

# 日本のユニオン・リーダーの研究

## 企業別レベルの調査研究

遠藤 忽一

### はじめに

現在の厳しい世界経済情勢の中で、今の所日本は比較的競争力も強く、最近その経済力の強さが欧米で評価されるのみならず脅威の対象として国際摩擦をさえ起している。とくに欧米に比べ失業とレンフレが低水準であることから、エネルギー問題を抱えながらも、今の所、良好な経済的ファンダメンタルズを示すものとして評価されている。この日本の強味に対する評価をめぐって内外で最近多くの議論がなされているが、一口でいえば日本の経営ないし労使関係が強味の基盤となっているという意見が支配的である。つまり、従来西欧の近代化モデルから何程か後進的であるとされた日本の経営なり労使関係が、日本の社会構造の自律的展開の中で独自に形成されたという認識であり、その特質を「集団主義」のような欧米とは異なる日本人の行動原則に求める考え方があり、それが戦後の日本経済の発展に実質的に貢献したという評価である。ここではこの問題の検討を続けるのが目的ではなく、議論の中心の一つに日本の労使関係が欧米のそれに比べ偏異なことが挙げられていることを前提として、日本の労使関係の特質とその変貌を労働組合サイドからどう捉えられているかを見るのが本論文の目的である。

日本労使関係の特質としては次のような項目が指摘される。簡単に説明を加えると、

- ① 終身雇用：これは通常日本的な雇用慣行を指し、一般に雇用の安定に作用し、失業率とも関連する。
- ② 年功的賃金：これは勤続年数に比例して賃金が上昇するという日本独特の賃金システムを指す。
- ③ 年功的昇進：これも年功的賃金同様のいわゆる「年功」を重んじて昇進するという人事管理の原則を指す。
- ④ 福利厚生：これは本来「温情的労使関係」を維持するために企業が恩恵的に施す福利厚生の諸制度を指す。
- ⑤ 企業内組合：これは日本の労働組合が欧米の産業別組合のように横断的に組織されるのではなく、企業別に縦断的に組織される日本特有の組合形態を指す。

これらの諸特質に対する現状認識と10年後の変貌の予想を、関西地域の企業別のユニオン・リーダーに求め、その結果を分析するのが当論文の目的である。したがって、ここでいうユニオン・リーダーとは中央のユニオン・リーダーをいうのではなく、必ずしも専門化していない地方レベルの日常的ユニオン・リーダーを意味する。

### 付 記

本研究は文部省科学助成個人研究費による調査に基づくものである。なおまた、筆者担当ゼミナールの卒業生、三田あづささんが昭和56年1月提出の卒業論文「日本のユニオン・リーダー」において当調査結果を手集計により分析し、まとめられた。当論文ではコンピュータにより改めて集計・分析を行ったが、調査結果の概要を知る上で、三田さんの卒業論文が大いに役立ったことを感謝して付言する。

## 1 調査の概要

### 1・1 調査の目的と構成

調査の目的は上に述べたように、日本的労使関係の特質とされるものを、地方の企業別のユニオン・リーダ

一がどう認識し、それらが10年後にはどう変化すると考えているかを知ることである。

調査票の構成は、一部全国比較のために、『変貌する労使関係』、社会経済国民会議、昭和52年で使われているデルファイ調査 - 「日本型労使関係の将来」に関する調査 - の一部を採用した項目を含む。構成は下記の通りである。

- I 上記の『変貌する労使関係』が検出した日本の労使関係の7つの主要因子に対する評価
- II 日本型労使関係の特徴とされるもの（終身雇用、年功賃金、年功的昇進、福利厚生、企業内組合）に対する昭和65年頃の変貌の予想
- III 当該組合の場合の変貌予想
- IV 当該組合の現在の関心事項
- V 当該組合の10年後の関心事項の予想
- VI 当該組合の苦情処理制度の現状
- VII ユニオン・リーダーの社会的属性等のフェース・シートに相当する事項
- VIII 日本の労使関係一般について自由意見

なお、当調査は後述のように郵送法によりデータを蒐集したため、財政的制限もあって、十分なサンプルが得られなかった。そのため以下の分析はその点で制約を受け、パイロット・スタディの性格をもつことを断っておく。将来この分析結果を基にしてさらに統計的に十分な数のサンプルを得て本格的に分析を行なう予定である。

### 1・2 調査の実施時期

昭和55年9月1日～10月10日

### 1・3 調査の方法

郵送法による質問紙調査

### 1・4 調査の対象

「大阪府労働組合名簿」から大阪市、堺市、高石市内の労働組合、「岡山県労働組合名簿」から岡山市、および倉敷市内の労働組合をそれぞれ単純無作為に合計250組合を抽出し、その組合役員を対象とした。

### 1・5 調査票の回収状況

(1) 回収数 91通, 有効回収数 91通  
回収率 36.4%, 有効回収率 36.4%

### 1・6 ユニオン・リーダーとしての組合役職の種類と構成比

役職の種類	執行委員長	書記長	その他の役職	計
% (n)	41.8 (38)	51.6 (47)	6.6 (6)	100.0 (91)
ただし、執行委員長には副委員長、組合長、支部長を含む。 書記長には書記次長を含む。その他の役職とは教室局長、教育部長等を含む。				

### 1・7 分析方法

単純集計と地域別クロス集計により全般的傾向を分析し、さらに日本の労使関係の特質と考えられる諸項目に対するユニオン・リーダーの意識を林数量化3類により分析する。

## 1・8 調査対象の属性

(1) 所属企業の産業分類構成比

回答者の所属する企業の産業分類	%
建設業	7.7
製造業	61.5
卸売小売業	17.6
金融保険業	4.4
運輸通信業	5.5
サービス業	1.1
その他	2.2
計 (n)	100.0 (91)

(2) 性別構成比

性別	%
男性	97.7
女性	2.3
計 (n)	100.0 (91)

(3) 年齢層別構成比

年齢層	%
20～29歳	4.4
30～39歳	63.7
40～49歳	28.6
50歳以上	3.3
計 (n)	100.0 (91)

(4) 学歴別構成比

学歴	%
中学卒 (旧高小, 小卒)	12.1
高校卒 (旧中卒)	45.1
高専短大卒	5.4
大学卒	37.4
計 (n)	100.0 (91)

(5) 組合役職経験年数別構成比

役職経験年数	%
1年未満	5.5
1年～3年未満	13.2
3年～5年未満	22.0
5年～10年未満	33.0
10年以上	26.4
計 (n)	100.0 (91)

(6) 会社勤務年数別構成比

勤務年数	%
1年未満	1.1
1年～3年未満	1.1
3年～5年未満	1.1
5年～10年未満	18.7
10年以上	78.0
計 (n)	100.0 (91)

