

## 論文

## 地方経営者協会の役割に関する研究（2）

——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：**本稿では使用者団体の代表的な地方組織である関西経営者協会（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、地方経営者協会（地方経協）の役割を明らかにする。今回は、労使による雇用対策活動、経済団体の統合について分析する。

**キーワード：**大阪労使会議、雇用対策活動、団体統合

## 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クエッション
  - 2-1. 日本における使用者団体に関わる先行研究の検討
  - 2-2. 研究対象の時期
  - 2-3. 事実を記述する際の留意点と記述方法の検討
  - 2-4. 本研究での分析方法について
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（以上、前号）
  - 3-3. 労使トップ懇談会、大阪労使会議の設立とその活動（以下、本号）
  - 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

### 3-3. 労使トップ懇談会、大阪労使会議の設立とその活動

1989年に労働組合の統一が行われ、日本労働組合総連合会（連合）が誕生したことにより、大阪地域においては経済団体と労働組合の地方連合会の話し合いの場が持た

<sup>†</sup>同志社大学社会学部嘱託講師

\*2023年9月29日受付、2023年9月30日掲載決定

れ、共通の課題である雇用問題に取り組んで行くこととなる。

本節では雇用に関し、関西の労使団体の考えがどのようなものであったのか、そしてこの考えを基本に、どのような枠組みで雇用問題に取り組んでいったのかについて、関西経協と連合大阪で取り組んだ労使トップ懇談会、大阪労使会議の活動に焦点を当て明らかにすることとする。この分析により、関西経協の当時の状況と役割が理解できる<sup>(20)</sup>。

### 3-3-(a) 労働組合のナショナルセンターの統一と大阪労使会議の設立経緯

労働組合の統一に関しては幾度となく議論されてきたが、1980年代によりやく実現された。日本労働組合総評議会（総評）、全日本労働総同盟（同盟）、中立労働組合連絡会議（中立労連）、全国産業別労働組合連合（新産別）の4大ナショナルセンターの統合による全日本民間労働組合協議会（全民労協）が1982年に結成された。1987年には同盟と中立労連が解散し、全民労協を母体として全日本民間労働組合連合会（全民労連）が結成された。さらに1988年に新産別、翌年には総評が解散して、1989年11月21日に連合の結成大会が開催され<sup>(21)</sup>労働界は統一された。大阪地域では連合の地方組織である連合大阪が組織された。

このような労働界の統一の動きがあり、在阪経済五団体（関経連、大商、同友会、工業会、関西経協）の首脳と連合大阪は公式にテーブルに着く環境が整い、1989年11月9日<sup>(22)</sup>に両者が一堂に会し懇談を行った。このような懇談は少なくとも大阪地域では戦後初めてのことであった。そこでは、連合大阪から大阪労働界の統一事情についての説明とともに、今後の経済界との懇談等について意見交換が行われ、企業レベルを超える労使共通の諸課題について随時話し合いを持つことが合意された<sup>(23)</sup>。

以降、労働問題の専管団体である関西経協は経済界の窓口として連合大阪との対話を行っていくこととなる。そのため1990年7月6日に「土地問題懇談会」を開催し、労使の共通課題である住宅政策に関する自由な意見交換が行われた<sup>(24)</sup>。その後、経済界と連合大阪との懇談会は1994年1月24日には「連合大阪・関西経協トップ懇談会」として、雇用問題、労使共通の政策課題についての意見交換を行う場が設置されることとなった。特にバブル経済の崩壊で雇用問題が注視される中、第1回目の同懇談会では労使による共同宣言として「不況脱出・雇用安定宣言」を公表し、連携を強化して共同行動を行うことが確認された。雇用の安定への取り組みが両団体により各方面に向かって宣言されたのである。関西経協と連合大阪の雇用対策の出発点になる宣言であるので以下、少し長くなるが抜粋し、紹介することとする。

「日本経済は九十二年春を境に実質 GNP の伸びが止まった本格的な不況に突入し、未だ景気回復の出口が見えない状況にある。さらに、このまま推移すれば、雇用不安が増大し消費を

萎縮させ、景気は底割れの恐れさえ出ており、強力な景気対策の早急な実施が求められている。

－(略)－

こうした情勢下で、経済構造の改革や企業のリストラチャリング（事業の再構築）が広範に実施され、日本的経営と産業構造のあり方の見直しが議論されている。

今後、さらに「不況脱出」「雇用安定」を基本にした労使双方の取組みは、社会的にも大きな期待が寄せられ、従来以上の役割と責任が求められていると判断される。

－(略)－

関西経営者協会と日本労働組合総連合会大阪府連合会は、この関西における国家的事業やイベントが日本全体の不況脱出のカンフル剤として最大の効果が発揮されることを念願し「不況脱出は関西から」を共通の目標として、今後、以下の共同行動について連携強化を図ることを確認した。

その第一は、政府に対して早急な大規模減税の実施と、「政治改革」の実現と通常国会での「景気回復・経済改革」「税制改革」を実現させることを強く求めることである。

第二は、大阪府・大阪市をはじめとする行政機関に対して「雇用安定」「景気回復」のための公共投資のあり方や助成策の充実を求めることである。

第三は、双方が今後、協議の場の充実を図り、先ず「不況脱出」「雇用安定」への取組みへの連携を強化し、引き続き共通課題への取組みを継続して行うことである。

最早、現在の状況は一時の猶予も許されない。関西経営者協会と日本労働組合総連合会大阪府連合会は、以上の共通認識の下、「不況脱出」と「雇用安定」へ向かって積極的に行動することを、ここに宣言する。」

(1994年1月17日「不況脱出・雇用安定宣言」より抜粋)

続いて1995年1月17日の阪神淡路大震災により生じた企業の社屋・設備等の倒壊や企業倒産、またそれに伴う失業問題に対し、2月14日連合大阪・関西経協トップ懇談会として『「阪神・淡路大震災」対策に関する合意』を行い、その実現のため継続して取り組んでいくことを公表した。具体的には、関西経協は関西財界と協力しながら、「国費による3兆円規模の「復興基金」の創設」、「採用内定を取り消された者の雇用機会の確保」、連合大阪は「阪神大震災関係労働者の雇用安定等に関する特別措置法の制定」、「雇用安定関連施策の実施」などである<sup>(25)</sup>。このような取り組みは地域やその地域の企業・従業員に密着したものであり、地方経協としての活動の意義が見出されるものであった。関西経協は日経連の拡大政策委員会に対しても「兵庫県南部震災復興基金」に関する具体的提言として、被災者への追加見舞金の支給、被災者への生活資金の援助、地方自治体による被災者へ臨時雇用などを内容とする「大型の「復興基金」の設立」を要請している。

このような労使共通の課題への連携した取り組みはその後も引き継がれていき、1998年3月27日に開催されたトップ懇談会では、両団体のトップ層による定期的な意見交換の場として同日付で大阪労使会議が設立されることとなった<sup>(26)</sup>。

このように、大阪では大阪労使会議という地域における労使団体による対話の場が設定され、使用者団体と労働組合との共通課題に関する意思疎通や共同の取り組みが行われていくこととなる。

### 3-3-(b). 労使トップ懇談会による労使共同調査・研究を通じての共通認識の醸成

90年代初頭のバブル経済崩壊等を経験し、労使がこれまで築いてきた雇用制度について、どのように認識しているのかを確認するため、連合大阪・関西経協トップ懇談会において1994年8月下旬から10月下旬にかけて『日本的雇用慣行・賃金制度等に関する意識調査』（1995年1月発表）が実施された。1995年の5月には日経連により『新時代の「日本的経営」』が発表されるなど、この時期は日本の雇用労働分野の諸制度についての見直しが議論されている時期でもあった。

この日経連の『新時代の「日本的経営」』は、日本の雇用労働分野に市場原理の考え方を導入することを目的としており、その中心的な提案として、①期間の定めのない雇用契約の「長期蓄積能力活用型グループ」、②専門性が高く有期雇用契約の「高度専門能力活用型グループ」、③一般職や販売、技能職で有期雇用契約の「雇用柔軟型グループ」から成る「雇用ポートフォリオ」を示し、自社型雇用ポートフォリオの構築を促した提言であった。ただ、「雇用柔軟型グループ」に関しては、バブル経済の崩壊以降、多くの企業では非正規社員の比率を増加させており、日経連がその実態を報告書に反映したという理解が正確であろう。それだけに労働組合にとってはこれまでの雇用慣行の維持が重要であったと考えられる。

関西経協と連合大阪とで実施された『日本的雇用慣行・賃金制度等に関する意識調査』報告書（1995）の「はじめに」の部分では、「これまでわが国の経済成長を支えてきた企業の人事諸制度ならびに労働組合の役割は大きな転換期を迎えている」という認識のもと、「日本的雇用慣行のあり方を労使共通の課題として捉え」実施したことが記されている。このように同調査は労使が雇用労働分野の諸活動に取り組んでいくに当たり、お互いの認識を確認するために実施された。調査対象は、連合大阪は民間企業の労働組合500組合（回答者は3役以上の組合幹部。集計対象は回答のあった270組合）、関西経協は会員企業で無作為抽出した630社（回答者は取締役以上の経営幹部。回答のあった383社）であった。

質問項目は多岐にわたるが、労使関係上最も重要な事項である雇用に関する項目の調査結果は図表3-8のとおりである。具体的には、「長期継続雇用（いわゆる終身雇用）を今後も維持すべき」と考えている経営幹部は48.0%であり、労組幹部は66.7%と開きがあるものの、「一般論として基幹的職務に従事する者の雇用管理は今後も長期継続雇用を原則とすべき」と考えている経営幹部は「全く同感」「概ね同感」と合わせ70.2%、労組幹部は70.7%と大きな差は見られない。そして、「今後は企業内で長期雇用継

