

連合総研

JAPANESE TRADE UNION CONFEDERATION
RESEARCH INSTITUTE FOR
ADVANCEMENT OF LIVING STANDARDS

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

－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－

2023年2月

公益財団法人
連合総合生活開発研究所

まえがき

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ます。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：藤村博之法政大学教授)を立ち上げ、「個別企業における労使協議」に注目し、アンケート調査と単組への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ました。

この研究委員会は2019年7月から始まりましたが、アンケート調査項目について検討を重ねアンケート調査票が完成した頃に新型コロナウイルスの感染が拡大し、アンケート調査の実施を延期せざるをえませんでした。そのため、調査研究活動のスケジュールを大幅に見直すこととなり、報告書の発行が大幅に遅れることとなりました。そのような中で、調査研究委員会はすべてオンライン方式に切り替えて対応することになりましたが、委員の皆様には対面と変わらない精力的かつ活発なご議論をいただきました。加えて、インタビューについてもオンラインのメリットを生かして各地の単組へのインタビューが研究委員会の中で実施され、労使関係や新型コロナウイルス感染拡大への労使の対応についても詳しく実態を把握することができました。

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ポストコロナを見据えた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、⑤生産性三原則と労働組合の取り組みなどについて分析しています。

これらの分析を踏まえ総論では、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た上で、経営側及び労働組合側の課題を挙げています。この研究委員会報告の内容が、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す。

この研究委員会は、新型コロナウイルス感染拡大により多忙を極める中、アンケート調査にご回答いただいた多くの単組及び、インタビューに丁寧にご対応いただいた単組のご協力なくしては成り立ちませんでした。厚く御礼申し上げます。最後に本研究委員会のとりまとめにご尽力いただいた藤村主査をはじめ、委員会運営にご協力いただいた委員の皆様へ厚く御礼申し上げます。

2023年2月

公益財団法人 連合総合生活開発研究所
所長 市川 正樹

連合総研「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」研究体制と開催経過

（研究期間：2018年10月～2022年9月）

1. 研究体制・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）（2020年10月～）	

* 役職名は2022年9月時点

2. 開催経過

回数	開催日	内容
第1回	2019年7月11日(木)	調査研究委員会の構成の確認 研究委員会の趣旨説明（事務局より提案） 各委員からの課題提起及び意見交換
第2回	2019年8月7日(水)	論点（アンケート調査で明らかにしたい事項）についての論議 各委員からの課題提起と論点整理
第3回	2019年11月14日(木)	全国労働組合生産性会議 インタビュー 「全労生60周年宣言の提起する生産性運動と三原則の深化の論議について」 久保直幸事務局長 労働組合アンケート調査の基本設計について 情報収集のための労組ヒヤリングの報告

回数	開催日	内 容
第4回	2019年12月20日(金)	労働組合アンケート調査の基本設計について (アンケート項目の絞り込み 概要について) 今回の調査研究で主張したいこと 今後の進め方について
第5回	2020年3月4日(水)	労働組合(単組)アンケート調査について (調査票素案の検討と概要の確認)
第6回	2020年9月25日(金)	これまでの経過について(コロナ禍の発生による労働組合アンケート調査の中止) 今後の進め方について 主要論点・問題関心(自由討議)
第7回	2021年2月19日(金)	有識者ヒアリング 「生産性三原則の今日的意義について」 公益財団法人日本生産性本部 尾崎陽二理事 労働組合(単組)へのインタビューについて
第8回	2021年4月9日(金)	有識者ヒアリング 「ポスト・コロナに必要な生産性向上策とは」 学習院大学経済学部 宮川努教授 アンケート調査について
第9回	2021年6月16日(水)	労働組合(単組)インタビュー 大丸松坂屋百貨店労働組合 小田智紀副中央執行委員長 アンケート調査項目案について
第10回	2021年7月28日(水)	労働組合(単組)インタビュー ANA労働組合 中尾紀博中央執行委員長 白石哲也中央執行書記長 アンケート調査の実施について
第11回	2021年8月4日(水)	労働組合(単組)インタビュー JAL(JALFIO)労働組合 古藤田 裕 本部書記長 亀井 康博 本部常任執行委員 福祉WLM担当 アンケート調査票について(最終確認)
第12回	2021年8月20日(金)	労働組合(単組)インタビュー トヨタ自動車労働組合 光田聡志 書記長 アンケート調査のスケジュールについて
第13回	2021年10月22日(金)	労働組合(単組)インタビュー 流通サービス労働組合 塚田 和三書記長 運輸労連 杉山 豊隆中央書記長
第14回	2021年11月9日(火)	労働組合インタビュー パナソニックグループ労働組合連合会 岩脇 寛己 書記長 アンケート調査の進捗状況について
第15回	2021年12月6日(月)	労働組合(単組)インタビュー 自治労市立函館病院労働組合 佐々木 淳 執行委員長 宇野 弘幸 副執行委員長 八木 大之 書記長 今後の進め方について
第16回	2022年2月9日(水)	委員報告 戎野淑子委員 厚生労働省「技術革新(AI等)が進展する中での労使コミュニケーションに関する検討会」報告 研究報告書の構成について(ラフ論議)

回数	開催日	内 容
第17回	2022年4月8日(金)	アンケート調査一次集計報告 『経営に関する労使協議についてのアンケート調査』結果概要 加藤健志労働調査協議会 事務局長 研究報告書執筆要項の確認
第18回	2022年5月23日(月)	研究報告書の構成について 研究報告書の骨子について(各委員の報告) シンポジウムの開催について 今後のスケジュール

* 第6回(2020年9月25日)以降はすべてオンライン開催

* 役職名は研究委員会開催時点

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

—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—

目 次

まえがき

研究委員会の体制と開催経過

第1章 総論	法政大学 藤村 博之	1
1. 労使協議は日本の労使関係の根幹		1
2. 今回の調査研究から見えてきたもの		2
3. これからの労使協議のあり方		4
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	学習院大学 宮川 努	7
1. はじめに：不透明感が増す日本経済の行方と生産性		7
2. 生産性の概念		8
3. 日本の長期停滞		10
4. コロナショックと日本経済		14
5. ポストコロナの成長戦略		22
6. 持続的で粘り強い供給サイドの政策を		29
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	日本総合研究所 山田 久	31
1. はじめに		31
2. 新技術導入に対する企業の対応の在り方と課題		32
3. 付加価値配分についての労使の取り組み		41
4. 生産性向上と賃金上昇の関係		46
5. まとめと提言		47
第4章 生産性向上と労使協議	立正大学 戎野 淑子	51
はじめに		51
1. 本研究の背景と分析の枠組み		51
2. 分析Ⅰ：生産性向上と労使協議に関する考えと行動		55
3. 分析Ⅱ：三原則と課題		66
4. まとめ		73
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	法政大学 藤村 博之	76
1. はじめに — 労使コミュニケーションの重要性		76
2. 分析の枠組み		78
3. 労使コミュニケーションの現状		81

4. 『労使コミュニケーション調査』と連合総研調査の比較	93
5. この章のまとめ—テレワークへの対応	95
第6章 生産性三原則と労働組合の取り組み … 連合 総合政策推進局 総合局長 富田 珠代 …	97
はじめに	97
1. 連合運動における生産性運動の位置づけ	97
2. 職場における生産性三原則に基づいた協議の実態	99
おわりに	109
<資料編Ⅰ>経営に関する労使協議についてのアンケート調査	111
<資料編Ⅱ>インタビューの概要	177
大丸松坂屋百貨店労働組合	179
ANA労働組合	183
JAL(JALFIO)労働組合	188
トヨタ自動車労働組合	192
流通サービス労働組合	197
パナソニックグループ労働組合連合会	201
自治労市立函館病院労働組合	206

第1章 総論

法政大学 藤村 博之

1. 労使協議は日本の労使関係の根幹

外国の研究者から「日本の労使関係の特徴は何ですか」と問われれば、筆者は躊躇することなく「労使協議です」と答える。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。当時の労働運動の状況から、労働者や労働組合が生産性向上に関わることには懐疑的な意見が多かった。その頃の労働組合リーダーの多くは、経営側と対立することが働く者の労働条件向上につながると考えていた。労使が協調して生産性向上に取り組むという考え方を受け入れる土壌は、まだ十分にはできていなかった。

しかし、高度経済成長の中で労働者の賃金は着実に上昇し、生活水準も上がってきた。経営側と対立してばかりいるのではなく、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、1960年代後半の紙パルプ産業が発端となって、労使の協力と協議を活動の中心に据える労使関係が本格的に始まったのである。

生産性運動の勃興期に活躍した担当者たちの証言によると、ある紙パルプ製造企業から「労使関係を正常化して生産性を上げたい」という相談が寄せられたという。内部資料のため個別企業名を出すことができないのでA社と呼ぶことにする。

紙パルプ産業は巨大な装置を使って生産している。当時、A社では山猫ストのために、生産性が低迷する状態であった。山猫ストによって連続した製造装置の一部が止まると、途中の仕掛品がすべてダメになってしまう。生産を再開するには、装置を止めて中間製品をすべて取り出してきれいにしなければならない。その手間とコストは膨大であった。

A社から相談を受けた生産性本部の担当者が現場を訪れて調査したところ、労使の信頼関係がまったくないことが山猫ストの原因であることがわかった。そこで、管理職の研修から始めることにした。「みなさんが部下を信頼して情報を共有すれば、部下もそれに応えてくれます。部下を信頼することが第一歩です。」手始めに管理職の意識を変えることに取り組んだのである。そして、組合員である係長クラスに研修対象を広げ、一般組合員にも研修を行った。

職場内の情報共有が進み、労使間に信頼関係ができると、山猫ストは起きなくなり、A社の生産性は劇的に向上した。それを見ていた他の紙パルプ製造企業がこぞって生産性本部に指導を求め、A社と同じように生産性を上げていった。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た。この動きは他産業にも伝わり、多くの企業が生産性本部の指導を受けて、労使

の協力と協議を進めていった。1960年代終わりから70年代にかけてである。日本生産性本部が「労使の協調と協議」を掲げてから実に10年以上が経過していた。

労使協議の場で何を議論するのか

1970年代以降、労使協議は多くの企業に広がり、一部の企業では団体交渉を代替するまでになっている。労使が協力して課題解決に当たることで企業の競争力が高まり、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。第2章の宮川論文は、長期低迷が続く日本経済の状況を的確にまとめている。

低迷が続く中でも労使協議は連綿と続けられている。労使協議の場で話し合われているのは、職場で起こる身近な問題が中心になって来たことが第5章の藤村論文で整理されている。2000年代初めは経営課題が労使協議会で話し合われる頻度が比較的高かったが、時を経るにしたがって経営課題の重要性は後退し、日常業務の改善や作業方法の見直しなどに重心が移っていった。この点は、第4章の戎野論文も指摘している。

日々の職場で発生する問題について労使が話し合うことは必要である。しかし、それは経営課題を議論することの重要性を減ずるものではないはずである。「日本の労働組合は内向きになっている」という指摘がしばしばなされてきたが、労使協議において話し合われる事項にもそれが現れている。

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。宮川論文にあるように、新型コロナウイルス感染症は日本経済に大きな打撃を与えた。そして、その影響は今も続いている。感染症拡大を止めるために多くの企業で在宅勤務・テレワークが導入された。コロナ前にテレワークの必要性が叫ばれていたにもかかわらず、難しい理由ばかり挙げて取り組まない企業が多かったが、コロナとともに一気に進んだ。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

技術革新、労使協議、賃上げ

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。第3章山田論文はこの点を中心に論じている。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ことが指摘されている。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、長期間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。

その上で、山田論文は次の3つの点を提案している。(ア)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、(イ)産別組織の機能強化、(ウ)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。労働時間規制や不合理な格差是正が強化されるなか、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であるとしている。

生産性三原則と労使協議

生産性三原則に即して議論しているのが第4章戎野論文である。第6章も労働組合の立場から生産性三原則を議論している。

まず、雇用の維持拡大であるが、労組のとらえ方には主に3つのタイプがある。第一のタイプは、生産性向上にあたり、雇用調整を否定しないものである。産業構造の変化等もある中で、次の仕事への転換が図られ、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る。それらは、「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。「体制づくり」を考えている労組は、新技術の導入や能力開発について労使協議を行っている傾向があり、また、ここ3年間の売り上げが低下していたところが多かった。

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いことから、協議内容も眼前の問題の解決や無駄を省いた効率性の追求に関する内容が多くなっていた。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が二分していた。企業の支払い能力と組合員の気持ちのいずれがより優先されているかによる差であり、要求額の意味内容の相違である。そして、組合員の気持ちをより重視しているところでは、賃上げ交渉・協議の際に物価動向や経営者の報酬とのバランスが意識され、内部留保は最小限にして賃金への分配を増やし消費拡大を図ることが重要であると考えていた。逆に、支払い能力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。

労使協議の重要性を再確認する（経営側の課題その1）

これまでの様々な調査研究を検討すると、経営側に労使協議を軽視する傾向が見られる。また、労働組合の役割を誤解しているのではないかとと思われるような調査結果も報告されている。労使協議は、経営者にとって現場の生の声を聞ける数少ない機会であるのに、その価値がわかっていないのではないかとと思わざるを得ない場合もある。

経営者の中には、「自分は毎日のように現場をまわっているから、現場の状況はちゃんと把握している」と考えている人がいる。しかし、社長が現場を視察するとき、通常は事前に周到な準備がなされる。ふだんは飾られていない花が飾られ、いつもは雑然としている職場がにわか整理整頓される。社長が見ているのは、現場であって現場ではないのが実情だ。現場の本当の姿は、そこで働いている人たちに聞かないとわからない。

ある大手の電機メーカーでは、社長が毎月の労使協議会に出る伝統がある。経営のトップに立つと、現場の情報が得られにくくなる。通常の職制のルートで上がってくる情報は、さまざまなフィルターを通過しているため、新鮮さに欠ける。その点、労働組合のリーダーと直接話ができる労使協議会は、経営者にとって現場の本当の姿を知る絶好の機会である。会社によって慣習が違うので、社長が出席することが必須であるとは言わないが、会社側委員が全員出席することは、質の高いコミュニケーション実現の必要条件である。

信頼関係に基づいた情報交換（経営側の課題その2）

第二次大戦後から1970年代にかけての労使紛争を経験した結果、1980年代以降、多くの日本企業の労使は厚い信頼関係を築き上げてきた。経営課題について幅広く議論していたはずなのに、最近では「近視眼的になっている」という懸念がある。信頼関係は、築くのに時間がかかる反面、壊れるときはあつけない。日本企業の競争力は、労使の信頼関係に支えられてきた面が大きいことを考慮すると、労働組合との信頼関係を強固にすることは競争力維持のためにも重要である。

労働組合に対する人材供給（経営側の課題その3）

日本の労働組合は、組合数で見ても、組合員数で見ても、9割以上が企業別組合である。従業員の中から組合役員を出すのが一般的であり、企業の事情に左右される部分が多い。労働組合という組織が企業内にあることによって、経営側も相当な恩恵を受けている。事実、一部の経営者は労働組合の存在価値を重視し、健全な対抗勢力としての役割を果たせるように、特に人材面で配慮しているという。これは「御用組合」にすることを意味しない。現場でおかしいことが起こっていたら、経営者に「おかしいぞ」と直言できる組織であってほしいからこそ、労働組合を支える役員たちの登用において経営側も配慮するのである。

バブル崩壊後、正社員を極力少なくしてきたため、労働組合役員の供給源が細くなっている。そのような状況下で、経営側が優秀な人材を囲い込んでしまうと、カウンターパートである労働組合の人材が枯渇することになりかねない。労使は車の両輪だと言われる。片方だけ強くなると、バランスが崩れ、組織運営がうまくいかなくなる。労働組合に優秀な人材が供給されるように、経営側は配慮しなければならない。

現場の実態を正確に把握すること（労組側の課題その1）

労使協議会で経営側が労働組合の意見を尊重するのは、経営側が把握できていない現場の実態を労組が知っているからである。経営者に見えていない側面を指摘することが、労組に期待されている。労組役員が現場のナマの情報を収集するには、一般組合員との間に信頼関係がなければならない。「どんなことでも組合役員に相談できる」、「組合役員に相談すれば何とかしてくれる」という信頼感があるからこそ、組合員はホンネで語ってくれるのである。

組合員の本当の気持ちを知るには、役員が現場に行って直接対話するのがいちばんである。最近の組合役員の中には、パソコンと仕事をしている人が多い。一日中、パソコンに向かって「お知らせ」を作成し、eメールで送付している。eメールは便利な情報伝達手段だが、eメールだけに頼っていたら、本当に必要な情報は集まらない。コロナ禍もあって現場に行きにくくなっていたのは事実だが、職場に行き行って組合員の顔を見て話をすることに優る方法はないことを肝に銘ずる必要がある。

労組役員の実験の伝承（労組側の課題その2）

最近、労組役員として活動する期間が短くなっている。以前は、専従役員を10年以上務める人がたく

第1章 総論

さんいた。しかし、大卒の役員が主流になってきた頃から、4年から6年で交代する役員が増えている。労組役員も経験を通して、さまざまなノウハウを獲得する。専従役員の期間が長かった頃は、先輩から後輩に経験を伝えやすかったが、期間が短くなると、単に一緒に活動するだけでは大切なノウハウが十分に伝わらない。短い期間で経験を伝えるには、何らかの仕組みが必要になる。

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

学習院大学 宮川 努

1. はじめに：不透明感が増す日本経済の行方と生産性

日本経済の先行きは暗い。はるか30年前のバブル崩壊以降、日本をリードしてきた金融機関の経営破綻や、米国大手投資銀行のリーマン・ブラザーズの経営破綻に伴う、米国経済の落ち込みと世界貿易の縮小といった大きな経済ショックが起きるたびに、日本経済は落ち込み、そこからの回復力も十分でないまま、長期停滞を続けてきた。

一部の経済学者は、長年にわたって、21世紀の初頭から生産性向上を目指す成長政策の必要性を強調してきたが、日本の経済政策の主役は、財政や金融の拡張政策だった。標準的な経済学では、拡張的な財政政策や金融政策は短期的に景気を浮揚する効果を有するものの、長期的な経済体質の強化とは無関係であると教えている。このことが明らかになったのは、2020年初頭から世界中を震撼させた新型コロナウイルスの感染拡大であった。迅速なPCR検査機器を用意できず、感染者数も十分に把握できない体制、ワクチン開発にも遅れをとり、ひたすら自粛で感染拡大をしのがざるを得なかった状況は、日本がもはやかつてのような技術や制度面での一流国家ではないことを、国民に強く印象付けた。さらに2022年2月24日のロシアによるウクライナ侵攻は、国際政治の局面を大きく変えただけでなく、経済面でもこれまでにない影響を与えることになった。すでに侵攻前から世界経済では、コロナ禍からの急速な拡大が始まっており、需給バランスが崩れ、インフレ傾向にあったが、一次産品の供給国であるロシア、ウクライナ両国が戦闘に入ったことで、さらに供給面からの制約が加わり、長年デフレ状態にあった日本でも物価上昇が起き始めている。

高血圧や糖尿病など持病を抱える人は、新型コロナウイルスに感染すると重症化しやすいと言われている。経済を人体に例えれば、日本経済はすでに新型コロナウイルスによるショックの前から半病人の状態であった。そこへ新型コロナウイルスの感染拡大やロシアのウクライナ侵攻という経済にとっては大きなマイナス要因が重なったのである。恐らくこのまま惰性的な経済運営を続けていけば、イーロン・マスク氏が警告するように本当に「日本は消滅する」かもしれない。¹ ここまで追い込まれた日本が、回復と呼べる状態になるまでは、長い道のりがかかるだろう。では、その長い道のりの指標となるものは何か。それはクルーグマン教授の「経済にとって生産性はすべてではないが、長期的には生産性がほとんどすべてである」²という言葉に象徴されるように、生産性の向上以外に道はない。

したがって、本稿ではこの生産性を軸に、ポストコロナの日本経済を展望することを目的とする。

¹ Twitter by Elon Mask on May 8th, 2022

² Krugman (1990) を参照されたい。

ただしそのためには、生産性の概念を適切に捉える必要がある。生産性そのものは、産出量と投入量の比率であり、割り算さえ理解できれば計算することができる極めて単純な概念である。しかしその単純性ゆえに、生半可な理解で社会問題を論じたり、頭から否定的な論調が見受けられるが、こうした姿勢だけが強調されることは建設的ではない。まずは、生産性の概念を簡単に復習することから始めたい。

次に現時点で日本経済が置かれている状況を、国際比較を通して再確認する。先ほど「日本経済は半病人の状態」と述べたが、この意味をGDP成長率や労働生産性の国際比較を通して考える。

以上のような概念整理や、コロナ前の日本経済の状況確認を元に、2020年から起きた新型コロナウイルスの感染拡大が、日本経済にどのような影響を与えたかを考察する。新型コロナウイルスに対する各国の政策はまちまちで、どれがベストだったかということは、現在の執筆時点（2022年7月）では評価できない。しかし確実に言えることは、日本の場合かなり自粛に依存した対策をとったため、経済の正常化が遅くなっているということである。一方で今回は自粛に伴う緩やかな需要回復が幸いした側面もある。例えば米国では急速な需要の回復に供給サイドが追い付かず、急激なインフレを引き起こした。このインフレを抑制するために実施された金融引き締めにより景気後退再来の可能性が高まっている。欧州もこうした供給制約に加え、ウクライナで紛争が起きたことによって先行きの不透明感が増している。一方これまで急成長を続けてきた中国もまた、ゼロコロナ政策によって、かつてのような成長が望めなくなっている。

今世紀に入ってから日本は、好景気に沸く欧米や急成長する中国とアジア諸国に取り残され、「一人負け」の状態であった。構造改革の必要性は感じていたが、他国があまりにも早く成長し、経済構造を転換しても追いついていけないというのが実態であった。しかしながら、今回のコロナ禍やウクライナでの紛争により、どの国も成長への制約を抱えることになった。疫病や戦争は、全く望ましいものではないが、日本にとっては腰を据えて、将来の経済の地固めをする機会が訪れたと考えられる。

しかし構造転換への時間的余裕ができたからと言って総花的な政策を実施するほどの余裕はこの国にはない。やはり少数の目標を設定して、そこに資源や政策を投入すべきであると考え。そのように考えると、ポストコロナの方向性は「デジタル化」と「人材育成」に絞られるだろう。実際この二つは独立ではなく、同時に行ってこそ、生産性向上、日本経済再興に寄与すると考えられる。またこの二つの目標の達成のために触媒のような働きをするのが、「働き方改革」である。この「働き方改革」において、労働組合が果たす役割についても触れておきたい。

最終節では、これまでの議論をまとめると同時に、上記の構造転換や政策の遂行に関してぶれない姿勢が必要であることを強調して本稿を閉じたい。

2. 生産性の概念

日本経済の現状を語る前に 経済学で生産過程をどのように把握しているかを述べておきたい。経済学では、様々な財・サービスの生産が、資本、労働、中間投入という3種類の生産要素によって行

われると考えている。例えば鉄道事業を考えてみよう。鉄道事業が生産しているものは、旅客をある地点から別の地点へ移動させるサービスである。このサービスの生産にあたって、鉄道会社は、様々な生産要素を利用しているが、おおむね上記の3種類の生産要素に分けて考えることができる。例えば、電力サービスは、列車を動かす上では不可欠な要素だが、これは中間投入にあたる。そして駅舎やレール、車両もなくてはならない生産要素で、これらは資本に分類される。中間投入と資本は、生産要素を使用できる期間の違いによって分類されている。電力は列車を動かすためにすぐに消費されてなくなってしまうが、駅舎や、レール、車両は長期間使用することができるため資本に分類されている。最後に、労働は鉄道を動かすために必要な運転手、駅員の人達である。こうした例は、どの企業についても適用できる。なお、中間投入物は、別の企業の生産物でもあるので、それをそのまま使っているだけでは企業は新たな価値を生み出したことにはならない。したがって新たな価値の追加分(これを付加価値と呼ぶ)は、資本と労働によって生み出されることになる。GDPというのは、この付加価値を1国全体や地域について集計した金額である。

生産性とは、この生産過程がいかにかに効率的に進められているかを測る指標である。いま二つの企業(企業Aと企業B)があるとして、同じ量の生産要素を使いながら、企業A企業が企業Bの倍の生産量(または付加価値量)を達成しているとする、企業Aは、企業Bよりも生産性が高いことになる。ただ、通常各企業の生産要素の使用量は異なっているので、生産性を比較するには少し工夫が必要である。ここでは、よく利用されている二つの生産性の指標を紹介しよう。

労働生産性の考え方

最初に紹介するのは、労働生産性という指標である。これは労働者1人当たりどれくらいの生産量(または付加価値量)が達成できているかで計測する。生産性の指標である。

$$\text{労働生産性} = \text{生産量 (付加価値量)} / \text{労働投入量}$$

である。労働者1人当たりの生産性といった場合は、上の式の労働投入量を労働者数で測った場合である。ただ、同じ労働者数でも労働時間が異なる場合がある。片方の企業が残業の多い企業であり、もう一方の企業の労働者はほとんど残業が無い企業だった場合は、同じ労働者数でも労働生産性は違ってくる。したがって労働生産性をより正確に計測しようとするれば、人数だけでなく労働時間も考慮して労働投入量を労働者数×総労働時間数(これをマンアワーと呼ぶ)にして、労働時間単位当たりの生産量にした方がよい。このため労働時間が把握できる場合は、なるべく分母はマンアワーで測られている。

先ほどの鉄道の例を少し単純化して、乗降客数を生産量、労働投入量を駅員の数とを考えてみよう。ある駅ではかつて10人ほどの駅員が勤務していたが、最近では自動改札や自動券売機が普及したために5人ほどの駅員で済むようになったとしよう。そのとき生産量の代理変数であるその駅の乗降客数が変わらなかったとすると、上の式の分子が変化せず、分母が半分になっているので、労働生産性は

2倍に上昇したことになる。こうした計算を企業全体に拡大したとき、売上高を生産量と考え、従業員数を労働投入量と考えれば近似的に労働生産性を計算することができる。

企業全体の生産効率性→全要素生産性

しかし労働生産性だけで、本当に企業の生産過程の効率性が測れるのであろうか。例えば、先ほどの例では自動改札や自動券売機のおかげで労働生産性が上昇した例を紹介したが、この自動改札や自動券売機は資本に分類される生産要素である。この例では、自動改札や自動券売機が増加しても乗降客が変わっていないので、資本生産性（生産量（または付加価値量）/資本量）は低下していることになる。またこうした機械の増加で電力サービスの投入量も増えているので、中間投入生産性（生産量/中間投入量）も減少しているかもしれない。したがって、本当に企業全体の生産効率性を測ろうとすれば、投入された生産要素全体に対してどれだけ生産が行われているか、または付加価値を生み出しているかということが測られなくてはならない。こうした考え方のもとに考え出された生産性の概念が、全要素生産性である。全要素生産性は、英語ではTotal Factor Productivityと書き、通常はTFPと略称されている。

TFPを労働生産性のように書くとすれば、

全要素生産性（TFP）＝生産量（または付加価値量）／各投入要素の集計量

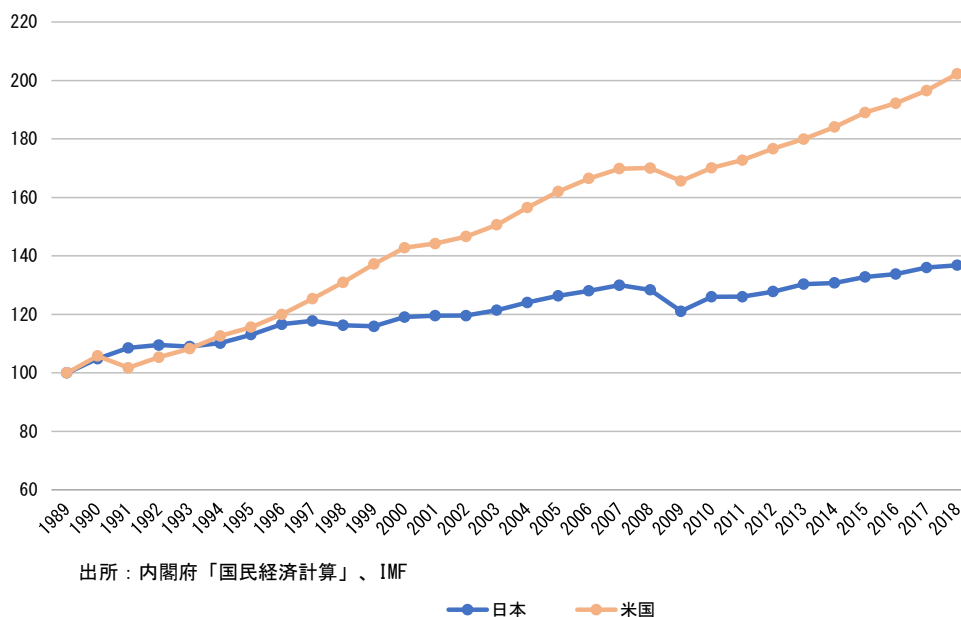
となる。しかしTFPの計算は、労働生産性ほど簡単ではない。それは分母の「各投入要素の集計量」が簡単には計測できないからである。例えば労働投入量は人または時間で測るが、車両のような資本は1両、2両というように数える。このように数える単位の異なる生産要素同士を足したり引いたりすることはできない。そこで、本章では、労働生産性を念頭において議論を進めていく。

3. 日本の長期停滞

新型コロナウイルスの感染拡大は、日本だけでなく世界全体の経済に大きな影響を与えたが、日本経済は、この新型コロナの感染拡大以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。

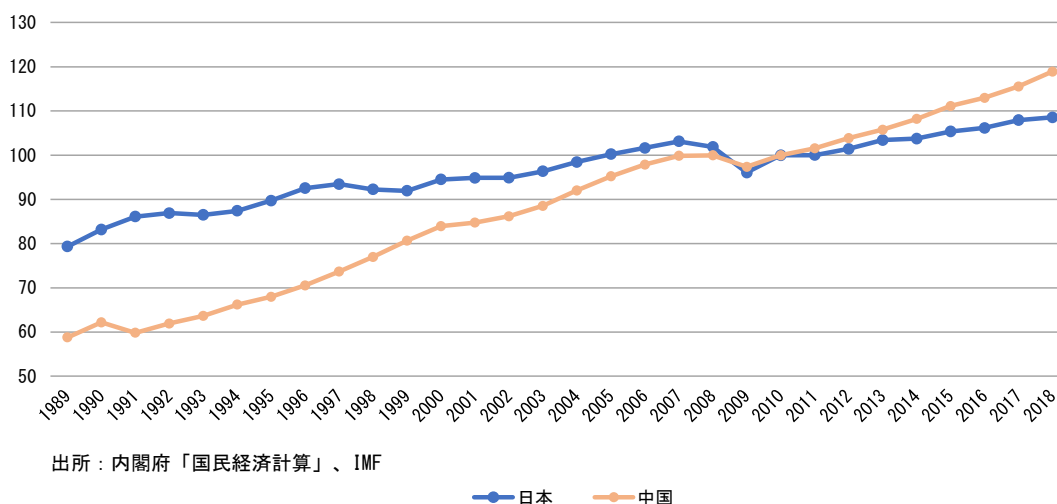
図表2-3-1は、平成の30年間における日米のGDPの推移である。平成元年は1989年で、この時期の日本はバブル経済の最中であった。この翌年から土地や株価のバブルが崩壊し、平成期間中に日本は長い停滞期に入る。結果的に平成30年（2018年）の日本のGDPは、平成元年の1.4倍に留まった（年率1.21%）。一方米国は平成の30年間でGDPは2倍となっている。これは経済成長率に換算すると日本の2倍の2.49%になる。

図表 2-3-1 平成30年間の日米のGDPの推移（2010年=100）



これに対し図表 2-3-2 は、平成年間における日中のGDPの推移である。両国のGDPを米ドル換算にすると、2009年から2010年にかけて中国のGDPが日本のGDPを上回ったと見られるので、それぞれのGDPを、2010年を100として図示している。平成元年の中国のGDPは、日本の3/4程度であった。しかしその後の30年間で中国は日本のGDPを超えるようになり、2018年（平成30年）には中国のGDPは日本を大きく引き離している。

図表 2-3-2 平成30年間の日中のGDPの推移（2010年=100）



平成元年（1989年）に1億2311万人だった日本の人口は、平成30年（2018年）に1億2653万人まで増えているが、平成22年（2010年）にピークを記録した後は徐々に減少している。このため人口の変動は、GDPの変動ほどは大きくない。この点は就業者についても同じである。平成元年（1989年）

の就業者数は6128万人で1990年代に増加、2000年代に減少、2010年代に増加と変動をしながら、平成30年（2018年）には、6682万人となっている。すでに見たようにGDP全体が平成年間を通して低迷しているため、1人当たりGDPや、GDPを就業者数で割った経済全体の労働生産性の伸びもより低迷していたことがわかる。

図表2-3-3は、労働生産性に関連する指標を国際的に比較したものである。これを見ると1990年の日本の1人当たりのGDPは、OECD諸国の中で8位だったが、平成間に順位を落とし、2018年には21位となっている。令和時代に入ってもこの傾向は変わらず、2021年の順位は23位である。就業者1人当たりの生産性も1990年の16位から10位以上順位を落とし、2020年には28位にまで落ちている。ヨーロッパの大国は、この間10位台を維持しているため、日本は平成間にただ1国だけ生産性を落としていったことになる。日本の生産性はアジア諸国の中でもトップではない。図表2-3-3には記載されていないが、日本の1人当たりGDPは、すでに平成間にシンガポール、香港、台湾を下回っている。そして平成の最後の期間には韓国にキャッチアップされ、令和に入ってその差は広がっていると考えられる。ただ、韓国は労働時間が長いため、時間単位で計測した労働生産性では、日本はまだ韓国を上回っている。

図表2-3-3 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

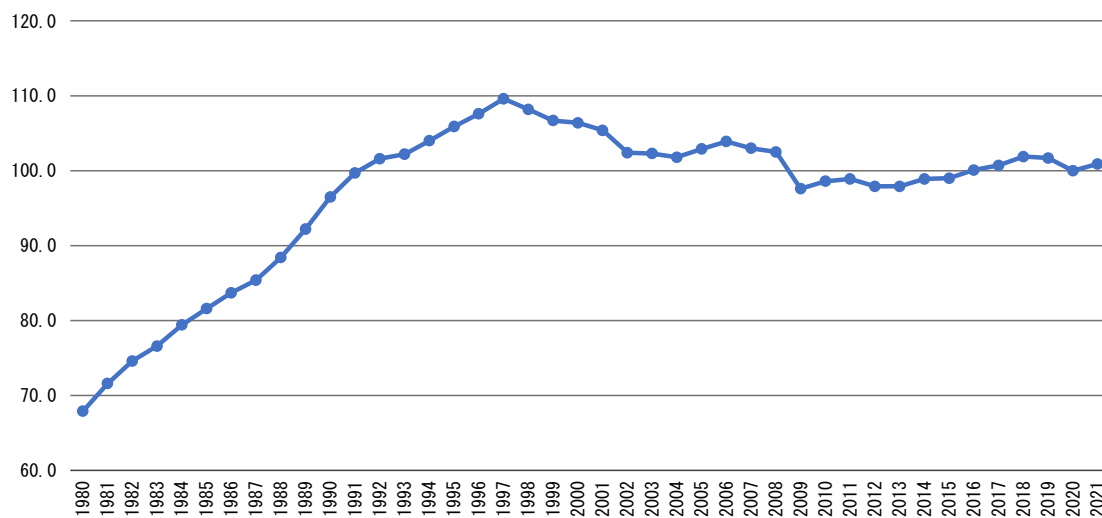
注：順位はOECD諸国の中での順位

出所：(公財) 日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2021」

さて近年賃金の上昇が経済政策の争点となっており、労働生産性の低迷も賃金が上がらない要因の一つとされている。³ 実際図表2-3-4にあるように、日本の賃金は1997年をピークにその後25年間上昇しないどころか、むしろ下落気味である。それでは何故労働生産性の低迷が賃金の低迷につながるのだろうか。企業の売上は、大きく原材料費、人件費、利潤に分けることができる。利潤の中には、金融機関からの借入金利も含まれる。売り上げに占める原材料費、利潤の割合は一定と考える。例えば、原材料費の割合が60%、利潤の割合が10%とすると、人件費の割合は30%となる。そうすると人件費＝売上高×0.3となる。

³ 賃金が上昇しない要因を多角的に検証した書籍として、玄田（2017）がある。

図表2-3-4 現金給与総額（従業員30人以上）の推移（2020年=100）



出所：厚生労働省「毎月勤労統計」

人件費を単純化して示すと、1人当たり賃金×労働者数となる。一方売上高は、製品価格×販売数量である。これを上の式に代入すると、

$$1 \text{人当たり賃金} \times \text{労働者数} = 0.3 \times \text{製品価格} \times \text{販売数量}$$

である。上の式の両辺を労働者数で割ると、

$$1 \text{人当たり賃金} = 0.3 \times \text{製品価格} \times (\text{販売数量} / \text{労働者数})$$

ということになる。この式の最後の項（販売数量／労働者数）は、販売数量が生産量とほぼ同じであれば、労働生産性と同様の概念になる。したがって労働生産性が上昇すれば、1人当たりの賃金も上昇することになる。逆に労働生産性が上昇しない場合、1人当たりの賃金を上昇させるためには、労働者への分配率（0.3）が上昇するか、製品価格が上昇しなくてはならない。ただ製品価格が上昇してそれで1人当たり賃金が増えたとしても、労働者が必ずしも豊かになるわけではない。製品価格の例を光熱費と考えると、1人当たり賃金が増えたとしても、同じだけ光熱費が増えれば、労働者としては、より電気やガスが利用できるわけではなく、前の同じだけの使用料分の賃金を確保できただけなのである。

4. コロナショックと日本経済

4-1 新型コロナウイルスの感染拡大と日本経済 —国際比較の観点から—

さて令和時代だが、元年となった2019年は、日本経済はすでに緩やかな景気後退期に入っていた。これは2018年の秋に米中の経済摩擦が激化し、両国への輸出に大きく依存していた日本も輸出の減少から景気後退を余儀なくされたのである。しかし令和に入ってから今日に至るまでの日本経済を特徴づけるのは、やはり新型コロナウイルスの感染拡大の影響だろう。2019年12月中国で感染が確認されたこの新たなウイルスは瞬く間に世界中に広がり、2020年3月には世界保健機構（WHO）がパンデミック宣言を出すこととなった。このときから、世界中がロックダウンなどの行動制限を行い、新たなウイルスに対して試行錯誤の対策を行うことになった。日本も2020年、21年の2年の間に4度の緊急事態宣言を発出し、そのたびに経済は落ち込みを余儀なくされた。

先の見えないパンデミックに対する一筋の光明は、予想外に早く完成したワクチンであった。ウイルスの感染確認からほぼ1年たった2020年12月から英国でワクチン接種が開始された。日本は他の先進国に比べ認可や接種の開始時期が遅れたが、接種率の向上に注力したため、2021年の秋にはほぼ欧米並みの接種率に到達した。

しかし、ワクチンの普及も感染に対しては万全ではない。2021年末から感染の拡大をもたらした変異株のオミクロン株は、各国で感染開始から2年間の感染者数を超える累積感染者数を生み出した。韓国は、3回目のワクチン接種に関しては先進国の中でもトップクラスであったが、2022年に入ってから総感染者数は、2年余りの累積感染者数の9割を占めている。

表2-4-1は、日本と海外の主要国における2022年6月現在の新型コロナウイルスの感染状況である。⁴ まず人口百万人当たりの検査陽性者数（感染者数）を見ると、日本と欧米諸国の人口当たりの検査陽性者数は、1桁違っている。⁵ 2022年2月に大幅に行動制限を緩和したデンマークでは、すでに国民の2人に1人が感染を経験している。2020年の感染拡大当初は、デジタル化を駆使した感染者や濃厚接触者の早期把握によって、新規陽性者数を抑制していた韓国も2022年に入ってから新規陽性者数が急増し、2022年6月時点では国民の3割が感染を経験している。検査陽性者数の（ ）は4月からの新規陽性者数だが、日本の場合で見ればわずか2か月で、約2年半の1/4の検査陽性者数を記録していることがわかる。他の国々も同じでそれだけオミクロン株の感染力が強かったことがわかる。

⁴ 2021年時点での新型コロナの感染状況と感染防止策に関する国際比較は、翁（2021）に詳しい。また、2022年5月までの新型コロナウイルスに関する政府の対応策については、2022年6月に内閣官房が詳細な報告書（内閣官房（2022）https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/coronavirus_yushiki/index.html）を公表している。

⁵ 新型コロナウイルスの場合、無症状での感染のケースがある。この場合PCR検査を受けないと考えられるので、表2の数値は正確には検査陽性者数ということになる。ただ本章では、わかりやすさを優先した感染者数という表現を使う場合もある。

図表2-4-1 主要国の新型コロナウイルスの感染状況

	人口百万人当たりの 検査陽性者数(人) (6月1日現在)	人口百万人当たりの 死者数(人) (6月1日現在)	死者数/検査陽性者 数(%) (6月1日現在)	Oxford Stringency Index (6月1日現在)	ワクチン接種率 (6月2日現在)
日本	70,300.3(17,362.6)	243.2(19.5)	0.35(0.11)	43.1(-2.3)	80.6(59.5)
中国	612.1(448.0)	3.6(0.4)	0.59(0.09)	79.2(5.6)	89.6(55.3)
韓国	353,362.2(87803.8)	471.9(141.9)	0.13(0.16)	14.3(-24.1)	86.1(72.3)
デンマーク	539,717.7(12,837.3)	1,095.4(110.9)	0.20(0.86)	11.1(0.0)	82.3(62.4)
ドイツ	314,771.2(60,219.1)	1,659.4(113.6)	0.53(0.19)	17.6(-25.6)	75.8(59.7)
フランス	452,413.5(57,819.1)	2,269.0(91.3)	0.50(0.16)	18.8(0.0)	78.4(56.9)
イタリア	288,901.2(40,558.3)	2,762.3(119.5)	0.96(0.29)	33.8(-3.1)	80.5(68.1)
ロシア	123,827.9(3,194.2)	2,546.4(67.7)	2.06(2.12)	23.2(-12.3)	51.3(10.0)
英国	328,150.6(16,075.7)	2,623.3(193.6)	0.80(1.20)	13.0(-7.4)	74.4(59.2)
米国	253,653.2(12,923.6)	3,026.9(77.8)	1.19(0.60)	27.8(-2.2)	65.8(31.2)

注：Oxford Stringency Indexは、ワクチン接種者に対する行動規制と、ワクチン非接種者に対する行動規制を、加重平均した値。かつ内は、2022年4月1日からの変化。ただし、ワクチン接種率の場合は追加接種率

出所：<https://web.sapmed.ac.jp/canmol/coronavirus/death.html>、<https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/coronavirus-vaccine-status/>他

3列目は人口百万人当たりの死者数である。検査陽性者数は、無症状の感染者の状況や検査方法などにも影響されるが、死者数はそうした国別の違いが少ないと考えられる。そしてここでも日本は、欧米諸国に比べて死者の割合が少ない。総じてアジア諸国は、欧米諸国よりも死者数が少ないが、その中でも日本は中国を除いて死者数が少ない国の一つである。高齢者比率が高い日本で何故死者数が少ないかについては様々な説が出されているが、これについては今後更なる検証が必要だろう。

そして4列目は死者数の検査陽性者数に対する比率をとったものである。新型コロナウイルスの感染拡大当初、感染者が死に至る割合は2～5%と言われ、インフルエンザなどに比べはるかに高い比率であった。しかし2022年4月からの2ヶ月だけをとると、その比率はかなり低下し、多くの国で1%を下回っており、ウイルスの弱毒化を伺わせる。そしてこのことが各国で行動規制を緩和する根拠の一つとなっていると考えられる。5列目は各国の公的な行動規制を数値化したOxford Stringency Indexである。この指数は100に近づけば近づくほど厳格な規制が行われていることを示している。実際図表2-4-1において、2022年6月時点で最も厳格な行動規制を敷いているのは、ゼロコロナ政策を堅持している中国である。日本の場合は、この2年間常に50前後の値で推移していたが、これはマスクの着用をめぐる議論からも明らかのように、明確な規制ではなく常に曖昧な呼びかけに終始していたことが影響していると思われる。これに対してヨーロッパ各国は、行動規制を行う際には厳格なルールを明示しているため、昨年まではほとんどの時期で日本を上回る値であったが、今年に入って五月雨式に行動規制が緩和され、指数も日本を下回るようになった。最後の米国だが、これは州によって行動規制が大きく異なっている。一般的には民主党が知事の州では行動規制が厳しく、共和党が知事の州では緩やかな行動規制に留まっていると言われている。

さて、2021年初めには欧米に比べ大きく出遅れた日本や韓国のワクチン接種率だが、2022年6月時点では3回目の追加接種を含めて、すでにヨーロッパの国々とは遜色のない水準に達している。逆に

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

米国などは日韓やヨーロッパの国々の接種率に達していない。

このように新型コロナウイルスの感染に覆われた2年半を通してみると、各国それぞれの対策を講じた中で、感染者数や感染に伴う死者数といった結果から判断すれば、日本は比較的良好な結果を残したと言える。

しかし、この医療面の結果を同時期の経済パフォーマンスと合わせてみると、また違った側面が見えてくる。図表2-4-2は、新型コロナの感染拡大期における経済パフォーマンスの国際比較を行ったものである。感染拡大が始まった2020年に日本のGDPは-4.5%の落ち込みであった。2021年は1.6%の回復に転じたが、1年のうちほぼ9か月の期間緊急事態宣言が発出されたため、当初日本政府が目標とした2021年中の新型コロナウイルス前の水準への復帰は叶わなかった。これに対して中国は新型コロナの感染拡大下においてもプラス成長を維持しており、韓国も2020年は若干のマイナス成長だったが、21年には早くも新型コロナウイルス前の水準を超えている。韓国とはコロナ禍の前から、労働生産性の指標とほぼ同様の動きをする1人当たりの所得でほぼ並んでいるか、韓国が若干上回る状況だったが、今回のコロナ禍における経済パフォーマンスの差からほぼ逆転したと考えられる。

図表2-4-2 コロナ禍の経済パフォーマンス

	新型コロナ危機				世界金融危機	
	2020年のGDP成長率 (%)	2021年のGDP成長率 (%)	2022年のGDP成長率 予想 (%) (IMF)	2021年12月のインフレ率 (対前年同月比、%)	2009年のGDP成長率 (%)	2008年水準へ回復した年
日本	-4.5	1.6	2.5	0.8	-5.7	2013
中国	2.3	8.1	4.8	1.5	9.4	-
韓国	-0.9	4.0	3.0	3.7	0.8	-
ドイツ	-4.6	2.7	3.4	5.3	-5.6	2011
フランス	-7.9	7.0	4.2	2.8	-2.8	2011
イタリア	-8.9	6.3~6.4	3.6	3.9	-5.3	2020年まで2008年水準に達せず
英国	-9.4	7.5	5.1	5.4	-4.1	2012
米国	-3.4	5.7	3.5	7.0	-2.5	2011

注：イタリアの2021年GDPは予想値

出所：内閣府「国民経済計算」、OECD stat、IMF世界経済見通し（2022年1月）他

米国もまた韓国と同じく2020年にはマイナス成長を記録したが、21年には早くも新型コロナの感染拡大前の水準を上回っている。しかしヨーロッパ諸国は、ドイツこそ日本と同じような落ち込みであったが、その他の国では日本を大きく下回るマイナス成長であった。ただ2021年には急速な回復を示している。このまま行けば22年には新型コロナ感染拡大前の水準に戻ると考えられたが、2022年2月にロシアがウクライナに侵攻したことに伴う食糧・エネルギーを中心とした経済混乱により先行きが不透明となっている。日本もヨーロッパ諸国とほぼ同様だが、2022年1月から3月までまん延防止等重点措置が取られていた関係で、22年を通してみると、新型コロナ前の水準に戻ることが危ぶまれて

いる。

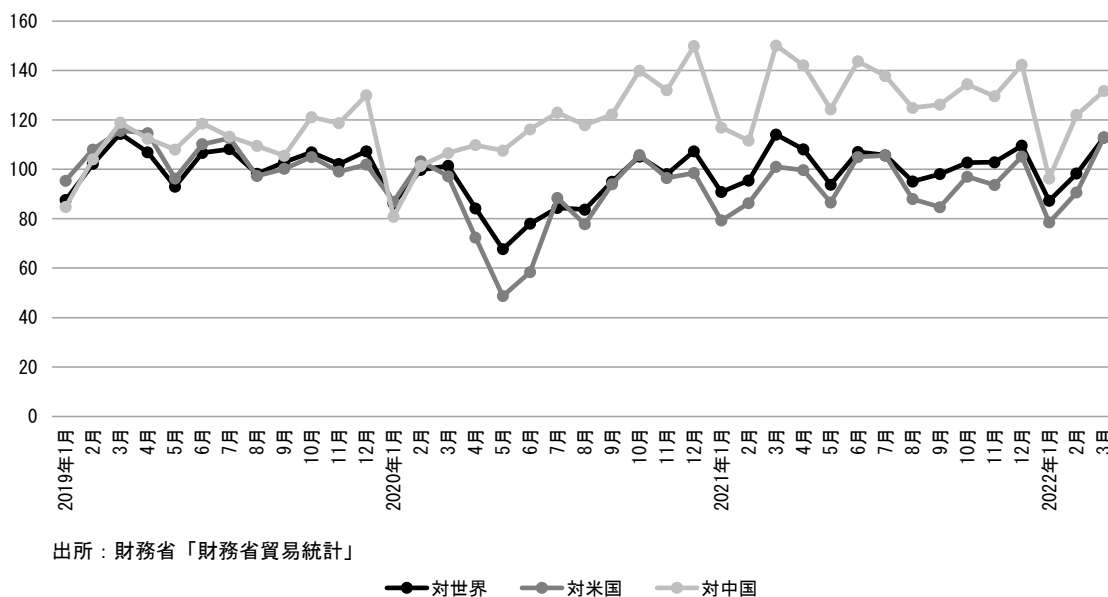
こうした日本の緩慢な回復は、2008年9月の米国の大投資銀行リーマン・ブラザーズの破綻によって引き起こされた世界金融危機を思い起こさせる。この危機で日本はドイツと並びGDPの大幅なマイナスを記録しただけでなく、その後の回復も急激な円高もあって、非常に緩やかで、世界金融危機前の水準に戻ったのは何と2013年であった。日本と同じく長期停滞に苦しむイタリアは、今日に至るまで世界金融危機前の水準に戻っていないが、新型コロナやロシアのウクライナ侵攻の影響を受けている日本が、これを機に新型コロナ前の経済水準に戻れなくなる可能性もある。

以上新型コロナウイルスの感染が始まってから2年半にわたる感染状況や経済への影響を概観してきた。現時点でまとめてみると、日本は高齢化率が高く、感染者が重症化や死に至る確率が高いにもかかわらず、感染者（検査陽性者）数、死者数ともに、国際的にみれば相対的に被害が少なかった国に入る。また新型コロナウイルス感染症対応に関する有識者会議（2022）によれば、超過死亡者数もわずかながらマイナスとなっている。ただこのことは、良い点と悪い点の両面を象徴していると言える。良い点は新型コロナウイルスの感染防止に医療資源が偏ることにより、他の病気の治療まで手が回らず、結果的に新型コロナウイルス以外の病気で死亡するというような問題が生じなかったという点である。逆にこのことは、医療資源の提供が硬直化しており、新型コロナウイルスの治療に十分な医療資源が提供されなかった可能性を示唆している。鈴木（2021）が指摘しているように、日本は人口当たり世界一の病床数を保有しながら、そのわずかしかな新型コロナ用の病床として提供できなかったということは、日本における医療面での好パフォーマンスが、必ずしも日本の医療制度と直結しておらず、個々の国民の自発的な感染防止策や自粛行動に大きく依存していたことを意味している。そして、こうした国民の自発的な行動制限に依存した感染防止策は、他国よりも経済面での回復を緩やかにするとともに、感染症のような危機に対する日本の医療制度の有効性に疑義を生じさせる一因となっている。

4-2 コロナショックに関する日本経済の反応

図表2-4-2を見てもわかるように、今回の新型コロナウイルスの感染拡大における経済の影響は、2008年から09年にかけておきた世界金融危機よりは、マイナスの影響が小さかった。その背景には、輸出の回復が比較的早かったことがあげられる。図表2-4-3を見てもわかるように、輸出の底は最初の緊急事態宣言中の2020年5月であり、その後は中国向け輸出の回復とそれに続く米国向け輸出の回復によって2020年末には早くも2019年末の水準に戻している。これに対して、世界金融危機時には、米国発の金融危機が米国経済の縮小のみならず世界貿易の縮小をもたらしたため、2000年代から外需への依存を深めた日本経済に大きなマイナスの影響を与えた。加えて当時の急激な円高がさらに輸出の下押し要因となったのである。

図表 2-4-3 日本の輸出数量の推移 (2015年=100)



図表 2-4-4 は、景気が落ち込むと悪化する各指標を、世界金融危機時（2010年 7月）、新型コロナウイルス感染前（2019年 7月）、新型コロナウイルス感染拡大期間（2021年 7月）で比べてみたものである。例えば失業率をみると、世界金融危機時は 5% を超えていたにもかかわらず、コロナショック時は、コロナ前とあまり変わらず 2.8% である。これは世界金融危機が当初米国発の経済ショックであり、当事者意識が薄かったのに対し、新型コロナウイルスの場合は行動抑制など明らかに景気にマイナスの政策を取らざるを得なかったことから雇用調整助成金などの支援を素早く行ったことによると考えられる。ただ緊急事態制限などの行動制限は確実に需要を減少させるため、雇用は維持されても現場に立てない休業者が増えることになった。コロナショック時の休業者数は、世界金融危機時の休業者数よりも 70 万人も多くなっている。雇用者に対する助成金だけでなく企業への給付金も素早く行われた。このためコロナショック時の倒産件数も世界金融危機時の半分以下に留まっている。⁶

図表 2-4-4 新型コロナウイルス感染拡大による負の効果

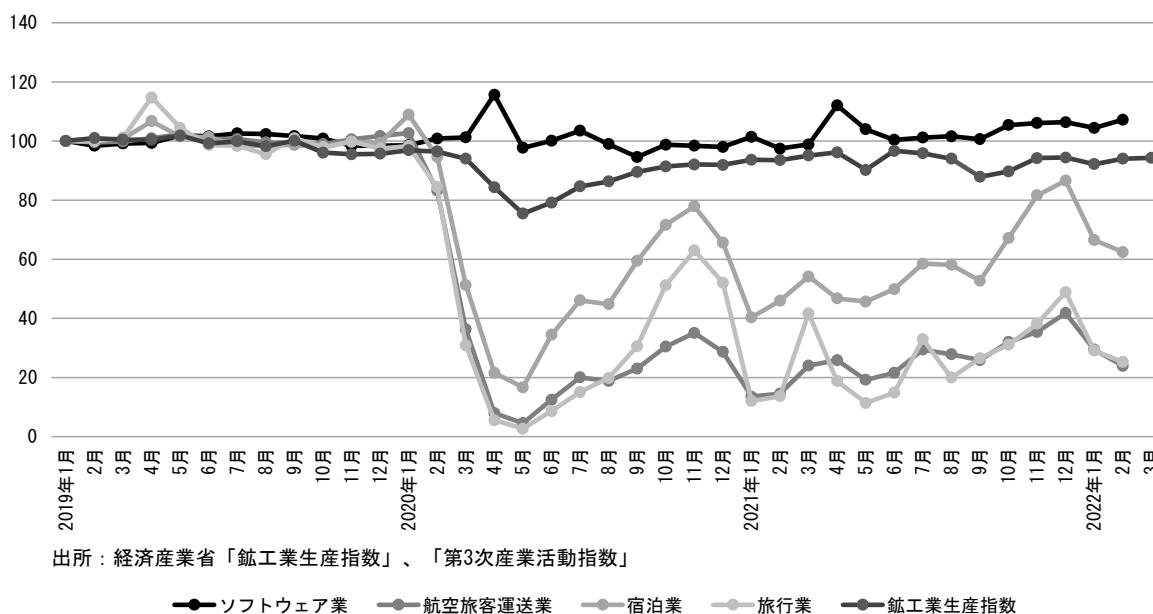
	2021年 7月	2019年 7月	2010年 7月	出所
失業率 (%)	2.8	2.3	5.0	総務省「労働力調査」
休業者数 (万人)	212	186	140	(独) 労働政策研究・研修機構
倒産件数 (件)	476	802	1,066	(株) 東京商工リサーチ

このようにマクロ的に今回の新型コロナウイルスの感染拡大は、これまでの経済危機よりも落ち込みが小さかった。しかしこれはマクロ面の話であり、個々の産業レベルではこれまでの日本経済が経

⁶ 新型コロナウイルスの感染拡大から 1 年くらいの労働市場の動向については川上 (2021) を、企業倒産や企業の退出の動向については宮川 (2021) を参照されたい。

験したことがないような現象が起きていた。図表2-4-5は、今回のコロナショックで明暗を分けた代表的な産業の業況について2019年1月からの推移を見たものである。コロナ禍にもかかわらず大きな影響を受けなかった産業の代表格はソフトウェア産業などの情報通信業であろう。実際ソフトウェア業ではコロナ禍に入ってからの方が、業況が上がり気味になっている。一方製造業は、図表2-4-3で見たような輸出の動向とほぼ同じ動きをしている。すなわち感染拡大当初の2020年5月ごろには大きく落ち込んだが、その後徐々に回復し2019年の水準に近付いている。

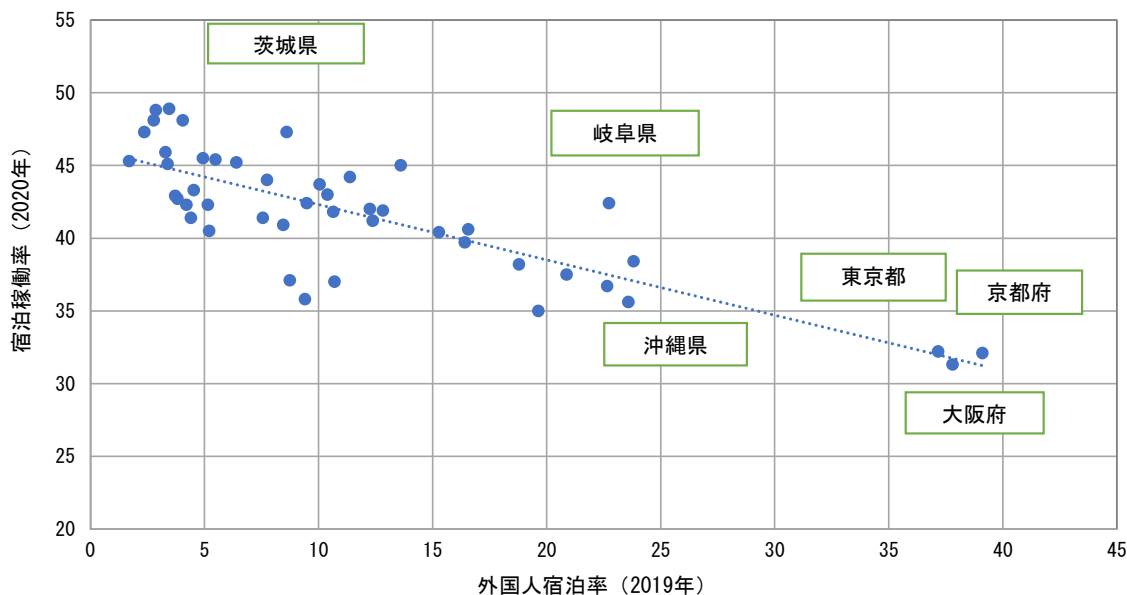
図2-4-5 主要産業の動向（2019年=100）



しかしながら一部のサービス業はそれまでに見たこともないような厳しい落ち込みに直面した。宿泊業・飲食業、旅客運送業といったいわゆる接触産業では、2020年4月の緊急事態宣言の発出とともにほとんど活動できない状態となった。その後業況は緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発出されているか、いないかに左右された動きとなっている。その中でも国際航空旅客サービスは実質的な鎖国状態が続き開店休業状態が続いた。

こうした鎖国状態は、当然のことながらコロナショック前まで宿泊業を支えていた外国観光客による需要（インバウンド需要）を全く失わせることになった。図表2-4-6は、各都道府県の2019年における外国観光客の比率と、2020年における宿泊業の稼働率をプロットしたものである。これを見ると、海外からの観光客に依存していた比率が高い東京都、京都府、大阪府の宿泊稼働率が2020年に入って大きく低下していることがわかる。もっとも、東京都、京都府、大阪府などは他にも多くの産業があるため、宿泊業の落ち込みが地域経済に与える影響は相対的に大きくはない。しかし、沖縄県のように地域経済が観光業に依存する割合が大きい地域ではインバウンド需要の減少は大きな痛手となっていることは想像に難くない。

図表2-4-6 外国人宿泊率（2019年）と宿泊稼働率（2020年）の関係



4-3 構造転換の行方

それでは、こうした新型コロナウイルスの感染拡大による変化は、感染が収束した後はコロナ前の状態に戻るのだろうか。残念ながら必ずしもそうとは言えないだろう。経済では大きなショックが生じるとそれに伴う構造変化が起き、そのショックが過ぎ去った後にはショック以前とは違った世界に移行することがある。こうした現象はヒステレシス（履歴効果）と呼ばれている。ヒステレシスの典型的な例としては、1995年に起きた阪神・淡路大震災における神戸港がある。神戸港は、阪神・淡路大震災以前は、東アジア地域のハブ港として世界でもトップクラスの貨物の取扱量を誇っていた。しかし阪神・淡路大震災によって港湾機能が破壊されたため、それまで神戸港を経由していた貨物は、それぞれ中国、韓国、台湾の港湾を利用することになった。残念ながら、神戸港の機能が回復した後も、こうした貨物の取り扱いの変化は変わらず、神戸港の貨物取扱量のシェアは大きく減少してしまったのである。

2022年6月現在、すでにこうしたヒステレシスの兆候が現れている。2022年春頃から鉄道やバスは時刻表の改訂を機に運行本数の削減が見られる。おそらく今後進む少子化と合わせて考えれば、コロナ禍が収束したとしてもコロナ前の運行状況には戻らないのではないかと。

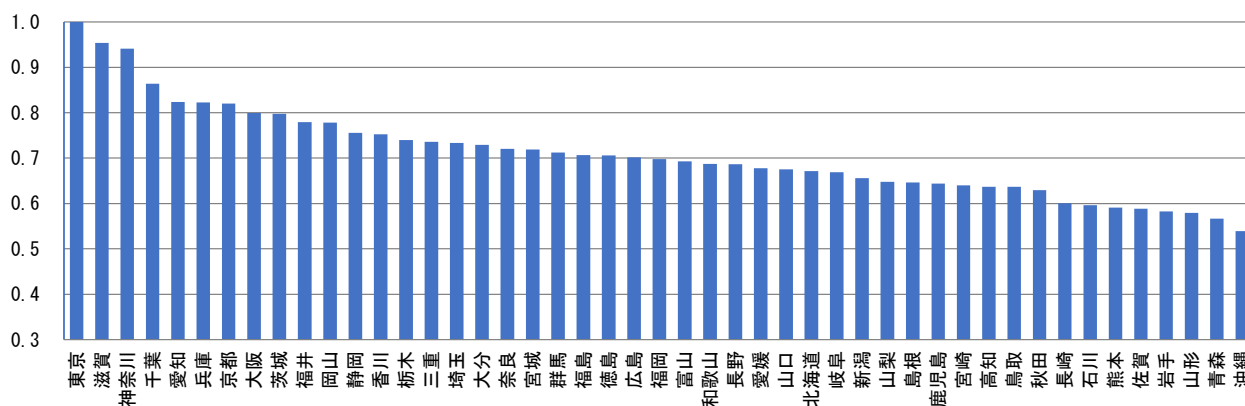
図表2-4-6でみた宿泊業も、インバウンドへの規制が長引けば長引くほど海外から見た日本の魅力は減退するだろう。よってこうしたインバウンドを見込んだ宿泊施設はその利用形態の転換を迫られる可能性もある。

都市部の公共交通の運行量の減少は、ある意味では後程述べる在宅勤務の普及という働き方の変化というある意味ポジティブな変化との抱き合わせだが、インバウンドの減少は、2010年代に観光を通して築き上げてきた地域振興の行き詰まりを意味する。それでは、地域はかつてのように製造業の事業所を再度呼び込むことにより再活性化できるのだろうか。2022年6月現在円は記録的な安値をつけており、海外に出た製造業の事業所の再帰が期待されているが、筆者はこれもそう容易ではないと

考えている。

図表2-4-7は徳井信州大学教授を中心として作成された地域版産業別生産性データベース（通称R-JIPデータベース、<https://www.rieti.go.jp/jp/database/R-JIP2021/index.html>）における各都道府県の技術知識ストックを1995年と2018年について、東京都を1として基準化した図である。⁷ これを見ると、東京と他の道府県との技術知識格差がこの20年余りで拡大していることがわかる。すなわち、1995年には東京を1としたばあい、大都市圏近郊の滋賀県や神奈川県は0.9台に留まっていたが、2018年には東京に次ぐ2位の神奈川県でも東京都の7割程度の技術水準しかないことがわかる。一言で言えば、地域の技術力が大きく後退しているのである。これは円高期に日本の製造業が工場を海外へシフトさせたため、技術力の継続ができなくなったためである。これも一つのヒステレシスで、一度失った技術力はそう簡単に再構築することはできない。その証拠に、円安が続き世界的に半導体不足が起きているにもかかわらず、日本では独自に半導体の生産することができず、台湾のTSMCを補助金付きで誘致せざるを得なかった。恐らく今後製造業で地域の活性化を考える場合は、外資の導入か明治時代の「お抱え外国人」のように外国人技術者の招へいも含めて考えざるを得ないだろう。

図表2-4-7 都道府県別技術知識ストック（1995年、東京=1）



5. ポストコロナの成長戦略

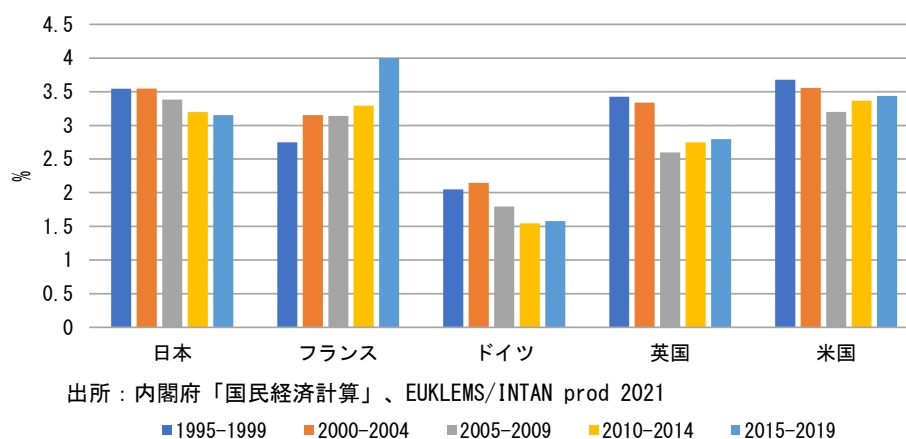
日本は長期にわたって停滞を続けていたため、経済回復だけでなく社会保障、財政、環境など様々な分野で課題が山積している。恐らく生産性の向上という大きな仕掛けは、これらの課題のいくつかの改善に寄与するだろう。生産性向上は、少子化の中でも生産力を維持することができ、すでに見たように賃金の上昇にも寄与する。また生産力の維持は財政の悪化を少しでも防ぎ、社会保障制度の崩壊の歯止めにもなる。環境分野に関しては、労働生産性を化石燃料1単位当たりの生産性に置き換えて考えると、こうしたエネルギー生産性の向上は、生産力を維持しながら二酸化炭素の排出量を減らすことにつながる。

ただ生産性の向上要因には様々なものがあるため、それらを一度に実施するだけの力量は、もはや今の日本にはないように思う。一つの手がかりは、新型コロナ禍におけるワクチン接種率の急速な進展である。コロナ禍では医療体制に様々な問題が生じたが、ワクチン接種に関しては当初の遅れを取り戻し、半年程度で選考する欧米の接種率に追いつくまでに至った。このことはシンプルな目標を掲げ、それに向けて実現度を高めていく政策が今の日本には合っているということを示している。ここから、生産性向上に資する要因のうちどれか一つを選ぶとすればDX化だろう。

DX化は、デジタル技術を利用した組織全体の改革を意味するが、そのために必要なのは、IT投資だろう。ここでIT投資というのは、情報通信機器に対する投資及びソフトウェアに対する投資を指す。最近では企業レベルでのクラウドの利用が増えており、必ずしもIT投資の枠内に収まらない活動も増えているが、まずはこのIT投資の規模を国際比較しておこう。⁸

図表2-5-1は、日本のGDP統計とEUKLEMS/INTANProdデータベースを使って日本と、米国、フランス、ドイツ、英国のIT投資/GDP比率を比較したものである。これを見ると、日本のIT投資比率はIT革命初期の1990年代後半から比率を落としてはいるが、3%台を維持しており他の欧米先進国と比べて大きく差を付けられているとは言い難い。むしろドイツの方がIT投資の比率では他国と比べてかなり低い比率となっている。

図表2-5-1 IT投資/GDP比率の国際比較



⁸ 後に紹介する「生産性向上につながるITと人材に関する調査」では、ハードのIT投資の売上高比率が0.17%、ソフト投資の売上高比率が0.47%に対し、クラウドの比率は0.12%となっている。

5-1 ITの利活用

先進国の中で相応のIT投資が行われているにもかかわらず、何故長期にわたって生産性が向上しないのだろうか？この疑問はIT革命が始まった当初の2000年代から常に提起されていたものである。この質問に対する回答の多くは、「日本はIT技術をうまく活用できていない」ということだろう。こうした問題意識に基づいた調査は、2000年代から幾度となく行われてきたが、ここでは比較的最近に行われた「生産性向上につながるITと人材に関する調査」の概要を紹介する。⁹

「生産性向上につながるITと人材に関する調査」は、2019年1月から3月に実施され、IT投資、ITの利活用、IT人材の育成等について281社から回答を得ている。この調査からIT化と経営戦略・経営管理について見ていくことにする。まず情報化担当役員（CIO）の設置状況については、8年前に国際IT財団が実施した「IT活用に対する企業調査」では、何らかの形でCIOを設置している企業の割合は56%に上った。しかし今回の調査では、この割合が41%（有効回答数246社のうち102社）まで減少している。特に製造業では2/3の企業がCIOを設置していない。

次にIT利活用の目的に関して21の選択肢を示したうえで具体的に調べている（選択肢は国際IT財団が実施した「IT活用に対する企業調査」と同じ）。「IT活用に対する企業調査」では、「15. 業務プロセスや作業効率の改善」や「19. 一人当たりの作業効率の向上」が多数を占めたが、今回もその傾向は変わらず、これらの効果があったとする回答は、それぞれ70%、59%と回答企業の過半数が肯定的な評価をしている（図表2-5-2参照）。しかし、新市場や既存市場での売上向上や、投資収益率の向上など、付加価値の上昇を伴う効果については、8年前の調査に比べて肯定的な回答こそ増えているものの、依然として大多数の企業が否定的な見方をしている。ITが前向きな経営戦略に活用されていないという回答は、ITによって新たに生み出された業務がないとする回答が実に83%に上るという結果と整合的である。なお、本項目に付随する設問としてAIの利活用について同様の質問をしている。この質問に対しても、有効回答数が大幅に減少しているという点に注意が必要ではあるものの、選択肢15番や19番のコスト削減や作業効率の向上を目的とした利活用が多く選択されている。

⁹ この調査の詳しい結果と解説については、宮川・滝澤・宮川（2020）を参照されたい。以下本節では、宮川・滝澤・宮川（2020）及び宮川・滝澤（2022）の記述をもとに書かれている。

図表2-5-2 IT利活用の目的

	1. 経営 トップ の意思 決定の 正確性 や迅速 性の向 上	2. 組織 構造の 改善又 は改革	3. 経営 計画の 立案と 実行能 力の向 上	4. 海外 企業と の関係 の強化	5. 海外 子会 社・現 地法 人・海 外支店 の開設	6. 海外 市場に 適した 製品投 入の迅 速化	7. 新市 場の売 上向上	8. 既存 市場の 売上向 上	9. 投資 収益率 (ROI) の向上	10. 新規 顧客の 開拓
宮川・滝澤・ 宮川(2020) の調査結果	38.1%	15.8%	20.8%	8.9%	5.0%	2.0%	12.4%	21.8%	7.4%	25.2%
国際IT財団 の調査結果	31.1%	16.4%	17.4%	6.3%	4.1%	1.5%	6.0%	13.7%	4.4%	12.2%
	12. 顧客 の意見 を吸い 上げ、 新しい ビジネス を創り 出す	13. 在庫 の圧縮	14. 人員 の削減	15. 業務 プロセス や作業 効率の 改善	16. 商品 企画力 や顧客 への提 案力の 向上	17. 他社 との協 働・連 携の促 進	18. 異業 種間の 交流の 活発化	19. 一人 当たりの 作業 能率の 向上	20. 従業 員の意 欲や満 足度の 向上	21. 社内 の情報 活用や 情報交 流の活 発化
宮川・滝澤・ 宮川(2020) の調査結果	13.9%	18.8%	11.9%	69.8%	20.3%	20.8%	4.0%	59.4%	23.3%	68.3%
国際IT財団 の調査結果	5.4%	25.0%	28.8%	73.3%	10.1%	14.3%	1.8%	55.0%	11.7%	52.4%

注：数値はIT利活用の目的に「はい」と答えた企業の割合

5-2 テレワークの進展

新型コロナウイルスの感染拡大は、日本人がデジタル化の遅れを痛感する機会となった。特にファックスしか使えず、正確な状況を把握するにも時間を要する政府部門に対しては失望の声が相次いだ。一方で、2020年4月からの緊急事態宣言を皮切りに、しばしば行動制限が続くと、経済活動との両立を図るためにテレワークが奨励された。新型コロナウイルス感染拡大前においても、デジタル化と働き方の改革を組み合わせたテレワークはある程度進展していた。しかし新型コロナウイルスの感染拡大による行動制限により、テレワークは経済社会の変化に任せて進展するというよりも、危機時の業務継続の手段として欠かせない働き方へと変化した。

(公財)日本生産性本部は、1回目の緊急事態宣言が中の2020年5月から「働く人の意識調査」を開始し、同年7月からは3か月毎に調査を続けている (https://www.jpc-net.jp/research/search.html#select_sort)。この調査は、20歳以上の労働者1,100人を調査対象としており、テレワークだけでなく、新型コロナウイルスの感染拡大が始まって以降の生活や雇用環境の変化について多くの質問をしているが、本稿ではテレワークの状況に焦点をあてて議論を進めてきたい。

図表2-5-3は柔軟な働き方の実施状況について、第1回(2020年5月)調査から第9回(2022年4月)調査までの結果をまとめたものである。この中でテレワークとして位置付けられるのは、「自宅での勤務」、「サテライトオフィス等での勤務」、「モバイルワーク」である。この合計を辿ると、最初の緊急事態宣言の直後はこの比率が30%を超えたが、この緊急事態宣言解除後は、20%程度に低下している。その後2度目以降の緊急事態宣言発出後もこの比率は特に変化しなかった。2022年3月にはまん延防止等重点措置が解除された後の2022年4月の調査でも、大きな比率の低下は見られなかった。

図表 2-5-3 働き方の実施状況

	第1回 (2020年5月)	第3回 (2020年10月)	第5回 (2021年4月)	第7回 (2021年10月)	第9回 (2022年4月)
時差出勤	16.3	15.0	16.5	15.1	12.9
短時間勤務	15.4	12.5	12.8	13.5	12.5
一時帰休	7.9	3.1	3.6	2.6	3.3
自宅での勤務	29.0	16.9	16.5	19.8	17.2
サテライトオフィス等 での勤務	3.5	2.3	3.0	3.8	2.9
モバイルワーク	1.7	1.9	1.9	2.5	2.9
その他	3.2	0.6	0.5	-	-
特になし	46.3	63.5	61.5	60.5	62.3

出所：(公財) 日本生産性本部「働く人の意識調査」

こうしたテレワークの比率が、緊急事態宣言が発出されているかいないかにかかわらず安定して推移している背景には、森川(2021)が指摘したような、緊急事態宣言が発出された当初のテレワークの効率性の低さが解消され、仕事の効率が上がるようになったことが一因だと思われる。実際日本生産性本部の調査でも、テレワークの効率が上昇したという回答の比率は、回を追うごとに増える一方で、効率が下がったという回答の比率は低下している(図表2-5-4参照)。このため、コロナ禍収束後もテレワークを行いたいかという質問に対し、そう思うという答えは、2020年5月の21.3%から2022年4月調査では、31.5%へと増加している。

図表 2-5-4 テレワークの変化

(単位：%)

自宅勤務の効率性	2020年5月調査	2022年4月調査
上がった	7.2	17.5
やや上がった	26.6	42.9
やや下がった	41.4	31.2
効率は下がった	24.8	8.5
テレワークの障害要因	2020年5月調査	2022年4月調査
web会議などテレワーク用ツールの 使い勝手の改善	32.1	20.5
職場に行かないと閲覧できない資料・ データのネット上の共有化	48.8	27.3
営業・取引先との連絡・意思疎通を ネットのできるような環境整備	20.5	9.5
労務管理上の課題	2020年5月調査	2022年4月調査
オフィス勤務者との評価の公正性	27.9	21.4

(出所) (公財) 日本生産性本部「働く人の意識調査」

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

このようなテレワークが今後も進展するための課題は三つある。これを図表2-5-5のデータを中心に見ていこう。一つはテレワークのための物理的環境や情報サービスの環境整備である。これは2020年5月調査から2022年4月調査までに10%程度減少しているが、それでもまだ30%程度がこれらを課題としている。二つ目は人事評価である。テレワークが進めば、仕事のプロセスの評価割合が減り、成果主義に近づく。「働く人の意識調査」では、オフィスに出勤している人との評価が公平になされているかなどの不安は常に20%を超えており、公平な人事評価のための改革が必要とされている。最後は、健康維持に関する点である。「健康維持や勤務中の事故が心配」という項目に対する答えは、最初の緊急事態宣言が発出された中での2022年5月には14%を記録していたが、その後は10%前後で推移していた。しかしながら最近の2022年4月調査では、再び14.1%の人がこの点を懸念する回答を行っている。これは、新型コロナの感染拡大が長期化するとともに、テレワークも常態化することで再び健康面での懸念が顕在化してきたと考えられる。一般的には前向きな働き方として捉えられるテレワークだが、今後これを推進する際には健康面への配慮もする必要があるだろう。そしてこうした新しい働き方のデメリットを薄める方向に力を尽くすのが、これからの労働組合の方向性ではないだろうか。

図表2-5-5 テレワークを選択した中で感じる労務管理上の課題

(単位：%)

	2020年7月調査	2020年10月調査	2021年4月調査	2021年10月調査	2022年4月調査
仕事の成果が評価されるか不安	27.9	32.7	28.9	26.0	27.3
業務報告がわずらわしい	27.5	21.2	23.2	24.0	19.1
仕事振りが評価されるかどうか不安	19.4	29.3	28.4	23.6	21.4
オフィス勤務者との評価の公正性	27.9	27.4	23.7	21.2	21.4
上司・先輩から指導を受けられない	14.9	21.6	19.0	18.0	17.7
孤独感や疎外感	15.8	14.4	21.3	16.4	17.3
勤務時間管理が働き方にそぐわない	13.5	13.0	11.4	11.6	13.2
健康維持や勤務中の事故が心配	14.0	9.1	12.8	8.8	14.1
特に課題は感じていない	23.0	26.0	20.9	32.4	27.7

出所：(公財) 日本生産性本部「働く人の意識調査」

テレワークと生産性の関係に関しては、森川(2021)の研究がある。森川(2021)の調査の特徴は、2020年7月と2021年7月の2回にわたって在宅勤務者に対する調査の中で、在宅勤務者の主観的な生

産性について聞いている点である。新型コロナウイルスの感染初期の2020年7月では、テレワークによる主観的な生産性はかなり低下した。2021年7月の調査でもコロナ前に比べて生産性の低下は続いているが、それでもその低下の度合いは10%ほど改善している。この点は、2020年の調査に比べて2021年の調査で在宅勤務の効率性が上昇したという、(公財)日本生産性本部の調査結果とも整合的である。また、コロナ収束後も在宅勤務を希望する割合が増えているという点でも、二つの調査は同様の傾向を示している。¹⁰

5-3 人材育成の必要性

さて、コロナ前に実施された調査ではあるが、「生産性向上につながるITと人材に関する調査」では、ITの利活用の際に障害となる項目を尋ねており、この回答が図表2-5-6にまとめられている。この質問項目も8年前の「IT活用に対する企業調査」と同じなので、図表2-5-2と同様に二つの調査の結果を並べて示している。質問項目は10個だが、その中で最も多い回答は、「6. IT専門人材が不足している」で製造業・非製造業合わせて全体の2/3を占めている。同様の回答は、2014年の「IT活用に対する企業調査」においても最も多く、「はい」と答えた企業の割合も65%に上った。一方で、2014年の調査では53.5%が「はい」と答えた選択肢「7. 事業部門のニーズをまとめ、IT部門とコミュニケーションができる人材が不足している」については、今回のアンケートでは41%に減少している点が興味深い。しかし、2014年の調査で第3位、第4位であった「5. コストの割には適切な投資効果が得られない」、「2. 自社のニーズを踏まえた効果的な戦略立案ができない」に関する回答は、順位も同じで、かつ「はい」と答えた回答の割合もほぼ同じであり（前者が35%台、後者が26%台）、2010年代を通して企業がIT利活用に関して同じ問題を抱え続けていることが分かる。

図表2-5-6 ITの利活用にとって障害となる要因

	1. 経営トップが意思決定できない	2. 自社のニーズを踏まえた効果的な戦略立案ができない	3. 社内での協力が得られない	4. 事業部門で情報化投資を進めしめ、全社的な効果が得られない	5. コストの割には、適切な投資効果が得られない	6. ICT専門人材が不足している	7. 事業部門のニーズをまとめ、IT部門とコミュニケーションができる人材が不足している	8. 適切なアウトソース先が見つからない	9. その他	10. 課題は特にない
本調査	9.4%	26.9%	11.4%	13.9%	34.7%	66.5%	41.2%	11.8%	2.4%	12.7%
国際IT財団の調査	9.4%	26.3%	14.5%	11.1%	35.3%	65.0%	53.5%	7.0%	3.1%	6.7%

注：数値は各問いに「はい」と答えた企業の割合

¹⁰ 新型コロナウイルスの感染拡大に伴うテレワークに関するこの他の研究としては、滝澤（2021）、大久保（2022）がある。

それではIT化に対応した人材育成はどのような状況にあるだろうか。図表2-5-7では、様々な人材投資の内容を確認している。この中で半数を超える企業が実施していると回答したのは、「従業員の社内研修の充実」であった。この回答割合を、2014年に実施された「IT活用に対する企業調査」における同じ質問の実施率（39.3%）と比較すると大きく伸びていることが分かる。しかし、その他の項目（中途採用や派遣の活用、人事におけるIT技能の評価など）については、殆どの企業が実施していないこともわかる。特に注目すべきは、選択肢9番の在宅勤務やフレックスタイムである。この調査は、今回の新型コロナウイルス感染症の拡大による非常事態が生じる1年前に行われたものであるが、製造業、非製造業ともに実に8割の企業が在宅勤務やフレックスタイム制を導入していない。もっとも2014年に実施された「IT活用に対する企業調査」では、9割以上の企業が在宅勤務やフレックスタイム制を行っていないと答えていたため、2010年代の間に多少の進展はあったとも言える。

図表2-5-7 IT化に伴う人材開発

	1. 従業員の社内研修の充実	2. ICT人材育成を目的とした社内補助制度の導入（専門学校等での知識・技術の習得など）	3. ICT専門の人材を新卒採用	4. ICT専門の人材を中途採用	5. ICT専門の人材派遣会社からの派遣	6. ICT専門の人材の行動特性・能力要件の定義	7. ICT専門の職種への導入やキャリアパスの定義	8. 人事評価項目へのICT関連の能力・姿勢等の組み込み	9. 在宅勤務若しくはフレックスタイム等の柔軟な就業規則・勤務形態の導入	10. 雇用の社内における流動性の促進
本調査	54.4%	10.1%	11.8%	39.1%	14.2%	5.3%	4.7%	5.9%	18.3%	12.4%
国際IT財団の調査	39.3%	5.9%	15.0%	31.2%	15.0%	9.3%	9.3%	8.5%	6.5%	10.2%

注：数値は実施していると答えた企業の割合

2010年代を通して、デジタル化に対応した人材育成は、徐々に進展したと考えられるが、それでも課題は残されている。ここでは三つの課題を挙げておこう。一つは、デジタル化のもう一つの補完的要素である組織改編について消極的なことである。「生産性向上につながるITと人材に関する調査」では、デジタル化に伴う組織改編はしていないという企業が42%あった。二つ目は、ITシステム導入の際に人材教育を行ったかどうかを聞く質問に対して、「はい」と答えた企業は、わずか3.2%であった。そもそも既存業務を変更するデジタル化を行っていないので、人材教育をしていないと考えられる。これでは、IT化、またはデジタル化に伴う人材の高度化は残念ながら達成できない。最後は、デジタル化への貢献を人事が積極的に評価しないという点である。「生産性向上につながるITと人材に関する調査」では、デジタル化に伴う人事戦略の変更をした企業はわずか2.8%に過ぎない。これでは積極的にデジタル技術を修得しようとする人材が育たないのも無理ないのではなかろうか。こうした課題は、新型コロナ禍での教訓をもとにデジタル化を進める際にも留意すべき点であると考えられる。

