

【概要報告】

# 労使協議制と生産性

2023年4月17日

(独)労働政策研究・研修機構

藤村博之

# この報告のねらい

- (1) 労使協議制の成り立ちと意義を考えること
- (2) 生産性向上と労使協議の関係を考えること

# 1. 日本の労使関係の特徴

- 心情として「90° の角度」で座る良さ
- 労使がホンネで話し合えることは日本の特徴
- 労使協議制は日本企業の競争力向上に寄与してきた
- アメリカの労使関係の基本は不信感
- 「奴らには教えない！」
- 労使関係のあり方が国の競争力に与える影響  
e.g. 日本は自動車産業が強い。アメリカはコンピュータ産業に強い。

## 2. 労使コミュニケーションの構図

(1) 労働組合がなくても労使関係は存在する

- 使用者と労働者がいるところには、労使関係は存在する

(2) 労使が情報交換するルート

- 経営者から従業員への情報発信
- 従業員から経営者への情報発信

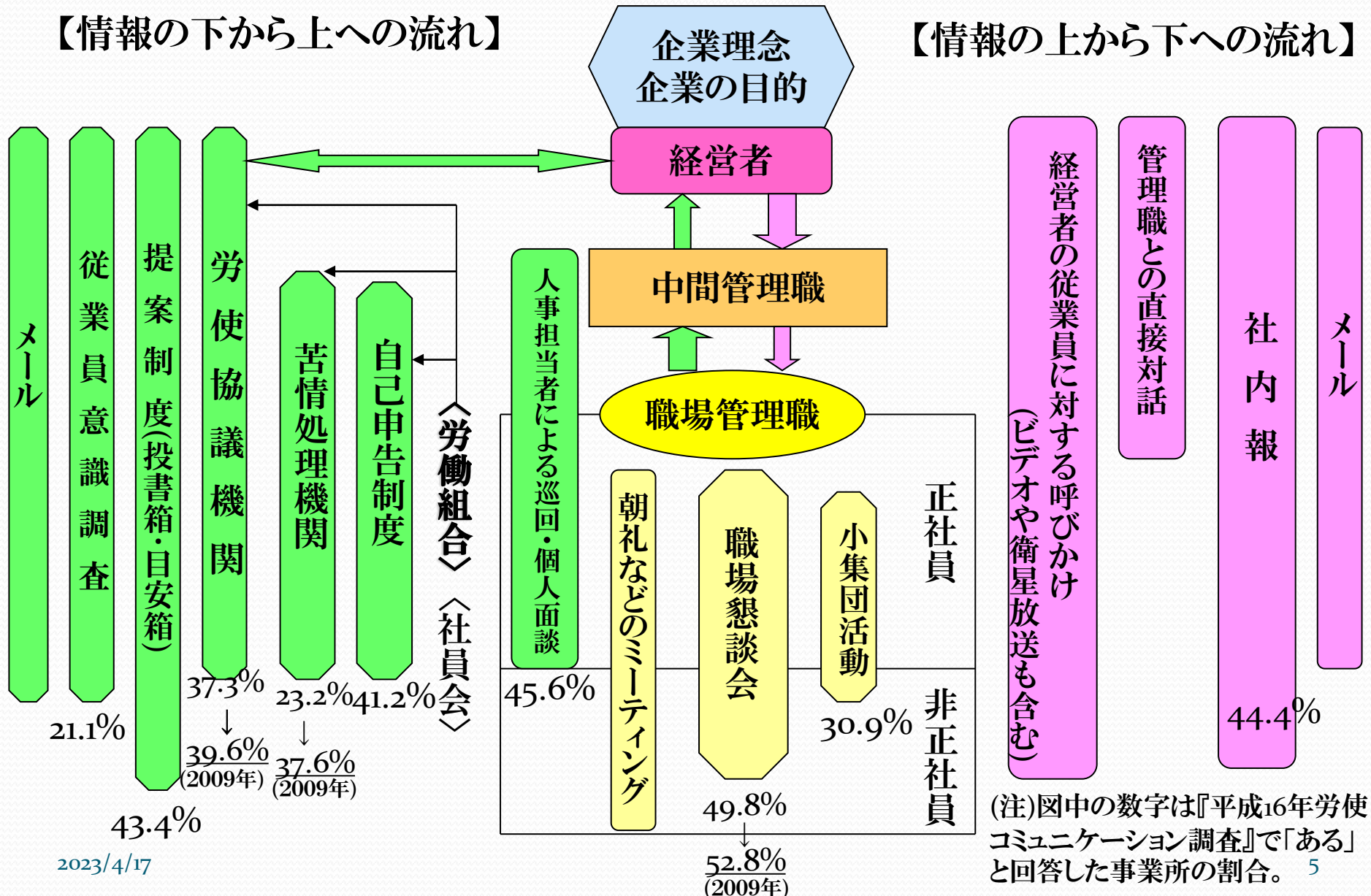
(3) 労働組合がある会社でのコミュニケーション

- 法律に規定された正式な交渉の場としての団体交渉
- 各レベルでの労使協議
- 団体交渉と労使協議の使い分けは？

# 労使コミュニケーションの構図

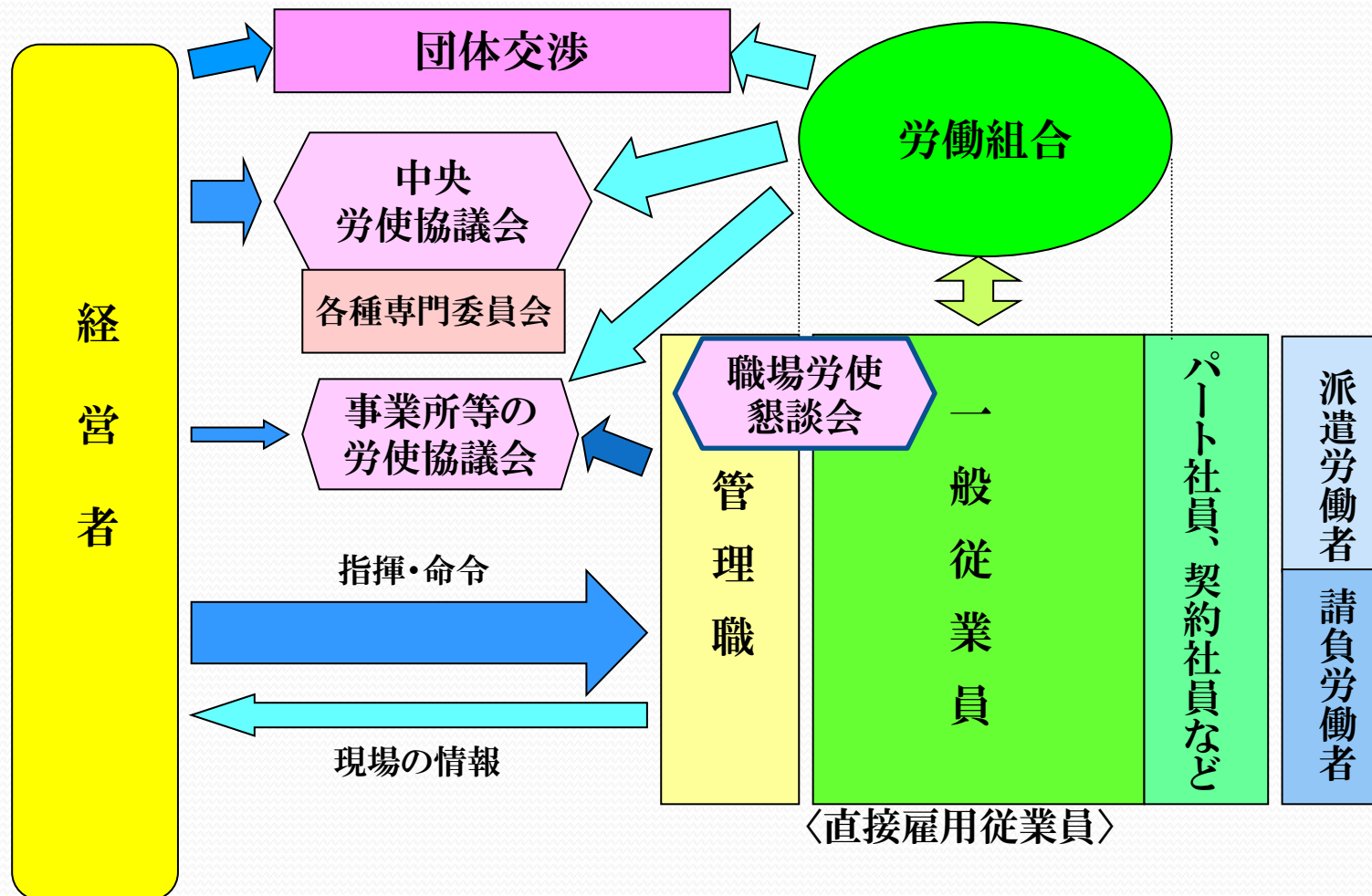
【情報の下から上への流れ】

【情報の上から下への流れ】



(注)図中の数字は『平成16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。 5

# 労働組合と企業内労使コミュニケーション



### 第1表 労使関係についての認識別事業所割合

(単位：%) 令和元年

区 分	計	安定的	安定的に維持されている		どちらともいえない	不安定	不安定である		不明	
