

戦後日本における「企業社会」の形成に関する覚書

高 橋 祐 吉

はじめに

本稿の課題は、高度成長期をつうじて確立してきた「日本的経営」、さらにそれを骨格として、オイルショック下の「減量経営」期に端緒を有し八〇年代にその姿を現した「企業社会」の形成過程を、歴史的に跡づけてみることである。そうした作業を試みようと思いついた理由は二つある。一つは、今日通俗的な用語としては広く定着しつつあるかにみえる「企業社会」についての認識を、筆者なりにもう少し歴史的・構造的に深めてみる必要に迫られたからである。もう一つは、上記の理由とも関連していることではあるが、「企業社会」、「日本的経営」、「日本的労使関係」、「日本的雇用慣行」等々いささか無秩序に使用されている観のある諸用語を、歴史的な文脈のなかで少し整理してみたいと思ったからである。

まず最初に、筆者がここで検討しようとしている「企業社会」の全体像を簡単に描いておこう。「企業社会」は、経済成長のための「官民協調システム」の維持を重視し、労働者や市民の社会的な諸権利の確立を軽視する

ような企業国家と、強蓄積を持続することによってきわめて強固となった「日本的経営」の両者が、相互に補強・補完しあうことによって成立しているといえるだろう。

この「日本的経営」は、大企業における経営者支配に典型的にみることができるが、それはおおよそ次のような三つの要素からなる。第一に、今日の大企業においては、株式の相互持ち合いによる企業集団の強大な力を背景として、株主総会を最高の意思決定機関とし取締役会と監査役会からなるはずの会社組織が形骸化されており、その結果トップ・マネジメントの「聖域」が広がって専権的な支配が強められていることである。⁽¹⁾第二に、インフォーマル組織をつうじてこうした支配に包摂され、その結果きわめて協調主義的となった大企業の企業別組合のリーダー層が、上記のような経営者支配に同調しているために、その支配がさらに堅固なものとなっていることである。そして第三に、こうして強められた経営者支配のもとで、終身雇用や年功賃金にみられるような日本的雇用慣行や、下請企業の収奪システムをも内包した効率的で柔軟な日本の生産システムが形成され、そうしたものに、男性正規労働者の多数が組み込まれていることである。

こうした「日本的経営」のもとで、かれらは購買力平価でみた低い賃金や慢性的な残業、短い休暇、厳しいノルマといったミゼラブルな労働条件にもかかわらず、旺盛な勤労意欲を保持して高い生産性を実現し、会社への忠誠心にあふれる「会社人間」となっている。その果てには「過労死」の悲劇さえまちなかまえているにもかかわらず、何故にこうした支配を「受容」し続けているのであろうか。それは、「日本的経営」が経営専権の体制であるにとどまらず、そこにたとえ部分的ではあれ、日本の雇用慣行が労働者の生活を安定させ、また日本の生産システムが仕事に対する自発性を生み出すような契機が埋め込まれているからであらう。

これまで「日本的経営」は、「三種の神器」としての終身雇用、年功賃金、企業別組合（企業別という組織形

態よりも、企業に対して協調的な労働組合という内実こそが重視されるべきである）からなるものとして論じられてきた。そしてこの三つとも戦後五〇年の間に大きな変貌を上げてきたことはいうまでもない。そのプロセスをやや図式的に描いてみると、次のようになる。

労働組合の急速な組織化と運動の激化のもとで形成された戦後改革期の組合主導の労使関係は、産別会議から総評への組合運動のリーダーシップの交替によって、企業別組合が企業内化した経営主導の日本的労使関係へと転換する。総評は、こうした日本的労使関係を春闘の高揚や職場闘争の展開によって労使が自立した労使関係に改革しようとしたが、企業の職場支配が強められたために挫折する。こうしたせめぎ合いの過程で、終身雇用と年功賃金を柱とした「日本的雇用慣行」が定着し、企業協調的な労使関係が民間部門に広がるなかで「日本的経営」は成立することになる。しかしながら、一方では低成長への移行と「減量経営」の強行によって日本の雇用慣行が動揺し始めるとともに、他方ではこの過程で在庫などの「ムダ」を徹底的に排除した日本の生産システムが確立していくことによって、わが国社会は「企業社会」の様相をみせはじめ。そして、「臨調・行革」と「連合」の結成による労使関係の官民一元化によって、「企業社会」はその姿を整えるのである。

いうまでもないが、「日本的経営」にせよ「企業社会」にせよ、それらは労使対抗の結晶として析出されたものにほかならない。それ故、そこにはさまざまな内部矛盾が存在している。「日本的経営」についていえば、わが国のすべての労働者が日本的雇用慣行のもとに包摂されているわけではない。それが明らかに認められるのは、公務部門や民間大企業の男性正規労働者に限定されている。また「企業社会」についても、コストの低減と需要の変動への弾力的な対応を可能としている日本の生産システムは、ゆとりを奪い過労死を生みそしてまた性別役割分業を固定化させてもいるのである。こうした問題点も視野に収めながら、戦後の「企業社会」の形成過

程を整理してみよう。

- (1) 白井泰四郎著『現代日本の労務管理(第二版)』、東洋経済新報社、一九九二年、六五～六九ページ。
- (2) インフォーマル組織については、山本潔「大企業の労資関係」(東京大学社会科学研究所編『現代日本社会5 構造』、東京大学出版会、一九九一年)および拙著『企業社会と労働組合』(労働科学研究所出版部、一九八九年)第三章を参照されたい。

一 戦後の労使関係の形成と崩壊(一九四五年～一九五〇年)

日本が第二次世界大戦に敗北した一九四五年以降、占領軍による戦後改革の一環として労働改革が展開され、わが国の労働運動はこれを契機に飛躍的な発展を遂げた。アメリカを中心とした占領軍は、日本の軍国主義体制を壊滅させ民主化政策を推進するために、労働運動を解放し積極的に育成させたのである。占領軍による労働改革の方針は、最終的には四六年の極東委員会「日本労働組合に関する一六原則」としてまとめられたが、ここでは労働組合の組織化の奨励、団体交渉の奨励と調停機関の新設、労働組合の政治活動の自由の保障、軍国主義的労働組織の解体などがうたわれていた。こうした流れに沿いながら、四五年十二月に労働組合法⁽¹⁾が、翌四六年九月に労働関係調整法(労働争議の調停機関として労働委員会を設置)が、そして四七年四月に労働基準法⁽²⁾が、あいついで公布され、四七年九月には労働省が新設された。また四六年十一月に公布された日本国憲法の第二八条においても、労働三権を保障することが明記されるにいたった。

戦前のわが国においては、労働組合は国家と資本の厳しい弾圧にさらされていたために、その存在が法律をもって承認されたことはない。事実上の結社禁止法であった治安警察法⁽³⁾の第一七条が撤廃された一九二六年以降、

労働組合の存在は黙認されたとはいふものの、四〇年の総同盟（日本労働総同盟）の解散と大日本産業報国会の結成によって労働組合はほぼ消滅した。その意味では、労働組合法の制定はわが国社会政策史上画期的な意義をもつものであり、戦後の労使関係の出発点をなすものであったといえるだろう。こうして四八年には三四〇〇〇組合六六八万人が組織され、組合組織率は戦前最高であった一九三一年の推定八%からいっきょに五三%へと飛躍的に上昇した。

ここで注目しておかなければならないことは、結成された労働組合のほぼすべてが、企業別組合という組織形態をとったことである。企業別組合は一企業の正規従業員のための工職混合組合として組織され、そこでは役員はもとより運動方針も財政運営もすべてこの単位組織で独自に決定されたが、労働組合がこうした組織形態をとった直接的な理由は、わが国の場合クラフト・ユニオニズムの伝統が欠如していただけではなく、そうした組織形態が当時の日本の労働者の運動にとって適切な組織形態だったからである。⁽³⁾ 激しいインフレに対抗してただちに大幅賃上げを要求したり、あるいは「経営民主化」を実現しようとしたとき、同じ職場に働く労働者が団結しようとしたのは自然のなりゆきであったと思われる。

企業別組合は、共同闘争を基礎にしながら地域別にまた業種別に結集をはかり、産業別組織を結成して統一した労働協約の締結をめざした。こうした労働運動の高揚のなかで、労働組合の全国組織も結成されていった。四六年八月には総同盟（日本労働組合総同盟、組織人員八五万人）と産別会議（日本産業別労働組合会議、一六三万人）があいついで結成された。総同盟は戦前の合法的な組合運動の指導者を、産別会議は非合法の左翼運動の指導者を中心として組織された。日本共産党の影響を強く受けた産別会議は、当時の高揚する労働運動のリーダーシップを握って、産別十月闘争や生産管理闘争、二・一ゼネストなどの主要な闘争を指導した。そのなかで大

