

日本の労使関係

～ 21世紀への長期予測 ～



国民会議選書

SEC*

社団法人 社会経済国民会議

は し が き

日本の労使関係は、今後10年ないし21世紀に至るまでの間にどのように変化して行くか、とくに「日本的労使関係」といわれる特殊性がどうなっていくか。社会経済国民会議の調査によって、その予測を行なうことが本書の目的である。

この調査は客観性と納得性を高めるために、労使関係の諸制度と労使関係に影響を及ぼす社会・経済・政治などの環境条件の変化を詳細に分析した。本書もその結果の紹介に多くのページを割いた。

はたして、これからのわが国の労使関係はどう変わってゆくのか、ここでは5つの方法を重層的に用いて予測をしてみよう。その方法は、①計量分析の手法による予測、②労使中立の専門家に対するデルファイ調査、③企業の労使関係の実態についてのアンケート調査、④一般勤労者の意識調査、⑤代表的企業のケース・スタディの5つである。

いうまでもなく労使関係の問題のように、社会、経済のあらゆる分野にまたがる問題の将来を予測するのは、かなり困難なことである。とりわけ石油ショック以降、わが国は低成長経済にむけて大きく変化しつつあり、過去のデータを単純にのばすだけでは将来を予測することはできない。このために考えうる5つの方法を用いたのである。

21世紀まであと20年余。わが国は社会、経済のあらゆる面で、これまでと質的に異なる転換を迫られることになるだろう。もちろん労使関係もこの変動の波と無縁ではありえない。最近の10年をふり返っても、経済成長優先から福祉優先への価値観の転換、公害問題の深刻化、石油ショッ

クをきっかけとした資源問題の登場、E C諸国をはじめとする諸外国と日本との貿易問題や資源問題をめぐるあつれき、労働者参加の進展など、いずれも経済と産業に大きな変動を与え、労使関係にも予期せぬ変化を与えてきた。

いずれにしても21世紀の社会は、現在生きている人の中で80%以上の人が経験する社会である。それは遠い未来というよりは、身近な将来なのである。これを決めるのは現在のわれわれの行動の積み重ねである。わが国の労使関係が今後、どう変わってゆこうとするのか、本小冊子から読みとってほしい。

日本の労使関係

～21世紀への長期予測～

はしがき

目次

〔Ⅰ〕 日本的労使関係とは何か……………	1
1. 「日本的労使関係」 という言葉……………	1
2. 日本的労使関係の特徴の分析……………	2
3. 将来、何が残るか……………	10
〔Ⅱ〕 労使関係を左右する社会・経済条件……………	15
1. 成熟化と豊かさの達成……………	15
(1) 経済、社会成熟化の進展……………	16
(2) 物質的にもっと豊かになる……………	21
2. 変わる社会……………	27
(1) 疎外と生きがい—「社会病」は発生するか……………	27
(2) 社会的緊張の要因が山積……………	36
(3) 中道を行く政治・経済……………	39
(4) 国際要因の波及……………	47
3. 強まる福祉指向……………	48
(1) 福祉・公正への期待……………	49
(2) アメニティに強い欲求……………	53
〔Ⅲ〕 労使関係諸制度のゆくえ……………	59

1. 揺らぐ終身雇用	59
(1) 終身雇用へ労使の意見対立	60
(2) 労働力流動性は高まる	62
(3) 労働需給は緩まない	64
(4) 60歳定年制が大勢を占める	65
2. くずれる年功制	69
(1) 賃金体系は能力主義の比率高まる	70
(2) 年功賃金はゆるやかなカーブに	70
(3) 賞与制度は残るが、月数は減る	72
(4) なくなる年功昇進	73
3. 残る企業別労組	74
(1) 労使交渉のレベルに変化	75
(2) 労働組合の組織も変動	78
(3) 産別と企業内労組の役割が明確に	78
4. 福利厚生の変化	80
(1) 福利厚生は充実する	81
(2) 退職金と年金の関係に変化	85
(3) 教育訓練は活発化	87
5. 労使関係システムの変化	89
(1) 労使協議制の充実による経営参加	89
(2) 労使の交渉・協議のテーマ	91
(3) 賃金決定の春闘方式は変わる	94
(4) 西欧型に近づく労使関係パターン	99
〔Ⅳ〕 労使関係改善の目標	104

