

# 1980年代の日本の労使関係

——アメリカ人学者の見解——

ソロモン・B・レヴィーン

筆者は、現代の日本の労使関係の性格について説明するよう、アメリカ人やその他の外人に度々呼ばれることがある。以下で述べる見解は、そのような人々に筆者が試みる比較的短い講演や論文で述べるものである。本誌の読者にも何らかの関心をもって頂ければ幸甚である。日本の労使関係について筆者の見解を述べる際には、明示されなくとも暗黙の中にアメリカとの比較をしていることを断わっておく。

## 1. 労使関係の解釈

今日、日本の労使関係はきわめて有効に作用し、安定しているようにみえる。これは、単に、日本文化の中で長く培われてきた何か特殊な構造によるとか、日本人の独特な行動様式によるものではない。それは、むしろ、第二次大戦後から現在まで労働者と使用者の間の諸関係を規制する上で一般に求められる公正の原則を日本が概ねまじめに追求し、積極的に適用してきたからであろう。

労使関係制度というものは、日本が一世紀にわたって行ってきたように、工業化の途を歩み始め、工業化を進めていくために新たに対処しなければいけない一連の人間の活動に取り組む。その過程において、管理する者と管理される者との間の関係だけでなく、労働者自身の間や彼等と彼等の仕事との間の関係にも適用される体系的な諸規則や慣行が実質的にも手続的にも生まれてこなければならない (Kerr *et al*, 1960)。その過程では、明確にする必要がある問題、当事者が十分認識する必要がある問題が数限りなくある。それらの中には、賃金、労働時間、その他の労働条件に関する一般的規則、それらに関する細かい規則、これらを決める手続の諸問題が含まれる。その上、それらすべてが相互に一貫性をもつ傾向がある。そのような包括的で体系的な「規則の網」がどの国の労使関係も性格づけるのである。

この「規則の網」は、すぐに生れるものでもなく、静止したままであったり不変のままであったりするものではない。伝統的な農耕社会とは対照的に、産業社会は絶えずダイナミックな変化を経験し、また、労使関係のルールも絶えずダイナミックに変化する。というのが産業社会の本

質である。ひとたび工業化の過程が始まると、後戻りすることはできない。科学技術の進歩や新しい人間組織の出現によって、工業化は絶えず推し進められる。原材料、中間財、資本、経営者、労働者を投入して財とサービスをもっと能率よく創り出す努力が不断に続けられる。そのような変化が起ると、労使関係の諸規則を精緻化したり、改正したりすることが早晚必要になってくる。この過程で、諸規則がいかに公正かという問題が生じてくる。

このような労使関係制度の不断の変化は、産業社会を必然的に性格づける経済的、政治的、技術的、社会的諸条件が序々に変化する万華鏡を反映している。これらの変化は、必ずしも突発的であったり、革命的であったりしない。この点、日本の制度も他の工業諸国と何ら変わらない。従って、日本の労使関係の主な特質は、ここ数年の間目に見えることもなく、ドラマチックでもないまま変化を遂げてきた。

しかし、労使関係の諸制度、規則、慣行を確立し、改正することは自動的にできるものではない。人間がそれらを実行に移さなければならない。これは簡単なことではない。なぜなら、通常目標や利害が異なるいくつかの主要な団体ないし行為者が存在し、労使関係において生れてくる結果に大いに関与し、彼等自身の利益のために積極的に影響力を与えようとするからである。これらの行為者には、労働者や使用者およびそれぞれの代表者という直接関与する人たちばかりでなく、政府の政策を採択し運営する責任を負う政府機関も含まれる。各行為者がルールづくりに影響を与えられるかどうかは、その行為者が何を追求しているかによるばかりでなく、経済的、政治的、技術的、法律のおよび社会的制約といかに対処できるかにもよる (Dunlop, 1958)。その行為者、ないしはこれに関してはより広い範囲の社会そのものが工業化を進めることが望ましいと同意する（やがてはそのような同意が生れるのが普通であるが）としても、彼等の中で緊張が存続し、この緊張がストライキやロックアウトというような表立った摩擦に発展する傾向もある。労使関係のルールができており、改正されていけば、そのような緊張を苦情処理、労使協議制、斡旋、調停、仲裁といったその他の紛争処理の手續にのせて解決していく措置がとれる。しかし、ある労使紛争をうまく解決したことは、緊張や見解の相違が永久になくなったことを必ずしも意味しない。それらは、また生じることが多いものである。

このように労使関係を考えると、労使紛争や摩擦よりもむしろ労使関係のルールやルールづくりを制度化することが強調されてくる。とくにマスコミによって一般の関心を集めるのは、労使紛争そのものである場合があまりにも多い。しかし、労使関係を完全に理解するためには、労使関係を規制しているごくありふれた過程こそがまず第一に分析される必要がある。

ところで、この過程は、現代日本の労使関係について言えばあまり理解されていない。それに代わって、日本の制度に外国人が関心をよせた場合には、筆者の見解では、あまり重要でない問題に注目したり、その場合でも解釈がしばしばゆがめられている。

労使関係を時間をかけて執拗に解明する際一つの「鍵となる」問いは、もし存在しているとす

ればどの行為者グループが労使関係のルールづくりに力をもっているのか、ということである。また、そのルールづくりは一方的な、あるいは双務的な、あるいはまた三者構成による過程なのか。さらに、あるグループが他のグループに譲歩しているのか、という問いである。これら問いに対して、それぞれの国で答えが違っているだろう。また、一つの過程から別のものに変更することにはかなりの抵抗があるのが普通である。しかし、工業化が必然的に科学的知識、教育、情報、職業技能・能力を一般に広げ、ルールづくりに民主的に参加することを国民がますます要求していくので、労使関係制度は三者構成への途を一層進むことになるだろう。もちろん、産業民主主義を達成するためには、それは望ましい結果である。これは現代日本では概ね達成されていると筆者は思うが、戦前の時代に政府と使用者が支配していたのとかかなり対照的である。