(7) 組合員数別構成比

組合員数	%
300人未満	15.4
300～500人未満	16.5
500～ 1,000人未満	19.8
1,000人以上	48.4
計 (n)	100.0 (91)

(8) 地域別構成比

地域別	%
大阪市, 堺市, 高石市	58.2(53)
岡山市, 倉敷市	41.8(38)
計 (n)	100.0 (91)

以上のような調査対象の属性は、産業別では所属企業は製造業が6割を占め、性別は男性が圧倒的多数であり、年齢では30歳台が6割と比較的若年層に傾いており、学歴では高校卒と大学・高専・短大がほぼ拮抗し、組合役職経験年数はいくらか分散傾向にあるが、10年以上の長期経験者が26%あるのが注目される。会社勤務年数では10年以上が8割弱とやはり、かなりの会社勤務を重ねることがユニオン・リーダーの条件となっている。組合員数では1,000人以上が48%であるが、昭和57年版、「日本の労働組合の現状」労働大臣官房統計情報部編によると全国統計では1,000人以上は56.4%となっている。

## 2 調査結果の概要

### 2・1 日本の労使関係の主要因子

ユニオン・リーダーがいわゆる「日本の労使関係の特質」といわれるものに対してどういう意識をもっているかを知るために、『変貌する労使関係』において抽出された「日本の労使関係」の7つの主要因子を挙げて次のような設問をした。注)

Q1 社会経済国民会議による『変貌する労使関係』（昭和52年）の分析によると、日本の労使関係の主要因子として次のようなものが検出されています。そのうち、あなたが、重要だと思うものを3つ選んで○印をつけて下さい。

- 1 勤勉（または仕事第1）
- 2 温情性
- 3 「いえ」意識（または企業コミュニティ意識）
- 4 労使決定方式の特徴
- 5 公（会社）私連続性
- 6 和
- 7 格差・不公正（企業間の賃金・福利厚生費格差・男女間格差，学歴別格差，本工，臨時雇い格差などに共通する因子）

この結果を次のように集計した。つまりこの場合、マルチプル・チョイスであるので各因子ごとに選択したか、しないかに分けて集計した。

2-1表 日本の労使関係の主要因子の選択率

主要因子	項目選択（非選択）率	選 択 率 %	非 選 択 率 %	計 % (n)	
労使決定方式の特徴		65.9	34.1	100.0 (91)	①
勤勉（または仕事第1）		53.8	46.2	100.0 (91)	②
格差 ・ 不公正		48.4	51.6	100.0 (91)	③
「いえ」意識（または企業コミュニティ意識）		47.3	52.7	100.0 (91)	④
和		34.1	65.9	100.0 (91)	⑤
公（会社）私連続性		20.9	79.1	100.0 (91)	⑥
温 情 性		12.1	87.9	100.0 (91)	⑦

なお、「変貌する労使関係」における順位は、①いえ意識 ②格差・不公正 ③勤勉 ④労使決定方式の特徴 ⑤公私連続性 ⑥温情性 ⑦和となっている。

注) 社会経済国民会議「変貌する労使関係」，昭和52年，129～133頁。

2・2 日本型労使関係特徴に対する昭和65年頃の変貌予想

Q2 日本型労使関係の特徴とされる諸慣行は昭和65年頃には実際にどうなっていると思いますか。該当する欄を1つチェックして下さい。

% 労働側 ※

	現 象	そうなる	何とも いえない	そうは ならない	無 回 答	計	そうなる	何とも いえない	そうは ならない
終 身 雇 用	① 企業の新卒定期採用の方針は変わらない。	69.2	16.5	12.1	2.2	100.0	58.8	28.1	22.1
	② 企業に対する忠誠心は低成長の中でむしろ強まる。	87.4	44.0	16.5	2.2	100.0	29.8	41.8	27.9
	③ 労働市場の横断化が進み企業間移動は頻繁になる。	19.8	80.8	47.8	2.2	100.0	29.8	44.2	25.0
	④ 景気変動に対する雇用措置として米国に似たレイオフが一般化されてくる。	16.5	34.1	47.8	2.2	100.0	30.8	45.2	23.1
	⑤ 選択的早期定年制や管理職定年制がより一般的となる。	70.8	17.6	9.9	2.2	100.0	58.7	30.8	7.7
	⑥ 定年年齢は60歳が一般的となり、65歳定年も相当の企業で実施される。	85.7	8.8	4.4	1.1	100.0	62.5	21.2	15.4
	⑦ 定年まで勤め上げることが大切だと云う意識は大半の従業員が無くしている。	11.0	40.7	47.8	1.1	100.0	26.9	50.0	22.1
年 功 賃 金	① 企業を越えた職種別横断的賃金は殆んど進んでいない。	44.0	29.7	28.1	8.8	100.0	39.4	48.1	11.5
	② 学歴別賃金格差は殆んどなくなり、能力に応じた賃金となっている。	37.4	30.8	30.8	1.1	100.0	50.0	34.6	14.4
	③ 年齢別賃金カーブは尚一層ねる傾向が進んでいる。	59.8	25.8	18.2	2.2	100.0	79.8	10.6	8.7
	④ 賃金構成は個人的要素の比重が殆んどなくなり、能力・職務等の占める割合が大部分となっている。	47.8	38.0	18.7	1.1	100.0	46.2	37.5	14.4
	⑤ 生計費を基礎とした年齢時点別賃金(ポイント賃金)は賃上げに際し、最重要課題となっている。	56.0	38.0	7.7	3.3	100.0	59.6	27.9	10.6
	⑥ 職務給は一般職向けとして一般化し、職務給は管理職・専門職向けとして一般化し、全体の大部分を占めるようになっている。	42.9	40.7	15.4	1.1	100.0	37.5	49.0	12.5
	⑦ 賞与制度にはその意識・水準ともに大きな変化はない。	65.9	18.7	18.2	2.2	100.0	60.6	30.8	7.7
年 功 的 昇 進	① 管理職への昇進の選抜が厳しくなり、昇進可能者の選別が早い時期にはっきりしている。	72.5	18.7	5.5	3.8	100.0	76.9	20.2	1.9
	② 昇進ラインからはずれた大部分の者は資格制度その他で処遇され救済される。	40.7	34.1	22.0	3.8	100.0	45.2	45.2	8.7
	③ 昇進の基準は能力が重要かつ決定的なものとなっている。	68.1	28.1	5.5	3.8	100.0	78.8	15.4	4.8
	④ 価値観の多様化、昇進機会の縮小により昇進への期待感は減少している。	57.1	28.1	15.4	4.4	100.0	58.7	30.8	8.7
福 利 厚 生	① 賃金の平準化が進み、業績格差が大きくなるにつれ、企業の福利施策にも大きな差が出てくる。	78.6	16.5	5.5	4.4	100.0	70.2	22.0	0.8
	② 法定福利が充実し、企業の負担は相当軽くなる。	1.1	25.8	70.8	3.8	100.0	14.4	51.9	31.7
	③ 退職金制度は存続し、大きな変化はない。	48.4	24.2	28.1	4.4	100.0	14.3	34.6	28.1
	④ 週休二日制は規模の如何を問わず、殆んどの企業で実施されている。	62.6	18.7	15.4	3.8	100.0	78.8	18.3	1.0
	⑤ 長期休暇制度が大部分の企業で実施されている。	38.0	35.2	28.6	3.8	100.0	46.2	48.0	4.8
企 業 内 組 合	① 企業別組合中心主義は殆んど変わっていない。	67.0	28.1	6.5	4.4	100.0	68.5	29.8	5.8
	② 企業別組合と上部団体との役割分担が一層明確となり、企業別組合の決定し得る分野は非常に小さくなっている。	26.4	29.7	40.7	3.8	100.0	31.7	40.4	26.9
	③ 団体交渉が一般化し、労使協議制は大幅に後退している。	3.8	20.9	72.5	3.8	100.0	4.8	41.8	51.9
	④ 取締役会への労組役員の参加が、一つの潮流となっている。	34.1	42.9	19.8	3.8	100.0	16.3	63.5	19.2
	⑤ 労組無関心層が多くなり、労組存立の基盤が問われるようになっている。	29.7	41.8	28.1	5.5	100.0	17.8	38.5	48.3

