

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 30 日現在

機関番号：42414

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24530443

研究課題名(和文) 整理解雇とリーダーシップ

研究課題名(英文) Economic Dismissal and Leadership

研究代表者

平澤 純子 (Hirasawa, Junko)

川口短期大学・その他部局等・准教授

研究者番号：50517224

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、資本主義経済において皆無にすることができず、かつ、労使の利害が厳しく対立する整理解雇に起因する紛争に伴う労使の損失をできるだけ最小限に食い止めるために、経営学は何をなしうるかという問題意識のもとに次の三つの課題に取り組むものである。整理解雇をめぐる経営者職能、整理解雇紛争を収束させる従業員のリーダー像を明らかにする、以上2点から明らかになる役割を担いつる人材の供給・養成システムを考察することを課題とした。

研究成果の概要(英文)：This Study aims to clarify what is necessary in order to prevent disputes before the occur and, if such disputes do occur, minimize losses as much as possible before the disputes are prolonged and magnified in a capitalist economy in which such phenomena cannot be eliminated and, moreover, in a state of affairs in which the interests of employees and employers are strictly opposed. The researcher set forth the following three items as subjects of this study. A: the function of managers with regard to economic dismissal. B: portrait of employee leaders confronted with the task of resolving disputes concerning economic dismissal. C: a system for providing and training personnel capable of taking the functions made in the first item and leadership roles made clear in the second item.

研究分野：人的資源管理論、経営社会学

キーワード：雇用調整 整理解雇 紛争処理 リーダーシップ 裁判

### 1. 研究開始当初の背景

整理解雇の対象となった労働者のうち、当該解雇の正当性をめぐって訴訟に至る確率は高くないが、裁判に及んだ場合、紛争が長期化・大規模化することが少なくない。長期に及ぶ紛争の中、被解雇者とその家族は大きな犠牲を払い、会社も労使関係の立て直しに大きな労力を払わなければならない。

整理解雇は経営の判断として実施される。しかし、やむを得ず整理解雇を実施する場合、いかにして実行するべきなのか、整理解雇をめぐる紛争を予防し、紛争が生じた場合には損失を最小限に抑えるために、何をなすべきなのか。こういった基本的な問題すら経営学が正面から深く考察することはそれまでほとんどなかった。

### 2. 研究の目的

研究代表者は、それまでの研究から、次のような推測をもっていた。

第一に、紛争が長期化・大規模化するかどうかは、紛争当事者の資質、特に、交渉当事者の資質にほぼ規定されるであろうという推測である。

しかし、「資質」で済ませていては、紛争を未然に防ぎ、紛争が生じた場合の損失を最小限に抑えられるかどうかは、資質ある経営者、従業員側リーダーの登場次第という運命論に終わってしまう。

そこで、研究代表者は、これまで資質ある経営者、従業員側のリーダーの登場次第であった紛争に伴う損失の軽減を、運命論ではなく、より確実なものにするための方法論が必要であると考えた。具体的には、次の三つを課題として据えた。

- a 整理解雇をめぐる経営者職能を考察する
- b 整理解雇紛争を収束に向かわせた従業員側のリーダー像を解明する
- c 上記 a から明らかになる経営者職能、上記 b から明らかになる従業員側のリーダーを担う人材の供給・養成システムを考察する。

### 3. 研究の方法

上記 a, b, c の三つの課題に取り組むべく、選考研究の知見を整理し、ケーススタディに取り組んだ。ケーススタディの際には紛争当事者、関係者に対する聞き取り調査と同じくらい、訴訟資料の精査も重要視した。

裁判を経験した紛争事例では、訴訟資料として、裁判前・裁判中の団体交渉の記録や証拠書類が整理されていることが多い。司法判断後の労使交渉の記録も残っていることがほとんどである。

判決・決定にも労使関係、労使交渉は記載されるが、判決・決定の結論(解雇が有効か、無効か)に整合的に事実関係が整理されている。本研究において把握すべき労使関係とは、裁判所が認定した労使関係ではなく、むしろ、紛争当事者が認識した労使関係である。これ

を把握することによって、なぜ、当事者が訴訟に及んでいるのか、紛争が大規模化、長期化したのかを考察することができる。紛争当事者の認識した事件像を理解するためには、裁判に向けて集めた訴訟資料を渉猟し、精査することが有効な方法であると考え、この方法を採用した。

### 4. 研究成果

整理解雇をめぐる紛争が当事者間の労使交渉で解決できずに、裁判に至って判決・決定を受けるとしても、解雇有効判決が出る場合を除いて、紛争を最終的に終結させるのは、紛争当事者たる労使であると言ってよい。

解雇無効の判断が下され、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、決めていかなければならないからである。和解の場合も、和解が成立するという事は、和解条項がまとまるということであり、和解条項は天から降ってくるものではなく、和解条項を巡って労使が交渉をし、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、原告団たる被解雇者集団の中で、それぞれの意見をまとめ上げ、意見を代表して交渉にあたる人が存在するという事である。その人たちこそが、紛争を最終的に終結させる人物であると言える。

このような人たちは、紛争に際して、実際のところ、何をしたのかを精査した。

詳細は、下記「5. 主な発表論文等」の雑誌論文 1, 2, 4, 5 のとおりであるが、紛争を最終的に収束させるときの、経営者側リーダー、従業員側のリーダーには共通する資質が多い。彼らは、Kotter(1986)で述べられるような、優れた general manager にみられる能力・資質を持っていることが多い。

Kotter(1986)によれば、優れた general manager は、野心的で達成志向的で、パワー講師が平気で情緒的に安定しており、気質面では楽天的だという。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、人を引き寄せる魅力を持ち、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。