			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			やや不安定である	不安定である		
計	[100.0]	100.0	81.9	29.7	52.2	12.1	3.0	2.4	0.6	2.9
< 企業規模 >										
5,000人以上	[ 12.3]	100.0	90.4	54.0	36.4	4.2	4.6	3.7	0.9	0.7
1,000～4,999人	[ 14.0]	100.0	84.1	37.1	47.0	11.2	1.2	1.1	0.1	3.5
300～999人	[ 15.3]	100.0	82.7	26.7	56.0	11.8	2.7	1.6	1.1	2.7
100～299人	[ 19.0]	100.0	83.6	24.5	59.1	13.3	1.5	1.5	0.0	1.6
50～99人	[ 19.8]	100.0	78.9	21.2	57.7	12.1	5.4	3.8	1.6	3.6
30～49人	[ 19.6]	100.0	75.7	25.0	50.8	16.9	2.7	2.7	-	4.6
< 労働組合の有無 >										
労働組合がある	[ 30.2]	100.0	88.2	47.5	40.8	6.8	2.5	2.2	0.3	2.5
労働組合がない	[ 69.8]	100.0	79.2	22.0	57.2	14.4	3.3	2.5	0.7	3.1
平成26年調査計		100.0	86.9	33.0	54.0	9.7	1.6	1.2	0.4	1.8

注：[ ]内は計を100とした「企業規模」「労働組合の有無」別の構成割合である。

平成26年調査は調査対象産業「宿泊業、飲食サービス業」のうち「バー、キャバレー、ナイトクラブ」を除外している。

