

Production Recovery Movement and Management Council: The Origins of Labor-Management Communication in Japan

生産復興運動と経営協議会: 日本労使コミュニケーションの起源

Jae-Won Sun(선재원)^a

Abstract

Purpose: The purpose of this paper is to clarify how Japanese labor-management communication practices began to take root during the process of labor union participation in the production recovery movement, which was part of the national movement in postwar Japan.

Research design, data, and methodology: This paper analyzes strategies that effectively recognize labor unions as legitimate negotiating partners in achieving the shared government-labor-management goal of production recovery, economic democratization strategies that facilitate smooth labor-management communication within management associations, and the formation of management councils as the foundational organizations of the production recovery movement and their actual implementation within companies. It thereby clarifies the formation process of postwar Japan's labor-management communication practices.

Results: The Management Councils, which served as the foundational organizations for strengthening labor-management communication immediately after World War II, initially began to be organized voluntarily within individual companies. Based on this, the Central Labor Relations Commission ultimately disseminated the "Management Council Guidelines" nationwide. This was done by responding to a proposal put forward by the national labor union organization, which had obtained the understanding of management associations.

Implications: The experience immediately following World War II, where government, labor, and management were compelled to engage in voluntary communication despite differing positions in order to achieve the goals of the Production Recovery Movement, is considered to have significantly influenced the subsequent formation of Japan's labor-management communication system. The impact of Japan's "strategic choices" in labor-management-government relations during the reconstruction period on Japanese labor-management communication has achieved tripartite consultation through "strategic choices" in responding to economic crises from the reconstruction period to the present—offers valuable insights even for regions where formal tripartite institutions have not functioned effectively, such as South Korea.

Keywords: Production Recovery Movement, Management Council, Labor-Management Communication, Japan

JEL Classification Codes: J2, J3, J5, N3

·Received: 15 October 2025 ·Revised: 11 November 2025 ·Accepted: 11 November 2025

a First Author: Professor, Faculty of International Area Studies, Pyeongtaek University, Korea, sun@ptu.ac.kr

1. はじめに

労働組合の組織率が低く、交渉団体を構成できる労働者政党が存在しない条件の下でも、歴史経験を通じて習得した政労使の戦略的選択により、多くの国で政労使協議が実現してきた。

本稿では復興期における日本の労使政の「戦略的選択」が日本労使コミュニケーションに如何なる影響を与えたのかについて分析する。歴史的に公式な政労使機構を設置した経験がなくても、経済危機に対応して「戦略的選択」を通じて政労使協議を実現してきた日本の事例は、公式な労使政機構が実質的に機能しなかった地域にとっても有益な示唆を提供するであろう。

したがって本稿の目的は、従来研究で注目してなかった復興期日本における国民運動の一環で行われた生産復興運動への労働組合の参与過程において日本政労使コミュニケーション慣行が定着し始めた実態に迫り、日本政労使コミュニケーションの起源を明らかにすることである。ここで「生産復興運動」(the Production Recovery Movement)とは日本の復興期において労使が経済危機であることに共通認識をもち政府と協力して生産性向上に努めた運動と定義する。

1945年12月労働組合法が制定され法的に認められた労働組合は実質的にも交渉の相手として認められるよう努めた。経営者や政府も生産復興のために労働組合の協力を得る必要があった。三者の思惑を充足させる組織基盤が経営協議会であった。経営協議会は労働条件や生産力の向上を目的として各企業において各々発足され始めたが、政府はその流れを収めて労使関係の安定を築き上げようとした。

遠藤公嗣(1989)は、1946年7月に中央労働委員会により発表された「経営協議会指針」を労働組合全国組織や政府各部署の案を纏めた歴史的産物として評価し、その成り立てる過程を綿密に分析した。禹宗桺(2015)は、「経営協議あるいは労使協議の場において、どのような事項(労働条件関係・生産関係・経営関係など)が、どのようなレベル(協議決定・協議・意見聴取など)で議論されるかは、協議という制度の性格を解明するに当たって、極めて重要」という問題意識に基づいて「経営協議会指針」の意義を再検討した。検討した結果、「経営協議会指針」は、資本主義体制内に收まる秩序を労使間に付与して、労使間で対等に話し合うことのできる枠組みを提供し、法律ではなく労使間の自律的な取組みでその枠組みを作るように促したという結論を得た。¹⁾吉田誠(2019)は日産を事例として経営協議会の機能が諮詢機関から合法的生産管理へと変化されていったと強調した。

本稿では生産復興という政労使共通の目標を達成していく過程において労働組合の労使交渉相手として実質的に認めることのできる戦略や経営者団体の円滑な労使の意思疎通につながる経済民主化戦略、そして生産復興運動の基底組織としての経営協議会の形成や企業における実態を分析し、戦後日本の労使コミュニケーション慣行の形成過程を明らかにする。

2. 労働組合の生産復興運動に対する戦略

2.1. 総同盟の「産業復興運動」戦略

終戦直後の1946年において日本最大労働組合全国組織は、組合員163万の「産別会議」(全日本産業別労働組合会議)であった(Chart1)。「産別会議」は終戦直後に生まれた新しい労働組合全国組織で1946年8月に結成された。²⁾第二の全国組織は、組合員86万の「総同盟」(日本労働組合総同盟)であった。「総同盟」は、1912年に「友愛会」として創立し、1921年に現在の日本労働総同盟になった。以後変遷を経て満州事変後の1932年に罷業最小化方針を決定し、産業報国運動への対応をめぐり分裂した。戦時期新体制運動のなかで1940年に解散したが、第2次大戦後再び結成した。³⁾第三の全国組織は、組合員30万の「日労会議」(日本労働組合会議)であった。⁴⁾1932年「日本労働俱楽部」を改組発展させたもので、1946年には「産別会議」や「総同盟」と統一戦線を形成した。

総同盟は、1946年5月に「生産危機突破、産業復興運動に関する件」を採択する中で高野の提唱を受け入れた。同件は、目標、具体的活動指標、組織活動指針で構成された。⁵⁾

第一に「目標」は、労働組合の企業参加を促進し労働階級の創意と努力を通じて「産業民主化」と「計画経済」への具体的な前進、そのために労働協約に基づく「経営協議会」を基礎とする中央機関を創設することであった。

1) Woo, J. W. (2015). Significance and Implications of the Management Council Guidelines. *Japanese Journal of Labor Studies*, 661, p.30.

