

「個」の自律を
考える

Policy Review

総合研究開発機構 (NIRA) 理事長 伊藤元重

壮大な社会的ロス

就労や雇用の問題は、日本経済が直面するもっとも重要な問題である。就労や雇用は狭義の経済問題を超えて、国民生活の様々な面に関わる問題でもある。就労についての世の中で取り上げられる様々な問題を見ても、日本の雇用や就労の仕組みが大きな資源配分の歪みをもたらしていることが分かる。

世の中で取り上げられている問題を列挙してみよう。失業率は増加の傾向にあり、とりわけ新卒や若年層の雇用環境が厳しい。諸外国に比べて日本の20代や30代の若者の自殺率が高いのは、雇用の問題と無関係ではない。高い失業率にも関わらず、多くの労働者の労働時間は長く、有給休暇を十分に取得できない人が多くいる。労働現場のストレスは高まるばかりであり、職場のストレスから精神疾患になる人も増加傾向にあるようだ。

マクロ的に見ても、こうした状況から脱することができれば、経済的に大きな利益が得られることは明らかだ。就労している人たちはもう少しゆったりと仕事をし、より好ましい形のワーク・ライフ・バランスを実現する。それでより多くの人に就業の機会を提供できる。より多くの人が就業機会を得られれば供給能力が高まるだけではない。一人ひとりの国民が労働時間以外の時間を有効に使うことができれば、それでサービスを中心とした消費需要が期待できるだろう。国民が余暇の時間を使って

スキルアップへの投資をすれば、社会全体としての生産性も高まるはずだ。

就労の問題は一方では企業組織や経済の仕組みに関わるものであり、他方では一人ひとりの就労者の選択の自由の問題でもある。雇用制度や雇用に関わる社会的な仕組みを改革していくことが求められると同時に、一人ひとりの国民の労働観やライフスタイルの選択とも深く関わってくる。この両面からの改革が求められる。上からの改革だけでうまくいくものでもないし、国民の意識の変化だけで変化を実現することにも限界がある。

今回の号ではいろいろな専門の方々、就労における個の自律について議論してもらった。今回の論考を見ても、就労における個の問題が奥の深い問題であり、かつ多くの興味深い論点を提起するものであることが分かる。以下では、経済学的な視点からいくつかのコメントを試みたい。

制度的補完

すべての社会的仕組みは相互に補完的である。長期間かけて進化してきた仕組みは、社会の他の仕組みと補完的な関係にあるのだ。就労における個々人の行動は、補完的関係にある様々な仕組みの制約に縛られている。教育制度やそこで提供される教育の内容、就職市場、企業組織と労働者の関係、労働組合の機能、政府による雇用政策、労働者のライフスタイルなど、すべてのものが相

視点 論点

太田 肇	3	諏訪康雄	9
同志社大学政策学部 教授		法政大学大学院政策創造研究科 教授	
金井壽宏	6	仁田道夫	12
神戸大学大学院経営学研究科 教授		東京大学社会科学研究所 教授	

互に密接に関わっている。

こうした中で、これらの制度や慣行のどこかに問題が生じて、他の部分が制約になってなかなか変化を実現することは難しい。就労者がより強い自律性を持ちたいと考えても、企業組織の運営のあり方や労働市場の仕組みなどが、それを許さないことが多い。

戦後の高度経済成長期に確立しその後の日本経済の発展を支えてきたと言われる終身雇用や年功賃金などの制度は、今の時代に合わなくなっていると多くの人が感じている。少子高齢化が進み、産業構造の変化のスピードが速くなり、そしてグローバル競争が激しくなっている今日、旧来型の雇用制度や慣行には問題点が多く目につく。しかし、そうした問題点を修正しようにも、個々の労働者や企業にはいかんともしがたい制度的補完の壁が立ちだかっているのだ。

内部労働市場と外部労働市場の関係は、こうした制度的な補完性の一部である。労働者が企業の中でスキルアップをし、様々な恩恵を享受するのが、内部労働市場の特徴である。優れた企業は雇用の場であるだけでなく、様々なサービスを提供してくれる。年金や医療保険、社宅をはじめとする諸々の付加的サービス、生涯の生活の安定、そして何よりも労働者に技能習得の機会を与えてくれる。日本の企業ではこうした内部労働市場が発達している。企業も労働者も内部労働市場の機能を享受してきた。

しかし、そうした内部労働市場が発達するほど、外部労働市場は貧弱になる。いったん企業という内部労働市場の外へ出てしまうと、新たな雇用機会、技能習得の機会などが極端に制約されてしまう。だから多くの若者は学生時代に就職活動に没頭させられ、一度就職したらその企業に長くどまろうとする。景気の悪い時期の若者が最初の就職にしくじると、その影響をずっと引きずることになる。

外部労働市場が貧弱であるから、多くの人は内部労働市場にしがみつこうとする。より多くの人が内部労働市場に囲われてしまえば、それだけ外部労働市場の成長は抑えられることになる。貧弱な外部労働市場は、労働者が企業間や産業間を移動することを難しくさせている。日本経済がグローバル化や産業構造の変化にスピーディーに対応できないのは、この点によるところが大きい。

声と退出のメカニズム

働く場で様々な不都合があり、個々の労働者が自律性を持って自らにとっても、そして企業や社会にとっても、好ましい選択ができないとしてみよう。こうした場合、

何ができるだろうか。アルバート・ハーシュマンは、「声と退出」という含蓄の深い考え方を提起している。

働く場に問題があるとき、「声」を出して組織内の改革をするのが「声」のメカニズムである。労働組合を通じて改善を求めてもよいし、直接上司や同僚に相談することもできる。組織内の話し合いの中で改善の道を検討することもできる。こうした「声」のメカニズムなしには、組織は一日たりとも動かないだろう。

しかし、「声」だけで組織の問題が解決されるとは限らない。現実問題としても就労の場で個の自律が制約されているとすれば、それは「声」という組織内の自浄作用のメカニズムだけで十分ではないからだろう。

そこで「退出」のメカニズムが重要となってくる。就労の場で問題があれば、より好ましい就労環境を求めて他の企業に移ることが「退出」のメカニズムである。労働者に多くの退出オプションがあれば、それだけ労働者の選択の幅が広がるはずだ。

重要なことは、「退出」のメカニズムが有効に働くことは、結果的に組織を改善する圧力にもなる。優秀な労働者を失うことは企業にとっても大きな損失であるからだ。労働者に「退出」のオプションがあれば、それだけ組織に対する「声」の影響力も増す。「声」と「退出」という二つのメカニズムが両方機能するとき、就労の場は労働者にとってより好ましいものとなるはずだ。

日本で外部労働市場が未発達であることは、労働者にとって「退出」のメカニズムが十分に使えないことを意味する。それだけ就労における個の自由度は制限され、組織に問題があったとしてもそれを是正する「声」の力も弱くなるのだ。

日本の労働市場は、明らかに旧来の内部労働市場中心の姿から、外部労働市場が広がる方向に変化している。こうした動きは必然的なものであると同時に、好ましいものでもある。こうした外部労働市場の広がりが、同時に内部労働市場の機能をより強化するような力となることが理想である。旧来の年功賃金と終身雇用の中での内部労働市場の機能をすべて保持する必要はない。ただ、企業活動は多くの労働者の協調が前提となっており、スキルを磨く上で企業という場は今後も重要な役割を果たすはずである。

