



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	企業内労使関係の新たな形成: キリンビール株式会社の事例研究
Author(s)	工藤, 剛治
Citation	経済学研究, 45(3), 29-51
Issue Date	1995-11
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32007
Type	departmental bulletin paper
File Information	45(3)_P29-51.pdf



企業内労使関係の新たな形成

—— キリンビール株式会社の事例研究 ——

工 藤 剛 治

1 問題の所在

日本の大企業では男子正社員を中心に長期安定雇用の慣行が今なお維持されており¹⁾、これに対応して労働組合も企業内組合という形態を崩していない²⁾。この雇用関係と組合形態を基礎に、産業レベル、全国レベルでそれぞれ経営者団体、組合団体が形成されている。労使関係という概念を、それを構成する諸要素が相互に関連し合った諸関係の全体性として理解すると³⁾、日本の労使関係は長期安定雇用と企業内組合を基礎とした一つのシステムと考えられる(森, 1981)。更に企業内組合の財政上、人事上の高い独立性を考慮するならば(白井, 1968)、企業内労使関係というものを全体的労使関係における中核的なサブ・システムとして想定することができる⁴⁾。日本の労使関係の分析では企

業内労使関係は依然として重要な次元をなす。

1980年代に大手民間の企業内労使関係には重要な変化がいくつか現れた。

一つは、日本の社会が多少なりとも豊かになるにつれ、従業員／組合員の意識の多様化が進み、多くの企業内組合はユニオン・アイデンティティ活動(U I 活動)を展開し始めたことである。U I 活動で重要な点は様々なシンボル革新やサービスメニューの多様化それ自体ではなく、むしろ組織運営上の発想転換にある。日本に伝統的な組合理念・運動スタイルは、終戦を契機に労働組合が合法化された時の組合運営に原型を持つ(下田平, 1987)。それは製造業の現場労働者の感性に合わせて作られたもので、労使の間のいわば身分的な差異を前提として、「団結」と「動員」という言葉に象徴されるような集団主義的な一体感を強調する特質があり、この組合理念は製造業を超えて他の産業の組合運営にも反映されてきた。U I 活動はそれをゆるやかな「共生」と個々人の自発的な参加に置き換える発想であり、戦後型の組合運営のあり方を内側から問い直す運動である。

もう一つの変化は企業サイドから生じた。企業を取り巻く環境条件の不確実性が高まり、多くの企業において経営戦略の重要性が認識された。特に製品市場の構造的な変化に柔軟に適応しうる企業組織の再設計は急務となった。経営

1) 日本生産性本部が1992年に行った調査(経営者と組合リーダー2500人対象)では、「景気変動にかかわらず雇用を維持すべきである」と答えた経営者は81%であった。その最大の理由は終身雇用の長所が捨て難いからというものであった。(['労政時報』1993年4月23日)

2) 全産業において企業別の形態をとっている労働組合は1975年段階で94.2%, 1988年段階で94.5%を占めている(石幡信夫, 1990)。企業別の形態をとるか否かに関して企業規模が影響する度合いは小さい。なお本稿では労使関係を経営-労働組合関係に限定する。

3) システムとは相互に作用しあい関連しあっている諸要素の集合であり、諸要素各々の目的や特性には還元されず、かつそれらの単なる集積とは異なる、全体目的、全体特性を持つものである(富永, 1993)。

4) 労使関係(industrial relations)をシステムとして

理解したのはダンロップであるが、彼もまたシステムの次元を企業別、産業別、全国別に分けて考えられるとしている(Dunlop, 1958)。

戦略—人事戦略に連動して、人的資源の活性化策として人事労務管理制度の大幅な改革を試みるケースが増えている(関本, 1985; 竹村, 1993)。欧米と比較すると日本には全従業員を一元的に管理する人事制度が存在する(津田, 1984)。これに呼応して全従業員を一括して組織する企業内組合が存在する。従ってこの人事労務管理の思想的・制度的転換が労使関係に与える影響は小さくない。この動きの中でいくつかの組合は人事管理制度の改革に積極的な関心を持つようになり、人事制度を労使共同で設計する例が一部とはいえ現れるようになった。更に興味深いのは共同設計を志向する組合ニューリーダーが旧来の「労使協調路線」に反省を加え、そこからの脱却を意図していることである。つまり、人事制度の共同設計のように一方では労使間の信頼関係がより深まりつつあるように見えるが、他方では従来の協調的な労使関係にはなにかしらの変更が加えられようとしている。

いくつかの事例に見られるこのような労使関係の新たな形成の動きをどのように理解すべきだろうか。その一つの解釈を本稿で試みたい。

2 分析モデル

労使関係は複雑に多元化した産業社会における社会的諸関係を、雇用関係を中心に整理しようとする概念であり(白井, 1982)、産業社会というトータルな社会システムを構成する複数のサブシステムの一つとして、他のサブシステムと相互作用を行うオープン・システムと考えられる(Dunlop, 1958)。その基本的特質は、労使の対立的な関係と協力的な関係という矛盾した両側面の統一にある(白井, 1982)。労使関係の本質をこのように把握したのは藤林(1963)や森(1968)であり、藤林は労使関係を第一次関係(協力関係)と第二次関係(対立関係)とに概念的に区別し、両者が現実になどどのように組み合わせられているのかという認識が重要であると論じた。

この労使関係二元論を労働経済学から発展させたのが隅谷(1976)である。彼は所有関係に規定された支配従属関係(「労資関係」)だけでなく、経営内において機能的に分化した対等な交渉の主体間関係を把握しうる「労使関係」論も有効であるとした。彼はアメリカの労使関係論で展開されていた内部労働市場の議論に注目し、それを資本主義の独占段階に一般的な労働市場の姿であると規定し、終身雇用と関連した日本の年功的労使関係の特殊性を否定した。

更に小池は独占段階に最も適合的な「労働力タイプ」(熟練形成のタイプ)は内部昇進タイプであり、いわゆる終身雇用と年功制を持つ日本はそれをむしろ先駆的に表現していると理解する(小池, 1977)。後に彼は日本の大企業の男子正社員は特定企業に深くキャリアを内部化させており、それは欧米のホワイトカラーと同様の特徴を持つとして、日本の大企業組合の特徴を「ホワイトカラー化組合」と規定する(小池, 1983)。隅谷、小池理論そのものに立ち入ることは差し控えるが、この雇用とキャリアの内部化モデルはブルーカラー、ホワイトカラーを問わず今日の日本の大企業男子正社員の生態と企業内組合の性格を把握する上で有効なモデルになると筆者は考える。

小池によると深い内部化のもとでは労働組合は対立型から「参加分配型」⁵⁾へ移行するという。従業員にとってパイの増大に発言するのはパイの増大そのもののためではなく、それによって自分の雇用とキャリアを守りのばすためである。従って増大したパイが自分の雇用をのばすように使われるかどうか厳しく見守り、発言しなくてはならないが、その時発言の団体となるのは労働組合以外にない、という。これが小池のいう「内部化のもとでの労使関係の論理」

5) 参加分配型の労働組合とは、賃金、労働時間といった労働の反対給付(パイの分配)だけでなく、経営動向や生産計画というパイの増大に対しても労働組合が関心を持ち、発言を強めるタイプのことをいう(佐藤, 1983)。

である。そして経営側も従業員の高い勤労意欲を引き出すためには組合のそれなりの発言を認めねばならないと認識する時、いわゆる企業内民主主義がそこに発展を見ることになる(小池, 1983)。

小池がいうようにこのモデルにおいては協調的労使関係は対立的労使関係よりも適合的であり、事実それは雇用関係が不安定性を増した石油危機以降の1970年代にはかなり一般化したといえる。しかし筆者はこの段階の協調的労使関係はそこにとどまるものではなく、ある条件のもとで構造的な変化を被り、責任ある経営参加とでも呼びうる労使関係を生成するものではないかと考える。責任ある経営参加とは、組合が企業経営の一部、特に組合員の処遇に直接かわる領域において経営組織側にない独自の提案力を開発し、経営組織との間に組織間競争を形成して、企業の中にありながら組合の対等性＝経営組織からの相対的自立を確立している状態を意味する⁶⁾。そしてこれに対応する労使関係を本稿では「労使競争型」と呼ぶことにするが、それは1970年代までの「労使協調型」と同じく、小池のいう参加分配型の労使関係に分類されるとはいえ、特に経営問題における「参加」の面(労使関係の第一次関係)で質的な発展を遂げているものである。従って1970年代までの協調的労使関係は労使競争型への移行を前にした過渡的な労使関係類型として位置づけられることになる。

本稿ではそうした解釈をキリンビール株式会社の労使関係を代表的な事例として取りあげ確認してゆく。幸いにも調査に当たってはキリンビール株式会社の労使から貴重な協力を得ることができた。謝意を記したい。

なお、労使関係をシステム理論で解釈しよう

としたダンロップのフレームワークにおいては、システム内の行為者(actors)、即ち経営者、労働組合、政府関係者の3者の行為を規制するものとして、(1)生産技術、製品市場の性格そして社会的権力構造から成る環境条件(environmental context)及び(2)それとは別次元にある行為者各々のイデオロギーが想定されている(Dunlop, 1958)。本稿では企業内労使関係をひとつのシステムとして分析するが、その際行為者としては経営者(人事担当)、組合リーダー(執行部)、一般組合員の3者を考え、環境条件としては製品市場の性格とその変化を重視した。またイデオロギーについては、行為者各々の労使関係観と捉え、かつそれらが環境条件から自立したものではなく影響を受け変化するものとした。即ち、以下の事例分析では、雇用とキャリアの深い内部化という実体をもつ企業内労使関係システムが市場環境と相互作用をする過程で、行為諸主体の労使関係観にどのような影響を与え、その結果労使関係の社会的性格がどのように変化してゆくのかという、いわゆる構造変動の視点が採用される⁷⁾。