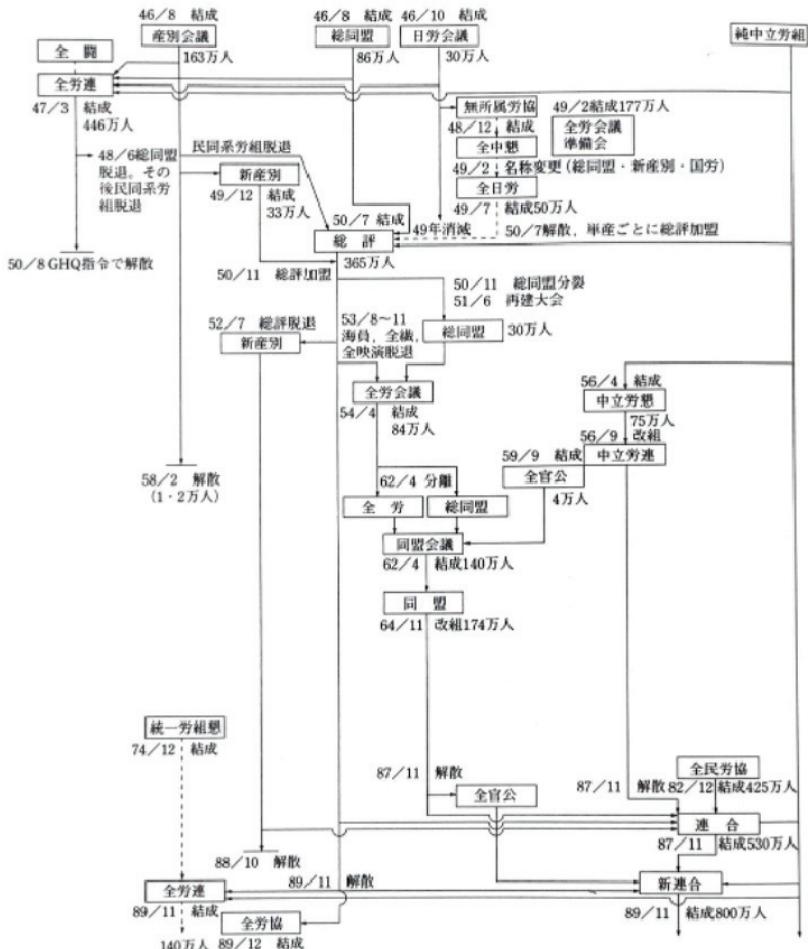
2) Ymakawa Shuppansha. (n.d.). [Title unknown]. Tokyo, Japan: Ymakawa Shuppansha. Retrieved from <https://kotobank.jp>

3) Ymakawa Shuppansha. (n.d.). [Title unknown]. Tokyo, Japan: Ymakawa Shuppansha. Retrieved from <https://kotobank.jp>

4) Shogakukan (Ed.). (1984). *The Encyclopedia of Japan*. Tokyo, Japan: Shogakukan. Retrieved from <https://kotobank.jp>

5) Nakakita, K., & Kenji, Y. (Eds.). (2000). *Material on the Economic Reconstruction Movement during the Katayama and Ashida Cabinets* (Vol.s 1). Tokyo, Japan: Nihon Keizai Hyoronsha.

Figure 1. Organizational Evolution of Postwar Labor Unions



Source: Kamishiro, K., & Institute for Research on Comprehensive Living (Eds.). (1995). *Fifty Years After the War: A History of Industry, Employment, and Labor*. Tokyo, Japan: Japan Institute for Labor Studies, p.578.

第二に「指標」は、①労働協約運動の普及を徹底し労働組合の企業参加を促進、②生産の増強運動と企業経営の合理化、③資材の偏在を是正しその死蔵を無くす、④原料資源の開発と輸入拡大、⑤工場の生産能力、設備材料、労働力に関する調査、⑥計画生産に基づく重点生産と資材の重点配給、⑦資材及び設備の地方ブロック間の交流、⑧接收工場及び休廃止工場の転換と失業対策、⑨計画経済に基づく日本産業機構の根本的な再組織、⑩労働者、技術者及び職員の技術教育運動、⑪労働階級の生産意欲高揚運動、⑫商工省、統制会などの民主化運動、⑬食糧の重点配給及び待遇改善、⑭封建的の制度及び勢力の打破、⑮中央や地方の「産業復興会議」の確立、であった。

第三に「活動指針」は、①組織単位は経営者と労働組合代表で構成される「経営協議会」あるいは「生産委員会」とする、②地方組織は実際に即して、必要ならば産別委員会を作るが、③その構成員は企業者団体、官僚、民主的経済研究団体の学識者、技術者団体の代表にする、④中央と地方のような各段階における組織が同時に作られ一貫性を生み出せる、⑤少数幹部だけではなく大衆行動を起こし得る労働組合の主導で推進する、⑥地方の労働者大会のような弱いところから拡散し社会的反響を及ぼすよう「祖国再建」を志す大衆、企業家、学識者を呼び戻す、⑦各組合は日本再建のために早速具体的な一步前進を行う、⑧地方の成果や中央の活動に関する運動資料の配布と宣伝に努める、⑨「肥料及び農機具増産適配運動」を本運動と一致させる、⑩航空機関係接收工場の失業者を就業させる対策委員会をもう受ける、ことであった。

