

## 「日本的劳使関係」と経営参加の今日的展開

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2017-10-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 澤田, 幹 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2297/24365">http://hdl.handle.net/2297/24365</a>

# 「日本的労使関係」と経営参加の今日的展開

澤 田 幹

- 1 はじめに
- 2 「雇用の弾力化」の進行と「新・日本的経営」
- 3 「新・日本的経営」下の企業別組合と労使関係
- 4 「日本型経営参加」の今日的展開
- 5 まとめ

## 1 はじめに

「日本的経営」下の労使関係は、1970年前後からの「能力主義」管理導入と1980年前後の労働組合「再編」を契機に、「協調的労使関係」から「統合的・一体的労使関係」へと変質してきた。その過程で、企業別組合の「企業内部化」、「第二労務管理機関化」などが促進され、「日本的経営」における管理体制はかつてないほどに強固なものとなった。個々の労働者を企業内に「囲い込み」ながら、資本の論理に基づく「働かせ方のフレキシビリティ」の貫徹がはかれる体制が確立されてきたのである。また、日本的な「労使関係の安定化」と、それを基礎とする生産性、経営効率の改善には、日本生産性本部（現、社会経済生産性本部）が中核となって推し進められてきた「日本型経営参加」が、きわめて大きな役割を果たしてきたことも周知のとおりである。<sup>(1)</sup>

ところで、「日本的経営」は現在、「平成不況」を契機とした経営戦略転換に伴う雇用の弾力化、労働力利用の弾力化の推進という新たな段階に入りつつある。そして、日経連の1995年報告書（日経連、新・日本的経営システム

等研究プロジェクト報告『新時代の「日本的経営」』)はそのメルクマールとも言うべき内容を含んでおり、高い関心が寄せられている。そこで、本稿では、ここで提唱された「新・日本的経営」が労使関係に与える影響と、それを受けた「日本型経営参加」の展開の分析を試みるものである。

## 2 「雇用の弾力化」の進行と「新・日本的経営」

前掲日経連報告における「新・日本的経営」構築の提言は、おおよそ以下のように要約される。

① 従業員の雇用形態を「長期蓄積能力活用型グループ」「高度専門能力活用型グループ」「雇用柔軟型グループ」に分類する。(表1参照) 全体的には、管理職や事務スタッフ職を次第に「少数精鋭主義」化させ、逆に、雇用柔軟型従業員や高度専門能力活用型従業員を徐々に増加させることにより、「総額人件費管理」を容易にする。

表1 「新・日本的経営」下の雇用制度

	雇用形態	対象	賃金	賞与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉対策
長期蓄積能力活用型グループ	期間の定めない雇用契約	管理職・総合職・技能部門の基幹職	月給制か年俸制 職能給昇給制度	定率+業績スライド	ポイント制	役職昇進 職能資格昇格	生涯総合施策
高度専門能力活用型グループ	有期雇用契約	専門部門(企画, 営業, 研究開発等)	年俸制 業績給昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活援護施策
雇用柔軟型グループ	有期雇用契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給昇給なし	定率	なし	上位職務への転換	生活援護施策

〈出典〉日経連『新時代の「日本的経営」』32ページ。

② それぞれのグループにおける雇用契約の長さ、賃金形態、処遇制度などは明確に区分する。また、長期蓄積能力活用型従業員においても、洗い替え方式の職能給や年俸制などの導入によって、個々の従業員の業績や貢献度を処遇に反映させ、能力主義管理の徹底をはかる。

③ 長期的経営戦略との関連において、上記のそれぞれのグループがバランスよく維持されるように、「雇用ポートフォリオ」を検討する。

④ 処遇制度、能力開発、福利厚生、労働時間管理など、労務管理のあらゆる局面において、「個性重視」あるいは「個人のニーズの多様化への対応」をスローガンに、個別管理（個人別労務管理）への傾斜を強める。

このような労働者のグループ分けと個別管理の徹底がはかられるならば、これまでの人事考課制度、職能資格制度、職能給制度等に代表される「能力主義」管理推進<sup>(2)</sup>の下においても一定程度残されてきた全従業員に対する「基本的に差別のない」処遇制度、「年功」あるいは「勤続年数」を考慮した処遇・人事配置の方針は相当変革させられることとなる。これまで、実質的には男女間、正規従業員・非正規従業員間、ホワイトカラー・ブルーカラー間、学歴等、種々の差別的処遇が行われていたにもかかわらず、職場内秩序の維持、長期にわたる労働意欲の発揮を意図する管理方策として、こうした「形式的平等性」が強調されてきたのであるが、今回の報告は、そうした措置をとることがもはや困難であるほどに、労務管理の即時的戦略適応、「弾力化」要求が厳しいものになってきていることを裏付けている。そして、労働者のモチベーション確保のためには、各グループ間の「移籍」の可能性を保障しておくことが必要となっているのである。(同報告書p.33)

いわゆるパートタイム労働法で規定される「短時間雇用者」が雇用者総数の18.8%（1995年現在、総務庁統計局『労働力調査』による）にもものほり、なお漸次増加傾向にあること、さらに彼等の職務が次第に補助的職務から中核的職務へと拡大していること<sup>(3)</sup>を考慮するならば、「雇用柔軟型」から「高度専門能力活用型」「長期蓄積能力活用型」グループへの＜下から上への＞移動の形式的可能性、すなわち現在展開されている制度に即して位置付けるならば非正規従業員の正規従業員登用制度の導入が、その労働力の有効利用手段として、たとえその移動、登用の可能性が微小なものであるとしても、労使双方から注目されることは当然のことであろう。

このことに関連して、鈴木良始氏は、「諸企業が正社員＝『長期』雇用型雇用の一定年齢以上の選抜絞り込みを強め、その過程で企業外へ弾き出された層を企業間流動労働力層とし、これを必要に応じて『高度専門能力活用型』と称して活用しようという」移行プラン、すなわち＜上から下への＞移動を念頭において労働者間競争の激化の危険性を指摘する。<sup>(4)</sup>そして現実には、

これら双方向の移動が人事考課と結合して実施されることにより、きわめて「日本的」な労務管理が展開されるであろう。そして、このことが「降給、降格もあり得る」処遇制度とならんで、「能力主義管理の徹底」の本質を端的に表わすものとなるであろうことが予想されるのである。換言すれば、ここでの提言に基づく「新・日本的経営」は「働く個々人の能力を社会全体で活用するため」の「企業を超えた横断的労働市場」の形成（同報告書p.27）を標榜しながら、その実、個別企業の論理に基づく経営戦略への適合性、融通性を高めるシステムとしての意図をもつものであるということができよう。

日経連では、経済成長の鈍化、労働力需給についての短期・中長期的な対応の必要性、高コスト体質改善の強化、余剰人員の大量発生と産業間・職種間の労働移動の活発化、そして国内の産業・技術・雇用の空洞化問題を「企業をめぐる環境変化」と捉えて、先のような主張を行っている。それは、雇用形態の多様化と労働力の流動化（フロー型労働市場の形成）による「日本的」労務管理再編を提唱する労働省の方針と、基本的には同一線上に位置するものである。<sup>(6)</sup>またそれは、現在各企業において進行中の「リストラクチャリング」下での戦略的資源管理の一般的方向性とも一致している。

しかし、それらは「高コスト体質」や余剰人員問題に関わるバブル経営時代の経営者責任についてほとんど触れられていない点、「雇用の弾力化」を推進する立場にありながら、中途採用その他の新たな要員・採用管理、横断的労働市場形成の具体的指針や、高度専門能力活用型ならびに雇用柔軟型従業員の処遇制度、能力開発制度などについての言及がきわめて不十分である点、さらには、雇用管理や労働時間管理における「規制緩和」推奨と結びついて、労働力の無限定な弾力的運用の促進と直結する点などから、「弾力化」の名を借りた労働者切り捨て策であるとの批判は免れえない。「長期雇用型」の枠から弾き出された多くの労働者が「高度専門能力活用型」ないしは「雇用柔軟型」というきわめて不安定な地位を強いられることを追認、容認するこのような提言は、「普遍的な性格をもつものであり、今後ともその深化を図り、堅持していく必要がある」ものであるはずの「人間尊重の経営」（p.1）という理念とは裏腹に、経営合理化、弾力化のシワ寄せを労働者に強いる方向性を示したものと理解せざるを得ないのである。<sup>(6)</sup>

