

「持続可能な経済社会実現に向けた 労使協議のあり方を考える」(概要)

労働力人口減少下における持続可能な経済社会と 働き方(公正配分と多様性)に関する調査研究委員会

近い将来、労働力人口が減少に転じることが想定される日本において、持続可能な経済社会と公正で多様な働き方を実現するためには、労働生産性の持続的向上がますます重要となると考えられる。そのため、連合総研では「労働力人口減少下における持続可能な経済社会と働き方(公正配分と多様性)に関する調査研究委員会」(主査:藤村博之 独立行政法人労働政策研究・研修機構理事長)を立ち上げ、「個別企業における労使関係」に注目し、単組へのアンケート調査とインタビューを通じて、労使協議の実態(開催形態、実施回数、取り扱う事項など)や生産性向上を進めるにあたっての労働組合の考え方、賃金制度の運用のあり方や成果配分の考え方などの実態を調査し、分析することで、企業労使における生産性向上と公正配分に向けた課題と展望について考察した。

本報告書では、アンケート調査の分析及びインタビュー結果より、各委員がそれぞれの専門分野において、①日本における生産性向上への取り組み、②新技術の導入に際しての労使協議など生産性向上につなげるための労働組合の役割、③生産性三原則についての今日的な取り組み状況、④労働組

合から見た生産性向上への取り組み状況、⑤労使協議内容の変化と今後の課題などについて分析している。

これらの分析を踏まえ第1章 総論では、労使協議について経営、労働、社会の質を高めるための手段と位置付け、労使双方が互いに理解し合う努力の重要性を確認し、経営側及び労働組合側の課題を挙げている。

この研究委員会報告が、日本の競争力を支える重要な礎である労使協議について、労使双方が現状の問題点に気づき、これからの社会に必要とされる労使協議を創りあげていく一助となれば幸いである。

報告書の全文については、連合総研ホームページ(<https://www.rengo-soken.or.jp/work/2023/02/210900.html>)「持続可能な経済社会実現に向けた労使協議のあり方を考えるー労働力人口減少下における持続可能な経済社会と働き方(公正配分と多様性)に関する調査研究委員会報告ー」に掲載されているため、詳しくはこちらを参照されたい。

(連合総研主幹研究員 石黒 生子)

第I部 総論

1. 労使協議は日本の労使関係の根幹

日本の労使関係の特徴は、「労使協議」と考えられる。労使協議は、法律の裏付けがまったくないにもかかわらず、日本企業において広く使われている。その発端は、1955年に設立された日本生産性本部にあると言われる。設立時に定められた生産性三原則の一つに「労使の協力と協議」が謳われ、「雇用の維持・拡大」と「成果の公正な分配」とともに生産性運動の中核をなしてきた。生産性本部の設立とともに直ちに

労使協議が広まったわけではないが、1960年代後半から労使が協力して課題解決に当たることも必要ではないかという考え方が、働く人たちの中に芽生えていった。そして、生産性が上がると賃上げの余力が生まれ、組合員の賃金も上昇するという好循環が生まれ、1970年代以降、労使協議は多くの企業に広がり、1980年代には2度のオイルショックを上手く切り抜けた優等生として、世界中から日本の労使関係が注目されることになった。しかし、バブル崩壊後の不況の中で日本の影響力は徐々に低下し、21世紀になっても低迷は続いている。

今回の調査研究では、新型コロナウイルス感染症が蔓延する状況下で労働組合はどのような対応してきたのかを労使協議という観点から明らかにしている。在宅勤務・テレワークをどのように進めるかにおいて、労使のていねいな協議が行われた。導入当初は、在宅勤務・テレワークの生産性が低いという認識だった労働者も、慣れるにしたがって生産性が高まってきたと回答している。

2. 今回の調査研究から見えてきたもの

労使協議は生産性の向上にどのように関わっているのかという点も、この調査研究の重要なテーマである。デジタル技術の導入を生産性向上につなげることは可能であり、その鍵を握るのは労使関係の在り方、とりわけ労働組合の姿勢や役割が重要である。日本の労働組合は、デジタル技術を前向きに捉えている点は評価できるが、事業変革を伴う付加価値創造のためよりも、事業構造を維持した形での効率化が目的のケースが多く、デジタル技術の可能性を活かし切れていない。事業変革を伴う付加価値創造のためデジタル技術を活用する一つの有効な鍵は、活発な労使協議にある。日本の労働組合は、生産性向上に協力するスタンスは強いが、それによる成果配分については及び腰であり、労働への分配は過少と認識しつつもマクロ環境が厳しく不確実性が高まるなか、経営の安定を優先してきたことが、長期にわたる賃金低迷につながってきた可能性がある。

