

引き潮のなかの労使関係

いながみ たけし
稲上 毅

東京大学・名誉教授

いくつかの社会趨勢を取り上げて、その潮流のなかに企業と労働組合をおいてみたとき、いかなる光景が立ち現れるか。そのことについて考えてみたい。

労使関係という言葉は、厳密に言えば、職場の労働慣行や人間関係を含む。そこにはインフォーマルな集団性がみとめられる。それが労使関係の真相あるいは実態なのだというダンロップ的な見方¹がある。有意義な観点である。

一方、集団的労働関係（狭義の労使関係）は労働組合や従業員代表が会社や使用者団体と協議・交渉するとき、鮮明になる。その集団的協議・交渉プロセスと成果が職場の労働慣行や人間関係といかなる関係にあるかを明らかにすることが大切である。組合内コミュニケーションにしぼって言えば、職場の組合員（従業員）とユニオンリーダーとの意思疎通が重要だということになる。

個別化と個人主義化

なにも日本に限ったことではないし、いまに始まったことでもないが²、多くの先進社会で個人主義化と個別化が進んだ。ここ四半世紀ほどの趨

勢である。

個別化（individuation）とは集合体からその構成要素が分離し拡散していくことをさす。それだけ遠心力が強まり、求心力が弱まる。1980年代の言葉でいえば、大衆が分散して分衆になり、大衆が小さくなって小衆になっていくとすれば、それも個別化の一例である。それだけ最大公約数が縮減し、共通項への関心が薄らぐ。そして全体が異質化³する。

しかし、ウェーバーやハイエクを待つまでもなく、個人主義化（individualization）という言葉の定義は難しい。ここでは、個人生活優先主義、「抽象的個人」⁴の重視と生得的差別禁止、個性発揮と公正格差の尊重、集合的問題解決行動からの退出、公益意識の衰弱といった5つの要素を考えてみよう。いうまでもなく、功罪相半ばする概念である。

さて、問題はこれらの趨勢がその勢いを増したとき、労使関係にいかなる影響が生じるかである。一方の担い手である労働組合を念頭において考えてみよう。

まず、個別化は組合員の利害や理念の共通項を狭め、そのニーズと行動様式を多様化し、異質化する。それによって組合はいくつかの難問に直面

する。まず、共通項が縮まる分だけ、大衆（大量）運動としての組合運動は成り立ちにくくなる。組合員を何らかの観点から何種類かに分類しなければならない。異質化するニーズの相互承認を踏まえて、充足すべきニーズを序列づける必要も生じる。さらに、ニーズや価値意識の異質化は、成果主義管理の機運と相まって、その問題はあの人のことで私には関係ない、といった無関心と冷ややかな眼差しを培養する。どこからか、連帯なんて虚しい言葉だといった囁きが聞こえてくる。じっさい、集団的労働関係が安定して個別労働紛争が激発するというこの10数年来の皮肉な光景は、こうした個別化の趨勢を象徴している。そのなかで、念仏のように、縮減していく最大公約数を声高に唱えてみても組合員の胸には響かない。組合離れに拍車がかかるばかりである。

個人主義化のほうはどうか。集合的問題解決行動からの退出がめだって進めば、組合は無用の長物になる。仕事と生活の条件が個人の努力だけで改善できるのならば、組合など要らないからである。また、公益意識の衰弱も公器としての組合運動にとって大きな打撃になる。さらに、平等ではなく公正な格差を追求するといってみても、その経験は浅く、目標を定めること自体容易でない。なにが公正であるか、組合員のあいだで異なり、その振幅の幅も決して小さくないからである。もちろん、公正イメージから外れた過大な（あるいは過少な）格差は有機的連帯感情の醸成を逆撫でする。

それでも、私生活優先という考え方はワークライフバランス（政策）を進めるうえで追い風になるし、「抽象的個人」重視という価値志向は生得的差別をなくしていくうえで役に立つはずだ。その意味で、個人主義化の趨勢は組合に難問ばかり突きつけているわけではない。

ともあれ、個別化であれ個人主義化であれ、そ

の実態は日々の職場のなかで見定めなければならない。その意味で、組合の現場力を大切にしていこうという古典的テーマをあらためて肝に銘ずるべきである。

私的利益と公的行為の シーソーゲーム

いつでも、目先の現象ばかりに心を奪われているのではなく、もっと長期的な観点から事象をみる必要がある。

私的な利益追求と公的行為への関与が循環的に入れ替わることに注目していたアルバート・ハーシュマンは、「失望」と「不満」によって人々の関心と行動が相互循環的に反転していくことをリバウンド（反発）効果と呼んだ（ハーシュマン『失望と参画の現象学 -- 私的利益と公的行為』佐々木毅・杉田敦訳、法政大学出版局、1988年）。