伊藤元重 (いとう・もとしげ)

NIRA 理事長。東京大学経済学部卒。米国ロチェスター大学 Ph.D。専攻は国際経済学、流通論。1993年東京大学経済学部教授、96年同大学大学院経済学研究科教授、現在に至る。最新編著は『東アジアの地域連携を強化する』（2010年9月）総合研究開発機構。



「個人の自律」とマネジメント

太田 肇

同志社大学政策学部教授

- 日本企業にみられる「集団の自律性の高さ」が、「個人の自律性」をかえって狭めている
- 職務のあいまいさが、個人の自律性の阻害要因に
- 今こそ企業は「囲い込み型」マネジメントから真の脱却を図れ

自律性をめぐる企業のジレンマ

かつて、「自立（自律）型社員の育成」というキャッチフレーズが流行したことがあった。そのフレーズをつくる時、「自律」か「自立」かで議論が交わされたが、最終的に「自立」で落ち着いた企業が多かったそうである。日本企業の個人に対する関わり方を象徴的に示すエピソードだといえよう。

いわゆる日本的経営、日本型雇用の代名詞ともいべき終身雇用や年功制、それに社宅や各種手当などの福利厚生制度は、会社が社員を経済的にも精神的な面でも内部に囲い込む役割を果たしてきた。より直接的な制度として、社員の兼業を禁止する規定や、会社・上司への忠誠心を重視する人事評価制度（とりわけ情意考課）などもある。こうした囲い込み型のマネジメントは、元をたどれば明治以降、産業社会発展の過程で企業が人材を確保し、育成する必要から生まれたものである^{※1}。

企業としては管理のコストを抑えるため、そしてより生産性を上げるため、社員には自分の頭で考え、自発的に働いてほしい。しかし、一方で「囲い込み」のメリットも捨てがたい。組織に対して忠誠心厚く、経営者・管理職の意をくんで行動してもらわねばならない。そのジレンマが「自律」か「自立」かの議論を巻き起こし、「自立」で決着させたのである。要するに、社員には自分の足で立ってもらいたいが、完全に自分で律されては困るというわけである。

管理された自律性

1960年代あたりからわが国で急速に普及したQC（quality control）サークル。その名称どおり当初は生産現場の品質管理を目的としたものだったが、やがて事務や営業など会社全体に導入され、広く仕事の改善を目的とするようになった。また業種も製造業だけでなく、金融業やサービス業などあらゆる業種に広がった。

QCサークルは建前上、あくまでも従業員自身による自主的な活動であり、原則として勤務時間外に行われ、残業手当も支払われないのがふつうだった。このように建前は従業員による自主的、自律的な活動であるにもかかわらず、他方でそれは全員参加を原則にしているケースが多かった。「自主的な活動」と「原則的に全員参加」というのは常識的に考えると明らかに矛盾している。しかし、それこそが日本的な自律性といえなくもない。「管理された自律性」である。

それはまた、「集団の自律性」と「個人の自律性」のトレードオフ（二律背反）という新たな問題を生む。QCサークルに象徴されるように、わが国の企業組織では集団単位の自律性はかなり高い。仕事は原則として課や係単位で行われ、そこにはかなりの権限や裁量が認められている。

しかし、そうした集団単位の自律性が必ずしも個人の自律性に直結しないばかりか、逆に個人の自律性を狭める場合がある。たとえば、事業部制や分社化などによって分権化が進めば、所属組織の自律性は大きくなり個性的な組織になるが、わが国では配属が会社によって一方

的に決められるケースが多いので、自分の意に反して特殊な仕事に就かざるをえなくなる。また、所属する集団が特別に高い目標を設定すれば、集団の一員である個人はそれを受け容れ、それを達成するため特別に努力しなければならないし、集団が固く団結すればするほど、個人はその団結に縛られる。

社会学者のG・ジンメルも指摘しているように、集団の単位が小さくなり個性的になるほど、個人の自律性と個性はむしろ脅かされることが多いのである。

制度導入の効果は限定的

日本企業特有の囲い込み型マネジメントは、必要な人材を確保して長期的に育成できる点や、会社への忠誠心を維持できる点などのメリットがある反面、余剰な人材を抱え経営が非効率になるおそれもある。また特別に優秀な人材を引きつけたり、競争によって従業員のモチベーションをかきたてたりする力は弱い。

1990年代に入ってバブルの崩壊、不況への突入、それにグローバル化による競争の激化に直面し、囲い込みのメリットよりデメリットのほうが大きくなる。そこで日本企業は、囲い込み型マネジメントからの脱却を迫られるようになった。

その一つの柱が、いわゆる成果主義人事である。有力企業のなかには、目標管理、年俸制、業績給、業績連動型賞与といった制度を導入するところが増えてきた。成果主義は本来、仕事の成果を厳しく問う一方で、仕事のやり方、成果にいたるプロセスを個人の裁量と自律に委ねるところに特徴がある。実際、成果主義の採用に当たっては、原則として時間管理をしない裁量労働制度や、勤務時間が柔軟なフレックスタイム制度、さらには在宅勤務やサテライトオフィスなどを同時に取り入れた企業もある。

ところが、これらの制度は必ずしも期待したような効果をあげていない。

たとえば、労働政策研究・研修機構が労働者1万人を対象として2004年に行った「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」によると、「目標達成に向けた努力への評価に対する納得感」、「評価の賃金・賞与への反映に対する納得感」、「仕事の成果や能力の評価に関

する公平感」のいずれも3年前に比べて「低下した」という回答が「高まった」という回答を上回っている。

また同機構が成果主義の導入の有無と売上高および経常利益の変化率の関係を分析したところ、両者の間には統計的に意味のある関係が見出されなかった。成果主義を導入したものの従業員の不満や不公平感が予想以上に大きく、撤回もしくは大幅に見直さざるをえなかった企業も多い。

そして裁量労働制度やフレックスタイム制度、在宅勤務なども当初に期待されたほど普及していないのが現実である。裁量労働制度を導入したところ会社にいる時間がかえって長くなり、家族と一緒に過ごす時間が導入前に比べて減少したという調査結果^{注2}もあるし、接客や会議などへの支障が大きいためフレックスタイム制度を廃止したという企業も近年続出した。在宅勤務やサテライトオフィスも、ごく一部の職種で例外的に取り入れられているに過ぎない。

職務の不明確さがネック

個人の自律性を高めるはずのこれらの制度が、ねらいどおりの効果をあげられない原因は何か？

世界に事業所をもち、世界共通の人事制度を取り入れている大企業で聞き取りをすると、つぎのような答えが返ってきた。欧米の事業所では裁量労働制度を利用し、好きな時間に出退社する者が多いのに対し、日本の事業所では制度を利用せず毎日決まった時間に出退社する者が圧倒的に多いというのだ。周囲と一緒に仕事をする習慣が身につけているためであろう。この例が物語るように、制度が機能しにくい一つの原因は、わが国の社会的・文化的な風土にあると考えられる。

