

リーダーの為の研究誌

産政研

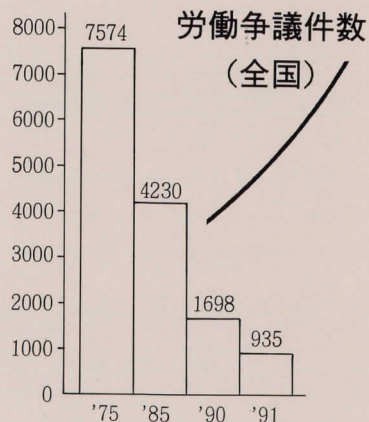
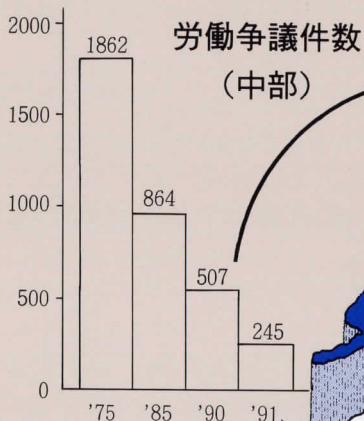
1993

No.18

PRINTEMPS

本号の基調：「日本的労使関係」

- 発言 島田晴雄氏：日本の労働組合のこれからの課題
- 寄稿Ⅰ 高畑敬一氏：日本的経営・労使関係の将来について
- 寄稿Ⅱ 清水春樹氏：日本的労使関係見直しの視点
- 寄稿Ⅲ 古田 潔氏：アメリカを鏡としてみた日本的労務政策とその課題
- 寄稿Ⅳ 石田光男氏：日本の労使関係と労働組合
- 研究員レポート 大橋勇雄氏：年功賃金のもつ意味
- データ 日本の経営と労使関係



財団法人 中部産業・労働政策研究会

表紙の数字

労働者「労働争議統計調査」によるストライキやロックアウトなどの争議行為を伴った争議の件数。

「前年からの繰り越しも含む当期中のすべての争議件数。
各地域別は各地域毎に生じたすべての争議を集計したものであり、地域をまたがる広域争議の地域間調整を行っていないため、各地域の単純合計と全国合計とは合わない。」

— データの細部 —

地 域	1975年	1985年	1990年	1991年	'91/'75
北 海 道	450件	564件	359件	123件	▲ 73%
東 北	821	537	269	236	▲ 71
関 東	1,734	936	599	530	▲ 69
中 部	1,862	864	507	245	▲ 87
関 西	1,246	663	283	216	▲ 83
中 国	864	422	225	86	▲ 90
四 国	388	223	220	120	▲ 69
九 州	1,629	922	250	129	▲ 92
全 国	7,574	4,230	1,698	935	▲ 88

巻頭言	労使関係について	梅村 志郎 …… P. 2
発 言	日本の労働組合のこれからの課題	島田 晴雄氏 …… P. 4
寄 稿Ⅰ	日本的経営・労使関係の将来について	高畑 敬一氏 …… P. 6
寄 稿Ⅱ	日本的労使関係見直しの視点	清水 春樹氏 …… P.11
寄 稿Ⅲ	アメリカを鏡としてみた 日本の労務政策とその課題	古田 潔氏 …… P.15
寄 稿Ⅳ	日本の労使関係と労働組合 —労働力の取引き着目して—	石田 光男氏 …… P.22
研究員レポート	年功賃金のもつ意味	大橋 勇雄氏 …… P.27
データ	日本的経営と労使関係	… P.31
変わりゆく 地場産業	愛知県尾西「毛織物産業」	… P.39
産政研だより	’93年2月1日～4月末までの主な活動	… P.43



労使関係について

(財) 中部産業・労働政策研究会

理事長 梅 村 志 郎

長引く不況の下で労使の攻防がくり広げられた春季交渉も先づは妥当な決着をみたといえる。それにしても、金丸の逮捕で汚れきった政界の姿が同時的に報道される中で、100円玉の積み上げに汗を流す労使の姿が何かむなしくも感じられた。だが労使は、日本を背負っているのだという自負をもって精力的な交渉を進めた。「今春闘ほど真向から真剣に議論したことはなかった。」と、ある労組幹部はいう。労使交渉の評価は妥結した結果がすべてではない。結果もさることながら労使がどこまで話し合い、認識を深め、合意に至ったかということが重要である。日本経済は戦後最大の構造的変化に直面していると言われている。こうした状況の下でおこなわれた交渉であっただけに、その意義は従来にもまして大きかったといえる。しかし、今回の不況で浮上し、注目されたホワイトカラーの生産性や雇用調整・経費節減などへの具体的な対応は今後の課題として残されている。

他方、不況の長期化は日本的経営を揺るがし始めている。一部企業のなりふりかまわぬ行動はさておくとしても、人事政策、投資戦

略に根本的なメスが入れられつつある。そして人間尊重を旗印とした“日本的経営”に苦悶の表情が感じられる。

戦後一貫して日本経済は高度成長を続けてきた。その成長を支えてきたのが日本的経営であり、日本の労使関係であった。だが今回の不況はこうした日本的経営にも深刻な打撃を与えている。

この極めて重要な時期に企業は適切な戦略を打ち出すことができるだろうか。あるいは労働組合として役割をはたすことができるだろうか。企業労使がどの様な対応するかによって、新しい世紀にかけての日本の将来が決定づけられるといえる。

このような構造変化の中にあって、労使関係も基本的構造に係わるさまざまな課題に直面している。そして「共生」意識の芽生えによる労使の建設的な協同作業が期待されている。そのために労使関係のあり方があらためて問われているということである。

労使関係には2つの領域がある。企業内労使関係と企業の枠を越えた社会的な機能としての労使関係である。わが国の労使関係は産

業レベル、全国レベルの労使関係が未成熟ということもあって企業内労使関係が基盤になっている。したがって、この企業内労使関係のあり方が当面の最重要なものである。

これまでわが国の労使関係は「対立と協力」の調和によって安定した関係を築いてきた。それは生産性の向上で協力し、成果配分で対立するというものであった。そしてこれが日本経済の成長に有効に機能してきた。しかし、この基本は変るものではないが、新しい時代環境に対応するための充分条件ではなくなっている。企業の社会性が一段と求められ生活者中心の社会にむけて企業革新が進められている。時代が求めている新しい企業像は経済性にもすぐれ、人間性への配慮ですぐれた成果をあげる企業である。したがって労使関係においても、企業目標と従業員の自己実現を一致させる理想をめざした新しい関係の構築が必要である。

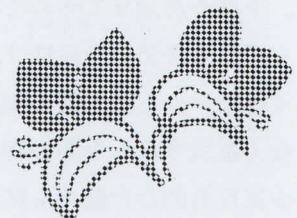
それではこれからの労使関係のあり方はどうか。結論を先取りすれば「労使協力の関係」を確立することである。この労使協力ということは、労働組合が会社の施策に全面的な協力をするということでは勿論ない。企業は「基盤を確立して繁栄する」という基本的な目的をもっている。労働組合は「労働条件を改善し、雇用と生活を守る」という基本的な目的をもって存在している。そしてこの両者は、雇う立場、雇われる立場、あるいは仕事を与える立場、与えられる立場というように全く立場の違う関係にある。この目的と立場の違う者同士が、それぞれの目的を実現するためには、相方の目的を相方の協力と努力によって実現する関係をつくり上げることである。これが労使協力の関係である。

労使協力の関係を構築するためには、前提としていくつかの条件が確立していなければならない。例えば、労使が対等の関係にあること。お互いが相手の立場を尊重し信頼関係が確立していること。話し合いによる解決を基本とするなど近代的労使関係の基盤が確立されている必要がある。そしてこれらのことが考え方の面でも、制度の面でも、そして具体的な運用の面で確立し定着していることが重要である。

すでにわが国の労働運動は成熟しており、労使関係もシステムとして保障され活動も日常業務化されている。しかし、こうした安定した制度によりかかりすぎて、時代に対応した労使関係の機能が発揮できないとすれば、これが大きな落とし穴になりかねない。

労使関係は生きものである。血のかよった生き生きとした労使関係を保つためには、理念や制度が確立している必要がある。だがそれにも増して重要なことは、労使相方の当事者が常に制度を生かし、機能を高めていくという使命感をもつことである。

時代が要請する経済性も人間性もという企業像の実現には、経営者と労働組合リーダーの見識が重要である。それは「勝ち負けの論理」ではなく「問題解決の論理」による労使関係を再構築することではないだろうか。





日本の労働組合の これからの課題



慶應義塾大学 経済学部
教授 島田晴雄

バブルが崩壊し、日本の経営そして労使関係のあり方があらためて問い直されている。

1980年代の後半、バブルが急速に膨張している時代には日本の経営は世界最強と言われた。日本企業は世界市場を席捲し、国内株価の急騰を背景に莫大な資金を調達し、それを元手にしてまた世界中の資産を買いまくった。

われわれ日本人も日本の経営の強さを信じて疑わなかったし、世界の人々は日本企業の破竹の進撃を脅威と羨望の眼差しで見つめていた。

しかしバブルが音をたてて崩壊した今、日本の経営の評価が大きく変わってきたように見える。日本の経営が強そうに見えたのは株価や地価の急上昇というバブル要因によってかさ上げされていたのであり、また政府の産業政策などによって保護されていたからである。下請や流通まで含めて考えると日本企業そして日本経済の生産性はもともとそれほど高くはない。しかも低い割増率で残業が際限もなく延長され、企業の利益になることなら多少反社会的な行動でも黙認されるといった

環境の下では、そもそも日本企業の競争のあり方そのものが妥当なものかどうか疑わしさも残るといった批判が目白押しだ。

労働組合はもともと労働組合員の経済的地位を向上させることを目的として組織された団体であり運動であるが、これは経営に対する重要な拮抗力であり、経営行動を勤労者や生活者の立場からチェックして健全な経営を育てるという建設的な役割も担っている。

日本の企業や経営のあり方が根本から問い直されるとき、その対抗者でありまたパートナーでもある労働組合のあり方や役割を問い直して見る事も意義があるだろう。

日本の労働組合は第二次大戦後急激に組織化が進みその勢力を伸ばしたが、戦後の経済発展過程の中でいくつかの重要な貢献をしてきたといえる。

第一に、企業組織の中での身分差別を根絶する上で大きな役割を果たした事である。

第二に、組合員すなわち従業員の雇用保障に力を注ぎ、それがかえって企業の成長を強く促進する効果をもった事。

第三に、技術革新と生産性の向上に協力した事、などを挙げる事ができる。

これは企業の全従業員が打って一丸となり企業の成長に全力を注ぐという日本の企業社会のあり方を労使関係の面から支えるものであった。これは日本経済が欧米先進国の経済にキャッチアップする過程では有効なしくみであり、実際見事にその効力を発揮したといえる。

ところが日本が明らかに世界をリードする先進国の立場に立った今日、このような企業と労使関係のあり方は逆に多くの矛盾を孕むに至っている。企業はただ同業他社に負けまいと横ならびで競争を強め、競争のために人々の生活が犠牲になり、競争のために時には企業の反社会的な行為すら黙認されるといふ本末転倒さえ日常茶飯の事となった。

人々は長時間くたくたになるまで働かされたが、結局、家も買えず、生活も豊かにならず今日では逆に雇用不安に脅かされる始末である。

このような状況を打破するには企業行動も、労使関係も、そして労働組合運動も、新たな時代の環境条件をあらためて冷静にふまえ、こうした矛盾を解決するために必要な新たな戦略を打出す必要があるのである。

以下、労働組合が取組むべき新たな課題と戦略を整理して指摘しよう。

第一は真の人間尊重の実現に努力する事である。労働時間の短縮によるゆとりの実現、個人の能力と意欲を尊重し、それが充分に発揮できるよう悪平等でない仕事重視の報酬体系を整えること、そして雇用関係の流動化に対する補償ないし所得保障措置を強化する事である。

第二は労働組合の政府の政策への働きかけの力を強める事である。勤労者の生活を向上させるために賃上げも時短も重要であるがさらに重要なのは実質賃金を引き上げる物価の引下げ政策であり、また住宅インフラを整備する税制や都市計画だからである。

第三は、これまでの組合員の主流であった男子や正規従業員だけでなく、女性、パート、外国人、小零細企業従業員、未組織労働者、そして定年退職後の元組合員など多くの人々の生活と福祉を改善・向上させるために力を割く事である。

こうした政策活動や新たな組合組織活動を効果的に推進するためには、労働組合はより有能で、より強力で、より魅力的でなければならない。

有能という事は、単なる横ならび競争に精魂をすり減らしてしまうのではなく、創造性とゆとりのある仕事ができるよう企業の体質を変えてゆく事である。

強力という事は、より組織をひろげ、より多くの組合員の声と力を結集して、より生活者と勤労者のためになる政策を推進するよう政府を動かす事である。

魅力的という事は、これまで組合には縁がないと思っていた女性、パート、その他多くの人々にとって、組合加入が有利になるような条件を工夫し、組合運動の支持層をひろげる事である。

組合自身がこれらの自己革新を実現した時、日本の企業や労使関係も国民生活のあり方も大きく前進する事になるだろう。

〔(財) 中部産政研 顧問〕



日本的経営・ 労使関係の将来について



松下電器産業株式会社
顧問 高畑 敬一

もはや戦後ではないとの巻頭言で書かれた経済白書が出たのは昭和30年（1955年）。

以後、日本経済は順調な成長発展を続けて世界のトップにおどりでたが、ここに来てバブル崩壊から端を発した大不況に直面している。日産や富士通が赤字決算になるほどの深刻さで、しかもそれがかなり長期にわたりそうであるから、経営者はふくれ上がった企業構造をかなり大胆にスリム化しないと苦況を乗り切れないのではないかと真剣に思い始めている。

定年退職等の自然減と新規採用とりやめでは及びつかない。たまりかねて一部の大企業で管理職を退職させた。出来得れば組合員にも手をつけたい。そこで、最近にわかに浮上して来たのが日本的経営＝終身雇用の見直しである。経営評論家やマスコミのなかにもこれを支持する意見が目立つようになってきた。

例えば「終身雇用制がなくて不況になったらいつでも首を切れるアメリカで、IBMが大量に人員を減らし、リストラに成功しつつある。日本で、それが出来ない富士通は余剰人員・設備をかかえたまま赤字から脱却出来ず

IBMとの競争に敗れるのではないか」の記事が公然と載せられている。

（一）終身雇用制を捨ててはならない

確かに今回の不況は①オリンピック後不況、②第一次オイルショック、③第二次オイルショック、④円高不況のいずれよりも底が深くて長い。それだけでなく質的に異なる所があり、先が見えない。消費者の意識が大きく変わっているのである。一つは物の豊かさよりも心の豊かさを大事にする志向がはるかに高くなった。

二つは地球環境をよくする意識が急上昇して物を大切に使うようになっている。

その結果、今後量的な商品の販売増は望めないのではとの不安感がひろまり、雇用調整論に結びつく。

だからと言ってアメリカのように簡単にレイオフを認めるような労使関係を作ってはならない。但しアメリカと言えども労働組合が先任権を経営者と協定していることを見逃してはいけぬ。先任権制は勤続の古いものの順に登録しておいて、景気が悪くなったら、