総同盟は、1946年7月に労働組合と協力し経済復興を成し遂げようとした経営者団体である経済同友会(以下、同友会)との懇談会を開催し、1946年8月には経済復興会議の結成大会で「産業復興運動に関する件」を可決した。

2.2. 産別会議の「生産復興闘争」戦略

その後になるが産別会議の立場は、「産別会議生産復興対策委員会」による1947年9月17日の「生産復興の基本要綱案」に表れている。⁶⁾

産別会議は「生産復興闘争の基本方針」を提示した。第一に、生産復興闘争の目標や行なった理由について、①生活権の確保、②完全雇用の実現、③企業や産業の民主化、④日本の再建であるとする。生産復興を妨げる障害を打ち破るために労働組合の団結された組織力が必要であることを強調した。

第二に、賃金闘争が生産復興闘争と矛盾するかという問題提起について説明している。賃金闘争は生活圏確保の短期実現方法であり、生産復興闘争は生活圏確保の長期実現方法であるとする。すなわち生活権を伴わないと労働者の自主的闘争である生産復興闘争の基盤がなくなることを指摘した。

第三に、生産増強、すなわち生産合理化と生産復興との関係について問い合わせている。生産増強運動無しには生産復興闘争が無意味であると指摘しながら次の点に注意を呼びかけた。生産増強は、技術や能率及び工程管理の向上、作業の機械化及び安全化、設備の補修と改善、職制や発受注方式の改革、資金資材の合理的配分を通じて行うべきであり労働強化方式については強く批判した。

産別会議は「生産復興闘争の経過と方向」において、第一に、生産復興闘争が戦前ではなく「戦後の運動」であることが「本質」であった点を強調した。

第二に、生産復興闘争が単なる闘争手段に止まるのではなく、「生産復興委員会」や「経営協議会」のように「恒常的闘争組織」へ移行し始めた点に注目した。

第三に、ただし生産復興会議の性格が変質していく状況について警告している。すなわち「資材の獲得及び分配のヤミプロパー」になったとも言われることがある点を指摘した。

第四に、しかし「生産復興闘争の眼目」が「日本産業のあり方を一方的に資本家階級の計画に委ねてしまおうとすることから引き戻して労働者階級の自覚の下に産業と国とのあり方を決定しようとする」ことである点を強調した。

3. 経営者団体「同友会」の経済民主化戦略

同友会設立の主役でありこの「企業民主化試案」作成を主導した大塚万丈は、その趣旨を「資本主義を基調としながら民主化の徹底によって弊害を除くことであるとした。⁷⁾大塚万丈(1896-1950)は、愛媛県で生まれ東京帝国大学法学部を1920年に卒業し、朝鮮銀行、大阪野村銀行などを経て日本製鉄取締役を歴任した。⁸⁾1945年に日本特殊鋼管の社長、1946年に経済同友会を設立し、1947年にその会の代表である「代表幹事」になった。同年同友会の企業民主化研究会委員長となり「企業民主化試案」を発表して、修正資本主義と労働者の経営参加を提唱して、その影響下で多くの若い経営者が育った。しかし、極度に個人自由を認めて発展を求める自由放任主義ではなく、適当な抑制を加え国家として必要な若干の統制措置が必要であるとした。

「企業民主化試案」の下敷きであった「大塚試案」によると、当時の経営協議会は「揺籃期」であるが株式形態企業における民主化は「経営協議会」を組織することとその運用が中核であるとした。⁹⁾資本主義において資本と経営の完全な分離はあり得ないが、社会的生産の場である企業における「経営協議会」の安着のためには資本家の代理人としての経営者への「監査権」を超える介入は禁じるべきであると強調した。¹⁰⁾

この「経営協議会」はアメリカの経済民主化における人事管理を綿密に考察して得られた教訓であった。¹¹⁾「経営協議会」は経済復興運動の核心的な組織基盤であり、戦後日本産業民主主義の性格とその行方を決める重要な社会的論点になった。

-
- 6) Nakakita, K., & Kenji, Y. (Eds.). (2000). *Material on the Economic Reconstruction Movement during the Katayama and Ashida Cabinets* (Vols. 8). Tokyo, Japan: Nihon Keizai Hyoronsha.
- 7) The Japan Association of Corporate Executives Research Committee on Corporate Democratization. (1947). *Corporate democratization proposal*. Tokyo, Japan: Japan Association of Corporate Executives, pp.8-9.
- 8) Nichigai Associates (Eds.). (2004). *Encyclopedia of 20th Century Japanese Biographies*. Tokyo, Japan: Nichigai Associates. Retrieved from <https://kotobank.jp>
- 9) The Japan Association of Corporate Executives Research Committee on Corporate Democratization. (1947). *Corporate democratization proposal*. Tokyo, Japan: Japan Association of Corporate Executives, pp.52-53.
- 10) The Japan Association of Corporate Executives Research Committee on Corporate Democratization. (1947). *Corporate democratization proposal*. Tokyo, Japan: Japan Association of Corporate Executives, pp.53-55.
- 11) The Japan Association of Corporate Executives Research Committee on Corporate Democratization. (1947). *Corporate democratization proposal*. Tokyo, Japan: Japan Association of Corporate Executives, pp.42-50.