ところで、このような労働者の犠牲の上に成立する「弾力化」追及型労務管理については、既に多くの批判が行われてきたところである。

例えば、木元進一郎氏は外部労働市場に対する労働者の弾力性の弱体化＝企業内閉鎖性の強化と、その内部での資本の論理に基づく「弾力化」促進の実態を「垣根なしの弾力化」あるいは「底なしの弾力化」と捉えるとともに、それが近年になってはじまったものではなく、戦後労務管理においては「使用者の思いのままの規制に途を開くものとして」常に志向され、強化されてきたことを強調している。<sup>(7)</sup>

また長谷川 廣氏は、雇用形態の多様化と終身雇用の「分断化」、能力主義管理の再編・強化と複線型人事管理および賃金体系の「合理化」、人事管理の再編と「企業グループ人事管理」「広域人事管理」の促進といった近年の労務管理動向を総称して「アメリカ化」と呼び、「日本的な『古いもの』をアメリカ的な『新しいもの』の中に包み込むような形で労務管理方式に具体化され、展開されることになる」と指摘している。<sup>(8)</sup> このような「日本的」なるものと「アメリカ的」なるものとの融合は、戦後の「日本的経営」「日本的労務管理」生成の過程でしばしば見られてきたことであり、現在の動向もまた、その延長上で捉えることができるのである。

なお長谷川氏は、労働者を「ストック型」と「フロー型」に分離するというだけではなく、むしろすべての労働者を「フロー化」＝臨時的・契約的・時給的労働者化し、それを主戦力化する傾向、すなわち正規・常用労働者の間にも雇用の重層化が進行することを指摘し、批判を加えている<sup>(9)</sup>が、これは、木元氏と同様に、資本の論理にたった「弾力化」が、労働者の生活にとってはむしろ逆の作用をすることに着眼したものであろう。

また鈴木良始氏は、出向や転籍、「希望退職」、中途採用、「能力主義」的な賃金体系等について触れ、それらの現状が、従来の終身雇用制、年功制を基軸とする管理システムとしての「日本的経営」にある程度ピルトインされたものであること、もし「弾力的」雇用管理、「能力主義的」処遇制度が恒常的、全般的なものとして定着するならば、経営側は従業員のモラル減退という危険を背負わねばならないこと、したがって、今後の「日本的経営」再編も、これまでの要素を組み込んだ緩やかなものになるであろうことを指摘

している。<sup>(10)</sup>

総じて、近年の企業経営の重要な指標である「弾力性」の追及は、生産性、効率性の論理に立脚する資本の論理のもとでは、必然的、普遍的な方向として捉えるべきであることが示されている。そして日経連による「新・日本的経営」の提唱も、基本的にはその枠を越えるものではない。ただ、ホワイトカラーの労働編成、職務編成や中核的労働の担い手である男子正規従業員の処遇にまでその貫徹が及びつつあり、「終身雇用」体制のもとに「温存」される労働者層は確実に縮小させられていること、また他方で、彼らに課せられる職務内容はますます複雑化、多様化しつつあることから、弾力的労務管理は、加速度的に範囲拡大されようとしていること、そしてまた、個別管理と能力主義の徹底により処遇や雇用形態等に相当の格差が生じつつあることは、疑念の余地のないところである。

そうすると、ここで考慮すべき問題は、そのような量的・範囲的拡大傾向が、日本型労務管理の質的転換へと結びつくかどうかという点に集約されることになる。そこで何にもまして考察されるべきことは、上記制度の展開により、企業内での労働者選別が露骨な形ですすみ、「形式的平等性」という「幻影」が相当程度崩壊させられるという状況下で、従業員のモチベーション低下をどのようにして食い止め、企業への求心力を維持させようとするのかという点であろう。労働者の心性、働き方に依存した「日本的経営」においては、労働者の企業への「忠誠心」や効率的生産への「協体制」を維持強化することは労務管理上不可欠な課題であり、そのためにこそ、企業別組合を軸とする「安定的労使関係」維持策が必要とされてきたのである。しかし、弾力化するわち労働力流動化・多様化の促進と個別管理の徹底は、一見すると、従来の「日本的労使関係」観と矛盾した方針のようであり、これらを総合的労務管理方策の中で両立させ、統合するためには、これまでとは異なる枠組みの労使関係の構築が必要となるはずである。

以下では、この点について経営者側がどのようなデザインをもっているのか、そしてそれが「日本的経営」に根本的変革をもたらすのか、日経連報告書を中心に検証していこう。

### 3 「新・日本的経営」下の企業別組合と労使関係

日経連報告書では、激変する社会環境への企業ぐるみでの対応策として、企業内の意思疎通経路や労働条件等の改革への「協力・納得」を確保するために、今後とも企業別組合、企業別労使関係がますます重要になる、と指摘する。また、ナショナル・センターとしての「連合」の役割は規制緩和、市場開放など政策・制度課題とかかわる問題への取り組みに限定され、労働条件等についてはあくまで企業別労使関係で主として対応されるべきことを示唆する。(pp.57-60) これを一読すると、単に企業別組合をさらなる「企業内部化」へ向かわせる提言のようにも見える。しかしここでは、「職場を共有する労使関係」構築のために、団体交渉と並んで、労使協議制、職場懇談会、親和会といった従業員「経営参加」の場、苦情処理機関などをあげ、「多様なチャンネルをもつ労使関係」が提唱されていることに注目しなくてはならない。(pp.108-110) つまり、企業別労使関係の主体を必ずしも企業別組合に限定せず、むしろそれに依存しない「安定的労使関係」の構築を模索しているという姿勢を垣間見ることができるのである。

もちろん、必ずしも企業別組合の「労使関係安定化」に果たす役割が直ちに否定されているわけではない。確かに、労組組織率低下による未組織企業・職場の増大は、組合を「内部化」し、「第二労務管理機関」化することによる労働者の企業内統合をめざす管理方策の有効性を徐々に喪失させつつある。このことは、個別管理と職場内競争激化による「個々の労働者の企業内部化」に力点が置かれようとしていることと無関連ではない。しかし、労務管理実践において集团的労使関係対策の完全な排除は、厳しさを増す職場環境の中での労働者の新たな自発的な集团的運動の胎動を許すことにつながるため、経営側にとっても安易に踏み切るべき方策ではない。労働者が人間としての自意識、自立心を完全に剝奪されないかぎり、彼らの職場内での不満や苦情が自立的組織形成へと集約され、経営側にとっての強力な対抗勢力となる可能性は完全に否定されることはないからである。とくに、「雇用の弾力化」の促進は労働者自身による横断的結合の機会をも増加させる可能性を内包することから、これを抑制するための労使関係対策は不可欠である。また、特に「協調」から「統合」を志向してきた「日本の労使関係」においては、企業別

組合に対して、労働者を集団的に統括し、その反動的な行動を牽制するという役割が任ぜられてきた。それは例えば、管理機構の意向、支持を受けて形成される「インフォーマル組織」を企業別組合へと潜入、勢力拡大させることにより、その「右翼的再編成」がはかられてきたことから明らかである。<sup>(11)</sup> そして、「経営合理化」「リストラクチャリング」へ向けての企業別組合が果たす役割は、今後さらに大きくなるものと期待されている。すなわち、仮に人的資源管理の名のもとに個別管理主導型労務管理が定着するとしても、管理方策、労働者統合方策としての企業内労使関係対策がまったく無用のものとなるとは考えられないのである。

だが、企業別組合の主たる構成員である男子正規従業員の雇用・処遇にもおよぶ雇用システムの再編は、必然的に長期雇用（安定雇用）型従業員数の減少と、労働組合組織率のさらなる低下を招く。このことによる企業別組合の個々の労働者への影響力、またその統括力の減退が、「安定的労使関係」の担い手としてのその役割のさらなる喪失につながることは必至であろう。そして、これを補うためには「多様な労使関係チャンネル」が必要とされる。つまり、前掲の各種「意思疎通」形態を利用した参加型管理の実践により、労働者の勤労意欲を低下させることなく、労働者集団の自発的組織化を阻止し、同時に、団体交渉に依存せずとも「安定的」な労使関係を構築することのできる体制を整えようとするものとして、これを位置づけることができるのである。

また、経営側の主導による参加制度導入は、単にこのような機能ばかりではなく、既存の労働組合を無機能化、弱体化させるという労使関係対策機能にも期待がかけられてたものであるということも、ここでは重要な意味をもつ。すなわち、「多様な労使関係チャンネル」を用意する一方で、その主たる制度を労働組合が主体的に行動する団体交渉からその他の制度へと漸次的に移行させていくという労使関係の根本的転換がプログラムされているのである。<sup>(12)</sup> その際、おそらく組合弱体化、組織率低下によって「労働組合が必ずしも労働者の総意を代表している団体とは言えなくなった。」という理由があげられるであろうが、実際には、組合を媒介としない苦情処理や職場参加制度、意思疎通諸制度の充実により、企業別組合の存在意義が減退させられて

