

西尾 力 提出 学位申請論文

『個別的労使関係での分権的組合活動が生み出す新たな労使関係
—「我々は」の時代から「私は」の時代へ—』 審査要旨

1. 本学位申請論文の内容の要旨

労働組合の組織率の低下や労働組合離れが長く言われ続け、従来の人事労務管理論では重要な領域であった労使関係管理ないし労働組合管理が、人的資源管理論と称されるようになる中で、管理論の対象領域として、あるいは管理論の課題にあげられなくなっている。また、労働問題研究者の一部には、現状の労働組合の役割や機能に対する否定的評価からその存在意義さえ認められないかのような議論がなされている。言わば「労組機能不全論」や「労使関係終焉論」が浮上している中で、現代の労使関係論や労働組合論は、何を課題とし、その存在意義はどこにあるのかが問われている。

本博士学位申請論文は、このような状況に至ったのは、労働組合が集団的取引に固執し、職場レベルを含む個別的労使関係の領域へ踏み込まなかったことによると考えている。また、労使関係研究においても、多くが集団的労使関係に関する研究であり、個別的労使関係の領域の成果が少なかったとする。しかし、「職場の準自律的集団」を指摘した小池和男氏や日本の労働力売買が個別的取引を特徴としているという石田光男氏などの重要な研究があり、日本の労働者の価値観や行動様式に関説

した研究も紹介している。

本学位申請論文は、1990年代以降、賃金は個別的決定の性格を強め、労働組合による団体交渉の存在感や役割は大きく後退したとし、新たな状況となったとみている。成果主義的人事労務管理の中で広がった目標管理・人事考課の展開は、仕事が労働者主導で行われていくことを意味しており、目標管理・人事考課制度の各面談を個別労使交渉・協議に変え、課・係・班レベルに設けられた全員参加の職場懇談会等による自律的職場集団が形成されるならば、企業別組合ならではの規制力を生み出しうるとする。団体交渉や労使協議によって維持・確保される関係に加え、こうした個別的労使関係の分権的組合活動を作り出していくことが「組合員の組合離れ」に対する打開策であり、これからの労使関係構築の上で重要であるとする。また、こうした個別的労使関係の分権的組合活動は、企業と労働組合に対する二重の帰属意識を有する日本の労働者の価値観や行動様式に根ざしたものであると言う。

本学位申請論文は、「被考課者セミナー」を実施し、組合員でもある上司との面談の改善に先進的に取り組んでいるA労働組合を調査し、上の仮説を検証した論文である。調査は、組合役員、管理職、組合員に対するアンケート調査とこれらを補う管理職、組合役員、組合員とのメール・インタビュー調査に基づいている。

本学位申請論文は、成果主義的人事労務管理制度の中で重要化している目標管理制度・人事考課制度の個人面談を、個別的労使関係の中での労使交渉・協議として組合活動の重要な機会として捉え返し、自主管理

活動の場とすることで労働組合の新たな活躍の場とし労働組合の再生を図り、今後の労使関係の新たな地平を切り拓こうとする意欲的な論考である。

労使関係研究および労働組合研究において、本学位申請論文の貢献は、次のような点にある。第一に、労働組合のありようや存在感を、労働力取引の実態から考察していることである。成果主義的人事労務管理の目標管理・人事考課の強まりにより、個別的労使関係における労働組合の機能・役割が極めて重要になったことを明らかにしている。第二に、一組合の事例であるとは言え、「被考課者セミナー」を実施し、上司との面談の改善に先進的に取り組んでいる組合活動、そこでの組合員の満足度の高まりを調査によって実証したことである。第三に、これをふまえ、今後の労使関係における労働組合の役割や意義、また労働者の主体性をめぐる課題が浮上していることを提示したことである。