研究代表者が取り組んだケーススタディで、ある整理解雇をめぐる裁判の原告団リーダーを務めた人物 X 氏は、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を持っていた。解雇された当時、X 氏は、他の被解雇者に「こんな争議は3カ月で解決できる」と宣言するなど、楽観的でもあった。結局裁判終結まで8年を要するが、その間 X 氏は原告団代表を務め、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、裁判官の心象形成に大いに利用した。労働裁判が概して労働者に不利な方

向にシフトしつつあることを察知すると、時間がかかる上に、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上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に頼みに行き、会社を和解に向けた交渉のテーブルに着かせるためには、被告会社の筆頭株主である銀行、監督官庁たる通産省の力を利用していた。

他方、労働者側と労使交渉にあたり、多くの紛争を終結に導いた、ある労務担当者は、突然解雇された約 250 人の被解雇者を向こうに回して、10 日間にわたる徹夜交渉を重ねるなどの行動力を示す。それは、突然解雇された者の立場で考えたときの直感的判断に基づくものであった。労働法規、労働判例に関する知識の吸収に並々ならぬ意欲を持ち、優れた従業員側リーダーとの交渉に対しては、自らの労働法規、労働判例に関する知識の実践的発動の好機ととらえて精力的に挑んだ。

従業員側リーダーも、経営側リーダーも、優れた general manager に見られる資質を持つという共通点は見られるが、決定的な違いが存在する。経営側リーダーは組織人であるが、被解雇者集団の原告団リーダーはそうではないという点である。労使交渉にあたる経営側リーダーには、トップマネジメントの中に理解者がいなければ、その役割を全うすることができない。紛争が労務政策に関連して発生したという認識のもとに、紛争終結を経営課題として位置づけられるトップマネジメントが不可欠である。

本研究、特に下記の「5. 主な発表論文等」の雑誌論文 3,5 で浮き彫りになったことは、従業員側の訴訟提起にせよ、経営側の交渉に臨む姿勢にせよ、これらは与えられた規範に従った結果ではなく、彼らに内在する規範に突き動かされた結果であるという点である。そして、彼らの営為が裁判規範を残し、紛争終結の相場形成を担う。その裁判規範、紛争終結の相場は、他の紛争当事者に広く参照・利用され、いわば公共財となる。紛争終結のために試行錯誤した労使当事者たちの規範は、労働法制などの国家規範を先取りしている。

残念ながら、その規範は紛争という混乱に反応して試行錯誤する過程で表面化するものである。その効用に反して活かされるには至らないようである。この規範を究明することは、企業の自律的・自主的な経営政策を補完する労働政策の在り方を考察する基盤を提供することが見込まれるので、今後の研究課題としたい。

Kotter, John P. (1986). *The General Manager*, Free Press.

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

(雑誌論文)(計6件)

1. Hirasawa Junko. (2016). "Abilities and Natures of Effort to Terminate Industrial Conflict: Considerations for a Japanese Trial concerning Economic Dismissals," *The Nepalese Management Review*, Vol. 17 Issue 1. pp.1-15. 査読有
2. Hirasawa, Junko. (2016). "Behavior and Codes of Conduct at Small and Medium Sized Businesses during Employment Adjustments" *A Bi-annual South Asian Journal of Research and Innovation*, "Vol. 6 Issue 2, pp. 85-94. 査読有
3. 平澤純子 (2015)「裁判における被解雇者」『川口短期大学紀要』29号、67-74頁。査読無
4. 平澤純子(2014)「整理解雇紛争を終結させる人物に関する一考察」『川口短期大学紀要』28号15-23頁。査読無
5. Hirasawa, Junko. (2012). "Socio-Cultural Integration in Globalization: Case Study on a certain Trial" *Discourse on Global Studies* vol, 1 Issue1, pp. 70-76. 査読有

(学会発表)(計7件)

1. Junko Hirasawa, "Japanese Employment Practices and Character" The 13<sup>th</sup> Conference of International Federation of East Asian Management Associations, July 17 2015, Ulaanbaatar, Mongolia.
2. Junko Hirasawa, "Latent Dimissal and Japanese Employment Practices in Japan," The 3<sup>rd</sup> International Conference of Nepasele Academy, Mar 27 2015, Kathumandu, Nepal.
3. Junko Hirasawa, "A Study on ability and Nature of Effort to End Industrial Conflict" The 12<sup>th</sup> Conference of International Federation of East Asian Management Associations, August 24 2014, Hanoi, Vietnam.
4. Junko Hirasawa, "An Experimental Consideration on Hidden Dismissal among New Graduates" 10<sup>th</sup> N. E. W. S. Conference Global University Network, September 12 2013, Belgrade, Serbia.
5. Junko Hirasawa, "Employment Adjustment and Industrial Relations in Japan", the 2<sup>nd</sup> Interanational Conference of the Nepalese Academy

of Management, March 11 2013,  
Katumandu, Nepal.

6. Junko Hirasawa, “Coordinating Interests Surrounding Employment Adjustment in Small Business in Japan”, the 11<sup>th</sup> Conference of International Federation of East Asian Management Associations, September 27 2012, Nanjing, China.
7. Junko Hirasawa, “Socio-Cultural Integration and Innovation in Globalization: Case Study on a Certain Trial”, the 9<sup>th</sup> N. E. W. S. International Conference, May 29 2012, Seoul, Korea.

〔図書〕(計1件)

1. Mića Jpvanović et al. (Eds.) (2013), *Lifestyle in Globalization*. Belgrade: Megatrend University pp. 263-277.

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

平澤 純子 (HIRASAWA, Junko)  
川口短期大学・ビジネス実務学科・准教授  
研究者番号：50517224

### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：