※ 「変貌する労使関」の「日本型労使関係の将来」に関するデルフォイ調査の労働側調査結果

上記の結果を見ると、先ず終身雇用の変数群では、定年60歳が一般的となり、それ以上の定年延長もありうるとする「定年延長」を予想する率は86%と高率の支持を得ており、「採用方針」変わらずとする率も約70%と高い。この二変数の肯定はいずれも「終身雇用」を維持する方向になる。しかし「終身雇用」とはむしろ矛盾する選択の早期定年制や管理職定年制の一般化を肯定する率も70%と高く、一見矛盾する「定年延長」との同時存在を示唆しており、これは労働側の全国的結果と同傾向にあり、この点での変貌が予想されている。その他の変貌についてはほぼ「終身雇用」を維持する傾向を予想している。全国結果も大体同傾向にあるようであるが、「レイオフ」に関しては全国結果の方が厳しい見方をしている。

年功賃金の変数群は全体的に年功性を維持する傾向にあるとはいえない。職務給、職能給の一般化、賃金構成の非属人的要素の比重増大、年齢別賃金カーブの平準化等の肯定比率の高さは、従来の年功賃金の特質を変質させることを予想している。しかしもちろん、その変質の予想は職種別横断的賃金の成立や賞与制度の意義・水準の変化までには及んでいない。しかしいずれにせよ、「変貌する労使関係」においても指摘されているように日本的労使関係の特質の中でもっとも変化が予想される変数群であるのは間違いないようである。

年功的昇進の変数群は、一般にいわれる日本的経営の問題点の一つとして指摘される人事の停滞を反映してか、全体に年功的昇進に非観的な見方が強い。昇進への選別化が進むこと、昇進の基準は能力によること、昇進への期待はあまり望めないこと、したがってそれを救済する資格制度が求められることなどがそれである。全国結果も同傾向にある。

福利厚生の変数群は、依然として福利厚生問題が企業に依存することを予想し、法定福利のような公的福祉の実現には悲観的である。この点ではこの変数群は日本労使関係の特質として今後とも機能するといってもよからう。

企業内組合の変数群では、企業別組合主義の温存を予想している。団体交渉より労使協議制に期待する率が全国結果とも高いのは興味深い。上部団体との関係での企業別組合の役割に対しては、やはり、地方の方がその肯定率が高い。意外なことに、いわゆる経営参加への予想では地方の方が肯定率が高い。

### 2・3 調査対象組合の場合の変貌予想

次に前問で昭和65年頃の全般的な日本の労使関係の動向の予想を求めたのに対して、調査対象者自身の当該労使関係の動向を尋ねた。

Q3 それではあなたの会社または組合についてどうでしょうか。

2-2表

	終 身 雇 用				計 %
	変化しない	どちらとも いえない	変化する	無 回 答	
本調査結果	67.0	9.9	20.9	2.2	100.0
※ 労働側	46.2	23.1	26.9	3.8	100.0

※ 前掲「変貌する労使関係」のデルフォイ調査の労働側調査結果

2-3表

	年 功 序 列				
	変化しない	どちらとも いえない	変化する	無 回 答	計 %
本調査結果	23.1	14.3	60.4	2.2	100.0 (91)
労働側	20.2	15.4	60.6	3.8	100.0

2-4表

	組 合 員 の 労 働 組 合 へ の 期 待 意 識				
	強 ま る	どちらとも いえない	弱 ま る	無 回 答	計 %
本調査結果	34.1	42.9	20.9	2.2	100.0
労働側	47.1	35.6	15.4	1.9	100.0

2-5表

	賃 金					
	年功部分を基 調とする方式 は変らない	年功部分の比 率は後退し職 務・職能中心 となる。	職務・職能中 心の構成とな り、年功部分 がなくなる	そ の 他	無 回 答	計 %
本調査結果	26.4	60.4	7.7	3.3	2.2	100.0

終身雇用については、67%が変化しないと予想し、これは全国結果より高い比率である。年功序列では、全国結果と大差なく、60%が変化すると予想している。これは先の年功的昇進が悲観的であったのとの関係が深いのではないと思われる。組合員の労働組合への期待意識では、全国結果に比べ悲観的予想であるがこの方があるいは現実を反映しているのかも知れない。賃金については、先述の年功的賃金の一般的予想と軌を一にするものであり、年功的部分の比率の後退を予想している。

#### 2・4 調査対象組合の現在の関心事項

次のような設問によって調査対象のそれぞれの組合の現在の関心事項を調べた

Q4 あなたの組合では、現在どんな事項が問題となっていますか。次の事項のうち3つまで○印をして下さい。

- 1 定年制問題
- 2 経営参加問題
- 3 基本給・賞与・手当等の賃金問題
- 4 労使協議制（職場懇談会等を含む）の問題
- 5 上部労働組合団体との関係の問題
- 6 職場の環境改善問題
- 7 解雇またはレイオフ問題
- 8 その他（具体的に