続を維持するのは困難であり、関係会社など同一企業グループ内での雇用維持を考えていくべき」とする回答では経営幹部が「全く同感」(4.2%)、「おおむね同感」(50.9%)と合わせ 55.1%、労組幹部は「全く同感」(6.7%)、「おおむね同感」(47.8%)と合わせ 54.5%と、何らかの形で雇用を維持していくという考え方は労使とも示されている。

図表 3-8 雇用に対する労使幹部の考え方(「全く同感」と「概ね同感」と回答した合計の比率%)

項目	経営幹部	労組幹部
長期継続雇用(いわゆる終身雇用)を今後も維持	48.0	66.7
基幹的職務の雇用管理は今後も長期継続雇用を原則	70.2	70.7
同一企業グループ内での雇用維持を考えていくべき	55.1	54.5

出所：関西経営者協会・日本労働組合総連合会大阪府連合会(1995)をもとに筆者作成

図表 3-9 賃金に対する労使幹部の考え方(%)

項目	経営幹部	労組幹部
今後は能力・業績を重視	66.1	25.2
今後は(今後も)年功と能力・業績を同程度重視	29.0	62.6
職位や資格が上位になるほど能力・業績に重点を置くべきである	94.5	79.3

出所：関西経営者協会・日本労働組合総連合会大阪府連合会(1995)をもとに筆者作成

\*「職位や資格が上位になるほど能力・業績に重点を置くべきである」の割合は「全く同感」「概ね同感」の合計の割合である

また、賃金決定に関する考え方として、図表 3-9 のとおり「賃金の決定にあたっては、今後は能力・業績を重視すべきである」と考える経営幹部は 66.1%、労組幹部は 25.2%、「賃金の決定にあたっては、年功と能力・業績は同程度に重視すべき」は経営幹部 29.0%、労組幹部 62.6% となっており、経営側は能力・業績に重点を置くことを考えており、労働側と異なる。ただ、別の質問項目で「一般論として賃金の決定にあたっては、職位や資格が上位になるほど能力・業績に重点を置くべきである」と考える経営幹部は「全く同感」(48.3%)、「概ね同感」(46.2%)を合わせ 94.5%と肯定的意見が 9 割を超え、労組幹部は「全く同感」(25.2%)、「概ね同感」(54.1%)の合計が 79.3%と約 8 割を占めており、両者とも役職や資格に見合った賃金管理の導入を考えている。

この様に経営幹部と労組幹部の雇用や賃金制度に関する考え方は労組幹部においても能力・業績はまったく受け入れることが難しいという考えではなく、職位に応じた賃金制度の構築に対しては経営側と同じ方向であった。

同調査結果で重要なことは、「能力・業績」に関しては、個別企業においては能力・成果を基準とした人事制度へと改革が進みつつあったことから、労組幹部は柔軟に対応し、何よりも長期雇用慣行の継続など「雇用の維持」が重要という認識であったことである。特に、従業員の基幹的な部分については雇用の維持を図ることが労使共通の認識

であった。

両団体はこれらの調査結果を踏まえて1995年10月に『雇用創出と新たな日本的雇用慣行の構築』を発表、その他、1997年5月に国の助成制度の活用程度や内容について労使の幹部を対象とした『雇用関係主要助成制度に関するアンケート調査』を実施し、助成金の再編成、支給対象者申請等に関わる事務の一本化などを内容とする『雇用助成制度のありかた』についての提言を取りまとめ、翌年3月に労使共同で労働省に要望した。これらの共同調査・提言に加え、関西経協と連合大阪は大阪地域の雇用の現状の詳細分析、雇用維持・拡大への具体的取り組み、ワークシェアリング推進等の共同研究を実施し、雇用に関する共通認識を深めていった。

このような一連の取り組みにより、雇用維持というこれまで労使が培ってきた共通の理念が関西経協と連合大阪の両団体により再確認された。この点が重要であったと言える。

### 3-3-(c). 大阪労使会議による大阪雇用対策会議の設置と公労使による雇用対策活動

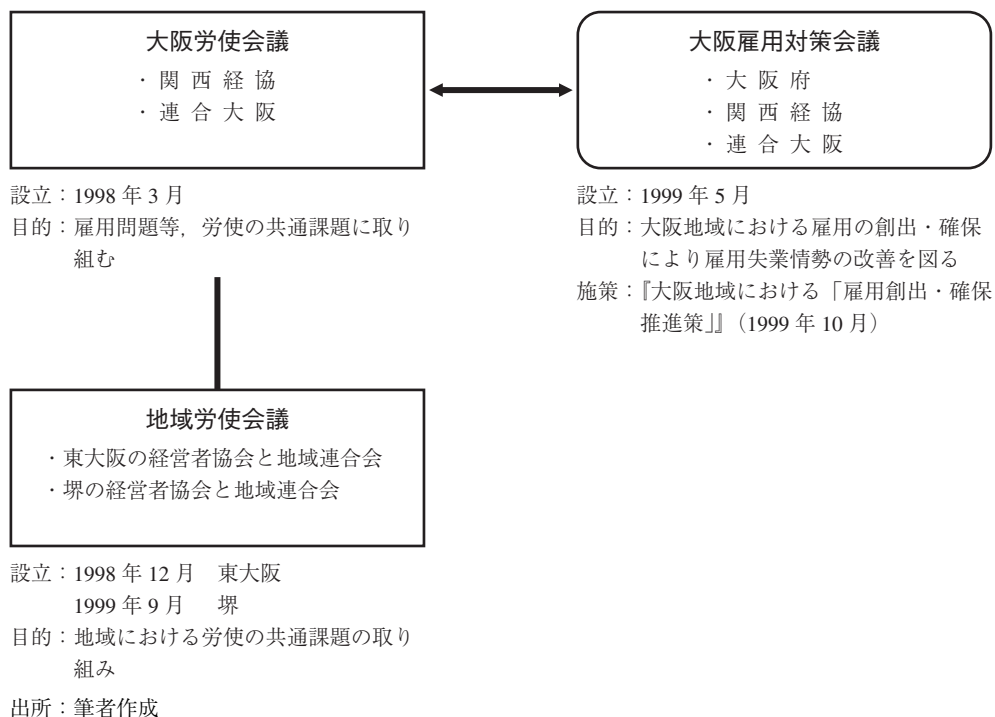
1999年5月19日に開催された大阪労使会議においては、大阪地域における雇用問題について意見が交わされた。当時は、バブル経済の崩壊による「失われた10年」と言われる不況のまっただ中にあり、1997年のアジア通貨危機による金融危機の発生、金融機関同士の合併・統合等が行われるような経済状況であった。1997年度はゼロ成長(実質GDP)、翌年の1998年度がマイナス1.5%、1999年度は0.7%成長、その後も低成長およびマイナス成長が続き、失業率も高止まりする状況が続いていた。当時は、大阪を含む近畿圏の失業率は5%を超える水準となっており他の地域と比較しても厳しい雇用状況となっていた。また1999年からは全国の水準と比べ1%ポイント近く高くなっていた。

このような雇用情勢の中、雇用の安定・創出は国民的な課題となり、中央においては日経連、連合、政府による雇用対策への取り組みの準備が進められた。大阪地域においても雇用問題は喫緊の問題となっているという認識の下、1999年5月19日に関西経協の奥井功会長、連合大阪の前川朋久両会長による「雇用安定・創出宣言」が発表された<sup>(27)</sup>。

同宣言では、当時の近畿圏の完全失業率、失業者数が全国で最悪の実態にあることから、大阪労使会議として雇用の維持・安定を図るとともに雇用創出の実現に向けた精力的な取り組みを行うことが確認された。具体的な取り組みとして、「日経連と連合が政府に対して共同提言を行った「100万人雇用創出策」、政府が策定した「77万人雇用創出策」、労働省の「雇用活性化総合プラン」<sup>(28)</sup>などの実現を図るため、行政と労使で構成する大阪雇用対策会議の設置を大阪府に対して要望する」「この大阪雇用対策会議では、大阪府における具体的雇用創出目標の設定と、その施策の明確化を追求していく」

と、大阪府を巻き込んだ「大阪雇用対策会議」の設立が重点となった。この宣言に基づき両団体から大阪府に要請が行われ、図表 3-10 のとおり関西経協，連合大阪，大阪府のトップで構成する「大阪雇用対策会議」が 1999 年 5 月 31 日に設置された。

図表 3-10 大阪労使会議，大阪雇用対策会議関係図



当時は、雇用対策の推進組織としては全国版では日経連，連合，政府の「政労使雇用対策会議」（1998年9月発足）が存在したが，地方では「大阪雇用対策会議」が最初の取り組みであった。

同年10月28日に開催された第2回目の大阪雇用対策会議では，雇用対策の具体的推進策である『大阪地域における「雇用の創出・確保推進策』』が取りまとめられ，承認された。同推進策では2001年度を最終目標年度に設定し，「雇用創出目標人数は，各施策の検討を行った結果，直接的な雇用・就業機会の拡大人数を基礎に，間接的な効果や影響を予測し，雇用・就業者の総合計として延べで約6万人となる」（p.2）としている。6万人の具体的な内訳は，「緊急地域雇用特別交付金の活用」2万人，「成長分野における雇用創出」3万6千9百人，「その他の事業および間接的な波及効果」3千百人となっている。「緊急地域雇用特別交付金の活用」による雇用創出については大阪府に基金事業として政府から142億円強の交付が決まっていたことから，この基金により具体的な事業<sup>(29)</sup>実施のために失業者を短期雇用として雇い入れるというものである。そして，同推進策では「この府域の雇用総出量6万人に合わせ，近畿各府県における取り組

みにより、近畿ブロックの完全失業率を1%ポイント低下させることが期待できる。」(p.2)としている。なお、「成長分野における雇用創出」については、中央の連合と日経連がまとめた政府の100万人雇用創出の計画を、大阪の地域特性や中・短期に可能な分野を絞り込んで算出した数字である。

関西経協では具体的事業として、中小企業に大手企業の専門人材を派遣する「中小企業元気プロジェクト」、求人説明会、求職のためのパソコンのスキルアップなど一般失業者に対する事業、求人開拓などの国からの受託事業とする「地域求職活動援助事業」などを実施した。

