



Title	企業組織の活性化と労働組合の新しい機能:M労組の事例研究
Author(s)	工藤, 剛治
Citation	経済学研究, 44(3), 95-111
Issue Date	1994-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31977
Type	departmental bulletin paper
File Information	44(3)_P95-111.pdf



企業組織の活性化と労働組合の新しい機能

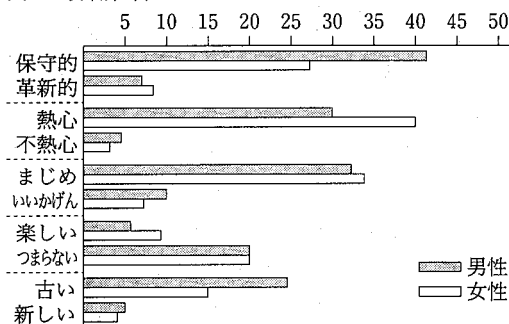
—— M労組の事例研究 ——

工 藤 剛 治

近年、日本の企業を取り巻く環境の変化は、企業に対し経営戦略の練り直し、業務革新、組織・人事制度の再設計等を迫っているといわれている。

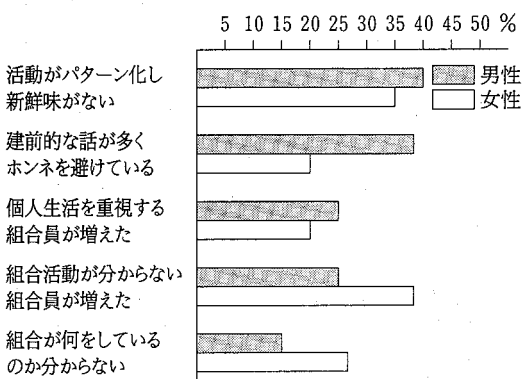
日本の労働組合¹⁾の側も企業別組合という性格からいってそうした動きに無縁ではありえず、同様に組織革新を必要としていいると考えられる。但し労働組合の場合、価値観を異にする様々な種類の構成員の増大という要因はそのまま「組合離れ」という深刻な現象を引き起こし、組合リーダーは次第に危機感を募らせていった。構成員の価値観の多様化とは対照的に労働組合は機関としてみると、むしろ画一的で保守的ときえいえる。一例に過ぎないが、1989年の電機労連の第10回組合員意識調査はそのことをよく語っているように思える。そこでは組合イメージとして「まじめで親切だが、保守的でつまらなく、頼りにならない」という結果が出されているし、また組合離れの原因として「活動がパターン化し、新鮮味に乏しい」という選択肢が男性でトップ、女性で2位を占めている(図-1、図-2)。このように、日本の労働組合、特に大企業の企業別組合は企業組織同様もしくはそれ以上に、根本的な組織革新を要請されているとみてよいであろう。周知のようにここ10年ほど実際にユニオン・アイデンティティ(以下、UIもしくはUI運動と略す)と称して労働組合の存在意義そのものの再確立を目指す野心的な

図1 労働組合イメージ



注) 電機労連『調査時報』1990年6月号より作成。

図2 組合離れの原因



注) 図1に同じ。

運動が、いわゆる労使協調型組合において展開されてきた事実はそのことの意識的・無意識的な反映と考えてよいであろう。

そのUI運動では組合旗の色を変えたり機関紙のビジュアル化をはかったりする一連の組合イメージ革新が先行したため、そうしたイメージ革新がUI運動そのものであるという印象さえ生みだすに至っている²⁾。しかし、いうまで

1) 以下、特別に言及のない場合は「労働組合」は企業別組合を指す。

もなく、こうした組合のイメージ革新戦略は労働組合の存在意義の問い直しという本来の目的に対する手段に過ぎない。新井巖、岩崎寿次の両氏はこうしたイメージのソフト化で組合に対する求心力を高めたいという初期段階のU Iはやがて労働組合の運動方針や組織体制の変革にまで及んでいくであろうと述べているが、それは適切な理解といえよう²⁾。実際、そうした方向を意識し目指しているいくつかの組合ではU I運動の基本的コンセプトとして、「(企業から)自立した職業人」(伊勢丹)、「全人格の開花」(東レ)、「人間復興=ヒューマン・ルネッサンス」

(パイオニア)などを挙げており、また伊勢丹労組などではこれまでの「旧態依然」たる運動からの脱皮を意図しており³⁾、従来の組合活動の内容と領域の大幅な転換が企画されているように思える。従来からの企業内活動を見直すことはもとより、これまで軽視されがちだった家庭生活、社会生活へと活動領域を拡大する動きも盛んである⁴⁾。U I運動はこのようにトータルな組織革新運動として認識する必要がある。

しかし本稿においてこうしたトータルな組織革新すべてに言及することは不可能である。筆者はイメージ革新の次元を越えた実践を長年にわたって試みてきたM労組について詳しい調査を行った⁵⁾。M労組は家庭生活、社会生活における組合活動も行っているが、企業内活動(企

業内労使関係及び労働条件にかかわる活動)をより重視してきた組合といえる。そこで以下のM労組の分析では、労働組合の企業内活動に限定して議論を進めたいと思う。

オイルショックは日本の労働組合と経営との距離を縮め、組合により現実的な姿勢を選択させた⁷⁾。このような対経営姿勢の転換がその後の日本経済の比較的順調な発展に対するプラス要因のひとつになったことは疑いないであろう。しかしそうした労使協調主義の深化がいわば労使関係の成熟という危機はらんでいたことも事実である⁸⁾。例えばU I運動に取り組んできた本田技研労組の委員長はこのあたりの事情を反省し、「ひとつ間違えると、企業の第2組織的な存在になっているというところが、職場組合員から労働組合に対する組合離れみたいものを起こしている原因じゃないかと思うんです」と語っている⁹⁾。しかしながら、U I運動が抜本的な改革運動であるとはいっても、それが従来の対経営姿勢である労使協調路線や経営参加方針を放棄し、改めて経営との対決姿勢を明確化することで組合の独自性、あるいは経営からの自立を主張しようという立場を選択しているわけではない。それではU I運動は労使協調主義を維持した上で、いかにして組合の独自性の確保を組合員に納得させることができるのだろうか。

この点に関していくつかのインタビュー記事¹⁰⁾から次のような仮説を立てることが可能ではないだろうか。労使協調路線の定着化とともに、

2) 加藤譲治「ポスト・モダニズムと労働組合」法政大学大原社会問題研究所編『労働の人間化の新展開』総合労働研究所、1993年。

3) 新井巖・岩崎寿次『イトーヨーカドーのユニオン・コミュニケーション戦略』産能大学出版部、1991年。

4) 佐藤博樹・藤村博之編著『エクセレントユニオン』第一書林、1991年、稲上毅・川喜多喬編『ユニオンアイデンティティ』日本労働研究機構、1988年など。

5) 例えばU I運動を3年間にわたり独自に調査・研究してきた新日鉄室蘭労働組合は今後組合がその独自な存在意義を一般組合員にアピールしてゆける活動領域として、従来からの労働生活に加え、家庭生活、社会生活を挙げている。1994年5月に行ったヒアリングより。

6) 1994年、2度にわたって企業、組合の調査を行った。2度目は滋賀大学の藤村博之助教授との共同調査という形式をとった。

7) 例えば日本労働協会編『80年代の労使関係』日本労働協会、1984年では、対決型から協調型もしくは参加型への転換を遂げていくいくつかの組合が紹介されているが、それらは当時の労働組合に対する社会的圧力をよく表現していると思われる。

8) 労使関係研究会編『成熟の中の危機』総合労働研究所、1985年、下田平裕身「労使関係の新たな態様への対応」『季刊労働法』1987年4/25など。

9) 日本労働組合総連合会『連合』1990年11月。

10) 例えば、パイオニア、沖電気労組(電機労連『調査時報』1991年8月)、あるいは商業労連(商業労連労働運動理論委員会21世紀型労働運動へのシナリオ、1986年)などに関する記事参照。