いるのであり、そのことがさらなる組合弱体化過程へと直結するという循環を辿っているのである。

経営者側の意図する「安定的労使関係」とは、従来より単なる職場内意思疎通経路の確保を意味していたものであるから、その主体は、必ずしも労働組合に限定されなくとも不都合は生じない。組合の対労働者影響力が弱体化すれば、他の制度、手段への代替あるいは併用が検討されるのはむしろ当然のことかもしれない。しかしここでより重視されるべき点は、労使協議制、職場懇談会その他の制度が、「協調主義的」労使関係から経営者主導型の統合的労使関係への転換をゆるぎないものにする機能を有しているという点なのである。ここに「日本型経営参加」制度の管理方策としての特質がある。そこで次に、その展開を若干詳細に検討していこう。

#### 4 「日本型経営参加」の今日的展開

高度成長期以降の「日本型経営参加」は、その推進役であった日本生産性本部の「生産性運動の三原則」(1955年)<sup>(19)</sup>のひとつとして「労使の協力・協議」が明示されていることから明らかに、もともと、経営体制そのものの民主化や労働者の民主的権利の獲得、保護を目的としたものではなく、あくまで「経済運営のための国民的合意と経営施策のための労使の協力」に労働者、労働組合を引き込み、なおかつ、その活動、経営への介入を経営者側が許容し得る範囲内に押しとどめることによって「労使協調体制」を形成するという労働組合対策を主目的としていた。このことから、職場レベルでは個々の労働者を当事者とする「職場小集団」による参加を中心とする一方で、その上位レベルにおける経営参加では、さしたる議論もないまま、主たる当事者を元来より協調的な性格を有する企業別労働組合と規定し、なおかつ、制度的には、厳格な法定主義を基盤とする共同決定制ではなく、付議事項や労働者側の介入度の強さを比較的自由に設定することのできる「柔軟性」をもった労使協議制が選択されたのである。そして、この「柔軟性」によってこそ、団体交渉と労働組合の主体的自律性は切り崩されることになったのである。

このように理解するならば、団体交渉、労使協議制、苦情処理制度を形式

表2 戦後経営協議会の分解の推移（ドッジ合理化のもとでの）

	分解の方向
(1) 東京商工会議所『健全な経営協議会』 1948年3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ 生産協議会（生涯に関する研究・諮問機関）</li> <li>↘ 労働協議会（労働条件に関する日常的な不平等処理機関）</li> </ul>
(2) 日経連『改訂労働協約の根本方針』 1948年6月	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ 経営協議会（団体交渉の前段交渉の場・意思疎通の場）</li> <li>↘ 団体交渉 紛争処理機関</li> </ul>
(3) 労働次官通牒『民主的労働組合及び民主的労働関係の助長について』 1948年12月	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ 経営協議会</li> <li>↘ 苦情処理機関</li> </ul>
(4) 日経連『労働関係調整に関する指針』 1949年6月	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ 団体交渉</li> <li>↘ 生産委員会（会社の諮問機関）</li> <li>↘ 苦情処理機関</li> </ul>
(5) 労政局長通牒『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	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ 交渉委員会</li> <li>↘ 生産委員会（生産に関する助言機関）</li> <li>↘ 苦情処理委員会</li> </ul>

〈出典〉木元進一郎『労働組合の「経営参加」（新訂増補）』281 ページ。

的・機械的に「三分化」しようとする「労使協議制の日本生産性本部方式」が1950年前後に声高に主張されながら（表2参照）、現実には次第に団体交渉と労使協議制の区分が曖昧なものとなってしまったことはむしろ当然であり、実際には当初からそのような漸次的団体交渉機能浸食の意図が織り込まれていたものと言えよう。

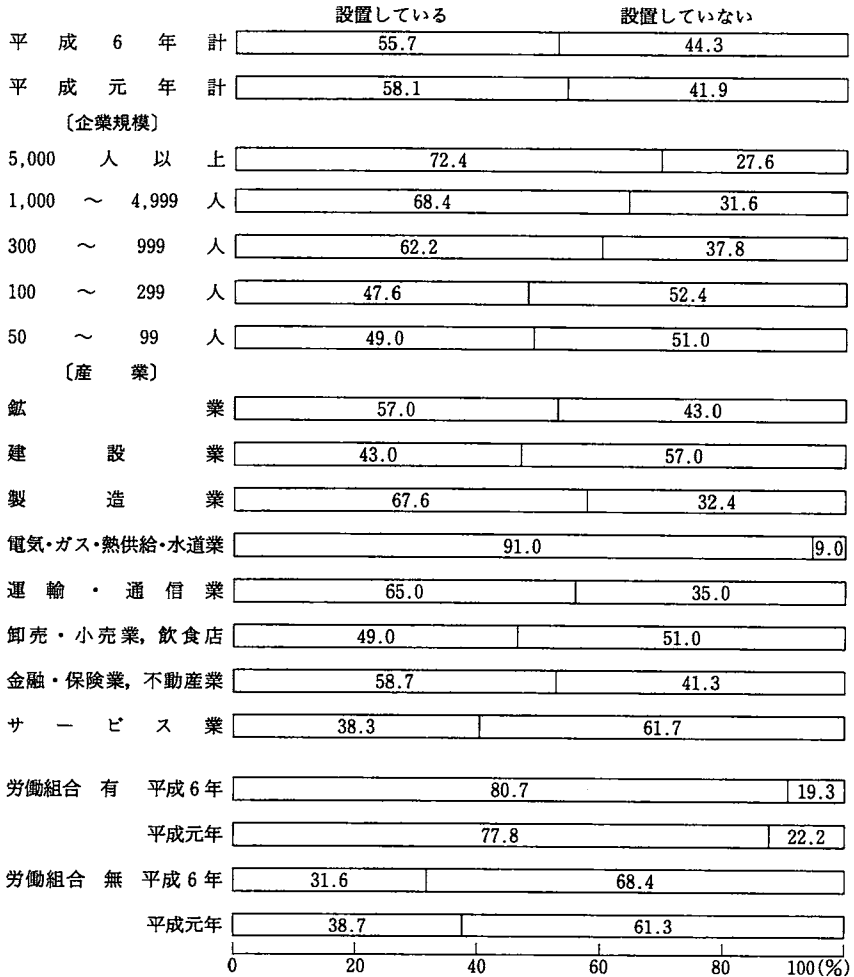
元来、労使関係チャンネルが多様なものに及ぶ場合、それらは通常、協議・付議事項や当事者の別、さらにはその当事者の労使関係への基本的姿勢等（協調を基本とするか、それとも対立を基本とするか）によって区分されてきた。しかしそれらの多くは、両制度の運用の中で現実的対応として生まれてきたものではなく、きわめて概念的、形式的区分と言わざるを得ない。1995年日経連報告では、団体交渉が「主として労働条件がらみの問題、たとえば定期賃金、賞与・一時金、所定労働時間、休日等について話し合いが行われる場合が多い」のに対して、労使協議制の付議事項としては「経営方針、職場環

境、健康管理、配置転換、出向、採用・増員などが中心となっている」として、その棲み分けが現に行われていることを強調している (p.108) が、まさに機械的区分論の典型であり、個別企業内に多様な「労使コミュニケーションの経路」がある場合の現状を的確に把握したものとは言えないのである。

確かに、労使関係には利害対立的側面と利害共通的側面の両面があり、団体交渉ならびに労使協議制度の基本理念を考慮すれば、概念としてこれらを明確に区分することは不可能ではない。しかし、企業内外の環境変化が加速化、複雑化し、それへの迅速かつ的確な対応がすべての分野に要求されている現在、人事的事項を前者、経営・生産関連事項を後者とするような区分はあまりにも機械的であるし、とくに「戦略的人的資源管理」の展開過程下においては、ほとんど現実性をもたないことも事実であろう。しかも、企業別労使関係を中心に据える「日本の労使関係」においては、団体交渉と労使協議制の当事者が全く同一である場合も多く、彼等の行動にそのような線引を要求することそのものが困難であると言わざるを得ない。逆に言えば、「日本の労使関係」下の団体交渉は、自ずから個別企業内の事項にその協議交渉事項をある程度限定されているため、原理的に、生産問題や経理情報の公開等をめぐって労使が意見交換、意思疎通を行うことは不可能ではないはずであろう。にもかかわらず、経営側による企業別組合を労働者側当事者とする労使協議制が導入される目的は、意思疎通そのものではなく、労働関係諸法によって労働側の権利が保障されている団体交渉そのものの影響力を弱体化させることに、当初からあったものと理解することができるのである。

