

## 雇用調整と経営者

著者	平澤 純子
雑誌名	川口短大紀要
巻	23
ページ	45-54
発行年	2009-12-01
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1354/00000715/">http://id.nii.ac.jp/1354/00000715/</a>



# 雇用調整と経営者

平澤純子

## 1 ねらい

本稿のねらいは、雇用調整をめぐる紛争において、経営者にとって長期化・大規模化の分岐点はどこにあるか、予備的に考察することである。

筆者は、これまで雇用調整をめぐる裁判の事例研究を重ねてきた。事例研究で得られた知見の中で、今後も課題として特に追究するべきだと思われた事実発見は、次の2点である。

- (1) 裁判所の下した判断の中で、その後の裁判にも影響を及ぼすような重要な判決・決定であっても、当該紛争の実際の解決内容とは程遠いことがある。裁判所において解雇有効と判断されても、裁判後の当事者間の交渉の結果、被解雇者の半数あるいは全員が復職している場合が少なくない。
- (2) 紛争を回避する、あるいはできるだけダメージを小さく抑えるという観点から見たとき、当事者たる労使の双方が非合理的な行動を取ることが多い。例えば、裁判になる前に使用者が適切な労使交渉を尽くさない例が観察されたり、訴訟を提起する被解雇者の多くが、整理解雇<sup>①</sup>により経済的に困難な状況に追い込まれているにもかかわらず、勝訴の見込みもなく（あるいはそうした観点を欠いたまま）訴訟を提起したりしている。

世上重要・有名な司法判断を得ても、当事者たちはさらに裁判を続けることが少なくないし、裁判が終わっても当事者間の交渉を続ける。つまり、何も知らない第三者から見た場合、必ずしも必要ではなかったのではないかと思われるような裁判のために大きな犠牲を払い、しかも、当事者たちはその裁判とは別に、実際の紛争解決の途をさぐるべく膨大な時間と労力を投下する。当事者たちが失うもの、社会的コストはあまりにも大きすぎる。

雇用調整が行われたからといって、労使紛争が生じるとは限らないし、すべての紛争が裁判にもちこまれるわけでもない。雇用調整をめぐる紛争が長期化・大規模化する分岐点は一体どこにあるのか。

この問題に小稿だけで取り組むことは難しい。そこで、本稿では、雇用調整をめぐる紛争の長期化・大規模化の経営上の分岐点に関する作業仮説を措定することに課題を限定したい。具体的には、雇用調整をめぐる裁判に発展した紛争に関する事例研究で先行するものはほとんどないため、これまで筆者たちが行ってきた研究を観察し、紛争が長期化・大規模化した経営上の分岐点と思われる事柄を洗い出し、今後の研究の足がかりとしたい。

## 2 分析の対象

本稿では、上記の課題への取り組みの第一歩として、東洋酸素事件を分析の対象として限定する。この事件の東京高裁判決は、整理解雇に関する裁判所の判断枠組みである、整理解雇法理<sup>(2)</sup>を確立した判決として知られる。

筆者は、この整理解雇法理が確立した時期に終結し、労働法上ターニングポイントとなる司法判断が下されたり、司法判断はなくとも社会的に大きく報じられたりした他の諸事件についても事例研究<sup>(3)</sup>を行った。また、2000年前後に裁判が終結した整理解雇事件に関する事例研究<sup>(4)</sup>も行ってきた。しかし、本稿では東洋酸素事件に分析の対象を限定する。

これまでに行ってきた事例研究の知見を一挙に比較検討すれば、長期化・大規模化の要因がある程度、傾向として浮き彫りとなるだろう。しかし、このような方法で浮かび上がる要因というもの、紛争当事者が失うもの、社会的コストを少しでも軽減するべく今後の雇用調整がいかにあるべきか、という考察に耐えうるものとならないだろうというのが、これまでの研究経験に基づく率直な見通しである。