そこに示唆されているのは、いつまでもどこまでも個別化、個人主義化していくわけではないということである。

妙にあっけらかんとした議論のようにみえるが、ここでの問題はふたつ。ひとつはその反復循環の期間、もうひとつはいかなる論理によって公的行為への関与が蘇るかである。前者の問いについて、ハーシュマンは明言していないが、かれが比較的最近の例としてふれているのは、アメリカの「私的な」1950年代からヴェトナム戦争や公民権運動によって象徴される「公的な」60年代への転換であり、また1968年の五月革命の公的行為から70年代の私的関心への急旋回といった出来事であったことを考えると、20年サイクルよりは長いかもしれないが、50年前後のコンドラチェフの波ほど長いものではないようにみえる⁵。

公的行為への関与は組合コミットメントとは別のことだとしても、私的関心はいかなる内在的ブ

ロセスをたどって公的行為に転換していくのか。ハーシュマンの習作的な論旨は必ずしも明白でないが、第1に私的な失望や不満の原因が公益に深い関わりをもっていると理解された場合（原因が公共財・集合財の破壊である場合）、第2に私利追求イデオロギーの威信が低下したとき（その逆に、公益関与のイデオロギーが高揚したとき）、第3にメタ選好や潜在的な「二次的意欲」が自らを顕在化させるための触媒となる出来事と結合したとき、第4に「ただ乗り」を軽蔑するだけでなく、公的行為そのものから得られる内在的報酬を希求するようになったときなどに言及している。

全体としてどこかトートロジーの匂いがするが、このうち、意図して公的行為への関心を蘇生させようとするのであれば、第1点が示唆的あり、それが第2点に結びついていく可能性がある。ひとことでは、公共財あるいは集合財が縮減し、そのために多くの人々が私的に失望し不満を募らせているような、そういう事象がなにかを見定めることである。隠された次元を凝視し、分散的な事象を組み合わせて統一的な像に結晶化させていく構想力、想像力が問われている。

グローバル化

このグローバル化という言葉も定義によって乱反射する。ここでその詮索はしないことにして、ただ簡潔にヒト、モノ、カネといった媒体が活発に国境を越え、多くの紛争を伴いながら人々の意識が次第に地球社会化していくプロセスを考える。

媒体によってグローバル化の早さが違う。共通言語は瞬時、しかし人の移動が最も遅れやすい。つぎにみる金融化は前者の例であり、したがってそれはグローバル化のひとつの現象といてよい。

グローバル化は国際産業立地（政策）に大きな

変動をもたらす。通貨高騰があれば、なおさらである。多国籍企業は国境と国益を越えたゴーイング・コンサーンとして地産地消する。先進経済の企業は国内的には高付加価値化と労働コスト削減という二重の要請に迫られる。労働力ニーズはこの要請に添って傾向的に二極化し、工業化によって出現した中流大衆社会に亀裂が走る。労働デュアリズム（日本の場合は身分制的な労働デュアリズム）に拍車がかかり、非正規雇用がめだって増え、組合組織化は難題を突きつけられる。多国籍企業の展開に比べて国境を越えた組合組織化は遅れるから、そこからも労使間の交渉力格差が生まれる。経営はグローバルに、労使関係はローカルにといた傾斜構造が生み出される。

海外売上高あるいは生産高比率の高い多国籍企業における国内賃上げ交渉ひとつとってみても、組合の要求基準は曖昧なものにならざるをえない。

金融化

いまグローバル化を牽引している最大の力といえば、情報のデジタル化に支えられた金融化（financialization）である。なぜ金融化なのか。歴史的にいえば、工業化は「豊かな社会」を作り出す。そうした経験をもつ社会が急速に増えている。他方、投資が過度にリスクイならば、あるいは外資導入障壁が高ければ、それだけ世界中にカネが溢れることになる。そうすると、かえって一部の資金はリスクイな投機の世界に流れ込み、国際金融市場をめだって不安定なものにする。

もうひとつ、重要な社会的趨勢がある。封鎖人口ベースでいえば、高度工業化は高齢化を促し、長寿社会をもたらす。いやおうなく、年金生活者が急増する。もはやケインズがいったように、「金利生活者の安楽死」というわけにはいかない。

その金利生活者の集合体が年金基金であり、生命保険会社である。かれらが機関投資家を代表する。これら大株主は株主主権を求めて発言する。かれらは、個人株主のように利鞘を求めて退出・参入することができない。

ここで見落としてならないのは、ふつうの労働者が株主性をもつようになったということである。それを「労働者株主」と呼ぶ。なにも確定拠出型年金（日本版401k）に限らない。確定給付型の場合でも、年金基金の資金運用を考えれば、一定のルールによるとはいえず（だからハイリスク・ハイリターンというわけにはいかない）、国債や株式投資などに投資して金利を得なければならない。

こうした潮流を象徴しているのがアメリカにおける1974年の従業員退職所得保障法（いわゆるエリサ法）の制定、1981年の内国歳入法401条k項の規定、その後の雨後の筍のように出現したミューチャル・ファンド、そして1982年以降の「雄牛の突進」と呼ばれる株価高騰という一連の動きである。法外なボーナスを懐にする「太った猫」が跋扈しはじめたのもこの頃からである。

