

<Study Notes> Employment Adjustment and the Function of the Executive

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-07-28 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 平澤, 純子 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/715">https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/715</a>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



# 雇用調整と経営者職能

平澤純子

## 1 ねらい

本稿のねらいは、雇用調整にかかる経営者職能を予備的に考察することである。

筆者は、これまで整理解雇をめぐる裁判の事例研究を重ねてきた。整理解雇の実施が必ず労使紛争を惹起するわけではない。まして、全ての労使紛争が裁判に持ち込まれるわけでもない。しかし、紛争や裁判に発展した場合には、当事者である労使のみならず、その家族や関係者に大きな痛みをもたらす。また、紛争処理機関の利用を通じて発生する社会的なコストは、軽視できるものではない。

これまで行ってきた事例研究を概観するに、紛争の回避や処理に紛争当事者の力量が及ぼす影響は、決定的に重要であった。しかし、雇用調整も、これに起因する紛争も、力量ある当事者の存在するところを選んで発生するわけではない。それゆえに、紛争を回避し、紛争が発生した場合には、できる限り損失を軽減するために必要なことを解明しておくべきであろう。そして、その実践は特に経営者に求めるべきものであると思う。整理解雇を含む雇用調整は、経営者の意思決定により行われるからである。本稿では、雇用調整を実施する際の、紛争の回避と紛争発生時の損失軽減のために必要な経営者の職能を考察するための、予備的考察を試みたい。

## 2 雇用調整をめぐる経営者職能論

雇用調整をめぐる経営者職能は、これまでどのくらい明らかにされてきたのであろうか。

もともと、経営者職能が雇用調整などのように、特定の事象に限定して論じられることはほとんどない。しかし、雇用調整をめぐる、経営者が従業員または従業員の集団と利害調整をしなければならないことは、かねてより指摘されているところである。

たとえば、ドラッカー<sup>①</sup>は、労働力の削減を解雇によるか配置転換で回避するかという決定は労使双方にとって同一の利害関係がある事柄であり、経営者と工場自治体とが共同して決定しなければならないと述べる。労働力削減は本質的に係争問題であり、その政策は交渉と妥協によっ

て決定しなければならないという。

Mintzberg, H. (1973)<sup>(2)</sup> によれば、経営管理者の活動は、人間相互関係の処理、情報の伝達、意思決定という三つの基本的な活動で構成され、最後の意思決定活動の中には、企業者役割、妨害処理役割、資源配分役割、交渉役割の四つの役割がある。交渉はしばしば非経営管理的職能とみなされるが、経営管理者の組織上の象徴的地位やスポークスマンとしての地位、資源配分者としての地位から考えて、重要な経営管理者職能であると Mintzberg はみなす。労働組合との困難な交渉の場面において、社長が果たす役割はその一例であるという。

それでは、雇用調整という具体的な施策をめぐって、経営者がその組織目的のためになすべき仕事（経営者職能）とはどのようなものか。それをより具体的に考察していくことは、経営者の立場に立って、経営者の主体的活動のための指針や手がかりの提供を目的とする経営管理論の立場からは、必要性を肯定されて良いと筆者は考える。

先述のとおり、雇用調整に焦点を絞った経営者職能論はこれまでほとんどなかったが、最近になって、雇用調整に焦点を当てたマネジメントの研究書、辻隆久（2010）『雇用調整のマネジメント——納得性を追求したリストラクチャリング——』が発刊された。次の節では辻（2010）が明らかにしたことや示唆を整理したい。

### 3 辻（2010）の貢献

#### (1) 辻（2010）の問題意識と対象

辻（2010）は、大手合繊メーカー（ $\alpha$ 社）で1977年から31年間勤務し、その間、石油危機や円高不況、バブル崩壊を迎え、事業の再構築とそれに伴う雇用調整を推進してきた経験に基づく研究である。

辻（2010）は事業再構築や雇用調整は、企業と従業員の将来を切り拓く「プロジェクト」として、より積極的に捉えられるべきものであるとしており、雇用調整の成否は、最大のステイクホルダーである、従業員の「納得性」にかかっているという。それゆえに、辻は「納得性」を追求せざるを得なかった。辻（2010）はその英知の集大成とあってよいだろう。

