

## 論文

## 地方経営者協会の役割に関する研究

——大阪地域の労働問題専管団体「関西経営者協会」を事例として——

中井正郎<sup>†</sup>

**要約：**日経連などの使用者団体の中央組織については研究の蓄積があるが、地方組織の研究は戦後の創設期に限られている。本稿では、使用者団体の代表的な地方組織である関西経協を研究対象として、同協会のオイルショック以降の主要な取り組みを分析することにより、地方経協の役割を明らかにする。本稿で取り上げた同協会の取り組みは、オイルショック後の春闘の対応、定期昇給制度に関する政策提言活動、労使による雇用対策活動、経済団体の統合である。これらの取り組みを分析することにより地方経協の各時期における役割が明らかとなる。地方経協は、その時代に要請される企業への行動規範を地方の実情を反映させ形成していることが明らかとなった。

**キーワード：**日経連、地方経協、行動規範、春闘、定期昇給

## 目次

1. 本稿の目的と対象
  - 1-1. 本稿の目的
  - 1-2. 研究対象
  - 1-3. 本稿の構成
2. 使用者団体に関わる先行研究の検討とリサーチエクェッション
  - 2-1. 日本における使用者団体に関わる先行研究の検討と研究課題
  - 2-2. 事実を記述する際の留意点と記述方法の検討
3. 使用者団体としての関西経協の主要な取り組みと団体統合
  - 3-1. 1970年代春闘の関西経協の対応
  - 3-2. 関西経協の会員企業への指針提示と定着への取り組み  
(以下、次号)
  - 3-3. 労使トップ懇談会、大阪労使会議の設立とその活動
  - 3-4. 日経連と経団連の統合
  - 3-5. 関西経協と関経連の統合
4. 具体的取り組みから見た地方経協の役割について

<sup>†</sup>同志社大学社会学部嘱託講師

\*2023年7月6日受付、2023年7月7日掲載決定

## 1. 研究の目的と対象

### 1-1. 研究の目的

本稿の目的は、関西経営者協会（以下、関西経協）を研究対象として、これまで地方経営者協会（以下、地方経協）が果たしてきた役割を明らかにすることにある。

現在、労働問題を管轄する経済団体は、中央には経済団体連合会（以下、経団連）と日本経営者団体連盟（以下、日経連）が統合して設立された日本経済団体連合会（以下、新経団連）があり、地方には各都道府県に経営者協会が存在する。これまで日経連や新経団連の役割については、少なからず研究されてきた。それとともに、近年、労働法制の制定や改正などのために開催される厚生労働省本省における審議会での使用者側の主張や、春季労使交渉時期に労働組合のナショナルセンターである日本労働組合総連合会（以下、連合）と新経団連による労使の会合、および新経団連が毎年発刊する『経営労働政策研究委員会報告』については、新聞やテレビ、専門誌などで、その内容が詳しく報道され、中央の労働問題を管轄する使用者団体の取り組みは明らかにされている。

ただ、雇用問題や人事労務課題への対応、および労使間の課題解決や制定された労働法制の個別企業での定着、運用には、厚生労働省本省や日経連、新経団連などの中央組織の働きだけではなく、地方の行政機関や各都道府県の経営者協会の果たしてきた役割は大きいと考えられる。この点については、中宮（1989）も「わが国の経営者団体の活動がかく評価されるについては、日経連の一翼を担う都道府県別経営者団体の存在と活動に負うところが少なくないを考える」（p.1）と指摘している。このような実情があるにもかかわらず地方経協に関する研究蓄積はごく限られたものとなっている。

これは、片岡・平野・松本（1993）において「経済団体は、いわば Inter-Firm Organization であり、個別企業レベルであるミクロと経済全般レベルであるマクロとの中間に位置するため、アプローチが難しい」（p.66）と、中間組織である研究対象へのアプローチの難しさが指摘されており、特に地方組織については活動の情報開示が限定されていることから一層アプローチは困難となると考えられる。加えて保存されてきた事業に関する資料も、その歴史的な意義が吟味されずに年限がたてば処分されることが多く、過去の実施事業や、その時の地方経協の事情を確認することは年々難しくなっていることによる。

一方、地域の労働組合や日本労働組合総連合会大阪府連合会（以下、連合大阪）などの連合組織の活動に関しては、例えば、大阪地域においては労働問題や経済学の研究者が中心となり、大阪社会運動協会において『大阪社会労働運動史』が編纂されており、

その果たしてきた役割が検証されている。

今日、地方の時代が目指されているものの、中央に存在する団体に研究が集中し、地方の代表的な経済団体のこれまでの資料が蓄積、整理されず、また果たしてきた役割も検証されていないことから、この時点で資料を整理しておくとともに、地方経協の役割が明確に表出していると考えられる取り組みを分析することにより、限定的ではあるが、同組織の役割を明らかにしておくことは意味のあることと考える。

### 1-2. 研究対象

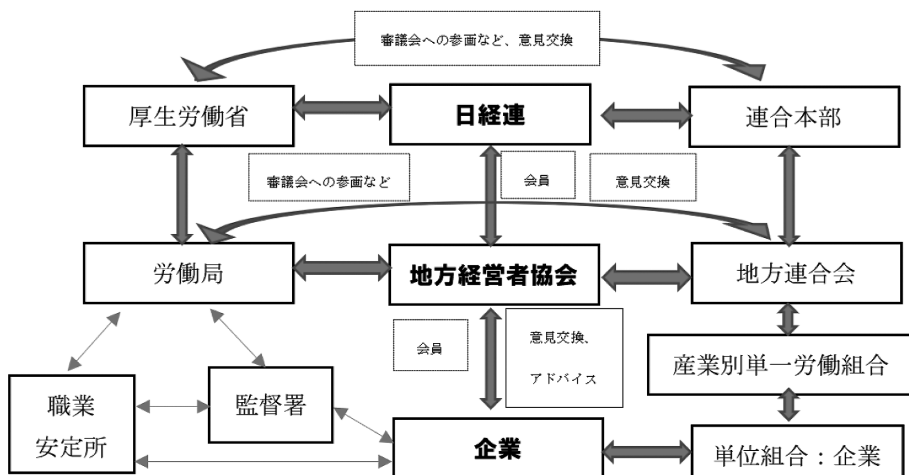
本研究の課題を追求していくため、その一事例としての関西経協を研究対象とする。

これは、関西経協は大阪地域の経営者協会としての役割とともに、関西地域を統括するブロック経営者協会<sup>(1)</sup>であり、その事業を検討するための資料として、機関誌、政策提言、年史など協会独自の資料を継続的に作成、発刊していたことによる。資料の問題とともに、関西経協は東京や愛知と並び活動が活発であり、西日本地域を代表する組織という理由からである。

ここで研究対象となる関西経協の組織について、ごく簡単に説明しておきたい。

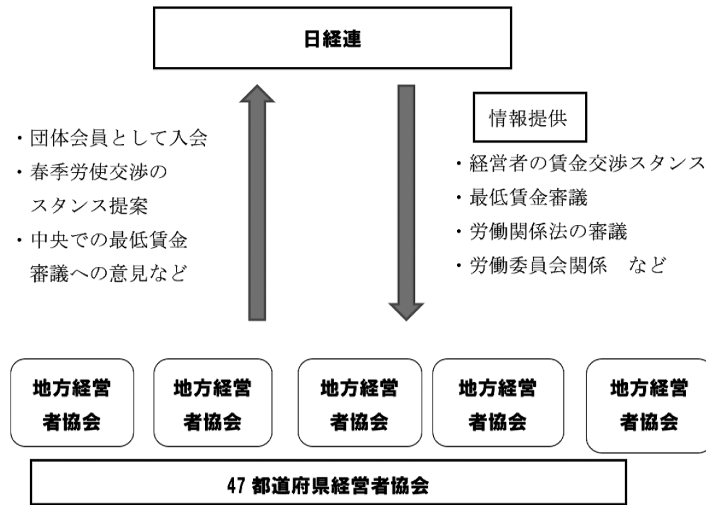
関西経協は1946年に発足した在阪の経済団体である。中央組織の日経連の地方組織として、労働問題の解決に戦後一貫して取り組んできた。関西経協をはじめとする地方経協は47都道府県すべてに存在し<sup>(2)</sup>、図表1-1、図表1-2のとおり、労働組合の地方連合会や厚生労働省の地方組織である労働局と関係しながら、地方に設置されている労働関係の審議会への参画、上部組織である日経連、新経団連への意見具申、労働紛争が発生した場合の企業への具体的なアドバイスなど、使用者団体としての機能を担ってきた。

図表 1-1 中央組織、政府、労働組合と地方経協との関係略図



出所：筆者作成

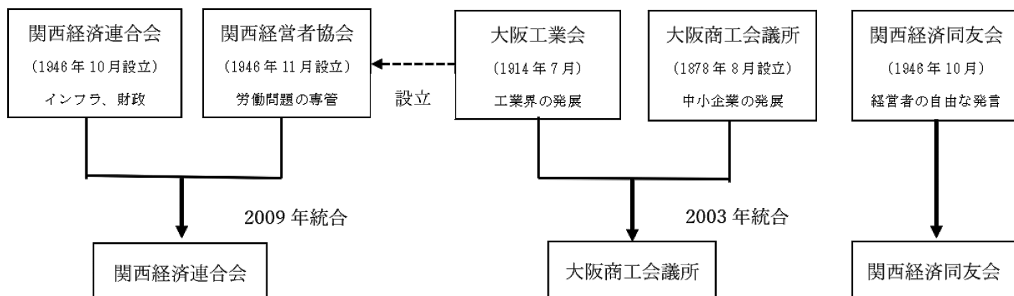
図表 1-2 上部団体と地方経協との関係略図



出所：筆者作成

大阪にはかつて、民間企業が主な会員となっている代表的な経済団体として、関西経済連合会（以下、関経連）、大阪商工会議所（以下、大商）、大阪工業会（以下、工業会）、関西経済同友会（以下、同友会）、関西経協で構成する、いわゆる在阪経済5団体が存在した。関経連は主にインフラ、経済財政関係を担い、大商は中堅中小企業政策、工業会は製造業の発展、同友会は企業経営者からの自由な意見発信、関西経協は労働問題と、それぞれ担うべき役割が明確であり、各団体の存在意義が認められていた。しかし、バブル経済崩壊以降、関西経協の上部組織である日経連と経団連の統合や、首都圏への企業の集中による関西地域の地盤沈下や経済団体を支えていた企業の体力の問題などにより、経済団体の統合が本格的に検討された。その結果、工業会は2003年に大商と組織統合し、大商が存続団体となり、2009年に関西経協は関経連と組織統合し、関経連が存続団体となって今日に至っている。図表 1-3 のとおり、現在では大阪では関経連、大商、同友会の3団体に集約されている。

図表 1-3 在阪経済団体の統合状況



出所：筆者作成

関西経協の会員数は解散時の2009年では約1,000社であり、当時の大阪府の事業所は約33万社であるので、組織率からすると1%に遠く及ばないが、各産業の大手企業が会員として入会していることから、系列企業などを含めると関西経協の企業への影響力は大きいと考えられる。このような実情は他の経済団体も同様である。

### 1-3. 本稿の構成

本稿の構成は、第2章では使用者団体に関するこれまでの研究について検討し、地方経協に関する研究内容を整理し、そして明らかにすべき課題を探る。また、本研究の分析枠組について検討し提示する。第3章では、第2章で示した方法に基づき、関西経協の具体的な取り組みについて、その時代背景を意識し検討する。ここでは、1970年代初頭の春闘への対応、企業への提言活動、連合大阪との共同事業の取り組み、経済団体の統合について検討する。そして最後に、具体的な取り組みから見た地方経協の役割を考察する。

## 2. 使用者団体に関わる先行研究の検討とリサーチクエッション

本章の第1節では、日本における使用者団体に関する先行研究の検討により何が明らかとなっており、何が研究課題として残されているのかを明らかにする。ここでは、特に地方経協に関する研究がどの程度行われているのかに着目する。第2節では、第1節で検討した先行研究から、本稿で明らかにすべき課題を整理する。そして、第3節では第2節で提示した本論文の課題について、どのようにアプローチしていくのかを、使用者団体のこれまでの代表的研究の分析方法を整理、検討することにより考察する。