(出所)厚生労働省『令和元年労使コミュニケーション調査』

第3表 労使協議機関の有無及び労使協議機関の成果の有無別事業所割合（平成30年1年間）

（単位：％）令和元年

区 分	計	労使協議機関 がある		成果の有無			労使協議 機関がない	不明
				成果が あった	成果が なかった	どちらとも いえない		
計	100.0	37.1	(100.0)	( 60.7)	( 1.8)	( 36.2)	62.9	0.1
< 企 業 規 模 >								
5,000 人 以 上	100.0	75.1	(100.0)	( 82.5)	( 2.7)	( 14.4)	24.9	-
1,000 ～ 4,999 人	100.0	61.2	(100.0)	( 63.4)	( -)	( 36.3)	38.8	0.0
300 ～ 999 人	100.0	39.4	(100.0)	( 59.0)	( 0.1)	( 38.4)	60.6	-
100 ～ 299 人	100.0	28.5	(100.0)	( 50.0)	( 0.1)	( 49.9)	71.5	-
50 ～ 99 人	100.0	21.9	(100.0)	( 50.3)	( 8.5)	( 37.0)	77.8	0.3
30 ～ 49 人	100.0	17.7	(100.0)	( 28.7)	( 1.4)	( 67.7)	82.3	-
< 労 働 組 合 の 有 無 >								
労 働 組 合 が あ る	100.0	83.9	(100.0)	( 71.1)	( 1.0)	( 27.7)	16.1	-
労 働 組 合 が な い	100.0	16.8	(100.0)	( 38.2)	( 3.6)	( 54.7)	83.1	0.1
平成26年調査計 <sup>2)</sup>	100.0	40.3	(100.0)	( 60.6)	( 1.2)	( 36.6)	59.7	-

