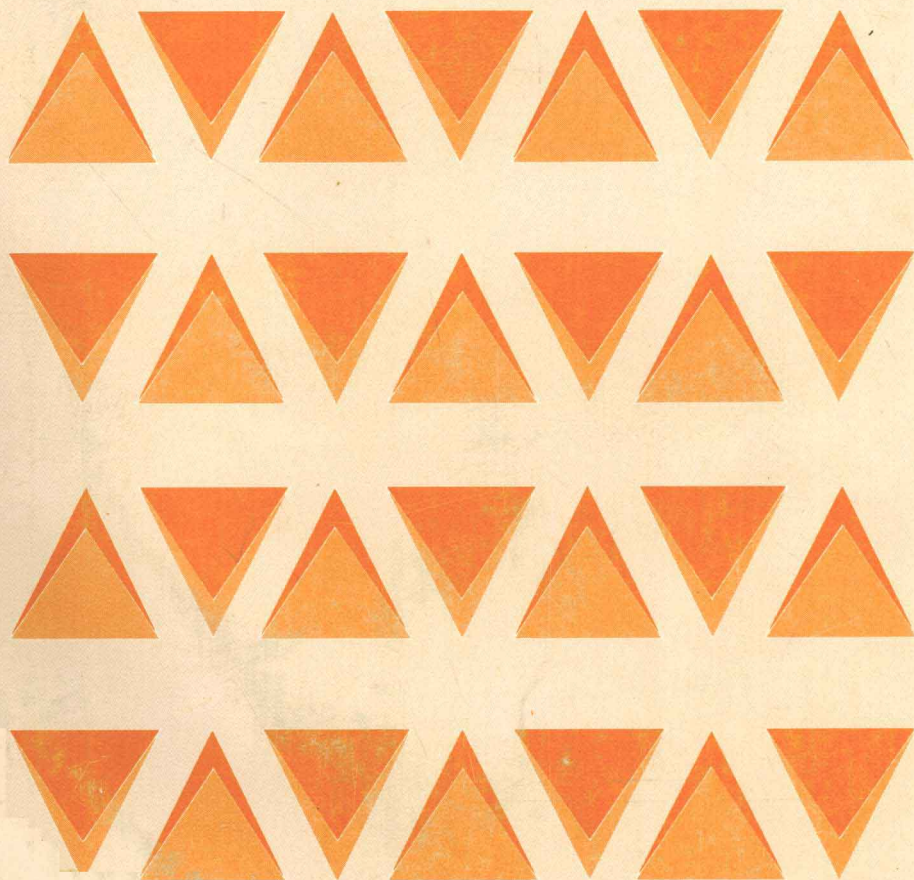


事例研究

経営参加の新展開

～減量経営下の労使関係～



(社) 社会経済国民会議

は　じ　め　に

わが国は今、社会のしくみや、経済のあり方を変えてゆかねばならない大きな転換の時代にさしかかっています。これまでの考え方、やり方はここ数年の間に大幅に変貌していくでしょう。すでにそのきざしはあらゆる分野で出はじめており、難しい問題がたくさんできています。

産業界も決して、こうした動きに無縁ではありえません。それどころか、変化の中心は産業界にあると言っても言いすぎではないのです。成長の鈍化、従業員の高齢化、省エネルギー産業への転換、発展途上国の追い上げなど、いずれも産業や企業がいそいで解決していかなければならない課題です。

それでは、どうすればこうした困難な時代を乗り切ることができるのでしょうか。これには何ととっても、企業内の労使が協力して解決する以外に方法はありません。それも、これまでの高成長時代の労使関係を一歩進めて「経営参加」をめざすことが大切です。安定成長にふさわしい新しい労使関係を確立する必要があるのです。

社会経済国民会議は、こうした考え方から、これまで経営参加について研究、調査を行ってきました。この小冊子は、そうした成果の中で実際に実態調査した企業の経営参加の現状を収録したものです。

