

## 交渉力と交渉戦術

この論文の目的は、労使間の団体交渉において作用する、交渉力の概念を明らかにすることである。以下の説明では、賃金交渉を例にとることが多いけれども、賃金以外の交渉事項についても同じことがいえる。それだけではなく、労使交渉以外の領域 — たとえば国と国の間の外交交渉、政府とビジネスの間の交渉、売り手と買い手の間の取引関係、個人間の力関係など — の問題にも、交渉力の概念をあてはめてみることができよう。

交渉力を決定する要因は多数にのぼる。そのうち労使当事者が短期的には動かすことができない要因を、交渉力を決定する構造的条件と呼んでおこう。それには制度的、経済的、技術的諸条件が考えられる。構造的条件の中には、ある期間をかければ、労使当事者の手で変えることができるものもある。交渉方式はそのよい例である。組合の要求によって企業別交渉を一挙に統一交渉にもっていくことはできないだろう。しかし交渉方式は労使双方の政策によって事実かなり変化しているのである（たとえば私鉄、化学などの交渉方式の動きをみよ）。

自己の目標をよりよく達成するために構造的条件をコントロールしようとする労使主体の努力を戦略と呼ぶ。構造的条件を与えられたものとして受けとり、それが許す範囲内で有利な解決をはかろうとする行動を戦術と呼ぶ。たとえばストライキのタイミングの設定がそれである。

労使の交渉力は、彼らをめぐる構造的諸条件と彼らが駆使する戦略・戦術によって決定される。以下において、まず交渉力とは何かを明らかにし、ついで交渉力を決定する構造的・戦略的要因について説明し、さいごに交渉過程の戦術について論じる。

団体交渉は労使間の利害が対立する事項を扱うものであり、その核心は対立の関係である。しかしながら現実の団体交渉のすべての側面が対立関係でつくされているわけではない。とりあげられる問題の性質によっては協力的な関係が前面にでることもある（たとえば安全、福利厚生など）。また、労使双方のイデオロギーのあり方や交渉担当者の相手に対する感情のあり方（信頼・不信）によって、協力・対立いずれにも転化しうる問題もある。

労使間に信頼関係が確立しているといわれ、ストライキなどまったくないような場合でも、労使間には力関係が作用している。「わが社の労使関係は、力ではなく、話し合いによって問題を解決している」と語る経営者が、その実一方的に支配力をふるっているというケースがよくみられる。また逆に、経営者が一方的に譲歩を続けることによって「平和」を維持していることもある。一方が支配し、他方が従属している労使関係では、対立がなかなか表面に現われないものである。

---

この資料は慶應義塾大学ビジネス・スクールにおけるクラス討議のための参考資料として、同スクール助教授石田英夫が作成したものである。 昭和45年1月作製

## 1. 交渉力とは何か — カーターのモデル

カーター (Allan M. Cartter) は「交渉力とは、自己が主張する条件に相手を同意させる能力である」<sup>1</sup>と定義している。この定義によれば、Aの交渉力は、Aが主張する条件に対するBの態度 — 抵抗するか、受けられるか — によって測られることになる。つまり、Aの主張する条件に対して、Bが強く抵抗する場合にはAの交渉力は弱く、Bがそれを容易に受け入れる場合にはAの交渉力は強いということになる。Aが提示する条件に対するBの交渉態度は何によって定められるのか。それはBがAの条件を受け入れないことによっておこるコスト (Cost of Disagreeing) とAの条件を受け入れることによってひきおこされるコスト (Cost of Agreeing) とを比較評量することによってきまる。

団体交渉における経営者と労働組合の交渉態度 — それは相手の交渉力を決める — はつきのように定式化される。

$$\begin{aligned} \text{会社の交渉態度} &= \frac{\text{組合に同意しないことによるコスト}}{\text{組合が主張する条件に同意することによるコスト}} \\ \text{組合の交渉態度} &= \frac{\text{会社に同意しないことによるコスト}}{\text{会社が主張する条件に同意することによるコスト}} \end{aligned}$$

“同意することによるコスト”とは相手に譲歩することによるコストをいみし、それは、相手が主張する条件と自己の目標との差によって測られる。たとえば会社は3,000円の賃上げを目標としているのに対し、組合は4,000円の引上げを主張している場合に、会社が組合の要求を受け入れたときのコストは(組合員1人当たりひと月)1,000円の“同意コスト”が生じることになる。組合員が1,000人おり、労働協約の有効期間は1年とした場合、会社の同意コストは1,000円×1,000(人)×12(月)=1,200万円となる。<sup>②</sup>

相手に“同意しないことによるコスト”とは、ストライキによってひきおこされるコストをさす。会社にとってはストライキ中の営業損失、組合にとってはストライキ中の賃金カット分がストライキの直接コストである。これらの金額に、予想されるストライキ日数 — 自己の主張する条件を相手にのませるために必要とみられるスト日数 — をかければストライキのコストが算定される。たとえば、ストライキによる会社の営業損失が1日100万円であり、会社の目標(先の例では3,000円の引上げ)を貫徹するためには10日間のストライキはさけら

1. Allan M. Cartter & F. Ray Marshall, Labor Economics: Wages, Employment and Trade Unionism, Richard D. Irwin, Inc., 1967. P. 318. カーターの交渉力理論はチェンバレンの考え方を受けつぎ、それをより明確にしたものである。チェンバレンの考え方は Neil W. Chamberlain & James W. Kuhn, Collective Bargaining, 2d edition, McGraw-Hill Book Company, 1965, の第7章にくわしく説明されている。

2. 同意のコストを労働協約の有効期間のみについて計算することは必しも妥当ではないかもしれない。今回の妥結結果は協約有効期間がおわれば帳消しになるとはいえず、次の交渉はその上に積み重ねられることになるからである。

