

日本企業における労使関係管理の変容

福井直人

1. 本論文の問題意識および目的

本論文は人的資源管理において、日本企業における労使関係管理が現状としてどのような特徴を持っており、それがどのように変容しつつあるかを追究するものである¹。労使関係管理とは、労使の協力・協調体制を確保しようとするものであり、具体的には従業員関係と労働組合関係の管理を内容としている(黒田・関口・青山・堀、2001、15頁)。

このような問題意識を持つにいたった背景には、経営学ないしその下位領域である人的資源管理論において、労使関係管理の国内研究があまり蓄積されてこなかったことにある。たとえば、CiNii Articleを用いて「労使関係管理」のキーワードで検索しても、ヒットするのは2015年11月4日現在で10件のみであり、学術論文に限定すれば5件のみである²。この5件の内訳であるが、このなかで最も新しい岡田(2012)はアメリカにおける労使関係管理論を学説史的に分析しており、数少ない貴重な研究であるといえる。次いで新しい上野(1997)は20世紀初頭におけるアメリカの安全運動が労使関係管理の生成につながったとする経営史的研究である。さらに遡ると上武(1986)と上武(1987)があり、前者はイギリスの、後者はドイツの労使関係管理を分析した研究である。他には亀井(1982)が多国籍企業の労使関係管理についての論稿を公開している。以上より、労使関係管理に関する研究が少ないことに加え、日本における労使関係管理の理論と実態についての議論が未だ不十分であることは間違いない。

著書についても同じくCiNiiで検索すると、労使関係管理をタイトルに含む著書は4件のみであるが、指針や報告書を除けば、実務家による入江(1966)の1件のみに絞られる。この点からも、労使関係管理そのものを研究対象とする研究がなされてこなかったことが明らかである。この一方で、「労使関係」については膨大な研究蓄積があるが、労働経済学や社会政策論における研究が圧倒的多数である。そのなかで労使関係をいかに管理するかについて言及している研究は少なかったといえる。とりわけ、経営学的な視点からの労使関係管理研究は僅少であった³。

1 本論文は、人的資源管理の入門テキストとして公開された上林編(2015)の第14章「労使関係(執筆は福井が担当)」を基礎としながらも、そこでは紙幅の制約により言及できなかった論点について議論を展開し、かつ本論文独自の見解および考察を加えたものである。

2 もちろん論文タイトルのみによる検索から得られた結果であり、タイトルに「労使関係管理」が含まれていなくとも労使関係管理に関連する研究は存在すると考えられる。たとえば、奥林(1973)の第3章あるいは伊藤・関口編(2012)などのような、従業員代表制に関する研究はそれに該当するかもしれない。

3 たとえば石田(2003)や石田・中村編(2005)などは企業の需要サイドを重視する手段をとる点で、労使関係管理研究に近いのかもしれない。一方、遠藤編(2012)においても指摘されるように、経営管理を規制対象とは捉えない彼らの研究はもはや労使関係論ではなく、経営学とりわけ経営管理論に近いともいえる。労使関係管理研究と経営管理論との間にある学問的距離を鑑みると、石田(2003)などの研究を人的資源管理の一領域たる労使関係管理研究に含めることができるかについてさらなる検討が必要である。

それでは、人的資源管理の教科書における「労使関係」の章においては、労使関係管理はどのような形で扱われているのだろうか。日本における人的資源管理の教科書を確認してみると、多くが「労使関係」を扱う章を1つは設けるものの、労使関係管理に関する言及が少ないことに気づく。また、「労使関係管理」という章を設ける本においてさえも、その内容は労使関係のあり方を説明するにとどまっているものが大半である。たとえば、2000年代以降の教科書では、大橋(2000)、黒田他(2001)、山下編(2011)、岩出(2013)、安(2014)などが「労使関係管理」の章を設けている。しかし、そのなかでも黒田他(2001)と岩出(2013)のみが労使関係管理の意義について言及するにとどまり、それ以外は労働組合や労使関係の意義の解説に終始しがちである。ただ、「労使関係管理」ではなく「労使関係」の章を設ける教科書において、たとえば上林・森田・厨子(2010)のように、労使関係管理の意義や重要性にまで踏み込んだ議論がなされることもある。とはいえ、総じて言えば、人的資源管理の教科書において労使関係と労使関係管理は自覚的に区別されておらず、前者の記述に多くが偏っている。

一方、欧米における人的資源管理の教科書においては、労使関係に関する記述が定量的に減少したといわれるが(岩出、2002)、労使関係の章を設けない教科書は確認するところ少ない。たとえば、Ivanchvich & Konopaske(2013)、Bernardin(2013)、Mathis & Jackson(2014)、Dessler(2015)は「労使関係と団体交渉」という章をそれぞれ設け、労働組合と労使関係の内実について詳述している。しかし、対労働組合における人事部の役割や、労使の協働の重要性は説かれるものの、「労使関係管理」の方策について十分な記述はなされているとは言い難い。また、Ivanchvich & Konopaske(2013)では「労働組合の管理」の項目が設けられているが、それは労働組合の運営と呼ぶべき内容であり、本論文でいう労使関係管理には当たらない。なおMathis & Jackson(2014)は「リスク・マネジメント、労働者保護、従業員関係」という章を、Dessler(2015)は「従業員関係の管理」という章を設けており、そこでは主として個別労働者と使用者の関係をいかに管理するかが議論されている。もちろん、集团的労使関係や雇用関係の法律⁴を所与としたうえで人的資源管理が必要と論じられるのであるが、集团的労使関係よりも個別的労使関係に重点をおいた内容といえる。しかし、これをもって個別的労使関係の管理を扱っているかといえ、それだけにとどまるともいえない。

以上のように、日米両国における人的資源管理の教科書において、「労使関係」そのものに関する説明はなされてきたが、「労使関係管理」に関する言及は不十分であった。これはおそらく日米両国において、経営学的な視点からの労使関係管理研究が蓄積されてこなかったことに起因すると考えられる。結果として、労使関係管理を分析するためのフレームワークも構築されてこなかったし、人的資源管理における労使関係管理の位置づけさえも明確にはなされてこなかった。つまり、「労使関係」を踏まえた「労使関係管理」のあり方はどのようなものか、これまで十分な理解がされてきたとはいえないのである。そこで、本論文では改めて労使関係の概念について検討するとともに、日本企業における労使関係管理の意義について再確認する。

4 傍論ではあるが、アメリカの教科書においては、雇用関係の法律について詳述する章が必ず1つ設けられるのに対し、日本の教科書ではそれが設けられないことと対照的である。この差異が生まれる背景には、アメリカにおける雇用差別に対する厳しい規制があると考えられる。アメリカのいずれの教科書においても、雇用関係の各種法律を遵守したうえで労使関係を構築せねばならぬことが強調されている。

また、労使関係のあり方を規定する労働組合の構造や機能について回顧かつ展望し、それを踏まえたうえで労使関係管理の現状と変容とについて分析する。なお本論文は理論面においてアメリカの文献に拠ることはあるものの、分析対象は主として日本の労働組合および労使関係に限定する。

本論文の構成は以下のとおりである。第2節では、労使関係管理の意義について整理する。まず、労使関係という概念について、資本主義社会における使用者（経営者）と労働者の階級分化に注目しながら、その意義を確認する。そのうえで、労使関係にはいくつかのレベルがあることを示す。次いで、労使関係と人的資源管理の相違を洗い出したうえで、改めて労使関係管理とは何かを問い直す。第3節では、労使関係において労働者側の交渉主体となる労働組合について考察する。まず、労働組合の定義とその役割を確認したうえで、労働組合にはいくつかの組織形態があることを示す。次いで、労働者の雇用関係と組合員資格との関係を規定するショップ制の意義について確認する。第4節では、日本における労使関係の新動向について、企業別組合以外の新たな団体の生成に注目しながら整理する。第5節では、新しい労使関係の動向を踏まえながら、従来の団体交渉を中心とした労使関係管理がどのように変容するかについて探究するとともに、今後の労使関係管理研究がいかなる分析枠組を構築せねばならないかについても言及し、本論文の結論を導出する。

