

Discussion Paper # 89 - DOJ - 6

企業レベルの労使関係：
その国際比較

小池和男

1989年1月

本稿は、1989年1月9日に東京で開催されたコンファランス「企業経営と労働市場：国際競争力へのインプリケーション」（通商産業省通商産業研究所・財団法人産業研究所共催）に小池和男氏（法政大学経営学部教授・通商産業研究所諮問委員）が提出された論文であり、著者の許可を得て通商産業研究所 Discussion Paper Seriesに収めた。

通商産業研究所 Discussion Paper Seriesは、通商産業研究所における研究成果等を取りまとめ、所内での討議に用いるとともに、関係の方々から御意見を頂くために作成するものである。このDiscussion Paper Seriesの内容は、研究上の試論であって、最終的な研究成果ではないので、著者の許可なく、引用または複写することは差し控えられる。また、ここに記された意見は、著者個人のものであって、通商産業省または著者が所属する組織の見解ではない。

— 要約 —

企業レベルの労使関係：その国際比較

An International Comparison of Industrial Relations at the
Work Place

小池和男

法政大学

日本は企業別組合であり、その労使関係は特異といわれる。本当であろうか。おもにアメリカと西ドイツと比較し、どこまで他国と共通し、どこで異なるかを吟味する。そのうえで、将来どのような労使関係が主流となるかを考えたい。

労働組合の組織と機能を、たんに表向きのものに限らず、その内実まで視野に入れるならば、まことに見事な共通性が見いだされる。ただし、資料は乏しく、おもにわたくし自身の見聞に頼らざるをえない。まず組織については、産業別組合の基礎に、ほとんどかならず企業や事業所ごとの労働者組織がある。機能面でも、賃金のより高い仕事への昇進、別の種類の仕事への配転、解雇、そしてひとりひとり、あるいは、仕事ごとの賃金、こうした職場の労働者にとって大切なことは、おおく企業や事業所レベルで交渉される、という共通性である。

この大きな共通性のうえに、もちろん差異がある。企業や事業所レベルの組織に着目すれば、つぎの3つのサブタイプに分かれる。

- A 正規の組合組織が事業所ごとに存在しているアメリカと日本。正規とは組合費を徴収できるということである。
- B 法律上労働組合ではないが、経営参加の法律にもとづく事業所従業員組織があり、機能からみても事実上の労働組合というべき西ドイツ。
- C 日陰の労働組合組織が事業所ごとに存在し機能しているイギリス。

機能面では、経済の伸びと縮小という変動への対応に注目すれば、日本の労使関係がもっとも成長に貢献しやすい。職場の技能をよくのばしやすい仕組みをつ

くっている。他面、雇用の縮小にもっともつたない。コストのたかい労働者に解雇をしわよせする。アメリカは逆に、技能をのぼす面では劣るが、勤続の逆順による解雇方式をとっており、コストのひくい人に解雇を集中している。ドイツは、その中間であろうか。

共通性をうみだしたのは、私の考えでは、現代の技能の性質である。企業のなかで実地に経験をつんで、技能を多少とも高めていく形成方式がとられている。それならば、働くひとにとって重要な事項の多くは、企業や事業所レベルで交渉されるほかない。

差異の根拠は、その方式のていどの違いである。技能形成方式の実態ははなかなかな分らないが、賃金の上がり方からみて、ドイツや西欧はその程度がもっとも小さく、アメリカは企業内でながく技能が高まっていく方式をとっている。日本は、もっともそのていどが大きく、企業内の経験がはば広く、深く、経済の効率の源泉、異常と変化への対処にすぐれた知的熟練を形成している。

将来、電子化、三次産業化がすすめば、こうした知的熟練への必要がいつそうたかまる。くりかえし作業や規格化された作業ほど機械によってなされ、人間の手には異常と変化への対応が、ますます残されていくであろう。そうであれば、知的熟練をのぼそうとする労使関係こそ、将来の主流となっていくであろう。

企業レベルの労使関係：その国際比較

An International Comparison of Industrial Relations at the
Work Place

小池 和男

法政大学

目次

1・問題

2・ストライキの比較

3・組織

組織のメンバーの範囲

専従役員とその給料

4・交渉

団体交渉における分業

事実上の産業別交渉

5・変動への対応

成長への貢献

雇用縮小期

6・含意

説明

将来

1・問題

日本は企業別組合であり、その労使関係は特異といわれる。本当であろうか、その点をささやかな国際比較によって吟味したい。おもにアメリカとドイツと比

べ、どこまで他国と共通し、どこで異なるかを究明する。1) そのうえで、どのような労使関係が将来主流となるかを考えたい。

ここでは、製造業と銀行など三次産業の労働組合をおもに対象にする。ごく自然な限定だが、これによって、クラフトユニオン craft unions (職能別組合) や一般組合 general unions の大半が除かれてしまうことを、注記しておかなければならない。それらは通念に反し、製造業や三次産業では組合の主流ではない。そして、日本でも、一般組合はともかく、クラフトユニオンなら、全建総連のような強力な組合があることを忘れてはならない。40万をこえる大組織は、人口の差を考慮すれば、かのアメリカの最も強力なクラフトユニオン、建築産業労働組合 Builders をむしろ上回る。また、一般組合も製造業や三次産業では、その内実はどうやらこれらの分野での主流のタイプに近づきつつあるように思われる。2)

主流のタイプとは、企業や事業所ごとの組織を基礎とし、その上に産業別の組織をもつ組合である。この点はほぼ先進国に共通し、この共通性のうえに、企業や事業所ごとの組織に、ごくおおまかにいって、つぎの三つのサブタイプが析出される。

- A 正規の(フォーマル)組合が企業や事業所レベルにあり、そのうえに産業別組合が存在するタイプ、アメリカと日本。正規とは、組合費を徴収でき、したがって、専従役員をおけるということである。
- B 事業所従業員組織の国、西ドイツやフランス。法律上は労働組合とされないが、機能上あきらかに労働組合そのものと見ざるをえない。なおフランスは正規の労働組合の支部を事業所におき、結局ふたつの組織が形のうえでは併存している。
- C 日陰の(インフォーマルな)組合が企業や事業所ごとに存在する国、イギリス。日陰とは、組合費を徴収できない組織をいう。

