

# 第1章 交渉の席につくまえに

## 1 団体交渉は会議室の外から始まる

### ■生まれたときから交渉はある

人間の生活にとって交渉はつきものです。生まれたばかりの赤ちゃんがミルクをねだることから交渉が始まるといわれています。外交もまた一つの交渉です。結婚のための交渉、離婚話、商品の売買、物の貸し借り、家庭における夫婦や親子のやりとり、これみな交渉です。

そしてまた、交渉は単なる話し合い、交渉技術にとどまらず、交渉にあたる当事者相互の全人格的な触れ合いでもあります。このことは使用者と労働者の代表が行う労働組合の団体交渉にも当てはまることです。

1  
すべての交渉にはその根底に、交渉にあたる者の、必ず獲得したい、手に入れたい要求があります。要求があるからこそ、これを満たす手段としての交渉があるのです。要求を実現するための全

過程が交渉です。

個人、団体、企業、組織、国家についても同様に、交渉でその目的が達せられると考えるから力を入れるのです。交渉は物を売ることと同じだという人がいますが、交渉は「相手がわれわれの要求を必要と認め、これを受け入れることが自らの利益になるのだと思うように仕向けること」だからそういうのでしょう。

どんな交渉でも最初は、お互いの極端に高い要求と低い要求の設定から始まるものです。次の段階では、相手の真の狙いや、交渉に期待していること、要求への切実さの程度や要求に対する考え方を探りあいます。相手の要求をうけ入れようとしなるときは、相手に対する説得を行うのがふつうです。そしてその後、どちらか一方が新たな妥協案を出し、その提案を契機として新しい交渉が進み、双方が合意に達するものです。

独創的で相手がとびつきたくないような提案、新しい率直な考え方の提起、相手の立場、とりわけ相手側の意見を分裂・分断させ自らの主張を通そうとする方法、新しい提案をするタイミング、交渉における説得や脅し、時間的な締切時間の設定、交渉のレベルや方法を変えた新しい交渉の提案——これらは交渉を有利に妥結させるためつねに考えなければならぬ要素です。

交渉中の相手の心や考え方を読む直観的な判断力、繰り返し要求を主張し、説得をつづけ、忍耐づよく相手に譲歩を求めつづける能力、楽天的な判断からくるしんぼう強さ、こうした能力はすべ

ての交渉にとって非常に重要なことです。この能力と技術は労働組合と使用者の間で行われる団体交渉に特に必要なことです。

■交渉技術を軽視しない

しかし、こうした交渉の技術に対する検討、研究は労働組合の側でもあまり行われておりません。これは真の団体交渉が行われていないことの反映であり、労使をふくめて集団的な労使関係を軽視し、労使関係に対する考え方の未熟さによるものです。

すぐれた能力を持っている交渉者は自らの交渉力を最大限に発揮します。交渉の席では組織的な戦力を最大限に発揮し、いつも相手より少なく譲り、絶対に一方的な譲歩をしません。最初の要求はつねに高く掲げ、自らが先に譲歩することはしません。徐々に譲歩し、相手よりはいつも少なくとも譲って、問題を解決するダイナミックな交渉を行うものです。

すぐれた交渉者は、どんな切迫した状況の中でもつねに忍耐力を失わず、自己抑制する力を持っています。自らの要求を基礎にして、相手の考えていること、相手が欲していることに対する予測を的確に行う能力を発揮します。

こうした交渉の成功者を見ますと、かならず交渉を成功させるための事前の準備を十分に行っていることに気づきます。これは賃金交渉でもセールスマンの商品売買の交渉でも、国と国との外交

交渉においても共通するところだと思えます。すぐれた交渉者というのは、裁判やストライキや戦争を起こさないと問題を解決し、一方の側だけではなく当事者双方ともにお互いになんらかの利益を得たのだと思わせる、そんな妥結にこぎつける能力をもつものです。

団体交渉は労使の代表者が会議室に入ってテーブルにつき、要求を説明するときから始まるものではないと思えます。それ以前からすでに交渉にはいつているのだと考えるべきだと思えます。まずその交渉の準備のために自らのことを知ります。相手が提起してくる問題点、これを事前に察知しそれに対する対応策を整えておきます。

こうした準備があつてはじめて強い交渉力が生まれるのだと思えます。しかし実際には、意外に相手の問いにどう答えていくかということ準備しないで交渉の席に臨むことが多いのではないのでしょうか。

調査なくして発言なし、準備なくして交渉なしです。よくあることです。委員長や書記長、三役だけに交渉をゆだねて、あとの交渉委員は見物席についたつもりで、後ろから相づちをうつ程度のことしかやっていないのではないでしょう。

団体交渉で執行委員長だけがひとりて発言し、他の交渉委員が黙ってこれを見ている、これも交渉ではないといいませんが、あらかじめ十分な準備を行い、分担を決め、まず「何を交渉していくか」「きょうの交渉は全体の交渉の中でどういう位置にあるのか」「どのように交渉するか」などを



明確にしてから交渉の席につくべきです。そうすることによって合理的で能率的な交渉ができ、万  
一、発言の勇み足や、軌道はずれがあつても收拾しやすいものです。

#### ■交渉相手を知る努力

交渉をどのような形でやるか、徹夜交渉か、三役交渉か、全員で交渉するのか、といった交渉の方法論よりも、交渉のために必要な下調べと準備をもっと重視すべきです。交渉の相手方は労働組合の賃金要求に対してはより周到な下調べと準備をしていることを忘れるべきではありません。

交渉相手の会社は、組合の討議内容をすべてつかんでいます。職場や事業場別に、賃金要求に対する組合員の関心や切実度を測定しています。労働組合が単産に加盟しているような場合には、上部組織の賃金闘争の方針や春闘のスケジュールなどを事前に十分熟知しています。当然のことながら会社側の組合対策を講ずるメンバーには、労働組合のOBも入っておれば、労働組合幹部を経験した常務や重役もいます。

まず、労働組合の要求の根拠について調べあげ、その矛盾を追及し、数字の間違いを指摘することから交渉に入るなどは、会社側の常道とされています。彼らは経営セミナーに参加して労働団体の代表者や学者の意見を聞き、模擬団体交渉を行い、十分のトレーニングを積んで交渉の場に出るのです。

また組合の執行部が交替すれば新しい執行委員の前歴、一人ひとりの思想傾向、所属政党、職場での影響力などを当然に調べます。このため警察の公安などと協力しあうことなどいうまでもありません。

労働組合の側においても、これに負けない準備がやられているかどうか反省する必要はないでしょうか？ はなはださびしい限りです。

外部から新しい会社の役員が導入されたときに、その役員の前歴や前の企業での業務実績、旧会社での評価などを調べることは忘れてはならない当然のことです。このような下調べを十分に行っているでしょうか。その使用者や労務担当の労働問題への関心、専門知識、性格、行動、過去の実績などをあらゆる手段を講じて調べあげておくことは、これからの交渉、労使関係にとって欠くことのできないことです。

かつて交渉の重要な段階で、相手の判断、性格がわからないため困り果て、執行部数名と会社役員の家を訪ねたことがあります。そのとき、応接の書斎に並んでいる蔵書を見て、その人の趣味、嗜好、性格、その専門的知識、関心を知ったことがあります。同時に、本音の一端にふれることもできました。そのことはその後の交渉と労使問題の対応に十分に生かすことができました。

交渉を成功させるためには、相手以上に準備すること、そのために組織的に取り組むべきです。下調べをし、力をつけ準備して交渉に臨むことは団体交渉の第一歩です。

交渉準備の中では、交渉相手が自分たちをどのように評価しているか。正式な団体交渉の相手としてどう認めているか、労使関係や労働組合の要求にどのような認識を持っているかといったことを調べることも大切です。

■交渉をめぐる環境を知る

同時に、これから始まろうとしている交渉に時間的な制約があるのか、時間は十分あるのか、それとも締切時間が間もなく迫っているのか、交渉をめぐる環境、条件、制限などについての認識も重要です。

また交渉相手の中でだれが現状の維持を望み、だれがその変更を考えているか。相手側の事実認識の違いについても情報を綿密に集め、討議を行い、相手との意見の相違点と共通点、お互いの弱点を把握しておくことは、交渉の勝利にとって欠くことのできないことです。

交渉が行き詰まり、不成功に終わったときに、われわれがなにを失うのか？ どの程度の損害と損失を受けるかということも正しく把握しておくべきです。当事者間における話し合い、あるいは意思疎通の方法、コミュニケーションの手段にどんなものがあるか？ 交渉がうまくいかなかったとき、どんな方法があるか？ これらのことを十分考えておくことも必要です。このような点からいっても、交渉の成功のための周到な準備は十分すぎることはありません。

国と国との交渉でも、会社と会社との合併や協力や技術提携の交渉でも、当然事前の下調べを行います。相手の会社の予算、決算はいうに及ばず、財務諸表の検討。経営不振の真因、経営責任者の出した出版物や関係資料、報道関係のスクラップや資料、業界誌などの関連記事、その会社が行った広告、有価証券報告書の比較資料、主要役員の間、主要債権者・主取引銀行・業界の将来、保有技術への評価など、当然に調査します。

こうした準備なしに、電話で執行委員を集め、「これから団体交渉を始める」といって委員長と書記長にその役割、全権を預け、ゾロゾロと会議室に入っていくようなことで、要求が解決できるなどと考えるならば、それは大きな誤りといわなければなりません。

最低限、要求の根拠を組合員が正しく理解すべきことはいうまでもないことです。加えて経営動向を調べるために、会社の機関雑誌や社長の年頭のあいさつ、会社や関連業種についての業界紙や経済雑誌の記事、損益計算書の連続的な分析、貸借対照表の比較と労働組合としての評価・分析、こうした資料は会議室に入る前につかんでおくべきものです。

同時に、自らの組織に対する評価、正確な自己評価も必要であり、それは交渉に勝つために欠くことのできない要素です。

こうした準備なくして交渉のためのテーブルにつくべきではありません。いうまでもないことですが、その賃金交渉に必要となる前年の賃金協定、今年の新しい賃金交渉にかかわりを持つ過去の

交渉経過、前年度の協定書、協定書類、就業規則、諸規定などを熟知していくことは交渉に参加する交渉委員の常識であり、交渉の勝利にとって不可欠なことです。

### ■要求づくりは交渉の第一幕

団体交渉は要求づくりから始まります。要求づくりは、賃金交渉の第一幕であり、交渉の準備に欠くことのできない要素です。要求づくりの中では、その要求金額や上げ方<sup>11</sup>賃金の体系といったものだけでなく、要求をとおして実現しようとする狙いを重視することが必要です。

賃金要求の中で、現行の賃金体系の持つ矛盾をどのように是正するか、賃金水準をどれだけ引き上げるか、諸手当やその他の条件をどのように引き上げるかというさまざまな狙いがあるはずですが、その労働組合の狙いを貫徹するための意思統一と組織力づくりに十分の時間と労力を尽くすことなくして闘争は成功しません。

要求づくりにあたって重要なことは、高い要求・希求レベルを持つ者は、高い結果を得られるということです。要求に対する意思、その高さ、強さは必ずその結果に比例します。相手の要求レベルが低いときには、目標を高く掲げたものがほとんどの交渉で勝ちます。初めから低いレベルを望んであきらめている者は、相手のレベルを圧倒することができません。どんなに交渉技術のすぐれている人でも、その背景の交渉戦力、これをささえる力、その力に自信を持っていないときには、悲観

的になって、自らの希求レベルは次第に低くなり、交渉に失敗する例も少なくありません。

以上、いろいろ述べてきましたが、団体交渉にとってその始まる前の準備がいかに大切かということをごここでは強調したいのです。

## 2 労働者の賃金要求と関心の変化

### ■二一世紀へかけて変わる職場と社会

今は、一〇〇年に一度といわれる変化の時代です。この中で、労働者の賃金・労働条件などにかんする要求も大きく変わりつつあります。

第一の変化は産業構造の変化です。春闘のなかでも金属労協（JIC）が主役の位置から滑り落ちたといわれていますが、この根底には「鉄は産業の米」といわれる時代が去りつつあることを示しています。鉄にかわってカーボン・セラミック・チタン・シリコンなどの新しい素材や、これを生産する企業が注目されています。そして、電子産業や半導体が自動車にかわって経済摩擦の主題と

なっていることもよく知られています。産業用ロボットや電子工作機器、リース業等がこれからの産業として注目されています。

第二の変化は、確実に高齢化社会に向かって進んでいることです。六五歳以上の人とそれ以下の人の比率が、一対八から、一対四とか三対八に変わるといわれています。高齢化に伴って、労働者の退職金・年金・生涯賃金への関心が高まることは、いうまでもないことです。

産業界では内需型経済への移行が、強調されていますが、労働者の老後不安があるかぎり、中高年労働者の貯蓄志向は強まり、内需拡大などありえませんが、

第三にいえることは、高度情報化社会の到来です。パソコン・ワープロ・ファクシミリなど、知らないほうがおかしい時代になりつつあります。しかし、こうした個々の電子機器の発達だけではなく、テレビ、コンピュータ、通信が組み合わされた、高度に発達した情報化社会が作られつつあります。そして、テレビ会議・クレジットカード・付加価値通信・高度情報システム・有線テレビなどが、現実の問題になっています。

こうした変化のなかで、産業界・企業間の垣根が無くなってきています。銀行と証券会社がその良い例です。電鉄会社が証券会社・リース会社を始めています。

スーパー・デパート・銀行・交通・ホテルと、どこへいっても、カードが使える時代です。カード社会の到来で、持っているカードの数で人間の評価がされる、そんな時代がきているのです。

## ● 社会の変化にチャンネルをあわせて

こうした環境の中で、職場も大きく変化しています。日本の企業が外国に行つて企業をつくつたり投資をやることも珍しいことではなくなりました。労働者も外国に行つて働くといった、昭和二〇年代や三〇年代には考えられなかったことも起こっています。

一つの企業のなかで雇用形態の違つた労働者が、一つの仕事を協力してやるということも増えています。パートタイマーも呼び名のうえでは短時間労働という印象を受けますが、実質は短時間労働ではなく、通常労働者と同じ時間働く常用労働者化しています。

雇用形態の違い、労働者構成の変化、高齢化・高学歴化・女子化の進行などで労働者の意識や要求なども大きく変化しつつあります。職場には労働組合の結成以来いる中高年層の組合員もいるし、最近組合に入った人もいます。年次有給休暇も、請求すれば、何らの支障なく取れる時代に入社した人、労働時間、労働安全、健康と職場の状態も整備され、自動化、ME化などが進んだ状態のなかへ入ってきた若者たちもいます。

そのためその要求も、かつてのように単純ではなく集中化されていません。これまでのような画一的・一元的な組合運営はいまの労働運動には合わなくなつてきています。惰性や慣行あるいは主観的なやり方や経験主義、理論偏重の教条主義は通用しなくなつてきています。従来の要求づくり



の方法では、二、三回の会議で片づいたことも、今日の要求づくりはその二倍も三倍もの時間と労力と話し合い討議を重ねなければならなくなっています。仲間たちは、いつも自分の働いている立場や職種の利己心を中心にものごとを考えがちで、全体的な視野に立つてものを見る目は弱いものです。幹部は必ずしもそうとはいえませんが、組合幹部と組合員との間にはその発想と考え方の違いが生まれます。

このような現実の変化を無視して、十年一日のような、繰り返しの行事化した賃金闘争を闘うかぎり、その結果は知れています。労働者の賃金への関心が、今年一年の単年度の賃上げの成果だけではなく、生涯賃金・退職金・年金など、トータルなものに変わっていることを無視するのなら、労働者の支持を得た団体交渉を実施することはできないでしょう。

その意味でも労働運動の大きな転換の時期にきているのだと思います。労働者全体の立場で要求を考え、将来の見通しを加え考える正しい要求とその獲得方法を見つけ出すことは、要求づくりのなかで、もつとも重要な問題点です。

### 3 賃金要求の「づくり方」

#### ■アンケートが要求案なら指導部はいらない

要求づくりにあたってアンケート調査がよく問題になります。全組合員のアンケートをとって、これを集約整理をして要求をつくる労働組合が増えていきます。この要求づくりをめぐる、職場から、「アンケートに書いた意見が要求に反映されていない」「アンケートの結果は三万円に集中しているのに、要求は七%要求にしかなくていい」「二万円要求ではアンケート結果の三分の二にしかなくていい」という声がよく聞かれます。

この場合、アンケートは要求をつくっていくなかで、どのような意味を持つかということをはっきりしておくことが大切です。

まず第一に、アンケートは、これを通じて労働者の要求を正しく知る狙いをもっていきます。アンケートをみんなに書いてもらうのは、これに記入することで、労働者が要求づくりへ参加する、その第一歩を記したことになるのです。

言い換えれば、アンケートは春闘へ参加するという「入門書」なのです。したがって、闘争の組織にあたって労働者がどのような要求を持っているかを知ることが最も大きな目標なのです。みんなが鉛筆をなめなめ、考えながらアンケートに記入をする、それこそが運動へ参加する第一歩なのです。この行動を通してまず春闘を意識し、自らの闘争への参加意識を持つところ、この目標とウエイトをおくべきです。

アンケートに自分の意見を記入する労働者の気持はさまざまです。自分は賃金をこれだけはほしいという気持を率直にアンケートに記入する人もいます。要求はしたいが、企業の規模や条件を考えると要求を引き下げなければ———と書いて書く人もいます。なかには企業の先行きや闘争の成行きをあれこれ考えて、要求案を記入する人もいます。親がかりの独身の若者たちもいれば、子どもを大学に通学させている中年の労働者もいます。共働き夫婦あり、長期勤続労働者もいます。これらの人々の立場は、それぞれ違った条件をもっているわけです。だから、アンケートにはさまざま異なる意見が複合されています。

このようにアンケートづくりは、要求づくりのなかの一つの段階であり、作業方法なのだということをはっきりさせ徹底して取り組むべきです。

ここで大切なことは、アンケートの結果は要求案ではないということです。なぜなら、アンケートを集め、その平均で要求金額を決めるのならば、組合の執行部はいらないということになります。

コンピュータで要求額を平均して要求案をつくり、これを書留郵便で会社に送って、満額獲得回答を待てばいいわけです。

アンケートと要求案が違うのは当然です。もっとアンケートづくりの、運動としての側面、すなわち労働者の闘争への参加と動員という面を大切にすべきではないでしょうか？

日本の労働組合には、本社の職員もいれば現場の労働者も参加しています。研究所の研究者も参加していれば、医務室の看護婦さんも一つの労働組合に入っているという企業別の組合です。製造部門の現場労働者も営業担当の営業係もいるという労働組合です。そのため、労働者個々の自分本意な考え方、仕事や職業上の利己心、先行きの見通しを欠いた短期的な発想などが先行しがちです。アンケートは、そうしたさまざまな要求をまとめ上げるために必要不可欠な手段です。そして、それをもとに執行部で討議し、「これではどうか」という討議試案をつくって、職場のなかで討議します。この中で職場の反応を確かめ、さらに手直しすべきところは手直しをして、これをふたたび職場に下ろし、みんなに確認します。その結果、職場の仲間たちがその要求案と要求の解決方法を一体的に正しく把握・理解して、積極的にこれに協力し、そしてこれならやろうと決意する、こういう積極性を引き出しうるような要求案というものをつくり上げていくことが大切なのだと思います。

この作業がしつかりなされているなら、始めに述べたような不満は出てこないのではないでしょ

うか。

### ■要求案づくりのポイント

① まず組合員の全員または一部を抽出してアンケートの結果を整理します。年齢・勤続年数・職種・性別・生活条件などの基準にしたがつて、これを整理し、実情を正しく、ありのままに捉えます。

② 闘争指導に当たる執行部は、その結果を分析・検討して、労働者の要求・関心・意識・生活実態を正しく把握します。その際、平面的な数字だけでなく、その実態の立体的把握のために努力します。組合員家庭の家計調査、子どもの作文や労働組合員の生活感想録などは立体的把握のために大きな役割を果たします。

そして、賃金実態を正しくつかみ、要求案のメドをたてるために、同一産業労働者の賃金や同業他社の賃金との比較、職場における仕事の内容とその変化、労働生産性とその動向、産業・企業の動きや将来への見通し、前年の賃上げ実績、過去の賃上げ額・率などの数字などを検討します。

③ 更に、賃金要求と闘争に対する職場労働者の関心、労働組合の歴史・資本の労働組合対策の特徴、労使関係の現状・労働組合の勢力（組織・財政・思想）を検討します。こうした条件の総合的分析の上に、指導部としての賃金要求を練りあげます。

④ 「要求には会社側の抵抗はつきもの」です。この抵抗を圧倒しなければ要求の獲得はありえないのです。そのためのような方針・方法で、要求を手に入れるかを、指導部の意見を加えて組合員に示します。このとき幹部や組合員がなにをしなければならぬかを、率直に提起することが重要です。

⑤ 指導部が示した考えが、幹部だけの要求ではなく、一人ひとりの労働者の要求として、「労働者自身がこれを、固く守って、その獲得のために奮闘する」そんな態勢がつけられることが、真の要求づくりの目標です。これを成功させるかどうかのカギが、大衆討議です。要求づくりという集団的作業を成功させる要は、労働組合員の大衆討議です。

#### ■討議と報告・質疑とは違う

大衆討議の際の組合幹部の役割は、労働者の未整理で多様な要求をまず知り、つかむことです。そして、整理されていない要求を分類・整理し、自分自身の意見をつけ加えて討議案をつくることです。どんなときにも自分自身の意見を持たない幹部は大衆から信頼されることはないと思います。自らの意見を、しかもそれは個人の意見ではなく、指導部という機関としての意見をつけ加えて討議案をつくることが重要です。ここに幹部の主要な役割と任務があると思います。指導性とは、大衆に追随し、アンケートの意見を機械的に平均化して、要求案をつくることではないのです。

「多分この辺だろう」という主観的な発想や経験主義、あるいは理論偏重の考え方にもとづく指導ではなく、事実を重視し、みんなの中心に立つて全体の意見をまとめていく作業が要求づくりであり、大衆討議なのです。

集会を開いても、「きょうはみんなの意見を聞きにきた」という姿勢で、大半は幹部がしゃべり、後は「質問ありませんか、なければきょうはこれでおしまい」というような、形式的な集会を繰り返すなら、それは職場の討議とはいえません。ものを相談する会議には、相談するにふさわしい会議のあり方があり、報告するための集会には、それに合った集会の持ち方があります。みんなの意思を統一し、士気を高め、組織の内外に自分たちの決意を示す集会には、それなりの大衆集会のあり方があります。また、賃金要求の相談には、形を変えた小集会の繰り返しが必要です。

フランスなどでは、労働組合が企業のなかに、職能別にいくつにも分れて組織をもっています。つまり、労働組合は企業の枠をこえ、企業から独立した全国的な組織ですから、一つの労働組合が要求を決定しても企業をあげた闘争になることはありません。外国の労働者から聞いた話ですが、そこで彼らは組合幹部同士が話し合いをして、共同闘争や共同行動を練り上げていくわけです。たとえば、自分のところの組合にピラ入れを一回やれば、隣の組合員には二回呼びかけられる。組織率は二五〜二七%程度なので、労働組合に入っていない人々には、組合に加入している人々より以上の呼びかけを繰り返していく。そして、一旦ストライキに入る時には、労働組合に入っていない

い人々もそのピケラインに加わり、積極的に闘争に参加するそうです。要求づくりを成功させるために、小一年かかるというようなことも珍しくないと聞きました。こうしたことから考えると、われわれが二、三回の討議で要求案を決定するのは、性急過ぎると言わなければなりません。賃上げが得られても、合理化などとの刺し交えということで、意図したとは別のところへいつてしまったのでは何にもなりません。そこで、賃金を引き上げるための交渉に臨む前提条件は、まず組織内の討議で、組合と組合員との間の約束事はつきりさせていくことです。労働組合の執行部は、主人公である組合員の委託を受けて、その代理弁護士として交渉をしますから、代理人と依頼人との関係は明確にすべきです。特別の約束がない限り、要求案に付帯条件をつけることは許されていませんし、このような交渉の権限もありません。このようなことは、交渉の範囲には入らないのだと考えるべきです。

労働時間や労働条件などに関する要求を賃金要求と併せて提起するのならば、その要求の解決方法をも同時に考えておくべきです。たとえば、労働協約の締結期限が春闘の時期とずれて、九月、一〇月ごろになった場合などには、賃金要求案との調整をどうするかということも重要な問題となります。こういう場合、春闘で時間短縮の要求を出しても、労働法の一つもかじっている会社ならば、「労働協約の締結期間中は協約条件を守るのは当然、もし皆さんの時間短縮要求があるならば、秋の協約改訂期に出して下さい」ということになるでしょう。一発で闘争はおしまいということにな



ります。したがって、こうした労働条件の締結期限と賃金の決定期限との相違の調整をどうするかという問題も、要求を決める際に明確にしておくべきことの一つなのです。

#### ■約束違反は組合不信のもと

企業別労働組合の特徴の一つに、執行部の権限の弱さがあげられます。ヨーロッパの産業別労働組合などでは、本部の執行委員会の権限が大きく、大会などの決議機関の決定は執行機関の責任と権限の下で具体化されます。日本の企業別労働組合の幹部のように、いちいち中央委員会や委員会にお伺いをたてなければ何もできない組織とは違います。

この組織の仕組みの違いを、頭にいられておくことは大切です。企業別労働組合では、一般的に産業別労働組合に比べて、組合員の数も少なく、委員会などの決議機関の権限が大きい。組織の仕組みからいっても、企業従属意識が強く、団体交渉力が弱いという欠点があります。そこで、労働組合幹部と組合員の結びつきには、日ごろから十分注意を払うことが必要です。賃金要求とひきかえに予想もしていなかった合理化提案を受け、執行部が独断で合意し、問題をおこしている組合、また賃金闘争の妥結後に、執行部や委員長の独断による秘密協定が表沙汰になり、大騒ぎをおこしている労働組合もあります。これらは、労働組合の運営が民主的ではなく、幹部請け負い主義となっている例です。賃金闘争を始めるにあたって、労働組合幹部と組合員との約束が明確にされていれ

ば、そんなことはおきなかつたはずで

労働者と使用者との間が「労働契約」という一つの契約関係にあるというのなら、労働組合幹部（団体交渉委員）と労働組合員との間もまた、契約の關係にあります。労働組合の主人公は労働者ですから、その關係は「依頼人」と「弁護人」の關係というのが適當でしょう。その關係はあくまで対等です。上と下の關係ではないはずで

賃金の団体交渉にあたっては、まず、このことをはっきりさせておくべきで

#### ■合理化問題と賃金交渉

交渉継続中の合理化案などが、賃金交渉の際に問題になってくることもあります。こうした問題と賃金要求との関連を明確にしておかないと、「賃金を上げる代わりに交渉中の合理化に協力してほしい」「これが賃上げの条件だ」というように、合理化が賃上げの交換条件として持ち出されたときに困ることになります。このような場合、組合員の間で徹底した大衆討議が行われ、十分な理解が得られていないと、幹部に対して不信感が残り、労働組合の団結がそこから切り崩されて、強力な交渉や闘争を組織できなくなるといふこともあります。労働組合の分裂や組合員の組織からの離反は、賃金の問題ではなく、むしろ合理化をめぐる労働組合の基本方針や態度決定をめぐることで生まれることが多いのです。賃金闘争のなかでの分裂は少ないが、これが合理化闘争や権利問題とから

だとき、分裂の危険が生ずるといふことです。

したがって、刺し違えの条件にされる可能性のある問題については、労働組合としてその態度を予め明確にして、大衆的に徹底しておくべきです。そうしておけば、団体交渉の場でも「われわれはこの問題についての交渉の権限はありません」ということで、差し違えの交換条件を拒否することができません。これは団体交渉の「迎撃兵器」とでもいふべきもので、大衆討議のなかで、このよきな武器づくりをするといふことも必要なことです。

#### 4 賃金交渉の資料と情報の収集

##### ■要求への確信を準備する

賃金交渉にあたって、会場に入る前に準備すべきものの第一は、要求への確信です。いうまでもなく、賃金交渉は要求を「勝ち取る」ためのものです。交渉の当事者が、要求は「掲げるだけのもの」「叫ぶだけのもの」と考えていては、交渉を成功させることなど、おぼつかないといふべきでしょう。

賃金要求の金額、金額算出の根底にある狙いとその根拠についても、団体交渉で「堂々と」主張できるものがなければ、相手を圧倒し、自らの要求を貫徹することはできません。労働組合員が確信を持ってない要求で、交渉相手を納得させられるわけがないでしょう。

確信の持てる要求をつくるためには、要求算出の根拠を具体的な「事実」と「数字」で裏づけることが必要です。つまり、労働者の賃金実態・労働時間、消費者物価・生活費などの実情や変化を、資料によって明らかにするわけです。

労働者にとつて、「賃金は生活費」です。そこで、まず生活費と生活感覚についての情報を集めます。そして、これにもとづいて、労働者の確信が統一されるところまで、大衆討議を行うのです。

さらに、幹部の意思統一については、交渉の進展状況にあわせて、それぞれの節ぶしで検討を加え、総括を行いながら、進めていきます。

賃金に関する団体交渉は、通常の商品の売り買いや貸し借りの交渉と違い、人間の集団である労働組合の集団的作業ともいふべきものです。要求づくりのアンケート調査、労働組合員と家族の集会・討議は、組織の確信を固め、「自らの闘争」として意識しあうためには、不可欠なものです。これはまた、重要な情報を得るための機会でもあります。

■情報は家族のなかにも生きている

ここに、子どもたちの作文があります。

お父さん

三年

山岸

泰志

ぼくの、お父さんは、リンコウバスの、うんてんしゆです。かいしゃえ、行くのは、朝早いときもあれば、帰りは、ぼくたちが、ねてから、帰ってくることもあります。

かえってくる、つかれたと、ゆって、おさけを、のみます。おさけを、のみ終わると、こたつの中で、ねてしまいます。

かいしゃが、ちかければいいなと、ゆっています。つかれても、かいしゃに、いかないと、おかねはもらえない、といっています。六じごろに、帰ってくると、ぼくたちが、見ている、テレビを、六にまわせと、ゆってしかたがないので、六に回します。たまにおとうさんが、みないで、きいているんだと、ゆって、ぼくがきいていると、みていないから、まわすといって六ちゃんの、ニュースに、回します。

わたしのお父さん

二年

すがはら

みやこ

わたしのお父さんは、いつも会社で、はたらいしています。でも休む時、だいたい、一カ月に、二日ぐらい、休みます。ひまの時は、ねてばかりいますが、やつぱりつかれているのかな、朝早く出て、夜帰りのおそい時のことです。

お母さんから聞いたのですが、わたしがねたあとに帰ると、いつも見に来るのだそうです。とてもやさしいお父さんですよ。でも時どきしかられる時もあります。おこると、目を三角にしておこります。三角の目がまるくなる時もあります。と、ゆう時は、わたしたちが、よいことをした時です。お父さんの目が、いつもまるくなるように、わたしも、ガンバラナクツチャ

……

これは、あるバス労働者の子どもたちの作文です。こうした作文のなかからも、労働者の生活実態を正確に知ることができます。たとえば、「僕がお父さんにしてほしいことは、よそのお父さんのように、日曜日に家にいて、一緒に遊んでほしいことです」「お父さん、お母さんと一緒に、ごはんを食べる時間を、ふやしてほしいことです」というところなどは、交替勤務に就く労働者の生活実態を見事に語ってはいないでしょうか。家庭生活のこのような実態こそ、真に説得力ある情報と云うことができると思います。

労働組合は、こうした労働者の仕事・生活・賃金の実態をつかみむことで、政府統計や民間調査

機関が作った資料等では把握できない情報を手にいれることができます。この情報こそ、労働者の賃金要求の裏付けとなるとともに、みんなに「やる気」を起こさせ、闘争にあたって「何をなすべし」かを考えさせるものになるのです。

賃金アンケート調査、家計簿記帳、子どもたちの作文募集、ステッカー・ポスターなどの教宣資料づくりへの協力などを、全員参加の集団的作業として取り組むことが大切な理由はここにあるのです。

「情報は知らせて取れ」と言う言葉もあります。闘争に参加し、行動していくことで、初めて労働組合員から意味のある情報を集めることができるのです。

労働者や家族の賃上げ闘争への関心・緊張・協力こそ、労働組合の賃金交渉への最大の戦力となることを、忘れないようにして下さい。

#### ■相手の武器を利用して闘おう

第二に必要なことは、使用者の立場で賃金決定基準を考え、その主張を推定すること、つまり、会社側の出方を予測し、これを圧倒する方法を準備することです。「敵を知り、己を知らば、百戦危うからず」というわけです。

使用者の賃金決定基準とは、①企業経営の見通しと支払能力、②近隣各社。同業者の賃金水準と

賃上げ額、③前年賃上げ。過去三〜五年の賃上げ実績、④ストライキへの意志と態勢を含む労働組合の戦力、⑤労使関係の将来への見通しと期待、などを指します。

使用者にとつて、賃金はコスト(原価)です。「賃金は企業の支払能力できまる」というのが、彼らの理屈です。

使用者の立場に立つての「支払能力」に関する情報は、当然準備しなければならない情報です。賃金交渉と支払能力論、経営分析の必要性・限界、両者の関係などについては、あとで触れることとします。

本来、企業の会計資料は、労働組合と労働者のために作られるものではありません。その用途によつて、その目的と事実の解釈も異なっています。労働組合として信頼できるものは、少ないといわなければなりません。しかし、こうした資料でも、その限界を知りながら、批判的に利用すればよいのです。労働者の立場に立つて分析を進めれば、会社側の中からくりを明らかにする重要な武器になるわけです。相手の主張を分析しつくし、その矛盾を追及し、労働組合の要求と意見に同調するよう働きかける。これが団体交渉です。

会計資料のうち、最低限度必要な資料として、損益計算書、貸借対照表くらいは入手すべきでしょう。それも、当期単年度のものだけでなく、少なくとも最近四〜五年間のものを比較貸借対照表、連続損益計算表として準備します。その他、営業報告書、準備金、利益金、利息の配当に関する資



料なども用意します。

また、つぎに掲げるような官庁、民間研究機関などが出している刊行物、新聞・雑誌・業界紙などで、役に立ちそうなものも用意したほうがよいでしょう。

通商産業省産業政策局「わが国企業の経営分析」「工業統計表」

大蔵省証券局「法人企業統計年報」

中小企業庁「中小企業の経営指標」「中小企業の原価指標」

国民金融公庫「小零細企業の経営指標」

東洋経済新報社「会社四季報」

業界・会社などに関するスクラップなども必要でしょう。これらは、春闘になってから準備するものではなく、日常の活動のなかで、用意しておくべきです。

●春闘相場を無視した賃金決定はない

第三に必要なことは、賃金決定にあたっての社会的な力、企業外の力を正しく把握し、これを武器として利用するということです。いまや「春闘相場」というものは、否定できない要素となっています。

