

高度経済成長期における労使関係

——日本的労使関係

戎野 淑子

(立正大学教授)

労使関係の概念を広義に定義し、高度経済成長期の労使関係について現在との比較を基底において分析を行った。労使関係を企業と労働組合との関係とした、いわゆる狭義の労使関係についての研究は多いが、現在組合組織率は18%を切り、昨今の労働問題には、その範疇から外れたものも多く、しかも非常に深刻である。そこで、本稿では、労使関係を使用者階層と労働者階層との社会的諸関係と広義に規定し、労と使の関係を真正面から捉えようとした。そして今日の労働問題の背景には、高度経済成長期の労使関係の変容が一因としてあることから、今の問題の解決の糸口を探る一歩とすることを目的としている。高度経済成長期の労使関係は、「生産性運動実施の三原則」にその源泉があり、それまでの激しい労使紛争を克服し、「もはや戦後ではない」日本社会において近代化をもって経済成長を図ることが国民の総意であったところに生まれたものである。その特徴を一言で述べれば、本来異なる原理を持ち、厳しく対立してきた企業と労働者が、それぞれ自らの利益を貫きながら、一体化して協力する関係構造を構築したことである。この「一体化した労使関係」こそが、高度経済成長期の労使関係の特徴である。生産性向上と雇用維持という矛盾を発展の契機に転化して、高度経済成長を実現した。そこにおいては、企業と労働者の発展は同じベクトルにあり、運命共同体であったのである。今日の労使関係は、グローバル化の影響等でその関係が破綻し、企業の発展が必ずしも日本の労働者の生活向上に繋がらない「疎隔化した労使関係」へと変容した。

目次

- I はじめに——研究目的と視点
- II 労働問題の質的变化
- III 労使関係の概念規定
- IV 諸説
- V 日本的労使関係の成立背景
- VI 生産性運動実施の三つの原則
- VII 日本的労使関係の特性
- VIII 現在の労使関係
- IX おわりに

I はじめに——研究目的と視点

本稿は、広義の労使関係論の視点から、現在との比較を底流に置き、高度経済成長期の労使関係の特徴を明らかにするものである。歴史を振り返

る目的は多々あるが、本稿にて高度経済成長期の労使関係を分析する意義は、まさに混迷している現在の労使関係の問題の根源を探り、その解決の糸口を探る一歩とすることである。

高度経済成長期の労使関係は、安定した雇用関係を生み出し、高い経済成長を担った一支柱である。その労使関係によって形成された終身雇用、年功賃金、企業別労働組合は、日本的経営の特徴として、高い評価を得てきた。しかし、昨今の日本の労働状況を鑑みると、様相は一変しており、今日の労使関係は、雇用の不安定化を招き、新たな深刻な労働問題を多数発生させている。しかしながら、現在の労使関係は、高度経済成長期の労使関係の否定と継承によるものである。そこで、今の姿を解明するにあたり、歴史をひもとく意義は大きい。労使関係の何が変化したのか、安定し

た雇用関係を形成し、日本経済の成長を担う労使関係を取り戻すことはできるのか、深刻な労働問題を抱える現在へのまさに処方箋を探るべく、温故知新としての研究としたい。

これまでも、国の内外を問わず、日本の高度経済成長期については様々な角度から分析がなされ、日本的経営の雇用関係の研究だけでも枚挙に暇がない。諸外国の労使関係、雇用関係との比較研究、あるいは日本においても高度経済成長期以前との対比研究など、研究視点も対象分野も様々である。最近では、日本的経営は崩壊したのか否か等の議論も見られ、終身雇用と言われた正社員の雇用期間についての研究や、賃金制度に注目した年功賃金と成果主義賃金との関係等に関する研究など多々存在する。

しかし、同じ高度経済成長期の労使関係にスポットを当てても、何のためにどこから焦点を当てて解明するかによって、その見えてくる姿は異なる。つまり、研究目的と研究視点によって、浮かび上がる特徴は異なるものと思われる。本稿は、現在の労使関係を明らかにし、現在の問題を解決することを最終目的とし、その一環として高度経済成長期の労使関係を究明しようとするものであるため、今日の労使関係との対比が、本分析の底流を流れていることを改めて強調しておく。

II 労働問題の質的变化

ここ15年余りの間に日本の雇用関係は不安定化が進み、高度経済成長期や、安定経済成長期と比べ、明らかにその姿は変質してきている。完全失業率は4%以上の高止まりの状態が続き、これまであまり問題にならなかった若年者の就業問題など、新たな労働問題が多数発生している。学卒の就職難が慢性化し、若年無業者は63万人にも及ぶ。安定した雇用関係を構築していると言われてきた大企業でも、企業の合理化に伴って早期退職等の大幅な人員削減が実施されることが珍しくなく、定年までの雇用を前提とした働き方、いわゆる終身雇用は大きく動揺している。

また、非正規従業員の割合が雇用者の35.5%にまで増加し、そもそも終身雇用を前提としない働

き方の労働者が1/3を占めるに至っている。その中には、不本意ながら非正規従業員として働いているものも少なくない。その上、低賃金かつ不安定就業であるために、家庭を築くことが出来ず、結婚や子育て等を諦めるといふ、人としての人生の在り方に多大なマイナスを背負うことさえ生じている。

さらに、生活保護受給者数が戦後最悪な状況を更新し続けており、今や214万人を超え大きな社会問題になっている。2000年代にはいざなぎ景気を超える好景気の時期が存在したが、一部の企業の業績のみが好調で、実質賃金は1997年以降低下し、完全失業率も以前のような低水準に戻ることはなかった。二度のオイルショックのあった1970年代に完全失業率が1~2%台で推移したことと比べても、常に4%以上の完全失業率が続いていることは、景気動向に関わらず雇用構造そのものが大きく変化したことには他ならない¹⁾。

そして、今や労働問題が多くの人々の生活基盤を動揺させ、基本的な暮らしそのものを脅かす深刻な事態になっている。なぜ、このような問題が発生し、これほどまでに深刻な社会問題となるのか。その主要な原因の一つに、安定した雇用関係を形成することができない、企業と労働者との諸関係つまり労使関係がかつてとは異なるものに変容したことがある。

III 労使関係の概念規定

前述のように、昨今の深刻な労働問題は、賃金やいわゆるリストラなどの雇用関係形成後に生じる問題の他、学卒未就業や生活保護者の問題など、雇用関係が形成できないことによる問題も多い。これらの問題の打開策を探る一助とすることを目的とした本稿において、労使関係としての分析対象を如何に捉えるべきかという概念規定から検討していきたい。