れないとすると、ストライキのコストは1,000万円となる。

“ストライキのコスト”と“譲歩のコスト”を比較して、譲歩のコストの方が大きい(先の式で分母の方が分子より大きい、つまり1より小さい)場合には、交渉態度は“強硬”であり、相手の条件をのまない。逆に、ストライキのコストの方が大きければ、交渉態度は“ソフト”であり、相手の条件をのむ(先の式では分子の方が分母より大きい、つまり1より大きい)。5

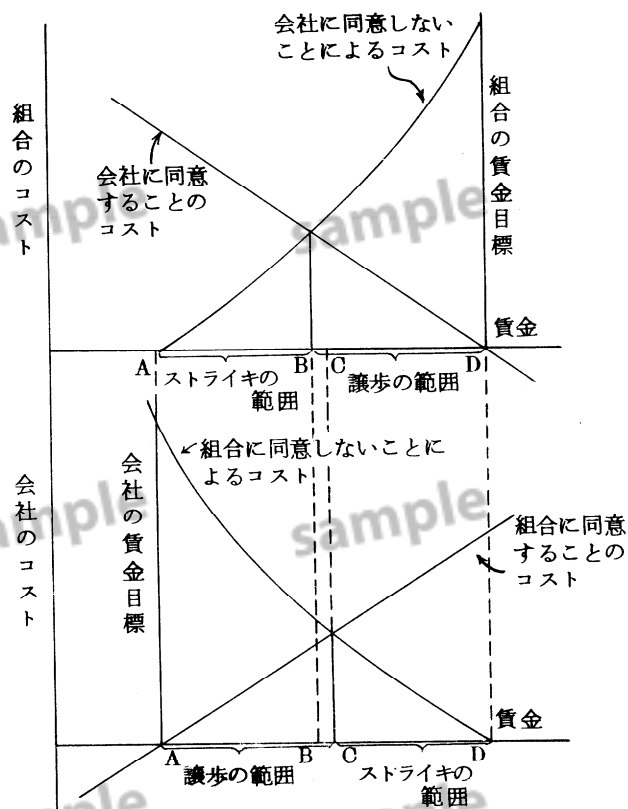
交渉のプロセスにおいて労使双方は、相手の交渉態度を“軟化”させる(つまり1または1より大きくすること、それによって自分の要求を相手にのませようと努める。それは、相手に譲歩を強いること、つまり交渉力を発揮することにはほかない。そのためには分子を大きくすること、つまり相手のストライキ・コストを大きくすること、あるいはまた、分母を小さくすること、つまり相手の同意のコストを小さくすることが必要となる。10

たとえば、組合が会社のストライキ・コストを大きくするためには、組合のストライキ能力を強化し、それを相手に信じさせることができればよい。そのためにストライキ資金の貯えは十分であり、組合員の闘争意欲は高まっており、長期のストライキ体制が確立していることを相手に誇示するわけである。他方、会社が組合のストライキ・コストを大きくするためには、会社の製品在庫は豊富であり、資金の手当ても充分あるから、長期のストライキをこうむって15も平気であることを誇示し、また長期のストライキに入るようなことがあれば組合員は脱落し、組合分裂の危険すらあることを指摘する。このように労使双方は往々にして“はったり”を交えながら、相手にストライキのコストを大きく感じさせ、それによって交渉態度を“軟化”させようとする。

交渉力を発揮するいま一つの方法、すなわち相手の同意のコストを小さくするためには、相手の要求を引き下げることであり、あるいはまた、自分の要求を引き下げる必要がある。つまり一方または双方が譲歩することによって、同意のコストは小さくなり、交渉態度は“軟化”することになる。交渉力は双方が主張する条件に応じて変化するのであり、“譲歩”は交渉力を発揮するための有力な戦術となる。もっともこちらの譲歩が“弱さ”のあらわれと受けとられると、相手の要求をかえって高める可能性もある。その結果、相手の同意コストは小さくならず、交渉態度は“軟化”しない。だから譲歩のタイミングは重要な意味をもつ。自分の交渉力を“強める”こともあれば“弱める”こともあるわけだ。20

会社と労働組合それぞれの“ストライキ・コスト”および“同意のコスト”のあり方を図に示したものが第1図である。縦軸にはコストを、横軸には賃金をとってある。ストライキ・コストは先へのべたように推定コスト額にストライキの推定継続日数をかけたものである。会社のストライキ・コストは右下がりになっている。会社が提示する賃金が低ければ低いほど、組合を同意させることはむづかしい。つまり予想されるストライキ期間が長くなる。D点は組合の目標値を示す。その額を提示すればストライキの可能性はゼロとなる。したがってストライキ・コストはゼロとなる。A点は会社の目標値をさす。その額では会社の同意のコストはゼロ34

第 1 図



である。その額より高くなればなるほど同意のコストは比例的に増加する。

Cの賃金額で、ストライキ・コストと同意のコストは一致する。つまり会社の交渉態度は1となる。AからCまでの賃金ではストライキのコストが同意のコストを上まわっているから、<sup>25</sup> 会社は受け入れることができる。この範囲を「譲歩の範囲」と呼ぶ。CからDの賃金では同意のコストがストライキのコストを上まわっている。つまり経営者はそれを受け入れることができない。この範囲を「ストライキの範囲」と呼ぶ。要するにC点は会社の“譲歩の限界”となる賃金を示し、それ以上ではストライキを受けてたつ方が有利であり、それ以下では妥協する方が有利と思われる点である。<sup>30</sup>