2. 労使関係管理の意義

2. 1 労使関係の概念規定

本節では日本に限定せず、一般的に労使関係とはどのように概念規定されるかについて議論する。労使関係とは、産業活動において結ばれる個人、集団、および組織間の諸関係のうち、最も基本的な諸関係である労働者と使用者の間の社会関係一般を意味する。ただし、アメリカにおける代表的な労使関係研究である Dunlop(1993) が労使関係を「経営者、労働者、および政府諸機関の間の相互関係の複合体」(Dunlop, 1993) と定義するように、政府を労使関係のアクターに含める見解も存在する。

もともと労使関係 (industrial relations) という概念は、第2次世界大戦後から広く用いられるようになったもので、この言葉はきわめて曖昧な概念である。さしあたりここでは労働者と使用者という各主体が、たとえば全国、地域、産業、企業、事業所、職場といったさまざまなレベルで取り結ぶ社会関係の総体という意味に解しておく。わけても、その中核となるものは、労働組合とその相手方としての使用者およびその団体との関係であるといつてよい。

使用者と労働者は、協力して経済活動に従事することにより、経済目的を達成することが可能となる。労働者は、労働力を提供し、使用者は、物、金とともに人つまり労働力を人的資源として活用することによって、経済活動を行なう。しかし、使用者と労働者の立場は異なるため、そこには利害対立の要素も含んでいる。使用者は、労働者に支払う賃金、すなわち人件費を最小限に抑え利潤の最大化を図ろうとする。他方、労働者にとっては、賃金は生活を支える源であり、労働の対価として最大の賃金を得ようとする (田島・江口・佐護、1982)。労働問題は、使用者と労働者との間の利害対立から生じる。労使は経済活動のために協力関係を築くことが必要ではあるけれど、それが対立関係となることも少なからずあった (海道・森川編、1999)。

労使対立は資本主義社会における賃労働に起因する。産業革命による機械化は労働の単純化を生み出し、使用者（経営者）はより利潤を追求するためマニファクチュア時代の高賃金の熟練労働者を解雇し、年少労働者や女性労働者を含む未熟練労働者を低賃金で雇用し、1日15～19時間もの長時間労働を強制した⁵。その結果、生産手段を所有する資本家たる使用者と労働者の階級分化が進み、対立が激化した。資本主義初期において、各国の政府は労働運動が産業革命を阻害するものとして徹底的に弾圧した。しかし19世紀末以降、初めは富国強兵政策の一環として、のちの社会主義への対抗手段として、資本主義先進国においては一連の社会政策が実施されるようになり、その一環として労働者保護の労働法制定や労働組合運動が認められるようになっていった。

自分の労働力を経営者に売る以外に生活していくことができない労働者は、一人ひとりでは経営者に対して無力である。そこで労働組合という団体を作って、経営者に対抗するために団結する。団結した労働者、つまり労働組合と使用者との関係を、集团的労使関係と呼ぶ。労使関係の中核となるものは、現代の資本主義社会においては、労働組合とこれに対応するところの経営者（あるいは経営者による組織である経営者団体）との関係（union-management relations）、すなわち集团的労使関係である。それに対し、一企業における使用者と個人としての労働者との関係を、個別的労使関係と呼ぶ。一般に労使関係という場合、前者の関係を中心に扱う。ただし、集团的労使関係と個別的労使関係の重要度は、時代によっても国によっても異なる。たとえば、製造業のような伝統的企業は集团的労使関係を重視していくであろう。しかし、サービス産業における企業であれば、従来に比して個別的労使関係の比重が高まるであろう（石井、2011）。

なお労使関係の当事者には、企業の経営者と労働者ばかりでなく、使用者、経営者団体、労働組合、上部団体、政府、労働委員会、裁判所、地域社会、および国家という利害関係者が含まれる。この複雑な利害関係のなかで労使関係のルールが構築されるのであり、また逆に労使関係が一国の経済にも大きな影響を及ぼすのである。

2. 2 労使関係のレベル

前項では労使関係について企業内労使関係を前提として議論を進めたが、企業という枠を外して労働者対使用者という構図を考えた場合、労使関係をさまざまなレベルに分けることができる。ここでは労使関係を4つのレベルについて分けて考える。

第1に全国レベルであり、たとえば連合と日本経団連の関係に見られるような、ナショナルセンターと経営者団体との間で形成される全国的労使関係である。第2に産業別レベルであり、産業別組合と産業団体との間で形成される産業別労使関係である。第3に、企業レベルであり、企業別組合と個別企業との間で形成される企業内労使関係である。第4に、職場交渉にみられるような職場レベルで形成される関係があり、これを職場労使関係という。後述するが、日本における労働組合の基礎単位は圧倒的多数が企業別組合であるので、日本で労使の団体交渉といえ、一般に個別企業の経営者と企業別組合との間で行なわれる交渉を指すといつてよい。

5 産業革命以降のイギリスにおいて、年少労働者の長時間労働が恒常的に発生していたという史実については茂木（2009）が詳しい。

したがって、日本で労使関係といえば企業レベルの労使関係を意味するのが一般的であり、結局日本において人的資源管理上で問題となる労使関係は、主として企業内労使関係ということになる。そして、ここで示された労使関係のレベルに応じて、労働組合も組織されることが一般的であるが、職場レベルにおいて独立した組合が結成されることは稀であろう。労働組合の形態については次節で検討する。

2. 3 労使関係と人的資源管理

労使関係と人的資源管理はそれぞれ異なる概念である。第1に、分析視角ないし範囲の相違である。人的資源管理は一般に、経営者、そのスタッフである人事部、そして管理者の視点からの管理であるため、概ね生じる問題は個別企業に内部にとどまる。それに対し労使関係は、範囲としてはより広いもので、経営者、労働者および労働組合、そして政府機関の見解を含み、有効な問題解決と制度構築に対して最も貢献を行なう。

第2の大きな違いは、人的資源管理がトップによる管理を意味し、上下関係を前提とするのに対し、労使関係は労使が対等の形をとることである。「労使関係の基本原則」はすべて労使対等の立場から成り立っている。労使関係と人的資源管理の間には、以上のような概念上の相違がある。

しかし、両概念はそれぞれ独立に存在しているわけではなく、互いに補完的な関係でもある。たとえば、白井(1998)によれば「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下で営まれ、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な枠組みである」とされるなど、労使関係が人的資源管理の規定因として位置づけられる。このことは、労使関係が良好でなければ人的資源管理は有効に機能しないことを意味している。

労使関係が劣悪な場合の人的資源管理はいかなるものだろうか。産業革命後、賃金労働者が増加し、そのなかには悲惨な生活状況に陥る労働者も多数発生したため、労使関係は深刻な社会問題となった。そして、使用者と労働者との激しい紛争の歴史が展開されてきた。このように、互いの利害の相違により緊張した応対にある関係を対立的労使関係ないし敵対的労使関係と呼ぶ。欧米型の労使関係が、この分類に当てはめられる。労使の激しい対立は、経済活動に大きなマイナスをもたらし、労働者、使用者双方にとって大きな痛手となった。そのため、両者の協調的関係の構築が社会的に重要な課題となり、良好な労使関係を築くための試行錯誤が繰り返されてきた。互いに利害に共通した目的が多く見られる状態にある関係を、協調的労使関係と呼ぶが、これが人的資源管理上の目標とされることになる。