では、金融化は企業経営に何をもたらすか。会社は株主利益重視のガバナンス制度改革を行うだけでなく、実際の行動でも株主重視を示さなければならない。

かつて生産性三原則（1955年）のなかで、雇用の安定と労使協議とともに分配公正がいわれたとき、その分配対象に株主は入っていなかった。しかし、いまは違う。

コーポレート・ガバナンス制度の改革については、まだ火種も残っているが、経団連の『我が国におけるコーポレート・ガバナンス制度のあり方について』（2006年）と銘打った重要な報告書によってひとつの区切りがつけられた。企業は株主の所有物ではなく、CSR（企業の社会的責任）を自覚した「社会の公器」であるというのがその

中核にすえられた命題である。そこには、企業別組合の新たな活動の機会も暗示されている。

ガバナンス制度改革と資本効率重視経営が増幅しあい、めざましい勢いで企業の統廃合が進んだ。この15年間の最も注目すべき出来事のひとつである。それに伴って企業別労働組合の統廃合も起きた。このプロセスで新たな会計基準を踏まえて「企業グループ連結経営」が立ち上がり、純粋持株会社も創設された。しかし、それは小さな企業であって、ふつうそこに労働組合はない。その持株会社が傘下の事業会社に対して大きな影響力をもつようになれば、事業会社にある労働組合の協議・交渉力は削がれる。さいわい、いままでのところ、純粋持株会社の力量はそうした教科書的なものになっていない。しかしその力が増せば、この制度的不備が一挙に吹き出すだろう。国際的な広がりをもった新たな企業グループ連結経営に見合った労使関係制度の構築⁶、これもこれからの課題のひとつである。

「政策・制度要求」ルネッサンス

日本の労使関係の基本は企業別労使関係にある。労働争議が少なくなれば、それだけ労使協議と団体交渉の溝は縮まって、労使協議が優位することになる。

連合が1989年にできたとき、誕生の経緯からしてそうであるが、その中心にすえられたのは政策・制度要求だった。個別企業の労使には手が届かないマクロな政策・制度が個別労使に大きな影響を与えているという構造についての理解が深まった。労働組合は各種の（したがって、社会労働分野を超えた）立法あるいは政策プロセスに有効な仕方に関わり、かつ発言できなければならない。第一次石油危機と政策推進労組会議の創設、そし

て80年代の「新労働法の時代」⁷経験を踏まえて、
そういう自覚が強まった。

この事情はいまも基本的に変わらない。ひとつ
だけ、貴重な経験があるとすれば、政策・制度要
求の実績を上げるためには、「政治主導」の力が
強くなればなおさらのこと、行政官僚制にアプロ
ーチするだけでは不十分であり、立法府での発言
力を確保していく必要があるということだった。
といっても、「政策から政治へ」と舵を取れば、
それで済むというわけではない。政治への過剰な
傾注は労働組合法を待つまでもなく、組合の本義
を失う。

決定的なのは、そうした方法論もさることなが
ら、政策・制度要求の内容そのものである。それ

が魅力的で説得力に富んだものでなければ、画竜
点睛を欠く。

連合に上納される組合員一人当たりの組合費は
今年度から月額90円、そのうち30円が地方交付金、
5円が連帯活動費、したがって本部職員の人件費
を含めて残りの55円で（もし人件費が3割ならば、
40円弱で）政策・制度要求を実現していくという
計算になる。

率直な印象はふたつ。個別労使がおかれている
環境条件を改善していくためにも、ひとつは上納
金（一般会費）をもっと増やすべきではないか。
もうひとつは、それを使って政策・制度要求の構
想力を飛躍的に高めていく必要があるのではない
か。

1. John T. Dunlop, *The Industrial Relations System*, 1958, Revised ed. 1993.

2. 稲上毅『現代英国労働事情』（1990年）、稲上毅ほか『ネオ・コーポラティズムの国際比較』（1994年）など参照。

3. 異質化の対概念は格差拡大である。速さと重さは互いに比較できない異質なものだが、格差は等級パラメータで比較できる同質性を前提にしている。

4. この「抽象的個人」には性も年齢も人種も国籍もない。それらを捨象した人間としての能力が残るだけである。

5. アメリカの経営理論あるいは思想がおよそ四半世紀サイクルで、たとえば科学的管理法（20世紀第1四半期が最盛期）から人間関係論へ（20世紀第2四半期に優勢だった）というように循環的に入れ替わっていることについては、S. R. Barley and G. Kunda, "Design and Devotion: Surge of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse", *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, No.3, 1992, pp.363-399.

6. 個人主義化と個別化、グローバル化、金融化というそれぞれの文脈から浮かび上がる重要な労使関係法制に関わる検討課題として、とりわけ未組織セクターにおける労使の情報力・交渉力格差の拡大傾向に歯止めをかけるための従業員の集団的発言機会をどう確保していくのかというテーマがある。この点はすでに『「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」報告書』（2005年）で指摘されていた。

7. 1980年代の半ば、労働基準法の抜本改正、パートタイム労働対策要綱、男女雇用機会均等法、労働者派遣法、高年齢者雇用安定法などの制定や改正が行われた。