視点

企業別組合の強みを活かした組織拡大を

No196 2005年7・8月

労働組合の組織率がついに20%を割り込んでしまった。第2次世界大戦後、日本社会民主化の一つの柱であった労働組合は、「雨後の竹の子」のように続々と結成され、労働者を組織していった。1949年に組織率は55.8%と、日本における最高水準を記録している。いうまでもなく組織率は、雇用労働者数と労働組合員数の比率であるから、日本経済復興にともない分母の雇用労働者の増加が、分子の労働組合員数の増加を上回り、組織率は低下を続けた。1983年には30%を下回った。とはいえ労働組合員数は、1994年までは増加をつづけたが、その後、絶対数でも減少に転じることとなる。

世界各国においても、ほとんどの国で労働組合はその勢力を後退させている。1980年と2000年の各国の組織率をみると、イギリスでは52.2%から29.5%へ、ドイツでは33.6%から21.6%へ、フランスでは17.1%から9.0%へ、イタリアでは44.4%から31.0%へ、アメリカでは21.1%から13.5%へと、組織率が低下している。

一方、北欧諸国、特にスウェーデン、デンマーク、フィンランドでは、組織率が高まっている上に、極めて高い組織率を達成している。スウェーデンでは1960年に70.7%、80年に78.2%、2000年に81.9%、デンマークでは同じ時期に60.2%、77.5%、81.7%の組織率である。フィンランドでは、60年には29.3%とス

ウェーデンやデンマークを大きく下回っていたが、80年には70.0%と急上昇し、2000年には79.0%と、スウェーデン、デンマークに急接近している。

これらの国で高い組織率を達成している理由として、労働組合員資格が国家の大幅な財政支援を受けている失業保険など社会保障制度へ加入する条件であることがあげられる。労働組合員であることのメリットがそこにある。

フィンランドにおいて60年代以降、組織率が急上昇したのは、政治的立場の違いにより労働組合組織が併存していた状態を組織統一によって克服し、そのことによりチェックオフ協定が締結されたことによって達成されたものである。

加えて、北欧諸国では、職場において労働組合が活動し組合員の利益を代表することが制度的に保障されている。これに対して、ドイツでは労働組合とは別組織の従業員代表が職場の従業員利益を代表し、労働組合は企業の外の組織である。そのため、企業のなかに労働組合の職場委員を配置し、職場委員が従業員代表をサポートし組合未加盟従業員の組合加入活動を行っている。イギリスでも労働組合は企業の外の組織である。やはり、労働組合が組合員加入を実現する原点は職場である。これが北欧諸国の強みである。

ひるがえって、日本の労働組合はほとんど企業別（事業所別）労働組合であり、職場に根ざした労働組合であるという利点をもっている。加えて1,000人以上の組合では9割以上、100人未満の組合でも5割以上がユニオンショップであり、職場に新たに加わった従業員は自動的に組合員になる。その意味では、組織化の手間はいらない。その分の活動を別の活動に振り向けられる。

また、ほとんどの組合はチェックオフである。チェックオフ制度は労働組合活動を財政的に支えるうえで重要な制度である。フィンランドで見たとおり、労働組合の発展に非常に効果的な制度である。

ユニオンショップもチェックオフも日本の労働組合組織を支える重要な制度といえる。しかし、ユニオンショップが無く、組合役員が労働組合に未加入の従業員に加入を勧めたり、従業員が労働組合に自ら選択して加入する場合や、チェックオフでなく組合役員が組合費を集めて回る場合、組合員が労働組合を意識する度合いが濃くなる側面もあろう。だが、日本の労働組合は新入組合員教育や組合役員と組合員の間の日常的に濃密なコミュニケーションによって、そうした側面を補っている。

職場に根ざした労働組合という特徴が日本の労働組合の強さとなっているが、労働組合の組織拡大、組織率向上という機能としてみると弱点ともいえる。企業別組合は既存の組織領域を維持するという面では強さをもつが、組織領域を出た外部に組織を拡大するという面では弱い。

大手企業の労組が子会社や協力会社の組織化に十分着手できているとはいえない。また、分社化など企業再編の際、労働組合を存続させることにも十分には成功していない。たしかに、それらに積極的に取り組み成果を挙げている企業別組合もある。しかし、連合全体で見たときには、きわめて少ないといわざるを得ない。

連合、連合構成組織、単組という組織構造のなかで、組織拡大の領域は構成組織が中心的に担う課題であろう。UIゼンセン同盟のように、果敢に組織拡大を果たしている構成組織もある。同時に、組織拡大は、連合の地協改革の議論に見られるように、連合地域組織の課題でもあろう。未組織労働者の相談窓口などは、構成組織でも連合地域組織でも多様に提供され、選択肢が多いほどアクセスが容易になるだろう。

しかし、日本の労働組合の強みを発揮した組織拡大を考える場合、やはり単組が自分の組織領域を拠点としながら、組織拡大を図っていくことが最も効果的であろう。その場合、やはり企業グループや関連企業の中心になる単組の役員が組織拡大を意識的に追求することが肝要と思える。

（友）

ＨＰ ＤＩＯ目次に戻る ＤＩＯバックナンバー

寄 稿

少子化対策と三歳児神話

恵泉女学園大学・大学院教授 大日向雅美

●多様な生き方は幻想

2004年の合計特殊出生率が1.28台の後半となって、連続する過去最低記録をさらに減少方向で更新することとなった。いつ下げ止まるかわからない少子化の進行に対して危機感が高まる一方で、どのような少子化対策を実施しても無駄であるという諦めムードも一部に見られる。確かに1.57ショックに見舞われた1990年以来、エンゼル・プラン、新エンゼル・プラン、少子化対策プラスワンと、次々に対策が打ちだされてきたにもかかわらず、出生率は一向に回復のきざしが見えない。

若い女性の意識に目を向けてみると、決して結婚や子育てを忌避しているわけではない。むしろ、できることなら産みたいと考える女性が少なくないにもかかわらず、実際には産んでいないのである。願望と実態とのギャップをもたらしている背景を理解することなく、総花的に対策を打ち出してきた施策の姿勢が、功を奏することができなかった直接的な原因ではないかと考える。

女性たちが産みたいと希求しつつも産まないのは、子育てに携わると、予想以上に人生の目標を諦めざるを得ない事態に直面すると考えざるを得ないからである。現代の女性の多くは高等教育を受け、卒業後は社会人として仕事に携わる生活を送っている。仕事