### 2-1. 日本における使用者団体に関わる先行研究の検討と研究課題

日本の使用者団体を取り扱った主要な研究として19の先行研究を挙げることができる。

研究の対象時期から整理すると図表2-1のとおり、戦後直後の時期が森田（1958）、中宮（1989）（この2つの研究をAグループと称する）、そして、戦後から1960年代の高度成長期までの時期が隅谷（1965）、中山・芳村（1967）、石田磯次（1967）、藤井（1967）、北川（1968）、石田光男（1985a, b）、片岡・平野・松本（1993）（この7つの研究をBグループ）となっている。1970年代までを対象としているのは間（1981）、角間（1981）（この2つの研究をCグループ）、そして1990年以降も対象としているのが宮川（1992）、Crump（2003）、菊池（2005）、戎野（2006）、南雲（2009）、高瀬（2018b）、菊池（2018）、田中（2019）（この8つの研究をDグループ）となっている。

研究対象時期を年代順に見ると以上のとおりである。

図表 2-1 時代区分から見たこれまでの研究業績

グループ	研究業績
A：終戦直後	森田（1958）、中宮（1989）
B：戦後から1960年代	隅谷（1965）、中山・芳村（1967）、石田磯次（1967）、藤井（1967）、北川（1968）、石田光男（1985a, b）、片岡・平野・松本（1993）
C：1970年代までを対象	間（1981）、角間（1981）
D：1990年以降も対象	宮川（1992）、Crump（2003）、菊池（2005）、戎野（2006）、南雲（2009）、高瀬（2018b）、菊池（2018）、田中（2019）

出所：筆者作成

次に各グループにおいて地方経協に関する記述がどのようになっているのかに着目して、その概要を整理すると図表 2-2 のとおりである。

図表 2-2 使用者団体に関わる先行研究一覧（出版年代順）

著者	グループ	出版年	中心となる研究・記述対象	新経団連 日経連	地方経協	他の団体
①森田	A	1958	明治～1940年代	○	○	○
②隅谷	B	1965	1950年代～1960年代初期	○	×	×
③中山・芳村	B	1967	1945年～1960年代初期	○	○	○
④石田磯次	B	1967	1946年～1960年代半ば	○	○	○
⑤藤井	B	1967	1940年代～1960年	×	○	○
⑥北川	B	1968	1940年代後半～1960年代後半	○	×	×
⑦間	C	1981	1870年代初期～1970年代末	○	○	○
⑧角間	C	1981	1946年～1970年代末	×	○	○
⑨中宮	A	1989	1940年代下期	○	○	×
⑩石田光男	B	1985	1940年代後半～1960年代下期	○	×	○
⑪宮川	D	1992	戦後～1990年代	○	×	○
⑫片岡・平野・松本	B	1993	1940年代～1960年代	○	○	○
⑬Crump	D	2003	1940年代半ば～1990年代末	○	○	×
⑭菊池	D	2005	1946年～2005年	○	×	○
⑮戎野	D	2006	1990年代半ば～2000年代初期	○	×	○
⑯南雲	D	2009	日経連以前、戦後～2002年	○	×	○
⑰高瀬	D	2018	1975年～2005年	○	×	×
⑱田中	D	2019	1950年代前半～2010年代初期	○	×	×
⑲菊池	D	2018	2012年～2018年	○	×	○

出所：筆者作成

注）○は対象組織の記述あり、×印は記述なしを指す。

### [A グループ]

A グループでは、戦後、各地方経協がどのように設立されていったのかという点を中心記述されている。地方経協の創生期の記録となっている。

森田（1958）では同書第6章「新発足時代」において、日経連が誕生するまでの経緯、そして関東、関西、中部、東北、北海道、中国、四国、九州の各ブロック経協と傘下の有力地方経協および業種別団体の設立経緯と当時の活動概要が記述されている。

中宮（1989）では、先述したように全国組織の日経連が有効に機能していることについて、地方経協の役割が大きいという指摘とともに、「都道府県別経営者協会（地方経協）と日経連との連携は密である。毎年地方団体長会、地方ブロック団体長会が3～4回開かれ、地方幹事会はほぼ毎月開催されている。春季労使交渉に臨む経営者としての対応を始め、政治、経済、労働に関する主要問題についての見解を取り纏めた「労働問題研究委員会報告書」は、毎年約12万部発行され、これをテキストに全国的に経営者参加の学習会が繰り広げられるが、その主たる担い手は地方経協である」（p.3）と地方経協と中央組織である日経連との連携の実情が指摘されている。また設立当時の関西経協については「労働協約、労働基準法、賃金など主要労働問題ごとに専門委員会、小委員会を設けて調査研究を行い、労働基準法草案、労働組合法改正その他につき意見を取り纏め、関係当局に建議している。翌年7月には機関誌「関西経協」（月刊）を発刊、同3月には事務局の外局として協力室を設け、会員からの労務相談に応ずる体制を整えた」（p.14）と政府等への政策提言活動や会員への情報提供及び相談活動など具体的な活動に触れている。中宮（1989）は各地方経協の具体的な活動の分析を通し、当時の特色としては「労使関係に関する啓蒙者として果たした役割が大であったこと」（p.20）「労働基準法の趣旨説明、労働協約についての啓蒙・指導等これまで経験したことのない労使関係システムを理解させることに重点がおかれていた」（p.20）など、新たな労働関係の枠組を周知定着させていく地方経協の役割が指摘されている。

#### [B グループ]

Bグループにおける地方経協の記述は石田磯次（1967）、藤井（1967）、中山・芳村（1967）、片岡・平野・松本（1993）で行われている。

石田磯次（1967）は歴史分析ではなく、「日経連ならびにこれに結びついている団体に限定して、その組織と機能を概観」（p.308）し、諸外国との経営者団体と比較することにより、日本の内包する問題点を明らかにしている。石田磯次によると日経連の機能としては対組合対策が基本となっており、その重点は初期においては経営権の確立に置かれており、春闘対策も重要な役割となっていたことが指摘されている。日経連に属する業種別・地方別経営者団体の機能としては「一部の業種に属するもの以外は、交渉機能を持っていない」（p.316）ため、「労働問題に関する資料の提供と情報連絡に限られている」（p.316）としている。欧米の業種別団体と比較して、団体交渉機能を有していないことが特徴であり、機能が限定されていることが指摘されている。

藤井（1967）は大阪の経済5団体について、その概要を記しているが、大商について

多くのページを割き、会議所の組織、定款の変遷、事業などの概要が記されている。地方経協である関西経協に関しては、同会の発足の経緯と、事業については調査研究の活動項目が挙げられているのみである。

中山・芳村（1967）では地方経協については「経営者の唯一の全国組織としての日本経営者団体連盟（日経連）は、周知のように、各都道府県単位の地方経営者団体（沖縄を含めて四七団体）と各産業単位の業種別経営者団体（四四団体のほかに国鉄、専売、電電の三公社が加盟）によって構成されている。前者の地方別団体は、各都道府県ごとの会員企業（団体および例外的には個人をも構成メンバーとする）を構成母体としており、従来から多分に日経連の地方支部的な色彩を持っている。したがって、その組織なり機能は、いわば日経連の活動（対外および対内）の一環として理解されるべき性格のものと考えられるので、これを個別に検討することは行わず、ここでの考察対象をもっぱら後者の業種別団体のほうに限定することにする」（p.314）と地方経協の活動を日経連の活動と同一化し、考察対象とはせず、日経連の関係団体として業種別経営者団体の組織と機能について研究している。

片岡・平野・松本（1993）は他の研究と異なり、同研究のテーマが「経済団体史に関する一括書評」となっており、その手法は各団体の年史の記述概要の紹介であり、中央の団体から地方の団体まで広範囲に紹介している。地方経協に関しては福岡経協の三池争議をはじめとする争議の記載が紹介されている。また、同研究では、全国レベルの経済団体の年史の記述は充実しているものの、「地方レベルの経済団体連合会、経済同友会、経営者団体連盟の団体史は、ヴォリューム及び内容の点で不満の点が少なくない」（p.81）と資料不足により地方の団体へのアプローチの難しさを指摘している。

#### [C グループ]

C グループでは、間（1981）により日経連の役割を設立当時から歴史的にその特徴的な取り組みが記されているが、日経連傘下の地方経協に関しては、当時 GHQ の意向により地方から使用者団体が発足した経緯、および関東経営者協会（以下、関経協という）の発刊資料、日経連の地方別・府県別経営者団体の会員構成について紹介しているのみである。

角間（1981）は関西の経済団体について紹介したものであり、その一部として「関西財界の労務部」としての関西経協について触れており、同協会の歴代会長の人物像を通して、発足当時の状況や経済界における立場を簡潔に記述している。

#### [D グループ]

D グループでは、地方経協に関しては Crump（2003）において断片的に触れられている程度である。Crump（2003）では、戦後から 2000 年初頭までの日本経済の歩みに対応して、日経連がどのような役割を果たしたのか、特徴的な取り組みについて丹念に



記述されており、地方経協、ブロック経協に関しては他の研究と同様に日経連発足時に果たした役割が記されている。これに加え同書では、1975年に春闘の日経連およびその傘下の関西経協の対応に関連して、全国金属、総評傘下の27組合が東京都労働委員会に不当労働行為で救済を求める申し立てを行ったことが指摘されている。この指摘から、当時の労使交渉における日経連と地方経協の果たしていた役割が垣間見える。

以上見てきたように、地方経協の関しては特に創立期の活動状況、および最近では地方経協の象徴的な取り組みについて断片的に紹介しているのみである。

このような研究の実情から、地方経協を研究対象とし、地方経協の創設期以外の時期の実態を明らかにしておくことは重要であると考ええる。

そして、先行研究の検討において、石田磯次（1967）は、地方の使用者団体の機能が「一部の業種に属するもの以外は、交渉機能を持っていない」（p.316）ため、使用者団体の機能が「労働問題に関する資料の提供と情報連絡に限られている」（p.316）と地方経協の役割を指摘しているが、同協会の役割をこのように限定して理解して良いのかという点も吟味する。また、中山・芳村（1967）において、地方経協については「日経連の地方支部的な色彩を持っている。したがって、その組織なり機能は、いわば日経連の活動（対外および対内）の一環として理解されるべき性格のものと考えられる」（p.314）と当時の地方経協の活動状況を踏まえ示しているが、同研究以降の実情を検証することも必要と考える。

次に、地方経協の役割について研究する場合、創設期以外のどの時期について研究していくのかを示しておく必要がある。

先述したように、経営者協会は戦後、労働運動が活発であった時期に、地方から組織され、そして「経営者よ正しく強かれ」という宣言の下、1948年4月に、職場の経営権の確立を目的に全国的な組織として日経連が設立された。

このような経緯から、戦後から今日に至るすべての時期を研究対象とすべきという考え方もあるが、入手可能な資料や、これまで研究の蓄積が乏しい時期における研究の必要性から、本研究においては網羅的に全期間について検討するのではなく、オイルショック以降から関西経協と関経連が統合した2009年までの時期を中心に研究対象とすることとする。

この研究の起点となるオイルショックは、日本経済において高度成長から低成長へ転換する契機となった出来事であり、この時期を研究の起点の一つとすることは本研究を行う上でも適当と考える<sup>(3)</sup>。

## 2-2. 事実を記述する際の留意点と記述方法の検討

本研究の課題である地方経協の役割に関しては、例えば、「労働法制の規制緩和の提

言を作成し政府に対して要望した」「人事管理の評価制度を改定する際に具体的な情報提供をしてもらった」「労使紛争が起きた時に具体的に相談に乗ってもらった」「経営者協会が主催した法律の説明会などに参加した」「賃金・労働時間などの労働諸条件調査について情報提供を受けた」などの各取り組みに関する指摘が予想される。ただ、このような答えは経営者協会が実施した事業の一部を切り取った答えであり、地方経協の役割を説明していることにはならないと考える。

また、地方経協の役割を探るため事業等を年史のように年代順に並べて記述するだけでは、経営者協会の役割を記述したことにならない。何故なら、ここで取り上げる事業などの経営者協会の取り組みが、「役割」を考察する上で、なぜ記述するに値するのかが示されなければならないからである。

この点について石田光男（2017）は次のとおり事実を記述する場合の枢要点を指摘している。

「実際に、事象の全体像を記述するには、どんな事実がなぜ記述に値する価値を持つのか、その拾い上げられた諸事実の相互の関連はどのようになっているか、相互が全体として特定の成果をあげるの何故か、を見通す必要があります。この見通しの前提には、常識、体験的知識、理論、価値判断が総合的に織り込まれています。ここで重要なことは、不動の客観的事実が歴然として存在していて、それを単になぞるだけでは記述は不可能であって、成功した記述は、記述した個性に染め上げられているということです。」(p.4)

石田光男が指摘するように、出来事を記述する場合、何が意味のある事実であるのかについて示す視点つまり、事実認識の方法が提示される必要がある。単に事実を物語風に羅列するのではなく、理論に裏打ちされたフレームワークにより、意味のある事実が拾い上げられ、記述されていくことによって、取り上げられた1つの事実が全体と関連を持つことにより、その事実の重要性が認識され各事象から全体の理解へと進んでいくということである。当然、その事実の認識においては「現在」の社会経済情勢から見る視点とともに、その「当時」の社会経済情勢などの社会背景を前提とした認識が重要である。

