

〈論 文〉

「働き方改革」をめぐる二つのルール ——労働時間規制と業務の効率化をめぐる——

上 田 眞 士*

はじめに

経団連による「2020年度版経営労働政策特別委員会報告」は、第1章で労働生産性の向上に向けて、「労働時間の削減や休暇の取得促進などインプット」に焦点を当ててきた従来の「働き方改革フェーズⅠ」から、「イノベーション」を機軸に「アウトプットの持続的な拡大」に注力する「働き方改革フェーズⅡ」へと、「働き方改革」を深化させるよう提言した（経団連 [2020]，4-8頁）。本稿の冒頭で、一例としてこうした経営者団体の提言を紹介した理由は、「働き方改革」をめぐる多様な言説の根底には、戦後日本の雇用社会が造型してきた、いわゆる会社人間としての労働支出様式が位置しているように思われること、ただこの一点を確認しておきたかったからである¹⁾。大雑把に言えば、その投入制約の契機を欠いた会社人間としての労働支出様式が、1990年代以降、一面ではワーク・ライフ・バランスや過重労働の解消という観点から、また他面ではホワイトカラー労働の生産性といった観点から、様々に改革の言説に晒されてきた²⁾。管見の限りでは、それが「働き方改革」をめぐる錯綜した議論の構図を整理する、一つの読み解き方であるように思われる。ここでのポイントは、いわゆる「働き方改革」には、長時間労働の解消という問題一つをとってみても、経営による管理の展開に課される制約という一方での側面と、労働力活用をめぐる効率化の推進という他方での側面、それら二つの側面があるのだという点に他ならない。

I 概念的枠組みと本稿の課題：労働支出をめぐる二つのルール

過重労働の解消とホワイトカラー労働の生産性。これら二つの言葉は、雇用取引における労働支出のありようをめぐるのは、質を異にする二種類のルールが展開しうるのでということを示唆している。表1の(イ)(ロ)は、労働支出を造型して行く二つのルールという上述の着想を概説することを目的として、ごく大雑把に組合規制が雇用取引の支配的なルールとなるような伝統的な労働

* 同志社大学社会学部教授

1) 念のため補足しておけば、経団連 [2020] では、「アウトプットの最大化」に向けた人材活用施策としては、「エンゲージメントを高めるための施策」や「ダイバーシティ経営の推進」などを挙げている。本稿ではこれらの論点については、検討の対象としない。

2) ワークライフバランスや過重労働の解消といった観点から、「働き方改革」を論じた好著の一つとして、佐藤博樹、武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、2011年がある。その中で佐藤氏は、投入制約の契機を欠いた会社人間的な社員像を、「ワーク・ワーク社員」と呼称している（佐藤 [2011]，2-4頁）。

世界の様式と経営の管理ルールが支配的となるような企業社会の様式を対比したものである。この対比表を手がかりとして、以下では労働支出の様式を特徴づけるユニオンルールと経営の管理規則という二つの種類のルールについて、本稿の行論の概念的枠組みを設定しておきたい。

まずはじめに、表1-(イ)は、英米的な伝統の労働世界の様式を念頭に、石田 [2003] などの展開する「仕事論」や著名なドーア [1987] および栗田 [1994a] などによる職場構造のモデル化を踏まえて、組合ルールの支配的な世界を試論的な仮構として整理したものである。ここでは、土台にある職場構造に関しては、職場委員(組合)を軸にして職場作業集団(Us)が形成され、それが職場で経営(Them)外部に位置する集団として、職制機構の現場第一線であるフォアマンと対峙するような、契約的な経営と労働の接合様式が想定されている(栗田 [1994a], 第4-2図; cf. ドーア [1987], 275頁)。そして、企業内の経営過程では、こうした職場構造を土台として、経営目標の達成に向けた組織業績管理のPDCAは、経営サイド(Them)だけを主体として展開することになり、予め定められた定常業務の遂行のみが、現場労働(Us)の課題となる(cf. 石田 [2014], 45頁)。表1-(イ)では、経営者の価値と労働者の価値が明瞭に区分された、そうした労働世界の様式が表示されているのである。ここでは作業員集団(Us)の内部の自治的なとりきめが、職場での労使関係や労使交渉の实在を背景にして、労働支出のありようをめぐる経営管理の展開を組合規制として制約していく(cf. 熊沢 [1976], 160-165頁)³⁾。要するに、競争的な労働支出を制限しようとする集合的な組合ルールが、労働力活用にあたって与件の位置に座っており、組合規制が雇用ルールを支配する基軸となっていること、この点が表1-(イ)の構図の要点ということになる⁴⁾。

続いて、表1-(ロ)は、戦後日本の企業社会の様式を念頭に、同じく上記で言及した「仕事論」や職場構造のモデル化の文献を踏まえて、管理ルールの支配的な世界をやはり試論的な仮構として整理したものである。ここでは、土台にある職場構造に関しては、経営の職制機構の前線でもある上司を軸に従業員が結合して職場組織を形成しており、言い換えれば、経営管理が末端の現場組織の内部にまで到達している(栗田 [1994a] 189頁; cf. ドーア [1987], 275頁)。上司と部下はキャリア的にも連続して、職場に非契約的な社員秩序を形成して行く(cf. 栗田 [1994b], 240-243頁; 久本 [1998], 3-6頁)⁵⁾。そのような職場組織の様式が想定されている。そして、企業内の経営過程では、こうした職場構造を土台として、経営目標の達成に向けた組織業績管理が、部門目

3) いわゆる制限的労働慣行の根底には、経営の能率の要請に対して外在的な、職場の作業集団内部の自治的なとりきめがある。熊沢 [1976] は、1960年代の英国労働世界に取材して、この点を見事に活写している。とりわけ、第2章では制限的労働慣行に内在する論理が、熟練工の組合と非熟練工の組合の区別を踏まえながら、事例に即して具体的に紹介されている。

4) 付言しておけば、表1-(イ)の示すような職場構造と経営過程の展開を背景として、多元主義的なサブ・システムとしての労使関係システムは、十全な展開を遂げうるように思われる。Streeck [1992] が示唆するように、テイラー主義的な作業組織が生産装置を駆動する限りで、「使用者は、企業の経済的目標への従業員側での道義的な無関心の広がりや折り合いをつける」ことができるからである。また、労働組合も「作業義務の厳格な契約的限定」に固執することで、より容易に労働支出を特定化された最小限へと制限しうるのである(ibid., 57-63頁)。

