

## 雇用構造の変化と労使関係

—低成長下における労使の対応—

笠原 清志

### 1. 企業環境の変化

今日、日本の経済と経営は、未曾有の危機と新しい転換点に直面している。このことに異議をはさむ者は、ほとんどいないと思われる。1973年のオイル・ショックが、高度経済成長の終焉と低成長下における企業経営を規定したとするなら、今日の円高不況は、海外現地生産や産業構造の転換を不可避なものとしている。

先進5カ国が通貨調整に乗り出して以来、短期間の間に円の対ドル相場は、242円から150円台にまではね上がり、約40%も急騰してしまった。1970年代の後半の円高の際は、間もなく反落したが、今回の円高は定着するだけでなく、今後、一層の円高も予想される。今回のような急速な円高は、企業としての対応を困難なものとするところから、中小零細企業の記録的倒産だけでなく、輸出依存率の高い一流企業においても軒並みに収益減となっている。一時的には円も反落することが予想されるが、円高の基調は間違いなく定着するものと思われる。和光経済研究所の集計では、東京証券取引所上場のトップ425社の1986年前期収益は8%減益しており、後期もさらに10%減が見込まれている。また、野村総合研究所の見通しでも、自動車、電機、精密機械といった加工型産業の落ち込み幅が、第一次オイル・ショック時並みか、それ以上のひどいものになるとしている。それによると、全産業の売上高は1985年度に比べ3.7%から7.7%まで減少し、経常利益は10.9%から14.5%まで減少するであろうと予測している。

他方、急速な円高に伴う産業構造の転換は、マイクロ・エレクトロニクス（ME）に代表される技術革新の進展とともに、わが国産業の雇用構造を大きく変化させつつある。高度経済成長期における技術革新は、重化学工業の分野を中心とした大規模巨大化技術を特徴としていた。そこにおいては、新しい消費需要が次々と呼び起こされ、新製品の登場とそこにおけるスケール・メリットが追求された。その結果、労働市場は拡大し、失業率の低下と賃金の持続的上昇が見られた。今日の技術革新は、MEや新素材、そしてバイオといった分野が中心であるが、ME技術は多くの機械や情報と結びつくことによって、新しい製品やシステムを作り出してきている。また、MEを基礎としたOA化やFA化は、従来の生産システムや事務処理システムの流れを大きく

変化させ、サービス業のみならず他の諸部門においても、労働力をパート化やマニュアル化した  
りして多様な就業構造と新しい雇用構造を作り出しつつある。本稿においては、1974年以降の不  
況とその克服のプロセスを通じて形成された雇用構造を明らかにし、それを踏まえて労組機能と  
の関係で多少なりとも労働者の意識についても言及出来たらと思っている。それはまた、今日の  
急速な産業構造の転換や空洞化傾向に関連して、わが国の労使関係の今日的あり方を問うこと  
でもある。

## 2. 低成長下における雇用構造

1973年のオイル・ショックは、高度経済成長の終焉と低成長下での企業経営を規定した。各種  
のデータや報告は、1974年以降の不況克服において二つの方法があったことを指摘している。つ  
まり、不況克服の方法としては、労働集約型の加工産業と装置生産に代表される素材産業とで  
それぞれ異なっており、その内容においてはきわだった対照的な差異が存在していたという<sup>(1)</sup>。労  
働集約型の加工産業では、主に生産工程の合理化による生産コストの引き下げが不況克服の中心  
であるのに対し、素材産業では減産カルテル、値上げ、公共投資、中国市場といった外的要因を  
軸としてしか対応出来なかった。つまり、鉄鋼、アルミ精練、化学といった装置の大型化、自動  
化を軸に技術革新をとげてきた素材産業では、旧施設のスクラップ化、最新鋭工場への生産の集  
中といったやり方は可能であっても、生産工程それ自体の変更による生産性の向上はすでに不可  
能であったようである。他方、自動車生産を例にとるまでもなく労働集約的な加工産業では、生  
産工程の合理化のみならず第一次下請けへ、そして第一次下請けは第二次下請けへと次々に縁  
辺労働力部分に合理化と矛盾をしわよせすることによって、大幅なコストダウンを可能にしたの  
である。海外市場への輸出ドライブとこのプロセスの無限の積み上げが、一方では不況下にもか  
かわらず史上空前の利益を生み、他方では中小零細企業の倒産記録の更新を生んだのである。

内山節は、この時期、現業部門の雇用構造において大きな変化が出ていたことを指摘して  
いる<sup>(2)</sup>。つまり、中高年層の製造業への下向移動と下請け、社外工、臨時工、そして主婦パートと  
いった縁辺労働力の活用、拡大傾向である。それとともに、この時期、日本鋼管福山製鉄所のケ  
ースに見られるように、総生産過程が多重層化し、労働市場に格差が意図的に形成されるよう  
になった。福山製鉄所の場合、第一の労働者群は鋼管本社に勤める基幹労働者であり、第二はも  
ともと鋼管の下請けや社外企業であったところが鋼管の福山進出の時に一緒に移動してきた労働  
者である。そして第三が現地で新たに採用した社外企業の労働者群である。第二の労働者群の職  
種は、梱包、メールサービス、給食、清掃、緑化、コピー、荷役等の仕事で、鉄の生産に直接に  
関与していない部分での労働となっている。そして、福山製鉄所で働く労働者のうち、鋼管に勤  
める労働者は37%にすぎず、3分の2は社外工やその他といった構成になっている。

### 3. 円高不況と対応策

#### (一)

今回の円高不況に伴う経済危機においては、二つの側面があることはよく知られている。つまり、一つの側面は、急速な円高によって輸出依存率の高い企業が一様に収益を悪化させるケースである。もう一つの側面は、中小の地場産業や造船、鉄鋼業界の如く、円高とともに韓国や台湾等の諸国の追い上げによって、国際競争力を失っていくケースがそれである。

危機が深刻であればあるほど、それぞれのケースにおける企業や業界の対応も急ピッチで進行している。前者における対応が、海外現地生産への移行や企業内での合理化や再編への努力であり、後者における対応が、競争能力を喪失した企業や業界の淘汰も含む産業構造の転換であることはよく知られている。たとえば、自動車産業では、1982年に本田が先頭を切って米国のオハイオ州で乗用車の生産を始めたが、1983年には日産がテネシー州で、そして1984年にはトヨタ・GMの合弁がカリフォルニア州で生産をすでにスタートさせている。他方、マツダは1987年からミンガン州で、トヨタは1988年からケンタッキー州で、三菱・クライスラーの合弁は1988年からイリノイ州で、そして富士・いすゞの合弁は1989年から中西部での自動車生産を予定している。そして、このような自動車メーカーの海外現地生産に伴い、関連部品メーカーもまた進出を予定している。通産省の外郭団体である中小企業事業団への海外投資相談件数を見ると、1986年4～9月の半年間に113件と前年度までの年間相談件数を大きく超え、このままいけば1986年は前年の3倍増の200件以上になるものと予想されている。

