

人的資源管理と労使関係

「合意形成」活動の展開

浪 江 巖

はじめに

人的資源管理の内容と構造について試論的見解をまとめた拙稿（浪江 [2003]）においては，経営者の経営実践としての人的資源管理¹⁾なる事象を経営者の人事諸活動の次元まで降り立ち，それを起点にして理論的に把握することを試みた²⁾。そこでは今日展開されるさまざまな人事諸活動のうちより本源的な活動として，労働者（従業員）を雇う，その作業を管理する，賃金を支払うといった諸活動に加えて，「労働者と雇用契約（労働契約）を結ぶ」という活動をあげておいた（同，86ページ）。また，「労働組合が生まれ成長するとともにそれと交渉する，紛争を処理するといった労使関係上の活動が生まれるが，それは（二）の活動（上述の第4の活動 引用者）の展開形態として位置づけ」（同，87ページ）ておいた。さらに，その内容についても，拙稿（浪江 [2004]）において，つぎのように若干の言及をしておいた。

「資本主義経済のもとで企業（資本家）が事業（商品生産）に他人（労働者）を労働力として使用する場合には，雇用契約（労働契約）を通じて労務指揮権の取得をはじめ，雇用形態，賃金や労働時間など基本的な労働諸条件についても労働者と交渉し合意する手続きが法的義務として必要であり，しかもその過程では多少の紛争（への対応・処理）は避けられない。これを管理する経営者の活動は人的資源管理の基本的活動のひとつ，あるいは土台といってもよい。労働組合，国家による規制が登場してくれば，その活動はさらに拡大し複雑となる。こうした活動を媒介として，経営者の諸決定に前述のような労働組合や国家の影響が及ぶことになる。他方，それとともに，それらの影響力の増大に対抗して，「従業員からの影響」（Beer et al. [1985], chap.3）自体を管理し統御しようとする経営側の行動も現れ，発展する。いわゆる組合対策といわれるものもそこに含まれる。こうした活動もまた，労使関係管理の一翼を構成する」（同，41ページ）。

本稿では、人的資源管理のこの分野の活動の内容と展開形態について、これまでの考察をその不正確不十分なところの補正も含めて今少し進めることにしたい。日本企業の経営実践を念頭におきながらも、ここではより一般的な次元での理論的な把握を試みたい。この作業は、視点を変えれば、実態分析の際の理論的枠組を検討することでもある。以下の叙述においては、表象されている現実の事象をできるだけ例証として付記すべきであるが、紙幅の制約もあり、理論的枠組を提示することに重点をおきたい。その意味でも、その内容はいまだ試論的仮說的なものである。

ここで扱う人的資源管理の領域は、人的資源管理論のテキストをみれば、おおむね各論部分の最後において「労使関係（の運営）」ないし近年では「従業員関係」などのタイトルで必ず取り上げられている。しかしながら、その扱いは論者によって違いもみられ、また理論的にみても人的資源管理における位置やその生成根拠、活動の内容をどうとらえるか、「労使関係」自体との区別と関連性をどのようにとらえるかなどが明快になっているとは必ずしもいえない。本稿は、筆者にとって先行研究になお残る不満を乗り越えようとする試みでもある。また、「労使関係」研究との関連について付言すれば、その研究対象の諸事象を人的資源管理の視角から再把握する作業ともなる。

*) 故中村福治教授は、学位論文となったご高著『北川宗蔵 一本の道をまっすぐに』（創風社、1992）において、北川宗蔵の業績の研究を通じて、「批判的経営学の成立の可能性」を探求された。日本の少なからぬ経営学者が取り組んできたこの一大テーマについて、筆者は確たる定見をもたないし、今日の研究状況を論評できる力量もない。ただ、科学の専門的分化の根拠が研究対象（＝現実世界）の区分・違いにあるならば、したがって、「科学としての経営学」がありうるとすれば、その対象は企業経営者の経営実践（「物神性」ととらわれた面も含めて）をおいてほかにはなからう。その一領域として「人的資源管理」と称される実践があるが、小論はこの対象の理論的考察を試みるものである。ちなみに、最近公刊された批判経営学に関する著作としては、丸山 [2004] がある。また、篠崎 [2004] は、アメリカ経営学会における Critical Management Studies (CMS) の潮流について簡単な紹介している。

1. 先行研究における「労使関係」機能の扱い方

最初に、本稿の問題意識と主張をより鮮明にする意味で、先行研究（テキスト形式の著作を含む）が労使関係と関わる人的資源管理の活動ないし機能をどのように扱っているか、いくつか代表的な見解をみておこう。なお、紙幅の制約もあり、ここではその概略の紹介にとどめ、それに

対するコメントは次節以降の私見の展開とのかかわりで必要なかぎりで行うことにしたい。

まず、これまで日本における労務管理の科学的批判的研究をリードしてきた研究者の1人である木元進一郎氏は、木元 [1972] において、「労務管理は、人事管理と組合対策との二重の構造から成り立っている」（同書、23ページ、以下では引用ページは数字のみ記す）とされ、その根拠について、「労務管理の対象が賃労働者であること、ならびに労務管理は搾取と支配・抑圧との機能にかかわるものであることと不可分に結びついて」（24）いると主張された。

この見解を基本的に継承されていると思われる黒田兼一氏は、黒田ほか [2001]（第1章）において、「労務管理の2つの機能と体系」を「人事管理」と「労使関係管理」として把握され（同書、12～16および図表1-1）、後者を「企業内の労働者や労働組合の対立的な行動や感情を規制して、労使の協力体制を確立しようとするもの」、「労働秩序の維持」（15）を図るものと規定される。「具体的には、労働組合の敵対的行動を規制し、団体交渉・労働協約の規制と活用、経営参加、労使協議制などを通じて、労働組合を企業への積極的な協力者にしていくための『労働組合対策』、個々の従業員の企業反発的な感情や行動を緩和・統制し、企業への帰属意識を培養し、『意欲ある』従業員にしていくための、苦情処理制度、福利厚生制度、コミュニケーション活動などの『従業員対策』がある」（15）とされている。

