

「終身雇用」をめぐる 労使関係の諸相

——造船不況期における住友重機械工業で行われた人員整理を中心として

鈴木 博

はじめに

- 1 造船不況と造船重機労連
 - 2 造船不況と住友重機の人員削減
- 結語—「終身雇用制」と事前協議制

はじめに

本稿の課題は、総合重機メーカーである住友重機械工業における、雇用保障をめぐる労働組合の経営参加の実態（＝事前協議制）を考察することである。すなわち、雇用保障をめぐり事前協議及び労使協議・団体交渉といった一連の交渉過程のなかで、インフォーマルかつフォーマルな接触を通じて労使が解決策を模索する交渉過程を論じることである。企業の労使関係は、高度経済成長を境に「企業主義化」したといわれ、労働組合の経営に対する規制力は格段に損なわれたと思われる。これは、謂わば「労使協調主義化」のコインの一側面であり、それを「表」と見るか「裏」と見るかは、論者によって異なるであろう。本稿を通じて、新たな知見をもたらし、労使関係の「企業主義化」の結末を観察することにしたい。

さて、議論の対象となるのは、1970年代末の第一次造船不況時における経営合理化、とりわけ人員削減である。論証の手段として、住友重機械労働組合の刊行物と労務担当役員のオーラルヒストリーを使い、実証的に論ずることにする。

なお、管見の限りでは、本稿と類似する主題（住友重機における労使関係の実態）の先行研究は現状ではないように思われる⁽¹⁾。もっとも、事例は異にするが以下の通り、仁田道夫の「佐世保重工争議」の論評が参考となる。仁田は、坪内社長が佐世保重工の経営権を掌握した後に、生活保護家庭以下の労働条件（賃金カット、昇給停止及び一時金不払いなど）が多くの従業員、とりわけ高年層のみならず若年層の退職を促したのであって、同社では雇用慣行としての「終身雇用」が機能していなかったことを指摘している。

(1) 住友重機械における労使関係「構造」に関して手際のいい論考として、嵯峨一郎『企業と労働組合』（田畑書店、1984年）がある。しかし、これは「密室の談合」であった同社の事前労使協議制に関しては、触れられていない。

仁田は、労使関係における雇用関係、とりわけ「終身雇用」という雇用慣行を分析の中心にすえ、「『終身雇用』戦略の意味、その有効性と限界」という視点より、佐世保重工争議の争点を「経営者の特異なパーソナリティ、救済合併…にありがちな感情的確執、労働組合の存在を前提とする大企業型労使関係への新経営陣の不慣れなど、この事例に特殊な事情が働いたことは事実だが、最も基本的な原因は、経営側の労働条件切り下げが過大であったこと」⁽²⁾に求めており、その帰結として、雇用保障の軽視あるいは雇用慣行をめぐる労使関係上の協議の欠落を指摘している。

承知の通り、坪内寿夫は社長の座を掌握した後、佐世保重工労働組合「労愛会」に合理化3項目⁽³⁾を提示した。しかし、坪内は地元の松山にこもり、一度たりとも佐世保重工の労使協議の席につくことはなかった。完全に労使協議が欠落した状態であった。かかる状況は、協調的労使関係を掲げる労愛会にとっては、大きな屈辱であり、同社の労使関係の将来に大きな不安をもたらす要因であった。やがて五波にわたるストライキを打つまでに労愛会を追いつめた。

佐世保重工争議の労使協議の欠落をより明示的に指摘したのは上田修である。「坪内の示す企業像と労愛会が依拠した『近代的労使関係』観に基づく企業像との両立しがたい争いとして捉える方が、事実により即したもの」であろうとの考えに立ち、「佐世保重工争議は、協調的労働組合が依拠する基盤を企業再建策が根底から掘り崩すものであったために生じたのではないか」と立論している⁽⁴⁾。つまり、労使関係の基本的機能である労使協議制を無視した経営は、結局、労使紛争、争議等の問題に直面することが多いことが示唆される。

ここで、この論文に通底する鍵概念である「双務的義務関係」としての「終身雇用制」を説明しておこう。すなわち、社会的な価値規範としての「終身雇用制」は、労使の双務的義務関係であること、そしてそれを実現するためには、労使の正規な労使協議制に従った「経営参加」（＝事前協議）が必須であること、そしてかかる折衝を通じてはじめて産業民主主義が確保されるということ、これである。この概念を敷衍するならば、以下の通りとなる。これは、2つの概念から構成される。まず、仁田道夫の「終身雇用制」に関する概念、及び久本憲夫の「社員化」の概念である。

最初に、仁田の概念規定から見ていくことにしよう。市場経済下の企業は、絶対的な雇用保障の約束を従業員に対して行うことはできない。もともと、雇用関係の経済的本質は、雇う側と雇われる側が相互の経済的ニーズに基づき、就業と報酬支払の交換を行うことである。経済的成果を生まない労働力を保有し続けることは、当然には起こりにくいし、またそれを企業に対して義務づけることは不可能である。そして、日本の労働市場で観察される解雇回避行動は、企業の合理的な経済計算に基づいて実施される労働保蔵の範囲にとどまらず、雇用関係の相手方である労働者が抱く雇用保障への期待への対応という側面を有している。そうした労働者の期待は、一定の限度内で社会的にも正当とされ、社会規範による裏打ちを得て、企業の経済計算を外から制約する雇用慣行として確立している。かかる解雇回避慣行は、以下のような日本的「雇用調整」システムによって機能

(2) 仁田道夫「構造変化と労使関係政策」『日本労働協会雑誌』No.342, 1988年, 50頁, 55頁。

(3) 合理化3項目とは、①基本給の15%カット、②定昇、ベアの3年間据え置き及び一時金支払停止、③週休2日制の廃止、である。

(4) 上田修「企業再建と協調的組合機能の基盤」栗田健編『現代日本の労使関係』労働科学研究所出版部, 1992年, 229～257頁。

している⁽⁵⁾。それを、「終身雇用」の量的管理の側面から見れば、その最も明らかな姿は、会社都合解雇が必要な経営状態に陥った企業が、解雇のかわりに「希望退職」を募集し、退職金のインセンティブによって人員整理を行なう制度と見ることができる。この場合、退職金制度上、自己都合が不利に扱われているために退職を思いとどまっていた人が、会社都合退職となることによりそうした足止め効果がなくなる。これに加えて、労働組合の要求などにより、退職金の積み増しが行なわれ、一層退職へ向けた刺激が与えられることになる。また、雇用の質的管理、もしくはキャリアの管理という観点から「終身雇用」を考えた場合、従業員の退職防止、退職へのペナルティという側面として、もっとも明瞭な制度が退職金制度である⁽⁶⁾。ここから示唆されることは、「終身雇用」とは、定年までの雇用保障を意味することではない。つまり、「終身雇用」は経営側に一方的に課せられた義務ではなくて、労使の双務的義務関係であるということである。