まずは、整理解雇法理を確立させた東洋酸素事件だけに的を絞って分析をし、また稿を改めて、整理解雇法理確立期の他の諸事件についても分析を加え、整理解雇法理が確立してから20年以上が経過した2000年前後に終結した事件へと分析対象を広げていき、時期別の比較を試みるという手順を踏むのが、適切であると筆者は考える。

なお、紛争の長期化・大規模化の分岐点は、紛争当事者たる経営者の側ばかりではなく、紛争当事者たる労働者側はもちろんのこと、紛争処理機関や紛争処理制度、時の社会・経済的背景など、労使外部にも存在するだろう。しかし、ここでは、まず、紛争当事者たる経営者側にかかる分岐点の洗い出しを中心に行いたい。それには、紙幅の制約という理由もある。

しかし、より大きな理由は次の点にある。第一に、紛争の終結の時期・態様を最終的に決定するのは紛争当事者に他ならないからである。仮に外部紛争処理機関が紛争解決に関与し、判決・命令といった司法判断が下されても、紛争解決は当事者たちの主体的な行動なしに履踐されることはない<sup>(5)</sup>。第二に、なぜ紛争当事者のうち経営側に焦点を絞るかということ、もともと雇用調整

は経営者の判断により実施されるからである。それにもかかわらず、雇用調整にかかる損失を少しでも軽減すべく、経営者は、いかに雇用調整にかかる意思決定を行い、雇用調整を実施する場合にいかにこれを進めるべきなのかという議論は経営学においてほとんどみられない。というよりも、雇用調整という問題に対して経営学が何をなしうるか、正面から論じられることがないことに、筆者が大きな疑問を感じるためである。

### 3 事件の概要

東洋酸素事件は化学産業のなかでも、酸素・窒素・アセチレンなどのガスを製造する工業ガス産業を業とする会社でおきた整理解雇事件である。

有名な東京高裁判決を得るまでの概要は次のように知られている（以下の引用文でY社とは、東洋酸素のことを指す）。

酸素・窒素等の製造販売を営むY社は、昭和四四年下期に四億円余の累積赤字を計上した。その原因は、業者間の競争激化、石油溶断ガスの登場による価格下落、そして生産性の低さ等の問題を抱えるアセチレンガス製造部門であった。このためY社は川崎工場アセチレン部門の閉鎖を決定し、昭和四五年七月二四日、同年八月一五日付けでXら一三名を含む同部門の従業員全員を就業規則にいう「やむをえない事業の都合」により解雇する旨の意思表示を行った。その際他部門への配転や希望退職募集措置などはとられなかった。また就業規則や労働協約上にいわゆる人事同意約款は存在しなかった。なお本件当時Xらは合化労連Y社労働組合川崎支部の組合員であった<sup>(6)</sup>。

本件は、下記に時系列的にまとめるとおり、1970年8月15日、閉鎖された部門（アセチレン部門）で47人が解雇されてから、1984年12月26日、中央労働委員会の勧告による和解成立で紛争が終結するまでに14年の年月を要した。また、紛争終結までに、司法上<sup>(7)</sup>、五つもの機関を経た。

- 1969年10月頃 アセチレン部門切り離し方針確定
- 1970年3月30日 アセチレン部門売却、新会社設立案提示、不調。
- 1970年6月5日 アセチレン部門閉鎖、取締役会決定
- 1970年7月16日 アセチレン部門閉鎖、組合へ通知
- 1970年7月24日 第2製造課長、同課係長を除く<sup>(8)</sup>47人全員に解雇通知

- 1970年 8月15日 アセチレン部門閉鎖，本件解雇発生
- 1976年 4月19日 地位保全仮処分東京地裁判決。解雇無効と判断。会社側控訴。
- 1977年 4月 賃金・昇格差別について14名が神奈川地労委へ救済申立て
- 1979年10月29日 地位保全仮処分東京高裁判決。地裁判決を破棄し解雇有効と判示。労働者側特別上告
- 1980年 4月 3日 地位保全仮処分最高裁上告棄却。仮処分について解雇有効で判決確定。
- 1980年 5月 本案訴訟を東京地裁に提起。
- 1980年12月 神奈川地労委，賃金・昇格<sup>(9)</sup>について差別是正命令。会社側，中労委に再審査申し立て。
- 1984年12月26日 中労委の勧告に従い和解成立 原告13名中6名復職