組合についても同じことがいえる。要求する賃金が高ければ高いほど、会社が受け入れる可能性は小さいから、組合のストライキのコストは高まる。組合のストライキ・コストの曲線は右上がりとなる。Aは会社の目標値であるから、この額なら会社は全然抵抗しない。したがってこの点で組合のストライキ・コストはゼロである。Dは組合の目標値を示している。この額<sup>34</sup>

では組合の同意コストはゼロである。それより低くなるにつれ、同意コストは比例的に高まる。組合の同意コストの曲線は右下がりとなる。B点で組合のストライキ・コストと同意コストは等しくなる。組合の交渉態度は1となる。DからBまではストライキ・コストが同意コストを上まわるから譲歩可能の範囲である。Bを下まわると同意コストがストライキ・コストを上まわるから妥協できない。B点は組合の“譲歩の限界”をさしている。

5

会社と組合の“譲歩の限界”点、CとBの間は、双方の譲歩可能範囲内にある。このような場合には、この範囲でストライキなしの妥結が可能である。しかし会社の“譲歩の限界”が組合の“譲歩の限界”より低い場合には、譲歩の範囲が重なり合わず、妥協の余地がないから、ストライキに入ることになる。

以上のように、カーターのモデルによれば、自己の目標、相手の要求（この両者によって同意のコストがきまる）およびストライキのコストの3要素によって、抵抗するか譲歩するかという“交渉態度”がきまり、労使双方の交渉態度のあり方によって相対的な交渉力がきまる。

先に例で示したように、同意のコストとストライキのコストを量的に算定し、それによって交渉力を一応はかることができる。しかしそれはあくまで第一次的接近にすぎない。現実のストライキ・コストは量的にはあくできない多くの要素をふくんでいる。また、ストライキの継続期間の推定にも主観の入りこむ余地が大きい。したがって、現実の交渉力を数量的にはかることは不可能というべきだろう。しかしながら、交渉力は交渉のプロセスで実際に働いている力である。そのメカニズムを理解するひとつの方法としてカーターの考え方は役にたつものと思われる。測定可能な“直接コスト”をまず算定してみることで、そしてその上に測定不可能だが重要な要素を加えて、質的な評価をくだけてみるることができる。労使交渉当事者は、無意識的にせよ、そのような作業をおこなった上で、決定を下だし、行動しているのである。

労使双方が実際に考慮するストライキ・コストはどのような要素からなるかをつきに示しておこう。<sup>③</sup>

会社にとってのストライキ・コスト

1. 短期的にはストライキ中の営業上の損失、操業停止中に工場設備が損傷する可能性。
2. 長期的には市場における地位が低下するおそれ（ストライキ中に顧客を奪われるリスク）、
3. 組合リーダーおよび組合員＝従業員と経営者との関係がストライキによってそこなわれ、その結果、将来の交渉関係が悪化し、またモラル、生産性が低下するおそれ。
4. 社会的信用・威信が傷つくおそれ、顧客、株主、政府などの反感がつよまるおそれ。

---

3. Richard E. Walton & Robert B. McKersie, A Behavioral Theory of Labor Negotiations, An Analysis of Social Interaction System, McGraw-Hill Book Company, 1965 p. 31~32を参照

34

組合にとってのストライキ・コスト

1. 組合員の賃金カット、およびストライキ資金の支出による組合財政の圧迫。
2. 組織の安定をそこなうおそれ、組合分裂の危険。
3. 経営者との関係をそこなうおそれ、経営者の態度が硬化する可能性。
4. 世論の反感、政府の介入。

5

## 2. 交渉力を決定する条件

前節で説明したカーターのモデルによれば、交渉力はストライキのコストと譲歩のコストによって決定される。譲歩のコストは相手の要求と自己の要求の差によってきまるのであるから、交渉力を決定する条件としては、ストライキのコストを左右する条件を考えてみればよいこと 10 になる。ストライキのコストは先にのべたように主観的なものである。したがってそれは戦術によって変化させることができる。とはいえ戦術によって動きうる範囲は一般にそうひろくはないだろう。労使当事者が短期的には動かすことのできない条件によって、ストライキ・コストは大方決定されているとあってよい。

以下に、組合のストライキ・コストあるいはストライキ遂行能力、および会社のストライキ 15 ・コストあるいはストライキに耐える力に影響を与える要因を指摘しよう。それはとりもなおさず交渉力を決定する条件を明らかにすることである。交渉力に影響を与える要因はきわめて多く、そのすべてをあげることは不可能である。ここではそのうち主要なものについて、一国レベル、産業レベル、企業レベルの順に、ごく簡単に説明するにとどめたい。

### a 政治・法律

20

労使当事者に対して、政府がどの程度の力をもちどのような態度で介入しているか、また立法機関と裁判所の態度はどうかということによって労使の力関係は大きな影響をうける。たとえば公務員のストライキが法律によって禁示されれば、組合のストライキ・コストは非常に大きくなり、政府のそれは小さくなるから、交渉力は決定的に左右されることになる。敗戦直後には占領軍がプロ・ユニオンの政策を強く推進したとが労使の力関係にいちぢる 25 しい影響を与えた。

### b 生活水準

経済発展段階と労働者の生活水準の高さによって、労働者の不満の程度とその表現のしかたが異なる。敗戦直後の低い生活水準の下では、組合リーダーも組合員も強い闘争能力をもっていたが、昭和30年代半ば以降、高度成長下、労働者意識の“保守化”がみられる。アメ 30 リカの労働組合は自らの成功（組合員の生活の向上）によって、活力を失ったと評されている。

### c 労働市場

労働力不足のときには、労働者の自発的移動の機会がふえ、経営者への依存意識はうすく 34

なる。また経営者が代りの労働者を見つけることはむづかしくなるから、組合は強い発言権をもつようになる。大量の失業があるときには、組合員は減少し、労働者間の競争は増大するから、組合の交渉力は弱まる。