これもマルチプル・チョイスであるのでQ1と同様の集計をした。

2-6表 現在の関心事項

	選 択 率 %	非 選 択 率 %	計 %(n)
定 年 制 問 題	74.7	25.3	100.0(91)
賃 金 問 題	65.9	34.1	100.0(91)
職 場 の 環 境 改 善 問 題	41.8	58.2	100.0(91)
労 使 協 議 制 の 問 題	31.9	68.1	100.0(91)
経 営 参 加 問 題	26.4	73.6	100.0(91)
上 部 団 体 と の 関 係 の 問 題	15.4	84.6	100.0(91)
そ の 他	15.4	84.6	100.0(91)
解 雇 ま た は レ イ オ フ 問 題	3.3	96.7	100.0(91)

現在の関心事項の選択率の第1位に定年制問題があり、第2位に賃金問題があるのは極めて示唆的である。定年制延長を中心とする議論は現在の日本の労使関係ではかなり一般的であることを物語っているが、労働人口の高齢化問題は日本の労使関係の将来の課題というよりすでに現在の課題となっていることを示している。そしてまたこれは雇用の安定と同一企業内への労働力定着を促進する限りで終身雇用慣行を強化する働きをすることになる。

賃金問題が続いて大きな関心を集めているのは、先述のように賃金に関して変貌が予想されることと恐らく関係が深いと考えられ、この問題も間違いなく現在の重要課題となっている。

解雇またはレイオフ問題の選択率が極めて低いことは、今の所雇用の安定を物語っている。

なお、大阪市、堺市、高石市と岡山市、倉敷市の地域別ではほとんど地域差は見られないが、次表のように経営参加問題では大阪市などの地域の方が選択率がやや高いのが目立つ。



2-7表 地域別経営参加問題選択率

地域別	選 択 率 %	非 選 択 率 %	計 % (n)
大阪市, 堺市, 高石市	35.8	54.2	100.0 (53)
岡山市, 倉敷市	13.2	86.8	100.0 (38)
計 % (n)	26.4 (24)	73.6 (67)	100.0 (91)

$$\chi^2 = 4.75 \quad \text{sig.} = 0.02$$

また2-8表のように、職場の環境改善問題では岡山市, 倉敷市の方が関心がやや強い。

2-8表 地域別職場の環境改善問題選択率

地域別	選 択 率 %	非 選 択 率 %	計 % (n)
大阪市, 堺市, 高石市	32.1	67.9	100.0 (53)
岡山市, 倉敷市	55.3	44.7	100.0 (38)
計 % (n)	41.8 (38)	58.2 (53)	100.0 (91)

$$\chi^2 = 3.98 \quad \text{sig.} = 0.045$$

### 2・5 調査対象組合の10年後の関心事項の予想

次に上記の関心事項が10年後にはどうなるかの予想を求めるために次の設問をした。

Q5 それでは貴組合では今から10年後にはどのような事項が取上げられるようになるとお考えですか。

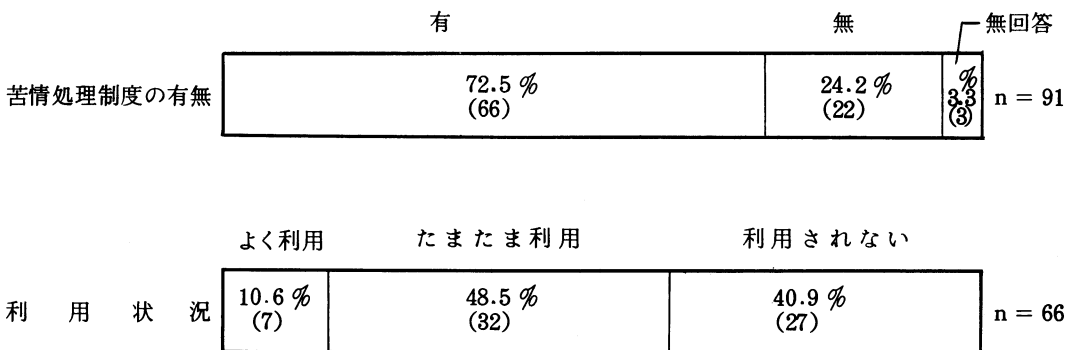
Q4の事項から3つまで選んで下さい。

2-9表 10年後の関心事項

関心事項	選 択 (非 選 択) 率 %	選 択 率 %	非 選 択 率 %	計 % (n)
経営参加問題		71.4	28.6	100.0 (91)
賃金問題		46.2	53.8	100.0 (91)
定年制問題		41.8	58.2	100.0 (91)
労使協議制の問題		38.5	61.5	100.0 (91)
職場の環境改善問題		35.2	64.8	100.0 (91)
上部団体との関係の問題		19.8	80.2	100.0 (91)
解雇またはレイオフ問題		11.0	89.0	100.0 (91)
その他		7.7	92.3	100.0 (91)



2-1 図



2-11 表

利用される場合の対象事項	実数
賃金以外の労働条件	20
具体的人事	16
福利厚生	11
作業環境	10
賃金の運用面	8
仕事の負担	3

2-12 表

利用されない場合の理由	実数
他の労使合同の機関で処理される	9
この制度を用いず団体交渉による組合の方針	9
管理者がこの制度によらずに個別に苦情をとり上げる	6
協約の内容が概括的すぎて個別の問題をこの制度では処理できない	2
その他	4

### 3 多変量解析

#### 3-1 数量化Ⅲ類によるパターン分類

日本の労使関係の諸特質がどう変化するかに関する回答傾向を知るために、Q2の28問を変数として外的基準のない場合の林の数量化理論Ⅲ類を用いた。3-1表は各質問の回答カテゴリーを仮説的に日本型労使関係の維持を支持する場合とそれが変化すると予想する場合とニュートラルな場合にそれぞれ設定し、それを数量化Ⅲ類により第1次元と第2次元のスコアを示したものである。

さらにそのスコアを相関図としてプロットしたものが3-1図、3-2図、3-3図である。また終身雇用年功賃金、年功的昇進、福利厚生、企業内組合の5つの変数群毎にスコアを平均してプロットしたのが3-4図である。

