DIO

DATA資料　INFORMATION情報　OPINION意見

連合総研レポート
2010年2月1日
No.246

CONTENTS

特集

労働条件底上げのための基盤づくり

中小企業の技術と人材育成

中沢　孝夫……4

寄稿

労働条件の底上げに関する労働組合の役割と公共政策

浦川　邦夫……8

巻頭言……2

リーダーシップとは？
――デフレからの脱却

視　点……3

社会的企業は時代閉塞の突破口となりうるか

報　告……10

2010年度日本経済の展望（改定）

研究ノート……15

交渉内容別に見た労使協議制度の運用とその効果
－「問題探索型」労使協議の分析－

今月のデータ……18

厚生労働省「平成21年労働組合基礎調査結果の概況」
1975年以来の組織率上昇

事務局だより……20

ホームページもご覧ください　http://www.rengo-soken.or.jp/

巻頭言

巻頭言

リーダーシップとは？
――デフレからの脱却

連合総研理事長
草野忠義

またぞろ、リーダーシップ論がかまびすしくなってきた。政治の潮流の変わり目や経済の長期低迷、あるいは社会不安が大きくなるといつものことだが、リーダーシップが議論となる傾向がある。

はるか昔に聞いた話を思い出した。それは昭和の時代に（平成も22年を迎えるとそういう表現も許されると思うが）某省の先輩後輩に当たる関係のA氏とB氏のやり取りである。先輩のA氏（その直後代議士となり、のちに総理大臣に就任）が国会議員に出馬することを聞いた後輩のB氏（この人もいずれ総理大臣に就任）が「貴方のような哲学のない人が政治家になるのは世の中にとって良くない」という主旨の話を面と向かって箴言（しんげん）した、という話である。また、これはそのだいぶ後の時代の話であるが、某新聞記者（政治担当のベテラン記者）から、当時与党のC氏（後に総理大臣に就任）が同僚のD氏を評して「Dさんは政策にもめっぽう強いし、後輩の面倒見も良いし、評判も大変によろしい。しかし彼から総理大臣になったら何をやるのか、ということを聞いたことがない」と言ったという話を、直に聞いたことを思い出した。

この二つの話は、まさにリーダーシップ、とりわけ政治のリーダーシップ論の真髄をついているのではないだろうか。リーダーに求められるのは最低限でも、第一にしっかりとした「哲学」を持っていることだろう。第二には、リーダーになったら何をやるのかという確固たる「目標」「目的意識」を常に準備していることである。そして第三に、常に「夢」あるいは「ロマン」を持ちながら、一方で現実を冷徹に見据える素養を涵養（かんよう）しておくことを挙げたい。第四には、国民の大多数を理解・納得させる「説明能力」「説得力」を併せ持っていなければならないと思う。最後に敢えて付言すれば、「泣いて馬謖を切る」という意味での「勇気」を備えていなければならないであろう。これを全て有しているような人物はそう簡単には見つからないが、一旦リーダーになった以上は、それに向かって渾身の努力を継続していくことがリーダーとしての義務である。我が国が長期の景気低迷で、国民生活の先行き不安のみならず、現状においても格差の問題や雇用不安で多くの国民が悩み苦しんでいる時こそ、このようなリーダーの輩出が求められており、だからこそリーダーシップ論がかまびすしくなっているのであろう。

リーダーとは一国のトップのみならず、野党を含めた政党のリーダー、経営責任者、そして労働組合、諸団体のリーダーを指すものと理解していただきたい。世の中の危機を解消し、将来に向けて明るい道筋を示すのがリーダーの責務であることを考えれば、まさに今こそ真のリーダーを皆が待ち焦がれていると考えられる。

加えて言えば「合成の誤謬（ごびゅう）」を解決するのもリーダーの役割である。行政でいえば、各省庁それぞれにとって良いと思われることも、政府全体としてはどうなのか。経済でいえば、個々の企業にとって良いと思っていることが、経済全体にとってはマイナスではないのか、そこで働く従業員やその家族にどのような影響を与えているのか。などなど様々な分野で「合成の誤謬」と思われる現象が散見される。とりわけ、現在の日本経済にとっての最大の課題は「デフレからの脱却」であることは大方の一致した見方である。このデフレ現象も合成の誤謬がもたらしていると言っても決して過言ではないと考えるのは私一人だろうか。エコノミストと称される人の中には「デフレにも良いデフレと悪いデフレがある」などと高言する人も見受けられるが、果たしてそうか。筆者は決してそうは考えない。デフレ脱却に向けて、今こそ全ての英知が結集されなければならないし、そのためのリーダーの責務は極めて大きいことを強く訴えたい。

視　点

社会的企業は時代閉塞の突破口となりうるか

「時代閉塞」――いまの日本社会を目の当たりにすると、かつて石川啄木が使ったこの言葉を思い出す。景気の本格的回復の糸口がなかなか見つからないなかで、求職者たちは安定した仕事に就くことがますます難しくなり、日常生活が困窮化していく。さらには、画期的な政権交代は実現したものの、ただちに情勢が好転するわけではないため、人びとの政治への信頼はなかなか回復しないといった現状は、まさに「時代閉塞」といえる。

啄木はこのように述べている。「我々は今最も厳密に、大胆に、自由に『今日』を研究して、其処に我々自身にとつての『明日』の必要を発見しなければならぬ。必要は最も確実なる理想である。」（『時代閉塞の現状――強権、純粋自然主義の最後及び明日の考察』より引用）

いまの生活のなかで「必要」とはなにか。いいかえれば生活を充実させる必要条件はなにかをまず考えてみたい。ひとつは、保育、介護、環境保全などに関する社会サービス、もうひとつは、所得を得る方法としての雇用・就業である。

ここで、とりわけ問題にしなければならないのは、雇用・就業機会をどのように創出するかという点である。政府は、昨年末に発表した新成長戦略（基本方針）のなかで、2020年までに環境、医療・介護・健康、観光の3分野で約476万人の雇用を創出する目標を掲げた。どのような産業分野でどのくらいの規模の雇用を生み出すかという数値目標を示すことも重要であろうが、同時にそれを実現するための有効な具体策を早急に検討する必要がある。

その方策のひとつとしていま注目されているのが、社会的企業である。社会的企業とは、貧困撲滅や社会的包摂などの社会的目的をもって収益事業を行うビジネスモデルであり、欧米を中心に発展している。その組織形態は、協同組合、NPO、ボランタリー組織などの非営利組織もあれば、会社形態もある。事業活動の内容も多様である。

社会的企業が地域に根ざした事業活動を展開している場合、機動的に活動するため事業規模はさほど大きくないことから、一事業体あたりの雇用・就業機会の創出の規模には限界がある。しかし、地域のなかでこのような事業活動が着々と増えていけば、さまざまな効果が期待できる。

たとえば、地域住民に対して、有給の雇用・就業機会を提供することはもちろん、その地域でニーズの高い財・サービスを提供することができる。つまり、それは需要を喚起し、疲弊した地域経済を活性化させること、労働市場への参加を促すことにも結びつく。

もうひとつは、社会的企業を通じて地域のなかにソーシャル・キャピタル（人間関係資本）、すなわち人と人、あるいは組織と組織とのネットワークを構築することができる。そうしたネットワークの活用により、事業展開がさらに促進されることになるし、人びとの社会参加が進み、壊れた地域コミュニティの回復にもつながる可能性は高い。

日本でも社会的企業が普及しつつあるものの、これらを育成し支援するような制度的枠組みはないにひとしい。生活のなかの「必要」を充足するため、新たな制度的枠組みを検討する一方で、労働組合や労働者自主福祉団体が、これまでに培ってきたネットワークを活用し、自らこうした事業活動を行う、あるいは支援する必要性も高まっているといえる。欧米の経験をそのまま日本に移植しても成功するとはかぎらない。雇用創出を実現するための手段として社会的企業を定着させるには、乗り越えなければならない多くの課題や問題点があるだろう。いまこそ本格的に、日本における社会的企業の可能性を検討すべきではないだろうか。

（大熊猫）

特集 労働条件底上げのための基盤づくり

労働条件の底上げを図るためには、良い人材を育成する仕組みづくりと政策・制度充実の両面からの支援が不可欠だ

寄稿

中小企業の技術と人材育成

中沢　孝夫
（福井県立大学特任教授）

ポンチ絵を描く能力

先日、岐阜県の美濃市で園芸用の苗を育てるときなどに使うプランターや家庭用の園芸品の成形加工をするメーカーを訪ねた。もともとは和紙を漉くのが盛んな地域だったが、近年の需要減でいまでは和紙の生産は「伝統芸能」的に残っているだけである。多くの生産者は新しい地場産業としてのプラスチック成形による園芸用品へと転換しているのだが、その中心となっている工場主に話を聞いたのだった。

その工場は売り上げの20%くらいが国内で生産され、残りは上海近郊の中国工場で作っているとのことだった。日本でつくるのは、売れ筋の様子を見ながら急ぎで対応する必要のある、いわゆる「即応品」と、新作の商品が中心とのことである。コストを考えたら中国が安いのだが、どうにも新作は無理だというのである。

たとえば、「岐阜あたりの金型屋さんだと、必要とする新しいプランターのイメージを雑談で伝えれば、その場で『型』のポンチ絵を描いてくれて、あとは寸法を決めればよいのですが、上海あたりの中国人が経営する金型屋に行って、仕事を頼むと、図面をくれというのです。冗談ではない。図面なんか書けませんよ。それは型屋さんの仕事だと思っています」というのである。なるほどよくわかるのだ。金型屋としての蓄積の差があらわれるのである。

日本の場合、1960年代の高度成長期に、地方から都会にやってきた若者たちが、仕事を覚えてどんどんと独立した。もちろん独立は歓迎された。ライバルができるということではなくて、「最もアテになる協力メーカー（下請け）」の誕生を意味したからである。