3 経営側の動向——1980年代前半まで

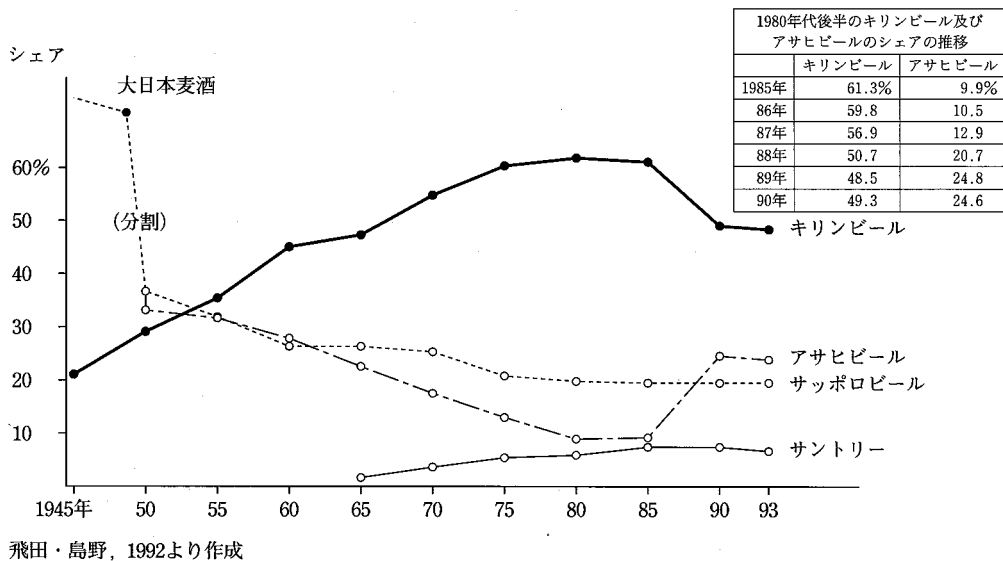
1) ビール業界の推移

簡単に戦後のビール業界の推移を追ってみる。図-1を参照されたいが、まず1949年に「過

6) 三菱電機労組の書記長であった奥井氏は、経営問題について提言する組合が増えているが提言が採用されればその実現について組合も責任の一端を持つのは当然であるとして、当時の組合側の参加姿勢を問題にしていた(奥井, 1981)。

7) ダンロップのフレームワークが静態的な環境決定論であり、労使関係の具体的なプロセスの理解を困難にしているという批判は主にイギリスの「労使関係過程論」の立場から出されてきた(藤原, 1982)。またダンロップがパーソンズの影響を受けて構造機能主義を採用しているために、システムの均衡を重視しすぎ、その構造的な変動を解きえないとする批判もある(岡本, 1967; 稻上, 1973)。しかし既存の構造のもとでは充足しえない新たな機能的要件が出現した場合、人間主体が構造を変革することによってその「システム問題」を解決してゆくわけであり、従って構造機能主義においても非構造化や構造変動は十分導きうるかと筆者は考える。注30及び富永, 1993を参照されたい。

図-1 戦後のビール市場におけるシェアの推移



度経済力集中排除法」が大日本麦酒株式会社に適用され、終戦当時79%のシェアを持っていた同社は日本麦酒(サッポロビール), 朝日麦酒(アサヒビール)に分割された。以後、麒麟麦酒(キリンビール)と共にビール3社体制が築かれ、今日ではサントリーを含め4社体制になっている。この間、ビール需要は極めて順調に伸びてきた。

キリンビールはサッポロビール、アサヒビールを尻目に1970年代までは一貫して成長を続け、1970年代にはキリンビールへの独占禁止法の適用が国会で論議されるまでに至った。1972年から1985年までシェアで60%台を維持し、日本のガリバー型寡占企業のひとつに数えられる企業である。

2) 成長の副産物

通説ではキリンビールの成長要因として、家庭用需要の伸びに早くから着目したこと、及び早くから大胆な設備投資を全国展開してきたことが挙げられているが、本山前社長は「どちらも核心を突いていない」という(飛田・島野,

1992)。彼が挙げる要因は「堅実経営、品質本位」というキリンビールの経営理念である。大日本麦酒という巨大企業に対抗するためには品質で勝負するしかなかった。そしてそれに徹したため、消費者に品質のすぐれたビールを提供することが企業存続の条件として強く自覚され、従って原料や設備に費用を惜しまない政策が実施されてきた。そのことがビールにとって生命線ともいえるフレッシュ・ローテーションを可能にし、キリンビールを着実に成長させたのである。

キリンビールは1970年代に入るとビール市場の成熟を見越して多角化経営を志向したが、直接のきっかけは前述した公正取引委員会の独占禁止法の動きであった。大日本麦酒の企業分割の二の舞を避けるため、これ以上のシェアの拡大策をやめて経営の多角化をはかろうとした。この段階の多角化経営の性格は受け身の多角化、待ちの多角化といえる(中田, 1988)。本山氏によるとその結果として「当時のビールの営業を中心とする社内の士気を低下させた」(飛田・島野, 1992)。例えば営業マンは販売活動を

積極的に展開できず、たまに注文を取ろうものなら「お前は会社をつぶす気か」と怒鳴られたという(日経ビジネス編, 1993)。

また、キリンビールは他社に比べ「メーカー発想」から抜け出すのに後れをとったともいわれる。生きた酵母をフィルターで取り除いてしまったものを「生」ビールとして市場に出すことや、ビンと違って回収不能な缶ビールを売り出すことにキリンビールは躊躇した。それはそれで評価されるべき事柄である。しかしそれは同社が市場のニーズに十分敏感でなかったという面も語っている。

こうしたキリンビールの成長戦略の個々の要因が、キリンビール独特の企業文化に結晶してゆき、例えば顧客層の変化、消費者の購買動機の変化、購入方法の変化、輸入ビールの台頭、酒類の製造・販売・免許の規制緩和など1980年代のビール市場の構造的変化や多角化経営への本格的な適応を行ってゆく上で次第に障害になっていったと考えられる。

3) 企業文化の特徴と従業員意識

キリンビールの企業文化の特徴は同社の経営理念に対応して保守的、現状維持的な性格が強いとよくいわれてきた(梅沢, 1980:『プレジデント』1988年4月)。日経ビジネス誌はキリンカルチャーについて年功序列が根強く、微温的であり、従業員はおしなべて金太郎飴で同質性が強い、と伝えている(日経ビジネス編, 1993)。

しかしビール市場は政府規制によって守られた安定的市場でありかつ典型的な装置産業であるために新規参入が難しく、従ってキリンビールに限らずビール業界では一般に保守的な企業文化を生み出しやすかったといえる。例えばサッポロビールの荒川社長によると、「とくにビール事業は免許制度に守られてきたから、外の風を受けることもなく、ビール業界のぬるま湯に漬かり、社員の意識もビールの常識でしか考えられないモノカルチャーに陥ってしまう」(徳丸, 1994)という。

成長を続けていたキリンビールにとって、このようにビール市場が規制に守られた安定した市場であったという事情は極めて好都合であったため、保守的で現状維持的な企業文化は1980年代においてもなお強く維持されることになった。いくつか例をあげよう。1983年にキリンビールの将来像を予測するあるレポートが作成されたことがある。それは、同社が従来の経営方針を継続するならばシェアは危険なまでに低下を続けるだろうと予測するものであったが、役員の間での反応は鈍かった(日経ビジネス, 1993)。また1985年の社員アンケート調査では「危機意識についても、多角化の必要性についても、こちらが期待していたのよりかなり低い数字しか出てきませんでした。それどころか、キリンの安定した状態は今後10年間は続くだろう、という安泰感みたいな結果になってしまったんです。」と経営組織プロジェクトチームの副部長は語っている(『プレジデント』1988年4月)。

キリンビールが多角化戦略を成功させる上で鍵となるものは「企業の中に根ざす文化の変革である」とする見解は的をえており(早瀬, 1989), 同様の認識は社内においても次第に蓄積されてゆくことになった。

4 労働組合の動向と労使関係観——1980年代まで

1) 労使対立から労使協調へ

キリンビール労組の対経営姿勢は歴史的に見て高度成長期にまず労使対立関係から労使協調関係へと移行するが、その移行をまず外部団体との関係整理、続いて話し合い路線の定着化として確認しておきたい。

外部団体との関係であるが、1971年までは全国ビールという業種別組織に統一した形で賃金交渉等をゆだねてきた。しかしキリンビール労組としては独り業績が良かったために、3社横並びではなく業績に応じた賃上げ格差をつけて

よいという考えが強まり1960年代後半には統一交渉への不満が出ていた。ただこの時期は「全国ビールが非常に強大な力を持ち始めたころ」

(大槻元組合委員長、『キリンビール労働組合30年史』1978年)でもあり、キリンビール単組の意向は無視されがちであったし、また「業績云々」という言葉はタブーとされていた。しかし1970年代に入る頃には、全国ビールの理念に体现されているような企業を越えた労働者の連帯といった建前は限界に来る⁸⁾。1971年の長期路線委員会答申書『変革に挑む』は「キリンビール労働組合はビール関係の他の二社より高い賃金水準を獲得すべく活動しなければならない」という「重大な提案」を提起するに至った。

全国ビールによる統一交渉に代表される1960年代までの対決色を残した労使関係はこの答申書によって整理されて、キリンビール労組の労使協調への路線転換が組織的に意志確認されたといってよいであろう。同答申書に盛り込まれた思想はその後のキリンビール労組の行動を導くガイドとなった⁹⁾。

キリンビール労組は1970年代の運動の特徴として「話し合い基調路線の定着と、労使対等、労使の信頼関係の確立」をあげている(『キリンビール労働組合30年史』)。事実、他労組では1970代末までストライキを構えるところがあったがキリンビールでは1970年代に入るとストライキが姿を消し、1973年からは労使共同で海外労働調査を実施し労使共通の認識を持つ努力がなさ

れるほど労使間の信頼関係を深めていった。

また企業内労使関係の安定にとって重要な制度である労使協議制度の充実も図られ、この時期、中央レベルにおいては、全体会議に加えて部門別に支部代表者と関係部課長との意見交換の場として「部門別懇談会」が設置されたし、また経営トップ層と中央執行委員による「中央労使会議」も新設されその頻度も増えたという。このようにパイの増大について組合が発言するルートとルールが整備されてゆき、労使関係における第一次関係(協力関係)が充実していったのである。

2) 組合執行部の労使関係観

キリンビール労組は対立型から協調型へと移行したとはいえ、しかし執行部は労使協調が労使のなれ合いや御用組合に収束してゆかないよう意識的な努力を怠ることはなかった。ここでは人事制度改革に関する組合の姿勢を例として取りあげてみる。