辻たちが体験してきた $\alpha$ 社での雇用調整<sup>(3)</sup>は、1978年の希望退職の募集を除いて、雇用の確保を大前提とした転勤を主たる施策とするものである。この点、筆者がこれまで観察・考察の焦点を主として整理解雇においてきたことと大きく異なる。辻が認めるように、 $\alpha$ 社での転勤後に新しい職場や仕事になじみずに退職し、雇用を喪失する可能性があるにしても、整理解雇のように、直接雇用を会社側から切るか切らないかは、大きな違いである。

また、辻（2010）は、経営者職能論としてこの研究を出発させているわけではなく、経営者の

職能よりは、むしろ職場職制、労働組合支部、労務スタッフの三者の活動を中心に説明している。辻（2010）の成果をどのように学ぶべきなのかを次に検討してみよう。

## （2）辻（2010）から本稿が学ぶべきこと

本稿のねらいに照らして、辻（2010）の最も強調すべき知見は、雇用調整をめぐるナレッジ（知恵）の継承は可能であることを、同一企業内での事例をもって証明しているところにある。

なぜそこを強調したいかと言えば、筆者たちが、整理解雇をめぐる裁判に及んだ事例について追跡調査をしてみたが、裁判経験がその後の雇用管理に活かされているとは言えない事例を観察してきたからである<sup>(4)</sup>。辻も、「雇用調整プロジェクト」の最後で、ナレッジの継承が重要であるにもかかわらず、後進に継承してもらうための仕組みを備えたナレッジ継承の方法が、整備されにくいと指摘している。

辻（2010）は、 $\alpha$ 社で経験した一連の「雇用調整プロジェクト」の実例の失敗例と成功例を検証し、成否の分岐点を示すという展開をとる。

ところで、辻（2010）全体を通して、彼が $\alpha$ 社と「雇用調整プロジェクト」において、どのような地位・権限で雇用調整に携わったのかは判然としない。さらに、本書に登場する、「雇用調整プロジェクト」を執行した諸人物についても、実は、組織上、どのような地位にあり、どのような権限をもつのか、詳細な説明がないのである。

とはいえ、失敗例である $\alpha$ 社丙地区での雇用調整で最高の地位にあるA事業製造所長（佐藤所長）にしても、同地区B事業製造所製造部長（鈴木部長）にしても、成功例である $\alpha$ 社丁地区での雇用調整で最高の地位にある事業製造所長（田中所長）にしても、経営者を、戦略的役割を担う最高経営者層、調整的役割を担う中間管理者層、業務的役割を担う下位管理者層の三つに分けたならば、その役職や行動から、中間管理者層とみなすのが適切であると思われる。

筆者は、上記の三つの層の中でも、最高経営者層の経営者職能をまずは考察したいと考えている。そこで、以下では、本稿の問題意識に照らし、辻（2010）において、雇用調整にあたった中間管理者層の営為から、最高経営者に何が求められているのか推考することに注力したいと思う。

## （3）雇用調整の成否の基準

ところで、辻（2010）で紹介・分析される失敗例とは、何がどう「失敗」だったのか。実は成否の基準は明示されていない。常識的に考えて、一連の「雇用調整プロジェクト」の各々には、目標、たとえばどのくらいの人数をいつまでにといった数量的な目標や、どのようなところへ、どのように転勤させるかといった質的な目標があったはずであるが、具体的な目標に関する明確な記載はない。しかし、辻が $\alpha$ 社の丙地区の「雇用調整プロジェクト」を失敗例と位置づける

のは、結果に次のような面があったからだろう。

第一は、設定していた人選期間中に転勤者が決まらなかったこと。第二は、転勤命令に納得できず1名が退職したこと。第三は、転勤から1年以内に18名のうち3名が退職したことである<sup>(5)</sup>。ここから推察するに、辻は、「雇用調整プロジェクト」の成否の評価において、学際的に参照・共有されてきたHirschman (1970) の exit or voice のような、不満に対する人間の反応に関するフレームワークをもっているようである。

つまり、転勤に即して言えば、転勤の打診に、例えば労働組合などを通じて不満の声をあげて解決するか、退職をもって解決を図るかという反応が考えられる。辻は、不満はまず予防するべきものと考えているだろう。また、不満が発生した場合には、それを声にして、転勤対象者と「雇用調整プロジェクト」の推進者とで、「納得」できるところを模索するのがあるべき姿だと考えているはずである。それは辻(2010)のサブタイトルに「納得性の追求」を掲げていること、辻が $\alpha$ 社の転勤をめぐる施策や会社の姿勢が、30年ほどの間に大きく変容し、一言でいえば、納得性を高める方向に進展してきたと述べていること、そのために「理解」「共感」「納得」の段階を踏むと説いている<sup>(6)</sup> ことなどから明らかである。