上記の「双務性」をより明確に説いたのが久本憲夫である。久本は、小池和男の「ホワイトカラー化」⁽⁷⁾という概念規定に示唆を受け、厳しい要員管理や多能工化を組合や労働者個人が受け入れていった背景には、工職身分格差の撤廃や処遇のホワイトカラー化があるのであって、氏は、それを「社員化」⁽⁸⁾という概念で表現する。すなわち、労働者からみれば、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、高技能化への要請であり、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⁽⁹⁾。たとえば、配転や出向などはもともとブルーカラー労働者にとって無縁な制度であった。ところが、経営は社員処遇の代償として、こうした制度を労使協議を通じてブルーカラー労働者に徐々に浸透させていった。要員管理もそうした文脈のなかで捉えなければならない。他方、企業別組合はホワイトカラーとの同一処遇を勝ち得る代償として、これを認めていった。処遇が同一である以上、配転や出向についても認めないわけにはいかないからである⁽¹⁰⁾。久本は、直接的に「終身雇用」については語っていない。だが、同氏の「社員化」という概念は、労使の双務的なコミットメントを要求するものであるが故に、企業内の労使協議制が深化したと、久本は考える。「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、相互信頼的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」（強調は筆者）⁽¹¹⁾。このように、久

(5) 仁田道夫「雇用の量的管理」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版、2008年、28頁。

(6) 仁田道夫『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会、2003年、18頁。

(7) 小池和男「QCサークル活動を支える条件」『日本的労使関係の光と陰』（『経済評論』別冊・労働問題特集号）日本評論社、1982年、73～74頁。

(8) 久本憲夫『企業内労使関係と人材形成』有斐閣、1998年、4頁。

(9) 前掲久本憲夫『企業内労使関係と人材形成』4頁。

(10) 前掲久本憲夫『企業内労使関係と人材形成』57頁。

(11) 前掲久本憲夫『企業内労使関係と人材形成』117頁。

本は「社員化」のコロラリーとして労使関係の安定化・協調主義化を主張したのである。

行論で明らかになるであろうが、仁田・久本説が示唆する労使の双務義務としての「終身雇用制」に関しては、本事例の限りでは、経営側の専制的な「人員削減」という提案として労働組合上層部に突きつけられ、結局労組側が「事前」の了解を与えてしまっている。労使協議という正規の労使交渉・折衝ルートを辿りながらも、労使双方の対等なコミットメントの貫徹というよりは、結果的に労組側の過剰な譲歩のように思われる。

本稿は、次のように構成されている。第1章において、造船不況に関し簡便な説明を与え、「階級闘争至上主義」を標榜していた全造船機械の運動方針を拒絶し、労使協調的組合主義を前面に打ち出した同盟系の造船重機労連に多くの単組が集い、そうして生み出された同労連の運動方針、雇用確保に関する闘争方針等を論述する。第2章は、本稿の中心となる章であって、同社労組と経営側とが事前協議、インフォーマルな接触を通じて、いかに人員削減策が協議されていたのかを、同社労組の刊行物と労務担当役員のオーラルヒストリーを活用して解明する。そして、第3章「結語」は、本稿のまとめであり、「企業主義的協調組合」の下にあって、雇用保障は軽んじられ、経営側の一方的な意向でもって、人員削減が行なわれていく過程を観察する。換言するならば、仁田・久本説の雇用保障に関する双務的義務の「理念」は、少なくとも本事例においては、極めて軽視されており、その理由は労使間で行われる「事前協議」の結果が重視されすぎており、そこですべての人員削減の条件が決められているのであって、その結果フォーマルな労使協議は労使交渉の「セレモニー」に矮小化されているように思われることを確認する。

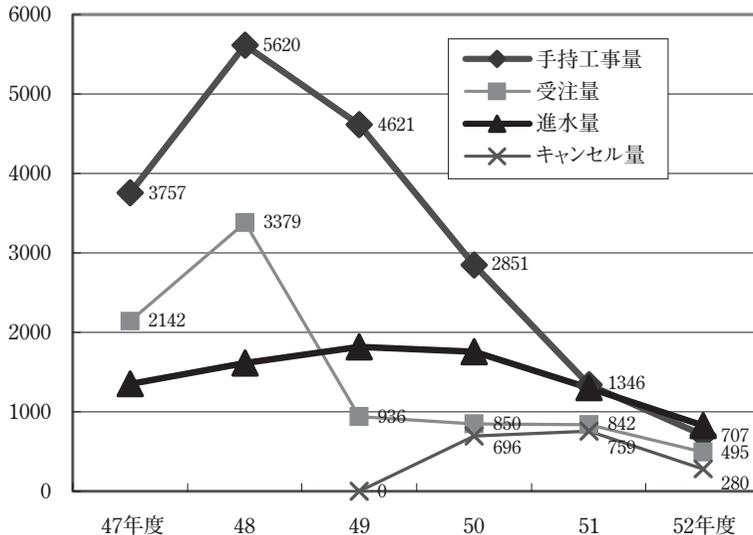
なお、第一次造船不況時の造船業は「規制産業」であり、一つひとつの設備投資に、そして一隻一隻の建造に監督官庁からの「許可」が必要な産業であった。そのなかで繰り返される労使交渉・折衝の大枠は、政府による造船産業の産業政策全体における位置づけ等により大きく制約を受け、後に説明するように、強制的に業界平均で生産設備を35%削減・廃棄という施策がとられているが如く、労務政策もそれに自ずと制約を受けざるを得ないものと思われる。かかる意味で、造船業における労使関係の一般化には限界があると思われる。

1 造船不況と造船重機労連

図1は、労働省『資料労働運動史』1978年版に掲載されているものである。手持工事量は1973年度をピークとして急激に減少しており、1977年度には707万総トンにまで落ち込んでいる。やや違った動きをしたのが、受注量の推移であって、1973年度から1974年度にかけ急激に減少し、前年度の約28%の水準にまで低落して、その後はほぼその水準で推移した。日本の造船会社が受注をまったく増やせない状況となってしまったのである。合わせて、1975年度からキャンセル量が急増しており、受注量をほぼ打ち消すほどの水準に達している。労働集約型装置産業の典型としての造船業は、建造設備を稼働させることが出来ず、そして余剰人員が急増し、経営上の危機に瀕したのである。操業稼働率は、1974年度を100とすると1979年度には12.4にまで落ち込むと1974年当時予想されていた。

そのため、日本の造船業全体の抜本的な再編（合併・吸収・廃業・設備廃棄など）が必至となっ

図1 日本造船業の工事量推移（単位：万総トン）⁽¹²⁾



た。造船王国を誇り、戦後の一時期は日本経済（とりわけ輸出産業として）の牽引役であった造船業が、過剰設備と円高による国際競争力の減退、アジア隣国の追い上げにあい、「構造不況業種」となってしまった。

深刻な造船不況のなかにあって、政府および業界の打ち出した不況対策の二つの柱は、大規模な生産設備の削減と人員削減であった。設備削減については、「船台またはドック」等の造船設備「現有能力の35%」を「処理」というものであった。「設備処理率」は、大手7社40%、中手上位17社30%、中手28社27%、その他21社15%、造船業61社平均35%⁽¹³⁾、という大規模なものであった。