このような大阪地域における公労使連携による雇用対策活動は、全国でも初めての取り組みであり、労使団体による雇用維持への認識は強固になっていったと考えられる。

また、2000年5月には国の出先機関である大阪労働局が大阪雇用対策会議に新たに加わり、2002年9月には中小企業の支援強化など産業政策の推進も視野に入れた『12万人緊急雇用創出プラン』（2002年度から2004年度までの実行プログラム）が策定された。『12万人緊急雇用創出プラン』では「このプランは、既存中小企業への支援強化、大阪産業の構造転換の推進、雇用のミスマッチ解消、公的セクターを中心とした雇用創出・雇用セーフティーネットの整備を柱としており、こうした公労使による産業労働施策の一体的展開を通じた雇用の創出、確保システムの確立により、府内中小企業の再生、就職困難者をはじめとする府民の雇用不安の払拭を目指す」(p.3)としている。その後、近畿経済産業局、大阪市、堺市、大阪商工会議所が大阪雇用対策会議に加わり、その施策内容はその時々々の雇用ニーズを踏まえながら、大阪地域における雇用対策活動を行っていくようになる<sup>(30)</sup>。

### 3-3-(d). 大阪労使会議の活動が目指したこと

図表3-11に示されるように、関西経協と連合大阪は、両団体間の対話を積み重ねることにより1994年の「不況脱出・雇用安定宣言」発表、1995年の「阪神・淡路大震災」対策に関する合意公表、大阪労使会議による1999年の「雇用安定・創出宣言」発表、そして大阪雇用対策会議の設置と『大阪地域における「雇用の創出・確保推進策』』の策定をはじめとする雇用の維持・創出の取り組みを継続して行ってきた。

この時期は、バブル経済の崩壊、関西地域では阪神淡路大震災により激変した経営環境の下において、各社は生き残りのための企業改革がテーマとなっており、人事労務分野においては、企業の業績を各人事施策に反映して行く成果・業績主義人事への取り組みと、正社員の削減と非正規社員への切り替えなどによる人件費コストの削減が進行しつつあった。

このような当時の企業内の改革を前提にしつつも、関西経協と連合大阪は雇用安定に対する労使の認識を各方面に対して公表するとともに、大阪労使会議を軸とした大阪雇



図表 3-11 関西経協・連合大阪の雇用への取り組み

時期	会議名	概要
1989年11月9日	経済団体と連合大阪初会合	労働組合の統一に伴い在阪経済5団体との初会合
1994年1月24日	連合大阪・関西経協トップ懇談会(第1回)	雇用問題、労使共通の政策課題についての意見交換：「不況脱出・雇用安定宣言」発表
1994年8月下旬～10月下旬	連合大阪・関西経協トップ懇談会	連合大阪・関西経協の共同調査：「日本的雇用慣行・賃金制度等に関する意識調査」実施(1995年1月)発表
1995年2月14日	連合大阪・関西経協トップ懇談会	「阪神・淡路大震災」対策に関する合意公表
1998年3月27日	連合大阪・関西経協トップ懇談会	同日付で「大阪労使会議」の設立
1999年5月19日	大阪労使会議	「雇用安定・創出宣言」発表：大阪雇用対策会議の設置を確認
5月31日	大阪雇用対策会議	会議体の設立と第1回会議
10月28日	大阪雇用対策会議	『大阪地域における「雇用の創出・確保推進策』』承認：6万人の雇用創出
2002年9月4日	大阪雇用対策会議	『12万人緊急雇用創出プラン(案)』策定：雇用と産業政策の実施

出所：筆者作成

雇用対策会議の設置と同会議による各種の雇用対策に関わるプログラムの実行により、これまで労使で培ってきた雇用重視という共通の行動規範の再確認とその浸透を図って行ったと考えられる。

個々の企業における経営改革に伴う雇用分野の改革については、企業の労使により協議、決定されることであり、その領域には労使団体は深く立ち入ることはできない。そのため、各企業で改革を推し進めていく場合においても可能な限り雇用の維持を重視していくという労使団体によるメッセージの発信となったと考えられる。そして改革の過程において失業が発生した場合は、特に政府や行政機関においてセーフティネットの整備や雇用対策を実施すべきとの考えを、各組織を巻き込みながら大阪労使会議は示していった。

労働組合のナショナルセンターの統一により、労働組合の運動のあり方として労使対立から労使協調へとそのスタンスは定着していった。そしてこのような運動のあり方への転換は、一企業で解決できない問題を産業や地域で解決していくための既存の枠組みの補強、改革については、いわゆる「政策制度要求」を軸とした運動に一層重点が置かれて行ったと考えられる。連合大阪の大阪における一連の取り組みは、このような運動の一環として位置づけることもできる。

使用者団体の関西経協にとっては、企業内労使関係の安定は、これまでの経営者協会の活動成果であるということもできるが、逆に自らの存在意義が問われる状況にもなっ

た。失業率が高まり、大阪地域における重要課題である雇用の創出・確保を追求して行くという雇用対策活動は、関西経協においては企業内労使関係と遊離した取り組みとなる部分もあるが、関西経協の存在感を示すために重要な事業と位置づけられたと考えられる。

当時、雇用対策活動の一端を担っていた関西経協の部門長からは「トップクラスがそろろうという意味では、マスコミにたびたび報道されたが、会員企業から評価されたかどうかと問われると、心もとないところがある。当時は如何にトップを揃え、どうすれば報道されるのかということを考えて行動していたように思う。」(2021年7月12日インタビュー 元関西経協幹部 S氏)、「連合や行政との会合でも雇用が大きなテーマでした。コミュニケーションをとることは悪いことではないが、終身雇用を是とする限り、労組や行政と同じ方向を向くことができた。ただ、このような活動はセレモニーになってしまい、雇用を守ることによって失われるものや賃金や行政指導など対立するテーマについて率直な議論ができなかったことは会員企業から見て「我々の味方ではない」との思いを抱かせてしまったのではないかと感じる。」(2021年7月12日インタビュー 元関西経協幹部 M氏)という意見が聞かれた。また、会員企業の認識としては、「関西経協が雇用対策事業を実施していたという記憶は無い。個別企業にとって自社の雇用は神経を使っていたが公的な雇用対策事業はあまり関心が無かった。」(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)、「関西経協が雇用対策事業に取り組んでいたという認識は無かった。むしろ企業向けの提言作成の委員会活動については参画したりして勉強になった。」(2022年4月13日インタビュー 大手製造業人事部門管理者 K氏)、「雇用対策は特に関心を持っていなかった。企業と個人との繋がりを持つために、その中間に公的な組織が介在することが重要と考えているので、その意味では関西経協が実施していた雇用対策活動は重要だと考える。」(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、会員企業にとって雇用対策活動は、経済団体が取り組む事業として理解できても、その事業が具体的に個別企業にとってどのような意義があるのか関西経協は十分に伝えることが出来ていなかったのではないかと考えられる。

これは、雇用対策活動に取り組んでいくという関西経協の組織方針は、従来と同じく企業経営者や人事労務担当役員などで構成される理事会等で審議、決定されていたが、政策提言の作成時のように各企業から委員が専門委員会等に参画し具体的方針を策定する仕組みを採用していなかったことから、関西経協と企業との実務レベルの対話が希薄であったことも一要因と考えられる。

南雲(2009)が日経連の存在について「日経連が労働問題の専管団体として存在する意義は、敵対的な労使関係の終焉と日経連自身が扱う領域が労働の周辺分野に広がった

ことによって減少した」(p.221)と指摘したが、この時期は、地方経協の従来の役割の喪失と新たな役割としての雇用対策活動の実施など、自らの存在意義を模索していたと考えられる。

### 3-4. 日経連と経団連の統合

本節では日経連と経団連の統合について、新たに発足する団体がどのような考えに基づき、どのような事業を展開しようとしたのか、そしてその統合方向に対して地方経協や関係者がどのように考えたのかを整理する。この議論の過程で地方経協は自らの役割をどのように位置づけ、考えたのかを検討することとする。

#### 3-4-(a). 統合までの経緯と方向

まず、両団体の統合までの経過を簡単にたどることとする。

日経連と経団連は2002年5月28日に組織統合し、社団法人日本経済団体連合会が発足した。新団体の事務局は経団連会館となり、実質的には日経連の雇用労働政策に関する機能が新経団連に移管され、新たに労働政策本部と労働法制本部が設置された。

両団体の統合に関しては、2000年1月5日の経済4団体の共同記者会見の席上、経団連の今井会長が経済団体の統合問題に関する記者の質問に対し、「経済4団体が長い歴史を有しているのは確かだが、長い歴史を持つ企業も統合しており、経済団体の統合ができないわけではない」(日本経営者団体連盟2000 序)と答えたことから始まる。

このような発言を受けて奥田日経連会長は同年5月18日の日経連総会において統合問題について触れ、その後、日経連副会長であり広報委員長の藤井日立造船会長が座長となり6月1日「経済団体のあり方検討チーム」が発足し、本格的に日経連と経団連の統合問題等について検討された。なお、総会時の奥田会長の発言は次のとおりである。

「私は、必ずしも現行の体制を固定的に考えるのではなく、財界団体、例えば日経連と経団連の統合も、選択肢のひとつとして、仮にそうした場合に、それによって、どれだけ影響力や活動力を強化できるだろうか、ということ、プロジェクトチームを作って、一度検討してみる必要があるのではないか、と考えるに至ったのであります。すなわち、これは、統合を検討するというものではなく、日経連活動、ひいては財界活動のあり方を、今一度、原点に立ち戻って見直すプロジェクトチームであります。今後、軽々に結論を急ぐことなく、また、いたずらに時間を費やすことなく、会員団体をはじめとする、各界各層の意見も伺いながら、民主的な話し合いのプロセスを通じて、財界活動の今後のあり方につきまして、研究を深め、結論を得てまいりたいと考えております。」