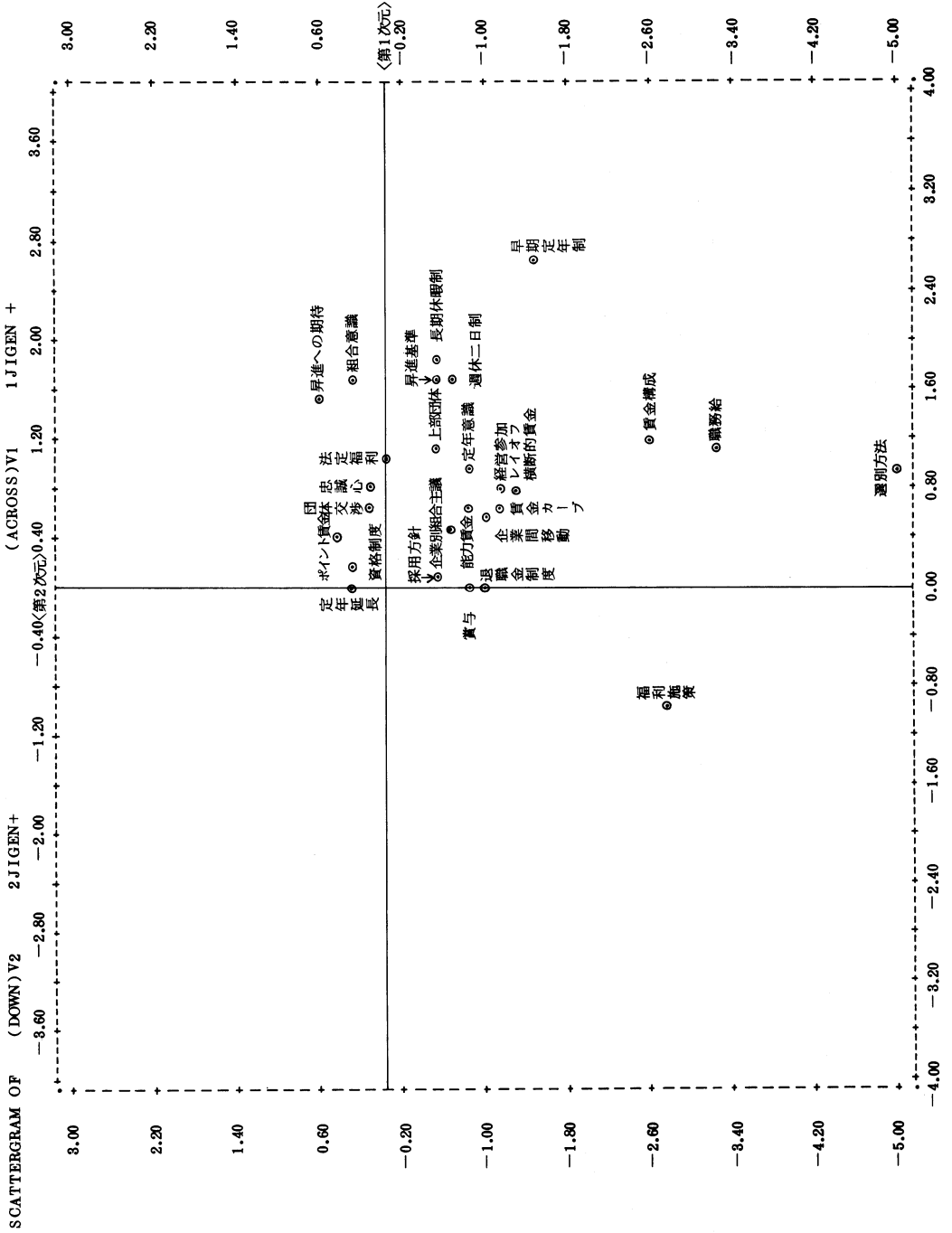
3-1表 日本型労使関係の変貌予想に関する質問、回答のカテ

変数名		質問
終身雇用	採用方針	① 企業の新卒定期採用の方針は変わらない。
	忠誠心	② 企業に対する忠誠心は低成長の中でむしろ強まる。
	企業間移動	③ 労働市場の横断化が進み企業間移動は頻繁になる。
	レイオフ	④ 景気変動に対する雇用措置として米国に似たレイオフが一般化されてくる。
	早期定年制	⑤ 選択的早期定年制や管理職定年制がより一般的となる。
	定年延長	⑥ 定年年齢は 60 歳が一般的となり、65 歳定年も相当の企業で実施される。
	定年意識	⑦ 定年まで勤め上げることが大切だという意識は大半の従業員が無くしている。
年功賃金	横断的賃金	① 企業を越えた職種別横断的賃金は殆んど進んでいない。
	能力賃金	② 学歴別賃金格差は殆んどなくなり、能力に応じた賃金となっている。
	賃金カーブ	③ 年齢別賃金カーブは尚一層ねる傾向が進んでいる。
	賃金構成	④ 賃金構成は属人的要素の比重が殆んどなくなり、能力・職務等の占める割合が大部分となっている。
	ポイント賃金	⑤ 生計費を基礎とした年齢時点別賃金（ポイント賃金）は賃上げに際し、最重要課題となっている。
	職務給	⑥ 職務給は一般職向けとして一般化し、職能給は管理職・専門職向けとして一般化し、全体の大部分を占めるようになってきている。
	賞与	⑦ 賞与制度にはその意義・水準ともに大きな変化はない。
年功的昇進	選別方法	① 管理職への昇進の選抜が厳しくなり、昇進可能者の選別が早い時期にはっきりしてくる。
	資格制度	② 昇進ラインからはずれた大部分の者は資格制度その他で処遇され救済される。
	昇進基準	③ 昇進の基準は能力が重要かつ決定的なものとなっている。
	昇進への期待	④ 価値観の多様化、昇進機会の縮小により昇進への期待感は減少している。
福利厚生	福利施策	① 賃金の平準化が進み、業績格差が大きくなるにつれ、企業の福利施策にも大きな差が出てくる。
	法定福利	② 法定福利が充実し、企業の負担は相当軽くなる。
	退職金制度	③ 退職金制度は存続し、大きな変化はない。
	週給二日制	④ 週給二日制は規模の如何を問わず、殆んどの企業で実施されている。
	長期休暇制度	⑤ 長期休暇制度が大部分の企業で実施されている。
企業内組合	企業別組合制度	① 企業別組合中心主義は殆んど変わっていない。
	上部団体	② 企業別組合と上部団体との役割分担が一層明確となり、企業別組合の決定し得る分野は非常に小さくなっている。
	団体交渉	③ 団体交渉が一般化し、労使協議制は大幅に後退している。
	経営参加	④ 取締役会への労組役員参加が、一つの潮流となっている。
	組合意識	⑤ 労組無関心層が多くなり、労組存立の基盤が問われるようになってきている。

