

コーポレートガバナンスを基点とした 労使コミュニケーションのあり方

野田 知彦
(大阪府立大学教授)

はじめに

日本の労働組合のプレゼンスの低下が指摘されて久しい。「ブラック企業」問題や春闘の賃上げなど、労働問題に関する話題には事欠かない最近の日本社会ではあるが、残念ながら労働組合の組織率が劇的に高まったという話はずいぶん聞かず、その組織率は低下し続けている。

労働組合の組織率の低下にみられるような労使間のコミュニケーションの弱体化は、企業に何をもちたさるのだろうか。本稿では、労使コミュニケーションという観点から労働組合の企業統治への関わりを議論したい。

1. 労使協議制による発言と監視

日本の労働組合の特徴としてあげられるのは、なによりその独特の組織形態である。労働組合の組織形態に関する法的規制は一切存在せず、企業別・産業別・職能別のいずれで組織形態を取っても問題はないのであるが、終身雇用・年功序列と並んで「企業別労働組合」は日本的経営の「三種の神器」の一つとされていたように、日本の労働組合は企業別に組織されることが圧倒的多数である。

企業別の組織形態を基本とする日本の労使関係、労働組合に関して、1970年前半までは、産業別、職業別を基本とする欧米に比べて遅れており、「御用組合」「第二人事部」などと揶揄されることが多かった。しかし1970年代からの二度のオイルショック後の世界経済の低迷の中で、唯一日本だけが好調な経済を維

持していたことで、日本独自の企業別組織形態と企業内の労使関係が欧米の研究者や実務家に注目されるようになった。その結果、日本企業の高い生産性の基礎にあるのは、労使の協調的・信頼的な関係に根ざした労使コミュニケーションであり、企業別の組織形態がそれを可能にしていると指摘されるに至った。

日本において、労働者の発言を高生産性の基礎として理論化したのは、小池（1983年）の「ホワイトカラー化組合モデル」である。このモデルの要点を誤解を恐れず述べれば、次のようになる。

内部労働市場では、技能・熟練が企業特殊になるために、解雇（倒産も含む）は労働者にとって極めて不利になる。従って、彼らにとって企業内に留まって様々な問題を解決するための経営への発言の必要性も増すことになる。内部労働市場においては、賃金の高い仕事への移動、昇進は企業内で行われ、また、解雇も企業ごとに行われる。技能・熟練が特殊であれば、解雇は長期勤続者にとって大きな損失をもたらす。企業内で賃金・昇進・解雇は決められるのであるから、それに対して発言する組織も、企業別の組織形態であることが望ましい。企業別の労働組合は、企業内の仕事と報酬を巡るルールに対して発言する。そればかりではなく、労働組合の発言は経営戦略に対してもなされる。なぜなら、内部労働市場の下では、企業の盛衰は従業員のキャリアを大きく左右し、もし企業が傾け

ば身につけた技能・熟練が無駄になってしまう。これを避けるために従業員は企業の成長に関心を持ち、経営事項にも積極的に発言するのである。これが小池の「ホワイトカラー化組合モデル」の概要である。

さらに最近の小池（2012年）でも、労働者の発言を企業の競争力の基盤をなすものとしてとらえている。戦前の労使関係に光を当てるなかで、基本的なフレームワークにおいては、従業員、とりわけ中堅層の働き、具体的には仕事に関する創意工夫と職場を超えた企業の中核の事柄に対する発言が企業の効率を高めて、国際競争力を強化するための基盤であると説いている。そして、労働組合は労働者の発言の制度的な基盤としてとらえられており、労働組合の役割を否定するならば、職場の発言の基礎が失われ、品質の低下とともに国際競争力が低下するとされている。

このように長期雇用の下で、従業員は積極的に企業の経営にコミットし、統治に参加するインセンティブを持つが、企業統治の側面から見れば、労使間のコミュニケーションや経営への参加が従業員の側から見た統治の役割を果たしており、それを担保する制度が労使協議の制度化であった。

労使協議会や経営協議会などとも称されてきたこの機関は、法的に制度化されているものではなかったが、労使がその信頼関係を基礎に労使協議制を発展させることにより、実質的な組合の経営参加が展開されてきた（仁田 1988年）。そして、このような労使協議では、協議する事項が労働条件、福利厚生のみならず、経営や生産に関する事項にまで及んでいる。

さらに日本の労働組合は労使協議制だけでなく、実に多様なチャンネルで経営へのコミットを実現させてきた。稲上（1995年）らの調査（稲上 1995年）では、「貴組合では、経営参加・対策として次のようなことを行っていますか」という問いに対して、「労使トップによる定例化したインフォーマルな会合（64.0%）」、「経営機密情報の組合トップへの公開（57.7%）」、さらに「経営戦略に対する実効力ある発言（56.5%）」の3つの項目が6