日本の労使関係がきわめて有効に働いていると筆者が言う際には、もしそうでなければ労働者にとって非人間的な条件となりうるのに人間性を与えるために各行為者がルールづくりに平等に参加する方向へ進むこの展開を心に描いている。日本の経済効率が「奇蹟的であった」ということは単純なことではない。労使関係制度以外にその奇蹟を説明できる理由は多い。日本経済の成功に伴って近年台頭してきたのは、むしろ、幅広い参加と慎重な審議、とりわけ団体交渉、労使協議制、立法化を確実に進める制度によって作られたシステムである。この過程の中で、すべての労働者のための社会的最低基準や保護措置ばかりでなく、関与する行為者がほぼ公平だと見るような経済的利益や損失を分担するようになった。要するに、より広範な環境が変わるにつれて問題は残っていくが、大部分の労働者にとって基本的には人間的な公正が与えられてきた。完全無欠はいつも達成されるものではない。

本質的には、労使関係の日本のケースは、民主主義の国々で長く提唱されてきた諸原則の展開——少くとも第一次大戦後のILO創立まで遡る——の一つのモデルである。これらの諸原則では、労使関係のルールづくりに関与する行為者が公平に三者構成で参加すること、他から干渉を受けない行為者の自主性と自己決定、工業的雇用の中で主に労働生活を送っている労働者に社会的に望ましい最低基準と保護を確立することが要求されている。1945年以来、日本は概ねこれらの目標を達成しようとしてきたし、40年以上経て、他の大部分の民主主義国に比べると見劣りするかも知れないが、これらの目標を達成したと言えよう。これらの目標の達成は、外国人にはまだ十分認識されていないが、世界の国々がこれまでに経験した最も大きな経済的、政治的、技術的、社会的変化を伴った。ここで、目標が概ね達成された団体交渉と労使協議制という二つの重要な制度について検討してみよう。政府がつくった労働法と並んで、これらは、戦後日本で展開された労使関係のルールづくりの本質を表わしており、現代日本の中心的制度である。

## 2. 日本の団体交渉

1945年の日本の敗戦直後に労働改革が行われたとき、産業封建主義と家父長主義経営の歴史を

明確にしていた「日本の」環境の中で自由な労働組合とか団体交渉といった西洋の制度がはたして成功するのかどうか、一般に疑問視されていた。日本の歴史で初めて新しい改革立法（労働組合法および労働関係調整法）が労働者自ら選択する労働組合を結成する権利（1947年の新しい憲法にも定められている）、賃金、労働時間その他の労働条件について経営側と団体交渉を行ったり、争議行為を行ったりする権利を保証したが、歴史的に使用者と政府が極度に反対してきた日本の土壌にはそういう西洋の制度は根づかないのではないかと、この疑問が広がっていた。さらに、そのような制度に経験をもたず、急進的な思想の旺盛な労働者は、「上」から与えられ、他の民主主義国のように長い期間にわたる労働者の闘いで勝ち取ったものではないような、この新しく生れた権力をつぶしてしまうかそれから逃げ出してしまうだろう、と一般には考えられていた。当初の数年間は、新しい法律の意味と適用についてかなりのあいまいさがあった——事実、1940年代末および1950年代には「逆コース」の一環として一連の必要な法改正がなされた——ものの、その基本原則は概ね維持された（Hanami 1979）。そして、ひとたび経験を積むと、労働者の組織化はかなり広範に安定化し、労使の団体交渉がさかんに行われるようになった。1960年代までには、当初混乱があったものの、10年、20年もしない間にこのような制度が確立されたのである。今日、日本経済を自由市場が支配するようになるにつれて政府の指導と干渉が減退しても、アメリカや西ヨーロッパでそうなったように——恐らくそれ以上に——、このような制度は日本で存続している。

組合組織が存在しないと、団体交渉はほとんど公式には行なえない。今日、日本の1,250万人近くの労働者が組合員である。つまり、4,300万人の総労働者の29パーセント近くである。この比率は、アメリカより高いが、西ドイツとほぼ同じで、スウェーデン、ノルウェー、オーストラリア、イギリスなどの国よりはずっと低い。しかし、日本の組合組織率は、かつて相当高かった。1940年代末には55パーセント以上であった。1950年代、60年代には賃金労働者が急激に増大したため35パーセントの比率に低下し、横ばいになった。その後、70年代の終りまでその水準を前後していたが、1979—80年の第二次オイル・ショックの後減退し続けた。しかし、組合員の絶対数は、50年代初頭の570万人から着実に増加し、70年代中葉には1,250万人に達した。とはいえ、過去10年間を見ると、組合員は事実上増加していない。組合員は現在増えていないものの、日本の組織労働者は、やはり自由世界で三番目に多い労働者を代表している。これは、労働改革が行なわれる直前の1945年には労働組合も組合員も全く存在せず、国家主導の「労働戦線」しか存在しなかったことを思えば、大きな発展であった。

アメリカに比べると、日本の労働法では労働者が比較的簡単に組合を組織できるようになっている。このことは、部分的には、戦後日本の政治経済の権力構造を急速に民主化しようとしたためであった。日本の法律では、労働者が2名以上いれば組合を結成することが可能であり、使用者と政府の承認を受け、（公共部門をのぞいて）組合員を代表して使用者と賃金、労働時間、そ

他の労働条件について団体交渉を行う法的資格が与えられている。この法的資格を得るためには、その組合が民主的に運営され（使用者または政党に支配・統制されていない）、主として使用者との団体交渉を行う目的をもったものである（主として政治運動ないし共済事業を目的とするものではない）ということをはっきりとさせるために、労働組合法で設立されている三者構成の労働委員会で資格審査を受けなければならない。そこで承認されれば、労働組合は、いろいろな法的権利と義務をもった「法人」としての資格も取得する。この法的枠組は、資格のある単位組合ができるだけ一般組合員によって民主的に運営されるようにしている点で注目すべきである。さらに、学識経験者を含む三者構成の労働委員会によって法的要件が満たされているか慎重に検討していることも間違いない。この審査の過程はおざなりにはされていない。しかし、組合の承認を申請したり、組合員の投票を行ったりすることを法的に必要とするアメリカの手続に比べると、それはずっと簡単である。

