

## 整理解雇紛争を終結させる人物に関する一考察

著者	平澤 純子
雑誌名	川口短大紀要
巻	28
ページ	15-23
発行年	2014-12-01
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1354/00000332/">http://id.nii.ac.jp/1354/00000332/</a>

# 整理解雇紛争を終結させる人物に関する一考察

平澤純子

## 1 はじめに — 背景, ねらい, 構成

雇用調整の一環として行われる解雇（以下、整理解雇という）の正当性をめぐる裁判の事例研究を重ねてきた筆者は、雇用調整そのものも大きな痛みをもたらすが、雇用調整の妥当性をめぐって争われる裁判と、紛争そのものが終結していくまでのプロセスは、一層大きな痛みをもたらすと言わざるを得ない例を見てきた<sup>(1)</sup>。

厳しいプロセスを経て、紛争を最終的に終結させるのは、解雇有効判決が出る場合を除いて、裁判所等の第三者機関ではなく、紛争当事者たる労使であると言ってよい。解雇をめぐる裁判のほとんどは、雇用関係存在確認請求訴訟というかたちをとる。当該解雇が有効であり、判決が確定したならば、それは雇用関係が存在しないという裁判所による確認が確定したということである。しかし、解雇無効判決が下され、雇用関係の存在が確認された場合、その雇用関係を実際のところ具体的にどのような内容にするのかを決めていかなければならない。

ならば、和解の場合はどうなのか。裁判所で和解が成立するという事は、和解調書ができるということであり、和解調書には和解条項が記されている。しかし、和解条項とは、天から降ってくるわけではない。和解条項がまとまるまでには、労使がその和解条項で妥結しなければならない。ということは、和解条項をめぐる会社の中で、原告団の中で、それぞれ意見をまとめあげ、意見を代表して交渉にあたる人が存在する。

こういう人こそが、紛争を最終的に終結させる人物だと言えるだろう。ところが、この、裁判を終結させ、紛争を最終的解決へ導くべく、会社側をまとめる人、原告団をまとめる人が経営学上、研究対象となることは、これまでなかった。

本稿は、このような人が、実際のところ何をしたのかを明らかにすることをねらいとする。

労使紛争の処理に関する研究には、わが国にも相当な蓄積がある。ところが、研究の対象範囲となる紛争処理過程とは、学際的に見た場合でも、企業内部で紛争が発生して、企業内部の労使交渉で解決できずに、裁判所等の第三者機関で紛争に結論がつくというところまでである。さらに、経営学においては、労使関係が個別資本の管理の対象になりえないとする見方<sup>(2)</sup>がある。

しかし、同時に、労務管理の対象について、「経営内だけでなく、広く経営内外の労働者の全生活過程にわたって考えられねばならない」<sup>(3)</sup> という立場も存在する。これは実際の労務管理施策の展開を重要視する立場からの主張である。雇用調整をめぐる裁判の事例研究を重ねてきた筆者は、これと同じ立場である。

雇用調整は経営者の意思決定の下に実施される。その雇用調整により労使紛争が生じ、裁判所で争われる。裁判となれば、原告・被告ともに裁判の資料作成、証拠・証人集め、主尋問・反対尋問の練習等に忙殺される。それでも紛争を最終的に終結させるには、法廷の外でも労使が全くやりとりしないというわけにはいかないのである。

くどいようだが、これらの苦労は雇用調整の実施という、経営者の意思決定に始まるのである。雇用調整の実施という、経営者の意思決定から始まる一連の営為を研究対象として外すことは、雇用調整をめぐる経営意思決定のあり方という、経営学の枢要たりうる問題の考察にも制約をもたらすだけであると筆者は考えている。

