

# 生産性向上に向けて労働組合はどう取り組むか

全国労働組合生産性会議(全労生) 桑原 2023/04/17

## 【全労生 60周年宣言】 2019/5/28

### 生産性三原則の徹底と深化

- 生産性の精神を実現するため、再優先に取り組むべきは「生産性三原則」を正しく理解し社会全体の価値観にする
- 時代変化を勘案した生産性三原則を再確認する必要  
〈生産性運動三原則の今日的意義 生産性白書(2020/9)〉

### 生産性三原則

1. 「雇用の維持・拡大」
2. 「**労使の協力と協議**」
3. 「成果の公正分配」

## 【持続可能な経済社会実現に向けた労使協議の在り方を考える】 2023/2

### 3.これからの労使協議のあり方 (第1章 総論)

- 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
- 相互理解のために気を付けるべき事項
  - (経営側) ①労使協議の重要性の再認識
  - 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
  - (組合側) 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

## 【全労生 労使協議制の現状と展望に関する調査】 2022/2

### 【労使協議に充実に向け単組が意識すべきこと】

- 組織(最先端役員)
- 執行部(三役)
- 委員長(トップ)

## 全国労働組合生産性会議（全労生） 「労使協議制の現状と展望に関する調査」結果報告

### はじめに

コロナ後の成長に向け、日本の産業、社会はどうあるべきか、働く場、産業・企業、そして社会全体での対話が重要な局面となっています。様々な対話を通じて、人口減少など構造的な課題や新たな困難を克服し、安心して働き、暮らすことのできる持続可能な社会を目指していくことが求められています。

こうした状況下において、将来への希望と進歩への確信のもと、生産性運動三原則（「雇用の維持・拡大」「労使の協力と協議」「成果の公正分配」）を基本指針に、付加価値の創出による生産性向上を一層進めていかなければなりません。

とりわけ、労使が対等に相互理解・信頼のもと対話（団体交渉・労使協議 等）することは、不変の条件と考えます。

生産性課題をはじめ、時代毎の様々な課題に対し、労使は協議を通じて、協力的に取り組み、実効的で納得性の高い解決を導いてきました。変革期の今こそ、その数多くの実績と、労使協議という資産の価値を改めて確認することが必要です。労使自治の要である労使協議によって、「経営」と「現場」との架け橋とも言うべき対話が活発に行われ、これからの働く場・企業・産業・社会を如何に構築していくかが問われています。われわれ労働組合としては、職場の実態を正確に掴むことが不可欠であり、職場との意思疎通ができていないか、働く者の生の声を踏まえた労使の協議が行われているか、常に振り返ることが必要です。

こうした問題意識のもと、労働組合の立場から生産性運動を推進している全国労働組合生産性会議（全労生）では、労使双方のリーダーに対して労使協議制に関するアンケートを実施し、1200件を超える大企業から中小企業まで幅広い規模の労使から回答を得ました。

貴重なアンケートの結果から以下の8つの点に着目し、調査結果を示したうえで労使協議の向上と拡充にむけた提言を行います。

### 労使で確認すべきポイントと調査結果

- 1 労使協議の実施状況：定期的なものに加え、必要に応じて実施すべき ..... 2
- 2 重要な経営情報の取り扱い：早い段階での共有は労使の信頼関係に不可欠 3
- 3 労使協議事項：多様な働く人々が生き生きと活躍できる環境整備を ..... 4
- 4 労使協議の実態：組合の関与度を改めて確認し、高めていくことが必要 .... 6
- 5 労働組合役員に期待する役割：労使が持つ認識の違いを共有化しよう ..... 7
- 6 労働組合の果たすべき役割：経営施策に対する役割を自負しよう ..... 8
- 7 労使の信頼関係：今こそ再確認すべき ..... 9
- 8 変革期の労使協議：個別労使を超え、新たな段階へ ..... 10