もう一つの原因は、一人ひとりの仕事の分担や責任が明確になっていないところにある。

欧米では個人個人の職務（job）が明確に定められていて、責任の範囲もはっきりしている。したがって自分の職務は必ずこなさなければならない厳しさがある反面、職務の範囲内では個人の裁量・自律が大幅に認められている。いわば、職務の範囲内では自分が仕事の「主」なのである。そのため自分のペースで仕事が進められるし、時間のやりくりもしやすい。

それに対してわが国では、個人個人の仕事の分担や責任の範囲はあいまいであり、たとえ決められていても実際には課や係といった集団単位で仕事をこなすケースが多い。したがって周囲との協力や調整が不可欠であり、自分のペース、自分のやり方で仕事を進めるわけにはいかない。

また個人の仕事や責任の範囲が不明確なので、成果によって評価し管理することが難しい。そのため、あえて成果のみで評価すると、従業員は不満や不公平感を抱くようになる。かといって態度や意欲のような仕事へのインプットで評価し管理すると、個人の自律性がそれだけ低下することになる。

欧米企業のような職務主義がベストであるかどうかは別にして、個人の自律性を考えた場合、わが国では職務の不明確さが一つの阻害要因になっていることにもっと注目すべきだろう。

要するに、個人の自律性を高める制度を導入しても、組織やマネジメントの基本的なところに囲い込み型マネジメントの枠組みが残っている以上、自律的な働き方は広がらないのである。

真の「自律」なくして生産性なしの時代に

けれども今日、その枠組みそのものを見直さなければならぬときがきている。

その一つは技術的な要因、IT化やソフト化に伴う仕事の変化である。

IT革命に代表される急速な技術革新によって、単純作業の多くは機械やコンピュータに取って代わられた。その結果、人間には人間特有の能力や資質がいっそう求められるようになった。独創性や革新性、感性、勘やひらめき、判断力、交渉力、ホスピタリティなどである。これらの能力や資質はいずれも、発揮されるプロセスをパターン化できないし、また強制や命令によって引き出すこともできない。本人の自発性、自律性が必要不可欠なのである。

もう一つは社会的な要因である。

各種の意識調査では、日本人の意識が個人主義化する傾向がみられる。たとえば、やや古いが山口生史・七井誠一郎が企業の従業員に対して行った調査では、日本人

の労働志向が集団主義から個人主義へと変化しつつあり、自己実現を強く求めるようになってきているという事実が明らかになっている^{注3}。意識の面で個人主義化が進めば当然、自律性に対する要求も増す。

また、職業生活における自律性は、働く時間や場所の自由度、仕事と私生活との両立可能性と深く関わっている。NHK放送文化研究所が5年ごとに行っている「日本人の意識調査」によれば、仕事と余暇のどちらを重視するかという質問に対し、「仕事優先」は1973年の36%から2008年は21%へ減少したのに対し、「仕事・余暇両立」は逆に21%から35%へ増加している。背景には、日本人の価値観そのものが変化したことに加えて、女性の職場進出で共働きが増えたため仕事一辺倒の生活を送りにくくなったという事情もあると考えられる。

いずれにしてもワーク・ライフ・バランス（仕事と私生活の調和）がこれまで以上に重視されるようになっており、単なる労働時間の短縮や残業の削減だけでなく、労働時間や就業場所などがある程度自律的にコントロールできることが必要だといえよう。

企業の生産性向上と労働生活の質的向上（QWL）の両面から、「個人の自律」をいっそう促進すべき時代に突入したのである。

●注

注1 太田肇、2001年、『困り込み症候群』筑摩書房 参照。

注2 森田雅也、1996年「裁量労働制の実態と新しい人事労務管理」『関西大学社会学部紀要』第28巻第1号。

注3 山口生史、七井誠一郎、1997年「日本人の労働志向の変化と新しい経営システムの創造」『組織科学』第30巻第4号。

太田 肇（おおた・はじめ）

神戸大学大学院経営学研究科修了。京都大学経済学博士。滋賀大学教授などを経て2004年から現職。専門は組織論、人的資源管理論。最近の著書に『「不良」社員が会社を伸ばす』（2010年9月）、東洋経済新報社、『見せかけの勤勉』の正体』（2010年5月）、PHP研究所など。

ひとの自律とキャリア

金井壽宏

神戸大学大学院経営学研究科教授

- リーダーシップが、従業員の自律性を正しい方向に導く
- 自律的な働き方には、自分の専門性などを極めようとする意欲と、集団に貢献したいという意欲の両方が必要
- 働くひとのキャリアは、ひとに育てられ、やがてひとを育てることで形成される

「自分の頭で考え行動すること」は「わがまま」か？

成功した経営者の発言を注意深く聞けば、「自律的に働くこと」を従業員に期待していることに気づくだろう。経営者は、「言われたとおりにきちんと働く」ことよりも、「自分の頭で考え、良いと思ったことを、行動に移していくこと」を従業員に対して望んでいる。

たとえば、「クロネコヤマトの宅急便」の生みの親である小倉昌男氏が、「全員経営」と称し、現場が自発的に働く体制を目指したことはその一例といえる^{注1}。小倉氏の全員経営とは、全社員が同じ経営目的に向かい、同じ目標を持つが、目標を達成するための方策は社員一人ひとりが考えて実行する、つまり社員の自律的な行動に期待するものである。

しかし、残念ながら、従業員が自分の思ったことを行動に移すことは、ともすれば、わがままと混同されがちだ。各人のわがまますれば組織の規律が保てなくなるのではないかと、という懸念にもつながる。なぜそうなるのか。それは、個人が、根っこの部分で組織とつながっていないからだ。小倉流に言えば、組織とつながるということは、具体的には、「企業の目的」、「会社としての戦略・方針」、「目標としての達成すべき成果」などを一人ひとりが理解していることである。自律的な行動が組織から遊離しないためには、各自が「組織の理念・価値観に共鳴できるか」「目標を共有できているか」が重要なのである。そして、そのためには社内のコミュニケーションが良く通っていることが肝心である。与えられた仕事を自律的に行うためには、意識の共有化が必要なのだ。

自律的に動きながら正しいことができるだけの基盤がある。理念やミッションのはっきりした組織ではそこができているので、自律とチームプレーは両立する。このことは、アンサンブルが大事だが即興演奏をする音楽（ジャズなど）に打ち込んだひとや、あるいは、サッカーやラグビーのようにゴールを目指して、一人ひとりのプレーヤーが自律的に状況判断しながらゲームが進む世界を経験したひとなら、仕事の世界に入る前にも、気づいているはずのことである。

鍵は現場のリーダーシップ

アップル社のスティーブ・ジョブズが、ペプシコーラ社にいたジョン・スカリーを引き抜く際に、「残りの人生、砂糖水売りたいの？ それとも世界を変えたいの？」(Do you want to sell sugar water for the rest of your life, or do you want to change the world?)と、言って勧誘したことは有名だ。スカリーならずともアップル社で働くひとの多くは、程度の差こそあれ「世界を変える」というジョブズの理念（アップル社の理念）に共感しているだろう。アップル社だけが特別ということではなく、他の企業、日本の企業であっても同様のことと思われる。縁あって、企業組織に属したならば、ある程度、その企業の「企業理念」に共感している場合が多いのではないかと。スカリーは、外れだったが、ジョブズが復帰した後、いかにもアップルならではの製品が、自分の頭で創造的に考え実行できるひと、そして、理念ゆえに他のひととうまく交わるひとたちの共同から、生まれている。