以下、本稿では、ある整理解雇紛争を最終的な終結へと導いた人が実際にしたことを俯瞰する（本稿2）。この事例では、被解雇者であり原告団の代表を務めた人物が、紛争終結へ向けて、原告団をまとめあげ、さらには会社側をまとめあげるルールまで敷いてしまった。そこで、次に、整理解雇紛争を最終的に終結に導くには、経営側に本来どのような人物が必要だったかをまとめる（本稿3）。最後に、以上の知見から示唆されることをまとめて本稿を締めくくりたい（本稿4）。

## 2 ある整理解雇紛争を最終的な終結へと導いた人が実際にしたこと ― 沖電気事件

ここでは、沖電気事件を採り上げる。沖電気事件は希望退職の未達成を理由として、大手通信機メーカーである沖電気が1978年指名解雇を行い、被解雇者71名が東京地裁等に提訴して35名の復職で和解した事例である。裁判終結時には原告の1名が死亡していたから、裁判終結時に生存する原告の半数が復職したことになる。

沖電気事件は、一審において和解で終結したため、判決文はない。しかし、1959年から1960年の三井三池争議以来、18年ぶりの大企業での指名解雇ということで大きな注目を集めた。

沖電気事件を最終的に終結へと導いたのは、沖電気事件の原告団の代表を務めた、解雇発生1978年当時、37歳だった男性（以下、本稿においてはX氏という）であると言ってよい。筆者はこのX氏に2004年3月29日、同年6月25日にインタビュー調査を実施した。調査の全容は神林、平澤（2008）の事例3で紹介した。以下に引用するX氏の言葉は、筆者が補った文言（〔 〕内の文言）を含めてX氏の承諾を得たものである。

この事件は、形式的には裁判所からの和解勧告に、当事者たる労使が従って裁判が終結したこ

とになっている。しかし、和解のグランドデザインを描いたのは原告団代表者の X 氏であった。和解のグランドデザインを描くにあたり、X 氏のカウンターパートとなる人物は会社側に不在だった。X 氏の言葉を借りるならば、会社の中に会社の世論をまとめられる人がいなかった。そこで、X 氏は当時の会社における世論の動向を踏まえて、半数復職・半数退職という和解案を出してくれるように、裁判長に秘密裏に頼んだのである。X 氏は、その裁判長を「信頼に値する人」と認識していた。

もう時効でしょうからあちこちで喋っていますけど、裁判所から和解案を出してくれるように、こちらから [裁判長に] 言いに行きました。半分職場復帰で、半分は辞めると。裁判所の外では、全員復帰、全員復帰と言ってきたんだけど、裁判所には半分で和解案を出してくれと [私が] 言いに行きました。会社が、絶対 [被解雇者を職場に] 戻さない、1人1000万 [円の解決金で妥結せよ] という話を出した後ですね。裁判所が半分復職という和解案を出してくれれば、争議団の内部はこちらでまとめると [裁判長に] いいました。35人にまとめられるかと思ったけど (笑)。

裁判所がそういう和解案を出してくれないと、会社の中をまとめることができなかつたんですね。人事担当重役も、弁護士も。課長クラスが随分つらい思いをして首をきって辞めさせている。従順な、人の好人たちのクビを切って、それにもかかわらず、歯向かってきて会社に抗議とかいっぱいした連中を受け入れるわけにはいかない、そんな話はないだろうと言っている連中がゴマンといて、人事部長はまとめられなかったと、そういうことを頻繁にいいましたね。

だから、会社の中からまとめる力を期待するよりは、外からの力に期待をするということになる。最後には銀行と、それから通産省が出てきた。

(X 氏の言葉)

X 氏の言葉の最後に、「銀行や通産省が出てきた」とある。これは、X 氏たちから見れば、いわゆる背景資本攻めの成果である。背景資本攻めとは、労働者側が、使用者側に対して団体交渉を求めても交渉に進展しない場合に、労働者側がとる戦術である。典型的には、使用者側を取り巻く銀行などの系列資本に、使用者サイドが労使交渉のテーブルにつくように、影響力を行使してくれと要請するわけである。