紙数の関係もあり、ここではAとBをとりあげる。

こういっただけでも、すでに通念にいちじるしく反していることが明瞭であろう。しかも日本だけの通念ではなく、欧米の通念にも真っ向から衝突する。アメリカやドイツの人たちは、自分たちの組合がそのようなものとは思ってもいない。その通念を吟味することにもなる。大変な作業なのだが、資料は乏しく、そのも

のずばりを示す統計資料など存在するわけがない。わたくし自身のささやかな観察、ききとりに頼るほかない。わたくしが聞き取りできた事例数は、おどろくほど少なく、まことに頼りなげに見えよう。そこで、たとえ間接的であれ、多少とも関連する統計数値をみることから始めよう。ストライキ統計である。それを第二節で比較する。第三節では、組織の内容を、その範囲、専従者 (officials)、その給料の出所などについて、アメリカ、ドイツ、日本三国を比較する。ついで機能を考察する。第四節では、交渉でとりあげる事項について機能を吟味し、第五節では、経済の成長への貢献、経済の縮小期の対応の面で機能を比べてみる。最終節は要約と含意をのべる。

2・ストライキの比較

日本、欧米をとわず、まことに一般的な考えは、日本の労働組合は企業別だから、対経営者への発言も弱く、きわめて協調的だ、ということである。はたしてそうであろうか。もし本当なら、ストライキは欧米にくらべはるかに少ないはずである。さいわいストライキについては、各国の統計が利用できる。

図1は、雇用労働者1000人あたりの、ストライキによる労働損失日数をしめした。ILO統計にもとずいている。ILOは、各国のストライキにかんする政府統計を、つぎの三つの項目について集計している。a・争議件数、b・参加人員、そしてc・労働損失日数である。このうち国際比較に耐えるのは、c・労働損失日数である。aとbは争議の定義によって数字がだいぶちがってくる。かなりの国では、短く小規模なストライキを除いている。3) だが、c・労働損失日数であれば、この定義の差はあまり影響しない。なお、年々のあまりにも大きな変動をならすため、5年ごとの平均をとった。

図は日本がとくにストライキの少ない国ではないことを示す。たしかに、日本は1980年代にはいって最もすくない国となった。だが、1950年代と60年代には、イギリスやフランスと大差なかった。とりわけ50年代後半には、イギリスをわずかながらでも上回っていた。よくアメリカと比較してストライキが少ないなどというが、アメリカはイタリアとならんで、もっともストライキの多

い国なのであった。他方、西ドイツとスウェーデンは、1970年代半ばまではるかに少なく、もし日本を協調的というなら、その両国は超協調的といわねばなるまい。日本の70年代後半以降の減少が目だつが、減少そのものはどの国にも共通している。日本の減少度がやや大きいのだ。

もちろんストライキは組合活動のほんの一部しか語らないであろう。その内実に入り込まねばならない。もはや統計資料は存在しない。

3・組織

組織のメンバーの範囲

まず重要な共通性を指摘しなければならない。わたくしが訪ねたかぎりでは、アメリカ、西ドイツ、日本三者の事業所レベルの労働者組織は、いずれもその事業所の従業員をメンバーとし、従業員以外はメンバーになれない。よく欧米の組合は横断組織だから、従業員であろうがなかろうが加入できる、などと言われる。それは、クラフトユニオンについては当てはまるけれど、産業別組織の基礎単位としての、事業所組織には妥当しない。

こういう言い方をしただけで、通念とのあまりにも大きな差異にとまどいを生じよう。せめてアメリカと西ドイツの事業所レベルの労働者組織をひとこと説明しておく。アメリカの製造業では、事業所ごとに職種をとわずほぼ全員一本の正規の労働組合組織がある。それをアメリカでは、ローカルユニオンとよぶ。名前からして地域別で事業所組織ではないと思われよう。19世紀労働組合がまだほとんどクラフトユニオンであった時の呼び名を残しているからにすぎない。ほぼ事業所ごとの組織である点は、傍証がある。労働省Department of Labor, Bureau of Labor Statisticsの労働協約調査で、個別企業との協約がどれほどをしめるかをみた統計がある。それによれば、製造業では80%が、しかも重化学工業では95%が企業別の協約をむすんでいる。4)

よくアメリカでは、一企業内に時に数十の組合がある、などといわれる。それは、つぎの二つの事情にもとづく。ひとつは、ひろいアメリカで全国各地にちら

ばる事業所がさまざまな産業別組合に加入するのは、自然なことなのだ。そのうえ、おなじ事業所でも、とりわけその保全部門にいくつかの組合が併存している。そこでは、クラフトユニオンの残党がのこっている。ただしその人数はごくすくなく、たとえば、3-4千人規模の工場でせいぜい100人ていどなのであった。

5) 事業所ごとにほぼ一本の組合という特徴はくつがえせない。

西ドイツの事業所には正規の労働組合は存在しない。ただし経営参加の法律によって、事業所ごとに職種をとわず全員一本の労働者組織がある。法律上だけでなく実際にも小さな企業をのぞけば、存在している。のちに見るように、それは機能上労働組合以外のなにものでもない。いうまでもなく事業所の従業員にかぎられる。6)

この共通性のうえに差異がある。それはメンバーの上限と下限である。どこまでをメンバーにし、どの層をいれないか、である。上限はアメリカが低い。職長は組合にはいれない。他方、ドイツと日本は似ている。職長はもちろんほぼ係長クラスまで入る。もっと詳しくいえば、ドイツでは、重役でも組合員になれるが、事業所従業員組織には係長までである。もちろん両国ともホワイトカラーも入っている。

これに対し、下限はおそらくアメリカがひろく、日本がもっともせまい。日本は本雇いに限られるのが普通だし、その本雇いの割合もやや低い。日本の大企業の内製率はアメリカにくらべてはるかに低い。その結果、アメリカならその大企業の従業員でありそこの組合員である人が、日本ではその大企業の従業員ではなく、関連企業のひととなり、大企業の組合員ではないことが、しばしば生ずる。ただし、関連企業の従業員たちは自分たちの組織をつくり、上部の産業別組織に加盟することがおおい。ドイツは多分その中間からアメリカ寄りであろうか。