には当然様々な困難はつきまとうが、やりがいや達成感を味わい、職場の人間関係に支えられて生きていく喜びがある。給与を得て、生計を自分で賄う確かな手応えもある。しかし、子どもが生まれると、こうした社会人としての基本的な要件の多くを手放さなければならないのが実態である。

現代の女性は多様な生き方を選択できると言われているが、子どもを産むか否かの段階で、女性が仕事か子育てかの二者択一的な選択を迫られる事態は一向に変っていない。女性の育児休業取得率が70%を超えている今日では、出産・育児が女性の就労継続を絶つ直接的な原因ではないという反論もあろう。しかし、この数値は出産前に退職した女性を除いた数値であって、出産を契機に就労継続を断念した女性を含めて計算すると、育児休業取得率は38.5%に過ぎないことに留意すべきである。

●どこまで本気で取り組むかが鍵

少子化対策としては、まず仕事と子育てが無理なくできる両立支援を実現することが緊急課題であるが、この点を行政府もようやく施策に加えるようになった段階といえよう。即ち、少子化の流れを変えるためのもう一段の対策として、次世代育成支援対策推進法（2003年７月）、「少子化社会対策大綱」（2004年6月）、子ども・子育て応援プラン（2004年12月）と矢継ぎ早に、法律やプランが成立し策定されて、両立支援の充実と働き方の見直しが強調されているのは、従来にない新たな動向といえる。

しかし、こうした法制度が実効性を発揮するだけの受け皿が社会にはまだ用意されていないという問題にも目を向けなくてはならない。次世代育成支援対策推進法では、仕事と育児が両立しやすい職場の環境づくりを求めて、301人以上の雇用労働者を抱える企業に行動計画策定を義務づけたが、提出期限の３月までに提出した企業は４割弱に過ぎない。しかも、提出を義務づけてはいても、未提出の企業に対する罰則はなく、提出内容に関しても、優良企業の認定を希望しない企業については、行動計画の内容が公表されないという。こうしたザル法ともいえる施策に留まる背景には、景気の不透明感が続く

中で、育児休業や育児時間を整備するなどといった企業の負担を増すような施策は企業からの反発が懸念されるからであろう。

その上、日本社会に根強く普及している、子どもが小さいときの育児は母親が専念すべきだとする社会的通念も、諸施策をザル法で終わらせている一因ではないかと考える。

●三歳児神話の再検討は
次世代育成支援の基礎

三歳児神話に関しては、残念ながら女性自身もこの考え方に捕われて就労継続を断念する傾向が未だ跡を絶たない。しかし、いざ子育てに専念してみると、子育ての責務を一身に担う負担感に苦しめられ、また社会との接点を持てない孤独な生活を強いられる閉塞感に苛まれて、仮に一人を産んでも、二人以上はとても産む気持ちになれないのだという。

もっとも、三歳児神話は表現を変えると、「三つ子の魂 百までも」というように古くから信奉されてきた考え方と共通するものがある。また幼少期は適切に愛される経験を持つことが確かに必要な時期であり、他者への信頼や自信を育む基礎となることは発達心理学的にも明らかである。しかし、母親の愛情の重要性に異論はないが、父親や祖父母、保育者などの人々の多様な愛を経験することも同様に成育過程にあっては重要なことである。母親の愛情を過度に強調して、就労等の関係で母親が育児に専念できないと子どもの発達が阻害されると主張するのは、必ずしも正しい見解でないことも多くの研究知見が証明している。また、三歳児神話の形成過程をみると、近代以降に誕生し、性別役割分業体制を強化するために社会で重視された考え方である。女性の社会参加の必要性が高まっている今日では、人々の意識や生活実態と乖離して、弊害の方が大きい。少子化対策としては、三歳児神話から人々の意識を解放し、子育てを母親だけでなく、家族や地域の皆で支えあい、保育環境や就労環境を整備するとが急がれているのである。

女性が出産や育児のために仕事を断念することなく、一方男性も仕事に専心するだけでなく、育児を分かち合える社会の実現をはかることは、企業にとってもけっしてマイナス面ばかりではない。むしろ、近い将来、少子化がもたらす労働力不足社会を乗り切る最大のポイントといえよう。能力も意欲もある人材を確保する努力を怠れば、とりわけ、育児か仕事かの選択によって女性の労働力を失うリスクが、企業を脅かす事態が確実に起こりつつあるからである。

ＨＰ ＤＩＯ目次 ＤＩＯバックナンバー

ＨＰ ＤＩＯ目次

特別寄稿

労働安全の確保に向けて

一昨年の夏以降、日本を代表する企業において爆発・火災等の重大災害が多発している。
こうした重大災害の背景には、現場における労働安全衛生に対する取組不足、企業競争の激化に伴う従業員の健康への影響、及びベテラン社員の退職に伴う安全確保面での知識・経験の伝承不足など、雇用・労働面に関る要因が大きく関っていると考えられる。

今回、こうした問題の原因は何なのか、またこれにどう対処していくべきなのか等について、使用者側及び労働組合側で造詣の深いお二人にご寄稿を頂いた。

『現場力の復活に向けて』

社団法人日本経済団体連合会労働法制本部長 讃井 暢子

1. 重大災害の増加

2003年の夏以来わが国産業の基盤ともいうべき現場の第一線において大きな事故が多発している。わが国においては、かねてより産業の現場で安全衛生問題に熱心な取り組みが続けられ、労働災害による死亡者数は1971年をピークとして長期的に減少の趨勢にある。ところが、重大災害は1985年以降増加傾向にあり、特に、2003年、2004年には爆発

や火災・高熱物等による災害が増加した。

全体的には労働災害が減少傾向にある中で、何故重大災害が多発するようになったのか。

2003年12月に発表された総務省、厚生労働省、経済産業省からなる産業事故災害防止対策推進関係省庁連絡会議による中間とりまとめでは、このような状況に対して、「一般的に個々の産業施設における火災・爆発などの発生頻度は比較的小さいため潜在的危険性や安全対策の重要性が認識されにくい」と見ている。

