

日本的経営と労務管理

福 田 泰 雄

はじめに

日本の社会が企業中心社会であるとする人々の直感的判断は、きわめて生活実感に根差すものであり正しい判断である。別稿において、われわれは、労働時間、所得フローおよびストックの分配という戦後日本の経済成長の成果配分、いわば結果の視点から、国際比較を交え労働に対する企業＝資本優位の構造を明らかにした。そして、このアンバランスな成果配分をもたらすものとして日本は企業中心社会であると規定した。経済力に見合った生活の豊かさを感じないという、経済大国日本と国民生活の実態とのギャップは、実は、この企業＝資本と労働との間での成果配分のアンバランス問題に他ならなかったのである。次の問題は、こうした資本優位の成果配分をもたらす構造としての企業中心社会とは何かである。

企業中心社会の構造分析の第一歩は、政・官・財のトライアングルの一角、「財」の基本要素をなす大手、独占企業内部における資本優位の労使関係構造を明らかにすることであり、本稿の課題はここにある。しかし、一方でこうした労使関係視点に基づく問題認識と異なり、日本の企業を運命共同体組織と捉え、この運命共同体組織に企業中心社会の基本原理を

求める根強い見解が存在する。中谷巖、野口悠紀雄氏等の議論がそれである。両氏は、日本社会を「会社中心」、「生産者重視」、あるいは、「生産優先主義」と規定し、その源を運命共同体としての日本の企業組織に求め、その共同体的組織が原因となって、従業員が会社に忠誠を尽くし、政治、行政を含め社会全体が生産中心に動く企業中心社会が形成されたと主張する（中谷巖『ジャパンプロblemsの原点』講談社文庫、1990年、第4章、野口悠紀雄『1940年体制』東洋経済新報社、1993年、第6章、第8章）。

確かに、少なからぬ従業員が、自己の職場を運命共同体組織と意識することは事実である。しかし、そうした企業組織の一側面は、生産優先主義を生み出す必要十分条件ではない。わが国大手企業は、正社員と区別された社外工、臨時工、パートを多数抱え込むが、生産第一主義への動員は、運命共同体メンバーである正社員、そうではない社外工、臨時工、パート労働者を問わない。また、中国国営企業は、わが国企業以上に、退職後の生活責任を負う運命共同体組織であるが、中国国営企業は、生産優先主義への転換を未だ模索する。生産優先主義の「生産」主体は企業であり、資本の運動の担い手としての企業、とりわけ大手独占企業である。それゆえ、生産優先は資本優先に他ならない。分析対象を社会全体ではなく企業に限定すれば、資本優先は、経営優位、経営優位を可能とする強固な労務管理に他ならない。それゆえ、われわれは、企業中心社会の構造分析を大手企業における強固な労務管理の分析から始める。この大手企業における強固な労務管理の分析は、新古典派の流れをくむ新制度派企業組織論、また共同体論としての日本的経営論に対するアンチテーゼとなろう。

一 日本の経営と経営の優位性

労働時間・密度、所得フロー、ストック、これら資本 vs 労働間での成

果配分は、資本と労働との間の力の優劣関係によって、しかも個別企業の領域に留まらず、企業間関係、さらには国家の政策・律法、司法これら全領域における相対的力関係によって決定される。わが国の企業＝資本優位の成果配分は、従って企業レベルでは対従業員、企業間関係レベルでは対中小下請企業従業員、国のレベルでは対生活者、これら労働者に対する資本、とりわけ大手資本優位の力関係の結果である。三層レベル間の関係について言えば、大手企業レベルでの資本＝経営優位の力関係が他の二層レベルでの力関係を大きく規定する。本節の課題は、新制度学派の企業組織論に対し、労務管理組織としての企業組織論を提示し、わが国の代表的企業の事例研究を用いて、わが国企業における経営優位の存在を確認することにある。

そもそも、企業組織とは何か。企業は、株主、経営者、従業員（労働者）、これら三者によって構成されるが、これら三者のパワーの関係はいかに。この企業組織に関する一つの代表的考え方が、企業＝「従業員の共同利益のための組織」（野口、前掲書、7頁）、「運命共同体」（同書、94頁）論、「共同体的企業」（中谷、前掲書、88頁）論である。この野口、中谷氏等の企業＝共同体論は、経営者と従業員からなる共同体の軸を企業、経営側に求めるが、別の企業＝共同体論者は、従業員側にイニシアティブを求め、企業＝「従業員管理」¹⁾、或は「従業員主権」²⁾企業と規定する。いずれの議論も日本的経営論でいう企業＝「共同生活体」³⁾説の系論、展開と位置づけることができる。これら企業＝運命共同体論に共通する最大の特徴は、経営者と従業員をカテゴリーとして区別しつつも、両者利害を共有するものとして、両者間の利害対抗関係を捨象し、従って経営による従業員のコントロール、労務管理機構としての企業組織を考察外とする点にある。「経営者も従業員のうちのある特殊な職能を担当する上位者、と理解して、従業員の中に含」⁴⁾まれる。或は、日本の企業組織は「共同体」であ

り、そこには「労働者対資本家という階級対立はない」⁵⁾のである。

確かに、日本の労働者が「わが社」という表現を用いる場合、その表現には、同じ職場の同僚、仲間意識を超えた、その会社あつての自分という一種の共同体意識が含まれることは事実である。そうした共同体意識は、日本の雇用慣行（学卒一括採用、終身雇用）にその重要な根拠を持つ。しかし、そうした労働者の企業意識自体、対企業意識の一側面にすぎず、しかもその部分意識をもって企業組織の客観的規定とすることができないことは言うまでもない。企業＝共同体論は、そうした労働者意識の根拠を経営者と従業員の共通の利害関係に求める。すでに言及したように、企業＝共同体論は、イニシアティブを経営側に置くか、労働側に置くかによるバリエーションを有するものの、いずれにせよその議論において、企業は、利害共通者双方の経済的利益の最大化を目的とするものとして把握される。しかし、この企業論は、明らかに、経営と労働の間での成果配分のアンバランスという現実と矛盾しよう。「従業員管理企業」論では、企業は「単純な利益最大化原理」⁶⁾ではなく、「従業員ひとりあたりの所得の最大化」⁷⁾を目的として行動すると把握される。ところが、日本資本主義の特色は、先進諸国の中にあつて、これまで抜きん出た企業成長を実現し、国際競争力を獲得、達成しながら、労働への成果配分が低いという点にあり、こうした基本的事実に対し、「従業員管理企業」論は説得性を持たない。国際比較における成果配分のアンバランスは、企業＝共同体説とは逆に、企業組織内における経営側と労働側の利害対立の存在、しかもわが国における経営優位の存在を示唆する。

この企業＝共同体組織説に対し、新古典派の手法に依拠する新制度学派は、企業を運命共同体としてではなく、経営主体と従業員主体との交渉ゲームの場と捉える。果して、この新制度学派の企業組織論は、経営優位の組織構造の分析ツールたりうるのであろうか。以下、新制度学派の代表

的論者である青木昌彦氏のモデルに従い、新たな企業組織論の特徴、モデルの基本前提に迫る。

青木氏は、日本企業の組織モデルとして、企業に対する株主＝経営者と労働者＝組合による双対的コントロールモデル（株主＝経営者と労働者の交渉ゲームモデル）、およびエージェンシー論に基づくインセンティブモデル⁸⁾を提示する。前者の双対的コントロールモデルは、利潤最大化追求主体としての株主＝経営者と賃金・効用最大化追求主体としての労働者が互いに企業に対する「コントロール権」を主張しあう、双対的コントロールの場として企業組織を把える。その上で、株主＝経営者と労働者＝組合の間での「敵対的に交渉する非協力ゲーム」（青木・奥野、前掲書、194頁）による、「職場での努力水準 e 」（同書、191頁）、「雇用人数 L 」（同所）、「賃金 w 」（同所）の決定が論じられる。「現実の日本の企業組織においては、株主と労働組合が交渉して e, L, w を決める」（同書、194頁）。双対的コントロールモデルの要点はこの「交渉」にある。そこでは、「株主の代表者としての経営者」（同所）も労働者も、互いにコントロール権を有する対等の立場にあるゲーム参加者として、それぞれ利潤最大化、或は効用最大化を目指し、互いにカード、つまり e, L, w 条件を提示しあうという、交渉決裂を含む交渉ゲームの展開が想定される。つまり、当該モデルでは、経営者も労働者も、それぞれ追求目的は異なるが、互いに対等な立場で、それぞれ自己の戦略に従い自由に条件カードを提示しあう交渉ゲーム関係が想定される。こうした交渉ゲーム解 (e, L, w) がどのような特徴を持つかはここでの問題ではない。問題の焦点は、互いに利害を対立させる経営者と労働者の各ステークホルダーが、互いに対等、平等な立場で、雇用量 L 、努力水準 e 、賃金 w の決定に参加するというモデルの基本前提にある。

他方のエージェンシー理論としてのインセンティブモデルにおいても、

互いに自立した対等な関係として、経営者と労働者の関係が前提される。「エージェンシー理論」の課題は、「どのように賃金スケジュールがエージェントに努力するインセンティブを適切に与える仕組み（インセンティブスキーム）になるかという問題」（同書、100頁）の考察にある。そこで交渉は、プリンシパルとしての経営者が、賃金スケジュールに対応した労働者の努力水準 e の決定行動を予測しながら、期待利潤を最大化するよう賃金スケジュールを提示し、他方エージェントとしての労働者が、その提示された賃金スケジュールを前提として、期待効用（賃金から得られる効用と努力水準 e に伴う不効用の差）を最大化するよう職場での努力水準 e を決定する、というプロセスを辿る。従って、ここでも双対的コントロールモデルの場合と同様、経営者と労働者は、それぞれ賃金スケジュール提案者、或は努力水準 e の決定者として、互いに自己目的の最大化行動を取る自立した対等な主体であることが前提されている。もっとも、経営者は、賃金スケジュールの提案者であるといっても、提案は、労働者側が決定する努力水準 e に制約され、他方労働者にとっても、努力水準 e の決定は、経営者が提示してくる賃金スケジュールに制約される。それゆえ、エージェンシーモデルにおいても、「利害が相互に依存する関係者の戦略的な行動」（同書、99頁）によって、つまり経営者と労働者との「非協力ゲーム」（同書、195頁）を通して、賃金 w 、努力水準 e が決定される。エージェンシーモデルにおいても、プリンシパル＝経営者とエージェント＝労働者は、ともにゲームの参加者として、互いに制約しあう独立、対等な関係にあるものとして位置づけられる。ちなみに、賃金 w 、努力水準 e が、交渉ゲームの結果として決定されるとすれば、そうした賃金、努力水準は、経営者にとっても、労働者にとっても、それぞれの合理性判断に合致したものとなる。

双対的コントロールモデル、エージェンシーモデルは、新古典派理論の

企業組織論への応用、拡張とみることができる。合理的経済主体相互の対等、平等な取引関係を市場取引次元で設定するか、企業組織内に設定するか、単なる場の設定の違いにすぎない。市場取引の参加者、企業組織内における経営者と労働者、それぞれの場において、各ステークホルダーは互いに対等、平等であることが前提とされる。

しかし、経営者と労働者を力の優劣を伴わない、対等、平等な交渉関係主体として扱う企業組織論は、現実の企業、とりわけ日本企業の現実と大きく異なる。企業組織を労使関係の場としてみれば、それは、経営の労働に対する管理・支配とそれに対する労働側からの規制・経営参加という形で、双方の力と力がぶつかり合い、攻め合う場であり、また日本の企業経営は、その力関係において圧倒的に優位を占める。経営による労務管理と労働者による経営規制、これらの力の対抗の場として企業組織を把えることによって初めて、日本企業の経営優位の構造を問題しうるのであり、またその結果としての労働側不利の成果配分を明らかにしうるのである。以下、日本企業を代表するトヨタ、日産の事例研究に拠り、日本的経営下の企業組織が、努力水準 e 、労賃といった成果配分決定をめぐる労使の力の攻めぎ合いの場であり、かつそこにおいて日本的経営がいかに管理・決定の優位性を実現するか、その事実を明らかにする。

努力水準 e 、具体的には、労働密度と労働時間、そして賃金スケジュールは、現実の日本的経営の現場において、どのように決定されているのだろうか。まず労働密度の決定からみていこう。労働密度は、ある決められた作業、業務課題をどのくらいの時間でこなすかということであり、生産現場では「標準作業時間」として設定される。「標準作業時間」の設定が短い程、労働密度は高まり、逆に長く設定される程、労働密度は低まる。トヨタでは、その「標準作業時間」は「基準時間」として設定される。双対的コントロールモデル、エージェンシーモデルでは、労働密度は労働側

が経営側に提示しうる条件カードと想定されるが、実際の職場では、「基準時間」の決定プロセスに労働側が参加する余地はない。トヨタにおいて、「基準時間」は、班長クラスで構成されるトライ班が行うトライの時間測定結果を踏まえ、測定結果に対する現場監督のチェック、および課長と技術員室による検討という手続きを経て決定される⁹⁾。しかも、その際、「類似のモノの基準時間をこえない¹⁰⁾」、あるいはトライ結果のうち「一番短い時間¹¹⁾」という原則が課される。つまり、経営サイドが、その時点で一番生産性の高い、従って労働密度の高い水準を作業スピード基準として一方的に設定する。

この「基準時間」＝労働密度の決定の仕方は日本の経営の特徴をなす。西ドイツ地域を例にとれば、インダストリアル・エンジニアリング (IE) と呼ばれる専門職分野があり、また IE マンは自己の所属企業を超えて、REFA という IE マンの横断組織を形成し、標準作業時間設定に関わる IE 技術の標準化のための活動を展開する¹²⁾。しかも、各事業所における IE マンによる標準作業時間の設定に際しては、第三節で取り上げる従業員代表組織が IE 手法の客観的適用の有無をチェックするという形で関与する¹³⁾。これに対し、わが国には、IE マンの企業横断的組織の存在はおろか、トヨタでは、専門職としての IE マンという位置づけは存在せず、あくまで生産性管理の一環として、経営サイドが達成目標として「基準時間」を設定する。ちなみに、トヨタの「基準時間」には、用達余裕、疲労余裕などの余裕率は含まれない。