独立した職人たちは、汎用機からＮＣへの転換を経ながら、順々に階段を上がるようにして技術を向上させた。家電もクルマもここ40年から50年の間に飛躍的に製品が変化（向上）したが、その背景には当然40年、50年とかけた技術の向上も伴っている。

しかし中国などの場合は、成長が急速すぎて、技術教育のシステムがまだ開発されていない工場が多いのである。だから日本では当たり前のこと、つまり相手の話を聞きながら、完成品のスケッチ（ポンチ絵）を描くようなことができないのである（もちろんいつかは追いつくだろうが、こちらもまたその間に前進していよう）。

「新しい仕事」をつくる人

いうまでもないことだが、ビジネスで大切なことの一つは取引先の要望への対応だ。それは潜在的な期待への対応力も含まれる。たとえばどんな職場にも「いつもの仕事」と「新しい仕事」の二つがあるが、さしあたっての経営を成り立たせているのは「いつもの仕事」だ。しかし将来に向かって事業を継続させるには、「新しい仕事」の創出・開発が必要である。

といっても「いつもの仕事」も不変ではない。「改善」といってしまうとあまりに簡単なことのように思えてしまうが、日々の仕事のプロセ

スを「より良く」することも「新しさ」の一つともいえよう。たとえば「早くできるようになる」「品質が安定する」「コストダウンを図った」といった結果がでれば、それは「新しい」といえるのである。ただし日本のものづくりの現場では、そうした「改善」が取引の前提になっているが故に、「いつもの仕事」は価格が低下し陳腐化するのである。それゆえ職場ではたえず付加価値の高い「新しい仕事」の創出・開発が求められているのである。

それをプロセス・イノベーションとプロダクト・イノベーションとに分けることができるが、両者の関係はいうまでもなく密接だ。工場で一人前といわれる人、あるいは「なくてはならぬ人」といわれるのは前述の金型屋さんの例でいえば、相手の話を聞きながらその場でポンチ絵を描ける人のことである。つまり「取引先からの相談に乗れる人」ということである。そういう人は「いつもの仕事」の改善と「新しい仕事」の創出の両方に取り組めるのである。そのような人は場合によっては、「こんな製品が欲しいのではありませんか」と相手方に案件を持ち込んだりもできるのである。このような能力のある人は経験的な蓄積が大きいのだが、意識的な努力抜きにはこうはならない。

この「新しい仕事」ということに関連して、もう少し開発の事例を紹介しよう。たとえば塗装機のノズルなどを作っている横浜市にある25人ほどのメーカーに、大手自動車メーカーから「塗装工の技能の善し悪しで仕上がりが異なるのではなく、だれがやっても同じ仕上がり結果の出る塗装機はないものか」と相談があったとき、開発の責任者は即座に「わかりました」と返事をして、数ヵ月かかったが「引き金からノズルの穴」までの工程を点検し直し、「だれがやっても同じ塗装ができる」という「再現性」を作り出せる塗装機をつくったという。

あるいは福井県の鯖江市にあるチタンの微細加工が得意な工場をみると、インターネットを通して、全国からさまざまな依頼が届いている。チタンは軽くて丈夫なのだが、切削すると熱を出すので加工しにくいのが特徴だ。だからクルマに限らず航空機から医療機器まで、多様なジャンルの業界がチタン加工の技術を求めている。その鯖江市の工場では、かつては地元の産業である眼鏡のフレーム用のネジ加工などをしていたのだが、いまではその仕事は全体の中で占める比率はわずかである。

このように「どうにかならないか」といった問い合わせがあったとき、すぐにでも取りかかれる能力をもっている人が一人前といわれる人である。それにはＮＣの工作機械の徹底した知識が必要だ。慣れた仕事ならデータがあるが、新しい材料や形状の場合は経験的な知識がものをいう。加工結果を「想像」し「創造」することが求められるのである。

現場でのそのような技術・知識は個人差が大きいことはいうまでもないが、次に課題となるのは「向上心」である。誰にでも「一人前になろう」とする向上心があれば問題はないが、なかなかそうはいかないのが職場の実際だ。もともと本人に成長しようとする意思がないと、人材の育成は成り立たないのである。

良い会社というのは人を育てる仕組みをもっているものだが、より高いレベルの仕事能力の獲得に向けて人々が努力するには、経営者や経営管理者による、「本人の成長意欲」を担保する、それなりの努力あるいは仕掛けが必要である。それは賃金であったり社内の身分（地位）であったりもするが、基本は信頼関係と評価である。とくに中小企業の場合は、今回のリーマンショック後の景気後退などを経験すると、仕事が職場からかき消えてしまい、従業員の目から見ても「会社と自分たちの生活はどうなるだろう」といった気分に襲われるので、自分でスキルを向上させ付加価値を高めることの必要性を実感するのである。

目標管理といってしまうと少し違うような気がするのだが、全体のスキルを向上させるには、まず経営者が企業としての目標（経営方針あるいは経営計画など）を示し、次に部署毎あるいはチーム毎の目標を立て、次に個々人の到達目標を定める。そして全体の工程表をつくるのが一般的である。

人材の育つ計画あるいは手順

たとえば、前述の塗装機の改善に取り組んだメーカー（社名・東京ダイス）の場合は、もともと大型の計測器などにつかう超硬素材の研磨や穴開けなどの技術をもっている会社だが、この会社の「技術向上」に向けたプログラムを見ると次のような手順となっている。

まず社長さんは次のような方針を立てた。「仕事の将来性ということで、技術よりも価格と納期が競争の条件となっている製品群については、経営資源を投入するメリットは小さい。それに対して耐久性や超精密度など、付加価値を要求する製品は、技術の優劣が競争条件なので、企業価値を高めるために必要な投資を行う。また技術陣だけではなく、営業も技術的な知識が高い人間を育てる必要がある」と。

このようなコンセプトによって作られた「経営計画書」が社員に示され、次にそれぞれの社員から、経営計画に沿った「自己改革」のプランが上げられる。それは次のようなものである。

たとえば入社したての新人は次のような目標を掲げる。「①使用する機械の基本操作と知識を身につける。②工具や加工材料の基礎知識を覚える」

すでに数年働いている人物は「①新しい機械のソフトを利用して、三次元加工を試みる。②日常的な仕事の加工方法の見直しやプログラムの変更などを検討し、仕事の時間短縮（工数削減）を図る。③図面内容の理解度を高める。④まだ使ったことのないＮＣ旋盤のプログラム入力や操作を覚える」という目標をたてる。

勤続10年を超えたようなベテランになると「①自分が手がけてきた製品の作業手順書をつくり、後輩へ技術の継承をする。②微細放電加工後の内径ラップ加工に挑戦する。③現在はφ0.08まで可能だが、それ以下の径がラップできるように挑戦する。④不良が起きにくく加工しやすい治具の改良や、測定が困難な製品を簡易測定できる検査用治工具を考える」といった目標が立てられる。

そして管理職クラスになると「①将来の主軸となりうる微細切削加工について、各担当者から情報収集を行い研究の方向性を構築する。②国内の加工技術レベル及び切削工具の調査。③現行設備での切削試験。④三つの製品を重点に加工時間の短縮を図る」といった項目が並ぶ。

それぞれが自分の置かれている立場と目標とすべき位置を明瞭に理解しているのである。もちろん社長を中心とした周辺との相談や助言があるにしても、技術を向上させる方向がはっきりしているのだ。

昔はよく、「技術は盗んで覚える」とかいわれたが、実際には手をとって教え、覚えるのが普通だった。工場で経験を積んだ技術者に聞くと、教えるのが下手な人間は自分でも良く分かってない場合が多かったというのである。つまりよく分かっている人は説明能力もあるのだ。

しんどい時間と達成感

このようにして各人が仕事の相互関係の中で技術を高めていく工場の場合は、当然のことだが長期雇用を前提としている。短い時間では技術の向上は望めないからだ。

市場競争とは「昨日までの商品との差別化」の日々である。新しい商品はデザイン、品質、価格、機能・用途などさまざまな変化を遂げるが、その重要な基礎の一つが技術革新である。技術革新の多くは、素材やその加工方法の変化が伴う。その変化は工場の人々の能力の成長を促す。あるいは別の言い方をするならば、工場の人々は自分を進化・成長させなければ生き残れないのである。むろんどんな業種でも同様だろうが、継続する仕事というのは、その内部でどんどん変化をしている仕事であると筆者は思っている。

もちろん世の中の仕事というものは、クリエィティブでエキサイティングなものばかりではない。というより多くの仕事、あるいは仕事の多くは、さしあたっては「楽しくない」ものだ、といってよい。しかし仕事上での達成感や満足感といったものは、地味なレンガを積み重ねる

ような日々の上に成り立っているものである。たとえば超硬の素材に、50ミクロン、40ミクロンといった穴あけに取り組む作業はしんどいものである。しかしそれが新しい製品がマーケットに届けられるためには必要条件であるし、しんどい時間を経過しているが故に達成したときの喜びもおおきいのである。

繰り返していうが、良い会社は人を育てる仕組みをもっている。付加価値の生産は結局のところ人がもたらすものなので、何らかのかたちで、人間の能力を育て、成長させることを意識的に行っていない企業は継続することができないといってよい。

もちろん経営資源というものは人材だけではなく、何らかの形で同業他社との間で差別化された経営資源を持っている企業は生き残ることができるのだが、工場の場合のそれは固有の技術なり技能であることが多い。それゆえ長く経営を継続している企業は技術や技能というものを上記の事例のように意識的に育てているのである。

