

政治的課題としてのコーディネーション；
調整型市場経済における労使関係の変化

久米郁男

(神戸大学・経済産業研究所ファカルティフェロー)

KATHLEEN THELEN
(Northwestern University)

2004 年 3 月 15 日

要旨

調整型市場経済の代表例とされてきた、スウェーデン、ドイツ、そして日本の経済は、グローバル化の進む新たな市場環境において、変化の波にさらされてきた。本論文は、中でもこれら3カ国の政治経済体制の重要な構成要素であった労使関係制度、すなわちスウェーデンにおける連帯主義的賃金交渉、ドイツにおける産業別賃金交渉制度、そして日本における「年功賃金制度」と「終身雇用制」が、どのような変化の圧力に直面し、いかなる変化を被ってきたかを、労働組合の対応よりもむしろ経営者側の調整能力に注目して分析した。そこでは、3カ国の労使関係制度に変化と同時に、伝統型の制度を存続させる二つのモメントが併存していること、そしてこれら二つのモメントが新たな緊張を生んでいることを明らかにした。

記：本稿は、経済産業研究所「危機の政治学」研究会の成果である。貴重な助言、コメントをくださった三浦まり氏（上智大学）、清水剛氏（東京大学）及び研究会メンバーに感謝する。

（１）はじめに

資本主義経済体制の多様性を説明する際に経営者間のコーディネーションのあり方に注目する研究が近年影響力を増している（Hall & Soskice 2001 等）。従来、コーポラティズム研究においては労働組合の影響力やその集権化の度合いが先進資本主義間のマクロ経済的あるいは制度的な差異を説明する要因として強調されてきたのに対して、この新しい研究潮流は経営者同士が互いにコーディネートする能力に注目して資本主義間の差異を説明しようとするのである（Soskice 1990）。

「資本主義の多様性(varieties of capitalism)」を強調する研究は、1980年代以降の国際競争の激化と新自由主義イデオロギーの隆盛の中で調整型市場経済を特徴づけてきた労使関係制度が変容しその特徴を失わざるを得ないとする見方に対して、有力な反論を呈示している。従来の研究は、グローバリゼーションの深化は、労働組合の影響力を奪う一方、企業による労働コストの切り下げと雇用の流動化を結果し、すべての国々を新自由主義と規制緩和の方向へ駆り立てると見てきた（Kapstein 1996; Katz and Darbishire 1999; Martin and Ross 1999）。しかしながら、新自由主義の方向への収斂を予想する見方に対して、それに反する観察もなされてきた（Berger and Dore 1996; Ferner and Hyman 1998; Boyer and Hollingworth 1997 ; Wallerstein, Golden, and Lange 1997; Zysman 1996）。しかし、資本主義の多様性論にとってより重要なことは、グローバル化の波に労働組合が成功裏に抗している国々が収斂化の波に対して独自性を維持しているという関係が存在する訳ではないことを各国比較研究が示している点にある(e.g., Katz 1993; Turner 1998)。

「資本主義の多様性」論は、自由市場経済と調整型市場経済を、経営者が自らの共同の利益を実現するためにどの程度コーディネーションを行いうるかに注目して区別する¹。この違いは、金融システム、労使交渉制度、技能訓練制度、さらには福祉政策等の諸制度に一貫した違いを生み出し、それがさらに経営者間のコーディネーションの程度を規定する。その結果、2種類の政治経済体制全体の差異が定着していくと主張されることになる(cf. Ebbinghaus and Manow

¹ 資本主義の多様性論は、様々なヴァリエーションがあるが、資本主義市場経済をこの2種類のグループに類別する点は共通である。そこでは、調整型市場経済として、ノルウェイ、スウェーデン、ドイツ、オーストリア、スイス、日本が、自由市場経済としてイギリス、アメリカ、アイルランド、カナダ、オーストラリアなどのアングロサクソン諸国があげられるのが通例である。

2001)。このような制度配置の違いは、二つの政治経済体制の下で効率的に生産されうる財の違いをも生み出すことが指摘されている(Hall and Soskice 2001: 36-44)。

資本主義の多様性論は、自由市場経済と調整型市場経済との間の差異の継続さらには強化を予測し、収斂論と対立することになる(see also Iversen, Pontusson, and Soskice 2000; Kitschelt et al. 1999)。先進資本主義諸国の経営者は、自らの比較制度優位に基づいて、新たな市場競争に対応するために異なるタイプの市場経済が存続すると考えるからである。すなわち、アングロサクソン諸国の経営者が規制緩和と新自由主義的対応を追求するのに対して、ドイツ、スウェーデン、日本といった国々では従前の制度配置を保持することで競争に生き残ろうとする。緊密な労使協力、人的資本形成への投資、協調的な現場の労使関係などは、調整型市場経済のもとで経営者が競争戦略をとる場合、利用しようとする資源であり、それを生み出してきた伝統的な労使関係制度をそう簡単にうち捨てることはできないと考えるのである。

つまり、資本主義の多様性論は、いずれの資本主義経済体制も自由市場経済型へ向かうとする収斂理論や、差異は残しつつも同じ方向へと変化していくと見る「共通の軌跡(common trajectory)」論(Pontusson 2000)とさえも異なり、むしろその差異が拡大していくと予測するのである。ヨーロッパのコーポラティスト諸国における集権化された賃金交渉システムや、日本に見られる「終身雇用」や「年功賃金制」は、経営者が自らの利益を追求するなかで形成してきたものであるととらえられる。これら調整型市場経済における経営者達は自らの競争戦略をこのよう制度を前提として構築してきたのであり、そうであるが故に、新たな市場競争圧力に直面しても、それら諸制度を放棄するのではなく、むしろその制度の上に新たな戦略を展開することでこれら諸制度を維持していくと考えるのである。そこでは、経営者側からのポジティブなフィードバックが予想されることになる。

(2) 資本主義の多様性論と経営者のコーディネーションの問題点

このような資本主義の多様性論は、調整型市場経済が新たな市場競争圧力に直面しても伝統的な諸制度を保持している興味深い事実を、「制度的慣性」や労働組合の抵抗力から説明する議論よりも、上述した比較実証研究の結果と整合的であり、より説得的であると考えられる(Thelen 2001; Thelen 2002; Thelen and

Kume 1999)。しかし、他方、調整型市場経済における伝統的な労使関係制度が内部に大きな緊張を抱えていることも否定できない事実である。そして、その緊張は本稿が扱う、スウェーデン、ドイツ、そして日本に於いても同様に観察できるのである。スウェーデンにおいては、この種の緊張は80年代から始まっていたが、そのひとつのピークは、1990年に全国経営者団体であるSAFが自らの団体交渉部署を廃止し、翌年にはスウェーデンにおける労使交渉を特徴づけてきた政労使トップ交渉の場から完全に離脱したことに見ることができる。ドイツに於いても、労働組合の組織率の低下と基幹産業における産業別労使交渉テーブルから企業経営者が次々と離脱するという形で、同様の緊張が、1990年代に観察されることになった。さらに、日本に於いても、伝統的な労使関係慣行であった「年功賃金制」や「終身雇用制」の変貌がメディアをにぎわせている。

このような近年の変化は、資本主義の多様性論のフレームワークからは説明がつかないものである。我々は、そこでの問題は経営者によるコーディネーションという鍵概念にあると考える。第1の問題は、コーディネーションがある国の政治経済には存在し、別の国には存在しないという「2値的」な変数としてとらえられていることである。第2に、資本主義の多様性論に立つ研究の多くが、経営者の利益をその国の経営者全体にとって共通で所与のものと捉える点にある。この結果、経営者は伝統的な制度を前提にコーディネーションを続けることが、彼らの当然の利益となり、彼らが一致して従来の制度や慣行を守ろうとすると考えがちになる(Thelen 2002)。

本稿においては、経営者の利益を（そして労働者の利益も）その国に共通の一枚岩のものと見るのではなく、その内部に対立を抱えた多元的なものと見て、経営者によるコーディネーションをよりダイナミックな政治過程として捉える。そこでは、新たな市場競争圧力に直面した経営者は（そして労働者も）、自らの利益を実現するべく異なる対応をとり、場合によっては影響力を行使して自らの利益を実現しようとするであろう。調整型市場経済において、従来型の制度や慣行が存続するのは、少なくとも部分的にはこのような政治過程、政治的交渉の帰結であると我々は考える。グローバル化された現代の市場競争は、しばしば、想定されるように労使の新たな全面対立を生み出すのではなく、経営者内部にも、それら経営者が属する企業や産業の国内、国際市場における位置に応じて、新たな対立を生み出す。そこでは、たえず従来と異なるタイプのコー

ディネーションが生み出されていると考える。

このように、経営者の、そして労働者の利益を多様で多元的なものと見ることによって、資本主義の多様性論が正しく注目してきた、調整型市場経済における伝統的労使関係制度の根強い継続性を、そこに利益を持つ経営者と労働者が存在している結果として理解できる一方、資本主義の多様性論がうまく説明できなかった、それら政治経済体制における変化を説明しうる。さらに先取りして述べるならば、従来型労使関係制度の継続に利益を持つ労使が協力を深めて従来の制度慣行を守ることは、ポジティブなフィードバック効果を持ち、調整型市場経済の独自性を維持すると見る資本主義の多様性論に対して、我々は、そのような協調行動が一部産業や企業における労使関係をかえって不安定化させることを主張する。以下では、このようなダイナミズムの存在を、スウェーデン、ドイツ、そして日本の事例を見ることで示すこととする。

(3) スウェーデン

調整型市場経済の中でも、スウェーデンは労使関係が高度に集権化されていたことにその特徴があった。1956年から83年まで、ほぼ全ての産業の賃金決定は全国レベルの頂上団体である組合組織 LO と経営者組織 SAF の間の交渉によっていた(Martin 1991: 1)。この賃金決定システムは、1980年代に一度機能停止をし、1990年代には SAF が自らの交渉セクションを廃止し LO の交渉相手を消滅させたことによって完全に崩壊した(Pontusson and Swenson 1996b: 224)。ウォラースタインとゴールデンは、スウェーデンを、1980年代から90年代前半の先進国において労使交渉のあり方に制度的変化が生じた2つの事例のうちの一つであるとしている（もう一カ国はイギリス）(Wallerstein and Golden 1997)。