労働者の賃金・生活・仕事に関する資料、企業の支払能力に関する資料と併せて、近隣の同業各

社の賃金、地域の賃金事情、主要産業・企業の賃金実態と関連する主要な同業各社の賃金などに關する最も新しい資料を準備することが必要です。これらの資料は、交渉にあたるメンバーが役割と任務を分担し、それに応じて集めます。

春闘の教訓・経験をみても明らかのように、団体交渉は最初、数字から入っていきますが、賃上げ額が決まるのは数字を「超越」したところです。特に、企業外の賃金決定要素は、無視できないものとなっています。

要求について確信を固めるためには、労働組合として、全産業の労働組合の動向、政治・経済への判断を求められます。こうした情報を準備し、学習すべきなのはいうまでもないことです。大衆討議を通じて意思統一をはかるため、つぎのようなものは用意したいものです。

- 政治・経済の動向・国際・国内の動向とその見通しを得る。
- 所属する産業・業種・企業の動向と将来への判断
- 企業の置かれている条件と労働組合としての意見

## 5 すぐれた営業マンの交渉に学ぶ

## ■「売り」の迫力

賃上げ交渉の席につく者は、会社の営業係、パートの売り場主任、自動車のセールスマンなどからも多くのことを学ぶことができます。彼らは激烈な競争を勝ち抜かなければなりません。彼らが日々直面している血の出るような交渉を、われわれが賃金、労働条件、権利をめぐる団体交渉において行っているでしょうか。きびしく反省する必要があります。

交渉とは「売り」です。賃上げ交渉では、会社側が、われわれの賃金を、われわれの要求により近いところで受諾したくなるような雰囲気や考え方に相手方を仕向けることですが、この席で、はたして効果的な交渉が行われているでしょうか。使用者側が「昨年並みで妥結したい」「妥結できる」と考えているとすれば、そのような確信を打ち破り、彼らが新たな提案を出さざるをえないようにしむけているでしょうか？ われわれの要求に譲歩したくなるような説得をどこまでやっているのでしょうか？ 宣伝、組織づくり、交渉力の強化に全力をあげているでしょうか。

ある車のセールスマンの交渉の話を讀んだことがあります。彼は自ら情報集めを十分に行つたうえで、われわれの家を訪ねているのです。ユーザーの地区別・購入月別の名簿、平均の車の買い替え年数別名簿、クルマのランク別の名簿、未購入者名簿はもちろん、自分の担当地域の他社の車の使用者名簿まで用意するそうです。

多いときには名刺を、一人あたり一カ月に三〇〇〇枚から四〇〇〇枚も刷ると言われています。ダイレクトメールも、何よりも顔を覚えて貰うため、朝の五時に起きて一軒一軒これを配つたりもします。これが優れたセールスマンの売りの準備です。

それから、いよいよ目標の人を訪ねることになるわけですが、彼は、相手が自分の名前を覚えてくれていると「しめた」と思うそうです。そのときの第一印象で、車を買ってもらえるかどうか、交渉はうまくいくかどうかともわかると思います。また、他社の車に乗っている人にも、自分の会社の車も売り込むことができるという信念を持っており、お客はみんな必ず金を持っているのだと認めにかかるのだそうです。

賃金交渉も例外なく「売り」です。彼の努力に学ぶべきです。

### ■ 断られてからが交渉

訪問先の相手に「車のことでしよう。いまは買う気がないから、だめですよ」と言われたときに

は、「だめだ」というのは「品物が要らない」という意味でなく、「いまは忙しくてだめなんだ」という意味にとるのだそうです。「断られたときからセールスが始まる」、これが彼ら営業マンの心意気なのです。われわれが賃金交渉で断られたら、「おしまいよ」というのとは大違いです。

こうした努力なくしては、少なくとも一年に二〇〇台も三〇〇台も車を売るといような商売はできないのです。カーセールスの平均の販売台数は月四・二台だそうですから、一年間に五〇台も売ればいいほうです。それを五倍以上も売るには、やはりそれなりの理由があるのです。

同じようなことがインドア・セールスの場合にもいえます。あるデパートの売り場主任は、「私は店で一番売れない物を身につけている」と話しています。売れる品物は放っておいても売れるからです。売れない物を身につけて、いつもお客の目につくような努力をしているのです。彼のやり方は、固定客をつかみ、その客を通じて新規の客をつかむということで、つまり組織的な販売方法をやっているわけです。彼は自分の分身をつくり、協力者をつくり、組織者（オルグ）を育てているのです。そのための情報づくり、リストづくりは当然のことです。しっかりした得意先名簿をつくります。子どもの数や誕生日、本人とその夫の趣味、誕生日、結婚記念日などまで調べます。これらはセールスマンにとつての財産なのです。

結婚記念日に祝賀電報を打つ。兄弟さえ電報をくれないのに、売り場主任から突然お祝いの電報がくる。たとえ、商売だとわかっていても、気を悪くする人はいません。これでなければ数十万円

のドレスや何百万円の毛皮のコートなど、簡単に売れるはずはないのだなと思いました。

こういう話もあります。ある旅行会社をクビになったA氏は、退職金も一時金ももらえませんでした。別にも不満を持っていません。というのは、彼は得意先名簿を抱えて独立をして、立派に成功したからです。セールスマンにとっては、得意先名簿や情報やリストは、金銭に換え難い最大の財産なのです。それは長年にわたる実績に培われたものだけということをお忘れてはなりません。

私たちにも、こうしたセールスマンや会社の営業担当者たちの努力の数倍、数十倍の努力があつていいのではないのでしょうか。

## 6 使用者の賃金決定基準を軽視するな

### ■産業構造の変革のなかで

経営者は経営・經理の条件を基盤に、賃金支払い能力をそれなりに計算して、賃上げ額を検討し、その可否を判断します。

カネボウはもはや繊維会社ではなく、化粧品会社です。繊維産業のファッション業界への進出も

みられます。明治製菓は菓子メーカーではなく、製菓・食品会社です。

L S I の発達は電機関係の部品の小型化をもたらし、地方の中小企業の電機部品組み立て業などを死滅させたと言つても、言い過ぎではありません。一方、自動車・電子機器産業・電子工作機器・リース業界などは、これから大きく広がるなど、製造業でも、大きな変化が予想されます。

こうした産業構造の大きな変化が、労働者の構成にも変化を与えています。農林、水産、漁業、製造業労働者に比べて、サービス業労働者が増えているのも一例です。こうしたことが個別企業に变化を与えないわけではないのです。とくに「高度情報化社会」となり、企業のグループ化が進み、合併、系列化、倒産などが増えることは明らかです。企業の分野も境界がなくなり、競争が激しくなります。このような動きのなかで、労働組合も企業経営の動向に無関心でいることは許されません。労働組合としても、単に、一企業の経営の分析に止まらず、産業・業界の動向・経営の総合的な動きについても、一定の見通しと見解を持つことが求められる時代になっています。

「賃金は労働者と資本家の力関係で決まるのだから、経営や数字など関係ない」などとは、とても言つていられない。今は、そんなのんびりしたことをいつていられる時代ではないのです。こうした産業・企業の構成・雇用などの条件の変化が、今の労働者の賃金・雇用・権利に大きな影響を与えているのです。われわれもこの大きな波を避けて通ることはできません。この大変革を無視して、労働者の賃上げ、解雇反対・雇用確保、権利擁護の闘争を考えることはできないのです。

### ■自社の賃金と他社の賃金を比較する使用者

経営条件につづく賃上げ額決定の第二の要素として、賃金を比較するということが考えられます。使用者はまず、会社が使用している労働者の賃金を隣の会社、同業・同種・近隣の各社と比較します。そして、自分の会社の賃金が安いか、それとも高すぎるかを判断するのです。さらに、近隣の各社の賃金水準、つまりその地域の賃金水準の問題にし、考慮することも当然でしょう。

団体交渉の場で、使用者が組合側の要求案を拒否し、会社の低額回答に固執する理由として、地域の賃金水準が例示されるのは、よくあることです。近隣各社の賃金水準、特にその地域における同業の会社、つまりその企業とかかわりのある同種同業の企業や、同じ会社の下請けの企業といった関係の深い企業の賃上げ額などを問題とし、それと自らの会社の賃金を比較して、自らの企業の賃金の回答の正しきの証明とします。使用者側は、同業の各社の賃金、とりわけ近隣の企業の賃金の水準やあり方と関連づけて回答を考えます。製造業の使用者がサービス業の賃金を重視したり、レストランの経営者が造船や鉄鋼の賃金を重視することはあまりありません。

労働組合はこれに対応して、産業別・業種別・地域などの賃金を調べ、団体交渉の材料を準備します。そして、労働組合の立場から自らの賃金水準・労働条件との比較などを通じて、正確にその状態を掴むべきです。



「自分の時計だけを見ていては、その時計が進んでいるか、遅れているかはわからない」ものです。周りの状態と自らの状態を比較することの重要性は、ここにあります。

●今年の春闘相場はいくらか？

使用者の賃上げ額決定の第三の要素は「春闘相場」です。春闘が定着して、その社会的影響が確固としたものであることは、いうまでもありません。全国に四二五〇万人いる労働者のなかで、労働組合に組織されている労働者が一二五〇万人、このなかで春闘に参加する労働者は九〇〇万人です。この賃金引き上げの大勢を無視して、使用者も賃上げ額を決定できない状態が生まれているのです。労働組合はこの事実を大切にして賃金交渉に臨むべきです。

とくに、団体交渉力の弱い中小労働組合では、この統一した労働組合の闘争成果を大いに団体交渉で利用すべきです。この影響力がいかにかに大きいかは、公労委（公共企業体労働委員会）が公労協労働者の賃金を決定する際に、民間の賃金水準やその年の賃上げの金額を重視したり、公務員の賃金や人事院勧告を「横にらみ」して、賃金を決定するという政府の態度を見ても明らかです。これは賃金をその年の主要産業や企業の賃上げ率や額、相場などと比較して考えるということです。

とりわけ、中小企業の下請けや子会社の場合には、親会社の賃金の引き上げ率や額が問題となります。その子会社に対して親会社が債務保証をしたり、資本投下を行ったり、人材派遣や技術提携

を行っているときは、この傾向がより強く出てきます。

最近、大会社では子会社や系列企業をふくめ、その企業グループとしての管理や連携を強化し、グループとしての採算性、生産性ということに異常なほど関心を持ち始めています。これは世界市場のなかで、激しい競争を勝ち抜いていかなければならない企業としては、当然のことと言えます。連結決算なども進んでいます。投下資本金五〇%以上の企業に対しては、当然に損益計算表や貸借対照表も連結します。なぜなら、どれだけ親会社が利益を上げても、その子会社が赤字になつていゝるなら、この企業集団としての利益は少なくなつてゐるからです。

通常、製品をつくる製造会社とそれを販売する販売会社を、別の企業にしている例がよく見られます。製造会社は製品をつくつて、一括して製品を販売会社に売り渡せば、親会社（製造会社）にとってはそれが収入として計上されますから、収支の計算は相つぐなうわけです。しかし、実際は製品が消費者の手に渡つて初めて収入となるのですから、製品が販売会社の手元にストックされてゐるということは、在庫商品と同じことなのです。また、その販売会社が小売店に卸したとしても、小売店の店頭に並んでゐるかぎり、やはりそれは在庫商品と同じなのですから、製造会社の売上げ収入が一〇〇%入つたことになつて、販売会社の支払手形を受け取つてゐても、結局はその販売会社が赤字であり、在庫商品が増えてゐるならば、当然に親会社の利益を食うことになります。

山陽特殊鋼の倒産以来、連結決算は厳しくなつており、今日では多くの企業で実施されています。

特にコンピューター合理化、ME化はこれを大きく進める契機となっています。連結決算の方法が利用され、親会社の締め付けによって、子会社の経営改善と合理化を進め、賃金、労働条件を規制することは普通のこととなっています。これに反する企業には融資も債務保証の道も断ち切り、兵糧攻めにします。

このような最近の資本のグループ管理、システマ的な管理を重視することが必要です。こういうところからも、企業は自社の賃金決定について、親会社の労務管理政策や賃上げ額を軽視することはできないのです。また、それを軽視した場合には、下請けを打ち切られたり、あるいは単価の切り下げという報復手段をとられたりすることを、覚悟しなければなりません。特に、中小企業における賃上げ額の決定においては、親会社や関連会社の賃上げ額や、その動向を無視できなくなってきています。

このように、賃金決定の重要な要素として、春闘相場の動き、親会社、背景資本、大株主、主取引銀行、主要債権者など、企業外の関係者の意向・動きが影響することを考えるとき、労働組合としても当然、このような外部の動きを正確に把握して対策を立てることが必要です。

団体交渉で賃上げ闘争が解決せず、ストライキになって、交渉が暗礁にのりあげてから、あちらこちらと飛びまわっても遅いといわねばなりません。

**●前年度の賃上げ実績を無視するな**

使用者の賃上げ回答額決定を左右する第四の要素は、その会社の前年度の賃上げの実績です。前年度の賃上げ実績がどうであったか、さらにその前年は？ 少なくともここ一年ないし二年の賃上げの実績を無視して、その年の賃上げ要求の回答をつくることはできません。つまり、過去一、二年の賃上げの実績を考慮して、今年の回答をどうするかを考えるわけです。

「昨年、一昨年は会社の業績も悪く、賃上げの額も率も低かった。しかし、今年は比較の実績が上がったから、昨年以上のことは考えなければならぬ」とか、「今年の経営状況は昨年より厳しいから、昨年以上は上げられない」とか、「昨年並みで最終的には解決したい」というわけです。

労働組合側もまた、職場で組合員が仕事をしているかぎり、企業の動向はわかるものです。在庫品の動向、仕掛り品の動き、残業時間、仕事の発注実績などを見れば、製造業でも、販売会社でも、経営動向を職場で把握できないはずはありません。

先に八六春闘の私鉄の団体交渉の中でも触れたように、前年賃上げ額やその率が団体交渉の攻撃・防御の焦点となることも少なくないのです。

経営側は「昨年同額」を狙い、労働組合側は妥結の最低として「昨年同率」は取りたいと考えていたようです。しかし、組織の態勢が充分でなかったため、使用者側の主張で押し切られました。

八六春闘では、周りの状況からしても容易にこのことは予想できたところですが、もし、こうした条件を重視していれば、要求をもっと高く掲げ、態勢を強化し、その意思を組織全体のものとして徹底し、譲歩を少なくする闘争の組織が必要でした。

労働組合としては、使用者の賃金決定要素に占める前年賃金の実績の重要性を、軽視すべきではないでしょう。

#### ●労働組合の態勢と労働関係のあり方

第五に、使用者は賃金回答を決定するに際して、労働組合の態勢と対応を重視します。要求に対して、組合員と労働組合がどのような意思を固めているか、ストライキをやる態勢にあるのかどうか、それぞれの部門事業場別の労働組合の意思と態勢や組織状況はどうであるかを点検します。労働組合の幹部OBや職場の幹部の動向、組合の会議の議事録や大会の主要発言の分析なども行われています。経営側はこうして職場全体の動向を把握し、労働組合の意思と態勢を測定するわけです。

また、経営者たちは、過去からその年までのストライキ投票の結果、組合執行部の意見と本音、職場や事業場や職種別の動向、さらには幹部との雑談からうかがわれる賃上げに対する予想や判断までを詳細に分析していると考えたほうがよいでしょうが、いっそう重要なのは、労働組合の意思と態勢だけではなく、労働組合と会社の労使関係の将来に対しても、十分に考慮しつつあるという

ことです。最近では労務管理用語として「労使関係管理」という言葉が平気で使われています。

労働組合という団体と企業との関係をどのように保っていくか。労働組合に対して、強力犯型の分裂政策をとり、「厳しい父親の態度」で臨むか。それともいわゆる「懐柔的な態度」、ソフトタッチでいくか。労使協調主義をもって臨むか、組合つぶしの分裂政策をもって臨むか。というようなことが検討されているのです。

もし、前年、前々年と労働組合側の協力で経営の危機が回避されたとします。そうすれば、使用者の側でも労働組合の犠牲と負担に対して、今年はどのような形で報いるかを考える。これが常識を持った経営者のあり方です。当然のことですが、組合側の協力なくしては企業経営は成り立ちません。「再建だ」「〇〇運動だ」と言っても、労働組合の協力や労働者一人びとりの協力なくしては、生産性の引き上げが不可能だということを知っている使用者ならば、労使関係の将来を賃金決定の重要な要因として考えるものです。

労働組合側としても、ここ数年の労使関係の動向を会社はどのように理解しているかを検討し、企業がどのような態度で今年の賃金の交渉に臨もうとしているかの情報を収集しなければなりません。これらの情報をつかんでいるならば、団体交渉で提起されてくる会社の回答にも「一喜一憂」することなく、正しく対応できます。もし、ゼロ回答が出たときも、それが会社側の意思が統一されていないためのゼロ回答なのか、それとも会社がいまままでの労使関係のあり方を根本的に転換す

ることを考え、今年は金銭以上の目的や政治的要求を持つていっているのが正しく判断できなければ、正しい対応策を整えることもできません。

たとえば、ある中小企業で「毎年、会社と組合の交渉が行き詰まると、社長が譲歩案をだして解決することが慣行化している」が、「今年には是非あんな悪慣行は変えたい」と強く決意していたとします。そこで、この情勢の変化を労働組合が軽視していたとすれば、組合側の交渉が行き詰まるであらうことは容易に想像できます。

鉄鋼労使の賃金交渉妥結に際しては「良好な現在の労働関係の存続を期待した」とか、私鉄大手労働組合の賃金交渉では「ストライキなしの賃金決定を慣行化したい」といった経営側の発言があるのも、賃金決定の要素として、労使関係のあり方に大きな関心が払われている証拠です。

会社幹部の労使関係についての見方には、常に関心を持ちつづけることが必要なのはいうまでもありませんが、逆に会社側が見るストライキ投票の結果、チラシの内容・撒き方も賃金交渉の武器であることを忘れるべきではありません。

このように、賃金は計算だけでは決まらない。上に述べたように、運動的な要素、つまり人間の努力によって変化しうる部分がきわめて大きいことを重視すべきです。労働運動はすべてを数量化し、計算づくで結果を予想できるものでは決してありません。運動は労働者の意思によって目標を定め、努力によって態勢を整え、力を大きくしていくものです。つまり、自らの努力で未知なもの

を明らかにし、不可能なものを可能にする（要求を獲得していく）、これが運動です。

## 7 賃金をめぐる労働者と使用者の立場

■労働者は給料袋の中身で勝負

賃金問題は単に一人の労働者だけの問題ではなく、階級としての労働者全体の生活にかかわる重要な問題なのです。労働力の売り手としての労働者階級の立場をはつきりさせて、賃金の要求づくり、賃金の団体交渉、賃金の決定を行うことが重要です。

労働者にとって賃金は所得であり、賃金は生活費です。私たちが賃金を考えるときには、自分たちの家族を含めて生涯の生活を考えます。物価や労働時間や労働条件と照らし合わせて考えます。賃金が上がっても、雇用が縮小されれば社会全体で労働者の購買力が低下しますから物価が上がります。ですから、賃金と雇用、賃金と物価、あるいは賃金とわれわれの働く仕事の量などを結びつけて考えるべきです。

また、一国の労働者の賃金だけではなく、われわれと密接なかかわりのある隣国の労働者の賃金、



あるいは体制の異なっている国の労働者階級の賃金などと結びつけ、関連づけ比較して考えるのも必要なことです。

とはいっても、一般の労働者は、まず自分の賃金を個別の賃金で考えます。平均や総額、あるいは原価と結びつけて賃金を考えることは少ないのです。しかし、労働者は自らの労働力が唯一の財産であり、それを基礎にして、社会生活を営み、より豊かな生活を期待し、生活費に賃金を近づけていこうと努力するのですから、これらの諸要素と結び合わせて賃金の上げ方を考えなければなりません。

このように、労働者は自分の賃金の中身、個別の内容を重視します。賃金の平均、総額、人件費などという考えは二の次です。労働者は基準内賃金で米を買って、時間外手当でパチンコをしているわけではありません。

労働者は基準内賃金を上げることと手当で給を増やすこととは違うと考えます。基準内賃金は、時間外手当、退職金、その他の諸手当などにリンクします。賃金が上がっても、労働時間が延長され、労働条件が下げられたら、賃金引き上げの意味はないと考えます。

賃金が上がったが、仕事の量は増え、スピードが早くなる、査定給が増え、職場の個人競争が激しくなつてはたまらないと考えます。職場は暗くなり、いがみあい、競争の激化が労働組合の力を弱めます。だから、労働者は賃金と合理化を一つのものとして考えるのです。

労働者にとっては、個別の賃金・所得としての賃金・袋の中身こそ問題なのです。これが労働者と労働組合の賃金とその要求を考える基本です。

#### ■「所得」と「原価」の闘い

これに対し、生産を行うことによつて利潤を上げ、主にその利潤で生活をしている人びと（使用者）は、労働者に支払う賃金を個別の賃金としてはとらえません。常に、賃金をその総額、その平均、それが原価に占める割合、収入、その経費利潤などと結びつけて考えます。

ある会社の社長が、その会社の労務課員に「うちの会社の賃金はどうなっているか」と質問したとします。それに対して「わが社の賃金は……」というところで、一人ひとりの賃金の金額を読み上げたらどうでしょう。その社員は「明日から出社におよばず」ということになるでしょう。経営の立場で賃金を考えると、賃金はすべて収入や利益や経費などと結び合わせてとらえることになるのです。使用者にとっては、健康保険や失業保険、労災などの社会保険料も賃金です。企業の中につくった厚生施設の費用も賃金です。作業衣や被服も賃金です。だから、彼らは賃金を労務費と言います。企業年金や退職金も当然労務費です。

使用者にとつての賃金は、自らの所得としての賃金ではありません。それはコスト（原価）なのです。賃金は原価の一部です。だから、賃金を「コストとしての賃金」、つまり「原価としての賃金」

と考えます。賃金の決定は団体交渉を媒介とした「所得としての賃金」と「コスト（原価）」としての賃金」の攻防だといえます。ですから、この労働者の立場を明らかにしないで、正しい団体交渉のあり方を見つけることはできません。

賃金交渉に当たっては、労働者は「所得としての賃金」を掲げ、使用者は「コストとしての賃金」を問題とします。

ところが、この立場を忘れて、労働者と労働組合が使用者の立場を考え、「あるべき要求」より「取れる要求」などと言って、支払能力、会社経理の件費としての賃金を先に考えることが増えていきます。こうなると、「取れる要求とはいくらか」「会社に行つて聞いてきな」ということとなつてしまいます。労働者と労働組合が、自らの立場と運命を大切にして目標をめざし、そのために努力すること、闘うことを忘れてしまいました。

利害の相対立するものが話しあつて決めること、これが団体交渉です。労働者と労働組合の要求づくりと団体交渉の基本は、「所得としての賃金」と「コストとしての賃金」の攻撃と防御であることを重視すべきでしょう。

#### ■階級賃金なのになぜ妥協するのか

階級として利害が相対立している資本家階級と労働者階級が賃金交渉をやつて、どうして妥協で

きるのか。労働者階級と資本家階級の対立は決定的であり、基本的なものであるかぎり、むしろ団体交渉などをするなという意見すらあります。

ある組合で、最近では会社のほうからの団体交渉の申入れの数が多くなった。かつては一〇回のうち八回は組合から申入れをしたのが、今日では逆転して、団体交渉に行けばむしろ会社からの合理化提案が出てくる。「一部仕事を外注化する」「人を減らしたい」「ロボットを入れたい」「工場を分離したい」「他の企業を吸収合併したい」「事業場を移転したい」などという提案ばかりで、そのことが労働者の人事や雇用や労働条件の切り下げや労働強化という結果をもたらしています。そこで、「団体交渉などに行くな」といわれるのです。団体交渉に行けば、いい話は一つもなく、要求もしない合理化のお土産ばかり、結局、合理化提案をのまざるをえない、また提案を聞かざるをえないというわけです。

しかし、考えてみてください。団体交渉では、労働者が一人ではいやと言えないことを、集団の意思として拒絶することができます。そこで、初めて「いやなこと」を「いや」と言える体制ができるわけです。「交渉に行かない」ということは、自ら労働基本権と運動の歴史を放棄することになるので。

では、基本的な利害対立と個別の問題との妥協というものが、どうして調和するのでしょうか。対決と交渉とは違います。私たち労働者階級がいま生きているこの社会は、社会主義の国でも発展

途上国でもありません。日本の国は高度に発達した資本主義社会です。社会の改革は社長に要求して解決することではないのです。それは労働者階級が自らの政党をつくり、他の勤労国民と提携し、他国との協力の中で自らの力を拡大し、政治的に体制を変革してはじめて可能になることです。われわれの条件や権利を守っていくことと政治闘争とは不可分なことなのです。

われわれは資本主義社会の中に生きており、雇い主（使用者）を必要としています。使用者と労働契約を結んで働いています。官公労働者も民間労働者も区別はありません。使用者もまたわれわれを必要としています。彼らはわれわれなくしては生きていけないのです。資本主義社会に労働者階級がいなければ利潤の発生源がなくなってしまう。彼らもわれわれを必要としています。

社長がその企業を一日欠勤しても工場は動きます。しかし、労働者がこぞって一日欠勤すれば工場の生産は全部止まります。また、生産物は生産地においては消費されません。誰かがそれを運ばなければならぬのです。

生産に従事する労働者の移動を誰がどうするかということも、非常に重要な問題です。そのことなくしては、国民が生きていくことはできません。午前中の東京の流行が午後には札幌に入り、また福岡に流れていくというのは、われわれの文化が誰かの手によって運ばれているということです。それが情報の産業であり、交通や運輸の仕事でもあります。

相互に相手が必要としているから、基本的な利害の対立があっても、交渉がなりたつわけです。

賃金を団体交渉で取り決めるという経済的活動は、労働組合の運動のなかで最も重要な活動です。団体交渉の結果、賃金が決定されると、労使はこれを尊重し、これに拘束されます。労働組合は今日、交渉が妥結し、明日、新しい要求を出すようなことはしません。使用者はこれによって安全保障が得られます。労使関係の安定はこの中から生まれます。これが集団的労使関係というものです。個人契約の関係から集団的労働契約の関係へ、これが労使関係の近代化の道を示すものです。

労働者と労働組合のなかに、この集団的労使関係の思想と行動を定着させるように、われわれは努力すべきです。この点からも、賃金・労働条件の決定に占める団体交渉の役割は重要になります。

## 8 低経済成長下の春闘の教訓

### ■賃上げをめぐる経済環境とその変化

高度経済成長下では、労働運動というものは今日とは比較できないほど大きいものでした。このことは何よりも賃上げの成果にあらわれています。一九七〇年（昭四五）〜七五年（昭五〇）ごろ、

労働者の賃金は毎年一八%ずつ上がりました。当時はインフレ傾向で、物価も一〇%程度は上がっていましたから、この分を引いて、実質賃金は七〜八%上がっていたことになります。

この背景としては、毎年一〇%を超える経済成長がありました。民間企業の設備投資も拡大し、国の内外で製品の販路と市場を見つけるのに苦労しなかった時期でした。八万点の製品に影響を持つといわれる原油価格も、当時は一バレル（約一六〇リットル）あたり三ドルでした。今日と比較すれば、水のような値段です。国の税金収入も増え、公共投資も進みました。道路・学校・医療・教育・鉄道などの社会投資も大幅に進み、これが新しい生産を導く力として作用しました。輸出も進み、今日のような経済摩擦・円高問題などありませんでした。まさに、高度経済成長の爛熟期ともいべき時代でした。

労働力も不足していませんでした。七〇万人程度の新規卒労働者に対して、労働力需要は一三〇万人という時代で、初任給も年率二〇%も上がったこともありましたが、初任給の上昇は賃金上昇のテコとなり、ベース・アップを促進する力となりました。労働運動も高揚し、ストライキによる労働損失日数が、年間九六〇万日をこえることもあったのです。一九七四年（昭四九）には、三二%の大幅な賃金上昇を勝ち取るということもありました。

## ●オイル値上げ一躍四倍に

一九七三年（昭四八）の「第一次オイルショック」といわれた原油の値上げで、経済の環境は大きく変化しました。石油産出国で構成する「オペック」（OPEC・国際石油機構）の手による採掘量の制限と価格値上げで、原油が一举に四倍も値上がりしたのです。原油の値上げは製品の大幅なコスト・アップをもたらしました。石油の価格だけではなく、第二次・第三次製品の引き上げをもたらしたのです。

政府は「総需要抑制策」をとり、インフレの加速にブレーキをかける一方で、減量経営を主導しつつ、公共投資を拡大して景気維持策をとりました。しかし、不況は拡がり、倒産・人員整理はエネルギー多消費型の産業を中心に拡大したのです。こうした労働運動を巡る環境の大きな変化は、賃上げ額に影響を与えずにはおきませんでした。

「賃金か雇用か」の攻撃、不況のなかの輸出条件の悪化と企業間競争の激化するなかで、企業は徹底した合理化をもくろみ、労務・人事管理を強化します。「少数精鋭主義」の人員配置、「多能工」の配置、臨時工・パートタイマーの活用など、新しい労務管理への転換が進んだのもこの頃のことです。職務・職階賃金を再検討して、職能給をとり入れ、小集団管理なども拡がりました。労働組合の産業別統一闘争に対抗して、大企業を中心に企業別・企業グループ別の労働運動を奨励し、強



化するような働きかけも目立つてきました。

世界不況は、あれから今日まで一〇年以上続いています。このような経済環境の変化は、労働運動にも大きな影響を与えずにはおきませんでした。労働運動は停滞し、その弱点を露呈しています。

#### ■賃上げ額も大幅に低下

「不況のなかのインフレ」(スタグフレーション)、民間設備投資の冷え込み、個人消費の減退、公共事業の縮小、輸出環境の悪化、税収の低下と、悪条件が重なり、毎年の賃上げ額も低下の一面をたどりました。一步誤れば、「従業員友の会」になりかねない危険を絶えずはらんでいるのが、企業別労働組合です。

企業別労働組合は、全従業員を組織する組織率の高さ、労働組合財政の安定、企業内問題の解決への有利性、職場活動への有利な条件など、幾つかの利点はもっています。しかし、一方で組合幹部の交替は激しく、職員も労働者も入っている混合型で、活動のほとんどが企業のなかに閉じ込められ、情報も政府統計や企業情報に頼っています。企業内の年功序列の出世系列のなかに組み込まれているのは、労働組合幹部もその例外ではありません。こうした労働組合の成り立ちと仕組みが、労働組合の賃上げ要求や日常活動、団体交渉力に影響を与えることはいうまでもないことです。

加えて、一九八〇年ごろから行政改革の影響が加わってきました。司法の反動化は、最高裁判所

ほか各級の裁判所の労働事件判決をみても明らかです。企業内の不況宣伝や教育・小集団管理などの労使関係管理も、労働運動の停滞の外圧となって作用しました。一九七六年（昭五一）以来、春闘の賃上げ額も大きく低下します。

■獲得率は要求の六〇%

一九七六年（昭五一）から、ここ一〇年間の春闘参加労働者の平均賃上げ額は六・七%です。この獲得額と要求額の平均との対比を見ると、獲得率は約五九%となっています。高度経済成長期の要求対妥結の比率は六〇%でした。獲得率は変わっていません。われわれの賃金闘争の特徴の一つに、要求と妥結の間に大きな開きがあることがあげられます。高度経済成長期には「大幅賃上げ勝ち取ろう」で闘い、低経済成長期になってからは「満額獲得頑張ろう」で取り組みました。しかし、その賃上げ闘争の成果はあまり変わっていませんといえるのです。

要求の獲得額は、賃金要求の六〇%なのです。六掛けの満額はありえません。高度経済成長期から低経済成長期へと、労働運動の環境はすっかり変わったのですが、賃金闘争のパターン（原型）は少しも変わっていません。

ここ一〇年で、春闘も「繰り返しの行事」になってしまいました。労働者にとっても「魅力ねえなあ」というものになり、幹部闘争になってしまいました。これは、労働組合の戦力が低下して、

資本への対抗力が弱くなった結果です。産業別労働組合の統一闘争が軽視され、闘争を企業内に据え置き、「封じ込める」動きも強くなっています。

春闘共闘の指導力も低下し、地域の賃金闘争も停滞の一端をたどっています。このことは、賃上げ額の外部発表の方法をかえたり、他の労働組合の春闘妥結後に、配分で、金額をふくらまして支給する「隠し田解決」が増えていることにもあらわれています。生産性向上協力金とか、ストなし手当・合理化協力金などを出させて解決する労働組合も増えています。

■ストライキの権利なくして近代的労使関係はない

八六春闘の賃上げ額は、民間労働者（二〇〇名以上）が一万一三二円（四・五三％・公労委四月二五日推定）、公労協労働者九五三〇円（四・三四％）となっています。公労協労働者の賃上げ額は民間労働者の推定額（四・五三％）から、〇・一九％を引いて、四・三四％としたものです。

一九八五年の場合も同様でした。民間労働者の賃上げ額は一万七八七円（五・〇三％）、公労協労働者は一万五五〇円（四・九一％）、公務員労働者は一万七〇〇円（四・七％・七月実施）でした。民間労働者と公労協労働者の賃上げ額の差は〇・一二％で、この差は八六年とほとんど変わっていません。公労協労働者の賃金は、民間労働者の賃上げ結果と公務労働者の賃上げ額（人事院勧告）の状況をにらんで決めたものです。

公労協労働者の賃金は、「ミンチン（民間賃金）準拠」の原則を適用して決められますが、これは一九六二年、当時の池田首相と太田総評議長との交渉で決められたものです。私たちは、その意味は「官公労働者の賃金は民間労働者の賃金に比較して遜色のないものとする」というところにあり、労働者の賃金は「労使の団体交渉で定めるもの」という原則を否定するものではないと理解しています。

公労協労働者の賃金は、労働委員会の仲裁裁定によって決定されています。長い間の惰性で、公労委（公共企業体等労働委員会）が、あたかも公労協労働者の「賃金決定機関」のように思い込まれています。これは誤りです。本来、労働委員会は労働争議の調整機関（斡旋・調停・仲裁）であり、賃金は使用者と労働者の対等な交渉で決めるべきものであり、この労働者の「代理人」として、労働組合が団体交渉を行い決定する。これが本来の主旨です。

本来、民間労働者の賃金に比べて、公労協労働者の賃金が「どれだけ高いか」を調査して、この線に賃上げ額（率）を揃えるというようなものではなかったのです。公労委が民間労働者の賃上げ額を調べ、これに揃えて公労協労働者の賃上げ額を決定するなら、労働者も労働組合も不在であり、労働組合も不要です。しかし、現実はこのような形で、賃上げ額の決定がネジマゲられてしまっているのです。なぜこんな形になってしまったのでしょうか。それは、労働者の正しい団体交渉権が保障されていないためです。また、労働者と労働組合の権利闘争が軽視されてきた結果でもありま

す。

国鉄はじめ、その他の公共企業や国営企業の当局が、春闘の交渉で一九〇〇円とか二〇〇〇円という前年以下の低額の回答を出しながら、仲裁案でその三倍近い四五〇〇円の賃上げ額の決定があると、とたんに「やむえません」と受諾する。このような民間企業の賃金交渉では考えられない自主性のない態度を見ても、このことはわかると思います。