技術をもつと生きられる

製造業に限っていうと、中小企業には大きく分けて二つのタイプがある。一つは市販品タイプの製品をつくっている企業で、もう一つはネットワーク型の企業である。このネットワーク型というのは、クルマとか家電といったいわゆる完成品のメーカーに、部品や資材を納入している協力メーカーのことだが、昔の言葉でいえばいわゆる「下請け」である。取引の現場では「下請け」という言葉は使われなくなってきているが、「下請け取引法」など法律の言葉が残っているので、マスコミなどではこちらの方が一般的かも知れない。

また、たしかに取引上は「優越的地位を利用した不当な取引」なども後を絶たないのであるが、実際の取引では、お互いが「アテになる相手」であり、場合によっては「なくてはならぬ」「代替のきかない」存在であるといってよい。つまり雑談をしているうちにポンチ絵ができるという頼りになる存在なのだ。またそうなるようにみな努力するのである。

もちろん技術的に優れていても生き残りに失敗する経営もある。たとえば典型的には投資の失敗である。筆者が20年にわたって定点観測していた大田区の金型屋さんが2年ほど前に廃業した。原因は燃料電池向けの機械装置への投資の失敗である。思ったほどには仕事が伸びなかったのである。

ではそこの従業員はどうしたろう。路頭に迷っただろうか。そんなことはない。技術のある人間はみなどこかに雇われた。ハローワークに行ってみるとすぐ分かる。失業率が5%を超え、若者が就職氷河期で凍えているような報道のなかで、ＮＣの工作機械を使いこなす人間は60歳になっても仕事はあるのだ。つまり雇用を守る上で大切なことの一つは「仕事を覚える仕組みづくり」である。

グローバル化の波のなかで大手企業が海外に工場を移転させるので、中小企業の仕事がなくなり、みな困っているかのような報道があるが、そのような事実はない。中小企業もどんどん海外へ行っている。かつて首都圏から東北へと場所を広げたように、中小企業もまた東アジア諸国に進出しているのである。

そうなると今度は、日本国内に仕事が残るのか、と心配する人が出てくるが、それも杞憂のようである。プラザ合意（1985年）のあとから、そのような心配がいつも語られるが、新しい仕事と技術が次から次へと生まれているのである。

2008年の秋からの大きな景気後退のなかで、この1年間はみなひどい目にあったが、2009年の11月ころから仕事は急速に復活している。むろん工作機械など設備系の回復は遅れているが、仕事の動きは明らかにでてきている。土日のほかに金曜日ともう一日の休みといった「ヒマな日々」は終わった。このヒマな日々を、技術の向上のために努力していた工場に飛躍するチャンスがやってきたのである。

2010年の春の職場では「賃上げは無理でも、今年の夏からボーナスがふえるだろう」という話題が登場するに違いない。少し減りすぎているのだから。

寄稿

労働条件の底上げに関する労働組合の役割と公共政策

浦川　邦夫
（九州大学経済学研究院准教授）

2008年9月に米国の投資銀行であるリーマン・ブラザーズが破綻し、世界的に金融不安が広がった。日本でも、輸出関連の業種や金融業、不動産業などを中心に多数の業種において株価の大きな下落を経験した。マネー経済の動揺は、実体経済にもマイナスの影響をもたらし、現在も様々な地域・産業で景気低迷の傾向がみられる。

2009年3月に厚生労働省が発表した「賃金構造基本統計調査の結果」によると、フルタイム労働者の2008年6月時点の平均賃金が、前年に比べて低下して、月額29万9100円であった。30万円を下回ったのは実に10年ぶりであり、労働者の賃金水準の下落傾向を印象づけた。背景には非正規労働者の拡大などがある。

また、直近の失業統計によると、2009年11月の完全失業率は5.2％（速報値）であり、完全失業者数は331万人と1年前に比べて75万人の増加となっている。特に、東北、近畿、九州・沖縄地方がそれぞれ約6％の高水準である。（総務省統計局の「労働力調査」による。なお、完全失業者数は13か月連続の増加である）

このように雇用環境が悪化していくと、個々の労働者の労働条件は一層不安定なものになる。仮に大リーグのイチロー選手のように、会社（チーム）にとって不可欠な人材であれば、不況期でも自力で良い労働条件を会社から獲得できるであろう。これは、自分一人で「労務を提供しない」と宣言するだけでも、会社に十分な圧力をかけられるためである。しかしながら、多くの労働者の場合は、会社に「辞めてやる」といえば、「はい、どうぞ」と言われてしまうのがオチであり、これまでの労働条件を維持することも不況期には難しくなる（大内伸哉著『雇用はなぜ壊れたのか』（ちくま新書）参照）。深刻なのは、最低限の生活に必要な賃金を長時間働いても得られないほどに労働がダンピングされているケースが広がっている点である。

したがって、仲間を集め、望ましい労働条件の獲得にむけて会社と交渉する「労働組合」の制度は、今日のような景気低迷下においては、多くの労働者にとって一層その存在意義が増すことになると考えられるし、実際に企業別の労働組合や、非正規労働者を中心としたユニオンの活動が、労働者の就労条件や労働者保護規定のあり方にも大きな影響を与えている。学問の世界では、ミルトン・フリードマンのように労働組合は経済効率を阻害するとして、その制度自体に否定的な見解を持つ者もいるが、労働者の基礎的な就労条件の確立に向けて労働組合がこれまで歴史的に果たしてきた役割を評価する声も大きい。

とはいえ、景気が低迷し、ワーキングプアの拡大が社会的に問題視されている状況下において、我が国の労働組合の組織率が国際的に見て低い水準にとどまっている点は注意を要する。厚生労働省の調査から近年の労働組合の推定組織率（雇用者数に占める労働組合員数の構成比）を確認しておくと、2008年における推定組織率は18.1％であり、2割を下回る低さである。パートタイム労働者や中小零細企業の労働者における組合加入率が非常に低いことなどがその背景にある。90年代半ば以降に非正規労働者が急増するなかで、ほとんどの労組が非正規労働者の組織化に消極的であったため、90年代初頭から現在にいたる約20年の間に組織率が8％程度下落している（ちなみに、ILOの統計

資料によるとスウェーデンなどの北欧諸国は、2000年代においても組織率が9割以上と非常に高い。イタリア、オーストリアは約4割、カナダ、イギリスは約3割の組織率である。米国、韓国は日本よりも低く、10%前後となっている)。

ただし、最大の産別労組であるUIゼンセン同盟は、組織内に流通、外食、介護、人材サービスといった非正規労働者比率の高い産業が多く含まれていることも影響し、非正規労働者の囲い込みが進んでいる。「週刊ダイヤモンド(2009/12/5号)」の記事によると、2008年度においてUIゼンセン同盟全組合員(約107万人)の44%がパートタイム労働者で占められている)また、最近はナショナル・センターの連合が2007年に非正規労働センターを設立するなど、非正規雇用問題の解決に向けてより積極的な動きを見せている。

ここでは、上記のような現状を踏まえ、労働条件の改善に向けて公共部門に求められる政策とは何か、あるいは労働組合に今後どのような役割を期待できるか、といったことについて考えてみたい。

まず第1に、先述のとおり、賃金収入が国(厚生労働省)の定める最低生活費を下回るようなワーキングプアが増加しているという問題があり、彼らの多くは非正規の労働者であるので、彼らの賃金を正社員・正職員の賃金水準に近づけるという方策が必要である。最低賃金の引き上げや非正規労働者の待遇改善に関する諸政策が、その一例となる。連合も、非正規社員の労働のあり方が、正規社員の労働にも大きな影響を与えることを認識し、春季労使交渉で「パートを含めた非正規社員の処遇改善」を柱に据える方針を示すにいたっている。今後、多くの企業で非正規から正社員への転換に関する制度づくりがさらに進展することが望まれる。また、スキルアップに関する教育支援のみならず、労働者の権利に関する法知識を働き手や就職前の学生に提供していくような環境整備も重要と考える。

最低賃金については、2009年度の地域別最低賃金の全国加重平均は713円となり過去最高を更新した。即ち07年度から3年連続での10円以上の引き上げである。景気低迷の中での引き上げであるため、中小企業の経営者の反対も根強いが、雇用の不安定な低賃金労働の拡大は、就労層の貧困の本質的な解決には結びつくものではないし、何より地域経済の持続的な発展においてもプラスとはならないと考える。正規労働者の長時間労働を削減して仕事を分け合うといったワークシェアリングに関連する方策との組み合わせにより、生活していけるだけの賃金があらゆる労働者に確保されるように労使双方が働きかけていくことが期待される。

第2に、様々な業態の労働者を対象とした包括的なセーフティ・ネットの構築が必要である。厚生労働省「平成19年就業形態の多様化に関する総合実態調査結果の概況」によると、契約社員の約3割、パートタイム労働者の約5割が雇用保険に未加入である(被用者の公的医療保険や厚生年金の加入についても同様の状況がある)。いわば、日本の社会保険制度は、本当の就労不安定層を十分にカバーしていないという問題がある。政権交代後、雇用保険の適用対象者の拡大に向けた動きが広がっている点は望ましいことである。社会保険適用の拡大は、非正規労働者比率の高い業界の経営者から反対の声も強いが、労働者の生活の安定に直結する問題であり、ナショナル・センターなどの今後の姿勢が注目される。

第3に、政府やナショナル・センターが、自国の労働者の雇用環境の安定化にむけて、海外に向けた政策提言をより積極的に行うことを期待したい。たとえば、発展途上国との通商を進める際には、その条件としてその国において労働者の権利を守る諸制度が整えられるように迫る、といった方策が考えられる。いわば、奴隷的な労働や児童の酷使を禁止することを他国にも積極的に訴えかけるような姿勢が必要である(同様の主張は、片山善博・元鳥取県知事が文藝春秋2010年2月号で述べている)。市場経済のグローバル化の動きに対して、労働側としては、「良質な労働条件を世界中に広げていく」というマクロの視点を持つことが、国内の貧困や正規・非正規間の格差の縮小においても重要と考える。