労使関係をできる限り協調的で良好な関係にするための管理が、労使関係管理なのである。使用者にとっても、協調的な労使関係を築くことが、貴重な人的資源を有効に活用し、自らの経済目的を達成するために不可欠なのである。この点で、労使関係管理は人的資源管理の重要なサブシステムとして位置づけられるのであり、人的資源管理における労使関係を理解する大きな意義がここにこそ存在している。労使関係が良好であってこそ人的資源管理は有効に機能するのである。

ただし、労使関係管理といっても、使用者が労働組合そのものに直接的に支配ないし介入す

ることではない。日本においては、そのような行為は不当労働行為（労働組合法第7条）にあたる。したがって、労使関係管理とは、労働組合を管理するのではなく、企業内や職場内での経営側と労働組合との関係を安定させるために、たとえば団体交渉の制度などを創設して労使関係により影響を与えようとするものである。

この点について白井(1998)は次のように注意を喚起する。「労使関係は使用者ないし経営者が一方的に管理するものではなく、自主的な労働組合または従業員集団との双方向的な交渉や協議を通じて運営される調整的なプロセス」であり、「今日の産業民主主義に立脚した産業社会では、労使関係の運営は、労使の広い意味での交渉 (negotiation) と、双方向的なコミュニケーションを通じて行なわれるのが本質的特徴である」という。要するに、労使関係管理は労働組合を管理するのではなく、あくまでも労使関係のプロセスを管理するということである。

一方で、人的資源管理の制度設計原理が労使関係に対して及ぼす影響も見逃してはならない。とりわけ、批判経営学者による見解にみられるように、人材マネジメントのパラダイムが従来の「人事労務管理 (Personnel Management)」から新しい「人的資源管理 (Human Resource Management)」⁶へと移行するなかで、この「人的資源管理」こそが集团的労使関係を切り崩す手段であると捉えられることもある。とりわけ今後は、企業は「人的資源管理」を前面に押し出し、個別的労使関係を重視していく戦略をとる可能性が高いように思われる。なぜなら人的資源管理は、企業にとって利用可能なあらゆる人的資源の効率的利用を志向するからである。

集团的労使関係の退潮が「人的資源管理」の勃興によってもたらされたとする議論もある。「人的資源管理」の理論的特徴として、行動科学の知見をもとに労働者の欲求を充足させることにより労使協調化を目標とする点がしばしば強調されてきた。それにより労働者に労働組合の必要性を感じさせなくさせ、ひいては無組合状態の労使関係を指向する方向性が「人的資源管理」には包含されているという(岩出、1992；岩出、2002；岡田、2008；岡田、2012)。この方向性は「人的資源管理」のアメリカにおける代表的な教科書である Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984) や Fombrun, Tichy & Devanna (1984) にも如実に現れており、協調的労使関係を構築するにあたり果たすべき労働組合の存在は、確実に軽視される傾向にある。あるいは、労働組合の存在が前提とされる場合においても、「人的資源管理」の導入は労働組合の企業に対するコミットメントも高め、労使の協調化をもたらすものとして位置づけられることが多い。

現実的には、全世界に普及しつつある「人的資源管理」の実践は、人事評価や変動給といった個人の管理に重点をおくことを可能とし、過度の労働者間競争を招く傾向にある。処遇決定の個別化に伴い労使関係の個別化が進むため、労働者の団結は分断され、労働組合の組織率は低下し、ひいては団体交渉といった集团的労使関係管理の必要性が薄れることとなったとされる。この種の見解においては、「人的資源管理」が労働力に対するさらなる搾取と抑圧の手段として位置づけられ、その普及が労使関係管理の後退をもたらしたと批判が展開されることが多い⁷。この批判的見解においては、「人的資源管理」は労働者の関心を企業へと向けさせるも

6 ここで「人的資源管理」と鍵括弧で括弧しているのは、人材マネジメントのパラダイムにおける「人事労務管理」との対比を表したためである。一方、単なる人材マネジメントの制度という意味で人的資源管理の語を用いるときは鍵括弧で括弧していない点に注意されたい。

7 たとえば黒田(2006)、浪江(2010)、田中(2013)は「人的資源管理」に対し批判的な立場をとる論稿である。

のであるがゆえに、労働組合への関心を低める可能性があることがしばしば指摘されてきた。もとより「人的資源管理」の本質は労働者の組織コミットメントを重視するところにあるから（松山、2015）、労働組合への関心低下は必然的帰結なのかもしれない。このように、「人的資源管理」は労使の協調化、ひいては労働組合の無用化を目指すものであるとされてきた。人的資源管理の制度設計原理に応じて、労使関係の特質が変化し、また労使関係管理のあり方も変容を迫られるのである。

以上より、労使関係と人的資源管理は相互補完関係にあること、労使関係管理は人的資源管理の重要なサブシステムであること、労使関係のプロセスを管理することが労使関係管理であることが示された。本論文との関連で重要な点は最後の点である。つまり、労使関係のプロセスいかんによって、労使関係管理のあり方が規定されることを意味する。労使を構成するアクターすなわち労働組合と経営者ないし経営者団体それぞれによる行為の過程で、労使関係のプロセスが成立することを鑑みると、そのプロセスの重要なアクターである労働組合に関する理解が不可欠である。なぜなら、労使関係のプロセスは、その構造と一対になる概念であり（藤原、1982）、そのプロセスの理解のためには労使関係の構造および労働組合の構造についての理解が必須であるためである。本論文では、労働組合の構造が労使関係の構造を規定し、その構造を基礎として労使関係のプロセスが形成されるという見解を支持する。ゆえに、労働組合の意義や特徴、および構造について深い知識を得ておく必要がある。そこで次節では、日本を中心としながらも他国との比較において労働組合の定義、目的、形態などを整理する。

3. 労働組合とは何か

3. 1 労働組合の定義とその役割

前述のとおり、労働現場においては、雇用主である使用者と比べて立場の弱い労働者が団結することによって初めて使用者と対等な交渉が成り立つ。そこで、労働者たちは労働組合という団体を設立するのである。イギリスにおける代表的な労働組合研究である Webb & Webb(1920)によれば、労働組合は「賃金労働者が、その労働生活の諸条件を維持または改善するための恒常的な団体 (association)」(Webb, 1920) と定義される。要するに労働組合とは、賃金の引き上げや労働時間の短縮など主として労働条件の維持および改善を目的に、労働者が自主的に組織する団体を意味するのである。

労働組合の役割は、団体交渉による雇用条件ないし労働条件の決定を行なうことを通じて組合員たる労働者の労働条件と生活の改善や、その経済的条件ないし社会的地位の向上を図ることに他ならない。個別に切り離された労働者は、使用者と対等の立場に立って雇用条件ないし労働条件の取引を行なう力を実質的には持ち得ない。労働者は団結することによって、言い換えれば、個別交渉による労働者同士の間の競争を制限することによって、使用者との取引の上で対等の立場に近づこうとする。

労働組合はイギリスを発祥とする。その理由は、世界で初めて政治革命ではない経済的利益のための労働組合活動、いわゆる労働組合主義が 1871 年に労働組合法として公認されたことにある。それまではイギリスにおいても共謀法や団結禁止法によって労働組合活動は禁止されていた。

日本においては、第2次世界大戦前は労働組合の設立は法的に認められていなかったが、戦後に入ってから労働組合の設立やその活動が法的にも認められるものとなった。労働組合法は日本国憲法の条文を根拠として制定された。憲法第21条は結社の自由を認めていて、労働者は労働組合を自由に結成して運営できる。憲法第28条は団結権、団体交渉権、争議権という労働三権を認めている。日本の労働組合法によれば、労働組合とは「労働者が主体となって、自主的に、労働条件の維持および改善その他経済的地位の向上を図ることを主たる目的として、組織する団体またはその連合体」のことをいう（労働組合法第2条）。労働組合とは労働者の利益を代表する労働者による自主的組織なのである。