来たるべき新しい時代にふさわしい、新しい労使関係のあり方を、これらの事例の中から吸みとっていただければと思います。

目 次

1. これからの労使関係——経営参加.....	1
2. 全員参加による生産合理化運動——日本碍子.....	13
3. 翻る三本の旗——久保田鉄工.....	18
4. 経営委員会で意思決定への事前参加——松下電器...	24
5. 職場レベルの労使協議——本州製紙.....	30
6. 全員参加が優良企業への道——山武ハネウエル.....	36
7. 労組は経営の鏡——レンゴー.....	40
8. 団体交渉で経営参加——住友重機械工業.....	45
9. 労使で長期計画——伊勢丹.....	49
10. 労使協議制の拡大と強化——ダイハツ工業.....	55
11. 再建を労使で誓う——プリマハム.....	61
12. 高齢化へ労使で取り組む——帝人.....	66

1. これからの労使関係——経営参加

石油ショックの後遺症

昭和48年の石油ショックが、わが国の社会、経済に残した後遺症は大きい。5年目に入った現在でも、いまだに立ち直っておらず、むしろ問題は深刻化しつつある。

とくに、わが国の産業は石油をはじめとする資源が、無限に、しかも安定的に供給されるとの前提で成り立っていた。それだけに、石油ショックが与えた影響はただならぬものがあったわけである。

石油の価格が、当時と比べて4倍以上になった今、従来どおりの産業を続けていくことはできない。エネルギーを多く使う産業は、国際的な競争が不可能となってきたのである。

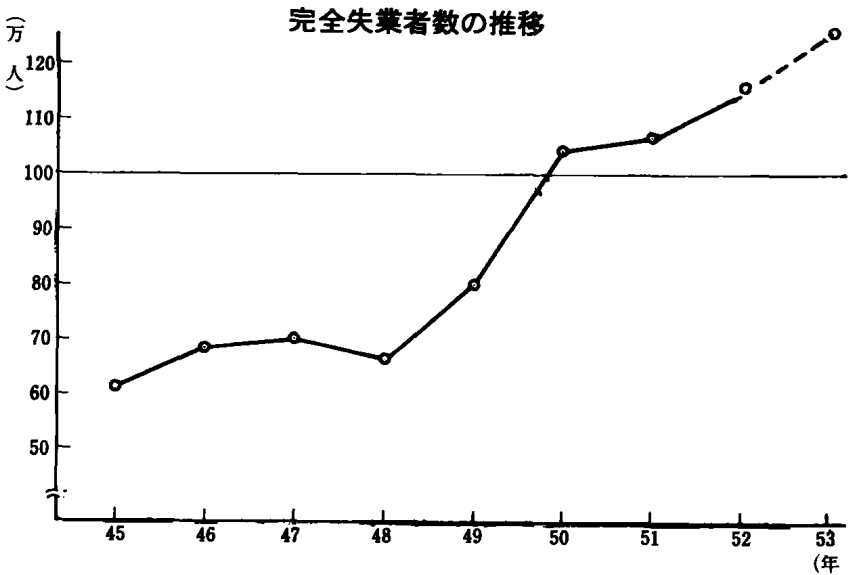
これとともに、これまでわが国を支えてきた産業の中には、発展途上国の激しい追い上げにあって、撤退をせざるをえなくなってきたところもでてきた。なかでも人手のとられやすい、低生産性の産業においてこうした動きが目立っている。