労働組合の独自の存在感が希薄化し、労使間のけじめのなさがしばしば組合員の中から指摘されるようになった。「成熟の中の危機」と呼ばれる事態である。その解決策のひとつは、労働組合組織を企業内組織として経営組織と対等なパートナーに引き上げることである。日常の労働や経営に関する事柄において労働組合が経営と対等なパートナーとして発言しうる時、労働組合は新たな存在意義を組合員に対して訴えかけることができるのではないだろうか。一言でいうと、「協調の中での自立路線」と表現し得るのである。ゼンセン同盟の逢見直人氏は、協調型組合運動が対決型組合運動に勝利した後、やがて前者は単なる利益集団から経営のパートナーとしての機能集団へと脱皮してゆくことになるが、そのための一連の行動がU I運動であるという解釈をしている¹¹⁾。筆者の仮説に極めて近い考えであると思われる。逢見氏は二つの事例を簡潔に紹介していたが、その他にもいくつかこの仮説を支持する例は散見される。かつて藤沢薬品工業が能力主義人事への移行を企画・実施した時、経営側は社員の本音を把握することができなかった。社員の不満は労働組合に反映され、労働組合は「人事は会社のもの」という常識を破って組合独自の総合的人事システムを練り上げたという。経営側はそうした組合の姿勢を評価して「経営のパートナー」と位置づけているし、組合側も「対決でも協調でもない、労使対等の関係を構築したい」と運動の性格を語っている¹²⁾。また味の素労働組合では、新製品を生み出しそれを効率的に生産しうる企業体質への転換が求められている今、組合独自の立場からそれに貢献する目的で企業組織の診断調査を行い、労使協議会での提言の材料にしているという¹³⁾。

それでは「協調の中での自立路線」とは、よ

り具体的にはいかなる内容を持つものだろうか。あるいはどのような過程を経て労使協調型組合が経営組織と対等なパートナーへと移行して行くのだろうか。この点に関する詳しい報告はまだなされていないように思われる¹⁴⁾。そこで本稿では、一事例に過ぎないがM労組のU I運動を企業内組合活動の側面に焦点を合わせ、上述の仮説の検証とともにこの事例が示唆するところを検討していきたい。

1 オイルショック以前の労使関係

M社は1992年現在、従業員数ではM社単独で2800名、M社グループで5100名を数え、売上高では単独で1875億円、グループで2077億円を計上しており、繊維機械の製造・販売を中心とする4事業部からなる企業である。1945年、敗戦と共に前身のT社を解散し、90名を再雇用してM社としてスタートしたが、このことはM社が高度成長期に急成長したことを物語っており、ヒアリングにおいても「町工場に毛のはえた状態」からの躍進をしばしば耳にした。

M労組の戦後から高度成長期前半までの組織的特徴を簡潔に紹介しておきたい。というのは、この時期の組合の性格と対比することで、その後のM労組の2次にわたるU I運動の特徴が比較的よく理解できると考えられるからである¹⁵⁾。

当時、職場集団は班長（親方）に統率されていたが、班長－工員の人間関係は徒弟制に近い

14) U Iに関しては個々の組合の担当者等へのインタビューやそれをまとめた著書（前掲『ユニオン・アイデンティティ』、川喜多喬・佐藤博樹編著『ユニオン・アイデンティティ大作戦』総合労働研究所、1991年、関西生産性本部編『ユニオン・メニュー』関西生産性本部、1988年、前掲『エクセレント・ユニオン』、労働問題リサーチセンター編『労働組合の現代的役割とユニオン・リーダー』労働問題リサーチセンター、1993年）、あるいは組合が発行したパンフレット（パイオニア労組『私たちの挑戦：U I』1990年）などが存在するが、詳細な事例研究はほとんどない。

15) 当時の労働組合の性格については、文書化されたものが殆ど存在しないので、ここでははもっぱらヒアリングに頼った。

11) 逢見直人「労働組合イメージの革新」『日本労働協会雑誌』1988年9月。

12) 『日経ビジネス』1990年4月23日号。

13) 前掲『ユニオンアイデンティティ』

中で形成された。各班長の上に当時組合役員でもあったK氏、E氏が立つことになるが、とりわけM社の主力工場の製造責任のかなりの部分を初代社長に任されたK氏は親方層との間に疑似的な親子関係を形成し、巧みに親方間の意見の調整を行い、かつその下の工員層との濃密な上下の人間関係づくりに腐心したようである¹⁶⁾。「困ったったら何でも相談にこいや」という人情的な助け合いの精神が当時の組合の中に強かったという。上下の人間関係といったが、それはK氏—親方層—工員層の権威主義的な上下身分関係というよりも、むしろ「思いやり」に満ちた相互信頼を基調とする縦の人間関係と表現しうるものであった¹⁷⁾。

敗戦後の生活難が当時の組合運動に強く影響していたという事実は重要である。「喰うことがまず第一という世代」にとって賃金、ボーナスは圧倒的に重要な関心事であり、それが会社との団交によって決定されるという形式をとる以上、組合役員の強力なリーダーシップに対しては全組合員共通の期待があった。年功秩序下の一般組合員にとって「黙ってお前たちついてこい、その代わりわしらはやることはやる」というK氏らの毅然とした対経営姿勢は非常に頼もしく映り、それなりに「夢」、即ち少しでも多い賃金獲得の可能性を与えてくれるものであった¹⁸⁾。ところでK氏自身は、組合は経営側に対して「対等意識」を持つことが重要であるという信念を持っていた¹⁹⁾。しかしT氏は当時の労使

関係、或は社長とK氏との人間関係は権威主義的ではないにしろ今から振り返れば上下関係であり、K氏も社長に対しては労使の間のけじめをつけて話しをしていたように思えると証言しているし、また現委員長U氏も双方の関係を縦の主従関係として認識している²⁰⁾。U I運動は労働組合組織を経営組織と対等な位置にまで引き上げることを意図した運動だけに、双方の意見の食い違いは一応説明されねばならない。

当時組合のリーダーシップをとれる条件として、仕事が良くできることは当然として、社長をはじめとする経営陣に対して堂々と意見をぶつけられることが挙げられる。貧しさを背景としていただけに、つまり人々はわずかでも高い賃金を渴望していただけに、「言いたいことをズケズケと言えんとなかなかリーダーとしてもたない。上に対してどこか迎合的であるとかヘジテートする部分があるとリーダーシップはとれない」。しかしK氏は会社の成長が労働条件の向上の前提であるという現実的な認識を持っていた。そうすると、経営側とのこの騒々しいやりとりは一般組合員の要求を誇張気味に表現することによってリーダーシップの正統性を確保する避けがたい手段であると考えられ、表現は悪いかもしれないが組合員が対決姿勢に転じることをある意味で抑える芝居的要素をはらんでいたとも考えられる²¹⁾。K氏が主張する経営との「対等意識」はこうした文脈で理解されるべきであり、後述する現執行部の対等意識とは質的な違いがあることを指摘しておきたい。当時の貧しい時代状況を考えると、そうした表面上の対決姿勢なしに労使協調の現実路線を実態的に維持することは不可能であったろう。M社の成長及び労働条件の向上を考える時、それは必ずしも否定されるべき二面性とは言えず、むしろ賢明な選択であったと評価してよいのではない

16) 工員の採用に関しても、K氏は大きな発言力を持っており、集団労働になじみやすいと思われる高校新卒の人々、例えば集団でやるスポーツ部に所属していた者たちが好んで選考の対象になったようである(K氏ヒアリング)。本稿に実際に登場するヒアリング協力者をここで簡単に紹介しておきたい。K氏：元組合委員長(1971年退職)、A氏：元副社長・現R&Dセンター所長、M氏：現技術担当専務、O氏：元人事部長・現工場長、T氏：物流製造(勤続30年)、C氏：繊維機械製造(勤続37年)、X氏：物流技術・課長(勤続18年)、Y氏：物流製造・部長(勤続29年)、U氏：現組合委員長(勤続29年)。