勤続年数の少ないものから順に一時解雇する。景気がよくなったら企業は解雇した人の名簿のなかから逆に古い人を採用しなければならず、新規に他から若い人などを採用出来ない仕組みになっている。だから雇用調整したあとの企業に出かけると老人ばかりで働いている風景に出くわす。アメリカの社会で若い人達や黒人が常に大量の失業者となっているのはこの故である。果たしてそれで国家も企業も活性化出来るのであろうか。さりとて無条件に安易に雇用調整できる日本企業にもなりきれまい。

昭和4年(1929年)、松下電器が従業員300名で労組も存在しなかった時代、日本が大恐慌に見舞われた。殆どの企業は首切りを行ったが松下幸之助社長は「企業は人なり、従業員は家族の一員だから雇用は守る」として給料全額保障し、工場は生産調整しながら全員を販売第一線にだして売りに廻らせた。社員は感激して必死になって売りまくり、得意先もこの話に感銘して協力し、在庫が半年も経たないうちに、はけてしまった。

このような苦況切り抜け策もあるし、変化する消費者の意識を徹底的につかんで、真に生活上必要とし、或いは生活を豊かにし、お客様に満足して貰うような商品を開発し、サービスを提供することが今日最も実行すべき不況対策であるはずである。

そもそも日本的経営があればこそ我国は今日の繁栄を見たのであり、世界各国が(先進国も途上国も)むしろ日本的経営を勉強し取り入れようとしている。その日本的経営のベースとなっているのが終身雇用である。

(二) 日本的経営はCSを第一とする全員経営

ラグビーが盛んで有名なイギリスのウェールズに松下がテレビの工場を作った時の話である。

現場作業員(20才前後の女子が大半)の出勤率がどうしても上がらない。70~80%で日によって60%の職場がある。集団で休むからコンベアーの途中に大きな空間が生じて工程全体が止まってしまう。労働意欲を持たせるために松下の経営理念を叩きこんだ。「この工場はイギリスの為にウェールズ地域発展の為に作った。そして働く意欲を持った人に仕事と賃金を保障する。どんなに経営が苦しくなっても絶対首を切らない。それよりもこの工場はみんなのものであり、みんなでよくしていこう。知恵と汗を出して、しっかり働こう。技術・技能や工場管理・品質管理は松下のノウハウを全部教える。」そして「イギリスに根強く残っている階級制度、身分差を排除して」松下の経営基本方針である「事務・管理職と現業は平等である。全員が家族のように仲良く助けあい苦楽を共にするのが日本式経営だ。努力すれば現業の人は事務部門にもいけるし、管理職にも昇進出来る。衆智を集めた全員経営が松下の方針である」ことをくりかえし訴えた。この国では現業の人達と事務・管理職の人達との食堂・トイレはそれぞれ別に作るならわしになっていたがそれを撤廃して家族は同じ食堂・トイレを使うのだからと一本にした。作業服や作業靴をつける事に事務部門や部課長クラスは抵抗したが、それも説得して現場と同じような服装にした。社長兼工場長の日本人が作業服と作業靴をはくのは英国では驚くべきことであるが、彼は

そのままの服装で現業員の家庭を訪問し、親兄弟に迄日本式経営＝松下の経営理念・基本方針を説いて廻った。半年も経たないうちに職場のモラルが上がり、出勤率は日本なみの95%をこえるようになった。生産性も品質も著しく向上したことは言うまでもない。

最近各職場にQCサークルが生まれ、日本の松下よりも熱心な活動が展開されている。

オリンピックで名を知られるようになったスペインのバルセロナから一時間ほど車をとばした所に20年前掃除機の工場を作ったが、イギリスのテレビ工場と全く相似た経過をたどってモラルをあげることに成功をみた。

マレーシアに工場進出をしたのは日本企業で松下が最も早かったけれども（1965年頃）欧米の資本はそれ以前からここで工場を経営していた。彼等は本国で既に使い古した旧式の設備を持って来て、ただ安い労賃で利することだけを考えていた。技術は全く伝授せず、管理監督職は全て本国から出向した人達に独占されていた。もちろん少しでも不況の波がやってくると容赦なく解雇した。そのような会社を渡り歩いて来てマレーシア松下電器に就職した現地人の人事部長と話した時に聞いた言葉が20年経っている今でも鮮やかに頭に残っているのである。「日本の経営は従業員を差別せず末端の労働者一人一人にいたる迄人間を大事にする。情報も公開し、技術や経営管理手法も惜しみなく与えてくれる。仕事を離れたら、地位も肩書きも忘れて日本人は一緒になって従業員誰とでもパーティーや誕生会を楽しんでくれる。日本の松下電器へ行って実習してきたが、全くマレーシアと同じことをやっていた。要するに日本の経営は家族的経営なのだ。終身雇用は、制度とい

うよりも当然の帰結なのですね。だから皆安心して働けるし、喜んで自己啓発や能力アップのための努力をするのだ」…………

さてあらためて日本の経営とは問えば、必ず三点セットの答えが出てくる。即ち①終身雇用制、②年功賃金、③企業別組合である。

この3つは確かに日本独特のものであり、従業員のやる気を出させたり、チームワークを作って目標を立てたらそれに向かって社長から末端社員迄、全員結集してそれを効率良く達成することにずいぶん貢献している。この点については更に後程、項をあらためて補記しておこう。

しかし3点セット以外に日本的経営の真髓がいくつかある。それについて最初に簡単にふれておきたい。

第一はアメリカの企業、とりわけ製造業が弱体化した要因として常にあげられる「やとわれマダム式経営」との対比である。アメリカでは短期間に利益をあげない経営者はすぐ大株主によってとりかえられるのでどうしても先を見ての技術開発投資や設備投資がなされない。これに比べ日本式経営は「オーナー型」である。創業者そして2代目3代目と社長が世襲し、株式の大半を所有してリスクを恐れず経営をすすめる。株主や社員への利益分配をおさえて、長期的経営戦略を立て、思い切った設備投資等を行っている。創業者一族の株式所有比率が著しく低下しても、低下部分を補って銀行や保険会社が大株主となるが、よほど経営が悪化しない限り口ばしを挟まない。

そして性急な利益分配は求めない。長期安定した経営を目論んでオーナー型経営が続けられる。日本企業が技術革新と設備の最新鋭

化を繰り返し、欧米メーカーに追いつき追い越せたのはこの為である。

第二にお客様を第一に考える経営である。

「別表」に松下幸之助が昭和15年（1940年）全社員に強く訴えた文章を紹介する。需要者（お客様）が真に生活上必要とし、又使ってみて充分満足していただける商品を開発することから始まり、製造・販売の際には一品たりと言えども不良品は作らず売らないことを厳守するよう述べている。更に、メーカーだけではなく流通部門（流れ先）ディーラー迄お客様に満足して貰う経営を貫くよう、そしてアフターサービスにいたるまでそれを徹底せよと言っている。日本は第二次世界大戦後経済復興を目ざし、輸出立国（材料を輸入して加工し、海外に輸出する）につとめて来たが、1950年前後にアメリカよりSQC（統計的品質管理）を学んだ。しかし日本製品の品質が全世界のお客様から好評価を得るようになったのはSQCをマスターした上で日本経営独自のQCサークル活動、TQCを創出し強力に実行したからである。お客様を第一に考え、ボトムアップとトップダウンをうまく組合せながらPDCA（Plan-Do-Check-Action）を廻して、現場で改善をすすめてゆく日本の経営を1980年代後半からアメリカでも見習いだした。彼等はこれをCS経営（CSは顧客満足）と呼んでいる。先に紹介した別表の松下幸之助の言葉が真髓だと尊重されて、あらためてCS経営を徹底する企業が日本でも増えている。

〈別表〉

われわれ生産人としての真の信用を勝ち得るには、製作部門たると販売部門たるとを問わず、すべての点で需要者の求めるところに完全に合致し、十分に役立ち得る優良品以外は一品たりとも製作せず販売せぬ建て前とし、これを厳守することより他に

ない。

単に製作の上のみにとどまらず、わが社製品に関しては、その流れ先まで慎重に留意、果たして需要者をして満足せしめ得たりや、サービスに不親切なきや等の点まで進むところに、はじめて完璧を期し得られる。

松下幸之助

昭和十五年八月

優良品製作総動員運動を提唱

（松下電器五十年の略史より）

（三）年功賃金を修正して仕事別賃金へ

三点セットのうち、年功賃金は日本が未だ低賃金であったときの産物である。低い初任給からスタートして年令が上昇するにつれて生計費を何とか満たせるよう毎年定期昇給と賃上げを行ってきている。だが年功賃金制度は矛盾をきたしている。今や日本の賃金はボーナスを入れると世界一の高さになった。仕事内容もコンピュータやロボットが入り、習熟労働よりも知的労働のウエイトが大きくなっている。「仕事給」を導入し、25才以上は担当する仕事によって賃金を決める方式に移行すべきである。（入社後25才迄は年功給でよい）一挙に仕事給に全賃金を切り換えられない時は属人的な年令勤続を主体とする本人給（本給）と仕事給に分けて賃金体系を切り換え、年々仕事給比率を拡大していくようにしたらよい。仕事給賃金への切り換えはトヨタ、松下のようなグローバル企業では全世界の各工場や営業所、研究所を横断する賃金体系を考える時代が来ようから今からそれを急がねばならない。

（四）企業別組合は理想的だがもっと強くなれ

企業別組合の良さは何と言っても一企業に一つの組合しか存在せず、しかも社員・工員の別なく、現業労働者も技術者も、事務職も

班長、職長、工長のような下級職制もみんな同じ組合であるのは日本だけである。企業はイギリスなどのようにいくつかの組合と団交する必要はないし、経営上大切なトップからのポリシー伝達が組合組織を通じてむしろ末端まであやまりなく出来る。又経営者に入らないようなセレクトされた都合の悪い真の情報が入ってくる利点がある。欧米の組合は産業別もしくは職業別組織であるから、組合幹部は企業の外の組合専従者が交渉に当たる。企業経営や現場と遊離した団交が行われ、経営者とのトラブルも多くなる。何よりも組合の存在が2～3年に1回の団交時だけになってしまい、職場に発生している福祉やきめ細かい労働条件、経営問題も話し合われない。経営環境が激しくゆれ動く時代、そして組合員の意識、要求も多様化してゆく今日、それに即応して最も有効に活動を展開出来るのは企業別組合であると断言出来る。企業別組合を原点にしてそれをゆるやかにつなぐ産業別組合やナショナルセンターの存在も重要であるけれども、それぞれが持場、持分を明確にして生き生きと活動してほしい。

特にこれからの企業別組合はもっと強くならねばいけない。終身雇用が日本で定着したのは労組が大量に結成された戦後以降である。そしてあの三井三池の大闘争に象徴されるように日立、東芝でも、トヨタ、日産でも首切り反対闘争が激しく長期に行われた。賃金闘争ではストをあまりやらなかった日本の企業別組合が指名解雇には力の限り闘うことが実証され、経営者もそれが痛いほどわかったので不況でも安易に雇用調整しなくなった。終身雇用の定着にはこんな側面もあったはずである。終身雇用制の見直しには労組としての

毅然とした態度が望まれる。又、近年見られたイトマンや佐川のような経営者の暴走に対しては企業別組合のリーダーがそれをチェックし、場合によっては社長退陣をもとめる力を行行使してほしい。

〔筆者紹介〕…高畑 敬一（たかはた けいいち）

主な経歴

- 昭4年 富山県生まれ
- 昭28年 関西大学 経済学部 卒業
- 昭25年 松下電器産業株式会社 入社
- 昭38年 同社 労働組合中央執行委員長に就任
- 昭57年 同社 社会業務本部理事に就任
- 昭58年 同社 取締役役に就任
- 同社 サービス本部長（～昭60）
- 昭60年 同社 音響本部長（～昭62）
- 昭62年 同社 商品検査本部長
- 平元年 同社 サービス本部担当を兼務（～平3）
- 同社 品質本部長（～平4）
- 平2年 同社 常務取締役役に就任（～平4）
- 同社 サービス本部長を兼務（～平3）
- 平3年 同社 CS本部長を兼務（～平3）
- 環境保護推進室長を兼務（～平4）
- 平4年 同社 顧問に就任

団体公職歴

- 昭38年 電機労連大阪地協議長
- 昭39年 全日本金属労協（IMF-JC）関西地連議長
- 昭44年 大阪民労協代表幹事
- 昭45年 全国民間労組委員長懇話会代表幹事
- 昭47年 全国民労協代表幹事
- 昭53年 関西で歌舞伎を育てる会代表世話人
- 昭55年 大阪地方労働委員
- 関西大学評議員
- 昭57年 大阪21世紀協会企画委員
- 昭59年 関西大学評議員監事
- 国民生活審議会臨時委員
- 昭60年 国立文楽劇場運営協議会委員
- 昭61年 日本電子機械工業会関西支部運営委員長
- 昭62年 （社）日本能率協会評議員
- 昭63年 （社）関西大学理事
- 平2年 （社）日本包装技術協会関西支部副会長
- 平3年 大阪府計量管理協会会長
- 平4年 関西大学 常務理事に就任



日本的労使関係 見直しの視点



国際労働財団

専務理事 清水春樹

再評価と見直しの時期

日本の労使関係は、日本の経営の生成・発展の過程で形成されるとともに、日本の経営を支える重要な支柱として発展してきた。それ故に、現在、日本の産業構造の改革が求められ、日本の経営も変革の試練に直面しているなかで、日本の労使関係もまた、見直しと改革を迫られている。

それは、もとより日本の経営や日本の労使関係を否定するものではなく、むしろその本質的特徴や短所・長所を、あらためて確認した上で、新しい時代認識に立って改革の方向を考え、これからのあり方を創造していくことである。

日本の経営や日本の労使関係の新しいあり方は、日本の経済体制や産業・企業のあり方と方向を同じくするものでなければならないが、それは世界のなかで異質のものであってはならず、むしろグローバルに共通する基本理念に立つものであり、世界的な評価と信頼を得られるものでなければならない。それは、世界のどこにもお手本のない新しいあり

方の創造であり、それだけに、わが国の産業労使の優れた時代認識と英知が求められている。

日本的経営の特徴と長所・短所

日本的経営の特徴として、一般的にあげられているものは、終身雇用、年功序列、企業別組合であるが、これは日本的経営の形態的な特徴であって、本質的な特徴とはいえない。日本的経営の本質的特徴は、「中長期的観点に立った経営」と、それに基づく「人間中心の経営」にあるといえる。すなわち、当面の収益よりも、企業の中長期的・永続的な発展を重視する経営であり、そのための力の源泉を、中長期的な観点に立った人材集団の育成とその能力発揮に求めようとするところに、本質的な特徴がある。

このような特徴は、基本的には日本的経営の優れた長所であるが、反面、そのことが重大な短所を生み出す要因にもなっている。すなわち、中長期的な観点に立った成長・発展を重視し過ぎるために、量的拡大・市場占有率拡大優先、そのための過剰な設備投資、さ

らにはそれを活用するための「共食い」的な過当競争の展開（国の内外）に走りやすいことであり、そのために、現に、人的・物的な資源の無駄遣いや、貿易・経済摩擦の激化をもたらすなどの大きな弊害を生み出している。

従業員との関係でも、日本の経営は、当面の適正な収益やその公正な配分の確保よりも、まず現実の厳しい企業競争を勝ち抜くことによって、中長期的な企業の発展と雇用と生活の安定・向上をはかろうとするために、その時々従業員の努力が、達成感を伴う成果として実りにくく、むしろ恒常的に我慢と忍耐が求められていくような状態に陥る傾向がある。