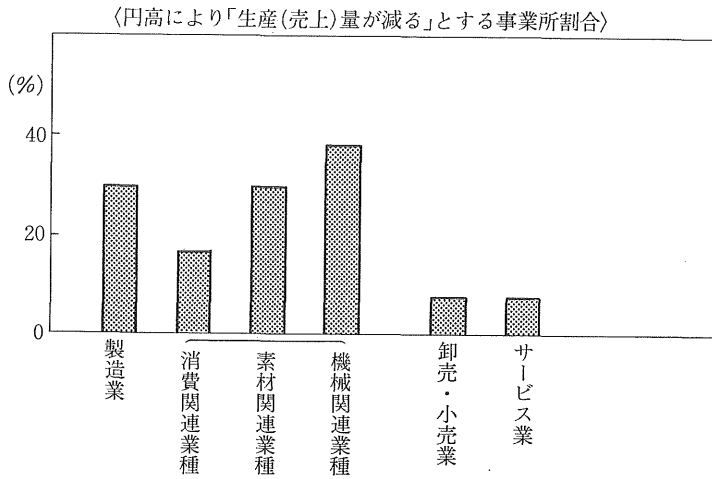
アドバイスを受けた企業の内訳は、製造業が84件と全体の80%近くを占めており、業種別では、(一)一般機械製造(15件)、(二)電気機器製造(12件)、(三)金属製品製造、精密機械製造(8件)となっている。数年前には予想もつかなかったほどの大きな変化が、今、現実には起きているのである。このような事態の推移は、わが国の自動車メーカーに限らず、企業それ自体の存続と日本の工場と部品メーカーや企業城下町を守る死活をかけた戦いにもなっているのである。

#### (二)

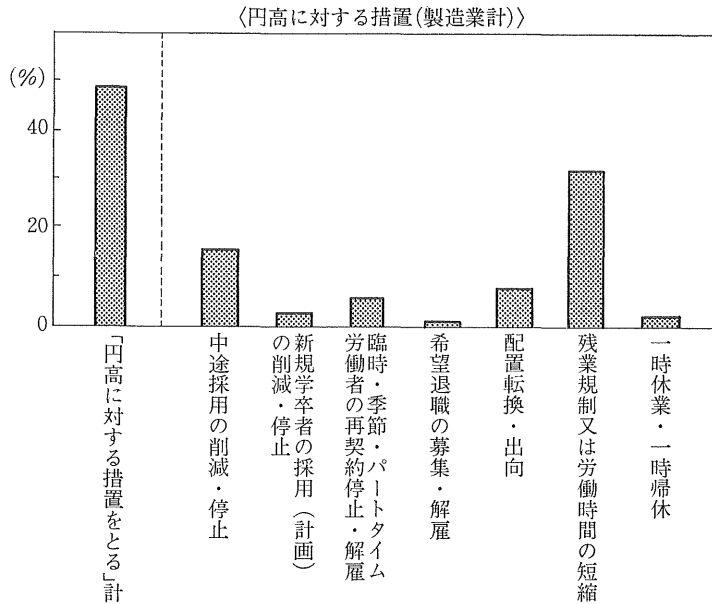
急速な円高に伴う雇用調整は、製造業を中心に構造不況業種や輸出比率の高い企業ほど顕著な表われ方をしていく。もちろん、円高は輸入面ではプラスの影響をもたらすものであるから、原材料や製品の輸入を中心とした業種では円高が雇用にマイナスの影響を与えているわけではない。しかし、わが国の企業一般における輸出依存度の高さや流通経路の複雑さは円高メリットよりもデメリットの側面が強く表面化する特徴をもっていると言える。

図(1)、(2)は円レートが190円台であった1986年2月に、労働省が円高と生産(売上)量の変化および雇用調整の具体的方法について調査したものである。また、表(1)は同年の5月に、労働省職業安定局が円高が地場産業の雇用に及ぼす影響について調査したものである。これらの調査に

図(1) 円高の影響による生産(売上)量の変化および雇用対策別事業所割合(昭和61年1~3月期見込)



図(2)



資料出所：労働省「労働経済動向調査」(昭和61年2月)

(注) 円高に対する措置の内訳は、円高により「生産(売上)量が減少する」および「合理化によって現在の為替レートでも採算がとれるから生産(売上)量は変わらない」とする事業所計に対する割合である。

表(1) 各産地における円高による雇用への影響の状況

雇用への影響の程度	産地
① 主に円高により雇用調整を実施しているケース	陶磁器製食器類(岐阜・多治見) 金属洋食器(新潟・燕) やすり(広島・呉) 8産地
② 従来からの構造的不況要因等他要因に円高が加わって雇用調整等を実施しているケース	合単板(北海道) 喫煙具(東京) 合繊維物(福井) 8産地
③ 現在は円高に伴う雇用調整はほとんどみられず、先行きに懸念を表明しているものの雇用への影響は少ないとするケース	スカーフ・マフラー(神奈川) プリントおよび浸染(京都) 7産地
④ 現在は円高に伴う雇用調整はほとんどみられないものの、今後新規成約・受注の減少といった状況が続けば、雇用に影響がocこりうるとするケース	合化織・絹織物業(福島) ボタン(香川) 17産地

資料出所：労働省職業安定局調べ(昭和61年5月)

よると、「生産(売上)量が減る」事業所の割合が30%、「生産(売上)量は変わらない」が37%、そして「円高による生産(売上)への影響はわからない」が31%となっている。生産量が減少すると回答した事業所について、その理由を見ると、「製品の多くを海外へ輸出しているため」が44%、「製品の多くを輸出関連企業へ納品しているため」が32%となっている。他方、円高に伴う雇用面での対応措置の面では、「円高に対する措置をとる」が49%、「円高による特別な措置はとらない」が51%となっており、約半数の企業が雇用に関して何らかの措置をとるとなっている。措置のうち、「残業規制又は労働時間の短縮」が32%ともっとも多く、「中途採用の削減、停止」が16%、「配置転換、出向」が8%、「臨時、季節、パートタイム労働者の再契約停止、解雇」が6%となっている。他方、円高の地場産業における雇用に対する影響については、その地場産業の性格によって大きく異なっている。つまり、輸出依存度や製造不況業種においては、はっきりと円高の雇用への影響を見てとることが出来るが、そうでない地場産業ではそれほど深刻な雇用調整は行なわれていない。

しかし、これらの調査結果は、その調査時が1986年の2月ということを考慮すべきである。というのは、円高はこの後、さらに進行し、1987年の1月の時点では、すでに1ドルが150円前後まで進行しているからである。今日では、鉄鋼、造船、繊維等で不況カルテルの申請や大量解雇が続出している。鉄鋼大手5社のうち、新日鉄、日本鋼管、川鉄の3社が営業赤字に転落し、新日鉄では1986年の12月以降、合理化の推進とともに戦後初の一時帰休にも踏み切っている。世界の鉄鋼業のトップの座を占め、日本の産業界のリード役を自任してきた鉄鋼業界の足元が崩壊しつつあるのである。このような状況は、造船においても例外ではなく、不況カルテルの申請と過剰設備の2割廃棄、そして人員削減を進め雇用調整に躍起となっている。大手の石川島播磨重工では、60%の造船設備の削減と合わせて、2万4千人の従業員を一挙に1万7千人に減らすため希