17) T氏ヒアリングより。

18) C氏ヒアリングより。

19) K氏ヒアリングより。

20) T氏、U氏ヒアリングより。

21) M氏ヒアリングから再構成。

22) 会社側はこの時代の労使協調主義を「M社の社宝」

だろうか²²⁾。

以上を整理すると、技能序列が末端職制の序列と重なり、さらにそれが組合構造に反映されて、「親方＝組合三役」（現委員長による表現）という関係が未分化なまま組合員に当然のものとして受けいられていた。経営組織が営業その他の経営機能を果たすとするれば、職場集団はあくまで労働・生産を請け負う集団であり、双方は先代社長とK組合長との人間関係を前提として機能的な横の関係としてよりもむしろ上下の縦の関係のもとにあり²³⁾、親方の親方＝組合長はこの請負諸集団の長として職場集団の利害を経営に対して代表した。この時期、組合長は職場の人事（採用、配置、査定など）に関しても一定の発言権を持っており、それは組合が年功熟練を基礎として技能的に経営から相対的な自立を享受していた反映と解釈しうる。当時生産計画など立てようもなく、親方の気にいらなことがあったならば納期その他で非協力的な態度に遭い、生産管理の担当者も親方にはなかなか経営側の指示を伝えづらい雰囲気があったという²⁴⁾。この技能的自立は表面的であれ経営に対して強い態度をとらせることを許した要因のひとつと考えられる。しかし他面では、この技能序列とそれを反映した職場社会を通して経営側は経営組織の末端機構として職場を位置づけることができたともいえ、職場における上下の秩序と経営－組合間の縦の関係がこうして維持されていたのであろう²⁵⁾。従って労使関係にお

いては、M労組は内部に労働組合の主体性を重んじる傾向（E氏）と、「組合が強くなるためには、自分の職場で一人一人が実績を上げなければ駄目だ」という現実派（K氏）とのズレを内包しつつも、前者は建前、後者が本音という形で補完し合い基本的にはほぼ一貫して労使協調路線を歩んできたといえる。1975年まで上部団体として総評全金を選択していたが、一時期を除いて全金路線を正面から掲げたことはなく、その一時期でさえ「職場から抵抗を」という方針は現実には採用されなかった。

1960年代～1970年代前半においては、上述の技能形成の在り方は徐々に姿を消してゆくが、製造部門ではなお維持されてきたといえる。但し従業員の高学歴化、開発技術部門の重視、若年層の価値観の変化等々はK氏が代表してきた労使協調主義に微妙な修正を加えていくことになった。

1970年代に入るとM労組は事務所出身で高卒のF氏を委員長に選んでいるが、当時このことが組合執行部内でも大きな議論を巻き起こしたようで、初めて大学卒が労働組合に加入するという事態とともに、時代の変化を反映したできごとであった。F氏は賃金交渉において初めて業界8社平均という方針を打ち出し、これまでのK氏と社長の間での信頼関係に基づく「人と人の関係」から「数字の活動」へと転換がはかられているが、それはF氏がM社の財務に詳しくなかったことの反映でもあった。このような事情からK氏からF氏へのリーダーシップの移行がM労組の活動スタイルのひとつの転機であったと受け止めることもできる²⁶⁾。組合の活動スタイル、運営体質、組合員気質全体を考えると基本的にはF氏時代までが「要求するだけの組織」（第2節で後述）として一括しうるであろうが、上述の要因を考慮に入れると、1971年から数年間のF氏体制を現執行部への過渡期と位置づけることも可能である。またいくつかの証言によ

22) 会社側はこの時代の労使協調主義を「M社の社宝」（元副社長A氏）と認識し、現組合委員長も「良識ある妥協の上に立った労使協調」として、共に高く評価している（組合資料『組合30年史』1978年）。

23) 機能的な関係は本来横の関係を意味していると思われる。今田高俊氏は、「機能の発想にはほんらい、ハイアラキカル（位階序列的）な分化は含まれていない。水平的な役割分化を含意するものである」と述べている。今田高俊『混沌の力』講談社、1994年、p119。

24) A氏ヒアリングより。

25) この関係を職場における技能序列から初めて本格的に説明したものは、東京大学社会科学研究所編『労働組合の構造と機能』東京大学出版会、1959年であった。同書から多くの示唆を受けた。

26) Y氏ヒアリングより。

ると、1970年代からの技術革新、特にNC旋盤や、マシニング・センターなどの導入は汎用機を使用してきた製造職場（機械）の従来の技能序列を揺さぶり、年功的な序列に基づく職場社会に大きな変化をもたらしたようである。F氏体制を過渡期体制と規定しうる要因はここにも見いだされる。ではオイルショックという荒波を経て、この過渡期体制はいかなる成果を生み出したのであろうか。

2 労使共働体制へ—第1次U I

町工場からの急成長を果たしつつあったとはいえ、いまだ中堅であったM社はその経営基盤の脆弱さから、オイルショック後の不況の影響をまともに受け、繊維機械業界ではいち早く1975年に正社員の約20%という大幅な人員整理を行わざるをえなかった。1970年代の前半は労使ともに「絶頂の日々」(当時の組合委員長F氏)であっただけに、そしてその原因の一つとして労使協調という現実路線が貢献していたために、この人員整理は組合執行部にとっては大きな衝撃であった。当然のこと、「今までの労使協調は一体なんだったのか」という疑問が生じた。当時の組合委員長F氏は3年後、『組合30年史』で次のように述べている。

「どうしても希望退職による人員整理を避けては、企業及び従業員の生活は守ることができないという会社の主張と、組合としてはそれを認めることは、組合の存在価値を疑われることがあるという論議が真っ向から対立して、経営者と組合幹部、組合員の間に労使協調は何であったかを赤裸々に問い、大きな断層となり、その断層は大きな波紋になって広がり、重苦しい空気が全工場に流れました。残った我々にとっても表現不可能な日々が長く、冷たい感情が組合員の中に充満しました」。そして「まさにその協調の真価が問われる情勢が今であると考えます」として回想を終えている。

その課題に積極的に答えていったのは、1978

年に組合委員長に就任したU氏（現委員長）率いる現執行部であった。現委員長は「労使共働体制の構築」を主張するようになるが、それは労使協調主義の発展型、彼の言葉によれば「労使協調の発展の後に創りうる体制」として認識されていた。それはどのような内容のものとして考えられていたのだろうか。

1979年に日経連は「80年代経営労務への提言」というテーマで懸賞論文を募集したが、その佳作入賞を果たした現委員長の『80年代の好ましい労使関係についての考察』から、やや長いが「労使共働体制」の定義に近い部分を紹介したい。「要求を満たすためには労組としてもここまでの原則へのこだわりを放棄し、労組が要求する組織で経営が回答を示す組織であるといった概念を打破しなければなりません。すなわち労使が共に一定のものを形成し創造していくという認識であります。もちろん労組が経営に必要以上に深くかかわりあいを持つということではありませんが、労組は労組、経営は経営といった考え方では、80年代への対応は不可能と思うのであります。このような認識が“労使共働”という認識であり、この認識を確立するために労使共働体制への積極的なアプローチを行う必要があると思うのであります」。

従来の労使協調に対する現委員長の理解は、それが本当の意味での労使の信頼関係を代表していたものではなく、組合側について言うと「労働条件の改善等をはじめとして全ての活動が『労組は要求するだけの組織』であった」というものである。高度成長の時期にはそういう組合でも存続できたが、低成長の今は異なる。「経営に対してただ要求するだけの受動的な体制では労働組合の存在価値をあやうくするだけでなく、労使のコミュニティである企業の存在そのものをもあやうくする」という危機感があった²⁷⁾。共に働き、共にかせぎ、共に潤う体制への

27) U氏『80年代の好ましい労使関係についての考察』1979年より。

転換、あるいは要求するだけの組織から要求を満たす原資を自ら生み出す組織への転換という主張は、経営と組合の関係を縦の序列関係から横の機能的関係へと高め、そのことでより効率的な企業組織づくりに貢献し雇用不安を解消したいという現執行部の願望を表現したものと解釈してよいだろう。