2, 本学位申請論文の構成と概要

本博士学位申請論文の構成は、まず第1章で「調査研究の目的と問題意識」を明らかにした上で、第2章でこの研究に関連する労使関係の先行研究をサーベイし、第3章で「分析枠組みおよび仮説設定」を行っている。第4章から第6章は、先進事例の組合役員・管理職・組合員のアンケート調査分析、第7章はそれらを補うメール・インタビューによる質的調査結果分析であり、第8章で以上を総括している。

この構成に即して、その概要を示せば、次の通りである。

「第1章 本調査研究の目的と問題意識」で示されている労使関係の現状認識は、成果主義的人事労務管理の進展により、日本の労使関係が従来の集団的労使関係を中心としたものから個別的労使関係重視へと変化してきたこと、先進的な労働組合では新たな労使関係を形成していると言う。調査研究の目的は、これからの新たな労使関係を形作る先進的労働組合の取り組みが、「どのような組合活動であり、どのような可能性を切り拓こうとするものであるのか、A労働組合の事例を通して、明らかにしようとする」ことである。

19世紀英国のウェッブ夫妻の『産業民主制論』（初版1897）以来、「労組の方法論は、集団的労使関係での「団体交渉」であると教科書化された。労使関係は団体交渉もしくは労使協議という領域でのみ捉えられ…、組合員・労働者の多様化・個別化志向に対応した組合活動が不在となり、「組織率の低下」とパラレルな関係にある「組合員の組合離れ」が生じた。「成果主義的な人事管理制度への改革によって、個別的労使関係に問題が多発し… 職場に労使関係を必要とする空間領域が生まれて」おり、…そこに労働組合及び組合活動が必要とされる部面が存在する」と言うのである。「職場の中にこそ組合活動を必要とする空間領域」があり、「目標管理・人事考課制度の各面談を逆活用して労使交渉・協議」において、「職場リーダーを中心にした職場での自主管理活動を用意していけば、労働組合活動の再活性化は可能となる」し、「集団的労使関係での集権的組合活動は蘇生され、逆に、個別的労使関係での分権的組合活

動は、集团的労使関係での集権的組合活動によって保証・補完されることで活発になる」とする。

「第2章 先行研究レビュー」では、個別的労使関係や分権的な組合活動をどう理解し、評価するのかという視点から、労使関係研究を整理し、これまでの研究が明らかにしてきたことを評価している。まずは、友愛会綱領、二村一夫氏や仁田道夫氏の研究を紹介し、日本の労働運動は、創成期(明治・大正期)から、また戦後も、「労働者の地位改善」を「悲願」としてきたとしている。「1950年代に労働運動は敗北の歴史を積み重ねることで、日本の労働者はしだいにそのような労働運動に距離をとり、離れていった」と言う。そして、「日本の労働運動は企業外の集团的労使関係」としての春闘に活路を見出し、「1990年代以降、経済成長という条件が失われると、その春闘も機能しなくなり、昨今では人的資源管理論や労働問題研究者から「労組機能不全論」や「労使関係終焉論」が言われるまでに至った」とする。その過程で、「個別的労使関係に着目しそこに労働組合が果たす役割・課題があることを明らかにした」研究としてUI運動論を取り上げ、佐藤博樹氏の労使コミュニケーション調査分析から明らかにされた従業員に見られる不平不満の存在、仁田氏による中間管理職などの職場のタテ系列人間関係の機能不全や成果主義管理下での労働組合の職場組織を通じた苦情処理の仕組みの重要性、久本憲夫氏の調査分析から苦情処理制度が機能していないことや、組合員の個別処遇への関心の高まりから組合が評価の運用面で活躍する場は広がっていることが示されたとする。しかし、これらは「組合活動活性化