生じた雇用問題

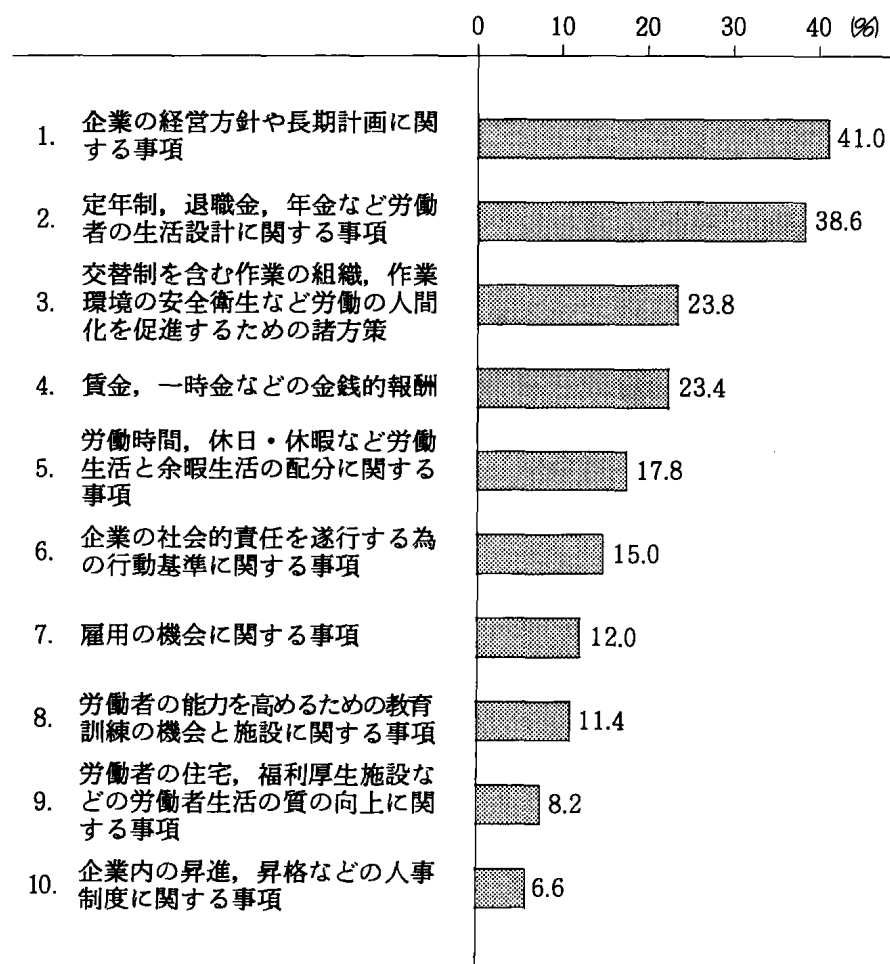
エネルギー資源の高騰や不足、あるいは発展途上国からの追い上げに対処していくには、わが国はここ10年間程度の間、これまでの産業構造のあり方を、大転換させなくてはならない事態に追いこまれているのだ。

さもなければ、そういった産業で職を失なった人達が、ここ数年の間に大量に増えて、かつての昭和恐慌といわれた時代のように、大きな社会問題とさえなりかねない。ただでさえ、ここ2～3年、失業者の数は100万人を割ったことがなく、潜在失業者といわれる企業内の過剰な雇用者を入れると実質的には300万人程度の失業者があるとさえいわれている。

こうした深刻な問題を解決するには、そういった失業者を吸収できる職場や産業を創り出していく以外に方法はない。産業構造の転換を急いで行わなければならないのだ。それぞれの企業においても、これから企業が生き残るために、新しい生産設備の導入、新技術の開発、コンピュータ化など職場の生産性を上げるための努力が必要である。



昭和75年頃の労使関係の主要課題



(2つ選択。計200%)

社会経済国民会議「変貌する労使関係」(昭和52年)より。

職場環境の変化

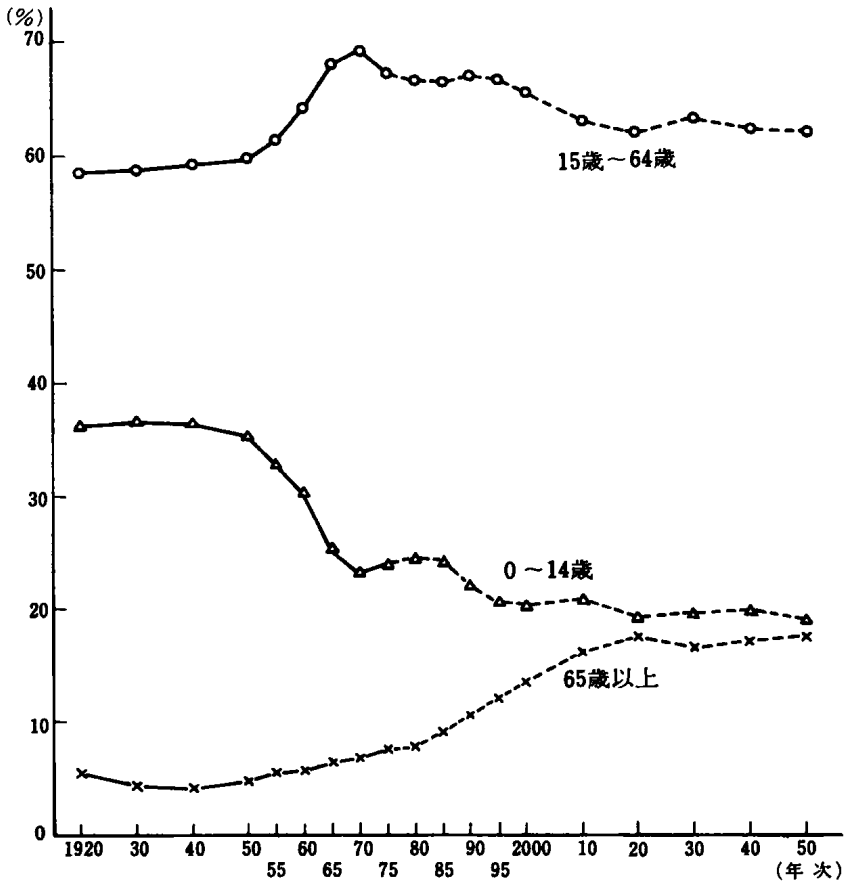
これに伴って、職場の労働環境や労働の質が大きく変わっていくに違いない。しかもこうした変化は、ひとり経営側の一方的な計画だけでなく、そこで働く労働者の意見も十分いれていかなければならない。労働組合が経営参加問題を取り上げざるをえない必然性が、すでに生じているのである。