「労使協議制の現状と展望に関する調査」調査概要

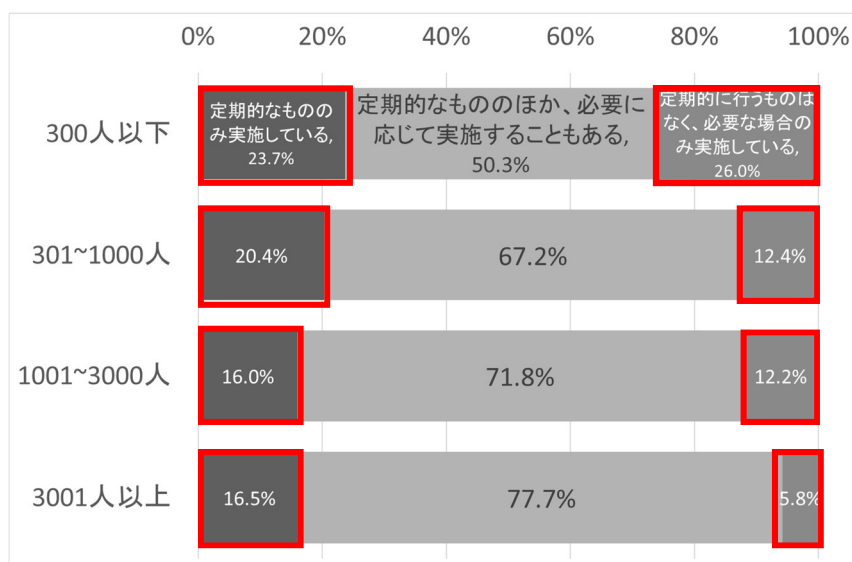
- (1) 調査項目  
 労使協議の実態・効果、労働組合の影響力・役割に対する認識、労使関係の変化、企業グループ、産業レベルの労使協議、新型コロナウイルス感染拡大対応等 (25 問)
- (2) 調査対象  
 【組合】全労生構成組織の産別加盟の企業別労組 約 1,600 組織 (委員長宛)  
 【企業】上記、企業別労組が属す企業 1,600 社 (人事労務担当役員宛)
- (3) 回収方法  
 【組合】全労生構成組織 (26 組織) を通じて、企業別労組へ調査票を送付。  
 【企業】上記企業別労組を経由し、カウンターパートである人事担当役員へ回答依頼をいただいた。
- (4) 実施期間 2020 年 12 月 19 日～2021 年 2 月 19 日
- (5) 有効回答数  
 【組合】740 件 (回収率：約 46.2%。内訳：郵送 303 件、Web 437 件)  
 【企業】500 件 (回収率：約 31.2%。内訳：郵送 210 件、Web 290 件)
- (6) 回答者属性 (従業員規模 (正社員数))
- |      | 300 人以下 | 301～1000 人 | 1001～3000 人 | 3001 人以上 |
|------|---------|------------|-------------|----------|
| 【組合】 | 26.2%   | 31.1%      | 24.2%       | 18.6%    |
| 【企業】 | 27.3%   | 34.2%      | 19.8%       | 18.8%    |

(※本調査報告 (全体版) は 2022 年 4 月頃に公表予定です。)

1 労使協議の実施状況：定期的なものに加え、必要に応じて実施すべき

1-1 労使協議の実施は定期的、不定期か／頻度 (組合、問 2)

○ 労使協議の実施は定期的か、不定期か：「定期」や、「必要に応じて」のみが 2 割、中小企業では半数を占める。



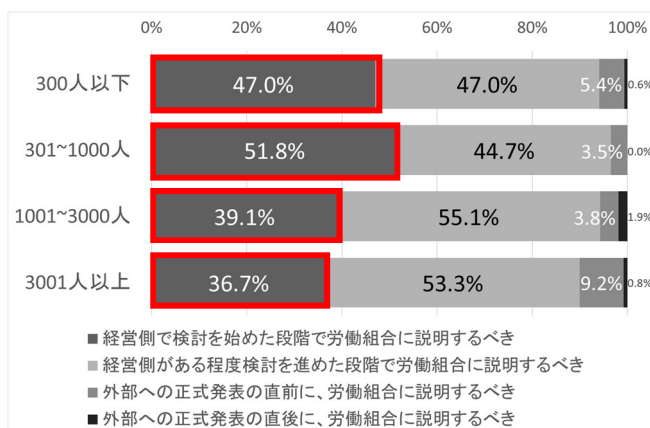
- 定期的なものと必要に応じての実施を併せる開催頻度があって、労使の信頼関係が醸成され、タイムリーな活動ができます。
- 収益状況などは決算期に合わせ、(定期的)に必ず行うことが重要です。