働いても十分な生活のできない低賃金労働の実態の打開にむけて、労働運動が大きな役割を果たしてきたことは、これまでの歴史が証明している。近年におけるユニオンの活動などから労働運動への注目は高まっており、企業別労働組合やそれらの上部組織においても、このような多様な運動を取り入れる動きが見られる。今後も企業主義的な姿勢から組合がいかに脱却するかが、労働者の労働条件の底上げに向けて重要な鍵となるであろう。

報　告

2010年度日本経済の展望(改定)

1. 2009年度の日本経済（実績見込み）

2007年秋から景気後退局面に入り、2008年秋の世界的な金融危機によって急激に落ち込んだ日本経済は、2009年度に入ってからは、在庫調整の進展による生産の増加、政府の経済対策の効果、中国をはじめとする世界経済の回復等により、持ち直しの動きが続いている。しかしながら、最悪期は脱したといっても、需要が供給能力を大幅に下回る状況が続いている。

勤労者の生活をとりまく環境は、2009年度に非常に厳しいものとなった。雇用・所得環境は悪化し、完全失業率は5%台が続き、有効求人倍率も過去最低水準が続いている。賃金については、夏季賞与、冬季賞与等が大幅に減少し、所定内・所定外給与も前年を下回る状況が続いている。個人消費は、持ち直しの動きがみられるが、これは主に定額給付金やエコカー減税・エコポイント制度等の政策効果によるものであり、基調としては雇用・所得環境の悪化を受けて、弱いものとなっている。

物価については、需要の低迷等から、デフレが進行している。政府は11月の月例経済報告において、「物価の動向を総合してみると、緩やかなデフレ状況にある」と、事実上のデフレ宣言を行った（2006年6月以来約3年半ぶり）。

2009年度の実質GDP成長率は、2008年度後半の急激な落ち込みの影響(いわゆるマイナスの「ゲタ」)もあって、−2.7%程度と2年連続のマイナス成長となる見込みである。

2. 2010年度の日本経済の見通し

(1) 緩やかな持ち直しの動きが続く

2010年度の日本経済は、民需主導の本格的な回復が期待できる状況にはなく、持ち直しの動きが続くとしても緩やかなものであると考えられる。

世界経済については、中国をはじめとしてアジア経済の回復が続き、欧米経済は緩やかに回復する。企業部門では、輸出の回復により生産は回復し、設備投資は低調さが続くものの、下げ止まることが期待される。

雇用環境については、「明日の安心と成長のための緊急経済対策」（以下、緊急経済対策）等により、雇用の下支え・創出の効果は働くものの、厳しい状況が続くと考えられる。雇用・所得環境の厳しさを背景として、個人消費は、子ども手当の支給等による政策効果が期待されるが、その効果を除けば低調な動きが続くものと考えられる。また、2010年度については、協会けんぽ等の保険料引き上げなど、勤労者の実質的な可処分所得の減少となる制度改正も予定されている。

物価については、GDP比で約7%もの巨大な需給ギャップが存在することから、価格低下圧力が強く働き、物価が継続的に下落するデフレは続くと考えられる。なお、消費者物価上昇率については、公立高校授業料の無償化、たばこ税の引き上げ、診療報酬の改定等の政策の影響が合計0.3%程度引き下げ効果を持つことに留意する必要がある。

以上のように、2010年度実質GDP成長率は、3年ぶりのプラスとなるものの、経済成長の姿としては、非常に緩やかな持ち直しとなると考えられる。

(2) 家計を成長のエンジンに

2010年度の日本経済は、外需については世界経済の回復に伴い、輸出企業を中心に生産の回復が期待されるが、内需については、厳しい雇用・所得環境、デフレの進行等により、自然体で考えると需要創出が期待できない状況である。このため、2010春季生活闘争及び政府による家計の所得を重視した政策の実施により、内需を創出していくことが期待されている。

今回のシミュレーションでは、非正規労働者をはじめとする処遇改善を重視した賃金改定が行われ、かつ、政府によって家計の所得を重視した政策が実施されるとい

「2010年度日本経済の展望（改定）」は、連合総研「2009～2010年度経済情勢報告－雇用とくらしの新たな基盤づくり－」(2009年10月）に掲載した「2010年度日本経済の展望」を、現時点で得られる情報を踏まえて改定したものです。

うケースと、家計の所得改善が進まないケースに分けて試算を行っている。

〔ケースA〕非正規労働者の処遇改善をはじめとする賃金改定が行われ、政府による家計の所得を重視した経済政策が実施されるケース

ケースAでは、非正規労働者への処遇改善をはじめとして、全体として適切な賃金改定（おおむね2%）が実施され、また、子ども手当や公立高校の授業料の無償化等、政府によって、家計の所得を重視した経済政策が実施される、としている。

これらにより、家計の可処分所得が増加し、くらしに安心感が生まれることから、個人消費の水準が上昇し、家計から需要が創出される。雇用については、緊急経済対策に盛り込まれた施策等の実施により、雇用の下支え・創出が行われる。

この結果、実質経済成長率は1.6%程度を達成すると見込まれ、家計の需要刺激を起点する内需主導型経済への道筋がつくことなる。

〔ケースB〕家計の所得改善が進まないケース

ケースBでは、一部に定期昇給分が確保できない企業も生じる状況に陥るため、賃金改定率はおおむね1%にとどまり、また、家計の所得に対する政策が実施されない、としている。

このため、家計の所得は減少し、個人消費が冷え込む。この結果、実質経済成長率は1%を下回り、名目経済成長率はマイナスが続く。雇用情勢も悪化し、内需が縮小する結果、デフレに拍車がかり、景気は停滞状況に陥る。

（付表）連合総研見通し総括表(2010年1月）

（1）見通し

	2008年度実績	2009年度実績見込み	2010年度見通し ケースA	2010年度見通し ケースB
名目GDP	−3.5%	−4.5%	0.4%	−0.4%
実質GDP	−3.2%	−2.7%	1.6%	0.9%
内需寄与度	−2.0%	−2.0%	1.0%	0.3%
外需寄与度	−1.2%	−0.7%	0.5%	0.7%
民間最終消費	−0.5%	0.4%	1.5%	0.4%
民間住宅投資	−3.1%	−17.8%	1.3%	0.5%
民間設備投資	−9.6%	−14.2%	1.3%	0.4%
民間在庫投資(寄与度)	0.0%	−0.6%	0.0%	0.0%
政府最終消費	0.3%	1.1%	0.7%	0.7%
公的固定資本形成	−4.4%	11.3%	−4.2%	−4.2%
財・サービスの輸出	−10.2%	−13.6%	9.1%	9.0%
財・サービスの輸入	−3.7%	−12.3%	6.7%	5.4%
GDPデフレータ	−0.3%	−1.9%	−1.1%	−1.3%
鉱工業生産	−12.8%	−9.7%	9.4%	8.2%
国内企業物価	3.2%	−5.2%	−0.7%	−1.0%
消費者物価	1.1%	−1.5%	−0.7%	−1.0%
労働力人口	−0.3%	−0.6%	0.1%	0.1%
就業者数	−0.6%	−1.7%	0.2%	−0.4%
完全失業率	4.1%	5.3%	5.2%	5.8%
有効求人倍率	0.78	0.45	0.54	0.49
名目雇用者報酬	−0.4%	−3.3%	0.9%	−0.6%
現金給与総額(5人以上)	−1.1%	−2.9%	0.7%	−0.8%
総実労働時間(5人以上)	1,773	1,753	1,736	1,761
経常収支(兆円)	13.0	14.9	16.1	16.7
同名目GDP比	2.6%	3.1%	3.4%	3.5%

（2）見通しの前提条件

	2008年度実績	2009年度実績見込み	2010年度見通し
名目短期金利(3ヵ月物)	0.50%	0.55%	0.54%
名目為替レート(円／ドル)	100.5	92.8	91.0
実質世界経済成長率(暦年)	3.1%	−1.1%	3.1%
原油価格(ドル／バレル)	82	71	80

(注1)ケースAは、2010年度の非正規労働者の処遇改善をはじめとして賃金改定(2%程度)が行われ、企業内でワークシェアリングが進む。また、子ども手当が先行実施(半額給付)される。ケースBは、定期昇給分が確保できない企業も一部生じる状況での賃金改定(1%程度)を想定。
(注2)総実労働時間は、パート労働者も含めた平均労働時間。

(3) 2010年度見通しについてのリスク

2010年度の経済について、見通しが下振れするリスクとしては、以下4点が挙げられる。

①デフレの一層の深化とデフレ・スパイラルの発生

2000年代の長期にわたるデフレの経験から、企業や家計は物価上昇期待を持ちにくくなっている。デフレは、景気回復とともに解消していくはずのものであるが、需要の低迷が続き、物価上昇期待が低下する場合には、デフレの一層の深化が懸念される

デフレの進行は、企業や家計における債務の実質負担の増加、実質金利の上昇、賃金の低下圧力等、経済成長

の下押し要因をもたらす。デフレの一層の深化により、賃金の低下等によって需要がさらに縮小し、その結果、価格が一層低下するというデフレ・スパイラルの発生も懸念される。