注：（ ）内は労使協議機関がある事業所に対する割合である。

平成26年調査は調査対象産業「宿泊業、飲食サービス業」のうち「バー、キャバレー、ナイトクラブ」を除外している。

1) 労使協議機関の成果の有無「不明」を含む。

2) 平成26年調査の成果の有無は平成25年（又は平成25会計年度；以下同じ）1年間についての結果である。



## 第2表 労使コミュニケーションを重視する内容別事業所割合

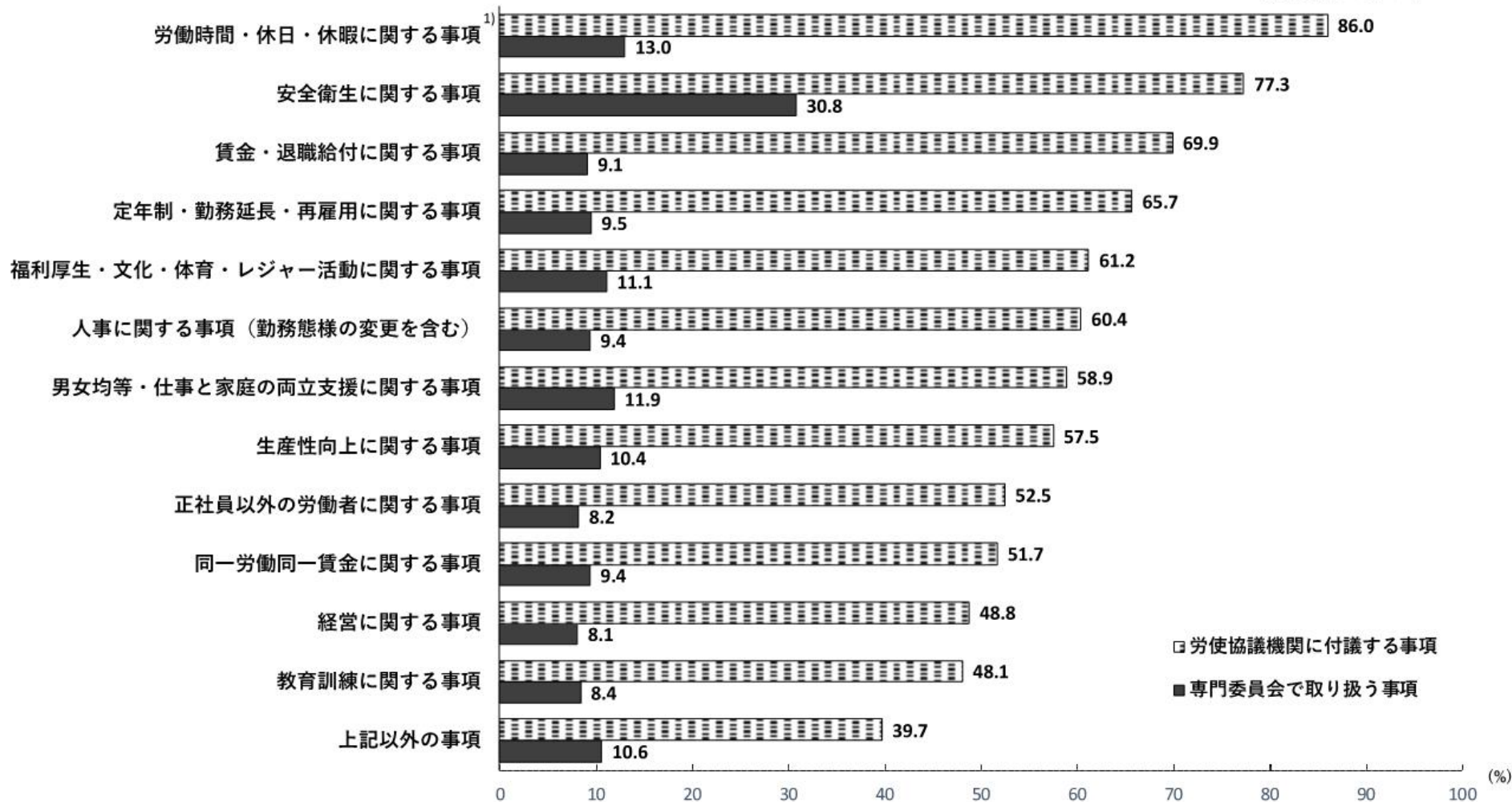
(複数回答) (単位: %) 令和元年

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	不明
計	100.0	27.6	75.3	72.9	69.5	33.9	57.3	43.0	37.8	2.9	1.4
< 企業規模 >											
5,000人以上	100.0	38.2	78.1	76.9	72.7	35.0	67.3	41.2	45.5	4.1	0.2
1,000～4,999人	100.0	34.6	74.2	69.9	74.3	37.6	67.5	41.9	39.6	3.8	1.5
300～999人	100.0	30.6	75.1	71.6	68.7	40.4	58.2	45.7	31.5	1.9	1.7
100～299人	100.0	28.8	75.3	73.5	69.9	37.3	57.9	44.0	36.9	2.9	0.9
50～99人	100.0	21.6	75.1	73.4	64.1	28.0	50.7	47.8	35.3	3.2	2.1
30～49人	100.0	18.3	74.5	72.5	69.9	28.0	48.9	36.9	39.8	2.0	1.8
< 労働組合の有無 >											
労働組合がある	100.0	38.5	73.2	73.4	62.0	35.2	75.2	36.8	46.4	3.8	0.8
労働組合がない	100.0	22.8	76.2	72.7	72.8	33.3	49.5	45.7	34.0	2.5	1.7
平成26年調査計	100.0	31.9	75.3	68.5	65.1	33.4	56.0	46.9	38.4	3.1	1.2

注:平成26年調査は調査対象産業「宿泊業、飲食サービス業」のうち「バー、キャバレー、ナイトクラブ」を除外している。

# 第1図 労使協議機関に付議する事項及び専門委員会で取り扱う事項別事業所割合

(複数回答) 令和元年