5) 補足すれば、久本 [1998] はこうした「社員化の進展」を土台として、戦後日本における「相互信頼の労使関係の確立」を跡付けた代表的な業績の一つである。

表1 労働支出を造型する二つのルール

(イ) 組合ルールと伝統的労働世界の様式		(ロ) 管理ルールと企業社会の様式	
職場構造 (1) 職場組織の様式	スチュワードを軸とした職場作業集団の結合 (フォアマンとの対峙)。	職場構造 (1) 職場組織の様式	* 上司 (職制機構) を軸とした従業員の結合。
職場構造 (2) 経営と労働の接合様式	* 経営 (Them) と経営外部の存在である労働 (Us) の二項対立。 * 契約的なインターフェース。	職場構造 (2) 経営と労働の接合様式	* キャリア的にも連続した経営と労働。 * 上司一部下関係は、職場に非契約的な社員秩序を形成。
組織業績管理の過程	* 組織業績管理の主体は、経営サイト (Them) のみ。 * 現場 (Us) の課題は、予め定められた定常業務の遂行のみ。	組織業績管理の過程	* 企業レベルから部門レベルを経て、現場に至る経営目標の分解の過程。 * 正社員全階層の参加による進捗管理の遂行。
労働支出の造型を支配するルール	* 経営による労働力活用のもとに制約を置く、競争制限の組合規制。	労働支出の造型を支配するルール	* 権限の行使 (経営の要請) に、基準と手続きを与える管理ルール。

(出所) 本文で紹介した文献の議論を整理して、筆者が作成した。

標や職場目標への分別と具体化を軸としながら、全社レベル・部門レベル・職場レベルで「正社員全階層のPDCA」(石田 [2014], 45頁)として遂行されていく。表1-(ロ)では、経営と労働の原理的な区分が不断に曖昧化していく、そうした企業社会の様式が表示されているのである (cf. 上田 [2019], 86-91頁)。ここでは経営目標の達成に向けて、雇用者権限の行使に基準と手続きを与えていく管理ルールの展開が、進捗管理の機構を通じた「動態的課業設定」と目標面談&査定の過程を通じた「労働力の個別的取引」として、雇用取引における労働支出のありようを造型していく (石田 [2014], 38-41頁, 27-29頁; cf. 宮本 [2004], 59-62頁)⁶⁾。要するに、管理ルールとして、「絶えざる変化」への適応や追加的な改善作業の遂行を要請する組織業績管理の機構が、職場での労働支出のありようを支配する基軸となっていること、この点が表1-(ロ)の構図の要点ということになる (cf. 熊沢 [2013], 114-116頁)。

本稿の課題 本稿の課題は、労働支出の様式を決定していく上述した二つのルールという観点から、戦後日本の雇用社会に定着してきた会社人間的な労働支出のありようの改革に向けて、日本の企業別労働組合がどのように貢献しうるのか、その点を検討することである。敢えて指摘すれば、一つには日本の企業別組合は前者のユニオンルールの設定という点では、欧米の組合セクターの場合と比べて、競争制限に向けた紛れのないルールを十分に設定できてこなかったこと、それ故に、また一つには企業内は労働者が経営の要請への「適応」を競う能力主義の社会となってきたこと⁷⁾。これらの点を会社人間的な労働様式の定着の背景要因であると考えるのが、従来からの有力な理解の枠組みである。筆者は今日の到達点をめぐるこのような理解に異論を唱えるつもりはないけれども、働き方の改革に向けて労働組合はどのように貢献しうるのか、本稿ではその可能性を昨

6) 組織的雇用の下での雇用ルールの本性は、雇用者権限の行使に基準と手続きを与えていく点にあるという理解については、宮本 [2004], 第2章を参照した。

7) 先任権ルールを「マギレのないルール」として析出した、小池 [1977] による記念碑的な業績。熊沢 [2013] などの展開する労働社会論に基づく能力主義批判の所論。本稿はそれらを、ここでは念頭に置いている。

今の事例観察を通じて検討してみたい。後述するように、聞き取りを中心とした事例観察の対象は、第一に多数の技術者や販売職、そして製造職を抱える電機A社B労組の取り組みであり、第二に多数の販売職を抱える流通部門、C百貨店労組の取り組みである。そして、上述した二種類のルールへの企業別組合の関与のあり方が、事例観察の焦点となる。

II 電機A社B労組の事例：組合規制とカルチャー&マインド改革

最初に紹介する企業別労組の事例は、電機A社B労組における（1）残業規制に向けた組合ルールの展開であり、また（2）カルチャー&マインド改革を主題とする経営施策の遂行、管理ルールの設定への労働組合参加である。本題に入る前に、簡単に組合のプロフィールを紹介しておけば、B労組は総合電機メーカーA社グループ内部の従業員で構成される労働組合であり、BtoB事業を担うB社内事業分社（カンパニー）における企業別単組である。聞き取りなどによれば、B社内事業分社は、A社内部の組織再編を通じて2017年4月に発足したカンパニーであり、売上げ規模は、2019年度の決算で1兆357億円。プロジェクターや放送用カメラ等を製造するメディアエンターテインメント事業、工場用ロボットなどを手がけるプロセスオートメーション事業、業務用PCや電子決済のための端末機等を製造するモバイルソリューションズ事業、およびそれらの電子製品を繋いでソリューションを提供するシステムソリューションズ事業など、その他の事業も含め多様なBtoB事業を手がけているという。B労組は、そのB社内事業分社に対応する企業別の単組として、地域・事業所別を基本に編成された7支部体制で運営されている。ホワイトカラーおよびブルーカラー含めて約6000名の組合員を組織しており、その組織範囲は、開発・製造・販売の事業全般を通じて多様な職能分野にわたっているという⁸⁾。

1 残業時間を焦点とする緻密で系統的な組合規制

労働支出を造型するにあたって、前提として経営管理を制約していくB労組による組合規制の典型は、締結された36協定を外枠として展開される、支部レベルでの系統的で綿密な長時間残業規制の営みである。大枠となる36協定については、社内事業分社とB労組の労使関係では、かつては支部別に協定が各拠点毎に異なる内容で締結されていたけれども、昨今の各支部での協定は、全社（事業分社）一律の規制内容で締結されているという。また、詳細は不明ながら、聞き取りによる限り、その基本的な内容は、おおよそ（1）月単位で言えば「45時間で、45時間を超えるときは80時間まで」、（2）「45時間を超えるのは年間に6回まで」、（3）年間で「最大700時間を上限」とするという、ほぼ法の上限規制へのコンプライアンスを意識した内容となっている⁹⁾。したがって、繰り返し確認すれば、B労組の組合規制をめぐる、ここでの大事なポイントは、こうし

8) B労組聞き取り調査、2020年7月28日、回答者・W氏。W氏は、聞き取り調査時点で、電機A社B労組の本部委員長。以下、本稿で紹介するB労組への聞き取り調査の回答者は、すべてW氏である。また、聞き取り記録の他に、合わせて会社ウェブサイトでの「会社概要」なども参照した。

9) B労組聞き取り調査、2020年9月25日による。法の上限規制の内容については、厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署「時間外労働の上限規制：わかりやすい解説」（2019年8月）を参照した。因みに、付言しておけば、残念ながら36協定の具体的な詳細については、今回の簡単な聞き取り調査では、十分には把握できなかった。

た36協定の内容それ自体ではない。むしろ、それを外枠としながら、各支部—事業部レベルの労使協議のプロセスを通じて、精緻な残業規制を職場に確立していること、この点にあるということになる（cf. 三吉 [2012], 28-39頁）¹⁰⁾。

