化という事実把握があり、その結果どのようにアクションしていくのかという計画の修正指示や新たなタスクがあろう。これはまさにPDCAの取り組みそのものとなる。このPDCAにおけるPも前述の役割と同様に静的に決まるものと動的に決まるものがあると考えられる。

明確な線引きができるわけではないが、静的に決まる個人のPは企業—事業部門—部門・プロジェクト等とブレークダウンされてきた計画から演繹される目標や計画、タスクということになる。これは通常正式な会議で確認され、書面として明文化されることになる。時間軸のイメージとしては年・半期・プロジェクトの立ち上げから終了の期間というイメージになる。

しかし当然周辺環境の変化、自らの仕事の進み具合の良し悪しによって適宜計画を修正しなくてはならない。PDCAを回す期間を短くし、適用範囲を狭くすることによってリアルタイムな環境変化に対応すること、これが動的なPの設定になる。動的に決まる仕事(P)は状況や環境の変化、自身の進捗状況(D)によってリアルタイムに反応(CA)し、Pを修正あるいは新たに構築していくことによって改めて仕事そのものが決まることから、わざわざ会議を設定することや、文書として記録することをしない場合もある。その反応は上司や周囲のメンバーとのコミュニケーションによるものもあれば、自らの観察によって自主的に修正を図る場合も考えられる。個人に近いレベルでこのようにPを修正することによって、組織の動きに柔軟性を持たせ、様々な変化に対応することができるようになる。

ここでの労働組合の関与ということでは、静的に決まる仕事のベースとなる計画に対する発言が中心となる。労使協議の場で事業計画を確認し、発言することや、内容についての詳しい説明を求めるなどといった関与が考えられる。加えて目標面接のやり方や帳票への意見提起や面談の実施の徹底などという関与もありうる。一方、動的に決まる仕事への労働組合の関与は難しい。どうしても職場でリアルタイムに動いていく話になるので、事後で説明を求めるというようなアクセスはできるが、都度の決定に対して関与することは難しいのではないかと思われる。

このように考えた時、実体的ルールは実際に行う仕事そのものであり、手続的ルールはこれまでに述べてきたPDCAの活動そのものとなる。そのPDCAを回すために、Pを作成し個人に与えるための部門あるいはプロジェクト計画などの「上位・部門の計画」とそれを個人にブレークダウンするための「目標面接」も手続的ルールとなる。この「上位・部門の計画」に対する「労使協議」での発言も忘れてはいけない。これらは静的なPを決めるものであり、動的にPを決定するのは日常的にCAを行うための「進捗確認会議」、上司や周囲のメンバーとの「コミュニケーション」となる。

(C)は内面的報酬と外面的報酬の両方があると述べた。前者は仕事をすることによる

達成感や充実感、人に貢献する喜び、仲間と協働することの喜びなど、さまざまな表現がある。しかしここでは、これらの前提となると考えられる仕事に対する理解、納得、労使間での合意に着目する。自らの仕事の意義や目的などが十分に腹落ちしていなくては、そこに充実感も達成感も得られないからである。後者は人に認められることや名誉といった人からの評価、そして労働支出の反対給付となる賃金である。

内面的報酬を仕事の納得・理解としたとき、実体的ルールというものは存在しない。ここでは（A）～（D）に関する各手続きルールが当該の個人にとって理解し、納得が得られる形で運用され、実体的ルールが決定されていることが内面的報酬につながるという立場をとる。

外面的報酬の実体的ルールは決定された賃金そのものである。賃金を直接決定づけるための賃金ルール、そして組織内での評価・査定は賃金を定める手続的ルールとなるが、これら手続的ルールを定める手続的ルールも存在する。賃金ルールに対しては賃金ルールを決めるための労使協議がそれであり、評価・査定については成果確認の目標面接から始まり、査定を決めるための評価者による調整会議、そして周囲からの評判もある。評判の形成には日常のコミュニケーションも寄与することになる。

（D）は労働時間とした。実体的ルールとしては言うまでもなく実際に働いた労働時間である。その労働時間を決める様々な規則や協議が手続的ルールとなる。まず所定労働時間をはじめとした労働時間に関する労働協約や就業規則、36協定、労働組合による労働時間規制をしているところではそのための運用ルール、フレックス勤務や変形労働など働き方を定めるルールといった組織的に決められるルールが手続的ルールといえるだろう。個人レベルでは業務計画に基づき作成された労働時間計画、そして日常の勤務管理・労働時間管理も手続的ルールと言える。

加えて、これらのルールを決めるための広い意味での労使協議、つまり協約や協定を決めるための労使協議から労働時間計画を定めるための上司一部下間の話し合いなども手続的ルールに含んでおく。

ここまで述べてきた（A）～（D）に関する実体的ルールと手続的ルールについて図表7にまとめる。現段階では仮説的に提起しただけであるので、この後事例を確認した上で、前章で提起した手続的ルールのフレームと合わせた形でさらに充実させていくことになる。

図表7 個人単位の労使関係の実体的・手続的ルール（仮説）

仕事の統制要素	手続的ルール		実体的ルール
(A) 権限・裁量の付与	人事評価		役割
	個人間の関係性		
	事業戦略・組織運営方針		組織体制
	労使協議（組織体制への発言）		
(B) 進捗管理	部門計画		実際の仕事
	労使協議（計画への発言）		
	目標面接		
	進捗確認会議		
	日常のコミュニケーション		
(C) 誘因の付与	労使協議	賃金ルール	実際の賃金
	目標面接	評価・査定	
	査定の調整会議		
	日常のコミュニケーション・評判		
(D) 労働時間の配分	労使協議（上司・部下間含）		実際の労働時間
	労働協約・36協定など		
	労働時間計画		
	日常の勤務管理		

出所：筆者作成

6. 個人別の仕事決定（目標面接と進捗管理）の実態

本章では事例研究として、5章で取り扱った仕事統制要素の中でも重要なポイントとなる仕事決定・進捗管理の基本となる目標面接の事例について確認する。この事例によって、4章で述べた図表4の①のアプローチ（集団・公式⇒個人・公式）の実態を探り、そして②のアプローチ（個人・公式⇒個人・非公式）の必要性を確認することができる。これは繰り返し引用してきた部門業績管理の重要な手続的ルールの一つである。

6. 1 A社の概要

本章および7・8章の事例は、2008年～2010年頃のA社を対象としたものである。当時のA社はいわゆるデジタル家電と言われるテレビやデジタルカメラなどの開発・製造・販売を行っており、日本国内に14拠点を持っていた。そのうち11拠点は工場を中心とした拠点であり、3拠点は事業体のヘッドクォータ部門や設計開発部門が中心となった拠点となっている。国内従業員は約11,500人で、その半数以上がヘッドクォータ部門のある拠点に集中している。組織の構造は複数の事業体を一括りにした「事業グループ」という単位があり、その一つ下のレイヤーにビジネスユニット（BU）という単位がある。BUは製品の開発・生産を行っている場合のみの呼称であり、例えば特定の技術の研究開発機能を持った組織などは「センター」などと呼ばれ、BUと同じレイヤーに位置づけられている。

その後構造改革や事業再編等を繰り返し、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っているという形に変わっている。9章ではこの変化の一部について触れている。

次節ではA社における個人業務目標の設定がどのように行われているのか、それは組織全体の方針とどのように関連しているのかについて確認する。

6. 2 A社における個人業務目標の設定

本節ではA社における事業計画等の運営方針の伝達と、上司一部下間で行われる目標面接制度の事例を取り上げ、「どんな仕事をするのか」がどのように決定されているかを見つめる。

A社では通常4月に当該年度の事業運営に関する方針発表会を行う。メイン会場の他各

拠点に衛星中継され、課長職やそれに準じる社員が社長からの話を聞く。発表後に社内イントラネット上に内容が公開されるので、一般社員でも内容を知ることは容易にできる。続いて各事業グループ・BU・工場などの単位でも方針発表会が行われる。組織単位が小さくなるほど具体的な数値目標・取り組みなどが明確に発信され、発表を聞くメンバーもより全員に近くなる。イントラネット上で内容が公開されるのはこれらも同様であり、結果として自分が所属している組織体の発表内容については少なくとも Web 上で確認できるようになっている。

部門単位の方針の伝達となると組織によって異なる。例えば比較的長い時間軸で開発を行う研究所部門であれば、半期ごとに各プロジェクトの開発計画を組織として管理しているので、その内容についてプロジェクトメンバーへの共有化が行われている。しかし商品の設計開発部隊となると、商品開発の着手段階で各人の役割や全体の日程などを共有化する場を持つことが多いため、必ずしも年度や半期の単位で方針の共有化が行われているわけではない。

このように組織規模の大小はあるにしても、組織としての取り組み方針は共有されている。A社の企業別組合であるA労組が実施した組合員アンケート⁸によれば、今年度の職場の目標・方針を「よく理解している」という回答が全体の約67%であり、またそのうち組合員上位層では80%近くに達している。完全とはいえないがある程度までは組織目標・方針が徹底されているということがわかる。

次にこれら組織目標・方針をふまえた形で各個人の目標がどのようにして決定されているかを見てみる。A社では統合的なコミュニケーションシステムとして目標管理制度と、コンピテンシー評価とキャリア開発のための制度⁹の2つを運用している。上司一部下間で「どんな仕事を」するのかを具体的に定めるのは前者の目標管理制度ということになるので、本事例ではこの目標管理制度のみを対象にする。

目標管理制度の帳票に記載する内容について見てみる。期初面談の際に帳票に記載する主な内容としては、①1年間の組織目標と自身の目標・役割、②チャレンジ目標の項目・具体的内容(3項目)、③各項目に対する役割レベル、④各項目のウェイト、⑤品質・製品安全向上に向けた実践活動目標、となっている。なお、①の目標は1行で記述できるような大きな意味での組織および個人の目標であり、②のチャレンジ目標は業務上の具体的な目標であるため、②はかなり細かく記述されることになる。中間面談では、⑥目標に対する上期の成果、⑦チャレンジ目標の変更・追加、を記入する。期末面談では⑧年間を通し

たチャレンジ目標に対する成果、⑨役割レベル（結果）、⑩達成度レベル、⑪ウェイト（結果）、⑫⑬に対する成果、⑭チャレンジ目標以外の成果、を記入し、⑨⑩から導出されたポイントに⑪を掛け、⑫⑬でのポイントを加算し「総合評価ポイント」が計算される。実績評価にはこの総合評価ポイントが利用されることになる。なおA社においては、賃金改定額および賞与の個人ごとの支給額を決定するための評価はこの実績評価だけであり、上述したコンピテンシー評価の結果は制度上処遇には反映されることはない。

いくつかの項目について詳しく説明する。③は入社後3年程度～事業場長クラスまでの仕事の役割レベルを8等級に分割し、専門職的役割とマネジメント的役割という観点で業務の難易度を定義している。チャレンジ目標の各項目に対してこの役割レベルを本人が設定するが、当然上司との調整が入る可能性がある。④はチャレンジ目標の各項目が自己の仕事全体の中でどれくらいのウェイトかを全体で100%になるように配分する。これについても上司との調整が入る可能性がある。期末面談では、本人が一通り記入することになるが、⑨⑩⑪については面談時に上司と調整することになる。もちろん⑧や⑫⑬などに関しても上司一部下間で認識を合わせるための話し合いが面談の場で行われることになる。総合評価ポイントは実績評価（査定）に活用されるわけだが、実績評価のフィードバックは相対評価を行った結果である4段階のフィードバック記号を本人に知らせるとともにその理由、改善点などを上司から指導することになっている。

個々人が1年間で行う仕事は②に集約されている。②は当然ながら①に則ったものであり、①は年度始めの事業場や部門の方針発表をもとに記入されることになる。つまり部門方針から個人目標へ落とし込むプロセスが帳票上で確保されているということになる。具体的な②の内容は期初の面談時に上司一部下間で調整され、決定される。A労組が実施した組合員アンケート¹⁰⁾によれば41.2%もの組合員が30分以上の時間を使って面談を行ったと回答している。すなわち、面談の時間の中で個々人のやるべき仕事に対する十分な合意形成が行われているといえることができる。

このように1年間という期間で仕事を捉えたとき、個人単位の「どんな仕事をするのか」ということについては目標管理制度によって合意調達が図られているといえることができる。しかし、日々の仕事についてはどうかということを考えると、目標面接シートを毎日確認しながら仕事をするとは考えられない。また限定された合理性ということを考慮すると、日々の仕事を1年間分見通して詳細に決定することが期初にできるはずもなく、日々の仕事の詳細については目標面接という個人的・公式ルールとは別のルールで決められている

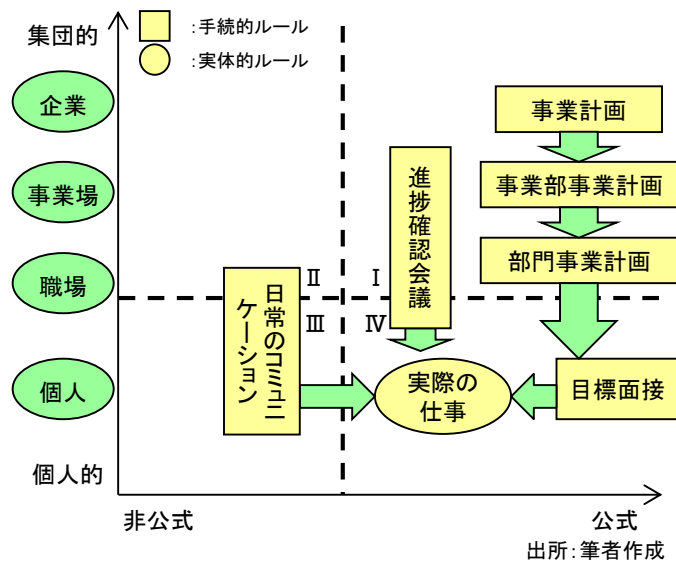
と考えることができる。

その別のルールであり、日々の仕事に影響を与えている手続きとして、図表5にも記載している「進捗確認会議」がある。具体的な事例はここでは取り上げないが、それぞれの上司に業務報告をする会議は各階層・各部門で設定されており、個人あるいは部門の計画に対する進捗状況や課題を共有化し、問題があればその対策を決定する場となっている。組織の末端でも進捗確認会議は実施されており、個人の現状を共有化し、必要な指示が出される場になっている。結果がどこまで文書化されているかはそれぞれの職務の特徴やマネジメントスタイルに依存している部分もあるが、概ね公式に会議・連絡会が実施されていると言えるだろう。結果、日々個人が遂行すべき仕事はこの場で共有されることになる。こういった末端の進捗確認会議の頻度は毎日例えば朝一番に行われるものから週に1回程度実施されるものまでが一般的である。この頻度はそれぞれの職場、部門の状況変化の度合いとその変化への対応方法などといった様々な特性によって決めているものと考えられるが、刻々と変化する状況に随時対応することはできない。突発的業務や時々刻々発生する課題への対応は随時のコミュニケーションで解決していることもあれば、上司部下間の日常的なコミュニケーションによって判断基準や価値観を合わせておくことによって正しい対応ができるようにしておくようなこともある。これらは公式ではない別のルール、つまり個人的・非公式なルールと見るべきだろう。

このように、日々の個人の仕事決定の実態を描くには、目標面接や進捗管理会議だけでは不十分であり、日常の職場内でのコミュニケーションなどのような非公式なものがどのように個々の仕事に影響しているかを把握することが重要であるといえる。

6. 3 仕事決定に関する手続的ルールの構造と運用課題

この仕事決定・進捗管理の事例に関して、手続的ルールがどのように位置づけられ、実体的ルールとどのような関係を持っているのかについて整理した上で、労働者が自らの仕事の内容を納得性をもって合意するための運用上の課題について考察する。図表8はこの仕事決定・進捗管理の手続的ルールの全体像を示した図であり、集団的・個人的、公式・非公式という2つの軸は4章で提起したフレームを用いたものである。



図表 8 仕事決定・進捗管理の手続的ルール全体像

右側の縦の関係にある企業全体の事業計画から事業部事業計画、部門事業計画のブレークダウンについては、具体的な中身にまでは迫ることはできなかったが、方針発表会が重層的に行われていることから、従業員個人にとっては上位階層の事業計画から理解を進めていった上で目標面接に臨むという形態が取られている。目標面接で使用する帳票に部門方針を記載する欄があることから、部門事業計画から目標面接つまり個人目標へのブレークダウンは帳票によって行われることが規定されていることも信憑性がある。そして具体的な事例として採り上げることはできなかったが、進捗確認会議で個人の業務計画、日々の仕事内容について随時修正が行われていること、さらに日常の職場内あるいは職場外とのコミュニケーションにより状況に応じて仕事が決まっているということも言える。このような手続的ルールの構造の中で、実体的ルールである実際に行う仕事が、まずは全体の事業計画にマッチするように決定され、その上で日常的に経営として適切な方向に向かうように決定されている。仕事決定の個別性という意味では、個人単位に行われる目標面接がポイントとなるだろう。

しかし、労働者が仕事の内容に納得性を持って合意するためには、この手続的ルールを運用する上でいくつかの課題がある。第一には目標面接が適切に実施されるのかという最も基本的なこと、第二に個人が組織方針を正しく理解することができた上で目標面接に臨むことができているのかということ、第三に時々刻々と変化する経営環境に個人目標を的確に対応させることができるのかということ、この3つである。これらの課題に対する労

働組合の対応はどのようなことが考えられるだろうか。

第一の課題に対しては、労働組合として目標面接の実施状況のチェックをすることが考えられる。事例で採り上げたA労組でもアンケートによって面談の実施の有無や面談時間などの実施状況を確認し、適切な対応を会社側に求めるなどの取り組みを行なっている。また、組合員に対して目標面接の意義や目的を周知し、面接に臨む心構えを教育するなどの取り組みも考えられる。第二の課題に対しては、同じようにアンケート等によって運営方針の理解度を確認し、問題を発見して適切な対応を会社に求めるなどの取り組みが考えられる。もう少し踏み込んだ取り組みとしては、広報紙などを通じて経営方針の理解が進むような情報発信を行うことなども可能だろう。第三の課題については、日常の経営・職場運営で行われているPDCAサイクルを回す取り組みへの対応ということになるが、これは労働組合としての関与としては経営への直接的な関与となるので難しい。労使協議機関での発言を通じてPDCAサイクルへの関与による納得性向上への取り組みの詳細を9章で事例も含めて述べることにする。

最後に、RE型への進化と労働者の類型ごとのニーズという観点でこの手続的ルールの構造を見ることにする。CWがニーズとして持っている自己決定・自己裁量という点では、目標面接制度自体が自らの仕事を自ら決定するという主旨の制度といえる。RE型においてはMCAとWCAとはヒエラルキー型の垂直的集合認知様式であるが、上級管理職から管理職というように上司のレイヤーを降ろしていくことによって労働者との情報量格差、認知能力の格差は縮まっていき、末端の直属の上司とCWの間には認知能力の格差は小さく、ヒエラルキー的認知というよりは認知共有という関係になる。そうになると、目標面接の場が上司から担当業務における目標設定を伝えられる場ではなく、仕事決定に関する取引が行われる場に近づいてくる。このように目標面接という制度はCWニーズを充足させる効果を持つものといえる。今後RE型への進化が進んでくると、面談の頻度・時間・内容の濃さが増加してくるだろう。

経営戦略へのアクセスという点では、経営方針が上位から順に一方向的に発信されるだけであり、逆方向の関与がこの構造では担保されていない。CWにとって、労働組合による労使協議の場での事業計画等の経営戦略に対する発言が必要になってくるだろう。またNCW1がニーズとして持つ経営戦略の理解ということでも、経営方針の理解を深める役割を労働組合が担うこともできる。これらについても9章で詳細を述べることにする。

個人別の仕事決定と進捗管理においては、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に落とし込むしくみ、進捗状況を管理して動的に仕事決定をするしくみが公式に整備されており、非公式な日常のコミュニケーションも仕事に影響を及ぼす。納得性を確保した上で合意を図るために、労働組合は十分な機能を果たしているとは言えないが、その役割は今後日本企業が RE 型への進化を進めていく上で重要となってくるであろう。

7. 労働時間決定への労働組合の関与

次に「労働時間の配分」に関する事例を見ることにする。今回もA社の事例となるが、A社には企業別組合であるA労組が組織されている。本事例の調査時期は2008年～2009年であるが、2009年4月現在ではA労組は10支部で構成されており、多くの支部が1つの拠点を単位として組織していた¹¹。組合員は約10,000人で、その半数以上がヘッドクォーター部門のある拠点・支部に集中している。

A労組は比較的それぞれの支部に権限を委譲している分権型ともいえる労働組合であり、労働時間に関する取り組みにもそういった特徴が出ている。例えば36協定はそれぞれの支部－事業場の間で主体的に締結され、その内容についても支部と事業場の間で協議してすべてを決定している。よってその内容は支部ごとに異なっている。後の節で詳細は触れるが、支部が行う労働時間規制の取り組みに関する制約は、現在の労働協約および90年代前半の時短取り組み時に構築された年次有給休暇（年休）取得などに関するガイドライン程度であり、それぞれの職場実態や職種・事業特性に応じた取り組みを行っている。

7. 1 労働時間規制の分析枠組み

A社－A労組の事例を述べる前に、労働時間規制の取り組みを分析するための枠組みについて最初に提起しておきたい。

一人一人の労働時間を決定するための労使関係上のルールが企業内でどのような構造になっており、実際の労働時間にどのように影響を与えているのかに注目する。図表9は企業内労使間で決定される労働時間決定に関わるルールの枠組みを示した表である。まず「適用対象」の列は集团的、全体一律的に適用される集团的ルールと個人毎に適用される個人的ルールとに分けられるということを表現している。次に「決定主体（アクター）」の列はそのまま労使関係上のアクターつまり実際にルールを決定する主体を示し、「労働時間決定に関するルール」はその適用対象・アクターで扱う労働時間決定に関する手続的ルールを記載している。「労働時間決定への影響」はこのルールが最終的な労働時間をどれくらい規定・決定しているかを示したものである。なお、法的な規制については企業内労使間で取り扱えないので、ここでは表現していない。

図表 9 労働時間に関するルール分類

	適用対象	決定主体（アクター）	労働時間に関するルール	労働時間決定への影響
①	集団	組合本部—本社 支部—事業所	労使協議などによって決定された労働協約（所定労働時間・休日・有給休暇、短時間勤務制度など）・36協定・定時退社日の設定	労働時間の一番外枠を決定し、以下のルールの基盤となる
②	個人	支部—事業所	労使協議などによって決定された時間外労働、休日出勤などの時間外協定ルールやガイドラインの運用	各個人の労働時間枠を設定するが、最終的な労働時間までは決まらない。
③	個人	職場レベル労使	労働時間に関する労使協議	各個人の労働時間を労使協議の対象とすることで業務配分に影響を与える
④	個人	個人—上司	個人業務計画に基づく労働時間計画	合意された計画なので、影響は大きくなる
⑤	個人	個人—上司	日常の勤務管理	最終的な労働時間そのものとなる

出所：筆者作成

図表 9 のそれぞれのルールについて説明する。①は労使が集団的に決定し、集団全体に適用される組織全体の労働時間に関するルールを示している。第一には、労使協議や労使交渉あるいは労使委員会などの公式な労使決定機関で決定した所定労働時間や休日、年次有給休暇といった基本的な労働時間のベースとなる労働条件を定めた労働協約となる。近年ワーク・ライフ・バランスの制度的な議論の中心となっている両立支援制度に関しても、短時間勤務や育児休業など働く時間・期間に関するルールなどが当てはまる。これらは通常組合本部と本社間で協議して決定すると想定される。第二には36協定や定時退社日の設定といった集団的に適用させるルールであり、労使で定める一番大きな時間外労働の枠であり、労働時間規制のための労使協定ルール・ガイドラインの基盤となるものである。これまで労使による労働時間に関する協議・調整で決定されているとしているものはこれらのルールがほとんどではないかと思われる。

このように、①のルールは労使間で集団的に定め、集団的に運用・適用されるルールであり、集団に属する全ての個人の労働時間の基盤を定めるものである。しかし、労働時間規制という観点では、これらのルールはあくまでも大枠であり、業務の繁閑や変化対応の難易度、必要とされる能力などが多様な業務がある中、全ての労働者が労働協約や36協定といったルールで定めた上限の労働時間で働くということを仮定しているものではなく、部門や個人ごとに労働時間の多様性を持つことが前提である。そこで、個人単位での労働時間を規制するための枠組みが必要となる。

前章でも述べたように個人の業務計画は全社や部門の事業計画から個人ごとにブレイクダウンされたものであり、個人ごとに異なるものとなっている。それゆえ集団的なルールだけでは個人の最終的な労働時間は定まらず、個人ごとの労働時間に対する取り組みを経

ないことには労働時間を決定することはできない。つまり規制という点でも決定という点でも、個人単位の労働時間を取り扱わなければならないことになる。

そこで②は①と同じく集团的に決定するものであるが、個人ごとの労働時間を取り扱うものである。これは36協定を考慮して定められる時間外労働・休日労働・所定外の深夜業などを行う際に必要となる労使間協定の手続きを定めたルール・ガイドライン（時間外協定ルール）と、その時間外協定ルールに基づき具体的に労使間にて行われた休日出勤や時間外労働の協定そのものである。この内容は個人単位の時間外労働や休日出勤の有無を協定するものであるため、①に比べると最終的な労働時間により近づいた形での「枠」を定めるものとなる。しかし、あくまでも枠に過ぎないのであって、最終的な労働時間の決定は実際に日々の仕事を遂行していく中での対応となり、②の領域だけで決定することはできない。

③は②と必ずしも区別する必要はないが、個人や職場レベルでの労働時間の状況についての労使協議という手続的ルールも個人の労働時間を集団で協議するという点で集团的に個人レベルの労働時間を規制するものと言える。ただ、個人単位の労働時間を協議するレベルとしては、かなり職場に近い労使での協議となり、扱いの大きさが②と異なることから③として分けている。

④は適用対象もアクターも個人になる。つまり個人単位のことを個人単位の労使関係で扱うルールであり、手続的ルールとしては上司一部下の間で時間外労働時間の計画を立てるための打ち合わせや目標面接を含めた面談となる。ここで作成された個人ごとの計画が②のプロセスに持ち込まれることもある。

個人単位の労働時間計画は個人ごとに計画された業務をいかなる労働時間でやるのかを個人と上司の間で交渉・合意したものであり、上司一部下という関係に交渉という概念を持ち込むことは難しいとはいえ、②よりも④の方が最終的な労働時間により接近していることは間違いない。しかし、本当の労働時間つまり日々何時から仕事を始め、何時に終了するのかというところは④だけでは決め難く、業務の進捗状況、突発的業務、他のメンバーへの支援、さらには職場の雰囲気や人間関係など、様々なものが影響し、最終的な労働時間が決定することになる。

そこで最終的にいかなる労働時間になったのかという結果を示すのが⑤となる。ここで手続的ルールは上司による勤務管理そのもので、日ごとや月ごとの労働時間のチェック・検印となり、実体的ルールはその結果となる労働時間そのものである。

次節以降の事例において、①～⑤のルールがA労組－A社間あるいはA労組の構成支部とA社各事業場間でどのように定められ、運用されているのか、また職場でどのように運用されているのかについて明らかにし、個人の労働時間がどのように決定されているのかを見ていくこととする。

7. 2 A社における労働時間管理の概要

図表9に示した各ルールの前に、労働時間に関連するA社としての取り組み、仕組みについて触れておく。A社では、管理職も含めて労働時間管理の対象としている。時間外割増賃金の支払い対象として時間管理をしているのは組合員層のみであるが、管理監督層の従業員については、健康管理をすることを目的とした労働時間管理を行っている。月当たり45時間以上の所定時間外労働を行った従業員の名簿を産業医に報告するとともに、80時間以上の時間外労働を行った従業員は産業医の面接を受けるという健康管理を行っており、これも労働時間規制のルールの一つを構成しているといえるが、ここでは管理監督層は別として組合員層の労働時間管理について触れる。図表10にA社の従業員の等級と組合員資格・時間管理対象か否かについてまとめている。

図表10 A社従業員の等級と時間管理

	組合員資格	時間管理
参事以上	非組合員	健康管理
主事（人事・経理部門の一部）		賃金・健康管理
主事以下	組合員	

出所：筆者作成

ここで先に④に含まれる領域となる個人の時間管理の方法について述べておく。A社ではイントラネットを活用した勤務管理システムを使って労働時間の自己申告を行うとともに、構内へ入出門する際に社員IDカードをカードリーダーにかざして認証するシステムを用い、客観的な労働時間の把握も行っている。一日の中で最初に入門した時刻と最後に出門した時刻が勤務管理システム上に記録されるため、各人が勤務管理システムに入力した自己申告労働時間¹²（開始時刻と終了時刻）と入出門時刻とを比較することができるようになっている。職場マネジメント上では勤務管理システムに入力された自己申告労働時間を毎日上司が検印することになっているので、その際に入門（出門）と勤務開始（終了）