デフレの深化というリスクの発現を防止するためには、積極的な金融政策と相まって、上述のような家計を起点とした内需創出が求められる。

②雇用・所得環境悪化による悪循環の発生

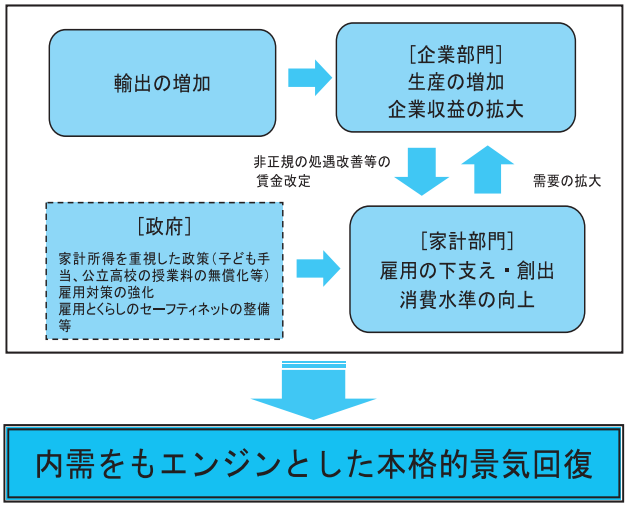
2010年度には、本格的回復への基盤づくりの年として、内需主導型経済の仕組みを作ることが求められている。しかしながら、雇用調整が進行し、デフレと相まって賃金の低下が続くこととなると、雇用・所得環境の悪化に歯止めがかからなくなる可能性が懸念される。この場合、消費が冷え込み、企業の経営環境や将来見通しが悪化し、そのため雇用・所得環境がさらに悪化するという悪循環が発生するリスクがある。

こうしたリスクの発現を阻止するためには、政府が既に決定した対策等のきめ細やかで実効ある実施を図るとともに、必要に応じて政策をさらに拡充していくことが求められる。

③世界経済の回復の遅れ、中国経済の失速

日本経済の回復に向けては、内需のみならず、成長が著しい海外市場に製品・サービスを供給していくことが不可欠である。今回の経済見通しの作成にあたっては、世界経済が全体として緩やかに回復することにより、日本の輸出が回復することを前提としている。中国経済は、内需を中心に堅調な回復を続け、その波及効果もあって近隣のアジア諸国経済が回復することが見込まれる。アメリカ経済については、公共投資の本格化、所得減税の継続等の景気刺激効果等によって、緩やかに回復することが、ヨーロッパ等の他の先進国についても非常に緩やかであるが回復に向かうことが見込まれる。

（図表）景気回復の経路



こうした前提が満たされず、世界経済の回復に遅れが生じる場合には、日本経済においても輸出が停滞し、製造業の生産活動等の低迷が生じることとなりかねない。

アメリカ経済は、高い失業率（2009年12月10.0%）を抱え、経済の回復が雇用の増加につながらないジョブレスリカバリーの可能性が懸念されている。雇用・所得環境が悪化した場合に、家計のバランスシート調整が続くことにより、アメリカ経済の牽引役である個人消費が回復しないリスクがある。また、金融機関の経営不安の再燃や、金融機関の貸し渋りにより企業・家計の経済活動が停滞するという、金融市場と実態経済の悪循環も懸念されている。同様のリスクは、ヨーロッパ経済にも存在すると考えられる。

また、中国経済については、一部の地域で不動産価格が上昇するなど、バブル発生の可能性がある。中国は日本の最大の貿易相手国であり、仮に中国経済が失速するとなれば、日本経済も影響を免れない。なお、一方で、中国経済については、家計所得が予想以上に増加し、想定以上に成長率が上振れする可能性もある。

④為替レートおよび原油価格の変動

為替レートについては、今回の展望作業では、足元の価格が続くことを仮定している。しかしながら、アメリカ経済の回復の遅れやドル不安等により、円高が進むリスクがあると考えられ、円高によって、輸出企業の業績が下方修正されることが懸念される。

原油価格についても、足元の価格が続くと仮定している。しかしながら、新興国の需要拡大を背景に、投機的な資金が原油市場に流入するような場合は、価格が急上昇するリスクがある。この場合、物価は全体として下落するという状況の中で、企業収益の圧迫や家計の負担増が懸念される。

(4) 成長には雇用とくらしの新たな基盤づくりが重要

2010年度の日本経済は、力強い成長が望める状況にはないが、内需をもエンジンとした本格的回復へ向けての基盤づくりに向けて歩みを進める年にしていくことが必要である。

2002年からの景気拡大は、輸出をエンジンとしていた。しかしながら、景気拡大の恩恵は勤労者のくらしには及ばず、実感なき景気拡大に終わった。今後の本格的な景気回復を、勤労者にとって実感あるものとするためには、内需の創出による自律的な成長の実現、さらに、外需の恩恵が勤労者にも還元される仕組みの構築が必要とされる。

このためには、2010年度に、家計の所得を重視した諸政策の実施に加えて、非正規労働者の処遇改善をはじめ、定期昇給の維持にとどまらない春季生活闘争の成果が期待される。また、政府の政策については、今回の景気後退で明らかになった雇用とくらしのセーフティネットの不備を早急に改善していくことが必要である。くらしに対する安心感が広がることによって、消費者の消費意欲も喚起される。

日本経済の中長期的な成長のために何よりも必要とされているのは、雇用とくらしの新たな基盤を構築することである。2009年度に政権交代を果たした政府における戦略的な取り組みが期待されるとともに、労使をはじめ経済社会のあらゆる部門の貢献が必要とされている。

コラム　目指すべき本格的景気回復の姿とは？

－2010年度日本経済展望（改定）の図表「景気回復の経路」の解説－

連合総研フォーラムでお聴きなった方もおられるであろうが、当研究所「経済社会研究委員会」の主査でもある小峰隆夫法政大学教授は、日本の景気の動きを、輸出等⇒企業部門⇒家計部門の3つのフェイズで説明する。景気拡大の場合は、

第1段階　輸出や公共投資の増加→生産増
第2段階　企業収益の増加→設備投資増
第3段階　雇用･賃金の増加→消費増

である。しかしながら、2002年から始まった直近の景気拡大期には、第2段階の企業部門で止まってしまい、第3段階の家計まで達しなかった。

2007年末からの今回の景気後退でも、この3フェイズが当てはまり、

第1段階　輸出の鈍化による生産減
第2段階　企業収益、設備投資の減少
第3段階　雇用情勢の悪化

となる。直近の景気拡大期と異なり、今回の景気後退は、第2段階の企業から、第3段階の家計へとしっかりと波及している。

3つのフェイズ論は、日本経済の景気循環の説明としては、極めてわかりやすく納得できる。一方で、景気回復のあるべき姿なのかと考えてみると、3つのフェイズで満足していてはいけないのではないか、と気付いた。第3段階の家計部門を最終段階とするのではなく、次なるフェイズへの波及が求められている。

そこで、目指すべき本格的景気回復のイメージを表したのが、2010年度日本経済の展望（改定）に示した、「図表　景気回復の経路」（12ページ参照）である。

この図のポイントは、家計部門と企業部門の波及の動きを、企業から家計だけではなく、家計から企業へと、双方向にしたことである。家計部門における雇用の創出、消費水準の向上は、需要の拡大を通じて、企業部門の生産の増加や企業収益の拡大につながる。また、企業部門から家計部門への波及は、直近の景気拡大期には見られなかったが、非正規労働者の処遇改善や賃金の改善によって、復活させる必要がある。そうなれば、景気回復の動きは、家計部門と企業部門で循環し、内需が景気回復のエンジンとなっていく。

問題は、家計からの需要拡大の動きが生じるかどうかである。アメリカの場合は、景気回復の起点は、経験的に、家計の消費であることが多い。世界的にみれば、三つのフェイズが当てはまるとは限らない。しかし、元来貯蓄好きの日本ではどうであろうか。政権交代によって、2009年9月に誕生した鳩山政権は、「コンクリートから人へ」をキャッチフレーズに、家計からの需要拡大を成長戦略として掲げている。冒頭の小峰教授による3つのフェイズ論では、第1段階に「公共投資の増加」が含まれているが、これを家計を直接的に重視した政策に替えることといえる。家計部門に対して、家計所得を重視した政策、雇用対策の強化、雇用とくらしのセーフティネット整備等が実施されることにより、雇用の安定・確保、国民生活の向上が促される。日本人の貯蓄好きの背景には、将来の生活不安があるとされる。セーフティネットの整備により、安心感が広がれば、消費意欲も向上するはずである。

ただし、これだけでは十分ではない。家計部門が自律的に需要を作り出していくためには、一人ひとりが生活をもっと貪欲に楽しむことによって、消費を喚起することも必要であろう。このためには、ワークライフバランスの推進が重要である。

なお、図の下側に「内需をもエンジンとした本格的拡大」とあるが、「内需をも」としている理由は、企業から家計への波及を強くするためには、当然ながら、輸出の増加による企業収益の拡大が必要だからである。人口の増加、生活水準の向上によって、著しく市場規模を拡大させている新興国に、日本企業は十分に食い込んでいるとは言い難いようであるが、豊富なビジネスチャンスはある。輸出を強力なエンジンの一つとして機能させていくことも必要である。

（主任研究員　澤井　景子）

交渉内容別に見た労使協議制度の運用とその効果

－「問題探索型」労使協議の分析－

南雲智映　（連合総合生活開発研究所研究員）

1 問題の所在と分析視角

企業内における労使交渉の場として団体交渉と労使協議があるが、これらは相対立する制度ではなく、相互に補いあう性質を持っている。日本の企業環境・雇用環境の複雑化によって経営状態を加味した交渉事項が増えたので、労使協議の役割は高まってきたと考えられる。