X 氏たちの争議記録には、原告団のメンバーが旧富士銀行の応接室で、銀行員と話している場面の写真がある。沖電気は富士銀行とのつながりで形成される芙蓉グループに属する。

通産省については、沖電気に補助金を出して援助している監督官庁として指名解雇事件の解決

努力をしてほしいと原告団が要請していた。もっとも、この要請に通産省が即座に応じたわけではない。通産省を動かす術が必要だった。

通産省は絶対に会わなかったです。我々には。日米半導体摩擦の真っ最中だったから。通産省に行くと言っても、通産省は「来ていただく必要はございません」と。そこで、霞が関一帯でビラまきをして、日米半導体摩擦の真っ最中に、日本の半導体メーカーである沖電気が指名解雇というひどいことをやっているということをアメリカの連中に知らせましようと言ったら、やっと会ったんですね。機械情報産業局電子機器課の課長が会ったんです。会ったら、「わかりました、沖電気と話してみましよう」と。それが会社にとってとどめだったでしょうね。通産省に呼ばれて、「沖電気さん、うちの方にも沖電気争議団が来ましたよ」と。

(X氏の言葉)

かくして、会社は35名の復職を受け入れる旨を表明し、約半年後に和解が成立し、裁判は終結したのである。

X氏たちは、自分たちの指名解雇事件を、次のように位置づけて、広く支援を訴えていた。沖電気の指名解雇は三井三池炭鉱以来の大企業での指名解雇争議であり、沖電気のすぐ後には、石川島播磨重工業での5,000人規模の人員削減等、大規模な人員整理が相次いだ。このような状況で自分たちの指名解雇がまかり通れば、指名解雇が次々と行われることになる、と。

X氏たちは、このように自分たちの裁判を位置づけ、社会的意義の下に支援を訴え、全国から大きな支援を集めていた。したがって、X氏たちは、この支援に応えるためにも全員復職を目指さねばならない。そこを曲げて、X氏が半数復職で和解勧告を出してくれと裁判長に頼んだのは、X氏が、当時の労働裁判の動向が、労働者に不利な方向へシフトしてきていると認識したからである。彼は判決を待つのではなく、和解で早期に終結しなければならないと考えた。和解するには、会社側は会社側で意見を集約しなければならない。沢山の従業員が希望退職の募集に応じて自ら職場を去って行ってくれたのに、会社に歯向かってきた原告を会社に受け入れるわけにはいかないというのが、社内の方々の世論であるとX氏は理解していた。それゆえに、X氏は全員復職ではなく、半数復職での和解を目指した。

しかし、半数復職・半数退職で70名の原告団をまとめ上げることは、困難を極めるだろうとX氏は予想していた。なぜなら、原告団はもともと思想・信条の異なる四つの集団の寄せ集めであり、復職者数を集団の間で譲り合うことなど、期待できなかったからである。各集団の中で復職する人としらない人を半分ずつにすることになるだろうと、X氏は予想していた。X氏は復

職者を首尾よく選定できるのか不安を抱きながら、原告団の意見はこちらでまとめるからと、裁判長に和解勧告を願い出た。

X氏が懸念したとおり、原告団内部、というよりも、四つの集団の各々で復職者の選定は、困難を極め、復職者リストがまとまるまでに約1年を要した。この議論が膠着するなか、原告団の先頭にたって会社側と対峙してきたX氏を、復職者リストから外すよう、会社は求めてきた。この時、X氏は半数復職での和解を一気にまとめなければ、和解できなくなる可能性が高いと考えた。X氏は、自分は復職を辞退し、和解交渉を成立へと導いた。

### 3 紛争を終結させるために会社側に必要な人物

沖電気事件は、このように、原告団代表のX氏とカウンターパートたりうる会社側の人物が不在のまま、形式的には裁判長がイニシアティブをとる形で、しかし、実質的にはX氏の描いたグランドデザインの下に、和解がまとまり紛争が終結した。当時の会社側には、社内をまとめられる人はいなかった。それでは、どのような人が会社側にいればよかったのか。