4. 生産復興運動の実態

1947年10月24-25日において開催された経済復興会議第三回中央委員会の状況報告から始まる「生産復興運動本部報告」から生産復興運動の実態が把握できる。¹²⁾第三回中央委員会において生産復興運動の実施と運動要綱が決定され、実行委員長に高野実、副委員長に中原淳吉や水野成夫が任せられた。

日本労使コミュニケーションの起源形成の労働側の中軸であった高野実(1901-1974)は、早稲田大に入学した後猪俣津南雄の影響のもとに第1次共産党結成に参加した。¹³⁾1926年以降労働組合に活動の場を求める、日本労働組合評議会(評議会)に加わった。しかしその解散後共産党主流の非合法路線に反対し、1934年には合法左派を結集した日本労働組合全国評議会(全評)の組織部長となった。第2次大戦後は総同盟左派に所属し社会党左派とも連携をとり、1947年には経済復興会議を提唱し実現させた。なお民主化同盟と連携して労働組合の主導権を共産党から奪還することに努力し1950年の総評結成の主役を演じた。1951年に総評第2代目事務局長に就任し平和四原則を推進するなどその戦闘化を主導した。しかし「国民総抵抗」路線は労働組合本来の経済闘争を軽視するものであるという批判が高まり、1955年に退陣した。

日本労使コミュニケーションの起源形成の経営側の中軸であった水野成夫(1899-1972)は、東京帝大法学部仏法学科を卒業した翌年の1925年に日本共産党に入党し中央委員を務めた。¹⁴⁾1927年には党を代表して中国で武漢政府の樹立を指導した。1928年の3.15事件の大検挙で検挙され獄中で転向し党から除名された。出獄後の1930年に南喜一らと日本共産党労働者派を組織した。しかし党内外の強い批判で1932年に日本共産党労働者派が消滅すると社会運動からは手を引いて翻訳家(フランス文学)に転身し人気を呼んだ。1940年には南らと大日本再生紙株式会社を設立して実業家に転身し、1945年に同社を吸収合併し発足した国策パルプの常務となり、専務、副社長を経て、1956年に社長、1960年に会長に就任した。1956年に文化放送、1957年にフジテレビ、1958年に産経新聞関連の諸会社の社長を兼任し、今日のフジ・サンケイグループの基礎をつくり上げた。財界人としても数々の要職を務め、池田内閣時代には小林中、永野重雄、桜田武とともに「財界四天王」と呼ばれた。労働側を理解し得る水野成夫が経営側の相手であったため日本の労使コミュニケーションの起源がなりったのである。

11月10日には準備委員会を開き、実行委員が決定された。経営者側は、村木武夫、麻生太賀吉、磯村乙巳、今里廣記、大塚万丈、黒坂駿作、佐藤正蔵、乗富丈夫、帆足計、水野成夫、三樹々三、五藤清三、山口松三郎であった。労働者側は、総同盟出身で高野実、天池清次、柳本美雄、高橋長太郎、上條愛一、産別会議出身で中原淳吉、植松延秀、土橋一吉、伊藤國男、福島尚道、日労会議出身で三田村三郎、炭労出身で小倉三次、炭全協出身で高山慶太郎であった。

第一回の実行委員会は、11月15日に経済復興会議や生産復興運動本部で構成される実行本部を設置して、企画、組織、宣伝、経営診断の各部で構成される本部書記局を構成し運動を開始した。高野実実行委員長、中原淳吉副委員長、伊藤書記長を始め実行本部の役人が、11月26日から翌年の1948年3月13日にかけて生産復興運動の趣旨の宣伝と地方組織の確立のために、東京、大阪、岡山、広島、宇部、八幡、飯塚、福岡、大牟田、田川、丸亀、宇和島、松山、新居浜、徳島、高知、名古屋、仙台、磯原、平、札幌、岩手において「生産代表者会議」を開催した。

「生産代表者会議」の後で神奈川、大阪、熱意の高かった愛知に「地方生産復興本部」が結成された。経済復興会議の地方組織があるところでは生産復興運動の組織化が準備された。東京地方生産復興運動本部の結成準備会は1948年1月20日に開催され、東京の東西南北と中央で分けて数次にわたって準備会を開催したが組織作りまでは至らなかった。工場の参加状況は、東京の例を見ると、鉄鋼関連71ヶ所、その他32ヶ所であった。

重点活動であった「宣伝啓蒙」は、生産代表者会議、業種別復興会議、各地方の経済復興会議などの組織を通じて行われた。10日ごとに刊行される旬刊である経済復興会議の機関誌『経済復興』を25,000部、「生産復興への大道」というパンフレットを40,000部、ポスター二種類150,000部を発行し配布するなどの宣伝啓蒙活動を行なった。

「経営診断活動」は、専門委員会を発足し進められた。専門委員会は中央本部において技術、経理、資材などに関する学界、研究機関、業種別復興会議からの権威者で構成され、経営診断、調査様式の検討、資料審議、調査計画の立案を行なった。しかし財政不足で調査団派遣計画が実行されなかった。地方本部においては東京、神奈川、大阪、宮城を中心に経営診断専門委員会を編成し活発な活動を行なった。具体的な事業所は、日本鋼管川崎製鉄第5高炉の火入や鶴見発電所の修理促進、昭和電工川崎工場、パイロット精機、品川製作所、大和毛織、日本光学、横河電機、日本水産、三好化学、佐賀製作所であった。本部、12の業種別復興会

12) Nakakita, K., & Kenji, Y. (Eds.). (2000). *Material on the Economic Reconstruction Movement during the Katayama and Ashida Cabinets* (Vol.1). Tokyo, Japan: Nihon Keizai Hyoronsha.