辻は、失敗した「雇用調整プロジェクト」の舞台である $\alpha$ 社丙地区での製造所解散式の参加者の様子を次のように描写している。

事業撤収の折には、後ろ向きの考え方をもった従業員が当地に残留し、それが見過ごされてしまう不公正感、不公平感や不透明感、正直者が損をするという割り切れなさなど、やりきれない感情がどうしても残る。しかし、原因はそうしたことではないように思えた。後述するB事業最後の転勤者人選面接が後味の悪い終わり方をしたため、「管理者と従業員の間に本当の信頼関係が築けたのだろうか」という一点が、いつまでも気掛かりとなっていたのである<sup>(7)</sup>。

不公正感、不公平感、不透明感ややりきれない「感情」、「後味」、「気掛かり」などのように、通常、非論理的なものとして扱われることが、辻(2010)では論理的なものと同等に重要視される。辻は、雇用調整においては、感情は見落とすことができないものであり、雇用調整には常に、「費用」と「感情」、「理」と「情」の相対立する要素のバランスをとりながら進めるところに、その難しさと醍醐味があるのだという<sup>(8)</sup>。

感情的なものを重視することは、労使紛争に関する先行研究において支持されてきており<sup>(9)</sup>、整理解雇をめぐる裁判の研究を行ってきた筆者もまた、被解雇者をして訴訟提起という選択肢を直接取らしめるものが、端的に言ってしまうえば「怒り」であったというケースを観察してき

た<sup>(10)</sup>ため、感情は重要な要素だと考えている。

感情を重要視する辻（2010）で言うところの「納得」とは、誤解を恐れずに平易に言えば、本人のみならず、その家族の運命をも左右する転勤に、本人が「頭では理解できる」だけでなく、転勤させられても、「それでもうちの会社はいい会社だ」と、感情的に折り合いをつけ、前向きな気持ちで新しい仕事と勤務地に臨める状態を指すと解釈できる。

辻によれば、納得の水準は、理解、共感、利害の三つの次元のスケールに依存するという。理解とは、自由にものを言える職場と場を作り、職場の上司・先輩に遠慮せず、批判を許容する環境下で、会社や職場、あるいは業務や「プロジェクト」の抱える問題を自由に議論することで合理的に深まるのだという。共感とは、リーダーの目指す方向にフォロワーが自らの意思で賛同して参加する状態であり、そのためには、フォロワーに自律的に時間を使わせ、自らのキャリアを発見させるなどの「自律性」を高めることが有効だという。最後の利害について、辻は次のように説く。人間は理解と共感だけでは納得して行動に移すとは限らず、それが自分にとってどんなメリットがあるかを考えるものであり、人間は利害を比較考量して自分の行動を決定する、と。

ここまで整理するとすでに明らかなおおり、辻（2010）においては、雇用調整の実施や、雇用調整として転勤という方法をとること、その規模はほとんど与件として扱われる。また、「雇用調整プロジェクト」実施後の業績や労使関係などについては、ほとんど記載がない。あくまでも、「雇用調整プロジェクト」の執行過程に焦点をあてているのである。

#### (4) 「雇用調整プロジェクト」の担い手は何に苦勞したか<sup>(11)</sup>

それでは、「雇用調整プロジェクト」を執行した人たちは、どのようなことに苦勞したのだろうか。失敗例と位置づけられている、α社丙地区の雇用調整をみてみよう。

丙地区には、複数の事業があり、事業ごとに製造所を擁する。最盛時には9,000人の従業員が働いていた地区である。辻は、2000年秋、丙地区事業所の事務室長に着任し、その当時の丙地区の在籍人員は正社員だけで600名弱であったが、2006年の春には200名弱へと減少した。

丙地区のA事業では、第一工場を閉鎖して、残る第二工場に生産を集約して、徹底したコスト削減を行いながら再建を図ることを計画していた。それでも利益の出る事業体質に転換できなかった場合には、A事業そのものの撤退を覚悟するという再構築策を準備しており、事業継続の可否を見極める期間は、第一工場閉鎖後の1年間であった。

