

から「民主化宣言」までの時期が、そして第四章でそれ以降の最近の労使関係の転換が、概観されている。第一章では、当時の労働運動を跡づけた後、「六〇年代を通じて、立法によってつくり出された土俵の上で労使の交渉が実効をあげようような関係は成立せず、(それは)『輸出工業立国』のローガンによる朴政権とこれに呼応する諸企業が『先成長・後分配』の立場を緩めない以上、労働者の要求に妥協する余地がない」という意味で、それは構造的(二七六頁)と結論づけるのである。第二章は、維新体制のもとの政権の労働運動締め付けと、それに対する韓国労総の対応と政権との間に微妙なズレが存在したと指摘している(二八六頁)。そのうえで筆者は、いくつかの事例を挙げながら、労働運動が「異議申し立て」として始まりながら、結局は労働政策総体と衝突せざるを得なかった状況を描き、それが都市産業宣教会などと連係しつつ展開していったとしている。第三章では、八〇年の労働関係法の改定と八六年の再改定の間で、一度は「仮死」状態にあった労働運動が再生した状況が事例によって語られている。第四章では、八七年の「民主化宣言」にいたる過程とその後争議の性格、労働関係法の変

化、組織の現状などが統計によって整理され、この宣言を契機として「労働基本権を自由化する体制へ基本的には転換した」(三二一頁)との認識を示しながらも、「実態としては……いかなる方向に進むかは、なお定かではない」(三二七―三二八頁)と慎重である。終章は、大きく総括と展望に分かれたれ、総括では韓国の経済発展は、「徹底した国家主導の工業化、それも経済開発計画をもってする高速工業化」(三二九頁)と規定し、本書での議論を整理し、展望では韓国が今後解決すべき諸問題―民主化・自由化、社会経済政策、対外地域政策など―が提示されている。

II

上で見たように、本書は、第一篇で分析の枠組みを準備し、第二篇では、事実を丁寧に跡づけ、第三篇では開発政策の流れを追い、第四篇で労働側の対応を分析し、終章でそれをまとめ、というように基本的には時系列に沿って展開されている。分りやすく親切的構成であるが、手短かにコメントを提出したい。

まず第一に指摘しておきたいこと

は、本書が経済開発と労使関係を研究対象にしているにもかかわらず、「労」はあるが「使」がないことである。この間、経営側が常に政府の蔭にあって、労使紛争の際に労働者の前に立ち現れたのが常に政府であったことは確かではあるが、「労」が経済発展の担い手であったとすれば、「使」もまたそうであったという意味で「使」の分析が同時に必要だったのではないかと。朴政権の開発政策が本書で強調されているようなものであったからこそ財閥の形成は避け難かったし、それ故に労使関係の健全な展開が妨げられたことは否定できない。労使関係の展開が政府との関係に重点が置かれすぎていたのではないだろうか。

だろか。評者にはそれほど楽観的なものとは思えないのではあるが。

いに勉強させていただいたこと、そして本書が韓国経済研究に関する標準書の一つとなることは間違いないことを

申し添えて、書評を終えることにする。

今なお、「本場の」社会主義ではそれが実現できるのだと何の実証もなく、理念として語る研究者と称する人々はいらる。また逆に、沈黙してしまった人々もいる。一工場で実験された労働者自主管理の実態を深く探り、悩みそして対象と格闘した井上氏の研究者としての真摯さは、彼らと比べようがない。

『日本の労働者自主管理』

井上雅雄著

中村圭介

第四には、本書が八七年以降の変化までも叙述しているにもかかわらず(例えば、第二篇三章)、八九年には既に始まっていたマクロ経済的な変動を論じていないことが気になる。それは八六年以降の高い経済成長と貿易収支黒字化の同時達成が、いかなる国内的・国際的条件のもとでなされたのかという問題に対する評価と関わるからである。評者は、八六年以降の好調が韓国の政府、国民の双方に韓国経済に対する「大いなる誤解」を生んだと考えている。例えば、韓国の技術的条件、あるいは経営的条件が十分にその評価に耐えうるものであったかどうかは疑わしいと考えていた。それとともに、全体を通して本書が経済開発を分析する際に、国内的条件を主要動因とし、変化を備へようとする努力には敬意を払っていない。韓国のこれまでの経済発展を見るときに、国際的条件だけが大きく、国内的条件だけ