1 企業（経営者）と労働組合

一般に労使関係とは、企業（経営者）と労働組合との関係を指す概念として理解されることが多い。しかしながら、労働組合の組織率は低下し続

け、雇用者の2割にも満たない状況が恒常的となり、2012年には17.9%にまで落ちて過去最低を記録している。わずかな労働者から組織化された労働組合と企業との関係において、今日発生している諸問題を分析することには当然限界が生じている。労働組合員における問題ばかりではなく、組合員以外の労働者、さらには雇用関係形成以前の問題も多く、労働者になることができない失業者やニートなどの問題も深刻で、労働組合が直接対応することが難しい問題も実際には少なくない。企業と労働組合との関係からでは対象となりにくい、あるいは捉えにくい課題も多いと言えよう。生活の根幹を揺るがす深刻な労働問題が多数発生し、その分析が求められている今、これまでの一般的労使関係論をもって考察するのは抜け落ちる分野が少なくなく、問題解明が極めて不十分とならざるを得ない。

2 広義の労使関係

労使関係とは、近代社会における産業の成立と共に生まれ、産業社会における基本的社会関係の一つである。そのため、戦後、日本はDunlop, J. T.²⁾の影響を強く受けながら、労使関係研究が進んだが、「労使関係」の概念は決して一様に解釈されておらず、日本だけを見ても多義的に理解されている。その中のいくつかの代表的な事例をあげておこう。

まず、Dunlop (1958) は、*Industrial Relations System*の中で、労使関係は、使用者と労働者との関係にとどまらずに、「マクロ分析の一つの枠組み」であると広義にとらえている。そして、経済学のみならず、社会学、経営学、法学、政治学など社会科学の様々な分野からの学術的接近の必要性を述べている。まさに、「Industrial Relations」である。

津田真澄(1980)は、「労使関係の基幹は、企業(団体)と労働組合との間の団体交渉と、交渉の所産としての団体協約の締結とその遵守にある」³⁾と記しており、企業と労働組合との関係を労使関係の主軸として捉えている。白井泰四郎(1993)は、「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(経営者)の間の社会的関係一般を意味するが、その中核となるものは、労働組合とその相方としての使用者又は経営者及びその団体との関係」⁴⁾であると述べ、労使関係として労働組合と使用者との関係を中心に置いている。労働法は大きく「労働市場の法」「個別的労働関係法」「団体的労使関係法」の三つの体系に分類されており、いわゆる労使関係は団体的労使関係の分野で取り扱い、その対象は、労働組合を中心とした団体におくことが法制上一般的である⁵⁾。

他方、中山伊知郎(1974)は、「労使関係そのものは、もともと人間と人間との関係、あるいは人間の一つの集団と他の集団との関係である」⁶⁾と述べ、広い意味に解している。森五郎(1981)も、「労使関係とは、雇用関係が一般となった歴史的段階での産業社会において、使用者階層と労働者階層との間の社会秩序を秩序づけている全構造的な社会的諸関係であって、この社会的諸関係の在り方は、その産業社会が置かれた文化的社会的経済的技術的などの諸環境要因によって規定されると共に、政治の社会・労働諸政策によって規制されたものである」⁷⁾と述べ、広く使用者階層と労働者階層との社会的諸関係を労使関係の概念として定義している。

様々な先人の分析枠組みを精査し、本稿の研究目的や昨今の労働問題の性格、分析対象等を鑑みると、広義な労使関係概念を用いることが妥当と思われる。現在、労働組合の枠外の問題も少なくなく、雇用関係形成以前の問題も深刻な現状において、ダンロップの“Industrial Relations”という考え方を発展させ、森五郎の労使関係の概念、すなわち使用者階層と労働者階層の社会的諸関係という定義を軸に、本稿では「企業と労働者」と呼び、分析していくこととしたい。

IV 諸 説

高度経済成長期の労使関係については、まさに世界に類なき経済発展を遂げた日本の経済成長を支えた労使関係であり、国の内外から注目され様々な分析がなされている。その特徴について

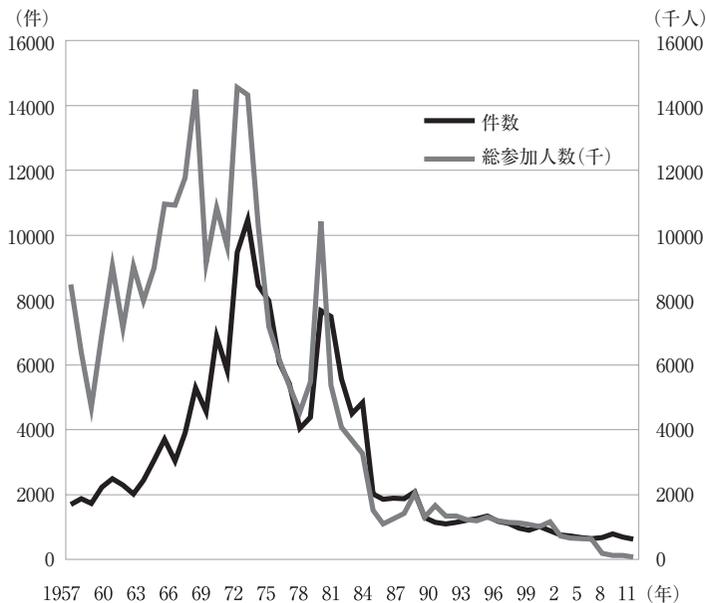
は、度々“日本的”と評され、その特異性が指摘されるところである。その中でも次の二点が特徴として指摘されることが多いので、簡単にコメントしておく。

第一に、“協調的”という性格である。歴史的に見て、日本は戦後厳しい労使紛争の時代があったが、その時代とは異なり、高度経済成長期には紛争も沈静化して協調的関係を築くことができたというものである。また、諸外国の労使関係との対比研究、とりわけ欧米諸国の労使関係との比較においても、日本では労使紛争が少なく、労使が相対的に協力した関係を形成しているというものである。高度経済成長を生み出した日本の労使関係については海外からの研究も少なくなく（Abegglen, J. C. (1958) ; Dore, D. P. (1973) など）、ここでは海外との比較の中で日本は何が特徴的なのか、さらに他の国でも日本と同様な労使関係は実現できるのか、という視点も含まれる。そして、日本企業の海外進出が進むにつれ、現地生産、現地経営においても日本企業の強みの一つである日本的労使関係を移転することができるか、またどのような点が移転可能なのかという研究が進展した（安保 1988；島田 1988 など）。

これらの視点における研究分析においては、確かに、労使が協調的であるということは、高度経済成長期の日本の労使関係の一つの特徴であろう。しかし、現在の労使関係との比較においても、同様のことが言えるのであろうか。