6. 持続的で粘り強い供給サイドの政策を

6-1 アベノミクスの功罪

本稿では、平成期からコロナ禍の令和期にわたる日本経済の停滞を、生産性と関連付けて見てきたが、この論稿を閉じるにあたって今後日本が取るべき政策について論じておきたい。

現在日本は、平成・令和を通じて初めてと言ってよいほどの物価高に直面している。これはロシアのウクライナ侵攻だけでなく、欧米諸国のコロナ禍からの急激な回復に供給サイドが対応できなかったためである。したがって今回の物価上昇はアベノミクスが想定していた需要サイドの増加による物価上昇ではなく、供給サイドの制約による物価上昇である。供給サイドの物価上昇は、供給制約に合わせて総需要を抑制しなくてはならないため、金融引き締めを中心とした総需要抑制策を実施しなくてはならず、このことが各国を金利引き上げに走らせている要因となっている。こうした状況から日本銀行が金融引き締めに移るかどうかが焦点となっている。恐らくこの状況で短期的にベストな解はなく、欧米諸国よりも弱い回復基調を考え、小幅な金融引き締めに留めることが、経済の不安定化を避ける道だと考える。こうした金融政策の転換を巡って、アベノミクスと絡めた議論が行われているが、アベノミクスはどのような経済状況においても通用するような盤石な政策とは言えず、こうした議論を行うこと自体、安定した経済政策の妨げとなるどころか、経済を語る資格すらないと自省すべきであろう。

6-2 供給サイド政策の必要性

しかし、上記のような短期の景気対策が注目を集めるのは、本来国民生活の基盤が安定しているという前提があつてのことである。しかし、コロナ禍における対応の多くを国民の自粛に依存せざるを得なかったことや2022年に顕在化した電力不足と節電要請などは、その安定した国民生活の基盤が崩れており。景気対策以上により息の長い供給政策が重要であることを示している。

本稿は、2022年7月10日に投票が行われる参議院選挙の最中に執筆されており、賃金の引き上げも重要な争点の一つである。第2節で見たように、持続的な賃金の上昇には生産性の上昇が不可欠だが、各党の主張は、税制の変更に頼ったものか企業への規制または補助に頼ったものであり、とても任期6年の国会議員を選ぶ選挙とは思えない持続性のない政策に終始している。

恐らく近年目立った供給政策と言えるのは、菅政権によって誕生したデジタル庁くらいであろう。第5節では、デジタル化を企業レベルで考察したが、コロナ禍で明らかになったことは、日本の政策が様々な業界団体を通して浸透が図られていることと、働き手の多様化によりそうした人たちの状況に応じた助成が追い付いていないということや、助成金などで容易に不正が行われているということである。よく「それぞれの経済状態に応じた助成を」ということが言われるが、コロナ禍における政府の対応は、そうした対応を行えるだけの能力が無いことを示している。こうしたデジタル化を通じた多様な個人への助成は、単に非常時だけでなく、ベーシック・インカムなど所得政策を効率的に実施する際にも役立つのである。

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

またデジタル化は、地域の再活性化にも寄与するだろう。地域の企業は、政府の出先機関や地方自治体に様式の異なる様々な資料の提出を求められている。こうした資料を、デジタル化を通して一元化することにより、バックオフィスの軽減が図れ、コロナ禍で疲弊した企業を少しでも助けることができる。またこうした資料やアクセスの一元化は、外資系企業の対日投資にとっても課題の一つであった。海外へ出ていった日本企業の回帰が進まない中、日本に進出する企業の手続きの簡素化、デジタル化は、間接的ではあるが日本への進出を容易にし、地域の活性化に寄与すると考えられる。

勿論ここで述べたデジタル化を中心とした供給政策は、息の長い政策である。しかしこれを乗り越えないならば、日本の貧困化は一層進むと認識すべきだろう。冒頭でも述べたように、現在は、これまで先を進んでいた欧米諸国がウクライナ紛争やコロナ禍からの回復の途を間違えたことと、中国や韓国も今世紀に入ってからの急成長が一段落していることもありこうした息の長い供給政策を実施できる最後のチャンスだと考えられる。生産性を高めるということは、インテリジェンスを高めるということでもある。そしてインテリジェンスを高めないような安全保障というのは恐らく単なる精神論か規模の拡大で終わってしまうだろう。そうした現在直面している課題に応えるためにも粘り強い生産性向上の努力が必要なのである。

【参考文献】

- 大久保 敏弘編著 (2022) 「テレワーク、感染法対策から得た教訓とは」 NIRA研究報告書2022. 4
- 翁 百合 (2021) 「日本のコロナ対応策の特徴と課題」 NIRA オピニオンペーパーNo. 57
- 川上 淳之 (2021) 「コロナショックによる労働市場の変化」 宮川 努編『コロナショックの経済学』中央経済社
- 玄田 有史編 (2017) 『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶應義塾大学出版会
- 新型コロナウイルス感染症対応に関する有識者会議 (2022) 「新型コロナウイルス感染症へのこれまで取組を踏まえた次の感染症危機に向けた中長期的な課題について」
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/coronavirus_yushiki/index.html
- 鈴木 亘 (2021) 『医療崩壊 真犯人は誰だ?』講談社現代新書
- 滝澤 美帆 (2021) 「コロナショックと働き方」 宮川 努編『コロナショックの経済学』中央経済社
- 宮川 大介 (2021) 「コロナショックと企業退出」 宮川 努編『コロナショックの経済学』中央経済社
- 宮川 努・滝澤 美帆 (2022) 「日本の人的資本投資について 一人的資源価値の計測と生産性との関係を中心として」 RIETI Policy Discussion Paper 22-P-010
- 宮川 努・滝澤 美帆・宮川 大介 (2020) 「日本のIT投資は生産性向上に寄与しているのか? ~『生産性向上につながるIT投資と人材に関する調査』から見えてくるもの~」日本生産性本部 生産性レポートVol. 14
- 森川正之 (2021) 「新型コロナと在宅勤務の生産性」 *RIETI Discussion Paper*, 21-J-041
- Krugman, Paul. (1990) *The Age of Diminished Expectations: U. S. Economic Policy in the 1990s*, Cambridge, Mass: MIT Press. 長谷川慶太郎訳・解説『予測90年代、アメリカ経済はどう変わるか』TBSブリタニカ

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

日本総合研究所 山田 久

1. はじめに

2020年代に入って、わが国の労使はかつてない変化の渦のなかに置かれている。100年来のパンデミックの発生で人と人との対面交流が難しくなったことで、折からのデジタル技術の活用が一層加速した。感染防止のための在宅勤務が半強制的に導入されたことがきっかけで、かつては例外的であったテレワーク・モバイルワークが多くの企業で当たり前となり、職場の在り方に大きな変化がもたらされつつある。また、数年前から米中対立による世界の分断が懸念されていたが、2022年2月にロシアがウクライナに軍事侵攻して以来世界秩序が一気に流動化し、資源大国・ロシアの西側世界からの排除により、化石燃料や貴金属・小麦等の価格が大幅に上昇した。資源エネルギー価格の高騰の背景には、ウクライナ情勢の影響のみならず、脱炭素化の流れを背景とした化石燃料の開発抑制があり、あらゆる経済活動の基礎となるエネルギー・コストに構造的な上昇圧力がかかる時代が訪れたと考えた方がよい。それは、企業にとって、グローバルな価格競争を勝ち抜くためにコスト削減こそが最優先経営課題であった時代が終わり、持続的な投入コストの増大を販売価格の引き上げにより吸収していくことのできる、付加価値創造経営への本格転換が要請されることを意味している。

以上の状況下、デジタル技術をはじめとした新技術を積極的に導入し、いかに生産性向上・付加価値創造を実現していくかが、企業経営にとっての優先課題であるとの認識が広がっている。一方、デジタル技術の導入が雇用を減らすことを懸念する声もあり、働き手にとってもプラスとなる導入の在り方を追求することが、労使にとっての重要テーマである。さらに見落とせないのは、長年わが国では賃金の低迷が続いてきた結果、OECDのデータによれば、いまや実質平均賃金（フルタイム労働者換算ベース）で韓国を下回ったという事実である¹。新技術の導入によって生産性が高まっても、賃金への配分が十分なされなければ働き手サイドでは納得できるものではない。同時に、賃金の低迷は日本経済全体にとっても成長の制約となり、回り回って企業の売上にもマイナスに作用する。人口減少が持続的に進むわが国にとって、賃金が増加しなければ内需の柱である家計消費の拡大は難しい。加えて、既に述べた通り、企業には、持続的な投入コストの増大を販売価格の引き上げにより吸収していくことのできる付加価値創造経営への本格転換が要請されている。そうしたなか、価格上昇を受け入れるのに十分な家計所得の増加が必要で、その意味でも生産性向上の成果を適切に賃金に反映していく状況づくりが急がれている。

以上の基本認識・課題認識に立って、本稿では、(1)新技術導入に対する企業の対応の在り方と課題、

¹ OECD.Stat Average annual wages

(2) 付加価値配分についての労使の取り組み、(3) 生産性向上と賃金上昇の関係、という3つのテーマについて、国際比較を踏まえながら、連合総研調査を活用しつつ考察していく。

2. 新技術導入に対する企業の対応の在り方と課題

(1) デジタル技術活用が雇用に及ぼす影響についての分析フレーム

デジタル技術をはじめとする新技術は、雇用に及ぼす影響という観点からすれば、理論的にLabor savingな技術(労働節約的技術)とLabor augmentingな技術(労働増大的技術)に大別できる²。正確に言えば、技術そのものの雇用への影響は中立であり、影響の違いはその使い方によるため、Labor savingな使い方とLabor augmentingな使い方に大別されるというべきである。さらに、実際には、AI(Artificial Intelligence)やRPA(Robotic Process Automation)といった特定の技術には両面の効果があり、全体としての雇用の影響は2つの効果のどちらが大きいかによって決まると言ってもよい。

AIが雇用を奪う、というのはマスメディア的には興味を引く命題であるが、新型コロナウイルス・パンデミックが起こる前まで、わが国を含め主要先進国では失業率は低下傾向を辿っていた。パンデミック発生直後には各国で一時的に雇用情勢の悪化がみられたものの、その後景気が回復に向かうに伴って再び改善に向かい、とりわけ米国では2021年後半ごろ以降人手不足が深刻化している。各国で失業率が低下傾向を辿っていることを勘案すれば、新技術の雇用への影響は失業増加という量的な面では確認できず、労働の質の変化の面で現れていると考えられる。理論的には、定型的な仕事がデジタル技術に代替されやすく、非定型な仕事が代替されにくいとみることができる。代替されにくい仕事には、管理職や高度専門職のような判断業務を伴う職種と、細やかな感覚や器用さが必要な非定型的なサービスの職種³に分かれる。マクロ的には新技術は生産性向上効果があり、経済の拡大につながれば代替されにくい非定型的な仕事は増えることが予想される。一方、代替されやすい仕事は減少するか、賃金が大きく下落すれば雇用量が減らないケースもある。

(2) 日米独瑞比較

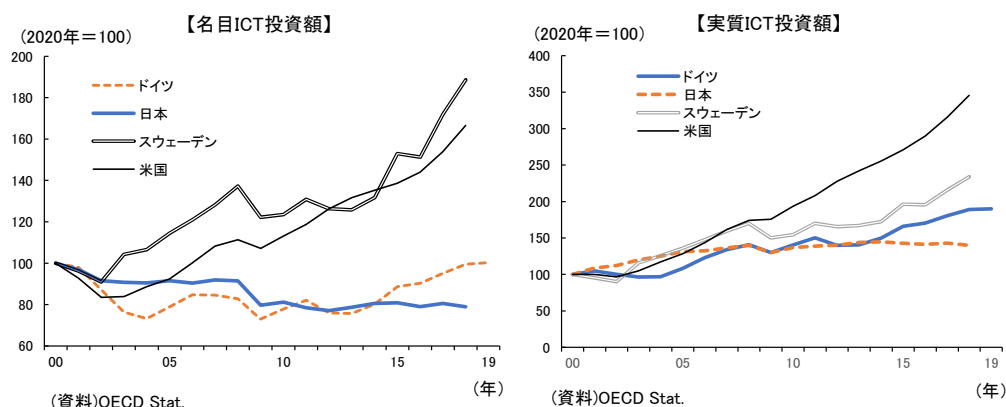
以上の基本認識を前提に、この後、米国、スウェーデン、ドイツ、日本において、実際にどのような影響が及んでいるかを比較していこう。ここでこの4カ国を選んだのは、米国・ドイツはそれぞれ

² デジタル技術の雇用への影響を包括的に分析・実証してきた有力経済学者であるAcemogluによれば、AIなどの自動化技術は雇用に対し、①離職促進効果(displacement effect)、②生産性効果(productivity effect)、③復職促進効果(reinstatement effect)の3つがあるとする。②は生産性上昇によって、技術によって自動化されない仕事への需要が増えることを意味し、③は労働力に優位性のある新しい仕事を生み出す効果を意味し、ソフトウェアやコンピュータはホワイトカラーの仕事の一部を奪ったが、プログラミングやハイテク機器のメンテナンス、データアナリスト、セキュリティ関連業務など、新しい仕事を生んだとしている(D. Acemoglu and P. Restrepo(2019) "Automation and New Tasks:How Technology Displaces and Reinstates Labor" *Journal of Economic Perspective Vol. 33, No. 2*)。①がLabor saving、②③がLabor augmenting に該当する。

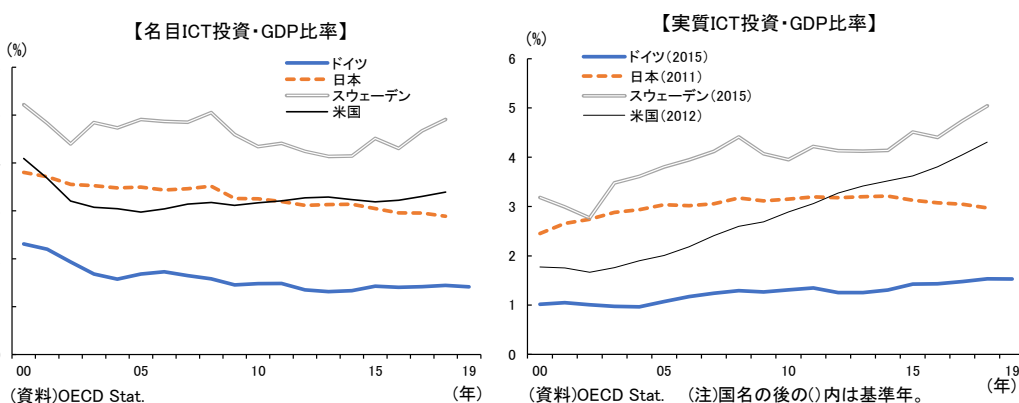
³ 「庭師」「理髪業」「介護ヘルパー」「料理人」など、「対象とする人や物に対する注意深い観察や器用な手先の動き」が求められる職種(小林雅一(2015)『AIの衝撃』講談社現代新書、46頁)。

北米及び欧州を代表する経済大国であり、スウェーデンはデジタル先進地域として知られる北欧諸国の代表と位置付けられる⁴からである。議論の前提として、これらの国々のデジタル化の状況をまずは確認しておきたい。具体的には、デジタル投資（ICT投資）の状況をみておくと、2000年以降、名目ICT投資額は米国・スウェーデンにおいてハイペースで増加しており、実質ベースでみると米国で増加傾向が顕著にみられる（図表3-2-1）。一方、わが国では名目ベースでは横ばいないしやや減少傾向にあり、実質ベースでの増加ペースも緩やかである。ドイツに比べても増加ペースは遅く、わが国のICT投資の低迷を印象付ける状況になっている。なお、ここでICT投資とは、情報端末や通信インフラなどの「情報通信機器（ICT equipment）」および「ソフトウェア（Computer software and database）」の合計である。

図表3-2-1 ICT投資額の推移



図表3-2-2 ICT投資・GDP比率の推移



わが国のICT投資が伸びていないのは、人口減少を背景に経済全体の規模が拡大していないことの影響を受けている可能性がある。そこで、GDPに対するICT投資の推移をみると、まず、水準（名目ベース）ではスウェーデンを下回るが米国とほぼ同じであり、ドイツを上回る（図表3-2-

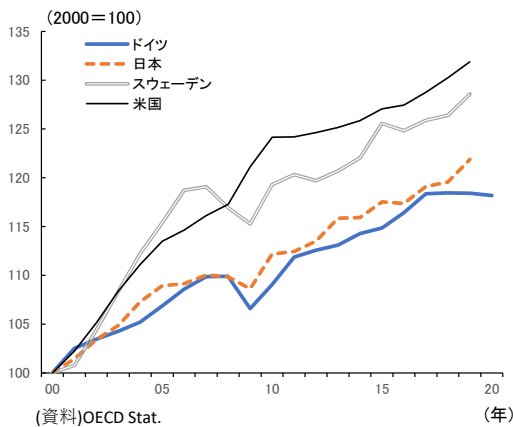
⁴ IMD「世界デジタル競争力ランキング」では、2017年以降2021年まで2～4位にランキングされている。

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

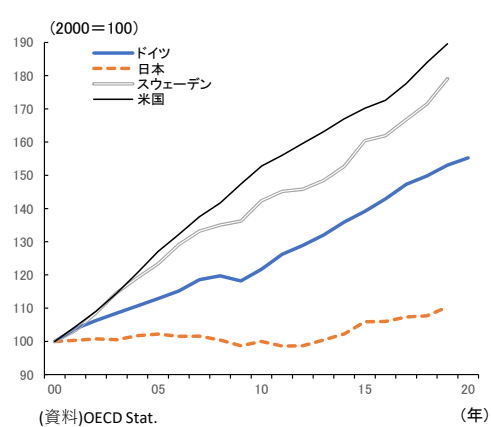
2)。また、2000年以降の推移をみると、名目ベースでは各国ともほぼ横ばい推移で、実質ベースでは緩やかに高まり、米国で上昇傾向が明確化している。こうしてみれば、経済規模との関係から見てわが国がデジタル投資に対して必ずしも消極的とは言えない。ただ、日独に比べ米国・スウェーデンが積極的であることは間違いない。

次に、デジタル投資で期待される生産性向上への効果についてみてみよう。ここでは、マクロベースの労働生産性の推移をみる。2000年以降の推移では、米国とスウェーデンの生産性上昇ペースは速く、日本、ドイツは劣る（図表3-2-3）。この点は、ICT投資の積極度合いの違いが反映されているように見える。もっとも、日独で比較すると、労働生産性の上昇ペースはわが国のほうが速く、とりわけ2010年代についてみれば日本の生産性上昇ペースは加速している。この間のICT投資の動きとあわせてみれば、わが国のデジタル投資が効果を生んでいないと断言するのは言い過ぎであり、むしろ比較的少ない投資で効率的に効果を上げているという見方も成り立つ。

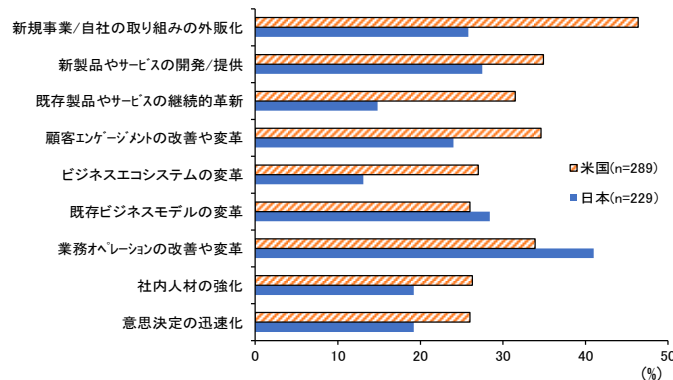
図表3-2-3 実質労働生産性（時間当たり）



図表3-2-4 名目労働生産性（時間当たり）



図表3-2-5 日米企業のDXを推進する目的



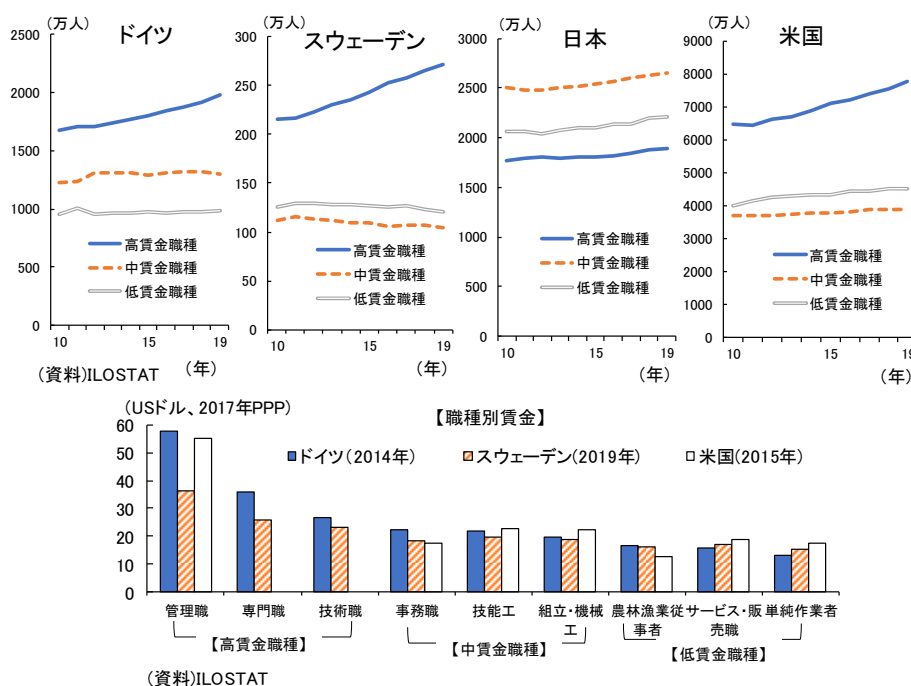
(資料)2021年 JEITA / IDC Japan 調査(2020年日米企業のDXに関する調査)
 (注)複数回答(当てはまるもの最大3つまで)。

ただし、企業経営にとってより意味のある名目ベースでの生産性をみると、わが国の低迷は際立っている（図表3-2-4）。これは、品質の高さやきめ細かさが価格に十分反映できていないというわが国の問題に起因するところが大きい。その意味では、ICT投資も業務効率化やコスト削減の面で

効果が上がっているものの、データを使った顧客価値の創造の面では十分な成果が上がっていないことを示唆している。実際、日米企業のDX推進の目的を聞いたJEITA/IDC Japan調査では、そうした傾向が確認できる（図表3-2-5）。米国企業では「新規事業/自社の取り組みの外販化」「新製品やサービスの開発・提供」「顧客エンゲージメントの改善や変革」といった売り上げ拡大を目的とするケースが多いのに対し、わが国企業では「業務オペレーションの改善や変革」という主に効率化が目的である項目を挙げる企業が最も多くなっている。

以上を踏まえ、4カ国の職種別雇用の状況を見てみよう（図表3-2-6）。ここでは、職種別の賃金水準の違いにより、①「高賃金職種」として管理職、専門・技術職、②「中賃金職種」として事務職、製造職（技能工、組立・機械工）、③「低賃金職種」としてサービス・販売職、単純作業従事者、農林漁業従事者、と分類した。上記の「非定型的で判断業務を伴う職種」は基本的に①に相当し、定型的な仕事は②に属する。そして「非定型的なサービスの職種」の多くは③に属する。

図表3-2-6 賃金水準別雇用者数の変化



米国では、①高賃金職がハイペースで伸びており、一方で③低賃金職種も増加している。②中賃金職はほぼ横ばい推移であり、全体として所得階層の二極化が進んでいる。一方、スウェーデンは、米国を上回るペースで①高賃金職が伸びているが、②中賃金職、③低賃金職も減少傾向にあり、二極化の傾向はみられない。ドイツも①高賃金職が伸びているが、②中賃金職、③低賃金職ともに横ばいで推移している。日本は、①高賃金職、②中賃金職、③低賃金職ともに、概ね同じペースで緩やかに増加している。すなわち、新技術が雇用の二極化に明確な形で影響しているのは米国のみであり、ここで採り上げた欧州2カ国では必ずしも低賃金雇用を増やしておらず、とりわけスウェーデンでは低賃金雇用が減るといった理想的な形になっている。日本では緩やかな二極化が窺われるが、米国ほど明確

なものではない。

(3) 日米独瑞比較のインプリケーション

ここまでみてきた日米独瑞における新技術導入による雇用への影響の違いはどういった要因によるものか。もちろん一つの要因に集約することはできないが、本稿での関心である労使関係との関連を考えてみよう。

労使関係を国際比較する際、まず思い浮かぶ指標は労働組合の組織率である。これらの4カ国のそれは日本16.8%、米国9.9%、ドイツ16.3%、スウェーデン65.2%である(2019年、OECDデータベース)。新技術の導入へのスタンスやその生産性への影響は、米国・スウェーデンで積極的で効果が大きく、日本とドイツで劣る状況にあった。こうしたことから、少なくとも組合組織率が高いことが新技術導入やその生産性向上効果で劣るわけではないことが分かる。実際、スウェーデンのみならず、総じて組合組織率の高い北欧諸国はデジタル化では先進的であることが知られている⁵。元来、労働組合の労働生産性への効果には2通りの考え方がある⁶。まず、労働者個人の退出と参入という市場メカニズムを妨害する存在として労働組合をとらえる見方がある。労働組合の独占的性格とも呼ばれ、賃金を競争均衡で決まる水準を超えて設定する結果、R&Dや無形資産への投資が抑制され、イノベーションを阻害する、とされる。もう一つは、アルバート・ハーシュマンのいう発言効果により、経営を改善するものとして捉える見方である。職場での不満を集約することで、組合は退職を防止し、アブセンティーズムを軽減する。さらに、労使間のコミュニケーションを改善して生産性を高める、とする。つまり、理論的には正反対の考え方があるわけで、国によって状況は異なることになる。

こうした分析フレームワークからすれば、スウェーデンをはじめとした北欧の労働組合は、変化に対して前向きで、発言効果を通じて新技術を現場に根付かせる役割を果たしているものと考えられる。

つまり、労働組合はその在り方によって、デジタル化等新技術の導入を生産性向上につなげる効果を十分にもたらすことができる。逆の言い方をすれば、雇用の二極化を回避しながら新技術を導入することができるかどうかは、労働組合の姿勢や役割に依存することが大きいと言えよう。

(4) 連合総研調査にみられるわが国の状況と課題

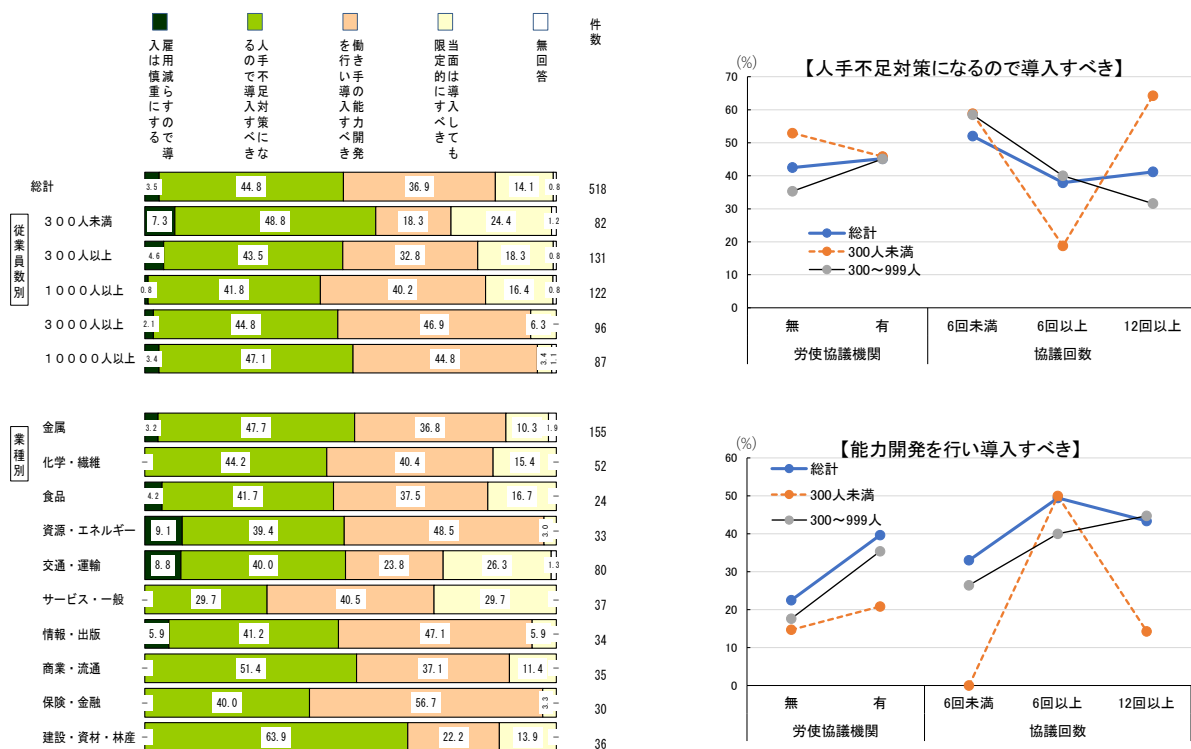
今回の連合総研調査(経営に関する労使協議についてのアンケート調査)では、AI等デジタル技術の雇用への影響に対する労組の考え方を聞いている項目がある。「雇用を減らす恐れがあるので、導入には慎重になるべきだ」「影響がよくわからないので、当面は導入しても限定的にすべきだ」という導入に消極的な回答をした組合は少数派で、「生産性を高めることにより人手不足対策になるので、積

⁵ 2021年のIMDによる世界デジタル競争力ランキングでは、スウェーデンは3位、デンマークは4位、ノルウェーが9位と、上位10位までに北欧の3国が入っている(World Digital Competitiveness Ranking 2021 <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/>)。

⁶ Richard B. Freeman, James L. Medoff(1979) “The two faces of unionism” NBER Working Paper No. 364, Christos Doucouliagos Patrice Laroche(2003) “What Do unions do to productivity? A meta-analysis” *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 42, No. 4

極的に導入すべきだ」及び「職種転換も含め働き手の能力開発を行いつつ前向きに導入すべき」という導入に積極的な回答が82%を占める。わが国の労働組合は元来新技術の導入に前向きスタンスをとってきたが、デジタル技術についても総じて前向きな姿勢を維持していることが窺われる。

図表3-2-7 AI等デジタル技術の雇用への影響



(資料)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」

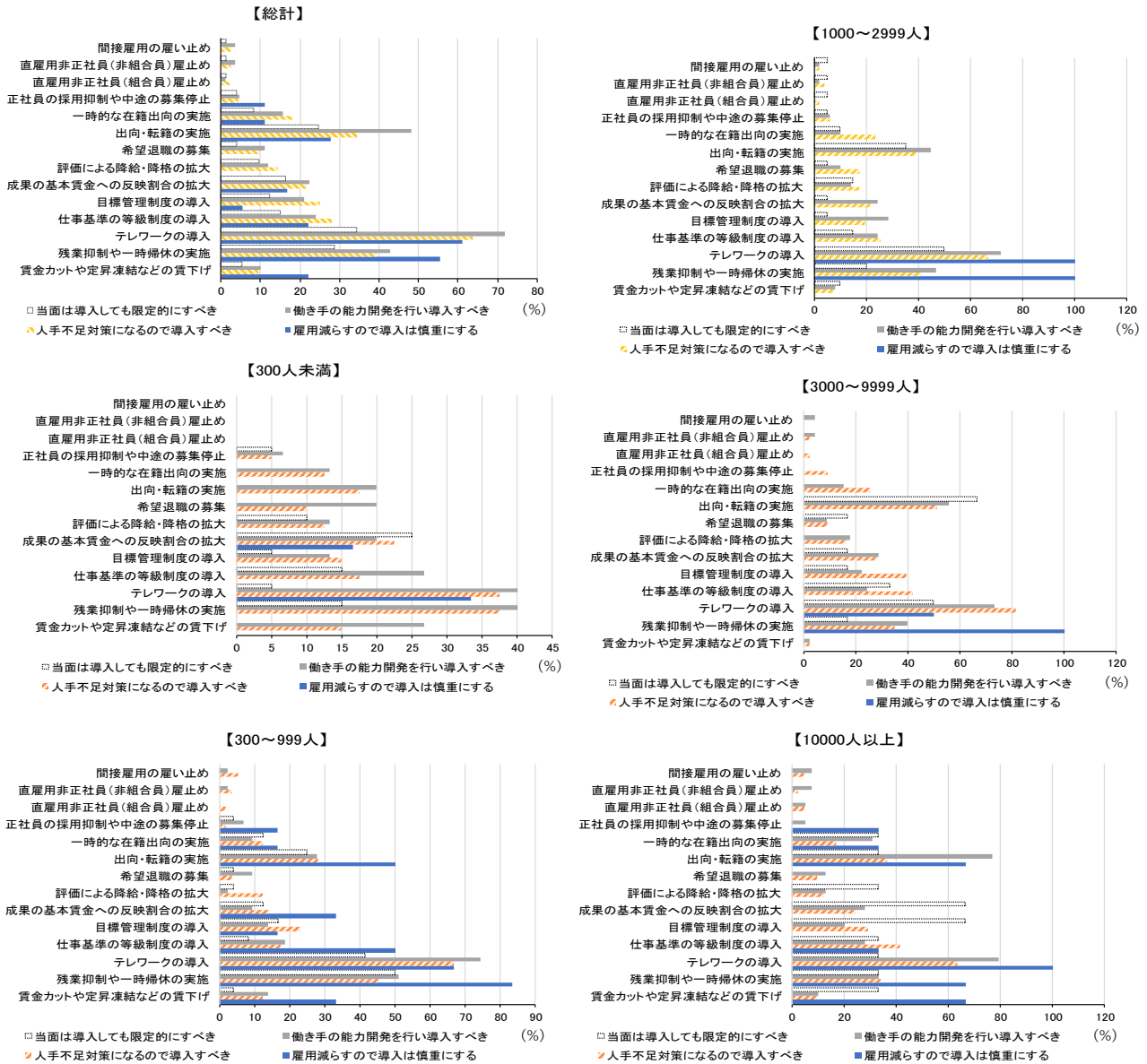
もともと、「人手不足対策になるので導入すべき」というケースと「働き手の能力開発を行い導入すべき」というケースの間には、考え方の違いがある。それは、前者は基本的には「事業変革を前提としない導入」を想定しているといえるが、後者は「事業変革を伴う導入」という性格が強くなる。企業規模計でみて前者が44.8%と後者の36.9%を上回り、従業員規模1万人を上回る大手では後者の割合が高まるものの、割合的には前者の方が多い。つまり、わが国労働組合はデジタル技術導入には前向きであるが、それは「事業変革を前提としない導入」が主流で「事業変革を伴う導入」は相対的に少ない、と考えられる。これは、先に見た通り、わが国におけるデジタル技術導入が付加価値創造よりも効率化を主な目的としていることと整合的な結果になっている。

では、デジタル技術活用のより大きな効果が期待できる「事業変革を伴う導入」につながる「働き手の能力開発を行い導入すべき」の考えを持つ組合は、どのような特徴があるのか。集計結果によれば、企業規模別には大手ほど、業種別には資源・エネルギー、情報・出版、保険・金融でその傾向がみられる。本稿の注目点である労組の発言効果が認められるかについては、労使協議機関の有無では有の方が「働き手の能力開発を行い導入すべき」の考えを持つ組合の割合が高くなり、協議回数も6

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

回未満より6回以上の方の割合が高くなる。企業規模の影響を除くため、300人未満企業および300～999人でそれぞれ比較しても、同じことがいえる。

図表3-2-8 この1年で労使協議した項目



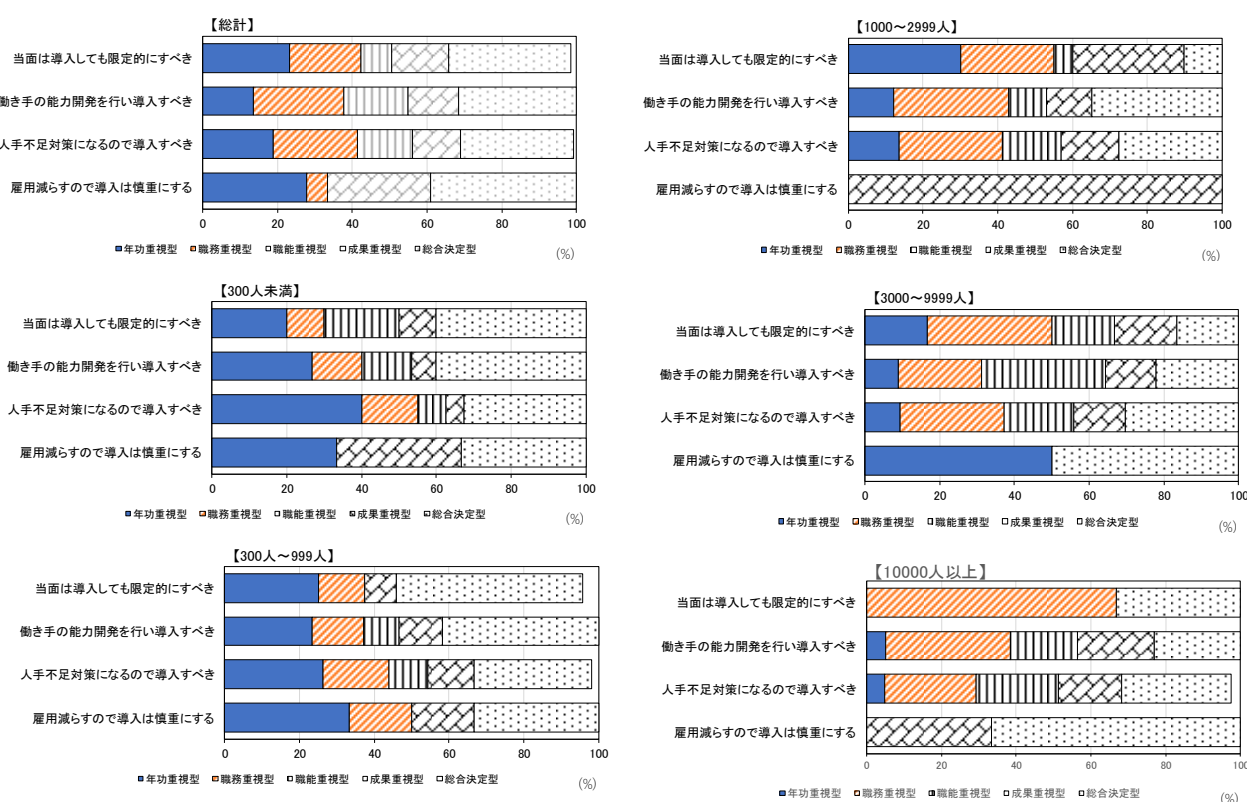
(資料)連合総研「経営に関する労使協議についてのアンケート調査」

さらに、この1年で労使協議した項目をみると、「事業変革を伴う導入」につながる「働き手の能力開発を行い導入すべき」の考えを持つ組合は、「出向・転籍の実施」および「テレワークの導入」について議論している割合が、他のスタンスの組合より高い傾向が窺われる。その傾向は大手ほど明確だが、「事業変革を伴う導入」には労働移動にまで踏み込んだ労使協議が行われる傾向があることが窺われる。

連合総研『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』(2023年2月)

新技術導入と処遇制度との関係はどうか。デジタル技術の有効活用には、評価処遇制度をジョブ型（職務型）にする必要がある、との言説がある。それについて、新技術の導入スタンスによって賃金制度の割合が異なるかについてみてみた。「事業変革を伴う導入」につながる「働き手の能力開発を行い導入すべき」の考えを持つ組合の最も重視する賃金決定要素は、全規模ベースでは職務重視が多い傾向にある。もっとも、これは元来、こうしたスタンスを持つ組合が大手企業に多く、大手の多くが職務重視型になっている結果、という面が強い。300人未満や300～999人では職務重視はさほど多くなく、年功重視も比較的多い。

図表3-2-9 新技術導入スタンスと賃金制度の関係



（資料）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」

以上のことを踏まえ、デジタル投資に対する労働組合のスタンスが、労使協議の状況や賃金制度の性格といった、労使関係の在り方とどのような相関があるかを、今回連合総研調査によって得られた個票データを用いて分析を行ってみた。具体的には、被説明変数を「職種転換も含め働き手の能力開発を行いつつ前向きに導入すべき」あるいは「生産性を高めることにより人手不足対策になるので、積極的に導入すべきだ」とするプロビット・モデル（選択＝1，非選択＝0）を推定した。コントロール変数に業種を用い、説明変数として「組合員数」「平均勤続年数」「労使協議の有無」ないし「労使協議の回数」「賃金制度の主な性格」「一人当たり売上高（増加＝1，横ばい・減少＝0）」「平均賃金水準（増加＝1，横ばい・減少＝0）、として推計を行った。なお、サンプルは説明変数、非説明変

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

数全てが入力されている組合423件となっている。その結果は以下の通りである（図表3-2-10）。

まず、「職種転換も含め働き手の能力開発を行いつつ前向きに導入すべき」を選択した組合は、大手に多く、一人あたり売上が増加している企業に多い。興味深いのは、労使協議がある方が高い相関があり、しかも労使協議の回数が多いほど、事業転換の可能性を前提にしたデジタル導入に前向きな傾向が強くなることが確認できた。一方で、賃金制度との相関はほぼなく、一般に言われる職務主義がデジタル化との相性がよいという傾向は確認できなかった。

次に、「生産性を高めることにより人手不足対策になるので、積極的に導入すべきだ」を選択した組合の傾向としては、平均勤続年数が長いほどその傾向が高まる傾向が確認できたものの、一人あたり売上高も企業規模、賃金制度との相関も確認されなかった。

図表3-2-10 デジタル投資に対する労働組合のスタンスを左右する要因（プロビット・モデル）

説明変数	被説明変数 推計式	職種転換も含め働き手の能力開発を行いつつ 前向きに導入すべき(選択=1、非選択=0) (1)				生産性を高めることにより人手不足対策になるので、 積極的に導入すべきだ(選択=1、非選択=0) (2)			
		係数	z値	係数	z値	係数	z値	係数	z値
業種									
金属ダミー		0.3088	1.1101	0.2056	0.7289	-0.3095	-1.2143	-0.2648	-1.0261
化学・繊維ダミー		0.4107	1.3205	0.3354	1.0731	-0.4668	-1.6139	-0.4397	-1.5147
食品ダミー		0.3925	1.0529	0.2866	0.7630	-0.6039	-1.7146 *	-0.5589	-1.5751
資源・エネルギーダミー		0.7568	2.1880 **	0.7054	2.0345 **	-0.5845	-1.7960 *	-0.5620	-1.7242 *
商業・流通ダミー		0.2865	0.7988	0.1982	0.5496	-0.2725	-0.8080	-0.2434	-0.7193
保険・金融ダミー		0.7942	2.0891 **	0.7196	1.8776 *	-0.4950	-1.3681	-0.4417	-1.2131
情報・出版ダミー		0.9249	2.5222 **	0.8437	2.2832 **	-0.5431	-1.5755	-0.5167	-1.4895
サービス・一般ダミー		0.5327	1.5386	0.4230	1.2254	-0.9001	-2.6949 ***	-0.8802	-2.6430 ***
交通・運輸ダミー		0.0406	0.1290	-0.0269	-0.0849	-0.6162	-2.1929 **	-0.5909	-2.0950 **
一人あたり売上高(増加傾向=1、横ばい・減少傾向=0)		0.2675	1.8992 *	0.2922	2.0742 **	-0.1236	-0.9173	-0.1266	-0.9401
平均賃金水準(増加傾向=1、横ばい・減少傾向=0)		-0.0294	-0.1357	-0.0192	-0.0884	-0.1699	-0.8222	-0.1723	-0.8315
最も重視する賃金決定要素									
職務重視型ダミー		0.1111	0.6418	0.1298	0.7466	-0.0790	-0.4678	-0.0883	-0.5216
成果重視型ダミー		0.0599	0.2987	0.0542	0.2693	-0.2321	-1.2002	-0.2256	-1.1667
職能重視型ダミー		0.1699	0.8677	0.1547	0.7885	-0.0090	-0.0476	-0.0059	-0.0310
組合員数(対数)		0.1178	2.7925 ***	0.1221	2.9632 ***	-0.0106	-0.2597	-0.0017	-0.0427
平均勤続年数(対数)		0.3884	1.6061	0.3890	1.6128	-0.3842	-1.6671 *	-0.3838	-1.6640 *
労使協議機関の有無(有=1、無=0)		0.3927	1.8831 *			-0.0246	-0.1327		
労使協議機関の回数				0.0667	2.4779 **			-0.0294	-1.1379
サンプル数		423		423		423		423	
McFadden R-squared		0.08009		0.084639		0.032468		0.034662	

(資料)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」

(注)***は1%、**は5%、*は10%でそれぞれ有意。

以上の考察から以下のことがいえる。

- わが国の組合は新技術の導入に前向きであるが、人手不足解消のための事業変革を伴わない効率化が目的のケースが多く、能力開発が必要になる事業変革を伴う付加価値創造が目的のケースは相対的に少ない。
- 能力開発が必要になる事業変革を伴う付加価値創造が目的の企業では、労使協議機関が設定されている傾向が強く、十分な労使対話によって、新技術のより進んだ活用が可能になる。例えば、出向・転籍など労働移動を伴う施策に踏み込むことで、新技術導入の効果が引き出せる。
- 賃金制度と新技術活用の関係は明確ではない。デジタル技術の有効活用には、評価処遇制度をジョブ型にする必要がある、との言説があるが、そうしたことは今回のアンケート調査からは確認できなかった。

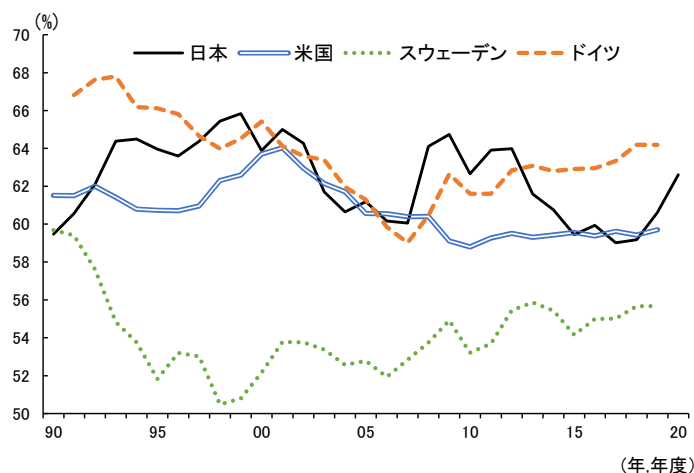
3. 付加価値配分についての労使の取り組み

(1) 労働分配率の国際比較

以上、新技術導入と労使関係について考察を行い、労働組合の変化に対する前向きなスタンスと、それを前提にした労使間の密なコミュニケーションが、新技術導入の効果を十分に引き出すのに必要なことを確認した。以下では、そうして実現した付加価値の増大や生産性向上の成果をどう分配すべきか、という問題を考える。この分配の問題を労使関係の視点から考える場合、労働分配率という指標が重要である。いうまでもなくそれは、付加価値創造のうちどれだけ人件費に分配されているかを示す指標であるが、ここでも日米独瑞4カ国の状況からみていこう。

世界的な労働分配率の低下が指摘されるものの、各国によって動きは異なる（図表3-3-1）。低下傾向が明確なのは米国で、とりわけ2000年代の低下は大幅であった。わが国も米国ほどではないが、緩やかな低下傾向が窺われる。ドイツも90年代から2000年代半ばごろまで低下していたが、2000年代後半以降は水準を戻している。やや例外的なのはスウェーデンで、1990年代には低下したが、2000年代に入って以降は緩やかな上昇傾向にある。

図表3-3-1 労働分配率（雇用分配率）の推移



(資料) Penn World Table, version 10.0、財務省「法人企業統計」
 (注) 日本人は人件費÷粗付加価値、日本以外は“Share of labour compensation in GDP at current national prices”。日本は年度。

では、こうした労働分配率の動きの違いを生んでいる要因は何か。まず、米国での低下傾向の背景に、経済デジタル化の影響が指摘されている。例えば、米国MITの著名労働経済学者であるデイビッド・オーター教授らは「スーパースター仮説」を提唱している⁷。マージン率が高く労働分配率の低い、寡占企業が市場シェアを大きく高め、結果として経済全体の労働分配率を引き下げているという解釈である。その典型的な企業は言うまでもなくGAF Aなどのデジタル・プラットフォーマーであ

⁷ D. Autor, D. Dorn, L. F. Kats and C. Patterson (2020) “The Fall of the Labor Share and the Rise of Superstar Firms” *Quarterly Journal of Economics*

り、デジタル革命がそうした状況を生んだ。

では、他の国でもデジタル化は労働分配率を引き上げる方向に作用しているのだろうか。この点について、筆者は以前、日米瑞3カ国について、マクロの雇用分配率（雇用者報酬/GDP）の時系列データを使った計量分析を行っている⁸。具体的には、雇用分配率を左右する要因として、①賃金・投資財価格比率、②輸入浸透度、③失業率、を考え、2000年代以降コロナ危機発生前までのデータを用いて最小二乗法で回帰分析を行った（図表3-3-2）。ここで、デジタル革命の直接的な影響は①のパラメータに表れると考えられる。デジタル革命は、労働コストに対するIT資本を含む資本ストックの相対価格を引き下げると捉えることができるからである。ちなみに、②はグローバル化による要素価格均等化定理の影響、③は労働需給の影響が推定されるものといえる。①は分子が労働コスト（時間当たり賃金）であるため、デジタル革命でIT資本のコストが下がればその値は高まり、それが労働分配率を押し下げる要因となれば符号はマイナスになる。実際、米国のデータでは明確なマイナスが計測され、デジタル投資が労働分配率の押し下げに影響してきたことを確認できる。

図表3-3-2 雇用分配率の変動要因分析

被説明変数：雇用分配率(雇用者報酬/GDP)

	米国		スウェーデン		日本	
	推計式(1)	推計式(2)	推計式(1)	推計式(2)	推計式(1)	推計式(2)
賃金/投資財価格	-4.213 *** (-2.943)	-6.678 *** (-2.831)	20.045 *** (3.958)	19.335 *** (2.612)	-11.353 (-1.245)	-10.283 (-0.570)
輸入浸透度	-0.967 *** (-9.608)	-0.748 *** (-4.349)	-0.190 (-1.080)	-0.055 (-0.402)	-0.024 (-0.119)	0.007 (0.028)
失業率	-0.363 *** (-11.170)	-0.331 *** (-6.286)	-0.137 (-1.026)	0.012 (0.188)	-0.105 (-0.376)	-0.286 (-0.637)
定数項	73.764 *** (84.442)	72.683 *** (48.951)	31.811 *** (17.409)	27.625 *** (3.944)	62.275 *** (5.618)	61.502 *** (3.204)
推計期間	2001年1-3月期 ～2019年10-12月期		2002年1-3月期 ～2019年10-12月期		2001年1-3月期 ～2019年10-12月期	
D.W.比	1.286	2.134	0.260	1.900	0.369	2.154
自由度修正済みR2	0.875	0.890	0.533	0.893	-0.003	0.655

(資料)OECD.Stat

(注)***は1%で有意。賃金/投資財価格は、時間当たり賃金/設備投資デフレータで、4四半期後方移動平均値を使用。推計式(2)は誤差項に1階の自己相関を想定。

スウェーデンや日本はどうか。ここで雇用分配率の推移をみると、日本は労働分配率にみられる低下トレンドがはっきりしなくなる⁹が、スウェーデンは緩やかに高まる傾向がみられる。上記の米国で行った推計を、関数形を同じにして行くと、スウェーデンでは賃金・投資財価格比率のパラメータはプラスとなる。日本の場合はパラメータが有意ではなく、推計式自体の決定係数が低く、米国とは全く異なる要因で労働分配率が決まっていることが示唆されている。スウェーデンでデジタル革命が労働分配率を押し上げていると結論付けることは慎重であるべきだが、少なくとも同国では、マクロで

⁸ 山田久(2020)『賃上げ立国論』日本経済新聞出版社、p51 - 53

⁹ 図表13の労働分配率は企業部門での人件費÷付加価値額で算出されるが、雇用分配率は雇用者報酬÷GDPで算出している。分母は概念的には共通しているが、分子は雇用分配率の場合、労働分配率の場合の企業部門付加価値に自営業部門の付加価値も加わる。わが国では自営業部門の縮小が進み、雇用分配率の低下トレンドが緩和されることになったと考えられる。

みてデジタル革命が一方向的に労働分配を減らす方向に作用しているわけではないことを示していると考えられる。

では、スウェーデンではなぜデジタル革命が進む中でも、労働分配率は低下してこなかったのか。その答えは同国の賃金決定メカニズムに求められる。スウェーデンの賃金決定は、かつては中央レベルの労使交渉が強い影響力を持っていたが、産業別への分権化による混乱期を経て、90年代後半以降は「全体調整の仕組みのある産業別分権型決定方式」というべき方式となっている¹⁰。具体的には、輸出産業の労使が「パターンセッター（トレンドセッター）」となってまず賃上げ率を決め、それが社会全体に波及していくメカニズムが形成されている。その基本的なプロセスは、以下の通りである。

- ①最も国際競争にさらされている輸出産業分野において、まず、労働組合と使用者団体が労使交渉を行い、賃金上昇率の合意を得る。
- ②この賃金上昇率がベンチマーク（market）となり、その他のセクターはそのベンチマークと同じかその周辺の値で賃上げ率を決めていく。
- ③その過程では、中央調停局（The National Mediation Office）が支援して、各労使の合意がベンチマークに近づくようにサポートする¹¹。

輸出産業部門の産別組合の賃金決定の考え方を具体的にみると以下のとおりである¹²。目指すべきゴールとして、二律背反関係にある実質賃金と高雇用のバランスのとれた実現を設定している。ただし、そのための制約条件としてインフレ目標の実現と国際競争力の維持があり、その点を勘案して、①インフレ率＋生産性上昇率、および、②欧州諸国の状況との整合性、の2つの側面から賃金決定率を考える。ここで、①について敷衍すれば、具体的なインフレ率で考慮するのは消費者物価ベースではなく、産業部門の付加価値ベースの物価指標（GDPデフレーター）である。さらに、それは実績ではなく、中央銀行が設定しているインフレ目標に対応した数字（2%から0.5%程度低い値）と考えられている。また、②の背景にはスウェーデンの輸出の7割が欧州向けであることがある。以上の枠組みには、しっかりした経済的ロジックがあることがわかる。この点は、スウェーデンの労働組合の経済理論的発想を象徴していて興味深い。

また、スウェーデンでの賃金に関する労働協約の期間は3年間が基本になっており、中央調停局によれば2007年に合意した協約の約90%が31～42カ月の期間のものである。高インフレが続いた1980年代には1～2年の契約期間が多かったのであり、長めの合意期間は、物価と賃金のスパイラルを減じる効果を持つと考えられる¹³。

¹⁰ OECD『雇用アウトlook』の2018年版では、主要な交渉のレベル（企業レベル／セクターレベル／国家レベル）や拡張適用・適用除外などのルールや活用状況で特徴づけられる中央集権化の度合い、2)セクターレベルの協約間の賃金調整の度合い、により、OECD諸国を集団交渉システムのパターンから5つに分類しており、スウェーデンは、セクターレベルの協約が重要な役割を果たすが、拡張適用には制約があり下位レベルの協約に大きな余地を残し、セクターを跨ぐ賃金の調整は強い「分権的だが組織化された(Organized)調整型のシステム」とされている。

¹¹ Carlsson, Mikael, Häkkinen Skans, Iida, Nordström Skans, (2019) “Wage Flexibility in a Unionized Economy with Stable Wage Dispersion” IZA Discussion Papers, No. 12093.

¹² 2018年5月に行ったIF MetalsのGöran Nilsson氏へのヒアリングに基づく。

¹³ Kent Friberg(2009) “Wage formation in Sweden” *Riksbank Economic Review* p.54、p.58

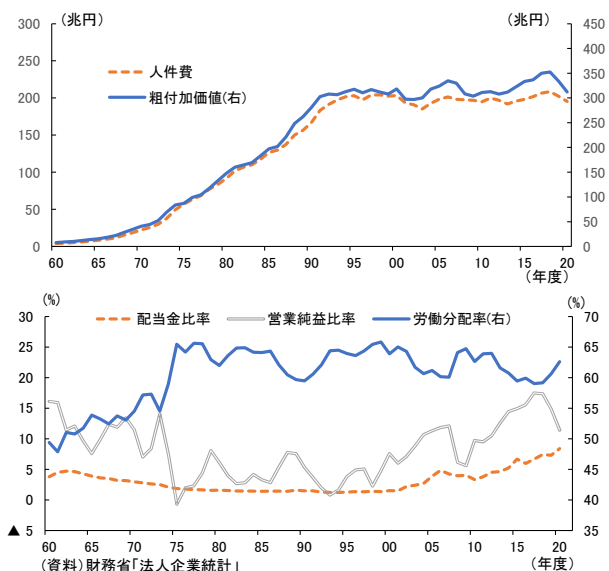
第3章 技術革新への労使の対応と成長・分配両立への課題

スウェーデンの労働組合は組織率が高く、伝統的に賃上げに対して積極的で、それが1980年代の賃金インフレを招いている。その意味ですべてを学ぶべきとは言えないが、「生産協力・分配緊張」の労使関係には、わが国にとって示唆深い面があるだろう。

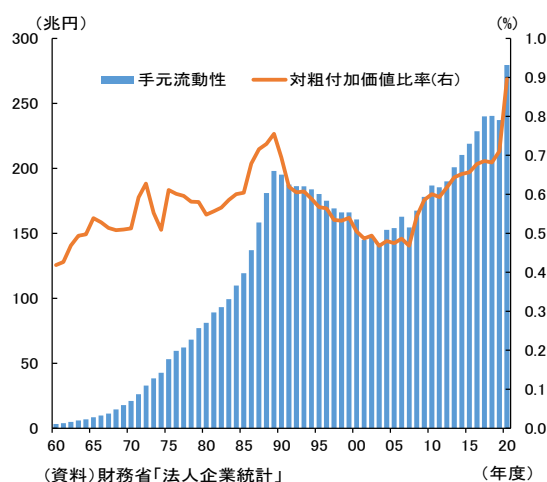
(2) わが国の付加価値分配状況の長期的変化

では、わが国で労働分配率が低下傾向をたどってきた背景をどう考えることができるのだろうか。この点を明らかにするため、より広く付加価値分配の状況の長期的推移から再確認しよう。第1次石油危機を経て労働分配率が大きく上昇する一方、営業純益比率や配当金比率が低下し、労働への分配が高い時期が1990年代半ばごろまで続いた。しかし、1990年後半以降、労働分配率は緩やかな低下傾向が窺われ、逆に営業純益比率や配当金比率は上昇傾向を辿っている。

図表 3-3-3 労働分配率の長期推移

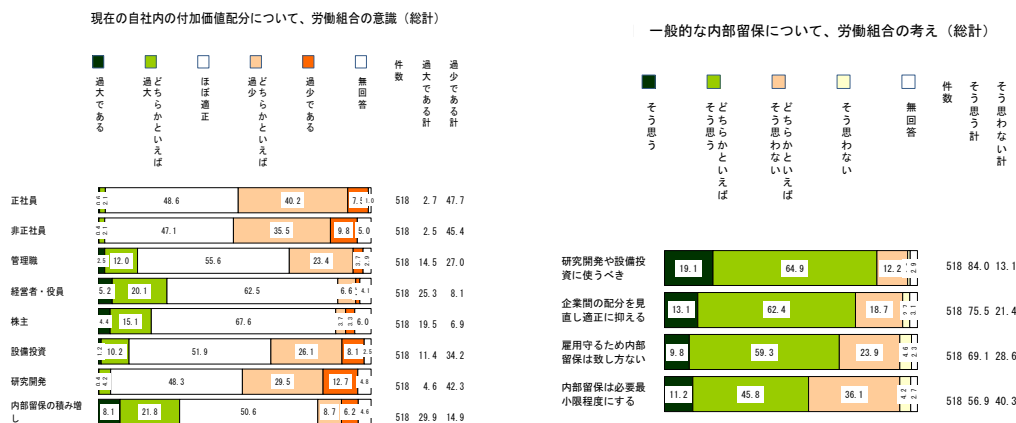


図表 3-3-4 手元流動性の長期推移

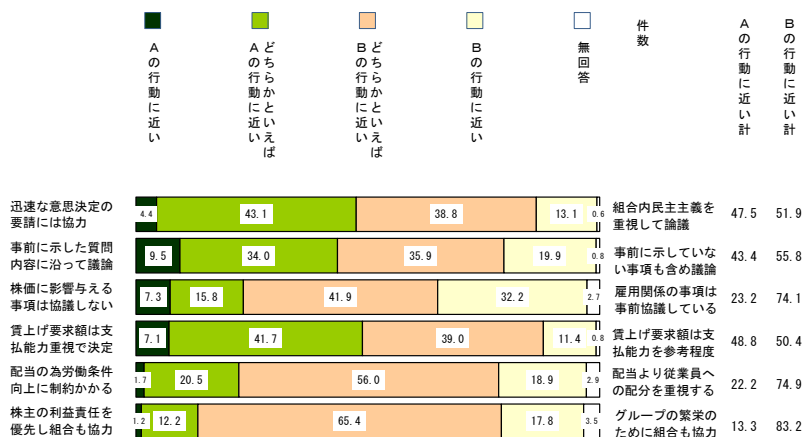


この背景には、平成バブル崩壊以降、金融市場の自由化と並行して米国流の株主重視の企業ガバナンスの導入が進められことがある。わが国では行き過ぎた従業員の保護が事業再編を遅らせ、ROA/ROEの低迷をもたらしてきたという見方が指摘された。このため、株主利益を極大化するよう事業構造を見直し、収益性を高めることが重要だとされたのである。だが問題は、付加価値額はその後もさほど増加せず、2010年ごろまでは横ばいで推移したことである。2010年代にはやや上昇傾向となったものの、そのペースは緩やかにとどまった。この間、人件費は横ばいで推移し、手元流動性も積み上がっている。少ない付加価値の増加分はその大半が配当金など資本サイド及び手元流動性に回った形である。

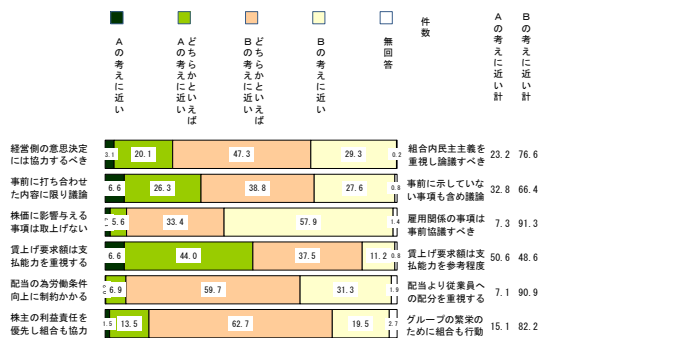
図表3-3-5 付加価値分配についての組合の考え方



労使協議について、労働組合の実際の行動（総計）



労使協議に関する労働組合の考え方（総計）



(資料)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」

(3) 連合総研調査にみられる状況と課題

こうした資本サイドに偏った付加価値配分の状況に対し、労働組合はどのように反応してきたのか。今回の連合総研調査では、現在の自社の付加価値分配についてどう感じているかを聞いている。それによれば、株主、経営者・役員、内部留保の積み増しについては、過大だと考えている割合が高く、逆に正社員・非正規社員については過少だと感じている回答が多い。その一方で、一般的な内部留保

については、雇用を守るため内部留保は致し方ない、と2/3が答え、内部留保は必要最小限程度にするとの回答は半分以下にとどまっている。また、賃上げ要求額は支払い能力を重視すると答える組合数が、それを参考程度にすると答える組合数を上回っている。

組合は、労働への分配は過少と認識しながら、財務面での企業経営の安定を優先してきたことが、長らく賃金が上がらず、労働分配率が低下傾向を辿ってきたことにつながっていることが窺われる。

4. 生産性向上と賃金上昇の関係

(1) 2つの労働生産性と賃金の関係

以上みてきた通り、日本の労働組合は技術導入に前向きであり、効率の面では積極的に経営に協力する一方、事業改革につながる導入にはやや及び腰で、賃金分配に対する取り組みには積極的でなかったといえる。そうした行動様式の結果が、まさに労働生産性と賃金の動向に反映されている。一言で労働生産性というが、実は、実質労働生産性と名目労働生産性を分けて考える必要がある。実質労働生産性とは物量ベースの生産性で、平たく言うと効率性がどれだけ改善されたかと、品質がどれだけ向上したかを図る指標である。この実質労働生産性で見た場合のわが国の状況は、健闘しているといつてよい。既にみたように(図表3-2-5)、米国やスウェーデンには劣るが、ドイツをわずかに上回り、多くの欧州諸国に比べても決して劣っていない。

一方、名目ベースの労働生産性の低迷が目立っている(図表3-2-6)。実質と名目の違いを生んでいるのは価格である。「いいものを安く」という日本企業のプライシングの考え方がその状況を表す。効率的に高品質のものを作っても、その品質向上が価格に反映されていないのがわが国の状況である。実質の世界と名目の世界をつなぐ「価格体系」に全般的な下方圧力がかかっているのがわが国の状況であり、それが実質と名目の乖離を生んでいる。そして、こうした「価格体系」に全般的な下方圧力がかかる根底には、賃金の低迷がある。なぜなら最終需要段階である個人消費の主体である家計の主な収入源である賃金が十分に増えなければ、消費者の価格志向は強くなる。それは、いくら品質が高いものを提供してもなかなか販売価格が上げられないことを意味し、それはバリューチェーンの各段階における企業間取引価格にも下落圧力がかかることになる。こうして、物価体系全体に下方圧力がかかり、経済全体でコスト削減姿勢が強まり、実質ベースで向上しても名目ベースでは伸びなくなる。

(2) 生産性と賃金の関係

こうしてみれば、巷間指摘される賃金が上がらないのは生産性が低迷しているからだ、という言説は疑わしい。実質労働生産性はそれなりに上昇しているものの、賃金が上がらないため販売価格が低迷し、名目労働生産性が上がらなくなっている、というのが実情に近い。むしろ賃金が低迷していることは、本来もっと高められていたはずの実質労働生産性の伸び悩みをもたらしてきた可能性がある。

不況期を経て労働分配率が高まり、人件費が付加価値の多くを喰って将来の成長に必要な設備投資

や研究開発投資に回すことが出来ていない状況であれば、賃上げは労働生産性にマイナスに影響する。しかし、労働分配率の推移や企業の財務状況をみると、2000年代半ば以降、リーマンショック後からの数年間やパンデミック発生後1～2年を除けば、少なくともマクロではそうした状況にはなかったと考えられる。企業に財務的な余裕がある状況では、賃上げは労働生産性を高める方向に作用するはずである。それは基本的には2つのルートを通じてである。一つは、労働者のモチベーションを高め、個々の労働者レベルの生産性を高めるルートであり、もう一つは低賃金しか払えない低収益・不採算事業の存続を困難にし、企業の事業ポートフォリオの組み換えによって事業・企業レベルの生産性を高めるルートである。

(3) 労使関係の特長と課題

わが国の労使関係は、新技術の導入に積極的で、それが事業環境の変化への対応を促して企業発展につながってきた。ただし、長期継続雇用を前提としてきただけに連続的なイノベーションには優れ、効率化や品質向上面では高いパフォーマンスを生んできたが、断続的イノベーションの面では劣り、とりわけデジタル技術の進歩による事業ポートフォリオの大幅な組み換えでは遅れてきた。人口減少によって国内市場の成長力が落ち、結果として、既存事業分野での過当競争状態が生まれ、コスト削減スタンスが強くなった。労働組合も企業経営の安定を優先し、賃上げ要求には及び腰の姿勢を続けてきた。それが安いものを選好する消費者行動につながり、低価格競争が激化してさらなる国内市場の低迷、過当競争下でのコスト削減競争の加速という、悪い循環が続いてきた。

こうした状況から脱出するには、低価格競争を脱するための賃金の持続的な増加が不可欠であり、過当競争を避けるための新規事業創造や事業ポートフォリオの組み換え促進が必要である。労働組合は賃金引き上げに拘るとともに、雇用保障の発想を一企業の枠を超え、業界全体・社会全体へと広げ、それが本当に実現するための仕組みづくりに積極的に動くことが求められよう。わが国の労働組合は伝統的に新技術の導入に対しては前向きであり、若い世代中心に企業よりも職業へのアイデンティティを求める傾向が強くなってきている。日本の労働組合の特長である企業内組合という在り方は、従業員と企業の一体感を強め、高い品質という日本企業の競争力の源泉であり、その基本は保持すべきものである。しかし、職業能力の開発支援にもっと焦点を当て、一企業の枠を超える連携を積極的に行うことで、日本の強みを維持しながら弱みを補完する、新たな日本型労使関係の構築を目指すべきではないか。

5. まとめと提言

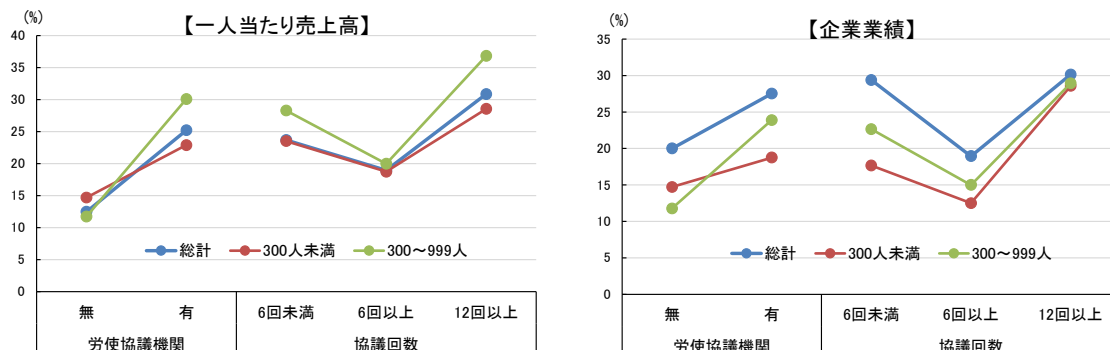
以上で考察してきたことを改めてまとめよう。まず、日米独瑞の比較からは、デジタル技術の導入を雇用の二極化を回避しながら生産性向上につなげることは可能であり、その鍵を握るのは労使関係の在り方、とりわけ労働組合の姿勢や役割が重要であることが示唆された。この観点からわが国の労働組合をみれば、基本的にはデジタル技術を前向きに捉えている点では望ましい。しかし、事業変革

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

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に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。わが国労働組合は、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。連合総研調査によって、一人当たり売上高ないし企業業績が上昇・改善傾向にある企業割合は、労使協議機関が有る場合には無い場合に比べて10ポイント近く高く、従業員300人未満ないし300～999人という規模別にみても同様の傾向が確認できる。さらに、協議回数との関係をみれば、年12回以上になると売上高や企業業績が上昇・改善傾向にある企業割合が高まる傾向が窺われ、密接な労使協議が生産性向上にプラスに作用している可能性が示唆される。

図表3-5-1 労使協議と企業パフォーマンス
(上昇・改善傾向にある企業割合)



(資料)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」

ただし、中小企業では十分な労使協議が行われているケースは必ずしも多くなく、その普及が図られることが期待される。また、労働組合には従来通りに新技術の受け入れに前向きなスタンスを維持しつつも、事業構造転換につながる受け入れに一層積極的になることが求められている。この背景には、わが国では企業内組合を基本にしているため、雇用の安定について一企業での発想が強くなり、事業構造転換に及び腰になる面がある。一企業での雇用保障にこだわるのがわが国企業の製品・サービスの高品質の源泉であり、産業競争力を支えていることから、安易にこれを否定すべきものではない。半面、未曾有の産業大融合の時代が訪れる中、既存の事業や産業の枠を超えて、事業再編や企業連携を進めていくことが必要になっていることも事実である。一企業での雇用維持を原則としつつ、事業

構造転換の必要性に応じ、産業全体・社会全体で雇用を安定化するという発想を強めることが求められているといえよう。

以上の認識に従って、以下の3点を提案したい。

第1は、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。もっとも、それは容易ではなく、次善の策として考えられるのは政策的に従業員代表制の法制化を進めることである。労働時間規制や不合理な格差是正が強化されるなか、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。そのうえで従業員代表制の導入を、ドイツのように産別労組が支援し、労使協議の普及を働きかける形にするのである。現状の労使協定の締結の際に求められる過半数代表制は形骸化している面があるとの批判がある¹⁴ことを踏まえれば、認定された産別組合の支援を受けることを従業員代表制導入の要件とすることが望ましいであろう。

第2は、産別労組組織の機能強化である。デジタル技術の活用をフルに引き出すには、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。そうなれば人材育成や事業再編面での産業内での企業間連携が進みやすくなり、雇用の安定を一企業の枠を超えた形で実行しやすくなり、個々の企業ベースを超えた産業全体の生産性押し上げ効果も期待できる。政策支援として、従業員代表組織の運営費は会社負担となるが、その経費を全額税額控除するなどしてインセンティブを与えることが考えられる。さらに、その運営支援のコンサルティングを産別労組が行い、コンサルフィアが入ることになれば、産別労組の財務基盤が強化されることが期待できる。

第3は、春闘における賃上げ交渉の在り方の再構築である。連合は「底上げ・格差是正・底支え」の3つのレベルで春闘方針を展開してきており、近年格差是正への効果から水準を意識する取り組みを行っている。この方針をさらに強め、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が期待される。同時に、マクロ経済的観点から持続的な賃上げ圧力が生まれる仕掛けとして、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。そのイメージは、労使双方が信頼する経済学者の重鎮を座長とし、労働側及び使用側推薦の経済学者・エコノミスト2名ずつ、計5名から構成するというものである。同時に関連省庁の人材のほか専門研究者や労使の団体からの出向者によって構成する事務局を設置し、中立的な立場で労働分配率や労働生産性などの基礎統計を整備すると同時に、客観的な分析に基づく中期的な望ましい賃金上昇率の目安を一定レンジで、その客観的な根拠とともに示す。この事務局案を目安委員会がチェックし、毎年、春季労使交渉の3カ月前を目途に公表するのである。さらに事務局のもう一つのミッションとして、定期的なセミナーやシンポジウムを各種関連団体と連携して開催し、労使間の共通認識を広く醸成する機会を積極的に設けることとする。

¹⁴ 例えば、西谷敏（2013）「労働者代表制度の早急な法制化を」『日本労働研究雑誌』No. 630。

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

コロナパンデミックを経て、デジタル化・脱炭素化の流れが加速するいま、産業構造も働き方も大きな変革が求められている。そうした大きな変革の時代だからこそ、個々の現場、個々の働き手の主体的な取り組みの重要性が高まる。その意味で、生産性向上に向けて協力してきたわが国労使関係の良き伝統を保持しつつ、従来の枠や発想を超え、日本経済全体で見た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。

【参考文献】

- 小林雅一（2015）『A I の衝撃』講談社現代新書
- 西谷敏（2013）「労働者代表制度の早急な法制化を」『日本労働研究雑誌』No. 630。
- ハーシュマン, A. O. (2005) 『離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応—』
矢野修一訳、ミネルヴァ書房
- 山田久(2020) 『賃上げ立国論』日本経済新聞出版社
- Acemoglu D. and P. Restrepo(2019) “Automation and New Tasks:How Technology Displaces and Reinstates Labor” *Journal of Economic Perspectives Vol. 33, No. 2*
- Autor, D. Dorn, L. F. Kats and C. Patterson(2020) “The Fall of the Labor Share and the Rise of Superstar Firms” *Quarterly Journal of Economics*
- Carlsson, Mikael; Häkkinen Skans, Iida; Nordström Skans, (2019) “Wage Flexibility in a Unionized Economy with Stable Wage Dispersion” *IZA Discussion Papers, No. 12093*
- Doucouliafos, Christos, Patrice Laroche(2003) “What Do unions do to productivity? A meta-analysis” *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, Vol. 42, No. 4*
- Friberg, Kent (2009) “Wage formation in Sweden” *Riksbank Economic Review*
- OECD (2018) “Employment Outlook “
- Freeman Richard B., James L. Medoff(1979) “The tow faces of unionizm” NBER Working Paper No. 364

第4章 生産性向上と労使協議

——労働組合の考えと行動——

立正大学 戎野 淑子

はじめに

本稿では、今日、労働組合が、生産性向上についてどのように考え、またその実施のために重要な労使協議に対しどのような姿勢で取り組んでいるのか、調査を基に検討を行う。日本の生産性については、先進諸国と比べて見劣りする状態が続いており、日本経済低迷の一因として強い危機感が持たれて久しい。本稿は、その生産性の低迷の原因について、生産の担い手である労働者（労働組合）に焦点をあてて明らかにしようとするものである。

労働者は、生産性の向上を直接担う主体であることから、労働者が生産性について如何に理解し、どのような取り組み姿勢であるかは、その成果を大きく左右する。しかし、生産性向上についての昨今の研究は、企業経営の視点や経営者への調査研究、あるいはマクロ分析等が主流であり、労働者や労働組合に関する調査研究は少ない。1950年代半ばから展開していった生産性向上運動は、激しい労使紛争が多数発生し、厳しい労使対立がある中で、労使が協力関係を形成し進めていったものである。今日は、激しい労使紛争は影を潜め、その意味においては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。なぜ、現在の労使関係において、低い生産性となるのであろうか。生産性の向上を担う労使関係の「何が」当時と異なることによって、今の状況が生じているのであろうか。本稿では、これらを明らかにするため、生産性向上に関する今日の労働組合の実態やそこにおける課題について検討を行う。

まず、戦後進められた生産性向上について、当時の労働組合が、どのように考え、如何なる取り組みを行ったのか概観し、本研究の分析枠組みを示すこととする。

1. 本研究の背景と分析の枠組み

1950年代前半、戦前水準にまで回復した日本経済が、それ以後発展を遂げるには、生産性の向上を図る以外に道はなかった。そのため、その担い手である労使の協力が必要であったが、当時激しい反合理化闘争や職場闘争が多数繰り広げられ、イデオロギー対立も存在し、労使紛争は激しいものであった。そのような中、1955年に日本生産性本部が設立し、その運動の理念として「生産性運動の三原則」が掲げられ、生産性向上運動が国民運動として展開していく。

当時、労働組合は、この生産性向上に対して、見解が割れており、複雑な様相を呈していた。反対を表明する労組が少なくない一方、理解を示し、懸念点を確認してその運動に参加する労組もあった。

そして、後に、「生産性運動は、労働運動に一番大きな影響を与えた」¹とも述べられている。労働組合は、生産性向上運動の何を危惧し、どのように対応して、如何なる役割を果たしてきたのであろうか。

簡単にその姿を整理することから始めたい。そして、それらを踏まえ、現在の労働組合と比較検討を行うこととする。

(1) 労働組合の懸念と三原則

生産性の向上について、当時の労働組合はそれぞれ異なった見解を示しており、また時間の経過とともにその見解にも変化が生じている。総同盟と海員組合は、1955年秋から生産性運動に参加し、全労は、協力を表明した。他方、総評や新産別、産別会議は、反対の意向を表明している。ただ、総評傘下の鉄鋼労連が「生産性向上そのものには反対しない」と述べるなど、必ずしも同じ内容での反対ではなかった。また、最初は「協力しない」という立場であった全織同盟が1960年には正式に参加するなど、年月を経るとともに変化の動きもあった。

労働組合が反対あるいは慎重な姿勢をとった理由には、主に政治的な背景への危惧と労使関係の問題との二つがあった。前者は、生産性向上運動が、イデオロギー的な色彩を含め、軍備的政治的目標を実現するための政策の一環であるというものであり、後者は、労使協力のもとで、労働強化や賃金抑制、雇用削減が行われるというものであった。そして、後者については、この運動に参加した労組も同様の懸念を示している。総同盟は、生産性向上運動の基本は、労使協議制にあると理解し、雇用の安定、成果配分など8原則を確認し、その上でこの運動に参加している。また、全労も、「5つの条件によって対処する」とし、懸念点を指摘し対応することを述べている²。

それまでの生産性の向上では、人員過剰が生じ、その結果、人員削減が行われ、そこには、労使の激しい対立と多大な犠牲の歴史があった。そのため、雇用不安は大きいものであった。また、労働強化も危惧されていた。生産性の向上のために新技術が導入されれば、労働者はその新たな技術を学ぶことも必要になり、業務の増加、労働時間の増加等が生じる可能性がある。さらに、生産性向上による成果が、資本家や経営者に搾取され適切な分配が行われず、労働者に還元されないのではないかと、また、賃金をはじめ労働条件の改善につながらないのではないかと、という懸念もあった。そして、それまでの長く厳しい労使対立の中で、労使間には根強い不信感もあった。そのため、生産性の向上が合理化とは異なる次元のもので、国民の生活向上に繋がることが理解され、労使が信頼関係、協力関係を形成できるかが要となっていたのである。

いすゞ自動車労働組合の小林滋生産対策部長は、「生産性向上ニュース」No. 1（昭和30年4月27日）の中で、「生産性」の意味について論じている。「経営者の一部には、生産性について、従来の合理化あるいは能率向上とちっとも変わらない説明をされる方々もあるようです。～そうしたことが生産

¹ 神代和欣 連合総研編『戦後50年 産業 雇用 労働史』日本労働研究機構 p. 297

² 当時の労組の見解については、神代和欣 連合総研編『戦後50年 産業 雇用 労働史』日本労働研究機構や日本生産性本部編『実録 生産性論争』中央公論事業出版参照

性の真意と重要性を歪め、色々な誤解を招いているようです」³と述べており、生産性の概念について正確な理解がなされ、周知されることの重要性を強く主張するとともに、十分にはその理解が進んでいない当時の状況に懸念を示している。さらに、「失業問題や労働強化を招来しない生産性向上は可能か？～利益の労働者への配分は如何にして行われるのか？～計画への労働者の参加はどのようにして行われるか？」⁴と懸念点が指摘されていた。そして、生産性向上とは「成果に対する配分の問題」であり、「合理化の名のもとに失業と生活低下の問題と闘ってきた労働者としては、～労働運動の一つの成果」⁵とも述べている。つまり、従来までの合理化との相違が「配分問題」にあるとし、真なる生産性向上の実現を論じている。

また、「労働総同盟中央機関紙解説（3月11日）」に、「生産性向上運動」は、「総合経済開発計画の一環」として取り上げられるべきとあり、日本経済の発展の礎と理解されている。そして、「（1）労働強化に対する補償運動を起こすこと～（2）～成果の配分は賃上げにスライドさせること（3）～失業に反対すること」⁶という3点を労働協約に明確に規定すべきと記されており、これらを危惧していたことが分かる。

すなわち、生産性向上運動に賛同している労組は、生産性向上は、経済発展にとって不可欠であり、労働者の生活向上に本来つながるものであると理解していた。しかし、そのような労組も、雇用の維持、労働強化、分配への反映については、生産性運動に反対する他の労組と同様に危惧していた。

そして、1955年に掲げられた「生産性運動の三原則」は、これらの課題に対する一つの処方箋を示したものであると言えよう。第1原則では、国民経済的観点にたって雇用に政労使で可能な限り守ること、第2原則では、生産性向上の具体的内容については各企業の労使で協力し、協議して進めていくこと、第3原則では、公正な配分を行い、労働者、消費者にも成果配分がなされることが記されている。そして、労使のみならず、行政、有識者、そのほか様々な団体、組織（人々）の理解と、それぞれの働きかけの中で、生産性向上運動は国民運動として展開していった。今日も、この「三原則」は、生産性向上を進める上での一つの指針になっているものと思われる。

（2）労働組合の推進活動

多くの労働組合は、前述の生産性向上における懸念点の克服に努め、その運動の推進に多岐にわたって大きな役割を果たしてきた。紙面の関係上、特徴的なものを二点挙げておく。

まず、企業別労働組合の役割である。企業別労組は、各企業の実情に応じた生産性向上の具体的内容について、経営側と協議を行う中核的な存在である。実際の生産の場を最も理解している労組であり、労働者の懸念事項について、個々の企業の状況や労使個別の事情を踏まえて、適切な対応を行う

³ 日本生産性本部編『実録 生産性論争』中央公論事業出版 p. 44

⁴ 日本生産性本部編『実録 生産性論争』中央公論事業出版 p. 45

⁵ 日本生産性本部編『実録 生産性論争』中央公論事業出版 p. 45

⁶ 日本生産性本部編『実録 生産性論争』中央公論事業出版 p. 48

役割を担ってきた。まさに、「生産性運動の三原則」の第2原則にある具体的な労使協議、協力の中心的担い手である。

二つ目は、「全国労働組合生産性企画実践委員会」の役割である。生産性運動に取り組む産業別労働組合を中心に1959年に発足したものである（1968年に「全国労働組合生産性会議（全労生）」と改称）。経済動向や労働情勢について調査・研究を行い、生産性向上の意義やその必要性について示し、労働組合が生産性向上にいかに取り組むべきか等、具体的な実施内容に関する情報提供を行った。つまり、労組のあるべき姿勢を啓蒙し、教育活動を実施してきた。その他、政策提言等を通じ、労働組合の生産性向上運動に関する考え方や取組等を社会に周知する役割も果たした。前述のように、当時、生産性向上について否定的な見解を示す労組は少なくなく、各労組の考え方や対応に大きな違いがあった。さらに、労使紛争も現在に比べはるかに多く、1959年の総争議件数は1700件余りとなっており、労使関係も厳しいものが多かった。そのような中で、産業別労働組合が生産性向上の推奨を図る組織を形成し、その推進のために多方面にわたって様々な活動を行ってきたことは特筆に値する。