以上のような理解に立って、本節では地方経協の役割を記述するための「方法」について、先行研究で用いられた成果を検討することから始める。なお、ここでは先行研究で取り上げた使用者団体の研究においてどのように課題にアプローチしたのかという点について、石田磯次（1967）、間（1981）、Crump（2003）、田中（2019）の研究を取り上げ整理、検討することとする。

## 2-2-(a). 4つの先行研究の検討

### ①石田磯次(1967)「経営者団体の組織と機能」『現代労働問題講座 4. 労使関係』

石田磯次(1967)はヨーロッパの使用者団体と日経連の機能を国際比較することにより日本の使用者団体の特徴を描いている。国際比較により「日経連ならびにこれに結びついている団体に限定して、その組織と機能を概観」するという方法であり、調査研究方法では正攻法である。

### ②間 宏(1981)『日本の使用者団体と労使関係—社会史的研究—』

間(1981)では課題への接近方法について丁寧に検討しているので、少し長くなるが、引用しながら理解することとする。

同研究の課題として「社会学的労使関係論の視座から、日本における使用者団体の発展の史実を描写することにある」(p.6)としているが漠然と全体像を浮き上がらせようとするのではなく、「特定の視座に加えて、記述上の焦点、つまり特定の課題が設定されている」(p.6)としている。その課題は日本の工業化に対して「使用者団体はどのような役割を果たしたか」(p.6)である。

しかし、その課題を追求するに当たって、「統一的な方法論が存在する訳ではない」(p.9)「使用者団体研究の難しさは、方法論の未整備によるところが大きい」(p.13)と課題への接近方法の難しさを認めている。ただ、同書においては「既存の組織論を採用するしかない」(p.13)、「使用者団体の歴史を叙述するに当たって、方法的には—(略)—組織の構造と機能に着目し、それが時期的にどのように変化したか、その変化の原因は何か、を究明しようとする」(p.13)とし、「ここではわが国の労使関係に使用者団体という角度から照明を当てようとする意図から、組織構造よりも、その活動実態を表す組織機能に重点を置いて叙述することにする」(p.13)と説明している。つまり、重要な点は「通史的に扱うのではなく、各時期ごとに、労使関係上、特に重点と思われる機能を選び出し、それに焦点を当てた解明を行う」(p.13)としている。「その選別作業の指針となるのが—(略)—後発工業国日本の急速な工業化の達成と、日本労使関係の形成への寄与である」(p.13)ということである。

間は以上のように、使用者団体へどのようにアプローチしていくのか自問しながら既存の方法論を駆使し、それだけではなく「各時期ごとに、労使関係上、特に重点と思われる機能を選び出し、それに焦点を当てた解明」(p.13)と課題への接近方法を示している。

### ③John Crump (2003) *Nikkeiren and Japanese Capitalism*

Crump(2003)は、日経連の活動を素材として日本経済の成功がどのような理論により説明できるのか、これまでの説明理論を批判的に検討することにより、「coercion(強制), manipulation(操作), mystification(すり替え)」による運営が、日本の発展を理

解する場合に重要であると説明している。Crump によれば、「現状維持を望む有力な集団が、資本主義の最優先課題（利潤極大化）に疑問を持つ人々を抑圧し、労働者のエネルギーを無害な方向に導き許容範囲の思想だけを考えるように仕向けるということである」（渡辺・洪訳，2006, p.23）と、これらの概念を説明している。「強制，操作，すり替え」が日本資本主義の成功を説明するための概念であり、これらが日経連の取り組みに集約されているとしていることから、同書の「大部分は日経連についての実証研究」（渡辺・洪訳，2006, p.27）となっている。

#### ④田中恒行（2019）『日経連の賃金政策』

田中（2019）は「経営側がいかなる理由で定期昇給にこだわり、定期昇給を維持してきたのか」（p.3）を時代ごとに検証し、日経連および労使関係上最も重要な政策である賃金政策を明らかにしようとしたものである。分析方法としては定期昇給という賃金＝ルールの分析に焦点を当てた研究である。同研究では賃金体系と昇給管理という視点を「定期昇給制度」に集約し並列的に議論していることから、分かりにくい面もあるが、定期昇給という賃金決定ルールの分析から経営者団体の思想や政策、つまり企業内にとどのような秩序を形成しようとしたかを把握しようとする方法である。

#### 2-2-(b). 本稿での分析方法について

石田磯次（1967）は国際比較により、日本の使用者団体である日経連の機能を明らかにしている。この方法は重要であるが、諸外国の地方経協に相当する研究蓄積が見当たらず、まず手始めとして日本における地方経協について研究した上での取り組みとした方が有益であろう。

間（1981）の研究においては「各時期ごとに、労使関係上、特に重点と思われる機能を選び出し、それに焦点を当てた解明」との指摘も、何をもって「特に重点」と判断するのか難しい点はある。もちろん、その判断においては、先述したように「その選別作業の指針となるのが…後発工業国日本の急速な工業化の達成と、日本労使関係の形成への寄与である」としているが、「後発工業国日本の急速な工業化の達成と、日本労使関係の形成への寄与」はどのように判断するのか具体的には示されていないが、間（1981）が指摘するように「各時期」における事象から役割を理解することは意味がある。

Crump（2003）の「強制，操作，すり替え」という概念を分析枠組に使用するという方法は、これら概念を日経連の取り組みに適用する場合、主観的な適用になることを免れないのではないかと考える。ただ、Crump が示している日本資本主義の歩みと、その歩みに対応する日経連の政策を記述するという視点は重要である。

田中（2019）は定期昇給という昇給ルールを軸に日経連の賃金政策や思想を解釈するという正攻法である。労使関係に関わる伝統的研究方法である Dunlop（1958）が示

した団体交渉制度などの手続的ルールを発展させた石田光男（1985a, b）が示した賃金制度に着目した実体的ルールの観察であり，地方経協の賃金政策を見る場合には田中の方法は有効と考えられるが，地方経協の役割を賃金政策のみで明らかにしていくことは，日経連に比べその議論が詳細に行われていない可能性があることから，難しい側面はある。ただ，地方経協において賃金・人事制度に関する議論を整理し，どのような方向を目指したか検討することは意味があると言える。

このように考えると，使用者団体の役割を記述する方法は1つの分析方法をそのまま適用することはむづかしいことが理解できるが，先述したように間（1981）が示している「各時期ごとに，労使関係上，特に重点と思われる機能を選び出し，それに焦点を当てた説明」という視点は重要であり，この考え方を基本に，他の研究での方法枠組みに関する成果も取り入れながら，地方経協の役割を検討することが必要ではないかと考える。

これまでの議論を踏まえ，今回のテーマと対象にどのような枠組みで接近していけば良いかとまとめると以下のとおりである。

1つ目は，「地方経協の具体的取り組み」を検討し，それにより役割を考察する場合，その検討事象がその時代を反映していることが重要である。その時代に意味のある事象を選択することが必要である。

2つ目は，検討する「地方経協の具体的取り組み」は，労使の対抗の出来事，労使共同の取り組み，団体間の出来事など様々である。ルール研究であれば労使や政府が団体交渉などにより策定したルールを抽出し，その意味を読み取ることになる。ただ，今回のように団体交渉等を行う機能を有していない使用者団体である地方経協を研究対象とする場合，この方法を採用することは難しい側面がある。しかし，使用者団体は雇用労働分野において，自身に所属する会員企業や同団体と関係する労働組合や行政などと協議，調整し，その時代に求められる行動規範を形成していると考えられる。各時期においてどのような行動規範の形成が行われたのか，行われようとしたのかを検討することは重要ではないであろうか。

なお，本稿で用いる「行動規範」とは，図表2-3のとおり中山・藤田（2008）によって示された規範の4類型からするとカテゴリ1の「国家以外が形成した規範であって，国家がエンフォースすることが予定されていない規範」であり，そして「企業社会において慣行または慣習として自然発生的に形成されたようなものではなく」，地方経協等の団体が作成して会員企業等にその遵守を求めるものを指すこととする（p.155）。いわゆる企業等に対する指針である。

また，テーマに接近するために用いる資料については，現在保管されている第一次資料を中心とし，加えて，可能な限り元関西経協事務局役職員，および企業の人事労務担

当管理者・役員から聞き取りを行い、当時の状況やその評価を明らかにする。

図表 2-3 規範の 4 類型

形成\エンフォースメント	国家がエンフォースしない	国家がエンフォースする
国家以外が形成する	カテゴリー 1 社会規範, 企業倫理, CSR 等	カテゴリー 3 会計基準, 商習慣法等
国家が形成する	カテゴリー 2 労働法上の努力義務規定等	カテゴリー 4 ハードロー

出所：中山・藤田（2008）p.5 より抜粋

### 3. 使用者団体としての関西経協の主要な取り組みと団体統合

本章では関西経協の取り組みや出来事について、その内容を整理するとともに、その取り組みや出来事によりどのような行動規範の形成が行われたのか、行われようとしたのかに着目し地方経協の役割について考察することとする。

本章の第 1 節では、1975 年、1976 年の春闘に対する地方経協の取り組みについて考察する。これは集団交渉による賃金決定から企業内労使による賃金決定へと、その重点がシフトする転換点において、具体的にどのような労使の取り組みがあったのかについての考察である。この年の春闘に関しては先行研究の Crump（2003）、菊池（2005）において、日経連や関西経協の対応は断片的に取り上げられており、その位置づけの重要性が理解できる。第 2 節では、関西経協の「定期昇給制度」に関する提言を検討することにより、企業内の社員をどのような基準により処遇しようとしたのかについて考察する。そして、第 3 節では、労働組合の統一により組織された連合体である地方連合会との労使共同の取り組みである「大阪労使会議」の活動を検討素材として考察する。第 4 節、第 5 節では経済団体の統合においてどのような議論が行われたのか、その議論を通して地方経協の役割を垣間見ることとする。

#### 3-1. 1970 年代春闘の関西経協の対応

戦後の混乱期を経て、日本経済は高度成長期に入ったが、この時期になると日経連の活動では労働組合対策は春闘対策がメインとなる。地方においても中央の動きが大きく反映される形となる。

本節で取り上げる事例は、1975 年、1976 年春闘に関係する関西経協の対応である。何故、この時期の地方経協の対応を取り上げるのか。これは 1964 年から続いた 2 桁賃上げが 1 桁台に転換した年であること、そして、この事例はまさに地方経協が深くコミットし、地方経協の役割が表出した事例であると考えられるからである。

### 3-1-(a). 春闘時の関西経協の対応

#### 1) 春闘における労働条件交渉

春闘は電機労連、化学同盟、全国金属、紙パ労連、炭労、電産、私鉄総連、合化労連の八単産共闘により 1955 年に始まったとされている。春闘の提唱者である太田薫はこの春闘の性格を「暗い夜道を一人で歩くのは不安だ。みんなでお手々つないで進めば安心だ」と表現していた。図表 3-1 に示すとおり 60 年代の高度経済成長には、労働組合は大幅な賃上げを獲得していった。具体的には 1964 年から 12 年連続で、毎年 10% 以上の賃上げを獲得するようになった。このような形の労使交渉は第一次石油危機で高度成長から低成長へと転換したことで「終焉」が宣言されることになるが、それ以降も経済状況、社会状況を踏まえ労働組合の要求水準や要求事項および使用者の対応の仕方は変化しながらも、今日まで「春闘」という労働諸条件決定のための労使の交渉形式は続いている。ここで取り上げる事例は、春闘の転換期の事例である。

図表 3-1 1960 年代から 70 年代の賃上げ率の推移（全国）

年	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
引上率 (%)	12.4	10.6	10.6	12.5	13.6	15.8	18.5	16.9	15.3	20.1	32.9	13.1

出所：厚生労働省（2022）「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」第 2 表より抜粋して筆者作成

#### 2) 日経連の動き

まず当時の中央労使の動きを概観しておく。

オイルショックによる狂乱物価（消費者物価上昇率は 1973 年 11.7%、1974 年 23.2%）により、賃上げ圧力が高まり 1974 年春闘の全国平均は 32.9% で決着した。これに危機感を抱いた経済界、特に労働問題の専管団体である日経連は 1974 年 4 月に「大幅賃上げの行方研究委員会」を設置し、同年 11 月に『大幅賃上げの行方研究委員会報告』を提示し「民間労使および政府公共企業体労使の話し合いによって、50 年度は経過措置として 15% 以下、51 年度以降は一ケタ台の賃上げガイドポストを設ける」とし、政府には財政金融面で物価高が再燃しないように慎重に運営することを求め、日本型所得政策<sup>(4)</sup>の導入を目指した。