時刻に一定時間以上の差異があった場合、上司が本人にその理由を確認するなど行い、適正な時間管理を行うようにしている。A労組の関与としては支部ごとに異なるが、入出門データと労働時間データを労使で確認し、職場内での長時間労働などの問題解決に取り組んでいる支部もある。

7. 3 労働時間に関するルールの全体像

ここからA社－A労組の労働時間に関するルールや労働時間規制の取り組み実態を図表9の区分に基づいて確認していく。本節ではまずその全体像を明確化しておく。

図表9の⑤はすでに触れたので、図表9の①～④に従って分類すると、①に該当する集団的な労働時間規制のルールとして、(ア)労働協約・就業規則による規定(イ)36協定の取り組み(ウ)一斉定時退社日の設定を挙げることができる。次に、②に含まれる個人の労働時間に対する集団的な取り組みとして、(エ)時間外労働協定のルール設定と運用(オ)休日労働や深夜労働に関する協定(カ)年次有給休暇取得日数の管理、を採り上げる。そして③に含まれるものとして、(キ)部門レベルでの時間外労働や年休取得状況の労使確認会議など、を取り扱う。④に該当するのは(ク)上司一部下間での労働時間計画の策定となる。以降、(ア)～(ク)の項目ごとにA労組の支部・職場でどのような取り組みを行っているかを見ていくことにする。

7. 4 集団的な労働時間規制の取り組み・ルール

本節では、主に図表9の①に相当するルールについて説明する。前節で述べた(ア)～(ウ)の内容となる。

7. 4. 1 労働協約での規定

まずA社－A労組間において、(ア)労働協約・就業規則で規定されている労働時間に関するルールについて確認する。

(1) 所定労働時間

A社の所定労働時間は7時間45分となっている¹³。1990年代前半の時短の取り組みの中で、労使委員会答申として1993年4月から当時8時間であった所定労働時間を15分短縮し、年間トータルの平均所定労働時間を1853時間としたものである。

(2) 休日・休暇

年間の休日は毎週土・日曜日・祝日に加え、年末年始(12月30日～1月4日)、メーデ

一（5月1日）、特別休日（1～3日を労使で事前に設定）となっている。特別休日は年間所定労働時間を維持するためのクッションとするため、曜日構成によって日数を変化させている¹⁴。

夏期休暇は原則として一斉年休4日、夏季特別休暇2日、土日4日を合わせて10連休を確保することになっている。ただし製造部門の交替制勤務等においては必ずしも10連休は確保できない場合があるため、分散させて休暇を取得することになるが、年間所定労働時間（平均）1853時間は守るような設定となっている。

年次有給休暇（年休）は年間25日付与される。繰り越しは1年のみ認められ、2年目に取得しなかった年休は放棄となる。しかし、積立年休制度があり、年間5日に限り放棄となるべき日数が積み立てられる。ただし最大50日までしか積み立てることはできない。なお、積立年休の取得事由の制限はない。

また節目休暇としてチャレンジ休暇制度がある。勤続10年、20年、30年にそれぞれ達した従業員は連続10勤務日の有給休暇が与えられる。この制度は元々20日間の休暇を取得させていたが、業務の事情等で20日連続休暇を取得することが困難である等の問題があり、年休日数などを調整し労使で合意した結果現在の制度に変更したという経緯がある。

（3） 時間外労働・休日労働

時間外労働については、若年労働者や育児・介護をしなければならない労働者への時間外労働の制限に加えて、年間240時間を超えて時間外労働を行わないということと、②に該当する手続的ルールになるが、年間240時間を超える時間外労働を行う場合は組合と協定を行うということが明記されている¹⁵。この240時間という時間は多くの支部一事業場間で締結している36協定よりも短い時間となっている。240時間を超える場合の協定の書式や方法については、支部ごとに異なっているが、協定に際して個人単位で少なくとも月ごとの時間外労働計画を支部が確認するという点ではほぼ共通している。

休日労働については、これらも②に該当することになるが、会社は所定公休日¹⁶に休日労働をさせることができる旨と、代休を1週間以内、無理な場合でも3カ月以内を取得させることが明記されている¹⁷。しかし突発的なトラブル対応や休日でないといけない業務の場合は別として、増産対応や商品開発のピークなどを理由とする休日労働の場合は、代休をすべて規定通りに取得させることが容易でない現状になっている。

(4) 両立支援に関連する規定

出産・育児に関連する労働時間に関連する規定としては、産前産後休暇・育児・介護休業などの法的にも定められているもの以外に、(A)配偶者出産・家族看護・家族疾病予防及び検診・子の学校行事への参加・不妊治療などを事由として取得できる休暇制度（年間5日まで¹⁸⁾、(B) 育児・介護事由によって短時間勤務・隔日勤務・半日勤務・コアタイム勤務などの勤務時間が選択できる制度、(C)不妊治療を目的として暦日1年までの休職が可能となる制度、などがある。

A社－A労組間で締結されている労働協約で規定されている労働時間等に関する内容は、法で定められている水準を超え、非常に整備されている。その内容をよく見てみると、労働時間規制となるルールと年次有給休暇のように権利を行使するかどうかを個人に依存するような実質的に労働時間規制とならない可能性のあるものが併存している。

そして労働時間規制の中でも所定労働時間（年間平均1853時間）に関するものは実際の労働時間という意味では積極的な規制ルールとはなっていない。それよりも時間外労働に関する規定である年間240時間以上の時間外労働をする場合に支部－事業場間で協定を締結するというルールや代休取得に関するルールが、後述する各支部の労働時間規制の取り組みの裏付けとなっているため、労働時間に大きな影響を与えているルールであるといえる。

7. 4. 2 36協定の取り組み

ここでは(イ)36協定の取り組みについて説明する。A労組では各支部－事業場によって異なる36協定を締結している。特に注目すべきは月間・年間の時間外労働の上限設定である。「新製品の開発」以外の職種については多くの支部が月間45時間・年間360時間を上限としているが、「新製品の開発」に相当する職種についてはそれぞれの支部によって違いのある設定となっている。また36協定の特別条項として特別の事情がある場合、年間6回まで月間の時間外労働の上限および年間の時間外労働の上限が延長可能になっているが、特別条項で設定している上限時間も同様に支部による幅があり、場合によっては設定のない支部もある。

以下、各支部の労働時間規制の取り組みを述べるが、それぞれの支部の特徴を明確にしておくために、図表11に2008年4月時点の各支部の業態・職種構成・事業体を一覧

にした。

図表 1 1 A 労組構成各支部の概要

支部	業態	職種構成	事業体
A 1	デバイス製造	製造・生産技術	M
A 2	デバイス製造	製造・生産技術	M
A 3	完成品製造	製造・生産技術	K
A 4	完成品製造	製造・生産技術	J
A 5	完成品製造	製造・生産技術	J
A 6	デバイス製造	製造・生産技術	J
A 7	事業体ヘッドクォータ	企画・設計・開発・営業など	J
A 8	B社ヘッドクォータ+完成品製造	企画・設計・開発・営業・製造など	KLM
A 9	事業体ヘッドクォータ	企画・設計・開発・営業など	L
A 1 0	完成品製造	製造・生産技術	L
A 1 1	完成品製造	製造・生産技術	K
A 1 2	デバイス製造	製造・生産技術・開発技術	M
A 1 3	職能（多拠点）	技術	N

出所：筆者作成

A 労組の支部は大きく製造拠点の支部とヘッドクォータ拠点の支部とに分けることができる。製造拠点はさらに 2 種類に大別でき、源泉系・部品系の生産を中心としたデバイス製造と、組立系・最終完成品系の生産を中心とした完成品製造とに分けることができる。製造拠点に在籍している組合員の主な職種は製造および生産技術となっており、A 1～A 6、A 1 0～A 1 2 が製造拠点の支部となっている。ヘッドクォータ系の支部（A 7～A 9）に在籍する組合員の職種は企画・設計・開発・営業など多岐にわたっており、中でも A 8 支部は完成品製造も含んでいるため、さらに職種が多岐にわたっている。A 1 3 支部だけは職能で括られた会社組織に対応している支部組織であり、後にも述べるがやや特殊な運営を行っている。

3 6 協定の内容についてであるが、通常新製品の開発部門は製造や事務の部門に比べて上限値を高めに設定している。しかし工場拠点の場合、技術部門は生産技術を中心としたものとなっており、設計・開発を行っている部門は少ない。そのためもあり上限時間数が技術部門と製造・事務系とで同じ時間（月間 4 5 時間・年間 3 6 0 時間程度）となっている支部が多い。

特別条項については、やはり基幹部門が集まっており開発設計部門を多く抱えている A 7 支部・A 8 支部については年間の上限が他の支部よりも多めに設定されている。一方 A

9支部も特定の事業体であるとはいえ開発設計・営業含めた基幹部門が集まっている支部であるが、特別条項による年間の上限はA7支部・A8支部よりもかなり少なく設定されており、大きな差が見られる。それぞれの組織の歴史的背景ももちろん影響を与えているが、A7・A8支部は全世界的に厳しい競争環境である民生デジタル家電機器を中心とした事業体で、A9支部は民生機器に比べると競争環境が比較的穏やかである業務用機器を中心とした事業体となっており、グローバルな競争環境の厳しさの差が労働時間規制にも出ているものと思われる。

7. 4. 3 一斉定時退社日の設定

集団的な労働時間規制の最後に(ウ)定時退社日の設定について説明する。定時退社日の設定は多くの支部で行われており、支部や支部内の職場ごとに(i)週1回あるいは月に1回固定曜日(月単位なら第何何曜日)を定時退社とする、(ii)給与支給日を定時退社とする、(iii)週に1回程度個人単位で定時退社日(残業なし日)を設定する、(iv)賞与支給日・労使共催行事日・春闘の回答指定日の集会時など、年間を通して特定の日を定時退社日とする、というルールをいくつか組み合わせて運用しているところが多い。

ここではA8・A9・A10支部の取り組みを取り上げる。A8支部は複数の事業場と労使関係を持つ支部であり、ここではA8支部の一部とA9支部・A10支部¹⁹が同一のL事業体²⁰と対応している。L事業体とA8支部・A9支部・A10支部では労使を挙げてワーク・ライフ・バランス(WLB)に向けた取り組みを行っている。

L事業体労使では、2008年4月にWLBに関する研究会・委員会を立ち上げ、議論を開始した。研究会・委員会では3回の会合が持たれ、議論の結果をまとめたものを、5月に労使協議会²¹に答申した。6月にはその内容を踏まえ、会社通達をL事業体全職場に発信し、7月1日にはL事業体の経営トップによる発信が行われ、具体的な取り組みがスタートした。

労使研究会における議論と並行して各支部では議論の状況を職場に報告した上で意見を集め、職場を巻き込んだ議論を行ってきた。研究会においてはまず「労働時間」という指標を使ってWLBの取り組みを進めていくことが確認された。その他職場でのコミュニケーション・信頼関係を重視することや経営トップ方針としての発信と徹底の重要性、PDCAサイクルを回していくことの重要性などが議論された。結果としてまとめられた答申の概要は以下の通りである²²。

従業員が安心してイキイキと働くことのできる労働環境の構築と、事業の更なる発展を目指す。

(A)の目的を達成する手段として、より適正な労働時間の実現とさらなる業務効率化・生産性向上を通じ、コンプライアンス強化とワーク・ライフ・バランスを実現する。

取り組みのポイントは生産性向上であり、いかに労働時間を抑制しつつ販売・利益を生み出すことができるかということ。

労働衛生の観点からも労働時間の継続的削減が必要である。

労働時間削減のためには年休取得推進よりも時間外労働時間の圧縮が必要。

長時間労働を防ぐ制度・しくみ（ハード面）と効率的な業務推進・職場風土醸成・意識改革の取り組み（ソフト面）を並行して進める必要がある。

なお、(E)について補足しておく。1点目は組合アンケートの結果により、月間の時間外労働時間が一定レベルを超えると仕事に対する意欲や会社生活の満足度が低下するという結果が出ていたこと、2点目は総実労働時間と時間外労働時間との相関が、総実労働時間と年休取得日数との相関よりも高かったこと、3点目はL事業体の組合員の平均年休取得日数がすでに高いレベルにあったこと、これらのデータを裏付けとして(E)が導き出された。

この答申を受け、6月23日に「生産性向上とワーク・ライフ・バランス（WLB）を目指した取り組み・運用について」と題し、会社による発信が行われた。主な具体取り組みは、①フレックス・タイム制勤務の一部見直し²³、②定時退社日運用の見直し、③生産性向上／ワーク・ライフ・バランス職場懇談会実施、④退社時間周知のための構内放送、の4点となっている。

定時退社日については「完全定時日」として給与・賞与支給日、労使共催行事開催日、春闘回答指定日を定め、「定時退社日」として毎週水曜日を定めた。対象は組合員だけでなく非組合員も含むものとし、「完全定時日」は原則として定時以降の勤務を認めず、「定時退社日」に組合員が定時以降の勤務を行う際には職場において労使による協定を義務付けた。

「ワーク・ライフ・バランス職場懇談会」については、1か月の期間を定めて職場（課・チームなど）ごとにワーク・ライフ・バランスに関する懇談会を開催させ、実施報告書の提出を義務付けた。懇談会の議論のポイントは、①生産性向上／ワーク・ライフ・バランスを阻害する職場課題、②①の課題を解決するための具体策、③ワーク・ライフ・バランスメニュー²⁴の活用方法、④定時退社日運用の具体的方法、などであった。

7月1日にはL事業体のトップから全員に対して、今回の取り組みは経営体質の強化と個々人のより良い働き方を実現するチャンスであり、判断のスピードと行動のスピードを上げることと、意識を変えることが重要であるという旨の発信がされ、ワーク・ライフ・バランスの取り組みがスタートした。スタートして数カ月の段階で、定性的ではあるが時間外労働時間が減少してきている、あるいは定時退社日の運用が定着してきた等の声も聞かれており、一定の成果は出ていると考えられる。

他の支部でも定時退社日の取り組みはそれぞれの独自性の中で行われている。事業特性などもあり、上述の事例のように週に1日全体で設定できているところもあれば、部門ごとや個人ごとに設定となっている支部もあり、多種多様になっている。

7. 5 集団的に個人の労働時間を規制する取り組み

図表9の②に該当する個人の労働時間に対する集団的な規制といえるものは、7. 3節で示した(エ)～(カ)に該当する個人ごとの年間や月間の時間外労働計画・年休取得計画などを労使(支部―事業場)で取り交わす協定ルールとその運用や、突発的に発生する休日出勤や時間外の深夜業務をする際に行う協定ルールとその運用である。そして図表9の③に該当する集団的規制として(キ)に示した個人ごとの労働時間に関する労使協議となる²⁵。

A労組の構成支部は、上述のような個人の労働時間に関して支部と事業場間で協定を行うための労使間ルールとして時間外協定ルールというルールを定めている。時間外協定ルールで定めている協定の種類は「年間協定」「月間協定」「日々協定」「休日出勤協定」の4種類となっている。年間協定は年間の時間外労働時間に対して協定するもので、個人ごとの毎月の時間外労働時間の計画と年休取得計画を記載した帳票をもって協定することになるが、帳票の形式や必要となる項目の詳細、協定が必要となる条件は支部によって異なっている。月間協定は同様に月間の時間外労働時間に対して協定するものであるが、これも帳票や条件については支部によって異なる。日々協定は深夜・早朝勤務(22時～翌5時の勤務)を実施する際などに都度協定するものとなっている。休日出勤協定は所定および法定の休日に勤務を行う際に締結する。また協定に付随して、例えば年間で定められた日数の年休取得を年間協定締結の条件にするなど、年休取得日数の管理も行っている。そして最後に時間外協定ルール以外の労働組合による労働時間規制の取り組みとして、事業場や職場レベルでの労使協議の場での労働時間の協議について取り扱う。

7. 5. 1 時間外労働協定のルール設定と運用

前述したA社－A労組間の労働協約の覚書によれば、年間の時間外労働時間は240時間を上限としており、年間240時間を超える場合は「事前に支部との同意を必要とする」というルールになっている。

ここでは、支部－事業場間で定められている時間外協定ルールとその運用実態をいくつか取り上げてみる。それぞれの支部－事業場労使が時間外協定ルールとして決めている労働時間の上限、つまり36協定よりも厳しくあるいは同等レベルで制限した労働時間の上限は、全ての組合員を対象にした大きな外枠となっており、その外枠の中でそれぞれの個人に対する個別の枠を労使の調整で定めるのが時間外協定ルールの取り組みとなる。最終的にはその枠内で個人の労働時間が決まることになる。

それぞれの事例を見ていく第1の視点としては、年間で240時間という労働協約による時間外労働時間の制約がどのように働いているのかという点で、協定の対象者特に年間協定の対象者がどのように決められているかがそのポイントとなる。第2に240時間を超えてから、あるいは休日出勤や深夜業に対して労働時間の枠を決めるためにどのような手続きが設定されているのかという点で、年間の上限時間は36協定の上限時間に対してどう設定されているのか、協定を行うための帳票にはどのような項目が記載されているのか、協定の当事者は誰なのか、などがポイントとなる。第3に協定した時間外労働時間つまり時間外労働の計画と実績に乖離が生じた時に、長時間労働を抑制するための対処はどのようにしているのかという点である。

最初にA7支部の時間外協定ルールを取り上げる。A7支部は2008年8月にA6支部と合併し一つの支部になっているが、製造部門が主体となっているA6支部に対し、A7支部は開発・設計・営業部門が主体となっているため、時間外協定ルールは別のものとなっている²⁶。

A7支部の年間協定は年間の時間外労働時間計画が240時間を超える者を対象に締結するもので、「アクションプログラム（特別協定）」と称している。アクションプログラムは個人単位に帳票を作成して締結することになり、月間・年間それぞれ設定されたアクションプログラムの上限時間までを協定することができる。この上限時間は36協定の上限よりも少ない値に設定している。また、締結者の年休取得に関して20日以上あるいは放棄日数ゼロという条件が付けられる。月間協定は月間の時間外労働時間が45時間を超え

る場合（但し年間は240時間以内）、日々協定は早朝・深夜業の場合に締結する。休日出勤協定は所定公休日に出勤する場合に締結するが、出勤日の1.5勤務日前に申請すること、7.75時間を超える勤務を行った際には代休取得を1週間以内（無理な場合でも3カ月以内）にすること、3週連続の休日出勤・10日連続勤務は認められないというルールを設定している。

以上のようなルールを年度ごとに見直しながら支部一事業場間で合意し、毎年4月に職場に発信する。アクションプログラムは職場上司から起案され、締結は支部執行委員と人事（労務）担当者の間で行われる。案件によっては職場上司であるグループマネージャ（GM）あるいはチームリーダー（TL）²⁷にも説明を求めることがある。個人ごとに作成される帳票に記載されている主な項目は、年度内の月間時間外労働時間計画と四半期ごとの合計、月ごとの年休取得計画となっている。四半期ごとの合計が記載されているのは、四半期ごとにアクションプログラムの進捗確認つまり計画と実績の照合を行うためである。A7支部では月間の実績が計画を上回っていても、四半期ごとの合計で協定の枠内に収まっていれば問題なしとしている。しかし四半期や年間の計画を上回る時間外労働が発生する見込みとなった時、アクションプランの修正を実施することもある。

その際には年休取得状況などについての議論や、また状況によっては支部三役による職場上司に対するヒアリングなどによって時間外労働時間を積み上げることに抑止力を働かせている。アクションプログラムの修正が行われた結果上述した「上限時間」を超える時間が必要になる場合がある。そういった際でも、もう一つ36協定の上限よりも少ない上限時間（上述の上限時間よりも長い）が設定されており、そこではかなり強い規制がかかることになる。つまりA7支部ではアクションプログラムの年間の時間外労働時間については、2段構えの上限時間を設定するとともに、修正の議論を行う窓口を変えることによって規制の実効性を持たせているということができる。

次にA8支部の協定ガイドラインを見てみる。A8支部は一番規模が大きく、製造部門・スタッフ部門・設計開発部門・営業部門など多くの事業部門・職種が集まっている支部であり、A7支部と同様に設計開発部門の長時間労働の対策が課題の一つとなっている。

A8支部の年間協定の対象者はA7支部と同様に年間240時間以上の時間外労働を計画する組合員であり、協定者に対する年休取得のルールもほぼ同様である。年間協定の上限時間は月間・年間ともに36協定に合わせた形となっており、A7支部のように36協定の上限との間に隙間を設けることはしていない。

月間協定は非フレックス勤務職場において年間協定を締結していない、つまり年間240時間を超える時間外労働を計画していない労働者が月間30時間を超える時間外労働を行う際に締結するものである。日々協定はA7支部と同様であるが、休日出勤についてはA7支部よりも縛りが厳しくなっている。連続出勤については7日になってはならず、また2週連続も原則として認められない。実際は開発の状況などについて職場責任者からの説明を求め、執行委員会での論議などを経てルールからの逸脱を認めることもあるが、明文化されているルールにおいてはA7支部と差がつけられている。

A8支部では、新製品の開発に携わる技術開発者の多くが年間240時間以上の時間外労働を行っている。そのため、技術部門では上述した年間協定を多くの組合員を対象に締結することになる。慣例的に4月から5月あたりの時期にまとめて年間協定の締結を行うことになっている。協定を締結する際には、所定の帳票に以下の項目を記載する。組合員一人に対して1枚の帳票を作成し、労使で管理している。

- ① 昨年度の時間外労働時間・年休取得日数の実績値
- ② 当年度の各月の時間外労働計画および年休取得計画
- ③ 年間トータルの時間外労働時間、年休取得日数
- ④ 時間外労働を行う理由

職場上司がこれらの項目を記載した帳票に加え、たとえばプロジェクトの体制・役割分担・開発日程などを記載した資料なども作成する。それらの資料を人事が取りまとめた上で支部と協定を行う。実際には担当職場の支部執行委員あるいは協定を担当する執行委員に対し、人事（労務）担当者が説明を行い、協定することになる。協定に際しては業務遂行上の必要性はもちろん、それまでの時間外労働時間や前年度の実績、職場全体や個人の状況等を勘案し、場合によっては当該の職場上司に説明を求める場合もある。特に前年度の時間外労働時間数や年休取得実績に問題のあった職場においては、どのようにして改善するのかについての説明を求めた上で当年度の年間協定について議論する場合もある。

A8支部では月間の計画時間を超えることがあっても、年間トータルで協定時間内に収まる見込みであれば再協定などを行うことはしていない。もちろん36協定の月間上限値を超えるかどうかは厳しくチェックし、月間上限値を超え特別条項に該当する月が発生しても²⁸6回を超えないように別の帳票で管理を行っている。しかしそこまで至らなくとも年度後半になって年度初めに立てた計画からズレが発生し、年間協定の時間外労働時間を超える見込みになることがある。このような場合には追加協定と称し、変更された時間外

労働計画に対する協定を行う。追加協定の場合には時間外労働計画の調整だけでなく、年
休取得状況に基づき年休取得計画の是正や取得推進の徹底を求めるなど、無理な労働時間
にならないための取り組みも行っている。

A 9 支部はA 7・A 8 支部と同様に設計・開発部門の多い支部である。この支部では年
間協定（特別協定と称している）の対象者は年間の時間外労働が360時間以上の者とな
っている。年間時間外労働時間の上限は、A 7 支部と同様に36協定で定めた年間時間外
労働時間の上限との間に隙間を設けている。深夜業についてはA 7 支部・A 8 支部と変わ
らないが、休日出勤については3週連続あるいは月間3回を超える休日出勤・7日連続勤
務は認めないこととしている。A 9 支部は前述のワーク・ライフ・バランス労使委員会の
構成支部の一つであり、定時退社日の取り組みは前述の通りとなっている。

A 1 3 支部は他の支部と違い、ホワイトカラー系の同一職能を集めた事業体に対応した
支部であり、その結果拠点は全国に分散している。年間協定はこれまでの支部と異なり、
年間240時間以上という枠ではなく、全ての組合員を対象に年間協定を締結している。
深夜勤務と休日出勤の協定は拠点協定という扱いにしており、それぞれの拠点に配置して
いる拠点担当執行委員が会社側（職場上司）と協定を行っている。条件は他の支部と大き
な変わりはなく、休日出勤の連続勤務は12日まで、2週連続の休日出勤は認めない、代
休が5日以上蓄積している場合は休日出勤を認めないなどというルールになっている。こ
れらのルールを逸脱する休日出勤協定や日々協定、そして年間協定は支部協定となってお
り、拠点担当執行委員がヒアリングを行い、支部三役が判断することになる。

この支部では、平日に年休を取得したいが業務量とのバランスで困難である場合や早い
段階から休日出勤となることがわかっている場合などの対応として、試行的に休日出勤の
代休を事前に取得するという運用を行っている。実際の適用者は少ないが、ワーク・ライ
フ・バランスという観点からも単に労働時間を削減するだけでなく、仕事をする時間のフ
レキシビリティを高めようという考え方といえる。

次に工場拠点の支部のガイドラインを取り上げる。A 4 支部は完成品組み立て系の工場
拠点支部であり、製造系職種その他には工場技術・生産技術などが主になっている。ここ
では、これまでに述べた支部のように時間外協定ルールを明文化することなく、労使慣行に
基づいた帳票を使って時間外労働時間の協定を行っている。年間協定の対象者は全組合員
となっており、全ての組合員の月間の時間外労働計画である「年間時間外労働計画」を記
載した協定書に基づいて年間協定が締結される。この帳票は部門で1枚の用紙となってお

り、部門内のメンバーすべての年間の時間外労働計画が記載されている。ここで年間の大枠の労働時間が労使合意されることになる。次に月間協定であるが、これも全員対象となり、月内すべての稼働日の出退社時刻・時間外労働時間を帳票に記載し協定を行うことになっている。職場責任者は日々の時間外労働の計画と実績をともに管理することになり、時間外労働計画の時間を超える場合は支部と再協定することが必要なので、支部が把握している労働時間を越えて時間外労働が発生することはないことになっている。

A 4 支部で運用している帳票の記載項目は以下の通りである。

- ① 日々の勤務計画（通常勤務／年休／半日年休など）
- ② 始業時刻・終業時刻と時間外労働時間（計画値）
- ③ 業務のポイント（月単位）
- ④ 始業時刻・終業時刻と時間外労働時間（実績値）

協定の際には①～③の項目が個人毎に記載された帳票で行う。④はその月が終了してから記入され、事後に支部が確認することになる。

A 6 支部はデバイス系の工場拠点支部であり、職種構成はA 4 支部と大きく変わらないが、製造部門の多くが交替制勤務であるため、3 6 協定による時間外労働の上限は組み立て系よりも抑制した設定になっている。年間協定の条件は時間外労働の計画が年間2 4 0 時間を超える者であり、月間協定は交替制勤務で月間3 0 時間、通常勤務の製造部門で月間4 5 時間、その他間接部門等では月間5 0 時間を超える場合に締結する。これは年間協定を締結していても必要となる。また、週間協定という協定も行っている。これは全員を対象として毎日の時間外労働の計画と実績を確認するために行われている。この週間協定の中で週に1 日定時退社日を設定することになっている。

A 1 2 支部も製品は異なるがデバイス系の工場を中心とした拠点支部である。事業体の技術部門も同じ拠点にいるため、比較的自立した事業運営を行っている拠点である。ここでは年間協定の条件は2 4 0 時間、月間協定は3 0 時間となっており、他と大きく違いはない。しかし、職場の支部委員あるいは支部執行委員と所属長が協定を行う職場協定と、会社と支部、具体的には支部書記長が協定を行う支部協定とがあり、それぞれの運用が区別されている。年間協定は支部協定であるが、月間協定では4 0 時間以内である場合や、休日出勤では土日連続や2 週連続の案件以外は職場協定という運用にしている。また深夜勤務について、2 2 時以降の勤務は他の支部と同様に支部での協定を行うが、2 1 時以降に退社する人も出門時にチェックを行い、支部に情報提供を行うことにしている。

