連合総研
JAPANESE TRADE UNION CONFEDERATION
RESEARCH INSTITUTE FOR
ADVANCEMENT OF LIVING STANDARDS

労使コミュニケーションの新地平

― 日本における労働者参加の現状と可能性 ―

財団法人
連合総合生活開発研究所

労使コミュニケーションの新地平

―― 日本における労働者参加の現状と可能性 ――

連合総合生活開発研究所

はじめに

経済のグローバル化等を背景として産業構造が変化するとともに、雇用形態の多様化が急速に進展しています。

連合総研では、こうした環境変化に対して労働組合が労使コミュニケーションをどのように深めようとしているのかについて現状を把握するとともに、労働者参加のあるべき姿を模索することを目的として、平成18年１月に「日本における労働者参加の現状と展望に関する研究委員会」（主査：久本憲夫京都大学大学院経済学研究科教授）を設置しました。

本研究委員会では、労働者参加の現状を明らかにするためのアンケート調査、企業労使へのヒアリングおよび海外、特に欧州における労働者参加諸制度を分析すること等を通じて、労働者参加の充実・強化に資する提案を行うことを企図しました。

具体的には、平成18年６月から８月にかけて、労働組合を対象にアンケート調査を実施したほか、国内外の事例に詳しいゲストスピーカーの参加も得て、計13回にわたって研究委員会を開催し議論を深めました。さらに、本研究委員会と課題認識を共有する形で、「請負等外部人材に関する労使間の課題に関する調査研究委員会」（主査は同じく久本憲夫京都大学教授、委託元：労働問題リサーチセンター）が発足して、請負・派遣といった外部人材の活用実態についての事例調査が行われましたので、その研究成果の一部を本報告書に取り入れることができました。

本報告書は、こうした研究成果を踏まえ、久本主査による「総論」に続いて、日本において労働者参加をいかに再構築するか、その道筋を提示する「第１部」、欧州各国の労働者参加の諸制度を紹介するとともに、日本への示唆を提示する「第２部」、労働者参加に関する労働組合の取り組みを紹介する「第３部」、労働者参加の再構築に向けてどのような法整備が必要となるのかを論議した座談会の議事録、そして、これらの課題提起・示唆を受けて、研究委員会として、労使コミュニケーションの第一線にある労使関係の実務家、即ち、単位組合等の労働組合役員および企業の労務担当者に対して、労使コミュニケーションの再構築に向けた提案を行う「提言」とから構成されています。

本報告書を、労使関係実務家をはじめ各方面において、労使コミュニケーション、労働者参加のあり方を、今一度ご検討いただく際の素材として、さらにはその充実・強化に向けた実践の際の参考としていただければ誠に幸いです。

おわりに、本報告書の刊行にあたり、アンケート調査にご協力いただきました連合構成組織のみなさま、本研究委員会において熱心な討議と各章の執筆に携わっていただきました久本憲夫主査をはじめとする各委員に厚く御礼申し上げます。

平成19年12月

財団法人　連合総合生活開発研究所
所長　薦田隆成

「労使コミュニケーションの新地平」について

本報告書は、連合総合生活開発研究所の「日本における労働者参加の現状と展望に関する研究委員会」における研究成果を取りまとめた最終報告書に相当するものである。

この研究委員会は、京都大学大学院経済学研究科の久本憲夫教授を主査に、平成18年１月に発足し、平成19年９月までに13回にわたり研究委員会を開催した。

＜研究委員会の構成と本報告書の執筆分担＞

主　査	久本　憲夫	京都大学大学院経済学研究科教授	総論、第４章
委　員	藤内　和公	岡山大学法学部教授	第８章
	濱口桂一郎	政策研究大学院大学教授	第５章、第６章
	松村　文人	名古屋市立大学大学院経済学研究科教授	第７章
	山岡　　徹	横浜国立大学経営学部准教授	第３章
	小野　晶子	労働政策研究・研修機構研究員	
	西村　博史	労働調査協議会主幹研究員	第２章
	大谷　光洋	ＵＩゼンセン同盟労働条件局副部長	
	小菅　元生	サービス・流通連合	
		伊勢丹労働組合本部副委員長	第９章
	新谷　信幸	電機連合総合研究企画室長	第11章
	田中　久弥	ＪＡＭ組織・調査グループ局長	第10章
	丸山　　満	前ＵＩゼンセン同盟政策企画部長	
	江畑弥八郎	前連合雇用法制対策局長	
	二片　すず	前連合雇用法制対策局部員	第14章
※執筆協力	田村　雅宣	ＵＩゼンセン同盟労働条件局長	第13章
事務局	鈴木不二一	連合総研　副所長	
	川島　千裕	連合総研　主任研究員（主担当）	第１章
	山脇　義光	連合総研　研究員（副担当）	第１章、第12章
	茂呂　成夫	前連合総研　主幹研究員	
	佐川　英美	連合総研　主任研究員	
	大谷　直子	連合総研　研究員	
	松尾　浩明	前連合総研　研究員	

目　　次

はじめに

「労使コミュニケーションの新地平」について

労使コミュニケーションの再構築に向けて　── 労使関係実務家への提言 ──

はじめに―３つのコミュニケーションチャンネルの強化・充実 …… 1
１．労使コミュニケーションの更なる強化・充実に向けて …… 2
２．労労コミュニケーションの更なる強化・充実に向けて …… 4
むすびに―人材育成の必要性 …… 10

総　　論

はじめに―調査の目的 …… 13
１．アンケート調査にみる労働者参加の現状 …… 14
２．組合員の組合評価―正社員組合員とパート社員組合員 …… 18
３．具体的な組合活動 …… 20
４．諸外国の状況 …… 23
５．課　　題 …… 25
むすびに …… 26

第１部　日本における労働者参加の再構築への道筋

第１章　労働者参加の現状と課題

はじめに …… 27
１．労使協議の実態と変化の状況 …… 32
２．労働組合の経営参加 …… 39
３．雇用形態の多様化の状況と労働組合の対応 …… 48
むすびに …… 62

第２章　労働組合における課題への挑戦

はじめに …… 67
１．正社員組合員における組合意識の推移と組合運動上の課題 …… 69
２．非正社員における組合運動上の問題点 …… 81
むすびに …… 89

第３章　経営変革下における労働者参加の意義

はじめに …… 91
１．企業における経営変革と労使コミュニケーション …… 91
２．職場における雇用形態の多様化の進展と労使コミュニケーション …… 100
むすびに …… 106

第４章　雇用形態の多様化に対応した労働者参加システムの課題
はじめに …… 109
１．前提認識―組合組織率低下の多様性 …… 109
２．雇用形態多様化の状況認識 …… 111
３．ワーク・ライフ・バランス（正確にはワーク・ワーク・バランス） …… 113
４．従業員代表制をめぐって …… 114
むすびに …… 118

第５章　労働者参加に向けた法政策の検討
はじめに …… 119
１．雇用形態を超えた労働者参加の構築 …… 120
２．企業リストラクチュアリングへの労働者参加の確立 …… 122
３．実効的労働組合がない場合の労働者参加の構築 …… 124
４．労働者代表から労働組合への移行 …… 126

