

Worker's Participation under the "Rapid Economic Growth"

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-10-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/2297/24375

「高度経済成長」下の経営参加

—「日本型経営参加」の萌芽—

澤 田 幹

- 1 はじめに
- 2 戦後復興期、高度経済成長初期の「日本的雇用慣行」
- 3 高度経済成長期の労働組合運動と「日本的労使関係」
- 4 高度経済成長と「日本型経営参加」
- 5 小 括

1 はじめに

いわゆる「日本的経営」あるいは日本の生産システムの「効率性」、国際競争力を根幹から支えてきたのが、その高密度かつ柔軟性（フレキシビリティ）に富んだ労働システムであり、さらに、「協調的」とも「統合的」とも言われる労使関係がであると論じられるようになってから、随分久しくなる⁽¹⁾。

しかしまた他方で、平成不況をひとつの大きな契機として、企業内、企業間を結ぶシステムとしても、またそこで策定される経営戦略や管理のシステムとしても、その根本的な見直しも主張され始めてきている。とくに、ホワイトカラーや役員を含めた大胆な雇用調整や賃金体系の見直しの広がりといった現象を捉えて、「終身雇用制」「年功制」に代表されるこれまでの雇用・処遇制度の変革とそれを受けた「日本的労使関係」の変革をめぐる議論も、政府、財界、学界を問わず、活発化しているのが現状である⁽²⁾。そして、まるでこれらの議論を総括するかのように、今後の「日本的経営」の「すすむべき道」を提示したのが日経連新日本的経営システム等研究プロジェクトによる1995年報告⁽³⁾である。

しかし、「日本的経営」、わけてもその雇用形態や雇用・処遇慣行および労使関係の生成発展過程を見るならば、単純に今日までの展開と今後のそれとを分離して理解することが適切でないことは、言うまでもない。それは戦後日本経済の発展過程と一体化したものとして捉えられるべきであるし、たとえ近年の経済的社会的状況の激変が企業経営、経営戦略に大きな影響を与えていることが事実であるにせよ、それらもまた、日本経済の歴史的潮流の中で連続的に捉えていく必要があるからである。

そのような視点から、戦後日本の経済成長過程と「日本的経営」の発展過程を重ね合わせてみると、協調主義的企業別組合との「日本的労使関係」、そしてそれを支えるシステムとしての「日本型経営参加」の実像が浮び上がってくる。本稿では、戦後日本経済の発展過程の中で「日本型経営参加」がどのように変遷してきたのか、またそれらは「日本的労使関係」の「安定化」という経営者側の要求に応える形で、どのような役割を果たしてきたのか分析することを目的としている。

なお分析にあたっては、以下の点を方法論的な問題点をあらかじめ指摘しておかなければならないだろう。

第一に、時代区分である。木元進一郎氏はかつて、戦後日本企業の人事労務管理の発展段階を、①戦前の「日本型人事管理」の解体・「日本型人事管理」の再生への時期（敗戦～1954年）、②近代的手法の導入と「日本型人事管理」の形成の時期（1955年～1964年）、③「能力主義管理」による「日本型人事管理」の展開の時期（1965年～1974年）、④「日本型人事管理」の再編の時期（1974年～）、という4つの段階に分類している⁽⁴⁾が、本稿では、各時代における「日本型経営参加」の特徴をより明確にするために、便宜的に、以下の3つに時代区分した上で、その萌芽期である第Ⅰ期のみを扱う。

Ⅰ 戦後復興から高度経済成長への時代（敗戦～1960年代半ば）

Ⅱ 高度経済成長の終焉と低成長・安定成長の時代

（1960年代後半～1980年代）

Ⅲ 「新・日本的経営」推進の時代（1990年前後～現在）

第二に、「日本型経営参加」をもっぱら労使関係論の視野からアプローチしている点である。筆者は現代の経営参加論を、単に労使関係の視点だけでな

く、企業の統治体制そのものの変革の可能性の視点から構築すべきと考えている⁽⁵⁾。しかし、日本におけるその系譜を見る限り、これまで、経営側からも、労働側からも、行政からも、そして学界からも、専ら労使関係の問題として扱われ、展開してきたことは事実である。したがって、労使関係論的アプローチに絞ったほうが、むしろ的確な分析が行なえると判断したものである。

第三に、経営参加をいわゆる意思決定参加に限定している点である。周知のように、経営参加にはこの他にも所有参加、成果参加などの諸形態があり⁽⁶⁾、日本においても持株会による従業員持株制や賞与・手当における成果分配的な算定基準など、これに類するものが存在しないわけではない。しかし、それらの導入の際に、経営参加の一形態としての意識が明示されたことはほとんどないし、意思決定参加との結びつき方にも不明な点が多い。何よりも、これらを経営参加と見なすかどうかについても議論の分かれるところであろう。そこで本稿ではこれらの問題をさておき、その考察を別の機会に譲る次第である。

さて、一般に、労使関係の性格は、社会的経済的諸要因の他、企業による労務管理方針（雇用制度・慣行を含む）、労働側の組織結集力と行動・交渉力、行政の労働政策方針によって規定される。そして、「日本的労使関係」をさしあたって、正規従業員に対する「終身雇用」「年功制」の適用と企業別労働組合を主体とする企業内労使関係の構築によって、経営内秩序安定、労働者及び労働組合の「企業内一体化」による生産性の向上をめざすものであると定義するならば、それはおよそ1950年代からの高度経済成長期と歩調を合わせる形で、成立・展開してきたと行うことができよう。そこで、その成立当時の状況・背景をこの労使関係規定要因分類に沿って整理するならば、およそ①大企業を中心とした「終身雇用」「年功制」などの雇用慣行、処遇制度の確立、②左翼的労働組合運動の「鎮静化」に伴う多数派組合の企業主義化と「春闘体制」の確立、③政財界の後押しによる「日本型経営参加」の提唱、発芽の3点に重点がおかれることになろう。そこで、以下ではこの順に論考を進める。

【注】

- (1) 近年の「日本的経営」に関する文献としては、例えば以下のものがあげられよう。
鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会、1995年。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。京谷栄二『フレキシビリティとはなにか—現代日本の労働過程—』窓社、1993年。戸塚秀夫・兵藤 剣『労使関係の転換と選択—日本の自動車産業—』日本評論社、1991年。
- (2) 例えば中馬宏之『検証・日本型「雇用調整」』集英社、1994年。日本経済新聞社編『日本型人事は終わった』日本経済新聞社、1993年。服部光雄『雇用破壊と人事改革の時代』産能大出版、1994年。なお、近年の雇用調整、組織改革をめぐる筆者の見解については以下を参照されたい。拙稿「『平成不況』下での組織戦略と雇用調整」『名古屋学院大学論集（社会科学篇）』30巻3号、1994年1月、47-69ページ。
- (3) 日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日本経営者団体連盟、1995年。
なお、この報告書についての論評は別の機会に行う予定である。
- (4) 木元進一郎『労務管理と労使関係』森山書店、1986年、100ページ。
- (5) 拙稿「日本における経営参加論の分析」『金沢大学経済学部論集』13巻2号、1993年3月、111-136ページ。
- (6) 拙稿「経営参加の展開」島 弘編『国際化時代の経営管理』ミネルヴァ書房、1996年、157-183ページ。

2 戦後復興期、高度経済成長初期の「日本的雇用慣行」

この時期の雇用管理方策、慣行としては、第一に、経済成長に支えられた「雇用の安定」に基づく男子正規従業員の「定年時までの雇用保証」の確立があげられなければならない。しかも、採用の中心は新規学卒者を中心とし、中途採用は基本的には補助的手段となる点に大きな特徴がみられる。