こうして、日本の労働者は草の根まで広がった、資格ある非常に多数の組合に組織化されてきた。最近（1985年）の数字では、74,500の労働組合がある。とりわけ、大企業と公共部門ではよく組織されている。当初（1946年にはわずかに約17,000組合しかなかった）からみると、単位組合の数はほとんど絶え間なく、経済条件によって速くなったり遅くなったりしながら、毎年増加してきた。ほとんど毎年、資格を取得する組合が喪失する組合を数百上まわった。もっとも、1984年から85年にかけては、1950年代初頭以来初めて、ネットで組合数がわずかに減少した。

これらの単位組合こそが組合として承認され、組合員のために団体交渉を行い、労働協約を締結する権限を与えられていることに注意する必要がある。しかし、とくに同一の使用者と交渉する場合には（公共部門ではこれには制約がある）、大抵の組合は連合体をつくり、組合活動を一緒に行っている。その結果、そのような連合体を考慮に入れると、約35,000の連合組織が存在するが、それらの大部分は民間部門で見られる。

日本における労働協約の正確な数はわからないが、官庁統計はそれを締結している組合数とそのような労働協約でカバーされる労働者数を示している。これらの数字も、また驚くべきものである。1983年には、65,000を超える単位組合が労働協約の締結を認められており、55,000以上の組合が実際締結していた。（約10,000の組合は、公務員に適用される団体交渉に対する法的規制により締結することができない。）これらの中、800万人以上の組合員をもつ46,000近くの組合は、法的に交渉できる事項（賃金、労働時間、その他の労働条件）をカバーした労働協約を締結していた。また、110万人の組合員をもつ9,300組合は、労働基準法、賃金保障法で要求されるような事項、職場レベルのルールづくりへの労働者の参加についてもっと狭い範囲の協約を結んでいた。全体として、労働協約でカバーされる全組織労働者の90パーセントないしそれ以上が実際カバーされていた。カバーされる資格があるのに実際カバーされていない労働者は、まだ協約作成中の組合か休眠中の組合に属している人たちであった。いずれにせよ、協約を締結している

組合の数ばかりでなく、それによってカバーされる組合員の数も、何年にもわたって着実に増加してきた。それらは、1960年から85年の間に2倍以上増加した。

日本の労働協約は、ばらばらに分れている傾向がある。通常、使用者と組合の間に一つの包括的な協約があるわけではなく、いくつかに分れている。多くの場合、一つの協約では、使用者特権、労使協議制、苦情処理、組合員の範囲、組合承認、組合保障などを含む労働組合と使用者の基本的権利が扱われている。別の協約では、組合員の毎年の昇給ないし「ベース・アップ」が扱われている。さらに別の協約では、年に1回から4回支給される賞与について定められている。また別の協約では、年金制度、諸手当、福利厚生、初任給などが扱われている。このような労使間の協約が多数あることで興味ある点は、年中継続的に、プラグマチックに、また柔軟に団体交渉を行う種が与えられていることである。実際、法律では、いかなる協約も3年以上有効ではない。従って、それは誠意をもって再交渉されなければならない。

このように多数の協約があるために、日本の組合と使用者は年中真剣に交渉に当ることになる。もっとも、そのスタイルは、アメリカほど労使が対決するものではないが。この企業レベルでの労使交渉の濃密さのために、日本の労使関係はきわめて分断され、ほとんど企業内に閉じ込められているのではないかと、という印象を与える。組合承認制度が一般組合員に密接したところに組合組織をおくことにしているため、そのような分権化された組合活動が公式に認められ、労働協約も法的に有効とされる。しかし、以下で説明するように、このような組合活動は、表向き分権化されているように見えるものの、各組合間で同時進行している非公式な——公式なものを別にして——統一化と連帯化の側面が覆い隠されている。鉄鋼、自動車、造船、私鉄、海運、電機、ビールなどの業界での統一交渉はその典型である。そのような「パターン・バーゲニング」は、実際日本でかなり広く行われている。

日本の団体交渉が公式的には分権化しているよい理由が存在する。それは、他の民主主義国でもそうだが、労働者が「利益共同体」として共通の利害をもつところで団体交渉を行うために組合を組織するからである。日本の場合には、経済学者が労働市場の「封鎖性」と呼んだ長い歴史のために、そのような利益共同体は同一企業の労働者によってつくられるのが日本では典型的である。他方、企業を超えた熟練職人や産業別の労働者の集団のような他の利益共同体も存在するが、それらは、アメリカ、イギリス、その他の西欧諸国に比べると、日本ではそれほど一般にはみられない。なぜこのような相違があるのか詳細には述べないが、企業別に「細分化」された労働市場の内部で組合を組織することによって、各企業の業務と技術にとって重要な地位を占める正社員に頼る使用者に対して、労働者は自らの交渉力を最大限にすることができる。これ以外の基盤に組合を組織しても、交渉を成功させることはもっとむずかしくなるだろう。

日本では、この労働者の利益共同体が主として単一の工場、オフィス、職場または企業の中で——多くの場合ブルカラーとホワイトカラーが一緒に——最もよくみられた。このように、全単

位組合の約90パーセント（全組合員の約95パーセント）が企業レベルで組織されている。しかし、数は少ないが、職能別、産業別、地域別ないしは別の形の企業間で組織された、重要な地位を占める単位組合も存在している、ということは注目に値する。