わが国はこれまで、定年制度があり、一度ある企業に就職すると定年年齢に達するまで解雇されることがないと信じられてきた。だが、これはこれまでの高度経済成長があったからこそ維持できたのであって、今後の低成長時代には不可能だとの意見もではじめている。これからの労使交渉の中心は、どうやって雇用を確保していくかに焦点が当てられることになる。

労使で長期計画

高成長の時代には、労使交渉の話題は、賃金の引き上げ、労働時間の短縮、休日の増加、ボーナスの改善などにスポットがあてられてきた。しかしこれからは違う。労働組合も会社の長期計画を知り、これにともなって雇用がどう確保されるかを考えざるをえなくなってきたのだ。もちろん、賃上げ問題がなくなるわけではないが、まずは自分の乗っている船が長期の航海に耐えうるものなのかどうかを確認することから、労使の話し合いが始まるのである。ついで退職金や年金など、老後の生活設計が話題となるであろう。

年齢構造の変化

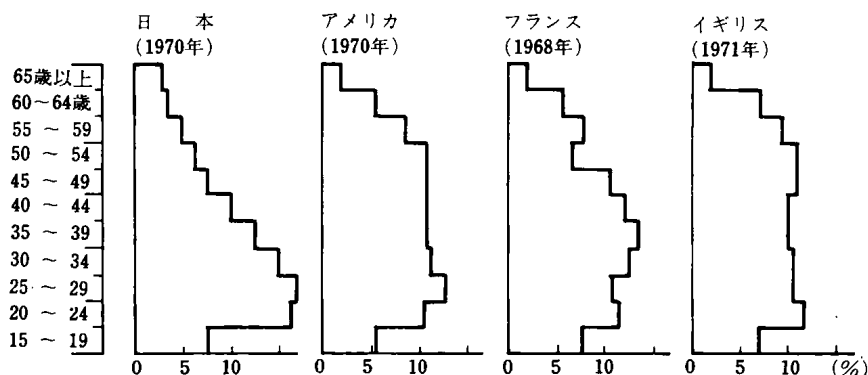


高齢化社会への対応

これに加えて、わが国は急速に高齢化社会に突入する。これまで企業は、毎年拡大することによってピラミッド型の人員構成を可能とし

てきた。だが、これからはそうはいかない。ピラミッド型から、つりがね型に、そして将来は逆ピラミッドになる可能性すらある。

製造業男子就業者の年齢階級別構成の国際比較

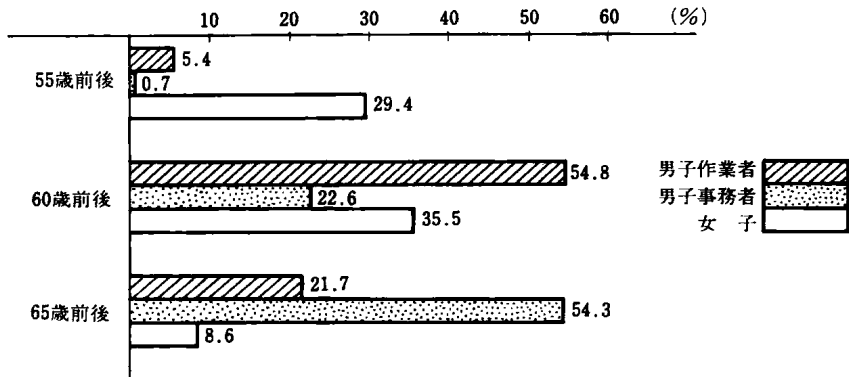


労働省『昭和51年版労働白書』より

これによって、企業内の昇進、昇給をどうするのかの問題が生ずる。また、年功賃金が妥当なのかどうかも議論されるようになろう。さらに、社会全般の高齢化にあわせて、定年年齢の引き上げをはかってゆかなくてはならない。最近の傾向としては、労働者は65歳まで働き、それ以降は社会保障などで晩年をすごしたいという意見が多くなってきている。これまでのように職場にいる間の労働条件だけでなく、老後の生活保障も企業内で考えるようになるのである。

そうなれば、当然のことであるが企業内の管理のシステムや作業方法などが、こうした高齢化社会にふさわしいものに変わっていかなければならないであろう。労働環境や労働条件の質的な変化を問題にせざるをえなくなってくるのである。

最高何歳まで働きたいか



社会経済国民会議『変貌する労使関係』（昭和52年）より。

そこで経営参加が

このように、企業内の労使関係も、これまでの高成長時代にマッチした関係から、安定成長時代にふさわしいものになってゆかなくてはならない。