また、同書第7章（労働組合と労使関係管理、青山秀雄氏執筆）においては、「労使関係管理は、この二つの労使関係（個別的労使関係と集团的労使関係 引用者）の運営や調整を目的に行われる」（195）とされ、日本企業の管理政策の特徴や管理上重要な機能を果たしている諸制度とその機能についていくつか主要なものが指摘されている。列举すれば、「労働組合を企業内に閉じ込めようとする政策」、組合承認における「唯一交渉団体」政策と企業別組合の選好、ユニオン・ショップ協定の反組成的機能、団体交渉の企業内封じ込め政策とその機能、労使協議制の団体交渉権形骸化、空洞化の作用、労働条件決定の「個別労使関係化」政策などである。

つぎに、労使関係にも詳しい白井泰四郎氏の見解をみておこう（労使関係に関するものは白井 [1996]）。「労務管理とは、個別企業がその目的達成に必要な労働力資源を確保し、その合理的利用をはかり、労使関係の秩序と平和を維持するために行う管理活動の総称」（白井 [1992]、3）と把握されたうえで、その一領域として「労使関係の運営」（第9章）に論及され、まず、労務管理と労使関係の相互関連性について次のように論じられる。「企業の労務管理は、労使関係のなかで形成される諸ルールや慣行のもとで営まれ、それらによって規制を受ける。その意味で労使関係は労務管理のいわば前提的枠組みである」（237）。同時に、労務管理からの労使関係への関わりについて、「労使関係管理」という用語は「誤解を招く用語」であり、「労使関係は使用者ないし経営者が一方的に（unilateral）管理するものではない」と批判されながらも、「けれどもそのことは、労務管理が労使関係に対して積極的・能動的役割を

果たすことを毫も否定するものではない。労使関係が双方向の関係なればこそ、労使関係の現実のあり方やその変化には、使用者側の思想や政策や方針が決定的な影響力をもつ」(238)。「企業内労使関係では、とくに使用者側の主導権が原則的に優位に立つからである」(238)とも主張される。以上をふまえて、組合承認と組合保障、団体交渉、労働協約、労使協議制の運営、労働者の経営参加、労働争議の諸問題などの個別問題を順次考察されている。

外国の文献もみておこう。人的資源管理(以下、HRMと略記)の「ハーバード・モデル」とされる Beer et al. [1985] の見解 基本的に規範的アプローチをとったものを紹介しておこう。「従業員・労働組合関係の多様な諸活動は人的資源政策の4つの領域に組み込まれている」(Chap.1, p.7)として(この点については、浪江[2003], 参照), そのひとつとして、「従業員の影響」(employee influence)をあげ、「この領域におけるマネジャーの任務は、経営目標、賃金、労働条件、昇進、雇用保障、職務といった多様な問題に関して、ステイクホルダーとしての従業員からの影響をどの程度まで認めていくかについての政策を開発し、実施計画を立てることである」(p.8)とする。

そのうえで、ピアーらは、この政策領域の重要性を繰り返し強調する。「この従業員の影響に関する意思決定は、不可避免的に経営者の伝統的な特権に影響を及ぼし、企業の目的そのままで変革しえる。したがって、全般的経営機関の行う意思決定のなかでも決定的なものである」(p.8) また、「この領域の政策は他の従業員フロー、報償、職務システムという3領域に関する政策の開発のための礎石を提供する」(chap.3, p.73)

ピアーらは、「従業員がどの程度まで影響力をもつべきか、そのためにどんな仕組みが用意されるべきかについては、本書で特定の回答を勤めることはしない」(p.72)としているが、「マネジャーの目標が従業員からの影響を最小限にするといった単純なものになることはめったにないと確信する。目標はほぼ最適の大きさに認めることにあるはずである」(p.73)ともいう。

あわせて、実務的な内容を盛り込んだ最新のテキスト、Mondy & Noe[2005]における扱い方について章別構成だけ紹介しておこう。第1章(戦略的人的資源管理:概観)でHRMの5つの機能(function)の1つとして、従業員および労働組合との関係(employee and labor relations)をあげた後、第7部(従業員及び労働組合関係)の3つの章において、「労働組合の発展」(第12章)、「団体交渉」(第13章)、「企業内従業員関係」(第14章)を取り上げ、関連するHRMの活動を説明している。

2. 「合意形成」活動の一般的内容と生成根拠

さて、最初に述べたように、筆者は、人事諸活動の4つの本源的な活動のうちのひとつとし

て、「労働者と雇用契約（労働契約）を結ぶ」という活動を抽出して、その遂行形態、展開形態のうちに労働組合との団体交渉など労使関係と関わる今日の発展した人的資源管理の活動も位置付けようと試みた³⁾。ところが、説明の出発点においた上述の活動の内容は、自明とするにはややあいまいで不正確なところがなお残っている。ここでは、まず、この活動の内容をその生成根拠とともにより明確にすることからはじめよう。