労災防止に努めて、件数の減少につなげてきたことが、皮肉にも日常的な安全に対する感覚を減退させることを招いてしまったということになる。同とりまとめでは、さらに、技術の高度化や自動化によって一般従業員が危険を体感する機会が少なくなっていること、こうした高度化・自動化やアウトソーシング化といった環境変化に対応した安全対策の見直しが充分でないこと、産業施設に精通した人の減少により安全確保面での知識や技術の次世代への円滑な伝承に困難が生じていることなどを指摘している。

2. 現場力低下の危惧

日本経団連では、重大災害の多発という現象に対して、2003年12月に発表した「経営労働政策委員会報告」において、「現場力」が低下しているのではないかという問題提起を行なった。現場力とは現場の人材が自ら問題を解決していく力という意味であり、現場が保有する人材力、自己解決能力ともいうことができよう。現場力は、日本企業の競争力の源泉である。現場で働く人たちが経験を通じて高めた技術や技能、知的熟練といったものが、作業の精度を上げ、製品の質や職場の安全衛生水準の向上を支えてきたのである。

一連の重大災害発生は、その「現場力」に多少陰りが出てきているのではないかという危惧をもたらした。原因としては、現場における関係者間のコミュニケーションが不足

していること、高いレベルの技能や知的熟練をもつ人材が定年退職や人員削減などによって減少し、他方で若年層の採用の減少や有期雇用従業員の増加などによって次世代への技能移転が停滞していることなどが考えられる。

3. 現場力の復活と経営トップの役割

翌2004年の経営労働政策委員会報告は、「現場力」復活のための方策を提示した。現場力を復活させるといっても、職場環境は時代とともに変化しており、何もかも昔どおりという訳にはいかない。新しい環境に適した形で現場力を復活させるためにはどのようなことが必要かということである。一つは、ITを活用して現場の経験の集積である技能やノウハウといった暗黙知を形式知化し、高度化していくことである。団塊の世代が定年を迎える2007年問題が目前に迫っている今日、ベテラン技能者の保有する安全に関するノウハウを後継者に伝えていくためにこうしたアプローチはますます重要になっている。そして、安全に対する意識が風化しないよう、継続的に教育を実施することが必要である。

また、従業員の貢献に適切に報いる姿勢も必要であるが、報酬や懲罰だけでは不十分であろう。知的熟練の形成は、時間を要する。雇用と労働条件に対する安心感があってこそ、能力向上への意欲、仕事に対する充実感や組織に対する責任感が生まれるのであり、そのような仕組みを作ることで企業活動に対する責任感を高めていくことが重要である。現場の個々人の努力が確実に企業と社会の発展に結びつく（逆に努力を怠れば企業と社会に損失を与える）ということが充分に意識されていなければならない。

現場力の復活・向上には、何より経営トップの強い自覚とリーダーシップが求められる。経営トップが現場に対して深い関心をもち、現場の人々がより強い当事者意識をもって努力できる仕組みを作っていくことが必要である。

残念ながら本年に入っても製品・サービスの安全性にかかわる事故が発生していることから、日本経団連では5月の理事会において、奥田会長が企業活動における安全性の確保

の徹底を会員企業のトップに訴えた。これらの問題を自社でもおこりうる問題として認識し、コンプライアンスの観点から企業行動の総点検をするよう、また安全性に関する社員教育や研修を徹底するよう要請した次第である。

4. ツールの整備と現場力の両輪で

今日の職場には、ベテランの退職、多様な就労者の混在、新しい技術や物質の登場などの環境変化が生じている。このような中で、労働災害の防止や安全衛生水準の向上を実現するためには組織的な対応力、予防力を高めるという観点から、今般労働安全衛生法の改正が国会に提出された。労働安全衛生マネジメントシステムの促進、化学物質の表示制度などの改善、製造業の元方事業者による作業間の連絡調整などが盛り込まれている。

確かに、今日の環境においては、情報共有や円滑なコミュニケーションの基盤作りを行い、組織的、体系的に職場のリスクを減らしていくという方法は有効性を増している。ツールの整備ももちろん重要だが、制度やシステムを動かすのは人間であり、安全を守るという本来の目的が常に意識されていなければ、ただ制度を動かすことだけが自己目的化しかねない。結局は現場の人間の力がものをいうということではないだろうか。

現場の一人一人に安全に対するセンサーがついているという状態を実現することが必要なのだと思う。常に安全を意識し、危険を察知した場合には即座に適切な対応がとれる、当事者意識をもって自分の頭で考えて行動する、これが現場の人間力である。各人のセンサーが常に稼動状態にあることが、すなわち組織に安全文化が浸透しているということであり、そのような状態を作り出すには、経営トップが、安全は企業経営上の重要課題だという認識にたって、陣頭指揮をし、安全文化の主唱者になることが何よりも有効であろう。

『リスクマネジメントモデルの構築を目指して』

日本労働組合総連合会雇用法制対策局次長 中桐 孝郎

少し遠い記憶となったが、2003年の夏、北海道の精油所大火災事故に続いて一連の重大事故が翌年にかけて連続して発生した。何が起こっているのか、高々と上がる黒煙と火炎に恐怖感よりも「なぜなのか」という不可解さを強く感じたことを覚えている。2004年は、あのインドのボパールの事故から丁度20年目にあたる。

日本では何が起こっているのか。企業の労務管理は、リストラと平行して請負労働者化が進み、成果主義や年俸制の拡大と長時間労働が広がり、職場はストレスが蔓延する「砂漠」のような場所に変化している。政治の場面では、「小泉行革」が謳われ、民営化が持て囃されて、労災保険制度まで民営化する案が出たのは2003年の12月であった。

このような状況は日本だけではない。日本が米国のビジネスモデル化していることとは別に、アフタヌーンティーを楽しむ英国でも「サービス残業」が広がり、インドでは地方都市の100メートルの道筋に何十軒ものコンピューター学校が並び、アフリカの途上国の農園でもメンタルヘルスが問題になっているのが現実である。マイクロソフトのウィンドウズを使い、メールが世界中に飛び交い、せっせとストレスを溜めている労働者の姿を思い浮かべて欲しい。

1972年に制定された労働安全衛生法の改正は、このような状況の中で検討された。
大規模災害の続発にどう歯止めを掛けるか、1600人前後で止まっている労災死亡者をどう下げるか、抜本的な改正が必要だという声は、行政サイドにも充満しており、専門家による法改正のための検討会が行政内部に設置され、議論が進められた。連合の中でも各産業別組織と地方連合会の労働安全衛生担当者の会議で勉強会を進めてきた。その際注目されたのが、ILOが2001年に発表した労働安全衛生の管理体制モデルであるILO・OSH－2001である。これは基本的にはISOの9000や14000にあるリスクアセスメントやリスクコミニケーションの手法とほぼ同じものである。