この報告書の内容を少し詳しく説明すると、以下のとおりである。

同報告書は上記のように 1974 年の賃金引き上げが 32.9% と大幅になった危機感から、日経連が次年度以降の賃金交渉に関する考え方やガイドラインを示した報告書である。『日経連三十年史』（1981）によると「『大幅賃上げの行方研究委員会報告』は、68,662 部が発行され、経営者のみならず、政府関係者、言論界および労働組合にも広く読まれている」「さらに櫻田会長、松崎専務理事以下、日経連政策委員、各特別委員会委員長、および日経連事務局のメンバーが、同年末から翌年 50 年 4 月ころの賃金交渉

時まで、全国各地を飛び回って、趣旨の徹底を図ったのである」(p.635)と、この報告書の説明はかなり丁寧に、広範囲に行われたことが分る。

同報告書ではまずインフレと不況の併存している原因として「第一は海外資源の価格高騰によってもたらされた原料高と円為替安」「第二は、いわゆる政策ミスで、円切り上げ後とられた財政金融の積極的緩和の行き過ぎとその反動」「第三は、物的生産性向上率を上回る賃上げ」を指摘している(pp.1-2)。ただ、1番目と2番目の理由による狂乱的物価高は沈静化の傾向をたどっているとし、第1番目の原料高はあるものの、第3番目の大幅賃上げがコスト・プッシュ圧力として働いていると指摘している。このような基本的考え方をベースに、同報告では、「物価、賃金、生産性の関係」「大幅賃上げと企業経営」「国際競争力の低下」「賃上げと国民生活」について分析し、当面の対策として、「民間労使および政府公共企業体労使の話合いによって、五十年度は経過措置として一五%以下、五十一年度以降は一ケタの賃上げガイドポストを設ける。これは国と企業と個人が、インフレの高進と不況の深刻化とを防止するため、分に応じ、自粛耐乏する決意の上に立つものである」(p.33)と提言している。日経連では、日本企業の競争力を維持していくために労使関係に関わることとして採り得る対応は、生産性向上とともに、賃金引き上げの抑制であり、日経連や地方経協はこの達成に向けて役割を果たすことが重要であるとの認識であった。

このようなガイド・ポストの提示と企業への働きかけの結果、翌年(1975年)は提示したガイド・ゾーン内におさまる13.1%の賃上げとなった。

続いて、1976年1月26日には『賃金問題研究委員会報告』<sup>(5)</sup>において1974年の報告書のスタンスを変える必要はないとして、「具体的には、産業別、地域別に格差が広がった実情に即して賃上げを考慮すべきで、産業によっては賃上げ休止の場合もあろうし、賃上げするにしても一ケタ台というのが精一杯というところであろう」(p.8)と方針を堅持し、各都道府県の経営者協会および企業にその実行を求めた。

一方、対峙する労働組合、特に日本労働組合総評議会(総評)と中立労働組合連絡会議(中立労連)で構成する春闘共闘委員会(以下、共闘委員会)では、これまでの経緯を踏まえ、1976年1月19日の第3回戦術委員会にて各単産は「20%、3万円前後」の要求試算をもとに、3月上旬に要求書を提出、回答指定日を3月20日前後とするとし、春闘に臨むこととなった。産別では合化労連、全国金属、私鉄総連などは3万円以上の目標を設定し、鉄鋼労連では30歳標準労働者1万8千円を要求することとなった。このような労使の主張を背景に日経連は春闘期間中に、共闘委員会を始めナショナルセンターと懇談を行ったが、労働側からは「ガイド・ゾーンの撤回」「景気回復のためには適正な賃上げが必要」<sup>(6)</sup>との主張があり、話し合いはすれ違いに終わったものの、結果として、全国の平均賃上げは日経連の示すガイド・ゾーン内に収まった。



### 3) 関西経協の取り組み

以上のような中央の動きに対して大阪ではどのような動きがあったのか、以下では少し詳しく紹介する。

大阪地域と関西ブロックを取りまとめる関西経協では、75年の春闘に臨むに当たって、日経連の方針浸透のための対応が行われた。

図表 3-2 日経連方針の普及：1974年・75年の関西経協の取り組み

日程	内容
1974年11月5日	日経連：『大幅賃上げの行方研究委員会報告』発表
1975年1月29日	理事会：「今春季賃上げに臨む経営者の基本姿勢について」決議、日経連政策委員を中心に要望
1月29日	今春季賃上げ問題に関し好況企業への要望
2月4日・5日	賃金問題特別研究講座開催
2月12日	関西地方ブロック経協長会議：「今春季賃上げ問題に関し大企業への要望」を決議
2月18日	日経連地方ブロック団体長会議：「今春季賃上げ問題に関し好況企業への要望」
2月21日	今春季賃上げ問題に関し大企業への要望
2月26日	第18回中小企業問題研究大会申合わせ
3月12日	金属関係業者労務懇談会開催
3月28日	第2回地区経営トップ労働問題懇談会開催

出所：日経連タイムス各号，内部資料，関西経営者協会（1996）より筆者作成

関西経協では具体的にどのような対応が行われたのか、簡単に見ていく。

図表 3-2 のとおり，日経連が1974年11月に方針を示した後，関西経協の理事会において日経連の方針が確認され，会員企業の経営者，労務担当者約600名参加の「賃金問題特別研究講座」，そして約400名の経営者が参加する「中小企業問題研究大会」にて方針が説明されるとともに，関西地方ブロック経協長会議においても関西ブロック内の意思統一が行われた。併せて，関西経協が大企業や好況企業に対してもその実行を求めた。

具体的には，好業績の企業に対しては，「国民経済的立場に立って，他の業界や中小企業に対して悪影響を及ぼすことがないように十分配慮」するように要請し，「やむを得ない事情のあるときは，名目賃金の引き上げよりも，むしろ賞与，福利厚生施策など，極力当面の賃上げに影響しない方法をもって従業員にむくいることを併せて考慮されるよう」<sup>(7)</sup>，直接の賃金引き上げにならないような方法を提示している。

また，大企業に対しては「大企業は自社の系列および関連の企業ならびに取引のある傘下の企業の経営者に対し経営に関する指導，援助を行い，その連携体制を強化するとともに，特に今春季賃上げに関しては，「日経連大幅賃上げの行方研究委員会報告」の

周知徹底をはかり、高額高率の賃上げを防止して、節度のある賃金決定を実現するよう配慮されること」<sup>(8)</sup>と、日経連のガイドラインの遵守を系列や取引先まで含めて徹底するように要請している。併せて、中小企業の経営者が参集する「中小企業問題研究大会」では「一、賃金問題のわが国経済への影響を十分認識するとともに、経営者の地域的、業種的結束を強化し企業エゴを排し、英知を結集して節度ある賃金決定を行うこととする。二、日経連の「大幅賃上げの行方研究委員会報告によるガイドライン」により節度ある賃上げを行うこと」（1975年2月26日 中小企業問題研究大会申し合わせより）他を申し合わせた。加えて、金属関係企業の労務担当への方針の浸透が図られた。

このように日経連により策定された方針は、地方経協の理事会等での承認に基づき会員企業へと説明され、より具体的な要望事項としてガイドラインに沿った賃金交渉を行うように会員企業を中心にきめ細かく説明され、春の労使交渉の本番を迎え、全国では13.1%、大阪では14.2%の賃上げとなった。

関西経協は翌年（1976年）も図表3-3のとおり、1月26日には日経連が発表した委員会報告を承認し、労使交渉に備えることとなった。このような関西経協の取り組みは、いわゆる「西高東低」と言われるように、賃金引き上げの水準が関西地域は関東地域と比べて高いという実情があった。

図表 3-3 1976年の関西経協の取り組み

日程	内容
1976年1月26日	日経連の方針を理事会で確認
2月9日	大阪共闘委からの賃金引き上げ「要望書」を受ける
2月25日	大阪共闘委に「確認書」を提出
2月27日	正副会長会議開催。「昭和51年2月25日付貴委員会との確認書に関する説明について」を関西経協の西部事務局長名で大阪共闘委の中江事務局長あてに提出
2月29日	大阪共闘委に対し「貴委員会と当協会との会合・話し合いについて」を発信
3月9日	会員宛に「今次賃金交渉に対する方針」発信

出所：日経連タイムス各号、内部資料、関西経営者協会（1996）より筆者作成

一方、労働組合側の大阪春闘共闘委員会（以下、大阪共闘委）は、1976年2月9日に関西経協に対して「76春闘は、「賃上げはゼロを含む1桁台が精一杯である」とガイドラインを打ち出すなど、労働者、国民を無視した政府追従に対してわれわれは下記要求について貴協会が全面的に対処されるよう要求する」として、10項目の要求を提示した。その中で、第5番目の要求として「賃上げ20%、3万円以上に対して「一桁ガイドライン」という指示、指導を行わず、労使の交渉にゆだね介入、干渉を排除する措置をとられたい」（大阪春闘共闘委員会「要望書」1976年2月9日）と大阪における関西経協のこれまでの行動をけん制し、19日以降連日80人から150人が参加する交渉とい

う名の大衆団交を関西経協と重ねた。

このような状況の下、2月25日、関西経協は大阪共闘委に対して、3万円以上の賃上げは必要とも理解される「確認書」を提出するに至った。「確認書」では「関西経協は去る1月26日、日経連賃金問題研究委員会報告を承認したが、一方、労働者と労働組合の要求である生活防衛のため三万円以上の賃上げは必要と認め、その上に立つた労使の自主交渉による賃金決定を拘束するものではない。」<sup>(9)</sup>とした。明らかに日経連の方針からの逸脱と読める文書である。このような動きに対して日経連は、翌日27日、松崎専務理事が記者会見し、関西経協の弱腰を批判、文書で関西経協に注意を促すとともに、各地の経営者協会に安易な回答をしないように指導する方針を明らかにした。このことが経済界や企業間では大きな問題となり関西経協は他の経済団体、企業そして傘下の経営者協会から抗議を受けることとなった。同日27日には関西経協の正副会長会議が開かれ、「昭和51年2月25日付貴委員会との確認書に関する説明について」と題する文書を関西経協の西部事務局長名で大阪共闘委の中江事務局長あてに提出された。その内容は、「必要と認め、その上に立つた」というのは、「労働組合の要求としてそのようなものが出されたという事実を認めること、労働組合の要求としてそのようなものが出されることは理解できる」という意味であり、三万円以上の賃上げそのものが必要と認めたものではないこと。<sup>(10)</sup>とし、「確認書」内容の撤回が行われ、「確認書」の作成者である西部事務局長の辞任という事態に発展した<sup>(11)</sup>。そして2月29日付で関西経協は大阪共闘委に対して、3月1日以降いかなる会合・話し合いも行わないことを通知し<sup>(12)</sup>、3月9日には緊急常任理事会確認事項として関西経協の会員宛に「1. 今次賃金交渉に対する方針」として「当協会理事会は、1月26日、日経連賃金問題研究委員会報告を了承した」「この方針は、今後いかなる事態が起ころうとも今次賃金交渉終結まで変わるところはない」<sup>(13)</sup>とする内容の文書を送付し、事務所の一時閉鎖を行い、通知どおり大阪共闘委との話し合いを絶ち、労使交渉の本番を迎えた。

以上のような関西経協の動きに対して労働組合の共闘会議の構成組織である総評は3月5日、上部団体の日経連に対して大阪で交わされた「確認書」に対して「誠意をもって対応するように指導されたい」とする申し入れを行ったが、日経連は3月12日「一、大阪春闘共闘委と関西経協間に起こった諸問題については、その後関西経協において常任理事会を開催するなど、前後措置を講じておられる由であり、従来関西経協は労働組合との間の「正常な話し合い」について極めて熱心であった経過からいたしますと、近く事態は正常化するものと期待しております。」と回答し、関西経協の動きを注視した<sup>(14)</sup>。

大阪地域における1976年の賃金引き上げ額と率は結果として、関西経協の集計では11,925円(8.75%)であり、前年度の17,282円(14.20%)から大きく低下し、率は日

経連が示したガイド・ゾーンの1桁台に収束した。図表3-4のとおり、労働省の全国の主要企業の集計でも、1976年11,596円（8.8%）で前年の15,279円（13.1%）を下回った。

図表3-4 物価上昇率と賃金引き上げ率一覧

年	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
物価上昇率%	6.3	4.9	11.7	23.2	11.7	9.4	8.1
賃上げ率%（全国）	16.9	15.3	20.1	32.9	13.1	8.8	8.8
賃上げ率%（大阪）	17.59	15.73	19.91	32.35	14.2	8.75	8.36

