

労働組合の交渉機能の実相

——『造船不況』時における石川島播磨重工労働組合の労使協議の実態——

鈴木 博

I 初めに一問題提起

戦後日本で高度経済成長を経て、労使関係が安定期に入り、いわゆる労使協調的組合主義が多くの産業で定着した中で、1970年代後半の「造船不況」の際に、多くの造船企業は、経営合理化策を労働組合に提案し、その実施に向け時には活発な労使協議を繰り返し、時には労使協調的関係の中で比較的平穏な協議により、経営合理化、なかんずく人員削減が実行されていった。かかる事象の背景に、特に氏原により研究された「労使協議制」と「団体交渉」とに基づく組合機能が作用していたといわれる。労使協議制は重要な「経営参加」の機構と認識され、組合は企業経営の生産計画、人員配置、利益分配、QC活動、キャリア形成等々に多くの「発言権」を持つようになったと強調したのは小池であった。かかる小池のシェーマをさらに発展させ終身雇用制という「日本型雇用システム」の確立を実証したのが仁田である。ここにひとつの研究系譜が存在する。また、この研究系譜に近いものとして久本の「社員化」仮説がある。

果たして、戦後の日本企業における労使関係は、彼らがいうほど順調に発展してきたのであろうか。かかる点に、疑問符をつけたのが森の実証研究である。氏原にはじまる労使関係像に「修正」を迫る事実発見を八幡製鉄所の職場における労使関係を中心に描き出している。本稿では、「修正」の実態を、造船不況時の石川島播磨重工労働組合の協議機能を題材として主に労働組合第一次資料に基づきながら分析しようと

試みる。この考察を通じて、組合幹部と一般従業員との間には大きな組合活動の目標上の意識の差異が見られる。敢えて言えば、職場レベルでの発言機能を圧殺するような組合幹部の振る舞いが看取される。他方で、組合幹部と会社経営者との間では、インフォーマル、かつ、事前の協議が頻繁に繰り返され、意見調整、ひいては最終的協議決定に近い行動も見られるのである。フォーマルな団体交渉や協議は、それ故に、もはや「セレモニー」以外の何物でもないかのようである。正規の労使協議や団体交渉の際に、「協議決定」されないことは、労使幹部にとり大きな失態である。そこで、経営側は、組合幹部に職場レベルにはじまる従業員全体の意見集約・統一を期待する。反対に、組合側は、労使協調という大きな枠組みの中で、組合幹部の面目が保たれるように、経営側から提案される様々な施策に対して修正を加え、組合としての責務を果たしたかのように振る舞う。まさに、ここの一点において、両者の利害が一致する。かかる分析仮説を持ちつつ行論は進む。

ところで、企業内労使関係構造を見る場合、そこには明文化された正規の労使協議制と団体交渉が存在しているが、それらは渾然一体化しており必ずしも当事者間で明確に使い分けされていないように思われる（氏原 [1989]、白井 [1992]）。その上に、明文化されていない非正規の、つまりインフォーマルな労使協議、とりわけ、インフォーマルな事前協議が活発に利用されており、労使妥協にいたるまでの重要な交渉ルートとなっているように思われる。そこで、本稿では、次の第2節において、氏原には

じまる労使協議制の制度化を検討し、あわせて氏原と小池らの研究業績に基づく労使協議制と経営参加の理論的系譜の延長線上に、仁田が独自の実証研究を通じて終身雇用戦略モデルを構築することを考察する。そして、氏原シュレに属さない久本の「社員化」仮説に基づいた労使関係の「双務的義務関係」という概念をも考察する。本節での主たる目的は、労使協議制と団体交渉との関連を考究することであり、近年の研究の成果である「氏原労使関係像」を明らかにする。それに対して、森の八幡製鉄所を題材にとった、氏原労使関係像に「修正」をもたらす研究を対比させる。インフォーマルな事前協議とフォーマルな労使協議を巧みに使い分け労使合意をもたらす機構が解説される。

第3節では、分析の垂線をインフォーマルな事前協議の上に落とすことにより、石川島播磨重工の経営合理化策、とりわけ人員削減策を組合の第一次資料と刊行物に基づきながら考察する。特に、会社側が提案する人員削減策を組合員総会で満場一致で応諾することの労使関係上の意味につき分析する。末端の職場における一般従業員の意思が圧殺されていく過程の考察である。第2節及び第3節の議論により、企業内労使関係構造の実態的側面を描き出すことに傾注し、労使協議の重層的な構造を、労使協議制と団体交渉及びインフォーマルな事前協議の側面から考察することにする。第4節では、上記の議論を簡潔に要約する。

II 労使関係構造の確立と労使関係像の修正

「雇用保障」を労使関係上、第一の関心事とする「終身雇用モデル」の理論的定式化は仁田〔1988a〕によって実証的な研究を通じて行われ、完成したと考えることができる。しかし、その完成に至るまでは、氏原、小池らの先行研究が必要であった。

氏原は、「発言力の強さは、結局、経営側の提供した情報・資料の分析能力、経営側の対案にたいして説得力ある討議ができる能力、経営側の対案にたいして対案を作成する能力、独自に提案を作成する能力など、組織の能力に依存することになるから、力中心の参加とってよい」と述べ、労働組合の特徴づけに関し、「労働組合は、団体交渉、労使協議などのチャンネルを通じて、日常的に組合員の意思を経営判断に反映させる事業体である」から、「団体交渉と労使協議とは、機能的に見て不可分離の一体をなしており、企業レベル、事業所レベル、職場レベルで異なった機能を果たしており、これらが総体として日本の労使関係制度、経営参加体制を形造っているとってよい」(氏原〔1979〕187ページ、192ページ、212ページ)と主張している。

氏原は、企業別組合において、企業レベル、事業所レベル、職場レベルで、従業員の意思がどのように決定されているか、そして誰によって代表されているかを分析した上で、団体交渉と労使協議とを区別することは形式的にもまた規則の性質とその制定過程から見て困難であると考えた(氏原〔1989〕179-180ページ)。

こうして、氏原は、次に見る通説的見解へと発展する礎石を置いたのである。すなわち、労使協議制における労使それぞれの代表者は、企業内団体交渉における当事者と異なるところがない。2つの制度が成立する基盤は同一であり、両制度とも労使に共通の関心ある事項について、交渉や意見交換を行うわけであるから、団体交渉と労使協議制の二者は組織的にも機能的にも区別し難いものになる(白井〔1992〕259ページ)。

氏原の研究の延長線上に、企業別組合の発言の実態に関心を寄せながら、他面で国際比較を通じてその日本の特質を理論化していこうとする研究が生み出された。それは、小池〔1977〕である。小池は、鉄鋼、化学、機械の13組合に対して聞き取り調査を実施し、下記の点を発見

した。すなわち、労働者参加の核心は、「働く人々の暮らし」に深く関わる昇進と配転、換言すれば、「キャリアの規制」にあること、そして昇進や配置転換、さらに定員、残業、従業員のキャリア形成にどこまで組合が発言しているかを分析し、日本の労働組合は項目によってはかなり発言していることを発見した。