きな意味をもったのは「経営民主化」運動である。

この運動をつうじて、現場労働者は戦前かれらが苦しめられた職員・工員間の身分差別の撤廃を、また職員は経営参加を要求した。生産管理闘争をはじめとした激しい闘争の結果、身分差別は撤廃され経営参加の機関としての経営協議会が設置されて、戦前来の管理体制は崩壊した。経営協議会は、経営の意思決定に関して労働組合の代表に事実上の拒否権を認めていたため、生産管理闘争が政府によって否認され占領軍の干渉によって終息させられたのちも、労働組合主導の戦後の労使関係をささえるものとして機能した。⁽⁴⁾

また、産別会議の指導による大規模な産業別統一ストライキ闘争の結果、電気産業では組合の要求した電産型賃金体系が実現した。⁽⁵⁾労働者の生計費を主要な基準としたこの体系では、経営者の査定の余地を残す能力給部分とはごくわずかなものに圧縮され、年齢や家族数といった属人的でまぎれない要素が重視されていた。こうした最低生活費を基礎にした平等主義的な賃金体系は他産業にも広がり、その後かなりの期間にわたってわが国労働組合の賃金要求のモデルとなった。この電産型賃金体系は、賃金決定における経営者の恣意性を排除することによって、戦後の労使関係を賃金面からささえるものとなった。

こうした民間部門の動向を背景に、産別会議傘下の官公部門の労働組合を中心として四七年二月一日を期してのゼネストが計画されたが、これは占領軍の命令によって中止させられた。アメリカが日本を「極東における全体主義の防壁」として位置づけていることが明らかにされたのは四八年一月であったが、この二・一ゼネストの中止命令にみられるように、それ以前から占領軍の労働組合担当者は、「自由にして民主的」な労働組合を推奨し、戦後の労使関係をリードした産別会議系の労働組合に圧力を加えてきていた。社会主義勢力の前進と「冷戦」体制の構築という国際情勢の変化のなかで、対日占領政策の方向転換が始まるのである。こうした方向転換

のなかで政府も統治者としての權威を回復しはじめ、日本の資本主義的な再建の路線を確定しはじめるが、こうした動きに呼応して、経営者側も四七年五月に経営者団体連合会（翌年日経連に改称）を発足させて経営権の回復にのりだした。

四八年七月にはマッカーサー書簡とそれにもとづく政令二〇一号の公布によって、公務員労働者からストライキ権と団体交渉権が剝奪され、さらに同年一月には賃金三原則や経済九原則が占領軍から提示された。そこには、赤字国債でささえられていた財政の完全な均衡化や、民間部門の資金源となっていた復興金融公庫の貸出停止などがもりこまれていたために、公共企業体をはじめ多くの企業は、行政整理や企業整備とよばれた厳しい人員整理を迫られることになった。当時労働組合が強かった東芝や日立、国鉄では大量の解雇が発生したが、解雇反対闘争は下山、三鷹、松川事件という謀略的な事件の続発のなかで押しつぶされていった。

政府と経営者が体勢を立て直しつつあったこの時期に、労働組合運動にも大きな変化が生じていた。産別会議の内部で、共産党の労働組合内での活動を批判して産別民主化同盟が旗揚げし、これに呼応した動きが、総同盟の左派や中立の有力単産にも広がった。占領軍にも擁護された組合民主化運動の結果、産別会議は分裂し（産別会議脱退派は新産別〔全国産業別組合連合〕を結成）、五〇年には総評（日本労働組合総評議会、三八〇万人）が結成された。新産別や戦前からの職業的組合指導者を中心とする総同盟の右派は、総評に加わらなかったため、労働組合の全国組織は総評、総同盟、新産別（五六年には中立労連が結成）に分立することになった。また四九年の労働組合法の改正によって、占領軍が擁護してきた「自由にして民主的」な労働組合が法制化され、また先の政令二〇一号にもとづいて国家公務員法が改正され公共企業体等労働組合法（公労法）が制定された。この結果、公務員労働者は労働組合法の保護の対象からはずされ、公共企業体労働者の爭議権は奪われた。

総評結成の動きの一方で、五〇年には朝鮮戦争の勃発を契機に占領軍によるレッド・パージが開始された。超法規的な措置によって政府や自治体、民間企業から一万三〇〇〇名もの共産党員やその同調者が解雇され、労働組合運動から共産党の影響力は一掃された。⁸⁾こうして、敗戦がもたらした戦後の労使関係は終焉したのである。この結果、経営者は経営権を完全に奪回し、逆に労働組合は、共産党の組合支配からは脱したものの、産別会議が獲得した諸権利をほぼ全面的に放棄させられ、労使関係は労働条件をめぐる団体交渉に限定されるにいたった。こうした戦後の労使関係の終焉という土壌のうえに、日本的労使関係が成立することになる。

(1) 四五年に公布された労働組合法では、警察・消防職員を除き、公務員を含めた労働者一般に団結権・団体交渉権・争議権を保障し、組合活動に民事・刑事上の免責を認め、御用組合を労働組合とせず、組合設立は届出制とし、組合員の不利益な取り扱いを禁じた。

(2) 治安警察法は、日清戦争後の労働争議を背景に、政治結社・集会の規制と新たに台頭した労働争議や小作争議の取り締まりという二つの目的をもって制定された。同法第一七条では、組合や争議への参加の「誘惑若ハ煽動」が禁止されたために、事実上組合結成や争議行為は禁止されることになった。

(3) これらの指摘については、二村一夫「戦後社会の起点における労働組合運動」(渡辺治他編『シリーズ日本近現代史4 戦後改革と現代社会の形成』、岩波書店、一九九四年)を参照されたい。

(4) 戦後の労使関係の全体像については、栗田健著『日本の労働社会』(東京大学出版会、一九九四年)を参照されたい。

(5) 近年の電産型賃金体系に関する研究として、遠藤公嗣「電産賃金体系における能力給と人事査定」(『大原社会問題研究所雑誌』四三七号)がある。

(6) GHQは、賃金引き上げのための価格引き上げをおこなわない、賃金引き上げとの関係で赤字融資をおこなわない、補助金を引き当てにした賃上げをおこなわないという原則を政府に示し、補助金や融資の停止、物価対策の面から賃金の抑制を図った。

- (7) 労働組合法の改正の結果、①協約の自動延長規定は失効し、②組合が獲得した勤務時間中の組合活動の自由や専従者給与の会社負担は規制され、③末端職制などの加入する組合は御用組合とされ、④組合自治やスト決定などが組合規約の記載事項とされ、⑤不当労働行為が加罰主義から原状回復主義に改められて公益委員のみが判定する、こととなった。
- (8) 近年のレッドバージに関する研究として、三宅明正著『レッドバージとは何か』（大月書店、一九九五年）がある。

二 日本の労使関係の成立と日本的雇用慣行の定着（一九五〇年～一九六五年）

戦後の労使関係の終焉によって、企業レベルにおける労働組合の機能は大きく後退したが、それは組合民主化運動が企業防衛の先頭に立った職制に依拠してすめられ、企業別組合がこれらのリーダーシップのもとにおかれていたからである。賃金交渉も、企業の支払能力に依存したものとなり、しかも労務費を従業員数で割ってえられる平均賃金（ベース）を交渉するベース・アップ交渉となったため、賃金の配分については労働組合は規制力をもちえなかった。こうした労使関係のもとで、定期昇給制度や賃金の職務給化もすめられ、さらには企業規模別の賃金格差も拡大して、企業の労務管理は強化されていった。

しかしながら、朝鮮戦争の勃発は国民の間にふたたび戦争に巻き込まれるのではないかとの危機感を強め、こうした国民意識の動向が労働組合の運動路線にも反映したために、左右の対立が広がった。総評は労働組合運動を代表する地位を確立したもののその内部は必ずしも統一されてはおらず、そのため早くも結成の翌年の第二回大会において対立が表面化し、結局左派の主張する平和四原則（全面講和、中立堅持、軍事基地化反対、再軍備反対）が採択されて国際自由労連への一括加盟は廃案となり、総評は左派指導の運動路線を確立していった。

右派は「四単産批判」（総評内の全織同盟、海員組合、日放労、全映演の四単産による総評批判）を契機に総

評を脱退し、五四年には総同盟（再建派）と合流して全労会議（全日本労働組合会議、八四万人）を結成した（全労会議はその後同盟会議、同盟と名称を変え、右派の労働組合運動の中心となっていた）。総評内において左派がリーダーシップを確立しえたことからわかるように、戦後の労使関係の遺産はそれだけ大きかったのである。総評は、先のような労働組合運動の後退状況を打破するために、「ぐるみ闘争」（家族ぐるみ、地域ぐるみ）を展開したり、賃金綱領を発表してマーケット・バスケット方式による生計費賃金要求の方針を確立して、労働組合運動の大衆化を図った。