ところで、企業レベルの労組の運動方針を分析するにあたり、その上部団体である造船重機労連の闘争方針を視野に入れておくことが肝要であろう。造船重機労連は、1972年2月に左翼階級闘争至上主義的労働運動から決別し、労使協調的組合主義を標榜し結成された。結成の底流には、階級闘争至上主義的労働運動をもってしては、厳しい企業間競争さらには国際競争に今後立ち向かうことが出来ないとの認識があったものと思われる。造船重機労連『造船重機速報』（1973.5.24）には、その結成趣旨が述べられている。

「左翼思想による階級的闘争至上主義に対して、真の組合民主主義に立脚した労働組合づくりのため長い間、民主化闘争を進めてきました。…みなさんの職場で行われている、全造船や分会指導者のあやまった指導と一部過激派グループの突上げによる無意味なスケジュール、他組合に対するメンツなどによるストライキは、いたずらに組合員をだますなにもでもありません」。このように、造船企業経営者の支援を受けて、造船重機労連による全造船機械の切り崩しが行なわれた。それを受けて、同盟傘下单組の多くは、全造船機械からの脱退を決め、代わって造船重機労連の育成

(12) 労働省『資料労働運動史』1978年、595頁。

(13) 運輸省『運輸白書』1978年度版。

を標榜したのである。

そして、基本的な労使協調路線の要は、「パイの論理」であることが分かる。造船重機労連『結成大会議案書』（1972.2）には、そのことが規定されている。「労使関係は、親子関係でも、敵対関係でもありません。対等の立場に立って、生産性の向上では協力し、その成果の分配では対立する、という関係です」（15頁）。また、生産性向上運動は、具体的政策を労使合意の上で進めることが前提であり、かかる合意形成のために労使協議制の必要性が強調されている。『定期大会議案書』（1972.9）には、「労使協議制の本来の目的は、『労使の意思疎通』『生産性向上と成果配分』『産業企業の円滑化』『労組の経営参加』などに主眼をおいて設置されている」（43頁）と規定されている。見られるように、労働者の経営参加に関し、適切な制度の導入が示唆されているのであって、傘下労働組合は、労使協議制の重要性を認め、自らもかかる協議に積極的に携わっているのである。

注目すべきなのは、「雇用調整」に関する見解である。造船重機労連は、希望退職を「原則として認めない」と明言し、「職制による強要、肩たたきなどの行為も一切排除します。退職者については企業の責任において再就職の斡旋、住宅の確保などの対策を考慮することを原則として、組合もこれに関与することにします」（『第二次産業政策』1976年、138頁）、と表明する。

しかしながら、雇用調整が回避不能の場合、造船重機労連はどう対処したか？ 『第17回中央委員会：特別報告・資料』（1979.5）では、次のように記述されている。それは、先に見た「希望退職は原則認めない」というスタンスから後退している。「雇用調整は自主的判断にもとづくプレミアヤ付き退職扱いを限界として対処しました。それは不況対策に全員で参加し、雇用は全てに優先して守ることを基本に努力してきましたが、雇用調整やむなくとり上げねばならない場合は、人為的雇用調整ではなく、あくまでも個人の自主的判断にもとづく特別退職扱いを許容したものです」（強調は筆者）（24頁）、と。

雇用保障を問題にしない労組はありえないであろう。造船重機労連もその例外ではない。造船不況を前に、同労連の認識は、厳しい合理化が造船会社に提案されており、それに対して次の原則を基本として対処するというものであった。

- ① 事前協議制の強化
- ② 完全雇用の確保
- ③ 労働条件の維持向上、労働強化の防止
- ④ 組織の強化と民主的労使関係の確立、である。

しかし、現実には、各企業において、合理化策として従業員への配転、出向、新規採用中止、退職者の不補充、残業規制、一時帰休の実施が行われており、一部には高年齢者を中心とする希望退職、勇退措置などによる減員、週休2日制の廃止、労働時間の延長、定昇のストップ、賃金の減額などの労働条件の切り下げが見られた。造船重機労連は、問題が発生した労組とは緊密に連絡をとり、個別に即した対策、指導、オルグ派遣を行い適切に対処する⁽¹⁴⁾としながらも、「造船業の先行きを憂い、構造改善諸施策に対して、労働者に一方的なシワ寄せのない限り、ある程度の犠牲は甘受しつつ前向きに取り組んできた。今後もこの姿勢を放棄する意思はないが、今日の厳しい状況下では

(14) 造船重機労連『第8回定期大会議案書』1978年、53頁。

産業、企業内における労使双方の努力のみでは自ずと限界がある。したがって、当面の緊急課題は雇用安定を前提とした構造改革と財政措置による内需の拡大であるだけに政府を初め、海造審各位の全面的な協力を願って止まない⁽¹⁵⁾ という「現実的な対応」を打ち出している。労連は、政府による財政措置等の発動によって、雇用維持を目論む発想をまだ捨てきっていなかったようである。「われわれの基本理念は、雇用確保が総てに優先する。従って過剰な供給力の削減は雇用問題に影響するので、財政措置を含めた諸施策による内需の拡大、受皿体制の確立が急務だと考えている。…需要の創出、事業転換対策を図っても、なお余剰労働力の発生が避けられない場合は雇用保険法、特定不況業種離職者臨時措置法に基づく措置等の充実、強化に努め、再雇用対策を総てに優先させること⁽¹⁶⁾、と記述されている。こうして、労連の雇用保障に関するスタンスは、余剰人員を公的な社会保障の保護の下におき、再雇用を目指すという見解にまで変容した。

さて、大手造船会社は高コスト経営体質に直面し、人件費削減ひいては人員削減を実施することを検討していたから、労連は運動方針として後者の人員整理に関しては、ある程度の経営の自由度・選択肢として認める姿勢を見せていた。つまり、労連は、「総固定費削減か、雇用削減か」という選択の前で、雇用削減にある程度自主的な制限・範囲内であるなら黙認するが、残された労働者の労働諸条件の改善には最大限の関心を払っているのである。

以上の通り、雇用調整に関しては、人為的な雇用調整ではなく、あくまでも個人の自主的判断に基づく割増し退職金付き特別退職扱いを限界として対処してきたのであり⁽¹⁷⁾、雇用調整がやむを得ない経営の選択肢であることを認めている。つまり労連は、残された労働者の労働条件の復元、人権の確保には手厚い支援を提供しながらも、「雇用保障」それ自体には各労組の自主性を尊重している。かかる意味で、労働条件の維持、改善には全組織をあげての支援を惜しまないが、雇用保障に関しては原則労使の直接交渉に委ねる姿勢が貫かれていると思われる。ということは、確かに労連の運動方針としては、割増し退職金付き特別退職を限界として雇用削減に対応してきたのであるが、各企業において、「雇用保障」をめぐるマジレのないルールがない限り、個別対応の結果、人員整理や指名解雇が発生することは回避できないこととなる。