本書は、一九七七年一〇月の倒産直後から八〇年三月の経営者一族との和解による争議終結までの実に二年半にも及ぶ長期間にわたり、工場を占拠し自主生産を続けてきた労働組合と労働者の苦闘の歴史を、深い愛情をもって描き出した力作である。

は代表組織を通じてそれに携わることだと今、仮に定義するとすれば、それを理念として語るのではなく、日本の現実を即して描き出し、その可能性と問題点を探ろうとするのは、現在に生きる私たち、少なくとも労働問題の研究に何らかの形で携わっているものが立ち向かわねばならない重要な問題領域の一つであることはいままでもないであろう。それを実現しているかのように思われてきた社会主義諸国があっけなく崩壊し、自主管理型社会主義の代表とみなされたユーゴスラビアがいまなお苦しみにあえいでいる現状は、私たちがして労働者自主管理をかの地の出来事として、したがって気軽に語ることを難しくさせた。もっとも

も本質の一部はあるのではない。例えば、当時の国際環境は説明要因の一つとはなり得なかったのかどうか、あるいは朴正熙という人間の「個性」はそこには投影していなかったのかどうか。ぜひ、本書の筆者方による「維新体制論」という新たな書物を期待したい。



●東京大学出版会 1991年11月刊

なかむら・けいすけ 一九五二年生まれ。武蔵大学助教授。労使関係論専攻。

などが、事細かに私たちの前に映し出されていくのである。まるで第一級の記録映画をみるように。

二

だが、本書を読み終えた後で、このアポロ社のケースが井上氏のテーマにとってふさわしいケースだったのかどうかについての疑問を拭いきれなかった。氏が労働者自主管理の実態、その

読書ノート

H・C・カツツ/T・A・コーハン著

『団体交渉・労使関係入門』

松井 健

(東京大学大学院)

本書は、学生および労使関係の実践にたずさわる人々を対象に書かれた団体交渉と労使関係の入門書である。そのカバーする範囲は広く、労使関係のシステムを体系的に叙述し、その転換を体系的に説明するばかりか、その転換にあたってとるべき選択の提言までが含まれている。

その叙述の枠組みとして用いられているのは、著者らと Robert B. McKersie の共著『The Transformation of American Industrial Relations』(New York: Basic Books, 1986) で提起された三層フレームワークである。

第一部の序論では、まず、労働と

可能性と問題点を解くのに適切だと考えたりえで、アポロ社を選んだのだからかとの疑問を感じたのである。それは次のような意味においてである。いま仮に、経営体を普通の価格(市場で決定される価格というほどの意味)で労働力と原材料、設備を購入し、一定の利潤を獲得するために事業を行う組織だと考えたとする。ごく単純に考えれば、かかる意味の経営体を

資本家ではなく、労働者が自らの責任において運営していくことが、労働者自主管理だといえよう。もちろん、利潤は経営体を存続させるにふさわしいだけの水準にとどめるなど、同じく経営体といっても資本家の所有するものとは異なってくるであろうが、このように考えた場合、労働者自主管理にとって最も重要な問題は事業を継続させるために、管理-被管理の関係をいかに

いう商品の特質と労使の利害対立の性質についてコモンズ以来の制度派経済学の視点にたつて著者の基本的な考えかたが示され、続いて労使関係の歴史、労働法について基礎的知識が提供される。次に、いわば本論部分として三層フレームワークにそつた展開が開始される。第一部の終わりでは、環境が三層の中間である団体交渉の過程と結果にどのような影響を与えるかが説明される。環境としては経済状況、法・公共政策、性別・職種別の人口動態、社会状況、技術の五つが取り上げられる。経済状況が労使の交渉力に及ぼす影響をストライキの効力と賃金-雇用のトレード・オフの二側面から理論的に考察している。

Harry C. Katz and Thomas A. Kochan, *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, McGraw-Hill, 1992.