このようにみれば、日本の労働組合は、賃上げ実現に向けて実効性の高い運動や仕組みづくりを工夫する必要がある一方、新技術導入に前向きなスタンスを持ち、とりわけ労使協議を積極的に行うことで生産性向上に寄与している面については、そのスタンスを維持し、さらに広げていくべきである。

生産性三原則と労使協議については、まず、「雇用の維持・拡大」であるが、労組の捉え方には主に三つのタイプがある。一つのタイプは、生産性向上にあたり、雇用調整を否定しないものである。次なる発展につなげていけるのであれば、雇用調整を前向きにとらえる考え方である。第二、第三のタイプは、生産性向上の前提には、雇用維持があると考えているものであり、「雇用を守る体制づくり」が必要であると認識しているタイプと、そうでないタイプに分かれる。

「労使の協力と協議」については、その内容が概して近視眼的なものが多い傾向にあった。生産性向上を効率と捉えている労組が少なくなく、協議内容も将来に向けた議論が少ないことは、解決すべき課題

である。また、企業規模が小さくなるほど、協議内容が少ない傾向にあり、協議についても不十分との回答が多くなっていた。また、労組の抱えている懸念事項の相違によって、生産性向上に向けて実施すべき内容も異なっており、各労使がおかれた状況に応じたそれぞれの協議が重要であることが改めて示されていた。

第三原則である「成果の公正な分配」については、賃金引き上げの要求額について労組の考えと行動は二分されていた。組合員の気持ちより企業の支払いを重視しているところは、経営側とやや近い考えを示していた。日本の賃金が上がらない理由の一端がここにあると考えられる。

3. これからの労使協議のあり方

労使協議は、目的ではなく手段である。目的は、経営、労働、社会の質を高めることである。そのため的手段として、労使協議を位置づけたとき、労使双方が互いに理解し合おうとする努力をいとわないことが重要である。相互理解のために、経営側が気をつけるべき事項として、①労使協議の重要性の再確認、②信頼関係に基づいた情報交換、③労働組合に対する人材供給への配慮の3点を、労働組合側が注意すべき事項として、①現場の実態を正確に把握すること、②労組役員の経験を次の役員に確実に伝承することの2点を指摘しておきたい。

労働組合は日本社会の財産であり、労使協議は日本の競争力を支える重要な礎になっている。労働組合や労使協議が衰退することは、日本の競争力の減退につながる危険性があり、極力避けなければならない。時代や環境の変化によって、経済主体に求められる役割が変わるように、労働組合もイノベーションを求められている。現状を冷静に見つめ、既得権に縛られずに行動できる組織でなければ、社会の中で重要な役割を果たすことはできない。労使双方が現状の問題点に気づき、これからの社会に必要とされる労使協議を創りあげていくことを切に望んでいる。

第2章

ポストコロナを見据えた

日本の生産性向上と取り組むべき課題

ここでは生産性を軸にポストコロナの日本経済を展望する。ここでの生産性とは、全要素生産性(TFP)ではなく、労働生産性＝生産量(付加価値量)／労働投入量を念頭に置く。

新型コロナウイルス感染拡大は、世界全体の経済に大きな影響を与えたが、日本経済はコロナ禍前から低成長率が続いていた。日本の人口や労働者数は大きく変化していないので、長期にわたる低成長率は労働生産性上昇率が低いこととほぼ同義である(図表1)。

現状の日本のように1人当たりのGDP成長率(潜在成長率)がほぼゼロ成長になっている社会、新たな資本が蓄積されていない社会、ゼロ金利で資本が収益を生み出さない社会、そのような社会から生産性向上により成長を志向することが重要となる。そして、

その要素は、イノベーションと資本蓄積である。

まず、生産性向上のためにはDX化が必須である。日本のIT投資は他の欧米諸国と比べて大きな差はない。IT投資の規模より、むしろITやAIの利活用が不十分であり、生産性向上につながらないことが課題である。また、デジタル化に対応した人材育成も急務である。

一方、生産性向上策としての資本蓄積については、特定の資本を蓄積することで、生活の向上を実現することを可能とする。このように現在直面している課題に応えるために粘り強い生産性向上の努力が必要なのである(図表2)。