その後、小池は、上記の事実発見に基づき、いわゆる「ホワイトカラー化組合モデル」(小池 [1983]) を提示するに至る。小池は、内部労働市場論と Hirshman の「Exit-Voice」モデルを基礎に、上記で発見した「深い内部化」という変数を加えたモデルを構成しており、内部労働市場のもとでは、企業別組合の労働者組織が必要となり、それを通じて労働者がキャリア、解雇へ発言する必要性が生じる。この内部労働市場のもとで「深い内部化」が進めば、労働者の退出コストは高くなり、発言の必要性は一層高まるのである。それ以上に、「発言の対象がパイの増大におよぶ点は内部化一般の傾向である。それがとくにつよまる。自分のキャリアが企業内に深くビルトインされているだけに、企業の盛衰の自分の雇用におよぼす影響はまことにつよい。企業の経営に大いに発言せざるをえない。しかも、経営によく発言できる能力もはるかに高まった。深い内部化とは、管理職へのコースをもつことであり、企業経営のことをよりよく知るようになる」(小池 [1983] 233 ページ)。

組合の発言効果やその手続き的側面のより実証的研究は仁田 [1988a] の登場まで待たなければならなかった。仁田は、鉄鋼業の製鉄所を事例に取り、労働組合の発言の実態を解明していく。要員合理化、配置転換、生産構造調整という主に労働給付に関する3つの問題をめぐる労使協議を取り上げ、とりわけ発言・規制の手続き的側面に研究の焦点を合わせて、労働組合の具体的な発言と協議のプロセスに観察を加えていく。実証研究の結果、企業別組合は企業・事

業所・部門における団体交渉・労使協議、企業の戦略的意思決定に対する発言など、参加の各レベルで「一般にいられている以上に積極的・実質的に発言・関与している」(仁田 [1988a] 282 ページ) との事実発見を行う。かかる事実発見の基礎になっている認識は、「もし、かりに整理解雇や配置転換が『協議決定』事項だった場合、字義通りに解釈すれば、会社は組合の同意なしに解雇・配置転換を行えない」のであって、それは、労使委員会が「基本的には『要員・人員問題』『福利厚生問題』『安全衛生問題』について、労使が協議する場である」からであり、したがって、「企業レベルでの雇用保障、いわゆる終身雇用の慣行から、要員が削減されても、それが、ただちに雇用の喪失を意味することなく、この面からも、職務の合理化に抵抗感が薄い」(仁田 [1988b]) と結論付けられていることである。換言すれば、労働組合は要員合理化に対して容認的、協力的であるが、それを支えているものが、経営側は雇用保障、合理化の成果配分、犠牲排除等につき十分配慮するであろうとの期待であり、また、組合の配置転換政策も、一方で「終身雇用の確保」を第一としつつ、「労働者の犠牲排除」に努め、設備投資による生産性上昇と効率的な労働力配置にも応分の配慮をするという相互信頼である、ということを実証的に解明した。

この仁田の研究は、小池の「ホワイトカラー化組合モデル」を補完し、労働者参加の説明力・説得性を高めたという意味で、労働者のキャリア形成と雇用保障を理論整合的に説明したいわば「終身雇用戦略」モデルという戦後日本企業の雇用慣行の典型的な側面を解明したという点で大きな理論的・実証的功績があったものと考えられる(日本労働研究機構 [2001] 180-185 ページ)。

また、小池の「ホワイトカラー化組合モデル」は、もうひとつの「労使関係像」を生み出すこととなる。それは、久本の「社員化」仮説であ

り、「双務的義務関係」としての労使関係を提示する。すなわち、「企業のメンバー、構成員としての『社員』は、雇用や賃金について企業メンバーとして処遇されるとともに、より限定性の少ない責務を引き受けることを意味している。企業は、そうした処遇を与える代わりに『社員』としての責務を要求する。その具体的な表現が、異動のフレキシビリティであり、高技能工への要請であり、そして単なる労働力として以上の労働給付の要求である」(久本[1998] 4ページ)。そして、「多能工化という名の『職務境界の柔軟化』=『職務のフレキシビリティ』が進み、要員合理化と技能の高度化が進展した。従業員たちは『社員化』を前提として、それを受け入れていったし、会社は労働集約的部分の関連企業や子会社への移譲を進める一方で、ブルーカラー従業員の社員化を進めていった」(久本[1998] 166ページ)。こうして、「高度経済成長期には、処遇制度にみられるように組合員の『社員化』が進み、組合員とくにブルーカラー組合員の企業内における地位の安定化、ホワイトカラーとの均一化が進んだが、他面、それは出向の日常化や要員管理の厳格化に代表される異動のフレキシビリティの進行をも意味していた。こうしたなかで多くの民間大企業では、事前労使協議システムが深化し、相互信頼の労使関係が徐々に確固としたものとなりつつあったように思われる」(久本[1998] 117ページ)。このように、「生産性向上を通して企業の成長・発展を図り、それによって労働者の生活安定・向上を図るという共通の利害を前提としながら、企業経営としてのトップダウン的意思決定と一般労働者からの公平感・安心感のボトムアップ的要求との妥協・すりあわせこそが、企業内労使関係の内実をなしていると思われる」(久本[1997] 271ページ)。

ここで指摘できることは、あらゆる職場の問題が労使協議を通じて平和裡に解決され、労使を争議に至らしめることは減多にないと考え、

労使協議が産業民主主義の「要」であるとする研究系譜である。敷衍するならば、労使双方の利害が予定調和的に一致すると思わせる研究系譜であるが、そう解釈することはやや皮相的であろう。つまり、企業内には、無数の対立する利害があるのであって、かかる対立を孕みながらも、いわば「妥協」の産物としての「労使協調」を主張する系譜と考えることができる。しかし、かかる「妥協」としての「労使協調」をもたらすメカニズムが自説の論旨に都合の良いように展開されており、労使協議の予定調和的帰結が強調されすぎているのではないだろうか。

この点に関し、森の研究は示唆深い。氏は、八幡製鉄所の職場労使協議制の実態を観察・分析した上で、こう述べる。

「インフォーマルな点検は労使委員会での合意形成を確実にするために制度化された」のであって、「フォーマルな事前協議制度に、事務レベルでの議題のすり合わせといったインフォーマルな協議が組み込まれており、組合としてまずいと判断した案件については、フォーマルな労使協議機関である労使委員会に提案される前に組合本部が対策を会社に求めている」のである。こうして、「組合執行部が独自の役割を持つがゆえにインフォーマルな手続きとフォーマルな手続きが使い分けられ、労使協議機構が円滑に機能する。こうした労使協議制のあり方がもし実態に即したものであるならば、それは組合執行部と一般労働者を同列に扱いがちであったこれまでの労使関係像に修正を迫るものとなる」。そして、森は、こう結論する。

「氏原に代表される1970年代以降の職場労使関係研究は、事業所内の組合組織の中身をホモジニアスな民主的組織として捉え、職場の利害を代表して組合が会社と交渉・協議を行うと捉える。だが八幡製鉄所の労使関係に見るように、戦後労使関係の展開のあり方と氏原に代表される通説との間には距離がある。むしろ組合

本部と各職場を一応切り離して考えた上で、組合本部が職場を統制し、会社もそれに期待して組合と交渉・協議を重ねていくと考えたほうがよいのではないか」(森[2003]239-272ページ)。