日本では、職場レベルや企業レベルの組合組織の中に表われる利益共同体は、労働者が使用者に対してつ強い一体感（しばしば「企業忠誠心」と呼ばれる）をも反映している、と一般には信じられている。しかし、筆者の見解では、そのような強い一体感が、一部の人が主張するように、単に長年にわたる伝統的価値観からのみ生じるのかどうか疑わしい。労働組合の基本的組織は主として経済志向の団体交渉を行うためにつくられているので、雇用保障、所得・地位の向上、労働生活の改善、労働者の生活に直接影響するような意思決定への参加を実現する目標のために組合は自らの経済的力を最大限にしようとする、と言うほうが、企業レベルで組合が一般に組織されている事実をもっとうまく説明するだろう（Levine 1958, Shirai 1983）。このことは、全く驚くに当たらない。これと同じ理由で他の工業化の進んだ、自由市場型の民主主義国での労働組合運動を説明できるからである。

余談になるが、組合を結成し、団体交渉を行う資格をもつ労働者がなぜもっと多く組織化されなかったのか、疑問に思う人がいるかも知れない。事実、日本では未組織労働者は、数においても全労働者の中の比率においても増大している。組合員の絶対数は、すでに10年前に頂点に達している。この理由はハッキリしない。ただ、一つの理由は、とりわけ失業が増大する中で、使用者の報復を労働者が恐れているためであることは疑いない。また、とくに新しいハイテクおよびサービス産業では、アメリカと同様に、自分自身を専門職で、ホワイトカラーの中産階級であるために組合をつくったり、組合に加入したりできないと考えている人が多いせいでもある。しかし、主な理由は、これらの労働者が雇用保障や賃上げのために組合を結成したり、団体交渉をする必要はないと思っているからだ、と筆者は考える。この考えは、恐らく日本の「パターン・バーゲニング」と関係し、また、第二次大戦後の数十年間で政府が制定し施行した、保護的な労働立法とも関連しているだろう。つまり、公式の団体交渉から未組織部門へ恩恵の「スピルオーバー」がある。団体交渉の結果はきわめて目につき、日本のどこでも早速追随される。このため、多くの部門、とくに組織率が低い傾向がある中小企業において、組合を結成することはそれほど必要ではなくなる。

日本の労働組合は、主として大企業において組織されており、その部門での組織率は全平均の2倍になっている。（もっとも、それは各産業・業種によって異なる。）他方、中小企業、例えば従業員300人未満の企業では、組合組織率はきわめて低い。それでも、自主的な組織化への可能性は高いことが注目される。多くの中小企業では、非公式な従業員組織が存在している。そのような組織は、努力さえすれば、法的に労働組合として資格を取得できるであろう。ある推計によると、もしそのような組織が実際資格を与えられるとすると、日本の組合員数はほぼ倍増するそ

うである。現に、そのような非公式組織（しばしば親睦会とか友愛会と呼ばれている）の多くは、実際使用者と非公式に交渉したり、協議している。また、労働基準法では、就業規則についての従業員の意見を求めなければならないという要件を満たすためには、そのような非公式の組織でも使用者は協議しなければならない。そのような組織の一部は、実際ストライキその他の争議行為を行うが、これは法的には全く合法的であろう。

さらに、一般にみられている以上にもっと統一された労使交渉が日本では行われている。すでに述べたが、大多数の単位組合は、少なくとも政治的、経済的な目的をもって自らの活動を計画したり調整したりするために相互に連合体をつくっている。つまり、日本では企業レベル、産業レベルの連合体に加盟せずに、完全に「独立した」労働組合が比較的少ない（同一企業、工場内に分裂した組合がある場合でも）。実際、全組合員の3分の2が産業別全国組合ばかりでなく、産業別組合の連合体である4つのナショナル・センターのいずれかに加盟している組合に所属している。さらに、これ以外にもぎわめて重要な産業間連合体がある。その代表は、全日本金属産業労働組合協議会（一般には IMF-JC として知られている）であり、6つの産業別組織の200万以上の組合員を擁している。

これらのナショナル・センターは、それぞれに加盟している産業別組織に沿ってお互いに競争してきたが、団体交渉での要求を標準化したり統一化するばかりでなく、野党その他の政治活動を支援することを共通の使命の一つとしてきた。これらのナショナル・センターは、目下統一に向っているところである。一方、このような組合組織に対応した使用者の統一組織も存在することを付言しておく（Levine 1984）。

日本の団体交渉の戦略を統一する上で最大の革新の一つは、最大のナショナル・センターの総評が編み出した春闘であったことは疑いない。「春闘」は1955年から始まり、結局は他のナショナル・センターやどのナショナル・センターにも加盟していない企業別、産業別組合までもこれに参加するようになった。春闘は、これまで30年以上にわたり日本の団体交渉のほとんどあらゆる重要課題に取り組み、基本給、ボーナス、諸手当、その他の金銭、非金銭的問題について均一性と「スピルオーバー」を増大させることに寄与してきた。

この春闘方式は、とくに1940年代末から50年代にかけて労働組合や団体交渉を抑制しようとした「逆コース」に迫られて、企業レベルの組合運動では使用者の統制と支配の餌食になってしまっているのではないかと、という組合側の恐れから生れてきた。総評の幹部は、加盟単産と相当論議を尽した上で、すべての組合側交渉委員が目標とすべき共通の基準として、全国規模の賃上げ率を示す春闘目標を発表した。また、春闘ではストライキの波状攻撃をかけて交渉したり、日本の会計年度が毎年4月1日から始まることも考慮された。いずれにせよ、春闘は有効に働いた。最初は使用者たちは抵抗したが、結局はそれを受け容れた。もっとも、彼等は組合側が要求する賃上げよりはるかに低い賃上げを回答するのが普通であるが。春闘が制度化されてくると、団体交渉の