〔Ⅰ〕 日本的劳使関係とは何か

1. 「日本的劳使関係」という言葉

アベグレンの指摘

「日本的劳使関係」という言葉は、第2次大戦後、欧米の劳務管理論が導入され、あるいは、労働組合の国際交流が盛んになるにつれて、次第に重視されるようになった。

とくにアメリカの学者J・C・アベグレンが1955～6年にわたって日本の産業組織と経営管理を調査し、日本の企業経営の特質を規定する根本的要因として「終身雇用制度」を挙げ、それと関連する「年功序列的賃金制度」に注目して以来、日本でもこの特質が自覚され反省され始めた。

そしてそういった日本的劳使関係の特質は、「古い」というイメージを与えられ、「欠点」あるいは「問題点」として受け取られたから、当然、「早晩克服されなければならない」ということが一般の常識になっていた。

有効に機能した日本的劳使関係

その後、高度成長時代を通じて、企業経営の高度化、劳使関係の近代

化は大いに進んだ。労働法規も整備され、労使協議制度も普及した。

ところが、労使関係の日本的性格の要素は消えるどころか、逆に明確な姿に成長した。企業内労働組合、終身雇用制度、年功序列賃金制度の3本の柱は、産業社会の中で有効に機能し、高度経済成長を支える社会的基盤になった。

イギリスのエコノミスト誌は1975年に「日本特集号」を発行したが、その中で、日本経済発展の秘密は、企業内労働組合、終身雇用制度、愛社精神、積極的経営者精神、効率的行政にあると分析した。また1973年にアメリカから日本の企業実態を見にきた視察団が注目したものも、こういった日本的労使関係、日本的経営管理であった。

日本の国内でも、「日本的労使関係は果たして、克服すべき古い欠陥であるかどうか」が再検討され始めた。

2. 日本的労使関係の特徴の分析

最も重要な特徴は企業内労働組合

しかし一体、「日本的労使関係」の中身は、前記の3本の柱だけだろうか。ほかにもたくさんの要素が集まって日本的労使関係を構成しているのではなかろうか。それは何か。要するに日本的労使関係とは何か。

またそれは将来、どうあるべきだろうか。日本的労使関係を構成する

諸要素の中には、克服・解消すべきものと、維持発展させるべきものがあるのではないだろうか。さらに、現実には、それはどうなっていくだろうか。

この調査はそういった点を明らかにすることを重点の一つとしている。

オピニオン・リーダーに対するデルファイ調査で、「日本的労使関係の特徴と考えられている現象の中で、何が一番日本的労使関係に寄与していると思うか」という質問を行なった。結果は第1図の通りである。図の中の数字は、「寄与している」と考えれば5.0「寄与していない」と考えれば1.0として得点化した、平均スコアの数値である。