以上のように、A労組の多くの支部では36協定とは別に時間外協定ルールという集団的なルールを設定し、労働時間における法的な制限と労使自治による制限の間に幅を持たせている。これは本来労働組合としては労使自治による制限レベルに労働時間を抑えたいという思いはあるものの、事業環境や生産の状況などの経営からの要請と、個人の状況などを総合的に勘案した上で柔軟性を持たせるという意味がある。当然労使自治レベルを安易に超えてしまっただけではいけないので、A7支部のアクションプログラムの2段階の上限設定と協定時間の延長時の支部三役の登場、A12支部・A13支部での職場協定・拠点協定と支部協定の使い分けなどのような工夫を埋め込むなどによって一定の抑止力を持たせている。

7. 5. 2 休日労働や深夜労働に関する協定

休日労働については労働協約本文で「組合と協定し所定公休日に休日労働を命じることがある」²⁹と記載されている。もちろん会社側から協定の申請があったときには全て応じるわけではなく、既に数支部の事例として述べた時間外協定ルールに沿った運用がなされている。

日々協定（深夜労働時）・休日出勤協定は事由発生時に都度協定を行う。22：00以降の深夜労働は突発的なトラブル等が原因となっていることが多いため、原則として事前に協定を実施することを時間外協定ルールで明文化している支部が多いが、現実には事後に協定をすることも多くなっている。休日出勤についても事前に協定を実施することを定めているところが多く、例えば土曜日の休日出勤は当該の週の水曜日までに申請するなどのルールを定めている。しかし深夜業と同様に突発的な事由が発生した結果事後協定ということもあるが、多くは開発日程の遅れを挽回するなどの理由となっており、仮にルールを守ることができなくても実際の出勤日以前に協定を行っていることが一般的である。協定（申請）の時期がルールに沿っているかについても組合として確認し、逸脱が続くと次回の休日出勤を認めないなど、厳しい態度で臨むこともある。

製造部門の生産増等に対応するための休日出勤は部門単位で計画されることが多く、一度に多くの組合員に影響が及ぶため、執行委員会等で比較的慎重に議論され、協定の是非を判断することも多いが、技術部門などの場合は個人単位で出勤するかどうかが決まることが多いため、例えばA8支部では個人単位で休日出勤と代休の履歴を記入できる帳票を用い管理を行っている。この帳票には、年度にかかわらずそれまでに休日出勤を行っ

た履歴（日付・予定の労働時間・出勤する理由・実績の労働時間・代休取得日）が記載されており、年度をまたがっても代休取得状況を管理できるようにすることで、代休が多く残っていた場合にさらなる休日出勤を認めないなどといった抑止力を発揮することができる。

7. 5. 3 年休取得日数の管理

7. 5. 1項でも述べているが、年間協定の締結や追加協定の実施条件として年休取得日数に縛りをかけている支部が多い。A1・A2・A3・A7・A8・A11・A13支部では年間協定者は年休を完全消化する³⁰ことを求めている。以前までは積立年休制度³¹を活用し、取得しきれなかった年休日数を積立年休にすることができるため、年間20日取得すれば完全消化になっていた。しかし近年は積立年休制度の上限日数に達する者が多くなってきたため、年間20日を超えて取得しなければ年休放棄が発生してしまうことになってきており、「完全消化」の意味と総実労働時間の考え方について再度議論をする必要が出ている。

年休取得の進捗状況は年間協定の見直し（時間の追加）、日々協定、月間協定、職場運営委員会など様々なタイミングで支部が確認している。以下2つの支部の事例を紹介する。

A3支部は全支部の中で年間の年休取得日数が多い支部の一つであり、年間平均で20日を超える取得日数となっている。しかし、支部として協定の取り組みや年休取得推進について他支部と異なる取り組みをしているわけではなく、地道に年休取得に対する発言・協議を繰り返しているだけだという。組立系の工場拠点であっても、生産技術部門の年休取得が非常に難しくなっているが、年間協定時に年休取得に対して前年実績等もふまえて支部が確認を行い、当該組合員の上司に対して計画的な年休取得を推進させるようなコミュニケーションをとることで結果的に年休取得を推進することができている。

A8支部では部門による温度差は多少あるが、比較的強力に年休取得を推進している³²。年休取得状況の確認は、①年間協定の追加協定、②休日出勤の協定、③職場運営委員会、などのタイミングで行われる。次項あるいは9章でも詳しく述べるが、③は職場における労使（部門長と職場の組合員）による協議機関であり、原則2ヵ月に1回の会議の場で時間外労働および年休取得状況の両方を確認し、年休取得状況の思わしくない組合員に対しては上司に配慮を求め、確実に年間での完全取得が達成できるようなアクションを取っている。①②の場合でも年休取得状況を確認し、職場上司に計画的な年休取得の要請を行

うため、支部全体としての平均年休取得日数も多くなっている。

7. 5. 4 年休・時間外労働に関する労使協議

これまで述べてきた時間外協定ルールとは分けて記述したが、時間外労働や年休取得の状況に関する労使協議は協定ルールを運用することによって決められた時間外労働時間の枠つまり計画に対し、進捗状況を確認する場として設置されている。一つは支部―事業場間で設置している総実検討委員会³³であり、経営側の責任者と支部責任者が出席する中で部門ごとの時間外労働や年休取得の実績について議論する。支部―事業場で行っている労使協議会³⁴の議題に総実労働時間の項目を盛り込み、労使で確認・論議を行っている例もある。これらは個人レベルの労働時間の状況までは扱わず、部門単位の平均値などで課題論議を行っている。

もう一つが個人単位の進捗状況について協議するもので、前項でも挙げた「職場運営委員会」での労働時間の論議である。この会議は職場の組合リーダーと位置付けられている支部委員や担当執行委員と、職場のGMやTLとが様々な職場課題について議論を行う場である。原則2ヵ月に1回開催という協約になっているが、支部委員・執行委員の活動の温度差などもあり、全ての支部・職場で定期的に行うことは難しい。

総実検討委員会や労使協議会では、事業場全体あるいはグループやチームという組織ごとの時間外労働や年休取得の計画・実績データを確認することになるので、事業場責任者や組織責任者であるGMやTLが時間外労働実績や年休取得について説明を求められることがある。一方の職場運営委員会でも職場ごとのデータを確認するので、全体として議論となることもあるが、個人単位での議論もすることがある。実際は実名までは出さないで議論する場合もあるが、上司にとっては誰のことかがほぼわかるため、非常にきめ細やかな対応をすることができる。

例えば、A8支部のある職場の職場運営委員会では、組合側出席者は担当の執行委員以下支部委員などの5名程度、会社側出席者は当該部門の所属長とその下位に位置する管理職と人事（労務）担当者の5名程度が出席する。総実労働時間の議論においては、会社側が当該部門の時間外労働時間と年休取得状況の推移を報告する。組合側出席者はその内容について質問や意見提起をするが、時間外労働が多い、または年休取得が計画から乖離が大きいなどの組合員に対しては、上司に業務配分の配慮を求めたり、コミュニケーションの促進による改善を求めたりする。規制力という点では時間外協定ルールよりも弱い

時間外労働時間を抑制し、また計画通りの年休取得に向けた議論を職場単位の労使関係でも行っている。

このように時間外協定ルールの運用だけでなく、労働時間に関する労使協議の場も用い、長時間労働の抑制を図っている。こういった労使協議も集团的に個人の労働時間を規制する取り組みといえよう。

7. 6 個人的に個人の労働時間を調整する取り組み

図表9④で示した個人の労働時間を個人単位で調整・規制するという取り組みは、7.3節で示した(ク)に該当する「上司一部下間での労働時間計画の策定」となる。これは労働組合として手を付けられていない領域のひとつである。

A社には6章で述べたように目標面接の制度があり、年度初めに個人の業務目標が設定され、秋に進捗の中間チェック、年度末に成果の確認をそれぞれ上司との面談を通じて行う。この面談の取り組みの中で個人の労働時間の調整が行われている場合がある。但しその調整はA社全体で行われているわけではなく部門によって異なる。そこでは、年度初めの個人の業務目標を設定する段階で、同時にまず個人が自身の月間の時間外労働時間と年休取得の計画を立案する。それを持って上司との面談に臨み、労働時間含めた業務目標の内容について議論・調整を行う。そこで合意された結果である労働時間計画は、支部との年間協定の計画案にそのまま使われるということになる。

こう記述すると非常に理想的なプロセスで個人単位の労働時間計画が労使の労働時間協定に反映されているように見えるかもしれない。しかし実際に労働時間計画の精度を高めるための上司部下間のコミュニケーションが十分になされている部門は多くはなく、経営方針・戦略から事業計画が立案され、個人へと落とし込まれた仕事・目標の決定から労働時間計画が作成され、そして労働時間協定へ反映されるプロセスは見えかけているものの、まだまだ十分に確立されたものではないとのことである。

このように上司一部下双方の合意が得られた労働時間の計画は、単なる「枠」のレベルよりも経験や業務目標への理解が含まれているだけ最終的な労働時間に近い計画、つまり精度の高い計画となることが想定できる。A労組では組合としてこういった領域へはまだ十分に接近できていないが、労働組合として目標面接と労働時間計画の連動に取り組み、個人の仕事と労働時間のバランス、あるいはチーム内での仕事のバランスと労働時間のバランスを図ることによって納得性を高めること、すなわち「どんな仕事をどれくらいの時

間するのか」という点にアプローチすることは、一人ひとりの能力開発や働きがい、ワーク・ライフ・バランスと事業の持続可能性を両立させるために非常に重要な取り組みであり、今後の労働組合の取り組みのヒントはここにあるのではないだろうか。

7. 7 個人単位の最終的な労働時間決定

最後に最終的な労働時間がどのように決まるのかに触れる。上司による勤務管理については既に述べたが、上司が部門内の全ての労働者の仕事の開始と終了を決めるというわけではもちろんなく、労働者の自己管理・自己裁量に任される部分は大きい。日々の仕事も同様に上司から指示されるというよりも、ある程度の上司の関与の下で年間の目標をブレークダウンして設定した業務に関してP D C Aを回しながら日々やることを決めていくことになる。このプロセスは多種多様であり、上司の関与度、P D C Aサイクルの周期、計画の緻密さなど、職種や労働者の能力、上司のマネジメントスタイル、置かれている環境などによって大きく異なる。しかし何らかの形でP D C Aが回されながら仕事が決まっていくという点では同じであると言えよう。労働時間は仕事の繁閑の状況に応じて決まってくると言えるが、単純にそれだけではなく、日々の労働時間となると労働者に労働時間を決定する裁量が一定程度あることが前提であるが、職場の雰囲気・コミュニケーションの状況・個人的な都合・体調など、仕事以外の領域からの影響もあるだろう。

とはいえ、労働時間は業務推進の健全さを評価する指標となり得る。様々な非公式要因が関係するとはいえ、業務推進が順調であれば適切な労働時間、計画で見積もった労働時間に近くなり、不確定要素や攪乱要因が入り込むことによって労働時間は長くなっていく。このことから、個人単位でも部門単位でも労働時間の状況を見ることで業務推進上の問題があるのかないのかを把握することができるということができ、前述したA労組における総実検討委員会や職場運営委員会で労働時間の状況をチェックしマネジメントの改善を求めることは、単に労働者の健康やWLBを守るための発言というだけではなく、正しい企業経営を行うことを求めるための発言として位置づけることができる。

7. 8 A労組組合員の労働時間に関する意識実態

以上のような労働時間規制の取り組みを行っているA労組であるが、組合員の労働時間に対する意識はどのようになっているのか、A労組が毎年行っている「労働・経営対策アンケート」より意識実態を抽出してみる。

図表12のグラフは2007年度と2008年度にA労組が全組合員を対象に実施したアンケート³⁵の結果の一部である。

(1) 時間外労働に対する納得性

A労組の組合員アンケートでは継続的に労働時間に対する納得性を検証している。①は「あなたはあなたの時間外労働・休日出勤にどのくらい納得していますか?」という設問の回答結果である。特に時間外労働が多く、36協定でも「新製品の開発」に携わる職種として特別条項含め上限時間が長めに設定されている技術部門を取り出して年次で比較している。

技術部門では2007年度に肯定的回答（納得できている・どちらかといえば納得できている）をした人の割合は68.2%、2008年度は71.8%であり、3.6ポイントの増加となっている。同様に全体でも2007年度の肯定的回答は73.5%、2008年度は78.3%と4.8ポイントの増加となっている。

②は年休取得日数の満足度を調べたもので、約半数が「ちょうど良い日数を取得できている」と回答しているが、こちらも肯定的回答が技術部門で3.2ポイント、全体で4.0ポイント増加している。

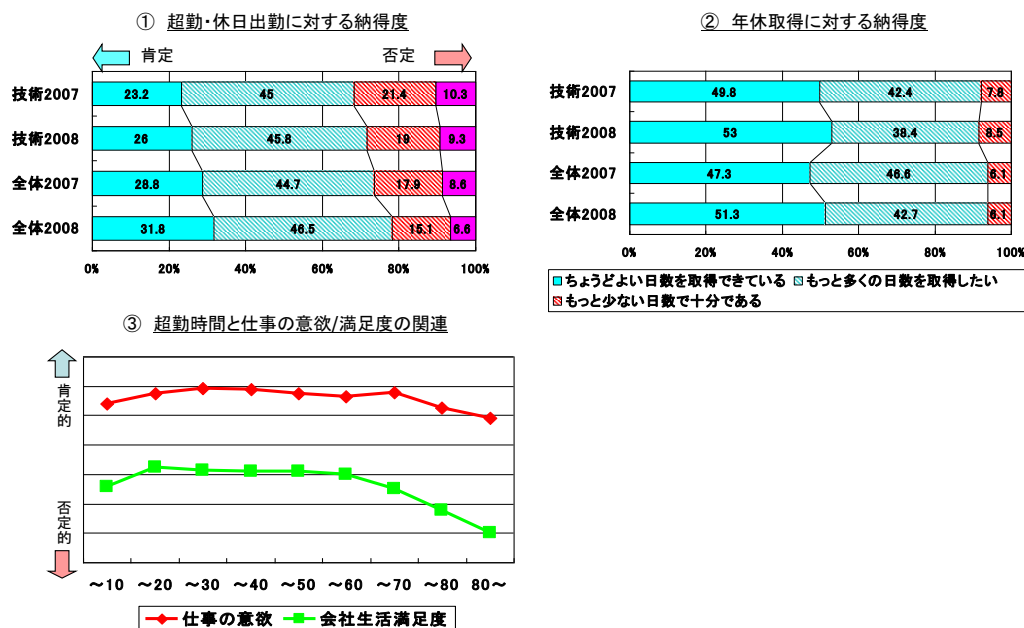
こういったアンケート結果は会社の業績やアンケートの時期など様々な要因が影響するため、一概に言うことはできないが、各支部で行われている各種労働時間協定の取り組み自体には大きな変化がないものの、カードリーダーと勤怠管理システムの連動の取り組みなど、労使による時間管理の適正化の取り組みが一定程度良い方向に作用していると考えられる。

(2) 時間外労働時間と仕事の意欲・満足度の関連

次に月あたりの時間外労働の時間と、仕事に対する意欲や会社生活への満足度の関係を見てみる。③のグラフは横軸にアンケート回答による月間の時間外労働時間、縦軸に仕事に対する意欲・会社生活への満足度それぞれのアンケート回答の平均値³⁶をとっている。明らかに月間60時間を超えたあたりから意欲・満足度ともに低下していくのがわかる。

電機連合(2007)によれば、月間の時間外労働が30時間を超えると意欲が低下するとある。しかし、もともと職場でリーダー層であり、仕事に対する意欲の高い組合員が長時間の時間外労働を行うことが多いことを考えると、60時間程度までは横ばい状態で、7

0時間くらいから低下するというのも整合的であると考えられる。



出所：A労組組合員アンケートより

図表 1 2 A労組の組合員アンケート結果（抜粋）

7. 9 「労働時間の決定」に関する手続的ルール of 構造

本章の事例つまり「労働時間の決定」に関して、手続的ルールがどのように影響を及ぼしているのかを確認する。7. 1 節で分類方法を提起した手続的ルールも含めて4章で提起した手続的ルールのフレームワークを適用してみる。

再掲図表9の「労働時間に関するルール」を実体的ルールである労働時間そのものを決めているルールという見方で少し整理をする。①をまとめて「労働協約・協定等」とする。これには就業規則や労働契約による労働時間の規定はもちろん、36協定などの労使での公式な協定だけでなく、定時退社日などの労使での決めごとも含むと考えておく。②をまとめて、「時間外協定ルール」としておく。③は「労働時間に関する労使協議」④は「個人労働時間計画」、⑤の手続的ルールをそのまま「日常の勤務管理」とする。

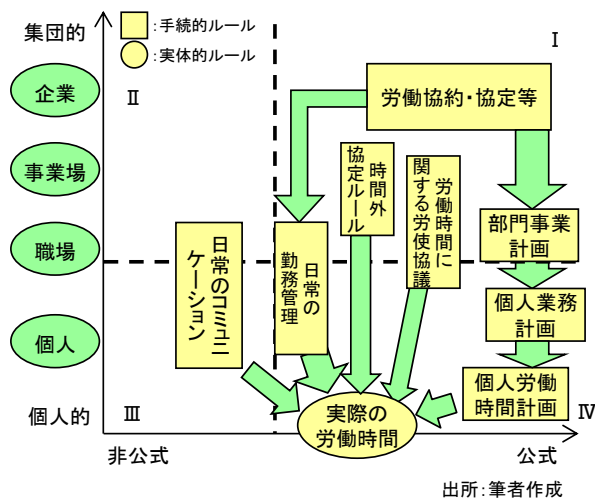
(再掲) 図表 9 労働時間に関する手続的ルール分類

	適用対象	決定主体（アクター）	労働時間に関するルール	労働時間決定への影響
①	集団	組合本部—本社 支部—事業所	労使協議などによって決定された労働協約（所定労働時間・休日・有給休暇、短時間勤務制度など）・36協定・定時退社日の設定	労働時間の一番外枠を決定し、以下のルールの基盤となる
②	個人	支部—事業所	労使協議などによって決定された時間外労働、休日出勤などの時間外協定ルールやガイドラインの運用	各個人の労働時間枠を設定するが、最終的な労働時間までは決まらない。
③	個人	職場レベル労使	労働時間に関する労使協議	各個人の労働時間を労使協議の対象とすることで業務配分に影響を与える
④	個人	個人—上司	個人業務計画に基づく労働時間計画	合意された計画なので、影響は大きくなる
⑤	個人	個人—上司	日常の勤務管理	最終的な労働時間そのものとなる

出所：筆者作成

これら変換後の言葉を用いて「労働時間の配分」の手続的ルールの全体像を示したものが図表 13 となる。4 章および 6 章 6. 3 節で説明したものと枠組みは同じである。集団的な労使協議などによって決められた労働協約や 36 協定は労働時間の外枠として、日常の勤務管理、各階層の事業計画、時間外協定ルールに影響を及ぼしている。所定労働時間や年間の勤務日数つまり稼働日数が明確にできなければ事業計画は書けず、また時間外協定ルール運用の背景となっているのも労働協約³⁷であった。個人単位の労働時間に制約を設けるのが②の時間外協定ルールになる。これは集団的に決めるルールではあるが、時間外労働時間の上限設定や深夜勤務、休日勤務に制約を設けることによって個人ごとの労働時間に直接影響を与える。③の労働時間に関する労使協議も集団的な場で場合によっては個人の労働時間を対象にした議論を行うことによって、業務配分などのマネジメントを介して労働時間に影響を及ぼす。さらに最終的な労働時間に強い影響を与えるのは、個人が自ら決め、自らの労働時間のベースとなる④の個人労働時間計画である。これは事業計画を背景とした個人業務計画から導き出される。そして⑤の領域において公式には日常の勤務管理によって制御され、非公式には日常の職場内でのコミュニケーションや雰囲気によって左右される労働時間が決まることになる。

このように様々な手続的ルールが実体的ルールである個人の最終的な労働時間に影響を与えていることがわかり、またそれは集団的に決められるものから個人的に決められるもの、そして公式に定められるものから非公式に影響を与えるものまでさまざまであるということが明らかになった。



図表 1 3 「労働時間の配分」の手続的ルールの全体像

7. 1 0 小括

本章ではA労組の各支部における労働時間規制の取り組み事例を採り上げた。A社では管理職含め、健康管理の観点から時間管理の対象としており、自己申告の労働時間と入出門時のカードリーダーの履歴データを活用することで個人ごとの労働時間管理を行っている。

集团的な労使関係における労働時間規制で集团的に適用される労働時間の外枠を定めるのは36協定、定時退社日の取り組みであった。A労組において36協定は支部一事業場単位で締結され、それぞれの支部の事業特性や職種特性によって異なる水準になっており、特別条項の設定についてもばらつきがある。同様に定時退社日の設定も支部によって異なっている。

これらのばらつきと同様に、同様に集团的な労使関係つまり集団の枠の中であるものの、個人ごとの労働時間の枠を定めるルールである時間外協定ルールもそれぞれ支部による独自性を持っている。どこの支部でも単にルールを決めてそれを運用するだけということではなく、二段構えの上限時間を設定したり、年間協定の延長の際には支部三役を窓口にするなど、時間外協定ルールを運用する中で労働時間を簡単に長くならないような牽制機能を働かせている。加えて職場運営委員会などの日常の労使協議の場でも時間外労働や年休消化についての協議と調整を行うことでも長時間労働に対する牽制機能を働かせている。

しかしこの「枠」を定める取り組みによって個人ごとの最終的な労働時間が決まるといふわけではなく、労働時間はそれぞれの個人の能力とやるべき仕事の量と質によって大き

く左右される。その調整と合意調達を行うのが目標面接と連動して上司一部下間で行う労働時間計画の取り組みである。もちろん最終的な労働時間は仕事の質と量、能力だけでなく日々の環境変化や職場の雰囲気、突発的な事象等に影響されて決まるわけだが、この労働時間計画は上司一部下という労使関係における仕事と労働時間の取引という見方もでき、集団的な取引で決まる労働時間の枠に比べると精度も納得性も高いものとなりうる。

この状況を RE 型への進化という観点で見ることにする。CW のニーズとして自己裁量・自己決定があった。労働時間を自ら決めるという観点では、個人単位の労働時間計画策定と目標面接の場面での上司との調整ということは、まさに CW らしい取り組みであると言える。この計画策定が全ての職場で行われていないという点は、S 型の名残が残っていると考えられ、NCW1 的な職場においてはなかなか定着しないのではないかと思われる。

本事例の労働時間に関するルール全体としては、定時退社日の設定や年休取得日数の管理などの集団一律的なルール適用のウェイトが高く、CW と NCW が混在する S 型の様相を見せている。しかし、今述べた個人ごとの労働時間計画策定や個人の労働時間を起点とした労使協議による発言など、不十分な点もまだあるものの、RE 型への進化の萌芽は見られると言えよう。

A 労組では各支部のこれらの取り組みによって、2006 年度から 2008 年度にかけて全体の平均年間時間外労働時間は少しずつであるが減少傾向にあり、7. 8 節で触れた労働時間に対する納得性の結果と整合しているともいえる。これは時間外労働協定などの取り組みを進めてきた効果ということもできる。しかし、個人が自分の労働時間計画に正しく関与・合意し、最終的な労働時間に対して納得性をより高めるために、労働組合としての課題はいくつかあるのではないか。

第一に目標面接のさらなる強化である。前章で目標面接の実施状況や時間についての確認を A 労組が行っていると述べたが、仕事・目標決定のためだけの目標面接ではなく、労働時間計画についても併せて上司部下間で確認・合意する場にしていくことが求められる。

第二に時間外協定ルールの位置づけの見直しである。1990 年代から協定ルールの基本的なフレームは変わっていないことから、労働者のホワイトカラー化やニーズの多様化に対応することと、単なる労働時間規制のための仕組みから事業計画遂行のための労使協議を支える仕組みというように位置づけ・目的の幅を広げていく必要がある。特に年間協定の対象者を年間 240 時間以上の時間外労働を行う組合員と限定しているが、目的の幅を広げることによって全組合員を対象とすることも積極的に検討されるべきと考える。加えて年

間協定で労使合意された労働時間計画と実績のチェックを行い、乖離が生じている個人あるいは部門に対して早めの働きかけを行うといった取り組みも新たな目的のためには必要となってくるであろう。

第三には組合員への自己管理能力向上のための教育である。日常の仕事だけでなく専門領域も個別化し、上司が部下の仕事を十分に理解できていないことも起こっている状況であり、労働時間管理を全て上司に委ねるよりは、組合員個々人が力をつけて自己管理を行う方向、つまり CW として付加価値の高い仕事ができる能力・環境を作ることを目指すべきであろう。

このように、組合員一人ひとりが仕事内容・労働時間・評価に納得するところから始め、適切な業務遂行に向けた関与、そして自立した労働者育成という方向に取り組み、RE 型への進化と労働者の CW 化を後押しすることが今日的な労働組合の存在意義にもつながってくるものと考えられる。

8. 成果主義人事制度と労働組合

本章では賃金に関連するルール、特に成果主義的な賃金制度についての事例を見ることとする。1990年代から2000年代前半にかけて、日本企業の賃金制度はそれまでの職能資格制度を基本とした能力主義賃金から、成果主義賃金へと移行が進んできた。基本的なコンセプトは、それまで年功的な運用をされていた職能資格制度を基本とした賃金制度に対する批判であり、また成果主義賃金制度がその解決策となるというものであった。その動きに呼応して、「成果主義」という単語を使った様々な言説が飛び交った。それらは当初、年功賃金否定・成果主義肯定といった論調であったが、次第に城（2005）、高橋（2004）のように成果主義賃金を否定的に取り扱う言説が出始めてきた。このように成果主義を取り巻く賛否含めた様々な議論はあっても、成果主義人事制度とは何か、成果主義賃金とは何なのかということについては十分に解明されていなかった。石田（2006）、中村（2006）は後に触れるが「成果主義とは何か」という問いに一定の答えを出した数少ない研究であったと言えよう。

これらの研究で取り上げられる事例には様々なものがあり、制度の狙い、具体的な内容、運用の実態には触れられているものの、制度が導入されときの従業員の受け止めや、労使間、あるいは労働組合内部でどのような議論があったのかという点にはあまり触れられていない。また紹介される事例は大企業のものが多い。そこでは企業別労働組合が組織されていることが比較的多く、これらの企業での賃金制度の改定時には、労働組合との協議・調整、そして職場を巻き込んだ論議が行われているはずであり、それらの議論は制度そのものに、そして制度導入後の運用にも強い影響を与えているはずである。

5章5.3節で整理しているが、外面的報酬である賃金に関するルール（体系・昇給テーブルなど）は「いくらもらうのか」という賃金額を決めるための手続的ルールであり、このルール形成の過程を分析することで、労使関係論の視点から見た成果主義的人事制度とは何かという問いに迫りたい。

具体的な問いとしては以下の通りである。第一の問いは賃金ルールの形成過程において、会社と労働組合間、そして労働組合内部での議論が賃金ルールにどのような影響を与え、どのような変化をもたらしたのかである。それは職場の労働者・組合員にとって成果主義人事制度とはどういうものと捉えられているかと密接な関係がある。第二の問いは個別化が進む人事制度の中で、集团的労使関係のアクターである労働組合が賃金ルール形成においていかなる役割と位置付けを担っているのかである。この問いを深掘りする中で、賃金

の個別化によって集団的な賃金引き上げという役割を終えたともいわれる企業別労働組合の採るべき道を展望したい。

本章では、A労組の賃金制度改定の取り組みを分析し、これらの2つの問いに迫ることによって労使関係論の視点から成果主義人事制度を考察する。

8. 1 成果主義人事制度とは

ここでは先行研究において成果主義人事制度がどのように認識されていたかについて確認する。

成果主義人事制度に対し、経営学で研究されてきた動機づけの理論の立場から批判的に論じた高橋（2004）は、「成果主義とは何かを定義しないまま議論してきた（高橋，2004：p.230）」が、「①できるだけ客観的にこれまでの成果を測る、②成果のようなものに連動した賃金体系で動機づけを図ろうとするすべての考え方（同，pp.230-231）」という定義に基づき議論を展開している。また同じく批判的な論調であった城（2005）では年功序列型の制度との比較を中心とし、成果主義の中心を目標管理制度において、目標管理制度に対する問題指摘とその解決策を提案している。しかしいずれの研究も一般的な通念として成立している成果主義の考え方に対する批判であり、成果主義人事制度が賃金制度として、あるいは人事評価制度としてどのようなルールであるのかについて具体的な事例はもちろんのこと、成果主義的な賃金表や等級制度、評価制度が具体的にどのようなものであるのかですら押さえた上で語っているわけではない。