公労協労働者の賃金の最終決定権が国会に預けられ、自民党政府がこれを政治的に利用しているために、団体交渉における使用者の当事者能力がないのです。このことが、団体交渉を基礎とした集団的労使関係の正しい成長を妨げているのです。このような労使関係のあり方を見ても、ストライキ権に裏付けされた団体交渉力の保障があつてはじめて、近代的労使関係の確立が期待されるといえるでしょう。

#### ●統一しているのは経営者

八六春闘では、労働組合側は「賃上げで内需拡大」を掲げ、闘いました。これに対して日経連を中心とした財界は、変わりばえもしない生産性基準原理による賃上げを主張し、三〇四％にこれを抑えることを主張しました。結果はサンタンたるものでした。結局、資本の主張がとおり、定期昇給分を除くと、三〇％程度の賃上げに終わりました。労働組合側にとっては、前年同額以下の賃上げで

「内需拡大・三兆円減税」も、幹部の掛け声だけに終わったのです。

資本と財界は、円高、産業構造の変化、輸出減少によって悪い条件の下にある鉄鋼・電機・自動車など大手企業の労働者の賃上げを低額に抑え込み、私鉄総連・NTT・その他の第三次産業労働者の賃上げも、前年同額程度に抑えることに成功しました。この低い民間労働者の賃上げ額をラスパイレース方式で比較して、公労協労働者の賃上げ額を決めたのです。

労働者と労働組合側が、官公労と民間に分断され、大企業と中小企業、本工と臨時工がバラバラにされている間に、資本とその政府の側はまとまって対応したのです。労働組合側が「財界の一部と政府は、賃上げによる内需拡大に好意的だ」と言い、賃上げの応援団だと錯覚していた甘さが批判されなければなりません。

単位労働組合の賃上げ団体交渉の結果も、こうした労働運動全体の態勢とそのあり方に大きく影響します。低経済成長下の賃上げ闘争が、三月要求・四月妥結・七月総括といった「繰り返しの行事」化して、労働者にとって、あまり魅力のないものになっていることを考えるとき、団体交渉を保障する労働組合の戦力強化の問題を真剣に考えねばならないことが痛感されます。

#### ■ 「手練手管」と「ゲーム」の違い

本来、「交渉」は日本人にあまり馴染まないものと理解されているようです。

欧米人と比較して、日本人はとかく交渉ごとには巻き込まれたくないと考えがちです。どちらかと言えば、「言わず語らず」に理解しあうことを好む一方、交渉を「手練手管」「人をだまして、旨くせしめる」というように理解する傾向があります。交渉をゲームとして受け止めるアメリカ人の理解には、日本人は馴染めない。交渉に対するアメリカ人の積極的態度に対して、消極的理解をするというのが、日本人の態度とされています（『ハーバード流交渉術』TBSブリタニカ、二二八頁）。

交渉を「根まわし」と同意語に理解する態度は、交渉とその機能を重視しなければならぬ労働組合のなかでも、一般的傾向としてまかり通っています。そこで、交渉への取り組みも、とかく次のような特徴を持つことになりがちです。

①前もって交渉の相手と連絡をとっておき、環境づくりに力をいれる。②交渉への第三者の仲介、介入を避ける。③自分の不利益になることは、初めから議題に入れないようにする。④ハラの探り合いのなかで、希望的観測が多い。⑤文書で確認することが少ない。

そこで、外交交渉から離婚の話し合いまでどんな種類の交渉でも、「相手が大幅に譲歩してくれることを望んでいるが」、交渉者や代理者の持っている権限は小さく、極めて柔軟性に乏しい交渉しかできません。交渉は妥協の技術という考えは受け入れられないのです。また、交渉での説得よりも、メンツに執着するというのも顕著な特性といえるでしょう。

賃金交渉においても例外ではありませんが、日本人同士の交渉では相手が譲歩したときにだけ、こちらでも譲歩する。つまり、譲歩以外方法がなかったという説明のできるときだけ、相手の妥協と関連づけて、味方に妥協を説明できる。妥協は大したことではないと説明できるときに限って妥協するわけです。交渉者に都合の悪いことは「了解事項」として秘密にする。これも日本の文化に根をおいた一つの特性でしょうか。このような交渉に関する日本の理解や特性を把握したうえで、日常の交渉に望むことは交渉の成功にとって欠くことのできない条件です。私の経験でも、この逆を行ったとき、交渉はたいがい失敗しています。

## 9 賃金交渉の基本作戦

### ■団体交渉に臨むにあたって

労使交渉は体で行うものです。労働組合の行う団体交渉も、他のすべての交渉と同様に人間と人間が行うものです。賃金交渉もその例外ではありません。交渉は全人格的な対決ともいうべきものです。この意味で、交渉は口でするものではなく「体でするもの」といったのです。



交渉には教科書はなく、手引書ありません。「交渉は芸術である」という言葉を聞いたことがあります。が、「創造するもの」という意味では、その通りでしょう。労使関係においては、こういう問題にはこうすればよい、というようなやり方はないと思います。長い経験、失敗と成功の積み上げのなかでつくられる信頼感が、労使交渉には何より大切だからです。

闘争に勝ち負けはあっても、交渉に勝ち負けはない。賃金闘争の評価には、勝ち負けの判断と評価が通用しますが、交渉には「うまくいったか、いかなかったか」の評価があるだけです。交渉の評価は、「成功」と「失敗」で行うべきです。

だからこそ、「労使関係では相手の逃げ道を開けておいて、攻めよ」「相手の立場の尊重」を強調するのです。うまくいったと思う交渉では、「労使の双方」が交渉を通して、何かを得たと確信し、喜びあえるものです。前にも述べたことですが、賃金交渉は一種の取引であり、「売りの交渉」です。

「どのように交渉するか」よりも、「なにを交渉するか」が問題です。労使関係の交渉では、交渉の方法よりも交渉の目的が重視されるべきです。交渉の目的はあくまで要求の獲得です。そのなかで中心となる要求が何であるか、第二の要求が何であるかという順番になるわけです。

交渉は目的によって方法が異なるものです。目的と交渉の担当者と方法は一体のもです。目的をハッキリさせてから、交渉の方法を定めます。目的と方法が定まれば、自らの意見を持つことも

できます。組織内部の意思統一も進みます。特に賃金交渉では、そのための内部の意思統一、このために必要な公式・非公式の折衝が必要です。

「根まわし」という日本の方法も軽視できません。特に、企業別労働組合では、交渉委員や組合幹部の権限が弱いということもあり、事前の意思統一は欠かせません。「事後承諾」は組織の混乱をもたらすものであることを知るべきです。

交渉にあたっては、モラルが大事になります。交渉が全人格の対決であるかぎり、それは当然のことです。誠意をもち、確固として、堂々と交渉すべきです。どんなに苦しくても、相手をだまして要求をとったり、非礼な態度や交渉相手の全人格的な評価、たとえば「あなたは〇〇主義者だ」というような断定的な言い方は避けるように配慮しなければなりません。

交渉の場所には少し早めに行って、心の準備をすること。時間ギリギリに飛び込むと、相手の雰囲気をつかめないまま交渉に入らなければならず、気持ちのゆとりを持たせません。労使交渉に、服装などどうでもよいと考える人もいるかも知れませんが、これも問題です。相手に不快感を与えたり、非礼にならないような配慮が必要だというのは、交渉以前のことでしょう。現場や工場での交渉なら、作業服でも構わないでしょうが、どんな場所でもそれでよいわけではありません。

賃金交渉の相手は闘争相手ですから、「相手の立場を尊重せよ」と言っても、簡単にいかないこともあるでしょう。また、その人の協力がなければ交渉は成立しないのですから、協力者でもあるわ

けです。

交渉には、妥協や譲歩がつきものですが、「相手の譲歩がどんな小さなものであっても、その立場での困難を理解すること」は交渉をうまく進めるための必須条件です。これが相手の立場を理解する第一歩といってもよいでしょう。

■交渉の途中で席を立たない

賃金交渉の大事な段階では、みだりに席を立たないことは常識です。電話・トイレなどで席を立てば、交渉は中断します。平気でこれができる人は、相手の立場を尊重しているとはいえません。小さいことのようにですが、大切なことです。

交渉の段階とレベルに応じて、権限のない者との交渉を余儀なくされることもあります。権限がない交渉者だからと無視したり、彼を飛びこえて交渉をすべきではありません。権限がなくても、彼から理解されることで、情報を得られることもあるからです。

交渉にあたって注意すべきことを、もう一度まとめておきます。

①賃金交渉では、必ず全員の意思統一を行い、時間に遅れないこと。礼儀は正しく、労働組合員の期待と要求を背景に、確固として堂々と交渉する。

②用語には充分注意して、確信の持てないことには断定的言い方をしない。

③賃金交渉にあたっては、資料とデータを揃え、これを活用する。会社の回答、反論にも、その根拠を質し、その理由を明らかにさせる。

中小企業の賃金交渉では、常に労使関係の正しいあり方を目標に、長期の目標と展望をもって忍耐強く努力すべきです。経営者は、労働組合とその運動についても、正しく理解していない場合が多く、被害者意識だけが先行しがちです。「労使は親子関係」「飼い犬に手をかまれた」「俺が雇ってやっている」という考えもなかなか抜けません。これらの誤った認識を改めさせるには相当長い時間が必要になることもあるでしょう。

とくに、「同族会社の二代目には気をつけろ」です。苦勞知らずの「おぼっちゃん」は経営理念を持たず、公私混同が多く、感情や情実で運営することが多いからです。ワンマン社長の中には、労働組合と会社の上に「社長」が君臨していると考えている人さえいます。「労使の間は契約関係であること」「賃金は対等交渉で決める」「労働組合を認めることは企業の利益にもなる」と思わせるようにするには、「長い時間と高い授業料」が必要なことを覚悟しなければならぬこともあります。

#### ■話し上手は聞き上手

労使関係では、労働側も使用者側もまず相手を「ありのまま」で認め合うことが出発点です。だれでも世の中には、相手になってほしくない人、苦手な人がいるものです。

使用者のなかには、労働組合の方針、幹部の性格などが気に食わないからといって、組合の代表者を対等の相手として認めようとしぬ人も見かけられます。こんな相手でも、労働組合としては「目には目を」の態度で彼らに向かうことは避けたいものです。交渉にあたる者は、常に自らが後ろにいる組合員を代表していることを忘れず、かりに相手が礼を失した行動をとったとしても、礼儀正しくふるまうよう心掛けましょう。これは忍耐を要することですが、少なくとも相手を知り、相手の立場を理解しようとする努力だけはつづけることです。相手を尊重するということは、理解することであり、それはまず知ることから始まります。

優れた交渉者とは、聞き上手のことをいっても言い過ぎではありません。話し上手といわれる人は、自分の話を聞いている人たちの反応を見ながら、話を進めるものです。

私がある労働組合のストライキの支援オルグに行ったときのことです。少し離れた職場を三カ所回りました。それぞれ三、四〇分ずつ話をしたのですが、その後で感想を求められました。初めて訪れたところでしたが、Aの職場は執行部の方針支持、「万年与党」のような職場、Bは幹部と組合員の間に溝がある「お先にどうぞ」の職場、Cは積極性と行動力はあるものの、「批判組も多い」職場というふうに話したところ、執行部の評価とびつたり一致して、感心されました。しかし、このようなことは、話を聞いてくれる人たちの反応を注意深く見ているとわかるものなのです。

相手が聞いてほしいと思っていることを聞いてやる。困っていることを聞き、その立場を理解し

ようにする。このことができれば、交渉も半分は成功と見てよいでしょう。

交渉相手の名前を覚えるのも大事なことです。交渉の席で名刺を交換したあと、名刺入れにしまった名刺をもう一度出して確認しているのもよく見掛けることです。しかし、これでは相手に「自分を軽く見ている」と思われても仕方ないでしょう。自分があまり物覚えのよくないほうだと思えば、名刺はテーブルの上に置いたままにしておくのです。

名前がわからなかったら、はっきり聞くべきです。「どんな字を書くのか」「なんと読むのか」を聞いても、決して失礼なことではありません。名前を聞いたときは、三度復唱すること。二人以上のときは、書き留めること。これが私のやり方です。

名前を知らない人を呼び掛けるのは、とても不便なものです。交渉の席でも、相手の名前を知ることが、理解することの第一歩なのです。

後でも詳しく述べるのですが、交渉では自分のしゃべりたい欲求を抑えて、まず辛抱強く相手の話を聞くことを身につけなければなりません。相手の話を身をいれて聞くためには、偏見、不安、先入観、警戒心などを取り除くことが必要なのです。

■「誠実」は最良の武器

本格的交渉に入ってから、主導権を握り、成功裡に交渉を進めるためには、次のような基本的ル

ールを尊重するのが大切です。

(1) 相手が真剣に話したいと持っているのに、聞き手の方が落ち着きのない態度をとって、結論を急がせたり、相手の出ばなをくじき、雰囲気をおち壊したりしては、実のある交渉は望めません。話の途中で、絶えず時計に目をやる、貧乏ゆすりをする、指で小刻みにテーブルを叩く、もじもじする、視線をそらすなどは、いずれも人の話を聞きたくないという信号ですから、交渉の席では避けるべき身振りです。また、ほんやりしながら、いたずら書きをするというのも、よく見掛ける光景ですが、相手の心証を害するものです。

(2) 初めから立場の違いにこだわりの、人の話を聞こうとしない人、決めつける人、すべてに疑いをもって臨む人、また、最後まで聞こうとせず、途中でさえぎり、主導権を奪いつつてしまう人など、誰もこんな人と話をしたとは思わないはずで。

どんな話の下手な人でも、また権限のない人であっても、真面目に話している限り、最後まで話を聞くことが大切です。

たとえ散漫で、筋道のはつきりしない話でも、最後まで辛抱強く聞き、相手の言おうとしていることを理解しようとするれば、相手を動かす、予断を突き崩すことに結びつくこともあるのです。

また、話を聞くといいても、ただ黙って聞いていればよいというものではありません。たとえ交渉であっても、話のなかには互いの交流があります。交渉を成功に導く秘訣は、相手が何ものにも

妨害されずに自由に話せる空気をつくりだすよう努めることも大切なのです。

### ■相手を質問攻めにしない

質金交渉では、質問は説得のための材料を手に入れるのが目的です。質問によって、相手の本音を聞き出し、その理由を探るのです。攻撃のための偵察といえるかもしれません。日経連の質金交渉マニュアルにも「先ず、質金要求の根拠について、聞き質せ。その矛盾を掴み、これを追求すること」と、このことの重要性に触れています。

質問は穏やかに、辛抱強く行わなければなりません。また、平易な言葉と答えやすい聞き方を選ぶ必要があります。たとえば、会社の経理担当重役と組合代表がどれだけ長く交渉をつづけても、交渉が妥結に到ることはありません。交渉が妥結段階まできたとき、彼は交渉の席にはいないはずです。その人物の立場を無視して、彼を質問で追い詰め、譲歩を迫っても、満足すべき結果が得られるはずがないでしょう。このような場合でも、相手の立場に身を置いて辛抱強く話しかけるなら、まだ明らかにされていらない数字を知ることもないとはいえないのです。

有利な回答がほしかったら、理論や脅しで攻める前に、職場や家庭の話や第三者の言葉などを使い、相手の話を引き出すのがよいでしょう。このとき、質問のための質問で質問攻めにし、追い詰めるのは得策ではありません。また、誘導尋問のような質問も効果がうすいようです。



相手が基本的な立場からはずれたことを述べたからといって、これを追い詰めるようなこともうまくありません。たとえば、「では、あなたはなぜ会社の案に反対しなかったのですか」「組合の要求を正しいと思わないか」では、答えようがないでしょう。これでは、「身も蓋もない」ことになってしまいます。また、「イエス」「ノー」で答えられない質問はしないこと、プライバシーにふれる質問はしないことも原則です。

#### ■資料は小出しに、切り札は最後に

質問とは、相手から情報を得るとともに、相手に考えさせ、譲歩をさせる契機となるものです。このために、質問の石を投げ、返ってきた答えを分析し、矛盾した点を取り出すわけです。後にも詳しく述べますが、言葉以外の信号にも、注意する必要があります。また、交渉には「脅し」の要素がつきものですが、これについても後で述べます。

組合側の交渉委員としては、「資料は小出しに」「切り札は最後に」を基本戦術にして臨むことが大切です。とはいっても、何が「切り札」なのか、相手が投げつける信号を読めないのでは、話になりません。次に、交渉を「読む」うえのポイントをあげてみましょう。

① 強硬な意見の背景、根拠は何かを知る。

② 複数の人員で交渉する場合は、相手側のなかで一番強硬な意見と最も柔軟な意見を持っている

人物を見定め、その間の開きを計る。

③強硬な意見と柔軟な意見の共通点と対立点を整理する。

④主導権を持っているのは誰かを確かめる。

要求に対して「ノー」が出てくるのは当然で、これで頭を抱えているのでは交渉はできません。

「ノー」が出てきたら、なぜなのかを考えればよいのです。「ノーはイエスへの出発点」なのです。使用者の失うものへの警戒心が「ノー」になるのです。「ノー」のなかには、このような「取り敢えずのノー」というのが多く、これは「もう一度、別の言い方で説明し直してくれないか」という意味でもあるわけです。交渉はいつでも「ノー」から始まることを肝に銘じるべきです。

#### ■資金交渉の計画・準備は

資金交渉にも計画と準備が重要なことは言うまでもありません。ここで、もう一度この点について確認しておきたいと思えます。複数で交渉する場合は、それぞれの分担を決めます。また、相手の出方を予想し、それにどのように対応し、攻撃するかについても打ち合わせておきます。相手の論理の矛盾点もいづくかに整理して、それぞれ分担するようにします。また、正攻法で正面から攻める者、感情面に訴え、カラメ手から攻める者、防御を引き受ける者などの「役割」も決めておきます。とはいえ、交渉メンバー全員の意味が統一されているということが最も大切なことでしょう。

次に大事なことは、正確で十分な情報を準備しておくことです。情報が不足していれば、組合員の協力を得て、収集しなおします。「うわさ」は確認する必要があります。「情報」と「うわさ」ははっきり区別し、根拠のない主観、「希望的観測」に引きずられないようにしなければなりません。十分な時間の余裕をもって、交渉に入っていくことも大切なことでしょう。交渉には、「締め切り時間」というものがあります。組合側としてもしつかりしたスケジュールを組んで臨む必要があるでしょう。この点についても、後に詳しく触れることにします。

組合側がストライキを設定しながら、「締め切り時間」に追い立てられ、「回答は不満」だが、「ストは避けたい」で、本意のまま妥結することもよく見られるようです。

交渉の場所も、考慮を要することです。緊急に資料が必要になったときでも、手に入れやすいところ、交渉の席についていない幹部や相談する必要がある人とも会いやすい場所が望ましいわけですが、この他に心理的プレッシャーについても考えておく必要があります。

それから、最後に大切なことは、交渉が不調に終わったときの対処の仕方です。ここまで考えておいて、初めて「計画」の名に値するものになるのです。



## 第2章 企業や産業の動向を知る

### 1 数字を無視した賃金交渉はない

#### ■活動家に必要な実務能力

労働運動をめぐる環境の変化を無視して、「景気の良いときは経営分析もいいが、不景気的时候は、逆効果だ」「低経済成長期の中小企業の賃金交渉では、数字なんか言っていたら、賃上げなんか要求できない」と言う意見も聞かれます。しかし、実際の賃金交渉では、資本の側の意見や資料を無視して団体交渉を進めることはできません。賃金交渉では、「相手の武器をとって闘う」ことも必要になっていきます。賃金要求に対する資本の抵抗を圧倒し、労働者の要求とその解決方法への確信を強めていくためには、労働組合側の経営への分析能力が問われます。

労働組合幹部と賃金交渉の当事者にとって、少なくとも貸借対照表や損益計算書を見ることができ、程度の実務的知識は、当然要求されます。特に、中小企業労働組合の指導に当たることの多い

幹部やオルガナイザー（組織者）には、こうした実務能力が欠かせない時代になっているのです。

■ 「資本金」は借金か、財産か

ある中小企業の交渉のなかで、「退職引当金が積み立てられているのだから、会社はこれを取り崩して、労働者の賃金を払え」というようなことを聞いたこともありますし、また資本金は経営にとって負債なのに、財産だと勘違いしている人に会ったこともあります。

資本家が経営を行うにあたって、株主から借りた金が資本金であり、銀行から借りた金が借入金ですから、いずれも借金には相違ないのですが、「資本」と書いてあったので、「財産」と考えたのです。貸借対照表では、負債は右側の欄に書いてあり、どのように資金が集められているかがわかるようになっていきます。左側には、この資金がどのように使われ、処理されているかが記載されているのです。この程度の実務知識を得ることはさほど難しいことではありません。

どんな交渉でも、実務的知識が豊富で、数字に強い者は、相手の信頼を得やすいものです。たとえば、経営者は収支計算・損益計算書はよく見せますが、貸借対照表はあまり見せたがりません。これは資本の利潤蓄積の状態を示す、配置表とも言うべきものだからです。関連事業の多い大企業などは、特にその傾向が強いようです。これを五期ぐらいの長期にわたって比較して見ると、その企業の資本の蓄積状態がよくわかるのです。「儲からない」「このままでは会社が潰れる」と言っ

いる陰で、利益の蓄積がどんなに進んでいるかを労働者と労働組合に知られては困るでしょう。

労働組合とその幹部がこれらの数字のトリコになり、そのワクのなかで勝負するのは得策ではありませんが、これらの資料を利用し、その事実を自分たちの後ろで交渉のなりゆきを見つめている労働者に知ってもらい、団結強化に役立てる。これは必要なことでしよう。

#### ■労働生産性より利益の大小

よくある例ですが、資本の側は労働生産性の低さを強調するため、一人当たりの売上高を例にとつて、賃金が高いことを強調します。これもよく見ればゴマカシであることがわかります。資本にとつて問題なのは、売上高より、投下した資本に対する利益の多寡なのです。これは一人当たりの売上高が低いときに使う方法です。この数字が業界の平均より高いとき、こんな数字は使いたがらないし、その分だけ賃金を上げるとはいわないことをみても、賃金を抑える戦術であることがわかります。

一人当たりの売上高や稼ぎ高を比較するのに、あまり人の要らない化学産業と労働集約型の国鉄・私鉄やサービス業などを比べることの誤りは、誰にもわかるでしょう。産業や業種・企業の特徴を他の企業などと比較して考える力量があれば、こうしたゴマカシやコケオドシは簡単に見抜くことができます。

## 2 「支払能力」をめぐる労使の攻防

### ■ 「支払能力」を組合の側から分析

賃金交渉で最もよく出てくる数字は、損益計算書による「支払能力論」に用いられるものです。使用者は賃金を「原価」として捉えますから、収入、支出、原価、利益などに関係づけて、「利益がない」「減額だ」「減益だ」「経営が成り立たない」「赤字でやっていけない」などと主張します。金があるかないか、「黒字か赤字か」の支払能力で賃金が決まるなら、儲けのないときは賃金要求はできないことになってしまいます。資本の側はいつも、この支払能力の枠のなかへ賃金交渉を封じ込めようとしています。

この交渉は、使用者側が日常的に宣伝、コミュニケーション活動をつづけるなかで進められているといってもいいでしょう。賃金交渉の成否の八〇％は、労働者と労働組合がこの思想攻撃に打ち勝つことができるかどうかにかかっています。

使用者は支払能力がないことを説明するために資料を準備するだけでなく、社内報や労使協議



会・職場懇談会・小集団活動などの場を利用してPRしているのです。

使用者にとつては、労働組合の「賃金要求の根拠を明らかにさせ、その矛盾を追求すること」と「賃金の支払能力の分析を、労働組合に日常から徹底させる」ことは、賃金交渉の定石になっているのです。

このことは、あらゆる「使用者のための春闘セミナー」で教えている点です。

#### ■相手によって異なる損益計算書の説明

次に、損益計算書による「支払能力論争」で注意しなければならないことをあげておきます。第一に、損益計算書の説明は相手によって異なることを念頭に入れておくことです。賃金交渉で労働組合に説明するとき、株主総会・役員会などで説明するとき、税務書へ行つて説明するとき、説明はみんな違います。

労働組合へは「売上げが伸びず、支出が増えて、今期は赤字決算を余儀なくされた」と言っているても、株主総会では「企業の内部留保金をふやして力をつけ、設備更新を促進して競争力をつけた」と「労働組合の春闘も考慮して、今期は赤字決算に踏み切りました」「つきましては、役員報酬の増額の件は……」などと言っているのです。

労働者と労働組合の一番の弱点は「赤字」と「アカ攻撃」で、次に弱いのが「会社がつぶれる」

「借金が多い」です。考えてみればすぐわかることですが、会社にとっては「赤字か、黒字か」ということよりも、「どうしてできた赤字か」という赤字の原因のほうが大きな問題です。しかし、労働者は借金に弱く、「借金」と言えば、すぐ飲み屋の借金を思い出して、企業の「借入金」と混同してしまいがちです。

私たちの家計でも、競馬でできた借金と家を建てるための借金とでは、その性質が違います。住宅ローンが原因で、月々の収支が赤字になったとしても、家計の資産は増え、担保力も大きくなっているのですから、それは形を変えた貯蓄とも言えます。一方は「物の裏づけのある借金」、他方は「物の裏づけのない借金」ですが、損益計算書ではともに、同じ平面で「赤字」となって記されるのです。

資本家が会社経営を行う場合、借金するのは当然です。個人会社でも株式会社でも、資金の大半は「借金」です。株主から借りたものが資本金です。この中には、個人のものも、法人のものも含まれます。銀行などの金融機関から借りたものは借入金です。そのうち、一年以内に返済する必要のあるものを短期借入金、それ以上のものを長期借入金といっています。

日本の大企業の資本金や引当金・内部留保金など、自己資金は約三〇％と言われていますから、借金に驚く必要はないのです。経営者は株主から借りた資本金という借金には、「配当」という「利子」をつけ、金融機関へは「利子」という「配当」をつけて返すわけです。株主は、そのほかに会

社の利益の蓄積による、株式の値上がりを期待して投資するのであり、金融機関は人の資金を預かるだけではなく、集めた資金を他人に貸し付け利益をあげてその業務としていることは、今さらいうまでもないことです。

#### ■右下から書いて、左上から説明する損益計算書

会社の決算書は、その会社の首脳部の考えが決まらなると作ることではできません。今期は黒字決算で行くか赤字にするか、責任者の意思が大きく作用します。これが第二のポイントです。

赤字決算にしようと思えば、経費を最大にすればよいわけです。減価償却は最大限に、すべての引当金は大きくして、損金で落とせるものはすべて経費として処理します。土地の買上げ、材料の仕入れ、施設の補修などにも、思い切つて金をかけます。反面、売上金、収入は、最小に見積もります。

つまり、決算書は、結論を先に決めてから作られるのです。私たちは、子供のときから、数字は左上から1、2、3と書くように教えられてきましたから、損益計算書も左上から作り、左から読んでいるのだと考えがちですが、実際は、右の下方から書いて、左上から読んでいます。

たとえば、私鉄の決算では、運輸収入の多いときは、土地造成を積極的に進め、これを経費で落とします。一方、運輸収入の少ないときは、土地の販売利益を出し、帳尻を合わせるわけです。こ

のような損益計算書の性格がわかれば、労働組合が「支払能力論」に頭を突っ込んで、「金はどこから出すのか」と心配することの愚かさもわかるでしょう。しかも、損益計算書を作った資料はすべて使用者の手にあり、労働組合がこれを手に入れることはできないのです。

こうしたカラクリがわかっているならば、使用者の「支払能力がないから賃上げはできない」という説明にも、「この数字は右下から書いたのではないんでしょね」と、余裕をもって受け答えできるし、「会社の減価償却も大切ですが、われわれの生活の減価償却はどうなるのですか?」「会社の設備投資も必要ですが、われわれの子供の勉強部屋の設備も考えてくださいよ」という具合に反論することもできます。

「支払能力」は、われれの賃上げ額を決める決定的な要素ではないことを知り、「支払能力論」に対しては、そのカラクリをバクロすることに止めるべきです。

### ■比較することの大切さに学ぼう

第三は、賃金交渉に当たって、労働組合が損益計算書を中心とした会計資料を利用するとき、一枚の損益計算書や報告書に頼るのではなく、幾枚もこれを繋ぎ、連続してこれを評価する手法を利用すべきだということです。私はこの方法を大切にしています。これによって、売上高や支出の傾向を知ると同時に、今後の傾向と結果を予測することもできます。

たとえば、時計の良・不良を判断するとき、一日だけの結果を見てこれを正しく判断することはできません。より長期間にわたる比較をしてみて、はじめて正確な判断が可能となるのです。「昨日は五分遅れ、今日も五分遅れの時計はよい時計です」。なぜなら、五分進むように調整することができるところです。しかし、「昨日は五分遅れ、今日は一〇分進んだ時計はダメ時計です」。これは、直しようがないからです。

昨日と今日を比較する。「過去と現在を比較して、未来を考える」手法を生かすことです。

ある中小バス会社の賃金交渉のときのことです。会社から、経営再建計画として、予算書が提示されました。その会社の説明では、「人件費のアップ率を七%と見ても、収支計算は赤字で、やっていけない」ということでした。

確かに、ベース・アップをすると、時間外手当・退職金・法定福利厚生費用・法定外福利厚生費用、その他ハネ返りを見るため四〇〜五〇%程度の増額を見込んで、一・五倍位に計算するのは、経営者としては当然かも知れません。しかし、ベース・アップの率と人件費のアップ率とは違います。企業には労働移動があります。高い年齢の労働者が退職して、年齢の若い労働者が入って来れば、労務構成は若がえりですから、人件費のアップ率は、ベース・アップ率よりも下がるのです。

この会社で、過去五年間のベース・アップ率の平均値と同一期間の人件費のアップ率の平均値の比較を出してみました。ところが、人件費のアップ率の平均値は、ベース・アップ率の四二%でし

た。

会社はベース・アップの率と人件費の率を混同していたといってもよいでしょう。私は長期的に見ていたのに対して、会社は単年度で考えていたわけです。会社は5%のベース・アップで、人件費は7%増えると計算し、私は人件費を7%も上げてくれるなら、ベース・アップは、二桁台だと考えたのです。私は「しめた」と思いつつ、交渉を進めました。結果は、会社側が大騒ぎとなり、原資で一億五〇〇〇万円の計算違いとわかりました。その後の交渉結果は言うまでもありません。一件落着です。

その他、物件費と人件費の対比、材料・設備・機械等の減価償却と労働者の賃金・厚生福利費などの比較のなかから、会社は人間としての労働者を大切に行っているのか、機械や設備などにより多くの関心を持ち、費用を掛けているのかなども知ることができます。

こうした事実を、労働組合とその幹部は整理し、体系的に職場労働者に知らせます。このなかで、労働者は自分の賃金・仕事・労働時間・労働条件と資本の関係について考え、どうすべきかを知ります。この教育・宣伝のなかで作られる労働組合の戦力と団結力が、賃金交渉の力となるものです。

### 3 資本の利益蓄積の大きさを分析する

#### ■「内部留保」に注目する

損益計算書を中心とした収支報告と説明では、単年度の期内の支払能力の有無が論議され分析されます。しかし、先にも触れたように、収支だけでは資本の本当の力はわかりません。会社が始まって以来の、利益の蓄積の大きさを問題とすべきです。

資本は、配当として株主に還元したものを除いて、残りは「内部留保金」として企業のなかで蓄積され、再投資されます。この蓄積された資本は、利益の積み立て部分として表示されているもののほかに、各種の引当金などの形で「隠され」たものもあるわけです。最近の賃金闘争では、このことに余り触れないで、対前年の売上高や物価・賃金・資本の利益だけを取り上げ、論議しています。賃上げの要求と妥結額がいつも小額で、春闘が多くの労働者を組織できない、魅力のないものになってきている原因の一つがここにあります。

日本経済は、その規模の大きさに比べ、労働者の賃金は低く、労働時間の短縮も進んでいません。

産業構造を見ると、生産の拡大に消費の増大がついていけず、輸出に依存する比重が大きいことから大幅な貿易黒字が生まれ、国際経済摩擦はますます激しくなっています。

一九八五年度の大企業五〇〇社の内部留保金は三九兆円で、これは年間約四兆円ずつ増加したことになります。そして、貿易収支の黒字は五〇〇億ドルを超えています。この資本の内部蓄積を一人ひとりの労働者に割りふれば、七〜八万円になるはずですが、これを全部労働者に寄越せとは言いませんが、「その四分の一くらいは賃上げに回したらどうだ」という闘いが無いのです。これができなくて、いまの春闘の弱点である「要求額の六〇%の妥結」というカベを打ち破ることはできません。

労働者の犠牲と負担の上に構築された日本経済の強すぎる競争力が、世界経済を混乱させているのです。労働の成果を賃金・労働時間短縮・労働条件の改善でとりかえし、学校・病院・上下水道の拡充など、社会資本の充実にあてると同時に、社会保障などで、勤労国民に還元することが要求されています。

資本は、賃金交渉にあたって、この点を追及されると、これらの引当金や積み立て金は設備・土地や子会社へ再投資されており、賃金の支払準備には使うことのできない金であることを強調します。確かにそのとおりですが、これが企業の担保力になり、弾力性の基盤になっていることを指摘できます。



賃金交渉にあたって、労働組合としてこれらの資料を利用するときは、五〜一〇年の長期にわたって引当金や積立金の動向・実態を分析し、労働者の数・賃金・労働時間・労働条件などと比較し、関連させて用いるべきです。闘争で労働者を励まし、積極性を引き出すのは事実と数字であり、これがなければ、威勢のよい演説も無意味なものになってしまいます。このような分析には、主に、貸借対照表を使います。比較貸借対照表は毎期準備して、職場労働者の教育・宣伝・学習の資料として利用すべきです。

#### ■慢性的な賃金遅配のウラで利益蓄積

中小のバス会社は、輸送構造の変化で、どこも厳しい環境におかれています。たとえば、乗合バス三五八社のうち、保有車両数一〇〇両以下の会社は二〇九社ですから、約六〇%が中小会社ということになります。このうち、長野・沖繩・四国・東北・北関東などの地域は、収支率九〇%以下の赤字会社です。

A社もその例外ではありません。この会社は一九七七年(昭五二)に、県内の三社が合併してできた会社です。旧会社三社も必ずしも経営体質がよいとは言えません。旧C社の親会社であるK社は、合併前にこの会社の資産の重要部分を占める不動産部門を分離し、別会社としました。「赤字と借金のない合併」ということで、M社もH社もそれぞれ、財産を処分するなどして、合併

条件を整えたのです。

その結果新会社A社は、借金もないが、資産もないという会社になったのです。つまり、人の資金を集めたり、借りたりできない、担保力の小さい会社になったのです。加えて、収支率も悪いため、「銀行は資金を貸してはくれない」ということで、賃金は遅配・欠配という状態がつかまりました。