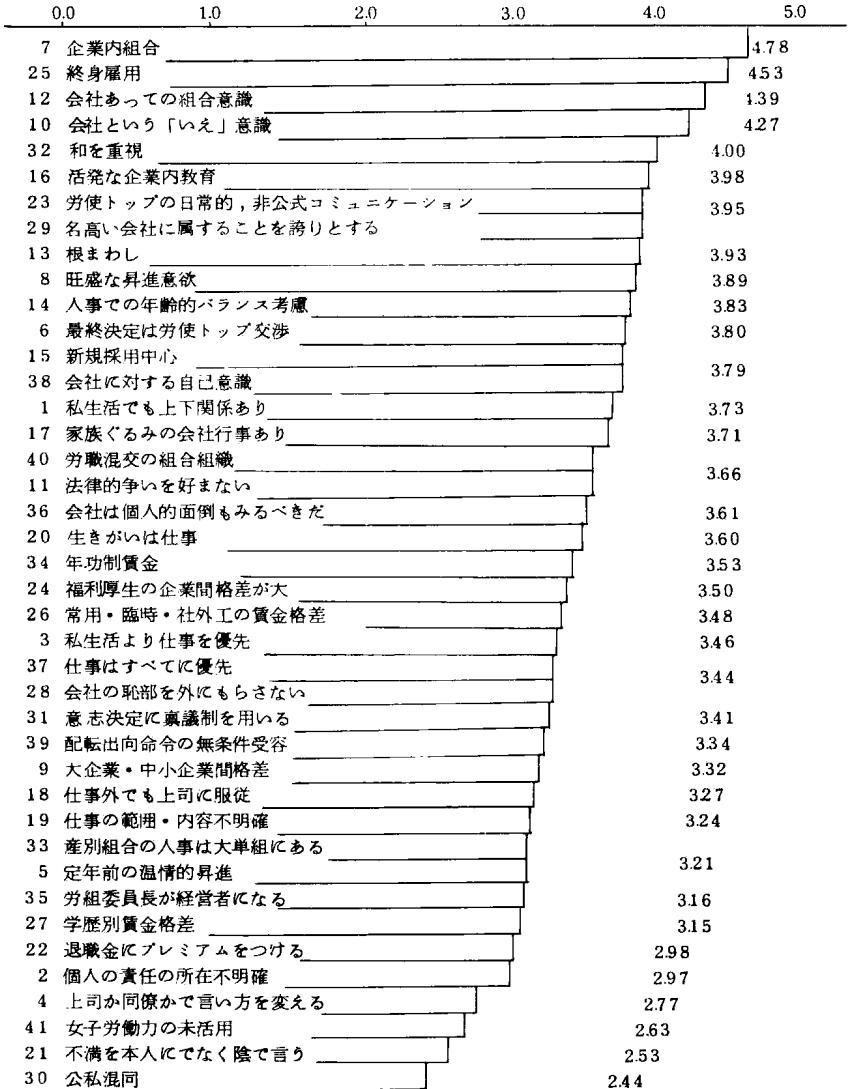
ご覧の通り、①企業内労働組合、②終身雇用、③「会社あつての組合」という意識、④会社という「いえ」意識、などが高い評点を得ている。

さて、この回答者を、労・使・中立に分けてみると、三者とも、これと同じ順位で重要性を評価している。さらに労・使・中立のフェイスごとに全項目（41項目）の順位について相関係数をみると、驚いたことに、3者ともきわめて高い相関を示し、とくに、労・使間の認識の一致度がきわめて高いことがわかる。

順位相関係数		
①	経営側と労働側	0.9028
②	労働側と中立側	0.8442
③	中立側と経営側	0.8973

「日本的労使関係」という概念は、範囲が広く、主観的な要素が強いも

第1図 日本の労使関係への貢献度



(デルファイ調査)

のであるが、それにもかかわらず、立場の違うはずの労・使の認識が、これだけ強い共通性を持っているということは、この順位の客観性が高いことを示している。

第1表 日本の労使関係の主要因子

第1因子 「いえ」意識（ないし企業コミュニティ意識）

第2因子 格差・不公正（企業間の賃金・福利厚生費格差，男女間格差，本工・臨時雇い格差などに共通する因子）

第3因子 勤勉（ないし仕事第1）

第4因子 労使決定方式の特徴

第5因子 公（会社）私連続性

第6因子 温情性

第7因子 和

（デルファイ調査の因子分析による）

最大の因子は「いえ意識」

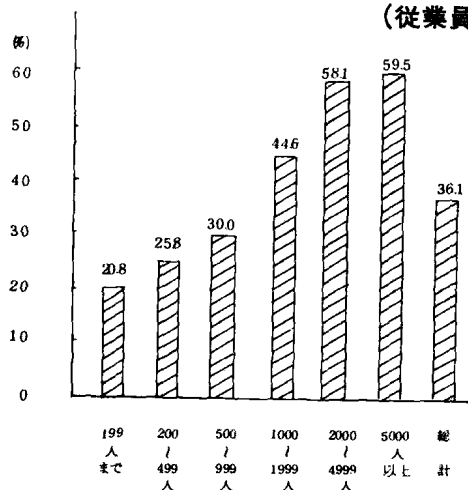
このデルファイ調査では、各項目の因子分析を行なって、日本の労使関係の特徴を構成する重要因子としてつぎの7つを描き出した（第1表）。