労働組合法では、労働組合の積極的要件（なくてはならない要件）として、労働者が主体となって組織すること、労働者が自主的に結成すること、労働条件の維持および改善を主目的とすることを定めている。ただし、消極的要件（あってはならない要件）として、使用者の利益代表の参加を許すもの、使用者による経費援助を受けているもの、福利事業のみを目的とするもの、および、主として政治運動または社会運動を目的とするものは労働組合ではないと明記する。要するに、労働組合とは、労働者が自らの意思に基づいて組織した民主的な団体であり、その活動目的は、労働や生活の諸条件の維持や改善にあるといえる⁸。

以上のような労働組合の役割が、競争水準以上に賃金を上昇させ、その結果として資本に対し労働が過小になり、社会的に最適な資源配分を損なわせると考えられるかもしれない。労働組合は企業にとってマイナスでしかないという考え方である。この見解に対し、Freedman & Medoff(1984)は異を唱える。すなわち、労働組合を労働市場における独占体とだけみる経済学の通説に対し、その側面を認めつつも、組合の発言機構としての役割に注目し、組合は生産性を向上させることを定量的に実証したのである。労働組合は企業経営にマイナスとなるどころか、プラスにさえなるのである。経営者は業績を高めるためにも、労働組合と良好な関係を築きつつ、労働組合による発言メカニズムを有効に活用する必要がある。労働組合の役割を企業経営にどう活かすかが、労使関係管理において重要となるのである。

3. 2 労働組合の形態

労働組合は一般に、同じ利害を共有する複数の労働者によって組織される。どのような利害を共有するかに応じて、組織化の単位も変化することになる。この観点から、労働組合の形態をいくつかに区分することができる。労働組合の組織形態は、経済的条件ないし社会的条件によってさまざまな性格のものがあり、労働者の加入資格によっていくつかの種類に区分することができる。労働組合には主として以下3つの形態がある⁹。

8 ただし、労働組合の役割は経済面のみ限定することはできない。国家権力が政治と経済を支配している現代資本主義の下では、使用者の代理人たる国家とも対決しなければならない。そこでは経済的な要求の実現も、政治活動と大きく結びついている。先にみたDunlop(1993)の枠組にも示されるとおり、労使関係における重要なアクターとしての政府に対し、労働組合がどのような影響をもたらすかは重要な点である。とはいえ、労働組合と政党とは性格と構成が異なっており、両者を混同したり同一視したりすれば、労働者の団結を損ないかねない。ゆえに労働組合は、政党から独立し労働者によって自主的に運営されるものでなくてはならない。

9 ここで挙げる3つの形態に収まらない形態、たとえば熊沢(2013)で強調される「一般組合」などがあることはもちろん承知している。まずは典型的な形態についてここで言及し、その他の形態については新しい組織形態である「コミュニティ・ユニオン」との関連で後に議論する。

第1に、職業別組合であり、たとえば電気工、大工、印刷工といった同一の職業や職種に従事する特定の技能保有者や熟練労働者で組織する組合である。それは一定の職業の労働者が、所属する産業や雇用されている企業にかかわりなく、その枠を超えて、職業の共通性を基礎として結成されることから、その組織原則は「1つの職業に1つの労働組合」となる。有資格熟練労働者の利益を守るため、定数制限や職業資格などの統制行い、熟練労働力の供給を制限することによって自らの労働条件の維持および向上を図ろうとしたことが、職業別組合が生成した背景であった。ゆえに職業別組合の特徴は、それぞれの職種ないし職業の熟練労働者の利益を守るための特権的かつ排他的組織であることにある。

職業別組合は、労働組合の歴史のなかで最も古い伝統を持ち、労働組合の歴史とともに古く、労働組合運動の初期にはいずれの国においても現れたが、労働運動初期にイギリスで発生した。イギリスで1951年に結成された「合同機械工組合（ASE）」や、アメリカにおける「全米トラック運転手組合（IBT）」などが典型例である。なお、日本には職業別組合はほとんどない¹⁰。

職業別組合は最も古い形態であるが、19世紀末には機械化による大量生産体制が進み、これに伴い熟練に基づく職業別組合は弱体化していくこととなった。労働の単純化、旧来の熟練労働の陳腐化、新技術の出現、同一職種の多職務への分化などが進行し、古い熟練労働者に代わって、半熟練労働者あるいは未熟練労働者の占める役割と比重が決定的になると、職業別組合は後退を余儀なくされた（津田、1971）。簡潔に言えば、職業別組合は、いわゆる「熟練の機械への移転」によって、支配的な位置から後退していったのである。なぜなら、機械化や技術の進展によって生み出され、労働者層の圧倒的部分を占めるに至った半熟練労働者ないし未熟練労働者を組織することができなかつたからである。

第2に、産業別組合であり、同一産業に従事するすべての労働者を、職業や職種の相違を問わず、熟練と未熟練との区別なく、企業の枠を超えて一括して組織する労働組合である。この組織原則は「1つの産業に1つの労働組合」という原則に基づく。この原則のもとでは、同一産業に働く労働者は、職種や熟練の差にかかわらず同一の組合に加入する。

前述のとおり、労働組合の歴史は同一職業あるいは同一職種の労働者が結合した職業別組合からはじまったものの、大量生産方式の導入により大量の未熟練労働者が生み出されたために、職業あるいは職種で差別することなく、同一産業内のすべての労働者で組織する産業別組合へと移行していった。産業別組合という組織形態は、機械化の進行とともに生み出された膨大な数の半熟練労働者あるいは未熟練労働者を組織するのに必要かつ有効なものであるとみなされている。産業別組合は、産業別使用者団体や主要大企業との間で交渉を行い、産業内の労働条件を設定する（赤岡、1968）。

現在、産業別組合は最も一般的な組織形態であるといえ、欧米の労働組合の主流となっている。ドイツの巨大労働組合である金属産業労働組合（IGメタル）、アメリカの全米自動車労働組合（UAW）はその代表例である。日本でもこの産業別組合の形態をとっている組合が、企業別の上部団体として存在している。産業別単一組合（単産）がそれで、自動車総連、電機連合、

10 なぜ日本には職業別組合が発展しなかつたかという問いは興味深く、それだけでひとつの論文になるであろう。この問いに対しては、日本企業においては職務境界が明確でない職務設計原理が採られたため、職業概念も発達しなかつたという説が考えられる。しかし、あくまでも仮説の域を出るものではなく、今後の研究課題として残された論点である。

IUゼンセン同盟などがある。ただし、純粋な意味での産業別組合は、全日本海員組合くらいしか存在しない。日本の単産は、もともと企業別組合が寄り集まったものであるという性質があるため、その交渉能力は、欧米の産業別組合と比較し、低いといわれる。単産の主な役割は、加盟企業の労働条件を守るための活動であり、その代表的なものが1955年から始まった「春闘」でのリード役であった。「春闘」とは、企業別組合の交渉能力の限界を補うために、産業別に毎年春季に足並みをそろえて、企業に対し労働条件に関する要求を掲げ、一斉交渉するものであった(佐護、2006)¹¹。その他、単産独自の重要な役割が存在してきたものの(久本編、2008)、日本で単産が中心的な位置を占めることはなかった。

第3に、企業別組合であり、1つの企業に雇用される労働者、すなわち従業員のみにより、職種の別なく組織される労働組合である。毎年実施されている労働組合基本調査によると、企業別組合とは「一事業所または同一企業系統の労働者のみで組織されている組合」と定義されている。企業別組合は日本において主流の組織形態であるため、その定義も主として日本のそれを念頭においたものとなる。たとえば、白井(1998)によれば企業別組合とは「特定の企業ないしその事業所ごとに、その企業の本雇いの従業員という身分資格をもつ労働者のみを組合員として成立する労働組合であって、その運営上の主権をほとんど完全な形で掌握している独立の労働組合」のことをいう。このことは、雇用関係が解かれ従業員資格が無くなれば、平たく言えば労働者が企業を退職すれば、自動的に組合員でなくなることを意味している。この点で企業別組合とは、外部の労働者に対しては門戸を閉ざした組合なのである。

