

現場力の向上に向けた日本の雇用関係の展望

石田 光男

(同志社大学社会学部教授)

特集

新しい労使関係のかたち

目に見えない「つながり」をたぐり寄せ

1. 雇用関係のルールから見た日本

雇用関係は「雇用に関する規則（ルール）」によって形成される。雇用関係とは「どんな仕事をどれだけやればいくらもらえるのかの関係」であるから、ルールは「どんな仕事を何時間かけてどれだけやるか」という仕事に関するルールと「いくらもらえるか」という賃金に関するルールとからなる。これは実体的規則と言う。他方、実体的規則は労使の間での利害対立を含むので、利害対立を妥協や合意に至らせるのに必要な手続に関する規則を雇用関係のルールは持たざるを得ない。つまり、雇用関係とは実体的規則（仕事のルールと賃金のルール）と手続規則とから形成される。

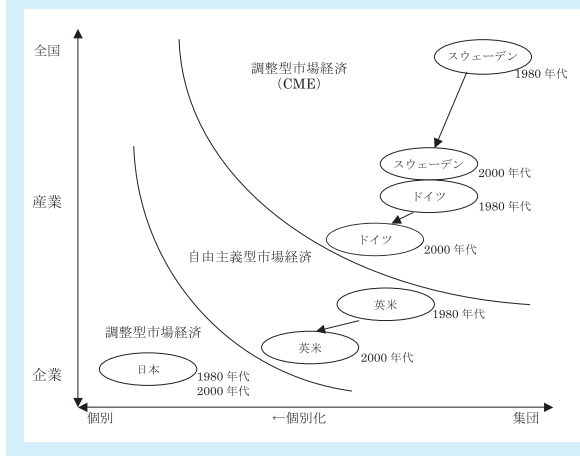
1-1. 国際比較から

日本は企業別交渉の国であり、欧州諸国は産業別交渉の国々であると言われる。これは賃金交渉が中央集権的（産業や全国レベル）な手続規則の下にあるのか、分権的（企業レベル）な手続規則の下にあるのかの違いを言っているのだ。あるいは、私が年来言うように（石田1990）、欧米の生産現場の人々には人事考課がなく、日本では人事考課で賃金が決まるのはあたりまえのことである。これは賃金決定が集団的な手続規則の下にあるのか、個別的な手続規則の下にあるのかの違いを言っているのだ。

手続規則は集権的か分権的かによって、また、集団的か個別的かによってそこに成立する雇用関係の違いを表示する。私が知る限り

れた国々の雇用関係を、1980年代から今日への変化をも念頭に置いて図示すると図1のようになる。国々の詳細を説明する紙幅はないが、日本の雇用関係の特質の全ては手続規則が分権化しており、かつ個別化している点にある。分権化は労働条件が企業の採算性に左右されることを、個別化は従業員個人々の働きぶりが賃金に影響することを意味している。

図1 世界と日本の雇用労働改革



1-2. 歴史的視点から

雇用関係は企業が労働サービスを確保する一つの形態であって、歴史的には請負により現場労働を確保する時代がどの国でも存在した。また直近の日本では請負や派遣労働が増大してきた。このように労働サービスの確保の形態には雇用契約のみならず販売契約もある。こうした、労働サービスの確保を巡る歴史経過を概観し大胆に整理すれば表1のようになるだろう。20世紀は雇用関係の時代であった。21世紀に入って、雇用関係の部分的解体と新たな販売

契約が労働力取引の世界に再生してきた。雇用関係の時代に何が起きたのかを観察するために、さらに、雇用関係の時代の内部も三つの時期に区分できる。三つの時期の特徴は表2の通りである。

表1 労働力取引の歴史的展開

販売契約*	雇用関係が中心	雇用関係
+	⇒	⇒
+	⇒	+
雇用関係	1期→2期→3期	販売契約**
19世紀	20世紀	21世紀

注：販売契約*は高熟練労働。販売契約**は低熟練労働

ここで、表2に示した雇用関係の第2期と第3期の違いが重要である。第1期の時代は労働組合が法認される以前の時期で、職長の裁量による一方的な採用・解雇・出来高賃金の単価引き下げ等に代表される経営の機会主義（恣意的な労働力の使用）が謳歌した時代であり、第2期は労働組合が法認され、労働組合は第1期の経営の機会主義的行動を抑制するために様々な集团的な規制を経営に承認させた。英米は職務の範囲を限定し、ドイツは職業資格に対応した職務の範囲を限定して、限定された職務や職業資格の等級により、「この職務等級や職務この職業資格等級にはこれだけの課業を」という形で、経営の恣意的な課業設定を防止する仕事に関する集团的なルールを設け、他方、賃金のルールについては「この職務等級や職務この職業資格等級にはこれだけの賃金を」という形で、経営の恣意的な査定による格差設定を防止するルールを設けた。これが第2期の実体的規則の要点であるが、この状況は図1の1980年代までの諸外国の手続き規則が集権的で集团的な位置を占めていることと対応している。