この点に関し、相田利雄はこう指摘する。

「72年に結成された同盟・造船重機労連は70年代後半の雇用削減に際して造船資本に対してすすんで協力した。…会社による『退職勧奨』=事業上の退職強制にかんしても、表向きはこれを認めないとの労使合意を締結した場合でも実際にはそれを黙認することが多かった。…日本の造船業は、造船重機大手企業を中心に組織する労使協動的労働組合である『造船重機労連』を有力な『パートナー』として、不況時に大幅な設備削減と雇用削減を実施し、好況時に雇用を抑制して、労働者に犠牲を強いることによって国際競争力を維持しているのである⁽¹⁸⁾」

以下で、各社の雇用調整の実態を確認しておこう。

(15) 造船重機労連『第8回定期大会活動記録書』1978年、98～99頁。

(16) 造船重機労連『第9回定期大会活動記録書』1979年、102頁。

(17) 造船重機労連『第9回定期大会議案書』1979年、9～10頁。

(18) 相田利雄（1996）『「造船危機」と雇用削減問題』『大原社会問題研究所雑誌』第451号、1996年、14頁、17頁。

表1 造船大手7社の希望退職状況⁽¹⁹⁾

| | 従業員数 77.10 | 募集期間 | 募集予定数 | 応募者数 | 従業員数 80.4 | 指数 |
|----|------------|------------|-------|-------|-----------|----|
| 日立 | 22,396 | 78.3-78.6 | 0 | 1,902 | 16,787 | 75 |
| 三井 | 15,462 | 78.9-79.3 | 2,000 | 2,953 | 11,813 | 76 |
| 三菱 | 69,891 | 78.12-79.3 | 0 | 2,057 | 59,577 | 85 |
| 住友 | 12,486 | 79.2 | 1,033 | 1,007 | 9,647 | 77 |
| 石播 | 35,090 | 79.2-79.3 | 0 | 4,610 | 26,678 | 76 |
| 川重 | 31,724 | 79.3-79.5 | 2,500 | 3,749 | 25,867 | 85 |
| 鋼管 | 40,410 | 79.3-79.5 | 870 | 2,273 | 33,631 | 83 |

表1からわかる通り、各社の「合理化」により、全体で約2割の人員が削減されたことになる。募集予定数がゼロの会社は、希望退職の募集目標を事前に定めなかったところであった。これが、戦後日本造船業の雇用調整の一断面である。

2 造船不況と住友重機の人員削減

『大量解雇への労働組合の協力』の生々しい事例である住友重機の人員整理⁽²⁰⁾と評される事例を考察することにしよう。

造船不況が忍び寄り1977年に、住友重機はしだいに減量生産体制へと移行して行くのである。この時期における労組の運動方針は、会社の合理化に協力し、「完全雇用」を確保することであると認識されていた。すなわち、住友重機労働組合の機関誌『住重労組ニュース』においては、雇用調整があり得ることがほのめかされているが、あくまでも雇用自体は維持されると考えている。「具体案が全てまとまっている段階ではないが、53年度及びそれ以降の困難な時期を乗り切る体勢をつくと同時に、(売り上げ)2400億円に見合う企業体質にする為、

① 53年3月迄に800~1000人の減員

② 54年3月末迄に更に800人の減員

但し、減員は、出向、配転及び減耗不補充でやる。…今回の会社の提案は完全雇用を守る決意ありと理解する。組合も出向、配転等があっても、会社と雇用関係が続く限り、広い意味で完全雇用が守られたと理解する(強調は筆者)(第49号, 1977.9.16)。さらに、雇用保障に関しては以下の通りである。「私達が、会社の合理化に前向きに対処している理由は、完全雇用を確保し、生活安定を図ることにある。…出向、配転応援など合理化に前向きに取り組む組合の姿勢は、人員整理は絶対に許さないという考えに基づくものである」(『住重労報』⁽²¹⁾52号, 1977.12.26)。狭義の「雇用

(19) 日本造船業振興財団『造船不況の記録—第一次石油危機に対応して—』1983年, 70~71頁。

(20) 森恒夫「戦後日本の資本蓄積」明治大学企業経営研究会編『戦後企業経営の変遷と課題』勁草書房, 1983年, 43頁。

(21) 『住重労組ニュース』と『住重労報』とは、住友重機労働組合が発行する別々のニュース媒体であって、前者は中央委員会報告を重点的に知らせており、同時に造船重機労連の大会決議案等も報告している。時に号外が発行される。後者は、基本的に月報のニュースであり、前者の内容をより平易にして、一般従業員向けの報告内容となっている。

保障」は、どの造船企業にも望むことが出来ない状況で、出向や転籍、系列子会社という受け皿企業を使つての広義の雇用確保は、組合運動として正鵠を得ているであろう。

ここで注目される点は、住友重機における産業民主主義のあり方とその確立の方法である。それに関して、『住重労組ニュース』（第71号 1978.10.11）では、「…この1年間は、合理化にはじまり、合理化に終わったといっても過言ではなく、労働組合は雇用の安定を柱に、組合員の生活安定を図るため、これらの問題については労使の事前協議で対応して来ました。…応援配転、他社への出向、経営の効率化を図るための組織改革と人員の移動等々が各場所毎に実施されましたが、組合は全社統一方針により事前協議で対処して来ました」（強調は筆者）と、述べられている。後の事例でも確認できるが、同社における「事前協議」は徹底して行われ、労使関係における労使の信頼度は極めて高かった。また、同労組が、末端の従業員まできちんと把握しており、従業員の意向を取りまとめるだけの統率力があると経営側からも期待されていたものと思われる。この点に関しては、後の論議から明らかになる。そして、『住重労組ニュース』（第73号 1978.10.21）において次の記述が見られる。「労働協約締結に伴い、労使協議体制を確立しました。…生産、経営計画、組織改正、人員配置計画、合理化施策等について事前に労使協議する体制が整いました。また、労働条件、合理化問題等は団体交渉により協議決定することにし、労使協議制と団交を明確に区別しました」。つまり、労働組合の経営参加形態を段階的に位置づけ確立したのである。

ここで簡便に、住友重機における労使協議制の発展過程に関し概観しておくならば、1977年ごろより労使協議制と団体交渉を峻別する考え方が醸成され始めてきている。すなわち、労使協議制が「団体交渉と区別される本質的な点は、団体交渉は利害相反し、意見が異なる者の間で『和解』を図ることを交渉の目標とするものであり、これに対して労使協議制は、利害共通の基盤の上で協議し、労使間の『相互理解』を深め、その上で組織的協力を行うことに協議制の目標があります。…労使協議制は、生産への労働者の積極的参加を得ることがその目標です。…『より良い経営』への協力者の立場からの発言と協議は、それが決定される前に行われ、相互の理解と納得のうえで生産計画などが決定され実施されるべきであり、そうしてこそはじめて積極的、組織的な参画、協力が行いうるものです。ここに労使協議制の日本的な経営参加としての意義があり、極めて経済的側面が強いものといえます」（『住重労報』特集号、1977.12.6）。かかる基本認識を踏まえて、1978年第8回定期大会議案書第4号議案『働きがいある職場をめざして』のなかで、「労働協約の締結によって労使協議制を制度化しましたが、今後はこの制度の質的な発展を期していかなければなりません。…人員の再配置、出向、一時帰休、労働条件の変更等、具体的合理化問題については、組合員の生活安定と住重の将来のあり方等を考慮しながら、具体的施策毎に労使対等参加による十分な事前協議で対処していきます」（『住重労組ニュース』第71号、1978.10.11）。これまでの記述から、労働協約の締結により労使協議制が確立し、したがって、労使協議と団体交渉とを峻別させることにより、労使協議制を通じての事前経営参加の体制が正式に出来上がったと理解してよからう。