労働組合は仕方なく、労働金庫から組合員の預金を担保にして資金を借り入れ、金利を会社に支払わせて、危機を切り抜けてきました。こうした慢性的賃金遅配の状態が八年間もつづいたのです。私がこの労働組合を訪れたのは、こんな時でした。

労働者の賃金未払金は、賃金・退職金など合わせて二六億四五〇〇万円、従業員一人あたり一六五万円にもなっているのです。営業報告書では、未払費用として計上されていました。この金利分までも、未払費用となっているのです。この会社の銀行からの借入金は、短期借入金一億七〇〇〇万円・長期負債一三億二三〇〇万円、合計一四億九三〇〇〇円で、労働組合からの借入金の五六％しかないのです。このほかにも、支払手形七億三九〇〇万円が計上されていました。

銀行借入の返済は予定どおり行い、手形も決済、労働者への賃金だけが未払いなのです。賃金遅配は慢性的となり、あきらめムードが蔓延していました。労働組合員のなかには労働組合への不信感が拡がり、旧C社の仲間からは、「合併前はこんなことはなかったのに」という被害者意識と、合

併に賛成した上級組織への不信も見られました。

#### ■労働者への賃金遅配は不渡り手形の発行

会社が支払手形の決済ができず、不渡りを出したときは、銀行取引は停止となり、経営の責任者は経営者として生きてはいけません。賃金の未払は、労働者への「不渡り手形」なのです。ところが、労働者は怒っていないのです。「会社は賃金も払えないくらいきびしい」と考え、「労働組合も昔と変わったのだから……」とあきらめていたのです。

私は損益計算書や貸借対照表の数字を比較していくうちに、経営者への怒りを抑えることができなくなりました。労働者への慢性的賃金遅配のウラで、この会社の総資産は八年間で一〇億八三〇〇万円も増えているのです。このうち、固定資産は一〇億二四〇〇万円、土地三億二三〇〇万円の増加となっています。労働者数は七年間で二六四三人から一六〇〇万人へと、六〇％に減っています。減量経営・不採算路線の廃止で、車両は八二％に、営業キロ数は九五％に減少し、一人あたり稼ぎ高は一日あたり二・四倍にも増えています。

会社の資産は二・二倍になっている一方、人件費は年率でわずか四・九％しか増えていません。おかしなことに、労働者数も車両数、車両の走行キロも減っている。新車の購入で、平均車齢も若くなっています。それなのに、車両修繕費が増え、燃料が他社では減っているのに、一・六倍にも

増えていることがわかりました。この会社は、年間七億四〇〇〇万円もの「施設使用料」なるものを、親会社に支払っているのです。一カ月六一六〇万円の家賃と地代を払っているのです。これは、不動産部門を切り離し、別会社にしたK社の収入です。つまり、この会社は自分の会社の土地・建物に、家賃と地代を払っているのです。K社はこのほか、四〇万円位の中古車を一〇〇万円程度で売り付けるといふことまでして、利益を吸い上げていたのです。

人も車も営業規模も縮小しているのに、その他営業費が二・二倍に増えています。年間収入が九七億五〇〇〇万円で、単年度の赤字が一二億円、一カ月あたり八億一二五〇万円ですから、収入の一・四カ月分の赤字ということですよ。「こんなバカな話はない」と思い、さらに数字をたぐっていくと、政府補助金が約九億円「営業外収入」として入る仕組みになっていました。

「損益計算書は、右下から書いて、左上から読むもの」の自信を強くしました。A社の事例から得られた教訓は、次のようにまとめることができます。

① 多額の未払賃金は、労働組合への思想攻撃の大きな武器になっていること。特に、市中銀行から資金を借り入れるよりも、労働者の資金を担保に労働金庫から借り入れるほうが手数も掛からず、金利も安く、組合対策上も利益があるからやっているのです。

② 親会社のK社は不動産部門を握り、車両を売りつけ、燃料を系列会社から買いつけさせ、投資に見合う利益は上げていること。労働組合への合理化対策では、「儲からなければ、いつでも引き

揚げる」姿勢をとっている、いわば、半身に構えて、恫喝しているといってもいい。これが独占資本の通常の状態だということを学ばされました。

③ 労働者は「赤字会社には、利益はないのだ」と錯覚しがちなのですが、赤字・黒字ということだけで経営状態を判断することはできません。この事例からも、資産・負債を立体的に判断することの大切さがわかると思います。

私は損益計算書と貸借対照表を分析して学んだ材料を使い、この組合の全員集会で、労働組合の積極的な取り組みの重要性について、説得とオルグをつづけました。どんな有効な武器を手にしても、これを使う姿勢が定まらないと、権利を守り、資金交渉を成功させることはできません。会計資料も、ブラサガルためのものではなく、武器として利用するためにあるのです。ナイフだって、柄を持てば人を刺すこともできますが、刃をもつたらとんでもないことになるでしょう。

#### ■間違いなくやってくる国際化時代

かつてない国際化時代が到来しつつあります。最近、日本経済の体質改善・内需拡大論議が盛んですが、今日、世界の市場を離れて、日本経済が立ち行かないことはいうまでもありません。とりわけ資本主義諸国の経済の同質化で、エネルギー多消費型産業は世界的に設備過剰気味で、貿易摩擦がはげしくなっています。今後、保護主義的傾向が強まることも十分予想されますが、保護主義

で一番困るのはほかならぬ日本です。保護主義を回避するには、経済の基本構造の変革が必要でしょうが、これはそう簡単なことではありません。

日本は国全体が一つの工場のような国です。原材料を他国から仕入れて、製品化し、半分を輸出、残り半分を国内で消費しています。たとえば、自動車は一年間に一二五〇万台つくり、六五〇万台を輸出しているのです。世界の人口は四五億人、そのうち八億人は主として北半球にある発展した資本主義国に、二三億人が主として南半球にあるいわゆる「開発途上国」に、そして一四億人が社会主義国に住んでいます。これらの人びとの生活の仕方が、日本の経済のあり方、労働者の賃金と無関係ではない、そんな時代に今、われわれは住んでいるのです。

東西の国際緊張が拡大するか緩和するかがそれぞれの国の労働者の賃金のあり方に直結しているのです。国際緊張が緩和して、社会主義の平和建設が進めば、資本主義（西側）諸国の生活水準と賃金も高まります。また、二三億人も住んでいる南半球の国民の生活水準の向上なくして、日本経済の繁栄も労働者の生活の繁栄もありません。北と南の国民の所得格差は、一〇対一と言われていますが、この格差を縮小することは、南の国民だけが負うべき課題ではなく、北の資本主義諸国の労働者と国民の課題でもあるのです。ここ数年の経済不況の原因の一つは、メキシコ・ブラジル・フィリピンなどの膨大な債務です。

円が一円上がると、トヨタ自動車では経常利益が四五億円減ると言われています。わずか半年で

四〇%以上も円が上がった影響が、どんなに大きいものであったかは、八六春闘の結果にもはっきりあらわれています。

重視しなければならぬのは、このような変化は、産業のあり方に大きな変化を与えているだけでなく、企業の労務管理政策・賃金管理・合理化のあり方にも変化をもたらしていることです。これに加えて、高齢化社会が進んでいます。「人生八〇年時代」だとか、六五歳以上の高齢者一人につき六四歳〜二四歳の人が八人の時代から、一五年後には一对三・八人の時代になるとかいわれています。このような変化は、当然、労働者の関心を定年・退職金・年金などに向かわせます。

このような産業構造、情報および労働者の構成・関心・要求の変化に、労働運動のチャンネルが合っているのかどうかを、改めて点検する必要がありますでしょう。

#### 4 労働運動の環境変化に賃金闘争のチャンネルを合わせる

##### ■労働組合の対応のおくれ

高度経済成長期には、賃金も大幅に引き上げられ、年率一八%も二〇%もの賃上げが可能でした

が、今はそんな時代ではありません。それなのに、労働組合の取り組む賃金闘争が少しも変わっていないとすれば、春闘も労働者の意識・要求・期待から離れた「魅力のないもの」になるのも当然でしょう。

春闘も「繰り返しの行事」となってしまうとすれば、それはもはや「闘争」とよぶことはできません。妥結額は要求の六〇%と決まっています、「始発駅から終着駅の見える」闘争となっているのです。賃金闘争が「幹部請負闘争」となり、労働組合員である大衆はこれに参加せず、見物席で眺めているのではないのでしょうか。

彼らを舞台の上上げるためにはどうすればよいのか、考えなければならぬときにきています。労働運動が停滞しているのは、確かに、経済構造の変化・行革攻撃・司法反動・労務管理の変化などとも切り離すことはできないでしょう。しかし、なによりも低経済成長期に入って、資本の労務対策・賃金政策などがいち早く変化したのに、労働組合側の対策には変化がなく、賃上げ闘争も、金額一本槍、相場第一・経済中心に終始してきたためではないのでしょうか。

賃金闘争の停滞とマンネリ化の原因は、外に求めるべきではなく、内に求められるべきなのです。

#### ■進む六〇歳定年時代の賃金管理

一九四〇年代の賃金構造、特に年齢別賃金カーブは、初任給一に対して最高一二〜一三でした。



第二次世界大戦直後の典型的、年功序列賃金の時代のことです。一九六五年（昭四〇）に、これは一対四・八〜五程度になりました。高度経済成長期で、初任給が大幅に上がった反面、高齢・多子家族・熟練労働者の賃金が抑えられ、年功カーブは次第に修正されたのです。

いまは、どうなっているでしょうか？ この格差はさらに縮小されて、三倍以下になっています。職務給体系・職能別賃金体系等、賃金の配分や体系にも大きな変化がみられます。職場や仲間のなかでも、賃金は「どんな人か」よりも、「何をしている人か」で決まるべきものという考えが増えてきました。

これらは、企業が低経済成長期への変化に応じて、六〇歳定年時代をむかえて、賃金体系を修正したり、高齢者の賃金を抑えるため、定期昇給抑制からゼロへと変更したり、定期昇給カーブを横ばいから下降型へ修正するなど対策を講じた結果なのです。

#### ■低経済成長期にチャンネルを合わせて

高度経済成長時代には、「定期昇給」はあまり問題にされませんでした。二〇%もの賃上げが行われるとき、二〜二・二%程度の定期昇給は、労働組合にとつても企業にとつても、どうでもよかったです。しかし、四〜四・五%の低額賃上げ時代となると、そうはいきません。

定期昇給の協定化の方法も問題となります。賃金総額を抑えるためにも、協定は率で決めるか、

額で決めておいたほうがよいかといったことも、重視されるようになりました。

この問題について、重要なポイントをあげると、次のようになると思います。

① 経営者は定期昇給とベース・アップを明確に区別して運用することで、個人別賃金の管理を強化するとともに、定期昇給も年齢・勤続による自動昇給・職能給などによる人事考課と区別して運用する動きもきわだつてきました。定期昇給を賃上げ額のなかに含んで運用する企業もふえてきます。これは使用者の人件費増を抑える動きとして当然のことです。

② 機械化、オートメーション化などで、熟練労働の価値が低下しつつあります。勤続による自動昇給をせいぜい一〇年ぐらいで止めることも普通となつてきました。

③ 企業は、定期給与のほかに法定福利費（健康保険料・厚生年金保険料・労災保険料・雇用保険料・法定補償費・身体障害者雇用納付金・児童手当拠出金など）の支出を抑えることはできませんが、法定外福利費（住宅・食事・文化体育娯楽関係・医療保険関係・私的保険制度・慶弔見舞い関係・労災付加給付・財形奨励金）の削減に力をいれています。

④ 高度経済成長期には、高額な扶養家族給を設けるのが一般的でした。女子の単身者と男子の有扶養家族や男子労働者の賃金の格差を大きくする企業も多く、銀行・金融機関などでその例が多く見られました。しかし、婦人労働者が増え、特に既婚の婦人労働者が六六％をこえ、女子労働者の平均年齢も三六歳を超えるようになると、企業は扶養家族手当の妻と子の金額を逆転させ、主婦

の有業率の高まりと労働者のライフサイクルを考えて、子供が一八歳になれば企業の負担が軽くなるように考えるようになってきました。なかには、有扶養家族者と単身者との家族手当を分けて、二本建の家族手当制度をつくるなど、きめ細かい対応もみられます。

⑤ 全国に職場を持つ企業、企業のグループ化、複合経営化等で労働移動が増えています。多くの企業で単身赴任も増えています。従業員を三種類に分けて、勤務地の範囲を全国・ブロック・通勤圏と分けて、運用する企業もあらわれています（スーパードライエー）。人事の運用だけでなく、賃金もこれに添って、二本建て・三本建になるなど、複数化してきています。こうした労務管理・賃金管理は、これから増えるでしょう。今までの一社一賃金体系に対して、一社に二〜三の賃金体系が共存する所もでてきます。特に、低経済成長期の従業員構成変化に合わせて、分けられる所が増えています。従業員の賃金体系を管理職用と一般職用に分け、一般用をさらに事業所別・事業部別・職種別・年齢別などに分ける方法もとられています。今後、企業が複合化するなかでは、賃金体系を一つにすること自体に無理があり、事業部別の独立採算性の強化・多業種への進出で、この傾向は増えることが予想されます。

⑥ 臨時給与・一時金（賞与）の支給・配分・金額の決定についても固定化し、労働組合の既得権としてとらえる概念を、廃止または縮小させようとする動きが強くなっています。賃上げ率が高率、高額の場合は臨時給を減らすなど、年間賃金の枠のなかで調整する動きが特徴的にできています。

最近の私鉄の賃金決定などにも、その動きが特徴的にでていることはよく知られています。

また、臨時給与では、生活補填や賃金の後払的性格を払拭して、社会慣習にかわって、文字どおり賞与として勤労意欲の刺激となるものに変える動きがでています。全体として賃金にも、一時金にも、査定部分を増やすことは、低経済成長期の賃金管理の特徴とも言えます。

⑦ 退職金制度の根本の見直しは、全産業の共通的な傾向となっています。終身雇用が崩壊し、企業が労働者の早期退職を奨励することも一般化しています。さきに述べたように、年功賃金と定年延長が見直され、中小企業では、退職引当金も積み立てられない企業が増えているのも現実です。

イ 退職金算定基礎額の基本給との切り離し

ロ 退職金算定基礎額のストップ

ハ 退職金一時金の廃止と年金化

ニ 退職金制度の廃止

ホ 算定率によるスライド性の廃止と定額制度の採用、第二基本給制度の導入

このような退職金制度の見直しと併せて、職種別定年制度の実施を考えるなど、企業は低経済成長、高齢化の進行とともに、きめ細かい労務管理政策をとっているのです。

⑧ そのほか、賃金管理と併せて、「椅子なき管理職」のポスト不足対策としての全社員管理職制・専門職と専任職の分離・職能資格制度の採用・復職定年の新設・復職登用制度の再検討を行う企業

も増えています。このように、すべての企業で経済環境の変化や高齢化・国際経済摩擦激化・高度情報化と企業の統合、廃止、休止、合併の進行などに対応して、人事・雇用・賃金・労使関係管理を詳細に検討しているとき、労働組合だけ従来の金額中心の賃金闘争を繰り返していくことは許されないので。

#### ■賃上げ額より賃金の上げ方こそ問題

今の労働運動から賃金闘争を除くと、何が残るのか疑問です。それくらい春闘における賃上げは、労働運動にとって重要な位置を占めています。

春闘も「金額至上主義」とでも言うべきものになってしまっています。春闘でせっかく賃金が上がっても、職場に入れば、合理化で労働時間管理は厳しくなります。休憩は短くなって、タイム・レコーダーの位置が前から作業場へ移り、体操の時間は労働時間から除かれてしまいました。私鉄、国鉄等の運輸業では、拘束時間、実労働時間が延長され、労働密度が大きくなり、生活の支えになっていた時間外手当が減額されて、労働者の不満を買っています。

職場に入ってみれば、コンベアのスピード・アップが待つており、いままでクレーンの運転をしていた労働者はバッジを二つも三つも着せさせられて、フォーク・リフトの運転も組み立ての手伝いもさせられるといった光景はどの工場でもみられます。「少数精鋭」だ、「多能工」だといわれて、

仕事は増えても、賃金はいままでどおり、労働組合も何にも言わないとなれば、労働者が「労働組合を自分のものとは思わない」ようになるのは当然です。

さらに、マイクロ・エレクトロニクス(ME)合理化で、ラインも仕事も変わり、中年や熟練労働者が「粗大ゴミ」扱われ、技術教育もされないまま、配置転換されたりしているために、中年労働者のイメージがとても暗いものになっています。

このような賃金闘争がつつけば、労働者にとって、春闘は「損益計算」のあわない、魅力のないものになります。賃上げの実効より、合理化の「おつり」のほうが大きいのですから。

賃上げどころではないという所もあります。どれだけ合理化をやり、労働組合が協力してみても成り立っていない所もでていきます。賃上げより、首切り反対・雇用確保を考えなければならぬ会社もあります。

このようなことを考えるとき、賃上げ額よりも、賃金の上げ方とその方法を重視しなければならぬということを痛感させられます。

#### ■賃金の上げ方を重視する

賃上げ額が高度経済成長期と違って、四〇五%と縮小してくると、賃金の配分・体系の変更などが困難になり、労働組合もこれに手を着けることを避けようとしています。企業労働組合では、組合役

員の任期も短く、中期、長期で計画を立て、一定の展望をもって取り組むことが軽視されがちです。きめ細かい資本の労務管理・賃金管理に対して、労働組合の対応はなく、賃金決定は使用者の恣意で行われています。これでは、労働組合はないのと同じです。

賃上げ額が基準賃金として上げられるか、手当給として引き上げられるか、労働者にとっては大きな問題です。基準賃金となれば、時間外賃金にも、臨時給（一時金）・退職金にも、休暇計算の賃金にもハネ返ります。生活関連・住宅・職務など、名称はどうあつても、手当給を増やすことは、資本にとって失うものを少なくし、労働者にとって得られるものを失うこととなることを、もっと労働組合、特に幹部は重視すべきです。「明日の一〇〇円より、今日の五〇円」の安易な意見に追従すべきではないと考えます。

賃上げ闘争後、仕事はきつくなる、賃金の査定部分が増えて、労働者の仲間同士の競争が激しくなり、職場の空気が暗くなるでは、なんのための賃上げかわからないことになります。なによりも査定給をなくする。これができない所でも、その上げ幅を大きくしない、増やさない、金額を抑える努力、率を縮小することは、配分交渉でできるはずです。賃金配分の交渉権を放棄して、個人別賃金の決定を使用者に任せることは、労働組合がその責任を放棄することです。止むえず査定給を認めるところは、その金額を縮小し、上下の幅を狭める努力をつづけます。また、査定基準の決定に労働組合が関与し、団体交渉によって決めることが必要です。どうしたら賃金上がり、賃金が

下がるのか、労働者にわからないような状態を職場につくってはならないのです。使用者の裁量で決定される賃金部分をできるだけ少なくすることこそ、労働組合の賃金闘争の重要な役割です。

臨時給（夏・冬の一時金）に強い関心が示されることには、昔の盆と暮の藪入りの風習が意識として残っているということもあります。またローンのボーナス時払いもあり、通常賃金以上に関心を示します。実際に賃金が支給されないと、個人の支給分がわからない賃上げと違って、一時金ははっきり各人の支給額がわかるということもあるでしょう。しかし、年間五カ月も六カ月の一時金を、本給に入れるか入れないかは大きな違いになります。私はかつてフランス人の組合活動家から「日本の労働者は、どうして五カ月ものボーナスを受け取っているのか。基準賃金に加えれば、時間外賃金の計算にも休日出勤手当にもはね返るではないか」ということを尋ねられたことがあります。退職金・年金・諸手当などは、生涯賃金に大きな影響を与えます。一時金を無視することができなくても、一定額以上は、逐次基準賃金に繰り入れることを計画すべきでしょう。その他、家族手当・住宅手当・役手当など、諸手当の整理、本給や基準賃金への繰入れを検討すべきです。中高年者の賃金を抑えるための定期昇給ストップ、退職金・ベースアップの足切りなども、会社側の言うままになるのではなく、企業年金への転換や新しい仕事のための職業教育の費用に繰り入れるなど、老後への配慮をもっと厚くするよう要求すべきでしょう。定年退職者の準労働組合員化、定年後を含む組合年金の創設、各種の共済活動の加入範囲の拡大を考えねばならなくなっているの



です。

賃金体系も複雑化して、職種・職場・事業部別の賃金体系を要求する声は、労働組合員のなかでも増えると思われれます。「労働組合が一つだから、賃金体系も一つでなければならぬ」といった硬直した考えでは、「それなら組合を別にして」という意見もあらわれかねません。ポスト不足から、「椅子なき管理職」も増えるでしょう。高学歴化が進めば、当然ホワイト・カラー労働者の労働問題・管理職労働者の問題が増え、自衛のための「管理職労働組合」も必要となります。企業労働組合の欠陥である工・職混合、多職種・多業種混在で、中心職種群労働者がその主導権を持つという成立の特殊性から、労働組合組織の悲劇が起きたことを、教訓として生かすべきです。プロ野球の選手が「俺たちも人間だ」といつて、「労働組合」をつくったことを考えれば、管理職がその立場や雇用・賃金・権利を守るために労働組合に加盟し、団結することも当然でしょう。

#### ■経営危機と国鉄問題

国鉄経営の再建が、その民営分割問題と併せて論じられています。そのなかでも第一に論議されるのが「赤字」であり、その責任があたかも労働者と労働組合にあるような論議も行われているようです。そこでよく聞かれるのが、「民間企業なら、とつくに倒産している」という言葉です。確かに、国鉄は赤字経営をつづけています。一九八三年（昭五八）の末で、一般会計だけで一兆六六〇

四億円、棚上げした債務利子三四五七億円を加えると、三兆円を超すといわれます。赤字の累積額は一八兆円を超し、長期債務の残高は一般会計で一四兆六〇〇〇億円、棚上げされた五兆三二二一億円を含めると二〇兆円にもなります。

その原因を論ずることはこの項の目的ではないので、これを省略しますが、長期債務二〇兆円は、全国鉄労働者の一カ月分の賃金一二〇二億円の二三・八年分に相当するものです。この金額は労働者が一四年間「一銭も受け取らないで」ただ働きしても、元金さえ返済できない額です。これを見ても、国鉄の再建・財政建て直しが、労働者の手だけでできるものでないことがわかります。もしそれが可能であるというなら、この世に資本も、経営責任者である国も要りません。労働者は当局と約束したことを守り、やるべきことはしてきたはずですが、貰うものは貰うが、することはする。労働者と労働組合は、その責任を果たしてきました。

国鉄の長期債務二〇兆円のうち一三兆円は設備投資のための借入金で、そのために支払った利子だけで六兆七〇〇億円にもなっています。これは最終消費に使ったものではなく、資産となったものです。借入金の利子は、八三年度だけで九七八五億円となり、準損失の一兆六六〇四億円の六〇％近くになっているのです。さらに、特定債務整理勘定の利子三四五七億円を加えると、一兆三二四二億円にもなるのです。

金利は一九八三年の営業収入三兆二九八九億円の四〇％となり、収入の約五カ月分に相当します。

国鉄労働者は毎年、収入の五カ月分は借入金金利のために働いているのです。国鉄は一年の半分は金利のために働き、残り半分で列車の運行を確保していることになりました。

国鉄の資本費（建設や設備投資にかかわる利子・減価償却費など）は一兆五六五九億円で、この年の純損失一兆六六〇四億円と等しいことを見ても、赤字原因が巨額の設備投資・新幹線の建設等にあることがわかります。

こうした実態のなかで、国鉄は「民間なら、とつくに倒産している企業だ」という論議が出ています。「そうだ、そうだ」と同調する人も少なくありません。特に、民間労働者、労働組合幹部のなかに多く見られます。

確かに、国鉄経営は危機的状態にあるといえます。しかし、この解決が国鉄を民間経営として分割し、利潤原則を当てはめて、不採算路線を廃止することによってできるでしょうか。もし、できたとしても、やるべきでしょうか。というのは、交通・運輸産業に利潤原則を当てはめることは誤りだからです。国鉄に利潤原則を当てはめるということは、教育・医療・上下水道・文化にも、この原則を当てはめることとなるからです。

国鉄は「もの」と「ひと」を運んでいるだけではありません。人間の「文化」を運んでいるのです。民間であると、公営・国営であるとを問わず、交通・運輸産業に利潤原則を当てはめるべきではありません。「自由」という名の下に放任し、「弱肉強食」の資本の意のままに運営するなら、文

化は破壊されてしまうでしょう。

■倒産・破産とは何かを考える

民間、特に私鉄の中小バス会社など、資産の少ない会社では、金利が年商の二カ月分にもなれば、資金繰りが困難になり、賃金は遅配、社会保険料も支払いが滞りがちになります。金融機関の融資が打ち切られると、不渡り手形の発行寸前に追い込まれます。

この点、国鉄では賃金が遅配になったということも聞きませんし、健康保険が効かなくなったということも聞きません。これは、どうしたわけでしょうか。赤字か黒字かというだけではなく、この会社に資産があるかどうかというところに、カギがあるのではないのでしょうか。

「倒産」というのは法律用語ではありませんが、「破産」は法律用語で、「破産法」という法律もあります。「手形知って倒産あり」といいますから、倒産は企業の赤字が累積され、金融機関、債権者等の信用を失い、資金繰りがつかなくなつて、「不渡り手形」を出すこと、あるいは、それと同様の状態になることをいいます。

しかし、会社に資産があり、企業の努力によつて再建できる可能性があるときは、銀行や債権者が協力し、労働者と労働組合の協力が得られれば、再建ができます。企業の再建には、法律の保護を受け、破産を回避しながら、再建を行う法的再建と、企業と債権者・労働組合の協力で再建する

自主的再建があることはよく知られています。興国人絹パルプ、佐藤造機、山陽特殊鋼などの社名を覚えておられる方も少なくないと思います。最近では、三光汽船、リッカーがこれに加わりました。これらの会社は倒産によつて社会に与える影響が大きいとして、会社更正法の適用の下で法律の保護を受けながら、再建を進めています。もし、債務が資産を超えており、将来性がなく、金融機関・債権者の協力も得られないということとなれば「破産」です。会社は解散、資産は裁判所の任命する管財人の手によつて処分され、債権者に分配されます。

「破産」とは、「債務が資産をこえて、再建不可能な状態」と考えればよいのです。国鉄が「倒産会社」であるかどうかは、その資産と負債の関係を比較して、初めて言えることです。赤字か黒字かだけでは判断できないのです。「どうしてできた赤字か」「ものの裏づけがある赤字か、それともない赤字か」「資産に比べ、その負債は」と、考えるべきことなのです。

一九八三年（昭五八）末で、国鉄の総資産は一七兆一〇三五億七九八〇万円、そのうち、固定資産は九兆八三二八億七三五五万円、土地は五四〇〇億八二六三万円となっています。あの膨大な土地が五四〇〇億円だそうです。もちろん、これは帳簿価格です。三・三平米あたり一円五〇銭ぐらいで買った土地も、そのまま記帳されているわけです。実勢価格ではいくら位になるのでしょうか。私はある会議で、A総裁に質問したことがあります。ところが、総裁曰く「それがわからないんですよ。何分長い土地ですからねえ」。総裁も知らない価格の資産です。総裁という字は、「葬祭」

と書くのではないかとさえ思いました。現在の国鉄の資産は、五〇兆円とも八〇兆円ともいわれています。五〇兆円の資産を処分して、二〇兆円の借金が支払えないということはないはずで

あの豊田商事が集めた資金は、二〇〇〇億円といわれます。これに対して、その資産は二〇億円だそうですから、明らかに「破産会社」です。生涯かかって稼いだ退職金を豊田商事に一〇〇〇万円預けた人は、資産処分しても一〇万円しかとれないのです。国鉄と豊田商事とは違います。同一に論ずることはできません。

この一事を見ても、損益計算書などの会計資料だけを見て、平面的判断をすることがいかに危険なことかがわかるはずです。

① 会計資料を見るにしても、労働者としての立場を明確にして、これを利用すべきです。たとえば、金利一つとっても、資本の立場では費用であり、経費ですが、労働者階級から見れば、労働者が生み出した利益以外の何ものでもありません。金融資本がとるか、産業資本（会社）がとるかは、資本の内部の分配の問題です。

② 「破産会社」というデマ宣伝・思想攻撃に打ち勝つことなくしては、労働者の賃金も、雇用も守れません。これは民間にもあてはまることです。闘争の勝敗の八〇％はこれで決まります。この闘争に勝つためにこそ、貸借対照表・損益計算書などの会計資料は分析され、利用されるべきです。わからなかったら、徹底して聞き出すことです。

③ 交通運輸産業に利潤原則をあてはめる誤りをただすこと、交通運輸機関相互の計画性と調和を保持することが必要です。公的輸送を私的輸送より優先することは、勤労国民と労働者の賃金・権利を守る基本戦略です。国民との共通利害に立つた労働者階級の立場で、資料や数字を武器として使うことが大切なのです。

④ 損益計算書も貸借対照表も、労働者と労働組合の闘いの武器として利用するのですから、その一部しか利用できないことは当然です。頭を突っ込んで勝負しようとしても、会社に勝つことはできません。これが賃金交渉にあたっての会計資料の分析の限界です。

#### ■ 合理化の実態を事実で示す経営分析を

賃金交渉における経営分析のうち、第三に重要なのは、生産性向上と労働者の搾取の実態を、事実と数字にもとづいて明らかにすることです。このためには、資本が提示している損益計算書や貸借対照表などの平面的分析でなく、これらの資料を分解し、比較、総合して明らかにすべきです。

合理化の実態は、賃金交渉の後ろにいて、これに関心を持ち、その成り行きを見守っている労働者に繰り返し明らかにしていくべきです。特に、要求づくりの段階、賃金交渉の第一幕ともいうべき初期の段階で重要です。

一九八六年（昭六一）の国鉄労働者の賃金は、基準賃金で二万九六七五円（公労協労働者二一

万九六一五円)、賃上げ額は九三七五円、四・二七% (内、定期昇給四九四三円)、公労協労働者の平均は九五三一円、四・三四% (うち定期昇給四四二八円) となっています。民間労働者の賃金は、一九七六年 (昭五一) から一九八五年 (昭六〇) までの一〇年間、労働省発表では年平均六・四六%上がっており、公労協労働者の賃金は年平均六・三四%、国鉄労働者も六・三%上がっています。この間、国鉄労働者の基準基本給は三・七五〜五・八%・平均四・七%しか上がっていません。平均賃上げ率に対して、基準基本給の上昇率は七四%となっています。これも民営・分割を前にしての合理化の一つの実例です。賃上げを行っても、合理化による労務構成の変化によって、平均賃金の上昇は、賃上げ率の七四%に抑えられています。

国鉄労働者の数は一九八一年 (昭五六) 以来、ここ四年間で八万五〇〇〇人も減らされています。これはこの間の公労協労働者の減員数の九万四九五〇人の八九%をしめる大きな数字です。国鉄では年間五%ずつ人員が減らされたこととなります。国鉄労働者の平均年齢・勤続年数は公労協労働者のなかで最低になりました。三七・三歳・勤続一七・七年で、公労協労働者の平均 (三八・七歳・一八・六年) より低く、かつては全林野の労働者の平均四七・四歳・勤続二八・二年なみであったことを思うと、その人減らしのすさまじさがわかります。ちなみに、国家公務員は四〇・四歳・一九・六年となり、民間労働者の場合は三七・四歳・一〇・四年となっています。過去八年間に、勤続年数は、民間労働者が一九%も伸びたのに比べて、国鉄労働者は八・五%ダウンしています。こ



れによって経営者は人件費を大幅に切り下げ、輸送コストを切り下げたわけです。

ここ一〇年で、輸送量は三五・七％の増加となり、一人あたり収入は二・五倍にも増えています。しかし、こうした合理化の実態などはあまり職場労働者には知らされておらず、賃金交渉でも取り上げられていないようです。こうした労働者の合理化による負担や犠牲は、労働者のなかに徹底して持ち込まれ、知らされるべきです。この労働者の搾取と合理化の分析は労働組合の日常活動にあって、重要な部分です。

八六春闘でも国鉄の賃金回答は、定期昇給を含めて六〇四一円、二・二七％、賃上げは僅か一〇九八円でした。ところが、仲裁裁定で九五三一円の賃上げ（四・三四％）が出されると、いきなり二倍にも跳ね上がって、「ケッテイ！」となるのですから、ここには真の意味の賃金交渉はありません。主体のない「当事者能力」のない当局と言われても止むをえない状態です。

官公労働者のストライキ権の全面一律禁止措置が、いかに日本の労使関係の正しい発展を阻害しているかは、この点を見てもわかります。賃金交渉を成功させ、集团的労使関係を正しく発展させるためには、ストライキの権利と行動の保障が不可欠だということです。

国鉄の民営・分割が論じられ、民営化が経営の活性化と民主化のカギであるように言われています。自民党案から国労案まで、いくつもの国鉄改革案がありますが、それらの共通点は「いまの国鉄ではどうにもならない」ということと、「民営的手法をいれるべきだ」ということです。つまり、

国鉄をミンテツ（民鉄）・私鉄化することで、経営危機をうまく切り抜けようという発想でしょうか。民営化することは、国や官僚支配を断ち切り、国民のものにする近道だという発想もあります。本当にそうなのでしょうか？ よく確かめてみる必要があります。

#### ■金融資本に支配されている私鉄大手企業

私鉄大手といえば通常、営団地下鉄を除いて一四社を指しています。各社の間には、資本金、総資産額、従業員数、総売上額でも大きな格差があります。資本金は近鉄の五三五億円から阪神の一〇八億円まで開きがあります。資本の特徴としては自己資本比率が小さく、一〇%を切っている企業も少なくありません。最大の阪神でも一七・九五%です。民間大企業の自己資本比率が三〇%を超えたということと比べると、いかに借入資本が多いかがわかります。

私鉄大手企業の資産は、大きく分けて、鉄道関連の固定資産、不動産経営の在庫ともいえる販売用土地、建物、関連の子会社への投資、融資などで構成されていますから、鉄道・バスの経営形態の大小だけで、会社の大小を判断することはできません。一応の総資産の評価で東急の六五五億円から、阪神の九三一億円まで、その格差は七倍となっています。

国鉄民営化と関連して、よく私鉄大手企業との比較が行われますが、その売上高をみると、私鉄大手は、鉄軌道、バスの売上げの比率が平均で全体の約二八%です。これに対して国鉄は鉄道の営

業収入がほとんどで、鉄道外は二・八%に過ぎませんから、企業の性格が全く異なつて違つてゐるといつてもいいのです。私鉄では、多い企業でも本業収入は五〇%以下となつてゐます。

#### ■私鉄企業は金融機関のものである

私鉄経営が金融資本と癒着している状態は、「主銀行」とか「背景資本」とかいつた領域を越えてゐます。私鉄の大株主のうち、筆頭株主はいずれも生保、都市銀行、信託銀行、興業銀行などで、金融機関による株式保有率は二〜三割にも達してゐます。ただ、西武鉄道だけはやや特殊です。西武は株式の四〇%を国土計画が保有しており、さらに国土計画の株式の四〇%を堤義明氏が保有してゐます。私が私鉄総連にいたとき、西武鉄道の主要株主一二〇人を調べたことがありましたが、五人の個人株主を除いて、あとはすべて法人株主でした。