注：1) 育児休業制度、介護休業制度及び看護休暇制度を含む。

# 3. 労使協議の歴史

## 〈労使協議の歴史〉

- 1955年の日本生産性本部設立
- 懐疑と反発の1960年代
- 労使協議の価値を認識した1970年代
- 労使協議が定着した1980年代
- 労使協議が成熟した1990年代
- 労使協議の形骸化が懸念される2000年代

# (1) 日本生産性本部の設立

- 1955年3月に経営者、労働者、および学識経験者の三者構成で「国民経済の生産性の向上を図る」ことを目的とする日本生産性本部が設立された
- 生産性運動の起源は、第二次大戦後の西欧諸国の経済再建のため巨額の経済援助「ヨーロッパ復興援助計画」(マーシャル・プラン、1948年から52年)。
- その援助の一環としてイギリスにおいて、経済再建には「アメリカ産業の生産性の高い秘密を解明し、イギリス産業に応用することが近道である」と考えられ、民間に生産性センターが設立された。これが他の西欧諸国に広がっていった。この機関は、後にOECDに吸収された。

# 生産性三原則

## 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、国民経済的観点に立って能う限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法については、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成果の公正な分配

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

## (2) 日本企業の労使関係の変遷

### (a) 第二次大戦直後の状況

- GHQによる日本占領政策 = 労働組合の結成奨励  
→ 共産党主導の労働組合の誕生
- GHQによる1947年ゼネスト中止命令、官公労働組合のストライキ権剥奪(1948年)、中国の共産主義革命  
⇒ 日本を共産主義化させてはならない = 占領政策変更
- 1949年労働組合法改正: 使用者による経費援助削減
- 不信感のぶつかり合いによるストライキ多発

c.f. 労働損失日数 1948年700万日 49年432万日 50年549万日  
51年602万日 52年1508万日 ...  
2011年4378日 12年3839日 19年11002日  
2020年1817日 2021年1388日