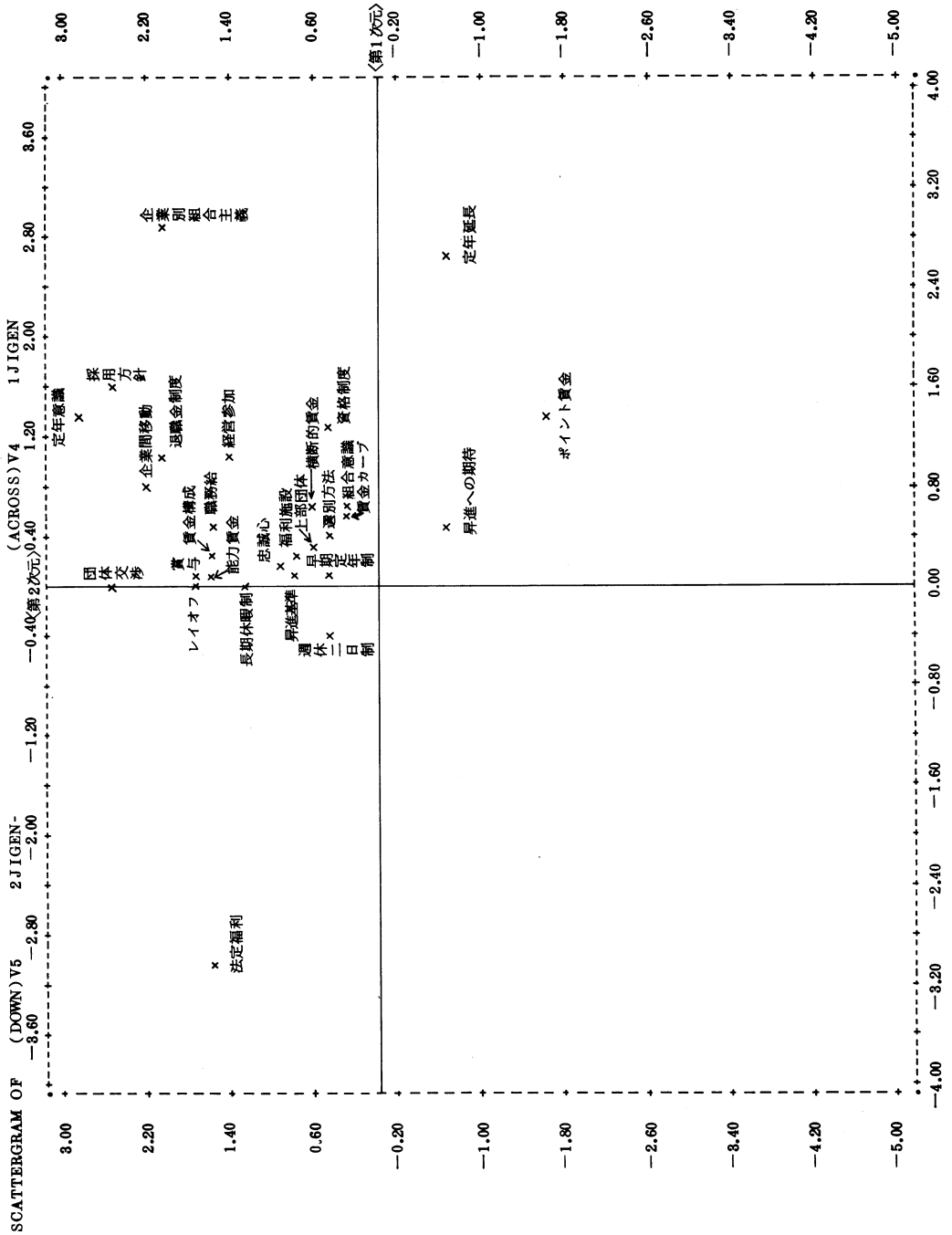
## ゴリー，数量化Ⅱ類によるスコア（第1次元と第2次元）

日本型労使関係の維持を予想◎			日本型労使関係の変化を予想×			日本型労使関係の変化に対しニュートラル▲		
回答カテゴリー	第1次元 スコア	第2次元 スコア	回答カテゴリー	第1次元 スコア	第2次元 スコア	回答カテゴリー	第1次元 スコア	第2次元 スコア
そうなる	0.11	-0.55	そうならない	1.58	2.60	何ともいえない	-1.49	0.49
そうなる	0.83	0.11	そうならない	0.18	0.85	何ともいえない	-0.86	-0.53
そうならない	0.60	-0.99	そうなる	0.79	2.18	何ともいえない	-1.54	-0.04
そうならない	0.79	-1.33	そうなる	0.01	1.74	何ともいえない	-1.22	0.86
そうならない	2.65	-1.45	そうなる	0.09	0.50	何ともいえない	-2.06	-1.45
そうなる	-0.03	0.29	そうならない	2.68	-0.67	何ともいえない	-1.14	-2.43
そうならない	0.95	-0.89	そうなる	1.36	2.85	何ともいえない	-1.49	0.29
そうなる	0.78	-1.32	そうならない	0.65	0.64	何ともいえない	-1.71	1.31
そうならない	0.64	-0.86	そうなる	0.07	1.51	何ともいえない	-0.74	-0.95
そうならない	0.66	-1.12	そうなる	0.54	0.27	何ともいえない	-1.77	-0.25
そうならない	1.23	-2.65	そうなる	0.23	1.58	何ともいえない	-1.05	-0.74
そうなる	0.44	0.43	そうならない	1.36	-1.64	何ともいえない	-1.25	-0.57
そうならない	1.14	-3.26	そうなる	0.46	1.54	何ともいえない	-0.98	-0.37
そうなる	-0.01	-0.89	そうならない	0.06	1.65	何ともいえない	-0.23	1.71
そうならない	0.93	-4.97	そうなる	0.41	0.49	何ともいえない	-1.69	-0.21
そうなる	0.18	0.32	そうならない	1.30	0.37	何ともいえない	-0.96	-0.49
そうならない	1.70	-0.48	そうなる	0.10	0.69	何ともいえない	-0.56	-1.73
そうならない	1.50	0.65	そうなる	0.52	-0.62	何ともいえない	-2.28	1.05
そうならない	-0.95	-2.68	そうなる	0.34	0.61	何ともいえない	-1.20	-1.94
そうならない	1.05	0.04	そうなる	-3.01	1.62	何ともいえない	-2.65	-0.00
そうなる	0.01	-1.06	そうならない	1.00	2.02	何ともいえない	-0.98	0.14
そうならない	1.67	-0.62	そうなる	-0.36	0.48	何ともいえない	0.01	-0.86
そうならない	1.86	-0.48	そうなる	0.04	1.19	何ともいえない	-1.44	-0.60
そうなる	0.52	-0.69	そうならない	2.92	2.12	何ともいえない	-2.20	1.42
そうならない	1.16	-0.50	そうなる	0.25	0.73	何ともいえない	-1.70	0.18
そうならない	0.64	0.10	そうなる	0.03	2.45	何ともいえない	-2.07	-0.54
そうならない	0.84	-1.10	そうなる	1.02	1.44	何ともいえない	-1.12	-0.54
そうならない	1.69	0.25	そうなる	0.65	0.31	何ともいえない	-1.34	-0.40

