

# 日本の労使交渉・労使協議の仕組みの形成・変遷，そして課題

久本 憲夫

(京都大学教授)

歴史は連続しているから、全くの真空状態のなかから始まるということではできない。日本の労使交渉・労使協議の仕組みについて、その形成から語るとすれば、最低でも第二次世界大戦直後から始めねばならないであろう。また大きなテーマをごく手短かにまとめるのであるから、十全であることは最初から断念し、ひとつのストーリーを見取り図にして提示することにしたい。本論文は日本における労使交渉・労使協議の仕組みの形成期である第二次世界大戦後の労使争議から高度成長期、さらには1997年以後の労使協議の変化について具体例をあげて論じる。取り上げるのは、Ⅰでは日立争議、日鋼室蘭争議と生産性3原則である。労働争議はほぼいつも経営側の勝利に終わったが、経営側にも深い傷を与えた。Ⅱでは、高度成長期と安定成長期の、主として雇用調整に関する労使協議の状況を扱う。具体的には、繊維企業における「出向制度」の成立と安定成長期におけるその一般化である。つづくⅢでは、1997年金融危機後の「選択と集中」と希望退職の一般化という状況の中での労使交渉・労使協議について考察する。こうした歴史的な変遷を踏まえた上で、Ⅳでは、現代の労使交渉・労使協議システムを支えている基盤の特質として、工職一体組合としての性格と企業における内部昇進制度の強さをあげる。こうした特質の結果、大企業では労働組合員の高学歴化がおり、またこれと密接に関連する内部昇進制により、管理職や経営者の多くが組合員経験者であり、両者の間にイデオロギー的な壁がほとんど存在しないという状況が生まれた。最後のⅤでは、こうした歴史と制度的基盤を踏まえて、現時点での企業内労使関係の3つの課題について論じる。それは、①労使交渉・労使協議の対立軸のあいまい化、②非正社員への対応、③共稼ぎモデルへの対応である。

## 目次

- I 労使協議制生成期（1945～60年）
- II 高度成長期から安定成長期での変化——連続性と断続性
- III 1997年ショック以降の労使協議
- IV 相互信頼の労使関係を支える基盤の特質——ユニオンショップ制と経営者の内部昇進
- V 現代の課題——おわりに代えて

### I 労使協議制生成期（1945～60年）<sup>1)</sup>

1945年の敗戦から、7年間は戦後混乱期と呼んでよいだろう。戦後混乱期は、わずか7年程度で

あるが、歴史的には1945～46年と47～52年に細分することができる。前半は労働組合からすれば「解放期」であり、後半は「弾圧期」である。マッカーサー連合軍最高司令官による1947年の2.1ゼネスト禁止命令以後、労働運動は後退を余儀なくされる。

日本の労働者の観点からすれば、敗戦は労働運動にとって少なくとも当初は「解放」を意味していた。労働組合運動は国家への「反逆」活動から新しい民主主義国家のための「建設」活動となった。アメリカを中心とする連合軍占領軍は当初労働運動の保護と育成を図ろうとした。多くの大企業の経営者は占領軍にとってみれば、戦争犯罪人

であり、排除されるべき人々であった。そのため、敗戦直後は、労働組合優位の労使関係状況にあった。

しかし、東西冷戦の始まりとともに、連合軍の態度は一変する。急進化する労働運動に対して、抑圧的な占領政策がとられ、大企業でも労働者の大量解雇がかなり素朴な形で実践されていくようになる。労使における相互不信の時代であったといつてよい。本稿で論じることはできないが、当時の世界的な政治状況を理解することなしに、この時期の労使関係を理解することは不可能である。

さて、1948年の連合軍マッカーサーの指示により公務員の争議行為が禁止され、1949年には労働組合法改正により、使用者による経費援助に強い規制がかけられ、労働協約の自動延長条項が無効化された。これらの事態は、労働組合にとって対経営者交渉力の著しい低下を意味していた。また、1949年から50年にかけてはいわゆるドッジラインの実施により、公務部門とともに大企業でも大規模な解雇が広範囲におこなわれた（公務部門だけで約16万人が人員整理された）。労働省が把握しただけでも1949年だけで44万人近く、実際には100万人前後の労働者が解雇されたといわれている<sup>2)</sup>。

ここでは、日立争議と日鋼室蘭争議だけをとりあげることにしよう<sup>3)</sup>。

#### (1) 日立争議

日立については、いい意味でも悪い意味でも、現在でも「日本的雇用慣行」の代表例とされることが多い。1950年4月5日に賃上げ要求を日立の労働組合が会社に対しておこなった。この交渉過程のなか、1カ月後の5月8日（5回目）に至って、会社側が突然人員削減を提案した。約2割にあたる5555人の指名解雇であった。選考基準は実に14項目におよび、「業務能率が低く成績の上まらない者、経営に不要と思われる者、職場の秩序または風紀をみだす者、上司同僚間の融和協力の程度の低い者、身体虚弱者、離職しても生活に影響する所が比較的少ない者」など、完全に企業経営判断によるものであった。また、退職金も「事業上の解雇」による退職金と解雇予告手当30日