表(2) 有力企業の雇用対策例<sup>(3)</sup>

業種	企 業	要 員 対 策
造 船	石川島播磨重工業	希望退職，一時帰休で年内7,000人削減
	川崎重工業	63年末までに6,600人削減
	日立造船	希望退職，出向で数年間に10,000人余削減
	三井造船	9月までに2,500人削減済み
	来島どっく	64年3月までに4,800人削減
鉄 鋼	新日本製鉄	12月～62年1月メドに一時帰休（規模未定）
	日本鋼管	
	住友金属工業	
	川崎製鉄	
	神戸製鋼所	
自 動 車	いすゞ自動車	来年1月750人離籍出向，販売出向400人増
	日産自動車	11月から販売出向を倍増の5,000人体制に
	三菱自動車工業	来春から販売出向300人
織 維	倉敷紡績	12年末までに自然減，パート解雇で1,000人減
	東レ	63年3月までに出向，自然減で1,200人減
非 鉄	三井金属鉱業	今夏までに子会社含め760人が希望退職
	東邦亜鉛	10月に定年後再雇用中の160人勇退
	同和鉱業	9月に160人が希望退職
	日本鉱業	5月に子会社閉山で160人が転職

望退職者の募集や一時帰休を実施している。また，日立造船でも1万7千人の従業員を1987年3月末までに，1万2千に削減することを目標としている。

一方，分割，民営化に伴う国鉄の余剰人員，閉山が続く炭鉱離職者，そして北洋漁業の減船でも大量の離職者が出るものと予想されている。こうした状況の中，労働力需給面では求職者が増加しているのに，求人は逆に大幅に減少し完全失業率も過去最高で2.9%にはね上っている。

円高不況は，輸出依存度の高い産業や企業を中心に，大幅な雇用調整を余儀なくさせている。このような状況は，1973年のオイル・ショック以降の不況への対応の中で形成された雇用構造を更に大きく変化させることになると思われる。他方，今日の雇用構造の急速な変化は，ME化を中心とする技術革新の波によっても加速されている。今日の技術革新の特徴は，画期的な発明や新製品の登場というよりは，製造工程でのME化やシステム化が諸々の産業で進行しつつあり，それがOA化やFA化を通じ雇用構造を大きく変化させていることである。

表(3)の労働省の調査を見ると，ME機器の導入によって，年齢構成は若年化するとともに熟練労働者が減少し，職种的には技術者とパートタイマーへの二極化現象が起きている。「大部分に導入した」事業所では，52.3%で労働力構成が若年化し，高齢化したのは23.0%であった。そして，「大部分に導入した」事業所において，熟練工は「増加した」が17.9%なのに「減少した」が56.3%にもなっている。このことは，ME機器の導入によって高度化した「維持，保守」に熟

表(3) ME機器の導入状況及び工程における労働者構成の  
 変化状況別工程割合（導入事業所の工程）  
 —労働者構成が「かなり変化した」工程を100とした場合—

(単位：%)

導入状況	計	男子比率		年齢構成		熟練工		単純・未熟練工		技術者	
		上昇した	低下した	若年化した	高齢化した	増加した	減少した	増加した	減少した	増加した	減少した
導入工程	100.0 (15.9)	44.3	31.2	50.3	24.3	13.9	60.2	46.1	23.3	58.6	13.8
大部分に導入	100.0 (33.6)	55.6	26.0	52.3	23.0	17.9	56.3	49.4	21.4	71.3	8.8
一部に導入	100.0 (13.7)	40.9	32.8	49.8	24.6	12.6	61.4	45.1	23.9	54.7	15.4
非導入工程	100.0 (1.3)	39.6	28.6	48.7	20.1	18.2	33.8	43.5	24.0	34.4	18.2

(資料) 労働省「技術革新と労働に関する調査」(59年3月)

(注) ( ) 内の数字は、導入事業所の工程に対する労働者構成が「かなり変化した」工程の割合である。

表(4) 派遣的労働者の就労企業割合の増加

	調査産業計	5,000人以上	1,000～4,999人	300～999人	100～299人	30～99人
昭和54年	15.6	75.4	60.5	38.4	22.2	9.9
59	20.6	79.4	71.1	50.0	27.3	14.8

資料出所：労働省「雇用管理調査」

(注) 1) 昭和54年調査は、特殊など事務処理、情報処理等本来の業務の一部について委託等により他社の労働者が自社内で就労している企業の割合である。

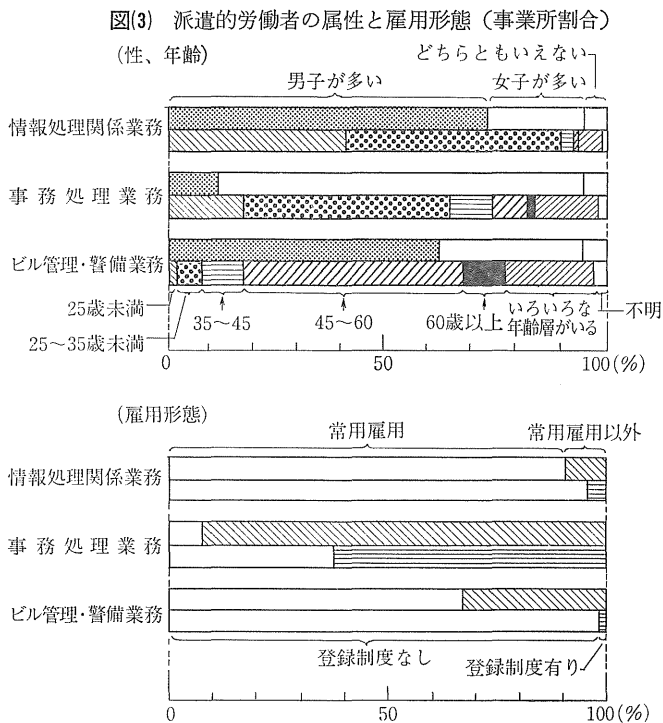
2) 59年調査は、業務処理請負契約に基づき他企業から派遣されて自社内で就労している企業の割合である。

練工を技術者として対応させ、単純化した操作やその種の労働に若年層やパートや派遣社員等に対応させようとしているのである。そして、これらパートや派遣社員は、昨年の人材派遣法の成立に伴い今後とも急増していくものと思われるが、これらの人々は情報処理や事務部門を中心に日本的労使関係の外において採用され、雇用構造を一層、多重層化させるものと思われる。

表(4)によって、派遣的労働者を就労させている企業の割合を見ると、その比率は急速に高くなっている。1979年には、全体で15.6%であったものが、1984年には20.6%へ上昇しており、産業別では金融、保険業で47.8%、サービス業で40.1%となっている。

図(3)を見ると、情報処理、事務処理、そしてビル管理、警備業務において、派遣的労働者が急増していること、そしてそこにおける労働者の属性と雇用構造がよく分かる。派遣的形態の労働者の雇用形態を見ると、常用雇用の割合は情報処理関係業務で90.3%であるが、事務処理業務は7.5%にすぎない。また、雇用構造を変化させている他の要因は、出向やパート労働者の増大である。産業別に出向の増加D I（「増加」したとする企業の割合から「減少」したとする企業の

雇用構造の変化と労使関係



資料出所：労働省「業務処理請負事業の実態に関する統計的調査」(昭和60年)  
(注) 年齢層については、その業務に従事する主たる年齢層である。

表(5) 出向先配属部門の状況

(単位：%)

出向先配属部門	出向先配属部門				
	計	事務	現業	営業・販売	技術・開発・設計
事務	100.0	66.5	2.6	30.0	1.0
現業	100.0	7.5	63.9	13.1	15.5
営業・販売	100.0	39.6	3.0	63.5	3.0
技術・開発・設計	100.9	5.5	12.3	13.7	68.7