しかし、この変化が、1990年代以降のスウェーデンにおいて、労使関係におけるコーディネーションの完全な消失と分権化へつながっていったわけではない。そうではなく、賃金交渉は別の形のコーディネーションに基づくものへと形を変えて安定したのである。そこでは、輸出産業における、ブルーカラーとホワイトカラーの労働組合間の協調を含む、高度のコーディネーションが存在する一方、輸出セクターと非輸出セクター間のコーディネーションは緩やかなものとなっている²。スウェーデンの特徴としてしばしば取り上げられてき

² この変化が生じる前のスウェーデンでは、ブルーカラー労働者を組織する LO のコントロール

た連帯主義的賃金交渉は、全産業を通しての賃金格差の縮小に資してきたが、この点こそがスウェーデンの賃金交渉システム再編の原因となったのである。その結果、セクター内で、さらにはセクター間での賃金格差は拡大することになった。

伝統的なスウェーデンモデルの崩壊は、しばしば経営者による政治的攻勢あるいは経済的攻勢の結果であるとされている(Pontusson and Swenson 1996b; Martin 1991)。スウェーデンの経営者は、当初賃上げ抑制の方途として集権的団体交渉に同意していた。しかしながら、このシステムは時とともに柔軟性のないものとなり、コストプッシュインフレを起こす原因となっていく(Martin 1991: 33)。ポンツサンとスウェンソンは、連帯主義的賃金交渉の崩壊は、当初産業セクター間の賃金競争を抑えていた連帯主義が、60年代後半から70年代に至り、賃金競争を煽るようになった結果、経営者がそれに反対し始めたためであるとする(Pontusson and Swenson 1996b)。第1に、連帯主義的賃金決定の枠組みに入っていなかった生産性の低い公的セクターが、生産性の高い民間セクターと同等の賃上げを要求し、それを勝ち取り始めた。これは、正規の団体交渉後に賃金の上積み(wage drift)がなされたセクターに対して、それを実現できなかったセクターの労働者に対する賃金補償条項として実現していった。この条項の結果、生産性の向上したセクターに対してなされる成果配分と同等の追加的賃上げが生産性の低いセクターにおいてもなされることになった(Martin 1991: 35; Pontusson and Swenson 1996a: 232-33)。第2に、連帯主義的賃金決定は、セクター間の賃金格差の平準化を目指し、同一産業内における熟練労働者と未熟練労働者の賃金格差については問題にしていなかった。しかし、1960年代後半には、未熟練労働者がLO内での政治力を利用して、熟練労働者との賃金格差解消へと動き出したのである。このような平準化は、前年の熟練労働者の賃上げを、翌年には未熟練労働者にも補償する条項が中央での賃金交渉で締結されることで実現していった。この結果、1980年代には製造業における交渉後の賃上げ積み上げが、ブルーカラー、ホワイトカラーとも中央交渉妥結額の50%を超えるという事態が生じて、制度化された慢性的な賃金上昇圧力を

の下で、産業間の高度なコーディネーションが行われていた。しかし、ホワイトカラー労働者はTCOやSACOなどの別の労働組合に組織され、賃金交渉においてはLOとは別にカルテル組織としてのPTKを結成して、経営者団体であるSAFと交渉していた。すなわち、輸出・非輸出セクターを包含する形で産業間コーディネーションは存在していたが、ホワイトカラー労働組合とブルーカラー組合のコーディネーションは十分ではなかった。

生み出すこととなった(Elvander 1997: 13; Martin 1991: 35)。

賃金決定パターンのこのような変化からマイナスの影響をもっとも被った機械金属産業の経営者団体(Verkstadsföreningen, VF 後に Verstadsindustrier, VI)は、80年代から90年代に賃金交渉の分権化を志向することになった。VF/VIは、1974年から賃金平準化条項に反対をしているが、他産業の経営者はこの条項から受ける不利益が小さかったこともあって、この反対運動に同調しなかった。全国経営者団体においてこの問題が取り上げられないことに不満を持ったVI/VFは、1983年に全国賃金交渉の枠組みから退出し、金属産業労組(Metal)と個別に賃金交渉を行い現在に至っている。集権的統一賃金交渉は、この結果、深刻な打撃を受けたのである³。

このような変化が、経営者、とりわけ機械金属産業の経営者によって先導されたことは明白であるが、より子細にこの経過を観察するならば、伝統的スウェーデンモデルへの新自由主義的攻撃とされるものが、実は、輸出セクター（とりわけ機械金属産業）の労使が階級交差連合を形成して、伝統的でより包括的な賃金決定におけるコーディネーションと統一性の犠牲の上に、制度化させた新たなコーディネーションの仕組みであることがわかる(Cf. Iversen)。注目すべきは、1983年統一的賃金交渉からの離脱が、労使対立を経て実現したのではなく、経営者団体のVFが、金属労組に対して、全国統一交渉からの離脱と産業内での熟練・非熟練労働者賃金格差縮小条項の放棄と引き替えに、組合の要求よりも高額の賃上げを提示し、合意に至ったことである(Pontusson and Swenson 1996a, 228)。

組合要求を越える賃上げ回答を拒否することはいずれにせよ困難であるが、それだけではなく、金属労組も連帯主義賃金決定方式が拡大してきたことに対して不満を感じていたのである。とりわけ、機械金属産業の労働者は、彼らの生産性向上に対して得られた賃金上昇に、連帯主義賃金条項によって、いわばただ乗りして賃上げを実現する公的セクターの労働者を「賃上げ寄生虫」(Pontusson and Swenson 1996a, 234)として批判してきた⁴。さらに、熟練・非熟練労働者間の賃金平準化を規定する職務間賃金平準化条項も、金属労組にとって

³ 1983年以来、3回、全国レベルで統一した賃金交渉が行われている。しかし、これらは政府の直接的介入の結果か、あるいはパルメ首相暗殺という異常事態（1986年）の結果起こったものである。1993年にSAFが、交渉テーブルから去って以後、一度も統一的交渉はなされていない。

⁴ この両者の対立はLO 1986年大会で金属労組(Metall)代表と自治体労組(Kommunal)代表の間の論争として顕在化している(Martin 1991: 36)。

は問題であった。なぜなら、熟練労働者をめぐって機械金属産業内部でブルーカラーの組合である金属労組とホワイトカラー労組である SIF が組織化競争を行っていたからである。マーティンが指摘しているように、機械金属産業内でブルーカラーの仕事とホワイトカラーの仕事の境界が不明確化した結果、金属労組のメンバーが SIF のメンバーと同種の仕事をしているにもかかわらず、金属労組の職務間賃金平準化条項があるが故に、低い賃金しかもらっていないという状況が生まれてきたのである。これは、当然金属労組メンバーの間に不満を生じさせていた。そのため、経営者側がこの条項の破棄を提起したときに、組合もそれをある程度支持することになった。1983年協約では、従来の賃金3等級制に、もう1等級が追加されることになったのはこのような事情の反映である(Martin, 36)。

1990年代後半からスウェーデンにおいては、団体交渉の再均衡化が生じている。そこでは、輸出依存セクターにおいては産業間及び職種間でのコーディネーションが強化された一方、輸出に依存しない低賃金の公的・サービスセクターとのコーディネーションは減退したのである。全体としてみると、以前に比べてコーディネーションの程度は低下したといえる。しかし、1995年の賃金交渉は産業セクター間のコーディネーションのないことの問題点を経営者に実感させるものとなった。当時好況であった紙パルプ産業では、高い賃上げで妥結したのであるが、それに刺激されて金属機械産業においてストライキが強硬に打たれ最終的に高い賃上げが勝ち取られることになった(see Thelen 2001 for a more extended version; also Elvander 1997, 49-50; Kjellberg)。金属産業経営者は、賃金交渉が LO と SAF の主導になるものへと再度集権化されることには断固反対したが、産業間で全くコーディネーションのなされない賃上げ交渉においては、グローバル化した国際市場で競争する輸出依存産業では取り得ない争議戦術によって要求を貫徹する労組が、賃上げ水準を高騰させることの問題性を改めて認識した。

この教訓をふまえて、経営者は輸出セクターにおける労使協調を強化する形で団体交渉の再編へ向かったのであるが、それは組合側がより広く団結することを妨げるものでもあった。金属労組トップのゲラン・ジョンソンの主導の下金属労組と輸出セクターの LO 加盟労組はホワイトカラー労組 SIF と共同して、彼らの交渉相手の経営者に賃金の決定と調停の手続きにつき合同交渉に入るよう正式に呼びかけた(Dagens Nyheter, 1 June 1996, A4; see also Elvander n.d., 15)。こ

の働きかけは、1年を経ずして、「建設的な交渉」と争議行為を避けることを規定した「産業発展と賃金決定に関する合意」へと結実した(18 March 1997, appendix A, paragraph 1)。この合意は経営者間でのコーディネーションと労使協調を促進するものであった(この評価については Elvander n.d.)。この合意は、関係労使同数の代表が「産業委員会」を構成して合意内容の遵守を監視することとしており、特別の作業部会を設けて、EU 立法や研究開発などについての意見交換と合意形成を図ることも規定された。さらに、1997年に設立された「産業のための経済委員会 (ECI)」では、4名の経済学者が中立な立場から賃金決定交渉について報告書を作成することになった⁵。

この合意は、さらに輸出セクター内でのコーディネーションを強化し、争議を予防するような調停手続きも導入している。産業委員会は、輸出セクター内各産業レベルでの賃金交渉において、交渉の円満妥結と輸出セクター内でのコーディネーションにあたりうる中立の調停委員長を5名から10名あらかじめ選出しておくことになっている。この調停委員長の権限も従前に比べて増強された。すなわち、委員長は、産業のための経済委員会からの質問に労使双方が回答することを求め、また個別の争点について委員長提案を出し（両当事者が同意した場合は調停裁定にかけることもできる）、また争議行為を14日間停止させることも出来るようになった(Elvander n.d., 22)。さらに、重要なことには、既存の労使協約破棄に十分先立って、調停委員長の下で交渉をスタートさせることも定められているのである。

この「合意」は、労働組合、とりわけ金属労組にとって大変重要な成果であった。これによって、経営者団体の VI が当初志向していた賃金交渉の完全な分権化を断念したからである。重要産業において数年に渡って続いてきた、賃金交渉のあり方に関する紛争が解決したといえる⁶。経営者側も、この「合意」の意義を評価している。新たな国際市場競争において、ストライキなどによる生産過程の混乱に対して近年いっそう脆弱になっている経営者にとっては、この合意が導入した紛争調停システムが、紛争を予防してくれる点が重要である。エルバンダーの言葉を借りれば、この合意は、「スウェーデンの競争力のある全セクターをカバーし、旧来の（ブルーカラーとホワイトカラーという）階級区