割前後の組合で実施されてきたという回答を得ている。「管理職の意向の実質的な代弁（42.4%）」、「組合（組合員）による自社株取得（40.0%）」、「組合員による経営提言調査（40.4%）」の3つの項目に関しても、4割以上の組合で行われてきたことが示されている。

このような労使協議を中心とした労使間での経営情報の共有やコミュニケーションの存在が、経営者に対する一定の牽制力として機能してきたと考えられる。組合や従業員の側から見れば、労使間で緊密な情報の共有を行うことは経営側が長期雇用契約という暗黙の契約を一方的に破棄する状況、つまり恣意的な解雇を抑止し、暗黙の契約の履行を経営に促してきたと考えられる。さらに重要な点は活発な労使コミュニケーションが、従業員が企業を監視することを可能にするだけでなく、労使間の信頼関係を醸成し、結果的に、従業員や組合の経営への協力を引き出すことにつながるということである。

先に述べたように、労働組合は経営を監視するだけでなく、小池の指摘するように、企業の経営施策に対して自らも発言する強いインセンティブを持っていた。経営よりも現場の実態を把握して、より多くの良質な情報を持っている組合の意見を経営にしっかりと伝えることで、従業員の意向を反映して経営施策をより良い方向に向けることが可能になる。経営に従業員目線を反映させることは、同時に従業員のインセンティブを引き上げることにもつながる。つまり、欧米の研究者や実務家が注目した通り、良好な労使関係が日本企業の競争力の基盤であったといえる。

日本の企業別組合は経営を監視し、経営に対して有効な発言をするために必要な能力を持っていた。それは、日本の労働組合が、戦後、ブルーカラーと係長クラスまでのホワイトカラーを一緒に組織したからであり、これにより企業活動に関する情報収集能力と監視能力を備えた人を少なからず組織内に取り込むことができたからである。さらに、会社や工場レベルの労働組合の基礎的な組織は、労使協議によって生産計画やそれに伴う人員計

画などを綿密に協議しており、そのなかで企業経営に関する情報を獲得し、監視能力を高めることができた。

2. 労使コミュニケーションの弱体化

いわゆるバブル経済崩壊以前には、このような緊密な労使間のコミュニケーションが企業統治や経営に有効に機能していたと考えられているが、それ以降についてはどうだろうか。

周知の通り、バブル崩壊後に日本企業を取り巻く環境は大きく変化した。企業の資金調達的面から見れば、その調達先が銀行から株式市場に移行するに従って、外国人株主の企業経営への影響力が増大した。これがいわゆる株主権論が2000年代前半位の猛威を振った背景である。グローバル競争の激化と相まって、この変化によって企業はより短期的な利益を追求する姿勢が強くなった。そして資金調達先が株式市場になったのと同時に、賃金も、業績を重視する成果主義的な賃金制度へと移行していった。

こうした変化のなかで、労働組合のプレゼンスは低下し続けた。労働組合の組織率は低下の一途をたどり、賃金や労働分配率も低下し続けた。さらに、労働組合は正社員の既得権を守る「守旧派」というレッテルを張られる始末であった。

しかし、このような議論が出てくるにはそれなりの背景がある。バブル崩壊以前には、株主などの企業外部からのコントロールが効かず、内部から昇進した経営者や従業員などのインサイダーの力が強すぎたのである。例えば、伊丹（2007年）によれば、松下電器産業の1990年代の労働分配率は実に80%を超えていたが、これは企業が付加価値を生まない大量の過剰雇用を抱えてきたことを示しており、従業員の雇用とポストを維持することをめざして、いわば利益を度外視し、企業規模の拡大を行ってきたことの表れである。1990年代後半から2000年代前半にかけて、多くの大企業が人員整理を実施したが、これは、多くの日本企業がこれと同様に過剰雇用を抱え込む行動を取っていたことの表れである。

株主権論が猛威を振ったのは、こうしたいわば行き過ぎたインサイダー・コントロールに対する反動があったことと理解できる。そのためか、1990年代後半から企業統治の改革が議論されるなかで、従業員や労働組合の企業経営へのコミットメントはどうあるべきかという冷静な議論がすっかり抜け落ちてしまい、その結果、職場の変化や労使コミュニケーションに関する調査研究は極めて少なくなったのではないだろうか。

以上のように、バブル経済崩壊後の経営環境の変化を述べれば、端的には経営の視野の短期化といえるであろう。このような変化は労使コミュニケーションにどのような影響を与えたのであろうか。

視野の短期化に伴い、現場では業績の管理が厳しくなり、従業員は目先の仕事で成果に追われるようになったが、組合活動の担い手のホワイトカラーは、長期雇用の下で基本的には全員幹部候補（海老原、2011年）という状況であれば、企業の行動の変化が組合の行動に大きな影響を与えることは想像に難くない。