分と法的に定められた最低基準であった。

組合は要求と全く異なる指名解雇提案に驚き、受け取りを拒否した。これに対して、会社側は13日に19日までに交渉をしたいと組合に申し入れた。組合は回答を保留し18日の中央代議員会で20日の交渉開始を会社に申し入れた。ところが、20日早朝に会社側は5555人の人員整理に関する希望退職の募集を掲示した。20日午後の団体交渉はきわめて緊張し、翌21日午前に会社側の退場によって打ち切られた。

会社は組合の団体交渉要求に応じず24日に解雇者氏名の載った印刷物を配布・掲示したが、組合は直ちにそれを撤去した。しかし、会社は24日から25日にかけて整理該当者に「解雇通知書」を封書で送りつけた。内容は27日付で解雇するので、27日までに（つまり通知書を受け取ってから2、3日以内に）依願退職すれば特別餞別金（基本給の4カ月分）を支給するというものであった。

こうした会社側の行動が示すように、労働組合と協議して慎重な人員削減をおこなうという意識は、当時の多くの大企業にはなかったといつてよい。指名解雇の提示から実施まで非常に短期間であり、現代の大企業労使関係では考えられないようなものであった。それだけに労働組合の、というよりも従業員の怒りには激しいものがあつた。多くの工場で職制のつるしあげが頻発した。会社は解雇者の工場への立ち入り禁止をおこない、組合側は全員出勤操業という態度で臨んだ。これに対して、会社側はロックアウトで対抗した。

労使とも、法廷闘争を展開する。労働組合側は身分保障の仮処分を求め、会社側は「解雇者の工場立ち入り戦術」に対する立ち入り禁止の仮処分や、組合員の部長課長に対する暴力行為の告訴などが工場ごとに数多くなされた。

労働争議は約2カ月続いた。争議の長期化によって組合員の生活困窮、組合の闘争資金の枯渇が深刻化しただけでなく、当初組合は解雇通知の一括返上・受領拒否によって被解雇者と残留者の区分を不明確にすることに成功していたが、被解雇者の氏名が明らかになるにつれて、団結にひびがはいつていった<sup>4)</sup>。指名解雇を逃れた者にとっては争議を一刻も早く終了することが個人の利益

にかなっているからである。

こうして組合の闘争力が弱まるにつれて退職金の受領者も増えていった。かくして、7月20日に団体交渉が再開され、27日に日立の争議は終結した。5月8日の会社案を組合は全面的に受け入れたうえで、終結時点で退職を申し入れた者に対しては5月27日付退職した者として特別選別金（家族持ちは基本給の3カ月分、単身者は2カ月分）を支給することとなった。組合の全面敗北であり、会社の全面勝利であるが、この争議の残した傷跡は会社にとっても大きかった。

こうした事態は、当時の日本の大企業においては通例であった。たとえば、穏健な労使関係で知られたトヨタ自動車ですえ、1950年には従業員の2割の指名解雇を中心とした大規模な人員削減を実施し、深刻な労働争議を経験している<sup>5)</sup>。

## (2) 日鋼室蘭争議

当時、日本製鋼所室蘭製作所（日鋼室蘭）は、4000人近い従業員を有する同社の主力事業所であった。朝鮮戦争特需の終了に伴う需要の急減により、大幅な赤字に陥ったために大規模な人員整理に踏み切った。室蘭製作所だけで1954年6月に915人を指名解雇した。この労働組合は決して戦闘的な組合ではなくきわめて穏健な組合であった。1949年の日本製鋼所のほかの複数事業所での大量整理解雇の場合も、組合間の連帯感をみせず、他の事業所の組合からは「企業べったりの労働組合」とみられていた<sup>6)</sup>。

したがって、指名解雇の発表に対しても、組合は「赤字解消のための合理化を行うことには全面的に賛意を表すが、人件費の節約即首切りには反対である。但し組合としては乏しきを分ち合うという立場に立って、現在6割に達する基準外賃金を規正して基準内のみの賃金として二交替制を三交替制、週休を完全に実施すれば、人件費の節約は勿論、首切りを行うことは不要である」と主張した。大幅な賃金カットやワークシェアリングの考えを示し、それによって整理解雇に対抗しようとした。ところが、このきわめて穏健派とみられていた組合提案に対して、経営側はこれを一蹴し、過剰人員をすべて解雇するとして企業体力を強化する必要を主張した。

交渉にほとんど応じず解雇を強行しようとする企業の姿勢に対して、組合は急激に態度を硬化させ、組合員たちは地域ぐるみの闘争を喚起し、全国的に大きな関心をよんだ。争議は会社側の強硬な姿勢もあり紛糾し、従業員の約3分の1が第二組合を結成するなど激しさを増し、従業員間の対立まで引き起こし深刻な事態となっていく。ここで、第二組合とは、戦闘的な労働組合の活動に反発する組合員が経営側の支援を受けながら組織化した労働組合である。このケースでは、もともと組合指導部は穏健であったが経営側の対応によって組合内の強硬派が主導権をとることとなり、闘争が激化していったのである。激しい労働運動が戦わされた企業ではしばしば組合分裂の結果、第二組合が結成された<sup>7)</sup>。