従業員が「企業理念」に共感するだけでは、目標としての達成すべき成果を挙げることはできない。成果を挙げるためには、組織内の「現場リーダー」が必要となる。「現場リーダー」とは、経営陣と従業員の間を媒介し、それぞれの考えや理解を伝えあい、調整するという役割を担う存在である。ジョブズと新人の間には、そういう現場リーダーが大切な役割を果たしているはずだ。理念や目標が正しく組織の構成員に共有化されるためには、リーダーが必須なのだ。これはビジネス世界に限ったことではない。ほかの領域、たとえば今日の政治の状況を見渡しても、こうしたリーダーシップを取れる人材が不足していることが日本で問題視されているのである。

リーダーシップは「自分の頭で考え行動すること」から

「自分の頭で考え、自分を信じ、良いと思ったことを、行動に移していくこと」を経営者が従業員に望む理由は、一人ひとりのそうした行動が企業活動に望ましいだけでなく、それが、「リーダーシップを生み出す種」でもあるからだ。ある理念に共感し、情報を共有した上で行動する。これを繰り返すと、どうなるか。自然とそのひとの周りにひとが集まってくる。そして、その行動は、周囲の人びとを巻き込んで大きな活動になっていくはずだ。それは、「人びとを巻き込んで、ひとりでは成し遂げられないことを行うこと」になる。これこそリーダーシップの一つの形である。

組織とつながり、行動し、人びとを巻き込んで引っ張っていくことのできるリーダーシップを身につけるためには、自分で考え、行動することが重要なのだ。日本で、リーダーシップを取れるひとが少ない理由もここにあるかもしれない。言い換えると、日々の業務で自律的な働き方をしていなければ、リーダーシップは生まれにくい。

ひとを「突き動かすもの」と「支えるもの」

ひとが行動するとき、その背後には、そのひとを駆り立てるものがある。そのひとを突き動かす「ドライブ要因」(動機)は何か、これを考えてほしい。「専門性を極めたい」「誰も成し遂げたことのないことをしたい」「成し遂げた結果を周りの人びとに喜んでもらいたい」など、様々な動機が思い浮かぶであろう。

心理学者デイビット・ベイカンの議論をみてみよう。彼は、人間には神の代理人たる個である「エージェンシー (agency)」として生きるという面と、ひとりではなくみんな一緒だという「コミュニオン (communion)」

の面の二重性があると説いている。この二重性は、人間の本質的特徴を表したものだ^{注2}。

エージェンシーは、何か大きな力を背に受けて、世界に働きかけ何かを生み出す、主体的な側面を指す。人間は、「一個の有機体として」存在しているがゆえに、「何かを極めたい」という存在だ。ここから、自己主張、自己防御、といった行動や、ときには孤独で、抑圧といった感情につながるというのだ。「専門性を極めたい」「独自の発見をしたい」「私にしかできないことをやりたい」といった動機はエージェンシーのあらわれだ^{注3}。

他方、コミュニオンは、共同性・交わりの中で「皆とともに」行動する親和的な側面を指す。一個の有機体である人間は、同時に、「より大きな有機体(グループや組織)に一部分として、参加し、存在している」ゆえに、自分の属すグループに対して契約によらない協力や貢献をしたい存在だ。このため、人びととのふれあいや、団結といった行動や、寛容さといった感情につながるというのだ。「仲良くしたい」「集団のためにやりたい」といった動機はコミュニオンのあらわれだ。

「自律的に働く」といったときには、人間の本質的な側面のうち、「自分の専門を極めたい」「新しい発見をしたい」といったエージェンティックな面が、ドライブ要因となっているように考えるかもしれない。今日までの、宗教、哲学、科学の進歩は、こうした面がドライブ要因となっていると考えられる。ニュートンにとっての力学、ダーウィンにとっての進化論は、神のエージェントとなって自然や生物の世界を解明する試みであったといえる。

しかし、ここで強調したい点は、エージェンティックな面の追求だけでは、ひとは行き詰まってしまうということである。コミュニーナルな能力に支えられてこそ、エージェンティックな面が発揮されると考えるべきだ。たとえば、トップアスリートだったひとが、「プレーヤからコーチへとスムーズに転身できない」といった壁にぶち当たる場合が、しばしばある。自分が努力することはできても、人びととともに努力したり、さらには、人びとを努力させる力がないのである。人びとを行動させるためには、コミュニーナルな面が欠かせないのだ。自分の名で成し遂げること、自分がひとりで努力することにくら長けていても、それだけで、生涯キャリアを乗り切れるひとはきわめてまれだ。

このように、エージェンティック、あるいは、コミュニーナルのどちらかだけではなく、両者が、両輪のように機能することが大切だ。「自分で考え、動くこと」を考えると、「自分の名をなす」といった部分のみが強調されがちだが、しかし、同時に、ともにいるひとを大切に

考えることができるかどうかもちょうど大切なのだ。

「働くひとのキャリア」という視点

社会学者の浜口恵俊は、『日本経済新聞』のコラム「私の履歴書」の分析を通じて、日本人にとってのキャリアが「人脈の中の履歴」であるという結論を導き出している。「私の履歴書」に出てくる日本社会の成功者たちは、自分のキャリアを振り返ってみると節目節目で人びとのお世話になったということを強調している。つまり、日本人のキャリアとは、個人のキャリアというよりも、「対人的脈絡（ヒューマン・ネクサス）の生涯にわたる歴史」にほかならない、というのである^{注4}。

元GM会長のジャック・ウェルチのような辣腕の経営者もまた、自叙伝を書くに際して、スタイル上、「わたしは、……した」というような記述が多くなるが、ほんとうは、すべての主語は、「わたしは」ではなく、「われわれ」なのだ^{注5}と強調している。ひとりで行っているようで、実は、「ともに成し遂げている（accomplish with others）」ものなのである。そして、ウェルチも、この後者の言葉を強調する。

一般的には、高い地位に上り詰めたひとは、「わたし」を前に押し出すひと」「自ら切り開いた」といったイメージをもたれているかもしれない。しかし、内実は、「ともに成し遂げること」「関係性」を大切に、キャリアを積んでいるのだ。

「皆とともに、つぎの世代に遺す」

そもそもひとはなぜ、コミュニケーションな面をもっているのか。たとえば、人間のオスの場合、獲物を捕ればメスにモテた。だから、ますます捕ろうとするし、より探索しようとする。狩りでの達成と、大切なひととの親和に関わりがある。狩りを彼女のためだけではなく、家族、部族のために行うようになれば、達成と親密・親和が両輪のように絡んでくる。進化心理学的にいえば、ひとといることが嫌いなひとは、生存確率が低いのである。だいたい、ひとと一緒にいることがうまくできずに孤独のままであれば、次世代を生みだすことができない。こうしてみると、コミュニケーションは「ともにいるひとを大切に考える」という親密欲求に関わるものばかりでなく、「次世代に自分の経験を残していきたい」「ひとを育成したい」という世代継承性に関わるものが見えてくる。