資料出所：日本総合研究所「高失業構造の現状労働市場システムの展望に関する調査」(昭和59年)

表(6) 出向受入れ企業割合と受入れ者比率

(単位：%)

	出向受入れあり	受入れ者比率
計	43.9	3.3
1,000人以上	43.6	0.7
300～999人	45.6	2.8
299人以下	41.9	7.3

資料出所：高齢者雇用開発協会「高齢化・定年延長と人事管理に関する調査」(昭和58年、特別集計)



割合を減じたもの)を見ると<sup>(4)</sup>、金融、保険業がもっとも高く、製造業、サービス業の順となっている。そして、出向受入れ企業の割合は、規模別に見るとそれほど差がないが、受入れ者比率では299人以下の企業において最も多くなっており、7.3%となっている。

雇用構造を多様化させている要因についていくつか述べてきたが、このような変化を規定した要因について、昭和61年度の労働白書は次の3点をあげている<sup>(5)</sup>。

(一) サービス経済化、マイクロ・エレクトロニクス化、情報化、国際化等が進展することによって、職種内容に大きな変化が生じた。つまり、より専門的な職種や技能をあまり必要としない職種が増加するといった職種の分化傾向が顕在化した。こうした職種の分化は、一方で非正規従業員として位置づけられる場合が多いパートタイム労働者の雇用の増加を、他方で専門的職種への派遣的労働者の利用を促進させている。

(二) 昭和50年代以降、企業は人件費負担について固定費部分を抑え、かつ需要の増大に対しては出来るだけ変動費用で対処しようとする傾向を強めた。それは、第一には第一次石油危機以降、付加価値率が低下し、労働分配率が大幅に上昇したこと、第2に50年以降、大企業を中心に新規採用が抑制され、その結果、人事構成が歪み人件費が割高となったことである。

(三) 家庭の主婦を中心とする女子労働の増大や企業内における男子中高年労働者の増加等、労働力供給面における変化である。主婦労働力の増加は通勤時間が短く、労働時間の長さを主体的に選択しやすいパートタイム労働者や登録型の派遣的労働者の増加をもたらしており、企業内における中高年労働者の増大は出向労働者の増加をもたらしている。

1973年のオイル・ショックによって、わが国の高度経済成長は終焉した。その後の低成長と不況への対応のプロセスで明確な形をとりつつあった雇用構造とは、中高年労働者の製造業への下向移行、下請け、社外工、臨時工、及び主婦パートといった縁辺労働力の活用、拡大傾向であった。また、素材、装置産業でも1960年代後半から設備の大型化、連続化を進め、全工程のコンピューター制御を技術的に確立していた。こうした技術革新の結果として、計器の監視、修理、事務労働のみを本社従業員や特殊派遣的労働者が担当し、その他の膨大な間接労働や作業を不熟練労働者、縁辺労働力に委譲することが可能となっていたのである。このような雇用構造の変化は、1960年代末から1970年代にかけて進行した技術革新のあり方を反映したものである。つまり、労働集約型の加工産業においては、技術革新によってトータルな意味での機械化や自動化が志向されたのではなく、加工工程のシステム化が志向されたのである。新素材、IC、そして半導体を組み込んだ新工程は、従来の工程数を大幅に短縮することに成功しただけでなく、工程の作業そのものも簡素化されたものとなっている。それとともに、機械化や自動化は、その導入が採算に見合う部分しか導入されないところから、その導入工程の前後に新しい単純、単調労働を発生させる傾向をもっている。このような単純、単調労働の普遍化が、パートや下請け等の縁辺労働力

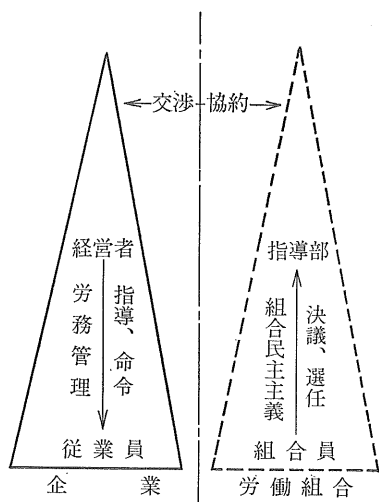
の活用可能性を拡大したのである。他方、装置生産に代表される素材産業においても、大型化、コンピューター操作化が極限にまで押し進められることによって、労働集約型の加工産業と同様の雇用構造が一部可能となったのである。

#### 4. 労使間の問題処理システムの動揺と新しい対応

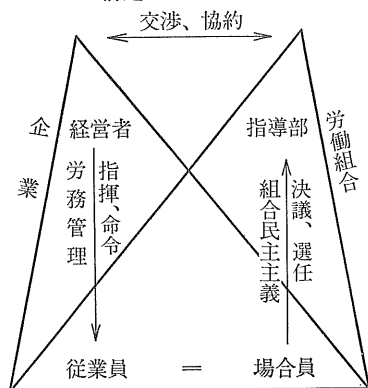
##### (一)

図(4)においては、経営内部の問題は経営者の専権的領域として存在し、労働組合は企業外の機構として存在している。経営権の論理を前提としながらも、労働者は労組の代表を選び、その代表が使用者と対等に交渉することによって労使対等という民主的な関係が成立すると考えられている。その意味

図(4) 「近代的労使関係」の構造



図(5) 「高度経済成長期の労使関係」の構造



栗田健「戦後労働組合運動の系譜と課題」(ジュリスト臨時増刊号, 有斐閣, 1979年, No. 14, p. 211)

において、図(4)は「近代的労使関係」といえる。図(5)においては、労働組合は「近代的労使関係」が想定するような企業外にその基盤をもつものではなく、従業員化してしまった労働者を基礎に企業ごとに組織されている。この構図において、従業員であるという立場と労働組合員であるという立場は本来対立し合うものであるが、日本経済の高度経済成長が「使用者には低い労働分配率と高い労働生産性を、労働者には持続的に上昇する名目賃金を保障する<sup>(6)</sup>」ことによってその矛盾を回避させる役割を果たしてきたのである。日本の労使関係は、高度経済成長期にこのような方法と「柔構造」の労務管理、そして企業別の団体交渉を主として賃金問題に限定すべく誘導することによって対立を回避してきたと言える。

わが国経営組織にみられる高い効率性は、集団内の強いインテグレーション(統一性ないし一体感)を達成し、組織外に対しては競争、排他、支配を、つまり統合による効率と競争、排他、支配による効率とを両立、相乗させることに成功してきたことによる。統合による効率と競争による効率との両立ということは、H・ライベンシュタインのX効率から説明することも可能であるし、また競争、排他、支配とは、その組織や企業とそれらのライバルとのレベルをどこにとるかによって決ってくるものである。企業が発展し、かつ変化に対応してい

くためには、その企業は労働者を企業経営に誘引するとともに、組織と管理に組み込んでいく方法と論理を、つまり「同化」と「統合」の方法と論理をもっていなければならない。言いかえれば、企業がそこで働く労働者の価値観や思想にまで影響を与え、変化とそれへの対応が自らの利益を損なうものではないとする労働者や労働組合の存在を不可欠なものとしているということである。他方、労働組合それ自体は、独自の対抗文化を創造しえなかったし、そのような領域に対して何の統制機能も行使しえなかった。このような状況の下で、終身雇用の通念と日本的経営を特徴づける諸要因は、統合による効率と競争、排他、支配による効率との両立、相乗にきわて有効に機能してきたと言える。