企業側は職務分類制度を基礎とする人事管理制度の採用を1960年代から考えていたが、組合へ実際に提案したのは1971年であった。労使が協議をして、導入まで3年を経過している。新人事制度の基本的なねらいは従業員一人一人の能力、適性をできるだけ活用することによって、適材適所の人事管理を推進しようというものであった(『労政時報』1984年11月16日)¹⁰⁾。

それまでキリンビール労組は、他の労組一般がそうであったように、経営の専決事項とされる人事管理制度に関して組合が関与することは「タブー」とみなしていた。経営事項に関与せず、という伝統的組織理念は無難な組織運営をもたらすはするが、代償として事なかれ主義という批判を甘受することにもなる¹¹⁾。しかし

8) 1972年春闘では、3社統一額のほかにキリンビールには別途「調整金」という名目で加給が行われている。1973年春闘では統一交渉でスタートしたものの、途中から「対角線交渉」(実態としては単組-単社間交渉)へ移行している。

9) 渡辺栄二氏もこの60年代後半から「連合会意識が低下し、会社との関係も、安定への機運が醸成されつつある」として労使間の「協調関係」がようやく確立されてきたと述べている(渡辺、1973)。なお当時キリンビール労組は食品労連というもうひとつの外部団体に加盟していたが、イデオロギー上の差異から1976年に正式に脱退した。

10) その後1982年に更に年功色を排除する狙いで職能資格制度に移行しているが、1989-90年の抜本的な人事制度改革まではそれは完全には払拭されはしなかった。

11) 前述の奥井氏は「経験主義、事なかれ主義的傾向の

キリンビール労組は、人事制度に関しても積極的に話し合いに応じてゆくべきであると考えた。1972年、中央執行委員会は「従来ほとんど会社にまかせきりであり、組合が手をつけることが困難であった人事制度に、この提案を契機として、積極的に組合員の声を反映していくべきである」との結論に達した。労使間の話し合いの結果、「(1) 組合員の声が生かされる人事制度であること (2) 現行の労働条件を向上させるための別原資が確立されること (3) 身分差が撤廃されること」という組合側の基本的な考え方を認めさせている。具体的には、制度導入後のチェック機関として労使の常設委員会を設置すること、身分差を撤廃し全従業員を「社員」に統一すること、技能職の考課者については「直、班長の意見も聞く」という形で考課者の複数化という組合側の主旨を盛り込んだこと、不遇者を生じるのを防ぎかつ組合員の生活向上のため別原資として一人月額平均2000円を支給すること、といった諸点で譲歩を得ている(『キリンビール労働組合30年史』)。

この人事制度に関する話し合いはキリンビール労組が経営問題に取り組む最初の試みであったが、「組合が主体性をもって」協議に臨むという執行部の意志は、以上のようにいくつかの具体的成果を実際に伴うものであったという点に注目しておきたい。当時キリンビール労組は経営参加に際しては主体性を堅持して「労働組合の御用組合化」を避けると明言しており(第二次長期路線委員会答申『真の豊かさを求めて』1975年)、いわば「批判的パートナー」(栗田, 1994)としての地位を築いてゆこうとしていたと解釈しうる。

3) 組合員意識と労使関係観

同一企業の従業員身分(管理職以下)が組合員資格となる企業内組合では、従業員意識は組

合員意識と多くの点で重なると考えてよいだろう。

キリンビールの場合、多角化の進行と共に全従業員に占める技能職の割合は低下しているとはいえ、今なお技能職を多く抱える企業である¹²⁾。労働組合はそれを反映した現業主体の組合である。キリンビール労組北海道支部長の遠藤昇氏によると、工場支部が営業・販売支部(支社支部)よりも強かった理由は、第一に工場と違い営業部員は組合員として物理的にまとまる時間を作りにくいためであり、第二に営業に対して工場を有利にする市場環境のせいであった¹³⁾。つまり作れば売れた時代であり、今日のように見通しのきかない市場のもとで支社からの細かな注文を受けてそれに工場がフレキシブルに対応するといった状況、或いは「力関係」ではなかった¹⁴⁾。

サッポロビール開発の植村泰佳氏はビールの製造販売の仕事には大きなイノベーションもなく10年1日の毎日であったと語っているが(徳丸, 1994)、キリンビールの製造現場においてもそれは当てはまるだろう。極端に言えばキリンラガーという単品をひたすら効率よく作ることが求められていたわけで、本山前社長がいうようにそういう状況においては金太郎飴の従業員像の方が適していたのである(『日経ビジネス』1989年6月19日)。従って「定時から定時までキ

12) 『日経会社年鑑1972年版』では、技能職が全従業員に対して占める割合は78%、同1980年版では66%、同1988年版では58%となっている。なお電機産業においては1991年時点で、技能職の比率は37%である(松下電器産業労組研究所連合支部最適労働プロジェクト, 1994)。

13) 遠藤昇支部長へは1995年の1月12日と2月1日の二度にわたりインタビューを行った。以下、本稿で使用する遠藤氏からの引用は全て2月1日のものである。

14) 「戦後から80年頃まで生産力不足から、割り当て制度が当たり前となっていた時代は、生産現場は常に強い立場にいた。作れば売れたからだ。そして、品質本位をモットーにビールを作り続けていけばよかった。」(猪口, 1992)。

習慣、風土が新しいものを妨げる。この点に、労働組合の最大の欠陥が存在するかもしれない。」という(奥井, 1981)。

チッと製造していればよかった」(遠藤支部長)というのが製造現場の労働生活であり、現状維持志向として現れた従業員意識は生産現場におけるこのような仕事の仕方を一部反映したものといえよう。

では生産現場の労働者はどのような労使関係を望んだのだろうか。キリンビールは1954年にシェアでトップに立って以来一貫してその地位を守ってきた。他社を大きく引き離す1960年代になるともはや産業別機能に頼って賃上げを確保する方法、つまり産業別闘争のスケジュールに合わせて職場から闘争を組み、組織力で要求を勝ち取るといった方法は逆効果として意識され、話し合い路線を基調とする労使協調体制を求めるようになる。しかしまた過去のやり方を踏襲しルーチン化された業務をこなす単品再生産の日々が安定した企業成長をもたらしていたのであり、生産現場の労働者が経営組織とは別の組織的視点を持ちうる労働組合という組織を通じて仕事の仕方、勤務時間体制のあり方、作業体制の組み方といったものを主体的に見直す必要性を意識することはなかった。忙しさを誇りとする意識はあったが(三好敏也書記長, 1991)、日々の仕事に対する「改革力」¹⁵⁾は総じて小さかったといえる。経営側が労使協調への転換を歓迎し無難な労使関係を求めるようになると(後述)、次第に「組合と会社がうまくやってくれる」、「組合に任せていけば悪い方はいかない」(遠藤支部長)という幹部請負主義、組合意識の希薄化を随伴するようになった。1977年の組織体制委員会の答申が指摘しているように組合員意識は「企業業績の好調からくるぬるま湯意識」を反映し、前述の従業員意識と共にキリンカルチャーを合成していたと考えられ

る。

要するに産業別機能に依存した労使対立ではなく、労働条件を企業業績に直接リンクさせる労使協調路線を選択したものの、それを責任ある経営参加へと発展させる環境と動機は存在しなかったのである。その意味で労使協調体制はいまだ中間的な位置にとどまっていたのである。

4) 経営側の労使関係観

ここで経営側の労使関係観についても見ておかなければならない。

前述した人事制度の協議の際、組合側は月給制と呼称撤廃(身分差撤廃)を強く要求している。「職准工雇用」という身分的な呼び名はビール業界では長く残存していたのである¹⁶⁾。会社側は当初人事制度の話し合いの場ににそのような別次元の問題を持ち出すのは筋違いであるという反応を示した(『キリンビール労働組合30年史』)。結果的に経営側は譲るわけだが、このエピソードは現業職を多く抱える装置産業が保守的な労使関係を比較的長く温存させてきたことを物語っている。

とはいえ経営側は労使関係を軽視していたわけではない。遠藤支部長によると労使対立の時代には結構やり合っていたが、対立から協調への移行と共に会社側は摩擦を引き起こしそうな事態は避けるようになってきたと振り返る¹⁷⁾。

ここには話し合い路線に転じた組合との関係を大切にするようになったとはいえ、労使は各々の持ち場、機能を明確に別にしており、その差異を前提として協調的な労使関係を結ぶべきであるという経営側の伝統的な考えが読み取

15) 後述する総合職(組合員対象)の新人事制度では課題のポイントの見直しが行われた。新たに重視されたのは「改革力」であり、それは「たんに日常業務を処理するのみでなく、問題意識を持って仕事の仕方の改善や職場の活性化に向けて提案を行い、実行する力」と定義されている(智田, 1990)。

16) アサヒビールでは職員(学卒)、備工員(現業)という呼び名が1983年まで続いたようである。日経ビジネスは「かつての典型的な日本企業の“身分制度”といえる。」とコメントしている(日経ビジネス, 1993)。

17) 「例えば組合が要求すると、会社側はそれなりの回答を出してくるという労使関係であって、会社も気を遣っていたと思う。」(遠藤支部長)

れる。前述した事なかれ主義の態度は経営側にこそあったというべきであろうか。例えば組合は実際に経営参加を制度的に要求したことがあるが、経営側の拒否にあって実現しなかったという。また1980年代の半ばには営業に関して「パワフル・フォーメーション」と題する組合ビジョンを作成している。当時は生産部門では省力化で人員が余り気味、他方営業の方は業績好調のため人手が不足気味であり、従って生産部門から営業へ人員が異動できる仕組みが必要であると組合側は考えたが、実現はしなかった。当時九州工場の支部執行委員だった手島尚視現副委員長は、「しかしそれを会社と話し合って何かひとつの制度として作っていったかというところではない。」として、組合提案を受け入れる体制が会社側にできていない時期だったと回顧している¹⁸⁾。つまり安定した業績の伸びは、伝統的な労使の垣根を越えて企業経営のあり方、特に人的資源の育成、活用、処遇に関して労使間で本音で議論しなければならないという必要性や緊急性を経営側に感じさせなかったのである。たとえ組合執行部が労使協調を更に深めて責任ある経営参加に進もうとしても、このように経営側に伝統的な労使関係観が存在するならば、それは強い制約条件として働くのである。