この要因としてしばしば指摘されるのが、終戦直後の労働運動の高揚、そして1950年頃からの高度経済成長の本格化に伴う若年労働力不足の表面化という2点である。もとより、終戦直後の雇用状況はきわめて悪く、また1950年前後には「企業整備」の名のもとに大幅な人員整理⁽⁷⁾が行なわれたことから、失業者数が400万人から600万人にものぼるといわれていた。したがって、雇用保証そのものが労働者にとって切実な要望であったことは疑いない⁽⁸⁾。また、しばしば説明されるように、それは経営側にとって、雇用をめぐる労働争議の減少、すなわち「労使関係の安定化」に寄与するものであることは事実で

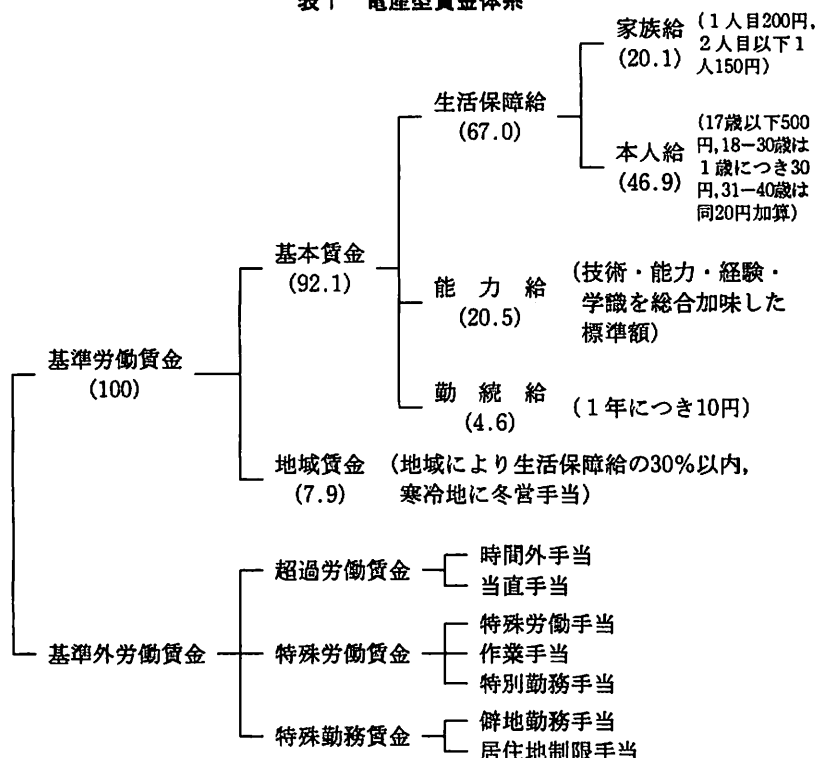
あろう。しかし、「終身雇用制」確立を、労働運動の成果や労使間調整の結果と位置付けることは一面的にすぎよう。また、労働力不足の表面化については、例えば1950年から55年にかけての製造業の雇用指数が毎年10%強の増加を示していること⁽⁹⁾から説得的であるかのように見えるが、労働生産性がある程度上昇しはじめた60年代以降も、この制度が基本的に維持されていることを説明するのには十分でない。

日本的雇用慣行としての「終身雇用」は上記の諸要因に加えて、新卒男子正規従業員以外の労働力を不安定な雇用状態におくことにより、労働者の転職コストを高くし、一旦正規採用した従業員を一企業内に「囲い込む」こと、すなわち彼等を精神的・経済的に企業に大きく依存させるという点にこそ最大の意義をもつものであった。こうした基盤がなければ、おそらく、労働者の「企業帰属意識」を利用した生産性向上運動の展開は不可能であっただろう。さらにそれは、「労働者を差別的・分断的に支配する」⁽¹⁰⁾という原則に基づいた制度として定着したものなのである。そして、このことがその後の労働組合の「企業主義化」に大きな影響を与えたことは言うまでもない。「終身雇用」がその形態を変化させながらも現代まで基本的に維持されてきたことの理由もまた、この点に集約されてくるのである。

次に、賃金・処遇制度について見てみるならば、「人事考課を織り込みうる企業単位の定期昇給制度」⁽¹¹⁾の導入が目につく。それは勤続年数、年齢を「賃金上昇への最大寄与要因」⁽¹²⁾としながらも、職務給制や直属上司による考課制度の導入により、「賃金原資の増大をとまなうベースアップに歯止めをかけ、総額賃金の安定化をはかり、同時に昇給基準線や平均賃金額の決定に対しては労働組合との交渉を許容しつつも個々の労働者に対する適用は人事考課に基づく査定とし、労働組合に規制された個々の労働者の賃金決定基準を経営側に取り戻し、賃金交渉を『近代化』し、賃金・処遇権限を掌握しようとした」⁽¹³⁾ものであった。

ここで、年齢や勤続年数を重視する「年功型」賃金そのものは、一律年齢給を基本とする「電産型」賃金体系に代表されるように、戦後活発化した労働運動の所産である。1947年に日本電気産業労働組合協議会と電力産業経営者との間で締結された「電産型」賃金体系は、戦後危機の特殊な状況下とは

表1 電産型賃金体系



注：カッコは妥結時昭和21年11月の比率（基本賃金の合計は1,854円）

出典）孫田良平『年功賃金の終焉』日本経済新聞社，1978年，56ページ。

いえ，経営者による一方的な賃金決定水準と，温情的付加給付として与えられていた賞与，退職金，諸手当を団体交渉によって決定されるべきものとしたこと，賃金体系そのものを年齢および家族数によって決定するという「年齢別生活保障給」的なものへと再編し，経営者による恣意的な差別を排除すべく，労働組合が規制を行なったこと，そしてこのような制度のもとですべての労働者の処遇の「平等」を確保しようとしたこと，といった諸点に大きな意味をもつ⁽¹⁴⁾。そして，当初日経連により非合理的であるとの批判を受けていたにもかかわらず，この要素が高度経済成長期に経営側によって残されたのは，単に労働組合との安定的「友好的」関係保持が重視されたためだけ

ではなかった。それは第一に、誰の目にも明確な客観的基準である勤続年数や年齢を賃金決定基準として重視することによって、個々の労働者の不満、不信感を取り除き、なおかつ職場内秩序を維持することを目的としたものであり、第二に、「終身雇用制」とこれを結びつけることにより、労働者が必然的に単一企業への精神的、経済的な一体感を強め、さらに、賃金の企業間格差が広がることにより、労働市場の閉鎖性、企業による「労働者囲い込み」の強化が期待されていたのである。また第三に、新規学卒者の採用を前提とし、しかも高度経済成長によって企業規模の拡大が見込める場合、企業内の労働者の年齢別構成はほぼピラミッド型になることが予想されるが、そのような状況下では、年功賃金は人件費の総額を抑制することができる。また、当時とくに大量に必要とされていた若年労働力層の賃金を相対的に安価にすることができる。第四に、それは属人的賃金制度であるため、個別企業内での労働者の異動を頻繁に行なうことを妨げない。したがって、中途採用をほとんど行なわず、正規従業員の「長期安定雇用」を前提とする雇用システムと結合して、適切な配置管理と「ゼネラリスト」的人材の育成を促進する。第五に、このようにして採用され、教育される若年労働力は、急速な技術革新にも比較的対応しやすい。このように、人事考課を織り込んだ「年功賃金」は、単なる「経営者側の譲歩」あるいは「団体交渉による妥協の産物」ではなく、あくまで労務管理上の方針にすぐれて合致した制度として採用された制度というべきなのである。