第二部の戦略的レベルでは、経営の戦略や団体交渉のための経営構造と、組合の戦略、組合組織の構造が説明される。経営の戦略としては、非組合、組合それぞれ三つずつの選択可能な労使関係のパターンが示され、そのパターンと経営の事業戦略との関係が示唆される。組合の方では、組合組織の構造、組合組織率の低落の分析と新たな組織化戦略が主なテーマである。

第三部の機能的レベルでは、団体交渉の過程と成果が説明される。組合組織化の過程と団体交渉の構造、交渉過程とストライキ、交渉行き詰まりの際の諸手続き、交渉の成果の分析が主な内容である。アメリカ独特の組合承認の手続きについて丁寧な説明がなされ、分かりやすい。交渉成果の分析では、非組合会社・工場と組合会社の成果に基づき賃金、付加価値、株主のルール等について組合と非組合の差を提示して興味深

第四部の職場レベルでは、苦情処理制度と新たな参加の諸制度が説明される。苦情処理制度の仕組み、機能について詳しい説明がなされる他、それと対比して非組合の雇用者の多くには未だ不当な解雇に対して十分な制度的保障がないことが指摘される。参加制度の説明では、その成功の条件として、団体交渉レベル、戦略的レベルでの対応した変革の必要性が事例によって示唆される。以上が三層フレームワークによる展開部分である。

第五部では、公共部門の労使関係の分析、ドイツ、日本を中心とする海外の労使関係の知識の提供がなされ、最後に、結論として労使関係システム転換に際してとられるべき選択の提言がなされる。著者らは八〇年代に進められた規制緩和と市場重視の政策ではアメリカの産業の競争力の回復は難しく、また、その影響を受ける労働者の福利の観点から規範的にいっても望ましくないと主張する。そして、「経営は経営をし、組合は苦情をいう」という原理のもと、職務分類や先任権を規定する詳細な協約を定め、苦情処理制度により運営するというニューディール以来の労使関係システムから、職場レベルの参加と柔軟性、それを可能に

する雇用保障と柔軟な報酬制度をもつた協約、経営の戦略的レベルへの労働者・組合の参加を柱とする新しい労使関係システムへの転換の必要を唱え、それに向けての政・労・使それぞれの戦略を示す。付録として模擬交渉実習のための資料と仲裁実習のための事例がつけられている。アメリカの労使関係教育の実践性が示されていて感心させられた。

難点を言えば、体系的を重視する点から三層がそれぞれ独立の部で説明され、変化についてもそれぞれ関連する箇所と別々に触れられるため、もう一方の柱である三層間の関連が把握しづらくなっていることがあげられる。また、現実にはより強力な流れである非組合企業の労使関係の実態についての説明が少なく、そのことが著者らの新たな労使関係システムへの提言の説得力を弱める結果となっているのではないかと思われた。しかし、總じて、アメリカ独特の組合承認の過程や苦情処理制度に関する丁寧な説明、経済環境が労使の交渉力に及ぼす影響やストライキに関する理論的説明、そして、労使関係システムとその最近の変化に対する三層モデルによる体系的把握が調和しており、格好のアメリカ労使関係の入門書となっている。

に作り出し、それを維持していくかにあるといつてよい。いうまでもなく組織が一定の目標を達成するためには計画、組織、指揮、統制、調査、調整、監査などのプロセスつまり管理が必要であり、管理する者と管理される者が出現するのは必然であり、労働者自主管理といえどもそれは不可欠のことであろう。この管理-被管理の関係をどのようなものとして作り上げるか、言い換えれば経営をいかに組織化するか、井上氏も指摘するように労働者自主管理において決定的に重要とならざるをえない。