B社内事業分社の労使関係における、上述の支部・職場レベルでの残業規制の展開の場は、組合支部によって呼称に違いはあれ、「労使連絡会」あるいは「超勤検討委員会」などと呼ばれる、月次の定例的な労使の話し合いのプロセスである。まず、以下に「労使連絡会」や「超勤検討委員会」を軸とした残業規制のありようを示す資料として、B労組本部に対する聞き取り記録を抜粋しておこう。設計開発の技術者や営業職など、ホワイトカラー職種の従業員への労働時間規制のありようを訊ねた問いへの回答である。

（組合支部による超勤規制）A. 「もちろん規制はかかっています。月内45時間を超えるときには、基本的に組合と協定を結ぶとかですね。」Q. 「協定というのは、個々人（の労働時間）について協定をするのですか？」A. 「そうです。個々人の全ての名前を挙げて、『この人は何時間』ということを全部出した上で、検討します。」

Q. 「（残業が限度時間を）超えそうな人については、個々人ごとにAさん、Bさん、Cさんという形で労働時間の協定を別個に組合と結びますと？！ これは支部が結ぶわけですか？」A. 「支部がやりますね。」（B労組聞き取り調査、2020年9月25日。丸括弧内は、筆者による補足。）

（労使連絡会などでの労使の遣り取り）A. 「（ギリギリの残業を）やっている人たちは当然、（個名が）協定で挙がってくるんですけども、それが例えば何ヶ月も続くというようなことになれば、申し入れる時には、組合から会社に対して直接（職場の）課長さんに説明を求めるとか、『どういうことをやっているのか』ということとか、同じ課の中で繁閑の差があるのであれば、『どうしてこんなに繁閑の差が出るのか』といったことで、組合からは牽制をかけていますね。」A. 「これは課題が大きいと組合が感じたときには、直接。人事ではなくて、課長なり係長が来て、説明をするというようなこと（になっている）」（B労組聞き取り調査、2020年9月25日。丸括弧内は、筆者による補足。）

前にも述べたように、B事業分社とB労組の労使関係では、組合支部は、地域・拠点（事業所）別を基本に組織されている。上段の聞き取り記録では、その支部レベルで、月単位で残業が規制を越えそうな従業員をピックアップし、残業実績を枠内に収めるよう、経営サイドと具体的な個人を特定して、36協定とは別個に労働時間に関する協定を労使間で結んでいく、なお詳細については不明ながらも、そうした組合側での職場における残業規制の取り組みが紹介されている。そして、聞き取りによれば、こうした組合側での規制の取り組みは、対応する経営サイドとの間で、月次にローリングされていくのであり、「毎月に最低でも1回は必ずそういう場面がある」のだという¹¹⁾。

10) 先にも触れたように、ウェブサイトの「会社概要」によれば、B社内事業分社は、デジタル家電を中心とした旧D事業分社を前身としながら、コンシューマ事業のE社内事業分社への移管やA社グループ内での複雑な事業再編を通じて、2017年4月にBtoBソリューション事業を担う中核的事業体として新たに発足した。三吉 [2012] は、その旧D事業分社当時の組合の時間規制の取り組みを、労使関係の当事者として各支部別にまで深く立ち入って、詳細に報告している。是非、この労作を合わせて参照されたい。

ここで特筆すべきは、職場レベルでの従業員個人にまで降り立った労働時間把握や、個人名を挙げた毎月の労使間での協定などを内容とする、B労組による緻密な残業時間規制の取り組みであるように思われる（cf. 三吉 [2012], 29-35頁）。

次いで、下段の聞き取り記録については、「労使連絡会」あるいは「超勤検討委員会」などと呼ばれる、支部レベルでの月次の定例的な労使の話し合いのプロセス、そこでの遣り取りの状況が、抜き書きの主題である。掻い摘まんで要点のみ指摘すれば、以下の二点が重要であるように思われる。まず第一に、この「超勤検討委員会」などでの時間規制の取り組みを通して、課内で展開する仕事管理のプロセスに対して、労働組合が発言を及ぼす機会を獲得していることである。B労組への聞き取りによれば、労使の話し合いは、例えば計画的な休暇取得への配慮の要望から、しばしば課内の業務分担のありようの適否などに及び、「それだったら人が足りないんじゃないか」といった「充員要望」へも展開していくのだという¹²⁾。また第二に、「労使連絡会」の場での組合への事情説明などをはじめとする、経営にとっては面倒なプロセスの月次の繰り返し、会社側での超勤規制への前向きな態度を引き出す制度的な枠組みとなっていること、ここではこの点もいま一つの要点であるように思われる。同じく組合への聞き取りによれば、B社内事業分社は現在、会社として長時間残業の解消に頗る積極的であるという。「絶対20時以降は許さない」というのが、2017年4月に会社発足とともに就任した新・社長の強い方針であり、「上司は毎日、(部下の) 勤怠をチェックしなさい」（丸括弧内は、筆者補足）というものが、徹底された会社方針なのだという。また、職場に残業で「管理職がいるとダメなので、管理職こそ早く帰れ」という指示も、定着してきたという¹³⁾。要するに、経営による管理の前提に制約を置こうとする組合規制の徹底が、(1) 会社の超勤規制への前向きな態度を引き出す制度的な枠組みとなっているという点でも、(2) 職場における部門業績管理の過程、言い換えれば管理ルールの展開への組合参画の機会を提供しているという点でも、「ワーク・ワーク社員」（佐藤 [2011]）的な労働支出様式の改鑄に向けて、大きなインパクトを持ちうるのだということ。この点が、ここでは要所であるように思われる。

2 「1 on 1 ミーティング」をめぐる労使共同の取り組み

労働支出の様式を具体的に造型していく管理ルールの展開と、それへの組合参画の試みの典型は、会社主導による「働き方改革」の一環として、昨今、B社内事業分社が強力に推進してきた「1 on 1（ワン・オン・ワン）ミーティング」の実施であり、それをめぐる労使共同の取り組みの進展である¹⁴⁾。B労組への聞き取りによれば、1 on 1 ミーティングは、2017年4月のB社内事業分社の発足以後、新社長（事業分社）が陣頭に立って推進してきた管理施策であり、上司（課長

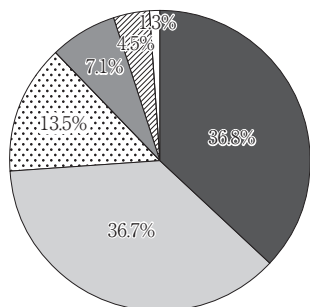
11) B労組聞き取り調査、2020年9月25日による。但し、補足しておけば、労使で協定すると言っても、実務的には「今はもう印鑑を捺すような時代ではなくっているので、パソコンでワークフローで流していく」のが、実際の取り組み方なのだという。

12) B労組聞き取り調査、2020年9月25日による。

13) B労組聞き取り調査、2020年7月28日による。また、聞き取りによれば、会社の積極的な態度の一つの背景としては、ダイバーシティ重視などを通じた、生産性向上への期待もあるのだという。

14) 1 on 1 ミーティングと呼ばれる管理施策の雇用社会の中での広がりについては、筆者は不勉強で精通していないけれども、日本経済新聞の「働き方改革」に関する特集記事に、グーグル日本法人での「ワン・オン・ワン」のコミュニケーション施策の紹介がある。日本経済新聞、2020年7月7日付け朝刊。