第２部　欧州各国の労働者参加の諸制度と日本への示唆

第６章　ＥＵ加盟諸国の労働者参加の制度および実態
はじめに …… 127
１．ＥＵ諸国における労働者代表制・労使協議制の現状 …… 128
２．ＥＵ諸国における労働者の経営参加の現状 …… 141
３．労使協議制および労働者参加の発達史 …… 144
むすびに …… 150

第７章　フランスの企業内労使協議制度の特徴と実態―雇用調整を中心に
はじめに …… 153
１．企業委員会制度 …… 154
２．労働組合との関係 …… 159
３．雇用保護プラン …… 164
４．解雇・転職支援をめぐる労使協議の実態 …… 166
むすびに …… 173

第８章　ドイツの企業内労使協議制度の特徴と実態―会社分割、雇用調整等との関連で
はじめに …… 177
１．労使協議制度の概要 …… 177
２．雇用形態の多様化 …… 184
３．会社分割と労使協議 …… 186
４．雇用調整と労使協議 …… 190
むすびに―日本への示唆 …… 195

第３部　労働運動の現場から

第９章　小売業における労働者参加の現状
はじめに …… 203
１．事例１　Ａ百貨店労働組合 …… 203
２．事例２　Ｂスーパー労働組合 …… 208
むすびに …… 212

第10章　ものづくり現場における派遣・請負労働者の活用実態と課題
はじめに …… 213
1．派遣・請負労働者の導入状況 …… 213
2．派遣・請負の現状とその背景 …… 214
3．派遣・請負を活用するうえでの課題 …… 217
4．労組に求められる取り組み …… 220
むすびに …… 223

第11章　企業再編・連結経営の下での労使関係の変化 ― 分権と集中の間で ―
はじめに …… 225
1．企業再編に対応した労働組合の分離と労働条件決定権限の委譲 …… 226
2．関連労連を中心とする企業集団としてのグループ労使関係の強化 …… 228
3．まとめにかえて …… 234

第12章　電力会社原子力発電所における請負社員とのコミュニケーション活動について
はじめに …… 237
1．原子力発電所における請負活用の経過および活用状況 …… 238
2．電力Ａ社労使の取り組み …… 240
3．電力Ｘ社労使の取り組み …… 244
むすびに …… 249

第13章　ＵＩゼンセン同盟の「組織化とその間の労働組合の役割」
はじめに …… 251
1．組合参加の留意点 …… 252
2．組合運営の具体例 …… 255
むすびに …… 258

第14章　連合の考える「労働者代表制」
はじめに ― 労働契約法と労働条件の変更、労使委員会 …… 259
1．厚生労働省における労働契約法の議論 …… 259
2．労使委員会や労働者代表制に対する連合の対応 …… 262
むすびに …… 266

参考資料　**座談会議事録「雇用形態が多様化するもとでの参加システムへの参加・包摂の拡大に向けた政策のあり方と労働組合の役割」** …… 277
1．課題提起①　労働経済学の観点から …… 278
2．課題提起②　労働法学の観点から …… 281
3．パネル・ディスカッション …… 287

労使コミュニケーションの再構築に向けて
―― 労使関係実務家への提言 ――

日本における労働者参加の現状と展望に関する研究委員会

はじめに－３つのコミュニケーションチャンネルの強化・充実

本書は、労使協議制を中心とする労使コミュニケーションの第一線にいる労使関係の実務家、つまり、単位組合、産業別組織等の労働組合役員および企業、経営者団体の労務担当者を主な読み手として執筆した。

本稿は、13回に及ぶ「日本における労働者参加の現状と展望に関する研究委員会」での論議、および本報告書における各執筆者からの課題提起等を踏まえ、今後労使コミュニケーションをより一層深めていくためには、どのような視点をもって取り組むべきかについて、労使関係の実務家、とりわけ単位組合の役員と企業の労務担当者を念頭に提言を行うものである（一部に上部団体の組合役員への提言を含む）。

労使コミュニケーションとひと口にいってもその内容は広範多岐にわたっており、それぞれの労使がおかれている環境によって、取り組むべき課題（の優先順位）がおのずと異なってくることはいうまでもない。以下に示す提言内容についても、労使によっては、既に取り組みを終えたもの、現在取り組みを進めているもの、取り組むまでには至っていないが喫緊の課題となっているもの、現在は課題となってもいないものなど、取り組み度合いは異なっていると思われる。

したがって、個々の提言内容は、とりわけ、喫緊の課題となっている、もしくはこれから課題となる可能性を秘めている個別企業の労使に対して、気づきを促すことを目的としている。

本提言におけるキーワードは「３つのコミュニケーションチャンネルの強化・充実」である。

「３つのコミュニケーション」とは、すなわち、①経営側（経営幹部・労務担当者）と労働組合役員の間の労使コミュニケーション、②職場組合員と労働組合役員の間の労労コミュニケーション、③非正社員を中心とする非組合員と労働組合役員の間の労労コミュニケーション、を指すものである。

それぞれは独立した課題であるが、お互いに強い関係性を有している。どれか１項目だけ充実・強化されれば良いというものではなく、それぞれがバランスを保ちながら進展しなければ、「労働者の参加システム」である労使コミュニケーションを真に実現することはできない。その意味においては、経営側（経営幹部・労務担当者）、労働組合役員、職場組合員、非正社員を中心とする非組合員は、コミュニケーションを通じて、お互いに相手の立場を理解し、それぞれが歩み寄る努力を求められているといえる。その媒介役となることを、労働組合役員ならびに企業の労務担当者に対して強く期待するところである。

本研究委員会のメンバー一同、本稿が些かなりとも労使コミュニケーションの充実に向けた足がかりとなることを願ってやまない。

1．労使コミュニケーションの更なる強化・充実に向けて
～労働組合役員および企業の労務担当者双方への提言～

企業の競争力の核心はカネやモノでは決してない。その核心は技術や知識であり、究極的には日常的な業務改善を積み重ね、また、核心的な技術を創造してきた人材である。そして、長期雇用慣行をベースとする、企業に対する帰属意識や信頼関係の構築のために、企業と人材を結びつける重要な役割を労使コミュニケーションが担ってきたことは、紛れもない事実である。

労使コミュニケーションの機能が低下することとなれば、今まで培ってきた従業員の帰属意識の低下を招くこととなり、結果として、生産性への影響が懸念される。加えて、仮に労働組合自体が弱体化することとなれば、当然労働組合の持つ調整機能は低下することとなり、増加傾向にある個別労使紛争の拡大に拍車をかける可能性も否定できない。

コーポレート・ガバナンス構造の変化にともなって、組織の再編、雇用の多様化などがいかに進展しようとも、（むしろ、そうした環境下だからこそ）、労働組合役員および企業の労務担当者は互いに協力しながら労使コミュニケーションの強化・充実に取り組むべきことは論を待たない。

