

# 1. 労働組合の魅力

アメリカの金融危機に端を発する経済危機に我が国も予想外にあえいでいる。このときあたり、労働組合は何をすべきか。ところがまずいことに私は問題解決を目指す政策論を嫌う人間である。「こういう問題があるがどうすべきか、その答えは何か」という発想は、単なる思いつきであったり、時代の風に乗った言葉にすぎることになるからである。政府も企業も労働組合も大学も社会も、マスコミが産出した商品「ファッショ」としての言葉にのって時代をくぐる。「自立」、「個性」、「自己責任」、「自分らしさ」という言葉の賞賛、他方、数々の言葉の禁止。そうやって私たちは1980年以降を生きてきたよう

だ。物議をかもしたくないという「優しさ」は責任をとりたくない、詰め寄られたくないという「卑怯」をも抱え込んでいる。こういう私の「偏見」は商品化された言葉によるパッチワーク

のような政策論をついに嫌悪するに至った。

そんな私に労働組合は何をすべきかを語るのには不向きである。不向きであるがどうしても労働組合のことに気持ちが向かうのは、労働組合が「ファッショ」としての言葉のいかかわりしさをはねのける本性を持っているからである。その本性が魅力である。労働組合は、言葉だけではすまない労働実感をたたえた職場が原点であるために、言葉にすぎり切り抜けようとしても「何かピンとこないな」、「現場感」がないな」という錐（きり）のような鋭い批判にさらされるような社会制度であるからだ。

常にその批判に向き合わざるを得ない労働組合は、したがって、どうしても本当の言葉遣いをせざるを得ない。本当の言葉遣いをするということはお互いが「納得する」までごまかさな人間関係を作りあげることという意味している。その関係が持続的なルールを構築する基盤である。そのルールが集積して社会



●同志社大学社会学部社会学研究科教授・社会学部長

## 石田 光男 いしだ・みつお

同志社大学社会学部社会学研究科教授・社会学部長現在の専門は、経済政策、産業関係学、労務管理論。1949年長野県生まれ。東京大学経済学部卒業(1972年)。その後、東北大学大学院経済学研究科修士課程修了(1975年)、東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得満期退学(1978年)、経済学博士。関西国際産業関係研究所所長、金属労協労働リーダーシップコース運営委員。趣味は相撲と卓球。同志社大学文学部社会学科産業関係学専攻の教員の時にイギリスに留学。主な著書：『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、2003年）、『賃金とは何か-戦後日本の人事・賃金制度史（楠田丘オーラルヒストリー）-』（中央経済社、2004年）他多数

を作る。そうであってみれば、労働組合に背を向けて社会の未来を語ることはできない話なのだ。

# 2. 職場のコミュニケーション

だから、職場をくぐって培われてきたワークルールに即して現在を吟味することは意義のあることだ。近年、職場のコミュニケーションの必要が叫ばれているが、コミュニケーションという漠然とした言葉をワークルールとの関係できちんと整理する必要はある。

職場のコミュニケーションの

必要が叫ばれることは、日本の日本たるゆえんである。今、公的資金による救済が話題になっているGMとUAWとの間に

は、日本の自動車企業の労使関係にはあたりまえになっている生産計画・勤務体制・要人員計画の月次協議はない。また、人事考課もないから、上司部下の間の目標面接もなく、それどころか、上司の指示に不満があれば苦情処理手続きにかけるというコミュニケーションなき労使関係である。このようなユニオンセクターにおける労働支出の集团的取引（最小の労働で最大の賃金を）、ノンユニオンセク

# 意義

# SQUARE

ターにおける流動的労働市場と転職を武器とした上司部下の賃金交渉（人事考課の分布規制は緩く、上司の裁量が大きい）は、「自由主義的市場経済」の職場のルールである。これに対して日本は、「調整型市場経済」と呼ばれてきただけのことではあつて、産業別団体交渉こそ存在しないけれど、企業内での上司部下、部門間の調整は誇るべき密度でなされてきた。だが、組織のフラット化、正社員の人員抑制、マネジャーのプレイングマネジャー化、成果主義的人事制度、労働時間管理の厳格化等からコミュニケーションが希薄になつてきたといふのである。

日本のワークルールは個々人の能力育成と活用、個々人のがんに報いる処遇などの個別化と、上司部下間、職場内外の話し合いによる仕事の調整とによって競争力が確保されてきた。この個別化と調整力とのかみ合わせはコミュニケーションによって支えられるが、その「ちようつがい」が不調になつていくというのだ。だから、これは日本企業の競争力にかかわる問題である。

### 3. コミュニケーションからワークルールへ

コミュニケーションの必要は上司部下間、職場内外の話し合いや調整の機会や時間の不足の指摘であり、一見ワークルールとは無関係に見える。だがよく考えると、労使関係の個別化に対する共同性を希求する声なのではないのか。共同性への希望をワークルールとしていかに組み立てるか、これがコミュニケーション問題の要点だという洞

## 労働組合の

察を讀者と共に持ちたい。「個別性と共同性」、「競争と協力」、「効率と公平」、人類に普遍的な命題である「自由と平等」これらの二律背反にバランスをもたらすのがワークルールではなかったのか。

例えば、残業時間、有給休暇の取得、休日出勤などの労働時間問題もコミュニケーションや職場の雰囲気や風土の問題とされる。36協定などの公式で集約的なルールがあるが、これはあくまでも労働時間の「枠取り」であつて個々人の労働時間はコミュニケーションや職場の風土によって決まるといふのである。しかし、すべてを上司部下の関係に押し込むのは組合の無い世界と同じではないか。これはおかしい。実際には月45時間の「枠」の中であつても、「30時間を超える個々人」について仕事の与え方や人員の配置について支部と経営との協議を行う事例もある。その協議は必ず「人を自由自在には使えないのだ」「計画性と業務の効率化をしないとだめなのだ」という経営の規律をもたらす。そこから一歩進めて、次のような労使関係の展望を持つことは非常識ではないだろう。企業は利益目標を達成する際に、部門、職場に至るまで目標をブレークダウンしPDCAを回す。それと同様に労働時間についても個々人の目標を定め職場に至るまでPDCAを回す。人的資源の活用にあたり経営は業務遂行の必要と個々人の事情を調整した個々人の労働時間計画を持つ。上司部下のコミュニケーション以外に、この計画のPDCAを労使間の手続きルールとして実施する。このような職場のワークルールを労使が共有できたときに、ワークライフバランスという言葉はやっと日本人の「働き方」や企業の活性化として意味を持つにいたるのだ。

私たちはそんな時代の入り口に立った。ドアをたたこうではないか。

※PDCA：Plan, Do, Check, Actの略で、事業活動の管理サイクルの一つ。