Q. あなたは、上司（課長もしくは係長・班長）と1 on 1 ミーティングを定期的実施していますか。



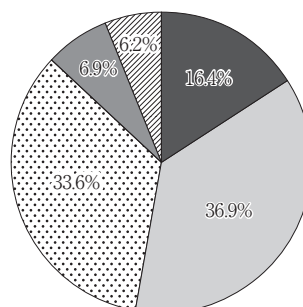
■ そう思う □ どちらかと言えばそう思う
 ▨ どちらとも言えない ▧ そう思わない
 □ 一度も実施していない

図1 1 on 1 ミーティングの実施状況

(組合アンケート調査：2020年8月)

(出所) 入手したB労組資料より。

Q. 1 on 1 ミーティングの実施により、上司（課長もしくは係長・班長）とのコミュニケーションが活発になりましたか。



■ そう思う □ どちらかと言えばそう思う
 ▨ どちらとも言えない ▧ そう思わない

図2 1 on 1 ミーティングと意思疎通

(組合アンケート調査：2020年8月)

(出所) 入手したB労組資料より。

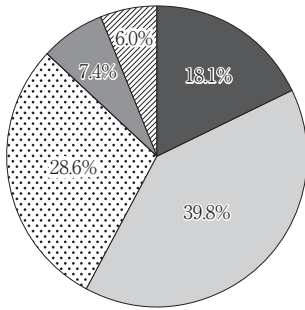
もしくは係長)と部下が「一週間に一回」「最低15分」以上の面談を持つことで、職場コミュニケーションの改善と「風通し」の良い業務運営をめざす、「カルチャー&マインド改革」の施策なのだ¹⁵⁾。この1 on 1 ミーティングの施策を通じて、(1)労働支出の様式のどのような改革が企図されたのか、また(2)その会社施策へのB労組の協力的な参画がどのような意図を持つものであったのか、それらの点が以下では検討の焦点となる。

はじめに議論の準備として、一般従業員ベースに限定されるけれどもB労組資料に拠りながら、B社内事業分社内での1 on 1 ミーティングの実施状況を確認しておこう。まず図1は、B労組が実施した「評価制度アンケート結果」(2020年8月)からの抜粋であり、定期的に上司(課長もしくは係長・班長)と部下が1 on 1 ミーティングを実施しているか、その状況の一端を示したものである。手短かに説明すれば、「(定期的な実施に関して)そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と肯定的に回答する組合員が7割強に達しており、1 on 1 ミーティングの実施が、質的側面の検討はなお枠外に残るとは言え、広く職場に定着しつつあること、この点を確認しよう。また、図2は同じくB労組によるアンケート調査の結果の一部であり、1 on 1 ミーティングが上司—部下間の職場での意思疎通の活発化に役立っているのか、その点をめぐる組合員の認識を示している。この問いでも、約半数の組合員(53%)が職場での意思疎通の活発化を回答しており、積極的な回答がネガティブな回答を大きく上回っている。もちろん、これらの図1や図2からは、ごく大雑把な状況しか推認しえないけれども、当該の組合員アンケートのその他の結果も合わせていえば、1 on 1 ミーティングを通じた職場改革の試みは、全社的な広がりを持つ実効性を伴った取り組みとして展開している。概括的にはそのように判断してよかろう¹⁶⁾。

15) B労組聞き取り調査、2020年7月28日による。

16) 実施状況に関する他の質問項目には、〈1 on 1 ミーティングの1回当たりの時間〉〈1 on 1 ミーティングでの部下の主体的な話しぶり〉などがある。いずれも前年度より好意回答の割合が、増加している。

Q. 業務を進める上で、1 on 1 ミーティングは役に立っていますか。

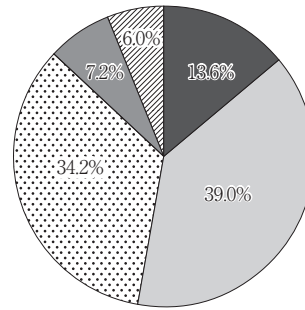


■ そう思う □ どちらかと言えばそう思う
 ▨ どちらとも言えない ■ どちらかと言えばそう思わない
 ▨ そう思わない

図3 1 on 1 ミーティングと業務の効率化
 (組合アンケート調査：2020年8月)

(出所) 入手したB労組資料より。

Q. 1 on 1 ミーティングは、個人の自立的な行動・成長につながるものと期待できますか。



■ そう思う □ どちらかと言えばそう思う
 ▨ どちらとも言えない ■ どちらかと言えばそう思わない
 ▨ そう思わない

図4 1 on 1 ミーティングと部下の行動変革
 (組合アンケート調査：2020年8月)

(出所) 入手したB労組資料より。

業務プロセス合理化への期待 それでは、「働き方改革」をめざす1 on 1 ミーティングの徹底という会社施策には、どのような経営管理上の期待が込められているのか。言い換えれば、労働支出の様式にどのような改革が企図されているのか。次にこの点を、大事な論点として考察しよう。

図3および図4は、1 on 1 ミーティングに関する、先の組合によるアンケート調査の結果の一部であるけれども、1 on 1 ミーティングという会社施策が、どのような期待を担っているのか、その点を端的に表示している。注目すべきは、アンケート調査結果に示される組合員の受け止めというよりも、むしろ設問項目の内容である。図3の設問では、1 on 1 ミーティングが業務（プロセス）の合理化の一端を担うこと、図4の設問では、1 on 1 ミーティングが従業員個人（部下）の側での行動変革に繋がること、それら一連の経営管理上での期待が表現されている。

したがって、検討すべき一つの問題は、職場における上司一部下間での1 on 1 ミーティングの定例化と充実が、如何なる意味で部門業績管理（PDCA）の過程の効率化に役立ちうるのか、その点の具体的な考察ということになろう。そして、ここでは1 on 1 ミーティングの施策が、部下の側での行動変革を一つの期待としていることが、重要な手がかりとなるように思われる。まず、下記に検討のための資料として、B労組からの聞き取りの記録を抜粋しておこう。

(部門業績管理プロセスの効率化) A:「ただ変わったのは、週報とか日報とかいうのは、無くなりました」A:「ゼロです。ゼロにしなさい。それが社長の指示なんで…(中略)…。無駄な作業だというのが、社長の考え方なんですわね。」A:「1 on 1 をベースにして、(上司一部下間で)コミュニケーションをとってれば、週報なんて要るわけないだろうと。週報を書く時間。要は、週報を書くために月曜日から準備するなんて、バカなことは絶対にすると社長がしつこく週報を禁止したので、…(中略)…週報を止めさせられた課長というのも、いますね。」

(B労組聞き取り調査, 2020年7月28日。丸括弧内は、筆者による補足。)

(部下からの発信) A:「要は、『ちゃんとコミュニケーションをきなさい』と。…(中略)…しかも『上司が求めるのではなくて、部下が求めなさい』『部下から上司に話をきなさい』(という方針)。」A:「『部下がスケジュールを組め』なんですね。」A:「最初はやっぱり(職場から)不満が。そこは、やっぱり上司から何時するかというのは、当然やって貰わなければいけないんですけども、基本的には『部下から話しかけなさい』というのが、1 on 1 ミーティングのスタートですね。」