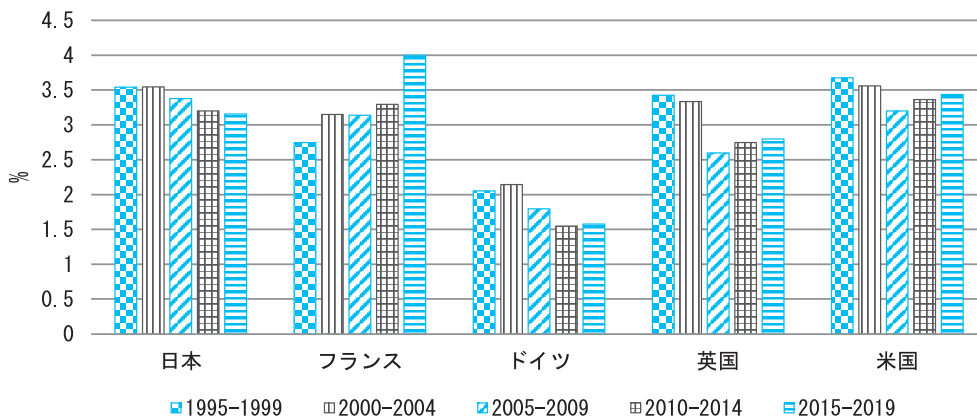
図表1 労働生産性指標の国際比較

	日本	韓国	フランス	ドイツ	英国	米国
1990 1人当たりGDP (名目為替レート評価)	8位	25位	17位	6位	18位	3位
就業者1人当たり労働生産性	16位	25位	7位	5位	17位	2位
労働時間当たりの生産性	21位	25位	8位	2位	14位	6位
2018 1人当たりGDP (名目為替レート評価)	21位	20位	17位	10位	16位	5位
就業者1人当たり労働生産性	25位	23位	9位	12位	19位	3位
労働時間当たりの生産性	21位	31位	11位	10位	15位	8位
2020 1人当たりGDP (名目為替レート評価)	23位	19位	16位	12位	17位	5位
就業者1人当たり労働生産性	28位	24位	8位	15位	19位	3位
労働時間当たりの生産性	23位	32位	9位	12位	15位	7位

注：順位はOECD諸国の中での順位

出所：(公財)日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2021」

図表2 IT投資/GDP比率の国際比較



出所：内閣府「国民経済計算」、EUKLEMS/INTAN prod 2021

第3章 技術革新への労使の対応と 成長・分配両立への課題

日米独瑞の比較から、デジタル技術の導入を生産性向上につなげることは可能であり、その鍵を握るのは労使関係の在り方、とりわけ労働組合の姿勢や役割が重要である。日本の労働組合は、基本的にはデジタル技術を前向きに捉えている点は評価できるが、事業変革を伴う付加価値創造のためよりも、事業構

造を維持した形での効率化が目的のケースが多く、デジタル技術の可能性を活かし切れていない。事業変革を伴う付加価値創造のためデジタル技術を活用する一つの有効な鍵は、活発な労使協議にある。日本の労働組合は、生産性向上に協力するスタンスは強いが、それによる成果配分については及び腰であり、労働への分配は過少と認識しつつもマクロ環境が厳しく不確実性が高まるなか、経営の安定を優先してきたことが、長期にわたる賃金低迷につながってきた可能性がある。

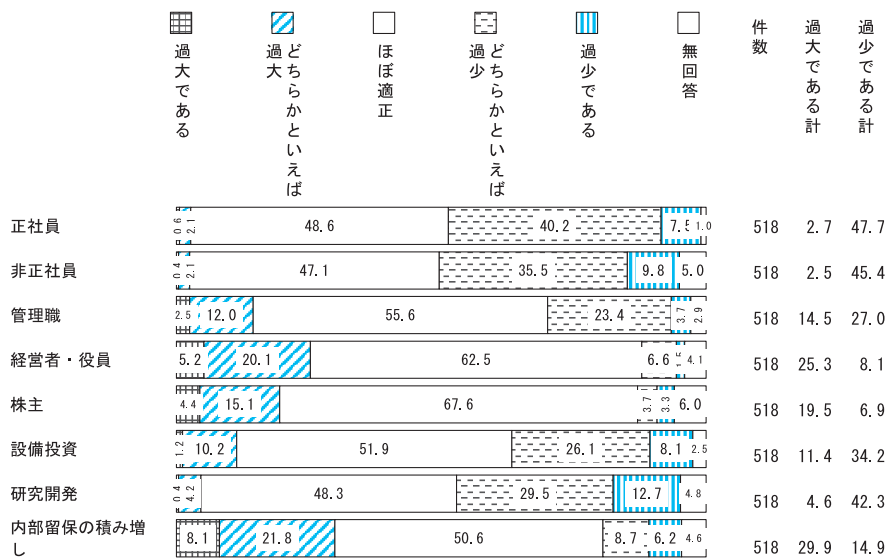
このようにみれば、日本の労働組合は、賃上げ実現に向けて実効性の高い運動や仕組みづくりを工夫する必要がある一方、新技術導入に前向きなスタンスを持ち、とりわけ労使協議を積極的に行うことで生産性向上に寄与している面については、そのスタンスを維持し、さらに上げていくべきである。