5) 以上のまとめ

1970年代からのキリンビール労組の動きは労使対立から労使協調への路線の移行として理解できる。労使対立型の組合運動においては、いわゆるパイの分配（労使関係の第二次関係）はパイの増大（労使関係の第一次関係）に対していわば独立変数として扱われる。この時期のキリンビールの労使協調路線はパイの分配をパイの増大の従属変数として扱いはするが、組合もしくは組合員が積極的に分配のための原資を自

らの責任と主体的努力で稼ぐという関係にまでは至っていない。言い換えると労使関係の第一次関係と第二次関係を組合（員）自身が積極的に媒介するという労使競争路線にまでは至っていない段階といえる。

労使関係における行為主体について振り返ってみよう。

まずキリンビール労組の指導部は労使協調関係を更に進めて、組合が主体性を堅持しつつ経営参加体制を築き、産業民主主義¹⁹⁾を実現したいと考えていた。

しかし当時の経営側にはその必要性を認める事情がなかった。そこには経営と労働の先験的な差異を前提とする労使関係観が働いていたと思われるが、そうした伝統的な労使関係観を維持させた要因のひとつは労務構成に現れる産業の技術的特性であろうが、より重要な要因はキリンビールに好意的な市場環境と順調な企業経営であった。

また安定志向の企業経営は組合員の多くを占める現業職のこの時期の労働生活を規定し、現状維持志向として現れる従業員意識及び組合員意識を工場において再生産させたと考えられる。組合員は対立型よりも実利の多い協調型の労使関係を支持するが、労使協調体制の克服を意識させる環境はまだ存在していなかった。労使関係観における現状維持志向は1980年代の末まで持ち越されるのである。

以上の状況のもとでは、組合執行部は責任ある経営参加体制を構築するという構想を具体化することはできなかった。その結果、従来通りの組織運営と運動スタイルで組織の一体性を維持してゆく道を選択せざるをえなかったと思われる。つまり、ストライキという実力行使に代

18) キリンビール労働組合の手島尚視副委員長へは1995年11月12日と1995年6月9日の2度にわたりインタビューを行った。以下、本稿で使用する手島氏からの引用は全て6月9日のものである。

19) キリンビール労組は1971年答申で1960年代からノルウェーで展開されていた産業民主主義の実験を高く評価した。それは今日の民主主義社会の原則に照らして、企業の中で労働者の企業運営に関する発言権を強めねばならないという考えであり、産業別組合運動の新たな展開と解釈しうるものである(奥林, 1991: 赤岡, 1989)。

わり話し合い路線が採用されたとはいえ、労使の一定の隔たりを前提にした戦後型組織理念、「統一と団結」に象徴される組織運営原理、そして賃金・福利における要求獲得型の運動スタイルは過去のまま継承されたのである。

5 経営側の動向——1980年代後半の変化

1) 意識改革への動き

キリンビールの経営側は1980年代に入ると現状維持的な企業文化を「積極的で創造的な企業風土」(人事部担当部長智田秀穂, 1990)へと転換するべく相当の努力を払うようになる。例えば1980年代をとってみても、82年長期経営ビジョン発表, 83年外部コンサルタントを使ってCIを導入, 同年生缶ビールを発売, 85年第2ブランドを目指して「ハートランド」を発売, 86年研究開発体制の改革, 87年事業部制への組織構造転換及び常務会廃止, 同年支社・支店組織の改編, 同年業務改革実施等々それなりの手は打ってきた。

1984年に社長に就任した本山氏は企業革新を強力に進めてゆく中心的な存在であったが, 1987年の組織改革の折り, 彼は社内報に次のようなメッセージを寄せている。

「この組織改革の成功の鍵は, 社員一人ひとりが環境の変化を感じ取り, 自己革新に主体的に真剣に取り組むことです。組織の革新は個々の意識の改革を必要としています。その結果新しい組織風土が形成され, 企業自体にも自己革新力がつき, 永続的な発展が約束されると確信しております。」(『プレジデント』1988年4月)

ところで表-1は経済同友会が1985年に出した「新日本の経営」に関する答申(奥村昭宏主査)であるが(経済同友会, 1985), そこでは「既存の日本的経営」に代わり, 当時どのような原理に基づく経営の方向性が求められていたかが端的に語られている。答申は, 来たるべき高度情報化社会の到来にむけて日本企業が一層の成長を続けてゆくためには, 「新企業家精神への止

表-1 新日本の経営の特質
(経済同友会)

	既存の日本的経営	新日本の経営
戦略行動	オペレーション中心 内部蓄積 本業中心 開発研究 効率中心	戦略中心 機動性 関連多角化 基礎研究 イノベーション中心
組織	階層的ピラミッド 集権 大きな本社 安定的官僚構造 ボトムアップ型意思決定 生産部門にパワー	水平的分業ネットワーク 分権 小さな本社 動的イノベーション構造 トップ主導意思決定 R&D部門にパワー
制度・慣行	終身雇用制 年功制 TQC 企業内組合 企業内教育 福利厚生	(維持) 能力主義 部分的修正 維持しつつも存在価値 (維持)の再定義 (維持)
人的資源	同質の人材 集団主義 会社忠誠心 平等主義 伝道師型リーダー	異質人材 個人主義の許容 (維持) 個性重視 変革のリーダー
行動様式	インクルメンタル (積み重ね型)	アントルプルヌーリアル (企業家精神)

経済同友会, 1985より転写。

表-2

	従来の自社の組織特性= 定常反復型業務(組織)	将来あるべき組織特性= 創造型業務(組織)
業務目的	「価値」の再生産	「価値」の創造
業務特性	反復、継続性	一品生産、一過性
成長原理	マクシマム原理	ミニマム原理
業務評価原理	最適原理	満足原理
組織形態	階層型組織	並列型組織
能力類型	ゼネラリスト	エキスパート
マネジメント原理	管理	環境づくり
人間関係原理	身分、地位概念、同期志向	役割概念
人事評価原理	年功主義、減点主義	能力主義、加点主義
構成員目的	安定	自己実現
行動原理	時間迎合、従順、忍耐	結果重視、自己主義、勇気
構成員特性	協調志向、内部志向	個人志向、外部志向

原表はキリンビール株式会社(猪口, 1992より作成)。

揚」が必要であり日本企業は自己革新をしてゆかねばならないとする。そのためにはこれまでの学習蓄積を棄却し(アンラーニング), 企業自らが突然変異を増殖してゆかねばならない。表

に見られるように、戦略経営、動的組織、個性重視の能力主義等が「新日本の経営」の骨格を成す。

表-2は1980年代の末にキリンビール自身が描いた同社の従来の組織体質と今後あるべき組織体質とを対比させたものである。これを表-1と比較してみたい。キリンビールという企業が経済同友会のいう「既存の日本の経営」を体現してきた企業であったこと、かつ同社が「新日本の経営」に向けて自己革新を決意していることがそこにかがえる。

1988年から本山氏のもとで長期経営構想の策定が行われてゆく。翌年発表されたキリングループの経営理念は、新しい生活価値を創造する企業として、健康に貢献し、常に未知の分野に挑戦し、先端技術の開拓を目指すとしている。そのためには企業の革新と創造が必要であり、企業構造のリストラクチャリング及び社員の意識改革が長期戦略方針の中に示されている。組織改革、業務改革というリストラクチャリングの「外枠」(智田, 1990)は1987年に既にスタートしていたが、必ずしも順調な進展を示していなかった(日経ビジネス編, 1993: 猪口, 1992)。焦点は次第に企業構造の内部で働く社員の意識改革へと移っていった。「アンラーニングを基とした意識改革の推進」は人事制度の全面的な改訂という形をとることになるが、それは一連の改革を試みてきた同社がドライショック²⁰⁾による危機感をバネとして自社のモノカルチャーを克服させるべく打ち出してきた重要な制度改革であった。

2) 経営組織論と人事管理制度改革

ここでキリンビールが人事管理制度の改革に至る過程をやや一般化して論じてみたい。

労使関係は環境に対してオープンなシステム

である。企業内労使関係にとって企業経営の方向性は重要な環境条件である。

企業組織もまた環境と相互交換を行うオープン・システムであるが、このような見解は経営組織論においては特に条件適応理論(コンティンジェンシー・セオリー)として発展してきた。それは環境が異なれば有効に適応する組織構造も異なってくるという発想であり、「一時点の断面的な組織構造分析」(庭本, 1994)というコメントが示すように環境決定論的でありかつ構造重視の組織静態論であるとして種々の批判を受けてきた(加護野, 1988: Argyris, 1972)。

しかし1980年代に入るところから環境条件を与件とせず組織の側が主体的に環境を創造・選択する動きが注目され、条件適応理論は新たな展開を見せるようになった。環境に対する組織や個人の創造性が強調され、進化論的適応モデルや自己組織モデルとして条件適応理論の修正ないし克服が試みられている。

自己組織性とは、システムが環境と相互作用する中で、自らの構造を変化させ新たな秩序を形成する性質を総称する概念であるが(今田, 1988),そこで重視されているのはシステムの構成要素(人間)にはシステムの構造を目的意識的に変革する主体的能力があるという点である。いわば構造一機能からの主体の解放である。それは社会システムが機械的ないし生命有機体的システムと異なる最大の特徴でもあり、社会システム論においては重要な留意点である(富永, 1993: Buckley, 1967)。

野中は自己組織化パラダイムのプロセスを次のように考える(野中, 1985, 1986)。即ち組織内にカオスないしゆらぎを創造し、それが選択的に増幅される中で近隣の要素に次々と働きかけを行い情報創造と新たな秩序形成が生じる。それは変異→淘汰→保持という組織の進化論的モデルであり、混沌が秩序と構造を作るという発想である。

ここで注目しなければならないのは、このような自己組織モデルを内包する戦略的経営は従

20) 1987年に発売されたアサヒビールのスーパードライはキリンラガーを侵食してキリンビールのシェアを急落させ、同社にショックを与えた。

来の「日本の経営」(表-1の「既存の経営」に当たる)の克服ないし修正を意味しており、同時に人事管理の思想と制度の大幅な刷新を伴うという点である。野中は一律横並びという日本的な人事労務思想の根本的変革を要求している(野中, 1988)。環境への創造的適応(知識創造)は組織内の個のゆらぎを許容するところから始まるのであり、平等主義的・集団主義的な管理思想や減点主義評価思想は克服されねばならないという。創造的適応組織の設計は、同時に組織内個々人の持つ潜在的創造性を可能な限り引き出し育成する人事管理の思想と制度を必要とする。本山前社長が社内報に寄せた前述のメッセージや、将来あるべき創造型組織(表-2)、「人間性の尊重」というキンビールの新人事制度の基本理念(後述)はこの思想の表出と解釈しうる。