「労使は車の両輪である」とのたとえは、いつの時代になろうとも、輝きを失ってはならない。

【提言１　労使間の相互理解を深める】

企業の労使は、労使協議を中核とする労使コミュニケーション、ひいては“雇用の維持拡大”、“労使の協力と協議”、“成果の公正な分配”を旨とする「生産性三原則」の重要性を再確認するとともに、労働組合は株主重視経営への移行にともなう経営環境の変化に対応する必要がある。また、経営には、組合窓口機能の重要性を再評価し、機能強化に努めることが求められる。

「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」（以下、コミュニケーション調査）において、労働組合を軽視する経営幹部の存在や、組合窓口機能の低下が指摘されている。

一方で、株主重視経営への移行にともなって経営側は経営判断のスピード化等の要請を受けており、労使コミュニケーションの必要性を理解しながらも、十分に図れない場面があることも想像に難くない。

こうした状況からは、労使の率直な意見交換が不足していることが推察される。日ごろから定期的に意見交換の場を設け、相互理解を深める努力が求められる。

（本報告書　第１章－２－(3)、第３章－２、「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」　参考資料－自由記入意見　参照）

【提言２　労使協議システムを再構築する】

> **企業の労使は、非正社員に関する労使協議のあり方を含めた労使協議システムの課題について総ざらいするとともに、時代にあった労使協議システムを再構築する必要がある。**

コミュニケーション調査において、機密情報の開示が制限される、経営による意思決定のスピード化にともなって協議期間の短縮化を求められたり、事前協議が実施されない、などの指摘がなされている。

経営環境の変化にともなって従来の労使協議システムでは対応できない事態が生じているのであれば、労使協議システムそのもののあり方を労使で検討しなければならない。

＜検討の視点を例示すれば、以下のとおり＞

① **企業グループに属する企業の労使は、企業グループレベルでの労使協議システムを構築するとともに、その影響力の拡充をはかることが求められる**（企業経営は連結ベースでの決算を求められた結果、グループ経営へと急速に軸足を移してきたが、コミュニケーション調査の結果では、約８割を占める企業グループのある企業のうちで、グループ経営協議システムを有する労使は半数強に過ぎず、さらにそのうちグループ加盟労組の方針や労働条件に対して強い影響力を持つ労使協議機関は約３割にとどまっている。一方で、電機連合の事例報告で紹介されているように、労働条件決定についても企業グループ単位に変更した例もあらわれている）。

② **会社合併・分割などの組織再編を実施した企業の労使は、新組織に対応する新しい労使関係を早期に構築する必要がある**（コミュニケーション調査の自由記入意見では、会社合併にともなう組合統合が実施されず、従来のような経営との意思疎通が図れなくなったといった指摘や、会社合併による組合統合を果たしたにもかかわらず、新しい労使関係が構築できない、などの声が聞かれる）。

③ **複数の事業所を有する企業の労使は、支部・分会における労使協議システムの重要性を考慮して、その構築と充実を図る必要がある**（企業組織を再編した企業において、「労使協議が機能した」と考える組合の割合は、支部協議のある組合で８割弱なのに対して、支部協議なしでは４割強と40%ポイントも低く、各事業所単位での労使協議の実施が職場組合員の理解に大きく結びついていることが、コミュニケーション調査の結果判明した。一方で、組合本部がイニシアチブをとって推進すべき協議事項も存在することから、支部の主体性を確保することを前提に、本部と支部の役割分担を明確にすることも必要である）。

④ **非正社員を活用する企業の労使は、非正社員の活用の現状に対応した労使協議システムを構築するとともに、その充実をはかる必要がある**（コミュニケーション調査に

よると、非正社員に関して何らかの労使協議が行われている事業所は、パート・契約社員等の直接雇用非正社員を活用する事業所の２～３割、請負・派遣社員といった間接雇用非正社員を活用する事業所の１～２割と、少数にすぎないことが確認された。間接雇用を含め、非正社員をいかに参加システムに包摂していくかは労使にとって喫緊の課題である)。

⑤　非正社員を活用する企業の労使は、間接雇用非正社員について、派遣先（請負先）企業として負うべき責任の範囲について労使協議を通じて議論し、的確な管理が行われているか点検をすべきである。また、本来、派遣元（請負元）企業において負うべき責任が果たされていない場合には、派遣元（請負元）企業に改善要求することで、間接雇用非正社員が不利益を被ることがないように目を光らせる必要がある。

（本報告書　第１章－１－(1)、第１章－２－(2)、第１章－２－(3)、第１章－３－(2)、第３章－２、第12章、「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」　参考資料－自由記入意見　参照）

【提言３　労使間で組織化の必要性を再認識する】

労働組合は非正社員を中心とする企業内未組織労働者の組織化について、企業にもたらすメリットを訴えて、経営の理解を得るように努めることが重要である。また、企業の労務担当者は、労働組合のこのような取り組みを理解して積極的に支援する必要がある。

組合員ではない非正社員の増加は、労使コミュニケーション上のコストとリスクを増大させる。組合による調整機能が働かない非正社員の場合には、個別労使紛争が発生する可能性が高く、それを回避するために個別にコミュニケーションを行うとなれば、コミュニケーションコストが増大することになる。

さらには、組織防衛の観点からも単位組合による非正社員の組織化を進めなければならない。

同様のことは、課長相当職のスタッフ管理職や、定年再雇用嘱託者の場合にも当てはまるであろう。

（本報告書　第３章－３、第９章　参照）

２．労労コミュニケーションの更なる強化・充実に向けて
～労働組合役員への提言～

現在の労働者参加は、労働組合が職場の声を吸い上げ、経営に反映するという、本来の経営参加となっているのであろうか。職場組合員の声を吸い上げる機能の低下を来たしていたり、もしくは、職場組合員の声を吸い上げる機能は低下していなくとも同じ職場で働く非正社員を中心とする非組合員からの意見聴取が行われていないなど、時として、「労

働者」が主役の経営参加ではなく、「労働組合」が主役の経営参加となっていることもあるのではないだろうか。

いうまでもなく、労働組合・労働者による労働者参加を強固なものとするためには、組合員に限らず、非正社員を中心とする非組合員を含めた職場に働くすべての労働者の意思をいかに代表できるかということが極めて重要である。つまり、労労コミュニケーションによって、関係するすべての労働者の声を吸い上げること、また、意見聴取の前提となる労働者の組合活動への参加を促すことがポイントとなるといえよう。

当然、組合員と非組合員へのアプローチはそれぞれ異なるものである。そこで組合員と非組合員の２つにわけて、コミュニケーションの充実・強化のためのポイントを論ずる。さらには、こうした企業内コミュニケーションを社会的に補い、支えるべき連合、産業別組織等の上部団体の役割についても触れることとする。

(1) 組合役員と組合員間のコミュニケーション

【提言４　組合活動の原点に立ち返る】

> **単位組合の役員は、課題はすべて職場にあるという原理原則に立ち返ることが必要であり、労働者の労働者参加を果たすためには、職場組合員と徹底的に議論して組合員のニーズを把握するとともに、労使コミュニケーションの結果を的確にフィードバックする必要がある。**