成果主義人事制度の実証的な研究として、中村（2006）がある。ここでは、事業内容が大きく異なる数社の成果主義人事制度改革の事例、賃金制度はどうであるのか、評価制度はどうであるのかについて明らかにしている。そして成果主義の多様性（素朴な成果主義・プロセス型・ハイブリッド型）、導入範囲（管理職以上を中心）など、人事評価制度と対象となる階層について明らかにした。続いて石田（2006）は1980年代の能力主義の時代から成果主義の時代にかけて何が変わってきたのかについて明らかにした研究である。賃金制度は拡散し、「個別企業のビジネスモデルに統御される関係を深め（石田，2006：p.47）」、「市場から人事を発想する（同，p.57）」ことによって変化を遂げてきた。そしてその変化のポイントは役割等級制度・目標管理とコンピテンシー評価・ゾーン別評価別昇降給テーブルの3つであるとした。賃金制度の主要な構成要素である等級制度と賃金改定ルール、そして評価制度の観点から成果主義人事制度を解き明かすことによって、成果主義人事制

度の議論に一区切りを付けたといえる。最後に今野（2012）によれば、昨今の経営のニーズそして働く側のニーズの変化によって、人事制度は「組織内自営業主型」へと移行し、「制約社員」が増加する中、多元化・交渉化・市場化・仕事基準の成果主義へと移行していくとある。

いずれの研究も、成果主義人事制度というルールが形成される過程、とりわけ労使間での協議の状況、合意形成の状況については十分に触れられていないため、完成されたルールを静的に観察した上での分析に留まっている。従って述べられている制度が成立するにあたって労使間のどのような力学が働き、労使双方の思惑が動的にどのように変化し、結果としてどのように制度に反映されたのかはわからない。賃金の個別化が進行してくる中で、企業別労働組合が集团的労使関係のアクターとしての役割をいかに果たしているのかという点についても当然論じられていない。

そこで本研究では、成果主義人事制度構築の過程において、実際に労働組合がどのようにルール策定に関与していたかを観察することにより、組織内の協議・調整という観点から成果主義人事制度がどのように見えてくるのかを明らかにする。そこから企業別労働組合という集团的労使関係の役割の新たな展開も引き出せるものと考えられる。

8. 2 A社・A労組の賃金制度改革の取り組み

ここでも6章、7章と同様に、A社・A労組の事例を採り上げる。A社では90年代までは比較的年功色の強い賃金制度を運営しており、2001年、2004年の二度にわたって賃金制度を改定してきた。2004年の改定では組合員上位層に本給の昇降給方式を導入したことが特徴的と言える。そして2008年に組合員下位層への本給の昇降給方式を導入し、一旦賃金制度が完成している³⁸。最初に2001年、2004年の制度改定、2006年の運用の改定について概観し、続いて2008年の制度改定時の詳細、特に労使での論議内容とそれが制度に与えた影響について観察する。

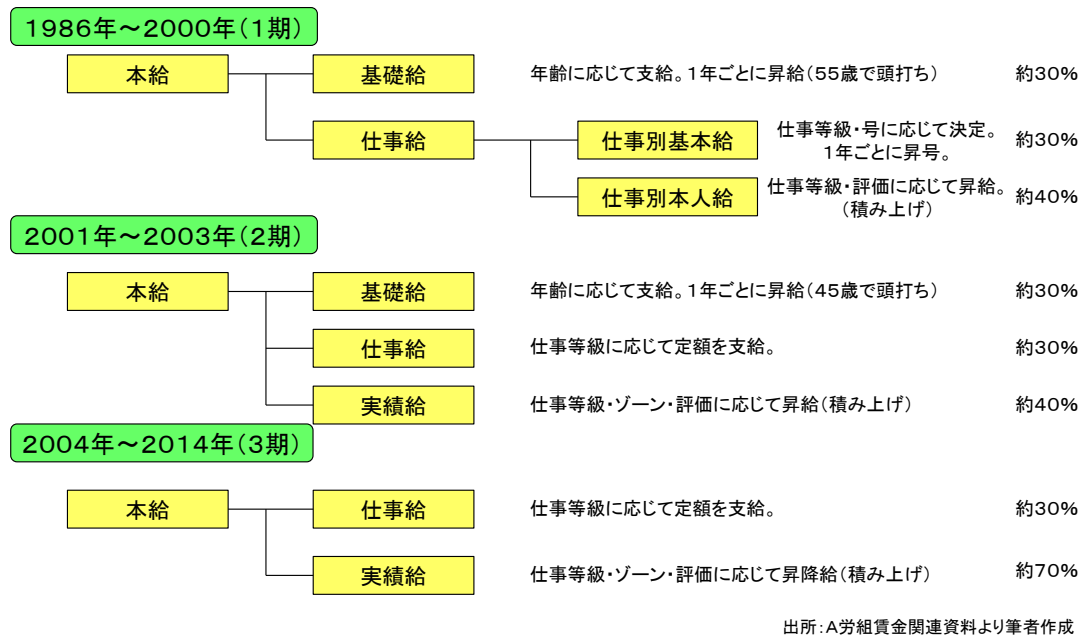
8. 2. 1 A社の賃金体系の推移（1986年～2006年）

図表14は1986年～2000年（1期とする）、2001年～2003年（2期とする）、2004年～2014年³⁹（3期とする）の賃金体系の変遷を示した図である。基準内賃金における本給以外の要素としては、職能資格ごとに付与される職責加給、特殊な職務を担当している場合の勤務加給、扶養加給、その他があるが、賃金の根幹は本給であるため、ここでは本給

のみを観察することとする。

観察にあたって、賃金決定要素を「年功的要素」と「評価反映要素」に分けることとするが、その定義をここで明確にしておく。「年功的要素」は1年経過した時に評価要素が全く入らずに必ず賃金が上昇する要素を指す。ある程度の年数で頭打ちになり上昇額がゼロになる場合もあるが、その年数までは毎年上昇してきたことを重視し、「年功的要素」に含むこととする。「評価反映要素」は賃金決定時に評価要素を必ず含む要素を指す。必ず昇給金額がゼロ以上となる積み上げ方式と、昇給金額がマイナスとなる場合や洗い替え方式のように評価に応じて一律に金額がきまるといような場合もあるが、ここでの議論としては全て「評価反映要素」とする。それ以外に仕事の等級に応じた定額が決まっている場合がある。勤続年数とともに仕事の等級も上昇していくこともあるが、仕事の等級を上げるためにはある程度高い評価を得ていなくてはならない面もあるため、こういった場合は「年功的要素」と「評価反映要素」を半分ずつとする。

図表14において、1期は基礎給⁴⁰、仕事別基本給⁴¹が毎年昇給する年功的要素となっており、仕事別本人給⁴²が仕事等級と評価によって昇給額が決まる積み上げ式の要素であった。結果、年功的要素がおよそ60%、評価反映要素がおよそ40%という構成であった。2期は基礎給が45歳で頭打ちとなり、仕事給は仕事等級によって定まるシングルレートの要素、実績給⁴³が仕事等級と評価によって昇給額が決まる積み上げ式の要素となった。実績給は個々人の過年度の水準（ゾーン）と評価によって昇給額が決まる方式（ゾーン別評価別昇給テーブル）であり、ゾーンと評価、そして年齢によっては本給の昇給額がゼロとなる可能性があった。仕事給は半分を評価反映要素と見るため、約45%が年功的要素、約55%が評価反映要素となった。3期は基礎給、つまり年齢に応じて昇給する要素が廃止され、仕事等級ごとのシングルレートの仕事給と実績給⁴⁴のみの体系となった。仕事給は半分を年功的要素と見ることによって、年功的要素が15%、評価反映要素が85%となった。実績給は第2期と同様に等級別に実績給水準（ゾーン）と評価によって昇降給額が決まるしくみ（ゾーン別評価別昇降給テーブル）が導入された。しかしその内容は異なっており、組合員上位層と下位層を分け、等級の大括り化が行われた組合員上位層については成果反映を拡大する層と定義し、ゾーンと評価によっては本給が減額される可能性のある昇降給方式を導入した。下位層については成果も反映するものの習熟なども反映する層と定義することにより、マイナス昇給は導入されなかったものの、第2期よりはゼロ昇給の対象が増えるようなテーブルとなった。



図表 1 4 A社の賃金体系の変遷(1986年～2014年)

一時金(賞与)においても、業績連動方式⁴⁵が2000年より導入され、2004年には組合員上位層の個人ごとの支給額において、本給連動要素をゼロにし、原資が決まった後は同一等級内では評価によってのみ支給額が決まるという形になった。一方組合員下位層では、支給額のおよそ半分程度は本給連動要素としたが、もう半分は等級と評価によって定額が決まる形となり、一時金にも成果主義的な要素を盛り込んだ。

このように、2004年の改定において成果主義的な要素が強化されてきたが、2006年にはそれまでも運用していた目標管理制度に「ポイント制」が導入され、加えて発揮能力評価・育成のシステムが導入された。賃金制度自体には変更は加えていないものの、目標管理をポイント化し、数値化・客観化を進めることで成果評価の納得性・公平性を高める動きをかけつつ、成果主義の強化によって懸念される能力育成面の強化にも手を付けることで、全方位的な人事制度へと進化させていった。

他方で、2004年に組合員上位層に導入された昇降給方式を組合員下位層に導入しなかったことはA社にとって積み残しの課題となっていた。次項以降では、2007年に協議が開始され、2008年に組合員下位層を対象とした昇降給方式が導入された際の労使協議の流れ、A労組本部と支部とのやり取りなどの詳細を観察することとする。

8. 2. 2 2008年改定時の労使協議と職場の反応

本項では、2008年に組合員下位層に対する昇降給方式が導入された際に、A社とA労組間そしてA労組内部でどのような議論があり、どのようなA労組の取り組みを経て制度が決定されたのかについて、制度・ルールの意味や解釈を中心に説明する。

2007年秋から、A社の提案で組合員下位層にもメリハリのある賃金制度にすることも含めた各種制度の見直し論議が始められた。A社は「個人が働くことにインセンティブを感じる」ことを狙いとした上で、「実績評価に相応しいゾーン設定」「メリハリのある改定額により、頑張った人に報いる」制度を構築するとして、下位層への昇降給方式の導入を労使協議の場で提案した。早速A労組内では、職場を巻き込んだ論議を始めることとなった。2004年に導入された組合員下位層の実績給改定テーブルのイメージは図表15の通りであり、今回A社から最初に提案のあった実績給改定テーブルのイメージは図表16の通りである。図表16は既に導入されていた組合員上位層の実績給改定テーブルと同じイメージ（ゾーンの境界の金額や昇降給額は異なる）になっている。

評価水準	C	B	A	S
ゾーン4	O	O	O	↑
ゾーン3	O	↑ ※2	↑	↑
ゾーン2	↑	↑	↑	↑
ゾーン1	↑	↑	↑	↑

出所：A労組レポート(2008年2月13日付)図表を一部修正

図表15 2008年改定前の組合員下位層の実績給改定テーブル（イメージ）⁴⁶

		← 低 評価 高 →			
		C	B	A	S
実績給	高	↓	↓	↓※1	↑
	ゾーン3	↓	↓※2	↑	↑
	ゾーン2	↓※3	↑	↑	↑
	低	↑	↑	↑	↑

出所: A労組レポート(2008年2月13日付)図表を一部修正

図表 1 6 A社提案の実績給改定テーブル(イメージ)

2004年に導入された体系から考え方を大きく変えたわけではないものの、仕事上の裁量度も高く職場でも管理職に近い仕事をしている組合員上位層と組合員下位層の違いはあり、職場からは様々な反響があった。主な声としては、①評価の納得性の向上が必要、②組合員下位層は仕事の裁量度が低く、またチームで成果を出す仕事もあり、個人ごとの評価にメリハリを持たせることは難しい、③標準以上の評価を得ているのに本給が下がるのは厳しい、④生活給の視点を大事にしてほしい、などであった。これらを受け、A労組として①に対し、評価の納得性向上のためのフィードバックの徹底、そして評価者教育の徹底をA社に求めた。②に対しても同様にA社に対して評価基準の考え方の明示を求めた。これらに対しA社は、制度改定に当たって全ての管理職に対して評価者教育を再徹底すること、フィードバックを徹底すること、そして評価基準の考え方も組合員下位層への配慮として、「スキル習得・プロセスも重視する」という見解を明確にした。これらは制度運用上、組合員の評価の納得性を確保する方向に進めることができたと言える。

次に③に対しては2通りのアプローチを取った。一つは具体的なテーブル設計の段階において、高評価を受けている高本給者(図表16の※1)がマイナスにならないよう協議の中で求めること、もう一つはA社において2004年度から導入されている賃金テーブルの基本の考え方である絶対額水準重視の考え方が職場に十分理解されていないため、今一度職場への説明を徹底するということであった。前者の結果については後に述べるが、後者の「絶対額水準重視」という考え方を説明しておく必要がある。

図表16において、同一等級内で同一の評価(例えばA)を取り続けると、最終的に実

績給は2つのゾーン（例えば3と4）の境界線上の水準となる。言い換えると、ある等級・ある評価のあるべき実績給の水準が昇給額や降給額ではなく具体的な絶対額で定まっているということになる。このテーブルは昇降給額を表示したものに見えるが、そのように考えると個人ごとの実績給額をその絶対額に近づけていくためのテーブルと言える。もちろん毎年の評価に応じた絶対額にドラスティックに変えてしまうわけではなく時間をかけて近づくことになるが、等級・評価と賃金との関係、つまりある等級である評価を得た時の賃金の絶対額が制度上設定されているという意味では、減給も含めた洗い替え方式の賃金制度と考え方は類似している。A社ではこのような考え方をもち「絶対額水準重視」の賃金テーブルとしている。

賃金を受け取る労働者側から見た時、どうしても賃金改定額を重視してしまい、なかなかこの絶対額という考え方を理解しづらいのが現状である。しかし、A労組としてこの昇降給テーブルは等級と評価に基づくあるべき実績給水準をできるだけ早期に得ることができるとし、頑張った（実績をあげて評価を向上させた）人が報われる制度であるという考え方を、A労組レポート⁴⁷などの媒体を通じて説明することによって組合員の制度に対する理解・納得を得るための取り組みを行っていた。

最後に④に対しては、「生活給の視点」という組合政策に結びつけ、具体的には図表16の※3をマイナスからプラスにするよう協議の中で求めていった。その他、改定テーブルの具体内容の協議に入る前に組合政策として2つのポイントについて検討を行った。1つはマイナス昇給となった場合でも、頑張ることで元の水準を取り戻すことができれば、評価が下がった時に奮起を促すことができると考え、「取り戻し可能性」という形で組合政策化することとなった。もう一つは賃金総原資が確保できるかどうかであり、こちらについては「原資維持」という政策とし、これら「生活給の視点」「取り戻し可能性」「原資維持」という3つの組合政策を軸に労使協議を進めていくことを職場に確認した⁴⁸。加えて図表16の※2についても、同一ゾーン・同一評価である図表15の※2ではプラス昇給になっていたため、会社提案のマイナス昇給をプラス昇給に変えるというところにこだわって協議を進めた。

最終的には図表17のような改定テーブルとなった。組合政策としていた「取り戻し可能性」は、ゾーン3においてC評価を取っても、2年連続でA評価を取れば元の賃金に戻れるということ、またゾーン4においても一度B評価を取っても連続でS評価を取れば元の水準に戻れるということによって確保できた。「生活給の視点」はゾーン1・2において※3も

含めて全てプラス昇給としたこと、これは組合員下位層においては習熟という要素も考慮すべきであることも含め、少なくともゾーン2と3の境界線まではどのような評価となっても賃金が上昇し続けることをもって確保できたとした。「原資維持」についても、図表17右下の上昇額と左上の下降額を比較した時に右下の方を厚くすることによって、全体として原資の維持が確認できた。また※1は職場の声を反映し、A評価の上位については降給とならないようにし、※2は会社提案通りとなったが、※3は「生活給の視点」も含めてプラス昇給にすることができた。ただ、非常に対象者が多くなることが予想される※2は、その設定金額を抑えめにすることで、収入に実際に与えるインパクトは小さくし、しかしマイナス昇給ということをしっかりと受け止め、高い評価を得て再び昇給するよう努力することを促すメッセージ的位置づけとすることができた。

		← 低 評価 高 →			
		C	B	A	S
実績給	高	↓	↓	↓	↑
	ゾーン4	↓	↓	0 ※1	↑
	ゾーン3	↓	※2	↑	↑
	ゾーン2	※3	↑	↑	↑
	低	↑	↑	↑	↑
ゾーン1	↑	↑	↑	↑	

出所：A労組レポート(2008年7月15日付)図表を一部修正

図表 17 最終的に導入された実績給改定テーブル (イメージ)

結果、A労組が職場からの声を元に政策化して協議に持ち込んだ項目については一部を除いて反映させることができた。もちろん基盤となる考え方はA社が提起したものであり、2004年改定から継続性を持ったものであるが、職場が納得して制度運用ができるように労使で様々な取り組み・工夫を行っていたことがわかる。

8. 2. 3 2008年改定時のA労組内部での議論

会社と職場の間を取り持つ労働組合という視点では、上述した経過を経て制度導入が図られたが、人の集まりである労働組合内部での論議が理屈通りに進んだわけではなく、実

際の議論の進め方という面においては、職場と直接向き合い、組合員への説明を引き受けるA労組の各支部組織と、会社との協議を主体的に行うA労組本部との間では、非常に厳しい議論が交わされていた。特に制度導入論議の入口で「組合員下位層の昇降給方式」を会社提案通り受け入れるのかについて激しい議論が展開されていた。

支部の執行部として指導力を持って組合員への説明、意見集約を行っていく上で、最終的に組合本部が持っている方向について理解し、合意しておくことが重要である。そのため、重要な制度改定、労働条件に大きな影響を与える施策などを行う際には、本部と支部間で十分な論議を行い、方向性についての共通理解を持った上で会社と公式な協議を始めるのが通例であった。しかし、非常に変化の激しい時代を迎え、また企業業績も従来に比べると大きな波がある中、全ての案件について事前に深い相互理解をすることが難しくなっていた。それでも支部執行部としては本部の打ち出す政策が明確であれば、様々な課題はあっても職場に落とし込み、説明をやり切るという風土がA労組にはあった。

A社との協議を2007年10月に開始して以降、月次で職場にA労組レポートを発行し、職場とのコミュニケーションを図っていたが、2回目のレポート（2007年12月発行）で具体的な検討項目が提起された。その直後に開催された支部書記長会議⁴⁹においては、「具体的な内容がないのでわからない。（中略）制度を変えること＝固定費が下がる、賃金が下がる。今、何故これをするのか？」「具体要求を組合員にむけて発信してほしい。」「組合としての目玉となるものを出して欲しい。」「入口論議は非常に重要。上位層⁵⁰（で2004年に昇降給方式を導入）したのとは違う。下位層⁵¹ひとくくりに（して昇降給方式を導入）するのは危険。」「4月に数字がでるのか？2ヶ月で（合意形成を図るの）は無理（である。職場に）おろしきれない。」という厳しい意見⁵²が多くの支部から上げられた。

この段階では前述した組合政策や絶対額賃金の考え方の徹底などが行われておらず、またA労組としても労使委員会で議論すべき賃金制度以外のいくつかの政策を持っていたが、組合主張、会社主張がそれぞれ一方通行的に語られ、双方の合意点・差異のあるところがどこで、どのあたりを目指して論議を進めていくのかという全体像が見通せない状況であったため、このような激しい論議が展開されたと考えられる。

A社－A労組間のこうした制度構築の論議においては、A社が思い描いている制度だけが一方的に導入されるわけではなく、この時は特にA労組としても自らの課題認識を背景とした具体的な取り組みや制度を提案していた。具体的にはA社全体最適意識を高めることを狙いとした一時金（賞与）の決定方法の一部改定、職場活性化のための施策である。

しかしその提案と会社提案である賃金制度改定とをどのような考え方をもとにすり合わせていくのかのストーリーを具体的に持つことができていなかったことが、内部での議論を紛糾させたことにつながった。しかしその後全体の論議を賃金体系に関するもの、組合提案である一時金（賞与）関連、職場活性化施策関連の3つに分けて労使での議論、職場への発信を行うこととし、論点がわかりやすい労使論議になるような工夫を行った。さらに賃金体系論議ではすでに述べたように、職場から上げられた問題点などをベースにいくつかの政策を組合として設定し、会社との調整を行い、都度レポートで職場に伝えるようにした。そして2008年4月には「組合員下位層への昇降給方式の導入」という方向性と、上述した「生活給の視点」「取り戻し可能性」「原資維持」という組合政策について労使合意に達し、A労組としても機関決議を行うことができた。しかし具体的な実績給改定テーブルの内容の労使合意にはさらに3カ月を要し、2008年7月のA労組定期大会における決議まで待たなくてはならなかった。

ただ、後半の論議は大きな混乱を招くことなく進められた結果、最終決議をした定期大会においては、支部の代議員から以下のような発言⁵³が出てくるようになった。「論議ポイントがわかりやすかった点が良かったことで 職場の理解が深められたと受け止めています。」「職場からの意見が多かったゾーン4のA評価の部分について一部を下がらない設定（「0」）ができたことについてはやりがいに繋がるものとして、職場としても一定程度理解されたと受け止めています。」「新制度導入するにあたって真の目的であるとか、意義であるとかを的確に伝えることの難しさ、単なるコミュニケーションそのものを向上させること、そのものだけではなく本部も支部もそうだが、語り尽くすという意気込みを持って時には膝を突き合わせながら喧々諤々論議するようなことの重要性を感じた」、これらは最終的には論議プロセスも含めて肯定的な受け止めをした代議員の意見と言える。

他方で進め方に関する課題の指摘として、「(具体的な賃金テーブルが出てくる前の論議の内容が抽象的で非常に難しい)」「本当に時間が取れない。1回職場会をやろうと思えば、1週間会社に来ない人もいる職場で、キャッチボールができない。〇〇中執が議案を投げたら、1週間で返せといわれる。1回しか職場会はできない。現実には、(A労組レポートの内容を) 投げたはいいが (職場からの意見が) 返ってこない。」、という意見もあった。

さらに今後組合組織として取り組むべき課題認識として、導入した制度に直接関連するもの、しないものも含めて、「しかしながら、今後、評価の納得性・フィードバックのあり方については、まだまだ課題が残る面もあります。支部としても徹底したフィードバックの

フォローを行ってまいります。」「実績給が、降給する人に対するフィードバックの仕方が重要だと認識しております。組合として、どうモチベーションを上げて行くのか、早急に支部・事業場間で課題可決（ママ）にむけて取り組まなければならない」「働き甲斐を高めるといふ施策が、賃金以外の何かで補うという、いわゆる働きそのものに誇りを持つ何かというものを真剣に論議する、そんなタイミングになってきているのではないか」、というような発言もあった。

このように、労使論議と職場発信の進め方について、本部・支部間の問題によって会議が紛糾することもあるが、納得性を高めるための様々な工夫を凝らすことによって、結果として論議プロセスだけでなく、制度の内容についても職場の納得性を高めることにつながる事がわかる。さらに、評価のフィードバックの徹底、働き甲斐についての論議の必要性などといった定期大会での代議員からの発言を見てもわかるように、A労組内部では今回の制度改定の論議を通じて新たな労働組合の取り組み課題を認識している。ひとつの制度改定の労使論議は、労働組合にとって単に組合員の納得性を高めながら制度導入を行っていくというだけでなく、組織にとっての新たな経験として蓄積され、今後への新たな課題を発見・認識する機会になるということも言えるのである。

8. 3 成果主義人事制度導入時における労働組合の役割

ここでは、上述したA労組の事例をもとに分析と考察を試みる。

第一の問いは賃金制度を改定する際に労働組合内部、あるいは労使間での論議がどのようにルール形成に影響を与えているのかというものであった。賃金制度などの人事制度を改定する際に労働組合はどのように受け止め、会社や職場とどのようなやりとりをしていたのか。一般的には職場組合員の意見をその代弁者として会社に向けて発言するといったVoice機能（Hirschman, 1970）の担い手としての役割が想像されるが、そういった役割と異なる部分はあったのか、なかったのか。加えて発言した内容が制度・ルールにどのように反映されたのかについても確認する。

第二の問いは賃金の個別化、そして賃金制度自体も個別決定要素つまり評価によって定まる要素のウェイトが高まっていると言われる中、集团的労使関係のアクターである労働組合は賃金決定においてどのような役割を果たしているかということだが、まず確認すべきことは、賃金の個別化が本当に進んでいるのかということである。言い換えると、本当に賃金の中で評価によって定まる部分が増加しているのかということになる。一般に成果

主義人事制度においては個人業績に基づく評価によって賃金の増減が決まることが多く、そのため集团的な交渉で賃金すなわち労働力の価格を決められなくなってしまっていると考えられている。しかし、本当にそうなのか。第一の問いで観察することとなる Voice 機能以外に労働条件決定の主体者、労働力の販売主体者としての役割は無くなってしまったのか。その疑問点について、結果としての賃金ルールを詳しく観察することによって分析したい。

第一の問いについて検討する。職場からの声をきっかけにした労働組合の機能には3種類考えられる。1つは会社との協議の場に持ち込み、職場の声を背景に何らかの対応・見解を会社側に要求するというものである(要求機能)。2つ目は組合として職場の声を課題化・政策化し、具体的な提案として協議の場に持ち込み、会社と調整する中で最終的なルールに反映させるというものである(協議・調整機能)。3つ目は職場に対して説明をすることで理解を得る取り組みを行うというものである(説明機能)。

要求機能については、賃金改定論議の初期の段階で、A労組が評価の納得性向上・フィードバックの徹底に対する声、評価の内容に関する声などを労使協議の中で反映し、会社の見解や具体的な対応を引き出していたことが該当する。協議・調整機能については、具体的なテーブル設計の前後において、職場からの生活の安定に対する声、高本給・高評価者の水準低下に対する不安の声などをテーブル設計時の3つの組合政策(「生活給の視点」「取り戻し可能性」「原資維持」と3つのこだわったポイント(図表16の※1~※3))にまとめ、会社と調整を図ったことが該当する。これらは職場からの声を単純に会社に伝えるだけでなく、賃金制度の考え方もよく理解した上で具体的な政策を持って会社側とすり合わせを行い、結果として一定程度職場の声を制度に反映させたことも該当する。最後に説明機能については、職場の理解が不十分であった「絶対額水準重視」の考え方について職場レポートなどの媒体を通じてしっかりと説明し、理解を得る取り組みを行ったことが該当する。

これらのように、労働組合は制度構築の労使協議および職場とのやり取りを通じて、単なる Voice 機能だけでなく、職場の声を政策化したり、逆に職場の声をより高次の論理に修正して理解を求める説明も適宜行うなど、制度の内容・運用に対して責任を持って働きかけていくために、3つの機能を果たしていることがわかった。賃金制度の最終形は個別化しているのかもしれないが、制度構築過程においては集团的労使関係の中で主体的に交渉や調整を行うアクターとしての役割を果たしていることが伺える。

ではなぜ労働組合はそこまでの機能を果たしているのでしょうか？要求機能は組合員の要求を集約して提起することなので、労働条件の維持向上という労働組合の原始的な目的に合致しているが、他の2つの機能を果たさなければならない理由は何なのだろうか。これは9章で詳しく述べることになるが、組合員の雇用保障がその背景となっていると思われる。制度改定にあたって、限定合理性や経営側の機会主義を仮定したとき、より経営の持続可能性を高める制度にするために、職場の声を集約して政策化し、反映することは必要なことである。その一方で職場組合員にとって短期的に厳しい内容の制度改定に見えても、長期的な雇用保障・経営の安定化という観点も意識しながら制度の趣旨について説明し、理解を求めるということも必要なこととなる。このように労働者の雇用保障という日本企業にとって必要性の高いことを実現するために3つの機能を果たしていると考えることができる。

次に第二の問いについて検討する。賃金の個別化がどこまで進んでいるのかということだが、今回の事例においては、賃金体系の中において個人評価が反映される項目のウェイトがどれくらいになってきているのかを個別化の進行度合いを示す指標としたい。

すると、図表14に示したように、1期では仕事別本人給が評価反映の要素で全体の40%程度、2期では評価が反映する実績給が同じく40%程度となるが、仕事給は仕事等級に基づくものであり、等級は年功的側面もあるが、過去の評価の累積によって決まる側面もあるためその半分を評価反映要素とし、評価反映要素が55%となる。3期では基礎給が廃止されたため、評価反映要素のウェイトが85%となっている。このように評価反映要素が拡大し、年功要素が縮小してきていることは明らかであり、賃金の個別化は進んできていることが観察される。

ここで立ち止まって「成果主義」というものについて今一度考えてみる。今、賃金の個別化が進んできていることを個人評価の反映するウェイトによって説明した。このことを賃金制度における「評価主義」が浸透しているとしたい。一方で賃金を決めるための人事評価の内容が仕事の成果中心となる「成果主義」ということとは分けて取り扱うべき議論ではないだろうか。