資本主義経済下で企業（労使関係上の当事者としては法的には使用者。以下、使用者と呼ぶ）がその事業のために労働者を雇い使用する際には、労働者と雇用契約・労働契約を結ぶという手続きが欠かせない。労働法学が教えるところでは、労働契約の「成立要件」は、「労務に服すること」と「報酬を与えること」について、「両当事者の意思の合致（合意）のあること」である⁴⁾。合意を要する2つの事項とともに、双方の「合意」という契機が存在自体に注目しよう。後述するように、それは資本主義下の賃労働を歴史的にそれ以前の労働形態から画する独自性である。労働者を雇う、使用する、賃金を支払うという活動に次いで、この「労働者と雇用契約ないし労働契約を結ぶ」、そこに含まれる「労働者と合意する」という契機（意思行為）が、使用者の今ひとつの本源的基本的な活動として存在する。以下の叙述では、この活動を簡潔に「合意形成」活動と呼ぶことにしよう。

この「合意形成」活動は、ほかの諸領域のすべての人事諸活動のうちに、いわば手続き的側面として存在している。もっとも、後述するように、「合意形成」が雇用諸条件のどの範囲まで不可欠になるかは歴史的に変化し、国や企業によって差異がある。

従業員を「使う」（従業員の作業を管理する）という活動においては、合意形成（手続き）の対象となる事項としては、例えば、給付される労働の内容（職務、場所など）と量（労働強度や労働時間など）などが考えられる。そして、何よりも使用者の労働者に対する指揮命令権⁵⁾そのものが労働者の合意＝労働契約に基いてはじめて獲得される。その手続きがあってはじめて、指揮命令権を行使して、労働者を実際に働かせることができることになる。

「賃金を支払う」という活動においても、一定の質と量の労働給付に対して、賃金の支払い自体とともに、どれだけの賃金をどのように支払うかは、合意の対象になる。

「雇う」という人事活動については、その意味する内容自体とともに、そこに絡み合って含まれている「合意形成」活動との区別と関連性も必ずしも明確ではない。経済学によれば、それは労働者からの「労働力商品」の購入であり、労働過程の観点からは、財・サービスの産出に技術的に必要な労働力の調達・準備を意味する。法律的には雇用契約（労働契約）を結ぶ行為が含まれる。前述のように、この行為は概念的には両者の「合意」行為そのものと、使用者が賃金の支払いと引き換えに労働者から指揮命令権を取得するという合意内容とに区分できる⁶⁾。この点をふまえるならば、「雇う」とは当該労働者に対する指揮命令権を取得することであり⁷⁾、その取得は労働契約を通じて当該労働者と合意すること 「合意形成」活動 によって初めて可

能になる、と整理できよう。そこではまた、雇用期間（契約期間）も合意事項となる。

また、使用者の人事諸活動とその管理には、雇用、労働時間、賃金など関連する諸事項に関する「意思決定」の行為と過程が存在している⁸⁾。この「意思決定」という行為自体、使用者の行為、特に「管理」行為に含まれる不可欠の一契機であるが、同時に、先の人事活動を通じてある範囲で形式的にせよ労働者との「合意」という契機を含むことになる。使用者の経営における意志決定が独自の性格を帯びることになる。

使用者の人事活動における「合意形成」活動という契機の存在は、資本主義、資本＝賃労働関係の本性自体によって根拠付けられている。「貨幣の資本への転化」の本質的条件は、周知のように、「二重の意味」での「自由な労働者」⁹⁾の存在である。この労働者は、一方で、労働力の実現条件から「自由」であることから生じる社会的経済的強制のもとで余儀なくされて、他方では、自らの労働力を商品として処分できる「自由」に基いて、自由意思で自発的に、いいかえれば、合意＝契約を通じて、個々の雇主＝資本家と雇用関係にはいり、社会各分野の諸労働に参加する。この「合意＝契約」という契機こそが資本主義下の労働参加の独自の形式をなし、これがまた賃金労働に奴隷や農奴の労働に比べてより自由な性格をもたせることになる。そして、こうした自由な賃労働の基礎上で剰余労働の搾取が行われるところに資本主義の歴史的独自の独自性があることは、経済学がすでに明らかにしているところである。

もっとも、この「合意形成」は形骸化する危険に絶えずさらされている。資本の増殖・蓄積運動が前提にしている自由な賃労働に内在する「合意」という契機は、実質化しその対象範囲を広げれば、資本の運動の自由を制限することも確かである（資本にとっての文字通りの「矛盾」であろう）。あらゆる制限を取り払い「蓄積のための蓄積」に突き進む資本は、そうした「合意」を形式上なくせないとすれば、それを形骸化させる作用をし続けよう。形骸化した「合意」は「資本（使用者）の専制」を被い隠すものでしかなくなる。

この形骸化の可能性は、労働者側からみてもまた、背後に「生活＝貨幣収入のために誰かに雇われざるをえない」という社会的経済的強制の作用がはたらくかぎり存在する。ただ、同じそうした事情は、労働者側には、その「合意形成」を実質化しようとする意識と行動を生み出し、使用者の「合意形成」活動に新たな展開をもたらすことは、この後みるとおりである。こうして、「合意（形成）」という契機は、かえって合意形成の困難さ、資本主義に内在する労使の経済的な利害衝突（矛盾）の非和解性をあらわにし、労使間のさまざまな軋轢、紛争として表面化、顕在化させることになる。

3. 「合意形成」活動の展開形態と「合意形成」のしかた

前節では、使用者の「合意形成」活動は論理的にはきわめて一般的抽象的次元で考察された。

資本主義下で以上のような一般的な内容と生成根拠をもった使用者の「合意形成」活動は、時間と空間を特定されてより具体的な形態をとって展開される。この活動とその代行者（被用者）に対する使用者の目的意識的な管理が行われ、それに対する労働組合や国家からの規制が加わる。その活動形態やそこで形成される「合意形成」のしかたは歴史的に変化し、企業あるいは国ごとに差異をみせる。それらの分析、考察は直接には歴史研究や現状分析の課題である。ここでは、そこに立ち入る前に、活動の展開形態や合意形成のしかた、その内容と構造について、今少し一般的に検討し整理してみよう。それは、実態分析の課題や枠組みを検討する作業でもある。その際には、さしあたり、現代日本企業において十全に多様に展開されたこの活動の実態が表象に浮かべられる。