労働組合に対して3つの点を提案したい。①労使協議機関の中小企業への浸透に向けて、従業員代表制導入の法制化を進めること、②産別組織の機能強化、③春闘における賃上げ交渉の在り方の再構築の3点である。労使協議機関の前提になるのは集团的労使関係の存在であり、北欧諸国のように労働組合の組織率を高めることがその理想的な形であるが、それは容易ではない。次善の策として考えられるのが政策的に従業員代表制の法制化を進めることである。一定の範囲でその適用を柔軟化できる権限を従業員代表組織との協約で可能にすれば、中小企業にもそ

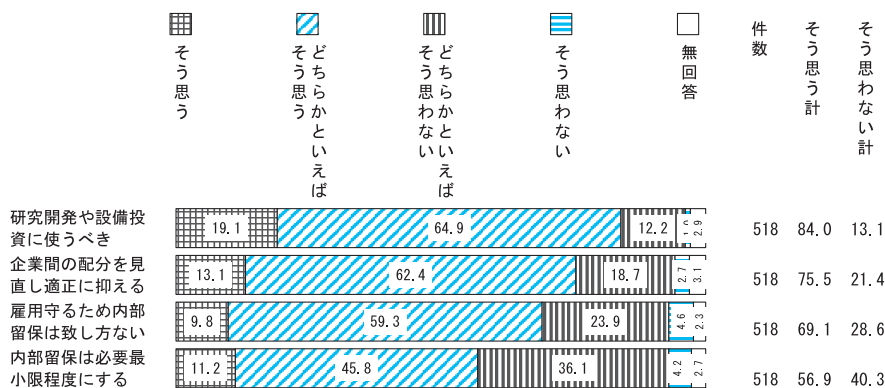
の導入のインセンティブが生まれるはずである。

産別労組組織の機能強化とは、デジタル技術の活用をフルに引き出すための施策である。一企業の枠を超えた事業の再編や連携が必要であり、そのためには産別組織の機能が強化されることが有用である。春闘における賃上げ交渉の在り方の再構築とは、連合による「底上げ・格差是正・底支え」の春闘方針をさらに強め、産業別最低賃金の設定と中堅レベルまでの業界横断的賃金相場を形成していくことを期待する。同時に賃上げの目安を示す第三者委員会を設置し、データや根拠に基づく賃金決定が行われる体制整備を進めることを提案したい。大きな変革の時代に我が国の労使関係の良き伝統を保持しつつ、日本経済全体の成長と分配の両立が可能になる新たな労使関係の創造に向けて労働組合がリードしていくことを期待したい(図表3、図表4)。

図表3 現在の自社内の付加価値配分について、労働組合の意識



図表4 一般的な内部留保について、労働組合の考え



出所：連合総研「経営に関する労使協議についてのアンケート調査」

※以降、出所の記載のないものは連合総研「経営に関する労使協議についてのアンケート調査」による

第4章

生産性向上と労使協議

—労働組合の考えと行動—

労働組合が生産性向上についてどのように考え、その実施のために労使協議に対しどのような姿勢で取り組んでいるかを調査に基づいて検討する。現状、日本においては概して良好で安定的な労使関係が築かれているが、生産性は低迷している。戦後の激しい労使紛争を克服し、高い生産性を実現した労使関係と今の労使関係は何が異なるのか。