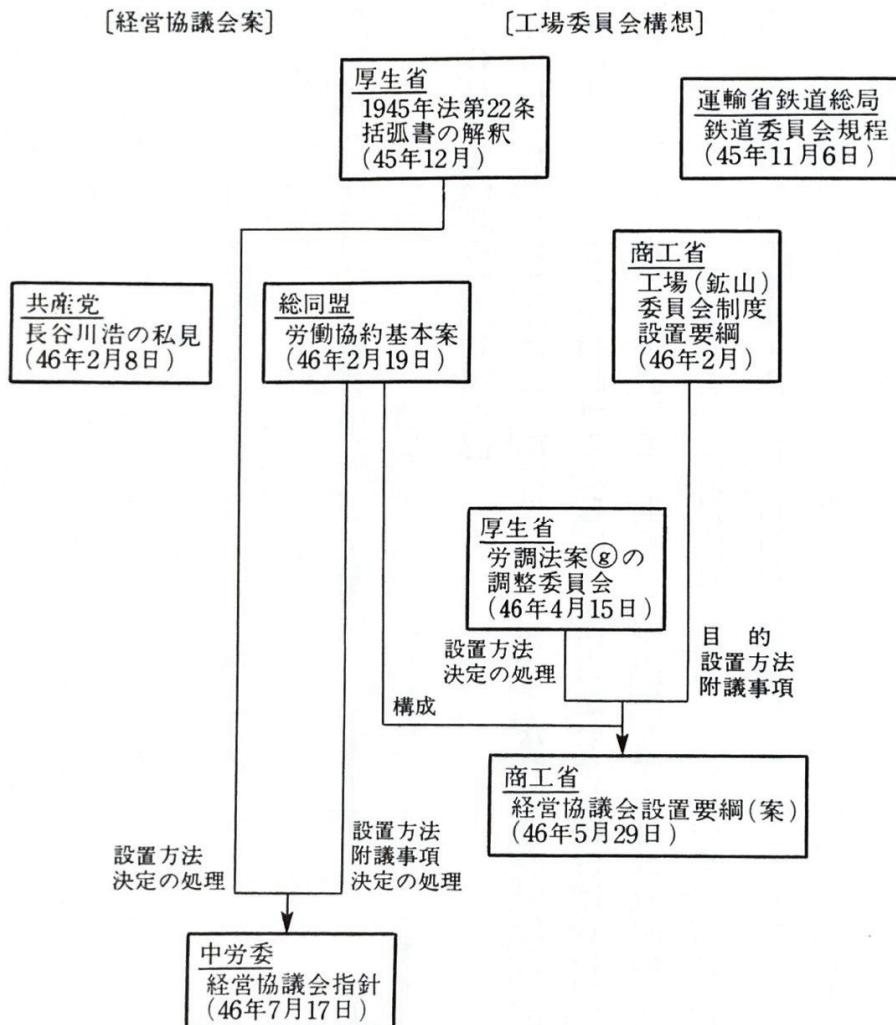
13) Heibonsha (Eds.). (Revised New Ed.). *The World Encyclopedia*. Tokyo, Japan: Heibonsha. Retrieved from <https://kotobank.jp>

14) Nichigai Associates (Eds.). (2004). *Encyclopedia of 20th Century Japanese Biographies*. Tokyo, Japan: Nichigai Associates. Retrieved from <https://kotobank.jp>

議、13の地方復興会議を通じて參加工場へ調査票6,000部を送付し、会社経営及び生産隘路を調査した。最大の生産隘路である熟練技術工の供給のために、サメス技術工養成所、京都や大阪の養成所などの遊休施設を活用し生産能率向上に努めた。

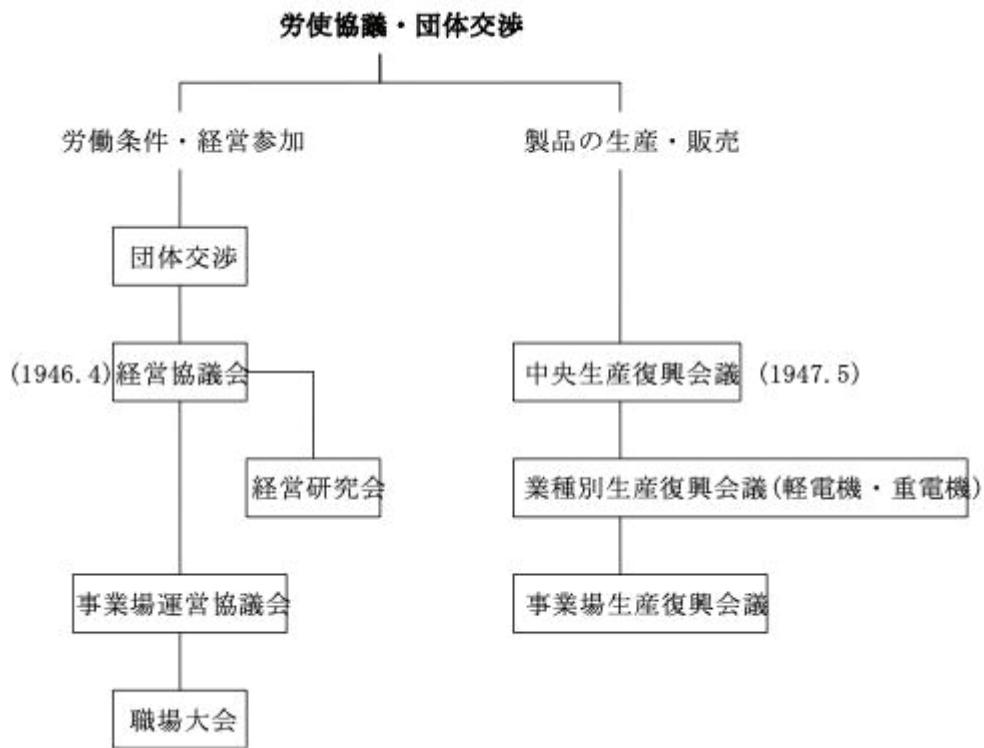
「官庁との連絡懇談会」は、資金や資材などの民主的運営、行政機構の民主化の具体的な実現のために官庁との連絡懇談会を3回行なったが、具体的な結論を得られなかった。生産復興運動が組織宣伝の段階から具体的な実効を得られる運動に重点を移す転換点を作るために「資金・資材獲得大会」が開催された。1948年3月1日に東京で「資金資材獲得中央大会」を開催し、安定経済本部、大蔵省、商工省、労働省へ資材や資金の民主的配分機関の設置を要請した。大阪、名古屋、岡山、群馬などの地域の各機関にも要請し、名古屋で民主的配分機関を設置する成果を挙げた。活発な活動を進めていた愛知では、資金資材獲得とともに電力危機突破においても具体的な成果を挙げた。とりわけ1948年4月8日に「供米感謝食糧増産生産復興激励大会」において2千名を超える人が参加し、「労農提携」に寄与した。片山内閣は、以上のように労働組合と経営者団体が構築した、自主的に生産拡大に努め経済危機を克服するという経済復興運動を活用して経済再建を図ろうとした。片山内閣はさらに復興運動をすすめ、1947年11月に生産復興運動への補助金交付を決定した。1947年11月以降京浜地区生産代表者会議、関西地方生産代表者会議、中部地方生産代表者会議が開催され、生産復興運動がさらに進められた。