いずれにせよ、国策としての高度経済成長に適合させるべく労働生産性を上昇させることが急務とされていたこの時期の個別企業経営者にとって、純粹な年功賃金に職務給、仕事給的な要素を加え、個々の労働者の処遇に関する決定権を握るという方向への「修正」をはかることが絶対条件となっていた。そしてそれらを総括するならば、アメリカ人事労務管理制度の本格導入⁽¹⁵⁾による「日本的雇用・処遇制度」の確立と管理の強化、「近代化」の時期として、1950年代から60年代の労務管理方策を特徴づけることができる。

戦前の日本企業においても終身雇用、年功制の原型と思われる制度が多数存在していることは既に多くの論者より指摘されているところではあるし、戦後期において、その影響が残っていたことは言うまでもない。しかし、高

度経済成長期にあらわれた諸制度は、「伝統的」な部分も「近代的・アメリカ的」な部分も含め、その経済的社会的状況や「高度経済成長」下での労務管理思想と不可分のものとして捉えておくべきなのである⁽¹⁶⁾。

【注】

- (7) とくに人員整理が目だったのは、電機を中心とする機械工業や国鉄などである。1950年代前半までに国内の合計で140万にもおよんだ人員整理は、そのほとんどが一方的な指名解雇であったことも特徴的であるとされている。津田真澄『日本の経営の擁護』東洋経済新報社、1976年、67ページ。
- (8) 関口 功『終身雇用制一軌跡と展望一』文真堂、1996年、137-139ページ。
- (9) 田中博秀『日本の経営の労務管理』同文館、1988年、122ページ。
- (10) 平尾武久『『日本の雇用管理』の展開とその変貌』高橋 洸・小松隆二・二神恭一編『日本労務管理史 3 労使関係』中央経済社、1988年、35ページ。
- (11) 鈴木良始『日本の労使関係のゆらぎ』『経済と社会』5号、1996年春期、23ページ。
- (12) 鈴木良始『同上論文』23ページ。鈴木氏はとくに30歳以降の従業員にこの傾向が強く見られることを指摘し、これが労働市場の企業横断性に制約を設けたと主張する。
- (13) 青山秀雄『『賃金・処遇管理』の日本の特質と現状』木元進一郎編『激動期の日本労務管理』拘束印刷出版事業部、1991年、87ページ。また、下山房雄・兵藤 剣『日本の労使関係』と労働運動』講座 今日日本資本主義(4)』大月書店、1982年、257ページ。木元進一郎『企業と『日本の労使関係』』高橋 洸・小松隆二・二神恭一編『前掲書』78ページも参照のこと。
- (14) ただし、表1に見られるように、「電産型」賃金体系においても能力給の要素は算定基準に入っており、年齢給による偏向を是正し、曲がりなりにも賃金の中に「労働の質」を表示しようとしていたことも忘れられてはならない。詳しくは、青山秀雄『処遇制度の変遷と賃金政策』小林康助編『労務管理の生成と展開』ミネルヴァ書房、1991年、187-189ページ。河西宏祐『企業別組合の理論—もうひとつの日本の労使関係—』日本評論社、1989年、146-148ページ。高橋 洸『賃金形態の特質と実態』舟端尚道編『講座 労働経済 2 日本の賃金』日本評論社、1967年、85ページを参照のこと。
- (15) 木元進一郎編著『現代日本企業と人事管理』労働旬報社、1981年、32-39ページ。
- (16) 「日本の経営」の起源を明治あるいは江戸時代に求めようとする理論は、主として文化論、社会学的なアプローチによるものが多いことは周知のとおりである。労務管理論が「労働者」という人間を取り扱う以上、これらの側面を無視することができないのは当然であろうが、戦後の「日本の経営」生成過程を考察するならば、一部の経営学・労務管理論者は、資本主義原則によって機能している企業体を分析しているにも関わらず、その運動法則を軽視し、「経営家族主義」その他の文化・心理的側面に比重を置きすぎているようにも感じられる。

3 高度経済成長期の労働組合運動と「日本的労使関係」

この時期の労働組合の動向もまた、高度経済成長を下支えすることとなる。戦後危機下での労働運動の活況、とくにその産業別主義化路線に対抗すべく、経団連、経済同友会、日本商工会議所(以上いずれも1946年設立)、日経連(1948年設立)が相次いで結成されたが、そこで顕著であったのが、日経連の「電産争議に対するわれわれの見解」(1952年10月26日)に代表されるように、労組との「安易な妥協」を排除したきわめて強硬な対決姿勢であった⁽¹⁷⁾。50年代に隆盛をきわめた「下からの労働運動」としての職場闘争は、このような激しい労使対立を反映したものであったわけだが、ここでとくに重要な点として、鈴木良始氏は、組合側のとった強固な「〈協調〉なき対抗姿勢」が、結果的には、闘争敗北後の「〈自立〉を捨てた〈協調〉」への不幸な展開を招いたことを強調している⁽¹⁸⁾。経営側主導の「協調」路線が警戒されるべきものであることは当然としても、「自立か協調か」という二者択一的な労働運動方針決定が、運動内部での激しい主導権争いと、結果としての1950年代中頃からの運動退潮しか生み出さなかったことは、確かに、「日本的労使関係」生成過程において重要な意味をもつ。

ただ、1950年前後までの「産別主義の時代」が単なる「戦後危機の産物」であり、それ以降の労使関係に何の痕跡も残さなかったというわけではない。下山房雄氏はその「遺産」として、①年齢、家族数などの生活要求の規定要因以外は考慮しないという企業レベルでの労働条件平等化、②年齢別賃金 の思想・制度、③重化学工業大工場での1日所定7時間労働(拘束8時間)の枠組みをあげているが⁽¹⁹⁾、確かに、当初から「〈自立〉と〈協調〉の両面追及」といった運動路線を追及したならば、このような成果が生まれたかどうかは疑問であろうし、何よりも、当時の社会状況を考慮するならば、このような明確な対立方針と要求事項を掲げなければ、職場レベルでの労働者の不満や要求を運動へと吸収、展開していくことは不可能であったと考えられる。むしろ問題となるのは、その後資本・経営者側によって掲げられた「資本の高蓄積による国家の発展—経済成長—国民生活の向上」という「高度経済成長」イデオロギー⁽²⁰⁾に対抗し、なおかつ一般市民の生活水準向上欲求に応えうる

表2 労働力状態の年次別推移

(男女計)

(単位 万人)