の可能性を示唆するものではあったが、分析は個別的労使関係に着目するにとどまっていた」と言う。

「起こりうる個別の労使交渉から職場集団内での分権的組合活動のありようにまで言及した」のは石田光男氏である。日本の労働組合は「集団的」に賃金交渉を行っているが、労働力を「集団的」に販売しきれていないこと、多分に個人的取引にゆだねられていることが、日本の組織労働者の重要な特徴であることを明らかにしている。それが組合員の結束を風化させる根本原因であるが、戦後日本社会の風土にあっては必然的な困難であるとした。この労働組合による自己否定的な労働力の個別取引の自発的選択により今日の暮らしの水準が確保されたのであり、労使関係の個別化の下で労働組合が取引主体として機能を保持する要点は、仕事と賃金が管理化される事態に対していかように取引的ルールの実体を埋め込むことができるかにあるとして、職場における労使関係の実態を明らかにする必要性を説き、仕事論からの労使関係論に言及している。そして、日本の労使関係研究史上重大な小池—熊沢論争を取り上げ、その論争で問われた日本の労働者の価値観と行動様式のありようを「職場の準自律的集団」ととらえる小池和男氏を高く評価した。それを「職場自主管理活動」と呼び、目標管理・人事考課制度が本格運用された1990年代以降では、職場での経営参加と自治体制の確立のために個別的労使関係での分権的組合活動が必要であるにとらえる。こうした組合活動こそ、栗田健氏が指摘したように、日本の労働者の価値観・行動様式に即した職場秩序の共同体的特性に根ざすものだからである。

「第3章 本調査研究の分析枠組みおよび仮説設定」では、「職場での経営参加と自治体制の確立のために個別的労使関係での分権的組合活動」を展開する先進事例として、A労働組合を取り上げる理由と実証の方法を提示している。経営環境の変化に対応した事業構造や組織体制の大転換に伴い導入された成果主義的賃金・人事制度への対抗策として、同組合は被評価者セミナー(被考課者訓練)を実施し、個別的労使関係での分権的組合活動を生み出した。その実態を明らかにするため、A労働組合の組合役員(分会役員・部会役員・班長[職場委員])と管理職位にあたる担当課長(組合員)と、A労働組合を構成する15分会の中で、関東甲信越をエリアとするk分会の組合員を対象にしたWebアンケート調査によって、被評価者セミナー(被考課者訓練)で解説された面談のやり方が職場で活かされているか、またそれによってどのような職場運営となっているのかなどを解明するとした。

第4章は組合役員の、第5章は管理職の、第6章は組合員のアンケート調査結果を分析し、目標管理・人事考課制度の各面談を通じて、個別労使交渉やその環境を整え、支える職場自律集団としての自主管理活動、すなわち個別的労使関係での分権的組合活動が存在することを数量的に明らかにする。第7章はこれらを補う管理職、組合役員、組合員とのメール・インタビュー調査結果を考察した。その結果、労働組合にとって、PDCAサイクルの各面談(期首・中間・期末・フィードバック面談)を逆活用して、個別労使交渉の場にしたり、経営参加の場にしたりしていくことができている。動的に課業設定される自己の仕事を、自律的に

規制していくことを可能にしており、被評価者セミナーが生み出す個別労使交渉・協議と職場集団の自律性が、全く新しい労働組合としての規制力(競争主義への対抗性と労働者間連帯)となっている。昨今の労働組合としてすべきことは、個別労使交渉の実態をしっかりと把握し、かつ個別労使交渉に臨む組合員一人ひとりをバックアップすること、評価制度運用上の問題点を管理職個々人の対処にまかせるのではなく、システムの改善していく取り組みが不可欠である、とする。

「第8章 本調査研究のまとめ」では、A労働組合事例の調査結果が示す結論及び含意を総括している。目標管理・人事考課制度が確立されていく過程は、仕事が労働者主導で行われていくようになることを意味するものでもあり、労働者は企業の歯車ではなく、企業の主体であり、現場の労働者が企業経営に参画できるのだという自覚を促すものであることを示唆する。敗戦後の日本の労働組合運動の再出発にあたり展開された労働者自主管理闘争や職場闘争での思想を、ある意味復刻させる役割を果たすものでもある、と言う。