また、作業方法等、技術的変更が生じなくても、「基準時間」は、毎月自動的に改訂され、絶えず短縮される。1994 年を境に、「基準時間」設定の単位部門は、従来の直接ライン部門¹⁴⁾から、工場の保全・改善部門を含むより広い「工場技能系 (P 部門)¹⁵⁾」と拡張される。しかし、部門のいずれの括り方の場合でも、各直 (交替制グループ) の中でより高い生産性グル

ープの達成時間に合わせて「基準時間」が自動的に切り下げられていく。これは、各課の各直（白直，黄直）単位で、相互に生産能率向上を競い合わせる仕組に他ならない。¹⁶⁾

日産においても、労働密度決定に関わる標準時間の設定に際し、労働者、労働組合の関与はない。また、経営は、標準時間の低減率、1980年代については年10～12%という目標値を設定し、¹⁷⁾ それを受けて目標実現のための方策が職制を介して講じられる。

努力水準 e の他方の構成要素を形成する労働時間の決定についても、日本的経営においては、労働密度のケースと同様、労働側関与の余地は少ない。経営側が提示する賃金スケジュールに対し、労働側が労働時間という条件カードを提示するという新古典派モデルの前提と現実の日本的経営との乖離は大きい。労働時間の決定において最も重要なのは、生産計画、営業目標といったノルマの設定である。生産現場では、生産工程がメカニカルであるため、すでに経営により決定済の「標準時間」から要員配置も機械的に決定され、従ってノルマが設定されれば、労働時間は自ずと決まる。そのノルマ設定は、経営サイドの決定事項に属する。¹⁸⁾そして、わが国では、所定外労働、いわゆる残業が常態をなす。それは、経営が残業を不可避とするノルマを設定するからである。確かに、労働基準法第36条協定により1ヶ月の残業時間は40～55時間の上限が設定される。しかし、この上限値は高めに設定されているため、その範囲内で経営者はノルマ設定＝労働時間設定のフリーハンドを持つ。また、事務職部門では、この労働基準法とて残業を含む労働時間に対する規制力を持たない。

経営によるノルマ設定の実状を自動車産業の生産現場でみれば、日々のノルマ、生産量は、月および旬を単位とするオーダー・エントリー・システム(OES)により決定される。トヨタの場合、ディーラーが立てる三ヶ月間の需要予測をベースに、その予測値を集計、分類して、月次生産計

画を作成、さらにそれをブレイク・ダウンして旬オーダー枠を設定する。その上で、トヨタが設定した旬オーダー枠内で、ディーラーは、個別車種の注文を決める。もっとも、ディーラーは、その後、生産開始の4日前までは、大分類仕様枠内ではあるが、顧客の付き具合によって「巻き換え」（個別車種注文の変更）を認められる。各工場への具体的生産通知（数量、生産順序計画等）は生産当日となる¹⁹⁾。OESの目的は、顧客注文に即応できるように生産計画を立てながら、生産の最終決定を生産当日まで引き延ばし、在庫の圧縮・コスト削減を画ることにより、このシステムの下では、生産量＝労働時間は市場条件によって決定される。その日の生産計画の達成のため、残業が必要となる場合、従業員への通知は定時終了1時間前、或は2時間前になされると言われる²⁰⁾。残業を含めた日々、月々の労働時間は、経営サイドの判断によって決まり、労働者は、拒否権はおろか交渉余地も与えられていない。

日産における労働時間の決定の仕方は、トヨタの場合と形式上異なる側面を持つ。日産では、1970年代後半から80年代前半にかけて、労使の合意システムが謳われ、「生産体制事務折衝」制度が慣行として設けられ、その折衝プロセスを通して、残業を含む労働時間（月単位）が決定された。「事務折衝」で決定された残業は「枠内」時間外労働と呼ばれた。しかし、残業は必ずしもこの「枠内」に納まらない。「枠外」残業の存在である。「枠外」残業の決定は当日行われ、実施に際しては職場長（組合）の「了解」を条件としているが、職場長は、経営側の提案を「承認せざるを得ない²¹⁾」のが実状であった。労働時間の決定は、交渉—合意という形式をとるとはいえ、運用の実状は、経営サイドの判断によるものであったといえる。

しかも、「包括労働協約」（1986年）による「生産体制事務折衝」の廃止に伴い、労働時間の交渉—合意による決定という形式それ自体も最終的に消滅することになる。「生産体制事務折衝」制度は、残業・労働時間の

決定に際し、形式にせよ申し入れ→交渉→合意の手続きを踏むため、経営サイドにとっては、決定から執行までの間のタイムロス負担を伴うからであったといわれる。「事務折衝」制度の廃止により、経営側は、それまでの「実質」面のみならず、「形式」面においても、生産量の決定権、従って残業・労働時間の決定権を確保したのである。²²⁾

以上、われわれは、日本企業を代表するトヨタ、日産の事例研究を用いて、日本的経営の現場において、労働者の努力水準 e に関わる労働密度、労働時間が具体的にどのようにして決定されているかを明らかにした。このことから得られる結論は次の6点である。

第一に、新古典派企業組織モデルの前提、つまり経営サイドが提示する賃金スケジュールに対し、労働サイドが自己の条件カードとして努力水準 e を提示、決定するという前提は現実的妥当性、根拠を欠く。

第二に、新古典派企業組織論の前提とは異なり、努力の水準 e 、つまり労働密度、労働時間の提案権は経営サイドにあり、その提案された経営方針を労働サイドが受け入れるか否かは労使の力関係によって決まる。

第三に、日本的経営においては、この労働密度、労働時間の決定をめぐる経営と労働との力関係において、経営側が優位にあり、これら努力水準 e はもっぱら経営側に決定権がある。

第四に、日本的経営において、努力水準 e の決定権が労働側ではなく、経営の側にあるとすれば、賃金スケジュールについても、その提示に際し、経営は努力水準 e といった条件に拘束されない。それゆえ、賃金についても、経営による提案に対し、それを受け入れるかどうかの労使の力関係によって決まる。

第五に、この賃金決定についても、すでに明らかにした労働分配率の国際比較を考慮に入れれば、努力水準の場合と同様、経営は優位を占める。また、次節で明らかにするように、日本的経営の下、労賃をめぐる交渉は、

ベース・アップ交渉，総額交渉であり，ベース・アップ分の従業員個人への配分，つまり各労働者の個別の賃金決定は経営権に属し，そこに労働者・組合が介入する余地はない。

第六に，以上の結論として，労働条件を含め広義の成果配分は，それぞれ労使の力関係によって決定され，日本的経営は，それら成果配分の決定において経営優位を実現する。

それでは，日本的経営は，その労使の力関係においてなぜ経営優位を実現しうるのか。それは労務管理の問題である。それゆえ，以下，現場の労務管理（第二節），それを支える企業レベルの労務管理（第三節）を分析し，経営優位の日本的経営構造を明らかにする。

- (1) 岩井克人「従業員管理企業としての日本企業」(岩田規久男・石川経夫編『日本経済研究』東京大学出版会，1988年所収)，247頁。
- (2) 伊丹敬之「株式会社と従業員『主権』」(伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『リーディングス 日本の企業システム 第1巻 企業とは何か』有斐閣，1993年，202頁。
- (3) 津田真澄『労使関係』日経文庫，1980年，79頁。
- (4) 伊丹，前掲論文，194頁。
- (5) 中谷，前掲書，88頁。
- (6) 岩井，前掲論文，296頁。
- (7) 同，297頁。
- (8) 青木昌彦・奥野正寛編著『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会，1996年，第4章，第7章。
- (9) 戸塚秀夫・兵藤釗編著『労使関係の転換と選択』日本評論社，1991年，132頁参照。
- (10) 同書，132頁。
- (11) 大野耐一『大野耐一の現場経営』日本能率協会，1982年，191頁。
- (12) 戸塚・兵藤，前掲書，148頁。
- (13) 同書，150頁。

- (14) 同書, 128 頁.
- (15) 野村正實『トヨタイズム』ミネルヴァ書房, 1993 年, 168 頁.
- (16) 戸塚・兵藤, 前掲書, 136-137 頁参照.
- (17) 上井嘉彦『労働組合の職場規制』東京大学出版会, 1994 年, 158 頁.
- (18) 小池和男氏は, 機械工業における生産ノルマ設定に対する組合規制の弱さを指摘する。「一般に, 生産量そのものに対する労働組合あるいは作業集団の発言はつよくない」(小池和男『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社, 1977 年, 208 頁).
- (19) 小野隆生「現代日本の生産システムのフレキシビリティ (2)」(『商学論叢』, 第 36 卷第 3・4 号, 1995 年 3 月), 644-650 頁参照.
- (20) 上井, 前掲書, 208 頁.
- (21) 同書, 186 頁.
- (22) 戸塚・兵藤, 前掲書, 215-217 頁, 238 頁参照.

二 経営優位と職場の労務管理

日本の経営における労務管理の特徴は、「参加」型チーム制管理, 人事考課制度 (査定管理), およびコミュニケーション・教育訓練管理 (意識管理), これら三重の労務管理にあり, 経営優位は, まずはこれら三重の労務管理にその根拠を持つ. 以下, 三重の労務管理を順次考察し, 経営優位の職場管理システムとは何かを明らかにする.

(1) チーム制

チーム管理におけるチームとは, 現場の末端労働者のグループ単位組織を言い, 製造現場では「班」, 或はその上の組織単位である「組」がこれに相当する. チーム制とは, 第一に, こうした末端労働者に対するグループ単位での管理であり, 労務管理の一手法である. QC 活動・小集団活動は, チーム管理の一具体化であり, 「ひとつのたくみな生産・労務管理」¹⁾であることに変わりはない. 第二に, このチーム制は, 単なる労務管理の単

位問題を越えて、ジャスト・イン・タイム（JIT）システム同様、「ストレスによる管理（Management by Stress²⁾）」とし機能する。

労務管理の原点は、末端労働者の管理にあり、しかもその末端労働者の管理の要所は現場にある。「人事管理の原点」は、「現場にあり」、「人事管理は本来職制を通じてやるのが原則³⁾である」。言い換えれば、「人事部や労働部が直接個別の人事労務管理をやる⁴⁾としてもダメである」。これらは、いずれも大手企業の元人事・労務担当重役の発言であり、現場の職制による末端労働者管理の重要性が率直に語られている。経営管理の最終的具體化、実現は職制によって行われるからである。例えば、トヨタでは、生産部門間で人の配置調整を行う際、「人事部が……必要調整人数を算出」するが、「誰を、どこの部門に出すか……他部門から受け入れた人をどの仕事の担当とするか⁵⁾」という具體化は、職制としての「組長」の責任となる。

チーム制の特色は、現場管理者としての職制の下に労働者をグループ単位に括り、そのグループに連帯責任を負わせる点にある。ピア・プレッシャーは、その連帯責任制の一例である。誰かが欠勤すると、或は誰かの生産能率が落ちると、そのしわ寄せが他のグループメンバー、或は直属の職制⁶⁾にいく。こうした連帯責任体制が社会的圧力（peer pressure）を生み、その下で労働者は互いに自分自身の労働負荷の増加を競い合うことになる。

チーム制による連帯責任体制の導入がなぜ可能となるのか、この論点は労働組合の問題が扱われる次節で取り上げられるが、チーム制による現場管理の要所は、経営の意志を代行、実現する職制がチームメンバーをどれだけ掌握するかにある。この点に関して、日本の経営では、職制とチームの末端労働者の関係を「管理」と「被管理」の、上下の一方的関係としてむき出しにするのではなく、両者間の協調関係の形成が重視される。パーソナル・タッチ（PT）運動は、職制と末端労働者の間に協調的關係を作

り出そうとする工夫の一つである。トヨタのPT運動は、1966年にスタートし、それは、班長、或は準班長をリーダーとする通常「組」単位でのコミュニケーション運動として展開された。こうしたコミュニケーション活動を通して、職制と末端労働者の間に協調意識が醸成され、職制をリーダーとするチーム全体、一丸となつての連帯責任制が作り上げられる。トヨタでは、このチーム制、「話し合いの原則」が、後述の「参加」型管理へ、さらには、「アイデアの出せる多能工」育成、そして「カンバン方式」へとつながっていく。⁷⁾

監督業務の一部を労働者自身が負う連帯責任体制としてのチーム制は、「参加」型管理としてその展開をみる。「参加」型管理の下では、経営が決める枠内で一定程度の裁量余地がチームメンバーに与えられ、労働者は、自分自身の作業負荷の増加に積極的かつ自発的に関与することが求められる。

「参加」型管理によって、QC活動での提案制度、チーム内での仕事の割り振り、ローテーション管理といった権限がチームに与えられる。確かに、一面では、「参加」方式の下で、QC運動を例にとれば、労働者は労働の危険防止、或は労働負担の軽減につながる提案を行うことができる。これは、熊沢氏が「ハト派」⁸⁾のQC活動と呼ぶものである。しかし、「参加」方式は、あくまで経営管理という枠内での話であり、QC活動においては、提案の課題設定は自由ではありえない。課題設定に際しての職制の存在は無視しえない。全国のQC活動で取り上げられるテーマの7~8割が、コスト削減、能率改善、品質管理・改善であるというのも決して偶然ではなく、チーム管理の当然の結果なのである。⁹⁾これら熊沢氏が「タカ派」¹⁰⁾のQC活動と呼ぶ、能率向上、工数削減、品質管理を目的とするQC活動がむしろ主流をなし、時としてはQC活動は、労働密度の増大、要員削減を招く。¹¹⁾「タカ派」のQC活動が主流をなすのは、QC活動が、本来「やる

気」,「個人主義」の「克服」を目的として「経営者の勧奨または実質上の強制¹²⁾によってはじめられるもの」である以上,当然のことといえる。「参加」型チーム管理は,こうした経営課題を単に与えられたものとして受身的にはなく,自らアイデアを出し,積極的に達成することを迫る。