前述のとおり欧米諸国の労働組合は、一般に企業を超えて横断的に組織された産業別もしくは職業別組織、または混合組織であるのに対し、日本の労働組合の圧倒的多数は企業別組合であり、これがもっとも基礎的な地位を占めている(津田編、1982)。日本における労働組合の形態上の特徴は近年現れたものではなく、戦後まもなくから見られ始め(大河内、1955)¹²、現在に至るまで保持され続けてきた。なお、日本における企業別組合の特徴については既に福井(2015)にて論じたところであるので、ここではあえて繰り返さない。

3. 3 ショップ制

労働組合の特徴について議論する際、その形態とともに議論されなくてはならないのがショップ制に関する問題である。ショップ制とは、労働者の雇用関係と組合員の資格との関係を労働協約で取り決めたものであり、選択される労働組合の形態と密接に関わるものである。ショップ制の形態としては主に以下3つの形態がある。

第1に、クローズド・ショップで、使用者は組合員しか雇用できず、組合を脱退または除名されて組合員の資格を失った労働者は解雇される。既に一定の労働組合に加入している労働者でなければ採用されず、かつ当該組合からの脱退または除名により組合員資格を失ったときは

11 ただし、賃上げ一辺倒の春闘が衰退傾向にあることは確かである(都留、2002)。

12 戦前日本における「経営協議会」と企業別組合との共通性を説く高橋(1970)や、1919~21年に生成した自主的企業別組合を企業別組合の起源とする小松(隆)(1971)のような見解は、もちろん見逃してはならない。ただし、戦前にも日本には企業別組合があったものの、それは戦後の企業別組合がもつ特徴を有していなかったとされる(二村、1984)。現代日本における企業別組合の特徴との連続性を鑑み、本論文も企業別組合は戦後まもなく生成されはじめたとする見解を支持する。

解雇するという協定である。はじめから組合員でなければ雇用されない制度なので、組合員であることが雇用の条件となっているものである。日本では労働組合が特定の工場や事業場に雇用される労働者の過半数を代表する場合においてのみ、この協定を結ぶことを労働組合法は認めているが、これは日本ではほとんど見られない。というのは、クローズド・ショップは企業横断的な労働組合から労働者の供給が行なわれることを前提としているが、これは日本で一般的な企業別組合の形態と親和性が低いためである。

第2に、ユニオン・ショップである。雇用された労働者は、全員一定期間組合への加入を強制されるものであり、日本の労働組合で最も一般的なショップ制である（都留、2002）。労働者は、企業や事業所での雇用が開始するとともに組合員になる。採用の際には一定の労働組合の組合員であることの有無を問わないが、採用された後は一定期間内に一定の労働組合に加入しなければならないと、そして当該組合からの脱退または除名により組合員資格を失ったときは解雇されるという協定が原則的である。原則に従えば、組合に加入しない労働者や組合員でなくなった労働者は解雇される。ところが、後半の「解雇規定」がないものも日本ではしばしば見られ、これを「尻抜けユニオン」と呼ぶ（鬼丸、2015）。日本の労働協約にはこの「尻抜けユニオン」が多いことに加え、そもそも解雇について規定しない「宣言ユニオン」も少なくない。

第3に、オープン・ショップである。労働者が組合に加入するか否かは本人の自由であり、労働組合の組合員であるか否かによって従業員資格に影響を及ぼさない制度である。この制度のもとでは、労働者が使用者に雇い入れられた後、労働組合に加入するか否かは彼（彼女）らの任意とされる。つまり、労働者個々人の自由な意思によって労働組合に加入する。組合に入らない、または加入後に脱退しても解雇されることはない。つまり、組合員資格と雇用関係すなわち従業員資格とにまったく関係がなく、労働者による組合加入も組合脱退も自由な制度である。日本の公務員法はすべてこの制度をとっている（戸谷、2013）。合同労組やコミュニティ・ユニオンという新しい形態の労働組合も、もっぱらオープン・ショップを用いている。

先項から、労働組合の構造上の論点、すなわち形態およびショップ制について整理してきた。労働組合がいかなる形態を採り、いずれのショップ制を選択するかに応じて、労働組合の構造と機能は大きく異なることになろう。これまでの日本では、多くの企業別組合がユニオン・ショップ制を採り（鬼丸、2015）、労使間の境界線を低くすることで労使相互の情報共有を図ることにより（吉田、1996）、協調的な姿勢で団体交渉および労使協議制¹³を運営してきた（久本編、2008）。日本における協調的労使関係は、それらの制度と高度経済成長とが一体化して実現された（高橋・二神・小松、1988）。協調的労使関係が人的資源管理上の目標であり、その実現によって日本の経営の隆盛をもたらした（戒野、2006）とすれば、それは日本企業における労使関係管理の成功であったと評価することができるだろう。しかし、近年では企業別組合の弱体化が急速に進んでおり¹⁴、上記のような集团的労使関係も解体に向かいつつある。そのとき、労使関係管

13 日本における労使協議制を経営参加の観点から捕捉した論稿としては大橋・奥田・奥林（1979）がある。また、日本における労使協議制の活用による協調的労使関係の形成過程については高橋・二神・小松（1988）や海道・森川編（1999）を参照されたい。

14 これを如実に示す現象としては、春闘の形骸化や労働争議数の減少などを挙げることができるが、何よりも組織率の減少が深刻となっている点を見逃すことはできない。組織率の低下傾向については大城（2006）において詳しく説明されている。

理はどのように変容しなくてはならないのか、あるいはそもそも不要になってしまうのか。この問いに答えるためには、日本における労使関係がどの方向へ向かっているのかを冷静に観察することが求められる。そこで、次節では日本における労使関係について近年の動向を整理しておきたい。

4. 日本における労使関係の新動向

近年の労使関係の変化を端的にまとめるならば、既存の労働組合が労働条件決定ないし労働者権利の擁護と実現について重要な役割を果たさなくなったことである。この背景には、労働者の処遇が個別的に決定される余地が大きくなったことがある。日本では1969年より日経連の提唱のもとで「能力主義管理」が展開され、「一方的な人事管理に基づいて個別的・差別的に昇進・昇格させる方式」（木元、1986、232頁）が大企業を中心に普及したことは周知の事実であり、処遇の個別化が最近に始まったわけではない。ただ、人事評価とより強く連動する成果主義賃金の導入や個別的処遇が近年になるほど増加しており（岩崎・田口編、2012；幸田、2013）、これに伴い集団的労使関係がカバーする領域はますます減少する傾向にある。労働組合活動の停滞や組織率低下などは、集団的労使関係の後退を助長し、ひいては自らの活動領域を縮小させていくという悪循環を招いている。近年においては、解雇や賃金に関する諸問題、あるいは職場いじめやハラスメントなどの労働問題が個別紛争として顕在化するケースが増えている。個別紛争はその性格上、企業内における集団的労使関係のみでは手に負えないため、従来型の団体交渉による解決を目指すのではなく、裁判所、労働委員会、労働基準監督署、都道府県における労政主管事務所などの第三者機関が制度としての問題解決の場を提供している。