講和条約が発効された五二年には、メーデー事件や労働法規改悪反対の政治ストライキが、また同年秋には炭鉱や電気産業では先の賃金綱領にもとづいて大規模な産業別統一ストが展開された（政府はこれに対して同年には破壊活動防止法を、翌五三年には石炭、電気事業におけるストライキ規制法を制定して、労働運動を規制しようとした）。また企業の合理化に対抗して「幹部闘争から大衆闘争へ」をスローガンにした職場闘争も活発化しはじめ、五三年には日産争議⁽³⁾や三井鉱山の争議、翌五四年には尼崎製鋼や日鋼室蘭、近江絹糸の争議などの大規模な長期争議がおこった。

総評は五八年に「組織綱領草案」を発表し、労働組合の職場組織と職場交渉を基礎にして、作業量や作業方法、要員配置などを規制しようとした。そして六〇年には、五〇年代の争議の頂点をなす三池争議が発生した。しかしながら、長期にわたる争議のほとんどは、技術革新による企業間競争の激化のなかで組合分裂に見舞われ、それを契機に敗北したし、「生産点主義」を一面的に強調した職場闘争も長くは続かなかった。しかし、五九年から六〇年にかけて全国的に闘われた安保条約改定阻止闘争の過程で、青年労働者を中心に労働組合の活動家が生まれ、彼らが後にふれる春闘の高揚をもたらした。

こうした労使のせめぎ合いが続くなかで、技術革新によって職場は大きく変貌した。作業内容は単純化されて、従来の「カン」と「コツ」にたよった経験的熟練の占める比重は低下し、熟練は分解され客観化されることによって企業内教育訓練として再編成され、労働者の熟練形成における自律性は失われていった。こうして、旧来の職場管理者の地位は低下し、管理部門の強化や現場管理組織の再編成がすすめられ、企業の職場支配は強められていった。その象徴が、生産性向上運動を推進した日本生産性本部の設立であり、鉄鋼における作業長制度や職務給の導入であった。

しかし他方では、五〇年代の大規模な争議や高度成長の実現を背景としながら、六〇年代前半には、日本の雇用慣行は大企業のみならずわが国社会にかなり広く定着することになった。それは、①職種を特定されないままに毎年定期一括採用された新規学卒者が、②低い初任給と職位を出発点としながら、OJT（＝職場内訓練）やジョブ・ローテーションをつうじて技能やキャリアを形成し、③勤続年数と人事考課にもとづく能力評価によって、毎年昇給するとともに生涯に何度か昇進・昇格し、企業内福利厚生をも活用しながら「標準的」な生活を維持し、④途中退職者を除いて原則としては定年まで勤務を継続する、というものであった。

この時期わが国の労使関係に大きな影響をおよぼしたのは春闘である。⁽⁵⁾五四年末に総評傘下の五単産（合化労連、炭労、私鉄総連、電産、紙パ労連）によって産業別統一賃金闘争が提起されたが、そこには、「ぐるみ闘争」が政治主義化していったことに対する批判が含まれていた。長期争議のあいづく敗北という厳しい現実を前にして、労働組合はその活路を産業別統一賃金闘争に求めたのである。この構想は、単産を中心として統一要求をつくり、統一されたスケジュールで交渉をすすめる、統一水準（相場）で妥結するというものであり、労働組合運動の重点を賃金交渉においてこれを産業ごとに集中しようとしたものである。

先の五単産共闘は、翌年には全国金属、化学同盟、電機労連も加わって八単産共闘へと発展し、春闘参加組合員数は七三万人にのぼった。翌五六年には公労協（公共企業体等労働組合協議会）^①系の組合が加わり、六〇年には総評と中立労連による春闘共闘委員会が組織され、こうして他の全国組織傘下の組合も春闘に参加するようになった。六五年には春闘参加組合員数は六三五万人となり組織労働者の六三％にまでおよんだ。

もっとも春闘の成果は最初から大きかったわけではない。春闘が大きな成果をあげるようになったのは、労働市場が若年労働力不足によって売り手市場へと様変わりをもせた六〇年代に入ってからである。総評は「大幅賃上げ」のスローガンを掲げ、ヨーロッパ並みの賃金をめざしてストライキを闘い、その結果生産性の上昇に見合う賃上げが獲得されるようになり、賃金は大幅に上昇した。また春闘は、民間部門の賃金改定にとどまらず、人事院や公労委（公共企業体等労働委員会）などの制度を介して国家公務員や地方公務員、公共企業体労働者の賃金に、あるいはまた中央最低賃金審議会の目安をつうじて最低賃金に、さらには広く未組織労働者の賃金や初任給にも影響をあたえるようになり、日本的労使関係をささえる賃金決定機構として定着した。

（１）この時期、企業は労務費の安定化を目標とする安定賃金政策の一環として、賃金引き上げを抑制しかつ人事考課による差別支配を強化するために、定期昇給制度の確立に努めた。基本給の改定を定期昇給のみに押し止めることはできなかったが、この過程で、学歴別の初任給を基礎として年々の定期昇給によって基本給を引き上げていく方式が、支配的な慣行として定着した。

（２）職務給とは、職務の相対価値を評定しそれぞれの職務群ごとに賃金率を定める方式をいう。日本では技術革新の進展の過程で、旧来の熟練が陳腐化し若年労働者の賃金が上昇して年功賃金の矛盾が深刻化してきたため、職務分析や職務評価をおこないうるようになった大企業で、職務給の導入が進められた。ただしわが国の場合は年功賃金と折衷せられたものが多かった。

(3) 日産争議については、上井喜彦著『労働組合の職場規制』（東京大学出版会、一九九四年）第二章を参照されたい。
(4) 職場闘争および「組織綱領草案」については、前掲の拙著『企業社会と労働組合』第一章を参照されたい。
(5) 作業長は、一般の労働者に対する監督とともに、①部下の異動と配置の決定、職務の指示、時間外勤務などの命令、欠勤などの許可、②部下の手当・賞与・昇給・昇格などの査定、③職場規律や良好な人間関係の維持および士気の高揚、といった広範な労務管理上の権限を委譲された。こうした現場労務管理の強化によって、職場における労働組合運動の展開は阻止された。

(6) 春闘の全体像については、高木郁朗著『春闘論』（労働旬報社、一九七六年）が詳しい。

(7) 公労協は、五二年の公労法の改正で新たに適用範囲が五現業労組などに拡大されたのを契機に、仲裁裁定の完全実施をめざして五三年に結成された。当初三公社（国鉄、電電、専売）と五現業（郵政、林野、印刷、造幣、アルコール専売）の労働組合で構成されていた。春闘やILO八七号条約批准闘争、スト権ストなどで重要な役割を果たした。

三 日本の労使関係から「日本的経営」へ（一九六五年～一九七三年）

高度成長の時代は約二〇年にもおよんだが、その前半をリードしたのは大規模な民間設備投資であった。海外で開発された新たな産業技術が次々に導入され、重化学工業部門を中心に大量生産体制が確立した。農村から流出する豊富な低賃金労働力を確保できたうえに、技術革新による労働条件の変化が労働組合の抵抗にあうことも少なかったために、設備近代化のための投資が驚異的なスピードでおこなわれていった。こうして六一年には工業生産は戦前の四・二倍、実質GNPは二・七倍に膨張した。先進諸国からの貿易自由化の圧力も加わって、その後成長は一時停滞したが、後半には輸出の増大と国債の発行による財政投資の拡大に牽引されて、ふたたび高度成長が続いた。六〇年代をつうじて年率平均一〇％という驚異的な成長をとげたわが国は、六八年にはGNP

世界第三位の「経済大国」となった。

先に指摘したように、労働組合は春闘をつうじて社会的な影響力を広げていったわけであるが、春闘を成功させたものは労働力不足をもたらした高度成長であって、労働組合独自の交渉力ではなかった。日本的労使関係のもとでは、企業の発展を妨げたり職場規律に抵触するような組合機能の発揮は排除され続けたし、大幅賃上げにしても、生産性上昇率の範囲内にとどめられたからである。こうして日本経済の国際競争力は強められ、貿易・為替の自由化や資本の自由化による開放経済体制へとむかうことになったのである。