一例に、労働争議件数（図1）を見てみると、高度経済成長期の1965年には3051件、1970年には4551件である。これに対して昨今、2005年には708件、2011年には612件となっており、はるかに少なくなっている。また、争議への参加人数（図1）も、高度経済成長期（1965年897万5千人、1970年913万7千人）に比べて、昨今（2005年64万6千人、2011年5万8千人）は大幅に減少している。個別労働紛争が急増しており、IIで述べたように厳しい雇用環境で様々な労働問題が噴出しているものの、労働争議件数ならびに参加者人数は少ないのである。また、米国でも、昨今では労働組合の組織率が低下し、厳しい対立関係が現れることが減少している。労使が協調的であるという性格は、現在も同様なのであろうか、あるいは、今日とは異なって高度経済成長期の労使関係の特徴なのであろうか、現在という視点からの研究においては検討を要するところである。

図1 争議件数



出所：厚生労働省「労働争議統計調査」

第二に、三種の神器と言われる終身雇用、年功賃金、企業別労働組合を特徴とするいわゆる日本の経営をもって、高度経済成長期の労使関係の特徴と捉える研究も少なくない。しかし、これらの雇用関係について、“日本的”と言えるかどうかについては、様々な見解が存在している。長期雇用は日本のみならず欧米諸国でも見られ、年功賃金もホワイトカラーでは諸外国でもよく見られることは指摘されるところである（小池（1991）（1993）など）。また、今日、長期雇用や年功賃金が崩れたかについては、正社員のみを対象とするのか、賃金制度の議論なのか、賃金カーブの問題なのか等、分析対象により様々な見解が乱立しており、日本の雇用関係に関する見解の一致は見られない。

このように、雇用関係の様々な側面については研究が多数ある。しかし、このような雇用関係を生み出す主体としての企業と労働者との諸関係、つまり広義の労使関係についての研究はほとんどない。そして、広義の労使関係の特徴を、雇用関係の一側面をもって理解するには限界がある。そこで、本稿では、企業と労働者の諸関係を真正面から関係論として取り上げる。そして、広義の労使関係について、高度経済成長期の特徴を検討していきたい。

V 日本の労使関係の成立背景

広義に労使関係を捉え、高度経済成長期の労使関係の在り方を検討するならば、その特徴を顕著に示したものが「生産性運動実施の三つの原則」である。高度経済成長期の特徴は日本的と評されることが一般的であるため、以後、日本の労使関係と記す。

1955年に掲げられた「生産性運動実施の三つの原則」は、日本の労使関係が生まれる源泉である。生産性向上運動は、アメリカの技術援助を受け、ヨーロッパの生産性向上運動を範として、日本の方法をもって進められた。まずは、なぜ生産性運動実施の三原則が生まれることとなったのか、つまり高度経済成長期の日本の労使関係成立の歴史的背景を概観するため、戦後の労使関係に

ついて簡単に整理しておく。

1 経済発展の新局面

改めて言うまでもないが、第二次世界大戦によって日本経済は壊滅的状况に陥り、日本社会は混乱を呈していた。鉱工業の生産は戦前の30%程度であり、政府が配給する食料は遅配・欠配が続き、国民は飢えに耐える貧しい生活を送ることとなった。

その後、1950年の朝鮮戦争による特需を契機に、日本経済は復興の軌道に乗る。そして、戦時中より長い間耐乏生活を強いられてきた消費者は、自分の生活に必要なものをようやく購入できるようになり、「消費ブーム」が巻き起こる。1953年には、一人当たり個人消費が戦前水準（1934～36年）を上回ることとなる。しかし、その後、27カ月続いた消費ブームにも陰りが生じ、金融引き締め策と相まって景気は後退した。

1956年の経済白書に「もはや『戦後』ではない。我々はいまや異なった事態に当面しようとしている。回復を通じての成長は終わった。今後の成長は近代化によって支えられる。そして、近代化の進歩も速やかにしてかつ安定的な経済の成長によって初めて可能となるのである。」⁸⁾とある。終戦からわずか10年を経ずして、経済は戦前の水準を超える段階にまで回復した。しかし、敗戦によって落ち込んだ谷が深かった分だけ、回復するスピードも速く、消費者の購買意欲、企業の投資意欲は著しかった。

しかし、その浮揚力は、「もはや戦後ではない」と宣言されているように使いつくされ、今後の発展のためには、従来までの路線では限界にあると謳われている。そこに、“近代化”が求められることとなり、近代化をもって経済成長を図ることが主張され、そして、その近代化も経済成長によって可能となることが記されている。したがって、「もはや戦後ではない」水準まで経済回復した当時、近代化を図ることによって経済成長を導き、その成長によってまた次なる近代化を進めるといった発展メカニズムを形成することが、日本社会において至上命題となったのである。

2 厳しい労使対立

戦後の社会経済を支えてきた一支柱である労使関係を目を移してみよう。1945年に「労働組合法」が制定され、労働組合の結成やその活動が公認された。先に述べたように、労働者の生活は困窮を極めており、生活を守るための「賃上げ」と「職場の民主化」、さらに解雇される労働者を擁護しての「首切り反対」をスローガンとした厳しい労働運動が展開した。中には、“自らの力で生活を守る”として、自分たちで生産管理を行う組合や、自由主義経済体制の否定につながるイデオロギーをもって政治色の強い労働運動を展開するところもあった。

これに対し経営側は、占領軍当局の指示による財閥解体や財界人の公職追放等により、活動に困難が生じていた。しかし、事業運営の秩序を回復し、日本経済を再建することは自らの使命であるとして、企業再建のために積極的な対応を行っている。1948年の日本経営者団体連盟の創設に当たっては、「経営権と労働権を相互に尊重し、夫々の職分の下にこぞって救国のことに当たらなければならない。……経営権を確立し、産業平和の確保と、日本経済の再建に向かって、不退転の努力を傾倒せんとするものである。……『経営者は、正しく強かれ』と宣言し」ている。

戦後の厳しい経済状況の中では、労使は自らそれぞれの主張を打ち出し、激しい紛争が展開されることとなった。ドッジラインが実施された1949年には、公務員の削減が行われ、とりわけ国鉄、郵政、電電公社では大量の解雇者を出した。また、主要民間企業1000社余りにも人員削減がなされ、行政の簡素化、企業改革によって整理対象になった労働者数は約49万にも及んだ。さらに中小企業の倒産により、職を失った労働者も膨大で、労働者は労働組合を組織して労働争議を起こした。そして、その年1949年は、労働組合組織率が戦後最高の55.8%を記録している。

その後、1950年の朝鮮戦争による特需によって経済は本格的に復興を始めるが、労使紛争は収まらず、ストに明けストに暮れる時代であった(表1)。労働紛争発生の原因には様々なものが