「なお、今回の検討は、基本的には中央レベルの問題でありまして、地方経協や、業種別団体などのあり方につきましては、各地方、各業種で主体的に取り組むべき問題であり、必要に応じて、それぞれ検討されるべきものであると考えております。」

(2000年日経連総会資料を一部抜粋)

奥田日経連会長がこのような発言をした背景には、当時の社会経済環境において日経連が果たしてきた役割の検証と見直しという視点は重要であるが、日経連を支える地方経協の影響力の低下があったことは否定できない。東京への一極集中と、それに伴う地方経済の衰退は、地方組織に支えられている日経連においても大きな影響があった。

プロジェクトチームは図表 3-12 に示すとおり 6 月から 7 月にかけて、会員団体・企業や、各界有識者へヒアリングとアンケート調査を行い、その結果を 8 月に『「経済団体のあり方検討チーム」報告』にまとめ発表した。以降は、統合に向けた団体としての手続きを経ながら 2002 年 5 月に両団体の統合が行われた。

図表 3-12 日経連の統合までの取り組み

日程	会議など
2000 年 5 月 18 日	日経連総会：奥田会長発言
6 月 1 日	「経済団体のあり方検討チーム」発足
8 月 3 日	『「経済団体のあり方検討チーム」報告』公表
9 月 22 日	新団体設立検討委員会発足
12 月 20 日	新団体設立検討委員会：「二十一世紀における真の総合経済団体を目指して」取りまとめ
2001 年 1 月 23 日	経団連・日経連の統合に向けての共同宣言
2 月 17 日	第 1 回新団体設立準備検討委員会会合
2002 年 1 月 11 日	臨時総会：日本経済団体連合会設立承認
5 月 28 日	団体統合

出所：日経連タイムス各号、関西経営者協会内部文書により筆者作成

統合までの過程では、2000 年 12 月には新団体設立検討委員会において「二十一世紀における真の総合経済団体を目指して」、2001 年 1 月には今井経団連会長、奥田日経連会長名で統合に向けて新団体の方向が示された共同宣言がそれぞれ発表された。

「二十一世紀における真の総合経済団体を目指して」では「戦後 50 年以上が経過し、労働問題と経済問題とを切り離して取り扱うことは、困難となってきた」「即ち、少子高齢化、個性化、価値観の多様化が進むのに伴い、社会保障改革、雇用労働問題の解決、教育改革をはじめとして、両団体の統一した発言、行動が必要とされる重要な政策課題が増えている」とし、そのため活動方向として、「21 世紀における「民主導の活力ある経済社会」の実現に向けて、わが国の進むべき道筋を示し、リーダーシップを発揮する。とりわけ、自己責任原則と人間尊重の精神のもとで、自由・公正・透明な市場主義経済体制を確立し、世界経済の健全な発展に寄与する」とされている。

2001 年 1 月の今井経団連会長、奥田日経連会長名で公表された統合に向けた共同宣言においても、「戦後 50 年以上が経過し、労働問題と経済問題を切り離して取り扱うこ

とは次第に困難となってきた。また少子・高齢化，国民の意識・価値観の多様化の進展に伴い，社会保障制度改革，雇用・労働問題の解決，教育改革等は経済界にとって重要な政策課題となっている」との認識を示し，「これらの問題については，総合的な観点から統一した見解と取り組みが求められている。さらに地方分権を推進する上でも，地域の経済団体・企業との連携を強化していかなければならない」としている。

「二十一世紀における真の総合経済団体を目指して」および共同宣言においては，「労働問題と経済問題とを切り離して取り扱うことは困難」とし，雇用労働分野の諸課題は単独で解決できないとの認識であるが，その解決方法は「自由・公正・透明な市場主義経済体制を確立」していくことが必要との認識である。そして，その理解に立って「地域の経済団体・企業との連携を強化」していく必要性を強調している。このように，「人間尊重の精神」という日経連発足以来の基本精神は謳われているものの，新たに成立する経済団体は日経連がこれまで有していた労使協調型の行動志向の転換を内包していたと考えられる。

### 3-4-(b)．日経連と経団連の統合に関する議論

日経連と経団連の統合に関する関係団体や経済人，有識者などの意見は，新聞など各種報道によりその断片的な情報が公表されているが，ここでは日経連作成の公表資料である『「経済団体のあり方検討チーム」報告』，そして未公開ではあるが関西経協において作成された「臨時関西各地経協長会議メモ」により，当時の議論を振り返っておきたい。このように手許に残っている資料は限られているが，この2つの資料の検討は，各組織における議論がどのように行われたのか垣間見ることができる意味のある作業と言える。

#### 1) 『「経済団体のあり方検討チーム」報告』(2000)の検討

各業界，地方経協に対する日経連実施のアンケート結果は『「経済団体のあり方検討チーム」報告』(2000)で紹介されている。この報告書は日経連に期待される役割，日経連活動の現状，地方経協・業種団体の活動，そして統合に関する是非など，様々な角度から，経済団体の首脳や労働組合，政府高官，学識者，評論家，地方経協・業種団体の会長など幅広い層からの意見を収集し，整理された冊子である。この中で「日経連の存在」「地方経協の役割」および「統合の是非」について記載されている意見を詳しく見ていくこととする。

まず，日経連と経団連の統合に関しては回答者全体の方向を見ると，「賛成」が4割，「反対」が2割，「反対」とも「賛成」とも分類できない「中間」が4割となっており，また日経連を構成する地方経協，業種別団体の意見を見ると，「賛成」が3割強，「反対」が2割，「中間」が5割弱となっている (p.49)。このように，新たな団体の方針などの姿が見えない時点では賛成も反対も言えないというスタンスが多かった。

日経連の存在についての意見は以下のとおりである (p.3)。

【財界 OB】「日経連など経済団体の創立時の役目は終わったと思う。総資本と総労働の対決など誰も考えていない。新しい姿に切り替えたい。」

【不明】「日経連は、財界労務部としての役割は終わった。」

【財界 OB】「日経連、経団連とも、創設時の役割が変わった。日経連は春闘がなくなったし、経団連は政治献金をやめスペシャリストの集団になった。時代は大きく変わっているのだから、政策提言団体として一つにまとまっていくことがいい。」

【財界 OB】「日経連は労使関係、特に春闘を主導し、連合に対する受け皿の役割を果たすとされてきた。しかし、春闘も矮小化し、連合と対立するより協力するほうが多くなり、福祉、雇用、教育に重点を移しつつあるが、これでは他団体に対して明確な特徴を打ち出しにくいのが現状である。」

このように春闘における役割は終焉し、日経連の役割が時代とともに希薄になっており、新たな方向に転換すべきとの意見である。

地方経協・業種別団体の活動については、地方経協の会長の意見を一部紹介すると以下のとおりである (pp.40-41)。

【地方経協会会長】「雇用が流動化し雇用構造が変化する中で、労使間に発生する紛争は個別紛争が中心となるが、人の問題に軸足を置いて活動してきた協会の役割はますます重要となる。」

【地方経協会会長】「人に関わる問題」を管轄する団体としての役割は重くなっており、認知度も高まっている。」

【地方経協会会長】「県内のあらゆる問題や企業経営の問題まで、幅広い役割が求められ、地方行政への反映は期待されている。」

【地方経協会会長】「設立の基本である「企業の人」に関する活動を行い、地方からは相応の評価を得ているが、労働問題が以前ほど深刻でない今、幅広いテーマで経営に役立つ事業を行っている。」

【地方経協会会長】「若年労働力が急速に減少していく中で、将来の備えをしておく必要がある。」

この出された意見では先の財界 OB の意見とは異なり労使紛争においては集団的な紛争から個別的紛争への移行により、地方経協の役割が増しているとの意見、そして地

方行政への企業経営に関する意見反映のための役割を求める声が出されており、地方経協の存在意義が主張されている。

次に、統合に賛成、反対に関する主な意見を抜粋し紹介する。

統合に賛成の意見を示せば次のとおりである (p.44)。

【経済団体首脳】「統合により両団体の今の機能の強化・補完のメリットは大きい。いずれは統合の方向に向くべきである。」

【財界 OB】「統合は避けて通れない。統合するならば、両団体で新しい経済団体の役割について十分に詰めた上で、過去にとらわれず斬新な構想の下に日本産業の顔となるりっぱな団体を誕生させて欲しい。」

【経済団体首脳】「戦後 50 年を経過して国内の政治情勢、経済情勢、産業構造および国際関係も大きく変化してきている。行政機構の改革、産業界の中における企業再編成も進んでいるとき、経済団体のあり方についても基本的に見直すべき時期に来ていると思う。意思を統一し、発言力をより強化するためにも、前向きに検討すべきである。」

【地方経協会長】「早急なる統合が望まれる。経済団体が一体化し、グローバル戦略に徹した形の政策をサポートの上、各方面に亘る実効を挙げるべし。両団体ともなすべきことは一つ。ベクトルを合わせ組織運営の効率を図り、各企業、産業からの信頼を得るべし。」

【経済団体首脳】「労働問題全般に精通した日経連と、政界に対して強い発言力を持つ経団連とが、それぞれの強みを生かして統合することは、財界全般の効率化を促すとともに、財界の「発言力」をより確固たるものにできると期待される。」

反対の意見は次のとおりである (pp.45-46)。

【学者】「一般論から言えば、多様な意見が出る社会がいい。経済界においても同様で、団体をつつとまとめて意見を一本に絞るよりも、それぞれが自由に活動し発言できるようにしたほうがいい。事業活動が重複していて非効率なところがあるとなれば、調整すれば良いだけのことである。」

【労働評論家】「はじめに統合ありきの発想が抜けきらないのではいか。国際競争の激化、高齢化、少子化に加え、低成長経済と雇用・失業の多様化や困難を免れない時代に、日経連の如き専門的労務団体を経団連所属の一部局に改組して、どんなメリットがあるというのか。加盟企業の会費負担の減少などをメリットと考えるのであれば、何をか言わんやである。経団連への統合は、デメリットこそ生ずる