日本の企業別組合の目線は、そもそもの構造的特質から経営目線になりやすいといえる。しかしそれが行き過ぎることは、組合活動の担い手を育成することや、組合が現場からの意見や情報を時間をかけて吸い上げる余欲がなくなることにつながる。その結果、労使コミュニケーションが弱体化し、現場の意見が経営に伝わりにくくなった。経営も丁寧に従業員の意見に耳を傾けている余裕がなく、労使協議に時間をかけている暇もない。そのことが従業員のモチベーションを低下させ、結果的に競争力の低下をもたらしているのかもしれない。つまり労使ともに目先の仕事をこなすのに必死という状況が、労使コミュニケーションを困難にしているという想定が容易になされる。

しかし実際のところはどうかだろうか。筆者が主査となって実施した中部産業・労働政策研究会が従業員・組合・経営者の三者を対象に行ったアンケート調査（2013年）を分析した結果、丁寧な労使協議による労使間の

情報の共有が、従業員のやりがい、帰属意識、そして生産性や品質を向上させるための従業員の発言を活発化させること、そして労働組合による職場環境を良くする取り組みが従業員の生産性向上への発言を活発化させることが明らかにされている。つまり良好な労使コミュニケーションの構築こそが、競争力の強化につながっていることをうかがわせる調査結果となった。

上記のような構造的な特質を持ちながらも日本の組合は地道に活動しているといっていよう。しかし、この調査が対象にしたのは特定の業種であって、他の業種や企業でも同様のメカニズムが働いているとは限らず、上記の例はむしろ例外かもしれない。この点についての詳細な調査が求められる。

3. 労使コミュニケーションの再構築に向けて

経営者の目線だけで、企業の競争力強化は十分になされるのであろうか。もしそうでないとすれば、良好な労使コミュニケーションを形成し、労働条件のみならず、職場環境や仕事の管理などに関して従業員の意見に耳を傾けることが競争力強化にとっても極めて重要な要素となる。

しかしながら、緊密な労使コミュニケーションの形成とその維持のためには、それ相応の手間と暇がかかる。つまり、経営者が労使コミュニケーション形成のために割く手間と暇は一種の投資であると考えられる。冷徹な企業経営の立場からすれば、その手間と暇(コスト)がそこから得られる利益を上回るか否かによって、労使コミュニケーションへの投資が決まるわけであるが、経営側にはこの点を冷静に見極めてもらいたい。そしてコーポレートガバナンスの改革にも、現場の意見をより良く反映する仕組みをいかに構築するかという視点を入れて考える必要がある。経営者を規律づける効率的な仕組みを考えたとしても、現場の労働者が仕事にやりがいを持てなければ、企業の競争力は強化されないだろう。

労使コミュニケーションの担い手である労働組合が企業別の組織形態を取っている以

上、良好な労使コミュニケーションを労使で協力して築くのであれば、組合が現場の意見を汲み取って経営にそれを伝えるための活動には、どうしても経営の理解が不可欠であり、経営が今少しの余裕を持つ必要がある。さらに、目まぐるしく変化する経営環境は、経営側が暗黙の契約を履行することを難しくしているが、このような状況だからこそ、より丁寧な労使間のコミュニケーションが求められるのではないだろうか。

問題は経営側だけにある訳ではないだろう。労使コミュニケーションが弱体化しているとすれば、それは経営や組合ではなく、突き詰めれば労働者個々人の問題となる。成果主義の導入や目先の業績管理が厳しいためにやむを得ない面はあるものの、職場の仲間と共同して職場を良くするという考えが風化してしまっているのではないだろうか。そうであるならば、労働組合幹部だけが頑張っても組合活動は停滞し、現場の意見・情報が経営には伝わるはずもない。結局、現場の停滞があるとなれば、実はこの辺りが一番大きな問題なのではないだろうか。

【参考文献】

- 稲上毅 1995. 序論「成熟社会とユニオン・アイデンティティー調査結果の概要」、稲上毅 編、『成熟社会のなかの企業別組合』、日本労働研究機構
- 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠2007. 『松下電器の経営改革』、一橋大学日本企業研究センター研究、有斐閣
- 海老原 嗣生 2011.『就職、絶望期』扶桑社
- 仁田道夫 1988.『日本の労働者参加』東京大学出版会
- 小池和男 1983.「ホワイトカラー化組合モデル」『80年代の労使関係』所収、日本労働協会
- 小池和男 2012.『高品質日本の起源』日本経済新聞出版社
- 中部産業・労働政策研究会 2013.『競争力の維持向上に向けたこれからの労働組合活動と労使関係のあり方』