辻たちが苦勞した点は、例えば次のとおりである。

- ① 第一工場閉鎖に関する会社提案に対し、現業職従業員の間には、第一工場閉鎖後も同じ地区内で配置転換をしてくれるだろうという安易な期待が蔓延していた。

- ② α社には、要員対策には地区一帯となって取り組む全社規範があった。しかし、これまで他の部署では転勤者を出してきたのに、A事業はこれまで転勤者を出すことに協力してこなかったため、「今回はお願いします」では都合が良すぎると、他部署のA事業に対する風当たりが強かった。
- ③ A事業の事業所長（佐藤所長）と現業職従業員との間に気軽にものをいえる関係が築かれていなかった。そのため、同所長転勤者人選の面接を任せるのに適当ではないと、第一工場長、第二工場長に面接を任せなければならなかった。
- ④ 若手の管理者の中に、同情から、現業職従業員が転勤への決意を固めようとするのを妨げる者がいた。その背景にはA事業の事業所長（佐藤所長）と第一・第二工場長の要員問題の運び方に対する反発があった。この若手管理者は上司から注意が与えられ、予定されていた異動が早められた。
- ⑤ 予定されていた人選期間が過ぎても、労務担当が現場を走りまわって全社と地区の人員状況を説明し、製造所全員に転勤の必要性を訴えなければならなかった。

こうした点を踏まえて、辻は、A事業第一工場閉鎖に伴う雇用調整は、「すべてが準備不足」であり、準備不足が結果に表れていると評価している<sup>(12)</sup>。そして、第一工場閉鎖に続き、第二工場の閉鎖が決定されると、管理者向けに研修を行い、その研修の場で第一工場閉鎖の際には、A事業においては

- a. 人に対する関心が薄かったこと
- b. 管理者層の結束が弱く、考え方の方向がそろっていなかったこと

を反省点として示した。そして、職場のナンバー2である班長、グループリーダーには、積極的に職場の相談役となり、所属長とのベクトルを合わせ、所属長と自らの役割・課題確認、情報提供・共有などのコミットメントを求めた。

それでは、同じ丙地区のB事業の雇用調整はどうだったのか。B事業の雇用調整では、次のような問題が発生した。

- ⑥ B事業で転勤者を選ぶ人選面接を担当していたB事業製造所事業部長（鈴木部長）は徹頭徹尾「納得性」を尊重した人選面接をしてきていたが、人選期限をすでに過ぎ、辻からみて、「転勤させるべき者に、そろそろ引導を渡す時期が近付いていた時期に」鈴木部長から「自分としてはこれ以上転勤を強要できない」との申し出があった。結局、辻は労働組合の当該支部長と相談し、辻の部下の労務担当者に面接を続行させた。
- ⑦ 当時、引導を渡すべき従業員たちは、転勤に関して「自分には人道上配慮されるべき事

情がある」。「退職もしない」と「かたくなに転勤を拒み、会社には残りたい」と表明していた。

- ⑧ 面接を引き継いだ辻の部下も悪戦苦闘し、結局、事務室長の辻自身が最終面接をして決着をつけた。残っていた約10名に対し、辻は、個人事情を客観的に判断すれば、これまで転勤に協力してきてくれた人たちとのバランス上、「転勤できない」とは言えないこと、辻たちが一番悩んでいるのは、難しい事情がある中でも転勤に協力してくれた人たち、やむを得ず退職を選んだ人たちとの公平感であること、今回転勤を選ばないなら、地区外の企業に長期間派遣することを覚悟しなければならないことを宣告して面接を終えた。
- ⑨ 結局、辻が経験した転勤施策の中で、初めて転勤者数を確保できないまま終わった。

鈴木部長が面接者を降りた問題について、丙地区の事業所長であった辻は、

- c. 人選終盤での現場職制と組合支部、労務スタッフの三者の連携の在り方良くなかったこと
- d. 現場と労使の三者間で人選の進め方を確認する場が確保されていなかったこと

を問題点として挙げている。

つまり、転勤候補者は、これまで支持してきた組合支部を頼って、頻繁に相談に行っていた。そこで、組合支部は人選の進め方について、鈴木部長に過剰な干渉をする。一方で、労務スタッフは、最後は「転勤拒否は退職」というルールで割り切らざるを得ないと伝えながらも、納得性を追求する理想論を振りかざして、鈴木部長を過剰に管理する。要するに、鈴木部長は、組合支部と労務スタッフの両方から管理された状態だったという。

さらに、三者は個別に動き、二者間で話をするため、労働組合からの介入と労務スタッフからの管理の内容が異なっていた可能性も十分にあり、現場の鈴木部長は何を判断の拠り所にして良いか混乱していたのではなかったかと、辻は推測する。