専従役員とその給料

組織は専従役員がいなければ、よく働かない。専従役員によるメンバーへのサービスがあつてはじめて、組織は維持される。専従である以上、かれらを支える給料が欠かせない。それをだれが払っているかを、明らかにしなければならない。ところが、人とかねの問題ほど資料に乏しいものはない。とりわけ企業、事業所レベルにいたっては、ほとんどなにも存在しない。7) わたくしのささやかな

聞き取りによるほかない。

アメリカ、ドイツの事業所労働者組織に専従役員が存在するのは、きはめて確かである。そうでなければ組織が動かない以上、当然である。人数もごくわずかな事例のかぎりでは、日本の企業別組合と大差ないかに思われる。アメリカでたとえば3000人くらいのローカルユニオンなら、3-4人の事実上の専従がいる。事実上というのは、うち一人だけが組合費から給料を全額支払われ、他は、半額を組合から、のこりは会社から払われる。これだけならば、日本の企業別組合より少ないとおもわれよう。しかし、ときに職場委員が事実上半専従に近い事例がある。あわせれば、日本よりはるかに少ないとは言いにくい。8)

ドイツの事業所従業員組織は、さきにのべたように、法律上労働組合ではない。経営参加の法律にもとずいた組織である。この法律は規模におうじて専従役員の人数をきめている。わたくしが訪ねたかぎりでは、実際には法律の規定よりややおおくの専従役員がいた。その人数はおおまかにいって、日本の企業別組合と似ているように思われた。この話でわかるように、組合ではないのだから、法律は専従役員の給料を会社負担と規定しており、実行されていた。なお、役員だけでなく、事務職員の給料も、事務所の経費もすべて会社負担である。9) 日本とアメリカの事務所の経費、事務職員の給料が組合負担であることはいうまでもない。日本の組合が会社から安く事務所を借りることはあるが。

そうじて、実態をみていくと、実に共通点がおおいことに一驚されよう。ちがいは、おそらく日本の企業別組合がもっとも金の面で会社から独立していることであろうか。そのことが日本の組合費を割高にしている、とおもわれる。

産業別組織との関連について一言すれば、アメリカは、産業別が組合費を管理しそこからローカルに還付するのにたいし、日本は企業別が組合費をあつめ積み立て、そこから産業別に一部上納する。産業別組織が単一体か連合体かの差である。ドイツにいたっては、法律上組合ではないのだから、金の縁はきれている。アメリカの産業別組合の権限が日本より強いのは、たしかである。しかし、アメリカの産業別といえども、ローカルの人事はもちろんその政策に介入できない。その点は次節で機能をみることで了解されよう。

4・交渉

団体交渉における分業

最もめざましい共通点は、団体交渉における産業別と企業別レベルの間の分業である。職場の労働者にとって大事な事柄のおおくは、企業別のレベルで交渉される。よりうえの仕事への昇進、別の種類の職場への配転、解雇、そしてひとつひとつの仕事やひとりひとりへの賃金をきめる賃金構造、すべてこうした事項は、企業や事業所レベルで交渉される。その点は三国にまったく共通する。

アメリカでたとえば賃上げのリーダーである鉄鋼の例をみれば、賃金率は組合員のあいだで30余のランクにわかれるが、それを交渉してきめるのは産業レベルではまったくなく、企業レベルである。だから、ランクのわけ方、また各ランクの金額は、大手のあいだでも企業によってまったく違う。そのうえ、それぞれのランクにどの仕事を格付けるかは、事業所レベルの仕事なのだ。ドイツでも、解雇を交渉するのは、法律上も事業所従業員組織であって産業別労働組合ではない。配転やその他の問題を実際交渉しているのは、あきらかにbetriebsrat すなわち事業所従業員組織である。

よく、あらゆる問題が企業をこえたレベルで交渉されるかのごとく想われているが、それはなんの根拠もない。わたくしは昇進や、配転、解雇、賃金構造を産業別組合が交渉している例を見たことがない。すこしでも考えれば、すぐ分かることであろう。昇進はあくまで企業内のできごとであり、配転も同様である。企業内の事柄で企業によって多少とでも違うことを、どうして産業レベルで有効に交渉できようか。解雇も産業ごとに行われるのではない。おなじく景気のわるい産業でも、すべての企業が解雇するのではなく、また、解雇の人数も企業によって違う。賃金構造も同様である。大工など古典的な職業では、賃金は一人前と徒弟の二本かそれくらいで、構造などというほど複雑ではない。だから、企業をこえて交渉できる。現代の職場では、職場内におおくの仕事が存在し、賃金も複雑となる。賃金構造を形成する。それは多少とも企業ごとの性格をおび、企業をこえたレベルで交渉するのは得策でない。

では、産業レベルは何もすることがないのだろうか。もちろん、そうではない。

賃金水準、つまり賃金をどれほど上げるかや、所定労働時間のように企業をこえて共通する事項は、そこで交渉される。アメリカ、ドイツについては、説明するまでもあるまい。日本については、誤解がつよく、証拠をあげねばなるまい。日本には、企業別交渉しかなく、産業別交渉などないと想われているからである。

たしかに交渉のテーブルをかこむのは、私鉄など一部の産業を別とすれば、企業別組合と企業である。ただし、その点ならアメリカも同様であって、たとえば、賃上げのリーダー鉄鋼は、オイルショックまでまったくそうであった。オイルショック後大手10社が集団交渉をするようになり、日本の私鉄なみになった。大事なことは、交渉のテーブルをかこむものではなく、実際に交渉を決めているものである。それは日本でも企業ではなく、企業をこえた産業別組織のなかの大手の連合体なのである。この点は妥結の金額、妥結の日時についての資料があり、それを見ることで傍証がえられる。

事実上の産業別交渉

日本には企業ごとの賃上げについて、まことに貴重な資料がある。1950年代半ばから労働省が主要300ほどの企業の賃上げ額と賃上げ率をしらべ、公表している。よく知られているように、日本は春闘として毎年4月賃上げをおこなっており、年々のデータはきはめて重要である。個別企業ごとの賃上げは、他の国ではごく一部の巨大企業についてしか分からない。10)