さて、日鋼室蘭争議に話をもどすと、最終的には中央労働委員会の調停により、解雇者を662名とすることやわずかな補償金の獲得などで終結した。争議は実に224日間に及んだ。結果だけを見れば、労働組合の敗北であり、経営側の勝利であったが、争議の企業経営者たちに与えた影響は実に大きかった。日鋼室蘭の場合には、労働組合が当初から戦闘的であったが、日鋼室蘭の組合は労使協調的であり穏健派の労働組合であった。にもかかわらず、一方的な会社側の指名解雇は実に激しい労働争議を引き起こしたのであった。かつて三井財閥に属していた大企業の日本製鋼所は倒産することはなかったが、その時の経営側の経済的損失は実に大きかった。

こうした歴史的な経験を通じて、企業経営者にとって、法律通りに整理解雇することは賢い経営でないことが、あきらかになった。その後、高度経済成長に入ったのちもこの種の争議はときどき発生したが、いつも同じような結果であった。つまり、日本企業の経営者たちは「解雇」をすることが、企業経営にとって非常に大きなコストであることを学んだ。そのため、雇用保障を重視するようになっていった。折しも時代は高度経済成長に入っていた。つまり、企業にとって雇用保障を重視することは一方では従業員の定着への魅力アップであるとともに、整理解雇の必要が少なくて済む時代であり雇用保障コストはあまりかから



なくなっていった。この真価が問われるのは、高度経済成長期ではなく、それが終わったのちであった。だが、その話に進む前に、高度成長期における労使関係の変化に大きな影響を与えた生産性3原則に触れる必要がある。

### 1 生産性3原則

現代では日本の労使関係は安定的であると考えられている。しかし、それに至るには「生産性向上運動」が大きな役割を果たした。これはひとつの歴史的妥協であるといつてよい。

そもそも、「労働生産性の向上」が労使関係で意味することは、人員削減あるいは人員増加の抑制である。したがって、どこの国でも労働生産性向上はとくに人員削減を意味するときに労使紛争の種となる。それはしばしば「合理化」として批判されてきた。「合理化」は文字通りであれば、経済活動上当然のことであるが、それが意味するのがしばしば「労働強化」や「人員削減」を意味していることがよくある。経営者のいう「合理化」＝「労働強化」という図式である。近年でいえば、事業再構築を意味する「Restructuring」が人員削減を意味する「リストラ」と呼ばれているのに近い。

したがって、労働生産性の向上に「合理化」という言葉を使うことはタブーであった。そこで使われた言葉が「生産性向上」である。生産性向上運動は、1947年に西ヨーロッパの共産主義化阻止と経済復興をめざして開始された「マーシャル・プラン」の一環として生まれたものである。これは、アメリカの進んだ技術と管理システムを導入して生産性を上げ、その成果を国民全体に適切に配分することによって政治的経済的安定を図ろうとするものであった。日本では、労働運動右派と協調的労使関係を作ろうとした経営者たちとの協働作業により、1955年3月に経営者、労働者、および学識経験者の3者構成で「国民経済の生産性の向上を図る」ことを目的として日本生産性本部が設立された。その際、「生産性3原則」を掲げ、協調的労使関係の確立をめざして活動することになる。その3原則とは次のようなものであり、それは現在まで受け継がれている。

- (1) 雇用の維持・拡大——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、国民経済の観点に立って能う限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) 労使の協力と協議——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) 成果の公正配分——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て公正に分配されるものとする。

第1原則である「雇用の維持・拡大」は、生産性向上が人員削減を意味するものではないことを宣言している。配置転換などによる解雇回避の宣言である。第2原則は団体交渉よりも日常的な労使協議を重視するものであり、労使関係上の諸課題を労使協議中心に解決を図ることを目指している。第3原則は、生産性向上の成果は企業や経営者だけが独り占めにするのではなく、労働者に適切に配分されねばならないことを示唆している。これらの原則は広く社会全体に適用されるべき原則であるが、企業内ではこの3原則にもとづく労使関係がつくられていったという歴史からみれば、現在でも重要な原則であるといつてよい。

もちろん、この生産性3原則を過大評価すべきではないが、革命的な労働運動論やそれにもとづく労働組合運動が衰退する中であって、相互信頼に基づく労使関係の方針を示したという意味で、重要な指針となった意味は大きい。

さて、この第2原則にある労使協議が徐々に広がっていった。労使協議そのものは敗戦直後から存在していたが、それはしばしば対立的な労使交渉の場にすぎなかった。とくに定期的におこなわれる協議だけでなく、日常的な労使協議が徐々に実践されていくようになっていった<sup>8)</sup>。

## Ⅱ 高度成長期から安定成長期での変化 ——連続性と断続性

### 1 雇用調整の実践

景気変動による人員削減は資本主義社会では不可避の現象である。これに対して、解雇をできるだけ回避し、指名解雇を発生させずに労働者が納得できる雇用調整のシステムは高度経済成長期の実践のなかにみることができる。

一つは、企業規模拡大による配置転換や転勤の一般化である。高度成長期は技術革新の時代であった。品質が高い製品をつくるには技術者だけでなく、現場の技能労働者やその知恵が不可欠である。企業の規模拡大期には、そうした人材は不足しがちであった。多くの企業はこうした人材が他社に移ってしまわないように各種の定着策を講じた。雇用保障（徐々に「終身雇用」と呼ばれるようになっていった）はもちろん、賃金上昇や定年退職金など老齢保障にも力を注ぐことになる。そのうえで、企業はそうした人材を配置転換や転勤させたし、労働者たちもそれに応じていった。