3-1 数量化Ⅲ類によるスコアの相関図  
(日本型労使関係の維持を予想する場合)



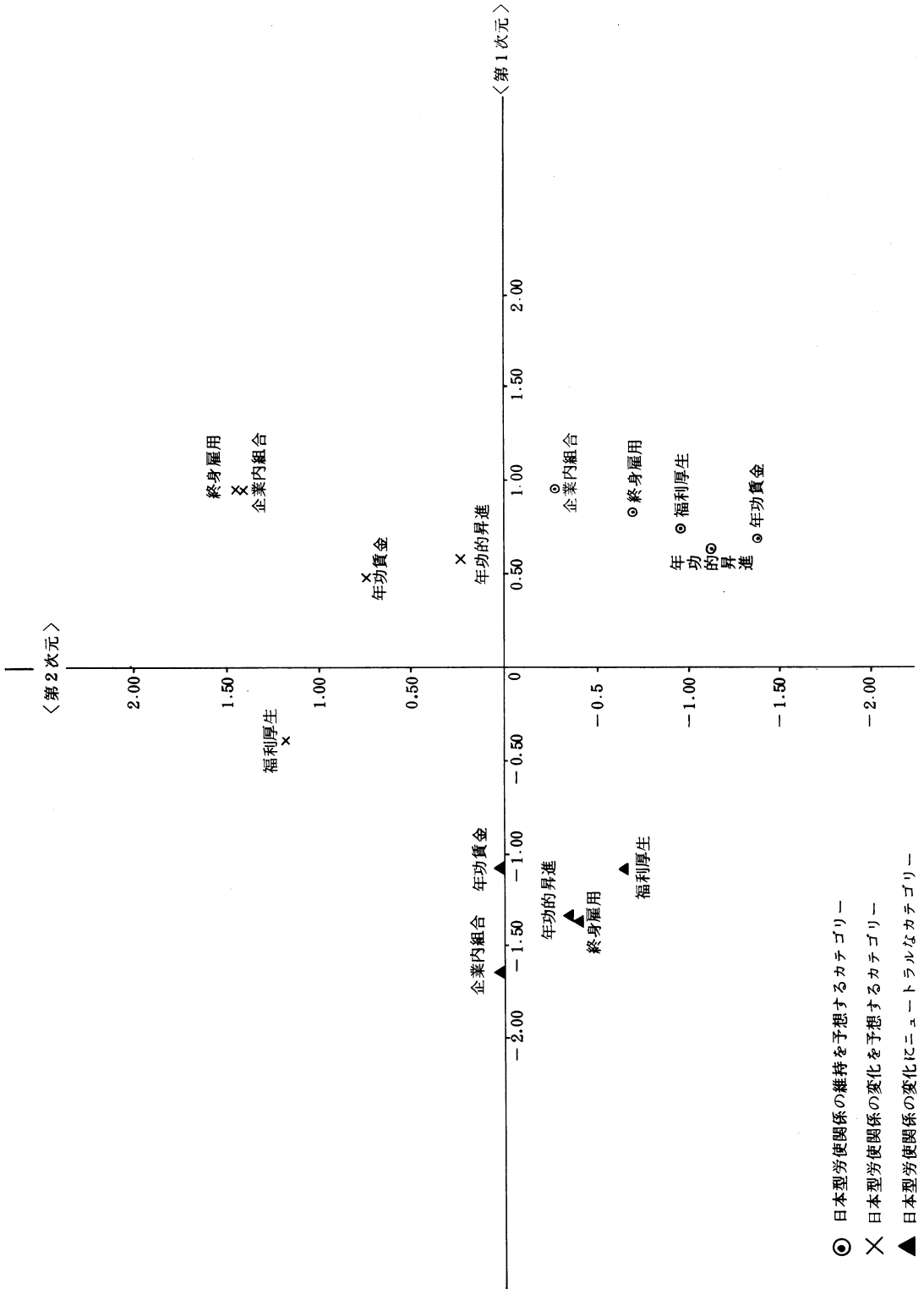
3-2 図 数値化Ⅲ類によるスコアの相関図  
(日本型労使関係の変化を予想する場合)







3-4 変数群別スコア平均による回答傾向のパターン分類



- 日本型労使関係の維持を予想するカテゴリー
- × 日本型労使関係の変化を予想するカテゴリー
- ▲ 日本型労使関係の変化にニュートラルなカテゴリー

先ず3-4図から回答傾向をパターン分類できる。これによると、グラフで近い位置にあるものは、回答カテゴリーが親近性を持つことを意味し、日本型労使関係の維持、変化、ニュートラルのそれぞれを予想するカテゴリーがやはりそれぞれの親近性を示していることがわかる。横軸は主としてニュートラルな回答とそれ以外の明瞭な回答を判別しており、縦軸では明らかに日本型労使関係の維持を予想する回答が下方に並び、上方に変化を予想する回答が広がっている。そしてとくに年功賃金が維持されるとする回答と終身雇用が変化すると予想する回答がもっとも非親近的な位置にあり、実現には両者がそうならないだろうという一般的見方と一致する。また年功昇進が難しくなると予想する回答と企業別組合の特徴が維持されるとする回答が比較的親近的で、軸に近いのは、あるいはこの両者に関する見方はかなり一般的であるといえるかも知れない。

次に3-1図に戻る。日本型労使関係の諸特徴が維持されると予想するカテゴリー・スコアを第1次元についてみると、「早期定年制」、「長期休暇制」、「週休二日制」など高いスコアを示しており、これらに共通な特徴としてそれらが現実ではまだ日本で一般化しているといえないが、個別企業を超えて進展が予想される点で、この軸の一方の特徴は非日本的、西欧的、横断性と名付けることができよう。マイナスのスコアでは「福利施策」のみであるが、これはスコアの小さい「賞与」「退職金制度」「定年延長」などいずれも企業依存性の高い特徴であり、軸の他方の特徴を企業主義的、縦断性ということにしたい。したがって第1次元の軸を横断性-縦断性と特徴づけることにする。

第2次元については、プラスのスコアでは「昇進への期待」、「ポイント賃金」、「定年延長」、「資格制度」などのようにどちらかといえば年功的特色のある変数群といえるので、一方の特徴を年功主義と呼びたい。他方マイナスのスコアでは「選別方法」、「職務給」、「賃金構成」などが並び、これらはどちらかといえば、能力を重じる変数群であるので、他方の特徴を能力主義と呼びたい。