このデータを調べれば、賃上げの額と率は、同じような製品をつくり競争している企業間では、目をみはるほど一致することがわかる。鉄鋼からみよう。春闘のリーダーだからである。鉄鋼産業は、その製品からみると、すくなくとも二つの企業グループにわかれる。大手5社とその他である。前者は、一貫メーカーで、他は特殊鋼メーカー、単圧メーカーなどである。いま前者にかぎると、おどろくべき一致が認められる。表1は、大手5社の賃上げ結果を示している。他の年もまったく同様であって、たまたま1983年をとったにすぎない。

この表を理解するために、鉄鋼産業の賃金交渉の過程を描いたほうがよからう。毎年4月第二週、大手5社はべつべつに賃金交渉をおこなうが、まったく同じ日の、同じ時刻に、そして表のしめすように、正確に同一の内容で妥結する。その他のグループも個々の交渉で一日か二日おくれで、わずかに低い賃上げ額で妥結

する。

表をみよう。第一に、賃上げ額は大手5社間でまったく同一である。「標準労働者」にたいし6800円である。35歳勤続15年の生産労働者をいうが、その年齢勤続なら自動的にその金額をうけとるものではない。一定の成績が前提されよう。

第二、賃上げ額の配分の大枠も大手間で同一である。賃上げ額の半分が「ベースアップ」であって、他の半額は「定期昇給」である。この区別を正確にいうのは面倒だが、要は前者には成績査定がなく、後者にある、ということだけ付け加えておく。その点も大手5社間でまったく共通なのである。さらに、配分の共通点はもっとおおい。ベースアップへの配分額の半分を職務給に入れることまでそろえている。わずかに住友に小さい逸脱がみられるにすぎない。

第三、共通点は報酬の他の部分にもおよぶ。退職金の増加額とその水準は大手間でまったくおなじである。労災の企業上積み額もなんらかわらない。

これらの共通点はあきらかに事実上の産業別交渉の存在をしめす。大手5社間の労使のあいだに企業をこえた詳細な交渉がなければ、どうしてこのような全く同じ内容の妥結が、同一日の同一時刻に達成できようか。なお、アメリカ鉄鋼産業も、一貫メーカー10社間で共通するにすぎないことを付け加えておく。

もうひとつの春闘の立役者は、電機産業である。大手14社は、鉄鋼とちがいが製品構成の点で5つのグループにわかれる。総合グループ、重電グループ、家庭用電器グループ、コンピューター関連、通信グループである。にもかかわらず、一社をのぞき賃上げ率4・9%でまったく一致している。例外は業績がとくに悪く、解雇をおこなっていた。

以上は団体交渉の分業方式での共通性であった。それが三国間にみとめられた。その共通性のうえに、もちろん差異もある。おそらく労働組合の発言のつよさの差である。ただし、それを明示的にあらわすのは、まことに難しく、せいぜい経営側のし意をふせぐルールをどれほど作っているか、という視点から、ごくおおまかに言うにとどめざるをえない。わたくしの見たかぎり、アメリカの組合の発言がもっともつよく、日本とドイツは大差ないかに思われる。なぜその差が生じたかは、不詳である。

5・変動への対応

成長への貢献

経済はたえず変動する。のびる時もあれば、ちぢむ時もある。そうした変動に労使関係がよく対応できるかどうかによって、経済の効率はおおきく左右される。まず経済の成長への貢献からみよう。

労使関係の経済成長への貢献は、おもに二つの道筋があろう。ひとつは、労働者の技能を高めるよう機能しているか、他は経営の諸問題に労働者が発言できる途があるか、である。前者についてはとくにここで説明するまでもなからうが、後者は説明を要する。のちに見るように、現代の高い技能は、日本のみならずアメリカでも、企業のなかで長期に実地方式で身につけていく。そうであれば、その企業がのびなくては、従業員に不利がおおい。はやく伸びれば、昇進がはやくなり、傾けば、昇進がおそくなる。はなはだしきは、解雇され他の企業でまたやり直しとなる。従業員は自分の利益のために、企業の経営に関心をもたざるをえない。その関心にもとづく発言の機構があるとないのでは、働く人の士気が違ってくる。

三国のなかで、日本の労使関係は成長にもっとも貢献しやすい。第一に、技能をよくのばす。現代の熟練は職場での実地の経験によって形成される。経験の幅や深さをひろげる方式かどうか、重要なのだ。具体的には、職場で幅広く経験できる仕組みかどうかなのである。日本の職場には、アメリカとちがい、前任権制度がない。そのため職場のなかでどの仕事からどの仕事へ移るか、その順序、範囲、移動の方式に制約がすくない。アメリカにくらべ、職場のなかではるかにひんばんに移動し経験をひろげる。さらに関連の深い、となりの職場にも移り、経験を一層ひろくする。のみならず、職場の異常に対処し経験をふかめる。そうすることを奨励する評価と処遇の仕組みがある。前後の工程をはばひろく経験し、生産のしくみや機械の構造を身につける。それはまことに知的な内実ゆえに、知的熟練とよぼう。この知的熟練によって、現代の職場の効率の源泉、異常と変化への対処ができる。実際、いまの職場では、不良や異常、製品の変化をいかに巧

みにこなすかによって、効率がいちじるしく異なる。11)

経営への発言については、労使協議制の普及がある。それはドイツとはまったく違い、法律にもとづくものではなく、任意のものだが、表2にしめされたように、ひろく存在する。労働組合のないところにもかなり普及しているのが注目されよう。それを最もひろくみた政府の質問紙調査によれば、表3のように、経営の諸問題によく発言している。以上を総合すれば、日本の労使関係が経済の効率によく貢献していることがわかるであろう。

これに対しアメリカでは、組合があるところ厳密な先任権制度があり、職場内の移動の順序、範囲、方式がつよく制約されている。職場内で長期をかけ実地方式で技能を高めていく点は日本と共通でも、幅ひろい熟練はなかなか形成されない。経営への発言は、鉄鋼など一部の組合でおこなってきたが、大勢としては、警戒しむしろ避けてきた。

ドイツは、経営への発言を保障する法律がある。経営参加の制度である。実際にどれほどそれを活用しているかは、丁寧に調べないとわからない。わたくしの暫定的な印象では、日本の労使協議制に近いようにおもわれる。ただし、技能の形成がかならずしも長期にわたっては行われないうだ。内実はまだ十分にはわかっておらず、賃金の上がり方(age-wage profile)からそう推定できる。アメリカや日本とちがい、賃金の上がり方は、ねている。