森の事実発見は、氏原にはじまる労使協議制の研究に修正を迫るものであり、労使協議制の多元性(事前・事後の段階性)や事業所内の労働者のいわば階層性(協議情報へのアクセス権の相異に基づく)を見出すものである。経営側が組合本部に期待することは、組合がいわば職場統制力を発揮して経営側の意思をも汲み取りながら職場の現場労働者の意向にも沿いつつ、紛争を回避し労使協調を実現させる機能であって、かかる範囲において組合の経営への擬似的参加が認められていたのである。かつ、かかるインフォーマルな事前協議が実質的に、後の正規の労使協議や団体交渉のあり方も決定するほどに、重要な議題をも論議されていることを発見したことは、労使関係構造を考える上で肝要であると思われる。

ところで、ここで注意しておかなければならないことは、この森の研究はある種の「限定性」を持っているということである。森にとって、行論でも明らかな通り、氏原シュレーの組合内部をホモジニアスなもののみならず「労使関係係」を批判することが論説の最終的な目標であって、インフォーマルな労使協議制の論議はそれを引き出すための前段であった。それに対して、森以前に、久本は、B自動車会社とA自動車会社の労使関係を丁寧に分析し、森の事実発見と同様にインフォーマルな労使協議制が多用されていることを明らかにしている。この分析作業は真摯に労使関係のある姿を明らかにすることに焦点が当てられており、かかるインフォーマルな労使協議制が民間大企業内で普遍的に行われている可能性を十分に示唆するものである。すなわち、「最初に完成した会社案があり、それを労使交渉のなかで修正するということでなく、改訂の方向からはじまって、最後

の具体的な細目にいたるまで、実態としては、組合執行部なり、職場展開のなかでの一般組合員＝従業員の考えなりを継続的に吸収するなかで、労使が共により望ましい改定案を作り上げていっているということである。もちろん、会社の専権事項については最終的に会社が決めることである。しかし、一般組合員＝従業員の反発の強い改訂をしてもうまくいくはずもない。その意味でもこうした労使協議は、組合だけでなく、会社にとっても利点の大きいものなのである。そして、それを支えているのが、労使の相互信頼であるし、またその相互信頼を日常的に確認していく作業が労使協議にほかならないといっても過言ではあるまい」(久本[1997]317ページ)。そして、A自動車会社の労使協議制を調査して、次のような事実発見をする。

「現実の労使協議で重要なのは、毎月行われる『経営対策委員会』である。労使協議会は年に4回しか行われず、また時間もきっかり定められているため、具体的な経営計画などについての情報を組合が得るには不十分である。そこで毎月、会社の経営会議の内容を組合に知らせるための委員会が存在している。それが『経営対策委員会』である。トップ・シークレットの経営情報が含まれるため、構成メンバーは限定されており、会社側は労務担当専務、人事本部長、労政グループ責任者、組合は三役だけである」(久本[1997]348-349ページ)。このようなインフォーマルな労使協議を通じて、各々の協議の段階を経ながら不必要な紛議を廃して重要な労使協議事項が決定されていくのである。かかる文脈で、久本の研究は、森のそれよりも事実上早期に行われており、その研究のインプリケーションは、「対立」を孕みながらも、いわば「妥協」の一種としての事前協議を通じた相互信頼的労使関係の確立である。

ここから得られるインプリケーションは、日本の大企業内において、広範にわたりインフォーマルな事前協議が多用されており、円滑

な労使関係の運営に役立っているということである。かかる事実発見は、森以外にも、たとえば本稿でいえば久本により行われており、多くの研究者により共有されている認識のように思われる。ただし、森の研究に関しその特徴点を述べるならば、既述の通り、氏原の組合内部構造をホモジニアスの実態と見ることに對する、批判的言説であるといえよう。ともあれ、このように事前協議制が、本来の労使協議制の補完的機能を持ち、それぞれが相互作用することにより、企業内労使関係構造が円滑に運営されている様子が確認された。かかる意味で、事前協議制と労使協議制とは渾然一体となって企業内に存在し、それらを峻別することは困難であるともいえよう。本節では、労使協議制と団体交渉の関係につき主に論じてきたが、それらの不可分の補完的要素としてのインフォーマルな事前協議にも触れてきた。

Ⅲ 石川島播磨重工における労使協議制と人員削減策

本節では、分析の垂線を、石川島播磨重工におけるインフォーマルな事前協議へ下ろすことにより、それが如何に労使協調的結論を引き出すことに役立っているのかにつき、石川島播磨重工労働組合の主に第一資料に基づきながら分析をすることにする。

ここでは、作業仮説として以下の通り設定することにより、行論を進めることにしたい。すなわち、造船不況が経営合理化案を促す主な原因であって、同社の現場系従業員、とりわけ造船部門で働くブルーカラーが職場世論を形成する主体であり、雇用調整の対象となっていたであろうこと、それに対して非現場系のホワイトカラーは、会社の合理化案を「冷ややかに」見ており、あたかも他人事のように考えていた。ホワイトカラーは、運動体としての主体性に欠けており、時に現場系従業員と潜在的に対立す

る存在であった。と同時に、同じホワイトカラーの間でも一般従業員と管理職とでは、微妙に合理化案に対するスタンスが異なっていた。また、一般従業員が合理化案の「犠牲」になるのが当然かのように思われていたように思われる。後に観察するが、同社の組合員の意識調査での結果は、現場系従業員のものであって、その調査は、現場系従業員の「教育」（教化？）が不足していることを示しており、かつ、潜在的に「不満分子」になり得ることを示唆している。したがって、この層の従業員が、「内部統制」の主要な対象になっている可能性が極めて高い。以上を基礎条件として、次に造船不況が引き起こした数々の労使協議の実相を観察していこう。

ところで、石川島播磨重工労働組合では、1977年の時点で造船不況は認識され、雇用対策が提示されていた。『IHIの最近の状況といすゞ応援問題について』（1977.9.13）における会社発言は次の通りである。「国際入札もIHIが90億～100億の製造原価に対して、韓国の落札は54億（現代造船）約半分の価格でとっている。赤字でもとるか、アイドルの問題につき当っている」、と完全に新興国からの突き上げに太刀打ちできないことを打ち明けている。かかる状況で、メインバンクである第一勧銀が仲介して、いすゞ工業での労働力不足を石川島播磨重工と川崎重工からの応援でしのごうとの案が持ち上がった。石川島播磨重工としては、すでに造船部門でアイドルが発生しており、会社としては絶好な人員対策案であった。しかし、組合は、いまだ経営の深刻さに気がつかず、人権軽視の観点から、いすゞへの応援を拒否している。

「プライドをもって助人にいくとか、どうしても生死にかかわり恥も外聞もなくいくとか、その辺のつっこみも無い。銀行に顔をたてる、他社もやっている等々では、失望以外にない。……賃金を我慢しても、人を売ると

いうことは反対」(同前)。

もうこの段階で、石川島播磨重工において、人員問題が論じられ始めていたのである。それは、経営の危機の前段階である。石川島播磨重工の経営の認識と提案は、危機感を持ちながらもまだ切羽詰まったというものではなかった。船の受注が採算良くとれなければ、設備と人員は余剰となり、政府からの設備能力の40%強制的削減が指示され、設備とともに雇用を再調整しなければならぬことは火を見るより明らかなことであった。『経営協議会』(1978.2.1)に残されている社長発言は端的にこのことを語っている。