その一方で、労使協議で取り扱う内容が拡大し、内容によっては組合員の意見吸い上げや組合員間の意見調整が難しくなった可能性がある。ここで労使協議の難易度を考えてみると、従業員（組合員）の意見や要望を吸い上げにくく、意見調整をしにくい交渉内容が難しいといえる。「対立型」の労働条件交渉は、一見すると難しい交渉と考えられるが、実際は労働組合側と経営側の利害対立点が明確であり、労使交渉自体が激しく行われようとも交渉自体の難易度は必ずしも高くない。これに対して「参加分配型」の労使交渉は、既存の利害対立を協議するというよりも利害対立点自体を模索する必要がある。つまり、「参加分配型」とは「問題探索型」と言い換えることも可能である。「問題探索型」の労使協議は、一律ベースアップ交渉のように組合員の要望が明らかではなく、組合員間の利害も一致していない。この場合、労使協議で組合の意見が取り入れられて一応の結論を得たとしても、それが納得性の高いものとはなりにくい。たとえば、人事評価基準の決定は、新しい評価基準によって有利になる組合員と不利になる組合員がいるのだから、その隠された対立点を顕在化する作業からはじめなければならないのである。

それゆえ、個々の交渉内容を区別したうえで、①意見吸い上げの難しさ、②意見調整の難しさ、③労使協議の納得性を考慮しながら、労使交渉の流れを検討する。

2 アンケート調査の内容

本稿では、労使協議のプロセスを検討するために、以下のアンケート調査を分析した。

調査名：「これからの労使協議制のあり方に関する調査」の労働組合調査（社会経済生産性本部、2005年6月実施）

調査対象：社会経済生産性本部に関連する企業別組合の中央執行部

調査方法：質問紙に回答のうえ郵送

有効回答数：330（有効回答率13.2%）

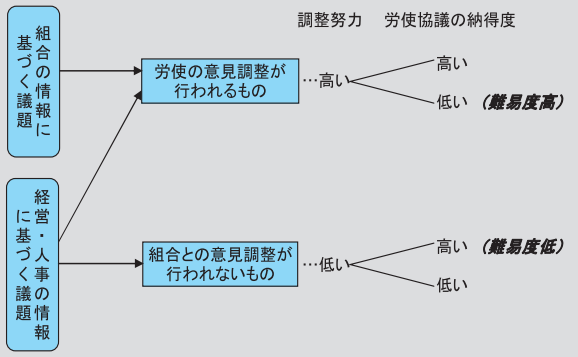
3 協議内容別の難易度

まず、労使協議で話し合われる内容と難易度について議論しよう。**図表1**は、労働組合からみた労使協議の難易度を示したものである。まず、労使の意見調整について整理しよう。経営・人事の情報に基づいて労使協議が開催される場合は、組合との意見調整が行われないケース（会社側が事後説明のみを行う、事前説明のみを行う、組合の意見を聞くが修正は行わない）と労使の意見調整が行われるケース（会社側が労働組合の意見を聞いて案を修正する、労働組合と協議して決定する）とがある。これに対して、労働組合の発議により労使協議がもたれる場合は、最初の問題提起が労働組合側からなされて話し合いが始まるので、かならず労使の意見調整が行われると考えられる。組合との意見調整が行われる場合は、労使双方に高い意見の調整努力が求められ、経営側が意見を変えない場合には調整のために行われた努力の水準は低いとみなすことができる。一般に、労使協議は労使の利害が大きく異なる議題を扱う場合は意見がまとまりにくく、労使が意見調整の努力をしても納得のいく結論に達するのは困難である。

次に労使協議で得られた結論に注目すると、組合にとって納得度の高いものと低いものがある。これと調整努力水準の高低を併せて考えると4パターンに分類することができる。このうち、労使協議の難易度が最も高いのは労使が高水準の調整努力を払ったにもかかわらず、労使協議結果の納得度が低いものである。

実際に、アンケート調査の結果をもとに、上記の基準に基づいて議題ごとの労使協議の難易度を示したのが**図表2**である。ここでは各議題について、労使協議に労働組合の意見を取り入れた、または取り入れなかった割

図表1　労使協議の難易度（モデル）



合と労使協議結果に対する労働組合の納得度の平均値を示した。「組合の意見を取り入れた」の割合が取り入れなかった割合よりも高く、かつ納得度が平均値（0.798）より低い議題は「評価基準」「社員教育」「早期退職制度の導入」「希望退職の募集」である。これらが労使協議の難易度が高い議題である。

ひとつの解釈として、評価基準、早期退職制度の導入、希望退職の募集は組合員間の意見の調整が困難であることが考えられる。すなわち、評価基準の中身によって、人事異動や早期退職の対象者によって、希望退職の基準や条件によって、どの組合員が損あるいは得をするのかが決まってしまうからである。また、社員教育については個々の組合員が希望する教育内容を明確にもっておらず、それゆえ労働組合が意見を吸い上げることが困難であるために労使協議の納得度が低いと解釈できる。

4 労使協議の納得度を高める仕組み

続いて、労使協議の納得度を高める仕組みについて計量的に分析しよう。労使協議制を制度として導入している企業は多いが、その運用方法によって労使の納得度は異なると考えられる。労働組合から見た労使協議の納得度を被説明変数として仮説を検証しよう。すなわち、労使協議制の運用方法によって、納得度が変化する議題は何かを検討するのが、分析の目標である。

（1）推定方法

アンケート調査では、労使協議制の納得度について「高い」から「低い」まで4段階でたずねている。そのため推定には順序プロビット分析を採用した。

説明変数については、コントロール変数として、「正社員数」「1年間に労使協議が行われた回数」「産業ダミー」（製造業1　非製造業0）「従業員増加ダミー」（ここ3年の従業員の増減に関して、「大幅に増えた」「やや増えた」は1、それ以外は0）「利益ダミー」（経常利益の状況に関して、「大いに伸びている」「やや伸びている」は1、それ以外は0）を用いた[1]。労使協議の運営に関する説明変数は、「専門委員会ダミー（「なし」＝0、「ある」＝1）」「（経営側からの）情報提供ダミー（「消極的」＝0、「積極的」＝1）」を採用した。なお、専門員会と情報提供は相関が高いので、それぞれを別個に説明変数として加えた推定式を合計44本（22議題×2）計算した。

図表2　労使協議の難易度（議題別）

	a 経営方針全般	b 具体的な経営計画	c 予算・決算	d 企業再編	e 事業・工場再編	f CSR、コンプライアンスなど
組合の意見を取り入れなかった	241 (89.9%)	222 (88.4%)	235 (95.9%)	89 (60.5%)	87 (53.7%)	133 (65.2%)
組合の意見を取り入れた	27 (10.1%)	29 (11.6%)	10 (4.1%)	58 (39.5%)	75 (46.3%)	71 (34.8%)
組合からの発議	7 (2.6%)	6 (2.4%)	2 (0.8%)	1 (0.7%)	3 (1.9%)	25 (12.3%)
それ以外	20 (7.5%)	23 (9.2%)	8 (3.3%)	57 (38.8%)	72 (44.4%)	46 (22.5%)
合計	268 (100.0%)	251 (100.0%)	245 (100.0%)	147 (100.0%)	162 (100.0%)	204 (100.0%)
納得度の平均値	0.811	0.814	0.807	0.856	0.867	0.781

	g 安全衛生	h 評価基準	i 社員教育	j 人事配置、人事のローテーション	k 勤務シフト	l 出向
組合の意見を取り入れなかった	87 (36.4%)	59 (27.3%)	86 (42.8%)	105 (56.5%)	35 (22.9%)	73 (40.8%)
組合の意見を取り入れた	152 (63.6%)	157 (72.7%)	115 (57.2%)	81 (43.5%)	118 (77.1%)	106 (59.2%)
組合からの発議	54 (22.6%)	51 (23.6%)	36 (17.9%)	18 (9.7%)	11 (7.2%)	9 (5.0%)
それ以外	98 (41.0%)	106 (49.1%)	79 (39.3%)	63 (33.9%)	107 (69.9%)	97 (54.2%)
合計	239 (100.0%)	216 (100.0%)	201 (100.0%)	186 (100.0%)	153 (100.0%)	179 (100.0%)
納得度の平均値	0.832	0.735	0.659	0.658	0.843	0.834

	m 転籍	n 毎年の賃上げ	o 福利厚生	p 賞与支給方式	q 退職金制度	r 早期退職制度の導入
組合の意見を取り入れなかった	37 (27.6%)	25 (9.5%)	32 (13.3%)	16 (6.5%)	26 (11.8%)	24 (26.4%)
組合の意見を取り入れた	97 (72.4%)	237 (90.5%)	209 (86.7%)	230 (93.5%)	195 (88.2%)	67 (73.6%)
組合からの発議	9 (6.7%)	130 (49.6%)	70 (29.0%)	74 (30.1%)	33 (14.9%)	2 (2.2%)
それ以外	88 (65.7%)	107 (40.8%)	139 (57.7%)	156 (63.4%)	162 (73.3%)	65 (71.4%)
合計	134 (100.0%)	262 (100.0%)	241 (100.0%)	246 (100.0%)	221 (100.0%)	91 (100.0%)
納得度の平均値	0.842	0.839	0.818	0.879	0.845	0.763

	s 希望退職の募集	t 工場、事業所閉鎖に伴う人員整理	u 新卒者の採用計画	v 中途採用
組合の意見を取り入れなかった	16 (27.1%)	15 (25.0%)	158 (89.3%)	109 (84.5%)
組合の意見を取り入れた	43 (72.9%)	45 (75.0%)	19 (10.7%)	20 (15.5%)
組合からの発議	3 (5.1%)	4 (6.7%)	5 (2.8%)	4 (3.1%)
それ以外	40 (67.8%)	41 (68.3%)	14 (7.9%)	16 (12.4%)
合計	59 (100.0%)	60 (100.0%)	177 (100.0%)	129 (100.0%)
納得度の平均値	0.648	0.857	0.808	0.761

（注）「組合の意見を取り入れた」の行の網掛けは50%超の回答、「納得度の平均値」の網掛けは平均値（0.798）以下のものである。
また、議題名にある網掛けは、上記2つの条件を満たした難易度の高い議題である。