自由化というわが国経済の転機に際して、銀行系列ごとには吸収・合併や系列化による産業再編成が積極的に進められ、六大企業集団の支配が確立していった。これらの大企業集団は、株式を相互にもちあった円環状の組織であり、社長会が相互支配の機関となった。こうしたビッグビジネスとその集団の支配力の強化は、企業別組合の変質を促す基盤ともなった。産業再編成の過程で、民間重化学工業部門における労働組合の組織問題が集中的に表面化し、インフォーマル組織による攻撃も加わって、三菱三重工の合併や日産・プリンスの合併などに典型的に現れたように、大手組合の分裂や総評からの脱退が相次いだ。

これまでの事業所単位の企業別組合は、資本系列別に組織された企業連⁽¹⁾とかわり、当時アメリカ的労務管理と呼ばれたZD⁽²⁾やQCの導入をはじめとして労務管理も精緻化されて、組合運動のリーダーシップは企業協調的な幹部の掌握するところとなった。六四年には大企業の協調的な企業別組合の連合体としてIMF・JC（国際金属労連日本協議会、ナショナルセンタの枠をこえた金属機械産業労働組合の大産業別協議会）が、また右派の全国組織として同盟（全日本労働総同盟、一四七万人）が結成された。その後JCには総評傘下の鉄鋼労連も加わり、鉄鋼の「二発回答」を軸とするJC系組合（鉄鋼、電機、造船、自動車）による相場が春闘に大きな影

響力をもちはじめ、総評を中心に展開されてきた春闘も、それを無視できなくなった。こうした動きを背景として、六〇年代末から七〇年代の初頭にかけて第一次の労働戦線統一運動が浮上した。

こうして、六〇年代末には団体交渉制度にかわって労使協議制⁽³⁾が八割近くの企業に普及して、団体交渉制度が徐々に形骸化しはじめ、また「一発回答」体制が定着することによってストライキ権はほとんど行使されなくなり、さらには協調的な労働組合が企業レベルでの「合意」形成のマイナー・パートナーとして位置づけられたために、民間重化学工業部門の労使関係からは対抗的な性格が剝離されるにいたった。こうした労使の「相互信頼」という外皮におおわれた大企業の経営者支配の仕組みこそ、「日本の経営」とよばれるものにはかならない。

官公部門（国労、自治労、日教組）や中堅・中小企業の労働組合では総評の影響力が依然として大きかったために、そうしたところにまで「日本の経営」が広がったわけではなかったが、協調的な労働組合をパートナーとした基幹産業の内部では、労働組合による規制力が失われたために競争的な職場秩序が形成され、労働者は「本来的経営」に深く包摂されていった。それを促進したのが「能力主義管理」の普及である。⁽⁴⁾日経連は六六年に能力主義管理研究会を組織し二年がかりでその成果をまとめたが、そこで提唱された「能力主義管理」の内容は次のようなものであった。

ひとつは、職務遂行能力にもとづいて昇給や昇進、配置を決定するために、企業貢献度を基準にして労働者を個人別に処遇しようとしたことである。もうひとつはQCサークル活動の組織化によって「小集団管理」をおこなおうとしたことである。QCサークル活動は、技術革新による労働の細分化がもたらす労働意欲の低下を防ぐとともに、「能力主義管理」の展開による集団意識の弱化を防ぎ、チームのメンバーの「やる気」を引き出した

めの装置となった。こうしたわが国独自の緻密化された労務管理も、高生産性を実現する重要な要素となった。

(1) 複数の事業所・工場をもつ大企業において、各事業所・工場ごとに成立する単位組合が、企業の範囲内で構成する連合体を企業連または企連という。日本の労働組合の中心勢力は多数の事業所をもつ大企業にあり、また主要な団体交渉は企業連交渉となっているために、企業連は人材、財政ともに豊富で大きな権限を有している。

(2) Zero Defects (無欠点) 運動の略称。アメリカで開発された品質向上とコスト低減のための管理技法で、わが国では日本電気が六五年に導入したのが最初といわれている。日本のZD運動は、その後QC (Quality Control) 品質管理) サークル活動を中心とした小集団による全員参加の自主管理活動として展開されていった。

(3) 労働者と使用者とが経営上の諸問題、とりわけ労働者の生活に関わる諸問題について協議する制度をいう。日本生産性本部が普及に力を入れたこともあって、高度成長期に多くの企業に広がった。日本では従業員組織がそのまま企業別組合となっているので、労使協議制と団体交渉の区別は曖昧である。現実には、労使協議制は団体交渉の予備機関ないし代行機関の役割を果たしている場合が多い。団体交渉とは違って、労使協議制のもとで交渉が継続中の場合は組合はストライキを構えない。

(4) 能力主義管理をめぐる諸問題については、黒田兼一氏の「競争的職場秩序と労務管理」(戦後日本経済研究会編『日本経済の分水嶺』文真堂、一九八八年)および「職能資格制度と競争的職場秩序」(木元進一郎編著『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部、一九九一年)が詳しい。なお、拙稿「現代日本の企業社会と賃金・昇進管理」(社会政策学会年報第三六集『現代日本の労務管理』御茶の水書房、一九九二年)もあわせて参照されたい。

四 「減量経営」のもとでの「日本的経営」の変貌(一九七四年～一九八〇年)

わが国経済は、七〇年代初頭には経済環境の激変(七一年のアメ리카のドル防衛政策の発動と七三年の第一次石油危機)にみまわれ、七四年には戦後初のマイナス成長を記録して二〇年近く続いた高度成長は終りを告げ

た。そしてこれを機に大企業を先頭にして「減量経営」がいっせいに強行され、企業による職場支配はさらにすすんだ。「減量経営」はヒト・モノ・カネにわたって多面的に展開されたが、その中心となったのは雇用調整でありそれによる少数精鋭化であった。この時期の雇用調整は、残業規制や非正規労働者の削減にとどまらず、出向・転籍や希望退職募集という名の解雇にまでおよんだ。こうしたなかで、日経連は七四年に「大幅賃上げの行方研究委員会」を発足させ、生産性基準原理による賃上げの抑制にのりだした。その後毎年の賃上げ率は消費者物価の上昇率を下回り、実質賃金は低下を続けた。

こうした経営サイドの攻勢が効を奏して短期のうちに「危機」を回避しえたのは、すでに労働組合が企業の対応を規制するだけの力をほとんどもていなかったからである。この時期労働運動の実質的なリーダーシップを掌握していたのはJ・C系の労働組合であったが、かれらは経済整合性⁽²⁾にもとづいた賃金要求を主張して従来の春闘のあり方を批判した。総評は、第一次石油危機後の狂乱インフレに対抗するために、国民春闘を組織して政策・制度要求を重視する姿勢をうちだしたが、守勢を脱することはできなかった。その威信の低下を明らかにしたのが七五年のスト権ストの敗北であった。

公共企業体労働者のストライキ権は、すでにみたように四八年の政令二〇一号によって剝奪されていた。こうした公共部門におけるストライキの一律禁止措置は、六五年に来日したILOのドライヤー調査団によっても批判されていたが、この権利の回復を求めて公労協一〇単産によっておこなわれたストライキがスト権ストであった。⁽³⁾このスト権奪還史上空前のストライキは八日間にわたって続けられたが、政府の頑強な抵抗に阻まれて組合側の全面的な敗北に終わった。

スト権ストの敗北は、公労協の運動路線を転換させただけではなく、かれらの運動に依拠してきた総評の影響

力をさらに低下させ、ナショナルセンター間の力関係を一変させた。七六年には政府・与党・行政機関との交渉のための組織として、民間大企業の労働組合を中心として政策推進労組会議が結成されたが、これは先のような事態を象徴するものであった。こうして、七〇年代初頭にいったんは挫折した労働戦線統一の動きが復活し、その後総評傘下単産も巻き込んで大きなうねりとなっていったのである。七〇年代の後半には、春闘は完全に「八社懇」体制のもとにおかれ、JICの影響力は民間大企業をこえて広がり、中堅・中小企業においても総評労働運動は後退していった。

先に指摘したような六〇年代後半からの能力主義管理を基調とした労務管理の推進を背景とし、オイル・ショック下の「減量経営」の推進とその後の労働組合運動の後退を直接の契機としながら、「日本的経営」は変貌をとげわが国社会は「企業社会」へとむかうことになった。当時の状況は、①先進国のなかで労働争議行為の発生物件数をもっとも少なく、その継続日数をもっとも短い、②欠勤率がきわめて低い、③所定外労働時間が長く、有給休暇の付与日数が少ないうえにその取得率も低い、④雇用調整や労働条件に関する事項の変更が比較的弾力的におこなわれる、⑤生産性向上につながる作業改善案が労働者から提案されている、⑥新しい設備や機械の導入に際して労働者の抵抗が少ない、と『労働白書』（一九八〇年版）にも描かれている。

