

# 1 はじめに

## —何故、今、労働組合機能を論ずるのか？

日本の労働組合は第二次大戦直後の5割、高成長期の3割、そして現在18%とその組織率を落としている。また、企業別組合という組織特性は企業主義を乗り越えられないという難点を引きずったままその組織特性に変化はみられない。総じて社会的プレゼンスに迫力はみられない。

他方、日本経済のバブル経済崩壊以降の「失われた20年」の間、日本の労働が流動性を欠いていることがローバル化した市場への対応力への障害になっているという言説が強まってきた。

つまり、現在の労働組合をめぐる経済思潮は、表だっては誰も言わないが、弱体化したにもかかわらず大企業・輸出企業・製造業には、なお安定した組織を維持している労働組合は雇用保障へのこだわり、故に、日本企業の活力をそいでいる、という考え方が底流に流れている。市場経済万能のイデオログを除き、こういう言説を表立って発しないのは、企業経営者の多くが自社の企業別組合への攻撃が企業内

政治的に不利だという感覚が強いことに根ざしている。

企業内政治からの労働組合の弁明ではなくて、経済機能として労働組合の機能を正当化できなくては、日本の労働組合は単に戦後の遺産として目ざされてお仕舞いになる気配が濃い。今、労働組合機能を論じなくてはならないゆえんである。

# 2 雇用関係における日本の特性

## —閉塞と潜在力

雇用関係は雇用に関するルールの体系であり、そのルールは実体的ルール(≡労働条件)と手続き的ルール(≡労使協議や団体交渉制度)からなる。労働組合は手続きルールの一方の当事者として「労働力の集団的販売組織」として雇用関係の重要な一角を占める。以上は先進国の教科書的説明である。

ところが、日本の雇用関係は、労働力の「集団的取引」のみならず、「労働力の個別的取引」を雇用関係に包摂することに留意した。個人の人働きぶりを評価する人事課課の受容の合意である。日本の雇用関係の栄光もその受難もここにあり。

# 保障と生産性向上



石田光男 いしだ・みつお

1949年長野生まれ。1972年東京大学経済学部卒業。1975年同大学院博士課程修了、経済学博士。同志社大学社会学部社会学研究科教授。前社会学部長。社団法人関西国際産業関係研究所所長。長年、金属労協主催の労働リーダーシップコース運営委員としてゼミを担当。

主な著書：『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア—』（ミネルヴァ書房、2003年）『賃金とは何か—戦後日本の人事・賃金制度史（楠田丘オーラルヒストリー）—』（中央経済社、2004年）他多数

この「個別的取引」に関する実体的ルールは世に言う「成果主義賃金」であり、手続きルールは「目標面接制度」である。雇用関係の基軸

は、労使協議制度や団体交渉から職場の隅で行われる「目標面接」にシフトした。ノンユニオン企業も「目標面接」が基軸であるから、日本の労働組合はその機能としては限りなく労働組合でなくなっている。

そう言っているのかどうか、問題は次の一点に絞り込まれる。労働組合が保持している労使協議や団体交渉はどのような機能があるのか。「目標面接」とどのような機能的連関を保持しているのか。労使協議や団体交渉を持たないノンユニオン企業の「目標面接」と組合のある企業の「目標面接」は何が違うのか。

答えは労働界から明瞭な声として返ってきていない。今、労働組合機能を論じなくてはならないより深刻な理由がここにある。

労働力の取引が「目標面接」や職場のコミュニケーションに押し込められ、労働組合の集団的取引機能はここに閉塞している。この閉塞を直視して、閉塞に潜む潜在力を開花させる智慧が企業内労使当事者に抱かれるかどうか、組合機能、企業競争力、雇用保障をこの日本で語りうるかどうかの本当の分岐点になった。

# 3 PDCAに正対する

## 「労使協議」

### 潜在力の開花

「目標面接」と職場のコミュニ

# SQUARE

ケースは、個々人の「課業の内容」、「達成水準」について上司と部下が合意し、その成果を評価しフィードバックして「処遇」につなげる制度である。この制度は「どの仕事をどのレベルで達成したら」「いくらになる」という労働力取引に他ならない。ここに「何時間かけて」という時間概念を取り込めばさらに完全な労働支出と報酬の取引を制度化したものに。この時間概念の取り込みの意義は、紙幅の関係で石田・寺井(2012)を参照いただくとして、この取引で見逃してならない点は、「課業の内容」、「達成水準」が全社の事業計画、部門の事業計画、チームの業務計画からブレイクダウンされていることである。

## 4 展望にかかわっての注意点

第一、PDCAはcheckの会議体が経営各層に重層的に構成されてそれが人々の行動を規制している。会議体ではKPI(主要業績管理指標)の目標、実績、対策が論じられる。これに対応した労使の話し合いの場を経営の各レベルに並行的に設ける。

第二、経営が内部でPDCAを回しているのに、何故、労使の話し合いの場を屋上屋を架すように設けることが正当化されるのか。①KPIは究極、現場の労働でしか達成できない。現場の感覚とのすりあわせなしに目標を押しつけてもたぶんよ

# 日本の労働組合機能－雇用



労働リーダーシップコースでのゼミ風景

から自由ではないからである。間違った戦略でPDCAを回すと「激しく間違つ」。それを経営だけでなく職場を巻き込んで人間的限界を組織力で補つことは正しい。また、労働組合の雇用保障機能はこの途を歩む以外に具体化できない。

第三、あえて、この展望を「経営参加」とは呼ばない。今、現に行っている企業行動と雇用ルールから論理的にもあるいは実利的にもこの展望が、今すぐそこに見通せるからである。

第四、労働組合は企業の財務諸表を学び、理解する。そのための研修を本格的に取り組む。

第五、自由主義的市場経済であるアングロサクソンの資本主義に対して、調整型市場経済の日本が世界市場で「持ち味」を生かして悔いのないパフォーマンスを示すためにこの展望は論理必然的である。

以上は、第44回JCMリーダーシップコースに参加されたD労組の事例より筆者が学び考えたことである。D労組ならびに事例をとくに論じ合った参加者各位に感謝申し上げます。

### 参考文献

石田光男・寺井基博編著(2012)『労働時間の決定』ミネルヴァ書房