妥結額が均一化されるばかりでなく、年中行事と化したため、賃上げを決定する基準がより明確にされ、その結果、妥結に至るまでにストライキをますますする必要がなくなってきた。その上、長期にわたって妥結額が均一化されてくると、それが末組織部門の賃金調整の基準にもなった。これは、日本全体にとっての非公式の賃金政策にほぼ匹敵するものであったが、強制的な法律によってではなく自主的な団体交渉によって行われているということだ。恐らく最も重要な点は、春闘が民主国家日本において団体交渉の慣行を制度化する一つの大きな手段として寄与した点である。

### 3. 労使協議制の発展

戦後日本で団体交渉が一般化したことは、労使関係において妥結した協定をさらに超えるための基盤をととのえた。1960年代までには、組合運動や団体交渉に対するあからさまな反抗は、大企業経営者や政府の側にはもうみられなくなっていた。戦後の労働改革も一般に受け容れられてきた。もっとも、喜んで受け容れたわけではないだろうが、少なくともアメリカの場合や戦前の日本によくみられたような経営側の激しい敵対感をもたないで受け容れられた、ということだ。1950年代初め以来、労使関係の法律面では何ら大きな、全面的な改正はなかった。例外は、「逆コース」の時期に公共企業体で行われていた、組合に対するある種の制約——これは一部の他の民主国家でも行われている——が、主として外国からの圧力によって1960年代中葉に取り除かれた点だけである。

概ね、団体交渉が有効に働くよう、当事者たちは真剣にコミットしていた。この労使のコミットメントが団体交渉の範囲の内外にわたる多くの問題について、団体交渉からさらに労使協議制、労使の情報交換へと拡大させていったのではないかと、筆者は考えている。新しい労働法を制定した当初から、日本の経済復興のためにすべての当事者が労使協調を提唱したし、まさにこの方向での推進運動が終戦直後の混乱期において産業別交渉の形をとったのである。（工場レベルでは、使用者が協調することを拒んだ場合には、一部の場合は彼等自身で直接生産を再開し拡大する「生産管理」の手段に不法にも訴えた。）労使協議および意思決定の考え方は、このように戦後の混乱期に根づいたものであった。

一部の使用者は、とくに「逆コース」の時期の後組合を弱体化させ、労使協議会を団体交渉を回避するための手段としてみた。しかし、春闘方式を組合側が採ったことでそのようになることは避けられた。日本の労働者全体に経済的利益をもたらす、雇用保障を守り労働者の利益を図る上で企業別組合を強化することに春闘方式はますます効果を発揮したため、組合側としても労使協議制を受け容れ、団体交渉をさらに超えていくことに一層積極的になった。また、使用者側としても、日本経済が急速に成長し、外国との競争に晒され始め、技能労働者の不足が深刻化し始めた時期にちょうど直面して、労使協議制を労使関係を安定させる手段としてますますその利点

を認めるようになった。もちろん、労使協議制は強制されたものではなく、労使双方が合意したものである点が強調されるべきである。1960年代までに、職場・企業レベルで行う公式的な労使協議の手續が労働協約で定められるケースがますます増えてきた。今日、大部分の労使協定では労使協議制が規定されている。このように、労使協議制は、今や日本で広く行われており、恐らく他の国と比べても普及していると言えよう。

一般的に言えば、労使協議制は、伝統的な団体交渉事項以外のものと考えられる多くの問題を定期的に取り上げる。それは、主として経済展望、長期生産計画、技術変化、雇用への影響、人材計画開発などについて情報を交換したり、検討する——しばしば企業計画の詳細にわたったり、機密事項についても行う——ものである。また、緊急事態が発生すれば、労使双方が集まって協議する。労使協議を定期的に行うことは労使の相互信頼を高めるばかりでなく、協議しなければ見過すようなアイデアも汲み上げられることは疑いない。このような労使協議の下では、職場内でのQCサークルとか無欠点運動といった一般に流布されている技法を推進する上で使用者が労働者の不信感を回避できた、ということはほとんど疑いない。

通常、労使協議の参加者は、団体交渉をする労使の代表者その人たちである。従って、団体交渉と労使協議との間にはしばしば境界線がハッキリしていない。労使協議制で達した了解事項は団体交渉にもち込む必要がない。労使双方の当事者は、年中交渉を続け、非公式のギブ・アンド・テイク（しばしば「根まわし」と呼ばれる）を最大限に行い、労使の対決やテーブルをたたくことを回避している。事実、日本では団体交渉の関係の枠内で非公式の共同決定制度ができており、西ドイツや北欧諸国のように何か特別な法律を制定する必要もない。また、労使協議制は、労働者の不満を表明し、それを解決する機会を与えてきており、そのため公式に苦情処理手續をとる必要がなくなった。

日本の労使協議制は、団体交渉事項の範囲をせばめ、労使の相違点を調整するのに役立つばかりでなく、公然と争議行為に訴えることを抑制している——もっとも、争議行為を完全になくすことはないが——ことは疑いない。過去数十年間にわたって日本で絶え間なく続く技術、製品、生産工程の面での急速な変化（現在はますますME、ロボット、オートメーションに向っている）の中で、労使双方が操業中止を避ける強い必要性を感じてきた。その上、1974年以降低成長時代に入って、労使協議へ依存度が高まった。労使協議制は、要員を職場間、部門間、工場間、企業間で秩序をもって異動させるにはとりわけ有効であった。このような問題は、労使の話し合い、情報交換、一部の団体交渉を抜きにして、だしぬけに処理されることはない。

労使協議は、団体交渉と同様に工場・企業の枠を超えて行われる。それは、全国レベルでも産業レベルでも根を下している。これらのレベルでの労使協議の発展は、とくに1970年代初めに以降著しい。しかし、その発端は、当時の保守政権が公共部門の労働政策をめぐって労使双方と協議する方向で敵対的態度から受容的態度へ徐々に転換した、少くともさらに10年以前に遡る。この