(B 労組聞き取り調査, 2020 年 7 月 28 日。丸括弧内は、筆者による補足。)

上段の摘要については、部門目標の達成に向けた業績管理のプロセスが抱え込む非効率性が、聞き取り記録の焦点である。B 労組委員長による、具体的な事実説明の強調点は、1 on 1 ミーティングの施策の展開と符合して実施された週報・日報の廃止である。部門の日常業務の進行に貼り付いた週報・日報の文書化作業が、可視化してみれば、時間と労力の多大な浪費だということである。上司一部下間での 1 on 1 ミーティングの定例化と定着を通じて、職場のコミュニケーションが活発化していれば、書面での週報や日報などなくても、「悪い情報もバツとすぐ上がって」きて、部門としての意思決定もスピード感を持って「即断即決でその場で決められる」。節約された時間を、他の有益な活動に振り向けることもできる¹⁷⁾。それが、ここでの議論の要旨である。もちろん、煩雑化した週報・日報の文書化作業は、部門での日常業務の進行に退蔵された非効率の一つのエピソードに過ぎない。聞き取りによれば、急速なビジネス環境の変動の中で、職場に「要は思いついたらすぐにコミュニケーションを取れる環境」を作ること、それが 1 on 1 ミーティング施策を通じた部門の PDCA プロセス効率化の眼目なのだという¹⁸⁾。

続けて、下段の抜き書きについては、1 on 1 ミーティングを通じた部門の PDCA プロセスの改革をめぐって、その始点が部下からの発信に置かれているということ、この点が聞き取りでの説明の核心である。但し、今回の調査では聞き取りが不十分な点も多く、それ故、この論点をめぐっては以下に提示する理解も、多分に私見を交えた推察に止まる。しかし、その上で敢えて指摘すれば、理解のための糸口は、後でも紹介するように、1 on 1 ミーティング施策の導入の当初、「ただでさえ忙しいのに、そんなことまでやれるか」という反撥が職場から発生したという事実であり、職場は部門の業績目標の達成に向け、日々苦闘しているという点であろう¹⁹⁾。ここで若干敷衍するなら、階層制組織に沿った業績目標の分別的な具体化を軸に展開する、部門での進捗管理

17) B 労組聞き取り調査, 2020 年 9 月 25 日による。筆者はこの点をめぐって、ヒアリングでは「意思決定の精度という点では、問題にならない」のかという疑問を提起した。それに対する B 労組委員長の回答では、「間違っただけで変えて」しまし、変えてしまえば良い、それぐらいの「スピード感です」というのが、おおよそその主旨であった。回答の核心は、最低でも週に 1 回、密に 1 on 1 ミーティングを廻していくのが制度の要点であるので、フレキシブルに対応できるということであろうと思われる。

18) B 労組聞き取り調査, 2020 年 9 月 25 日による。補足すれば、1 on 1 ミーティングの施策は、実務的には「フリーアドレス」の職場という「ワークスペース改革」との関係で、余儀なくされた選択でもある。簡略に説明すれば、オフィスの空間的編成という面で見ると、従業員個々人に指定のデスクが割り当てられていない。そして、「事業部長も全員、部屋を作るな」、従業員は「どこに座っても良い」、必要な連絡やコミュニケーションについては「みんな WIFI」を活用せよというのが、現在の B 社内事業分社でのワークスペース施策である。要するに、1 on 1 ミーティングの実施は、そうしたフリーアドレスの職場において、上司一部下関係の実質的な存在感を保つため、実務的に余儀なくされた方策でもある (B 労組聞き取り調査, 2020 年 7 月 28 日)。

19) B 労組聞き取り調査, 2020 年 7 月 28 日による。

(PDCA)の過程も、上司一部下の双方からの人間的要因に起因して、容易には可視化されない非効率をその内部に取り込んで行かざるをえない (cf. 石田 [2012], 242-244 頁)。言い換えれば、他の論稿でも指摘したように、上司であれ部下であれ、十分に考えて然るべき手を打つのは困難で(「限定された合理性」)、課題を丸投げしたりして事を済ませてしまう(「機会主義」)²⁰⁾。そうした「現場の泥水」(非効率)が、職場目標の達成プロセスには、程度の相違こそあれ、業績目標の負荷に応じて否応なく堆積して行くこととならざるをえない (cf. 上田 [2020], 101 頁)²¹⁾。したがって、1 on 1 ミーティングでの部下からの発信の強調は、「悪い情報もバツとすぐ上」がる「風通し」の良い職場風土への期待にしても、スピード感を持った「即断即決」での意思決定への期待にしても、こうした現場に埋伏する非効率の解決という課題と深く関連している。そのように言うことができよう。

いずれにせよ、上段の聞き取り記録と下段の聞き取り記録を通じて浮上するものは、1 on 1 ミーティングでの意思疎通を通じた上司—部下関係の活性化であり、それを軸とした部門での業績管理プロセスの効率化やスピード感の向上である。ここでは、1 on 1 ミーティングの定着を通じて、「働き方」(労働支出)を造型していく管理ルールの変更が企図されている。組織文化や意思疎通といった抽象的な言説の核心に位置する、具体的な要点を確認しておく必要があるように思われる。

管理ルールへの組合参画と働き方改革 ここで振り返れば、前述のII-1では個人の労働時間管理にまで降り立った、支部—事業部レベルでの「超勤検討委員会」などを通じたB労組による残業規制の取り組みを紹介した。それは結論だけ端的に言えば、先述の通り、経営による管理の前提に制約を置こうとするユニオンルールの実践の試みであり、業績管理プロセスを投入制約なしに廻そうとする、会社人間的な労働支出様式への反省的な制限の取り組みであった。

また、続けてここまでII-2では、会社主導による「働き方改革」の制度的な柱である、1 on 1 ミーティングの定例化の施策について、その経営管理上での期待の内容を紹介してきた。そして、それは同じく結論だけ端的に言えば、投入制約の契機を欠いた労働支出様式を背後に持って展開する部門業績管理のプロセスが内部に取り込まざるをえない非効率、その埋伏するコストの可視化と解決に向けた管理ルールの変更の試みであった (cf. 佐藤 [2011], 12-13 頁)。

このII節の最後の課題は、ともに「働き方改革」を理念として標榜する上述した二つのルール、労働支出様式を造型していく組合ルールと管理ルールが、どのような関係を取り結びうるのか、この問題を試論的に考察することである。ここでも考察の手がかりとなる資料は、以下に摘要するB労組への聞き取り調査の記録である。

(管理ルールへの組合参画) A:「それもやっぱり、最初は、ただでさえ忙しいのに、『そんなこと(1

20) 階層制組織が内部に退蔵する取引コストについては、「限定された合理性」(bounded rationality)や「機会主義」(opportunism)という人間的要因が深く関連している。この点を考察する上では、Williamson et al. [1975]などの所論が大いに示唆に富む。