年	総人口	15歳以上人口 (A)	労働力人口						労働力率 (b)/(c)	完全失業率 (C)/(B)
			総数 (B)	就業者				完全失業者 (C)		
				総数	自営業主	家族従業者	雇用者			
昭和30年平均	8,906	5,925	4,194	4,090	1,028	1,284	1,778	105	70.8	2.5
35	9,326	6,520	4,511	4,436	1,006	1,061	2,370	75	69.2	1.7
40	9,803	7,287	4,787	4,730	939	915	2,876	57	65.7	1.2
45	10,357	7,885	5,153	5,094	977	805	3,306	59	65.4	1.1
46	10,478	7,979	5,186	5,121	957	747	3,412	64	65.0	1.2
47	10,624	8,070	5,199	5,126	949	707	3,465	73	64.4	1.4
48	10,872	8,238	5,326	5,259	970	665	3,615	68	64.7	1.3
49	11,018	8,341	5,310	5,237	958	633	3,637	73	63.7	1.4
50	11,158	8,443	5,323	5,223	939	628	3,646	100	63.0	1.9
51	11,282	8,540	5,378	5,271	934	617	3,712	108	63.0	2.0
52	11,390	8,631	5,452	5,342	942	621	3,769	110	63.2	2.0
53	11,495	8,726	5,532	5,408	964	636	3,799	124	63.4	2.2
54	11,592	8,824	5,596	5,479	967	627	3,876	117	63.4	2.1
55	11,683	8,932	5,650	5,536	951	603	3,971	114	63.3	2.0
56	11,767	9,017	5,707	5,581	943	592	4,037	126	63.3	2.2
57	11,848	9,116	5,774	5,638	943	587	4,098	136	63.3	2.4
58	11,930	9,232	5,889	5,733	938	574	4,208	156	63.8	2.6
59	12,005	9,347	5,927	5,766	919	565	4,265	161	63.4	2.7
60	12,078	9,465	5,963	5,807	916	559	4,313	156	63.0	2.6
61	12,143	9,587	6,020	5,853	912	546	4,379	167	62.8	2.8
62	12,211	9,720	6,084	5,911	915	549	4,428	173	62.6	2.8
63	12,263	9,849	6,166	6,011	910	543	4,538	155	62.6	2.5
平成元	12,313	9,974	6,270	6,128	896	531	4,679	142	62.9	2.3
2	12,354	10,089	6,384	6,249	878	517	4,835	134	63.3	2.1
3	12,398	10,199	6,505	6,369	859	489	5,002	136	63.8	2.1

(注) 1. 昭和42年に調査方法が改正されたため、42年以前の数値は改正前と改正後と比較できるよう補正したものを掲げた。また、昭和50年国勢調査結果公表にともない、50年国勢調査人口を基準人口として算出された推計人口が用いられるようになったため、45年以降の数値については、時系列接続用の数値を掲げた。

2. 48年以降沖縄県を含む。

(出所) 総理府統計局「労働力調査」。

出典) 白井泰四郎『現代日本の労務管理(第2版)』東洋経済新報社、1992年、58ページ。

論理を、労働側が構築し得なかったことであろう。さらにまた、賃金決定要因としての年功的部分の保持、重視に見られるように、上記の「遺産」さえもが、高度資本蓄積体制へと労働者を納得させ、一体化させる手段として利用されることになった点も重要である。何よりも、現実の高度経済成長とそれともなう労働市場の需給関係の変化、とくに若手労働力不足の深刻化が全体としての賃金水準を押し上げたことは、無視しえない現実であった⁽²¹⁾。そして、このような意味においてこそ、鈴木良始氏の指摘するように、「自立」

か「協調」かという二者択一的な労働運動方針の選択はいずれにしる限界に突き当たることとなるのである。皮肉なことに、むしろ経営側による労務管理方策にその「両面追及」的な面が見られることは重視されねばならないだろう。

なお、1960年代に入ってから「春闘体制」の確立も、「日本の労使関係」の形成に大きな影響を与えたことも見過ごされてはならない。それは、賃金引き上げ交渉の機能を団体交渉にもたせることを制度化しながら、他方でそれ以外の組合機能を切り捨て、労使協調的、企業主義的組合体質を強めたものであるだけでなく、「生産性向上」への協力体制を標榜した会社派グループが組合内のリーダーシップを掌握し、そのもとに上から下への組合内部統制が強化され、逆に職場レベルでの運動の自律性がまったく奪われるという状況をつくりだした⁽²²⁾。

こうして、1950年代を通して、次第にそのイデオロギー、活動を「個別企業主義化」の方向へと導くための条件整備が、労働組合の内外で行われていったのである。

【注】

- (17) 電産争議の顛末とそれを契機とした労働組合の「企業別」化過程については、河西宏祐『前掲書』第6章を参照のこと。
- (18) 鈴木良始「前掲論文」24-26ページ。
- (19) 下山房雄「戦後日本の労働組合—イデオロギー、機能、組織—」高橋 洸・小松隆二・二神恭一編『前掲書』50-51ページ。
- (20) 岩永宏治氏はこの高蓄積至上主義正当化のイデオロギーを、①国家レベルの「貿易立国」理念の確立、②そのための経済成長を企業レベルでの「生産性向上」理念の提唱とその労資協調主義との結合、③それらを媒介とする後進国論的競争論理や60年代の解放経済体制下での危機論的競争論理（国際競争力強化論）の展開とその企業間・労働者間への拡大、さらにそれと企業主義・「運命共同体」論との結合、というようにまとめている。（岩永宏治「日本企業の労務管理思想の特質」木元進一郎編『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部、1991年、527ページ。）
- (21) この点については、例えば田中博秀『現代雇用論』日本労働協会、1980年を参照。
- (22) 高橋 洸「『日本の労使関係』の系譜と到達点」高橋 洸・小松隆二・二神恭一編『前掲書』15-16ページ。また高橋 洸編著『現代日本の賃金管理』日本評論社、1989年、7-9ページ。なお氏によれば、1964年春闘時に池田首相と太田総評議長との会談での「公労協賃金の民間準拠方式」合意が、「春闘の制度化」の前提となっている。

また、河西宏祐氏は、春闘の中にも鉄鋼労連スト（1957年）など激しい労働争議に

発展した例があることを紹介しながらも、それらが経営側の強硬な対抗姿勢や「組合潰し」ための裏工作、さらには組合（とくに総評）内部の紛争などによって収束するとともに、「労使協調主義に基づく闘争」としての性格を強め、「企業別主義」の全面的開花をうながす最大の原動力となったと指摘する。つまり、「春闘は企業ごとの支払い能力に基づく『個別賃金』を前提として、ベース・アップ要求額を単産ごとに同額にそろえる闘争であったから、たとえ同額回答を得たとしても企業格差はかわらなかったし、現実には企業間格差に比例した妥結格差が生じることによって、企業間格差は年々拡大の一途をたどった。したがって、労働者の関心はもっぱら所属企業の支払い能力のいかに集中し、『パイの論理』にもとづく企業帰属意識は強化される一方となった。階級連帯へむかう視野は封じられ、他企業労働者を敵としつつ、わが身一つの利害のみを追いもめるようになったのである。」（河西宏祐『前掲書』129-130ページおよび202ページ。）

4 高度経済成長と「日本型経営参加」

以上のように、「日本的労使関係」は高度経済成長の所産として、またそれを支えるものとして、雇用・処遇制度の確立に適合する形で生成、発展を遂げた。しかし、経営側のめざす生産性向上へ向けての全労働者の一体化、統合志向をもつ労務管理は、上記2つの要因だけではまだ不十分な点を残す。なぜなら、個々の労働者の処遇の相違は、運用次第で職場レベルでの不満や直属上司に対する不信感を増殖せしめるものであり、「春闘体制」のもとでトップダウン型の組織へと再編された「企業別労働組合」はこうした不満や苦情が「反動的」労働運動へとつながることを未然に防ぐ機能を十分に果たし得るほど発達してはいなかったからである。そこで、経営者対個人、経営者対企業別組合という労使関係チャネル以外の労使間コミュニケーション促進の手段が必要とされる。ここに、1950年代以降政財界によって「日本型経営参加」が注目される所以がある。

戦後日本の経営参加は、労働運動としての生産管理闘争、業務管理闘争を通して、組合が経営協議会による経営機能への大幅な介入を恒常的なものとして勝ち取ったことに端を発する⁽²³⁾。しかし「資本の立ち直り」に伴い、GHQからの指示もあり、これを形骸化させ、逆に労働争議を食い止める手段として利用されるようになるまでにさほどの時間を要したわけではない。1946年6月13日の『社会経済秩序保持に関する政府声明』⁽²⁴⁾、その直後の『経営協議

会指針』(中労委)⁽²⁵⁾をはじめとして、1950年になるまでに、各種経営団体、労働省その他から、「反動的」労働組合運動を封じ込めようとすると同時に、経営協議会を「生産性向上」の論理に結合させるための提案、意見書が次々と出されたのである。