コミュニケーションに関する調査において、組合員ニーズと組合役員の活動にギャップが生じている、労働組合の経営参加に対して組合員から疑問の声が上がっている、などの指摘がなされている。こうした組合員とのギャップを解消するには、組合員との徹底的なコミュニケーションしか解決の道はない。

仮に、組合役員が組合員のニーズを十分考慮しながらも、そのニーズと異なる活動を展開するのであれば、組合役員には組合員に対する説明責任があることはいうまでもない。

さらには組合役員に任せておけば何とかしてくれるという風潮を打破し、組合員の組合参加が労使コミュニケーションの大きな後押しになることを組合員に再認識させることに注力しなければならない。

＜検討の視点を例示すれば、以下のとおり＞

① **単位組合の役員は、組合員と共通の土壌での議論を可能とするために、労使コミュニケーションをはじめとする組合活動や、経営に関する情報は、可能な限り公開し、丁寧に説明する必要がある**（電機連合の組合員意識調査では、職場組合員と組合役員間の情報の共有に関して十分ではないと考える組合員の割合は４割弱に及んでいる。インサイダーに関わる情報など開示が困難な場合を除き、積極的に情報を公開することが重要である。

一方で、インサイダー情報などの関係で事前公開が困難な場合には、公開可能と

なった段階で、速やかに、組合員に情報を提供し、なぜ事後報告になったのかといった経過を含めて丁寧に説明を行うことが肝要である)。

② **単位組合の役員は、労使協議の結果について、組合員への説明義務があることを再認識し、積極的に説明責任を果たすべきである**(過去５年ほどの間に、労使協議システムは、協議事項の拡大、内容の高度化・複雑化、機密情報の伝達の制限等が進み、その結果、協議内容に対する組合員の理解が低くなっていることを組合自身が認めざるを得ない状況にあることが明らかとなった。労使協議に臨む労働組合にとって、組合員の支持、支援は不可欠であり、労使協議における交渉力の維持・強化のためには、労使協議に対する組合員の理解を高める必要があり、そのため交渉・協議の経緯、内容などを組合員に十分伝えることが求められている。一方で、組合役員は、企業の労務担当者に対して、職場組合員でもわかりやすい資料の提供を働きかけることが不可欠である)。

(本報告書　第１章－１－(3)、第１章－２－(3)、第２章２－(2)、第２章－２－(3)、「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」参考資料－自由記入意見　第12章参照)

【提言５　組合活動のスクラップアンドビルドに取り組む】

単位組合の役員は職場組合員とのコミュニケーションを充実させるためには、現在の活動を総点検し、重要度の高い活動とそうではない活動を切り分け、組合活動のスクラップアンドビルドに取り組む必要がある。

今まで以上に組合員とのコミュニケーションを充実させるためには、おのずと従来の活動の見直しに迫られることとなる。

＜検討の視点を例示すれば、以下のとおり＞

① **旧態依然とした活動スタイルに組合員からの反発が集中していることを考慮し、各活動の要否について、前例にとらわれず、根本から検討し、参加意欲を阻害する要因となる活動の見直しを図ることが不可欠である。**

② **単位組合の役員は、相談機能の強化・充実を図らなければならない**(生活スタイルの多様化にともない、組合員のニーズも多様化してきているといえる。弁護士などの専門家との顧問契約を締結している組合も多数存在する)。

③ **単位組合の役員は、職場組合員による組合参加へのきっかけとするため、組合員が参加しやすい活動を実践していくことが求められている**(組合員意識調査によれば、気軽に参加できる活動が少ないと感じている組合員は６割を超えている)。

(本報告書　第２章－２－(2)、第２章－２－(3)　参照)

(2) 組合役員と非組合員間のコミュニケーション

【提言６　非正社員に関する労働組合の方針を確立する】

非正社員を活用している企業の組合役員は、非正社員に関する労働組合の方針を確立しなければならない。

コミュニケーション調査において、非正社員の採用・活用に対する労働組合の方針を確立していない組合が２割弱存在し、かつ、非正社員と正社員の適正比率について話し合っている組合は４割弱に過ぎないことが明らかとなった。非正社員の活用がない、もしくは活用数がきわめて少ない企業が存在するとはいえ、雇用の多様化への対応が十分ではない労働組合が存在するのも事実である。

その一方で、非正社員の増加は職場にさまざまな影響を及ぼし、問題が発生している。将来的な「技術の蓄積・伝承の困難化」はいうに及ばず、足許でも、「仕事の連携（チームワーク）が円滑に進まなくなる」、「正社員が本来業務に専念できなくなる」、「製品・サービスなどの質が低下する」などの問題が生じており、直接生産性に影響を及ぼし、場合によっては労働者の安全にも影響しかねない状況にあり、早急な方針の確立が求められている。

（本報告書　第１章－３－(1)、第１章３－(3)、第12章　参照）

【提言７　未組織労働者とのコミュニケーションに努める】

単位組合の役員は、課長相当職のスタッフ管理職、定年再雇用嘱託社員等の企業内未組織労働者、およびパート等の直接雇用非正社員の組織化を積極的に検討・推進しなければならない。こうした取り組みにおいて最も重視すべき点は、未組織労働者とのコミュニケーションである。

労働調査協議会が実施した若手組合役員を対象とした意識調査や、コミュニケーション調査において、非正社員、課長相当職等の企業内未組織労働者を組織化しようとする意識は低調であることが確認された。

しかしながら、こうした企業内未組織労働者を参加システムに包摂することで、職場環境の改善や、生産性の向上に一緒になって取り組むことが組合員・非組合員双方にとって有益であることは論を待たない。さらには企業内において組合員でない非正社員等の増加にともなって、労働組合の代表性が問われかねない状況が生まれつつあり、かつ、当該未組織労働者の職場環境、労働条件の向上に取り組むためには組合員であるほうが経営に対応を求めやすいことを勘案すれば、これら企業内未組織労働者の組織化は避けて通ることのできない課題である。

また、パート等の非正社員の労働組合に対する期待も決して小さくない。

＜検討の視点を例示すれば、以下のとおり＞

① **非正社員を活用している企業の単位組合の役員は、組合独自のチャンネルを活用して非正社員とのコミュニケーションに積極的に取り組むべきである**（非正社員とのコミュニケーションツールとして活用可能な「レクリエーション活動」、「労働条件について話し合う活動」、「改善活動」、「職場懇談会」への参加の可否について聞いたところ、参加機会がもともと設けられていないという＜非正社員が参加できない＞割合は、「レクリエーション活動」は１割強と相対的に低いものの、「改善活動」、「提案制度」および「職場懇親会」では２～３割を占めており、ルーチン業務以外でのコミュニケーションチャンネルを絶たれている、という非正社員を取り巻く環境が明らかとなった。非正社員が参加できる環境の拡大が求められているといえる。一方で、電力総連の事例報告で紹介されているように、労使が協調して請負社員とのコミュニケーションに注力している例もある）。