21) 「現場の泥水」という比喩的表現については、堀田 [2014]による。他労組の事例ではあるけれども、堀田 [2014]は企業内労使関係の当事者による、研究会での内容豊かな現場報告である。

on 1 ミーティング) までやれるか』というので、相当反撥があったんですけども、ただ会社はかなり経営層も率先して覚悟をもって進めようとしていたので、『それなら組合も会社の期待する成果が出ているのかについては、確認しないといけない』と言って、組合もそれに関してアンケートとかも取って、ちゃんと実施されているのかとか、ちゃんと話が出来ているのかとか、…(中略)…いろんなアンケートを採って、それが(アンケート結果が)段々良化して行く。印象が良くなってくる。』

(B 労組聞き取り調査, 2020 年 7 月 28 日。丸括弧内は、筆者による補足。)

(超勤規制と 1 on 1 ミーティング) Q:「ただ仕事量はそれ(時間規制の徹底)によって変わるわけではないですよね?!」 A:「ただ、それを続けると仕事は変わってきます。』

Q:「じゃあ、どっかに私の仕事、もう少し合理化できるところあるんじゃないの…?」

A:「(従業員に)自発的に考えさせる。そういうの全部セットで、1 on 1 ミーティングで、全部絡んでいるわけですよ。」「例えば超勤だけ削減しなさいと言ったって進まないけれども、1 on 1 ミーティングも囁ませて、上司とコミュニケーションをとることによって、仕事の考え方だとか仕事のやり方が変わっていくというようなこと(プロセス)を動かさないと…。働き方改革には、繋がらない。』

(B 労組聞き取り調査, 2020 年 7 月 28 日。丸括弧内は、筆者による補足。)

まず、上段の聞き取り記録については、1 on 1 ミーティングの定例化を軸とする管理ルールの運営への組合参画、それが抜き書きの主題である。ここでも注目すべき事実は、やはり会社(B 社内事業分社)による 1 on 1 ミーティング定例化の施策は、前述したように当初、職場において「相当(の)反撥」を惹起したという点であろう。簡単に解説すれば、個別の上司にとっても、個別の部下にとっても、1 on 1 ミーティングの実施自体が、日常の「ただでさえ忙しい」業務プロセスの中で、追加的な時間負担となる。この点をめぐる苦情の発生と考えれば、事情の了解に困難はない。こうした初発の事態を念頭におけば、B 労組による管理ルールの運営への協力的な参画は、日常的な業務「改善」の果実の確保という観点から、1 on 1 ミーティングの定着をめぐって、集合的な「システム解」(Williamson et al. [1975])をもたらそうとする、そうした取り組みであると理解できよう²²⁾。集合的な雇用取引の当事者である B 労組にとってみれば、1 on 1 ミーティングの定例化を通じた業績管理(PDCA)の過程の効率化は、一方では雇用確保に必要な経営目標の達成に貢献しうる。また、他方では、労働時間の投入制約が生み出す部門業績管理上での難問を処理することで、長時間残業に対する組合規制の安定化に貢献しうる。それは、雇用取引の全体的な利益の実現に関心を持つ、組合の取り組むべき課題だということになる。1 on 1 ミーティングの定着への組合協力をめぐっては、このような集合的な「システム解」の創出という観点から、ここでの理解の要点となるように思われる。

関連する下段の聞き取り記録については、その核心は端的に言って、一方での 1 on 1 ミーティングの実効化という管理ルールと、他方での時間規制の徹底という組合ルールが、どのように噛み

22) 管見の限りでは、Williamson et al. [1975] の言う集合的な「システム解」(collective agreement as a systems solution) という概念は、階層制組織への労働組合の参加を含意している。この概念を軸にして、労働組合の経営参加を理解しようとする、本文中でも提示した観点については、先の論稿である上田 [2020] でも提起している。

合って労働支出の様式を改変しうるのか、その具体的な結合の構図である。その結合の内容については、上段の解説でも触れている通りであって、繰り返す必要はなかろう。むしろ、ここではいわゆる「働き方改革」の実効化にとって、企業別労働組合は、一方では一律的な時間規制の設定という面から、また他方では管理ルールの安定化に向けた協力的参画という面から、大きな寄与をなしている特別なポジションに位置しているということ。この点を要諦として確認すべきであるように思われる。

Ⅲ C百貨店労組の時間規制の取り組みと経営参加

次に取り組みを紹介するC百貨店労組は、関西地区に本拠を置き、全国に16店舗を展開する大手デパートの企業別労働組合である。販売職やスタッフ職、美容職、業務職など多様な職種にわたって、4600名程度の組合員を組織している²³⁾。入手した組合資料によれば、調査時点でおおまかに社員Aから社員Eまでの社員区分が、C百貨店の雇用関係では設定されている。その中でC百貨店労組は、社員E（嘱託社員）の一部と社員Dを除いて、それ以外の社員A（正規社員）、社員B（契約社員）、社員C（パート社員）の区分などを横断して、ユニオンショップの形態で正規・非正規の一般従業員を組織化している²⁴⁾。また、聞き取りによれば、雇用区分別のシェアは、社員A（正規社員）で6割、社員B（契約社員）および社員C（パート社員）で3割程度であり、男女別のシェアは、おおよそで男性3割、女性7割であるという²⁵⁾。C百貨店労組に対して行った2回の聞き取りを通じて、（1）残業時間規制、（2）正規・非正規間の均等・均衡処遇、（3）賃金人事制度の構成、（4）経営参加のありようなど、多様なテーマが調査の主題となったけれども、本稿では（1）残業時間規制と（4）経営参加の関連に絞って、以下に分析と検討の内容を紹介する。

1 組合による残業規制の取り組み

C百貨店労組による労働時間規制の取り組みの代表例は、B労組の場合と同様に、36協定を外枠として展開される、個人レベルの労働時間把握にまで降り立った長時間残業規制の取り組みである。聞き取りによれば、詳細は不明ながらも大枠となる36協定は、C百貨店労組では各店舗支部レベルの労使間で²⁶⁾、（1）期初の段階で超勤限度年360時間程度を協定し、期末を控えた12月頃の段階で、必要があれば特別条項を協定する、（2）食品部門など当初から長時間残業が想定される部署については、期初に超勤限度年360時間程度と合わせて特別条項も協定する、そのような様

23) C百貨店労組聞き取り調査、2020年7月20日による。回答者は、C百貨店労組本部執行委員長のM氏。以下、本稿で紹介するC百貨店労組への聞き取り調査の回答者は、すべてM氏である。

24) 聞き取りによれば、社員Dの雇用区分は、例えば安全管理のために採用する警察OBをはじめとした、「プロ契約社員」などの区分であるという。C百貨店労組では、組織化の範囲外にある（C百貨店労組聞き取り調査、2020年7月20日）。

25) C百貨店労組聞き取り調査、2020年7月20日による。聞き取り記録の他に、調査票へのC百貨店労組の文書での回答も参照した。

26) C百貨店の労使関係では、C百貨店労組は13支部体制で構成されており、幾つかの例外を除けば、組合支部は会社の配置する各店舗に対応して設置されている。調査票への組合の文書での回答による。