因子のうち一番強いものは「いえ意識」、ないし「企業コミュニティ意識」ともいうべき因子である。。コミュニティといっても、この場合は欧米的コミュニティとは違い、日本のタテ社会あるいは日本の家父長制社会の性格を持っている。

たとえば「配転・出向命令は無条件に受容する」とか「仕事外のことでも上司に服従する」といった項目が指摘されている。また会社という一つの「いえ」の内にあっては、「労職混交の企業内組合組織」であり、「会社あつての組合」という意識が強く、「法律をタテにして争うのを好まず」、「会社の恥部をもらさず」、「労組委員長が経営者になる可能性」も大きい。そして、「新規採用を中心」とした子飼いの労働者重視の「年功賃金制」である。

なお、労働組合三役の経験者が、現在、会社の役員に入っている例を調べた結果（アンケート調査）は、「入っている」企業が36.1%に達していることが明らかになった（第2図）。とくに企業規模が大きいほどその傾向があり、2,000人以上の規模では半数以上の企業に組合三役経験役員がいることがわかった。

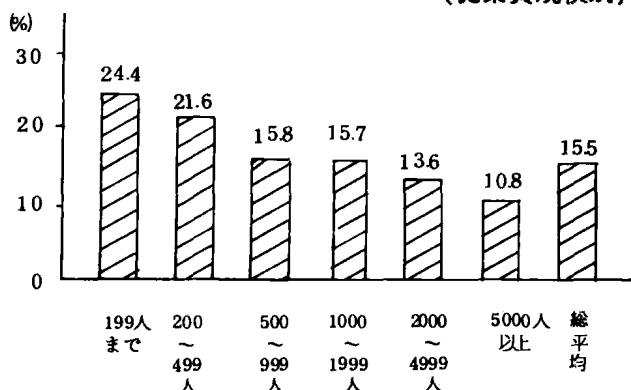
第2図 労組三役経験者が会社役員になっている企業数
(従業員規模別)



(アンケート調査)

さらに「入っている」企業の中で、役員中の労組三役出身者の比率をみると、これは逆に小規模ほど比率が高く、199人未満の企業では、四分の一の役員が三役出身者で占められている(第3図)。

第3図 会社役員の中の労組三役出身者数の比率
(従業員規模別)



(アンケート調査)

さて上記の諸項目に共通している点は「いえ意識」であり、「日本的な家父長制型のコミュニティ意識」である。つまり、企業というのは一つの「いえ」であり、企業の構成員たる従業員、労働者は、家族の一員と同じであるという考え方である。これこそ、戦前から脈々と流れる経営家族主義の考えであり、企業一家意識である。

この第1因子は、他の因子に比べ寄与率がとびぬけて高い。そして内容的には極めて包括的な概念で他の6つの因子それぞれとも密接に結びついている。それゆえこの因子が日本的労使関係の基本的因子とみてよいだろう。

マイナスの働きをする格差・不公正因子

2 番目に特徴的なことは、日本的労使関係とは、実は格差に裏づけされたものであるということである。その企業に属するものとそうでない者の間に、はっきりとした格差をつける。あるいは同一の企業内でも、それぞれの属人的要素によって格差をつけることである。いわば日本的労使関係のかくされた陰の部分とでもいうことができる。たとえば、「企業間格差」「男女間格差」「福利厚生格差」「常用労働者と臨時工、社外工との格差」、そして「学歴による格差」などありとあらゆる格差が含まれる。いわばわが国の企業は格差意識の上に成り立っているのである。

わが国の企業では、ヨーロッパの企業にみられるような階級意識や階級区分は希薄であり、その意味では平等的である。だが、他方いわゆる「タテ社会」的上下関係や「いえ」以外のグループとの間に格差があり、これをどう解決してゆくかは今後の問題であろう。

この因子は、日本的労使関係のマイナス面の要因を総合的に表わした欠陥因子と考えられるが、日本的労使関係の形成への寄与率は高く、重要度の高い因子とみることができる。

日本人独特の勤勉さ

第3の因子は「従業員の昇進意欲が旺盛」、「生きがいを仕事の中に実現しようとする」、「遊びよりも仕事を優先させる」という「勤勉」の因子である。「仕事第一主義」という人生観に現われる。