「現在、IHI を中心にして考えられる世界全体の需要予測は、船、48～49年の操業度に比べて1/3～1/4のところまで受注可能見込として精一杯のところである。人と設備も世界中が余剰で無理に受注をとると赤字の自転車操業となり、手持をもちながら倒産する」と造船不況が経営に与える悪影響に関し、だんだん危機感をにじませ始めている。さらに、雇用の社内流動化を示唆する発言が見え始めている。『第71回中央委員会議案書』(1978.2.27～28)に見られる社長発言は以下の通りである。

「53年度(これからは)は受注出来る仕事が片寄り、部門別、工場別にはアンバランスがでる。このアンバランスになってくる受注の内容を、乏しきを分かち合うという考え方でこなしていくためには、部門間の人間の横移動(管理職を含め)はスムーズにやってもらえるという関係をとらなければ、雇用の責任を果たすことは不可能である」

と経営としての雇用問題への対応の姿勢を見せ始めている。これは、その後定年後の再雇用制度の廃止や緊急総合経営対策(=人員削減)へと結びつく端緒でもあったのである。

かかる状況で、会社は、1978年5月22日『申入書』(社長名で労組中央執行委員長宛)でもって、同年6月末に定年退職を迎えるものは、従

来通り再雇用せずに、従業員資格を喪失せしめることを通告した。これに対して、労組は、5月26日の回答書で、労働協約が有効期限内中であり、受け入れ難いとの態度を表明した。会社側は、この回答に大きな不満を表明し、そして、同社における労使関係のあり様に関して大きな疑問を呈しており、協約論議ではなく実質的かつ実践的な協議を望むと言いつづけている。すなわち、『団体交渉』(1978.5.26)の会社発言は、「協約論議が我々の労使関係の全てだとすると労使関係も考えねばならない。他社がやれることもやれないで会社がつぶれたらどうなるか。協約をゆがめてということではなく、労使で論議してやることである」

ということであり、労働協約の有効性を前面に押し出し、それが有効である限り一切の改訂に応じないという組合の態度を批判したものである。労働協約を前提として会社側との交渉にあたるということは、石川島播磨重工労働組合の基本的姿勢であることを今一度強調しておこう。

『構造不況時の経営対策』(1978.3.10)において、

「構造不況下の合理化対策は、企業の経営実態を的確に把握し、労使事前協議の中で取組むことが大切です。その基本は、完全雇用(生活を守る)が第一条件です。そのためには、基本的に労働条件を維持していくことを前提として、労働協約を遵守して取組むこととします」(強調は筆者)。

はじめに労働協約の遵守ありきであり、同労組の会社側とのあらゆる交渉の原点はここにある。同様に、『団体交渉』(1978.5.26)においても、

「合理化の問題については、組合としても色々検討してきている。造船産業の危機も十分認識している。どう質的転換を図るか、体質改善をするか、経営の方にも責任をもってもらいたい。更に、労働協約を守ることも第一の

責任であり、その中心は雇用を守ることが基本である。そのための生産協力は行っている」。

こうして、再雇用制度廃止に関し、度重なる団体交渉が続けられ、『団体交渉』(1978.5.29)において、正式に会社は、上記の申し入れを今回は断念するものの、引き続き経営情勢は厳しく、組合に理解を得てもらえるように説明、交渉を継続したい旨の発言を行った。もっとも、先に見た会社側からの申し入れと情勢分析から、石川島播磨重工労働組合も自ら雇用情勢が厳しくなっていくことを予想し始めていた。『造船産業の合理化動向』(1978.5.23)において、

「……需要が出てくるとみている10年後でも、現状設備の2分の1は不要と言われている。設備の縮小はそのまま人員削減と結びついているだけに完全雇用をめざす組合にとってまさに試練の環境に立たされることとなります」、

と会社がおかれている経営状況認識に親和的な姿勢を見せ始めていた。

以下では、本格的に会社から提案された人員削減策に焦点をあて行論を進めることとする。最初に経営合理化の概要を示すならば、石川島播磨重工における人員削減計画は、人件費を20%削減するために、1979年2月に「退職者特別取扱措置」の提示で始まった。さらに1979年4月から賃金の5%カットなども導入されている。また、派遣出向や人員削減が行われている(石川島播磨重工工業[1992]182-185ページ)。1975年度における新造船操業時間及び要員を100とすると、1977年度はそれぞれ64, 90, そして1978年度は45.5, 75に低下し、多くの余剰人員の発生が見込まれた。その対策として、航空エンジン事業部など他部門への転籍、エンジニアリング機能強化の方針に基づいての設計部門への転出を行ったほか、他社への派遣、建設中の現地工事施工員としての派遣などあらゆる

形態の派遣が行われた。その中でも、他社への派遣として、1978年10月以降、造船工場の従業員は日産ディーゼル、いすゞ工業、トヨタ自動車や東芝などへのべ800名が派遣されている。しかし、これでも余剰人員を整理することができず、「退職者特別取扱措置」を実施することが提案され、組合は、工場統廃合によって余剰人員を出さないこと、退職者の応募は自由意思に基づき、個別勧告や人員割当は行わないことを前提とすることで、会社側提案を原則認めている。なお、従業員総数3万5405人のうちから4610名の応募があり、約13%の従業員が削減された。

大きな合理化の流れは上記の通りであるが、そのつど労使間の労使協議、経営協議、団体交渉等でのやり取りを追うことにより、同社の労使関係がどのような実態を持ったものであったか考察してみよう。

端的に言えることは、公式・非公式の協議が混在し、公式の団体交渉の場においても、非公式な提案・協議が行われることも多く、両者が厳密に区別されていないように思われる。むしろ、両者間をかなりフランクな形で行き来することにより、一般的世論・合意形成がなされ、その後形式的な「協議決定」がなされたものと思われる。その中でも、事前の非公式の提案・打診がかなりのウエイトを持っている労使協議が同社の労使関係の一大特徴と言い得るだろう。

ここで石川島播磨重工における、「経営参加」に関する基本原則を確認しておこう。『石播週報』(第484号, 1977.12.19)において、K中央執行委員長は、次のように語る。

「……参加体制の強化とは、企業的意思決定に労働組合の発言権を実質的に拡大していくこと。同時に、労働組合のチェック機能をもっともっと強めていく方向です。……その目的は雇用と生活を守り、企業の民主化と発展をめざすため……」。

しかし、経営参加の問題についても、石川島播磨重工では、経営権そのものへの介入を意図しているわけではなく、経営側に一方的な経営計画をさせないために、事前に組合として従業員の要望・利害に関し、会社側に伝え、それらを斟酌してもらって経営を遂行してもらうという経営参加である。換言するならば、経営権と組合の経営参加権という同一の土俵で「ぶつかり合う」、もしくは平等な立場で「交渉権」を双方が持ち合うということは想定されていない。『石播週報』（同前）においては、先の記述に引き続き、

「現在の労使関係では（日本の場合はどこも同じ）会社の経営計画の決定に組合として参加することはできません。そこで会社が計画を決定する前に組合としての意向を会社に事前に伝え、申入れ事項を十分考慮して決定するのが建議事項をまとめる『ネライ』です」と述べられている。かかる経営参加の論議を前提として、以下で見られるような労使のやり取りがあった。