このように私鉄大手は金融機関との関連が強く、高い水準の有利子負債（借入金・社債）を抱え、総資産の多い会社で、京成八七%、南海・京浜八一%となつており、その他の企業も五〇〜六〇%となつてゐます。役員構成をみても、金融筋から取締役一六名、監査役一二名を受け入れてゐます。これらの大手私鉄は、すべて旧財閥系の企業連合と結びついて、企業グループを作つてゐます。東急は三井・三菱系、東武・京浜が芙蓉グループ（富士銀行）系、南海・阪神が住友系といわれています。ビルや土地の造成、金融から灯油一缶にいたるまで、グループの企業から仕入れるような

仕組みがひろがりつつあります。これらの企業では、「企業⇨社会⇨国家」の論理が通るようなところにまでできているといえます。これは私鉄に止まらず、鉄鋼・電機・造船・車両・金融・商社など全ての産業・業種・企業にあてはまることです。

六大企業集団とその社長会名は次のとおりです。

三井（二木会） 二三社 三菱（三菱金曜会） 二八社 住友（白水会） 二二社 富士（芙蓉会）  
 二九社 三和（三水会） 三九社 第一勧銀（三金会） 四五社

大手私鉄はそれぞれ私鉄コンツェルン（企業連合）を形成し、不動産・中小私鉄・バス・トラックなどの運輸部門、デパート・スーパーなどの流通部門、ホテル・遊園地などのレジャー部門や文芸事業などを持っています。平均的な産業別売上高は、流通三七・六％、交通二八・〇％、住宅一五・一％、観光レジャー一三・五％、その他五・八％となっていますが、現在グループ戦略の見直しも行われ、CATB、クレジット・カード、抵当証券業、スポーツ、レジャー、文化部門などへの進出が積極化しています。

#### ■バス事業の構造的危機と合理化

全国の乗合バス企業への大手企業の系列支配は進んでおり、中小バス企業は、大手系列と地元資本会社に二極分解しつつあります。乗合バス三五八社のうち、車両数一〇〇両以下の業者は二〇九

社で、全体の約六〇%となっており、バス会社では中小会社が圧倒していることがわかります。

「地方バス路線維持要綱」では全国を八九地域に区分し、「一単位一社の場合」を甲種整備地域、「一単位地域二社または一系列の場合」を乙種整備地域とし、知事が運行維持の必要を認めた場合に限り、丙種整備地域として集約化を促進することとしています。このような政府の政策は、系列企業と地元資本との格差を拡大し、その統合・合併・系列化を促進する作用を及ぼしています。

地方の収支率九〇%以下のところは次の地域となっていますが、このことは地方交通の環境と産業構造の変化がいかに大きいかを教えてください。

長野八五・一%、沖縄八五・五%、四国八六・八%、東北八七・五%、北関東八八・六%

これは国鉄バスにも当てはまることです。労働組合の政策闘争も「国鉄の民営分割は賛成」「私鉄の地方交通には補助金を……」といった企業主義では闘えません。中小でも独占資本の系列・支配の下にあることを考えるべきであり、企業の立地条件だけではなく、産業・業種の動向とあわせて、企業のあり方を考えるべきところにきています。

バス企業も例外ではなく、これらの地域では、親会社、主銀行、債権者、行政などが一体となって合理化が加えられています。このなかで、労働組合がますます「企業主義」のとりことなり、労働者の労働組合への不信と諦めが大きくなっていることは残念なことです。

これら中小企業では、労働者の賃金・権利・雇用を守るためにも、経営不振の原因について、構

造的な原因と、企業内の経営政策のあり方や理由によるものとを分離して対応する必要が痛感されます。労働組合としても産業分析・企業分析が改めて見直されるべきです。

中小企業を中心とした「経営危機下の団体交渉」のあり方については、稿をあらためて、次の巻で詳しくふれることにします。

# 第3章 団体交渉の第一段階 — 準備

## 1 最初の交渉では何をすべきか

### ■交渉は「後ろ」を向いて始める

最初の交渉は、後ろにいる組合員の方を向いて行うものなのです。変に聞こえるかもしれませんが、団体交渉が始まったからといって組織づくりをおろそかにしてはいけないということをいいたいわけです。交渉と組織強化、組合員の関心の結集と動員、これが団体交渉の基本です。

どんな交渉でも、最初の交渉は自らの基本的立場を明らかにして相手に対します。賃金交渉は労働力の「売り手」である労働者と労働組合の立場を明らかにすることから始まるのです。団体交渉を芝居にたとえるのが適当かどうかわかりませんが、団体交渉の「第一幕」では、組織強化に重点がおかれます。要求づくりや職場討議の中で出された仲間たちの生の声、賃金への評価と考えを示します。要求の根拠や生活の実態、労働者の不満、怒りを事実と数字で使用者につけるのですが、

なによりもまず「後ろにいる組合員」にわれわれの主張を明らかにして、共感を求め、労働者の立場を内外に示すことが団体交渉の出発点だといえましよう。

一方、使用者も後ろを向いて交渉しています。いま会社の経営がどんなに厳しい状況にあるかを主張します。競争がいかに激しいか。会社の経営がどれほど苦しくなっているか。他社に比べてわが社の賃金が高く、どんな無理をして労働者の要求を受け入れてきたか。このままいけば、最悪の状態でくるなどというのが彼らの言い分です。会社もまた後ろにいる主要な取引先、金融機関、株主、親会社、経営者連盟などを意識しながら交渉しているのです。

われわれが「所得としての賃金」を主張するのに対して、彼らは「原価としての賃金」を主張します。このなかで組合員は必ず緊張し、交渉に関心を持つものです。団体交渉を通じ、賃金に対する二つの考え方が示されたときに、組合員はこれを比較し、その情報をつかんだときにどちらが正しいかについて考えるのです。交渉の第一幕でもっとも大事なことは、組合員にこの相違点を理解させ、解決方向についても考えるように仕向けることです。

労働者はこの二つの考え方のいずれに与みするべきか、どう考えるべきかにまず関心を持ちます。これに対して、指導部はどう考えるかというまとまった判断と意見を提起しなければなりません。この判断を示しえない幹部は、組合員の信頼を受けることはできないでしょう。

もう一度くりかえしますが、回答を受けた労働者はこれに関心を持ち、あるときには怒り、ある



ときには喜び、ときには疑問を投げかけるのです。ここで労働者の関心と注目を組織し、全戦線を緊張させることができます。これが闘争の組織の大きなポイントであり、また団体交渉の第一の節目でもあるのです。

どうしたらうまく要求を獲得し、相手を圧倒することができるかといった技術的なことを考える前に、団体交渉と組織の態勢づくりを一つのものとして考え、まず職場の関心を交渉に集中させることから始めましょう。交渉の第一幕は技術的な交渉というよりも、労働組合と使用者のいわゆる交渉力の対決というべきでしょう。

#### ■団体交渉と交渉者の人格

労働組合の交渉力を決める第一の要素は、交渉者の人格や交渉能力ですが、第二には、ストライキを含む組合の統一的な行動を成功させる力を持っているかどうか、第三には、組織内の団結力がどれだけ大きなものであるかということがあげられます。

これに対して使用者側は、交渉者の能力が第一というのは同じですが、第二には、労働組合のストライキの脅威に対してどれだけのが対抗力を持つか、第三には、使用者組織の中の緊張と連帯、同意がどれだけ大きなものになっているかということが交渉の力を決定します。

交渉の第一幕目でわれわれがやるべきこととしては、次のようなことがあげられます。

① まずなによりも賃金要求に関する組合側の主張と要求の根拠を、生活の实情とそれが仕事に及ぼす影響など、事実をもって主張すべきです。この主張と事実は教宣やオルグ活動を通して明らかにします。

② 要求に対する使用者の反論は、念を入れて職場に知らせます。賃金の交渉では有額の回答が出てからが、本当の団体交渉だとする考え方は改めるべきです。組合の要求に対する使用者側の反論こそ、最も端的に資本の主張を代表し、その考えを示すものだからです。要求とこれに対する反論を明確に対置して、組合員に知らせるべきです。比較し、対置し、関連させて労働組合としての主張が出されれば、職場には必ずこれに対する反応と意見があらわれます。この時期に職場に入った幹部は必ず新しい情報を持って帰ることができるものです。知らされなければ反応も意見も出てきません。「情報は知らせて取れ」です。

③ 情報を交渉委員と幹部の独占物にしないで、全組合員の共有物にするということは忘れてはいけないことです。特に団体交渉の第一幕の初期においては、大事なことです。使用者側の主張に対して、執行部はどう考えているかを明らかにすると同時に、いま交渉がどの段階にあるのか、それに対して組合員は何をすべきかをはっきり示すことが必要です。

④ 交渉の中で変化する職場の空気は、労働組合の力として有形無形に団体交渉にはね返ります。いうまでもないことですが、この組織力が交渉での最大の武器となります。

「自らの態勢と力を変えて相手の出方を変えること」。これが組織づくりと交渉の要諦です。たとえば、交渉に作用する労働者のストライキの力は、ストライキに入ってから生まれるものではありません。ストライキをやられるのではないかと相手を考え、これを信じ込んだときから効いてくるのです。力の作用は相対的なものですから、組織づくりに全力をあげ、そして力関係の変化を正しくつかみます。そこでは、力の行使に伴う犠牲や経済的・精神的コストについても重視しなければなりません。ストライキはスポーツのように、やればやるほど体が丈夫になるといふようなものは違うからです。

交渉での成功者は、最初には要求を高く掲げ、相手の前には絶対に譲歩しないものです。徹底して粘ります。やむをえず譲歩する場合にも、相手の後で、しかも相手より常に少なく譲るのがすぐれた交渉者だというのは、どのような交渉にも共通していえることです。交渉の最大の武器は、忍耐と克己心なのです。

#### ■組織強化と交渉委員の任務分担

労働組合が分裂し、企業に複数の組合がある場合を見ればよくわかりますが、組織の分裂は必ず資本の労務管理や組合管理の政策と結びついています。したがって、賃金交渉もまた労使関係管理の一環と考えられているのは当然です。どんなに正しい要求であれ、第一組合と第二組合に組織

が分裂している場合には、会社が賃金回答を示す場合でも、まず第二組合に示し、第一組合は後回しというようなことは普通です。正当な要求であっても、第一組合には拒否回答を示し、第二組合の要求には譲歩して、あたかも第二組合の交渉力によって問題が解決したかのように見せることもよくあることです。

分裂して、少数派になってしまっても、産業別の組合と結びつき、春闘に積極的に参加している組合の影響は大きく、その組合の中にこそ、真の労働運動があると、私は感じます。例えば、このような組合は、賃金交渉に際しても、相手より先に活動しています。

統一した組合のあるところでは、団体交渉の主役はほとんど三役に限られ、あとの人は見物席から交渉を眺め、時どき後ろから声援(?)を送るというのもよく見かける光景です。しかし、分裂している労働組合では、そのようなことではとても勝利は得られません。

私は、団体交渉に入る前に任務分担を行い、交渉の中では必ず相手の発言や主張を記録させるようにします。これは交渉の後、その様子をすぐに職場に流せるようにするためでもあるのです。これで職場の反応をいち早く知ることができ、それに対する的確な対策もたてやすくなるわけです。最初から後れをとっているようでは、とても交渉の主導権をとることなどできません。われわれの組合員の数以上にわれわれは影響力を全職場の中に広げていくことができるのだという態度で、私は交渉に臨むことにしてきました。

交渉の場でも、それぞれが任務を分担し合うことの大切さを忘れないようにしてほしいものです。

## 2 「どのように交渉するか」より「何を交渉するか」

### ■問題を明確に知らせる

団体交渉でも、往々にして交渉技術に重点がかたよりがちになることがあります。しかし、交渉を有利に進めるためには、「どのように交渉するか」よりも、「何を交渉すべきか」のほうが重要なのです。また、組合員に「どのように宣伝するか」よりも、「何を教育し、宣伝するか」が大事なのです。何を重点的に、そして何を最初に知らせるかを、まず指導部の討議のなかで明らかにすべきです。方法は、目的に合った形で工夫すればよいのです。

会議についても同様です。何かを相談する会議ならば少数で集まることが効果的です。年齢別に、職種別に、あるいは職場別に、あるいは性別などのように、小集団で討議をするほうがみんなの本音を聞くことができ、意見もまとめやすいのです。何かを報告をする集会なら、必ずその補助的手段として、ビラや新聞などのいわゆるブツ（物）を用意して問題の要点を明らかにします。また、

交渉の圧力となる、交渉の節目に合わせた決起集会、臨時大会などは、われわれの主張やスローガンや要求を掲げ、全員の意思をまとめ、最大限の力を発揮できるよう組織することが必要です。

くりかえしになります。技術論を克服して、いま何を交渉し、何を宣伝すべきかということが大切なのです。目的がはっきりしないのに、手段や方法は生まれにくいということです。

前にも述べたように、交渉は三幕物の劇です。一幕目は組合の基本的な態度を明確にすることと組織づくり、第二幕は相手の真意、相手の抵抗力を測定することです。相手がわれわれの要求に対してどういう基本的な考え方を持っているか。また、相手の交渉委員のなかに意見の相違はないか。その弱点はどこにあるかということや、追求し、調査するのです。

第三幕は、譲歩と妥結の段階です。ここではどちらかが譲歩案を示し、一定の妥協点に達する交渉の合意が行われます。交渉がどの段階にあるのかを、全員に徹底していく作業は非常に重要です。飛行機にたとえてみましょう。乗っている飛行機が高度一万メートルで水平飛行をしているのか。着陸態勢に入って、高度を下げてつあるのか。労働組合は妥結に向かつての中間的な目標を設定しているのか。妥結準備に入っているのか。闘争は今どういう段階にあるのかということや組合員のまえに明確にすべきです。このことなしには、交渉そのものもないといってもよいでしょう。

## ■客観的な状況を知る

交渉の一幕目では、問題点をはっきりさせるべきことを強調しました。要求についてのわれわれの考え方をはっきりさせるとともに、相手の考え方と問題点を明確にし、最も重要なこととその次に大切な問題点を示します。

賃金と合理化など、同時に二つの問題が絡み合っているときには、重点的な問題への態度をはっきりさせるのです。いわゆる「差し違い要求（回答）」というものがあります。組合の賃金要求に対して、「いま組合と交渉中の合理化案について解決する気ならば、会社も賃上げについて譲歩を検討する」という「あれか、これか」というかたちの提案です。こういう提案に対しては、労働組合は明確な態度を示すべきです。

ここで大切なことは、いま自分たちが置かれている立場を客観的に知ることから、とるべき道を決めることでしょう。つまり、自らの弱点を知り、使用者側の本音を知ることはいうまでもありませんが、そのほかに第三者の考え方や同じ仲間の組合での例とも照らしあわせて、闘いの展望と要求の根拠を明らかにするのです。これは仲間たちに闘争の段階を知らせるためにも不可欠なことです。

**■合意しやすい問題から話に入る**

一幕目から二幕目をとばして、いきなり三幕に行くことはありません。そこで、合意しやすい問題、原則的な問題、問題解決の方法、ルールの合意など、本格的な賃金交渉に入る前に使用者側から原則的な了解をとりつけておくのがよいでしょう。

原則的な問題というのは、賃金を上げるのか下げるのか据え置くのかというようなことで、重要なことではありますが、比較的合意を得やすいといえます。そこで、まず「賃上げそのものに対しては反対をしない」という態度を明示させるわけです。このように、合意しやすいものから合意をとっていくというのは、どのような交渉にも通用する原則です。橋の上で人がすれ違うときのように、一方に偏るのではなく、お互いの立場やプライドを傷つけない範囲の中間的な話し合いを詰めてから、原則的な取り決めをしていくということです。

これは、団体交渉での対立や緊張を避けよということの意味しているわけではありません。最重要の事項とそうでない事項とを明らかにしながら、合意しやすいものから合意をとり、それから核心に迫る交渉を行う二幕目に移していく準備をするということなのです。双方が誠実に交渉の席につくならば、お互いがそれぞれの立場で一定の満足を得られ、相手の立場を傷つけ合わず、一つの妥協点に達するはずですよ。

賃金交渉とは、争議による物質的・精神的な損失を最小限度にお互いがとどめていく努力をする



ということ、この点は国家間の交渉でも同じです。

交渉は問題解決への全過程をいうのですから、その全過程を統一的にとらえて交渉を進めていくべきです。

忍耐力は、交渉に必須の能力です。解決に至るプロセスの全体を高い立場で把握していない限り、忍耐力はもつことができません。困難を克服し、一つのことをなし遂げるためには、闘争の中で部分的な問題に一喜一憂しない楽天的な態度が必要なようです。「問題が解決しなかった争議はない」「妥結に至らなかつた賃金交渉はない」くらいの気持ちで臨むことが大切なのです。

#### ■賃金交渉の全体像

① 合意しやすい問題としては、次のようなものがあげられます。回答の日を何日にするかというようなスケジュールにかかわること。賃上げの要求と併せて提起されている付帯的要求、たとえば賃金体系の変更、退職金の引き上げなど。これらは交渉の入口ともいえるもので、まずこれらについて合意を取り付けるところから入っていきます。

② 会社・組合間に、未解決の懸案事項があるときは、それと賃上げ要求との関連を明確にして、その取扱いの方法と基本ルールを取り決めておきます。特に、「合理化」の処理については慎重を期さなければなりません。この取扱いを誤つたため、せっかくの労働組合の賃上げの成果がゼロに等

しくなってしまったという例も少なくないのです。そうなれば組合員の不信を買うのもつともといふべきでしょう。合理化と賃上げ問題は分離するということは、組合側としての原則です。

③ 会社幹部の交替・会社更正法下の労使交渉・重要な合理化交渉など、複雑な条件の下での賃金交渉では、特に、交渉の進め方やルールをはっきりしておくことが、のちのちの交渉を効果的に進めるためにも重要になります。労働協約（総合）があり、そのなかで交渉の対象、ルール、協議の内容、決定事項の効果などについて明らかにしている場合もあります。この場合も、つぎに述べるような重要なことがらについては、改めて合意を取り付けておくほうがよいでしょう。

イ 該当する問題の処理と付帯する人事・労働条件の決定にあたっては、会社と組合が協議してきめること。交渉中は、会社は一方的な実施を保留し、労働組合はストライキ等の実力行使を行わないこと。

ロ 会社は従来の労働協約・労使の慣行を尊重し、労使は無用の混乱をおこすことのないよう互いに協力すること。

ハ 経営者の交替があつたときも、会社は労働組合への加盟、未加盟の相違、労働組合の所属のいかんによつて、賃金・労働条件などの差別を行うなどの不当労働行為の排除、労使関係の平和維持と従来の慣行遵守など、重要な原則的事項を確認しておくべきです。このような労働協約は、法律的效果はないとしても、武器として利用できるものです。

二 賃金体系の変更、査定基準の改定など、団体交渉の場よりも専門委員会などで検討したほうが効果的なことは、予め交渉のなかで委員会の性格、決定事項の効力、成案のモデルなどを決めて、整理しておきます。

④ 労働組合側として賃金交渉を進めるために必要な資料、例えば会社の経理資料・人件費・売上高対人件費率・労働分配率などは、交渉の前段で請求して要求しておくべきです。請求したからといって、これらの資料に頭を突っ込み、そのトリコになる必要はないのですから、利用できるものはすべて利用するのです。

⑤ 交渉の進展のいかんでは、賃金回答への抗議、集会の開催、リボン・ステッカー・ポスターの配布などを考えなければなりません。このようなこともあらかじめ考えに入れておき、交渉の途中で「ステッカー剥がせ」「腕章とれ」など、「交渉のための交渉」をしなくてもよいようにしておきます。

⑥ 賃金交渉にあたって、労使双方が利用する資料を合意できるならば、予め決めておくことも交渉を実務的に進めるため効果的です。といっても、これはすべての労使関係にあてはまることではありません。同業の会社と賃金比較を行う場合の会社数と企業名、物価・生計費等を参考とする場合のとりあげる資料とその出所、賃金原資の計算を行う場合、従業員ベースとするか、組合員ベースとするかなども指定しておきます。

### 3 第一段階での重要作業

#### ■賃金要求と労働協約

要求は必ず文書で行います。要求書のなかでは、基準賃金をいつからどれだけ上げるのか、その金額と率を明確に記載します。

その期間については、明記することはありませんが、日本では、「春闘」で四月から翌年三月までの賃金を、三〇四月に決定することが多く、会社の会計決算の始期から終期まで、一年間の賃金を決定する「年度賃金方式」にその特徴があります。賃金協約が締結されたときは、特に期限を定めない限りは、一年間の労働協約を結んだものと考えてよいでしょう。

基準賃金の引き上げと同時に、基準外賃金（時間外労働手当・休日出勤手当・深夜労働手当）などの引き上げ、年次有給休暇の増加、定年延長など関連する諸要求があるときは、これを併せて要求します。

これらの付帯要求については、労働協約でその内容が協定されているときは、その期間内は改定

要求はできないのが常識です。特に、賃金、労働時間、休日・休暇など、労働条件に関する要求は、労働組合も使用者も労働協約で定めた労働条件を守らなければならないという「協約規範実効義務」を負うからです。もし、組合側に改定の意味があれば、労働協約の定めに従い、ルールにのっとって改定の申し入れを行うべきです。

賃金協定の締結期間と労働協約の締結の期間が一致しているときは、この問題は生じませんが、賃金協定は四月、労働協約改定期は九月となっているようなときは、要求は労働協約改定まで控えるべきです。

もちろん、労使が合意して締結した労働協約ですから、当事者が合意すれば、その締結期間中에서도改定できるでしょう。しかし、こうしたことは労働協約を締結したとき、労使が予想できなかったような事情、例えば、関連する法律の改正があったとか、狂乱的インフレが起きたというような特殊な場合以外は行うべきではありません。

労働協約を軽視することは、労働組合の団体交渉権の軽視につながります。労働組合が自らこれを軽視して、使用者にだけ労働協約を守れと要求することは不合理です。労働協約を尊重していれば、賃金交渉にあたって、合理化提案などの「差し違え」要求を会社が要求してきたときも、労働組合としては、「労働協約で定めてあるものは、労働協約締結期間中は守るべきではないか」として、交渉からはずすための武器になるのです。

労働条件に関する労働協約が、期限の定めのない協約となっている場合でも、労働組合としては、労働組合法第一五条の定めのとおり、「文書による九〇日間の解約通知」を出してから、交渉するルールは守べきです。

#### ■要求提出の際に必要な資料

賃金要求を提出するときは、その要求の理由・根拠を明確にして、労働組合の代表が確固たる態度で堂々と主張します。

労働組合側としては、なによりも「生活費としての賃金」の実態を基礎に要求を高く掲げます。このため、国内の景気動向と労働者の生活、労働組合員である労働者の暮らしの実態、要求立案の基本となった考えとその内容、他産業・業種・企業労働者との賃金比較、一時金・退職金などを含めた生涯賃金の比較・仕事の特殊性などについて主張します。

会社側に質問を求め、必要なら、関係資料を添えて説明します。組合側としては、最小限次の資料は必要でしょう。

- 一 組合員の平均基準賃金と労務構成
- 二 消費者物価指数（全国・総合・関係地域）の上昇率
- 三 一人あたりの法定厚生福利費および税金負担の実態（健康保険・厚生年金・雇用保険・国民

年金・所得税・住民税など)、平均がわからなければ、標準労働者で試算する

四 定期昇給制度のあるところでは、定期昇給額の一人あたりの原資(実績と予算)と賃上げ額

(予想原資)

五 他の企業・同業各社の賃金との比較、格差があれば、その実態

六 過去四〜五年の労務構成・人件費・一人平均賃上げ額の推移

七 年間の一時金の水準と同業他社・近隣各社との比較

八 労働者の生活実態、生活物価指数等の実態

☆ その年の組合員の春闘への意識とその特徴

☆ 生計調査から得た世帯生計の実態、収支構造

☆ 時間外収入・内職・第三者からの家計補助の実態など

☆ 世帯収入と総生活費との比較とその推移

☆ 組合員の生活実態報告・家計アンケートなどから——買い控え・切り詰め・ローンと衣・

食・住の生活・家計の不満

☆ 主婦の生活感想、子供の感想・作文集など

☆ その他、預貯金、組合員の小遣い、生活感想文など

## ■使用者側の反論

賃金要求に対する会社からの回答は、文書でとれるように要求します。このなかで、会社の組合の賃金要求に対する反論、見解を求めます。それから、会社の賃金要求への見解、経理・会計資料による説明などをじっくり聞くわけです。これらは、大体次のようにまとめられると思います。

- 一 会社の賃金水準についての考え方、組合の賃金要求への批判
- 二 労働者の生活実態への評価と会社の賃金政策
- 三 労働者の手取り収入の低下と会社の責任
- 四 仕事の実態と労働の特殊性への評価
- 五 景気動向と会社の経営への見通し、賃金支払能力と賃金要求への基本態度
- 七 会社の経営分析と今後の見通しなど

交渉のなかでは、多くのことが明らかにされるでしょう。労働組合は必ず会社の見解に対して、組織としての反論と見解を明らかにします。指導部としての意見を明らかにして、その基本見解と今後の対策を職場へ徹底します。このための小集会、オルグ集会、組合機関の招集は大切です。

職場労働者は、このなかで必ず賃金闘争に関心を示します。この労働者の心の動員・結集が賃金交渉成功のための第一歩なのです。



### ■会社の経営内容を知ること

賃金交渉の第一段階では、要求への具体的な回答を得ることはできなくても、会社の基本的な態度、大まかな経営動向、組合として配慮しなければならぬ注意点などをつかむことはできます。これをまとめると、次のようになるでしょう。

① 経営動向は前年、前々年に比べてどうか。収支状況は上り坂か。実績は下降傾向か。それは一過的なものか、それとも長期傾向として悪化しているかがわかります。また、それが会社の政策の欠陥、投資や経営政策上の原因によるものか、あるいは産業構造の変化等、構造的なものかも大體わかります。

会社の労務担当重役など、実力者や主要役員の交替、大企業からの資本導入、技術提携などで、債権者や親会社の意見が強く反映され、方針が変わることもあり、注意が必要です。

② 会社の基本態度に、従来の賃上げ要求への対処と著しい変化が見られるか、それとも、大きな変化はないかを判定します。「賃上げ要求には応じられない」という態度か、「上げないとはいわないが」という態度か、前年同額くらいは考えているのか、従来とは全く異なった態度に終始しているのかを、第一段階で読み取ります。

③ 経営が異常な状態ならば、組合員の意見・判断・情報を総合すればわかるものです。ある日突然、不渡り倒産などということは、まずありえないことといつてよいでしょう。手形の支払サイ

ドの延期、担保の付替、社会保険料の滞納、賃金の遅配・欠配、主要重役の辞任、大株主の株の移動、外部での会議の頻繁な開催、弁護士の出入り、仕掛品・半製品・在庫商品の増加、債権者の引き上げなどが、内部にいる者に知られずにすむことは考えられません。取引先の倒産が原因で、経営危機に陥ることもありますが、このような状態は容易に知ることができずし、組合としても打開策を考えることは可能です。

④ 会社の側に立って、経営動向、近隣各社の賃金、春闘相場、前年賃上げ額の実績、組合への評価、労使関係などを総合すれば、会社の今年の賃金要求への基本態度くらいはわかるものです。第一段階でこれらのことがわからないというのは、交渉がまだ不十分な証拠ですから、質問を準備し、情報を集め直す必要があります。

#### 4 賃金交渉第一段階のポイント

##### ■ 節目では文書で確認

賃金交渉の節目では、労働組合は十分な討議を行い、意思を統一して、できるだけ文書で確認す

るようにします。必要なものは、文書で使用者側に申し入れ、相手側にも知らせるよう配慮します。このことが賃金交渉を実務的に進めるための大きな助けにもなります。

要求書の提出から妥結協定の調印まで文書は一枚も用いることなく、言葉のやりとりだけで、という賃金交渉もありません。しかし、交渉の節ぶしでは、文書での確認などを行うことによつて、交渉が混乱し、軌道からはずれれることを防ぎ、効率的に進行させるようにするのがよいでしょう。このことは、組合の主導権を確保するためにも必要なことです。

#### ■賃金水準と配分は一体

賃金体系・配分のは正の要求は、労働環境の変化（賃上げ額の縮小、職場の仕事の内容、合理化の進行、雇用形態の多様化）が急速に進むなかで増加する傾向にあります。これまで比較的関心の薄かった中小企業でも、ロボット機器の導入・マイクロ・エレクトロニクス化の進行、労働者の意識の変化などで、労働者の賃金体系・配分への関心が高まり、賃金の上下格差の縮小、勤続給の年功給化、職務階級賃金の是正と職能給の導入などが進んでいます。

労働組合として、よりよい賃金体系を求めようとするのは当然ですが、ここで注意しなければならぬことは、賃金体系の修正を考えると、**「技術論」に陥らないようにする**ということです。賃金水準と配分・体系を分離するのではなく、一体のものとして取り組むことが大切なのです。あく

まで、賃金の水準引き上げのなかで、配分を考えるべきなのです。賃金（体系・配分）への不満の七〇八割は、賃金の水準の低さに起因しているといってもいいからです。

高度経済成長期のように、毎年、賃金が二〇%も上がるなら、「一律〇万円要求」で、妥結額が要求の六〇%になっても、「配分は要求案の比例圧縮」で通るでしょう。「三万円も賃金上がるなら、俺もおまえも三万円」でいいと言うことになるのです。しかし、「四・五%・一万円」しか賃金が上がらないときに、「一律一万円」では労働者の支持は得られません。

賃金体系の是正・配分の変更については、理論ではなく、あくまで実際の経験をもとにして、賃金水準の引き上げとともに粘り強く進めるべきです。これを誤ると、労働者の職種・職業・年齢などによる利己心に引きずられて、内部の対立、分裂を引き起こす結果を招かないとも限りません。

中小企業のなかには、賃金体系も配分の基準もなく、職制や紹介者等の恣意で労働者の賃金が決定されているところさえあります。こうした組合では、なによりも各人の賃金の実態を年齢・性・学歴・勤続・職種・仕事の内容などに分けて分析し、賃金水準の引き上げと併せて目標を設定します。このための専門委員会・プロジェクトの設置なども効果的です。

### ■労働組合の権利と責任

中小企業の賃金交渉ではまだ、交渉が暗礁に乗り上げたとき、「社長一任」といった解決策がとら

れるところが少なくありません。こうした解決は、「労使関係」以前の問題であり、労働組合の自己否定ともいえるしるものです。労働組合と会社のうえに「社長」がいるのであれば、労働組合の存在意義がないのは明らかでしょう。賃金は社長が決めるものでも、会社が決めるものでもなく、「労働者と使用者が対等の立場で、協議してきめるもの」なのです。賃金を決定するにあたっては、労働者は会社と対等な権利を持っているのです。

労使のトップ交渉や三役交渉など、交渉の進捗状況に応じた方法も考えられます。また、地方労働委員会の斡旋・調停・仲裁などの調整によって解決する方法もあります。さらに、第三者の意見を聞き、これを参考として解決方法を模索するなど、賃金問題はあくまで労使の自主的な努力と団体交渉の延長線上で解決をはかるべきであり、賃金決定に対する労働者と労働組合の責任を放棄するようなことがあってはなりません。

交渉が行き詰まったとき、これをどう打開するか。レベルをかえた交渉に切り換えるか、第三者の調整によるか、ストライキを背景にして相手方に譲歩を求めるか、すべて指導部の責任で妥結方法を考え、労働組合機関によって態度を決定します。このような労働者の努力こそ、正しい労使関係を築く基礎となるものです。

### ■ 中小組合の不利を克服する

中小企業では、どうしても交渉が企業のなかに押し込められがちです。そこでは、労働者は使用者の「原価としての賃金」論のトリコとなり、賃金交渉が「支払能力論争」に終始することになってしまいます。

中小企業の労働組合では幹部の交替が激しいことが多く、これも賃金交渉にとっては不利な条件です。そうなれば、長期的に労使関係を見る視点に乏しくなり、また、近隣各社・同業種労働者の賃金・相場形成の主役組合などの情報も手に入れにくくなるのも当然です。

中小企業の賃金決定交渉では、「賃金を上げて内需拡大を」といった巨視的な視点での交渉は馴染まないとさえいえます。

この傾向と弱点を克服するためには、産業別労働組合や地域の労働組合協議体（ローカル・セクター）の賃金情報、鉄鋼・電機・造船・私鉄など春闘相場形成に重要な影響を持つ主要労働組合の賃金決定状況などの情報収集能力に頼るのも一つの方法です。特に、企業規模の似かよった同業・同業の労使の賃金決定（最低でも八〇社）に関しては、交渉の進展に応じて詳細な情報を手に入れます。その年の賃上げ額・率だけでなく、対前年・前前年の比較、過去三〜五年の実績比較程度はほしいものです。

### ■交渉の勤どころは

使用者の賃上げに対する方針・所信・経理説明を聞くことは、忍耐力を要することですが、誠意をもって耳を傾けるべきです。企業の集めた情報（内外の情勢、一般産業の動向、会社の業務への分析と将来への展望）や春闘相場に対する評価なども、交渉に勝つための情報として十分分析を加える必要があるからです。それよりも、相手の話を聞かずに、こちらの話に耳を傾けさせようといつても、虫がよすぎるというものでしょう。

労働組合の要求を漫然と待っているような経営者には、質問「攻撃」で意見を述べさせ、所信を明らかにするようしむけていきます。経営者が勉強を怠っているなら、必ず交渉の主導権を握ることができません。この段階の交渉を詰めることなくして、第三段階の妥結のための詰め交渉を成功させることはできません。

これをまとめると、次のようになります。

① 経営者側の意見、説明に、初めから構える必要はありません。最初は、質問、反論を抑え、じっくり聞ききます。

② 交渉はガラガラとつづけるのではなく、めりはりをつけます。詰めの段階以外は、三時間程度に止めます。そのかわり、回数は多くても構いません。発想の変更、説得に対する効果的な反応

は、忍耐のなかから生まれるといつてもよいと思います。

③ 交渉、根まわし、説得は、公式、非公式を問わず頻繁に行います。そのためには、これを支える態勢と力をたえず点検し、保つていかなければなりません。

④ 中小企業の賃金交渉では、賃金の体系・配分、個人別賃金の決定に関する要求を重視します。特に、査定・人事考課の方法と基準の決定に力を入れ、「どうしたら賃金が上がり、どうしたら賃金が下がるか」をはつきりさせるべきです。余儀なく査定金額の縮小を認めるときは、その基準の明確化、査定幅の縮小、上下格差の圧縮などに力を尽くします。

⑤ 賃金の決定について、会社側で実権を持っているのが誰なのかを早く知ること、その人物と組合側の責任者との交渉を進められる態勢をつくることは、交渉を成功させるために大切なことです。もちろん、そのためには幾つもの段階を踏まなければならないこともあります……。