表1 主な争議

1951年	三越争議
1952年	炭労争議 電産争議
1953年	日産争議 トヨタ争議 三井三池争議
1954年	尼崎製鋼争議 近江絹糸争議 日鉱室蘭争議

あったが、以下主要なものをあげておく。

- ①景気回復により企業の収益は上がり始めるが、生活水準は戦前の半分に満たず⁹⁾、賃上げ要求が広まることとなった。
- ②合理化による大量解雇に対する労使紛争で、尼崎製鋼、日鉱室蘭などは、ストが長期化し地域や家族ぐるみの「反対闘争」が展開された。
- ③産業構造の変化によるエネルギー転換に伴い生じる解雇問題、とりわけ鉱山閉鎖、縮小に対しての労働者の抵抗は激しかった。
- ④近江絹糸のような前近代的な雇用関係が多分に残っており、また大企業との格差が歴然とした中小企業でも紛争が広まった。
- ⑤自由主義諸国と社会主義諸国との厳しい冷戦状態の中で、社会主義革命を実現するための労働紛争というイデオロギー紛争、つまり政治色の強い労使紛争があった。

このように激しい労使紛争は、企業にも労働者にも多大な痛手をもたらした。

しかし、これらの紛争の中に、高度経済成長期の労使関係が生まれる芽も発生している。Ⅶ4にて詳述する。

Ⅵ 生産性運動実施の三つの原則

日本経済は、1950年代半ばに戦前水準にまで回復したものの、一人当たりGNPは米国の11%に過ぎず、先進国と比べて格段の差があった。また、1954年の平均輸出額は輸入額の約76%で、日本の貿易収支は経常的に赤字続きとなっており、日本は国際市場で競争力を持たず、劣位に置かれていた。日本にとって経済発展は最重要課題となっているものの、もはや戦後ではない経済水準においては、戦後の復興による経済発展は望め

ない。そのため、近代化が緊要の課題であったのである。ところが、その近代化を担う主体である労使は、戦後から長期にわたり様々な理由から前述のように多様な厳しい紛争を繰り返していた。その紛争は、労使双方にとって非常に大きな消耗であり、近代化を妨げるものであったため、その打開策は双方とも期待するところとなっていた。ここに、1955年日本生産性本部が設置され、「生産性運動実施の三つの原則」が掲げられたのである。

そもそもは、経済同友会がアメリカ大使館ハロルドソン商務官の影響を受け、「生産性向上運動」の受け入れに動き出し、1954年に経済4団体（経団連、日経連、経済同友会、日本商工会議所）が、日米生産性増強委員会（日本生産性協議会と改称）を設立した。そして、その後、労・使・学識経験者の三者構成の民間団体としての「日本生産性本部」になる。1950年代初めに、ILOで「生産性向上と人間関係」について論議されたこと、16カ国で生産性本部が設立され、ヨーロッパでの生産性運動の展開とそこにおける経済復興があったこと等が、その設立に大きな影響を与えている。

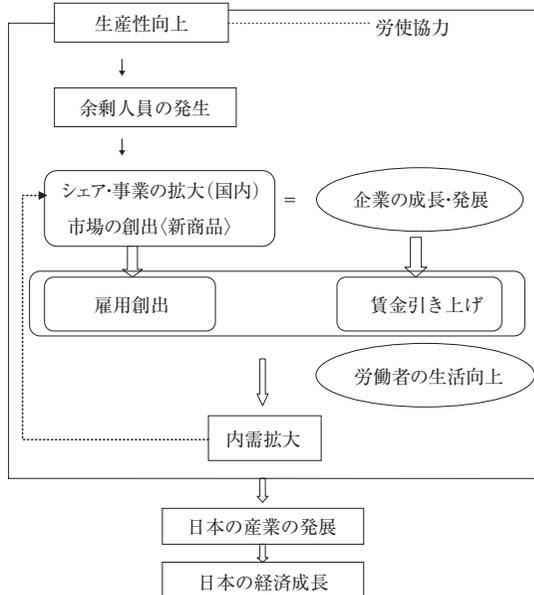
次に、三原則を記し、内容を具体的に考えていきたい。

- (1) 生産性の向上は究極において、雇用を増大するものであるが、過渡的な過剰人員に対しては、国民経済的観点に立って、能うかぎり配置転換その他により失業を防止するよう、官民協力して適切な措置を講ずるものとする。
- (2) 生産性向上のための具体的な方法については、各企業の実情に即し、労使が協力してこれを研究し、協議するものとする。
- (3) 生産性向上の諸成果は、経営者・労働者および消費者に、国民経済の実情に応じ、公正に分配されるものとする。

ここに高度経済成長期の労使関係、つまり日本の労使関係の原型がある。図2が、この三原則に基づき展開される労使の関係を示したものである。三原則の内容を具体的に見ていく。

近代化を実現するために生産性向上を図ることが必要であることは言うまでもない。しかし、生

図2 日本の労使関係（高度経済成長期の労使関係）



産性向上はそれに伴い過剰労働力が発生する。そこに解雇が生じ、激しい労使紛争が生じてきたことは先に述べたとおりである。これに対し、生産性向上の原則には、「国民経済的観点に立って、能うかぎり配置転換その他により失業を防止するよう、官民協力して適切な措置を講ずるものとする」とある。企業が国民経済的観点に立ち、生産性向上によって発生する過剰人員を雇用し続けることが求められている。矛盾する生産性向上と雇用確保を両立させるために、企業は通常の経営原理とは異なり、利潤の最大化よりもシェア拡大を優先することとなった。市場を創出することによって事業を拡大し、そこに雇用の確保を図ろうとするものである。当時、安定株主による株の持ち合いや安定した機関投資家の株式の保有が多く、企業は、株主への短期的な高い利益還元が強く求められることはなく、利潤追求を図ることよりも薄利多売を実施し、シェア獲得に力を入れ仕事の創出を図ることが可能であった。

その生産性向上と雇用確保を実現する具体的方法については、原則(2)にあるように、企業ごとの実情に合わせて対応するよう労使協力を求めている。企業別労働組合が、日本の労使交渉の中心となっていく礎がここにある。また、原則(3)

では、諸成果の公正な分配が求められている。つまり、労働者および消費者にも、成果が適正に分配されることによって、需要が生まれ市場が創出される。すなわち、労働者への適切な賃上げが行われることによって雇用確保に不可欠なシェア拡大が実現する。