出所：筆者作成。物価上昇率は総務省統計局「消費者物価指数」各年より作成。全国の賃上げ率は厚生労働省「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」各年、大阪の賃上げ率は関西経協集計（単純平均）。

関西経協の場合、日経連の方針を浸透させる過程で事務局の動揺があり、日経連から関西経協の賃上げに対する姿勢に対して厳しいメッセージの発信があったものの、これまで説明してきたように、労使交渉を迎えるに当たって、日経連の方針を各地域に浸透させていくことが都道府県の経営者協会の役割となった。これは日経連が示す労使交渉に関する方針は、日経連の特別委員会で検討⇒各地域のブロックで日経連から示された第1次案検討（関西ブロックにおいて関西ブロック傘下の会長が出席する関西各地経協長会議で検討）⇒日経連主催の拡大政策委員会において各地域から意見報告⇒日経連による意見集約⇒日経連の正式な機関決定⇒全国の地方経協、業種別団体、役員会社に説明、というプロセスを踏んでいることにもよる。1976年の日経連の方針の根底には国際競争力の維持のための、いわゆる日本型所得政策の貫徹を目指し、そのための1つの方策として賃上げ率は先述したようにガイド・ゾーンに収めようとした。今回の事例検討により、当時、大阪においては、全国金属労働組合大阪地方本部など、特に中小企業に対して交渉力の強い組合が存在するなど他の地域と異なる状況であったことなど、労働組合の産業別やナショナルセンターの賃上げに対する影響力が発揮されており、「話し合い」という名のもと、関西経協と賃上げの枠組みについての強い申入れが行われたと考えられる。そのような実情から、いわゆる「確認書」問題や関西経協の事務局閉鎖などの事件が発生したのではないであろうか。当時在籍していた職員の「当時は経済の高度成長が終焉を迎え、労働側としてもその事実を受け入れることが容易ではなかったのでしょう。その閉塞状況を打破するために、影響力をもつと彼らがみなす関西経協に目をつけたのだと思います。」（2021年5月18日インタビュー 元関西経協役員O氏）という指摘は当時の状況を雄弁に物語っている。

1976年の、いわゆる「確認書」問題は、個別企業の賃金交渉が定着した今日と異なり、地域の賃上げ相場の形成に、地元のナショナルセンター、産別の労働組合と経営者

協会が一定の影響を、僅かではあるがまだ残していたと考えられる1つの象徴的な事件と見ることもできる。この関西経協の取り組みにより、大阪地域に限って見ても、関西経協傘下の会員企業をはじめ在阪の企業に対して賃金の引き上げの抑制について強力に働きかけを行い、大幅賃上げと消費者物価の上昇というマクロ経済を考慮した賃金決定が行われるようになり、これまで以上に個別企業毎の決定へと移行する一契機となったと考えることができる。

### 3-1-(b). 日経連、関西経協に対する不当労働行為申立事件

第一次石油ショック以降の転換点となる賃金上げに関する中央および地方の経済団体と労働組合の取り組みの概要は先述のとおりである。そこでは日経連や地方経協が大きな役割を果たしていることが明らかとなった。

日経連、関西経協の1975年の春季労使交渉に係わる一連の取り組みに対しては、総評及び傘下の28単産が東京都労働委員会に不当労働行為の申請という事件が発生している。この事件は「和解」という形で決着がつけられたことから、労働委員会の命令として残らず、各側の主張を示す資料も限られている。ただ、各側の主張や和解文書を整理することにより、当時の日経連と地方経協との関係や、地方経協の役割を垣間見ることができる。その意味で、1970年代初頭の春闘における本事件を整理し、振り返ることは意義があると考ええる。

#### 1) 東京都労働委員会への不当労働行為審査の申立

1975年の春闘に関する日経連と関西経協の一連の取り組みは、労働組合にとっては各企業の賃金交渉に介入し、企業労使の自主的な交渉を妨げるものであり、賃金交渉においては見過ごすことのできない行為との認識であった。このような状況において、1975年4月14日に総評全国金属労働組合が東京都労働委員会に不当労働行為申立を行い<sup>(15)</sup>、次いで総評に属する27単産が6月2日に追加の救済申立を行い13回の調査時に和解となったものである。本事件は同じ内容の申立であることから併合して調査が進められた。

以下、「都労委昭和50(不)第31号事件」の書証に基づき、総評全国金属労働組合の申立の主張について紹介する。

#### ①労働組合による救済申立内容

労働側からの請求する救済内容は以下のとおりである（以下、「都労委昭和50(不)第31号事件」不当労働行為救済申立書より一部抜粋）。

「一、被申立人らは、夫々所属の金属機械企業に対して、賃上を十五パーセント以下に抑えようと指示したり、高額回答したときは銀行融資及び取引をとめるとか、と圧力をかけ、あるいは大企業をして系列・関連企業に対して同旨の圧力をかけさせるとか、その他の方法を

とわず、申立人とこれら金属機械企業との間の賃上に関する団体交渉に介入してはならない。」

労働側が訴えた具体的事実は以下のとおりである。少し長くなるが申立書を引用することとする。

#### 「二、介入行為

(一) 被申立人らは、かねてより春斗対策として全金に焦点をあわせた。機械金属社長懇談会をもつなどして全金関連企業の結束強化を計るかたわら、企業に対して賃上の回答時期、第一次回答の額、率、及び最終妥結額などについて事こまかく具体的に指示を行つてきているばかりか、金融筋の圧力を利用して、被申立人らの低賃金政策を企業に強要してきていたが、(二) とりわけ今春期賃上問題に関する被申立人らの干渉、介入はきわめて露骨、かつ決定的であり、個別企業の当事者能力を放棄させ、団体交渉権を否認する行為である。とくに大企業を使つた、系列および関連企業に対する介入行為は重大である。すなわち、日経連は昭和四十九年十一月、昭和五〇年春期賃上は十五パーセント以下におさえる旨決定し、会員企業に対し周知徹底を求めた。そして昭和五〇年二月十八日地方ブロック団体長会議において、とくに好況企業に対して賃上自粛を求め、やむをえない場合の対応策まで決議して、全国の加盟団体企業に対して通達を出した。

(三) 被申立人関経協は右日経連の決定、通達と具体的な指示に従い昭和五〇年二月二十一日、加盟の大企業に対して系列関連企業の賃上決定に関して具体的な介入を指示し、労働争議発生の場合の対策まで教示した。とりわけ全金に焦点をあわせた春斗対策として、金属関係業者労務懇談会、労働問題研究会を開催して情報交換をかさねるかたわら、模擬団交まで行つて具体的な戦術を教示した（下線は筆者）。

(四) 被申立人らの介入行為の結果、三月十七日の回答指定日には例年になく零回答、低額回答が圧倒的に多く、その後の団体交渉もいたずらに空転するのみで企業側が日経連・関経協の前記方針に拘束され、当事者能力を失っていることが判明した（下線は筆者）。

(五) そこで申立人は関経協に抗議したところ、関経協は右の事実を全面的に認め、あるべき賃金決定の方法と矛盾することを承認し、前記通達などの事実上の撤回を約束した。」

#### 「四、使用者概念

本件の不当労働行為の申立は、申立人全金の組合員を直接雇用していない使用者団体を相手方としているが、使用者の団結権侵害行為を排除し、労働者による団結権の円満な行使を確保する不当労働行為制度の趣旨にかんがみれば、不当労働行為法上の使用者を労働契約の主体としての使用者に限定すべきではない。

親企業、取引先、金融機関、使用者団体などを形式上は第三者に立つものも、当該労働関係に直接的な影響力ないし支配力を及ぼしうる地位にあるかぎり、不当労働行為法上の使用者たりうると解すべきである。とくに本件では解雇などの法律行為ではなく事実行為の救済を求めている。」

この全国金属から出された救済申立書からは、先述したように、日経連が決定した春

季労使交渉の方針は、各地のブロック会議により具体化され、そして地方経協がその方針に従って各地域の企業に対して方針を尊重した対応をするように強力に求めていたと労働組合は認識していたことが分る。関西経協の具体的な取り組みは先述したとおりであるが、申立書においても「全金に焦点をあわせた春闘対策として、金属関係業者労務懇談会、労働問題研究会を開催して情報交換をかさねるかたわら、模擬団交まで行って具体的な戦術を教示した」と示されている。そして、経営側のこのような一連の取り組みにより、日経連および地方経協傘下の企業は、日経連が示した方針に拘束され、自主的な賃金決定を行っていないという申立側の主張であり、日経連や傘下の地方経協の賃金決定について果たす役割は大きいという認識である。

## ②日経連、関西経協の答弁書

このような全国金属の申立に対して日経連、関西経協はどのような答弁を行ったのか、次に見ていきたい。

日経連は1975年4月25日の答弁書（「都労委昭和50（不）第31号事件」日経連答弁書）で以下のとおり述べている。

「日本経営者団体連盟は、被申立人適格を有しない。従つて本件申立は却下されるべきものである。

一、労働組合法第七条は「使用者」の不当労働行為を禁止するものであり、不当労働行為申立の被申立人としての適格性を有する者も、不当労働行為をしたと主張される「使用者」に限られる。

総評全国金属労働組合（以下「全国金属」という。）が申立てる不当労働行為事件の被申立人適格を有する者は、全国金属に加入する組合員を雇用する使用者であつて、その他の者は、被申立人適格を有しない。

二、ところで日本経営者団体連盟（以下「日経連」という。）は、「経営者団体の連絡提携を図り主として労使関係の健全な発達を推進すること」を目的として（日経連規約（以下「規約」という。）第二条）、昭和二十三年四月設立された任意団体であり、会員は「地方別経営者団体、全国的業種別経営者団体又はこれに準ずる団体」に限られている（規約第四条）。また、日経連は会員である経営者団体に対し、指示命令することはもちろん、その意思決定を拘束するような権限を一切有していない（規約前文）（下線は筆者）。

三、このように経営者団体を構成員とする日経連が、全国金属に加入する組合員との関係において「使用者」に該当しないことは明白である。」

次に、内容は日経連とほぼ同じであるが、4月26日の関西経協の主張（「都労委昭和50（不）第31号事件」関西経協答弁書）も以下のとおり記しておきたい。

「関西経営者協会（以下関西経協という）は、被申立人適格を有しない。従つて本件申立は却下されるべきである。

1. 労働組合法第七条は「使用者」の不当労働行為を禁止するものであり、不当労働行為救済申立において被申立人としての適格性を有する者は、不当労働行為をなしたと主張される「使用者」すなわち経営主体そのものに限られる。

本件申立において、被申立人適格を有する者は、総評全国金属労働組合（以下全国金属という。）に加入する組合員を雇用する使用者でなければならないから、被申立人は、被申立人適格を有しない。

2. 関西経協は、労使関係の諸課題を調査研究し、経営権の確立をはかつて産業平和を確保し、もつて経済の興隆に寄与することを目的として、昭和二十一年十一月十八日に設立された任意団体であり、会員は正会員（関西地方における経営者団体および事業を営む法人、公私団体ならびに個人）と賛助会員であつて、会員企業の要望に応じて事業活動を行う団体である。

したがつて、関西経協は、その会員に対し、指導を行うことはあつても、会員の意思決定に介入したりあるいはそれを左右するが如き権限は一切有していないのである。（下線は筆者）

3. したがつて、関西経協は、全国金属ならびに全国金属に加入する組合員との間には何らの関係もなく、あらゆる意味において「使用者」に該当しないことは明らかである。

日経連は、各地方経協は独立した組織であり、各地方経協の意思決定を拘束することはできないという主張である。関西経協は日経連の主張より地方経協の役割について若干踏み込んで説明している。各企業が労使交渉にどのように臨むのかということは当然各社の経営方針に基づくものであり、各社の労使交渉は労使自治の原則に基づき実施されることになるが、傘下の会員企業に使用者団体である日経連の方針の啓発指導は、地方経協の役割として基本的な機能であると言えるところの主張である。併せて、これらの使用者側の答弁には労働組合が主張している「使用者概念の拡大」に対して明確に反対であるとの意見を示している。

### ③和解協定書の内容

この事件は13回目の調査において「和解」により解決した。おそらく労働委員会においても団体交渉の当事者として日経連や地方経協が該当するのは困難と判断したと推測できる。

この事件の和解文（「都労委昭和50年（不）第31号事件および第49号事件和解協定書」昭和51年7月2日）は次のとおりである。

「一 被申立人両団体は、両団体の規約、両団体の構成からみて、被申立人日経連が昭和五〇年春闘に際して傘下の会員たる個別の使用者に対して提示した賃上げに関するガイドラインは、それら個別の使用者に対して直接拘束力を有する指示、指令ではなく、もともと被申立人日経連の見解を表示した単なる指標に過ぎず、個別企業の団体交渉はあくまで当事者の自主性尊重の原則の上に立って行われるべきことを理解する。