はじめは、だれかに育ててもらいながら、ひとりではできないぐらい大きなことを成し遂げ、次世代に意味のあるものを社会の中に遺すことに目覚め、いつかは、人びとを育成する。これが働くひとが成長するプロセスだ。

また、中年期以降の人間の成長にとって「育てる」ということは、重要な克服すべき課題でもある。現実の社会に目を転じると、学生時代は、マイペースで「俺が、俺が」で生活していたひとでも、社会に出れば職場などの共同体の一員になる。さらに役職につけば、部下のモチベーションまで考えざるを得ない。そのときに、この「ともにいること」が楽しめ、「人びとを育てる」ことがうまくできないと困ることになる。このことは、特に男性にとって重要な課題だ。女性なら中年まで待たなくても、次世代の世話の重要性がもっと早い時期から課題として与えられているといわれている。その意味では、遅ればせながらではあるが、中年になる頃には、男性でさえ、つぎの世代を育てるという課題にやっと取り組めるようになるのだ、と表現した方が正確かもしれない。

おわりに

近年、社会の閉塞感が強まるなか、ともに何か大きなことを成し遂げた経験のあるひとが少なくなっているようだ。かつてのような上り調子だった元気な社会を見ていないひとが増えている環境では、自分の頭で考える経験があっても、集団で取り組んでスケールの大きなことを経験することが難しい。言い換えると、従来通りのやり方のままでは、組織は、ひとを育てる力が弱まるばかりで、コミュニケーションな面が弱い組織が形成されやすい。そういう意味では、自己崩壊のリスクが高まっている組織が増えているのではないだろうか。

本稿ではふれていないが、もう一つの視点があるとしたら、わたしは、みんなでやっていけるという自信、専門的には、「集合的自己効力感（collective self-efficacy）」というものが、大事だと思っているし、この原稿で注目した、「ともに成し遂げる」「エージェンシーとコミュニケーション」にも通底するものがある^{注5}。

●注

注1 小倉昌男『小倉昌男 経営学』（1999年）日経BP社。

注2 David Bakan, "The Duality of Human Existence: Isolation and Communion in Western Man" (1966) Boston, M.A.: Beacon Press.

注3 エージェンシーは、もともと、「神のエージェント」（代理人）として「自分の名前で創造する、成し遂げる」、という側面を示したものである。

注4 浜口恵俊『日本人にとってのキャリアとは：人脈の中の履歴』（1979年）日本経済新聞社。

注5 金井壽宏「人勢談議」『一橋ビジネスレビュー』に連載中の、第3回、第4回を参照。

金井壽宏（かない・としひろ）

京都大学教育学部卒業。MIT（マサチューセッツ工科大学）でPh.D.（マネジメント）、神戸大学で博士号（経営学）を取得。1999年より、現職。また現在、神戸大学大学院経営学研究科長。著書には、『「人勢塾」ポジティブ心理学が人と組織を鍛える』（2010年）、小学館、『リーダーシップ入門』（2005年）、日本経済新聞出版社、『働くひとのためのキャリア・デザイン』（2002年）、PHP研究所、『働くみんなのモチベーション論』（2006年）、NTT出版、ほか。

自律して働く個 一法はどうとらえるか

諏訪康雄

法政大学大学院政策創造研究科教授

- 市場経済は、意思決定主体として自律した個人を前提としてきた
- 知識社会では、もっぱら「保護すべき対象」と位置づけられてきた従来の労働者像に一定の修正が必要
- 組織と個人は、専門職制などの分業と協業による新しい関係構築を

法は、法令による他律と契約などの自律との組み合わせによって、運用される。他律という規制を少なめにし、自律である合意による規律を広めることは、ひとつの理想である。労働をめぐる動向を考えてみたい。

1 法学における「自律」

社会あるところ法ありという。社会あるところ揉めごとであり、人と人との間の利害衝突は不可避で紛争が起こるから、それを公平、公正に、当事者や関係者の納得感をもって調整するため、何らかのルール（規範）が不可欠となり、法は自然発生的に生まれる。

すなわち、揉めごとを解決するために長老らが話しあって調整案を考え出し、これが受け入れられて前例となり、別件でも同様の措置が繰り返されていくと、そこに一定のルールが生まれる。法の起源はこの種の自然発生的な慣習法にある。

「組織のなかの組織」ともいうべき国家は、最高の組織的な権限をもち、法律を制定し、強制し、執行する。法違反があれば取り締まり、下位組織間や私人間の権利や利害の間の衝突があれば裁定する。近代国家以前でも、君主の裁定や問注所、奉行所などといった紛争調整と解決の機関による判定は、不可欠な存在であった。

そうした紛争解決のための基準としての法的ルールには、国家などの組織が制定した法令や規則などと、組織間や個人間で約定した契約や合意の2系列がある。個人からすると、前者すなわち組織制定ルールは自分のあずかり知らないところで作成されたものであり、外部からの規制つまり非関与型のルールである。他方、後者すな

わち契約や合意は、自分の意思を問われ、それを反映した形で作成される、自発的な規制あるいは関与型のルールである。どちらのほうか納得がいくかという、多くの場合、後者であろう。

したがって、近代国家においては、個々人の納得感を高めるためあって、外部規制についても国民の代表者らによる制定（国会や地方議会）や各種の審議会等の議論などをへた制定といった、間接的関与の方策を工夫してきている。

他方、契約については、ヴェニス人の商人の契約のように、いったんなされた「合意は拘束する」(Pacta sunt servanda)とされてきた。そこで、年少者については法的に有効な意思決定ができるだけの判断力をもつ成人になるまでは保護者の監督下でその同意などをへて合意できる形にし、また、著しい情報の非対称性や交渉力の格差などがある場合には、法令などの外部規制の許容する範囲内でのみ、法的有効性が認められるようにしてきた。

つまり、自分を拘束する契約などの意思決定をできるための年齢などの要件を定め、およそ成人になった以上は、原則として、自己の利害状況について意思決定ができるだけの「自律」性をもち、自立した主体となるとみなしてきた。

したがって、自律こそは、国家とその法が成人した国民、市民に求め、かつ、認める社会運営の要素である。事実、国家統制による「他律」を嫌う市場経済は、この種の意思決定主体として自律した個人を抜きには、どうも観念できない。契約取引の基盤が成立せず、取引が不安定となってしまうか、取引できる範囲がきわめて制限されてしまわざるを得ないからである。

2 労働法における「自律」

ところが、取引行為を行う当事者間に地位の非対称性が大きいと、なかなか公平、公正に合意に達しなくなる。そこで、外部的な規制すなわち法令による制約を課し、その範囲内のみで当事者間の合意が有効だとしようとする工夫が必要となる。一方的な取引条件に泣く下請事業者を守ろうとしたり、あまりに情報の非対称性が大きい消費者側を庇護しようとしたり、あるいは、使用者の指揮命令に従って働くため従属的な立場になりやすい労働者を保護しようとするのが、その例である。

ここでは、「合意」で決めてよい範囲を法定最低限度以上の条件についてだけだとしたり、一定の「合意」や「判断」を事後的に無効だとしたりする。労働法でいえば、最低賃金額以上の賃金額決定でなければ許されず、通貨以外の現物による報酬支払いの合意を原則的に無効としたり、解雇権や懲戒権の不適切な行使を権利濫用として無効にしたりする。それゆえ、法が制限する範囲については、当事者の「自律」的判断が認められず、自律性が制約される。

