

その名に値する労働組合のために

熊沢 誠

甲南大学経済学部教授

● 三つの傾向

——その相互補強関係のくびき

私たちの国の多くの労働者はいま、雇用機会、働きぶり、稼ぎぶりをめぐるなかま同士のサバイバル的な競争に我が身を投じている。この意味での労働者の「個人主義化」はそして、第一に経営者の主導する労働条件決定の「個人処遇化」、第二に既存の労働組合運動の後退というふたつの傾向によってつよめられ、また逆にこのふたつをつよめてきた。これらの「相互補強関係」をみつめることから、概論風に現時点の労働組合の課題を考えてみよう。

労働条件決定の個人処遇化にも二つの領域がある。一つは労働条件の水準を個別企業ごとに、その支払能力の従属関数として決めることだ。基本賃金はもとより賃上げ額についても産業規模の団体交渉を避けようとする経営者の論理が貫徹しつつある。たとえば、企業間「横並び」のベースアップを拒み、「余裕のある」企業でのみ「賞与で色をつけよ」と

いう日本経団連の宣言は、2004年、もうあらためて「経営側の攻勢」とはみなされないほどである。

もう一つの領域は、企業ごとに決定される賃金総額を前提として、労働者個人の賃金を「能力や成果」の評価、わけても「成果」の査定にもとづいて決めることである。このもっとも直接的な「個人処遇」こそが、もっとも直接的に、ほとんどの労働者に個人主義の生きざまをいわば強制する。今日、どれほど多くのサラリーマンが作業チームや個人に割当てられる過大な「目標」やノルマの達成を競って、サービス残業や休日出勤の無理に耐えていることだろう。そうしなければリストラの憂き目にあうかもしれないと感じている労働者も少なくないはずだ。もっとも、このように開放された能力主義が、企業社会の一角に、厳しい時代でもがんばれば報われるという約束を信じて、主体的に経営者の要請に応えようとする一群の「精鋭」従業員を生み出していることもまた確かであろう。

労働組合の弱体化の背景には、このような労働条件決定の個人処遇化と労働者の個人主義化との相互補強関係がある。その名に値する労働組合とは本来、その活動スタイルがどのように変わろうとも、労働者間競争の制限と相互扶助の連帯を通して生活を守ろうとする組織、したがってまた、労働条件の企業別、個人別決定を拒み、ある範囲では「横並び」とみなされもする〈規範的決定〉に固執しようとする組織であった。それゆえ、上の相互補強関係は、

くまざわ まこと

1938年生。京都大学経済学部卒。京都大学大学院経済学研究科博士課程修了。甲南大学講師、助教授を経て74年より現職。研究会「職場の人権」(<http://homepage2.nifty.com/jinkn>)代表。

また同時に、労働組合によって生活を守ろうとする志向の弱まりと相互補強関係を結ぶのである。

事実、現代日本の労働組合運動は、ふつうの労働者がその存在意義をほとんど実感できないところにまで後退しているといえよう。未組織労働者よりもより組織労働者も、日々の職場生活においては心のなかでほぼ完全に組合離れしている。労働者は、みずからの労働生活のしんどさに労働組合がかかわりうるといふ発想じたいを失いつつある。失業とリストラ、過労自殺に到るまで心身を疲弊させる長時間労働、「フルタイムパート」さえ現れるまぎれもない非正規労働者差別……。そのように労働問題はひととき深刻なのに、それらについて労働組合に一半の責任を問う意識そのものが衰退しているのである。無愛想に言えば、労働組合の存在理由を実感できない労働者は、その成否はともあれ、個人主義的な競争に投企して経営者のほしのままの選別を受けざるばかりではない。

● グローバルな傾向と日本の特徴

【労働者の生きざまの個人主義化—労働条件決定の個人処遇化—労働組合運動の後退】——この相互補強関係は、では、日本に固有の現象なのだろうか、それとも近年の先進諸国に共通にみられる傾向なのだろうか。

この問いは21世紀の労働組合を総体として論じようとするとき避けて通ることはできないが、紙数の限られた小論では、きわめてラフなデッサンだけにとどめよう。いま仮に、相互補強関係の起点を労働条件決定の個人処遇化とみるならば、この企業行動の背景には少なくとも、1980年代以降に顕在化した投資と貿易のボーダレス化、完結性をもつ一國経済管理の終焉、福祉国家の財政危機、そして総括的には新自由主義的な経済政策という四点を認めることができる。要するに資本主義体制は、あらためて企業間、個人間の競争を徹底的に促進する必要性に迫られたのだ。この新しい環境のなかで企業は、