② **非正社員を活用している企業の組合役員は、非正社員からの苦情について、解決に向けて積極的に関与すべきである**（コミュニケーション調査において、非正社員からの苦情処理について、どのようなルートで解決に当たっているかを確認したところ、直接雇用非正社員、間接雇用非正社員ともに、組合ルートよりも経営ルートのほうが活用される比率が高いことが確認された。職場の苦情処理は本来、労働組合が率先して取り組むべき課題であり、苦情を適切に処理することによって組合への信頼感は飛躍的に増すこととなる。直接の雇用関係にない間接雇用非正社員の場合であっても、１～２割は組合ルートが活用されている例が示すとおり、非正社員への苦情処理対応に積極的に取り組んでいる組合も少なくない。間接雇用を含め非正社員からの苦情を受け付けて対応する組合ルートを確立することが求められている。時として非組合員と組合員の利害が対立する場面に出くわすこともあろうが、言うまでもなく、労働組合役員は、極力中立的な立場で調整機能を果たすべきである）。

③ **単位組合の役員は、組合員に対して、非組合員とのコミュニケーションの必要性について、積極的に説明する必要がある**（職場組合員は組合役員以上に非正社員に対する理解が低く、ともすれば、組合費の一部をこうした非正社員とのコミュニケーションに充てることに懐疑的でさえあるが、非正社員を参加システムに包摂することで、職場環境を改善し、生産性を向上させることの必要性を職場組合員に理解させる努力が組合役員には求められている）。

④ **単位組合の役員は、非正社員組合員の組合に対する評価が正社員組合員以上に厳しいことを自覚し、各種活動に取り組むことが不可欠である**（ＵＩゼンセン同盟が実施した組合員意識調査によれば、労働組合の必要性、組合活動評価、組合費からみた活動内容の評価など組合に対する非正社員組合員の評価は、正社員組合員と比べて全般的に厳しい。正社員組合員において培った運動スタイルや活動方法の延長線上での活動だけではパート等の非正社員組合員には通用しないことに気づいて、非正社員組合員向けの活動にカスタマイズする必要に迫られている）。

⑤ **単位組合の役員は、課長相当職の未組織労働者について、「使用者の利益を代表する者」としてメンバーシップの対象外とせざるを得ないのか否か今一度内部で議論を行うとともに、課長相当職とのコミュニケーション機会を確保し、率直な意見交換を**

行うことが重要である。
（本報告書　第１章－３－(2)、第１章－３－(3)、第１章－３－(4)、第２章－３－(2)、第３章－３－(1)第５章－１、第12章、請負等外部人材に関する労使間の課題に関する調査研究報告書　参照）

(3)　単位組合の活動を支え、補う上部団体の役割

【提言８　連合地域組織や産業別組織が積極的に企業枠外の未組織労働者の組織化に取り組む】

> **連合地域組織、産業別組織は、それぞれの特徴を活かし、企業外の未組織労働者の組織化をより一層積極的に推進しなければならない。**

企業内の未組織労働者については、単位組合が取り組むべき課題であるが、間接雇用など、企業の枠外にいる未組織労働者への対応は、産業別組織、連合の地域組織に課された課題である。より一層の取り組みが求められている。

＜検討の視点を例示すれば、以下のとおり＞

① **産業別組織および企業グループの中核労組は、業務上のつながりを活かして未組織の関連企業の労働者の組織化や労働条件の改善への取り組みを積極的に支援する必要がある**（業務上のつながりを活かして、コミュニケーションのきっかけをつかみ、信頼関係を構築することで、組織化の足がかりを得るべきである。電力総連の事例報告で紹介されているように、関連会社労働者とのコミュニケーションを推進している例もある）。

② **連合の地域組織は、派遣労働者や請負専業会社に属する請負労働者など、産業別組織などが組織的に対応することが困難な労働者を積極的に支援する必要がある**（派遣労働者や請負専業会社に属する請負労働者などの間接雇用労働者の救済を目的とする相談窓口を設けるとともに、個人加盟可能な労働組合を設立し、救済機能を向上させるべきである）。

【提言９　情報共有化のためのネットワークを構築する】

> **連合および産業別組織が中心となって、労働組合のネットワークを拡充するとともに、蓄積した好事例を共有する必要がある。**

経済のグローバル化による日本的経営の変容によって、経営統合、企業買収など、いままでに経験したことのない数多くの課題に直面しながらも、英知を絞ってその難局を乗り切った労働組合も多数あろう。

一方、内部に目を向ければ、組織人員の減少などにともなう組合活動の見直し（組織運

営の効率化）や、企業内組織拡大（非正社員、課長相当職）を実行した組合も少なくない。

しかしながら、ややもすればその過程で得られたこれらの貴重な経験は、当該労組内部にとどまることが多く、産業別組織、連合全体で情報が共有されることは少ない。

こうした情報を広く共有するために、当該組合には積極的に情報開示を行うことが求められており、連合、産業別組織には、情報共有化のためのネットワークを構築することが必要となっている。

むすびにー人材育成の必要性

本稿では、より一層労使コミュニケーションを深めていこうとする個別企業の労使が、どのような視点をもって取り組むべきかについて、主に考察してきた。

たとえ、個別企業の労使による不断の努力によって、労使コミュニケーション、労働者参加に関するすばらしいシステムが構築できたとしても、それを担う人材がいなければ、労使コミュニケーションを充実したものとして機能させることはできない。労使コミュニケーションを機能させるためには、企業の労務担当者、および労働組合役員の人材育成は避けて通ることのできない重要な課題である。

この点について、少なくとも労働組合自身は、労働組合の経営参加にとって人材育成が大きな課題であると認識していることが、コミュニケーション調査の結果、明らかとなっているのである。

本研究委員会では、こうした労使コミュニケーションを担う人材の育成にまで議論は及ばなかったが、今後に残された課題として、検討の視点を指摘し本稿のむすびに代えたい。

【検討の視点１　人材育成のあり方について議論する】

① 単位組合は、組合役員の魅力（幅広いネットワークの構築、人間形成）や労働組合の社会的意義について、今一度役員間で討議・再整理を行い、その結果を職場組合員に投げかけることが求められている。討議の過程で得られた知見は、組合活動見直しの貴重なきっかけを提供することとなるであろう。

② 連合および産業別組織は、各種役員向けの活動ハンドブックなどの研修機材の再構築に取り組むことが不可欠である。

③ 労使は組合役員の（役員退任後を含め）キャリア形成のあり方について、議論することが望まれる。

【検討の視点２　人材育成システムを構築する】

① 単位組合は、自組織の実情にあった役員の人材育成・登用に関するシステムを構築すべきである。特に職場からの人材輩出にあたっては今以上に企業側との連携を深めるべきである。