更にその普及について思慮する中で、EUの労働安全衛生指令及びその基にある英国の安

全衛生法（1974年制定）の考え方に関心を惹かれた。その根底にはローベンス報告があり、その当時の英国の状況は、ある面で日本の現在に似ているのだ。縦割り行政で細分化され、何千という法規制が職場にかけられているが、それらを守ることは不可能であり、結果として法は無視されていた。よってこの状況を変えるため、行政の一元化や法律の「枠組み法」化、管理監督型の法規制から労使の自主的な管理の方向を示し、現実に即した法律に改正した。これは、その後の法律やILOの条約などにも影響を与えている。今年6月のILO総会で審議された労働安全衛生の新たな条約案には、「枠組み条約」の名が冠され、その中で重視された1981年制定のILO155号条約「労働安全衛生条約」は、正に「枠組み条約」である。

日本の今回の改正案では、残念ながらこの枠組み法は取られていない。また、行政の一元化もない。ここでは労使の自主的な活動の促進と、ISOのリスクアセスメントやマネジメントシステムの考え方がILO・OSH－2001を介して導入され、その普及促進を目指している。この考え方は、日本に置き換えると、「人」に頼っていた現場の安全衛生確保を職場の労使で構成する安全衛生委員会を活用して「システム」化し、さらに自主管理型に移行することを意味している。同時にリスクアセスメントの考え方は、職場の安全確保に対する考え方を一新する。

例えば、現在問題のアスベスト対策をどうするかを例に考えてみよう。職場の天井にアスベストがあるとすると、この場合、アスベストはハザード（危険源）である。このアスベストが天井からはく離して、空気中に飛散し労働者が吸い込むと危害が発生する。その可能性と発生した重大性を掛け合わせたものがリスクであり、このリスクを評価したものがリスクアセスメントである。このリスクを、人が許容できる状態に管理することがリスクマネジメントであり、その残存リスクを関係者全員に知らせることがリスクコミュニケーションである。アスベストは許容できないリスクであり優先的に撤去し、最終的にアスベストがなくなればリスクゼロとなるわけである。

このような研修会を連合北海道と連合大阪が、それぞれ昨年1年間、連続して開催し、労働科学研究所とともに教材開発を進めてきた。これはさらに今年も継続して開催する計

画である。このモデルは連合全体で活用できるようにし、特に、小規模事業場において労働組合の発意で進められることを目指している。英国では労働者が5人以上の全企業にリスクアセスメントの実施を義務づけており、連合モデルを作ることは無駄ではないと信じている。

この原稿執筆時点では、まだ改正安全衛生法は国会で採択されていない。郵政民営化法案の審議のあおりで半年間も審議が出来ない状態にある。先に述べた小泉内閣の民営化路線が、このようなところでも安全衛生に悪い影を落としている。

ＨＰ ＤＩＯ目次

ＨＰ ＤＩＯ目次

研究委員会報告

「賃金制度と労働組合の取組みに関する調査研究中間報告書」概要

本報告書は、連合総合生活開発研究所の「現代日本の賃金制度の現状と展望に関する研究委員会」において実施したヒアリング調査及び連合が実施した「賃金制度調査」、「生活アンケート調査」の調査結果内容及びそれらを読み解くポイント等を取りまとめたものであり、当研究委員会の中間報告書である。

【研究委員会設置の背景とねらい】

企業の経営環境の著しい変化に伴い、人事･労務管理の個別化、成果主義人事の浸透、就業形態の多様化など、企業と従業員との関係も大きく変わりつつある。

こうした新しい雇用・労働環境における賃金制度は、1990年代初頭までの経済状況の下におけるものとは大きく異なり、制度の概念、賃金水準、及びその運用の全てにおいて、高い納得性を得られるものでなければならず、関与する労働組合の役割の重要性は増々大きくなっている。

このような中、連合総研では、平成16年2月に「現代日本の賃金制度の現状と展

望に関する研究委員会」（主査：石田光男 同志社大学社会学部教授）を発足させ、労働者の視点からの賃金論の構築を目指して、近年における企業の賃金制度改革内容の検討及び賃金制度の現状分析と理論的検討を行うことにより、労働組合の賃金制度構築に求められる実践的諸課題を明らかにすることとした。

本研究委員会においては、平成16年に実施された連合の「賃金制度調査」及び「生活アンケート調査」の調査結果から賃金制度の現状の大量観察、賃金制度に対する組合員評価などの分析を行うとともに、企業における賃金制度改革の現状について9社の単位労働組合から改革の内容、労働組合の対応などをヒアリング調査し、改定後の賃金制度の特色、労働組合の関りなど、賃金制度に関る総合的検討を行ってきている。

本報告書は、研究委員会の中間報告書として、これら連合調査及びヒアリング調査から得られた内容を取りまとめ、これらの素材について、最近の賃金制度を見通す上での論点について検討したものである。