## 第4章 団体交渉の第二段階 — 交渉

### 1 相手の真意を探れ

■「真の交渉」はこれからだ

ここからは、交渉は第二幕に入ります。前段から中段に入ったという言い方もされますが、私はこれからが真の交渉となると考えています。双方が全力をあげて張り合い、火の出るようなつばぜりあいが行われるところでもあるのです。互いの真意を探り合い、相手の抵抗力や弱点を測り、そこから終点に到る道筋を模索するわけです。このなかで、相手の意のあるところを計りかねているようでは、とても実のある妥結を得ることはできません。

ここが団体交渉の最も重要な段階ということもできます。たいてい、交渉全体の骨格がここで決定されてしまいます。要求に対する相手側の考えを正確に知り、確信を突き崩すための説得をつづけながら、自分たちの思う方向に導いていかなければならないのです。

あるときは過去の例をひいて、会社の譲歩が労使にどんな利益をもたらしたかを示します。今年の賃金相場や同業他社の交渉経過について話すこともあります。また、これまでどんなに相手の立場を尊重してきたかを、支部組織など現場での闘争や交渉の進展への関心を実例をもって訴えることもあります。個別の会社役員、主要な交渉委員への働きかけと説得も重要なことです。

相手の考えている方法と金額では、交渉は妥結しないと思込ませること。これもすべてのかげひきに通ずることで、正統的な交渉の技術です。全身全霊をもって相手の確信を切り崩す、これが本当の説得というものでしょう。

組合員とその家族が交渉にどんなに関心を持っており、会社の態度にどんな不満を持っているか。その声を家計簿、子供たちの作文などで明らかにします。

### ■ゼロ回答から読めること

一口で言えば、解決への確信を導き出す第三幕目の交渉への準備をするのが第二幕での交渉だといってもよいでしょう。この中間の段階で最も大切なことは、建前ではなく、真意を知ることです。そのためには、なりゆきまかせではなく、計画的な質問をしなければなりません。組合もあらかじめ交渉団会議を開き、質問すべき事柄を検討します。第一幕の交渉の中で提起された相手方の主張とその問題点、事実相違した点、職場からの視点で見えてくることなどをまとめておかない

てはなりません。この質問に対する相手の反応を探ることが第二段階での交渉の最も大切なところなのです。

たとえば、相手がわれわれの賃上げ要求に対して、ゼロ回答をもって臨んだとします。しかし、本音は表面からは見えません。これを探り出さなければならぬのです。「なぜゼロか」を考え、検討するのです。経営側の意思が不統一なためにゼロになったのか。背景資本や取引銀行、あるいは主要債権者など外部の意思が強くはたらいっているためか。政策的にゼロ回答が提示されたのか。さらには、むしろ経済外的な理由、たとえば今までの労使慣行を変えたいという会社の強い要求のもとに、組合のストライキに対しても譲歩案を提起せず、組合をストライキにおい込み、労使関係の転換や組合の分裂を狙っているのか。一口に「ゼロ回答」といつても、そこには、いろいろな背景があるのであるのです。

#### ■会社側に不安があれば

相手側が何に不満を感じているのか、何を不安に思っているのかを知ることでも大切なことです。次に述べるような疑問が生じるのは、会社側としてはもつともだといえるでしょう。

団体交渉の場では、組合は経営の再建や生産性の引上げに協力をする、賃上げで経営実績も上がるといつているが、それは幹部だけで、実際は職場にその考え方は徹底していないのではないか。

組合幹部の交渉の場での主張と組合内部の主張との間に開きがあるため、獲るものだけをとって「食い逃げ」されるのではないか。そんな不安のあるところでは、交渉の妥結はありえませんが。相手の不安がどこにあるかを探ることは、この段階での重要な仕事です。

交渉の当事者の信頼関係は、短時間の間にできるものでもありませんし、初対面の相手に信頼感を持つて交渉に臨むことはできないのは当然です。法律のことをよく知っているからといって、交渉がスムーズに運ぶかといえば、必ずしもそうではないでしょう。たとえば、離婚の交渉などでは、概して法律に詳しい弁護士よりも、双方の立場をよく理解している経験者のほうが、実のある交渉をするものです。すぐれた交渉者は自分の望んでいるもの、要求を基礎にして問題を考え、相手の意見の違いや相違点を正しくつかみ、その弱点を追究することに巧みな技術を持っています。質問をするにしても、どんな質問を、どのような表現で、いつするのかを知っています。

組合の内部的な打ち合わせのなかでも、団体交渉のトレーニングをやってみたらどうでしょう。たとえば、もし労務担当と経理担当の重役との間に主張の違いがあることがわかったなら、二人で彼らの立場に立つて、相手の意見の弱点を指摘し、また相手の性格を見抜いて本音を出させるところまでやってみるのです。ここまでやろうとすれば、言葉以上の言葉、言葉に出ないコミュニケーションも必要になるでしょう。

### ■言葉以外の表現を読み取る

団体交渉の中では相手の言葉以上の表現、身ぶりや癖、独特のニュアンスなどがものをいうことがあります。せき払い一つとっても、そこからさまざまな意味を読み取ることができます。いら立ちをあらわすこともありましょうし、うそを隠すためのせき払いもあります。疑いのせき払いもありましょうし、驚きもあると思います。

われわれが交渉をスムーズに進めるためには、相手のそうした言葉以外の信号を的確に受け取らなくてはなりません。眼鏡の置き方一つにも、なんらかの意思が表現されているのです。眼鏡のつるを開いたまま置けば、話をつづけて聞こうという姿勢ですし、眼鏡のつるを畳んだときは、話を聞く意思がないと見てよい思います。同様に、たばこの吸い方、足の組み方なども多くのことを語っています。

癖を知るといえるのは、比較的簡単です。「こいつには、こんな癖があるのか」というところまで余裕をもって見ることができれば、的確で効果的な質問をすることもできるでしょうし、ハラの探り合いでも相手より優位に立つことができるのではないのでしょうか。

私は昔、ある会社の社長に「パブリカ」というあだ名をつけたことがあります。当時、トヨタの自動車でパブリカという車がありました。空冷エンジンでアクセルをふかすと車体を横に振る車で

した。この社長は本音を吐き出すと、体を横に振る癖があったのです。私は「もうパブリカが本音を吐き出したから、きょうは交渉はやめだ」とか、「社長、沖へ行つて釣でもしてきなさい、きょうの交渉はこれでやめましょう」とか言つて、交渉を打ち切つたこともありました。

また、ある社長は「これ以上譲れない」というときは、チョッキの両方の袖口のところに左右の親指を突っ込んで胸を張るのです。自分では意識していないのですが、すぐにわかつてしまうのです。誠実そのもので、かけ引きも交渉の技術もない人でしたが、四〇年に及ぶ私の労働運動のなかでも、最も尊敬することができた人の一人で、今でも忘れられない人です。この癖が出てると、相手に譲らなきゃならないかと考える自分の衝動を抑えるのに苦労しました。

## 2 団体交渉の戦術論

### ■会社も組合の本音を探る

これらのことは組合側がだけが行っているのではありません。会社側も同じことを考え、対策を立てています。労働組合は要求についての程度の「強さ」と「高さ」でこれを欲しているのか、

組合はストをやるやると言っているが、どこまで本気になっているのか、満額獲得の演説はぶっているが、委員長も要求は完全にとれると思っていないのではないか、要求についての組合幹部と組合員の考え方の相違はないか、強い意見をもっているのはどの職場でどんな層の労働者か、弱い意見はどの職場、職種、年齢、だれであるかまで探っているのです。

このためには、団体交渉の場だけではなく、あらゆる手段、方法を使って情報を集めています。組合の機関紙・誌、論文、春闘共闘をはじめ、産業組合本部、地評などから情報を得るのはいうまでもなく、労働組合のOBや幹部経験者の意見を集めたり、数多くの経営セミナーなどでも学んでいます。部長、課長など第一線の管理者から情報を集め、分析・検討することも忘れてはいません。組合側の一番強い意見と弱い意見の間にどれだけ差があるか、つまりその上限はどこで、下限はどこなのか。組合の委員長は、書記長はどうかといったことに細心の注意を払いながら交渉に臨んでいるのです。組合の要求のねらいはどこにあるのか。組合の主張が会社の考えていた以上に強ければ、その原因はどこにあるのか。要求の裏にある会社への主張、反発、不信とその原因は何か。この要求を受け入れたときの他の会社と与える影響や将来への効果、あるいは労使関係への影響なども考えながら交渉するのです。組合側の賃金要求への希求度や考え方が、会社の腹案と相容れないものがあれば、その対策が重要な課題になります。

この段階が最も交渉の技術がものをいい、いろいろな交渉のテクニックが使用されるときです。

■聞き上手ほど多くの情報を手に入れられる

資金交渉でも、回答日を指定して要求を出し、さらに再回答を求め、その回答をストレートに聞いていくというやり方もあります。しかし、ここでも多様な可能性について検討する必要があります。第一には、質問の基本戦略とでもいうこと、つまり回答をストレートに求めていくか、組合の要求の根拠について感想を求めていくか、まず直接関係のない原則的な質問を積み上げていくかというようなことを考えます。第二には、質問の表現についても考えるべきです。「回答は幾らぐらい出してくれるのですか」と聞くか、「昨年以下というようなことはないのでしょうか、」なのか、「いつごろ回答が聞けますか」で行くのかも考えなければなりません。

また、タイミングもとても大切なことです。ここを間違えると、こつこつ積み上げてきた積み木をくずしてしまうのと同じで、それまでの努力が無になってしまうこともあるのです。

このように質問を通して得た情報を組織的に集めた情報と結び合わせながら、総合的に相手の意思とその抵抗力を評価するのです。質問というのは、交渉の中身の最も大きい部分を占めているといってもよいでしょう。

第二幕では、誠意と忍耐をもって臨み、威圧的な態度や侮辱的な言葉は厳に戒めなければなりません。それらはほとんどなんの効果も生まないといってよいでしょう。一般的に、これらは非常手



段というべきもので、交渉に脅しはつきものだと考えている人がいるとしたら、考え直すべきでしょう。冷静に質問し、相手の話をまず誠意をもって注意深く聞く。これが正統的な交渉の方法なのです。その表現、口調に必ずその人の本当の考えはあらわれるものです。

組織と組織の交渉も、結局は個人と個人の話になります。この段階では、聞き上手な人ほど多くの情報を手に入れることができるようです。

#### ■使用者はどんなとき強硬策をとるか

重要な団体交渉にあつては、賃金の決定が将来にわたる労使慣行に大きな影響を与えることが少なくありません。そこで、時には、経営者が「金の問題ではない」という態度をとり、労使関係を大きく変えるとか、組合の「行儀直し」をしようとするというような態度に出てくることもあります。このような場合、そのねらいを的確につかんでいないと、対策を誤ることになります。

会社が労使関係を変えたいと考えるのは、役員交代、資本系列化による引き締め、社内に労使慣行への反発などがあるときです。第一は、次のような場合です。たとえば、ストをやると、ワンマン社長が上積みをするという慣例があつたが、これを変えたいという欲求が強くなり、強硬姿勢がとられる。

第二に、ストライキなしの一発回答へ持つていこうとする計画に従つて、強硬策がとられる場合

です。組合内に非公然の会社組織をつくり、組合幹部に対する批判派を育成するなど、一定の準備が整った段階で、賃金交渉などで合理化案を提起したり、強硬策をとったりする。その結果生じた組合内の対立を利用して、分裂をはかる。また、労働組合をストライキに追い込んでから、組合内のストライキ批判派を激励し、幹部と組合員の間にくさびを打ち込む。これもよくある手です。

第三には、会社のちよつとした譲歩が既成事実化して、いま譲れば組合にさらに大きな譲歩を迫る口実になるという場合や、経営者協会などの約束に反して妥結することで他の会社に迷惑をかけるような場合、とりわけ使用者がその主要なメンバーだったりするときには、厳しい姿勢を示すことがあります。

第四には、労務政策の転換、親会社や金融機関などの締めつけで、合理化を考えているときも、組合執行部との対決を考えます。こういう動きに出てきたとすれば、組織破壊、分裂まで頭のなかにあると考えるほうがよいでしょう。

#### ■権限のないものとの交渉を軽視しない

経営の動向や本音を探るために大切なことは、あまり権限のない下級職制や役員ではない部長や課長の意見を軽視しないことです。権限がないからといって、彼らは相手にする価値がないと考えたとしたら大きな間違いです。

組合がもし、要求を勝ち取りたいと思うなら、彼らの声に耳を傾けるべきです。彼らのなかには組合活動の経験者もいます。予期せぬ情報を手に入れることもあります。私は、よく長期争議の指導でその組合のOB、かつての執行部経験者を集めました。そして、その場で組合の要求と考え方の真意を説明し、争議への協力を訴えます。そうした話し合いの中で、重要な情報が得られたり、会社の真意をつかめることさえあるのです。

「交渉は技術ではない」とは、くりかえし述べてきたことですが、そこでは基本的な技術を前提にしているわけで、それを無視しては始まらないのはいうまでもないことです。これまでに述べてきた質問の方法やコミュニケーションの方法等については、労働組合も十分に学ばなければならぬはずはです。

#### ■交渉とは説得のことである

交渉が「売り」であるということは、前にも述べたとおりです。賃金交渉も同様です。賃金の引上げ要求に対して、相手がその要求に応じたほうが、自分たちにとっても得策だと思ひ込むように仕向けることが必要なわけです。

交渉のなかの説得は、相手の確信を突き崩し、変化させ、こちら側に近づける「全人格的な」ものです。単なる社会的な地位や名刺の肩書ではなく、専門的知識に精通しているのはもちろん、相

手の人柄や組織のなかの役割も熟知していて、広い信頼を得ているのでなければ、交渉を意図した方向へ導くことなど思いもよらないことでしょう。

すぐれた交渉力を発揮しようとするれば、相手が信じたがるようなアイディアを見つける柔軟な発想とか、また相手に逃げ道を与えながら誘導できる技術も必要です。一方で相手の立場を立てながら、自らの要求を貫徹していくには、気持ちのうえでもゆとりを持って臨むことができればなりません。

相手の確信に向かって集中的な攻撃を行うこと。これが説得を成功させるポイントです。また、車のセールスに例をとらせてもらいますが、「セリカ」を欲しがっている客に「スカイライン」を売りつけようとするときには、彼が「セリカ」に抱いている肯定的なイメージを突き崩し、その確信を揺るがすことなくしては、とても目的は果たせないでしょう。性能、燃費あるいは買いかえ時など、あらゆる角度からライバル車の欠点を追求し、それに対比させて、当方のメリットを強調する。そして彼の確信が揺らぎ始めたのを見きわめて、徐々に交渉を進めていくわけです。

#### ■交渉に締め切り時間を設ける

時間切れというのも、交渉の流れを決める一つの条件となります。これを利用するのも交渉の技術です。切迫した状況のもとでは、技術の差が出やすくなるものです。熟練した人は未熟な人より

常に少な目に譲ります。ところが、交渉技能の低い者は時間にせかされて、一方的に譲歩してしまします。たとえば、ストライキに追いかけられながら、最後にストライキをやれる力も意思もないために大きな譲歩を強いられ、十分な闘いも組織できないまま妥結ということになり、職場から不信を買うこともよくあります。使用者側でも、見通しを誤り、ずっと渋い線を出していながら、最後に大きな譲歩を余儀なくされることもあります。

交渉に一定の締め切り時間を設定することも、交渉の技術として大切なものです。組合の臨時大会を設定するのも一つの契機となりますし、ストライキ投票を会社の考え方や回答を確かめた後で行うことも一つの方法です。

締め切り時間をてこにして、揺さぶりをかけ、相手の確信を突き崩すのです。「明日は臨時大会で組合の最終態度を決めるのだから、今日のはっきりした回答をもらいたい。大会に妥結を相談できる回答をすべきである」というように圧力をかけるわけです。

#### ■行き詰まったときは職場に戻る

会社の腹が決まり、こちらが「あと五〇〇円ぐらいの積み上げの回答が出るなら、組合の機関にかけてこれを諮り、妥結への契機としよう」と考えていたとしても、相手側にその気がないとしたら、手の内を見せてはいけません。どんな交渉でも同じですが、最初から腹のなかを見すかされる

ようでは話になりません。もし、相手が労使関係の変更をねらっているのなら、三役交渉をやるのが、トップ交渉を呼びかけようが、こちらの話に乗って行くことはないでしょう。

このような交渉の行き詰まりを打開するためには、一度職場に帰るのがよいでしょう。執行委員会や交渉団会議を開いて、相手の出方に対する組合の組織的な対応を決めるのです。相手が金の問題ではないと開き直っているときに、「五〇〇円ならどうだ」と言ってみたところでちがあかないでしょう。そういう場合には、組合としてもそれ相応の覚悟をして、新しい局面を切り開く手を打たなければなりません。ストライキの決議を行い、その日時を明らかにしてから再び交渉の場に臨むというように。

■「だまされても、だまさない」

こういうときの忍耐力、簡単に譲歩してしまわずに持ちこたえる力は、思想、戦術、財政など組合の総合的な力と、要求に結集した意思の強さで決まってくるものです。労働運動も本筋を歩かなければならないと思います。いくら苦しくとも小手先の策略に走ることは避けなければなりません。

私も四〇年あまりの経験のなかには、だまされたこともありませう。労働協約を締結し、賃金引上げを獲得しながら、親会社の圧力で約束をホゴにされたとわかった日の口惜しさ、こんなこともありました。私は上級組織のオルグとして、使用者側の代表との間に、組合側を説得しようという話

をつけたのです。そして、こちらはなんとか説得に成功したところが、むこうは何もしていなかったのです。このときの敗北の経験は生涯忘れることはできません。しかし、私は「だまされても、だますな」ということをモットーに今日までやってきたつもりです。

私の若いころの思い出ですが、自分の会社の賃金交渉で、ほとんど満額に近い回答が出たことがありました。考えてもみなかった結果でしたし、近隣の各社でそのような回答を出したところはどこもありませんでした。社長は引揚者であり、戦後の混乱期にわれわれ労働者とほとんど変わらないきびしい暮らしをしてきた人であったためでしょうか、われわれの心情を理解していたのです。ところが、私たちは回答があまりに唐突であったために、感謝の気持ちより先に「どうなってるんだ」という疑問の言葉を投げかけたのです。そうして、社長の怒りを買ったものです。若気の至りとはいえ、今日もなお反省させられているところです。

欺瞞的な手段で要求を獲得するような労使関係のなかから、真の信頼や説得力は生まれてこないのはいまでもありません。そのような手は一度はうまくいっても、二度と使えませんし、結局、失うものの方が大きいのです。

### 3 「一発回答」方式定着の背景

#### ■「一発回答」とは

最近、鉄鋼労連などの「一発回答」が、よく論議されます。ここで、注意しなければならぬことは、「一発回答」といつても、団体交渉ぬきで妥結しているのではないということです。とりわけ激しい競争を余儀なくされている鉄鋼、電機、自動車などの製造業では、同時妥結あるいは骨折り平等主義の考え方が強いのです。また、賃金が競争にも大きな影響を与えるので、各社同時に賃金を決定する慣行ができています。ストライキなしで賃金が決定されるということになればなおさらです。賃金格差の拡大は、企業にとってメリットはほとんどないといつてもよいでしょう。

「一発回答」方式の定着で、労使関係の安定を図ることが、経営者にとって有利であったのは、すでに実証済みのことです。また、これには組合内部の過激な意見や執行部に反対する少数派リーダーをおさえやすいという一面もありますし、ストライキをうつ能力を低下させる効果もあります。「一発回答」は周到な準備なくしては出せません。企業間の密接な協力体制の下、労務の実情や



組合の方針、前年実績、他産業の動向、労使関係など豊富な資料を集め、綿密な分析を加えているのです。鉄鋼なら五社、私鉄なら大手一四社、電機なら一五社の大手企業間の労務担当の間では、頻繁に会議を開き討議します。同じ資本系列にある企業間でも同様のことが行われることが多いようです。最近の春闘で問題になっている「八社懇」もその一つです。

最終的な賃金の回答をつくるには、回答提示以前に議案を持ち寄り、同一の回答を提起するまでに一週間に一回ぐらいの割合で、部長や課長の実務レベルの検討会が積み重ねられるといわれています。

次に重要なことは、建前上、最終的な決定権は社長会が持っていますが、実際に重要な役割を担うのは労務担当の重役であり、それを支えるスタッフやブレンだということです。彼らは「これならいける」という確信を持てるまで協議を行い、公式、非公式に組合の情報を集めて検討します。また、関連する各社の情報交換会を行い、その裏では腹の探り合いもやります。むしろ、労使の交渉以上に厳しいこともあるのです。「一発」回答だからといっても、そこに到るまでには膨大な労力の集積があるわけです。

ですから、不況のときには、経営条件の悪い企業は、確かに全体の足を引っ張ってしまいます。八四春闘における鉄鋼労連の賃上げ回答が、業界の先行き不安と結びついていたことを見ても明らかです。人事や賃金の制度の改定を行ったり、新しい設備の協力を求めたり、現執行部体制を維持

しようと思図している場合、組合側に対する協力要請のため、なんらかの善意を示す必要があることから、相場を引き上げる傾きがあります。

■賃金を決めるものは

このような背景のなかで、賃金交渉の中身も以前に比べてずいぶん変わったものになりました。ここで、回答を決定する要素をもう一度まとめてみましょう。

- ①物価上昇
  - ②会社の利益と将来への見通し
  - ③過去の賃上げ額の低さ
  - ④生産性の上昇
  - ⑤売り上げ増加とその傾向
  - ⑥労働市場の受給関係
  - ⑦組合の態勢とストライキ投票の結果
  - ⑧公労協、人勧その他の公的機関の賃金動向と政治状況
  - ⑨全般的な景気動向
- 賃金の回答額は、これらを総合して練り上げられてくるわけです。これ以外にも、賃金が低く、

賃上げ額も低い場合、執行部の維持を重視していれば、組合幹部への批判を抑えるためにプラスアルファを考慮するというようなこともあります。

労使の賃上げに対する考え方は、交渉の初期と中期あるいは妥結のときでは大きく変化が見られます。好況は初期では賃金を比較的高いところで設定する契機となります。また、一般的な好況のなかでは、物価高や会社の利益の増大は、要求の重要な根拠になっていきます。しかし、妥結してしまえば、会社は利益が多いとか、全般的好況だったからというような評価や主張はしないものです。これはよく経験するところです。むしろ、好成績の理由として、過去の賃上げ額が低かったことを評価するのです。労働組合の合理化や生産性向上への協力があり、労使関係の安定があったからこそ、高い賃金を出せるのだという論法です。

労働組合側も物価上昇や企業利益を強調し、評価するのではなく、妥結のときには組合員の態勢の盛り上がりや、生活の実態、過去の賃金水準の低さなどを強調して、不満ながら妥結したと評価します。

交渉開始の時期と妥結の時期では、こうした賃上げの根拠や理由にも変化が見られます。それは互いに相手の立場を尊重し、相手に逃げ道を与える。たとえば、「わが社の企業の過去の賃上げの実績が比較的安かったので、ことしはその格差を埋めるためにプラスアルファを乗せた」という理由を与えるのです。会社に名を与え、組合が実を取っていくようなやり方も見られるわけです。

**■内角いっばいの変化球**

会社は交渉の初期では、まず経済的な条件を背景として、大まかなバードニングの幅を想定します。これは好況期には高く、不況期には安くなるのが当然です。好況時には組合側の賃上げへの意欲は高く、強気の交渉が行われます。また、ストライキが高くつくか、安くつくかも考慮の中に入れなくてはなりません。

企業はいろいろな要素を考え合わせながら、大まかなポイント設定から、次第に焦点を絞っていきます。組合側が「痛いところを突かれた」と考えるような回答を準備するために全力を尽くします。正確に状況をつかみ、世論を操作して、すれすれの球を投げる。「ストをやるにやれない」というところです。

第二には、組合の最後の抵抗線、つまり要求の希求度のぎりぎり最低の限界はどこであるかというところを正確につかみます。そして、その時期の経済的条件に、過去の経験や他の組合の動きもあわせて検討します。

「一発回答」というのは、会社側が腰だめで簡単に球を投げ、組合も力がないから、簡単に妥結に踏み切るというものではないのです。会社側は組合員の闘争意欲、特に組合リーダーの要求貫徹に対する意欲を正確に測定します。また、交渉の環境分析も科学的、統計的な方法によるというよ

りも、むしろトップのカンや職場から集めた情報を総合的に判断していくわけです。

### ■団体交渉の儀式化

「一発回答」で問題が解決する以前には、会社と組合リーダーとの間でも、団体交渉という形式的なものより、非公式の状況偵察や日常の話し合いなどの持つ意味が大きくなります。つまり、団体交渉は儀式化するわけです。一月から四月まで、さまざまな接触のなかで相手方の腹が徐々にわかってくるにしたがって、「これ以上は無理だ」というぎりぎりの線がチラチラ見えてきます。

会社側も組合はどう考えているかを探ります。組合の本音をあらゆる方面から探ります。組合員に対しては年齢別、職種別に、さらに組合OB、それ以外にも組合に影響力を持っている人びとからも意見を吸い上げ、検討をするわけです。

「組合幹部との接触でおよその察しがつく」と彼らは言っています。「一発回答」が定着しているところのある労務管理のベテランは、「向こうも玄人だから、言葉のはしほしでわかるのだ」と言いますが、そのとおりだと思います。そして、回答提示の前には必ず非公式に会社側の考え方を内示します。そのときには、組合側の意見を聞くのではなく、自信を持って「これでいきたい」ということを提起し、これに対する協力を求めるかたちになるのが通常です。このような企業では、労働組合を通じて集团的に従業員を管理するのではなく、「従業員を通じて管理する」「労使関係を企業

の手によつて管理する」といつたほうが適當でしょう。これが第一の要点です。

第二には、春闘時だけでなく、日常的な接触を通じて組合の世論や幹部の姿勢をコントロールする努力を行います。経営の姿勢を理解させる宣伝、説得を継続して行ふほか、公式、非公式のつきあひもおろそかにしません。

第三には、職場ラインで基幹をなしている企業内協約、作業長制度などによる労務管理を強化しています。最近はやりのQC活動、提案制度、その他の小集団管理を徹底させるとともに、従業員への個人管理を強化して個別的に支配する努力を行っています。一方、労働組合に対しては役付だとか、支部長などの役員や中間機関のメンバーをできるだけ説得し、会社側につける努力をします。

#### ■管理体制強化のための新しい手法

ある私鉄では、非組合員の範囲を他の会社より縮小して、駅長や主要な職制までも組合員とすることを認めています。また、労働組合でなく従業員組合という名前をつけ、アウトサイダーへ法外組合としているところもあります。

「中間的な職制層をも組合員とすることで、若い過激な意見を抑えることができる」と社長が公言している会社もあります。また、労働組合の執行部に選ばれた者は会社の身分制の中では一定の

位置が与えられ、課長以上の待遇を受けているところもあります。こうした労使関係管理をとっている会社も珍しくありません。

「一部上場の大企業の会社役員の一六・五％が労働組合の役員経験者である」。これは日経連が述べていることです。このようななかでは、労働者の階級的な意識は眠り込まされ、圧殺されていくのも無理のないことでしょう。

中間職制を通じて、ストライキ反対の世論をつくり上げたり、ストライキ中止の署名運動を行わせるなど、陰に陽にスト中止の圧力をかけることはどこでも行われています。回答を出すと同時に、社内報や交渉速報などで、全従業員に対して社長名での声明を出すところもあります。

労務管理が十分に行われているなら、こうした会社の回答の準備のなかでも、職制の活動を通じて、組合員の意向を十分つかめるということですが、ここでも、職制の役割が重要な位置を占めているし、また、公式、非公式の組織がこのためには準備されます。さらに、警備員、事業場の役員や職場レベルの組合役員あるいは非公式なリーダーからも情報を収集しています。

前にも述べたとおり、組合リーダーとの折衝や日常の会話、会談を通じての状況把握は絶えず行われています。日本の企業別組合では、こうした会社側の対策に対する警戒心がきわめて乏しいというところも、われわれの交渉力を弱めている原因になっているということを感じておいたほうがよいかもしれません。

**■組合側の対策はおくれていないか**

このように数多くの手法を用いたうえで、練りあげられた回答を前にして、ストライキをやるにもやれず、妥協案をのむにもめずという苦しい局面に追い込まれているのが、われわれの姿ではないでしょうか。こうなれば、ほとんどの組合員がこの回答で我慢をせざるをえないと、諦めてしまうのです。これが「一発回答」というものの正体です。「一発回答」だから会社側が勝手に要求案をつくり上げ、組合幹部を事前折衝で籠絡し、回答を出してくるのだというのは、実情を知らない人の考えです。

しばしば指摘されているように、これらの企業では、組合側に問題があることも少なくないように思います。「所得としての賃金」よりも、「コストとしての賃金」を先取りして要求づくりをする組合幹部さえいます。春闘討論集会やオルグも十分徹底した形で行われてないところもないとはいえません。交渉開始後のオルグの不十分さもありますし、ストライキ投票に対する積極的な働きかけや組織活動の立ちおくれも見られるかもしれません。

教宣ということに限っても、組合のニュースが会社のニュースよりおくれで出る。回答が出されても問題解決への見通しとか、職場の役割任務などさえ明らかにせず、事実だけを流すというようなこともよく見られます。



われわれはストライキで闘おうとしても、攻撃の糸口さえつかめない。損得を考えると、ストライキは割に合わないと考えさせられるところに追い込まれてしまったのです。

#### 4 条件つき賃上げとの対決

##### ■弱点をもった労働協約

条件つきの賃上げに対して、われわれが弱いのはなぜなのでしょう。多くの組合は労働条件を総括的、網羅的に協定したいいわゆる「法三章的」労働協約をもっていません。産業別の労働組合、連合会本部でも、労働協約の締結期間がそろっていないところもあります。労働条件の最低の基準を決めたり、産業別の最低賃金を協定をしているところも非常に少ないのです。賃金の協定の時期は四月から翌年三月まで、労働協約は一〇月、九月、八月、一月と二三月という具合でばらばらになっているところも珍しくないので。このような面での産業別の労働組合の指導力はきわめて弱いといわざるをえません。

春闘の賃金の決定と労働協約の締結期間がばらばらだということには、歴史的な理由があつたの

でしょう。春闘が始まるまでは、賃金要求もばらばらに行われていました。一九四七〜四八年度の一月に一〇%以上も物価が上がる状況の下では、三カ月に一回の賃上げをやってもまだ物価に追いつくことができませんでした。そのほかにも「危機突破資金」「越冬資金」などの要求を繰り返していましたが、経済も安定し、高度経済成長の兆しが見えたところから、「春闘」として年一回闘うことになったのです。そこで、賃金のほうは春闘が始まった後は、年度ごとに決定することになったのですが、労働協約のほうはそれ以前の名残りを残したままになってしまったわけです。

アメリカなどでは(日本では、全日本海員組合がこの例です)、労働協約の中に賃金条項を加えており、また、賃金条項についての改定を認める場合であっても、双方が合意した場合にはその協約の中の賃金条項だけを改定する制度になっています。協約期限も三年とか二年ということも珍しくありません。ここでは賃金協定と労働協約は同一のものになっています。米・英語圏では、ほとんど労働協約の改定交渉として、賃上げ闘争が行われるようになっていきます。

#### ■条件つき賃上げと闘うためには

期限のある協定として協約を締結した以上、会社側も組合側も忠実に協定を守らなければならぬ、労働協約で定める労働条件を守らなければならない「協約規範実行義務」を負っているわけです。したがって、条件つき賃上げ、「差し違え」の賃上げに対しては、法律違反の改定は認めるべき

ではありません。むしろ法律を全面活用していくべきです。

期限の定めのない労働協約の廃止については、労働組合法一五条三項によって、「解約告知九〇日」が必要なのですから、賃上げと合理化など労働条件の変更を含む条件を分離して、交渉を賃上げ一本に絞っていくべきです。

賃上げ交渉の中で、非組合員の賃金カットや条件の引下げを提起してきたときには、労働協約への適用がなくても就業規則の改定になるわけですから、それは労働組合法九〇条によって、「その事業の過半数以上の従業員を組織する組合員があるときには、その組合の意見を聞かない限り就業規則の改定はできない」という定めを武器として使うとよいでしょう。

労働組合の意見を無視した賃金カットをわれわれが黙認しないようにするならば、われわれは初めて自らの賃金カットに対して闘う力を蓄えることができます。そうすることで非組合員の賃金カットを見送り、重役の報酬返上を見送って、使用者がその次に組合員の賃金カットを提起したときには、もう「腰が立たなくなつた」というような状況を避けることができます。

また、労使の慣行を重視すべきです。企業が非常にきびしい条件の中でも、賃金・労働条件の交渉はバーゲニング（取引）の側面を持っています。話合いで組合も一定の譲歩を行い、条件をつけて、妥結することもあるかもしれませんが、労使の慣行、たとえば時間内組合活動の慣行、企業内における組合活動の自由、役員選出の自由、組合活動への自由な参加、自由な意思でその役員を選

ぶことの権利など、団結自治に関する権利の返上をその交換条件として、要求を取るようなことは絶対行つてはならないことです。

■「差し違え」条件には厳しい取り組みを

「差し違え」条件が出てきたときには、より慎重に、より厳しく取り組まなければなりません。賃金交渉には来年があります。賃金交渉はやり直しがききますが、「合理化」交渉には来年はありません。やり直しのきかないのが合理化闘争や権利闘争なのです。

いまや、賃上げの率も額も低下し、組合活動の実効性が低下しています。交渉の最終的な詰めも賃上げ交渉が「チャリンチャリン」の百円玉一つか二つという交渉になることも珍しくありません。したがって、われわれは賃上げ額よりも賃金の上げ方、その配分方法やそれと密接にかかわりのある労働条件を従来以上に重視しなければならなくなってきました。

賃金が上がって、職場に入ったところが、自分の前で仕事をしていた人がいつの間にかやめさせられて、かわりにパートタイマーが入ってきた。賃上げが終わって職場に入ったときにコンベアのスピードが上がって業務量がふえていた。賃金上がり、月給袋をあけてみたところが査定給がふえていた。賃金の配分について、会社が主導権を持ち、会社側の自由裁量で決定される部分がふえていた。職場の中で新しい機械が入ったり、ME化などの合理化で、配置転換や人事問題が出てき

た等々。労働条件や権利と賃金の一体的な把握というのは、これからますます重要な課題になっていきます。

かつて、フランス総同盟の組合員が私の時計を見て「きみのその時計は日本製か。その時計はきみの賃金の何時間分で買えるか」という質問をしたとき、私はある種の感銘を受けたものでした。彼らが賃金と労働条件を一体的に把握するとともに、そのことを具体的に、機知に富んだ言葉で表現することができのを知ったからです。数多くの日本の組合の代表が外国に行つて、報告書などを書いたりしていますが、このような問題意識や把握をしてくる人はきわめて珍しいことです。単に物価が高いとか低いとか、現象本位、平面的な調査しかやっていないのが通常です。