## 2 重要な経営情報の取り扱い：早い段階での共有は労使の信頼関係に不可欠

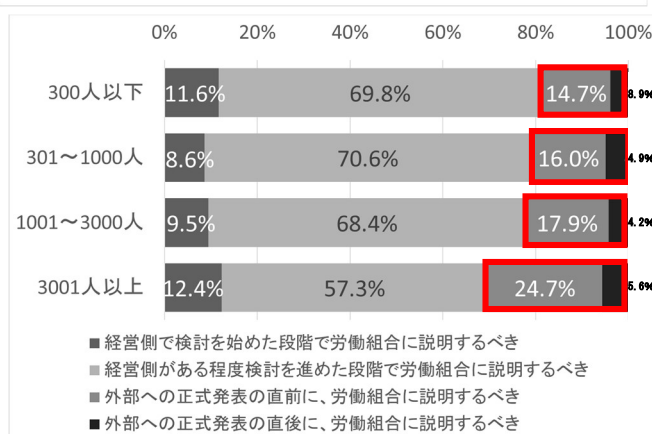
2-1 企業の合併や事業の売却などに関する重要な経営情報を、労使協議において取り扱う際、どのタイミングが最もふさわしいか（組合／企業、問 10）

○重要な経営情報を扱うタイミング：組合は「検討段階に説明が欲しい」のに対し、特に大企業で「正式発表直前・直後」が約1/4に上る。

### 【組合】



### 【企業】

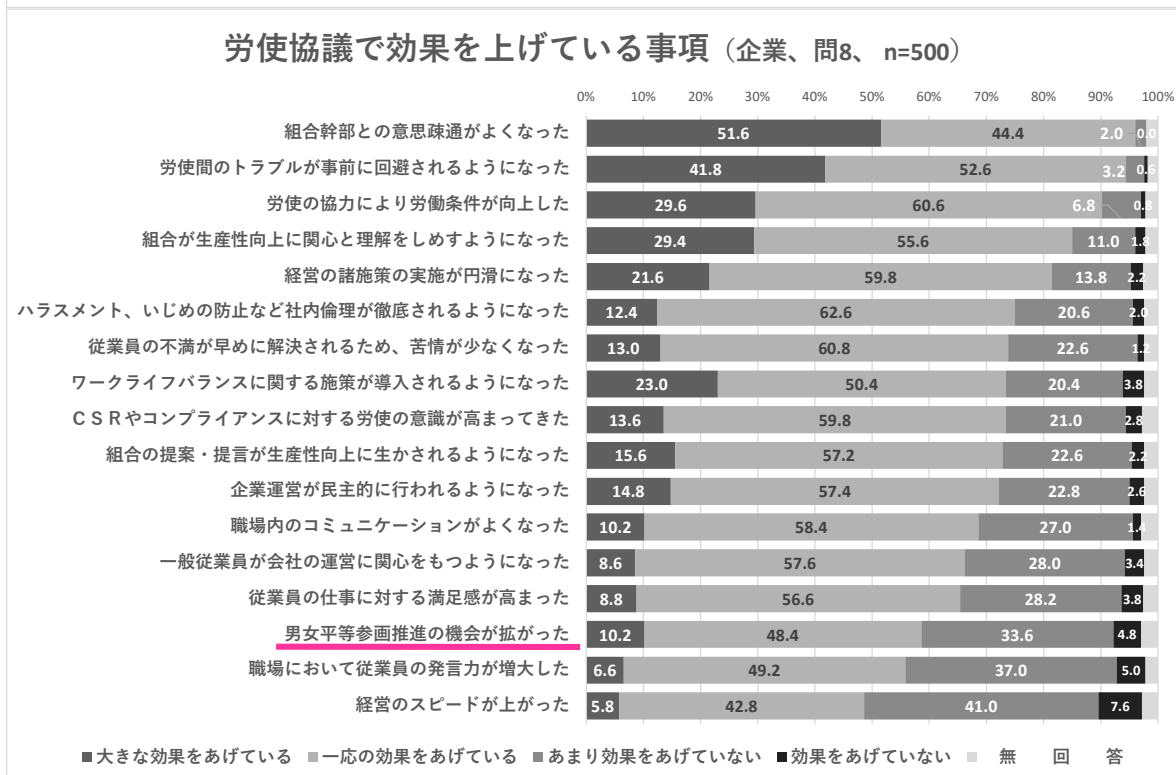
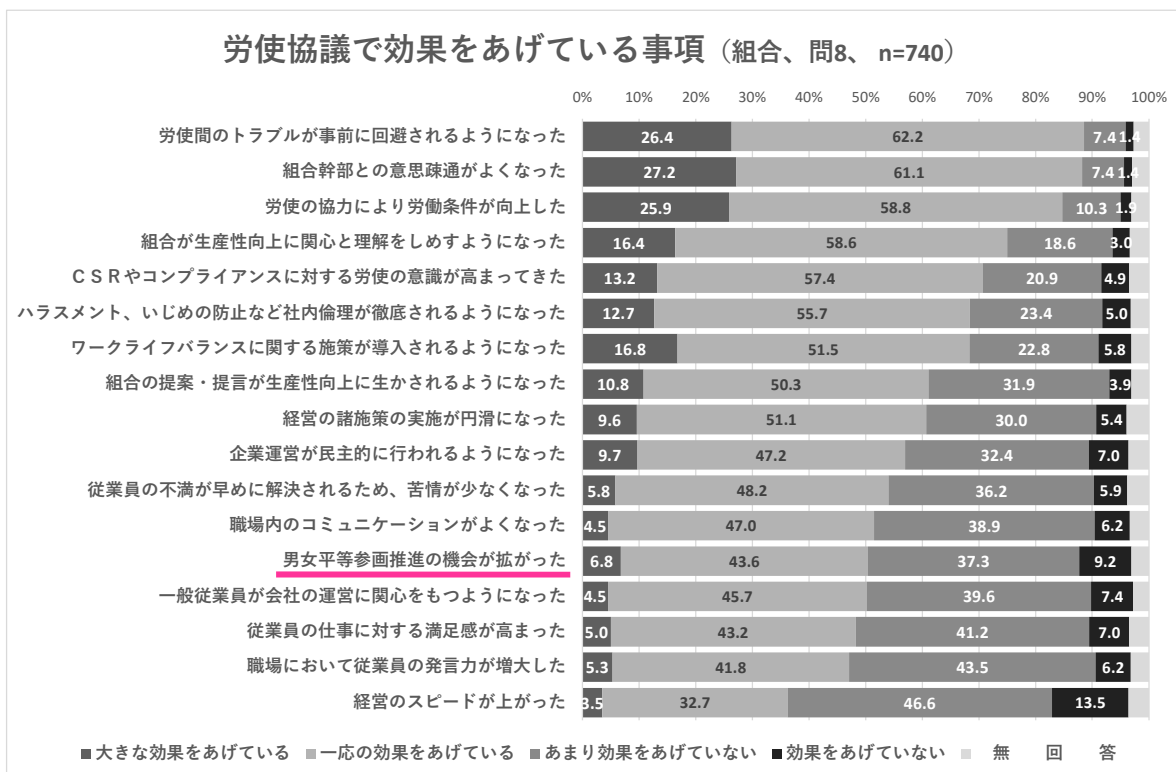


- 重要案件であるほど雇用や労働条件に関わるケースも多くなることが想定されます。その場合、正式発表後すぐに従業員が組合に問い合わせに来ることは十分あり得ることであり、組合が早期に的確に、回答することが、職場の混乱を抑えることにつながります。組合も早期に情報がもたらされる状況では、守秘義務などの体制を確実に作ることが必要です。
- 但し、早い段階で共有化できたとしても、重要案件であるほど、その後、当初の検討とは大きく変わる可能性もあることを前提とすべきです。
- 重要な経営情報に関する労使協議のタイミングとして、「外部への正式発表の直前・直後」がふさわしいとの意見は、コンプライアンス順守なりインサイダー情報という意識のあらわれと思われそうですが、インサイダーに該当する情報においても、事前に組合に説明し、労使協議・意見交換することは、法律に抵触するものではないことを労使で共有化することが必要です。