その場合、労使の間での信頼関係は当然その次元を高めねばならなくなる。従来、組合は賃上げ要求を非現実的なレベルで経営側に突きつけ、経営側は対抗的に低額回答を示し、双方が半ばセレモニー化した交渉の中で歩み寄りを見せ、最後には多くの人々が事前に本音では予想していた現実的到達点に着地するという賃金交渉の風景がM労組においてもみられるところであった²⁸⁾。こうした労使の関係の特徴は建前と本音の乖離であり、労使協調のもとで建前としては信頼関係を原則としつつも本音のところでは双方が不信感をぬぐい切れていない。労使関係を労使共働体制へと質的に高めるためには、当然こうした建前と本音の乖離は克服されるべき対象となり、まずは組合側が真剣に「本音の信頼関係」の形成を訴え、経営側がそれを受けてやはり本音で答えるという形をとるようになった。もはや要求と回答との間の著しい格差を暗黙の前提とした賃金交渉は姿を消している²⁹⁾。賃金交渉に代表されるこのような本音の労使関係の形成は、労使共働体制の構築という目的達成において不可欠の手段として位置づけられていた。

ところで、オイルショックがM労組だけでなく、日本の多くの組合に対して対経営姿勢＝路線上の転換を迫ったことは既に述べたが、一般

的には対決型姿勢から協調型姿勢へ、及び協調型姿勢を採用してきた組合では協調型姿勢の深化へ、といえるのではないだろうか。M労組の場合は、どちらかと言えば後者に分類される。組合は組合、経営は経営といった考え方は排除されるべきであるという主張は、労使協調の深化であり、組合が経営の懐により深く包摂されてゆく過程とさえいえる。前述の本田技研労組は組合が会社の第2組織的存在になっていったことが組合の独自性を希薄化させ、労使協調のこうした発展・成熟が組合離れの一因として機能してしまったと述懐していた。M社の人事を担当してきたO氏も同様に新執行部下の組合はいわば「第2人事部」という性格を持ってきたと認識している³⁰⁾。

さらに、現執行部は生産性向上運動に関し、それが人間性の尊重というものを傷つける場合も多分にあると認めた上で、それに積極的に協力する態度を明確にした。この時期の新執行部は、生産の場で失われる人間性は、それが当然回復されるべきではあっても「生産の場とは全く異なった」総合的福祉政策という場において回復されるべきであるという立場に立った³¹⁾。現執行部は労働組合というものを、生産請負集団の利害代表機関であり従って要求するだけの組織という位置づけから、要求を満たす原資を自ら生み出す主体的な従業員の育成を側面支援する組織として、従って経営とより対等な位置にある組織として高めようとしてきた。しかし組合は、生産の場における主体的・創造的な従業員像を要請すると同時に、同じく生産の場における人間性喪失を容認するという相反する主張を生産性向上運動に関連して展開していたことになる。このような形での労働組合の存在意義の新たな確立という企画(U I)が、組合構成員たちにどれほどの力を持って訴えかけえたのか疑わしいといわざるを得ない。O氏はこの

28) 前掲『成熟の中の危機』では、労使双方の労使関係当事者からの証言によって、こうした実態が明らかになっている。

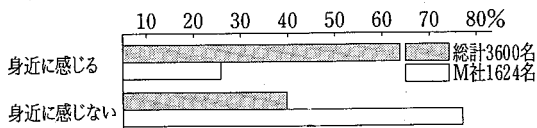
29) 松下電工、味の素などの労組もこの方向を歩んできた(『労働調査』1992年2月、前掲『ユニオン・アイデンティティ』)。味の素労組はM労組と同じ問題意識を持ってM労組よりも数年早い1973年から本音の賃金交渉に移行している。

30) O氏ヒアリングより。

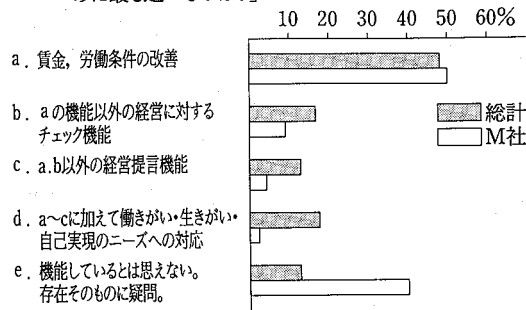
31) 組合資料『VISION1985-21世紀の飛躍のために』1984年、参照。

図3

設問:「あなたは貴社の組合の存在を身近に感じますか?」



設問:「現在の労働組合の機能に関してあなたが感じているのに最も近いものは?」



注) M労組資料『労働組合の立場から考えたM社の活性化の方策案』, 1987年より作成

時期の労働組合の転換を第2人事部化と解釈していたが、同時にそれは組合が経営との緊張感を希薄化させてゆく過程でもあり、経営サイドとしては人事・労務の管理がやりやすくなった時期でもあったと語っている³²⁾。

図-3は、1985年に関西生産性本部が12社、3600名(管理職含む)を対象に行ったアンケート調査の労働組合に関する一部であるが、他の諸組合(総計)と比べると、M社においては労働組合の身近な存在感は著しく低い。このように労働組合を経営との対等な横の関係にまで引き上げようとする中で組合の新たな存在意義の確立を意図したM労組の第1次UIは、その過程で一種のジレンマに遭遇したと言える³³⁾。

32) O氏ヒアリングより。

33) 前述のC氏は新執行部になって「イメージ的になれあいになってしまっているなという感じ、あるいは「夢」を奪われたという感じを抱いたと言うが、K氏の時代を知る製造部門の人々の中にはこのような感想を持った者も少なからずいたと思われる。

3 緊張関係の中の労使共働へー第2次UI

M社は先代の社長の時代から海外技術を積極的に導入し、模倣し、その過程で自社の技術を育てる政策をとってきた。日本の製造業一般についてもある程度妥当することかと思うが、低成長への突入はそうした海外技術の模倣を困難とし、日本独自の技術開発の必要性を迫ったといえる。M社においても事態は同様であった。

M社現社長は1978年に、M社の外観は一流になったが、「しかしその中の方は海外の技術導入でやって、まあ最近では自社技術も育ってき、ここでさらに新製品を開発する技術と生産技術をさらに高めないといけない。」と語っている³⁴⁾。また1987年にはM氏(当時技術担当常務)は次のように述べている。昔は紡績の人とか学会の人とかが、M社さん、こういうものを作っているかがですかと常に先進国のモデル、完成品を持ってこられた。「しかし今になると完璧なモデル、我々が技術を提携することのできる完成品を見つけることは非常に困難で、どうしても自社開発をめざすしかない訳です」³⁵⁾。

このようにM社においても海外技術の模倣から自社開発へと企業の経営戦略を転換する必要性はこの間一貫して重要課題となっている。ところで、こうした必要性を肯定し、その方向に敏感に反応したのは労働組合であった。日本の経営は、しばしば日本的経営と称される集団主義的な経営慣行を、環境の変化と共に変質させつつも、なお温存してきたという両側面を持つ

34) 前掲『組合30年史』, 参照。

35) 組合資料・M労連機関誌『さざなみ』1989年, Vol.9, No.1, 参照。

36) 産業化、近代化の急速な発展にもかかわらず、日本の企業経営は集団主義文化に深く規定され続けてきた、あるいはされ続けるとする論者は岩田龍子氏(『日本の経営の編成原理』文真堂, 1977年)や三戸公氏(『家の論理1』『家の論理2』文真堂, 1991年)に代表されよう。他方、社会学の立場から、産業化の進展と共に不可避に生じる環境の変化が日本の企業組織の前近代要素を徐々に変質させてきたとして日本の文化持続論を批判する有力な論者に富沢健一氏がいる(『日本の近代化と社会変動』講談社学術