わが国企業の実産性の高さは、他の国々と比較しての技術水準の高さというよりも、今日トヨタシステムともよばれている「日本的生産システム」の徹底した活用にあつたといえるだろう。七〇年代に入ってから、低成長期にも高収益をあげうるシステムとして、コスト低減と需要変動への弾力的適応を同時に可能にする生産方式が追求された。そのモデルがトヨタシステムであつた。この生産システムの基本は、在庫、スペース、作業時間、要員などの「ムダ」を徹底的に排除するJIT（ジャスト・イン・タイム）方式にあるが、これは七〇年代半ば

のトヨタ自動車ではほぼ完成され、八〇年代をつうじて他の製造業にも広まっていった。

こうしてわが国は、戦後きわめて顕著な高度成長を達成しただけではなく、二度にわたるオイル・ショック後も経済危機に苦しむ欧米諸国を後目に成長力を維持し、高い国際競争力を確保してきた。そして八〇年代には先進工業国との間に経済摩擦をひきおこすほどの「経済大国」になり、八八年には一人当たりGNPは世界のトップに立ったのである。こうした「成功」は、わが国の経営や労使関係に対する国際的な関心を高めた。OECDの『対日労働報告書』（七二年）は、「日本の経営」の「三種の神器」がわが国経済の高速成長にいかに関与したかを論じ、日本的雇用慣行を「前近代」で遅れたものとみなすようなこれまでの見解を逆転させた。また七〇年代の後半には、「日本の経営」を先進的で普遍的なものと評価するような日本モデル論も登場し、八〇年代前半には「日本の経営」論が海外でもブームをまきおこすまでになった。そして八〇年代の後半には、先のトヨタシステムがリーン生産方式と命名され、フォード・システムを超える効率的な生産管理として世界的にも注目されるようになった。

- (1) 日経連の賃金決定に関する考え方、経済成長と物価の安定を同時に実現するためには、賃金引き上げの目安を国民経済の実質生産性（実質国民総生産／就業者数）の伸びにおくべきであるというものである。
- (2) 賃上げ要求については、雇用や物価の安定、経済成長、国際収支など経済全体との整合性を考慮すべきであるという考え方をいう。もともと同盟は賃金と生産性と物価の整合性を追求してきたが、それが二度とわたるオイルショックを契機として、経済整合性論として拡大浸透した。
- (3) スト権ストについては、熊沢誠「スト権スト・一九七五年日本」（清水慎三編著『戦後労働組合運動史論』、日本評論社、一九八二年）が詳しい。
- (4) 日本の民間重化学部門を代表する八社（新日鉄、日本鋼管、三菱重工、石川島播磨、日立、東芝、トヨタ、日産）の

労務担当常務の集まりである。七六春闘以降、八社懇体制と鉄鋼主導のJ・C共闘をつうじて、鉄鋼の一発回答が春闘相場を規制するという賃上げ抑制方式が定着した。

(5) 日本の生産システムについては、鈴木良始著『日本的生産システムと企業社会』（北海道大学図書刊行会、一九九四年）がきわめて詳細に論じている。

(6) リーン生産方式については、J・P・ウォマック、D・ルース、D・T・ジョーンズ著（沢田博訳）『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』（経済界、一九九〇年）を参照されたい。

五 「臨調・行革」の推進と「企業社会」の成立（一九八一年～一九八六年）

だがわが国経済は、八〇年代に入って赤字国債の累積による深刻な財政危機や国際経済摩擦の深化、先進国病の予防による経済・社会の活力の維持といった新たな課題に直面することになった。こうした事態を財界主導で打開し、国家の政策全般を新自由主義的な方向で改編しようとしたのが、臨時行政調査会による行政改革（以下臨調・行革とよぶ）であった。八一年に発足した臨調は、「増税なき財政再建」をメインスローガンに、「活力ある福祉社会の建設」と「国際社会に対する積極的貢献」を二大目標として活動を開始した。そこでは効率や競争を高く評価した民間活力論や規制緩和論がもてはやされ、そうした路線にそって、福祉の切り捨てや第三セクター方式の採用、専売・電電・国鉄の民営化、社会的領域にまでおよぶ規制緩和、消費税の導入などがつぎつぎと強行された。

八二年の臨調第三次答申には専売・電電・国鉄の三公社の民営化論が登場し、八六年までにすべて民営化され公企業の主要部分が消滅した。とくに注目されるのは、民営化によって公労協が解体されその中心だった国労が

弱体化したことである。臨調は、国鉄の膨大な累積債務や親方日の丸的な経営姿勢、職場規律の乱れなどを問題とし、分割・民営化による経営形態の変更以外に国鉄再建の道はないと主張した。政府・自民党・臨調・マスコミによって国鉄批判の大キャンペーンが執拗にくりかえされるなかで、八二年には国鉄職場における労働組合の規制力をささえてきた現場協議制が廃止され、八三年に国鉄再建監理委員会が発足し、八五年には分割・民営化や余剰人員の整理、累積赤字の国民負担を柱とした最終答申が出された。こうして翌八六年には国鉄改革法案が成立し、国鉄にかわって六旅客鉄道会社と一貨物会社からなるJRグループが発足した。

国鉄改革において大きな社会問題となったのは、「余剰人員」対策とJRへの採用をめぐる国鉄当局の差別的な対応であった。分割・民営化の過程で、それまで総評労働運動と公労協の中核部隊であった国鉄労働組合に対する攻撃が強められ、「余剰人員」とみなされた組合活動家は、鉄道本来の業務からはずされて「人材活用センター」に隔離されるという事態も生まれた。北海道や九州を中心として露骨な採用差別がおこなわれ（国労や全動労の採用率は他の労働組合と比べていちじるしく低かった）、また採用された場合でも関連業務への不当な配属が横行した。

当局の激しい国労攻撃のなかで組合脱退者も続出し、さらには一〇〇名をこえる自殺者も生まれた。臨調発足の八一年時点で二四万名をこえる組織をほこった国労は、分割・民営化後の八八年には四万名を割るにいたった（なお、国鉄を解雇された労働者は闘争団を組織して闘争を継続している）。こうして、現場協議制によって労働組合の規制のもとにあった職場は民間並みに改編され、労使関係の二元的な構造（民間部門と官公部門）も一元化されて、「企業社会」は成立したのである。のちにふれる「連合」の誕生は、こうした変化を象徴するものであった。

こうした動きを背後でささえていたのが、「日本的経営」のさらなる変貌であった。パートタイム労働者や派遣労働者（八五年に「労働者派遣事業法」²⁾が成立）に代表される非正規労働者が増大して、雇用形態の多様化がすすめられ、終身雇用慣行の適用範囲は狭められ、年功賃金も、従来の性と学歴と勤続年数による一括管理を主体としたものから、人事考課による能力評価のウェイトを高めた「職能資格制度」へと変わった³⁾。労働組合についても、企業別組合という組織形態は変化しなかったが、「減量経営」の遂行や「臨調・行革」による官公部門の労働組合の影響力の衰退によって、組織と闘争力（争議件数、争議行為参加人員、労働損失日数）を大きく低下させた（第1表、第2表参照）。サービス経済化や雇用形態の多様化という要因も加わって、組合組織率は七五年以降低下を続け八三年には三割を切るにいたったのである。こうして正規従業員の地位は不安定化した。

「日本的経営」の「三種の神器」にかわって、彼らを企業に統合するうえで重要な役割を果たすようになったのが、能力主義管理の新たな展開である。「三種の神器」がこれまで労働者の企業に対する忠誠心を高めてきたことは間違いないが、それを猛烈な働きぶりに結び付けたのは人事考課とQCサークル活動であった。わが国のほぼ全企業に普及した人事考課とは、日常の勤務ぶりや実績をつうじて労働者の職務遂行能力を評価し、賃金、昇進、配置、能力開発などの諸決定に役立てる手続きである。人事考課をつうじて、職務遂行能力が経営サイドの一方的な評価にさらされ、それが労働者の処遇上の重要な諸決定と結びつけられたために、職場は労働者が自らの「やる気」を示さなければならない場へと変わった。

わが国の人事考課は、長期にわたって多数の評価者によって多面的な要素にもとづいて評価がおこなわれ、さらには人事考課の適用が全階層におよぶといったある種の「民主性」を有するとともに、共産党員や左派の組合活動家に対しては徹底的に差別するという「専制性」をも有している。両者が共存しうるのは、人事考課が潜在

戦後日本における「企業社会」の形成に関する覚書

第1表 労働組合数と組合員数
(各年6月末現在)