#### d 景気の局面

産業の好況、不況は会社のストライキ・コストを大きく左右する場合が多い。好況期にはストライキ・コストが高まり、会社の抵抗力は弱まる。組合員も当然それを意識して、闘争意欲は高まり、組合の交渉力は強まる。不況期にはストライキ・コストは小さくなるから、会社は強気になり、組合は弱気になる。かくして交渉力のバランスは逆転する。

#### e 資本構成

労働者1人当りの設備額の高い業種では、操業停止中にも設備を維持するために高い費用を要するから、会社のストライキのコストは大きい。他方労務費高の高い業種では、設備維持のコストは小さく、ストライキ中の賃金カット分は大きいから、ストライキ・コストは小さい。

#### f 製品市場

競争の激しい産業ではストライキによって顧客を失う可能性が大きいから、会社のストライキ・コストは高い。製品の差別化が強い場合（特定ブランドの選好が強いこと、たとえば自動車）には、顧客は容易に他にのりかえないから、ストライキ・コストは比較的低い。製品の損耗が早い場合（たとえば生鮮食料）にはストライキのコストは高い。製品の耐久性が大きく、また在庫形成力が大きい場合（たとえば鉄鋼）にはストライキ・コストは低い。

#### g 技術

技術の高度化は一般に経営者の生産に対するコントロールを強め、労働者の技能による生産の支配力を弱める。管理者、技術者の比重が高い業種では、短期間のストライキ中は会社側で操業可能になることもある（たとえば一部の化学、放送）。その限りではストライキ・コストは低くなる。しかしすでにのべたように労働装備率が高い所で操業停止のコストは一般に高い。石油化学コンビナートなどにみられるようにプラント間の技術的連関がひろがれば、ストライキのコストはさらに高くなる。

#### h 産業の戦略的位置

操業停止の社会的影響が大きい産業、あるいは緊急性をもつ産業（たとえば電力、運輸、病院）のストライキに対しては世論が敏感であり、政府の介入を招きやすい。それによって労使の交渉力は強く影響される。

#### i 団体交渉の構造

労使の組織率（産業の競争範囲をどの程度カバーしているか）、および組織的・財政的権限の集中化の程度は、労使のストライキ・コストに大きな影響を与える。組織率が高く、集権化された組合は、特定の攻撃目標に対して活動と資金を集中的に投入して、会社に譲歩を

せまり、それを他社に波及させる戦術をとることができる。少数の、同質的な、大規模組織の間では団結しやすいが、多数の、異質な、小規模組織間の団結はむづかしい。単一の企業あるいは組合に対して、相手が団結していれば力の優劣は明らかである。一方が団結すれば他方もこれに対して団結する傾向がある。

#### j 労務構成

5

性別、年齢、学歴、技能などの構成がちがえば、労働者の関心、気風なども異なる。定着的な男子ブルーカラー中心の産業、流動的な若年女子中心の産業、大学卒ホワイトカラー中心の産業の間では労働者の組合意識、ストライキ性向などは当然異なり、組合のビヘイビアにも差異がみられる。経営者が容易に代りを見出せないような技能をもつ労働者グループの力は強く、代替が容易な労働者の力は弱い。

10

#### k 仕事と職場

労働者の社会的背景（学歴、出身階層など）、仕事、技能などが同質的である場合、また職場の内外における接触の機会が多い場合に労働者の団結力は強くなる傾向がある。激しい肉体労働で、作業環境が悪く、危険も大きく、同質的な作業集団を形成し、また職場や社宅で相互に接触する機会が多く、しかも他のコミュニティから比較的隔離されている炭坑労働者は、どの国でも、組合意識、団結力が強く、ストライキ性向が高かった。

15

#### l 組合の人的・財政的能力

組合リーダーの能力、社会的背景、イデオロギーなどによって、組合の団結力、闘争意欲がかなり左右される。ユニオン・ショップやチェック・オフの制度は組合の組織的、財政的安定のための有力な保障となる。組合の財政状態、とくにストライキ資金の蓄積、他よりの資金調達能力はストライキ能力の経済的基礎となる。

20

#### m 労務管理

採用、教育、人事考課、昇進、配転、賃金体系、人間関係など一連の労務管理政策は、従業員の不満をおさえ、組合への依存を少なくし、企業への忠誠心を強める方向に作用しうる。職場のラインを通ずる、また従業員コミュニケーションを通ずる、経営の従業員に対する働きかけによって、企業の目標に沿った従業員の動機づけがおこなわれる。

25

#### n 問題の性質

とりあげられた問題が何であるかによって組合員の団結の強さが左右される。賃金・ボーナスは全組合員に齊一的に及ぶ問題であるから、団結力をつよめやすい。解雇問題はわが国企業の労使間の暗黙の基本契約を破るものとして組合員の感情を結集しやすい。定年制、賃金体系などの問題は組合員の間に関心・利害のくいちがいがあり、団結を強めることは容易でない。

30



### 3. 交渉過程における戦術 ウルトン=マッカーシーのモデル<sup>4</sup>

この節では、交渉プロセスにおける労使交渉担当者の行動に焦点をあわせよう。これまで説明してきたように、労使間の交渉力は、交渉担当者がいかに努力しても変えることができない構造的条件によって、大きく決定されている。しかしそれらの条件が許容する一定の範囲内では、労使双方の“戦術”によって交渉力が左右され、交渉結果を決定することができる。交渉担当者が働きかけをおこなう対象は交渉席上での相手であるが、交渉者の背後の組織および他社の交渉の動きが戦術上の有力なテコとなる。以下にまず交渉プロセスにおける交渉者の行動を理解するためのモデルを示そう。