なお、これらの中で興味深いのは、例えば1946年の政府声明と合わせて発表された「経営協議会に関する書記官長談」にみられるように、経営協議会の具体的展開においては、「どこまでも(各企業の)実情に応じた弾力性のある協議会とすること」⁽²⁶⁾を主張している点である。つまり、「生産復興のための労使協力」を目標とするかぎり、いかに運動全体を国民的に成熟させようとする行政側の意図があっても、それを具現化するには、必然的に個別企業中心的な発想に基づく協議会にならざるを得なくなることが、明確に認められているのである。この「弾力性のある協議会」、換言すれば経営者側に都合の良いように柔軟な運用のできる制度への提案こそ、労使協議制をして、個別企業の労務管理方策として定着させる大きな要因ともなっていると言えよう。

この後、「日本型経営参加」形態としての経営協議会(生産委員会、生産協議会)を「恒常化」させる大きな契機となったのが、1949年労働組合法改定の際に労政局長通牒として出された「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)における、経営協議会「三分化」案であった。これはそれ以前に日経連より出されていた提案を踏襲するもので、木元進一郎氏が的確にまとめているように、要するに「経営協議会を三分化し、生産能率の向上や『合理化』のための会社の諮問機関としての生産委員会を育成しようとするもの」⁽²⁷⁾であり、同時に、団体交渉権に付随する争議権という「牙」を抜いた状態に協議会(委員会)を温存させた上で、それを「『生産協力の場』に脱落せしめ、ドッジ・ラインのもとでの企業整備や『合理化』に対する労働組合の反対をおしつぶし、さらには『職場の平和と協力の態勢』を確立して『合理化』をより容易におしすすめようとする」⁽²⁸⁾ものであった。

これに対して労働組合側では、産別や日本労働組合総同盟(総同盟)などによっていくつかの反対声明が出されたものの、労働組合の「企業主義化」進行の中で、団体交渉との機能区分を明確にできず⁽²⁹⁾、また他方で、自立し

た労働運動に即した要求としての経営参加像も提示できなかった。すなわち、前述の労務管理諸策による「日本の経営」確立の影響を受けたことに加えて、職場レベルや産業レベル、国民経済レベルでの参加体制についてのヴィジョンを持ち合せないまま、経営側の攻勢に備えなければならなかった。それに加えて、行政側による「組合運動民主化政策」、すなわち労働組合運動の「行き過ぎ」の是正と「健全な労使関係」構築という目的をもって行なわれた労働関連諸法の全面的な改定の促進が、その後の「日本型経営参加」の性格を決定づけることになったのである。

さて、以上のような経緯を経た「日本型経営参加」は1950年代以降、新たに設立された日本生産性本部を中心にますます生産性向上、高度経済成長との結びつきを強めていく。日本生産性本部はその設立にあたって「生産性運動に関する三原則」（1950年5月20日）を掲げている。その主旨は、「わが国経済の自立」と「国民の生活水準を高める」ために、生産性運動を「全国民の深い理解と支持のもとに、国民運動として展開しなければならない」というものであり、そのために以下の3点を主張している。

- ① 雇用の増大
- ② 労使の協力・協議
- ③ 成果の公正配分⁽³⁰⁾

このなかでとくに注目すべき点が、「労使の協力・協議」である。そこでは「生産性向上のための具体的な方式については、各企業の実情に即し、労使が協力してこれを研究し、協議するものとする。」と述べている。1955年6月には日本労働組合総同盟がこれに準拠した「生産性向上に対する8原則」を定め、その後、9月には労使双方が協同確認書に調印し、生産性向上への「労使協調体制」が名実ともに整うこととなる⁽³¹⁾。なお、総評は1957年に運動方針のなかで、生産性向上運動が搾取強化のありとあらゆる方法を全面的に動員し、資本の利潤を極限にまで拡大しようとするものであること、「国民運動」として思想攻勢を展開し、労働者の階級意識をマヒさせ、労働組合を御用化して事実上これを解体しようとする階級協調的なものであることを指摘し、明確に反対姿勢をとっていることから、同盟や中立系に比べて生産性本部の動向に批判的であると考えられている⁽³²⁾。しかし、個々の単産の方針を見る

と、民間企業の労組では、炭労の「雇用安定、保安優先、労働条件の向上」という3条件付きの協力方針決議、全電通の生産性向上（技術革新）に対する事前協議制度の確立、合化労連の生産性研究会設置決議などに見られるように、生産性本部主導型の経営参加の展開に条件付きながら協調の意思を表明していた組合も少なくない。つまり、幹部役員を頂点とするヒエラルキーの上で展開される個別企業内での「上からの労働運動」は、既に「協調」を前提とする方針を固めていたのである。そして、このような方針は、個々の職場レベル、あるいは個々の労働者がそこへ何等かの意思表示を行う道を絶つものとなった。また他方で、職場からの自立的労働運動を新たに組織し、拡大していくことは、「国民運動としての生産性向上運動」展開の前に、既に困難な状況になっており、次第に労働者孤立の基礎が形成されることとなったのである。

生産性本部は、この後、事あるごとに「労使の協力」、「パートナーシップ」に基づく「近代的労使関係」の構築を謳うようになる⁽³³⁾。その主張から明らかなことは、第一に「生産性向上」という限定的な目標に関する「経営参加」であるため、労働者の人権尊重や生活向上は、あくまで二義的なものとして扱われていること、第二に、「各企業の実情に即して」とされているように、企業レベル中心の制度として規定されているため、国民経済あるいは社会全体レベルへの経営参加運動はあらかじめ封じ込められていること⁽³⁴⁾である。

このような状況にもかかわらず労働組合側が協力体制を打ち出したこと、否、巨大な「生産性向上運動」展開の前にそうせざるをえなかったことは、その後の労使関係そのものにも大きな影響を与えることとなった。すなわち、「生産性向上」の旗印のもとに多くの組合（実際には一握りの組合幹部役員）の「各企業の実情に即した労使協調」への「合意」をとりつけたこの時期こそ、「日本的労使関係」の確立と「日本型経営参加」の発芽の時期とすることができであろう。

生産性本部による「日本型経営参加」推進のための具体的な制度として選ばれたのが、労使協議制であった。1956年には生産性本部内に「生産性協議会に関する特別委員会」を設置し、〔①機械化に伴う労働者の配置転換、②新しい労働内容に応ずる賃金体系の整備、③生産性成果の配分などの労働者に

とっての基本的な重要問題から、④作業研究、⑤職業訓練、⑥安全衛生、⑦品質管理など職場内における日常の生産活動を効率的ならしめるための諸事項にまで」および広範囲の事項についての「各企業の現状に即した労使協議制」の確立を提唱している。また、戦後間もなく生まれた労働側主導による経営協議会については「団体交渉と労使協議が混同され」「労使拮抗の場となった」と批判した上で、両者を区分し、「労使相互の理解を深め、意思の疎通を図る」場として労使協議制を位置付けている点も注目される⁽³⁵⁾⁽³⁶⁾。つまり、経営者側にとって、労使協議制はあくまで労使間のコミュニケーション手段にすぎなかったのである。

そして翌1957年には、労使協議制を推進させる「中核的な母体」として、前掲委員会は労使協議制常任委員会として再組織された。『労使協議制のすすめかた』（1958年）、『企業内における労使協議制の具体的設置基準案』（1964年）など、「日本型経営参加」の枠組みを各企業に示す報告書、調査研究、提案などを作成したのはいずれも同委員会である。また、1966年以降毎年発行されている『労使関係白書』も同委員会が手掛けたものであることから、その影響力を推察することは容易であろう。こうして、1950年代後半から1960年代前半にかけて、生産性本部主導による体制作りには拍車がかかることになるのである。