高度経済成長期には、企業の拡大、発展が労働者にとってポストと自己の昇進可能性の増大として理解され、企業外の組合組織から制度的に自由な企業別労働組合の形態が以上のプロセスを補完する。つまり、労働者の労働に対する「動機づけ」「同化」「統合」といったプロセスが、企業組織とその発展、拡大といった要件によってキャナイズされ、企業別組合を媒介として労使関係が企業内化しているのがここにおける特徴である。

## (二)

オイル・ショック以降の低成長、減量経営、そして厳しい合理化といったプロセスは、従来の労使間の問題処理システムや企業システムが依存していた諸前提を根底から揺り動かすものであった。というのは、終身雇用や年功賃金制は、横断的労働市場が基本的に閉ざされていることと関連して、労働者の企業への同化、統合のプロセスを心理的にも経済的にも加速する役割をもっていた。企業の拡大、発展が労働者にとってポストと自己の昇進可能性の増大として理解され、企業外の組合組織から制度的に自由な企業別労組の形態が以上のプロセスを補足していたからである。しかし、年功賃金制は、高度経済成長期には平均賃金コストを下げるという合理的な機能をもっているが、低成長では恐るべき逆機能をもってくる。その上、低成長下では企業の拡大、発展は望めないから、不可避的に管理職ポストが不足してしまう。企業としては、中間的職位や資格制度を導入し慣行と現実との調和を計ることもあるが、そのような対応は組織の責任と権限を不明確にし、管理職層全体の老齢化、組織の活力衰退を意味している。以上からも明らかな如く、低成長、減量経営、そして厳しい合理化のプロセスは、労働者の企業への「同化」「統合」の諸前提を否定するとともに、それを基礎として成立していた従来の労使間の問題処理システムに大きな影響を及ぼさざるをえないものであった。一般的に言って、このような企業システムにおける「動機づけ」「同化」「統合」、及び問題処理プロセスの動揺に対し、システムを再構成する試みが、歴史上、必ず登場してくる。1974年以降の不況において、わが国における企業システムの再構成とは「経営参加論」の活発化であり、日本的経営の擁護をめぐる議論の登場であった。

1970年以降、多くの議論をよんだ「経営参加」論に共通した特徴の一つは、「70年代は、労使

関係の基調が対立から協力へ大きく前進する時代である。……そのため企業は、産業段階での『経営参加』体制の確立はもとより、国民経済レベルの労使協力体制の確立が急がれる<sup>(7)</sup>」として、労使協議制の主導的な労使関係の確立を志向した点である。他方、民主主義を職場において確立する、あるいはイギリスや北欧の産業民主主義的観点から労働組合を通じての参加こそが、「経営参加」のポイントであるといった主張もあったが、理念的立場の表明といった域を出ず、今日の労使関係、及び日本的経営の諸制度を前提として参加論が展開されるということにはなかった。その意味において、70年代以降、活発化した「経営参加」をめぐる議論は、主に企業システムの諸前提の変化に対し、システムの維持そのものをめざす側から従来のシステムを再構成しようとする試みとしての色彩を強くもっていたと言うべきであろう。「参加時代の労使関係」（日本生産性本部、1973年）、「全員経営への挑戦」（日経連、1974年）、及び「経営参加小委員会報告書」（経済同友会）等は、従来のシステムを新しい装いの下で再構成しようとする試みの典型であった。しかし、不況が労働者と労働組合の企業に対する求心力を一層強める形で作用し、従来の問題処理システムで対処することが可能であるとわかった時、かつての「経営参加」論をめぐる議論がまるで嘘のように忘れ去られてしまったのも理由のないことではない。

1974年以降の不況の深化、減量経営、中高年問題の深刻化、史上空前の倒産件数……一つ一つの表現自身、それなりの深刻な現実を表現しているにもかかわらず、社会解体、社会システムの変更といった事態に発展しないのは、今日の資本主義が階級的な労資対立を制度化し、受益の構造を拡大しながら各レベルでの問題処理システムを作り上げることに成功してきたからである。また、資本主義は欧米や日本に限定されるにせよ、そういった各レベルの問題処理システムが機能するにたる物的「豊かさ」の達成にも成立したのである。このことは労働者の一人一人が、生存の脅威という最終的制裁の「動機づけ」システムから解放されたことを意味している。

このような受益の構造と各レベルでの処理システムに対応し、経済状態よりも意識の上で急速に進行したものが中流意識と呼ばれるものであった。この意識とイデオロギーは、急速な産業構造の変化、都市化、そして消費水準の向上によって顕在化したものであるが、労働と消費の分離、横の連帯よりもたえず上下関係で自己と社会的事象を考えるとといった特徴をもっていた。私的消費生活への埋没と横はすべてライバル（次元をどこにとるかで、ライバルは外国、他企業、同僚等々になる）として認識され、この思考様式は、労使関係の企業内化、及び企業を通じての「動機づけ」「同化」「統合」といったプロセスの閉鎖性に意識や思考面できわめて対応的かつ整合的なものである。以上の状況にあって、企業システムのもつ矛盾やコンフリクトといった問題は、そのシステムが内包する労使関係から生じるよりもむしろそのシステムが外的世界と接する空間や領域で発生する傾向をもつ。つまり、公害、エコロジー問題、そして海外との貿易摩擦が物理的空間と領域で生じたものであるなら、成文法で罰せられても企業のためであるなら、すくなくとも企業内では問題となりえなかった倫理面での二元化は、企業が倫理面で外的世界と引き

起こした矛盾やコンフリクトであると言える。このような倫理面での二元化は、企業組織における強い閉鎖性と目的硬直性、そして労働者や労働組合における批判的、対抗的視座の欠如、横の連帯を欠いた企業への高い「同化」「統合」性をもってはじめて説明しうるものである。

一般的にいて、「豊かさ」を達成していく近代化のプロセスが、旧社会的秩序の崩壊や宗教、家庭等がもっていた統制、統合機能が弱体化するプロセスと重なっている。社会的秩序の維持という観点からすれば、それにとってかわるべき新しい共同体の枠組が新しい理念の下に提供されることが一番好ましい。わが国の場合、急速な工業化や都市化に伴う農村や生活共同体の崩壊に対し、企業が個人単位に解体された労働者に新しい「共同体」の枠組を提供するとともに、その活動に社会的意味をも付与してきたと言える。その上、企業は労働者を「会社仕立ての『ヨコ』の小集団に結びつけ」そこでの動機づけと参加をてこととして「企業内部の連帯感を強めて、職務中心の『近代意識にもとづく』『生活共同体』『運命共同体』『従業員にとって第二のふるさと<sup>(8)</sup>』」のように企業を観念化させるべく努力してきた。目標管理、ZD 運動、QC グループ活動がそれなりに成果をあげているのは、企業活動に社会的意味が付与され、企業のもつ「共同体」的枠組に対する労働者の心理的一体感をぬきにしては説明出来ない。