⁵ これ以前は、労使がそれぞれ自らと関係のある経済学者に報告書の作成を依頼していたが、ECI では、これが労使共同の作業となった。

⁶ 実際、VI が「合意」にサインをしたのは関係者の中で最後であった。VI 傘下の有力企業のいくつかは不承不承よりラディカルな分権化を断念したのである。

分を架橋し、全く新たな団体交渉と紛争解決の仕組みを導入した」のである(Elvander n.d., 15)。この合意は、輸出セクターと非輸出セクターの賃金交渉を分断し、ブルーカラーとホワイトカラーの労働協約に整合性をつけることで、経営者側が嫌悪していた（公私間、ブルーカラー・ホワイトカラー間の）賃金競争に一定の終止符を打ったのである。

確かに、この変化は60年代から70年代に機能していた連帯主義的賃金決定の終焉を示すとともに、その終焉を制度化したといえる。低賃金労働者を組織する組合と高賃金労働者を組織する組合間の対立の高まりとして捉えられる所以である(EIROOnline, October 1997; SE9710145F)。多くの観察者がコメントするように、この新たな賃金決定パターンでは、地方自治体労働者と民間サービスセクター労働者が多かれ少なかれ取り残されることになった(EIRO online October 1997; SE9710145F)。しかし、その事実は、経営者のみならず主要輸出産業の労組も容認した結果である。新合意の下で行われた1998年賃金交渉では、LO内のブルーカラー組合間で共闘する動きが出たが、これに対して輸出セクターの組合、とりわけ金属産業と製紙産業の労働組合が、低賃金労働者の過大な賃上げ要求には反対することを明らかにしたのである(EIROOnline SE 9710145F)。

この新しい方式はナショナルセンターであるLOをバイパスするものであり、LOが「産業合意」に積極的でなかったのはこのためである。そして、自らが中心的役割を果たせるような全国レベルの場を復活させる可能性を探り続けた。1999年に、政府が、先述した輸出セクターでの調停手続きの成功にも動かされて、新たに全国レベルでの中央調停機関の創設を検討した際、当初LOはそれが産業レベルでの調停を超えた全国的な賃金交渉を復活させ、LOの賃金交渉における重要性を回復させるきっかけになることを期待した。しかし、輸出セクターの労使はともに、自らが創出し順調に機能している賃金交渉手続きを混乱させるものとして反対したのである。さらに、公的セクターの労働者も、政府が賃金交渉の調停に関与することが、1965年によりよく獲得した自らのスト権の制約につながる可能性を懸念し、政府の調停機関を実現させないように、「産業合意」と同様の協約を公的セクター内当事者間で自主的に締結することを急いだのである(interview with representative of Kommunal, 2000, Stockholm, also SE0105195F and SE0203105F)。最終的に創設された政府による調停機構は、産業ごとの自発的当事者合意に取って代わらない、むしろそれを促進するよう

なものとなった。従って、政府の調停機構がカバーしている産業は、運輸および小売り産業などの、自発的協約を持たないものに限られている (EIROnline, SE9912110F)⁷。

本稿が注目したいのは、この新しい調停機構設立過程が、新しい「スウェーデンモデル」の背後にある利益と権力の配置状況を示していることである。何人かのコメンテーターが評したように、LO が調停のための政府機関を設けようと動いたことは、LO の「最後の救援要請」であった。しかしながら、委員会の答申も成立した法律も LO の意向を反映することはなかったのである。統一的な賃金交渉を復活しようとするいかなる動きも、全国経営者団体 SAF と各産業の経営者団体によってのみならず、旧システムにおいて賃金上昇を押さえ込まれていたホワイトカラー労働者の組合によって、厳しく拒絶された。しかしより重要なことは、ブルーカラーを組織する金属労組のような主要組合もそれを拒絶していたことである。金属労組が、旧システムにおける LO の主導権の復活をもたらす可能性のあるいかなる動きにも反対した⁸。彼らにとっては、金属産業内のホワイトカラー組合さらには経営者と協力することの方に、LO の中で他の産業組合と協力すること以上に関心を示したのである (interview with Nils Elvander, 2000 Uppsala, interview with representative of Metall, 2000 Stockholm, see also Kjellberg)。

1980年初頭から現在までのスウェーデンにおける労使交渉制度の変容についての以上の観察から、我々は新自由主義的攻撃による変容あるいは危機を強調した立場からの予測と異なり、むしろ経営者間のコーディネーションが存続したことが注目されるべきであると考ええる。1980年代から90年代に、ABB、ボルボ、エリクソンといった有力企業によって主張された賃金交渉の企業・事業所レベルへの完全な分権化は実現せず、産業全体でのコーディネーションは存続したのである。しかし、「誰が誰とコーディネーションを行うか」については決定的な変化が生じた。労使の頂上団体レベルでの包括的なコーデ

⁷ スウェーデンの労働者の60%は、自発的協約でカバーされており、政府の関わる調停システム（1999年から2000年）の対象ではない。

www.eiro.eurofound.eu.int/2001/feature/se0105195f.html

⁸ 2000年に、LOの団体交渉部の長であったHans Karlssonが、LOの第2議長の職をかねるという提案を自ら行ったとき、金属労組委員長長のGöran Johnssonは、その提案に激しく反対した。この提案が、賃金交渉をLOの下で再度集権化する目的を持つものと見たからである。結局、Karlssonは、金属労組による突き上げを受けて、第2議長にならなかつただけではなく、団体交渉部長の職を辞することとなった。金属労組による集権化反対を示す、エピソードである。

ィネーション（ただし、ブルーカラーとホワイトカラー労働者は別々に交渉していたが）から、輸出産業内でホワイトカラーとブルーカラー労働者を包括した形で（ただし、公共セクターとサービスセクターとは分離して）のコーディネーションが行われるようになったのである。そしてこの変化は、関係アクター間での２段階の再交渉過程を経て実現していった。第１段階では、従来の集権的なコーディネーションが、激化する国際市場において競争し、また生産過程の合理化を行ううえで、経営者にとって桎梏になっていると考える経営者が、賃金交渉を全国レベルから産業レベルへと下ろし、コーディネーションのレベルを下げようと試みた。とりわけ重要であったのは、すでに見たように、機械金属産業の経営者団体 VI が、頂上団体レベルでの交渉の枠組みから離脱したことが従来行われてきた連帯主義的賃金交渉にとって深刻な打撃となった。先行研究の多くは、これを経営者が労働組合にかけた新自由主義的攻勢であると思ってきたが、我々は、この変化は機械金属産業内部において労使が、自らのセクターを超える「統一と団結」やコーディネーションを犠牲にして、協調を深めた結果であったことを示した。

再編の第２段階は、機械金属産業を越えて産業間の（ただし、公的セクターとサービスセクターはのぞく）コーディネーションを再び形成する過程であった。ここでは、機械金属産業の賃金交渉と他の輸出セクター内産業での交渉をリンクさせることによって、過大な賃上げを「過激な」組合(potential rouge)に行わせず、どの産業も支払うことのできる賃上げ水準を維持することであった。先に見た、１９９５年における紙パルプ産業の労組が、好業績を背景に過大な賃上げ要求を行い、他産業に緊張をもたらしたが、そのような行動をとらせないようなコーディネーションが目指されたといえる。そこでは、争議行為が労使双方にもたらすネガティブな効果が認識され、また賃上げを自粛することのメリットが認識されたのである。

スウェーデンは、この変化の前後一貫して調整型市場経済の特質を保持していると結論づけられる。LO は、賃金交渉に関しては完全に脇役に追いやられ、古い意味での「連帯」は失われた。経営者側は、LO 主導であれ政府の調停制度の下であれ、賃金交渉が集権化され、個別産業レベルの交渉の自由が奪われることには断固反対の立場を堅持している。しかし、集権化反対の立場は、すでに見たように金属労組を代表とする有力な産業別組合にも共有されており、輸出セクター内に、労使の新たな連合が生じているのである。

(4) ドイツ

ドイツにおいても、多くの研究者が労使の団体交渉システムに生じている対立と緊張に注目している。そして、その多くが団体交渉システムの存続について悲観的である。ドイツの相対的に集権化されている団体交渉システムが、分権的なアメリカ型のそれへと収斂すると予想するものはほとんどいないが、深刻な変化への圧力がかかっていることは明らかである。ただし、その行き着く結末は現状においては、スウェーデンと比較して、まだまだ流動的な点が多い。

注目すべき事態は、過去数十年にわたってドイツの賃金交渉において事実上のパターンセッターの役割を果たしてきた経営者団体の金属産業連盟(Gesamtmetall)と金属産業労組(IG Metall)における組織の混乱である。近年までスウェーデンにおける団体交渉のコーディネーションが、先に見たように全国レベルで公式に制度化されていたのに対して、ドイツにおけるコーディネーションはより非公式なものであり、金属産業がパターンを設定し、それが他産業に波及する形で行われてきた。しかし、まさにこのパターンセッティングにおいて、亀裂が生じてきた。経営者側では、金属産業連盟内の多くの企業が、中央で締結される賃金決定合意があまりにも硬直的であると批判し、個別企業が中央での交渉合意を実際に実施する際に各企業の事情に応じて、柔軟に対応することを認めるべきであると要求し始めたのである。さらに重要なことに、相当数の企業が「足による投票」に訴える、すなわち、金属産業連盟から脱退し、産業別賃金交渉の枠組みから退出している。

このような亀裂は、そもそもは金属産業内の各企業の利益の違いに由来している。金属産業内の賃金交渉システムは、伝統的に、国際的大企業と多数派の中小企業(Mittelstand)との間の妥協に依存していた。そこでの中核的合意は、大企業が連盟内の主導的な地位を占め、様々な決定に大きな影響を行使することが認められる一方、労使交渉においては賃金水準にとどまらず多様な労働条件について行う労働組合との交渉においては、大企業が争議行為のリスクを甘受しつつ、中小企業にとっても受諾可能な適正な労使合意が成立するよう責任を持つことであった。この種の合意によって、大企業は産業別交渉妥結時には支払い余力を残すことになるが、その後の各地域での賃金決定において「賃上げ上積み」(wage drift)や賃金協約外支払いの形をとって、実質的な賃金水準の上方補正を行ってきた。