この三原則が発表された当時、労使ともに様々な動きがあった。労働組合による反対の表明もあり、経営者主体に始まった生産性向上運動であったこともあって、当初総評などの反発は大きかった。しかし、経営者のみならず労働組合にも理解の動きはあり、結果として徐々に浸透していくことになった。経済同友会は、1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」を発表している。その中で、「企業所得の公正な分配」が新しい経営課題として述べられており、利潤増大に基づく合理化に留まらず、労働の存立意義についてもその重要性を言及し、経営者としての考え方やあり方を提示している。ここでは三原則の推進を積極的に図るべく、経営者としての在り方についてこれまでの反省点も示しつつ、その在るべき姿を明示している。

他方、総同盟は、「生産性向上運動に対する総同盟の態度に関する件」、いわゆる「総同盟八原則」を決定している。そこには、生産性向上運動に対する自らのスタンスが示されている。最初の部分を記しておく。「われわれは、現在の生産性向上運動に見られる資本家中心主義等の変更を是正し、正しい運動の展開を推進するため次の方針を以て対処する。……(1) 生産性向上運動は個々の合理化運動・能率増進運動とは異なり、日本経済の自立と国民生活向上を目指す総合的施策に貫かれた運動である。(2) 生産性向上運動は労働強化による企業収益の増大を目指すものではなく、かえって労働条件の向上、実質賃金の向上をもたらすものである。(3) 生産性向上運動は経済の拡大・発展を通じ雇用量の増大をもたらすべきものである。従って使用者及び政府は失業の危機を除き雇用の安定を図るため有効な措置を講じなければならない。……」。つまり、総同盟は、経営者への批判や要望を持ちつつも理解を示し、生産性向上運動に対し積極的な参加の姿勢を打ち出して

いる。

そして、徐々に社会的に理解が広まっていくことになる。官公庁も合理化運動よりも意義あるものであると理解を示し、「経営者、労働者、消費者全般の利害」に関連するところの「全国民的性格」を持つ点においてこの運動の重要性を評価していた（通産省企業局長 徳永久次）。「労組は……その社会的存在の大きさに応じた責任を果たす義務がある」と労働組合に意見するとともに、経営者にも「……一向旧態依然たるものを改めようとしない保守指導者層の猛省が望まれる。……当面、少なくとも、生産性向上が労働の犠牲をまねかないことに対する誠意と努力が披れきされねばならぬ」と述べている（労働省労政局長 中西実）。さらに、郷司浩平専務理事（日本生産性本部）は「鶏は肥らせてから卵を」と記しており（朝日新聞1955. 2. 21）、まさに、労使間での目の前の短期的なパイの争奪ではなく、労使協力による生産性向上によってパイの拡大を図り、その後により大きなパイの配分を受け取ることを社会的に訴えている。中山伊知郎も生産性向上運動の重要性を説き、「マルクス学説」陣営からの批判に対し応えている。このように、政・労・使・学識経験者、様々な立場から、生産性向上運動の意義が社会に発信され、広く浸透していくことになったのである¹⁰⁾。

Ⅶ 日本の労使関係の特性

生産性運動三原則によって示された労使関係、つまり高度経済成長期の労使関係が、どのような特徴を持つものなのか、図2に示したメカニズムを用いて明らかにしていく。

1 企業と労働者の対立と一体化構造

企業は事業拡大をもって発展し、それにより労働者は雇用確保を実現する。さらに、公正な分配によって賃金が上昇することから、労働者の生活向上も図られるという、企業の発展と労働者の生活向上のベクトルが同じであるという特徴がある。言い換えると、労働者は自らの雇用を守り、生活向上を図るためには、自らの企業の発展が不

可欠で、すなわち自分の会社がシェア競争に勝つことが求められた。そのため、労働者は職場において積極的に経営参加することとなる。つまり、企業と労働者は運命共同体の関係であった。

そもそも企業と労働者は異なる目的を持ち、異なる原理によって運動展開する主体である。歴史を振り返れば明らかなように、その利害対立は激しい紛争を生み出してきた。一般に生産性向上と雇用確保は矛盾するため、労使は相対立する。その対立を発展の契機に転換した労使関係こそが、「日本の労使関係」なのである。

この労使構造は、最初から労使によって合意されたものではなく、先に述べたように様々な反対を受けながら紆余曲折を経て、徐々に形成され広く浸透していったのである。労使は、原理的に相対立するものであり、その対立構造の上に、対立を発展の契機とした労使の協力関係が築かれるという構造的特性を持っている。そのため、当然摩擦は生じ、労使紛争は高度経済成長期にも存在したのである（IVで述べたとおり）。

確かにそれ以前と比べ、また諸外国と比べても、日本の高度経済成長期の労使関係は協調的性格を持つが、その構造は、あくまで対立を発展の契機とする労使協力関係であったということは重要である。そして、労使ともにそれぞれの運動原理を貫徹し、自らの発展を求める主張を両者とも貫いた仕組みである。短期的には自己抑制が働くが、長期的には共に一層の発展を手に入れる、共に犠牲を払うことのない構造だったのである。つまり、“対立を否定した協調関係”ではなく、“対立を包摂しその上に立った協力関係”であったとも言える。

2 日本経済の発展と国民運動（政・労・使の一体化）

生産性向上が国民運動であったことも大きな特徴である。日本は、国際競争力もなく経済的に弱小国であり、復興による経済成長も終わりを告げる中、近代化をもって日本経済の発展を図らなければならないということは、経営者にも労働者にも誰の目にも明らかで、立場を超えて国民的総意であった。しかも、繰り返される労使の激しい紛争が、近代化を妨げることは労使双方とも理解

するところであり、その打開を望んでいた。つまり、立場こそ異なるものの、目指すことは同じく日本経済の発展であり、そのための日本の産業の育成であったのである。

当時の日本の経済基盤は極めて脆弱であったが、海外ではほとんど競争力を持ち得ない日本企業にとって、その経営基盤は当然その脆弱な日本の産業社会であった。つまり、日本の産業が育成されることによって、初めて一企業の経営は成り立ち得るものであった。政府は限られたわずかな資金を効率的に配分し、産業基盤の整備を行い産業の育成を図ろうとしている。紙面の関係上、わずかな例を上げるに留めるが（表2）、1951年国家資金によって日本開発銀行が設立され、財政資金が民間に供給される重要なルートが確立し、また1952年には企業合理化促進法を制定し、特定産業に減税措置を施して選択的な産業育成を行った。1953年ごろからは、新興産業ごとの育成計画を作成し、1956年には機械工業振興臨時措置法が制定され法制度も整い、鉄鋼、石油化学、機械工業など、経済成長のリーディング産業を育成した。そして、1955年の経済自立5カ年計画に始まり、1960年の国民所得倍増計画等々の経済計画は、経済成長を推進していく。