使用者の合意形成活動と合意形成のしかたは、現代の発展した形態においては、多様な様相、多面的多次元的な構造をもつ。さしあたり、誰と合意するかという当事者の面からみると、その違いによってつぎのような次元を異にする3つの内容・側面を含み、それらを統合した形で存在する。すなわち、第1に労働者個人との合意形成、第2に労働者集団、典型的には労働組合との合意形成、第3に、直接の当事者ではないいわば第三者の国家の介入と規制によって修正された合意形成活動の形態である。こうしたとらえ方は、現代の労使関係の重層的な構造（最終節、参照）に照応し、それを人的資源管理の立場からとらえ直したものと見てよからう。それぞれについて若干の説明とともに留意事項を確認しておこう。

まず、労働者個人との合意形成についてである。法的には雇用契約ないし労働契約¹⁰⁾の締結という形をとる。労働法学によれば、労働契約（の締結）は、労働協約や労働法規の発展によって、今日では文字通りの「個別合意」として機能する余地はよほど限定されているが¹¹⁾、次のような2つの機能において今日なお合意形成の一般的基礎をなしているという。すなわち労働契約は「労働者・使用者という関係の設定、その内容（労働条件や権利義務）の形成」（日本労働法学会編 [2000b], 第1章, 8）という二つの機能をもっている。後者の根拠については、研究者により説明にニュアンスの差はあるが、「協約や就業規則の規定がいったん労働契約の内容になることによって労働条件を決定する」（西谷・萬井 [2002], 33）と理解しておこう。また、「実際上も労働条件が労働契約によって決定される場合がある」（同, 33）ことにも留意すべきであろう。

近年、「労使関係の個別化」といわれ、労働条件が個別に決定される場面が広がっており、そこでは労働契約や個別的な合意形成活動の意義が改めて注目されることになる。例えば、非正規雇用、裁量労働制、成果主義賃金制度の場合がそうである。また、リストラによる解雇や配転、出向・転籍、労働条件の不利益変更などをめぐって労働者個人の同意の必要性が裁判などで争われ、個別労働紛争も増加してきている。

労働契約（の締結）という労働者個人との合意形成の形態を基礎としながらも、今日では労

働者集団，典型的には労働組合との合意形成（活動）が重要な意義をもっている。この展開は労働組合運動の発展によって生じたものであり，それによって使用者も余儀なくされたものである。近年，労働組合の組織率の低落傾向によって¹²⁾，その位置は相対的に低下を余儀なくされているが，合意形成のあり方としての規範的意義は今日なお失せてはいない。労働者にとっては，自らの利益を擁護する上での個別的合意のもつ限界は資本主義経済システム自体に根拠をもつもので，依然として変わらない。したがってそれをカバーする労働者の団結＝労働組合の力（それを集中的に発揮する争議行為）を背景にした団体交渉とそれにもとづく労働協約の締結という形態をとる合意形成のしかたは，依然として決定的に重要で，紆余曲折はあっても追求していかざるをえないものである。とすれば，使用者としても最終的に回避することは困難であろう。こうして，対労働組合関係の活動，労働組合の承認と活動保障，団体交渉の運営，交渉過程に伴う争議行為等紛争への対応，労働協約の締結と運用など多様で複雑な活動が使用者側に発生する¹³⁾。

労働組合との合意形成活動は，労働組合組織の形態や団体交渉の実施レベルによっては企業内にはとどまらない。産業別に地域，全国レベルの交渉が行われる場合があるからである。周知のように，日本では企業別労働組合との企業内での交渉，合意形成のしかたが一般的であるが，この点は次節でふれる従業員の影響力の実質的な強さにも作用する。

労働組合との団体交渉を基軸にしながも，集団的な合意形成の形態は今日それ以外の多様な形態の展開がみられる。一方の当事者としても，選挙による従業員代表（ドイツ，フランスなどの場合），いわゆる三六協定の「過半数代表」など労働組合以外の形での自主的な団結組織としての労働組合との本質的な違いを無視してはならないが労働者集団の利益代表方式がある。合意形成への労働者側からの関与の仕組み・制度としても，団体交渉制度以外に労使協議制，従業員代表制，労働者重役制，職場の「自主管理」方式などがある。後述する法的義務付けがここに及ぶ場合も出てくる。例えば，日本の労使協議制のように，これらは使用者の管理政策の観点からも独自の意味合いをもってくる。

個別的から集団的へと展開された使用者の合意形成活動，合意形成のしかたは，このプロセスへの国家の介入によって双方の領域でさらなる展開を遂げることになる。この介入を生み出した原動力もまた労働者状態の改善，そのための「合意形成」の実質化を求める労働組合運動であり，使用者にとってはこれまた余儀なくされた事態である。

労使の個別的集団的合意形成過程への国家の介入は大きくは二通りの形態をとって進展する。ひとつは，合意されるべき事項とその合意内容そのものに介入し，その直接的な規制を行う。例えば，法による労働時間上限の設定である。今ひとつは，合意形成過程のいわば手続き面における介入と規制である。ここのテーマである合意形成のしかた自体をも規定しそのあり方に影響を与えることになる。そこにおけるもっとも重要な内容は「労働基本権（労働三権）」

（団結権，団体交渉権，争議権）の法による承認と保護（とくに「不当労働行為」の禁止によって），および争議など労使紛争に対する介入や規制などであろう。ヨーロッパ諸国にみられるように，従業員代表制，労働者重役制など団体交渉以外の多様な協議と合意形成の方式が，法によって義務付けられる事態も出てくる。また，国家の介入は立法によるだけでなく，行政，司法を通じても行われる。