ところが90年代の市場環境の変化の中で、経営者組織を支配してきた中核

的企業は争議を避けようとする傾向を強め、結果としてこのような役割分担が機能しなくなってきたのである。1995年から2001年の間の賃金交渉では、金属産業経営者連盟は、そのリーダー達が「破滅的」と形容するような高いレベルの賃金協約を締結している。1990年代半までは、組合がストライキに訴えると、大企業の経営者側はそれに対して多かれ少なかれ効果的にロックアウトを行うか、その脅しをかけるのが通例であった。しかし、1995年以来、経営者側はこの戦術に訴えることができなくなってきた。争議によって実施に損失を被る経営者は、強硬路線を公然と放棄して、むしろ連盟に組合要求を飲んでの協約締結を求めるようになった。伝統的に、賃金交渉の先頭に立って経営者全体のために強い態度で組合と交渉に当たってきた中核企業の経営者達が、もはやその様な役割を果たすことを拒否し始めたのである。新たな厳しい競争環境の下では、中核企業が産業全体のために争議コストを被ることで失うものが大きくまた、その損失の回復が難しくなってきたのである。

この結果、90年代末から2000年代はじめには、最も競争力のある企業にとって支払い能力の限界に近いレベルで賃金協約が結ばれるようになった。賃金決定の柔軟性を保証していた賃金協約外支払いは、この数年の間に姿を消し始めた。ドイツ全土の8000社近い企業へのサーベイ調査に基づいて、ベルマン達は賃金協約を越えて支払いを行った企業数が、1993年の60.6%から97年には48.9%になったことを示している。また、超過支払額についてみても、平均で見て2%低下している⁹。この結果、競争力の弱い企業が以前に比べて、競争力の強い企業と近いレベルの支払いを強いられるようになったのである (Hassel and Schulten 1998; Hassel 1999) ¹⁰。

このような変化は、弱小企業が次々と産業別の賃金協約から退出していくという、経営者側組織にとって極めて破壊的なフィードバック効果を持った。これら企業のいくつかは、経営者組織から完全に離脱した。他方、いくつかの企業は、組合との賃金協約には関与しないが、それ以外の活動は行う新たな経営者組織を設立し、加盟するものもある(*Verbände ohne Tarifbindung*)。いずれにせよ、これらの企業はもはや産業別賃金交渉から離脱している。そして、この傾向は雪だるま式に進んでいく。なぜならば、競争力の弱い企業が退出すればす

⁹ Lutz Bellmann, Susanne Kohaut, Claus Schnabel, “Ausmaß und Entwicklung der übertariflichen Entlohnung,” *IW-Trends*, 2/1998, Jg. 25.

¹⁰ 多くの先進産業諸国と異なり、ドイツにおいて賃金の不平等性が低下しているのはこのような事情による。この指摘は、Jim Mosher による。

るほど、賃金決定は競争力のある争議回避傾向の高い企業の手によってなされるからである。もちろん、以前からドイツの経営者団体が多様なメンバー企業の異なる利益を前提に交渉をしなければならなかったのは事実であるが、ここでは各企業の賃金決定における柔軟性が相当程度確保されていた。しかし、上述のように、賃金協約外支払い額が縮小した結果、この柔軟性が失われてきたのである。

ドイツの中核的企業が企業内での協調的で安定した労使関係にますます依存するようになった結果、逆説的なフィードバック効果が発生している。一方において、この結果、組合は賃金交渉で高い賃上げを確保し、また団体交渉の分権化要求も拒否し得た。形式的には、伝統的賃金交渉システムは維持されている。しかし、他方で、産業別賃金交渉にカバーされる企業は着実に減少し、団体交渉システムの組織的基盤が損なわれてきたのである。組合にとって個々の賃金交渉で勝利を納めることは、この意味で微妙なものである。組合リーダーは、包括的で拘束力のある賃金協約は、経営者側の組織が安定的に存続してはじめて実現しうるものであることを理解している。1990年代に入って、金属労組が、経営者組織の脆弱性が労働組合にとり最も重要な問題であるとして、その弱体化を心配し始めたのはこのような理由による¹¹。

このような展開は、金属労組のような組合側に新たな困難なジレンマを突きつけた。経営者側の組織的統一の崩壊は、労働組合側のコーディネーションにも深刻な影響を与えるからである。ドイツの中核的企業の労働者は、長らく賃金闘争における組合側の中核部隊であったが、今や経営者側がいかに関議を避けようとしているかをよく知っている。このような状況下で、組合が賃上げ要求を自粛することは困難である¹²。

経営者内での統一とコーディネーション能力の喪失は、組合側にスピルオー

¹¹ *Offenbach Post*, 10 December 1996 は、組合リーダーが「金属産業経営者連盟は混乱に陥っている。これは災厄だ」と語ったことを報じている。金属労組委員長の Klaus Zwickel は、1995 年賃金闘争での勝利の後、それを誇るのではなく、公然と経営者側の組織問題に懸念を表明し、「団体交渉システムを守るためには強い交渉相手が必要である」と協調した。*Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 6 April 1995。同じ趣旨の発言はその後もなされている。*Handelsblatt*, 24 March 1999,

¹² ドイツの組合は、スウェーデンの組合がほぼ全て（80-90%）の労働者を組織してきたのに対して、30-35%の組織率にとどまってきた。しかしながら、組合組織率の低い企業（特に中小企業）の経営者が、経営者団体に加盟していた結果、産業レベルの賃金協約に未組織労働者もカバーされてきた。しかしながら、これらの経営者が組織から脱退するにつれて、組合が豊かな労働者の利益のみを守る「個別主義的圧力団体」となる危険が生じている。

バーし、組合内政治に影響を及ぼし始めている。組合内部には、以前から、経営者との交渉において強硬な立場を取ろうとするグループと、経営者との社会的パートナーシップを維持しつつ、交渉の分権化などを志向する経営者側から妥協を引き出そうとする「改革派」グループの路線対立が存在していた。このような内部対立が、近年の組合の戦術の揺らぎをもたらしてきた。雇用のために賃上げを自粛しようという金属労組の動きが出てくると、しばしばその後に賃上げ自粛路線断固破棄の要求が出されてきた。また、一部の組合リーダーは、産業内の賃金協約に労働時間などのいくつかの要因によって差が出ることを認める穏健な路線を志向したが、それに対して、しばしば組合内部から反対が生じた。穏健派の労働組合リーダーに対して、内部の強硬派は、争議行為を避けたがっている中核的企業の労働者と手を組んで、反対派を形成してきたのである。これら労働者は、押せば経営者側から妥協を引き出せることを熟知していた。

2003年に旧東独地域の機械産業において失敗に終わったストライキの前後に、この内部対立は見事に示された。この争議で組合側が要求したのは、東独地域の労働時間を西独地域並みに、1週38時間から35時間へと短縮することであった。この要求は、多くの経済学者に批判され、2002年秋には多くの地域の組合リーダーによって拒絶されていた(*Spiegel*, 23/2003, 83)。金属労組委員長で改革派のツビッケルも、現下の経済状況において旧東独地域全体で労働時間短縮を進めることは現実的でないと主張したが、副委員長のユルゲン・ペーターズは、その要求を支持し、それを運動方針として決定することに成功した。

この結果、ストライキが打たれたのであるが、それは金属労組にとっては1950年代以来の敗北に終わった。最初の敗北の兆しは、スト破りの報道であった。通常このような問題はドイツでは発生しないが、この争議で論争になったのは、東独の争議現場に配属されている旧西独地域の労働者がストに参加しないことの是非であった。そして、より深刻だったのは、東側の争議に影響される西側の企業において西側の労働者が連帯してストライキに入ることを拒否したことである。この結果、ストライキは完全に敗北した。西側の組合は、適切ではない目的実現のために、自らの企業内の良好な労使関係を混乱させることを望まなかったのである。連帯の欠如であった。

この争議での真の論点は、組合内部の権力闘争であり、争議の敗北はこの内

部対立を白日の下にさらしたのである。そしてこの内部対立は、組合主導権を争う派閥対立ともリンクされた。ツビッケルとペーターズは元々ライバルであり、ツビッケルは委員長ポストをペーターズに禅譲することを良しとしていなかった。そこで、ペーターズは、この争議に勝利することで委員長ポストの座を確かなものにしようと考えたのである。このようなペーターズの動きに対して、組合内部ではツビッケルの後継に擬せられながら以前の組合大会で一敗地にまみれたバートホールド・フーバーズのインフォーマルな指導の下、改革派派閥が対抗した。この両派は、互いに争議での敗北因を相手に求め非難をしあっていたのであるが、この両派の勢力は組合内で拮抗している。

この争議への経営者側、とりわけ当事者である金属産業連盟の対応は興味深く示唆的である。連盟会長のマーティン・カネギーサーが、金属労組の内紛につけ込まなかったのは特筆すべきである。彼は、むしろ、争議へ至る最終段階においても、何とか金属労組委員長ツビッケルの顔を立てて争議を終結させる努力を続けた(*Tagesspiegel*, 29 June 2003, 24)。確かに、この試みは、ペーターズと東独地域の組合リーダーが強硬路線を固めていたので効果がなかった。しかし、ここでは、破滅的なストライキの最中においても、金属産業連盟のリーダー達は、自分たちが伝統的システム（すなわち相当程度に集権的な団体交渉と強力な職場委員会）がもたらしてきた賃上げ自粛、労使協調に依存していることを理解し、それを維持するための方策を探求していたことが重要である。

ドイツにおいては、システムを安定させる要因と変化の要因が分かちがたく結びついている。大企業と企業内の経営協議会での労使協力関係の深化（これが、1995年から2001年の間の気前の良い賃金協約をもたらしたのであるが）は、経営者陣営内での不満を生み出した。そして、これが翻って、好業績・高生産性企業とそうで無い企業との対立をもたらし、組合内の対立をも生み出したのである。換言すれば、ドイツの事例は既存制度内での労使協力の強化が、外部環境の変化とも相まって、新たな緊張（あるいは、新たな形で旧来の緊張）を生み出すことを示した。

ここで明らかになったことは、経営者間のコーディネーションは主要経営者団体内の力関係や、経営者団体と諸組合間の力関係に依存しているということである。そうであれば、ドイツにおける調整型市場経済の存続は、新自由主義的攻勢説が言うように、労働者がどこまで変化に抵抗できるかによって決まるのではなく、また「資本主義の多様性」論が言うように、これら制度の効率性