能率改善,コスト削減の仕方について今少し詳しく見れば,「参加」型チーム管理は,小さな改善の積み重ねによる生産効率増大・合理化においてその真価を発揮する。例えば,チームが10人からなるケースを想定しよう。そして,その10人のうち何人かの作業工程において改善により作業時間の短縮が可能となったとしよう。その場合,いくつかの連続する作業工程をチーム単位でこなすのではなく,各作業工程と労働者が固定的に1対1に対応しているとすれば,作業能率の改善はしばらくはその箇所での作業余裕として温存されよう。これに対し,チーム方式の下では,個々の箇所で実現された能率改善は,チーム内の作業分担の再編成を通して回収され,チーム定員の削減,或は作業負荷の増加という形で生産効率の向上としてより確実,有効に結実¹³⁾される。

チーム管理方式は,日本的経営下に留まらず,アメリカ自動車工場においても,GMとトヨタの合弁会社 NUMMI (1984年,カリフォルニア)でのチーム制導入以降¹⁴⁾を見せる。そのチーム管理はアメリカにおいて「ストレスによる管理」と呼ばれる。「参加」型チーム管理は,連帯責任体制による囲い込みと強制参加により,労働者自らが自身の作業負荷の増大,合理化に関与し,絶えざる経営効率の向上に努めることを迫るからである。

(2) 人事考課制度

日本の経営を支える第二の労務管理手法が昇給,昇格,昇進に関わる人事考課制度,いわゆる査定制である。わが国における査定制の導入,展開

は、年功制賃金体系の存在を抜きには語りえない。戦後、まず年功制賃金が制度として定着した。一般に、年功制賃金確立のメルクマールとされているのが、1946年の電産型賃金体系の導入である¹⁵⁾¹⁶⁾。

しかし、年功制賃金は、経営・労務管理上、大きな障害を抱える。賃金管理は経営権の要所をなし、年功制はその限りで経営権の放棄を意味するからである。それゆえ、経営側は、年功制賃金の導入と同時に、画一的年功制からの脱皮を迫られることになる。人事査定制の導入は、年功制の修正・部分的否定を意味し、賃金管理権の回復、強化の試みである。事実、人事査定制導入の試みは、年功制の導入と同時に開始され、日本経営者団体連盟（日経連）の活動をもって経営の動きを示せば、日経連は、機関誌『経営者』の1950年7月号において、査定制を取り上げてその奨励活動を開始する¹⁷⁾。

人事査定制は、年功制に個人間格差を持ち込むわけであるから、格差付けに際してはそれなりの理由付けが必要となる。当初、査定制は、職務給とセットの形での導入が試みられた。これは、より賃金の高い上位職務への昇進を人事査定によって管理しようとするものである。職務給導入の試行錯誤は1950年代から1960年代半ばまで行われた¹⁸⁾。しかし、職務給は、結局、日本では根付くことはなかった。この点については、主に二つの事情が指摘されている。一つは、日本における職務概念の曖昧さである。日本では、職務と人の採用・配置の関係は必ずしも厳格ではない。つまり、各人に割り当てられる職務の範囲が広い。チーム方式で行われるローテーション管理はその典型である。もう一つの理由は、職務給導入に対する組合の反対である。職務給は、原理としては、年功制を否定するものであり、すでに相対的に高い賃金の位置にあり、組合の中核にあった中高年労働者は、職務給導入による賃金の引き下げを警戒し、他方若手労働者は、上級職ポスト不足による賃金の頭打ちを恐れたからである¹⁹⁾。

かくして、人事査定制の導入は一旦頓挫するが、その後、人事査定制は、「能力主義管理」という名目で、職務給に代わる職能給を評価、判定するものとして導入され、定着することになる。日経連が「能力主義管理」を初めて明確に打ち出すのは、労務管理委員会での研究会活動の成果である『能力主義管理』(1969年4月)においてである。²⁰⁾

「能力主義管理」は、「人事考課(能力判定)により……昇給、昇進、職務配置等を統一」²¹⁾することを前提に、「学歴や年齢・勤続年数にとらわれない能力発揮に応じた……処遇を行なうことによって意欲喚起」²²⁾を画り、「労働効率を高める」²³⁾ことを目的とする。「労働効率」は、「技術×人間労働×労働密度」に分解され、よって「労働効率」は、技術=機械化を所与とすれば、「機械を十分動かしうる人間能力」の向上、および「労働密度の高い仕事ぶり」²⁴⁾によって達成される。それゆえ、従業員の能力開発、労働密度を高めること、これが「能力主義管理」の具体的課題となる。こうした課題を具体的に実現するための労務管理手法が人事査定である。人事査定を用いての労働効率管理は日本に限られない。旧西ドイツにおいては、²⁵⁾成績手当として、またイギリスでは、²⁶⁾業績考課給、そしてアメリカでは、²⁷⁾メリット・インクリース(業績考課給)として、人事査定による労働効率管理が行われている。これらは、いずれも労働者にインセンティブを与え、労働効率を高めることを狙ったものである。ところが、日本の経営下での人事査定は、そうしたインセンティブ管理に留まらない。経営=資本への絶対的服従を可能とする。それはなぜか。その根拠は、人事査定の日本の特徴、やり方にある。

日本の経営下での人事査定は、第一に、昇給、昇格、昇進のすべてに関わり、しかも組合員、非組合員の区別なく査定の対象とする。A銀行を例にとれば、本俸は本人給、職能給、資格給から構成される。本人給は年齢給であり、職能給と資格給は各行員の「等級」と「号俸」によって決め

られる。査定に関わるは、まずこの等級と号俸の決定である。査定により各行員が何等級の何号俸に位置するのかが決定される。そして、各等級内の号俸の位置によって等級移動（昇格）が決まり、さらに昇格によって昇給、ボーナス額、および役付への昇進が決められる。こうして、人事査定は、等級、号俸の決定から、昇給、昇格、昇進すべての決定に関わる。²⁸⁾ わが国との比較で言えば、旧西ドイツでは、人事査定は主に成績手当の決定に関わり、必ずしも昇格、昇進にまで関わらない。²⁹⁾ またアメリカでは、労働組合員は歴史的に「先任権」³⁰⁾の確立により査定されないことが多い。³¹⁾

昇給、昇格、役付への昇進、これらはいずれも給与所得に関わる。それでは、一体、人事査定により、従業員個人間の賃金格差はどのくらい広がるのだろうか。関西経営者協会所属従業員規模100人以上企業に対して行なわれたアンケート調査³²⁾（1990年10月実施）によると、高卒男子45歳層で年収格差が、50～100万円未満に入る企業が一番多く、全体の45%の企業がこの格差レンジに入り、格差100～200万未満レンジに26%の企業が入る。近年、人事査定に基づく賃金の格差幅は、総枠としての賃金コスト抑制を伴いながら、日米を問わず拡大される傾向にある。³³⁾³⁴⁾

日本的経営下の人事査定は、第二に、その評価基準の「曖昧さ」、従って「裁量性」に大きな特徴がある。査定の評価要素は、「成績査定」、「情意査定」、「能力査定」の三つからなる。いうまでもなく、後の二査定は、査定を行う上司＝監督者の裁量的判断によって決められる部分が多い。「情意査定」では、被査定者の協調性、積極性等が問われ、他方「能力査定」では、判断力、企画力、折衝力、管理力、潜在的能力が問われる。いずれにおいても、判断基準が曖昧で、査定＝上司の裁量の余地が大きい。³⁵⁾³⁶⁾ アメリカの場合、人事考課は職務分析に基づくことが要求され、考課の客観性が問われるが、日本の場合、客観性が問われることもなく、そのため性と信条による差別に利用されるケースが絶えない。

第三に、査定の評価要素が「主観的」であることの結果として、査定結果の被査定者への公開度は、上へ提出する前で1割、提出後で3割と低い³⁷⁾。また当然、査定結果に対する苦情も認められていない。

この人事査定が、裁量的・主観的に行われるか客観的項目で行われるか、また本人に公開されるのかされないのか、この点に関する日本と欧米諸国との差は大きい。アメリカでは、査定結果が裁判に持ち込まれ、それが差別的であると判断されると、企業は多額の損害賠償支払義務を負わされる。その際、裁判所の差別性判断のポイントは、①職務分析の有無、②被査定者が査定結果に目を通してしているか否か、③被査定者の性格の特徴が評価要素で重視されているか否か、にある³⁸⁾。企業にとっては、職務分析に基づく人事査定の客観性と本人への公開が否応なしに求められるわけである。日本でも、性や信条にかかわる差別的査定問題を司法の場（労働委員会、裁判所）に持ち込むことは可能である。しかし、司法の場で、職務分析の有無といった査定評価の客観性や本人への公開性が問われることはない。査定評価要素が曖昧、主観的であるために、差別査定が存在したとしても、それを司法の場で救済することは容易ではない。

第四に、以上の結論として、人事査定権は経営＝資本が100%掌握する。査定に対する労働者・組合の規制はない。昇給、昇格、昇進すべて人事査定によって管理されるのであるから、このことは、経営が年功要素部分を除く個別的賃金管理を100%掌握することを意味する。これは、先進諸国の中であって、きわめて日本の特殊性をなす。

人事査定制度の導入を見る他の先進諸国では、一般に、労働組合は査定管理に対し二重の規制を加える。一つは、査定利用、および適用者の限定化という形での規制である。すでに言及したように、アメリカでは、労働組合員に対しては「先任権」が認められ、実質上査定は行われぬ。先任権制の下では、労働者は、勤続年数順に上級職務に昇進し、賃金レートの

上昇を画る。旧西ドイツでも、各企業ごとで事情は異なるが、査定対象が、部門の長、技術職員、協約外職員という形で限定されるケースも少なくな、必ずしも全従業員が査定対象となるわけではない。また、鉄鋼業のように、未だ査定制の導入されない産業、事業所も存在する。さらに、旧西ドイツの場合、人事査定によって昇格、昇進、昇給が決定される日本の場合と異なり、査定は、一般に、成績加給の決定に限定利用され、査定管理は、賃金所得の約6割以上を構成する協約賃金には及ばない³⁹⁾

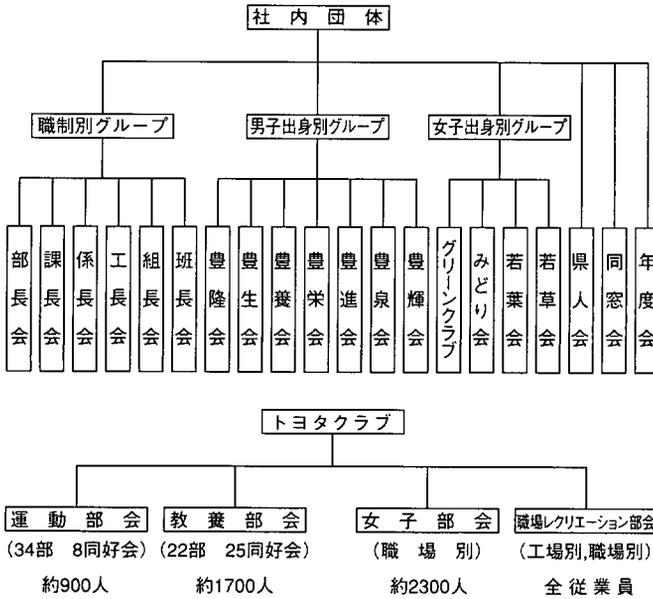
もう一方の組合規制は、査定管理・運用に対する規制である。アメリカでは、査定制の差別的利用に対する規制は司法に拠るところが大きい。旧西ドイツ、イギリスの例を見ると、組合、或は組合の力を背後に持つ、事業所単位での従業員代表委員会（ドイツ）が、差別的利用に対する規制力を発揮する。組合、従業員代表委員会は、客観性・公平性の観点から査定による成績加給、業績考課給の決定に関与する。また、査定結果は、本人に公開され、被査定者による苦情申立てに際し、組合、或は従業員代表委員会⁴⁰⁾は、経営側との交渉に同席し、関与する。それゆえ、これらの国では、査定管理、その経営による裁量的運営は、大きな制約を受ける。

査定管理権を経営＝資本が完全に握るか否か、つまり査定管理に対する労働者、組合規制が存在するか否か、これは労務管理に決定的な相違をもたらす。日本の経営下での査定管理、つまり査定制による昇給、昇格、昇進すべての管理、しかも経営による査定管理の裁量的・主観的運用、これは経営に対する従業員の絶対的服従を可能とする。経営方針に従わない労働者は、査定点を低く押さえられ、昇給、昇格、昇進すべてに格差をつけられ、早期出向・退職を迫られる。かくして、日本の人事考課制度は、労働効率向上への単なるインセンティブ制度の域を超える。具体的経営方針は、ノルマ（生産効率、生産量、営業活動目標）であり、査定管理はそのノルマ達成への絶対的服従を求める。ノルマ達成に非協力的な者は低い査

定点が与えられ、ピア・プレッシャーが加えられる。しかも、経営は、そのノルマ水準の決定権を握る。言い換えれば、ノルマ設定に対する組合規制はきわめて弱い（本稿第一節、第三節参照）。企業間競争圧力の下で、ノルマは絶えず高め、高めに設定され、その結果、労働者は、残業、サービス残業、有給休暇の返上を迫られる。ノルマ達成のため、サービス残業に異義を唱えること、それを拒否することは許されない。

この日本の査定管理の意義に関して、少なからぬ論者は、「競争的職場秩序」⁴¹⁾、「労働者間競争」⁴²⁾、「能力主義的競争システム」⁴³⁾の形成に査定管理の主要な意義を求める。しかし、この主張は、日本的査定管理を査定管理一般に解消するものである。査定管理が労働者の間に昇給、昇進格差を持ち込む以上、よりよい処遇を求めて、程度の差はあれ労働者は互いに競うことになる。この点は、アメリカでも、ドイツでも、イギリスでも査定制が導入されている限り、変りはない。しかし、すでに述べたように、経営による裁量的・主観的運用を特色とする日本の査定管理は、こうした一般的なインセンティブ管理に留まらない。仮に、査定評価による昇給、昇進コースの割り振りが、業績とか職務分析に基づく、従って労働者間で相对比较可能な客観的基準に基づいて行われる場合には、競争ルールが明確である以上、査定管理は、単なるインセンティブ管理として機能しよう。しかし、日本的査定管理においては、そこでまず第一に求められるのは、経営方針への服従、経営ノルマ達成にいかにか忠実に従うかであり、このように、査定評価対象は、客観的な評価基準を越えて、労働者の意志、思想にまで及ぶ。従って、この場合、競争は、経営への服従度合を競い合うという形で歪みを伴いながら二次的に生ずるにすぎない。日本的査定管理が求める第一義的機能とその効果は、インセンティブに導かれての労働者間競争ではなく、経営＝資本への絶対的服従⁴⁴⁾である。