すなわち、労働組合が生産性向上を進めるにあたって果たした役割は、経営にとっても、労働者にとっても大きく、社会全体に多大な影響を与えたのである。ここに、現在の労働組合が生産性向上に対し、どのような役割を果たしているのか検討する意味がある。そして、生産性の低迷の一原因が、労働組合（労働者）にもあるのではなかと考えた所以でもある。そこで、次に、現在の労使関係の特徴を概観し、本研究の分析枠組みについて述べることにする。

（3）現在の労使関係、労使コミュニケーション

労働組合の推定組織率は長期的に低下傾向にあり、昨今は17%程度の状態が続いている。そのため、労働組合の影響力の低下が懸念されている。他方で、総争議件数は、2021年は300件あまりで、低い水準が続いており、労使関係は相対的に安定している。厚生労働省の「労使間の交渉等に関する実態調査」を見てみても、労使関係は「安定的」と考えている労働組合が89.9%（令和2年）とおおよそ9割に及ぶ。また、厚生労働省「労使コミュニケーション」により、事業者の認識を見てみると、「労使関係は安定的」と考えるのが81.9%（令和元年）となっており、平成26年の86.9%よりは少し減少しているが、8割を超えている。また、同調査によって、労働者の認識を見てみると、「労使関係は良好である」と考えている割合が60.5%（令和元年）となっており、前回の調査の55.3%より高まり、おおよそ6割になった。

また、労使が重視するコミュニケーションの内容は、事業所も労働者も「日常業務改善」、「作業環境改善」、「賃金・労働時間等労働条件」、「職場の人間関係」が多く（事業所は約75～70%、労働者は約66～52%）、他方で、「経営事項」は減少し相対的に少なくなっていた（事業所27.6%、労働者14.5%）⁷。このことから、職場における目の前の問題についてはコミュニケーションが図られる一

⁷ 労使コミュニケーション調査によると、重視するコミュニケーションの内容として、「経営事項」は、事業所調査で、平成21年48.5%、平成26年31.9%、令和元年27.6%、労働者調査では、それぞれ29.6%、14.2%、14.5%となっており、減少傾向が見られる。

方で、労働者の経営参加は一部弱まっていることも考えられる。つまり、「生産性向上」は、企業経営に深くかかわる経営事項であるため、労働者の雇用や生活に直接関わる重要課題ではあるものの、労使で協議される機会が減少している可能性もある。労使双方とも痛みを伴うことも少なくない、労使が対立しかねない内容であるだけに、本来十分なコミュニケーションが求められる。

先に述べた生産性向上運動には、多くの労組が積極的に参加したが、他方で労組は自らの主張を示しており、労使協議、交渉の実施はもちろん、そこにはストライキ等の労使紛争が生じることもあり、労使対立が発生していた。決して、対立なき協調ではなかった。現在は、大きな労使紛争はほとんどなく、以前のような激しい労使対立は少なく、概して良好な労使関係であると労使ともに認識している。ただ、他方で、経営事項に関する労使コミュニケーションについて、相対的に重視している割合が低いことから、生産性向上に関わる議論がどこまで深くなされているのか懸念される場所である。生産性の低迷が続く中、現在労働組合はどのように協議を行い、生産性向上に取り組んでいるのであろうか。以前の状況と対比しながら、検討していくこととする。

具体的には、次の通り分析を進めていく。まず、労働組合に対し行った調査⁸をもとに、生産性向上ならびに労使協議に関する現在の労働組合の考えや行動について検討を行う。その上で、戦後、生産性向上を進める上で最大の課題となり、「生産性運動の三原則」にも記されている①雇用の維持、②労使の協力と協議、③公正な分配について、現在、労働組合はどのように考え、如何に対応して課題を克服しているのか分析を行う。

2. 分析 I：生産性向上と労使協議に関する考えと行動

(1) 生産性向上に関する労組の考え方

現在の労組が、生産性向上について、その目的や懸念点、また取り組むべき内容について、どのように考えているのか、調査結果に基づき明らかにしていく。

① 目的

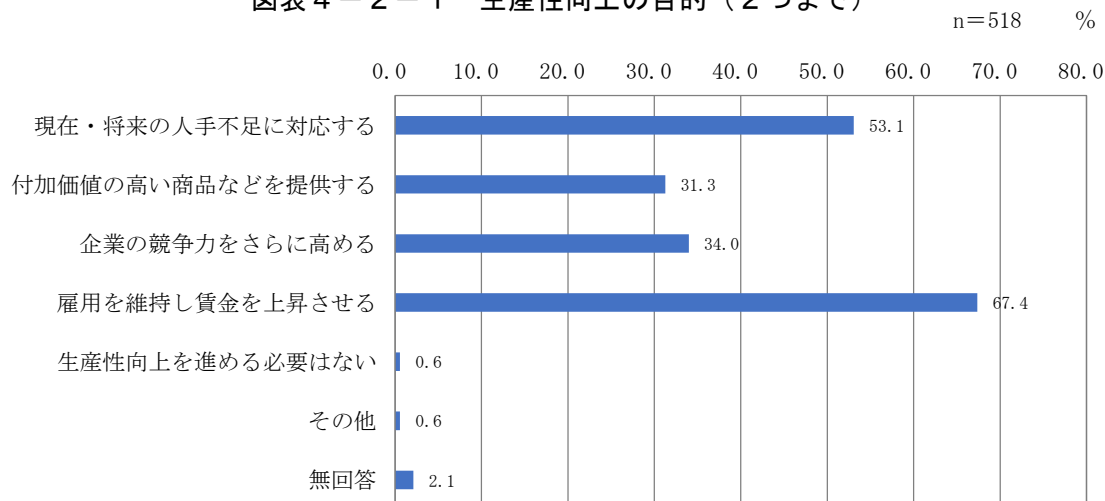
まず、生産性向上を進める必要性や、その目的について、労組の考えを見ていこう。図表4-2-1に示したように（2点以内で選択）、「生産性向上の必要性を感じていない」労組の割合は、わずか0.6%と非常に少なく、ほとんどの労組がその必要性を認識している。しかし、生産性向上の目的はいくつかに分かれている。目的として最も多かったのが、「雇用を維持し、賃金を上昇させるため」で67.4%、次いで「現在あるいは将来の人手不足に対応するため」で53.1%となっている。「企業の競争力を高めるため」と「付加価値の高い商品やサービスを提供するため」についても、およそ1/3の労組が指摘しており、前者については、企業規模が大きいほど高い割合を示している（図表4-2-2）。ただ、いずれの規模でも、まずは労働者の雇用を守り、賃金の上昇を図って生活を向上させることが「生産性向上」の第一義的な目的と考えている労組が多かった。そ

⁸ 詳細は、資料編を参照

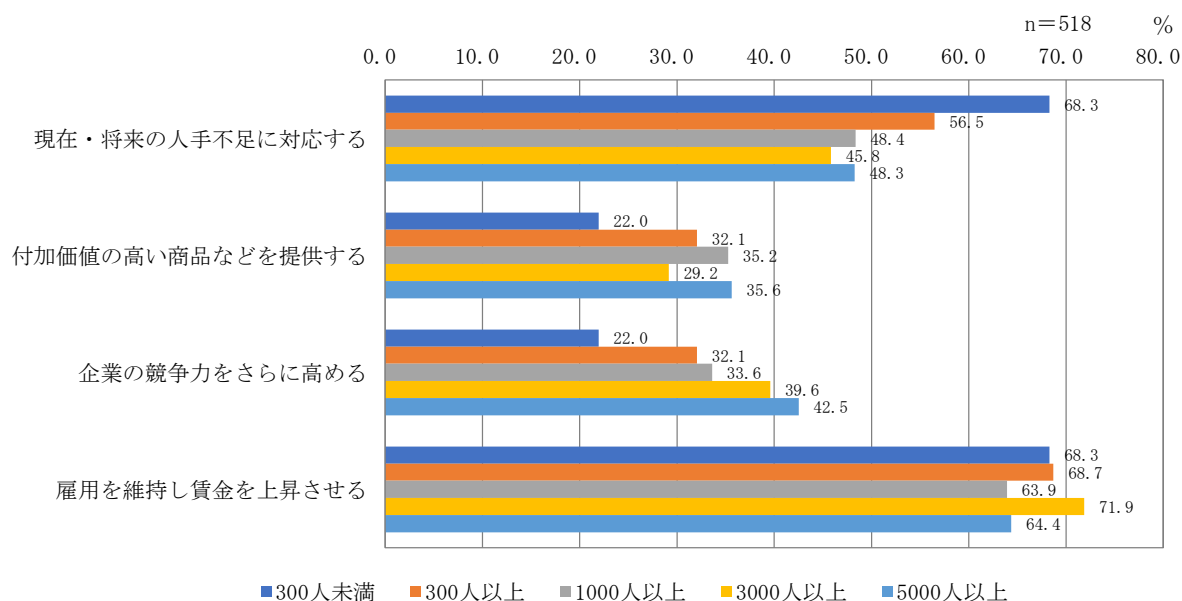
第4章 生産性向上と労使協議

して、日本において、今後一層深刻になると危惧されている人手不足への対応としても、生産性向上が強く期待されていた。また、この人手不足対応については、企業規模の小さい労組ではその割合が高く、切実な問題として人手不足に危機感を抱いていることが表れているものと思われた（図表4-2-2）。

図表4-2-1 生産性向上の目的（2つまで）



図表4-2-2 生産性向上の目的（2つ以内）：上位4つの企業規模別



② 生産性向上を進めるにあたっての懸念事項

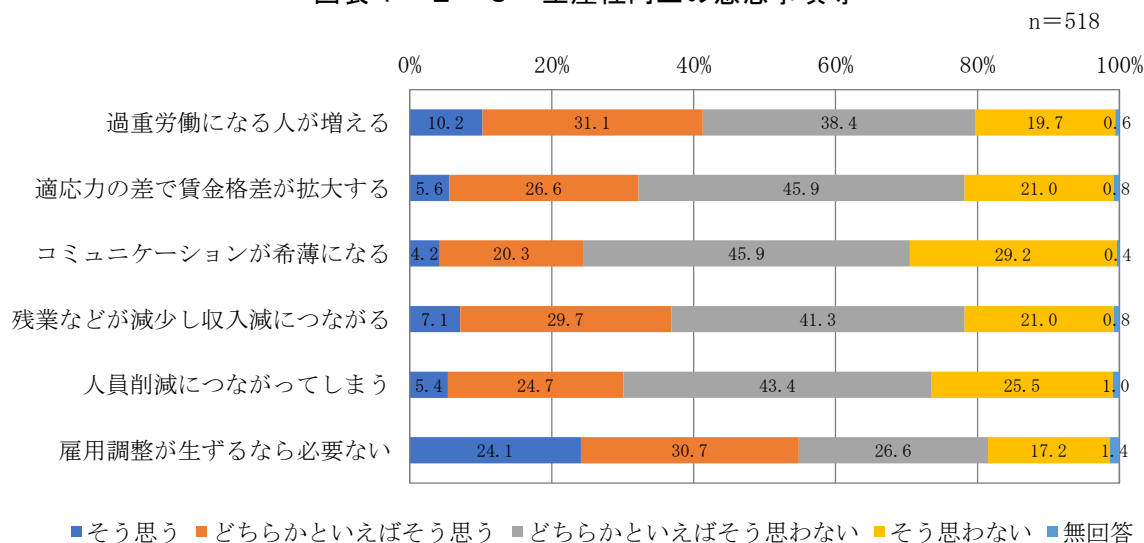
生産性向上を進めるにあたっての懸念事項について、労組の考えを示したものが図表4-2-3である。

「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計をしてみると、「雇用調整の必要が生じるような生産性向上なら必要ない」が54.8%（「そう思う」24.1%、「どちらかというところそう思う」30.7%）で、半数を超え最も高かった。雇用の維持が、生産性向上を進める上での条件となって

いることが示されており、多くの労組において、雇用をいかに守るかということは、現在も生産性向上における最重要事項であると考えられた。しかし、他方で、「そう思わない」(17.2%)と「どちらかといえばそう思わない」(26.6%)の合計の割合が43.8%であり、現在の雇用が維持できなくても生産性向上は必要であると考えている労組が4割を超えている。業界別に見てみると、「商業・流通」(60.0%)、「資源・エネルギー」(54.5%)、「金融・保険」(53.3%)、「情報・出版」(52.9%)で相対的に高い割合を示しており(表は省略、アンケート調査概要を参照)、その業界の置かれた経営環境や労働市場等によって差異が生じているものと思われる。また、「雇用維持」についての意味や位置づけ、「雇用調整」の捉え方も、労組によって異なっていることが考えられる。

そして、生産性向上を進めると「人員削減につながってしまう」という懸念を抱いている割合は30.1%（「そう思う」5.4%+「どちらかといえばそう思う」24.7%）で、心配していないという見解が68.9%（「そう思わない」25.5%+「どちらかといえばそう思わない」43.4%）と7割に近かった。現在、生産性向上によってすぐに過剰人員が発生することや、雇用調整によって雇用不安が生じる危機感はあまり強くないものと思われる。

図表4-2-3 生産性向上の懸念事項等

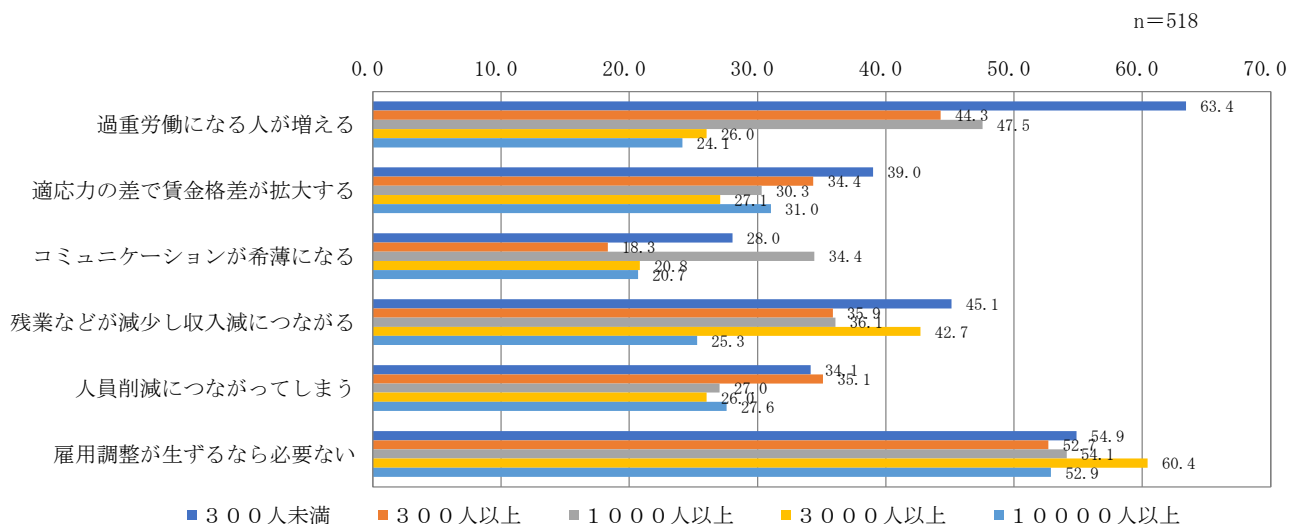


また、過重労働について懸念が示されていた。「過重労働になる人が増える」と考えている労組の割合は41.3%（「そう思う」10.2%+「どちらかといえばそう思う」31.3%）と4割を超え、特に、300人未満では63.4%に及んでおり、概ね企業規模が小さいほど指摘する割合が高かった(図表4-2-4)。生産性向上が業務の密度を高め労働強化につながることや、生産性向上のために必要な新技術の習得や新たな業務への準備のために、業務量や労働時間が増加する可能性も考えられる。先に見たように、小規模企業の労組ほど、人手不足への対応として生産性向上を考えていたことから、生産性向上について、人手不足問題の解消に繋がることを期待する一方、逆に人手不足の状況の上に生産性向上が進められると、「過重労働」になるのではないかという危機感も強いものと思われる。

第4章 生産性向上と労使協議

さらに、「賃金格差」や「収入の減少」をはじめ、全般的に小規模企業の労組は懸念を抱いている割合が高い。生産性向上に労組が不安や不信を抱くことは、その推進の阻害要因になりかねない。概して、中小企業は、大企業に比べ資金的な理由によって設備投資が進まず、生産性向上の推進が遅れる傾向が指摘されているが、それに加えて、不安や不信が高まることは、生産性の向上を一層難しくし、規模間格差の拡大につながりかねないことが危惧される。

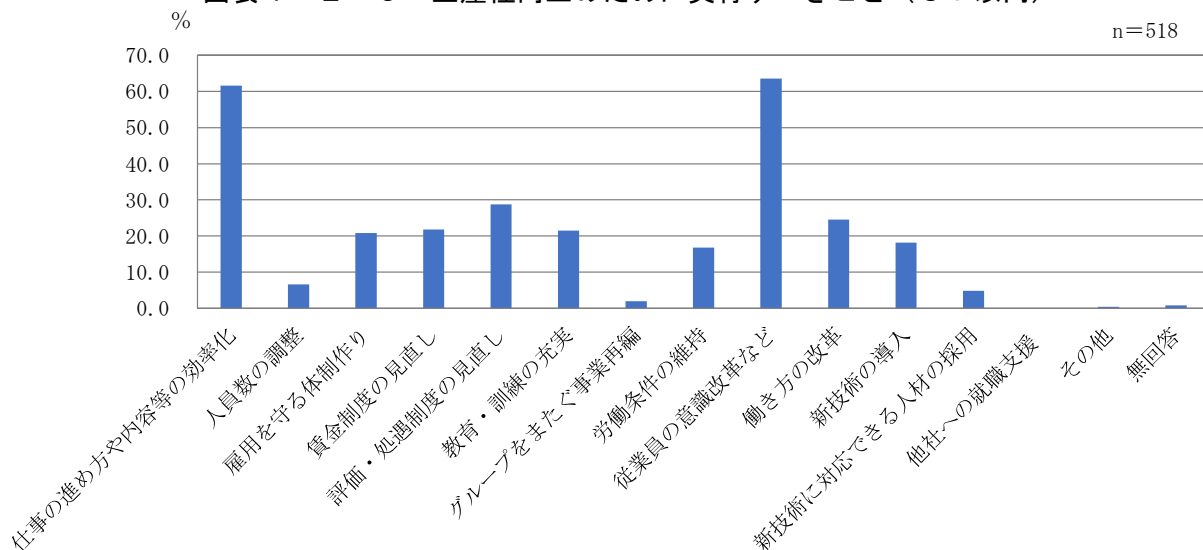
図表4-2-4 生産性向上と懸念事項 企業規模別



③ 生産性向上のために実行すべきこと

生産性向上を進めるにあたり実行すべきであると労組が考えたものが、図表4-2-5である（3点以内で選択）。これを見ると、「従業員の意識改革・モチベーション向上」が最も多く63.5%に上っていた。そして、第2位が「仕事の進め方や内容等の効率化」で61.6%となっており、これら上位2つが6割を超えており、他の項目と比べ抜きんでて高かった。

図表4-2-5 生産性向上のために実行すべきこと（3つ以内）



生産性向上は、労働者一人一人の理解と協力なくしては成しえず、意欲や取り組み姿勢がその成果を左右する。そのため、「従業員の意識」が第一に挙げられたのであろう。また、この点が最も多く指摘されたということは、今日の生産性向上推進において重要な課題となっていることの表れとも考えられる。「効率化」については、業務遂行上の無駄を省くことが、生産性向上のために重要であると多くの労組が認識しているものと思われる。確かに、不要な仕事や作業を見直すことは必要なことである。ただ、前述の1955年に示された「生産性向上運動」は、将来の企業の利潤拡大、労働者の雇用拡大、賃金上昇を目指したものであり、その時の効率を第一義には考えていないことには注意しておきたい。試行錯誤を行うことや話し合いの実施など、目の前の効率性からみると削減すべきことも、将来の商品開発や従業員の成長にとっては必要であり、将来の生産性向上につながる。そのため、生産性向上と効率とは必ずしも同じではなく、効率化が生産性向上に繋がる場合とそうでない場合がある。昨今、生産性向上と効率化とが混同して使用されることも度々見受けられることから、意味内容の確認は重要になっていると思われる。

また、実行すべきことの第3位は、「評価・処遇制度の見直し」(28.8%)、第4位は「働き方改革」(24.5%)、第5位は「賃金制度の見直し」(21.8%)と続いており、「人事制度」に関する内容となっている。そして、その後「教育・訓練の充実」(21.4%)、「雇用を守る体制作り(グループ企業含)」(20.8%)、「新技術の導入」(18.1%)となっていた。人材の育成や新技術の導入は、生産性向上にとって極めて重要であるが、成果が見えるまでに時間を要し、費用もかかることから、取り組むにあたっては相対的にハードルが高いものと思われる。また、雇用の維持は、生産性向上に伴い非常に危惧されることであるが、「雇用を守る体制作り」も2割程度の指摘にとどまっており、現在は、雇用喪失への危機感がそれほど高くないものと思われる。先に示した「生産性向上の推進にあたって懸念される事項」でも、「人員削減」を指摘する割合は高くなかったことから、多くのところで「雇用を守る体制を作る」必要性が強くは感じられていないのであろう。また、技術革新が進む中、新技術の導入に伴って、仕事の喪失や求められる能力の変化も生じて、従業員をいかに教育するか、いかに雇用を守るかということは、本来重要課題となるところである。しかし、現在、「新技術の導入」も少数派であったため、「教育・訓練の充実」の必要性も、「雇用を守る」ことに対する意識も、あまり強くないものと思われる。

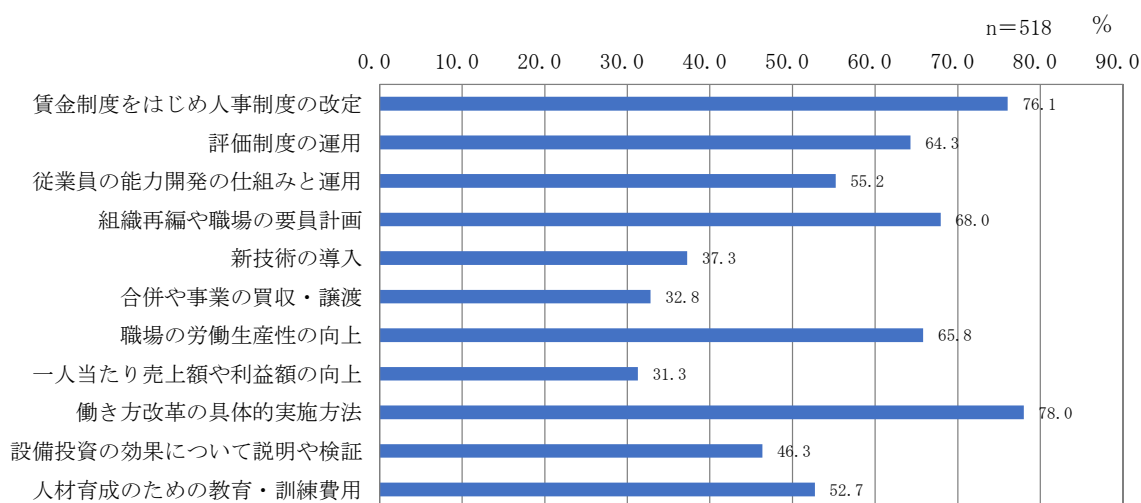
これまで、生産性の向上に対し、労組が如何なる取り組みが必要であると考えているか見てきたが、実際に実施していくにあたっては、企業といかに協力して進めていくかということは重要である。そこにおいて、労使協議は一つの重要な役割を担っている。そこで、次に、昨今の労使協議の内容について、検討を進めていく。

(2) 労使協議の実態

① 過去3年間の協議内容と今後

労使協議について、ここ3年間に議題になった内容を見てみよう(図表4-2-6)。

図表4-2-6 ここ3年間の労使協議内容

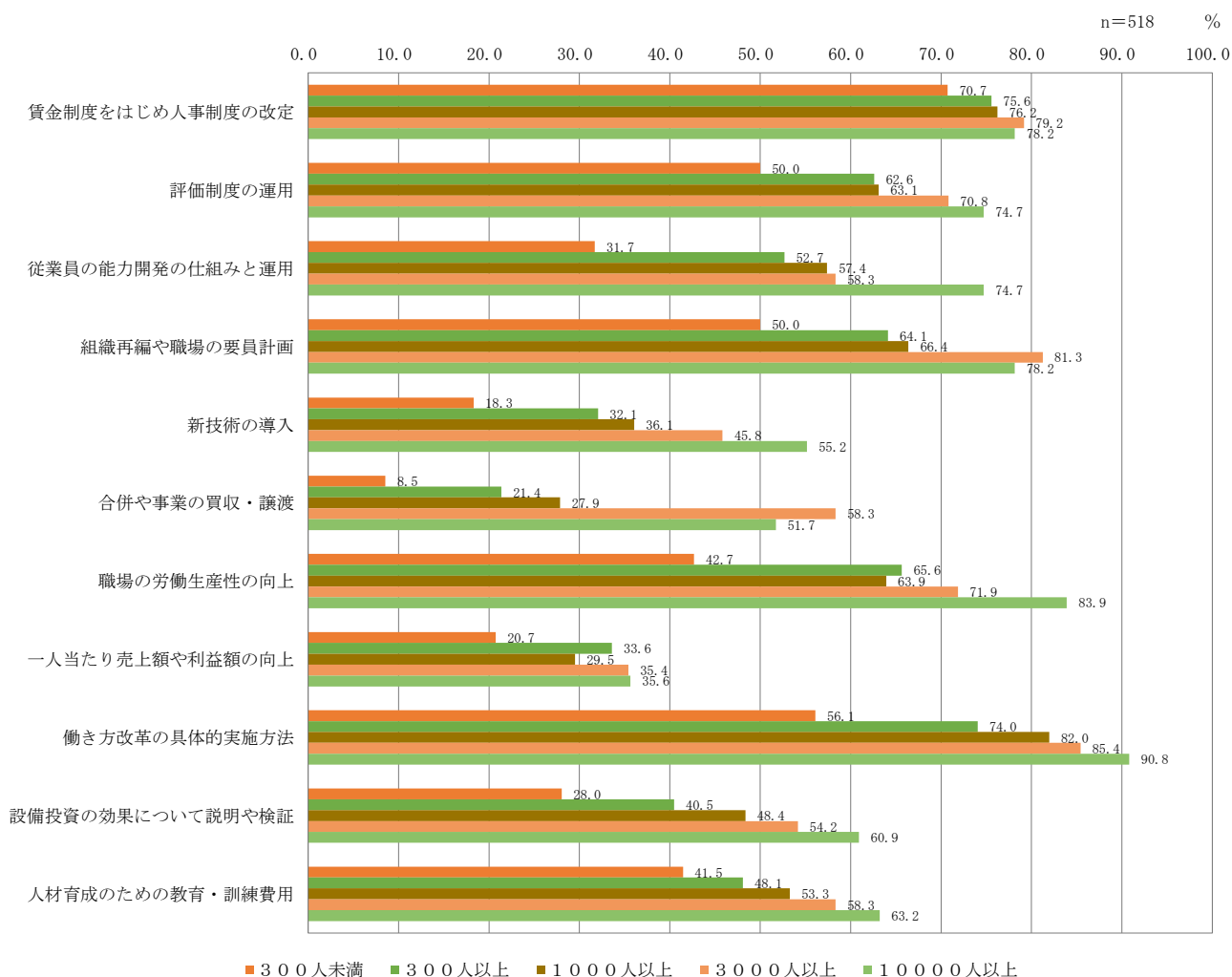


最も多かった議題は、「働き方改革の具体的実施方法」で78.0%であり、従業員規模が1万人以上の企業の労組では9割に及んでいた。政府が働き方改革を推進する中で、その実現への具体的な方法や内容について、労使で積極的に協議するに至ったものと思われる。続いて多かった回答が、「人事制度の改定」で76.1%、「組織再編や職場の要員計画」68.0%、「職場の労働生産性の向上」65.8%、「評価制度の運用」64.3%となっている。つまり、日々の就業の中で、従業員一人一人が直面している人事や職場に関わる内容が議題になっている。

他方、「従業員の能力開発の仕組みと運用」が55.2%、「人材育成のための教育・訓練費」は52.7%となっており、能力向上に関する事項は5割強に留まっている。そして、「新技術の導入」に至っては37.3%と4割に満たない。生産性向上にとって重要でありながら、その成果が表れるまでには時間を要する人材育成や新技術導入については、議題になることが相対的に少ないことが分かる。すなわち、職場や業務、人事に関する議題など、目の前にある課題については議題となりやすいが、中長期的な視点が必要な内容については少なくなる傾向が見られ、前述の「労組が生産性向上のために実行すべき」と考えている内容と同様の傾向が示されていた。

そして、今日、技術革新が急速に進み、それに伴って求められている能力も変化している中で、能力開発に関する議題がここ3年間に一度も議題になっていないところが半数近くを占め、新技術の導入については6割を超えていることは、危惧されるところである。規模別に見てみると（図表4-2-7）、特に300人未満の企業規模では、「新技術の導入」について議題となった割合がわずかに18.3%と2割を切っている。人手不足解消や競争力強化がより強く求められている中小企業において、技術革新はその一つの解決策であり、非常に重要な議題として、本来もっと積極的に議論が進められてよいのではないかと思われる。そして、いずれの項目についても、企業規模が小さいと、議題になっている割合が低い傾向にあり、企業規模間の格差がかなり見られる。小規模企業の労使協議の充実、緊要な課題となっていた。

図表4-2-7 ここ3年間の労使協議内容 企業規模別



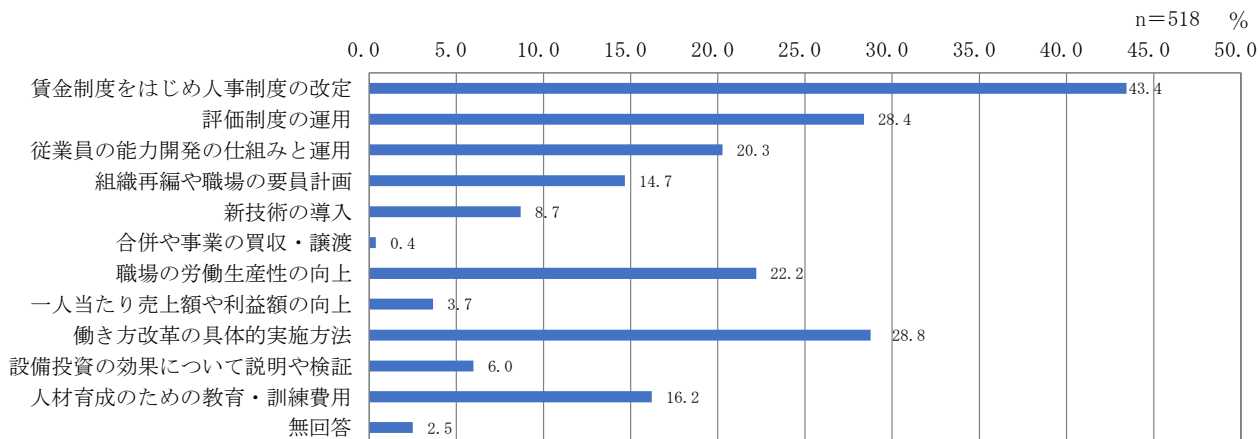
次に、生産性向上のために、今後さらに協議を充実させる必要があると考えている議題（2つ以内選択）を見てみる（図表4-2-8）。「人事制度の改定」（43.4%）や「働き方改革の具体的な方法」（28.8%）、「評価制度の運用」（28.4%）が上位に挙がっており、中長期的な生産性向上に向けて必要である能力開発についての「仕組みや運用」が20.3%、「人材育成のための教育・訓練費用」が16.2%、そして「新技術の導入」に至っては8.7%と1割を切って相対的に低くなっていた。すなわち、先に示した「実施している協議内容」とかなり似た結果となっていた。今後労使が力を入れるべき労使協議の内容も、現在の労使協議の延長線上で考えられており、生産性向上に向け、新たな環境条件への対応や、将来の発展に目を向けた内容に関する議題は少なかった。

また、将来の発展に向けた協議事項としては、事業計画や設備投資についても重要であるが、図表4-2-9に示したように、いずれも「十分できている（十分できている+どちらかといえば十分できている）」と思っている割合は、およそ45%前後である。そして、企業規模による差は大きく、小規模企業の労使では協議が不十分と考える割合が高い。特に、省力化・業務効率化の投資は、3,000人以上規模では「十分」との回答が6割を超えるのに対し、300人未満では23.2%まで落ち

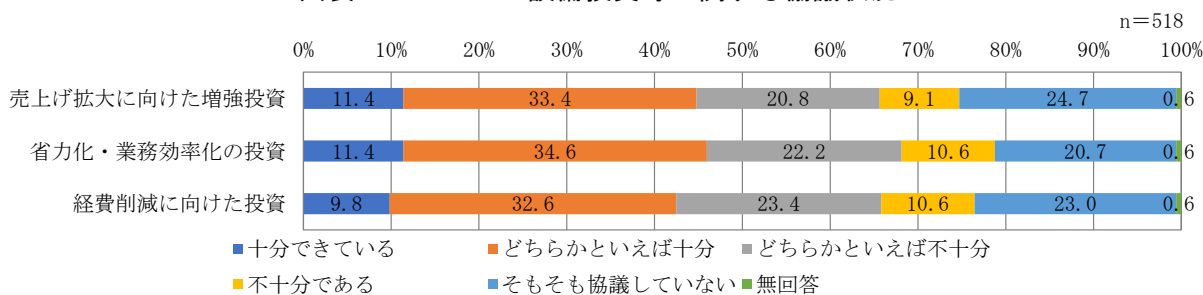
第4章 生産性向上と労使協議

ている（図表4-2-10）。設備投資等についても、小規模企業の労使協議をいかに充実させていくかは、緊要な課題となっていた。

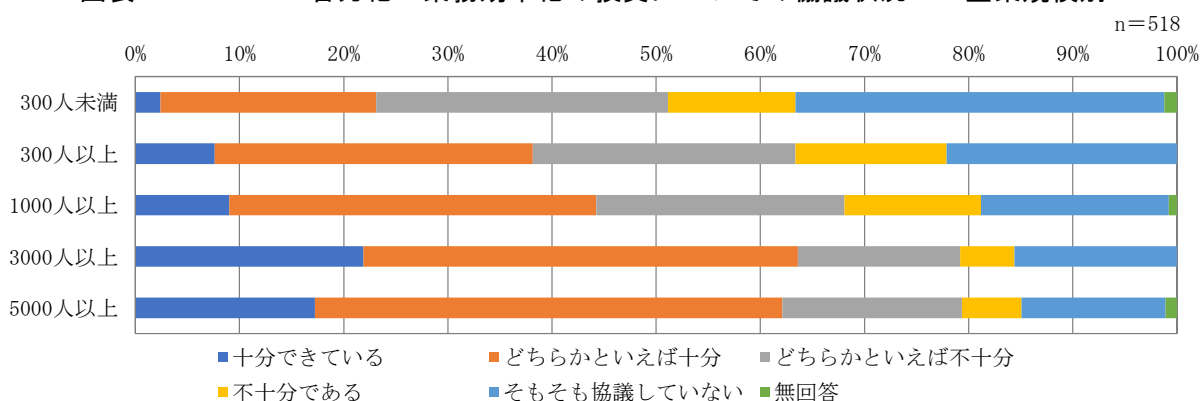
図表4-2-8 生産性向上のために今後充実させる必要のある協議内容（2つまで）



図表4-2-9 設備投資等に関する協議状況



図表4-2-10 省力化・業務効率化の投資についての協議状況 企業規模別



② 労使協議充実のための施策

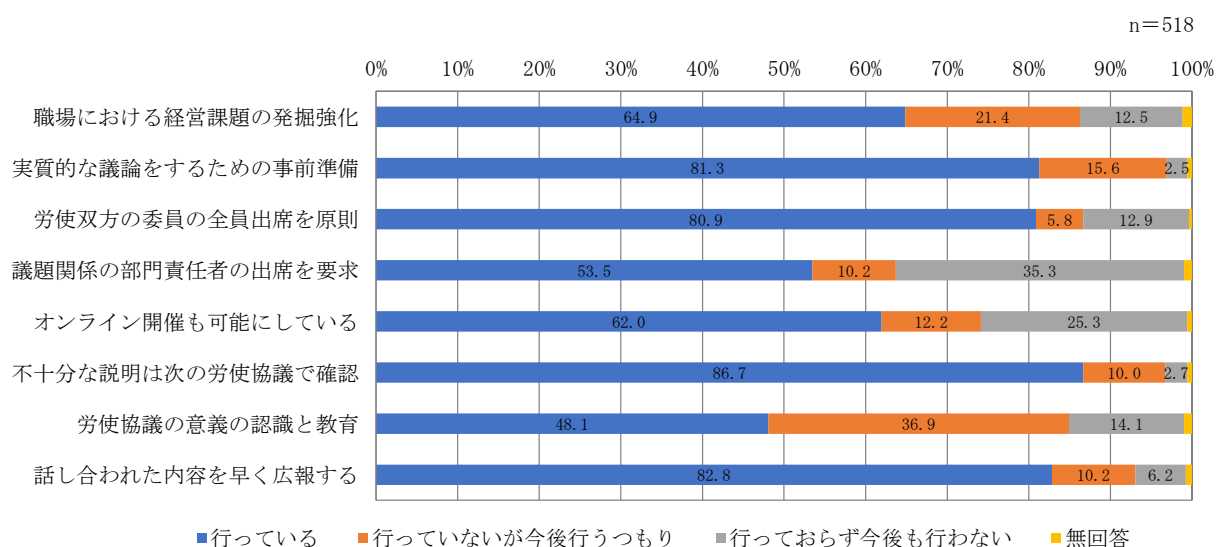
労使協議の充実のために、現在実施している施策を見てみよう（図表4-2-11）。8割を超える労組が行っているものが、「労使協議の場で十分な説明がなされなかった場合、次の労使協議で必ず確かめるようにしている」（86.7%）、「労使協議で話し合われた内容について、できるだけ早く広報するようにしている」（82.8%）、「労使協議の場で実質的な議論をするため、事前準備に力

を入れている」(81.3%)、「労使双方の委員の全員出席を原則としている」(81.9%)となっていた。労使協議が着実に進むよう、力が注がれていることが分かる。

他方、「今後行うつもり」の内容としては(図表4-2-11)、「労使協議の意義を従業員が正しく認識するように、教育に力を入れる」が最も高く、36.9%となっていた。この「教育」については、企業規模による差が大きく、大企業では現在すでに教育を行っている割合が高く、従業員1万人以上の企業では7割を超えており、規模が小さくなるほど低下している。そして、300人未満では24.4%とわずか1/4に留まり、逆に「今後行う予定」が59.8%とおよそ6割にも上っていた。良好な労使関係を形成する上で、労使協議の意義が正しく理解されていることは不可欠であり、そのため、その教育は、労組に期待される重要な役割の一つであると思われる。

次に、労使協議を行うにあたり、労組がどのような考えを持っているのか、そして、実際にはどのような行動をとっているのか見ていくこととする。

図表4-2-11 労使協議充実のための施策



(3) 労使協議に関する考えと実際の行動

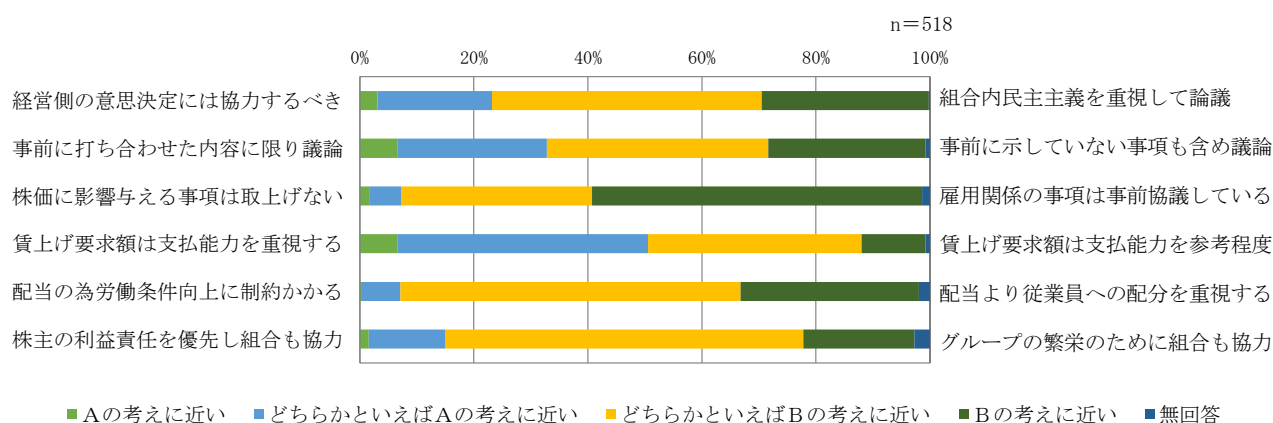
① 考え

労使協議に関する労組の考え方や姿勢について、整理・検討していこう。労使協議にあたって、いずれの考えに近いが示したものが、図表4-2-12である。

「経営側が迅速な意思決定を求めていることには、できるだけ協力するべきである」が23.2%（「近い」3.1%+「どちらかといえば近い」20.1%）であるのに対し、「組合内民主主義を重視して、組合内でしっかりと論議すべきである」が76.6%（「近い」29.3%+「どちらかといえば近い」47.3%）となっている。さらに、「配当を確保するために、従業員の労働条件向上に制約がかかることは受け入れざるを得ない」はわずか7.1%（「近い」0.2%+「どちらかといえば近い」6.9%）で、それに対し「株主への配当よりも従業員への配分を重視すべきである」が90.9%（「近い」

59.7%+「どちらかといえば近い」31.3%)となっていた。また、「株主への利益責任を優先し、その後グループ全体の繁栄を実現するので組合も協力すべきである」が15.1%（「近い」1.5%+「どちらかといえば近い」13.5%）であるのに対し、「株主への利益責任よりもグループ全体の長期的繁栄を第一に考えて組合も行動すべき」が82.2%（「近い」19.5%+「どちらかといえば近い」62.7%）となっている。さらに、「株価に影響を与える事項については事前協議で取り上げるべきでない」はわずか7.3%（「近い」0.2%+「どちらかといえば近い」6.9%）で、それに対し、「従業員の雇用に関わる事項については事前協議をすべきである」は91.3%（「近い」31.3%+「どちらかといえば近い」59.7%）となっていた。これらについては、概ね、従業員（組合員）の利益や気持ちを重視した、民主的な組合運営が考えられていたと言えよう。

図表4-2-12 労使協議に関する考え



しかし、賃上げ要求額の作成については、「企業側の支払い能力を重視して決めるべき」が50.6%（「近い」6.6%+「どちらかといえば近い」44.0%）、「組合員の気持ちを第一に考えるべきであり、会社側の支払い能力は参考程度にとどめるべきである」が48.6%（「近い」11.2%+「どちらかといえば近い」37.5%）と、およそ半数ずつに分かれていた。賃金の決定は、最終的には、労使双方の事情が斟酌され、そこには、経営の支払い能力は不可欠な要件となってくる。しかし、労組が要求額を決める段階で、すでに、企業の支払い能力を組合員の気持ちよりも重視するところが半数を占めていることから、組合員の意向よりも経営側の意向を先回りして斟酌して要求額を決め、労使協議に臨んでいる労組も少なくない可能性がある。それぞれの労組や労使関係における事情、ならびに他の協議事項との調整もあって要求額は決まるものと思われる。しかし、この双方の考え方の違いは、要求額の意味内容が異なっていることを示している。そのため、それぞれの要求額が何故その額になっているのかということ、労働者が十分理解できているのか懸念される。そして、要求額が前提となって協議が進められることから、この相違が賃金決定に与える影響は小さくない。昨今、賃金上昇率の低さが社会的に問題となっていることもあり、労働者が理解し社会的に納得できる要求額となっているのか、そして、公正な分配が実現出来ているのか、改めて確認することは必要であると思われる。

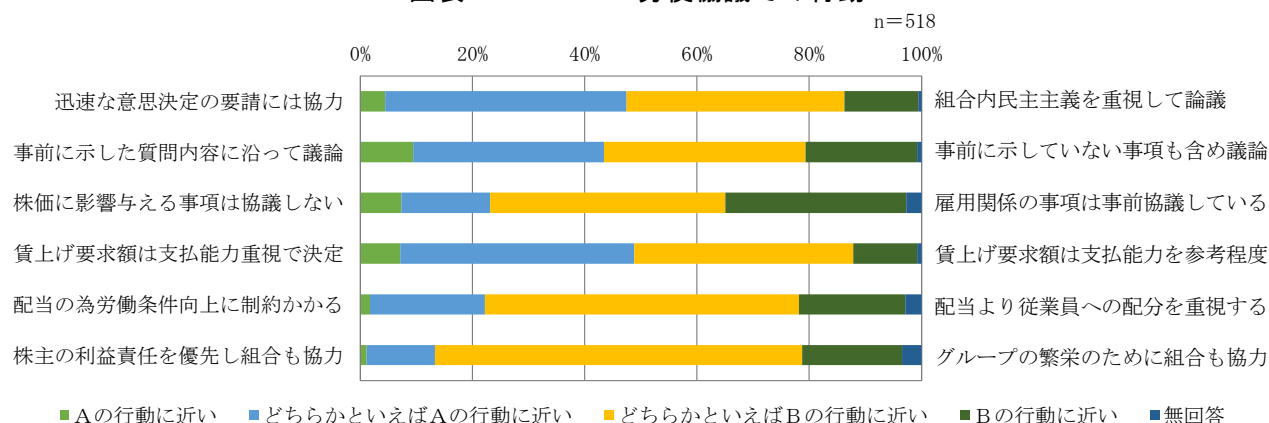
また、要求額の考え方に相違が生じる背景、すなわち、それぞれの見解を持つ労組の特徴については、第3節で改めて検討を行うこととする。

② 行動

次に、労使協議について、実際の労組の行動について検討していく。前述の労使協議への労組の考えを示した図表4-2-12と実際の行動を示した図表4-2-13を比較しながら、考えに沿った行動になっているのか見ていくこととする。

実際の「行動」において、「経営側の迅速な意思決定の要請にはできるだけ協力している」は47.5%（「近い」4.4%+「どちらかといえば近い」43.1%）となっており、「考え」より20ポイント以上増えており、「組合内民主主義を重視して、時間をかけて組織内でしっかりと議論するようにしている」は51.9%（「近い」13.1%+「どちらかといえば近い」38.8%）と、「考え」では3/4を超えていたのが、行動においては約半数にまで低下している。「株価に影響を与える事項は協議しない」、「配当のために従業員の労働条件の向上に制約がかかっている」も、「考え」では7%程度であったものが、「行動」ではともに約15ポイント上昇し、それぞれ23.1%（「近い」7.3%+「どちらかといえば近い」15.8%）、22.2%（「近い」1.7%+「どちらかといえば近い」20.5%）となっており、2割を超えている。逆に、「雇用関係に関わるような事項については事前協議している」、「配当よりも従業員への配分を重視している」は、「考え」では9割を超えていたが、「行動」では、それぞれ74.1%（「近い」32.2%+「どちらかといえば近い」41.9%）、74.9%（「近い」18.9%+「どちらかといえば近い」56.0%）と3/4程度に低下している。

図表4-2-13 労使協議での行動



労組の実際の「行動」は、「考え」に比べてやや経営寄りになっているところが増え、考え通りに労使協議を進められていないところが少なくないことが分かる。とりわけ、「組合内民主主義」については、およそ1/4の労組が考えに反して、経営側の迅速な意思決定の要請に協力しており、労組の在り方や姿勢に関わる重要な内容であるだけに、意に反して行動を変えなければならない原

因など、さらなる検討が必要であると考え。そこで、この「組合内民主主義」に関する考えと行動については、改めて第3節で検討を行う。

3. 分析Ⅱ：三原則と課題

本節では、これまでの検討を踏まえ、戦後の労組が生産性向上を進める上で危惧していたことについて（第1節参照）、現在の労組はどのように考え、どのような取り組みを行っているのか、検討を行う。具体的には、「生産性運動の三原則」が、労使の懸案事項に対する一つの指針を示してきたことから、その内容に照らし合わせて見ていくこととする。

（1）雇用の維持（第1原則）

生産性向上にあたり、従業員の雇用が守られるということが、労組の最重要課題であり、労使の厳しい対立の原因ともなってきた。そのため、三原則の第1原則に、雇用の維持について論じられている。

したがって、現在も、「雇用を守る体制作り」が強く求められ、生産性向上において「要」になるものと思われた。しかし、企業や労働組合が実行すべきこととして「雇用を守る体制作り」を挙げた労組の割合が20.8%と約2割に過ぎず、「従業員の意識改革やモチベーションの向上」、「仕事の進め方や業務等の効率化」を行うべきと回答した労組が6割を超えるのに対し、相対的に低い水準であった。そして、半数強の労組が、「雇用調整する必要が生ずるような生産性向上なら必要ない」と回答し、生産性向上を行う上での大前提に雇用の維持があると考えていたが、およそ45%の労組は、雇用調整が生じても生産性向上が進められることを否定していなかった。雇用調整には、様々な内容が含まれることから、その理解も多様であるとは思われるが、なぜ、「雇用を守る体制作り」の必要性を多くの労組が指摘しなかったのであろうか。その理由の一端を明らかにするために、「雇用を守る体制作り」を行うべきと回答した労働組合の特徴を分析することとする。

雇用を守る体制作りと、生産性向上についての考え方、ここ3年間の企業の業績や労使協議の内容等との関係について、プロビット分析を行った（**図表4-3-1**、**図表4-3-2**）。「企業の売上がここ3年間で減少している」が5%水準でプラスに有意であった。その他の企業業績に関わる指標は有意ではなく、今人員が減少していることの影響は少ないものと思われた。目の前の変化ではなく、売上の減少によって、今後雇用への影響が生じることを懸念して、体制作りを考えていると思われる。また、「雇用調整する必要が生ずるような生産性向上なら必要ない」との考えは、1%水準でプラスに有意であった。生産性向上の前提に雇用の維持があると考え、「雇用を守る体制作り」の必要性を強く認識している。ここ3年間の労使協議の内容については、「新技術の導入」が1%でプラスに有意であった。技術革新が進む今日、新技術の導入は将来を左右する課題であることから、中長期的な視点にたって、企業の発展と労働者の雇用維持を考えていることが窺える。他方で、「評価制度の運用」は1%水準でマイナスに有意であり、今の評価にはあまり目が向いていないものと思われる。ま

た、企業規模も5%水準でプラスに有意となっており、小規模企業の労組は、概して人手不足感が強かったことから、今はあまり雇用を守る必要性を感じていない可能性がある。

図表4-3-1 雇用を守る体制づくりと懸念事項

雇用を守る体制づくり	B	標準誤差
定数	2.575 ***	0.637
企業規模	0.168 *	0.090
企業の売上減少	0.763 **	0.377
一人当たり売上減少	-0.300	0.413
企業業績（利益）減少	0.169	0.311
売上高比人件費増	0.312	0.287
従業員数の減少	-0.086	0.235
生産性向上で過重労働になる	-0.095	0.241
生産性向上で賃金格差拡大	-0.258	0.234
生産性向上でコミュニケーション減少	0.252	0.249
生産性向上で収入減少	-0.038	0.230
生産性向上で人員削減	0.350	0.250
雇用調整ならば生産性向上不要	0.743 ***	0.259
サンプルサイズ424	424	
Nagelkerke	0.113	

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

図表4-3-2 雇用を守る体制づくりと労使協議

雇用を守る体制づくり	B	標準誤差
定数	1.592 ***	0.322
企業規模	0.134 **	0.054
人事制度改定	0.190	0.189
評価制度の運用	-0.550 ***	0.176
能力開発の仕組みと運用	0.230	0.173
組織再編や要員計画	0.103	0.169
新技術の導入	0.450 ***	0.160
合併や事業の買収・譲渡	0.137	0.153
職場の労働生産性	-0.148	0.179
1人当たりの売上額、利益額の向上	-0.106	0.159
働き方改革の実施方法	0.040	0.201
設備投資の設営・検証	0.148	0.157
教育・訓練費用	-0.193	0.158
サンプルサイズ424	174	
Nagelkerke	0.224	

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

これらのことから、生産性向上と雇用維持との関係について、現在の労組の考え方は、決して一様ではないことが分かる。「雇用の維持が前提にあっての生産性向上である」との考え方と、「生産性向上に伴う雇用調整を容認する」という考え方が併存していた。そして、雇用を守る体制づくりの必要性を指摘している労組はおよそ2割であり、そこにおいては、新技術を導入して生産性の向上を図り、企業の成長を考えると共に、雇用問題には雇用を守る体制づくりをもって対応しようとしていることが窺われた。すなわち、生産性向上と雇用維持の両立に、戦後、労使は努力してきたが、今日、労組は

その実現に対する課題認識や危機感が必ずしも共通したものとはなっていない。雇用を守るといふことの捉え方にも相違があり、またその必要性や重要性にも温度差があることから、生産性向上における雇用維持の位置づけや優先度、またそのための準備について、開きが生じていたのである。

(2) 労使の協力と協議（第2原則）

① 生産性向上のために実行すべき内容

生産性向上を図るために実行すべきと考えている内容について、前項では全体像を見てきた。本項では、労組による相異について検討を行う。労組によって、生産性の向上に対する懸念事項は異なることから、取り組むべきと考えている内容にも相違があるものと思われる。「雇用調整する必要があるような生産性向上なら必要ない」という考え方については先に触れたが、ここでは、生産性向上を進めるにあたり、懸念事項として多かった「過重労働になる人が増える」（41.3%（「そう思う」10.2%+「どちらかといえばそう思う」31.1%））という問題を取り上げ、この問題を危惧している労組が、生産性向上にあたってどのような取り組みを考えているのか見てみる。

過重労働への危惧と実行すべき内容との関係について、プロビット分析を行った結果が**図表4-3-3**である。実行すべき内容としては、「人員数の調整」、「新たな技術の導入」、「労働条件の維持」、「新技術に対応可能な人材の採用」が1%水準、「雇用を守る体制」、「評価・処遇制度の見直し」が5%水準、「従業員の意識改革やモチベーションの向上」は10%水準でプラスに有意であった。過重労働を危惧している労組は、その回避のために、技術革新を進めるとともに、必要な人材を採用し、人員数の適正化を図り、さらに労働条件の低下が生じないように考えられていた。そして、新技術の導入によって仕事の喪失が生じる可能性もあることから、「雇用を守る体制」や「評価・処遇制度の見直し」も指摘されたものと思われる。また、企業規模は1%水準でマイナスに有意であり、小規模企業ほど懸念を示している。

生産性向上のために実施すべき内容の全体的な傾向を振り返ってみると（前節参照）、「従業員の意識改革やモチベーションの向上」と「仕事の進め方や内容等の効率化」がおよそ6割を超えて抜きん出て高く、「人員数の調整（6.6%）」、「新たな技術の導入（18.1%）」、「労働条件の維持（16.8%）」、「新技術に対応する人材の採用（4.8%）」は下位に位置していた。しかし、「過重労働」を危惧している労組は、それらの実施も考えていた。つまり、労使の懸念事項に応じて、実行すべき内容には違いも生じており、生産性向上のための具体的な内容については、各企業の労使が夫々の状況を研究し、対応していくことが重要であることが改めて示されていたと思われる。昨今の国際情勢や新型コロナウイルス感染症の影響も、産業や企業によって大きく異なっている。実情に応じた各労組の対応が、一層求められていよう。

図表4-3-3 過重労働を懸念

過重労働を懸念	B	標準誤差
企業規模	0.184 *	0.682
仕事の効率化	-0.259 ***	0.05
人員数の調整	0.08	0.253
雇用を守る体制づくり	1.171 ***	0.358
賃金制度の見直し	0.592 **	0.279
評価・処遇制度の見直し	0.37	0.256
教育・訓練の充実	0.547 **	0.259
グループをまたぐ事業再編	0.413	0.263
労働条件の維持	0.151	0.575
従業員の意識改革、モチベーションの向上	0.866 ***	0.294
働き方の改革	0.503	0.259
新技術の導入	0.435	0.273
新技術に対応可能な人材の採用	0.904 ***	0.288
サンプルサイズ	0.952 ***	0.372
Nagelkerke	445	
	0.189	

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

② 労組の民主主義

労働組合の運営において、民主主義は大前提にあり、労使協議においても同様であろう。ただ、経営側の主張や状況を理解し歩み寄りを図ることも当然必要であり、その際に、執行役員等が様々な機密事項を取り扱うこともあることから、労組は組合内の民主主義を見失うことなく、しかし、労使で協力し協議を進めていくことが求められる。前述のA「経営側が迅速な意思決定を求めていることには、できるだけ協力するべきだ」、B「経営側からの要請は理解しつつも組合内民主主義を重視して組織内でしっかり議論すべきだ」のいずれに「考え」ならびに「行動」が近いかという問いに対し、「考え」は、A（そう思う+どちらかといえばそう思う）が23.2%であるのに対し、B（そう思う+どちらかといえばそう思う）が76.6%と3/4を超えていた。しかし、実際の行動は、Aが47.5%に上昇し、Bが51.9%とおおよそ半数にまで低下していた。考えはBであるが、意思に反して実際にはAに近い行動をとっている労組が全体のおよそ1/4となっていた。Bの考えを持っていながら、行動が異なる労組と、一貫した行動をとる労組とでは、どのような違いがあるのであろうか。

この3年間の労使協議の内容と協議の充実のために行っている施策について、Bの考えで行動もBとなっている労組を見てみよう。

プロビット分析の結果を示したものが、図表4-3-4である。この3年間で行った労使協議の内容の中で、「組織再編や職場の要員計画」が1%水準でプラスに有意であり、「新技術の導入」が10%水準でプラスに有意であった。逆に、「職場の労働生産性」は、10%水準でマイナスに有意となっている。「組織再編や要員計画」は、従業員の雇用維持に直結する内容であり、「新技術」の導入も含め、業務変更や雇用喪失につながりかねないものであることから、組合内での十分な議論、そして組合員の十分な理解が非常に重要である。そして、そこには、仕事の確保のみならず労働条

第4章 生産性向上と労使協議

件等の問題も生じやすく、労使の見解も異なることも多々あり、そのため、協議も慎重をきたし、組合内民主主義が行動にも貫かれているとも考えられる。また、先に述べたように、一般には、労使協議で「目の前の対応」に関する内容が多く取り上げられたが、民主主義を重視した行動となっていた労組では、新技術についても協議のテーブルに載る傾向があり、少し先の雇用の在り方にも目が向けられているものと思われる。

図表 4-3-4 組合内民主主義を実行

組合内民主主義を実行	B	標準誤差
	0.232	0.396
人事制度改定	-0.155	0.204
評価制度の運用	0.223	0.182
能力開発の仕組みと運用	-0.203	0.184
組織再編や要員計画	0.569 ***	0.171
新技術の導入	0.277 *	0.168
合併や事業の買収・譲渡	-0.209	0.167
職場の労働生産性	-0.316 *	0.184
1人当たりの売上額、利益額の向上	-0.001	0.169
働き方改革の実施方法	0.228	0.201
設備投資の設営・検証	0.089	0.166
教育・訓練費用	-0.246	0.166
企業規模	0.089	0.062
職場の経営課題の発掘	0.109	0.17
事前準備	-0.038	0.23
全員出席の原則	-0.092	0.198
関連部門の責任者や担当者の出席	0.098	0.151
オンライン開催も可	-0.25	0.165
次の労使協議で確かめる	0.529 **	0.24
労使協議の意義の教育	0.221	0.159
早く広報	-0.535 **	0.24
サンプルサイズ	375	
Nagelkerke	0.133	

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

労使協議の充実のために行っている施策については、「労使協議の場で十分な説明がなされなかった場合、次の労使協議で必ず確かめるようにしている」が5%水準でプラスに有意であり、逆に「労使協議で話し合われた内容について、できるだけ早く広報する」が5%水準でマイナスに有意であった。曖昧な点や不明な点を明確にして労組内で十分な議論を行うことを重視しており、そのため、情報共有のスピードはあまり求めていないものと思われた。

これまでの議論を整理すると、労組の置かれた環境によって、生産性向上に対して懸念している内容には相違が生じており、取り組むべきと考えている内容も異なっていた。そのため、生産性向上運動の第2原則「労使の協力・協議」にあるように、個々の労使がそれぞれの実情を踏まえて、協力して対応していくことの重要性が改めて示されていた。また、労使協議で、労使がともに協調することは必要であるが、自らの意に反して、組合内民主主義よりも使用者側の意向に沿った行動

になっている労組が少なくないことが明らかになった。そして、民主主義を行動でも貫いている労組は、雇用維持に直接かかわる内容について労使協議が行われていた。組合内の民主主義の在り方、そこにおける労使協議の進め方については、労使関係の根幹にかかわる内容であるだけに、改めて確認が求められていると思われた。

(3) 分配 (第3原則)

労使対立の一要因であり、生産性運動三原則の第3原則にある「分配」について、現在の労組がどのような考えを持っているのか検討を行う。

前節で述べたように、「株主への配当のために労働条件の向上に制約がかかること」や「グループ全体の長期的繁栄より株主が優先されること」には否定的な見解が多数を占めており（それぞれ90.9%、82.2%）、株主の利益よりも企業グループの繁栄、従業員の労働条件が優先されるべきとの考えが多かった。しかし、賃金引き上げの要求額作成については、A「組合員の気持ちも大切であるが、会社側の支払い能力を重視して決めるべき」と、B「組合員の気持ちは第一に考えるべきであり、会社側の支払い能力は参考程度にとどめるべき」とが、「考え」ではそれぞれ50.6%、48.6%、実際の「行動」についてもあまり変わらず、48.8%、50.4%となっていた。つまり、会社の支払い能力と組合員の気持ちのバランスの強弱については、労組は「考え」においても「行動」においても、およそ半数ずつに二分された。

つまり、分配について、株主と従業員、企業との間の優先順位は、多くの労組の考えにあまり違いがないのに対して、賃上げ要求額に対する捉え方は異なっていたのである。そして、この違いは、賃金交渉において大きな相違になりかねないものである。そもそも賃金の要求額そのものに企業の支払い能力が強く反映されているものと、支払い能力は参考程度にしてまずは組合員の意向を要求するのでは、交渉のスタート地点が異なる。たとえ決定額が同額であったとしても、そこに至るプロセスも異なり、決定額の意味も異なってくる。そこで、AとBの考えは、どのような違いから生じてくるのか、検討を行った。Bの考えを持つ労組の特徴について、内部留保についての考え方や賃上げ交渉・協議において何を意識して行っているのか見てみる。

プロビット分析の結果が図表4-3-5である。Bの考えを持つ労組は、内部留保について、「賃金分配を増やして消費を支えることが重要であり、必要最小限としておくのが良い」という考えが1%水準でプラスに有意であり、「雇用を守るためには、先行き不透明感が強く、厚めの内部留保を保有しておくことは致し方ない」という考えは10%水準でマイナスに有意であった。また、賃上げ交渉・協議で意識していることは、「経営者とのバランス」が1%水準、「物価動向」が10%水準でプラスに有意になっていた。そして、「他の従業員とのバランス」は5%水準、「株主とのバランス」は10%水準でマイナスに有意であった。

すなわち、内部留保は最小限にして賃金への分配に回して、消費支出の増大を図ることが重要であると考えており、昨今の内部留保の高い状態には否定的な考えであると思われる。また、賃上げ交

渉・協議においては、経営者とのバランスを考え、物価動向にも目配りしており、他方、ほかの従業員とのバランスはあまり意識していない。

図表4-3-5 要求額における組合員の気持ち重視（企業の支払い能力は参考程度）

要求額における組合員の気持ち重視（企業の支払い能力は参考程度）	B	標準誤差
	0.35	0.297
雇用を守るため厚めの内部留保	-0.242 *	0.14
賃金分配を増やして必要最小限の内部留保	0.345 ***	0.128
株主配当とのバランス	-0.253 *	0.139
経営者の報酬とのバランス	0.429 ***	0.149
取引先やサプライチェーンへの影響	-0.139	0.133
組合員以外の従業員の処遇とのバランス	-0.295 **	0.123
グループ企業や同業種への影響（波及）	0.034	0.148
地域社会への影響	0.082	0.129
物価動向との関係	0.316 *	0.172
日本全体の生産性向上	-0.16	0.14
企業規模	0.053	0.044
サンプルサイズ	494	
Nagelkerke	0.104	

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

逆に言えば、Aの考えの労組は、賃金の交渉・協議で、ほかの従業員とのバランスを考え、株主配当にも注意している傾向があり、経営者とのバランスに関する意識は薄い。内部留保についても、昨今社会的に疑問の声は上がっているものの、現状を肯定的に捉えており、現在の経営判断を支持する傾向が見られる。すなわち、Aの考え方は、経営側のスタンスにやや近いことが窺われる。

本項での分析を整理し、検討を加えておく。従来、日本の労使は信頼と協力の関係を築き、お互いに相手の立場や状況を慮り、短期的には自らの利益を抑制してでも、双方の長期的な発展を目指した。この安定的労使関係が、ひいては日本経済の成長にも繋がった。例えば、オイルショック時には、労組がインフレの抑制と企業の厳しい経営状況を鑑み、無理な賃上げ要求を行わず適正水準に抑えたことから、労使の協力が物価安定に、そしてその後の日本経済の発展に大きく貢献した。つまり、生産性運動の三原則の第3原則にある「公正な分配」が示したものは、短期的視点での公正性ばかりではなく、長期的な意味における分配の公正性ならびにその先にある分配の拡大をももたらすものでもあった。そのため、労組が経営側へ歩み寄り、経営よりの姿勢を示すことが、一概に問題であるとは言えない。

しかし、今回の調査を通して、今、改めて、労組の要求額や協議の進め方が妥当であるのかについて、検討の余地はあると思われる。労組の賃金要求において、人々の暮らしにとって欠かせない物価動向や、各主体間の適正な分配は十分に考えられるべきであり、そこにおいては株主や他の労働者とのバランスも重要ではあるが、生産性運動の第三原則にも記されている経営者の報酬とのバランスについても、忘れてはならないものの一つである。そのバランスへの確認が薄れている労組があることは、注視すべきことと思われる。また、現在長期にわたり実質賃金が上昇せずに社会的な問題となっ

ている中、要求額が企業の支払い能力を優先したものであることが、結果として適正な分配を生み出し、将来の労使の発展、経済の成長に繋がっていくものなのかについても、再確認が求められている。そして、企業の支払い能力が、賃金決定において極めて重要であることは言うまでもないが、そもそも「支払い能力」とは何なのかということも、内部留保の水準と共に改めて検証が必要であろう。

現在、労組によって要求額の意味内容が異なり、労使協議の進め方や労使協力のあり方にも違いがあった。そこでは、組合員（労働者）一人ひとりが、自らの要求額や労使協議について十分に理解し、納得していくことが一層重要となっている。そして、日本の社会全体を総合的に鑑み、毎年の賃上げのみならず、将来を見据えた中長期的な公正分配についての議論が、労組内ならびに労使間で益々必要になっていると思われた。

4. まとめ

日本の労使関係は、概して良好で安定していると評されるにもかかわらず、なぜ生産性の低迷が続くのか。戦後の激しい労使紛争を克服して高い生産性を実現した労使関係と、今何が異なるのか。これらについて、調査をもとに検討してきた。そして、そこには、いくつかの課題が見られた。そこで、最後に、課題を整理し、まとめとしたい。

（1）生産性の概念

生産性の向上とは何かという理解そのものが、本来労使が追及してきたものとは一部ずれが生じているところがあった。「生産性」を「効率化」に近い意味内容で解釈し行動している労組が少なくなく、効率的に業務を遂行し、無駄を省いた働き方ができるよう、現在の仕事や職場における課題に取り組んでいた。そのため、目の前の「効率性」に重点がおかれ、近視眼的になる傾向があり、中長期的に生産性を向上させる「新技術」や「能力開発」についての取り組みは相対的に少なかった。第1節で見てきたように、1950年代半ばに「生産性向上」が進められる際には、「効率化」や「合理化」との混乱を危惧し、「生産性の真意」の理解の重要性が指摘されている。そして、労組は「生産性の真意」の周知を図り、中長期的発展を目指し様々な取り組みを行ってきた。しかし、今日、必ずしも労組に共通認識が構築されてはおらず、将来の発展が懸念されるところもある。低い生産性が続く今日、生産性向上の真なる意味の再確認が緊要の課題であり、目の前の効率よりも、今はコストがかかっても将来の発展をもたらす、「真なる生産性」の向上運動が強く求められていたものと思われる。

（2）生産性向上運動の三原則

戦後の生産性向上運動において指針となってきた「三原則」に照らし合わせ、今日の労組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を行ったところ、いくつかの特徴や問題点が見られた。

第4章 生産性向上と労使協議

① 第一原則：雇用維持

生産性向上と雇用維持との両立は、歴史的に大きな課題となってきたもので、労組は雇用を守ることを大前提に労使協議を行い、そこには争議も発生してきた。しかし、今日の労組には、現時点では、雇用を守ることへの危機感や理解は必ずしも共通したものとはなっておらず、その準備にも違いがあった。

現在、生産性向上を進めるにあたり、「雇用を守る体制作り」が必要であると認識している労組は約2割であり、そこでは、新技術の導入や能力開発について労使協議を行い、中長期的な視点で対応していたが、約8割は体制作りの必要性をあまり感じていなかった。また、生産性の向上において雇用調整を許容している労組が4割を超えていた。産業構造の変化もある中で、新しい仕事への転換が図られ、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も捉えられる。あるいは、全員の雇用を現状のまま維持することは現実的に難しく、生産性向上までも犠牲にしては企業の存続自体が危ぶまれ、更なる雇用の喪失に繋がりがかねないなど、その背景は決して一様ではないであろう。そして、雇用調整の内容もいくつもの解釈があり得る。詳細な相違やその背景については、今回調査できていないが、生産性向上と雇用維持との関係について、労組によってそれぞれ考え方の異なるところが少なからずあり、雇用を守ることに温度差があるものと思われた。詳細な分析を行い、相互理解を図ることが必要になっていた。

② 第二原則：労使の協力と協議

実際に生産性向上を図るには、労使の協力とそのための労使協議が重要である。ここにも、いくつかの問題が見られた。生産性向上を効率と捉える傾向が影響していると思われるが、労使協議の内容も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かった。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、規模間格差が見られ、小規模企業における労使協議の充実が課題となっていた。

また、労組の抱えている懸念事項によって、生産性向上に向けて実施すべき内容も異なっており、各労使が状況に応じたそれぞれの対応を協力して行う重要性が、改めて示されていた。

さらに、組織内民主主義が、労使協調の中でも見失われないことが重要となっていた。民主主義を尊重し組織内の議論を重視しながらも、実際の行動は、意に反して、労使協議で経営の迅速な意思決定に協力している労組が全体の1/4に至っていた。そして、民主主義を貫徹し行動しているところでは、組織再編や職場の要員計画など、雇用維持に直結する内容が労使協議で議論されており、このような重要案件が議論されるから、民主主義が貫かれていることも考えられる。ただ、意に反して労組内民主主義が失われることが少なくないことは注視すべき事態であり、労使協調の中でも組織内民主主義が見失われないよう、労使協議の進め方や取り組み方については、確認が求められていた。

③ 第三原則：分配

今日社会的にも大きな課題となっている分配について、検討を行った。株主への配当と、従業員への配分、グループ企業の繁栄との関係については、概ね労組は共通認識を持っていた。しかし、

賃金引上げの要求額については、企業の支払い能力と組合員の気持ちのいずれがより優先されているかによって、労組の「考え」も「行動」も二分されており、要求額の意味内容が異なっていた。

組合員の気持ちをより重視しているところでは、賃上げ交渉・協議の際に経営者の報酬とのバランスや物価動向が意識され、内部留保は最小限にして賃金への分配を増やし消費拡大を図ることが重要であると考えていた。逆に、支払い能力を重視しているところは、経営者の報酬とのバランスはあまり見ておらず、厚めの内部留保にも理解を示し、経営側にやや近い考えであった。そのため、現在、適正な分配が実現出来ているのか、また、組合員（労働者）が納得した要求額となっているのかについて、確認を要する課題となっていた。

三原則は、今もって生産性向上の指針であると共に、その有効性については疑問も投げかけられている。今回の調査分析から、生産性についての理解も、三原則についての見解や行動も、労組によって異なっている点がいくつか見られた。第1節で述べたように、1950年代半ば以降に生産性向上が進められた際も、最初は労組の見解は大きく割れていた。そこから、生産性の真意についての理解が進み、「生産性向上運動」は国民運動として一定の成果を上げたものと思われる。そこには、労働組合が重要な役割を果たしていた。今一度、日本社会全体の生産性向上の実現のために、いかなる労組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と思われる。

【参考文献】

- 戎野淑子『労使関係の変容と人材育成』慶應義塾大学出版会 2006年
戎野淑子『労使関係と職場の課題』生産性出版会 2018年
神代和欣 連合総研編『戦後50年 産業 雇用 労働史』日本労働研究機構 1995年
厚生労働省「労使間の交渉等に関する実態調査」2015年、2019年
厚生労働省「労使コミュニケーション」2010年、2014年、2018年
森川正之『生産性：誤解と真実』日本経済新聞出版社 2018年
日本生産性本部編『実録 生産性論争』中央公論事業出版 2022年
山田久『失業なき雇用流動化』慶應義塾大学出版会 2016年

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

法政大学 藤村 博之

1. はじめに — 労使コミュニケーションの重要性

企業経営と情報の共有

この章の目的は、厚生労働省が5年ごとに実施している『労使コミュニケーション調査』を用いて日本企業における労使間の情報共有の実態を整理した上で、連合総研調査で明らかになった事実と比較しながら、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ことである。

企業は一定の目的を持った組織である。一般的には、株主等から提供された資本を使って利益をあげることが企業の目的とされる。しかし、実際に各企業が掲げている理念を見ると、企業活動を通して社会の発展に寄与することや従業員の幸せの実現などが謳われている。ただ、どんなに崇高な理想を掲げても、利益を出せなければ存在が危うくなる。それゆえ、利益を生み出すことは、崇高な理想の実現における必要条件である。

大半の企業は、熾烈な市場競争にさらされている。企業の置かれている環境は常に変化するため、ある時点で最適だとされた施策も、環境変化とともに最適ではなくなる。栄華を誇った企業が短期間のうちに業績を悪化させた例は、枚挙にいとまがない。経営者は、常に市場の変化を察知し、競合する他社の動向を読みながら次の施策を考えなければならない。これを怠った企業は、遅かれ早かれ衰退していくことになる。

次の施策を考えるために、経営者はさまざまな情報を収集するが、最も有効な情報を提供してくれるのが自社の現場である。競合他社と営業活動で鎬を削っている営業担当者や顧客と会って技術開発について議論をしているエンジニアが持っている情報は、どんなコンサルタント会社も提供できないような内容を含んでいる。ハイエクが指摘した「その場所にいるその人(the man on the spot)」¹が持つ情報の価値は何物にも代え難い。

では、現場の第一線で蓄積されている情報は、経営者に的確に伝わっているだろうか。ピラミッド構造をした組織は、上から下、下から上へ情報が流れるようになっているはずである。しかし、現実には、情報は至るところで滞る。現場第一線の情報が経営者に上がっていくまでに、多くの「関所＝管理職」が待ちかまえている。各関所の管理者は、自分にとって都合の悪い情報が上にあがっていかないようにするのが普通である。意識的にせよ無意識にせよ、階層の多い組織は情報が流れるスピードを遅くし、量を少なくする。

そこで、階層を減らして情報の流通スピードを上げて流通量を増やすために、フラットな組織が導入されることになる。しかし、フラットな組織も万能ではない。一人の人間が管理できる人数には限

¹ Hayek(1945)

りがあるので、部長が100人の部下を直接管理するのは不可能に近い。一定数の従業員をプロジェクトチームとしてくくり、各チームにリーダーを置いて仕事を進めることになる。フラットな組織にすると、情報の流量とスピードは上がるかもしれないが、各構成員に情報の質を判断する能力が身に付いていないと、重要な情報を取り逃がしてしまうことになる。また、フラットな組織はすでに一人前になった人たちで構成されることが前提となっているので、経験の浅い従業員の育成には向いていないという指摘もある。

価値基準の提示と情報の流通

情報は、単に流れているだけでは意味がない。大切な情報とそうでない情報を選び分け、大切な情報については他の人の注意を喚起するような流し方をしなければならない。情報の流通には、必ず一定の価値観が反映される。どの情報を、どういう構成で、誰に、どの媒体を使って、どのタイミングで流すかを誰かがあらかじめ決めておかないと、組織の中で必要とされる情報が的確に流れなくなってしまう。

どの情報が大切かについての基準を決めるのは経営者である。経営者は、企業の目的とビジョンを明確にし、何をもって他社との差別化を図るのか、どの点をわが社の競争力の源泉とするのかを、一般の従業員が理解できるように語りかけなければならない。企業理念を表現するときに難しい言葉を使う傾向が見られるが、これでは現場第一線の従業員の行動指針にはならない。現場の第一線で働く人たちには何を大切にしてほしいのか、現場からどのような情報を上げて欲しいのかといった点について、平易な言葉で語り、日々の行動の指針とならなければ意味がない。たとえば、ヤマト運輸の会長であった故小倉昌男氏は「お客様のためになることであれば少々コストがかかっても実行するように」という指針を出していた²。宅配サービスを担う従業員は、大半の時間を一人で働いている。顧客からいつもと違う対応を求められたとき、いちいち営業所長にお伺いを立てていたのでは仕事が進まない。そんなとき、故小倉氏が出していた指針が役に立ったという。そして、これがヤマト運輸の他社との差別化になり、競争力につながっていった。

経営者が現場第一線から本当に得たい情報は、企業にとって都合の悪い情報であることが多い。たとえば、わが社の製品に何か問題が発生しているとか、担当者の対応が悪かったために顧客からクレームが寄せられたとか、他社の製品・サービスに品質やコストで後れをとっているといった情報である。しかし、このような情報は、通常の職制のルートでは上にあがりにくい。それは、普通の管理職は、自らの落ち度と見られるような情報はできるだけ上司に知られないようにして、問題を解決してから報告したいと考えるからである。下のレベルで問題が解決されればそれでいいとも言えるが、大所高所からその問題をとらえたとき、大きな問題の前兆になっている可能性がある。そうだとすると、経営者にとってその問題を直視することが何よりも重要である。

しかし、1,000人を超えるような大企業で、経営者が現場第一線の出来事すべてに目を通すのは不可

² 小倉(1999)pp. 181-183.