と思われる³⁶⁾。そこではむしろ労働組合の方が保守的な体質を示す場合が多々あった³⁷⁾。

しかしM労組は1970年代後半からの環境の変化、とりわけ市場の成熟化と競争条件（競争相手）の変化は、いよいよM社の技術開発体質の強化を迫っていると認識し、それは同時に労働組合組織にもそのまま当てはまるものだと思信した。従来、やはり集団主義的志向が強く、特に製造部門の職場集団主義に規制されてきたM労組は、大きな発想の転換を迫られることになった訳だが、しかし逆に経営の側以上に集団主義的組織慣行を率先して克服していくことになる。両者の関係ではむしろ経営サイドの方が保守的であり、企業組織の革新、人事制度の革新の不在を穴埋めする形で労働組合の方が前向きの発言を強めていったという印象さえある。例えば、元副社長A氏によると、M社が開発主導型組織に転換しなければならないことは早くから分かっていたが、同社は長く製造中心の企業体質を持ってきたために、そのことをはっきりと口に出すことは難しかったという。そのことを明言してくれたのは現委員長U氏で、「開発主導型への転換を実際にやってくれたのはU氏である。」とまでA氏は語っている³⁸⁾。また労働組合の方も「古い価値観を転換させるためには、労働組合が頑張る必要を痛感している」³⁹⁾と、自らの使命を意識している。

一例としてM社が日本で始めて導入したフリータイム勤務制を取りあげてみよう。フリータイム制度（これは組合側による命名であり、正

式には技術手当制度）は内容的にはコアタイムなしのフレックスタイム制度であり、裁量労働制を時間管理の面から表現したものと考えられる。まず最初に1978年に組合側が経営に申し入れを行ったが、直接の動機は時短であったと思われる。その際、経営側は社内に2種類の賃金体系が存在することになるという理由から反対しているが、保守的な対応だったといえる。しかし長時間労働の実態は一向に解消されず、1982年には経営側が技術主任クラスへの手当導入を提案し、1985年の技術手当導入の時期までには、それは定着を見せたようである。経営側の動機の中には多額にのぼる残業手当を何とか首尾よく処理できないかという狙いがあったと推察されるが⁴⁰⁾、最終的に技術手当は1986年3月14日の労使協議会で決定されるはこびとなった⁴¹⁾。

M労組は改めて経営側が打ち出してきたフリータイム制度＝技術手当に賛成したのだが、それはいかなる理由からであったのか。

「技術部門への“技術手当”の導入の目的は決して時間外労働時間手当の問題から逃避するためではなく、開発指向型の新しい技術部門を創出することにあると確信しています」⁴²⁾。時代の趨勢は「過去の画一的な重化学工業的大量生産思考」に基づく量の競争から質の競争への移行を示しているのであって、企業の開発部門が重要視されるべきであると組合は考えた。技術開発を担う従業員が創造的であるためには、一人一人が個性的で感性（感受性）が高くなければならない。企業組織において組織の規範は最低の範囲に限定されるべきで、一日に働く時間が8時間でなければならない理由はなく、「本当に質的な成果を確保さえできれば、一日の働

文庫、1990年）。社会、組織の動態的な理解のためには後者がより優れていると思われる。

37) 例えば日本生産性本部による経営、組合幹部へのアンケート調査では、組合幹部の方が終身雇用、年功序列（賃金）の維持を強く訴えている（尾形隆彰「終身雇用と年功制のゆくえ」安藤喜久雄・石川晃弘編『日本の経営の転機』有斐閣、1980年）。あるいは、奥井礼喜『労働組合が倒産する』総合労働研究所、1981年などを参照。

38) A氏ヒアリングより。

39) 組合資料『労働組合セミナー：企業人と労働組合』1993年、参照。

40) Y取締役は「フリータイム制を導入していなかったら、平均残業時間は42時間を大きく上回り、総支払賃金はずっと膨らんでいたはず」と語っている（『日経ビジネス』1991年、3月18日号）。

41) 組合資料『M社における技術手当導入の経緯』1987年、参照。

42) 組合資料『技術部門の職場改善に対する労働組合の提言』1986年、参照。

く時間が何時間であっても良いはずです。このように、ここまでの労働時間という概念を超越した労働体系の確立こそが、今回の手当制度導入の真の目的であり、手当導入そのことは目的達成のための手段に過ぎません。」⁴³⁾と主張する。

以上がフリータイム制度に賛成する労働組合の基本的な理由であり、そこに開発主導型への組織革新に向けた組合側の期待の大きさをうかがい知ることができる。オイルショック以後雇用保障という点から企業成長の新しいあり方に深く関心を抱いていたM労組は技術手当制度をそのためのひとつの梃子として高く評価し、例えば導入時のQ & Aづくり⁴⁴⁾に見られるように、残業カットにつながらないかという職場からの不安を大局的な見地から解消しつつ、その実施のための下地づくりという形で積極的に協力していった。もはや技術手当は単なる時短次元の問題として位置づけられるものではなかったのである。その時の思想的な鍵になったものが、「過剰管理からの解放」という思想であり、「労働時間概念を超越した労働体系の確立」、「一人一人がロマンに満ちた中で目を輝かせて仕事をしている状態」⁴⁵⁾の創出であった。その状態をいかにして「労使が共働して」つくり上げてゆくのか、労働組合の発想はおおよそ以上のようなものであったと考えられる。

ここで問題とされるべきは、こうした組合側の新しい組織観と、労使関係の成熟化が組合離れの要因となったという成熟のジレンマとの関連である。ここで改めて組合側によるこのジレンマの認識を追う中で、その関連を解きほぐしてみよう。

さて現委員長のもとで、M労組は労使共働体制の確立のために経営内における一定の機能を果たしてきたつもりであったし、そのことに対する自信も持っていたが、前述の従業員アンケ

ートを見るかぎり、従業員は労働組合を経営内における重要な機能を分担している機関としてみてはいないようである。M社ではなりふり構わぬ状態で忙しく働くことをすべての人々が勲章とし、忙しさを錦の御旗としてきたが、「こういった組織風土の中で、M労組もいつしか“錦の御旗”に非常に弱い体質となった。労組が完全に機能していないために、良い意味での企業内における緊張感を欠く結果になった」⁴⁶⁾という。この反省は、組合が第2人事部化し会社側としては随分とやりやすくなった面があったとする前述のO氏の感想と重ねると興味深いものがある⁴⁷⁾。いづれにせよ、このまま錦の御旗に弱い体質を引きずり、従業員からその存在意義を認められない状態を続けることは、組合にとってのみならずM社の今後の発展に対して暗雲を投げかけるものとなる。少なくとも組合側はそう考えた。こうしてU氏率いる組合執行部はオイルショック以前までの対経営姿勢のみならず、1980年代前半までの労使共働体制下の姿勢をも反省することになったのである。

要求するだけの組織から転換し、要求するだけのものを自ら主体的に創り出す組織として労働組合を経営組織と対等な関係にまで引き上げ、その過程で労働組合の新たな存在意義を確立し一般組合員に訴えるという労使関係次元におけるU Iの最初の試みが、労働組合の意図とは裏腹に「物分かりが良すぎ、良い意味での緊張感を欠く」ことになり、逆に組合離れを促進する結果を導きかねないというジレンマをここに再確認できると思う。自覚の度合いは別として、このジレンマをそれなりに意識した執行部が、その解答として打ち出したものこそ労使間における緊張関係の創造であった。「私達は今後の労使関係のひとつの重要な課題として、“さわやかな緊張関係の創造”ということを考えている」と宣言したのは1987年のことであり、それは

43) 同上。

44) 組合資料『技術手当導入に関するQ & A』1985年。

45) 同上。

46) 組合資料『労働組合の立場から考えたM社の活性化の方策案』1987年。

47) O氏ヒアリングより。

1980年代後半からのM労組の新しい対経営姿勢を端的に語っている⁴⁸⁾。この新しい労使関係論は一方では成熟のジレンマへの解答をなすと同時に、他方では経営側が求める創造型企業組織体質への転換に対する触媒機能を果たすと期待されたのであった。要約的にいうと、適度な緊張関係が必要であるとする新しい組織論によれば、労働組合の独自の機能がそこに見いだされることになり、従って労働組合は新たな存在意義を獲得するであろうという仮説である。この点をもう少し詳しく検討してみたい。