(2) 推定結果

図表3は、推定結果をもとに、専門員委員会と経営側からの情報提供の効果をまとめたものである[2]。まず、専門委員会は「経営方針全般」「具体的な経営計画」「予算決算」「安全衛生」「評価基準」「社員教育（能力開発）」「人材配置・人事のローテーション」「出向」「転籍」「福利厚生（諸手当その他）」「新卒者の採用計画」の議題に対して正の効果を持っている。また、情報提供に関しても、「具体的な経営計画」「勤務シフト（交代勤務）」「出向」「中途採用」について有意で正の効果を検証できた。

22議題中13の議題が専門委員会もしくは経営側からの情報提供という運用方法によって労使協議の納得度が高まるが、その理由としては、議題の内容が専門知識を必要とし、専門知識を前提に情報共有をしなければ労使協議の対立点や協調点も見出しにくいからと考えられる。つまり、問題を探索しなければ、労使協議制度が機能しないと考えられる。

5 分析結果の解釈と含意

図表3には、満足度分析と一緒に難易度分析の結果も示してある。解釈の際に留意すべき必要があるのは、協議の難易度が高かった「評価基準」「社員教育（能力開発）」「早期退職制度の導入」「希望退職の募集」である。「評価基準」や「社員教育（能力開発）」は難しい議題であるが、運用方法によって納得度を高めることが可能である。しかし、「早期退職制度の導入」や「希望退職の募集」は難しい議題であり、なおかつ運用によって納得度を高めることが難しいと言える。

運用の効果が異なる理由として、「早期退職制度の導入」や「希望退職の募集」の場合は、インセンティブ制度設計が困難であることがあげられる。経営側は残ってほしい従業員とそれ以外を正確に把握していないし、組合側も組合員の残留に対する希望の差を個人レベルで完全に把握しているわけではない。一般的に従業員は、経営側にも組合側にも自分の意思を語りたがらない。そして、そもそも経営側の残留希望と組合員個人の残留希望は一致していないと言える[3]。なお、希望退職は指名解雇ではないので、退職に対するインセンティブ制度を設計することになる。個人の残留希望の分布を探索するのが難しく、経営側と組合側が考えるインセンティブ制度案も大きく異なれば、調整は難しいと考えられる[4]。

一方、「評価基準」や「社員教育（能力開発）」は、新しい評価制度や社員教育制度の導入によって有利と不利の個人差は生まれるだろうが、新制度案が生まれた後もどちらの側であっても全社員にとって高い関心事項であり、対立点だけでなく協調点を探ることが多いといえよう。

6 政策的含意

本稿では、労働者間の利害を発見し、利害の調整が必要になる協議内容を「問題探索型」の労使協議と名付けたが、「問題探索型」の場合には労使協議に対する納得度は薄れることを指摘したい。このような発見事実は労使協議制の限界と考えることも可能であるが、協議事項の性質上、団体交渉で取り扱うことに適してないことも事実である。そうであるならば、労使協議制の更なる深化こそが求められていると言えよう。とくに労務管理の個別化や雇用形態の多様化が進めば、今後も「問題探索型」の協議内容が増えると考えられるので、そのような深化は強く求められるだろう。

労使協議制の深化に関して参考になるのが、労使協議制の運用に関する分析結果である。経営側とのインフォーマルな協議を増やしながら情報共有を進め、労使双方の専門家が事前に密に話し合う運用方法は有効であるといえる。

なお本稿のアンケート分析は労働組合側から見た意見や評価に限られている。今後、労使協議制の実態を複数の観点から評価するには、経営側のアンケート調査を追加し、双方のデータを結合する必要がある。今後の研究課題としたい。

図表3　労使協議の運用による効果（議題別）

	難易度	専門委員会効果	情報提供効果
経営方針全般	易	+	
具体的な経営計画について	易	+	+
予算決算	易	+	
企業再編（事業売却、統廃合など）	易		
事業・工場再編（事業売却、統廃合など）			
CSR、コンプライアンス			
安全衛生		+	
評価基準	難	+	
社員教育（能力開発）	難	+	
人材配置・人事のローテーション		+	
勤務シフト（交代勤務）			+
出向		+	+
転籍		+	
毎年の賃上げ			
福利厚生（諸手当その他）		+	
賞与支給方式			
退職金（あるいは企業年金）			
早期退職制度の導入	難		
希望退職の募集	難		
工場、事業閉鎖に伴う人員整理			
新卒者の採用計画	易	+	
中途採用			+

（注）図表中の「+」は、順序プロビット分析を行った結果、「専門委員会ダミー」、「情報提供ダミー」が統計的に有意（10%水準）であったことを示す。なお、1%水準、5%水準で有意なケースもあったが、一括して「+」と表記した。

※本稿は、梅崎修・南雲智映（2009）「交渉内容別にみた労使協議制度の運用とその効果－「問題探索型」労使協議の分析－」『日本労働研究雑誌』No.591（2009年10月号）、pp25-40の内容を圧縮し、再構成したものである。先行研究、調査内容の詳細、ヒアリング調査の内容、より細かな分析結果、参考文献等はそちらを参照されたい。

1　従業員の増減、利益の増減は、それぞれ5件法の選択肢である。
2　専門員委員会と情報提供の係数に関して有意なものを整理した。なお、全ての推定式に関して尤度比検定を行い、棄却できないものは係数のP値が有意であっても非有意とした。
3　経営側が強く残留を希望している従業員の中に、希望退職に応募して転職を希望する従業員が混じっている可能性も高い。
4　労使協議の結果、インセンティブ制度ができあがってからも、組合の立場からは問題が生じる可能性が高い。すなわち、早期退職や希望退職の基準が明確になれば、組合員を退職候補者とそれ以外に分けることになるからである。結果として、退職者候補とならなかった組合員はこの問題に関しては声をあげなくなる（退職候補者しか声をあげない）可能性がある。

今月のデータ

厚生労働省「平成21年労働組合基礎調査結果の概況」

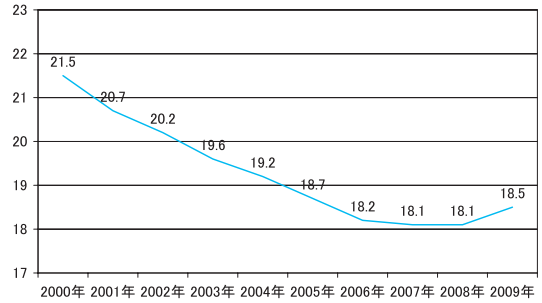
1975年以来の組織率上昇

組織率の反転

「平成21年労働組合基礎調査の概況」[1]（2009年12月10日発表）によると、2009年6月時点の労働組合の推定組織率は18.5%（前年比+0.4%ポイント）で、1975年以来、34年ぶりに前年を上回った（**図表1**）。

日本の労働組合組織率は、終戦直後に急上昇し、1949年にはピーク（55.8%）に達した。その後すぐに下降に転じたものの、高度成長期から2度のオイルショックを経験するまでの間は33%前後で安定していた。その後は、長期の下降傾向が続き、2003年に20%を割っている。ただし、ここ数年の傾向をみると2006年は18.2%、2007年と2008年は18.1%と下降に歯止めがかかっており、今回調査でいよいよ上昇に転じたのである。

図表１　労働組合組織率の推移（2000 ～ 2009 年）



出所：厚生労働省『平成 21 年労働組合基礎調査結果の概要』（2009 年 12 月）

明るい要因と楽観できない要因

組織率が上昇したといっても、その背後には明るい要因と楽観視できない要因の両方がある。推定組織率の計算に使われている、労働組合員数と雇用者数に注目しよう。

まず、**図表2**で労働組合員数をみると、前年より13,000人増加している（前年比+0.1%ポイント）[2]。これが明るい要因であり、組織率を引き上げている。労働組合による組織拡大の取り組みの成果が表れた結果といえよう。さらに2006年以降、労働組合員数の減少に歯止めがかかっていることもわかる。ちなみに、産業別に労働組合員数の増減（**図表3**）をみると、「卸売業、小売業」で前年より+74,000人、「運輸業、郵便業」で+34,000人と増加幅が大きい。一方、「公務」（−32,000人）、「建設業」（−29,000人）、といったところで大きく組合員数を減らしている。

続いて、図表2に戻って雇用者数をみると、2008 ～ 2009年に110万人減少している。減少幅は最近では最も大きく−2.0%におよぶ。雇用情勢の急激な悪化を反映した結果であり、組合員数の増加以上に組織率を引き上げた要因である。したがって、労働組合としては、今回の組織率上昇は必ずしも手放しで喜べる結果ではない。

なお、産業別の組織率は「製造業」（+2.3%ポイント）、「情報通信業」（+1.2%ポイント）で、1%ポイント以上の上昇がみられる（**図表3**）。

図表２　雇用者数と労働組合員数の推移（2000～2009年）

	雇用者数		労働組合員数	
	実数（万人）	増減率（%、前年比）	実数（万人）	増減率（%、前年比）
2000年	5,379	+1.1	1,153.9	△2.4
2001年	5,413	+0.6	1,121.2	△2.8
2002年	5,348	△1.2	1,080.1	△3.7
2003年	5,373	+0.5	1,053.1	△2.5
2004年	5,371	△0.0	1,030.9	△2.1
2005年	5,416	+0.8	1,013.8	△1.7
2006年	5,517	+1.9	1,004.1	△1.0
2007年	5,565	+0.9	1,008.0	+0.4
2008年	5,565	0	1,006.5	△0.1
2009年	5,455	△2.0	1,007.8	+0.1