『経営状況説明（団体交渉）』（1978.5.31）における社長による経営情勢の説明の際に、組合側は、こう質疑を持ちかけた。「前提として完全雇用を守ること、又、その接点をどこに、何時という具体的なことになるが、その辺は……」という質問に対して、社長は、「公式、非公式に回を重ねてお互いに論議していくことになる。その中から、接点とか時期をどうするという問題も出てくる。組合は組合の立場もある。批判は十分出してもらいたい」との回答をしている。また、『生産本部 TOP 来組・懇談会』（1978.7.17）における、Y 常務は、他社応援派遣など生産体制問題に関し起り得る事柄につき、「ぶつつける前に双方の考え方のすり合わせをすることは大切だ。論議尽くして賢明な妥協をはかりたい」と発言し、これに対して、K 中央執行委員長は、「同感だ。我々は形式的な経営参加を求めている。計画をかためる前に

労使協議の場をもつことがお互いプラスになるのではないか」（強調は筆者）、と応答している。そして、最後に Y 常務は、「用なくても、ぶらり来て意見交換するつもりだ」と述べ、組合側と意気投合している。事前・非公式の労使協議制の存在が確認できる。

ところで、もっとも大きな経営合理化案は、「緊急総合経営対策」であり、それには「希望退職」、「賃金調整」や「工場の統廃合」が含まれる予定であった。会社は、それを 1978 年 11 月以降に正式発表することになっていたが、その前に色々と労働条件をはじめとして就労・勤務条件の大改訂を組合と交渉することとした。それに関し、経営内部ではすでに合理化計画が固まると判断し、『団体交渉』（1978.10.16）において、やや一方的ながらも事前に経営合理化案（組合にとり労働条件の「改悪」）が待ち構えている旨を非公式に組合に通知している。会社は、それを「臨時協定締結」と位置づけた。「正式には 10 月 30 日提案の運びとなるが、問題も多いので事前に準備も出来る様、提出しておくので御検討願いたい。他社でも色々合理化問題を出し、協議されているが、IHI として 5 月に再雇用の件を出したが、協約を守る上から撤回してきた。小出しに出すより、総合的にまとめてということもあり、協約の期限のことを含めて今月中に提案の運びとなった。総合経営対策等についても、非常事態として 11 月になればこれを出していきたい。現行労働協約については、労使の歴史をもったものであり、これを改訂していくことは、否定につながるので、これを残し臨時協定をして、締結した部分の効力を停止させていく方法で運用したい」。

ここには、2つの石川島播磨重工における労使関係の特徴を見出せる。まず、労働協約を頑なに遵守しようとする組合に対する、経営側からの「対策」の現れとしての臨時協定の締結という形式で、実質的に組合の上記の姿勢を崩そ

うとする会社の目論み。それから、事前・非公式労使協議制の積極的活用である。実際、この非公式の場での協議の中で多くの労使関係に関する事項が決定されていく。

ここで今一度、森の事実発見を思い起こそう。「組合本部と各職場を一応切り離して考えた上で、組合本部が職場を統制し、会社もそれに期待して組合（幹部—引用者追記）と交渉・協議を重ねていくと考えたほうがよいのではないか」（森 [2003]）。このことを、確認するには、石川島播磨重工の場合、貴重な組合員の「意識調査」が残されている。それに基づきながら、組合幹部・本部と現場系一般組合員との間の意識上の溝はどのようなものであったかを確認しておこう。以下の記述は、『組合員意識調査の分析検討会開催について』（1978.7.24）に依拠する。なお、引用にあたってフォーマットを若干変更している部分もある。

まず、「一般組合員の組合への評価」では、次の通り記述されている。

「民主的労働運動の理念である人間尊重・相互信頼の現状の評価

労使関係は安定している（67%）

職場の人間関係がよい（72%）

民主的労働運動の理念である友愛と信頼は人間尊重、相互信頼として労使関係、職場の人間関係の中で評価している。そのことは、喰うか喰われるかとしての敵対関係で労使関係をうたい、闘争至上主義を志向する階級闘争を完全に否定している。

活動では厳しく見つけ完全雇用、サービス活動、対話を求めている。

今回の意識調査の実施時期が78賃闘終了後に実施されたことを踏まえ、民主的労働運動志向は評価し肯定する中で、活動面では厳しい評価を下している。

- ・現在の組合活動について、満足している（40%）を不満である（50%）が上回っている。

・その原因として

1. 身近な問題のとり組み不足
2. 御用組合
3. 意見をとり入れない
4. 対話不足

・求める点は何か

雇用の安定—賃上げ—福祉の充実の3本で、雇用安定がトップ。

（以下省略）」

このように、組合本部・幹部と一般組合員との認識の間には大きな齟齬が生じている。かかる状態で、組合員全体を包摂するような重要協議決定事項をどのように組合幹部は処理し、会社側と交渉していけるのであろうか。

かかる状況を組合は包含しながらも、会社の経営状態は一刻の予断も許せない状況まで追い込まれていった。従前まで、石川島播磨重工は、雇用調整を慎重に、出向・転籍等を通じて労働協約を尊重した上で、組合とともに処理してきた。しかし、もはや1978年の年がせまるとかかる慎重姿勢を取れない状態へと突入していったのである。

そうこうしているうちに、1978年10月31日の『日本経済新聞』は、石川島播磨重工が『緊急総合経営対策』を計画していることを記事としてスッパ抜いた。相互信頼の労使関係を掲げる同社労組としては、顔をつぶされた形となった。しかし、ややうがった見方をすれば、会社の意図としては、経営合理化案を公然のものとして世間に明らかにすることによって、石川島播磨重工労働組合の「外堀」を埋めたように思われる。

「第2回調査小委員会報告書」（1978.11.9）の付属資料「企業合理化に対する産別対応基準について」においても、依然として「雇用確保」が中心課題として捉えられている。

「第1次試案

1. 雇用はすべてに優先して対処する。
2. 雇用対策として

(1) 造船重機産業を主体的に支え、社会的責任を持つ各企業は、希望退職といえども安易にこれを認めず、あらゆる努力を図る。……」と記されている。

かかる情勢で、石川島播磨重工 S 社長は、1978 年 11 月 10 日に「緊急総合経営対策申入れ」を行うこととなった。そこから重要な点を考察しておこう。

「……人件費を 53 年度実績予定の 20% 相当額削減せざるをえません。20% 削減の具体的方法は、別途 12 月中に提案致しますが、賃金・ボーナスの削減と人員の削減を並行して行なわざるをえないと考えております。……従来の経営施策の延長で進むかぎり、IHI は 2、3 年にして企業として存立できなくなることは必至であります。今後の対策の実施が十分に行われず、企業として存立できなくなった場合は、IHI の傘の下にいる人々の生活を守ることができないばかりでなく、その影響の大きさを見て、社会的に莫大な被害を与えることとなります。つまり、IHI は大企業なるが故に潰れることはないのではなく、大企業であるが故に倒れてはならないという経営責任と社会的責任を負っているわけであります。……」。

そして、人員削減の方法は、特別退職金付きの管理職を含む一般従業員全体を対象にした「希望退職制度」であった。

I 中央執行委員長は、『石播週報』（第 548, 1978.11.17）において、会社側提案の人員削減が必要であることを認めている。

「……この危機克服を組合員が一切無傷で乗り切れるとは思えない。一定の忍耐も覚悟せねばならないと考える。それも、全体の雇用を守るための一定の忍耐であると受け止め、理解してほしい」。