### 3 労使協議事項：多様な働く人々が生き活きと活躍できる環境整備を

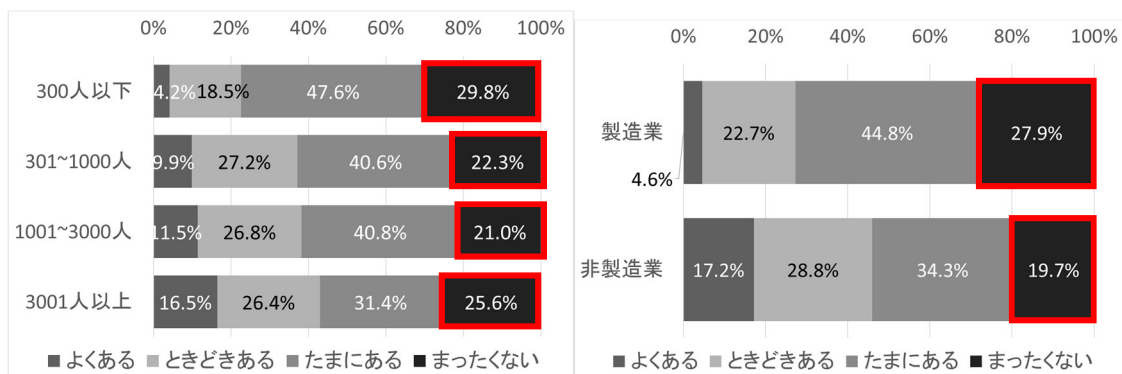
#### 3-1 労使協議でどのような効果を上げているか（問8）

○「男女共同参画推進の機会拡大」における効果への評価は低い。



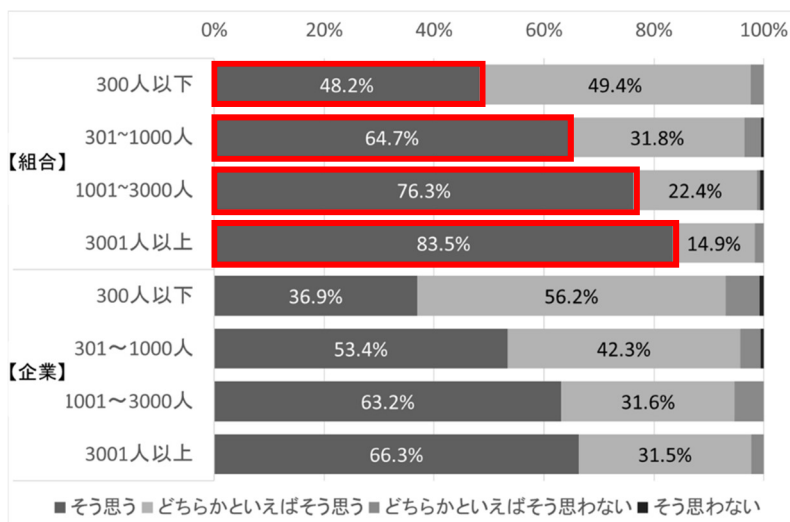
3-2 非正規雇用労働者（パート、契約、嘱託、アルバイトなど。派遣や業務委託を除く）に関する事項を労使協議で取り上げることはあるか（組合、問 13）