高度経済成長期においても繊維産業などの成熟産業では雇用調整がしばしば発生していた。その場合、企業内労使協議体制の確立とともに、こうした問題が日常的に議論され解決されることになる。配置転換や転勤にとどまらず、雇用調整手段として「出向」というメカニズムが発明され、さらには、企業間関係にもとづく転社である「転籍」も徐々に普及していくことになるのも高度成長期のことである。当初、ほかの企業で働き他社から賃金をうけとる「出向」制度については、労働者の不安も大きく、深い労使協議のなかで、たとえば出向は「3年後」に復帰することを前提とするとか、出向先で仕事が大幅に変わったとしても賃金水準は従来のものを保障するということが労使合意のなかで確認されていくのである。

事例を1つあげよう。大手化学繊維メーカーC社のケースである<sup>9)</sup>。C社では、1950年代後半から大量異動が頻繁になる。そこで、出向制度の整備が必要となる。出向が労使の交渉対象となるのは、1960年のことである。同年の労働協約改定

時に、組合員の異動項目に出向を加えることが、会社改定案の中で示されたのである。組合は出向制度について、①本人の同意を必要とすること、②出向者は出向先での課長級以上を非組合員とすること、③出向条件を協約にすることを申し入れた。これに対して、会社は、①出向条件は覚書または確認事項で明確にする。②非組合員の件は出向先の職務を考えC社労使で決める、③出向先でストがあったときは原則としてC社に引き取り、給与は保障する。④大量の場合と組合役員の出向は転勤と同じに扱うとした。結局同年（1960年）7月出向制度を認めることにし、「出向者に関する確認事項」として労使の調印をおこなった。

第1次合繊不況は、この事前労使協議の深化に大きな影響をあたえた重要な事件であった。ナイロンとポリエステル供給過剰による不振は、両製品を主力としてしたC社には深刻であった。1965年2月に開催された中央生産委員会で、社長が組合に協力を要請するとともに、会社は業績改善の具体策を策定し実行するための労使による特別委員会の設置を提案した。組合はこれに喜んで応じ、この委員会で、操短によって余剰となった要員の活用が最重点問題として取上げられた。対策として関係会社への応援、出向、一時休暇が実施された。

従来から技術指導などの目的で出向はおこなわれていたが、雇用調整手段としての出向は自ずと意味が異なる。組合の基本方針は①組合員の大量応援、出向は必ず労使事前協議の対象とする。②出向者の人選に当たっては本人の納得と理解を前提とし強制しない。③賃金その他の労働条件および復社後の処遇などについては一切不利な扱いはしない、ということだった。この方針のもとに大量異動に組合は積極的に協力していく。

この時期だけで、社内転勤、「転籍」（配置替えのこと）977名、社外への出向・応援は国内2482名、海外18名にのぼった。主な出向・応援先は、関係会社、関連会社などで、そのほとんどは繊維関係の業務であった。つまり、この時期は出向の量的拡大期であった。職種は同種のものに限られていた。職種をまたぐ出向は、個人としてはキャ

リアからみて不都合が多く、また企業としても生産性も低下するから、当時はまだほとんどおこなわれていなかったのである。とはいえ、それまでごく一部の従業員にかぎられていた出向や社外応援という異動が、一般組合員にまで本格的に広がったこと自体大変化であり、労働組合や組合員個人にとって、雇用やキャリアへの不安やとまどいは決して小さいものではなかった。当時の状況について、『組合史』は記す。「現在（1977年10月現在……引用者）でこそ、社外応援、出向は日常的になっているが、一部の管理者や技術者など特定の限られた人の問題として取り扱われていた制度が、一般組合員にも適用されることになると、その対応は、当時として非常むずかしい問題であった。」

## 2 雇用調整システムの確立・一般化

このようにして、高度成長期に生まれた雇用調整システムは、労使協議制度のなかで合意形成が図られていった。このシステムは1974年以降の安定成長期に大きな力を発揮することになる。しかし、当時この仕組みが本当にうまくいくのかどうかは不明であった。高度成長期において「終身雇用」を唱えることは企業にとっては容易でありコストもかからなかった。いわば建前としての「終身雇用」であったといってよい。この建前が現実の経済的ショックによって、現実化するのかどうか当時は必ずしも明らかではなかったのである。現在からみれば、この時代は日本全体で「長期安定雇用」が建前から現実になった時代であったといってよい。1980年の『労働年鑑』（大原社会問題研究所）は、1978年の状況をつぎのように語っている。

今日の「合理化」のうち、もっとも目立つのは、やはり雇用削減であり、そのひきつづく展開である。その場合、77年までは、本工のあからさまな解雇というかたちは、企業倒産の場合をのぞいては少なく、希望退職、出向、配転、新規採用削減などが主であった。……とくに最近では、「合理化」の内容が、自然減の不補充にはじまり、出向、配転、一時帰休、希望退職募集、さらに賃金カットと、きわめて多様化し、かつきびしくなってい

ることが特徴で、中には2年半にわたる長期帰休にまで及んだケースもある。

しかし、ケースとしては「希望退職募集」という場合がかなり多いようで、政策推進労組会議が78年12月におこなった離職者追跡調査結果では、(1)希望退職の募集71.8%、(2)生産縮小10.8%、(3)倒産5.2%、(4)指名解雇1.5%、(5)その他10.7%となっている。