式で協定されているという²⁷⁾。そして、以上の枠組みを背景として、C百貨店労組の各店舗支部レベルでは、経営による管理の前提に制約を置こうとする組合の残業規制が、月次の支部労使懇談会を通じて遂行されていく。大事なポイントは、ここでも職場レベルで展開される、細部におよぶこの点検と監視の取り組みである。以下では、その取り組みの具体的内容の把握に向けて、はじめに聞き取り記録を資料として摘要しておこう。

(労使懇談会でのチェック) A:「支部労使の中で、基本は個人レベルまで落とし込んだ状況を労使で確認しています。具体的には、例えば残業時間の上位者をリストアップして、個別に見ながら、何故多いのかということを見ていたりとか、…(中略)…(超勤時間の年間規制を)12ヵ月で割って、進捗が非常に速い方はピックアップして(行く)…。」

(C百貨店労組聞き取り調査, 2020年7月20日。丸括弧内は、筆者による補足)

(時間制約への現場での対処) A:「業務の棚卸しとか店ごとで、現場任せ(現場の工夫)で行っている。」「業務が多いので、如何にそれをシュリンクして行くかということは、…(中略)…、少人数で運営できる体制を現場で整えていって下さいという話になっています。」「その上で、…(中略)…どうしても業務負担が重くなっているところについては、(現場の)声(組合に)上がってくる」

(C百貨店労組聞き取り調査, 2020年10月5日。丸括弧内は、筆者による補足)

まず上段の聞き取り記録の示すものは、各店舗支部レベルの労使懇談会などの場で月次に展開される組合による残業規制、そこでの具体的なチェック項目の一部である。聞き取りに即して、より具体的に紹介しておく、代表的な支部では、一つには「残業の上位50名を個別にピックアップ」して、「誰が一番多そうなのか」「業務負担がかかっている」のか、洗い出すのだという。また一つには、ルール上では「7日連続出勤というのがダメ」なので、「その者がいないか」をチェックし、あわせて「休日未取得になっている者がいないか」も確認していくのだという。そして、いま一つには、長時間勤務となり業務負担が重くなっている従業員個人、また、放置すれば協定を超過しそうな従業員個人について、部門の経営サイドに原因の究明や、改善の対策を求めるのだという²⁸⁾。付け加えておけば、その組合支部によるチェックのありようは、事務所の鍵を返却する時間をめぐって、「どの部署が一番遅いのか」「誰がいつも12時ぐらいに鍵を返しにきているか」など、細部にわたって執拗である²⁹⁾。

次いで、上述の組合による残業規制、言い換えれば労働投入量をめぐる制限は、部門の目標達成の過程に制約をもたらす。下段の聞き取り記録をめぐっては、その制約がどのように処理されているのか、この点が組合による説明の主題である。ここでの要点は、第一に労働投入量に課された制限が、部門の日常の業績管理の過程に対して、「改善」に向けて小さくないインパクトを及ぼすのだという点であろう。いま少し詳細に言えば、現場での業務の棚卸しや運営の体制の見直し、そうした「改善」の工夫が、管理ルールの変化として具体化して行く。現場での対処という事態の本性

27) C百貨店労組聞き取り調査, 2020年10月5日による。

28) C百貨店労組聞き取り調査, 2020年10月5日も参照。

29) C百貨店労組聞き取り調査, 2020年7月20日による。

表2 生産性向上に向けた職場の声（例示）

システム環境の整備と投資に関連する要望	<ul style="list-style-type: none"> * 「取引先との商品画像の共有が不便である。」「画像を PC に取り込むのも一枚ずつメールで送るしかないので、無駄に時間がかかる。」 * 「常に売場にひとりのため店頭から離れられないので、売場で発注やメール確認ができるノート PC があれば、残業が減らせる。」
仕事管理のプロセスの改善に関する要望	<ul style="list-style-type: none"> * 「社員 B・C はクラウド、メールがない。会社の情報がほとんど共有されていない状況。ユニットに一つフリーアカウントを作って貰えませんか。」

（出所）C百貨店労組組合員アンケート自由記述回答などが出典。入手したC百貨店労組資料より。

は、この点にあるように思われる。また、第二にB労組の事例でも見たように、時間規制の取り組みを通して、C百貨店労組はいわゆる経営参画に向けた橋頭堡を確保していること。この点も確認しておくべき要点であろう。部門の内部では解決できない問題が、職場の声として組合に上がってくるのだという。

2 組合による経営参画の真髄

上記の表2の示すものは、生産性向上に向けて提起された主だった職場の声や要望の一部であり、C百貨店労組が全組合員懇談会や組合員アンケートを通して集約したものである。聞き取りによれば、C百貨店労組は、「生産性向上のための環境整備」を求めるこれら職場の声や要望を、今次春季交渉の要求書の参考資料として、経営サイドに提議したのだという³⁰⁾。以下に抜粋の聞き取り記録は、こうした経営参画の発言をめぐる労使間の遣り取りの顛末を簡略に説明している。

（システム投資への提言）A：「春闘、春の交渉において、近年では、システム投資への提言は行っている」「ここ2、3年ぐらいずっと同じように『システム投資をせよ』という話を言っていたのですが、…（中略）…今回の（コロナ禍）によって動き出した」「パソコンとかタブレットの投入とか、全従業員のスマホ対応というのが、ようやく進み出した」

（C百貨店労組聞き取り調査、2020年10月5日。丸括弧内は、筆者による補足）

表2の要点は、一つには労働投入量への制約の強化は、部門の業績管理のプロセスに潜んでいた、多様な非効率を否応なく可視化して行かざるをえないという点である。また、いま一つには、表2の示すような個別の職場業務に根ざした「めちゃくちゃ具体的な話」を、「経営はわかっていますか」（C百貨店労組委員長）という問いかけが、組合による経営参画の真髄を表現しているという点であろう³¹⁾。経営が市場を睨んだ企業目標という大所高所から発想し、数値目標を軸に組織業績管理の過程を展開していくのだとすれば、労働組合はその過程に向けて、職場で働く者の具体的な苦心や努力を届けうる³²⁾。

30) C百貨店労組聞き取り調査、2020年10月5日による。

31) C百貨店労組聞き取り調査、2020年10月5日による。関連して、久本[1998]は「職場の声をいかに組合活動に反映させるのが、個別組合にとっては最も重要なこと」なのだと指摘する（同上書、229頁）。管見の限りでは、管理ルールへの参画も、その点を抜きにしては意味をなさないということであるように思われる。

32) この点については、「労働組合の言葉遣い」に関する石田[2003]の指摘が、示唆深く参考となった（同上書、215-216頁）。

Ⅳ 結語：労働支出をめぐる組合規制と管理ルール

本稿ではここまで、労働支出様式を造型する組合規制と管理ルールという二つのルールの観点から、電機 A 社 B 労組と C 百貨店労組の取り組みを事例として、労働時間規制と業務プロセスの効率化の関連を検討してきた。下記では、いわゆる会社人間的な労働支出様式の改革（「働き方改革」）に向けて、今回の聞き取り調査から得られた知見を 3 点にわたって整理し、それらを本稿のまとめとしたい。