既に見たように、組合側の仮説として、創造型企業組織では一人一人の個性が積極的に容認されるべきであり、従って過剰な企業内規範の除去が要請されてくるが、当時現委員長も委員の一人に名を連ねた「新しい労使関係研究委員会」もまた同様の問題意識を共有していた⁴⁹⁾。

この委員会は、まず今日の労働者を物質的な飢餓状態ではなく「自我の飢餓状態」にあると捉え、そこに労働組合活動の新しい分野を求めるべきであるとした上で、「適度な緊張関係こそ組織発展のダイナミズムであるといわれているが、現在の労使が過去に作り上げられた協調関係の維持に汲々として激しい経営環境の変化に即応できないならば、企業発展を妨げる役割を演じてしまう懸念もある」とし、もしも労使協調を維持するという大義名分に隠れて、労使双方が各々の主体性＝アイデンティティをあいまいにするならば、やがては企業の危機を招くであろうと警告している。労使はかけ離れてはならない関係であるが、他方で近づき過ぎてもならない関係でもあり、このように双方が適度な距離を保っている労使関係、「異質の共同関係」と表現される労使関係が、これから必要とされているという。この場合、双方の間には「さ

わやかな緊張感」が維持されるべきであり、それは企業経営に、従ってまた雇用条件にプラスに働く労使関係活力を生み出すと考えられている。

以上のこの委員会の認識は、そのままM労組の認識に連なっていると見てよいであろう。協調という安住に代わる創造的な緊張関係が今後の企業組織のダイナミズムにとって必要であるというこの議論によって、労働組合には新しい役割が付与されると考えられた。新しい役割とは、創造的な緊張関係を労使関係の中に創出し、そのことによって「個」を主体とする企業組織の活性化を促し、今後の創造型企業組織が要件とする「ゆらぎの創造」⁵⁰⁾の媒体として機能するというものである。

M労組に即してみてみよう。現委員長はどんな組織も内部に拮抗力を持たぬ組織は非民主化し腐敗するという⁵¹⁾。例として旧共産主義諸国家やバブル景気時に一連の不祥事を起こした金融界が挙げられている。労働組合が拮抗力を持たない企業組織では「協調イコール安定イコール停滞」になってしまうのであり、それは自我の解放、過剰管理からの脱却といった条件を必要とする創造型組織においてはむしろ障害になる。活力ある組織形成のためには種々の企業内競争関係がなければならないが、この点労働組合は重要な貢献をなし得る。というのは労働組合という組織は経営諸組織とは異質の構成原理・存在理由を持つ存在であり、経営提言活動等に代表される経営との健全な競争関係を異質な視点から組織的に仕掛けることができる立場にあるからである。もちろん、以上のM労組の主張には議論の余地があろう。しかし元人事部長のO氏は創造体質へ向けての会社人事の新たな制度化の際に組合が先導して触媒機能を果たしてくれていると評価しており、しかも「さわやかな緊張関係の構築」というM労組の主張は

48) 前掲『労働組合の立場から考えたM社の活性化の方策案』、参照。

49) この委員会は関西生産性本部による設置で関西における12の様々な職種の大企業の人事担当者及び労働組合役員から構成されている。

50) 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社、1985年。

51) 前掲『労働組合セミナー：企業人と労働組合』、参照。

経営サイドに対しても緊張感を持って経営せよという良い刺激になっていると認めていることはつけ加えておきたい。「開発主導型への転換を実際にやってくれたのはU氏である」という前述した元副社長A氏の証言を思い起こせば、少なくともM社において労働組合がそうした機能のある程度果たしてきたことは経営側も認めるところであると考えてよい。

M労組はこうして創造型企業組織作りへの積極的参加路線によって労働組合の新しい独自の機能を発見し、成熟のジレンマに対してひとつの解答を与えようとした。即ち、M労組は自らを健全な企業内拮抗力として位置づけ、異質の共同関係の一方の主体として創造的な刺激剤の役割を担う中で、経営組織とは異なる独自の価値(U I)を企業内に確立しようとしたのである。

ところで今、創造型企業体質への転換という全社的課題に組合が独自の立場で発言を強め、種々の制度化への触媒機能を果たそうとしている時、労働生活(職場における具体的な労働)という点で組合機能はどのような変化を被るのであるか。というのは、企業組織体質の転換において組合が独自の立場を鮮明に打ち出すことができたとしても、労働生活に関して再びその存在意義を希薄化させるならば、肝心の企業内拮抗力の実質を失い労使間における創造的緊張関係を形骸化しかねないからである。

1980年代前半までのM労組の第1次U Iの思想は、生産性向上運動によって失われる人間性を総合的福祉政策によって補償するというものであった。欧米で注目され実践されてきたいわゆる労働の人間化、労働生活の質(QWL)の向上との距離は大きい。しかし今、少なくともM社において労働者が従来賃金欲求に比べ相対的に弱かった自己実現欲求を次第に強くしてきており、あるいはそうした欲求を持つ研究開発の階層が重視されるようになってきているならば、生産職場の集団主義的連帯感を土台にした労働組合の伝統的活動スタイルへの問い直しは避け

られないし、当然仕事そのものにおける自己実現という課題が重要な活動要素として追求されることになる。

従来仕事は面白くないものとされてきたが、これからは「仕事と遊びが一致するのが理想」⁵²⁾と現委員長はいう。過剰管理の状態から個々人を外し、仕事に対する個人の裁量・自律を容認し、一人一人の人間の異質性を本音で認める中で活力を引き出すことが今後の組織の活性化の根幹だというのが組合の立場であり、組合はそうした方向で様々な施策を提言する活動を行っている⁵³⁾。前述のフリータイム制はその代表的な例といえよう。それは労働における人間性の喪失(疎外)を認めた上でそれを福祉で補償するというかつての思想とは対照的ではある。むしろM労組は第2次U Iの過程で労働生活そのものに対する姿勢を変えたと言えることができる。M労組は労使関係次元で労働組合の新たな独自機能を発見すると同時に、労働生活におけるその存在意義も確立しようとしていると言える。ただ問題になるのは、労働生活においてもこのような新たな質の働きがいの必要性を訴えたとしても、それが果たしてどの職場においても実態を伴っているかどうかであろう。この点に関する厳しい意見をヒアリングの過程でいくつか耳にしたが、これに関しては次節で触れたい。

4 結び

本節ではM労組の以上の営みが示唆するところを検討したい。

(I) 労使協調と労使対等——協調の中の自立

52) 『日経ビジネス』1991年3月18日号、参照。

53) 経済同友会参事太田篤氏も異質な価値観を持つ人々を企業組織は今後積極的に容認すべきであるという。それが従来の組織価値であった成長性、収益性、生産性に代わるべき創造性、社会性、人間性を企業に保証する一要件であると考えている。『オルタ』1993年6月号、参照。

M労組は日本の企業別組合の特徴とされる労使協調路線を維持する中で組合が経営から自立してゆくひとつの型を代表していると思われる。従来、企業別組合の「自立論」にはいくつかの類型があった。一つ目は、組合の組織形態に注目するもので、企業別という形態を欧米のように企業横断的なものへと転換させることによって個別企業からの自立を遂げようというものであり、典型的には福田義孝氏などによって主張されたいわゆる「脱皮論」である。二つ目には、組織形態はともかくも、仲間同士の競争を排除することが労働組合の本来の機能であり目的であると考えた立場から、そうした機能・目的を日本の組合にも要請する熊沢誠氏らの議論が挙げられる。それは労働社会、労働者世界、労働者文化等と表現される労働者自前の社会＝オレたちの世界を職場、企業、地域に確立するという立場からの議論で、やはり欧米の組合に範をとった主張といえる。微妙な意見の差異を無視すれば、藤田若雄氏や河西宏裕氏もこれに分類されよう。三つ目に、労働組合に社会革命の主体を期待し、組合に階級意識を注入することにより階級的自立を説く主張がある。