ところで、雇用変動状況をトータルに調べたものとして、労働省『雇用変動総合調査』がある。……製造業についてみると、75年から78年6月までの期間における離職者数は383万人となっている。内訳では、労働者都合・定年等が313万人と圧倒的に多いが、希望退職も55万人、指名解雇が14万6000人、配転・出向が66万人にのぼっている。とくに、78年に入って、経営上の理由による退職が増えている。

つぎに、そうした雇用削減の反面、残った労働者については、多能工化と作業範囲の拡大、「応援」などの日常化など、労働濃密化がいつそうおしすすめられている。この特徴にしる、第1の特徴にしる、賃金の極力抑制、つまり、すでに雇用していた労働者部分の削減、残った労働者の賃金抑制をつうじ、労務費総額の絶対的圧縮を結果している。これが、第3の特徴であり、コスト軽減の労務費版である。第4に、雇用・「合理化」は、本工、管理職までも巻きこみ、しかも産業・業種を問わずひろがっている。

この時期においても、かつてのような指名解雇する企業がなかったわけではないが、そういう企業では争議が発生しており、多くの企業ではそれを避けるようになっていた。大規模な人員削減が大規模な労働争議の連続ということにならず、多くの場合には大きな痛みを伴いつつも労使協議のなかで解決されていくのである。

労働組合は雇用確保の観点から、きわめて冷静に大幅賃上げを断念した。賃上げの範囲は労働生産性上昇の範囲内に収めるという経営側の「生産性整合性論」を受け入れる一方で深刻化する雇用状況を踏まえて、雇用保障を強く求めたのである。その結果、繊維産業などで実践されていた「出向」制度などがオイルショック後、鉄鋼業や造船業などでも広く用いられるようになった。今までとは



全く違った職場への異動やほかの企業への移動によって、原則的には賃金水準の維持と雇用保障という労働者にとって最も重要な労働条件の確保を図ることが日本の大企業の経営行動となった。これは当時の雇用調整給付金制度の成立などとも相まって、ほかの先進諸国で発生していた大量失業という事態の発生を防ぐとともに「終身雇用」ということばを世界的に有名にしたのである。また、その後の良好な経済的パフォーマンスは、日本の経営ブームを世界に巻き起こしたのであった。

### Ⅲ 1997年ショック以降の労使協議

安定的な雇用調整システムを作り上げてきた日本の労使関係であるが、それはバブル崩壊後もしばらくは従来の方式で対応可能であると思われていた。しかし、1990年代半ば以降、とくに1997年の金融危機以降、雇用調整は一層深刻度を増すことになる。大手の銀行や証券業であってもその存続がなら保障されたものではないことが明らかになった。北海道拓殖銀行と山一証券の倒産、それにつづく日本長期信用銀行の一時的な国有化がそれを世間に強く印象付けた。企業は将来展望を大幅に転換し、多角化から「選択と集中」へ舵を切った。この時期以降、「希望退職」が徐々に一般化することになり、「終身雇用」という言葉は徐々に使われなくなっていった。ここでは、2000年代前半におこなわれた電機産業における企業組織再編をめぐる労使協議をみることで、21世紀初頭の状況を見ておくことにしよう<sup>10)</sup>。

#### (1) 事前労使協議

日本の大企業における典型的な労使協議は、人事処遇制度や雇用調整など重要事項についての「事前労使協議」であり、公式の労使協議の前に、非公式の労使協議がおこなわれることが少なくない。公式には「取締役会」での決定ののちに、各種の会社提案に基づいて労使協議がおこなわれるというのが手順であるが、それでは労使協議の範囲は大きく限定される。とくに事業売却や事業統合などの場合、社外発表されてからでは、公式の労使協議の場は、その報告を聞く場でしかなくなってしまふ。それでは、組合や組合員の意向を反映

させることはできないか、非常にむずかしくなる。そのために、日本の労働組合は、「事前労使協議」つまり、会社の方針が正式に決定される前に労使協議することを要求してきた。企業としても、従業員の労働条件に多大な影響を与える施策については、従業員の反応を確かめておきたいという思いもある。組合と妥協点を予め探っておけば、実施後の混乱や職場のわだかまりをかなり防ぐことができ、スムーズな施策の実施をすることができる。とはいえ、「事前労使協議」を公式に認めることは、経営者は躊躇する。こうした妥協の産物として、「事前労使協議」および「非公式の労使協議」が一般化していくのである。

この点について、電機総研調査(2004)の組合アンケート調査から労使協議状況を事業組織再編類型別にみると表のようになる。全体として73.5%の案件で、「事業買収」を除くと、約8割の案件で「社外発表前に公式協議に先立って非公式協議」が実施されていた。

事前に重要な情報を入手するという意味では、「社外発表前に公式協議に先立って」、守秘義務を求められるような情報をもとにした協議が重要である。「社外発表前に公式協議に先立って」の非公式協議をおこなったケース(189件)に限定すると、66.1%が守秘義務を求められるような協議をしており、7.4%の案件では、誓約書にサインをしている。なお、「特に気にしていない」(12.2%)は、労使の信頼関係があるため「気にしていない」と、株式非公開企業であってインサイダー規制に触れる情報がもともとないために「気にしていない」の双方があると考えられる。