そうじて、効率の面で日本の労使関係がもっとも貢献している、とおもわれる。

雇用縮小期

市場競争があるかぎり、勝ちつつある企業と負けつつある企業とがどうしても存在し、負けつつあるある企業は解雇せざるをえない。そうしないと、赤字がますます増大しついに倒産ともなり、解雇者数は、はるかに増加する。終身雇用と誤解される日本の大企業にも、もちろん解雇はある。

雇用の縮小にたいしもっとも効率的なのは、アメリカの労使関係である。解雇されたときの損失が少ないひとに、解雇を集中している。すでに知られているように、組合のあるところでは、先任権がある。それも厳密に適用される。勤続の少ない人、すなわち、経験がみじかく技能のひくいひとから解雇される。景気が回復すれば、その順で再雇用されるし、他に職をもとめ、それがいままでの職種

とちがっても、無駄にされる経験は少なくすむ。

しかも、内製率がたかく、もっとも勤続の低いひとが、日本でいえば、関連企業さらに二次関連などに働いている。そのため、日本の中核企業に働くひとにあたる労働者は、勤続もながく、先任権の上位にあり、なかなか解雇されない。いわば、ショックアブソーバーがおおきい。要するに、コストの低いひとに解雇を集中しているので、失業がおおくても、社会の緊張が比較的小さい。

これに対し日本は、先任権をまったくもっていない。いや、むしろ逆先任権にちかい。40代後半以降に解雇が集中する。ドイツと似て、希望退職という方式をとっているが、實際上中高年に解雇がおおくなるのは、まぎれもない事実である。(12)

そのうえ、ショックアブソーバーも小さい。というと、いぶかしく思われよう。通念とまったく異なるからである。通念によれば、日本にはおおくの関連企業があり、それがショックアブソーバーの役割をつよく果している。だが、その内実をみれば、関連企業と中核企業とは仕事内容がさい然と分かれており、関連企業の労働者を解雇して、中核企業がその仕事にのりだし、自分の労働者の雇用をまもるわけにはいかない。その分業のなわばりは容易には変わらない。それに、関連企業は、資本所有の点からも、まったくの独立企業なのであって、易々と中核企業のいいなりになるものではない。そうじて、日本の方式は、もっともコストの高い人に解雇のしわよせをする。はなはだ非効率な制度であり、少ない失業でも、社会の緊張はおおいに高まる。

ドイツは、両者の中間にあろうか。先任権制度はないが、若者をやや優先して解雇する傾向がある。

6・含意

説明

労使関係の大枠について、共通性がみとめられた。働く場所、つまり、企業や事業所ごとに労働者組織の基礎単位があり、そのうえに産業別の組合が機能して

いるという制度である。その底には、現代の技能の性質がある、とおもわれる。ていどの差こそあれ、技能が企業内で多少とも高められている、ということだ。企業内の実地の経験によっている部分がある。技能形成は、昇進や、また技能形成をさまたげる配転、解雇という事項によって影響される。そうした組合員にとって大切な事柄を交渉するために、企業や事業所の労働者組織が欠かせない。

この共通性のうえに、差異がある。まず、事業所レベルの労働者組織が正規のものかどうか、という違いがある。日米が前者で、ドイツ、そしてここでは省いたイギリスが後者である。この差をうみだした理由は、ふたつある。ひとつは、技能形成がどれほど企業内に依存しているか、そのていどの違いである。技能の内実をしるのは容易ではない。賃金の上がり方(Age-wage profile)から察するに、ドイツもイギリスも生産労働者にかんしては、企業内での賃金の上昇は、日本やアメリカよりずっと小さい。そうであれば、昇進や配転の組合員にとっての重要性は、ドイツ、イギリスで小さく、事業所レベルの組織の必要度もやや少なくなろう。

もうひとつの理由は、歴史の違いにある。イギリスを例にとったほうが分かりやすかろう。19世紀どの国もクラフトユニオンの時代であった。それがイギリスでとくに長くつづいた。西欧がそれにつづいた。クラフトユニオンの時代があまりに強固にきずかれたために、どの国でもおこった世紀末から第一次大戦ごろのクラフトユニオンの崩壊期に、かなり耐えた。19世紀の組織がすくなくならず残り、あらたな組織の要素がでにくくなった。他方、クラフトユニオンの時代がやや短かったアメリカでは、世紀末から第一次大戦時の経営側の攻勢によって、クラフトユニオンのすくなくならずが崩れさった。重化学工業から組合が姿をけし、組合不在の時代をむかえる。(この時の組織率は、戦前昭和期の日本の組織率とあまりかわらない。)ニューデール期に勃興した産業別組合は、その基礎に事業所組織をもっていた。いわば、前代の繁栄が長いと、次代の要素がかえっておくられて現れる。

おなじく事業所レベルに正規の組織をもつ日本とアメリカとのあいだにも、差はある。産業別組織が単一体か、それとも連合体にすぎないか、である。わたくしは暫定的な仮説として、技能の性質に若干の差があることによる、とみる。企業内で長期をかけ実地に身につける点は共通でも、日本の方がやや経験のはばが

広い。それによって、変化と異常によく対処する。それだけ企業内での経験がひろく深いと、企業の経営に関心がふかくなる。経営がのびれば、昇進がはやくなり、逆に経営が傾けば、昇進がおくれるのみならず、はなはだしきは、解雇となる。企業内でふかくひろい技能が形成されているならば、解雇の損失は莫大となる。経営の状況に関心をもたざるをえない。

将来

電子化、三次産業化がすすむと、どのような労使関係が主流となっていくであろうか。よく日本でいわれるように、企業中心の労使関係はくずれてくのであろうか。

電子化がすすめば、労使関係はますます企業レベル中心となっていくであろう。それもやや日本のタイプに近づこう。電子化自動化とは、くりかえし作業や規格化された作業が機械によっておこなわれ、ひとの手に変化と異常がますます残されることを意味する。変化と異常を処理する知的熟練の重要性がますます高まる。それを形成する企業内の幅広くふかい経験が、いっそう重視される。そのもとづき、企業レベル中心の労使関係はさらに要求されよう。三次産業化もほぼ同様であろう。人と機械の関係よりも、人と人との相互作用が中心になるだろうが、その取引のうち、くりかえしや規格化される部分はコンピューターにいれられ、ひとは、のこりの作業に主力をそそぐ。それこそ変化と異常ではないか。三次産業の最先端といわれるソフトウェアハウスの仕事でも、重要なのは、プログラムの設計よりも、そのもとになる対象業種の仕事の分析、そのまた前提となる顧客との折衝能力という。これらの技能は、やはり経験を積み重ねるほかない。