しかも，有名な仮処分高裁判決，同最高裁判決で全員について解雇有効との判断が下されたのに，中央労働委員会では，当時も原告として争っていた13名のうち和解時定年を過ぎていた1名を除く12名中，6名が職場に復帰するという，判決とは対極的な内容で和解が成立し，実際に6名が復職し，そのうち5名は定年まで在職し続けた。

雇用調整をめぐる紛争が長期化・大規模化した経営上の分岐点はどこにあるのか，という本稿のねらいに照らせば，この事件に関する知見<sup>(10)</sup>を次の疑問に焦点をあわせて整理することが必要となる。

- a 部門閉鎖が整理解雇に至ったのはなぜか。
- b 整理解雇をするにしても労使で合意を形成することはできず，訴訟提起に至ったのはなぜか。
- c なぜ，中央労働委員会まで労使は和解ができなかったか，（なぜ中央労働委員会では労使は和解ができたのか）

次の節で，上記の視座から知見を再整理しよう。

なお，本件に関する事例研究には，裁判所の判決文，労働委員会の命令書，和解調書，有価証券報告書等発刊された資料のほか，労働者 X 氏と，解雇はされなかったが整理解雇事件の終結まで X 氏たちを支援し続けた組合役員 A 氏の協力を得て行われたヒアリング調査で得たデータ，訴訟記録をも用いた。

## 4 知見の再整理<sup>(1)</sup>

### 4-1 部門閉鎖はなぜ整理解雇に発展したか

東洋酸素事件において、アセチレン部門の閉鎖が整理解雇につながった直接の原因は、一言でいえば、配置転換ができなかったからである。

東洋酸素のアセチレン部門が閉鎖された当時、工業ガスのなかでアセチレンガスが構造不況に直面していたのはどのメーカーも同様であった。同業他社においてもアセチレン・窒素部門は閉鎖し、酸素・機械部門にシフトする経営戦略をとり、アセチレン製造装置が廃棄されたときには、酸素・機械部門への配置転換によって解雇者を出さなかった。それでは一体なぜ、東洋酸素では配置転換ができなかったのか。しかも、同社において、本件解雇発生の1970年よりわずか1~2年前の設備休止・廃棄のときには、配置転換などで多くの余剰人員が他部門に吸収された形跡がみられ、1980年前後の酸素工場閉鎖に際しては労使紛争すら生じていないのに、なぜ、1970年のアセチレン部門閉鎖のときは配置転換ができなかったのか。

この点について、われわれの得た知見の範囲で、かつ一言で言うならば、配置転換ができなかったというよりは、会社は配置転換をするつもりがなかったと思われる。東洋酸素労働組合内部に路線対立があり、会社側が一方の支持のもと、もう一方の勢力を会社外に放出したのが本件解雇である。少なくとも訴訟を提起したX氏たちは、そう認識していた。なぜそう認識するか、経緯を見てみると次のとおりである。

東洋酸素には、1947年東洋酸素労働組合が結成され、同組合は56年に合化労連に加盟する。東洋酸素労働組合の組合運動の中心は、川崎支部（川崎工場）であり、特に川崎工場のアセチレン工場は組合活動の屋台骨であった。

1960年代に入ると、組合内部で運動方針をめぐる不協和音が明確となる。1963年には、職制全員を対象とした「友和会」が組織され、すぐに解散するが、この「友和会」のメンバーが中心となって、翌年、東洋酸素労働組合民主化同盟（以下、「民同」という）が結成される。民同派は組合本部及び川崎支部を闘争至上主義と批判して支持を広げた。同時期、使用者側にはB資本の投入があり、労使協調路線の制度的手当がなされていく。具体的には、1964年8月、東洋酸素本社に労務部が新設され、同年12月にはB資本系列下にある会社で労務部長を務めていた人物が専務取締役役に就任した。