だが、井上氏のケースは、倒産争議の一つの戦術としてとられた自主生産にすぎない。したがって生産管理水準は低く、賃金に相当する生活資金は東京都の平均の四割にすぎないというように労働条件は劣悪で、また労働生産性も低い。大急ぎでつけ加えておかねばならないが、私は事実を指摘しているだけであつて、倒産争議を闘った人々の労苦をしたり顔で批判しているのではない。労働生産性の低さについていえば、井上氏は「倒産前に比較すれば生産効率においておおむねやや低い水準にあつたが、計画の達成率-完遂率については、つねにその水準を凌いでいたという事実が検出された」(一

八三頁)と述べているが、計画水準の比較なしに達成率を取り出して比較しても意味がないと思われる。生産計画そのものが低めに抑えられれば、達成率は他の条件が等しいとすれば高くなるからである。事実、計画された生産台数を標準作業時間で生産した場合の総時間数(発注工数といわれる)と作業人員が所定時間だけ働いた場合の総時間数(持工数といわれる)の比率、あるいは発注工数と作業員が実際に働いた総時間数(稼働時間といわれる)の比率をみれば、倒産前に比べ自主生産中では発注工数が低めに設定されていることがわかる。標準作業時間そのものが倒産前に比べてゆるやかなものであつたことが指摘されていることを合わせ考えれば、この時期の生産計画はかなり低めに設定されていたことが推測される。さらに、にもかかわらず、かなりきつい生産計画であると認識されていることを考え合わせれば、労働生産性の低さは明らかであろう。

つまり、アポロ社のケースは上で述べたような意味での普通の経営体ではなく、低賃金・低能率の経営体、あるいは合理的管理不在の経営体であり、したがって管理-被管理の関係がどのようなものとして形成されていたのかを探り出す対象としてはふさわしくな

い。それは効率的生産、合理的管理がめざされてはじめて表面に現れてくる問題だからである。

もちろん、その形成に向けた努力がアポロ社でなされなかったわけでも、井上氏がその問題を軽視しているわけでもない。むしろ逆に、本書において最も読みごたえのある箇所の一つである。自主生産を主導したリーダーたちが、真剣に企業再建を考え、アポロ社を上記のような意味での、普通の経営体につくりかえていくことに心が向いたとき、管理-被管理の関係を削出していく努力が始まっている。一眼レフ・カメラの自主生産を試行錯誤のういで軌道に乗せていく(そのための努力は想像を絶するものであったろう)過程で、組合員のあるグループにみられた比較的高い欠勤率、生産に対する責任のなさ、労働生産性の低さを克服することがリーダーたちにとって大きな課題として意識され、一般組合員に対し労働規律の向上を、そして職場責任者に管理能力の向上を訴えていったことはその一端である。だがその努力は、井上氏によれば一般組合員に抱かれていた平等主義に阻まれてなかなか実を結ばなかったようである(井上氏はその間の事情を詳しくは描いてはいない)、そのうち争議が終結してしま

う。井上氏は争議決着後の組合員間の亀裂の基底に、リーダーと一般組合員との間に上記でみたようなズレがあったことを指摘し、リーダーが一般組合員の間に育まれていた意識をすくいあげる努力をせずに普通の経営体(氏は資本主義的企業という)と同じ管理システムを導入しようとしたことを非難はするが、結局、労働者自主管理が管理-被管理の関係をどのようなものとして形作り、それに伴って発生する諸問題をいかに解決するのかという最も重要な問題は、探られないままに終わってしまう。氏はその問題を事実として描き出すことなく、アポロ社においては「労働者の」スタイルが発見されないうちに終わってしまったと指摘するのみである。それは氏の分析上の問題というよりも、ケースの性格ゆえである。

三

だが、労働者自主管理がめざすものが普通の経営体でなければならぬとする理由はない。たとえば労働条件は低くても、安全な製品をできる限り安く生産・販売することを目的とする経営体であってもよいし、全員参加による経営をすることを第一的とする経営体であってもよい。何も資本家の所