労使関係の面でも、企業別の労使が、運命共同体的な認識に立ち、長期的な企業の発展と生活の向上という共通の目標に向って、協議・協力していくことによって、日本の産業・経済の発展に寄与してきたことは正しく評価すべきであるが、反面、労使とも企業意識が強くなりすぎ、結果として過当競争体質とそれによる弊害を助長してきたことは否定しえない。

日本的労使関係の特徴と長所・短所

日本の労使関係の主たる特徴として、一般的に、労使関係が企業別に形成されていること、そして労使関係が「団体交渉」と「労使協議制度」の2本柱から成っていることがあげられるが、こうした形態的な面が内蔵している本質的な特徴は何かというと、それは日本の経営が持っている特徴と同質のものといえる。

すなわち、労使がそれぞれの企業ごとに、運命共同体意識を共有し、中長期的観点に

立って企業の発展と雇用・生活の安定・向上を共通の目標にして行動するところに、日本の労使関係の特徴がある。そして、日本の戦後のめざましい経済発展と国民生活向上の基礎的な要因として、こうした日本の労使関係の特徴をあげることができる。

労働組合が企業別につくられ、運営されることには、それなりの優れた長所がある。すなわち、組合執行部が企業や職場の状況について情報を把握しやすいこと、執行部と組合員との人間関係も緊密であること、労使間の交渉や協議も、観念的なものではなく現実的なものになることなどがそれである。

しかし、企業別労働組合を基本にする労働運動は、重大な弱点も持っている。それは、企業別組織の態勢（人的・財政的・機能的）に比べて、産業別組織や全国組織の態勢や機能が弱く、労働運動全体としての有機的なバランスに欠けるという問題点があることである。特に、いま力を入れなければならないことは産業別組織の態勢強化である。すなわち、バブル崩壊後の持続可能な安定成長路線への転換に向けて、産業構造の歴史的な改革が求められているなかで、それについての各産業レベルにおける労使の協議と合意づくりが重要であり、そのための産業別労使協議制度の確立が必要・不可欠といえる。また、それとセットの制度として、基本的労働条件についての産業レベルにおける決定機能の確立も重要になっている。

日本的労使関係が、団体交渉と労使協議制度の2本柱からなっていることも、諸外国の労使関係との比較で優れた特徴といえる。すなわち、それは、労使関係を「対立と協力の調和」ととらえる考え方の制度的な具現化で

あること、そして労使協議制度が、ドイツのように法律で定める制度ではなく、労使協定に基づく自主的制度であり、業種や企業別の特質も勘案しながら制度的な仕組みを決められ、その運用についても、形式的ではなく実質的で実効あるものにすることができているからである。

しかし、こうした日本の労使協議制度は、反面の弱点も持っている。それは、法律的な基準や規制を伴わない制度だけに、労使双方の労使協議に対する基本的な考え方と取り組み姿勢如何によって、労使協議が形骸化してしまったり、運用いかんによっては労使関係をけじめのない状態にしてしまう恐れもあるからである。

新しい日本の労使関係のあり方

現在、社会主義経済体制が壮大な失敗の歴史を残して世界から消え去りつつあるが、それ故にこそ、資本主義経済体制の反省的見直しと改革が強く求められている。そのために、国の経済政策や基準・規制のあり方など政策・制度の見直しと改革、そして貿易・経済関係や開発協力のあり方など新しい国際経済秩序の確立が必要であるが、より基礎的な課題は、産業・企業のあり方そのものにあるといえる。

新しい時代の産業・企業のあり方について、自動車総連は、1992年2月、「世界・消費者・従業員と共生する自動車産業へ」と題する産業政策を発表し、現在、これに基づいて、産業・企業レベルで積極的な活動を展開している。これは「低付加価値・低収益、高負荷・長時間労働、貿易・経済摩擦」などの重大問題を抱えている自動車産業の現状をふ

まえた産業政策であるが、基本的には日本の産業全体に共通する新しい時代の産業・企業のあり方を提起しているといえる。

それは、量的拡大・シェア優先、過剰設備・供給力、多品種少量生産、乱売・過剰サービス、こうしたことによる恒常的な低収益と従業員へのシワ寄せなど、深刻な問題を抱えている産業構造に抜本的な改革のメスを入れ、人的・物的資源の最適活用につながる公正な競争秩序を産業内につくろうとするものである。

そうすることによって、「高付加価値・適正利潤」を確保しつつ、「各国の産業・経済との共生」「自然環境との共生」「地域社会との共生」、そして「従業員との共生」、すなわち従業員から見ても働きがいと魅力のある産業・企業にしていこうとするものである。「従業員との共生」を別の表現で言えば、企業と従業員が従属の関係ではなく対等の関係に立つこと、個々人が従業員集団の中に埋没するのではなく「個」を確立すること、そして個々の従業員の自己実現と企業の健全な発展とが両立していく関係といえる。

日本の産業労使が、企業レベルだけではなく産業レベルにおいても、協議と交渉の制度を確立し、それを通じて産業・企業の新しいあり方について合意をつくり、具体的政策を確立し、共通の目標に向って、それぞれの役割と責任を果たしていくことが、新しい時代の日本的労使関係のあり方といえよう。

労働運動の基本的課題

新しい日本の労使関係を創造していくためには、労使双方の鋭い時代認識に立った英知と力量が必要・不可欠であることは言うまで

もない。特に、労働組合に求められていることは、まず何よりも「民主的なチェック機能」を果たす力量を持ち、それをしっかりと果たしていくことである。すなわち、政治との関係や社会のなかで、なにかんづく経営者との関係において、「民主的対抗勢力」としての立場に立って、不正や不公正・不正義を正すチェック機能を有効に果たすことである。

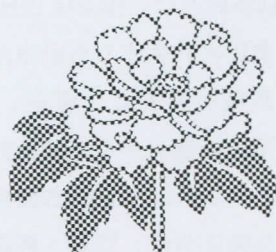
そして、さらに、労働組合は、産業・企業内や社会のなかで、たんに公正や正義に反する状態を正すだけではなく、より進んだ制度や秩序を生み出していくために積極的な役割を果たしていくことが必要である。そのために労働組合は、産業・企業や社会のあり方について理想と目標を明確にし、それに基づいた「政策提言者」「オピニオンリーダー」になることが求められている。

わが国の労働組合が、こうした自覚と力量を持ち、それを実践していくことによってこそ、世界的に通用し共感を得られる日本の労働運動と労使関係を築くことができるし、それによってこそ、世界の範となりうる新しい時代の産業・経済体制と国民生活を創造していくことができるといえよう。

〔筆者紹介〕…清水 春樹（しみず はるき）

主な経歴

- 1934年 山梨県生まれ
- 1957年 横浜市立大学 商学部卒業
同年 日産自動車株式会社 入社
- 1963年 日産労組 専従役員
- 1967年 日産労組 組合長
- 1986年 自動車労連（現・日産労連）会長
全日本労働総同盟 副会長
自動車総連 副会長（現）
- 1991年 国際労働財団 専務理事（現）





アメリカを鏡としてみた 日本的労務政策とその課題



トヨタ自動車株式会社 国際人事部

主査 古田 潔

1 はじめに

私は、1984年の4月から1993年2月末まで、ニューユナイテッドモーターマニュファクチュアリング及びトヨタモーターマニュファクチュアリングUSAの立ち上がりを人事労務の立場から経験してまいりましたが、それをこうした形でみなさまとシェアできることを、たいへん光榮に思っております。

今、アメリカでは、日本は上手くいっている、日本的労務管理は万能のごとくもてはやされており、多くの学者が日本の労務管理あるいは労使関係を真剣に研究しております。私も、スタンフォード大学、ハーバード大学、MIT、その他、多くの大学から質問を受けました。

大部分の方の質問は、「日本的労務管理はアメリカに導入できるか」というご質問でございました。

私は常にその時に次のようにお聞きしたものです。「日本的労務管理とは何ですか？」私にとって、日本という大きなものを一つにしてそれに共通した労務管理・経営というも

のがあるという風にはどうしても思えません。

例えば、終身雇用という言葉がございます。確かに大部分の大企業は新卒を採用し、そして定年になるまで一つの会社で勤めあげるといったパターンが通常であるようでございます。

しかしながら、中小企業、あるいは今日の若年者にとって一つの企業に勤めあげるといったことが本当に現実のものなのでしょうか。とするならば、終身雇用といういわゆる日本的労務管理も単に一時代の側面にすぎないのではないのでしょうか。

そこで、本日は日本的労務政策・管理と呼ばれているものをその目的を考えながら、またアメリカの現状と比して、私の考えを述べてみたいとおもいます。

2 労務政策の要

① 会社への帰属

日米を問わず、優れた会社は労務政策の要をおさえている会社だということだと思います。もちろん日米の社会的制約がありますから、表面にでてくる形は色々だと思います。

しかしながら、日米いずれも優れた会社は、従業員がその会社に帰属することを大変誇りに思っております。これが私の申します労務政策の要でございます。

私は、何人かのIBMの従業員に接したことがございます。通常、アメリカの人達にあなたのお仕事はと聞けば、計理士です、あるいは製造を担当しております、あるいは現場で車を組み立てておりますといった答えが返ってまいります。ところが、IBMの人達は、IBMで働いていると誇らしくいうのであります。英語ではIBMerと彼らは自分たちを呼んでおります。

日本においてはどうかでしょうか。日本においても多くの人達が自分の仕事よりも、どの会社で働いているかを重要視します。

この日米の例から労務管理の要は従業員が就職ではなくて就社したと体得できるかにかかっているといえます。

② 職の安定

それではこの帰属意識はどうやって醸成されてきたのでしょうか。従業員の第一の要求は安心感でございます。その安心感の代表は職が保障されている、職を失わないということであります。

アメリカの多くの企業はそのジョブセキュリティというものにどちらかというと無関心であります。従って従業員はいつ職を失っても次に職を得やすいために種々の努力をしております。言い換えれば自分の経歴と経験を積み重ねていつでも余所の会社にその経験と経歴を売れるように努力してまいります。即ち自分のために働いており、自分の売り物、即ち専門性を追求し、ローテーションは幹部候補でもない限り敬遠しがちであり

ます。この為どうしても広い視野で物を考える、会社の為には何が良いかという観点を欠く傾向にあります。

一方、日本の企業はそれを終身雇用という建前で安心感を与えようとしております。アメリカにおきましてもIBM、あるいはヒューエットパッカードといったような優れた会社におきましては、やはり雇用の安定を与え、従業員は長い勤続を誇っておりますし、退職率も大変低いものでございます。

また最近は多くの会社が人員削減をしておりますが、中でもGMは大量レイオフを今やっております。そのGMも実は大変退職率の低い企業でございます。そして多くの従業員はGMのために、GMのおかげでというように考えておりました。ところが最近GMの労働者は、ホワイトカラー・ブルーカラーを問わず、GMに裏切られたとたいへん憤慨しております。GMの人事担当副社長は「相互信頼を基礎に生産性をあげたいが、レイオフをしながら会社を信頼せよといっても誰もついてこない、困った」といっております。このように企業は従業員にまず安心感を与えねばなりません。その為には雇用の安定をまず確保しなければならないのです。

③ 向 上

次に従業員は常に自分の賃金・労働条件あるいは地位の向上を求めています。年功序列という半自動的地位の向上策あるいは半自動的労働条件の向上策は多くの人々にとってたいへん都合のいいものであります。なぜならばと申しあげれば、地位向上のために必要となる行き過ぎた競争をおさえ、従業員が勤続を積むなかで人と人の和を大切にすることにより成長するというのが実現されるから

であります。

一方この制度は当然に従業員の切磋琢磨、競争というものを弱めるという弊害もございます。しかしながら半期半期の個人の業績を正しく評価しそれを公平に扱うというのはたいへんに難しいことであります。したがって年功序列のように一定の勤続によるある一定の地位を確保させるといった制度は日本のような人事考課の秘密主義を可能にし、従業員もその一回一回の評価に対してアメリカ人ほど過敏にならずにすんでいると思います。即ち、信頼の醸成が可能になるのです。

こうした制度のないアメリカでは競争は当然であり、人に物は教えない、又、向上は転職を通じて行われております。この点、内部で人を育てることに多くの困難を感じている様であります。ただ優秀な企業は内部転職（ローテーション）あるいは先任権への配慮を通して、この弊害に対応していることも事実であります。

④ 自己実現

人が安心感と向上感を与えられたと考えますと、次に求めるのは自己実現の欲求でございます。これは自分の仕事が如何に会社に貢献するかあるいはその帰属集団に貢献するかといったことを人間は常に考えるということです。

そこで優秀な会社はその道を与えます。事務員・技術員とよばれる人あるいは大学卒の人即ち将来の幹部候補生と嘗ては呼ばれた人々、こういった人々は、この自己実現、貢献の度合いが比較的によくわかる人々であります。と云いますのは彼らの行った企画が実現された、自分のやったことが現に会社の施策となって現れた、あるいは自分の作った・設

計したものが製品となって市場に出る、これらは全て自己実現に貢献しております。

一方、現場で働いている人々はこの機会が非常に少ないといえましょう。何故ならば彼らのやっている仕事は、大きな組立ラインのごく一部であったり、どんな製品にするか全く不明なねじ一本を加工しているといった状況が作り出されるからであります。こうした歯車の一部のように人間を感じる時はまさに疎外感につつまれます。それを防ぐために優れた会社は従業員のすべてが経営に参加できるように、といった措置をとっております。

その措置の代表的例は創意工夫制度であります。誰でもより良い方法、よりコストのかからない方法あるいはより安全な方法あるいは自分のもっている仕事の難しさを解決する方法をみつけたならばそれを会社に提案せよ、こういった制度であります。これならば誰でもどんな仕事をしていても自分は会社の一部として貢献しているんだという感覚をもつことができます。

更には、QCサークルと呼ばれているものもまさにこの為にあると思います。彼らが自分達の困っている問題あるいは品質上の問題あるいは、原価上の問題あるいは安全上の問題といったものをみんなで頭を寄せ合いながら、知恵を絞りあい、さらに一定の手法を使い、そして解決をしていく、この問題解決をみずから取り組んでいるという感覚は従業員にとって正に自己実現以外のなにものでもありません。

このように従業員の経営参加というのは、いわゆる経営を左右するものではありません。どんな投資をするか、どんな製品をつくるか、どんな金融施策をとるのか、といったも

のではありません。そうではなくて自分の働いている会社のために何を貢献しているのかということをも自分たちの仕事の範囲で実現していくのだということを、トップから奨励し、その運動が常に絶えないように教育をおこない、職制が上からも下からも横からも支えるといったのが、日本でいう経営参加の形です。

アメリカでもこの様なシステムは種々の所で活かされておりますし、彼らもこうした努力を常にしていると私は思います。ただ、多くの会社はアメリカにおいてこの経営参加をあまりにも極端な形で実行しようとしたあまりに、破綻をきたしておるのも事実でございます。それは、従業員が自分の仕事は一番良く知っている、従ってかれらに全てを任せてみようといったものでございます。本日の生産量、どこからどういうものを仕入れるのかといったところまで任せようとする行為がときたま散見されます。当然、レベルの違う仕事を従業員に任せることになり、従業員にとって過重な負担でございます。従って失敗するといった形に最終的にはなってしまいます。そうするとアメリカの経営者はやはりだめかと、それならば全てを細部にわたって指示をするという従来^{レガシー}の形に戻り、不満を作りだしていることも事実であります。

⑤ 公平性の確保

これまで申し上げてまいりました人間の欲求すなわち安心感、向上感、自己実現といったものが会社の中で提供されるならば、従業員は会社への帰属意識を高め、会社が向上していくことをその喜びとするようになっております。