によって決まるのでもない。むしろ、その存続可能性は、様々なコーディネーションの背後にある関係者間の妥協をもたらす政治的交渉、再交渉の帰結によって決まるのである。機能主義的傾向を持つ資本主義の多様性論がドイツの調整型市場経済が存続すると簡単に結論づけるのとは異なり、我々は、たとえコーディネーションの崩壊が経営者の個別的あるいは集合的利益にかなわないとしても、コーディネーションの存続は保証されるものではないと考える。それは、まさに、新たに生じてくる労使の連合形成のあり方と政治交渉にかかっているのである。

（５）日本

日本の労使関係も近年大きな変化を示している。この現状を、経営者からの新自由主義的な攻勢と見る立場からは、日本における労働組合の弱さがこのような変化を生み出しているという解釈が打ち出される。他方、新自由主義的改革を促進すべきであるとする立場からは、労使関係の変化は日本経済の効率性を高める歓迎すべき改革の第一歩であるという評価がなされると同時に、しばしば、その歩みの遅さが批判の対象となる。ここに、日本の労使関係の変化に対する、対照的な見方を見ることができる。一方は、変化を強調し、他方は変化の不十分さを強調しているのである。このことは、ドイツと同様、日本における変化の結末がまだ未確定であることを示しているといえよう。

しかし、日本の経営慣行の中でも、「終身雇用制」と「年功賃金」の二つが最も変化の波にさらされていることは明らかである。第１に、１９９０年代に入り、経営者や経済学者の間に、「終身雇用」をやめるべきであるとの声が出てきた。日本の産業、経済を復活させるためには、終身雇用へのコミットメントをやめて、企業内の過剰労働力を整理する必要があると言う理由付けがなされる。バブル崩壊後の長期不況は、長期安定的雇用の経済的合理性に対する経営者の信頼を掘り崩してきた。１９９７年に経済企画庁が行った調査では、９４．７％の企業が現在は長期雇用慣行を取っていると答えているが、そのうち３８．８％が、５年以内にその様な慣行が無くなると答えている。１９９８年金融危機以後は、さらに雇用調整を行おうとする企業が増えていった。『労働経済動向調査』（労働省、現厚生労働省）によれば、９０年代初頭には、雇用調整は主として残業を減らし、また同一企業内の配置転換や系列企業への出向によってなされていたが、９０年代後半には早期退職の比率が上昇していることがわかる。

更に、年功賃金制に変えて成果主義賃金を導入することが、日本の雇用システムを変革する第一歩と多くの改革派は考えている。なぜなら、年功賃金制は、長期に勤続することにインセンティブを与えて、長期雇用、終身雇用を制度的に支えてきたのであり、それが変われば、終身雇用制も変わると考えられるからである。成果主義賃金の導入は、近年多くの企業で行われており、日経連も経団連も、年功賃金制を労働コストの硬直化の原因として、改革を主張してきた。

ただし、この年功賃金の性格については少し注意が必要である。戦後、労働組合は、生活給として賃金要求を行った。この要求は、労働者のライフサイクルに応じて、賃金上昇を求めるものであり、個々の労働者の属性・成果とは切り離されている点で、極めて平等主義的なものであったといえる。そこでは、年齢を反映して賃金が増加することが期待されたという意味で、年功給であった。しかしながら、日経連を先頭とする経営者側は、このような賃金システムを経済合理性に欠けるものとして批判し、労働者の仕事の内容に対して払われる「職務給」の導入を主張した。これは労使間の激しい対立を生むことになったのであるが、結局のところ、日本にその後定着していったのは「職能給」であった。職能給は、労働者の技能に応じて支払われる点で、生活給とは異なり、経済合理性がある。しかし、労働者が勤続年数に応じて、技能を形成していくとの前提で、勤続年数に応じて昇級がなされる点で、年功給的性格を持っていたのである。これは、労使の妥協の産物ではあったが（久米、1998）、その後、このような年功給、あるいはより正確には、右上がりの賃金上昇カーブを取る賃金システムが、労働者の技能形成を動機付けるものとして評価されるにいたった（小池 1991 等）。

しかしながら、一時は、日本企業の強さの秘訣とまで言われた「年功給」も、上述のように、1990年代には経営者からの攻撃対象となった。年功給改革が必要な理由としては、以下の3点があげられることが多い（たとえば、宮本真成 1997；奥林 1998）。第1は、労働者の高齢化が進み、年功制の下では労働コストが過大となったこと。これは、バブル崩壊後の景気低迷によってさらに深刻となった。第2に、職能給制度の運用が、機械的に勤続年数を反映し、労働者間の技能の差異を適正に反映しなくなったこと。第3に、電機産業などいくつかの産業では、「IT 革命」の結果、生産過程で必要とされる技能の変化が急速になったこと。この結果、年功制あるいは職能給制度が予定していたような、

職場での長期の技能形成がこれらの産業で重要性を減らしたとされる。

近年多くの企業で年功給制度の改革が進められているのは、このような事情による。そして、年功制賃金に変わるものとして、導入されてきたのが「業績給」である。そこでは、労働者の、勤続年数・年齢、あるいは技能レベルに応じて賃金が支払われるのではなく、実際にその労働者がどのような仕事をし、あるいは「成果」を上げたかによって賃金が支払われるという意味で、戦後日本において普及してきた賃金制度を大きく変化させると考えられている。その一形態である、目標管理(MBO)賃金に典型的に見られるように、この賃金制度は、個々の労働者との個別の「契約」に近い性格を持ち、極めて個人主義的なものとなる¹³。

しかしながら、雇用システムの変化の過程を子細に見ると、そこに変化に抵抗する動きを観察することができる。第1に、経営者は、長期安定雇用へのコミットメントをそう簡単には放棄できないように思われる。1995年に、日経連は、報告書「新時代の『日本的経営』」を発表し、「日本的経営の特質は、終身雇用慣行や年功賃金制度といった制度・慣行ではなくて、そうした運営の根本にある『人間中心（尊重）の経営』『長期的視野に立った経営』という理念が日本的経営の基本である」とした。この報告書に対しては、終身雇用と年功制に決別を表明したもので、日本型雇用慣行に対する経営者側からの攻勢の象徴的な事例であるとの評価がなされることが多い（たとえば、『雇用ポートフォリオ』の問題点」日経産業新聞、1995年5月26日）。

そこでは、企業の従業員を3つのグループに分ける、雇用ポートフォリオという考え方が示された。その第1は、長期蓄積能力活用型である。企業は、従来どおり長期継続雇用を考え、本人もその方向で働くことを希望する。彼らの能力開発は、職場でのOJT中心であり、処遇は職務、階層に対応するが、賃金水準は、退職金や福利厚生も総合的に考えて、支払い能力との兼ね合いで決まる労働者のグループである。これは、今までの、正規雇用労働者のイメージと変わらない。第2は、高度専門能力活用型である。専門的熟練・能力を期待

¹³ ただし、後に見るように、「成果主義賃金」が、実際にいかなるものになるかについては必ずしも明確ではない。個人の業績のみを勘案するのか、所属部局の、あるいは企業全体の業績を反映させるか、さらには、最近のコンピテンシーの議論に示されるように潜在的な能力についてどこまで考慮に入れるかなど、多くの不確実性がある。コンピテンシー論の使われ方については、相原孝夫「コンピテンシー活用の実例」日経文庫、2002年。

されて採用されるが、必ずしも長期雇用を前提としておらず、能力開発はオフ J T 中心で、企業内での育成を予定しない。処遇、賃金水準は成果と能力次第で、長期蓄積能力活用型を上回ることもある。そして、第 3 が、雇用柔軟型であり、定型的、専門的職務を果たすが、労働異動が前提とされており、処遇は職務給を基本として、賃金水準は外部労働市場での水準に規定される。

これら 3 つのグループを、各企業の必要に応じて適切に組み合わせるというのが、この報告書の提言である。当然、第 2、第 3 のグループが、従来に比べて多く雇用されるという意味では、雇用慣行を大きく変革することを主張するものであり、連合からこの点について厳しい反発が出たことはこのような事情の反映である（日経産業新聞、1995 年 10 月 6 日）。しかしながら、同時に重要な点は、この報告書においても、第 1 のグループの労働者が企業の競争力の源であるとされている点である。

日経連が、雇用慣行の変革を唱道する一方で、雇用の安定の重要性を主張してきたことは興味深い事実である。1999 年 8 月の日経連トップセミナーでは、奥田碩会長が「不景気だからといって簡単に解雇に踏み切るような企業は働く人の信頼を失い、いずれ労働力が不足してきた時には優れた人材を確保できず、競争力を失っていく」として、「雇用が過剰であるにしても、まずはその雇用 を新ビジネスに生かすことを考えるのが経営者の役割。それほどの起業家精神も持たない経営者は自ら退陣すべき」と主張し、その場にいた経営者からも、雇用を維持しながらリストラを行ったキャノンや富士通の例が語られたという（日経産業新聞、1999 年 8 月 6 日）。この奥田発言は、雇用の流動化を伴う本格的な企業リストラの動きに、水を差し、雇用調整の流れを押しとどめたとの指摘もある（樋口美雄氏の研究会でのコメント 2001/6/6）。

個別の企業レベルでも同様の観察がなされうる。たとえば、松下電器産業において、退職金前払い制が導入され、新入社員に従来型の賃金支払い方法か前払い制かの選択が委ねられた。松下の人事部は、この方式導入の目的を「定年までひとつの会社に勤めて、という人ばかりでは活性化しない。独創的な発想の人や会社から自立した人材を確保することが、企業の力になる」とし、「新入社員で新制度を選ぶのはせいぜい一割止まり」と予想していた（朝日新聞 1998 年 1 月 5 日）。しかし、44%の新入社員が前払い制を選択したのである（朝日新聞 1998 年 7 月 3 日）。これは、経営側の意図を超える比率であった。雇用の流動化に伴い、企業内の能力の高い労働者ほど企業を去るのではないかとい

う懸念を、経営者がしばしば漏らしているが、この松下の事例はその様な懸念を経営者側に持たせるものであったといえよう。1998年に日経連が行った225社調査は、この点を如実に示している。そこでは、76.2%の回答者が、将来的に雇用の流動化は不可避であると答えている。そして、そのネガティブな面として、従業員の企業への忠誠心の低下、職場における協力の低下、能力開発の軽視などがあげられている。