こうした社内の動きは、労使協調路線の組合本部とこれに対抗する川崎支部という構図を生みだした。この構図を決定づけたのが1965年の春闘であった。このとき、会社側は同業他社を下回る回答に終始し、組合は無期限ストライキを実施して対抗した。このストライキは結局失敗し、

会社回答のまま妥結する。1965年の春闘、ストライキの敗北を受け、同年9月の組合定期大会で代議員の過半数、組合本部の過半数を民同派が占めるようになり、民同派の委員長の下で新執行部が成立した。

裁判所も認定するとおり、解雇時（1970年8月）には解雇同意約款はなかった。しかし、前掲年表の賃金・昇格差別事件において神奈川県労働委員会の命令書は、「昭和四三年一二月三日、会社は、就業規則の中の、人事同意約款等の協約事項につき、協約の締結を条件として改訂したいと申し入れ、その後、協約が締結されないまま、組合の同意を得ず、昭和四四年八月就業規則を改訂した」と認定している。解雇同意約款の破棄について、川崎支部は激しく反対し、就業規則改訂について川崎支部出身の中央執行委員2名は組合本部に対して会社に抗議するように求めたが、組合本部は動くとはしなかった。

こうした経緯をみると、労使協調路線という労務政策の進め方、つまり抵抗勢力を排出するという方法での労使協調路線の推進が、配置転換という選択肢を消し去ったという見方ができる。

#### 4-2 合意形成ができなかったのはなぜか

上記bの問題（整理解雇をするにしても労使で合意を形成することはできず、訴訟提起に至ったのはなぜか）とcの問題（なぜ、中央労働委員会まで労使は和解ができなかったか、（なぜ中央労働委員会では労使は和解ができたのか））は、要するに、なぜ、労使は自分たちで合意形成ができなかったのかという点で同じ性質の問題である。

まず訴訟提起に至った経緯から整理しよう。1970年7月16日に会社側が工場閉鎖と解雇を通知してから、会社と労働組合との団体交渉が行われた。しかし、団体交渉の背後に組合本部と川崎支部との間で会社に対する要求の違いがあった。組合本部は条件闘争を志向し、川崎支部はあくまでも解雇撤回を主張した。会社は被解雇者が訴訟を提起するまで、組合本部とのみ団体交渉を行っており、被解雇者が所属する川崎支部と団体交渉を行うことはなかった。つまり、被解雇者にとっては、解雇前後の最も重要な時期に、およそ自分たちの利害を代表するとは思えない組合本部を交渉の代理人とする状況が続いていたことになる。

結局、組合本部は1970年9月7日、アセチレン工場の組合員や川崎支部組合員等に事前に相談することなく、会社に対し、(1)事業都合解雇を希望退職扱いにしてほしい、(2)1,000万円を条件に収拾したい等の主旨の申し入れを行い、会社も翌8日、(1)希望退職の名目で収拾する、(2)条件として希望退職に応じるものには一人につき16万円の餞別金を出すなどの回答をして、組合本部はこれを内諾し会社との間に覚書を交わした。同年10月13日には、組合本部は川崎支部に対し、解雇問題は上記の覚書により一切解決したのでアセチレン組合員は組合員資格を喪失したと通告し、会社も川崎支部に対してアセチレン組合員の会社への立ち入り、会社施設の使用等を一

切拒否すると通告した。

X氏たちは労働組合が解雇撤回を求めて闘い、早期に解決することを希望していた。しかし組合本部が解雇を承認し、組合本部と会社の双方から支部運営を否定された状況で「話し合って解決できるという範囲を超え、もう裁判しかない」と訴訟提起に至った理由を説明している。

つまり、経営側には、被解雇者もしくはその利害を代表する主体と直接に利害調整の妥結点をさぐる意思がなかったものと推測できる。そしてその状態は、解雇事件と賃金・昇格差別事件の解決に向けた労使代表による自主交渉が始まる1983年の8月ごろまで続く。この自主交渉ではほぼ完成された和解案が、1984年の中央労働委員会による和解勧告の内容となる。