日本の肉屋の店頭には牛肉も豚肉も、各種の肉製品も並んでいます。しかし、そのこととわれわれが毎日食っているかどうかということとは別なのです。需要と供給のバランスが崩れていくならば、またわれわれに真に購買力があるならば、出しても出しても売れるという形で供給が需要を満たすことができなくなれば、店頭に物がなくなるのは当然です。労働時間と賃金、労働時間と物価あるいは賃金と雇用、こうしたものを統一的にとらえていく姿勢は非常に重要です。

#### ■雇用問題にも「全労働者」の立場で

雇用問題について、特にわれわれは「企業のなか」の従業員の視点を取りがちです。しかし「全

労働者」の立場でこれを眺めたとき、その誤りがはつきりしてきます。一九七五年〜七六年、「雇いか賃上げか」でわれわれが攻められたことがあります。そのときには、たくさん労働者たちが一時帰休や希望退職で職場を去りました。賃金は確かに二万円ほど上がりましたけれども、家へ帰ってみればパートに出ていたお母ちゃんがクビということもあつたわけです。お父ちゃんの賃金が二万円上がっても、パートに出て五万円もらつていたお母ちゃんが解雇されれば、わが家の所得は三万円減となります。そのことは労働者階級全体として見た場合にも当てはまることなのです。

企業の中の従業員の間、職員の立場だけで賃上げ交渉に臨むのは間違いです。個別企業の賃上げにも、労働者階級全体の視点、つまり働く自由はあつても、仕事を見つけて働かなければ生活することができない労働者の立場に立つて対応すべきなのです。

全体的に雇用が縮小し、失業者が増大すれば、社会全体の購買力は減少し、ものは売れなくなり、また、したがって、労働者の雇用を捨てることによつて労働者の失うものの方が大きくなります。物価上昇でわれわれの実質賃金は切り下げられ、貧富の格差は拡大し、さらに社会保障が目減りして、実質的に自分たちが天を向いてツバするような形になるわけです。

## 5 賃金交渉第二段階のポイント

## ■賃金についての使用者の基本的な考えをつかむこと

賃金引き上げの交渉のポイントは、団体交渉を通じて、使用者が賃上げについてどんな考えを持っているか、その基本となる考えをつかむことです。まず賃金を上げなければならないと考えているか、それとも否定的な考えをもっているのか。否定であっても、全面否定か、「引き上げたいが、できそうもない」という消極否定か、をつかみます。

① 「賃金を上げる」ことに同調したときは、「どれだけ上げるか」。回答への評価とこれに対する使用者の意志を測定します。回答は第一次回答的なものか、それともより強い意志をもつ最終回答かを、質問と回答、その感触で察知します。「どれだけ」を「どんな方法」で引き上げようとしているか、正確につかむことが第一の作業です。

② 上げられないという回答が出たときは、その意志がどの程度のものかを質します。定期昇給制度があるところでは、その関連をはつきりさせ、「定期昇給分は上げる」のか、それとも「定期昇

給も実施しない」のかをはつきりさせます。定期昇給は本来、賃金の水準をそのままにして、年齢・勤続・勤務状態等によってエスカレーターのように、各人の賃金を上げる仕組みです。だから初任給は変更されず、賃金体系はそのままです。本来、定期昇給制度は、ベース・アップとは切り離して考えるべきものです。

③ 「賃上げは実施する」といっても、労働時間の延長、その他の労働条件の切り下げの付帯条件がついている場合もあります。この場合は、その内容について質します。同時に、賃上げと合理化を分離することができるか、使用者の意志の強さを計ることが必要です。交渉を継続するなかで、解決できそうか、それともストライキ等の背景なくしては撤回させることができそうもないのか、を探ります。

■賃金引き上げに同意が得られたときには

相手の意志の強さを測定します。「その意志は強く固まっているか」「まだ固まっているとは言えず幅があるのか」「柔軟姿勢で弾力があるか」を確かめます。弾力ある態度なら、その意志と考える。「上限はどこか」「下限はどのあたりか」を冷静に判断します。

その意志と相手の要求の希求度の強弱を測定するときは、幾つかの要素を想定して、その比較、対比のなかで判断します。



① 前年、前々年との対比で、「昨年なみ」「昨年以下」「昨年なみでは組合も同意しないだろう」と考えているのか等、使用者の考えを探ります。

② 春闘相場なみ程度は考えているのか、「とても相場には乗りきれない」と思っているのか、会社は「近隣の会社、同業の各社ぐらいは出さねばならない」と腹を決めているのか、といったことです。

③ 労働組合の考えている経営動向、支払能力と会社の理解、認識との間にどれだけの開きがあるのか。その原因はどこにあるのかを考えます。その理解の開きは、埋めることはできないのか、それとも合意点を見つけることができそうか、を確かめます。

④ 最近四〜五年の労使関係のあり方を考えながら、これからの賃金交渉について、会社がどのように対応しようとしているかを測定します。

#### ■指導部として交渉を評価、判断する

① 賃上げ回答を受け取ったら、交渉の経過を振り返り、相手方の意志を評価し、指導部として「どのように対応するか」を考え、これを明らかにします。「不満なのか」「大いに不満か」「まあまあなのか」「交渉のなかでなんとかなる」「妥結について検討に値するものか」「満足すべきもの」等表現はいろいろありますが、総合的に判断を示すことが求められます。

② 「どうするか」の考えと対応をまとめます。

イ さらに交渉を継続して、交渉の前進をはかる。そのため、新たな交渉を求める。交渉のなかで、回答が正式に出ていないときは、正式回答を求めます。

ロ 交渉のレベルを替えて交渉するか。その場合、上部団体代表を交渉に参加させるのか。統一交渉、連合交渉、集団交渉のいずれにするのか。交渉メンバーの拡大、縮小いずれの方法をとるかなどを含めて検討します。

ハ 自主的交渉で解決できないときは、第三者の協力を求めます。たとえば、労働委員会の斡旋・調停などの方法をとる場合もあります。この場合、労働協約でその方法が決められているときはその方法によりまずし、労働協約のないときは「新たな提案」として労働組合から提起します。会社が応じないときはその理由を質し、つぎの対策を検討します。このなかでさらに交渉を進める方法もあります。

ニ 第二段階の交渉のなかで、平和的交渉での解決が不可能と判断されるときは、当然、労働組合として別の態勢での交渉を検討します。ストライキを継続しながらの交渉、その他の実力行使や座りこみ交渉、個別の会社役員への説得強化、大衆集会の開催、ストライキ投票の実施など、新たな意思結集と態勢強化を考えます。

## 第5章 賃金交渉の第三段階 —— 妥結

### 1 妥結に向かつて決断する

■妥結のチャンスは波状的にしかない

いよいよ交渉は第三幕——妥結段階——に入ります。これは要求の妥結、闘争の收拾段階の交渉ともいうべきものです。妥結交渉の過程の中では、交渉当事者の一方が、新しい提案を出すことで收拾への端緒が開かれます。それは使用者側が新しい提案を出して妥結を求めるか、労働組合側が新たな提案を提起するかです。提案する側は最終妥結と譲歩のための名分を明らかにする一方で、相手側としても信用できる理由を見つけてやるのが大切です。

どんな交渉でもいちばん肝心なのは最後の交渉であり、交渉の詰めです。いままで第一段階から交渉の基本や技術について触れてきましたが、これまでの交渉をどんなにうまく進めてきても、ここで失敗しては何にもならないのです。

交渉の第三段階で労使の合意が得られないときは、ストライキという強硬手段がとられることもあります。言うまでもなく、ストライキはこれが実施されると相手が信じ込み、実施されるまで大きな力となります。賃金交渉においての最大の脅しということもできます。

このような段階に入ったとき、交渉の当事者はお互いに自らの主張が最大限に貫徹されるよう全力をつくします。労使は自らの失うものを最小に止め、その主張を通して最大の成果と利益を獲得しようとエネルギーを集中します。労働組合としては、委員長が改めて相手の最後回答を拒否し、強行突破の意志を表明するなどして、相手を追い詰める戦術もよくとられます。しかし、この戦術も労働組合の組織戦術の裏付けがない、単なる虚勢であることが見破られたときは、相手を脅すどころか、逆にこちらが追い詰められることになります。

使用者側としては、親会社、債権者、主取引銀行、経営者の約束などを持ち出して要求への譲歩を拒否するのが常ですが、これに対して、労働組合側は「会社回答は一考に値するとは思いますが、このままでは組合大会で否決が明らかですから持ち帰ることはできません」などといって断るわけです。

相手の回答や意見について譲歩の回答を引き延ばし。ストライキ決行のギリギリまで引つ張って、譲歩を得ようとすることもあります。しかし、いったんストライキに入ってしまうえば、今度は会社のほうが態度を硬化させ、組合側の財政や組織戦力を見越して時間を稼ごうとすることもあります。

いずれにしても、この段階での交渉は、交渉の当事者にとって最も重要な交渉です。文字どおり全人格をぶつけ合う交渉になると思います。交渉は最後の段階に入ると、必ずといっていいほど、労使いずれか一方から新しい提案、譲歩案が出て、妥結にいたるのが常です。この提案とはどんな提案か。それは「相手が立場の相違を超えてとびつきたくなくなるような」提案です。このような提案のためには、時期、内容、相手の立場への配慮が重要な要素となります。

交渉委員のタイムリーな決断が大事になります。タイミングをはずし、交渉経過と交渉で積み上げた実績を否定した提案、相手の立場を無視した提案は、交渉を第一幕目に引き戻し、さらに決裂に導き、残るのは後悔だけという結果になってしまいます。交渉に当たって慎重であることは大切ですが、相手に「ためらい」と「決まった意見のないこと」を見せるべきではありません。交渉の席で、「相手に決定的な段階で意見を持ちえない人物」と見抜かれたときは、たちまち交渉の主導権をとられてしまいます。「ためらい」と「迷い」は交渉成功の最大の障害です。

ここでも、何より相手の立場への配慮と必要であり、提案を相手方に理解させる努力が求められます。もしこの最後の要求と提案が受け入れられなかったら、どんな対抗手段が次つぎと準備されているかを知らせなくてはならないわけです。

**■賃金交渉の粘りとタイミング**

賃金交渉の過程を振り返ってみると、第一のポイントは、最終案を合意させるための交渉では、相手が信じ込んでいる一番重要な核心に向かって、説得と攻撃を集中することです。

先に述べたように、すぐれた交渉者は要求を高く掲げ、確固として堂々と交渉します。相手より先に譲歩せず、当方の譲歩は徐々に慎重に行います。また常に相手より多く譲らないものです。つまり、交渉の中では、妥結に対する忍耐と克己心が要求され、計画性が求められます。また、的確な判断と決断が最も必要とされるのもこの段階です。

賃金交渉では、粘り強さが最大の決め手です。結論を急がないことが、よい結果を得るための必要条件です。誰でも交渉は早く打ち上げたいと考えるものですが、交渉の成否はこの気持をどれだけ抑えることができるかにかかっているといってもよいでしょう。

第二に、そのためには引き延ばし作戦も時には必要です。相手の考え方が十分にわからないときには、さらに情報を取り直さないと、決断できない場合もあります。妥結へのタイムリーな決断がないかぎり、相手がこちらの提案に同調してくることはありません。そのためには、チャンスを見極める能力が必要です。タイミングを失すると、いわゆるバナナのたたき売り式に締切時間に追われることになり、戦力の弱さや交渉力に対する過信もあって、一挙に大きな譲歩を迫られます。

このことがまた職場からの不信を招き、不本意な妥結に至る原因にもなるわけです。

第三には、交渉のヤマをつくることです。妥結のチャンスは連続的にはありえない、つまり波状的にしかやってこないものです。その節目をとらえて、妥結のチャンスを的確につかむことが、交渉委員にとつては何より必要なことです。

チャンスがこななければ自らの手でつくらなければなりません。節目になるのは、ストライキ権確立の時期、臨時大会、総決起集会あるいはストライキ突入などの時間的な締切時間です。自らが組織し、とらえたチャンスを利用して妥結を図っていくか、それともじつとヤマ場を待つか。あるいはまた会社側の重要な役員総会、株主総会、決算の時期、主要な行事、あるいは製造業なら納期などを利用することもあります。このように、組合や会社の日程にのっとり交渉を詰めていくこと、またその締切時間を有効に利用した交渉のプロセスを絶えず頭において、交渉に臨むことが大切です。

このような問題を通して、交渉委員内部での意思統一が重要になってきます。幹部同士の統一された意思は組合の集会や正規の機関会議などで組合員に明らかにされ、必要なことについては約束と了解が取り付けられなければなりません。

**■相手側の逃げ道を考える余裕を持つ**

交渉にあたっては、逃げ道をふさいで攻め合うのではなくして、相手の立場を考え、細くても一本の逃げ道を与えておくことが大切です。相手の大義名分も忘れない気持ちのゆとりを持って交渉をしたいものです。

最終の詰めになって、二〇〇円、三〇〇円を積み上げるときに、利害の一致するものに対して、相手側としても明確な態度表明ができ、正当な理由づけができるような理由を、むしろこちら側で示唆してやるくらいの気持ちのゆとりがほしいものです。たとえば、われわれが過去において、会社側の意見を聞き、ストライキの形態、日時の設定についても配慮をしたとか、われわれの賃金がどんなに他社に比べて実質的に低いか、あるいは他の同じ規模の企業や近隣の各社に比べて低いか、あるいは賃金の制度がどのように違っているか。そして、この違いを埋めるために格差を是正する、そのために賃上げの別枠として配慮すべきだと主張するとします。これも妥結への大義名分を支度してやれる、相手の側に立った配慮というものでしょう。

労使関係は長期にわたって保たれるべき関係であり、明日のあることを重視すべきです。私がほうぼうに呼ばれて話をするときは、必ずそこに集まっている人々の構成について（たとえば官公労、民間、組合が分裂しているところ、製造業、第三次産業、ホワイトカラー）名簿を調べたり、話の



前に質問を出してその状況の概要を知ってから話に入ります。ホワイトカラーのセールスマンが笑うところでは、製造業の労働者は笑わないということもあり、関心、考え方あるいは意識や気質などが職種や身分によつて違うのです。話を聞きにきている人びとはなんらかの期待感を持ち、なんらかの関心と欲求を持つて私の前に座っているはずですが、それが、その人々の性別や職業、あるいは組合の置かれた条件を知らずに、話をしてもだめなのです。相手の心をどうつかんでいくか、相手の立場に立つてものを考えるということは非常に大事だと思います。

たしか藤本義一さんの書かれたものだったと思いますが、野球を見物するときには、ひいきチームの相手側のスタンドに座るといふ人がいるということを知りました。マウンドからダッグアウトに帰る相手ピッチャーの歩く歩幅を考えて野球を楽しんでいるのだそうです。つまり、マウンドからダッグアウトまで巨人の楯原は一六歩、江川は一七歩、この数が変わるときは大体調子が崩れているというわけです。

#### ■相手の立場を考へての妥結提案

賃金交渉は通常の商業取引などと違つて、金額の決定だけでなく長期につづく人間関係のあり方を決定する交渉です。お互いに後ろにいる仲間やスポンサーと交渉委員との関係に配慮する余裕がないと、よい労使関係を長く維持することはできません。交渉の妥結に当たっては、利益の一致を

目指して妥結点を探るのはもちろんですが、双方の立場がなくなる交渉では、たとえば交渉に勝つても、「成功した交渉」とはいえないでしょう。

たとえば、使用者側に「わが社の賃金はここ数年、組合の合理化協力で労務構成も若くなり、他社に比較して低くなったので、その調整分として一定のものを考慮した」とか「将来の労使関係の改善への期待も考慮して」などという交渉担当者の背後に向かつての言い分や大義名分を考慮する余裕を持ちたいものです。

労働組合としても、「近隣の同業・同規模会社〇社に比較しても遜色がない」とか「親会社と同率まで漕ぎつけた」「大手なみになった」など、妥結の言い分が必要です。

この段階では、交渉委員との約束事、闘争過程に対する幹部と組合員のコミュニケーションが重要です。この代案の提案はどんな交渉にでもあることです。

前進のためにこそ後退はあるのです。相手に歴史的交渉での事例を思い出させ、相手が組合側に譲歩することが有利な結果をもたらした事実を示して説得します。ストライキの中で団体交渉も、重要な交渉として利用されなければなりません。この段階で何を目標として交渉するか、そして何を最後の提案とするかについては、組合の機関から一定の幅をもって委任された幹部が交渉に臨むか、あるいはその妥結がおぼろげながらも、みんなに理解される段階で最後の交渉に臨むべきです。ストライキを背景に、またストライキを行いながら交渉を行う場合は、その闘いの最終的な目標

を示します。そして、ストライキが中止される条件を、組合員と交渉メンバーとの間に明確に約束すべきです。長期ストライキと短期ストライキの場合には違いますが、ストライキは交渉における締切時間の一つとして、大いに利用することができます。

相手がいまわれわれの新しい意見を必要としているかどうかの判断は、新たな提案を出すうえに必要です。交渉がこの段階までくれば、相手のハラの内がほとんどわかってこなければなりません。そして、双方の金額の幅も縮小されてきます。すぐれた交渉では、新しい提案は「それならこれか」よりも、「これかあれか」というかたちで出されるほうが有利なようです。このような提案をする自信のない場合には、相手方から新たな最終的提案を求めべきです。

交渉の妥結にあたっては、最善のものと次善のものをはっきり区別すべきです。今回の賃金交渉で最も大切なものは何か、要求の最大のねらいはどこにあつたのかを忘れてはなりません。たとえば、要求の金額については譲歩をしても、そのねらいは必ず残すこと。また、組合員との約束事が完全に守られているかどうかについて、点検を再度行うことを忘れてはなりません。

#### ■闘争の評価をどうするか

闘争は妥結段階にきました。振り返ってみれば、まず要求の討議を行い、解決方法を考え、幹部が中心になって率先的に行動を起こし、その周辺に大衆を動員して闘いを進めてきました。そして、

最終的な段階まで来たとき、われわれの要求に対する賃金の獲得の額や率、その量や金額だけではなく、要求に対するそのねらい、その質的成果ともいべき組合幹部と組合員との結合、また組合員同士の団結がどのようになったかということはきわめて重要です。

これに対する評価は、今度やるときはどうするかという立場から行われなければならないでしょう。闘争の評価を個人的にバラバラに行うのではなく、一定の闘いを行ったときに、その組織としての利点、欠点などを重点的に総括して、そして次の活動と運動につないでいくことが求められるのです。

たとえば、一九七五年の公労協のスト権奪還闘争の場合を見ても、闘いの総括と評価が組織的に徹底され、全組織の内部に広げられなかったことが、今日の官公労働運動の停滞の一つの原因になっていることを見逃すことはできないと思います。

ここでは、公労協労働者と民間労働者・勤労国民の共同の闘いとして、戦線を広げることが十分でなかったことを、われわれは総括すべきだったと考えます。また、三木内閣をよりましな内閣、自民党のなかのより話のわかる部分と考えて、資本とその政府の体制をあまく見過ぎたのではなかったか。財界や権力側の体制に対する評価を正しく行わなかったことが、その後の権利闘争や賃金の闘いに大きな影響を与えてきたのではなかったかと思えます。

闘いを企業の中に限定し、労働基本権の問題を国会における立法活動を中心とした活動に傾

斜していったため、その間隙をつかれ、賃金決定を国会の審議事項として吸い上げられ、政治闘争の道具として利用されることになってしまいました。賃金を上げて仲裁裁定を実施させたいならば、〇〇法案については譲歩すべきだという形で、賃金の決定は労働者の手から取り上げられ、国会の場での取引にすり替えられていったのです。このように、相手方の攻撃に乗せられたのは、やはり闘いの総括が不十分だったからだと思います。

過去四〇年間の闘いを振り返ってみても、われわれはあの二・一ストまでの官公庁の労働者を中心とした賃金闘争の高まりの後、一九四九年から五〇年の定員法などの停滞期を経て、再び五三年、五四年の平和四原則・軍事基地反対闘争・原水爆禁止の運動によって、再び高揚の時期を迎えることができました。そして、官公庁労働者の実力行使や一斉休暇闘争などのなかで、春闘の再構築が進みました。石も玉も混じっていた総評の体質は改善され、独自の力量が大きく拡大し、五五年体制に入っていたわけです。これは高度経済成長下の春闘では、大きな実績を上げることができました。一九六〇年代の後半からは、特に官公庁労働者のストライキ権の奪還の闘いと併せて、大幅賃上げの民間の闘いも前進し、いわゆる官民共同の闘いと、統一的なストライキの闘争が進んでいったわけです。

つまり、「官民」労働者が統一的に闘ったときに、われわれの運動は大きく高揚し、その中で労働者が得た成果もまた大きかったといえると思います。それが一九七五年のスト権スト、一九七四年

の狂乱的インフレ、その後のいわゆる経済の国際化、国際経済摩擦の拡大という情勢の中で、民間の組合は一九六五年ごろから準備された新しい労務管理や人事管理、組合管理の下で企業中心主義となつていくことになりました。「官民」労働者が分断され、システム化、グループ化による企業労働中心の運動に転化し、産業別の労働運動の影響力が大きく後退していったのです。

いま、われわれは運動の高揚を聞いていかなければならない時期に立っています。この苦い経験を思い出すとき、われわれは闘いの中の的確な総括がいかに重要であるか、そして個人の意見ではなく、組織としての意見をまとめて、締めくくることがいかに重要であるかということを再認識せざるをえないのです。

## 2 賃金決定はバーゲニングである

■ 本当の忍耐が求められるところは

賃金交渉では、組合側から進んで妥協案を提示することは多くありません。

賃金交渉は「売った」「買った」の合意で終わるような単純なものではありません。一つ一つ合意

を煮詰めて妥結に到達します。合意はなるべく相手の提案にのって、「今年の賃金はこれで決まった」と思わせるように努力します。これは押しつけの印象を与えるのを避けるためであり、相手の立場を尊重した賃金交渉の常道ともいえます。

相手と波長が合ったときに合意します。妥結の結論は、できるだけこちらからは言わないようにします。ここが賃金交渉で本当の忍耐を必要とされるところです。たとえば、賃金交渉の最終段階で組合側が一万円を主張し、最悪の場合でも九〇〇〇円台には乗せたいと考えていたとします。使用者側は八〇〇〇円台を主張して譲りません。徹夜交渉などで疲れて、「四ケタじゃねえ」とふと漏らす。交渉に手慣れた者なら、「じゃあ、限りなく五ケタに近い線で決めましょう。会社側も、もう一度検討してください」と再提案します。決して「九五〇〇円ならどうですか？」などとはいいません。具体的な金額は相手に言わせませぬ。相手は自分で言い出した手前、考えなければならぬこととなります。合意はできるだけ相手が決めた形をとるように努めるのです。

このように、賃金交渉では、組合側の要求に対し会社側が回答を示し、この回答を中心に交渉が詰められます。第一次回答、第二次回答とせり上がって、組合側が満足する回答に達したときに妥結となる。これが通常見られる交渉の順序と考えていいでしょう。しかし、使用者側がその賃金決定基準に照らして、譲歩の限界にあると考えたとき、経営条件が悪化したときは、回答を示して、後は「どうでもしろ」と、突っぱね政策をとることもあります。また、ちびちび小出しのバナナの

叩き売り政策で臨むこともあり、予め決められた予算の枠を固執して譲らないこともあります。

労働組合側の要求に対して、合理化、労働条件の切り下げ等の差し違え条件を出し、次々とハードルを上げるように、条件を厳しくして使用者側の提案と回答に同意することを求めてくる場合があります。

一発回答の場合も、先にも触れたように、賃金要求に対していきなり回答が示され、妥結となるのではなく、交渉の一幕から三幕めへの労使のやりとりが公式、非公式に進められるのです。

#### ■呑むに吞まれず蹴るに蹴られず

会社側が最終回答を示すのは、組合側に次のような事情があると判断したときです。回答に不満があっても、これを拒否し、要求を貫いていこうという意欲が生まれない。ストライキをかけて、相手の意思を変更させようとする動機もつかめない。組合員がリーダーの戦闘性を軽く見ている。ストライキをやると、競争会社に市場を取られてしまうと不安をもっている。結局、組合側が「カベは厚い」と諦めなければならぬ。会社側は、そんなストレスの玉を投げて譲歩に追い込むのです。「呑むに吞まれず、蹴るに蹴られず」という巧みな交渉戦術です。

いずれにしても、賃金交渉に譲歩はつきものです。なぜなら、賃金交渉はある意味で労働力という商品のバーゲニングだからです。春闘の賃金交渉は、「四月から翌年三月までの賃金」を決める交



渉です。交渉の妥結が可能なのは、労働者も使用者もお互いに相手が必要としているからです。使用者は労働者なくしては生きていかれません。労働者もまた使用者を必要としています。両者が資本主義社会に生きている限り、この事実を否定できません。

ここに、賃金交渉での労使交渉の妥結の可能性があり、労働組合の団体交渉機能の重要性、賃金交渉のより有利な解決への努力の必要性があります。お互い相手の立場、理念、信条に一致させることはできませんが、当面の利益を一致させ、妥協することは可能です。

労働組合の立場からは、相手が労働者とその能力を必要としている限り、交渉での妥協は可能なのです。妥協の内容と程度は、相手が「どれだけ多く」「どれだけ強く」それを求めているかで決まります。妥結は、使用者が労働者を求めている限り可能なのです。相手が必要な「有能な労働力」を手にいれるため、「なにがしかの負担と犠牲を払っても止むをえない」と考えている限り可能なのです。だからこそ、賃金交渉がどんなに困難になり、争議が長期化しても、経済闘争である限り、「解決しなかった争議はない」のです。

#### ■手の内を明かさない

賃金交渉でも、最も望ましいのは、自分の手の内を明らかにすることなく、相手に譲歩を求めるやり方でしょう。最後の交渉で組合側の最低目標を示し、着陸地点をほのめかすというの間々見

受けられるようですが、これは交渉方法としては、下の下というべきでしょう。なぜなら、相手が強硬に突っ張れば、組合側は当然に自分の示した目標以下の線で妥結しなければならぬ所へ追いつめられるからです。

交渉の最後の段階で、労働組合側が手の内を明らかにした場合、使用者側は必ず組合側の期待している線の一段低い線で回答を示してくるか、条件付きでこの線を割るような回答をします。

最終段階の交渉で、相手に手の内を明らかにすることなく、相手の譲歩を勝ち取る。これが最上の交渉ですが、現実はそのほど甘いものではありません。だから、妥結の最後交渉で、一番有利な交渉では、自らが期待している最低線よりいくらか上の妥結条件を提示します。

たとえば、九五〇〇円の会社回答が出ればいいと考えていたとします。交渉の過程で組合側から妥結条件を示さなければならぬときは、なんらかの理由付けをしながら一百万円の提案をします。それは、交渉の過程で妥結の余地を最後まで残しておくためです。

賃金交渉では、相手が譲歩すると、こちらも譲歩しなければならぬ気持ちになります。しかし、交渉者にはこれを抑える忍耐と勇氣が必要です。相手が譲ったからといって、必ずこちらも譲らなければならぬというものでもないでしょう。相手より小さな譲歩でもよいわけですし、条件付きの譲歩ならしてもよいと、ほのめかすことも自由です。

相手の譲歩に対して、あまり大事でない点で譲歩することもありえます。譲歩、約束、明確な回

答のいずれをも避けて話をつづけることもできるのです。交渉では労働組合側の要求獲得のための戦術に照らして、有利であるか不利であるか、正しいか誤っているかという点から検討すべきです。むしろ、譲りすぎていないかに注意を払うというのがポイントとなるでしょう。

賃金交渉での譲歩は、労働組合にとっては要求への決意であり、譲歩の内容と程度は交渉の重要な要素であることを忘れてはなりません。譲歩が次の交渉にどんな影響を与えるかを絶えず考え、交渉を進めるべきです。使用者の譲歩は、労働組合にとっては相手の交渉への期待、希求の変更です。妥結に向かって、一步一步譲歩していく。ここにほんものの交渉があると言ってもよいからです。

#### ■バックギヤは前進のためにある

賃金交渉で「前へ向かって突き進んでいる」ときは、いちばん楽なときです。妥結に向かう譲歩のときこそ、優れた技術を要し、決断や指導力を求められるのです。

賃金交渉の最終段階では、前進のための妥協、前進の余力を残した後退へのタイムリーな決断が求められます。私は労働組合幹部の本当の資質が試されるのも、ここだと思っています。これはクルマの運転に似ています。クルマの運転で一番難しいのは前進ではなくバックすることです。本来、クルマは前を向いて走るものです。バックギヤもクルマが後ろ向きで走るためにあるではありません。

せん。クルマがバックするのは、方向転換をして前進するためです。ギャをニュートラルに入れるタイムリーな決断のためには、ここ一番の技術が必要とされるわけです。

最終交渉では、組織の前進と相互の信頼への可能性を残し、「いつ」「どれだけ」で妥結するか、幹部の優れた判断力がものを言います。賃金交渉を自分一人の個人作業として考える幹部請負交渉あるいは「皆さんがやれとおっしゃるなら」と大衆にヘッピリ腰でついて歩く大衆追隨、いずれも交渉成果は期待できません。繰り返しになります。ここでも相手方に関する情報収集とともに、後ろにいる仲間たちとのコミュニケーションを徹底することが必要です。結合を強化するなかで、妥結に向かって、最後の計画を立て、決断するのです。

① 最後の交渉に当たって、最終段階での交渉の着陸地点を定めます。最終目的に幅があるときは、さらに点検し、内部の意思統一を徹底します。

② 交渉委員のメンバーの役割分担を点検し、シナリオを書きます。そして、最終的な情報収集を行います。コネもツテも当たれるだけ当たったか。相手方への根回しは十分か。情報と噂の整理と区別は適切にされているか。締切時間への再度の点検は？ 最後の切札はあるか。妥結の中心と主要条件の再点検・合意の手順はどうか。

これらが決まったら、まっしぐらに前進するだけです。最後の説得と交渉では、「組合は確信を持っているからこそ、この迫力が出る」と相手が信ずる交渉態度が要求されます。論理の確実性と全

身全靈での説得があれば、妥結への道は必ず開かれます。

### 3 賃金交渉とストライキの結合

#### ■交渉に「脅し」はつきもの

あらゆる交渉に「脅し」はつきものです。「脅し」を恐れて交渉は成り立ちません。国際的外交交渉からセールスマンの商品売り込みまで、「脅し」のないものはありません。上手な交渉者は「脅し」を巧みに使います。「脅しても脅されるな」は交渉に臨む者の共通の教訓です。

クルマのセールスマンがピッカピカの新車を持って、何度目かの交渉にやってきます。交渉は第三幕の終わりともいえる詰め段階です。

「これは先日、お話をいたしましたクルマです。今年の新車ですが、このクルマでしたら、六〇万安でお願いできると思います。ちよつとごらんになってください」

「どうしてそんなに安いんですか？」

「ごらんただいとおわりのように、エンジンも足廻りも、塗装も全く変わっていません。同

じでしょう。ただよくごらんになるとおわかりいただけますが、このクルマはフロントミラーをドアーミラーに付け換えたのです。フロントのあとは埋めてありますが、あまり気になりません。いまの若い人たちはフロントミラーのクルマを欲しがりますので。……これでしたら、本当にお買い得と思いますよ」

「うーん、悪くないとは思うがねえ」

「お色ですか？」

「そう」

「確かに、お色のほうはご希望のブルーか黒ではありませんし、この白は一般的ですが、それだけに下取りの際は有利ですし、汚れがいちばん目だちませんから。ご辛抱願えるとありがたいんですが」

「もう少し考えてみるよ」

「お客の心の動きを見極めたセールスマンは、やおら最後の詰めに入ります。

「そうですね、じゃあお待ちしましょう。実はこのクルマは二台あったのですが、昨日一台売れました、もうこれ一台になってしまったんです。明日の午後にもうお一人のお客さまからご返事があることになっていきますので、できましたら明日の午前中にもご返事がいただけるとありがたいのですが、いかがでしょう」

このセールスマンは買い手に対して小さな脅しを掛け、締切時間を設定して、相手を追い詰めていくわけです。

#### ■脅しの役割とその効め

交渉の当事者がお互いに、その結果に対して何らかの要求や期待を持っている限り、交渉が暗礁に乗り上げて、なんとかしたいと感ずるものです。そのこと自体が、解決へ導く圧力となり、脅しとなるのです。「私は手を引かしてもらいます」「どうでもしてくださいます」「われわれも最後の手段を考えなければならぬ」「交渉は止めましょう」などのように。

「脅し」にもいろいろあります。第一は相手が本当に譲歩の限界に来て、最後の手段として脅しを掛ける場合です。本音は再検討を頼んでいるのです。これを見抜けなければ、相手を追い詰めることとなります。これは妥結のチャンスですから、これをはずすと、次の段階まで待たなければなりません。

第二は相手が自分の期待している結果が得られないと判断した場合です。たとえば、値段には折り合いがついたとしても、品質、納期などで話が合いそうにもないと買い手が判断すれば、「降りさせてもらう」と出てくることも予想されます。

賃金交渉なら、賃上げ額について見通しがついたとしても、使用者側が提案した合理化について

合意の見通しを持ってない場合、配分など賃上げの方法について、組合側が提案に乗ってきそうにないと判断した場合などが予想されます。

この場合は大抵、組合側の最後要求へのクレームですから、条件付き妥結の一手手前です。交渉のレベルを換えて交渉を進めるか、条件を改めて話し合いの機会をつくるか、冷却期間をつくって交渉するかの方法を考えるべきでしょう。この場合の脅しは、戦術的脅しともいうべきものです。

第三は交渉中の言葉のやりとりや感情的発言などに関して、「こんな態度では交渉できない」「止めさせてもらう」「手を引く」と開き直られる場合です。

こんなとき、相手の怒りに本気で対応すれば、話は壊れます。また、下手に弁解したり謝ったりすれば、今度はこちらの今後が「振り」ととられるかもしれません。こうした場合には、交渉当事者の人間性、組織のなかの立場、交渉の経過などで臨機応変の対応が必要になります。交渉者は、脅しが交渉の成否にかかわる重要な戦略的な意味を持つものか、それとも単なるハツタリなのかを選別し、適切に対応するテクニクを身につけなければなりません。

戦略的脅しなら、真剣に受け止め、対策を立てる必要がありますが、ハツタリなら、たしなめるか、無視するだけでよいこととなります。脅しに強くなることは、交渉者の必須の条件です。



■信じられない「脅し」はハツタリである

賃金交渉における「脅し」のかたちは、交渉が暗礁に乗り上げたときの沈黙からストライキまでいろいろな予想されます。脅しというものは、交渉の当事者がその事実を信じているときにはじめて効果を発揮します。組合側の交渉委員がどれほど「ストライキをやってもよいか」と力んでみても、相手方がこれを信じない場合は、なんの効果もありません。

ストライキの投票結果、組合支部の動静、委員会など組合機関の審議状況、対外宣伝の取り組みなどを一見すれば、賢明な交渉者はその「脅し」がどんな性格のものかを判断できます。ここでも労働組合の戦力の強弱が物をいうわけです。賃金交渉はバーゲニングには違いありませんが、一般の商取引と違って、労働力の売り手である「労働者側」が買い手である「使用者側」を自由に選択できるわけではありません。交渉の相手は最初から決まっているのです。