他方、日本の企業経営者は、企業活動を「国家、ないし社会に対する建設的貢献の場<sup>(9)</sup>」と位置づけるとともに、抽象的な目標を個々の従業員の日常の仕事に関連させて解説することにきわめてすぐれた感覚をもっていた。「最高の品質で社会に貢献」(ブリヂストン)、「世界的視野に立ち顧客の要請に応じて、性能の優れた廉価な製品を生産する」(本田技研)、「愛と正義の人道主義、科学的合理主義、社会国家への奉仕」(鐘紡)といった諸哲学は、ある時には愛国心に、またある時には技術者のプライドに訴えるという形で企業活動に一定の方向性を与えるとともに労働者の企業組織への同化、統合を可能にしてきた。

## 5. 今後の労使関係の課題

### (一)

戦後、わが国の労働組合の大部分は、企業別労働組合として組織された。それから40余年が経過し、労働組合は戦後の混乱期、復興期、高度経済成長期、そして二度のオイル・ショックといった経済の変動期を通じて、一貫して組合員の地位向上と利益の増進のために努力してきた。その間に、最低生活保障の要求や経営の民主化、及び高度経済成長期には大幅な賃上げを獲得するなど労働組合の果たした役割には大きなものがあった。

企業別労働組合の存在による労使関係の安定化は、技術革新の導入や合理化等の実施においてきわめて大きな役割を果たしてきた。この点については、OECD(経済開発協力機構)の調査団によって、このような労使関係の安定化こそ、わが国経済の高度成長を支えた主要な要因のうちの一つであると指摘されたほどである。というのは、企業別労働組合の下では、企業の利害が労

使双方の利害として安易に理解され、企業の発展や拡大が労働者＝組合員の昇進可能性や経済生活の向上として理解されやすいからである。したがって、技術革新の導入や合理化の実施においても、部分的や一時的には労働者に不利益をもたらすことがあっても、大局的には、そして長期的には労働者＝組合員の利益を損うものではない。

この企業別組合を前提とした労使関係の安定化は、高度経済成長期だけでなく、オイル・ショック以降の低成長下の経済においてもたくましい適応力を発揮した。装置生産を中心とする素材メーカーにおいて、また ME 応用技術を中心とした技術革新の展開により事務系の職場を中心に職種内容が大きく変化した点については、前節で詳しく述べた通りである。労働白書も指摘していたように、このような職種分化は、一方で非正規従業員として位置づけられるパートタイマー、臨時工、下請労働者層を増加させるとともに、他方で専門的職種への派遣労働者の利用を促進させた。多くの企業が、厳しい減量経営とともに縁辺労働力や派遣労働者を雇用形態の中に構造化し、この部分を雇用の調整弁とすることによって、オイル・ショック以降の低成長下の経済に対処してきたのである。このような雇用構造の形成は、日本的経営の擁護論<sup>(10)</sup>、及びその批判者<sup>(11)</sup>双方の主張を不十分ながら巧みに取り入れ、制度化することに成功したことを意味している。つまり、労使関係をそれが包摂するメンバーの対象範囲をより狭く限定することによって、きわめて「すぐれた適応力」をもった雇用構造を従来の「良好」な労使関係をそれほど損うことなく制度化することに成功したのである。低成長下でのこのような雇用構造の創出は、企業システムとしては短期的には巧みに問題を処理したわけであるが、上位概念としての社会システムとしては、中心部における「安定」と引きかえに周辺部における不安定といった統合面における負荷を引き受けることになったのである。大企業の労使関係の安定こそ、わが国の経済や経営の「健全さ」の証明であるが、減量経営によってはじき出された中高年層や雇用の調整弁としての縁辺労働力の存在、鉄鋼、造船、そして繊維等の産業で整理された労働者、そして史上空前の倒産件数こそ、わが国の経済や経営のもう一つの顔である。

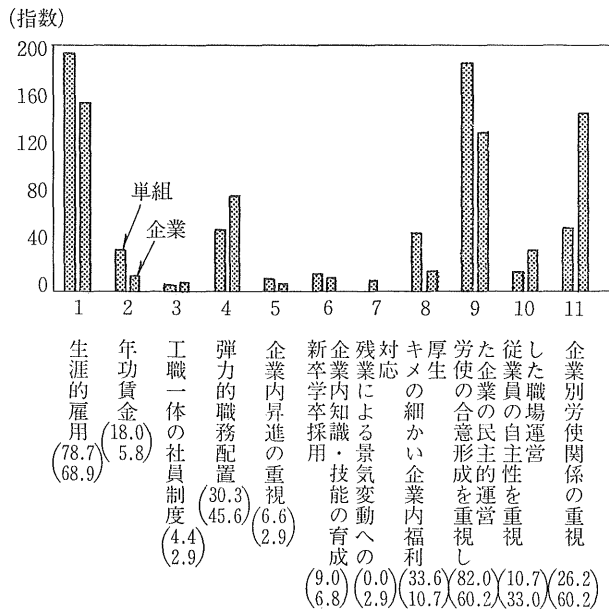
## (二)

1986年末から1987年にかけて、円高不況は一層進行し、特に製造業では残業規制、中途採用の削減と停止、臨時雇用者の再契約停止や解雇が行なわれ、産業の空洞化傾向さえ懸念されている。労働省が発表した1986年11月の労働経済動向調査によると、(一)残業規制をす事業所が26%、(二)中途採用の削減、停止が13%、(三)配置転換、出向が12%、(四)臨時、季節、パートタイム労働者の再契約停止や解雇が6%、(五)一時休業と希望退職者募集、解雇がそれぞれ2%となっている。また、産業における空洞化傾向に関する調査では、この傾向は大企業ほど著しく、常用労働者千人以上の事業所の26%が海外生産の拡大に既に乗り出しており、検討中と合わせると52%にのぼっている。業種別では、電気機器（実施済み28%、検討中27%）、輸送用機器（同24%、29%）、精密機器（同23%、26%）となっており、円高の下で安い労働力を求めて海外への直接投資や現地

生産に踏み切る傾向が確認出来る。円高に伴う景気の後退と産業構造の転換、及び産業の空洞化傾向が指摘されるなかで、雇用不安が顕在化しつつある。1986年の実質的経済成長率は2%台の記録的低さであるが、1987年代には一層の低下も予想されている。したがって、季節的に失業者が急増する1987年の1～3月期には、完全失業者数は200万人の大台を超え失業率は3%台に乗ることも予想されるほどである。失業率という数字は、欧米の失業率から見ると低いように思われるが、統計のとり方を欧米の方法に沿って計算するとその1.5倍、つまり4.5%程度と考えるべきものと思われる。第一次オイル・ショックの際に、日本経済の実質成長率が5%台に低下した時、わが国の完全失業者数は60万人から100万人を超えたことから考えると、200万人失業時代の到来は根拠のない予想ではない。

わが国の経済と経営をめぐる状況は、大きく変化しつつあるが、労使関係をめぐる環境要因もまた、大きく変化しつつある。それらのいくつかは、「中高年化」「低成長経済の定着」「技術革新の進展」「雇用不安」、そして「円高不況に伴う海外現地生産」といったものである。こうした環境変化の中で、わが国の労使関係は、今後、どのように変化していくのであろうか。あるいは、労使は「日本的労使関係」の特質といわれる事柄の中で、何を残していくべきと考えているのであろうか。この点に関して、日本生産性本部が行なった調査は、興味深いいくつかの点を提示し

図(6) 残すべき「日本的労使関係」の特質（第3位まで選択）



(注) (1) 指数=第1位の比率×3+第2位の比率×2+第3位の比率  
 (2) ( )内は、第1位から第3位までを複数回答として比率を計算したもの。上段は単組、下段は企業の回答結果である。