日本の労働者にとって、労使関係とは、所得の分配問題であるばかりではなく、人としての権利と尊厳に関する問題であった。日本の労働者が、人事考課や査定を認めることは、企業側が労働者の管理や組織運営のための仕組みとして整備しただけではなく、労働者の側もそれを拠り所として権利を主張する仕組みに読み替えていくためのもの、労働者が企業内部(職場)で経営参加していくためのものであった。目標管理・人事考課制度の各面談を個別労使交渉・協議に変え、課・係・班レベル

に設けられた全員参加の職場懇談会等による自律的職場集団の形成で、不履行となった会社との心理的契約の更新を図るという、企業別組合ならではの規制力を作り出している、とする。そして、何よりも人権を主張し、共働者(パートナー)の地位を確保するためには、それを実現する労使関係は、団体交渉や労使協議によって維持・確保される関係だけでなく、個別的労使関係においてこそ維持・確保されることが必要となるのである。この個別的労使関係での分権的組合活動が、「組合員の組合離れ」に対する打開策となりうる。言い換えるならば、労働組合運動も、「我々は」の時代から「私は」の時代にシフトし、個別的労使関係での春闘はこれから始まっていく、と提唱している。

3, 博士学位申請論文の査読および口述試験を踏まえた 評価・意見

主査および副査2名で構成された学位申請論文審査委員会は、学位申請者から提出された博士学位申請論文を査読し、それに基づき令和3年12月2日に1時間余り、口述試験を実施した。

最初に、主査高木より、「本学位申請論文の労使関係研究における新たな成果、貢献はどのような点にあるのか」、また「今後の研究課題はどのような点にあるのか」と質問がなされた。これに対して、労使関係研究に対する新たな成果や貢献は、次の諸点であるとした。これまでの労使関係研究では個別的労使関係のフォローが不十分で、集团的労使関係の

分析に固執してきたが、能力主義管理や人事考課を是とする日本の労働者のありように即した個別的労使関係の研究の意義、さらには集団的労使関係と個別的労使関係の補完関係を明らかにした。また、目標管理や人事考課の個別面談の取り組みに対する個別的労使関係の分権的組合活動を通じて、労働者の主体性の発揮や経営への参画への道が可能となること、それによって「組合離れ」を打開する展望を提示していることである。今後の課題としては、先進的 A 労働組合の分析に基づいているが、事例を増やすことやコロナパンデミック後には対面インタビューを行うことなど、普遍性を高めるための実証研究をさらに進める必要がある、とした。

副査橋元より、人事考課制度や苦情処理制度の推移とその機能について、副査本田より、A 労働組合の組織特性をどう考えるのか、この事例で、何故こうした分析ができるのか、との追加の質問がなされた。前者については、かつての熟練労働者の出来高給要素が組織の中での役割の評価重視へ変化し、能力主義、さらに成果主義へと推移してきた。苦情処理制度では個別の問題解決はできず機能してこなかった。しかも、組合役員による請負代行になってしまい、組合員自身が主体的に解決することにならない、との応答があった。後者に対しては、A 労働組合はグループ労連であり、それぞれの単位により組織特性には大きな違いがある。この事例でこうした分析ができたのは、組織特性というよりも組合役員の取り組み姿勢に依ると考えられる。