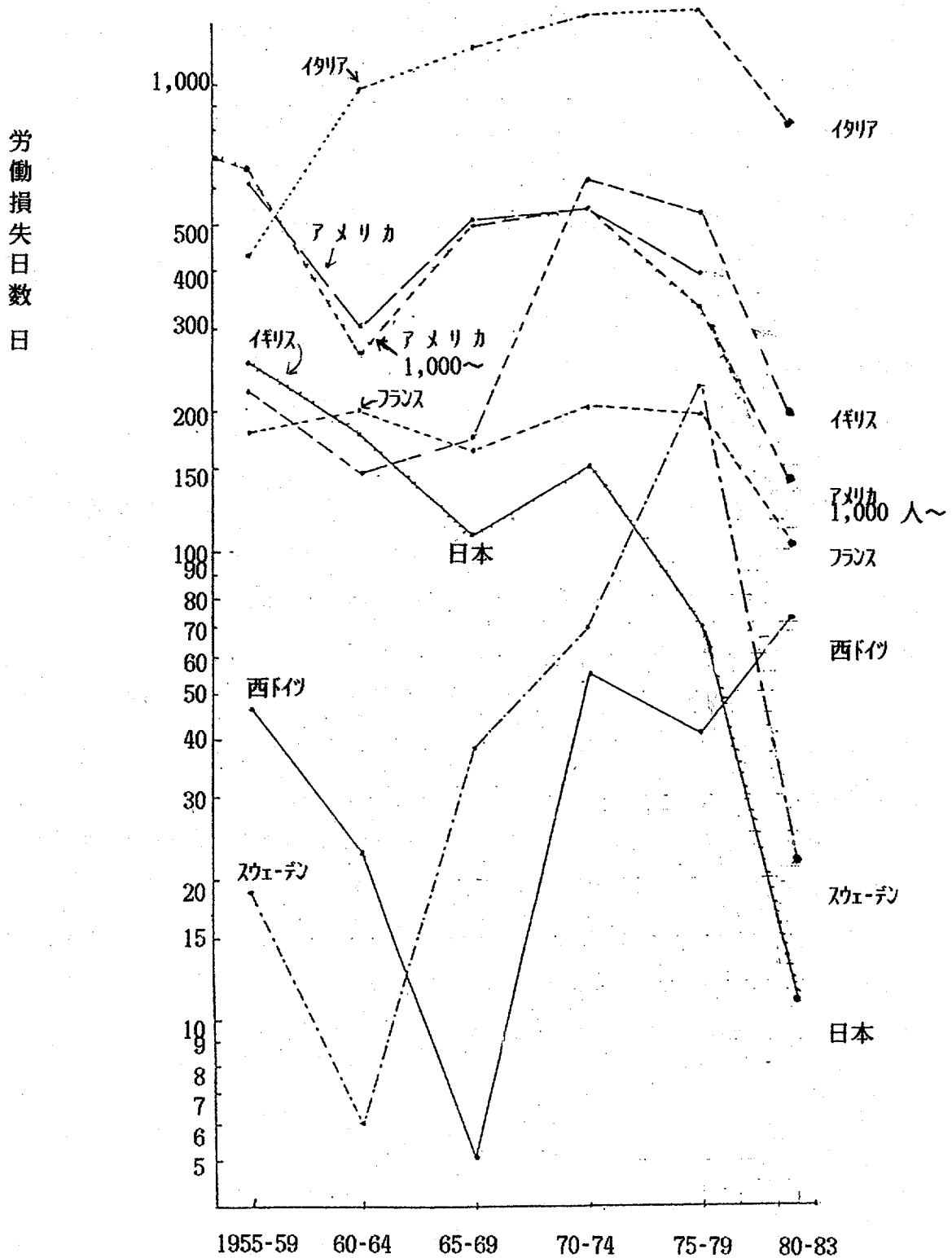
要するに、企業中心の労使関係はゆるぐまい。そして、変化と異常に対処する技能をのぼす労使関係が、ますます要求されよう。現代日本の労使関係はややそれに近いが、雇用の縮小期への対処に欠点がある。

注

- 1) 詳しくは、Koike, K. Understanding Industrial Relations in Modern Japan, Macmillan, 1988, Chap. 7. 参照。

- 2) わたくしが見あつた事例から一、二をあげれば、ロスアンゼルス地区のTeamstarsの組織は、正規のかたちは、地区ごとである。しかし、その傘下にはハネウエルなど大企業の事業所もあり、それらは事業所ごとに、一本の組織をつくり、協約も事業所ごとであった。
- 3) 参加者10人未満、期間一日未満のストライキをのぞくのがイギリスやドイツであり、それ以上でものべ100日未満のものを除いたりする。ちなみに日本は4時間未満の争議をのぞく。
- 4) 小池和男、「職場の労働組合と参加——労使関係の日米比較」東洋経済、1977, pp. 36-7.
- 5) 前掲同書に事例が記されている。
- 6) 小池和男、「労働者の経営参加——西欧の経験と日本」日本評論、1978に事例がかかっている。
- 7) 白井泰四郎、「労働組合の財政」日本評論、1966は、貴重な研究だが、フォーマルな組織にかぎられ、企業や事業所レベルをみていない。
- 8) 詳しくは、小池、1977にえがかれた事例をみよ。
- 9) 詳しくは、小池、1978にえがかれた事例をみよ。
- 10) たとえばアメリカなら、アメリカ労働省機関誌、Monthly Labor Review にほぼ毎号掲載される”Development in Industrial Relations”の記事をみよ。
- 11) 詳しくは、小池和男、猪木武徳、「人材形成の国際比較——東南アジアと日本」東洋経済、1987、第1および2章参照。
- 12) 詳しくは、Koike, ”Japanese Redundancy”, in P.T.Chinloy and E.Stormsdorfer ed. Labor Market Adjustments in Pacific Basin, Nijhoff, 1987, pp.79-101.