使用者の個別的集团的合意形成活動にはさまざまな影響がもたされる。活動は法律をはじめ国家の規制の枠組のなかで，それに規定された形態で行わざるをえない。労働組合が組織されれば，団体交渉に応じざるをえないし，パートとの労働契約においては労働条件の明示が求められるといった具合である。それはまた，そこにおける労働者の影響力を基本的には強める方向に作用することになる。使用者は，実際の活動においても絶えず国家規制を意識し自覚することが求められ¹⁴⁾，かつ国家の立法，行政，司法のわたる関係機関と接触するさまざまな活動が生まれ，両者間に相互作用が生じることになる¹⁵⁾。

使用者の合意形成活動は，以上の当事者のあり方以外の面でも，多様な形態や合意形成のしかたを展開する。例えば，合意形成の対象事項の範囲（労働条件から経営政策にわたる），文字通りの「合意」（共同決定）にまでは至らない協議，報告（情報提供）など「合意形成」のレベル，合意形成過程に随伴する紛争への対応やその仕組み（従業員の不満や苦情の処理の問題も含めて）などの諸問題がある。ここではその確認にとどめざるをえない。

4. 「合意形成」活動の管理と政策

使用者の合意形成活動の展開形態や合意形成のしかたは，労働組合や国家からの規制に制約されながらも，その活動を管理する使用者の政策によって規定される。合意形成活動の分析の対象と課題としては，この問題がより重要であろう。

時空を特定された政策（例えば特定企業の政策）の実態を分析するわけではないこの場面において，さしあたり考えられる一般的な検討課題としては，政策（選択）の多様性のなかにも共通する一般的傾向，多様性の範囲とそれを質的に分岐させる基準，そしてそれぞれの生成根拠などを解明することであろう。それによって，実態分析の課題や枠組を示唆するところもあろう。

まず，使用者の政策を貫く一般的傾向についてである。

第2節で指摘したように，使用者の合意形成活動はもともと矛盾をはらんだものであった。資本の蓄積運動を制約するかがり，資本の人格化たる使用者には合意を形骸化させる志向を生み出さざるをえないものであった。他方，一方の当事者たる労働者の側には，自己の生存をまもるために合意をより実質化する対抗的な行動を呼び起こさざるをえないものであった。こう

したなかで、使用者がその合意形成のあり方についてとる政策は、概括すれば、その過程で自らの諸決定を制約する従業員・労働者、労働組合、国家の影響を資本合理的な範囲、あるいは資本の許容範囲に制限することに帰着しよう。ピアーらの表現を借りれば、「従業員の影響」(1節, 参照)をそのような範囲に統御し管理することといってもよからう。こうして、使用者の合意形成活動やそのしかたには、単純な合意の形式の次元をこえて、労働者の影響力を統御する機能もまた入り込むことになる。

そこからは、さらに、ピアーらも取り上げたように、影響力の許容範囲とはどんな大きさか、それをコントロールするためにどんな方法がとられるか、といった問題が派生してこよう。前者と後者は関連する。一般的に答えることはなかなか難しい。ピアーらは使用者が「最小限」でなく「最適の大きさ」を選ぶと述べたが、それは根拠づけられるであろうか。資本の本性からすれば、妨げるものがないかぎり、労働組合の拒否、影響力の極小化、実質的な経営の専制体制への志向は、少なくともひとつのベクトルとしては存在しよう¹⁶⁾。もっとも、使用者が長期的大局的に使用者の独裁体制の経営への負の影響(例えば、従業員の積極的消極的反抗のもたらすコスト)を考慮して政策決定をすれば、その意味で「最適な大きさ」にも一定の根拠を認めることができるかもしれない。後者については、労働組合や団体交渉を認めたいうでの種々の工夫のレベルから、労働組合の回避や拒否まで幅がありえる。それこそ管理の努力が傾注されるところであろう。

以上の政策方向は、資本の人格化たる使用者(経営者)が、市場での企業間競争の「外的強制」を通じて資本の論理に従わねばならないかぎり一般的なものであり、すべての使用者に多かれ少なかれあたかも通奏低音のごとく作用し続けよう。

労働運動が労働者保護立法や労働基本権の法認を獲得するとともに状況は変わる。使用者の合意形成活動や合意形成のしかたに関わる政策選択の基軸は、そうした国家の法的規制、具体的には労働者保護立法による合意内容の規制や法認された労働基本権の労働者による行使(労働組合との団体交渉を通じた集团的合意形成の要求)に対してどのように対応するかという次元に移る。

この次元での政策選択の分岐の種類についていえば、基本的には、国家の法的規制の枠内で対応していくという政策選択が一般的ないし多数になると考えられる。しかし、他方では、そこからの逸脱行為、違法行為を犯すケースもありえ、実際そのような使用者が一定数存在する。この境界線は固定的安定的なものでは必ずしもない。前述の一般的な傾向が根底に支配しているかぎり、規制を実効あるものにする監督体制や罰則などの措置が伴わなければ、後者へのシフトが生じることは大いにありえるからである。

逸脱行為については、本来あってはならないこととして それ自体はそのとおりであるが、あるいは倫理の欠如した一部使用者の偶然的行為として、無視するわけにはいかない。

上述のように、一定の蓋然性をもって存在し、かつ法規範に反するもので本来あってはならないものであるとすればなおさらに、実態把握ないし分析を避けるわけにはいかないであろう。