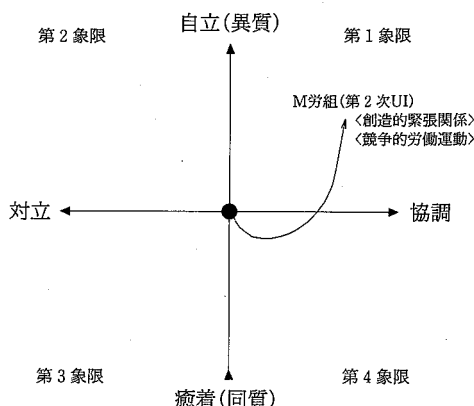
さて、M労組の営みは以上の自立論の範疇には入らない新しい型の自立の試みとして位置づけられてよいだろう。M労組は自らの運動の性格を次のように語っているが、それは新たな自立の試みをよく表現しているように思われる。「労働運動の基盤は時代に対応した運動理論ですが、この理論には対立的な労働運動、協調的な労働運動、競争的な労働運動が考えられますが、『労使間の爽やかな緊張関係の創造』というコンセプトに基づく、競争的な労働運動の理論が私たちの労働運動の基盤といえます。」⁵⁴⁾

労使協調型の企業別組合に対する批判として

図4 労使関係の従来の認識枠



図5 労使関係の新たな認識枠



注) 自立－癒着の対概念に対し、現委員長は異質－同質概念を考えている。

経営から独立した労働者独自の社会を確立するという自立論とは異なり、むしろ経営機能の一端、特に人事の領域に自らを積極的にかわらせることによって経営組織との対等性を確保しようというのがM労組型の企業別組合自立論の内容であるが、それは労使協調か労使対決かという分類分けをすればあくまで労使協調をベースとしつつ、なおかつその発展としての自立である(図-5)。いわばもうひとつの自立の在り方が試みられていると表現してよい⁵⁵⁾。

(2) 「労働の人間化」の新次元

自立か否かはそれ自体議論されても意味はな

54) 前掲『労働組合セミナー：企業人と労働組合』。競争的労働運動は、労使間の創造的緊張関係を指向する、「労使協調の次に来る新しい方向の労働運動」(組合資料『申し入れ書』1993年、3月5日付)とも表現されている。

55) かつて栗田健氏は日本で企業横断的な組合が形成される条件はないとした上で、ではいかにして企業別組合の自立があり得るかという設問を立てたことがあった(『戦後労働組合運動の系譜と課題』、『ジュリスト増刊総合特集：企業と労働』1979年)。そこでは、発想を転換させ組合員＝従業員という企業別組合の特質にこだわり、むしろ従業員という質を徹底させる方向が示唆されている。M労組の試みは氏の

いであろう。問題はそれが産業民主主義なり労働生活の質の向上に役立つか否かである。

ところで経営から独立した領域（労働社会）に自らを限定する自立論にとっては、例えば、組合が生産性向上や企業の活性化に協力することはタブー視されるか大きな条件をつけられるべき事柄であろう。しかし、しばしばモデル視されている欧米の労働組合は1960年代から仕事に対する受動的姿勢からの転換を労働の人間化と称せられる運動で試みてきているという事実もある。これを労働組合が伝統的に自立してきた欧米で経営機能の一部に組合が介入してきたと表現しうらなら、労使協調という伝統の中で組合の新しい自立をはかろうとする日本と欧米とはある意味では一つに収斂しつつあるといえるかもしれない⁵⁶⁾。欧米で展開されてきた労働の人間化の一つの要素は、半自律的作業集団の発見ないしは創造であった⁵⁷⁾。この点で、あいつぐ技術革新を越えて生きのびてきた日本の「職場集団」がそれに相当する位置を占めるとも考えられ、日本における労働の人間化の実現にとっては一つのメリットとされることもあるが、逆に職場集団が個々人に対する相互監視の伝統的システムとして機能しており、日本における労働の非人間化を支える社会関係の基盤であるという側面も存在する⁵⁸⁾。M労組はこうした職場集団を単位とした仕事のあり方を問い直し、集団ではなく個々人が自分の仕事を自律的に管理しうる体系を要求している。

M労組現委員長は過剰管理からの解放との関連で、「従来組織人になかった自由を取り戻すこ

とで労働の人間化がより深まる」⁵⁹⁾としているが、それは集団単位から個人単位へと視点を移すという意味で労働の人間化の新次元を示唆している。加藤譲二氏はUI運動と労働の人間化について言及した個所で、慎重とはいえ、個人尊重を前提とした職場組織、経営組織、組合組織を構想すべき時代に入っていることを認めている⁶⁰⁾。

M労組は日本のいわば脱工業化時代における労働の人間化に関して、ある有効な問題提起を行っている事例として解釈することができる。

(3) 企業組織活性化への主体的関与

M労組による「個の自立」、「面白い仕事」、「労働時間概念の超越」等々の労働の人間化の新たな試みは、同時に、深く企業組織の活性化という人事戦略と結び付いた、労働の人間化と企業の生産性との新たな調整として解釈し得る。それは今日、経営組織論の一部で注目されている創造的組織＝「自己組織」を、むしろ労働組合の側が積極的に主張するという形になっている。成熟した市場に対応し得る理想的な組織は組織内に「ゆらぎ」を創造し得るものでなければならないとするこの自己組織論では、とりわけ組織メンバー個々の自律が強調されることになる。「適応力のある組織は絶えず組織内に変異、混沌、緊張、危機感などを内発させ、組織の構成単位の選択の多様性、迷い、あいまい性、遊び、不規則な変化(ランダム性)、不安定性などを発生させている」⁶¹⁾。

この主張は前述の関西生産性本部設置の委員会報告『新しい緊張関係の創造』に共通する要素を含んでいるが、M労組に関していうと、こうした多様性や不安定性、緊張感といったものを創出することができる諸主体のひとつに労働組合が挙げられることになる。自己組織論の主張

仮説を検証した一つの事例といえよう。

56) 欧米での労働の人間化は図-5の第2象限から第1象限へ、M労組型の日本のUIは第4象限から第1象限への移行と考えられる。

57) 赤岡功『作業組織再編成の新理論』千倉書房、1989年、奥田幸助『組織民主主義と組織再編成』中央経済社、1993年等、参照。

58) 嶺学はこの二つの要素を認めている（『労働の人間化を求めて』法政大学出版局、1991）。後者についての事例としては、東芝府中の職場を描いた小笠原信行『塀の中の民主主義』潮出版社、1991年等、参照。

59) 『京都の労働経済』1991年1月号、参照。

60) 前掲「ポスト・モダニズムと労働組合」、参照。

61) 野中郁次郎、前掲『企業進化論』p134参照。

者の一人である野中郁次郎氏においては、メンバー個々人と同時にミドル・マネジメントに期待しているが、他の組織活性化論同様、労働組合に対してはほとんど言及していない。自己組織化による組織の活性化はまだ仮説に過ぎないとはいえ、こうした自己組織化において労働組合が一定の役割を果たし得るという実例をM労組が示していると評価してよいのではないだろうか。

なお、上述の労働の人間化との関連でいうと、企業組織の活性化に対する労働組合のスタンスはあくまで雇用条件、特に働きがいの向上を犠牲にしないものとなるべきであろう。言い換えると、こうした立場から企業組織の活性化に発言できる企業内組織は労働組合において他にないということである。内野氏は経済的成果を判断基準としたこれまでの組織革新・組織活性化の状況を振り返り、それらの多くは実は組織とヒトという重要な経営資源を消耗させてきたのではないかという。「営業の現場、生産の現場、研究開発の現場で、『組織開発』『組織活性化』の名のもとに、組織もヒトもいつ果てるともわからない消耗戦を強いられているのではないか。そこに生じたのは経営資源としての組織とヒトの枯渇である」⁶²⁾。

企業組織の活性化を否定することなく、それを組織とヒトの枯渇を伴わない形で進めていくにはどのような方法があり得るのか。M労組はその課題に答える一定の資格を持っていると考えられる。

(4) 課題

しかし以上の筆者の理解に対してはM社従業員から疑問の声も聞かれる。ある技術系の中間管理職X氏の見解を紹介しよう⁶³⁾。氏は現委員長という理想、例えば過剰管理からの解放や爽やかな緊張関係の創造という主張は理解はでき