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

能である。一定のルールの下で下位の階層に権限を委譲し、それぞれのレベルで意思決定をすることになる。その際、何が大切か、守るべきものは何かが明確になっていなければ、質の高い意思決定はできない。経営者が企業経営上の価値基準を示す必要性がここにある。

大切な情報は伝わりにくいという前提

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。経営者の意思決定にとって本当に必要な現場の情報は、なかなか経営者のもとに届かないことはすでに述べた。経営者が従業員に向けて発する情報も、正確に伝わっているかどうかは大きな疑問である。1つの理由は、経営者が使う言葉と現場の第一線で使われている言葉が必ずしも同じではないからである。また、経営者は会社全体のことを考えて言葉を発するが、受け取る側は自分の職場を前提にして話を聞く。すると、経営者の思いと現場の理解が食い違う危険性が出てくる。たとえば、「ある分野に資源を集中する」と経営者が言ったとき、その分野からはずれた部門で働いている人たちは、「自分たちはリストラの対象なのか」と考えてしまう。経営者はそういう意味で言ったのではないのに、一部の従業員が気を回しすぎて、仕事が手につかなくなり、その部門の生産性が落ちてしまう。どの会社でも起こりそうな話である。

こんな状態を是正するのが管理職の責務である。経営者の話を自分の職場の状況に引きつけて理解し、部下に対して経営者の言葉の持つ意味を説明するのである。しかし、管理職も勘違いをすることがある。全社一丸となって困難に立ち向かわなければならないときに、それぞれの構成員の理解がバラバラでは組織全体の力にならない。いま何が必要なのかを、いくつかの経路で確認できれば、誤解は少なくなるはずである。

コミュニケーションとは、わかりあうためのプロセスである。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、本当の意図や気持ちを伝える努力の過程である。組織の上から下、下から上への情報の流れだけでなく、必要な情報を横に広げていくことも含まれる。伝言ゲームにならないように、ときには階層を飛び越えて当事者が直接会うことも必要である。おかしいと思ったことをおかしいと言える組織であることも、良いコミュニケーションには不可欠である。

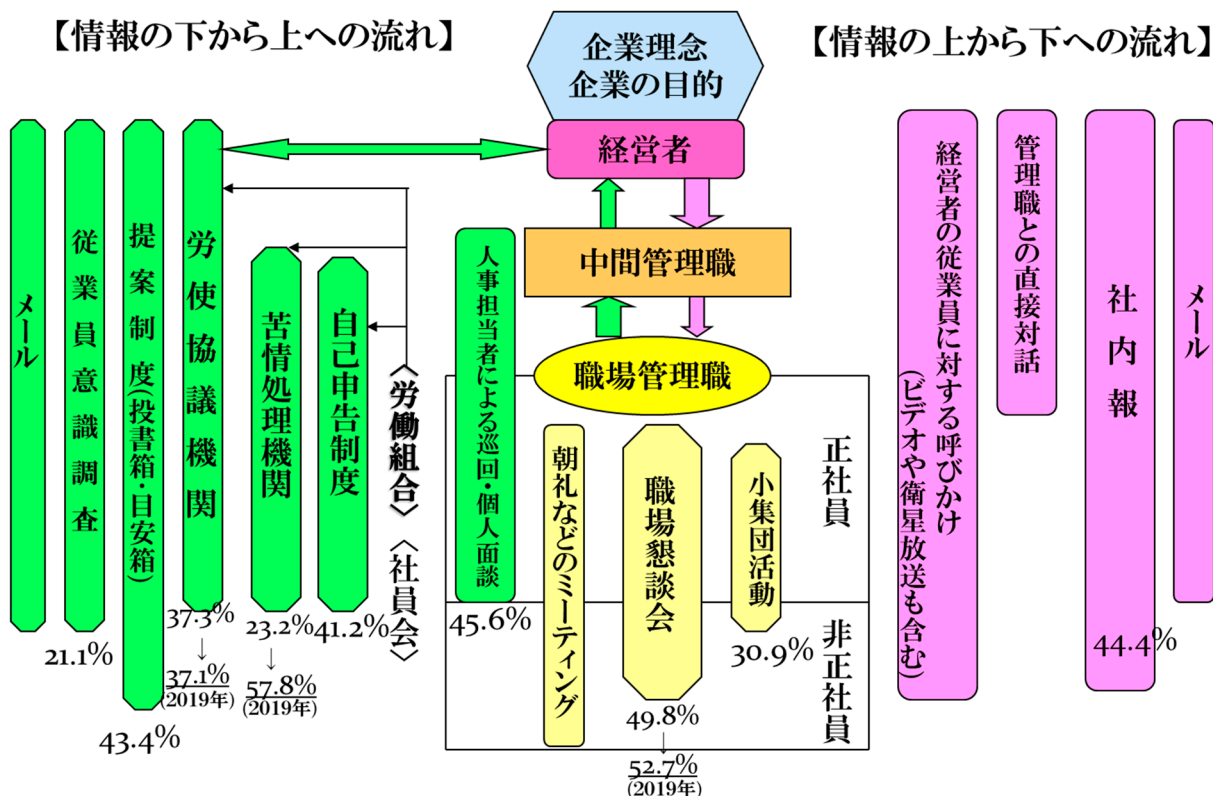
以下、次節で労使のコミュニケーションを分析するための枠組みを示し、第3節では、分析の枠組みに沿って、厚生労働省の『労使コミュニケーション調査』を使って労使間の情報共有の現状を整理する。その分析を踏まえて、第4節で連合総研調査の結果と対比し、コロナ禍での労使協議のあり方を検討する。そして、最終節で今後めざすべき方向を提示する。

2. 分析の枠組み

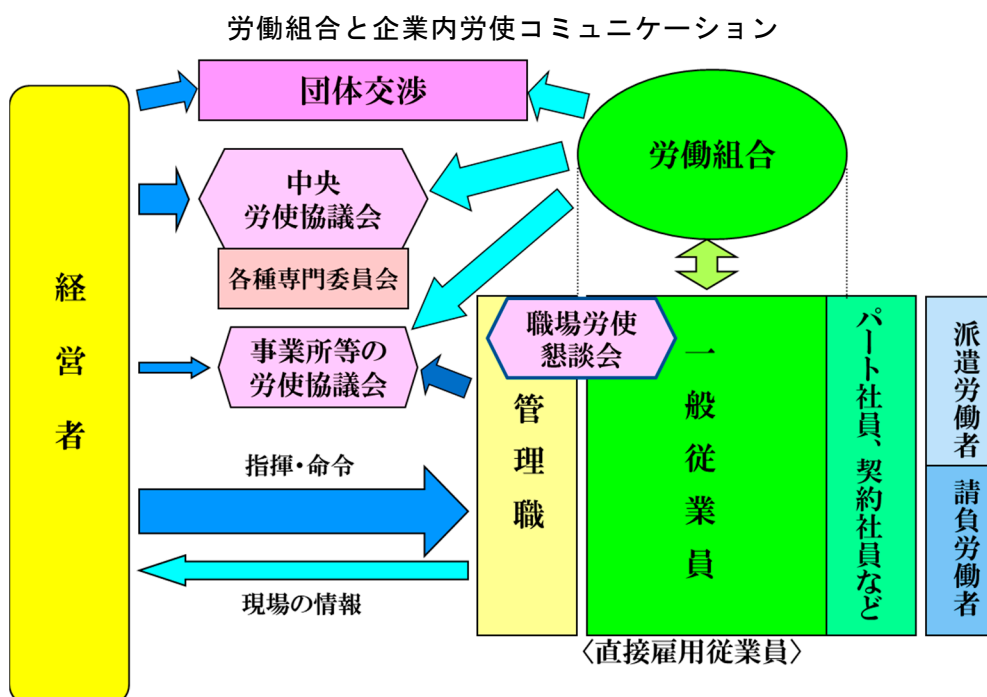
図表5-2-1は、労使のコミュニケーションを分析する際の枠組みを示したものである。この図は、大きく3つの部分からなっている。まず、図の右側に、企業の理念や経営者の考えを従業員に伝

える部分が描かれている。情報の上から下への流れである。①全社集会、ビデオ、社内放送などによる経営者から従業員への直接的訴えかけ、②管理職層との直接対話、③社内報などの印刷物による情報伝達、④社内のイントラネットなどを使ったメール等によるメッセージ伝達が実際にとられている方法である。

図表5-2-1 労使コミュニケーションの構図



(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。



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

次に、中央の下半分に描かれている職場内のコミュニケーションがある。従業員が最も身近に感じるのは職場での出来事であり、職場の管理職を通じて会社の情報を知らされることが多い。職場内では、①毎日の朝礼や夕礼などの公式・非公式のミーティング、②職場懇談会、③小集団活動などが行われている。これらの情報交換活動は、しばしば非正社員の人たちも含めて行われる。特に、いわゆる基幹化したパートタイマーや重要な仕事を担っている契約社員・派遣社員などは、職場運営上欠かせない人たちなので、ミーティングに参加している。

3つ目の部分は、情報の下から上への流れを示す左側の部分である。現場で起こっていることを直接経営の上層部に伝えるルートとして、いくつかの仕組みが用意されている。経営者に直接情報を伝えるという意味では、労使協議制、提案制度(投書箱、目安箱など)、メールがある。社長に直接メールを出せる企業が一定数存在する。社長が全部のメールに目を通してしているか否かは会社の事情によって異なるが、経営のトップに直接ものが言える仕組みは、良質なコミュニケーション実現のために一定の効果を期待できる。従業員意識調査は、決められた質問票に基づいているという制約はあるが、従業員の考えを経営者に直接伝える手段として、上記3つに準じる手法としてとらえることができる。

経営者をはじめとした上層部の人たちに従業員の意見を伝えるルートとして、苦情処理機関と自己申告制度がある。苦情処理機関に上がってくる案件を見れば、従業員はどのようなところに不満を持っているのか、職場で何が問題になっているのかを知ることができる。自己申告制度は、従業員の前向きな気持ちを知る手段になる。これら2つの他に、人事担当者による巡回・個人面談も従業員の気持ちを知るルートである。ちょっとした瞬間にもらす愚痴の中に、職場の問題点の本質が隠されていたりするので、決しておろそかにしてはならない情報収集法である。

図表5-2-1の下の部分には、労働組合がある場合の労使コミュニケーションが示されている。労働組合は正社員とともに直接雇用の有期雇用社員の一部を組織化している。同じ職場で働いている派遣社員や請負社員は、直接雇用でないために組織化されていない。職場では、管理職も出席する職場懇談会が開かれており、職場の問題を話し合う場がある。

経営側と労働組合の意思疎通の場としては、団体交渉と労使協議会がある。団体交渉と労使協議会の関係は企業によって異なる。労働条件を決めるのは団体交渉であり、企業の運営についての話し合いは労使協議会で行うとしている企業もあれば、ほとんどすべての事項を労使協議会で決めているところもある。複数の事業所がある場合、中央労使協議会の他に事業所ごとに労使協議会を行っているところがある。中央労使協議会のもとには各種の専門委員会が置かれ、個別の事案について少人数で労使間の意見対立を詰めている。

以上のように、労使のコミュニケーションを進めていく上で用意されているルートはたくさんある。問題は、これらのルートがどれくらい実効性をもって機能しているかである。次節では、その点を検討する。

3. 労使コミュニケーションの現状

(1) 分析の対象と資料

図表5-2-1で示したコミュニケーションルートの中で、厚生労働省が実施している『労使コミュニケーション調査』を使って、労使協議機関と職場懇談会について検討する。

労使コミュニケーション調査は、1972年に第1回調査が実施され、1977年に第2回、1984年に第3回が実施されて以降は、5年おきに行われている。事業所調査と個人調査の両方を利用することができるので、企業側の認識と従業員個人の考え方を知ることができる。この章では、2004年調査から最新の2019年調査までの4つを主として使用する。調査対象の事業所規模は30人以上である。

(2) 全般的な状況

意思疎通の重要性と良好度

労使コミュニケーションの重要性については2009年調査までは調べられていたが、2014年以降は重要性に関する質問が姿を消した。2009年の事業所調査では、88.8%の事業所が「重要だ」と回答し、「どちらともいえない」が10.4%であり、「重要でない」と答えた事業所は0.9%に過ぎなかった。この質問は1999年調査から始まったが、99年に重要だと回答した割合は86.2%（大変重要21.2%、かなり重要20.0%、重要45.0%）であった。1999年調査で「重要でない」と回答した事業所が3.7%だったので、重要度に関する認識はやや増加したと言える。重要度については、1999年調査、2004年調査、2009年調査を通して9割近い事業所が重要だと答えていたため、重要度を質問する必要はないと判断されたと推察される。

労使関係の状況については、2004年調査と2009年調査では「非常に良い、やや良い、どちらともいえない、やや悪い、非常に悪い」という5択になっているのに対して、2014年調査と2019年調査では「安定的に維持されている、おおむね安定的に維持されている、どちらともいえない、やや不安定である、不安定である」という5択になっている。2004年調査と2009年調査の事業所調査の結果が図表5-3-1、2014年調査と2019年調査の結果が図表5-3-2に示されている。

図表5-3-1から次の3点を読み取ることができる。

- (ア) 2004年に比べて2009年の方が良好とする割合が5.1ポイント増加した
- (イ) 労使関係が良好だとする割合は企業規模が小さくなるほど低くなる傾向が見られる
- (ウ) 企業規模ごとに2004年と2009年の変化を見ると、良好度が増したのが30～49人規模(17.8ポイント)、50～99人規模(5.5ポイント)、5,000人以上規模(5.1ポイント)、1,000～4,999人規模(1.0ポイント)であり、逆に低下したのが100～299人規模(3.8ポイント)、300～999人(2.1ポイント)だった。

図表5-3-1 労使関係の状態（2004年、2009年事業所調査）

区分	計	良好			どちらとも いえない	悪い			良好度
		良好計	非常に良い	やや良い		悪い計	やや悪い	非常に悪い	
2004年計	100.0	61.6	16.6	45.0	31.6	6.7	6.3	0.4	54.9
2009年計	100.0	66.7	20.4	46.3	27.6	5.0	4.4	0.6	54.9
2004年企業規模別									
5,000人以上	100.0	75.8	39.5	36.3	20.9	3.2	1.2	2.0	72.6
1,000～4,999人	100.0	76.7	20.9	55.8	16.2	7.1	7.1	-	69.6
300～999人	100.0	65.2	19.6	45.6	28.3	6.5	5.8	0.7	58.7
100～299人	100.0	62.3	12.6	49.7	31.9	5.7	5.7	-	56.6
50～99人	100.0	55.7	12.6	43.1	39.4	4.9	4.4	0.5	50.8
30～49人	100.0	48.9	8.7	40.2	40.4	10.7	10.7	-	38.2
2009年企業規模別									
5,000人以上	100.0	80.9	39.4	41.5	18.7	0.2	0.2	0.0	80.7
1,000～4,999人	100.0	77.7	30.9	46.8	13.6	7.4	5.7	1.7	70.3
300～999人	100.0	63.1	20.7	42.4	31.8	3.7	3.7	-	59.4
100～299人	100.0	58.5	15.5	43.0	36.7	4.4	4.2	0.2	54.1
50～99人	100.0	61.2	12.8	48.4	34.0	4.4	4.4	-	56.8
30～49人	100.0	66.7	16.4	50.3	24.9	7.2	6.0	1.2	59.5

2004年から2009年の間に起こった大きな変化の一つがいわゆるリーマンショックだった。2008年9月にアメリカの投資銀行リーマンブラザーズが破綻し、世界経済は不況に陥った。日本経済もそのあおりを受けて大きく低迷し、多くの企業が経営危機に直面した。そのような時期だからこそ、労使が協調して困難に対応しようとした結果、労使関係の状態が良好だとする企業が増えたと考えられる。通常は、不況になると人員整理などが起こり、労使関係は悪くなると予想されるが、日本では逆の状況が観察された。経営危機において労使の結束が強くなるのが日本の労使関係の特徴だと言えることができる。

労使関係の安定度

図表5-3-2から読み取れる点は次の5つである。

- (ア) 労使関係が安定的とする割合は、2014年よりも2019年の方が低下した。
- (イ) 企業規模ごとに低下が大きかった順番に並べると、30～49人規模(10.7ポイント)、1,000～4,999人規模(9.5ポイント)、50～99人規模(7.1ポイント)、300～999人規模(4.9ポイント)、100～299人規模(4.1ポイント)だった。
- (ウ) 逆に5,000人以上規模では、安定的とする割合が10.1ポイント上昇した。
- (エ) 5,000人未満の規模では、どちらともいえないとする割合の上昇が見られる。
- (オ) 労使関係が不安定であると回答した割合は、特に50～99人規模(1.4%→5.4%)において顕著だった。

図表5-3-2 労使関係の状態（2014年、2019年事業所調査）

区分	計	安定的			どちらともいえない	不安定			不明
		安定的計	安定的に維持されている	おおむね安定的に維持されている		不安定計	やや不安定である	不安定である	
2014年計	100.0	87.0	33.0	54.0	9.7	1.6	1.2	0.4	
2019年計	100.0	81.9	29.7	52.2	12.1	3.0	2.4	0.6	2.9
2014年企業規模別									
5,000人以上	100.0	80.3	45.3	35.0	16.6	1.7	1.6	0.1	
1,000～4,999人	100.0	93.6	53.7	39.9	5.7	0.5	0.3	0.2	
300～999人	100.0	87.6	32.3	55.3	9.9	1.2	1.2	0.0	
100～299人	100.0	87.9	26.4	61.5	8.5	1.5	1.4	0.1	
50～99人	100.0	86.0	26.7	59.3	9.4	1.4	1.1	0.3	
30～49人	100.0	86.5	22.9	63.6	8.9	3.0	1.3	1.7	
2019年企業規模別									
5,000人以上	100.0	90.4	54.0	36.4	4.2	4.6	3.7	0.9	0.7
1,000～4,999人	100.0	84.1	37.1	47.0	11.2	1.2	1.1	0.1	3.5
300～999人	100.0	82.7	26.7	56.0	11.8	2.7	1.6	1.1	2.7
100～299人	100.0	83.6	24.5	59.1	13.3	1.5	1.5	0.0	1.6
50～99人	100.0	78.9	21.2	57.7	12.1	5.4	3.8	1.6	3.6
30～49人	100.0	75.8	25.0	50.8	16.9	2.7	2.7	-	4.6

2014年から2019年にかけての5年間は景気が緩やかに拡大していた時期に当たる。企業業績は堅調に推移していたが、特に規模の大きな企業において「史上最大の利益額」を達成するところが見られた。「景気が良いのに実感がない」と言われたのもこの時期である。利益がグループの中核企業に集中し、関連会社や協力会社にまわってこないため、規模の小さな企業では十分な賃金引き上げを実現することができなかった。現時点では仮説でしかないが、このような事情が5,000人以上規模とそれ以下の規模における安定度の違いに関係していると考えられる。

個人調査に見る良好度

図表5-3-3は労使関係の良好度に関する個人調査の結果をまとめたものである。個人調査においては、2004年、2009年、2014年、2019年の各調査が「非常に良い、やや良い、どちらともいえない、やや悪い、非常に悪い」の5択でたずねている。合計とともに、男女別、就業形態別、役職別の3つの結果を示した。

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

図表5-3-3 労使関係の状態（個人調査）

区分	計	良好			どちらともいえない	悪い			
		良好計	非常に良い	やや良い		悪い計	やや悪い	非常に悪い	
2004年合計	100.0	44.0	9.2	34.8	40.1	15.9	12.2	3.7	
性別									
男	100.0	45.5	10.0	35.5	38.1	16.5	12.5	4.0	
女	100.0	41.3	7.8	33.5	43.6	15.0	11.8	3.2	
就業形態別									
一般労働者	100.0	43.9	9.5	34.4	40.0	16.1	12.3	3.8	
パートタイム労働者	100.0	45.4	7.4	38.0	41.8	12.7	11.1	1.6	
役職別									
課長クラス以上	100.0	55.7	14.2	41.5	32.8	11.6	7.4	4.2	
係長クラス	100.0	50.7	12.6	38.1	33.6	15.7	13.2	2.5	
役職なし	100.0	39.8	7.3	32.5	43.4	16.9	12.9	4.0	
2009年合計	100.0	48.8	13.5	35.3	35.9	14.2	10.7	3.5	
性別									
男	100.0	51.3	14.4	36.9	33.5	14.4	10.4	4.0	
女	100.0	44.8	12.0	32.8	39.7	4.3	2.6	1.7	
就業形態別									
一般労働者	100.0	49.4	13.6	35.8	35.3	14.2	10.6	3.6	
パートタイム労働者	100.0	46.0	15.3	30.7	37.5	15.2	12.1	3.1	
役職別									
課長クラス以上	100.0	54.7	18.8	35.9	33.9	9.6	7.4	2.2	
係長クラス	100.0	51.1	18.1	33.0	35.5	12.9	11.3	1.6	
役職なし	100.0	46.8	11.0	35.8	36.5	15.6	11.3	4.3	
2014年合計	100.0	55.3	13.5	41.8	33.3	11.3	8.7	2.6	
性別									
男	100.0	55.6	15.4	40.2	33.6	10.9	8.5	2.4	
女	100.0	54.9	10.5	44.4	32.7	12.0	9.0	3.0	
就業形態別									
正社員	100.0	55.7	13.1	42.6	33.0	11.2	8.8	2.4	
パートタイム労働者	100.0	54.4	17.2	37.2	34.2	11.1	6.7	4.4	
役職別									
課長クラス以上	100.0	71.0	20.2	50.8	23.7	5.4	4.4	1.0	
係長クラス	100.0	58.8	11.9	46.9	30.5	10.8	9.2	1.6	
役職なし	100.0	51.7	12.8	38.9	35.6	12.5	9.3	3.2	
2019年合計	100.0	60.5	17.2	43.3	28.6	9.6	7.6	2.0	1.3
性別									
男	100.0	61.4	18.4	43.0	26.9	10.7	8.9	1.8	1.0
女	100.0	59.2	15.5	43.7	31.0	8.1	5.8	2.3	1.8
就業形態別									
正社員	100.0	62.0	17.0	45.0	27.1	10.1	8.0	2.1	2.1
パートタイム労働者	100.0	55.3	22.2	33.1	33.5	7.5	5.5	2.0	2.0
役職別									
課長クラス以上	100.0	63.5	17.4	46.1	25.6	9.2	5.9	3.3	3.3
係長クラス	100.0	61.7	14.9	46.8	27.5	9.3	6.5	2.8	2.8
役職なし	100.0	59.5	17.7	41.8	29.5	9.8	8.3	1.5	1.5

まず、各調査の全体平均を見ると、回を重ねるごとに良好度が上がっていることがわかる(2004年44.0、2009年48.8、2014年55.3、2019年60.5)。事業所調査では、2014年から2019年にかけて労使関係の安定度が低下していたが、個人調査ではむしろ良好度は向上している。事業所調査は、総務人事の担当者が答えている場合が多く、個人とは異なる視点から労使関係を見ているからかもしれない。

次に男女の差に注目すると、どの調査年も女性よりも男性の方が良好だとする割合が高くなっている。ただ、両者の差は、2009年調査の6.3ポイントを除いて2～4ポイント程度しかなく、ほぼ同じと考えて差し支えないだろう。

第3に就業形態別に見ると、2004年はパートタイム労働者の方が一般労働者(正社員)よりも1.5ポイントだけ良好だとする割合が高くなっているが、2009年以降は一般労働者(正社員)の方が高くなっている。両者の差は、2009年が2.6ポイント、2014年が1.3ポイントとさほど大きくなかったが、2019

年には6.7ポイントに広がった。

最後に役職別の数値に注目すると、各調査年において、課長クラスの方が係長クラスや役職なしの人たちよりも良好だとする割合が高くなっていることがわかる。役職なしの回答者は、調査のたびごとに良好だとする割合が高くなっているのに対して、課長クラス以上は2004年の55.7%が、2009年に54.1%へと少し低下した後、2014年には71.0%に大幅に上昇した。そして、2019年には再び下落して63.5%になった。管理職が労使関係をどのように見ているかはとても興味深い点である。調査ごとに上昇と下降が観察される理由については、別途検討が必要である。

(3) 労使コミュニケーションにおいて重視する項目

事業所調査

図表5-3-4は、どのような面での労使コミュニケーションを重視しているかについての回答をまとめたものである。その他を含めて9項目が示され、あてはまるものすべてに○をする形式で調査票が作られている。図表5-3-4では、上位5位までを①から⑤の記号を当て、第1位を網掛けにして示している。この表から次の7点を読み取ることができる。

- (ア) 2004年調査の第1位は「職場の人間関係」だったが、2009年調査以降では「日常業務改善」が第1位になっている。
- (イ) 「作業環境改善」は、2004年と2009年の調査では第3位、2014年と2019年の調査では第2位になっている。
- (ウ) 「賃金、労働時間等労働条件」は、どの調査でも第4位である。
- (エ) 「教育訓練」は、2009年調査以外では第5位になっている。
- (オ) 「経営に関する事項」は、2009年調査で第5位になっているが、その他の調査では6位以下である。
- (カ) 5,000人以上規模では、2019年調査において「福利厚生、文化・体育・レジャー活動」が第5位になっていること、選択肢合計がどの調査でも最も多いことが特徴的である。
- (キ) 1,000～4,999人規模では、第1位になっている項目が2004年調査では「日常業務改善」、2014年調査では「作業環境改善」、2019年調査では「職場の人間関係」である。また、2014年調査において「福利厚生、文化・体育・レジャー活動」が第5位になっている。

以上のことから、労使コミュニケーションで重視する項目は、日々の身近な出来事が中心であることがわかる。労働条件や教育訓練も関心事ではあるが、順位は高くない。また、「経営に関する事項」を選択する割合は、2004年調査の32.8%から2009年には48.5%に上昇したが、その後は低下し、2019年には27.6%になった。2009年に経営に関する事項の割合が上昇したのは、リーマンショック後の不況下で行われた調査であるからだと考えられる。

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

図表5-3-4 労使コミュニケーションにおいて重視する項目（事業所調査）

区分	計	経営に関する事項	日常業務改善	作業環境改善	職場の人間関係	人事(人員配置・出向、昇進・昇格等)	賃金、労働時間等労働条件	教育訓練	福利厚生、文化・体育・レジャー活動	その他	選択肢合計	
2004年計	100.0	32.8	②63.1	③50.4	①66.4	31.2	④43.8	⑤40.7	34.2	2.3	364.9	
企業規模別												
5,000人以上	100.0	④51.1	②66.9	③57.6	①67.3	34.0	⑤49.9	48.8	37.0	5.9	418.5	
1,000～4,999人	100.0	31.1	①63.8	③51.8	②63.4	34.0	④42.2	⑤36.0	32.2	0.9	355.4	
300～999人	100.0	28.6	②65.6	③50.4	①67.6	⑤37.4	36.1	④46.5	28.8	4.4	365.4	
100～299人	100.0	38.7	②61.6	④45.9	①65.5	27.2	③51.2	⑤39.6	29.1	4.0	362.8	
50～99人	100.0	32.1	②55.7	③48.0	①66.3	33.8	④41.6	⑤34.4	36.1	0.2	348.2	
30～49人	100.0	23.4	②67.3	③52.0	①68.0	25.8	⑤42.0	④42.9	39.2	0.9	361.5	
2009年計	100.0	⑤48.5	①72.1	③61.5	②62.2	33.1	④49.8	39.5	30.2	1.9	398.8	
企業規模別												
5,000人以上	100.0	⑤53.1	①74.3	②71.4	③65.1	39.9	④59.0	44.3	36.8	2.7	446.6	
1,000～4,999人	100.0	⑤54.7	②69.6	①71.9	④62.1	35.0	③62.3	37.8	30.0	4.5	427.9	
300～999人	100.0	④57.3	①67.3	②62.4	③60.3	32.9	⑤54.0	40.0	30.6	1.9	406.7	
100～299人	100.0	⑤48.1	①68.7	③55.9	②63.2	40.1	④51.3	37.2	31.5	1.1	397.1	
50～99人	100.0	④51.9	①75.1	③59.3	②63.1	30.9	⑤44.2	41.0	27.8	1.6	394.9	
30～49人	100.0	⑤38.7	①74.0	③58.2	②60.1	26.8	④42.4	38.1	28.2	1.4	367.9	
2014年計	100.0	31.9	①75.3	②68.5	③65.1	33.4	④56.0	⑤46.9	38.4	3.1	418.6	
企業規模別												
5,000人以上	100.0	46.1	①82.1	②79.3	④71.4	38.7	③71.6	⑤56.5	36.8	5.1	487.6	
1,000～4,999人	100.0	40.3	①78.9	②77.6	③66.9	35.3	④66.7	44.8	⑤51.1	4.9	466.5	
300～999人	100.0	36.0	①72.0	②71.2	③61.0	35.1	④58.3	⑤41.7	46.8	2.4	424.5	
100～299人	100.0	31.4	①66.2	②61.8	③60.9	29.9	④48.3	⑤42.6	33.7	2.8	377.6	
50～99人	100.0	26.8	①76.2	②65.7	③63.9	36.6	⑤50.9	④52.8	39.9	2.1	414.9	
30～49人	100.0	19.4	①77.5	③61.8	②67.1	27.7	④48.5	⑤43.1	28.5	2.0	375.6	
2019年計	100.0	27.6	①75.3	②72.9	③69.5	33.9	④57.3	⑤43.0	37.8	2.9	420.2	
企業規模別												
5,000人以上	100.0	38.2	①78.1	②76.9	③72.7	35.0	④67.3	41.2	⑤45.5	4.1	0.2	459.0
1,000～4,999人	100.0	34.6	②74.2	③69.9	①74.3	37.6	④67.5	⑤41.9	39.6	3.8	1.5	443.4
300～999人	100.0	30.6	①75.1	②71.6	③68.7	40.4	④58.2	⑤45.7	31.5	1.9	1.7	423.7
100～299人	100.0	28.8	①75.3	②73.5	③69.9	37.3	④57.9	⑤44.0	36.9	2.9	0.9	426.5
50～99人	100.0	21.6	①75.1	②73.4	③64.1	28.0	④50.7	⑤47.8	35.3	3.2	2.1	399.2
30～49人	100.0	18.3	①74.5	②72.5	③69.9	28.0	④48.9	36.9	⑤39.8	2.0	1.8	390.8

選択肢合計に注目したのは、労使コミュニケーションに関わる関心事がどの程度広がっているかを確かめるためである。重視する項目についてあてはまるものすべてに○をつける形式なので、極端な場合は全部に○がつくこともあり得る。たくさん○をつけることは、重視する項目が多岐にわたっていることを示している。選択肢合計を見ることに意味があると考えられる。(か)で述べたように、規模の大きな企業では重視する項目が多岐にわたっているのに対して、小規模企業では重視する項目が限られている。

個人調査

図表5-3-5は、労使コミュニケーションで重視する事項について個人調査の結果をまとめたものである。この表には、図表5-3-3と同様に合計とともに、男女別、就業形態別、役職別の3つの結果が示されている。そして、カテゴリごとの順位を①から⑤で示し、1位の項目を網掛けしている。この表から次の6点を読み取ることができる。

- (ア)個人が最も重視する労使コミュニケーションの項目は「職場の人間関係」である。
- (イ)2番目に重視する項目は、2004年調査と2009年調査では「賃金、労働時間等労働条件」だったが、2014年調査と2019年調査では「日常業務改善」になった。
- (ウ)「作業環境改善」は第3位か4位の重要度になっている。
- (エ)「経営に関する事項」は、2004年調査では課長クラス以上が第5位、2009年調査では全体平均、男性、一般労働者、係長クラスは第5位、課長クラス以上では第3位であったが、2014年調査と2019年調査では5位以内に入っていない。
- (オ)「教育訓練」については、2014年のパートタイム労働者を除いて5位以内に入っていない。

(カ)「福利厚生、文化・体育・レジャー活動」の重要度は高くない。

図表5-3-5 労使コミュニケーションにおいて重視する項目（個人調査）

区分	計	経営に関する事項	日常業務改善	作業環境改善	職場の人間関係	人事(人員配置・出向・昇進・昇格等)	賃金、労働時間等労働条件	教育訓練	福利厚生、文化・体育・レジャー活動	その他	選択肢計
2004年計	100.0	19.0	③41.0	④37.7	①60.5	⑤30.8	②50.9	19.0	20.7	2.1	281.7
性別											
男	100.0	22.0	③40.0	④38.3	①56.9	⑤34.6	②52.8	20.3	21.8	1.7	288.4
女	100.0	13.6	③43.0	④36.5	①67.0	⑤24.0	②47.5	16.9	18.7	2.7	269.9
就業形態別											
一般労働者	100.0	19.7	③41.0	④37.6	①60.3	⑤31.8	②51.8	19.1	21.0	2.0	284.3
パートタイム労働者	100.0	9.5	④39.4	③42.2	①62.5	⑤18.3	②45.6	13.4	15.5	3.5	249.9
役職別											
課長クラス以上	100.0	⑤33.1	③42.0	32.2	①62.7	④37.3	②52.3	22.5	22.3	1.7	306.1
係長クラス	100.0	24.7	③43.7	④39.8	①60.3	⑤35.0	②55.2	21.0	23.2	0.8	303.7
役職なし	100.0	14.6	③40.1	④38.1	①60.2	⑤28.3	②49.3	17.8	19.6	2.6	270.6
2009年計	100.0	⑤29.6	③47.8	④42.5	①53.3	28.3	②49.6	19.4	16.6	2.1	289.2
性別											
男	100.0	⑤34.6	④43.8	③44.5	①50.9	28.4	②50.0	21.8	18.1	2.2	294.3
女	100.0	21.8	②54.1	④39.3	①57.0	⑤28.0	③49.1	15.7	13.9	2.0	280.9
就業形態別											
一般労働者	100.0	⑤32.0	③47.7	④42.2	①51.7	29.9	②50.2	20.1	17.5	2.2	293.5
パートタイム労働者	100.0	15.7	②47.2	③45.6	①69.6	⑤16.0	④43.5	15.4	9.3	1.0	263.3
役職別											
課長クラス以上	100.0	③46.1	②47.5	④39.8	①50.9	30.3	⑤35.4	24.4	15.7	2.9	293.0
係長クラス	100.0	⑤42.3	③47.2	③47.2	②50.8	36.3	①54.1	24.1	19.9	1.7	323.6
役職なし	100.0	22.5	③48.1	④41.7	①54.5	⑤25.6	②51.5	17.0	16.0	2.1	279.0
2014年計	100.0	14.2	②53.1	③49.9	①62.4	⑤30.0	④47.9	22.2	19.2	1.5	300.4
性別											
男	100.0	17.3	②52.1	③51.0	①56.3	⑤30.3	④48.5	22.8	19.8	1.5	299.6
女	100.0	9.3	②54.7	③48.1	①72.1	⑤29.4	④46.9	21.2	18.2	1.4	301.3
就業形態別											
正社員	100.0	15.7	②54.5	③49.6	①60.4	⑤32.3	④48.0	22.0	19.4	1.4	303.3
パートタイム労働者	100.0	5.6	④42.9	②52.4	①75.5	17.8	③46.7	⑤22.1	16.2	1.4	280.6
役職別											
課長クラス以上	100.0	28.8	③54.7	①55.4	②55.0	⑤38.1	④41.7	22.3	20.1	0.6	316.7
係長クラス	100.0	18.0	①63.0	③56.9	②59.6	⑤37.3	④48.1	28.9	13.5	1.0	326.3
役職なし	100.0	10.7	②50.3	④47.1	①64.4	⑤26.7	③48.9	20.5	20.5	1.7	290.8
2019年計	100.0	14.5	②57.7	④52.0	①66.2	⑤31.2	③53.0	24.6	17.5	3.7	320.4
性別											
男	100.0	17.3	②57.7	③53.5	①62.4	⑤32.9	④50.2	25.8	19.3	4.2	323.3
女	100.0	10.5	②57.7	④50.0	①71.6	⑤28.9	③57.0	22.8	14.9	3.1	316.5
就業形態別											
正社員	100.0	16.5	②60.1	③53.9	①64.6	⑤33.5	④51.8	25.7	18.9	3.5	328.5
パートタイム労働者	100.0	5.8	③46.2	④39.7	①78.2	⑤19.4	②62.7	15.5	11.6	4.3	283.4
役職別											
課長クラス以上	100.0	28.2	①65.8	③55.9	②57.9	⑤38.4	④55.6	29.6	30.7	5.5	367.6
係長クラス	100.0	16.3	②63.5	③58.3	①65.9	⑤33.1	④50.0	25.6	11.6	0.9	325.2
役職なし	100.0	10.9	②54.4	④49.7	①68.2	⑤29.1	③53.1	23.1	15.8	4.0	308.3

個人が重視する労使コミュニケーションの項目は、職場の人間関係や日常業務改善、作業環境改善といった身近なものを中心になってきたことがわかる。逆に、2014年以降、経営に関する事項への関心が薄れており、教育訓練や福利厚生については一貫して関心が低い。非役職者が経営に関する事項について低い関心しか持っていないのは理解できるが、課長クラス以上の管理職層も経営に関する関心が低くなっている点が気になる点である。

(4) 労使協議機関について

労使協議機関の有無と成果

『労使コミュニケーション調査』は労使協議機関の有無、労使協議による成果、労使協議に付議する事項などについて調査している。図表5-3-6は、労使協議機関の有無について企業規模別にまとめたものである。企業調査の結果と個人調査の結果を併せて示している。

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

まず企業調査の結果に注目すると、各年において合計で4割程度の企業が「ある」と答えている。企業規模別にみると、5,000人以上の企業では2004年から2019年にかけて5.7ポイント低下しており、1,000～4,999人は3.4ポイント、300～999人は7.6ポイント、100～299人は6.5ポイント、50～99人は0.9ポイントそれぞれ低下した。それに対して、30～49人規模では10.4%から17.7%に7.3ポイント増加した。小規模企業を除いて、この15年間に労使協議機関を設置している企業が減少したことがわかる。

図表5-3-6 労使協議機関の有無（事業所調査、個人調査）

	事業所調査				個人調査(「ある」とする割合)				個人調査(「わからない」とする割合)			
	2004年	2009年	2014年	2019年	2004年	2009年	2014年	2019年	2004年	2009年	2014年	2019年
企業規模計	37.3	39.6	40.3	37.1	49.3	43.5	36.7	33.9	22.7	26.6	37.3	48.9
5,000人以上	80.8	74.7	74.7	75.1	79.2	74.1	59.6	47.5	15.1	21.1	34.7	42.2
1,000～4,999人	64.6	67.0	66.0	61.2	64.4	58.9	55.3	47.8	23.6	23.2	25.4	47.3
300～999人	47.0	45.6	52.8	39.4	43.0	48.9	32.2	25.5	24.7	22.5	43.9	51.9
100～299人	35.0	37.2	32.7	28.5	38.0	30.6	23.4	26.6	25.4	34.5	40.0	55.8
50～99人	22.8	25.4	21.4	21.9	26.2	25.7	11.2	15.6	26.1	28.9	38.2	46.9
30～49人	10.4	23.2	16.4	17.7	13.7	27.5	8.8	12.1	24.5	21.5	52.6	52.0

個人調査に注目すると、「労使協議機関がある」とする割合が顕著に低下していることがわかる。企業規模計でみると、2004年の49.3%から2009年には43.5%、2014年36.7%、2019年33.9%と15年間で15.4ポイント低下した。企業規模別にみると5,000人以上規模の落ち込みが大きく、79.2%から47.5%へ31.7ポイント低下した。ただ、これは労使協議機関がなくなったわけではなく、労使協議機関の存在を知らないことが影響している。労使協議機関の存在について「わからない」と答えた割合は、企業規模計では22.7%（2004年）から48.9%（2019年）に26.2ポイント増加した。5,000人以上規模では同時期に27.1ポイントの増加であった。働く人たちが労使協議機関に対する関心を失ったことがこの背景にあると考えられる。

次に、図表5-3-7で労使協議による成果があったと答えた割合をしてみる。これは、「労使協議機関がある」と回答した事業所に、労使協議による成果があったか否かを尋ねた結果である。「成果があった」「成果がなかった」「どちらともいえない」の3つから選ぶ形式の質問であった。企業規模計では、成果があったとする割合は6割前後で推移しているが、5,000人以上規模では2004年の58.1%から2019年の82.5%へ24.4ポイント上昇している。他方、他の企業規模、特に30～49人が51.8%（2004年）から28.7%（2019年）へ23.1ポイント低下していることと対照的である。

図表5-3-7 労使協議による成果（事業所調査）

	成果があった				どちらともいえない			
	2004年	2009年	2014年	2019年	2004年	2009年	2014年	2019年
企業規模計	61.3	57.2	60.6	60.7	35.4	35.5	36.6	36.2
5,000人以上	58.1	66.3	68.2	82.5	36.3	29.9	29.4	14.4
1,000～4,999人	66.3	58.5	66.5	63.4	31.7	36.8	32.2	36.3
300～999人	66.3	61.2	55.7	59.0	33.2	32.5	42.7	38.4
100～299人	56.5	62.2	64.9	50.0	41.6	29.9	31.3	49.9
50～99人	62.8	40.1	59.3	50.3	28.4	48.1	35.1	37.0
30～49人	51.8	48.8	25.3	28.7	48.2	40.0	68.8	67.7

この差は、「どちらともいえない」を選択した割合に起因していると考えられる。5,000人以上規模では「どちらともいえない」と回答した割合が36.3%（2004年）から14.4%（2019年）に約22ポイント低

下した。他方、30～49人規模では48.2% (2004年) から67.7% (2019年) に約20ポイント上昇している。企業規模によってなぜこのような差が出ているかについて、筆者は明確な答えを持ち合わせていないが、企業規模による労使協議への取組の違いが影響している可能性がある。付言しておけば、「成果がなかった」とする回答はごく少数であった。

労使協議の付議事項

図表5-3-8は、労使協議に付議された事項をまとめたものである。上位5つに①から⑤の記号をつけた。調査年によって選択項目が異なっているので空欄が多い表になっているが、全体の傾向を読み取ることは可能である。

図表5-3-8 労使協議に付議する事項（事業所調査）

	2004年	2009年	2014年	2019年
労働時間・休日・休暇に関する事項	①92.7	①89.9	①89.9	①86.0
安全衛生に関する事項	②88.3	②86.8	②80.0	②77.3
賃金・退職給付に関する事項			③74.3	③69.9
賃金・一時金	⑤86.3	③82.1		
時間外労働の賃金割増率	78.6	77.8		
退職給付(一時金、年金)	80.1	72.4		
定年制・勤務延長・再雇用に関する事項	78.2	④82.0	④72.6	④65.7
福利厚生・文化・体育・レジャー活動に関する事項	④87.5	75.9	62.2	⑤61.2
人事に関する事項(勤務態様の変更を含む)			⑤66.3	60.4
勤務態様の変更	②88.3	⑤78.2		
一時帰休・人員整理・解雇	72.7	72.5		
仕事と家庭の両立支援に関する事項		64.3	51.0	58.9
育児休業制度・介護休業制度	81.3	78.2		
生産性向上に関する事項				57.5
正社員以外の労働者の労働条件に関する事項			43.0	52.5
正社員以外の労働者の雇用・配置等に関する事項			40.9	
同一労働同一賃金に関する事項				51.7
経営に関する事項	71.2	74.0	54.0	48.8
教育訓練計画に関する事項	64.4	64.2	47.6	48.1
新技術応用機器の導入等生産事務の合理化	53.1	54.1		
会社組織の新設改廃	66.0	67.0		
生産・販売等の基本計画	67.0	67.6		
上記以外の事項				39.7

この表から、付議事項の第1位は、4時点とも「労働時間・休日・休暇に関する事項」であり、第2位は「安全衛生に関する事項」であることがわかる。2004年は「勤務態様の変更」が同率で2位になっている。第3位については、2009年以降、賃金関連の項目が付議事項になっている。働く人たちに

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

とって身近な事項である労働時間・休日・休暇、安全衛生、賃金・退職給付が労使協議で話し合われていることは、労使協議に対する従業員の関心を高めると考えられる。しかし、**図表5-3-6**で示したように、労使協議機関があるかどうかかわからないとする割合は高くなっている。この一見矛盾した結果は、労使協議会で話し合われたことがどの程度一般従業員に広報されているかによるところが大きいと考えられる。

図表5-3-9は、個人調査において「労使協議の内容を大体知っている」と答えた割合をまとめたものである。どの調査においても4割強の人が「大体知っている」と回答した。この4割という数字を高いと見るか低いと見るかは基準の置き方次第であるが、労使協議の内容をよく知らない人が6割近くいることは、広報の仕方に問題がある可能性がある。

図表5-3-9 協議内容を「大体知っている」割合（個人調査）

	2004年	2009年	2014年	2019年
合計	43.6	43.4	45.5	41.6
性別				
男	50.1	49.8	48.0	45.1
女	26.1	30.7	38.1	33.1
就業形態別				
一般労働者/正社員	45.1	46.6	47.2	44.3
パートタイム労働者	6.3	17.9	28.4	24.0
役職別				
課長クラス以上	72.8	66.4	59.1	59.9
係長クラス	53.0	51.9	54.6	48.6
役職なし	33.3	35.0	38.3	35.0

図表5-3-9から、(ア)男女別では男性の方が高く、(イ)パートタイム労働者よりも一般労働者（正社員）の方が高くなっていることがわかる。ただ、パートタイム労働者については、2004年に6.3%だったのが2014年に28.4%、2019年に24.0%と上昇している。パート労働者の中には勤続年数の長い人がおり、そういう人たちは経営の実態を知りたいという願望が強いと考えられる。役職別にみると、役職が上になるほど「大体知っている」とする割合が高くなっているが、課長クラス以上については、2004年の72.8%から2019年には59.9%と12.9ポイント低くなっている。労使協議という仕組みへの関心が薄れているからなのか、広報に問題があるのか、更なる検討が必要である。

（5）職場懇談会について

職場懇談会の有無と成果

労使関係の原点は職場にある。職場のコミュニケーションが良くなければ企業の競争力は高まらない。『労使コミュニケーション調査』は、職場懇談会の実態についても調べている。**図表5-3-10**は、職場懇談会の有無とある場合に開催されたか否かをまとめたものである。企業規模計でみると、半数強の事業所に職場懇談会があり、約9割が開催したとしている。企業規模別にみると、5,000人以上の企業では7割弱に職場懇談会があり（2014年は54.9%）、約95%が開催している。企業規模が小さくな

ると、職場懇談会の存在割合はやや少なくなるが、その減少幅は大きくない。また、小さな企業でも職場懇談会は着実に開催されている。

図表5-3-10 職場懇談会の有無と開催の有無（事業所調査）

	2004年		2009年		2014年		2019年	
	ある	開催された	ある	開催された	ある	開催された	ある	開催された
計	49.8		52.8	90.7	53.7	93.0	52.7	91.7
5,000人以上	72.3	集計なし	68.5	92.8	54.9	95.9	69.5	95.5
1,000～4,999人	53.8		59.7	88.1	58.8	89.9	56.1	82.5
300～999人	52.9		57.4	88.4	56.3	92.2	54.4	97.0
100～299人	47.0		48.8	90.3	51.1	93.1	49.3	87.4
50～99人	39.7		54.1	94.4	52.0	93.4	46.0	93.8
30～49人	46.5		43.1	88.5	51.5	93.6	48.7	93.8

では、職場懇談会を開いて成果があったと考えているだろうか。図表5-3-11をみると、2004年は69.4%とやや低いが、2009年は76.4%、2014年は81.2%、2019年は79.0%と8割程度の事業所が「成果があった」としている。企業規模別では、2014年を除いて規模が大きくなるほど「成果があった」とする割合が高くなっている。

図表5-3-11 職場懇談会で「成果があった」とする割合（事業所調査）

	2004年	2009年	2014年	2019年
計	69.4	76.4	81.2	79.0
5,000人以上	71.6	88.7	76.1	89.6
1,000～4,999人	72.5	61.5	85.8	86.2
300～999人	73.6	82.2	86.5	76.3
100～299人	75.4	76.3	81.6	77.3
50～99人	63.7	77.2	80.9	73.4
30～49人	62.7	71.5	77.7	73.4

正社員以外の出席

職場では、正社員以外の雇用形態の人も働いている。職場で発生する問題を解決するには、雇用形態にかかわらず職場構成員全員が協力しなければならない。図表5-3-12は職場懇談会に正社員以外の雇用形態の人が出席した割合を示している。企業規模計でみると、正社員以外の者が出席する割合が高まる傾向があることがわかる。特に、5,000人以上規模では2004年の43.8%から2019年には62.5%と約20ポイント高くなっている。1,000～4,999人規模でも、同時期に16.1ポイント上昇している。大企業では、この15年の間に正社員以外の雇用形態の者を増やしてきた。職場構成員の多様化が進んでおり、正社員以外の人たちにも職場懇談会に出席してもらわないと、質の高いコミュニケーションがとれなくなっていると考えられる。

図表5-3-12 職場懇談会に正社員以外の雇用形態の者が出席した割合（事業所調査）

	2004年	2009年	2014年	2019年
計	49.4	49.2	59.6	58.3
5,000人以上	43.8	50.6	51.9	62.5
1,000～4,999人	47.4	62.4	57.6	63.5
300～999人	60.4	51.1	61.2	56.7
100～299人	48.1	40.2	53.2	56.3
50～99人	42.8	34.2	59.9	53.8
30～49人	58.3	62.7	72.5	57.9

職場懇談会で話し合われた項目

図表5-3-13は、職場懇談会で話し合われた項目をまとめたものである。最も多いのは「日常業務の運営に関する事」であり、第2位が「安全衛生に関する事」、第3位が「経営方針、生産、販売等の計画に関する事」、第4位が「教育訓練に関する事」であり、4回の調査を通して順位に変動はない。2019年調査では、「賃金、労働時間等労働条件に関する事」も選択肢に加えられ、約3割の事業所がこの点を話し合っていると回答した。職場懇談会は、職場の中で発生するあらゆることが取り上げられるはずである。良好な労使関係を維持していくために職場懇談会が使われていると考えられる。

図表5-3-13 職場懇談会で話し合われた項目（事業所調査）

	2004年	2009年	2014年	2019年
経営方針、生産、販売等の計画に関する事	54.7	58.4	54.3	49.5
日常業務の運営に関する事	86.5	86.3	86.0	86.2
安全衛生に関する事	64.0	63.5	67.7	66.6
福利厚生に関する事	36.8	37.3	40.5	35.8
教育訓練に関する事	39.2	43.0	44.3	46.8
正社員以外の労働者に関する事	-	-	18.8	16.2
同一労働同一賃金に関する事	-	-	-	5.5
賃金、労働時間等労働条件に関する事	-	-	-	29.7
その他	12.0	12.1	11.4	10.0

(6) この節のまとめ

以上、厚生労働省が5年ごとに実施している『労使コミュニケーション調査』を使って、21世紀の労使コミュニケーションを検討した。その結果、以下の10点が明らかになった。

- (a) わが国の労使関係は、おおむね安定的に維持されており、企業規模が大きくなるほど安定度が増している。この傾向は、個人調査においても観察された。
- (b) 労使コミュニケーションで事業所が重視している事項は日常の業務改善が最も多くなっており、経営に関する事項は2014年以降、取り上げられる割合が減少している。
- (c) 個人が労使コミュニケーションにおいて重視する項目は職場の人間関係であり、教育訓練や福利厚生、経営に関する事項は順位が低くなっている。
- (d) 労使協議機関があるとする事業所は4割程度であり、企業規模が大きくなるほど「ある」とする割合が高くなる。個人調査では、労使協議機関があるかどうかわからないとする割合が約半数になっていた。
- (e) 労使協議による成果があったとする事業所は約6割であり、「どちらともいえない」と回答した割合は約35%だった。成果がなかったとする割合はほとんどなかった。
- (f) 労使協議に付議する事項で最も多いのは「労働時間・休日・休暇に関する事項」であり、第2位が安全衛生に関する事項、第3位が賃金関係の事項であった。

- (g) 個人調査において労使協議の内容を「大体知っている」と回答したのは4割強であった。労使協議に対する課長クラス以上の関心が低下している点が指摘された。
- (h) 職場懇談会は半数強の事業所が持っており、9割強で開催されていた。職場懇談会の成果があったとする割合は約8割であった。
- (i) 職場懇談会に正社員以外の雇用形態の人が参加する割合は、特に1,000人以上の大企業で上昇している。
- (j) 職場懇談会では、日常の業務運営や安全衛生に関することなど、身近な問題が話し合われており、その傾向は一貫して変わっていないことが確認された。

4. 『労使コミュニケーション調査』と連合総研調査の比較

労使協議で扱われた項目と協議のレベル

今回の連合総研調査では、賃金や人事、評価制度や雇用、働き方、生産、従業員の教育や能力開発などの11項目に関して、過去3年間の労使協議において議題になったかどうかを尋ねた。議題になったことが「ある」の比率は「働き方改革の具体的実施方法」(78.0%)と「賃金制度をはじめ人事制度の改定」(76.1%)が8割弱で最も多く、以下、「組織再編や職場の要員計画」(68.0%)、「職場の労働生産性の向上」(65.8%)、「評価制度の運用」(64.3%)、「従業員の能力開発の仕組みと運用」(55.2%)、「人材育成のための教育・訓練費用」(52.7%)、「設備投資の効果について説明や検証」(46.3%)となった。他方、「一人当たり売上額や利益額の向上」(31.3%)、「合併や(一部)事業の買収・譲渡」(32.8%)、「新技術の導入」(37.3%)は3割台で、他の項目と比べるとやや少なくなっている。

過去3年間で労使協議が「ある」とした組合には、その協議レベルについても尋ねている。「賃金制度をはじめ人事制度の改定」(87.1%)と「評価制度の運用」(82.0%)は「全社レベル」が8割を超え、「従業員の能力開発の仕組みと運用」(78.0%)と「合併や事業の買収・譲渡」(77.6%)も7割台後半に達する。また、これら以外の項目も「全社レベル」が5～6割台で、「どちらのレベルもある」が2～3割を占めるが、前記の項目の多くは全社レベルでの協議が中心になっている。なお、「組織再編や職場の要員計画」や「職場の労働生産性の向上」、「設備投資の効果について説明や検証」、「新技術の導入」などは「事業所レベル」のみの回答も1割程度みられる。

施策の実施と労使協議

賃金や働き方、雇用などに関する14項目を、この1年間に企業が実施したかどうか、さらに、それに関して労使協議をしたかどうかについて尋ねた。なお、「直接雇用の非正社員(組合員)の雇い止め」と「直接雇用の非正社員(非組合員)の雇い止め」、「間接雇用(派遣・請負等)の雇い止め」の3項目については、企業にこれらの人がいないというケースがありえるため、該当した組合のみを対象とした集計を行った。

まず、これらの施策を実施した比率でみると、新型コロナウイルス感染症の影響もあって「テレワ

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

ークの導入」が74.5%と突出して多く、これに「出向・転籍の実施」(51.7%)と「残業抑制や一時帰休の実施」(45.8%)が5割前後となっている。一方、「直接雇用の非正社員(組合員)の雇い止め」(5.4%)や「賃金カットや定昇凍結などの賃下げ」(7.3%)、「希望退職の実施」(9.7%)は1割に満たず、これら以外の項目も1~2割台となっている。

次に、労使協議した比率をみると、「テレワークの導入」が62.4%で最も多く、「残業抑制や一時帰休の実施」(39.8%)、「出向・転籍の実施」(38.2%)が続いている。先に示した「実施した比率」と概ね一致しており、施策が実施された場合は労使協議を経ていると解釈できる。他方、「労使協議せずに実施された」というケースもみられた。具体的には、「間接雇用(派遣・請負等)の雇い止め」(16.9%)、「テレワークの導入」(15.6%)、「出向・転籍の実施」(13.7%)、「直接雇用の非正社員(非組合員)の雇い止め」(10.9%)である。これらの項目は1割以上の組合で協議なしに実施されたことが明らかになっている。また、比率は低いものの、「成果の基本賃金への反映割合の拡大」(4.4%)や「仕事基準の等級制度の導入」(4.2%)などは「労使協議したが実施しなかった」という回答があり、労使で合意できないものは実施しないというケースも少なからず存在することがわかる。

『労使コミュニケーション調査』との比較

『労使コミュニケーション調査』は30人以上の事業所を対象として行われており、労働組合のない事業所の結果も合わせて集計されている。最新の『労使コミュニケーション調査』は2019年の実施であり、新型コロナウイルス感染症が蔓延したあとの状況は反映されていない。また、今回の連合総研調査と選択肢が同じではないので厳密な比較は難しい。それらの点に留意しつつ両者を比較すると、次の点を指摘することができる。

(7) 労使協議機関で話し合う事項

『労使コミュニケーション調査』では労働時間・休日・休暇に関する事項、安全衛生に関する事項、賃金関係の事項が上位3つを占め、連合総研調査では、働き方改革の具体的実施方法、賃金制度をはじめ人事制度の改定、組織再編や職場の要員計画が上位3つであった。両者の回答結果は異なるように見えるが、働く人たちにとって身近な問題が取り上げられているという点では共通性がある。働き方改革の具体的実施方法や人事制度の改定、組織再編、職場の要員計画などは、日々の働き方と直結する話題である。労使協議機関において話し合われている内容には、多くの共通性があると言えよう。

(i) テレワークの導入について

連合総研調査では、テレワークの導入に関する協議が多くの企業で行われていたが、『労使コミュニケーション調査』ではその選択肢がなかったために明示的には出ていない。しかし、身近な問題を話し合うことが労使協議の目的であることが確認できているので、コロナ禍においてテレワークのあり方に関して協議されたことは十分に想像できる。

(ii) 非正社員

連合総研調査では、間接雇用(派遣・請負等)の雇い止めや直接雇用の非正社員(非組合員)の雇い止めなどが労使協議で話し合われることなく実施されたことが1割程度の企業であったことが報告

されている。これを別の観点から見ると、多くの企業で非正社員の雇用について労使協議の場で話し合われていることを示唆している。『労使コミュニケーション調査』は連合総研調査と同様の方法で調査していないが、**図表5-3-8**で示されているように正社員以外の労働者の労働条件について約半数の事業所が労使協議の対象としている。非正社員を同じ職場で働く仲間として扱い、彼(女)らの雇用と処遇について労使で話し合っていることが推察される。

以上のことから、連合総研調査は『労使コミュニケーション調査』で確認された事実をより詳細に調べているということが出来る。両者を適宜対比させながら検討することによって、実態をより明確にとらえることができるのである。

5. この章のまとめ—テレワークへの対応

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。それまでは「テレワークなんて無理だ」と言っていた人たちも、感染症対策のために否応なく取り組んだ。すると「オンラインでも大丈夫だな」という感覚を持ち、多くの人たちがテレワークをするようになっていく。

労働組合の活動もコロナ禍をきっかけに大きく変わった。労働組合は直接会って話すことを大切にしてきたのだが、それができなくなり、オンラインに頼らざるを得なくなった。対面のコミュニケーションがとれないことによるマイナスもあるが、オンラインの良さも見えてきた。例えば、出向している組合員と画面越しではあるが直接話せるようになったことで距離が近くなった。あるいは、子育てのために時短勤務をしている女性組合員も組合の会議に出席できるようになった。午後4時で仕事を終えていったん帰宅し、子どもの世話や家事をある程度済ませて、午後6時からの会議にオンライン出席することが可能になった。

経営側は、在宅勤務やテレワークを推進することで社員全員分の机を用意する必要がなくなったため、オフィスの面積を半分にしたり3分の1にしたりしている。これによって賃貸料を削減することができるので、さらにオフィスを縮小しようとする動きがあとを絶たない。この動きに対して、労働組合はどのように対処していけばいいのだろうか。

在宅勤務やテレワークは道具であって目的ではない。目的に合わせて最適な道具を選ぶ必要がある。筆者は、テレワークは業務処理には向いているが、業務革新や業務創造(イノベーション)には向いていないと考えている。決められた手順で業務を進めていく場合は、職場の仲間との連携をあまり考える必要がない。淡々と処理していけば業務は完結する。しかし、何か新しいことを生み出そうとする場合、テレワークでは限界がある。現場を観察し、仲間との議論を通して問題を発見し、それへの対処方法を模索することによって新しいこと(イノベーション)は生まれる。

川島隆太氏が『オンライン脳』のなかで、興味深い実験結果を紹介している。オンライン会議に出席しているときの脳の動きと何もせずにボーッとしているときの脳の動きがほぼ同じというのである。別の表現をすれば、オンライン会議に出ている参加者は何も考えていないことになる。経営側がテレワークに傾斜していこうとしている現在、労働組合は直接会って話すことの大切さを声高

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

に主張し続けることが必要である。

【参考文献】

Hayek, F. A. (1945) "The Use of Knowledge in Society" *American Economic Review*, XXXV, No. 4; September, 1945, pp. 519-30.

小倉昌男[1999]『小倉昌男 経営学』日経BP社

川島隆太[2022]『オンライン脳』アスコム

厚生労働省『労使コミュニケーション調査』

第6章 生産性三原則と労働組合の取り組み

連合 総合政策推進局 総合局長 富田 珠代

はじめに

本稿では、連合運動において、「生産性運動がどのように位置づけられているのか」に触れた上で、今回の「経営に対する労使協議についてのアンケート」結果を基に、職場において、生産性三原則に基づいた協議・交渉がどのように行われているのかを考察したい。

1. 連合運動における生産性運動の位置づけ

連合は、第77回中央委員会（2018年6月）で取りまとめた連合「人口減少・超少子高齢化ビジョン」を踏まえ、2035年の社会を展望した運動と政策の検討を進め、結成30年の節目となる第79回定期大会（2019年10月）において「連合ビジョン 働くことを軸とする安心社会-まもる・つなぐ・創り出す-」を確認した。

日本社会の現状と世界の潮流を確認し、これから起こりうる日本の課題として、「人口減少と超少子高齢化の進展」「地域の持続可能性と健康寿命延伸による高齢者像の変化」「AI、IoT等の情報技術革新のさらなる進展」「グローバル化の進展」を掲げ、働くことを軸とする安心社会の価値観を継承し深化させていくこととした。なかでも、「社会、経済の新たな活力を創り出すには、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。

なお、連合ビジョン策定から4年が経過した現在、日本も世界もコロナ禍により状況が一変し、また、2021年10月のCOP26において、日本も2050年カーボンニュートラルを宣言するなど、社会・経済・産業を取り巻く環境は、急速に変化している。

まさに、連合ビジョンで提起した「働く者の立場から未来を切り拓いていくこと」の重要性が増しており、生産性運動の実践が求められている。なお、連合がめざす生産性運動の具体的な対応については、連合ビジョンに記載されており、その一部を以下に抜粋する。

○働く者の立場から未来を切り拓く

18世紀の産業革命以降、技術の深化とともに、産業社会から情報社会へと大きな時代の変化を乗り越えてきた。そのたびに、人々のくらしや働き方、経済社会の在り方が大きく変化してきた。そして、今、第4次産業革命によって新たな時代の転換点を迎えようとしている。AI、IoT等の情報技術改革により、これまで空想の世界で描いてきた社会が現実のものとなり、私たちのくらしをより便利で

快適で豊かなものとする可能性がある。また、生産年齢人口の減少が見込まれる中で、場所や時間など就労の制約条件の壁を低くし、多様な人が働きやすい環境をつくり、生産性向上により人手不足の課題を解消する手段ともなり得る。それは一方で、産業構造を変え、必要とされる技能が変わることでもある。

こうした時代だからこそ、すべての働く者の立場から未来を考えていく必要がある。政策的には、集团的労使関係を含む雇用のセーフティネットの強化、積極的な市場政策の展開、持続可能な社会保障の実現をはかるとともに、国、地域、産業、企業、職場などそれぞれのレベルで未来について議論を深め、全員参加型で時代の転換点を乗り越え、この国の未来を切り拓いていかなければならない。

○新たな時代に相応しい生産性運動で社会課題を解決する。

戦後の労使関係のベースともなってきた生産性運動も重要である。わが国の格差や分配の現状を直視し、今こそ、生産性運動の中核をなす「生産性三原則（*1）」の運動を前進させていく。

今日、生産性本部結成当時とは取り巻く環境が大きく変化している。AI、IoT等の情報技術革新が生み出す付加価値の公正な分配、サプライチェーン全体で生み出し付加価値の適正分配、雇用の創出など、新たな時代に相応しい生産性運動の深化（*2）をめざすとともに、ディーセントな雇用の創出と生活の底上げを実現し、社会・経済の新たな活力を創り出していく必要がある。そのために、社会・産業を横断する社会課題（民間企業のみならず社会基盤である公共のサービスが生み出す付加価値など）に対して、やりがいと健全な産業の発展に努力してきた民間の職場、地域住民との直接のコミュニケーションを通じてくらしや地域を最前線で支えてきた公務職場などの知見・経験をどのように社会・経済の新たな活力を創り出すエネルギーとして深化させていくのか、関係団体とともに取り組んでいく。

また、社会課題の解決にむけて、連合はこれまで以上に、政府・行政・経営者団体、NPOなどと積極的に対話・共同し、社会に広がりのある運動を作り上げていく。

加えて、企業レベルでの「人への投資」とともに産業構造の変化を見通して働く者がスキルアップできる社会的仕組みづくりや、誰もが働く場と学ぶ場を自由に行き来できる仕組みを確立し、主体的かつ積極的に職業生活を充実・発展させていくことを基礎づけるキャリア権を働く者の立場から検討し、新たな活力を創り出すことにつなげていく視点も必要である。

（*1）生産性三原則

生産性三原則は、政労使三者によるものであったが、当初は理事に労働者側は入っていなかった。それは労働者側に、生産性運動に参加することに対する懸念や反発があったからである。そこでこのような疑問を解消し、生産性運動の主旨を明らかにするために確認されたのが生産性三原則である。

1. 雇用の維持・拡大

生産性の向上は、究極において雇用を増大するものであるが、過渡的な過剰人員に対しては、国民経済的観点にたつて、能うかぎり配置転換その他により失業を防止するよう、官民協力して適切な措置を講ずるものとする。

2. 労使の協力と協議

生産性向上のための具体的な方式については、各企業の実情に即し、労使が協力してこれを研究し、協議するものとする。

3. 成果の公正分配

生産性向上の諸成果は、経営者、労働者及び消費者に、国民経済の実情に応じて、公正に分配されるものとする。

生産性三原則は、雇用の安定、労働条件の維持向上と生産性向上とは相対立するものではなく、むしろ労使の協力と協議によって両立が可能であることを明示したものであった。生産性運動がスタートした頃は、日本はまだ貧しかった。1955年の雇用者一人当たりの年間雇用者報酬は19万4千円であったが、2017年には469万7千円と24倍になった。この間、いくつかの経済危機や産業構造調整、大規模な技術革新があったが、わが国は欧米に比べて高失業率国に陥ることなくやっていくことができた。生産性三原則を労使が共有してきたことの証ということができる。

(*2) 生産性運動の深化

雇用の多様性を認めつつ、どのような働き方であってもディーセント・ワーク（働きがいある人間らしい仕事）が保障され、包摂的で、持続可能な社会とするために技術革新を利用していくことである。起こりうる産業構造の変化に恐れることなく、経営戦略策定や研究開発者といった上流工程、高度なコンサルティング機能を要する営業販売、人の直接対応が質・価値の向上につながる分野において、ICTの利活用の拡大により雇用の創出をはかる。

第4次産業革命の影響により、職業転換や労働移動を余儀なくされる労働者が生まれる可能性がある。そのため、在職中・離職後の両段階において、労働者やその家族の事情も勘案した上で、適切な学習・研修の実施などにより職業能力開発を促進する。他業種、職種への円滑な移動だけでなく、こうした変化への対応が困難な労働者についても、安心して働き、生活ができるよう雇用保険の給付拡大など、社会的セーフティネットの強化を図る。

2. 職場における生産性三原則に基づいた協議の実態

～経営に対する労使協議についてのアンケート調査と春季生活闘争集計結果より～

前項において、「生産性三原則は、雇用の安定、労働条件の維持向上と生産性向上とは相対立するものではなく、むしろ労使の協力と協議によって両立が可能であることを明示したものであった。」とあったが、ここからは、「経営に対する労使協議についてのアンケート調査」（以下、アンケート調査）と「春季生活闘争回答集計結果」を基に、生産性向上に対する単組の考え方と実際の行動などを検証したい。

なお、本アンケート調査は、当初のスケジュールではコロナ禍真ただ中に行うことになっていたが、緊急対応中の職場の負担を考慮し、調査を1年延期した。その結果、まさにコロナ禍における労使協議の実態も把握できる調査となっている。

そのため、業種や企業規模によってコロナ禍で直面した課題は様々であるが、まずは、緊急事態下において労使が「雇用の維持」にどう対峙したのか、確認してみたい。

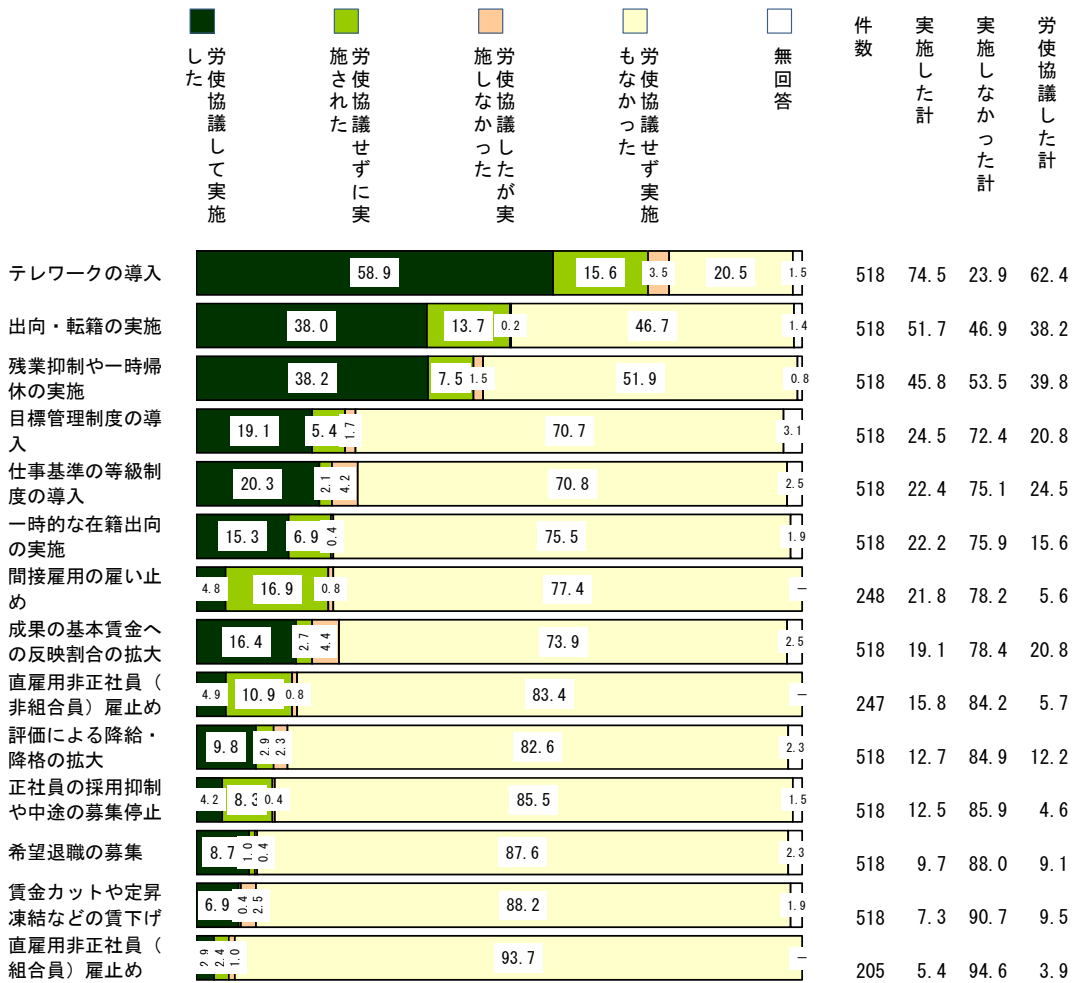
(1) 「雇用」は維持されたのか

アンケート調査では、賃金、働き方、雇用などに関する14項目をこの一年間に企業が実施したのか、それに対して労使協議を行ったのかを聞いている。（図表6-2-1）

労使協議を行った上で実施した施策については、〔テレワークの導入〕が74.5%と突出して高く、次いで、〔出向転籍の実施〕（51.7%）、〔残業抑制や一時帰休の実施〕（45.8%）となっており、〔希望退職の募集〕（9.7%）や〔賃金カットや定昇凍結などの賃下げ〕（7.3%）などの施策は1割に満たない状況となっている。

雇用調整助成金の特例措置や在籍型出向制度など国の施策もあり、「事業を継続しながら雇用を維持する」ことへの労使の対応が現れる結果となっている。

図表6-2-1 この一年間における、企業の実施項目に関する労使協議



(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)

あわせて、2021春季生活闘争の回答集計結果をみても、賃金改善分（賃上げ）獲得組合は前年と比して減少したものの、定昇相当分未確保（賃下げ）組合は少数にとどまり、大半が定昇相当分を確保している。(図表6-2-2)









図表6-2-2 2021春季生活闘争 第7回（最終）回答集計結果

	2021回答(2021年7月5日公表)		2020回答(2020年7月6日公表)	
	組合数	率	組合数	率
集計組合 計	7,929 組合		8,045 組合	
要求を提出(賃金に限らず全ての要求)	6,558 組合	82.7 %	6,742 組合	83.8 %
うち、月例賃金改善(定昇維持含む)を要求	5,920 組合	74.7 %	5,376 組合	66.8 %
要求検討中・要求状況不明	1,371 組合	17.3 %	1,303 組合	16.2 %
妥結済組合(月例賃金改善限定)	4,771 組合		4,773 組合	
賃金改善分獲得	1,277 組合	26.8 %	1,636 組合	34.3 %
定昇相当分確保のみ(協約確定含む)	1,505 組合	31.5 %	1,187 組合	24.9 %
定昇相当分確保未達成	71 組合	1.5 %	14 組合	0.3 %
確認中	1,918 組合	40.2 %	1,936 組合	40.6 %

(出所：連合調査. 2021年7月5日公表)

さらに、完全失業率推移を国際比較でみると、アメリカが最大値で15%弱だったのに対し、日本は最大値でも3%台に留まっている。(図表6-2-3)

図表6-2-3 完全失業率の国際比較

	2020年1月 (%)		直近の結果 (%)	最大値 (%)
日本	2.4		2.5 ('22年4月)	3.1 ('20年10月)
アメリカ	3.5		3.6 ('22年5月)	14.7 ('20年4月)
イギリス	4.0		3.7 ('22年2月)	5.2 ('20年11月)
ドイツ	3.2		3.0 ('22年4月)	3.9 ('20年8月~'21年2月)
フランス	8.2		7.2 ('22年4月)	8.9 ('20年8~9月)
イタリア	9.6		8.4 ('22年4月)	10.2 ('21年1,2,4月)
スペイン	14.0		13.3 ('22年4月)	16.4 ('20年8~9月)
韓国	3.8		2.7 ('22年4月)	5.2 ('21年1月)

(出所：労働政策研究・研修機構「新型コロナが雇用・就業・失業に与える影響」)

これらを総じてみると、今回の緊急事態下でも、生産性三原則に基づき、「雇用維持」の原則に基づいた対応が行われたと言えるのではないかと。

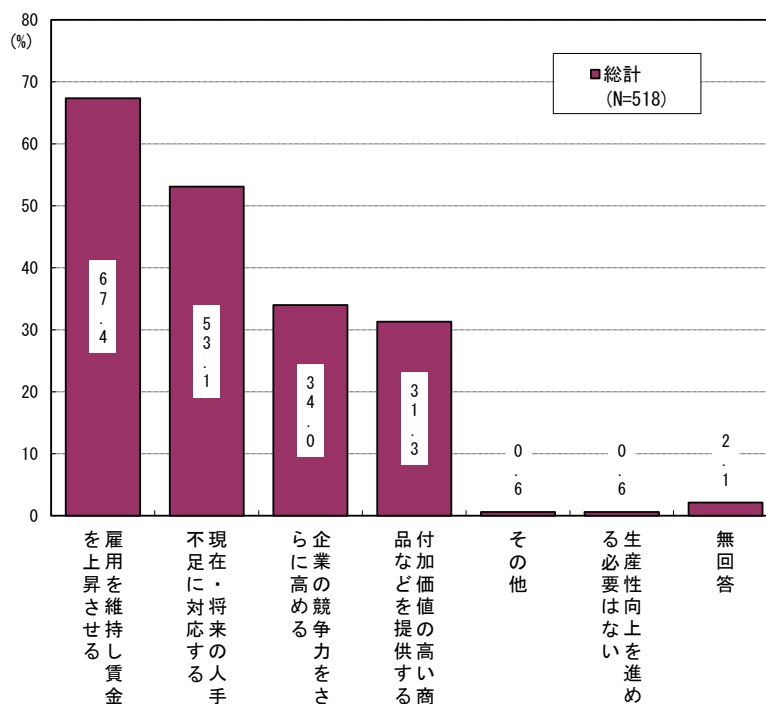
なお、アンケート調査では、〔間接雇用の雇い止め〕が21.8% (図表6-2-1) となっているが、今回のコロナ禍における政府の統計調査において、雇用への影響(解雇・雇止め、労働時間の減少、休業日数、自発的退職)は、男性よりも女性が影響を受けた比率が高いことに留意する必要がある。

(2) 生産性向上に対する組合の意識と新技術導入にむけた対応

次に、生産性向上にむけた「労使の協力と協議」の状況について確認したい。

生産性向上を進める必要性について6項目から2つ以内で選んだ設問では、〔雇用を維持し賃金を上昇させる〕(67.4%)、〔現在・将来の人手不足に対応する〕(53.1%)、〔企業の競争力をさらに高める〕(34%)、〔付加価値の高い商品などを提供する〕(31.3%)となり、生産性向上に対して、ほぼすべての組合で前向きな姿勢が見られた。(図表6-2-4)

図表6-2-4 生産性向上を進める必要性



(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)

次に、AI、IoTなどデジタル技術をはじめとする新技術導入に対する意識をみてみたい。

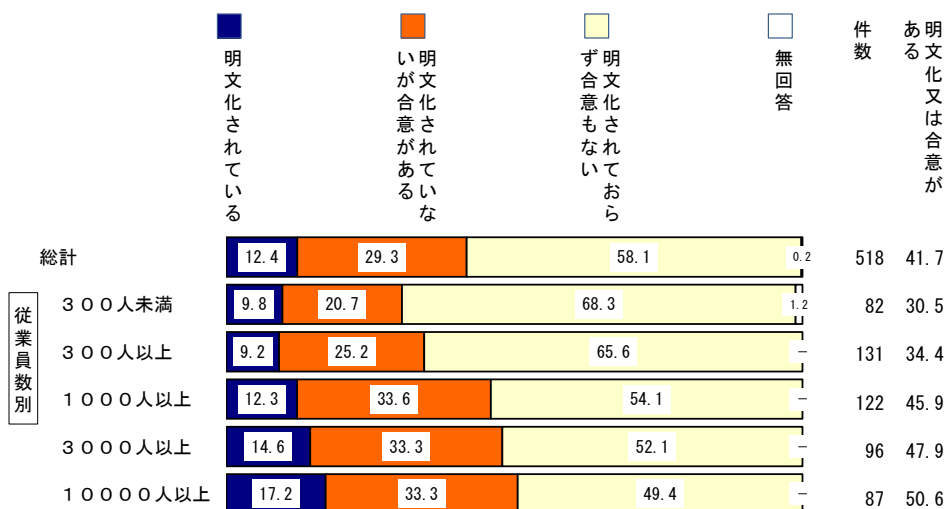
コロナ禍は、日本のデジタル化の遅れを顕在化し、支援金の給付やワクチン接種票の配布、ワクチン予約システムなど、行政においても諸外国との違いが鮮明となった。政府は、デジタル田園都市国家構想を打ち立てており、今後、企業規模や業種に関わらず、各企業・自治体は、AI、IoTなどデジタル技術をはじめとする新技術の導入によるDX¹（デジタルトランスフォーメーション）を加速させていくことになる。また、政府は、2050年カーボンニュートラルを宣言しており、DXに加え、GX²（グリーントランスフォーメーション）にもチャレンジしていく必要がある。そこで、こうした新技術導入に際して労働組合との事前協議制の仕組みがあるのか、また、デジタル技術などを導入する際の労働組合の考え方について確認したい。

アンケート調査によると、新技術導入にあたり、労使協議の事前開催が「明文化されている」は12.4%と1割強にとどまり、「明文化されていないが合意がある」(29.3%)と合わせても4割強に留まる。これを従業員数別にみると、規模が小さくなるほど割合が小さくなり、「明文化されている」は10,000人以上の大企業であっても、17.2%に留まっている。(図表6-2-5)

¹ DXとは、デジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革することであり、既存の価値観や枠組みを根底から覆すような革新的なイノベーションをもたらすもの

² GXとは、温室効果ガスの排出につながる化石燃料などの使用を、再生可能エネルギーや脱炭素ガスに転換することで、経済社会の変革を目指すこと

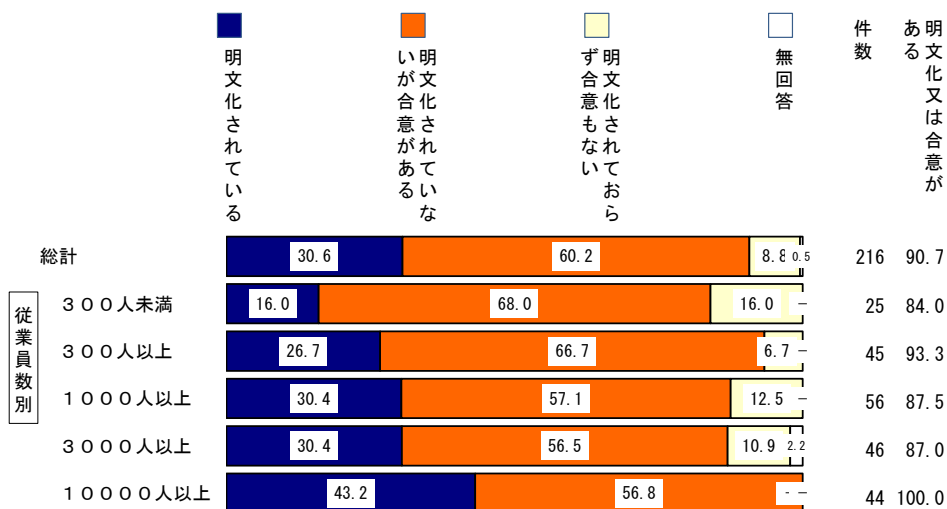
図表6-2-5 新技術導入にあたり、労使協議の事前開催の明文化



(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)

次に、＜事前協議が明文化されているまたは合意されている＞組合に、その合意に〔雇用の安定（配置転換や転勤、職種転換なども含む）に配慮すること〕が明文化されているか尋ねた設問では、〔明文化されている〕が30.6%、〔明文化されていないが、合意がある〕が60.2%で、＜明文化または合意がある＞が9割を占める結果となった。これを従業員別にみると、規模に関わらず、＜明文化または合意がある＞が多数を占めるが、〔明文化されている〕は1,000人以上が43.2%に対し、300人未満は16.0%となっている。（図表6-2-6）

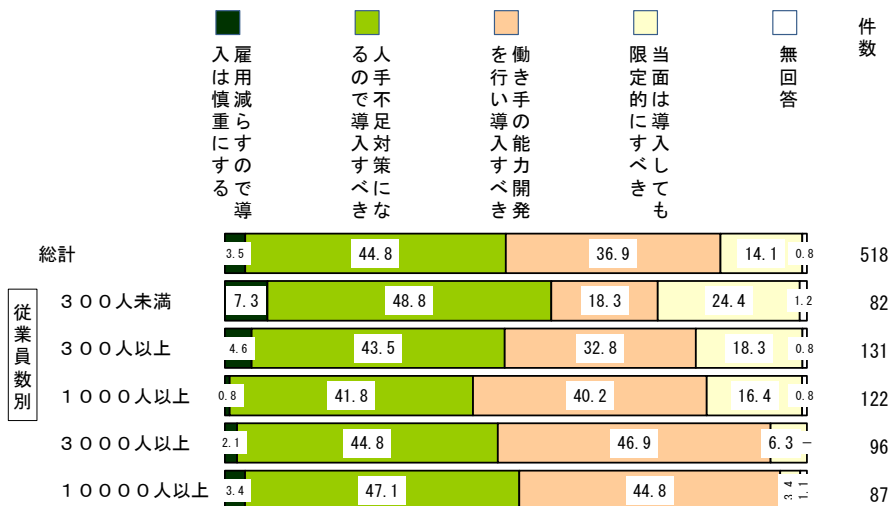
図表6-2-6 合意には、雇用安定に配慮することの明文化
(新技術導入の労使協議が＜明文化または合意されている＞場合)



(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)

次に、A I等デジタル技術と雇用の影響に対する設問では、「人手不足対策になるので導入すべき」(44.8%)、「働き手の能力開発を促すので導入すべき」(36.9%)で前向きな姿勢が8割を占め、「当面は導入しても限定的にすべき」14.1%、「雇用を減らすので、導入は慎重にする」(3.5%)を合わせても、慎重な意見は2割に満たなかった。(図表6-2-7)

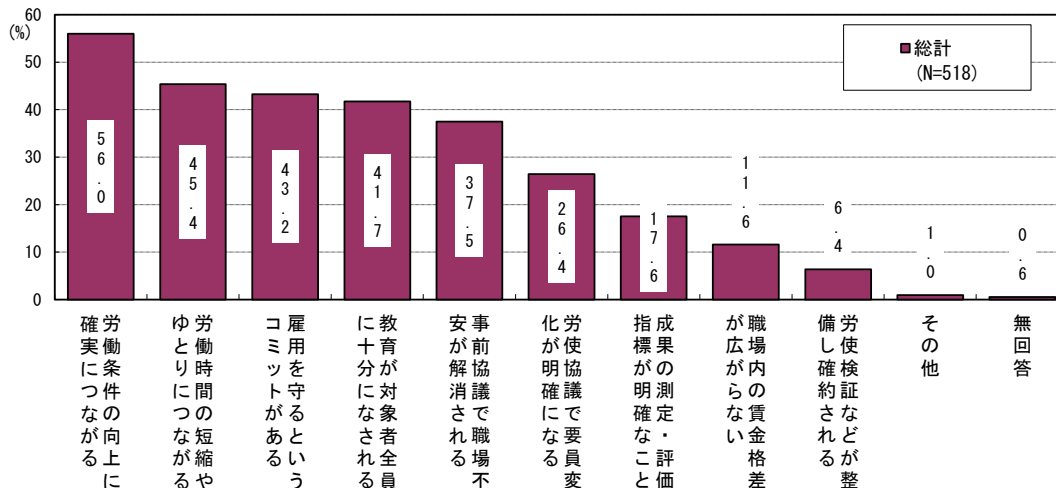
図表6-2-7 A I等デジタル技術の雇用への影響



(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)

また、A I等デジタル技術など新技術の導入にあたり重要だと思う項目について3つ以内を選ぶ設問では、「労働条件の向上に確実につながる」が56%と最も多く、「業務効率の向上が個々人の労働時間の短縮やゆとり(ストレス軽減)につながる」が45.4%、「雇用を守るというコミットメントがあること」が43.2%、「新技術に適応する教育が、対象者全員に十分になされること」が41.7%となり、労働組合として、「新技術は賃金や労働時間といった労働諸条件が向上し、雇用に影響させないこと」を前提条件とする姿勢が明らかとなっている。(図表6-2-8)

図表6-2-8 A I等デジタル技術をはじめとした新技術導入にあたり重要な項目(3つ以内選択)



(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)

これらを総括すると、今後急速に進むDXやGXに対応するためには、「技術導入に関する事前協議制の確立」と「雇用への配慮の明文化」を労使で確認・協定し、具体的な協議項目としては、少なくとも、「新技術導入に伴う賃金や労働時間との関係」、「新技術に対応するための適切な学習や研修の実施」など労働条件と職業能力開発を項目としてあげておく必要があると考える。

(3) 成果の公正な分配はどうなっているのか

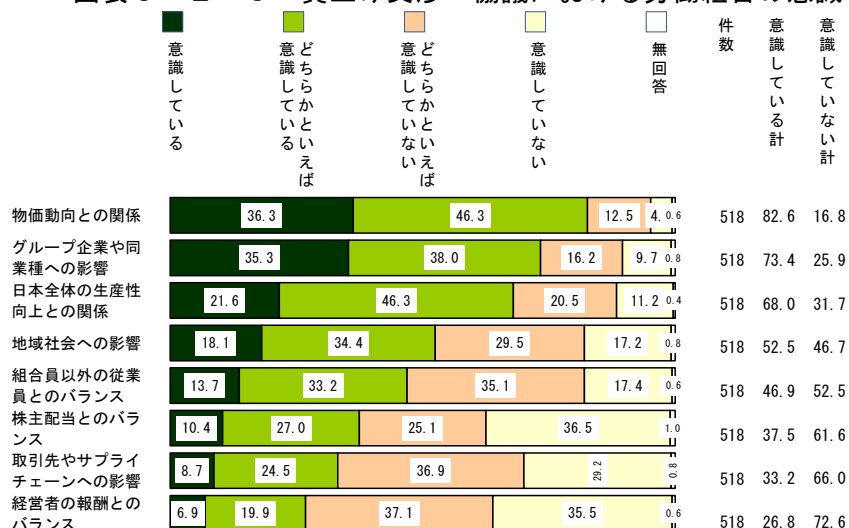
春季生活闘争における単組の賃金要求の根拠は、日本経済や当該産業に対する労使の責任、1年間の企業活動や業績に対する労働者の能力発揮や貢献度合い(労働の質的向上)、自社の賃金水準の相対的な位置づけなどを総合勘案して決定している場合が多い。要求方式は、一人当たり賃上げ原資(≒賃上げに必要な総原資)を要求し、具体的な配分については、別途交渉、もしくは、賃金制度に沿って、あらかじめ配分方法も含め要求する方式をとっている所が多い。

では、アンケート調査ではどうだったのか。まずは、賃金交渉・協議における労働組合の意識を確認したい。

賃上げ交渉・協議における労働組合の意識として、8項目をどの程度意識しているのか、意識していないのか、について4段階で尋ねた設問では、<意識している、どちらかといえば意識している>を合わせると、[物価動向との関係]が82.6%と最も高く、次いで[グループ企業や同業種への影響]が73.4%、[日本全体の生産性向上との関係]が68.0%と続き、自社の賃金水準の相対的な位置づけと日本経済や当該産業に対する労使の責任を強く意識していることが窺える。加えて、[地域社会への影響]や[組合員以外の従業員とのバランス]にも約半数が意識しているとしており、交渉・協議において、地域や同じ職場で働くすべての労働者に対する労働組合としての社会的責任を意識していることも確認できる。

一方で、[株主配当とのバランス]や[経営者の報酬とのバランス]については3割台に留まっており、賃金要求において最も重視しているのは、「1年間の企業活動や業績に対する労働者の能力発揮や貢献度合い(労働の質的向上)＝労働者の成果」に対する公正な分配と言える。(図表6-2-9)

図表6-2-9 賃上げ交渉・協議における労働組合の意識



(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)