交渉で強い立場に立ったときは、その目的と狙いがハッキリしている限り、脅しの戦術を有利に利用すべきです。これによって、賃金交渉を成功させることを軽視してはなりません。最大の力を発揮するのは、いうまでもなくストライキです。

ストライキに対する基本態度は、「ストライキを馬鹿にせず、ストライキを恐れず」です。賃上げ額が決まり、配分の大綱がまとまりながら、支給方法の一部の話がこじれて、その解決のため組合

側が二四時間ストライキをやると決定しても、誰もこれを信じないでしょう。ストライキの決定によつてかもしだされた使用者側の敵意によつて、後味の悪い合意が残されるだけです。

「脅し」というのは、その程度のものと考えてるべきです。脅しは、規模が大きいほど効果があるというものではありません。人は、大がかりな脅しを突っぱねても、小さな脅しは信じて、反応を示すこともあるものです。

脅しに危険はつきみものです。労働組合の態勢が不十分のまま、「ストをやる」と叫びつづけた結果、自らの宣言に追い詰められてストライキを実施し、後悔することとなる例も少なくありません。賃金交渉の促進と有利な解決を狙つて、組合が委員会、大会などを招集したり、全員の座り込み、リボン・ワッペン着用、時間外労働拒否戦術などをとることなどは、脅しとしての効果は少ないことです。しかし、これらの行動を繰り返したり、拡大したりして、小さいことでも実施してみせることで、もつと大きいことが実現できる条件をつくり、より大きい脅しとしての効果をあげることができます。一つのことを繰り返すこと、次第に拡大することで、相手を信じさせることができるのです。

労使交渉を物品販売の交渉のような対等の交渉へ持つて行こうとする。労働力の値段が決まらない限り、これを相手に渡さない。労働力の処分方法がきまらない限り、働かない。このための交渉こそ、第三幕目の真の賃金交渉といえます。私はストライキのもとの交渉の席で「さあ、これで

あなたがたと私たちが、本当の意味で対等になったんですから、お互いに本音を吐いて交渉しましょう」と言ったものです。その意味では、交渉とストライキは対立するものではなく、両立するものだと思います。ストライキか、団体交渉かと考えるのは誤りです。

#### ■ストライキの下の賃金交渉こそほんものの交渉

日本人にとって、交渉というものは馴染みが薄く、交渉と根回しが同様に理解されたり、交渉での妥協、譲歩は「裏切り」のように考えられたりしがちです。労使関係も主従関係、親子関係のような縦の関係と考えるのが一般的で、契約関係ととらえる考えは定着していません。「ギブ・アンド・テイク」は交渉の常道であり、譲歩はできるだけ少ないほうがいいという考えは馴染まないようです。外国人から見れば、日本の賃金交渉は「要求額と妥結額の間にはしばしば大きな乖離があるのがその特徴」という評価となります。交渉委員の任されている幅は極めて狭いとしています。

ストライキ中の交渉も第三段階の交渉ですが、この段階での交渉では、特に交渉の妥結目標を予め大まかに合意しておくことが大切となります。組合員にとって高度一万メートルの飛行から、急降下していきなり着陸となるような交渉は避けなければなりません。今は高度一万メートルで飛行中か、着陸準備のため、高度を一〇〇〇メートルまで下げたのか、着陸のためのコースに入ったのか、をはっきりすべきです。

賃金交渉では、組合指導部は意思を統一して、機関の意思を確認し、一定の権限と幅を持って交渉に臨むべきでしょう。

ストライキを実施しなければならぬときは、その目標を改めて決定し、全体のものとして確認します。つまり、要求がどこまで満たされたらストライキを中止するか、運動の目標を明らかにし、全員のコミュニケーションを徹底することが大切です。労働組合の組合員と交渉メンバーとの約束を大切にしなければなりません。この段階では、交渉の当事者同士、相手が何を欲しているか、ハラのうちがわかっていれば、双方の主張の相違、金額の幅も縮小されてきます。

賃金交渉の最終段階では、どちらかが新たな提案を示すことが求められています。組合側から譲歩の提案を余儀なくされた場合は、「それならこれで」という提案より、「これかあれか」の二者択一のほうがうまくいくことが多いようです。攻めの交渉では、相手の選択の余地を減らすことに重点をおきます。そして、できるだけ早く、的確な手を打たなければなりません。

たとえば、組合側の最後要求「一万円の賃上げ」が拒否されたとしましょう。相手から九五〇〇円にプラスアルファ五〇〇〇円の提案を出され、組合側がこれに対する態度を表明しなければならなくなります。この場合は、誰がみても明らかのように、基準賃金の引き上げは将来の賃金引き上げの基礎になります。これに対して、一時金は五〇〇〇円が一万円となっても、一回だけの支給で終わります。組合側としては一万円の賃上げが取れなくても、基準賃金の引き上げで積み上げたい

と考えるのは当然です。一万円を二〇〇円切っても、基準賃金の上積みをものにしたいと考えます。もちろん組合側の交渉の背景と戦力への判断は重要ですが、交渉への態度と腹は決まりました。そこで、交渉に行ったメンバーが「組合は二〇〇円切ります。九八〇〇円で妥結しましょう」では、相手側の逃げ道、プラスアルファの一時金という選択肢は残っています。

この場合の攻めは、「九八〇〇円の賃上げ」か、「九五〇〇円プラス一時金一万円」か、「どちらかにしてください」「一時金一万円というのは、時間外手当などのハネカエリ分を加えたものです」と提起したほうが、交渉としてはよい方法です。常に二つの選択肢を準備しておくことが大切なのです。

重要なことは、このような交渉では交渉チームのメンバーが多いほど、その意思統一と役割分担を明確にすることが求められることです。誰が交渉において最終の責任と決定権を持つかということです。本当に息が合っていないと、交渉委員のチームワークはできません。そのためには長い時間がかかります。このような交渉は絶対他人任せにはできません。誰でも討論には口を差し挟みたくなるものです。特にせっぱ詰まった賃金交渉などのように、「ギブ・アンド・テイク」が多いときはなおさらです。交渉の責任者の統制力が必要とされます。

#### 4 賃金交渉の妥結

■取引の道具に使ってならない権利とは

賃金交渉は一種のバーゲニングですから、労使が自由な立場で交渉すべきです。しかし、賃金交渉の取引の道具としてはならないものもあることを忘れてはなりません。賃金交渉は個人や企業と企業間の取引と違います。使用者にとって労使関係が重要な交渉成立の条件であるように、労働者と労働組合にとっても、労使関係の将来への期待は賃金交渉の重要な判断材料となります。賃金交渉はその場かぎりのものではなく、労働組合と使用者は賃金に関してだけ交渉するのではありません。労働時間、労働条件、組合活動など、広く「明日をめざして」つづくものです。仮に、今回の交渉がうまくいかなくても、次の年の賃金改定と交渉があります。

同時に、対等な労使関係は労働者の団結力によって維持されるものでもあることは、すでに述べたとおりです。対等な労使関係は、使用者も労働者もお互いに相手を「ありのままに」認め合い、その立場を尊重することから出発します。とくに、労働者は弱者として団結によって自らを守ろう

としています。この労働組合の運動への干渉、使用者の権利と立場を利用した不当な取扱いは、力のバランスを壊すものです。だからこそ、法律は使用者の不当労働行為を禁止しているのです。これは労働者と組合の団結自治の権利を尊重し、労使問題対等の集団的労使関係を守るためにほかならないのです。労働者が自由に労働組合を結成する、何人にも干渉されないで自分たちの役員を選出する、自らの組合員の利益について使用者と対等の交渉を自由に行う、交渉が不満足な結果に終わったときは、ストライキその他の団体行動をとることでこれに対抗する、これが労働基本権です。この権利を確保し、保障させるために、労働者は長い間闘ってきたのです。日本の労働者も例外ではありません。

この労働基本権、団結自治の権利を放棄して、賃金、労働条件の対等決定も労使関係もありえません。この権利は労働組合の「瞳」であり、「貞操」です。この権利を他からの侵害から守り抜くだけではなく、自ら堅く守り抜かなければなりません。

団結自治の権利を放棄するような交渉と妥結は、労働組合の自殺行為です。この点で、一九八六年一〇月九日の国労第五〇回臨時大会が、本部が妥結しようとした「労使共同宣言調印・労働組合の方針転換・すべての争訟の取り下げ」提案を否決したことは、重要な意味を持っていると思います。

もちろん、今後の闘争のあり方は、国労自身が決めることであり、われわれが口を差し挟むべき

ことではありません。しかし、使用者が「労働組合の方針が気にいらぬから修正しろ」とか、訴訟や不当労働行為の提訴は「労働組合が統制によって取り下げさせる」などという「団結自治の権利譲渡」を大会が否認したことは、日本の労働者の権利闘争のなかで重要な意味を持つものなのです。

同年九月上旬の政府と総評幹部との交渉では、以下のことが確認され、国労幹部も同意しました。「労使共同宣言」および「雇用安定協定」は、国労が、①大会の方針を修正する、②紛争状態の解消としての（イ）本部・全地本の提訴案件のとり下げ、（ロ）不当労働行為の点検・摘発・中傷誹謗の中止の二条件を完全に実施したとき、当局が「締結の意志がある旨」表示する。

当局は、国労の「労使共同宣言」受諾に二条件の追い打ちを掛けたのです。労使共同宣言自体、①ストライキはしない、②リボン・ワッペンはつけないなど、労働組合としての基本権の放棄を約束するものでした。だからこそ、国労は前年七月以来反対しつづけてきたのです。

総評幹部、国労執行部は「国鉄精算法人帰属労働者の一括採用による雇用確保」「労働組合所属による差別排除」の保障をとり、このため国労を動労、鉄労などの「改革労協」と同列の立場に立たせ、国鉄当局にも「国労も共同宣言を受諾した以上差別できない」と言わせる。この大義名分を与えることで、妥結への道を開こうとしたようです。事態がここに到る経過も重要で、ある意味で対政府交渉を進めた総評幹部の政治的判断も、そんなにズレていたものでなかったかもしれません。



政治の場で通用することが、労働組合運動の場では通用しなかったのです。私は「権利、権利と  
 いていた総評」「権利の国労・官公労」の幹部の人たちが、なぜ労働組合として「取引の道具」と  
 してはならない「団結自治の権利」を担保にいれるような交渉をしたのか、判断に苦しみます。

#### ■決断のタイミングをはずして悔いを残す

「雇用と組織をまもるために」が受諾の大義名分になっていのですが、労働組合として雇用を  
 第一義とし、首切りに反対するのは当然のことで、誰も反対するものではありません。むしろ闘争が  
 ギリギリの瀬戸ぎわに来て、こんなことを言い出すこと自体、理解に苦しむところです。

「死んだ子の年を数えること」になるかもしれませんが、一九八六年七月、国労企画部長、動労  
 書記長、総評の代表が集まり、当面の対策について相談したことがあります。総評の依頼で、私も  
 その手伝いをしました。ここで一定の合意を得られました。その内容は次のようなものでした。

①労働条件・人事・雇用にかんする基本的事項は団体交渉によって決定する。団体交渉中は個別  
 の人事の発令をしない。②労働組合の所属の相違・加盟・非加盟に依っての差別・組合活動を理由  
 とした差別人事をおこなわない。③本人の意志に反した降職・解雇は行わない。④経営形態のあり  
 方に関する問題は、意見の相違点、一致点を明らかにするため、経営協議会または、これに代わる  
 機関（国労）及び再建フォーラム（動労）において、協議する。

しかし、この案は国労委員長の承認を得られませんでした。その後、動労の共同宣言調印となつたのです。国労・動労・総評の三者連名の統一要求を出して、団体交渉を要求するというこの案に対して、団体交渉を行うということは「民営・分割反対」の主旨に反するという意見が強くあつたためです。

その同じ委員長の名で、「雇用をまもるために」の共同宣言調印が提案されたのですから、「それなら、なぜあのとき」と残念でならないというのが、私の正直な気持ちです。国労幹部の考えの中には、政治的解決への期待が強くあつたのでしよう。衆参ダブル選挙の結果が大きく影響していることは否定しませんが、いまさらながら交渉や闘争指導における組合幹部の決断がいかに大切かという事について考えさせられます。

最悪の場合でも、運動方針の修正、不当労働行為のとり下げなどは除き、「労使共同宣言調印」一本に絞られなかつたのかとの意見もあります。

労働組合にも、どんなに苦しくても、交渉の取引の材料に使つてならない権利のあることだけは忘れたくないものです。

賃金交渉に当たつて、「来年は賃金要求を出さない」「三年間はストライキはやらない」「賃金交渉が妥結したら組合役員は辞職する」など、労働組合としての団結自治の権利は交渉の担保に使つたり、妥結条件にしてはならない権利だということを、読者の皆さんとともに忘れないようにしたい

ものです。

■不調のときの対策を考えて交渉する

第三幕目の交渉を成功させるためには、交渉が不調になったとき、どうするかの方法を予め考えておき、これを準備しながら交渉する必要があります。交渉で合意が成立しないとき、不調のときの対策をもっていれば、相手方の最後の提案について諾否を判断するとき、判断材料になることがあります。不調の場合の対策と比べ、最後案を吟味することがでるのです。交渉が最後の段階になったときは、誰でも交渉の決裂したときにおきる事態を予想するものです。自らの損失、ストライキと相手の報復手段、訴訟提起、味方の混乱などを覚悟しなければなりません。これは外交交渉、商品売買、離婚の協議、就職などすべての交渉に当てはまるものです。

交渉が決裂したときの対策と方法について代案を持つていけば、「どうしてもいま解決しなければならぬ」というプレッシャーを弱めることができ、悲観的になることを防ぐことができます。たいていの場合、「やってみて駄目なら、そのとき考えよう」で交渉に臨むのですが、これでは追い詰められたときの逃げ場がありません。少なくとも、妥結への予防線ぐらゐは作っておきたいものです。

「賃上げ要求に対して一時金や手当給の引き上げ回答が出たときは、事前に委員会の承諾を得る」

としておけば、妥結へのプレッシャーは弱くなります。最後交渉では、「交渉はこわれても次の方法がある」と思っているほうが強くなれます。個人の就職の場合でも、確実とはいえなくても、他に「なんとかなりそうな」話があれば、面接に行く気持ちも手探りで交渉に臨む場合とは違います。これが交渉力の違いというものでしょう。

賃上げ交渉が不調となったときは、「ストライキをやつて局面を変え再度交渉する」「ストライキ予告をやつて、相手の出方を見る」「全員集会を開き、順法闘争などの戦術を決定する」「交渉のレベルを換えて、少数交渉により最後の仕上げをする」「労働委員会の斡旋（調停）によって解決の道がある」などいろいろの方法を検討します。

最良と思える方法が決まったら、それが直ちに実行できるよう準備します。ストライキ投票の実施などは、交渉中でも準備しておくべきです。

同時に大切なことは、交渉不調時の相手方の対策を検討しておくことです。相手の対策を計算に入れなければ、自らの対策も決定できないからです。手持ちの情報、財政戦力、教育宣伝力、頭腦のすべてを動員して対策を立てます。

#### ■交渉の結論は文書にして確認

賃金交渉の結論は、必ず文書にして残します。特に中小企業の場合は、経営基盤も浅く、景気の

変動、取引先の条件変化などの影響を大きく受けます。賃上げを決定しても交渉事項への規範意識が弱く、これを軽視したり、無視したりする経営者もいます。口約束だけでは、後で問題が起きないとは限りません。

春闘の賃金決定は、向こう一年間の賃金をどうするかを決定するものです。組合員の平均賃上げ額と引き上げ率、支給期日、配分方法、最低引き上げ額、初任給の引き上げ額、諸手当等を正式に協定します。労働組合と使用者の代表との記名捺印または署名捺印で、労働協約として残します。決定に対して、法律的効力を与えておくべきです。

労働組合法第一六条は、この交渉結果の効力を保障しています。

「労働協約に定める労働条件その他の労働者の待遇に関する基準に違反する労働契約の部分は、無効とする。この場合において無効となった部分は、基準の定めるところによる。労働契約に定めがない部分についても同様とする。」

協約、覚え書、確認事項、賃金交渉議事録などなんでもよい。文書で確認することです。最後回答で確認するなら、会社の社長名での労働組合委員長宛の文書を残します。ここでも、その代表者の署名押印または記名捺印のある文書を求めます。

文書による労働協約またはこれと同様な文書は、会社の一方的都合での賃金変更、切り下げ、労働条件の改悪を許さない歯止めとなるからです。

労働組合法第一四条では、労働協約の効力発生を記名押印、署名を条件として保障しています。

「〇〇年度の賃金協定」ならば、その年の四月から翌年三月までの賃金の協定ですから、一年間の賃金はその労働協約の決定によって保障されます。労働組合も当然その協定の期間中はその決定に縛られ、賃金の改定要求はできませんが、使用者もまた労働協約規範実行義務を負い、これを順守しなければなりません。ここに労使の平和関係が保たれるのです。

また、協定に必ずしも期限の定めがはつきりしていない場合でも、使用者が勝手に協定を破棄したり、変更したりすることはできません。同法第一五条では、第三項で、「有効期間の定がない労働協約は、当事者の一方が、署名し、又は記名押印した文書によって相手方に予告して、解約することができる。一定の期間を定める労働協約であつて、その期間の経過後も期限を定めず効力を存続する旨の定があるものについて、その期間の経過後も、同様とする」としており、第四項では「前項の予告は、解約しようとする日の少なくとも九十日前にしなければならない」とされています。

文書による九〇日前の解約告知が必要なことを決めているのです。このように、文書による協定があるときは、九〇日間はその効力の存続を保障して、一方の当事者の意思で解約、破棄はできないという保障をしています。

このような武器は労働組合として広く利用すべきです。こうした意味でも、賃金交渉の結論と妥結結果は必ず文書協定で残し、労働協約として確認します。

## 付 章 賃金交渉のための統計資料とその利用方法

元私鉄総連賃金部長 石田 福蔵

最近、労働組合も、賃上げ要求などの正当性を主張するために、いろいろな統計資料を使うようになりました。しかし、統計を正しく使うということは、本来、非常に難しいことで、不用意な使い方をすると、かえって「生兵法は怪我のもと」というようなことになりかねません。

一口に統計といっても、統計の性格にはいろいろあつて、それぞれの統計結果があらわしている数字の意味合い必ずしも同質ではないからです。

都合のよい数字だからといって、安易に統計を利用し、要求の正当性をうまく立証できたかのようなつもりでいると、ときには、取り返しのつかないような大失敗をしてしまうことになります。

労働組合が努力して立派な交渉資料を作り、組合員にもわかりやすくその内容を周知徹底しながら、団体交渉の席上に持ち出して要求の正当性を毅然と主張することは、交渉力強化のための大切な仕事の一つですが、折角の交渉資料も、ときには、相手側から統計利用の過ちを鋭く指摘されて、

反論も出来ずに窮地に立つてしまうなどということもよくあることです。

定評のある「日本の労使関係」の下では、普通、会社側は、そういうミスがあつても所知らぬ顔をし、公式の席上で執行部に恥をかかせるようなことはしないものですが、しかし、そうなつては、執行部の日頃の不勉強を見破られてしまうような羽目にもなり、交渉ははじめから相手側のペースになつてしまいます。執行部が賃金問題や生計費問題などについて十分な専門知識を持っているということは、それ自体、交渉力の強さを意味するのです。

統計資料の利用は、あくまで慎重で、細心の注意を払わなくてはなりません。そのためには、統計についての最小限度の基礎知識を身につけておかななくてはなりません。

とりあえず、何よりも大切なことは、しっかりした統計であれば、巻頭や巻末などにかならず明記してあるその統計内容の「約束ごと」についての「説明」（調査時期、調査対象、調査方法など）や「利用上の注意」、各表ごとについている「注書き」（頭注や脚注）などをよく読んで、その統計があらわしている数字の意味合いをしっかりと理解することです。

統計を作成した機関が直接刊行している報告書を利用する場合であれば、こうした内容にも自然と目を通すことになり、利用上の過ちを犯すことはまずありませんが、「春闘交渉資料集」などといったものに収録されている、いわゆる「孫引き統計」を利用する場合はとくに気をつけなければなりません。



また、統計の多くは、調査対象についての全数調査（悉皆調査）ではなく統計結果が全体像を代表するように統計技術上の工夫を施してあるサンプリング調査（標本調査）ですが、このような統計結果には、必ず「約束ごと」としての一定幅の「統計誤差」というものがあります。それを無視して、統計結果の数字を絶対視してしまうような利用の仕方も、よくあることですが、もちろん誤りです。

「統計誤差」についての「約束ごと」とは、その数字のもつ確率上の正確度のことです。「標準誤差率の大きさ」で示され、いわば、その範囲でしか主張できない正確度の幅のことですが、これも、かならず「調査の説明」の中に明記されていますから、十分注意しなければなりません。

労働組合が賃上げ交渉の資料づくりに利用する統計は、①賃金統計だけにとどまらず、②生計費統計、③労働生産費統計、④労働時間統計、⑤物価統計、⑥労働災害統計、⑦失業統計など、およそ生活と労働にかかわるかなり広い分野にまたがるのが普通ですが、これらの統計資料の大部分は、政府の各省庁あるいはこれに関係のある準公的機関の手で作成されています。これは、労働関係の統計だけでなく、あらゆる統計についていえることで、しっかりした統計の作成は、膨大な費用を要するだけでなく、行政組織のような全国的・系統的な調査の手によらなければ不可能だからです。しかし、労働組合とくに単位組合のレベルなどで、これらの統計を利用する意味は、自分たちの

賃金水準や生活水準、労働条件などが、統計が示すわが国の労働者の一般的・平均的な水準と比較して、あまりにも低いとか劣悪であるなどということを主張するのが主たる目的であるわけですから、先ずもって、自分たちの賃金水準や生活水準、労働条件などについて、これらの統計結果と比較できるようなデータを整えることが先決です。

つまり、統計資料の活用は、それ以前の作業として、まず、自分たちがおかれている状態についての「自前の調査」からはじまるわけです。もちろんその調査は、「自前の調査」の結果が、利用しようと考えている統計結果と正しく比較できるように、はじめからきちんと設計されていることが必要です。

たとえば、賃金についていえば、①いつの時期の賃金か、②対象は組合員だけか、それとも全従業員の賃金か、③賃金の範囲はどうか、同じ所定内賃金といってもその中に含まれている具体的な賃金項目のうえで食い違いはないか、などのことを綿密に検討し、これらの点で比較しようと考えている統計の「約束ごと」と一致するようにしなければなりません。

もつとも、これらの点については、統計利用に習熟してくれば、ある程度の双方のデータの質の相違は、これに一定の加工を施し、同質化した上で比較するといったことも可能です。

たとえば、比較する相手の統計の賃金データは「所定内賃金」であるのに、たまたま、「自前の調査」では超過労働割増賃金の計算基礎となる「基本賃金」しか調べてないというとき、相手方の統

計資料の中に「所定内賃金に占める基本賃金の割合」を調べた賃金構成比表さえあれば、「所定内賃金」にその割合を乗ずることによって相手方の賃金データを「基本賃金」に修正して比較するといったやり方も出来るわけです。

さて、自分たちの賃金水準や、生活水準、労働条件などを一般的・平均的な水準と比較しようとする場合に、どのような統計資料を利用すればよいのか、いいかえれば、目的に合った統計を探すなり、選ぶなりしなければならぬわけですが、そのためには、少なくとも、公表されている主要な統計については、そのおよその内容や性格ぐらゐは、あらかじめ知っておく必要があるということになります。

一番よいのは、組合として、常時、主要な統計の現物を定期購入して揃えておくことですが、単位組合のレベルでこのようなことをするのは、現実問題として容易なことではありません。そこで、これにかわる便利な方法としておすすめしたいのが、総務庁統計局が毎年刊行している「日本統計月報—資料解説編」や、日本生産性本部が同じ毎年刊行している「活用労働統計」などを、いつも手元に備えておき、あらかじめその内容に一通り目を通しておくことです。

とりわけ、日本生産性本部の「活用労働統計」はその巻末に「統計知識」や「国民経済」、「労働統計」の用語解説、「主要統計一覧」をはじめ「主要標本調査の標準誤差」などが収録されており、非

常に便利です。

その他、常時利用するための毎月の新しい労働経済関係の統計資料としては、労働省の「労働統計月報」や東洋経済新報社の「東洋経済統計月報」が便利であり、また、日本経済新聞が毎週月曜日の朝刊に掲載している「景気指標」を切り抜いておいて、日頃、機会ある毎に、これらのデータに目をおす習慣をつけ、「統計を見る目」を肥やすことも大切なことです。

ところで、統計をその性格によつておおまかに分類すると、①動態統計、②構造統計、③制度統計とに分けることが出来ます。

動態統計とは、毎月または毎四半期などの頻度で、出来るだけ早めに変動の実態を把握することを目的として作成される統計で、労働統計の中では、労働省の「毎月勤労統計調査」がその典型的なものです。そして、このような統計はその目的からして標本数が比較的少ないのが特徴で、そのため、統計結果も概括的なものにとどまるという性格を持っており、また、実数よりも、むしろ、指数に重きを置いて利用される統計です。

たとえば、この「毎月勤労統計調査」には産業別の平均賃金が示されていますが、だからといって、その数字が、わが国の産業別の平均賃金の「水準」を正確にあらわしているものだとするのは問題があります。

「毎月勤労統計調査」が、具体的にどのような性格の統計調査であるかは、巻末の「全国調査の

説明」の中で、この調査は「雇用、給与および労働時間について毎月その全国の変動を調査するの  
が目的である」としていることで明らかなおと、賃金についていえば、「賃金水準」それ自体を調  
査することが目的なのではなく、「賃金水準の変動状況」を調べることを目的としているのです。

第二に、この統計は「労働条件としての賃金」を調査しているのではなく、「労働コストとしての  
賃金」を調査しているのだ、ということです。

「労働条件としての賃金」を調査しようとするなら、賃金の支払いを受けている労働者を単位と  
する集団（統計集団）が調査単位ということになり、その場合は賃金台帳などに記載されている賃  
金額を調べなければならぬわけですが、この統計の場合は、「労働コストとしての賃金」を調べ  
ているのですから、当然、支払っている事業所が調査単位になっており、特定産業内の全事業所か  
ら一定の抽出した事業所を対象に、毎月、その事業所が常用労働者（重役・理事などの役員のうち、  
常時勤務して毎月給与の支払いを受けている者）を含む）に対して支払った賃金総額や労働時  
間数や常用労働者数などを調査し、これらのデータを積み上げて、その産業の平均賃金を推計する、  
という方法がとられているのです。

つまり、コストとしての「賃金水準の変動状況」を調査することが目的なのですから、いちいち  
賃金台帳を調べる必要はなく、支払賃金総額を従業員数で割った一人平均賃金を調べれば十分です  
し、また、かならずしも全事業所を調査する必要はなく、全体の變動状況をほぼ反映するだろうと

推定出来る程度の事業所の動向を追跡していれば足りるわけで、その方が、速時性を求められるこの調査にとって、費用などの点からいっても、合理的なわけです。

いずれにしても、「毎月勤労統計調査」の性格がこのようなものであるということがわかれば、その統計にあらわれる平均賃金が、「水準」それ自体を問題にする視点からは決して正確なものとはいえず、むしろ、いかに概括的なもの、アバウトなものであるかということがわかります。

因みに、「調査の説明」によると、「毎月勤労統計調査」の「きまつて支給する給与」の標本誤差率の大きさは、製造業分類の規模計で二パーセントとなっていますが、それは、この統計に示されている「きまつて支給する給与」額の上下に二パーセントの幅をとれば、その範囲内に真の値がはいっている確率が約三分の二あると期待されるという意味です。そうだとすると、たとえば、製造業の中のA産業の「きまつて支給する給与」が二五万五〇〇〇円で、B産業が二六万円、C産業が二五万円であるとした場合、A産業の「きまつて支給する給与」の正確な値は、約三分の二の確率で、二四万九九〇〇円から二六万一〇〇〇円の範囲内のどこかにあり、また、B産業の場合は二五万四八〇〇円から二六万五二〇〇円の範囲内に、C産業は二四万五〇〇〇円から二五万五〇〇〇円の範囲内のどこかにあるということまではわかっても、その範囲がおたがいダブってしまっていますから、実際のところ、この統計からは、どの産業の平均賃金が高くて、どの産業の平均賃金が低いのかといったことについては、まったくわからないとみるのが正しいのです。

これに対して、構造統計は、調査対象の詳細な実態を把握することを目的として作成されており、このため標本数も多く、調査から集計・公表までの期間がながく、九か月ないし一年以上の日数を要するのが普通です。労働統計の中では、同じく労働省が毎年六月に公表している「賃金構造基本統計調査」（俗に「賃金センサス」と呼ばれているもの）がこれに該当する最も典型的なものです。

因みに、「賃金構造基本統計調査」の調査単位は五人以上規模の事業所ですが、その標準誤差の大きさは、企業規模一〇〇人以上の全国計の場合で〇・六パーセント、一〇〇人未満の全国計で〇・八パーセントとなっていますから、その点でも、わが国の労働者の一般的・平均的を賃金水準について、かなり正確なデータを示すものといえることが出来ますし、また、産業別、企業規模別、都道府県別、男女別、年齢別、勤続年数別、経歴年数別、職階別、職種別、学歴別などの実態をはじめ、標準労働者賃金や女子パート労働者賃金の実態なども知ることが出来ます。

しかし、このような充実した統計でも、実際にそれを利用して賃金交渉資料を作成しようとなると、かならずしも、右から左へと便宜的に活用できない限界があります。たとえば、①この統計の調査時期が六月末現在についての七月調査であるのに対し、公共企業体労働者の賃金改定はそれ以降に大きくズレ込むため、統計結果の数字にかなりのウエイトで影響を及ぼすと考えられるにもかかわらず、公共企業体労働者の賃金の賃金については改定前の水準になっているということ、②各産業の大分類、中分類、小分類などの統計表（日本標準産業分類にもとづく分類表示）のうち、報

告書に収録・公表されるものが、とくに中分類、小分類の統計表の場合、年度によって一定せず、一貫性がないこと、③しかも、その分類表示について、賃金決定上重要な意味をもつ労働組合の産業別組織系列との関連性がまったく考慮されていないこと、などです。

この点、中央労働委員会が、同じく毎年一回、二月頃に公表している前年六月度の「賃金事情調査」は、その使い易さの上で定評のあるものです。というのは、この調査は、中労委が民間企業の「労働争議調整の参考資料とする」ことを目的として実施している調査であるため、その産業分類が労働組合の産業別組織系列と対応しているからです。

もつとも、この調査の対象は、資本金五億円以上、従業員一〇〇人以上の企業に限定されており、実際のところは、例年、ほぼ五〇〇社程度の民間主要企業が対象となっているに過ぎません。このため、企業規模別の実態とか、中小企業の実態などはわかりません。

また、標本調査ではなく、統計結果の数字は対象企業の実態についての集計値そのものだから、標本誤差などを考慮する必要はありませんが、回答項目によっては集計社数が極めて少ないものがありますから、そのことに留意して、ある程度の幅をもった統計結果の解釈が必要となります。

なお、制度統計は、文字通り、諸制度の実態を把握することを目的とした統計調査ですが、一般に標本数も比較的少なく、大局的把握にとどまっているものが大半です。労働統計としては、たとえば、やはり労働省が毎年一回公表している「賃金労働時間制度総合調査」がありますが、この調



査は、三〇人以上の常用労働者を雇用する民間企業を対象とした標本調査で、主要産業の賃金体系と賃金構成、労働時間制度とその内容などを明らかにするために実施されているものです。

最後に、賃金交渉資料の作成にどうしても欠かせない統計として、総務庁が毎月公表している「家計調査報告」があります。

しかし、これらの統計を実際に活用出来るか、出来ないかの基本的な岐れ道は、すでに明らかにしてきたように、あくまで、自分たちの生活内容を、統計が示すわが国の労働者の一般的・平均的な水準と比較することによって、自分たちの賃金要求の正当性や切実性を実証的に主張していかうとする強い意欲があるか、ないかにかかっています。

そのためにはそれと対比出来るようなデータを得るための、しっかりと「自前の調査」をどう実施するかが先決問題になるわけで、決して容易とはいえないこのような仕事に取り組む熱意や努力を避けての、統計資料の安易な活用方法などはあり得ないことを理解する必要があります。

以上、賃金交渉のための統計資料の利用方法について、主な賃金統計を中心に、留意すべきポイントの一端だけを紹介してきました。統計利用の行き届いた実務的、具体的なノウハウを紹介するとなると、さらに、かなりの分量の詳しい記述が必要となりますから、それらについては専門的な解説書に譲らなければなりません。要は、日頃、積極的にいろいろな統計資料に馴染んでいくことをつうじて、「統計を見る目」を肥やしていくことが大切です。

〈参考〉賃金・労働条件主要統計一覧

名 称	調 査 機 関	調査の時期
毎月労働統計調査	労働省政策調査部	毎月
賃金構造基本統計調査	労働省政策調査部	毎年6月
職種別民間給与実態調査	人事院	毎年4月
賃金事情調査	中央労働委員会	毎年6月
定期賃金調査	日経連	毎年6月
モデル賃金調査	関東経営者協会	毎年
標準者賃金と諸手当	関西経営者協会	毎年
屋外労働者職種別賃金調査	労働省政策調査部	毎年8月
国家公務員給与等実態調査	人事院	毎年1月
地方公務員給与実態調査	自治省	毎年4月
民間給与実態調査	国税庁	毎年年間分
賃金労働時間制度総合調査	労働省政策調査部	毎年9月末
退職金制度調査	労働省政策調査部	随時
退職金・定年制及び年金事情調査	中央労働委員会	隔年
モデル退職一時金調査	日経連	隔年
新規学卒者の初任給調査	労働省職業安定局	毎年3～5月分
新規学卒者決定初任給調査	日経連	毎年6月
平均確定初任給額調査	東京商工会議所	毎年6月
賃金引き上げ等実態調査	労働省労政局	毎年1年分
主要企業春季賃上げ状況	労働省労政局	毎年6月
昇給・ベースアップ実施状況調査	日経連	毎年

## 著者略歴

内山 光雄

1921年9月23日生まれ

1943年駒沢大学中退、同年日本鋼管鶴見造船所勤務、  
1946年北陸鉄道入社、同年北鉄労組書記長、47年私鉄  
総連執行委員、48年私鉄総連副委員長、49年同書記長、  
51年北陸地連副委員長、52年同委員長、石川県労評議  
長、1958年私鉄総連副委員長、64年同組織部長、70年  
同副委員長、78年総評副事務局長

著書 『労働協約実践論』『組合活動家ノート』『職場の  
労働運動』『労働運動入門』『団結への再出発』『労働運動  
に未来はあるか』『団体交渉の実際』など

## 団体交渉の技術

---

1987年2月10日第1刷発行

著者 内山光雄

発行所 南節子

発行所 株式会社 労働教育センター

東京都千代田区神田駿河台3-2-11

総評会館5F

電話・東京253-3362(代)

振替・東京1-125488

郵便番号101

---

太陽印刷・松栄堂製本