完全雇用政策と福祉国家の行きづまりによって有利な条件を失った労働組合の抵抗力減殺に乗じて、本来の政策であった賃金決定の個人処遇化を、人員削減とともに遂行したのである。

このような要因の重なりがグローバルな現象である以上、いずれの先進諸国も、多かれ少なかれ、この三者相互補強関係の到来をまぬかれまい。確かにグローバルな傾向として、組織労働の関与する労働条件決定について二重に〈規範性〉の危機が認められる。すなわち、(1) 組織労働者内部での規範性のゆらぎ、組織労働者の未組織労働者化、(2) 組織労働者が決定に参加する労働条件が広く未組織労働者に波及する連関のゆるみ、国民的規模で労働条件の「相場」が形成されるプロセスの危機である。(2) についてももう少し説明しておこう。もともと労働者の一部をカバーするにすぎない組織労働者が、それでも「社会的存在」であることを誇りうるのは、ひとえに団体交渉で決まる労働条件が未組織の人びとにとってもひとつの規範、準拠モデルとなることを通じてであった。しかしいまその連関が弱まれば、先進国内の第二次労働市場に属する人びとの賃金は、経営者によって第三世界の賃金水準との直接的な比較・競争関係におかれるわけである。

けれども、以上の説明は同時に、それぞれの国の労働組合が、その思想、営為、組織戦略においてなお労働条件決定の規範性というものに固執しようとする程度によって、状況は多様になりうるといふふくみをもつ。「どの国でも同じ」ではないのだ。たとえばヨーロッパ諸国の労働運動は、基本的な労働条件に関する産業別交渉の企業別分断にはどこまでも批判的であり、そこで決まる協約水準を業務委託「子会社」の従業員にはもちろん、未組織労働者一般にも適用させようと試みている。個別賃金を個人評価の能力や業績に結びつけようとする経営施策には、能力の内容や評価方法に関する労使間「協議決定」が対置されている。また、ここでも増加しつつあるパートタイマーについての「均等待遇」は、労働協約の拡張適用の努力もあって、ここではす

に法的にも確立された相場なのである。

このように国際比較するならば、現代日本の労使関係は、少なくとも多くのノンエリート労働者の立場からみれば、辛辣に評価されるほかはない。私たちの国は、労働運動の後退と、それゆえにすでにみた三者相互補強関係の鮮明さにおいて際立っている。それはすぐれて、日本の労働組合運動においては(1)(2)両面について、労働条件決定の規範性を大切にす伝統がまことに希薄であったことのゆえである。そればかりか、いま厳しい経済環境のなかで多くのユニオンリーダーは、経営者および一部の精鋭社員とともに、むしろこの負の伝統を内面化しているかにみえる。近年の組合指導者の発言では、企業業績による賃金水準決定、能力・業績の査定による個人別賃金配分、さらには非正社員差別の暗黙裡の承認という、伝統的にして再編強化されつつあるそれら日本の特質に対する批判精神の欠如が著しい。「経営危機」にはワークシェアリングより「ばつとしない従業員」のリストラを！という選好は、その端的な証左ということができる。

● 個人主義的な生きざまの陰に

枢要の論点は次に、およそ労働組合という組織の将来を左右する、労働者の生きざまにおける個人主義化の全体的な評価である。

個人主義を集団主義と対比するにあたって、私はまず、自分にとってなにが譲れない価値であるかを示す〈価値意識〉と、どのような行動で生活を守るかをあらわす〈生活の方途〉という二つの軸を設定したいと思う。比較の軸を混同してはならない。たとえば〈価値意識〉については、集団主義とは、企業とか国民国家など個人が属する組織の目標へのみずからの価値観の統合を意味するものであって、それは多くの場合、組織への個の従属という惰力をはらんでいる。それゆえ、およそ民主主義と人権擁護の発展史が、個にとってかけがえのない愛、信条、「趣味や好み」などにこだ