さらに、連合総研が2006年に実施した調査(連合総研2007:64-65)によれば、「公表されると株価が変動する等、社外まで影響を及ぼす可能性のある事項」について、組合に提供していない企業はわずか6.3%にすぎず、約3分の2の企業は「内容によっては提供しない情報もある」とい一方、約4分の1の企業では「組合が要求する情報ならば機密情報でも提供している」としている。とくに1万人以上の巨大企業では、この率は4割弱に上昇する。また、組合が会社側から機密情報の提供を受ける場合、その提供を受ける組合役員

表 組織再編施策の類型と非公式協議の状況

(単位：%)

	社外発表前、公式協議に先立ち		社外発表後、公式協議に先立ち		公式協議前の非公式協議なし		NA		事例(N)	
合計	189	73.5	16	6.2	29	11.3	23	8.9	257	100.0
グループ内再編	139	74.3	11	5.9	23	12.3	14	7.5	187	100.0
グループ外企業との事業統合	19	82.6	2	8.7	1	4.3	1	4.3	23	100.0
事業売却	16	80.0			3	15.0	1	5.0	20	100.0
事業買収	5	50.0			2	20.0	3	30.0	10	100.0
その他	9	81.8	1	9.1			1	9.1	11	100.0

注：合計には「無回答」を含む。

出所：久本（2009：27）

の範囲についてみると、圧倒的多数の企業において提供される機密情報の範囲は、「本部三役・本部執行委員」（87.4%）であるのに対し、「支部三役・支部執行委員」では6.0%にとどまっている。基本的に機密情報の提供範囲は、本部三役・執行委員に限定されているとみてよい。こうした調査結果から判断すれば、一定の範囲に限られる場合も多いが機密情報を含めて事前労使協議がおこなわれていると見てよいであろう。

## (2) 公式の労使協議

非公式の事前労使協議が、わが国大企業の労使協議において一般的である。ただ、それはその後の公式の労使協議が不必要であるということ必ずしも意味しているわけではない。実は、しばしば非公式の労使協議のある段階で一般組合員に伝達され議論される場合もあり、どこまでが「非公式」で、どこからが「公式」であるのかは必ずしも明確ではないが、一般に言えば、組織再編の全容が確定し、個別具体的な点について協議する段階であるといつてよいだろう。

組織再編・構造改革にかかわる「公式」な労使協議は、先の電機総研調査によれば平均4.7回おこなわれている。協議「2回まで」が34.9%、「3～5回」が32.8%で、全体の3分の2は協議5回までで終了している。協議回数「0回」が13件ある。これは、関連会社同士の統合や事業買収など組合員の雇用に直接関係ない場合や「分社化にともなう出向」など従来のルールどおりにおこなわれるからである。非公式段階で合意に達した、

または了承したということであろう。

## (3) 希薄化

ただ、藤村（2009：240-242）が指摘するように、経営側に労使協議を軽視する傾向が表れていることも事実である。氏は社会経済生産性本部（日本生産性本部）の労使協議制に関するアンケート調査（1985、1998、2005年）を比較し、労使協議充実のための施策として「会社側委員の全員出席」を挙げる企業が79.8%→64.1%→60.0%と低下していると指摘している。これは、経営側にとって、労使紛争を招きかねないという緊張感が薄れ、労働組合の存在感も低下してきたためである可能性が高い。

## IV 相互信頼的労使関係を支える基盤の特質 ——ユニオンシヨップ制と経営者の内部昇進

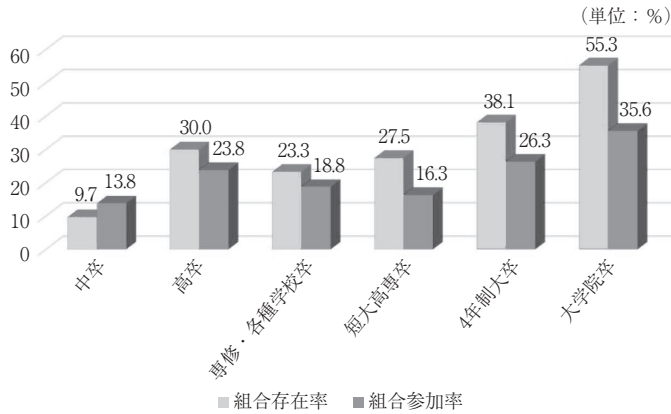
日本の大企業を中心とした労使交渉、労使協議は今後ますます希薄化し、ついにはノンユニオンの状況となってしまうのであろうか。この点で重要なのが、経営者や管理職層と労働組合との関係である。以下では、この点について簡単にみておくことにしよう。

### 1 工職一体組合という特質

日本の労働組合の特質として、とすれば「企業別」という点を重視することが多い。しかし、現代においてより重要な点はホワイトカラーとくに幹部候補生たる従業員と現業職の正社員が同じ