#### a 交渉過程のモデル

ワルトン(R.E.Walton)とマッカーシー(R.B.McKersie)は労使交渉者の行動をつぎのように定式化している。

$$SEU = P(X) \cdot U(X) + [1 - P(X)] \cdot S(X)$$

SEUは主観的期待効用(Subjectively Expected Utility)の略である。賃上げを例にとって説明しよう。X円の賃上げの主観的効用をU, X円の賃上げが実現する主観的確率をP、ストライキの主観的コストをS(マイナス数)とする。ストライキが起こる主観的確率は[1 - P(X)]となる。P(X)・U(X)はX円の賃上げの効用とその実現可能性とをかけたものであり、[1 - P(X)]・S(X)はストライキのコストとストライキ発生の可能性とをかけたものである。両者をあわせたものが交渉者の主観的期待効用となる。

組合側交渉者にとっては、賃上げ額(X)が大きいほど効用(U)は大きいけれども、その実現可能性(P)は小さくなり、ストライキに入らざるをえない可能性[1 - P(X)]は大きくなる。ワルトンとマッカーシーはストライキ・コストを固定額(-2)とし、効用を0から6までとおいて、次のように例示している。

第1表

賃上げ額(X)	U(X)	P(X)	S(X)	[1 - P(X)]	SEU
3,500円	0	1.0	-2	0	= 0
4,000円	1	.9	-2	.1	= 0.7
4,500円	2	.8	-2	.2	= 1.2
5,000円	3 $\frac{1}{2}$	.5	-2	.5	= 0.75
5,500円	5	.2	-2	.8	= -0.6
6,000円	5 $\frac{1}{2}$	.1	-2	.9	= -1.25
6,500円	6	0	-2	1.0	= -2

4. Walton & Mckersie, op.cit., chap. II&III

主観的期待効用 (SEU) のかなり高い領域が交渉者の目標範囲となる。その一端をターゲット (Target)、もう一端をレジスタンス・ポイント (Resistance Point) と呼ぶ。上の例では5000円の賃上げの所でSEUは0.75となり、4000円の所で0.7となっており、その両側でSEUは急におちている。この場合、5000円の賃上げは組合のターゲットとなり、4000円はレジスタンス・ポイントとなる。

5

レジスタンス・ポイントは、組合交渉者にとっては、それ以下ではストライキに入るという点、会社交渉者にとっては、それ以上ではストライキを受けてたつという点、つまり“譲歩の限界”をさしている。(これを先のカーターのモデルと対比してみるならば、ターゲットは「賃金目標」、レジスタンス・ポイントはストライキのコストと同意のコストが等しくなる点に対応するだろう)。

10

ターゲットは実限可能性を考慮した上での目標額である。したがって組合のターゲットは実際の「要求額」よりかなり低いところがあり、会社のターゲットは「初回答」よりかなり高いところにあるのがふつうだろう。労使交渉者ははらの中にある自己の立場、とくにレジスタンス・ポイントを相手に対してかくしながら、相手の立場、とくにレジスタンス・ポイントを正確につかもうとする。

15

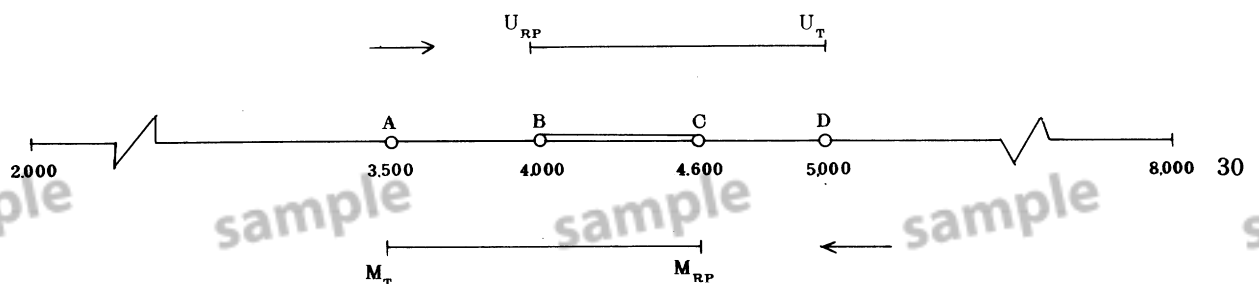
会社と組合のレジスタンス・ポイントの間をバーゲニング・レンジ (Bargaining Range) と呼ぶ。会社のレジスタンス・ポイントが組合のレジスタンス・ポイントより高い場合には正のバーゲニング・レンジがあるといい、その間のどこかで妥結する可能性が大きい。その逆の場合、つまり組合の“譲歩の限界”が会社の“譲歩の限界”より高い場合には、負のバーゲニング・レンジがあるといい、ストライキのおこる可能性が大きい。

20

いま組合のターゲットを5,000円、レジスタンス・ポイントを4,000円、会社のターゲットを3,500円、レジスタンス・ポイントを4,600円として図示すれば第3.2図のようになる。組合の要求は8,000円、会社の初回答は2,000円であったとしよう。図のBとCの間、4,000円から4,600円の間が(正の)バーゲニング・レンジであり、この間のどこかで妥結する可能性が大きいわけである。

25

第2図



$U_{RP}$  : 組合のレジスタンス・ポイント  
 $U_T$  : 組合のターゲット

$M_{RP}$  : 会社のレジスタンス・ポイント  
 $M_T$  : 組合のターゲット

34

## b 交渉戦術の意味

上に示した例では労使双方のターゲットは3,500円と5,000円におかれ、バーゲニング・レンジは4,000円から4,600円となっていた。このような点の配置を決定する要因は何であろうか。