このような戦略的経営を志向する企業において、企業内労働組合も同じ思想を共有し更に人事管理の再設計に関する独自の対案を持っているならば、経営側の労働組合観には変化が現れるであろう。労働組合は使用者側がこれまでになく真剣に協議すべき相手となりうるのであって、労使間の伝統的な垣根を前提とする労使関係の見直しは避けられないだろう²¹⁾。

6 ドライショックと組合執行部の交代

キンビールは1986年に15年ぶりにシェアで60%を切ったが、更に3年後には50%をも割り込む事態に直面する(図-1参照)。キンビール労働組合にとって組合員の雇用保障という目標がはじめて本格的に問われる事態になったのである。

ところで当時は労戦統一の問題が最終局面に入っており、それに伴い産業別レベルでも統一

問題が急がれていた時期であった。キンビール労組はIUF-JCC(国際食品労連日本加盟協議会)の議長を出しており、食品関係の労働組合の再統一問題に関して中心的な役割を演じていた。前述のように企業レベルにおいては種々の制約条件を課せられていたが、産業レベル、全国レベルではこのように先進的な活躍を許す環境が用意されつつあり、キンビール執行部はそこで指導的な力を発揮した。しかしそれは必ずしも支部との事前の論議を尽くした上での動きではなかったようで、それが一因で1988年3月の臨時大会は本部執行部による活動報告が大会承認を得られないという異例の事態に発展した。

労戦統一問題に関する一見ささいな論議を契機として、若い世代の新たな執行部が選出され難局に対処することになったが、この世代交代は協調的労使関係の展開における重要な意味を持つものであった。新たに選出された執行部は従来の運動・組織運営のあり方を大きく転換することになる。焦点はいわば外枠としての労戦統一問題ではなく、ドライショックの危機感を背景に、「内部の組織強化」に絞られてゆく²²⁾。

新執行部は雇用や生活の基盤である企業経営に対し強い関心を寄せると同時に、キンビール労組の組合理念の再構築を図った。手島副委員長によると労働条件イコール賃金という従来の発想を否定した上で、組合員一人一人が職業生活においても家庭・社会生活においても積極的な人間になることを組合の目的とした。即ち、「キン労組の置かれた環境変化をとらえ、組合員一人一人が自らの仕事を通して会社への積極的な関わりをもち、会社の外にむけても広が

21) キンビールにおける人事制度の改革過程はその見直しを典型的な形で表現していると思われるのであって、本稿で事例研究の対象として扱った次第である。

22) 『資料労働運動史』(平成1年、労働省)によれば、1988年3月にキン労組は「内部の組織を強化したい」という理由で食品労組懇談会を、また「組織事情」のために食品産業労組懇談会を脱会したとされている。前者は後に食品労協へと発展するが、キンビール労組は1990年の暮れにここに事実上の再加盟をしている。

りをもつこと、これらをとおして『生涯生活の安定と充実』をはかり、「人間性と幸福(Humanity & Happiness)」を追求し、全人格的に自分を成長させ、積極人間を作る場を提供していく」として組合理念を新たに設定したのである(三好敏也書記長, 1991)。

更に新執行部は組合理念の確立と同時に、それを達成するためには「新しい働き方」が必要であるとして、それに関し組合が独自に検討することを1989-90年度組合大会にて決定した。具体的にはこの大会でまずは生産部門における新しい働き方を検討するための委員会(本部と支部長の8名から成る「生産部門検討委員会」)の結成を確認し、委員会の内部で約1年をかけて討議し、新しい働き方を組合員及び会社側に提案するという動きになる。成熟の度合いを強めるビール市場に対応するため、今後ますます柔軟な対応が製造・販売に求められてくる。従来のプロダクトアウトの発想を転換し、市場即応型の体制を築きあげてゆかねばならない(遠藤書記長: 猪口, 1992)。新執行部は従来のように経営側から提案を受けそれに対応するというのではなく、よりフレキシブルな生産・販売に適応しうる作業体制・勤務体制を自分たち自身の問題として逆に会社側へ提案してゆかねばならないと考えた。新しい働き方とは、「与えられた仕事をこなして満足するのではなく、一職業人として、これまで以上に積極的に仕事に挑戦していく姿勢を大切にし、能力開発についても自ら進んで様々な機会をとらえ取り組んでいこうということ」(三好, 1991)である。例えば勤務体制の見直しなどはその代表的な一例であり、市場即応型工場に適合的な勤務体制のあり方を組合側が提案する動きとなって現れる²³⁾。

こうして忙しさを誇りとする意識、安易な職場への帰属感、「単に要求し獲得する」という従

来型の運動体質は反省され(三好, 1991)、これまで以上に積極的に仕事に挑戦していく姿勢と提案型の運動体質²⁴⁾が提起された。それは堅実経営・品質本位の経営理念のもとで「石橋をたたいても渡らない」といわれたキリンビールの企業文化に対する組合サイドからの挑戦ともいえよう。組合はまず自組織の側での発想転換を図り、そこからキリンビールの企業文化全体の転換を仕掛けたのである。

このように組合側はドライショックを契機として組合理念を確立し、それを達成するための「新しい働き方」の必要性を提起した。作業体制・勤務体制の見直しも含め仕事に積極的に挑戦してゆく新しい働き方——それを保証し支えるものとして人事制度改革が急務であると執行部は考えた。

一方前述のようにキリンビールの経営側は「定常反復型」から「創造型」へと組織特性を転換させるため、人事制度の大幅な改革を重要な梃として位置づけていた。かくしてドライショックを契機として労使の新たな接点が総合職人事制度改革及び共同設計において結ばれる運びとなったのである²⁵⁾。

7 人事制度の共同設計

1) 人事制度の共同設計に至る過程

れを我々は良しとしよう。これを組合の方で先に考えて会社に言ったんです。」(手島副委員長)

- 24) 提案型、共創型の組合運動についての遠藤支部長の説明はわかりやすい。「本部の現執行部は逆に組合の方から提案していこうと言っていると思いますが、私もそう思う。いつも受け身で、言われてから対応するというのでは主体性がなくなっている気がするんです。例えば働き方でも、こういう働き方もある、そのためにどう制度的に整備するのか、そういう話も組合の方から出していったら然るべきでしょう。結局、働き方というのは、過去においては会社から出てきたのを検討していたわけです。出てきてから右往左往してしまうのがないんですね。」

- 25) 経営職(従来の管理職)の人事制度は1989年にスタートしている。組合員資格範囲に該当する従業員は「総合職」として一本化され、1990年から総合職人事制度がスタートした。

23) 「例えば工場で、朝来て夕方まで働いてある一定の時間が来たら帰るというような、そんな意識は変えて、どんな変則的な勤務にも耐えうるように、朝の5時から夜の10時まで働くことは当たり前にしよう。そのため交替でいろんなシフトを組もうと。こ

手島副委員長によると、キリンビールにとって意識改革がぜひとも必要であるという認識は人事部と新執行部の間では早くから一致しており、公式のやりとりとは別に意識改革の必要性についての認識のすり合わせは双方で十分に行ってきた。

制度作成の共同作業に入る前に労働組合は前述のように新しい働き方に関して1年間にわたり検討チームで議論を行ってきた。その過程で(1)効率的な働き方を自ら設計し、それによってゆとり時間を生み出すこと、(2)人が気持ちよく働けるシステムを用意するためそれに適した人事制度を作りあげること、を確認している。このように組合としては組織的にオーソライズされた見解を既に持ち合わせていたわけで、総合職に関する人事制度の作成に当たって労使で委員会を設置した時には、組合側は十分に準備を整えていたのである。そのため委員会の結成からわずか3か月で総合職人事制度を完成させることができた²⁶⁾。

当時人事部長であった中野和徳氏は「組合とは徹底的に話し合った。組合の指導理念は、良き社会人、良き職業人、良き家庭人だが、この理念と人事制度改革の基本理念とが一致したからこそ、組合の合意が得られ、実施することができた。わたしは、これでよかったと思っているし、労使間に革命的なことが起きたとも感じている。」と語っている(猪口, 1992)。この言葉は第一に今日のキリンビールの労使関係が従来までの労使協調とは異質のものであるという経営側の認識を表しているものとして興味深い、第二に制度設計が組合側の意向を反映させたものであることを示唆している。

2) 新人事制度の概要

では新人事制度の内容を見てみよう。それは基本理念、新資格制度、目標マネジメントシステム、新人事考課、コース選択制度といった要素から構成されている。(以下、図-2を参照されたい。)

新人事制度の基本理念として掲げられたものは「人間性の尊重」である。それは「社員一人ひとりには経営活動上かけがえのない存在であり、かつ無限の可能性を秘めた一個の人間である」という認識のもとに、「個人の主体的努力や個性を尊重し、その人自身の成長が会社の成長につながることを信じた人間性尊重という考え方」のことである(智田, 1990)²⁷⁾。それは人を道具として位置づけ仕事に人間が従属していた過去の否定であり、社員一人一人の能力を信じる人間性善説の考えといえる(猪口, 1992)。