逸脱行為の一方には、合意形成に際してその内容を直接規律している労働基準法などの法律を遵守するという点での逸脱、違法行為がある。近年もっとも顕著な事例は、いわゆるサービス残業であろう。もっとも、法的基準はそれに関する改まった合意手続きなしに労働契約成立とともにその内容を構成する以上、ここでの問題は合意事項が履行されなかったという点にあるうが。

今ひとつの主要な逸脱行為は、日本では労働組合法第7条において使用者に対して禁止されている「不当労働行為」である。その内容は条文では4項目に区分されて提示されている。第1に「労働組合の組合員であること」、労働組合の加入・結成、「労働組合の正当な行為をしたこと」を理由に、労働者に解雇等の「不利益な取扱をする」こと、あるいは労働組合の非加入ないし脱退を「雇用条件」とすること、第2に団体交渉の拒否、第3に労働組合の結成ないし運営に「支配」、「介入」すること、第4に以上の不当労働行為の労働委員会への「申立」を理由にした「不利益な取扱」、以上である。

こうした行為は、正面から労働基本権を否定し、労働組合を回避する政策とならんで、ひとまず労働組合を形式上認めながらもその影響力を実質的に制限する政策や方法があることも示唆している。すなわち団体交渉など労働組合の実質的な機能を制限したり、さらには一方の当事者たる労働組合そのものを使用者が「支配介入」によってコントロールしたりする方法である。しかも、労働組合をコントロールする手段としては、最終的には労働組合を結成し運営する主体である労働者・組合員の意識や行動に対するコントロールに行き着かざるをえないことをも示している。また、労働者をコントロールする手段として「不利益な取扱」が行われる場合、しばしば人的資源管理のほかの領域の活動や施策が利用されることになる。すなわち雇用、職務配置、人事異動（配置転換、昇進・降格、転勤、出向など）、教育訓練、賃金などが利用される。

こうした使用者の行為は残念ながら今日にいたるも、著名な大企業においてもなくなってはいない¹⁷⁾。それは労働者や労働組合からの申立や訴訟によって社会の表面に浮かび上がることになる。逆に、そうした申立がなければ表面化しないということでもある。

以上のような逸脱行為と法令遵守の政策・行動の間には、境界のあいまいなグレー・ゾーンの行動がありえることにも留意すべきであろう。

国家規制の枠内での合意形成活動を選択する使用者においても、合意形成のしかたや仕組みにおいて、先に述べた従業員の影響力を許容範囲にコントロールするための工夫をするという政策、行動をとる使用者は広く存在しよう。労働組合や団体交渉の承認を前提しているだけに、その方法はより「洗練された」ものになろう。日本の使用者の政策と実践から例をとるならば、

黒田ほか[2001]でも指摘されていたように(1節,参照),例えば,それは、「唯一交渉団体」,労使協議制の利用(「2本立ての労使関係制度」),団体交渉を企業内に封じ込めていく政策,労働協約に「平和条項」を盛り込むという策などであったりする¹⁸⁾。企業別組合を企業の成長発展に協力させる体制をつくりあげることが,日本の使用者が特に重視した政策であろう¹⁹⁾。

国家の介入と規制に対して以上のような種々の対応を行う一方で,使用者はそうした国家の行動そのものにも影響を及ぼそうとする。とはいえ,それは個々の使用者の孤立した行動としては限界がある。使用者団体が結成され,国家の政策決定過程への関与が試みられる。いわゆる財界の政治活動はこの領域にも及ぶ。

議会制民主主義のもとでは,国家の政策決定は最終的には議会議員の直接選挙をはじめとする種々のチャンネルを通じて国民(有権者)の意思に委ねられている。そのかぎりでは,国民の一翼をなす従業員の政治的な意識や行動にも使用者の関心が向くことになる。そうした使用者のなかには,従業員の政治活動に影響を及ぼそうとする者も現われてくる。これ自体はもちろん本来の人的資源管理の領域からはまったく逸脱した行為である。しかし,使用者がひとたび従業員の影響を資本合理的な範囲に統御しようと志向するとき,有効な抑制力が働かなければ,その行動はこうした次元にまで行き着くモメンタムを内在させている。この点についても,われわれはすでに経験しているところである²⁰⁾。

おわりに

紙幅も尽きた。最後に,残された課題を整理して,この小論を閉じることにしよう。

以上考察してきた人的資源管理における使用者の「合意形成」活動とその管理について分析し検討すべき課題としては,さらに,その実践によってどのような諸結果が生み出されたか,特に,その当事者,関係者にどのような影響もたらされたかという問題がある。

まず,使用者にとっては,その政策的意図が従業員からの影響力のコントロールにあったとすれば,その点での機能や効果が,そして最終的には企業業績への影響が問題になろう。また,「労使関係の安定」,「産業平和」が相対的に独自に目標として重視されるとすれば,その観点からの結果の評価もなされよう。

いま一方の当事者である従業員・労働者にとっては,使用者の意思決定に対する自らの影響力,その結果としての雇用諸条件の改善への機能,効果が関心事となろう。その評価いかによっては,合意形成のあり方の改革が課題となろう。

人的資源管理のこの領域の実践がもたらす結果とは,視点を変えれば,労使関係のあり方にどんな影響もたらされたか,ということでもある。もっとも,それは,企業における使用者の諸決定への従業員の関与,その影響力にどんな変化が生じたかであり,如上の問題に帰着するが。

最後に、この活動が「労使関係」に関わる機能であるからには、改めて、「労使関係」の全体構造のうちにこの活動やひいては人的資源管理がどのように位置づくか、あるいは、総じて両者の関連性はどのようなものか、が整理される必要がある。それによって、この活動に対する認識はより確かなものになるであろう。そもそもこの領域の活動の分析に際しては、分析方法として、労使関係の展開過程という枠組のなかで、ほかの当事者（労働組合、国家など）との相互影響過程のなかでとらえていくことが必要なのであろう。