わる個人主義を正当とするのは当然であろう。すなわち「個性の尊重」は、決して放棄できない現代思想の基礎なのだ。

だが、〈生活の方途〉という対比軸においては、この社会の個人主義とは総じて、競争に身を投じてそれに勝ちぬき、安定した地位や高い収入を獲得しようとする生きざまを意味する。他方、集団主義とは、ときにサバイバル（誰かが成功すれば誰かが失敗する）の域にまで達する競争の制御を試み、なかまと連帯して生活を守ろうとする模索である。労働組合、社会運動、地域ヴォランティアなど協同の営みを大切にす、いくらか「高負担」になっても社会保障の充実を支持する、そんな選択がここから生まれる。

私が議論をどこへ導こうとするかはあきらかであろう。企業社会においてつよい「競争力」となるような親元の資産、一流大学卒の学歴、抜群の能力や体力、強烈なライバル意識などを備えた「精鋭」エリートならば、〈生活の方途〉の個人主義を選択してもある程度はものになるかもしれない。しかし、多数の労働者は一般にそうした「競争力」に恵まれてはいない。それら「ふつう」の人びとが他の生きざまを許されずに〈生活の方途〉の個人主義に赴くとすれば、その自然な帰結は、たとえば有給休暇の返上や年300時間ものサービス残業にみるような企業へのひたすらの献身であって、その過程で彼ら、彼女らは〈価値意識〉の個人主義、「個性の尊重」も喪ってゆくのである。

そのうえ、高度成長の時代とは異なって、現時点ではそのような企業への献身に対しても、順調な昇進や昇給、安定した雇用といったしかるべき報酬はもう保障されていない。もともとノンエリートたちは、個人生活を犠牲にしない程度に働き、ふつうの暮らしができるほどに稼ぎ、「私」の愛情生活や趣味を大切に生きてゆきたいと願っている。にもかかわらず彼ら、彼女らは、実際には管理者と精鋭社員という職場のオピニオンリーダーたちのつくる企業社会の雰囲気牽引さ

れて、やむをえず〈生活の方途〉の個人主義という選択を強いられ、本来の地味な願いをも踏みにじられている。進行しつつある労働者の階層分化は、このようなプロセスのひとつの不可避的な結果とみることができよう。極端な場合、たとえば毎日22時まで働いたのに、上司の容赦なき人事考課の結果、リストラ要員として気を腐らせる雑務に追いやられたり、退職を強要されてハローワークで「職種不問」の求職を試みたりする、そのどこに個性尊重があるだろうか。

またこのようにも言える。個人別の評価と処遇を正当化する論拠として、労働者の仕事の内容が集団的なチーム作業から個人の工夫と努力によって大いに成果の異なるものになったということがよく指摘される。私はもちろん、一定の「予算」を預かる経営管理、外交セールス、研究開発、有価証券ディーリング、コンサルティング……といった仕事の一定の台頭を否定するものではない。だが、現在でも工場労働、事務、販売、接客サービスなど、多くの労働者男女の携わる仕事は基本的に、それぞれに不可欠な単位職務が補いあって遂行される集団労働にほかならない。非正規労働者も視野に入れるならば、チーム作業の数的比率はなお圧倒的であろう。それゆえ、たとえばユニオンリーダーが、組合員多数の仕事はすでに「ビジネスマン」的なものと想定しているとするれば、それは個人裁量的な業務が基幹労働になっている特定産業のことを不当に一般化しているか、もっぱら集団作業の部分を委ねられる外注労働者、非正規労働者を視野の外にしているかのいずれかであろう。ちなみに民間企業、公共部門を問わず、労働組合員・正社員が徐々に非組合員・非正社員を「使う」立場に移行する傾向もある。現代日本の労働組合の性格把握にとって、それはもう不可欠の認識ということが出来る。

ともあれ、この産業社会は、会社の営業品目に個人名がつかない多くの労働者の匿名の営為によって支えられている。ここから次のような帰

結が導かれよう。

ひとつには、労働条件決定の個人処遇化を労働者階層の多くに適用することには無理がある。とりわけ匿名の労働に携わる人びとは、個人別の成果主義になじむことはできないだろう。そしてもうひとつは、チーム作業の構成メンバー個人に「個性尊重」を保障するような一定の自由とは、そのチームが単位として企業に承認させなければならぬ一定のゆとりそのものにほかならないということだ。たとえば、チーム作業についての過重労働の軽減を、労働者個人の工夫をもって果たすことはできない。またたとえば、あるチームメンバーが特定の日に、自分にとってはかけがえのない所用のため残業をしない、有休をとりたいと希望するとしよう。日本企業の現実では、この希望を満たす「個人の権利」も、集団ノルマを果たすべきチーム作業のしがらみゆえにままならない。だが、〈生活の方途〉集団主義の営為として労働組合が代替要員の協約を獲得しているならば、それは可能なのである。