○非正規雇用労働者に関する事項を取り上げることは「まったくない」：「300人以下」「製造業」で約3割。



3-3 労使関係に対する考え方（組合：問 20、企業：問 19）

○「働き方やニーズが多様化しているため労使協議の重要性は高まる」大企業の労働組合で強い肯定「そう思う」8割強、企業（6割弱）よりも強い期待感。

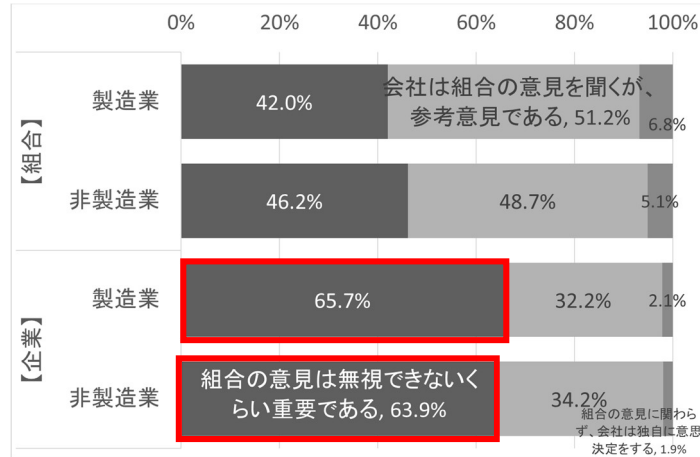


➤ 多様性への対応こそ労使で共に取り組み、包摂的な職場づくりに効果を発揮すべきです。働き方やニーズの多様化に対して、労使協議に対する組合の期待感も高まっています。

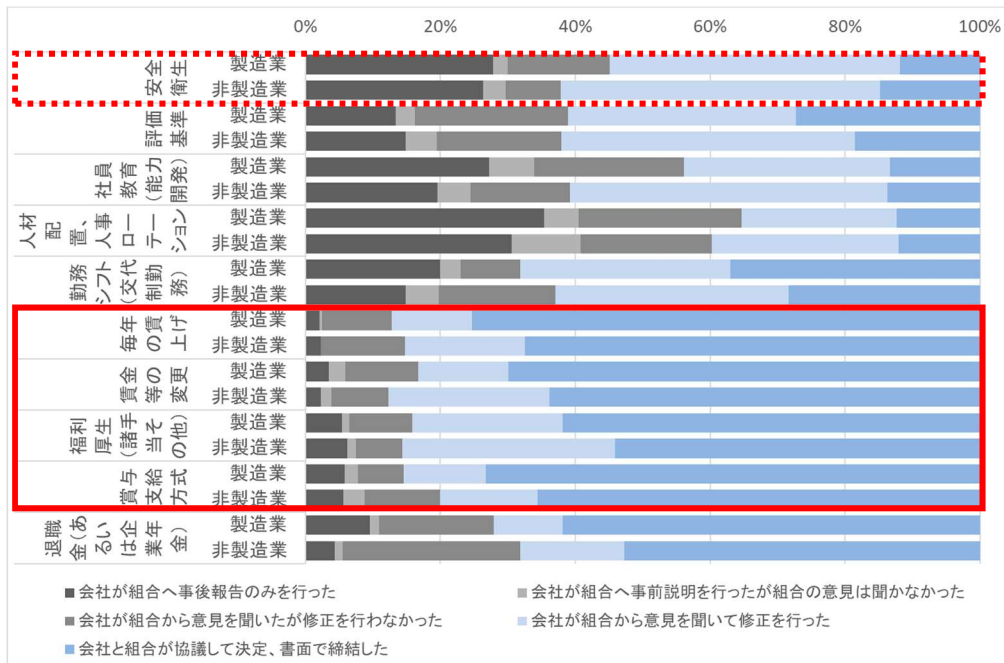
#### 4 労使協議の実態：組合の関与度を改めて確認し、高めていくことが必要

- 労働組合の影響力と労使協議の実態の相違：企業の6割以上が「組合の意見は重要」としているものの、労使協議の関与度でみると、労働条件の中にも協議を行っていない項目がある。

##### 4-1 労働組合の企業の経営施策に対する影響力（組合：問16、企業：問15）



##### 4-2 労使協議の議題になった事項についての労働組合の関与度（組合、問5-1（関与あり）、上位事項）



➤ 労働条件に関する案件は労使の交渉・協議を行い、「事後報告」や「意見を聞かない事前説明」とならない進め方が必要です。また、「安全衛生」に関しては労働安全衛生法を順守し、組合として関与することが必要です。