② 労働組合幹部には、経営幹部に伍するだけの幅広い知見が求められることから、連合および産業別組織は、幹部候補教育システムの創設を早期に検討する必要がある。

【検討の視点３　上部団体は下部組織の支援を推進する】

①　グループ労連の中核組合は、非専従役員のみで構成されるような中小組合の人材育成を積極的に支援する必要がある。

②　産業別組織は、グループ労連等に属さない中小組合の人材育成を積極的に支援する必要がある。

以　上

総　　論

久　本　憲　夫

はじめに－調査の目的

労働者参加の現状について考える場合、近年の労働環境の変化を考慮しなければならない。多くある労働環境の変化のなかで、とりわけ重要なものとして２つの項目を掲げた。

まず、従来あまり考えられてこなかった企業のドラスティックな組織再編・ハードな雇用調整（希望退職募集の一般化）とそれにともなう労使協議体制の変化とはどのようなものであったかを検証することである。激しい人員削減措置や企業全体や一部の売却の多発化などのもとで、従来の「相互信頼的労使関係」はどのように変化したのか。たとえば、ある企業の一部が他の企業と統合した場合、労働組合はどのように組織化されるのか。組合は単に無力化しただけだったのか。経営側に無視されて、受動的に雇用調整を受け入れるだけだったのか。それとも労使協議はより一層深化したのか。一般組合員の理解・信頼を組合執行部は確かなものとして確保しているのか。経営参加は後退したのか、進展したのか、立ちすくんでいるのか。これらの点を明らかにする。

第２の焦点は、雇用形態の多様化である。従来は、労働者参加といえば、正社員をベースとして考えればよかった。同じ職場で多種多様な雇用形態の人々が、肩をならべて、あるいは机をならべて仕事をするということはあまり考えられなかった。少なくとも1980年ごろにはほとんど問題視されなかった。ところが、周知のように、近年では、正社員に対して、単に非正社員というだけではなく、間接雇用人材も増加してきた。

非正社員といっても、「パートタイマー」以外にも有期雇用の「契約社員」なども増え、間接雇用人材としては、「派遣労働者」（常用型と登録型）、請負社員と多種多様である。そのため、現代の労働者参加における「労働者」とは正社員以外に、こうした多様な雇用形態の人々がどのように自分の仕事に「参加」するのかという観点が重要となっている。どうすべきかという問題もあるが、その前に、その実態を少なくともアンケート調査と事例調査を通じてできるだけ明らかにしようと考えた。幸い、本研究会と部分的に重なる形で「請負等外部人材に関する労使間の課題に関する調査研究会」が発足し、請負・派遣という外部人材の活用実態についての事例調査を実施することができ、この調査研究の成果を取り入れることができた。この調査は折から、世上「偽装請負」の話題が大きく取り上げられた時期と重なり、事例調査は困難を極めたが、企業労使のご厚意によって、かなりな程度、その状況と問題点が明らかになった。

こうした２つの観点から労働者参加の実相にせまろうとしたが、主として他の先進諸国の状況についても並行して研究会を開いた。具体的には、本研究会委員から、ＥＵ、ドイツ、フランスの現状について、さらに外部からイギリスについて労働者参加の状況について議論した。（それ以外に、日本については、労使協議制度の状況についてと製造現場の外部人材活用をめぐる課題について、それぞれ専門家の報告を受けた）

本研究会委員の報告については、第２部の第６、７、８章で具体的な検討がされる。そ

れ以外の報告についても、全体として本報告書の成果に反映されている。

以下では、まず第１部から第３部までの内容をやや強引に要約したのちに、本研究会が明らかにした点、その結果、明確となった課題、依然として明確にすることができなかった課題について論じることにしよう。

１．　アンケート調査にみる労働者参加の現状

本研究会が中間報告としてまとめた『「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」報告書（平成19年１月）』のなかから、ここでは２つの論点をとりあげることにしよう。労使協議制の現状と雇用形態多様化への対応である。

(1)　労使協議制の現状と変化

①　「組織再編」（合併、事業売却、分割、事業所閉鎖等）

過去５年間に組織再編が実施された企業は過半数に達しており、とくに従業員3,000人以上では約７割、１万人以上では８割５分が経験していた。経験のなかった組合の方が少ない。組織再編を経験した組合に、組合が果たした役割について自己評価してもらったところ、大多数の組合（８割以上）は組合員の納得を得ることができたとしているが、「組合員の意向を経営に理解させた」という組合は７割強となり、「時間をかけてじっくりと対応でき満足している」組合は６割強と低下する。とくに時間的制約があり、それなりに組合員には納得してもらったとは認識しているものの、十分とは思っていない組合が少なくないことがわかる。全体評価である「労使協議は総じてうまく機能した」という意見をもっているのは７割強であり、否定的評価は４分の１であった。全体として、機能したとする組合は製造業で多く、非製造業で低くなっている。

②　企業グループレベルの労使協議

企業グループに属す企業は全サンプルの約８割に達していた。これらのサンプルのうち、企業グループレベルの労使協議機関をもっている企業が半数強あるものの、「グループ加盟労組の方針や労働条件に対して強い影響力を持つ労使協議機関」があるのは16%にとどまり、「情報や意見交換を主とした労使協議機関」がある場合が31%を占める（ほかは「意見調整などを主とした労使協議機関がある」６%）。

③　労使協議の対象事項

３つのグループに分けることができる。まず、(a) 団体交渉ないし労使協議事項であることが当然視されるもの（賃金水準、一時金水準、退職金・企業年金、労働時間など、賃金人事処遇制度）がある。これにやや近いものが、(b)（雇用調整、事業撤退・事業所閉鎖、組織再編、福利厚生施策）である。そして、半数のところでは労使協議事項でさえないものが、(c)（要員確保、経営基本方針、年間生産・売上計画、教育訓練）である。とくに、組合員のキャリア形成にとって直接関係する「教育訓練」への関与の割合が低い点が印象的である。

④　労使協議の変化

労使協議の重要性は「変わらない」が大多数だが、「上昇している」とする項目も１割から３割の組合が指摘している。とくに重要化したものとしては、「要員確保」「賃金人事処遇制度」「安全衛生」「経営基本方針」がある。これは一方では、正社員・組合員の大幅削減を、組合員への労働負荷の増加、非正社員・非組合員の補充で賄う傾向が「要員確保」を重視させ、また、成果主義をスローガンとする人事処遇制度の相次ぐ改定があったからであると思われる。

この間の労使協議の変化をみると、協議内容は複雑化し、付議事項も拡大・増加したといってよい。企業組織再編や希望退職の募集などに代表されるように、深刻かつ複雑なテーマが増加したからである。そのため、非公式の労使協議は増加し、労使協議の開催頻度は増えたが、深刻であり複雑であるがゆえに、経営案が組合に示される時期は遅くなる方がやや多かった。開催期間は短期化したケースも長期化したケースもある。つまり、労使協議の密度が急速に高まったのが、近年の傾向である。経営案に対する組合の意見反映度は「高くなった」とするほうが「低くなった」とするよりも倍くらい多くなった。組合執行部の意識としては、経営に対してより深い労使協議が実行できていると認識しているのである。