二 被申立人日経連の傘下の会員たる個別の利用者の中には、団体交渉において現に右ガイドラインに拘束を受けている旨を答えたものがあることを本件審査において申立人側がうまく指摘したことに鑑み、被申立人日経連は、かかる誤解が生じたことにつき遺憾の意を表し、今後このような事態を生じないように一層配慮する。

三 関西地方における一部の使用者が、右ガイドラインに拘束を受けている旨を答え、その結果、自主的団体交渉の円滑な進行に支障を生ぜしめた例があることを本件審査において申立人側がうまく指摘したことに鑑み、被申立人関西経協は、そのような事態を生じたことにつき遺憾の意を表し、今後、同様の事態を生じないように十分配慮する。」

上記のように日経連と関西経協は、これまでの事態について遺憾の意を表明するとともに、労使交渉の原則が示されている。

## 2) 本事件から読み取れる日経連、地方経協の役割

先述したように、日経連、関西経協の答弁書のポイントは「日経連は会員である経営者団体に対し、指示命令することはもちろん、その意思決定を拘束するような権限は一切有していない」「関西経協は、その会員に対し、指導を行うことはあつても、会員の意思決定に介入したりあるいはそれを左右するが如き権限は一切有していない」のであり、労使交渉の当事者ではないという点である。この点については石田磯次（1967）でも指摘されているとおり日経連や地方経協は交渉機能を有していないということである。そして、不当労働行為申立書や和解協定書にもあるように、春季労使交渉における労働条件については各社の労使の自主決定が原則であるが、関西経協の答弁書にあるように、使用者団体である日経連や傘下の地方経協は自ら決定した春闘方針＝行動規範を「会員に対し、指導を行う」ことにより浸透を行い、和解協定に示されているように「直接拘束力を有するものではない」が各企業での交渉を方向付けるという重要な役割を担っている。そのような取り組みを通じて、マクロ経済との整合性を保つ役割を担っていたと言える。地方経協は特に会員企業との距離が近く賃金交渉に対する影響力が大きかったと考えられる。

## 3-2. 関西経協の会員企業への指針提示と定着への取り組み

前節では1975年、1976年の春闘に関し、関西経協が日経連の方針をどのように展開していったのかを整理し、地方経協が当時の春闘において一定の役割を果たしていることを明らかにした。特に1976年はこれまで10パーセントを上回る賃金引き上げに終止符を打ち、個別企業での賃金決定が加速していく象徴的な年であった。

日経連では1969年8月開催の日経連トップ・セミナーにおいて、国民経済の成長力を示す実質国民経済生産性（実質国民総生産／就業者数）の伸びを目安とした合理的な賃金上昇を図ることを目指した「生産性基準原理」に関する議論がはじめられ、翌年の

1970年10月に「生産性基準原理委員会」より具体的に提唱された。ただ、その考え方に基づいた賃金交渉は70年代前半には実現せず、オイルショックという大きな経済変動を日本が経験することにより実現されていったと考えられる。労使関係も対立的な関係から経済整合性を考慮する協調的關係へと移っていった。このような背景もあり、個別企業においては、この新しい方向を如何に構築し社内に定着させていくかが次の課題となる。

そこで本節では、個別企業における新たな取り組みに対して地方経協がその取り組みの基本となる賃金制度についてどのように考えたのか、特に制度の核となる定期昇給に焦点を当て関西経協の提言の内容を吟味することにより明らかにすることとする<sup>(16)</sup>。

### 3-2-(a) 検討資料の位置づけと政策提言の性格

本節で検討の素材とする資料は企業への啓発を目的として関西経協が発刊した『経営労働叢書』および『提言』である（以下では、『経営労働叢書』および『提言』を提言と言う）。具体的には、『定期昇給制の本質』（1965年）、『定期昇給制度の再検討』（1976年）、『賃金体系の整備と定昇制度の確立』（1986年）、『定期昇給制度の今後のあり方』（2001）の4つの提言である。

本節での検討事項は、どのような賃金体系を志向したか、そして、その賃金体系の中でどのような昇給管理を行おうとしたのかという点である。賃金体系に基づく昇給管理は、企業内の社員の序列を示すものであり、この点に注目することにより、どのような行動規範の形成を企業内で目指したのか理解できる。これらの提言においては賃金体系や昇給管理に関して断片的にしか議論されていない部分もあるが、可能な限り関西経協における議論を整理することとする。

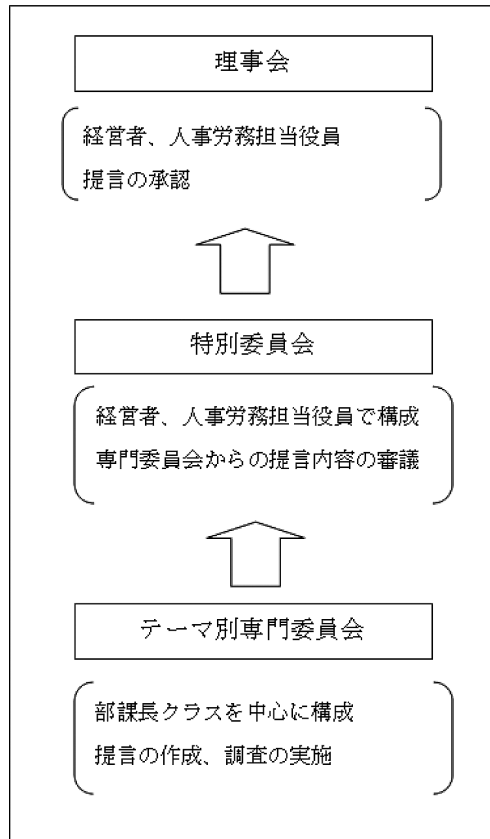
関西経協で作成された雇用労働政策に関する提言は、通常、会員企業の人事労務担当役員を委員長に、委員は各社の部課長から構成する専門委員会を組織し約1年程度費やして作成される成果物である。専門委員会は20名程度の委員で組織されることが多い。専門委員会では解決すべきテーマについての各社の事例発表を行い、現状を把握した上で、あるべき方向の検討を行うというものである。よって、各報告書の内容は各社の人事労務管理や労使関係の実情を踏まえ、あるべき方向を示したものであると言える。そして、提言の作成は、専門委員会や特別委員会、理事会などに委員を派遣している企業においては、これらの場を活用することにより、上部団体、労働組合、行政、そして会員企業の間を俯瞰・意識しながら、労働諸問題をはじめとする経済経営案件について各社のトップ、人事労務担当役員・役職者の相互交流、研鑽が行われていた側面が一方ではあった。

また、すべての政策提言ではないが、大学の研究者が専門委員会の一員として参画することにより、企業実務家との意見交換、企業の実態把握などを行い、そして、その作

業を踏まえ提言内容に関して専門的な視点からのアドバイスを行うなど、実質的な産学連携が図られていた。

なお、テーマ別専門委員会で作成された政策提言は上部の特別委員会で審議され、理事会において正式に承認される（図表 3-5）。

図表 3-5 政策提言の決定プロセス



出所：著者作成

### 3-2-(b). 関西経協の定期昇給制度に関する指針の概要とその変遷

#### 1) 『定期昇給制の本質』（1965年）

本提言は第1次オイルショック前の1960年代の提言であるが、オイルショック後に出された提言内容と比較するため、どのような主張が行われていたのか、その概要を見しておくこととする。

まず、賃金体系の基本となる本給については、同書では「基本給的賃金体系」としており、その内容は「職務価値を端的に反映するものではないが、職務遂行能力－特に潜在ないし期待される能力－については、性、学歴、年令、経験、および勤続などの複雑な諸要因を総合することにより、最大公約数的ながら評価されているのである」（pp.20

-21) としている。所謂、「総合決定給」である。この点については、1969年に出版された『賃金管理の総合的検討』では総合決定給は「年令、勤続、学歴、性、仕事など、基本給決定の諸要素を総合的に考慮して、その金額を定める項目であり、通常各要素の寄与度を計量できない型の基本給である。その実施事業所率は極めて高く、例えば昭和25年以来90%前後である」(p.9)と示されていることから、当時の基本給の主流であることがわかる。

ではこの賃金体系における昇給はどのような要因をもとに決定されるのであろうか。これについては「昇給基準額の決定にあたっては、入社後停年退職に至るまでに、標準的な労働者が定期昇給によりたどる基本給の維持を想定することが望ましい」(p.10)としている。そして「昇給基準の区分は、本来職務階層別に設定することが合理的であり、望ましいのであるが、しかし、監督的職務以外に職務の形成が充分行われていない事情の下では、直ちにこれを期待することは困難である」(p.11)とし、「このような場合には、従来一般に行われているように、職員工員別の昇給基準を設けるか、あるいは資格制がとられている事業場においては、資格別に設定することもやむを得ないであろう」(p.11)としている。当時の状況からすると、役職階層、資格に応じた年功的な昇給ルールが基本であり、賃金額は初任給に、毎年、年功的に積み上げられた金額であったと考えられる。

## 2) 『定期昇給制度の再検討』(1976年)

本提言はオイルショック以降に作成された。『定期昇給制の本質』(1965年)で示された事項とどのような変化があったのかに焦点を絞り検討する。

先に結論を言えば、定期昇給のあり方として前の提言との大きな違いは、昇給管理において年功的部分を低め、能力により格差をつけるべきであるということが志向されている点である。この点について、同提言の内容を確認していく。

まず、この提言が作成された経済環境は、それまで続いた2桁の大幅なベース・アップが終わりを告げ賃金改訂交渉については徐々に適正化の方向にあることを認識している。そのため「合理的で公平な個人決定基準の確立によって企業内賃金格差を適正化する」(p.1)ことが重要との認識であった。

同提言においては、定期昇給の機能として①能力開発意欲の刺激、②企業内秩序の安定、③人件費の安定管理、④生涯生活の設計、⑤個別賃金の維持と個人賃金の公平化の5点を確認している。この5番目の機能の意味は、「定期昇給は、各個人の賃金改訂分における配分基準を明確な根拠に基づいて決定することによって、総合決定給における個人賃金の相対的關係すなわち企業内賃金格差を是正し、公平で能力開発意欲を高めるような賃金体系に漸次近づける機能を持つと考えられる」(p.12)と説明されている。つまり、定期昇給においては、年功的な運用による自動的・機械的な昇給はできる限り

縮小し、能力の上昇に応じた昇給のウエイトを増やしていく管理が重要との認識である。

ただ、この時期の基本給は職能給が大多数を占める状況ではなく、総合決定給などを採用している企業も多く存在し、職能給化を志向しつつも、職能給など1つの賃金体系を前提とした定期昇給の議論ではない。

そのため、同提言では定期昇給制度の代表的な型（制度を実施しないものも含めて）は昇給基準の決め方、つまり賃金体系によって整理できるとして①国家公務員の俸給表に示されるように賃金表によって運営するもの、②賃金表をもたずに昇給基準表によって運営するもの、③賃金表や昇給基準表をもたず、その都度賃金額（率）を決めるもの、④定期昇給を実施しないもの、の4類型を示し、その特徴と問題点を整理し、賃金体系の整備の必要性を示していた。

### 3) 『賃金体系の整備と定昇制度の確立』（1986年）

本提言の作成は日本経済がジャパンアズ No.1 と言われたように、2回のオイルショックを克服し、世界で最も輝いた時期に作成されたものである。この時期は従業員の能力の伸長が生産性を向上させ、企業の成長につながるという理屈で人事制度を構築、運用することが出来る環境が存在した。

本提言の副題には「職能給化の標準的手順」と記されている。このタイトルに示されているように賃金体系としては職能給を基本にし、年功的な総合決定給から如何にして職能給を確立し、その比率を拡大していくことが大きなテーマとなっている。そのため、提言内容の大半が職能給体系に関する具体的な作成、導入手順と先進企業の事例紹介となっている。そして、職能給を組み入れた賃金体系を前提に定期昇給の議論が行われている。この点が先の2つの報告書と大きく異なっている点である。