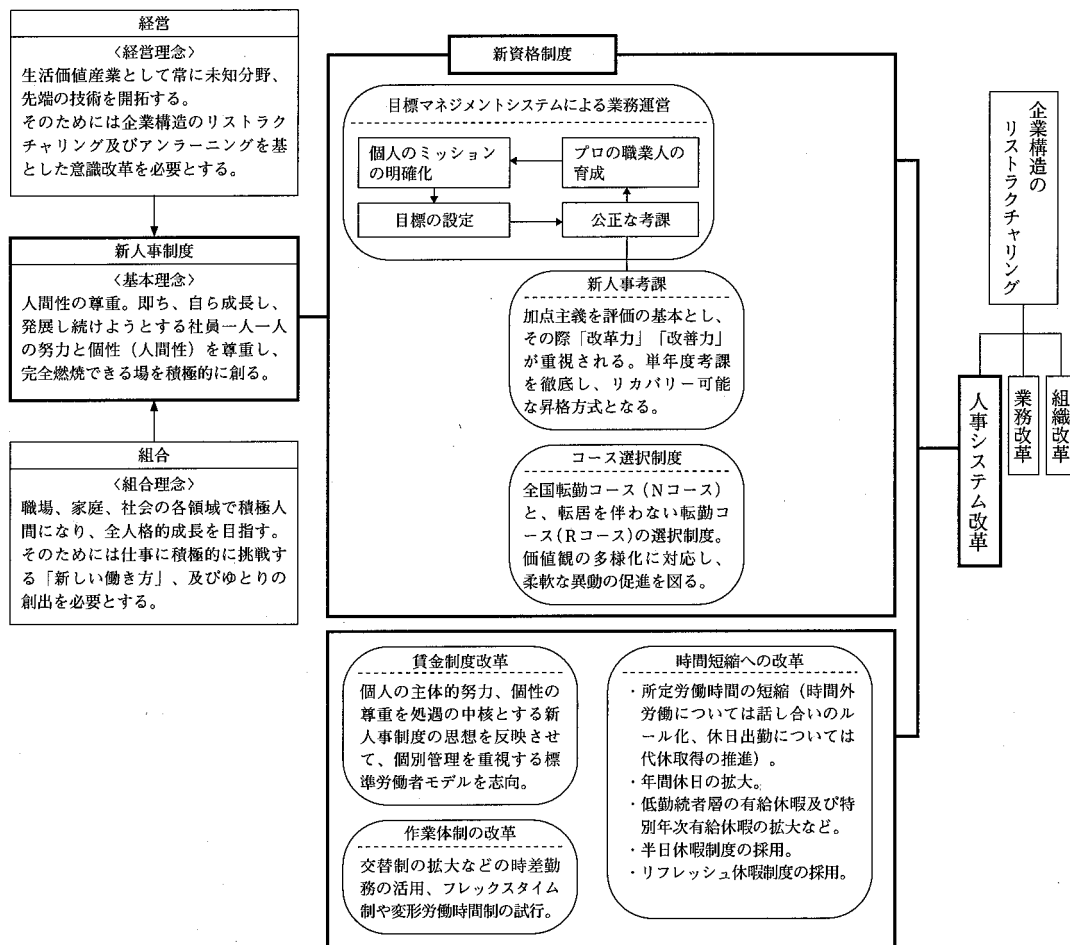
新資格制度とは従来の事務技術職、技能職といった職群を廃止し、総合職として社員を一本化する制度である。ビール事業のリニューアルや多角化の進展によって社員を特定の業務範囲に限定することが障害となりはじめた。そこでどのような業務に対しても能力開発の場が提供されることを意図して社員一本化が制度化された。社員には10段階の資格等級が適用されることになったが、資格付与については学歴、年齢、性別に関係のない実力主義が採用される。

目標マネジメント制度は業務運営全体をシステムとして統合する制度である。即ち、業務運営は、個人のミッションの明確化→自己管理の思想に基づく目標の設定→公正な加点主義考課→プロの職業人の育成(→ミッションの明確化…)という流れを持つようになり、上からの管理ないしは過去の踏襲としてではなく、自発的個人の「目標によるマネジメント(MBO)」としてシステム化されている。

26) その間、担当者はほとんど寝ずに制度づくりに燃えていたと聞くが、「絶対にこれをやらないとキリン社はもたない」という危機感・使命感が執行部にあり、完成された制度も「相当ドラスチックな内容になっている」と評価している。(手島副委員長)

27) 但し人間性の尊重は「甘えや楽とは違う」というのが組合執行部が特に強調する点でもあり、それはあくまで仕事に挑戦する姿勢を尊重するという意味である。

図-2 キリンビールの新人事システム（総合職）



その目標マネジメント制度をシステムとして動かす上で特に重要な要素をなすのが新人事考課制度であり、従来の年功序列に配慮した減点主義的な性格の考課を根本から否定するものとして大幅に改訂された。この新人事考課制度では、申告された個人目標のみが考課の対象とされ、更に単年度考課を徹底する考えから資格別最低滞留年数制を撤廃し、能力次第では年齢や経験年数に関係なく昇格が実現する仕組みになっている。つまり「主観性の強い考課項目を廃することにより、真の実績主義の定着と、加点方式の評価による失敗を恐れない挑戦的な組織活動をねらったもの」（智田，1990）である。

最後にコース選択制度だが、これは転居を伴う全国転勤が可能な人をNコース、転居を伴わない転勤が可能な人をRコースと定め、そのいずれかを各人が選択できる制度である。それは個人のライフデザイン、一人一人の価値観の多様化を重視した上で、今後ますます求められてくる柔軟な配置や異動を計画的に促進する制度である。またNコースに設けられたローテーションルールは入社後10年以内に2～3の職務を経験させることにより、計画的なキャリア形成を促し、プロの仕事人を育成するねらいを制度化したものである。

3) 新人事制度における労働組合の意思反映

以上が新人事制度の概要であるが、それは一言で言うと個々人が仕事に挑戦できる制度ということであり、「新しい働き方」に関する労働組合の発想を共有する内容になっているといえよう。

総合職の人事制度を実際に運用するに当たって、経営側と組合側は1990年に共同発行という形で新人事制度のパンフレットを作成した。『新自立宣言』と題するその小冊子には衛藤委員長のあいさつが寄せられている。まず、「一職業人として積極的に仕事に挑戦していく姿勢を持ち、また一社会人、家庭人として自立した生涯を過ごす」という組合理念の達成が、今回の人事制度の改訂によって条件整備されたという。確かに基本理念やコース選択制は個々人の人間的成長やライフデザインを尊重するといっており、社会人、家庭人としての自立の面が一応配慮されている。また人事制度そのものについても例えば「これまでの職群、資格、性別、勤続の考え方がなくなり、誰がどのような仕事についても、その人の能力に応じて定められた目標に対し、評価、処遇されるしくみとなり、仮りに一度失敗したとしても、リカバリーのきく制度となり、真に公正な処遇が実現することになります。」と述べていることから、制度の個々の内容が組合の意向を反映したものになっていることがわかる。特に公正な処遇に関して組合側の問題意識は強かった。手島副委員長によると、頑張った人がそれなりの処遇を享受できるように公正な処遇の仕組みを確立することがドライショック以後のキリンビールにとって緊急の課題であり、労働組合が人事制度改革を求めた最大の理由もそこにあったのである。

しかし、組合員の全人格的成長を求める組合理念からすると、こうした職業生活において挑戦意欲を駆り立てる施策は同時に家庭生活・社会生活でのゆとりを創出するもの、ないしはそれと両立するものでなければならない。この点で組合が十分有効な譲歩を経営側から引き出せ

ていなければ、人事制度の共同設計における組合側の独自性、自立性は疑わしいのであり、ひいては人間性の尊重という人事制度の基本理念を損ない、価値創造型組織へ向けての企業の自己革新を挫折させてしまうことにもなりかねない。

ゆとり時間は効率的な働き方の工夫によってある程度作り出されうる。しかしそれだけでは不十分であり、組合は「会社に対しても、経営の責任として必要な設備投資やシステムの改善等を行うなど、会社としての分担を果たしていくこと」を申し入れた(三好, 1991)。例えば交替制の勤務体制の増大に伴い睡眠生理の問題が生じるが、それに対しては工場内部に種々の快適空間を作ることで対処するようになっている(猪口, 1992)。

更に組合が取り組んだ課題としては、まず年間総労働時間の短縮であり、従来1933時間20分であった所定労働時間を1898時間40分へ短縮させている。また一定時間を越える場合は支部一事業場間で具体的解決策を協議すること(話し合いのルール化)、休日出勤に対しては代休取得を基本とすることなどを労使間で確認している。休日は10日ほど増やして年間112日で合意した。

低勤続者層の有給休暇については、「休暇の価値は勤続の長短によって変わってくるものではないという観点」(三好, 1991)から、従来勤続年数に応じて1日ずつ増えていく形を改め、勤続5年未満は16日、5年以上は20日にする合意を得ている。特別年次有給休暇については入社後3か月を経過すれば8日を与えることとし、有給休暇の完全取得のために計画取得制度も新設した。但し取り切れなかった休暇のうち、毎年7日を限度に最高60日まで積み立てが可能な制度もスタートさせている。また公私の両立のため、半日単位の休暇取得制度を設けている(年間計6回の取得可能)。更に人生の節目に家庭人、社会人として自らの人生を振り返り再設計してもらうために連続した休暇が必要であると

の考えからリフレッシュ休暇制度を導入した。この「キリン・ステップホリデー」においては例えば勤続年数と関係なく40歳時点で連続4週間(うち会社付与日数10日、支援金20万円支給)の休暇を取得できる。

また勤務体制に関しては、フレックスタイム制及び3カ月単位の変形労働時間制を研究開発部門と本社部門に限定して試行することになった。

このように組合は新しい働き方=積極的に仕事に挑戦していく姿勢を確認しそれを人事制度の改革に盛り込むと同時に、組合理念である全人格的な成長を可能にするために様々な形でゆとり創出のための制度化に取り組んだのである。競争的労使関係は労使間の第一次関係(協力関係)をより充実させるとはいえ、それだけに労使双方が互いの組織目的の相違をしっかりと認識し、譲れる部分、譲れない部分をむしろ明確にしてゆかねばならぬ関係でもあり、従ってそれは第二次関係(対立関係)をあいまいにしたり解消してしまう種類の労使関係ではない。いずれにせよ組合の求める「効率化とゆとりある生活を創りだす働き方」は、このように労働時間短縮の改革等を含む「人事システムの改革」(図-2参照)によって整備されていったといえよう。

4) 人事制度の共同運用

キリンビール労組は以上のように人事制度、人事システムの労使共同設計に取り組んできたが、実際の運用がよりスムーズに行われるように「課題解決システム」という組合独自の制度をスタートさせている。組合組織の情報収集機能を活用した、いわば人事制度の「共同運用」の具体化である。

課題解決システムとは執行部と末端組合員の間のコミュニケーションギャップを埋めるために1993年から採用された制度で、具体的には各支部執行委員会がアンケートやヒアリングを行って声を拾いあげ支部一事業場間で解決した

り、支部レベルで解決不能な場合は本部一本社間の協議に回したりするものである²⁸⁾。従来、末端の声は組合員が個人的に組合に来て話をするという形で吸い上げられてきた。時にはそうした声が途中でうやむやになってしまうケースもあったようである。また、職場会や職場ヒアリングは会社側から何か提案があった際に開かれる性格のものであった(遠藤支部長)。課題解決システムは全国の支部に毎年1回集中して現場の声を拾い出させ、本部一支部一組合員の間のコミュニケーションループを密にし、制度化させる試みである²⁹⁾。