労働者側の交渉地歩の劣位性という基本発想に立つ労働法学は、労働者の自律についても、これを表立って主張すると最低限度の保障といった枠組みが揺らぎかねないため、労働者の利益を損なう結果にならないかためらいがちとなる。ひいては自律を論じるものは、何かのためにするところがあって、議論するのではないかと疑念を抱くことさえある。たとえば、裁量労働制といった自律的な働き方を助長しようとする規制の見直しに対する激しい反発は、記憶に新しいところである。

他方で、知識社会といった労働者の知的営為が経済社会の基盤をなすようになる時代に、いつも外部規制によって庇護され、保護の対象となるばかりであるという労働者像は、いかにも労働者の自律に向けた意識や努力を損ない、自主的な判断力を欠くひ弱な社会人を増やさないかという危惧を生む。激しい変化と競争の時代には、産業も会社も永続性を保証されず、雇用も揺らぐことが日常的になるにもかかわらず、特定の組織の判断に身を委ね、組織決定に従属したままでよいのかという疑問も指摘される。労働者が自分のキャリアについてもっと意識的になり、知識、技術技能、経験を積み、専門性や独自性などを高める必要性がないかというのである。

労働における「自律」は、その出現の形態は事情によ

り千差万別であり、しかも同じ人の例をとっても、すべての労働生活においていつも一様に論じることがむずかしい。たとえば、現場のベテラン技能者は、経験にもとづき特定の機器を操作したり、材料を選別したりする知識や技術技能をもち、そのかぎりで間違いなく自律した判断をしていることだろう。しかし、組織と個人という側面では、労働時間や報酬額の決定において、自律した交渉ができるかという点、必ずしもそうではない。つまり、場面や状況によって、自律をしていたり、従属していたりするるのである。一律のルールで裁断することは困難だ。そこで、類型化して、一定条件のもとにある場合は従属型として法の介入を強め、逆の場合には自律型として法の介入範囲を限定しようとするべきことになる。

現行法も、専門職や管理職には労働時間や勤務に関する裁量の幅を広く認めようとし、他方、そうでない者には厳格な規制を維持しようとする。名ばかり管理職は、まさに実態として後者の範疇に入るのに、契約文言上はあたかもそうでないかのごとくに装い、恣意的な法的ルールの押しつけをしているとして、法的規制の適用を厳格化した例である。

労働法における「他律」と「自律」をめぐっては、これからも長い試行錯誤があることだろう。それにより、従属性にもとづく保護の側面と、自律性の形成に向けた支援の側面と、自主的判断（裁量）を正面から認める側面などが、より適切に組み合わせられた姿が徐々に生起していくことだろう。

3 「自律」をめぐる動向

現代では圧倒的な主流となった組織労働において、自律の要素をより拡充していくためには、何が必要か。実態はどうか。

まず、上司などからいちいち小うるさいことをいわれなくても、決められた勤務日、勤務時間に欠勤も遅刻もせずに出勤し、仕事をするのに必要な体調や精神状態の管理などをしかるべく行い、業務中は職務に専念するといった意味での自律は、いつの世でも求められる。だが、誰もが当然にできるわけではない。子どものときからの自律のための教育訓練と社会に出てからのそれにより、はじめて身につくのである。

また、職務内容の記述が必ずしも厳格でなく、課などの集団単位で業務が担われ、これを所属する人材の資質、特性などに応じて臨機応変に分担していく働き方をとる

ことが多い日本の職場では、分担した業務に関する現場の自律的な判断や対応が一定程度認められてきた。

その結果、マニュアル管理や業務の標準化は必ずしも厳格になされず、現場や担当者の裁量の余地が大きい仕事の進め方がなされてきている。法令が厳しく適用されるはずの公務においてさえ、そうである。たとえば、全国規模の会社が事業場単位の届出義務が課されていることから、国の出先窓口届けを出す際、窓口や担当者ごとの対応に差異があったり、担当者が交代することで処理方式が変わったりすることに苦情をよくいうのは、このような現場の自律性（裁量性）が仕事の進め方に組み込まれているからだと思われる。

もちろん集団や組織の性質いかんでは、自律の範囲が広がりもするし、狭まりもする。軍隊組織のようなところではきわめて限定的にならざるを得ないし、逆に、クリエイター集団のようなものであるならば非常に広がる。専門性が高い職務になればなるほど、求められる自律性・主体性は大きくなり、逆に未熟練、非熟練の者の作業にはそれが小さい。定型的な作業を進める場合は、自律を求める度合いは小さくなり、非定型的な作業の場合には、逆に大きくなりうる。管理職の業務の場合は、仕事内容において非定型性や臨機応変性が高まり、判断要素が増えるので、自律性を求められる度合いが高まる。

したがって、中央集権的・階層的な組織において、恒常的に定型的な業務を展開しているような企業では、自律性や主体性の出番は少なくなる。せいぜい社会人としての自律が求められるばかりで、創意工夫を求める段階までには進まない。「与えられた仕事を、怠けず、休まず、たんたんと行う」ことが何よりも大切となり、自分なりの作業方式や作業内容の変更は推奨されない。たとえ改善のためとはいえ、自分勝手だと決めつけられかねない。

これに対して、職場分権的・非階層的な組織において、非定型的な業務を展開しているような企業では、指示待ち人間やマニュアル人間は歓迎されない。自律的に、仕事の脈絡に応じて、臨機応変に対応することが求められる。人間相手のサービス業、絶えず変化する状況に瞬時に対応していくべき業務などの場合、こういった性格が強い。さらに専門職やクリエイターのような仕事の場合には、よりいっそう自律的・主体的に判断して業務処理をすることが要請される。それゆえ、世の中で自律性や主体性が以前より求められるようになったと感じられるのは、多くの企業で業務の内容、性質が後者の方向に傾斜しつつあるからではないかと思われる。

もちろん、教育訓練の進展も、関係する。低学歴から中学歴さらには高学歴となるに応じて、判断的な能力の訓練は進むし、未熟練・非熟練から半熟練さらに熟練と、知識、経験、技術、技能が高まり、これにともなって仕事を進めるうえでの思考・行動の特性が磨かれていくと、自律性・主体性も高まる。逆にいうならば、自律性・主体性が高まらないままでは、高度な判断をする職務能力は身につけようがない。いわゆるサービス経済化や知識基盤社会化が進めば進むほど、自律的・主体的な働き方の余地は高まり、これを備えた人材形成が求められるようになる。

ただし、多くの日本企業は、知識創造企業となるには社員の自律性・主体性が高まらないといけない事実は認めつつも、これがキャリア自律につながったり、強い自己主張の個性化へと進んだりすることは望んでいない。また、外部労働市場や社外育成制度や資格制度と結びついた本格的な専門職制度の導入にも二の足を踏んでいる。いわば会社の管理可能な範囲で、従来よりはやや進んだ自律性や専門性や創造性を促進したいようである。だが、専門職制などによる新たな分業と協業のシステムと結びつかないまま、ただ闇雲に移行していても、組織と個人の相克は容易に乗り切れそうにない。日本の社員が仕事上の自律性で他の多くの先進国の社員に比して見劣りするとの調査結果や、仕事のやりがいに対する日本の社員の不満が高いとの調査結果などがあるのは、現在の戸惑いを反映する現象なのであろう。