が、メリットは生み出さない。」

【学者】「日経連、経団連は目的、組織が違う。雇用問題にしても、日経連と経団連では全く意見が異なる。日経連は、短期のリストラなどではなく雇用問題をより長期に考えて今日に至っている。労働組合に対する日本の経済団体の取り組みは、「協調」と「対立」の二面があった。日経連は、労働側に配慮し、この「協調」面を育ててきた。これは日本のよいところであり、統合によってこれを失うのは、産業界にとって損失である。」

【政府高官】「経団連との統合では、利潤追求、株主重視といった企業の論理が全面に出てくる恐れがあり、また、そうでないにしても、対外的にそうした機関であると受け止められる危険性もある。」

【学者】「労使関係を安定させる努力はこれからも必要。安定しているので大きく見えにくいのが、いったん損なわれると取り戻すのは大変である。失われたことによるコストは甚大である。集団的な労使関係の維持安定にとって日経連の役割は大きい。」

後ほど議論することとなるが、統合に「賛成」の意見からは企業の再編、グローバル化戦略など経営課題の解決に対して経済団体の統合により力を発揮することができる、という主張である。しかし「反対」の意見からは、設立目的の異なる団体の統合ありきの議論を進めることへの疑問とともに、雇用労働問題を考える場合、経団連の持つ市場重視型の理念では、これまでの労使関係の維持が可能であるのか明確ではないとの懸念が示されている。

## 2) 臨時関西各地経協長会議での議論

団体統合に関する地方経協の意見はどうか。この点については2000年7月に開催された「臨時関西各地経協長会議」の議論内容を検討することとする。同会議は統合がどのような方向で決着するのかまだ明確になっていない段階での開催であり、この時点において関西ブロック内で意見交換をすることは有意義との判断で開催された。出席者は関西ブロックの地区経営者協会を含む経営者協会の会長または副会長である。

当日は出席者による思いを自由に交換し合う形で進められた。

以下、具体的な発言を「臨時関西各地経協長会議メモ」(2000年7月13日)より抜粋し紹介する。

まず、日経連の役割は変わっておらず、中小企業では労働問題が発生しているという視点からの意見では、

・「日経連の果たす役割、必要性は今後も変わらない。連合の誕生により労働問題は



過去の問題だとして日経連の役割を議論するのは誤りである。中小企業では様々な問題が発生している。」

- ・「中小企業の労働問題を袖にして考えることは誤りである。」
- ・「経団連と日経連が統合した場合、全国の中小企業が置き去りにされるという懸念がある。地方経協の構成の多くは中小企業である。統合により中小企業の意見が労働行政に反映されるのか。」
- ・「今は平穏だが、いつまた賃上げ問題等がでてくるかわからない。経協の助けを求める中小企業が出てくる。」
- ・「経協は任意団体とは言いながら公設委員の推薦権を持っている団体であるので、無くなったらどこがやるのか。」
- ・「地方の中堅中小企業が抱えている、経営・人事労務問題、雇用問題が副次的に扱われる恐れがあるなら、統合に反対せざるを得ない。」

などがある。

また、日経連と地方経協との関係と地方経協の果たしている役割については、

- ・「地方経協の組織を日経連から離して日経連は機能するのか。地方を抜きにした議論は現実的でない。」
- ・「統合は中央レベルの問題であり地方経協は個々となっているが<sup>(31)</sup>、その意図が分からない。中央レベルの検討は地方経協の立場を含んだ検討が必要である。」
- ・「人に関する問題は無くならない。リストラ、倒産などにより連合系以外の組合の組織に労働者は駆け込んでくる。地方経協の果たすべき役割は益々重要になる。」
- ・「21世紀は地方の時代だと言われている。47都道府県を日経連は組織している。」
- ・「日経連のこれまでの機能を損なわないようにしてもらいたい。地方経協の機能を損なわない配慮が必要である。」
- ・「日本の中央の動向や考え方等を会員経営者に提供することが地方経協の重要な仕事の一つである。」

などがあった。

一方、日経連の統合は地方経協の役割を考える上で良い機会という意見もあった。具体的には、

- ・「地方は地方としてあるべき姿を描き、地方と中央をどのように繋いでいくのかを考える一つのきっかけとしては良い問題提起である。」

- ・「統合問題は一方では魅力ある経協として活動するための救世主となる。活動していくための体力が今の経協にはない。現状維持でも精一杯である。地方経協のあり方は地方経協自体が主体的に検討することが必要である。」

ここでの議論は、経営・人事労務課題に関しては、中小企業においては、まだ多くの課題が残っている。それ故、地方経協の果たすべき役割は依然としてあり、日経連の統合問題は地方経協のあり方を抜きにした議論であり現実的でないという点が強調されている。つまり、労務相談などで具体的な労使紛争に対して解決のための助言をしているのが地方経協であり、その役割は会員企業からもまだ求められており、このような地方経協の機能を損なわないようにすることが重要との意見である。しかし一方では、この機会に自らが主体となって地方経協の存在意義を考え、生き残っていくことが重要との考えが示されている。

このように新団体において、これまでのやり方が継承されるのか否か不安な状況であったことは確かである。

日経連のアンケートおよび臨時の関西各地経協長会議の内容から見えることは、これまでの議論と重複するが、以下のようにまとめられるのではないであろうか。

1つは、春闘などによる大幅な賃金引き上げは終焉し、また集团的労働紛争が大手企業においては問題の無いレベルになっていることから、日経連の役割はこれまでのような対労働組合対策だけではなくてきたこと。

2つは、1つ目と関係するが、この時期の雇用労働問題は、経済政策や産業政策などの、政府が進める市場メカニズムを基軸とした政策への対応が必要になったこと。つまり、経営改革を起点とした人事労務課題に対応しなければならなくなったこと。

3つは、しかし市場メカニズムの拡延だけでは、これまでのように労使関係や雇用労働問題に対応できるのか疑問であること。そして地方経協の会員企業は中小企業が多数を占めており、そのため中小企業の実情を踏まえた取り組みが必要であること。

日経連と経団連の統合の議論から浮かび上がることは、中小企業への対応という課題は残っているものの、社会経済環境の変化の中で労働問題への対応の再構築が必要な時代になっていたということである。

### 3-5. 関西経協と関経連の統合

本節では2009年5月に実施された関西経協と関経連の統合について、その経緯を簡単に整理するとともに、統合によりどのように事業を構築していったのか、また関西経協が関西地域のブロック経営者協会の役割を果たしていたことから、傘下の地方経協はどのような意見を持っていたのかを整理する。このような事項の整理により関西経協の

役割および統合後の関経連の役割をどのように考えていたのか考察することとする。

関西の有力企業は、関西地域の経済団体、業界団体だけではなく日経連や経団連などの中央の組織にも加盟しており、その費用、スタッフの負担は大きなものがあった。このような実情から、バブル経済の崩壊を契機として、先に触れたように中央では2002年5月に日経連と経団連の組織統合が行われ、関西では、第1章で紹介したように2003年4月には大商と工業会が団体統合し在阪経済四団体となった。ただ、その後も経済は首都圏に集中する状況が止まらず、関西地域においては次の団体統合が議論されていた。この議論の延長線上に関西経協と関経連の統合があったと考えられる。関西経協の統合問題は時代の流れからして抗うことのできないものとなっていた。

### 3-5-(a). 関西経協と関経連の統合の経緯

#### 1) 関経連の概要

関西経協と関経連の統合の経緯について説明する前に、関経連の概要について簡単に説明しておくのと以下のとおりである。

関経連は他の在阪の経済団体と同じく戦後設立された関西企業を中心に組織している経済団体である。東京では1946年8月、日本経済連盟会が解散して経済団体連合会が発足したことに伴い、関西でも京阪神を中心とした総合経済団体の設立に向けた動きが具体化し1946年10月1日、関桂三を初代会長として関経連が設立された。主要経済団体および自治体などと連携し、関西経済圏における空港建設や大阪湾ベイエリア開発などの大規模プロジェクトや関西文化振興への推進・協力を行っており、比較的大手企業が会員となっている。

#### 2) 統合の経緯と手続き

統合までの手続きは図表3-13のとおりである。関西経協と関経連の統合は当時の各団体のトップである辻井関西経協会長と下妻関経連会長との間で話し合われた。関西経協は2008年1月に辻井会長より副会長、関西経協および各地経営者協会の会長、理事に説明され、1月21日に記者会見を行い正式に統合について協議を行うことが発表された。統合協議に関する機関決定としては関西経協の理事会、定時会員総会において説明、承認された。その後は統合のための会員資格、会費額等の調整、関西経協の職員の受け入れのための環境整備が事務局の幹部同士で行われ、2009年2月両団体の臨時総会により統合が正式に承認された。関西経協は2009年5月25日に解散し関経連が存続団体となり、新たな関経連が発足するという経過をたどる。

図表 3-13 関西経協の統合までの手続き

時期	内容
2008年1月17日	臨時正副会長会議、臨時関西各地経協長会議、臨時理事会において関経連との統合問題について説明。統合に向けた協議に入ることを承認。
1月21日	辻井関西経協会長：関経連との統合を正式表明（記者発表）
4月24日	理事会、定時会員総会にて関経連との統合協議について承認
2009年2月23日	関西経協、関経連：臨時総会にて統合を正式決定
5月25日	総会にて解散決定
〃	関西経協、関経連の統合
〃	大阪経営者協議会の設置

出所：筆者作成

### 3) 統合のための課題解決

統合協議での主要テーマは①関西経協の事業をどのように引き継ぐのか、②会費額の異なる会員企業をどのように移行させるか、③職員の雇用、処遇をどのように行うのか、の大きく3点であった。

そして、関西経協の事業の継承に関しては、関西ブロックとしての機能をどのようにするのか、関西経協の機能を引き継ぐ部門の設置をどのようにするのか、新経団連との関係を維持するのか否かという3点が解決すべき課題であった。