図1 社内団体、およびトヨタクラブ組織



(出所) 『トヨタ自動車30年史別巻』1967年, 726頁

(3) 意識管理

日本の経営を支える第三の柱は、従業員に対する意識管理である。それは、具体的には、社内人間関係諸活動などを通して行われるコミュニケーション管理、および教育・訓練活動管理として実現される。日本の経営における労働者管理は、これらコミュニケーション管理、教育・訓練管理により、生産過程の現場に留まらず、労働者の意識、思想領域に及ぶ。

社内人間関係諸活動をこれまで積極的に展開してきた企業として、トヨタはしばしば事例研究の対象とされてきた。それゆえ、ここではトヨタの事例研究に拠り、労務管理装置としての人間関係諸活動による意識管理の

実態を明らかにする。トヨタは、人間関係諸活動を「トヨタの人事管理の⁴⁵⁾基礎」と位置づけ、これまで人事部管轄の下で「社内団体活動」、「トヨタクラブ」、「明るい寮づくり運動」、「PT 運動」を実施してきた。

これら人間関係諸活動のうち、社内団体活動、およびPT活動がより重要な位置を占める。前者の社内団体活動では、組織グループは、大きく二つの基準に基づいて形成される。一方は、部長会、課長会から班長会に至る職制別のグループ組織であり、他方は、高卒、大卒、養成工といった出身別のグループ組織である(図1)。これら社内諸グループは、相互の親睦を高めるべく、スポーツ・レクリエーション活動、講演会活動など種々の行事活動を展開する。しかし、これらのグループ活動の目的は、単なる親睦活動にあるのではない。諸グループ活動は、メンバー相互の交流、親睦に加え、職制との意志疎通・コミュニケーション、会の活動を通じた会社の発展をも目的とする。⁴⁶⁾社内団体活動が人事部の管理下に置かれている所以はここにある。経営の労務管理的意図は、一方の職制別グループ活動においてより強く現れる。例えば、職制別グループの一つである班長会は、その「綱領」において、班長が「社是の精神を体し、信頼と誠実をもって会社の方針に従い、あらゆる困難を克服、切磋琢磨し、社運興隆の礎と⁴⁷⁾な」ることを謳う。本綱領は、班長会の目的が、班長としての職制の役割の自覚と企業の発展にあることを率直に語る。長時間、過密労働の状況にあって、社内団体の催し物等への参加は、全体でも7割弱、職制別グループ活動では9割を超えと言われる。⁴⁸⁾これは、社内団体活動が、人事部の管理の下、仕事の一部と化し、職制別グループ活動では参加が義務化していることを示唆する。社内団体活動の目的が単なる従業員相互のヒューマンリレーション活動であれば、人事部による管理は必ずしも必要とせず、労働組合による組織化の道がむしろふさわしい。労務管理の一環としての社内団体活動は、経営方針の徹底化、ヒエラルキー的管理体制の強化、こ

うした意識管理をその基本課題とする。

1964年に開始された「明るい寮づくり運動」は、新卒の独身者に対する一種の社内教育である。「明るい寮づくり運動」は、人事部住宅課を頂点に、寮の自治会役員から部屋長に至る管理組織の下で展開され、そこでは、人事部、教育部、職場上司との懇談会を通して、企業組織への一体化、企業意識の育成が画られる。一般寮生をまとめ、人事部と一般寮生の間に入って、企業精神の育成役を務める「寮生リーダー」に対しては、役員が加わる「全寮リーダーセミナー」において社内教育が実施される⁴⁹⁾。かくして、新卒寮生は、勤務時間、休憩・生活時間を問わない、24時間労務管理下に置かれることになる。

PT（パーソナル・タッチ）運動は、①日々の触れ合い、②PT懇談会、③行事・キャンペーン、これら三つをその具体的活動とする。1966年開始当初、PT運動は、日々の触れ合い運動として始められたが、1973年以降は、パーソナル・トレーニング、つまり社内教育の一部として位置づけられる。このPT運動は、1960年代に入り従業員数が拡大し、それまでの人事課人事係による現場の直接管理が困難となってきたこと、また他方では、1950年大争議が収束し、労使協調関係の成立（1962年「労使宣言」）により、現場の労務管理を徹底化する基礎が出来上がったことをその導入契機とする。この導入経緯から明らかなように、PT運動の目的は、当初から「職制」を通した新人に対する「人事管理」にあった⁵⁰⁾。

こうしたPT運動の狙いは、その推進組織体制において確認することができる。推進組織は、PTアドバイザー→PTリーダー→職場先輩→新人という体制をとるが、このPT運動推進組織は、工場→組長→班長という職制の管理機構の下に置かれる。PTリーダーを補佐するPTアドバイザーは、WSTC（ワークマンシップ・トレーニング・コース）トレーナー資格を持つ工長から選ばれ、PTリーダーは、各組の班長に次ぐ準指導職ク

ラスの若手から選出される。そして、新人を直接教育する職場先輩に対しては、WSTCで10時間の教育が行われる。このように、PT運動推進組織は、職制と新人と間のギャップを埋め、現場での労務管理を徹底化すべく、職制管理組織に周到に組み込まれているのである。

以上、その組織体制と活動内容から、社内人間関係諸活動の目的が、労務管理の一環としての従業員の意識管理・教育にあることを見たが、この点に関して、人間関係諸活動の歴史的経緯について以下二点つけ加えておこう。一つは、社内団体の出身別組織である豊養会の設立経緯である。豊養会設立の発端は、トヨタにおける労使関係の一大転機となった1950年大争議に遡る。豊養会は、大争議において養成工出身の人々が経営にとって「最後の良識派のトリデとなる役割を果たしてくれた」⁵¹⁾ことを評価した人事部の働きかけにより、1954年に設立された。その後、経営側は、豊養会に続き、出身別社内団体を次々と組織化し、また当時すでに結成されていた班長会、組長会といった職制別組織の労使協調路線への取り込みを画っていく。今一つは、トヨタクラブの成立経過である。豊養会発足の翌年、人事部は、会社所属の「婦人教養部会」を発足させ、それをテコに「トヨタクラブ」(1959年)、「職場レクリエーション部会」(1965年)を発足させる。人事部による「婦人教養部会」設立の目的は、それまで組合の文化・スポーツ活動を担ってきた「青年婦人部」への対抗、その弱体化、解体にあったと言われる⁵²⁾。豊養会設立、トヨタクラブ設立、いずれのケースも、当時の未だ労使協調主義をとらない労働組合との対抗、確執を背景とする。すなわち、これら人間関係諸活動の設立経緯は、諸活動の目的が、労働者を経営によるコミュニケーション管理下に置き、もって労働者を組合の影響から引き離し、組合の弱体化、変質を画り、現場の労務管理を確立する点にあったことを語る。

社内での人間関係諸活動については、企業間でその展開の程度に差があ

る。しかし、重要なのは、程度の差はあれ、日本的経営の下、種々の社内人間関係活動が労務管理の一環として位置づけられ、経営による管理が職場の内外を問わず、労働者間のコミュニケーション管理にまで及ぶ事実である。コミュニケーション管理は、管理体制の受容、企業意識の形成を狙った労働者に対するイデオロギー、意識管理であるが、今一つ重要な意識管理が教育・訓練管理である。わが国においては、学卒後の従業員に対する職業教育・訓練のイニシアティブは企業が握る。企業にとって、教育・訓練活動は、単なる職業知識、技術の習得、向上に留まらず、労務管理の一環として重要な意味を持つ。

まず、企業が行う教育訓練の期間についてみると、新規採用者と在職者の平均で「5日以下」が63.5%、次いで「6-10日」が14.4%、従って10日以下が77.9%となり、比較的教育訓練期間は短い。新規採用者と在職者との比較では、新規採用者に対する教育訓練期間がより長い⁵³⁾。しかし、この教育訓練期間の短さは、社内教育の重要性の低さを意味しない。社内教育は、OJTとして業務遂行現場においてもなされているからである。わが国の場合、教育訓練をOff-JTのみで、或は、Off-JTを中心にOJTを取り入れて行っているのは、それぞれ調査対象企業の4.5%、8.2%にすぎない。OJTのみが36.6%、OJTを中心にOff-JTを取り入れる企業が45.5%で、これらOJT中心企業が82.1%⁵⁴⁾を占める。

問題は、Off-JTにしるOJTにしる、社内教育として実施される教育訓練の内容である。教育訓練の重点は、対象となる従業員層によって異なる。新規学卒者に対してなされるのは、導入教育であり、その目的は、仕事に必要な基礎知識の習得、企業人としての自覚意識の獲得、企業への定着化にある⁵⁵⁾。要するに、企業に対する心構え、文字通り意識教育である。技術者教育においても、仕事に関わる専門的知識、技術教育に加え、職場での人間関係教育が重点項目をなす⁵⁶⁾。人間関係教育の中味は、連帯責任、チー

ムワーク、指導力、統率力であり、ここでは現場職制が経営管理職務を自ら自覚し、経営方針を部下にいかにか確実に下ろすかが問われる。管理職教育では、文字通り、中間管理職として、経営幹部に代わって、統轄力・指導力を発揮し、いかに現場従業員を経営方針の下に動員するかが問われる。従って、経営管理のヒエラルキー構造に従い、係長教育においてはその上位の社内管理者が、そして課長以上部長に至る管理職教育においては、経営トップが講師として積極的に研集に参加する⁵⁷⁾。このように、教育対象層により教育の重点は多少異なってはくるが、いずれの教育においても、企業精神の育成、管理体制強化のための意識管理が重要な位置を占める。いづれにせよ、社内教育は、労務管理との関連を抜きにしては語りえず、それゆえ、社内教育は、時として査定評価要素に組み入れられ、労務管理の直接的な手段として機能する。というのは、社内教育訓練はしばしば指名選抜方式で行われ、その際、管理者である上司が推薦権を持つ。しかも、往々にして訓練教育が昇格のステップとなるからである。

さらに、卒業後の教育・訓練の場において、企業はそのイニシアティブ、主導権を握る。逆に、労働者にとっては、職業教育・訓練に対する経営＝資本のコントロールからの自立度は低い。国の政策との関連についていえば、従来の政策は、企業イニシアティブによる職業教育・訓練に対する補完、助成をその基本的立場とする。従って、これまで政府の役割は、企業の枠外に廃出された失業者に対する職業転換教育、再教育に限定されていた。しかし、近年しだいに「生涯訓練体制」の確立が重視され始め、政府もこの分野で新たな政策展開を行う。しかし、ここでも教育の主体は企業で、政府の役割は、企業に対する財政、金融等によるサポートに限定される。「認定職業訓練に対する助成」制度（1975年度）を初め、「生涯職業訓練奨励給付金」制度（1982年度）、その拡充としての「生涯能力開発給付金」制度（1985年）、そして訓練施設整備に対する雇用促進事業団によ

る融資等、これらはいずれも企業が実施する教育・訓練に対する財政的、⁵⁹⁾金融的助成制度である。

この職業教育に対する公的助成が、対企業支援を中心とするか、対労働者支援を中心とするか、その比重に関して、わが国とイギリス、旧西ドイツ、フランスとの差は大きい。イギリスでは、1964年に、産業訓練法に基づき産業訓練委員会(ITB)が設立され、そのITBが、雇用省に設置された職業訓練サービス事業団(TSA)の援助の下で、傘下企業の職業訓練を企画・調査、支援、監督し、また訓練施設の設置、運営を行う。その際、ITBの構成メンバーに、使用者代表だけではなく、労働側代表者、さらには教育関係者も加わる。旧西ドイツでは、雇用促進法(1969年)以降、政府の職業訓練助成が本格化する。わが国の職業訓練政策が対企業支援を中心とするのに対し、ドイツの職業訓練振興・促進政策は、受講者本人に対する直接の手厚い財政的助成をその重要な柱とする。フランスの場合、政府の生涯教育に対する助成は、基本的には訓練対象者を雇用する事業主に対してなされる。しかし、わが国との類似点はここまでであって、フランスの場合、労働者自らの判断によって選択可能な訓練コースが企業の内外に設けられている点で、またその自主選択のケースでも、コース受講期間中の賃金、訓練コストが使用者負担になるという点がわが国とは大きく異なる。このように、ITBに労働者側代表が参加するイギリス、訓練者本人に対する手厚い財政援助を制度化するドイツ、使用者負担の下で従業員自身が選択可能な訓練コースを設定するフランス、いずれの国においても、政策介入は、対企業に限定されず、職業訓練・教育に対する労働者組織の参加、或は従業員本人に対する直接的支援という形で、結果的に職業教育に対する資本のコントロールからの労働者の自立度を高めることに通ずる支援が重要な政策項目として存在する。⁶⁰⁾これとは逆に、結果的に資本による職業教育・訓練支配の強化に通ずる対企業支援を軸に据えるわ

が国の政策介入との差は大きい。

職業教育・訓練一般における企業のイニシアティブと社内教育における従業員に対する意識管理とは表裏一体関係にあり、社会での職業教育に対する資本の支配力が強く、そこでの労働者の自立度が低い程、社内教育の現場での資本による意識管理はより強固となる。

かくして、日本的経営は、チーム管理、人事考課に基づく能力主義管理に加え、労働現場の内外を問わず、労働者間のコミュニケーション、職業教育・訓練活動を資本のコントロール下に置く。これらチーム管理、査定管理、および意識管理による三重、三層の労務管理が労働現場における経営優位の実態であり、また強固な経営支配力の根拠をなす。