しかし、悩みもある。それは労使協議事項の内容に対する組合員の理解度である。これが低下したとみる組合は高くなったとみる組合よりも倍くらい多い。経営側と組合執行部との情報交換などは協議内容の複雑化・深刻化とともに深化したといえるが、協議内容が複雑化したために、組合執行部と一般組合員のコミュニケーションがむしろ低下しているのである。一般組合員の理解を得る活動に組合執行部は苦慮している。

⑤　機密情報の伝達と範囲

組合に機密情報を提供していない企業は少数であり、組合に対し機密情報の提供を認めている企業が圧倒的多数を占めている。とはいえ、「組合が要求すれば機密情報でも提供している」という企業は約４分の１にとどまっている。大多数の企業は「内容によって提供しない情報もある」というスタンスをとっている。

⑥　経営参加について

経営参加・経営対策強化のために必要なことについては、「組合の経営分析能力」「日常的な情報交換」が多く、ついで、「組合の発言力」と「労使協議機関の対応力」と認識されている。なお、組織再編を経験した組合では「日常的な情報交換」が、経験していない組合では「経営分析力」がそれぞれ第１位であった。また、問題点としては、経営の「組合軽視」に悩む組合は少なくない。また、「組合軽視」と関係するが、当事者能力のない経営者への不信もある。組合サイドの問題点としては、労使協議事項の高度化により、組合役員の経営分析力・提言力の不足、ならびに組合員の理解が得にくくなっていることがある。

(2) 雇用形態の多様化への対応

次に、第２の論点である雇用形態の多様化に移ろう。

① 非正社員に関する労使協議

社外人材の「導入の是非」「仕事内容」「配置する職場」「管理・監督する正社員の配置・役割」については、組合員に直接関係することから、２割前後の組合では何らかの対応をしているが、７－８割の組合はほとんど対応ができていない。また、「派遣／請負元の選定」や「派遣／請負元との交渉」に関して何らかの対応をしている組合の割合は、わずか１割弱にすぎない。

② 非正社員の増加

調査時点では、ほとんどの企業で正社員を減らしており、非正社員を増やしていた。正社員と非正社員の関係は、代替的であった。ただ、この代替関係は不可逆的であり、好景気になったとしても非正社員が減少するとはみられていない。つまり、好況時には、正社員の増加とともに非正社員も増加するとみられている。好況時は補完関係が成り立つ。この点は、繁忙時と閑散期における正社員比率をみれば明らかである。驚くべきことにほとんど違いがないのである。

なお、非正社員の人数を把握していない組合は、パート社員や契約社員など直接雇用非正社員については、本部支部ともに約２割であり、派遣・請負社員など間接雇用については、本部で４割弱、支部で３割弱となっている。

③ 組合の方針

非正社員の採用・活用に対して、２割弱の組合は明確な方針がない。「パート社員比率」が50％を超えている組合でも、13.6％の組合は明確な方針はなく、「無回答」を加えると約４分の１はそうした方針を持っていない。同様のことは、「派遣社員」や「請負社員」についても当てはまる。

明確な基準がある場合についてみると、最も多いのが「活用するが正社員の仕事は明確に」で５割弱を占める。製造業大企業の組合はほとんどがこの方針、あるいは「もっと積極的に活用していくべきだ」としている。「非正社員は補助的な仕事に止めるべきである」という意見は２割にすぎず、「非正社員を活用すべきではない」とする意見はわずか２％であった。ただ、組合支部調査によれば、雇用形態別にその「望ましい仕事」を聞くと圧倒的に「定型的な業務」となり、その活用は限定的であるとする組合が多いことがわかる。また、正社員の適正比率について労使で話し合っているのは４割であり、半分以上は経営側が一方的に決定している。

④ 非正社員の実際の仕事

とはいえ、「代表的非正社員（職場で数が最も多い雇用形態の非正社員）」について調べると、必ずしも「定型的な業務」に限定されていないことがわかる。まず、仕事内容からみると、８割の事業所が、正社員と同種の仕事に従事する代表的非正社員がいると回答している。労働時間についていえば、正社員と同じ「パート社員」は３分

の１に過ぎないが（「パート社員」でも「一部正社員と同じ人もいる」が４分の１強）、「派遣社員」や「請負社員」では７－８割が正社員と同じ労働時間である。

もちろん、違いもある。仕事上の責任が正社員と同じなのは「嘱託・契約社員」で３分の１を占めるものの、ほかの雇用形態では１割強から２割弱に過ぎない。ただ「一部正社員と同じ人もいる」を加えると全体として約半数となる。さらに、業務範囲については「一部正社員と同じ人もいる」を加えると、「派遣社員」は６割だが、その他の雇用形態では７－８割に達している。

以上をまとめると、多くの非正社員は正社員とほぼ同種の仕事に従事し、労働時間もパート社員を除けば大差ないが、「業務範囲」やとくに「仕事上の責任」では、区別されているといえる。ただ、後者の区別も実はあいまいな部分があり、一部の非正社員は正社員と同等の業務範囲や責任をもっているのが普通なのである。

⑤　コミュニケーション

「朝礼・昼礼・終礼等」は業務上必要であり、参加できるというよりも参加すべき活動であり、参加できないという比率は低い。また、「レクリエーション、パーティー、懇親会など」も多くの場合参加できる。これに比べると「小集団活動」「職場懇談会」「提案制度」はばらつく。過半数はこうした活動にもすべての非正社員は参加しているが、直接雇用の「パート社員」や「嘱託・契約社員」では参加できないのは１－２割程度なのに対して、間接雇用の「派遣社員」「請負社員」では参加できないのが３－５割弱となる。また、「慶弔金や貸付金などの共済活動」や「労働条件について話し合う活動」では、直接雇用の非正社員で参加できないのが３割程度なのに、間接雇用では６－８割に達している。

組合が実施しているものに限ると、直接雇用は「レクリエーションなど」であり、「パート社員」に対して６割弱、「嘱託・契約社員」でも半分の組合が実施している。ついで「共済活動」と「労働条件の話し合い」「職場懇談会」が３割前後でつづく。これに比べると「小集団活動」や「提案程度」は１割にとどまる。間接雇用では組合活動は当然ながら疎遠となり、「レクリエーションなど」では４割の組合が実施してはいるものの、その他の活動ではいずれも１割程度にすぎなくなる。もちろん、逆にいえば、外部人材であるにもかかわらず、「労働条件の話し合い」や「共済活動」「小集団活動」「職場懇談会」などの各種コミュニケーションを実施している組合支部がこれほどあるということに注目すべきなのかもしれない。

⑥　非正社員の世話と苦情処理

世話の主な担い手は、勤務先企業の正社員であり、「先輩の非正社員」である割合は低い。正社員のうちで最も多いのは「主任・係長」であり、ついで「一般社員」「課長レベル以上の管理職」となっている。「派遣社員」では「主任・係長」と「一般社員」が並んでいる。非正社員の苦情処理で最も多いのは、「職場の上司・同僚」であり、いずれの雇用形態でも過半数をこえる（複数回答）。直接雇用の場合には、「日頃の組合活動」「職場委員」がそれぞれ３割程度を占める。それにくらべ間接雇用の場合には「人事担当者」が４割強を占めて多くなる。「日頃の組合活動」や「職場委員」を