労務一筋で経営トップに上りつめるという、独特の経歴をもつ人がいる<sup>(4)</sup>。その一人であり「労務屋」として有名な兵頭傳氏は、京都大学法学部卒業後、住友重機械工業株式会社<sup>(5)</sup>で一貫して労務担当者としてのキャリアを歩み、同社副社長を務めた人物である。兵頭氏は住友重機械工業において度重なる人員削減を手掛けたが、会社解散が議決され、工場閉鎖・全員解雇の処置が取られることになった会社の清算人として、事実上単身で労働組合との交渉にあたった経験<sup>(6)</sup>もある。そのときの交渉場所は、工場構内の奥まったところにある倉庫であった。兵頭氏の席の前には約20名の組合側交渉メンバーが座り、その周囲には、寝耳に水で解雇された250名の従業員が埋め尽くしていた。労組側には炭労出身者を中心とする名うての猛者が揃うのに対し、向かい合うのは、解散会社の経営者2名と清算人である兵頭氏との3名にすぎなかった。多くの人が兵頭氏の身を案じて交渉場所の変更や、交渉メンバーの制限を勧め、ガードマンの派遣を依頼しようとしたりする人もいた。

しかし、兵頭氏は一切聞き入れなかった。次のように考えていたからである。「もともとこの事態は会社の責任において発生したこと、ある日突然解雇された従業員の気持ちを考えると、交渉手続きに関することで条件をつけるべきではないと考えた」<sup>(7)</sup>。そして、「私は、解雇問題に関する交渉は、相手方の懐に飛び込んで率直かつ大胆な交渉を行うことのみが、その固く閉じた心の扉を開く唯一の道であると信じていた」<sup>(8)</sup>からである<sup>(9)</sup>。

造船部門を有する住友重機械では、昭和46(1971)年以降の、労働組合組織の分裂に関連して、不当労働行為事件や労働裁判が延べ51件にも及んだ時期がある。その約10年の間、担当レ

ベルにおける責任者を務めた兵頭氏の基本的な考え方は次のとおりであった。

第一は、これらの労働争訟事件は、一労働部門だけの局所的問題に矮小化させてはならないということである。一連の労働争訟事件はすべて、会社経営の中枢において決定された労務政策に関連して発生した事件として捉えるべきであり、したがって、個々の争訟事件も、トップ経営者陣、全管理者の積極的な関心と協力のもとに対処されるべき経営課題として位置づけられなければならない。…(中略)…第二は、不当労働行為制度の仕組みからいえば、申請人は常に労働側であり、会社側は常に被申請人であるが、だからといって、労働委員会における会社側の姿勢が常に防御的・受身的であっていいのであろうかということである。…(中略)…会社があるべき労使関係像を描き、その実現に向けて労務政策を展開するのは当然であり、会社の労務政策がなんらかの形において、またなんらかの程度において労働組合または労働組合員に影響を及ぼすこともまた当然である。

(兵頭 1984, 203-204 ページ)

この言動に端的に示される能力、資質、姿勢、実行力を兼ね備える人物は、そういるものではない。それでも、労使交渉の場から帰ってくれば、上から「なぜこれだけ譲歩したんだ」と問われることがある。しかし、兵頭氏は言い訳を一切しない。兵頭氏は「労政は言い訳せず」<sup>(40)</sup>と自分に言い聞かせてきた。言い訳をする気持ちは周囲におもねる気持ちと通じ、そしてその気持ちは相手方の労働組合に対してマイナスを与える姿勢につながってくると考えているからである。その兵頭氏が次のように言うのである。