- (1) 熊沢誠「QC活動の明暗(上)」(『日本労働協会雑誌』, 256号, 1980年7月), 12頁。
- (2) M. Parker & J. Slaughter, *Choosing Side; Unions and the Team Concept*, 1988 (戸塚秀夫監訳『米国自動車工場の変貌』緑風出版, 1995年, 85頁)。
- (3) 田中博秀「日本的雇用慣行を築いた人達——(その二)山本恵明氏にきく(1)」(『日本労働協会雑誌』, 280号, 1982年7月), 43頁。
- (4) 田中博秀「日本的雇用慣行を築いた人達——小松廣氏にきく(2)」(『日本労働協会雑誌』, 276号, 1982年3月), 70頁。
- (5) 「日本的雇用慣行を築いた人達——(その二)山本恵明氏にきく(3)」(『日本労働協会雑誌』, 282号, 1982年9月), 32頁。
- (6) 前掲『米国自動車工場の変貌』, 73頁; K. Dohse, U. Jürgens, and T. Malsh, "From 'Fordism' to 'Toyotism'? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry," *Politics & Society*, Vol. 14 No. 2, 1985, p. 134; J. J. Fucini & S. Fucini, *Working for the Japanese*, 1990, p. 137 (中岡望訳『ワーキング・フォー・ザ・ジャパニーズ』イースト・プレス, 1991年, 34-36頁); P. Garrahan & P. Stewart, *The Nissan Enigma*, 1992, pp. 87-119, および丸山恵也『日本的生産システムと

- フレキシビリティ』(日本評論社, 1995年), 176頁参照.
- (7) 「日本の雇用慣行を築いた人達——(その二) 山本恵明氏にきく(1)」(『日本労働協会雑誌』, 280号, 1982年7月), 44-45頁参照. 職制としての作業長の性格と作業長が抱える矛盾については, 次の論文参照. 森岡孝二「日本の生産システムと作業長」(関西大学経済・政治研究所『研究双書』第103冊『経済システムと価値意識』1997年所収).
- (8) 熊沢誠「QC活動の明暗(下)」(『日本労働協会雑誌』, 257号, 1980年8月), 42頁.
- (9) 『鉄鋼界』(1982年6月号, 8頁)および, M. Hayashi, "QC Circles in Japanese Management," (『商学論叢』, 第50巻第3・5・6号, 1989年3月)参照.
- (10) 前掲「QC活動の明暗(下)」, 42頁. また, 「タカ派」のQC活動の実状については次の文献にも詳しい. 中村章『工場に生きる人々』(学陽書房, 1982年), 109-135頁, 196-202頁.
- (11) 同論文, 43-46頁参照.
- (12) 同論文, 12頁, 46頁.
- (13) 鈴木良始『日本の生産システムと企業社会』北海道大学出版会, 1994年, 102-104頁参照.
- (14) 前掲『米国自動車工場の変貌』, 83頁参照.
- (15) 野村正實「変化する日本の労働慣行?」(『労働資料センター ニュース』'95年度特集号) 3頁.
- (16) 電産賃金体系における「能力給」部分の存在と今日の能力給との違いについては, 遠藤公嗣「電産賃金体系における能力給と人事査定」(『大原社会問題研究所雑誌』, No. 437, 1995年4月)参照.
- (17) 遠藤公嗣「人事査定制度の日本化」(橋本寿朗編『日本企業システムの戦後史』東京大学出版会, 1996年所収) 128頁.
- (18) 鈴木, 前掲書, 182頁.
- (19) 鈴木, 前掲書, 184-185頁, 前掲, 遠藤「人事査定制度の日本化」, 139-140頁.
- (20) 黒田兼一「競争的職場秩序と労務管理」(戦後日本経済研究会編著『日本経済の分水嶺』文真堂, 1988年所収), 305-308頁.

- (21) 日経連『日本における職務給と職務評価』, 1965年, 15頁.
- (22) 日経連, 1965年総会採択文.
- (23) 日経連『能力主義管理』, 1969年, 17頁.
- (24) 同書, 101頁.
- (25) 藤内和公「ドイツにおける人事考課制度調査結果」(『岡山大学法学会雑誌』, 第44巻第2号, 1994年12月)参照.
- (26) 黒田兼一「英国における業績考課給と労働組合」(桃山学院大学『経済経営論集』, 第36巻第2号, 1994年12月)参照.
- (27) 本寺大志「基本給昇給とインセンティブ」(『労政時報』, 第3250号, 1996年3月29日), 73頁.
- (28) 富田安信「昇進のしくみ」(橘木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣, 1992年所収), 52-53頁参照.
- (29) 前掲, 藤内「ドイツにおける人事考課制度調査結果」を参照.
- (30) 小池和男『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社, 1977年, 第1章～第3章, および補論を参照.
- (31) 遠藤公嗣「人事査定制度の日米比較」(『大原社会問題研究所雑誌』, No. 449, 1996年4月), 1頁および表1-1～表1-4を参照.
- (32) 石田光男「査定と労使関係」(橘木, 前掲書所収), 27頁参照.
- (33) 三菱自動車工業では, 1991年に「年功要素対応の賃金項目」VS「仕事要素対応の賃金項目」の比率はそれまでの65:35から50:50へ変更された(『労政時報』, 第3092号, 1992年10月, 7頁).
- (34) 本寺, 前掲論文, 74頁.
- (35) 遠藤公嗣「査定制度にみる差別の可能性」(花見忠編『アメリカ日系企業と雇用平等』日本労働研究機構, 1995年所収), 106頁, および遠藤「人事査定制度の日米比較」, 5頁参照.
- (36) 鈴木, 前掲書, 217頁.
- (37) 連合総合生活開発研究所『平成7年度高齢者の雇用環境整備調査研究』, 1996年3月, 72頁による. 公開度の調査については, 遠藤「人事査定制度の日米比較」, 図7-1(29頁)も参照.
- (38) 前掲, 遠藤「人事査定制度の日本化」, 136頁参照.
- (39) 前掲, 藤内「ドイツにおける人事考課制度調査結果」参照.

- (40) 査定管理に対する組合、従業員組織による規制については、以下の文献参照。黒田「英国における業績考課給と労働組合」、62頁、西谷敏『ゆとり社会の条件』（労働旬報社、1992年）、121-123頁、藤内「ドイツにおける人事考課制度調査結果」、同「労働者の不満・苦情と企業内苦情処理」（『岡山大学法学会雑誌』、第44巻第3・4号、1995年3月）、677-678頁、および同「ドイツにおける従業員代表の活動—法的根拠と実際④」（『労働法律旬報』、No.1373、1995年12月上旬）、46頁、49頁、H. Knusden, *Employee Participation in Europe*, 1995, p. 38; W. M. Jentsch, "Germany: From Collective Voice to Co-management," in (ed.) J. Rogers & W. Streeck, *Works Councils*, 1995, p. 58.
- (41) 前掲、黒田「競争的職場秩序と労務管理」、319-320頁。
- (42) 熊沢誠『日本の経営の明暗』筑摩書房、1989年、75頁。
- (43) 熊沢誠『新編 日本の労働者像』ちくま学芸文庫、1993年、111頁。もっとも、熊沢氏、黒田氏ともに、査定管理の「強制」（熊沢誠『民主主義は工場の門前で立ちすくむ』現代教養文庫、1993年、37頁）、「資本による一方的専制支配」（黒田、同上論文、310頁）機能をも認める。
- (44) 日本企業の職場の基本的特徴を競争主義と把握する議論に対し、「労働者の主体的意識のあり方」から批判する議論については次の文献を参照。鈴木良始「競争主義的労働者像への反省」（『経済と経営』、第23巻第3号、1992年12月）。
- (45) 坪井珍彦「やる気を伸ばすインフォーマル教育」（中山三郎編『全員参画経営の考え方と実際』日経連、1972年）、79頁。
- (46) 湯本誠「労資関係と労務管理」（小山陽一編『巨大企業体制と労働者』御茶の水書房、1985年所収）、269頁。
- (47) トヨタ自工『昭和52年班長会総会案内』、1978年、13頁。
- (48) 湯本、前掲論文、272頁。
- (49) 同論文、280頁。
- (50) 前掲、田中「日本の雇用慣行を築いた人達=その二 山本恵明氏にきく(1)」、43-44頁。
- (51) 同論文、41頁。
- (52) 湯本、前掲論文、277頁。

- (53) 森英良『職業訓練の現状と課題』労務行政研究所, 1982年, 第2-6表(151頁)による。
- (54) 野見山眞之『新時代の職業能力開発』労務行政研究所, 1987年, 113頁。
- (55) 湯本, 前掲論文, 293頁, および日本産業訓練協会『第7回産業訓練実態調査』, 1990年, 46頁参照。
- (56) 日本産業訓練協会『わが国の企業内教育の現状』, 1960年, 69-72頁, および平沼高「企業内教育・訓練管理の動向」(木元進一郎編著『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部, 1991年所収), 202頁参照。
- (57) 日本産業訓練協会『第8回産業訓練実態調査』, 1995年, 74頁。
- (58) 新日本製鉄における社内教育の出発点となったのは, 作業長候補者に対する管理職教育であった(富士製鉄株式会社『炎とともに』, 1981年, 745頁, 751頁)。
- (59) 前掲『新時代の職業能力開発』, 148-171頁。
- (60) 前掲『職業訓練の現状と課題』, 補論第3章。

三 企業主義的協調組合と労使協議制

すでに示したように, 日本的経営を支える職場の労務管理は, チーム管理, 人事査定管理, 意識管理の三重構造をなす。しかし, 日本的経営において, そうした堅固な労務管理がなぜ可能となったのか。その問題を解く鍵は, 企業レベルでの労使関係, 具体的には, 企業主義的協調組合の成立にある。われわれは, 企業主義的協調組合の成立を企業レベルでの労務管理と位置づけ, 以下その企業レベルでの労務管理とは何かを明らかにする。しかし, なぜ企業主義的協調組合の成立をもって企業レベルでの労務管理の実現とすることができるのか, その所以は, 日経連も認めるように, 協調組合の成立が「経営権の確立」を意味するからである。本節の課題は, 企業主義的協調組合の歴史的成立の論理, およびその成立論理に規定された組合の「経営参加」の内実を解明し, よって協調組合の成立がなぜ経営

権の確立を意味するのかを明らかにすることである。

日本の経営における経営優位の構造は、互いに規定関係に立つ、「職場レベルの労務管理」と「企業レベルの労務管理」からなり、この強固な労務管理が、わが国企業社会における資本優位・労働劣位の成果配分を決定づける基本要因をなす。

(1) 企業主義的協調組合成立の論理

企業主義的協調組合とは何か。熊沢誠氏は、それをビジネスユニオンと呼ぶ。氏はそのビジネスユニオンを「一般労働社会の不在」状況を放置したまま、「職場集団の民主化と平等化」、或は「職場社会の企業からの自立」に「挑む」ことをしない「企業別組合」（熊沢誠、前掲『新編 日本の労働者像』、188頁、210-211頁）と規定する。ここでの「職場集団の民主化と平等化」とか「職場社会の企業からの自立」とは、具体的には次のことを指す。つまり「技能的にそれをできる人のあいだでならばすべての職務を輪番制にすること。役付工への昇格の基準を競争なき単純先任権ストレート・セニオリテイとすること。査定を公開性とすること。役付工の作業にかんする専権を構成員の集団的な自治にかえ、作業員、要員、残業などにかんする自治的決定をもって経営者と交渉にのぞむこと。そしてそのような働きぶりの平等性を賃金格差縮小の要求根拠とすること」（同書、210-211頁）である。

また、熊沢氏は、この「職場社会の企業からの自立」を獲得する鍵は「生産点の能力主義的競争のシステムにくさびをうちこむ」（同書、126頁）ことにあると考える。この能力主義的競争は公開されない「査定」（同書、210頁）に基づく。また、先の引用文中の「構成員の集団的な自治」は、集団的自治を否定する経営＝資本によるチーム管理からの脱却により可能となる。ただ、熊沢氏のここでの「職場社会の企業からの自立」概念には、明示的には、コミュニケーション管理・教育訓練管理による労

働者の意識管理からの脱却という論点は含まれない。しかし、あえてこの最後の意識管理の問題をつけ加えて理解すれば、熊沢氏のいう「職場社会の企業からの自立」とは、われわれが前節で論じた、チーム管理、人事査定管理、意識管理、これら三重の職場における堅固な労務管理からの脱却ということになろう。そうした「自立」に「挑む」ことをしない組合、つまり堅固な職場の労務管理に挑むことをしない企業別組合が、「取引的組合」(同書、104頁)、われわれのいう企業主義的協調組合である。

しかし、企業主義的協調組合は、なぜ「職場社会の非自立性と企業への統合」(同書、188頁)に挑むことなく、チーム制を初めとする専制的労務管理を自らも受け入れてきたのだろうか。それは、企業主義的協調組合がよって立つその基本理念に拠る。その基本理念とは、利潤を前提として賃金を結果とする「パイの論理」¹⁾、或はそこから導かれる、生産性向上に積極的に協力して成果配分に預かるという「企業主義」²⁾である。さらにいえば、この自企業の成長を前提条件、従業員の生活を結果とする「企業主義」は、階級闘争観の否定の上に立つ。「企業主義」は、かつての「ニワトリからアヒルへの転化」後の総評が主張した階級闘争主義に対するアンチテーゼであり、逆に後者の階級闘争主義に立つ総評は、合理化・生産向上を労使共同の課題とする「企業主義」を否定する。階級闘争主義に対するアンチテーゼとしての「企業主義」、これが「労働組合主義」である。

かつて鉄鋼労連委員長、およびIMF・JC議長を務め、そのIMF・JCと同盟を基盤として、今日の連合につながる労働戦線統一運動を担った宮田義二氏は、「労働組合主義の理念」を次の三点で説明する。「①外部勢力の支配介入を排除し、自由で民主的な労働運動を展開する ②階級闘争に反対し、労使は信頼関係を基礎とする ③合理化には事前協議制を確立し、³⁾正当な成果配分を求める」。引用文中の「①外部勢力」とは、具体的には

日本共産党を指し、「民主的な労働運動」とは、その日本共産党の影響力の排除を意味する。排除の論拠は、日本共産党が引用文中②に指摘される階級闘争主義の立場をとるからである。かくして、宮田氏の説く「労働組合主義の理念」は、(1) 階級闘争主義の否定に基づく労使の相互信頼としての労使協調、(2) その具体化としての生産性向上・合理化による企業成長への協力、(3) 最後に、生産性向上の見返りとしての成果配分要求、となる。