ここで注目したいのは、本部執行部は人事制度の実際の適用がどのような問題を生み出しているのか、そうした問題の背景にある要因は何なのかということを、この課題解決システムを通して探ろうとしている点である。市場即応型の生産体制、それが要請する新しい働き方、そしてそれを支援する人事制度の実際の運用は、現場に様々な問題を派生させている。労働組合組織は、縦の職制ルートから成る経営組織とは異なり、本来的には構成員相互の自発的な横の連帯組織である。キリンビール労組はこの組合組織の運営原理を回復することで、経営組織が得られない現場の活きた情報を調達し、人事部と相互補完的な立場に立ちながら人事制度をその基本理念に沿って運用させるもうひとつの責任ある主体となっているといえよう。

28) 課題解決システムを使って集約された声は「次年度の方針に反映させるもの、時期尚早で取りあげられないもの、今の方針に合わないもの」とに分けてはつきりさせることになっています。そうした声を我々本部としての政策にかみ合わせ、ドッキングさせて、次の運動方針案を提起していくというのが課題解決システムなんです。」(手島副委員長)

29) 支部執行委員が現場の声を拾いやすくなった、或いは執行委員が現場に入りやすくなったという感想は千歳工場だけでなく、東京工場の執行委員からも聞くことができた(中野執行委員からのヒアリング、1994年11月25日)。

5) 以上のまとめ

以上のように人事制度、或いは人事システムは労使の共同設計の産物であり、共同運用という側面をも持つわけだが、そこに現れた労使関係上の変化について、行為主体に沿って簡単に確認しておきたい。

まず経営側の労使関係観、組合観が大きく変わったことである。本格的な多角化やビール事業のリニューアルは創造的な人材の育成を必要としており、従って抜本的な人事制度改革が避けられないが、組合員対象の人事制度改革においては設計段階から組合の参与を認めてよいという認識が経営側に生じた。更にそれを急務の課題として意識させた直接の契機はドライショックであった。つまり企業が生きのびてゆく市場環境の質的な諸変化が中野氏、智田氏という情熱的な人事部ニューリーダーを登場させ、労使関係観を変化させた背景となっている。

ドライショックによるシェアの低下は次第に組合員に意識に浸透し、現状維持的な考え方に陰りが生じ始めた。もちろん、「従来よりも仕事の密度が濃くなることがある」(衛藤委員長、『新自立宣言』)というのだから、企業経営の危機感を抱き始めたとはいえ執行部の提案する新しい働き方に組合員が即座に同意したわけではない。実際組合大会では修正案が出てくる。それは支部で十分論議した上での修正案であり、それだけ執行部の問いかけに答える組合員が増えたということであろう。麒麟ビールの業績が好調で、組合員がぬるま湯意識に浸っているとされた時代の「シャンシャン大会」は過去の風景となった(手島副委員長)。

「絶対こんな組織は変えてやろう」と決意したのは人事担当部長智田氏だが(猪口, 1992), それは組合ニューリーダーの考え方とよく符合する。手島副委員長はロマンをもって組合活動をやっているというが、そういう思いを持って組合活動もアンラーニングの精神で大胆に変更しようとした。今まで麒麟労組がやってきた

ことをすべて否定するところから始めよう、と委員長・副委員長は内心決意したと聞く。新執行部のもとで労働条件＝賃金という発想が改められ、職場・家庭・社会の全領域での人間性と幸福の追求が新たな組合理念としてまとめられた。そこから積極的に仕事に挑戦できる制度づくり、及びゆとり創出のための制度づくりが進められたのである。かつて1970年代の人事制度改革の時に執行部は「本来労働者にとって苦しいものである職場での生活から多少とも苦痛が軽減されること」を目的として話し合いに臨んだのであるが(『麒麟ビール労働組合30年史』), 現執行部は労働イコール苦痛という伝統的労働観からは自由である。労働観の変化は同時に労使間の伝統的な隔たりを解消させ、人事部と組合執行部が相互の目的の相違を尊重しつつ同一の目標に向かって共同作業に入ることを可能にした。現在新執行部はこの新しい労使関係観をもとに、企業連レベルも含めた組織の大胆なリストラに着手し、「労使共創」体制にふさわしい組織理念、組織運営、運動スタイルを構築しつつある。

こうして雇用とキャリアの内部化モデルに内包されている労使関係の類型的展開、すなわち労使協調から労使競争(共創)＝責任ある経営参加への展開のための環境条件及び主体が1980年代の後半に形を整え出したのである。

8 おわりに

小池は雇用とキャリアの内部化モデルを提示し、参加分配型の組合類型が増えるだろうと予測した(小池, 1983)。佐藤はそれを“キャリアの深い内部化→企業の盛衰に関する 組合の関心増大→(経営危機のインパクト)→パイの増大にも発言を積極化”と図式化した(佐藤, 1983)。小池が主査を務めたチームは7つの事例研究でその図式を確認している(日本労働協会編, 1983)。労使関係の類型でいうとどれも労使協調型に属している。うち4例は1970年代に対

立型から協調型への移行を果たしている。

本稿で取りあげたキンビール労働組合は、1970年代に小池らの言う参加分配型組合へと発展し、労使協調関係を確立した。しかし1980年代の末には労使協調関係は更に展開し、それまでの労使協調体制が否定され、新たな労使関係として労使競争関係が構築された。雇用とキャリアの内部化モデルに基づく労使関係の展開は対立→協調でとどまるものではなく、更に協調→競争という過程をたどりうるものなのである。

この展開の基礎には、雇用とキャリアの深い内部化という事実、あるいは実体があった。この労使関係の展開は、深い内部化を内在的論理とし、それが内外の変化する環境条件と相互作用する中で自己を展開させるプロセスであったと表現しうる。

キンビールの現執行部が克服の対象とした労使協調体制は、雇用とキャリアの内部化という実体が今日環境条件と相互作用する中で、労使関係に対して要請している機能的要件をもちや十分に果たすことができなくなった諸構造の総体として見るとわかりやすい³⁰⁾。

1980年代以降、企業経営を取り巻く環境は不確実性を更に高めている。企業組織がこの環境に柔軟かつ能動的に適応するためには労使は今まで以上に相互信頼の度合いを強め、労使が一体となって事に当たる必要が出てくるであろう。しかし従来の労使協調体制はそうした機能を果たすには実は限界に達していた。

対立型であれ協調型であれ、今日までの日本の労働組合の組織理念、組織運営の原理、運動スタイルといったものは終戦直後に組合が結成

された時の理念、原理、スタイルを原型としているといえよう。それは製造業の現場労働者の感性に沿って形作られたものであり、経営側を他者と見て労使の距離の隔たりを前提とした組織理念を作りあげた。組合は反経営という建前で企業内の異質な諸グループを統合・団結し、上下の組織系列を軸とする経営側の組織原理に対抗すると同時に、経営側の従業員掌握の弱点を補って異種の従業員集団を企業内に一体化する機能を果たしてきたといえる(下田平, 1987: 篠田, 1989)。

通常、労使協調路線のもとでは組合トップ(或いは執行部)と経営側との頻繁な折衝が行われ相互理解も次第に深まってゆく。ところが一般組合員レベルでの労使間の距離は比例して縮まりはしない。トップレベルでの労使の協調は、伝統的な組合の組織理念や組織運営の方法にひびを入れかねない。伝統的な組織理念に従えば、距離があっても然るべきなのは組合と会社の間であって、執行部と一般組合員の間ではない。不幸なことに組合リーダーもまたこの戦後型の伝統的な組織理念にとらわれていたといえる。従って組織としての一体感を確保するために組織運営も従来の画一的平等主義を継承し、打って一丸的な大衆的共同行動スタイルが継続されることになる。トップレベルでの協調、相互理解の定着と一般組合員レベルでの過去の継承という矛盾は、例えば賃金交渉における表舞台での一般組合員向けの演技と、実質的な交渉となる裏舞台での精緻な調整という交渉の二元化を生み出すことになる。1980年代のある座談会で企業別組合役員が「余りにも組合のリーダーが大衆迎合性を若干気にしながら、つまり後ろのこと、組合員のことばかりを気にしてきたことが多少あるのではないか」と語っているが(労使関係研究会, 1985)、伝統的組織理念に照らして必要以上に労使が接近していると察せられる部分はインフォーマルな密室性の中に日常化されてしまうことにもなる。組合リーダーにおける本音と建前のかい離が一般化してゆくことに

30) これは構造-機能主義の見方である。企業内労使関係を、雇用とキャリアの内部化を実体とするひとつのシステムと考えると、システムが環境から課せられる諸問題(システム問題)を解決しシステムの存続を可能にするために、是非とも充たさねばならない必要条件が現れる。それを機能的要件という(富永, 1993)。

なった事情である。

石油危機後の低成長はとりわけ製造業に打撃を与え、組合執行部は雇用確保を重点課題として一層経営との距離を縮めていった。このことは組織理念との矛盾を更に拡大し、労使関係のブラックボックス化と呼ばれるインフォーマル化を強め、矛盾の解決ではなく回避が図られた。このように労働組合は組織的により一層対立から協調へのシフトを余儀なくされながらも、そのシフトを本来労使の対立を前提とする古い組織原理に大きな手を加えないまま行なったのである。他方、この時期ともなると一般組合員の方は種々の意識調査が示すように着実に古い組織理念から離れていった。例えば電機労連、全電通の1980年調査では、組合無関心の理由として「組織や集団などによる拘束を嫌う組合員が多くなったから」という項目がトップになっている(稲上, 1981)。社会が豊かになるにつれ一般組合員がもはや画一的・平等主義的な戦後型組織規範に価値を見いだせなくなると、古い組織理念を持つ組合においては組合離れ現象は避けられない。しかし執行部の側は新たな組織理念や運動スタイルを築きあげることができぬまま、経営との協調を強いられた。労使協調体制は「成熟」の歩調をはやめていった。労使協調体制という構造はそれに課せられた機能を果たすことが次第に困難になり、それはほとんど「飽和状態」(下田平, 1987)に近づく³¹⁾。

以上、かなり単純化して大手民間企業(製造業)における労使協調体制がはらむ矛盾を描いてみた。矛盾は運動の源泉である。それはどのような労使関係を次の段階で生み出してゆく矛盾、飽和状態なのだろうか。