るが、しかしそれは委員長個人の理想像でしかなく、そうした状態をM社に普及させる上で労働組合はいかほどの実行力を持っているのか、持とうとしているのか、疑問であるという。M労組はフリータイム制の制度化に際しては一定の役割を果たしたとはいえ、現実には減少しない残業に対する規制という点では労働組合の本来の機能をほとんど果たしていないではないか、という批判である。同氏は、M労組はこの点で労働組合というよりもむしろ親睦団体に近いとすら考えており、協調の中の自立、労働の人間化、個の解放といった上述のM労組のU I 活動に対して根本的な不信を抱いているようにうかがえた。「理想と実態の乖離」というX氏の批判的見解は他の従業員とのヒアリングでも聞かれ、製造部門ないしはそれと関連性のある生産技術の職場では少なからず共有されているものとみてよさそうである。組合側の反論は、制度の実効については労使関係でやれる部分と職場の責任者がやるべき部分とがあり、後者について組合が現実には介入することは行き過ぎである、というものである。現委員長は組合が必要限度を超えて管理職側の領域に入り過ぎることを警戒しているように思える。労使間に創造的な緊張関係がなければならないという彼の考えは、本来、異質でしかありえない労使が同質化すると企業組織を退廃させてしまうという考えと裏腹であるが、労が使に溶け込んでしまう関係と同時に、図-5の第3象限の事態のように逆に労が使を吸収してしまう危険性も存在する。組合活動の機動性の充実化が、極端に言うところ「組合による職場管理」に似た状態へと滑り込むことがあれば、それは異質であるべき存在の同質化を意味することになり、結局は労使双方が不幸になると考えられている⁶⁴⁾。

しかし、職場における実態は労働組合の掲げる理想からは遠いのであり、M労組は労働組合というよりもむしろ親睦団体に過ぎないのでは

62) 内野崇「組織革新の現状と今後の方向」『組織科学』1992年Vol26, No3。

63) X氏ヒアリングより。

64) U氏ヒアリングより。

ないかという批判が生じているという事態は重要である。それは言い換えると労使関係次元における組合の自立思想が、労働生活次元での実態によって蚕食されているという事態なのかもしれない。日常の労働生活に関してM労組が機関としてどれほどの存在感を組合員に与えることが出来るかということは、現状では労使間のけじめの線をどこに引くのかという線引きの仕方にかかってくると考えられる。その場合、その線は固定的というよりは一定の中を持ったものとして捉えてよいだろう。組合の存在感を職場生活の中にアピールする線引きのあり方は、今後、専従制を採用するかオープンショップ制からユニオンショップ制へ移行するといったM労組における組合運営上の諸問題の解決とともに、発見されてゆくのではないかと推察される。いずれにせよ上述の批判は、M労組が築いてきた労使間の緊張関係の性格を問うだけでなく、それを具体的に実践する組合の活動範囲はどこに限定されるべきか、どこまで許容されるのかという問題提起として理解できる。それに対する解答はいまだ流動的であるし、今後更に議論されなければならない。

個の自立＝管理社会からの脱却が企業組織の活性化のひとつの重要な条件であるという考えは言うまでもなく仮説に過ぎない。この点はU氏が十分過ぎるほど自覚している。「一切の管理を空にする」⁶⁵⁾というのは自己組織論の主張でもあるが、植村省三氏は結局は自律した個々人の統合においては、日本に伝統的な集団主義を活用するのが現実的で、野中郁次郎氏のいうミドルマネジメントによる統合もやはり日本的経営を継承する形になると批判的にコメントしている⁶⁶⁾。問題は植村氏もいうように若年層を含めて今日の日本の労働者がどれ程集団主義文化を内面的に維持させているにかかっていると見えるが、この点については集団主義文化要

因が依然として根強く日本社会に残存しているという解釈が社会学の一部でなされている⁶⁷⁾。そうだとすれば、植村氏がいうように、西欧に起源を持つ自己組織論は、日本においては集団主義によって補完されながら今後の企業の組織戦略の実態をなしていくであろう。そう考えるとM労組による個の解放論は、従来強く集団主義的経営に傾いていた経営方式に反省を迫る刺激としては有効に機能するが、そのままの形で企業経営に採用されるには現実性を欠いているという批判も生まれてこよう。フリータイム勤務制を例にとると、前述のX氏はそれが従来型の日本的マネジメントと整合的であるか否かという議論のないまま制度だけが先行してしまったのではないかとしており、労働時間の自己管理、あるいは成果主義といった欧米的なシステムが日本的な土壌とどのように調整されて「日本人的能力主義」を形づくってゆくのかという視点こそが重要であったと考えている⁶⁸⁾。

しかし個と組織全体とを統合し得る戦略的ポジションにあるのはミドルであるという野中氏の主張を受けいれるならば、次のように述べる事ができよう。元副社長A氏も「徹底的に管理を外せ」という初代社長の考えを、フリータイム勤務制に関しても継承してきたが⁶⁹⁾、労使のトップがこのように同じ意見を持っているならば、その際、フリータイム勤務制の課題はそれを実行に移す経営、それを適正にチェックする組合双方のミドルの姿勢にかかってくる。日本人の自我は集団と切り離せない種類のものであるというならばなおさらのこと⁷⁰⁾、ミドルの動向が重要になってくるであろう。M社社長は、「タガを外せば、忠誠心などの日本の美德が失われると恐れたのでしょう。管理職に技術者を

67) 自発的同調のメカニズムを「感情移入」という集団秩序の形成論理で説明したすぐれた著作に、恒吉僚子『人間形成の日米比較』中公新書、1992年がある。

68) X氏ヒアリングより。

69) A氏ヒアリングより。

70) 浜口恵俊「『日本らしさ』の再発見」講談社学術文庫、1988年を参照。

65) 野中郁次郎、前掲『企業進化論』p265参照。

66) 植村省三、『日本人的経営組織』1993、の2、参照。

評価する新しい尺度を作る自信がなかった」⁷¹⁾と語っているが、従業員個々の側の自我の確立と、ミドルの側での意識改革とは相互に作用し合う関係にあると考えるべきであろう。

また、集団ではなく、個人の仕事の裁量・自律を拡大するという新たな労働の人間化が、開発部門に関しては説得力を持つとしても、依然として従業員の多数を占める製造部門においては、いかなる意味を持つのかという問題がある。開発部門のような知的労働部分には例えばフリータイム勤務制が適用されて、個人の生活と仕事とのゆとりある調和が認められているのに、知的労働以外の部分にはそれが適用されず、労働組合もまた差別を容認しているのではないかという批判は、今回のヒアリングでは確認できなかったとはいえ、制度化以来つねに存在しているようである。「この矛盾に対する的確な答は残念ながら今のところない。」⁷²⁾というのが組合執行部側の立場であるが、一律平等という人事や組合員相互の連帯の在り方に批判的な執行部は、開発には開発の、製造には製造の仕事の自主管理・働きがいがあり、後者にはいかなる

形態の労働の人間化があり得るかという設問の仕方をしてよいように思われる。ヒアリングによると、製造においても働きがいを高めるいくつかの工夫と努力が現場サイドから自主的になされているようでもある。そのことは改めて生産性と労働の人間化とのジレンマを浮き彫りにするかも知れないが、労働生活における労働組合の存在感に直接作用する事柄である以上、M労組のU Iの成否に関連してくるのである。

最後になるが、M労組が投げかけている問題は以上にとどまらない。というのもU I運動に真剣に取り組んだ組合は組合体質の根本的転換をはかっている以上、従来の組合活動や運営スタイルのあらゆる面が問い直されてくるからである。しかし、それらの検討は別の機会に譲りたい。

〔付記〕本稿を作成するにあたっては、M社人事部、労働組合の方々、及び滋賀大学藤村博之助教授のご協力を得た。ここに記して感謝したい。

71) 『日経ビジネス』1991年3月18日号、参照。

72) 組合資料『意識の多様化の中での共生』1994年、参照。