そして、雇用調整全体を振り返り、他にも、

- e. 準備の前段階がなかったこと
- f. これまで雇用調整の切り札として転勤が活用されてきたが、転勤という措置が本人の負担する犠牲に見合わなくなったこと

を指摘している。eについて、辻は、事業撤収が危惧された段階で、雇用調整や要員対策の準備に至る前段階から、「ヒトの意識と行動の変革」を深化させるべきなのだとの考えを示す。

「失敗」から辻が導出した知見は、雇用調整の当事者となる従業員やその家族の痛みと、社会的なコストを軽減するために、十分に活かさなければならないだろう。



#### 4 雇用調整で経営者が求められること

ここでは、以上の雇用調整の執行でみられた問題点から、雇用調整にかかる最高経営者の職能を推考して本稿を締めくくりたい。

辻（2010）において、最高経営者層の具体的な人物は登場しない。辻が雇用調整の執行過程に焦点を当てているにしても、筆者にとっては全く意外であった。

下位管理者層にあたる、「職場のナンバー 2」たる班長やグループリーダーに求める役割が具体的に示されながら<sup>(13)</sup>、最高経営者層に求める具体的な役割が明示されないことも、不自然に思えた。あるいは、穿った見方かもしれないが、下位管理者層に役割を示すことができても、最高経営者層に求めることができないのが、雇用調整を具体的に執行しなければならない人たちを取り巻く実態であると考えべきなのかも知れない。

しかし、本来、雇用調整に限らず何事も、目的達成のために、決定—指令—執行—業務の指揮が行われるのであるから、執行過程のマネジメントのみで雇用調整全体のマネジメントを追究するのは、やはり無理がある。辻自身も、「事業再構築とそれに続く雇用調整の成否は、大方、最大のステークホルダーである従業員の『納得性』にかかっている。どれほど従業員が企業や職場のトップを信頼し、その意思決定に「納得」するかによって決まると言ってもよい」<sup>(14)</sup>と言っているのである。

そもそも、雇用調整に関する従業員の「納得」は、雇用という資源の配分をめぐる労使の交渉のあり方や交渉結果に大きく規定されるはずである。したがって、雇用調整を執行するにあたり、現場の従業員から「納得」を得るために、労使交渉のあり方や交渉結果の何が障害となったのかは、執行にあたった者からより上の層に報告すべき事柄であるし、最高経営者層が執行にあたるより下位の者に報告を求めて然るべきことだろう。より進んで言えば、最高経営者は雇用調整執行上の障害となったことの報告をより下位の者に役割として課し、問題点を指摘する権限を明確に与えて最高意思に反映させるべきであろう。

辻（2010）において、ナレッジの継承にしても、「納得性」の追求にしても、それは現場の実態（知恵）なのか、それとも  $\alpha$  社として取り組んでいるのか、明確に示されていない。しかし、 $\alpha$  社のように、事業構造転換を繰り返してきた産業に属し、30年ほどの間に幾度も雇用調整を経験してきた企業であれば、やはり最高経営者層が意思決定、指令して進めるべきであり、その責任はやはり最高経営者層に帰すると考えるべきである。

筆者が、これまでの整理解雇をめぐる紛争事例の観察から、紛争の回避や処理に紛争当事者の力量が及ぼす影響は、決定的に重要であったというように、辻もまた、雇用調整の成否を握るの

は、該当組織の管理者である<sup>(15)</sup>と、ヒトの力量の影響力を指摘していた。力量ある人の出現を待つのではなく、 $\alpha$ 社においては、「人に関心のある」管理者の確保について、最高経営者層が人事方針として設定することも職能として考えられるだろう。

丙地区第一工場閉鎖に際し、要員対策には地区一帯となって取り組む「全社規範」があったのに、そのときには、「全社規範」が通用しなかったという問題についても、雇用調整に関する全社的な方針として、最高経営者層が決定すべきものではなかったのかという疑問が生じる。

同工場閉鎖に伴う「雇用調整プロジェクト」は、すべてが準備不足だったと辻は振り返っていた。もしそれが、雇用調整が決定されてから実施までの期間が短すぎるという意味であれば、辻自身が、日産自動車座間工場の閉鎖に伴う従業員の転勤について、工場閉鎖の公表から従業員の異動まで2年間もあったと述べていることから推測するに、最高経営者層から中長期的な計画の提示が不完全であったとの指摘に受け取れる。あるいは、事業撤収が危惧された段階で、雇用調整や要員対策の準備に至る前段階から、「ヒトの意識と行動の変革」を深化させるべき<sup>(16)</sup>だと主張していたように、常に意識と行動の変革を図るべきであったという意味であれば、戦略的な役割を担う最高経営者層は、常に全般的・長期的な枠組みの中で、環境の変化に対応して選択することが求められるのであるから、雇用調整が実際に必要になった部署だけでなく、全社的な「ヒトの意識と行動の変革」の推進を最高経営者層に求めていたとも考えられる。