これらの課題についてはおおよそ図表 3-14 のとおり決着をみた。

関西経協の具体的な事業の承継については後ほど触れるが、関西経協の事業を引き継ぐ部門として新たに「労働政策部」が設置されることとなった。

図表 3-14 統合に当たっての課題と解決方向

課題	解決方向
会員企業の移行	会員基準の新設「甲種」「乙種」
職員の雇用	希望すれば全員移籍
関西経協の事業継承部門	新たに「労働政策部」を設置
関西ブロックとしての機能	ブロック経協の廃止：輪番で担当
新経団連との関係維持	新関経連内に大阪経営者協議会を創設

出所：筆者作成

#### 3-5-(b) 組織統合についての記者発表

当時の辻井関西経協会長は 2008 年 1 月 21 日に開催された記者クラブとの懇談会において、会員の減少、ニーズの変化、後継者難を統合の理由として説明したが、関西経協の役割、機能について次のとおり述べている。

「関西経協が専管的に扱ってきた人事労務問題は、時代の変遷とともに集団から個別労使紛争に変わってきている。人事労務問題を単独で捉えるのではなく、企業経営の一環として捉える必要があるのではないか。」「一時期よりも退会会社数は減ったものの、それでも減少傾向に歯止めがかからないのが実情である。労使対立が激しく、また集団的な賃金交渉の色合いが強かった「春闘」が事実上終焉し、現在は、それに変わる新しい労使関係を模索している時期である。加えて、個別労使紛争の対応などそれぞれの時代のニーズに応じた方策を講じて行くことが臨まれており、どういうニーズがあり、どのようにそうしたニーズに応えていくのか、この際、再検討すべきとも考えている。このときに、単体だけでニーズを掘り起こすのは難しく、対応も困難な時代となってきたと考えている。ただ、人事労務問題の重要性が希薄化している、あるいはそれに伴い関西経協の存在意義は無くなってきたということではない。今後、人事労務問題はますます重要になってくると言え、「人と経営」をしっかり基軸に持ち、人材育成等について役割を果たしていくべきだと考える。」

(内部資料：2008年1月21日記者会見メモより)

記者会見では上記の発言があった。

組織統合については、辻井会長の後継の会長の引き受け手の問題および会員企業の減少に歯止めがかからない点が大きな原因とはなるが、関西経協の機能から見ると上記発言から重要な点が2点指摘できる。まず1点目は「人事労務問題を単独で捉えるのではなく、企業経営の一環として捉える必要がある」という発言である。第2点目は、「労使対立が激しく、また集団的な賃金交渉の色合いが強かった「春闘」が事実上終焉し、現在は、それに代わる新しい労使関係を模索している時期である」という指摘である。2つ目の指摘は第1番目の指摘と関係している。つまり、バブル経済の崩壊により雇用労働分野に限ってみても企業の内外の環境変化には著しいものがあつた。例えば、非正規社員の増加、人事労務管理制度の再構築の必要性、労働力人口の減少と高齢者の増加など、大きな課題が存在している。非正規社員の増加は、自然と増加したのではなく、企業経営を進める上で選択された方策であるという認識が必要であり、人事労務施策単独の問題ではない。

このような課題に対しては、企業経営の視点からどのような労使関係を築いていくのか、人事労務施策を構築していくのか議論されなければならないであろう。当時の状況としては人事労務問題を企業経営の与件としてではなく、経営活動と一体的に解決・処理していかざるを得ない段階に到達していたと言えよう。

### 3-5-(c). 関西各地経協、関係機関の意見

辻井関西経協会長の発言は先述のとおりであるが、次に関西各地経協、関係機関がどのような意見を持っていたのかを当時のインタビューメモ<sup>(32)</sup>から抜粋し、整理する。

まず関西経協傘下の関西各地経協からの意見は以下のとおりである。

- A 経協「地域での役割・使命が経協にはある。新組織になってもそのような役割が損なわれないようにして頂きたい。中小企業がついてきてくれる統合が第一である。次に各地経協の連携が必要だ。」
- B 経協「中小企業では雇用問題（労使紛争）の対応策がわからないところが多い。それを指導する機関が必要だ。」
- C 経協「日本経団連を見ていると、旧日経連がほぼ埋没して、大企業中心の経団連色が強まっているように思う。関西では中小企業を中心として、新しい関経連の形を構築すべきだ。」
- D 経協「中央では、統合後、旧日経連の存在感が薄くなってしまった。今回も、中央の二の舞にならないかと心配している。関西経協には、現在と変わらぬ役割を果たしてもらいたい。」
- E 経協「大手企業は、中小企業を育てる気概を持たないといけませんが、わが社のことしか考えていないような気がする。」
- F 経協「伝統的な事業は継続してほしい、各地経協を守ってほしいというのがお願いだ。」
- G 経協「企業トップが関西経協をその程度にしか評価していないのは残念だ。二世経営者の中には組合問題を経験していない者が多く、認識が甘いのではないか。関西経協の事業を引き継ぐということを外部にも明確に示すことで、中小企業は安心するのではないか。」
- H 経協「本会は新経団連の正会員になっていないので、その辺がどのようになるのか気になる。」
- I 経協「経協の役割は終わったというがどうか。単純な考え方をしてはダメ。紛争が発生した後の対応ではダメで、未然防止が必要である。紛争解決はライン長が処理しなければならないようになっている。この流れは変わらない。そのライン長にどう意識を持ってもらうのか。今までのようなやり方では難しい。経協はどの辺まで関与できるのか。」「使用者団体の性格をどのようにして維持するのがポイントである。」
- J 経協「関経連との事業の棲み分けはどうするのか。また、関西各地経協へのサービスはどうなるのか。関経連に埋没してしまうのではないかと危惧している。」「新団体は何を継続していくのか、またどう変わるのか。どの経協も心配している。どこまで現在の機能が残るのか注目している。」

関西各地経協に共通する意見は、関西経協が中央組織である新経団連との関係を統合前と同じように継続すべきという点、その上で関西ブロックの取りまとめを行うことが

重要との意見である。これは関経連は他の経済連合会と異なり、唯一新経団連に加盟していない団体であることから、新経団連との関係がなくなるのではないかという心配からである。

そして、地方経協からの一番の懸念は、日経連と経団連の統合の際に指摘があったように、関西経協が関経連に埋没してしまい、中小企業に対してこれまでと同様に対応してくれるのかという点である。つまり関経連は大手企業を中心として構成された経済団体であり、事業の中心は空港や道路、特区などの整備についてのプロジェクトが大きな比重を占めていることから、経済団体の統合により、これまでの中小企業を中心とした関西経協の取り組みが継承されるのかという懸念である。そのために、統合後は多くの地方経協が実施している人事労務の伝統的な事業の継承が何よりも重要であるという認識である。

大阪労働局においては、日経連と経団連の統合後の新経団連は厚生労働省本省の関係が維持されているという実績から、大阪地域だけが使用者団体の機能が無くなることがないようにとの意見が出された。関西において団体統合が行われるにしても、使用者団体としての役割を果たすために、中央団体との関係の継続と、その延長線上にある厚生労働省、労働局との関係の継続が重要であるとの指摘である。

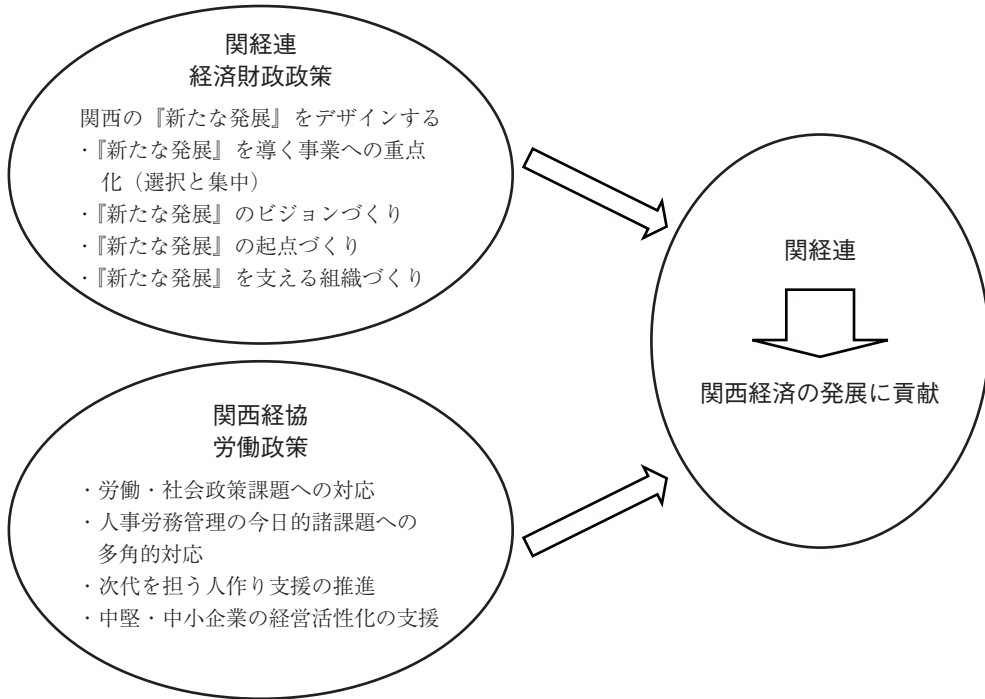
### 3-5-(d). どのように関西経協の業務を整理しようとしたか

関西ブロックの地方経協からの要望・意見や、何よりも会員企業からの意見を受け、関西経協と関経連はどのように事業を再構築していくのかということが次の段階となった。

会員企業への説明資料である『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』（2008）では、「2. 統合の目的」として「関経連が実施している経済財政政策に関わる事業と、関西経協が実施している労働政策に関わる事業を統合し、事業活動の幅を広げることにより、総合経済団体として、関西経済の発展に貢献します」「関西経協は、労使関係を取り巻く環境変化への迅速な対応や、会員ニーズの変化に一層マッチした事業を再構築し実施します」（p.1）と記載されており、図表 3-15 のとおり新たな団体が目指す方向性が示されている。辻井関西経協会長が統合に関する記者会見で説明したように、人事労務問題を単独で捉えるのではなく、企業経営の一環として捉える必要性という視点からの事業の再構築である。