図1 学歴別にみた労働組合の存在



出所：連合総研（2015）

企業別組合に入っているという点である。図1は連合総研が実施している「勤労者短観」データから学歴別に組合参加率と勤め先での組合存在率を筆者が計算したものである。まず、組合参加率でみると、最も労働組合に加入している割合が高いのは大学院卒であり、ついで4年制大卒であり、もっとも加入していないのが中卒である。この点は勤め先に組合があるかどうかでみるともっとはっきりする。大学院卒の企業では過半数に労働組合があり、4年制大卒でも4割弱である。これに引き換え、高卒では3割、中卒では1割弱である。これは、大企業ほど組合組織率が高く、中小企業には労働組合は少ないこと、さらに大企業では大卒や大学院卒しか取らない、もしくは採用者の多数が大学・大学院卒である場合が少なくない。そのため、こうした結果となるのである。組合存在率と組合参加率の差が大卒や大学院卒で大きいのは、彼らの多くが30代後半や40代前半で昇進の結果「管理職クラス」となり、同時に非組合員になることを反映しているものと思われる。こうしたことからわかることは、労働組合、とくに巨大企業の労働組合の組合員は一般の労働者よりも高学歴であるという事実である。これは、欧米の多くの労働組合がブルーカラーや中下層ホワイトカラーを主たる組織対象としていることと大きく異なる点であり、わが国の労働組合の大きな特質となっているのである。

## 2 管理職・経営者の内部昇進制

現在でも日本企業の管理職や経営者はとくに大企業では内部昇進中心であり、しかもユニオンショップにより、多くの経営者は組合経験者である<sup>11)</sup>。正社員が自動的に労働組合員になること、管理者や経営者に内部昇進が多いことが意味することは、日本の大企業の経営者や管理者は、労働組合員としての10～20年程度の経験を持っているということであり、従業員と管理職や経営者との間には文化的ギャップがほとんど存在していないということである。とくに、労働組合役員経験をへて人事部に配属される者もあり、こうした人的交流は協調的な労使協議制度を背後で支えている<sup>12)</sup>。

かつて、労働組合員にとって、経営者は別の世界の人々であった。大卒は圧倒的な少数派であり、中卒あるいは高卒がその中心であった。ところが、安定成長期に入ると、製造業においても大卒・大学院卒が急増してくる。他方、生産職の雇用は減少に転じる。こうした事態は、労働組合があるのは圧倒的に大企業が多いという現実を反映して、労働組合員の高学歴化を急激に進めることになった。この点は、多くの先進諸国の労働組合が悩んでいる高学歴化社会における労働組合活動や労使交渉という点でわが国の労働組合・労使交渉に優れた性格を付与するとともに、伝統的な労働組合活動理念との齟齬に苦しむことにもなるのである。

## V 現代の課題——おわりに代えて

最後に、現代における企業内労使関係の課題に触れておくことにしよう。それは3つある。まず、労使交渉・労使協議の対立軸のあいまい化である。近年の「アベノミクス」における賃上げの自民党主導政権の動向にみられるように、保守党政権が賃上げを求めるといふ倒錯した事態が生じている。これは、先ほど見た相互信頼的労使関係を支える基盤が大卒・大学院層に移り、さしあたっての賃金よりも中長期的な企業成長による雇用安定やキャリア展望を重視しているからにはほかならない<sup>13)</sup>。労使協議に基づく雇用調整の必要性についても現代の労働組合は理解を示しており、組合員の今後を踏まえて、「納得できる雇用調整」を求めているといつてよいだろう。しかし、このことは労使の緊張関係の弱まりももたらしており、それが団体交渉の減少や短時間化、さらには労使協議の希薄化をもたらしている可能性が高い(図2, 3)。

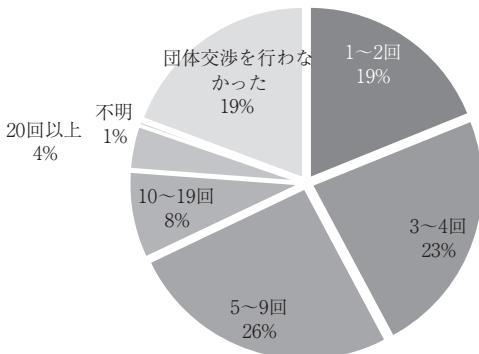
第2の課題は、非正社員への対応である。一部で組合員化の流れがあるにせよ、ユニオンショップ制ということから非正社員は現在でも多くは非組合員である。非組合員は契約社員を除けば、多くは時給労働者であり、処遇からみれば伝統的にはブルーカラー的である。こうした人々が職場では同僚として働いている。とくに派遣労働者や業務請負労働者は「間接雇用」ということもあり、

彼らの処遇や職場環境についてはほとんど労使交渉の対象となっていない。

第3の課題は、共稼ぎ労働者への対応である。男女とも正社員で働き続けるようになってきている。すると、旧来のように「片稼ぎモデル」(一人の稼ぎ手で家族の生活を支え、そのためには残業はもちろん転勤も喜んで受け入れるという稼ぎ手モデル)での要求や対応では決定的に不十分となる。近年の30, 40代の未婚率の急増にみられるように、男性も女性も子どもを産み育てることが無理なくできる働き方を求める必要がある。残業や転勤問題に積極的に対応する必要が労使ともに求められている。