本学位申請論文査読も踏まえた本田副査のコメントは、次の通りであ

る。本学位申請論文の問題意識は、従来の労使関係研究と比べて独創的であり、独自に類型化した労組活動領域のうち、もっとも研究が手薄な自立・当事者型活動領域（本学位申請論文ではA領域）に着目した。個別的労使関係研究により、必然的に発生する労働分野で興隆著しい人的資源管理論における労組軽視問題について指摘し、経営学批判になっている。本学位申請論文の個別的労使関係に関する主張は、経営学的には従来採られない手法であり、人的資源管理論で労組というプレイヤーが捨象されている点で、企業別組合が主流であることを踏まえているはずの日本の経営学では大きな欠点となることを指摘している。先行研究の文献調査は豊富で、概ねこれまでの主要な労使関係研究を網羅しているだけでなく、A領域研究に関係する文献調査結果として整序されており、文献に対する評価は妥当である。企業別組合に組織化された企業に付随する、社員意識と組合員意識の二重帰属意識論を現代的に再吟味した結果、個別労使関係に影響する要因として、とりわけ個別的労使関係の土台としての位置づけを与えている。現代の二重帰属意識に関する分析結果は、本学位申請論文の他に存在しない。また、主な結論の1つとして、被評価者セミナーというA労働組合の1つの活動の中に、従来深く認識されてこなかった個別的労使関係論の領域を見出している。これにより、必ずしも明記されていないが、心理的契約は個人ではなく労組があってこそこの構造が背後にある（心理的契約は個人的なものとしか扱われてこなかった）という重要な示唆を得ている。合わせて、この点がいわば性急な企業別組合不要論に対する反批判になっている。アン

ケート調査は管理職および組合員の2種を用い、双方からダブルチェックがかかるような構成になるよう周到に実施されている。組合員調査に関しては、低率回収になったが、その代表性の弱点について言及するとともに、善後策として全体傾向の観察に力点を置いており、データに対する取り扱いについて十分に考慮されている。今後、検討すべき問題点としては、次の指摘があった。本学位申請論文は、従来の労使関係研究の弱点を補い不明点を埋める研究ではなく、労組の再活性化を模索することを視野にいれた独自の観点から、あえて研究を前進させる企図がある。それだけに、問題点というより取り組むべき課題は多い。労働者の分析対象は、雇用形態で言えば日本の正社員であるが、増大した非正規労働者をどうとらえるのか。また、本学位申請論文の企業別組合生き残り論、再活性化論では、それが効果的か、あるいは、研究上や実践上でどれほど通用するのかの限定性や制約条件に関わる課題の指摘がない。

橋元副査は、本田副査と概ね同意見であるとした上で、加えて次のような意見が表明された。日本労使関係の本丸である人事考課・査定をめぐる労働者と管理者の状況を主題に据え、先進的労働組合で「個別的労使関係での分権的組合活動」を生み出してきていること、そこに日本独特の価値観・行動様式、主体性のあり方が示され問われていることを提起していることは、大きな研究成果である。だが、課題としては、人事考課や査定に対する労働組合の取り組みが進まなかった理由・要因をどうみるかの分析が不十分である。今後の労働組合の取り組む上での課題を明示するには、歴史的分析も含めこの点での考察が求められよう。

これらを踏まえ、高木主査からの補足があった。組合員アンケート分析において、勤続年数と組合加入年数のヒストグラム図形がふたこぶ型になっていることからくる影響を点検した上で解析している。また、目標管理・人事考課制度満足度を従属変数に、各合成変数を独立変数にした重回帰分析において、従属変数に対する説明 VIF 値が高いものや有意でないもの 5 つの合成変数を除外している。このように具体的なデータの状況をふまえた解析に配慮しながら検証に努めており、この事例のアンケート調査データに関しては、全体として説明力はあると言えよう。

4, 審査結果

総合的に審査を行なった結果、西尾力氏提出の学位申請論文は博士(経済学)の学位としての水準を満たしているものと判断する。

令和 3 年 12 月 2 日

主査	國學院大學准教授	高木康順	㊟
副査	國學院大學教授	橋元秀一	㊟
副査	武庫川女子大学教授	本田一成	㊟

西尾 力 学力確認の結果の要旨

下記3名が各専門分野からそれぞれ学力確認の試験を行った結果、博士（経済学）の学位を授与される学力があることを確認した。

令和3年12月2日

学力確認担当者

主査	國學院大學准教授	高木康順	㊞
副査	國學院大學教授	橋元秀一	㊞
副査	武庫川女子大学教授	本田一成	㊞