高成長の時代はいわば労使にとってハネムーン（蜜月時代）ともいえる時代であったといえよう。労働側は、経営の内容にそれほどタッチしなくとも、ある程度の労働条件を毎年獲得することが可能であった。また、経営側も「経営権」に属するものは、経営側にそのすべての責任があるとして、労働側には若干の事前説明をすれば、コトは片付いていた。だが、これからは違う。経営方針や長期計画がどうあるかによって、労働者の労働条件や雇用に大きな影響がでてくるからである。

労働組合も経営に「参加」せざるをえない条件が整ってきているのだ。

団交も経営参加の1つ

では、その経営参加にはどんな方式があるのだろうか。ILO（国際労働機構）は、①団体交渉、②労使協議制、③労働重役制の3つを上げている。この中で気になるのは団体交渉が入っていることであろう。経営者の一部には団体交渉は、主として労働条件を中心とする取引手続きの場だとして参加を認めない立場をとっている。しかし、経営参加の本来の趣旨が、労使間のいたずらな緊張関係をなくし、不毛の論議をなくすための対話の拡大にあることを考えあわせると、ここに入れておいてもよいであろう。

実際に企業の中には、団体交渉の役割を拡大させて、「経営参加」にまで高めているところもすでにある。

労使協議の充実を

労使協議制は、すでにわが国上場企業の9割が設置しており、これの充実による経営参加が最も一般的であろう。しかし、ここ数年労使協議制のマンネリ化と限界がいわれるようになってきた。

マンネリ化の原因は、労使協議の制度を作ることだけに一生懸命で、それを設置した基本的な理念を忘れているからだ。団体交渉が分配における労使対立の場であるとするならば、労使協議制は利害の共通する問題を考える場である。この基本的な精神を忘れて、経営側は組合側にあれこれ説明するのは面倒くさい、労働側は断片的な話だけでは

理解できないとするところに、労使協議はかっこうだけつけておけば良いとするマンネリ化が生じているのである。これを解決するには、労使協議会に経営側の最高トップが必ず出席するとともに、労働組合はその協議能力を高めることが必要になってこよう。

一方、労使協議会をひんぱんに開いているところでは協議方式の限界がいわれている。われわれは経営参加したいのに、経営側は必ずしもこれに答えてくれないという組合側からの不満である。これには、経営側もできうるかぎり情報を提供して、不満を解決すべきであろう。

むずかしい労働重役制

ここ数年の経営参加の話題の中で、最も注目を集めたのが労働組合代表による重役会への参加である。すでに一部の企業では、これに取り組んだところもあり、新聞や雑誌などをにぎわしている。

労働重役制が話題になったのは、スウェーデンや西ドイツをはじめとして、イギリスなどEC諸国において相次いで労組代表が企業の役員会に加わり、経営の最高意思決定や執行に直接参加できる方式を法制化しつつあることがあげられる。