しかし、個別紛争に個人として取り組む労働者は、多く場合法律知識や資金力などの資源が少ないため、使用者側に対して弱い立場におかれている。この場合、労働組合による紛争の支援が重要になる。従来の企業別組合は、手間のかかる個別紛争のために動くことが難しく、十分な役割を果たせない難点があった。そこで個別紛争の解決に労働者側の立場から取り組んでいるのが、コミュニティ・ユニオン¹⁵と呼ばれる、地域を単位とする個人単位での加入を行なう労働組合である。それは誰でも、個人でも加入できる、「駆け込み寺」的労働組合であり、原則的には地域をその存立基盤としている（福井（祐）、2002）。また、コミュニティ・ユニオンは、従来企業別組合が組織化しなかった労働者、たとえば非正社員や管理職などを積極的に受け入れている。具体的なユニオンとしては、東京管理職ユニオン、女性ユニオン東京、首都圏青年ユニオンなどが挙げられる¹⁶。これらは個別紛争の解決において多くの実績を積み重ね、その活動はナショナルセンターの組織化方針にも大きな影響を与えている。

15 この他「合同労組」「一般組合」「個人加盟ユニオン」などの呼称が与えられることもあり、さらに各概念間の相違についても議論のあるところであるが（遠藤、2012；呉、2012；小谷、2013）、本論文はこの点に関する議論を目的としない。ここではさしあたり、労働組合の地域性を的確に表すと考えられる「コミュニティ・ユニオン」の概念を用いることとした。

16 東京管理職ユニオンおよび女性ユニオン東京がそれぞれ生成された過程については小谷（2013）が詳しい。なお日本は、女性差別撤廃条約に1980年に署名、1985年に批准し（山本、313頁）、同年に男女雇用機会均等法を制定した。しかしながら、今日に至るまで女性に対する雇用差別が根強く残っているという事実を鑑みると、とりわけ女性ユニオンの期待される役割は大きいといえる。

顕著な成果をあげているコミュニティ・ユニオンの例として、首都圏青年ユニオン（以下「首都圏 U」と略）がある。このユニオンの正式名称は「東京公務公共一般労働組合青年一般支部」であり、首都圏という地理的な範囲と、青年という社会的属性を結合原理として、2000年12月に結成された団体である。首都圏 U 結成の背景には、同質性を過度に求め利益追求へと労働者を追い込んでいく企業コミュニティへの批判や、正規雇用を自明視する中高年世代が中心の「既存の組合」への批判、そして孤立し抛り所を失っている若者のための労働組合を作る必要があるという問題意識があった。首都圏 U の運動方針は、労働基準法を守らせる闘いを展開すること、訴訟解決の過程などを通して権利行使の主体として組合員をエンパワーメントすること、団体交渉などあらゆる組合活動を参加型にすること、組織作りや仲間作りの実行を通じて組合を定着できる居場所にするものの4点であるとされる（橋口、2010）。

首都圏 U がこれまでにあげた成果の例として、㈱九九プラス（SHOP99、現在はローソン 99）や㈱ゼンショー（すき家）におけるアルバイトの残業代未払いが発生した際に、団体交渉および訴訟を起こし、法定どおりの残業代の支払いを勝ち取った事例がある。もちろんこのような賃金問題以外にも、首都圏 U は広範囲な労働問題をカバーしてきた（河添、2015；神部、2015）。また、多くのコミュニティ・ユニオンにおいて、組合員が問題解決後にユニオンを脱退してしまうという問題に直面しているが、首都圏 U は他のユニオンに比して高い定着率を残しており（橋口、2010）、今後の活動の動向が注目されるユニオンのひとつといえる。

以上が新しい労働組合の形態についての議論であるが、今ひとつの議論として、労働組合はもはや不要であるという、労働組合不要論もある。貧困からの脱却といった、労働者の連帯感を成立させるための価値観が薄れつつあり、経営対労働という階級対立が鮮明でなくなった現在、労働組合が機能するための前提が崩れつつあることは疑い得ないであろう。労働組合活動に対しては労働者の諦念が蔓延しているのが現状であり、これからは労働組合よりもむしろ、NPO や第三者機関が労使関係におけるアクターとしての役割を担うほうが現実的かもしれない（上林、2015）。実際に最近では、コミュニティ・ユニオンと極めて近い活動を展開し、あるいはこれらと密接に関わりながら労働者の権利擁護に取り組む労働組合ではない組織として、「労働 NPO」が注目されはじめている。労働 NPO とは、不特定多数の労働者に対して労働相談などのサービスを直接提供し、個別の労働問題の解決にあたる市民組織で、労働組合以外の組織であり、1990年代以降増加し存在感を高めつつある。

労働組合と労働 NPO の違いとして、小関（2013）は以下の3点を挙げる。第1に、労働組合は労働組合法に基づいて設立され、団体交渉権と争議権を持つが、NPO はそれを持たないこと、第2に、労働組合の事業は原則として組合員のみが対象であるのに対し、NPO の事業は会員に限定する必要はないこと、第3に、労働組合は組合員から徴収した組合費を主たる財源とするのに対し、NPO は寄付や助成など多様な財源を持ちうることである。

労働 NPO の役割とは何だろうか。重要な役割は、未組織労働者の支援である。たとえば、組織率の低下に伴い、労働組合に疎遠な労働者が増えており、彼（彼女）らに労働組合への橋渡しをしたり、労働組合以外の参加機会を提供したりすることである。他には、派遣労働者など、雇用形態からして労働組合に組織しにくい労働者を支援するために NPO が設立されることもある。

しかし、労働 NPO の出現によって、労働組合がもはや不要になるとか、NPO が労働組合に

とって代わる存在になるとはいえない。労働組合不要論に対する批判は福井(2015)で既に展開したとおりである。何より、労働NPOには団体交渉や争議を行なう法的権限がなく、単独で問題を解決することが困難なケースもあるため、NPOとて万能とはいえない。労働問題にかかわるアクターそれぞれに求められる役割があり、両者が連携し、相互補完することによって、共通の目的を達成しようと考えるべきであろう。よって、労働組合がまったく不要になることはないのである。

従来の企業別組合も、ようやく正社員以外の組織化に取り組み始めている(小松(史)、2010; 橋元、2010; 金井、2011)。また賃上げのみにとどまらず、人的資源管理の現代的課題について交渉や協議を行なう組合が増えるなど、組合員のニーズの変化に対し能動的に対応しようとする姿勢も見受けられる。企業別組合でなければ取り組めない諸問題も残存し続けることから、その存在意義は今後も継続して残されるものと考えられる。その一方で、今後は労使関係が企業内労使関係のみにとどまらず、社会全体へと展開されると考えられる。企業別組合、コミュニティ・ユニオン、労働NPOが連携し合って労働者側のアクターとなり、従来とは異なる労使関係が構築されていくというのが、今後の日本における労使関係の展望である。

以上の動向および展望から、従来の労使関係管理の前提とされていた、労使間の安定した団体交渉関係が崩壊しつつあることを理解することができる。第2節において、労使関係管理とは「企業内や職場内での経営側と労働組合との関係を安定させるために、たとえば団体交渉の制度などを創設して労使関係により影響を与えようとする」制度であることを示したことを今一度想起したい。従来型の団体交渉がもし衰退傾向にあるのであれば、集团的労使関係も後退し、もはや労使関係管理が無意味な制度になる可能性もある。企業における労使関係管理の意義を問い直す必要に迫られており、かつ労使関係管理を分析対象とする研究もその分析枠組の再構築が求められている。さらに、「労使関係が企業内労使関係のみにとどまらず、社会全体へと展開される」ときの労使関係管理は従来のそれとはどのように異なるものとなるのかについても、さらなる学界の研究課題として残されている。

5. 日本における労使関係管理の展望

前節で提示した研究課題については、先行研究においてほとんど議論されてこなかった。これは、従来の議論にあっては、労使関係管理は企業内労使関係のみを前提としていたことに起因すると考えられる。従来の団体交渉によらない労使のルール形成を、企業がいかに管理するかを考えねばならない。企業という枠を超える労使関係においては、たとえばコミュニティ・ユニオンから支援を受けた労働者個人との団体交渉もありうるし、NPOによる労働運動に対応することも求められる。さらに、労使のルールが労使関係における既存の典型的な当事者以外によって形成されることも起こりうる。たとえば、政府による労働法によって労働者に付与される権利は、既存の労使関係の外で形成される。従来ではこれらは管理の対象外とみなされがちであったけれども、従来の前提を引きずったまま管理の対象としないのでは、新しい労使関係管理は生成しえないであろう¹⁷。