表(7) 残すべき「日本の労使関係」の特質  
(第1位に選択された上位項目の比率)

		(%)	
順位	単 組	企 業	
1	生涯的雇用 (45.9)	生涯的雇用 (37.9)	
2	労使の合意形成を重視した企業の民主的運営 (38.5)	企業別労使関係の重視 (31.1)	
3	企業別労使関係の重視 (6.6)	労使の合意形成を重視した企業の民主的運営 (20.4)	

資料出所：日本生産性本部「構造変化が労使関係に与える影響」(昭和59年)

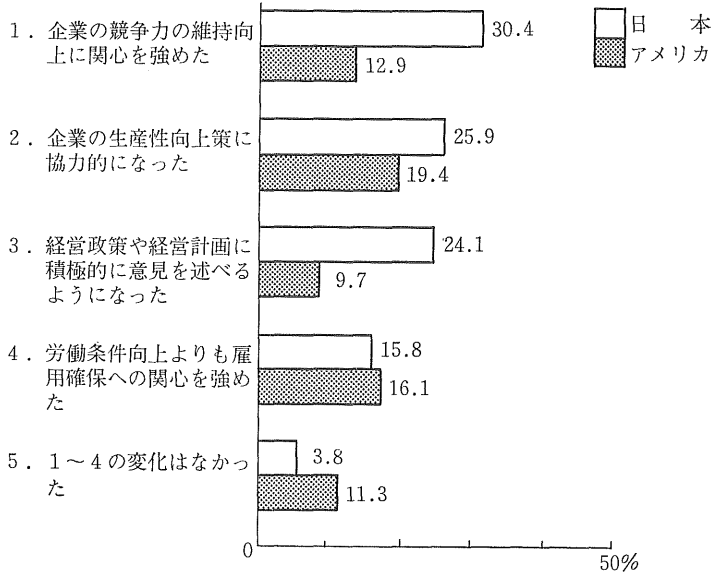
ている。

図(6)を見ると、労組側は「日本の労使関係」の特質のうち、「生涯的雇用」(賃金よりも雇用重視)と「労使の合意形成を重視した企業の民主的運営」の二つを残すよう強く望んでいることがわかる。これ以外では、「配置転換を可能とする弾力的職務配置」「キメの細かい企業内福利厚生」、そして「企業別労使関係の重視」が続いている。企業側から見ると、残すべき特質として、「生涯的雇用」「企業別労使関係」「労使による企業の民主的運営」の3点が特に重視されている。これ以外では、「弾力的職務配置」や「従業員の自主性を重視した職場運営」の順になっている。表(7)は、残すべき「日本の労使関係」の特質としてあげられたものの中から、第1位に選択された上位項目の比率を示したものである。図(6)と表(7)を見比べると、労組側は年功賃金をさほど重視しておらず生涯的雇用を重視していること、そして企業別労使関係という枠組それ自体ではなく労使の合意形成による企業の民主的運営という点を重視している。他方、企業側も「生涯雇用」を重視しているが、企業側は労使関係の枠組を企業内に留めておこうとする傾向が強い。つまり、労使共に「年功賃金」よりも「生涯的雇用」を最も重要視していることがわかる。このことは、企業側は「生涯雇用」を労使関係安定化の基礎と考えており、他方、労組側は雇用不安が顕在化しつつある中で、他の点では多少、譲歩してもこの点だけは確保しようとしているかの如くである。

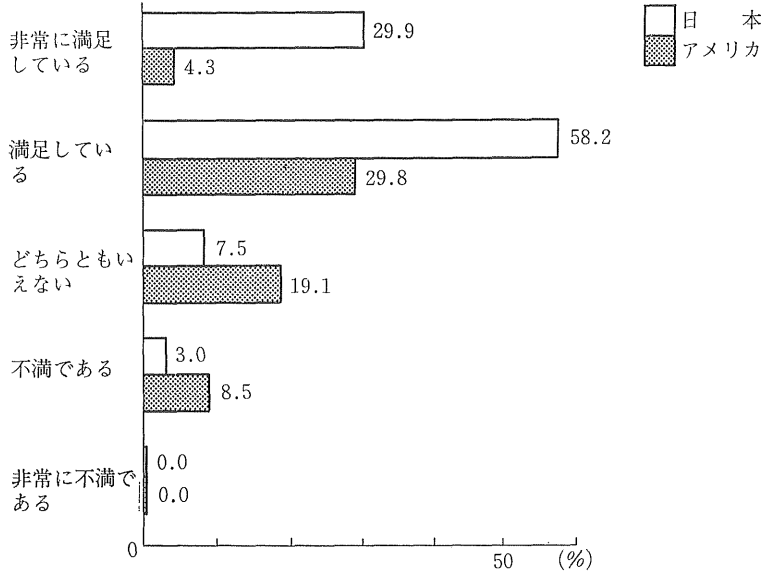
低成長下での経営が常態となった今日において、労働組合はどのような形で対処しようとしているのであろうか。図(7)を見ると日本の労働組合では、1980年代に入り「企業の競争力の維持向上」(30.0%)への関心を強めると同時に「生産性向上策に協力的になった」や「経営政策、計画に積極的に意見を述べるようになった」がそれぞれ25%前後と、米国の労働組合の政策に比べて大きな差が見られる。これは、80年代に入り企業環境の厳しさが増すにつれ、労働組合の企業への協調的姿勢が明確になってきたことを示している。(4)の「労働条件向上よりも雇用確保への関心を強めた」においては、米国の労働組合の方が強い関心を示しているが、これは米国においての方が雇用確保がより深刻になっていることを示しているにすぎない。円高不況が深刻化し雇用不安が叫ばれている今日では、日本側の数値はこの調査時よりも大きくなっているものと思われる。



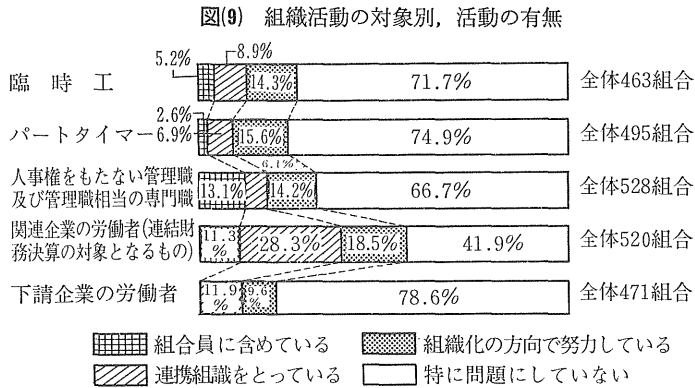
図(7) 1970年代後半と比べた組合方針の変化



図(8) 労働組合の評価 (経営側からの)



資料出所：日本生産性本部「先進国と労働倫理の変容に関する調査研究」(昭和60年)



資料出所：日本生産性本部「労働組合運動の現代的課題」(昭和54年)