しかしながら、そうした努力に対してある

いは地位の向上に対して、不公平に扱われたと感じたならば、いくら地位が向上し、いくら自己実現の喜びを味わってもやはり労務政策は失敗だったと言わざるをえません。

その点、日本の多くの会社は素晴らしい機能をもっております。それは人事権を人事部が集中していることであります。従業員は会社に就社したのでありますから、人事部という人事権を行使する部署がこれを集中的にかつ横断的に人を評価しその身分の変更について最終決定権をもっております。

一方、アメリカにおきましては、この点につきましては、あえてアメリカにおきましてはと申しあげます。それは社会的に制約^{レギュレーション}というか、歴史的結果においてこうなっているからでございますが、従業員はそのボスが殺生^{キョウセイ}と奪権をもつという世界に生きております。従業員の給料の向上も昇進も配置転換もすべてがそのボスの決定によるわけでございます。人事部はその事務処理をしているにすぎないというのが、アメリカの多くの会社でございます。したがって従業員はボスの顔を見、ボスの言うことを聞くことのみを要求されております。この点については、どうしても公平感の欠如につながるという欠点がございます。どのようにボスが公平であろうとも、その者が最善と思って決定した事項につきましても、よそのボスの取扱いとどうしても異な^{ちが}ってまいります。それを不公平あるいは^{えこひいき}依怙^{イコヒイキ}とすることが多々あるという風に見てまいりました。

日本におきましては、人事部が人事権を集中しているが故に多少のあるいは相当かもしれませんが、不公平があっても一応全社を横並びでみている人事が決めたこととしてやむ

おえないという感覚になることがございます。少なくとも人事部というものはそういうことを仕事にして動いているはずでございます。これが日本における公平感をなんとか保証している源泉であります。

一方アメリカにおきましては、ボスが全てを決めるがゆえに、従業員を守る団体が種々の制度内容につきまして口を挟んでまいります。それは第一に労働組合でございます。労働組合が何故にシニオリティといったものを第一の売り物にしているかといいますと公平感を実現するにはこれしかない、いいかえれば日本の年功序列、それも非常に厳しい年功序列制度といっていかもしれません。それを労働組合がもちこんで、組合があればボスからの恣意的取り扱いから免れるといったことを売り物にしているわけであります。

あるいはEEOC（Equal Employment Opportunity Committee）、日本語でいうならば雇用平等委員会がそのボスが行った決定に対して不服申し立てを受け、介入するといった手段をとっております。即ち、私は女性であるゆえに、40才を過ぎているゆえに、あるいは黒人であるがゆえにといった理由をもとに、EEOCは人事上の取り扱いについて介入し不公平を是正しようとするのでございます。

いまだ私はアメリカの会社において人事部が人事権を集中している状況をみたことがございませんが、アメリカはアメリカなりに何らかの保障措置があるというふうに考えております。

例えば苦情処理機構の発達であります。どんな場合でもトップに直訴することが許されているといった企業を聞いたことがございま

す。多くの優秀な企業はオープンドアポリシーを本当に実行し、誰もが社長の前で苦情を申し立てることができる様にしております。

IBMの会長は、彼の指示書に書いておりますが、某部署の何の某べえが自分の昇格について不満をいってきている、私はそれを聞いて上司の取扱が間違っていると思う、即刻改善せよ、そしてこういう例をなくすようにという指示を全社にだしております。これがアメリカにおける公平感を確保する方法でございます。やり方は違いますが、やはり優秀な会社は公平感をなんとか維持しようというふうに考えているようでございます。

また部下と上司は毎期毎期その成績を話し合いオープンに彼らの業績を評価するシステムを持っております。従って、部下は必ず自分の業績をどう評価されているのかということとを充分承知しているわけでございます。

以上申し上げました様に、労務政策の要は日本において種々の確立された制度、たとえば終身雇用であり、あるいは年功序列であり、あるいは小集団活動であり、あるいは人事の権限集中であるといった形を通して制度的に普及しております。従って、日本の労務管理といったような言葉が生まれたんだというふうにおもいます。しかしながらその目的即ち安心感、向上感、自己実現欲の援助あるいは公平感といった目的が本当に実現されているかどうかはあくまでもその制度を運用する各企業の内容によるというふうに考えます。日米を問わず、優れた企業は労務政策の要点をおさえ、目的を忘れずに、施策を遂行していると私は思っております。

3 今後の課題

次に、以上申し上げた点について今後我々は何をすべきかを述べてみたいと思います。

日本は幸いなことに経済成長を続けてまいりました。その結果、終身雇用という最も困難な制度をあまり苦勞せず続けてこられました。今我々が直面している不況はその根幹を揺すぶりつつあります。内定を取消された、解雇あるいは希望退職を上司に云われたといったことは長い間終身雇用が当然と思っていた人々にとって青天の霹靂^{へきれき}であります。

職の安定をどうやって確保していくのかあるいは与えられるのか真剣に考えなくてはなりません。一企業が負担するには限界があるとしたらアメリカの様に社会即ち転職の出来る社会にすることが解決でしょうか。そうすると私が労務管理の要と考えております就社意識は希薄になります。現在それに対する答えはありません。しかし少なくとも安易な人減らしは絶対にあってはならないと思います。会社が本当に破産するか人を減らすかといった二者択一位の真剣さが必要だと思っております。

年功序列はどうでしょうか。これも低成長に入っていきますと地位を向上させる機能としては力を失っていきつつあります。かえって、企業としても従業員としても年功が頭打ちの様に感じられ、向上感の確保どころか働く割に頭がつかえて報われないといった弊害が目立ってきたと思います。

そこで人事の秘密主義を排してオープンな評価システム、働きと向上感が一体化するようなシステムが年功序列にとってかわるべき時が来た様な気がします。一方「和」をはぐく

み人を育ててきた風土は守られねばなりません。「和」と「人の育成」もその評価システムの中で測られねばならないと思います。いずれにしても年功序列に変わる基準を見つけ、それを従業員の向上感に結びつける努力が必要と考えております。

更に自己実現の施策としては、事務・技術員といった人々にこれからは目を向けなくてはなりません。彼らは例え大学を出ても、もはや将来の幹部候補ではありません。又、仕事も大企業においてはますます細分化し現場と同様、疎外感を感じていると思います。現場における創意工夫、QCサークルにあたる施策がオフィスに必要な時が来ているのではないかと思います。勿論、彼らは創意工夫、QCサークルでは我慢できません。何か彼らのレベルにあった経営参加の施策を考え出さなくてはならないのです。

その点アメリカの方が進んでいるかもしれません。アメリカにおけるM.B.O. (Management By Objective) は本人の目標を、上司と話し合って給与のターゲットとして本人の働き、Objectiveの実現が直ちに本人に帰属する様にしております。それが彼らにとっての自己実現なのであります。日本の企業はアメリカにおいてブルーカラーの管理にはたけていると云われております。しかし、ホワイトカラーにつきましてはあまり良い評判を受けておりません。我々は、この点アメリカに学ぶべき物が多々ある様な気がしております。

最後に公平感の維持についてですが、現状の人事権を集中的に持つ人事部の存在は守られるべきかと思います。ただ、それが公平感の維持にあるのだという精神に今一度戻って

人事部を見直す必要があります。ややもすると人事部が下からあるいは回りからの声を無視し実際はよく知らない人を過去にのみとらわれて不公平に扱っているということが起きているのではないのでしょうか。私はアメリカのよき例に倣い、オープンドアポリシーの導入あるいはオープンな評価制度といったものをとり入れ、もっともっと公平感を感じられる様にしていかななくてはと考えております。

あるいは、意識調査を本当に導入し、上司を下から評価する制度も必要かもしれません。更には、苦情処理制度の制度的確立により誰もがものを言える会社といったものにすることもできません。いづれにしても、公平感の維持は決して快いものではないのです。誰も不平、不満、特に部下から自分に対してあるいは会社に対しては聞きたくないものなのです。しかしこれをやらないとどの様な良い制度も歪んできて働かなくなります。是非その見直しが必要になると思います。

最後に、この様に我々は非常に困難な状況に今いると思いますが、これはひとつ経営者側だけでは解決されません。ニューユナイテッドモーターマニュファクチュアリングでは労働組合と真剣に話し合って何をなすべきかを考えてまいりました。日本の組合は幸いにも企業の従業員をまとめて代表にしております。その企業企業にとって何がベストか悪いのか従業員の声をストレートに聞くことができます。

アメリカの組合は残念なことに中央の承認なしには協約が結ばれませんし、中央は個の企業よりも組合の立場が大切な為、その企業にとってベストな選択ができないといった欠点があります。

しかし日本の組合は違います。企業とその従業員の代表である労働組合が、本日申し上げた四つの点を真剣に考えるならば、いずれの日か又、日本の労務管理は新たな時代に到達できるのではないかと希望を持っております。

〔筆者紹介〕…古田 潔（ふるた きよし）

主な経歴

- 1947年 5月14日 愛知県岡崎市に生れる
- 1970年 3月 東京大学法学部卒業
- 1970年 4月 トヨタ自動車入社し人事部労務課に勤務
- 1982年 2月 法規部に転部し、GM／トヨタのジョイントベンチャーの人事・労務関係の準備に従事
- 1983年10月 フリーモント事業準備室に移り、ジョイントベンチャーの仕事を継続
- 1984年 4月 New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) に出向しUAWとの労働協約を締結
- 1986年 3月 NUMMI から Toyota Motor Manufacturing U.S.A Inc. (ケンタッキー) に移動し、TMMの人事・労務・安全衛生・教育（人事部）の設立に従事
- 1993年 3月 トヨタ自動車国際人事部に帰任



日本の労使関係と 労働組合

— 労働力の取引に着目して —



同志社大学
教授 石田 光 男

1 はじめに

労使関係の分野においては、現代とは労働組合が社会に根を下ろし、企業経営は人の扱いにおいて労働組合の合意を取り付けながら進めて行く以外にないという状況の到来を指す。この場合、労働組合とは次のような組織である。労働組合とは労働力の集団的な販売組織である。

さて、この労働力の「販売」にかかわって留意すべきは、第1に「販売」である以上そこには価格があり、「集団」である以上恐らく価格表があるということである。第2に、ここで「販売」すべき「労働力」という商品がこれ以外の商品と本質的に異なるのは、購入後に買い手は勝手に使用するわけにはいかないということである。テレビの販売にあたって売り手の関心事は価格だけであって一日当たりの使用時間や使用方法までも買い手に求めることはあり得ないが、労働力の売り手が買い手に購入後は何時間でもどのように私を使用しても勝手ですということにはならない。労働力という商品が売り手の「人格」

と切り離せない特殊な商品であるからである。

このように自明なことをもっともらしく述べたのは労働力の価格も「使用条件」も日本の場合、集団的に設定し切れていないという事実の重みに十分に自覚的であるように注意を促しておきたかったからである。日本の経営の強みも日本の労働組合の困難もそしてまた日本の社会の特質も、すべてこの事実にかかわっているからである。まず、価格＝賃金からみてみよう。

2 日本の賃金：その集団性と個別性

労働組合は労働力を集団的に販売する組織であるという前提が、日本では疑わしい。組合員の賃金は会社との団体交渉によって決めているのに、何を的外れなことを言うのかと憤慨される向きもあろう。その向きには、その販売結果である価格表（＝賃金表）の観察をお勧めする。表それ自体は、確かに団体交渉によって設定されたということを私も否定しない。だが、そのことをもって、労働力を集団的に販売したのだ、と主張するのであれ

ばにわかに賛成できない。というのは、労働力を集団的に販売するということは、組合の賃金交渉結果とは別に個人の事情で自らの賃金を引き上げ得る余地がないということである。

日本の現実果してそうであろうか。賃金交渉とは別に個々人の人事考課結果によって春の昇給額に個人別に差がついているはずである。また夏冬の一時金にも個人差がついているはずである。さらに、人事考課の年々の累積は昇進や昇格に反映され、その結果より上位の社員等級に任ぜられればより高額の昇給額と夏冬の一時金が得られる仕組みは、概ねどの企業も同様であろう。

そうだとすれば、日本の労働組合は賃金交渉を行っている限りにおいては労働力を「集団的」に販売しているけれど、同時に組合員が個別的に労働力を売り込む余地を開いているということになる。この販売価格における集団性と個別性の併存が現代日本の組織労働者の賃金の最も重要な特徴である。この事実を労働組合の定義に照らして解釈すれば、日本の労働組合は半身のみの労働組合であるということになろう。だから日本の労働組合は駄目だと言おうとしているのではない。ただ事実を論理的に整理したらこうなると語ったまでの話である。

このように言うと、本当に労働力を「集団的」に販売しているような労働組合が世界に存在するのか、という疑問が提出されるに違いない。この疑問に答えるためには諸外国の個別企業の賃金表を網羅的に示す以外にないのだけれど、欧米先進工業国については、労働力を徹頭徹尾「集団的」に販売しているのが労働組合の普通の営みであると結論して大

過ない。⁽¹⁾ これらの諸国においても経営者や監督者・技師・事務員の賃金は個人別の人事考課に基づく昇給査定が一般的であるが、生産労働者（保全も含む）には昇給査定がないのが通常である。

いずれにしても、日本の組織労働者の賃金が多分に個人別取引に委ねられているという事実は、組合員の結束を絶えず風化させる根本的な原因をなしている。絶えず組合員が、同僚より少しでも多くの昇給をとるか、同僚より少しでも早い出世を、といった個人主義的な取引に流れることを組合は掣肘できないからである。

この労働力取引の個別化が、単に企業が力づくで組合に強制したものであったならば、話は簡単である。だが、読者の多くは「何故、個人的な努力が報われる賃金が悪いのか、それが不都合であるという労働組合があるとしたら、労働組合の方がおかしいのではないか」、と思われるに違いない。実際にも、戦後日本の賃金史はこのような普通の庶民感情を無視しては展開し得なかったのである。賃金の個別化への軌道は、昭和40年代初期のかの「能力主義管理」の登場を契機としていたが、この日経連の提唱した「能力主義管理」にあっては経済合理性の追求と並んで、「人間尊重」が格調高く謳い上げられていたのである。

「企業で働くということは単に労働を売って、その対価として報酬を受けるというだけの関係ではない。欲求段階説でいえば最も高い段階の欲求についてまで、企業において充足されんことを期待して働いているのである。最も高い段階の欲求とはふつう自己完成の欲求と呼ばれているが、これは自分のもてる可

能性をきわめ尽くすということであって、いかえれば、能力の最大限の発揮ということに他ならない。企業のもとに集まったすべての人が、着実に自己完成への道を歩み続けるという姿にもって行くことが人事管理の理想であり、理念と呼ぶに値するものである。われわれはこの理念を人間尊重ということができる。」⁽²⁾ 更に、進んで「何人も学歴や年功にとらわれることなく能力に応じて平等に扱われる」「社会哲学」⁽³⁾ だと言い切る。

この「哲学」を、批判することは至難の業であろう。何故なら、戦前から、学歴の違いのみによる従業員の処遇格差の撤廃は労働組合の悲願であったからである。無論、日本の普通の庶民が近年のベストセラー『清貧の思想』にもつらなる生活心情の持ち主であったならば、この「能力主義」の哲学も企業社会に根を張ることは困難であったに違いない。しかし、そうした心情は戦後日本社会が概ね拭い去った心情であり、労働組合はその心情を頼りに、対抗的な運動哲学を組むことはおよそ不可能であった。