展開については別のところ（(Taira and Levine 1985)）で扱われているので、ここではこれ以上深入りしない。

全国レベルでの労使協議の展開の上で恐らく最も顕著な例は、1960年代末に労働省の主導でつくられた財界、労働組合、学界、政府の指導者・専門家の定例会議であり、世界日本の経済展望を話し合い、日本社会の将来ビジョンについて情報交換するものである。この会議は月例で「産労懇」と呼ばれているが、団体交渉で扱われる他の一般的事項のうち全国レベルでの賃金政策について反対を表明する場ともなっている。この会議は、現在にいたるまで継続して行われている。疑いもなく、そこでの審議と情報交換は、春闘やボーナス交渉での労使の立場の相違をせばめるばかりでなく、日本全体の賃上げ妥結額の基準、ガイドラインを与えるのに役立ってきた。後で説明するように、このような審議の中からこそ第一次オイルショックのさなかで労使関係制度の主役たちが暗黙の社会契約をつくったのである。これは、現在にいたるまでそのまま続いている。

労使協議は、日本の主要産業のほとんど——鋼鉄、自動車、電機、金属機械など——でも行われている。ここでも産業レベルで定例会議がもたれ、労使の産業別組織、政府、学界からの代表が集まり、各産業に関連する活動を検討し、労使の立場の相違をせばめている。また、この会議は産労懇での審議から出てきた結論を伝播し、それを各産業に適用する役立っている。さらに、企業レベルの交渉や労使協議のガイドラインも与えている。

これらの活動のすべては、情報の収集、交換、分析のネットワークが広がっていることを表わしている。さらに、労使の当事者が一緒になって、直面する状況と制約の性格について知るばかりでなく、お互いの立場、合意できる妥協、実行できるトレードオフについても知るようになる。

#### 4. 暗黙の社会契約

もし、日本の労使関係制度が崩壊する時が戦後あったとすれば、それは1973年から75年にかけての時期であった。ところが、その時期に労使関係の主役グループは、暗黙の相互理解に達していた。基本的には、この契約ないしコンセンサスは、無限に存続する保障はないものの、現在まで生きている。この契約は、それまでの数十年間に発展していた労使交渉・協議の制度から本質的に派生してきたものである。実質的には、日本の経済と社会を取りまく、急速に悪化している状況にもかかわらず、得失を平等に分配するように当事者たちがトレードオフを行った、ということである。

まず最初に、1971年のニクソン・ショック、続いて1973—74年の第一次オイルショックは、1950年代中葉から続いていた日本の「奇蹟的な」経済成長の終りを告げた。年率10パーセントの実質経済成長に乗って社会的・経済的利益が増大した「生産第一主義」の時代は、日本の社会の

成員を守る直接的手段をとらざるを得ない時代へと移った。経済成長への見通しは、よくみても今までの半分になった。とりわけ、原材料価格の暴騰により、日本は終戦直後の混乱期以来経験したことのない天井知らずのインフレに直面した。日本の産業は、競争力を維持し成長していくためには、新しい技術を導入し古い技術を廃棄して暴騰するエネルギー、原材料、人件費を大幅に引き下げることによって、構造転換を図らなければならなかった。一方、ますます豊かになった民主的思想をもった一般市民は、1950年代から60年代にかけての急速な重化学工業化が発生させた環境汚染の広がりや食糧不足を要求した。さらに、一層進んだ都市化と人口集中のために、サービスの多様化と拡充をも一般市民は要求した。長年政権についている保守系の自民党は、過半数をわずかに上回って1970年代は政権についていたが（大きく分裂した野党と有権者を正しく代表していない選挙制度に助けられている）、このような圧力にとりわけ悩まされるようになった。

1973—74年に実質成長が止ったことは、労使関係の危機をつのらせた。労使協議や情報交換は進んだものの、日本の労働組合は、とりわけ団体交渉、典型的には春闘によって経済的利益を追求する点でこの時期ますます戦闘的になった。1950年代中葉以降、労使紛争と実際行ったストライキの件数は年々増加する傾向があったが、他方、ストライキによる損失日数は年によって大幅に変動した。事実、これらの統計の一部は1974年に史上最高となった。それらの水準は、ストライキがよく発生する一部のヨーロッパ諸国でのそれに匹敵した。毎年、労働組合はますます春闘を支持し、一段と高い賃上げを要求した。妥結額は妥協の産物であるが、実際にはベースアップとボーナスの伸びは毎年前年を上回ったのである。

1974年の天井知らずに近いインフレ（その年消費者物価は何回か30パーセントを超えたが、年平均で見ると、ほぼ25パーセントに近かった。）は、パニック状態を国中に広げるほど深刻であった。そこで、労働組合は、生活費の上昇以上の賃上げを要求し、ほとんどゼネストに匹敵するような大規模の同時発生型のストライキによって彼等の要求をバックアップしようとするようにみえた。これに対決する危険を冒すことを避けようとして、使用者と政府は春闘で要求する賃上げに譲歩したが、それは前代未聞の平均34パーセントに上った。

これに続く2、3年の間に、1974年にかろうじて回避できた天井知らずの賃金物価のスパイラルを阻止することを期待して、新しい社会契約がつくられた。その後の数年間は、インフレが終息し、完全に抑制されたので、春闘の妥結額はさらに低下した。産労懇での話し合いは、この結果をもたらすのにとくに力があつた。新しい法律の制度ばかりでなく産労懇や団体交渉・労使協議制の中から出てきた政策指針によって、労使関係制度の行為者たちは、経済の安定と低成長に必要な数多くの調整を何とか行えたのである。こうして、長期のインフレが避けられたばかりでなく、所得が一層平等に分配され、失業の増大が食い止められ、労働者は新しい技術と産業に要求される技能について再訓練され、労使間の摩擦そのものが急速に減少した。