この和解の体制整備には労使ともに大きな労力を払わなければならなかった。労働者側から見よう。X氏たちを支持するA氏たちは会社の中からの闘いとして、賃金・昇格差別の救済申立を行い、神奈川県労働委員会から差別是正命令を受け、中央労働委員会でも会社側と争った。裁判所・労働委員会での法廷対立に加え、X氏、A氏たちは紛争の解決を求めて、1977年3月から本社に対して抗議行動を、同年9月からは東洋酸素の大株主であり役員を送り込んでいるC銀行（B資本系列）などに抗議行動を開始した。1981年12月にはX氏やA氏の所属する川崎支部は、A氏たちがX氏たちを支持し続けていることを問題視した組合本部から組織としてのあり方について決着を迫られる中、苦肉の策として東洋酸素川崎労働組合へと組織変更をする。しかし、この苦肉の策により、結局、X氏たちは会社側を直接交渉のテーブルに着かせることに成功する。

会社側は、人事部長を変え、C銀行から新しい専務（この専務は、後に社長となる）を迎える等、役員体制を改めた。これは、当時の役員体制のままでは紛争を終結させることができず、人を入れ替えなければ紛争は終結できないとの判断がなされたことを示唆する。

## 5 今後の研究の作業仮説——分岐点はどこにあったのか——

以上の東洋酸素事件に関する知見の再整理で、経営上の分岐点をさぐる上で、今後の研究を進める際の作業仮説となりうる事柄が浮き彫りとなった。

- ① 和解の体制整備まで、経営陣に紛争をできるだけ回避しよう、早期に解決しようとの意思がなかった。
- ② あるいは、少なくとも当時の会社経営において労使協調路線の労務政策は、紛争が外部化し長期に及んでも推進すべきものであるとみなされていた。
- ③ そうした価値判断や、この価値判断に基づく労務政策に関する方針の意思決定が明確に行



われていなかったとしても、労使協調路線の労務政策は実際に紛争の回避・終結を10年以上先送りにするだけの勢力をもっていた。

- ④ その勢力は、和解に向けた体制整備に際して経営陣の入れ替えを要するものであったことから推測するに、労務政策そのものの勢力というよりは、その担い手の勢力であった可能性が高い。

上記①～④のいずれも、作業仮説とするには、主体が不鮮明である。しかし、解雇紛争について経営側の言動の実質的な主体となっていた主体としては、東洋酸素経営陣とB資本とを指定すれば足りるだろう。

少なくとも、和解に向けた会社側の努力に関して言えば、これまでの調査の知見からB資本主導で行われたものと思われる。また、X氏やA氏は、和解がまとまったのは、前述のB資本系列下のC銀行から派遣された専務の力量によるところが大きいとみなしている。確かに、筆者自身も、この専務から直接、紛争を終結させるとの強い意思をもっていたことも、紛争を終結させるにはとにかく相手方当事者と直接話し合わなければならないと考え、実際に話し合いを尽くしたことも確認した。

そうした経営者の存在自体は、紛争の回避・終結において喜ばしいことである。と同時に、大きな悲観的推測をも引き起こす。つまり、紛争の行方、しいては紛争当事者の命運は、経営者の器量次第、あるいは、そうした器量の経営者の登場次第という運命論に終わるのかという推測である。

確かに、これまでの解雇事件の事例研究において、紛争の終結に人の力量が及ぼす影響の大きさを指摘しうる事例は他にもあった。裁判官が信頼できる人物だったから和解できたという事例もあれば、逆に裁判官の和解の勧め方に納得できず、和解を拒否して最高裁まで争い続けた事例もあった。大量解雇事件において、和解で裁判を終結させるため、労働者側当事者の代表者が、自らの利益を犠牲にして数十名に及ぶ原告たる被解雇者の利害調整と和解の実現に尽力した事例もあった。