労使の意思決定に現われる特殊性

第4因子は「労使決定方式の特徴」を成す因子である。これは、「紛糾した労使交渉の最終決着は労使双方のトップ交渉で決まる」、「単産における大単組の発言力が強い」、「労使トップ同志の日頃からの非公式なコミュニケーションがある」など、労使交渉上の意思決定の日本の特殊性をあらわしている項目に関係する。

このように労使決定方式に、悪くいえば「なれ合い的」であり、良くいえば「双方歩み寄り姿勢」の性格が強くみられる。

公私に連続性がある

第5因子は、「私生活でも上下関係が続き」、「仕事外のことで上司の命令に従う」、「会社の知名度を気にする」といった項目に共通している「公私の区別の不明確さ」である。「遊びよりも仕事優先」とする第3因子「勤勉」とも関連するが、会社という公の部分が私生活において非常に大きなウェートを占めている。これは中根千枝教授が『タテ社会の人間関係』の中で指摘している日本人の同心円的コミュニティの考え方にみられる「公私の連続性」の意識であると考えられる。

第5因子は公（会社）私の混同というよりも、私を外に拡張したのが公であり、公の中に私があるという公私の連続性と考えられる。

恩情的主従関係

第6因子は、「トップの非公式のコミュニケーション」、「最後はトップ交渉で決定」という第4因子（労使決定方式の特徴因子）にみられる非

公式な意思決定の特殊性に加えて、「定年前に温情的な昇進がある」とか「退職金にプレミアムがつく」など温情といった項目に関係する。温情的主従関係、非公式的な温情性などの特徴をもつ因子である。

和を尊ぶ

第7因子は「チームワーク、和を重視」とか「企業内教育が活発」、「稟議制をとる」、「根まわしをする」とかいった項目に共通する「和」の因子である。

以上の7つの因子が、日本的労使関係を特徴づけていると考えられる。これは良い悪いは別として、現在のわが国の労使関係の中にはこれらの7つの因子が内包されていることをはっきりと認識することが大切なのである。その上に立って改善すべきは何か、どの点を大切にのばすべきかを考えるべきである。しかも、その改善にあたっては、かなりの長期間の努力が必要とされる。わが国国民の意識、社会構造を変えてゆくことも含まれるであろう。