このような大規模な契約の中で、各行為者は、3年から4年の期間にわたってその取引の一部として大きな措置をとることを約束した。政府は、インフレ抑制の金融政策をとるのみならず、雇用に挺入れし、斜陽産業から成長産業へ労働者を移動させることを促進する財政措置も実施した。1978年までに消費者物価の上昇率は、4パーセント以下に下がった。（それ以降はさらに低下している。）その当時公式発表の失業率は1.4パーセントから2.2パーセントに大きく上昇したものの、それはその後は横ばいになり、さらにその後はほんのわずかに上昇した——それでも、他の自由市場型の先進国と比べるとまだきわめて低い水準にある。恐らく政府側でとった最も劇的な措置は失業保険法の改正で、これは不況業種と指定された産業での雇用——当時数百万人の労働者に影響していた——を維持していこうとするものであった。さらにもう一つの政府の措置としては、高令者のための社会保障や社会保険の他の分野を強化し、労働者のための免税を行い、職業訓練・再訓練に対する援助を強化する措置がとられた。

他方、大企業の使用者はレイオフと解雇を回避するあらゆる手段を講じることを約束した——これは、組合の圧力と雇用保障に対する法的保護の下ではとにかくむずかしい。幸いにも、以前の高度成長と労働力不足のため、自然減耗による人員削減を別にすると、雇用の削減は人減らしよりもむしろ主に時間外労働の削減の形をとることができた。しかし、大部分の製造工場では1974年と75年には雇用調整を行わざるを得なかったし、相当の数の工場ではそれ以降も毎年雇用調整を行ってきた。時間外労働を削減することに加えて、人員削減のために最もよくとられた方法は、中途採用を中心として採用を凍結すること、現在雇用している要員を配置転換、人事異動させることであった。また、新たに要員が必要となった場合でも、とくに女子を中心とした臨時雇いやパートタイマーをますます活用してきた。レイオフや解雇は、最後の最後的手段となった。もっとも、1975—76年にはそれらは一時的に相当行われた。実際に解雇が行われた場合、それは一般にかなりの退職金を上積みして「自己都合」の退職とされた。使用者は、賃金や金銭的給与について闇取引はしなかった。二、三の例外を除けば、賃金面での譲歩や既得権返還を使用者は要求しなかった。また、使用者は労働組合を全く避けようとする動きはみせなかった。その反対に、いろいろな従業員参加制度や労使協議制を通して彼等の協力を取り付け、使用者はコスト削減の対策をとって（彼等自身の報酬カットを含めて）企業の贅肉を落とし、研究開発の努力と労働節約型の技術改善を一層推進した。

他方、労働組合は、賃上げ妥結額が低くても実際には実質賃金はより高くなり、より安定的に上昇しえた、という経済分析に確信をもち、技術変化に対して同様に反対しなかった。また、労働委員会の斡旋・調停のお蔭で、争議行為に訴えることも少なくなった。しかし、労働組合は誠意ある団体交渉を望み、使用者ばかりでなく政府機関とも協議することを一層推し進めた。その上、かつて競合していた各組合グループが統一戦線の途を歩み、今や、民間部門を中心とした、一つの新しい全国統一連合体——全民労協として知られている——の形でほぼ完成されつつあ

る。その結果、春闘およびその他の団体交渉はますます速く妥結し、1980年代中葉までにストライキ件数は1976年水準の6分の1に激減してきた。他方、急進派の政治活動は、組合運動の中でますますその重要性を失ってきた。(もっとも、その残党はまだいるが。)この傾向は、組合が団体交渉、労使協議、立法化によって経済問題を解決することにますます集中した1960年代初頭から始まった。

この三者間でのトレードオフの最も重要な結果の一つは、日本の国民所得に占める勤労者所得の比率の著しい上昇であった。これは、労働力全体に占める比率として勤労者数の増加を修正した場合でもそうであった。1973年から77年にかけて、労働分配率は8パーセント上昇したが、これは利潤・賃貸料が相対的に低下したことを反映している。それ以降、第二次オイルショックや日本にまたしても深刻な打撃を与えたその後の世界不況に影響されながらも、労働分配率は1977年以降事実上同じ水準に止まっている。この点からみると、過去10年間における大きな構造変革と経済の低成長の中で、労働者は敗者にはなっていない。団体交渉によって到達する、依然として節度ある理になかった賃上げは、日本経済の新しい現実を反映してきた。

国民所得に占める労働分配率の上昇と並んで、ホワイトカラーとブルーカラーの間、中高年労働者と若年労働者の間、さらには大企業労働者と中小企業労働者との間で賃金格差(その他の金銭的給付を含む)が縮小する傾向が続いてきた。疑いもなく、この格差縮小は、大部分の日本人——90パーセントにも達すると報じられている——が中産階級としての意識をもったことに寄与してきた。

1970年代以降みられた暗黙の社会契約は、日本が当時の世界情勢の大転換によって深刻な危機に晒されるのではないかとすべての労使関係の行為者が共通にもった信念から生れてきたことは確かである。もし、同じ立場ですべての行為者が一丸となって働けないなら、自由世界で第二位の生産的経済の水準に到達した懸命の努力がすべて無駄になってしまう、というコンセンサスが彼等の間に強く生れた。それまでの30年の間に発展してきた日本の労使関係制度は、この試練を見事に克服した。恐らく、他の大多数の民主主義国よりももっと見事に乗り越えたであろう。(Thompson and Juris 1985)。

しかし、このような社会契約が約10年間続いてきたとはいえ、これが永遠に続く保証はない。労使関係制度の行為者の間に認識されている公平性が大幅に崩れると、労使関係そのものが崩壊するだろう。もっとも、現在のところそのような兆候はハッキリと認められないが。世界的大不況、世界市場での日本の競争力の急落、大規模な世界的摩擦などはそのような崩壊を招くであろう。この社会契約は、ある当事者が他の当事者より損をすれば、こわれやすいことを証明しよう。