次に3-1図にプロットされた28変数をクラスター分析Qモードによって分析したのが3-5図である。

### 3.2 クラスタ分析

3-5図 日本型労使関係の維持に関するクラスター分析の樹状図(Qモード) 注)

AMALG. DISTANCE	採用方針	退職金制度	賞与	レイオフ	横断的賃金	経営参加	賃金カーブ	定年意識	企業別組合主義	能力主義	企業間移動	昇進基準	週休二日制	長期休暇制	上部団体	組合意識	昇進への期待	定年延長	資格制度	ポイント賃金	法定福利	団体交渉	忠誠心	早期定年制	福利施設	選別方法	職務給	賃金構成
0.014	1	1	1	+	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.186	1	1	1	1	1	1	1	1	1	+	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.148	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	+	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.171	1	+	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.181	1	1	1	1	+	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.188	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	+	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.190	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	+	1	1	1	1	1	
0.212	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	+	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.218	1	1	1	+	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.255	1	1	1	1	1	1	+	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.322	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	+	1	1	1	1	1	1	
0.866	1	1	1	1	1	1	1	+	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.871	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.886	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.489	+	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.448	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	+	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.584	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	+	
0.617	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.695	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.716	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0.970	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1.154	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1.120	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2.081	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2.089	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2.258	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2.899	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

注) 三宅一郎・中野嘉弘・水野欽司・山本嘉一郎著、『SPSS統計パッケージII解析編』, 東洋経済新報社, 昭52, 216頁-242頁。



3-6 図に示すように、4つのクラスターを識別することができる。

クラスターⅠは、能力主義の基礎となる変数群を内包し、日本の労使関係をいわば近代化の方向で変化させるモメントをもつクラスターといえる。

クラスターⅡは、3つのサブクラスターを内包し、そのうち採用方針、賞与、退職金制度の変数群は原点にもっとも近いという意味で、日本の地方ユニオン・リーダーはもっとも共通した見解としてこれらの変数が日本型労使関係を安定・維持する上で大きな役割を果たすと考えていると見てよからう。さらに企業別組合主義が守られ、企業間労働移動はあまり起らず、定年意識が消えることなく、能力に応じた賃金体系が一般化することもないような変数のサブ・クラスターは日本型労使関係を消極的に維持する役割を果たしている。経営参加、レイオフ、横断的賃金を含むサブ・クラスターは上記2つのサブ・クラスターよりは日本型労使関係の非現実的側面であるといえよう。このようにクラスターⅡは日本型労使関係を消極的に維持し、一部は非現実的なクラスターといえる。

クラスターⅢは2つのサブ・クラスターから成り、資格制度、ポイント賃金、定年延長は日本型労使関係をいわば積極的に維持するサブ・クラスターであり、これも原点に近い点で共通性の高いクラスターである。さらに団体交渉が一般化して労使協議制が後退するとはなく、低成長の中で忠誠心がむしろ高まり、福利厚生は法定福利に置き換えられることなく、依然として企業負担に頼るといった変数群はとくに現在の日本型労使関係を積極的に維持するクラスターといえる。したがってこのクラスターは日本型労使関係を積極的に支えるクラスターである。

クラスターⅣは長期休暇制、週休二日制、能力主義的昇進基準は、企業を超えて制度化が予想される点で日本型労使関係を横断的な方向に変化させる変数群であるけれども、必ずしも日本型労使関係の本質と積極的に対立せず、どちらかといえばニュートラルな性格をもつと考えてよからう。昇進への期待と組合意識はともに意識面で日本型労使関係と本質的に対立するものではない。したがってこのクラスターは制度については横断性の基盤となりながら日本型労使関係と対立しないクラスターといえる。

3-2 図、3-3 図の分析については紙幅の制限により割愛する。

## おわりに

ここで研究対象としたユニオン・リーダーとはいわゆる中央の総評のような上部団体のユニオン・リーダーではなく、地方の企業別レベルの労働組合役職者である。彼らは半ば職業専門化し、政治的影響力も大きい中央ユニオン・リーダーとは異なり、企業別レベルの日常的な労働組合活動の担い手であるといえる。したがって、彼等こそ現実の日常的労使関係を直接に体験しているということができ、その限りで彼等のいわゆる日本型労使関係の特質といわれるものに対する認識と変化予想は日本の労使関係の実情を知る上で不可欠である。この観点から本調査結果を要約すれば、次の通りである。

1. 調査対象としたユニオン・リーダーは、会社勤務年数10年以上が約8割を占めていることからわかるように、企業内の年功性を反映した特徴を持っている。
2. 日本の労使関係の主要因子として選択されたものとしては、「決定方式」が高い選択率を示しており、『変貌する労使関係』の分析において「いえ意識」と「格差・不公正」が第1因子、第2因子として抽出されたことと対照をなす。「決定方式」とは欧米流の法治的ないし契約主義的労使交渉の方式に比べ悪くいえば「なれあいの」で、時にはインフォーマルなコミュニケーションをも利用するような現実的で柔軟

な労使交渉の方式を意味し、その意味からすれば、地方の企業別レベルの日常的労使関係においては「決定方式」を重視するのは極めて当然といえるかもしれない。

3. 10年後の日本型労使関係の変貌予想では、大体において「終身雇用」の特徴の存続を予想しており、それに対し、「年功賃金」の諸特徴の変化を予想している。「年功的昇進」についてもどちらかといえば、年功性が崩れる見方が有力である。「福利厚生」については、依然として企業依存度が高いことを予想しており、公的な労働者福祉の実現には悲観的である。「企業内組合」では、企業別組合主義の温存を予想しており、労使協議制への期待が大きく、労働者の経営参加に対しては全国調査より肯定率が高いのが特徴的である。
4. 当該組合の場合の変貌予想では、前記の一般的予想とほぼ同傾向にあることが知れた。
5. 当該組合の現在の関心事項の第1位は定年制問題であり、これは定年制延長問題が現在の日本の労使関係の中心課題となっていることを反映している。そして前述の賃金に関する変化が予想されることと関連してか、賃金問題が第2位を占めている。
6. 当該組合の10年後の関心事項の予想では経営参加問題が第1位にあることは極めて印象的である。あるいは近い将来の日本の労使関係の変貌を暗示するものであるかも知れない。
7. 数量化Ⅲ類によるパターン分類によれば、日本型労使関係の維持・存続を縦断性—横断性の軸と年功主義—能力主義の軸で捉えることができる。
8. さらにクラスター分析によると、日本型労使関係の特徴を積極的に維持・存続させる特質のクラスター、消極的に維持・存続させる性質のクラスター、維持・存続的に比較的ニュートラルなクラスター、日本型労使関係を能力主義・横断性の方向にいわば近代化させる性質のクラスターを識別することができるようである。