年	単位労働組合数	組合員数(千人)	推定組織率(%)	年	単位労働組合数	組合員数(千人)	推定組織率(%)
1945年	509	381	3.2	1970年	60,954	11,605	35.4
46	17,266	4,926	41.5	71	62,428	11,798	34.8
47	23,323	5,692	45.3	72	63,718	11,889	34.3
48	33,926	6,677	53.0	73	65,448	12,098	33.1
49	34,688	6,655	55.8	74	67,829	12,462	33.9
50	29,114	5,774	46.2	75	69,333	12,590	34.4
51	27,644	5,687	42.6	76	70,039	12,509	33.7
52	27,851	5,720	40.3	77	70,625	12,437	33.2
53	30,129	5,927	36.3	78	70,868	12,383	32.6
54	31,456	6,076	35.5	79	71,780	12,309	31.6
55	32,012	6,286	35.6	80	72,693	12,369	30.8
56	34,073	6,463	33.5	81	73,694	12,471	30.8
57	36,084	6,763	33.6	82	74,091	12,526	30.5
58	37,823	6,984	32.7	83	74,486	12,520	29.7
59	39,303	7,211	32.1	84	74,579	12,464	29.1
60	41,561	7,662	32.2	85	74,499	12,418	28.9
61	45,096	8,360	34.5	86	74,183	12,343	28.2
62	47,812	8,971	34.7	87	73,138	12,272	27.6
63	49,796	9,357	34.7	88	72,792	12,227	26.8
64	51,457	9,800	35.0	89	72,605	12,227	25.9
65	52,879	10,147	34.8	90	72,202	12,265	25.2
66	53,985	10,404	34.2	91	71,685	12,397	24.5
67	55,321	10,566	34.1	92	71,881	12,541	24.4
68	56,535	10,863	34.4	93	71,501	12,663	24.2
69	58,812	11,249	35.2	94	71,674	12,699	24.1

(出所) 1945年、46年は厚生省労働局調べ、47年は「労働組合調査」、48～82年は「労働組合基本調査」、83年以降は「労働組合基礎調査」である。

- (注) 1) 単位労働組合とは、その構成組合員が当該組合に個人加入の形式をとる組合をいう。
 2) 1946年までは年末現在数。
 3) 1952年までの組合員数には、単一組織の本部及び連合扱組合に直接所属する非独立組合を含まない。53年以降は上記を含んだ単一労働組合の組合員数である。
 4) 推定組織率は、組合員数を総務庁統計局「労働力調査」の各年調査月の雇用労働者数で除して算出。

第2表 労働争議件数、行為参加人員および労働損失日数

年	総争議	総争議のうち争議行為を伴った争議		半日以上同盟罷業及び作業所閉鎖				
	総件数	件数	行為参加人員 (千人)	件数	行為参加人員 (千人)	労働損失日数		
						計	同盟罷業	作業所閉鎖
						(千日)		
1946年	920	810	635	702	517	6,266	6,093	173
47	1,035	683	295	464	219	5,036	4,894	142
48	1,517	913	2,605	744	2,304	6,995	6,880	116
49	1,414	651	1,240	554	1,122	4,321	4,252	68
50	1,487	763	1,027	584	763	5,486	5,133	353
51	1,186	670	1,386	576	1,163	6,015	5,972	42
52	1,233	725	1,843	590	1,624	5,075	5,012	63
53	1,277	762	1,743	611	1,341	4,279	3,854	425
54	1,247	780	1,547	647	928	3,836	2,659	1,177
55	1,345	809	1,767	659	1,033	3,467	3,307	160
56	1,330	815	1,605	646	1,098	4,562	2,353	2,269
57	1,680	999	2,345	830	1,557	5,652	5,561	128
58	1,864	1,247	2,537	903	1,279	6,052	5,826	531
59	1,709	1,193	1,918	887	1,216	6,020	5,926	194
60	2,222	1,707	2,335	1,063	918	4,912	4,810	2,746
61	2,483	1,788	2,128	1,401	1,680	6,150	6,089	144
62	2,287	1,696	1,885	1,299	1,518	5,400	5,309	477
63	2,016	1,421	1,781	1,079	1,183	2,770	2,717	114
64	2,422	1,745	1,634	1,234	1,050	3,165	3,065	150
65	3,051	2,359	2,479	1,542	1,682	5,669	5,475	247
66	3,687	2,845	2,293	1,252	1,132	2,742	2,686	56
67	3,024	2,284	1,271	1,214	733	1,830	1,788	50
68	3,882	3,167	2,340	1,546	1,163	2,841	2,821	22
69	5,283	4,482	3,071	1,783	1,412	3,634	3,553	74
70	4,551	3,783	2,357	2,260	1,720	3,915	3,770	163
71	6,681	6,082	3,623	2,527	1,896	6,029	5,978	56
72	5,808	4,996	2,657	2,498	1,544	5,147	5,074	73
73	9,459	8,720	4,929	3,326	2,235	4,604	4,543	65
74	10,462	9,581	5,325	5,211	3,621	9,663	9,606	58
75	8,435	7,574	4,614	3,391	2,732	8,016	7,974	62
76	7,974	7,240	3,400	2,720	1,356	3,254	3,224	52
77	6,060	5,533	2,413	1,712	692	1,518	1,498	20
78	5,416	4,852	2,083	1,517	660	1,358	1,353	6
79	4,026	3,492	1,476	1,153	450	930	919	12
80	4,376	3,737	1,768	1,133	563	1,001	998	3
81	7,660	7,034	2,914	950	247	554	543	12
82	7,477	6,779	2,386	944	216	538	535	5
83	5,562	4,814	1,773	893	224	507	504	3
84	4,480	3,855	1,585	596	155	354	354	1
85	4,826	4,230	1,355	627	123	264	257	7
86	2,002	1,439	463	620	118	253	252	2
87	1,839	1,202	351	474	101	256	256	0.4
88	1,879	1,347	430	498	75	174	163	16
89	1,868	1,433	485	362	86	220	176	44
90	2,071	1,698	699	284	84	145	140	4
91	1,292	935	345	310	53	96	92	4
92	1,138	788	410	263	109	231	227	4
93	1,084	657	274	252	64	116	112	4

(出所) 労働省「労働争議統計調査」

(注)

- 1) 前年からの繰り越しを含む当期中のすべての争議についてのもの。
- 2) 総争議の総件数から争議行為を伴った争議件数を引いた差の件数には、第三機関関与のみの争議及び当年中には争議行為も第三機関関与もない前年からの繰り越し争議の件数を含む。

能力までをも評価の対象としているからである。潜在能力はそもそも定量的に把握することはむずかしく、その判定は本人の「やる気」に反映される性格や態度の観察によるほかはない。こうした情意考課は、規律性や責任性、積極性、協調性といった全人格の評価に限りなく近づいていくために、先のような差別とも結びつき、さらには普通の労働者に自発的に猛烈に働くことを強制することになるのである。⁽⁴⁾

わが国においては、これまで人事考課の方法や基準に関して団体交渉の場でとりあげられることはまれであったし、評価の結果に対する苦情処理についても、労働組合はほとんど関与してこなかった。労働組合が職場における枢要の問題に関わらないならば、職場が企業の「聖域」と化すのは避けられない。しかしながら、労働組合が関与する必要のないほどわが国の人事考課が公平なものであったわけではもちろんない。そのことは、近年人事考課による男女間の賃金や昇進・昇格差別に対して、あるいはまた所属組合間の差別による不当労働行為事件に対して、裁判所や労働委員会への不服申し立てが増えていることから明らかである。

次に、能力主義管理のもうひとつの柱となったQCサークル活動のその後の展開についてもふれておこう。六〇年代に製造業の生産現場から始まったQCサークル活動は、七〇年代の後半にはTQC(全社的品質管理)として金融、サービス業や事務・管理部門にも広がって、わが国の多数の労働者をまきこむまでになった。⁽⁵⁾このようにQCサークル活動が普及した理由としてまず指摘されなければならないのは、企業の側からの強い働きかけである。品質と原価に対するきめ細かな作業改善の蓄積を、わが国企業の国際競争力の源泉として位置づけた企業は、現場監督者を使ってQCサークル活動の組織化に積極的のりだしたのである。自主的であるとの建て前にもかかわらず、職制によって参加が強制されたり、参加の程度が人事考課の対象とされたのはそのためである。しかしながら、そこには労働者が「主体的」に参加しているという側面も存在した。職場内の意思疎通が促進

