

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うけとり、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