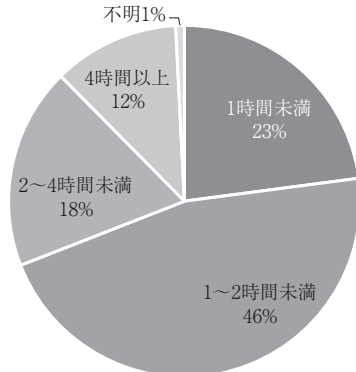
- 1) この節は、久本(2011)の一部を再構成し、大幅に修正したものである。
- 2) 大河内・松尾(1969:298)。
- 3) 労働省『資料労働運動史』による。
- 4) 大河内・松尾(1969:387)によれば、組合側が郵便物の受け取り拒否を組合員に指令したため、会社は数千枚の解雇者名簿を市内にばらまくことで、被解雇者の氏名を従業員や市民に知らせたという。
- 5) 当時の状況を内側から見たものとして上坂(1981)が秀逸である。自動車産業では、日産争議が有名である。東京帝国大学卒の益田哲夫に指導された日産争議の激しさは第二組合(後述)を生んだ。さらに、戦闘的な指導部の第一組合を弱体化させた第二組合と経営陣はその後協調関係を続けた。日産自動車が苦境に至った1970年代後半に、塩路委員長長の指導する発言力の強い日産労働組合は経営陣と軋轢を生み、塩路委員長長の失脚によって終息したことは有名である。第二組合については、藤田(1955)が生々しい。
- 6) それだけに1949年における大量人員削減にともない争議を経験した日本製鋼所のほかの事業所の労働組合が日鋼室蘭労組をみる日は厳しかった。
- 7) こうした第二組合、あるいは第二組合的な組合方針をとる

図2 団体交渉の年平均回数(本部組合, 過去3年間の平均)



出所: 厚生労働省『平成24年団体交渉と労働争議に関する実態調査』より筆者作成。

図3 団体交渉の平均所要時間(本部組合, 過去3年間の平均)



出所: 図2と同じ。

組合執行部の成立により、わが国大企業の労働組合は労使協調的な組合活動が主導権を握ることになる。経営者としても第二組合的労働組合に一定の配慮をすることが第一組合的労働運動を押さえるために必要であった。それは、企業内労使協議制度を経営側が重視していく背景ともなっていた。

- 8) 日本生産性本部（一時、社会経済生産性本部）は一貫して労使協議制充実のための調査報告書を発行し、この制度の普及に努めた。また、関西生産性本部など、地域ごとの生産性本部もそれと歩調を合わせて活動している。
- 9) 久本（1998：121f）からの引用である。
- 10) この事例については、久本（2009）の記述を修正した。
- 11) この点については、稲上毅/連合総合生活開発研究所（2000）、またユニオンショップ制については、厚生労働省（2012）参照。
- 12) 労使紛争が激しかった時代には、組合と渡り合える者が経営者に選ばれる傾向があった。もちろん現在では、周知のように、日本の労働組合は少なくとも対外的にはきわめて穏当であり、こうした傾向はかなり弱くなっている。
- 13) さらに、正規非正規の賃金格差の問題視する世論を受けて、正社員中心の労働組合は賃金要求をしにくくなっているという事情も影響しているものと思われる。

#### 参考文献

- 稲上毅/連合総合生活開発研究所編著（2000）『現代日本のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社。
- 氏原正治郎（1979）『団体交渉と労使協議』 隅谷三喜男編著『現代日本労働問題』東京大学出版会、183-220頁。
- 梅崎修・南雲智映（2009）「交渉内容別に見た労使協議制度の運用とその効果」『日本労働研究雑誌』No.591、25-40頁。
- 大河内一男・松尾洋（1969）『日本労働組合物語 戦後Ⅰ』筑摩書房。
- 上坂冬子（1981）『職場の群像——私の戦後史』中公文庫（初出は1959年）。
- 小池和男（1976）「労働運動の展開」『三池』飯田経夫ほか『現代日本経済史——戦後30年の歩み 上』筑摩書房、178-198頁、326-345頁。

厚生労働省（2012）『平成23年労働協約等実態調査』。

———（2013）『平成24年団体交渉と労働争議に関する実態調査』。

電機総研（2004）『構造改革・連結経営下の労使関係研究会報告』『調査時報』電機連合 No.346。

仁田道夫・久本憲夫編（2008）『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版（特に第1章、仁田道夫執筆）。

久本憲夫（1998）『企業内労使関係と人材形成』有斐閣。

———（2009）『「働くルール」としての労使協議』久本憲夫編著『労使コミュニケーション』ミネルヴァ書房、13-39頁。

———（2011）「高度成長期から安定成長期における日本労使関係の変化——長期安定雇用を中心に」『東アジア経済研究』第5号、2011年、京都大学大学院経済学研究科付属東アジア経済研究センター、17-34頁。

———（2012）「日本の企業別組合をどう認識するか」『日本労働法学会誌』119号、6-22頁、法律文化社。

———（2014）「政労使による賃上げ——労使関係論の視点からどう評価するか」『季刊労働法』245号、2-16頁。

———編著（2009）『労使コミュニケーション』ミネルヴァ書房。

藤田若雄（1955）『第二組合——統一運動の発展』日本評論新社。

藤村博之（2009）「企業別組合」久本憲夫編著『労使コミュニケーション』229-251頁。

法政大学大原社会問題研究所『労働年鑑』各年版。

連合総合生活開発研究所（2007）『労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査』報告書。

———（2015）「第29回勤労者短観」。

労働省『資料労働運動史』各年版。

ひさもと・のりお 京都大学大学院公共政策連携研究部教授。最近の主な著作に「政労使による賃上げ——労使関係論の視点からどう評価するか」『季刊労働法』245号、2014年6月。社会政策・労使関係論専攻。