しかし、そのためには、「労使関係」概念やその実体的な内容・構造についての解明が並行して必要になる。後者は「労使関係論」としてひとつの学問領域を構成するほどの広がりをもった対象や課題であり、かつ今日錯綜した議論がなされている状況にある²¹⁾。独自の考察が必要になる。他日を期したい²²⁾。

注

- 1) 「人的資源管理」なる用語は、アメリカで1980年代以降それまでの“personnel management”に代わって普及した“human resource management”なる用語の訳語である。ここでは経営実践の特定の領域をさす記述的分析的概念として、日本における従来からの用語である人事労務管理、労務管理などと同義で使用している。浪江[2003], 84～5ページ参照。
- 2) 浪江[2003], 85ページ、参照。なお、「人事(諸)活動」なる用語は、経営者やその代理人(従業員)によって行われる「従業員に関わる諸活動」の総称として使用している。
- 3) 従来の諸学説においては、1節にもみたように、人的資源管理の一領域として集团的労使関係の運営や組合対策、個別的な不満や紛争の処理の活動の存在は指摘されていたが、私見のように、まずは本源的一般的に「合意形成」活動の存在にさかのぼり、その展開形態として先の諸活動もとらえるということはされてこなかったと思われる。この把握のしかたに誤りがなければ、これによって、人的資源管理とこの領域の活動を資本主義経済と個別資本の運動により深く根拠付けられたものとして把握するとともに、その後の多面的な展開形態も理論的によりダイナミックに把握することを可能にするのではないかと考えられる。
- 4) ちなみに、「合意」それ自体についても、「労働者の意思表示に瑕疵があるときには合意は成立しない」、「合意は、申し込み(労働者からの応募 引用者)と承諾(使用者からの採用通知 引用者)の意思表示の合致からなる」といった指摘がなされており、日常意識のレベルのままに自明とするわけにはいかないことが示唆されている。日本労働法学会編[2000b], 第2章(野田進), 27～31ページ。
- 5) ちなみに、日本労働法学会編[2000b]によれば、「使用者の指揮命令」は次の3つの段階に区別することができる。業務内容の指示(仕事・業務の種類, 業務の遂行方法, 労働密度, 品質の指示等), 業務遂行についての監督・指示(作業監視, 時間管理, 就業場所の指定, 服装の指示, 業務遂行方法の変更指示等), 業務完成についての検査・指示(業務遂行結果の承認・修正・補正の指示, 評価等)。同, 第5章(脇田滋), 80～81ページ。
- 6) 日本労働法学会編[2000b]によれば、「労働者は労働契約の締結によって使用者に指揮命令権を与え、その下で働くことに同意したものとみなされる」(同, 1章(中窪裕也), 12ページ)。なお、労働法学においては、この「指揮命令権」はより広い概念としての「労務指揮権」とは区別

- される（同、12～3ページ）。冒頭の拙稿の引用箇所における「労務指揮権」の使用の際には、この点は自覚されていなかった。これに従えば、「指揮命令権」が正しい用語法であろう。
- 7) ちなみに、『広辞苑』（第5版）によれば、「雇う・傭う」とは、「賃金や料金を支払って、人や乗物を自由に使える状態におく」とある。
 - 8) 日本労働法学会編 [2000a] は、「労働条件の決定と変更」の法的側面を考察している。
 - 9) マルクス『資本論』、第1部第4章、221ページ（原著、s.183）
 - 10) 「雇傭は当事者の一方が相手方に対して労務に服することを約し相手方が之に報酬を与えることを約するに因りて其効力を生ず。」（民法623条）。労働法では「労働契約」という用語が使われるが、雇用労働の従属性が前提とされている。日本労働法学会編 [2000b]、第1章、2～4ページ。
 - 11) 同上、日本労働法学会編 [2000b]、第1章、8ページ、第2章、19～20ページ、参照。
 - 12) 日本の推定組織率は19.2%（2004年6月現在、厚生労働省『労働組合基礎調査』）
 - 13) 日本における標準的な活動内容については、前掲の黒田ほか [2001]、白井 [1992] をはじめ、人的資源管理や労使関係のテキストでは必ず紹介されている。
 - 14) 例えば、昨今の「コンプライアンス」経営なるものを想起せよ。
 - 15) 例えば、時間外・休日労働に関する「労使協定」の労働基準監督署への「届出」、従業員の訴訟への対応、関係官庁からの種々の行政指導や監督など枚挙にいとまがない。
 - 16) Mondy & Noe [2005] によれば、アメリカでは「ほとんどの企業が今日では組合のない経営環境を望んでいる」という（p.7）。
 - 17) 「不当労働行為」の事例は、『労働判例』（産労総合研究所）などでみることができる。
 - 18) 「2本立ての労使関係制度」については、長谷川 [1989]、第9章も参照。
 - 19) 日経連 [1999] では、今後の労使関係のあり方として、「経営としては、企業別労使関係を基軸として労使の信頼関係を構築していくことが基本である」（35）、「情報、危機意識を共有化し、経営の安定・発展と雇用の確保などに労使は知恵を出し、行動する労使関係を志向すること」（33）、「労使は社会の安定帯として国内外から評価されるように今後とも努力をしていくこと」（33）といった方向が打ち出されている。
 - 20) そのもっとも露骨な形態はいわゆる企業ぐるみ選挙であろう。
 - 21) 労使関係論の方法について論究した近年の著作としては、例えば、石田 [2003] がある。
 - 22) 「労使関係」については、筆者は現時点では大枠つぎのように整理している。「ここに「労使関係」とは、資本主義経済のもとで、労働者の雇用自体および雇用諸条件の決定をめくり労働者（集団）と使用者（集団）とが関わりあう関係である。（中略）私見では、労使関係はいわば三層の構造をなしている。基底には無数の労働者個人と使用者（資本家の法的制度的表現としての）の間の個別的な雇用契約（労働契約）をめぐる関係（個別的労使関係）、その基礎の上に労働組合の生成発展にともない現れてくる労働組合と使用者（団体）の関係（集団的労使関係）、そしてこうした関係への国家の介入にともない展開される政府（国家）＝労働者・労働組合＝使用者（団体）の三者関係、以上である。その土台には資本主義経済とそこでの労働者と資本家の階級関係（労資関係）が存在し、労使関係の存在を根拠づけている」。浪江 [2004]、38～9ページ。なお、「日本的労使関係」については、浪江 [1989]、浪江 [1991] で分析を試みたことがある。