参考までに、近年の各種調査を見てみよう。まず、労使協議制を導入、設置している企業は、全体で 58.1%、労働組合のある企業では 80.7%にも達している。(図 1 参照) しかし、両者を別制度として明確に区分している「分離型」企業は全体で 50%弱にとどまっている。また制度的に区分している企業の中にも、実際にはかなり弾力的な運用をしているところが約 2 割もあり、両者が全く区別されていない「混合型」あるいは団体交渉の事前協議機関として位置付ける (実際には、労使協議で決着しなかった事項のみを団体交渉で扱うことが多い)「連結型」が相当数にのぼっていることがわかる。(図 2 参照)

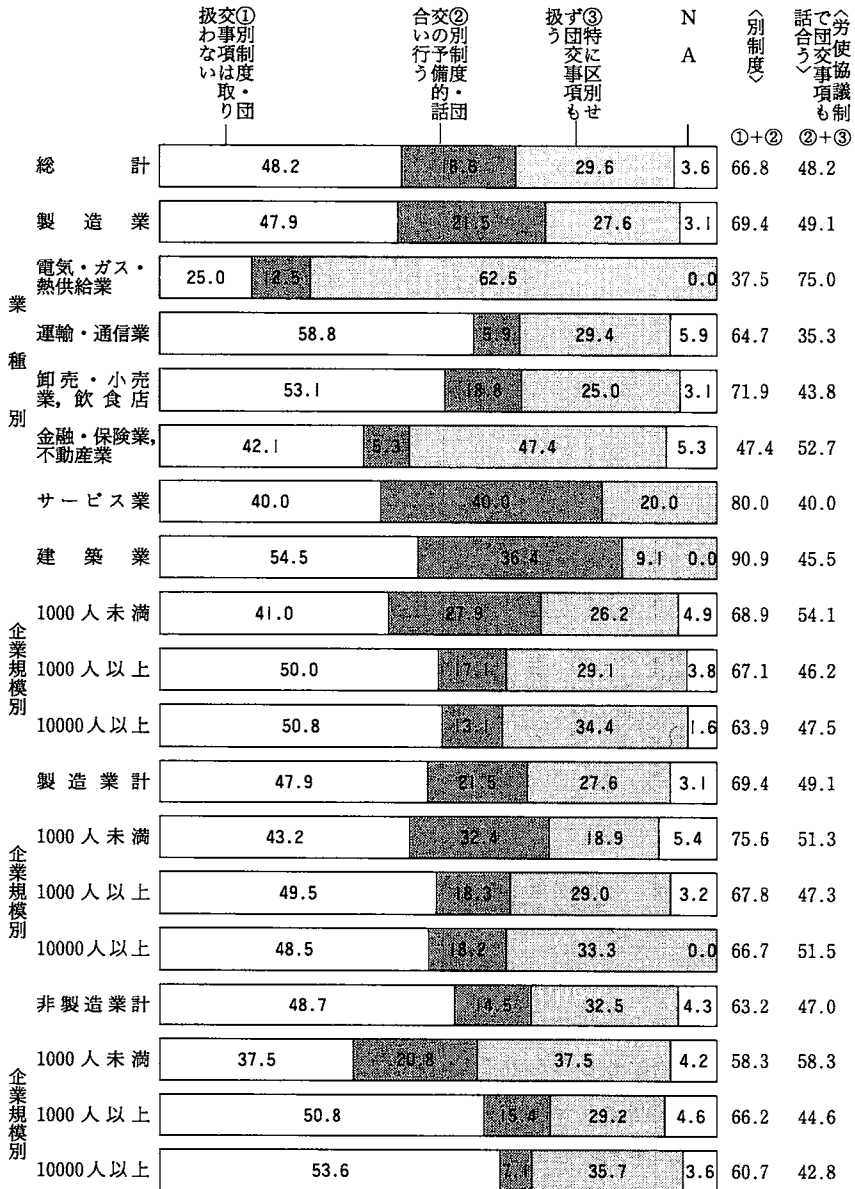
図1 労使協議機関の設置状況



〈出典〉 労働者『平成6年労使コミュニケーション調査』

労使協議制の設置目的や位置づけ、協議・付議事項を見ると、それが団体交渉の「事前協議機関」化し、しかもほとんどの事項は前者で解決されてしまっている傾向を強く反映した実態が表出されている。例えば、最近の労働省調査で労使協議制の付議事項をみると、「労働時間、休日・休暇」や「職場

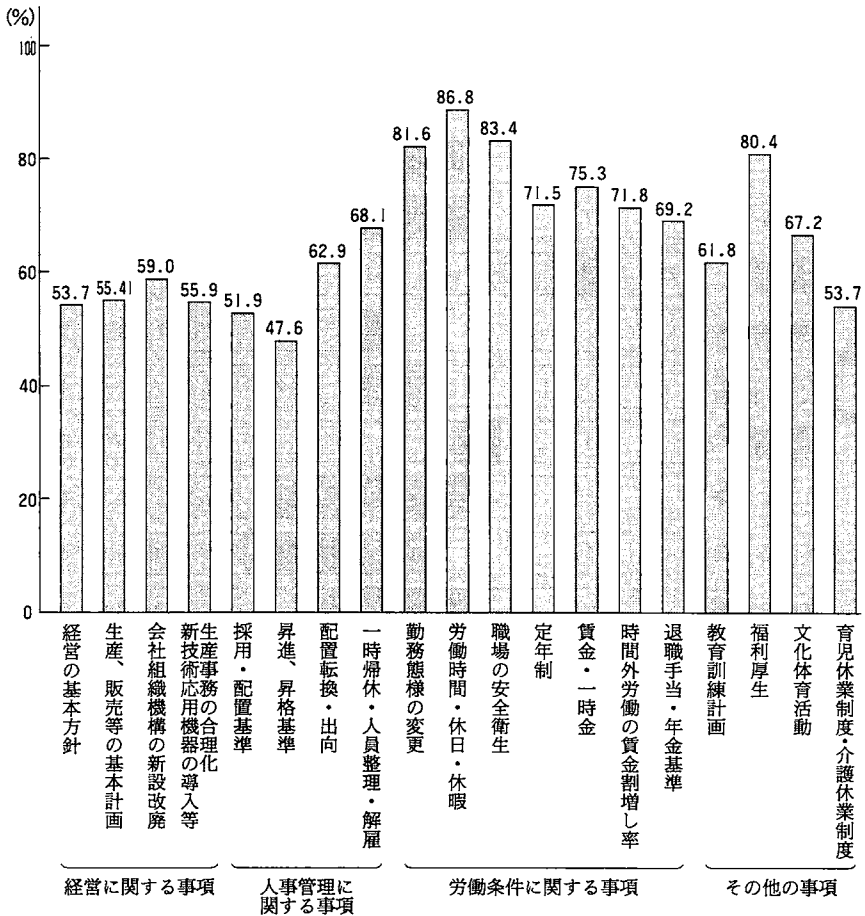
図2 団体交渉との関係からみた労使協議制 (業種・規模別)



〈出典〉「企業内雇用諸施策の形成過程に於ける労使関係の在り方に関する調査研究報告書」

(連合総研) 39ページ

図3 労使協議機関に付議する事項別事業所の割合



の安全衛生」などの労働条件に関する事項についても、ほとんどの企業でとりあげられていることがわかる。(図3参照)また、日本労働研究機構の調査によれば、経営側はもちろんのこと労働側にさえも労使協議機関の設置目的として「労働条件向上」をあげる組合がもっとも多数にのぼるという傾向が見られるし、逆に本来の経営参加事項と考えられる生産関連事項等は単なる「報告事項」となっている例が多いのである。(表3参照)さらに、労使協議制に付随する各種専門委員会を設けている企業は60~70%にのぼるが、その内

表3 労使協議制の位置付け, 設置目的

労使協議機関の主要な位置付け	組合側	企業側
労使間の意思の疎通 (の比重が高い)	33.1% ( 86)	41.2% (160)
労働条件の決定 (の比重が高い)	17.3% ( 45)	14.9% ( 58)
2者の双方 (比重は五分五分)	48.8% (127)	43.0% (167)