もう少し丁寧に説明する。「評価主義」というのは、賃金の決定要素を年齢や勤続など、個人の働きぶりの評価とは別の要素（事例における第1期、第2期の基礎給など）と、個人の働きぶりの評価が反映する要素（同じく第2期、第3期の実績給など）および評価の反映の蓄積である資格や等級による要素（同じく第2期、第3期の仕事給など）に分けた

時、評価を反映する要素のウェイトが高くなってきていることを指す。つまり、個人評価を行う時の基準は何であれ、評価反映が強まってきていること、言い換えると個別化が進行していることを「評価主義」と定義する。この考え方を言い、「成果主義」という言葉を狭く定義した時、それは賃金の決定要素において個人評価を反映する要素が強まっていることではなく、個人評価を行う際の評価基準が、能力中心なのか、成果（結果）中心なのか、プロセスも十分に見ているのか、などという中で成果という要素をより重く見る評価をしていることと言える。以降、これまで使っている「成果主義」という言葉と分けるため、この意味での「成果主義」を「評価における成果主義」と呼ぶことにする。

その上で、評価制度の「評価における成果主義化」と賃金制度の「評価主義化」つまり個別化が同時進行しているというように捉えることにより、中村（2006）のいう「素朴な成果主義」「プロセス型成果主義」などといった分類の考え方、そして石田（2006）の目標管理とコンピテンシー評価という議論がより理解しやすくなる。A社においては、第2期から第3期に移行する時、2004年の制度改定で「評価主義化」が進められ、2006年のポイント制目標管理の導入で「評価における成果主義化」が進められたと見ることができる。しかし、2008年の制度導入時の議論において、「結果だけでなくプロセスも加味した評価を行う」というA社の見解が出されており、そういう意味では素朴な成果主義ではなくハイブリッド型に落ち着いていると見ることができる。

この考え方をを用いると、成果主義人事制度改革の本質とは、第一に賃金体系における評価ウェイトの拡大、つまり「評価主義化」がまず前提としてあること、第二に評価の内容については企業や職種、事業の置かれた環境などによって様々であること、つまり「評価における成果主義化」は必ずしも一様に進行しているわけではないことと理解できるのではないか。今後の研究においては、この「評価主義」という考え方に基づく「評価反映要素のウェイト」という部分と、「評価における成果主義」つまりその評価は成果を見ているのか、プロセスあるいはその他を見ているのかという「評価の内容」という部分とに切り離して検証する必要がある。

話を元に戻す。賃金の個別化が進む中、労働組合の役割はどう変容しているのだろうか。熊沢（1997）によれば、能力主義つまり処遇の個別化、「労働条件の＜個人処遇化＞」によって「誰にでも適用されるルールの役割が低下」し、「仕事となかまに関わる組合機能の弱体化」が起こるといふ（熊沢，1997：pp.131-134）。一面確かにその通りだと考えられる。では当時よりもさらに個別化が進んだ今、集团的労使関係の担い手である労働組合が

制度構築プロセスにおいて賃金制度に与える影響は、組合員の賃金決定に対してどのように位置づけることができるのだろうか。

本事例の賃金テーブルに目を向けてみる。実績給改定テーブルは石田（2006）にあるようなゾーン別評価別に昇降給額が決まるテーブルとなっている。石田（2006）では「ポリシーライン」というゾーン2とゾーン3の境界ラインに当該等級の人たちの賃金が収束するとある。実際AあるいはBという標準的な評価を受ける人の数が多いため、そのようになると思われる。しかしA社の実績給テーブルは同一評価を取り続けると一定のラインに収斂するようなテーブルであり、各自の本給が自分の等級・評価に応じたライン（ゾーンの境界）に近づいていくことになる。CとB評価がゾーン2の上限、A評価がゾーン3の上限、S評価がゾーン4の上限となる（図表17参照）。これはある等級である評価を得る、つまりどのような仕事（≒等級）をどのくらいの出来栄え（≒評価）で行った場合の対価（=本給⁵⁴）が定まることと同義であり、その値はゾーンの境界値をどう設定するのかということと、テーブル上の金額がプラスになるのか、マイナスになるのかによって定まる。つまり労働組合は労働力の価格を賃金テーブルのゾーンの境界額設定およびゾーン内の昇降給額の符号設定で集团的に交渉しているということに他ならない。2008年の改定時の労使協議の中では、ゾーンの設定については2004年改定時のものをそのまま使うこととしていたため、ゾーンの境界水準を変えることによって労働力価格を変えることはできなかった。しかし、例えば評価Cにおける収斂ラインは当初のA社提案ではゾーン1上限であったが、協議を重ねた後の最終結果ではゾーン2上限となり、労働力価格を協議・調整によって引き上げることができたと解釈できる。

個人別に賃金の動きを見ると完全に個別化しており、例えばAさん個人が提供する労働力の価格とBさん個人の提供する労働力の価格をその販売組織である労働組合が制御することは基本的にできないと思いがちである。確かに個人にフォーカスした時にはその通りである。しかし等級毎に得られる評価に対応する賃金水準が労使による制度構築プロセスで論議され、賃金テーブルに実装されるということは、まさに仕事のレベル（等級）とそのできばえ（評価）の価格設定が集团的に取引され、手続的ルールとして明確に運用されていることとなる。さらにゾーン2の上限までは積み上げ式で毎年賃金が上昇することになっているので、若年層や成長途上の労働者に対する中長期的な育成の観点も重視しているといえる。このように成果主義賃金制度への移行は労働組合にとって職能給ベースの賃金制度構築で失った賃金に対する集团的な影響力を改めて取り戻す機会であったと解釈で

きる。

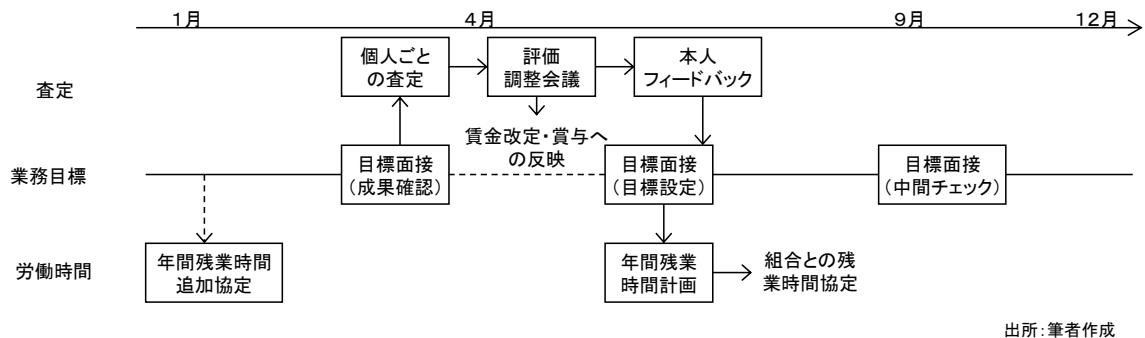
特にこのゾーン設定は総額人件費管理の要諦であり、経営側の琴線にも触れるものであるため、その交渉は厳しいものになると考えられるが、成果主義賃金制度の導入企業における春季交渉のベースアップのありかたを含め、賃金に対する納得性を高めることにつながる労働組合のアクションとして注目に値するといえよう。

8. 4 個人別の評価の決定

ここまでA社における賃金ルールが労使協議の中でどのように決まっているのか、労働組合はどのように関与しているのかについて見てきた。仕事統制要素の「誘因の付与」という観点では、賃金ルールが決まっただけで個人の賃金が決まるわけではなく、個人の評価・査定が決まらなければ賃金は決まらない。実際A社の事例においても、図表14に示したように賃金体系の改定が行われるたびに査定要素の比率が増加しており、現在の賃金体系では査定要素が85%ということになっている。

そこで本節ではA社において個人別の査定がどのように決められているのかを見ることとする。成果主義人事制度における評価ということになるので、年次で立てた目標に対する達成度が大きな要素となるため、6章で事例として採り上げた目標面接の制度と深く関連することになる。

上司一部下間の面談は年間を通して図表18に示したような流れで実績評価（査定）も含めて行われている。図表18には労働時間に関する手続きも載せているが、これらは7章7.5節で説明している年間協定の取り組み、および7.6節で扱っている個人別の労働時間計画策定の手続きとなる。面談は年間3回行われ、4月～5月に組織目標・方針をふまえて年間目標を定めるための面談が行われる。9月～10月頃には中間面談として進捗状況のチェックが行われ、必要に応じて年間目標の修正が行われる。3月には期末面談として1年間の目標に対する実績が上司一部下の間で確認される。その実績に基づいて査定が行われ、評価調整会議を経て最終的な査定が決定される。その結果は次年度の期初面談の頃にフィードバックされる。以上が1年間の目標面接と査定のサイクルということになる。



出所:筆者作成

図表 18 目標面接・査定の間運用サイクル

A社の評価制度は6章6. 2節で述べたように、年間を通したチャレンジ目標に対する成果についての役割レベルと達成度レベルから導出されたポイントにウェイトを掛け、その他のポイントを加算して「総合評価ポイント」が計算される。この総合評価ポイントを利用し、予め規定されている評価記号ごとの配分率に基づいて組織内で調整を行ったうえで相対評価を行って実績評価としている。このようにA社の評価制度は立道・守島(2006)という厳密化・精緻化されたものになっていることがわかる。

ここで成果主義人事制度における相対評価と絶対評価について考えてみたい。成果主義は石田(2006)にある市場を重視する人事制度という考え方を軸にすると、一人ひとりの仕事の市場での評価つまり業績・成果が、一人ひとりの賃金に一对一に対応するのが究極の姿といえる。そうすると組織の全員が素晴らしい成果を上げ、組織が好業績となれば、全員の賃金が大きく上昇しなくてはならない。逆の場合は全員の賃金が下げられるなり、上昇しないということにならなくてはならない。しかし、相対評価である以上、どんなに全体の業績が良くても評価分布の規定に従って低い評価を誰かにあてはめなくてはならない。逆も然りである。A社のように業績連動で賞与原資が決定されるというように、年収ベースではあっても組織業績を賃金ルールに組み込んでいるなら良いが、ゾーン別評価別昇降給テーブルの場合、個人ごとのゾーンと評価だけが次年度の賃金決定の要素となるため、賃金だけを見た時には市場の評価を賃金にあてはめるということができないことになる。

一方、絶対評価にすると市場での評価つまり業績をそのまま評価に反映できるため、市場と賃金の連動性は高まるが、逆に評価分布の規制がないため、全員が標準の評価となるといった中心化が起こりうる。これは必ずしも評価者が厳密に評価をしていないというわ

けではなく、厳密に評価をした結果が中心化してしまうということも起こる。これでは賃金に格差をつけるという成果主義の狙うところ为实现できなくなってしまうように見えるが、個人間に賃金格差をつけることが制度の本質的な目的であればともかく、市場での評価の組み込みによる人件費の変動費化が主たる目的なのであれば、結果としての中心化は否定するものではないだろう。となると後者の目的を達成するための評価制度は絶対評価の方向に動くと考えられる。今後の研究の課題と言える。

本事例の場合、A社は「個人が働くことにインセンティブを感じる」ことを狙いとし、「メリハリのある改定額により、頑張った人に報いる」制度を構築するとしていた。「頑張った人に報いる」という言葉を格差拡大と解釈することもできるが、ここは「事業に対する貢献度合いを賃金に反映する」と解釈すべきであり、そうすると本来は絶対評価の方が相応しいのかもしれない。

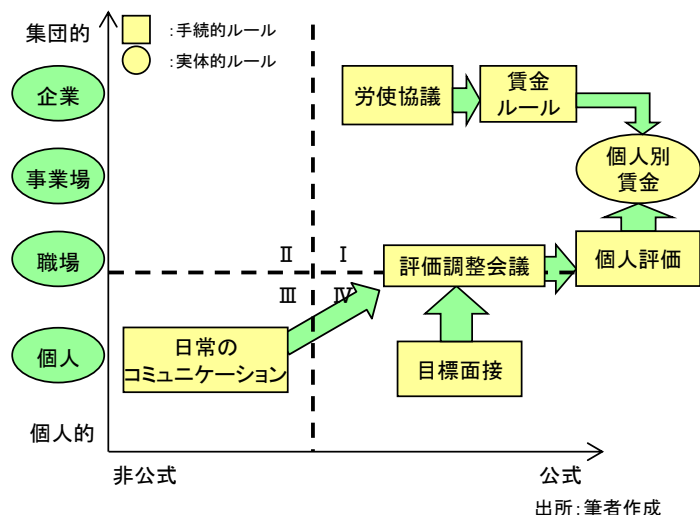
8. 5 個人の賃金を決定するための手続的ルールの構造

これまで各事例のまとめとして、仕事統制要素ごとに実体的ルールとそれに影響を及ぼす手続的ルールの全体像についてまとめてきた。賃金ルールというものは、個別化された労使関係におけるルールの体系においては個人の賃金を定めるための手続的ルールの一つであって、8. 3節まででその賃金ルールを労使協議によって定めるという事例を明らかにし、8. 4節で個人の査定・評価が行われる流れについて明らかにした。

仕事統制要素の「誘因の付与」という点では、この賃金ルールと個人査定との両面がなくでは成り立たないと考えられる。今回の事例では個人の賃金という実体的ルールを定めるための評価・査定と、それらを決定するための目標面接などの手続的ルールの詳細については明確にできていないが、賃金決定に関係する手続的ルールの全体像を表現すると図表19のようになると考えることができる。

賃金ルールについては労使協議を経て決定することになるので、こちらについては非公式な部分というのは存在せず、労働組合もほぼ完全な関与ができています。評価については上司の評価および調整会議において、例えば他部門の管理職との日常のコミュニケーションなども含めた非公式な領域も関与してくることから、労働組合の直接的な関与は困難な状況である。しかし評価の納得性を高めるという意味では、6章で述べたように目標面接の中での上司部下間のコミュニケーションを強化することや、日常の職場内外でのコミュニケーションの活性化という集団的な働きかけに加え、個人ごとの苦情处理的な機能を果

たすことが求められよう。特に目標面接の強化ということでは、目標設定につながっている経営戦略・事業計画への理解を深めることも含めた取り組みとなってくるであろう。



図表 19 「誘因の付与」の手続的ルールの全体像

8.6 小括

本章ではA社の賃金制度の推移と、2008年の制度改定時の労使協議の事例を観察し、企業別労働組合が職場・会社との関係の中でどのような役割を果たしているのか、これからどのような役割を果たすことができるのかについての考察を行った。

A労組は制度改定の論議の中で職場から出てきた声に対して、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、最終的な制度およびその運用が職場の納得を得られるものにするのに努めていた。またA社の本給の70%を占める実績給は評価が反映されるものであり、実績給改定テーブルはゾーン別評価別昇降給となっている。評価反映要素が増大することは賃金の個別化が進んでいることとなり、さらに労働組合の役割が低下していくと考えられがちである。しかし、成果主義賃金制度の主流であるゾーン別評価別昇降給は等級・評価毎に収斂する絶対額がゾーン設定と昇降給額の設定によって決まるものとなっており、「どんな仕事をどれくらいやって、いくらもらう」ことが集团的労使関係の中で交渉されることによって、労働組合の新たな役割の展望が見えるルールの仕組みであるとも言える。

S型からRE型に進化する途上にある企業内の人事制度改革の取り組みとしてこの賃金制度改定を読み解いてみよう。CWのニーズとしてメリハリのある賃金テーブルと透明性

ある評価ということがあった。本章の事例においてはA社側の提起した内容はまさに CW ニーズにマッチしたもので、経営側こそが人事制度面での RE 型への進化に向けてアクションをかけていることがわかる。ただし透明性ある評価という点ではA労組も職場からの声を集めて具体的な対策をA社に求めていた。これはどちらかと言えば CW ニーズに基づいた要求（決して NCW も評価の透明性を重視しないわけではない）ということだろう。次に NCW は評価による大きな処遇の差を求めず、個人より集団を重視するとしていたが、職場から上げられた制度改定に否定的な声や、個人の評価によって処遇の差をつけることは製造の仕事になじまないという意見などは主に NCW の意識が反映されたものだったのではないだろうか。この制度改定の対象者は組合員の下位層であったため、利害関係者に CW 層が少なかった分、このような意見が多く反映され、議論が紛糾したのかもしれない。しかし、NCW1 のニーズとして雇用保障と CW 化があったことを思い出そう。A労組が果たした3つの機能の背景に雇用保障の考え方があったということと CW 化ニーズを考慮すると、NCW1 にはこの制度改定を受け入れる余地があり、当初は紛糾した議論も最終的には組合員下位層への昇降方式を導入することとなった点を思えば、この改定論議は NCW1 がカギを握っていたといえよう。

これからの企業別労働組合にとっては、「いくらもらう」だけでなく、「どんな仕事をどれだけやって」という面も含めた組合員の納得性を高めることが求められる。そうすると、石田（2006）のいう「市場→経営戦略→組織再編→仕事管理→人事制度」という流れの中で、最後の人事制度だけにこだわるのではなく、個人ごとの仕事内容と労働時間も含めた仕事管理、それを遂行する組織のあり方、その根本となる経営戦略、その裏づけとなる市場の理解、そしてそれを支える人材の能力形成に対する関与が労働組合には求められることになる。既に労働時間管理については前章で見てきたが、次章では経営に対する発言の場である労使協議の実態について見ていくこととする。

9. 持続可能な経営に向けた労使協議・経営参加

企業別労働組合の重要な活動と言えば、真っ先に賃金を始めとした各種労働条件や制度の決定ということが出てくるだろう。前述した労働時間規制の取り組みも然りであるが、戦後すぐや 70 年代などに労働者参加・労働組合の経営参加などという言葉で語られていた経営対策の活動も、産別組合や単位組合による温度差はあるものの、様々な労働組合で重点的な活動として位置づけられている（石田，2013；電機連合，2013）。

雇用労働者は日々働くことの対価として得られる賃金を生活の糧としているのだから、企業による経営活動が円滑に行われなければ、円滑な雇用労働者の生活は成り立たない。だからといって企業経営者のやりたいような労働条件、労働環境、仕事の配分・進め方などをすべて認めていては労働者の生活は成り立たなくなる可能性があり、またそのことによって経営活動も円滑に推進できなくなる可能性がある。そこで労働者側の立場から企業経営側と適切な協議を行い、バランスが取れた経営活動がなされるように持っていくのが労働組合、とりわけ企業別労働組合の役割の一つである。職業別・企業横断的な労働市場が理想的に成立していれば、労働者は特定の企業にこだわることなく生活の糧を得る場を獲得することができると考えられる。しかし、日本国内では特定の企業で長期間働き続けることが生活の安定につながることになる労働者が大多数であり、青木（2010）にもあったように他企業への転職コストが非常に高いのが現状である。よって自らが雇用されている企業の雇用が安定していることは労働者自身にとって最も重要なことの一つである。企業の雇用が安定するには、安定した経営が行われていなくてはならない。適正な利益が出ていない株式会社が従業員の雇用を維持し続けることはその基本的な性質上困難であり、安定して一定以上の業績を上げられる状態であることが安定した雇用を継続できるための条件ということができる。

では、その状態になることに向けて労働組合はなにができるだろうか。産別組合であれば、当該の産業が成長発展するための政策を国などに求めるといった産業政策の取り組み⁵⁵がそれに相当するが、企業別組合では経営対策、経営対応などと呼ばれる取り組みが、企業が安定して一定以上の業績を上げられる状態になるための活動である。しかし、企業経営そのものは経営権を持った経営者が遂行しているものであり、労働組合ができることにはその根本的な性質上の限界がある。その限界の中でどのような考えのもと、どのような活動を行っているのかを本章では明らかにしたい。

再三述べているが、労使関係は労働の質と量とその反対給付を取引するものである。日

常の経営活動を労使関係論の観点で語ると「どんな仕事を、どれくらい」労働者にさせるのかを計画・決定し、遂行させ、できばえを確認し、次なる改善策を練る、つまりPDCAの繰り返しといえる。このような労使関係論の観点から、労働組合の経営対策活動がどのように位置づけられるのかについても論じたい。

以降、9. 1節では戦後すぐから議論されていた「労働組合の経営参加」というテーマについての変遷を振り返る。ポイントとしては、戦後すぐに結成された労働組合の多くに導入された「経営協議会」の制度、そして70～80年代の経営参加の動きを押さえた上で近年の経営との関係、労使コミュニケーションのありようについて概観する。9. 2節ではA労組の現在の経営対策活動の事例を見る。経営環境が大きく変化してきた中で、労働組合の経営対策活動はどう変化しているのか、あるいは変化していないのか、そして上述したPDCAという観点からどのような活動を行っているのかを確認する。そして9. 3節で経営対策活動のルールを明確にした上で、2章・3章で論じた青木（2010）を活用したフレームを用い、今後の労働組合の経営対策活動の展望について論じたい。

9. 1 労働組合の経営対策活動の変遷

ここでは戦後の企業別労働組合が経営対策活動としてどのようなことを行ってきたのかを概観する。最初に現在の経営参加や経営対策とは性質が異なるとはいえ、戦後すぐに立ち上がった多くの企業別組合と企業とのコミュニケーションの場としての経営協議会に関して触れ、その後高度経済成長期前後に動きが強まった「経営参加」の姿について、そして2000年以降の経営対策活動の変化について触れる。

9. 1. 1 戦後期の経営協議会

敗戦直後である1945年（昭和20年）の秋ごろから1946年（昭和21年）にかけて、多くの企業別労働組合が結成された。そのころに掲げられた要求は、生きていくための賃金が必要であることから賃金増額を求めるものが中心であったが、人事や経営問題についての組合の発言の場（経営協議会など）を求める要求も多かった。また争議の内容についても、ストライキよりも労働組合が生産を管理しながら要求実現を図るといった生産管理闘争のほうが多かった（兵藤，1997：p.45）。そういった生産管理闘争の多発に対し、中央労働委員会は政府からの諮問に応え、企業運営の民主化という要求に対応することも狙いとした「経営協議会指針」を1946年7月に作成した。その付議事項には労働条件に関

する事項に加えて作業計画に関する事項が挙げられており、団体交渉と経営参加の機能を併せ持つものであった（同：p.51）。

では、具体的に経営協議会ではどのような議論がされていたのか。松下電器労働組合（1966）によれば、松下労使でも1946年10月に労働協約が締結されたと同時に経営協議会規約が制定されている。第3条に定められている付議事項は労働条件に関するものが中心だが、「能力昂揚及生産増強ニ関スル事項」（同：p.71）が定められており、また第4条では必要により経営方針・経理・生産・研究の状況に関して会社から説明報告をし、組合から意見具申をすることが定められている。実際、1947年～1948年には機構改革と合理化などについて経営協議会で協議を行っており、また具体的な内容は書かれていないが「経営協議会を通じ、経営に関する意見ならびに企画、立案にも参画」（同：p.119）との記載もあり、戦後の混乱期であったものの、労働組合による経営への発言、関与は一定程度あったと解することができる。

しかし、経営協議会による労働組合による経営への参画、経営側から見たときには経営権への介入は長く続かず、1949年には日経連や労働省が経営協議会における組合の権限を縮小させる動き、例えば生産委員会として経営に対する「助言機関」の役割に限定するなどの動きを進めた。その結果、無協約状態を経て各社労使が経営協議会を廃止し、名称も変わり、労組側の権限が縮小された協議会や生産委員会を設置することとなった（兵藤，1997：pp.83-85）。このように戦後期の経営参加は期間・内容ともに限定されたものであった。

9. 1. 2 70年代の経営参加

1970年代のオイルショックやスタグフレーションの影響により、さまざまな経営合理化、要員合理化の動きがかかる中、労使双方から労働者の経営への参加を見直す動きがかけられた。労働組合側としては、それまでの労使協議制の付議事項の拡大や職場レベルへの展開などという形で発展させ、労働側の発言力を強めることを求め始めた。また経営側（日経連）は従業員をQCなどのように直接的に参加する方式を中核に、労使協議会などの間接参加によって補完するという考え方であった（兵藤，1997：pp.334-338）。これら労使それぞれの考え方は、大きな方向性は似通っているものの、真に狙いとしている点においては差異があったこともあり、この時期に華やかに経営参加の道を切り開いた労働組合もあれば、付議事項の改変などによって実質的に発言、参加の度合いが低下することになっ

た組合もある。

この頃の経営参加の実態を描いた研究としては、仁田（1988）や岩田（2006）を挙げることができる。仁田（1988）は特に生産構造調整、つまり工場閉鎖や生産縮小などに伴う労使の協議について製鉄会社の事例を詳細に描いている。この事例では労働組合が具体的な経営政策について発言や意見提起を行っていた。また岩田（2006）は松下電器や三菱電機における労働組合の経営参加制度について触れ、特に松下電器産業労働組合（以下松下労組）において1970年代後半に導入された経営参加制度というものが、組合側、経営側から見たときにそれぞれどのようなねらいを持っていたのかということ論じている。この制度は、経営上の重要施策に関する事前協議の場の設置、経営懇談会の設置、職場レベルの労使協議の場の設置からなるもので、労使双方いずれかの申し入れで破棄できるという条項も含まれている。松下労組が掲げた経営参加制度のねらいを「社会との調和」「職場の人間化」「雇用の安定」の3点とし、産業民主主義はその基本となる理念であったとしている。そしてその背景として西欧諸国の影響、様々な合理化施策の事前協議を制度化する必要性、労使協議の普及と組合の政策立案力、職場の理解を挙げている。一方で経営側としては、労働者の動機づけ、高学歴化による民主的運営への欲求への対応、経営情報を共有することによる労使の不要な軋轢の回避、労使間の信頼関係の維持、社会の論理への留意という点を挙げている。

また、氏原（1979）は経営参加の2つの型を「個人的職務中心型参加」と「組織的力中心型参加」とし、前者を金銭的刺激や強制によらず「人間に本来的な労働の満足感を得ようとする自発的意識的運動」（同：p.184）と定義、後者を「従業員または組合員が、その代表者を通じて管理者側の経営上の決定に対して、一定の発言権を持ち、場合によればその決定の執行にたいして、一定の役割を果たそうとするもの」（同：p.184）と定義している。これら2つの型の経営参加の形態は無関係のように見えるが、前者による個人の能力開発は後者の組織としての発言力を強化することにつながるという関係があり、もちろん前者は後者を実施するうえでの前提条件ではないものの、経営参加を進めるうえで労働者個人・組織の能力向上が必要であるとしている。

9. 1. 3 2000年以降の経営参加

次に2000年以降の経営参加の状況について先行文献を見ることにする。右肩上がりの経済が終わり、企業経営が厳しくなってきた上に、経営のグローバル化や株主重視、短期

業績重視の経営スタイルが普及し、日本国内の従業員を中心とした労働組合の経営にとっての位置づけが変化してきた時期である。職場には非正規労働者が増え、様々な経営合理化策が実施され、雇用関係そのものにも変化が生じてきた。このような状況において労働組合の経営参加はどのように変化してきたのかを確認する。

最初に連合総研（2007）を採り上げる。企業による厳しい組織再編や希望退職募集などという雇用調整がしばしば行われる中、労使協議体制がどのように変化したのかを 2006 年に行った企業別組合に対する調査によって検証している。組合調査であるために当然といえば当然であるが、この 5 年間で事前・非公式含めた労使協議の重要性や頻度は向上しているという回答が多くなっている。労使協議と言っても付議事項は何種類かに分かれており、ここでは①組合の同意の下に実行する②労使協議で修正することがある③組合が意見を述べたり回答する④事前に経営側から説明される⑤事後的に経営側から説明されるだけ、と 5 種類が定義されており、どういった内容に対して労働組合の発言力はどういったレベル（①～⑤）であるのかを調査している。事業・組織再編などは半数弱の組織が①あるいは②と回答しており、雇用調整となると 6 割強が①あるいは②となる。さらに経営に踏み込んだ経営基本方針や年間生産、売上計画となると①あるいは②となっているのは 1 割程度となるが、③や④が 7 割以上に及んでおり、経営の具体的な内容についても何らかのコミュニケーションを行っていることがわかる。

久本（2015）は、労使の事前協議が非公式という形式で広く行われていることを指摘している。労使協議制度が 70 年代に整備されたとはいえ、多くの企業・労働組合では松下労組のように事前協議を公式に労使が認めるまでは至らなかったことがわかる。