同報告書では「今日の経済社会環境の変化の中で、定昇制度あるいは広く昇給制度や賃金改定の配分方式の再編・整備の必要性が痛感されており、その根底にある賃金体系の在り方についても見直し・検討を迫られている」（p.4）としており、賃金体系の在り方が鍵であることを認識している。そして、定期昇給については、「生活の安定、信頼関係の確保という機能を配慮しながらも、今後は職務遂行能力の伸長度と発揮度を重視した定昇を志向すべきである」（p.17）とし、「今日の経済社会環境の変化の中で、従業員の活性化をはかり、企業を活力あるものにするために、賃金体系面でも本格的に能力重視の定期昇給制度、賃金体系へ再編することが急務」（p.19）としている。職能給体系の導入により年功一辺倒から職務遂行能力を基軸にした能力重視の昇給管理への改革方向が強調されている。先述したように企業の従業員の能力の開発・伸長が企業業績に繋がるという主張である。

本報告書では具体的な賃金表が図表 3-6 のように参考事例として示されており、目指

すべき方向の一端が示されている。具体的には、基本給は職能給単独よりも、職能給と年齢給などを併存した形の賃金体系が示され、職能給においても「考課累積型」と「考課非累積型」が紹介されている。

日経連は1969年に職務給化政策から決別した研究報告書である『能力主義管理』を提示したが、それ以降、能力主義管理の実務化・制度化を進めるため1980年代には多

図表 3-6 職能給表の一例

表 1 職能給表 (1)

(単位:円)

号俸	J-1	J-2	J-3	S-1	S-2	S-3	M-1	M-2	M-3
1	29,000	34,800	42,000	54,000	72,000	93,000	122,500	157,500	202,500
2	29,300	35,200	42,400	54,500	72,600	93,600	123,500	158,500	203,500
3	29,600	35,600	42,800	55,000	73,200	94,300	124,500	159,500	204,500
4	30,000	35,900	43,300	55,500	73,700	94,900	125,500	160,500	205,500
5	30,300	36,300	43,700	56,000	74,300	95,600	126,500	161,500	206,500
6	30,600	36,700	44,100	56,500	74,900	96,200	127,500	162,500	207,500
7	31,000	37,000	44,600	57,000	75,400	96,900	128,500	163,500	208,500
8	31,300	37,400	45,000	57,500	76,000	97,500	129,500	164,500	209,500
9	31,600	37,800	45,400	58,000	76,600	98,100	130,500	165,500	210,500
10	31,900	38,200	45,800	58,500	77,200	98,800	131,500	166,500	211,500
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
15	33,600	40,000	48,000	61,000	80,000	102,000	136,500	171,500	216,500
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
22	35,900	42,600	51,000	64,500	84,000	106,500	143,500	178,500	223,500
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
29	38,200	45,200	54,000	68,000	88,000	111,000	150,500	185,500	230,500
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓

注. 標準昇給: JおよびSクラス7号、Mクラス5号昇号。

表 2 職能給表 (2)

(単位:円)

職 級	モデル年数	習 熟 昇給幅	昇 格 昇給額	初号賃金～上限賃金～ 上 限
M-3	—	5,000	15,000	202,500～
M-2	6	5,000	10,000	157,500～211,500～225,500
M-1	5	5,000	7,000	122,500～172,500～185,000
S-3	5	4,500	5,000	93,000～138,000～149,300
S-2	4	4,000	4,000	72,000～104,000～112,000
S-1	4	3,500	3,000	54,000～82,000～103,000
J-3	3	3,000	2,000	42,000～60,000～81,000
J-2	2	2,600	1,200	34,800～45,200～47,800
J-1	2	2,300	—	29,000～38,200

注 1. 上限賃金を上回った場合の職能給昇給は習熟昇給幅の1/2とする。

2. 各職級の職能給は、ハリ出し上限を限度とする。

くの解説書を出版している<sup>(17)</sup>。関西経協の定期昇給や賃金制度に関する提言は、日経連の示した方向を参考にしながら関西企業の現場の実情を反映し意見が取りまとめられたと言える。

#### 4) 『定期昇給制度の今後のあり方』(2001)

本提言はバブル経済崩壊後に作成された。先の提言においては職務遂行能力を軸とした能力重視への転換を打ち出しているが、今回の提言では成果を重視するという、前の提言とは異なるステージに企業内の賃金管理の方向を変化させていこうという動きが見られる。そのため、日本の処遇制度において年功的運用の中心的な存在であった定期昇給のあり方が重要な論点となったと考えられる。

本提言における定期昇給をめぐる環境変化として①経済成長の鈍化、②グローバル化、③若年層を中心とする働き方への意識変化、④雇用の流動化、⑤高齢化の進展と雇用延長の社会的要請、等が挙げられている。これまで企業が共同体の維持のために支払っていたコストが負担となってきた。

このような経済社会環境下で、定期昇給制度の改革方向としては2点示されている。1つは「年令、勤続によるウエイトを下げた(廃止した)後は、職務や成果に応じた昇給を中心とする」(p.14)、2つは「一定の年齢等による昇給の頭打ち、または減額」(p.16)である。生産部門の技能職など技能形成が必要な期間は除き、年功部分を如何にそぎ落としていくのかという点が焦点となっている。

では、この時期にどのような賃金体系を考えていたのであろうか。これについては「年功的な属人給や職能給を廃止した職責給と呼ばれる新たな賃金システムを導入する企業も現れている」(p.18)と企業の取り組み動向を示しており、職能給からの改革の方向性も示唆しているが、本提言ではそれ以上、具体的には触れられていない。

この点については翌年、『職能資格制度の今後の方向』(2002)という提言が作成されており、当時の関西経協が目指す賃金人事制度の方向性が理解できる。

同提言は「バブル経済の崩壊に端を発する低成長の下、「能力主義管理」に替わる「成果・業績主義」が標榜される」(p.8)ことから、職能資格制度においては「一段と職務遂行能力部分の拡大が各社で追求される一方、職能資格制度に替わる新たな制度の模索が行われる」(p.8)中で、同制度の今後の方向を検討したのもであると、職能資格制度改革の必要性を指摘している。

しかし当時の状況として、「新たに「職務」や「役割」といった「仕事基準」に着目し、これを職能資格制度に替わる新たな制度で実現しようとしているものの、狙い通りの運用に至っていないのも少なくない」(p.13)現状があった。このことは「「人基準」の人事管理が完全に失われたのではない」(p.13)ことを意味している。よって改革の方向としては「人基準」による人事管理のメリットを残しながら、徐々に各人が取り組

んでいる「仕事」を基準とした方向が志向されるとしている。

具体的な改革の方向として4つ示されている。1つ目は、果たすべき役割の大きさに基づいてグレードを設定する「役割等級」を従来の資格等級に付加する。2つ目は、資格等級の数を減らし、厳格な昇進昇格管理を行う。3つ目は、職能資格制度に、「営業職」「マネジメント職」などの職群を導入し、専門性の評価を高める。4つ目は、コンピテンシーなどの基準を導入し、資格基準を明確化する(pp.14-18)。このように、これまで運用されてきた職能資格制度を「仕事基準」の設計へと近づける方向での改革である。賃金体系は上記の考えのもと改革された職能資格制度に対応した職能給となるが、具体的な昇給管理については触れられていない。

この提言では新たな企業内の基準として「仕事基準」という方向性を示している。従来の「能力基準」だけでは、この時代を切り抜けていくことは困難であるという認識である。ただ、「仕事基準」について、従来の「能力基準」と理論的にどのように区分するのか、具体的にどのように企業内の制度に展開していくのかという点については、この時点では十分に突き詰められていなかった<sup>(18)</sup>。ここでの改革は職能資格制度と職能給から生じる年功的な部分を、同制度の枠組みの中で可能な限り縮小していこうとしたのである。

この時期の関西経協の提言は、バブル経済崩壊以降、特に1990年代後半以降の家電企業に見られるような、コンピテンシーやゾーン別昇給管理<sup>(19)</sup>の導入などの成果・業績主義への人事制度改革の状況から見ると、その示した改革の方向は緩やかであるように見える。この関西経協が示した方向性は、これまで職能資格制度が培ってきた人材育成という優れた機能など、良質な側面が失われることが危惧されたことにより、職能資格制度の枠内ではあるが、思い切った改革を志向しようという考えであった。

### 3-2-(c). 4つの提言から読み取れること

本節では関西経協から公表された1965年から2001年までの定期昇給制度に関する4つの提言についてその内容を吟味してきた。これらで示されている内容は、図表3-7のとおり、総合決定給による年功的な昇給管理⇒職能給による職務遂行能力の発揮度を重視した管理⇒職能資格制度の改革による仕事基準の導入による年功制の運用の極小化へと、賃金体系の整備と改革方向、そして、それに伴う昇給管理について、関西経協の主張は変化していることである。定期昇給の年功的な昇給幅を縮小し、企業内の賃金配分の仕方を年功から能力基準、そして仕事基準へと変えていこうという主張である。2回のオイルショックを経、大幅賃上げの収束により賃金改定原資を勤続や年齢による年功部分の配分を極力縮小し、能力や業績を重視した配分の強化という秩序づくりである。地方経協は日経連が示した方向性を踏まえながらも、地方経協に所属する企業の実情を意識した提言を発信していった。関西経協では提言が作成された際には、会員企業への



送付，説明とともに，記者発表を行いその内容を周知，啓発し各企業での取り組みを促している。

図表 3-7 各提言に見る賃金体系と定期昇給の機能

冊子	賃金体系	定期昇給のあり方
定期昇給制の本質（1965）	総合決定給	職員工員別，資格別。年功昇給が基本
定期昇給制度の再検討（1976）	総合決定給が主流，一部職能給	職務遂行能力の発揮度の上昇に応じた昇給のウエイトを漸次増加
賃金体系の整備と定昇制度の確立（1986）	職能給の導入拡大と確立	年功的部分を残しながらも，職務遂行能力の伸長度と発揮度を重視した定昇を志向
定期昇給制度の今後のあり方（2001）	職能給の改革 職能資格制度の改革：仕事基準へ	年令，勤続のウエイト低減，廃止 一定の年齢等による昇給の頭打ち，減額

出所：関西経営者協会各報告書を参照し筆者作成

これらの提言に関して，中堅企業の幹部は「関西経協が作成している提言類は企業において制度改正などをする場合，参考にした。トップからも関西経協から意見は聞いたのかなど聞かれる。使用者団体の意見を聞いて自社の制度などに反映させることは行っていた。」（2022年4月12日インタビュー 中堅製造業元人事担当役員 K氏），「政策提言は自社で人事労務施策を実施，または制度構築する際に，重要な方向性を示す基準として重視していた。次の人事施策を考える際の「ネタ」として活用していた。関西経協は人事労務の基準を示していた。」（2022年5月19日インタビュー 中堅製造業人事担当役員 K氏），と関西経協の提言を位置づけしている。

先述したように提言の作成過程では，専門委員会等に委員を派遣している企業においては，これらの場を活用することにより，業界団体，労働組合，行政，そして委員会委員企業との関係を俯瞰・意識しながら，労働諸問題をはじめとする経済経営案件について各社のトップ，人事労務担当役員・役職者の相互交流，研鑽が行われていた側面があったことから，これらの企業においては委員会が示した方向性は社内での人事施策に浸透していくことになった。

石田磯次（1967）が指摘しているように地方経協の情報提供活動は，新たな法制の内容や対応策，人事管理に関する情報を提供するだけでなく，地方経協が策定した提言を会員企業やその他関連企業を中心に周知，説明することにより企業内の行動規範の形成と浸透，定着を行っていたことが重要であると言える。

#### 注

- (1) 関西ブロックは大阪，京都，兵庫，奈良，和歌山，石川，福井の地域の経営者協会により構成されている。
- (2) 正確には現在（2023年）では大阪，滋賀，奈良，北海道などは他の経済団体と統合し，存続団体が地

方経協の役割を果たしている。

- (3) 例えば、労働法分野では菅野（2019）、経済分野では猪木（2009）、労働運動史の分野では兵藤（1979 a, 1979b）など。
- (4) 一般に政府が物価の安定を主たる目的に賃上げ等に介入する政策を指すが、日本においては日経連がガイド・ラインを提示するところに特徴がある。
- (5) 研究委員会の名称の変更があった。
- (6) 労働省編（1980）p.599。
- (7) 関西経営者協会「今春賃上げに関し好況企業への要望」1975年1月29日。
- (8) 関西経営者協会「今春賃上げ問題に関し大企業への要望」1975年2月21日。
- (9) 「確認書」全文は以下の通り。

昭和 51 年 2 月 25 日

大阪地方春闘共闘委員会  
議長 中 江 平次郎 殿

関 西 経 営 者 協 会  
事務局長 西 部 正 徳

確 認 書

1. 関西経協は去る 1 月 26 日日経連賃金問題研究会報告書を承認した。  
しかし一方、労働者と労働組合の要求である生活防衛のための三万円以上の賃上げは必要と認め、その上に立つた労使の自主交渉による賃金決定を拘束するものではない。