17 人的資源管理論の研究ではないが遠藤編(2012)は、ここで示すような前提が失われたがゆえに、労使関係論の衰退が生じたことを鋭く指摘している。

今後は、労使関係の枠組を企業内労使関係にとどめてはならず、企業外にまたがる労使関係をも包摂する枠組を構築しなければならない。労使関係管理の射程を企業外へと拡張するとともに、企業外のアクターであるコミュニティ・ユニオンや労働 NPO といかなる関係を取り結んでいくかを考えなければならない。従来では、これらと結び結ばれる関係は継続的關係ではなく逐次的關係であったため、各個別企業が主体となる人的資源管理（およびそのサブシステムとして位置づけられる労使関係管理）の対象ではないとみなされがちであった。さらに、労働者と使用者と以外で労使関係を構成する重要なアクターである政府の役割も分析枠組に入れる必要がある。政府の立法は、企業内外に関わらず労使関係の大枠を規定するが、この立法過程に使用者が労働者ないし労働組合と協力してどのような影響を及ぼしていくかが、労使関係管理の新たな課題となるであろう。

今後は、ユニオン、NPO、政府といった各アクターとの交渉や協議の場、すなわち発言メカニズムをどのように設計し、企業経営にとってプラスとなる「ボイス」（Hirschman, 1970）をいかにして拾い上げていくのかが鍵となる。¹⁸ これらのアクターは何かと企業に対して対立的な位置を占めがちであるため、これらと関係を取り結ぶとなると訴訟などの厄介ごとが契機になることが多い。結果として、企業の各アクターへの対応はリアクティブな行動に終始しやすい。そうではなく、むしろプロアクティブな行動として、企業側からこれらのアクターに積極的にアプローチし¹⁹、労働者に対して何をなしえていないのか、今後何をなすべきなのかについて情報共有していくことが求められる²⁰。すなわち、従来の企業内労使協議制を企業外へと拡張させる試みがあってもよいと考えられる。

しかし、これはあくまでも思惟的な思考の産物をまとめたのみであり、現実の企業においてこの試みがどのように展開されていくかについては、現実の動向を今後も注意深く観察していくことが求められるだろう。いずれにせよ企業は、コミュニティ・ユニオンや労働 NPO を、企業経営上の阻害要因と捉えるのではなく、互いに共存共栄し合える関係を構築することが不可欠である。

6. 本論文の結論と含意

本論文は人的資源管理において、労使関係管理がどのような位置づけにあり、いかなる機能を果たすのかを追究することを目的とした。この問題意識のもと、まず労使関係管理の意義について確認した。そして、労使関係管理の前提となる労使関係概念について考察を深め、人的資源管理の重要な課題のひとつとして労使関係の管理があることを確認した。これを踏まえ、

18 佐藤 (2012) で示されるように、未組織（無組合）企業においても従業員組織などを通じた発言メカニズムを整備する企業が多いことは、労働者からの「ボイス」が企業経営に対する貴重な情報源であることの傍証であると考えられる。

19 この新しい取り組み方法は、人材マネジメントのパラダイムが従来の「人事労務管理」から「人的資源管理」へと移行するに伴い、プロアクティブな行動がより強調されるようになった（Bratton & Gold, 2003）ことと連動するものである。

20 起こりうる問題に対して企業が事後的に対処するのではなく、事前から問題に対する予防策を考えておくことは、人的資源管理のリスク・マネジメント機能の観点からも期待されるだろう。前者は従来の労使関係管理で重視されてきたが、今後は後者の重要性が高まると推察される。この点は、企業による「労働コンプライアンス」のみならず、企業が法律の規定以上の自発的な施策を展開する「労働 CSR」をも包含する「人的リスク・マネジメントの統合的なフレーム」（岩出、2014、77 頁）に通ずる考え方といえるであろう。

労使関係において労働者側の交渉主体となる労働組合の定義とその役割を確認し、労働組合の形態と加入資格との関係についても整理した。日本では企業別組合を労働者側の主体とする協調的労使関係が構築されてきたが、昨今では企業別組合の衰退が生じており、これに伴い新しい労働組合であるコミュニティ・ユニオンや、労働組合ではない労働NPOといった団体が活躍を始めている。このように労働者側の新しいアクターが台頭しつつあるなか、従来の労使関係に代わる新しい労使関係が構築されようとしている。そうであるならば、従来の団体交渉を中心とした労使関係管理もまた変容を迫られることになる。本論文の最後では、不十分ではあるものの、将来の労使関係管理の展望を最後に示した。

本論文の理論的含意は、これまでとりわけ人的資源管理研究において議論がなされることが少なかった労使関係管理について、その内実と変容を改めて分析することの重要性を説いた点にある。本論文は理論的研究であるため実践的含意に乏しいかもしれないが、現実企業に対しては以下のような提言が少なくとも可能である。すなわち、人的資源管理において労使関係管理がなおも重要な機能を果たしうることを鑑みると、労使関係の変容に応じて労使関係管理も制度改革を迫られるということである。最後に今後の研究課題であるが、使用者が企業外の労使関係のアクターといかに対峙しなくてはならないかを検討し、この具体的方策を提示することが必要とされている。労使関係が社会全体に展開された場合の労使関係管理とはいかなるものか、この解明こそが求められている。

参考文献

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984) *Managing Human Assets*, Free Press (梅津祐良訳 (1990) 『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版) .
- Bernardin, H. J. (2013) *Human Resource Management: An Experimental Approach*, 6th ed. McGraw-Hill.
- Bratton, J. & Gold, J. (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3rd ed., Macmillan (上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也監訳 (2009) 『人的資源管理 — 理論と実践 —』文眞堂) .
- Dessler, G. (2015) *Human Resource Management*, 14th ed. Pearson.
- Dunlop, J. T. (1993) *Industrial Relations Systems, revised edition*, Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, Wiley.
- Freeman, R. B. and Medoff, J. L. (1984) *What Do Unions Do?*, Basic Books (島田晴雄・岸智子訳 (1987) 『労働組合の活路』日本生産性本部) .
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. New Edition*, Harvard University Press (矢野修一訳 (2005) 『離脱・発言・忠誠 — 企業・組織・国家における衰退への反応 —』ミネルヴァ書房) .
- Ivanchich, J. M. & Konopaske, R. (2013) *Human Resource Management*, 12th ed., McGraw-Hill.
- Mathis R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. (2014) *Human Resource Management: Essential Perspectives*, 7th ed., Cengage Learning.
- Webb, S. & Webb, B. (1920) *The History of Trade Unionism*, 2nd ed., Kelley (飯田鼎・高橋洸訳 (1973) 『労働組合運動の歴史』日本労働協会) .