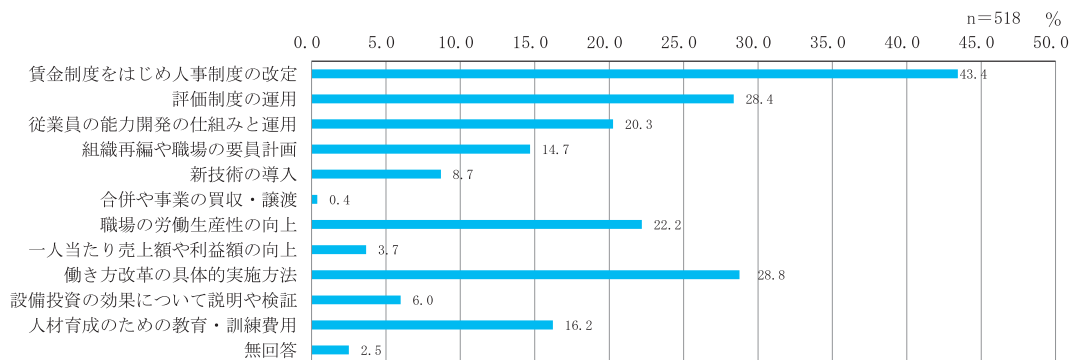
まず、生産性の向上の必要性についてはほとんどの労働組合が認識している。しかし生産性とは何かという理解が、本来労使が追求してきたものとずれが生じている。「生産性」を「効率化」に近い意味内容で捉え、近視眼的になり「新技術」や「能力開発」についての取り組みが少なくなっている。目の前の効率よりも中長期的発展を目指した取り組み、「真の生産性」

の向上運動が求められている(図表5)。

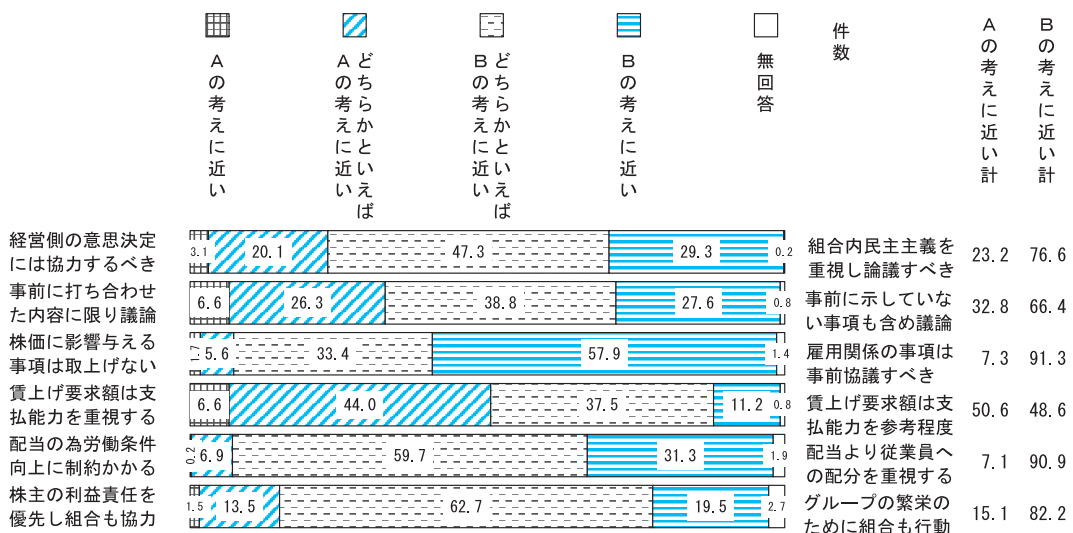
生産性向上運動三原則に照らし合わせ、労働組合が生産性向上についてどのように考え行動しているのか検討した。雇用の維持については「雇用を守る体制作り」が必要と認識している労働組合は2割であり8割は必要性をあまり感じていなかった。労使の協力と協議については、眼前の問題や効率性の追求に関するものが多く、将来に向けた議論が少ない。さらに労使協調の中でも組合内民主主義が見失われなことが重要であるが、議論を重視しながらも実際の行動は経営の迅速な意志決定に協力している労働組合が1/4に至っている。分配についても労働組合の「考え」と「行動」は労働組合により二分される傾向にある。

生産性についての理解や生産性三原則についての見解も労働組合により異なっている点はいくつも見られた。今一度、日本社会全体の生産性向上の実現のためにいかなる労働組合の在り方が求められているのか議論が必要になっている(図表6、図表7)。