以上を要するに、ふつうの労働者は、「時代の要請」としてつねにそこへ誘われる〈生活の方途〉としての個人主義が投げかける濃い陰の部分に凝視し、その対比軸においてふたたび集団主義を抱擁することなしには、〈価値意識〉としての個人主義、個性の尊重をほんとうには享受できないだろう。

● 新しい規範性を求めて

私たちはこうして、平凡な結論にたどりつく——ひっきょう現代日本の労働組合は、特別の「競争力」に恵まれない多数の労働者たちが個にとって譲れないものを守りうるに不可欠な雇用の安定、働く日常におけるゆとりと自由を求めて、労働条件決定をめぐる個人処遇化を規制し、そこに規範性を再導入しなければならない。小論の扱う最後のテーマは、「個人の時代」においてこそ追求されるべき、新しい規範性の模索である。大きく二点に絞って論

じてみよう。

その一。これまでのように一企業の従業員すべてが年功を基準として一括管理される慣行は、正社員の範囲に限っても失われつつある。この新しい環境のなかで、今こそ労働組合は、仕事の種類、職種というものをベースにした同一価値労働同一賃金を新たな規範とさせることにイニシアティブを発揮すべきであろう。この路線は働く者の分断をいささかも意味しない。逆に職種にもとづく支払いこそは、自社と他社、男性と女性、正社員と非正規労働者の間で賃金を比較し、不当な格差を是正させる出発点なのだ。これまでの個別企業単位、正社員中心、男性型生活モデルに立脚した組合政策を見直す、それは契機になる。労働者がさして不利なく転職しうるような横断的労働市場が、名実ともにここから機能しはじめるだろう。また、キャリア・コースの違いをもって正当化されがちな巨大な性別賃金格差の是正も、均等待遇を前提とするフルタイム－パートタイム選択制（個人選択型ワークシェア）の制度化も、結局、仕事別の時間給の規定なしにはむつかしいだろう。もちろん、職種別賃金の横断的な標準化のためには、キャリア展開型の職務、資格と定義の明瞭な専門職、単純な一般労働……といった労働力の銘柄別の交渉組織や移行ステップの具体策が必要になるけれども。

労働組合は「特殊利益集団」への固執を脱して「社会的性格」を備えるべきだという正しい主張がある。その脱却のロイヤルルートは、とはいえ、労働組合が直截に「国民的課題」を方針に掲げること以上に、組織労働者が決定に参加する労働条件を未組織労働者が準拠できるものにする営みにあるという労働史の教訓を確認したい。労働組合は固有の責任に属する問題状況を放置して「政治課題」などに「活路」を求めてはならない。企業、雇用形態、性別などの属性にもとづく現行の巨大な賃金格差を仕事という規範によって是正させることこそは、それゆえ、唱えられる「社会的労働運動」へのもっとも偽りない歩みなのである。

その二。しかしながら、以上の賃金論は職種にもとづく賃金の一律決定にかならずしも固執するものではない。現在ではふつうの労働者の多くも、しかるべく評価される個人の能力や成果に応じた昇給がベースとしての職種別賃金に加えられるシステムを、たとえば年齢給よりも公平とみなすだろう。能力向上や成果達成もひとつの個性の発揮にほかならないからだ。同一労働同一賃金を原則とする西欧でも、近年は職種別シングルレートからある種の昇給制への移行が認められる。とくにキャリア展開型の労働者にとっては、したがって【(主に) 職種＋ (副次的に) 個人の能力 and / or 成果】が個人別賃金の新しい規範として浮上する。

問題はこの先にある。ふつうの労働者は能力や成果の向上がそれなりに報われることを期待し、それらの個人差によって賃金や昇格スピードに差が生まれることは承認する。だが、それは「ある程度まで」なのだ。同じ仕事なのに年取で150万円も差がつくような、また私の雇用が保障されれば誰かがリストラされるようなサバイバル的選別システムを、彼ら、彼女らが望んでいるわけではない。経済環境が厳しいなかでのサバイバル的選別は、心身を疲弊させてやまないなかま同士の競争を招く。労働組合がいま徹底的に依拠すべきは、この「ある程度まで」という、一見あいまいながらもまぎれもなく日々の労働体験にもとづいて強固な労働者思想であろう。ここに採るべきは、能力・成果主義管理の規制である。