つまり、労働力の個別取引という労働組合にとっての困難は、戦後日本社会の風土にあっては、いわば必然的な困難であった。

3 日本の労働：その集団性と個性

労働力の価格に個別的な取引の余地があるということは、その系論として「働き方」にも個別的な取引の余地があるはずである。労働力の価格が査定を通じて「あなたは頑張ったから平均より1,000円多い昇給になる」ということは、「あなたが普通の同僚より頑張った」その価値が1,000円に相当するとい

う関係を表示している。個人的な「働き方」が価格と取引されるのであって、ここに労働力の「使用条件」(=「働き方」)の確定が、集団的に確定し切れずに、最終的には職場での個々の組合員と上司との間での「個別的な取引」の結果ようやく確定されるという関係が見てとれる。

勿論、「働き方」が全て個別的取引に委ねられているわけではない。労働協約は「働き方」の枠組みを集団的に設定したものであることは否定し難い。しかし、それが日本の場合個々人の「働き方」にまで及んでいないのである。

このように言うと、個々人の「働き方」にまで集団的な取引が貫徹するような、労使関係がこの世に存在するのか、という当然の疑問が示されよう。どこの国でも経営管理者は労働者に「頑張って」働いて欲しいと願う。しかし、賃金の個人査定が根付いていない国々では、「頑張った」者に将来的に監督者への昇進が有望であることをほのめかすことと、「頑張らない」者を懲戒処分の対象にするしか方法がない。「働き方」が個人の賃金に直接反映しないために多数は懲戒処分の対象にならない程度の働き方を追求し、これが現場作業者の「働き方」の相場になる。現場作業者にとっての利害は懲戒処分の運用を緩和させ「頑張らない働き方」へと「働き方」の相場を下方にシフトさせることである。かくして、個々人の「働き方」は人一倍頑張っては働かないという意味での一様性によって特徴付けられる。これは「働き方」が集団的に決定されていることと同義である。

さて、我が異端の国日本では労働力の「使用条件」が個別的取引に一部委ねられている

という事実は、その価格がそうであったことからする必然的帰結であるが、労働組合にとっては誠に深刻な事実ではある。だが、まずは冷静にこの事実の客観的な意義を反芻しておくことが重要である。

自動車、家電、情報機器の工場に行けば、班の休憩所にはおびただしい「管理図表類」の掲示が目に入る。工場によりその内容は一樣ではないが、コストと品質に関する、当月目標値と実績値、問題点とその対策が記載されている。この着実な遂行こそ、QCや改善やチームワークやアンドン等の日本の生産システムの諸「部品」に統一性を与えているものである。ここで、最も重要な点は、第1に、査定という仕組みなしに、この遂行が長期安定的に確保できるのかという点である。この種「管理図表」に象徴される業務は本人の経験的熟練と意欲に依存する。特にこの本人の意欲を安定的に確保するためには、単なる雇用保障、年功の一律処遇ではとてもではないが不可能である。第2に、「頑張る働き方」が個別的に取引されていると先に述べたが、この「頑張り」は単なる精神主義的なそれだけでなく「管理図表」の各項目を一步一步前進させるための、つまり製品のコスト削減と品質の向上に直結する「頑張り」であるという点である。「頑張れば」きっとよい結果が出るであろうといった曖昧な両者の関係ではないのだ。

言い換えれば、個々人の「働き方」が生産の躍動的前進に直結しその駆動力になっている、そういう生産システムとしての日本の生産システムは国際比較上の優位に立っているのである。だから、今や次のような結論は少しも唐突ではないのだ。「働き方」の個別取

引こそは日本の企業の競争力を決定的に下支えしている秘密であったのだと。

4 おわりに

労働組合にとってはやっかいな個別取引の存在は、日本にとっては必然的であったのであり、我が国の生産力の源泉でもあった。個別取引の廃絶という方向は考えられない。では、日本の労働組合は自己の存在価値をいかに実証すべきなのか。

日本の労働組合は労働力取引の集団性と個別性の両方を自己の職能として取り込んでいくという意味で世界で最も進んだ組合であり、したがって基本的には自らの試行錯誤によってしか道は開かれないという自覚を持つことである。その上で個別取引の世界に今一步勇気をもって踏み込む方策を考究すべき時に直面しているように思われる。

日本企業を深く洞察したフランス人はかつて次のように語った。「日本企業の基盤にはインセンティブ装置は整っているが、明示的な契約関係は希薄である。したがって、日本企業はまったく民主的ではない。」⁽⁴⁾と。私が縷々述べた労働力の個別取引は、「これだけやったのだからよくみてくれるだろう」という日本的な「アウンの呼吸」によって成立している取引である。これを「明示的な契約関係」に転化させることは日本の良さを台無しにするかもしれないので、にわかには賛成できないが、「まったく民主的ではない」という非難に対して現状を弁護するスタンスに立つのではなく、一步一步皆が納得する仕方を実践して行こうというスタンスに立ち切れた時、日本の労働組合は歴史の前人未到の地

に踏み出したと言ってよいのだろう。

- 注(1) 石田光男『賃金の社会科学』(中央経済社)
(2) 日経連『能力主義管理』p.66
(3) 同上 p.53
(4) バンジャマン・コリア『逆転の思考』(藤原書店) p.xiii
-

〔筆者紹介〕…石田 光男 (いしだ みつお)

現職

同志社大学文学部教授

経歴

1949年 長野県生まれ

1978年 東京大学大学院博士課程修了

同 年 同志社大学助手

1990年 同志社大学文学部教授(現在に至る)

主な著書

『現代イギリスの労使関係(上)(下)―自動車・鉄鋼産業の事例調査―』(共著), 東京大学出版会, 1987/88年

『賃金の社会科学―日本とイギリス―』, 中央経済社, 1990年

『労使関係の比較研究―欧米諸国と日本―』(共編), 東京大学出版会, 1993年





年功賃金のもつ意味



名古屋大学経済学部

教授 大橋 勇 雄

1 はじめに

不況になると年功賃金や終身雇用制度の終焉がマスコミなどよく話題になる。円高不況のときもそうであったし、今回の不況でもそうである。これは、不況による人員整理が中高齢者を主な対象として実施されることを如実に物語っている。今回の不況では、大手電気メーカーの例を出すまでもなく、企業の中間管理職層の退職が色々な形で促進され、注目されている。

こうした事態が不況のたびに繰り返されるようであれば、早晚、現在の年功制度は変革を迫られることになる。実際、今でも賃金体系における仕事給や職能給のウエイトの増大が多く論者によって提唱されているし、またその実現に向けて動き出している企業も多い。それは、一口で言えば、各労働者について企業への貢献と報酬とを短期的に整合させようとする試みであるが、そこには問題も多い。何よりも、下手をすれば、これまでの安定的な労使関係を損ない、職場を混乱させる恐れさえある。それを避けるためにも、これ

までの年功的な賃金体系がどのような意味をもっていたか、あるいはどのような問題がそこにあるか、などについて考えておく必要がある。

賃金体系に関する議論は、その「上がり方」と「決め方」の二つに分けて考えると都合がよい。上がり方とは、横軸に年齢や勤続をとり、縦軸に賃金率をとった図のもとで、年齢や勤続に対応して賃金率が上昇していく様子のことをいう。人々が日本の賃金は「年功的である」というとき、一般にはそれは図において賃金カーブの勾配が大きいことをいう。実際、これまでの国際比較研究によれば、ピークに達するまでの日本の賃金カーブの傾斜は欧米諸国のそれより大きい。とりわけ、ブルーカラー労働者についてそれが顕著であるとされる。他方、決め方とは個々の企業が従業員に支払う賃金の算定方式のことをいう。算定方式として、たとえば年齢に応じて賃金支払を決める年齢給、職務や仕事に応じて決める職務給、職務の遂行能力に応じて決める職能給、さらには幾つかを組み合わせた総合決定給などの方式がある。この決め

方の結果として、賃金の上がり方が決まることは言うまでもない。

年功賃金をめぐるこれまでの研究の目的は、言うまでもなく、その背後にある賃金の決定要因を探ることにあつた。とりわけ、そこでは賃金カーブの形状が生活費によって決まるのか、それとも熟練（人的資本）の蓄積によって決まるのかが大きな争点になった。その接近方法としては二つのタイプがあり、一つは計量的な手法を利用するものである。もう一つは事例的研究である。簡単に言えば、前者は、生活費の代理変数としての年齢と熟練の代理変数としての勤続年数に賃金を回帰させ、その上がり方を計量的に分析することにより、また後者は、個々の企業の賃金の決め方に着目することにより、年功賃金の決定要因を明らかにしようとするものである。

これまでのところは、データの制約から計量的な分析が中心である。分析結果は、総じて年齢と勤続年数が賃金に対して高い説明力を有していることを示している。どちらの説明変数がより説明力が高いかは微妙な問題であるが、最近の研究では、賃金の決定要因として同一企業での内部経験年数や他企業での外部経験年数より年齢要因がはるかに大きな役割を果たすことが実証されている。このことから熟練仮説に対して生活費保障仮説が優位であるかに思われるが、賃金の決め方を通して熟練が賃金に与える影響は複雑であり、結論を急ぐことはできないだろう。

2 賃金の決め方

賃金の決め方という場合、それを三つの要素に分けて考える必要がある。その第一は、個々の労働者に対する賃金、あるいは春闘で

妥結された賃金増加額の配分方式である。多くの企業は、年齢や職能資格などについて賃金テーブルを用意する一方で、たとえば基本給については前年度の支払額に妥結額を上乗せするという積み上げ方式をとっている。したがって、賃金の決め方を検討する場合、賃金テーブルの構造やその改訂状況ばかりではなく、積み上げ方式のあり方や二つの方式のウェイト、さらには査定結果の利かせ方などにも注目しなければならない。

第二の要素は、昇進昇格のあり方である。よく指摘されることであるが、賃金が資格や役職によって大幅に異なるとしても、昇進昇格が勤続年数にしたがって決まるならば、賃金は年功的になる。したがって、昇進昇格がどのように決定され、その結果、資格別・役職別・勤続年数別の人員構成がどのようなものになるかをみることは、年功賃金を考える上で極めて大切なことである。この点の重要性をさらに詳しく説明しよう。

賃金を年功的なものにする仕組みとして二つが考えられる。一つは、言うまでもなく、賃金体系の中で年齢や勤続年数と直接に結び付けられている賃金部分のウェイトが高い場合であり、これは第一の要素を検討することにより明らかになるだろう。もう一つは、平等主義的な労務管理のもとに昇進昇格が年齢や勤続を重視した形で決まる場合である。たとえば、企業がある一定水準の職能資格までは個々の労働者の卒業年度に特別の考慮を払うという労務管理をとるならば、職能資格階級別の人員構成は年功的になり、ひいては賃金も年功的になる。こうした状況は、第二の要素を吟味することによって明らかにされよう。

賃金の決め方の第三の要素は、中途採用者の処遇である。これは中途採用者のこれまでの経験がどのようなものであったかに依存するから難しい問題である。しかし、この要素の解明は、年齢と勤続年数との間で賃金に対する効果にどのような差異があるかを測る上で極めて重要である。もし企業が年齢の高い中途採用者に対して勤続の長い労働者と同じ程度の高い職能資格を付与するならば、あるいは積立方式下にある基本給を同じように支払うならば、年齢が賃金決定においてより重要な役割を果たすことになる。

3 年功賃金の考え方

すでに説明したように年功賃金というのは、年齢と勤続に強く結びついた賃金の上がり方を言うが、その合理性について幾つかの説明がある。第一に、その古典的なものとして、労働過剰による低賃金下のもとで労働力の再生産を保障する必要があるという説明があり、さらにその延長上にパターンリズム（温情主義）や企業一家主義を維持するために、あるいは組織を構成する人々の信頼関係や企業への忠誠心を強める上で、年齢と賃金とを結びつけることの積極的な意義を認めるものがある。要するに企業が労働者の生活を保障する見返りとして労働者は組織に対する忠誠を誓うというものである。この考え方に対しては、本人の努力や業績と関係なく、年齢に応じて賃金が自動的に上昇するならば、また職務・職能給的な賃金体系のとも昇進昇格が年齢に応じて自動的に決まるならば、人々は労働へのインセンティブを失ってしまうのではないかという批判がある。

第二の説明は、技能の形成や伝達に着目す

るものである。もし仕事給のように賃金と仕事の内容とが強く結びついているならば、労働者は仕事間の移動に対して極めて敏感になり、仕事の円滑なローテーション、さらにはそれによる有効な訓練が困難になる。また実力主義による昇進昇格が徹底されるならば、職場において上位の者は下位の者に追い越されることを恐れ、技能の伝達をしづむようになるというものである。言い換えれば、賃金や昇進が年齢と結びついているからこそ、労働者は安心して仕事を変えることができるし、下位の者に仕事を教えることができるという考え方である。

第三に、若い時に低賃金で高齢になって高賃金が支払われるという急勾配の賃金カーブのもとでは労働者の離職はそのコストが大きいために抑制され、企業は訓練コストを容易に回収できるし、また組合は必然的に雇用の確保を重視するようになり、労使関係は安定化する。

その他、急勾配の賃金カーブは成長企業にとって賃金的な有利さがあるという考え方もあるが、いずれにしても、以上のような年功賃金のもつメリットは、これまでの日本企業の成長過程で十分に機能したように思われる。しかし、年功賃金には重大な問題がある。それは、成長が停滞した時に、企業にとって負担が大きくなり、維持できないというものである。すなわち、個別の企業にとって低成長は年齢構成を急激に高齢化する。そして、これは、高齢者がこれまでに培ってきた経験や技能を有効に発揮できない状況を作り出す。また、高齢者といえども、これまで若い人がやってきた仕事に就かなければならなくなる。しかも肉体的負荷の大きい仕事ならば、より

能率の低い形において、その結果、年功賃金のもとで高齢者の生産性と賃金との乖離は大きくなってしまいます。こうなると不況のたびに、中高齢者の人員整理が実施されることになる。

問題の一つの解決は、合理化や市場の開拓により再び企業を成長させることである。実際、日本企業の高い成長志向の源は、年功賃金にあるように思われる。今や、成長は企業の中のだれしもが容認する最高の価値になっている。しかし、それは、企業の外部環境に強く依存する。したがって、不利な環境が長く続くことが予想される場合には、企業はどうしても賃金体系そのものを変革せざるをえないだろう。これがまさに現在の状況であると考えられる。

企業は、賃金の決め方を変更することによって年功的な賃金の上がり方を変えることになるが、その場合、二つの方向がある。その第一は、職能給や年齢給など個々の賃金テーブルの構造や各種のテーブルのウェイト

を変更するという方策である。積み上げ方式をとっている企業であれば、春闘で妥結された賃金増加額の配分を職能や業績に応じて大きく異ならせるというものである。その第二は、賃金テーブルなどはそのままにして多くの中高齢者の昇進昇格を従前より遅らせたり、ときには凍結するというものである。この第二の方策は、現行の賃金体系のもとでも実施可能であるが、実際にはほとんどの企業が第一の方向に向けて動いている。なぜであろうか。最大の理由は、皮肉なことにも第一の方策の方が労働者にわかりにくいということのように思われる。これまでの平等主義的な処遇に慣れてきた労働者にとって明示的な格差は大きな動揺を生むことから、これでもいいかもしれない。いずれにしても賃金体系の改訂によりその年功的な上昇力は弱くなり、これまで企業が享受してきたそのメリットが失われる危険のあることは明記すべきであろう。