つまるところ、経営者側は、「終身雇用制」を破棄して、雇用の流動化をどの程度まで進めるべきかについて確信を持っていないといえよう。日本企業が、自らの競争力源としてきた長期安定雇用システムの「効率性」それ自体が、雇用改革を押しとどめる役割を果たしていると見ることができる。これは、まさに、資本主義の多様性論の主張を支持する観察である。

同じような観察は、賃金制度についても得ることができる。確かに、賃金制度改革の方が、業績主義賃金制度の導入という形で、終身雇用制改革よりも着実に進行している。しかし、企業における賃金改革は、一般に報道されるよりも、随分慎重なものである。ここでも、経営者側は、日本の企業風土において、どの程度、業績主義賃金制度のような個人主義的な賃金制度を導入するべきかについて確信を持っていないように思われる。1993年に、管理職へ年俸制を導入し、その後すべての従業員へと拡大適用して、1990年代における成果主義賃金導入のパイオニアとなったのは富士通であった。しかしながら、富士通内部では、この結果、従業員が個人の目に見える業績や短期的な成果のみにこだわるようになり、企業の活力を削いできたとの反省が生まれる。その結果、1999年に富士通は、評価の際に個人の成果のみならず、企業全体の成果も反映させることとした（日経新聞 2000 年 2 月 5 日）。また、2001年には、個々人の成果とは独立に、従業員の潜在能力や努力をも評価対象とすることにした。富士通ショックといわれる賃金システムの見直しである（朝日新聞 2001 年 3 月 19 日）。そこでは、当初導入した成果主義賃金が、企業の長期的な競争力強化のためには必ずしも役立たず、むしろ弊害を生んだとの認識が生まれた（武脇・陶山 2002 年）。

個人主義的な成果主義賃金を、日本企業の集団主義的な生産組織にどのように適応させるかは、人事管理上の難問である。そこで、成果主義を導入する企業の多くにおいて、個人の業績のみならず、その個人が属する部門・部署の業

績を賃金に反映する工夫がなされているのである¹⁴。業績主義賃金を導入した企業にとっても、労働者の仕事へのコミットメントとモラルをいかに高めるかが重要な課題であった。業績主義賃金導入のもう一つのパイオニアであった武田薬品においても、この課題は強く認識されていた。賃金システム改革を主導した柳下は、その過程で労働者のモラルを低下させないように試行錯誤をしたことを生き生きと描いている。しかし、その武田薬品の賃金改革に関する従業員の評価は示唆的である。同社の組合が行った調査では、1997年には52.4%の組合員が賃金改革を支持していたが、2001年には46.4%へとその比率が低下している。しかし、より興味深いのは、52.3%が、同社の労働条件が他社より良いことを認める一方で、48.9%が同社の魅力は賃金が良いこと以外にないと答えているのである(柳下、2003年)。先述した富士通が、インターネットバブル崩壊後、業績不振に苦しみ、経営者が「従業員にやる気がないから業績が悪い」と発言したと伝えられる事実は、賃金システム改革の難しさを示しているともいえよう。

いずれにせよ、賃金制度改革を目指す企業の多くが、「業績主義の導入」、「年功要素の全廃」等と華々しく報道される一方で、完全に個人主義的な賃金システムの導入は行われておらず、部門ごとの業績や労働者の潜在能力などの要素を評価に取り入れる努力が行われているのである。このことは、日本型雇用慣行の柱としての「年功制賃金」、「職能賃金」のメリットを保持しようとする努力が同時になされていることを示している。そして、このことは先に見た雇用の流動化への経営者の対応に見られる慎重さと通底するものである。いわば、日本型企业システムの制度的競争力を維持する努力が行われているといえよう。中馬の、安定した雇用が無ければ、労働者は企業内での技能形成を行わず、そのことがひいては、企業の競争力を損なうという主張(中馬、1998)や、フルタイムの常用雇用者比率の高い企業ほど、研究開発への支出が高いとの労働経済学の知見(樋口美雄 2001、341 頁)は、日本型雇用慣行の持っていた制度的競争力を示すものである。

この観点からは、勝ち組企業の代表的存在であるトヨタが、賃金改革に積極的であると同時に、評価に際して短期的な成果ではなく技能を重視し、また仕事を行うチームの業績を重視していることは示唆的である。また、長期安定雇用がトヨタの競争力の源であるという立場も堅持されている。1998年に、

¹⁴ 新日本製鐵の、電子情報部門における工夫等については、日経新聞 2000 年 2 月 5 日。

終身雇用制を堅持するトヨタに対して、それが将来の業績低下の原因になるとしてムーディーズが、トヨタの社債の格付けを Aaa から Aa1 に引き下げた際、トヨタの経営者はそれに激しく反論した（日経産業新聞 1998 年 10 月 1 日）。トヨタ出身の奥田日経連会長も、後日、日経連セミナーで、「アメリカの格付け会社がアメリカ流の発想で格付けを決めるからと言ってアメリカ流にそのまま合わせる必要はない」「グローバルスタンダードなどというおかしい言葉に振り回されてすべてを他国と一緒にしてしまっては国際競争には勝てない」と反論している（日経産業新聞 1999 年 8 月 6 日）¹⁵。

1998 年に、業績悪化からルノー傘下に入った日産の事例も興味深い。日産は、カルロス・ゴーン社長の下、多くの希望退職を募り本格的なリストラを行った結果、急速な V 字回復を遂げた。しかしながら、その後日産経営陣は、企業の競争力が、従業員の企業へのコミットメントにあるとして様々な試みを続けた（カルロス・ゴーン「ルネッサンス」2001 年）。2001 年の賃金交渉では、組合が要求したボーナスを満額、しかも前倒しで回答した。また、2003 年には、多くの企業でベースアップが見送られる中、カルロス・ゴーン社長が交渉の席で「組合員の意欲向上を重視して、ベアを出す」として満額回答を伝えている。リストラ後、従業員のモラルを高めることが日産にとって決定的に重要だったのである。

以上見てきたように、日本においても、雇用システムの変化が相当生じている一方で、そこを子細に見ると、興味深いシステムの頑強さが存在するのである。グローバル化の中で、新自由主義的収斂が生じているという立場からは、上述の変化は、必然的なものであり雇用システムが全面的に改革されていくのは時間の問題であるということになる。改革派の立場から言えば、その変化の歩みが遅いが故に、日本は競争力低下に未だに苦しんでいるということになり、他方、左翼的立場からは、労働組合がふがいないが故にこの変化は押しとどめられないだろうという評価になる。他方、資本主義の多様性論から言えば、90 年代において日本の雇用システムが、激しい変化の波にもかかわらずその重要な特徴をそう簡単には失ってこなかったことは、まさに企業経営者が、従来の雇用システムの制度的競争力に実は依存しているからだということになる。この立場からは、日本型の特徴は存続するだろうという予測になる。小池和男

¹⁵その後、2003 年 8 月に、ムーディーズは、トヨタの圧倒的な好業績を目の当たりにして、社債格付けを Aaa へと戻している。その際には、終身雇用制へのコミットメントに対する見解は表明されることはなかった（日経新聞 2003 年 8 月 1 日）。

や高橋伸夫など、日本型雇用システムの変わらぬ強さを主張し、雇用システム改革に警鈴を鳴らすのはこの立場の一変種といえよう（小池 1997；高橋 2004）。

勝ち組と負け組

日本の雇用システムの現状と将来に対する相異なる観察は、ここでも、経営者の利益を腑分けして考えることで統合して理解することが可能になるように思われる。言い換えれば、我々は、二つの異なる現象を観察している。まず、経営環境の変化などに直面しつつも、手をこまねいてそれへの対応を先送りしてきた企業群がある。90年代の中頃まで、このような企業は多く存在したように思われる。そしてこのような企業の存在が、日本の雇用システムは、良かれ悪しかれ、それほど大きく変わらないだろうという予想の根拠にもなっていた。しかし、とりわけ90年代後半から、雇用システムを変化させる企業が増えてきた。しかし、このグループの中に、変化や改革のあり方が大きく異なる二つのタイプがあった。勝ち組の企業は、従来の雇用システムを変化、修正させながらも、従来のシステムが持っていた強みは、維持存続させることに努めた。トヨタの例がその典型であろう。「人間の顔をした資本主義」を掲げる奥田碩は、同時にトヨタ社内で改革断行派であったことは示唆的である。

他方、経営環境の悪化によって、総労働コストを抑えるために後ろ向きのリストラを行い、その一環として終身雇用コミットメントの放棄や成果主義賃金の導入を行う企業群がある。これに近い企業として、マツダを挙げることができるかもしれない。マツダにおいては、職務給に近い形の賃金システムへの変更が行われている。これは、マツダの経営陣がフォード出身であることにもよる。しかし、マツダは、トヨタやV字回復後の日産とさえ異なり、伝統的日本型雇用システムの維持すべき要素を残すだけの余裕がない（迫 2001）¹⁶。武田薬品で成果主義導入に当たった柳下は、成果主義導入を労働コスト抑制のために行う企業に対して、その様な経営が労働者のモラルを下げ、企業の競争力を削ぐことを指摘している（柳下 2003）。まさにこのような企業が、負け組として雇用システム改革を行う企業であり、その改革の将来は明るいとはいえない。

このような負け組企業に対して、勝ち組である企業はどのように対応するのであろうか。トヨタの経営者がしばしば言うように、これは適者生存の結果で

¹⁶トヨタの従業員一人あたり売上高が、マツダの2倍であることはこの事情を雄弁に語っている（日経産業新聞 1997 年 3 月 24 日）。

ある。市場での競争に敗者はつきものである。しかし、ここに我々は、ドイツにおけると同様の興味深いダイナミズムを見る。すなわち、勝ち組企業が、労働者のやる気を引き出し、維持するべく、伝統的な雇用システムの要素を維持することで、労使の協力をはかることは日本の中核企業において伝統的な雇用慣行と、労使協力体制が維持されることを意味する。しかし、このような戦略をとりうるのは勝ち組企業のみである。この戦略が取られるほど、負け組企業は、労働コスト削減のための成果主義賃金制導入や、企業内技能形成の縮小、そして雇用の流動化路線の採用へと向かわざるを得なくなる。そして、そこに、日本の雇用システム全体への緊張が生まれる可能性がある。