なお、当研究委員会においては、今回この中間報告書で示した論点、更に検討を要する点などについて議論を続け、本年秋に最終報告書をまとめる予定である。

＜研究委員会構成と報告書執筆分担＞

主 査 石田 光男 （同志社大学社会学部教授）

委 員 藤村 博之 （法政大学経営学部教授）

橋元 秀一 （國學院大學経済学部教授）

浦坂 純子 （同志社大学社会学部助教授）

近藤 治郎 （自動車総連事務局次長）

加藤 昇 （電機連合賃金政策部長）

石塚 拓郎 （基幹労連事務局次長）

小林 斉 （サービス・流通連合政策局長）

木住野 徹 （ＪＡＭ労働政策局長）

神山 慎一 （前ＵＩゼンセン同盟製造政策副部長）

川合 孝典 （ＵＩゼンセン同盟製造政策担当［神山氏後任］）

山口 登守 （前連合労働条件局長）

田村 雅宣 （連合中小労働対策局長［山口氏後任］）

滝沢 弘 （前連合最賃対策室）

事務局 鈴木 不二一（連合総合生活開発研究所 副所長）

成川 秀明 （連合総合生活開発研究所 上席研究員）

吉田 研一 （前連合総合生活開発研究所 主任研究員）

久保 雅裕 （連合総合生活開発研究所 主任研究員）

松尾 浩明 （連合総合生活開発研究所 研究員）

調 査 概 要

Ｉ ヒアリング調査

１ 調査対象

当研究委員会構成委員の出身産別組織から紹介頂いた加盟単組にヒアリング出席を依頼し実施。

・ ヒアリングに協力頂いた企業は9社（製造業7社、非製造業2社）

A社 ― 情報通信機器製造業

B社 ― 流通業

C社 ― 電気・電子機器製造業

D社 ― 電気機械製造業

E社 ― 電気機械製造業

F社 ー 鉄鋼業

G社 ー 薬品製造業

H社 ー 自動車製造業

I 社 ー 流通業

２ ヒアリング実施時期：2004年4月～10月

II 2004年連合生活アンケート調査

1 調査対象

連合構成組織加盟の単組の組合員及び地方連合会加盟の中小・地場企業の組合員

２ 調査票の配布枚数と回収状況

配布枚数…41,315枚

有効回収枚数…20,928枚（有効回収率：50.7%）

３ 調査実施時期

調査票配布…2004年6月

調査票回収…2004年9月

III 連合「賃金制度に関する調査」

１ 調査対象

連合の民間構成組織の調査登録組合 1,205組合

２ 回答状況

回答組合数…688組合（回答率：57.1%）

３ 調査実施時期：2004年8月～11月

報 告 書 概 要

当中間報告書は2部構成であり、第1部は企業ヒアリング調査及び連合の2種類の調査結果から得られた論点及びこれら具体的事例を読み解くに当り必要な分析の視点等について記述し、第2部には上述の調査結果を記載した。
ここでは、第1部の抜粋を紹介する。

第1部 賃金問題の所在を探る ～アンケートと事例調査結果をどう読むか～

第1章 賃金制度改革の概観と労使関係の課題

（1）賃金改革の諸相について

ヒアリング調査に協力頂いた企業の事例からは拡散の傾向が窺える。流通小売業では「成果主義」の傾向が強まり、逆に鉄鋼業では年功的処遇を重視する制度を維持している。薬品製造業、自動車製造業、及び電気機械製造業等はこの中間に位置すると言える。

このような今般の賃金改革の拡散性は、個別企業のビジネスモデルに依拠している。つまり市場での生き残りを賭けて、企業特有のコアコンピタンスを活かしたビジネスモデルを構築しなくてはならなくなったのである。

その結果、賃金改革において変化した内容としていくつかの点が挙げられる。

① 従来の社員序列であった職務遂行能力に基づく序列から、役割の序列への変化

② 「役割給」が基軸となった新たな賃金体系の形成

③ 新たな昇給管理（ゾーン別昇給管理とポリシーラインの設定）の形成

（2）賃金改革における労使関係について

「働いて（仕事の質と量）いくらになるのか（賃金）」という仕事と賃金の交換ルールの決定は、団体交渉ではなく専ら上司と部下との目標面接及び評価という個別決定に依存しているが、これで「納得の体系」たりうるのかという問題がある。

確かに、「いくらになるのか（賃金）」の側面に関しては、目標面接の時間の確保、フィードバックの点検、という運用面での改善努力に始まり、次のような賃金制度設計面でも「納得の体系」に近づくルール形成の努力の跡を観察することができる。

つまり、①若年層については、できるだけ習熟、業務知識、能力向上を評価する従来の「能力主義的」な制度を活かす。②中堅層については、（ア）定性的にしか「仕事ぶり」の違いが把握できない職掌は、「成果」を「発揮した能力」と読み替える。つまり具体的な目標と行動成果を過去の評価にできるだけとらわれずに、そのプロセスを含めて、「発揮された能力」として、年単位で観察評価する。（イ）定量的にも「仕事ぶり」が把握できる職掌は、デジタルの評価が可能となるが、そこでの「納得の調達」のためには、労使協議の機能の拡充が不可欠となる。

しかしながら、今般の賃金改革の原動力が「働いて」の側（ビジネスモデル主導）にあるにも拘らず、そこに集団的なルール形成の方途が追求されているとは言い難い。

つまり、「仕事」を規定するのは「質」とともに「量」であるにも拘らず、目標面接等においては「質」は規定されるが、「量」の問題については、「それをこなすのがあなたの能力ではないか」としてすべからく本人の能力問題に帰着される傾向がある。

今般の賃金改革の発想の裏には「仕事の成果は仕事の量ではなく質」というパラダイムチェンジがあることは間違いないが、「量」の問題がなくなるわけではなく、これはどのような集団的なルールの下に決定されるべきかという課題は常に残る。この仕事量の問題が「納得的」なルールで律せられて初めて個々人の「仕事」を論じ得る環境が整うと言うべきである。

そこで、労使協議の役割が重視されよう。労働組合はまず、全社、部門、及び職場の各レベルの経営計画への「参加的協議」により経営計画を十分に理解する。その後、職場活動において、組合員が目標面接に当り経営計画との関係で留意すべき事項を正確に理解できるよう、労働組合は目標面接の前段にそうした理解活動を設定し、組合員各自が自立的に上司と何をどのように話し合うのかを思考する状況を作り出す努力をすべきである。

第2章 賃金制度を支える評価制度を見る視点

（1）「成果」を重視した賃金制度への移行

現在、企業側が「成果主義的な賃金制度」によって差を明確につける方向で制度を変えようとしているのは、次の2つの考え方が基礎にあるからといえる。

まず、早めに差をつけた方が優秀な従業員の労働意欲を高めることになり、ひいては企業競争力の強化につながるという点である。差をつけることを求める姿勢は従業員の側にも見られ、今回ヒアリングを実施した企業にも観察された。

制度改革の背景にあるもう一つの考え方は、総額人件費の抑制である。企業業績が伸び悩む中で、企業はコスト削減の有力な手段として人件費の削減に取り組んでいる。多くの企業で採用されている職能資格制度を基本とした賃金制度のもとでは、従業員の年齢構成高齢化は総額人件費の上昇をもたらす。優秀な従業員により多くの賃金を支払い、かつ総額人件費を抑えるには、賃金体系の改訂が不可避である。具体的には、「成果」の低い従業員の賃金を下げ、それを原資として、優秀な従業員の賃金を積み増すことになる。