藤村（2011）では厚生労働省や日本生産性本部の調査をもとに、労使協議の希薄化が進んでおり、労働組合のある企業においてもその弱体化が徐々に進んでいるということも指摘している。特に経営側の意識の調査において、労組側に期待する内容が組合員をまとめ、経営の都合のいい方向に導くといったものが多くなっており、経営側では把握できない現場での問題や経営方針・各種施策に対しての意見具申などに対する期待は小さくなっていることも指摘している。

一方で、国際産業関係研究所（2014）ではダイキン労組の事例が報告されている。ここでは、年間を通して様々な経営課題について労組本部と経営側で協議をする労使協議会の実態と、春闘期間に集中して行われる経営に関する「団交」（実際は経営に関する協議という内容と考えられる）について語られている。いずれにおいても職場組合員の仕事の実際

から導かれる意見・要望をベースに経営側と本音の協議がなされ、経営側も真摯に組合の要望や意見を受け止めている姿が描かれている。

最後に石田（2013）では、日本における労働組合機能の展望が語られている。「労働力の個別的取引」を雇用関係に包摂することに合意した日本の労働組合は、まさに労働力の個別的取引の現場である「目標面接」とどう向き合うのか、という課題の必然的帰結として、個人の目標設定が企業の事業計画からブレークダウンした部門目標をさらにブレークダウンすることによって導かれていることに着目し、「企業経営の動力であるP D C Aに正対する制度構築」が展望できるとしている。具体的には、経営の各階層に対応した労使の話し合いの場を持ち、戦略に基づく「K P I（主要業績管理指標）の目標・実績・対策」を論じる。とりわけP（K P Iの目標設定）の妥当性・実現可能性について、職場の感覚を裏付けにした話し合い、そして戦略自身についても組織力をもってその正しさを補完することが必要であるとしている。

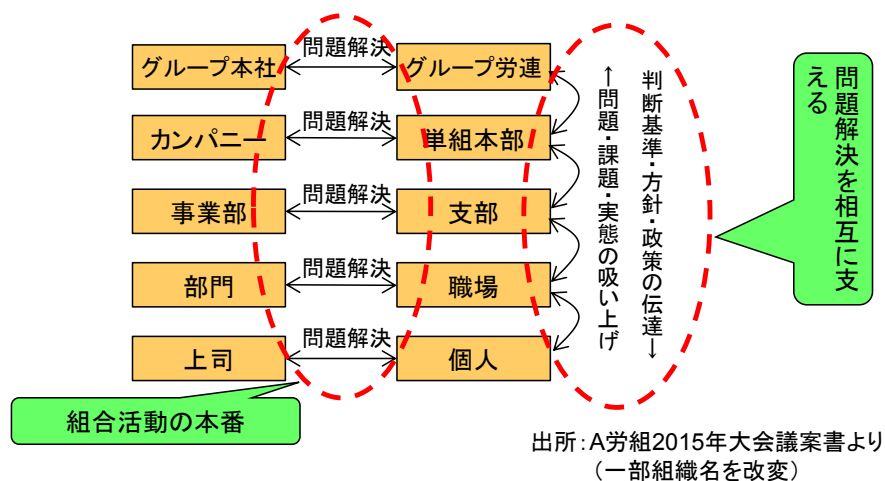
そこで以降はこのP D C Aに着目し、現状の労働組合の経営対策活動はP D C Aに対してどのように関与しているのか、何を今後の課題としているのかを確認する。そして現状を踏まえてこの展望の詳細化、補強を試みたいと考える。ただ、経営的な「平時」における労使協議・経営参加については、P D C Aへの関与という側面からアプローチできるが、上述の連合総研（2007）にある雇用調整や事業再編のようないわゆる経営的な「有事」における労働組合の役割についても見ていく必要がある。そこで、同一組織における平時の経営対策活動の状況と有事の労使協議の状況を比較するために、次節ではA労組の経営対策活動の実態を調べ、それぞれの状況において労働組合がどのような考えのもとで経営対策活動をどのように行い、どのような課題を持っているのかを明らかにしたい。

9. 2 A労組の経営対策活動

本節では、P D C Aへの関与と有事対応という2つの点に特に着目し、企業別組合が具体的に活動している経営対策の取り組みについて確認する。経営対策活動といっても範囲が広い。前節では経営参加・労使協議のみを経営への関与の活動としてきたが、それ以外にも組織内の組合員に対して働きかけることによって個人の識見や経営への理解を高めたり、職場を活性化させたりするといった活動⁵⁶もある。しかしここでは労使協議を中心としたA労組における経営対策活動の事例を紹介することとする。

9. 2. 1 A労組の経営対策活動の基本的な考え方

具体的な経営対策活動に入る前に、A労組の経営対策活動の基本的な考え方をA労組の大会議案書からひも解くこととする。



図表20 A労組の経営対策活動の基本方針

図表20はA労組の経営対策活動の基本方針を図示したものであり、2010年の定期大会から経営対策活動の方針の一つとして確認されているものである。会社組織の階層をグループ本社を頂点に部門（部・課）・上司まで定義し、組合組織の階層をグループ労働組合連合会（グループ労連）から職場・個人までと定義した。そして各階層内で対応する労使が協議をすることによって様々な問題点の解決を図る。しかし各階層内で全ての問題が解決できるわけではなく、権限上、上のレイヤーで扱わなくてはならない問題もある。そういった問題については上のレイヤーに持ち上げて協議をし、解決を図るという考え方である。労組の各階層間での双方向コミュニケーションを重視しており、より現場に近いところで起こっている問題を確実に上のレイヤーに伝えていくこと、逆に経営トップ等との労使間コミュニケーションの中で得られたものや組織内の議論を経て必要と考える組合政策を上位レイヤーから下位レイヤーに伝えていくといったことも欠かせないとしている。このように階層内の自立した労使関係によって問題解決を図り、階層間の連帯によって階層内だけで解決できないものを解決していくという基本の考え方で経営対策活動を推進している。

ここで注目したいのは「個人－上司」というレイヤーが一番下のレイヤーとなっていることである。労使関係が個別化する中で、個別化の極致である個人単位の労使関係の中で発生する問題も組織の中で発生する問題も同じ問題ととらえている。だから、個人と上司

間でも自ら解決できることは自ら解決を図ることが基本であるとしている。その上で解決できないものを組織の問題として採り上げ、集团的労使関係の中で解決を図っていくという考え方である。

次にこのような考え方を基本としているA労組が具体的にどのような労使協議を行っているのかを見ていくこととする。

9. 2. 2 労使協議に関する労働協約

A労組とA社間の労使協議の枠組みについて理解するために、まずは労働協約で定められている規則について確認しておく。労働協約本文および細則で定められている労使協議の枠組みについて、そして労働協約本文とは別の特別協定として締結されている経営参加に関する特別協定について説明する。

(1) 労使協議会

A労組の前身であるB労組が設立した直後の1946年10月に締結した労働協約第6条では、「会社及組合ハ本協約締結ノ趣旨ニ鑑ミ別ニ定ムル処ニ依リ経営協議会ヲ設置ス」「経営協議会ニ於テ附議決定シタル事項中必要ナルモノハ双方同意ノ上成文化シテ本協約ノ一部トス」と定め、労使協議会の前身である経営協議会が設置されていた。一度無協約状態を数年間続けた後、1956年に再度締結した労働協約によって「労使協議会」という名称で制度化された。

A労組が発足してからもB労組時代の労働協約の内容は基本的に引き継がれており、労使協議会についての規定もほぼそのまま反映されており、大きくは変わっていない。

労使協議会の目的は労働協約の第74条に定められており「会社は企業の民主的にして、円滑なる運営ならびに組合員の労働条件の向上を実現する目的をもって労使協議会を設置する」とされ、後に述べる経営参加制度に基づく労使協議の場と異なり、会社が設置する協議会と位置づけられている。開催単位は後述するが、本社一本部間で行われる協議会、支部一事業場間で行われる協議会が協約で規定されている。付議事項はこれらすべての階層に共通の内容となっており、第75条においておおよそ以下のように定められている(以下は労働協約75条の抜粋)。

1. 報告事項

- (1) 経営方針ならびに業績の概況に関する事項
- (2) 経理、金融に関する事項

- (3) 営業状況に関する事項
- (4) 増資、減資に関する事項

2. 諮問事項

- (1) 事業の拡張、復活、施設の新設改良に関する事項
- (2) 労働協約、就業規則、その他労働条件に関係あるものを除いた諸規程のうち、全従業員に周知する規程の制定、改廃に関する事項
- (3) 生産および事務の合理化、ならびに能率向上に関する事項
- (4) 安全衛生、作業環境に関する事項
- (5) 職制機構の改廃に関する事項
- (6) ～(8) 略

3. 協議事項

- (1) 工場閉鎖、休業、合併、分割、事業の縮小等のうち、労働条件に重大な影響を及ぼす事項
- (2) 就業規則の改廃に関する事項
- (3) 福利厚生に関する事項
- (4) 定期採用、その他これに準ずる大量採用に関する事項
- (5) 大量異動に関する事項
- (6) ～(9) 略

なお、報告・諮問・協議それぞれの定義については仁田（1988：pp.82-83）にはS製鉄の事例として説明・報告・協議・協議決定などの定義が明確になっているが、A社労使間では明確に定義されてはいない。ただし、労使間の申入れルールとして、例えば職制機構の改廃の場合に事業部レベル⁵⁷の組織変更の場合はA労組本部に諮問、事業部の下の部レベルなら支部に諮問、課レベルなら支部に報告というようなルールはA社－A労組本部間や事業場－支部間で作られて運用されており、適宜見直しがなされている。

（2）経営参加制度

上述したように、労使協議会の付議事項は比較的多岐にわたっており、一見これだけの内容を協議会で取り扱うことができれば十分であると思うかもしれない。しかし、これらはあくまでも会社が決めたことに対して労使協議を行うに過ぎず、会社が意思決定する前

の段階での議論や組合からの提案・提言を行うことにはなっていない。そこで、労使協議会を越えた「経営参加」というニーズが当然出てくることになる。

A労組における経営参加制度については、労使協議会と同様に前身のB労組時代である1974年の年次大会において経営参加の必要性を提起し、翌年の大会において基本政策を確認、1976年の大会において経営参加制度の確立を要求することを決定した。翌1977年1月に労使研究委員会を発足させ、1978年7月に経営参加制度を確立した。その主な内容は①経営上の重要政策について会社が事前に組合の意見を聞き、また組合から経営提言する場として「経営委員会」（中央および事業場）を設ける。②付議事項は、当該年度の経営方針・事業計画や事業の大規模な拡大・縮小およびこれに伴う国内外の投資、重要な組織変更などとする。③「職場運営委員会」を設置し、生産・販売計画など、現場で経営について話し合う。というものである。

その内容は「経営参加制度に関する特別協定」という形でA労組にそのまま引き継がれている。この特別協定の内容は上述の①～③そのものであるが、総則には「会社と組合は、会社の健全な発展と従業員の労働福祉条件の向上および社会の発展が、それぞれ不離一体であるという共通認識に立ち、労使の対等性と強固な信頼関係に基づき、経営参加制度を確立する。」と書かれている。また最後に「労使の信頼関係の基盤が著しく損われ、経営参加制度の本来の目的が達せられない事態となった場合は、会社、組合いずれかの申入れにより破棄できるものとする。」とも定めており、総則にもある「労使の対等性と強固な信頼関係」が損なわれた際にはこの特別協定が破棄されることもあるのである。

経営委員会は慣行的に労使が本音で意見交換、情報交換を行う場としており、そのため議事録を作成せず、そこでの発言の具体的内容は秘密であり、また互いに必ずしも公式見解とはしないことにしている。つまり労使が互いの立場を超えて相互に理解しあう場になっているといえる。

職場運営委員会は支部や職場によって違いがあるが、議論されている内容としては、(A)職場メンバーの時間外労働時間・年休取得の問題、(B)職場の事業計画・運営計画、(C)職場意識調査の結果と改善策、(D)職場環境の問題、(E)職場運営上の課題、など⁵⁸が挙げられる。これらはほぼ協定に定めている付議事項と重なるものであるが、議題の設定、開催準備などは非専従の執行委員・職場委員が行うため、支部の風土や個人の力量や意欲によってかなりの差が出ているのが実態である。また職場運営委員会の議事録は通常職場組合員へその内容を伝えるためにも作成されている。

このように、A社－A労組間の労使協議機関を定義している規則について確認してきたが、実際の運営は協約・協定に記載されているものとは異なる部分があり、とりわけ付議事項については実際に協議されていることと異なってきている。以降、その具体的な運営及び内容について見ていくこととする。

9. 2. 3 労使協議の枠組みと協議内容

前述した労働協約および経営参加に関する特別協定に従って運営されているA社－A労組間の労使協議の枠組み、そしてその中で協議されている実際の内容について説明する。

A労組本部とA社経営トップの間での労使協議機関は、A社労使協議会（半年に1回）とA社経営委員会（実質的には年6回程度開催）の2種類である。労使協議会についてはA社社長をはじめとし、事業・職能の責任者である経営幹部が出席しており、経営委員会についてはA社社長と人事責任者のみの出席となっている。組合側は経営委員会には本部三役、労使協議会には中央執行部のメンバー全員が出席する。

事業場ごとにも同様に事業場労使協議会と事業場経営委員会が設置されているが、実際の開催頻度については月ごとに事業場労使協議会と事業場経営委員会を交互開催している事業場もあれば、いずれも十分に開催できていない事業場も存在する。特に国外の事業会社の社長である外国人が事業場長を兼任している事業場では、日本国内従業員の労働組合組織を特別扱いすることに対する理解が得られていないことから、正式な協議会は実施できておらず、日本人社員の事業総括担当との経営懇談会という形式での実施となっている。労使協議会の出席者は事業場長をはじめ、各職能の責任者（部長クラス）と支部の執行委員であり、経営委員会の出席者は事業場長と人事責任者と支部三役となっている。

職場（部・課）レベルの協議の場である職場運営委員会の出席者は、当該組織の部課長および人事担当者、組合側は担当の執行委員、職場委員が中心となる。開催頻度は経営参加に関する特別協定によれば原則2ヵ月に1回となっているが、実際には全く開催できていない職場もあれば、協定通り2ヵ月に1回定期開催できている職場もある。

次に実際にどのような内容の議論がされているのかを確認する。経営委員会は公式の協議機関であるものの、事前協議であるという性格上、議事録を作成しない慣行になっているため、内容を知るには出席者の証言に依るしかない。詳細の内容は聞くことはできないが、おおよその内容として、事業計画や方針発表の内容に関する説明と意見交換、日常の経営実態に関する報告と意見交換、経営者が考えている経営施策の是非についての意見交

換など、事前協議としての内容となっている。しかし、「事前」のレベル、つまり経営者がどこまで腹を割って話をしているのかということ、組織の慣行や経営者の意識、あるいは経営幹部と組合幹部の個人間の関係性にも依存しており、組織による温度差もあるという。

次に労使協議会を見てみる。労使協議会は公式に議事録を作成し、またその内容を職場に対して広報物によって発信することになっている。2015年10月のA社協議会では、組合側がA労組中央執行部全員、経営側はA社社長と役員数名が出席して行われた。最初に労使代表者の挨拶があった後、会社側から経営概況報告とその内容についての質疑応答がなされる。報告はそれぞれの事業部⁵⁹の2015年度上期（4月～9月）の業績とその背景についての説明であり、質疑では為替の影響の及ぶ範囲や業績に大きな変化のあった事業部の原因についての質問となっている。これは前述したPDCA、特に事業に直接的に関係する事業計画と業績に関するPDCAの観点からすると、「CA」への言及・確認といったところであろう。次に10月に行われた下期の方針発表会の組合員の受け止めについて組合から報告がなされ、続いて受け止めの内容に基づく質問が組合よりなされた。内容としては、世界の地域別の販売促進の取り組み方針と状況、数年後に向けた中期計画立案の考え方、組織風土改革に向けた取り組みなどである。こちらはPDCAの「P」に対する実現可能性に対する職場視点での意見提起と見ることもできるが、「P」の内容に対する言及というよりも発信の内容を詳しく理解するためのコミュニケーションという側面、すなわち「D」を遂行する上で必要となる「P」の理解促進という側面のほうが大きいと言える。いずれもA社の経営に関する組合からの質問を経営側が回答するという形になり、付議事項としては1. 報告事項の内容について質疑応答をしていることになる。定例の労使協議の場では概ねこのようなやり取りをしていることになる。

次に事業部での労使協議会について見てみよう。A社のK事業部では2カ月に1回事業部協議会を定期的に行っている。2016年1月の協議会は組合側がK支部の執行委員長をはじめ支部執行部全員⁶⁰、経営側はK事業部の事業部長をはじめ部長クラスのメンバーが参加して行われた。経営側代表挨拶の後、経営概況報告として第3四半期の業績と年度の業績見込みとその要因についての説明があり、続いて組合側による質疑が行われている。質問の内容は事業部レベルの協議会であるため非常に具体的なもので、①ある製品の具体的な販売の状況、②販売戦略についての質問、③別の製品の開発体制やマネジメント体制の変更にあたってこれまでのやり方の成果と課題の明確化を求めるもの、これについては職場から上げられているリソース配分や役割分担についての要望についてもやり取りが行

われている。次に④開発中の機種の日程遅延の挽回策、⑤コスト削減の取り組み状況、⑥収益向上のための新たな取り組みの内容など、多岐にわたった経営に対する質問・要望がやり取りされている。次に⑦組合から組合員の意識調査の報告とディスカッションが行われ、最後に組合側代表者が挨拶を述べて協議会を終了している。

P D C Aの観点からみると、②⑥は「P」そのものに対するやり取りとなっているが、両方ともPの内容を変えるほどの影響力を持っているわけではなく、「D」を行っていく上で必要となるPに対する理解を深めるための質問になっている。それ以外は「C A」の議論が中心といえ、特に③では具体的な改善に向けて職場組合員の意見をベースにした提案を行っている。これはまさに「A」への強い関与であり、次のサイクルの「P」に対する影響力を発揮できていると見ることができる。⑦は事業計画と業績に直接的に関係するP D C Aへの関与とは異なる議論であり、企業・職場の風土をできるだけ可視化し、企業風土や従業員意識のP D C Aを回すための仕掛けと位置付けられる。このP D C Aは事業計画や業績には間接的な影響を及ぼす取り組みに関するP D C Aと理解しておく必要がある。

A社レベル、事業部レベルの協議会の内容を見てきたが、いずれも事業計画に基づくP D C Aに関与する内容と、加えて組織風土・組合員の意識等に関する内容が組合側から持ち込まれ、論議されるといった内容となっている。前者、つまり事業計画に基づくP D C Aに関与している内容について詳しく見ていくと、2つの層に分かれる。ひとつはP D C Aに対する「強い」関与、もうひとつは「弱い」関与である。前者は「D」を遂行する中で職場実態から出てくる改善案を「A」に反映させ、次のサイクルの「P」の内容に影響を与えようという関与であり、K事業部協議会の③がそれに相当する。後者は2種類考えられ、「D」を遂行する上で理解しておくべき「P」についての説明を求めるもの、これはA社協議会での議論やK事業部協議会の②⑥がそういった内容となっている。もうひとつは経営上の問題に対する認識を合わせるため、つまり「C A」のアクションを求めるための質問であり、次のサイクルのPの内容にまで影響を与えるものとはいえないレベルのもの、K事業部協議会の①④⑤あたりがそのようになっている。

後者つまり職場風土や意識の問題については、事業計画に基づくP D C Aと異なるP D C Aを組合が中心となって回している構図になっている⁶¹。これは経営側が中心となって実施する経営施策や人事施策に対して、それが従業員の意識面や組織風土面にどのような影響を与えているのかを可視化することで課題設定を行い、労使それぞれのアクションにつなげていくための取り組みである。この取り組みは人事施策には直接的に影響を与える

ことはあるが、経営施策そのものや結果としての短期業績に与える影響は間接的であり、限定的と考えられる。もちろん職場風土や意識の問題は、定量化することは困難とはいえ生産性や組織力に影響を与え、中長期的には業績に影響を与えるものと考えられる。しかし、経営施策そのものへの影響の速度や度合いは小さく、事業計画に関するPDCAへの関与度で分けると、「弱い」関与に分類することになる。

図表 2 1 PDCAへの強い関与と弱い関与

	「強い」関与	「弱い」関与
事業計画で定まるKPIのPDCAへの関与（直接的）	K事業部③	A社協議会・K事業部②⑥（Pの理解促進） K事業部①④⑤（CAの要請）
従業員の意識・風土面に影響を与える施策のPDCAへの関与（間接的）	—	K事業部⑦

出所：筆者作成

図表 2 1 にPDCAへの関与の類型についてまとめている。このように、A労組の協議会においては、事業計画に関するPDCAに影響を与える議論がなされていたが、その影響の強さで分類すると、「弱い」関与である内容が中心となっており、強い影響を与える内容は多くはない。K事業部の協議会で一部「強い」関与ができていますが、事業部でも弱い関与が中心となっている。

労使協議のレイヤーをさらに下ろし、職場レベルでの協議、職場運営委員会の内容について見ることにする。こちらも議事録を作成しているので、その内容を確認してみる。

まずは工場部門の職場を対象とする。L支部はL工場を中心とした支部であり、四半期に1回のペースで各職場において職場運営委員会を開催している。2016年2月に行われたL1職場の職場運営委員会では、労働時間管理状況の報告、個別議事として職場環境の不備に対する指摘と改善、新たなITシステム導入に際しての対応、休暇取得状況についての論議が行われていた。同じく3月に開催されたL2職場の職場運営委員会では、議事内容は同じようなものであるが、特に生産設備の導入計画や生産性を上げるための職場改善に向けた工夫などについても議論されている点が特徴的である。なお、L1職場は100名程度、L2職場は20名程度のともに一つの製造課で構成されている。

続いて技術開発部門を中心とした職場の状況を見てみる。2016年3月に行われたM支部の職場運営委員会である。M支部はいくつかの部門から構成されているが、技術開発部門が多く、以下のM1～M4職場もいずれも技術開発を中心とした職場である。M支部では2015年11月に支部全体の組合員を対象にしたアンケートを実施し、その結果をもとにした議論を各職場で行っている。アンケートは職場風土、マネジメント、モチベーション、コミュニケーションなどに関する内容であり、アンケートに関する議論では各職場の結果が支部全体と比較して良好なのか問題があるのかについて組合側が結果報告を行い、それをベースに議論を行っている。

それ以外の内容としては、M1職場では職場レイアウト変更に対する質疑、M3職場では業務効率向上、開発人員強化や開発体制についての議論を行い、実際に人員の増員についての回答も得ることができている。M4職場では次月からの組織変更に対する質疑、労働時間（残業・年休取得）についての状況確認なども含めて議論されている。

P D C Aへの関与という観点でこれらの議論を振り返ってみると、労使協議会と違っていずれの職場も明確なK P Iに関するやり取りというものは見られなかった。その理由は明確ではないが、部門レベルでのK P Iが労使で共有された課題として十分に認識されていないことがあるのかもしれない。職場風土・マネジメント・コミュニケーション・レイアウトなどについても、上述した間接的に経営のP D C Aに関与するという形となる。一方で生産設備の導入、組織変更、開発体制や人員に対する議論については、職場レベルの経営の主たる課題を扱っており、「P」に対する理解を深めるためのやり取りということができる。これらはP D C Aに対する直接的な関与であり、概ね「弱い」関与が多いと言えるが、M3職場での開発体制の議論では人員の増員という回答が得られたという「強い」関与も一部には行われている。

さらに7章でも論じたが、労働時間規制に関するやり取りも行われている。これは事業部レベルや工場レベルの協議会でも定例の議題としていたり、労働時間に関して特別の委員会を設けたりしている事業場もあるが、A労組内では特に職場運営委員会で広く論議対象とされている。労働時間規制に関する協議は、労働力の量の取引そのものであり、これをP D C Aへの関与という視点で捉えると、事業計画において計画された労働投入量が結果としてどのような状況になっているのかという「C A」の協議ということができる。これが「C A」を促すレベルの議論であれば職場レベルのP D C Aへの「弱い」関与であるが、次なる「P」の具体的な内容、例えば上述したM3職場のように要員の増強などとい

う議論が展開されているならば、「強い」関与に発展する可能性もある。

さらにもう少し幅の広い労働時間に関する協議も展望することができる。それは仕事の量に関するP D C Aだけではなく、職場マネジメントのK P Iとして労働時間を活用するという考え方である。例えば開発部門における労働時間の超過が起きている場合、技術開発の順調な進捗を阻む何らかの問題があると想定できる。その問題を取り除く議論のきっかけとして労働時間をK P Iのように扱うのである。M3職場での議論はそれに近いものと言えるものの、全体としてはそのレベルに達している事例はほとんどないのが実態であるが、今後の展望として期待することは可能であろう。

これらのように定例の労使協議の場においては、カンパニー・事業部レベルでは業績や経営課題に関する質疑応答が中心となり、職場レベルでは労働時間規制に関する内容も含めて部門運営上の中心となる課題への何らかの関与をしていることがわかる。しかし、労使協議と言った時、これらのような「平時」の協議だけではなく、事業移管や拠点閉鎖などの構造改革やそれに伴う人員の大量異動、業績悪化時の労務対策などの提案に関する「有事」の協議も当然行われており、その内容は平時のものとは異なると考えられる。次節以降ではそういった有事における労使協議の事例を紹介する。

9. 2. 4 業績悪化に伴う緊急経営対策の対応

2008年から2009年にかけてリーマンショックの波が各企業労使を襲った。A社においても例外ではなく、2008年度下期には大きく業績を落とし営業赤字となった。以降業績を戻すことは容易ではなく、3年連続の営業赤字となった後の2011年度に経費削減策を中心とした緊急経営対策の取り組みを行った。ここではその経緯について見ることにする。

2011年度に緊急経営対策を実施する以前の2009年度にも同様の経費削減策に関する事前協議を行っていたが、その時は結局経費削減的な取り組みをしなかった。リーマンショックの影響が明らかになっていた2009年1月後半にA社側から緊急経営対策を実施したいというA労組に対する提案が水面下であった。A労組としては、中央執行委員会や支部委員長を集めた会議などで何度も施策の是非について検討を重ね、会社側との事務折衝⁶²も重ねてきた。結果、経費削減ではなく、販売を伸ばす前向きな施策ということで、A社製品を年間一人10万円以上購入するという運動を行うことをA労組が提案し、実施することとなった。当時の組合員総数は1万人程度であったので、商品購入金額として10億円を目指す取り組みとして推進を図り、結果達成することができた。

このような取り組みを行ったものの、上述のように3年連続の営業赤字となり、さらに東日本大震災の影響も鑑み、何らかの緊急的な期間限定の経費削減策を実施せざるを得ない状況となった。そこで公式にA社側から提案され、文書によって申し入れられた内容は、①所定労働時間の延長（法定上限の8時間に）②超勤手当の法定下限化（割増率を通常25%、深夜30%、休日30%へ）③賞与の一部カット④福祉ポイント⁶³の減額⑤出張旅費の減額、といったものであった。A労組は申し入れ内容と組合見解を付した広報物を職場に発信し、職場を巻き込んだディスカッションを行った。組合見解のポイントとしては、（ア）A社の経営実態は「緊急事態」であり、できることはやるという姿勢、（イ）緊急事態を脱するための施策として経費削減策への踏み込みは必要だが、組合員の直接の収入に影響が及ぶものについては慎重な判断が必要、（ウ）成長に向けての「働き方革新」を通じて新たな領域へ挑戦すること、であった。

その見解に従って具体的な施策を検討した結果、①④⑤を受け入れ、②③は実施しないこととした。そして新規提案としてコミュニケーション促進のための補助金⁶⁴を凍結することを逆提案し、実施した。

A労組が重視したのは、基本とする考え方とそれぞれの施策とのバランスであった。②の超勤手当の法定下限化を実施しないこととしたのは、（ウ）にある「働き方革新」によって生産性を向上させ、新たな付加価値を出していく中で、効率化・労働時間削減は重要な取り組みであって、割増率を下げることによって会社が時間外労働を抑制することに対する逆インセンティブとなることを懸念した上でのことである。③の賞与一部カットについては、（イ）にある組合員の直接の収入に手をつけることの重みを考慮した結果、実施しないこととした。新規提案とした補助金の凍結は（ア）にある「できることはやる」という考え方を反映してのことである。最終的にA労組の判断を最終組合回答とし、会社側にも受け入れられ、実施されることになったが、判断の理由は協議の中で会社側にも理解を得られており、労使の信頼関係が損なわれるようなことにはなっていない。

9. 2. 5 組織改編への対応

必ずしも有事というわけではなくとも、様々な目的のために組織体制の変更を行うことは通常の経営においてしばしば起こりうる。しかし、組織体制の変更は経営方針が変わったり、指示命令体系つまり上司が変わるなど、職場で働く従業員にとっても影響は大きく、組織体制変更の目的や意義、ねらいなどを正しく理解しなければ職場に混乱を来すだけ