経営者間コーディネーションの揺らぎ

勝ち組と負け組の間の分岐は、日本における経営者のコーディネーションの危機をもたらしているように見える。コーディネーションの危機と再編が生じているという点では、先に見たスウェーデン、ドイツと同様である。ただし、一見すると日本における経営者のコーディネーションの存在は、全国レベルや産業レベルの団体交渉の枠組みが明確に制度化されてきたスウェーデンやドイツに比べて見えにくい所があった。日本における労使交渉が、その重心を企業レベルにおいてきたからである。年功賃金も終身雇用も、基本的には企業レベルの慣行であるといえる。

しかしながら、このような見方はミスリーディングである。終身雇用慣行も年功賃金も、経営者間に相当程度のコーディネーションがあつて初めて可能となる。たとえば、基幹的な企業における採用は新規卒業者に対してなされ、初任給は低いところからスタートして右上がりの賃金カーブが設定されて初めて、年功賃金と終身雇用制は維持されうる。もし、いくつかの企業が、熟練労働者を高い給与でもって他企業から中途採用する戦略をとっていたならば、このような雇用慣行は維持できなかったであろう。また、新卒者採用をめぐる各企業が初任給を引き上げたならば、年功賃金制を維持することは困難であつたと考えられる。関係者の間に、新規卒業者採用、右肩上がりの賃金カーブ、長期雇用についての予想が共有されてきたことがこのシステムを支えてきたといえよう¹⁷。

¹⁷ この問題については、Azariadis1975、中馬 1994、より一般的には Milgrom&Roberts を参照。心理学的な側面については、蔡 2002。これらの文献

そして、このようなコーディネーションは、春闘の存在によっても支えられてきた。春闘は、元々、企業別労働組合がその弱さを克服するべく、春期に一斉に賃金交渉を設定したものである。そこでは、労働組合は、自らの要求であった生活保障型賃金に基づく右肩上がりの賃金カーブを前提として、賃金のかさ上げ、すなわちベースアップを要求してきた。他方経営者側も、この春闘の枠組みの中で、賃金交渉における企業間競争をコーディネートできた（Sako and Sato, 1997, p255）。このことは、先に見た、終身雇用制と年功賃金制の前提条件が、春闘の枠組みの中で維持されてきたことを意味する。

さらに、春闘は、スウェーデンやドイツと同様、過大な賃金上昇を抑制し、輸出志向の主要産業にとって望ましい水準での賃金設定をもたらしてきた。これは、1960年代以降 IMF-JC に代表される輸出志向の機械・金属産業の労組と経営者間での賃金決定が、賃上げパターンを設定する形で波及効果を持ってきた結果である（久米1998）。各産業の労使は、このパターンセッターの賃上げ水準を参照しながら、世間相場に従って賃金交渉行ってきた。そして、パターン設定をする企業や産業の労使は、単に自らの支払い能力のみを基準に賃金交渉を行ったのではなく、国民経済的な考慮に基づき経済合理的な賃金交渉を行ってきたのである¹⁸。その最も劇的な事例が、石油危機後のインフレと賃上げの悪循環を、民間製造業労組の主導によって過大な賃上げ要求を自粛した1975年春闘であった（新川1995）。

しかしながら、本稿で見てきたような、成果主義賃金は、企業業績を賃金に反映させる場合も、ましてや個々の労働者の成果を賃金に反映させる場合はさらに、賃金決定の企業間コーディネーションを困難にする¹⁹。そして、個人主義化された成果主義賃金は、年功賃金制と終身雇用制によって支えられていた長期の企業内での技能形成を困難にし、また労働者の企業へのコミットメントをも減退させる可能性がある。

さらに、成果主義賃金の採用によってであれ、あるいは、本稿で見たように激化する市場競争の下で労働者のモチベーションとモラルを高めるための賃上げであれ、伝統的な春闘による賃上げコーディネーションからの離脱は、春

については、清水剛氏（東京大学）の助言を得た。

¹⁸ その最盛期の、賃金決定を分析し解明したものとして佐野陽子・小池和男・石田秀夫「賃金交渉の行動科学」東洋経済新報社、1969年。

¹⁹ 近年、労働コストの柔軟性を維持するために、月例賃金ではなく、ボーナスに成果分を反映させる傾向が強まっているのも、このようなコーディネーションを困難にするであろう。

闘が持っていた、日本における賃金決定を経済合理的なものにしてきたメカニズムの機能不全をもたらす可能性もある。この点で、1997年春闘におけるトヨタの賃金交渉は興味深い展開を示した。当時の円安の恩恵を受けて好業績であったトヨタは、当初、組合の定期昇給要求に対して、それを否定しボーナスでの処遇を呈示していた。日本経済の高コスト構造を改善して、経済の再生を図るためには、安易な賃上げは避けなければならないというのが、トヨタの経営陣の主張であった（日経新聞 1997 年 3 月 20 日）。そして、この主張は、多くの経営者に共有されていた。しかしながら、春闘の最終盤において、トヨタは他の機械金属産業各社に比して極めて高い賃上げ回答を行ったのである。これは、多くの企業経営者に、驚きと憤慨をもって迎えられた。トヨタは、春闘におけるパターンセッターとして、また経団連会長を送り出している企業として、国民経済全体を考慮した抑制的な賃上げを回答することが期待されていたからである。日商会頭は、トヨタの無責任な賃上げを批判した。また、自動車産業の同業他社は、急遽、賃上げ上積み余儀なくされた（日経産業新聞 1997 年 3 月 24 日）。批判に直面して、当時のトヨタ社長奥田碩は、トヨタは他の産業や同業他社についてではなく、自らにとって最善の選択をすると言明している。グローバル化された競争状況において、適者生存は避けられない運命であり、トヨタにとっては、従業員に報いて、そのモラルを高め、ひいては企業の競争力を強化することこそが重要であると言うのが彼の考えであった（日経新聞 1997 年 3 月 20 日）。

しかし、賃金決定におけるこのような傾向は、いずれはトヨタにもマイナスの影響を持つかもしれない。当時トヨタに次いで業績をのばしていた勝ち組企業としての本田は、すでに高い人件費比率であったが、トヨタに対抗するべくトヨタ並みの賃上げを行っている。また、日産は2003年に、トヨタに追いつくために、先に見たように、ベースアップやボーナスの満額回答で労働者のモラルを高めようとした。このようなコーディネート無き賃金交渉が、いずれはトヨタにとって問題となる可能性は否定できない。

しかし、より興味深いのは、このような勝ち組企業における、労働者の動機付けのための努力が、負け組に与える影響である。これら勝ち組企業では、単に組合の賃上げあるいはボーナス要求に対して、理解ある対応がなされるだけではない。すでに見たように、賃金改革においても、日本型雇用システムが持っていた維持すべき点が、多少コストはかかっても守られる傾向がある。これ

に対して、負け組企業にはその様な余裕はない。労働コストを抑えつつ、競争力を維持するべく、成果主義賃金が導入され、また、雇用の流動化もはかられる。いわば、勝ち組企業に日本的雇用システムの良き面が維持され労使協調が志向されればされるほど、負け組企業はそれと対極的な雇用システムへと向かわざるを得なくなる。二局化が進展することになるのである。

このような二局化は、長期的には勝ち組企業にも新しい問題をもたらす。すなわち、日本型雇用システム之崩壊が、負け組企業においてとりわけ拡大して行くにつれて、多くの若い労働者は、長期安定的雇用を当然のものと思えなくなる。このような傾向は、成果主義賃金の導入や企業における終身雇用コミットメントの低下によってますます加速される。松下電器において、経営者の予想を超えて半数近くの新規採用者が、長期安定雇用を前提としないキャリアを選んだことはその証左である。そうであれば、いくら勝ち組企業が、長期安定雇用やチームワーク重視の職場組織などで、日本型企業の強さを維持しようとしても、それが将来に向けて維持可能でなくなる可能性がある。日経連会長として奥田碩が、「雇用を守れない経営者の責任」を糾弾したのは、経営者にとつての集合財としてのコーディネーションを維持しようという叫びであったのかもしれない。

他方、このような賃金システムの変化は、労働組合の側にも春闘によるコーディネーションからの離脱の動きを生み出している。鉄鋼労連は、一九九七年に賃金交渉の隔年化で経営者側と合意した。同じ年に、電機労連は業績主義賃金を認めている。その同じ電機連合のリーダーは、一九九六年春闘の際に、自分たちの賃上げが他産業で賃金交渉の踏み台に使われることには耐えられないと発言したという（朝日新聞 1996 年 3 月 9 日）。春闘における賃金交渉の経済的合理性を支えてきた、これら輸出志向の製造業労組が、そろって春闘におけるコーディネーションの役割を放棄し始めている。しかし、これらの労組は、自らの交渉相手の経営者との間に協力関係を維持し続けているのである。

我々は、以上見てきたように、日本における伝統的労使関係の変容は、スウェーデンやドイツと同様に、労働に対する経営者攻勢の結果として生じたのではないと考える。それは、新たな市場競争状況において成功を収めている勝ち組企業が労働者のさらなる貢献を求めて、労使協調を深化させる結果、負け組企業がますます伝統的システムから離脱していく結果生じている。ここに、日本においても否定できない労使関係の変容と、他方同様に注目すべき伝統的シ

システムの存続が同時に観察される理由がある。

（６）結論

これら三カ国の事例いずれにおいても、一九八〇年代からとりわけ一九九〇年代における新たな市場競争のダイナミズムが、それまでに存在してきた経営者間のコーディネーションに重要な緊張をもたらしてきた。この緊張は、しかしながら、新自由主義的攻勢をかける経営者とそれに抵抗する労働組合の間で生じていると言う説明が示す以上に、興味深くかつ複雑なメカニズムを含んでいる。これら三カ国において、我々は、近年の市場競争状況がある種の企業や産業における労使協調の深化をもたらし、それが逆に伝統的なシステムを支えてきた経営者間のコーディネーションと労働者間の統一を阻害していることを見た。

本稿の、関心は、近年の変化がスウェーデン、ドイツ、日本の調整型市場経済にどのような影響を与えているかであった。そして、我々が発見したものは、近年の市場環境変化が、伝統的な労使関係制度の特定の側面を維持することに利益を見いだす経営者が存在していることであった。これは、まさに資本主義の多様性論が主張してきたところである。しかし、資本主義の多様性論は、そこから先の議論の展開で誤りを犯している。それは、調整型市場経済における経営者の利益を一枚岩のものと見て、その結果、経営者が時々を示す伝統的システム維持への兆候を、経営者が全体として伝統的制度を守ろうとしている証左と捉える点である。本稿で我々が示したのは、そうではなく、ある種の企業において伝統的的制度を維持するための労使協力が深まることが、他の企業が伝統的的制度を維持することをかえって困難にしていることであり、資本主義の多様性論が調整的市場経済の存続を可能にすると見たまさにその要因が、かえって不安定を生み出しているという事実であった。