Figure 2. Relationship Between Proposal and Concept for the Management Council's Guidelines



Source: Endo, K. (1989), The Establishment of Labor-Management Relations Policy under the Occupation of Japan. Tokyo, Japan: University of Tokyo Press, p.171.

Figure 3. Toshiba's Labor-Management Negotiating Body



Source: Toshiba Horikawa-cho Labor Union. (1949). *Essential Guide for Committee Members*. Tokyo, Japan: Toshiba Horikawa-cho Labor Union.; Toshiba Labor Union Ten-Year History Compilation Committee. (1964). *History of the Union Movement*. Tokyo, Japan: Toshiba Labor Union.

5. 生産復興運動と経営協議会

5.1. 生産復興運動の基底組織: 経営協議会

経営協議会は、労働組合法が制定された1945年12月に3か所で設立された以来、1946年1月、2月、3月、4月、5月、6月にはそれぞれ7か所、14か所、69か所、89か所、115か所、138か所設置された。¹⁵⁾各企業において経営協議会の設置が拡散されたのである。経営協議会の拡散は、1946年7月の中央労働委員会による「経営協議会指針」発表の後に加速化された。¹⁶⁾すなわち1947年12月末「労働組合基本調査」によると、全国で11,883か所設置された。¹⁷⁾

中央労働委員会の「経営協議会指針」は、労働組合と政府との構想の攻防から生まれたものであった(Chart2)。¹⁸⁾その攻防は遠藤公嗣(1989)によると次のように展開された。

第一に、労働組合全国組織である総同盟は1946年2月19日に「労働協約基本案」を提示した。その案は労働条件を扱う「労務

15) Endo, K. (1989), *The Establishment of Labor-Management Relations Policy under the Occupation of Japan*. Tokyo, Japan: University of Tokyo Press, p.152.

16) Endo, K. (1989), *The Establishment of Labor-Management Relations Policy under the Occupation of Japan*. Tokyo, Japan: University of Tokyo Press, p.137.

17) Endo, K. (1989), *The Establishment of Labor-Management Relations Policy under the Occupation of Japan*. Tokyo, Japan: University of Tokyo Press, p.152.

18) Endo, K. (1989), *The Establishment of Labor-Management Relations Policy under the Occupation of Japan*. Tokyo, Japan: University of Tokyo Press, pp.151-187.

委員会」と生産計画を扱う「生産委員会」で構成された。労務委員会は「労資同数代表者をもって組織」し、生産委員会は「労資同数代表者と技術者をもって組織」するものであった。この案は労働組合の存在を認定することを前提として労働協約の締結によって経営協議会を設置する構想であった。

第二に、政府案は運輸省鉄道総局、商工省、厚生省かた提示された。厚生省は労働組合の存在を前提にしたが、運輸省鉄道総局は存在を否定し、商工省は「排除はせず」から「存在に配慮」へと変化した。設置方法は、運輸省鉄道総局が「当局作成の規定」、商工省が「官庁の指導」、厚生省が「労働協約」の締結によって行われることにした。

最終的に中央労働委員会の「経営協議会指針」は、総同盟の提案を受け入れた形の厚生省案に収斂された。すなわち経営協議会は、①労働組合の存在を前提として、②労働協約により設置され、「産業民主化の精神に基づき労働者をして事業の経営に参画」することを目的にし、③労働条件や生産計画などを附議事項とすることと整理された。

Figure 4. Minutes of Toshiba's Management Consultation Meeting(1946.11.16.)