されたり、管理業務の一部が加えられて職務が拡大したり、教育訓練の役割を果たしたり、仕事がやりやすくなったりもしたからである。ただ指示されるままに実行するだけでは耐えがたい単調な仕事も、このような活動とおして達成感を味わえるものになった。しかも、改善能力や管理能力は昇進にあたって必要とされる能力でもあった。だからこそ、多数の労働者がQCサークル活動に積極的に参加したのである。その意味では、QCサークル活動は強制と自発の絶妙の複合物であったといえよう。⁽⁶⁾ QCサークル活動をチャンネルとして、労働者のもつ現場の知恵は企業目的の達成のために動員されていた。

(1) 国鉄改革とその後の国鉄労働組合の動向については、拙稿「国鉄労働組合の危機と再生」『専修経済学論集』第二七巻第一号を参照されたい。

(2) 労働者派遣事業法では、①登録型の一般労働者派遣事業は許可制、常用雇用型の特定労働者派遣事業は届出制とし、②労働者派遣契約で従事すべき業務内容・就業場所・派遣機関などを定め、③派遣元・派遣先責任者を選任することなどが規定された。

(3) 職能給は、労働者のもつ職務遂行能力を企業が一方的に査定して支払う賃金体系である。職務遂行能力を査定するためには、職能資格区分と能力評価にもとづく格付けの体系である職能資格制度が必要となる。職能資格制度のもとでは、労働者は役職昇進とは別に昇格しうるので処遇が安定し配置も機動的になるが、他面ではそれだけ労働者間の競争が強められることになる。

(4) 人事考課をめぐるては、熊沢誠著『日本の経営の明暗』（筑摩書房、一九八九年）、遠藤公嗣「査定制度による性と信条の差別」『日本労働研究雑誌』三九八号が詳しい。なお、橋本俊詔編『査定・昇進・賃金決定』（有斐閣、一九九二年）もあわせて参照されたい。

(5) TQCについては、大場秀雄、中原学編著『TQCとたたかいた』（学習の友社、一九八四年）を参照されたい。

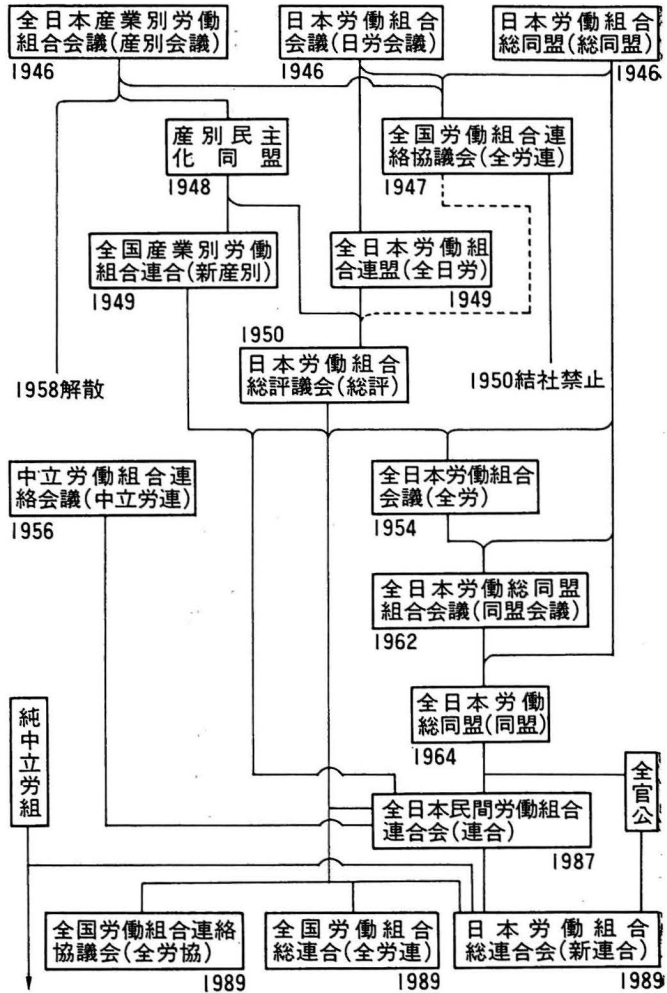
(6) QCサークル活動の評価については、上井喜彦「民間大企業の労働問題」（戸塚秀夫、徳永重良編著『現代日本の労働問題』、ミネルヴァ書房、一九九三年、第二章）を参照されたい。

六 「企業社会」の爛熟とその行方（一九八七年）

七〇年代に労働組合が地盤沈下し、全国組織間の力関係が大きく変化したことは誰の目にも明らかとなったが、そうしたなかで再燃したのが労働戦線統一問題であった。七〇年代初頭に挫折した戦線統一の動きは、総評の影響力の低下と総評指導部の路線転換によって、八〇年代に入りあらたな局面を迎えた。八〇年には、同盟、JCおよび総評傘下の民間六単産の委員長による労働戦線統一推進会が発足し、翌年には「労働戦線統一の基本構想」が発表された。この基本構想では、政策制度要求の実現と国際自由労連への加盟を前提に選別結果がめざされるとともに、戦線統一のプログラムが示された。それは、第一段階として民間先行による新たな協議会を発足させ、第二段階としてそれを連合会組織に発展させ、そして第三段階として官公部門の労働組合を含めた全的統一を実現し、八〇年代に一つの全国組織をつくるというものであった。このプログラムにもとづいて、八二年には全民労協（全日本民間労働組合協議会）が、八七年には民間「連合」（全日本民間労働組合連合会）が結成され、そして八九年には民間「連合」と旧総評系および旧同盟系の官公労が統一して「連合」（日本労働組合総連合会、七五構成組織七六三万人）が誕生した。

民間「連合」から「連合」の結成にいたる過程で、これまでわが国の労働組合の全国組織であった総評、同盟、中立労連、新産別はすべて解散した。一方、「連合」加盟に反対した労働組合のうち統一労組懇（統一戦線促進労働組合懇談会）に結集するグループは、「連合」が誕生した同じ日に全労連（全国労働組合総連合、二七単産一二万人）を結成し、また「連合」には批判的であるが統一労組懇にも加盟していないその他の左派グル

労働組合の全国組織の変遷図



1946年、同年全労協（全国労働組合連絡協議会）を発足させた。こうして八九年にわが国の労働組合の組織図は大きく塗り替えられたのである。とりわけ、約八〇〇万名の組合員を擁し、世界第三位の勢力をもつ巨大な労働団体である「連合」が出現したことは、わが国の労使関係にきわめて大きな影響をあたえることになった（図参）

照]。

「連合」傘下の労働者は組織労働者の六割をこえ、国内における影響力も、労働の分野を越えて政治・経済・社会のすべての領域におよびつつある。「連合」の運動理念は、その綱領的文書である「連合の進路」に示されているが、そこで「自由にして民主的な労働運動の伝統を継承」と述べられていることからわかるように、同盟やJ.Cの運動理念とはほぼ同一のものとなっている。その意味では、「連合」の誕生はこれまでの協調的な労働組合運動の総決算といえよう。

ではその新しさはどこにあるのだろうか。「連合」は自らの任務を、中央・地方における多面的な政・労・使協議のシステムづくりにおいて、経済成長の成果配分における公正さを確保しようとしている。政策参加をめざしているという点ではネオ・コーポラティズムといえようが、「連合」の主力が企業協調的な民間大企業の労働組合にあり、政策参加による影響力の行使が微弱なものにとどまっているという点では、きわめて日本的なネオ・コーポラティズムとみることができよう。九〇年代に入って政権交代が相次ぐなかで、「連合」の影響力の行使は、労働の世界よりも政治の世界にむけられてきているように思われる。

八〇年代後半からのわが国企業の急速な海外進出は世界的にも大きな関心の的となり、近年では、ポスト・フォーダイズムの最先端に「日本的経営」の柔軟な生産システムを位置づけるレギュラシオン派の議論も登場して、国際競争も引き起こされた。この議論によれば、日本の生産システムはたんに効率的であるだけではなく労働者にとっても評価すべき側面をもつという。つまり、わが国の労働者はQCサークル活動をとおして現場において作業改善に参加するとともに多能工化しており、こうした労働編成は、作業の構想Ⅱ精神労働と実行Ⅱ肉体力労働の分離および労働の細分化によって生産性の上昇をめざしたフォーダイズムの非人間的な労働編成を超えて