事務方による議論では、従来から関西経協が実施している人材育成支援に関する事業については、他の機関でも実施されていることから、これらの事業からはすべて撤退し、人事労務関係の情報提供への集中と、当面は企業が経営戦略を展開する上で雇用労働分野において障害となっている各種規制について、その緩和や撤廃を求める政府への政策提言に重点を置くこととなった。

図表 3-15 関経連・関西経協の事業と統合後のイメージ



出所：関西経営者協会（2008）p.1 より抜粋

以上のような認識のもと次のとおりの事業の再構築案が示されることとなった（p.4）。

具体的には「労使関係、人事管理を取り巻く環境変化」では、

- ①「集团的労働紛争」は減少。しかし、企業と従業員間のトラブル（個別労働紛争）が増加傾向にある。
- ②政府による労働関係法制の制定や改正が相次いで行われている。
- ③労働局の指導の強化等、既存の労働関係法制を各企業が厳格に運用、適用することを管轄当局が求める。

このような環境変化により会員企業のニーズは、

- ①労働紛争が発生した場合の「事後的対応」から、紛争の「未然防止」に移行。
- ②「専門的情報」（通達、取扱い要領等）の提供へニーズが移りつつある。

そして環境変化と会員ニーズについての認識のもと、その事業再構築の項目が次の4点に整理された。



すなわち、

- ①個別労働紛争の未然防止を図るため、新たな制定法、改正法への対応方法の提示や人事制度改革等の事例提供など、迅速かつ確な情報提供を行う「会員企業への情報提供の維持・充実」
- ②関西地域の活性化のため、雇用・労働分野における政策提言を経営者の立場から積極的に行っていく「雇用・労働政策に関する政策提言の強化」
- ③経営的視点からみて重要な専門人材の育成を支援する「専門人材の育成支援」
- ④関経連との統合を生かし、人事労務担当者の枠を超えた大企業との交流を行う「中小企業と大企業との交流・連携機会の創出」

以上の4点である。

これらの事業目的に向かって取り組むための体制として先述したように、関経連の組織の中に新たに「労働政策部」が設置されることとなった。また関経連の事業は他の経済団体と同じように委員会制度により展開していくため、「労働政策委員会」を創設することとなった。加えて、この労働政策委員会の下にテーマ別に「労働法制専門委員会」「人材育成専門委員会」「中小企業・労務専門委員会」が設置されることとなった。特に、労働法制専門委員会では当時大きく改正されようとしている労働法制に関して経済界の立場から政府へ規制緩和を主張する政策提言を行うことが重要な役割になった。また、「中小企業・労務専門委員会」では、会員企業や関西各地経協が示していた懸念に応えるため中小企業の労務問題の対応策について研究することとなった。

先述したように、関西経協と関経連の団体統合による事業の方向は、その理念として「人事労務問題を単独で捉えるのではなく、企業経営の一環として捉える必要がある」ことから、「関西地域の活性化のため、雇用労働分野の政策提言」活動を積極的に行うこととなった。提言は企業が経営戦略を展開していくために、その障害となっている法的な規制を緩和、撤廃していく方向であり、その方向は市場メカニズムを重視した内容である。

2000年代に入るとバブル経済の崩壊による商法等の法改正と産業政策の整備により企業再編が本格化し、またリーマンショックを経て、企業経営のあり方も株主を重視する市場化を重視する方向へと転換していった。特に団体統合1年目は関経連労働政策部では、『労働者派遣制度に関する意見』(2009)、2年目は『非正規雇用問題に関する労働政策の方向性についての提言－有期労働契約を中心に－』(2011)を公表し、政府の規制強化の方向に反対の意見を表明している。このような雇用労働分野の提言とともに、経済調査部では企業の再編に関しては2010年には『企業結合審査手続きの見直し

に関する意見』(2010)により「企業組織の再編に関しては、グローバル市場において懸命に競争力を維持・強化しようとする企業が、その戦略として企業結合を計画する場合、政府は阻害要因を除去し、迅速かつ柔軟な企業結合を可能とする環境を整備していくことが必要である」p.(1)と、企業再編のための独禁法の手続きの見直しを主張している。

統合前までは、各団体の役割区分などがあり、関経連は経済政策、産業政策に関する提言が中心であったが、関西経協との統合により、労働政策分野の提言が加わった。統合当初は規制が強化されつつある労働関係法制の緩和への対応等、公的秩序への対応が中心であり、行動規範＝私的秩序の形成までには至っていないが、企業外の市場メカニズムを企業内へ拡張する方向へと、その取り組みが始められようとした。

#### 4. 具体的取り組みから見た地方経協の役割について

本章では関西経協の具体的取り組みから見た役割について、これまでの議論を踏まえ考察することとする。

第3章では関西経協のこれまでの取り組みについて、具体的には「1970年代春闘の関西経協の対応」「関西経協の会員企業への指針提示と定着への取り組み」「労使トップ懇談会、大阪労使会議の設立とその活動」「日経連と経団連の統合」「関西経協と関経連の団体統合」の5つの事例を取り上げ同経協が果たしてきた役割を検討した。これまでの議論を簡単にまとめると以下のとおりである(図表4-1)。

図表 4-1 関西経協の取り組みについて

区分	各節のテーマ	取り組み概要	役割
第1期 (1970年代半ば)	1970年代春闘の関西経協の対応	日経連の方針に従って各企業等への働きかけにより1976年の賃金引き上げは1桁台となった。その過程では労使対立が激化した(労働組合による不当労働行為申立)	賃金交渉における日経連の春闘方針の浸透と地方での実践
第2期 (1960年代中期～2000年代初期)	経営者協会の会員企業への指針提示と定着への取り組み	定期昇給制度の改革に関する関西経協の各種提言作成。年功から能力・成果主義への人事の方向について、会員企業を中心に広く提言	安定期における賃金配分に関する秩序についての具体的提示と企業への浸透、定着
第3期 (1990年代後期～2000年代初期)	労使トップ懇談会、大阪労使会議の設立とその活動	大阪地域における労使の対話のための会議体である大阪労使会議の設置。労使による雇用重視の認識の共有と、公労使による大阪雇用対策会議の設置と雇用対策活動の展開	雇用対策活動による雇用重視の行動規範の形成
第4期 (2000年代初期)	日経連と経団連の統合 関西経協と関経連の統合	団体の統合における使用者団体のあり方の議論。雇用労働問題と産業・経済政策との一体的取り組みの推進	雇用労働分野における市場重視の行動規範の形成を目指した組織統合

出所：筆者作成

### 〔第1期〕

第1次オイルショックを機に、いわゆる春闘における賃金引き上げは1976年を境に二桁台から一桁台へ落ち着いた。この時期が集団的な決定から企業内での決定へと、その重点が徐々に移行する転換点となったと考えられる。この転換点においては日経連の1975年は経過措置として15%以下、1976年以降は一桁台の賃上げガイドポストを設けるという方針を、大阪地域においては関西経協が実行していき、賃金の引き上げに関しては、これまでの大幅な賃金引き上げとは異なる新たな秩序の形成を目指した。

特に関西においては全国金属など企業に厳しい対応をする労働組合が存在し、賃金の引き上げに関しては従来と同じく大幅な賃金引き上げのために関西経協に対して集団交渉を求めた。その過程では、関西経協や日経連による金属機械企業への春闘対策の指導が「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」(「都労委昭和50(不)第31号事件」不当労働行為救済申立書)であるとして、両団体を対象にした不当労働行為の申立が労働委員会に行われるなど、労使団体の対立が激化したが、結果的には日経連の一桁賃上げという方針は貫かれ、それ以降、二桁という大幅な賃金引き上げはなくなっていく。

この時期の地方経協の主要な役割は、オイルショックによる転換点としての時代背景もあり、春季労使交渉における日経連の春闘方針の地方での浸透と実行が大きな比重を占めていた。そして、そのような取り組みにより、企業内の労使関係の安定と従業員の秩序形成を行っていった。

中央の経営者団体による労使交渉のための方針提示と地方経協による浸透、実行は、その後も引き継がれていくが、当時は地方経協の役割が明確にあらわれた時期であった。

### 〔第2期〕

1970年代中葉の春闘における決着を機に、各社においては企業内における従業員個人々人への賃金配分の仕方が一層重視されるようになった。使用者団体である地方経協として、この点をどのように考えたのかについて関西経協の定期昇給制度に関する4つの提言より確認した。

昇給を規定する賃金制度に注目すると、1965年の提言では、多くの企業は「総合決定給」であり年功昇給が基本であったが、1976年の提言では、当時は「総合決定給」が主流であるものの、職務遂行能力とその発揮度の上昇に応じた昇給ウエイトを漸次増やした昇給を促す方向への主張となり、1986年の提言では、職務遂行能力の発揮度に応じた昇給のウエイトを漸次増加した「職能給」の導入と定着を明確に志向した。

しかし、バブル経済崩壊後は「職能資格制度」「職能給」の改革を迫ることとなった。2001年の提言において、関西経協は改革の方向として「職能資格制度」が人材の育成

というこれまで果たしてきた機能を重視しつつも、当時の「市場」=付加価値の増大の重視という方向を意識し企業内で求められる役割の明確化と年齢や勤続のウエイトの低減・廃止等による新たな企業内秩序の形成のための提言を行っていった。

このように関西経協は大幅賃上げ収束後の企業内秩序のあり方について具体的方向の提示と浸透、定着を図っていった。

### 〔第3期〕

バブル経済の崩壊により雇用問題が本格化した1990年代半ば以降は労働組合の統一もあり、大阪の労働組合のローカルセンターである連合大阪と経済界との対話が行われるようになり、その中でも重要な点は労使の団体が雇用問題にどのように対応するのかという点であった。