労使協議機関の主要な設置目的	
組合	①労働条件の向上 (47.0%)      ②経営への従業員の意見の反映等 (22.2%) ③労使の情報の共有 (13.6%)      ④経営の円滑な運営, 事業の発展 (10.6%)
企業	①経営の円滑な運営, 事業の発展(37.3%)      ②経営への従業員の意見の反映等 (25.5%) ③従業員の労働条件の向上 (20.7%)      ④労使の情報の共有 (10.5%)

「労使関係法制の現状と課題をめぐる実態調査」(1992年)より

〈出典〉日本労働研究機構「労使協議制の研究」

日本労働研究機構, 1994年, 122ページ。

表4 専門委員会の現状

専門委員会の数

	有効数	257	100.0%
A	有	199	77.4%
B	無	58	22.6%

	有効数	129	100.0%
A	1	15	11.6%
B	2~4	64	49.6%
C	5以上	50	38.8%

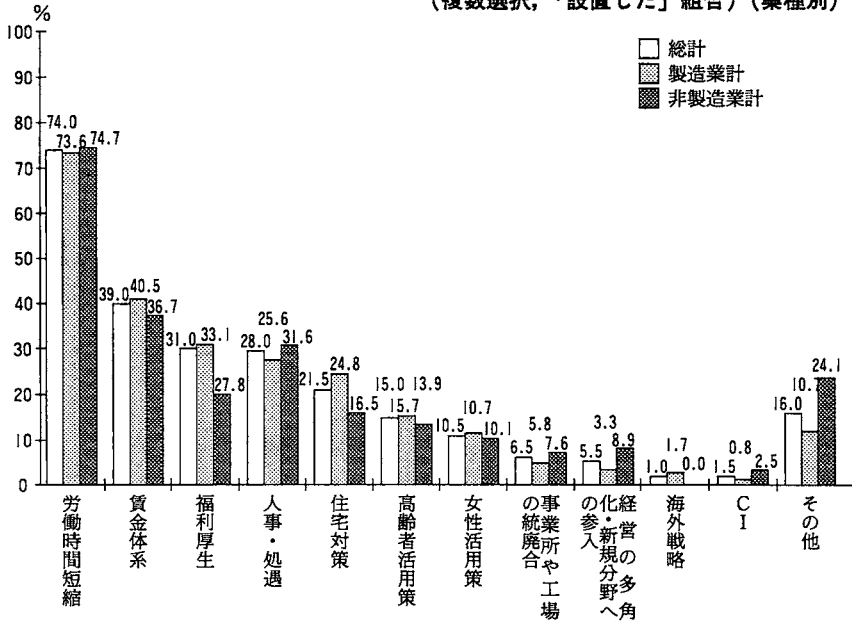
(2) 専門委員会の種類及び位置付け

有	無	生産性, 事業計画	福利厚生等	賃金・労働時間等	安全衛生等	人事, 懲戒等	親睦会, 共済	その他							
	有効回答数	122	100.0%	162	100.0%	176	100.0%	165	100.0%	125	100.0%	111	100.0%	23	100.0%
A	有	93	76.2%	145	89.5%	168	95.5%	152	92.1%	92	73.6%	84	75.7%	15	65.2%
B	無	29	23.8%	17	10.5%	8	4.5%	13	7.9%	33	26.4%	27	24.3%	8	34.8%
常設か否か															
	有効回答数	91	100.0%	142	100.0%	162	100.0%	147	100.0%	90	100.0%	80	100.0%	15	100.0%
A	常設	64	70.3%	103	72.5%	97	59.9%	127	84.4%	41	45.6%	58	72.5%	7	46.7%
B	非常設	27	29.7%	39	27.5%	65	40.1%	23	15.6%	49	54.4%	22	27.5%	8	53.3%
発議権															
	有効回答数	85	100.0%	135	100.0%	157	100.0%	141	100.0%	85	100.0%	73	100.0%	15	100.0%
A	有	76	89.4%	115	85.2%	132	84.1%	129	91.5%	79	92.9%	65	89.0%	12	80.0%
B	無	9	10.6%	20	14.8%	25	15.9%	12	8.5%	6	7.1%	8	11.0%	3	20.0%
決定権															
	有効回答数	84	100.0%	138	100.0%	153	100.0%	145	100.0%	85	100.0%	79	100.0%	15	100.0%
A	有	37	44.0%	67	48.6%	57	37.3%	93	64.1%	51	60.0%	58	73.4%	4	26.7%
B	無	47	56.0%	71	51.4%	96	62.7%	52	35.9%	34	40.0%	21	26.6%	11	73.3%

〈出典〉表3と同じ(215-216ページ)

図4 新たに専門委員会、専門協議会を設置した理由

(複数選択, 「設置した」組合)(業種別)



〈出典〉『企業内雇用諸施策の形成過程に於ける労使関係の在り方に関する調査研究報告書』

(連合総研) 45ページ

容としては「賃金・労働条件」, 「安全衛生・健康管理」, 「福利厚生」が約9割を占めている。(表4, 図4参照)この専門委員会制度については「労使協議会よりキメ細かい協議と幅広い人材の参加が可能であり, ……積極的活用を期待したい」<sup>(14)</sup>と指摘されているように, 今後の労使協議制の「充実」(専門的議論の促進, 議事の効率化)に欠かせないものとして位置づけられているのであるが, その実態は, 団体交渉との区分をいっそう曖昧なものとし, 事実上, 労使協議制の比重を重くしていく働きをもつものと考えられる。またさらに危険なことに, 一般の労働者にはその審議過程が非常に見えにくく, 半ばブラックボックス化している専門委員会が実質的な協議の場となり, 公式の労使協議機関さえもが形骸化しつつあるのである。<sup>(15)</sup>このことは, 協議内容, 結果の一般労働者認識度の低さに顕著に表われていると言えよう。(表5)

表5 性、年齢、労使協議機関での協議内容・結果の認識の程度別労働者の割合

性・年齢	労働者計	労使協議機関あり					労使協議機関なし	わからない	不明
			大体知っている	一部知っている	ほとんど知らない	不明			
平成6年計	100.0	63.2 (100.0)	(48.8)	(39.5)	(11.6)	(-)	25.5	11.3	0.1
男子	100.0	68.7 (100.0)	(54.5)	(36.3)	(9.2)	(-)	24.7	6.5	0.0
女子	100.0	50.7 (100.0)	(31.8)	(49.3)	(18.9)	(-)	27.0	22.1	0.1
20～24歳	100.0	50.6 (100.0)	(24.2)	(48.5)	(27.3)	(-)	18.2	31.0	0.2
25～29歳	100.0	63.1 (100.0)	(42.4)	(44.3)	(13.3)	(-)	25.2	11.7	-
30～34歳	100.0	62.5 (100.0)	(43.9)	(43.9)	(12.2)	(-)	30.1	7.4	-
35～39歳	100.0	68.9 (100.0)	(52.9)	(40.5)	(6.6)	(-)	26.1	4.9	0.1
40～44歳	100.0	68.8 (100.0)	(59.1)	(33.3)	(7.6)	(-)	25.7	5.5	0.1
45～49歳	100.0	63.7 (100.0)	(55.0)	(37.0)	(8.0)	(-)	28.8	7.5	-
50～54歳	100.0	74.6 (100.0)	(65.0)	(24.1)	(10.9)	(-)	21.0	4.3	-
55～59歳	100.0	70.7 (100.0)	(62.2)	(36.3)	(1.5)	(-)	28.1	1.2	-
平成元年計	100.0	68.1 (100.0)	(47.6)	(39.6)	(12.5)	(0.3)	17.4	13.4	1.1