しかし、全体の雇用を守るために、一部の従業員に退職を迫ることは、どのようにして職場レベルの公平性を担保するのであろうか。そこ

で、あくまで自由意思での「希望退職」への応募で担保しようとしたことは疑いない。ところが、それが文字通りの「希望」退職ではなかったことに組合幹部としてかかる会社側提案を受け入れた責任の一端がある。石川島播磨重工の「希望退職」の実相から眼をそむけるからこそ、次のような発言ができるのである。『石播週報』（第 553, 1978.12.12）の組合本部の見解は、今回の希望退職募集によっても「雇用」は守ったと述べた。

「個別の自由意思にもとづく退職は、従来からあるが、今回、特別加算金を付しているところがちがう。各社で行われている肩たたきの希望退職、つまり、選択余地をなくして無理やり押しこもうとすることは問題だ。石播は、個別勧告も人員割当もやらせないという立場に立って、その範囲内であれば雇用は守っていると判断している」。

さらに、同資料において、

「……造船重機労連は産別基準として、退職勧告を伴わない自由意思にもとづく退職者募集は事態止むを得ずとして許容範囲内のものとして承認する態度をとっている。従って、今回の会社の「肩たたきはしない。人員割当はしない」という姿勢を我々は許容限度内と判断し、受け止めていく。その意味で、我々は“雇用”を崩したとは毛頭考えていない」と強弁である。他方で、組合内部では、決して「希望退職」で統一見解が形成されていたわけではなかった。時は前後するが、『経協委員会議』（1978.11.21）において、ある組合幹部は、こう発言している。「退職者特別取扱への退去の功労。指名解雇の方が公平。30 才の老人もいる。58 才の健者もいる」と。ということならば、組合と経営とは事前に退職するものを選別しておく必要があったものと思われる。まったく自由意思の「希望退職制度」は、実態的に存在しないと思われる。通常、高年齢の従業員と就労不良者に狙いをつけるものである。

相互信賴的勞使關係を掲げる石川島播磨重工労働組合に対して、S社長は、次のような発言をしている。

「この間より、色々な問題の相談をかけて、組合にも苦心してもらっている。きくところによると下部機構の末端まで、真面目に本気に取り組んで戴いており、基本的に前向きに進んできている。既に、相当前から、この様な情勢になることはわかっており、準備も進めてきたが、本番になって、こうゆう状態に対応を戴っていることに、会社としては、深く感謝している」（『団体交渉』（1978.12.1））。
こうして、組合の態度表明は、1978年12月24日にI中央執行委員長から同社長宛て行われた。『緊急総合経営対策に関する件』（1978.12.24）において、

「昨12月23日第82回臨時中央委員会で最終集約を図り、それぞれの各項目に対する職場の意向が反映されましたが、全組合員一体となって事情認識と、危機打開への真剣な討議を経て、次のとおり、満場一致で最終決定をみました……。今回の会社提案については、自由意思にもとづく、希望退職として個別勧告（肩叩き）は行なわない。人員割当をしない（事業所・所属などいかなる単位であっても）ことを前提として大筋了承する」、
と組合幹部はあくまで組合員全員の意思統一での受諾であることを強調した。I中央執行委員長は、『団体交渉』（1978.12.24）において、

「この種の会社提案に対して、満場一致での決定はおそらく他に例をみない異例のことであり、他社にない石播としての良識と決断の結果である。……職場に対しても毎日集会を開いた。組合に対する意見も多数出されている。これも、大極の立場から緊急措置をやむを得ないものとして、歯をくいしばって我慢するというので、企業と働く者の雇用確保と生活維持のため、耐え忍ぶものは全て耐えしのぶと割切った。……」（強調は筆者）、

と発表した。ここで注意しておかなければならないことは、経営合理化を「満場一致」で労組が可決したことである。確かに、「……過去、数10年間労使の信賴の上にやってきた。今回の問題も信賴の背景がなければ出来ないことである。これから色々具体的施策を講じることになるが、赤字を安易に人件費にシワヨセする様なことはしないでもらいたい」（『団体交渉』1978.12.24）、と会社側の良識に訴えかけている。

にもかかわらず、人員整理につけ加えて会社側は、一時金・給与カットまで緊急対策に織り込もうとし、提案してきた。

「管理職についても、従来5%をカットしてきたが、この上更に減額していく。給与5%削減と年間一時金の半額で人件費の約15%に相当する。残余の5%は、2月から実施に入る退職者特別取扱措置により、最低約2000名程度出ることを期待して5%を考えている」。（『団体交渉』1978.12.27）。

これに対して、組合側はこう回答した。

「退職者特別取扱措置の問題もこうゆう時期こそ、心中するつもりでも残れと云いたいところである。涙をのんで了承してきた。我々は、他社から見れば全く異例なことである。職場討議でも云うべきことは云い真剣な討議の中からの結論である。結果としては、万場一致で認めてきたが、今日会社からの申入れについては、会社のゴリ押しという感じをうける。組合の姿勢なりとりくみの態度に対し、整然とした結論を出したことが安易にとられて出してくるなら、大きな勘違いである。このことは、信賴と活力を無くしていくことにもなりガマンにも限度がある。……」（『団体交渉』1978.12.27）。

会社側の希望退職募集、給与カットの提案ははからずも従業員の各家庭へも波及した。

「……主婦とも懇談を重ねてきた。昼間は50%不在でパートに出ている。夜800から再

度集まってもらったが、100%に近い主婦が出席された。これらの中で、家庭でも耐乏には我慢するが、雇用一首切りはしないでもらいたい。基礎賃金には、手をつけなくて欲しい。この2点が特に切実に訴えられた。今日まで耐えてきて困乱がおきなかったのは、石川島播磨重工が一つの心で、次の希望期待をもってきているから、スムーズに進んできた。今日の提案は、これを逆なでする様なことになる。

これに対して、社長は次の通り回答した。「企業の実態は何か。皆んなの長い間の努力の結果である。かなり、しっかりしたものになっていることも痛感する。しかし、会社提案もやらざるを得ないのが実態である。外的条件の変化も、経営の責任者としてももう少しよい知恵はなかったのかと云われればないと断言出来ない、強く責任を感じる」(『団体交渉』1978.12.27)。

このようにいいながらも、会社側は賃金引下げと人員整理の案を撤回することはなかった。経営を行っていく上でどうしても通過しなければならぬ合理化策であったのである。『経営協議会』(1979.2.2)において、社長は次の通り訴えかけた。

「……現在、端的に申し上げて数字は非常識と思われる程、作文したと思われる程悪い数字である。もうこれ以上悪くならないと申し上げたいが、これからも、受注がよくなり、バランスのとれる様な状態になる目は全く無い。去年は、まだ、どこまで悪くなるか、先は見えなかった。今年は、底は見えた。只、どこまで続くかはわからない。それでも会社は生きていかなければならない。自分の体質を従来の体質から根本的に変えていかないと、死んでしまう。逃げようとしても逃げられない宿命にある」。

かかる経営環境の中で、会社側が提案してきた緊急措置に対して、石川島播磨重工労働組合は、末端従業員にまで「内部統制」をはかり、

満場一致で賛同を決議した。まさに、「他に例をみない異例のこと」であった。かかる重大な労働協約の改訂と雇用調整を含む会社側提案に関し、執行委員と一般従業員とが満場一致で賛同を示すことは労働組合として一見「異常」でもある。ある支部長は、