こうした「労働組合主義」が企業主義的協調組合の基本理念をなし、またその「労働組合主義」は、総同盟（1946年）に始まり、同盟（1964年）、全民労協（1982年）を経て、連合（1987年）・新連合（1989年）につながる戦後の労働戦線統一の流れを貫く基本路線をなしてきた。企業主義的協調組合が、この「労働組合主義」をその基本理念とする限り、組合自身、合理化・生産性向上の手段としてのチーム管理、能力主義管理を受け入れざるをえず、また経営による意識管理に組み込まれ、経営＝資本から自立したコミュニケーションの場、教育訓練の場を求めるモメントは消失せざるをえない。

では、わが国において、「労働組合主義」を基本理念とする企業主義的協調組合は、なにゆえに成立したのであろうか。企業主義的協調組合成立の論理をめぐる従来の議論は、労働者自らの選択結果とする「労働者の価値観」説と、労使攻防戦の結果とみる「階級闘争」説に大きく二分される。価値観説の代表的論者の一人が熊沢氏である。氏は、「職場社会の企業からの自立」を求めなかった「戦後責任」（前掲『新編 日本の労働者像』、204頁）を負う企業主義的協調組合（ビジネスユニオン）がなぜ成立したのか、その根拠を「大衆レベルの意識という土壌」（同書、104頁）、「戦後民主主義というものの……受容のしかた」（同所）、つまり「日本型の離陸者がたどる思想の内在的な回路」（同書、127頁）、こうした戦後労働者

の価値観に求める。それは、より具体的には、戦後民主主義において労働者自らが求めた、「個人の能力を発揮できる競争の機会」の「公平」(同書、104頁)化、「従業員として平等」⁵⁾(同書、211頁)という価値観である。対等平等な従業員として公正な競争を求める戦後労働者自身の意識、価値観ゆえに、企業別組合は、企業主義的協調組合に帰着せざるをえなかったというわけである。

この「労働者の価値観」論をより徹底化した議論が、栗田健氏の「組織志向的な価値観」説である。氏のいう「組織志向的な価値観」とは「企業内での公平な競争を原理に……それに従って努力することが労働者としての生産を充実させる」⁶⁾とする考え方であり、この価値観に対応する労働者の行動様式が、「立身・出世主義」⁷⁾、「組織志向的行動様式」である。また、この「組織志向的行動様式」は、「企業を従業員の共同体」(同書、207頁)と見る労働者の企業認識を前提とする。つまり、企業組織を資本と労働との二分法で把える階級主義の否定を前提とする。それゆえ、「組織志向的価値観」は、経営＝資本に対抗するという意味での「階級的連帯感」(同書、162頁)、或は「資本と労働の利害の相違」(同書、195頁)という階級対立主義の否定の上に立つ。

栗田氏は、確かに一面では、「労使協調の成立」(同書、181頁)、「協調的な組合運動」(同書、197頁)の成立を「労働者の分裂」の「結果」(同書、181頁)として、しかもその分裂を引き起こすことになった「企業による総評系組合運動の排除の結果」(同書、190頁)として、つまり労使攻防の結果として把握する。しかし、氏の基本主張は、この労使攻防論にはない。氏の基本主張は、労働者の「組織志向的な価値観」に基づく労働者自身による選択結果としての協調組合成立論にある。企業主義的協調組合は、総評系第一組合の敗北、第二組合の多数派化として成立するが、氏は、その総評系運動の敗北原因を総評の階級闘争路線と労働者の「価値

観」との矛盾という労働側内部の対立問題の一点に求める。つまり、氏は、「組織志向的な価値観」を持つ「多くの組合員」（同書、197頁）が、労使関係を階級対立として認識しておらず、労使対立を「克服すべき本質的対立とは考えなかった」（同所）にもかかわらず、総評が、「階級的団結」（同書、176頁）を基本方針として、「労働社会」を「階級としての連帯に置き換えよう」（同書、190頁）としたがゆえに、総評運動は敗北し、協調組合が成立したと主張する。それゆえ、栗田氏にあっては、労働者は、その「組織志向的な価値観」ゆえに自ら「第一組合の階級理念」（同書、197頁）を「放擲し」（同所）、第二組合を選択したのであり、その限りにおいては労使攻防の入る余地はない。企業主義的労使協調関係の成立により、「企業経営の自律性のみが確保され、労働組合の自律性」（同書、169頁）は「その基盤を失」（同所）うことになるが、そうした労使関係の成立が「労働者の選択の結果」（同書、190頁）だというのである。

企業主義的協調組合・労使協調関係の成立の論理をめぐる熊沢、栗田氏等の研究は、その一方の労働側の状況分析としてその意義は大きい。しかし、企業主義的労使協調関係成立の基本的論理を労働側に限定し、或はその基本ファクターを労働者の価値観に求める議論は、協調組合成立に至る労使攻防の歴史の一面的把握、矮小化である。戦後の企業主義的協調組合の成立理解の要点は次の二点である。

第一は、組織形態は同じ企業別組合でありながら、「戦後初期労働組合」と「今日の企業別労働組合」との間に存在する「変化」⁸⁾、「変質」の事実である。前者から後者への変化は「企業への抵抗組織から企業への協力組織⁹⁾への交代」という180度の転換であった。

労働組合法の制定（1945年）を初めとする戦後民主改革という有利な条件の下で、戦後労働運動は、労働側優位をもって開始され、「経営民主化」運動は急速な広がりを見せた。運動の中心は、生産管理闘争であり、

それに続く「経営協議会」設置運動であった。「経営協議会」は、労働協約によって設置されるもので、協議会における労使間の協議決定事項は広範囲に及ぶものであった。この経営協議会方式による組合参加は実質を伴い、逆に組合による経営規制は経営側にとって大きな桎梏を意味した。

例えば、京成電鉄の経営協議会は、労働条件事項に留まらず、一般事業計画、人事、経理についても協議事項とし、人事について見れば、役員以下¹⁰⁾の全従業員の採用、解雇、異動等すべてについて組合の承認事項とした。また、A電気において、1946年に取りかわされた第一次労働協約は、経営協議設置に関する第5条において、協議決定事項を以下の8項目とした。つまり、①給与の基準、②就業時間・休暇・休日、③雇入・解雇・賞罰並びに人事の基準、④職制、⑤生産計画並にその遂行、⑥福利厚生、⑦経営協議会規則の改廃、⑧その他会社および組合双方において必要と認める事項、以上の8項目にわたる事項である。¹¹⁾A電気においても、解雇は協議による組合同意を必要とし、その他協議決定事項は、賃金基準、労働時間とそれに関わる生産計画、さらには労務管理に関わる職制に関する事項と範囲は広い。こうした組合規制が、協議決定として強力でしかも広範囲に及ぶ経営協議会は、当時の企業への抵抗組織としての企業別組合、およびそれを単位とする産別会議の対経営攻勢、運動の成果であった。

しかし、この経営協議会は、経営側にとっては経営権の侵害であり、従ってその後直ちに、経営側は、1947年に設立された日経連を軸に組合勢力に対する反攻に転じる。東宝争議(1948年)、東芝争議(1949年)を初め、経営側の団結した攻勢により、経営協議会は次々と解体され、¹²⁾経営側は、解雇同意約款の廃棄を初め、人事権その他経営権を回復していく。¹³⁾この過程は、同時に、労働運動の主導権の民主化同盟への移動、第二組合・「民同」派による組合主導権の掌握という形で¹⁴⁾の企業別組合の質的転換を伴った。この1950年代後半から1960年代にかけての事実経過は、経営に

よる経営権の奪回、確立と他方でそれを受け入れた企業主義的協調組合の成立が一体不可分であることを示す。経営権確立後、企業主義的協調組合は、「労働組合主義」の立場から、従業員の利益を守るためには企業の利益を守らなければならないと主張し、高度経済成長期には、日本生産性本部（1955年発足）が提唱、推進する「生産性向上運動」に協力し、オイルショックとそれに続く経済成率の鈍化に際しては、合理化・人員整理、賃上げ抑制に積極的に応じていく。¹⁵⁾¹⁶⁾¹⁷⁾

このように、経営権に対抗し、経営協議会運動を展開した戦後初期企業別組合と、経営権に対抗することなく、経営と一体となって生産性向上運動に参加する、組合主義的企業別組合とは、その路線において180度の違いがある。これは、経営側自身が、経営権の侵害、或は経営権の確立としてその決定的な違いを認めるところである。どちらの企業別組合も労働者による組織である。「労働者の価値観」説においては、戦後一貫した労働者の価値観が想定されており、この同一不変の価値観でもって、路線上の性格を180度異にする、一方から他方への企業別組合の転換を、またその転回結果としての企業主義的協調組合の成立を説明するには無理がある。

栗田氏は、経営協議会運動が「企業運営」の「掌握」（栗田、前掲書、89頁）、「労使の『同権』」（同書、69頁）を求める運動であり、他方協同主義的組合運動が経営側による経営権の掌握を認め、さらに「経営者機能に参与する」（同書、183頁）ものであるとして、両者の性格が相対立するものであることを克明に描く。しかし、氏は、両運動ともに労働者の同じ「組織志向的な価値観」（同書、58頁）、或はその基礎にある「従業員の共同体」（同書、207頁）としての企業観の発露であるとする。¹⁸⁾しかし、仮に、労働者の価値観、意識の問題に限定したとしても、経営と労働の関係についての意識は、一方の労使同権意識と他方の企業経営優先意識とは大きく異なる。それゆえ、問題は、むしろ労働者意識の転換を認めた上

で、そうした労働意識の変化を迫った状況変化、条件変化とは何かである。それは、国家権力の労使関係への介入であり、経営側の攻勢である。ここに、企業主義的協調組合成立理解の第二のポイントがある。

1950年代から1960年代にかけての労働組合運動の質的転回、企業主義的協調組合成立の鍵は、国家権力の直接的介入、経営側の団結した攻勢にある。戦後民主改革を契機とする労働運動の高まりに対し、GHQ・日本政府は、国際的には冷戦対立が激化する中で戦後復興を急ぐ必要もあり、1946年から47年にかけて労働組合弾圧策に転ずる。マッカーサー書簡(1948年7月22日)を受けての政令201号(7月31日)、続く国家公務員法改正(12月3日)、および公共企業体労働関係法(12月20日)によって、公務員の団体交渉権および争議権は否定され、公共企業体職員については争議権が取り上げられた¹⁹⁾。さらに、翌年1949年には、行政機関職員定員法が制定(5月30日)され、国鉄職員に対する解雇が合法化される²⁰⁾。これらは、当時組織労働者の約40%を占めていたといわれる公務員労働組合組織に対する弾圧、介入措置である。

続いて政府は、民間企業労働組合に対しても、労働協約の自動延長を無効とする労働組合法の改正(1949年)を初め、経営協議会を否定しその改変を求める労働省労政局の通牒行政指導²¹⁾(「労働組合の組織と運営に関する協力と勧告の実施について」1949年7月)、それを力づくで成し遂げようとしたレッド・パージ(1950年)、或は電力事業の九分割²²⁾(1951年)というように、階級闘争主義の立場に立つ組合、組合運動の弾圧、抑制介入を展開する。また他方、国家によるこうした組合弾圧網という「枠組み保障」²³⁾を与えられた下で、経営側は、日経連を中心に、経営権の奪回を目指し、対組合攻勢を強めていく。日経連は、労働の通牒行政と相前後して「労働関係調整に関する指針」²⁴⁾(1949年6月)を発表し、そこで統一労働協約破棄の方針を明確化する。そしてその実現化のため、経営側は、組合

に対する分裂工作活動を描く一方、日産争議（1953年）を初め企業争議に対する団結した支援活動を展開し、最終的に、企業主義的協調組合（第二組合）の多数派形成に成功したのである。²⁵⁾

このように、階級闘争主義的企業別組合から企業主義的協調組合への転回は、「経営権」をめぐる組合と経営との、国家権力の直接介入を伴う攻防戦の結果・産物であり、労働側優位から経営側優位へという労使間の相対的力関係の転回に他ならない。企業主義的協調組合の成立は、こうした労使の力関係の変化、逆転の産物である。

国家権立・経営側の攻勢の論点を欠いて協調組合の成立を論ずる「価値観」説の限界はすでに明らかであろう。「価値観」説のいう、平等な競争機会の保障という公平観、従業員の共同体組織としての企業観、或はその下での立身出世主義、こうした労働者の意識は、戦後のきわめて一般的な意識であって、階級闘争主義組合下の労働者にも、また協調主義組合下の労働者にも妥当する。仮に組合の路線・主義が労働者の価値観を反映するものだとしても、人事・生産業務管理に関わる経営権の経営側による一方的掌握を認めるか否か、或は生産性向上運動に全面的に協力するか否か、こうした組合路線の決定は、労使攻防、両者の力関係抜きには語りえないのである。

（2）企業主義的協調組合の「経営参加」

わが国において、労使協議制に代表される組合の経営参加は、企業主義的協調組合の成立を前提とし、また同時に、それは、企業主義的協調組合と経営との労使関係の制度化と見ることができる。つまり、労使攻防戦の結果としての経営権の確立後、それを受容する企業主義労使協調組合は、組合の経営参加という形で制度的展開を遂げる。しかし、日経連が目指した経営権の確立の下での「組合の経営参加」とは一体何か。以下、旧西ド

イツにおける組合の経営参加との国際比較により、わが国における経営参加の実態、つまり経営管理に対する組合規制の形骸化の実態を明らかにする。

まず、旧西ドイツにおいては、産業別組合、或は従業員、これら労働側の経営参加は、三つのレベルにおいて制度化されている²⁶⁾。第一は、産業・地域レベルのもので、産業別組合と使用者団体による団体交渉を介しての経営参加である。一般に、団体交渉は、産業別、地域別に行われ、交渉により労働協約が締結される。労働協約は、組合、従業員の経営参加の枠組、基礎となる。