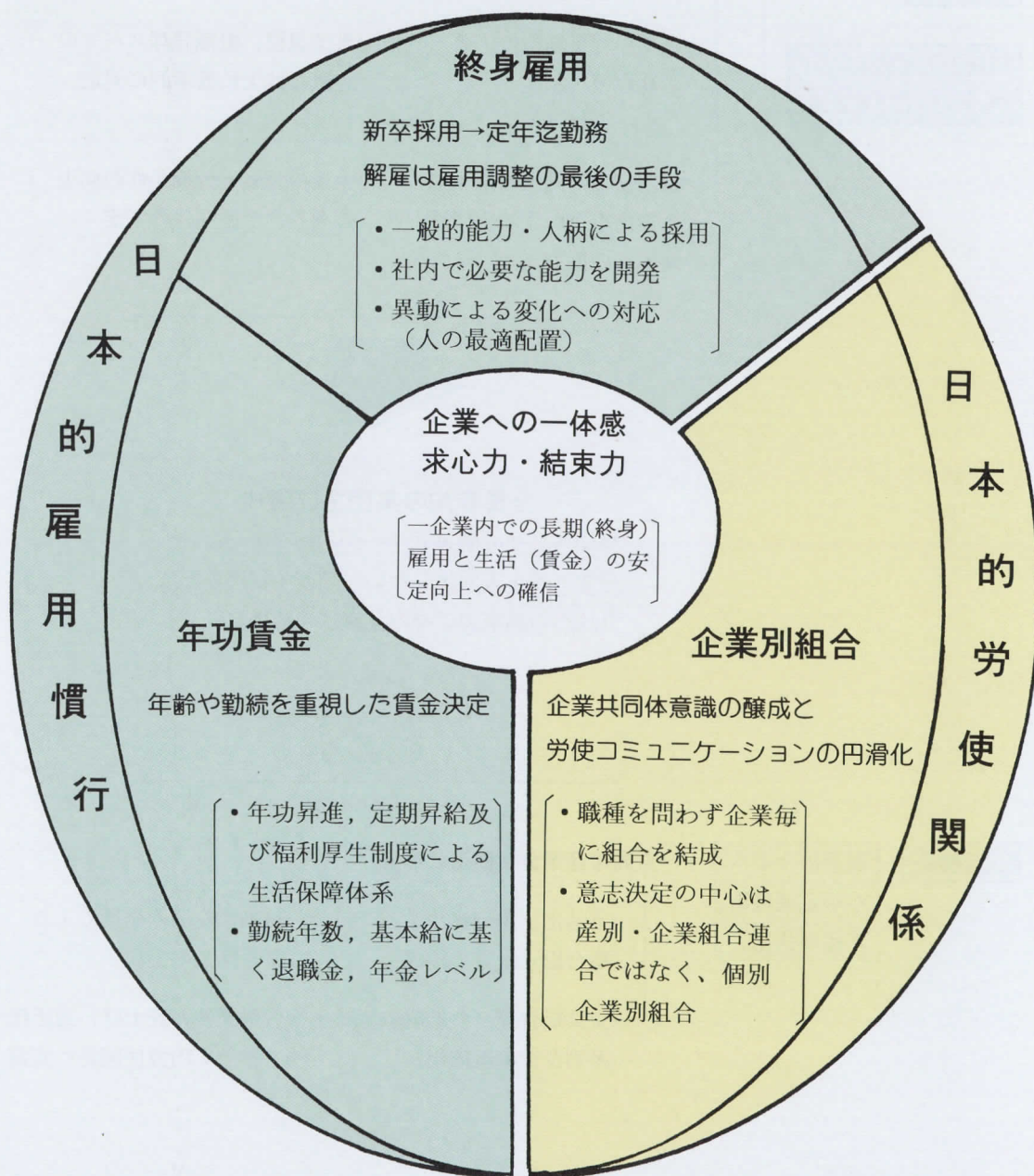
((財) 中部産政研 研究員)





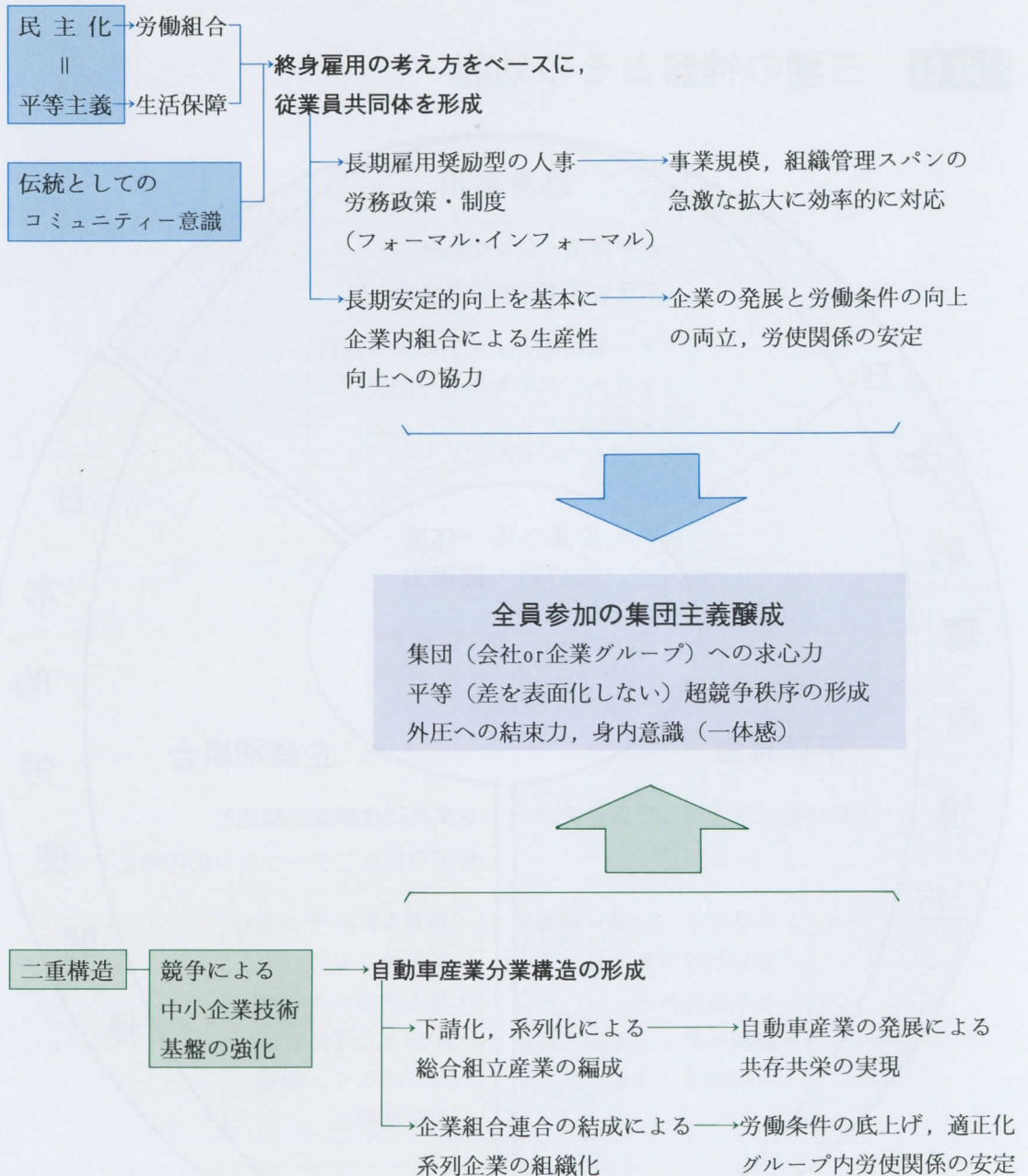
日本的経営と労使関係

Part1 三種の神器とその効能

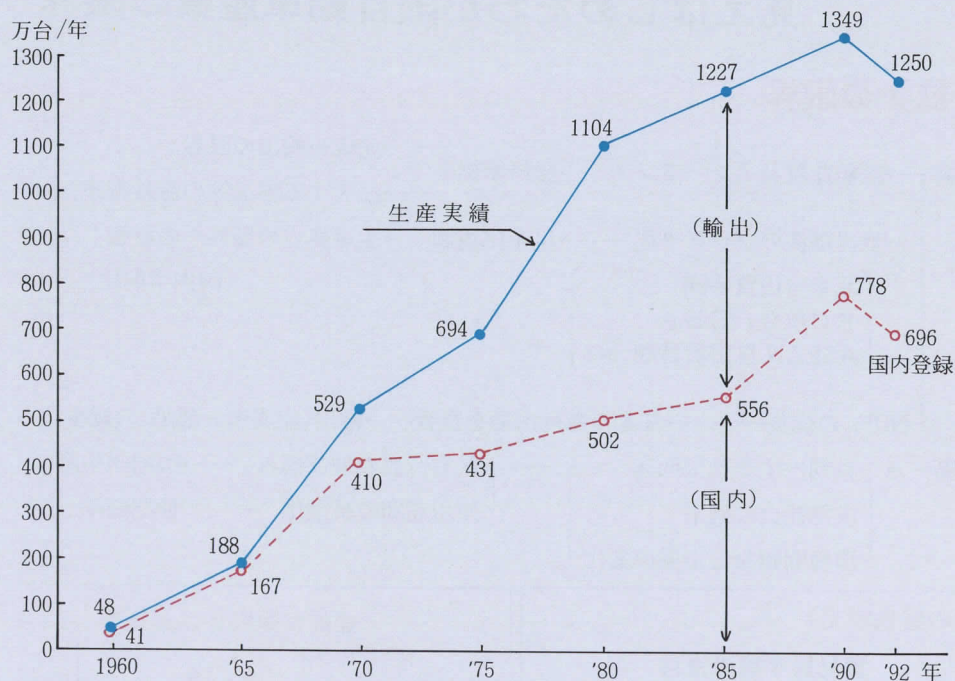


Part2 サクセスストーリー

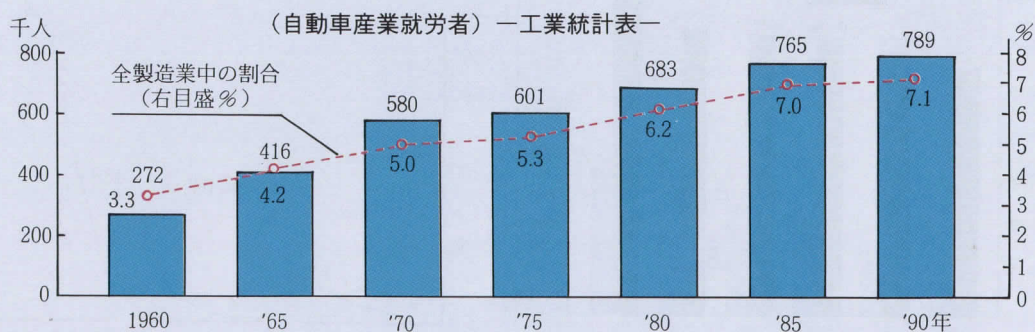
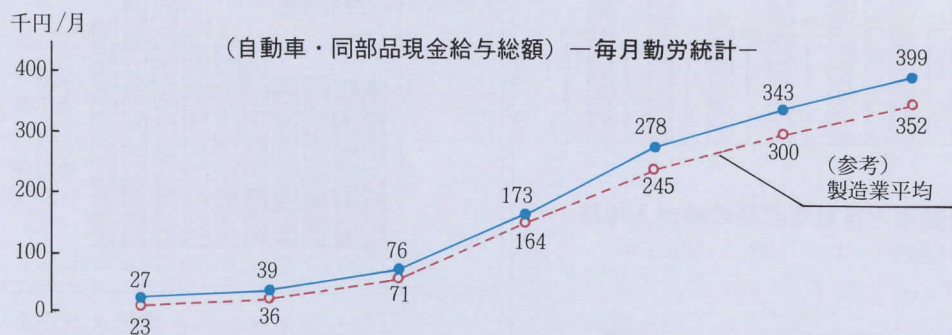
〈戦後改革〉



〔日本の国内生産実績〕 自工会



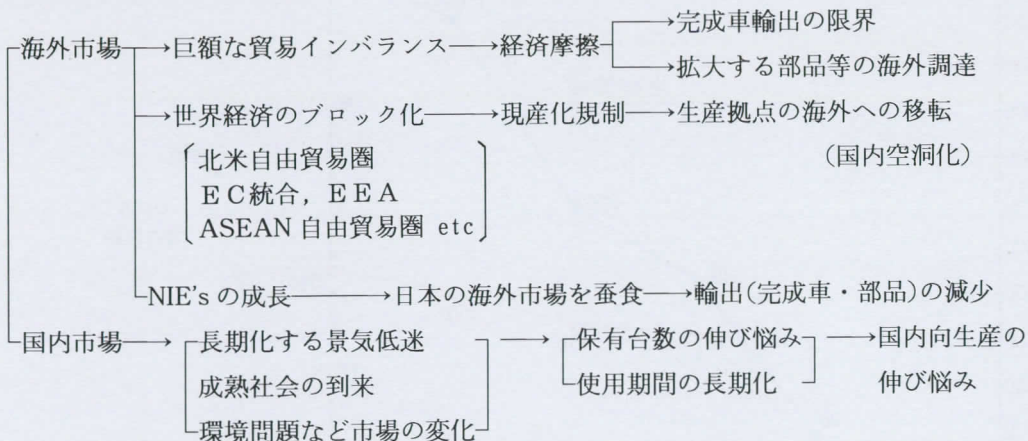
〔自動車産業の就労者数と平均月収の推移〕



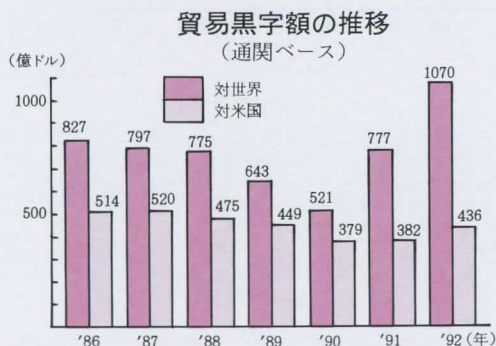
Part3 宴(バブル)の後に…

見えはじめたわが国自動車産業の限界

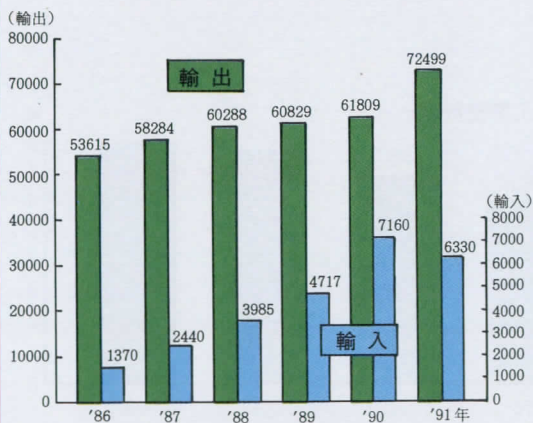
1 量拡大の限界



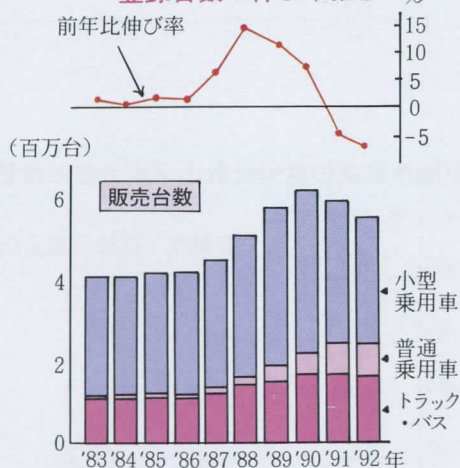
〔日本の貿易収支〕



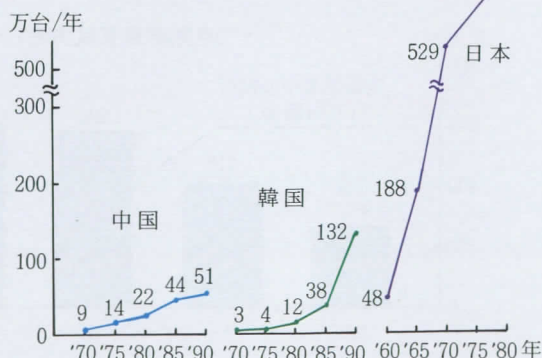
自動車と自動車部品の輸出入推移 (全額ベース) (単位: 100万ドル)