「キメ細かい配慮を加え乍ら職場討議をしてきた。……他外部からもビラ入れでもあったが組合員は冷静にうけとめ、慎重対処してきた。満場一致で承認を得た」、

と報告している。他方で、ある支部長は、

「満場一致とはいい乍ら、職場全体の中には反対分子も相当数は存在しているし、爆弾もかかえている。外部のネライもある。訴訟問題も発生すると思う。特に会社幹部層から失言なども出やすい。十分神経をつかって対処も必要である」(以上、『団体交渉』1978.12.27)。

と意味ありげな発言である。「会社幹部層の失言」とは何を意味するのであろうか。残された資料から、この点を確認することはできない。多くの憶測を含むものの、組合幹部と会社幹部層が事前協議で、緊急総合経営対策を実施することですでに合意が形成されていた可能性があるのではないであろうか。各々の支部での「満場一致」での決定は、石川島播磨重工労働組合が職場展開を徹底的にはかり、異論を封じ込めたものと思われる。とりわけ、造船部門の現場系従業員を押さえ込み、合理化案に関する一般世論づくりに成功している。それ故、「満場一致」で合理化案が採択されたことに、執行部役員はおそらく「安堵」したことであろう。なぜならば、すでに考察してきたように、同社の職場意識調査では、組合の活動状況に関し否定的なものが現場系若年層を中心として多く存在し、さらに無関心層の存在もかなりのものであったからである。

組合は会社側の合理化案に一応抵抗を示したにもかかわらず、基本的に緊急総合経営対策案

を了承したのはどういう経過を経ているのであろうか。支部レベル及びとりわけ現場系の一般従業員レベルにまで、組合幹部の意向が事前に徹底して伝えられ、反対票が出ないように仕組まれていたと考えざるを得ない。そう考えなければ、組合幹部の活動方針及びその決定と現場での従業員の利害との潜在的な齟齬の存在をまったく否定することになる。職場の「生の声」は聞かれたものの、実態的に組合幹部と職場労働者との間の密な「対話」を通じて、組合幹部が「内部統制」をはかったように思われる。そもそも、労使協調的組合主義を掲げる労働組合は、労使間の相互信頼を基礎として、生産性向上を通じて企業の繁栄と労働条件の維持・改善をはかることに運動の目的をおくのであって、「生産」において労使協調により企業の富の増大をはかり、「分配」においては、労使間の団体交渉によって富の公正なる配分を目論むというのである。「そのための労使交渉は『事前すりあわせ』によるなれあいのセレモニーを出るものではなかった」(間・北川[1985] 113ページ)。かかる文脈からいえば、本事例の意見集約と団体交渉の結果である経営合理化案承認の一連の交渉は、単なる「セレモニー」に過ぎず、実態の交渉はすでに済まされていたと考えられる。

なお、既述の通り、組合幹部が意見集約をはかったが、他方で、職場での秩序は混乱し始めていたことも確認できる。『団体交渉』(1978.12.27)において、次のような組合幹部の発言がある。

「営業本部、エンジニアリング関係で、残業に追われているところでは、希望退職でも何でもやれ、しかし俺は応じる気持ちはない……という傍観的。現業から、雑巾の水をしぼり切ってまだ水を出そうという感じである。中には、俺たちをしめて、仕事のない管理職を食わしているという声もある」。

この雇用削減について、建前と本音が極めてうまく使い分けられている。建前は、文字通り

の「希望退職」制度の施行であった。退職勧告を一切行わない公平性の高い希望退職制度の実施により、職場秩序は保てると組合は判断したのであろう。それに対して、会社もかかる組合の職場秩序維持機能に大きな期待を抱いた。本音は、労使が協調した事前選抜の退職勧奨であった。ここに見事な「職場レベルの秩序」という取引が労使間で成立している。双方の立場を尊重した、いわば事前取引が成立していたわけだ。『経協委員会議』(1978.11.21)において、こんな組合幹部の発言もあった。「やめてもらいたい人にやめてもらう」、「実力のある人に働いてもらう」。ということなら、なおさら事前の退職者の人選が肝要となるであろう。

しかるに、実態は、事前に準備された退職計画に基づく人員整理であった側面が強い。その結果、退職者は4610名となり、その内訳は、現業系約70%、事務技術系約30%であり、現業系の内約70%が造船部門、その他が30%であるから、退職者のおよそ半分は造船部門の職場労働者であったことがわかる(『第19回定期大会議案書』1979.10.1より)。さらに、一切割当も、肩たたきも行わない「希望退職制度」といいながらも、組合幹部自身がこう認める。「実際に肩たたきが行なわれたのか、行なわれなかったのか。あるところでは10%削減ということで上司が動いていた」(『経協委員懇談会』1979.4.4)。

石川島播磨重工でも、厳密な意味での「希望退職制度」が実施されたわけではなかった。しかも、組合幹部は、一方的に現場の労働者に不利になるような合理化策ではなく、ぜひ会社案に協力をと叫んだ経営合理化で去った労働者の半分は、造船部門からであった。事前に削減計画を策定していなければ、こうも正確に人員削減ができようか。造船重機労連及び石川島播磨重工労働組合が認容した最低限の「希望退職制度」も、所詮、職制を通じた退職勧告・推奨であったのであるまいか。

ところで、同社の一連の労使協議に見られる現象は、「深い労使協議」「深い経営参加」を相互信頼の労使関係で確認しつつ、経営の目標＝人員削減を実現する過程であったと思われる。かつて、「日本経済のトップランナーであった繊維産業が、構造不況業種として、きびしい雇用調整を経験し始めてからすでに相当の時間がすぎている。あいつぐ工場閉鎖はそれを物語っている。しかし、それが労働争議に発展したという話はほとんど聞かない。工場閉鎖という最も厳しい状態をも労使は深い労使協議で乗り切っている。そこには、相互信頼の労使関係がみられるのである」(久本 [1998] 309 ページ)、と久本は述べた。しかし、「深い経営参加」は、労使幹部どうしの「癒着」「結託」をもたらす危険性を常に孕んでいると思われる。「深い経営参加」は、経営との「結託」と紙一重であり、インフォーマルな労使協議で情報交換される内容が経営に関するトップ・シークレットであればあるほど、経営側と組合三役との間でしか情報は共有されない。そして、かかる非公開のインフォーマルな労使協議の場で、すべての重要経営事項が決定され、後の正規の労使協議は「セレモニー」に矮小化される。久本の洞察は的を捉えている。「質的な危機としては、労使協議の深化がトップ・シークレットの経営陣と組合三役の間での共有を生む一方で、そうした情報を一般組合員と共有できない『物わりのよい』組合執行部と一般組合員との信頼感の弱まりがある。組合執行部がもはや自分たちを代表しているといえないのではないかという不信感にもつながる。深化した労使協議は、危険な一面をもっているのである。対抗型の労使関係に比し、透明性は弱まらざるをえないからである」(久本 [1998] 318 ページ)。久本の強調点は、あくまでも相互信頼の労使関係である。たとえば、「労使協議については、ともすれば組合の『規制力』がどの程度かという視点からだけ論じられがちである。会社の指揮命令に対して、組合

がいかに異議を申し立て、抵抗できるのかという視点である。しかし、会社と組合を対立的な視点からだけ見ることは、わが国の企業内労使関係を捉える上で適切でない。職場の声をいかに組合活動に反映させるのかが、個別組合にとって最も重要なことである」(久本 [1997] 341 ページ)、と久本は述べる。