日本は第2期「集团的取引」を明瞭な時代として経験しなかった特異な国である。Gordon (1998) や兵藤 (1997) が明らかにしているように、第二次世界大戦の敗戦から1950年代までの労使対立はこの第2期に相応しい労働側の規制が現れはしたが、規制の定着のいとまもなく「能力主義管理」を通じて第3期に滑り込んだのは周知の事実である（石田1990）。

表2 雇用関係内部の歴史的展開

性格	目立つ事象	雇用ルール(Marsden,1999)
第1期 個別的取引	出来高賃金、drive system	機会主義の謳歌
第2期 集团的取引	労働組合の集团的職務規制	職位ルール（米仏）、 職務範囲・工具ルール（英） 職業資格ルール（独）
第3期 ①集团的+ 個別的取引	人事考課と労使協議	職能等級ルール（日）
②個別的取引	人事考課と市場賃金	市場（英米のノンユニオン）

日本の切り開いた雇用関係の第3期の特徴は、経営のPDCAに伴って発生する仕事を個々人の職能に応じて引き受け（仕事のルール）、その努力に報いる賃金を支払う（賃金のルール）という個別的な仕事と賃金の取引が組み込まれている点にある。雇用関係が販売契約よりも効率的で、20世紀にはいって雇用関係が中心になったのも、経営の必要に応じて仕事を課すことができる、それを受容する労働者が常に職場にいるという関係が安定的に確保できる点にあった。この点を満たしている雇用関係の第3期は第2期に比べて比較優位にある。だから、図1に示したように、諸外国も分権化、個別化の方向を目指した。20世紀の最後の4半世紀の状況である。

21世紀に入り、雇用関係の部分的解体と販売契約の再生が進みつつある。このプロセスを詳述する紙幅はないが、要するに、①経営のPDCAから派生する非定型的仕事と定型的仕事を区分し、それに応じて正社員と非正社員を区分し、正社員には第3期の雇用ルールを非正社員には第2期の雇用ルール、もしくは販売契約を適用する、付随的に②正社員については報酬水準と課業遂行（生産性）の不一致を正すための成果主義の導入を図るという経過であった。その結果、表3のような雇用関係が生成したということを指摘するに留めたい。

表3 雇用関係の部分的解体

社員区分	契約形式	課業の性格
正社員	雇用契約(第3期)	PDCAから派生する非定型業務
パートタイマー・有期雇用	雇用契約(第2期)	定型業務
派遣労働・請負労働	販売契約	

2. 日本の雇用関係と労働組合機能

2-1. 日本の雇用関係

以上の国際比較と歴史的推移から浮かび上がる日本の雇用関係の特徴を簡潔に整理すると、以下ようになる。

①PDCAから派生する課業の設定とその受容に関する個別取引。これが日本の雇用関係の基本骨格である。

②制度的補完。①を安定的に遂行するためには、第一に賃金のルール、すなわち、個人々の努力や成果に報いる人事賃金制度の仕組みを用意することが不可欠である。第二に、仕事のルール、すなわち、個人々への課業の配分と受容および遂行の円滑化である。社員等級に応じてというのが前提であるが、それだけでは具体的な処理が困難である。目標面接制度での納得の調達が必要であろう。しかし、年に2回程度の面接で、日々の業務遂行が首尾良くなされるわけではなく、上司部下間の、あるいは職場の仲間同士の日常的コミュニケーションが不可欠となる。

③規範的補完。上の制度的補完は、課業の配分、その成果評価、処遇について、それらが先に見た欧米の雇用ルールとは隔絶した詳細で緻密なルールだけに絶えざる紛争、苦情があってもおかしくない。詳細な取引関係がルールに埋め込まれている分だけ、逆説的であるが雇用関係を取引としてみない規範意識の醸成がかえって不可欠になる。企業や職場が、個人にあっては生き甲斐の実現の場であり、自己形成の場であり、集団にあっては協力の場であるという規範の形成から無縁な社員教育はありえないのは、そのわかりやすい例証である。

2-2. 労働組合機能

日本の労働組合機能は、表2の第3期の2類型の内の「集団的かつ個別的取引」の雇用関係にあって、集団性のもつ利点をいかに活かすかにかかっている。

①現にある組合活動。労働組合は、第一に、上記PDCAから派生する課業について、経営対策を行っている。全体の経営方針や事業計画その部門別計画について労使が理解を共有し、職場の末端までそれをフィードバックす