図1 ストライキの国際比較
 - 労働損失日数, 雇用労働者1,000人あたり



出所：ILO(International Labour Office),Year Book of Labour Statistics. なお、アメリカ 1,000人～は、Monthly labor Review, Aug. 1985 より。

注：アメリカは、70年代後半、ストライキの集計を大きく変えた。新聞紙上に報道された大規模なストライキの集計に限った。1970-74年時点で両者のレベルをあわせ、図に記した。

表1 賃上げの内容

— 鉄鋼大手5社 1983年

(1) 賃上げ額

1. 賃上げ額 6,800円 「標準労働者」(35歳、15年勤続)

a. ベースアップ 3,200円

b. 定昇 3,600円

2. 配分

a. 基本給 1,600円

b. 職務給 1,600円

(2) 退職金

400,000円 「生産労働者」(57歳、32年勤続)増額

(つまり、11,400,000円から11,800,000円へ増額)

(3) 労災上積み額

昇級	増額	全額
1, 2, 3級及び死亡	1,000,000円	19,000,000円
4 級	700,000円	3,500,000円
5 級	600,000円	2,900,000円
14級	100,000円	250,000円

出所：労働省、「昭和58年資料労働運動史」

注：住友金属についてのみ、わずかな差がある。配分が基本給分1,613円、そして職務給分1,587円である。

表2 労働協議制の普及

－ 労働協議制をもつ事業所の割合，1977年

(単位：%)

企業規模	計	組合あり	組合なし
計	70.8	82.8	40.3
5,000人以上	92.6	94.1	67.2
1,000～4,999人	85.7	90.6	46.3
300～999人	73.0	82.3	42.4
100～299人	54.7	69.8	38.0

出所：労働省「昭和52年労使コミュニケーション調査」，1979

表3 労使協議制の付議事項

－ 1977年，1,000～4,999人規模

	事業所の割合	
	協議する	話し合う
(1) 経営の主要方針	8.2	69.5
(2) 生産と販売計画	10.0	69.1
(3) 会社組織の変更	19.9	76.8
(4) 合理化・機械化	38.3	77.6
(5) 配転	41.1	72.7
(6) 解雇	14.9	82.1
(7) 労働時間・休日	79.6	85.0
(8) 退職金	74.4	80.5
(9) 福祉施設の運用	54.5	83.3

出所：表2と同じ

Abstract

This abstract was translated by the Conference sponsoring organizations.
Any mistakes or errors in translation are the responsibility of MITI/RI.

- Abstract -

An International Comparison of Industrial Relations at the Work Place

Kazuo Koike

Hohsei University

In Japan, where labor unions are organized at the company level, industrial relations are said to be unique. Is this really true? While comparing industrial relations in Japan with those in the United States and West Germany, I will inquire as to what extent industrial relations in Japan are similar to and, indeed, in what way these are different from, industrial relations in other countries. I will also examine the question of what type of industrial relations will dominate in the future.

Although there is a lack of information which proves this point, if one carefully observes labor unions in the U.S., Japan, and West Germany, one discovers that these unions are, in fact, striking similar in function and organization. First of all, as far as organization is concerned, the basis of industrial unionism consists of labor organizations present in almost every firm or establishment. Also, with respect to function, industrial relations in the U.S., Japan, and West Germany display similarity in the sense that matters which are important to workers such as promotions to work involving higher salaries, transfers which lead to different types of work, layoffs and salaries which vary according to the worker or type of work are determined through negotiations between managers and employees at the firm or establishment level.

Of course, despite these basic similarities in nature, there are

international differences in industrial relations. If one closely examines organizations at the company and establishment level, one finds that these organizations are divided into three types:

A. In the U.S. and Japan formal union organizations exist at each establishment level. "Formal" organizations are those which can collect union dues.

B. In West Germany, on the other hand, each establishment level is marked by employee organizations which are not legally recognized as labor unions. From the standpoint of their functions, however, these organizations ought to be considered labor unions.

C. In England informal labor union organizations exist and function at each establishment level. "Informal" organizations are those which can not collect union dues.

In terms of function, such as coping with economic change (expansion and decline), industrial relations in Japan tend to contribute more to economic growth than those in any other country. Japan's industrial relations allow for easy improvement of job skills at the work place. On the other hand, Japan's industrial relations are most inapt to reductions in the workforce. High-cost workers bear the brunt of such reductions, whereas, in the U.S. the situation is exactly the reverse. In the U.S. industrial relations are not suited to promotion of job skills. Layoffs follow in reverse order of seniority. Thus, layoffs are concentrated on low-cost labor. In these respects, West Germany seems to fall somewhere in between the U.S. and Japan.