- 赤岡 功(1968)「雛形交渉と産業別労働組合」『経済論叢』第102巻第2号、105～123頁。
- 安 熙卓(2014)『人的資源管理入門』文眞堂。
- 石井 徹(2011)「ソフト化・サービス化時代に対応できない企業別組合」『研究紀要(つくば国際大学)』第17号、1～21頁。
- 石田光男(2003)『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房。
- 石田光男・中村圭介(2005)『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社。
- 稲上 毅(1981)『労使関係の社会学』東京大学出版会。
- 入江帛男(1966)『労使関係管理』日本生産性本部
- 岩崎馨・田口和雄編(2012)『賃金・人事制度改革の軌跡』ミネルヴァ書房。
- 岩出 博(1992)『アメリカ労務管理史』三嶺書房。
- 岩出 博(2002)『戦略的人的資源管理論の実相』泉文堂。
- 岩出 博(2013)『Lecture 人事労務管理(増補版)』泉文堂。
- 岩出 博(2014)『従業員満足指向的人的資源管理論』泉文堂。
- 上武健造(1986)「イギリスの労使関係管理」『創価経営論集』第11巻第1号、37～51頁。
- 上武健造(1987)「ドイツの労使関係管理」『創価経営論集』第11巻第2号、109～118頁。
- 上野継義(1997)「アメリカ産業における安全運動の波及と労使関係管理の生成：1908～1915年」『経営史学』第31巻第4号、1～31頁。
- 戎野淑子(2006)『労使関係の変容と人材育成』慶應義塾大学出版会。
- 遠藤公嗣編(2012)『個人加盟ユニオンと労働NPO—排除された労働者の権利擁護—』ミネルヴァ書房。
- 呉 学殊(2012)『労使関係のフロンティア—労働組合の羅針盤—(増補版)』JILPT。
- 大河内一男(1955)『戦後日本の労働運動』岩波新書。
- 大城美喜雄(2006)「労働組合に明日はあるか—推定組織率の通減現象を中心として—」『名桜大学総合研究』第9号、61～69頁。
- 大谷真忠・佐護譽(1989)『労務管理の最先端③—労使関係のゆくえ—』中央経済社。
- 大橋昭一・奥田幸助・奥林康司(1979)『経営参加の思想』有斐閣。
- 大橋靖雄(2000)『人的資源の組織戦略—貢献主義による複線型管理—』中央経済社。
- 岡田行正(2008)『アメリカ人事管理・人的資源管理史(新版)』同文館出版。
- 岡田行正(2012)「アメリカ労使関係管理論の史的変遷と現代の動向」『修道商学』第53巻第2号、27～52頁。
- 奥林康司(1973)『人事管理論』千倉書房。
- 鬼丸朋子(2015)「企業別組合とユニオン・ショップ」『日本労働研究雑誌』第657号、32～33頁。
- 小関隆志(2011)「公益と共益—労働NPOはなぜ出現したのか—」『経営論集(明治大学)』第58巻第2号、107～124頁。
- 海道進・森川訳雄編(1999)『労使関係の経営学』税務経理協会。
- 金井 郁(2011)「非正規労働者の処遇改善と企業別組合の取り組み—ジェンダーのインパクトに着目して—」『大原社会問題研究所雑誌』第633号、1～18頁。
- 亀井正義(1982)「多国籍企業の労使関係管理—管理の集権化、分権化問題について—」『長崎県立国際経済大学論集』第15巻第3・4号、1～27頁。
- 河添 誠(2015)「首都圏青年ユニオンの地域を重視した活動」『大原社会問題研究所雑誌』第677号、2～

5頁。

- 上林憲雄(2015)「人的資源管理パラダイムの展開—意義・限界・超克可能性—」『経営学史学会年報第22輯』文眞堂、所収。
- 上林憲雄編(2015)『ベーシック+人的資源管理』中央経済社。
- 木元進一郎(1986)『労務管理と労使関係』森山書店。
- 熊沢 誠(2013)『労働組合運動とは何か』岩波書店。
- 栗田 健(1978)『現代労使関係の構造』東京大学出版会。
- 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。
- 黒田兼一(2006)「人事労務管理の新展開—ヒューマン・リソース・マネジメントをどうみるか—」『立命館経営学』第44巻第5号、1～17頁。
- 幸田浩文(2013)『賃金・人事処遇制度の史的変遷と公平性』学文社。
- 小谷 幸(2013)『個人加盟ユニオンと社会学—「東京管理職ユニオン」と「女性ユニオン東京」(1993～2002年)—』御茶の水書房。
- 小松史朗(2010)「現代日本における労働組合の課題—非正社員の労働組合員化を中心に—」『立命館経営学』第48巻第5号、193～211頁。
- 小松隆二(1971)『企業別組合の生成—日本労働組合運動史の一齣—』御茶の水書房。
- 佐護 譽(2006)『人事管理と労使関係』泉文堂。
- 佐藤博樹(2012)『人材活用進化論』日本経済新聞社。
- 白井泰四郎(1968)『企業別組合』中公新書。
- 白井泰四郎(1998)『労使関係論』日本労働研究機構。
- 神部 紅(2015)「若者「使い捨て」企業に対峙する首都圏青年ユニオンの取り組み」『社会政策』第6巻第3号、83～88頁。
- 高橋 洸(1970)『日本的労資関係の研究(増補版)—企業別組合の構造と機能を中心として—』未来社。
- 高橋 洸・二神恭一・小松隆二(1988)『日本労務管理史③—労使関係—』中央経済社。
- 田島司郎・江口伝・佐護譽(1982)『賃金の経営学』ミネルヴァ書房。
- 田中和雄(2013)「アメリカにおける「人的資源管理」の展開と労使関係—1980年代以降における両者の関係の特徴との関連—」『商学研究報』第44巻第6号、1～24頁。
- 田端博邦(2007)『グローバリゼーションと労働世界の変容—労使関係の国際比較—』旬報社。
- 津田真激(1971)「アメリカにおける職種別組合の産業別組合主義への転換」『一橋論叢』第66巻第5号、443～456頁。
- 津田真激編(1982)『現代の労務管理と労使関係—高齢化・高学歴化への適応—』有斐閣。
- 都留 康(2002)『労使関係のノンユニオン化—マイクロ・制度的分析—』東洋経済新報社。
- 戸谷雅治(2013)「地方公務員の労使関係制度改革—改革の経緯と勤務条件の統一について—」『年報公共政策学』第7号、275～290頁。
- 戸塚秀夫・徳永重良(2001)『現代日本の労働問題—新しいパラダイムを求めて—』ミネルヴァ書房。
- 中村圭介・連合総合生活開発研究所編(2005)『衰退か再生か—労働組合活性化への道』勁草書房。
- 浪江 巖(2010)『労働管理の基本構造』晃洋書房。
- 橋元秀一(2010)「非正規雇用問題と企業別組合の役割およびその展望」『社会政策』第2巻第1号、27～37頁。

- 橋口昌治 (2010) 「定着率を高める個人加盟ユニオンの戦略と構造 — 首都圏青年ユニオンの事例を中心に —」『社会政策』第 2 巻第 2 号、59 ～ 71 頁。
- 久本憲夫 (1998) 『企業内労使関係と人材形成』有斐閣。
- 久本憲夫編 (2008) 『労使コミュニケーション』ミネルヴァ書房。
- 福井直人 (2015) 「日本的労使関係の変遷および今後の展望」『商経論集』第 50 巻第 1・2・3・4 合併号、97 ～ 124 頁。
- 福井祐介 (2002) 「コミュニティ・ユニオンが個別紛争解決に果たす役割について — アンケート調査を手がかりに —」『人間科学共生社会学』第 2 号、29 ～ 45 頁。
- 藤原道夫 (1982) 「労使関係の現代的理論」津田真激編『現代の労務管理と労使関係 — 高齢化・高学歴化への適応 —』有斐閣、所収。
- 二村一夫 (1984) 「企業別組合の歴史的背景」『研究資料月報 (大原社会問題研究所)』第 305 号、1 ～ 26 頁。
- 松山一紀 (2015) 『戦略的人的資源管理論』白桃書房。
- 茂木一之 (2009) 『創生期における人的資源管理 — イギリス労務管理生成論 —』泉文堂。
- 山下洋史 (2013) 『日本企業のヒューマン・リソース・マネジメント』東京経済情報出版。
- 山本 潔 (1991) 「大企業の労資関係」東京大学社会科学研究所編 (1991) 『現代日本社会⑤ — 構造 —』東京大学出版会、所収。
- 山本泰子 (2010) 『女性差別撤廃条約と日本』尚学社。
- 吉田和男 (1996) 『解明日本型経営システム』東洋経済新報社。