## (b) 1960年代半ばから労使協調を標榜する勢力の台頭

- 1952年の長期ストライキから日本の労使が学んだこと  
経営側：指名解雇は経営側にとって打撃が大きい  
労働側：長期ストライキでは問題の解決にならない
- 1957年からの高度経済成長
  - ・労働者の生活は、徐々に安定し、豊かになっていった
  - ・「社会主義革命」を前面に押し出す労働運動への反発
  - ・会社側と是々非々の態度で交渉した方が望ましいと考える傾向
- 労働組合内部の勢力争いが始まる
  - ⇒ 労使協調を提唱するリーダーたちが徐々に主導権を握るようになる
- 経営側が第二組合を作って元々の労組を弱体化させようとしたところは禍根を残すことになった

## (c) 労使協調への転換

- 1970年代初めまでに労組内の勢力争いが終結
- 労使協調が日本の労使関係の基本的な形になる
- 労使の信頼関係が深くなり、情報共有が進む
- 1980年代に日本の労使関係が国際的に注目される
  - ・1970年代の2度のオイルショックを上手に乗り越えられたのは、協調的な労使関係があったから
  - ・研究者たちの豹変
- 労使関係の成熟化→形骸化

## (d) 労使協議の成熟と形骸化

- 労使協議は日本企業の競争力向上に貢献した
- しかし、労働組合がものわかりが良くなった結果、経営側に緊張感がなくなり、労使協議が形骸化してきている



### (3) 生産性三原則の現代的意義

- 人口減少下の日本経済において、「雇用の維持・拡大」をどう達成すればよいのか？  
⇒雇用の質の維持向上が大きな課題
- 株主への責任が重視されるようになったいま、「成果の公正な分配」はどのように行われるべきなのか？  
⇒株主への配当を重視することは競争力向上になる？
- 「労働組合運動」復活のためには、「目指すべき社会のあり方」を明示することが必要！

# 労使協議の必要性 〈3つの質を高める〉

## ①経営の質

- 企業競争力を高め、尊敬される企業になる

## ②労働の質

- 働くことに喜びを感じ、価値の高い生活を実現する
- 仕事に対する誇りとプロ意識を持つ

## ③社会の質

- 日本社会をより住みやすい社会、諸外国から信頼され尊敬される社会にする
- 善意と信頼を基盤として形成されてきた日本社会の価値を問い直し、あるべき社会の姿を再確認する

## 4. 労使協議の実態

- 労使協議という言葉で表現される実態は多様
- 団体交渉と労使協議を使い分けている労組もあれば基本的に労使協議一本で経営側と話し合っている労組もある
- 労使協議会に誰が参加するか？
- 労使協議会はどこで行われているか？
- 労使協議会の事前打ち合わせはどういう形式で行われているか？
- 事前通告していない質問をすることができるか？
- 労使協議会の場で実質的な議論は行われているか？

# 5. 労働組合の役割

(1) 経営者に耳の痛いことを言えるのは労組委員長だけ

- 会社を良くしたいという思いは、経営者も労働組合も同じ。
- 社長の提案に反対すると、はずされることが多い。でも、社長といえども労組役員をはずすことはできない。
- 社長は、放っておくと裸の王様になる。そうさせないためには、現場の声を直接伝えるルートが必要である。

(2) 住みやすい社会をつくる

- 部分最適は全体最適につながらない  
e.g. チェーンストアとパン製造業者の関係
- 短期志向ではなく、中長期の視点で企業の役割をとらえる

## 6. 従業員代表制

- 日本の労働法は、使用者と従業員代表が協定を結ぶことによって可能になる施策が数多くある(約110項目)
- しかし、どのようにして従業員代表を選出するかという点については、法律で定められていない
- 法律による制限を緩和するのだから、従業員代表の選び方と役割を法律で規定すべきだという意見がある
- 労働組合は従業員代表制の法制化に反対している。それは、労働組合の存在が脅かされる危険性があるから。
- フルタイムの従業員代表を置くようになったとき、給料は誰が払うのかという点が問題になる