る。雇用の維持は無論のこと、あらかじめ課業の限定から出発する欧米の雇用関係に対する日本の雇用関係の比較優位はPDCAにとまなう「仕事の意義」を全員が共有する必要があるからである。第二に、制度的補完である人事賃金制度、目標面接制度について、その制度設計に労使検討委員会、労使協議、団体交渉の手続きを通じて深く関与し、制度の運用実績のモニタリングに注力している。労働時間の短縮や法令遵守のための活動も重要である。また、制度的補完の中心点に位置する職場末端のコミュニケーションについては、職場の体感に基づく意見を吸収し「仕事遂行上の不都合や無理」の解消に努力している。第三に、規範的補完に対応して、地域社会との連携協力等、企業中心的規範をより社会的な規範に拡大しようとしている。

②課題。以上の活動は日本の雇用ルールに則した不可欠な活動であるが、凝集力を欠く恨みがある。冒頭に述べた「どんな仕事を何時間かけてどれだけやるか」という仕事に関するルールへのけれんみのない正直な省察が曖昧になっているからだと思われる。この仕事に関するルールこそ（報酬制度の個別化の支えを受けて）、PDCAが組織の末端まで展開し得る日本の雇用関係の決定的利点になっていることは上述の通りであるが、このルールは効率性という組織目標が一方的に作動し、働く個人々につま先だった働き方を余儀なくする不断の力が作動する。ここに焦点を正確にあてた組合機能はいかに構想できるのか、それが課題である。

3. 目標面接制度と労働時間の決定

この課題は、日本の雇用関係の利点を損なわずに、無理な働き方をいかに抑制するかという課題であり、すでに組合は上に述べたような活動でそれに答えていると考える組合役員も少なからずいるのではないかと。しかし、「どんな仕事を何時間かけてどれだけやるか」の決定について、上司部下のコミュニケーションや目標面接制度の適切な運用に委ねるだけでは、労働組合は組合員の仕事のルールにごく間接的な影響しか持てないことを自ら証明

していることになりはしまいか。また時代の課題である「個々人の自立的働き方の追求」や「ワークライフバランス」はかけ声だけに終わりはしまいか。

この課題を解くにあたっては、現にあるルールを少しだけ改善してみてその影響をしっかりと見定めるといふ姿勢が重要だと思う。例えば目標面接シートに、「チャレンジ目標」などの「仕事のレベル」の記載だけでなく「労働時間」の記載欄を設けたらどうなるのだろうか。この方策の意義についていくつかのコメントをしたい。

第一に、個々人が事情に応じて提供すべき労働時間を自己申告する権利を持ち、自分に相応しい働き方の主張が行える。第二に、事業計画に目標面接を通じて集計された投入労働時間がうめこまれることになり、事業計画の完遂のためには、その個々人の目標労働時間の再調整、もしくは採用増が必要になり、これら協議が期初の労使協議事項に含まれることになる。第三に、所定労働時間以下の労働時間に対応した基本給や賞与の減額率を労働協約で定める必要が生ずる。第四に、36協定のみならず、組織の各段階に設けられる月次の生産計画・労働時間・勤務体制協議は、とくに職場レベルでの協議は組合員全員の労働時間実績の一覧表が示され、異常値の原因が深く協議されることになる。それを通じて職場では個々人の仕事の進め方についてのコミュニケーションがより一層求められることになる。

4. 現場力と日本の雇用関係の展望

この提案について組織の実情に即した検討や議論が必要である。単なる書生論でしかないかも知れない。しかし、意図は理解いただきたいと思う。日本の雇用関係の強みはPDCAが現場の末端にまで回ることにある。それを回す個々人の努力に報いる制度も用意され、かつ努力と賃金の関係を荒立てて取引する心性を消す規範形成にも長けている。この結果、無理をした働き方が職場の相場になりやすいが、その無理を自分への反省も含めて自らの心にしまい込むことになりがちであ

る。ここが自由闊達な現場力を損なう。だからこそ、対等性や納得性を担保するべく、職場のコミュニケーションの充実が過去10年叫ばれてきた。だが、コミュニケーションだけでは手がかりが余りに弱い。コミュニケーションの充実を促す仕掛けが重要である。

労働組合はそうした希求に答える義務がある。既存の制度にかかわって手がかりをたぐり寄せなくてはならない。その手がかりを上記に述べた。経験に裏付けられた力強い議論を期待したい。

参考文献

- Andrew Gordon. (1998) *The Wages of Affluence*. Harvard University Press.
兵藤釗 (1997) 『労働の戦後史 (上) (下)』 東京大学出版会
石田光男 (1990) 『賃金の社会科学-日本とイギリス-』 中央経済社
石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較-成果主義とアメリカの現実-』 ミネルヴァ書房
David Marsden. (1999) *A Theory of Employment Systems*. Oxford University Press. 邦訳: 宮本光晴・久保克行 『雇用システムの理論』 NTT出版、2007年