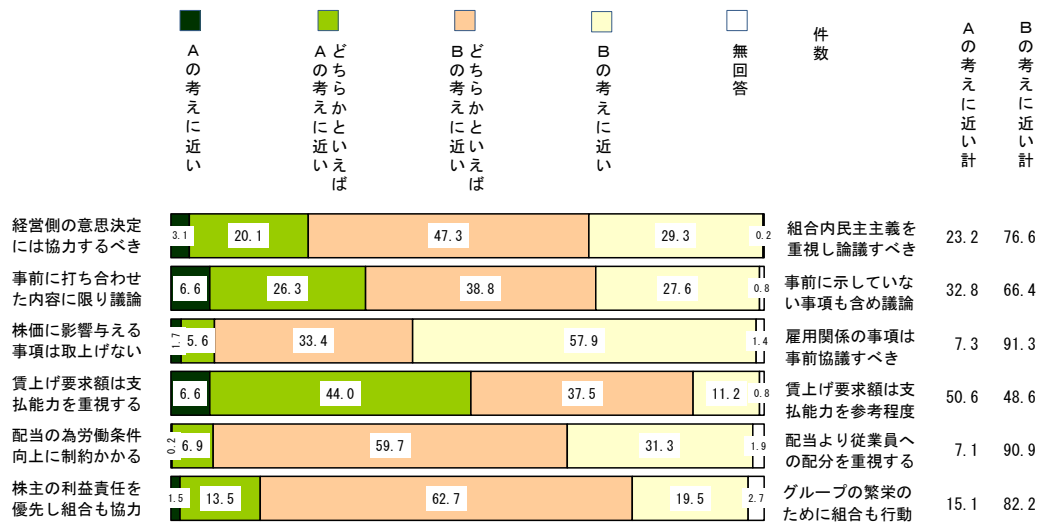
連合総研『労働力人口減少下における持続可能な経済社会と働き方(公正配分と多様性)に関する調査研究委員会報告』(2023年2月)

第6章 生産性三原則と労働組合の取り組み

次に賃上げに関する労使協議に対する労働組合の考えと実際の行動を比較してみたい。

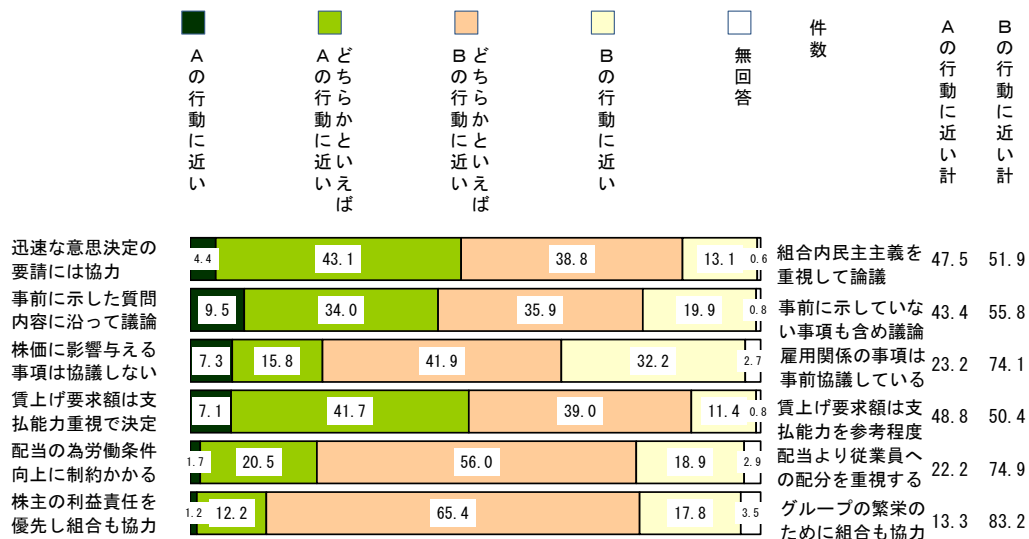
〔A：賃上げ要求額策定においては、組合員の気持ちも大切であるが会社側の支払い能力を重視して決めるべき（考え）／決めている（行動）〕〔B：賃上げ要求額策定においては、組合員の気持ちを第一に考えるべきであり、会社側の支払い能力は参考程度にとどめるべき（考え）／とどめている（行動）〕を示し、A・Bのどちらの考えに近い、実際の行動はどちらに近いか選んでもらった。＜考え方＞では、A：50.6%、B：48.6%、＜実際の行動＞では、A：48.8%、B：50.4%と、ほぼ二分されながらも、考えと行動では若干の違いがみられる。（図表6-2-10、図表6-2-11）

図表6-2-10 労使協議に対する労働組合の考え方



（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）

図表6-2-11 労使について、労働組合の実際の行動



（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）

この結果は、物価上昇時など社会全体で賃上げに取り組む必要がある時や企業業績が苦しいながらも自社の賃金水準が同業他社に対して著しく低下したときなど、支払い能力は横目に見ながらも、「要求せざるを得ない」時があることが想定される。

これらを総じてみると、成果の公正な分配を求める賃金要求を決める要素は一つではなく、また、自社の置かれた環境のみならず、経済や社会情勢など、様々な状況を総合勘案しながら決定し、協議に臨んでいることが改めて確認できる。

最後に、交渉によって勝ち取った賃上げ原資を、組合員にどのように配分しているのか、賃金制度の性格から確認したい。

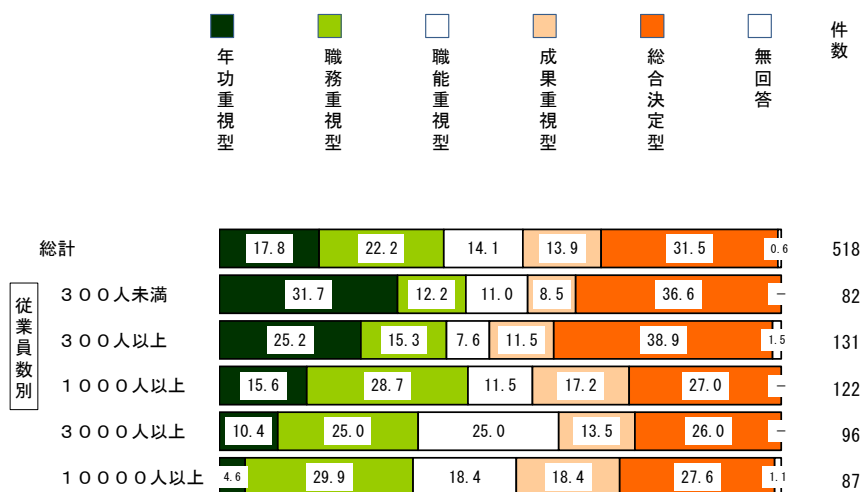
一般的に「ベースアップ」とは、賃金水準全体を引き上げることを指し、仮に「ベースアップ1,000円」を勝ち取った場合、全員の賃金が1,000円引き上げられると思われているが、実際には、一人当たり1,000円の引上げ原資を賃金制度によって配分するため、全員一律に1,000円賃上げされることはほとんどない。

例えば、〔成果重視型（個人の成果・業績や目標達成度等仕事を通じた成果を重視）〕の場合では、賃上げ原資が獲得できても、人事考課によって、本人の評価がゼロやマイナス評価だった場合、賃上げがない、もしくは賃金水準が下がってしまう場合もありうるからである。

そのため、賃金制度をどのような制度とするのか、人事考課の結果が賃金水準に反映される制度（人事考課制度）とするのか、このことに労働組合が関与することは、成果の公正な分配の観点からも非常に重要である。

賃金制度の性格について、5つの賃金決定要素から、あてはまるものをいくつでも選んでもらった設問では、〔総合決定型（年功、職務、職能、成果を総合的に勘案して賃金を決定）〕が31.5%でもっとも多く、これに〔職務重視型（職務、職責、役割等従事する職務・仕事の内容を重視）〕が22.2%と続いている。（図表6-2-12）

図表6-2-12 最も重視される賃金制度の性格



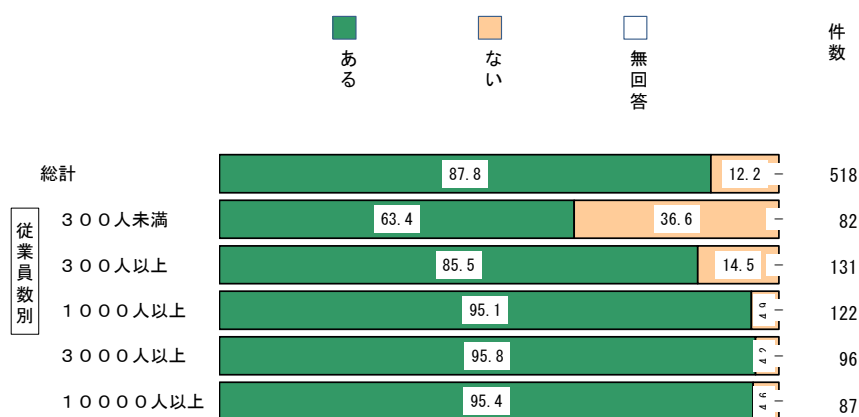
（出所：連合総研 経営に関する労使協議についてのアンケート調査）

これ以外の〔年功重視型（年齢・勤続・学歴等個人の属性を重視）〕〔職能重視型（本人のもつ職務遂行能力を重視）〕〔成果重視型〕はいずれも1割前後となっている。

従業員規模別でみると、小さいところほど〔年功重視型〕〔総合決定型〕の割合が高く、大きいところほど、〔職務重視型〕〔職能重視型〕〔成果重視型〕が多い傾向にある。

次に、「人事考課結果が賃金水準に反映される評価（人事考課）制度があるか」尋ねた設問では、9割があると答え、従業員規模の小さい組合でも、63.4%があると答えている。（図表6-2-13）

図表6-2-13 人事考課結果が賃金水準に反映される評価（人事考課）制度の有無



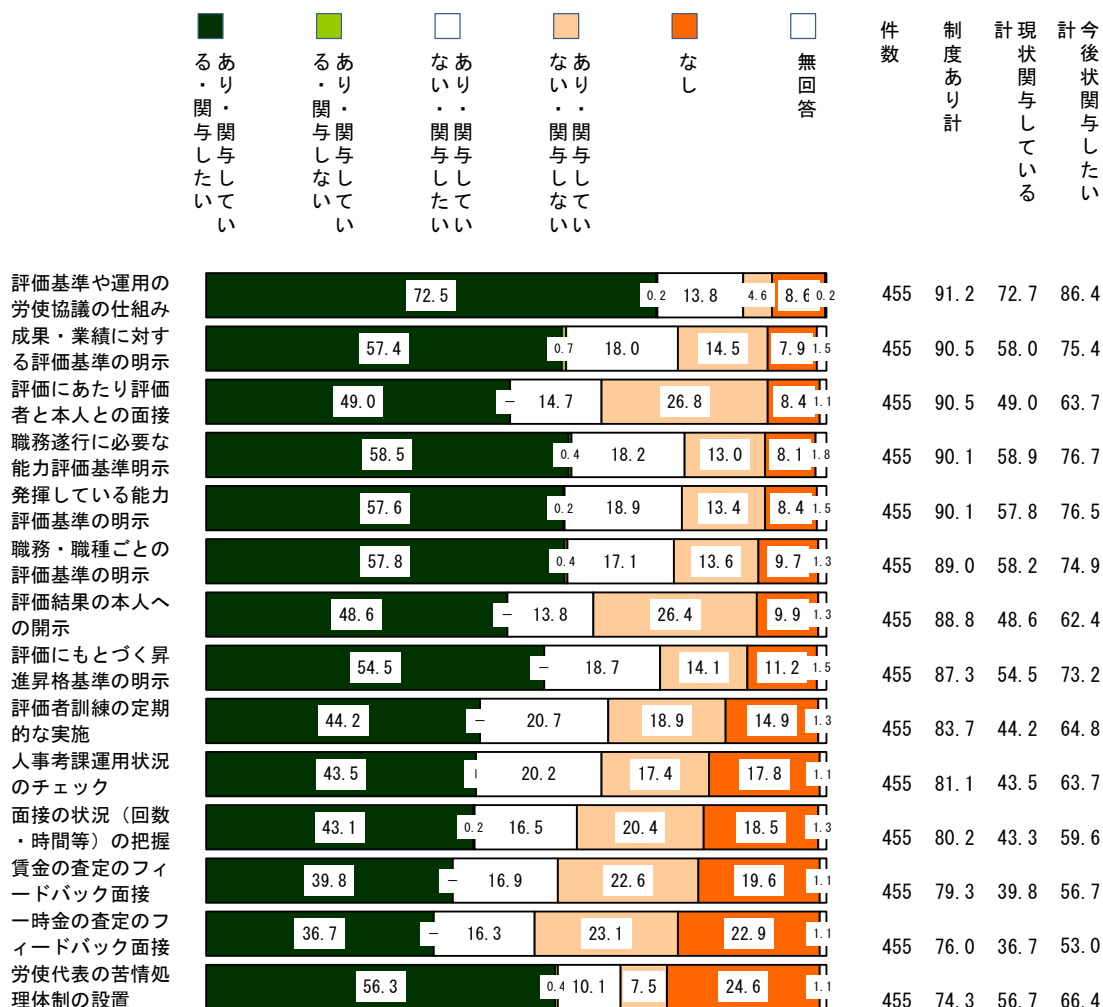
（出所：連合総研 経営に関する労使協議についてのアンケート調査）

次に「人事考課制度がある」と答えたところに対し、その制度において14項目の有無を聞いた設問では、〔人事考課の評価基準や運用に関する労使協議の仕組み〕が91.2%と最も多く、〔成果・業績に対する評価基準の明示〕が90.5%、〔評価にあたっての評価者と本人の面接〕が90.5%、〔職務遂行に必要な能力評価基準の明示〕が90.1%と続く。

同じ項目に対する労働組合の関与も、6割～7割が関与できている。

一方で、〔人事考課運用状況のチェック〕が81.1%、〔面接の状況の把握〕が80.2%、〔賃金査定へのフィードバック面接〕が79.3%、〔一時金の査定へのフィードバック〕が76.0%となっており、労働組合の関与も3割～4割に留まっている。（図表6-2-14）

図表6-2-14 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）



（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）

制度設計への労働組合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割合が高い実情が確認できる。

人事考課における評価の透明性を確保し、評価に対する組合員の納得性を高めるためには、労使で運用をチェックしていくことが肝要であり、成果の公正な分配を確保していくためにも、人事考課制度の運用に関する労働組合の関与率を上げていく必要があると考える。

おわりに

令和3年の労働組合基礎調査では、推定組織率が前年0.2ポイント減の16.9%と報告された。企業規模別では、1,000人以上が39.2%、100人～999人が11.1%、99人以下が0.8%となっており、組織率の低下に歯止めがかからない状況となっている。

労働組合のない職場が増えていく中、連合は、組織拡大プラン2030を通じて、連合組織人員を現在

第6章 生産性三原則と労働組合の取り組み

の700万人から800万人へ、そして、その延長線上には1000万連合を視野に組織人員を増やしていくことを目標としている。

若者の組合離れもあり、労働組合活動への共感が必ずしも増えているとは言えない中、現実には厳しく道半ばであるが、諸先輩方の足跡を礎にしつつ、一つでも多くの職場で生産性運動が実践されることをめざし、健全な労使関係の確立に引き続き努力していく。

<資料編 I>

経営に関する労使協議についての アンケート調査 概要

2021年9月～2022年1月

第1章 アンケート調査の実施概要

1. 調査名称

「経営に関する労使協議についてのアンケート調査」

2. 調査目的

労働力人口減少下にある日本において、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 法政大学教授)を開催することとした。本研究会では、「個別企業における労使協議」に注目し、労使協議の実態(開催形態、実施回数、取り扱う事項)や生産性向上を進めるにあたっての労働組合の考え方、賃金制度の運用と成果配分の考え方などに現状を把握するためにアンケート調査を実施することとした。そして、アンケート結果を通して、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することを目的とした。

3. 調査時期・期間と調査手法

調査時期・期間：2021年9月～2022年1月

調査手法：紙による配票調査及びWeb調査

4. 調査対象

単組を対象として調査を実施し、配布先は連合の主要・登録組合をベースに、構成組織が対象を再度検討して決定した。結果として、配布は848枚、回収は518枚、有効回収率は61.1%となった。

なお、重複データや明らかに不完全なデータは削除し、規模や組合員数、労使協議の回数などについては、構成組織や単組に問い合わせし、データのクリーニングをしてから集計をしている。

5. 基本属性

(1) 業種

518サンプルの業種についてみると、「金属」が29.9%と3割を占め、「交通・運輸」(15.4%)と「化学・繊維」(10.0%)が1割台などとなっている(図表1-5-1)。

従業員数別では、300人未満で「交通・運輸」が3割、300人以上(1,000人未満)と10,000人以上は「金属」が3割台後半とやや多い他、10,000人以上では「商業・流通」も2割弱と多くなっている。

図表1-5-1 業種

	金属	化学・繊維	食品	資源・エネルギー	交通・運輸	サービス・一般	情報・出版	商業・流通	保険・金融	建設・資材・林産	無回答	件数
総計	29.9	10.0	4.6	6.4	15.4	7.1	6.6	6.8	5.8	6.9	0.4	518
従業員数別												
300人未満	<u>23.2</u>	8.5	3.7	7.3	29.3	7.3	7.3	2.4	2.4	8.5	...	82
300人以上	39.7	6.1	1.5	6.1	18.3	3.8	6.1	3.8	6.9	6.9	0.8	131
1000人以上	<u>19.7</u>	15.6	8.2	5.7	11.5	13.1	6.6	4.1	5.7	9.8	...	122
3000人以上	30.2	15.6	6.3	7.3	<u>10.4</u>	5.2	4.2	7.3	6.3	7.3	...	96
10000人以上	35.6	<u>3.4</u>	3.4	5.7	<u>9.2</u>	5.7	9.2	18.4	6.9	<u>1.1</u>	1.1	87

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す

(2) 従業員数

従業員数については、「300人以上(1,000人未満)が25.3%、「1,000人以上(3,000人未満)」が23.6%とこれらが2割台で、「3,000人以上(10,000人未満)」が18.5%、「10,000人以上」が16.8%、「100人以上(300人未満)」が11.8%などとなっている(図表1-5-2)。

業種別でみると、商業・流通で「10,000人以上」が45.7%、食品とサービス・一般で「1,000人以上(3,000人未満)」が4割強を占めて多い。

図表1-5-2 従業員数

	29人以下	300人以上	1000人以上	3000人以上	10000人以上	10000人以上	無回答	件数	
総計	0.6	3.5	11.8	25.3	23.6	18.5	16.8	...	518
業種別									
金属	...	1.3	11.0	33.5	<u>15.5</u>	18.7	20.0	...	155
化学・繊維	13.5	<u>15.4</u>	36.5	28.8	<u>5.8</u>	...	52
食品	12.5	<u>8.3</u>	41.7	25.0	12.5	...	24
資源・エネルギー	...	6.1	12.1	24.2	21.2	21.2	15.2	...	33
交通・運輸	...	10.0	20.0	30.0	<u>17.5</u>	<u>12.5</u>	<u>10.0</u>	...	80
サービス・一般	5.4	2.7	8.1	<u>13.5</u>	43.2	<u>13.5</u>	13.5	...	37
情報・出版	...	8.8	8.8	23.5	23.5	<u>11.8</u>	23.5	...	34
商業・流通	...	2.9	<u>2.9</u>	<u>14.3</u>	<u>14.3</u>	20.0	45.7	...	35
保険・金融	3.3	...	<u>3.3</u>	30.0	23.3	20.0	20.0	...	30
建設・資材・林産	...	2.8	16.7	25.0	33.3	19.4	<u>2.8</u>	...	36

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

(3) 組合員の状況

組合員数について、実数で記入してもらった結果をみると、組合員数は平均4,444人で、このうち正社員組合員が平均3,557人、非正社員組合員数が887人となっている（図表1-5-3）。なお、平均年齢は40.2歳、平均勤続年数は15.2年である。

業種別では、サービス・一般と商業・流通で非正社員組合員数が多く増えており、いずれも正社員組合員数を大きく上回る結果となっている。

図表1-5-3 平均組合員数

	件数	組合員総数（人）	組合員数（人）		平均年齢（歳）	平均勤続年数（年）	
			正社員組合員数	非正社員組合員数			
総計	518	4,444	3,557	887	40.2	15.2	
従業員数別	300人未満	82	112	109	4	41.3	14.6
	300人以上	131	382	370	12	39.8	14.4
	1000人以上	122	1,184	1,109	75	39.6	15.7
	3000人以上	96	3,801	3,451	350	39.9	15.5
	10000人以上	87	20,605	15,662	4,943	41.0	15.7
業種別	金属	155	4,547	4,422	125	39.4	15.7
	化学・繊維	52	2,368	2,305	63	39.7	15.7
	食品	24	1,695	1,517	179	38.2	14.3
	資源・エネルギー	33	3,876	3,784	91	39.7	17.4
	交通・運輸	80	2,889	2,774	116	43.0	14.7
	サービス・一般	37	4,539	1,832	2,708	40.0	15.0
	情報・出版	34	5,408	4,788	619	39.8	15.3
	商業・流通	35	8,923	2,993	5,930	41.6	14.0
	保険・金融	30	3,891	3,555	336	40.9	12.4
	建設・資材・林産	36	1,471	1,461	10	38.4	15.0

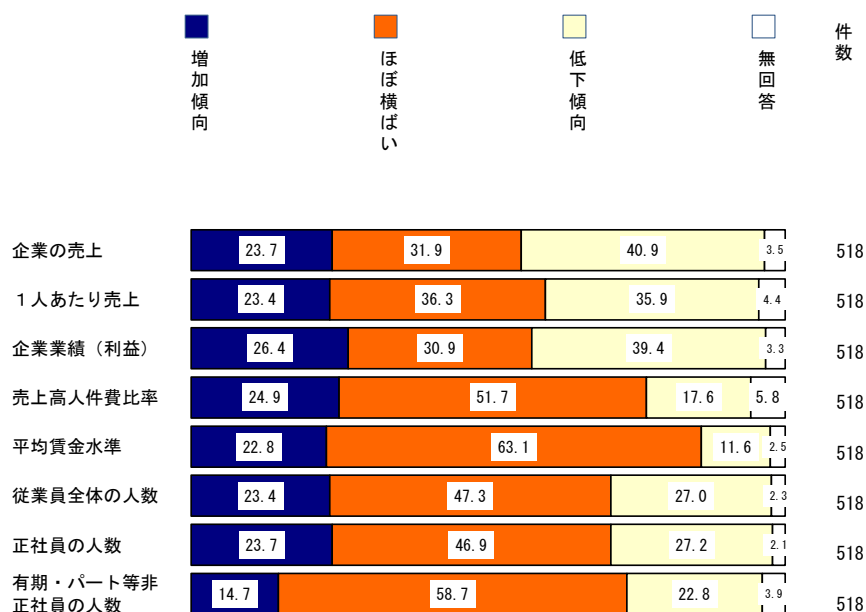
(4) ここ3年間程度の企業業績・賃金・雇用の状況

ここ3年間程度の企業業績については[企業の売上]と[1人あたり売上]、[企業業績(利益)]の3項目は「増加傾向」が2割台半ば、「ほぼ横ばい」が3割台、「低下傾向」が3割台後半から4割程度で、低下に傾きつつも、評価は分かれている（図表1-5-4）。

[売上高人件費比率]と[平均賃金水準]については「ほぼ横ばい」がそれぞれ51.7%、63.1%で多数を占め、「増加傾向」は2割強、「低下傾向」が1割台である。

雇用に関しては、[従業員全体の人数]と[正社員の人数]は「増加傾向」が2割強、「ほぼ横ばい」

図表1-5-4 ここ3年間程度の企業業績・雇用・賃金の状況



が5割弱、「低下傾向」が3割弱の共通した結果となっている。[有期・パート等非正社員の人数]は「増加傾向」は14.7%と少なく、「ほぼ横ばい」が58.7%と多くなっている。

従業員数別でみると、[企業の売上]と[1人あたり売上]、[企業業績(利益)]は「低下傾向」が300人未満で多く、このうち[企業の売上]と[1人あたり売上]は1,000人以上3,000人未満でも「低下傾向」がやや多い(図表1-5-5)。一方、[企業業績(利益)]は3,000人以上で「増加傾向」が3割台半ばと相対的に多い。このほか、[平均賃金水準]も「増加傾向」が3,000人以上で3割前後と多い。

[従業員全体の人数]は300人未満で「低下傾向」、3,000人以上で「増加傾向」がそれぞれやや多く、[正社員の人数]もこれと同様の傾向である。ただし、[有期・パート等非正社員の人数]については、10,000人以上で「低下傾向」が28.7%と多く、規模の大きいところは正社員の人数が増えても非正社員の人数が減っているケースもあるようだ。

業種別では、[企業の売上]と[1人あたり売上]、[企業業績(利益)]は建設・資材・林産で「増加傾向」の多いことが目立ち、保険・金融、商業・流通も「増加傾向」がやや多い。一方、化学・繊維と交通・運輸、サービス・一般では「低下傾向」がやや多く、交通・運輸の[企業業績(利益)]では「低下傾向」が55.0%と半数を超える。この業績の影響もあり、交通・運輸では[平均賃金水準]の「低下傾向」が32.5%と3割を超え、[売上高人件費比率]も「低下傾向」が26.3%と相対的に多い。他方、金属や化学・繊維はこの間のベアもあって[平均賃金水準]の「増加傾向」が3割前後と他の業種と比べて多くなっている。

[従業員全体の人数]は建設・資材・林産や金属、情報・出版で「増加傾向」が多いのに対し、食品、資源・エネルギー、交通・運輸、商業・流通は「低下傾向」が多くなっている。従業員数の低下がみられる業種のうち、資源・エネルギーについては[正社員の人数]の「低下傾向」が45.5%、商業・流通では[有期・パート等非正社員の人数]の「低下傾向」が42.9%と多い。

図表1-5-5 ここ3年間程度の企業業績・雇用・賃金の状況

	企業の売上			1人あたり売上			企業業績(利益)			売上高人件費比率			平均賃金水準			従業員全体の人数			正社員の人数			有期・パート等非正社員の人数			件数
	増加傾向	ほぼ横ばい	低下傾向	増加傾向	ほぼ横ばい	低下傾向	増加傾向	ほぼ横ばい	低下傾向	増加傾向	ほぼ横ばい	低下傾向	増加傾向	ほぼ横ばい	低下傾向	増加傾向	ほぼ横ばい	低下傾向	増加傾向	ほぼ横ばい	低下傾向	増加傾向	ほぼ横ばい	低下傾向	
総計	23.7	31.9	40.9	23.4	36.3	35.9	26.4	30.9	39.4	24.9	51.7	17.6	22.8	63.1	11.6	23.4	47.3	27.0	23.7	46.9	27.2	14.7	58.7	22.8	518
従業員数別																									
300人未満	18.3	28.0	50.0	19.5	32.9	43.9	17.1	30.5	48.8	19.5	50.0	24.4	13.4	69.5	14.6	11.0	53.7	34.1	13.4	50.0	35.4	11.0	61.0	20.7	82
300人以上	26.7	33.6	38.2	27.5	37.4	32.8	22.1	38.9	37.4	26.0	56.5	15.3	19.8	66.4	12.2	24.4	47.3	26.7	21.4	49.6	27.5	14.5	62.6	21.4	131
1000人以上	21.3	27.0	46.7	23.0	30.3	41.0	23.8	31.1	40.2	27.9	51.6	13.1	19.7	63.1	13.1	19.7	49.2	27.0	23.8	48.4	24.6	10.7	66.4	19.7	122
3000人以上	28.1	36.5	33.3	21.9	45.8	29.2	34.4	29.2	34.4	28.1	46.9	20.8	28.1	63.5	7.3	33.3	43.8	22.9	29.2	45.8	25.0	19.8	54.2	25.0	96
10000人以上	23.0	34.5	36.8	23.0	35.6	33.3	36.8	20.7	37.9	20.7	51.7	17.2	34.5	51.7	10.3	27.6	42.5	25.3	31.0	39.1	25.3	18.4	44.8	28.7	87
業種別																									
金属	27.1	28.4	41.3	25.2	32.9	38.1	28.4	25.2	43.2	30.3	46.5	15.5	28.4	58.7	9.7	29.7	42.6	23.9	23.9	47.7	24.5	23.2	50.3	21.3	155
化学・繊維	15.4	36.5	48.1	17.3	38.5	44.2	21.2	32.7	46.2	23.1	55.8	19.2	30.8	57.7	11.5	19.2	59.6	21.2	21.2	55.8	23.1	5.8	73.1	21.2	52
食品	16.7	45.8	37.5	29.2	37.5	33.3	33.3	33.3	33.3	20.8	58.3	16.7	20.8	70.8	8.3	8.3	58.3	33.3	16.7	45.8	37.5	8.3	66.7	25.0	24
資源・エネルギー	9.1	63.6	24.2	21.2	57.6	18.2	18.2	54.5	24.2	9.1	69.7	15.2	12.1	78.8	6.1	15.2	45.5	39.4	9.1	45.5	45.5	15.2	75.8	9.1	33
交通・運輸	15.0	28.8	51.3	13.8	31.3	46.3	13.8	26.3	55.0	22.5	43.8	26.3	15.0	50.0	32.5	21.3	41.3	35.0	25.0	42.5	30.0	10.0	56.3	26.3	80
サービス・一般	21.6	24.3	54.1	16.2	37.8	45.9	24.3	32.4	43.2	18.9	70.3	10.8	18.9	75.7	5.4	10.8	59.5	29.7	8.1	64.9	27.0	5.4	67.6	27.0	37
情報・出版	17.6	29.4	38.2	17.6	26.5	38.2	23.5	29.4	35.3	23.5	41.2	20.6	20.6	67.6	5.9	29.4	44.1	20.6	41.2	38.2	17.6	2.9	67.6	20.6	34
商業・流通	31.4	17.1	48.6	25.7	37.1	34.3	42.9	17.1	37.1	37.1	42.9	17.1	25.7	62.9	8.6	20.0	42.9	34.3	22.9	40.0	34.3	20.0	34.3	42.9	35
保険・金融	36.7	36.7	26.7	33.3	46.7	20.0	33.3	46.7	20.0	6.7	66.7	26.7	10.0	86.7	3.3	23.3	56.7	20.0	33.3	40.0	26.7	13.3	60.0	26.7	30
建設・資材・林産	47.2	30.6	16.7	44.4	38.9	11.1	41.7	41.7	11.1	38.9	50.0	5.6	27.8	63.9	2.8	36.1	44.4	16.7	36.1	44.4	16.7	22.2	63.9	8.3	36

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

連合総研『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』(2023年2月)

第2章 労使協議機関の状況

1. 経営に関する労使協議機関について

(1) 全社レベルの設置状況

－「ある」が84.2%と多数－

全社レベルの労使協議機関があるかどうかについては、「ある」が84.2%と多数を占め、「ない」は15.4%にとどまる（図表2-1-1）。ただし、従業員数別でみると300人未満は「ない」が41.5%と4割強を占め、300人以上と比べて設置されていないケースの多いことが明らかになっている。業種別では、300人未満の多いサービス・一般で「ない」が29.7%と他の業種と比べて多い。

なお、労使協議機関が「ない」というところについて、今後の設置予定があるかどうかを尋ねた結果は、「現在はないが設置予定」は7.5%にとどまり、「設置予定はない」が87.5%と9割近くに及ぶ。「設置予定はない」が多数であることは、従業員数別や業種別でみても変わらない。

図表2-1-1 全社レベルの経営に関する
労使協議機関の有無

	あ る		な い		予 定 現 在 は な い が 設 置 予 定 は な い が 設 置	無 回 答	件 数	無 回 答	件 数
	84.2	15.4	7.5	87.5					
総計	84.2	15.4	7.5	87.5	5.0	80	0.4	518	
従業員数別									
300人未満	58.5	41.5	11.8	82.4	5.9	34	...	82	
300人以上	86.3	13.0	5.9	94.1	...	17	0.8	131	
1000人以上	84.4	15.6	5.3	89.5	5.3	19	...	122	
3000人以上	92.7	7.3	...	100.0	...	7	...	96	
10000人以上	95.4	3.4	...	66.7	33.3	3	1.1	87	
業種別									
金属	88.4	11.6	11.1	83.3	5.6	18	...	155	
化学・繊維	84.6	15.4	12.5	75.0	12.5	8	...	52	
食品	83.3	16.7	...	100.0	...	4	...	24	
資源・エネルギー	84.8	15.2	...	100.0	...	5	...	33	
交通・運輸	81.3	18.8	6.7	93.3	...	15	...	80	
サービス・一般	70.3	29.7	9.1	81.8	9.1	11	...	37	
情報・出版	79.4	17.6	16.7	83.3	...	6	2.9	34	
商業・流通	88.6	8.6	...	100.0	...	3	2.9	35	
保険・金融	90.0	10.0	...	66.7	33.3	3	...	30	
建設・資材・林産	80.6	19.4	...	100.0	...	7	...	36	

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

(2) 労使協議の開催状況

一年に「3～4回」と「1～2回」が2割とやや多いが、回数はばらつく、中央値は6回—

労使協議会の開催状況については、全社レベルの労使協議機関が「ある」とした組合に、ここ1年間の定期開催、不定期開催の回数をそれぞれ尋ね、不定期開催については組合発議のものが何回あったか、さらに全体で社長が出席したものが何回あったかを尋ねた。

はじめに、定期と不定期を合わせた全体の開催状況をみると、「3～4回」(20.6%)と「1～2回」(20.2%)がいずれも2割でやや多いが、「11～13回」(14.7%)と「5～7回」(13.1%)、「8～10回」(10.1%)、「14～19回」(9.2%)も1割前後で、回数の分布はばらついている（図表2-1-2）。なお、平均は10.7回、中央値は6.0回となっており、数値に少し乖離があることから、平均値は回数はかなり多いところが引っ張っていることがわかる。なお、開催された労使協議のうち、社長が出席した回数は、「1～2回」が32.1%、「3～4回」が17.4%などで、平均は3.0回、中央値は2.0回であるが、「0回」が26.1%で、出席しなかったケースも4分の1を占める。

図表 2-1-2 この1年間の労使協議の開催状況（全社レベルの労使協議機関が「ある」場合）

	0回	1回	3回	5回	8回	11回	12回	23回	30回以上	無回答	件数	中央値・回	平均値・回
労使協議会合計	...	20.2	20.6	13.1	10.1	14.7	9.2	4.1	5.5	2.5	436	6.0	10.7
うち社長出席	26.1	32.1	17.4	6.9	2.8	5.5	1.8	0.2	...	7.1	436	2.0	3.0
定期開催	4.8	27.1	25.2	10.3	6.4	15.8	3.7	1.6	1.8	3.2	436	4.0	6.3
不定期開催	50.7	17.4	9.9	5.5	6.0	2.8	1.4	1.6	1.6	3.2	436	0.0	3.3
うち組合発議	70.9	15.1	5.3	2.3	1.4	0.7	0.7	0.2	0.2	3.2	436	0.0	1.2

※下線数字は「労使協議会合計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「労使協議会合計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「労使協議会合計」より15ポイント以上多いことを示す

定期開催についてみると、「1～2回」が27.1%、「3～4回」が25.2%、「11～13回」が15.8%、「5～7回」が10.3%などとなっており、平均は6.3回、中央値は4.0回である。労使の関係や経営状況で、半年や1年に1回、あるいは四半期に1回、毎月や2ヶ月に1回といった様々なパターンで運用されている実態がうかがえる。

不定期開催については「0回」が50.7%と半数を占め、開催している場合は「1～2回」が17.4%で最も多く、「3～4回」が9.9%でこれに続く。結果、平均は3.3回で、中央値は0回である。そもそも開催をしないケースが多いことに加え、開催しても数回程度のケースが多いと思われる。なお、不定期開催のうち、組合発議の回数は「0回」が70.9%、「1～2回」が15.1%で、平均は1.2回、中央値は0回である。

従業員数や業種別の結果は、それぞれ図表 2-1-3、図表 2-1-4、図表 2-1-5、図表 2-1-6、図表 2-1-7 に掲載しているが、個々の労使の性格などが影響することに留意されたい。

図表 2-1-3 この1年間の労使協議 開催合計回数（全社レベルの労使協議機関が「ある」場合）

	0回	1回	3回	5回	8回	11回	12回	23回	30回以上	無回答	件数	中央値・回	平均値・回
総計	...	20.2	20.6	13.1	10.1	14.7	9.2	4.1	5.5	2.5	436	6.0	10.7
従業員数別													
300人未満	...	22.9	10.4	12.5	18.8	22.9	8.3	2.1	...	2.1	48	8.0	7.8
300人以上	...	21.2	20.4	11.5	8.0	21.2	11.5	2.7	1.8	1.8	113	7.0	8.2
1000人以上	...	18.4	23.3	8.7	7.8	11.7	13.6	6.8	5.8	3.9	103	6.0	10.2
3000人以上	...	20.2	20.2	16.9	12.4	7.9	6.7	3.4	11.2	1.1	89	6.0	13.1
10000人以上	...	19.3	24.1	16.9	8.4	12.0	3.6	4.8	7.2	3.6	83	6.0	13.8
業種別													
金属	...	14.6	17.5	9.5	13.1	21.9	10.2	2.9	4.4	5.8	137	9.0	10.1
化学・繊維	...	31.8	15.9	13.6	9.1	6.8	9.1	2.3	11.4	...	44	5.5	10.9
食品	...	10.0	30.0	5.0	20.0	5.0	10.0	15.0	5.0	...	20	9.0	12.7
資源・エネルギー	...	50.0	7.1	7.1	7.1	3.6	7.1	...	17.9	...	28	2.5	24.4
交通・運輸	...	16.9	23.1	21.5	10.8	9.2	9.2	3.1	4.6	1.5	65	6.0	10.1
サービス・一般	...	11.5	38.5	...	3.8	23.1	11.5	3.8	7.7	...	26	6.0	9.9
情報・出版	...	18.5	11.1	29.6	3.7	11.1	7.4	14.8	3.7	...	27	7.0	10.7
商業・流通	...	3.2	29.0	16.1	12.9	32.3	6.5	31	8.0	8.0
保険・金融	...	18.5	29.6	11.1	3.7	3.7	18.5	7.4	3.7	3.7	27	4.5	9.0
建設・資材・林産	...	41.4	17.2	17.2	6.9	10.3	...	3.4	...	3.4	29	3.5	5.0

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

図表 2-1-4 この1年間の労使協議 定期的な開催回数（全社レベルの労使協議機関が「ある」場合）

	0	1	3	5	8	1	1	2	3	無	件数	中央 値・ 回	平均 値・ 回	
	回	回	回	回	回	回	回	回	回	回答				
総計	4.8	27.1	25.2	10.3	6.4	15.8	3.7	1.6	1.8	3.2	436	4.0	6.3	
従業員数別	300人未満	10.4	31.3	18.8	14.6	2.1	20.8	2.1	48	3.0	4.9
	300人以上	8.0	26.5	20.4	4.4	7.1	24.8	4.4	0.9	1.8	1.8	113	4.0	6.5
	1000人以上	3.9	26.2	28.2	7.8	6.8	14.6	4.9	1.9	1.9	3.9	103	4.0	6.4
	3000人以上	1.1	29.2	20.2	18.0	9.0	7.9	5.6	4.5	2.2	2.2	89	4.0	7.1
	10000人以上	2.4	24.1	37.3	10.8	4.8	10.8	1.2	...	2.4	6.0	83	4.0	5.7
業種別	金属	3.6	23.4	21.2	9.5	9.5	19.0	5.1	...	2.9	5.8	137	4.0	7.0
	化学・繊維	4.5	36.4	27.3	6.8	...	13.6	2.3	4.5	4.5	...	44	4.0	7.1
	食品	...	35.0	20.0	10.0	15.0	10.0	5.0	...	5.0	...	20	4.0	8.4
	資源・エネルギー	10.7	50.0	10.7	10.7	3.6	3.6	...	10.7	28	2.0	3.3
	交通・運輸	6.2	23.1	26.2	13.8	12.3	12.3	4.6	1.5	65	4.0	5.5
	サービス・一般	3.8	15.4	34.6	7.7	...	30.8	...	7.7	26	4.0	7.5
	情報・出版	7.4	25.9	37.0	3.7	...	14.8	7.4	3.7	27	3.0	5.5
	商業・流通	3.2	6.5	32.3	16.1	6.5	32.3	3.2	31	6.0	7.2
	保険・金融	3.7	18.5	37.0	14.8	3.7	7.4	3.7	3.7	3.7	3.7	27	4.0	6.5
	建設・資材・林産	6.9	48.3	20.7	10.3	...	10.3	3.4	29	2.0	3.5

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

図表 2-1-5 この1年間の労使協議 不定期開催回数（全社レベルの労使協議機関が「ある」場合）

	0	1	3	5	8	1	1	2	3	無	件数	中央 値・ 回	平均 値・ 回	
	回	回	回	回	回	回	回	回	回	回答				
総計	50.7	17.4	9.9	5.5	6.0	2.8	1.4	1.6	1.6	3.2	436	0.0	3.3	
従業員数別	300人未満	45.8	18.8	8.3	8.3	10.4	4.2	2.1	2.1	48	1.0	2.9
	300人以上	48.7	26.5	10.6	6.2	5.3	0.9	1.8	113	1.0	1.7
	1000人以上	47.6	14.6	10.7	3.9	7.8	6.8	1.0	1.9	1.9	3.9	103	1.0	3.8
	3000人以上	56.2	15.7	9.0	4.5	3.4	1.1	1.1	3.4	3.4	2.2	89	0.0	4.6
	10000人以上	54.2	9.6	9.6	6.0	4.8	1.2	3.6	2.4	2.4	6.0	83	0.0	3.5
業種別	金属	49.6	14.6	8.8	6.6	8.0	2.2	1.5	2.2	0.7	5.8	137	0.0	3.0
	化学・繊維	45.5	15.9	22.7	6.8	2.3	2.3	4.5	...	44	1.0	3.8
	食品	45.0	15.0	...	5.0	20.0	10.0	5.0	20	1.0	4.4
	資源・エネルギー	42.9	14.3	10.7	7.1	7.1	...	3.6	...	3.6	10.7	28	1.0	3.9
	交通・運輸	41.5	35.4	9.2	3.1	1.5	1.5	...	3.1	3.1	1.5	65	1.0	4.6
	サービス・一般	61.5	15.4	7.7	3.8	3.8	3.8	...	3.8	26	0.0	2.4
	情報・出版	33.3	11.1	22.2	7.4	11.1	7.4	3.7	...	3.7	...	27	3.0	5.2
	商業・流通	77.4	9.7	6.5	...	6.5	31	0.0	0.9
	保険・金融	59.3	14.8	3.7	3.7	3.7	7.4	3.7	3.7	27	0.0	2.5
	建設・資材・林産	65.5	13.8	3.4	10.3	3.4	...	3.4	29	0.0	1.6

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

図表 2-1-6 不定期のうち組合発議開催回数（全社レベルの労使協議機関が「ある」場合）

		0	1	3	5	8	1	1	2	3	無	件	中	平
		回	回	回	回	回	回	回	回	回	回	数	央	均
			2	4	7	1	1	2	0	0	回		値	値
			回	回	回	0	1	2	0	0	上		・	・
						回	3	9	9				回	回
							回	回	回					
総計		70.9	15.1	5.3	2.3	1.4	0.7	0.7	0.2	0.2	3.2	436	0.0	1.2
従業員数別	300人未満	70.8	14.6	10.4	2.1	2.1	48	0.0	0.7
	300人以上	66.4	25.7	4.4	1.8	1.8	113	0.0	0.6
	1000人以上	68.0	12.6	7.8	2.9	1.0	2.9	...	1.0	...	3.9	103	0.0	1.3
	3000人以上	76.4	13.5	2.2	3.4	1.1	1.1	2.2	89	0.0	2.1
	10000人以上	74.7	6.0	3.6	1.2	4.8	...	3.6	6.0	83	0.0	1.4
業種別	金属	69.3	15.3	6.6	1.5	1.5	5.8	137	0.0	0.7
	化学・繊維	70.5	15.9	4.5	6.8	2.3	44	0.0	1.2
	食品	60.0	5.0	10.0	5.0	10.0	5.0	5.0	20	0.0	2.9
	資源・エネルギー	75.0	7.1	3.6	3.6	10.7	28	0.0	0.5
	交通・運輸	67.7	20.0	6.2	1.5	1.5	1.5	1.5	65	0.0	2.8
	サービス・一般	76.9	15.4	3.8	3.8	26	0.0	1.1
	情報・出版	70.4	14.8	7.4	3.7	3.7	27	0.0	1.4
	商業・流通	90.3	6.5	3.2	31	0.0	0.2
	保険・金融	63.0	18.5	7.4	3.7	3.7	3.7	27	0.0	1.5
	建設・資材・林産	72.4	20.7	...	3.4	3.4	29	0.0	0.5

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

図表 2-1-7 開催合計のうち社長出席回数（全社レベルの労使協議機関が「ある」場合）

		0	1	3	5	8	1	1	2	3	無	件	中	平
		回	回	回	回	回	回	回	回	回	回	数	央	均
			2	4	7	1	1	2	0	0	回		値	値
			回	回	回	0	1	2	0	0	上		・	・
						回	3	9	9				回	回
							回	回	回					
総計		26.1	32.1	17.4	6.9	2.8	5.5	1.8	0.2	...	7.1	436	2.0	3.0
従業員数別	300人未満	27.1	31.3	8.3	10.4	8.3	8.3	2.1	4.2	48	2.0	3.7
	300人以上	29.2	31.9	9.7	5.3	3.5	9.7	2.7	8.0	113	2.0	3.2
	1000人以上	24.3	31.1	21.4	4.9	2.9	5.8	1.9	7.8	103	2.0	3.0
	3000人以上	25.8	38.2	14.6	10.1	1.1	...	2.2	1.1	...	6.7	89	2.0	2.6
	10000人以上	24.1	27.7	31.3	6.0	...	3.6	7.2	83	2.0	2.6
業種別	金属	24.8	29.2	16.8	6.6	3.6	6.6	0.7	11.7	137	2.0	3.1
	化学・繊維	18.2	47.7	15.9	11.4	2.3	...	4.5	44	2.0	2.9
	食品	15.0	30.0	45.0	5.0	5.0	20	3.0	2.8
	資源・エネルギー	32.1	46.4	3.6	3.6	3.6	10.7	28	1.0	1.4
	交通・運輸	26.2	29.2	15.4	4.6	6.2	6.2	4.6	7.7	65	2.0	3.5
	サービス・一般	30.8	23.1	19.2	3.8	...	15.4	...	3.8	...	3.8	26	2.0	4.1
	情報・出版	33.3	33.3	14.8	11.1	...	3.7	3.7	27	2.0	2.9
	商業・流通	32.3	9.7	29.0	12.9	...	12.9	3.2	31	3.0	3.6
	保険・金融	14.8	37.0	29.6	7.4	3.7	7.4	27	2.0	2.8
	建設・資材・林産	41.4	37.9	...	3.4	...	6.9	10.3	29	1.0	1.7

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

(3) オンラインの労使協議の開催状況

－「0回」が44.0%で最多、「無回答」も17.7%－

ここ1年間で開催された労使協議のうちオンラインの開催状況についても、定期、不定期、組合発議と社長出席回数について尋ねている。

まず、定期と不定期を合わせた全体でのオンライン開催状況をみると、「0回」が44.0%と4割を超えて多く、さらに「無回答」も17.7%みられる(図表2-1-8)。無回答については、やっていないため回答せずというケースもあることが想定され、おそらく5～6割はオンラインでの労使協議はまだされていないと考えられよう。やっているところの分布をみると、「1～2回」(9.4%)と「3～4回」(8.5%)が1割弱、「5～7回」(5.3%)と「11～13回」(5.0%)が5%前後で、平均は5.4回、中央値は0回である。なお、オンライン開催された労使協議のうち、社長が出席した回数は、「0回」が59.2%と6割近くに達し、「1～2回」が11.2%、「3～4回」が6.9%などとなっている。平均は0.9回、中央値は0回であり。まだオンライン開催自体もできないところが多いなかで、社長出席での協議までできるところは限られているようだ。

定期開催についてみても、オンラインでは「0回」が47.9%と半数近くを占め、出来ているところでも「1～2回」が10.8%、「3～4回」が9.6%で、平均は2.8回、中央値は0回である。さらに、不定期開催については「0回」が63.8%と6割強、平均は1.6回で、中央値は0回となり、不定期開催のうち、組合発議の回数は「0回」が71.8%、平均は0.4回、中央値は0回である。オンライン開催自体が少ない中、それでも定期的なものについては対応している組織があるものの、不定期に発生するものについては、オンラインで実施することが難しい現状をうかがわせる結果である。

なお、従業員数や業種別の結果は、それぞれ図表2-1-9、図表2-1-10、図表2-1-11、図表2-1-12、図表2-1-13に掲載している。

図表2-1-8 この1年間のオンラインの労使協議の開催状況(全社レベルの労使協議機関が「ある」場合)

	0回	1回	3回	5回	8回	1回	1回	2回	3回	無回答	件数	中央値・回	平均値・回
	44.0	9.4	8.5	5.3	2.8	5.0	3.0	1.4	3.0	17.7	436	0.0	5.4
うち社長出席	59.2	11.2	6.9	2.5	0.2	0.5	0.5	0.2	...	18.8	436	0.0	0.9
定期開催	47.9	10.8	9.6	3.9	2.3	4.8	0.5	0.9	1.1	18.1	436	0.0	2.8
不定期開催	63.8	6.4	4.4	1.6	2.3	0.9	0.7	0.9	0.9	18.1	436	0.0	1.6
うち組合発議	71.8	5.0	<u>2.8</u>	0.9	0.9	...	0.5	18.1	436	0.0	0.4

※下線数字は「合計回数」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「合計回数」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「合計回数」より15ポイント以上多いことを示す

図表 2-1-9 オンライン開催合計回数（全社レベルの労使協議機関が「ある」場合）

		0	1	3	5	8	1	1	2	3	無	件	中	平
		回	回	回	回	回	回	回	回	回	回	数	央	均
			2	4	7	1	1	1	2	0	回		値	値
			回	回	回	0	3	1	2	0	答		・	・
						回	回	回	回	回	以上		回	回
総計		44.0	9.4	8.5	5.3	2.8	5.0	3.0	1.4	3.0	17.7	436	0.0	5.4
従業員数別	300人未満	68.8	6.3	<u>2.1</u>	2.1	20.8	48	0.0	0.5
	300人以上	54.9	8.0	8.0	4.4	0.9	8.0	2.7	13.3	113	0.0	2.4
	1000人以上	40.8	6.8	9.7	2.9	4.9	3.9	4.9	1.0	2.9	22.3	103	0.0	4.8
	3000人以上	<u>34.8</u>	11.2	11.2	4.5	4.5	4.5	3.4	3.4	4.5	18.0	89	2.0	6.4
	10000人以上	28.9	14.5	8.4	13.3	2.4	4.8	2.4	2.4	7.2	15.7	83	2.0	11.7
業種別	金属	39.4	10.9	7.3	5.1	4.4	7.3	5.1	2.2	2.2	16.1	137	1.0	5.2
	化学・繊維	<u>29.5</u>	15.9	15.9	4.5	...	2.3	9.1	22.7	44	2.0	7.1
	食品	35.0	20.0	20.0	...	10.0	5.0	5.0	...	5.0	...	20	2.0	5.8
	資源・エネルギー	64.3	7.1	7.1	21.4	28	0.0	17.4
	交通・運輸	50.8	<u>1.5</u>	4.6	4.6	3.1	1.5	1.5	...	<u>1.5</u>	30.8	65	0.0	2.7
	サービス・一般	57.7	19.2	3.8	3.8	...	3.8	...	<u>11.5</u>	26	0.0	2.1
	情報・出版	40.7	7.4	3.7	18.5	3.7	11.1	3.7	7.4	3.7	...	27	3.0	7.1
	商業・流通	54.8	6.5	19.4	3.2	3.2	6.5	<u>6.5</u>	31	0.0	2.1
	保険・金融	40.7	7.4	7.4	11.1	...	3.7	11.1	...	3.7	14.8	27	1.0	5.5
	建設・資材・林産	41.4	<u>3.4</u>	10.3	6.9	...	6.9	31.0	29	0.0	2.5

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

図表 2-1-10 定期的な開催のうちオンライン開催回数（全社レベルの労使協議機関が「ある」場合）

		0	1	3	5	8	1	1	2	3	無	件	中	平
		回	回	回	回	回	回	回	回	回	回	数	央	均
			2	4	7	1	1	1	2	0	回		値	値
			回	回	回	0	3	1	2	0	答		・	・
						回	回	回	回	回	以上		回	回
総計		47.9	10.8	9.6	3.9	2.3	4.8	0.5	0.9	1.1	18.1	436	0.0	2.8
従業員数別	300人未満	77.1	2.1	20.8	48	0.0	0.3
	300人以上	58.4	9.7	6.2	3.5	0.9	7.1	0.9	13.3	113	0.0	1.9
	1000人以上	44.7	10.7	8.7	4.9	3.9	1.9	1.0	1.0	1.0	22.3	103	0.0	2.7
	3000人以上	<u>36.0</u>	14.6	10.1	4.5	4.5	6.7	...	3.4	2.2	18.0	89	2.0	4.7
	10000人以上	<u>33.7</u>	14.5	20.5	4.8	1.2	4.8	2.4	18.1	83	2.0	3.4
業種別	金属	<u>41.6</u>	13.9	8.8	5.8	5.1	5.8	1.5	...	1.5	16.1	137	1.0	3.3
	化学・繊維	<u>38.6</u>	15.9	13.6	2.3	...	4.5	2.3	22.7	44	0.5	3.9
	食品	45.0	30.0	10.0	...	5.0	5.0	5.0	...	20	1.0	4.3
	資源・エネルギー	64.3	7.1	28.6	28	0.0	0.2
	交通・運輸	53.8	<u>1.5</u>	<u>3.1</u>	4.6	1.5	4.6	30.8	65	0.0	1.6
	サービス・一般	61.5	15.4	<u>3.8</u>	3.8	...	3.8	...	<u>11.5</u>	26	0.0	2.0
	情報・出版	44.4	11.1	25.9	3.7	3.7	7.4	...	3.7	27	2.0	3.2
	商業・流通	58.1	<u>3.2</u>	22.6	3.2	...	6.5	<u>6.5</u>	31	0.0	2.0
	保険・金融	48.1	<u>3.7</u>	11.1	14.8	...	3.7	3.7	14.8	27	0.0	3.5
	建設・資材・林産	44.8	10.3	6.9	6.9	31.0	29	0.0	1.9

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

図表 2-1-11 不定期開催のうちオンライン開催回数（全社レベルの労使協議機関が「ある」場合）

	0 回	1 回	3 回	5 回	8 回	1 回	1 回	2 回	3 回	無 回 答	件 数	中 央 値 ・ 回	平 均 値 ・ 回	
総計	63.8	6.4	4.4	1.6	2.3	0.9	0.7	0.9	0.9	18.1	436	0.0	1.6	
従業員数別	300人未満	70.8	6.3	2.1	20.8	48	0.0	0.2	
	300人以上	72.6	8.0	1.8	2.7	0.9	0.9	13.3	113	0.0	0.6	
	1000人以上	58.3	5.8	3.9	1.0	4.9	1.9	1.9	22.3	0.0	2.1	
	3000人以上	65.2	4.5	5.6	...	2.2	1.1	1.1	1.1	1.1	18.0	0.0	1.8	
	10000人以上	53.0	7.2	8.4	3.6	2.4	...	2.4	3.6	1.2	18.1	0.0	3.1	
業種別	金属	63.5	5.8	4.4	2.9	2.9	0.7	0.7	2.2	0.7	16.1	137	0.0	1.9
	化学・繊維	54.5	9.1	6.8	2.3	4.5	22.7	44	0.0	3.1
	食品	60.0	25.0	...	5.0	10.0	20	0.0	1.5
	資源・エネルギー	71.4	28.6	28	0.0	0.0
	交通・運輸	56.9	7.7	1.5	...	1.5	1.5	...	30.8	65	0.0	1.1
	サービス・一般	80.8	7.7	11.5	26	0.0	0.1
	情報・出版	59.3	...	22.2	...	7.4	3.7	3.7	...	3.7	...	27	0.0	3.9
	商業・流通	87.1	3.2	3.2	6.5	31	0.0	0.2
	保険・金融	63.0	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	14.8	27	0.0	2.0
	建設・資材・林産	55.2	6.9	3.4	3.4	31.0	29	0.0	0.6

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

図表 2-1-12 不定期のオンライン開催のうち組合発議開催回数（全社レベルの労使協議機関が「ある」場合）

	0 回	1 回	3 回	5 回	8 回	1 回	1 回	2 回	3 回	無 回 答	件 数	中 央 値 ・ 回	平 均 値 ・ 回	
総計	71.8	5.0	2.8	0.9	0.9	...	0.5	18.1	436	0.0	0.4	
従業員数別	300人未満	75.0	2.1	2.1	20.8	48	0.0	0.1	
	300人以上	77.0	7.1	1.8	0.9	13.3	113	0.0	0.2	
	1000人以上	66.0	4.9	5.8	...	1.0	22.3	103	0.0	0.5	
	3000人以上	73.0	4.5	1.1	2.2	1.1	18.0	89	0.0	0.4
	10000人以上	68.7	4.8	2.4	1.2	2.4	...	2.4	18.1	83	0.0	1.0
業種別	金属	72.3	6.6	2.9	0.7	1.5	16.1	137	0.0	0.4
	化学・繊維	65.9	4.5	2.3	4.5	22.7	44	0.0	0.5	
	食品	80.0	5.0	10.0	...	5.0	20	0.0	0.8
	資源・エネルギー	71.4	28.6	28	0.0	0.0
	交通・運輸	61.5	4.6	1.5	1.5	30.8	65	0.0	0.3
	サービス・一般	88.5	11.5	26	0.0	0.0
	情報・出版	81.5	3.7	7.4	...	3.7	...	3.7	27	0.0	1.2
	商業・流通	93.5	6.5	31	0.0	0.0
	保険・金融	63.0	11.1	7.4	3.7	14.8	27	0.0	1.2
	建設・資材・林産	58.6	10.3	31.0	29	0.0	0.2

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

図表 2-1-13 オンライン開催のうち社長出席回数（全社レベルの労使協議機関が「ある」場合）

		0回	1回	3回	5回	8回	11回	14回	20回以上	無回答	件数	中央値・回	平均値・回	
総計		59.2	11.2	6.9	2.5	0.2	0.5	0.5	0.2	...	18.8	436	0.0	0.9
従業員数別	300人未満	75.0	2.1	2.1	20.8	48	0.0	0.3
	300人以上	70.8	9.7	2.7	1.8	0.9	14.2	113	0.0	0.6
	1000人以上	56.3	6.8	9.7	1.9	1.0	1.0	23.3	103	0.0	1.0
	3000人以上	52.8	14.6	6.7	4.5	1.1	1.1	...	19.1	89	0.0	1.4
	10000人以上	44.6	20.5	13.3	3.6	18.1	83	0.0	1.2
業種別	金属	56.9	12.4	7.3	3.6	0.7	0.7	0.7	17.5	137	0.0	1.1
	化学・繊維	43.2	20.5	11.4	2.3	22.7	44	0.0	1.1
	食品	60.0	25.0	15.0	20	0.0	0.9
	資源・エネルギー	67.9	3.6	28.6	28	0.0	0.1
	交通・運輸	56.9	4.6	4.6	3.1	30.8	65	0.0	0.6
	サービス・一般	73.1	11.5	3.8	...	11.5	26	0.0	1.2
	情報・出版	66.7	18.5	14.8	27	0.0	0.8
	商業・流通	74.2	6.5	9.7	3.2	6.5	31	0.0	0.6
	保険・金融	55.6	11.1	7.4	3.7	3.7	18.5	27	0.0	1.4
	建設・資材・林産	58.6	3.4	...	3.4	...	3.4	31.0	29	0.0	1.0

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

(4) 社長出席時で最長の労使協議時間

－「1～2時間」が4割弱で最多－

全社レベルの労使協議機関が「ある」というところで、社長が出席した場合の最も長い労使協議の開催時間は「1～2時間」が38.8%と最も多く、「2～3時間」が12.2%、「1時間未満」が11.0%などとなっている（図表2-1-14）。一方、3時間を超えるという回答は少なく、社長が出席する場合に長時間の労使協議をするケースは少ないといえよう。なお、「社長出席はなかった」は27.1%である。

従業員数別では300人未満で「1時間未満」がやや多いものの、それほど大きな差はみられない。業種別では、食品、情報・出版、保険・金融で「1時間未満」が多いほか、資源・エネルギー、情報・出版、商業・流通、建設・資材・林産は「社長出席はなかった」が3～4割台と多い。

図表 2-1-14 社長出席で最も長い労使協議の開催時間（全社レベルの労使協議機関が「ある」場合）

		8時間以上	6時間未満	4時間未満	3時間未満	2時間未満	1時間未満	1時間未満	社長出席はなかった	無回答	件数
総計		...	0.5	3.0	5.7	12.2	38.8	11.0	27.1	1.8	436
従業員数別	300人未満	2.1	4.2	14.6	33.3	18.8	27.1	...	48
	300人以上	2.7	6.2	9.7	38.9	9.7	30.1	2.7	113
	1000人以上	1.0	6.8	12.6	39.8	11.7	24.3	3.9	103
	3000人以上	...	1.1	3.4	5.6	14.6	39.3	9.0	27.0	...	89
	10000人以上	...	1.2	6.0	4.8	10.8	39.8	9.6	26.5	1.2	83
業種別	金属	3.6	5.1	14.6	42.3	4.4	27.0	2.9	137
	化学・繊維	...	4.5	6.8	6.8	18.2	31.8	13.6	18.2	...	44
	食品	15.0	45.0	20.0	15.0	5.0	20
	資源・エネルギー	3.6	3.6	42.9	10.7	39.3	...	28
	交通・運輸	4.6	9.2	13.8	33.8	10.8	24.6	3.1	65
	サービス・一般	3.8	3.8	46.2	15.4	26.9	3.8	26
	情報・出版	7.4	7.4	33.3	18.5	33.3	...	27
	商業・流通	6.5	12.9	38.7	9.7	32.3	...	31
	保険・金融	3.7	...	7.4	40.7	33.3	14.8	...	27
	建設・資材・林産	10.3	10.3	31.0	3.4	44.8	...	29

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

(5) 事業所レベルの設置状況

－「ある」が6割弱－

事業所レベルの労使協議機関があるかどうかについては、「ある」が58.7%で「ない」の25.1%を大きく上回っている(図表2-1-15)。なお、「事業所単位の組織がない」は15.6%である。また、「ない」としたところの今後の設置予定は「現在はないが設置予定」は4.6%にとどまり、「設置予定はない」が92.3%と多数を占めている。

従業員数別では、規模の大きいところほど「ある」が多くなっており、300人未満の22.0%が300～1,000人未満では45.0%となり、1,000人以上になると7～8割程度と多数を占めるようになる。ただし、1,000人未満では「事業所単位の組織がない」が3割前後と少なくない。

業種別では、化学・繊維と食品は「ある」が7～8割台と多く、金属と資源・エネルギー、建設・資材・林産も6割台を占める。これに対し、交通・運輸やサービス・一般、情報・出版、商業・流通については「ある」が3～4割台と少なくなっている。

なお、従業員数別、業種別に「ない」ところの今後の設置予定をみても「設置予定はない」が多数であることは共通している。

図表2-1-15 事業所レベルの労使協議機関の有無

	ある	ない	設置予定			件数	組 織 が 所 単 位 の	無 回 答	件 数	
			現在 は な い が	設 置 予 定 は な い	設 置 予 定					無 回 答
総計	58.7	25.1	4.6	92.3	3.1	130	15.6	0.6	518	
従業員数別	300人未満	22.0	46.3	2.6	89.5	7.9	38	31.7	...	82
	300人以上	45.0	26.7	5.7	91.4	2.9	35	28.2	...	131
	1000人以上	68.0	23.0	...	100.0	...	28	8.2	0.8	122
	3000人以上	86.5	7.3	...	100.0	...	7	6.3	...	96
	10000人以上	70.1	25.3	13.6	86.4	...	22	2.3	2.3	87
業種別	金属	66.5	18.7	3.4	93.1	3.4	29	14.8	...	155
	化学・繊維	76.9	15.4	...	87.5	12.5	8	5.8	1.9	52
	食品	83.3	12.5	...	100.0	...	3	4.2	...	24
	資源・エネルギー	66.7	15.2	...	100.0	...	5	18.2	...	33
	交通・運輸	45.0	38.8	6.5	90.3	3.2	31	16.3	...	80
	サービス・一般	37.8	35.1	...	100.0	...	13	27.0	...	37
	情報・出版	44.1	29.4	...	90.0	10.0	10	23.5	2.9	34
	商業・流通	42.9	42.9	20.0	80.0	...	15	14.3	...	35
	保険・金融	50.0	20.0	...	100.0	...	6	26.7	3.3	30
	建設・資材・林産	63.9	25.0	...	100.0	...	9	11.1	...	36

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

2. 労使協議と団体交渉それぞれで取り扱う事項(付議事項)について

－“別の制度だが、労使協議で団交事項を取り扱う”が45.6%と半数弱－

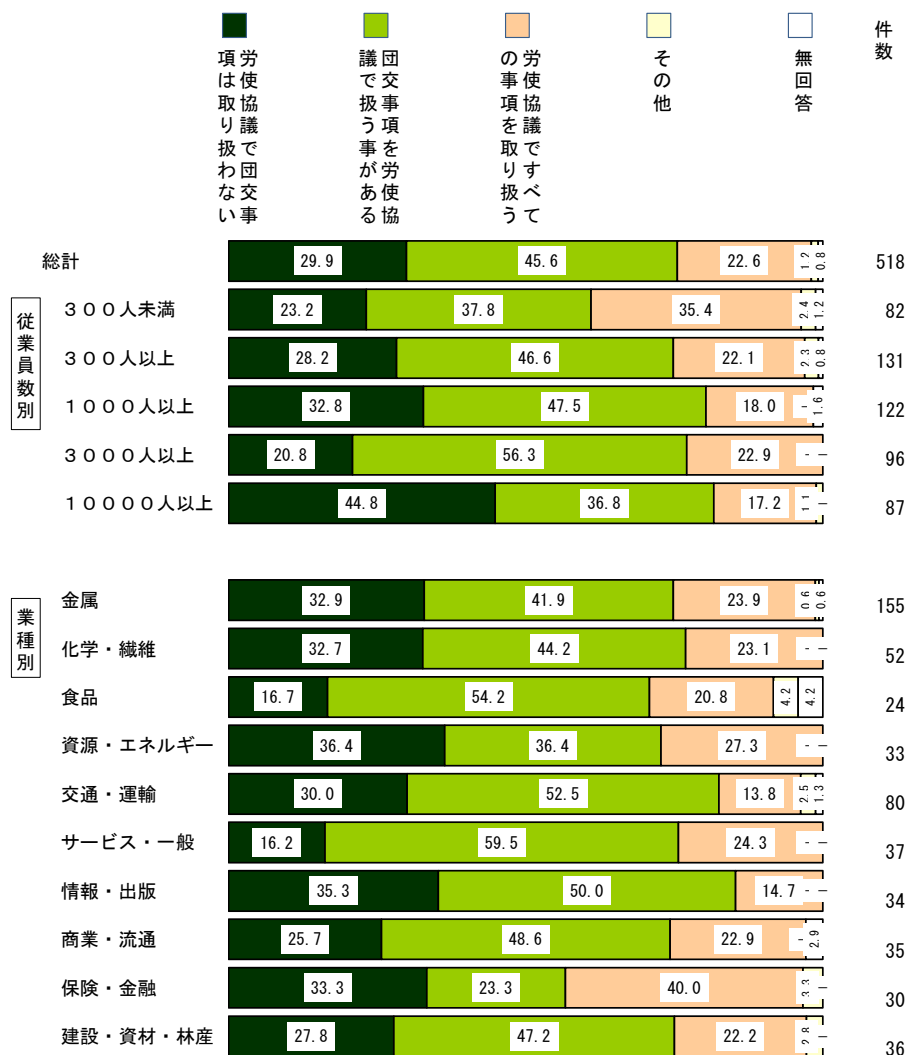
労使協議と団体交渉それぞれで取り扱う事項(付議事項)がどうなっているのかを「その他」を含む4項目から選んでもらった結果、「それぞれ別の制度として位置づけられているが、団体交渉で扱う事項について、予備的に話し合いをするなど、労使協議で扱うことがある」が45.6%で半数近くを占めて最も多い(図表2-2-1)。以下、「それぞれ別の制度として位置づけられており、労使協議では団体交渉で扱う事項は取り扱わない」が29.9%、「両方の制度を特に区別せず、労使協議ですべての事項を取り扱っている」が22.6%となっており、「その他」は1.2%とわずかである。

従業員数別でみると、300人未満で「労使協議ですべての事項を取り扱う」、3,000～10,000人未満で「団交事項を労使協議で扱う事がある」、10,000人以上で「労使協議で団交事項は取り扱わない」がそ

れぞれ相対的に多い。

業種別では、資源・エネルギーと情報・出版で「労使協議で団交事項は取り扱わない」、食品と交通・運輸、サービス・一般で「団交事項を労使協議で扱う事がある」、保険・金融で「労使協議ですべての事項を取り扱う」が他と比べてやや多くなっている。

図表 2-2-1 労使協議と団体交渉それぞれで取り扱う事項（付議事項）



3. 整備投資の内容や動向に関する協議について

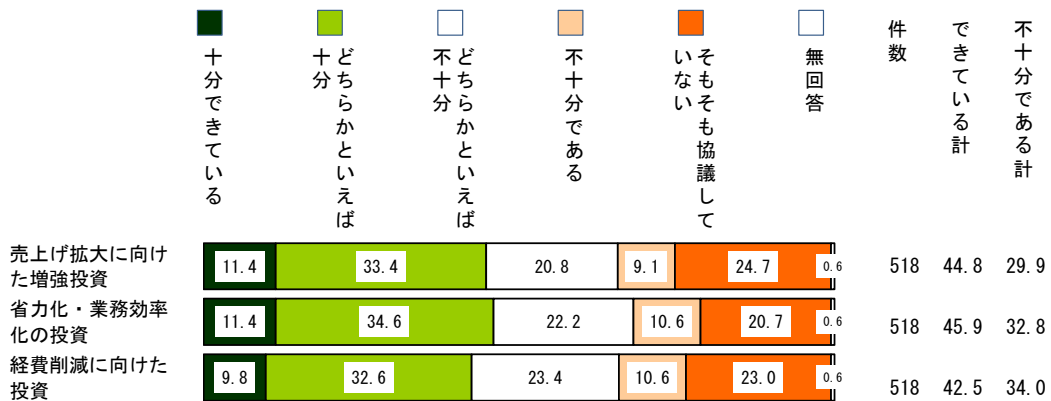
－ [売上拡大の増強投資] [効率化の投資] [経費削減の投資] いずれも<できている>は4割強－

事業計画や設備投資計画に関する労使協議の際、労働組合として内容や動向を協議できているかどうかを、[売上拡大に向けた増強投資]と[省力化（省人化）・業務効率化の投資]、[経費削減に向けた投資]の3項目について、「十分できている」から「不十分である」までの4段階に「そもそも協議していない」を加えて回答してもらった。大まかに、「十分できている」と「どちらかといえば十分」

を合わせた<できている>、「不十分である」と「どちらかといえば不十分」を合わせた<不十分である>、「そもそも協議していない」の3区分にして確認していきたい。

まず「売上げ拡大に向けた増強投資」については「そもそも協議していない」が24.7%と4分の1みられるが、協議している場合には<できている>が44.8%で<不十分である>の29.9%を上回っている（図表2-3-1）。[省力化・業務効率化の投資]と[経費削減に向けた投資]についても「そもそも協議していない」が2割強、<できている>が4割強、<不十分である>が3割強で、3項目とも結果は大きく変わらない。

図表2-3-1 労組としての設備投資の内容や動向協議について



従業員数別でみると、規模の小さいところほど「そもそも協議していない」が多く、300人未満ではいずれの項目も35.4%と3分の1を占めている。また、協議ができている場合でも規模の小さいところほど<不十分である>が多くなっている（図表2-3-2）。一方、3,000人以上は、いずれも項目においても<できている>が半数を上回り、なかでも[省力化・業務効率化の投資]は6割強に達している。

図表2-3-2 労組としての設備投資の内容や動向協議について

	売上げ拡大に向けた増強投資			省力化・業務効率化の投資			経費削減に向けた投資			件数
	できている計	不十分である計	いそもそも協議して	できている計	不十分である計	いそもそも協議して	できている計	不十分である計	いそもそも協議して	
総計	44.8	29.9	24.7	45.9	32.8	20.7	42.5	34.0	23.0	518
従業員数別										
300人未満	30.5	32.9	35.4	23.2	40.2	35.4	24.4	39.0	35.4	82
300人以上	36.6	35.9	27.5	38.2	39.7	22.1	35.1	39.7	25.2	131
1000人以上	45.9	30.3	23.0	44.3	36.9	18.0	42.6	35.2	21.3	122
3000人以上	58.3	24.0	17.7	63.5	20.8	15.6	55.2	27.1	17.7	96
10000人以上	54.0	24.1	20.7	62.1	23.0	13.8	56.3	26.4	16.1	87
業種別										
金属	46.5	29.0	23.2	45.2	31.0	22.6	40.0	33.5	25.2	155
化学・繊維	48.1	23.1	26.9	48.1	26.9	23.1	40.4	30.8	26.9	52
食品	54.2	20.8	25.0	54.2	20.8	25.0	54.2	20.8	25.0	24
資源・エネルギー	54.5	27.3	18.2	66.7	24.2	9.1	60.6	27.3	12.1	33
交通・運輸	40.0	33.8	26.3	38.8	38.8	22.5	43.8	37.5	18.8	80
サービス・一般	27.0	32.4	40.5	27.0	43.2	29.7	24.3	40.5	35.1	37
情報・出版	55.9	14.7	29.4	58.8	14.7	26.5	44.1	23.5	32.4	34
商業・流通	40.0	45.7	14.3	48.6	40.0	11.4	45.7	42.9	11.4	35
保険・金融	36.7	33.3	30.0	53.3	36.7	10.0	46.7	30.0	23.3	30
建設・資材・林産	44.4	38.9	16.7	33.3	50.0	16.7	36.1	47.2	16.7	36

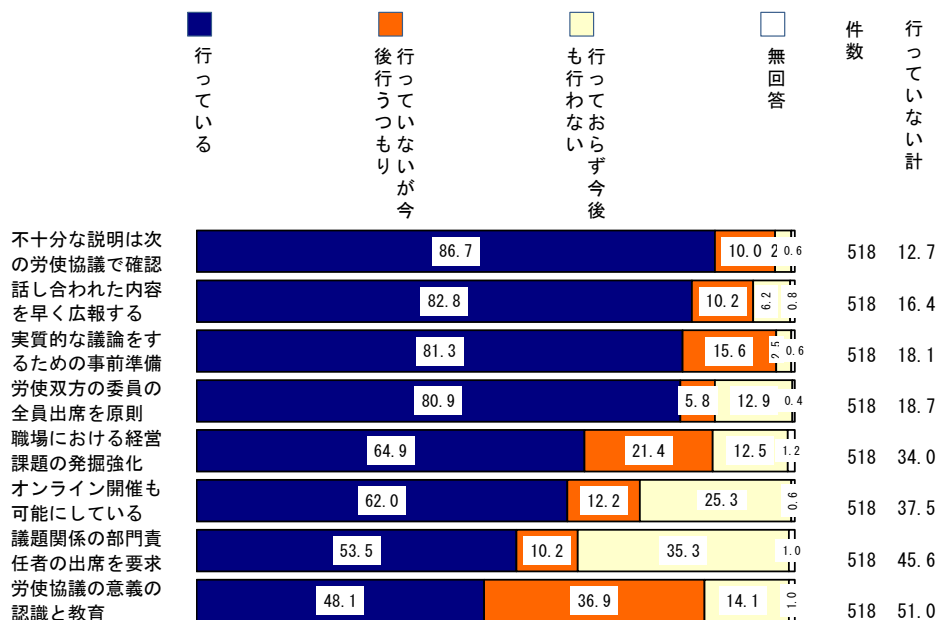
※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

4. 労働組合が行っている労使協議充実のための施策

－ “不十分な説明の確認”、“早く広報”、“事前準備”、“労使全員出席” はいずれも 8 割台 －

労働組合が労使協議充実のために行っている、または行おうとしている施策があるかどうかを 8 項目について尋ねたところ、「行っている」が最も多いのは [労使協議の場で十分な説明がなされなかった場合、次の労使協議で必ず確かめるようにしている] で 86.7% と 9 割近くを占める (図表 2-4-1)。さらに [労使協議で話し合われた内容について、できるだけ早く広報するようにしている] (82.8%) と [労使協議の場で実質的な議論をするため、労働組合として事前準備に力を入れている] (81.3%)、 [労使双方の委員の全員出席を原則としている] (80.9%) の 3 項目も 8 割強が「行っている」としている。これらと比べると [職場における経営課題の発掘を強化する] (64.9%) と [オンラインでの開催も可能にしている] (62.0%) は「行っている」が 6 割強、 [委員以外でも、議題に関係している部門の責任者や担当者の出席を認めている] (53.5%) と [労使協議の意義を従業員が正しく認識するように、教育に力を入れている] (48.1%) は 5 割前後でやや少なくなっている。ただし、 [労使協議の意義の認識と教育] は「行っていないが今後行うつもり」が 36.9%、 [職場における経営課題の発掘強化] も 21.4% みられ、これらの項目は、現状は出来ていなくとも、将来的には行っていく考えがあるところも少なくない。

図表 2-4-1 労働組合で労使協議の充実のために行っている、または行う予定の施策 (総計)



従業員数別では、どの項目も規模の大きいところほど「行っている」が多くなる傾向がみられ、10,000人以上になると「行っている」がいずれにおいても7～9割と多数を占める

(図表2-4-2)。一方、300人未満では[オンライン開催も可能にしている]や[労使協議の意義の認識と教育]、[議題関係の部門責任者の出席を要求]は「行っている」が1～2割台、[職場における経営課題の発掘強化]も3割台半ばにとどまる。労使協議充実のための取り組みができるかどうかは、規模間の差がかなり大きい。

業種別では、情報・出版と金属、化学・繊維などで[オンライン開催も可能にしている]について「行っている」が多いことが特徴的である。なお、商業・流通や保険・金融、化学、繊維などは全体的に「行っている」比率の高い項目が多いのに対し、交通・運輸、サービス・一般、食品などは比率の低い項目が多くなっている。

本項目は最後に労使協議充実のために改善が必要だと考えていることについて自由に記述してもらっている。以下に、その記述内容を一部抜粋して掲載する。

図表2-4-2 労働組合で労使協議の充実のために「行っている」の比率

	課題の発掘強化	職場に目的を明確にする	実質的な議論の開催	全員の出席を確保	労使双方の意見を尊重	議題の重要性を認識	可成り関係の構築	オンライン開催	労使協議の意義を説明	労使協議の意義を認識	話し合いの場を設ける	件数
総計	64.9	81.3	80.9	53.5	62.0	86.7	48.1	82.8	518			
従業員数別												
300人未満	35.4	59.8	63.4	28.0	19.5	79.3	24.4	73.2	82			
300人以上	54.2	75.6	77.9	44.3	52.7	83.2	40.5	77.1	131			
1000人以上	75.4	82.0	83.6	54.1	74.6	83.6	43.4	82.8	122			
3000人以上	70.8	92.7	86.5	66.7	75.0	91.7	61.5	88.5	96			
10000人以上	87.4	96.6	92.0	75.9	83.9	97.7	73.6	94.3	87			
業種別												
金属	61.3	80.6	80.0	55.5	71.0	89.7	45.8	85.8	155			
化学・繊維	65.4	86.5	84.6	51.9	75.0	84.6	51.9	92.3	52			
食品	62.5	75.0	79.2	41.7	58.3	75.0	58.3	70.8	24			
資源・エネルギー	69.7	84.8	69.7	54.5	57.6	78.8	60.6	84.8	33			
交通・運輸	55.0	75.0	83.8	51.3	37.5	82.5	40.0	76.3	80			
サービス・一般	73.0	75.7	73.0	51.4	45.9	78.4	43.2	78.4	37			
情報・出版	70.6	85.3	85.3	44.1	79.4	88.2	55.9	82.4	34			
商業・流通	77.1	82.9	88.6	60.0	62.9	97.1	48.6	88.6	35			
保険・金融	76.7	90.0	83.3	66.7	66.7	100.0	50.0	93.3	30			
建設・資材・林産	61.1	83.3	80.6	52.8	58.3	86.1	47.2	69.4	36			

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

- 組合役員（本部、部会）の育成
- 労使協議を充実させるためには、普段のコミュニケーションや事務折衝でどこまで議論するかが重要である。
- 会議前の事前打ち合わせでスムーズに協議できるようにお互いの主張を把握しておく必要がある
- 可能な限りの情報開示と労使間での情報共有（取引上の秘匿、守秘義務に関わらない範囲）
- 会社側に組合民主主義の思想を理解してもらおうよう組合側から継続した提言が必要
社会情勢や職場からの声を踏まえ、組合側から会社に対して制度見直しなど、提言をより積極的に行なうこと
- 階層別の労使協議の実施です。①職場の上司と組合役員、②支部事業所間、③本社本部間、という階層の中で、①では解決できないから②、②では解決できないから③という問題の処理を行うべきと認識し心掛けています。が、中には①②を経ずして③で取り扱ってほしい相談も多いため、職場レベルで問題解決を図ることから取り組むよう教育を行っています。（そのことが、限られた時間の中で階層に見合った労使協議の充実に繋がると考え記入させていただきました。）
- 実協議の時間的猶予と組織内の多角的な意見収集、経営層とのコミュニケーション活性化
- 組合員のニーズの把握。不足していることで協議の論議項目とのギャップが発生している。
- 執行委員の全員参加・発言
- 世の中の変化の速さを理解して自分達も対応出来るようにアンテナを高くする必要がある。
- 全事業所、地区や都道府県別の労使協議開催に向けた支援。
- 課題に対して共有・共感し、理解を求めつつ、協調の立場で進めていくことのできる労使関係が必要と考える。
- 事前労使協議の重要性について、労使双方が共通認識を持つこと
- 組合役員の意識改革を含めた教育。
- 現場レベルで喧々諤々の議論が最も必要だと考えています。それら議論で解決できたこと、解決できなかったことを、全社レベル話し合えるよう改善していく予定です。
- 中長期的なありたい姿を見据えた議論の構築
- 労働組合側委員における、本部と支部の参画意識に差がある。本部メンバーは協議に臨んでおり、支部メンバーは傍聴に近い姿勢。しかしながら、実際に組合員への説明や対応を行う支部メンバーの理解度が低いため、組合員へ改正意図が伝わらない実態が散見される。
- 会社情報の適切な開示、情報が不足する中では納得のいく議論は出来ない。
処遇の向上を経営課題の一つとしながらも、会社利益を見ながら時点時点で処遇の改善判断するのは、組合員は頑張りようがない。経営課題の一つならば、目標設定が困難なのは理解するが、具体的な目標設定が必要。
- 人それぞれ情報量と情熱が異なるため、執行部内での情報量と熱量の摺り合わせ。労働組合のマインドの共有が不足しているように感じる。
- 現体制では経営課題全般に対して、広く浅く協議を行っている状況だが議題をさらに絞って狭く深い議論を行うことが今後必要と考えている。
- 職場課題の発掘について、多くの組合員の声を集約する必要がある。
- 労働組合の組織価値を高める
- 前広に情報を伝えるために、プレス発表前に、組合への事前説明を必ず行うようにしていくこと。
- 組合役員のレベル向上 年代差の是正（組合の若返りも必要だが、対等に議論できていない）
- 従業員が株式会社に勤めている自覚が無い為、配当の重要性について無知。→金融教官が必要。
- 労使協議のみならず、人事・労務担当の管理職と日頃から、連絡を取り、情報共有を行う。
- 労使協議の意義・目的・内容に関する経営層・管理職層・組合員層の理解醸成
- 情報開示のタイミングと労使のパワーバランス
- 執行部以外の組合員へのヒアリングや情報共有をタイムリーに行うこと。
- 限られた協議時間を有効に活用するため、事前準備に力を入れようと努力しています。
- 組合員と、協議結果について、対話を深め、職場内での労使対話が深まるような仕組み作り。
- 施策のフィードバックを行えていないので定期開催を検討中。
- 成果、結論を出すための労使協議の方法

第3章 労使協議の現状について

1. 過去3年間の労使協議について

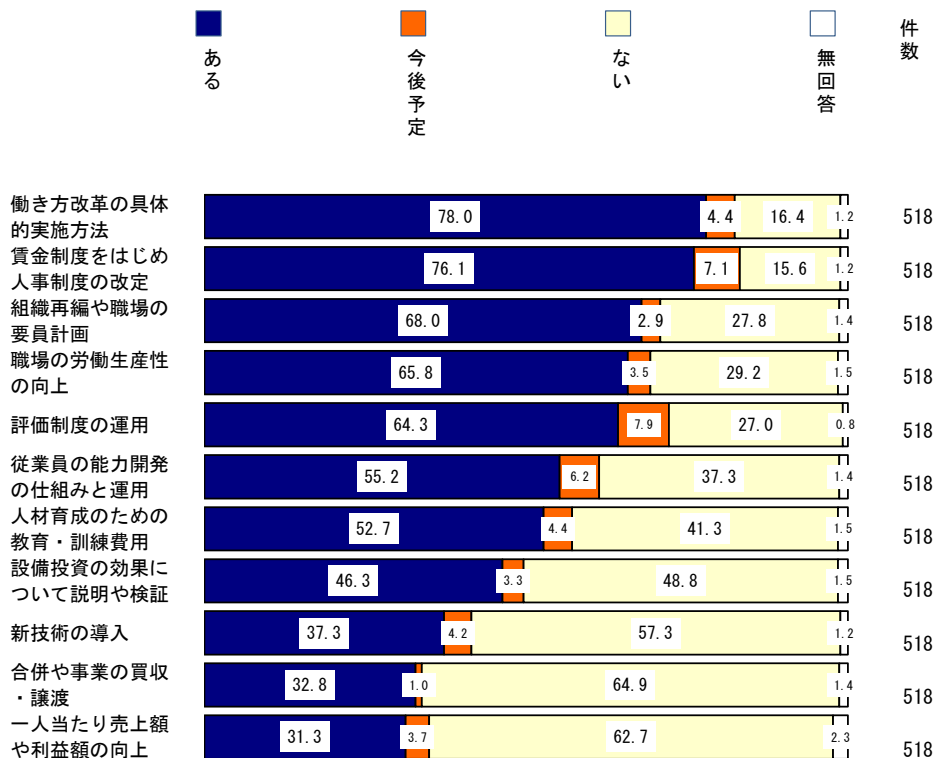
(1) 議題になった項目

－ “働き方改革” や “賃金制度・人事制度改定” については「ある」が8割弱－

賃金や人事、評価制度や雇用、働き方、生産性、従業員の教育や能力開発などを示した11項目に関して、過去3年間の労使協議において議題になったかどうかを尋ねたところ、議題になったことが「ある」の比率は[働き方改革の具体的実施方法](78.0%)と[賃金制度をはじめ人事制度の改定](76.1%)がともに8割弱で上位に並んでいる(図表3-1-1)。以下、[組織再編や職場の要員計画](68.0%)、[職場の労働生産性の向上](65.8%)、[評価制度の運用](64.3%)は「ある」が6割台、[従業員の能力開発の仕組みと運用](55.2%)と[人材育成のための教育・訓練費用](52.7%)、[設備投資の効果について説明や検証](46.3%)も5割前後で続く。他方、[一人当たり売上額や利益額の向上](31.3%)、[合併や(一部)事業の買収・譲渡](32.8%)、[新技術の導入](37.3%)は「ある」が3割台で、他の項目と比べるとやや少ない。