この点、筆者としては、労働者の自律性を高めるために、法的な意味で職業生活をめぐる「キャリア権」を位置づけることが大切だと考えている^{注1}。

●注

注1 長い職業人生のなかで、人は職務転換や転職・転社を経験する。特に、雇用の流動化が進む時代においては、職業キャリアを中断させず、発展させていくにはどうしたらよいか、という視点が重要である。そのためには、キャリアを何らかの意味で法的な権利として位置づけ、人が自分なりに職業生活を準備、開始して、展開することを基礎づける権利を「キャリア権」として確立すべきである。これは、個人の主体性と幸福追求の権利（憲法13条）に基礎をおくとともに、労働権（同27条1項）を中心に、職業選択の自由（同22条1項）、学習権（同26条）によっても基礎づけられる権利とすることができる。諏訪康雄1999年、「キャリア権の構想をめぐる一試論」日本労働研究雑誌466号54-64頁を参照。

諏訪康雄（すわ・やすお）

1977年東京大学大学院法学政治学研究科博士課程単位取得（満期退学）。専門は労働法・雇用政策。法政大学社会学部教授、ニュー・サウス・ウェールズ大学客員研究員、ポロニーヤ大学客員教授、トレント大学客員教授などを経て、2008年より現職。主要著作に、『雇用と法』（1999年）、放送大学教育振興会、『労使コミュニケーションと法』（2000年）、日本労使関係研究協会・日本労働研究機構、ほか。

個人の自律性・主体性と労働組合

仁田道夫

東京大学社会科学研究所教授

- 個人の自律性は、本来、労働組合運動とは相いれないもの
- 日本の労働組合は、ヨーロッパの組合と比較して、個人の差を認めてきた
- 管理職の組織化が、労働時間の短縮には効果的

「労使関係論」対「人的資源管理論」

労使関係論では、労働者個人の自律性・主体性は、伝統的にあまり強調されてこなかった。労働組合運動の起源はヨーロッパとなるが、ヨーロッパの労働組合運動には、むしろ「個」を生かしてはいけないという考え方がある。たとえば、8時間以上働きたい人がいても、働かせない。労働時間、賃金、働くスピードなどを一律に統制し、個人が勝手気ままにやらないようにする。それが労働組合運動の原点である。その理屈はいろいろあるが、労働者は交渉力が弱いので、個人をばらばらに分断しておいたら使用者の言いなりになってしまうため、コレクティブ・バーゲニング^{注1}で使用者と対抗する手法をとる。その点から言うと、個人の自律性・主体性と労働組合は、もともと相性が悪い。

一方、個人の自律性・主体性を強調する人的資源管理論（Human Resource Management, 以下HRM）という考え方、ないし学問分野がある。HRMはアメリカで1960年代以降に発達した考え方であるが、そこでは、暗黙の裡にノン・ユニオンを前提としている。HRMが考える労働者像は、「いつもサボろうとし、金銭的インセンティブを働かせないと働かないもの」ではなく、「本当は一生懸命働きたいと思っており、阻害要因をなくしてあげれば自主的に働くもの」というものである。こうした労働者像の起源をたどると、ダグラス・マグレガー教授のX理論・Y理論が代表的なものだ^{注2}。その後、こうした労働者観を前提に、アメリカの経営学ではHRMの議論をなす人が大勢出てきて学問としての発達を遂げた。

HRMの発達の背景には、労働者のホワイトカラー化がある。ホワイトカラーの職場が増えたことから、労働組合による一律規制が体質的に合わなくなり、ホワイトカラーの職場に適した人事管理の方向を探ることへの関心が高まったのである。アメリカ経営者には反組合主義の考え方が根強く存在するが、ホワイトカラーの世界で育まれてきたHRMの考え方をブルーカラーの世界にも導入し、企業とそこに働く人を直結させ、その中で労働者に一生懸命働いてもらおうとした。そのためには、ただ金銭的な報酬や雇用保障を与えるだけでなく、仕事への能動性を生かしていくべきではないか、という考えが生まれたのである。

さらに、経営者と労働者が労働組合を介さずに直結していくHRMと、労働組合を前提とする労使関係とを、何とかして統合できないかと考える研究者もでてきた。その代表選手は、MITのトーマス・コーハン教授である^{注3}。コーハン教授の考えは労働組合の役割を認めるものであったが、実際には、アメリカはその後どんどん労働組合組織率が低下し、同教授のビジョンが実現の方向に向かったとは言い難い。

日本の労働組合の特徴：生産主義的性格と査定による個の差の許容

労使間の交渉において、労働組合が労働力の集合的な売り手として機能することは、世界共通といえる。しかし、労働組合といっても、そこには国による違いも存在する。日本の戦後の労働組合は、大河内一男先生から「生産主義的労働組合」と命名されたように、その体質

は他国とは異なるものであった。戦争直後の経営者不在のなかで、従業員は自ら生産を再開し、同時に自らに給料を支払い、事実上労働組合が経営に関与していた。まず会社を再建し、それから賃金を獲得する。本来は、会社の再建と賃金の獲得は両輪で行くのだが、日本の組合は当初会社の再建を優先した。その後、政治環境・経済環境が変わり、日本の労働組合は幾度か転換を経験したが、生産主義的労働組合の流れの延長にあり、組合が生産性向上に関わるという体質は現在でも引き継がれているといえる。

賃金の査定に対する労働組合の考え方にも、国による違いがみられる。石田光男『賃金の社会科学』^{注4}によれば、日本のブルーカラーの賃金制度の特徴は、個人の査定を基に経営側が従業員に差をつけるところにある。たとえば、生産過程で業務改善の工夫を行えば、その評価が個人の賃金に反映される。労働者によって賃金に極端な差がつくと労働組合としても困るが、査定幅が一定内に抑えられている限り、個人の差を許容している。その点では、日本の労働組合は、個人の営業努力を認める組合主義であり、やや変則的だといえる。

労働時間と個の自律

さらに、日本の労働組合は、残業をある程度黙認している点が特徴的である。労働基準法に基づく36協定では、労使双方による締結が義務付けられており、企業にとっては厳しい制度といえるが、現実には多くの日本の組合はすんなりと協定を結んでいる。日本の労働者は、時間選好より所得選好が強く、あまり割増率がよくない残業でもやりたい人が多い。労働組合は、残業による追加収入を得たいという労働者の意向を尊重して、かなりの幅の残業時間を認めているというのが現実である。

これに対して、ヨーロッパの労働組合は、労働者に残業をさせず、一人ひとりの働く時間を減らし、雇用の機会をなるべく増やそうという考え方が強い。労働時間を短縮して、私生活に使える時間を増やすというヨーロッパにみられる労働組合的処方箋は、むしろ個人の自律性を認めていない、と言えよう。

日本でも、ヨーロッパ的な行き方を追求することはできる。例えば、36協定で結べる残業時間の枠を縮めればよい。残業の上限を20時間/月と法律で規定すれば、労働時間は否応なく短縮する。この一律削減方式が、伝統的な労働法や労使関係論で考えられてきた労働時間短縮のやり方である。