経営協議会議事録 (昭二二・一六・一三〇、於本社第二会議室)

先づ河村議長ヨリ「ストライキ後オ一回、経営協議会トテ労資相方共感情ヲサラリト捨テ、ストライキ」中ニ決定セル梓ヲ技術的ニ配分シ或ハ細定スルモノアハカラ議事ヲ円滑ニ進メタイト接拶アリ
續イテ直ナニ各役員ノ自己紹介アリ本日、議題二入ル
本日、議題、(1)協定書兩項依ル賃銀給與増額ニ關ス件、中ニロ万泉ニ就キ会社側平尾人
事部長ヨリ三ロ万泉中ニ五ロ万泉ハ當時手當、改正依リ残リノ一五ロ万泉ヲ物価手當、四、改正靠リ
増給スル方法ニ就キ提案説明アリ
宮田委員先づ会社計算基數タル人負ニ就キ会社ノ主張四、五〇人ニ疑義ヲ申出特ニ組合側ハ三〇五
人程度ノ実効労人員ヲ主張スル
海委員モ事統計基數ニ關シ重大問題ナラ以テ今後組合会社トノ人員照合ヲ主張ス
久勝原委員ハ組合側ノ主張ヲ代表シ此ノ三ロ万泉ヲ本給ニ各人一卒ニ繰入レタイト提案ス
平尾人事部長ハ会社側モ当社ノ本給ノ他手当ニシテ低辛ニシテ且他会社ニ比シ低額ナラ認メ改正、必要ニ就キ
ハ賃成スルが此ノ三ロ万泉ニ就テハ会社側ノ意向、如ク実施シテ頂キタイト云フ
宮田委員ハ人員ヲ三百〇人トシテ各人ニ五泉本給ニ繰上ケルトニ依リ会社側が從業員ニ計マル政治性ヲ
持アト石川委員ハ現在、フインラレ速度ト当社ノ低賃銀ニ付シ当然本給ニ繰入レシト急迫ス
会社側ハ本給繰入レ不合理性ヲ主張シ宮田委員ハ会社側ノ安モ同シク不合理アハカラ寧ロ從業員ガ
最も賃少様ナ感ジスル本給繰入レ論ヲ政治的実際的ニ主張ス又「ストレシ中、減員ヲ考慮セザレバ教
字が生キナリ事、会社側ハ過去ノ実績ニミ捉ハ政治的数字ニ考慮ヲ拂ハ才事ア追善ス
ソ中問題ハ結局人數算定ノ点デ相方讓ア且増額賃銀態形ニ就キ本給論ト手当論トデ比較検討
ケ績ケラレ会社側ハ四、五大人、計算根據ヲ説明シタク尚決定ヲ見ゾ
河村議長ハ是非統計、不備ナル点ヲ補ル如クニイアニ今配ヲ決シテ原キタイト希望ヲ求ベ

5.2. 経営協議会の実態

5.2.1. 東芝

発電機などの重電機と電球などの軽電気ともに生産していた電気工業の主要企業であった東芝は第二次世界大戦以降の日本労使コミュニケーションの典型的例として研究されたきた。¹⁹⁾東芝は、1946年4月という早い段階で経営協議会を設置した(Chart3).労働条件や経営参加に関する事項は経営協議会で議論されたが、製品の生産や販売に関する事項は生産復興委員会で議論され実行した。企業現場においても労使コミュニケーションの活性化と生産復興運動の進行が同時並行的に進められたことが確認される。

1946年11月16日の「経営協議会議事録」によると、主な議題は「賃金給与増額」と「生産増強専門委員会」に関するものであった(Chart4)。²⁰⁾経営協議会の議題が中央労働委員会によりまとめられた「経営協議会指針」の目的である労働条件や生産計画という内容と合致することを確認できる。

5.2.2. 日産

日本においては労働組合が1945年12月に労働組合法制定により法律として認められるようになった。しかし労働組合が経営側により認められるようになるまでに平坦ではなかった。使用者認定を牽引したのは世界で例の少ない職員と職工との混合組合である従業員組合であった。

日産における従業員組合の結成は1946年2月であった。²¹⁾その6ヶ月以後の1946年8月に従業員組合は経営側と労働協約を締結した。主な内容は、団体交渉権や生活費の確保、厚生福利施設の組合主導性の確保、社内民主化徹底、退職手当制度の公開及び確立であり、人事委員会、生産委員会、賃金委員会、厚生福利委員会、安全委員会で構成される「経営協議会」の設立であった。

日産における経営協議会の設立と運用は日本労使コミュニケーションの形成において次のような意義を有する。²²⁾第一に、最初の1946年労働協約締結は経営協議会を「諮問機関」として労使が了解した結果であったが、第二に、労働組合は経営協議会を通じた生産復興のための体制構築に踏み出すことになったということである。

6. おわりに

本稿では戦後日本の労使コミュニケーション慣行の形成過程について、生産復興という政労使共通の目標を達成していく過程において労働組合の労使交渉相手として実質的に認めることのできる戦略を分析した。そして経営者団体の円滑な労使の意思疎通につながる経済民主化戦略と生産復興運動の基底組織としての経営協議会の形成や企業における実態を検討した。

第二次世界大戦直後の日本における労使コミュニケーション形成は、戦時期効果的な労働力動員のための労使コミュニケーション強化とは異なっていた。身分が明確に区分されていた職員と現場労働者、そして経営者とのコミュニケーション強化のための戦時期の基底組織は政府の命令により組織されたものであった。しかし第二次世界大戦直後の労使コミュニケーション強化のための基底組織であった経営協議会は、最初各企業において自発的に組織され始めた。それに基づいて経営者団体の了解を得る形で労働組合全国組織が出した案に対し政府が応えた案を最終的に中央労働委員会が「経営協議会指針」の発表で全国的に広かったのである。

その結果として第二次世界大戦直後に政労使が生産復興運動の成果を上げるために立場が異なっていても自発的にコミュニケーションを行わざるを得なかった経験が日本労使コミュニケーション制度形成に大きく影響されたのである。

労働組合の組織率が低く、交渉団体を構成できる労働者政党が存在しない条件の下でも、歴史経験を通じて習得した政労使の戦略的選択により、多くの国で政労使協議が実現してきた。

19) Yamamoto, K. (1983). *Toshiba dispute in 1949*. Tokyo, Japan: Ochanomizu Shobo.; Miyake, A. (1983). The Toshiba dispute (1945–46): Defeat and the emergence of employee unions. In Labor Dispute History Research Group (Eds.), *Japanese labor disputes, 1945–1980*. Tokyo, Japan: University of Tokyo Press.