さて、住友重機械工業は1979年3月までに船舶部門で1900人体制にするための人員削減計画を策定し、その実施にあたり「転・退職者優遇制度」を設けている⁽²²⁾。造船大手7社の売上高推移を比

(22) 前掲日本造船業振興財団『造船不況の記録』70～71頁。

較してみると、同社の売上高の落ち込みが著しく、1973年度を100とすると、合理化の前半の1978年度は40.6と1/2以上まで低下している⁽²³⁾。ところが、この落ち込みは、むしろ同社の経営戦略に基づくものであったといわれる。造船業の構造的危機に対応して、受注確保を無理な価格で行わず、他社に先駆けて受注、売上高を意図的に抑制してきた側面がある。換言すれば、造船不況への対応が他社に比べて早かったのである。実際に、1979年3月の決算において、船舶の売上高に占める比率は17%に過ぎず、陸上部門で「造船不況」を十分吸収できる余地があったのである⁽²⁴⁾。ところが、「造船部門のツケを人員配転という形で陸上機械部門に回さないという経営方針」⁽²⁵⁾を打ち出し、人員整理の計画を進めていた。

こうして、1978年11月11日、同社は「経営改善計画」の提案を行った。その主な内容は、出向者も含め全社で1950人の人員削減を行うことで、社内稼動人員を8495人にしようとするものであって、このうち船舶部門は1900人体制にすることが基本方針として打ち出された⁽²⁶⁾。この会社側提案の提出にあたり西村社長はこう述べた。

「ことここに至り、僥倖を願い、あるいはその苦しさに負けて、自らすべきことをなさず、徒に時を過ごすことは、数多くの社員の生活基盤であるこの会社を破滅に導き、不幸を一層大きくするものであります。自らの道は、いかに辛くとも自らの力で開くしかありません。…経営にあずかる者として、二度とこのような事態を起さぬように、最善の努力を払う決意と死力を尽くして、会社再建を果たす覚悟を新たにしました次第であります」⁽²⁷⁾。

このように、人員削減計画を打ち出すのと同時に、同社は「勇退基準」を類型化して発表した。そして、その該当者には、ぜひ勇退に応じるように呼びかけ、組合も会社の意向を尊重するという姿勢を取り、希望退職とは名ばかりの退職勧告が行われた。因みに、勇退基準は、

- ① 55歳以上のもの
- ② 社内共働きでいずれか一方
- ③ 過去5年間に減給、出勤停止処分を受けたもの
- ④ 病気以外で欠勤が年間3日以上、または3年間で6日以上のもの
- ⑤ 配転、職種変更、出向、転勤に応じなかったもの
- ⑥ 業務不良者、不熱心者、など⁽²⁸⁾。

なお、全造船浦賀分会や全造船玉島分会及び総評全金住機支部の合計3労組に会社側が期待するものが希望退職に応じないために、「指名解雇」をもって対処している⁽²⁹⁾。

上記の条件提示を受け、住友重機械労働組合は、雇用調整を原則受託する旨の考えを表明していた。「『経営不振の責任は、組合員及び組合には全くない』その責任については、会社に対しきびし

⁽²³⁾ 住友重機械『有価証券報告書』1973年度、1978年度。

⁽²⁴⁾ 住友重機械『有価証券報告書』1979年度。

⁽²⁵⁾ 『日本経済新聞』1978.1.24。

⁽²⁶⁾ 住友重機械労働組合『住友重機械労働組合十年史』1983年、61～65頁。

⁽²⁷⁾ 住友重機械「社員の皆さんへ、勇退者募集にあたって」(1979.2.1)。

⁽²⁸⁾ 前掲住友重機械労働組合『住友重機械労働組合十年史』73頁。

⁽²⁹⁾ 同上、98頁。

く追及していく。しかし残念ながら、その責任を追及していくだけでは事態の解決にならない」（強調は筆者）（『住重労報』第62号，1978.11.7）。そして、次号（『住重労報』第63号，1978.12.21）において、「住重全体で余剰人員を吸収し切れない，こと等を中心に考えたとき，若し余剰人員を減員せず，このまま企業経営を続けることは，結局，膨大な赤字を累積し，今以上に事態は深刻となり，会社全体が破滅しかねないこととなる。…『雇用調整絶対反対』というのが，左翼労働組合であります。果たしてそれで本当に，全従業員が守られ，企業が存続し得るかであります。…何がもっとも最善か，そしてそれにより大多数が救われ，また企業も存続し，再浮上する見極めがつかぬら，その方策は必ずや，全体的に理解されるものと信じます」，と労使協調的な判断を示している。

ここで注意しておかなければならないことは，同社においては，かかる労務対策上の重要課題に関し，労働組合の一部上層部が経営側との「事前協議」を通じて取り仕切ってしまう，ランク・アンド・ファイルの従業員の意向の確認は後づけなのである。換言するならば，同労組は，後づけでもランク・アンド・ファイルの従業員を説得し，意見集約できるだけの組織力を備えていたのである。このことは，後に考察する住重労組委員長と会社側の労務責任者との間の「事前協議」の内容から判明する。

同社の製品ポートフォリオや製造部門の組織を見るならば，部門間で人員の配置転換や応援出向等によりある程度雇用は維持することが出来たはずである。しかし，船舶と陸上機械部門との人材交流は十分でなく，それは1975年末までの船舶の好景気と好調な鉄鋼需要に支えられ，両部門が各々独自に活動した結果であった。それ故，「人材の有効な配置，活用がなかった」⁽³⁰⁾のである。『住重労組ニュース』から，この点を補うならば，「…合併直後より，（昭和）50年末までの船舶の未曾有の好況及び鉄鋼需要に支えられた機械部門の様に，両者は各々独自で活動し，成果をあげていった。…船と機械のもつ各々の優秀な技術と個性をドッキングさせ，新しい技術への展望を生む努力をおこたった。即ち，人材の有効な配置，活用がなかったと言っても過言ではない」（第79号，1978.12.25）。

同社の事例では，造船不況を理由に船舶部門縮減を経営計画にあげ，希望退職及び指名解雇による人員削減を行うことを意図していた。会社側の約1900名の人員削減という合理化提案に対して，住友重機械労働組合は，人員削減の規模につき逆提案しながらも（人員削減を約1000名まで縮減させる），合理化案を最終的に受け入れることを明らかにした。「…残念ながら住友重機械を取りまく諸情勢は，予想以上に深刻な状態である。組合は，雇用調整を含む経営改善計画の実施なくして，企業の再建は不可能であると判断する。従って，今後，雇用調整の幅の縮小，退職金を含む労働条件の向上など，条件交渉に移行する…」（強調は筆者）（『住重労組ニュース』第79号，1978.12.25）。