登録台数の伸び率推移 %



〔アジア主要国の生産拡大状況〕



2 悪化する収益構造と社会環境の変化

急上昇する損益分岐点

→バブル時の巨額投資に伴う高レベルの償却負担が、当面数年間継続

→年齢構成の歪みが、人件費の重圧を将来に亘り更に加重

(若年労働力供給の構造的減少が平均年齢・勤続＝労務費を押し上げ)



環境、エネルギー
消費者保護etc
市場環境の変化

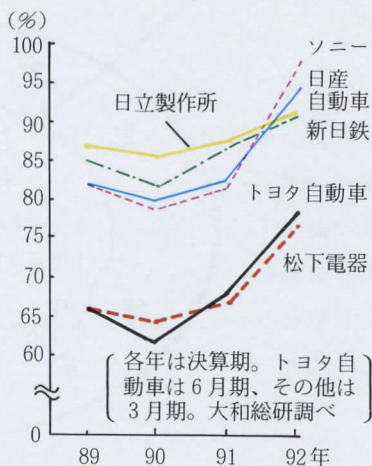


企業は年功賃金負担に耐え切れるか
終身雇用を守り切れるか



(高齢化
女性の社会進出etc)

〔損益分岐点の推移〕



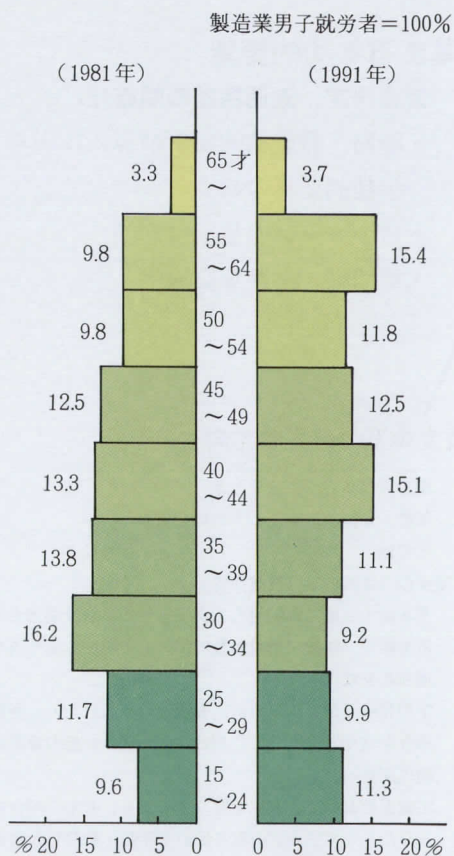
〔自動車メーカー11社〕今期業績見通し

(各種報道よりまとめ)

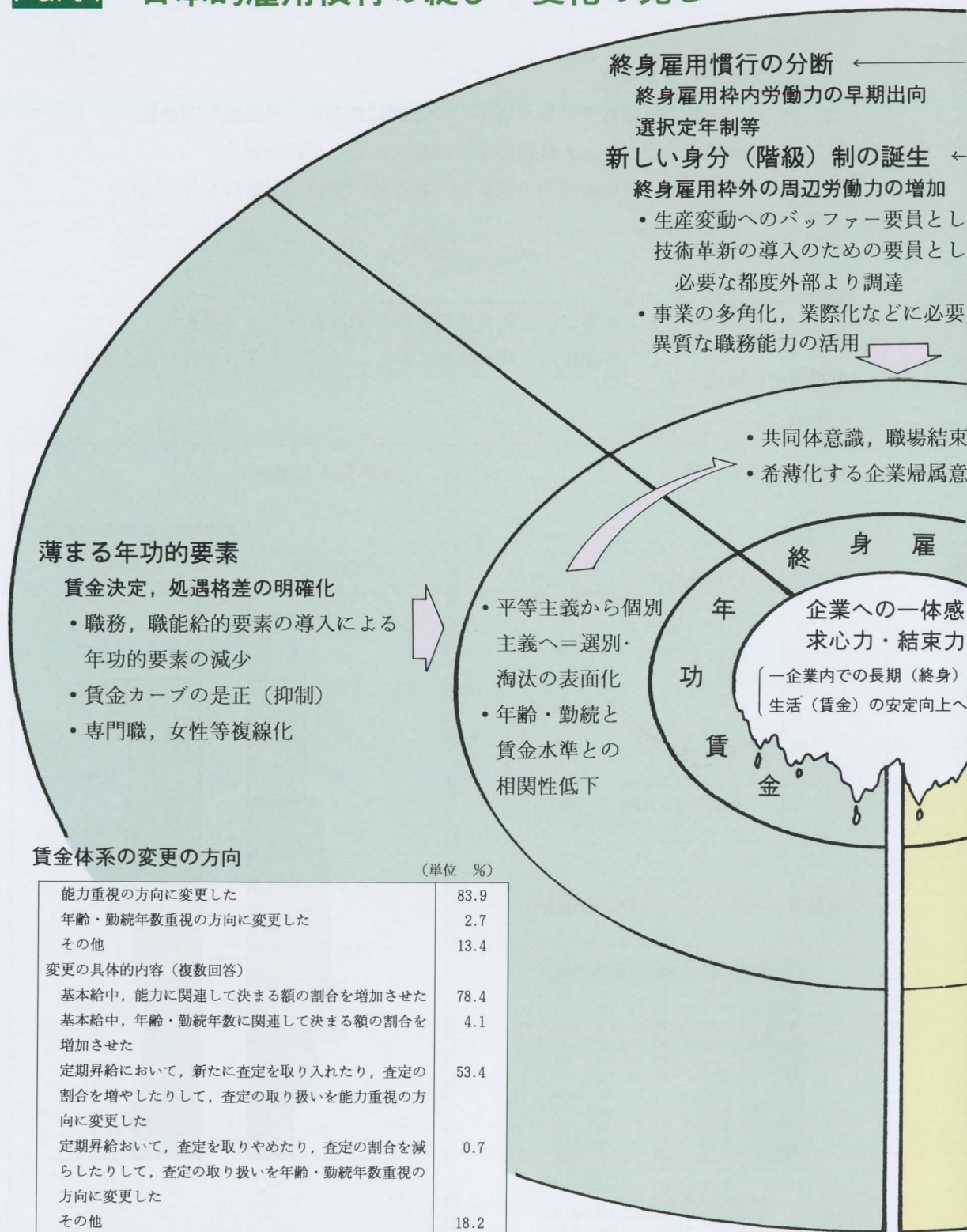
	売上高	経常利益
トヨタ	90,000 (0)	3,000 (△20)
日産	39,000 (△9)	△290 (—)
本田	27,430 (△6)	512 (△24)
三菱	26,000 (2)	465 (△8)
マツダ	22,100 (△4)	60 (△69)
いすゞ	12,100 (1)	△130 (—)
スズキ	10,500 (0)	180 (△15)
富士重	9,000 (9)	10 (—)
ダイハツ	8,000 (2)	△50 (—)
日野	6,390 (0)	60 (△41)
日産ディ	3,450 (△9)	15 (△55)

(注) トヨタは93年6月期、いすゞは93年10月期、他は93年3月期。
単位億円、カッコ内は前期比増減率、%。
△は減少または損失。—は比較できず。

〔年齢別人員構成〕

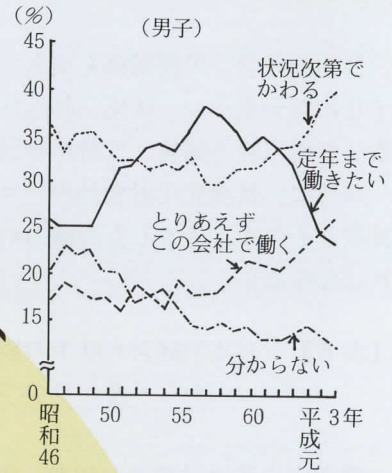


Part4 日本の雇用慣行の綻び…変化の兆し



労働省政策調査部調べ（平成4年2月）

企業への帰属意識の変化



(財)日本生産性本部, (社)日本経済青年協議会
『働くことの意識』調査

大衆から分衆への変質 (内部変化)

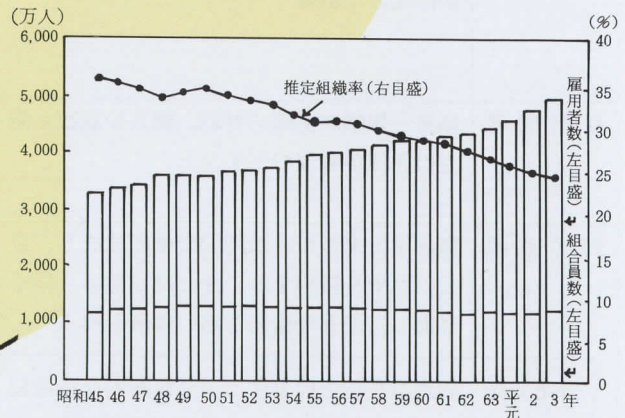
- ・ 基礎的, 経済的な共通の欲求充足から欲求の多様化・分散化

クローズドショップの形骸化

(内と外との亀裂)

- ・ 未組織周辺労働力の流入

雇用者数, 労働組合員数及び推定組織率の推移



資料出所 労働省「労働組合基礎調査」

(注) 推定組織率は, 単一労働組合の労働組合員数を雇用者数で除いて算出したものである。

Part5 21世紀に向けての課題

日本的経営、労使関係を支えてきた「三種の神器」の効能が薄れつつある中で、本来の目的すなわち企業への一体感、求心力、結束力と働く者の雇用と生活の安定を確保するために、「神器」の再点検と補修、代替が検討されなければならない。

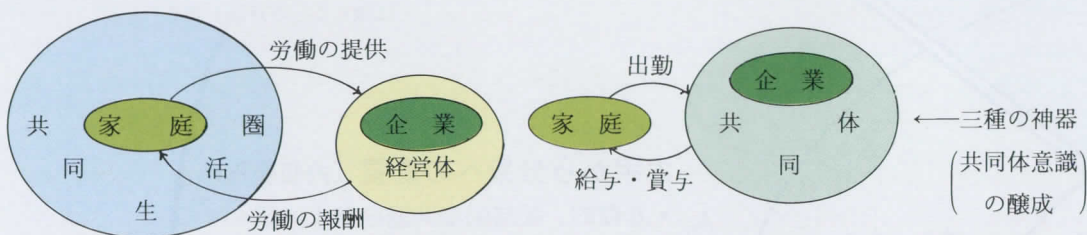
同時に、終身雇用対象外のフロー型労働力が増大する中で、基幹産業労使としての社会的な役割りも含め、そうした労働力の活用のあり方や労働組合としての対応の方向が検討されなければならない。

【参考】 日本的経営と欧米の経営の本質的な違い

かなり変わりつつあるが、あえて特徴づけるとすれば…※（注）

欧米：企業は従業員の労働と報酬の交換の場

日本：企業は従業員の共同体



	欧 米	日 本
経営の特徴	株主（一族の信託財団、親会社等）の意向、要請に応える経営	全経営者・従業員共同体としての経営の実現と、目標の全従業員による共有化
経営目標	株主への配当利益の最大化	共同体としての企業の永続的發展
経営組織	職務・職種別に細分化された、明確な分業組織	協働する集団（チーム、グループ）が、相互に連携して職務を遂行 （集団の編成、分業関係も、 必要に応じて柔軟に見直し・変更）
経営管理	職務と報酬が明確に対応、個人の意欲と能力の発揮が管理のポイント	個々の職務と報酬の結び付きは緩やか、集団としての成果発揮とリーダーシップが管理のポイント
勤労意識	職務を出来るだけ短時間で楽に達成し、最大の報酬を獲得する。または、他より早く昇進し、大きな権力と高い報酬を得る	経営者、従業員の別なく、共同体としての経営の存続に勤労の価値を共有
労使関係	↓ 個別の利益を代表する企業横断的な職種別組合や産業別組合が、企業内労使関係にも強い影響力を行使	↓ 企業別組合と企業内労使関係が、中心的機能を果たす

※（注）：津田真澄「日本的経営の現代的意義」より要約抜粋



愛知県尾西

毛織物産業

～戦後の日本を支えた繊維は、今～



対応していただいた尾西毛織工業協同組合
今枝専務理事

尾張西部の毛織物産地は愛知県の北西部にあり、一宮市・尾西市・稲沢市および中島郡を含めた地域に広がる一大毛織物産地である。

愛知の繊維産業は、今の自動車をはじめとする機械産業が興る以前の愛知の工業をリードした産業である。その繊維産業の現状をあらためて見てみようということで、今回は一宮市にある「尾西毛織工業協同組合」をお訪ねして専務理事の今枝さんから話をうかがうことができた。

先覚者の努力が実り一大産地に

尾西毛織工業協同組合が創立90年を記念して発刊した「毛織のメッカ尾州」という年史によると尾西では、古くは奈良時代から、既に織物の産地として知られていたということだ。当初は麻織物、そして絹織物へ変わり織田信長の時代から綿織物が盛んになってきた。江戸時代に入り絹を贅沢品とした幕府の方針もあり、ますます綿織物が発達し「尾州織物」としておおいに名を上げ尾張藩の重要物産となるまでに成長した。

この尾西地区に毛織物が育つ契機となったのは片岡春吉が自らのセルジス（和装用のセル）の製織に成功したことだった。時に明治34年（1901年）。

彼は以前の何度もの失敗にも挫けることなく、製織後の後加工である整理加工（織った布の表面に風合いをだすための加工）技術もアルコールランプや大型アイロンを工夫することで開発し、織ったものを製品の域までもっていった。また、織機もそれまでの一幅式のものをいろいろと改良して、独創的な、片岡式二幅織機をも生み出した。

その後も研究を重ね舶来品に劣らない製品を出荷できるようになり、明治37年、日露戦争が始まると軍需用として受注した茶褐色の服地の生産に追われることとなった。

これをきっかけとして、この尾西地区に少しずつ毛織物が広がっていった。また、整理加工技術の面でも墨清太郎がイギリスとドイツから必要な機械一式を買い入れるなど本格的に毛織物産業が根付く下地はできあがった。