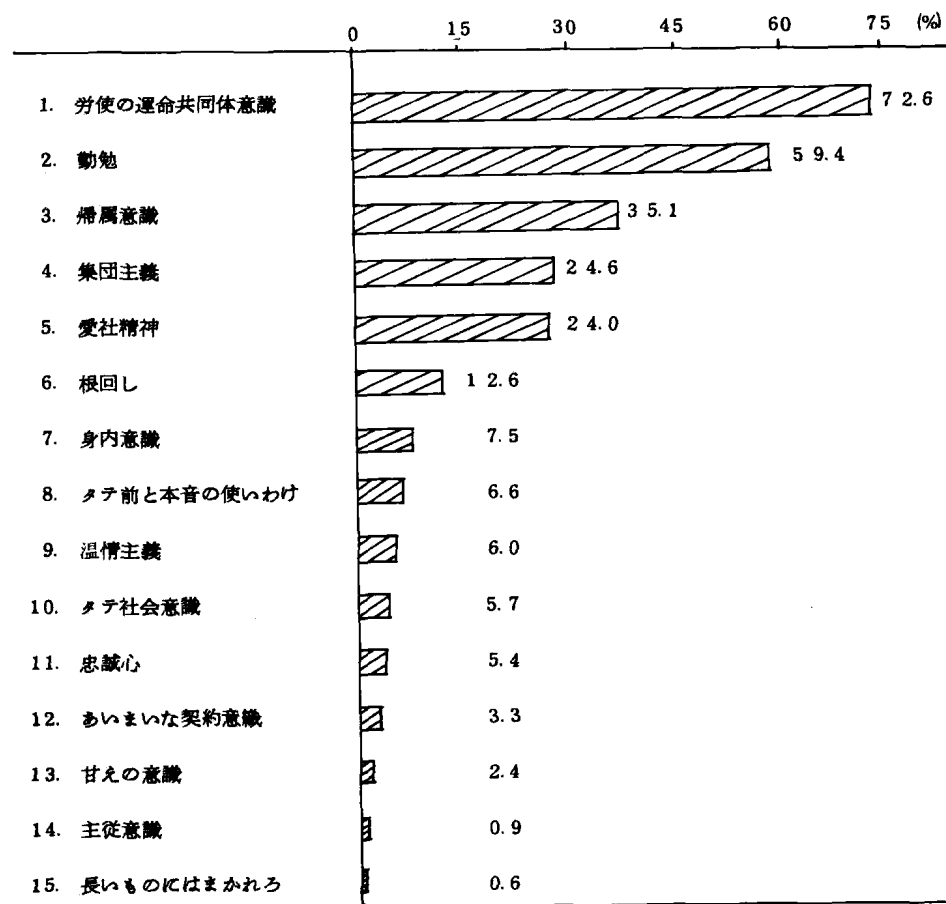
3. 将来、何が残る

今後に残る“意識”

では、以上にみてきたような日本的労使関係の将来はどうであろうか。まず、日本的労使関係の背後にある「意識」として今後に残って行くも

のの順位は、デルファイ調査によると第4図の通りである。

第4図 日本の労使関係の意識

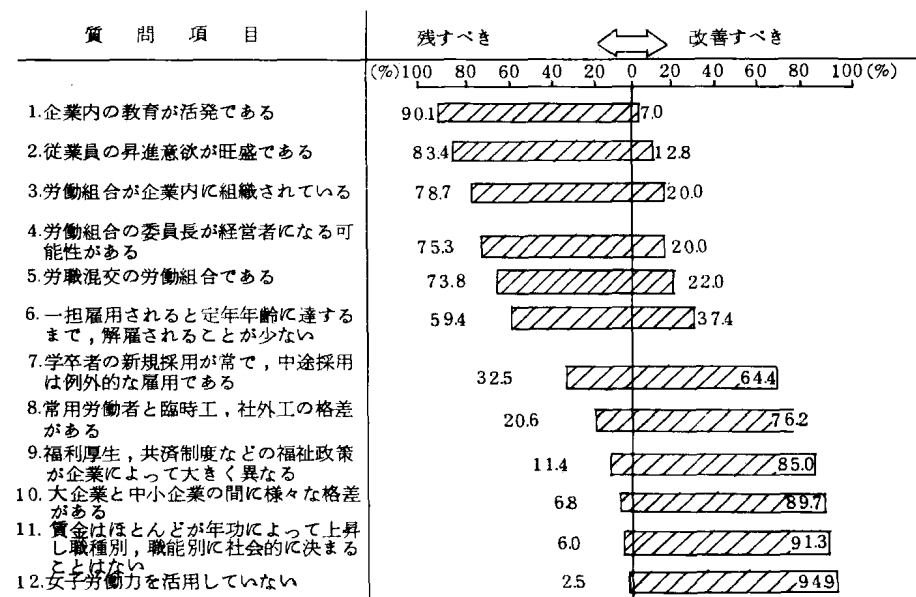


注：3項目選択のため合計は100%にはならない。

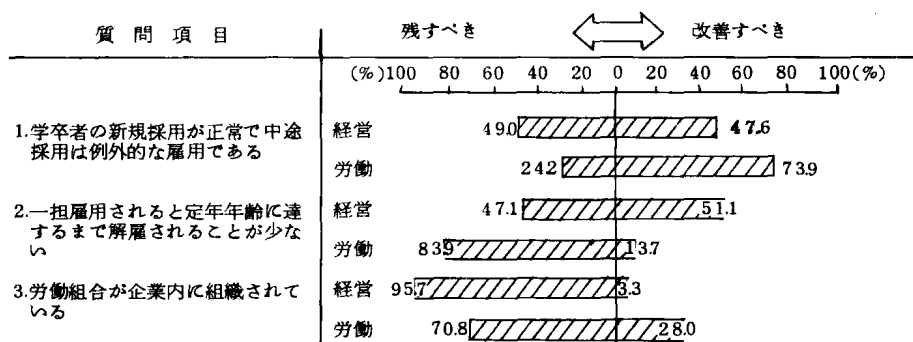
(デルファイ調査)

第5図 残すべき日本的労使関係の特徴

① 全体



② 経営側・労働側別



(デルファイ調査)