「労使協議制の生産性本部方式」⁽³⁷⁾とも呼ばれる「日本型経営参加」における労使協議制度は、この常任委員会の諸報告を通じて、その性格、意図を明確なものとすることになる。例えば前述の『企業内における労使協議制の具体的設置基準案』では、①団体交渉と労使協議制という2つの話し合いのチャンネルをはっきりと区別すること、②労使間の協議事項について労働条件がからまり、協議をつくすことができないときは、それを団体交渉の場において解決する途を講ずること、③従業員の個人的な苦情については、原則として労使協議機関では取り扱わないこと、としているが⁽³⁸⁾、これはまさに、前述の1949年労働省労政局長通牒を踏襲したものであり、労使協議と団体交渉、苦情処理機関との形式的・機械的な分断の提案に他ならなかった。木元氏はその意図を、「一方では、団体交渉事項を労働条件に関する事項に限定することによって争議権の行使を縮小させた上で、団体交渉において資本家を

『信頼し承認すること』を労働組合に強要し、団体交渉を『労使協力』の場に墮落させようとするのと同時に、他方では、生産事項に関しては労働組合から実質的に争議権を奪い取り、生産資料や経理内容の、労使協議制の場での『提示』というみせかけの譲歩にもとづく『意思の疎通』によって、職場のすみずみのひとりひとりの労働者はもちろんのこと、労働組合ぐるみ、企業意識をもたさせ、労働者や労働組合を企業のなかにとじこめ、言葉の正しい意味での労働組合を蒸発させようとしている」「それとともに、苦情処理機関を通じて、『合理化』がひきおこさずにはおかない、労働者の不平や不満を労働運動に組織化されないように、個々のにしかも組織的に資本に吸い上げようとしている」⁽³⁹⁾というように、きわめて労働組合対策的な色彩の強い労務管理方策として総括している。

確かに、この時期の「日本型経営参加」が労働組合を「労使協調体制」の名のもとに、生産性向上、合理化追及のための協力機関とし、その本来の機能を徹底的に壊滅させようとする意図をもっていたことは、「協力・相互理解」という言葉を用いながらも、常に、生産性本部側がリーダーシップをとる形で展開してきたことから、明らかであろう。

しかし、この「三分化」案そのものが即座に労働組合の弱体化に直結したわけではないことも指摘しておく必要がある。

ひとつには、当時の調査(例えば1964年『技術革新と労使協議制』)によれば、実態として労使協議制と団体交渉の明確な区分が行なわれたわけではなく、あいまいなままの企業が多かった。すなわち、労使協議機関を設置している企業は、調査企業全体の68%、従業員5,000人以上の企業では89%にもぼるのだが、その設置の根拠としては80%近くの企業が「労働協約」と回答し、団体交渉という手続きを経ないと設置が困難であることをうかがわせている。さらに、団体交渉との区別については、「区別している」のは34.6%にすぎず「労使協議は団体交渉の事前協議」と答える企業が37.4%「同一」も20.5%にのぼっている。このうち、「事前協議機関」としての位置付けについては若干評価の分かれるところであろうが、少なくとも、生産性本部の指導のように「パイの拡大」に関する事項と「パイの分配」に関する事項とを明確に区分しているものとは言えない。さらに、その付議事項について見てみ

表3 『技術革新と労使協議制』（日本生産性本部1964年調査）より

① 労使協議機関の設置状況（％）

従業員規模	あ り	な し
5,000人以上	89	11
1,000～4,999	87	13
500～999	64	36
499人以下	54	46
合 計	68	32

② 労使協議機関の設置の根拠（％）

従業員規模	労働協約	協約以外の申し合せ	その他
5,000人以上	88.4	—	11.6
1,000～4,999	92.5	0.9	6.6
500～999	76.1	8.7	15.2
499人以下	70.3	7.6	22.1
合 計	79.2	5.3	15.5

③ 労使協議機関を設置している単位およびその構成（％）

従業員 規 模	企 業 単 位	事業所 単 位	職 場 単 位	企 業 + 事業所	企 業 + 職 場	企 業 + 事業所 + 職 場
5,000人以上	25.6	4.6	—	69.8	—	—
1,000～4,999	41.5	8.5	—	50.0	—	—
500～999	68.5	9.8	—	21.7	—	—
499人以下	75.0	19.6	—	5.4	—	—
合 計	61.3	11.2	—	27.5	—	—

④ 労使協議制と団体交渉の関係 (%)

従業員規模	労使と団交 を区別	労使は団交 の事前協議	両者は同一	そ の 他
5,000人以上	43.2	31.8	11.4	13.6
1,000～4,999	32.1	37.6	22.0	8.3
500～999	34.5	33.3	22.2	10.0
499人以下	37.7	45.1	12.1	4.2
合 計	34.6	37.4	20.5	7.5

⑤ 労使協議の付議事項とその処理方法 (%)

(A : 協議決定, C : 協議, R : 報告説明)

(1) 経営的事項

項 目	A	C	R	他
経営方針	0.8	5.4	90.4	3.4
生産事務合理化	7.7	44.2	43.9	4.2
会社の業績	0.5	33.3	61.3	4.9
経 理	0.6	6.0	85.0	8.4
職制機構の改廃	14.4	38.0	43.9	3.7
職務分析	5.9	37.6	38.0	18.5
そ の 他	17.7	33.3	41.2	7.8

(2) 生産的事項

項 目	A	C	R	他
生産計画	3.9	21.8	66.9	7.4
設備計画	2.5	21.8	69.5	6.2
新機械技術の導入	3.5	21.5	64.9	10.1
生産性の測定	7.7	23.0	46.2	17.1
提案事項の処理	18.6	25.5	28.2	27.7
そ の 他	17.1	28.6	34.2	20.0

(3) 人事的事項

項 目	A	C	R	他
人事基本方針	16.4	29.0	47.6	7.0
人事異動基準	13.7	36.3	42.0	8.0
教育訓練計画	4.9	24.0	59.2	11.9
そ の 他	18.9	43.4	24.5	13.2

(4) 社会的事項

項 目	A	C	R	他
安全衛生	23.6	55.5	14.2	6.7
福利厚生	26.7	54.9	14.1	4.3
そ の 他	19.2	34.6	46.2	—

(5) 労働条件事項

項 目	A	C	R	他
賃金・労働時間・休日	74.0	22.7	3.0	0.3

(6) その他

項 目	A	C	R	他
労働協約の解釈適用	29.7	26.8	1.1	2.4
苦情処理	51.8	40.1	2.0	6.1
就業規則改廃	40.4	43.1	12.2	4.3

以上、いずれも規模別データは鉱工業建設部門のみのデータ、合計は全産業を含む。

〈出典〉『我が国企業における経営参加の状況と問題点に関する調査研究』
41-46ページ。

ると、経営方針、生産計画、設備計画などはほとんどの労使協議機関で取り上げられるものの、実態はほとんど「報告説明」に限定される一方で、人事的事項も、相当数の企業で付議事項として扱われ、とくに「賃金・労働時間・休日」といった項目については74%が「協議決定」事項であるとしている⁽⁴⁰⁾。すなわち、団体交渉、労使協議のどちらで付議されるにせよ、人事的事項については労働側が強い関心をもっており、相当の影響力を行使しようとしている一方で、相対的に経営事項への労働側の影響力は低いままにとどまっている、という事実には変わりがないのである。

