

合思想の点からいうと、参加型発想——それも機関参加への執着が強いという意味で、やや異色な面がある。

(4) 橋元氏は、「B社生産方式」に象徴されるような柔軟かつ効率的な生産Ⅱ労働システムを労働者が受容しているのはなぜか、という点にかかわって、下請分業構造を底辺にもつ労働者階層の広がりのなかで、より高い労働条件を得、より高度な労働に従事しているという社会的認知にこだわる労働者の心性を重視すべきだと説いている。

こういう問題の見方自体には、私は何ら異存はない。現に、私たちも終章(二六二、および二六三―四頁)でこのことにもふれている。ここで、一言ふえんしておくとすれば、先行研究のなかで、こういう観点を強く押し出したのは、野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者』(一九八八)であった。そこでは、労働者のもつ「生活安定志向」、「職階志向」こそがフレキシブルな、QCサーク生産Ⅱ労働システムを支えていると強調されているが、私たちはルと労働者のかかわりをも視野に入れたより立体的な構造理解が必要ではないかと考えたのである。

(5) 橋元氏は、八〇年代半ばにいたるA労組の評価にかかわって、「健全な経営」という観念の具体化や現場の組合員を主体とした運動の追求などの点において、いま一步の前進を遂げれば、A労組は「新しいユニオンズム」のある種のモデルたりえたのかと問うている。

これは、むずかしい問いである。だが、それだけでは足りない

い、と答えるのが正直なところではないか、と私は考えている。

終章末尾に記しておいたように、企業をとりまく競争の仕組みを制御することなしには、そういう企ては実を結びがたいからである。そこでは、産別レベルにおける社会的基準の形成をめざす組合機能、そしてまた、国家による制度的規制をテコとして市場競争のコントロールをめざす政策制度闘争の推進が不可欠の条件をなしているのではなからうか。

昨年七月に発表された自動車連総連の調査『元氣の出る自動車産業アンケート』によれば、自動車産業で働く労働者のうち、自分の息子を自動車産業で働かせたいと思う者は、わずか三・六%(自動車産業の頂点に立つ自動車メーカーだけをとってみても四・五%)にすぎない。こういう事実は、自動車産業の労働組合のみならず企業にさえも、あらためてその生産Ⅱ労働システムの見直しを問うているといつてよい。

リプライ 3

上井 喜彦

仁田、橋元両氏のコメントのうち、私が執筆分担した第一章に關係する部分に限ってリプライしておきたい。

(1) 仁田氏の第一のコメントは、職場問題処理について民間大企業を「組合とのあいだの手続きをとおして処理する」第一のタイプと「労使間の問題となるまえに、職制ルートで処理する」第二のタイプとに分けたこと(七八頁)についてであり、A社、B社を「典型」として二類型に分割してよいものか、「もっと多様ではないか、もっとならかな分布をしているのではないか」というものである。

誤解を解くため、予め述べておきたいことがある。それは、私は「A社が第一のタイプであり、B社が第二のタイプの典型となっていた」と記述しているのであって、A社を第一のタイプの「典型」とは言っていないことである。それは、仁田氏が分析された鉄鋼メーカーがあるいは第一のタイプの「典型」であるかも知れない、と考えていたからである。

さて仁田氏のコメントが次のような意味ならば、私は受け入れたい。すなわち、職場問題は多様であり、処理のタイプはイシュー毎に少しずつ異なるのが普通であるから、ある企業を二か二の

タイプに分類することは単純に過ぎる、と。しかし、一言述べるならば、職場問題が多様であるといっても、経営管理上、あるいは労使関係上、重要性の軽重があるのであって、ポイントとなるイシューの問題処理の仕方によって各企業を一、二のいずれかのタイプに分類することができる。私はこう考えたのである。

(2) 仁田氏の第二のコメントは、私が第二のタイプを「組合規制を欠如した企業」と言いかえたらうえて、B社をその「典型」と断定したことについて、「必ずしも正確な評価ではない」ということである。

私は二つ言っておきたい。第一、仁田氏は組合規制の「国内相場」に照らして各組合の規制レベルを評価すべきだという主張のようである。しかし、諸外国からの批判を見るまでもなく、日本の問題は組合規制の「相場」の低さにあるのではないか。低い「国内相場」を基準として組合規制が弱くないと判断することに同意できない。むしろ、「国内相場」と比較することに全く意味がないわけではない。「国内相場」と比較してさらに低ければ、その組合の規制水準は文句なく低いと言える。B労組がその好例であった。

第二、仁田氏が五三頁の応受援のルールに「輪番制のようなもの」(そう言えるかどうか、私は疑問であるが)があることを、組合の「発言」Ⅱ組合規制の証拠と評価しているようであるが、それは少し問題である。たしかに、経営側との間であらかじめ問題処理のルールを設定しておき、そのルールの運用を経営側に委