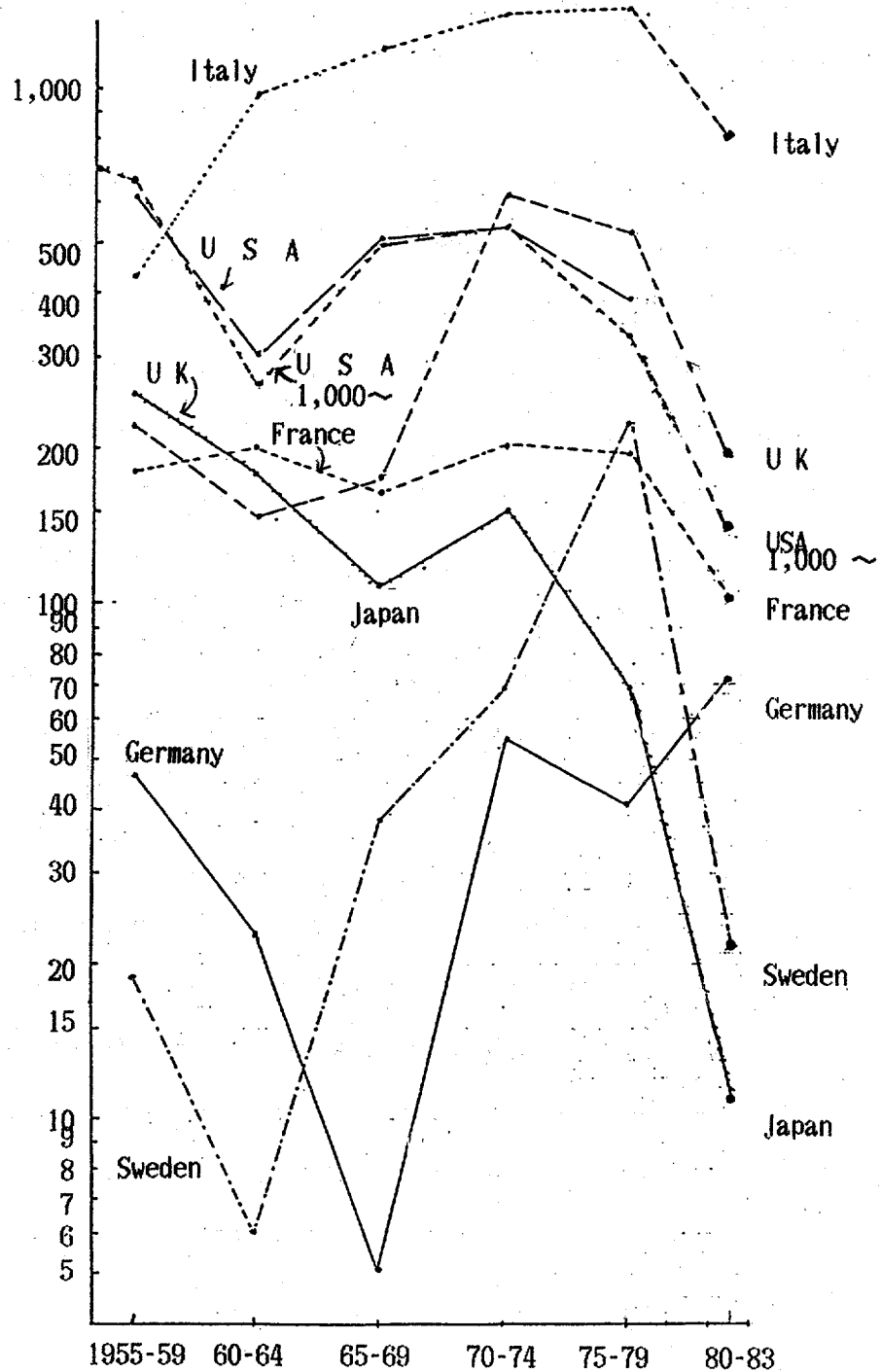
I believe that similarity among nations in terms of industrial relations stems from the nature of modern job skills. Most firms have adopted a

step-by-step system of improving skill through the acquisition of practical experience. Thus, most matters which are important to workers must be negotiated on the individual firm or establishment level.

International differences in industrial relations stem from differences in the extent to which the systems of skill formation described above are employed. I do not fully understand how these systems function in practice, however, when viewed in terms of age-wage profile, West Germany and other Western European countries appear to employ methods of skill formation to the least degree. U.S. firms seem to adopt systems whereby on-the-job skill increases over a long period of time. In Japan, on-the-job training is employed to its greatest extent. Experience within the firm is widely varied and extensive. In this way Japanese firms strive to create intellectually skilled labor with excellent ability to cope with unusual situations and changes of circumstance.

If the electronic and service sectors continue to expand, the need for this kind of intellectually skilled labor will become even greater than it is today. Coping with unusual circumstances and change will most likely be left more and more in the hands of people as machines perform standardized and repetitious work. If such becomes the case, the mainstream of industrial relations of the future will likely be that which is aimed at improving the intellectual skills of the workforce.

Figure 1 An International Comparison of Industrial Disputes
 - No. of Working Days Lost per 1,000 Employees



Source: ILO (International Labor Office), Yearbook of Labour Statistics. Figures for the US (firms with 1,000+ workers) are from the Monthly Labor Review.

Note: In the latter half of the 1970's, total US industrial dispute statistics were significantly changed and limited to disputes of large scale enterprises (1000+ workers) that appeared in newspapers. The figures are adjusted in this chart so that the level for large scale enterprises is equal to that of all enterprises in the period 1970-4.

Table 1 Content of Wage Settlements
 -- Steel, Big Five, 1983

(1) Wage increase

1. Wage increments ¥ 6,800 for a "standard worker"
 (35 of age, 15 years of service)

- a. Increments in basic rate ¥ 3,200
- b. Yearly increments ¥ 3,600

2. Distribution *

- a. ¥ 1,600 for non job rate
- b. ¥ 1,600 for job rate

(2) Retirement Pay (Lump sum payments)

Increment ¥ 400,000 for a production workers
 (57 of age, 32 years of service)
 (that is, from ¥ 11,400,000 to ¥ 11,800,000)

(3) Supplementary Compensation for injury through work accidents

Grade of injury	increments	amount of compensation
Grade 1,2,3 & death	¥ 1,000,000	¥ 19,000,000
Grade 4	¥ 700,000	¥ 3,500,000
Grade 5	¥ 600,000	¥ 2,900,000
:		
" 14	¥ 100,000	¥ 250,000

Note: * For Sumitomo only, a very small difference exists:
 a. increment for non job rate ¥ 1,613 and
 b. increment for job rate ¥ 1,587

Source: Ministry of Labour, Shiryō Rōdō Undōshi, 1983

Table 2 Diffusion of Joint Consultation
 -- Percentage of establishments with joint consultation
 machinery, 1977

No. of employees in firms	Total	Firms with labor unions	Firms without labor unions
Total	70.8	82.8	40.3
5,000 and more	92.6	94.1	67.2
1,000 - 4,999	85.7	90.6	46.3
300 - 999	73.0	82.3	42.4
100 - 299	54.7	69.8	38.0

Source: Ministry of Labour, Rōshi Communication Cyōsa for 1977, 1979.

Table 3. Topics in Joint Consultation Plans
 -- 1977, 1,000 - 4,999 employees

	Percentage of establishments	
	To negotiate	To discuss at all grades
(1) Major policy of management	8.2	69.5
(2) Major plan of production and sales	10.0	69.1
(3) Changes of company organization	19.9	76.8
(4) Mechanization of production and office work	38.3	77.6
(5) Transfer	41.1	72.7
(6) Redundancy	14.9	82.1
(7) Working hours and holiday plan	79.6	85.0
(8) Retirement benefits	74.4	80.5
(9) Administration of fringe benefits and facilities	54.5	83.3

Source: the same as table 2.