（2）差をつけることへの納得性について

「差をつける人事制度」は、企業側だけでなく従業員も望んでいるように見える。しかし、従業員がこの制度を受け入れる場合、差をつける理由が明確に説明されることを前提としている点を忘れてはならない。差をつける根拠を曖昧にしたままで差をつけてしまうと、一部の従業員の労働意欲は高まるかもしれないが、その他の従業員が意欲をなくしてしまい、全体として企業の力を落とすことになりかねないからである。

賃金制度が従業員の仕事に対するモチベーションを高めるように機能するには、以下の表にあげた「3つの納得性」、つまり、制度自体に対する納得性、制度の運用に対する納得性、賃金水準に対する納得性、が確保されることがポイントになる。

表１ 賃金をめぐる3つの納得性

１．制度自体に対する納得性

（1）制度の作り方

①現場実態を反映している → 現場実態を知っている者が制度作成に関わっている

②従業員の声を聞いている → 決定までに従業員の意見を言う場が用意された

③これまでの賃金制度が抱えていた問題を解決する仕組みを持っている
→ 旧制度の問題点を的確に整理し、問題解決の仕組みが明確に用意されている

（2）制度の内容についての理解

①内容について十分な説明がなされている → 説明会、文書資料、Q&A

②自分自身の賃金がどういう影響を受けるかについて理解している

２．制度の運用に対する納得性

（1）評価制度の運用

①評価者に対する信頼 → 上司とのコミュニケーション

②評価基準についての理解 → 目標管理制度における目標の妥当性

→ 職場の中での仕事の配分方法＝自分が得意とする仕事か否か

③評価結果についての説明

→ なぜそのような評価になったのか、これから何をすれば評価が良くなるのかについての説明

④評価制度に対する信頼

→ 考課者訓練の定期的な実施

→ 第一線の管理職にとって使いやすい仕組みであること

（2）評価結果と賃金・ボーナスの結びつけ方

①平均的な評価をとった場合との差を理解している

②前年よりも金額が下がる場合、その理由を理解できる。また、どうすれば回復できるのかについても示されている。

３．水準に対する納得性

（1）社内での比較

①同期入社者との比較

②他の部署で同じような仕事、同じ等級の仕事をしている者との比較

（2）世間相場との比較

①人材紹介会社による市場価格

②社外の友人との比較

（3）担当している仕事への満足度との関連

①自分が担当している仕事への満足度
→ 自分を成長させてくれる仕事、もっと価値の高い仕事へとつながっていくのであれば、現状が少しくらい低くても納得できる

第３章 「能力主義」の整備としての「成果主義」人事制度

近年の賃金制度の改訂は、「成果主義」を重視するものであると言われ、当事者もそのように主張しているケースが大半であるが、これらを分析すると、「成果主義」への改訂とは、実は「能力主義」賃金制度の整備あるいは徹底である姿が見えてくる。ここでは、その意味することを、こうした視点から示すことにする。

（1）実際の企業の賃金制度改訂事例が示したこと

「成果主義」人事制度の先進事例として注目を集めてきたある企業では、以下のような大きな問題を抱えていることが顕在化した。

つまり、「達成しやすい目標を設定する傾向がみられること」、「自分の業務の目標に関係ないものは余り関わりたくない傾向があらわれていること」、及び「一応の目標が達成できれば、それ以上のチャレンジをしないという傾向」などが生じたという。言わば、自らの能力をできるだけ継続的に高め発揮させようとすることや職場のあるいは集団での仕事の達成に積極的に関わる意欲が低下することになり、個人レベルでも職場レベルでもさらには企業全体にとっても、従業員の意欲を組織し、高い「成果」を生んで企業業績の向上を図ろうとするねらいと齟齬をきたすことになったのである。

よって、これらの問題点を改善すべく、個別業務目標としてチャレンジングな目標設定を行うこと、そうした目標を達成できなくても「業務遂行時のプロセスを評価する」ことで意欲を組織することとした。また、個別業務目標ばかりでなく、「行動様式・行動の規範・能力開発」さらには個別目標外の成果や全社目標への取り組みも評価するように変えることとした。これは、既知の個別業務・職務の範囲を越えて幅広く目標を考慮し、しかも行動結果にとどまらない行動プロセスや能力開発を含む評価をすることで、継続的な能力向上・発揮を組織し集団的な業務遂行をも円滑にしようとするものであったといえよう。

これらを見ると、個人目標以外の集団的な目標への関与やより高い能力の形成と発揮を継続的に追求することが、日常の業務においても重要であることが自覚され、その結果、修正された制度は、「成果主義」というよりも再び「能力主義」的人事制度に大きく近づくことになったといえる。

（2）残されている重要な論点

今後検討すべき重要な論点に管理職（者）問題がある。人事制度の一連のプロセスを規定するのは、管理職（者）による運用である。日本の管理職は、従来その業務の多くを業務管理と実務に割いてきた。すなわち、部下の管理業務そのものは、どちらかといえば片手間的な状況にあったと言って良い。目標管理や人事考課の厳格化が進められる中で、管理職には相当なタスクとプレッシャーが課せられる状況が生まれている。しかも、彼らに対する評価方式は結果業績を問う状況が広く見られるようになった。

運用の担い手である管理職をめぐってどのような問題があるのかを解明しなければ、実効ある対応策を策定できないのではないか。管理・監督者には、組合員も非組合員もいるとすれば、それぞれへの対応策が求められよう。実は、この課題は古くて新しい問題である。既に能力主義管理の導入時にさんざん問題になりながら実質的に手がつけられず、問題は先送りされてきた。近年では、管理職層において結果業績を求める「成果主義」が広がっているだけに、部下にも早期に結果を出すことを求めがちにもなろう。他方、今回の制度改訂後でも、運用によっては旧制度と同じ運命をたどる可能性も少なくない。

また、労働組合の立場からすれば、人材の能力を大切にして、それを伸ばし活かしぬく真の能力主義への改革へと取り組むことが求められるのではないか。環境変化の中で企業業績が変動し、その時々の経営目標にぶれがあろうとも、最後は普通の組合員たちのより良い仕事及び生活を望む善良さこそが企業及び日本経済の活力の源だからである。現下のパフォーマンスに問題があろうとも、その善良さに依拠した能力向上と発揮にこだわり続け、それを組織する上で必要な改革こそが求められていよう。