20) Nakakita, K., & Kenji, Y. (Eds.). (2000). *Material on the Economic Reconstruction Movement during the Katayama and Ashida Cabinets* (Vol. 7). Tokyo, Japan: Nihon Keizai Hyoronsha, pp.16-18.

21) Yoshida, M. (2019). The Evolution of Nissan's Management Council in the Immediate Postwar Period: From 'Advisory Body' to 'Legal Production Management'. *Yokohama City University Bulletin: Social Sciences Series*, 71(2), pp.216-217.

22) Yoshida, M. (2019). The Evolution of Nissan's Management Council in the Immediate Postwar Period: From 'Advisory Body' to 'Legal Production Management'. *Yokohama City University Bulletin: Social Sciences Series*, 71(2), pp.242-243.

本稿で復興期における日本の労使政の「戦略的選択」が日本労使コミュニケーションに与えた影響を確認した。したがって歴史的に公式な政労使機構を設置した経験がなくても、復興期から現在までにおいて経済危機に対応して「戦略的選択」を通じて政労使協議を実現してきた日本の事例は、公式な労使政機構が実質的に機能しなかった地域、例えば韓国にとっても有益な示唆を提供するであろう。

References

- Endo, K. (1989). *The Establishment of Labor-Management Relations Policy under the Occupation of Japan*. Tokyo, Japan: University of Tokyo Press.
- Heibonsha (Eds.). (Revised New Ed.). *The World Encyclopedia*. Tokyo, Japan: Heibonsha. Retrieved from <https://kotobank.jp>
- Kamishiro, K., & Institute for Research on Comprehensive Living (Eds.). (1995). *Fifty Years After the War: A History of Industry, Employment, and Labor*. Tokyo, Japan: Japan Institute for Labor Studies.
- Keizai Doyukai Kigyou Dokyoka Kenkyukai (1947). *Kigyou Dokyoka Tentative Plan: Kakaku Shihon no Kosaku (Tentative Plan for Corporate Democratization: The Idea of Revised Capitalism)*. Tokyo, Japan: Doyusha.
- Kim, S. S. (2020). Recent Change in Japanese Industrial Relations and its Characteristics. *The Korean-Japanese Journal of Economics and Management Studies*, 87, 3-22.
- Miyake, A. (1983). The Toshiba dispute (1945-46): Defeat and the emergence of employee unions. In Labor Dispute History Research Group (Eds.), *Japanese labor disputes, 1945-1980*. Tokyo, Japan: University of Tokyo Press.
- Nagata, M. (1956). *Keizai Dantai Kaihatsu Shi (History of the Development of Economic Organizations)*. Tokyo, Japan: Koto Shoten.
- Nakakita, K., & Kenji, Y. (Eds.). (2000). *Material on the Economic Reconstruction Movement during the Katayama and Ashida Cabinets* (Vol.s 1-9). Tokyo, Japan: Nihon Keizai Hyoronsha.
- Nakakita, K., & Kenji, Y. (Eds.). (2001). *Katayama/Ashida cabinet period economic reconstruction movement materials* (Vol. 10: Political parties, economic organizations, etc.). Tokyo, Japan: Nihon Keizai Hyoronsha.
- Nichigai Associates (Eds.). (2004). *Encyclopedia of 20th Century Japanese Biographies*. Tokyo, Japan: Nichigai Associates. Retrieved from <https://kotobank.jp>
- Shogakukan (Ed.). (1984). *The Encyclopedia of Japan*. Tokyo, Japan: Shogakukan. Retrieved from <https://kotobank.jp>
- Sun, J. W. (2011). Restructuring Policy and Industrial Relations in the Immediate Postwar of Japan. *The Korean-Japanese Journal of Economics and Management Studies*, 52, 59-88.
- Sun, J. W. (2014). Employer's Labor Thought: Paternalism and Welfare Capitalism in Pre-war Japan. *The Korean-Japanese Journal of Economics and Management Studies*, 63, 103-119.
- The Japan Association of Corporate Executives Research Committee on Corporate Democratization. (1947). *Corporate democratization proposal*. Tokyo, Japan: Japan Association of Corporate Executives.
- Toshiba Horikawa-cho Labor Union. (1949). *Essential Guide for Committee Members*. Tokyo, Japan: Toshiba Horikawa-cho Labor Union.
- Toshiba Labor Union Ten-Year History Compilation Committee. (1964). *History of the Union Movement*. Tokyo, Japan: Toshiba Labor Union.
- Woo, J. W. (2015). Significance and Implications of the Management Council Guidelines. *Japanese Journal of Labor Studies*, 661, 30-41.
- Yamamoto, K. (1983). *Toshiba dispute in 1949*. Tokyo, Japan: Ochanomizu Shobo.
- Ymakawa Shuppansha. (n.d.). [Title unknown]. Tokyo, Japan: Ymakawa Shuppansha. Retrieved from <https://kotobank.jp>
- Yoshida, M. (2019). The Evolution of Nissan's Management Council in the Immediate Postwar Period: From 'Advisory Body' to 'Legal Production Management'. *Yokohama City University Bulletin: Social Sciences Series*, 71(2), 215-246.