ここで，合理化案に関してどのような「事前協議」がなされたかを考察しよう。会社側のキーパーソンは当時労務担当取締役であった兵頭傳である。組合側の責任者は，中央執行委員の伊藤裕植である。両者の間では，雇用調整やむなしという認識が共有され，しかも強制解雇で合意が出来ていた。なぜなら，全造船機械系の分会員が希望退職には応じず，居残りを決めるであろうから，分会員であろうと住友重機械労働組合員であろうと，同じ基準で解雇すべきであると考え，そのため

⁽³⁰⁾ 同上，81頁。

には強制解雇しかないとの結論に達した。しかし、伊藤が造船重機労連にその案を持ち帰ると、当時の委員長であった土居山義が、今般の造船不況の情勢でも希望退職が精一杯であり、強制解雇などどんでもないと反論を提示した。そこで、伊藤は、兵頭に対して、希望退職募集にあたって退職基準を作成し、その基準に該当する人は、組合も承知するというふうに話がまとまった。リストアップされたもので、辞めないものは、組合が責任をもって説得するとまで述べたと言う。こうして、実質的な解雇勧奨が会社側と一部の組合幹部の間で入念に、かつ、「事前」に協議されていたのである⁽³¹⁾。兵頭は、次のように述べる。

「…肩たたきというのをやるわけですね。希望退職募集というのは希望する人が退職するというのが言葉上の意味なんですが、実態は会社が希望する人間に退職してもらおうという希望退職なんです。…その辞めてほしい人以外に触れるようなことはできるだけ削って、辞めてもらいたい人に触れる範囲に退職基準を決めて、それを提示するわけです。ですから、この基準にあてはまる人は全部辞めてもらおうということになりますね」⁽³²⁾（強調は筆者）。したがって、退職基準は、まったくの「後づけ」なのである。「…かたちは希望退職募集でしたけれども、実質的には住友重機械労働組合とも合意のうえで退職者優遇制度に基づいて退職者が100パーセント計画どおりに、計画の上でもない下でもない計画とおりの人員を削減することができたわけです」⁽³³⁾（強調は筆者）。これは正しい言説であろう。小池和男もこう言っている。「…解雇をせざるをえないような不況期に、だれが好んで解雇を『希望』するだろうか。希望退職といっても、実際は経営側がさまざまな条件をつけ『勧奨』することになる。中高年とか欠勤の多いものという条件である」⁽³⁴⁾。

そして、住友重機械労働組合側は、「交渉成功宣言」を行う。「組合は、雇用調整幅を最小にすることによって、基準の適用を縮小することが最善の策である。以上の判断に基づき執行部としての対案⁽³⁵⁾を会社に申し入れた。その結果、論議の上、執行部の考えに沿った内容が、…提示された」（『住重労組ニュース』第92号、1979.10.18）、と組合として交渉の責務を果たしたことを対外的に発表した。これは、事前協議で早期退職の条件と人選を念入りにすり合わせ、フォーマルな労使協議で「協議決定」にまで至る労使の協働の成果であったといってもよからう。

上記の協議の過程が、住友重機における、少なくとも1978～1979年にかけての雇用調整の「事前協議」の実態である。フォーマルな労使協議制度に、事務レベルでの議題のすり合わせといった事前協議が組み込まれており、組合として末端の職場を把握できないと判断される事案の場合、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おり、後の正規の労使協議の席で組合と経営側の代表どうしが協議未決にいたるような状況を回避しているのである⁽³⁶⁾。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

(31) 兵頭傳『兵頭傳オーラル・ヒストリー』（COEオーラル・政策研究プロジェクト）、2002年、187～188頁。

(32) 同上、187～188頁。

(33) 同上、188頁。

(34) 小池和男『労働者の経営参加』日本評論社、1978年、186頁。

(35) 人員削減幅の約1900名から約1000名への縮減である。

(36) 森建資「職場労使関係の構造」佐口和郎・橋元秀一編『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房、2003年、239～272頁。

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」⁽³⁷⁾。

このように、労使間のインフォーマルな意見交換会や懇談会は、労使協議と団体交渉を前にして、協議が整うのに多大な効果を挙げている。なぜならば、労働組合組織は企業別組織であり、そのことが労使関係の安定の基礎的条件の一つであるとする根拠は、フォーマルな職場秩序がインフォーマルな人間集団と重なりあい、さらにそれが労働組合組織内の単位組織の秩序と重なっていることにあるのであって、集団の統合原理は異なっているとしても、この三つは同心円である⁽³⁸⁾、からである。

因みに、上記のインフォーマルな労使協議制の運営は、森建資による八幡製鉄所の労使協議機構の実証研究によって解明されたものである。森以前では、久本憲夫が、B自動車会社とA自動車会社における労使協議機構をつぶさに観察した先行研究が存在する⁽³⁹⁾。ここから判断されることは、上記のようなインフォーマルな労使協議制の活用「慣行」は、日本の大手民間企業に普遍的に観察されうる可能性が高いのであろう。

たとえば、次のような回顧録が残されている。「春闘」の賃上げ協議にあたって、「会社の業績については、資料を会社から提供して貰わなくてはならなかった。が、会社の経理資料は素人では読みこなせない。そこで、私達は会社経理のレクチャアをまず受講しなければならなかった。健全・正常化された労使は、腹を割って話しあうのである。会社作成の資料を見ながら、『いくらくらい要求されますか?』と会社の労務担当者が尋ねる。『世間相場からいっても、これくらいは欲しいんですね』とわれわれはある数字をいう。『それは困ります。とてもそうは出せません。資料では随分儲かっているようになっていますが、これは株価対策のための数字で、実態はそうは儲かっていないのですよ。…組合要求はこれくらいにしてくださいよ。労務担当重役もそれくらいが妥当だとおっしゃっています。』…良識派労組幹部にとって奉仕すべき人間は一般組合員ではなく、労担をはじめとする経営層である。お約束した要求額では一般組合員が納得しませんから、あといくらかカサアゲをして頂けませんか。…私達は、世界情勢から一般市況、同業他社の動きなど、あることないこと並べ立てて、一般組合員を説得しなければならなかった。それでも要求が低すぎるとがなりたてる組合員の名前を、私達は要注意人物として会社に報告した。良識派労組と会社は、労使協力ということで味方同士である。私達に反対する輩は、会社にとっても敵である。組合大会で私達良識派幹部の賃上げ要求額は低すぎると反対した連中は、次の人事異動で会社から報復され、職場の片隅に追いやられた。要求は満額獲得したが、もともと会社から提示された額を要求したのであるから、会社は万々歳である」⁽⁴⁰⁾。このように、某社での「春闘」賃上げは完全にインフォーマルな事前協議で決定されている。

住友重機の雇用調整に関し、特筆すべきは、次の2制度を設けたことであろう。「…少なくとも定年58歳迄は、同じ組合員として、出来るかぎりの対応をしていくため、特別組合員制度を確立し、