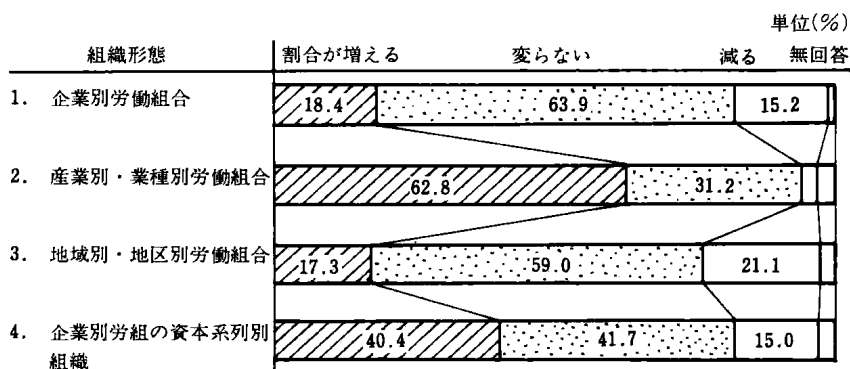
しかし、西欧の労働組合は企業の外で産業別や職種別に組織され、企業内の問題には手が届かないという事情がある。すでに企業内の問題の細部にわたってタッチしているわが国の企業別組合の労使関係においては、労働重役制については、もっと研究したり議論したりする必要性があろう。とくに、法制化の問題についても、その効果についてじっくり考えてみるべきであろう。

多様な参加の方式

以上、経営参加の三つの方法について説明してきたが、もちろん方法はこれだけではない。経営参加の目的は、労働者による経営の意思決定への参加にあるわけで、この範囲であればどんな方式でもかまわないからである。将来の経営参加は、労使協議制を拡大、強化すべきだとの意見が強い。現行の労使協議制でとり上げる事項をもっと充実させていけば、経営参加は可能だと考えているわけである。しかし、労使協議といってもどの会社も同じというわけではない。それぞれの企業によっていろいろな工夫や運用がなされている。

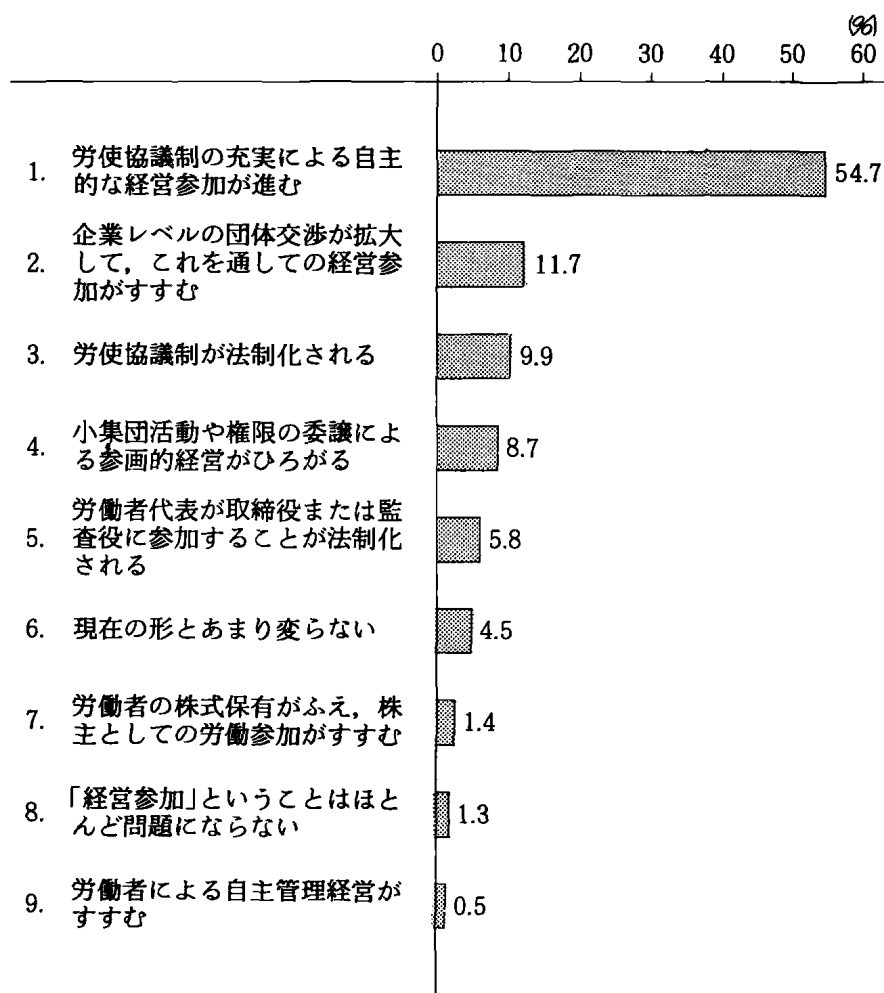
これらを実際に調査してみると、いずれも一朝一夕に出来あがったものではなく、長い苦難の道をへてでき上ってきたものであることがわかる。良い悪いは別にして、わが国の労働組合は企業別に組織されており、また将来も企業別労働組合は存在するであろう。もちろん、