しかし、雇用調整の必要性も、雇用調整をめぐる紛争も、そのような人間が存在するところを選んで発生するわけではないし、資本主義の経済において雇用調整を皆無にすることはできない。そうであれば、やはり運命論のまま終わらせるべきではなく、雇用調整に際して経営がいかなる体制を整えるべきであるかといった、経営管理の問題であるとか、経営者がいかなる役割を担い、いかなる要件を備えるべきかといった経営者職能の問題として構成するなどして、経営の問題として正面から取り組み、今後の雇用調整において、当事者が失うもの、社会的コストをできるだけ抑えることに寄与する方法を探るべきであると筆者は考える。

東洋酸素において紛争を終結させた、かの専務は、東洋酸素の紛争を終結に導き同社に良好な労使関係を築くのみならず、他の労使紛争の渦中にある経営者に紛争を終結させる方法を、「必ず言うとおりにするならば」と前置きして、助言をし、紛争の終結に寄与したとも述懐していた。このことは、経営者の器量や器量のある経営者の登場に頼らなくとも、方法が正しければ紛争に伴う損失を抑えることはある程度可能だということを意味している。紛争の大規模化・長期化の分岐点に、正しい方法が適用されれば、損失は軽減できる。

分岐点と方法の解明を目下の課題として、今後の研究を進めていきたい。

本稿は、川口短期大学個人研究費による研究成果の一部である。

#### 《注》

- (1) 経済的理由による解雇。他の解雇の種類としては、労働能力の喪失などを理由とする通常解雇、懲戒解雇、不当労働行為としての解雇が挙げられる。
- (2) 整理解雇法理は、1971年のドルショックおよび1973年の第1次オイルショックに起因する構造的不況のなかで、経済的理由による解雇の効力に関する地方裁判所の判断が蓄積してきたことにより形成された判断枠組みである。整理解雇法理は、次の四つの要件を満たさない解雇は、解雇権の濫用であるとして、解雇を無効とする。第一は人員削減の必要性、第二は解雇回避努力義務、第三は被解雇者選定の妥当性、第四は解雇に至る手続の妥当性である。
- (3) その概要については、神林龍・平澤純子(2008b)のうち、筆者執筆のpp.86-113を参照されたい。
- (4) 労働政策研究・研修機構(2005)に掲載されている11の事例研究のうち4事例が整理解雇の事例研究である。
- (5) 最も端的な例は、解雇事件において解雇無効の司法判断が下されたときである。我が国において、解雇無効の場合の救済は原則として原職復帰となるが、被解雇者の職場復帰への意思と、使用者側の受け入れ意思とが決定的に重要な成否要因となる。
- (6) 森戸(1995) p.152。
- (7) 労働委員会は、一般に準司法機関と言われる。
- (8) 直前の引用文に「同部門の従業員全員」とある。この引用文は判決文に認定された事実をもとに書き起こされたものであるが、筆者が行った調査により、解雇直前に課長と係長とが配転で解雇を免れたことが明らかになっている。
- (9) 1970年8月に発生した整理解雇の際、解雇されなかったが、被解雇者を支持し続けた従業員たちが賃金・昇格差別を受けているとして神奈川県労働委員会に救済の申立てた事件である。
- (10) 知見を紹介したものとして、神林龍・平澤純子(2008a)。
- (11) この節は神林・平澤(2008)aに依拠する。

#### 参考文献

- 神林龍・平澤純子(2008a)「ある解雇事件の姿」神林龍・今井亮一・江口匡太・奥野寿・川口大司・原昌登・平澤純子『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, pp.31-52。
- 神林龍・平澤純子(2008b)「判例集からみる整理解雇事件」神林龍・今井亮一・江口匡太・奥野寿・川

- 口大司・原昌登・平澤純子『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, pp. 53-115。
- 森戸英幸 (1995) 「整理解雇——東洋酸素事件」山口浩一郎・菅野和夫・西谷敏編『労働判例百選』第6  
版, 夕斐閣, pp. 152-153。
- 労働政策研究・研修機構 (2005) 『解雇無効判決後の原職復帰の状況に関する調査研究』労働政策研究・  
研修機構 (執筆: 平澤純子)

(2009年12月17日提出)