(37) 同上。

(38) 兵頭傳『労務屋春秋』日本リーダーズ協会、1984年、14頁。

(39) 久本憲夫「労使関係」石田光男他編『日本のリーン生産方式』中央経済社、1997年、269～359頁。

(40) 渡辺一雄「体験的企業別組合論」『日本の労使関係の光と陰』（『経済評論』別冊・労働問題特集号）日本評論社、1982年、147～148頁。

友好と連帯を保ち相互扶助制度の他、種々の特典を受けられる等、生活安定への諸対策を図る…。勇退する人も、再建に努力する人も、同じ様に痛みを分かち合うことこそ、組合が主張する民主的労働運動の真髄であり、友愛と信義の精神にかなうことだと考え『相互扶助制度』を確立しました。これは、残った組合員が2年間で約7億円資金を拠出し更に備闘資金の3億円を加え10億円の資金で運用するもので、特別組合員の方々に、生活給付等を行うものであります」(『住重労組ニュース』第92号, 1979.10.18)。さらに敷衍すれば、「…勇退される方々の就職斡旋の問題であります。現在の雇用情勢下、非常に厳しい問題が多々あります。この相互扶助制度の精神は3年間の間に勇退された方々が新しい人生を切り開く為の滑走路の役割を果たすのがこの制度の目的であります」(『住重労報』第65号, 1979.1.23)。

これは確かに画期的な制度の確立であったが、実態面では、多数派住友重機械労働組合の雇用調整応諾に対する「反対給付」⁽⁴¹⁾という側面を持ったものであった。兵頭によれば、少数派労働組合と住友重機械労働組合に提示する退職条件に「格差」をつけることは出来ない。したがって、表面上の退職条件は一緒にして、住友重機械労働組合とは経営協議会のなかで組合の厚生活動に会社が協力するというかたちで資金を提供することになった。こうして、2億円の提供に踏み切った。当然、少数派労働組合から多くの苦情が寄せられたが、少数派労働組合とは経営協議会の制度がなく、また、資金提供は労働条件ではないということで、全く別問題であるとして押し切った。2億円プラス、組合員ひとり3650円を特別組合費として集め、かつ闘争資金の積立分を取り崩すかたちで、2億円と合わせ10億円の基金⁽⁴²⁾を作って、その基金を相互扶助制度として活用したのである。「これは非常に画期的なことで、先にもあとにもないんです」⁽⁴³⁾。このように、通常の希望退職に応じた従業員の再就職には手厚い援助・支援体制を設け、退職後3年間のうちにはほぼ全員が新しい職を見つけている⁽⁴⁴⁾。

同社の労使関係を見る上で忘れてはならないことは、折に触れてインフォーマルな労使接触が頻繁になされていることである。兵頭はこう打ち明ける。「執行部の連中とは会社の構内外を問わず公私両面にわたる接触を深めて個人的影響力をもつことに努めた。執行部から衆議院議員や県会議員・市会議員に立候補する者が出れば、その都度全面的に応援して『貸し』をつくることにも心掛けた。団体交渉の合間には、頻繁に組合事務所を訪れて非公式な話し合いもち、懸命な説得も行った。ストライキが発生すれば、尾行をまいて深夜密かに書記長あたりと接触して事態収拾の方策の打ち

(41) この点をもって、読者のなかには「結局、雇用保障に対する労使の双務的義務が守られたのではないか」との印象を持つむきがあるかもしれない。しかし、われわれは、仁田・久本説の「双務的義務関係」としての「終身雇用」は、生産点における現場従業員の生の声を幅広く聞き入れ、職場大会、支部委員会、そして企業側との正規の労使協議を通じて「産業民主主義」を確立した上で成立するのであって、本事例のように労使の幹部どうしの「密室の談合」で決まった事前労使協議の結果をもって、人員整理と「反対給付」とが成立していたことを「双務的義務関係」の実現と考えるべきではないであろう。

(42) 先の『住重労組ニュース』(第92号, 1979.10.18)の引用の中では、会社側が2億円の資金援助をしたことが触れられていないが、住友重機械労働組合は、それを公表することを憚ったと思われる。

(43) 前掲兵頭傳『兵頭傳オーラル・ヒストリー』190頁。

(44) 前掲住友重機械労働組合(1983)『住友重機械労働組合十年史』102頁。

合わせもした。…相手は執行部だけではない。職場の中のオビニオンリーダーと目される連中とも親しく接触して、彼らを通じて職場における人心の動きの把握に努め、ときには彼らを通じて作為的に情報を流し職場世論の誘導を試みたりもした」⁽⁴⁵⁾。かかる行動は、兵頭の次の分析から出ているものなのである。すなわち、労働組合の末端組織は職場にある。会社の末端組織も職場にある。この会社の末端組織としての職場で形成される職場秩序というものは、そのまま組合の末端組織である職場の中に移行されていく。組合の末端組織における秩序と会社の末端組織秩序と重なり合っているところに、日本の安定した労使関係の鍵があると考えているのである⁽⁴⁶⁾。

結語——「終身雇用制」と事前協議制

おそらく字義通りの「終身雇用」は実態的に存在しないであろう。ひとたび企業が、経営上の難題で、雇用に手をつけざるを得ない場面に直面した時、いかにその企業が、誠実に雇用を確保するか、それを労組とどのように実現しように対応したか、それが労使間の信頼関係を築くことになる。いわば「努力目標」としての「終身雇用」であり、経営がそれをどれだけ実現させようと誠意を尽くすことが労使関係の安定化に資するのである。「終身雇用」はいわば労使関係の「シンボル」であって、その維持・実現にあたって双方がどれだけ誠意を持って取り組んだかにより、その企業内産業民主主義の程度が変わってくるものである。

われわれの言葉を使うならば、「労使双務的義務関係」である「終身雇用」は、事前協議という労使協議制の正規の協議ルートを通じて交渉される。それは、仁田・久本説においても何ら変わりはない。

本事例で見ると、住友重機における雇用調整は、会社と住友重機械労働組合との共同演出劇であった。団体交渉および、フォーマルな労使協議の前に、事前に雇用調整の基準、対象者の絞込み、退職後の処遇（支援・援助）が入念に労使で打ち合わせられ、謂わば事前協議によって全ての条件が決定されていた。組合の合理化策への応諾の対価として、相互扶助制度、特別組合員制度が創設され、解雇された退職者の生活安定や再就職へ最大限の配慮がなされたという点では、通常の早期退職制度の場合よりも、経営側のコミットメントが見られる人員削減であった。

しかし、本事例に関しては、人員削減の選定基準の設定、人選等はほとんど労働組合幹部によって決定されており、かかる意味でランク・アンド・ファイルの従業員の退職意向をまったく無視して、組合幹部は早期退職制度を認め、その条件さえも事前に決定してしまった。住友重機の労使関係を調査した嵯峨一郎の言説に耳を傾けるならば、次の通りとなろう。「住友労組においては、職場レベルで一般組合員はいっさいの組合運営から疎外されており、支部は本部方針のたんなる伝達機関と化しており、こうして事実上、中央執行委員長による専断がまかり通るようになっている。いかえると、同労組のトップがいかなる重大な路線転換をはかろうが、それに歯止めをかける機構はまったく内部的には存在しないのである」⁽⁴⁷⁾。そして、既述の通り、組合の末端組織と職場と