なお、「今後予定」については、[賃金制度をはじめ人事制度の改定](7.1%)や[評価制度の運用](7.9%)で1割弱程度みられるものの、全体に比率は低くなっている。

図表3-1-1 過去3年間の労使協議の議題



従業員数別でみると、規模の大きいところほど全体的に「ある」の比率が高くなっている(図表3-1-2)。とくに差が大きくなるのは、300人と3,000人を超えるところで、300人未満はいずれの項目においても「ある」が少ないのに対し、300人以上で全体に比率は高くなり、3,000人以上、とりわけ10,000人以上では「ある」が多数を占める項目も多くなっている。なお、規模の差が目立つのは[新技術の導入]や[合併や事業の買収・譲渡]、[職場の労働生産性の向上]などで、これらの項目は中小の労働組合で取り扱うことの難しさがあることがうかがえる。

業種別では、規模との関連もあるが、食品で[合併や事業の買収・譲渡]、情報・出版で[新技術の導入]、商業・流通で[評価制度の運用]と[一人当たり売上額や利益額の向上]、保険・金融で[評価制度の運用]と[従業員の能力開発の仕組みと運用]、[人材育成のための教育・訓練費用]などの多いことが目立っている。

(2) 議題の発議先

— “働き方改革”や“職場の生産性向上”など、多くの項目で<組合発議あり>が6~7割台—
先にみた11項目について過去3年間で労使協議が「ある」とした組合に、その議題の発議先がどこかを尋ねてみた。発議先が「労働組合」だけであった項目の比率では[評価制度の運用]が最も多いが、それでも25.8%となっており、その他の項目も概ね1~2割程度となっている(図表3-1-3)。ただし、「どちらの場合もある」を合わせて<組合発議あり>の比率でみると、[働き方改革の具体的実施方法]は74.3%に達し、[職場の労働生産性の向上](68.9%)と[人材育成のための教育・訓練費用](65.6%)、[評価制度の運用](65.2%)、[賃金制度をはじめ人事制度の改定](65.0%)、[従業員の能力開発の仕組みと運用](64.7%)も6割台と、組合からの発議は多くの項目に及んでいる。他方、[新技術の導入](39.9%)と[組織再編や職場の要員計画](38.9%)は<組合発議あり>が4割弱、[合併や事業の買収・譲渡](24.1%)は2割台で、これらの項目は「会社」からの発議が多くなっている。

図表3-1-2 過去3年間の労使協議の議題 「ある」の比率

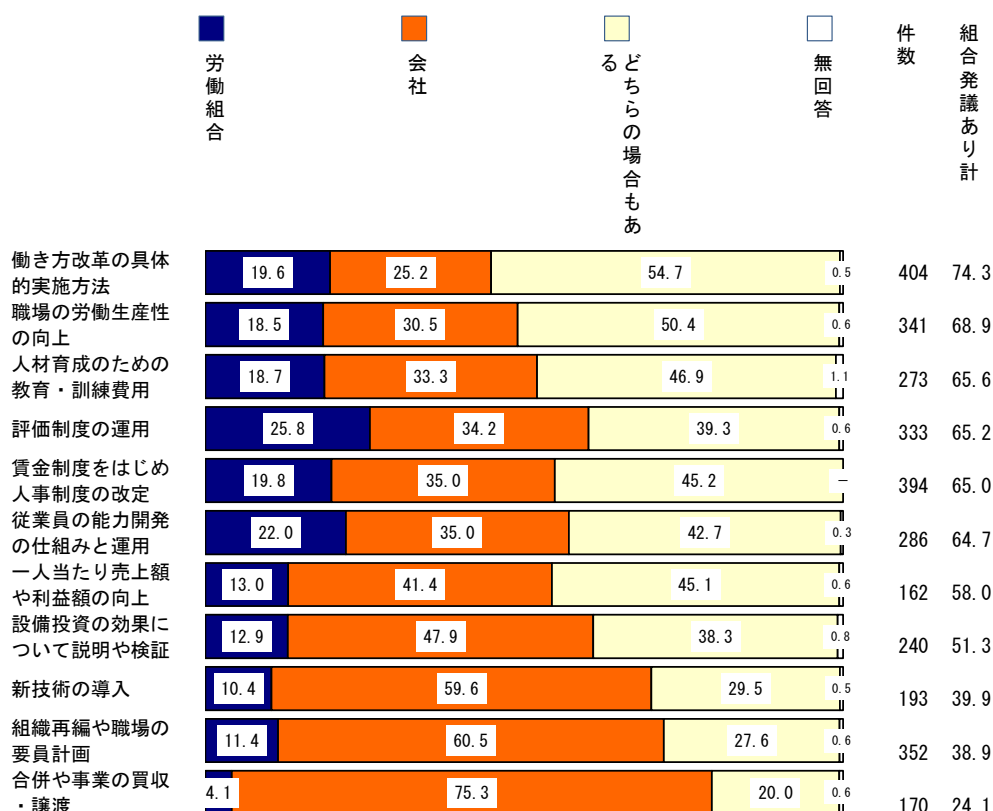
	人事金 制度 を改 定 し め	評 価 制 度 の 運 用	従 業 員 の 能 力 開 発	組 織 再 編 や 職 場 の 要 員 計 画	新 技 術 の 導 入	合 併 や 事 業 の 買 収 ・ 譲 渡	職 場 の 労 働 生 産 性 の 向 上	一 人 当 り 売 上 額 や 利 益 額 の 向 上	働 き 方 改 革 の 具 体 的 実 施 方 法	設 備 投 資 の 効 果 検 査	教 育 ・ 訓 練 費 用 の 使 途	件 数
総計	76.1	64.3	55.2	68.0	37.3	32.8	65.8	31.3	78.0	46.3	52.7	518
従業員数別												
300人未満	70.7	50.0	31.7	50.0	18.3	8.5	42.7	20.7	56.1	28.0	41.5	82
300人以上	75.6	62.6	52.7	64.1	32.1	21.4	65.6	33.6	74.0	40.5	48.1	131
1000人以上	76.2	63.1	57.4	66.4	36.1	27.9	63.9	29.5	82.0	48.4	53.3	122
3000人以上	79.2	70.8	58.3	81.3	45.8	58.3	71.9	35.4	85.4	54.2	58.3	96
10000人以上	78.2	74.7	74.7	78.2	55.2	51.7	83.9	35.6	90.8	60.9	63.2	87
業種別												
金属	74.8	65.2	52.9	72.3	37.4	38.1	67.1	31.6	72.9	45.8	45.2	155
化学・繊維	76.9	65.4	48.1	67.3	30.8	36.5	61.5	23.1	80.8	50.0	50.0	52
食品	79.2	62.5	62.5	70.8	33.3	54.2	66.7	33.3	75.0	54.2	45.8	24
資源・エネルギー	72.7	69.7	66.7	78.8	33.3	33.3	72.7	27.3	84.8	33.3	54.5	33
交通・運輸	72.5	43.8	45.0	62.5	43.8	23.8	60.0	31.3	75.0	52.5	62.5	80
サービス・一般	75.7	62.2	35.1	45.9	29.7	16.2	51.4	18.9	81.1	37.8	45.9	37
情報・出版	79.4	64.7	61.8	76.5	52.9	38.2	67.6	35.3	79.4	47.1	52.9	34
商業・流通	85.7	88.6	68.6	51.4	31.4	31.4	80.0	62.9	80.0	51.4	60.0	35
保険・金融	80.0	83.3	86.7	70.0	50.0	16.7	80.0	16.7	83.3	56.7	73.3	30
建設・資材・林産	72.2	61.1	55.6	77.8	25.0	33.3	58.3	33.3	86.1	30.6	52.8	36

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す

※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す

※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

図表 3-1-3 議題の発議先



従業員数別では、300人未満で「賃金制度をはじめ人事制度の改定」と「評価制度の運用」、「従業員の能力開発の仕組みと運用」、「新技術の導入」など、多くの項目で「会社」からの発議が多い（図表 3-1-4）。ただし、「人材育成のための教育・訓練費用」や「組織再編や職場の要員計画」については、1,000人未満も含めて、規模の小さいところで「労働組合」からの発議がやや多くなっている。なお、3,000人以上では「評価制度の運用」や「従業員の能力開発の仕組みと運用」など、会社、組合の「どちらの場合もある」というケースが多い。

労使協議があったケースに限定されているためサンプル数に留意しつつ業種別にみると、交通・運輸と建設・資材・林産で「賃金制度をはじめ人事制度の改定」について「労働組合」からの発議が多い点が目立つ。ただし、建設・資材・林産は「評価制度の運用」についても「労働組合」が多いのに対し、交通・運輸は「会社」が多くなっている。なお、「評価制度の運用」は情報・出版も「労働組合」が多い。このほか、「従業員の能力開発の仕組みと運用」と「組織再編や職場の要員計画」、「職場の生産性向上」、「働き方改革の具体的実施」などは食品、情報・出版、商業・流通、保険・金融などで「どちらの場合もある」も含めたく組合発議ありが多いのに対し、資源・エネルギーや交通・運輸、サービス・一般などは「会社」の発議が多いなど、業種による違いも少なからずみられる。

図表3-1-4 議題の発議先

	賃金制度をはじめ人事制度の改定				評価制度の運用				従業員の能力開発の仕組みと運用				組織再編や職場の要員計画				新技術の導入				合併や事業の買収・譲渡									
	労働組合	会社	どちらの場合もあ	無回答	労働組合	会社	どちらの場合もあ	無回答	労働組合	会社	どちらの場合もあ	無回答	労働組合	会社	どちらの場合もあ	無回答	労働組合	会社	どちらの場合もあ	無回答	労働組合	会社	どちらの場合もあ	無回答						
総計	19.8	35.0	45.2	...	394	25.8	34.2	39.3	0.6	333	22.0	35.0	42.7	0.3	286	11.4	60.5	27.6	0.6	352	10.4	59.6	29.5	0.5	193	4.1	75.3	20.0	0.6	170
従業員数別																														
3000人未満	24.1	48.3	27.6	...	58	24.4	53.7	22.0	...	41	26.9	42.3	30.8	...	26	17.1	63.4	19.5	...	41	6.7	66.7	26.7	...	15	...	100.0	7
3000人以上	25.3	24.2	50.5	...	99	32.9	26.8	39.0	1.2	82	34.8	34.8	30.4	...	69	17.9	54.8	27.4	...	84	19.0	57.1	23.8	...	42	3.6	75.0	21.4	...	28
1000人以上	20.4	34.4	45.2	...	93	28.6	31.2	39.0	1.3	77	15.7	38.6	45.7	...	70	8.6	65.4	25.9	...	81	9.1	61.4	27.3	2.3	44	5.9	82.4	11.8	...	34
3000人以上	13.2	38.2	48.7	...	76	23.5	30.9	45.6	...	68	19.6	30.4	50.0	...	56	9.0	60.3	29.5	1.3	78	9.1	59.1	31.8	...	44	3.6	75.0	21.4	...	56
10000人以上	14.7	36.8	48.5	...	68	16.9	38.5	44.6	...	65	15.4	32.3	50.8	1.5	65	5.9	60.3	32.4	1.5	68	6.3	58.3	35.4	...	48	4.4	66.7	26.7	...	45
業種別																														
金属	15.5	41.4	43.1	...	116	26.7	40.6	31.7	1.0	101	26.8	34.1	39.0	...	82	8.0	68.8	22.3	0.9	112	10.3	62.1	25.9	1.7	58	1.7	84.7	11.9	1.7	59
化学・繊維	15.0	25.0	60.0	...	40	29.4	14.7	52.9	2.9	34	12.0	36.0	52.0	...	25	14.3	57.1	28.6	...	35	18.8	62.5	18.8	...	16	5.3	78.9	15.8	...	19
食品	21.1	26.3	52.6	...	19	33.3	13.3	53.3	...	15	33.3	26.7	40.0	...	15	17.6	70.6	11.8	...	17	25.0	50.0	25.0	...	8	15.4	76.9	7.7	...	13
資源・エネルギー	4.2	41.7	54.2	...	24	21.7	39.1	39.1	...	23	18.2	40.9	40.9	...	22	7.7	69.2	23.1	...	26	9.1	63.6	27.3	...	11	...	81.8	18.2	...	11
交通・運輸	36.2	27.6	36.2	...	58	17.1	48.6	34.3	...	35	22.2	47.2	30.6	...	36	6.0	66.0	28.0	...	50	...	74.3	25.7	...	35	...	68.4	31.6	...	19
サービス・一般	28.6	42.9	28.6	...	28	26.1	39.1	34.8	...	23	23.1	53.8	23.1	...	13	11.8	70.6	17.6	...	17	...	72.7	27.3	...	11	...	100.0	6
情報・出版	11.1	44.4	44.4	...	27	13.6	50.0	36.4	...	22	14.3	38.1	47.6	...	21	15.4	50.0	34.6	...	26	11.1	44.4	44.4	...	18	...	61.5	38.5	...	13
商業・流通	13.3	26.7	60.0	...	30	22.6	25.8	51.6	...	31	12.5	25.0	58.3	4.2	24	11.1	44.4	44.4	...	18	...	54.5	45.5	...	11	9.1	63.6	27.3	...	11
保険・金融	12.5	37.5	50.0	...	24	32.0	20.0	48.0	...	25	30.8	15.4	53.8	...	26	14.3	38.1	42.9	4.8	21	26.7	40.0	33.3	...	15	20.0	40.0	40.0	...	5
建設・資材・林産	38.5	30.8	30.8	...	26	40.9	31.8	27.3	...	22	20.0	40.0	40.0	...	20	25.0	42.9	32.1	...	28	22.2	44.4	33.3	...	9	8.3	66.7	25.0	...	12

	職場の労働生産性の向上				一人当たり売上額や利益額の向上				働き方改革の具体的実施方法				設備投資の効果について説明や検証				人材育成のための教育・訓練費用								
	労働組合	会社	どちらの場合もあ	無回答	労働組合	会社	どちらの場合もあ	無回答	労働組合	会社	どちらの場合もあ	無回答	労働組合	会社	どちらの場合もあ	無回答	労働組合	会社	どちらの場合もあ	無回答					
総計	18.5	30.5	50.4	0.6	341	13.0	41.4	45.1	0.6	162	19.6	25.2	54.7	0.5	404	12.9	47.9	38.3	0.8	240	18.7	33.3	46.9	1.1	273
従業員数別																									
3000人未満	22.9	25.7	51.4	...	35	11.8	23.5	64.7	...	17	23.9	34.8	41.3	...	46	13.0	56.5	30.4	...	23	29.4	29.4	38.2	2.9	34
3000人以上	24.4	26.7	47.7	1.2	86	15.9	54.5	29.5	...	44	26.8	18.6	54.6	...	97	17.0	50.9	32.1	...	53	25.4	36.5	38.1	...	63
1000人以上	16.7	33.3	50.0	...	78	13.9	33.3	52.8	...	36	20.0	24.0	55.0	1.0	100	11.9	45.8	42.4	...	59	18.5	32.3	47.7	1.5	65
3000人以上	11.6	31.9	56.5	...	69	11.8	44.1	44.1	...	34	11.0	26.8	62.2	...	82	15.4	40.4	42.3	1.9	52	14.3	33.9	51.8	...	56
10000人以上	17.8	32.9	47.9	1.4	73	9.7	38.7	48.4	3.2	31	16.5	27.8	54.4	1.3	79	7.5	50.9	39.6	1.9	53	9.1	32.7	56.4	1.8	55
業種別																									
金属	21.2	36.5	41.3	1.0	104	18.4	44.9	34.7	2.0	49	20.4	23.0	55.8	0.9	113	11.3	50.7	35.2	2.8	71	20.0	34.3	44.3	1.4	70
化学・繊維	15.6	18.8	62.5	3.1	32	8.3	25.0	66.7	...	12	16.7	23.8	59.5	...	42	11.5	57.7	30.8	...	26	19.2	23.1	57.7	...	26
食品	37.5	12.5	50.0	...	16	12.5	25.0	62.5	...	8	22.2	27.8	50.0	...	18	23.1	38.5	38.5	...	13	27.3	36.4	36.4	...	11
資源・エネルギー	16.7	45.8	37.5	...	24	22.2	33.3	44.4	...	9	3.6	46.4	50.0	...	28	9.1	45.5	45.5	...	11	11.1	55.6	33.3	...	18
交通・運輸	14.6	41.7	43.8	...	48	4.0	52.0	44.0	...	25	23.3	31.7	45.0	...	60	7.1	54.8	38.1	...	42	18.0	34.0	48.0	...	50
サービス・一般	10.5	52.6	36.8	...	19	...	57.1	42.9	...	7	33.3	26.7	40.0	...	30	7.1	71.4	21.4	...	14	29.4	41.2	29.4	...	17
情報・出版	17.4	8.7	73.9	...	23	...	33.3	66.7	...	12	11.1	25.9	59.3	3.7	27	25.0	31.3	43.8	...	16	5.6	38.9	55.6	...	18
商業・流通	17.9	10.7	71.4	...	28	18.2	31.8	50.0	...	22	14.3	14.3	71.4	...	28	11.1	27.8	61.1	...	18	9.5	23.8	61.9	4.8	21
保険・金融	25.0	12.5	62.5	...	24	40.0	20.0	40.0	...	5	28.0	8.0	64.0	...	25	23.5	29.4	47.1	...	17	22.7	13.6	63.6	...	22
建設・資材・林産	9.5	42.9	47.6	...	21	8.3	66.7	25.0	...	12	19.4	25.8	54.8	...	31	18.2	54.5	27.3	...	11	26.3	42.1	26.3	5.3	19

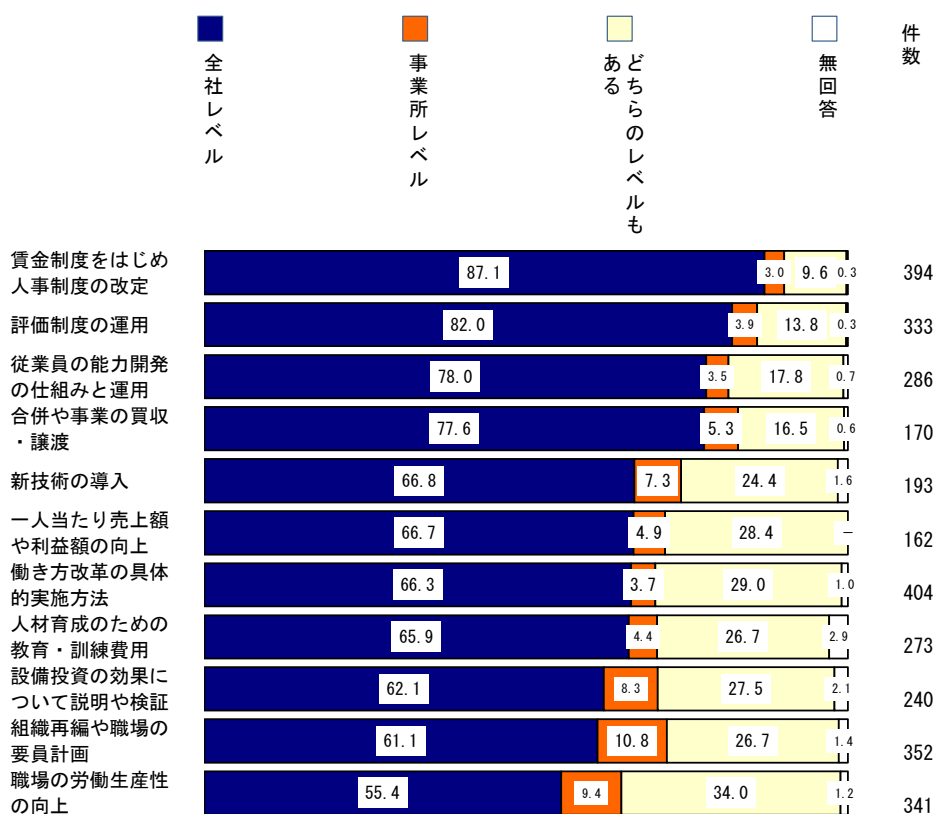
※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

(3) 協議レベル

－ “賃金制度・人事制度改定”や“評価制度の運用”は「全社レベル」が8割超－

過去3年間で労使協議が「ある」とした組合には、その協議レベルについても尋ねているが、[賃金制度をはじめ人事制度の改定] (87.1%) と [評価制度の運用] (82.0%) は「全社レベル」が8割を超え、[従業員の能力開発の仕組みと運用] (78.0%) と [合併や事業の買収・譲渡] (77.6%) も7割台後半に達する (図表3-1-5)。また、これら以外の項目も「全社レベル」が5～6割台で、「どちらのレベルもある」が2～3割を占めるものの、ここに提示した内容の多くは全社レベルでの協議が中心になっていることが分かる。なお、[組織再編や職場の要員計画]や[職場の労働生産性の向上]、[設備投資の効果について説明や検証]、[新技術の導入]などは「事業所レベル」のみという回答も1割程度みられる。

図表3-1-5 協議レベル



従業員数別でも、基本的に「全社レベル」が多数を占める項目が多いものの、規模の大きいところほど、多くの項目で「どちらのレベルもある」とする回答が多くなっている。なかでも [職場の生産性の向上] や [働き方改革の具体的実施方法] に2項目は10,000人以上で「どちらのレベルもある」が5割近くに達しており、大手では全社的なものに加えて職場での協議も実施されていることがわかる (図表3-1-6)。なお、業種による差は、この規模による差が大きく影響していると考えられる。

図表3-1-6 協議レベル

	賃金制度をはじめ人事制度の改定				評価制度の運用				従業員の能力開発の仕組みと運用				組織再編や職場の要員計画				新技術の導入				合併や事業の買収・譲渡										
	全社レベル	事業所レベル	あるもののレベルも	無回答	件数	全社レベル	事業所レベル	あるもののレベルも	無回答	件数	全社レベル	事業所レベル	あるもののレベルも	無回答	件数	全社レベル	事業所レベル	あるもののレベルも	無回答	件数	全社レベル	事業所レベル	あるもののレベルも	無回答	件数						
総計	87.1	3.0	9.6	0.3	394	82.0	3.9	13.8	0.3	333	78.0	3.5	17.8	0.7	286	61.1	10.8	26.7	1.4	352	66.8	7.3	24.4	1.6	193	77.6	5.3	16.5	0.6	170	
従業員数別	3000未満	81.0	10.3	8.6	...	58	82.9	14.6	2.4	...	41	80.8	11.5	3.8	3.8	26	70.7	14.6	9.8	4.9	41	66.7	20.0	13.3	...	15	85.7	14.3	7
	3000人以上	87.9	5.1	7.1	...	99	87.8	6.1	6.1	...	82	82.6	7.2	10.1	...	69	65.5	16.7	17.9	...	84	73.8	19.0	7.1	...	42	75.0	14.3	10.7	...	28
	10000人以上	90.3	...	8.6	1.1	93	81.8	1.3	15.6	1.3	77	81.4	1.4	17.1	...	70	54.3	13.6	30.9	1.2	81	65.9	4.5	22.7	6.8	44	85.3	2.9	11.8	...	34
	30000人以上	82.9	1.3	15.8	...	76	77.9	1.5	20.6	...	68	75.0	1.8	21.4	1.8	56	56.4	7.7	34.6	1.3	78	65.9	...	34.1	...	44	76.8	3.6	17.9	1.8	56
	100000人以上	91.2	...	8.8	...	68	78.5	...	21.5	...	65	70.8	...	29.2	...	65	63.2	1.5	33.8	1.5	68	62.5	2.1	35.4	...	48	73.3	2.2	24.4	...	45
業種別	金属	87.1	3.4	9.5	...	116	79.2	5.0	15.8	...	101	70.7	4.9	23.2	1.2	82	53.6	13.4	31.3	1.8	112	56.9	10.3	31.0	1.7	58	78.0	6.8	15.3	...	59
	化学・繊維	82.5	2.5	12.5	2.5	40	73.5	2.9	20.6	2.9	34	76.0	8.0	16.0	...	25	42.9	14.3	40.0	2.9	35	56.3	...	37.5	6.3	16	63.2	5.3	31.6	...	19
	食品	89.5	...	10.5	...	19	73.3	...	26.7	...	15	73.3	...	26.7	...	15	64.7	11.8	23.5	...	17	12.5	12.5	62.5	12.5	8	84.6	7.7	7.7	...	13
	資源・エネルギー	87.5	...	12.5	...	24	78.3	4.3	17.4	...	23	77.3	4.5	18.2	...	22	53.8	7.7	38.5	...	26	54.5	...	45.5	...	11	81.8	...	18.2	...	11
	交通・運輸	89.7	3.4	6.9	...	58	85.7	8.6	5.7	...	35	83.3	2.8	13.9	...	36	60.0	14.0	26.0	...	50	74.3	5.7	20.0	...	35	84.2	...	15.8	...	19
	サービス・一般	89.3	7.1	3.6	...	28	91.3	4.3	4.3	...	23	84.6	7.7	7.7	...	13	82.4	17.6	17	81.8	18.2	11	83.3	16.7	6
	情報・出版	85.2	3.7	11.1	...	27	86.4	4.5	9.1	...	22	90.5	...	9.5	...	21	84.6	3.8	7.7	3.8	26	77.8	16.7	5.6	...	18	84.6	...	15.4	...	13
	商業・流通	83.3	3.3	13.3	...	30	80.6	3.2	16.1	...	31	83.3	...	16.7	...	24	61.1	5.6	33.3	...	18	81.8	...	18.2	...	11	63.6	9.1	27.3	...	11
	保険・金融	91.7	...	8.3	...	24	92.0	...	8.0	...	25	88.5	...	11.5	...	26	81.0	...	14.3	4.8	21	86.7	...	13.3	...	15	100.0	5
	建設・資材・林産	88.5	3.8	7.7	...	26	90.9	...	9.1	...	22	70.0	5.0	20.0	5.0	20	71.4	7.1	21.4	...	28	100.0	9	75.0	8.3	8.3	8.3	12

	職場の労働生産性の向上				一人当たり売上額や利益額の向上				働き方改革の具体的実施方法				設備投資の効果について説明や検証				人材育成のための教育・訓練費用									
	全社レベル	事業所レベル	あるもののレベルも	無回答	件数	全社レベル	事業所レベル	あるもののレベルも	無回答	件数	全社レベル	事業所レベル	あるもののレベルも	無回答	件数	全社レベル	事業所レベル	あるもののレベルも	無回答	件数						
総計	55.4	9.4	34.0	1.2	341	66.7	4.9	28.4	...	162	66.3	3.7	29.0	1.0	404	62.1	8.3	27.5	2.1	240	65.9	4.4	26.7	2.9	273	
従業員数別	3000未満	60.0	22.9	17.1	...	35	70.6	11.8	17.6	...	17	76.1	8.7	13.0	2.2	46	87.0	4.3	...	8.7	23	79.4	5.9	11.8	2.9	34
	3000人以上	75.6	5.8	17.4	1.2	86	77.3	4.5	18.2	...	44	77.3	7.2	15.5	...	97	66.0	9.4	22.6	1.9	53	76.2	6.3	14.3	3.2	63
	10000人以上	55.1	10.3	33.3	1.3	78	55.6	2.8	41.7	...	36	67.0	2.0	30.0	1.0	100	59.3	10.2	30.5	...	59	60.0	3.1	32.3	4.6	65
	30000人以上	42.0	8.7	47.8	1.4	69	67.6	2.9	29.4	...	34	63.4	1.2	34.1	1.2	82	59.6	3.8	34.6	1.9	52	69.6	3.6	26.8	...	56
	100000人以上	42.5	6.8	49.3	1.4	73	61.3	6.5	32.3	...	31	49.4	1.3	48.1	1.3	79	52.8	11.3	34.0	1.9	53	49.1	3.6	43.6	3.6	55
業種別	金属	53.8	14.4	31.7	...	104	65.3	8.2	26.5	...	49	62.8	5.3	30.1	1.8	113	50.7	14.1	31.0	4.2	71	54.3	7.1	34.3	4.3	70
	化学・繊維	25.0	21.9	50.0	3.1	32	25.0	16.7	58.3	...	12	50.0	9.5	38.1	2.4	42	42.3	7.7	50.0	...	26	61.5	7.7	30.8	...	26
	食品	31.3	6.3	62.5	...	16	12.5	...	87.5	...	8	55.6	...	44.4	...	18	46.2	7.7	46.2	...	13	63.6	...	36.4	...	11
	資源・エネルギー	62.5	...	33.3	4.2	24	66.7	...	33.3	...	9	71.4	...	28.6	...	28	72.7	...	27.3	...	11	66.7	5.6	27.8	...	18
	交通・運輸	60.4	6.3	31.3	2.1	48	76.0	...	24.0	...	25	76.7	...	21.7	1.7	60	71.4	7.1	19.0	2.4	42	72.0	4.0	24.0	...	50
	サービス・一般	78.9	10.5	10.5	...	19	85.7	14.3	7	83.3	6.7	10.0	...	30	78.6	21.4	14	76.5	5.9	11.8	5.9	17
	情報・出版	52.2	8.7	39.1	...	23	83.3	...	16.7	...	12	59.3	3.7	37.0	...	27	75.0	6.3	18.8	...	16	61.1	...	27.8	11.1	18
	商業・流通	53.6	3.6	39.3	3.6	28	72.7	4.5	22.7	...	22	64.3	...	35.7	...	28	61.1	...	33.3	5.6	18	66.7	...	33.3	...	21
	保険・金融	75.0	...	25.0	...	24	80.0	...	20.0	...	5	72.0	...	28.0	...	25	82.4	...	17.6	...	17	81.8	...	18.2	...	22
	建設・資材・林産	71.4	4.8	23.8	...	21	83.3	...	16.7	...	12	71.0	6.5	22.6	...	31	90.9	...	9.1	...	11	78.9	5.3	5.3	10.5	19

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

(4) 生産性向上のために協議の充実が必要な項目

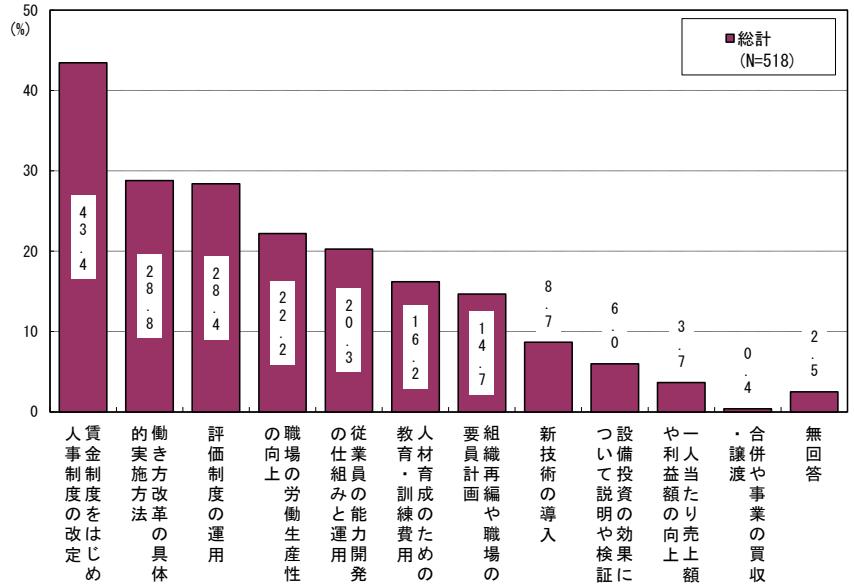
－「賃金制度をはじめ人事制度の改定」が4割強で最多－

ここまでみてきた11項目のうち、生産性向上のために今後さらに協議を充実させる必要があると思うものを2つ以内で選んでもらったところ、最も多いのは「賃金制度をはじめ人事制度の改定」で43.4%である(図表3-1-7)。以下、「働き方改革の具体的実施方法」(28.8%)と「評価制度の運用」(28.4%)が3割弱、「職場の労働生産性の向上」(22.2%)と「従業員の能力開発の仕組みと運用」(20.3%)が2割強、「人材育成のための教育・訓練費用」(16.2%)と「組織再編や職場の要員計画」(14.7%)が1割台半ばなどとなっている。

従業員数別では、比率に差はあるものの、上位項目にそれほど大きな違いはない(図表3-1-8)。その中で300人未満は「人材育成のための教育・訓練費用」、10,000人以上は「従業員の能力開発の仕組みと運用」と「職場の労働生産性の向上」が相対的に多い。

業種別では、「職場の労働生産性の向上」が食品で際立って多いことが目立つ。これ以外では「賃金制度をはじめ人事制度の改定」が情報・出版で、「組織再編や職場の要員計画」がサービス・一般と保険・金融で、「働き方改革の具体的実施方法」が資源・エネルギーとサービス・一般、「人材育成のための教育・訓練費用」が交通・運輸で、それぞれ総計の結果を10ポイント以上上回っている。

図表3-1-7 生産性向上のために今後さらに協議を充実させる必要がある項目(2つ以内選択)



図表3-1-8 生産性向上のために今後さらに協議を充実させる必要がある項目(2つ以内選択)

	賃金制度をはじめ人事制度の改定	働き方改革の具体的実施方法	評価制度の運用	職場の労働生産性の向上	従業員の能力開発の仕組みと運用	人材育成のための教育・訓練費用	組織再編や職場の要員計画	新技術の導入	合併や事業の買収	職場の労働生産性の向上	一人当たりの売上額	設備投資の効果検証	一人当たりの売上額	合併や事業の買収	無回答	件数
総計	43.4 ①	28.8 ②	28.4 ③	22.2 ④	20.3 ⑤	16.2 ⑥	14.7 ⑦	8.7 ⑧	0.4 ⑨	22.2 ④	3.7 ⑩	28.8 ②	6.0 ⑪	16.2 ⑥	2.5 ⑫	518
従業員数別																
300人未満	42.7 ①	23.2 ②	14.6 ③	19.5 ④	9.8 ⑤	...	20.7 ⑥	1.2 ⑦	23.2 ②	9.8 ④	23.2 ②	9.8 ④	17.6 ⑤	4.9 ⑥	82	
300人以上	43.5 ①	33.6 ②	22.1 ③	9.2 ④	7.6 ⑤	...	22.1 ⑥	8.4 ⑦	26.0 ③	4.6 ⑧	17.6 ⑤	1.5 ⑥	131			
1000人以上	46.7 ①	29.5 ②	16.4 ③	18.9 ④	7.4 ⑤	0.8 ⑥	19.7 ⑦	4.1 ⑧	31.1 ③	5.7 ④	13.1 ⑤	2.5 ⑥	122			
3000人以上	47.9 ①	25.0 ②	19.8 ③	17.7 ④	7.3 ⑤	1.0 ⑥	19.8 ⑦	1.0 ⑧	33.3 ③	5.2 ④	16.7 ⑤	2.1 ⑥	96			
10000人以上	34.5 ①	27.6 ②	28.7 ③	9.2 ④	12.6 ⑤	...	29.9 ②	1.1 ③	29.9 ②	5.7 ④	11.5 ⑤	2.3 ⑥	87			
業種別																
金属	38.1 ①	34.8 ②	27.1 ③	12.9 ④	9.0 ⑤	0.6 ⑥	20.0 ⑦	5.8 ⑧	21.3 ④	6.5 ⑤	16.1 ⑥	2.6 ⑦	155			
化学・繊維	50.0 ①	28.8 ②	21.2 ③	13.5 ④	11.5 ⑤	1.9 ⑥	25.0 ③	1.9 ④	25.0 ③	7.7 ④	9.6 ⑤	1.9 ⑥	52			
食品	37.5 ②	29.2 ③	12.5 ④	12.5 ⑤	4.2 ⑥	...	45.8 ①	...	33.3 ③	12.5 ⑤	4.2 ⑥	4.2 ⑦	24			
資源・エネルギー	39.4 ②	27.3 ③	21.2 ④	18.2 ⑤	6.1 ⑥	...	18.2 ⑤	...	42.4 ①	3.0 ②	12.1 ③	3.0 ④	33			
交通・運輸	52.5 ①	13.8 ⑤	13.8 ⑤	8.8 ⑥	11.3 ⑦	...	23.8 ④	2.5 ⑤	28.8 ②	3.8 ③	26.3 ③	6.3 ④	80			
サービス・一般	45.9 ①	27.0 ③	29.7 ②	27.0 ③	8.1 ④	...	2.7 ⑤	2.7 ⑥	24.3 ⑤	10.8 ⑥	18.9 ⑦	...	37			
情報・出版	55.9 ①	35.3 ②	2.9 ③	17.6 ④	8.8 ⑤	...	17.6 ⑤	2.9 ⑥	32.4 ③	2.9 ④	20.6 ⑤	...	34			
商業・流通	45.7 ①	31.4 ③	28.6 ④	5.7 ⑤	5.7 ⑥	...	22.9 ⑤	...	42.9 ②	8.6 ③	8.6 ④	...	35			
保険・金融	26.7 ②	33.3 ①	20.0 ②	26.7 ②	13.3 ③	...	26.7 ②	10.0 ③	26.7 ②	3.3 ④	13.3 ⑤	...	30			
建設・資材・林産	41.7 ①	22.2 ④	8.3 ⑤	16.7 ⑥	2.8 ⑦	...	30.6 ③	5.6 ④	38.9 ②	2.8 ⑤	19.4 ⑥	2.8 ⑦	36			

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す
 ※丸数字は比率の順位(第5位まで表示)

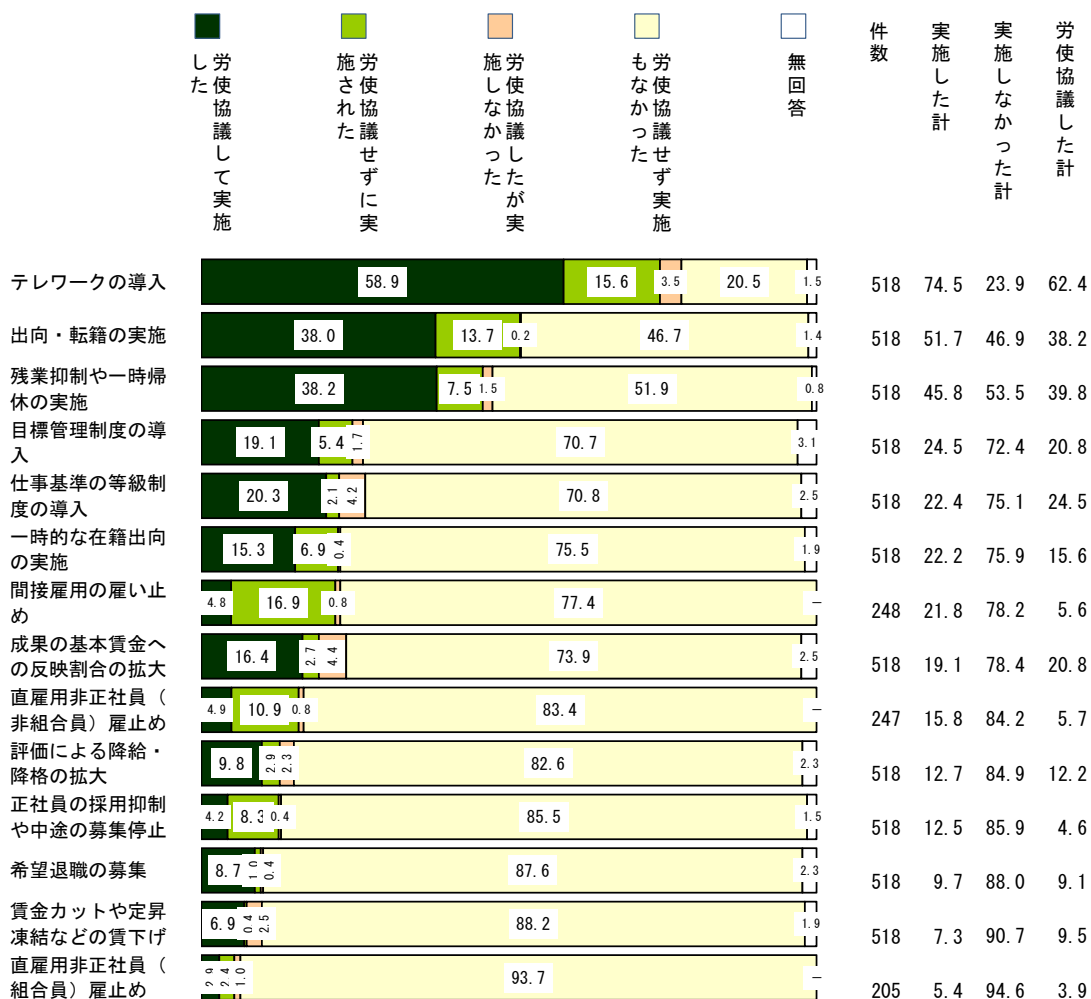
2. この1年間における企業の実施項目に関する労使協議について

－ [テレワーク] は6割強、[残業抑制や一時帰休][出向・転籍] は4割弱で労使協議あり－

賃金や働き方、雇用などに関する14項目を、この1年間に企業が実施したかどうか、さらに、それに関して労使協議をしたかどうかについて尋ねて結果をみていく。なお、[直接雇用の非正社員（組合員）の雇い止め] と [直接雇用の非正社員（非組合員）の雇い止め]、[間接雇用（派遣・請負等）の雇い止め] の3項目については、企業にこれらの人がいないというケースがありえるため「該当しない」という選択肢を設けた。結果として、「該当しない」がそれぞれ59.5%、51.9%、51.4%と半数以上を占めており、ここでは該当した組合のみを対象として集計を行った。

まず、<実施した>の比率でみると、新型コロナウイルス感染症の影響もあって [テレワークの導入] が74.5%と突出して多く、これに [出向・転籍の実施] (51.7%) と [残業抑制や一時帰休の実施] (45.8%) が5割前後となっている（図表3-2-1）。一方、[直接雇用の非正社員（組合員）の雇い止め] (5.4%) や [賃金カットや定昇凍結などの賃下げ] (7.3%)、[希望退職の実施] (9.7%) は1割に満たず、これら以外の項目も1～2割台となっている。

図表3-2-1 この1年間における、企業の実施項目に関する労使協議



＜実施した＞の比率を従業員数別でみると、[テレワークの導入] や [出向・転籍の実施]、[一時的な在籍出向の実施]などは規模の大きいところでより高い傾向がある(図表3-2-2)。業種別では、[残業抑制や一時帰休の実施] が金属と化学・繊維、[出向・転籍の実施] が情報・出版で多い点が目立つ。また、[テレワークの導入] はいずれも業種でも実施率が半数を超えるが、なかでも化学・繊維は9割、金属と情報・出版、保険・金融は8割台と相対的に実施率が高くなっている。なお、比率は高くないものの交通・運輸とサービス・一般で[賃金カットや定昇凍結などの賃下げ] が2割前後、[正社員の採用抑制や中途の募集停止] が2割台半ばを占めているなど、この間の新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた業種の厳しさをうかがわせる結果である。

図表3-2-2 この1年間における、企業の実施項目に関する労使協議 ＜実施した＞の比率

	結賃 などの 賃下げ	金の カット や定昇 凍結	残業 抑制 や一時 帰休	テレ ワーク の導入	仕事 基準 の等級 制度の 導入	目標 管理 制度の 導入	反映 割合の 拡大への	格評 の拡大 による 降給・ 降	希望 退職の 募集	出向 ・転籍 の実施	実一 時的な 在籍出 向の	中正 社員の 募集停 止抑制 や	合(員)の雇 用非正 社員(組)	直(員)の雇 用非正 社員(非 組)	間 接雇 用の 雇 い止 め
総計	7.3	45.8	74.5	22.4	24.5	19.1	12.7	9.7	51.7	22.2	12.5	5.4	15.8	21.8	
従業員数別															
300人未満	8.5	35.4	45.1	19.5	17.1	13.4	11.0	7.3	29.3	12.2	12.2	...	11.6	18.6	
300人以上	9.9	57.3	78.6	18.3	23.7	13.0	8.4	4.6	42.7	15.3	10.7	2.1	14.0	21.9	
1000人以上	7.4	45.1	76.2	21.3	23.8	19.7	14.8	14.8	54.9	26.2	16.4	7.5	18.0	25.5	
3000人以上	2.1	41.7	82.3	25.0	32.3	28.1	17.7	10.4	66.7	24.0	10.4	2.4	14.3	17.8	
10000人以上	8.0	43.7	85.1	29.9	25.3	23.0	12.6	11.5	65.5	34.5	12.6	14.3	20.8	24.4	
業種別															
金属	7.7	65.2	82.6	27.1	31.0	19.4	10.3	9.0	54.2	27.7	9.7	6.5	29.8	33.3	
化学・繊維	...	57.7	90.4	15.4	23.1	15.4	7.7	15.4	59.6	21.2	15.4	5.6	20.0	27.3	
食品	...	16.7	66.7	29.2	29.2	16.7	20.8	4.2	50.0	16.7	25.0	
資源・エネルギー	...	27.3	66.7	6.1	9.1	9.1	6.1	3.0	48.5	18.2	3.0	5.0	
交通・運輸	20.0	47.5	56.3	16.3	16.3	16.3	13.8	8.8	48.8	23.8	27.5	8.6	16.3	19.5	
サービス・一般	16.2	40.5	73.0	35.1	32.4	18.9	18.9	13.5	48.6	16.2	24.3	17.6	19.0	35.0	
情報・出版	...	23.5	85.3	35.3	29.4	29.4	20.6	14.7	67.6	35.3	5.9	...	11.8	12.5	
商業・流通	2.9	34.3	57.1	28.6	25.7	25.7	11.4	11.4	28.6	11.4	11.4	5.0	10.5	25.0	
保険・金融	3.3	20.0	80.0	6.7	16.7	23.3	10.0	10.0	53.3	6.7	6.7	5.6	
建設・資材・林産	5.6	33.3	72.2	19.4	22.2	22.2	19.4	2.8	47.2	19.4	5.6	...	9.1	8.3	

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

次に、＜労使協議した＞の比率を確認してみると、[テレワークの導入] が62.4%と6割強を占め、[残業抑制や一時帰休の実施] (39.8%) と [出向・転籍の実施] (38.2%) が4割弱などで続く。先にみた＜実施した＞の比率と概ねリンクする結果であり、施策が実施されたとしてもその多くは労使協議を経て実施されているものだということが示されている(図表3-2-1参照)。ただし、なかには「労使協議せずに実施された」というケースもみられ、[間接雇用(派遣・請負等)の雇い止め]は16.9%、[テレワークの導入]は15.6%、[出向・転籍の実施]は13.7%、[直接雇用の非正社員(非組合員)の雇い止め]は10.9%と、これらの項目は1割以上が労使協議なしに実施されたことが明らかになっている。ところで、比率は低いものの、[成果の基本賃金への反映割合の拡大] (4.4%) や [仕事基準の等級制度の導入] (4.2%) などは「労使協議したが実施しなかった」という回答があり、労

使で合意できないものは実施しないというケースも少ないながらもあるようだ。

＜労使協議した＞の比率で従業員数別の結果を確認すると、[テレワークの導入] や [仕事基準の等級制度の導入]、[目標管理制度の導入]、[成果の基本賃金への反映割合の拡大]、[出向・転籍の実施] といった項目は、規模の大きいところほど高い傾向があり、とりわけ3,000人以上の比率が高くなっている（図表3-2-3）。他方、[賃金カットや定昇凍結などの賃下げ] や [評価による降給・降格の拡大]、[希望退職の実施]、[正社員の採用抑制や中途の募集停止] といった賃金や雇用に関わる項目については、実施率と同様、従業員数による違いはみられない。

業種別では、実施率とも連動して、[残業抑制や一時帰休の実施] が金属と化学・繊維、[出向・転籍の実施] が情報・出版と化学・繊維で＜労使協議した＞の多い点が目立ち、[テレワークの導入] も実施率の高い金属と化学・繊維、情報・出版で＜労使協議した＞がやや多い。また、こちらも実施率と同様、比率はそこまで高くないものの、交通・運輸とサービス・一般で [賃金カットや定昇凍結などの賃下げ] と [正社員の採用抑制や中途の募集停止] で＜労使協議した＞が他の業種と比べて相対的に多い。これら以外では [仕事基準の等級制度の導入] について＜労使協議した＞が商業・流通で4割、食品やサービス・一般、情報・出版でも3割台とやや多い点が目につく。

図表3-2-3 この1年間における、企業の実施項目に関する労使協議 ＜労使協議した＞の比率

	結賃 な金 のツ 賃下 げ定 昇凍	の残 業実 施抑 制や 一時 帰休	テレ ワーク の導 入	の仕 事基 準の 等級 制度	目 標管 理制 度の 導入	反 映割 合基 本賃 金へ の	格 評の 価の 拡に よる 降給 ・降	希 望退 職の 募集	出 向・ 転籍 の実 施	実 施的 な在 籍出 向の	中 途社 員の 募集 採用 抑制 や	合 直 合 用 （ 雇 用 非 正 社 員 組 ）	組 直 合 用 （ 雇 用 非 正 社 員 組 ）	間 接 雇 用 の 雇 い 止 め	
総計	9.5	39.8	62.4	24.5	20.8	20.8	12.2	9.1	38.2	15.6	4.6	5.7	3.9	5.6	
従業員数別	3000人未満	12.2	29.3	29.3	17.1	11.0	22.0	11.0	8.5	12.2	8.5	4.9
	3000人以上	12.2	50.4	64.9	17.6	18.3	13.0	6.9	5.3	29.0	11.5	4.6	5.3	2.1	6.3
	1000人以上	8.2	40.2	65.6	23.8	20.5	19.7	15.6	12.3	41.0	15.6	5.7	8.0	5.0	5.9
	3000人以上	2.1	37.5	75.0	32.3	29.2	27.1	15.6	9.4	53.1	18.8	4.2	6.1	2.4	4.4
	10000人以上	12.6	35.6	71.3	34.5	25.3	26.4	12.6	10.3	56.3	25.3	3.4	8.3	9.5	11.1
業種別	金属	8.4	59.4	76.8	29.7	25.2	22.6	10.3	9.7	41.3	21.9	2.6	7.0	2.2	7.9
	化学・繊維	1.9	51.9	73.1	13.5	19.2	19.2	11.5	13.5	51.9	19.2	7.7	16.0	5.6	18.2
	食品	4.2	12.5	50.0	33.3	29.2	12.5	12.5	4.2	33.3	8.3
	資源・エネルギー	...	21.2	63.6	3.0	6.1	6.1	6.1	3.0	33.3	18.2
	交通・運輸	26.3	45.0	46.3	18.8	13.8	22.5	13.8	10.0	32.5	16.3	11.3	7.0	5.7	7.3
	サービス・一般	18.9	37.8	40.5	32.4	24.3	18.9	21.6	10.8	32.4	10.8	10.8	4.8	11.8	10.0
	情報・出版	...	17.6	67.6	35.3	29.4	26.5	11.8	8.8	55.9	5.9	...	5.9
	商業・流通	2.9	22.9	45.7	40.0	20.0	25.7	11.4	11.4	22.9	8.6	5.7	...	5.0	...
	保険・金融	3.3	6.7	53.3	6.7	16.7	23.3	10.0	6.7	33.3	3.3	...	5.9	5.3	...
	建設・資材・林産	8.3	25.0	66.7	27.8	22.2	22.2	16.7	2.8	30.6	11.1	2.8

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

第4章 生産性向上について

1. 生産性向上の必要性認識

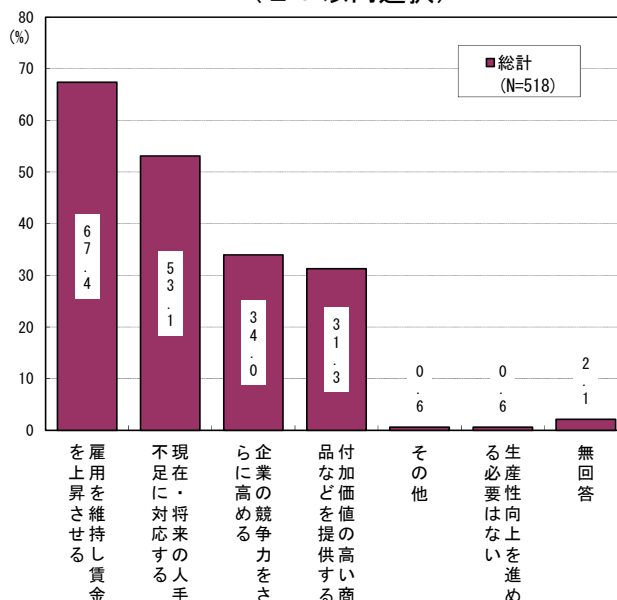
－生産性向上は“雇用維持・賃金上昇”と“将来の人手不足対応”のために必要－

生産性向上を進めることの必要性に関する労働組合の認識について6項目から2つ以内で選んでもらった結果、「生産性向上を進める必要はない」はわずか0.6%にとどまり、ほぼすべての組合が生産性向上を進めることに前向きであることがわかる(図表4-1-1)。進めるための理由では、「雇用を維持し、賃金を上昇させる」が67.4%で最も多く、これに「現在あるいは将来の人手不足に対応する」が53.1%で続く。これらと比べると若干比率は低い、「企業の競争力をさらに高める」(34.0%)と「より付加価値の高い商品やサービスを提供する」(31.3%)も3割台となっている。

従業員数別では、規模の小さいところで「現在・将来の人手不足に対応する」が多い傾向があり、なかでも300人未満では7割弱に達する(図表4-1-2)。他方、「企業の競争力をさらに高める」は規模の大きいところほど多く、3,000人以上では4割前後を占めている。

業種別では「現在・将来の人手不足に対応する」は建設・資材・林産で75.0%と多いことが目立ち、交通・運輸も67.5%と多い。また、「付加価値の高い商品など提供する」は保険・金融と情報・出版で、「企業の競争力を高める」は資源・エネルギーでいずれも半数を上回る。なお、「雇用を維持し賃金を上昇させる」は交通・運輸と商業・流通で8割台、サービス・一般と情報・出版でも7割強と相対的に多い。

図表4-1-1 生産性向上を進める必要性(2つ以内選択)



図表4-1-2 生産性向上を進める必要性(2つ以内選択)

	不現 足在 に・ 対将 来手 不足 する 人 手	品付 加に 価高 めを 提供 する 商 品	ら企 業の 競争 力を さ らに 高 める	を雇 用を 維持 し賃 金を 上昇 させる	そ の 他	る生 産性 向上 を 進 め る 必 要 は な い	無 回 答	件 数
総計	53.1 ②	31.3 ③	34.0 ③	67.4 ①	0.6 ①	0.6 ①	2.1 ①	518
従業員数別								
300人未満	68.3 ①	22.0 ③	22.0 ③	68.3 ①	...	2.4 ①	3.7 ①	82
300人以上	56.5 ②	32.1 ③	32.1 ③	68.7 ①	0.8 ①	...	0.8 ①	131
1000人以上	48.4 ②	35.2 ③	33.6 ③	63.9 ①	4.1 ①	122
3000人以上	45.8 ②	29.2 ③	39.6 ③	71.9 ①	2.1 ①	...	2.1 ①	96
10000人以上	48.3 ②	35.6 ③	42.5 ③	64.4 ①	...	1.1 ①	...	87
業種別								
金属	51.6 ②	32.9 ③	43.2 ③	58.7 ①	2.6 ①	155
化学・繊維	55.8 ②	32.7 ③	38.5 ③	63.5 ①	1.9 ①	52
食品	45.8 ②	37.5 ③	37.5 ③	58.3 ①	...	4.2 ①	...	24
資源・エネルギー	33.3 ③	21.2 ③	51.5 ③	66.7 ①	...	3.0 ①	3.0 ①	33
交通・運輸	67.5 ②	17.5 ③	16.3 ③	83.8 ①	1.3 ①	1.3 ①	1.3 ①	80
サービス・一般	54.1 ②	37.8 ③	24.3 ③	73.0 ①	2.7 ①	37
情報・出版	38.2 ③	50.0 ②	20.6 ③	73.5 ①	2.9 ①	34
商業・流通	57.1 ②	22.9 ③	34.3 ③	80.0 ①	35
保険・金融	33.3 ③	53.9 ②	36.7 ③	60.0 ①	6.7 ①	30
建設・資材・林産	75.0 ①	22.2 ③	25.0 ③	63.9 ②	2.8 ②	...	2.8 ②	36

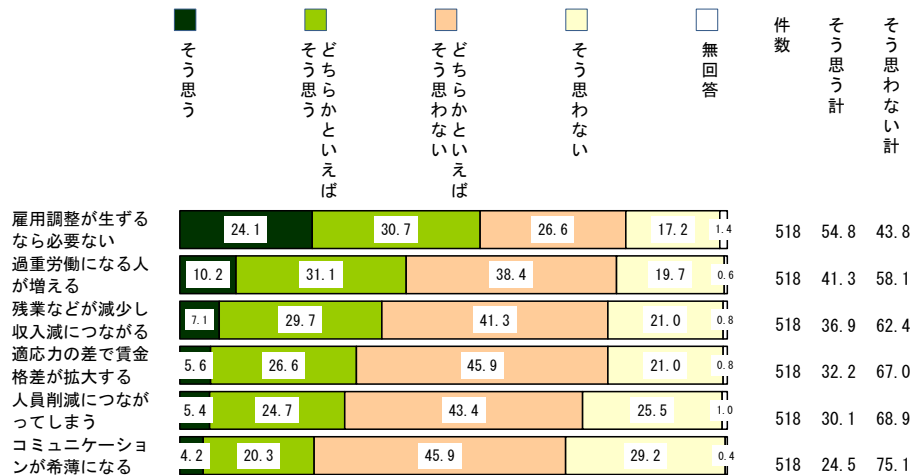
※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す
 ※丸数字は比率の順位(第3位まで表示)

2. 生産性向上を進めることについて

－生産性向上を進めることのデメリットは感じていない組合が多い－

生産性向上を進めることに関する6つの論点について、「そう思う」から「そう思わない」の4段階で尋ねた結果を、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を合わせた「<そう思う>」と「どちらかといえばそう思わない」と「ど

図表4-2-1 生産性向上を進めることについて



「そう思わない」を合わせた「<そう思わない>」の比率でみる。
 [雇用調整する必要が生ずるような生産性向上なら必要ない]は<そう思う>が54.8%と半数を超えて最も多いが、<そう思わない>も43.8%と4割強を占めており、回答は分かれている(図表4-2-1)。また、[生産性向上を進めると過重労働になる人が増える]と[生産性向上が進むと残業時間・労働時間が減少し、収入減につながる]の2項目はいずれも<そう思う>が4割前後、<そう思わない>が6割前後で、否定的な見方がやや多いが、これも回答は割れているといえる。このほか[生産性向上を進めると新たな環境への適応力の差で賃金格差が拡大する]と[生産性向上を進めると人員削減につながる]の2項目は<そう思わない>が7割弱、[生産性向上の進展で職場のコミュニケーションが希薄になる]は<そう思わない>が4分の3を占め、これらは否定的な見方が多数となっている。まとめると、過重労働や収入減、格差拡大などへの懸念はないわけではないが、人員削減やコミュニケーションの希薄化についてはそこまで心配されているわけではなく、先の項目でみた通り、生産性向上には前向きな態度のところが多いことがうかがえる。

従業員数別で<そう思う>の比率をみると、規

図表4-2-2 生産性向上を進めることについて<そう思う>の比率

	が過増する	格差が拡大する	適応力の差で賃金格差が拡大する	コミュニケーションが希薄になる	収入減につながる	残業などが減少し収入減につながる	人員削減につながる	雇用調整が必要ない	件数
総計	41.3	32.2	24.5	36.9	30.1	54.8	518		
従業員数別									
300人未満	63.4	39.0	28.0	45.1	34.1	54.9	82		
300人以上	44.3	34.4	18.3	35.9	35.1	52.7	131		
1000人以上	47.5	30.3	34.4	36.1	27.0	54.1	122		
3000人以上	26.0	27.1	20.8	42.7	26.0	60.4	96		
10000人以上	24.1	31.0	20.7	25.3	27.6	52.9	87		
業種別									
金属	38.7	30.3	21.9	37.4	33.5	54.2	155		
化学・繊維	25.0	21.2	11.5	38.5	25.0	51.9	52		
食品	45.8	41.7	29.2	41.7	29.2	58.3	24		
資源・エネルギー	33.3	21.2	24.2	30.3	30.3	42.4	33		
交通・運輸	46.3	40.0	25.0	42.5	33.8	65.0	80		
サービス・一般	59.5	48.6	35.1	43.2	29.7	62.2	37		
情報・出版	41.2	23.5	20.6	32.4	26.5	47.1	34		
商業・流通	37.1	34.3	37.1	25.7	34.3	40.0	35		
保険・金融	40.0	36.7	30.0	16.7	20.0	46.7	30		
建設・資材・林産	58.3	30.6	27.8	50.0	25.0	69.4	36		

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

模の小さいところほど「過重労働になる人が増える」と感じる傾向がみられ、300人未満では6割強に及ぶ（図表4-2-2）。また、「適応力の差で賃金格差が拡大する」と「残業などが減少し収入減につながる」も300人未満でやや多くなっている。

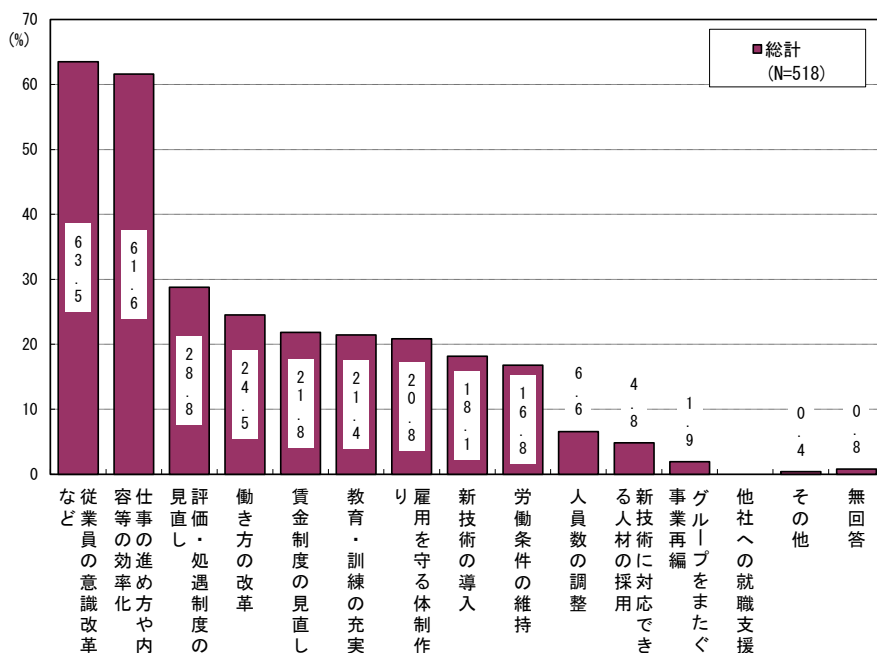
業種別では、サービス・一般で「過重労働になる人が増える」と「適応力の差で賃金格差が拡大する」が多い点が際立っており、このうち「過重労働になる人が増える」は建設・資材・林産でも多い。このほか「適応力の差で賃金格差が拡大する」が食品と交通・運輸、「コミュニケーションが希薄になる」がサービス・一般と商業・流通、保険・金融、「残業などが減少し収入減につながる」が交通・運輸とサービス・一般、建設・資材・林産で多いことなどが特徴である。なお、「雇用調整が生ずるなら必要ない」については交通・運輸とサービス・一般、建設・資材・林産などで6～7割と多いものの、資源・エネルギーや情報・出版、商業・流通、保険・金融などでは4割台と半数を切り、業種によって考え方の違いも多少はあるようだ。

3. 生産性向上のために会社・組合が実行すべきこと

－「意識改革・モチベーション向上」と「仕事の効率化」が6割強で上位2項目－

生産性向上を進める場合に会社・労働組合が実行すべきことについて「その他」を含む14項目から3つ以内で選んでもらったところ、「従業員の意識改革、モチベーション向上」（63.5%）と「仕事の進め方や内容などの効率化」（61.6%）がともに6割強で上位2項目となっている（図表4-3-1）。以下、比率が大きく下がって「評価、処遇制度の見直し」（28.8%）と「働き方の改革」（24.5%）、「賃金制度の見直し」（21.8%）、「教育・訓練の充実」（21.4%）、「雇用を守る体制作り（グループ企業含）」（20.8%）が2割台、「新技術の導入」（18.1%）と「労働条件の維持」（16.8%）が1割台などとなっている。

図表4-3-1 生産性向上を進める場合、会社・労働組合が実行すべきこと（3つ以内選択）



従業員数別では、10,000人以上で「働き方の改革」が46.0%と多いことが際立ち、さらに「仕事の進め方や内容等の効率化」も10,000人以上で多い(図表4-3-2)。このほか「雇用を守る体制作り」が3,000人以上の規模で多くあげられている項目である。一方、1,000人未満の規模では「賃金制度の見直し」が多く、1,000~2,999人の規模では「評価・処遇制度の見直し」と「従業員の意識改革など」が相対的に多くなっている。

業種別では、商業・流通で「仕事の進め方や内容等の効率化」と「働き方の改革」、食品で「教育・訓練の充実」、交通・運輸で「賃金制度の見直し」、サービス・一般で「従業員の意識改革など」がそれぞれ多いことが際立っている。

図表4-3-2 生産性向上を進める場合、会社・労働組合が実行すべきこと(3つ以内選択)

	容 事 の 進 め 方 や 内 容 等 の 効 率 化	人 員 数 の 調 整	雇 用 を 守 る 体 制 作 り	賃 金 制 度 の 見 直 し	見 直 し ・ 処 遇 制 度 の 充 実	評 価 ・ 訓 練 の 充 実	事 業 再 編 を ま た ぐ	グ ル ー プ の 維 持	労 働 条 件 の 維 持	な ら ば 従 業 員 の 意 識 改 革	働 き 方 の 改 革	新 技 術 の 導 入	新 人 材 の 採 用 に 対 応 で き	他 社 へ の 就 職 支 援	そ の 他	無 回 答	件 数
総計	61.6 ②	6.6	20.8	21.8 ⑤	28.8 ③	21.4 ⑥	1.9	16.8	63.5 ①	24.5 ④	18.1	4.8	...	0.4	0.8	518	
従業員数別	3000人未満	61.0 ①	11.0	12.2 ③	36.6 ③	30.5 ④	20.7 ⑤	1.2	19.5	50.0 ②	13.4 ⑤	20.7	9.8	1.2	82
	3000人以上	64.9 ①	9.2	13.0 ③	29.8 ④	26.0 ④	23.7 ⑤	2.3	13.7	62.6 ②	22.1 ⑥	17.6	4.6	...	1.5	...	131
	1000人以上	54.9 ②	5.7	24.6 ④	18.0 ④	34.4 ③	18.9 ⑥	4.1	16.4	73.0 ①	19.7 ⑤	16.4	3.3	1.6	122
	3000人以上	58.3 ②	3.1	29.2 ④	16.7 ③	31.3 ③	20.8	1.0	21.9 ⑥	65.6 ①	24.0 ⑤	17.7	2.1	1.0	96
	10000人以上	70.1 ①	3.4	26.4 ④	6.9 ⑥	20.7 ⑤	23.0	...	13.8	62.1 ②	46.0 ③	19.5	5.7	87
業種別	金属	64.5 ①	4.5	17.4	21.3	31.0 ③	22.6 ⑥	0.6	8.4	61.3 ②	25.2 ④	23.2 ⑤	8.4	...	0.6	1.3	155
	化学・繊維	65.4 ②	5.8	19.2 ⑤	17.3	34.6 ③	19.2 ③	3.8	21.2 ④	71.2 ①	17.3	17.3	52
	食品	66.7 ①	8.3	29.2 ④	16.7 ⑥	29.2 ④	37.5 ③	...	12.5	62.5 ②	12.5 ⑥	16.7	24
	資源・エネルギー	63.6 ②	6.1	15.2 ⑥	15.2 ⑥	24.2 ⑤	12.1 ⑤	3.0	27.3 ④	66.7 ①	39.4 ③	9.1	3.0	...	3.0	...	33
	交通・運輸	52.5 ②	6.3	28.8 ④	40.0 ③	23.8 ⑥	16.3 ⑥	2.5	26.3 ⑤	56.3 ①	17.5	17.5	3.8	1.3	80
	サービス・一般	64.9 ②	13.5 ⑤	16.2 ④	24.3 ④	27.0 ③	8.1 ③	5.4	10.8 ⑤	81.1 ①	16.2 ⑤	13.5	8.1	2.7	37
	情報・出版	55.9 ①	5.9	32.4 ④	17.6	26.5 ⑥	26.5 ⑥	2.9	29.4 ⑤	55.9 ①	35.3 ③	5.9	2.9	34
	商業・流通	80.0 ①	...	17.1	14.3	25.7 ⑤	28.6 ④	...	11.4	51.4 ②	40.0 ③	22.9	35
	保険・金融	53.3 ②	13.3 ⑥	23.3 ⑥	6.7	33.3 ③	26.7 ④	...	20.0	66.7 ①	13.3 ④	26.7 ④	6.7	30
	建設・資材・林産	50.0 ②	8.3	16.7	22.2 ⑥	30.6 ④	27.8 ⑤	2.8	16.7	72.2 ①	33.3 ③	11.1 ③	5.6	36

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す
 ※丸数字は比率の順位(第6位まで表示)

第5章 新技術導入に当たっての労使協議

1. 新技術導入に当たっての労使協議の事前開催

(1) 事前開催の明文化

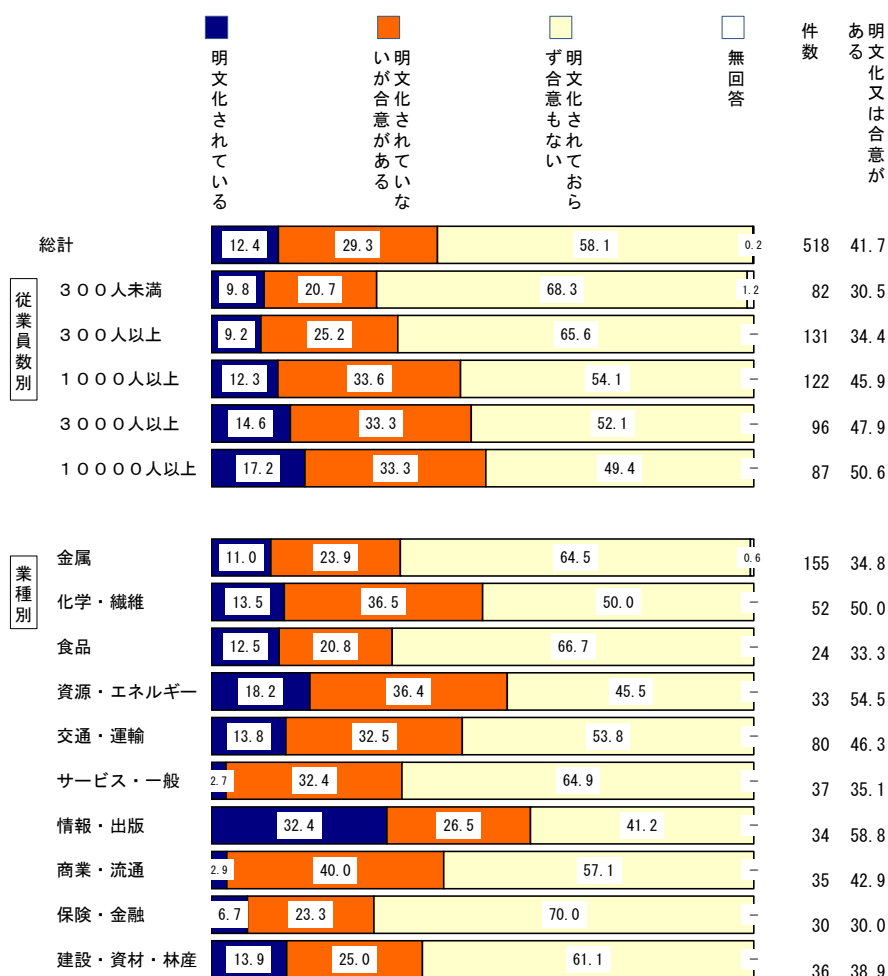
－「明文化」は12.4%、「合意がある」を合わせても＜明文化又は合意がある＞は4割強－

これまで人が担っていた仕事を代替して業務効率を高めるような新技術の導入にあたって、事前に労使協議を行うことが明文化されているかどうかについては、「明文化されておらず、合意もない」が58.1%を占め、「明文化されている」は12.4%と1割強にとどまる（図表5-1-1）。ただし、「明文化されていないが、暗黙の合意がある」が29.3%で、＜明文化又は合意がある＞は4割強となる。

従業員数別では、規模の小さいところほど「明文化されておらず合意もない」が多く、1,000人未満では6割台後半を占めている。なお、「明文化されている」は10,000人以上でも17.2%と2割に満たず、規模の大きいところでも「明文化されていないが合意がある」というケースが多い。

業種別では、情報・出版で「明文化されている」が32.4%と3分の1を占め、「明文化されていないが合意がある」を合わせると6割近くが＜明文化又は合意がある＞としている。一方、保険・金融は「明文化されておらず合意もない」が7割に及び、金属や食品、サービス・一般も6割台半ばを占めている。

図表5-1-1 新技術導入にあたり、労使協議の事前開催の明文化



(2) 合意における雇用安定への配慮の明文化

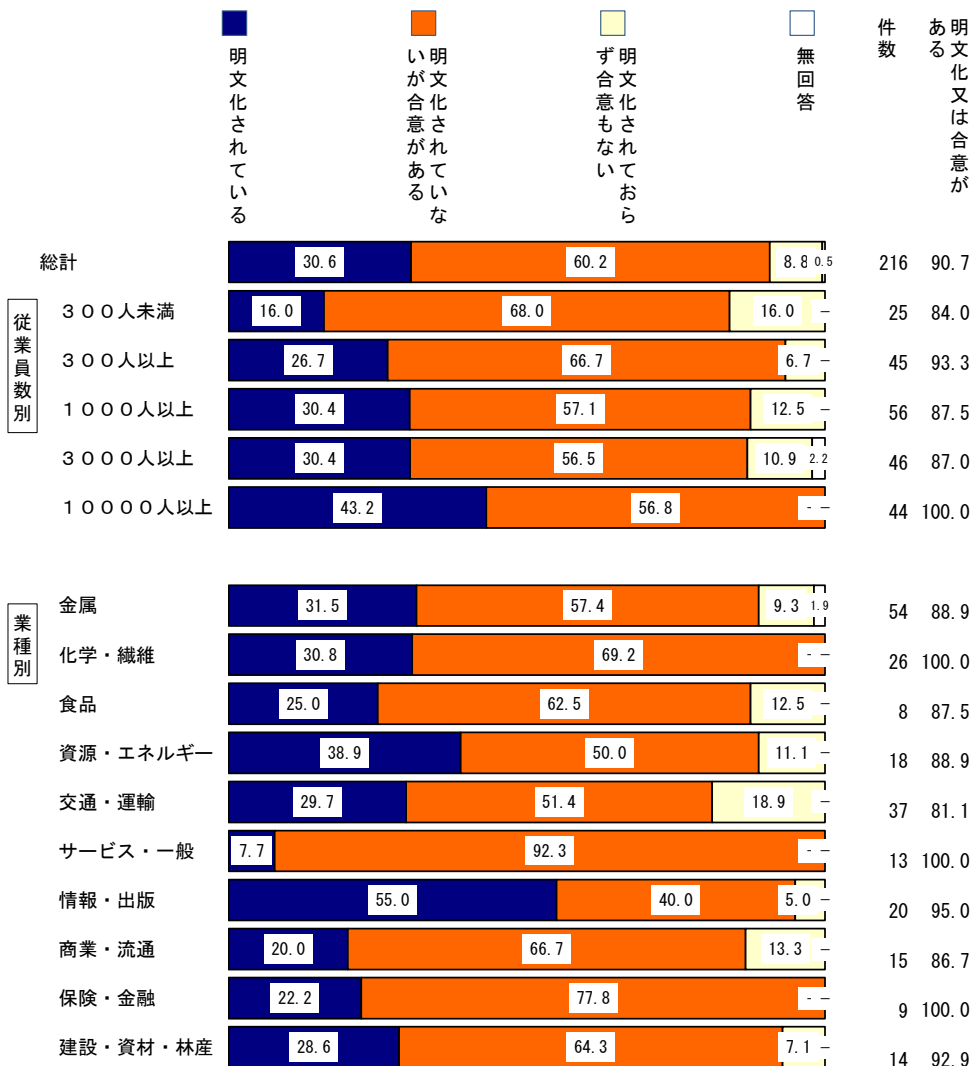
－「明文化」は3割も、「合意がある」を合わせた<明文化又は合意がある>が9割－

事前の労使協議が明文化又は合意されているという組合に、その合意に雇用の安定（事業所間配置転換や転勤、職種転換等も含む）に配慮することが、明文化されているかどうかを尋ねた結果、「明文化されておらず、合意もない」は8.8%と少なく、「明文化されている」が30.6%、「明文化されていないが、暗黙の合意がある」が60.2%で、<明文化又は合意がある>が9割を占めている（図表5-1-2）。

従業員数別では、規模の大小にかかわらず<明文化又は合意がある>が多数を占めるが、「明文化されている」については、300人未満の16.0%に対し、10,000人以上は43.2%で、規模の大きいところほど明文化されているケースが多くなっている。

業種別でも<明文化又は合意がある>が多数であることは変わらない。そのなかで「明文化されている」が多いのは情報・出版で、55.0%と半数を超えている。

図表5-1-2 合意には、雇用安定に配慮することの明文化（新技術導入の労使協議が<明文化又は合意されている>場合）



2. この3年間での新技術導入について

(1) 導入の有無と事前協議の状況

－<導入された>は半数弱、「事前協議を行った」は導入されたうちの4割－

まず、この3年間で実際に新技術が導入されているかどうかについてみると、<導入された>が46.5%、「導入されていない」が51.5%となっている（図表5-2-1）。従業員数別では、規模の大きい組織ほど<導入された>が多くなっており、3,000人以上は半数以上、なかでも10,000人以上では6割強に達している。一方、300人未満では<導入された>が3割程度にとどまっており、新技術の導入状況においては規模間の差が大きいことが示されている。業種別では、保険・金融で<導入された>が63.3%と多いのに対し、サービス・一般は40.5%とやや少ない。

次に、導入されたという241組織において、導入に当たっての事前協議があったかどうかについて確認してみると、「事前協議を行った」は39.8%で、「事前協議を行っていない」が60.2%とこれを大きく上回る。これも従業員数別の違いがみられ、規模の小さいところで「事前協議を行っていない」が多くなっており、300人未満では76.9%と8割近く、300～1,000人未満（67.9%）も7割弱を占めている。ただし、1,000人以上の規模でも「事前協議を行った」は4割台半ばであり、「事前協議を行っていない」ところの方が多くなっている。業種別では、交通・運輸と情報・出版で「事前協議を行った」が6割前後と多くなっているが、他の業種はいずれも「事前協議を行っていない」が「事前協議を行った」を上回る。なかでも金属、保険・金融、建設・資材・林産は「事前協議を行っていない」が7～8割を占めて多い。

図表5-2-1 新技術の導入と事前協議（この3年間）

	導入された計	事前協議		件数	導入されていない		件数	
		を行った	を行っていない		無回答			
総計	46.5	39.8	60.2	241	51.5	1.9	518	
従業員数別	300人未満	31.7	23.1	76.9	26	67.1	1.2	82
	300人以上	40.5	32.1	67.9	53	58.0	1.5	131
	1000人以上	43.4	45.3	54.7	53	54.1	2.5	122
	3000人以上	56.3	44.4	55.6	54	41.7	2.1	96
	10000人以上	63.2	45.5	54.5	55	34.5	2.3	87
業種別	金属	43.2	29.9	70.1	67	53.5	3.2	155
	化学・繊維	42.3	40.9	59.1	22	55.8	1.9	52
	食品	45.8	36.4	63.6	11	54.2	...	24
	資源・エネルギー	45.5	40.0	60.0	15	54.5	...	33
	交通・運輸	50.0	60.0	40.0	40	47.5	2.5	80
	サービス・一般	40.5	46.7	53.3	15	59.5	...	37
	情報・出版	50.0	58.8	41.2	17	50.0	...	34
	商業・流通	48.6	35.3	64.7	17	51.4	...	35
	保険・金融	63.3	21.1	78.9	19	36.7	...	30
	建設・資材・林産	47.2	29.4	70.6	17	47.2	5.6	36

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す

※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す

※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

(2) 導入されるまでの期間

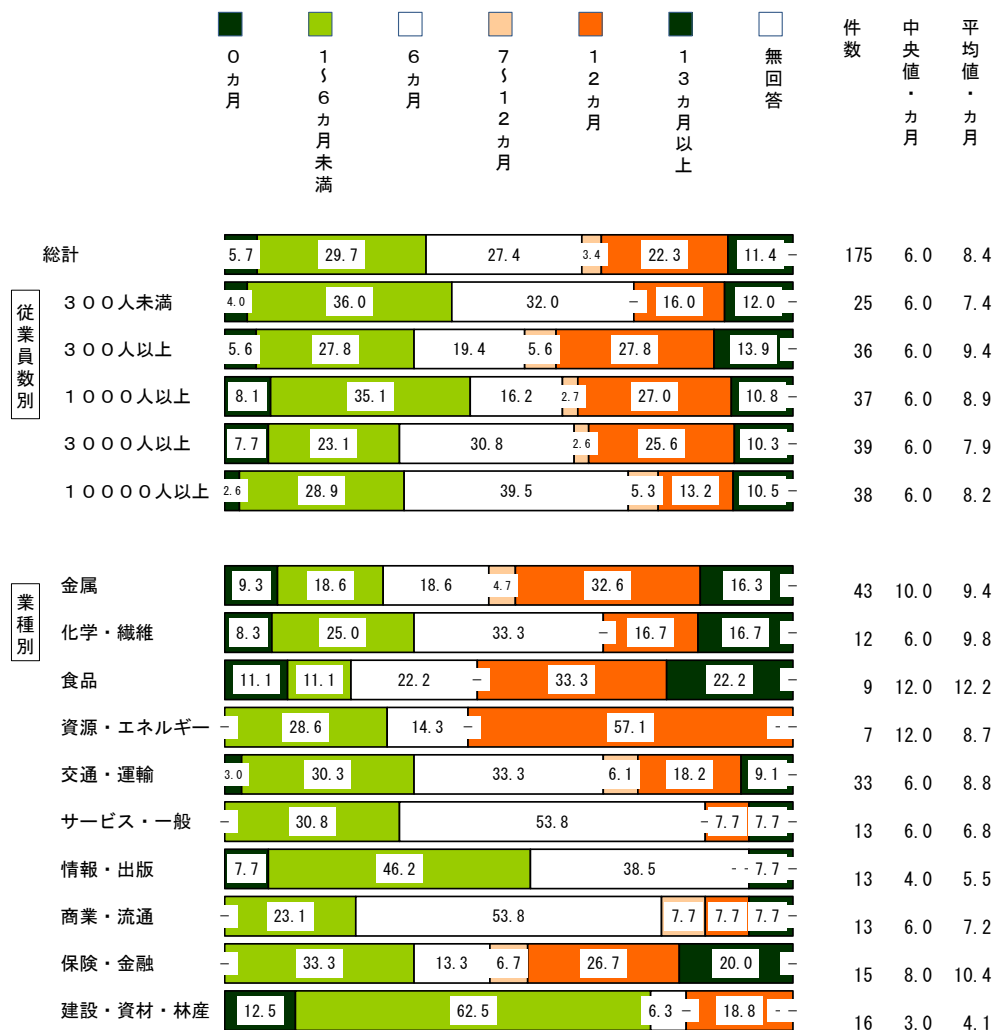
－「1～6カ月未満」と「6カ月」が3割弱、「12カ月」が2割強－

この3年間で新技術が導入されたというところに、導入が分かってから実際に導入されるまでの期間を尋ねた結果は「無回答」が27.4%と3割近くを占め、正確な期間がつかめないケースも少なくない。この点を考慮に入れつつ、無回答を除いた175組合の結果から期間についてみておくと、「1～6カ月未満」が29.7%、「6カ月」が27.4%、「12カ月」が22.3%などとなっており、半年や1年という区切りで導入というケースもみられるが、半年に満たない速いスピードで導入されるケースも少なくない(図表5-2-2)。なお、平均は8.4カ月、中央値は6.0カ月となっており、導入決定から半年くらいが一応の目安であると思われる。