だが、利害が常に調和的でない労使関係において、労働組合の「規制力」の分析を欠いた組合論は、片手落ちである。なぜならば、労働組合のレーゾンデートルは、組合員の生活安定、職場での平準的な労働力の支出、納得性の高い査定(能力管理)、そして昇進管理と定年後の生活保障等であって、すべてがすべて企業側の利害と一致するわけではないからである。自ずと協調に対する抵抗という関係も、労使関係の中ではあり得るのである。もっとも、久本は、労使関係が無数の「対立」を孕むことを見逃したわけではなかった。諸々の「対立」を孕みながらも、労使協議を通じてある種の「妥協」を目指して労使が折衝・交渉を重ね、その結果として「相互信頼の労使関係」が確立すると考えるのである。かかる側面を見ると、労使関係の「予定調和的確立」を主張しているように思われ、労使関係の「影」の部分は等閑視されてしまう。本事例で分析したように、労使関係には多くの「影」(＝「密室の談合」、労使幹部どうしの「密約」)があるのであって、労使関係は決して、久本が述べるように、予定調和的に安定化しないように思われる。

IV 結語

われわれは、氏原と小池により手掛けられた「労使協議制」と「経営参加」の事例を最初に考察してきた。それに基づき、仁田は、いわゆる「日本型雇用システム」の原型を実証し、良好な労使関係の下では、企業側は「終身雇用」を経営の最大の努力目標と定め、経営合理化の

際にも労使間のコンフリクトを回避することによって、諸施策が実施できることを明らかにした。また、久本の「社員化」仮説による労使関係の「双務的義務関係」という言説を考察してきた。経営危機においても、久本は相互信頼的労使関係が成立すると論じる。果たしてそうであろうか？ 不況に伴う経営悪化のための工場閉鎖等まつわる人員削減が、いくら「社員化」によって従業員が処遇されているからといって、いとも簡単に実施されていくとは考え難い。経営の場面場面に応じて左右に振れる「労使関係の振り子」現象が看取されるのではないか¹⁾。「深い経営参加」において、労使に便益をもたらす事項の場合は、おおいに相互信頼的労使関係は推進される。しかし、他方で経営危機においては共有する経営情報が一般従業員に知れわたった場合、その負のインパクトがあまりにも大きく、経営幹部と組合三役はその発表までじっと口をつぐんでいなければならない。このように、労使交渉の次元、事象に応じて、あたかも振り子の如く労使協議の落ち着きどころは左右に振れる。一貫した相互信頼的労使関係もなければ、一貫した対抗的労使関係もない。相互が均衡した、あるところで労使関係は、成立するのではないであろうか。

久本の「社員化」仮説によれば、社員は「正社員」として処遇される代わりにそれ相当の義務を負うことになる。もし、経営危機の際、人員削減が必要となれば、「社員化」された社員は、希望退職制度等によって「自発的に」退職を選

択しなければならないかもしれない。つまり、「社員化」による「自発的退職の強制」というコララーを想定できないであろうか。この点に関し、久本は楽観的見解を持っている。「従来、マスコミは『希望退職』を肩たたきや嫌がらせとしてしか理解してこなかった。この不況下でこの常識が通じなくなっている。労使関係からみれば、成熟化といえるだろう。労使双方が納得して退職するからである。もちろん、肩たたきや嫌がらせがなくなってきたわけではない。それでも、納得した退職が増えてきたことは望ましい傾向であるといつてよい。もし本当に納得して退職するのであれば、長期安定雇用は維持されているといえるかもしれない(強調は筆者)(久本[2003] 117 ページ)。「納得した退職」など存在するのであろうか？ いくら労使関係が成熟化したからといって、労働者が生きていく上でもっとも肝要である「雇用」をないがしろにするような経営施策はいかなる状況でも、従業員に「納得性」をもたらさないとはいうほうが正鵠を得ているであろう。

本稿では、森の研究実績を参考にしながらも、会社のみならず組合の幹部らによって、事前協議で実態的に正式協議決定もあり得るという意味で、末端の組合組織が封じ込まれていく過程を考察した。換言するならば、労使協議制の多元性、段階性は、組合幹部によるインフォーマルな事前協議と会社から組合幹部に期待される職場レベルでの意見集約という機能に凝縮されているのであって、石川島播磨重工の事例でもそのことが確認できることを考察した。所詮、一般従業員は、経営と組合の重要決定事項への関与は回避され、むしろ職場レベルの組合機能は無機能化が制度化されるのである。戦後の労働組合の職場レベルの機能は、むしろ圧殺されてきたのであるまいか。職場レベルの産業民主主義の機能不全と考える。

本事例では、雇用調整が一部の従業員の犠牲に乗り掛かり、しかも組合員大会で満場一致で

1) なお、この「仮説」の論証は、本稿では行い得ない。ただ、稲上毅によれば、振り子仲裁という考え方は、たとえば賃金要求をその例に取れば、労使の要求と回答が大きくかけ離れているという状況を想定し、そのいずれかの主張が「正しい」かを第三者が判定しようとするものである。したがって、機能的には、こうした方式を取ることによって労使の主張を事前に「和解」させようとするものだと理解することができる。(稲上 [1990] 79-80 ページ)。

合理化案を肯定するという異例な組合行動を示すに至っている。その「異例」さは、労組と一般従業員との間の組合活動に関する齟齬から発生している。一般従業員をどう「統制」するか、それが組合執行部の常なる懸念材料であった。「雇用は全てに優先する」というのが、造船重機労連と石川島播磨重工労働組合の活動スローガンであった。にもかかわらず、会社提案の人員削減策に全面降伏という惨状に終わった。組合幹部と経営幹部が事前に協議し、演出した経営合理化策であったというのが本稿の結論である。

それ故、納得性の高い議案を各従業員レベルにまで展開し、賛同を取り付ける「内部統制力」、それが相互信頼的労使関係の要となろう。しかし、そこには必ず誰かの「犠牲」が潜在していることを忘れてはならない。

参考文献

石川島播磨重工業 [1992]『石川島播磨重工業社史』。
 稲上毅 [1990]『現代英国労働事情』東京大学出版会。
 氏原正治郎 [1979]「団体交渉と労使協議—我が国における経営参加の一つの問題—」隅谷三喜男編『現代日本労働問題』東京大学出版会。

—— [1989]『日本の労使関係と労働政策』東京大学出版会。
 小池和男 [1977]『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社。
 —— [1983]「序説—ホワイトカラー化組合モデル—問題と方法—」日本労働協会編『80年代の労使関係』日本労働協会。
 白井泰四郎 [1992]『現代日本の労務管理』東洋経済新報社。
 仁田道夫 [1988a]『日本の労働者参加』東京大学出版会。
 —— [1988b]「要員合理化をめぐる労使協議—仕事に関わる労働組合の発言 I」『日本の労働者参加』東京大学出版会。
 日本労働研究機構編 [2001]『労働組合』日本労働研究機構。
 問宏・北川隆吉編 [1985]『経営と労働の社会学』東京大学出版会。
 久本憲夫 [1997]「労使関係」石田光男他編『日本のリーマン生産方式』中央経済社。
 —— [1998]『企業内労使関係と人材形成』有斐閣。
 —— [2003]『正社員ルネサンス』中央公論新社。
 森建資 [2003]「職場労使関係の構造」佐口和郎・橋元秀一編著『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房。
 (2010年2月17日受付, 2010年3月22日受理, シニアエディタ: 渡辺純子)