そういう自分の立場を理解してくれる人が、会社の中の自分の上司に一人あるということは、これは大変な喜びですよ。特にトップが、口に出しては言わなくても、常に自分を理解してくれ、自分の言うこと、することについては、常にバック・アップしてくれる。…(中略)…おこりもするけれども、常に任してくれる。…(中略)…上からの絶対的な信頼。これがなかったら、労務屋はバカらしくてできませんよ。

(兵頭 1984, 246-247 ページ)

兵頭氏のような人物でさえ、自分を理解して任せてくれる上司を必要とする。上に引用した言葉は、一見すると長年の苦勞、悲哀を漏らしているだけに聞こえるかもしれない。しかし、この一言こそ、紛争の最終的終結に必要なことの本質をついていると筆者には思われるのである。

## 4 示 唆

X氏といい、兵頭氏といい、彼らに共通しているのは、優れた general manager にみられる能力・資質を持っているという点である。Kotter (1986) は、優れた general manager が実際にはどんなことをしているかという問題意識の下に、評価の高い 15 人の general manager の発想と行動を詳細かつ体系的な調査して発見された事実を述べた研究である。

Kotter (1986) によれば、優れた general manager は、野心的で達成志向的で、パワー行使が平気で情緒的に安定しており、気質面では楽観的だという<sup>(11)</sup>。平均以上の知能をもち、分析力があり、直観力は強力そのもので、人を引きよせる魅力をもち人々と対人関係を発展させるのがうまく、いろんな事業のスペシャリストとうまくつきあうことができるという<sup>(12)</sup>。

X氏には、自分たちの裁判を勝利的に終結させることで、指名解雇が全国的に広がることを阻止しようとする野心があった。解雇された当時、X氏は、他の被解雇者に「こんな争議は3か月で解決できる」と宣言した。つまり、X氏は楽観的だった。そして、他の被解雇者を巻き込み、原告団の結成から裁判終結までの8年以上の歳月に亘って、71名の原告団の代表を任された。裁判では、分厚い資料からたった一行の、自分たちを有利にする情報を拾い上げ、裁判官の心証形成に大いに利用した。労働裁判が労働者に不利な方向にシフトしつつあると知れば、時間がかかるうえに第三者に紛争の行方を支配される判決という選択肢を消し去り、和解による終結を目指した。そして会社側の世論から半数復職・半数退職を妥結点と見据え、社内に会社をまとめあげる人がいないと見定めれば、信頼できる裁判長のもとに内緒で半数復職・半数退職で和解勧告を出すよう頼みにいき、会社を和解に向けた交渉のテーブルにつかせるためには、銀行や通産省と渡り合い、その力を利用した。

兵頭氏は、身の危険を案ずる周囲の声を排して単身で相手の懐に飛び込み、突然解雇された約250人を向こうに回して10日にわたる徹夜交渉を重ねた。それは、突然解雇された者の立場で考えたときの直観的判断に基づくものであった。この、10日にわたる徹夜交渉が終了したとき、彼は突然解雇された250人から万雷の拍手とともに、「ご苦労」と労われた。そのときのことを氏は、「労務屋冥利に尽きる」と述べている。しかし、兵頭氏が直観だけの人ではないことは、51件に及ぶ労働争訟で担当者を務めたときの、上述の基本的な考え方から明らかである。平均以上の知能、分析力どころではない。むしろ理詰めですらある。兵頭氏は、全国金属労働組合本部書記長で、優秀な「争議屋」としてその名を広く知られる平沢栄一氏を自分の「好敵手」とみなしていた。そして、労働争訟は平沢氏の最も得意とする戦術であることはわかっていたが、自分も京大法学部法律学科卒の名誉にかけて負けられないと、労働法規、労働判例に関する知識の



実践的発動の好機とばかりに、平沢氏とわたりあった。

X氏にせよ、兵頭氏にせよ、ともに優れた general manager に見られる能力・資質を有するという点では共通する。しかし、決定的な違いがある。兵頭氏は組織人であり、X氏はそうでないという点である。X氏にも確かに代表者を解任される可能性はあるが、争議団の信頼を裏切るなどのことがなければ代表を務め続けるのが普通である。それに対して、兵頭氏のように、会社の中で労使交渉を担当する者は、常にその仕事から外される可能性にさらされている。「なぜここまで譲歩したのか」という、上からの言葉に続いて担当を外される可能性は、常につきまとう。