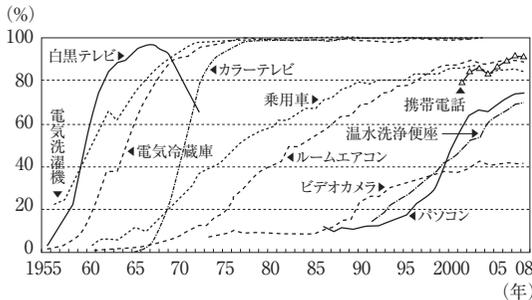
表2 主な産業政策

1951年	日本開発銀行設立
1952年	企業合理化促進法
1953年	合成繊維育成5カ年計画 ガス事業拡充5カ年計画 酢酸繊維増産5カ年計画
1954年	第2次鉄鋼合理化計画決定 航空機製造事業法改正 セメント新增設3カ年計画作成
1955年	経済自立5カ年計画 合成樹脂工業育成5カ年計画 石油化学工業育成対策決定
1956年	核原料物質開発促進臨時措置法 機械工業振興臨時措置法

各企業は、産業基盤の整備、さらに他の産業の発展があつて、初めて自らの発展が実現できるため、生産性向上運動は一企業のみのものでなく、国民運動として展開されたのである。そのことにより、日本社会に内需が生まれることになり、日本の市場創出が実現し、企業の事業拡大が達成される。そして、公正な分配による雇用確

保、賃金上昇が導かれることによって、日本国民全体の生活向上に結び付いていった。1960年～65年の間の都市部での家電普及率を見てみると、白黒テレビが55%から95%へ、冷蔵庫が16%から69%へ、洗濯機が45%から78%へと急激に上昇しており、国民の生活に身近な耐久消費財の需要が急速に拡大し、市場が創出されていることが分かる（図3）。

図3 耐久消費財の普及率



出所：内閣府「消費動向調査」

そして、また、「生産性運動実施の三つの原則」が宣言されたこの年から、春闘がスタートする。三原則では、生産性向上のための具体的対応は、企業の状況に応じて企業ごとの労使の協力によることが示されているが、その労使の立っている基盤には、産業育成に向けた様々な産業政策があり、また、労使双方にとって至上の課題となっていた日本経済発展のための日本の産業育成という目標があったのである。そのため、産業別労働組合は、生産性向上運動を積極的に推進し、企業別労働組合への浸透を図るべく啓蒙活動等々も実施して、産業の育成を図り、企業の成長を促すことによって労働者の生活向上を図ることに力を注いでいる。

そして、労働組合がない企業、また組合員でない労働者にも、会社と労働組合との労使関係のあり様は多大な影響を与えるものであり、その社会的影響力は大きかった。例えば、春闘における賃金決定は、該当する労働組合員だけでなく、中小企業や未組織労働者の賃金決定にとっても重要な指標となっており、日本社会における目安となる社会的基準となっていた。そこにおいては、企業と労働組合との諸関係は社会関係の拠り所となる

ものであったのである。

3 市場創出と企業間競争

企業は、雇用を維持するために、一般に企業の最大の目的とされる利潤最大化よりもシェア拡大を優先することとなった。そして国際競争力を持たない当時、国内市場の創出にしかその実現の道はなく、パイの適正配分が不可欠であったのである。ここに、労働者の求める雇用確保、賃金上昇、生活向上が実現する。

企業も労働者も目の前のパイの奪い合いから、パイ自体の拡大を目指している。企業業績に連動したボーナス等の短期的見返りによって労使の一体化意識を一層高める面を持ちつつ、短期的には、利潤あるいは賃金の最大化を抑制し、中長期的にさらなるパイの拡大を図り、大きな分配を得る。短期的利益よりも中長期的利益を優先することによって、労使双方とも発展していく。このメカニズムにおいては、労使一体化した厳しい企業間競争が繰り返られることになった。そして、この厳しい競争がイノベーションを起こし、日本の経済発展を推進した。

しかし、競争の激しさのあまり、企業が共倒れになるような仕組みではなかったことも重要である。企業も系列を形成し、企業集団の競争であるため、資本等企業間の様々な協力体制は存在していた。また、日本の経済発展に向けた産業政策の下行われた「仕切られた競争」¹¹⁾であるとも言われ、「破滅型競争」に陥りやすい場合には政府介入もあった。つまり、日本の産業育成、そして日本経済の発展が国民の総意であるため、市場メカニズムを利用しつつも、市場原理のみで機能する世界ではなかったのである。そして、また、イデオロギー対立を超えた現実的路線でもあったのである。

4 労使関係形成の基盤と高度経済成長の担い手

戦後長い間の厳しい労使紛争により形成された素地があったからこそ、この労使関係が確立した。紛争に明け暮れた結果、双方ともに消耗が甚だしく、①政治的変革を求めるイデオロギーよりも、生活のための就業の安定と労働条件を第一義

とするようになった。②そして、紛争の中で前近代的労務管理、労働者の基本的人権に抵触する労使関係が排除され、企業内の民主化が進んだことにより、労働者が「わが社意識」を持って、企業の発展に向けた参加型労働を行うことができた。③労働争議は私企業内部における問題ではあったものの、長期にわたる紛争は国民全体に広がったため、社会問題として一企業の枠を超えた。そのため、企業も労使関係も「社会的存在」とであると国民に認識され、日本経済の発展という国民総意の目標に対して、企業、労働組合とも社会的公器としての強い自覚を持って対応を行うこととなった。これらの素地があって、三原則に掲げられた図2のメカニズムが実現したのである。

そして、労使関係は高度経済成長期の一翼を担った。歴史的経緯を見れば明らかなように、高度経済成長期であったから、安定した雇用関係が形成できる労使関係が実現したのではなく、労使が対立構造の上に安定した雇用関係を構築し、高度経済成長を担ったのである。

5 三種の神器との関係

厳しい企業間競争を支える労働者と企業は運命共同体的存在であり、既に述べたように、労使は一体化構造を形成した。労使は異なる原理に基づく運動体であり、一定のパイを分け合う関係にあるため、本来対立するものであるが、生産性向上と雇用確保という矛盾を克服するためのメカニズムを機能させ、協力関係を築いたのである。この労使関係こそが、高度経済成長期の労使関係であり、日本的労使関係であった。すなわち、双方の共通課題である日本経済の発展をもたらすものであり、労使対立を契機として発展のメカニズムを形成した。

ここにおいては、日本的経営と言われる終身雇用や年功賃金、企業別労働組合の雇用関係の特徴は必然性を持っている。終身雇用の慣行は、三原則(1)においてその確立への道が開くこととなった。意図にかかわらず結果として長期間の雇用だったのではなく、国民的観点から、政・労・使が雇用確保に取り組み、終身雇用を目指し、可能な限り実現していったのである。また、賃金に