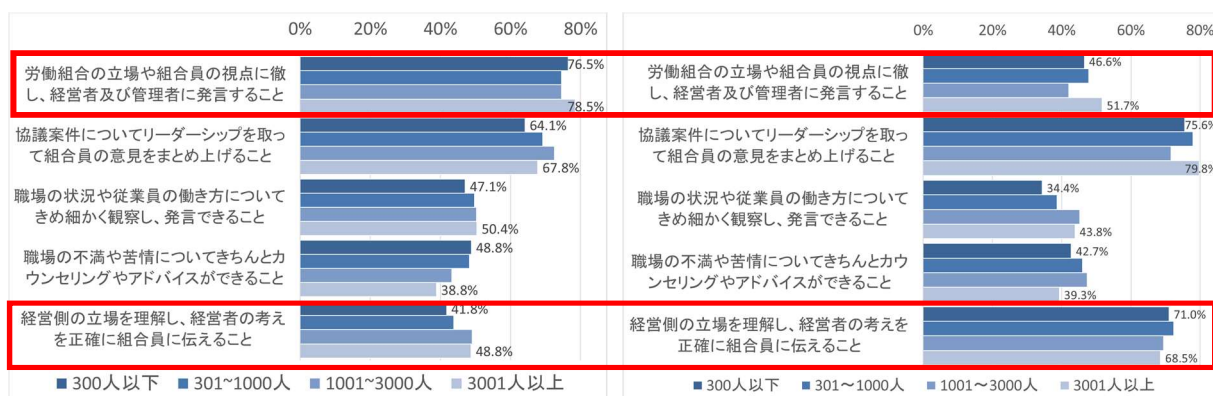
## 5 労働組合役員に期待する役割：労使が持つ認識の違いを共有化しよう

5-1 今後、労働組合役員はどのような役割を果たすべきか（組合：問 18、企業：問 17）

○ 労使が求める組合役員の役割の相違：企業側が重要視しているのは「協議案件に関して組合員の意見をまとめる」「経営の考えを正確に伝える」ことである。

### 【組合】

### 【企業】



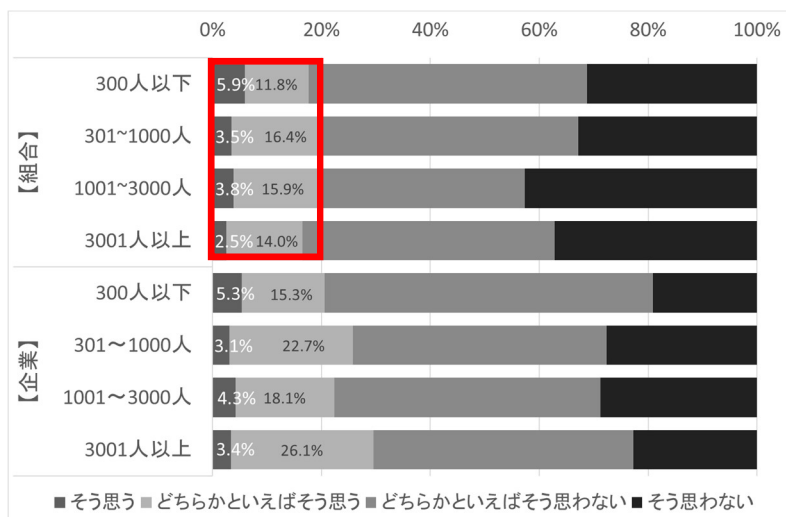
➤ 組合は「労働組合の立場や組合員の視点に徹し経営者に発言すること」が組合役員の役割とする一方、企業は「経営の立場を理解し、考えを正確に組合員に伝えること」を期待しています。このことを労使で共通認識を持つことによって、労使協議は進化します。