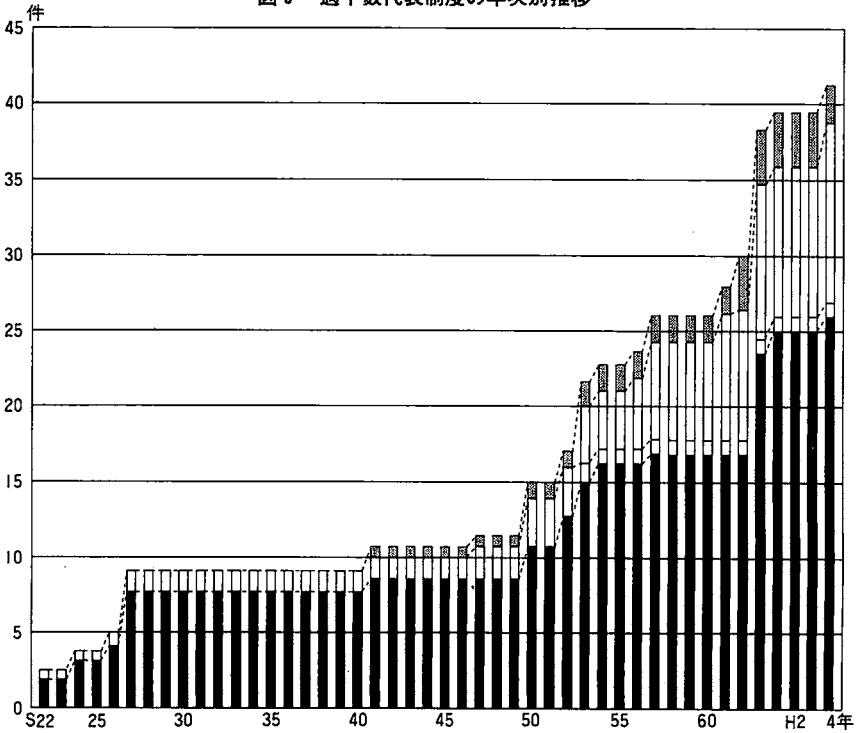
(出典) 図1と同じ

なお、日本生産性本部も1990年代に入ってから、「賃金や労働時間はことの性質上団体交渉で処理すべきものであるが、先ず労使協議会で平和的な協議による解決をはかり、そこで意見の一致をみない時はじめて団体交渉に移行するという方式をとっている労使は少なくない。」<sup>(16)</sup>というように、労使協議をより重視する傾向を認めるとともに、「あるべき」方向性として暗に示唆しているとも読み取れる指摘を行っていることは注目されよう。

このように、法的規制、制約のない労使協議制を必要に応じて「柔軟」に運用することによって、団体交渉との「区分」を、その機能・役割の保持ではなく、機能限定化、形骸化へと導く方向性をもつ労務管理方策がとられていることが明白になっているのである。

また、これとは別に「能力主義管理」の台頭とあいまって「日本的経営」の中核に据えられてきた職場レベルでの小集団単位による「参加」や、個別従業員を対象とした苦情処理制度は、経営参加が労働組合による「下からの民主化要求」として開花するための根を根絶する意図をもったものとして位

図5 過半数代表制度の年次別推移



注) 現行制度 (施行予定のものを含む) に限る。

〈出典〉日本労働研究機構『従業員代表制を考える (上巻)』

日本労働研究機構, 1993年, 18-19ページ。

置つけられる。とくに職場レベルでの「参加制度」すなわち「小集団活動」と労使協議制その他の企業レベルでの諸参加制度との結びつきは、「労使協議制、各レベルにおける労使協議の場（ここでは職場懇談会、業務稼働計画の実行に関わる生産委員会などを指す：筆者）、（「参画感」のある）職場の3者を互いに相補的ネットワークで結び合わせていくことが大切であろう」<sup>(17)</sup>と述べられているように、その推進過程において、常にある程度意識されてきたものである。要するに職場レベル参加制度のもつ個別管理機能と、労働者の疎外感のある程度緩和しながら「能動的・主体的」な勤労意欲の発揮を導き出す啓発的機能、さらには従業員の「組合離れ」を促進させる機能が、上

位レベルでの「参加」と連動することにより、「日本型経営参加」を、「人間尊重」「人間関係重視」を標榜しながら、実際には従業員へのコントロールの総量を着実に増大させる制度として、確立されてきたのである。

今日、「戦略的的人資源管理」や「リストラクチャリング」下での職場再編の動向を受けて、労働側は個人、集団を問わず、その意思と行動とを資本の論理の元へと統合される傾向を強めている。この結果、労働組合は、協調路線を歩むかあくまで対抗路線をとるのかという運動方針の如何を問わず、弱体化がますます進行していくというきわめて深刻な事態に直面しているのである。近年、労働法の分野において、裁判所、労働委員会、労働基準監督署、都道府県の労政主管事務所、婦人少年室など、いわゆる個別的労使紛争処理システムが脚光を浴びているのは、このような動向を受け、今後の労務管理があくまで個別管理主体になることを予測した上でのことであろう。<sup>(18)</sup>

だが、このような管理方策の極端な促進は、経営者側にとってもひとつの限界の認識へとつながることになる。「日本的労使関係」が企業別組合の存在を「労使関係安定化」への重要なファクターとする限り、組合がある程度の社会的経済的影響力を保ち、労働者を統合する機能を維持することは、経営側にとっても不可欠な条件であったはずである。ところが、参加型管理の方向性を明確にする「日本型経営参加」は、上記のように、強固な組合弱体化機能を持ち、その存在意義や存在基盤そのものをも奪ってしまいかねず、労使関係の枠組みを大きく変更させる可能性を有しているからである。そして現在、これに加えて、「新・日本的経営」下での雇用形態の多様化や処遇における個別管理の徹底が、労働者集団の分断と組合勢力弱体化を助長しようとしているのである。

そこで必要とされるのが、労働組合の介在しない「参加制度」あるいは「意思疎通のチャンネル」を用いた労使関係「安定化」方策なのである。近年の労使関係白書は、再三にわたり、そのような新たな制度の整備を課題としてとりあげている。例えば、92年度版においては、「労使間の集団的コミュニケーションの変化」を受け、従業員を代表する組織としての社員会や親睦会などに焦点を当てている。これら「従業員組織」は労使協議制における当事者としての位置づけを想定されているにもかかわらず、その特徴として①目

表6 過半数代表制度の沿革

	現行制度名	根拠規定(導入時)	施行年月日	備考
昭和20年代	①時間外休日労働協定	労基法36条	昭22・9・1	昭22・4・7 法49
	②就業規則の作成・変更に係る意見聴取	労基法90条1項	昭22・9・1	昭22・4・7 法49
	③寄宿舎規則の作成・変更に係る同意	労基法95条2項	昭22・9・1	昭22・4・7 法49
	④ユニオン・ショップ協定	労組法7条1号但書	昭24・6・10	昭24・6・1 法174
	⑤請負給制によって使用される漁業及び林業労働者の平均賃金の算定方法に関する協定	昭26・3・29基発203号(漁業) 昭27・6・4基発442号(林業)	昭26・3・29 昭27・6・4	..... 昭27・6・4
	⑥更生計画案に関する裁判所の意見聴取	会社更生法195条	昭27・8・1	昭27・6・7 法172
	⑦貯蓄管理協定	労基法18条2項	昭27・9・1	昭27・7・31 法287
	⑧賃金の協定	労基法24条1項但書	昭27・9・1	昭27・7・31 法287
	⑨休暇手当の支払方法に関する協定	労基法39条4項但書	昭27・9・1	昭27・7・31 法287
昭和40年代	①安全委員会(衛生委員会・安全衛生委員会)委員の推薦	旧安衛則8条4項, 20条3項, 54条の2第2項	昭41・4・1	昭41・1・28 労令1
	②安全委員会(衛生委員会・安全衛生委員会)委員の推薦等に関する規定の適用除外に関する協約	旧安衛則8条8項, 20条3項, 54条の2第2項	昭41・4・1	昭41・1・28 労令1
	③安全衛生改善計画の作成に係る意見聴取	安衛法78条2項	昭47・7・1	昭47・6・8 法57
昭和50年代	①賃金の口座振込みに関する協定	昭50・2・25基発112号	昭50・2・25	.....
	②雇用調整助成金の支給と関わる協定 (1)休業協定 (2)教育訓練協定 (3)出向協定	雇保則113条1項2号ロ(旧雇用調整給付金の支給と関わる休業協定)	昭50・4・1	昭50・3・10 労令3
	③財形給付金契約の締結に関する合意	財形法6条の2第1項	昭50・10・1	昭50・6・21 法42
	④預金保全委員会構成員の推薦	質確則2条2項1号	昭52・4・1	昭51・9・6 労令31
	⑤法定の退職手当保全措置によらない旨の協定	質確則4条4号	昭52・4・1	昭51・9・6 労令31
	⑥退職手当保全措置を講ずべき額に関する協定	質確則5条3号	昭52・4・1	昭51・9・6 労令31
	⑦雇用維持等計画の作成・変更に係る意見聴取	旧特定不況業種離職者臨時措置法7条2項(旧再就職援助等計画の作成・変更に係る意見聴取)	昭53・1・2	昭52・12・26 法95
	⑧設備の処理等の実施に際して講ずべき雇用安定措置に関する協議	旧特定不況産業安定臨時措置法10条1項	昭53・5・15	昭53・5・15 法44
	⑨財形基金の発起等に関する合意	財形法7条の8第1項	昭53・10・1	昭53・5・16 法47
	⑩財形基金設立事業場の増加に関する合意	財形法7条の25第1項	昭53・10・1	昭53・5・16 法47
	⑪計画年休協定	昭54・6・30基発318号	昭54・6・30	.....
	⑫事業規模の縮小等実施計画の作成・変更に関わる雇用安全事項に関する意見聴取	本四法5条4項, 6条2項	昭56・11・6	昭56・6・9 法72
	⑬継続雇用制度導入奨励金の支給と関わる出向協定	雇保則105条3号(旧高年齢者雇用確保助成金の支給と関わる協定)	昭57・1・1	昭56・12・15 労令41
	⑭事業内職業能力開発計画の作成に係る意見聴取	雇保則125条2項1号イ(旧事業内職業訓練計画の作成に係る意見聴取)	昭57・4・6 (4月1日 週及適用)	昭57・4・6 労令14
昭和60年代	①再就職援助計画の作成に係る意見聴取	高齢者則6条の6第2項	昭61・10・1	昭61・9・20 労令30
	②再就職援助担当者の業務遂行に係る基本的事項に関する意見聴取	高齢者則6条の8第2項	昭61・10・1	昭61・9・20 労令30
	③事業転換等能力開発計画の作成に係る意見聴取	雇保則125条の2第1項1号イ	昭62・4・1	昭62・4・1 労令14
	④退職手当保全委員会構成員の推薦	質確則5条の2第2項	昭62・12・16	昭62・12・16 労令32
	⑤フレックスタイム協定	労基法32条の3	昭63・4・1	昭62・9・26 法99
	⑥3箇月単位の変形労働時間制に関する協定	労基法32条の4第1項	昭63・4・1	昭62・9・26 法99
	⑦1週間単位の非定型的変形労働時間制に関する協定	労基法32条の5第1項	昭63・4・1	昭62・9・26 法99
	⑧事業場外労働におけるみなし労働時間に関する協定	労基法38条の2第2項	昭63・4・1	昭62・9・26 法99
	⑨被量労働におけるみなし労働時間に関する協定	労基法38条の2第4項	昭63・4・1	昭62・9・26 法99