ついては、終身雇用と対応した「生涯給制度」という考え方が、その基底にはあった。そして当時の社会経済的状况において、いかなる生涯給制度が適当であるかという視点から見て、生活維持、能力向上等々において、年功賃金が妥当であったと思われる。最後に企業別労働組合であるが、先に述べたとおり、雇用を維持しながら生産性を向上させる具体的方法は、企業ごとの労使の工夫によるところであった(三原則(2))。そして、企業ごとの労使が運命共同体となって、厳しい企業間競争に勝つことによって企業が発展し、労働者も生活が向上する。そのため、日本においては企業別労使関係が主軸となったのである。

VIII 現在の労使関係

本稿では、広義の意味で労使関係を捉え、高度経済成長期の労使関係について、現在の労使関係との対比を念頭に置きながらその特徴を検討してきた。現在の労使関係の問題分析の一環とすることを目的にして、その生みの親である高度経済成長期の労使関係の特徴を解明することであった。最後に、現在との相違を明確化するため、現在の労使関係の特徴を簡単に述べ、比較検討しておきたい。そして、先に述べた高度経済成長期の労使関係の特徴を改めて確認しておく。

現在の日本は、昨今厳しい経済状況にあるとは言うものの、世界有数の経済力を持つ経済大国である。日本が1955年に置かれていた環境とは明らかに異なる。そして、グローバル化は進み、モノ、ヒト、カネ、情報いずれもが国境を容易に超える時代であり、日本企業の海外展開も留まるところを知らない。

このような環境変化により、労使関係も大きく変化を遂げた。一言で今日の労使関係の特徴を述べれば、企業の生産性向上の成果が必ずしも労働者に還元されず、企業の発展が必ずしも労働者の生活向上に結び付かない「疎隔化した労使関係」である。高度経済成長をもたらした日本的労使関係が置かれた環境は、日本経済の発展が国民の総意として強く自覚され、国際競争力を持たない日本が経済発展を実現するためには、国内市場の創

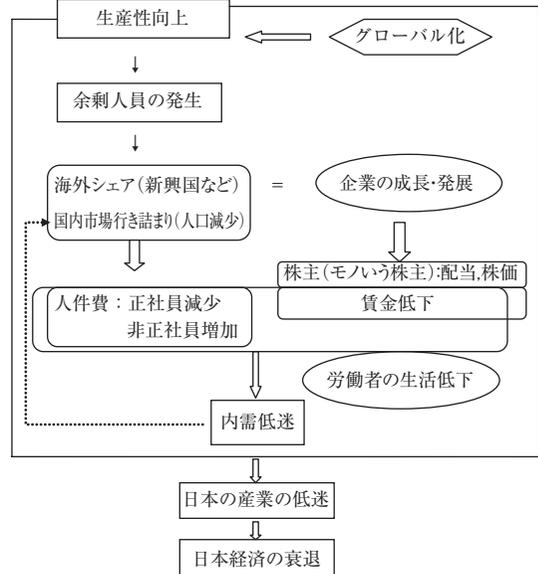
出が不可欠な状況であった。しかし、今日、日本企業でも国際競争力を持つ場合には、国内市場が複数ある市場の中の一つとなった。しかも、日本は人口が減少し、市場の縮小が懸念されており、他方、新興国の目覚ましい成長等により、海外市場は拡大が見込まれている。

さらに、グローバル化が進み、人件費の削減や為替リスクの回避等の目的から、日本企業の海外進出が進んだことは、企業が海外にも労使関係を形成したことに他ならなかった。日本の労働者と形成する労使関係は、その企業にとって複数ある労使関係の中の一つであり、相対的存在となったのである。また、日本国内でも非正規従業員が1/3を超え、短期的雇用関係が増加した。企業と労働者が運命共同体として双方の発展のために短期的利益を抑制しながら中長期的に成長を図ることは難しくなり、国内においても先に述べたような日本の労使関係は相対化することとなった。

そこにおいて、図4のメカニズムに基づく「疎隔化した労使関係」が発生している。すべての企業と労働者が図2のメカニズムによって機能しているわけではないが、図2のメカニズムは相対化され、日本社会で国民運動として展開されることはなく、図2と図4の両者が併存し、錯綜している状況である。図2に示したように、高度経済成長期の企業は、国内市場を創出し事業拡大を図る以外に、企業の発展の道はなかった。そのため、企業は雇用を確保し、公正な分配を行うことによって内需を拡大することが必要であったのである。しかし、グローバル化の中で、日本以外にも市場があり、しかも新興国など日本以上に魅力的な市場は少なくなく、さらに現在の日本企業には海外展開を図る力がある。技術も人も海外に流出可能な今日、企業は海外で事業を展開することによって、たとえ国内市場の発展がなくても、自らの発展は実現できることになった。

しかも、日本人の人件費が世界的に見て非常に高いことから、日本企業は厳しい経営環境において、日本の労働者を合理化し、海外にシフトせざるを得ない傾向も見られる。バブル経済崩壊後の失業率の上昇に対し、海外投資額の推移は中長期的に右肩上がり（図5）、日本企業は厳しい国際

図4 疎隔化した労使関係



競争の中、国内でのリストラを実施しながら海外展開に生き残りの道を見出している。

したがって、日本社会においては、正社員といえども定年までの雇用が必ずしも維持されるとは限らない状況が広がり、人件費の低い非正規従業員が増加した。ここには、企業は海外展開によって自らの発展を図り、日本の労働者は雇用を失う、あるいは低賃金の不安定雇用になるといった、企業と労働者との発展が乖離している「疎隔化した労使関係」が発生したのである。そのため、好景気にもかかわらず、一部の企業の業績のみが好調で、労働者の実質賃金は低下することにもなった。

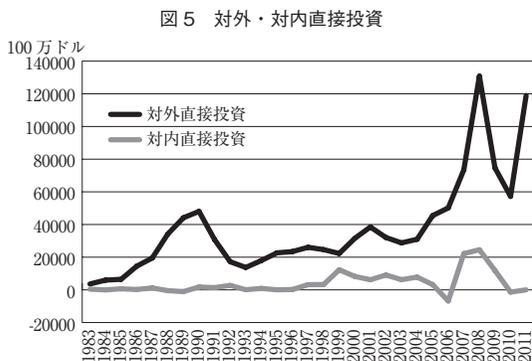
そして、グローバル化の影響の中で、三原則には登場しなかった株主の影響も大きくなった。昨今増加している外国法人等は短期的な利益分配を要求し、労使ともに短期的利潤に対し自己抑制をし、中長期的にパイの拡大を図ることをもってさらなる発展を目指すという日本的労使関係の原理とは相いれないことが多い（図6）。労働者の生活の原理とも、企業経営の原理とも異なる投資の原理が労使関係のメカニズムの中に入ってきているのである。高度経済成長期の「一体化した労使関係」に対し、現在は「疎隔化した労使関係」なの