Kotter (1986) は、業績が「やや良好」と認定された程度の general manager で、組織のトップ・マネジメントに理解者を持っている人は、一人もいなかったと言っている<sup>(13)</sup>。「上からの絶対的な信頼。これがなかったら、労務屋はバカらしくてできませんよ」という兵頭氏の一言は、個人的な悲哀を漏らしたものであるまいだろう。信頼に基づいて紛争を終結させるところまで責任者としての役割を全うさせてもらえなければ、紛争終結の可能性を絶たれたり、時期が大きく遠のいたりして、それまでの努力が水の泡に帰するからであろう。

そういう事態を回避するには、自分自身がトップ・マネジメント層にいるか、トップ・マネジメントに理解者をもっていなければならない。自分の意思だけではどうにもならず、他者に依存しなければならない。いかに優れた労使交渉担当者がいても、トップ・マネジメントに紛争を終結させるという固い意思がなければ紛争を終結に導くことは難しい。兵頭氏が述べるとおり、紛争は労務政策に関連して発生したという認識の下に、紛争終結が経営課題として位置づけられなければならない。

#### 《注》

- (1) 例えば Hirasawa (2012)。
- (2) 高橋 (1970) 142 ページ。
- (3) 田中 (1977) 121 ページ。
- (4) この独特な経歴を有するトップマネジメント層がいかにして誕生し、いかなる哲学をもっているのか、については矢加部 (1990) がある。
- (5) 兵頭氏が入社した当時は、四国機械株式会社。
- (6) 以下、この交渉については兵頭 (1984) 138-139 ページ、158-159 ページを参照した。
- (7) 兵頭 (1984) 159 ページ。
- (8) 兵頭 (1984) 139 ページ。
- (9) わが国の整理解雇法理をめぐるリーディングケースとして有名な東洋酸素事件でも、解雇発生から実に 14 年後、紛争を最終的に終結させた会社側代表者も、同様のことを筆者に述べていた。その会社側代表者とは、東洋酸素の筆頭株主である銀行から東洋酸素の専務として派遣された人物である。彼は東洋酸素に派遣された初日、大勢の人が群がる中を、資料が入った段ボール一つだけを抱えて単

身徒歩で会社構内に入った。その日以来、彼は「この会社にはあまりにも対話が足りなすぎる」といって、一人一人と対話を重ねていった。

- (10) 兵頭 (1984) 193 ページ。
- (11) Kotter (1986), p. 182.
- (12) *Ibid.* p. 124.
- (13) *Ibid.* p. 7.

#### 参考文献

- 神林龍・平澤純子 (2008) 「判例集から見る整理解雇事件」神林龍編著『解雇規制の法と経済 — 労使の合意形成メカニズムとしての解雇ルール』日本評論社 53-116 ページ。
- 高橋洸 (1970) 『増補版 日本の労資関係研究』未来社。
- 田中照純 (1977) 「労務管理の対象規定」角谷登志雄編『マルクス主義経営学論争 — その戦後史と課題』(立命館大学人文科学研究所研究叢書 2) 107-125 ページ。
- 兵頭傳 (1984) 『労務屋春秋』日本リーダーズ協会。
- 矢加部勝美編著 (1990) 『経営リーダーの昭和労務史』日経連広報部。
- Hirasawa, Junko (2012), “Socio-Cultural Integration and Innovation in Globalization: Case Study of a Certain Trial,” *Discourse on Global Studies* Vol. 1 No. 1, pp. 70-76.
- Kotter, John P. (1986), *The General Manager*, Free Press.

(提出日 2014年9月26日)