キンピールのケースでは、1980年代の市場

環境の質的な変化が定型組織から創造型組織への抜本的な転換、及びそれに伴う人事制度の思想的・制度的交代を要請していることを確認した。今日企業経営は不確実な環境に能動的に適応するため、組織内において個の創造性を刺激し誘発させる種々の組織的仕組みを必要としている。自己革新をしつつ環境に創造的に適応するための仕組みのひとつとして、個の無限の可能性を信じる人間性尊重の人事制度というのが考えられる。この人事制度が一貫性を持つためには、それが従業員全体、即ち組合員にも適用されるものでなければならない。労働組合にはこの人事制度を経営側と共同で設計し、運用し、改善してゆくという機能が期待されうる。キンピールの場合、そうした新たな機能は従来の労使協調体制という構造のもとでは果たしえないことを示したのである。

今日、企業内組合が果たしうる役割は人事制度の設計・運用に限定されない。多様で不透明な環境に直面する企業組織は、トップの戦略性を必要とすると同時に、他面では流動的、有機的な組織を要する(吉原, 1986)。組織内において個々人に可能な限りの自由と自発性を許容する有機的組織にとって、個々人の行動をゆるやかに調整しうる価値観の共有、意味の共有は不可欠であろう。その意味で企業組織論は「新しい共同体論」をも必要としている(高宮, 1987)。

こうした面での貢献を労働組合に期待することは過大なことではない。企業内組合は、縦の職制機構としての経営組織にはない合意形成機能と情報収集機能を持っている(鷲尾, 1991)。一つの企業体を経営組織と組合組織から成るものと考え、組合組織の持つ競争力の源泉はそこにあるとさえいえる。その意味で組合民主主義は必須の要件であり、また組合離れ現象には何らかの手が打たねばならない。もう一つ重要な点は、組合リーダーが企業経営の人的資源にかかわる領域において戦略的ビジョンを持つことであろう。ヒトに関する戦略的ビジョン、合意形成機能、情報収集機能が有機的な関連を

31) 松下グループに属する労働組合は先進的な活動を展開してきたといわれるが、その中のひとつである松下電工労組においてさえ、「組合に対し不快に感じる」というアンケート(1980年代)では「幹部のタテマ発言」がトップ項目として選択されている(佐藤・藤村編, 1991)。

持つと、企業内組合は経営組織にない独自のアイデンティティを高め、経営組織との間に「対抗的相補性」(古川, 1991)を築きあげることができる。そして企業組織の自己革新に対して、労働者の長期的利害を反映させつつ、有益な貢献をなす。同時にそれは人格までも過剰に統合してきた「日本の経営」のもとでの従来の企業=共同生活体(津田, 1977)とは異質の新しい共同体づくりに貢献しうるものである。

それはまた経営組織にない企業内組合独自の機能の開発である以上、長年の論争的であった経営組織からの相対的自立の問題にも新たな光を投じるであろう。逆説的だが、労使の協調関係を更に進めることで、企業内組合の自立を導いてゆくというのが労使競争型組合の一面である。そこにはもはや組合員の直接的利害に迎合するリーダーシップ、戦後型組織理念への拘泥はない。経営側も労働組合のそうした機能を積極的に認めるならば、そこに新たな労使関係の道が開かれる。労使の間の距離は縮まる。しかし縮まることへの躊躇や後ろめたさはないから、インフォーマル性は払拭される。労使対立を暗黙の前提とする戦後型組織理念は修正され、団結・動員ではなくそれに代わって個々人の異質性を尊ぶゆるやかな共生と自発的参加に価値が置かれ、有機的企業組織が求める新たな質の共同性を補完する機能を果たす。

実際キリンビール労組の新しい指導層だけでなく、大手民間の組合の一部には労働組合を単なる利益集団としてではなく経営組織と対等な創造的機能集団として理解し、かつ実践しているリーダーたちが輩出され始めている。例えば筆者が調査してきた村田機械労組の委員長は企業組織を活性化するための重要な企業体内機関として企業内組合を位置づけ、労使協調体制を克服して労使間における創造的緊張関係を構築する必要性を主張し実践してきた。同委員長が目指される「競争的労働運動」は、企業内組合の新しい自立の方向を示している。

現在は企業という組織システム同様、労使関

係システムにおいても構造の安定的再生産ではなく動的な構造生成に注目すべき時代である(Buckley, 1967: 数家, 1989)。日本における労使関係の新たな形成は、企業内労使関係システムの構造生成を担いうる主体、とりわけ組合ニューリーダーの資質にかかっている。

[付記: 本稿は、キリンビール株式会社及びキリンビール労働組合の方々からの多大なご協力なしには完成しえなかったものであります。特に、キリンビール千歳工場総務部部長岡西喜久雄氏、キリンビール労働組合副委員長手島尚視氏、同千歳工場支部長遠藤昇氏には厚く感謝申し上げます。]

文献リスト

- [1] 赤岡功『作業組織再編成の新理論』千倉書房, 1989年。
- [2] Argyris, C., *The Applicability of Organizational Sociology*, London, Cambridge University Press, 1972.
- [3] 石幡信夫『日本の労働組合』日本労働研究機構, 1990。
- [4] 稲上毅『労使関係の社会学』東大出版, 1981年。
- [5] 稲上毅「第8章 労使関係」松島静雄(編)『社会学講座6 産業社会学』東大出版, 1973年。
- [6] 猪口修道『アンラーニング革命』ダイヤモンド社, 1992年。
- [7] 今田高俊『自己組織性—社会理論の復活—』創文社, 1986年。
- [8] 梅澤正『企業文化の革新と創造』有斐閣, 1990年。
- [9] 岡本秀明「労務管理と労使関係」『日本労働協会雑誌』1967年10月。
- [10] 奥井礼喜『労働組合が倒産する』総合労働研究所, 1981年。
- [11] 奥林康司「(増補)労働の人間化」有斐閣, 1991年。
- [12] 加護野忠男『組織認識論』千倉書房, 1988年。
- [13] 数家鉄二『現代経営の組織理論』(増補版)文真堂, 1989年。
- [14] 栗田健『日本の労働社会』東大出版, 1994年。

- [15] 経済同友会『1990年代の企業経営(2)―新日本的経営の創造』, 1985年4月。
- [16] 小池和夫『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社, 1977年。
- [17] 小池和夫「序説―ホワイトカラー化組合モデル」日本労働協会(編)『80年代の労使関係』日本労働協会, 1983年。
- [18] 佐藤広樹「労働組合の発言と組合類型」日本労働協会(編)『80年代の労使関係』日本労働協会, 1983年。
- [19] 佐藤広樹・藤村博之編著『エクセレント・ユニオン』第一書林, 1991年。
- [20] 篠田徹『世紀末の労働運動』岩波書店, 1989年。
- [21] 下田平祐身「労使関係の新たな態様への対応」『季刊労働法』1987年4月25日。
- [22] 白井泰四郎『企業別組合』中公新書, 1968年。
- [23] 白井泰四郎『現代日本の労務管理』東洋経済, 1982年。
- [24] 隅谷三喜男『労働経済の理論』東大出版, 1976年。
- [25] 関本昌秀「日本企業の人事管理」日本経済新聞社(編)『現代経営学ガイド』日本経済新聞社, 1985年。
- [26] 高宮晋『現代経営学と組織論 1 現代経営学の展開』ダイヤモンド社, 1987年。
- [27] 竹村之宏『日本型人事管理の戦略』マネジメント社, 1993年。
- [28] Dunlop John D., *Industrial Relations Systems*, New York: Henry Holt and Company, 1958.
- [29] 智田秀穂「キリンビールの人事制度」『労務事情』1990年10月1日。
- [30] 津田真澄『日本の経営の論理』中央経済社, 1977年。
- [31] 津田真澄「日本の労使関係の新方向」『経営者』1984年6月。
- [32] 徳丸壮也『企業革命』PHP, 1994年。
- [33] 飛田悦二郎・島野盛郎『ビールはどこが勝つか』ダイヤモンド社, 1992年。
- [34] 富永健一『現代の社会科学者』講談社, 1993。
- [35] 中田重光『キリンビールの変身』ダイヤモンド社, 1988年。
- [36] 日経ビジネス(編)『続良い会社』新潮文庫, 1993年。
- [37] 日本労働協会(編)『80年代の労使関係』日本労働協会, 1983年。
- [38] 庭本佳和「現代の組織理論と自己組織パラダイム」『組織科学』Vol.28, No. 2. (1994年), 白桃書房。
- [39] 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社, 1985年。
- [40] 野中郁次郎「組織秩序の解体と創造」『組織科学』Vol.20, No.1. (1986年), 白桃書房。
- [41] 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990年。
- [42] Buckley, W., *Sociology and Modern Systems Theory*, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1967. 新睦人・中野秀一郎訳『一般社会システム論』誠信書房, 1980年。
- [43] 早瀬章「キリンビール株式会社―企業革新への挑戦―」石田英夫・梅沢隆(編)『リストラクチャリングの人材・組織戦略』日刊工業新聞社, 1989年。
- [44] 藤林敬三『労使関係と労使協議制』(慶応義塾大学産業研究所叢書1) ダイアモンド社, 1963年。
- [45] 藤原道夫「労使関係の現代的理論」津田真澄(編)『現代の労務管理と労使関係』有斐閣, 1982年。
- [46] 古川秀夫「企業別労働組合のユニオン・アイデンティティ模索の試み」『労働調査時報』1991年2月。
- [47] 松下電器産業労組研究所連合支部最適労働プロジェクト(編)『よみがえれホワイトカラー』工業調査会, 1994年。
- [48] 三好敏也「キリンビール労組における休日拡大, 時間短縮への取り組みについて」『労働調査』1991年6月。
- [49] 森五郎『人事・労務管理の知識』日経文庫, 1968年。
- [50] 森五郎(編著)『日本の労使関係システム』日本労働協会, 1981年。
- [51] 労使関係研究会(編)『成熟の中の危機』産業労働研究所, 1985年。
- [52] 吉原秀樹『戦略的企業革新』東洋経済新報社, 1986年。
- [53] 鷲尾悦也「新たな労使関係の構築への提言」『経営

者』1991年10月。

[54] 渡辺栄二『キリンビールの秘密』光文社，1973年。