である。そして、この疎隔化した労使関係（図4）は、主にグローバル化による構造的変質によって発生しているため、一時の景気動向によってその根幹が変わるものではない。

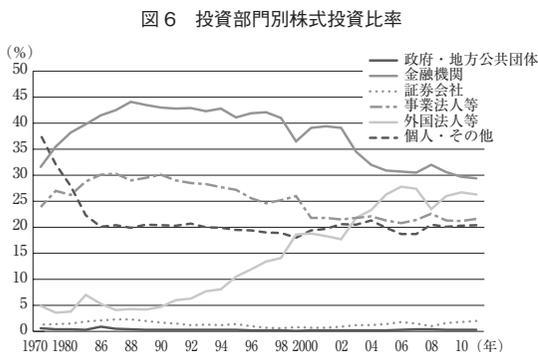
高度経済成長期の労使関係の姿を顕著に浮かび上がらせるために、今日の労使関係の特徴を最後に記した。なぜ疎隔化した労使関係が発生したのか、さらには昨今深刻化している新たな労働問題をそのメカニズムはなぜ発生させるのか等、今日の労使関係についての詳細な解明については、稿を改める。ここでは、高度経済成長期と現在の労使関係の違いを理解するに留めることとしよう。

IX おわりに

先学の研究を見ると、「労使関係」を、かなり広く解釈したものもあり、その当時の労働問題を分析するにあたり最も妥当と思われる分析手法が



出所：財務省『国際収支状況』、日本銀行「外国為替相場」などよりジェトロ作成



出所：全国証券取引所『株式状況分布調査』

用いられている。戦後の日本の労働問題や世界の動向を鑑みると、雇用関係を形成する主体として、企業と労働組合との関係を労使関係の中心軸に据えることが、これまでは妥当性を持っていた。先に述べた春闘を一例にとっても、日本社会の社会的基準を示すものであって、そこにおいては企業と労働組合の関係は社会的存在であったのである。

しかし、労使関係とは「社会秩序を秩序づけている全構造的な社会的諸関係である」¹²⁾ので、様々な条件が変化したとき、もう一度、労使関係とは何か、何と理解することが最も研究上妥当なのか、といった議論もなされて良いと思われる。また、労使関係という社会的諸関係の在り方は、その「産業社会が置かれた文化的社会的経済的技術などの諸環境要因によって規定され、政治の社会・労働諸政策によっても規制されたもの」¹³⁾であることから、今こそ、再度多角的分析が求められている時なのではないだろうか。

日本の労使関係が高度経済成長期の一翼を担ったことは明らかである。高度経済成長期であったから、安定した雇用関係が形成できる労使関係が存在し得たのではなく、労使が対立構造の上に安定した雇用関係を築く努力をし、高度経済成長を実現したのである。つまり、これからの日本の産業社会を形成する上でも、労使の担う役割は大きい。いかなる日本の産業社会を作り、人々が安定した生活を送ることが出来る社会を築くかは、とりもなおさず、どのような労使関係を形成するのかということでもある。

- 1) 戎野淑子 (2011)。
- 2) Dunlop (1958)。
- 3) 津田真澄 (1980 : 59)。
- 4) 白井泰四郎 (1993 : 2)。
- 5) 菅野和夫 (2012)。
- 6) 中山伊知郎 (1974 : 121)。
- 7) 森五郎 (1981 : 5)。
- 8) 経済企画庁 (1956 : 42)。
- 9) 経済安定本部編 (1949 : 44-45)。
- 10) 1964年には、池田総理大臣と総評太田議長との会談も行われる。
- 11) 安場保吉・猪木武徳編著 (1989 : 92)。
- 12) 森五郎 (1981 : 5)。
- 13) 森五郎 (1981 : 5)。

参考文献

- Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory*, The MIT Press 占部都美訳 (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社.
- Dore, Ronald, (1973) *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, California University Press, (山之内靖・永易浩一訳 (1987) 『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』筑摩書房).
- Dunlop, John. T (1958), *Industrial Relations System*, Holt-Dryden.
- Lazear, E. P "Why is There Mandatory Retirement?" *Journal of Political Economy*, Vol87, No.6.
- 安保哲夫編著 (1988) 『日本企業のアメリカ現地生産——自動車・電機・日本的経営の「適用」と「適応」』東洋経済新報社.
- アンドルー・ゴードン (2012) 『日本労使関係史 1853-2010』岩波書店.
- 小池和男 (1991) 『仕事の経済学』東洋経済新報社.
—— (1993) 『アメリカのホワイトカラー』東洋経済新報社.
- 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.
—— (2010) 「雇用・失業構造の変化とその対応——労使関係の視点から」『世界の労働』日本ILO協会.
- 経済安定本部編 (1949) 『第三次経済白書 経済現況の分析と解説』文京社.
- 経済企画庁 (1956) 『昭和三十一年度年次経済報告』.
- 神代和欣・連合総合生活研究所編 (1995) 『戦後 50年 産業・雇用・労働史』日本労働研究機構.
- 鳥田晴男 (1988) 『ヒューマンウェアの経済学——アメリカのなかの日本企業』岩波書店.
- 白井泰四郎 (1993) 『労使関係論』日本労働研究機構.
- 社会経済生産性本部 (2005) 『生産性運動 50年史』.
- 菅野和夫 (2012) 『労働法第十版』弘文堂.
- 津田真澄 (1980) 『労使関係』日本経済新聞社.
- 中山伊知郎 (1974) 『労使関係の経済社会学』日本労働協会.
- 仁田道夫・久本憲夫編 (2008) 『日本的雇用システム』ナカニシ出版.
- 日本生産性本部 (1965) 『生産性運動 10年の歩み』.
—— (1985) 『生産性運動 30年史』.
- 三戸公 (1991) 『家の論理』文眞堂.
- 村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎 (1979) 『文明としてのイエ社会』中央公論社.
- 森五郎編 (1981) 『日本の労使関係システム』日本労働協会.
- 安場保吉・猪木武徳編著 (1989) 『日本経済史 8 高度成長』岩波書店.

えびすの・すみこ 立正大学経済学部教授。最近の主な著作に「雇用・失業構造の変化とその対応——労使関係の視点から」『世界の労働』第60巻第4号, 日本ILO協会, 2010年。労使関係論専攻。