しかし、同時に、これら三カ国間には興味深い違いも見られる。第一の興味深い対比は、ドイツと日本の間にある。コーディネーションの維持が組合の力とより制度化された公的なメカニズム（たとえば、産業別賃金協約や職場委員会）に依存していたドイツにおいては、競争力のある企業が産業レベルのコーディネーションシステムにコミットしてそれを維持することで伝統的コーディネーションにとどまろうとするのに対して、組合の力にそれほど頼らず、またインフォーマルな形でのコーディネーションを行ってきた日本では、競争力の

ある企業が、産業レベルのコーディネーションから退出して、企業レベルにおいて競争力を維持するべく伝統的な労使関係制度を守ろうとする点である。企業別組合からスタートしてマクロレベルの労使関係を発展させた日本と、マクロレベルのコーポラティスと的枠組みから、職場委員会などミクロのレベルへの発展を行ったドイツの歴史的経路の違いが個々に見て取れるのかもしれない。コーディネーションの弱体化過程は、そのようなコーディネーションが生まれ てきた過程を逆にたどる動きが見られるということである。

第二に、スウェーデンにおいては、新たなコーディネーションのあり方が安定化したように見えるのに対して、日本とドイツにおいてはまだ再交渉の過程が進行中であり、新たな均衡点が見えていないことである。ドイツにおける興味深い点は、産業レベルのコーディネーションの縮小傾向に、いかなる形で歯止めがかかるかである。他方、日本についての興味深い問いは、春闘のようなマクロの調整メカニズムなしに、伝統的な雇用システムのいくつかの特徴が企業内だけで維持できるか。あるいは、労使は、自由主義的市場経済とは異なる新たなコーディネーションを、再度企業レベルから形成しうるかであろう。いずれの問いに対する答えも、両国の労使が今後いかなる形で連合を組み、いかなる交渉を行いうるかという政治過程によって決まるものである。

しかし、三カ国に共通して観察できるもう一つのトレンドは、緊密な労使協力の上に競争力を維持する中核的セクターと、そこから取り残されるセクターとの間に新たな分岐が生まれていることかもしれない。

参考文献

- ・相原孝夫. 2002. 「コンピテンシー活用の実際」 日経文庫.
- ・ Berger, Suzanne, and Ronald Dore, eds. 1996. *National Diversity and Global Capitalism*. Ithaca: Cornell University Press.
- ・ Boyer, Robert, and J. Rogers Hollingsworth, eds. 1997. *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. New York: Cambridge University Press.
- ・ 中馬宏之. 1994. 「『日本型』雇用システムの安定性」『ビジネス・レビュー』41(3), 51-68.
- ・ 中馬宏之. 1998. 「解雇権濫用の法理の経済分析」 三輪芳朗、神田秀樹、柳川 範之『会社法の経済学』東京大学出版会.

- Ebbinghaus, Bernhard, and Philip Manow, eds. 2001. *Comparing Welfare Capitalism: Social Policy and Political Economy in Europe, Japan and the USA*. London: Routledge.
- Elvander, Nils. 1997. The Swedish Bargaining System in the Melting Pot. In N. Elvander and B. Holmlund, eds., *The Swedish Bargaining System in the Melting Pot: Institutions, Norms, and Outcomes in the 1990s*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Elvander, Nils. n.d. *The Industrial Agreement: An Analysis of Its Ideas and Performance*. ALMEGAs f_rlag.
- Ferner, Anthony, and Richard Hyman, eds. 1998. *Changing Industrial Relations in Europe*. Malden, Mass.: Blackwell.
- Hall, Peter A., and David Soskice, eds. 2001. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Hassel, Anke. 1999. The Erosion of the German system of industrial relations. *British Journal of Industrial Relations* September, pp. 484-505..
- Hassel, Anke and Thorsten Schulten. 1998. "Globalization and the Future of Central Collective Bargaining: The Example of the German Metal Industry," *Economy and Society* 27 (4): 486-522.
- Hibbs, Douglas A. and Haakan Locking. 2000. "Wage Dispersion and Productive Efficiency: Evidence for Sweden," *Journal of Labor Economics*, 18, 755-782.
- 樋口美雄. 2001. 『雇用と失業の経済学』日本経済新聞社.
- Iversen, Torben. 1996. Power, Flexibility and the Breakdown of Centralized Wage Bargaining: The Cases of Denmark and Sweden in Comparative Perspective. *Comparative Politics* 28 (4): 399-436.
- Iversen, Torben, Jonas Pontusson, and David Soskice, eds. 2000. *Unions, Employers, and Central Banks: Macroeconomic Coordination and Institutional Change in Social Market Economies*. New York: Cambridge University Press.
- Kapstein, Ethan. 1996. Workers and the World Economy. *Foreign Affairs* 75 (3): 16-37.
- Katz, Harry. 1993. The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis. *Industrial and Labor Relations Review* 47 (1): 3-22.
- Katz, Harry, and Owen Darbishire. 1999. *Converging Divergences*. Ithaca: Cornell University Press.

- Kitschelt, Herbert, Peter Lange, Gary Marks, and John D. Stephens, eds. 1999. *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*. New York: Cambridge University Press.
- Kjellberg, Anders. 1998. Sweden: Restoring the Model? In A. Fener and R. Hyman, eds., *Changing Industrial Relations in Europe*. Oxford: Blackwell.
- 小池和男. 1991. 『仕事の経済学』 東洋経済新報社.
- 小池和男 1997. 『日本企業の人材形成』 中公新書.
- 厚生労働省（労働省）. 各年版『労働経済動向調査』.
- 久米郁男. 1998. 『日本型労使関係の成功』 有斐閣.
- Martin, Andrew. 1991. Wage Bargaining and Swedish Politics: The Political Implications of the End of Central Negotiations. In Center for European Studies Working Paper Series #6. Harvard University.
- Martin, Andrew, and George Ross, eds. 1999. *The Brave New World of European Labour: Comparing Trade Unions Responses to the New European Economy*. Oxford: Berghahn.
- Milgrom, Paul and John Roberts. 1992. 奥野正寛他訳『組織の経済学』 NTT 出版, 1997.
- 宮本眞成. 1997. 『年俸制の実際』 日本経済新聞社.
- 奥林康司. 1998. 「能力主義管理の課題と問題点」『国民経済雑誌』 177-2.
- Pontusson, Jonas. 2000. Labor Market Institutions and Wage Distribution. In T. Iversen, J. Pontusson, and D. Soskice, eds., *Unions, Employers, and Central Banks*. New York: Cambridge University Press.
- Pontusson, Jonas, and Peter Swenson. 1996a. Labor Markets, Production Strategies, and Wage Bargaining Institutions. *Comparative Political Studies* 29 (2): 223-250.
- Pontusson, Jonas, and Peter Swenson. 1996b. Labor Markets, Production Strategies, and Wage Bargaining Institutions: The Swedish Employer Offensive in Comparative Perspective. *Comparative Political Studies* 29 (2): 223-250.
- 蔡イン錫. 2002. 「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』 35(3), 73-82.
- Sako, Mari, and Hiroki Sato, eds. 1997. *Japanese Labour and Management in Transition: Diversity, Flexibility and Participation*. London: Routledge.
- 佐野陽子, 小池和男, 石田英夫編. 1969. 『賃金交渉の行動科学』 東洋経済新

報社.

- ・ 迫勝則. 2001. 『さらば愛しきマツダ』 文藝春秋.
- ・ Soskice, David. 1990. Reinterpreting Corporatism and Explaining Unemployment: Co-ordinated and Non-co-ordinated Market Economies. In R. Burnetta and C. Dell'Aringa, eds., *Labour Relations and Economic Performance*. New York: New York University Press.
- ・ 高橋伸夫. 2004. 『虚妄の成果主義-日本型年功制復活のススメ-』 日経 BP 社.
- ・ 武脇 誠、 陶山 博太. 2002. 『業績給と成果主義の検証』 同文館.
- ・ Thelen, Kathleen. 2001. Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies. In P. A. Hall and D. Soskice, eds., *Varieties of Capitalism*. New York: Oxford University Press.
- ・ Thelen, Kathleen. 2002. The Political Economy of Business and Labor in the Advanced Industrial Countries. In I. Katznelson and H. Milner, eds., *Political Science: The State of the Discipline*. New York and Washington: Norton Books and the American Political Science Association.
- ・ Thelen, Kathleen, and Ikuo Kume. 1999. The Effects of Globalization on Labor Revisited: Lessons from Germany and Japan. *Politics & Society* 27 (4): 476-504.
- ・ Thelen, Kathleen, and Christa van Wijnbergen. 2003. The Paradox of Globalization: Labor Relations in Germany and Beyond. *Comparative Political Studies*.
- ・ Turner, Lowell. 1998. *Fighting for Partnership: Labor and Politics in Unified Germany*. Ithaca: Cornell University Press.
- ・ Wallerstein, Michael. 1999. "Wage-Setting Institutions and Pay Inequality in Advanced Industrial Societies, *American Journal of Political Science*, 43(3) : 649-680.
- ・ Wallerstein, Michael, and Miriam Golden. 1997. The Fragmentation of the Bargaining Society: Wage Setting in the Nordic Countries, 1950 to 1992. *Comparative Political Studies* 30 (6): 699-731.
- ・ Wallerstein, Michael, Miriam Golden, and Peter Lange. 1997. Unions, Employers' Associations, and Wage-Setting Institutions in Northern and Central Europe, 1950-1992. *Industrial and Labor Relations Review* 50 (3): 379-402.
- ・ Weathers, Charles. 1999. The 1999 Shunto and the Restructuring of Japan's Wage System. *Asian Survey* 39 (6): 960-985.
- ・ Weathers, Charles. 2002. The Decentralization of Japan's Wage Setting System in Comparative Perspective. @Decent IRJ.

- 柳下 公一. 2003. 『ここが違う! 「勝ち組企業」の成果主義』日本経済新聞社.
- Zysman, John. 1996. The Myth of a 'Global' Economy: Enduring National Foundations and Emerging Regional Realities. *New Political Economy* 1 (2): 157-184.