- (1) 過去の実績が労使交渉者の立場に影響を与える。たとえば前年の妥結額とか、過去の最高妥結額などは労使がレジスタンス・ポイントやターゲットを設定するための重要なよりどころとなる。
- (2) 労使交渉者が交渉をめぐる環境諸条件をどう知覚するかによってその立場が影響される。たとえば好況、物価上昇、人手不足などが知覚されると、組合のレジスタンス・ポイントは上がるだろう。それはこのような条件があれば高い賃上げの主観的可能性が高まるからである。また会社のレジスタンス・ポイントも高まるだろう。そのような条件の下では、会社のストライキ・コストは高まり、低い賃上げではストライキの起こる可能性が大きくなるからである。
- (3) 労使交渉者が組合員＝従業員の期待水準、あるいは要求水準の高さをどうみているかによって、交渉者自身のレジスタンス・ポイントが強い影響をうける。労使交渉者は組合員＝従業員の要求水準を動かさないものとしてそのまま受け取るのではなく、それに対して活発に働きかけることによって、交渉を有利に展開しようとする。
- (4) 労使交渉者が自己の行動の拠りどころとしている他の交渉の動きや結果によってターゲットやレジスタンス・ポイントの位置が強い影響をうける、相場をきめる交渉の結果がはっきりするまでは、それに追随する慣行のある交渉では、バーゲニング・レンジもあいまいなままにとどまるだろう。ひとたび相場がきまると、労使のレジスタンス・ポイントはそこにひっぱられるだろう。
- (5) 経済的条件は短期的に変動するけれども、労使は長期的な関係を結んでいる。したがって次の交渉への影響とか、長期的な関係を維持するという観点を無視できない。たとえば、経営者が交渉相手として望ましいと考える組合リーダーの立場をおもんばかって高い回答をだしたり、これまでの力関係を大きく変えるためにストライキを覚悟の上で強硬な態度にでるといようなこともある。

以上にのべたように、労使交渉者が過去の実績、経済環境、背後の組織、他の交渉の動き、長期的な交渉関係などの条件をどう受けとるかによって、双方の交渉の立場、すなわちターゲットとレジスタンス・ポイントがきまってくる。団体交渉をめぐる客観的条件は交渉担当者の知覚を通して、交渉のなりゆきに影響を与えるのである。前年の交渉におけるバーゲニング・レンジは4,000円から4,600円の間であったのに、今年のそれは5,000円から5,500円の間であるとすれば、労使双方の環境条件のうけとめ方が異なっているために、交渉力は組合に有利になっているわけである。交渉力を決定する構造的条件の影響力は大き

いといわなければならない。しかしながら環境条件は交渉担当者の知覚を通して bargaining・レンジをきめるのであるから、交渉のプロセスで相手の知覚(状況のうけとめかた)を変えることができれば、そのかぎりて交渉のなりゆきを左右することができる。

たとえば、組合リーダーは組合員の闘争意欲の高さを誇示することによって、会社のストライキ・コストの高いことを強調し、また高額妥結の例をひきあいにだして、相手のレジスタンス・ポイントを引上げようとする。他方、会社労務担当者は企業間競争のはげしさを説き、組合員の長期的な生活向上のために利益を再投資する必要があることを強調し、相手のレジスタンス・ポイントを引下げようとはかる。

労使双方は論理的説得と力の威かくによって、相手のレジスタンス・ポイントを動かし、またその位置をできるだけ正確につかもうと努力する。たとえば会社側交渉者が相手のレジスタンス・ポイントを引下げ、かつその位置を正確に推定できるならば、その点で回答することによって最もよい結果がえられる。何故なら組合のレジスタンス・ポイントはストライキなしに収まる最低限なのであるから。

交渉者の背後の組織と他の交渉の動きは、交渉戦術上重要なテコとなるものである。つぎに項をあらためて、労使双方がどのようにそれらの条件を操作し、交渉を有利に解決しようとするかを説明しよう。

### c. 組織内交渉

団体交渉は会社と組合という二つの組織の代表である労務担当者と組合リーダーの間でおこなわれるのがふつうである。会社側交渉担当者の背後には、株主、社長以下トップ・マネジメント、生産や販売のライン・マネジャー、財務その他のスタッフ、現場監督者など、それぞれ地位、職能、利害、関心を異にするグループがひかえている。組合側交渉担当者の背後には、一般組合員、職場委員、上部団体の役員、組合内分派などがひかえている。

労使交渉担当者は自分の背後の組織のメンバーを代表して交渉にあたるのではあるが、両者の利害・関心は常に一致しているとはかぎらない。たとえば交渉決裂という事態になると、トップ・マネジメントは社会的信用や世論に対する配慮から、営業担当者は顧客との関係を憂慮して、ストライキを避けるよう交渉担当者に圧力をかけるかもしれない。しかしストライキを避けるために譲歩しようとするれば、財務担当者が反対するかもしれない。また組合員と直接接触している現場監督者も日常の人間関係をそこなわないようにするためストライキをさけるよう強くのぞむかもしれない。このように立場や接触相手などのちがいによる組織内の意見のくいちがいとその調整という問題は、経営組織内にももちろん存在する。

しかし経営組織は上位者に権限が集中した組織であるから、交渉者と背後の組織の関係は、危機的な状況にある時をのぞけば、そうあらわな問題とはならないだろう。部門や階層間の利害のちがいはトップの手で調整された上で、一定のワクがトップによって設定され、交渉者はその範囲内で動くことになる。トップ・マネジメントのリーダーシップが弱いために、

あるいはトップ・マネジメント自体が分裂しているために、経営組織内の団結が十分でないような場合には、会社の対組合交渉力は弱まるだろう。また、労務担当者の交渉権限があまりに小さいような場合にも、交渉力を有効に発揮することは容易でない。