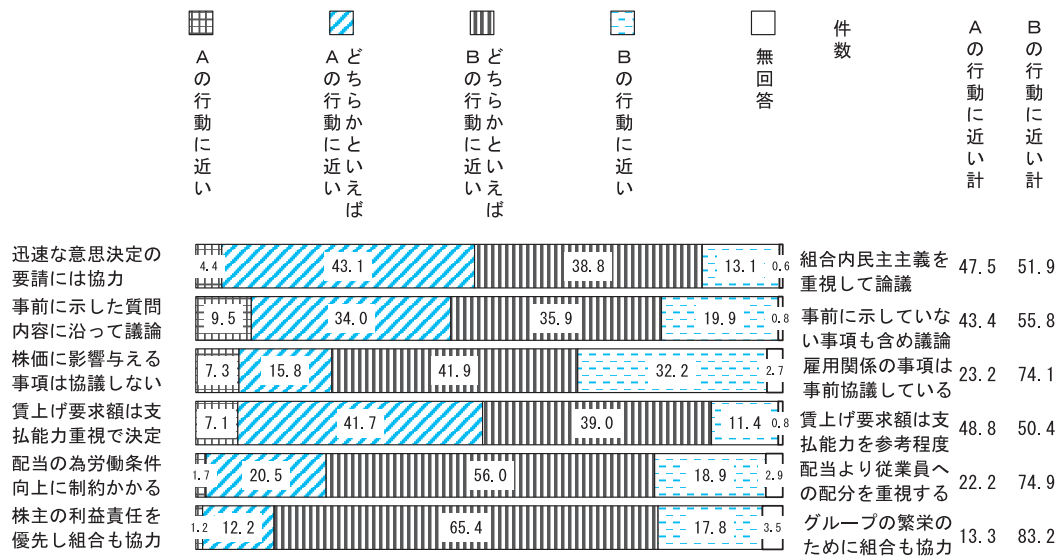
図表5 生産性向上のために今後充実させる必要のある協議内容(2つまで)



図表6 労使協議に関する労働組合の考え方



図表7 労使協議について、労働組合の実際の行動



第5章 コロナ禍における 労使コミュニケーションの現状と課題

この章では厚生労働省『労使コミュニケーション調査』及び連合総研のアンケート調査により、日本企業における労使間の情報共有の実態を整理し、コロナ禍における労使コミュニケーションの実情を検討する。

企業内での情報共有を議論するとき、「大切な情報は伝わりにくい」という前提から出発しなければならない。労使のコミュニケーションとは放っておくと伝わりにくい情報をさまざまなルートを使って流し、本当の意味や気持ちを伝える努力の過程である。労使のコミュニケーションを進めていくルートはたくさんあるが、どれくらい実効性をもって機能しているかが問題である(図表8)。

厚生労働省『労使コミュニケーション調査』はコロナ禍の影響前の2019年に実施し、30人以上の労働組合のない事業所も対象に調べている。また連合総研は2021年に労働組合を対象に実施した調査である。これらの点に留意しつつ、両者を比較する。労使協議機関で話し合う事項は、働く人に身近な問題が取り上げられ、非正社員の処遇についても多くの事業所で協議の対象としている。このように調査結果については『労使コミュニケーション調査』で確認された事実を連合総研のアンケート調査でより詳細に調べていると言える。

新型コロナウイルス感染症をきっかけとして、テ

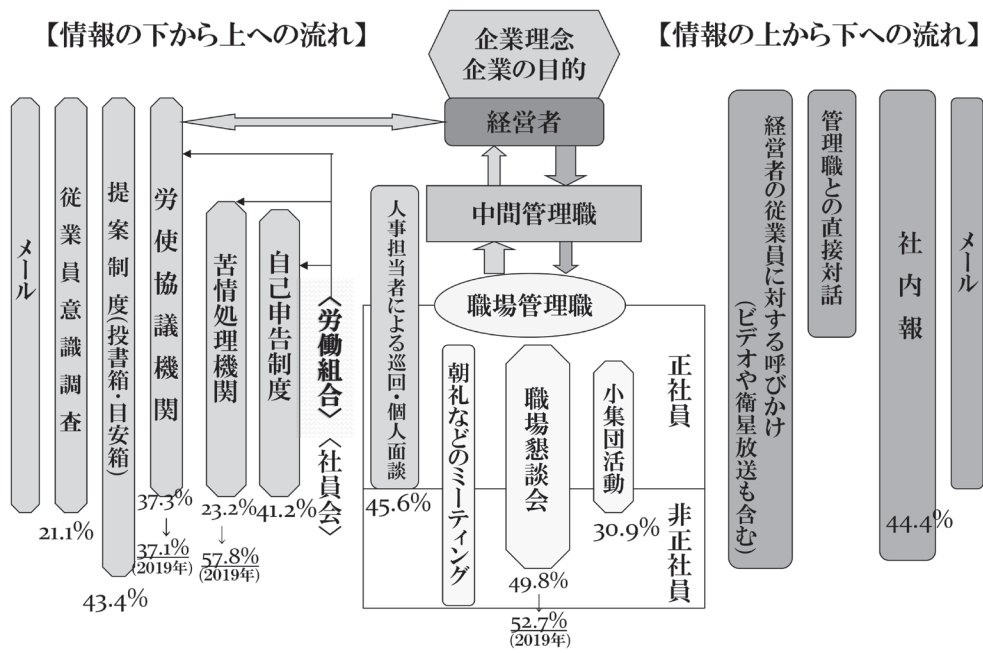
レワークが大幅に進んだ。労働組合の活動もオンラインの活用などで大きく変わった。経営側は経費の削減や効率化のために在宅勤務やテレワークを取り入れる動きがある。在宅勤務やテレワークは道具であって目的ではなく、テレワークの限界についても労働組合は主張し続けることが必要である。