ねるといふ組合規制の仕方がある。こうした規制スタイルの要点は、対象となる事項が応援や時間外労働のように過酷な労働実態につながる問題であれば、それだけルールは制限が厳格でなければならぬことである。それにくわえて、ルールに粉れがあつてはならないし、またルールの運用をチェックしなければならぬ。しかるに、B社の応援のルールも、時間外労働協定も全くそのようになっていない。また、運用についての組合のチェックもきわめて緩いというのが、その実態であつた。輪番制の問題も私は詳細に検討したつもりである。私はこうした分析結果にもとづいて組合規制を欠如していると断定したのである。B社の労使関係はノンユニオンにきわめて近い。結論として、私は仁田氏のコメントを承認することはできない。

(3) 仁田氏の三番目のコメントは、一九八五年以前のA労組の組合規制は、「この書物の前半の部分で書かれているよりは、もっと素直にかなり高いレベルだと言つたほうが、分かりやすい」というものである。

たしかに、A労組はB労組などと比較すれば、また自動車産業の他の多くの組合と比較しても、移動や時間外労働に対する組合規制のレベルは高い。しかし、仁田氏のように素直に高いと言えないのは、組合規制の崩壊を見てもまったからである。本当に組合規制が強ければ、組合規制を守ろうとする一般組合員の行動が一切ないということはなかつたはずであり、また、X労連会長の追放に抵抗する一般組合員の行動が出てきたはずである。第三節

は、こうした関心から職場規制の構造に立ち入ろうとしたものである。

なお、仁田氏が上記のようにコメントする際、個別的な論点として能率規制を取り上げているので、それにもリプライしておきたい。仁田氏は、①組合が余裕率を規制し、②標準時間（正味時間）の設定について現場監督者の「了解」を得ているかどうかをチェックしているという私の記述を捉えて、そうだとすればA労組は能率を「規制してないとは言えない」。また、③第三章で書かれているように、八五年以降大幅な要員削減が行なわれたとするならば、それ以前は「少なくとも要員の規制はかなりきついのだった」と言つたほうがよい」という。

さて、①のようであれば、なぜ能率を規制していることにならぬか。この点については、それだけでは駄目だ、正味時間が問題だということを書いたつもりである。

そこで、次に②について。仁田氏がいうのは組合のチェック機能であり、私もそれは重要であると考え。しかし、職場の統率者である現場監督者の意向を尊重し、経営側に対して現場監督者の意向をバックアップするということだけでは、組合規制とは言えないのではないか。それは現場監督者の性格評価にも関わる。七二〜七三頁に指摘しておいたように、B社とは違って、A社は現場監督者を生産性向上の尖兵として組織しえていない。A社の現場監督者は過大な標準時間の低減や生産向上の「おしつけ」には概して抵抗的である。しかし、自ら生産性向上につき進んでいく側

面があることも指摘しておいたとおりである。標準時間については現場レベルでの設定手続きだけを問題とし、こうした現場監督者が「了解」したかどうかだけをチェックするというのでは、組合規制として手放しに評価できない。これが私の言いたいところである。

最後に③について。上述のことからわかるように、B社と比較すれば、A社の要員は相対的にゆつたりしていた。そして、八五年以降は、能率管理、要員管理がB社並に厳しくされたのである。私は、B社の要員のきつさは国際的に見ても異常ではないかと考えている。だから、八五年以降の要員の大幅な削減をそれ以前の要員規制の証とすることは、同意できない。

(4) 橋元氏のコメントは、「労使関係の転換の要因とA労組の評価」の部分が第一章に直接関係する。ただし、この部分は第一章と田端氏執筆の第三章にまたがるものである。私個人としては、以下の点に限ってリプライしておきたい。

①会社にとって何が問題であつたかという点について。橋元氏が私の記述を整理しているように、B労組と比較すれば、A労組による対経営コントロールは「相当高いレベルに到達」していた。とくに労働力利用のフレキシビリティにとってはA労組の規制は大きな制約要因となつていた。そして私は、B社と比較すれば、A労組の組合規制が競争の制約要因となつていたことは疑いないと考えている。しかし、ここで組合規制の影響を狭く見てはならない。会社トップが組合規制を問題視したのは、フレキシ

ブルな労働力利用等、経営の管理にとつての直接的・実質的な障害如何という点からの判断だけではない。むしろその判断もあるが、会社トップは、組合規制が管理者層のバイタリティーを殺している状況に危機感を覚えたのである。これが会社にとっての問題であつた。

②A労組の性格と可能性について。第一章の結論部分について、橋元氏は次のように問うている。A労組が「企業の論理」を変革する「一歩手前まで」来ていたとすれば、指摘されている弱点（一般組合員を規制主体としていないこと、「健全な経営」の理念が具体化していないこと）を克服すれば、A労組は「新しいユニオニズム」のある種のモデルたりうるのであろうか、と。私の答は然りである。しかし、ここで私が言いたいのは、この弱点の克服が容易でないことである。新しい労働組合論が模索されなければならない所以である。