従業員数別では、300人未満や1,000～3,000人未満で「1～6カ月未満」がやや多く、10,000人以上は「6カ月」が4割を占める。

なお、サンプルの少なさに留意しつつ業種別にみると、情報・出版や建設・資材・林産は<6カ月未満>が多数を占めるなど、導入スピードが速いところが多い。一方、金属や食品、資源・エネルギー、保険・金融は<12カ月以上>が多く、導入まで比較的時間のかかるケースが多いようだ。

図表5-2-2 新技術が導入されるまでの期間
(この3年間で新技術が<導入された>場合・無回答を除く)



3. 導入に関する労使対立の状況や調整に苦労したこと（自由記入）

新技術の導入に関して労使で対立が生じたり、調整に苦労したことについて、自由記述式で回答してもらった。以下に、その記述内容を掲載する。

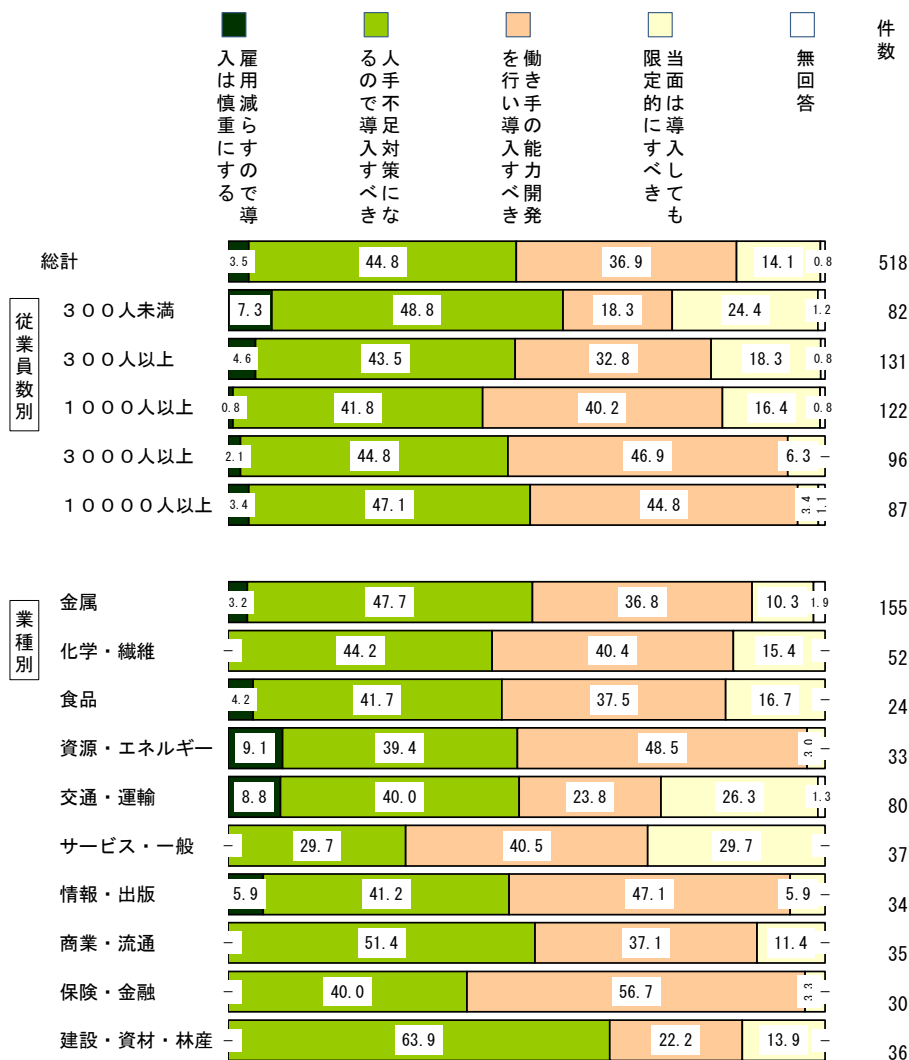
- 原資に対しての組合側の主張に最初は理解をしていただけなかった。
- 業務内容の拡大により、各職場の人員が減少しているため、労度が増えている。
- 導入に際し、現場がついていけず、不満が労働組合へあがる。
- 人手不足に対応するために新技術を導入するので特に問題はないが、検証期間中は人員増もない中で普段の業務と検証を実施するため過重労働となる。
- 技術革新は常行なわれており労働組合が関与するつもりは無い。但し、新規の設備が導入される際には設備の安全と作業チェックを労使にて行なうようにしている。
- セルフオーダー（テーブル設置の端末）の導入目的に労使で考えの差があり。会社側：人件費の削減。組合側：サービスレベルの向上。人件費が削減されれば作業の負荷は変わらずサービスの向上によるお客様の満足度向上に繋がらないとの考え。
- 全ての情報が共有されているわけではない。会社側／組合側情報共有の程度にばらつきがあり、組合員から「組合はしっかり把握しているのか」と言う声はある。
- 会社が導入したシステムについて、現場での実際の運用と会社が思い描く運用との乖離があり、現場が混乱しました。現場に寄り添った丁寧な説明が欠けていたことが大きな要因でした。
- 新技術の導入については推進の立場にたっており、会社のめざす方向性などについて定期的に確認を実施している。その上で、新技術導入後の初期対応などへの労使協議については、現場の声を聞くなど対応に苦慮する場面はある。
- 新技術の導入の影響を労使ともに、適切に評価できない。
- 導入後の検証がさらに必要。
- 新技術導入による事前準備、導入後の労働時間の一時的上昇について発生することが想定されたので、会社が導入したいことは理解を示しつつ、労働時間管理については人事総務部との毎月の確認で見えていくことをこれまでの労働時間管理確認に加えて協議を行った。特段、苦労した点はない。
- 新技術の運用面で現場が混乱し、労働時間が増加している
- 会社が費用を明らかにすることに抵抗感があるように感じる。
- 新技術の導入に伴い、システムの信頼性の確認や組合員の不安解消、理解促進に苦労する
- 協議のうえ決定することを望み、要望しているが、聞く耳を持ってくれない。
- 計画通り進推しない。
- 各部門が各々に新技術の検討、検証、そして導入を進めているため労働組合として管理していない。
- 取扱う側への教育が不十分であり、操作に今までより時間がかかってしまう。職場の意見が取入れられていないため、試運用しながらアップデートしていく手間が増えた。
- 発表はされて部署も立ち上がったが実体が見えて来ない
- 効率化に伴い発生する業務内容の再設計の必要性
- 要員の変動が生じる設備投資については、試行期間を設けて確認実行している。
- 会社側が新技術を正しく認識しているか分からない事がある。例として“DX化”を掲げても内容はただのデジタル化だったり、異常に高いレベルを要求される。
- 省力化は進んでいるが、省人化までは先が長く感じられ生産性向上が実現されるのか心配である。
- 運輸業との性質上、新技術導入にあたっての安全性の確保、向上策等の調整に苦労している。
- 要員の削減（効率化）による雇用の確保

4. AI等デジタル技術の雇用への影響

－人手不足対策も考え、導入すべきと考える組合が多数－

AI等デジタル技術の雇用への影響に対する考えについては、「生産性を高めることにより人手不足対策になるので、積極的に導入すべきだ」が44.8%と最も多く、「職種転換も含め働き手の能力開発を行いつつ前向きに導入すべき」が36.9%でこれに次いで、導入について肯定的な意見が多数を占めている（図表5-4-1）。一方、「影響がよくわからないので、当面は導入しても限定的にすべきだ」は14.1%、「雇用を減らす恐れがあるので、導入には慎重になるべきだ」は3.5%で、これらを合わせても導入に慎重な考えは2割に満たない。

図表5-4-1 AI等デジタル技術の雇用への影響



従業員数別で見ると、規模の小さいところほど「当面は導入しても限定的にすべき」や「雇用を減らすので導入は慎重にする」がやや多くなる。業種別では、資源・エネルギーと交通・運輸で「雇用を減らすので導入は慎重にする」が1割、交通・運輸とサービス・一般で「当面は導入しても限定的にすべき」が2割台後半で相対的に多い。ただし、従業員数や業種の違いに関わらず、「人手不足対策

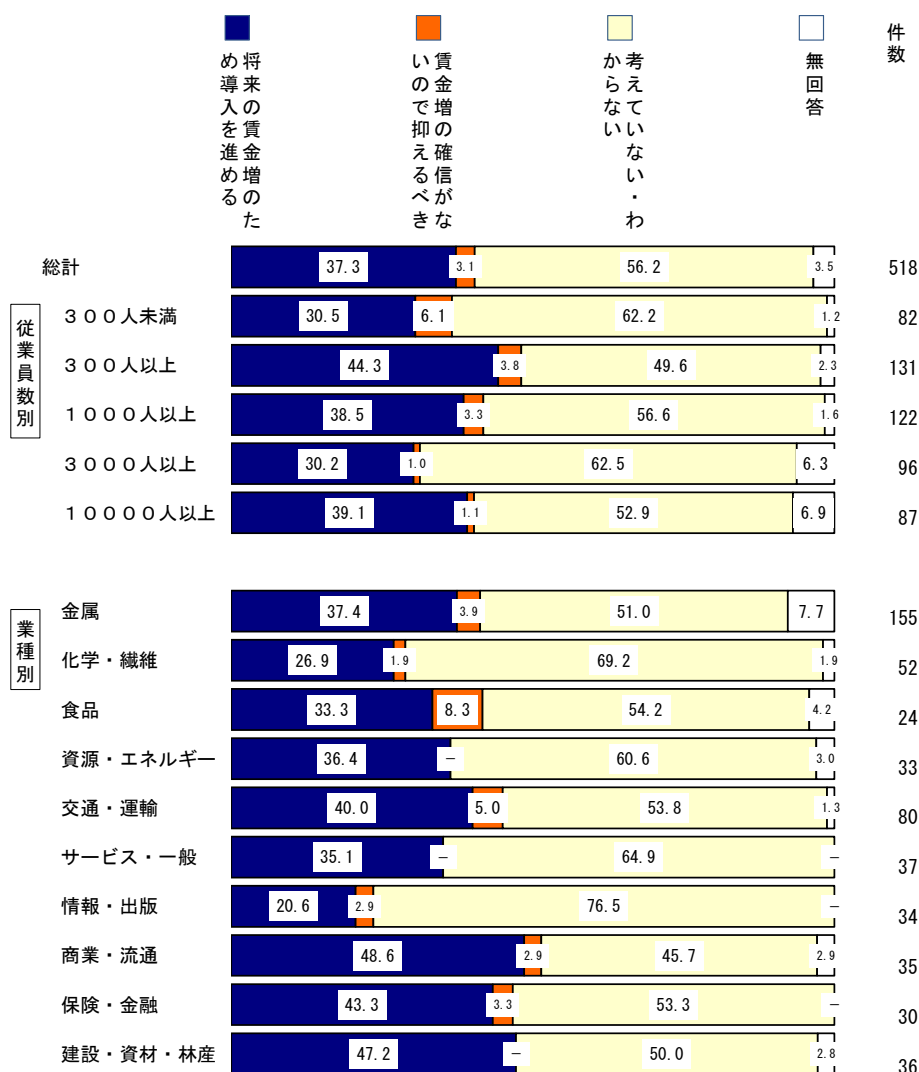
になるので導入すべき」や「働き手の能力開発を行い導入すべき」といった肯定意見が多いことは共通した結果となっている。なお、業種別の建設・資材・林産では「人手不足対策になるので導入すべき」が6割強と多く、現状の人手不足が色濃く反映されている。

5. AI等デジタル技術と賃金との関係

－「わからない」が半数以上も、「将来の賃金増のために導入を進める」が4割弱－

AI等デジタル技術と賃金との関係に対する考えについては、「考えていない・わからない」が56.2%と半数を超えて多く、まだ新技術と賃金の関係はそれほど考えられていないことがわかる（図表5-5-1）。考えが明確になっている組合においては、「現時点の賃金を抑制してでも、将来の賃金増につながる可能性があるので、デジタル技術の導入を進めるべき」が37.3%で、「将来の賃金増につながる確信がないので、デジタル技術導入は抑えるべき」（3.1%）を大きく上回っており、先の雇用への影響と同じく、デジタル技術導入には前向きな考えが多数派となっている。

図表5-5-1 AI等デジタル技術と賃金との関係



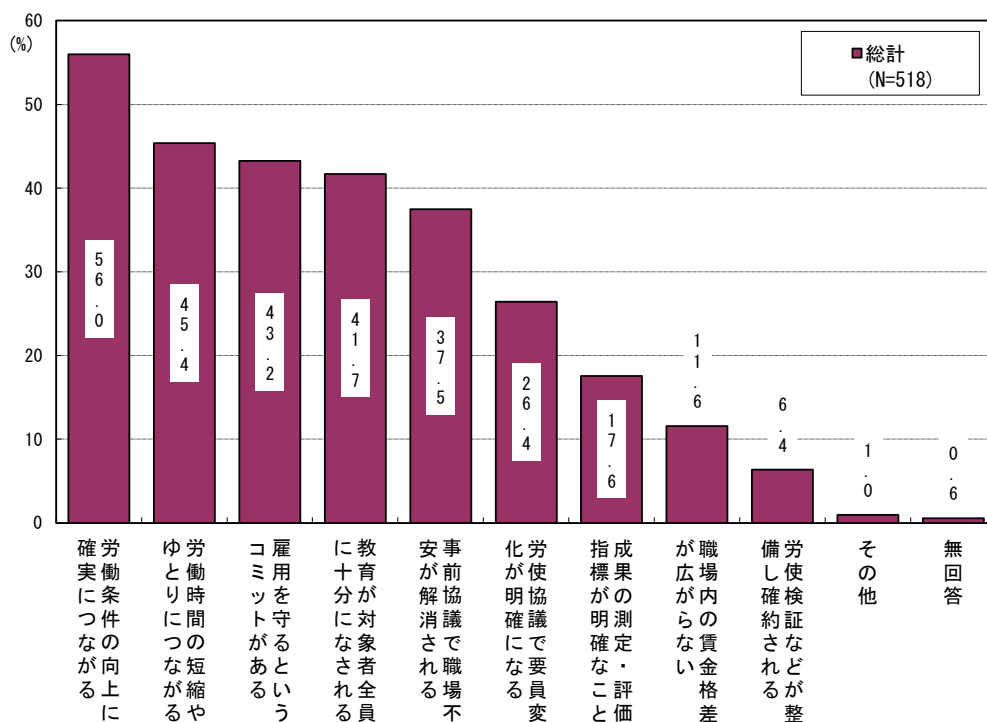
従業員数や業種別でも、比率の差はあるものの、「考えていない・わからない」が多いこと、考え方では「将来の賃金増のため導入を進める」が多いことは共通している。その中で、規模別の300～1,000人未満、業種別の商業・流通、保険・金融、建設・資材・林産などでは「将来の賃金増のため導入を進める」が4割台半ばで、前向きな意見が相対的に多くみられる。

6. AI等デジタル技術をはじめとした新技術導入にあたり重要な項目

－「労働条件の向上に確実につながること」が56.0%でトップ－

AI等デジタル技術をはじめとした新技術の導入にあたり、組合として重要だと考えている項目を10項目から3つ以内で選んでもらったところ、「業務効率の向上による成果が、労働条件の向上に確実につながること」が56.0%と半数を上回って最も多い（図表5-6-1）。以下、「業務効率の向上が個々人の労働時間の短縮やゆとり（ストレス軽減）につながること」（45.4%）、「雇用を守るとして会社の明確なコミットメントがあること」（43.2%）、「新技術に適応する教育が、対象者全員に十分になされること」（41.7%）が4割台、「目的、予想される変化等の事前協議により、職場不安が解消されていること」（37.5%）が3割台後半などとなっている。労働組合として、新技術は賃金や時間といった労働条件の向上のために導入するものであり、それが雇用に影響しないことが前提であるという姿勢が示されているといえよう。

図表5-6-1 AI等デジタル技術をはじめとした新技術導入にあたり重要な項目（3つ以内選択）



従業員数別では300人未満で「新技術の導入により職場内の賃金格差が広がらないこと」、3,000人以上で「事前協議で職場不安が解消される」がそれぞれやや多い（図表5-6-2）。

業種別では、「雇用を守るというコミットがある」が化学・繊維と食品、交通・運輸で5割強と半数を超える。また、「事前協議で職場不安が解消される」と「労使協議により具体的な職場要員の変化・見通しが明確になっていること」の労使協議に関する項目が食品で目立って多いほか、化学・繊維と情報・出版でもやや多い。このほか、「教育が対象者全員に十分になされる」がサービス・一般で際立って多く、保険・金融でも相対的に多くなっている。なお、建設・資材・林産は「労働時間の短縮やゆとりにつながる」が7割弱と多い点が目立ち、現在の働き方が影響しているようだ。

図表5-6-2 A I等デジタル技術をはじめとした新技術導入にあたり重要な項目（3つ以内選択）

	雇用ミツを守るという	職場が内賃格差	安事が解消される	化が前協議で職場の	労使協議で必要な要員	備し使明約証なれど整	に教十育対象者全	指成標果の明測な・こ	確実働に条つ件なが向	ゆ働と働に間つ短縮	その他	無回答	件数
総計	43.2 ③	11.6	37.5 ⑤	26.4	6.4	41.7 ④	17.6	56.0 ①	45.4 ②	1.0	0.6	518	
従業員数別	300人未満	45.1 ③	23.2	22.0 ⑤	24.4	8.5	42.7 ④	19.5	53.7 ①	47.6 ②	...	1.2	82
	300人以上	40.5 ③	9.2	37.4 ④	26.0	7.6	36.6 ⑤	22.9	52.7 ①	44.3 ②	2.3	0.8	131
	1000人以上	40.2 ④	13.1	32.8 ⑤	21.3	6.6	43.4 ③	18.0	57.4 ①	52.5 ②	1.6	0.8	122
	3000人以上	45.8 ②	6.3	45.8 ②	33.3	7.3	38.5 ⑤	14.6	56.3 ①	41.7 ④	96
	10000人以上	47.1 ④	8.0	49.4 ②	28.7	1.1	49.4 ②	10.3	60.9 ①	39.1 ⑤	87
業種別	金属	43.2 ③	7.7	35.5 ⑤	23.9	7.7	44.5 ②	22.6	55.5 ①	43.2 ③	...	1.3	155
	化学・繊維	51.9 ①	13.5	44.2 ③	32.7	3.8	36.5 ④	19.2	50.0 ②	30.8	1.9	...	52
	食品	54.2 ②	4.2	54.2 ②	41.7	4.2	20.8 ④	8.3	62.5 ①	33.3 ⑤	24
	資源・エネルギー	27.3 ④	3.0	36.4 ④	30.3	6.1	45.5 ②	21.2	69.7 ①	42.4 ③	33
	交通・運輸	52.5 ①	18.8	35.0 ⑤	18.8	7.5	40.0 ④	20.0	48.8 ②	45.0 ③	1.3	1.3	80
	サービス・一般	37.8 ④	13.5	13.5 ⑤	32.4	5.4	59.5 ①	10.8	54.1 ③	56.8 ②	37
	情報・出版	44.1 ③	11.8	50.0 ①	32.4	8.8	38.2 ⑤	5.9	50.0 ①	41.2 ④	5.9	...	34
	商業・流通	42.9 ③	5.7	40.0 ④	20.0	...	40.0 ④	17.1	68.6 ①	54.3 ②	35
	保険・金融	36.7 ⑤	16.7	43.3 ④	23.3	3.3	50.0 ③	13.3	56.7 ①	53.3 ②	30
	建設・資材・林産	30.6 ④	16.7	36.1 ③	30.6	11.1	27.8 ④	13.9	61.1 ②	66.7 ①	2.8	...	36

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す
 ※丸数字は比率の順位（第5位まで表示）

第6章 交渉・協議に関する労働組合の意識・行動

1. 賃上げ交渉・協議における意識

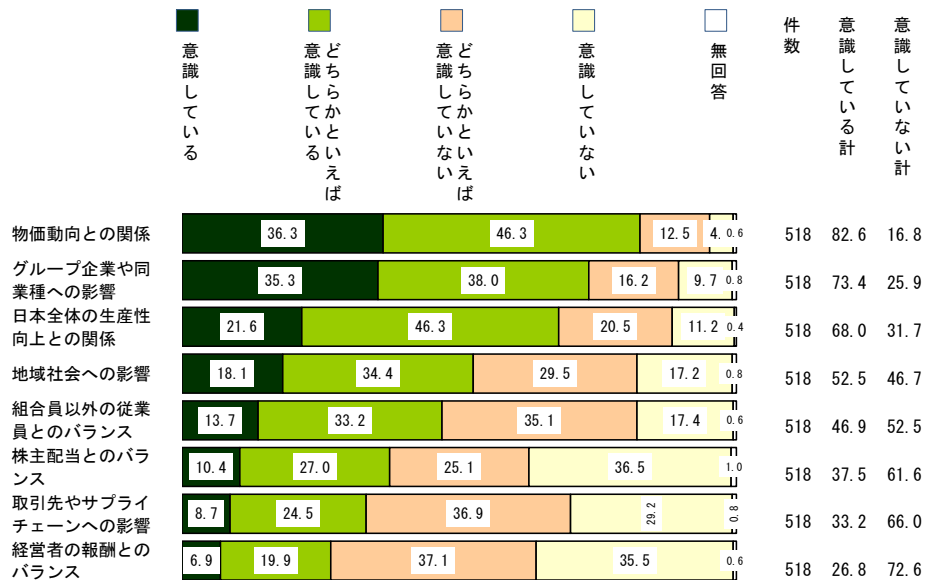
－ [物価動向] が8割強、[グループや同業種への影響] と [日本全体の生産性] が7割前後－

賃上げ交渉・協議において労働組合として、8つの項目をどの程度意識しているかを「意識している」から「意識していない」までの4段階で尋ねた。「意識している」と「どちらかといえば意識している」を合わせた「意識している」の比率をみると、[物価動向との関係] が82.6%で最も高く、これに [グループ企業や同

業種への影響] が73.4%、[日本全体の生産性向上との関係] が68.0%で続く(図表6-1-1)。以下、[地域社会への影響] (52.5%) と [組合員以外の従業員とのバランス] (46.9%) が5割前後、[株主配当とのバランス] (37.5%) と [取引先やサプライチェーンへの影響] (33.2%) が3割台、[経営者の報酬とのバランス] (26.8%) が2割台半ばとなっている。

従業員数別で「意識している」の比率をみると、10,000人以上で [取引先やサプライチェーンへの影響] の多いことが目立つ(図表6-1-2)。また、3,000人以上の比較的大きい規模のところで [株主配当とのバランス] や [地域社会への影響]、[日本全体の生産性向上との関係] が多く、さらに [グループ企業や同業種への影響] は1,000人以上

図表6-1-1 賃上げ交渉・協議における労働組合の意識



図表6-1-2 賃上げ交渉・協議における労働組合の意識<意識している>の比率

	日本全体の生産性	物価動向との関係	地域社会への影響	グループ企業や同業種への影響	組合員以外の従業員とのバランス	株主配当とのバランス	取引先やサプライチェーンへの影響	経営者の報酬とのバランス	件数
総計	68.0	82.6	52.5	73.4	46.9	37.5	33.2	26.8	518
従業員数別									
3000人未満	56.1	78.0	42.7	52.4	52.4	29.3	30.5	22.0	82
3000人以上	61.8	79.4	54.2	67.2	46.6	25.2	29.8	35.1	131
10000人以上	65.6	84.4	64.9	82.8	45.1	27.9	27.9	33.6	122
3000人以上	76.0	86.5	59.4	78.1	42.7	36.5	31.3	46.9	96
10000人以上	82.8	85.1	59.8	83.9	49.4	51.7	28.7	50.6	87
業種別									
金属	72.3	87.7	68.4	79.4	44.5	27.7	32.9	43.2	155
化学・繊維	73.1	86.5	50.0	80.8	28.8	28.8	28.8	51.9	52
食品	62.5	87.5	37.5	70.8	29.2	25.0	37.5	25.0	24
資源・エネルギー	78.8	87.9	45.5	72.7	36.4	18.2	51.5	54.5	33
交通・運輸	53.8	66.3	42.5	66.3	51.3	26.3	31.3	21.3	80
サービス・一般	64.9	83.8	43.2	64.9	43.2	27.0	13.5	24.3	37
情報・出版	73.5	82.4	41.2	61.8	41.2	26.5	47.1	44.1	34
商業・流通	74.3	88.6	60.0	71.4	28.6	37.1	40.0	37.1	35
保険・金融	73.3	86.7	53.3	73.3	36.7	16.7	53.3	30.0	30
建設・資材・林産	55.6	77.8	38.9	75.0	44.4	19.4	27.8	36.1	36

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

で多めである。なお、1,000人未満では全体に<意識している>項目が少なくなっているが、300人未満では〔組合員以外の従業員とのバランス〕がやや多くなっており、自組織内でのバランスに目を向ける意識が規模の大きいところと比べて強いようだ。

<意識している>の比率を業種別でみると、金属で〔地域社会への影響〕、資源・エネルギーで〔株主配当とのバランス〕と〔取引先やサプライチェーンへの影響〕、商業・流通で〔組合員以外の従業員とのバランス〕、保険・金融で〔取引先やサプライチェーンへの影響〕がそれぞれ際立って高い。

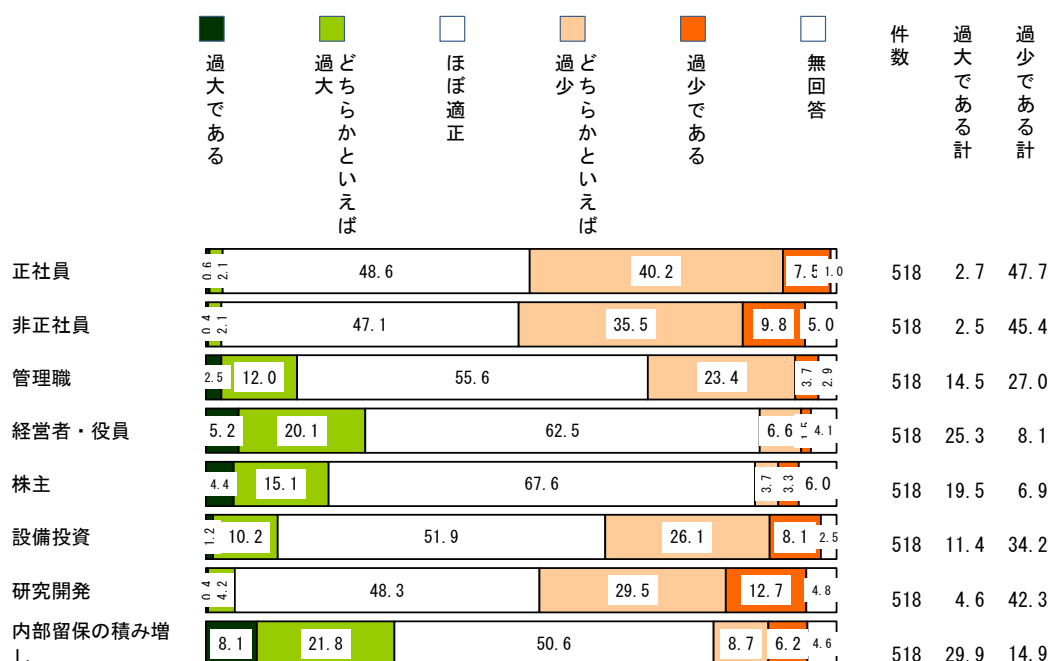
2. 現在の自社内の付加価値配分についての意識

－〔正社員〕と〔非正社員〕への配分は<過少である>が5割弱－

現在の自社内の付加価値配分について「過大である」から「過少である」までの5段階で回答してもらった結果をみると、〔正社員〕と〔非正社員〕の2項目は「適正である」と<過少である>（「どちらかといえば過少」＋「過少である」）がそれぞれ5割弱を占め、<過大である>（「過大である」＋「どちらかといえば過大」）はほぼみられない（図表6-2-1）。〔管理職〕は「適正である」が5割台半ばで多く、<過少である>が3割弱を占めるが、<過大である>も14.5%みられる。また、〔経営者・役員〕と〔株主〕については、「適正である」が6割台と多いものの、<過大である>も2割前後を占め、<過少である>は1割に満たない。

〔設備投資〕と〔研究開発〕については、「適正である」が半数前後を占めるが、<過少である>がそれぞれ34.2%、42.3%であり、いずれも<過大である>を大きく上回っている。他方、〔内部留保の積み増し〕については、「適正である」が半数を占めるものの、<過大である>が3割と<過少である>を上回り、内部留保よりも設備や研究への投資を希望する組合の少なくないことがうかがえる。

図表6-2-1 現在の自社内の付加価値配分について、労働組合の意識



従業員数別でみると、300人未満で「正社員」と「設備投資」、「研究開発」について「過少である」が多い（図表6-2-2）。他方、3,000人以上では、全体に「適正である」が多くなっている。

業種別では、「正社員」の「過少である」が情報・出版で6割を超えて多く、食品、交通・運輸、サービス・一般も5割強を占める。また、「非正社員」は「過少である」が食品で6割強、交通・運輸、サービス・一般、商業・流通、建設・資材・林産も5割台で半数を上回っている。このほか「設備投資」は交通・運輸、「研究開発」は化学・繊維、交通・運輸、建設・資材・林産で「過少である」がやや多く、「内部留保の積み増し」は建設・資材・林産と交通・運輸で「過大である」が多いことが目立っている。

図表6-2-2 現在の自社内の付加価値配分について、労働組合の意識

	正社員			非正社員			管理職			経営者・役員			株主			設備投資			研究開発			内部留保の積み増し			件数	
	過大である	ほぼ適正	過少である	過大である	ほぼ適正	過少である	過大である	ほぼ適正	過少である	過大である	ほぼ適正	過少である	過大である	ほぼ適正	過少である	過大である	ほぼ適正	過少である	過大である	ほぼ適正	過少である	過大である	ほぼ適正	過少である		
総計	2.7	48.6	47.7	2.5	47.1	45.4	14.5	55.6	27.0	25.3	62.5	8.1	19.5	67.6	6.9	11.4	51.9	34.2	4.6	48.3	42.3	29.9	50.6	14.9	518	
従業員数別	300人未満	3.7	35.4	59.8	2.4	40.2	47.6	20.7	42.7	34.1	37.8	46.3	12.2	13.4	74.4	7.3	11.0	39.0	48.8	4.9	39.0	54.9	32.9	46.3	19.5	82
	300人以上	2.3	45.8	51.9	4.6	49.6	42.7	16.8	54.2	27.5	31.3	60.3	6.1	28.2	61.8	6.9	17.6	47.3	34.4	9.2	42.7	44.3	35.9	47.3	13.7	131
	1000人以上	2.5	51.6	45.1	...	47.5	48.4	12.3	54.9	30.3	18.9	66.4	11.5	23.0	58.2	10.7	13.1	48.4	36.1	3.3	45.1	45.1	28.7	46.7	19.7	122
	3000人以上	4.2	53.1	42.7	3.1	53.1	41.7	11.5	67.7	19.8	21.9	68.8	8.3	14.6	74.0	5.2	6.3	64.6	29.2	2.1	54.2	40.6	27.1	57.3	10.4	96
	10000人以上	1.1	56.3	39.1	2.3	42.5	47.1	11.5	57.5	23.0	17.2	69.0	2.3	12.6	75.9	3.4	5.7	62.1	23.0	2.3	63.2	25.3	23.0	57.5	10.3	87
業種別	金属	1.9	51.6	43.9	2.6	51.0	39.4	17.4	51.0	26.5	27.1	60.6	7.1	20.6	65.2	7.7	10.3	49.0	36.8	7.7	43.9	43.9	34.2	43.9	14.8	155
	化学・繊維	...	61.5	38.5	3.8	51.9	42.3	9.6	63.5	25.0	17.3	67.3	11.5	13.5	76.9	5.8	3.8	63.5	32.7	...	50.0	50.0	17.3	65.4	15.4	52
	食品	...	45.8	54.2	...	37.5	62.5	4.2	62.5	25.0	33.3	50.0	8.3	25.0	58.3	12.5	4.2	54.2	37.5	4.2	50.0	41.7	33.3	50.0	12.5	24
	資源・エネルギー	...	66.7	33.3	3.0	63.6	24.2	9.1	66.7	21.2	21.2	66.7	6.1	18.2	69.7	6.1	15.2	48.5	30.3	6.1	60.6	27.3	21.2	69.7	6.1	33
	交通・運輸	3.8	40.0	56.3	3.8	37.5	53.8	16.3	48.8	35.0	31.3	56.3	11.3	21.3	57.5	15.0	18.8	41.3	40.0	6.3	40.0	47.5	37.5	41.3	18.8	80
	サービス・一般	5.4	37.8	56.8	5.4	37.8	56.8	18.9	54.1	27.0	27.0	59.5	13.5	21.6	64.9	5.4	16.2	51.4	29.7	...	51.4	40.5	16.2	48.6	32.4	37
	情報・出版	...	32.4	64.7	...	44.1	47.1	17.6	55.9	23.5	14.7	73.5	5.9	8.8	82.4	...	8.8	55.9	32.4	2.9	55.9	35.3	23.5	61.8	2.9	34
	商業・流通	...	51.4	48.6	...	45.7	54.3	14.3	48.6	37.1	31.4	62.9	5.7	17.1	74.3	2.9	14.3	62.9	22.9	2.9	51.4	37.1	28.6	51.4	20.0	35
	保険・金融	6.7	56.7	36.7	3.3	60.0	33.3	13.3	73.3	13.3	23.3	70.0	...	13.3	76.7	...	3.3	60.0	30.0	3.3	60.0	30.0	23.3	56.7	13.3	30
	建設・資材・林産	11.1	38.9	50.0	...	36.1	55.6	11.1	55.6	27.8	19.4	66.7	8.3	33.3	63.9	2.8	13.9	50.0	36.1	2.8	44.4	52.8	47.2	44.4	5.6	36

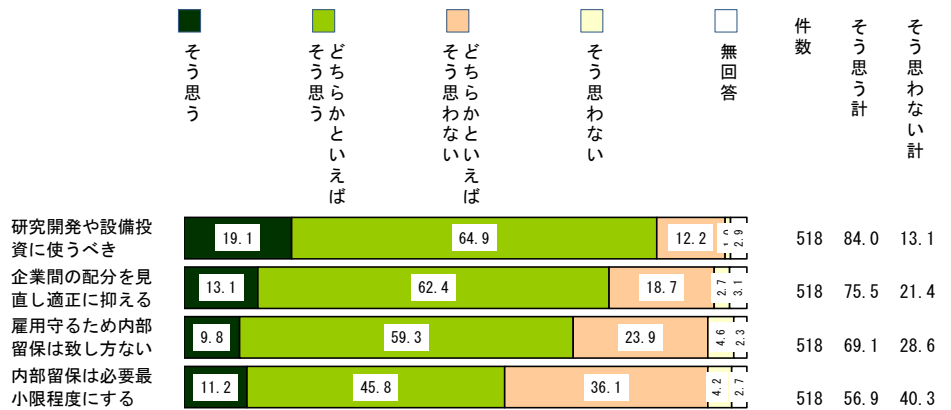
※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

3. 一般的な内部留保についての考え方

－ [研究開発や設備投資に使うべき] に<そう思う>が8割強－

一般的な内部留保についての労働組合の考え方について「そう思う」から「そう思わない」までの4段階で尋ねた結果を「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を合わせた<そう思う>の比率でみていく。<そう思う>の比率が最も高くな

図表6-3-1 一般的な内部留保について、労働組合の考え



ったのは、[企業の競争力強化につなげるため、研究開発や設備投資にもっと積極的に使うべきである]で84.0%、これに[中小企業などに厳しい業況のところもあり、取引価格の引き上げなど企業間の付加価値配分を見直すことで適正水準に抑えるべきだ]が75.5%で続き、内部留保よりは投資などに使っていくことへの肯定意見が多い(図表6-3-1)。一方で、[先行き不透明感が強く、急激な景気収縮が起こる可能性が否定できないなか、雇用を守るには厚めの内部留保を保有しておくことは致し方ない]も69.1%で肯定に傾いており、内部留保を積み立てすぎることには疑問を持ちつつも、一定程度の留保は必要だと考えていることがわかる。なお、[賃金分配を増やして消費を支えることが重要であり、本来、内部留保は必要最小限程度としておくのでよい]は56.9%で、肯定に傾きつつも、評価は分かれている。

従業員数別では、300人未満で[企業間の配分を見直し適正に抑える]について<そう思う>がやや多いものの、全体にそれほど従業員数による違いはみられない(図表6-3-2)。

業種別では、[企業間の配分を見直し適正に抑える]が食品で際立って多いことが目立つ。これ以外では[雇用守るため内部留保は致し方ない]が化学・繊維と資源・エネルギー、[内部留保は必要最小限程度にする]が食品と交通・運輸、サービス・一般、情報・出版、建設・資材・林産、[研究開発や設備投資に使うべき]が金属と化学・繊維、食品でそれぞれやや多い。

図表6-3-2 一般的な内部留保について、労働組合の考え<そう思う>の比率

	留雇用は守るべき	小内直企資研	限部し業に究	程留適間正の使開	度保正の配分	に必す抑えを見	件数
総計	69.1	56.9	75.5	84.0	518		
従業員数別							
300人未満	70.7	57.3	84.1	78.0	82		
300人以上	65.6	58.0	79.4	80.2	131		
1000人以上	73.8	55.7	74.6	90.2	122		
3000人以上	66.7	61.5	67.7	85.4	96		
10000人以上	69.0	51.7	71.3	85.1	87		
業種別							
金属	71.0	51.6	77.4	89.0	155		
化学・繊維	75.0	50.0	78.8	90.4	52		
食品	58.3	66.7	95.8	95.8	24		
資源・エネルギー	75.8	48.5	72.7	81.8	33		
交通・運輸	67.5	63.8	75.0	72.5	80		
サービス・一般	67.6	67.6	73.0	78.4	37		
情報・出版	58.8	70.6	73.5	88.2	34		
商業・流通	68.6	57.1	68.6	82.9	35		
保険・金融	66.7	40.0	63.3	86.7	30		
建設・資材・林産	69.4	66.7	75.0	75.0	36		

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

4. 労使協議に関する労働組合の考え方と実際の行動

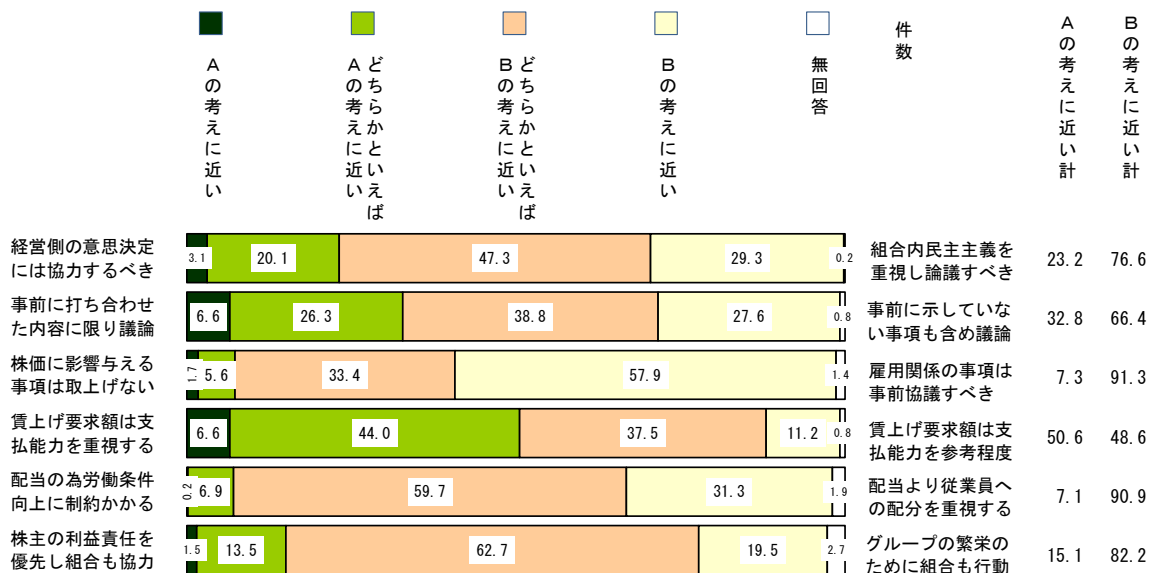
－ [A：賃上げは支払能力重視] と [B：支払能力を参考程度] は考え、行動ともに回答が二分－

① 労使協議に関する考え方

労使協議に関する組合の考え方についてAとBの2つを示し、どちらの考えに近いかを選んでもらった結果を「Aの考えに近い」と「どちらかといえばAの考えに近い」を合わせた「Aの考えに近い」と「Bの考えに近い」と「どちらかといえばBの考えに近い」を合わせた「Bの考えに近い」の2つに分けた比率で確認していく。

まず、[A：経営側が迅速な意思決定を求めていることには、できるだけ協力するべきだ] と [B：経営側からの迅速な意思決定の要請は理解しつつも、組合内民主主義を重視して、組織内でしっかりと論議すべきだ] については、<Bの考えに近い>が76.6%と多数で<Aの考えに近い>（23.2%）を大きく上回る（図表6-4-1）。さらに、[A：労使協議会は、限られた時間の中で行われるので、事前に打ち合わせた内容や質問事項に限って議論すべきである] と [B：労使協議会では、労使が忌憚のない意見を戦わせることが重要なので、経営側に事前に示していない事項も含めて議論すべきである] についても、<Bの考えに近い>が66.4%と3分の2を占め、<Aの考えに近い>（32.8%）と比べて多くなっている。

図表6-4-1 労使協議に関する労働組合の考え方



[A：インサイダー取引問題が発生するのを防止するために、事業所の統廃合のような株価に影響を与える事項については、労働組合との事前協議で取り上げるべきではない] と [B：インサイダー取引問題を発生させないのは当然だが、事業所の統廃合のような従業員の雇用に関わるような事項については、労働組合と事前協議をすべきである] については、<Bの考えに近い>が91.3%に達し、[A：株式会社にとって株主への配当は重要なので、一定の配当を確保するために、従業員の労働条件向上に制約がかかることは受け入れざるを得ない] と [B：株式会社にとって株主への配当が重要

なことは理解できるが、従業員の努力に報いるためには、株主への配当よりも従業員への配分を重視すべきである]についても<Bの考えに近い>が90.9%と大多数を占める。また、[A：企業グループの中核会社は、株主に対する利益責任を優先し、それが達成された後に、グループ会社や協力会社を含めたグループ全体の繁栄を実現する必要があるので、労働組合もそれに協力すべきである]と[B：企業グループの中核会社は、株主に対する利益責任よりも、グループ会社や協力会社も含めたグループ全体の長期的繁栄を第一に考えて行動する必要があるので、労働組合もその考え方に沿って行動すべきである]においても、<Bの考えに近い>が82.2%で8割強と多く、これらの結果を並べると、経営・株主への配慮よりも従業員の立場に立って活動している労働組合の多いことがわかる。

ただし、[A：賃金引き上げの要求額作成においては、組合員の気持ちも大切ではあるが、会社側の支払能力を重視して決めるべきである]と[B：賃金引き上げの要求額作成においては、組合員の気持ちを第一に考えるべきであり、会社側の支払能力は参考程度にとどめるべきである]については、<Aの考えに近い>が50.6%、<Bの考えに近い>が48.6%と考え方が二分されており、賃上げに関しては経営状況を勘案しながら検討を進めるという組合も少なくない。

従業員数別にみても、若干の比率の差はあるものの、結果が大きく異なることはない(図表6-4-2)。ただし、業種別では、サービス・一般と商業・流通で[A：事前に打ち合わせた内容に限り議論]と[B：事前に示していない事項も含め議論]について考えが二分されており、他の業種と比べると<Aの考えに近い>が多くなっている。さらに、サービス・一般では、[A：経営側の意思決定には協力すべき]と[B：組合内民主主義を重視し論議すべき]についても、<Aの考えに近い>が4割弱とやや多い。また、保険・金融と建設・資材・林産は[A：賃上げ要求額は支払能力を重視する]と[B：賃上げ要求額は支払能力を参考程度]について、<Aの考えに近い>が多く、とりわけ保険・金融では66.7%と3分の2が<Aの考えに近い>としている。

図表6-4-2 労使協議に関する労働組合の考え方

	A		B		A		B		A		B		件数	
	に営協力のす意識すべき決定	重視し内容に打ち合わせるべき	事前内容に打ち合わせるべき	事前内容に打ち合わせるべき	事項には取り含めて議論せ	事項には取り含めて議論せ	雇用協関係の構築を促す	雇用協関係の構築を促す	賃上げの要求額を重視する	賃上げの要求額を重視する	向配の制約がある	向配の制約がある		
総計	23.2	76.6	32.8	66.4	7.3	91.3	50.6	48.6	7.1	90.9	15.1	82.2	518	
従業員数別														
300人未満	26.8	72.0	24.4	72.0	7.3	90.2	46.3	51.2	7.3	91.5	18.3	79.3	82	
300人以上	22.1	77.9	30.5	68.7	6.1	93.1	54.2	45.0	5.3	93.1	18.3	78.6	131	
1000人以上	26.2	73.8	34.4	65.6	9.8	87.7	54.1	45.9	9.0	86.9	13.9	82.0	122	
3000人以上	17.7	82.3	37.5	62.5	7.3	92.7	45.8	54.2	9.4	90.6	14.6	85.4	96	
10000人以上	23.0	77.0	36.8	63.2	5.7	93.1	49.4	49.4	4.6	93.1	9.2	87.4	87	
業種別														
金属	25.2	74.2	32.9	65.8	5.8	92.9	51.6	47.1	7.1	91.6	13.5	83.9	155	
化学・繊維	21.2	78.8	34.6	65.4	5.8	94.2	53.8	46.2	7.7	90.4	17.3	76.9	52	
食品	20.8	79.2	33.3	62.5	16.7	83.3	41.7	58.3	8.3	91.7	20.8	79.2	24	
資源・エネルギー	9.1	90.9	36.4	63.6	3.0	97.0	42.4	57.6	6.1	87.9	21.2	72.7	33	
交通・運輸	21.3	78.8	21.3	77.5	8.8	88.8	45.0	53.8	7.5	90.0	11.3	87.5	80	
サービス・一般	37.8	62.2	48.6	51.4	8.1	86.5	48.6	51.4	13.5	81.1	18.9	75.7	37	
情報・出版	20.6	79.4	29.4	70.6	2.9	94.1	50.0	47.1	2.9	94.1	14.7	82.4	34	
商業・流通	25.7	74.3	48.6	51.4	8.6	91.4	48.6	51.4	2.9	97.1	11.4	88.6	35	
保険・金融	13.3	86.7	33.3	66.7	3.3	96.7	66.7	33.3	6.7	93.3	16.7	83.3	30	
建設・資材・林産	27.8	72.2	25.0	75.0	16.7	83.3	58.3	41.7	8.3	91.7	16.7	80.6	36	

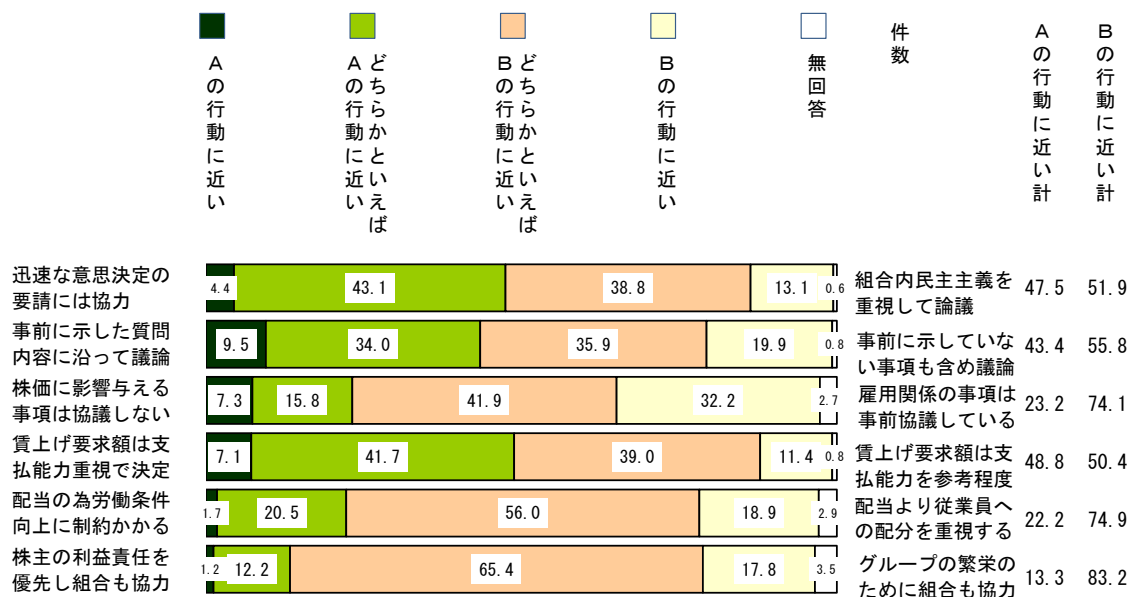
※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

②労使協議における実際の行動

実際の行動についてもAとBの2つを示し、どちらの行動に近いかを選んでもらった結果を「Aの行動に近い」と「どちらかといえばAの行動に近い」を合わせた＜Aの行動に近い＞と「Bの行動に近い」と「どちらかといえばBの行動に近い」を合わせた＜Bの行動に近い＞の大きく2つに分けた比率で確認していく。

はじめに〔A：経営側の迅速な意思決定の要請にはできるだけ協力している〕と〔B：組合内民主主義を重視して、時間をかけて組織内でしっかり論議するようにしている〕については、＜Aの行動に近い＞が47.5%、＜Bの行動に近い＞が51.9%で、回答は二分されている（図表6-4-3）。また、〔A：労使協議の場では、事前に経営側に示した質問や打ち合わせた内容に沿って議論している〕と〔B：労使協議の場では、事前に打ち合わせていない事項も含めて、経営側と議論している〕については、＜Bの行動に近い＞が55.8%で、＜Aの行動に近い＞（43.4%）をやや上回っているが、回答は分かれている。これらの行動については、考え方においては組合内民主主義重視、事前打ち合わせのない事項も議論が多数であったが、行動においてはなかなか実践しきれない面があることがうかがわせている。

図表6-4-3 労使協議について、労働組合の実際の行動



他方、〔A：インサイダー取引問題が発生するのを防止するために、株価に影響を与えるような事項については、経営側は労働組合との事前協議をしていない〕と〔B：インサイダー取引問題の発生に注意しながら、従業員の雇用に関わるような事項については、経営側は労働組合と事前協議している〕については、＜Bの行動に近い＞が74.1%、〔A：株式会社にとって株主への配当は重要なので、一定の配当を確保するために、従業員の労働条件向上に制約がかかっている〕と〔B：株式会社にとって株主への配当が重要なことは理解しつつ、従業員の努力に報いるために、経営側は株主への配当よりも従業員への配分を重視している〕については、＜Bの行動に近い＞が74.9%と多数を占めている。

さらに、[A：企業グループの中核会社が、株主に対する利益責任を第一に果たせるように労働組合として協力している]と[B：企業グループの中核会社が、グループ全体の長期的繁栄を第一に考えて行動できるように労働組合として協力している]についても、<Bの行動に近い>が83.2%と8割強に達している。考え方と比べると若干Aの比率が高いものの、これら3つの項目は、おおむね考えと行動が一致している組合が多いといえるだろう。

なお、[A：賃金引き上げの要求額作成においては、組合員の気持ちも大切にしながらも、会社側の支払能力を重視して決めている]と[B：賃金引き上げの要求額作成においては、組合員の気持ちを第一に考え、会社側の支払能力は参考程度にとどめている]については、<Aの行動に近い>が48.8%、<Bの行動に近い>が50.4%となっており、この項目は考え方と同様に行動も二分されている。

従業員数別でみると、意思決定に関しては[A：迅速な意思決定の要請には協力]が300～3,000人未満の規模で多いのに対し、300人未満と3,000人以上では[B：組合内民主主義を重視して議論]が多い(図表6-4-4)。また、事前協議においては、1,000人未満では[B：事前に示していない事項も含め議論]が9割を超えるが、10,000人以上だと[A：事前に示した質問内容に沿って議論]が半数を超えて多くなっている。なお、インサイダー問題と雇用の関係では、規模の大きいところほど[B：雇用関係の事項は事前に協議している]が多く、とりわけ3,000人以上では8割台を占めて多い。

図表6-4-4 労使協議について、労働組合の実際の行動

	A		B		A		B		A		B		A		B		件数
	要請	迅速	重組	視合	内容	事前	事前	協議	株主	株主	株主	株主	株主	株主	株主	株主	
総計	47.5	51.9	43.4	55.8	23.2	74.1	48.8	50.4	22.2	74.9	13.3	83.2					518
従業員数別	300人未満	47.6	51.2	35.4	62.2	34.1	62.2	47.6	51.2	30.5	68.3	14.6	82.9				82
	300人以上	52.7	46.6	35.9	63.4	26.0	70.2	49.6	49.6	20.6	77.1	16.0	80.9				131
	1000人以上	53.3	46.7	46.7	52.5	26.2	71.3	48.4	50.8	25.4	70.5	15.6	80.3				122
	3000人以上	37.5	62.5	44.8	55.2	11.5	86.5	47.9	52.1	17.7	79.2	7.3	89.6				96
	10000人以上	42.5	56.3	56.3	43.7	17.2	81.6	50.6	48.3	17.2	79.3	11.5	83.9				87
業種別	金属	50.3	48.4	42.6	56.1	17.4	80.0	52.3	46.5	12.9	83.9	9.0	86.5				155
	化学・繊維	42.3	57.7	42.3	57.7	26.9	71.2	51.9	48.1	26.9	73.1	21.2	78.8				52
	食品	37.5	62.5	41.7	54.2	37.5	62.5	50.0	50.0	33.3	66.7	4.2	91.7				24
	資源・エネルギー	42.4	57.6	42.4	57.6	9.1	87.9	27.3	72.7	24.2	69.7	9.1	84.8				33
	交通・運輸	41.3	57.5	32.5	66.3	31.3	65.0	45.0	53.8	26.3	70.0	18.8	80.0				80
	サービス・一般	62.2	37.8	56.8	43.2	21.6	70.3	43.2	56.8	18.9	73.0	18.9	73.0				37
	情報・出版	47.1	52.9	38.2	61.8	23.5	73.5	55.9	44.1	17.6	79.4	14.7	79.4				34
	商業・流通	48.6	51.4	65.7	34.3	28.6	71.4	45.7	54.3	17.1	80.0	8.6	88.6				35
	保険・金融	50.0	50.0	50.0	50.0	16.7	80.0	66.7	30.0	40.0	60.0	10.0	90.0				30
	建設・資材・林産	50.0	50.0	41.7	58.3	30.6	69.4	44.4	55.6	33.3	66.7	19.4	77.8				36

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

業種別にみると、意思決定については〔A：迅速な意思決定の要請には協力〕がサービス・一般で多いのに対し、〔B：組合内民主主義を重視して議論〕は化学・繊維、食品、資源・エネルギー、交通・運輸でやや多い。また、事前協議については〔A：事前に示した質問内容に沿って議論〕が商業・流通で際立って多く、〔B：事前に示していない事項も含め議論〕は交通・運輸、情報・出版で多めである。このほか、〔A：賃上げ要求額は支払能力重視で決定〕は保険・金融、〔B：賃上げ要求額は支払能力を参考程度〕は資源・エネルギーでそれぞれ多いことが目立っている。なお、これらの業種別の特徴は、比率の差はあるが前項で示した考え方の結果とも共通した傾向となっている。

第7章 賃金・人事考課制度と労働組合の関わり

1. 賃金制度の性格

—最も多いのは「総合決定型」で4割強、「職務重視型」が3割半ばで続く—

賃金制度の性格について5つの賃金決定要素から、あてはまるものをいくつでも選んでもらったところ、「総合決定型（年功・職務・職能・成果を総合的に勘案して賃金を決定）」が41.1%で最も多く、これに「職務重視型（職務・職責・役割等従事する職務・仕事の内容を重視）」が35.1%で続く（図表7-1-1）。これ以外の「年功重視型（年齢・勤続・学歴等個人の属性を重視）」（30.3%）と「職能重視型（本人の持つ職務遂行能力を重視）」（28.2%）、「成果重視型（個人の成果・業績や目標達成度等仕事を通じた成果を重視）」（27.0%）はいずれも3割前後となっている。

従業員数別では、小さいところほど「年功重視型」と「総合決定型」が、大きいところほど「職務重視型」や「職能重視型」、「成果重視型」が多い傾向がある。

業種別では、情報・出版で「成果重視型」、商業・流通で「職務重視型」と「職能重視型」の多い点が目立つほか、食品や建設・資材・林産では「年功重視型」や「総合決定型」、サービス・一般では「職務重視型」と「成果重視型」、保険・金融では「職務重視型」がやや多い。

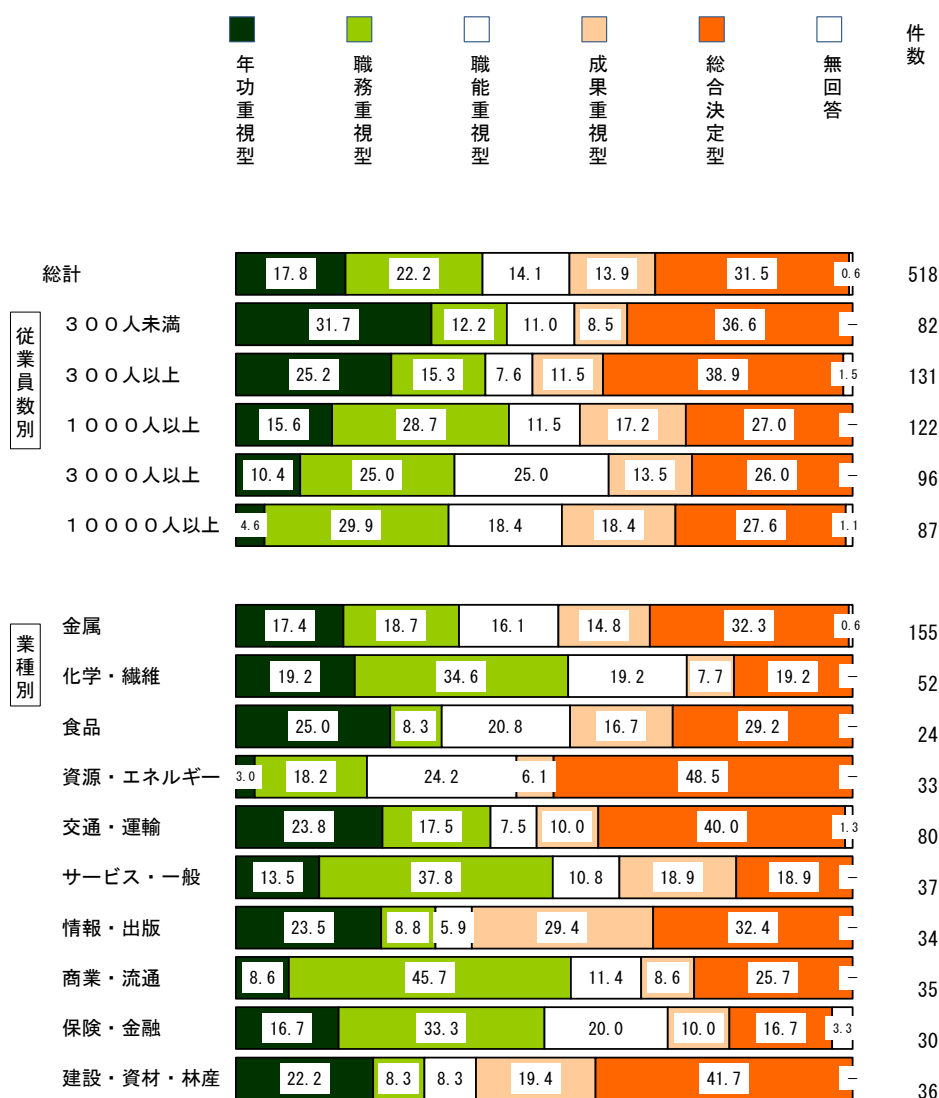
図表7-1-1 企業の賃金制度の性格
(複数選択)

	年功重視型	職務重視型	職能重視型	成果重視型	総合決定型	無回答	件数
総計	30.3 ③	35.1 ②	28.2	27.0	41.1 ①	5.2	518
従業員数別							
300人未満	40.2 ②	20.7 ③	13.4	12.2	43.9 ①	18.3	82
300人以上	38.2 ②	31.3 ③	27.5	26.0	47.3 ①	4.6	131
1000人以上	27.9 ①	41.8 ③	23.8	31.1 ③	39.3 ②	3.3	122
3000人以上	25.0 ③	36.5 ③	38.5 ①	30.2	38.5 ①	...	96
10000人以上	18.4 ①	43.7 ①	37.9 ②	33.3	34.5 ③	2.3	87
業種別							
金属	32.9 ②	31.6	32.9 ②	29.0	45.2 ①	2.6	155
化学・繊維	26.9 ①	38.5 ①	30.8 ②	21.2	28.8 ③	7.7	52
食品	37.5 ②	25.0 ③	29.2	25.0	54.2 ①	...	24
資源・エネルギー	21.2 ②	33.3 ②	30.3 ③	15.2	45.5 ①	9.1	33
交通・運輸	32.5 ②	30.0 ③	15.0	17.5	42.5 ①	8.8	80
サービス・一般	32.4 ③	48.6 ①	24.3	32.4 ③	37.8 ②	5.4	37
情報・出版	32.4 ③	29.4 ③	26.5	47.1 ①	41.2 ②	...	34
商業・流通	14.3 ①	57.1 ①	34.3 ②	25.7	28.6 ③	...	35
保険・金融	30.0 ②	46.7 ①	30.0 ②	30.0 ②	26.7 ②	6.7	30
建設・資材・林産	36.1 ②	25.0 ②	27.8	33.3 ③	50.0 ①	13.9	36

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す
 ※丸数字は比率の順位(第3位まで表示)

なお、最も重視される賃金制度の性格として、5つの中から1つだけ選んでもらった結果でも、
「総合決定型」が31.5%と最多で、「職務重視型」が22.2%と2割強で続く（図表7-1-2）。以下
「年功重視型」（17.8%）、「職能重視型」（14.1%）、「成果重視型」（13.9%）はいずれも1割台である。
従業員数別では、小さいところほど「年功重視型」や「総合決定型」、大きいところほど「職務重視
型」や「職能重視型」が多い傾向があり、複数選択の結果とも大きく変わらない。
業種別では、サービス・一般と商業・流通で「職務重視型」、情報・出版で「成果重視型」が多い点
は複数選択の結果と共通だが、資源・エネルギーで「総合決定型」多いことが特徴的である。

図表7-1-2 最も重視される賃金制度の性格



2. 人事考課制度の有無

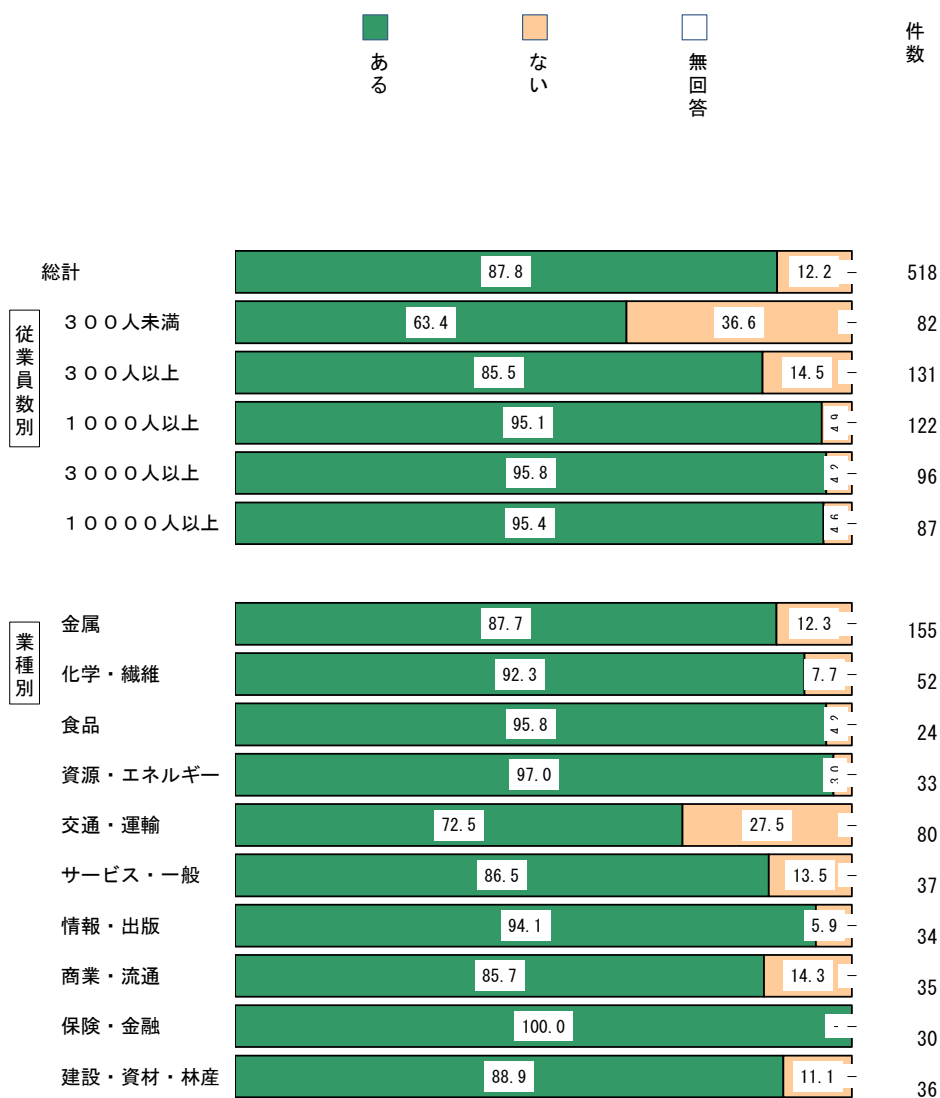
－人事考課制度が「ある」が9割弱と多数を占めるも、「ない」も1割強－

人事考課結果が賃金水準に反映される評価(人事考課)制度があるかどうかを尋ねた結果は、「ある」が87.8%と大対数を占めるものの、「ない」も12.2%みられる(図表7-2-1)。

従業員数別では、300人未満では「ある」が63.4%にとどまり、「ない」も36.6%と3分の1を超えている。

業種別では、交通・運輸で「ある」が72.5%と少なく、「ない」が27.5%と3割近くを占めるほか、金属やサービス・一般、商業・流通、建設・資材・林産も「ない」が1割を超えている。

図表7-2-1 人事考課結果が賃金水準に反映される評価(人事考課)制度の有無



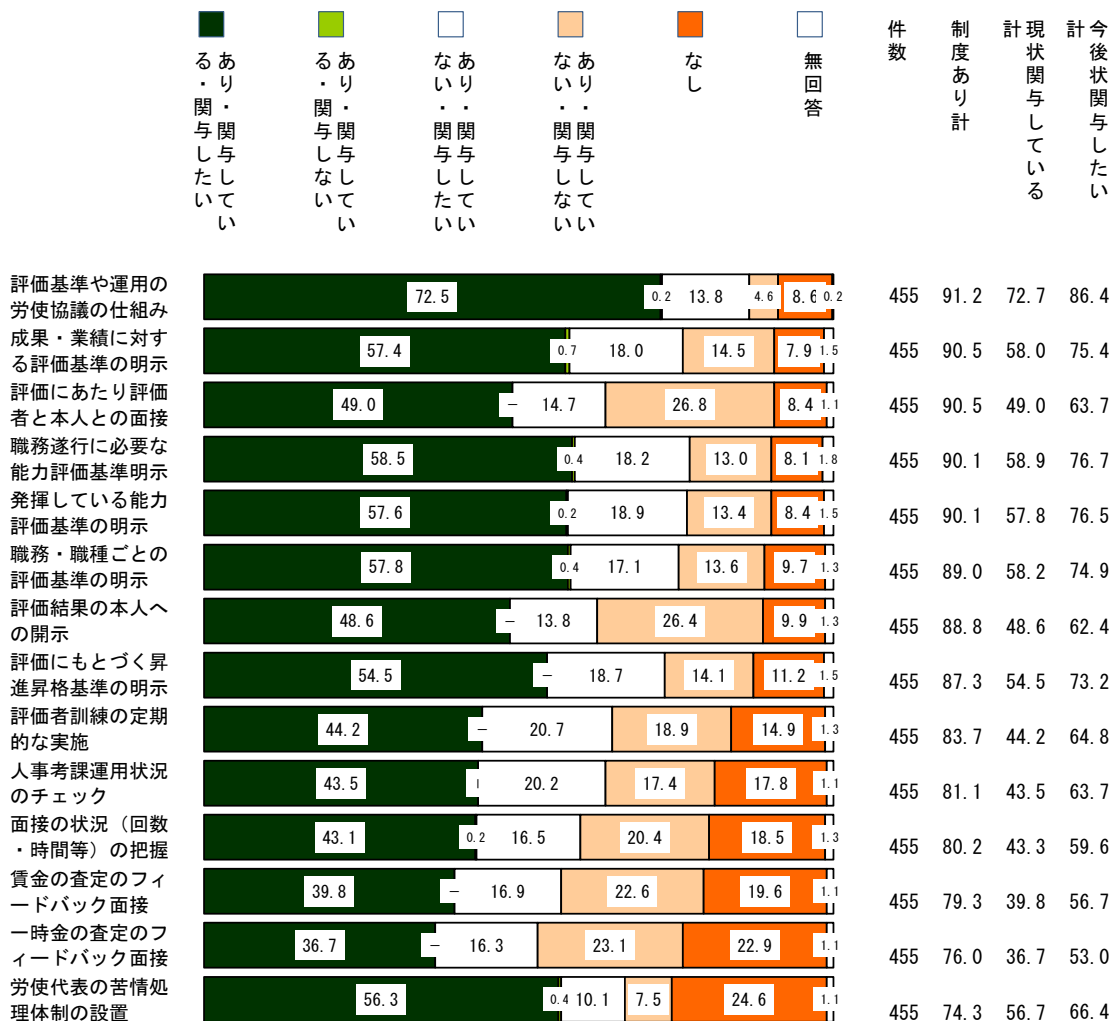
3. 人事考課制度への労働組合の関与の現状と今後の取り組み

－ “運用チェック” や “フィードバック面接” などは組合が関与できていないケースが多い－

①制度の有無

人事考課制度が「ある」という組織について、その制度において図に示した項目があるかどうかをはじめに確認しておく。＜制度あり＞の比率順に並べると、最も多いのは [人事考課の評価基準や運用に関する労使協議の仕組み] で91.2%、以下 [成果・業績に対する評価基準の明示] (90.5%) と [評価にあたり評価者と本人との面接] (90.5%)、[職務遂行に必要な能力評価基準の明示] (90.1%)、[発揮している能力評価基準の明示] (90.1%) も9割を超え、[職務・職種ごとの評価基準の明示] (89.0%) や [評価結果の本人への開示] (88.8%)、[評価に基づく昇進昇格基準の明示] (87.3%) も9割近くに及ぶ (図表7-3-1)。これらに対して、[労使代表で構成する苦情処理体制の設置] (74.3%) や [一時金の査定結果の従業員へのフィードバック面接] (76.0%)、[賃金の査定結果の従業員へのフィードバック面接] (79.3%) は8割を割り込み、制度のないケースも2割前後みられる。

図表7-3-1 人事考課制度への労働組合の関与の現状と、今後の取り組み (人事考課制度が「ある」場合)



従業員数別でみると、300人未満では多くの項目で「ある」の比率が低くなっており、なかでも「苦情処理体制の設置」や「賃金・一時金の査定のフィードバック面接」、[人事部門の人事考課運用状況のチェック]などは6割前後にとどまっている（図表7-3-2）。業種別では、交通・運輸や商業・流通、建設・資材・林産といった業種で「ある」が少ない項目が多くなっている。

図表7-3-2 人事考課制度への労働組合の関与の現状と、今後の取り組み（<あり>の比率・人事考課制度が「ある」場合）

	使 協 議 の 仕 組 み の 労 働 組 合	評 価 基 準 の 明 示	職 務 遂 行 に 必 要 な 能 力 評	発 揮 の 能 力 評	職 務 の 明 示	成 績 の 明 示	昇 格 の 明 示	昇 進 の 明 示	評 価 者 の 訓 練 の 定 期 的	本 人 に 対 し た 面 接 評 価	開 示 の 本 人 へ の	体 制 の 設 置 の 苦 情 処 理	時 間 等 の 把 握	下 付 金 の 査 定 の フ ィ ー ド バ ッ ク 面 接	フ ィ ー ド バ ッ ク 面 接 の 状 況 の 把 握	人 事 考 課 運 用 状 況 の 把 握	件 数
総計	91.2	90.1	90.1	89.0	90.5	87.3	83.7	90.5	88.8	74.3	80.2	79.3	76.0	81.1	455		
従業員数別																	
300人未満	80.8	86.5	86.5	86.5	88.5	86.5	69.2	80.8	78.8	57.7	67.3	63.5	59.6	61.5	52		
300人以上	92.9	91.1	91.1	91.1	89.3	89.3	83.0	92.0	87.5	79.5	83.0	77.7	74.1	82.1	112		
1000人以上	92.2	87.1	87.1	87.1	87.9	83.6	83.6	90.5	90.5	72.4	78.4	80.2	77.6	81.0	116		
3000人以上	90.2	92.4	92.4	91.3	93.5	89.1	90.2	93.5	90.2	72.8	81.5	85.9	78.3	85.9	92		
10000人以上	95.2	92.8	92.8	88.0	94.0	88.0	86.7	91.6	92.8	81.9	85.5	83.1	84.3	86.7	83		
業種別																	
金属	88.2	89.7	89.0	90.4	89.7	86.0	83.8	89.7	86.0	80.9	81.6	80.1	79.4	82.4	136		
化学・繊維	97.9	91.7	93.8	95.8	95.8	91.7	95.8	93.8	95.8	77.1	87.5	85.4	79.2	91.7	48		
食品	100.0	91.3	91.3	91.3	91.3	91.3	82.6	87.0	87.0	82.6	78.3	82.6	78.3	87.0	23		
資源・エネルギー	87.5	87.5	90.6	87.5	90.6	84.4	78.1	93.8	90.6	81.3	81.3	78.1	75.0	78.1	32		
交通・運輸	89.7	86.2	84.5	86.2	86.2	86.2	72.4	84.5	81.0	67.2	70.7	69.0	63.8	69.0	58		
サービス・一般	90.6	96.9	96.9	90.6	96.9	96.9	81.3	96.9	93.8	62.5	84.4	81.3	84.4	90.6	32		
情報・出版	90.6	96.9	96.9	75.0	90.6	71.9	87.5	96.9	93.8	71.9	78.1	90.6	87.5	65.6	32		
商業・流通	86.7	80.0	83.3	83.3	86.7	90.0	76.7	86.7	90.0	73.3	76.7	80.0	80.0	83.3	30		
保険・金融	96.7	93.3	93.3	96.7	93.3	96.7	100.0	96.7	96.7	73.3	86.7	80.0	66.7	93.3	30		
建設・資材・林産	93.8	90.6	87.5	87.5	87.5	81.3	81.3	84.4	84.4	56.3	78.1	68.8	62.5	71.9	32		

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

②労働組合の関与の現状

次に、各項目に労働組合として関与しているかどうかについてみていくと、「評価基準や運用の労使協議の仕組み」は72.7%が「関与している」と回答しており、多くの組合が関わっていることが明らかになっている（図表7-3-1参照）。また、「職務遂行に必要な能力評価基準明示」（58.9%）、[職務・職種ごとの評価基準の明示]（58.2%）、[成果・業績に対する評価基準の明示]（58.0%）、[発揮している能力評価基準の明示]（57.8%）、[苦情処理体制の設置]（56.7%）、[評価に基づく昇進昇格基準の明示]（54.5%）も半数以上が「関与している」としている。一方で、「一時金の査定のフィードバック面接」（36.7%）と「賃金の査定のフィードバック面接」（39.8%）は3割台、[面接の状況（回数・時間等）の把握]（43.3%）や「人事考課運用状況のチェック」（43.5%）も4割台前半で、これらは「関与している」が少ない。

従業員数別にみると、規模の大きい企業ほど労働組合が「関与している」比率がいずれの項目においても高くなっている（図表7-3-3）。従業員数による差がみられるポイントは、まず300人を超

えるかどうかで、300人未満では<関与している>の比率はいずれの項目においてもかなり低い。これが300人以上になると比率が大きく上昇し、3,000人以上でさらに高まることが示されている。なお、10,000人以上になると基準の明示に関連する項目の比率がかなり高まる結果となっており、従業員数による差が大きいことが分かる。

業種別は、従業員数による違いも反映して、商業・流通や保険・金融で<関与している>比率の高い項目が多い反面、交通・運輸やサービス・一般、建設・資材・林産などでは低い項目が多い。

図表 7-3-3 人事考課制度への労働組合の関与の現状と、今後の取り組み
(<関与している>の比率・人事考課制度が「ある」場合)

	使 協 議 の 仕 組 み の 労	評 価 基 準 の 明 示 の 能	力 評 価 基 準 の 明 示 の 能	発 揮 し て い る 能 力 評	価 値 の 明 示 の 能	職 務 の 績 を 示 す の 能	昇 格 の 明 示 の 能	昇 進 の 明 示 の 能	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	評 価 に 基 づく 昇 進 昇 格 基 準 の 明 示	件 数
総計	72.7	58.9	57.8	58.2	58.0	54.5	44.2	49.0	48.6	56.7	43.3	39.8	36.7	43.5	455									
従業員数別																								
300人未満	38.5	28.8	28.8	30.8	28.8	26.9	19.2	23.1	26.9	26.9	21.2	15.4	17.3	11.5	52									
300人以上	69.6	50.9	50.0	50.9	49.1	51.8	38.4	38.4	37.5	53.6	39.3	30.4	25.0	32.1	112									
1000人以上	72.4	57.8	54.3	55.2	51.7	49.1	37.9	45.7	47.4	53.4	32.8	36.2	34.5	42.2	116									
3000人以上	83.7	69.6	68.5	70.7	71.7	65.2	58.7	66.3	62.0	67.4	58.7	57.6	48.9	60.9	92									
10000人以上	86.7	78.3	79.5	75.9	81.9	71.1	60.2	65.1	63.9	72.3	60.2	53.0	54.2	61.4	83									
業種別																								
金属	70.6	58.8	56.6	58.8	57.4	56.6	50.0	51.5	50.0	63.2	52.2	45.6	41.9	52.9	136									
化学・繊維	83.3	66.7	62.5	66.7	66.7	58.3	45.8	56.3	50.0	66.7	54.2	41.7	37.5	54.2	48									
食品	73.9	47.8	47.8	47.8	47.8	52.2	43.5	47.8	52.2	52.2	47.8	47.8	47.8	52.2	23									
資源・エネルギー	71.9	62.5	65.6	62.5	62.5	56.3	31.3	40.6	40.6	56.3	28.1	21.9	21.9	46.9	32									
交通・運輸	63.8	50.0	46.6	55.2	48.3	41.4	29.3	36.2	34.5	53.4	27.6	32.8	29.3	24.1	58									
サービス・一般	59.4	40.6	43.8	50.0	46.9	50.0	25.0	40.6	37.5	34.4	25.0	21.9	25.0	28.1	32									
情報・出版	78.1	68.8	65.6	43.8	59.4	43.8	56.3	59.4	59.4	62.5	43.8	50.0	50.0	25.0	32									
商業・流通	80.0	73.3	76.7	73.3	76.7	80.0	50.0	53.3	53.3	56.7	36.7	43.3	40.0	43.3	30									
保険・金融	83.3	73.3	76.7	76.7	73.3	73.3	70.0	63.3	66.7	56.7	60.0	53.3	40.0	63.3	30									
建設・資材・林産	71.9	46.9	43.8	40.6	43.8	34.4	31.3	37.5	46.9	37.5	37.5	25.0	21.9	25.0	32									

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

③労働組合の今後の関与

最後に、各項目について労働組合として今後も関与したいかどうかを尋ねた結果をみると、[評価基準や運用の労使協議の仕組み]は86.4%と大多数が<関与したい>と回答しており、「職務遂行に必要な能力評価基準明示」(76.7%)、[発揮している能力評価基準の明示](76.5%)、[成果・業績に対する評価基準の明示](75.4%)、[職務・職種ごとの評価基準の明示](74.9%)、評価に基づく昇進昇格基準の明示(73.2%)といった各種基準の明示についても<関与したい>が7割以上を占める(図表7-3-1参照)。また、現状では関与しているケースの少ない[一時金の査定フィードバック面接](53.0%)や[賃金の査定フィードバック面接](56.7%)、[面接の状況(回数・時間など)の把握](59.6%)や[人事考課運用状況のチェック](63.7%)についても5~6割と半数以上の組合が<関与したい>としている。

従業員数別でみると、実際の関与度合いと同じく規模小さいところでは<関与したい>の比率が低めである（図表7-3-4）。ただし、現状と比べると規模の小さい組織で今後の制度への関与に、より前向きな組織が多くなっている。

業種別では、現状でも関与している項目の多い保険・金融や情報・出版等で今後も<関与したい>とする項目が多い。なお、現状では関与している項目の少ない交通・運輸で<関与したい>の比率が低い項目が多くなっている点は課題であり、資源・エネルギーや建設・資材・林産などでも<関与したい>の低い項目がやや多いことが気にかかる。

図表7-3-4 人事考課制度への労働組合の関与の現状と、今後の取り組み
（<関与したい>の比率・人事考課制度が「ある」場合）

	使 協	評 議	力 基	職 基	価 基	発 揮	価 基	職 務	評 果	成 格	昇 格	評 価	な 実	評 価	と 本	開 示	体 制	労 使	時 間	面 接	下 バ	賞 金	フ ィ	チ エ	人 事	件 数
	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労	の 準 仕 組 み の 労
総計	86.4	76.7	76.5	74.9	75.4	73.2	64.8	63.7	62.4	66.4	59.6	56.7	53.0	63.7	455											
従業員数別	300人未満	67.3	55.8	55.8	55.8	53.8	46.2	50.0	48.1	44.2	34.6	34.6	30.8	36.5	52											
	300人以上	88.4	78.6	77.7	78.6	75.0	77.7	62.5	56.3	52.7	67.9	58.0	47.3	42.0	112											
	1000人以上	87.9	75.0	75.0	72.4	74.1	70.7	60.3	61.2	62.9	63.8	56.9	58.6	62.1	116											
	3000人以上	88.0	79.3	79.3	79.3	79.3	76.1	76.1	71.7	69.6	70.7	67.4	68.5	73.9	92											
	10000人以上	91.6	86.7	86.7	80.7	86.7	79.5	73.5	77.1	75.9	77.1	72.3	67.5	68.7	83											
業種別	金属	83.1	73.5	71.3	71.3	69.1	69.9	64.7	61.8	58.1	74.3	60.3	54.4	52.2	136											
	化学・繊維	93.8	83.3	83.3	85.4	85.4	75.0	77.1	66.7	66.7	72.9	60.4	52.1	72.9	48											
	食品	91.3	78.3	78.3	78.3	78.3	82.6	56.5	60.9	60.9	69.6	56.5	56.5	65.2	23											
	資源・エネルギー	81.3	75.0	78.1	75.0	75.0	78.1	59.4	56.3	53.1	71.9	50.0	40.6	68.8	32											
	交通・運輸	81.0	65.5	65.5	69.0	65.5	62.1	53.4	51.7	48.3	56.9	41.4	44.8	43.1	58											
	サービス・一般	87.5	81.3	81.3	78.1	84.4	81.3	50.0	65.6	65.6	46.9	53.1	53.1	56.3	32											
	情報・出版	87.5	81.3	81.3	59.4	78.1	59.4	71.9	81.3	75.0	65.6	68.8	78.1	75.0	32											
	商業・流通	83.3	76.7	80.0	76.7	76.7	83.3	66.7	66.7	70.0	70.0	60.0	66.7	60.0	70.0	30										
	保険・金融	93.3	90.0	90.0	93.3	86.7	90.0	93.3	90.0	86.7	73.3	86.7	76.7	63.3	93.3	30										
	建設・資材・林産	93.8	78.1	78.1	75.0	78.1	71.9	56.3	50.0	62.5	50.0	53.1	50.0	43.8	50.0	32										

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

(参考資料)

アンケート調査票

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

経営に関する労使協議についてのアンケート調査

【アンケート調査の目的】

労働力人口減少下にある日本において、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ます。

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 法政大学教授)を開催し、「個別企業における労使協議」に注目し、ヒヤリングとアンケート調査を通じて、労使協議の実態(開催形態、実施回数、取り扱う事項)や生産性向上を進めるにあたっての労働組合の考え方、賃金制度の運用と成果配分の考え方などを確認し、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いと考えています。