参考文献

- * 和洋別（但し翻訳のあるものは和書扱い）、ジャンル別、出版年の近い順・著者50音順に、また同一著者はまとめて、拙稿は末尾にそれぞれ表示した。
- ・篠崎恒夫 [2004], アドラーとの対話 アメリカ経営学会CMS出席記, 労務理論学会編『人事・雇用システムの転換と労使関係（労務理論学会誌第13号）』（晃洋書房）。
 - ・平木真朗 [2004], 労使関係管理, 田代義範編著『現代日本企業の経営学』, ミネルヴァ書房, 第6章。
 - ・丸山恵也編著 [2004], 批判経営学 学生・市民と働く人のために, 新日本出版社。
 - ・石田光男 [2003], 仕事の社会科学, ミネルヴァ書房。
 - ・今野浩一郎・佐藤博樹 [2002], 人事管理入門, 日本経済新聞社。
 - ・西谷敏・萬井隆令編 [2002], 労働法2 [第4版] 個別的労働関係法, 法律文化社。
 - ・黒田兼一, 関口定一, 青山秀雄, 堀龍二 [2001], 現代の人事労務管理, 八千代出版。
 - ・日本労働法学会編 [2000a], 労働条件の決定と変更（講座 21世紀の労働法第3巻）, 有斐閣。
 - ・日本労働法学会編 [2000b], 労働契約（講座 21世紀の労働法第4巻）, 有斐閣。
 - ・桑原, パンバー, ランズベリー編著 [2000], 新版・先進諸国の労使関係, 日本労働研究機構。
 - ・海道進・森川譚雄編著 [1999], 労使関係の経営学 日米欧労使関係の歴史と現状, 税務経理協会。
 - ・白井泰四郎 [1996], 労使関係論, 日本労働研究機構。
 - ・白井泰四郎 [1992], 現代日本の労務管理（第2版）, 東洋経済新報社。
 - ・山田信行 [1996], 労使関係の歴史社会学, ミネルヴァ書房。
 - ・森五郎編著 [1995], 現代日本の人事労務管理, 有斐閣。
 - ・中村福治 [1992], 北川宗蔵 一本の道をまっすぐに, 創風社。
 - ・長谷川廣 [1989], 現代の労務管理, 中央経済社。
 - ・木元進一郎 [1972], 労務管理 日本資本主義と労務管理, 森山書店。
 - ・K. マルクス, 資本論（第1部）, 『マルクス＝エンゲルス全集』23a, 23b, 大月書店。
 - ・Mondy, R. W. & Noe, R. M. [2005], *Human Resource Management (9th ed.)*, Pearson Education International.
 - ・Edwards, P. [2003], *Industrial Relations: Theory & Practice in Britain (2nd ed.)*, Blackwell.
 - ・Beer, M., Specter, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., Walton, R. E. [1985], *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*, The Free Press.
 - ・日経連労使関係特別委員会 [1999], 新時代の労使関係の課題と方向～変化への迅速・柔軟な対応を目指して～, 日経連労務部。
 - ・日経連 [1995], 新時代の「日本の経営」 挑戦すべき方向とその具体策, 日経連。
 - ・浪江 [2004], 基本給の支払い方の規定要因について, 『立命館経営学』第42巻第5号（2004年1月）。
 - ・浪江 [2003], 人的資源管理の内容と構造, 『立命館経営学』第41巻第6号（2003年3月）。
 - ・浪江 [1991], 「日本の労使関係」の現段階 その動揺と再編をめぐる動向, 堤・浪江編著『日本の労務管理と労使関係』（法律文化社）, 終章。
 - ・浪江 [1989], 「日本の労使関係」に関する覚書, 『立命館大学人文科学研究紀要』No.49 / 1989.11。

Human Resource Management and Industrial Relations : Developments of “Agreement-making” Activity

The aim of this paper is to rethink theoretically the content and form of the function or activity area usually called the employee and labor relations in the context of human resource management.

The core content of this activity may be grasped originally as the act that employers make an agreement with employees on the employment contract, which I will call the “agreement-making” activity in this paper. It is the essential moment for the wage-labor under capitalism, and includes a contradiction for capital.

The more concrete activities and various measures in this area may be grasped as the expanded form of “agreement-making” activity. The latter includes diverse elements in different dimensions. From the viewpoint of its parties, the activity consists of ones making agreements with employees both individually and collectively, and those legal dimensions. Such developments have been brought about by the labor movement mainly.

The method of making an agreement is determined directly by employers’ management policies under the regulation of the labor union and the state. The general direction of the policies is to control the influence of employees within the limit that the laws of accumulation of capital permit. But employers have different methods and degrees of control over their employees. Along with the governmental intervention and regulation intensify, employers’ policies and behaviors diverge again on the way of responding to them.

Lastly, human resource management, especially the activity mentioned above must be contextualized in the total framework of industrial relations.

(NAMIE, Iwao 本学経営学部教授)