この調査から明らかになるのは、この時点では、労使協議制が団体交渉から独立した制度として確立されるには至っておらず、また、そこで行なわれる「協議」もきわめて不十分なままに留め置かれていること、換言すれば、団体交渉が労使関係の主たるフィールドとしての地位を、少なくとも表面上は失っていないということであろう。

この点について、同調査報告書では、企業単位に労働組合が設置されていることから労使双方に「態度、心構え」の問題があることに加え、技術革新によって、生産・経営上の諸変化と労働条件の変化の相互影響が大きくなっていることを指摘している。しかし、先述のように、生産性本部自身が、協議が不調に終わったときには団体交渉の場に解決を委ねる道を認める提言を行っていたことも見逃すことはできないであろう。すなわち、苦情処理も含めて、労使関係に関する3つの制度を機械的機能的に区分することがすぐに可能になるとは生産性本部も考えていなかったと類推できるのである。ともあれ、この時代の労使協議制は、現実には、企業別組合を主たる当事者とする労使関係を根幹から揺り動かすような存在でなかったようである。

経営側、あるいは生産性向上を「国民的課題」として取り上げようとする行政の立場からすれば、労働側の既得権である団体交渉権そのものにすぐに手をつけることは困難であるとしても、労使協議と団体交渉という2つのチャンネルが存在するとき、そして労使協議の主導権を経営側が掌握できることがほぼ確実であるとき、より統制しやすい労使協議制へのシフトがもっと急激にすすんだとしても不思議なことではない。にもかかわらず団体交渉が「温存」されたのは何故であろうか。

端的に結論づけるならば、それは「春闘体制」に組み込まれた多くの労働組合は、既に実質的に経営に対する真の対抗勢力としての機能をほとんど持たず、「安定的労使協調体制」のもとでの条件闘争というきわめて個別企業内労使関係的な方針をとっていたために、これを「温存」させたとしても、経済社会体制を根底から覆すような脅威とはなりえないとの判断が働いたためであろう。労働組合の根本的な権利としての団体交渉権そのものに攻勢をかけることは、かえって反発が強まることが予想されるため、管理方策として得策とは言えない。むしろ、組合の労働者統率機能、企業内・職場内秩序安定機能を最大限利用し、組合、従業員ごと丸抱えするという労務管理方針に沿った性格のものとして団体交渉制度を一定の枠にはめ込み、労使協議制については、労使関係の安定化追及という目的へ向けての補完的な役割をもつものとして徐々に導入、拡大していく。このような側面にこそ、「労使協議会の日本生産性本部方式」が「日本型経営参加」とよばれる所以がある。そのために、労使協議制と団体交渉の両者を並立させるという公式的な見解を打ち出す必要があったのであるし、その一方で、現実には、形式的に団交にウエイトが置かれたのである。

では、補完的な存在としての段階にあった「日本型経営参加」には、「協調的労使関係」構築にあたってどのような機能、役割が期待されていたのだろうか。

ここではペイトマンの指摘するところの経営参加制度のもつ教育的・学習的效果、すなわち「参加することによって必ずや参加を学ぶことができ、政治的有效感も参加型の環境において発達する」⁽⁴¹⁾という効果を想起する必要がある。彼女は、これに続いて「参加型の権威構造の経験は、個人が非民主主義的態度を持ちがちな傾向を減ずるうえで効果をあげるかもしれない」と指摘しているように、経営参加の民主主義的側面の強化という視点からこのことを論じているのであるが、他方で、彼女のいう「疑似的参加」すなわち「従業員にたいして既に経営側によってすまされている決定を受け入れるように説得するのに使われる技術のカバーするためのもの」⁽⁴²⁾としての参加制度の利用が行なわれれば、それは逆機能を果たす。すなわち、経営側にとって都合のよい情報だけを流し、「共有」させ、結果についての「共同責任」をとらせ

ることによって、労働側が反発しにくい状況を生み出すとともに、従業員に対してきわめて企業目的統合的な意思、志向を「自発的に」ないしは「自然に」持たせるという危険性を孕むのである。したがって、制度導入当初に参加制度がさほど大きな影響力を持たずとも、時間経過とともに、従業員の意思を統制する手段としての側面が、あたかもボクシングにおけるボディブローの効果のように、如実なものとなってくるのである。

このことから、以後の日本経済発展、生産性向上に対して労働者、労働組合をより協力的な存在として確固たるものとするための準備が、この時代に行われたものと理解することができよう。

以上のように、1950年代から60年代前半にかけて提唱され、各企業で導入された労使協議制には、経営側による管理方策、とくに労働組合の経営に対する対抗勢力としての機能を極力奪いさる手段としての参加制度利用の意図を明確に見ることができるのである。ここで重視しなければならないのは、この労働組合対策としての参加制度の管理方策的利用が、組合の存在そのものを否定するのではなく、前述の「日本的雇用制度・慣行」ならびに「労働組合の企業主義化」と結びついて、企業別労働組合の発展、個別企業レベルに力点を置いた「日本的労使関係」確立を補完する方向で進んだという点である。そのような「協調的労働組合の育成」および「組合丸がかえの労務管理」としての意図をもたされていたが故に、「日本型経営参加」における労働側の当事者は、ほとんど何の議論もないまま労働組合と規定され、労使協議の場実際に出席するのは、組合幹部役員というように収まったのである。

ところで、この時期に、労使協議制と同様に企業レベルの経営参加形態である労働者重役制が、経営側からも労働組合側からもまったくといって良いほど議論されなかったことは、経営参加が「労使関係安定化」のためのコミュニケーション推進手段として位置付けられていたことを暗示している。

一般に労働者重役制が労働者側に相当の発言権を与えるには、つまり、労働側が「少数派」としてトップマネジメントの中に埋没、統合されてしまわないように機能するには、旧西ドイツや北欧諸国に見られるように、労働組合と強く結びついた政治勢力によるバックアップ、立法化努力が不可欠である。そうでなければ、労働側は経営側のイニシアチブによる制度の「形式化」

を警戒し、逆に経営側は労使関係安定化に必要な以上に労働側に権限を与えることに危機感を持つ可能性が大きく、制度の実現、確立は困難となるからである。

戦後間もなくの日本の状況は、経済民主化や労働運動の高揚などがあったものの、これを企業内の民主化へと導くパワーの隆盛には至らなかったことは事実であろう⁽⁴³⁾。しかし、1950年代以降の「協調的労使関係」確立、労使協議制の再編以降もこれがほとんど議論にならなかった⁽⁴⁴⁾のには、経営側の抵抗が大きかったこと、労使間に力の差があったことという以外の大きな理由が存在するように思われる。雇用・処遇制度が企業内労働市場、内部昇進を基本としている日本企業の場合、従業員の重役就任は、その目的、背景を別として、他の従業員からは「昇進」「抜擢」と見られがちである。長期勤続と企業への多大な貢献、そして激しい労働者間競争の末にようやく手に入れる筈の「重役の椅子」に、組合の役員であるという理由ですわることは、一般の労働者には受容し難いであろう。すると、労働者重役制の展開は、組合の労働者統制力を弱め、役員と一般組合員の間の意識、行動の上での乖離を生む可能性が高くなる。そうすると、たとえ役員クラスを「資本の論理」に適合させ、統合させたとしても、職場ぐるみでの生産性向上には支障をきたし、あるいは、新たな「自立的な下からの労働運動」を喚起させることさえあり得るのである。このような「危険性」を孕んだ労働者重役制に取り組むことは、経営側にとっても労組役員にとっても得策とはされなかったのである。