また、辻は、それで苦労したとは述べていないが、失敗例が見られた丙地区において、労働組合が主力事業撤退後の同地区をどう再生するか、具体的な方向付けを経営に求めた事実がある<sup>(17)</sup>。雇用調整後のビジョンの提示は、労働組合からの要請を待つまでもなく、最高経営者層の役割というべきだろう。

以上から、最高経営者層の職能として少なくとも次のことは求められると言えそうである。それは雇用調整の実施が決定されてからのものと、それ以前のものに二分できる。

雇用調整の実施を決定したならば、最高経営者層は雇用調整後、組織全体をどのような方向に導きたいのかビジョンを提示すること、雇用調整の執行者に、執行上の問題点を指摘する権限と問題点の報告義務を課すこと、雇用調整をどのように執行すべきか、執行に当たる者たちが判断のよりどころとすべき価値・規範——経営理念や会社風土との整合性が求められる——を明示して浸透させることがすぐに求められるだろう。

雇用調整の実施が迫られなくとも、最高経営者層は、中長期的な要員計画を示すこと、雇用調整のような難題をも遂行できる人材を内部に求められるようにするのか、それとも外部から調達するのか、人材確保・育成の指針を確立することが求められる。そして、外部環境の変化に対応して自発的な選択ができるように、常に変革を推進することが求められる。これらはいずれも、最高経営者層の役割として一般的なものだが、辻（2010）の貢献により、雇用調整という局面に

においても重要であることを再確認することができた。

本稿は予備的な考察にすぎないが、これを契機に、具体的な雇用調整の場面を精査して、雇用調整をめぐる紛争の回避と、紛争発生時の損失軽減に必要な経営者職能の考察を深めていきたいと思う。

本稿は、川口短期大学個人研究費による研究成果の一部である。

#### 《注》

- (1) ドラッカー, P. F., pp. 324-325。
- (2) Mintzberg, H. (1973)。
- (3) たとえば, 辻 (2010) p. 274 には, 1978 年の甲地区の希望退職, 1980 年代後半の乙地区の転勤, 1995 年の丁地区の転勤, 2001-2003 年の丙地区 (A 事業) の転勤, 2002-2004 年の丙地区 (B 事業) の転勤が挙げられている。
- (4) 神林・平澤 (2008)。
- (5) 辻 (2010), p. 145。
- (6) 辻 (2010), p. 90。
- (7) 辻 (2010), pp. 157-158。
- (8) 辻 (2010), p. 56。
- (9) 例えば, 労働法学, 労使関係の研究と, 労働委員会における公益委員などの実務の両面に長年携わってきた花見 (1982) は, この点を特に具体的に描き, 強調している。
- (10) 例えば, 神林・平澤 (2008), p. 112。
- (11) 辻 (2010) 第 4 章「準備不足が混乱を招いた雇用調整」による。
- (12) 「準備不足が結果に表れている」について, 具体的には本稿 3「辻の貢献」の(3)雇用調整の成否の基準に記したとおりである。
- (13) 前述の, 積極的に職場の相談役となることなど。
- (14) 辻 (2010) 「はじめに」, p. iv。
- (15) 辻 (2010), p. 57。
- (16) 辻 (2010), p. 174。
- (17) 辻 (2010), p. 153。

#### 参考文献

- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, N. Y.
- Hirschman, A. O. (1970), *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms organizations, and states*, Harvard University Press.
- 神林 龍・平澤純子 (2008) 「判例集からみる整理解雇事件」神林龍・今井亮一・江口匡太・奥野寿・川口大司・原昌登・平澤純子『解雇規制の法と経済 — 労使の合意形成メカニズムとしての解雇ルール』日本評論社, pp. 53-115。
- 辻 隆久 (2010) 『雇用調整のマネジメント — 納得性を追求したリストラクチャリング』創成社。
- ドラッカー, P. F. (1957) 現代経営学研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社。
- 花見 忠 (1982) 『労働争議』講談社学術文庫。

(2010 年 9 月 30 日提出)