第二の経営参加は、企業レベルのもので、監査役会への被用者代表参加制度、および労働重役選出での参加制度である。旧西ドイツでの監査役会は、企業の基本政策の決定や取締役の任免等、強い権限を持つ²⁷⁾。この企業レベルでの経営参加制度は、すべての産業、すべての規模企業において一様というのではなく、雇用労働者 1,000 名以上規模の鉄鋼、石炭産業企業においては、監査役会の労働側代表は株主代表と同数とされ（他中立委員²⁸⁾ 1 名）、また人事・労務担当取締役である労働重役は、監査役会の労働側代表の過半数の意志に反して任命されないこととされる²⁹⁾（1951 年モンタン共同決定法）。モンタン共同決定法対象企業を除く、従業員 2,000 名以上の規模企業については、監査役会への労働側代表は株式代表と同数とされるものの、その労働側代表に、實際上経営側に立つ管理職員が含まれる。また労働重役についても労働側の優先権は認められない³⁰⁾（1976 年共同決定法）。さらに、1976 年共同決定法の対象外となる、従業員が 500 名を超える規模企業においては、監査役会への労働側代表は全体の 1/3 とされている³¹⁾（1952 年経営組織法）。こうした労働側の監査役会への参加は、企業の経営情報へのアクセスの点で重要な意味を持つ。

また、この監査役会への労働側代表の選出プロセスにおいて、組合は、

後述の従業員代表委員会 (Betriebsrat) との交渉、或は提案権を持つ³²⁾、代表的自動車メーカー、フォルクス・ワーゲン社を一例として見れば、労働側代表監査役会委員 10 名のうち 3 名が、ドイツ労働総同盟 (DGB) の主要組合である金属産業労組本部の代表であった (1976 年当時)³³⁾。

第三の経営参加は、各事業所レベルでのもので、「従業員代表委員会」がそこでの経営参加の組織単位をなす。従業員代表委員会は、常時 5 人以上の選挙権を持つ労働者がおり、かつ 3 人以上の被選挙権を持つ労働者が働く事業所において、労働者の選挙によつた選出、組織される³⁴⁾ (1952 年経営組織法、1972 年改正)。従業員代表委員会は、使用者と経営協定を結ぶ主体であり、当組織が取り扱う事項は、労働条件事項、職場・作業事項、人事事項、経済的事項の 4 分野と広く、従業員に直接関わる事項はすべてカバーされる。また、経営参加の程度は、共同決定、協議、意見聴取、情報提供からなる。従業員代表組織と組合とは、組織上は独立関係にあるが、実質的つながりを持つ。たとえば、組合の職場組織である「職場委員会」は従業員代表委員会に対する協力・支援が権利として認められており (経営組織法)³⁵⁾、また従業員代表組織の 8 割は組合員によって占められる。また、従業員代表委員会の経営に対する規制力の程度、規制の姿勢は、当該事業所における組合組織率、所属の産業別組合組織の性格に依存し、この点規模の大きい事業所程、組合の影響が強く、従つて従業員代表委員会の経営規制力は強いという傾向が見られる³⁶⁾。

このように、西ドイツ地域においては、労働側の経営参加は、法律に基づき産業、企業、事業所の三つのレベルで制度化される。しかも、そこでは、産業別組合が、協約交渉の当事者として (産業レベル)、或は代表派遣や下部組織を介して (企業、事業所レベル)、経営に対する規制力を行行使する。これに対し、わが国の場合、経営参加の基本単位が企業別組合であるため、経営参加は、企業と事業所・職場レベルとなる。しかし、旧西

ドイツと日本とでは、この参加レベルの相違以上に、経営参加の中味、経営規制の内容が著しく異なる。先に、旧西ドイツの場合、労働の経営参加は、その参加範囲が広いことを指摘したが、それに加え、労働者に直接関わる各事項における労働側の経営規制はきわめて実質を伴う。以下、(1)賃金・人事考課、(2)労働時間、(3)労働密度、(4)配転、(5)解雇について、具体的に組合、および従業員代表委員会による経営規制の内容を簡単に見てみよう。

旧西ドイツにおける産業別組合、従業員代表委員会の賃金決定への関与は、各従業員個人の賃金決定に及ぶ。賃金には、時間賃金、出来高賃金の2形態があり、前者の時間賃金は、協約賃金と各事業所ベースで決まる加給(成績加給+任意加給)³⁷⁾で構成される。このうち、協約賃金は、職務の格付けとそれに基づく賃金等級の決定を含め、文字通り産別組合と経営者団体との交渉・協約により、産業別・地域別に決定される。その上で協約賃金に上乘せられる加給は、従業員代表委員会がその決定に関与する。加給の一方、成績加給は、その配分が人事考課によって決定されるケースが少なくない。しかし、その場合でも、使用者側が一方的にしかも非公開で査定を行う日本の場合と異なり、考課は、一般に本人と従業員代表委員会に公開され、従業員代表委員会は、本人が査定内容に不満を持つ場合、仲介役として従業員の苦情解決にあたる。そこで査定結果の妥当性が論じられることになる。³⁸⁾もう一方の任意加給についても、それは一般に、従業員代表委員と経営側と「取決め」³⁹⁾に基づき、協議決定という形での労働側による経営規制が存在する。また、出来高給・プレミア給については、その決定に関わる出来高率・プレミア率の計算方法について、従業員代表委員会は、共同決定権を持つ⁴⁰⁾。このように、賃金管理に対する組合、従業員代表委員会の規制は強い。⁴¹⁾この点、すでに前節で指摘したように、わが国では査定権を初め各個人の賃金決定権は経営が掌握し、組合規制の余地はな

い。

次に、組合の労働時間規制につき、ここでは残業規制に焦点をあてて見てみよう。旧西ドイツでは、労働時間法により、一日の労働時間限度 10 時間、残業日は原則として年間 30 日と厳格な上限枠がはめられるが、組合はさらに、協約による残業規制の上乗せを行う。例えば、金属・鉄鋼産業組合は、協約により残業を週 10 時間、月 20 時間とより厳しく上限規制する。これら労働時間法、および労働協約による規制の下で、各事業所における従業員代表委員会は、残業に対する賃金の割増率を含め、所定外労働の具体的実施に関する共同決定権を行使する。⁴²⁾ これに対し、わが国では、法律による労働時間・残業の上限規制はきわめてゆるく、⁴³⁾ その下で経営は残業を初めから不可避とするノルマ決定権を有し、組合による残業規制は弱い。

現場労働者の労働密度に対する組合規制のポイントは、賃金算出の際の基礎となる「標準作業時間」の決定に組合がどう関わるかである。すでに言及したように、トヨタ自動車では、標準作業時間は、技術者と現場職制（班長）によって決定され、組合関与の余地はない。ドイツの場合、フォルクス・ワーゲンやノルトライン・ヴェーストファーレン地域金属加工業の例を見ると、そこでは、標準作業時間の測定、評価、計算、計画時間、統計手続きに関する方法は、協約によって定める方法のなかから、従業員代表委員会と使用者側との協定により選定・決定される。⁴⁴⁾⁴⁵⁾ こうして、組合、従業員代表委員会は、標準作業時間の決定方法に関与することを通じて労働密度規制を行使する。

また、配転についても、組合、従業員代表委員会による規制は、わが国の場合と比べ、強く、実質を伴う。一般に、旧西ドイツでは、労働者は同一賃金等級職務の範囲内で配転され、しかも、同一市町村を超える勤務地変更は本人の同意を必要とする。具体的に、まず組合は労働協約により配

転の範囲を決め、その下で従業員代表委員会は、「共同決定権」（経営組織法）に基づき個別ケースを扱う。その「共同決定権」は、「情報請求権」、配転対象者の選考基準作成に際しての「協議権」、そして労働環境に相当の変更が予想され、かつ一定の事由がある場合の「同意権」に及び、強い規制力を認める。⁴⁶⁾ こうした組合、および従業員代表委員会による配転規制が存在する下では、わが国でよく見られる現場、事務職員の販売店への出向といった、著しい労働環境の変化を伴う配転は生じえない。しかし、逆に、こうした配転規制は経営にとってはそのフレキシビリティ面では大きな桎梏をなすことは明らかで、近年、人員配置のフレキシビリティを高める措置として、賃金職務等級・採用区分のブロード・バンド化の導入が指摘されている。⁴⁷⁾

最後に、解雇規制について見てみよう。まず、使用者はすべての解雇に際し、事前に従業員代表委員会の意見を聴取する義務を負う。その上で、従業員代表委員会は、解雇が、被解雇者選択において社会的観点を考慮しなかったものである場合、或は、従業員代表委員会との取り決めによる人事選考基準に反する場合、そうした通常解雇に対する異議申立権を持つ。この異議申立ては、使用者の解雇決定効果を直に否定する意味を持つわけではない。しかし、この「異議申立て」は、被解雇者が解雇訴訟を起こした場合、訴訟終結までの雇用継続義務を発生させる。⁴⁸⁾ 解雇に対する従業員代表委員会の関与に関する調査によれば、実際の異議表明事例は、調査対象の8%（対企業調査）から22%（対事業所調査）と必ずしも高くなく、しかも解雇問題に関する従業員代表委員の活動に対する被解雇者の評価は、「活動的でない」（27.3%）、「使用者の利益を代表している」（12.8%）と、不満は少なくない。⁴⁹⁾ しかし、その一方で、勤続5年以上の労働者の解雇については、異議申立て率は37%と高く、しかも異議申立てケースの1/3については、従業員代表委員会の異議申立てにより、使用者は解雇予定を

変更している⁵¹⁾。この点、任意早期退職という形による中高年の事実上の解雇に、企業経営維持の観点から協力するわが国の企業主義的組合と異なり、ドイツにおける従業員代表委員会は、社会的観点による中高年者の雇用の維持の立場から解雇規制を行使していると言える。

このように、ドイツにおける産業別組合、および従業員代表委員会による経営規制は、第一に、労働者に直接関わるあらゆる事項に及び、第二に、その関与権は共同決定権を中心に実質的効力を伴う。また、その下で第三に、組合の組織率の高い比較的大きな事業所程、或は関係労働者が中高年であればある程、組合・従業員代表委員会は、労働者の利益保護の姿勢を強く持つ、或は打ち出す。

比較して、わが国の企業主義的協調組合の経営規制は著しく弱い。ここで改めてわが国における組合の経営参加の到達点を確認しておこう。第一は、組合関与の範囲の問題である、わが国では組合の経営参加は、労働者に直接関わる事項であっても、その規制が必ずしも及ぶわけではない。つまり、組合関与の範囲は広くはない。わが国の場合、組合の経営参加は、一般に、労働協約（交渉）、団体交渉、労使協議制の三つのルートからなる。以下、賃金事項から組合規制のカバリングの実態を見てみよう。労働省調査によると、組合存在企業で、基本給（金額）に関する労働協約を持つ組合の割合は54.4%、手当（金額）に関する協約を持つ組合は49.8%、手当・時間外割増賃金率についても協約を持つ組合は49.6%といずれも5割程度に留まり、これら賃金事項に関して協約を持たない組合が多く存在する⁵²⁾。もっとも、賃金事項に関する重点的交渉の場は団体交渉であり、その団体交渉ルートで見ると、交渉をもった組合比率は89.0%に高まる⁵³⁾。しかし、すでに述べたように、この場合でも、交渉は一般に、ベース・アップに限定され、個別の賃金管理問題には及ばない⁵⁴⁾。

次に、労働時間事項についての組合関与の有無について見ると、労働協

約を持つ組合は、所定労働時間で47.7%、所定外労働時間で51.2%とここでも5割程度に留まる。⁵⁵⁾しかも、過労死が社会問題化した時期(1984年7月～1987年6月)の調査にもかかわらず、団体交渉や労使協議機関の場で、所定外労働時間問題を経営と議論した組合は、それぞれ45.0%、37.2%であり、そもそも議題として取り上げなかった組合が過半数を大きく上回る。

そして、労働密度事項となると組合関与の比率はさらに小さい。労働密度事項に関わる「新機械・技術の導入」、および「時間・動作研究」の二項目について、組合関与の有無を見ると、団体交渉で議論を行うとする組合が各テーマそれぞれ4.3%、2.6%、労使協議機関で取り上げるとする組合が各テーマそれぞれ33.9%、22.2%にすぎない。しかも、団行、労使協議どちらの場においても議題としないとする組合が各テーマ56.5%、72.2%に登る(1977年調査)⁵⁶⁾。

最後に、人事事項に属する配置転換、出向、解雇に関する組合関与の有無について見れば、これら三つの事項について労働協約を結ぶ組合は、それぞれ36.3%、36.6%、41.2%であり、協約を持たない組合が6割前後を占める。⁵⁷⁾また、これら人事事項の重点的交渉の場は、労使協議機関であるが、その労使協議機関において実際に付議した組合は、配転・出向で36.6%、希望退職・解雇で15.1%と低い。⁵⁸⁾これら調査対象組合は、その91.3%が労働協約を持ち、また75.3%が労使協議機関を設置し、そして79.3%が過去3年間(1989年7月～1992年6月)に団体交渉を持つ。⁵⁹⁾にもかかわらず、こうした使用者側との交渉の場合において、残業問題を初め、労働者に直接関わる事項を議題としてさえ取り上げないとする組合が過半数を上回るのである。

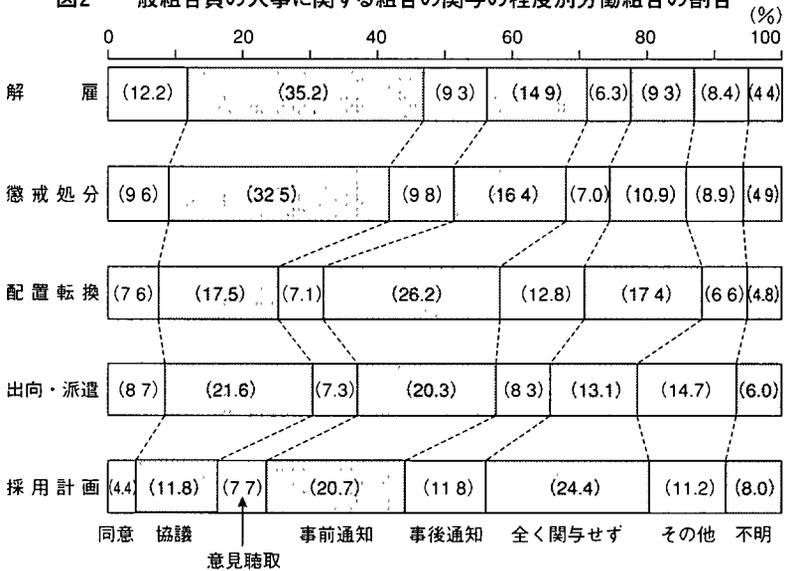
第二は、組合関与の程度、つまり組合規制の程度の問題である。すでに述べたように、賃金・手当、労働時間・休日はドイツでは原則協議決定事