羊毛が洋服に成るまで

ここでは、どのようにして羊毛が糸になり服地になり洋服になっていくのかを見てみたい。

図1 紡績工程

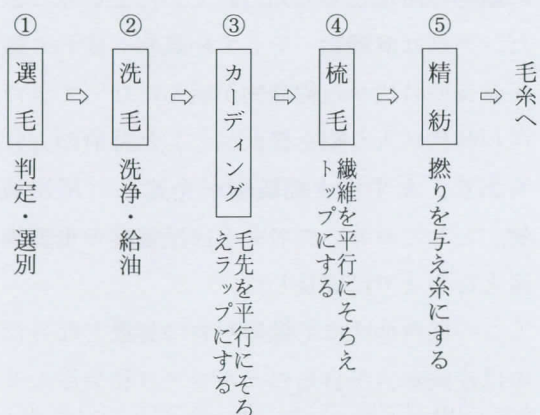


図2 織布工程

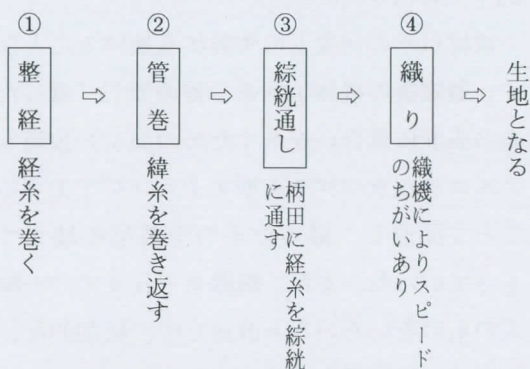


図3 整理工程

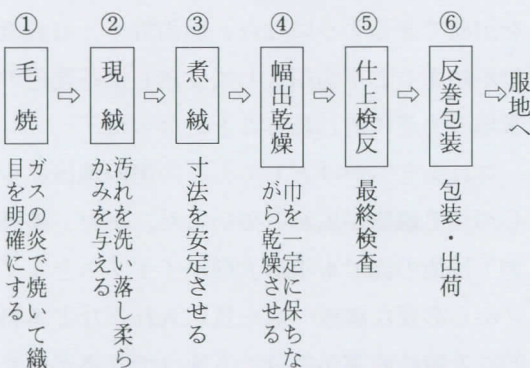


図1は羊毛が毛糸になるまでの紡績工程。輸入された原毛のなかの不純物を取り除き、繊維の方向を揃え、だんだんと細い長い糸にしていく。

図2は実際に織っていく織布工程。ここで使われる織機にも技術革新の流れが押し寄せている。毎分90回のジョンヘル型から200回のレピア型、400回のグリッパー型、さらに600回ものエアージェットのものまで出来てきている。しかし高回転の革新織機は大きな企業のみで、ほとんどは昔ながらのジョンヘル型だということだった。

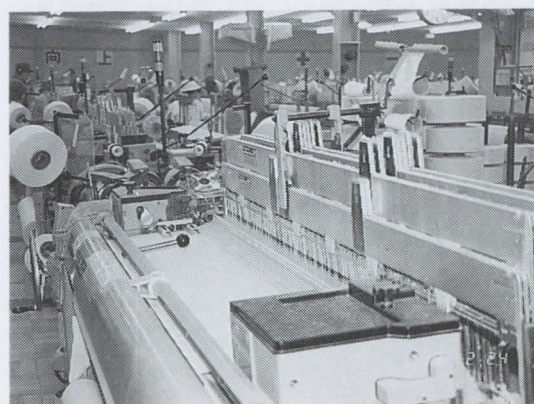
またこの地区の特徴として親機（おやばた）から出機（でばた）へ仕事を出すという賃織生産形態がとられている。

図3ら生地風に風合いを出すための整理工程。この他にも指定によっては起毛、剪毛、プレス、後染などが行われる。

こうした各種の工程を経てできた服地を使ってアパレルメーカーや街のテーラーが洋服に仕立てていく。

慢性的な不況の乗り切り策

昭和46年、繊維産業は自動車や鉄鋼にさき



グリッパー型の超自動織機

がけて対米輸出自主規制をおこなっている。それでもアメリカの怒りはおさまらず、翌年の日米繊維協定の正式調印となり対米輸出拡大の道が閉ざされた。この時も対米貿易収支は大幅出超となっており、繊維問題が日米間の貿易摩擦のシンボルとしてとり上げられていた。

その後、ニクソン・ショックも加わり、輸出不振に陥った繊維産業は、また以前から抱えていた過剰設備問題ともあいまって構造不況の様相を呈した。

この時、尾西の毛織物産業がとった構造改善策は、次の通りだ。

1. 集約化による毛織物取引機構の改善
2. 親機、下請機業のグループ化
(生産体制の強化と設備近代化)
3. 転・廃業対策

表1 組合員数と織機台数の変化

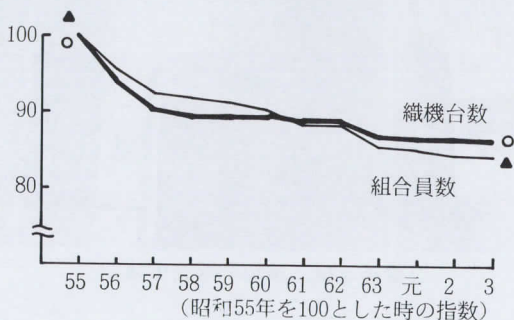
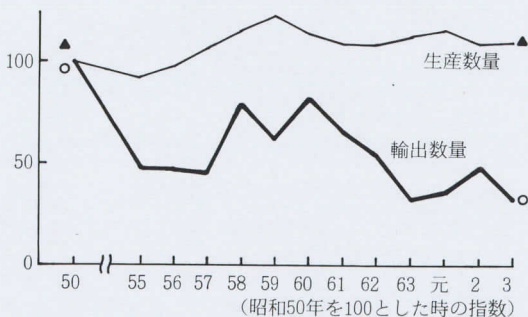


表2 生産数量と輸出数量の推移



当時のテレビニュースでトラックに織機を何台も積んで工場から運び出し、それを壊していた光景はとてもセンセーショナルだった。

こうした形で産業のリストラを進めてきた結果が表1の織機台数と組合員数の縮小であり、表2の生産数量に占める輸出割合の減少(内需中心型産業への移行)である。

今枝専務理事のお話では、今後の2～3年で、さらに業界の再編が進むことが予想されるとのこと。

豊田地区の自動車産業に比べて産業の成熟が20年早いと言われている繊維の取ってきた対応は、規模の大小、業種の違いはあるものの注目せねばなるまい。

ファッションデザインセンターを核とした流行発信基地へ

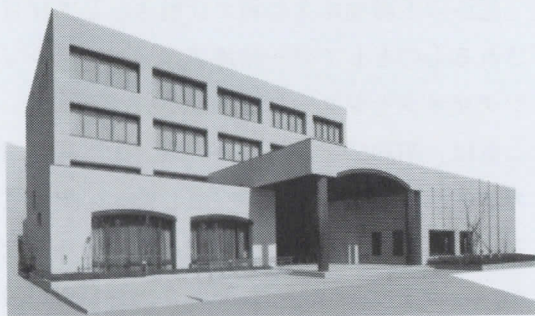
尾西の毛織物産業の新たな動きとして注目されるものとして「一宮地場産業ファッションデザインセンター」の活動があげられる。これは、昭和59年2月に国、県、市町村と業界団体が資金を出し合い完成したもので、この尾西西部地域の各産業の相互の関連性のなかから産業の総合的な振興と育成をねらい設立された財団法人で、その機能としては、ファッション・マーケティングに係わる情報収集・提供、新商品開発、需要の開拓、人材育成などの業界振興事業を行うと共に、地域コミュニティの推進に寄与するというものだ。

ファッション業界、特に女性向けの服地の色や柄はその時の流行に左右される度合いが非常に大きい。その反面、流行が確定してから準備するのでは服地メーカーとしてはタイミングを逃してしまうというジレンマを抱えている。

そこでこのファッションデザインセンターの活動の目玉として『産地からのテキスタイルトレンドの提案』というコンセプトで毎年2回、3月と9月にその翌年の春夏・秋冬のテキスタイルコレクションショーを開催している。大手のアパレルメーカーや商社を招いて大々的に行われるもので、今までの待ちの形から攻めの産地への転換を図ったものだ。

それ以外でも、このファッションデザインセンターの3階には織り上がりイメージ作成用のコンピューターグラフィック装置や過去何十年もの流行した織物の現物サンプルの保管庫などの施設も整備されている。

また、同じ敷地内の愛知県尾張繊維技術センターと相まって繊維、特に毛織物に関してのソフトとハード両面をカバーする形となっている。



「一宮地場産業ファッションデザインセンター」

まとめにかえて

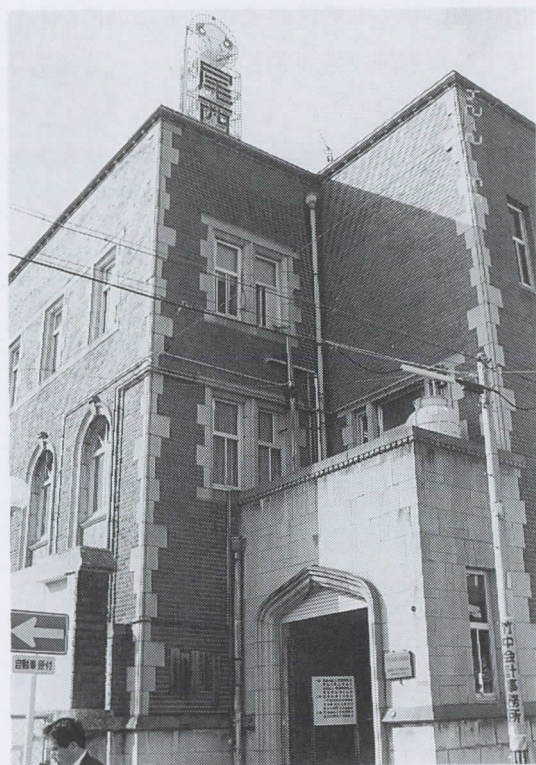
短い時間ではあったが、直接お話をうかがうことができ大変有意義な時間を持つことができた。

今、尾西の毛織物産業の抱える問題としてはやはり後継者問題、近隣の中進国の追い上げ問題、取引・流通問題などがあげられるそうだ。しかし、明治期からの伝統として、幾

多の先輩諸兄がその時々の試練を切り抜けてきたように今後の毛織物産業もきっと逞しく発展を続けることと思う。

訪問した協同組合の建物は昭和8年建てられた立派なレンガ造りの建物で明らかに歴史と伝統を感じる。温故知新のことわざではないが、今後の新しい展開に注目していきたい。

【文責：事務局】



「尾西毛織工業協同組合の建物」

— 産政研だより —

('93年2月1日～4月末までの主な活動)

2月1日 ☆第4期調査研究報告書執筆

第11回事務局会議

2月4日 ☆若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究の概要を委託元の日本労働研究機構（J I L）に報告

2月1日 ☆(社)中部産業連盟主催の大宇造船日本労使関係研修視察団第2次27名,
～12日 第3次24名を受け入れ

トヨタ自動車, 日本電装, アイシン精機労使と懇談及び工場見学。

2月9日 ☆第5期調査研究テーマについて

金城学院大学 山本郁郎教授と意見交換。

2月16日 ☆産政塾第3回会合“日本リサイクル運動”について

環ネットワーク(株)丸山弘志氏の講演と討議。

2月22日 ☆ドイツIGメタル連合本部

書記ジークフリート・バルドウィン氏が豊田工大 岸田教授の案内において
になり梅村理事長らと意見交換。

3月5日 ☆第5期調査研究テーマと研究体制の決定

テーマ“長期雇用の変質と人事・労務政策, 労使関係のゆくえ”コーディネーターに金城学院大学 山本郁郎教授, 南山大学 藤原道夫教授, 滋賀大学 藤村博之助教授があたる。審議会委員には弊研究会の評議員(人事部長クラス)をお願いした。

3月9日 ☆スイス, サントクト・ガレン大学ハンス・シュミット教授らと懇談

ハンス・シュミット教授, 同夫人と通訳として鈴鹿短大サーベ・サイエンド・ガザンファ助教授がおいでになり, 梅村理事長らと親しく意見交換。

3月22日 ☆第4期調査研究テーマ“若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究”を委託元(日本労働研究機構)に提出

- 3月30日 ☆千葉商科大学 影山僖一教授らと懇談
「日本の経営・労使関係」について梅村理事長らと意見交換。
- 3月31日 ☆第4期調査研究報告書最終事務局会議
- 4月7日 ☆ロシア労働省ウラソフ・ワレリ氏と懇談
日本労働研究機構の客員研究員として研究中であるロシア労働省のウラソフ・ワレリ氏がおいでになり梅村理事長らと意見交換
- 4月9日 ☆産政塾第4回会合は特別擁護老人ホーム「愛知たいようの杜」施設で理事
吉田一平氏のお話しと実体験した
- 4月15日 ☆第5期公開講座をカバハウスで開催
“クリントン政権下における日本の役割と日米関係のゆくえ”をテーマに約
150名が受講
- 4月22日 ☆第5期調査研究テーマ“長期雇用の変質と人事・労務政策，労使関係の
ゆくえ”（第1回事務局会議）



— 編集後記 —

本号の基調を日本的労使関係とした。

今迄、終身雇用、年功序列賃金、企業別組合といった「三種の神器」で紹介された日本的経営、日本的労使関係も今迄の姿から少し変質しつつあるように思われます。

景気が長期に低迷する中で進められている企業のリストラは、中高年ホワイトカラー・中間管理層を中心に雇用調整を余儀なくされております。コスト削減のため人員構成のスリム化は企業の生き残りをかけた対策であり、崖ぶちに立たされているように思われます。

かつて、繊維、造船、鉄鋼に押し寄せた構造調整が、今や電機、自動車にも押し寄せてきているように思われます。

しかも、今日の不況に追い討ちをかけるような格好で、急激な円高に見まわれ、ここにきて輸出中心の産業は「泣き面に蜂」といった状況にあり、一段と合理化、企業体質の強化に向けて手が打たれてくるものと思われます。

本来、円高は悪いことばかりではなく、中長期的に見ればいいことであるはずで、円が強くなれば海外旅行も行きやすく、輸入産品は安くなり、物価も安定して内需を中心にしたインフレなき成長が期待できると思われます。

閑話休題 中高年ホワイトカラー・中間管理層の雇用調整で思うことは、今迄終身雇用が当たり前と置いていただけに、転職を前提にしたスペシャリスト的な教育、育成ローテーションは受けておらず、今一つ釈然としない面もありますが、今の職場には、中高年ホワイトカラー・中間管理層を必要とする職が少なくなっていることも事実で、痛しかゆしと言ったところが本音のようです。一方生活面からは育ちざかりの子供をかかえ経済的に大変な時期であります。本来、日本的経営、日本的労使関係の根底に流れるものは、人間尊重の精神であり長く勤めてよかった、人間関係を大切にすることであったはずで、これからも古き良き点は継承し、時代と共に変えなければならない点は思い切って見直し、人間を大切にした活力ある新しい労使関係をつくっていかねばならない時期に来ていると思います。

産政研 1993 No.18 PRINTEMPS

1993年（平成5年）4月23日発行

発行人 梅村志郎

編集・発行所 財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 電話 0565-27-2731

愛知労済豊田会館3F FAX 0565-27-2259

印刷所 (有)第一プリント社

岡崎市八帖北町16番地1 TEL 0564-24-1881 FAX 0564-24-3925

(財)中部産政研・季刊誌

一九九三年四月三日発行

発行人・梅村

志郎

豊田
電話
(〇五八五)二七一二三番地
市山之手八丁目二番地