昭和75年頃の労働組合の組織形態は現在に比べてどうなっているか



社会経済国民会議『変貌する労使関係』（昭和52年）より

昭和75年頃の労働者の経営参加



社会経済国民会議『変貌する労使関係』（昭和52年）より。

産別段階や中央段階での労使の交渉や役割が増してくるのは当然である。しかし、企業別の労使関係が最も重要であることは、これから変わらないであろう。企業をどう発展させ、どう雇用を確保し、しかも労働条件を上げていくのか、労働組合は無関心でありえない。「経営参加」の動きは今後一層強くならざるをえない。

必要な労使の信頼関係

だが、その場合忘れられてならないのは、企業内の労使に相互の信頼関係があることである。これまで経営参加に成功している企業の多くは、経営は労働組合を信頼し、この組合あったればこそ今のわが社があると評価し、労働側も、わが社の経営者が立派であったからこそまでやってこれたと賞賛する関係である。もちろん、それに至る過程には、不信が不信を生んで大争議に発展したところもあろう。だが不信の草には何の花も咲かないのである。互いに信頼し、信頼し合うから本当のことを言う。こうした関係が築かれていなければならない。

労使関係に終りはない。人と人との関係に終りが無いのと同じように、集団の人間関係である労使の関係も永遠のものである。小手先だけの関係は、いずれ将来大きな禍根を残すことになるだろう。以下にあげた企業の経営参加の事例は、いずれもその会社の労使関係の歴史や体質を抜きにしては考えられないものである。しかし、その中に何かキラリと光るものがあるはずである。その光るものとは何か、それをこの小冊子の中から、ぜひつかんでほしい。

2. 全員参加による 生産合理化運動……日本碍子

日本碍子では、戦後の混乱期を乗り切り企業の発展と労働者の生活向上を求めて労使で生産合理化運動を展開し、以来、今日まで労使間の意思疎通が円滑に進み、企業の安定的発展に寄与している。

終戦直後から生産合理化

敗戦のショックに日本中が経済的にも精神的にも疲弊し、革命前夜を思わせるような労働運動が展開されていた当時において、労使の相互信頼と協調を基礎とする生産合理化運動が積極的に推進されていたことは注目に値する。会社と組合とが一緒になって合理化を徹底的に行い、会社の経営をよくすることがひいては従業員の分け前も増やし、生活向上も可能であるとの考え方がすでに芽ばえていたのである。目先の賃金闘争よりも、労使手を取り合って根本的解決に力を注ぐことで労使双方の意見が一致したのである。そして双方から成る準備委員会が発足、数回に亘る話し合いの中から「個人の自由平等と職責の自覚を基本理念とし、全員の意志による生産の合理化と企業の民主化を進め、企業の繁栄と従業員の福利を図る」との綱領が生まれた。昭和23年8月9日のことである。

労使が協力して合理化を進め、生産責任を果たし、生産性を高めることによって、企業の利益が増える。これによって経営は安定し、社

会の信用はますます大きくなろう。これは従業員にとっては自らの、源泉を増やすことになり、堂々と分け前を要求できる。また、会社も労組の要求に応ずることができる。この点で労使の利益は完全に一致するのである。

職場からの運動展開

運動は図のように行われ、年1回、開かれる「生産合理化運動大会」で、運動推進経過や実績の報告が行われる。全社生産委員会は運動実績報告の場であるとともに最高決定機関でもある。理事会は、各事業部ごとに2ヵ月に一度開かれ、一期間の生産合理化の目標を決定する。

【日本碍子の生産合理化運動組織図(昭和48年4月改訂)】