もう少し展開しよう。必要なことは第一に、会社の要請する能力や成果の内容とハードルのチェックである。たとえば、月に80時間もの残業を続ける、休日出勤も頻繁で有給休暇もほとんどとれない、育児休業の申請もためらわれる……もしそんな働き方がはじめて可能にするようなノルマの達成いかんで能力の有無が問われるとすれば、会社が冷遇を正当化しうる「能力不足」者はいくらか輩出するだろう。今日的能力主義管理は、労働者が男女ともに家事、育児、介護、地域活動な

どの生活ニーズを満たしうることを大前提に設計されるべきなのだ。

第二に、能力・成果を評価する基準の客観性、公正さ、透明性、ひいては労働者からみた納得性も保障されねばならない。自分がなぜこのように評価されるのかがわからないとき、労働者間競争は企業へのほとんど無限の献身を必要とするもののように見え、その心労ははかりしれない。どんなことをクリアーできればよいか労働者にはわからないからだ。これと関連して、とくに個人別評価の成果主義については、たとえば営業部門の契約高やサービス部門の納期の達成などがほんとうに特定の個人の功績といえるかどうか問いつめよう。また、この文脈では、個人の能力や成果というものは非常にしばしば、業績をあげやすい部署への配置や十全のOJTの結果でもあることに注目しておきたい。したがって、公平で納得的な個人評価には、ローテーションなどの平等な配置、学歴や性などによって差別のない教育訓練があらかじめ必要なのである。

必要なことは第三に、労働者間で容認しうる賃金格差についての労働者間の合意である。しかし、どのような労働者グループの間で比較すべきかと問えば、これが言うはやすく行は難い難問であることは明らかなだ。当面、私に言えることは以下の断片にすぎない。

まず、雇用形態を問わず基本賃金のベースを職種におき、個人収入については「能力・成果」のハードルや評価基準を納得しうるものに規制するならば、よく「これからの趨勢」と喧伝される「サラリーマンの年収は上では2000万円、平均では300～400万円、下方では200万円」という、このままではあながち誇張とはいえない所得の分布傾向ははるかに平等化されよう。すなわち〈生活の方途〉としての集団主義、労働組合運動の復権は、進行しつつある格差の縮小をもたらす。人事考課の役割そのものを全面否定することはない日本の労働組合も、組合討議の場では、査定によ

る賃金格差の限度を自然に、たとえばプラス・マイナス15～20%とみなすはずである。また、職務分析にもとづいてペイ・エクイティを実施する国々において、フルタイム―パートタイム間の時給格差がほぼ20%になっていることもひとつの目安になるだろう。これと関連して、労働運動がさしあたり組織をあげて追求すべき賃金水準の下限として、私は単純労働に携わる非正規労働者が年に1600時間ほど働いて200万円ほどは稼ごうる約1250円を想定する。

類似の労働者が集う一定の職場については、このようなイメージが浮かぶ。いま賃金はAが35万円、Bが30万円としよう。AとBはともに、なぜ自分がその額なのかをよくわかっており、格差が5万円になる根拠を納得している。だから各人の賃金額は同僚に秘密にする必要がない……。それがふつうの労働者にとって望ましい賃金システムである。そうなるためには労働組合の賃金決定についてのつよい介入が不可欠であること、ここにくりかえすまでもあるまい。

「個人の時代」においてその名に値する労働組合は、個性の発揮として仕事の場でがんばる労働者にそれなりに報いるとともに、「精鋭」会社人間ほどはがんばれない、がんばらないふつうの労働者男女にどこまでも寄り添って、彼ら、彼女らの雇用保障、生活できる賃金、勤務形態の選択権を守り〈価値意識〉としての個人主義の生きざまができるように闘う。この〈生活の方途〉としての集団主義を「時代遅れ」の「横並び」と拒むならば、およそ労働組合に未来はない。■

【参考にしてほしい最近の拙著と拙稿】

『能力主義と企業社会』／『女性労働と企業社会』／『リストラとワークシェアリング』（以上、岩波新書）／「労働組合運動の甦りのために」／「個人の時代の労働組合」（以上、『職場の人権』2002年3月号、同2003年1月号）