## 6 労働組合の果たすべき役割：経営施策に対する役割を自負しよう

6-1 労使関係に対する考え方「労使協議が経営の意思決定のスピード化に支障きたす恐れがある」（組合：問 20、企業：問 19）

○ 組合側の 2 割が「労使協議が経営の意思決定のスピード化に支障をきたす恐れがある」としているが、企業側でさえ 75%が「おそれはない」と捉えている。



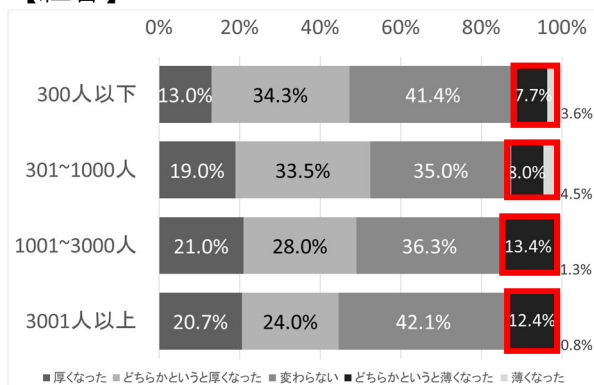
➤ 経営施策に関して、職場（現場）の視点で提言を行い、その施策をより良いものとするのが、実効性を高めることにつながります。このことが後々のトラブル回避にもつながり、逆にスピード化につながるという考えを組合自身が自負することが重要です。

## 7 労使の信頼関係：今こそ再確認すべき

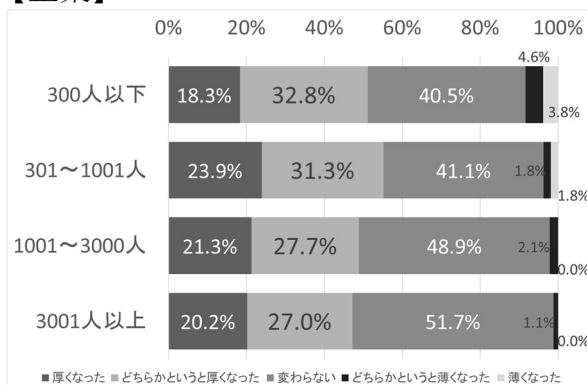
7-1 10年前と比べて、貴社の労使間の信頼関係はどう変化したか（組合：問21、企業：問20）

○ 労使信頼関係の変遷への受け止め：企業側はさほど感じていないものの、組合側の約1割が「薄くなった」と感じている。

【組合】



【企業】

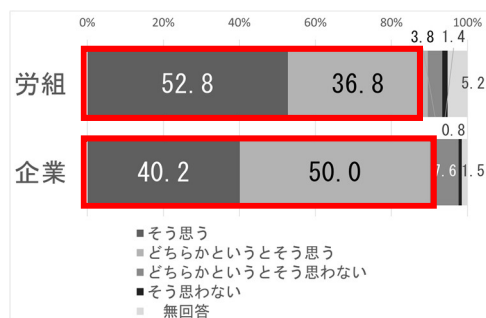


- 労使の信頼関係が労使協議制の根幹であることから、労使の信頼関係が「薄くなった」と感じている組合は、その原因を調査するとともに企業とも話し合い、信頼関係を回復する必要があります。

## 8 変革期の労使協議：個別労使を超え、新たな段階へ

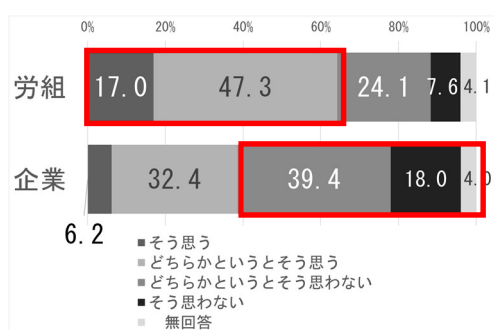
8-1 今後、企業グループでの労使協議の重要性は高まると考えるか（組合：問 23-2、企業：問 22-2）

○ 企業グループの重要性では労使共に高まると認識。



8-2 今後、産業レベルの労使協議の重要性は高まると考えるか（組合：問 24-1、企業：問 23-1）

○ 組合側は肯定的、企業側は否定的な評価。



- 変革期(デジタル化・第4次産業革命・カーボンニュートラル等)に対応するために、個別労使を超えたあらゆる規模(企業・グループ企業・産業・業種など)での労使協議の拡充が必要です。
- 企業グループに関しては資本(外資)・企業形態(ホールディング制等)などの多様化、そして産業レベルではこれまでの産別で括れない企業体などへの対応も必要です。