他方、労働組合はたてまえとしては一般組合員に“主権”があり、役員は組合員の選挙によってえられ、目標や戦術の選択、ストライキや妥結の決定にも組合員が参加するという、“政治的組織”である。組合リーダーは経営者がもつような権限（たとえば部下に対する賞罰の権限）をもっていない。したがって組合の交渉力の基礎である団結力を維持し、ストライキ遂行能力を高めるためにも、敵（経営者）の脅威を強調するという“政治的な”方法に頼りがちである。交渉開始前から組合員の要求水準をひき上げ、団結力を強化するために、あらゆる政治的手段がとられる。要するに背後の組織との関係は組合リーダーにとって、会社側交渉者よりもはるかに重大な仕事なのである。

ワルトンとマッカーシーは、交渉者が背後の組織との関係をいかに処理するかによって、交渉過程が左右されることに注目し、それを組織内交渉（Intraorganizational Bargaining）と呼んでいる。<sup>5</sup>

さきにも述べたように会社側交渉者の組織内交渉は組合リーダーのそれほど重大化しないのがふつうである。むしろ会社にとってより重要な仕事は、従業員＝組合員に対する働きかけであろう。組合と会社は従業員＝組合員に対して競合的に働きかけをおこない、自身の目標に対して同調させようとする。たとえば賃金交渉の前および最中に、組合リーダーは組合員の要求水準を引き上げるために、経済条件とか他の交渉の動きを利用するなどあらゆる努力をはらう。また、組合大会、職場集会、パンフレットなどいろいろな手段を用いて組合員の闘争意欲をもりあげ、ストライキ投票によって闘争意欲の高さを誇示しようとする。

これに対抗して、会社側は会社の立場から交渉の環境を解釈して、従業員＝組合員に伝える。たとえば競争の激化、利潤の再投資の必要性などを説いて賃上げ意欲の抑制をはかり、ストライキが企業、ひいては従業員の生活に及ぼすマイナスを指摘して、闘争意欲をにぶらせようとする。

従業員＝組合員の意識動向——要求水準の高さとストライキの意欲のつよさ——は組合のストライキ能力と会社のストライキ・コストに大きな影響を与え、交渉力を左右することになる。それゆえに会社も組合も、日常より、また交渉のプロセスで従業員＝組合員に対する活発な働きかけをおこなっているのである。

#### d 比較と交渉力

ある会社の団体交渉の結果が他の交渉のなりゆきに影響を与えたり、“世間相場”が交渉において重視されるということは、われわれの交渉モデルにてらしてみればどういう意味を

5. Walton & Mckersie, op. cit., Chap. VII & X

もつのだろうか。他への影響力が強い団体交渉の結果を「ボタン」とよんでおく。

ある会社の交渉がボタンに従う慣行ができている場合には、組合はボタンの額なら難なく受け入れるが、それ以下の額では強い抵抗を示す。つまり組合はボタンの額をレジスタンス・ポイントとするのである。したがってその点以下では会社のストライキ・コストは急激に大きくなる。他方、会社はボタンの額まではだすけれどもそれ以上ではストを受けてたつという強い態度にでる。会社もその点をレジスタンス・ポイントとするわけである。それ以上では組合のストライキ・コストも急激に大きくなる。かくして労使双方のレジスタンス・ポイントは、ボタンが現れれば、その点に集中してしまふことになる。

第3図は労使のレジスタンス・ポイントとボタン(P)の主要な配置を示す例である。

(a)は上にのべたごとく完全に追随するケースである。正のバゲニング・レンジがあり、ボタンがその間にでたとき(b)は、ボタンを上まわることも、下まわることもあるが、ボタンに近づく可能性が大きい。ボタンの影響力が強い場合には(a)となる。

(b')は負のバゲニング・レンジがある場合である。ストライキの後で、ボタンより

高くきまるか低くきまるかは力関係いかんであるが、ボタンに近づく可能性は大きい。(c)

はボタンを上まわって妥結するが、ボタンの影響力が強い場合には、組合のレジスタンス・ポイントの方に近くで、つまり会社にとって有利にきまる可能性が大きい。(c')はストライキの後で、ボタンより高く、しかし会社

に有利にきまる可能性が大きい。(d)はボタンを下まわって妥結する。しかし会社

のレジスタンス・ポイントの方に近く、つまり組合に有利にきまる可能性が大きい。(d')はストライキが

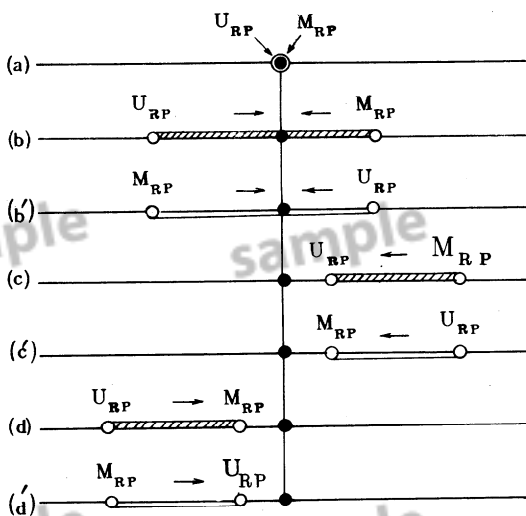
おこり、ボタンより低く、しかし組合の方に有利にきまる可能性が大きい。もちろんボタンの影響力の