第4章 組合員の賃金制度に関する認識と賃金関数
－2004連合生活アンケート票に基づく実証分析－

（1）問題意識及び仮設

ここでは、2004連合生活アンケート票によるデータを利用して賃金関数を推定し、適用されている賃金制度によって、その決定要因に差異が生じているか否かを検証する。

賃金制度に関しては、年功型、能力主義から成果主義への移行が主流といわれつつも、その実態は一様ではなく、相当の認識の違いがあることが示唆されている。成果主義賃金制度が適用されれば、年齢や勤続年数などが賃金に及ぼす影響は縮小し、基本的には無関係となるはずであるが、果たして本当にそうなのだろうか。業種や規模といった企業属性によって、その状況が異なり得ることも容易に想定される。

2004連合生活アンケート票では、サンプルとなった組合員の年間賃金総額、月間所定内賃金をはじめ、性別、年齢、勤続年数、学歴、採用形態、職種、居住地などの個人属性に加えて、所属企業・事業所の業種、規模、および自らが認識している「賃金決定の仕組み」が明らかにされている。そこで、賃金制度に関する回答（①年齢や経験を重視した典型的な年功型賃金制度・②本人の能力を重視はしているが年功的な賃金制度・③本人の職務遂行能力や実力を重視した能力主義賃金制度・④年齢や勤続年数は殆ど考慮しない成果主義賃金制度）毎に、その決定要因の及ぼす影響にどのような差異が生じているかを観察した。

本稿では、分析の端緒として、「公営・公務（国営・公営企業・特殊法人）」を除く全業種を対象とし、時間外手当、一時金を含む「年間賃金総額」と、時間外手当、通勤手当を除いた「月間所定内賃金」の二通りの賃金を補完的に用いて推定した。

また、賃金制度に関する回答は、あくまでも組合員の主観に基づく認識であり、実際に適用されている賃金制度とは異なっている可能性が否定できないため、

「人事評価（個人査定）に関して、あなたが知らされている情報は何ですか。」という設問に対して、「A 評価の対象となる項目」「B 評価者や評価決定等評価の手順」「C 評価点の付け方等評価方法の内容」「D 評価結果を処遇（昇任・昇給等に結びつける考え方・基準）」「E 評価結果（評価点）そのもの」の全項目に関して「きちんと知らされている」または「少しは知らされている」のいずれかを選択したサンプルを賃金制度について熟知している者と判断し、推定した。

（2）推定結果及び考察

推定結果からは次の3点の知見が得られた。

まず第一に、賃金制度の変化、つまり年功型賃金制度から成果主義賃金制度への移行に伴って、主たる決定要因であった年齢や勤続年数などの影響力は縮小するはずであるが、そのような傾向は観察されなかった。性別も同様である。これは概ね成果主義へ方向付けられた企業の賃金改革への取り組みに、安易に予想されるような実態が伴っていない可能性が高いと思われる。

第二に、性別、年齢、勤続年数、学歴、採用形態、職種、居住地などの個人属性、及び所属企業・事業所の業種、規模、といった説明変数の大半が、①～④の賃金制度に対し、同じような影響の傾向を有するのに対し、採用形態、職種に関する説明変数の傾向が異なっている。つまり、「中途採用」（採用形態）、及び「営業・販売・サービス職」・「事務職」（職種）に関し、「④年齢や勤続年数は殆ど考慮しない成果主義賃金制度」以外の賃金制度では負の効果を有するのに対し、この「成果主義賃金制度」においては正の効果を有することから、採用後即成果をあげることを期待され、成果が見えやすいサンプルほど、賃金面でもそれなりに厚遇されていることがうかがえる。

第三に、傾向は変わらないものの、大きさの変化が顕著な例として学歴、企業規模に関する説明変数が挙げられる。前者は、特に「③本人の職務遂行能力や実力を重視した能力主義賃金制度」における正の効果が目立ち、後者は「④年齢や勤

続年数は殆ど考慮しない成果主義賃金制度」で正の効果が拡大している。

以上の分析の限りでは、適用されている賃金制度によって、賃金決定要因が明確に異なるという結論には達することができなかった。むしろどれだけ賃金改革が叫ばれようと、実態はさほど変わらず、表面的な動きにとどまっているという見方が優勢にならざるを得ない状況にある。

しかしながら、当分析で得られたいくつかの知見が示唆するように、企業属性および組合員の個人属性による差異が見込まれることから、属性コントロールをより丁寧に行った上で、その事実を最終報告に向けて確認する必要があろう。

ＨＰ ＤＩＯ目次

ＨＰ ＤＩＯ目次

書評 BOOK REVIEW

『トヨタ労使マネジメントの輸出－東アジアへの移転過程へと課題』

願興寺 【ヒロ】（月へんに告）之 著

（ミネルヴァ書房）

「日本的たるもの」とは何か。「日本的たるもの」をいかに伝えるか。

1980年代以降、日本的経営の海外移転に関する研究が行なわれてきたが、本書は日本的経営の中でも特に「労使関係」に注目し、その中で「日本的たるもの」とは何か、そしてそれがいかに東アジアの国々に移転されていくのかを検証している。また、戦後日本の労使関係形成にかかわる資料の分析とトヨタグループ各社・労働組合、そして移転先である東アジアでの丹念な聴き取り調査をもとに分析が行なわれており、本書に掲載されているトヨタ労使、現地事業所に関する資料はとても興味深い。

本書は、日本の基幹産業の1つである自動車産業を代表し、1980年代から一貫してその高いパフォーマンスを支えてきた「トヨタ自動車」の労使関係を日本的労使関係の1つの典型と位置付け、日本企業の海外移転が急速に展開している東アジアの国々への「日本的労使関係」の移転可能性について、実証的に明らかにすることを試みている。中でも、日本的労使関係の基礎的条件とされる「（労働者の）高いモチベーションと（生産性・品質などの）高いパフォーマンス」を引き出すマネジメントシステムに着目している。

また、トヨタ自動車の歴史的形成過程から日本的労使関係を構成する要素を抽出し、その要素として、

①理念：労使相互の信頼と労使それぞれの目的実現にむけた手段としての協力持続的関係
②組織運営：労働組合が企業内労働者の絶対的多数の利益を代表し、労使対等を基本に民主的運営を実現
③基礎を成すマネジメントシステム：高い品質、生産性とモチベーション持続のためのマネジメントシステムの構築
を挙げ、これら3つの構成要素を軸にインドネシア、タイ、中国の3つの国々において日本的マネジメントシステムの移転の過程と移転に関する難しさを検証する。