⑩失業予防計画の作成・変更に係る意見聴取	特定不況法 8 条 2 項	昭63・7・1	昭63・5・6 法26
⑪産業雇用安定助成金の支給と関わる協定	雇保則102条の3の2第2項1号	昭63・7・1	昭63・6・29 労令20
(1)職業転換訓練協定	同 イ(2)(vi)		
(2)配置転換協定	同 ロ(2)(ii)		
(3)出向・再就職あっせん協定	同 ハ(1)(i)		
⑫一般乗用旅客自動車運送事業に従事する自動車運転者の拘束時間等に関する協定	平元2・9 労告7号2条1項、2項	平元・2・9	.....
⑬定年退職予定者等再就職援助促進助成金の支給と関わる出向協定	雇保則105 条の4第1項1号ハ	平元・5・29	平元・5・29 労令20
⑭雇用安定計画の作成・変更に係る意見聴取	炭鉱労働者雇用安定法2 条の3第2 項	平4・3・31	平4・3・31 法23
⑮育児休業をすることのできない労働者に関する協定	育児休業法3 条1 項ただし書	平4・4・1	平3・5・15 法76
⑯労働時間短縮推進委員会委員の推薦(なお、委員会は労働時間・休暇に関する労基法上の労使協定に代えて、決議を行うことができる)	労働時間短縮促進法7 条1 号	平4	

注) 現行制度(施行予定のものを含む)に限る。なお、昭和60年代には平成元年以降の分を含む。

〈出典〉図5と同じ。

的が従業員同士の親睦や福利厚生である、②活動の中心は文化・レクリエーションである、③一般従業員のイニシアチブでつくられたものは全体の3分の1にすぎない、④財政は多くの場合会社に依存し、完全な自主的運営は4分の1である、といった現状が紹介されており、労使関係問題、経営参加の機能を単なるコミュニケーション改善へと矮小化しようとする意図を明確に読み取ることができる。<sup>(19)</sup>また95年度版でも、労使協議制の充実した企業においては日本の雇用システムの変容が「労使に摩擦を起こす形で進行してはいない」ことを示そうとしているのだが、同時に、「労働組合のない企業での従業員発言力強化策」としての「従業員組織」の活用や従業員代表法制の整備を提唱し、今後の「労使関係安定化」のためにはこれらの制度の比重を高めるべきであることを示唆しているのである。<sup>(20)</sup>

こうした提唱の背景には、従業員の「組合離れ」に伴うその影響力低下と「第二労務管理機関」としての役割の低下、中小企業、新興企業を中心とした未組織職場における労使関係対策の必要性増大、さらに既述の「雇用の弾力化」にともなう「企業別組合に依存できない状況」の表面化、深刻化があることは疑いない。そしてさらに重要な問題点は、これらの「従業員組織」が資本の論理に基づく「働かせ方のフレキシビリティ」追及の重要な手段として位置付けられようとしている点である。すなわち、例えば、経営者主導型

の労働者組織を労働基準法 36 条（時間外労働協定の締結）および 90 条（就業規則作成・変更の意見聴取）における「従業員の過半数を代表する者」（法定当事者）として利用し、経営側の裁量度を高めることも視野に入れた「良好なコミュニケーション」形成が行われようとしているのである。<sup>(21)</sup> 労働組合以外の組織がこの場合の法定当事者となることの問題点は、これまで指摘されてきた。例えば 1988 年労働省調査によれば、①過半数代表者は信任、選挙等の方法で選ばれることが多いが、「事業主が指名」しているケースも 12%あり、とくに規模の小さな事業場ほど、その傾向が強いこと、②被選出者の一部には、工場長、支店長等、適格性を欠く者が含まれていること、③三六協定や就業規則変更についての当事者間の話し合いでは、過半数代表者が意見を述べることが少ないこと、④協約締結の際に、過半数代表者が一般の労働者から意見をまったく聞いていないケースがあることなどが指摘されている。<sup>(22)</sup>このような制度的不備が解消されなければ、形態的法律的にみても、過半数代表すなわち従業員の総意を代表した存在（従業員代表）であると見なすことは、本来困難なはずである。にもかかわらず、これらの問題を放置したまま、1987 年の労働基準法改定に代表されるように、近年、従業員過半数代表制度の適用範囲は急速に拡大しつつある。（表 6、図 5 参照、とくに労働時間についての過半数代表の任務は急増している。）そして、労働組合影響力の低下傾向と重ね合わせてみれば、集团的労使関係の主たる担い手としての役割が経営側により期待され、注目されていることは明白であろう。

ここに、政府、財界が一体となって、労働組合を排除した新たな集团的労使関係の構築、およびそれを経営側を主導で推進することによる実質的な裁量権拡大を着実に進められつつあることの証左を見ることができるとは思われる。<sup>(23)</sup>そして、「リストラクチャリング」下での組織再編と職務再編をめざす企業の、個別管理においても集団管理においても、「新たな労使関係安定化」をはかるために「従業員組織」ならびに「労使協議の場」を拡充し、これを「経営参加」制度と強引に規定して、その管理方策的利用度を高めるという方向性が浮かびあがるのである。

## 5 ま と め

以上考察してきたように、新たな「労使関係安定化」方策としての諸「経営参加」制度は、今後、企業別組合よりもさらに資本の論理寄りの性格をもつものとして機能することが、ますます経営者側に期待されていくと考えられる。また他方で、企業別組合の衰退、影響力低下は、彼等にとってさほど重要な問題ではなくなり、組合を全く無視した労務管理方策をとる可能性は増大する。そして、このような状況下で、経営者側主導型の「従業員組織」を主体に据えた労使協議制や懇談会などが、これまでも「秘密労務組織」として機能するものとの批判を受けてきたインフォーマル組織による労働者支配・統制を、「経営参加」の名のもとに正当化、公式化せしめる働きを持つようになるのである。