第6章 生産性三原則と労働組合の取り組み

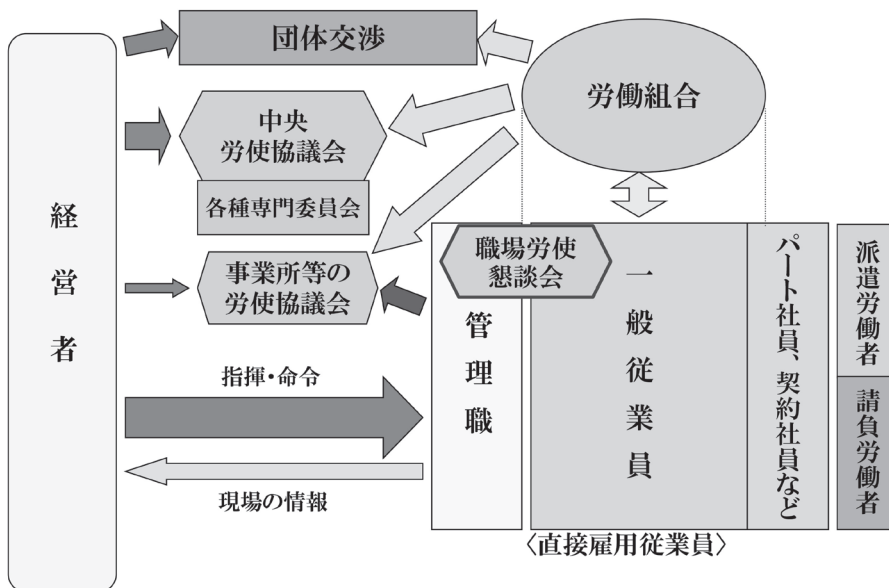
連合運動において2019年10月に確認された「連合ビジョン」の中では、働くことを軸とする安心社会の価値観を継承し深化していくこととし、「社会、経済の新たな活力を作り出すには、一人一人の働きがい・生きがいを生み出し、働く者の立場から未来を切り拓いていくことが重要であり、新しい時代にふさわしい生産性運動で社会課題を解決していく」とした。コロナ禍によりビジョン策定時とは状況が一変したが、生産性運動の実践がさらに求められている。

職場における生産性三原則に基づいた協議の実態として、まず雇用の維持については、コロナ禍に直面した状況においてもテレワークの導入をはじめ「雇用維持」の原則に基づいた対応が行われたと言える。また生産性向上に対する労組の意識と新技術導入に向けた対応についても、生産性向上を進める必要性を理解し、新技術の導入にあたって労使協議の事前開催の明文化は規模が大きい労組ほど割合が増えるが、明文化はされていないが合意があるも含めても全体の4割強にとどまる。成果の配分については、賃