筆者の分析によると、日本的労使関係の移転可能性の1つ評価軸である「理念」の移転については、すでにインドネシア、タイ、中国の各国各地域の事業体で受容可能性が確認されているが、「組織運営」、「基礎を成すマネジメントシステム」の移転は国によって状況は異なる。

「組織運営」については、民主的労働組合の組織化とそれを前提とした労使協議制の運営が喫緊の課題であり、日本の組織運営のノウハウ、モデルの提示が必要であること、また「基礎を成すマネジメントシステム」については、各国の実情に応じた段階的な移転が必要であり、各地域の文化・意識の違いを考慮してシステムの運用を行なわなければならないこと、が提示されている。

筆者の言葉を借りると、東アジア各国への労使関係の移転は、「ゼロからの日本的システムの移植」である。東アジアに「日本的たるもの」を移植するーこれは、日本における労使関係、労働組合のあり方を再確認する作業にもなるのではないだろうか。（後藤）

	トヨタ労使マネジメントの輸出 ―東アジアへの移転過程と課題― （ミネルヴァ書房） １９４７年 愛知県生まれ １９７０年 名古屋大学法学部卒業 トヨタ自動車株式会社入社

２００４年 同志社大学 大学院総合政策科学研究科

博士課程後期課程修了

博士（政策科学）

現 在 （財）中部産業・労働政策研究会

専務理事、事務局長兼研究統括

椙山女学園大学文化情報学部 非常勤講師

東海学園大学大学院経済学研究科 非常勤講師

著 書 『自動車産業の特質と課題』単著、

（財）中部産業・労働政策研究会、１９９４年

『企業人と企業家』共著、青山社、２００２年

『日本の雇用システム』共著、中央経済社、２００２年

ＨＰ ＤＩＯ目次

ＨＰ ＤＩＯ目次

経済の動き

国際経済の動き

国内経済の動き

国際経済の動き

世界の景気は着実に回復している。

（アメリカ）

消費は緩やかに増加しており、景気は拡大している。物価はコア物価上昇率が緩やかに上昇する動きもみられる。

6月29、30日に開催された連邦公開市場委員会（ＦＯＭＣ）においては、フェデラルファンドレート誘導目標水準を0.25％ポイント引き上げ3.25％とするとともに、現行の金融緩和政策の取りやめは慎重なペースで行うことができるとの方針が引き続き示された。

（アジア）

中国では、景気は拡大が続いている。固定資産投資の伸びは、依然として拡大が続いている。マレーシアでは、消費が増加するなど、景気は拡大している。台湾では、景気は拡大している。タイ、シンガポールでは、景気の拡大は緩やかになっている。韓国では、景気の回復は緩やかになっている。

（ユーロ圏・イギリス）

ユーロ圏では、景気は緩やかに回復している。ドイツでは、景気の回復は緩やかになっている。輸出が増加する一方、消費は弱い動きが続くなど、内需の回復が遅れている。フランスでは、消費が緩やかに増加するなど、景気は緩やかに回復している。

英国では、消費の伸びが緩やかになる中で、景気は回復している。

国内経済の動き

（経済の基調）

景気は、弱さを脱する動きがみられ、緩やかに回復している。

・企業収益は改善し、設備投資は緩やかに増加している。
・個人消費は、持ち直している。
・雇用情勢は、厳しさが残るものの、改善に広がりがみられる。
・輸出、生産は横ばいとなっている。

先行きについては、企業部門の好調さが持続する中で、家計部門も改善しており、世界経済の着実な回復に伴って、景気回復は底堅く推移すると見込まれる。一方、情報化関連分野でみられる在庫調整の動きや原油価格の動向等には留意する必要がある。

（雇用情勢）

雇用情勢は、厳しさが残るものの、改善に広がりがみられる。

完全失業率が高水準ながらも、低下傾向で推移し、賃金も緩やかに増加するなど、雇用情勢は、厳しさが残るものの、改善に広がりがみられる。

完全失業率は、5月は前月と同水準の4.4%となった。雇用情勢の改善を受けた労働市場への参入がみられ、就業者、完全失業者ともに増加した。一方、15～24歳層の完全失業率が高水準にあるなど、厳しい状況もみられる。

新規求人数は横ばいとなっている。有効求人倍率は上昇傾向となっている。また、雇用者数は増加している。製造業の残業時間は緩やかに減少している。企業の雇用判断については、過剰感が解消され6月は過不足ゼロとなっている。

賃金の動きをみると、定期給与は労働需給の改善に伴いフルタイム労働者が増加していることから緩やかに増加している。

（内閣府・「月例経済報告」平成17年7月12日参照）

ＨＰ ＤＩＯ目次

ＨＰ ＤＩＯ目次

事務局だより

【６月の主な行事】

6月1日 労働市場のマッチング機能強化に関する調査研究委員会

（主査：大橋 勇雄 一橋大学教授）

2日 労働組合調査パーソンのための必須実践統計解析パイロット講座

8日 所内会議

10日 労働契約法制研究委員会 （主査：毛塚 勝利 中央大学教授）

20日 人口減・少子化社会における経済・労働・社会保障政策の

課題に関する研究委員会

（主査：小峰 隆夫 法政大学教授）

21日 企業の社会的責任と労働組合の課題に関する研究委員会

（主査：稲上 毅 法政大学教授）

22日 現代福祉国家の再構築シリーズⅢ

最低生活保障制度の国際比較に関する研究委員会

（主査：栃本 一三郎 上智大学教授）

研究部門会議

23日 労働組合調査パーソンのための必須実践統計解析パイロット講座

24日 現代日本の賃金制度の現状と展望に関する研究委員会

（主査：石田光男 同志社大学教授）

労働者自主福祉活動の現状と課題に関する調査研究委員会Ⅱ

（主査：丸尾 直美 尚美学園大学教授）

27日 経済社会研究委員会 （主査：貞廣 彰 早稲田大学教授）

【編集後記】

現在、当総研では新年度の研究テーマについて議論している最中であるが、この議論からは、当総研及び労働運動を取巻く状況が抱える様々な問題点が垣間見える。今後はこうした複雑かつ困難な問題に対し、これまでとは異なる視点や切り口で研究活動を進めることが重要となるが、微力ではあるが精一杯の力を注いでいきたい。（松）

ＨＰ ＤＩＯ目次