になってしまうこともある。前述した労使協議会の付議事項の中の諮問事項の(5)に「職制機構の改廃に関する事項」とあるように、会社組織の改編は労使協議の諮問事項となっている。ただし、大規模な組織の新設や解消などの場合、事業や機能の移管が伴い、そこには当然組合組織をまたがるような人の異動つまり大量異動が伴うことが多い。事業や機能の移管は協議事項の(1)に関連する場合があります、また大量異動は協議事項の(5)に相当する。よって、A社—A労組間においては、組織の新設・解消・名称変更などの場合には会社から組合に対して文書での申入れを行うことになっている。組合はその申入れに対して職場との意見交換、会社との協議等を行った上で見解をまとめ、会社に対して文書にて回答をすることになっている。部組織より大きな組織体の場合は本部への申入れとし、部組織以下の場合は当該の支部への申入れとなる。ただし支部をまたがる組織の改編の場合は本部にも連名で申入れする場合もある。

そこで、ここではA社における組織再編に関する労使協議の事例を見ることとする。6章6.1節でも述べたように、A社は2010年の時点ではデジタル家電と言われるコンシューマ機器の開発・製造・販売を中心としていた。しかし、2013年4月にはBtoBのシステム事業を行う事業体と合流するなどBtoB事業に注力し始め、さらに2014年4月1日付で企業グループ内での事業移管、具体的にはテレビ事業とオーディオ・ビデオ事業というコンシューマ向け事業をグループ内の他社への移管を実施し、これまで分かれていた白物事業とデジタル家電事業を一つの組織で行うこととなった。ここではこの事業移管に伴う組織再編の労使協議と職場対応についての事例を説明する。

この事業移管・組織再編の事前のA社からA労組への打診は2013年11月頃から行われていた。公式の申入れは2013年12月末に行われたので、それから1～2カ月前、経営としての方向性は意思決定されているものの、詳細部分はまだ詰められていない状況で組合との事前協議が始まるのが一般的である。但し、ゴール（施策の実施）の日程が決まっている中、常に早い段階から打診することができるとは限らず、そのことが労使間での混乱をもたらす場合もある。本件の場合はA社の歴史から見ても非常にインパクトの大きい案件であり、迅速かつ慎重に進めることが求められた。

事前協議において組合がこだわったポイントとしては、①組織再編のねらい、②これまでA社の中心であったコンシューマ事業を移管した後のA社の位置づけ、それぞれを明確化することであった。①については企業グループ全体の戦略としてコンシューマ事業の開製販を一つの組織にまとめ、グローバルでの競争力を確保するという大きな方針の下の取

り組みであることを確認した。②については事前協議の中ではA社をBtoB事業を中心とした事業体としていくということ、加えてA社が企業グループ全体に対してAV技術とICT技術で貢献するという位置づけも持つということを確認した。他にも具体的に移管する事業や組織にまつわる様々な課題はあったが、大きな方向性としては理解できるものとして、申入れを受けることとなった。

なお、必ずしも労使間で事前協議がまとまらなくても申入れを行い、会社として実施を図ることは不可能ではない。しかしA社-A労組間の慣行では施策の方向性の理解が得られないうちに申入れを強行するということは行わず、労使が互いの考えを尊重する慣行となっている。前項で採り上げた2009年度の経費削減策への対応がその一例である。

申入れ時点での内容のポイントとしては、デジタル家電の事業規模の縮小、白物家電のグローバル展開の遅れという状況に対し、コンシューマ事業が一体となって商品・マーケティング戦略を構築していくというもの、つまり会社として全体視点での大きな考え方を開示し、詳細については申入れ以降の協議に委ねることとした。申入れと同時に職制を通じた職場への説明も行われ、年明けには組合からの発信もなされた。組合がキャッチした職場の反応はもちろん前向きなものもあったが、ネガティブというよりも心配の声がいくつか上がった。具体的には「仕事のやり方を見直すいい機会になる」、「コンシューマ事業を統合することによってどのようにいいことがあるのかわからない」、「A社に残すコンシューマ事業関連の組織の今後の方向性がわからない」といった内容である。これらの職場からの意見に加え、組合執行部として事前協議の中で会社とコミュニケーションをする中で確認できた内容のうち、職場に正式に開示しておくべきと考えられるポイントについて組合からの質問書としてまとめ、文書で会社側に問いかけを行った。

質問書のポイントは以下の4点である。(1) 事業移管に伴う経営上の効果、(2) 事業移管後のA社の方向性、(3) 一部のコンシューマ事業に関連する組織を移管しない理由、(4) A社に残す一部のコンシューマ事業の販売部門との連携。(2)については事前協議でもポイントとしていたものである。この質問書に対する会社からの回答も文書でやり取りされた。

これまでの職場から寄せられた意見と会社からの得られた回答内容を鑑み、A労組執行部として、会社からの回答内容を職場に正しく伝えることで、今回申し入れられた施策については職場の理解が得られると判断し、最終的な見解を職場に諮ることとした。組合最終見解のポイントは①コンシューマ事業を一つの組織にまとめることはグローバルでの競

争力強化のために必要なことである、②今後のA社の位置づけ（BtoB ソリューション事業・AV と ICT 技術で貢献）についても理解できる、③人の力を発揮するためには組織の姿だけでなく基本の考え方や事業の方向性の共有化が必要、という3点であり、機関会議の議案として提案され、職場討議にかけられることとなり、最終的に全支部の代表者による機関決議の場で満場一致で確認されることとなった。

最終的に議案として提案した見解に沿った回答書をA社に提出し、本件の労使協議がまとまることとなった。

このように、大規模な組織再編、事業や機能の再編においては、事前に労働組合が関与し、内容についての事前協議を十分行った上で正式な協議を開始し、職場とのコミュニケーションを図り、職場組合員が十分な理解をした上で施策に対して合意していくことが明瞭になっている。本事例では組合の関与によって具体的な施策が修正されたり、変更されたりしているわけではないが、組合員が施策に対する正しい理解をすることによって、組織運営をスムーズに行うことができるだけでなく、経営方針そのものの理解も促進させることができていると考えられる。

9. 2. 6 事業移管に伴う大量異動施策への対応

次に、事業環境の変化に伴う生産移管が行われ、それに関係して組合員の大量異動が発生する場合の労使協議、A労組の対応について見ることにする。生産移管はまさに協議事項(1)に該当する上、通常の場合大量異動（協議事項(5)）や労働条件についての調整等が同時に発生するため、協議事項となっている。

A社M事業部N工場ではある最終製品の組み立て工程を10年あまり担当していた。初期は市場のニーズにもマッチした商品が開発できていたこともあり、工場として10%以上の利益率が達成できていた時期もあった。しかしここ数年の低価格化やニーズの変化の波には勝てず、既に低価格モデルの生産を行っていた海外工場に生産を移管することとなった。この生産移管はM事業部の収益状況の悪化の解決策の一つとして位置づけられていた。

本件の水面下での事前協議は2013年の末頃から行われていたという。N工場の組合員で組織されているN支部の委員長とM事業部の責任者の懇談の場を設けるなどし、継続的に協議を進めていたが、生産移管がM事業部の業績立て直し策として位置づけられることについては労使間で理解が一定程度進んでいたものの、雇用確保に関する考え方が労使で合わず、事前協議が難航した。最終的にはN支部の委員長とA労組本部の担当が中心とな

って事前協議を進めていくことになった。N支部組合員の雇用に関して、事前協議の中で協議のポイントとなった点は大きく3つとなる。(イ) 組合員の自身の雇用に対する選択肢をどういう形で提供するか、(ロ) 雇用確保のために遠距離異動が必要となったとき、どうしても遠距離異動ができない組合員に対しての対応をどのようにするか、(ハ) いわゆる早期退職制度を適用する場合の加算金の適用方法、が事前協議の場で議論された。(イ)(ロ)に関して、組合側としては雇用確保は前提であるとして、個人の選択肢をいかに柔軟にするかにこだわった。結果としては、早期退職後の地域での雇用に対する支援を会社が行うこととした上で、組合員個人が遠距離異動を受け入れるか、あるいは地域での雇用を選択して早期退職制度を選択するかの決断をすることとなった。(ハ) について、常設の早期退職制度に対する付加を組合として求め、結果として年齢の適用範囲の拡大、部分的に同一年齢での付加金額の拡大を図ることができた。

その後、公式の協議の場に本件が持ち上げられ、職場も含めた議論が始まった。最初はN工場の工場長、M事業部の責任者が全体集会の場で施策についての説明を行った。A労組本部およびN支部としては数日後に当初の組合見解を付した広報物を職場に配布した上で職場会を開催し、組合員の受け止めや質問・意見などを聴取した。なお、A労組としては、本件はN工場だけの案件で留めてはならないとの判断で、N支部以外の支部に対しても申し入れ内容と組合見解を記載した広報物を配布している。組合は1回目の職場会で集められた質問・意見をもとに質問書を会社側に提出した。それに対する回答書を会社が組合に提出し、もう一度広報物が発行され、職場会が実施された。案件が案件だけに、この施策を組合員が受け入れるにはかなり障壁が高く、工場長による対話会、職制による個別の説明など、会社側と組合員とのコミュニケーション、組合執行部と組合員のコミュニケーション、職場組合員同士のコミュニケーションなど、様々なチャンネルのコミュニケーションが図られた。結果、申し入れから2ヵ月弱が経過した後、A労組本部とN支部それぞれの最終的な見解に対し、職場で賛否を確認したうえで支部委員会にて賛成多数となり、組合として本施策を正式に受け入れる旨の回答を行った。

この事例でも同じように、事前協議では施策の経営的な必要性がまず議論され、その後ここが一番労使の隔たりが起こる部分であるが、雇用確保の方法について十分に議論、調整が行われた上で、正式な協議の場(申し入れ)に議論が移行することになる。ただ前述の組織再編とは異なり、雇用に大きな影響を与える施策であるだけに事前協議はかなり慎重を期し、本事例では1年以上の期間にわたって事前協議をすることとなった。申し入れ

後は職場を巻き込んだ議論を何度も回した上で、最終的に職場が本施策とそれに対する組合見解に「賛成」となるまで議論を続けるということをしている。

ここで重要と思われるのは、事前協議で十分に議論を尽くし、組合執行部として施策を全体として理解した上でなければ、申し入れという正式協議の段階に入らないこと、様々なチャンネルを使い最終的に職場の賛成を得るまで議論を続けるということである。厳しい経営施策に対してでも職場組合員の納得・理解を調達するという原則を外さないことは注目に値する。ややもすると申し入れ以降の表面的な協議だけを見て、組合執行部が御用化しているという批判があるが、事前協議での組合主張による施策の変化を含めた全体をみると決してそういったことではないことがわかる。加えて雇用に対するこだわりについては、最初から雇用確保は前提であったためあまり目立たないが、地域での雇用へのこだわりとその実現など、やはり組合にとっての最重要課題は雇用の確保の仕方とみても間違いはないと思われる。

9. 2. 7 A労組の経営対策活動の特徴

日常、定例の労使協議の場では、経営に関する疑問を中心としたやり取りが行われ、加えて職場風土・組合員意識についての現状や課題提起が行われている。前者は直接的な経営のPDCAへの関与といえ、さらにその中を2種類に分けることができる。一つはPの内容についても意見を述べるという「強い」関与、もう一つはPの内容を確認し理解しDをスムーズに遂行できるようにすることや、CAの内容を確認し経営側にプレッシャーをかけることという「弱い」関与といえる。後者は間接的な経営のPDCAへの関与であり、長い時間をかけて経営に寄与する取り組みである。いずれも目的は企業経営を持続可能にすることと、組合員が経営をよく理解して働くことの2点である。しかし、A労組の経営対策活動が経営のPDCAに直接的でありPの内容に対する発言を行うという「強い」関与ができているかという点、不十分な点はまだまだ多いといえる。

一方、業績が悪化した時の緊急労務対策や、経営ニーズに基づく組織再編、環境変化への対応のための構造改革に伴う事業移管への対応については、その施策をなぜ行うのかの理由、考え方について強いこだわりを持っていることが明白である。経営側が申し入れてきたから受けるという受動的なものであっては職場に説明し、理解・納得を得ることが困難であり、組合として主体的にその施策を実施する意義が説明できるまで議論し、理解を深め、見解を持って職場に提案するという形になっている。それだけに、経営側に対して

も考え方と施策の一貫性を確保することを求めつつ、施策の妥当性を理解した上で組合員に過剰な負担をかけることを避けることも求めている。まとめると、有事であっても目的は平時と同様に企業経営の持続可能性と組合員の理解納得という2つの点が設定されており、施策の考え方と具体的な内容の両方について協議・交渉をしていることが確認できる。

労働組合は改革の抵抗勢力になってしまうと言われることがあるが、いくら経営上、経済合理性の面で必要不可欠な施策であっても、人心を荒廃させてしまっただけでは組織として改革を行った成果を享受することができないことを考慮すると、いくらスピードが必要な時代とはいえ、しっかりとした議論を行い、職場組合員が理解・納得した上で施策を行っていくことの重要性は揺るがない。とりわけRE型へ近づくことによって労働の質が変化し、経営戦略に基づく認知集約型労働が増加し組合員個々人と経営との距離が近くなってきている一方、企業内の統制・管理の強化や効率性・スピードの要求の高まりによって階層組織の上下間の権限関係が強化されているという背景を鑑みると、経営の意思決定から機会主義を排除し、より正しい方向に持っていく力が今まで以上に求められることになる。そのような意味で改革や経費削減施策も含めた経営戦略・施策の提案者である会社側とは距離を置いた労働組合のような組織の活動によって労働者の理解・納得を確保する必要性は今後も高まり続けるであろう。

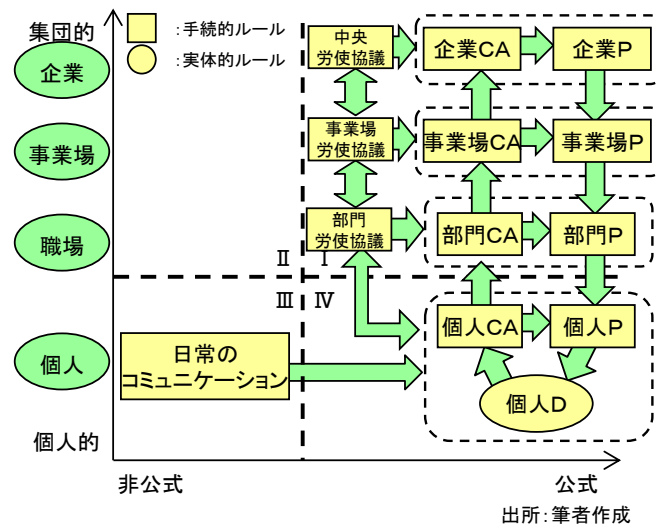
ここで有事対応の際の労働組合の経営責任について触れておく必要がある。平時における組合のPDCAへの関与の強さが強く、具体的な「P」の内容に組合の意見が強く反映されればされるほど、業績悪化時にどのようにして回復を図るのか、つまり「A」の内容に対する組合の責任が重くなるという考え方ができる。A労組の平時の活動においては、「強い」関与といっても「CA」を喚起した上での「P」への意見提起というレベルであり、「P」の最終決定権は経営側にある。それ以外の「弱い」関与は「P」の内容を所与のものとしているため、A社－A労組間においては「P」の内容に組合の意見や見解が強く反映されているとはいえない。よって、上述した有事対応においても、痛みを伴う施策を組合の経営責任において受け入れるということではなく、実施する目的や意義をゼロから確認した上で、その施策は妥当なのか、理解できるのかを職場に問い、最終的に「賛成」が得られるまで議論を繰り返すという形であり、経営参加と経営責任とは分離しているといえる。

9. 3 経営対策活動に関連するルールの構造

これまで述べてきたA労組の事例を参考に、P D C Aへの関与を軸とした経営対策活動に関連するルールの構造を整理する。図表22に経営対策活動に関連するルールの構造を図示した。

経営対策活動は経営のP D C Aに関与しながら最終的には個々人が何を「D」するのかに行き着くので、実体的ルールは個人の「D」となる。企業全体のPが事業場・部門・個人へとブレークダウンされていくことと、個々人のDの結果がC Aとして個人・部門・事業場・企業へと持ち上がっていくこと、それぞれのレイヤーの中でC Aが次なるPに反映されている状況を描いている。労使協議は内容によって「強い」関与と「弱い」関与の差はあるが、いずれにしても各階層のC A→Pの活動に影響を与えている。そして中央・事業場・部門それぞれの労使間での情報共有も行われて、部門の労使協議の結果は個人の仕事つまりP D C Aの内容にも影響を与えている。最後に非公式領域の日常のコミュニケーションは個人のP D C Aに影響を及ぼすが、上のレイヤーでの様々な会議や会話、個人間の非公式な情報交換などが情報源となる（矢印は描けていない）。

この図には階層組織ごとのP D C Aを描いているが、一つの階層に一つのP D C Aしか回らないというわけではない。例えば企業レベルであっても時間軸や抽象度の違いによって、戦略的・方針的要素の強いPもあれば具体性が強く数値表現されたPもあろう。経営者が信念を持って戦略や中期方針などとして打ち出すものは前者であり、事業計画などの形で表現され、随時P D C Aを回す対象となるのは后者である。企業戦略に対する発言や関与という言葉を経験してきているが、これは確かに前者のウェイトが高いものの、明確に前者の話というように切り分けできるものではなく、年度ごとの具体的な事業計画においても戦略的な側面は当然あるということはここで確認しておきたい。



図表 2 2 経営対策活動に関連するルールの構造

9. 4 経営対策活動のこれから

これまで戦後の労働組合による経営参加の経過と、現代における経営対策活動の内容について見てきた。続いて企業別組合の経営対策活動の今後について考察をするが、その準備として、3章で青木(2010)を参照しながら論じた経営への発言における労働組合へのニーズについて振り返っておこう。

S型からRE型へ進化する企業において、WCAの中心となっていくのはCWであり、CW中心の労働組合となっていく。RE型企业の子会社として共進化するH1型企业はNCW1で構成され、労働組合が組織化され、NCW2は労働組合が組織化されにくい。RE型企业の労働組合では、S型と同じように労使協調型になるものの、その内容は異なり、CWのニーズである経営戦略へのアクセスを実現するために、高い能力を持っているCWの情報や意見を集約して経営と対峙するという下から上の集約による経営への発言が求められる。NCW1によって構成される労働組合は、S型の労使協調と似ており、経営戦略を理解したいというNCW1のニーズに応えるために上から下へのコミュニケーションの促進役を担うということが求められている。

このような考察を行ったが、ここではもう少し詳細に経営対策活動に焦点を当てて、今後の経営者と労働組合の関係の展望を考察する。

経営について労働組合と経営側が正対して議論をするとなれば、労働組合の認知資産はまさにWCAである。日本企業のOAの様式はS型からRE型へと進化しているが、いず

れの様式も WCA の不可欠性が MCA の不可欠性に対して相対的に低くないことにより、経営対策活動の有効性を示すことになっている。S 型での労使協調と RE 型での労使協調については 3 章 3. 3 節で述べたとおりで、同じ協調的労使関係が予測されるとはいえ、MCA と WCA 間の垂直的集合認知様式が認知共有である S 型と、ヒエラルキー的認知である RE 型の違いがある。この違いについてさらに詳しく考察してみたい。

S 型における協調とは、組合側のリーダーに経営の詳しい情報を提供することによって経営的事情への理解を深めさせ、その結果として労働力取引としては組合側が譲歩するような形になる様々な経営施策に対する合意を得るという経営側の戦略といえる。一例を挙げると、市場の競争が厳しいので、開発や生産において残業や休日出勤が増加することへの合意を得るために、市場やライバル企業の動向、自社の技術開発の状況などについて詳細な情報を提供するといったことである。一方組合側では、組合幹部がそのような経営情報を保持していることから、職場組合員に対して経営情報において優位性を持っている。その優位性を背景にして組織統制をはかるといっているといえる。A 労組の基本的な考え方（図表 20）にあった上位階層から下位階層への矢印の情報の流れが重視されること、3 章 3. 3 節で経営者と組合幹部の緻密な情報共有によって上から下への統制・指導がなされていると説明したものが S 型の労使協調といえることができる。

ここで気を付けなければならないのが、経営参加と経営責任の分離についてである。S 型の労使協調では組合幹部が経営側から有用な情報を得ることができ、またその関係性によっては組合幹部から経営側にも比較的フランクに意見具申ができる状況となる。平時にこのような関係性が強化されることはもちろん悪いことはないのだが、密着した関係の度が過ぎ、組合組織内でも上から下へ統制が過ぎてしまうと、有事となったときに離れた立場から経営に対して意見を述べにくくなってしまふことには注意しなくてはならない。他方で次に述べる RE 型での労使協調関係と組織内での組合員との関係を適切に維持していくことができれば、適切な経営参加と経営責任の分離を果たすことができる。

RE 型企业においては、株主から「相互的不可欠性をもつ認知資産間で生成した内部関係の有効性をモニター」されており、MCA と WCA はともに「自分たちの活動が会社経済、社会全体でどのように評価されているかを、株価動向をつうじて認知」し、反応できるようにするという（青木，2010：p.227）。これは労使関係において労使ともに協調という戦略を選択することを裏付けている。しかしその協調路線は S 型とは異なる。RE 型では MCA と WCA が互いに戦略的に連携するという状況ではあるものの、ヒエラルキー的

認知という関係となる。(同：p.66) これは、RE 型企業がターゲットとしている市場は概ねグローバルな市場環境であり、MCA が経営戦略を立案するために分析しなくてはならない情報量は過去に比べて格段に増加している。WCA としても高い専門能力を求められる中で深い認知が必要となるため、事業の全体像を認識することは困難になる。そうなること、全体環境の認知と個別環境の認知を MCA と WCA で分担せざるを得ず、全体環境の認知から導き出される経営戦略は MCA が担当することとなり、集合的認知様式がヒエラルキー的認知とならざるを得ないことになる。WCA は自らの専門領域には詳しいものの、全体環境の認知まではできないが、それぞれの WCA の認知を集約することができれば、全体環境の認知に近づくことができるということになる。そこで CW を組織する労働組合として必要になるのは下から上への集約による経営への参画という形を基盤とした協調であり、S 型の従来型の協調とは異なる労使協調の姿となっていく。

この「下から上への集約による経営への参画」ということをもう少し深く検討する。CW は日常の職務の中で一定レベル以上の経営参加、つまり自らの役割として P D C A サイクルを回しているといえるだろう。具体的には、例えば技術開発の業務の場合、与えられたスペックなどの目標と日程を実現可能性もふまえてコミットしたら、後は自らの中で専門知識や技術を駆使しつつ、進捗状況や課題を自ら管理しながら目標達成に向けて取り組むといった状況である。ただし CW 個人が回している P D C A サイクルは自らの仕事とその周辺レベルであり、自らの仕事に対して自らが責任を持って P D C A を回すことができるといえる。では CW は自らの仕事とその周辺の P D C A に関与できれば満足なのかというところではない。CW は企業戦略と自己の能力が合致していることがその存在価値であるため、企業戦略へのアクセスに対するニーズが強い。そのニーズと企業戦略に対して実際に影響を及ぼすことのできる権限とのバランスを欠いている場合に不満が蓄積される。特に昨今においては企業内の統制（情報セキュリティやコンプライアンスなど）を強化することによって企業内階層間や部門間の情報格差が生じる方向に動いている。そのため CW にとって戦略へのアクセス権のバランスを欠いたままの企業運営となっていることが多いと想定できる。

組合組織内の情報のやり取りについて考えてみると、経営側は経営情報をコントロールすることによって労働力取引を優位に進めたいということは変わらないため、組合幹部は S 型のときと同じように経営に関する詳細な情報を経営側から直接得ることができる。しかし職場の CW も同様に日常の仕事の中で担当領域においてはかなり詳しい経営情報を入

手しており、それに対して一定の課題認識を持っている。そうでなくてはCWになり得ない。すると、組合組織内部においては、組合幹部の情報の優位性はその範囲の広さだけであり、深さという点では職場組合員の方が詳細でありタイムリーな情報を持っていることになる。しかし現実には上述したように個々のCW組合員の担当範囲、経営に意見提起ができる範囲は狭く、様々な判断の前提となる戦略や大きな組織の「P」への発言は困難であり、情報とそれに対する見解を持っているだけに不満が強くなることが想定されるわけである。

個々のCWの感覚としては、今の立場を継続するためにはMCA戦略に自らの能力を合致させていく必要があることから、経営者を否定するような意識を持つことは少ない。しかしヒエラルキー的認知という関係によって与えられる自らのPに対してしっかりと納得していないと自らよく理解し責任を持っている専門領域の仕事のPDCAも納得して回すことができなくなってしまう。こういった状況だからこそCWが持つ専門領域の知識や課題認識を労働組合が共有し、組織内で議論して政策化を図り、企業戦略に建設的つまり労使協調志向で関与していくことが、企業の発展・成長による雇用保障を確保した上でCWの仕事への納得性を確保することができることにつながる。そこで必要になってくる組合の取り組みは、S型と同じような上位階層からの一方的な情報の流れによる統制ではなく、職場の経営情報とそれに対する個々の課題認識を集め、全体としての政策を作り、それを持って経営の戦略立案に対峙することとなる。図表20の下位階層から上位階層への矢印による情報の流れを前提とし、階層ごとの経営戦略つまり階層ごとの「P」の決定に対する協議・参加が重視されるということである。

これはA労組の労使協議の事例によればPへの直接的な発言であり、「強い」関与の領域に該当する。事例の中でも述べたようにこの取り組みは現時点ではうまく機能していないが、今後この「強い」関与ができるように組織内の議論を強化していくことが必要であろう。ただ、「弱い」関与としていたPの説明やCAの要請についても個々のCWが解決できないものは労使協議によって解決が必要となってくるので、無視することはできないだろう。

NCWについてはどうだろうか。NCWの仕事はCWに比べてMCAを媒介にした戦略を遂行する上での直接的な影響力は小さいものの、エンドユーザーとの接点やモノづくりの現場、MCAやCWの働きを支えるといった企業全体の基盤的な役割を果たしており、NCWの現場での働きぶりが経営に与える影響を軽視することはできない。NCWはMCA

と直接的な雇用関係にある場合もあれば、MCA と直接的な雇用関係にはなく MCA と一定の資本関係を持つ別企業にその機能を集約している場合など、様々な関係性がありうる。つまり、資本関係が薄く市場的關係が強い場合から、組織内の階層関係まで幅広い関係性が想定されるが、この点は3章3. 1節でも触れたように、Williamson (1996)にある資産特殊性と取引形態によって決まるガバナンスコストの議論が参考になる。取引形態は市場取引と階層組織内の取引があり、さらにそれらの中間に位置する混合の様式という3つの取引形態が定義されている。資産特殊性が高い場合は階層組織内の取引がガバナンスコスト上有利になり、資産特殊性が低い場合に市場取引が有利となり、それらの中間的な場合に混合の様式が有利となるとのことである (Williamson, 1996, pp.106-109)。これを参考にし、WCA という認知資産における資産特殊性を労働者の能力の企業特殊性と読み替えることとする。すると、NCW の中でも企業特殊性の高い能力を持つ NCW1 はより階層組織内つまり子会社化されても資本関係を持ち企業グループ内に留まる傾向があり、NCW2 は市場的關係つまり資本関係のないグループ外の企業から購入されるという形になる傾向があると読むことができる。

上述したように NCW の働きぶりは RE 型企業 (グループの親企業) にとっても軽視できないため、特に企業特殊性の高い能力を持つ NCW1 の不満の解決は RE 型企業の労使の課題にもなってくるだろう。そうすると、子会社化された NCW1 の組織化が労働組合としての課題となる。3章3. 3節でも述べたが、かつては Sako (2006)にあるように子会社化した組合員をそのまま単組内の支部に位置づけ、三者協定を結んで労働条件の維持を図るという労働組合の戦略であったが、昨今では呉 (2014)にあるように企業グループ内での組織化、連合会加盟を進め、企業グループ全体での経営対策を行うという方向性が中心となっている。そこで、NCW1 組合員を単組化し、企業グループ連合会に加盟させることになるだろう。この違いの理由は容易には説明し難いが、資本比率が必ずしも 100%の子会社でない形態が多くなったこと、職種による切り出しによって企業グループ内での人材流動の可能性がかつてより減少していることなどが考えられるが、企業や業界の幅を広げたさらなる研究が必要である。