資料：厚生労働省『平成 21 年労働組合基礎調査結果の概要』（2009 年 12 月）より作成。

図表３　産業別・労働組合員数と推定組織率の推移（2008～2009年）

	労働組合員数（万人）			推定組織率（%）		
	2008年	2009年	2008-2009年の増減	2008年	2009年	2008-2009年の増減
建設業	93.8	90.9	△2.9	21.1	21.9	+0.8
製造業	276.0	275.3	△0.7	25.6	27.9	+2.3
情報通信業	38.2	38.9	+0.7	21.1	22.3	+1.2
運輸業、郵便業	85.6	89.0	+3.4	26.8	27.7	+0.9
卸売業、小売業	107.4	114.8	+7.4	11.2	12	+0.8
金融業、保険業	72.1	73.1	+1.0	44.5	42	△2.5
不動産業、物品賃貸業	2.8	2.8	+0.0	2.8	2.7	△0.1
学術研究、専門・技術サービス業	14.7	14.9	+0.2	10.2	10.1	△0.1
宿泊業、飲食サービス業	11.3	12.6	+1.3	3.8	4	+0.2
生活関連サービス業、娯楽業	11.5	11.5	−0.0	6.2	6.4	+0.2
教育、学習支援業	59.7	58.0	△1.7	22.9	22.2	△0.7
医療、福祉	45.3	45.6	+0.3	8	7.8	△0.2
サービス業（他に分類されないもの）	20.8	18.9	△1.9	4.6	4.6	+0.0
公務（他に分類されるものを除く）	103.3	100.1	△3.2	44.7	43.4	△1.3

（注１）2008 年の労働組合員数は、2009 年の数値と「対前年差」より逆算した。
（注２）雇用者数 100 万人未満の産業については、推定組織率が不安定なため示していない。
資料：厚生労働省『平成 21 年労働組合基礎調査結果の概要』（2009 年 12 月）より作成。

パートタイム組織率の上昇

全体の組織率は今回調査でようやく上昇に転じたが、パートタイム等を含む短時間労働者の組織率（いわゆる「パートタイム組織率」）は以前から上昇傾向にあり、2009年段階で5.3%（前年+0.3%ポイント）に達している[3]（**図表4**）。これは就業時間35時間未満の短時間労働者数の増加ペースよりも、パートタイム労働組合員数の増加ペースが大きいためである（**図表5**）。たとえば、2008～2009年の間に、短時間労働者は6.9%ポイント（+85万人）増加している一方、パートタイム組合員数の増加幅は13.7%ポイント（+84,000人）である。

しかし、この事実の裏を返せば、パートタイム以外の組合員がこの1年間で71,000人減少している計算になる。したがって、労働組合にとっては組合費収入が減少し、財政はさらに厳しくなっていると思われる。

連合の組織拡大

全体の労働組合員数は1年間で13,000人の増加であったが、連合については64,000人増加している[4]（**図表6**）。連合の構成組織（産別）では、UIゼンセン同盟が45,000人増、自動車総連が21,000人増と、連合の組織拡大に貢献している。UIゼンセン同盟は新規加盟組合の組合員数、パートタイム労働者等への企業内組織拡大人数がともに多く、自動車総連は関連企業や非正規労働者（定年再雇用者含む）の組織化などによって組合員数が増加した。一方、自治労（−24,000人）、日教組（−6,000人）といった官公部門で組合員が減少している。

なお、連合は『組合づくりアクションプラン21（2010～2011）』にもとづき、構成組織（産別）、地方連合会、連合本部の組織拡大目標を設定し、さらなる組織化をめざしている。

---

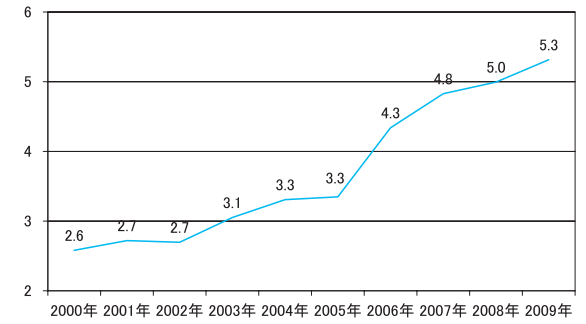
1 厚生労働省は毎年「労働組合基礎調査」を実施しており、2009年調査の速報として公表されている。より詳細な集計結果の公表は2010年3月の予定。

2 女性の労働組合員の増加は75,000人である。したがって、男性組合員が62,000人減少した計算になる。

3 パートタイム組織率の計算式には、一般にパートタイマーと呼ばれている人以外も含まれていることに注意が必要である。まず、分母（短時間労働者数）は就業時間35時間未満の雇用者である。ここにはたとえば正社員で短時間労働をしている人などが入ってくるし、パートでも労働時間が長い人は除外される。一方、分子（パートタイム労働組合員数）には、①職場の呼称が「パート」等である人、②1日の労働時間が職場の一般従業員より短い人、③1週の労働日数が職場の一般従業員より短い人が含まれる。したがって、正社員でも1日の労働時間や週の所定労働日数が一般社員よりも少ない人は入ってくる。

4 この数値は構成組織（産別）を通じて連合に加盟している組合員の人数である。地方連合直加盟の組合員数も含めると2009年段階で6,832,000人、2008年と比べて7万人増である。

図表4　パートタイム労働者の推定組織率の推移（2000～2009年）



（注1）推定組織率の計算の分母に用いた数値は、雇用者のうち週あたり就業時間が35時間未満の者の人数（「労働力調査」、各年6月）である。

（注2）推定組織率の計算の分子に用いた数値は、「労働組合基礎調査」における「パートタイマー組合員数」（組合員が所属する事業所において①1日の所定労働時間がその事業所の一般労働者より短い者、②1日の所定労働時間が同じであっても1週の所定労働日数が一般労働者より少ない者、及び③事業所においてパートタイマー、パート等と呼ばれている労働者）である。

資料：厚生労働省『平成21年労働組合基礎調査結果の概要』（2009年12月）、厚生労働省「労働組合基礎調査」より作成。

図表5　短時間労働者、パートタイム組合員の増減（2000～2009年）

	短時間労働者数		パートタイム組合員数	
	実数（万人）	増減率（%、前年比）	実数（万人）	増減率（%、前年比）
2000年	1,017	+2.4	26.0	+6.6
2001年	1,042	+2.5	28.0	+7.8
2002年	1,099	+5.5	29.3	+4.5
2003年	1,098	△0.1	33.1	+13.1
2004年	1,107	+0.8	36.3	+9.5
2005年	1,173	+6.0	38.9	+7.3
2006年	1,187	+1.2	51.5	+32.4
2007年	1,218	+2.6	58.8	+14.2
2008年	1,232	+1.1	61.6	+4.7
2009年	1,317	+6.9	70.0	+13.7

資料：厚生労働省『平成21年労働組合基礎調査結果の概要』（2009年12月）、厚生労働省「労働組合基礎調査」より作成。

図表6　連合・連合構成組織における労働組合員数の増減（2008−2009年）

（単位：万人）

	2008年	2009年	2008−2009年の増減
全労働組合員数	1,006.5	1,007.8	+1.3
連合	662.3	668.7	+6.4
UIゼンセン同盟	98.6	103.1	+4.5
自動車総連	74.2	76.3	+2.1
自治労	88.7	86.3	△2.4
日教組	29.1	28.5	△0.6

（注1）連合の構成組織（産別）は、2008年から2009年の間に、組合員数が増加したところと減少したところを、それぞれ2位まで示した。

（注2）通常、推定組織率の計算には、単一労働組合員数が用いられるが、ここでは単位労働組合員数が使われている。

出所：厚生労働省『平成21年労働組合基礎調査結果の概要』（2009年12月）

DIO
DATA資料
INFORMATION情報
OPINION意見
事務局だより

【1 月の主な行事】

1月5日　仕事始め
6日　所内・研究部門会議
11日　働く貧困層（ワーキング・プア）に関する調査研究委員会
（主査：福原　宏幸　大阪市立大学教授）
13日　企画会議
研究部門・業務会議
20日　所内・研究部門会議
外国人労働者問題に関する調査研究委員会　（主査：鈴木　宏昌　早稲田大学教授）
26日　「2010 年度日本経済の展望（改定）」公表
非正規労働者の雇用のあり方に関する調査研究委員会　（主査：佐藤　厚　法政大学教授）

［編集後記］

中小企業の処遇・雇用問題は古くて新しいテーマです。労働組合に対しては、これまでも労働条件の底上げを達成するための取り組みが期待されてきました。今号の特集は、改めて中小企業の現状を捉えるとともに、労働条件底上げのために労働組合と公共政策に何が求められているかについて議論を喚起するという意図で企画しました。

また、日本経済の展望についてのシミュレーション（改定版）を掲載しました。非正規労働者の処遇改善を中心に賃金改訂が行われた場合、日本の経済成長率（名目）はプラスとなるという結果が出ています。これから春闘の時期を迎えますが、経済成長のためにも賃上げが期待されます。

最後に、今月のデータでは「労働組合の組織率上昇」について取り上げました。しかし、本編では触れませんでしたが、99人以下の規模の企業では組織率は1.1%にすぎず、ほとんど変動はありません。月並みな意見ですが、労働組合の力で労働条件底上げを達成するためには、中小企業の組織化の取り組み強化も不可欠の課題だと思います。　（トモ）

発　行　人／薦田　隆成
発　　行／（財）連合総合生活開発研究所
〒102－0072　東京都千代田区飯田橋1－3－2　曙杉館ビル3F
TEL 03－5210－0851　FAX 03－5210－0852

印刷・製本／株式会社コンポーズ・ユニ
〒108－8326　東京都港区三田1－10－3　電機連合会館2階
TEL 03－3456－1541　FAX 03－3798－3303

DIO に対するご意見、ご要望がございましたら DIO 編集部（dio@rengo-soken.or.jp）までお寄せください。