【注】

- ②③ 木元進一郎『労働組合の「経営参加」(新訂増補)』森山書店、1986年、271ページ。
- ②④ 同声明では、生産管理闘争を「放任しておく」と逆に企業経営を破壊し国民経済を混乱に陥し入れる」ものとしてこれを批判し、「この際、経営者側も労働者側も、国家的見地に立ち、整然たる秩序の下に生産増強のためなお一層の努力をつくしていただきたい。そのために、経営者側および労働者側の代表者で構成する経営協議会を各企業に設け、争議を必要としないような措置を予め整えて置くことが望ましい」と勧告している。(労働省労政局編『経営参加制度』労務行政研究所、1954年、179ページ。)
- ②⑤ 労働省労政局編『同上書』182-187ページ。
- ②⑥ 労働省労政局編『同上書』180-182ページ。
- ②⑦ 木元進一郎『労働組合の「経営参加」(新訂増補)』277-282ページ。

- ②⑧ 木元進一郎『同上書』281ページ。
- ②⑨ 例えば、1948年労働省調査によれば、経営協議会を有する単位組合数は全国で合計15055件にものぼったが、このうち東京都下の50工場の労働組合を対象としたさらに詳細な調査結果を見ると、その付随事項として「経営」をあげているのが36件（うち、「経営全般」10件、経営方針5件、経理7件、生産計画31件、会社機構2件）である一方で、「人事」「労働事件」についてもすべての組合が付随事項であるとしている。（労働省労政局編『前掲書』196-204ページ。）
- ③⑩ 『我が国企業における経営参加の状況と問題点に関する調査研究』産業研究所（委託先：日本生産性本部）、1980年、2ページおよび10-11ページ。
- ③⑪ この後、全日本労働組合同盟、全国繊維産業労働組合同盟、全国電力労働組合連合会、日本自動車産業労働組合連合会、全国産業別労働組合連合会、全国自動車産業労働組合連合会、日本鉄鋼産業労働組合連合会などが相次いで生産性本部理事会に代表を派遣している。つまり、「労使協調」への労働側からの明確な意思表示が行なわれたのがこの時期なのである。
- ③⑫ 産業研究所『前掲書』87-89ページ。
- ③⑬ 「労使間に、対等の原則と、協議の慣行を助長して、技術革新に即応する近代的労使関係の確立を促す。」（創立5周年宣言：1960年3月1日）、「労使は、新時代におけるパートナーとして、善意と信頼に基づく互助の領域を開拓しなければならない。」（生産性運動10周年宣言：1965年3月1日）など。
- ③⑭ ただし、産業別レベルに関しては、生産性本部はその労使協議機関の設置を一貫して主張している。これは、中小企業や新規産業分野など一企業内では問題の解決が困難と思われる場合を想定しているのと同時に、おそらく、「労使協調」への協力体制を明確にした産業別の組合連合会等への配慮であろう。
- ③⑮ 「生産性に関する労使協定制の方向」（1957年生産性協議会に関する特別委員会報告）、産業研究所編『前掲書』16-17ページ。
- ③⑯ ここでの労働側からの経営参加提案への批判は、また、1950年代前半に三井炭坑など一部の組合での「経営方針変革闘争」への批判でもあった。この闘争は、争点を個別企業の枠に限定しているものの、労働側からの積極的な経営参加要求として注目される。（木元進一郎『労働組合の「経営参加」（新訂増補）』285-287ページ。
- ③⑰ 木元進一郎『労働組合の「経営参加」（新訂増補）』293-302ページ。
- ③⑱ 産業研究所『前掲書』19-21ページ。
- ③⑲ 木元進一郎『労働組合の「経営参加」（新訂増補）』296-297ページ。
- ④① 産業研究所『前掲書』24ページ、41-46ページ。
- ④② C. Pateman, *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press, 1970（邦訳『参加と民主主義理論』（寄本勝美訳）早稲田大学出版部、1977年、196ページ。）
- ④③ *Ibid.*, 『前掲訳書』132ページ。
- ④④ 二神恭一「団体交渉と労使協議、経営参加」高橋 洸・小松隆二・二神恭一編『前

掲書』137ページ。

- (44) 大橋昭一・奥田幸助・奥林康司『経営参加の思想』有斐閣、1979年、138ページ。ここで大橋氏は「労使協識制を中心とする経営参加が進展すれば、なんらかの形で労働者重役制は必ず日程にあがってくる。」と示唆している。しかし実際には、1970年代半ばになってわずかにこれを提唱する議論が提示されたり（津田真澄「労働者重役制の発展と日本への提案」日本労働協会編『経営参加の論理と展望—西欧の潮流と日本敵土壌—』日本労働協会、1976年、120-154ページ。など）、サンケイ新聞などごく一部の企業で完全に経営側の統制のもとで部分的に導入されたのみである。（サンケイ新聞の例については、大橋昭一・奥田幸助・奥林康司『前掲書』206-207ページ。木元進一郎『労働組合の「経営参加」』28-29ページなどを参照のこと。）

5 小 括

これまでの分析をまとめるならば、「高度経済成長」下での「日本型経営参加」は以下のように特徴づけることができる。

第一に、それは「国民的課題」としての生産性向上へ全労働者を駆り立てるという「資本の論理」からの要請に深く結びついたものであった。だからこそ、日本生産性本部という「先導役」の存在が重要であった。

第二に、そのような協力体制を期待する立場からは、労使関係の「安定化」「近代化」そして「正常化」は不可欠である。団体交渉や苦情処理制度も含め、労使の話し合いの場は、対立、対抗の場ではなく、単なる「意思疎通の場」でなければならない。「日本型経営参加」はまさにこのような機能をもち、それを拡大するものとして導入されたのである。

第三に、労使がより密接な「協力関係」を保ち、なおかつ個別企業の生産性向上をはかるには、労使関係そのものをも企業ごとに分断し、労働者の要求、目的を企業経営者のそれと「合致」するように仕向けなければならない。生産性向上や合理化への労働組合の了解をとりつける「日本型経営参加」は、労働者の企業依存性を高める「日本的雇用慣行・制度」の確立、「春闘体制」での運動に代表される企業別労働組合の拡充を補完する形で、この企業別労使関係重視志向の確立に一定の役割を果たしたのである。

第四に、にもかかわらず、この時代においては労使関係の主たるフィールドはあくまで団体交渉であり、日本生産性本部による「団体交渉、労使協議、

苦情処理の形式的三分化」指針は、現実にはあまりクローズアップされなかった。このことはまた、経営者側が、「生産性向上」への協力を約束した企業別労働組合を、企業別労使関係の主体として認めていたことをも示している。

しかし、その後の展開を見るならば、このような展開に対しては、さしあたって三つの大きな問題がたちあらわれる。それは第一に、この当時の日本社会が「永遠に続く右肩上がりの成長」を前提として構築されようとしていたこと、第二に、経営側が労働組合の労働者統治能力を最大限に利用しようとするのに対して、本来の組合としての機能を喪失した企業別労働組合は、次第にその求心力を失い、組織率を低下させるという途をたどったこと、第三に、これに関連して、「上からの労使協調体制構築」の流れのなかで、職場レベルの個々の労働者は自らの意思をもって主体として活動する機会すら与えられず、かといって不満や苦情を「下からの労働運動」へと結びつける道をも閉ざされており、次第に、職場のなかで孤立化するようになる、つまり深刻な労働における疎外が表面化しはじめる。

これらの問題が表面化するのが1960年代後半である。そして、1966年には『労使関係白書』第1巻がサブタイトルとして「転換期にたつ労使関係」を掲げて発刊され、経済的社会的環境の激変に対応した「安定的労使関係」構築が新たに模索されるようになる。

そこでの「日本型経営参加」はどのように変質し、いかなる役割をもたされることになったのかを検討するのが次の課題となるのである。