いるというわけである。⁽⁴⁾

しかしながら、「日本的経営」に対する国の内外での評価が高まるなかで、過労死に象徴されるような深刻な労働問題が蓄積されてきたことを見過ごすことはできない。八八年に弁護士や医師によって開設された「過労死一〇番」の活動をおとして過労死は社会的に認知されることになり、今日では、仕事が原因の過労やストレスが誘因となつてひきおこされた死亡や永久的労働不能をさす社会医学用語として定着し、ILOの九三年のWORLD LABOUR REPORT にも“Karoshi”として登場して広く世界にも知られるにいたつた。過労死の不安は、わが国の労働者を広く蝕んでおり、過労による脳・心臓疾患での死亡だけで年間一万人を超えると推計されている。そしてその背後には、年間三〇〇〇時間以上働く過労死予備軍の労働者が五〇〇万人にもおよび、サービス残業が依然として後を絶たないという現実が横たわっている。⁽⁵⁾

こうしたなかで、九〇年代に入つて政府や経営者からも「企業社会」に対する批判や反省の声が聞かれるようになった。たとえば産業構造審議会や国民生活審議会のレポートでは、企業を中心とした生活構造や経済社会システムが批判の対象となり、後者などでは①個人を中心とした価値観を形成する、②会社は「ノルマ」を廃止する、③労働時間短縮のため残業割増率を引き上げる、④会社も個人も社会貢献活動に取り組む、⑤「会社人間」化を助長する社宅建設を見直す、といった大胆な提言もおこなわれた。また経営者からも、時短や労働分配率の引き上げ、高配当、系列・下請け関係の改善の必要性が指摘されるにいたつた。

しかしながら、こうした認識がわが国の経営者の多くに受け入れられているわけではない。日経連が九五年に提起した新「日本的経営」の戦略などは、労働者の企業からの自立の必要性を逆手にとって、これまでなし崩しに修正されてきた終身雇用や年功賃金の最終的な解体を迫るものとなっている。それによれば、日本的雇用慣行

が保障されるのは一部の「長期蓄積能力活用型」のみで、多数の労働者は、短期雇用で昇給なしの「高度専門能力活用型」と「雇用柔軟型」に追いやられることになる。⁽⁸⁾ こうした提言は、九〇年代に入っているバブル経済の崩壊と長期不況のもとで、経営者側が深刻な危機意識にとらわれていることを示すとともに、彼らが、「三種の神器」を建て前とした「日本的経営」がなくとも「企業社会」を維持しうる、といった自信を抱きつつあることを示しているようにも思われる。

「企業社会」のもたらしている問題は、過労死や長時間労働、サービス残業にとどまらない。今日ではリストラクチャリングが日常的に展開されて、雇用不安も高まっているし、労働者の企業内における諸権利も侵害され、女性や高齢者、障害者、外国人労働者（八〇年代以降流入した労働者は五〇万人、オーバーステイの労働者は三〇万人）といった「企業社会」の周辺や底辺に位置付けられた人々の地位や権利を保障するための法的諸制度の整備も立ち遅れている。女性についていえば、八五年には「男女雇用機会均等法」⁽⁷⁾が成立したが、コース別雇用管理制度のもとで差別は温存されたままであり、パートタイム労働者の労働条件の改善も遅々としている。働き過ぎと失業と差別そして過剰消費と過少福祉のはざまで、われわれの生活は、ゆとりと豊かさを実感できるものとはいえない状況にある。

八〇年代の後半からは、加速した円高を背景として日本企業の海外進出による多国籍企業化がすすんだ。海外直接投資の中心は、自動車・電機・機械などの加工組立型の製造業であり、日本企業の海外現地法人の現地従業員数は八六年の九四万人から九四年の二五〇万人に拡大した。こうしたなかで、企業は「日本的経営」とりわけ「日本の生産システム」の移植に力を注ぎ、職務区分の単純化やチーム生産、ジョブ・ローテーションによる「多能工」化などの面では一定の成果を上げてきている。しかしながら、ムダを徹底して排除する「日本の生産

システム」はストレスによる管理であるとの批判もあり、またQCサークル活動の活性化や人事考課の導入などが困難であるという限界もある。そしてまた、こうした海外進出にともなう生産拠点の移転は、産業空洞化を招き国内雇用機会を失わせてもいるのである。

戦後五〇年におよぶ労使関係の展開のなかで、わが国は「企業社会」へと改編され、その国際競争力の高さ故に、世界の労使関係のありようにも影響力をおよぼすようになってきた。しかしそうであればあるほど、「企業社会」を成り立たせているシステムが、国連やILOあるいは国際労働組合組織などが確立してきた国際的な社会原則に適合的であるかどうかが厳しく問われることになる。⁽¹⁰⁾ そうした広い視野から「企業社会」を再評価し相対化することなしに、「経済大国」日本は先進社会にむかうことはできないのではなからうか。

(1) 「連合」の結成にいたるプロセスと労働戦線の新たな構図については、法政大学大原社会問題研究所編『《連合時代》の労働運動』（総合労働研究所、一九九二年）を参照されたい。

(2) 第一次大戦後、国家の経済過程への介入が恒常化するにつれて、利益団体、職能団体が経済政策の決定過程に参加する制度が形成された。これをコーポラティズム（団体協調主義）とよぶ。石油危機以降こうした議論が再び世界的に広まったが、今日の政・労・使の政治的・経済的な協調体制は、戦前のような国家に労使が従属的に統合された体制と区別して、ネオ・コーポラティズムとよばれる。ネオ・コーポラティズムをめぐる議論については、稲上毅他著『ネオ・コーポラティズムの国際比較』（日本労働研究機構、一九九四年）を参照されたい。

(3) 国際論争については、丸山恵也著『日本的生産システムとフレキシビリティ』（日本評論社、一九九五年）での整理が参考になる。

(4) こうした視点にたった議論として、野原光「日本の『フレキシブル』生産システムの再検討」（社会政策学会年報第三六集『現代日本の労務管理』、御茶の水書房、一九九二年）がある。

(5) 過労死およびその背後に存在する長時間労働については、川人博『過労死社会と日本』（花伝社、一九九二年）、森岡

孝などを参照されたい。

(6) 日経連の新・日本的経営システム等研究プロジェクトの報告書である『新時代の「日本的経営」(一九九五年)』を参照されたい。なお、同報告書に対する批判として下山房雄監修『日経連新「日本的経営」批判』(連合通信社、一九九五年)がある。

(7) 男女雇用機会均等法では、①募集・採用、配置・昇進について男女差別しないことを事業主の努力義務とし、②教育・訓練と福利厚生の一部、定年・退職・解雇についての男女差別を禁止し、③都道府県婦人少年室に機会均等調停委員会を設置して紛争の解決にあたり、④女性の時間外・休日労働、深夜業の規制を一部解除もしくは緩和する、ことなどが規定された。

(8) 男女雇用機会均等法施行後の雇用における男女差別をささえているのが、コース別雇用管理制度である。この制度は、基幹的業務と補助的業務といった業務内容の違い、転居をともなう転勤の可否および昇進・昇格の可能性の有無を組み合わせて、総合職と一般職というコースを設定し、コース別に異なる雇用管理をおこなうものである。転居をともなう転勤が条件とされれば、女性が総合職を選択することは難しくなり、実際は総合職＝男性、一般職＝女性という配置とならざるをえない。

(9) 日本企業の海外進出と進出先での労使関係の実態については、マイク・パーカー、ジェイン・スローター編著(戸塚秀夫・監訳)『米国自動車工場の変貌』(緑風出版、一九九五年)を参照されたい。

(10) こうした指摘については、戸塚秀夫、徳永重良編著前掲書の序章を参照されたい。

【参考文献】

- 下山房雄「戦後日本資本主義の展開と労働者の階級主体形成」(経済理論学会年報第一六集『現代資本主義と労働者階級』、青木書店、一九七九年)
- 清水慎三編著『戦後労働組合運動史論』、日本評論社、一九八二年。

『講座今日の日本資本主義7』『日本資本主義と労働者階級』、大月書店、一九八二年。

下山房雄、兵藤釗『『日本的労使関係』と労働運動』（講座今日の日本資本主義4『日本資本主義の支配構造』、大月書店、一九八二年）

『事典日本労働組合運動史』、大月書店、一九八七年。

下山房雄「戦後日本の労働組合」（高橋汎他編著『日本労務管理史3 労使関係』、中央経済社、一九八八年）

渡辺治著『豊かな社会』日本の構造』、労働旬報社、一九九〇年。

田端博邦「現代日本社会と労使関係」（東京大学社会科学研究所編『現代日本社会5 構造』、東京大学出版会、一九九一年）

森武麿他著『現代日本経済史』、有斐閣、一九九三年。

三宅明正「労働運動・市民運動」（岩波講座日本通史第二〇巻『現代I』、岩波書店、一九九五年）

（付記） 本稿は、専修大学社会科学研究所個人研究助成（一九九五年度）による研究成果の一部である。