NCW1 を雇用する H1 型企業が NCW1 単組との労使協議によってさまざまな問題を解決できればいいのだが、H1 企業自体が実質的にグループ親企業 (RE 型企業) の傘下の階層組織内に入っており、図表 20 でいうと部門や事業部というレベルに NCW の組織は位置付けられていることになるため、自律的に問題を解決することができない場合もある。

その時に CW 単組（グループ連合会の主要単組）が NCW1 との経営対策活動における連携を図ることによって、グループ親企業に対して発言をし、問題解決を図っていく必要がある。ただ、ここで解決を図るべき問題は前述した CW 組合員から集約するような企業戦略や P D C A に直結するものだけでなく、労働条件に関するものなども含まれてくることが考えられる。

NCW2 を雇用する H2 型企业については、市場的關係であるため親企業の企業戦略に大きな影響を及ぼさないと考えられるため、CW で作る組合としては H2 企業に手を出すことは難しい。しかし、金属労協（JCM）や電機連合などで春季交渉などの方針とされているサプライチェーンの付加価値の適正配分を目指す取り組みなど、市場的關係の適正化を図るといふ企業内に留まらない労働運動の動きもある。これはこれまで述べてきた経営対策活動とは異なる活動ではあるものの、CW と NCW が協働して全体の雇用を守るための動きであり、市場的關係が幅を広げてくることへの労働組合の対応と理解することができる。

以上述べてきたように、今後 S 型から RE 型に進化する中での企業別組合の経営対策活動は第一に CW 組合員の知識や経験を集約して政策化し、MCA と対峙するという方向性、第二に企業グループ連合会傘下の NCW1 組合の困りごとを解決するために、親会社との労使関係を持つ主要組合が NCW1 組合との連携を図り親会社への発言を行うという方向性といえるだろう。

9. 5 小括

これまで企業別労働組合の経営対策活動について述べてきた。戦後すぐの経営協議会の動きに始まり、70 年代の経営参加の動きを経て、2000 年以降の厳しい環境の中、労使協議体制は強化される動きと弱体化する動きの両方が起こっている。A 労組の事例においては、日常の定例の経営対策活動では経営側の活動そのものである「P D C A」に対して「強い」影響を与える場合と「弱い」影響を与える場合があるが、現実の労使協議の場では強い関与つまり P そのものという戦略的な内容に対する発言はなかなか難しく、弱い関与つまり C A を促すことや P の説明を求める発言が中心となっている。また有事の経営対策活動においては、組合員の雇用の確保、収入の確保といった最も基本的な労働条件を重視し、経営側と様々な調整・交渉を行っている。

経営対策活動に関連するルールの構造は、それぞれの階層で回される経営の P D C A に

対してそれぞれの労使協議の中で関与していくという形になる。非公式な日常のコミュニケーションも個人の中でのP D C Aの進め方やその納得性に対して影響を及ぼす。

日本企業の経営活動はこのP D C Aがそれぞれの階層で重層的に実施されている。現場に近い階層では生産や販売のリアルな数値が「Check」の対象となり、様々なアクションが検討され、実施されることになる。しかし逆にそういった組織であればあるほど「Plan」への発言力は小さくなっていくため、本質的な課題が積み残ったまま空しいP D C Aを回し続けることもしばしばある。真に事実と向き合った正しく効率的な経営を行うには、階層内で課題を留保せず上位階層でその実行可能性の困難さを理解し、Pの修正あるいは適切なAにつなげることが求められる。それこそがまさにA労組が運動方針として掲げている「階層内で解決できない課題を上位の階層にて解決する」取り組みとなる。これは経営組織の権限関係の中だけでは難しく、横に位置し自立性を発揮することのできる労働組合の階層を媒介にしてしか達成は困難である。

そしてこれからの企業の組織形態がS型からRE型に進化していく中、労働組合の経営対策活動はどのように展望されるのかを考察した。S型企業時代は密着した労使協調と組合組織内では上から下への統制・指導が行われるが、RE型では労使協調は同じであるが、組合組織内ではCWの持ちうる情報と課題認識を下から上へ集約・政策化し、企業戦略について発言をする経営対策活動が展望される。一方でS型の段階では同一企業に雇用されていたNCWについては、企業特殊性のある能力を持つNCW1と代替可能性の高いNCW2とで異なる形態になる。NCW1を雇用するH1型企業は階層組織的な位置づけでRE型企業のグループ内に留まり、労働組合としても単組としてグループ連合会に加わることとなる。CW組合はNCW1組合と連携し、NCW1の持つ問題を解決することによって、企業グループとしての良好な経営環境構築に努めることがもう一つの経営対策活動の姿となろう。但しNCW2はMCAに対する交渉力の低さなどから労働組合組織化が難しくなるものと考えられる。

経営を取り巻く情報が高度化・複雑化し、職場では組合員の仕事がさらに個別化する中、労働組合の経営対策活動はその意義含めて難しい状況に置かれているといえる。しかし、経営のP D C Aにしっかりと向き合い、経営とのコミュニケーションとともに職場組合員とのコミュニケーション、特にCW組合員からそれぞれの専門領域の情報や課題認識を集約・政策化し、Pに対する「強い」関与も含めてP D C Aへの発言を繰り返していくことが大事である。それによって企業として誤りなき経営を促進し、個々の組合員の自らの仕

事に関するP D C Aへの納得性を高め、組織としての活力を向上させていくことが、企業別労働組合が集団的な労働力の取引組織としての役割が発揮できる道といえるだろう。

10. まとめ

これまで、個別化する労使関係、個別化する仕事決定・労働条件決定が進む中、4つの仕事統制要素に基づいてA社・A労組の事例をひも解きながら、目標面接による仕事決定・労働時間規制の取り組みによる労働時間決定・賃金制度構築と評価制度運営による賃金決定・労働組合の経営対策活動の現状を見てきた。事例を見る上で、青木（2010）の概念を使いS型からRE型に企業の組織構造が変化していく中で労使関係の状況を分析するためのフレームと、集団的・個人的という軸と公式・非公式という2つの軸で手続的ルールの構造を分析するためのフレームを導入し、分析を行ってきた。

個別化という点では、言うまでもなく目標面接は組織目標から落とし込まれた個人単位の仕事の目標決定に活用されていた。労働時間も年間協定や休日出勤・深夜業の協定など概ね個人単位での管理がなされており、賃金制度も歴史的に査定要素のウェイトが高くなり続けているといったことから、確実に個別化は進行していると見ることができる。

S型からRE型への進化という点では、企業戦略から演繹された事業計画・組織目標から個人目標がブレークダウンされていることから戦略と労働者の能力の整合性が図られており、自らの労働時間計画を上司との目標面接の中で合意するというように労働者の自律性を引き出すような動きがなされていた。さらに賃金制度改定においてCWのニーズに沿った内容が盛り込まれるなど、明確にRE型への進化が進んでいるとまでは言い難いが、その萌芽が見られることは間違いないだろう。

しかしA労組はS型時代からCWとNCW両方によって組織されており、NCWのニーズに基づく政策や活動もまだまだ根強い。このように経営側によるRE型への進化の志向と、必ずしも全員がCW化を志向することができない職場組合員、しかし労働条件・仕事決定は確実に個別化が進んでくる中で、労働組合はどのような機能を果たしているのかをまとめる。

労働組合が第一に果たしているのは基本的な組合員ニーズである雇用保障、セーフティネット機能である。A労組の事例によれば、雇用保障とは拠点閉鎖や事業移管などに伴って人員の余剰が出るという有事の際に、できる限り配置転換などを行い、退職や労働条件の引き下げを避けるように会社に求め、実行させるのかというように定義できる。しかしこれはあくまでも有事の対応であり、平時の労使関係における労働組合の地道な取り組みがあってこそその会社への要請・要求と認識しておいた方がいいだろう。平時に経営に対して真摯に向き合っていなければ、有事にだけ権利を主張しても容易に受け入れられるもの

ではない。

では、平時にどのような機能を果たしているのか。第二に果たしているのは経営への牽制機能であり、経営の機会主義に対するチェック機能である。労使協議の場で経営の各階層におけるPDCAに対する発言を行っているが、Pへの発言という「強い」関与だけでなく、CAの要請やPの説明を求める「弱い」関与であっても、説明のできる筋の通った経営が行われているかを公式に確認しており、その関与には組合員の職場での実感が背景となっている。さらに経営の階層と合致した組合組織の階層間で情報の連携を行い、経営の上位階層から下位階層に向けての無理なPの強制が行われないような構造も確保している。労働時間規制についても無理な計画によって無理な働かせ方とならないように年間協定などの場で業務計画の確認を行っているのも、経営の機会主義を防ぐ効果があるといえる。

第三には組合員の納得性を高める機能である。労使協議によって得られた情報を組合員と共有することで経営に対する理解を高めること、賃金制度論議において説明機能や協議・調整機能によって組合員の制度に対する理解・納得性を高めることが行われている。さらに非公式の領域におけるコミュニケーションを活性化させることも、今回取り上げた事例には含めていないものの、様々な労働組合において実施されていることは明らかである。

このような3つの機能を果たすという意味で、現代の企業別労働組合は事業と雇用、働くという面で重要な役割を果たしているといえる。ではこれからRE型への進化やさらなる個別化が進む中で、企業別労働組合の活動はどのような展望を描けるのだろうか。企業戦略と合致した専門能力が高く、自立・自律ニーズがありながら、企業戦略へのアクセスは十分とは言えないCW組合員のウェイトが増加することと、NCW1・NCW2が明確に別組織のメンバーとなるという変化を前提として考えよう。

集団的にはPDCAへの関与の強化が求められよう。特にCW組合員を活用した下から上への集約を行うことによって労使協議におけるPへの「強い」発言が求められ、また可能となってくる。それによってCW組合員の仕事への納得性や組織コミットメントを高めることで強い組織づくりができるようになるだろう。基本的労働条件決定においても、成果主義賃金制度における等級と評価による賃金の絶対額決定、つまり労働力の価格決定への関与といったように、CWの不可欠性の高さによって交渉力が高まることを背景に影響力を強めることとなろう。

CW の交渉力の高まりは必然的に個別化・多様化への対応も求められるだろう。働き方や労働時間に対する自己選択ニーズ、評価の透明性・納得性へのニーズは高くなり、集団的には制度構築以降の運用に重心がおかれるようになるだろう。そして個別の苦情処理等含めたサポート機能も重要となっていく。さらにそれぞれの事例の手続的ルールで非公式な日常のコミュニケーションが最終的な実体的ルールに影響を及ぼしていたことを思い出そう。公式のP D C Aの取り組みだけでは人は満足に動かない。個人の仕事の理解や納得性に影響を及ぼす組織内の非公式な部分を強くするために、日常のコミュニケーション強化の場づくりなどの取り組みがより必要となっていく。

NCW 組合員については、労働組合のグループ連合会としての経営対策が重要となる。NCW の声の経営への反映ということでは呉（2014）に続く実証的な研究が待たれるが、そういった取り組みに加え、NCW1 の CW 化つまり H1 型企業の RE 型企業化によって NCW1 組合員の労働力の価値を高めるという方向性も模索されるべきだろう。これは NCW1 の能力・意識を高めてプロフェッショナル化（山田，2017）を推進すると同時に H1 型企業が戦略を持ってグループ外の市場に打って出ることを促進するということである。さらに NCW2 の NCW1 化による労働組合組織化の推進ということも考えられよう。

こういった雇用保障の取り組みの中で、企業別労働組合でしかできないことは多い。図表20にあるように、経営の階層組織の横に組織が形作られ、その構成員から集められた情報や課題認識を持って経営組織と対峙して議論をするという組織自体の存在意義もあるが、経営の階層組織が必然的に持つ上から下への圧力と無関係に、集団的に「本当の話」をできるのは企業別労働組合組織しかない。上位階層で決められたことに対して、そこに機会主義や認知エラーなどが含まれていても、下位階層から物申すことは通常の場合難しく、組織全体として良くない方向に向かってしまうことが起こりうる。それを防ぐことができるのが企業別労働組合だということである。

企業別組合は日本に特有の組織形態であり、個別化も日本がその極北にあると言われ、企業別組合の存在の難しさが語られることが多いが、企業別組合という資産を RE 型への進化の中でこそ積極的に活用することで、活力ある日本企業を再生させることができるだろう。

最後に今後の研究上の課題について触れておく。第一には4章で提起したフレームにおける「非公式」な部分についての研究である。4章では特に第3象限についての解明の重要性を提起したが、結果として各事例の手続的ルールの構造の中でその重要性を確認して

きたものの、第3象限の中身に触れることはできなかった。第二にRE型に進化する企業グループ内の労使関係についての研究である。実際にNCW1の切り出しが行われている企業グループは多くあり、その企業別組合およびグループ労連が具体的にどのような対応をしており、それがCWニーズやNCW1ニーズとどう整合性を持っているかなど、詳細な研究が必要である。現代日本企業における労使関係を旧来のように集団的關係のみから見るのではなく、個別化されていることを前提とした上で集団的な対応をどう図っているのかを青木（2010）をベースとしたフレームで分析すること、そして非公式領域の職場におけるルール、コミュニケーションがどのように個人単位の仕事決定・労働条件決定に影響しているのかを分析すること、本論文に示したこれらの方法が個別化された労使関係の研究の発展に寄与することを期待したい。

【参考文献】

- John T. Dunlop (1958) *Industrial Relations Systems*. Southern Illinois University Press
- Albert O. Hirschman (1970) *Exit, Voice, and Loyalty*. Harvard University Press 矢野
修一訳 (2005) 『離脱・発言・忠誠』ミネルヴァ書房
- D.Marsden (1999) *A Theory of Employment Systems : Micro-Foundations of Societal
Diversity*. Oxford University Press 宮本光晴、久保克行訳 (2007) 『雇用システム
の理論』NTT出版
- Mari Sako (2006) *Shifting Boundaries of the Firm : Japanese Company- Japanese
Union*. Oxford University Press
- Herbert A. Simon (1997) *Administrative Behavior (A study of decision-making
processes in administrative organizations) 4th Edition*. The Free Press 二村敏子ほ
か訳 (2009) 『経営行動 (新版) - 経営組織における意思決定過程の研究 -』ダイヤモ
ンド社
- O. E. Williamson (1975) *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*.
The Free Press. 浅沼萬理、岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社
- O. E. Williamson (1996) *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press
青木昌彦 (2010) *Corporations in Evolving Diversity : Cognition, Governance, and
Institutions, First Edition*. Oxford University Press 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 (1990) 『賃金の社会科学』中央経済社
- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房
- 石田光男 (2005) 「労働研究の方法的視座」同志社大学『総合政策科学入門 第2版』成
文堂 pp.251-279
- 石田光男 (2006) 「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』第554号 (2006年9月
号) pp.47-60
- 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
- 石田光男 (2014) 「雇用関係の理論と方法のために」埼玉大学『社会科学論集』第143号
pp.19-53
- 石田光男・富田義典・三谷直紀 (2011) 『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
- 石田光男・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房
- 伊丹敬之（1986）『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店
- 井手栄策（2015）『経済の時代の終焉』岩波書店
- 今野浩一郎（2003）『個と組織の成果主義』中央経済社
- 今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社
- 岩崎馨（2012）「年功序列型人事・賃金から成果主義的処遇への転換－化学大手S社の人
事処遇制度改定－」岩崎馨・田口和雄編著『賃金・人事制度改革の軌跡』ミネルヴァ書
房 pp.129-157
- 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
- 氏原正治郎（1979）「団体交渉と労使協議－わが国における経営参加の一つの問題－」隅
谷三喜男編著『現代日本労働問題』東京大学出版会 pp.183-220
- 大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄（1959）『労働組合の構造と機能－職場組織の実態分
析－』東京大学出版会
- 大沢真知子（2006）『ワーク・ライフ・バランス社会へ』岩波書店
- 呉学殊（2014）『労使関係のフロンティア－労働組合の羅針盤（増補版）』労働政策研究・
研修機構
- 熊沢誠（1997）『能力主義と企業社会』岩波書店
- 国際産業関係研究所（2014）「グローバル化時代の労働組合の今日的意義」『国際産研』
No.33 pp.25-46
- 佐藤厚（2008）「仕事管理と労働時間－長時間労働の発生メカニズム」労働政策研究・研
修機構『日本労働研究雑誌』No.575（2008年6月号）pp.27-38
- 城繁幸（2005）『日本型「成果主義」の可能性』東洋経済新報社
- 鈴木竜太（2013）『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣
- 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義』日経BP社
- 立道信吾 守島基博（2006）「働く人からみた成果主義」労働政策研究・研修機構『日本
労働研究雑誌』No.554（2006年9月号）pp.69-83
- 電機連合（2007）『図表で見る電機労働者の生活白書』調査時報 371号
- 電機連合（2013）『第100回中央委員会議案書』電機連合
- 中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社

- 仁田道夫（1988）『日本の労働者参加』東京大学出版会
- 仁田道夫（2015）「賃金決定の個別化と集团的労使関係」 仁田道夫・連合編著『これから
の集团的労使関係を問う』エイデル研究所 pp.80-94
- パク・ジョアンナ・スックチャ（2002）『会社人間が会社をつぶすーワーク・ライフ・バ
ランスの提案』朝日新聞社
- 久本憲夫（2015）「日本の労使交渉・労使協議の仕組みの形成・変遷，そして課題」『日本
労働研究雑誌』2015年8月号（661号）労働政策研究・研修機構 pp.4-14
- 兵藤釗（1997）『労働の戦後史』東京大学出版会
- 藤村博之（2011）「日本の労働組合ー過去・現在・未来ー」『日本労働研究雑誌』2011年1
月号（606号）労働政策研究・研修機構 pp.79-89
- 松下電器産業労働組合（1966）『たゆみなき創造』
- 山田久（2017）『同一労働同一賃金の衝撃』日本経済新聞出版社
- 山本勲・黒田祥子（2014）『労働時間の経済分析』日本経済新聞出版社
- 連合総研（2007）『労使コミュニケーションの新天地ー日本における労働者参加の現状と
可能性ー』連合総合生活開発研究所
- 労働政策研究・研修機構（2015a）『仕事と介護の両立』労働政策研究報告書 No.170
- 労働政策研究・研修機構（2015b）『企業・事業所レベルにおける集团的労使関係システム
（ドイツ編）ー事業所協定・企業別労働協約による規範設定を中心に』労働政策研究報
告書 No.177
- 労働政策研究・研修機構（2015c）『現代先進諸国の労働協約システムーフランスの企業別
協約ー』労働政策研究報告書 No.178
- 労働政策研究・研修機構（2015d）『スウェーデンの労使関係ー賃金・労働移動のルールを
中心にー』労働政策研究報告書 No.179

-
- 1 パク（2002）には米国のフレックスワークのためのルール（フレックス・タイム制勤務やテレワークなど）に関する記載はあるものの、日本企業における事例は少なく、そのルールへのアプローチはない。
 - 2 ページ数については、邦訳版のページ数を表記している。
 - 3 青木はⅠ型・Ⅱ型をそれらのOA様式とCG様式のギャップ、つまり補完関係にあるべきOA様式と異なるCG様式となっている企業群に対して「ハイブリッド」と称し、「Ⅰ型ハイブリッド」「Ⅱ型ハイブリッド」という名称を使っているが、本論の展開とは直接的な関係は弱いので、本論で使う名称からは割愛している。
 - 4 議事録が公式に作成され、公開されるような労使協議はもちろん、議事録が作られず、非公開とするような協議（事前協議の場合はこれに該当する）も「公式」に分類する。
 - 5 もちろん小さな単位の進捗確認会議の場合、公式な議事録が作成されないことやホワイトボードに記載したメモのコピーで代用することもあるため、「公式」の度合いは弱いということもできる。
 - 6 企業レベルを超える労使での合意や法改正などが、制度やルールに強い影響を及ぼすことはもちろんあり、企業別組合からの働きかけが反映されることも多々あるが、日々決定される仕事や労働時間などとは時間軸が異なることも考慮し、本研究では一旦取り除いて扱うこととした。
 - 7 ページ数は邦訳書のもの
 - 8 2008年7月に実施した「労働・経営対策アンケート」であり、回答者数8431名（組合員の約85%）であった。
 - 9 この制度は保有・発揮スキルと行動特性についての評価とキャリアの方向性を面談を通じて部下・上司間で共有することを目的に実施している。評価については賃金や賞与には一切反映されない。
 - 10 ※と同じく「労働・経営対策アンケート」である。
 - 11 2009年8月には組織改革を行い、事業軸（会社組織）を中心とした大きな支部組織に変更した。但し現在は再び地域・拠点軸を中心とした支部構成となっている。
 - 12 主事以下層の賃金はこの自己申告労働時間を元に支払われている。
 - 13 労働協約第29条で定められている。
 - 14 これらの規定は労働協約第43条に定められている。特別休日は2008年度は2日、2009年度は1日、2010年度は2日、2011年度は3日となる予定である。
 - 15 労働協約第34条およびその覚書に記載されている。
 - 16 労働協約第43条に規定されている休日（土日祝・年末年始・特別休日など）
 - 17 労働協約第44条及びその覚書に記載されている。
 - 18 配偶者出産は家族看護などの事由の場合、5日を超えることもできる。
 - 19 A9・A10支部は2009年4月現在では合併し、一つの支部になっている。2009年9月にはA8支部のうちL事業体に属する部分・A9支部・A10支部が合併して一つの支部を結成することを前提として内部論議を進めていた。
 - 20 L事業体はBtoBを中心とした事業を行っており、放送局用や業務用のAV機器・プロジェクター・パソコン・飛行機内のアミューズメント機器などを開発・製造・販売している。
 - 21 A社－A労組間で締結されている労働協約に定められている原則2カ月に1回の事業場労使協議の場。
 - 22 L事業体ワーク・ライフ・バランス委員会・労使研究会議事録より
 - 23 フレックス・タイム制勤務導入済みの職場において、コアタイムを無くした。
 - 24 フレックス・タイム制勤務制度／定時退社日／在宅勤務制度などを指している。

-
- 25 その他交替制勤務のシフト変更や勤務時間帯の変更、休日振り替えや個別休日など、働く時間帯について労使で協議することはあるが、総実労働時間への影響は小さいため、ここでは除外している。
- 26 2008年度は別運用で、2009年度も職種構成の違いも考慮し、別運用のままとなっている。
- 27 多くの事業場で組織の単位を「グループ」「チーム」と定めている。グループは従来の部に相当し、チームは従来の課に相当すると考えると理解しやすい。よってGMは部長、TLは課長に相当する役職ということになる。
- 28 特別条項の上限値を超えないように管理していることは言うまでもない。
- 29 労働協約第44条に規定されている。
- 30 前年からの繰越日数をすべて消化し、放棄日数をゼロにすることが原則となっている。
- 31 A労組－A社間の労働協約では、前年度から繰越された年休を取得できなかった場合、5日を限度に積み立てることができるとしている。積立年休の上限は50日となっている。
- 32 A8支部の平均年休取得日数も多く、A3支部に次いで2番目となっている。
- 33 名称は支部によってさまざまであり、労使による労働対策委員会で労働時間について議論する場合もある。
- 34 労働協約に定められた会社が設置する協議会。レイヤーによって3種類の協議会があるが、ここでは一番下位のレイヤーである事業場労使協議会を指す。
- 35 2007年度は「労働対策アンケート」として2007年7月に各支部の全組合員を対象に実施。回答率は77.7%であった。2008年度は「労働・経営対策アンケート」として2008年6月に同じく全組合員を対象に実施。回答率は85.0%であった。
- 36 「あなたは今の仕事に意欲を持って取り組んでいる」「あなたは現在の会社生活に満足している」という質問に対し、5段階の選択肢を用意しており、最も肯定的＝5点、最も否定的＝1点として平均値を算出した。
- 37 労働協約第33条およびその覚書に時間外労働をさせる場合には組合と協定すること、第44条に休日労働を命じる際には組合と協定することが記載されている。
- 38 本研究では2008年に導入された賃金制度を事例の中心としているが、その後2012年4月に組合員下位層の実績給改定テーブルの金額に変更が加えられている。この時点では一部マイナス昇給の設定部分がゼロになったところはあるが、ゾーン設定の変更はなく、制度の基本的な考え方は変わっていなかった。しかし2015年4月に抜本的な処遇体系の見直しが行われ、賃金体系・テーブルだけでなく等級の構成も変わっている。本研究では2008年改定を研究対象とし、以降の改定についての分析・研究は今後の課題としたい。
- 39 2015年に賃金体系の抜本の見直しが行われたが、それまでは第3期に含むことができる。
- 40 基礎給は入社年度と学歴から定まる標準年齢によって一律に決まるものであり、毎年一定額昇給することになっていた。
- 41 仕事別基本給は等級と号数によって一律に定まるものであり、号数は8号まで自動的に毎年上がるしくみになっていた。つまりこの中にもほぼ毎年（同一等級で8年を超えると上がらなくなる）賃金が上がるしくみが埋め込まれていたといえる。
- 42 仕事別本人給は等級・評価記号ごとに昇給額が決まるものであるため、個人ごとに異なる額となっており、昇格時にはその金額が引き継がれることになっていた。
- 43 2001年改定時には、それまでの本給総額から仕事給・基礎給を差し引いたものを個人ごとの実績給とした。
- 44 2004年改定時の実績給は、ほぼそれまでの基礎給と実績給を加算したものとなっている。
- 45 営業利益額から一時金（賞与）原資を定める算式を労使で合意し、決算後に総原資が決まるしくみを導入した。

-
- 46 評価記号(C～S)はA社で使われている記号とは異なる。図表16、図表17も同じ。
- 47 全組合員向けに原則紙媒体で配布する広報紙。必要に応じてA労組本部が発行し、支部が職場委員等を通じて各組合員に配布する。
- 48 A労組レポート(2008年3月17日付)より
- 49 A労組では決議を行う機関として大会(第1決議機関)・中央委員会(第2決議機関)・代表者会議(第3決議機関)があり、具体施策に関して本部・支部間で議論や報告・連絡等を行う会議体として支部委員長会議(各支部の執行委員長と中央執行部が出席)と支部書記長会議(各支部の書記長と中央執行部が出席)がある。賃金制度改定など労働組合にとって重要な案件に関して、大きな方向付けの議論は支部委員長会議で行うが、職場への説明や詳細な政策の議論は支部書記長会議で行うことが多い。
- 50 制度詳細が見えてしまうため、「上位層」という言葉に筆者が書き換えた。
- 51 制度詳細が見えてしまうため、「下位層」という言葉に筆者が書き換えた。
- 52 A労組書記長会議(2007年12月26日)議事録より抜粋。但し引用部分のカッコ内は筆者が補足したもの
- 53 A労組定期大会(2008年7月開催)議事録より抜粋
- 54 テーブルでは実績給が決まるが、等級(どんな仕事を)によって仕事給が決まり、実績給と仕事給によって本給が構成されるため、ここでは本給が決まると言える。
- 55 例えば電機連合では、産業政策実現のために複数の政党や省庁との政策協議の場を持っている。
- 56 A労組では「技術者活性化フォーラム」と称し、技術者の組合員を集めて講演とグループ討議を行うといった研修会を毎年実施している。また、組合役員を対象とした経営に関する研修会、職場組合員から職場運営に関する問題点を探るための対話会なども経営対策活動の一つとして実施している。
- 57 A社組織の階層構造は、上から事業部・部・課という構造になっており、事業部の再編や新設・廃止・改称などは事業部レベルの組織変更としている。6～8章の事例と組織の呼称が異なることに注意されたい。
- 58 具体例としては、(A)は特定のメンバーの年休取得が進んでいない場合や時間外労働が多くなっている場合に業務配分の再検討や人員増強についての議論など、(B)は研究所部門において半期ごとの開発計画の説明など、(C)は職場組合員のモチベーションやコミュニケーションの問題についての議論など、(D)は職場の気温・騒音・換気などの問題など、(E)は職場のメンバーの拠点が分散していることによる業務非効率の問題、昼会から朝会への変更の問題などを挙げるができる。
- 59 A社では2008年頃にはBUと称していた組織を2015年段階では事業部と称している。
- 60 事業場の労協協議会や経営委員会にはA労組本部の役員は原則として出席しないことになっている。
- 61 A社も従業員意識調査を実施しており、部課組織で改善の取り組みなどを行っている。
- 62 経営側はA社の労務担当TLと担当者、組合側はA労組本部の書記長と担当者が出席して随時行う折衝の場である。
- 63 A社では、年あたり所定のポイント(1ポイント100円相当)を個人に付与し、様々な福祉制度やサービスに活用できる制度が導入されている。
- 64 毎年一人当たり一定額を職場での懇親会などのコミュニケーション活動などに活用するための補助金。