## 5. 日本の制度は珍しく人間的か?

この論文では、大抵の分析で特別な関心と呼ぶ日本の労使関係の重要な要素としてあげられる

「三種の神器」——終身雇用、年功賃金、企業別組合——について、筆者はほとんど述べなかった。これらのごく一般に喧伝される特異性をめぐって、これまで日本に固有な労使関係であるというイメージがつけられ、それは日本の伝統的文化と社会構造の中に深く根差したものであり、そこでは企業に対する労働者の忠誠心と使用者の家父長主義が最高のものであり、これらすべてが日本の素晴らしい産業面での成功を説明している、と主張されてきた。

筆者も、それほど簡単に説明できればよいと思っている。しかし、労使関係制度はもっとはるかに複雑なのである。この「三種の神器」のアプローチについての問題点は、ダイナミックに変化している労使関係制度の中で重要な働きをしているいろいろなルールや機関のほとんどを見落していることである。筆者は、なぜ三種の神器がとにかく正確ではなく、その範囲と効果の面であまりにも誇張されてきたか、を別のところで扱っている (Levine 1986; Ono and Mouer 1986)。さらに言えば、三種の神器が存在しているかぎり、それは固定された歴史的伝統の中から受け継がれたというよりも、むしろ戦後発展してきたプラグマチックな団体交渉と労使協議のダイナミックな過程の中から形成されてきたのである (Gordon 1985)。

すでに示唆されるごとく、戦後日本人が作り上げた労使関係制度は、どの国に劣らず人間的である。それは、主要な各行為グループにとって重大な決定に民主的に参加できる広範な制度をつくっている。また、概して、行為者のお互いの役割を真に認め合っている。さらに、その制度は、日本社会の各層の間にみられた不公平な格差の多くをなくしてきた。全体として、弱者および未組織労働者もよく保護されてきた。実際、すべての日本人は経済成長によってもたらされた物質的豊さを分かちあってきた。これらすべての点からみると、戦後日本で発展してきた労使関係制度は、戦前のいろいろな関係を越えた画期的な飛躍である。このような点においてこそ、日本は他の民主主義国が考えなければならないモデルを提供していると言える。

しかし、工業化そのものは非人間的になりうる。それは、他の国より日本でよりそうなりうる。産業能率の飽くなき追求の中で、人々や集団は常に剝奪と不公平と闘い、自らを守っていかねばならない。いろいろな社会問題がこの過程で常に発生し、それらと対峙しなければならない。いくつかの大問題が、今や日本で発生している。その一つは、日本の人口の中で高令者の比率が急速に高まっていることであり、彼等にふさわしい住宅、医療、所得水準が与えられねばならない。もう一つの問題は、賃金労働者としてますます増大している女子に公平で満足できる雇用機会を与えることである。これまでのところ、女子労働者は、大部分の男子ほど工業化の恩恵に浴してこなかった。しかし、最近制定された男女雇用機会均等法は、これまでの状況を改善するものと期待される。さらにもう一つの問題は、脱工業化・国際化社会においては、ますます競争的になっていく経済、成長のためには新しい創造的なハイテクとサービスに依存していく経済に対する新規参入者を養成するためにどのように教育制度を改革していくか、ということである。

これらの問題を戦後日本の労使関係制度が解決していけるかどうか、全くさだかではない。と

はいえ、きわめて大きな変革の挑戦にもうまく対処してきた過去の歴史は、将来へのよい前兆を示している。しかし、一つの相違点は、次の世代が就職してくるにつれ、すべての行為者をまとめ、有効な社会契約をつくり上げてきた共通の国民的危機感はなくなっていくだろう、ということである。そのような状況下では、不確実性をめぐっての不安感が抗議行動へかり立て、最近までみられた社会的コンセンサスもなくなるかも知れない。教育水準が上がっても個人の機会が制限されていけば、これまであった公平感も弱まっていこう。すべての当事者のハードワークが、戦後の日本で新しい、人間的で有効な労使関係制度をつくり上げた。これから将来、ダイナミックに環境条件が変化するので、労使関係のルールをつくり、つくり直したりするのにこれまで以上の努力が必要になろう。労使関係においては、コンセンサスと協力は常にこわれやすいのである。

#### 参考文献

- Dunlop, John T. 1958. *Industrial Relations Systems*. New York: Henry Holt and Co., Inc.
- Gordon, Andrew. 1985. *The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry, 1853—1955*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Hanami, T. A. 1979. *Labour Law and Industrial Relations in Japan*. Deventer, The Netherlands: Kluwer.
- Kerr, Clark, John T. Dunlop, Frederick H. Harbison, and Charles A. Myers, 1960. *Industrialism and Industrial Man: The Problems of Labor and Management in Economic Growth*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Levine, Solomon B. 1984. "Employers Associations in Japan." In *Employers Associations and Industrial Relations: A Comparative Study*, eds., John F. Windmuller and Alan Gladstone. Oxford: Clarendon Press.
- Levine, Solomon B. 1958. *Industrial Relations in Postwar Japan*. Urbana, Ill: University of Illinois Press.
- Levine, Solomon B. 1986. "Key Elements in Japanese Industrial Relations: An Overview and Reformation." forthcoming.
- Ono, Tsuneo and Ross Mouer. "Labour Policy in Japan: A Survey of Issues in the Eighties." Papers of the Japanese Studies Centre. Melbourne, Australia. No. 14. April 1986.
- Shirai, Taishiro. 1983. "A Theory of Enterprise Unionism." In *Contemporary Industrial Relations in Japan*, ed. Taishiro Shirai. Madison, Wisc.: University of Wisconsin Press.
- Taira, Koji and Solomon B. Levine, 1985. "Japan's Industrial Relations: A Social Compact Emerges." In *Industrial Relations in a Decade of Economic Change*, eds., Hervey Juris, Mark Thompson, and Wilbur Daniels. Madison, Wisc.: Industrial Relations Research Association.
- Thompson, Mark and Hervey A. Juris, 1985. "The Response of Industrial Relations to Economic Change." In *Industrial Relations in a Decade of Economic Change*, eds., Hervey Juris, Mark Thompson, and Wilbur Daniels, Madison, Wisc. Industrial Relations Research Association.