このように、新たな「安定的労使関係」構築は労働組合をその主体、当事者としての地位から外すことによって確立される危険性をもつものである。その潮流において、組合は、「多様な労使関係チャンネル」の中に埋没し、労使関係の主体としての自律性、存在価値を保持することが困難になりはじめている。このような事態の進行を考慮するならば、経営参加制度の「本質」としての管理方策的側面<sup>(24)</sup>に注目するあまり、それへの関与の可能性を全く否定することは、その制度内部で行われる管理実践に対して無限定性を与えることになりかねないと判断される。今や、「参加」へ批判は、一般的・外在的なものではなく、その「合意形成」過程に踏みとどまった上での「安定的労使関係」への内在的なものであるべき時期にさしかかっていると考えられる。<sup>(25)</sup>労働組合が経営者側への対抗勢力としての存在意義を堅持または奪還するためには、産業構造、雇用構造の変動に適応した組織力の強化とともに、共同的意思決定・合意形成機能を充たす各レベルでの参加制度の充実と、そこへの主体的自立的な関与、影響力行使といった自発的行動が要求されることになるであろう。つまり、そのような両面的な行動によってしか、もはやノン・ユニオン主義的労務管理の推進を食い止めることはできないのである。

どのような制度を選択するにせよ、労働側にとってもっとも肝要な点は、「企業の繁栄が従業員の利益に直結する」という幻想を捨て、また一般労働者

に捨てさせ、その経営実態を正確に把握し、必要な介入、監視を常時行っていくという姿勢であり、さらに、制度が経営側の恣意的な運営に委ねられてしまう危険性を回避することである。そしてそのためには、代表の選出方法、代表と一般労働者の緊密なコミュニケーション経路とチェック、フィードバック機能を確立することにより、労使関係を「統合型」から「分立型」へと転換させる過程を模索していく必要性に迫られることになるであろう。

### 【 注 】

- (1) 木元進一郎『労働組合の「経営参加」(新訂増補)』森山書店、1986年。
- (2) 熊沢 誠氏は人事考課の適用が従業員全階層に及ぶことを捉え、「こうした一種の階層間平等性は日本の戦後労働史のすべての帰結をあらわすもの」であるとしながら、「人間の能力差を生得的なものとして早々に『優勝劣敗』の原則を適用することを避け、全階層の従業員に能力の開発を期待すること」をその「明るい側面」と表現している。ただしここでは、それが、考課要素が多面的であるが故に評価が全人格的なものに及び、企業論理への「人格的統合」を要請する、という「暗い側面」と表裏一体のものとして整合性をもちながら、労務管理方策としての機能を果たしていることが強調されている。(熊沢 誠『日本的経営の明暗』筑摩書房、1989年、53-54ページ。)
- (3) 日本労働研究機構『パートタイム労働者等実態調査』(1989年)によれば、非正規従業員の位置付けとして「基幹労働力として」あるいは「責任ある地位につける」と回答している企業は産業全体で48.6%にも達している。
- (4) 鈴木良始「日本の労使関係のゆらぎ」『経済と社会』5号、1996年春季、41ページ。
- (5) 労働省は、日本の雇用制度の将来像として、①基幹労働者を中心とする終身雇用制の「基本的」維持、②年功制の見直しと「実力主義」強化、③専門職の拡充などキャリアパスの多元化、④公正な評価制度の確立、⑤個人の自発的意思に基づくキャリア形成・能力開発システムの開発、またそのための自己啓発の促進、⑥転職、独立を支援するシステムの確立、⑦多様な人材の参加し得るシステムの形成などの諸点をあげている。(労働省産業労働調査課『日本的雇用制度の現状と展望』大蔵省印刷局、1995年。)
- (6) 日経連報告書への批判については、例えば以下を参照されたい。『賃金と社会保障』1159号、1995年8月上旬、4-34ページ。藤田 実『『日本的経営』見直し論をどうみるか』『賃金と社会保障』1165号、1995年11月上旬、24-45ページ。下山房雄『『日本的経営』の新展開』『経営論集(明治大学)』43巻3・4号、1996年3月、41-53ページ。牧野富夫「現代日本のホワイトカラー問題」『労務理論学会研究年報』5号、1996年、1-12ページ。
- (7) 木元進一郎「日本的労務管理の『弾力化』」『経営論集(明治大学)』39巻1号、1991年

9月, 1-15 ページ。

- (8) 長谷川 廣 「日本の雇用慣行の日本的『アメリカ化』」『労務理論学会研究年報』1号, 1991年, 7-16 ページ。
- (9) 長谷川 廣 「日本の雇用制度の変容と重層型雇用政策 —日本型雇用制度に関する経営者の諸見解—」『商学論纂 (中央大学)』36巻 3・4号, 1995年3月, 225-257 ページ。
- (10) 鈴木良始 「雇用流動化・『年功賃金』動揺をめぐる検討課題」『労務理論学会研究年報』4号, 1994年, 68-81 ページ。
- (11) 高橋祐吉 「労働組合運動のガン=インフォーマル組織とどうたかうか —その支配構造と克服の展望」『日本の労働組合運動 5 労働組合組織論』大月書店, 1985年, 149-183 ページ。
- (12) 参加型管理としての「日本型経営参加」は、従来から、経営権の部分的委譲ではなく、むしろ対立意識を共同意識へと置き換え、労働者を統制する力を増大させ、労働組合の民主的権利を縮小ないし制限するものであるとの批判を受けながらも、「日本的労使関係」を支えてきたものである。しかし、今日の労使関係状況は過度に「企業主義」的であるとして批判されてきた企業別組合さえもが労使関係の主役の座から降ろされようとしているという意味で、新たな段階に入りつつあると言うことができよう。
- (13) 日本生産性本部の動向に先立ち、1946年には中労委より「経営協議会指針」が出されている。これは当時の左翼的労働組合運動の中で急速に拡大しつつあった労働側の要求としての経営参加の方向に対して、その不満が極度に増幅しないようにするため、これを完全に抹殺するのではなく、一定の歯止めをかけた上で、経営側主導のもとに再編、展開し抵抗とする意図をもっていた。そしてこれを受けて、1947年には全国各地の企業において労使協議会ないしは経営協議会と称する労使懇談機関が相次いで生まれている。これら点については、拙稿「『高度成長』下の経営参加 —『日本型経営参加』の萌芽—」『金沢大学経済学部論集』17巻1号, 1997年3月を参照されたい。
- (14) 日本生産性本部 『労使協議制の充実を求めて —企業・産業・地域の現状と成果—』日本生産性本部, 1990年, 2-3 ページ, 14 ページ。
- (15) 中村和夫 「労使協議制の現状と機能」『日本労働法学会誌 79号 従業員代表制論』総合労働研究所, 1992年, 120 ページ。
- (16) 日本生産性本部 『労使協議制の充実を求めて —企業・産業・地域の現状と成果—』13 ページ。
- (17) 日本生産性本部 「『労働の人間化』と生産性運動 —労働生活の質向上と生産性—」日本生産性本部, 1988年, 6-7 ページ。
- (18) 例えば, 村中孝史 「個別労使紛争処理システムの検討」『日本労働研究雑誌』436号, 1996年8月, 2-12 ページ。
- (19) 『1992年版労使関係白書 労働力不足経済下の産業社会の課題』日本生産性本部, 1992年, 83-106 ページ。
- (20) 『1995年版労使関係白書 雇用変革時代の人事・賃金・労使関係』社会経済生産性本部, 1995年, 157-179 ページ。

- (21) 従業員過半数代表制をめぐる諸問題については前掲日本労働法学会誌79号所収の各論文、坂本重雄「日本の『従業員代表』制の展開、法整備」『法経研究（静岡大学）』40巻3・4号、1992年、73-112ページなどを参照されたい。なお、いわゆる従業員代表制度を経営参加の形態と見なすことについては当然ながら異論のあるところであろうが、ここではこれを、従業員の発言、意思表示の機会を提供する制度と理解した上で、経営側がそのチャンネルを複線的・多角的に形成しようとしている点に注目して、あえて「参加」制度のひとつとみなしている。
- (22) 「<資料>労使協定における過半数代表者に関する調査研究会報告（1989.8.21、労働省）」『労働法律旬報』1222号、63-66ページ。
- (23) 現行法上の過半数代表制度の問題点としては、主として以下の点が上げられている。①代表の選出方法が明示されていない。②従業員組織が必ずしも自主的な団体でなくてもよい。③常設の機関でないため、従業員同士の普段からの問題意識の高まり、連帯感が育ちにくい。④過半数代表者の行動に一般の労働者の意思を適正に反映させる制度的保障がない。⑤争議権がない。
- これらの問題が解決されなければ、過半数代表政は、制度的にも実質的にも、従業員代表制度と見なすことはできないであろう。
- (24) 木元進一郎『労働組合の「経営参加」』92ページ。
- (25) 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。

※ 本稿は、『労務理論学会研究年報』6号（1997年）に掲載されたものに、紙幅の関係上省略せざるを得なかった図表を加え、さらに加筆・補充したものである。