(45) 前掲兵頭傳『労務屋春秋』192頁。

(46) 同上、94～95頁。

(47) 前掲嵯峨一郎『企業と労働組合』42頁。

しての会社の末端組織とが重なり合うために、むしろそれらの組織間に「緊張」をもたらす決断を事前協議において組合と会社は行ってしまったことを意味する。換言するならば、事前協議と労使協議の二段階論的構造は確かに労使協調をもたらす機構の一つといえるが、事前協議において合意される協議事項は一部の組合幹部と経営陣との間でなされるものであって、全従業員を対象としたものではないという欠陥を持つように思われる。労組がいわば社内の「世論づくり」に力量を持っていることが、会社が望む事前協議の前提となる。それゆえ、全従業員の支持により成立する労組との労使関係は経営にとり様々な経営施策を行う上で要諦となると考えられる。しかし、上記の意思決定過程が度が過ぎると、事前協議で組合幹部と経営陣との間で「独断の」施策が、従業員の個々の意思に沿うことなく決定されてしまうという問題点を持つ。つまり、仮に従業員から「合意」を取り付けたとしても、それは「後づけ」のものとなり、職場に産業民主主義が本当に成立しているか、極めて疑わしいといわざるを得ない。簡便に言えば、「協調的労働組合」の労使関係の結末である。河西宏祐の見解は、的を射ている。「1970年代末には、戦後三度目の大量の指名解雇の嵐が吹き荒れたというのに、大企業労働組合は抵抗の姿勢さえ示そうとはしなかったことは、よく知られた事実である。それどころか、より正確に言えば、労働組合自身が経営側にむかって解雇者数を提案し、肩叩きの先陣にたち、指名解雇者数を提言するといった事実さえ少なくなかった」⁽⁴⁸⁾。まさに、住友重機でみられた人員削減の方式である。

ところで、住友重機労働組合の当時の中央執行委員長伊藤祐禎は、「終身雇用制度」に関し、次のようなコメントを残した。「日本に終身雇用制度という制度があります。しかし、一つの企業に入って頑張って最後に定年を迎えている労働者というのは、日本の企業でも数が少ないのが実態であります。私たちは、あまりにも建前に常にとらわれすぎたと思います」(『住重労報』第65号、1979.1.23)。さらに、第10回定期大会「1979年度一般活動報告」でも、同様に、「今次問題を論議する中で企業経営の危機に際しては、従来の終身雇用制度が神話であり、そのモロさが露呈した。従って労使の共通課題として、雇用問題の弾力性の必要から、緊急避難時の対応を含め、各人の転職に備えて日常的に生涯教育の機会と便宜を図る工夫や将来的に先任権制度等の検討をすべきでないか」(『住重労組ニュース』第92号、1979.10.18)。雇用の「流動化」を容認する言説であるが、当時のみならず現代においても、OJTによる熟練形成が内部化している日本企業にとり、現実的な提案とはいえない。なぜなら、小池和男の言葉を借りるならば、「長勤続者の豊かな経験と熟練を無駄にする損失がはなはだしい。…中高年の職業転換は、本人にとってのみならず、国民経済からみても大きな損失である」⁽⁴⁹⁾、からである。本事例でも、主に中高年従業員が「狙い撃ち」されており、熟練維持に対する配慮は欠けていたといわざるを得ない。

最後に、各々の従業員の自主的判断をこえたところで、早期退職者の選別と退職勧告が行われているのであって、労使があまりにも癒着しており、経営に対する組合の牽制が働いていないように思われる⁽⁵⁰⁾。相互信頼的労使関係の象徴としての「深い経営参加」という落とし穴にはまり込み、

⁽⁴⁸⁾ 河西宏祐『企業別組合の理論』日本評論社、1989年、245頁。

⁽⁴⁹⁾ 小池和男『日本の熟練』有斐閣、1981年、22～23頁。

⁽⁵⁰⁾ もっとも、本事例では退職該当者の数を会社提案数に比して縮減させたという実績は看取される。

組合は、人員整理に関し経営側と事前労使協議において「結託」してしまったと思われる。したがって、組合は、「体制内野党」という役割を果たしていないといわざるを得ない。かつて、河西は次のように述べた。労使協議制下における職場活動の「活発」な職場とは、経営側に厳重に管理され、経営側の生産性向上に適合的な組織構造をもち、適合的な機能を発揮する職場ということになる。このような職場を立脚点とする企業別組合は、ますます経営管理機構の補完物となっていく、と⁽⁵¹⁾。すなわち、上記の実態は、「企業主義的協調組合化」の典型例であり、労働組合の本来の「職場規制」、経営権の「蚕食」はいくばくも見られない。「職場規制」の弛緩は、高度経済成長が労働組合にもたらした「企業主義化」した労使関係のひとつの帰結である。

仁田・久本説は、「終身雇用制」に関し双務的義務関係であるということ、そしてその運営には正規の労使協議が必須であることを主張した。ところが、本事例が示すように、事前協議があまりにも念入りで、その交渉レベルですべてのことが専制的に決定されてしまうという欠陥を持つように思われる。本来の労使協議のパワー・バランスを保つことがいかに肝要であるか、この事例は示唆している。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もたらす一方で、そうした情報を一般組合員と共有できない信頼感の弱まりがみられるのではないだろうか⁽⁵²⁾。とはいえ、組合本部三役の大切な任務は、会社の経営者と本音で話し合うことである。会社側が持っている情報と組合が持っている情報を突き合わせ、その企業にとって最も望ましい意思決定を経営者が行えるように組合も協力する。労使の信頼関係に基づいて、経営トップと組合委員長は、企業経営上の極秘情報すら共有することがある。組合本部三役としての必要な技能が、まさにここで育成される⁽⁵³⁾。それは、相互信頼的労使関係における「深い経営参加」のひとつのあり様である。

しかしながら、経営側は事前交渉の果たす役割を高く評価しながらも、この方式に頼りきることに不安を禁じえないものである。事前交渉で労組指導部の合意を取りつけても、それは下部にそのまま承されるかどうか。組合側交渉者の代表性、組織から受けている信頼性についての危惧を捨てきれないのではないかと⁽⁵⁴⁾。本事例では、かかる懸念を一掃するほどまでに、事前協議のレベルで労使が「癒着」「結託」しており、その上に組合が磐石な「内部統制力」を備えていたと思われる。労使の双務的義務関係としての「終身雇用」に関する協議が、一般従業員にオープンな論議としてではなく、閉鎖的な機構、すなわち、「閉ざされた事前協議」で交渉され、「協議決定」まで取り付けているのである。この点は、仁田・久本説においては見られない特徴点である。

（すずき・ひろし 早稲田大学大学院社会科学研究所修士課程卒）

(51) 前掲河西宏祐『企業別組合の理論』425頁。

(52) 前掲久本憲夫『企業内労使関係と人材形成』318頁。

(53) 稲上毅編『成熟社会のなかの企業別組合』日本労働研究機構、1995年、156頁。

(54) 労使関係研究会編『成熟のなかの危機』総合労働研究所、1985年、190頁。