他方、一律削減方式を取らず、個人の自主性を重んじ

ることによって、労働時間も短縮し、ワーク・ライフ・バランスが進むのではないかという考え方もあるかもしれない。これは、従来のアプローチからすると新しい考え方である。集団の縛りを緩めて、ある程度個人が自分で選択してできるようにすると、ワーク・ライフ・バランスが改善するのではないかと、ということだろうが、これは必ずしも自明のことではない。そのロジックの背景には、日本の組織の特徴として、「集団の圧力があり、個人の都合で変えたいと思っていてもできない」ということを想定していることとなるが、主体性を重んじたアプローチを選択するのであれば、まずは、その想定が妥当かどうか、労働者の状況の検証を行う必要がある。

管理職と労働組合

労働組合との関係で、日本でワーク・ライフ・バランスを改善するためには、管理職を労働組合に組織することが重要な課題となるだろう。ドイツやフランスにはかなり強力な管理職組合がある。たとえば、ドイツの場合、指導的職員（ライテンデ・アンゲシュテルテ、Leitende Angestellte）と呼ばれる人々、つまり、日本の部長級以上にあたる上級管理職が、自分たちの組合をつくっている。日本の労働組合に相当する事業所従業員代表委員会（ベトリブスラート、Betriebsrat）には、ホワイトカラーの代表も選出されるが、彼らはアンゲシュテルテ（Angestellte）と言われる中間層ホワイトカラーの代表であり、指導的職員の意見は代弁されない。そこで、指導的職員は自分たちで組合をつくり、雇用問題、処遇の問題など、自分たちの権利を主張して労働組合らしい活動をしている^{注5}。

日本の労働問題を、労働時間の観点から捉えると、管理職の労働時間が無制限で長いことが一番問題である。他の国も管理職の労働時間については、法律上の縛りがない。しかし、だからといって、フランスの管理職が無定量・無制限の労働をしているかということ、そんなことはない。管理職でもみんなバカンスをとる。なぜそれが可能なのかということ、管理職組合が組織され、監視しているからできるのだ、というのが一つの仮説である。

日本で考えられる一つの方向性として、従業員代表制を整備して、そこに管理職の代表も入れるというやり方があるだろう。現状では、管理職は集団で交渉する権利もなく、組合にも入れない。しかし、管理職一人ひとりには組織に対して弱く、組織の命令には従わざるを得ない。彼らになんらかの発言の場を用意すべきではないか。そもそも管理職がみんな残って働いていたら、下の者は帰

りにくい。日本で、労働時間を短くしようとするなら、管理職を帰すのが一番の早道だろう。

組織の中で個人が働くことの意味

今回の政策レビューのテーマを考える上で、「個人」が、組織の中で自律的・主体的に働くとはどういうことかを根本に立ち返って問う必要がある。HRMやその延長線上で発展してきた組織行動論 (Organizational Behavior) は、基本的にはこの問題を考えてきたと思う。つまり、組織は根本においては個人の都合を許さない。まず、上司を選べない。上司は部下を選べない。どの仕事をするかを選べない。ただ、個人が組織の中で、言われたことだけをやるのではなく、できる限り自律的・主体的に働けたらいいという発想ももちろんある。自分から主体的に働いてくれたほうが人事管理上も都合がよい。そのためには、個人に選択肢を与えなければいけない、ということになる。

もっとも、これは組織の立場から言うと、あくまで一定の枠内の話である。組織としては、組織の都合のいいように働いてもらわないといけない。従業員が個人の都合のいいように働いて組織を利用するというのでは困る。組織の都合と個人の都合が両立することがないことはないが、原理的な問題として、何が自律的・主体的にできることなのかをはっきりさせないと、「自律的・主体的な働き方の追求」は絵空事になってしまうおそれがある。

ブルーカラーの世界では、有名な考え方に、「準自律的職場集団」がある。これは、タビストック研究所の研究から始まる職場改革運動で、ボルボがモデルケースだった^{注6}。機械に統制されて仕事をするのではやる気が起こらない。だからベルトコンベアーをなくすことにする。そうは言っても、自動車をつくるわけだから、仕事を工程ごとに分けて、集団単位で作業をしなければいけない。そこで、その集団に一定の自律性を与えることで、労働

者の自発性や主体性を引き出そうという発想である。

おそらく製造現場で可能な自律性とはその程度の話に終始せざるをえない。もともと仕事そのものが集団的なものなので、無制限に自律性を許容しては仕事が完成しない。しかし、ホワイトカラーの世界では、個人の仕事が独立して行われていて、裁量労働もある。だから、ホワイトカラーについては、ある程度個人の自律性・主体性という問題を考える余地があるのだろう。

1990年代以後成果主義が流行する中で、労働者の側からすれば、成果を問うなら、自分のやりたい仕事をやらせてくれという要望が出てくるのは自然だ。また、現実にも、個人にある程度の選択の余地が出てきていることは確かなのだろう。たとえば、従業員と面接して、仕事に関する希望を出させ、考慮するなどということが行われている。そうした希望がどこまで実際に認められているのか。その結果組織の能力は維持されているのか、下がったのか、それとも上がったのか、そういうことをきちんと検証する必要がある。

●注

注1 普通、団体交渉と訳されるが、シドニー・ベアトリス・ウェップ著、高野岩三郎監訳1967年、『産業民主制論』復刻版、法政大学出版局、では、集合取引と訳されている。これのほうが原義に近いと思われる。

注2 マグレガー教授は、「命令と統制でひとが動くという伝統的見解」をX理論として批判し、当時新しく考えられ始めていた「個人の目標と組織の目標の統合」という考え方をY理論と名付けて、以後の革新的経営手法となると主張した。ダグラス・マグレガー著、高橋達男訳、1970年、『企業の人間側面』新訳産業能率短期大学出版部。

注3 T. Kochan, H. Katz & R. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, 1986.

注4 石田光男、1990年、『賃金の社会科学』中央経済社。

注5 石塚史樹、2008年、『現代ドイツ企業の管理層職員の形成と変容』明石書店。

注6 ペール・ユーレンハンマー著、亀田政弘訳、1978年、『人間主義の経営』ダイヤモンド社。

仁田道夫 (につた・みちお)

1978年東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。武蔵大学助教授等をへて1993年より現職。中労委公益委員。著書に『変化のなかの雇用システム』(2003年)、東京大学出版会、『日本の雇用システム』(2008年)、共編著、ナカニシヤ出版、ほか。

[NIRAホームページ]

<http://www.nira.or.jp/index.html>

NIRA政策レビューのバックナンバーをはじめ、NIRAの諸活動を紹介するホームページをご利用ください。

※ 本誌に関するご感想・ご意見をお寄せください。E-mail: info@nira.or.jp

NIRA

NIRA政策レビュー [No.49]

2010年12月24日発行 ©財団法人総合研究開発機構

編集発行人: 伊藤元重 ●NIRA理事長

編集主幹: 加藤裕己 ●東京経済大学教授/NIRA客員研究員

NIRA 総合研究開発機構

〒150-6034 東京都渋谷区恵比寿4-20-3 恵比寿ガーデンプレイスタワー 34階
Tel. 03-5448-1735 Fax. 03-5448-1744 E-mail. info@nira.or.jp

再生紙を使用