皆様方におかれましては、ご多忙の所大変恐縮ですが、本研究会の主旨をご理解いただき、アンケート調査へのご協力を何卒よろしくお願い申し上げます。

なお、本研究委員会報告は連合総研HIPでの公表を予定しています。

*連合総研は、働く者のシンクタンクとして、勤労者とその家族の生活の向上、我が国経済の健全な発展と雇用の安定に大きく寄与することを目的に、内外の経済・社会・産業・労働問題など、幅広い調査・研究活動を進めています。<https://www.rengo-soken.or.jp/>

【ご記入にあたって】

- 各問について期間について特段の記載のない場合は、現在の状況についてお答えください。
- 純粋特殊会社(HD)の形態の場合は、HDとの関係ではなく、貴労組が対応されている最も中核的な事業会社における交渉についてご記入ください。
- 特に断りのない場合は、該当する番号を□に記入するか、番号に○をつけてください。
- データは外部の専門機関が統計的に処理し、個別の回答は公開されません。
- 組合名や氏名・役職の記入欄は、不明点があった場合に問い合わせをさせて頂く場合にのみ使用するものです。
- ご不明点があれば下記までご連絡ください。

公益財団法人 連合総合生活開発研究所 東京都千代田区九段南2丁目3番14号 靖国九段南ビル5F
担当：石黒、萩原 電話 03-5210-0851

構成組織名	(1-6)
組合名	
記入者氏名・役職	氏名 役職

【属性設問】

○ 貴社企業、労働組合の状況についてお答えいただけます。

F 1 企業の業種 (7-8)

- 1. 金属
- 2. 化学・繊維
- 3. 食品
- 4. 資源・エネルギー
- 5. 交通・運輸
- 6. サービス・一般
- 7. 情報・出版
- 8. 資源・エネルギー
- 9. 保険・金融
- 10. 建設・資材・林産

F 2 貴社企業の従業員数 (9)

- 1. 29人以下
- 2. 30～99人
- 3. 100～299人
- 4. 300～999人
- 5. 1,000～2,999人
- 6. 3,000～9,999人
- 7. 10,000人以上

F 3 貴組合の組合員数

組合員総数 (10-15)	正社員組合員数 (16-21)	非正社員組合員数 (22-27)
人	人	人

F 4 組合員の平均年齢、勤続年数をご記入ください (小数点第1位まで)。

平均年齢 (28-31)	平均勤続年数 (32-35)
歳	年

* 全組合員のデータが不明な場合は、正社員組合員のみデータを記載してください。

F 5 ここ3年間程度の企業業績・雇用・賃金の状況についてお答えいただけます。連結ではなく、単独についてご回答ください。(36-43)

A. 企業の売上	1. 増加傾向	2. ほぼ横ばい	3. 低下傾向
B. 1人あたり売上	1. 増加傾向	2. ほぼ横ばい	3. 低下傾向
C. 企業業績 (利益)	1. 増加傾向	2. ほぼ横ばい	3. 低下傾向
D. 売上高人件費比率	1. 増加傾向	2. ほぼ横ばい	3. 低下傾向
E. 平均賃金水準	1. 増加傾向	2. ほぼ横ばい	3. 低下傾向
F. 従業員全体の人数	1. 増加傾向	2. ほぼ横ばい	3. 減少傾向
G. 正社員の人数	1. 増加傾向	2. ほぼ横ばい	3. 減少傾向
H. 有期・パート等非正社員の人数	1. 増加傾向	2. ほぼ横ばい	3. 減少傾向

Q 1 A 貴社の労使協議機関 (事務折衝などは除く) についてお答えいただけます。全社レベルの経営に関する労使協議機関 (賞金・一時金水準決定に関する労使協議機関を除きます) がありますか。「1. ある」を選択した組織は、ここ1年間で定期的なもの (事前に予定されているもの) と不定期なものとの回数をそれぞれご記入頂き、不定期開催のものうち、労働組合が発議したものがある場合はその回数もご記入ください。また、すべての労使協議の中で社長が出席した協議の回数もご記入ください。また、オンラインでの開催状況もご記入ください。

(1) 全社レベルの経営に関する労使協議機関の有無と名称 (機関の有無は番号に○) (44)

1. ある	→	【名称】
2. ない		

(2) 「1. ある」を選択した組織にお答えいただけます。ここ1年間で定期的なものとは不定期 (必要に応じて) なものとの回数をそれぞれご記入ください。

定期的な開催 (4)	不定期 (必要に応じて) 開催 (5)	合計 (4+5)
回 (45-46) (うち組合発議 回 (49-50) (うち社長出席 回 (53-54))	回 (47-48) (うちオンライン開催) (うちオンライン開催)	回 (51-52) (うち社長出席 回 (53-54))
回 (55-56) (うち組合発議 回 (59-60) (うち社長出席 回 (63-64))	回 (57-58) (うち組合発議 回 (59-60) (うち社長出席 回 (63-64))	回 (61-62) (うち社長出席 回 (63-64))

(3) 社長が出席した場合で最も長い労使協議の開催時間は次のうちどれですか。(65)

- 1. 8時間以上
- 2. 6～8時間未満
- 3. 4～6時間未満
- 4. 3～4時間未満
- 5. 2～3時間未満
- 6. 1～2時間未満
- 7. 1時間未満
- 8. 社長出席はなかった

(4) (1) で「2. ない」を選択した組織にお答えいただけます。全社レベルの労使協議の設置についてどのような状況ですか。以下から選んでください。(66)

- 1. 現在はありますが、設置予定
- 2. 設置予定はない

Q 1 B 貴社には、事業所レベルの労使協議機関がありますか。(67)

- 1. ある
- 2. ない
- 3. 事業所単位の組織がない

Q 1 C Q 1 B で「2. ない」を選択した組織にお答えいただけます。事業所レベルの労使協議の設置についてどのような状況ですか。以下から選んでください。(68)

- 1. 現在はありますが、設置予定
- 2. 設置予定はない

Q2 労使協議と団体交渉それぞれ取り扱う事項(付議事項)はどのようになっていますか。(69)

- それぞれ別の制度として位置づけられており、労使協議では団体交渉で扱う事項は取り扱わない
- それぞれ別の制度として位置づけられているが、団体交渉で扱う事項について、予備的に話し合いをするなど、労使協議で扱うことがある
- 両方の制度を特に区別せず、労使協議ですべての事項を取り扱っている
- その他(具体的に;)

Q3 事業計画や設備投資計画に関する労使協議についてお聞きいたします。設備投資に関する協議の際、労組として以下の項目の内容や動向を協議できていますか。(70-72)

	十分できている	どちらかといえは十分	どちらかといえは不十分	不十分である	そもそも協議していない
A. 売上げ拡大に向けた増強投資	1	2	3	4	5
B. 省力化(省人化)・業務効率化の投資	1	2	3	4	5
C. 経費削減に向けた投資	1	2	3	4	5

Q4A 過去3年間の労使協議についてお聞きいたします。下記の事項が議題になったことはありますか。(73-83)

	(1) 下記の事項が議題になったこと がありますか。(73-83)		(2) 議題はどちらからの発議ですか。(84-94)		(3) 協議はどのレベルで行われましたか。(95-105)				
	(a) あり	(b) ない	(a) 労使組合	(b) 会社	(c) 会社もどちらもある	(d) 全社レベル	(e) 事業所レベル		
①賃金制度をはじめ人事制度の改定	1	2	3	1	2	3	1	2	3
②評価制度の運用	1	2	3	1	2	3	1	2	3
③従業員の能力開発の仕組みと運用	1	2	3	1	2	3	1	2	3
④組織再編や職場の要員計画	1	2	3	1	2	3	1	2	3
⑤新技術の導入	1	2	3	1	2	3	1	2	3
⑥合併や(一部)事業の買収・譲渡	1	2	3	1	2	3	1	2	3
⑦職場の労働生産性の向上	1	2	3	1	2	3	1	2	3
⑧一人当たり売上額や利益額の向上	1	2	3	1	2	3	1	2	3
⑨働き方改革の具体的実施方法	1	2	3	1	2	3	1	2	3
⑩設備投資の効果について説明や検証	1	2	3	1	2	3	1	2	3
⑪人材育成のための教育・訓練費用	1	2	3	1	2	3	1	2	3

Q4B 上記の①~⑩の事項のうち、貴労働組合が、生産性向上のために今後さらに協議を充実させる必要があると思う項目について、主なもの2つ以内で選んで番号を記入してください。(106-109)

--	--	--	--

Q5 生産性向上に関して、以下の項目の中で、貴労働組合が、現在強く感じているものを2つ以内で選んでください。(110-111)

- 現在あるいは将来の人手不足に対応するため、生産性向上を進める必要がある
- より付加価値の高い商品やサービスを提供するために、生産性向上を進める必要がある
- 企業の競争力をさらに高めるために、生産性向上を進める必要がある
- 雇用を維持し、賃金を上昇させるために、生産性向上を進める必要がある
- その他()
- 現状では生産性向上を進める必要はない

Q6 生産性向上を進めるにあたって、以下の項目について、貴労働組合はどのように感じていますか。(112-117)

	強く思う	やや強く思う	どちらかといえ	それほど強く思わない
A. 生産性向上を進めると過重労働になる人が増える	1	2	3	4
B. 生産性向上を進めると新たな環境への適応力の差で賃金格差が拡大する	1	2	3	4
C. 生産性向上の進展で職場のコミュニケーションが希薄になる	1	2	3	4
D. 生産性向上が進むと残業時間・労働時間が減少し、収入減につながる	1	2	3	4
E. 生産性向上を進めると人員削減につながってしまう	1	2	3	4
F. 雇用調整する必要があるような生産性向上なら必要ない	1	2	3	4

Q7 生産性向上を進める場合、貴社・貴労働組合が実行すべきことは何だと思えますか。以下から3つ以内で選んでください。(118-129)

- 仕事の進め方や内容等の効率化
- 人員数の調整
- 雇用を守る体制作り(グループ企業含)
- 賃金制度の見直し
- 評価、処遇制度の見直し
- 教育・訓練の充実
- グループをまたぐ事業再編
- 労働条件の維持
- 従業員の意識改革、モチベーション向上
- 働き方の改革
- 新技術の導入
- 新技術に対応できる新たな人材の採用
- 他社(グループ企業外)への就職支援
- その他()

--	--	--	--

Q 8 新技術導入に関した事前協議の状況や新技術に関する貴労働組合の考え方についてお聞きいたします。

(1) これまで人が担っていた仕事を代替して業務効率を高めるような新技術の導入にあたって、事前に労使協議を行うことが、明文化されていますか。(124)

1. 明文化されている
2. 明文化されていないが、暗黙の合意がある
3. 明文化されておらず、合意もない

(2) (前項 (1) で 1、2 の場合) その合意には、雇用の安定 (事業所間配置転換や転勤、職種転換等も含む) に配慮することが、明文化されていますか。(125)

1. 明文化されている
2. 明文化されていないが、暗黙の合意がある
3. 明文化されておらず、合意もない

(3) この3年間で実際に新技術が導入されていますか。また、導入に当たって事前協議がありましたか。(126)

1. 新技術が導入され、事前協議も行った
2. 新技術が導入されたが、事前協議は行っていない
3. 新技術は導入されていない

(4) (前項 (3) で 1、2 の場合) 新技術が導入されることが分かっているから実際に導入されるまでの期間はどの程度でしたか。

導入までの期間 (127+128)	
	カ月

(5) 新技術の導入に関して、労使で対立が生じたり、調整に苦勞されたことがあれば、自由にご記入ください。

(6) A 1 等デジタル技術の雇用への影響に対する貴労働組合の考えで最も近いものを選んでください。(130)

1. 雇用に減らす恐れがあるので、導入には慎重になるべきだ
2. 生産性を高めることにより人手不足対策になるので、積極的に導入すべきだ
3. 職種転換も含め働き手の能力開発を行いつつ前向きに導入すべき
4. 影響がよくわからないので、当面は導入しても限定的にすべきだ

(7) A 1 等デジタル技術と賃金との関係について貴労働組合の考えで最も近いものを選んでください。(131)

1. 現時点の賃金を抑制してでも、将来の賃金増につながる可能性があるため、デジタル技術の導入を進めるべき
2. 将来の賃金増につながる確信がないので、デジタル技術導入は抑えるべき
3. 考えていない・わからない

Q 9 A 1 等デジタル技術をはじめとした新技術の導入にあたり、貴労働組合として重要だと考えている項目を以下から3つ以内で選んでください。(132+137)

1. 雇用を守るといふ会社の明確なコミットメントがあること
2. 新技術の導入により職場内の賃金格差が広がらないこと
3. 目的、予想される変化等の事前協議により、職場不安が解消されていること
4. 労使協議により具体的な職場要員の変化・見通しが明確になっていること
5. 苦情処理など、労使の検証・フォローアップ体制が整備し確約されていること
6. 新技術に適応する教育が、対象者全員に十分になされること
7. 新技術導入による (業務効率向上等の) 成果を測定・評価する指標が明確なこと
8. 業務効率の向上による成果が、労働条件の向上に確実につながること
9. 業務効率の向上が個人個人の労働時間の短縮やゆとり (ストレス軽減) につながること
10. その他 ()

Q 10 買上げ交渉・協議において、貴労働組合として以下の項目をどの程度意識していますか。(138+145)

	意識している	意識している程度	意識している程度	意識している程度
A. 株主配当とのバランス	1	2	3	4
B. 経営者の報酬とのバランス	1	2	3	4
C. 取引先やサプライチェーンへの影響	1	2	3	4
D. 組合員以外の従業員の処遇とのバランス	1	2	3	4
E. グループ企業や同業種への影響 (波及)	1	2	3	4
F. 地域社会への影響 (地場資金相場への波及)	1	2	3	4
G. 物価動向との関係	1	2	3	4
H. 日本全体の生産性向上 (成長) との関係	1	2	3	4

Q 11 現在の自社の付加価値配分について、貴労働組合はどう感じていますか。(146+153)

	過剰である	適当である	適当である	過剰である
A. 正社員への配分	1	2	3	4
B. 非正社員への配分	1	2	3	4
C. 管理職への配分	1	2	3	4
D. 経営者・役員への配分	1	2	3	4
E. 株主への配分 (配当・自社株買いなど)	1	2	3	4
F. 設備投資への配分	1	2	3	4
G. 研究開発への配分	1	2	3	4
H. 内部留保 (設備投資・研究開発以外) の積み増し	1	2	3	4

Q12 現在、一般的な内部留保に関する以下の意見に対する貴労働組合のお考えをお聞かせください。(154-157)

	そう思う	どちらか そう思う くらい	どちらか そう思わ ない	そう 思わない
A. 先行き不透明感が強く、急激な景気収縮が起る可能性が否定できない なか、雇用を守るには厚めの内部留保を保有しておくことは致し方ない	1	2	3	4
B. 賃金分配を増やして消費を支えることが重要であり、本来、内部留保は 必要最小限程度としておくのよい	1	2	3	4
C. 中小企業などに厳しい業況のところもあり、取引価格の引き上げなど企業 間の付加価値配分を見直すことで適正水準に抑えるべきだ	1	2	3	4
D. 企業の競争力強化につなげるため、研究開発や設備投資にもっと積極的 に使うべきである	1	2	3	4

Q13 労使協議に関する次の各項目について、貴労働組合の考えをお答えください。(158-163)

Aの考え方	Aの考えに近い	どちらか かたとい えばA	どちらか かたとい えばB	Bの考えに近い	Bの考え方
経営側が迅速な意思決定を求めていることは、できるだけ協力すべきだ	1	2	3	4	経営側からの迅速な意思決定の要請は理解しつつも、組合内民主主義を重視して、組織内でしっかりと議論すべきだ
労使協議会は、限られた時間の中で行われるので、事前に打ち合わせた内容や質問事項に限って議論すべきである	1	2	3	4	労使協議会では、労使が忌憚のない意見を戦わせることが重要なので、経営側に事前に示していない事項も含めて議論すべきである
インサイダー取引問題が発生するのを防止するために、事業所の総廃合のような株主に影響を与える事項については、労働組合との事前協議で取り上げるべきではない	1	2	3	4	インサイダー取引問題が発生させないのは当然だが、事業所の総廃合のような従業員の雇用に関わるような事項については、労働組合と事前協議をすべきである
賃金引き上げの要求額作成においては、組合員の気持ちも大切ではあるが、会社側の支払能力を重視して決めるべきである	1	2	3	4	賃金引き上げの要求額作成においては、組合員の気持ちも大切ではあるが、会社側の支払能力を重視して決めるべきである
株式会社にとって株主への配当が重要なことではあるが、従業員への配当に偏るためには、株主への配当よりも従業員への配分を重視すべきである	1	2	3	4	株式会社にとって株主への配当が重要なことは理解できるが、従業員の努力に報いるためには、株主への配当よりも従業員への配分を重視すべきである
企業グループの中核会社は、株主に対する利益責任を優先し、それが達成された後に、グループ会社や協力会社を含めたグループ全体の繁栄を実現するために、労働組合もその考え方に協力すべきである	1	2	3	4	企業グループの中核会社は、株主に対する利益責任を優先し、それが達成された後に、グループ会社や協力会社を含めたグループ全体の長期的繁栄を第一に考えて行動する必要があるため、労働組合もその考え方に協力すべきである

Q14 労使協議に関する次の各項目について、貴労働組合の実際の行動についてお答えください。(164-169)

Aの行動	Aの行動に近い	どちらか かたとい えば	どちらか かたとい えば	Bの行動に近い	Bの行動
経営側の迅速な意思決定の要請にはできるだけ協力している	1	2	3	4	組合内民主主義を重視して、時間をかけて組織内でしっかりと議論するようにしている
労使協議の場では、事前に経営側に示した質問や打ち合わせた内容に沿って議論している	1	2	3	4	労使協議の場では、事前に打ち合わせていない事項も含めて、経営側と議論している
インサイダー取引問題が発生するのを防止するために、株主に影響を与えるような事項については、経営側は労働組合との事前協議をしていない	1	2	3	4	インサイダー取引問題の発生に注意しながら、従業員の雇用に関わるような事項については、経営側は労働組合と事前協議している
賃金引き上げの要求額作成においては、組合員の気持ちも大切しながらも、会社側の支払能力を重視して決めている	1	2	3	4	賃金引き上げの要求額作成においては、組合員の気持ちも第一に考え、会社側の支払能力は参考程度にとどめている
株式会社にとって株主への配当は重要なので、一定の配当を確保するために、従業員の労働条件向上に制約がかかっている	1	2	3	4	株式会社にとって株主への配当が重要なことは理解しつつ、従業員の努力に報いるために、経営側は株主への配当よりも従業員への配分を重視している
企業グループの中核会社が、株主に對する利益責任を第一に果たせるように労働組合として協力している	1	2	3	4	企業グループの中核会社が、グループ全体の長期的繁栄を第一に考えて行動できるように労働組合として協力している

Q15 貴労働組合では、労使協議の充実のために以下の施策を行っていますが、または行おうとしていますか。

	行っている	行っていないが、今後行うつもり	行っていない
A 職場における経営課題の発掘を強化する	1	2	3
B 労使協議の場で実質的な議論をするため、労働組合として事前準備に力を入れている	1	2	3
C 労使双方の委員の全員出席を原則としている	1	2	3
D 委員以外でも、議題に関係している部門の責任者や担当者の出席を認めている	1	2	3
E オンラインでの開催も可能にしている	1	2	3
F 労使協議の場で十分な説明がなされなかった場合、次の労使協議で必ず確かめるようにしている	1	2	3
G 労使協議の意義を従業員が正しく認識するように、教育に力を入れている	1	2	3
H 労使協議で話し合わせた内容について、できるだけ早く広報するようになっている	1	2	3

(170-177)

上記の項目も含め、貴労働組合で労使協議充実のために改善が必要だと考えていることがあればご記入ください。

Q16 この1年間で、貴企業では以下のようなことが実施されましたか。また、その際労使協議がされましたか。

(178-181)

	実施した協議して実	専労使協議したか	専労使協議したか	専労使協議したか	専労使協議したか	該当しない
A	賃金カットや定昇凍結などの賃下げ	1	2	3	4	
B	残業抑制や一時雇用の実施	1	2	3	4	
C	フレワークの導入	1	2	3	4	
D	仕事基準（職務・職責・役割）の等級制度の導入	1	2	3	4	
E	目標管理制度の導入	1	2	3	4	
F	個人の成果・業績の基本賃金への反映割合の拡大	1	2	3	4	
G	評価（人事考課）による降給・降格の拡大	1	2	3	4	
H	希望退職の募集	1	2	3	4	
I	出向・転籍の実施	1	2	3	4	
J	一時的な在籍出向（人材シェア）の実施	1	2	3	4	
K	正社員の採用抑制や中途採用の新規募集停止	1	2	3	4	
L	直接雇用の非正社員（組合員）の雇い止め	1	2	3	4	5
M	直接雇用の非正社員（非組合員）の雇い止め	1	2	3	4	5
N	間接雇用（派遣・請負等）の雇い止め	1	2	3	4	5

Q17 貴社企業の賃金制度の性格は次のどれに当てはまりますか。あてはまる番号にすべて○をつけてください。

また、下記1～5の「賃金決定要素」のうち、最も重視される性格も選んでご記入ください。(182-186, 187)

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1 | 年功重視型（年齢・勤続・学歴等個人の属性を重視） |
| 2 | 職務重視型（職務・職責・役割等従事する職務・仕事の内容を重視） |
| 3 | 職能重視型（本人の持つ職務遂行能力を重視） |
| 4 | 成果重視型（個人の成果・業績や目標達成度等仕事を通じた成果を重視） |
| 5 | 総合決定型（年功・職務・職能・成果を総合的に勘案して賃金を決定） |

↑
最も重視される性格

Q18 貴労働組合の組合員が適用される賃金制度では、人事考課の結果が賃金水準に反映される評価（人事考課）

制度がありますか。(188)

1. ある 2. ない

※ Q19は、前頁「Q18」で「1. ある」と答えた組合におうかがいします。

Q19 貴社企業の人事考課制度において、以下に示す項目はありますか、ありませんか。また、項目がある場合にはそれに対する貴労働組合の現状と、今後の取り組みに対する考えについてお答えください。なお、「なし」には、人事考課制度上は存在するが、現状では実施されていない場合も含みます。

制度設計	あり				なし
	関与しているが、今後関与したい	関与しているが、今後関与しない	関与していないが、今後関与したい	関与していないが、今後関与しない	
人事考課の評価基準や運用に関する労使協議の仕組み	1	2	3	4	5
職務遂行に必要な能力評価基準の明示	1	2	3	4	5
発揮している能力評価基準の明示	1	2	3	4	5
職務・職種ごとの評価基準の明示	1	2	3	4	5
成果・業績に対する評価基準の明示	1	2	3	4	5
評価にもとづく昇進昇格基準の明示	1	2	3	4	5
評価者訓練の定期的な実施	1	2	3	4	5
評価にあたっての評価者と本人との面接	1	2	3	4	5
評価結果の本人への開示	1	2	3	4	5
労使代表で構成する苦情処理体制の設置	1	2	3	4	5
面接の状況（回数・時間など）の把握	1	2	3	4	5
賃金の査定結果の従業員へのフィードバック面接	1	2	3	4	5
一時金の査定結果の従業員へのフィードバック面接	1	2	3	4	5
人事部門の人事考課運用状況のチェック	1	2	3	4	5

(189-212)

ご協力ありがとうございました。

<資料編Ⅱ>

インタビューの概要

※インタビューの内容については、それぞれのインタビュー時点のものである。

大丸松坂屋百貨店労働組合

ANA労働組合

JAL(JALFIO)労働組合

トヨタ自動車労働組合

流通サービス労働組合

パナソニックグループ労働組合連合会

自治労市立函館病院労働組合

大丸松坂屋百貨店労働組合インタビューの概要

実施日時	2021年6月16日（木）10:00-11:30
開催方法	オンライン（ZOOM）
調査対応者	大丸松坂屋百貨店労働組合 小田知紀副中央執行委員長

1. 企業概要

企業名	株式会社大丸松坂屋百貨店
従業員数	9,635名（単体）（2021年2月末） うち正社員（6,528名） 無期契約型社員（1,688名）、有期契約型社員（1,419名）
企業業績 2021年2月期 決算（単体）	売上高：436,462百万円、営業収益：▲3,432百万円、 経常利益：▲4,369百万円、当期利益：▲9,717百万円
事業内容	百貨店事業・卸売事業・クレジット事業などマルチリテール事業
事業所（2021年 2月現在）	16店舗（大丸9店舗、松坂屋5店舗、博多大丸、高知大丸） その他事業 連結33社（建築工事事業・人材派遣業・飲食店業・販売委託・店舗 運営委託業など）

2. 労働組合の概要

労働組合名	大丸松坂屋百貨店労働組合
沿革	2010年3月：大丸と松坂屋の統合に伴い既存の労働組合を解散し結成
組合員	○組合員の範囲：正社員・定年再雇用社員・専任社員（無期雇用契約社員）・パート ナー（有期雇用契約社員）（組織率85%） ○加盟組合員数：正社員：約3,605人、 専任社員・パートナー等：1,865人合計：約5,470人
組織体制	○中央執行部体制：17名（専従15名、非専従2名、中央執行委員は支部書記長 を兼務8名） ○支部体制：支部長（11名：各店舗ごとに配置）、支部書記長（8名：専従、中央 執行委員兼務）、支部執行委員（各7名～15名：非専従）

3. インタビュー内容

(1) 労使協議体制について

① 労使協議機関について

労使協議機関は、中央・支部(各店舗)ごとに設置されており、労働協約に規定されている。中央レベルでは、中央経営協議会および生産性向上分科会であり、経営協議会が3か月に1回、生産性向上分科会は経営協議会のない月に主に開催している。支部も中央と同様の仕組みをもっている。中央であれば代表取締役社長と中央執行委員長、支部であれば店長(執行役員)と支部長(中央執行委員)というメンバーで開催される。この労使協議機関については、労働協約総則第2条「相互の立場の尊重信頼に基づき、協力し、生産性向上を図る」同第4条「生産性向上の成果は、これの達成に寄与した会社および組合ならびに将来の企業の発展と労働条件の安定的な向上をはかるための蓄積に、種々の条件を考慮して適正に配分されるものとする」に基づいて設置され、労使協議をしていると労働組合としては理解している。

中央レベルでは、この2つとは別に専門委員会を規定しており、経営協議会で必要と認めた事項について専門委員会をもうけて諮問するという位置づけであり、昨今では有期雇用者の無期雇用化、定年年齢の引き上げ、人事制度の改正など実務的な論議を専門委員会でおこなっている。

② 経営に関する労使協議機関の名称と概要

【中央レベル】

名 称	内 容	
経営協議会	参加者	(労) 中央執行委員長・副中央執行委員長・中央書記長・中央書記次長・中央執行委員等 26名 (使) 社長・常務・常務執行役員・取締役・執行役員(店長)等 16名
	付議事項	事業の新設・拡張・縮小 運営方針の制定および制度の実施 決算の見通し 採用計画・新規の教育計画・含む規律の改廃と従業員態度調査など 経理制度の変更及び伝票制度の改廃 生産向上に関して組合からの提案事項 生産性向上に関して行う会社の施策の実施に関する事項など
	回数	3か月に1回 2021年は臨時も含め11回開催
生産性向上分科会	参加者	(労) 中央執行委員長・副中央執行委員長・中央書記長・中央書記次長・中央執行委員 9名 (使) 社長・常務・常務執行役員・取締役 4名
	付議事項	経営協議会付議事項の中で生産性向上に関する事項
	回数	経営協議会の開催されない月
専門委員会	経営協議会において必要と認めた事項について専門委員会を設けて、諮問することができる。 (例) 総合福祉専門委員会	

【支部】

名 称	内 容	
経営協議会	参加者	(労)支部執行委員長・副支部執行委員長・支部書記長・支部書記次長・支部執行委員等約 15 名 (支部の規模による。最大 15 名ほど) (使)店長(執行役員)・営業推進部長・営業部長・お得意様営業部長・人財開発部長等 10 名
	付議事項	事業の新設・拡張・縮小 運営方針の制定および制度の実施 決算の見通し 採用計画・新規の教育計画・含む規律の改廃と従業員態度調査など 経理制度の変更及び伝票制度の改廃 生産性向上に関して組合からの提案事項 生産性向上に関して行う会社の施策の実施に関する事項など
	回数	3 か月に 1 回程度
生産性向上分科会	参加者	(労) 支部執行委員長・副支部執行委員長・支部書記長・支部書記次長 4 名 (使) 営業推進部長・お得意様営業部長・業務推進部長・人財開発部長 5 名
	付議事項	経営協議会付議事項の中で生産性向上に関する事項
	回数	経営協議会が開催されない月

(2) 非正規雇用の従業員への対応

直接雇用の正社員以外の従業員については、定年再雇用(嘱託社員)・専任社員(無期契約社員)・パートナー(有期契約社員)のほとんどを組織化しており、従業員の組織率は 85%となっている。2017 年には労働契約法対応として 5 年を待たず 1 年で有期雇用の契約社員を無期雇用に転換する仕組みを労使でつくるなど、雇用形態に関わらず組織化している組合員へ対応した取り組みをおこなっている。

(3) 新技術導入について

コロナ禍以前から百貨店事業頼み(一本足)の事業展開の脆弱性と、百貨店事業そのものも、“百貨店業”自体が業界として構造的に継続が難しくなるものと認識し、事業構造の転換を組合から問題提起していた。店頭販売以外の E コマースをはじめとした販売チャンネルの拡大など、デジタル化や DX への対応を急ぎ、重点的に投資を進める必要などを労使で認識している。

(4) 新型コロナウイルス感染拡大への対応

①働き方・労働条件の変化について

基本的な対応体制	2020 年 1 月下旬 会社に対策本部を設置、安全衛生対策としての注意喚起を含めてさまざまな通達が出され、労使協議も実務者レベルも含めその都度、頻繁に開催された。
労働時間・賃金	○営業時間の短縮・休業要請により、2020 年度は年間総実労働時間▲100 時間 ○賃金については、月例賃金はそのまま、一時金賞与は減額 ○店舗の休業・営業時間短縮などコロナ禍による休暇は自然災害時と同様に 100%賃金支給

<p>具体的な施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○長期休業への対応(営業日・営業時間の変更) ○小中高校生をもつ従業員の臨時休校への対応 育児支援休暇・勤務選択などの両立支援制度の時限拡大措置と拡充など(回数の増加および期間の延長措置) ○妊婦保護の対応 妊産婦保護休職制度の時限的拡大措置。過去に取得済でも新たに取得できる。産前休暇前6週間を限度に取得可 ○ワクチン接種への対応 ワクチン接種に伴う休暇制度最大2日の有給(100%賃金支給)
<p>在宅勤務・テレワークへの対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○本社勤務者のみ週1回のテレワーク実施 ○在宅勤務支度金(3万円)在宅勤務手当(月3000円→日額250円支給)
<p>兼業・副業について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○一時金や時間外などで賃金が減っているのが組合員からの要望はある。副業容認のルールを検討中(従来は60歳以降の再雇用者について会社が認める範囲で兼業を可としてきたが、正社員は不可)。
<p>非正規雇用の労働者への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○直雇用は組織化済のため正社員と同様の対応 ○間接雇用である派遣社員(派遣店員)については派遣元・メーカーへのお願いしている。 ○グループ内の派遣会社などについては事前の労使協議などをおこない、グループ内での雇用確保などをおこなっている。
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○バブル崩壊以降、業績が厳しく他の業種への外部出向もおこなっていた。グループ内外への出向は新たな配置での気づきという面も含めて、コロナ禍の今も継続しておこなっている。

②労働組合活動の変化について

○労働組合のリモート会議の体制整備

会社のテレビ会議システムをリースで利用していたが、使い勝手も悪いため、2020年秋には組合役員全員にGoogleのChromebookを配布して、執行委員会含めて労働組合の会議も全てリモートで開催している。組合員向けには、会社が構築しているGoogleのクラウド型のグループウェアの一部を使用して、労働組合の活動報告をしている。

以上

ANA労働組合インタビューの概要

実施日時	2021年7月28日(木) 15:00-16:30
開催方法	オンライン(ZOOM)
調査対応者	ANA労働組合 中尾紀博中央執行委員長、白石哲也中央執行書記長

1. 企業概要

企業名	全日本空輸株式会社
従業員数	15,078名(単体)(2021年3月末)
企業業績 2021年3月期 決算(単体)	売上高: 728,683百万円、営業収益: ▲404,774百万円、 経常利益: ▲451,355百万円、当期利益▲404,624百万円
事業内容	航空運送事業、航空機使用事業、その他付帯事業
事業所	国内運航関係事業所=成田空港・羽田空港・伊丹空港・関西空港など8か所 国内営業関係事業所33ヶ所 海外事業所49ヶ所

2. 労働組合の概要

労働組合名	ANA労働組合
沿革	2012年: 全日本空輸株式会社とエアーニッポン株式会社の統合に伴い組合も統合 全日空労働組合は56年、エアーニッポン労働組合は17年の歴史をもつ
組合員	○組合員の範囲: 常雇用正社員・契約社員・嘱託社員 ○加盟組合員数: 12,737名(女性10,488名、男性2,249名) 2021年7月 うち客室乗務員8,808名 エキスパートスタッフ職1,147名 グローバルスタッフ職2,531名 運航乗務員訓練生251名
組織体制	○中央執行部体制: 27名(専従15名) うち専従4名を上部団体、グループ労組連合会に派遣 ○支部体制: 7支部(地域・事業ごとに支部を置く) うち4支部に専従者を1名ずつ配置 ○地域連絡会: 4地域

3. インタビュー内容

(1) 労使協議体制について

① 労使協議機関について

労使協議機関は、労働協約に「労使協議制度」として規定されており、中央、センター・事業室および事業所ごとに設置されている。労使協議制度の設置目的は「総合労働協約前文の実現をはかるため、相互信頼と労使対等の原則に立ち、意思疎通と相互理解の促進、ならびに会社と組合間で課題の合理的な解決を図ること」と規定している。中央、センター・事業室および事業所にそれぞれ設置され、それぞれの担当が課題について労使で協議する。

これらの労使協議機関以外に特定事項について労使が必要と認めた場合、労使専門委員会を設置することができる。また、検討段階の事項も含め忌憚ない意見交換の場として、議事内容などは非公開として労使懇談会を設置している。

② 経営に関する労使協議機関の名称と概要

【中央レベル】

名 称	内 容	
経営労使協議会	参加者	(労) 中央執行委員長を含む中央執行委員 (使) 社長を含む役員および部室長と労政部員
	付議事項	報告・諮問事項 企業業績・経営方針、事業計画に関する事項 組織の改廃・採用および大量異動に関する事項 協議事項 生産体制・運営体制の大幅な変更 労働組合からの提言に関する事項 人事諸制度の根幹にかかわる事項 協議決定事項 組合員の雇用・労働条件に重大な影響を及ぼす諸施策に関する事項 本協定に関する事項 労働条件の変更に関わる事項
	回数	年に数回程度（2021年は2回）
中央運営労使協議会	参加者	(労) 中央執行委員 10名以内 (使) 付議事項に関連する部室長、担当管理職、労政部員 10名以内
	付議事項	* 経営労使協議会に準ずる
	回数	随時（2021年は38回）
特別労使協議会	会社・組合の双方が認めた経営に関する需要課題について専門的な労使協議を行うために、設置することができる。 参加者は付議事項に応じて、都度会社・労働組合間で決定する	

【中央または支部レベル】

名 称	内 容	
センター・事業室労使協議会	参加者	(労)中央執行委員、専門部担当役員 (使)センター・事業室担当役員、センター・事業室長、担当管理職、労政部員
	付議事項	報告・諮問事項 センター・事業室の活動業績、事業計画に関する事項 協議事項 運営体制の大幅な変更 労働組合からの提言に関する事項 協議決定事項 組合員の雇用・労働条件に重大な影響を及ぼす諸施策に関する事項 労働条件の変更に関わる事項
	回数	年に数回程度
センター・事業室運営労使協議会	参加者	(労)中央執行委員、専門部担当役員 10名以内 (使)センター・事業室に関わる部室長、担当管理職、労政部員 10名以内
	付議事項	*センター・事業室労使協議会に準ずる
	回数	随時

【支部レベル】

名 称	内 容	
事業所労使協議会	参加者	(労)支部執行委員長を含む支部執行委員 (使)事業所長および担当管理職
	付議事項	*経営労使協議会に準じ、事業所に関する事項
	回数	年に数回程度
事業所運営労使協議会	参加者	(労)支部執行委員および組合役員 10名以内 (使)付議事項に関連する部室長、担当管理職 10名以内
	付議事項	*事業所労使協議会に準ずる
	回数	随時

(2) 非正規雇用の従業員への対応

直雇用の非正規雇用の組合員は、契約社員の客室乗務員、嘱託社員の定年後再雇用者であり、正規雇用の組合員と同様の取り扱いをおこなっている。

(3) 新技術導入について

労働協約上では「新技術導入に際して、事前の労使協議」という表現では明文化されていないが、生産性向上に向けての労使協議は継続的におこなっており、新技術の導入についても労使で協議している。

アフターコロナを見据えた将来像・新たな経営ビジョンの必要性や、次の10年を見据えて社会に価値を提供できること、デジタル化の中での生産性を向上させ、その向上分を組合員へ還元することなどについて会社に提言している。また、企業存続および先の成長に向けた事業構造改革、それに伴う人事賃金制度の構築などを協議している。

(4) 新型コロナウイルス感染拡大への対応

①働き方・労働条件の変化について

基本的な対応体制	2020年1月23日10時～ 会社より危機対応発動され、安全衛生対策として、さまざまな通達が出された。組合側からは①組合員の安全確保②正確な情報の収集と提供を要請した。
労働時間・賃金	<ul style="list-style-type: none"> ○労働時間の大幅な減少 地上職 2020年度の総実労働時間 1610.6時間(前年▲277.4時間)、客室乗務員 2020年度の月間平均乗務時間 16時間46分(前年▲51時間28分) ○出勤日数 地上職 2020年度下期出勤率46.6% 平均休業日数35日 ○賃金 月例賃金▲5%、一時金0(例年4か月～6か月支給) 2021年度は通常時と比較し▲3割 ○賃金の減額に対して、一時金でのローン返済などへの対応として無利子融資などを実施
具体的な施策	<ul style="list-style-type: none"> ○一時帰休として「時限的特別単日休業制度」を協定化(休業手当として、基本給の100%を補償) ○休業中の教育訓練プログラムの活用(オンライン) ○サバティカル休暇制度(事由を問わない休業・休暇)1か月～2年 無給 ○転身支援制度(転職支援制度)の拡充 ○客室乗務員の働き方の選択肢の拡大(就労日数削減・乗務路線の限定など) ○配偶者海外転勤退職制度の拡充(退職期間を2年から3年に拡大) ○在職出向制度の拡大
在宅勤務・テレワークへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ○2014年よりテレワークを正式導入していたものを拡大(PC・携帯電話の貸与など環境についてすでに整備済) ○組合員で1000人強がテレワーク(地上職の半数はテレワーク) ○リモートワークにおけるコミュニケーション、生産性向上に課題を認識している。
兼業・副業について	<ul style="list-style-type: none"> ○兼業・副業は以前から就業規則上、人事部の許可があれば可能。兼業の内容は、競合他社に関わらない、公序良俗に違反しないこと。 ○収入減を補填するために、および、「社内で得られない経験を社内ヘフィー

	ドバックする」という点で、他社との雇用契約を結ぶ兼業・副業を許可するなど、兼業副業の要件を緩和している。
非正規雇用の労働者への対応	○組合員である、直雇用の非正規雇用社員については、ほかの組合員と同様の対応 ○間接雇用である派遣社員、請負会社の社員などについては、上部団体である航空連合を通して関係機関への雇用の確保などを要請
その他	○人材育成・技量伝承に課題 ○需要の回復時の人手不足対策

○在籍出向について

- ・以前から在籍出向はおこなっていたが、コロナ禍での在籍出向の実施については、労使協議をおこない、在籍出向に関する協定書を締結
- ・組合員ベース 310 名が出向中、出向先 141 社(2021 年 6 月 1 日時点)
- ・期間は半年から最大 2 年
- ・労働条件について賃金は出向元にに基づき支給、勤務については出向先に準じる。
- ・出向者には担当組合役員を決め、直接またはオンラインでもコンタクトをとりサポートする体制をとり、個別の調整をおこなっている。
- ・指名制と公募制があるが、マッチングという点からも、多くは社内で公募し、希望者が出向することがほとんど。

○時限的特別単日休業制度について

- ・全従業員を対象とし原則は輪番制で事業所において具体的に休業を指示
- ・賃金は基本給 100%支給
- ・期間は雇用調整助成金の特例措置の期間とする。

②労働組合活動の変化について

- コロナ禍における事業計画の変更や労働条件の引き下げに関する労使協議が増加
(非定例の労使協議は 2021 年では 28 回)
- 労働条件に関する労使協議が増加した。
- 労働組合のリモート会議の体制を整備し、ZOOMによる会議開催や職場討議など、オンラインの活用により、時間と場所に捉われずに休職中や事情があつて今まで参加できなかったメンバーが参加できるようになった。
- ZOOMによる労働組合主催セミナーはどこからでも参加できるため組合員の参加感が高まった。
- 以前から、客室乗務員への組合ニュース配信などは労使協定を締結し会社のインフラを使用している。
- 組合員の交流のために、職場でZOOMによる雑談の機会や懇談会を設ける。オープンチャットなどでいつでも話せる体制など
- 組合費の減額(5%程度)や減免をおこなった。

以上

JAL労働組合(JALFIO)インタビューの概要

実施日時	2021年8月4日(木)10:00-11:30
開催方法	オンライン(ZOOM)
調査対応者	JAL労働組合(JALFIO) 古藤田 裕 本部書記長 亀井 康博 本部常任執行委員(福祉ワークライフマネジメント WLM 担当)

1. 企業概要

企業名	日本航空株式会社
従業員数 (2021年3月)	13,787名(単体) 客室乗務職 整備職 業務企画職 パイロット
企業業績 2021年3月期 決算(単体)	売上高:400,255百万円、営業収益:▲342,389百万円、 経常利益:▲349,280百万円、当期利益:▲286,101百万円
事業内容	航空運送事業、飛行機使用事業、その他付帯事業
事業所	国内運行関係事業所＝成田空港・羽田空港・東京整備・関西空港など 8ヶ所 国海外事業所 45ヶ国

2. 労働組合の概要

労働組合名	JAL労働組合(愛称JALFIO)
沿革	1969年8月 前進となる全日本航空労働組合(全労)結成 2001年 JAL労働組合(愛称JALFIO)に改称
組合員	○組合員の範囲:正社員・契約社員・定年再雇用社員 ○加盟組合員数:約8,921名(2021年4月現在) 客室乗務職約6,000名 整備職、業務企画職
組織体制	○本部執行部体制:本部三役4名(専従) 本部常任執行委員5名(専従) 10セクションを担当 支部長＝本部特別執行委員11名 ○支部体制:11支部(地域ごとに支部を置く)

3. インタビュー内容

(1) 労使協議体制について

① 労使協議機関について

労使協議機関は、労働協約第3章 労使協議制、第25条 労使協議制度の設置「経営に関する諸問題、生産性向上に関する諸問題、およびその他労使共通の諸事項につき、不断の意思疎通を図り、協議または合意に到達することを目的として協議するため労使協議制度を設置する」としている。詳細については覚書などで規定している。

② 経営に関する労使協議機関の名称と概要

【中央レベル】

名 称	内 容	
経営協議会	参加者	(労)本部執行委員長を含む本部執行委員 (使)社長以下、本部のトップの役員全員
	付議事項	経営に関する諸課題(年度の経営状況・経営計画など) 生産性向上に関する諸課題 労使共通の諸事項
	回数	回数の規定はないが、年2回程度 2020年度は3回開催
中央労使協議会	参加者	(労)本部執行委員 (使)付議事項に関連する部室長、担当管理職など
	付議事項	*経営協議会に準ずる
	回数	回数の規定はない
運営協議会・委員会・専門委員会・分科会	必要に応じて設置 生産性委員会・雇用・就労に関する専門委員会・厚生専門委員会 賃金専門委員会など	

【支部レベル】 空港本部・航空本部・旅客営業本部・オペレーション本部など 11 本部

名 称	内 容	
協議会 専門委員会	参加者	(労)本部特別執行委員(支部長)含む執行委員 (使)各本部の役員
	付議事項	本部(事業所)ごとの諸課題
	回数	回数の規定はないが、年1回程度

(2) 非正規雇用の従業員への対応

直雇用の非正規雇用の従業員は組合員としているが、その内訳は、契約社員の客室乗務員、高齢者の継続雇用者であり、組合員と同様の雇用の確保について協議、確認している。

(3) 新技術導入について

新技術導入に際しては、事前の労使協議が明文化され雇用の安定について配慮することが明文化されているが、この3年間では新技術は導入されていない。また、今後の経営については、中期経営計画(4カ年)をローリングしている。コロナ禍で中断していたが、2021年5月に新たな中期経営計画が出され、各本部で経営計画について労使協議会をおこなっている。

(4) 新型コロナウイルス感染拡大への対応

①働き方・労働条件の変化について

<p>基本的な対応体制</p>	<p>○2020年1月31日に社員の安全確保・情報伝達を優先すべきという申し入れをおこなった。その上で、会社を存続する、事業を継続する、雇用を守り切る、という労使の合意をとっている。</p> <p>○2022年3月の春の協議において集中的な労使協議を開始した。</p>
<p>労働時間・賃金</p>	<p>○労働時間の大幅な減少</p> <p>○一時帰休・休業などは実施しない</p> <p>○出勤日数は間接部門では政府の出勤制限に従い大幅に減少</p> <p>○運行便数の減少により、生産部門の労働時間の減少。コロナ対策をおこなう間接部門は大幅に増加</p> <p>○基本給は変わらないが、乗務手当(客室乗務員)の減少による賃金の減少(3割~4割カット)定期昇給は実施</p>
<p>具体的な施策</p>	<p>○一時帰休、休業は実施しない経営意思を確認。</p> <p>外部出向や、教育・業務の見直しなどの業務を実施し、雇調金は申請している。</p> <p>○子の自宅待機などにより勤務できない場合の勤怠の取り扱い</p> <p>特定目的積立休暇の適応可とする。ベビシッター利用上限の引き上げ</p> <p>○ワクチン接種時の勤怠の取り扱い 勤務時間中とし、副反応により勤務が困難な場合についても勤務免除とする</p> <p>○ワクチンの職場接種の要請</p> <p>○オンライン教育の活用</p> <p>○在職出向制度の活用</p>
<p>在宅勤務・テレワークへの対応</p>	<p>○間接部門はテレワークが浸透しているため、評価方法の変更などは検討の必要なし。オンラインを活用して対面によるコミュニケーションの減少も補うことができた。</p> <p>○客室乗務員は乗務で評価されていたが、乗務自体が減少しており、外部への出向者が増えるなか、評価基準について齟齬がないように申し入れを行った。</p> <p>○職場からは「ネット環境の整備」「光熱費の増加」「出社を必須とする業務との格差」に課題が寄せられ、組合から問題提起した。</p>

兼業・副業について	○副業・兼業は以前から就業規則上、人事部の申請し許可があれば可能。 ○主に客室乗務員が乗務手当の減少、乗務時間の減少により兼業への要望が高まったため、申請しやすい環境づくりを要請し、具体的な対応として広報誌に掲載した。
非正規雇用の労働者への対応	○直雇用の契約社員は組合員のため組合員としての対応 ○雇用の確保・労働条件の維持を労使協議している。
その他	○人材育成・技量伝承に課題 ○需要の回復時の人手不足対策

○在籍出向について

- ・以前から在籍出向はおこなっており、地域を活性化していくという位置づけで新たにつくられた「地域事業本部」の管轄となった。
- ・コロナ禍下での在籍出向の実施については、2021年2月に「社外での就業機会」について本部運営方針として、客室乗務員の意識調査をした上で、就業機会を拡大するという位置づけでおこなわれている。
- ・組合員ベース700名が出向中(主に客室乗務員)、出向先60社以上(企業・官公庁)
- ・期間は1年から2年が多い。1カ月。3カ月という短期のものもある。
- ・出向開始に際しては労働組合からも個別に確認をおこなっている。
- ・出向した組合員からは、「客室乗務の時には勤務管理が明確だったが、地上勤務においては、労働時間、人間関係、複雑な賃金体系に対して困った」という声が寄せられ、組合から改善を要請した。

②労働組合活動の変化

- ・緊急事態宣言の発令時に、JALFIO本部を一時閉鎖した。(4/8-5/6)
- ・緊急事態宣言下の労使協議は、原則オンライン開催となった。
- ・JALFIO本部役員選挙もオンライン投票システムで実施
- ・コロナ禍により働き方が大きく変わったので、これまではヒヤリング中心での実態把握のみで、やってこなかったアンケート調査を実施し、労働時間の把握など職場の総点検活動を実施した。
- ・賃金の減少(基本給は変わっていないが、客室乗務員の乗務手当の変動)への要望へ対応し、福祉面の補助をおこなう(入寮規定の緩和など)
- ・オンラインによる「次世代勉強会」を開催し、次世代リーダーの育成をおこなう。
- ・オンラインでの懇親会で、労働組合らしい懇親の場も提供している。

以上

トヨタ自動車労働組合インタビューの概要

実施日時	2021年8月20日（金）10:00-11:30
開催方法	オンライン（ZOOM）
調査対応者	トヨタ自動車労働組合 光田聡志書記長

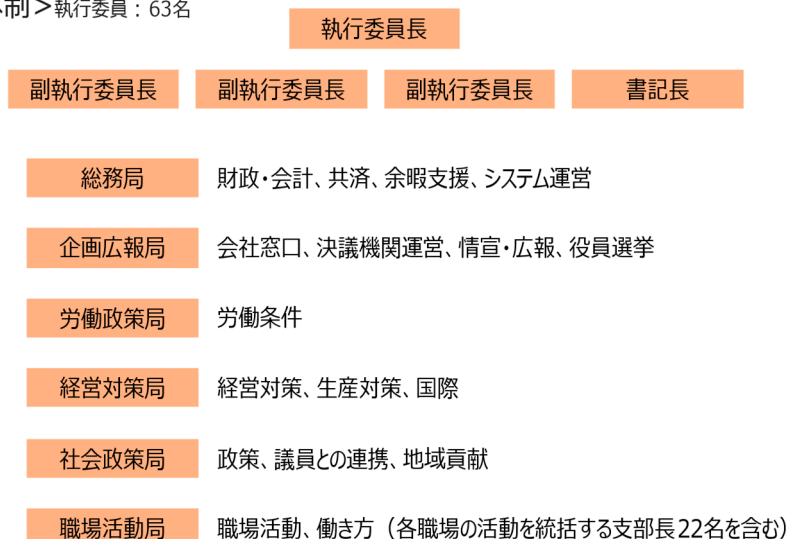
1. 企業概要

企業名	トヨタ自動車株式会社
従業員数	71,373名（単体）（2021年3月末）
企業業績 2021年3月期 決算（単独）	売上高：12,607,858百万円、営業収益：1,129,689百万円、 経常収益：2,171,530百万円、当期利益：1,693,947百万円
事業内容	自動車の生産・販売
事業所	国内工場：12か所

2. 労働組合の概要

労働組合名	トヨタ自動車労働組合
沿革	1946年結成
組合員	○組合員の範囲：正社員 定年再雇用社員 期間従業員（2年目更新をした者） パートタイム社員（100人～200人程度） ○組合員数：合計：約7万人
組織体制	○執行部体制（支部体制はあるが支部には執行機関を置いておらず組合の機関は本部体制のみ） 執行委員 63名（専従、6局及び職場活動局の支部長 22名含む） 職場委員長 170名 *工長、組長（係長クラスが就任することが多い） *支部長と職場委員長が職場活動を立案 評議委員 550名 *職場委員長と評議委員が大会代議員を兼任（700名） 職場委員 5,500名 ○支部体制：22支部（支部委員長 22名職場活動局の執行委員）

<執行部体制> 執行委員：63名



3. インタビュー内容

(1) 労使協議体制について

① 労使協議機関について

トヨタ自動車の労働協約では、「労使協議会」と「労使懇談会」の2つの本部レベルの労使協議機関が規定されている。「労使協議会」というのは、一般の労使でいう春の賃金に関する団体交渉にあたるものである。申し入れの後、社長出席の下、通常、1カ月間、毎週開催の4回、交渉を行う。

もう一つの労使協議機関は、「労使懇談会」である。これは、経営施策に関する労使協議を行う。年5回程度開催と記載されているが、最近では、月2回あるいは、必要なときにその都度やるという形になってきている。開催形式も、コロナ禍で完全ウェブ形式で定着してきている。最近のテーマとして自動車産業が直面している「カーボンニュートラル」や「デジタル化の推進」などについて、経営からの説明を受けるとともに、労働組合から職場の実感を伝えている。

② 経営に関する労使協議機関の名称と概要

【中央レベル】

名 称	内 容	
労使協議会	参加者	(労) 執行委員、職場委員(傍聴) (使) 社長以下全役員、一部部長 *従来は労使で300人程度(コロナ後は人数を絞って開催)
	付議事項	一般の労使でいう春の団体交渉にあたるもの 処遇の、賃金、一時金の要求や経営を取り巻く課題
	回数	申し入れの後、1カ月間で4回の交渉を行う(春の労使協議会)

労使懇談会	参加者	(労) 執行委員、職場委員長、評議員 (使) テーマに関連した役員
	付議事項	経営施策について 具体的には「カーボンニュートラル」「デジタル化をどう進めるか」役員から話を聞いて職場の実感を伝える
	回数	年5回程度 評議会終了後に実施 最近は必要な時に都度開催をしている。 ウェブ形式で、執行部と会社役員が話をして YouTube でライブ配信

【支部】

工場単位、職場単位の労使協議機関は労働協約には記載されていないが、それぞれの単位で、職場の課題などの話し合いは実施されている。

名 称	内 容	
支部懇談会	参加者	(労) 執行委員、職場委員長 (使) 工場長 (またはカンパニープレジデント)、部長
	付議事項	支部(工場)の課題について
	回数	各支部で年2回
職場懇談会	参加者	(労) 職場委員長、評議員、職場委員 (使) 部長以下管理職
	付議事項	職場レベルの課題について
	回数	各職場で最低年12回

(2) 非正規雇用の従業員への対応

トヨタ自動車の非正規の直接雇用の従業員は、期間従業員、定年後の再雇用、パートタイマーの3類型で主に現場で働いている。いずれも、20年ぐらい前から15年ぐらい前までの間にトヨタ自動車労働組合の組合員化している。期間従業員は2年目で契約更新した以降から組合員化している。直接雇用で働いている非正規雇用の従業員は、ほとんどが組合員であり、労働組合として会社へも処遇改善の要求をしている。実際、この10年ぐらい賃上げを何回か獲得し、正社員よりも期間従業員のほうが、賃上げ率は高い要求をし、回答も正社員より高かった年次もある。

(3) 新技術導入について

新技術への対応というのは、CASE といった技術革新が進む中で、自動車産業ではこれをやらないと生き残っていけないと感じている。今のところ、会社が、雇用のことは何よりも大事に考えてくれていることを労働組合も組合員もよく理解していて、このような会社の姿勢に応えるためにも、新技術への対応をやらないと駄目だというマインドは労働組合においても非常に強い。

例えば、エンジンを作っていた工場、トランスミッションを作っていた工場で、水素タンクを作ることにしたとか、電池を作ることになったなど、各職場で今までとは違う技術・技能を求められる仕事に替わることが増えてきている。同じ職場であと30年、40年働くときに、同じものを作っていられるとは限らない、従来の人材育成方法ではない幅広い技能習熟を望む声は組合員からもある。そのような要望を会社に伝え、人材育成の仕方に反映をするなどの対応がなされている。

(4) 新型コロナウイルス感染拡大への対応

①働き方・労働条件の変化について

基本的な対応体制	新型コロナウイルス感染拡大への対応として会社から様々な指針が出されている（現時点で第28報まで出されている）。そのすべてには労働組合が関わってはいないが「工場の稼働」「組合員の働き方」などの課題については、その都度、協議を行っている
労働時間・賃金	○総労働時間は微減 ○非稼働出勤のため休業はなし、賃金も変わらず
具体的な施策	○工場の稼働について、カレンダー変更（非稼働出勤とカレンダー振り替え）をおこなった。 ○新型コロナウイルス感染拡大への対応で、販売が落ち込んだことで工場を止めるという話し合いでは、非稼働（工場は動かないが、従業員は出勤）として、従業員は体質強化活動（現場レイアウトの見直しなど）や、地域貢献活動（アルコール消毒スタンドの作成・販売など）などを実施し、職場を強くしていく取り組みなどを行った。
在宅勤務・テレワークへの対応	○緊急的に在宅勤務の範囲を拡大したものを、順次、正式な制度にしていくということで、在宅勤務を制度化した。 ○事務系職場は在宅勤務対象者を全員に拡大、東京地区は強く在宅勤務を推奨 ○リモートの方が論理性を重視する傾向にあるが、偶発的な発見、アイデアだし、相乗効果が生じづらい傾向にある。 ○今後もリモートで可能なものはリモートでおこなう。
兼業・副業について	○変化はなし。会社の許可制であり、本業に影響が出るような兼業・副業は認められない。
非正規雇用の労働者への対応	○直接雇用の組合員については、正社員と区別せずに労使協議をおこなう。契約更改など個別のケースについてはルールに基づき運用 ○派遣社員・請負会社の社員など間接雇用の労働者については個別には協議せず、産業全体で働く人々に何が出来るか産業として議論。

②労働組合活動の変化について

- 労働組合の活動は「集まる」のが基本であったが、対面で集まることができない中、新型コロナ感染拡大対策としてさまざま変化への対応を行ってきた。
- 決議機関である評議会（組合会館のホールで年20回開催・約700以上参加）については、「コロナ」以降は、リモート会議形式が定着をしてきている。また、会社との日頃の協議やさまざまな打ち合わせもリモートでの開催が増加している。
- 職場委員長と評議委員には、「iPad」を組合から、1人1台、全員に支給したこともあり職場での活動においても「リモート」が増えてきている。また、電子投票のシステム導入も行った。
- 労働組合活動に「リモート」を導入したことにより、例えば、何かテーマを決めて組合員の意見を聞く

場合に、一対一のインタビューに近いような課題（例えば、育児と両立している人を集めて開催）の掘り下げることがやりやすくなり、新たな「気付き」を得ることができた。

○組合員の声聞くことについては、webによる「組合員へのアンケート調査」を実施したり、逆に組合員に情報を届ける手段として、組合のLINEを作り、組合員（2万5000人が登録）にLINEメッセージを送るなどを行っている、これにより、従来は、職場で紙をまいて情報発信するしかなかったが、直接、組合員の手元に情報が届けられるようになった、などの活動方法の変化もある。

○報告や提案など執行部が説明する際に、10分くらいの動画を作成して組合員に見てもらおうということも一部でトライしている。伝聞でなく大切なところは同じものを直接組合員に見てもらいしっかり伝えることができるようになった。

○労使協議については、リモートが拡大し、労使協議の回数、非公式協議も含め、頻度も増加した。

以上

流通サービス労働組合インタビューの概要

実施日時	2021年10月22日（金）10:00-11:30
開催方法	オンライン（ZOOM）
調査対応者	流通サービス労働組合 塚田和三書記長 運輸労連 杉山豊隆 中央書記長

1. 企業概要

企業名	株式会社 流通サービス
従業員数 (2021年3月)	5,178名 正社員（約2,500名、うちドライバー2,300人、構内・管理職・事務企画職で200名）パートタイマー約2,500人
企業業績 2021年3月期 決算	売上高：266億円、 当期利益：789百万円 営業利益：1185百万円 経常利益：1092百万円
事業内容	総合物流（流通加工事業・IT物流システム・保管事業・運送事業） 全国の生協の物流委託
事業所	本社埼玉県草加市・関西事業所・長生研修所 物流センター3カ所 営業所25カ所 個配センター（コープみらい19カ所 パ ルシステム18カ所 他42カ所） 輸送営業所11カ所

2. 労働組合の概要

労働組合名	流通サービス労働組合
沿革	2001年2月：パワハラについての労働相談が発端となり、運輸労連東京都連合会の支援のもと結成 2010年頃 全国オログをおこない、1000人超の組織拡大（その後、パートタイマーの多い事業所閉鎖により準組合員の減少）
組合員	○組合員の範囲：正社員・パートタイマー ○加盟組合員数：396人 正組合員：256人、 準組合員（日給、フルタイム）：113人 準組合員（パートタイム）：27人 2021年7月時点 *オープンショップであり、組織化率は正社員で20%弱、全体で約8%
組織体制	○組合役員：7名（執行委員長・副執行委員長・書記長・執行委員2名 会計監査2名） 執行委員会は月1回

	○支部委員：5名（連絡員から選出、執行委員会へ出席するメンバー） ○連絡員：22名（各店舗ごとに配置） 支部会2カ月に1回以上開催
--	--

3. インタビュー内容

(1) 労使協議体制について

① 労使協議機関について

株式会社流通サービスと流通サービス労働組合との間に労働協約書や個別の確認書などの文書は存在しないが、以下の4つの労使交渉のチャンネルをもっており、継続的に団体交渉を含む労使協議をおこなっている。

団体交渉は年4回ほど開催する。賃上げ・一時金などの産別統一交渉（運輸労連 東京都連合会の統一要求の基づく）をおこなう。この産別統一要求の団体交渉後に引き続き流通サービス労働組合の『独自要求書』に基づき交渉する。労務担当役員との間で年3回ほど開催されるが、継続協議となる内容が多く、その後も不定期で協議をおこなう。

これらの賃金などに関わる団体交渉以外に人事総務部長との間で労使協議を2カ月に1回程度開催する。名称は特になく、文書での確認もないが、会社とは定期的・不定期に協議する体制となっている。

その他、組合員からの苦情・相談などの個別案件については、日常的に個別に労使折衝する。

② 経営に関する労使協議機関の名称と概要

【中央レベル】

名 称	内 容	
労使協議会 事前折衝 * 特段の名称 はない	参加者	(労) 委員長・副委員長・書記長 (使) 人事総務部長・担当部長
	付議事項	経営計画 特に雇用や労働条件に重大な影響を与える場合の経営計画(拠点の 廃止など) ・ 配送ルートの見直し ・ AGV(自動搬送ロボット)の導入について
	回数	2カ月に1回程度（独自要求の進捗について労使確認）
団体交渉	参加者	(労) 委員長・副委員長・書記長 (使) 総務担当取締役(管理本部長)・人事総務部長
	付議事項	賃上げ・一時金などの賃金に関する交渉（産別統一交渉）
	回数	年4回
労使協議 (独自要求書 についての労 使協議)	参加者	(労) 委員長・副委員長・書記長 (使) 担当取締役・総務部長
	付議事項	独自要求書に基づき交渉 (2020年2月要求内容)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 60 歳到達時の処遇改善・地域手当の見直し ・ 人員不足の具体的な施策 ・ 個配拠点ごとに業務用の基準設定など
回数	団体交渉に引き続き年 3 回ほど開催するが、継続協議となる内容も多いため、その後も不定期に開催

(2) 非正規雇用の従業員への対応

正社員・非正社員の従業員も広い意味で組合員範囲としているが、オープンショプで、正社員＝正組合員、契約社員およびパートタイマー＝準組合員として組織化している。2010 年頃おこなった全国オルグにより組合員 1,000 人超となったが、その時は、正組合員 300 人、準組合員 700 人程であった。しかしその後、準組合員の多かった事業所閉鎖により組合員数が減少した。職場で問題が生じた場合には個別に対応している。現状の組織率は約 8%となっている。

間接雇用の従業員についても会社にコンプライアンスを順守するように要請している。

(3) 新技術導入について

AGV(自動搬送ロボット)の導入など物流業界・運送業界でも技術革新が続いている。人手不足への対応できる仕組みが必要となっているので、導入には賛成するが、特にパートタイマーの人員削減とならないことを労使協議で確認している。

運輸業界としてパレットの標準化、荷物の積み方のルールの見直し、ルートの見直しなど効率化に向けて試行錯誤しているが、顧客(荷主)からの要望などにより生産性向上にはなかなか繋がらない。貨物自動車運送事業法の改正などを通して、運送会社が効率的に荷物を運べるように取り組み、適正な運賃などについても義務化が図られるなど法的整備も進んでいるが、生産性の向上につながる仕組みづくりは、なかなか進まない。配送のスピードアップなどによる生産性の向上については、仕組みよりドライバーのセンスによるものも多いと感じている。

コロナ禍以前から中期的な課題(10 年先のあり方)として、ドライバーの高齢化への対応(高齢者のドライバーの環境整備、ドライバー不足(免許保有者の減少への対応)への対応が労使で継続的に協議されている。

(4) 新型コロナウイルス感染拡大への対応

①働き方・労働条件の変化について

基本的な対応体制 (不安解消のための要求項目)	2020 年 3 月新型コロナ感染拡大へ対数要求(感染防止、従業員の安全を守り、不安解消のための要求(人手不足から配送担当の組合員にとって勤務を継続せざるをえず「命がけの業務」となっていることへの懸念からの要求) ○体調不良者及び濃厚接触者への出勤停止指示(感染拡大防止対策) ○配送業務時の原則置き配を荷主へ交渉 ○都市封鎖時の自家用車での通勤許可及び駐車場代の支給
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ○配送終了後の速やかな帰宅 ○特別手当(危険手当など)の支給
労働時間・賃金	<ul style="list-style-type: none"> ○体調不良による出勤停止の場合の休日は積立年休より消化する。(積立年休上限 40 日) ○出勤停止時には、日額の 6 割支給 ○労働時間については、直帰や時間外をできる限り行わないなど削減につとめた。
具体的な施策	<ul style="list-style-type: none"> ○マスク不足時、価格高騰時に会社からのマスクの支給(全社員ひと箱ずつ) ○拠点ごとに必要な対策品が購入できるように予算措置をおこなった。
在宅勤務・テレワークへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ○在宅勤務・テレワークは導入なし
兼業・副業について	<ul style="list-style-type: none"> ○副業は禁止していないが、運転職は休息時間の必要から副業は不可能。
非正規雇用の労働者への対応	<ul style="list-style-type: none"> ○問題発生した場合には個別に対応している。 ○間接雇用の従業員についても会社にコンプライアンスを順守するように要請している
その他	<ul style="list-style-type: none"> ○問題が発生した場合には常に協議の場を設け、個別に協議している。

②労働組合活動の変化について

- 労使協議の頻度は落ちたが、書記長と役員・役職者の間で、常に協議の場を設けて、協議した。
- 運送・配送業が主な業務のため、テレワークや新たな働き方についての協議はしていない。
- アフターコロナ以前から 10 年後を見据えた中長期の労使協議をおこなってきた。

以上

パナソニックグループ労働組合連合会インタビューの概要

実施日時	2021年11月9日(火)10:00-11:30
開催方法	オンライン(ZOOM)
調査対応者	パナソニックグループ労働組合連合会 岩脇寛己書記長

1. 企業概要

企業名	パナソニック株式会社
従業員数 (2021年3月)	59,006名(単体)
企業業績 2021年3月期 決算(単体)	売上高:3,812,591百万円、営業利益:36,020百万円 経常利益:137,102百万円、当期利益78,792百万円
事業内容	家電・空質空調・食品流通・電気設備・デバイス等の開発・製造・販売
事業所	パナソニックグループ会社数:532社178拠点

2. 労働組合の概要

労働組合名	パナソニックグループ労働組合連合会(PGU)
沿革	○2012年7月に、それまでの「パナソニックグループ労連」とパナソニック電工労連、三洋電機グループ労連が合流し、現在の「パナソニックグループ労連」として結成した。 ○パナソニックグループ労連本部は、単組機能を持っていて、パナソニック株式会社に対峙している。パナソニック本社と唯一交渉できる団体としてパナソニックグループ労連本部がある。(標準労働協約) ○パナソニック株式会社に対峙しない労働組合は約110組合あり、それらは、それぞれの個社との労使関係になる。単組機能部分と労連機能が混在した労使関係になっている。
組合員	○加盟組合数 128組合 ○加盟組合員数:約93,000名 ○組合員の9万3000人には、パナソニック株式会社の組合員約5万人とグループ会社、あるいは全く資本が入っていない「共栄会社」の労働組合(110組合)も含めた組合員数である。
組織体制	○本部執行部体制: 中央執行委員長1名、副中央執行委員長2名、書記長1名、書記次長1名、中央執行委員6名、会計監査2名

3. インタビュー内容

(1) 労使協議体制について

① 労使協議機関について

パナソニック株式会社は、労働協約(基本協定)の第1条で、パナソニックグループ労働組合連合会がグループの経営方針等に関して傘下の組合員の意見を代表し、労使協議および経営参加をおこなうことができる唯一の労働組合団体であることを認めている。パナソニックグループ労連本部は、単組機能を持っていて、パナソニック株式会社に対峙している。一方、パナソニックグループ企業の労働組合で、パナソニック株式会社に対峙しない労働組合は約110組合あり、それらは、それぞれの個社との労使関係になる。パナソニックグループ労連本部がパナソニック本社とグループの経営について唯一交渉できる団体であるという単組機能と労連機能が混在した労使関係になっている。

*パナソニック株式会社は2022年4月に持株会社制へ移行することを決定した。純粋持株会社化し、8つの事業会社、連結子会社、持株法適用会社、という組織に再編する。今後の労使関係については標準労働協約も含めて調整中である。新たな組織として、ホールディングスとパナソニックグループ労働組合連合会ではフレームとなる項目(ガバナンス項目など)について共通項目として協議していく方向になると考えられる。(2021年11月8日インタビュー時点)

労使協議機関は、基本協定 第2条 労使協議会「会社はグループ経営方針等に関して労使協議する機関として中央労使協議会を設ける」としている。

また、第3条 経営参加制度には、「会社はグループ経営上の重要政策について、会社が事前に労連の意見を聞き、また、労連から経営提言する場として経営委員会を設ける」としている。昨今のインサイダー規制の中で、経営上の重要政策について事前に労使協議をおこなうことを労働協約で明記していることや、実際にインサイダーに触れるような内容まで事前協議している労使は稀有である。

工場拠点、支部単位では日常的に経営提言活動をおこなっている。年1回、半期、四半期に1回というように拠点、支部ごとに異なるが、本部でも集約するが、日常的な単組、支部での活動と位置付けている。また、経営提言について、経営内で必ず議論して返しはもらうようにしている。経営提言活動が止まってしまうことがないように本部でも経営提言活動の効果などもヒヤリングしながらサポートしていく。

② 経営に関する労使協議機関の名称と概要

【中央レベル】

名 称	内 容	
中央労使協議会	参加者	(労)中央執行委員長ならびに労連中央執行委員長が必要と認めた者 (使)社長ならびに会社において出席が必要と認めた役員
	付議事項	グループ全体の経営方針等に関する事項 社内分社・本部ならびに主要関連会社の労働・福祉条件等に関する事項 *労働条件・働き方に関する内容については労使で立ち上げた「労働対策委員会」で検討し、中央労使協議会へ答申し、最終確認する。

	回数	年 2 回
経営委員会	参加者	(労) 中央委員長、副中央委員長 (2 名)、書記長の計 4 人 (使) 社長、人事部門役員、および労政部長の計 3 人
	付議事項	当該年度のグループ経営方針 グループ内の大規模な事業再編、拡大、縮小組織変更 上記に準ずる重要な経営施策 *議事録は残さず、かなり突っ込んだ話までする。
	回数	年 10 回

(2) 非正規雇用の従業員への対応

非正規雇用の従業員の対応については、パナソニックグループ労働組合連合会の中で「非正規雇用」の捉え方が異なることから、一概に言うことはできない。「準社員」を「正社員」として組合員化しているところもあれば、「非正規雇用」と捉えているところもある。

なお、パナソニックグループ労働組合連合会の再雇用の従業員についてはすべて組合員化している。

(3) 新技術導入について

新技術の導入自体が「当たり前」のことであり、事前の労使間の協議とか合意とかのルールなどはない。新技術を導入しなければ会社として衰退していくだけと考えており、日常的に企業活動として行っていくものである。新技術の導入により工場の再編が必要となれば、それについての労使協議は当然おこなうが、新技術の導入の可否は問うものではなく、導入してあたり前と捉えている。

技術導入にあたっての教育についても「当たり前」と考えており、労働組合としてそこを敢えてフォーカスはしていない。教育しなければ、なぜしないのかと言うだけの話で、新技術を導入したら、そこで活躍してもらうために現場労使は日常的に労使協議会、労使折衝を行っている。

日常の人材育成については、技術大学、研修大学校的なもの（枚方研修センター）などで、人づくり年次(格付け)研修は当たり前におこなっている。一定ライン以上の教育については自分で選択しておこなう仕組みとなり、上司とのコミュニケーションミーティング、1 on 1 ミーティングにより上司のサポートを受けながら個人が自立して選択して学んでいく。

生産性向上について、パナソニックグループ労使では、生産性を高めるという言葉は使っていない。一人一人が自立して社員と会社がお互いにしっかり役割を果たすという事に注力する「ベターワークスタイル」への取り組みをおこなっている。

(4) 新型コロナウイルス感染拡大への対応

①働き方・労働条件の変化について

基本的な対応体制	<p>○2020年1月31日にパナソニック本社は、全社緊急対策本部を設置し、国内外における対策状況の報告を共有し、連合会も内容を共有</p> <p>○働き方に関する内容は中央労使協議会の下に設置されている「労働対策委員会」で協議した。現行の制度で対応できるものを再確認し、それを活かしたコ</p>
----------	--

	<p>ロナ下での仕事のあり方を議論した。さらに7月からはコロナに対応し「個々の活躍を最大化するための多様で柔軟な働き方の加速、新たな価値創出につなげるため」をキーワードに協議し11月に中央労使協議会へ答申した。</p>
労働時間・賃金	<p>○緊急事態宣言の発出(2020年4月7日～5月6日)の期間は出社しての対応は自粛し、出勤しないこととした。出勤しない場合(自宅待機)の賃金保障は、公事休暇扱いとし「90%」とした。</p> <p>賞与は100%支給。</p> <p>○労働時間・出勤日数は変更なし。</p> <p>○賃金も変更なし</p>
具体的な施策	<p>○社内における確認事項</p> <p>自覚症状のない感染者が出社しても集団感染を防止する職場環境整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場における距離の確保や防護策、会議や打ち合わせの時間の短縮化 ・空調の点検、換気の徹底 ・マスク・手洗い・消毒の徹底と声掛け <p>プライベートや家族を含めた行動制限のお願い</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不要不急の移動、旅行イベントなどの参加時の感染防止の徹底など
在宅勤務・テレワークへの対応	<p>○会社幹部層からはこの機にリモートワークや在宅勤務の大幅な拡大を進めたいなどの意見もあったが、労働対策委員会の労使メンバーでは冷静に論議をおこなうこととした。</p> <p>○リモートワークする、しないの二者択一ではなく、もう少しフレキシブルに働ける在宅勤務制度に改定をした。</p> <p>○具体的にはリモート環境があれば在宅勤務をいつでも可能という制度とし、1ヵ月の半分以上の在宅勤務者は、「完全在宅者」とし通勤定期代は支給しない。出勤する場合の通勤費を実費で精算することにした。</p> <p>○「リモートワーク手当」として3000円/月を新設。</p> <p>○業務に必要なパソコン、ソフトについては貸与する。</p> <p>○社内全体での在宅勤務率は3割から3割5分ぐらいであった。</p> <p>○研究部門や間接部門の人で全く出勤しない社員は一部いるが、多くの従業員は、週1日か2日出勤するというスタイルを取っていた。</p> <p>○社内インフラも在宅勤務を始めた当初はアクセスが急増し、すぐフリーズするなどの状況も発生したが、システムのバージョンアップを行い、現状では、社内サーバーにも問題なくアクセスでき、在宅勤務による支障が発生する状態はなくなった。</p> <p>○一方、工場勤務の従業員は頑張って生産活動を維持した。中央労使協議会でも社長からも感謝が毎回述べられている。</p>
兼業・副業について	<p>変更なし</p>

非正規雇用の労働者への対応	○パートタイム従業員についても、休業の場合は正社員と同様に賃金の90%保障を適用した。
その他	○新型コロナウイルス感染症のワクチン休暇：2日 (対象期間：2021年6月1日～2022年3月31日) ○新型コロナウイルス感染症のワクチン休暇：1日 (対象期間：2022年2月1日～2023年3月31日)

○「早期退職」について

新聞などで「早期退職の実施」が報道されているが、社内では「早期退職」とは一切言っていない。大きな構造改革をする際に、これを機会に退職するという方々に対してとことん上乘せしてほしい、しかし絶対に背中を押さないということは組合として念押しし徹底した。結果として新聞報道のように1,000人を超える方々が選択されて9月末に退職された。しっかりと組織としてケアしたつもりだ。

②労働組合活動の変化

労使協議については大きな変化はない。ただし、リモートでの労使協議が「当たり前」になってきたということはある。緊急事態宣言がなくなったときには、「ハイブリッド協議会」というのを基本にして、三役プラス担当役員はリアルで参加し、それ以外のメンバーはリモート参加という形式にしていた。

*その他

○転籍制度について

労働対策委員会で転籍制度の確立がテーマとなっている。厳しい状況の中で、組織の衰退、個人の輝きが失われないために人材流動は必要である。以前の厳しい業績の時の社外出向の経験を生かして、前向きな社外出向について検討している。社外留学や社内留職など個人の選択できる制度は確立しており、これからパナソニックグループの組織が変わることにより転籍制度の確立も必要になってくる。

○賃金制度について

最近、「パナソニック型ジョブ型ワーキング」とか言われたりしたが、パナソニックグループで10年以上前から持っている「仕事給、格付け制度」のことで、仕事によって格付け変えて賃金が決まっているということを指している。新たな制度を構築しているということではなく、仕事給も2014年以降改定していないのでバージョンアップの必要はあり、今後は会社の組織も変わるので、事業会社によってはジョブ型を採用するところもあるかもしれないが、新たな議論をしているわけではない。

以上

自治労市立函館病院労働組合インタビューの概要

実施日時	2021年12月6日(月) 16:00-17:30
開催方法	オンライン(ZOOM)
調査対応者	自治労市立函館病院労働組合 佐々木 淳執行委員長 宇野 弘幸副執行委員長 八木 大之書記長

1. 企業概要

企業名	函館市病院局(地方公営企業法全部適用)
従業員数 2020年度地方公営 企業年鑑	全職員 932名 (医師 121名、看護師 579名、准看護師 9名、医療技術員 160名、事務職員等 63名)
企業業績 2020年度地方公営 企業年鑑より	病院事業収益(売上高) : 2,368百万円、医業収益 : 1,880百万円、 差引純損益(経常収益) : 268百万円、未処理欠損金(当期利益) : ▲1,373百万円 *3 病院税抜
事業内容	平成18年～病院局を設置し、病院局長のもとで3病院を統括管理し、市立函館病院高等看護学院の運営もおこなう。
事業所	市立函館病院(668床)・市立函館恵山病院(60床)・市立函館南茅部病院(59床)・市立函館病院高等看護学院

2. 労働組合の概要

労働組合名	自治労市立函館病院労働組合
沿革	1946年4月 市立函館病院従業員組合結成
組合員	○組合員の範囲 : 正社員のみ ○組合員数 : 860人(看護職80%、事務。検査技師など、ドクター以外の正社員ほぼ全員) 函館病院・恵山病院・南茅部病院の3つの病院の従業員が、市立函館病院労働組合に加入している。
組織体制	執行部体制 ○五役＝執行委員長、副執行委員長2名、書記長、書記次長2名、財務局長 執行委員10名、青年部部长、特別執行委員 計20名(全員非専従) ○その他 組合の代議員には病棟の看護師長が多く、各セクションの意見を集約、代表者として意見反映にもつとめている。

3. インタビュー内容

(公務における労使関係について)

市立函館病院は、地方公営事業法の全部適用を受ける組織である。労使交渉の当事者は病院事業管理者(病院局長)となる。

従って市立函館病院労働組合は、労働組合法上の労働組合であり、労働協約締結権を有するが、ユニオンショップ協定は締結できない。また、団体交渉権を有するが、管理運営事項などは交渉課題とならないなどの制限がある。争議権はない。

(1) 労使協議体制について

① 労使協議機関について

毎月、病院局と労働組合で情報交換を実施している。

コロナ禍においては、道南圏で唯一の重病患者を診る病院として指定病院の指定を受け、最高 40 床の重病患者を診ることになった。防疫等作業手当なども設定し、当該の勤務者に不満がでないようにすると同時に、コロナ病床では防護服を身に付けての勤務体制の過酷さなどから、1 カ月程度で交代制にすることを要請した。また、コロナ病床へ人を取られて、一般病棟が人手不足となっている状況の改善なども当局(病院局)とすり合わせを行い、職場の労働状況の改善に努めてきた。

通常時においても病院経営の健全化に向けて、赤字からの脱却のために、病院局長が直接的に薬剤材料費の適正化など人件費以外の様々な見直しや改善にも積極的に関与してきた。その他パワハラのようなことが発生した場合も改善を促すように労使で務めている。

労使協議について現状は病院側の理解もあり、十分に機能しているが、文書化していないため今の労使関係を定着化していくためにどのようにしていくかを検討している。

② 経営に関する労使協議機関の名称と概要

【中央レベル】

名 称	内 容	
労使情報交流・意見交換	参加者	(労)五役(執行委員長・副執行委員長・書記長・書記次長・財政局長) 執行委員数名 計 10 名程度 (使)病院局長・病院長・管理部長・経理課長・庶務課長・庶務係長 事務局長 計 10 名程度
	内容	病院経営の状況報告(月次報告) 組織改革・事業計画・指針 就業時間・看護職の勤務体制(3交代制から2交代制への移行)・休憩時間・勤務間インターバルなど 各部署の組合員からの意見・課題など
	回数	毎月 1 回程度

(2) 非正規雇用の従業員への対応

正社員のみを組織化している。

(3) 新技術導入について

新技術導入については、電子カルテの導入などデジタル化も進めているが、ソフト同士の連携が取れていないなど、利便性・汎用性に課題があった。設備投資として検査設備を最新にすることも病院として重要なことだが、同時に患者さんの待ち時間の削減など利便性を高めることも重要と考えている。

勤務表自動作成ソフトなども導入しているが、個別に調整しなければならない事項も多く、改善の余地が多い。仕事の効率化に関しても月に一度の病院側との意見交換で話し合うことも多い。

また、新たに設備を投資して、病院の環境整備をおこなうことは、スタッフのみならず患者さんにとっての急務と労使ともに考えているので、入院病棟のエアコンの設置やカーテン、トイレの改善なども随時行っている。

(4) 新型コロナウイルス感染拡大への対応

①働き方・労働条件の変化について

基本的な対応体制	<p>○2020年2月頃より、新型コロナウイルス感染症の患者が確認され、職員への感染対策が当局より出された。当局とは対応策について随時、情報提供され、労使での意見交換により納得いく対応がおこなわれている。</p> <p>○道南圏で唯一の重病患者を診る病院として指定病院の指定を受けている。最高40床の重病患者を診ることになった。一般病棟からコロナ病棟への配置を行い、病院を運営していくことが大変難しかった。防疫等作業手当などをいち早く支給し、コロナ病棟で勤務することの不満はなかったが、逆に一般の業務をしている従業員との格差が大きいという不満は若干あった。</p>
労働時間・賃金	<p>○疫病等作業手当(コロナ病棟勤務者に対する手当)についても他の病院よりかなり高い手当となった。</p>
具体的な施策	<p>○コロナ病棟への配置については、ワクチンも整備されていない時、どのような感染症かもわからない状況であったため、強制ではなく、他の病棟から募集するという形で行った。</p> <p>○コロナ病棟での業務は防護服を付けての業務となり、心身ともに重労働であるので原則1カ月交代とすることにした。</p>
在宅勤務・テレワークへの対応	<p>○行っていない</p>
兼業・副業について	<p>○基本的には認めていない</p>
非正規雇用の労働者への対応	<p>従業員として職種ごとの対応となっている。</p>

○その他 組織機構の改革に対して

組織機構が改革され、人事評価制度も見直された。その結果、現場から遠い人に評価される制度になり、職場での不満の高まったため、直属の上司に評価されるように見直しを申し入れた。

②労働組合活動の変化について

○組合員が参集する機会は制限されたため、書面や参加人数の縮小による開催など、スタイルは変えた
が、納得できる協議はおこなってきた。

○若年層の組合離れは以前からの課題と考えており、組合活動について理解されるようにニュースや実
際に職場へ出向いて説明したりしている。

○組合に入っても、定期大会はじめ集まることや組合活動の重要性について理解されていないことは大
きな課題と捉えている。

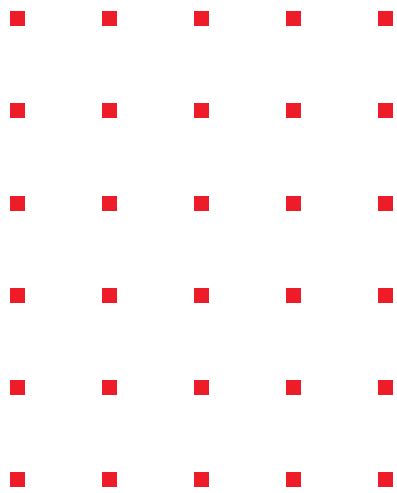
以上

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
—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—

2023年2月 発行

編集 公益財団法人 連合総合生活開発研究所
所長 市川 正樹
〒102-0074 東京都千代田区九段南2-3-14
靖国九段南ビル5階
TEL 03(5210)0851
FAX 03(5210)0852

制作 株式会社 コンポーズ・ユニ
〒108-0073 東京都港区三田1-10-3
TEL 03(3456)1541(代)
FAX 03(3798)3303



連合総研