有する経営体と同じ目的をもつ必要もない。いわば労働者自主管理独自の「経営としての性格」あるいは経営原理をもつことに重きをおいてもかまわない。井上氏が「自主生産は……労働者たちにとってそれ自体が独自に追求するに値する価値としての性格を帯びはじめるのであって、本書が標準を定めるのもまさにかかるウェクトルを潜めた自主生産の経営活動としての性格である」(一五頁)と述べるのは、このことを意識してのことには他ならない。確かにアポロ社の経営における特徴として、経営的事項、生産的事項、人事的事項の諸決定において見事なまでの全員参加がみられること(たとえその一部が手続的なものに偏っていたとしても)をあげることができる。いわば労働の遂行およびその成果に関する発言権が組合員全員に平等に与えられているのである。アポロ社における自主生産を貫いていたのはこうした徹底した平等主義、民主主義であった。

時ににおける原理ではあったかもしれないが、それが平常時においても経営原理たりえていたかどうかはわからない。争議終結後の組合員の分裂は、この平等主義が効率的生産、合理的管理をめざすリーダーたちにとって、少なくともそのままの形では受け入れられなかった可能性を示すものである。もっともそれ以上はわからない。平時における試みはなされていらないからである。これまたアポロ社というケースの限界である。第二に、徹底した平等主義、民主主義を経営の原理として財・サービスの生産に携わる人々が存在しているとは思議ではないが、それが社会の少なくとも一定部分をおおうまでになるのだろうかという疑問である。井上氏が労働者自主管理を特定の労働者集団のためのものだと決ましていることには確かである。もしそう考えているとしたら、これほどまでの情熱をこめて労働者自主管理を調べ、悩み、格闘しながらこの一冊の書を著すことはなかったであろう。それゆえにこそ、たとえ労働条件が低くても普通の人々を吸引するほどの魅力をもつ平等主義、民主主義が備えているかどうか確かめられねばならないであろう。だがこのこともこのケースの限りではわからない。

四

誤解のないようにつけ加えておくが、私は井上氏の研究者としての真摯さ、アポロ社の事例研究の深さを批判するつもりはまったくない。むしろこの克明な記録を丹念に読み、倒産争議を闘い抜いた人々の苦闘の歴史、そこにみられる人間ドラマを追体験することを是非とも読者に勧めたい。倒産争議、自主生産を理念としてではなく現実のものとして語り、その意義と限界を率直に感じて欲しい。この激動の時代を、頭をすくめてただただ過ぎ去ることを願っている研究者たち、あるいは現実を直視することなくメッキの完全にはげた偶像を「こちらこそが本物の調査、研究と称する著作物をはるかに越えて読みごたえのある著書だからである」。

ただ私のいいなかったことは、にもかかわらず、アポロ社は氏の熾烈な問題関心にふさわしいケースではなかったのではないかということである。批判が外在的にすぎるとの反論があるかもしれないが、労働者自主管理というテーマを考えるうえで最も重要だと考えられる論点が、このケースではもと

いうことこそが最大の問題だと思おうのである。労働者自主管理としてではなく、争議研究としてまとめあげられるべきではなかったのだろうかということなのである。



桑原靖夫、グレッグ・バンバー、ラッセル・ランズベリー編 A5判 3,100円(税込)

先進諸国の労使関係

International and Comparative Industrial Relations

国際比較：成熟と変化の諸要因

これまでの国際比較の観点からの労使関係の研究は、西欧先進諸国が対象であった。しかし「日本的経営」の影響力は次第に大きくなり、これを支える労使関係にスポットライトが当てられるようになった。

本書は、日本を含めての「西側」資本主義体制の先進諸国9か国(イギリス・アメリカ合衆国・カナダ・オーストラリア・イタリア・フランス・西ドイツ・スウェーデン・日本)の労使関係の比較研究である。

日本労働研究機構 〒105 東京都港区芝公園1-7-6 電話 03(5470)4034 振替東京 1-52699