る。このような労働組合の方針に対して、経営側は「非常に満足している」と「満足している」で実に88.1%が評価している。それとともに、図(9)のわが国の労働組合の「組織活動の対象別、活動の有無」を見ると、組合活動の対象として臨時工やパートタイム労働者を含めているのは、それぞれ5.2%と2.6%である。下請企業の労働者を含めても、70%以上の組合がそれらの労働者を組織対象としては問題にしていないのである。このような労使関係の下では、不況が深化すればするほど一層の合理化と個別企業の生き残りを模索するであろうし、労働組合と労働者はますます企業への求心力を強めていくものと思われる。しかし、パートタイム労働者や派遣的労働者等の活用は、今後、一層拡大し、雇用構造はますます多様化していくものと思われる。しかし、パートタイム労働者や派遣的労働の増加に対する労働組合側の態度を見ると<sup>(12)</sup>、原則的に反対という組合が20%弱を占めているが、ほとんどの労働組合は、正規従業員(=組合員)の雇用と労働条件が維持、向上される限り、その増加に対して受容的である。パートタイム労働者や派遣的労働者に対するこのような労働組合の対応が続かぎり、これらの労働者の増加は組合組織率の低下と労働運動全体の影響力低下につながるものと思われる。この点に関する認識は、それなりに存在しているが、具体的な組織的対応がどうしてもとれないのが現実のようである。

第一次オイル・ショック以降、労働組合は春闘の課題を賃上げだけでなく、労働時間の短縮や福利厚生諸給付の充実にも努力してきた。これは、低成長下の経済の定着によって従来のような賃上げが不可能になったこともあるが、春闘課題の拡大はこれら諸問題の解決主体として産業別労働組合(単産)やナショナルセンターの結成の必要性を痛感させることにもなった。政策・制度要求の実現方法として、単産やナショナルセンターに期待する組合は85.2%(政党に対しては2.5%)<sup>(13)</sup>にも達していることを考えると、単産やナショナルセンターが情報交換や連絡だけでなく統一要求の立案から指導も含めた産業別統一闘争をすることを期待する労働組合は、今後も一層、増加するものと思われる。このような企業別労働組合の枠をこえた単産の指導やナショナルセンターへの期待の高まりと、労使関係の枠を出来るだけ企業内に限定しようとする経営側

の意向とが、どのような形で調整かつ制度化されるかは現在のところ明らかではない。しかし、組合自体の組織率の低下は深刻で、1975年以来着実に低下し、1983年には遂に30%を下廻り、今日では実に28.2%にまで低下している。このような組織率の低下は、労働組合運動全体の影響力や発言力の低下をもたらしかねない。もし、そうであれば、単産やナショナルセンターの政策・制度要求の実現も困難になってしまうものと思われる。今後、雇用構造は一層、多様化し、パートタイム労働者や派遣的労働者は増大し、それに伴って就業形態はますます多様化していくことが予想される。しかし、企業別労働組合にとっては、このような労働者層の権利擁護や組織化は困難な問題であるだけでなく、機能的には自らの労働条件が切り下げられないかぎり、当面は積極的に解決したり処理する必要を感じないものなのである。

### (三)

現在、進行しつつある円高不況と雇用不安は、一層進行し、低成長下での減量経営は更に強化されるであろう。この傾向に対応かつ拍車をかけるような形で、メーカーの海外現地生産への移行が進展している。そこで問題になるのが、国内における雇用の縮小と産業の空洞化傾向である。ところが、先に述べた雇用構造の多様化は、従来の熟練形成のパターンや労働者意識を否定するとともに、産業の空洞化傾向は、不断のプロセス・イノベーションの遂行を不可能にしてしまう側面をもっている。というのは、わが国の企業における熟練形成のパターンは、半熟練の労働者が勤続年数に応じて職務能力の向上や熟練形成をしていくという形をとっていた。そうすることによって、能力評価も資格や顕在能力だけを対象とするのではなく、長期的レンジにおいて評価することになるから、潜在能力の開発への努力と契機が労使双方において存在することを意味している。このような企業内での熟練形成と能力開発のあり方が、技術革新の導入に伴う労働者の適応を大変スムーズなものにしたし、企業における見えない資産として組織力を高める役割を果たしてきた。ところが、雇用構造の多様化は、このような企業内部での能力開発と熟練形成の契機を消滅させる一方で、資格と職務能力に基づく管理への移行を必然化させる。ここでいう資格とは、企業内で形成され、その企業内でのみ通用する資格ではなく、横断市場的に通用する資格である。雇用構造が多様化し、資格が横断市場的性格を強めれば強めるほど、管理方法は能力主義的管理の要素を強めざるをえない。このような資格の横断的性格と能力主義的管理の強化は、徐々に、そして確実に従来の閉鎖的な労働者意識を変化させるであろう。また、産業の空洞化傾向は、わが国メーカーの国際競争力の強さの一因でもある不断のプロセス・イノベーションのメカニズムを危機に陥し入れる可能性をもっている点も指摘されねばならない。不断のプロセス・イノベーションは、幅広い熟練に支えられた技術者と現場との協力によって、あるいは親企業と下請企業との効率的な関連性と協力によって遂行されるものである。それによって、市場に商品が供給された後でも、市場の動向や顧客の要求が不断にフィードバックされ、結果としてイノベーションの積み重ねが可能となっていたのである。このことは、雇用構造が多様化したり、円高

によって場当たりの海外現地生産が拡大していくと、わが国メーカーの国際競争力の強さを規定していた大きな要因の一つを失うことを意味している。B・バウカーは、その著書「ランカシアの歩んだ道」において、イギリス綿紡績業の衰退は、それが最も恵まれていた時に、その原因が作られたと記している。もし、今日の雇用構造の多様化と産業の空洞化傾向が更に進行し、それに伴う対応策が講じられないとするならば、それは日本の経済と経営がかつてのイギリスや今日のアメリカのあり方と同じ道を歩み出したことの兆候と見るべきなのかもしれない。

(立教大学社会学部助教授)

- (1) 内山節：「加速する労働力の構造変化」(「エコノミスト」, 毎日新聞, 1979年5月22日)  
柴垣和夫：「日本資本主義, したたかさの本質」(「エコノミスト」, 毎日新聞, 1981年1月28日)  
著者は、1979年, 1980年の経済白書に言及し, 79年度白書の指摘する「すぐれた適応力」の分析を不十分とし, 日本資本主義の「安定性」「健全性」を大企業の労使関係の安定性に求めている。
- (2) 内山節：「加速する労働力の構造変化」(「エコノミスト」, 毎日新聞, 1979年5月22日, 39~41頁)
- (3) 毎日新聞：1986年10月20日掲載資料より。
- (4) 労働白書 (1986年度)：(日本労働協会, 108頁)
- (5) “ : ( “ 109~110頁)  
白書指摘の第一点に関しては, 文意に沿いながら要約してある。
- (6) 栗田健：「戦後労働組合運動の系譜と課題」(「ジュリスト」, No. 14, 有斐閣, 1979年212頁)
- (7) 日本生産性新聞「1970年9月16日」
- (8) 木元進一郎：「労働組合の経営参加」(森山書店, 1977年, 341頁)
- (9) 土屋守：「日本的経営の神話」(日本経済新聞社, 1978年, 35頁)
- (10) 津田真澄：「日本的経営の擁護」(東洋経済新報社, 1976年, 255~260頁)
- (11) 占部都美：「日本的経営を考える」(中央経済社, 1979年, 28~30頁)
- (12) 日本生産性本部：「構造変化が労使関係に与える影響」(昭和59年, 30頁)
- (13) “ : 「 “ ” ( “ , 30~32頁)