項とされるが、わが国では、「協議決定」とする組合は、賃金・手当て42.1%、労働時間・休日で43.5%、「主として協議決定」とする組合を加えても、両事項ともに66.9%に留まる。労働密度決定に関わる「新機械・技術の導入」、および「時間・動作研究」については、「協議決定」・「主として協議決定」とする組合は、各項目それぞれ5.1%、4.7%にすぎない。組合への通知・報告もなく、従って組合が全く関与しないとする組合が、最も高い割合を示し、それぞれ41.6%、65.0%⁶⁰⁾を占める。

図2は、人事事項に関する組合規制の程度を示す。ドイツでは、同一賃金等級職務を超える配転は、本人同意を必要とし、実際の配転に際しては、従業員代表委員会が協議権、或は同意権を行使する。図2によるとわが国では、同意権を行使する組合は、配転で7.6%、出向・派遣でも8.7%、協議権を行使する組合は、配転で17.5%、出向・派遣で21.6%、同意と協議を合わせても、配転で25.1%、出向・派遣で30.5%にすぎない。約7割の組合は、これらの問題に関して、意見聴取・通知程度の関与、ないしは全く関与しない。解雇事項についても、同意、協議はそれぞれ12.2%、35.2%で、「事後通知」・「全く関与せず」が3割近くを占める。

このように、わが国における組合による経営規制は、労働者に直接関連する事項についても、そのカバリング、および規制の程度の両面において弱く、ドイツにおける組合規制と比較すれば、その形骸化の実態が明らかとならざるをえない。しかし、それはなぜか。それは、今日的展開を見るわが国の「組合の経営参加」制度が、もともと労働者の利益擁護ではなく、企業の利益擁護を第一義的前提、或は基本理念として設定されたものだからである。この問題は、第三の問題、つまり経営参加に際しての組合の姿勢と関わる。労使協調関係が成立し、経営権が確立した後、経営側は、「団体交渉の主導的な労使関係」から「労使協議制の主導的な労使関係」への移行を推進し、また企業主義的協調組合もこれを前向きに受け入れて

図2 一般組合員の人事に関する組合の関与の程度別労働組合の割合 (%)



(出所) 労働省労政局「最新 労働協約等の実態」(1993年度版), 第3-2図(39頁)。

⁶¹⁾ きた。それゆえ、この労使協議制に、今日の「組合の経営参加」制度の基本理念を見て取ることができる。

労使協議制の発端は、日本生産性本部が提唱した「生産性協議会」⁶²⁾ (1956年)に遡る。従って、もともと設置イニシアティブは経営側にあり、経営は、「労使の意志疎通」、「企業経営の円滑化」とそのことを通しての「生産性の向上」を目的として労使協議制を導入した。⁶³⁾ 労使協議制は、パイの増大、企業の成長、そのための合理化を労使協調の下で推進していくことを目的とするものであった。⁶⁴⁾ また、協調組合の側も、「労働組合主義」の立場から労使協議制に参加したのである。従って、組合サイドにとっても、労使協議制導入の目的は、目的度の高い順に、「労働条件の維持・改善」、「労使の意志疎通」、「経営民主化」、「管理運営事項の事前協議」、「生

産の向上（合理化）」、「企業の円滑な運営」と続き、経営サイドの導入目的との共通項の存在が目立つ。⁶⁵⁾ しかも、両サイドで目的が一致する項目については、その達成効果が高い。組合サイドの評価から示せば、労使協議制により、「労使の意思疎通」が「実現されている」と評価する組合が79.2%、以下「企業の円滑な運営」が75.0%、「生産の向上（合理化）」が66.7%といずれも実現率が高い。⁶⁶⁾ 経営サイドも、労使協議制の課題とその達成度を率直に認める。「労働協議制は……『生産性向上への労使の協議を深める』ことを狙ったものである。こうした主旨にたつ労使協議制は民間企業に順次うけ入れられ、今日では労使協力体制が企業段階ではほぼ定着したとみて差しつかえない」。⁶⁷⁾

この「労使協議制」に端的に示される如く、「組合の経営参加」の基本理念が、生産性向上・企業競争力の強化のための労使協議にあり、組合もまた「労働組合主義」の立場からその基本理念を積極的に受け入れる限り、この労使協議制を含め、経営参加の場における組合規制が、そのカバリングと程度において形骸化するの、むしろ当然の結果である。そればかりか、労働協約交渉、同意・協議決定といった比較的組合規制の強い経営参加の場合であっても、その規制の内実は、合理化、配転、出向の例にごく日常的に示されているように、経営側の提案を受け入れた上での、その具体的実施に際しての内部調整といったきわめて限定された参加とならざるをえない。⁶⁸⁾ ここに日本の経営における「経営権確立」の実態がある。

- (1) 河西宏祐『企業別組合の理論』日本評論社、1989年、81頁。
- (2) 嵯峨一郎「JC—企業主義・国益主義の労働運動」（佐藤浩一編『労戦統一—労働戦線右傾化の構造』五月社、1980年所収）、107頁。
- (3) 師岡武男・仲衛監修・編『証言構成 戦後労働運動史』SBB出版、1991年、357頁。
- (4) 宮田義二、宇佐美忠信、天池清次、塩路一郎等が发起人となる「政策推

進労組会議」(1976年)の第3回総会で、労戦統一の基本方針として共産党排除を明文化する(嵯峨, 前掲論文, 163頁, および大場秀雄「巨大企業労組を牛耳る勢力の危険な役割とその基盤」, 戸木田嘉久他編『日本の労働運動 1 労働組合運動の根本問題』大月書店, 1984年所収, 139頁参照)。なお、この政策推進労組会議は、その後、全民労協(1982年), そして連合(1987年)へとつながっていく。

- (5) 渡辺治氏は、「能力にふさわしい処遇」という戦後労働者の「特殊な平等=反差別観」(渡辺治「現代日本社会の権威的構造と国家」, 藤田勇編『権威的秩序と国家』東京大学出版会, 1987年所収, 205頁)が、企業的能力主義的競争管理成立の一要因であり、またその能力主義的競争秩序の結果として企業主義的協調組合が成立したと説く。「大企業を中心とした能力主義的競争秩序の形成→特殊に企業主義的協調組合運動の台頭」(渡辺治『豊かな社会』日本の構造』労働旬報社, 1990年, 91頁)。しかし、人事査定管理を重視するわれわれは、渡辺氏とは逆に、協調組合の成立→能力主義管理の確立と考える。
- (6) 栗田健『日本の労働社会』東京大学出版会, 1994年, 57-58頁。
- (7) 同書, 25頁, 61頁。
- (8) 下山房雄『現代世界と労働運動』御茶の水書房, 1997年, 47頁。
- (9) 高木郁朗「日本の企業別組合と労働政策」(戸木田嘉久・高木督夫他編『講座 今日の日資本主義 ⑦日本資本主義と労働者階級』大月書店, 1982年所収), 229頁。
- (10) 栗田, 前掲書, 68頁参照。
- (11) 高橋洸『増補 日本の労資関係の研究』未来社, 1970年, 289-290頁。
- (12) 栗田, 前掲書, 82頁, 85頁参照。
- (13) 同書, 88-89頁。
- (14) 高橋, 前掲書, 94頁, 96頁, および渡辺, 前掲書, 191-192頁参照。
- (15) 宮田義二「産業社会の変貌」(『エコノミスト』1982年11月9日号), および同『組合ざっくばらん』(東洋経済新報社, 1982年), 59頁。
- (16) 前掲『証言構成 戦後労働運動史』, 169頁。
- (17) 渡辺, 前掲書, 337頁, および河西, 前掲書, 50-56頁参照。
- (18) 栗田氏は、生産管理闘争・経営協議会闘争および協調組合運動ともに、

「組織志向的な価値観」の発露として捉え、同時に前者の路線を追求した総評運動の敗北をも「組織志向的な価値観」でもって説明するが、これは論理矛盾である。

- (19) 神代和欣・連合総合生活開発研究所編『戦後50年 産業・雇用・労働史』日本労働研究機構、1995年、14頁、20頁。
- (20) 河西、前掲書、125頁。
- (21) 木元進一郎「企業と『日本の労使関係』」(高橋洸他編著『日本労務管理史(3)労使関係』中央経済社、1988年所収)、75頁。
- (22) 高橋、前掲書、第6章。
- (23) 高木、前掲論文、232頁。
- (24) 山本興治「経済民主主義と経営参加」(道又健治郎・清山卓郎編著『戦後日本の労働問題』ミネルヴァ書房、1980年所収)、259頁。
- (25) 栗田、前掲書、114頁、120頁参照。また、経営による第二組合多数派工作の実態については、以下の文献参照。高橋祐吉『企業社会と労働組合』(労働科学研究所出版部、1989年)、青木慧『日本式経営の現場』(講談社文庫、1987年)、大木一訓・愛知労働問題研究会編『大企業労働組合の役員選挙』(大月書店、1986年)。
- (26) 徳永重良編著『西ドイツ自動車工業の労使関係』(御茶の水書房、1985年)、第6章、およびF・フェルステンベルグ「ドイツの労使関係」(桑原靖夫、G・バンバー、R・ランズベリー編『先進諸国の労使関係』日本労働研究機構、1994年所収)参照。なお、われわれは、「組合の経営参加」を組合規制という視点で分析するが、この問題は、実は、「企業における労資共同決定」が、そもそも資本への協力的労使関係の形成手段であるのか、或は階級闘争の梃子であるのかというより大きな問題に関わる。この点に関しては、「経営参加」制度自体は両側面を含み、どちらの側面がより強く出るかは労使関係、労使の力関係に拠ると考える。この論点については、村田和彦『労資共同決定の経営学』(千倉書房、1978年)参照。
- (27) 同書、225頁。
- (28) 日本労働協会編『西ドイツの労働事情』日本労働協会、1989年、67頁。
- (29) 徳永、前掲編著、237頁。
- (30) 前掲『西ドイツの労働事情』、69-70頁。

- (31) 同書, 70 頁.
- (32) 同書, 67 頁.
- (33) 徳永, 前掲編著, 235 頁.
- (34) 西谷, 前掲書, 53 頁.
- (35) 前掲, 藤内「ドイツにおける従業員代表の活動——法的根拠と実際④」, 52 頁.
- (36) 同論文, 51-52 頁, および藤内和公「ドイツの解雇に対する従業員代表の関与」(『岡山大学法学会雑誌』, 第 45 卷第 2 号, 1996 年 1 月), 表 22 (66 頁) 参照.
- (37) 前掲『西ドイツの労働事情』, 第 1 部第 4 章参照.
- (38) 前掲『日本的経営の明暗』, 110 頁, 前掲, 藤内「ドイツにおける人事考課制度調査結果」, および前掲, 藤内「ドイツにおける従業員代表の活動——法的根拠と実際④」, 46 頁参照.
- (39) 毛塚勝利「ドイツ——組合規制と従業員代表規制の補完と相克」(蓼沼謙一編『企業レベルの労使関係と法』勁草書房, 1986 年), 250-251 頁.
- (40) 西谷, 前掲書, 123 頁, 前掲『西ドイツの労働事情』, 86 頁.
- (41) 前掲, 藤内「ドイツにおける従業員代表の活動——法的根拠と実際④」, 49 頁.
- (42) 西谷, 前掲書, 80 頁, 115 頁, 毛塚, 前掲論文, 223-224 頁, 227 頁, および徳永, 前掲編著, 271 頁参照.
- (43) 拙稿「日本型企業中心社会の構造」(一橋大学研究年報『経済学研究 38』, 1997 年), 76 頁.
- (44) 徳重, 前掲編著, 144 頁.
- (45) 毛塚, 前掲論文, 229 頁.
- (46) 西谷, 前掲書, 58-61 頁, 125-126 頁.
- (47) 前掲『日本的経営の明暗』, 88 頁, および徳永, 前掲編著, 第 3 章参照.
- (48) 西谷, 前掲書, 202-203 頁, および前掲『西ドイツの労働事情』, 132-134 頁参照.
- (49) 藤内和公「ドイツの解雇に対する従業員代表の関与」(『岡山大学法学会雑誌』第 45 卷第 2 号, 1996 年 1 月), 70 頁, 73 頁.
- (50) 同, 60 頁.

- (51) 同, 66 頁.
- (52) 労働省『最新 労働協約等の実態』(1993 年度版) 労務行政研究所, 1994 年, 29 頁.
- (53) 同書, 第 2-1 図 (137 頁).
- (54) 同書, 1989 年度版, 132 頁.
- (55) 同書, 1993 年度版, 30 頁.
- (56) 木元進一郎『労働組合の「経営参加」』(新訂増補) 森山書店, 1986 年, 379 頁.
- (57) 前掲『最新 労働協約の実態』(1993 年度版), 31 頁.
- (58) 同書, 1993 年度版, 136-137 頁, および 1989 年度版, 133 頁.
- (59) 同書, 1993 年度版, 23 頁, 135 頁, および 137-138 頁参照.
- (60) 木元, 前掲書, 386 頁.
- (61) 同書, 320 頁, 390 頁.
- (62) 同書, 294 頁.
- (63) 同書, 321 頁.
- (64) 同書, 295 頁, および日本労働研究機構『労使協議制の研究——諸外国の経験をふまえて』(調査研究報告書, No. 51, 1994 年 2 月), 99-100 頁参照.
- (65) 木元, 前掲書, 388 頁.
- (66) 同書, 387 頁.
- (67) 加藤譲治「労使協議制の今日的意義と課題」(『参加社会と労使協議制』日本生産性本部, 1980 年), 96 頁. 本文で示した労使協議制についての組合サイドの評価は 1977 年 11 月調査のもの, また日本生産性本部による経営側評価は 1978 年のもので時期的にほぼ等しい.
- (68) 仁田道夫『日本の労働者参加』(東京大学出版会, 1988 年), 162 頁, および上井, 前掲書, 第 2 章第 4 節参照.