図表8 労使コミュニケーションの構図



労働組合と企業内労使コミュニケーション



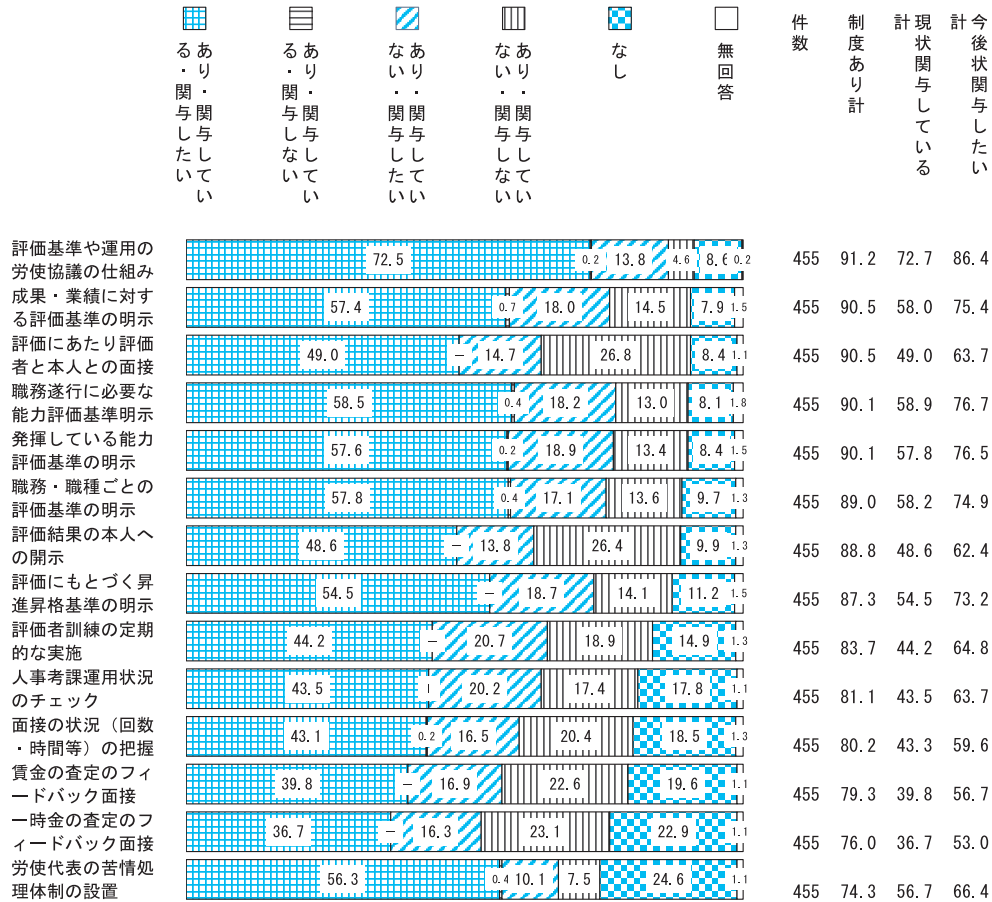
(注)図中の数字は『2004年労使コミュニケーション調査』で「ある」と回答した事業所の割合。労使協議機関、苦情処理機関、職場懇談会については2019年の数値を示している。

上げ要求における労組の考え方と実際の行動にはずれがあり、考え方は「組合員の気持ちを第一に考えるべき／会社の支払い能力を重視して決めるべき」どちらの考え方により近いかは二分され、考え方と行動にも違いがあった。また、人事考課制度についても制度設計への関与は高いものの運用チェックや具体

的な評価のフィードバックには労働組合が関わっていない実情がうかがわれる。

組合の組織率低下、組合離れが言われる中、多くの職場で生産性運動の実践をめざした健全な労使関係の確立が必要となっている(図表9)。

図表9 人事考課制度への労働組合の関与と今後の取り組み（人事考課制度が「ある」場合）



労働力人口減少下における持続可能な経済社会と働き方（公正配分と多様性）に関する調査研究委員会

（役職は2022年9月時点、[] 内は執筆分担）

- 主 査：藤村 博之 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授 [第1章、第5章]
- 委 員：戎野 淑子 立正大学経済学部 教授 [第4章]
 山田 久 株式会社日本総合研究所 副理事長 [第3章]
 富田 珠代 連合総合政策推進局 総合局長 [第6章]
 春田 雄一 連合総合政策推進局 経済・社会政策局長（～2021年9月）
- 執筆協力者：宮川 努 学習院大学 経済学部教授 [第2章]
- オブザーバー：大久保 暁子 連合総合政策推進局 労働条件局長（2021年10月～）
 加藤 健志 労働調査協議会 事務局長
 中川 敬士 労働調査協議会 調査研究員
- 事 務 局：新谷 信幸 連合総研 事務局長
 杉山 豊治 連合総研 副所長（～2020年7月）
 平川 則男 連合総研 副所長
 萩原 文隆 前連合総研 主任研究員（副担当）（～2022年7月）
 中村 善雄 前連合総研 主幹研究員（主担当）（～2020年9月）
 石黒 生子 連合総研 主幹研究員（主担当）