2. 2 月 9 日大阪春闘共闘委員会の要求に対し、関西経協は後日回答すると約したが、春闘共闘は 2 月 17 日を主張した。2 月 19 日以降連日の春闘共闘と関西経協の団交において、2 月 25 日現在回答を示していないことに強い抗議を受けた。  
関西経協はそのことに対して、3 月 2 日午前 10 時文書にて回答することを約束した。

- (10) 関西経営者協会「昭和 51 年 2 月 25 日付貴委員会との確認書に関する説明について」1976 年 2 月 27 日。
- (11) 当時の状況を一部員として見守っていた職員からは「法外な賃上げ要求を掲げた春闘共闘委のメンバー 200 人ほどが連日波状的に事務局へ押し掛け、交渉を強要しました。大衆団交というか、まったくの無法状態を現出したのです。-(略)-そのような雰囲気は何日か続く中で、ある日、会議室で「賃上げ 3 万円」を巡る激しいやりとりがありました。-(略)-この文書を新聞、テレビが大きく報じ、協会と事務局は会員からの強い批判に晒されました。-(略)-このような事態は二度と起こさせないとして事務局はバリケードで閉鎖され、我々は裏階段から出入りしました。」と、当時の状況についての説明があった（2021 年 5 月 18 日インタビュー 元関西経協役員 O 氏による）。
- (12) 関西経営者協会「貴委員会と当協会との会合・話し合いについて」1976 年 2 月 29 日。
- (13) 関西経営者協会「緊急常任理事会確認事項」1976 年 3 月 9 日。
- (14) 法政大学大原社会問題研究所編（2006）p.165。関東経営者協会が 1976 年 2 月 28 日に地方団体および業種団体の会長あて文書では「労働者と労働組合の要求である生活防衛のための 3 万円以上の賃上げは必要と認める」という確認文書の文言はいかにも不相当といわざるをえません」とし、「賃金というものは、労使の自主的な団体交渉の結果から生まれる妥協」でありとしつつも、「雇用の維持を大前提としつつ、景気回復のための個人消費の増大に役立たせる必要があるとしても賃上げは「1 ケタ台がせい一杯ということであろう」という認識をもっている」との見解を示している。
- (15) 1975 年 4 月 14 日の申立事件は「都労委昭和 50（不）第 31 号事件」、6 月 2 日の申立事件は「都労委昭和 50（不）第 49 号事件」と称され処理されている。
- (16) 戦後～1970 年代までの中央のナショナルセンターレベルでの賃金体系に関する議論は石田光男（1985 a.b）が詳しい。石田光男（1985a）は「賃金体系として労使関係の実態は表現されている」（p.6）と

- し、賃金体系を観察することから、その当時の労使関係を読み取っている。
- (17) 例えば、日経連職務分析センターによる『新職能資格制度－設計と運用－』（1980）、『職能資格基準のつくり方』（1982）、『職能給の導入と運用』（1983）、『新人事考課制度の設計と活用』（1989）、『職能資格制度と職務調査』（1989）。
  - (18) 賞与に関しては企業の業績とリンクする賞与制の導入を主張している。詳しくは関西経営者協会（2000）参照のこと。
  - (19) ゾーン別昇給管理とは、同一資格等級内の賃金レンジにゾーンが設定され、評価に応じて昇給額が決定される仕組みである。評価に応じた昇給・降給額の決定は、被評価者が上位ゾーンに位置するほど降給の力が働き、下位ゾーンほど昇給の力が働く。結果として、同一資格等級内にとどまる限り、範囲給の中位水準であるポリシーラインに各人の賃金が収束するような形となる。詳しくは石田・樋口（2009）参照。

#### 参考文献

- 石田磯次（1967）「経営者団体の組織と機能」大河内一男・有泉享・金子美雄・藻利重隆編集『現代労働問題講座 4. 労使関係』有斐閣, 307-321。
- 石田光男（1985a）「賃金体系と労使関係（上）」『日本労働協会雑誌』No.315, pp.3-14。
- 石田光男（1985b）「賃金体系と労使関係（下）」『日本労働協会雑誌』No.316, pp.39-49。
- 石田光男（1998）「労働研究の方法的視座」同志社大学大学院総合政策科学研究科編『総合政策科学入門』成文堂, pp.251-279
- 石田光男（2003）『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房。
- 石田光男（2017）「巻頭言 社会科学における記述の意義」『国際産研』第36号, p.4。
- 石田光男・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房。
- 戎野淑子（2006）『労使関係の変容と人材育成』慶應義塾大学出版会。
- 大阪雇用対策会議（1999）『大阪地域における「雇用創出・雇用確保推進策」』大阪府・関西経営者協会・日本労働組合総連合会大阪府連合会。
- 大阪雇用対策会議（2002）『12万人緊急雇用創出プラン』大阪府・大阪労働局・関西経営者協会・日本労働組合総連合会大阪府連合会。
- 大阪労使会議（2002）『大阪の雇用・失業問題と課題「大阪労使会議・雇用対策研究会」報告』関西経営者協会・日本労働組合総連合会大阪府連合会。
- 太田 薫（1975）『春闘の終焉』中央経済社。
- 角間 隆（1981）『ドキュメント関西財界』PHP。
- 片岡豊・平野隆・松本貴典（1993）「経済団体史に関する一括書評」『経営史学』第26巻第4号, pp.66-83。
- 関西経営者協会労働経済専門委員会（1965）『定期昇給制の本質』関西経営者協会。
- 関西経営者協会人事管理専門委員会（1968）『資格制度の現代的意義』関西経営者協会。
- 関西経営者協会労働経済専門委員会（1969）『賃金管理の総合的検討』関西経営者協会。
- 関西経営者協会定期昇給研究委員会（1976）『定期昇給制度の再検討』関西経営者協会。
- 関西経営者協会賃金体系・昇給制度研究委員会（1986）『賃金体系の整備と定昇制度の確立』関西経営者協会。
- 関西経営者協会・日本労働組合総連合会大阪府連合会（1995）『日本の雇用慣行・賃金制度等に関する意識調査』関西経営者協会・日本労働組合総連合会大阪府連合会。
- 関西経営者協会（1996）『関西経営者協会五十年史』関西経営者協会
- 関西経営者協会労使関係特別委員会新時代の人事・評価制度専門委員会（1998）『人事制度改革の方向』関西経営者協会。
- 関西経営者協会労使関係特別委員会新時代の人事・評価制度専門委員会（1999）『日本型目標管理制度のあり方』関西経営者協会。
- 関西経営者協会人材育成特別委員会業績賞与制度専門委員会（2000）『業績連動賞与制の導入と課題』関西経営者協会。

- 関西経営者協会労働政策特別委員会定期昇給制度専門委員会（2001）『定期昇給制度の今後のあり方』関西経営者協会。
- 関西経営者協会人材育成特別委員会職能資格制度専門委員会（2002）『職能資格制度の今後の方向』関西経営者協会。
- 関西経営者協会（2008a）『「関西経営者協会と（社）関西経済連合会の統合に関する説明会資料』関西経営者協会。
- 菊池信輝（2005）『財界とは何か』平凡社。
- 菊池信輝（2018）「安倍政権の社会・労働政策と経営者団体」『大原社会問題研究所雑誌』No.715, pp.2-14。
- 北川隆吉（1968）『日本の支配機構 日経連』労働旬報社。
- 厚生労働省（2022）『平成4年民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況』。
- 小室豊允（1979）「諸外国における『使用者団体』の機能と法的地位」『社会問題研究』第29巻1・2号, pp.31-41。
- 新団体設立検討委員会（2000）『21世紀における真の総合経済団体を目指して』社団法人経済団体連合会・日本経営者団体連盟。
- 菅野和夫（2019）『労働法第十二版』弘文堂。
- 鈴木 玲（2001）「特集：労働問題研究の現在－1980～2000年（4）労使関係」『大原社会問題研究所雑誌』No.507, pp.11-28。
- 隅谷三喜男（1965）『労働経済論』日本評論社。
- 総務省統計局『消費者物価指数』各年。
- 総務省統計局『労働力調査』各年。
- 高瀬久直（2018a）「【特集】経営者団体と労使関係 編集にあたって」『大原社会問題研究所雑誌』No.715, p.1。
- 高瀬久直（2018b）「春闘と経営者団体」『大原社会問題研究所雑誌』No.715, pp.15-28。
- 田中恒行（2019）『日経連の賃金政策－定期昇給の系譜－』晃洋書房。
- 中宮勇一（1989）「戦後地域別経営者団体の結成とその活動」『関東学園大学紀要』第16集, pp.1-20。
- 中山三郎・芳村明（1967）「付論 経営者団体の組織と機能」隅谷三喜男編『講座 労働経済4 日本の労使関係』日本評論社, pp.291-324。
- 中山信弘・藤田友敬編（2008）『ソフトローの基礎理論』有斐閣。
- 南雲智映（2009）「使用者団体の活動」久本憲夫編著『労使コミュニケーション』ミネルヴァ書房, pp.200-228。
- 日本経営者団体連盟（1974）『大幅賃上げの行方研究委員会報告』日本経営者団体連盟。
- 日本経営者団体連盟（1976）『賃金問題研究委員会報告』日本経営者団体連盟。
- 日本経営者団体連盟職務分析センター（1980）『新職能資格制度－設計と運用－』日本経営者団体連盟。
- 日本経営者団体連盟（1981）『日経連三十年史』日経連三十年史刊行会。
- 日本経営者団体連盟職務分析センター（1982）『職能資格基準のつくり方』日本経営者団体連盟。
- 日本経営者団体連盟職務分析センター（1983）『職能給の導入と運用』日本経営者団体連盟。
- 日本経営者団体連盟職務分析センター（1989a）『新人事考課制度の設計と活用』日本経営者団体連盟。
- 日本経営者団体連盟職務分析センター（1989b）『職能資格制度と職務調査』日本経営者団体連盟。
- 日本経営者団体連盟（1995）『新時代の「日本的経営」』日本経営者団体連盟。
- 日本経営者団体連盟（2000）『「経済団体のあり方検討チーム」報告』日本経営者団体連盟。
- 日本経営者団体連盟（2001）『日本経済団体連合会の概要』日本経営者団体連盟。
- 日本経営者団体連盟『日経連タイムス』各号, 日本経営者団体連盟弘報部。
- 間 宏（1981）『日本の使用者団体と労使関係－社会史的研究－』日本労働協会
- 樋口純平・西村純（2020）『雇用関係の制度分析』ミネルヴァ書房。
- 兵藤 釗（1997a）『労働の戦後史（上）』東京大学出版会。
- 兵藤 釗（1997b）『労働の戦後史（下）』東京大学出版会。
- 藤井定義（1967）「〈資料〉戦後大阪の経済団体」『経済研究』第47巻, pp.29-56。

- 法政大学大原社会問題研究所編（2006）『日本労働運動資料集成 VIII 1975～1979』旬報社。
- 宮川 満（1992）「経済団体にみる経営理念」『三田商学研究』35巻3号, pp.52-68。
- 森岡清志編著（2016）『社会学入門』放送大学教育振興会。
- 森田良雄（1958）『日本経営者団体発展史』日刊労働通信社。
- 連合総合生活開発研究所（2006）『賃金制度と労働組合の取組みに関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所。
- 労働省編（1980）『資料労働運動史』労務行政研究所。
- Crump, J. (2003) *Nikkeiren and Japanese Capitalism* Routledge Cruzon, a member of the Taylor & Francis Group. ジョン・クランプ著, 渡辺雅男・洪哉信訳（2006）『日経連 もう一つの戦後史』桜井書店。
- Dunlop, John T. (1958) *Industrial Relations Systems* SOUTHERN ILLINOIS UNIVERSITY PRESS.

---

Research on the Role of Local Organization of Employers' Associations:  
A Case Study of the Kansai Employers' Association,  
an Organization Specializing in Labor Issues in Osaka Prefecture

Masao Nakai

---

There has been considerable research on central employers' organization such as Japan Federation of Employers' Associations. However, research on local organizations has been limited to the reconstruction period after World War II. The purpose of this paper, therefore, is to elucidate the role of local organization of employers' associations by analyzing the major initiatives of Kansai Employers' Association, a representative local organization of employers' associations, since the oil crisis. The association's initiatives covered in this paper are the response of local organizations to the post-oil crisis spring wage negotiation, policy advocacy activities on the annual increment system, employment policy activities by labor and management, and the integration of economic organizations. As a result, it reveals that the role of local employers' associations has been changing with the times. This indicates that the associations have been forming codes of conduct for companies that is required of the times, reflecting the local situation.

**Key words:** Japan Federation of Employers' Associations, Local organization of employers' associations, Codes of conduct, Spring wage negotiation, Annual increment system