大阪地域は関東地域と比較すると1%ポイント失業率が高く深刻な状況となった。関西経協と連合大阪は労使共同調査等により雇用重視という共通の認識を再確認し、関西経協と連合大阪のトップ層の会議体である大阪労使会議を主軸にして、大阪府が参画した公労使で構成する「大阪雇用対策会議」を設立し、大阪地域における雇用対策活動を展開していった。雇用重視という行動規範の強化を「大阪雇用対策会議」という会議体の設立と、この組織の活動により具現化していった。

### 〔第4期〕

2000年代に入り実施される労働問題の専管団体と総合経済団体の統合、具体的には日経連と経団連、関西経協と関経連の統合は、これまでの労働問題の専管団体が主導してきた労使関係のあり方を、市場メカニズムを重視する方向への転換を志向した。これは先述したように、日経連と経団連の統合において、「労働問題と経済問題とを切り離して取り扱うことは困難」というメッセージ、関西経協と関経連の統合においても、「人事労務問題を単独で捉えるのではなく、企業経営の一環として捉える必要がある」、「関経連が実施している経済財政政策に関わる事業と、関西経協が実施している労働政策に関わる事業を統合」というメッセージに良く現れている。バブル経済の崩壊により、政府が市場メカニズムを重視した産業政策・経済政策に方向転換していった環境下において雇用労働分野においても同じ方向が目指され、そのための組織統合が行われた。

関西経協の取り組みを事例とした地方経協の役割は、第1期は賃金交渉における日経連の春闘方針の浸透と実践、第2期は安定期における賃金の配分に象徴される企業内秩序の具体的提示と浸透、定着、第3期は雇用対策活動による雇用重視の行動規範の形成・強化、第4期は雇用労働分野における市場重視の規範形成を目指した組織統合、と言えるのではないか。

地方経協は政策提言等による法律の制定や改正などの公的な規範の形成に関わる取り

組みは継続して行っているが、本稿で検討したように、より重要な役割として各場面において主に企業が担うべき行動規範の形成に取り組んでいることである。そして、この行動規範の形成と企業への普及、定着には関西経協と企業の人事労務役員・管理者による専門委員会等での研究、議論、および地域の労働組合、行政との協議と実行のための組織づくり等の取り組みが重要な役割を果たしていた。

各時期を通した取り組みは石田（磯次）（1967）が示したように「労働問題に関する資料の提供と情報連絡」であることは確かである。そして重要なのは、この「資料の提供と情報連絡」は、会員企業だけではなく、政府や行政への要請行動や報道機関への情報提供などを行い広く情報発信することにより、その時代の社会経済状況から要請される行動規範の形成を行ってきたと考えられる。このような取り組みは日経連、新経団連と同一方向であるが、中山・芳村（1967）が指摘しているように、地方経協は「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」という当時の見解は、関西経協の分析に限ってみると、断定することはできない。もちろん上部組織により示される方針は、各地の経営者協会でも議論され、その議論を踏まえ決定されたものであり、その方針に沿って取り組むことを機能の1つとしていることに異論はないが、関西経協ではその時代における関西地域の社会経済情勢や会員企業の実情を踏まえながら各種施策の取り組みが行われてきたと言える。

以上、限定的な対象と時期での関西経協の取り組みの分析であったが、各時期の地方経協の役割についてその一端を明らかに出来たと考える。

今後の課題として、関西経協と関経連の統合以降の研究が残されている。

#### 注

- (20) この時期は、先述の定期昇給制度の検討の後半部分と重なる時期ではあるが、1990年代から2000年代初頭における関西経協の重要な取り組みとなる。
- (21) これらの統一の動きを批判する組合は、統一戦線促進労働組合懇談会（統一労組懇）を母体とする共産党系の全国労働組合総連合（全労連）、他にも全国労働組合連絡協議会（全労協）を組織した。
- (22) 本会議は連合の結成大会前に開催された。
- (23) 関西経営者協会（1990）『平成2年度事業計画書・収支予算書 平成元年度事業報告書・収支決算書』p.14
- (24) 同懇談会は1991年12月7日、1992年7月11日の合計3回実施された。
- (25) 関西経協は単独で「兵庫県南部震災復興基金に関する具体的提言」（1995年3月1日）、在阪経済五団体として「阪神淡路大震災復興のための在阪経済五団体緊急共同要望」（2月6日）、「阪神・淡路地域の復興に関する緊急提言」（3月6日）を政府等に要望している。
- (26) 1998年10月30日に開催された大阪労使会議では、大阪府下の地域における政策課題への継続的取り組みを行うため、堺、東大阪地域に労使会議の設置がそれぞれ合意された。東大阪地域では、東大阪経営者協会と連合大阪河内地域協議会による東大阪地域労使会議が1998年12月17日に発足し、職業能力開発支援事業を実施していった。堺地域では1999年9月30日に堺経営者協会と連合大阪南地域

協議会による堺地域労使会議が発足し、労使による堺市への労使共同提案「雇用拡大と地場産業発展への提案」等を実施していった。

(27) 「雇用安定・創出宣言」の全文は以下のとおりである。

#### 雇用安定・創出宣言

「長引く不況」、「統計史上最悪の失業率」、「低迷する個人消費」、「年金・医療制度の抜本的改革先送り」、まさに企業と従業員を取り巻く環境は将来に明るさを見いだせるような状況にはなく、強い閉塞感が漂っている。

この最大の原因は完全失業率4.8%、失業者数339万人がもたらす雇用不安が社会不安を招き、消費低迷・景気低迷を生み、さらに失業者が増大するという悪循環になっていることである。特に近畿地域では完全失業率5.4%、失業者数58万人と全国で最悪の実態にあり、今や雇用の維持安定を図るとともに、雇用を創出することは大阪府府民を始めとする国民的課題になっている。

こうした状況を踏まえ、関西経協と連合大阪で構成する「大阪労使会議」は、これまでの雇用政策のまとめや、雇用関連助成制度の見直し提言等を行った実績に基づき、本日、雇用問題を中心に突っ込んだ意見交換を行った。

その結果、次の内容について、今後、大阪労使会議として雇用の安定・創出の実現に向け精力的な取り組みを行うことを確認した。

具体的には、

◇ 日経連と連合が政府に対して共同提言を行った「100万人雇用創出策」、政府が策定した「77万人雇用創出策」、労働省の「雇用活性化プラン」等の実現を図るため、行政と労使で構成する大阪雇用対策会議の設置を大阪府に対して要請する。

◇ この大阪雇用対策会議では、大阪地域における具体的雇用創出目標の設定と、その施策の明確化を追求していく。

◇ 大阪労使会議の主体的取り組みとして、大阪雇用セーフティーセンター（仮称）の設立により、有料職業紹介事業と雇用能力開発システムの充実等に取り組む。

さらに、障害者の就労（雇用）支援として大阪障害者緊急雇用支援センター及び大阪障害者雇用インターンシップセンターを設置して積極的に取り組む。

大阪労使会議は雇用安定と創出に向け、今後、不退転の決意で大阪府域において各界各層の理解と協力を得て、強力な取り組みを推進し、全国最悪の実態から早期脱却を図り、目前に迫った21世紀が希望に満ちた社会になることを追求し、ここに雇用安定・創出宣言を行うものである。

以上

1999年5月19日

「大阪労使会議」

関 西 経 営 者 協 会  
会 長 奥 井 功  
日 本 労 働 組 合 総 連 合 会 大 阪 府 連 合 会  
会 長 前 川 朋 久

(28) 1998年11月、日本経済を一両年のうちに確実な回復軌道に乗せる第一歩として、100万人規模の雇用の創出・安定を目指して、「緊急経済対策」が政府において策定され、その一環として、総量としての雇用の場の拡大、労働者の就職支援対策（エンプロイアビリティの向上）、労働力需給のミスマッチの解消、失業中のセーフティネットの確保を柱とした「雇用活性化総合プラン」（総事業費1兆円程度）が実施された。

(29) 例えば在阪外国人生活情報提供事業、中小企業組合の実態及びニーズ調査事業など1999年度9月補正予算で54事業が実施予定されていた。

(30) 大阪雇用対策会議は2010年2月に「大阪版地域雇用戦略会議」に位置付けられ、近畿経済産業局、堺市、大阪商工会議所の3者が新たに参画することになった。

- (31) 「なお、今回の検討は、基本的には中央レベルの問題でありまして、地方経協や、業種別団体などのあり方につきましては、各地方、各業種で主体的に取り組むべき問題であり、必要に応じて、それぞれ検討されるべきものであると考えております。」(奥田会長の挨拶文を一部抜粋)
- (32) 内部資料：各地経営者協会のヒアリングメモ (2008年4月3日作成)。

#### 参考文献, 引用文献

- 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, pp.307-321。
- 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。
- 関西経営者協会・日本労働組合総連合会大阪府連合会 (1995a) 『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・日本労働組合総連合会大阪府連合会 (1995b) 『雇用創出と新たな日本の雇用慣行の構築』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 (2008) 『「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。
- 関西経営者協会『事業報告書』各年。
- 関西経済連合会 (2009) 『労働者派遣制度に関する意見』関西経済連合会。
- 関西経済連合会 (2010) 『企業結合審査手続きの見直しに関する意見』関西経済連合会。
- 関西経済連合会 (2011) 『非正規雇用問題に関する労働政策の方向性についての提言－有期労働契約を中心に－』関西経済連合会。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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 (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 (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 (1998a) 『日経連五十年史 本編』日本経営者団体連盟。
- 日本経営者団体連盟 (1998b) 『日経連五十年史 資料編』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。

---

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

Masao Nakai

---

The purpose of this paper, therefore, is to elucidate the role of local organization of employers' associations by analyzing the major initiatives of the Kansai Employers' Association, a representative local organization of employers' associations, since the oil crisis.

The association's initiatives covered in this paper are employment policy activities by labor and management, and the integration of economic organizations.

**Key words:** Osaka Labor-Management Conference, Employment policy activities, Integration of economic organizations