強弱によって差があるが、ボタンの影響力が強い場合には、ボタンの近くにレジスタンス・ポ

イントをおいている側に有利に解決する可能性が大きいわけだ。

交渉のプロセスにおいて、レジスタンス・ポイントは多かれ少なかれ動く。ボタンが交渉力に影響を与えるのは、ボタンの方にレジスタンス・ポイントがひっぱられるからである。ボタンの影響を強く受ける場合には、労使ともに自己のレジスタンス・ポイントを早くから固定することはしないだろう。ひとたびボタンがでると、いろいろな条件を考慮しながらも、ボタンとの関係を強く意識してレジスタンス・ポイントをきめる。そして相手のレジスタンス

第3図



P : ボタン

$U_{RP}$  : 組合のレジスタンス・ポイント

$M_{RP}$  : 会社のレジスタンス・ポイント

・ポイントもパタンの出現によって、かなり明確につかめるようになるだろう。

#### 4. ストライキの効果

ストライキのコストは交渉力を左右する決定的要因であるというのがわれわれの基本的命題であった。しかしそれはストライキやロックアウトが現実に行なわれてはじめて交渉力が発揮されるという意味ではない。交渉力は相手に譲歩を強いる能力である。ストライキの脅威が相手にとって現実性をもって感じられるかどうかのカギとなる。とはいえ、まったく力に訴えることのない組合はストライキの威嚇に現実性を与えることは難しいといえるだろう。「武器は使用しないときにはさびるものである。……もっとも有能な組合リーダーというのは、……武器を将来使用するために研磨しておき、経営者をして、十分に組合の力を意識させておく目的で、折々ストライキを手がけるであろう。」<sup>6</sup>

経営者側についても同じことが言える。組合のストライキの威嚇を受けて立ち、ストライキを実行させ、ある場合にはロックアウトで対抗して、組合にストライキのコストを現実的に痛感させることによって、将来の交渉関係で優位に立つという方法があるわけだ。

現実に行なわれたストライキが妥結結果にどのような影響を与えたか、つまりストライキの効果測定することはきわめて難しい。

わが国の製造業の賃上げについて、ストライキ（労働組合員のスト参加率）の効果は、労働市場の需給バランス、物価、生産性などの影響よりも大きいという結論をひきだしている研究がある。<sup>7</sup>しかし他の例では、産業別のストライキ参加率と賃金上昇率の間にははっきりした相関が認められていない。<sup>8</sup>

労使当事者の実際の感覚に近い評価の方法で考えてみよう。いま会社が5,000円の賃上げ回答をすでに示しているとする。組合はストライキに訴えないかぎりこれ以上回答を引き出せないと判断して、3日間のストライキを実行し、その結果300円の上積み回答を得たとしよう。ともかくストライキによって上積みが出たから、ストライキは有効であるというのはあまりに単純であろう。組合員としては当然ストライキの直接コスト、つまり賃金カットをそれと比較評量してみるだろう。3日間のストライキによる賃金カットは1人平均5,000円であったとしよう。この5,000円を（月額）300円の上積み額で取り返すには、 $5,000 \text{円} \div 300 \text{円} \div 17 \text{（月）}$ であるから、1年5か月ほどの期間を要することになる。わが国の賃金ラウンドは1年であるから、次回の交渉までに取り返せる分は300円

6. John Richard Hicks, *The Theory of Wages*, Macmillan, 1932. 内田忠寿訳『賃金の理論』東洋経済新報社 昭和27 p. 176

7. 小野旭「わが国におけるフィリップス・カーブの計測」新飯田宏・小野旭編『日本の産業組織』岩波書店 昭和44年

8. 藤本武「ストライキと賃金」『季刊労働法』670

× 12 (月) = 3,600 円にすぎない。3 日間のストライキで 300 円の上積みでは経済計算にあわない、ストライキはペイしないということになる。こんなことならストライキはやらない方がよいという考えが組合員の間にもひろがるかもしれない。3 日間のストライキがひきあう賃上げは  $5,000 \text{ 円} \div 12 \text{ (月)} = 417 \text{ 円}$  である、それ以上ならストはペイするが、それ以下ならペイしないということになる。

しかし組合はわずかな金額のためにコストの大きいストライキを実行することもまれではない。上のような直接的な損得計算でそのような組合の行動を説明することはできない。リーダー (M. W. Reder) は、ストライキは協約の有効期間 (先の例では 1 年) だけではなく、交渉関係が引き続く将来の全期間にわたって償却さるべき投資のようなものだと説明している<sup>⑨</sup>。直接的な経済計算のみにもとづく行動には、“誤まれる宥和政策”の危険がともなうという。短期的な損得バランスを時には無視して、強硬なストライキをうつことによって、相手に闘う意志のあることをはっきり伝えることができれば、将来にわたって交渉力を有効に発揮できるというのである。強調の程度は異なるとしても、先のヒックスの比喻と同じ含意である。

しかし、さきに説明したように、組合のストライキ・コストは賃金カット分だけにとどまるものではない。ストライキが長びけば、組合のストライキ資金は枯渇し、交渉力の経済的基礎は弱まる。また組合員の間にも動揺がおこり、組合分裂の危険が発生するかもしれない。さらに公衆の反感が強まり、政府の介入があるかもしれない。このような直接算定できないコストは、その場で直接にまたは将来にわたって組合の交渉力を大きく弱める可能性をもつのである。

労使交渉当事者は、短期および長期の観点にたって、計算可能なコストと測定不可能な要因をあわせて考慮しながら、しかも不確実な相手の反応を推定しつつ行動するのである。事後的にみても、考慮に入れる期間の長さやコストの範囲いかんによって、ストライキの効果の測定はかなり異なってくる。まして、労使双方が現実に行動するさいの事前の推定は主観的な要素によって大きく左右されるといわなければならない。

9. M. W. Reder, "The Theory of Union Wage Policy," *The Review of Economics and Statistics*, Vol. XXXIV No. 1 (February 1952).



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.