まず、第一に組合規制と企業内の管理ルールという双方のルールに対して、当事者として主体的に係わりうるのは、企業別組合だけだという点が、はじめに強調しておきたい今次の事例調査を通じた知見の一つである。若干敷衍するならば、一方では労働組合は企業経営にとっては外面的な組合規制を通して、経営による管理の前提に制約を置くことができる。また、他方では企業別組合は、企業内部の存在として、組織業績管理の過程に密着して、管理ルールの改変に有効に発言しうる。事例を振り返っても、「働き方改革」に向けた取り組みは、B 労組の活動においても、C 百貨店労組の活動においても、労働時間をめぐる組合規制の遂行と、企業内の管理ルールへの参画という両面にわたって展開され、双方を通じて労働支出様式の改鑄を展望していた。ここで、やや一般論な警句として言えば、企業別組合が直面する重大な陥穽は、表 1 - (ロ) の職場構造が示唆するように、社内の管理ルールへの参画の困難にではなく、むしろ組合ルールの側の弱体化、その危険の進展にあらう。あくまで印象で言えば、昨今の社会的な動向では、「働き方改革」の領袖は、政府主導による労働法改革であるということにならう。そうした事態は、雇用社会の全体にわたる組合組織の低迷や、それに伴う組合規制の社会的な後退と決して無縁であるようには思われない。

第二に関連して、経営にとっては外面的な組合規制に熱心に取り組むことで、企業別組合は社内の管理ルールへの参画の面でも、その足場をかえて堅固なものとなしうるといふこと。この二つのルール間の関連も、今一度確認する必要があるように思われる。ここでの要点は、先にも述べたように、B 労組の取り組みにおいても、C 百貨店労組の取り組みにおいても、「残業を減ら」すという労働投入量への制約が、部門の業績管理のプロセスに埋伏していた非効率を可視化したのだという点である。厳しい業績目標と進捗管理の下でも、そうした非効率の退蔵は、上司一部下の双方からの人間的要因に起因して、どのような職場にも生じうる（前節Ⅱ-2、10 頁参照）。これらの組織業績管理の過程に向けて、職場で働く者の具体的な苦心や努力を集成し届けうるのは、職場の労働組合以外にないという認識が、昨今の日本の企業社会においては、あらためて強調される必要があらう。

そして、第三に「働き方改革」の遂行に向けて、今後の労働組合にとっての挑戦課題を一つ指摘すれば、それは目標面談の過程の充実と心を配ること。この点にあるように思われる。熊沢氏が早くから鋭く指摘してきたように、上司一部下間で展開される目標面談と査定過程は、組織的雇用の下では「強制された自発性」（熊沢 [1993]）が発現する場となりうる³³⁾。目標面談の過程が、一方で上司から見れば部門業績管理の遂行にあたって、労働投入量の適切な目算の立場となるよう、また他方で部下から見れば生活上の必要を踏まえた自己選択の率直な表明の場となるよう、総

33) 目標面談の場を通して発現する労働者の競争志向について、熊沢氏は「強制がそれと自覚されずに自発と融合しているところに」「真の問題性がある」のだという（熊沢 [1993], 106 頁）。

じて言えば労働支出様式をめぐる当事者間での真正の合意形成の場となるよう、会社人間的な労働支出様式の改鑄に向けて、この面に取り組むべき課題は大きい（cf. 石田 [2012], 249頁）。管理ルールへの参画という面で、集合的な取引当事者としての労働組合が当面する最大の課題は、こうした目標面談の過程への本格的な介入であるように思われる。今次の小調査の事例を振り返れば、B労組では取り組みの一つの焦点が、1 on 1ミーティングや目標面談など、上司一部下間のコミュニケーションの過程に置かれていた。また、C百貨店労組への聞き取りでも、本文では触れえなかったけれども、目標面談の過程の充実に向けた組合側の問題意識の一端が披瀝された³⁴⁾。当事者達の努力が織りなす、企業内労使関係の今後の推移を見守りたいと思う。

* 本稿の執筆にあたっては、電機A社B労組やC百貨店労組の役員の方から、コロナ禍への対応で多忙を極める中にもかかわらず、ヒアリングの快諾や資料の提供、草稿へのコメントなど、実に多くの協力を頂いた。記して謝意を表しておきたい。

参考文献

- 石田光男 [2003] 『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。
- 石田光男 [2012] 「日本の雇用関係と労働時間の決定——労使関係論の深化」 石田光男、寺井基博編著『労働時間の決定——時間管理の実態分析』 ミネルヴァ書房。
- 石田光男 [2014] 「雇用関係の理論と方法のために」 埼玉大学『社会科学論集』 第143号。
- 上田眞士 [2019] 「動的で調整的な〈課業〉を書く——事業計画とPDCAに着目したA社事例調査の方法」 『日本労働研究雑誌』 第705号。
- 上田眞士 [2020] 「労働組合による経営参加の現地点——2つの企業別組合の経営対策の事例から」 樋口純平、西村純編著『雇用関係の制度分析——職場を質的に科学する』 ミネルヴァ書房。
- 熊沢 誠 [1976] 『国家のなかの国家——労働党政権下の労働組合・1964-70』 日本評論社。
- 熊沢 誠 [1993] 『新編 日本の労働者像』 ちくま学芸文庫。
- 熊沢 誠 [2013] 『労働組合運動とはなにか——絆のある働き方をもとめて』 岩波書店。
- 栗田 健 [1994a] 『日本の労働社会』 東京大学出版会。
- 栗田 健 [1994b] 『労働組合（第2版）』 日本労働研究機構。
- 小池和男 [1977] 『職場の労働組合と参加——労資関係の日米比較』 東洋経済新報社。
- 佐藤博樹 [2011] 「ワーク・ライフ・バランスと働き方改革」 佐藤博樹、武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』 勁草書房。
- ドーア, R. P. [1987] 『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』 山之内靖、永易浩一訳、筑摩書房（Dore, R. P., *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press, 1973）。
- 日本経済団体連合会 [2020] 『2020年版 経営労働政策特別委員会報告——Society 5.0時代を切り拓くエンゲージメントと価値創造力の向上』 経団連出版。
- 久本憲夫 [1998] 『企業内労使関係と人材形成』 有斐閣。
- 堀田 浩 [2014] 「グローバル化時代の労働組合の今日的意義」 機関誌『国際産研』 第33号。
- 宮本光晴 [2004] 『企業システムの経済学』 新世社。
- 三吉 勉 [2012] 「労働時間の個人別決定への挑戦—A労組の事例」 石田光男、寺井基博編著『労働時間の決定

34) C百貨店労組聞き取り調査、2020年10月5日による。

——時間管理の実態分析』ミネルヴァ書房。

Streeck, W., [1992] *Social Institutions and Economic Performance: Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*, SAGE.

Williamson, O. E., Wachter, M. L. and Harris, J. E. [1975] "Understanding the employment relation: the analysis of idiosyncratic exchange", *Bell Journal of Economics*, 6(Spring).

関連する聞き取り調査一覧

電機 A 社 B 労組聞き取り調査, 2020 年 7 月 28 日。

電機 A 社 B 労組聞き取り調査, 2020 年 9 月 25 日。

C 百貨店労組聞き取り調査, 2020 年 7 月 20 日。

C 百貨店労組聞き取り調査, 2020 年 10 月 5 日。