あげるのは１－２割となる。この率をどうみるかはかなり微妙であるが、１－２割の組合では、社外人材であっても組合がそれなりの役割を果たしていることは評価すべきなのかもしれない。

⑦　組合組織化

同じ職場に働く者として、職場では組合として全く無関心であり得ない。にもかかわらず、積極的に組合組織化の働きかけをしようとする意欲は「卸売・小売業」以外ではかなり弱い。とくに製造業では、派遣社員や請負社員に対しては「他の会社の人」という意識が強いように思われる。組合の組織化への対応は残念ながら低調である。

２．　組合員の組合評価－正社員組合員とパート社員組合員

つづく第２章は、労働組合、とくに産別が自らの組織点検のために定期的に実施してきた複数の組合員意識調査を活用して、労働者参加について組合が取り組むべき課題を明らかにし、労働者参加再構築への道筋と必要条件を提起することをテーマとする。内容的には、大きく２つの部分に分かれる。正社員組合員に対するものと非正社員組合員に対するものである。

(1)　正社員組合員の組合評価

まず、前者についてわかったことは何か。

①　組合活動評価

組合は組合員の一定の支持を得ており、時系列的にも安定している。

②　参加意識

一般組合員では参加状況は４－５割であり、組合役員への就任意思をもっているのは約３割である。これを高いとみるか低いと見るかは微妙である。就任意思よりも重要なのは、組合活動に参加したくない理由、あるいは組合役員をやりたくない理由である。「組合活動に拘束されたくない」という、いわば単純利己的な理由を挙げる者が約４割で最も多いが、近年気になる傾向は「組合の方針や姿勢が疑問」という理由が高まっていることである。これは組合役員をやりたくない理由においても確認できる。

③　組合運動上の問題と課題

組合員がよくやっていると認めている活動は「賃金・一時金」と「労働条件交渉」である。もっとも、大多数の組合員が「組合が会社に譲っている」と回答しており、組合役員の努力は認めるものの、成果については不満が高いことが示されている。組合員は組合執行部に会社に対してより強い態度をとることを望んでいるわけである。

この点の解釈は慎重に考える必要があるように思われる。というのは、本調査で明らかになったように、組合執行部は、労使協議における変化として、「付議事項内容への組合員の理解度」が「低くなった」とみているからである。組合が取り組むべき

課題が広がり、付議事項が複雑化・深刻化した結果、その内容を正確に一般組合員に伝えにくくなり、それが「組合が会社に譲っている」という批判に繋がっている可能性が高い。もちろん、単に、組合執行部が経営に対して弱腰になっている可能性も否定できないが。

(2) パート社員組合員の組合評価

次に、非正社員の組合員の組合活動についての意識についてみてみよう。雇用形態の多様化が進むなかで、非正社員の組合組織化は全体としてはまだあまり進展していない。本調査でも組織化は卸売・小売業を除けばさほど進んでいないし、その組織化意欲もあまり強くないという結果であった。既存調査ではどうなっているのであろうか。また、実際に組合員となっている非正社員の組合に対する意識はどうなのか。これらの点について、次のようにまとめることができるだろう。

① 非正社員に対する組合役員の見方

本調査によれば、パート社員を一部でも組織化しているのは２割弱であった。卸売・小売業を除けば、その率はさらに下がり、製造業ではわずか7.1%である。その多くは検討中であり、ほとんど組織化されていないのが実状である。製造業に限定すれば、パート社員がいる製造業に属する組合の約９割が組合員化を考えていない（母数から「無回答」を除く）。

この結果は、若い組合役員の意識調査でも確認できた。そもそも組織化意欲は全般的に非常に弱い。ただ、非正社員への望ましい働きかけ方として「労働条件改善のために積極的に関わる」と回答している組合役員が約３分の１いることは、正しく働く仲間としての連帯意識であり、社会的正義の意識である。こうした意識を大切にしたいものである。

② パート社員組合員の組合に対する見方（問題と課題）

今度は逆に、すでに組合員になっているパート社員の組合に対する意識調査から、組織化後の問題も見えてくる。使うのは、ＵＩゼンセン同盟の調査である。臨時・パート組合員の賃金・一時金の水準改善にまだほとんど取り組んでいなかった2005年までの結果であるだけに、この項目での組合への評価がかなり低くなっている。あまり関係ない「出向・転籍」や「企業への提言活動」で評価が低いのは当然としても、「職場の苦情処理」や「参加しやすい組合行事の実施」で、かなり低い評価となっている点は、パート社員組合員に対する活動として考えるべき点であろう。こうした点は、組合を脱退したいという比率の高さや組合役員への就任意思の低さにも部分的に反映しているように思われる。たとえば、「組合は必要だが脱退したい」パート社員は２割前後おり、「必要ではなく脱退したい」も５%前後いる（女性正社員でも、それぞれ12%と４%いる）。

とはいえ、組合役員を「積極的にやってみたい」「積極的ではないがやってもよい」「ほかにいなければやってもよい」という女性パート社員組合員が３割弱いることは、ある意味では驚きであり、男性正社員の６割弱、女性正社員の４割強よりは低いもの

の、強い断絶があるというほどのものではない。比較的長期勤続のパート社員が組合員になっているという状況を反映している可能性は低くないが、パート社員が組合に否定的であると考えるべきではないだろう。

3．具体的な組合活動

(1) 電機産業をめぐる分権化と集中化

事業組織再編が最も大胆に行われた産業の一つである電機産業では、労働組合の組織体制の大幅な変化が起こっている。それは、分権化と集中化という、相反する傾向の同時進行である。

まず、分権化からいえば、分社化の加速がある。本体の持株会社化にともなう中核事業の分社化・カンパニー化や中核事業の一部の売却・営業譲渡、競合企業との事業統合などが行われた。分社にともなってこれまで一律だった労働条件決定システムも、部分的には分社化された労使に権限委譲されるようになっている。これまで企業内で同一であった労働条件や人事処遇制度の見直しや分社・事業ごとの分化傾向である。

こうした状況を受けて、電機連合では、2004年７月の大会で、加盟方式の見直しを行い、単一組合の加盟方式に加え、企業グループ単位の関連労連での一括加盟方式を導入した。2007年７月時点では、一括加盟形態での加盟組織は、松下電器、東芝、ＮＥＣ、パイオニア、オムロンなど15組織であり、さらに広がりを見せつつある。つまり、グループ労連を加盟単位とすることが、一般化しつつあるのである。

他方、集中化という現象もみられる。その背景にあるのは、連結経営の重要性の増大である。会計制度の中心が単独ベースから連結ベースへと移行するとともに、連結ベースで経営を考えることが経営者にとって重要となっており、そのため労使協議も連結ベースで議論しなければならない状況が生まれている。こうした状況が組合の単一化にまで進んだ例としてＡ社グループ労働組合がある。関連労協の一つの組合への統合である。これについて詳しくは、第３部を見ていただきたい。

さて、こうした分権化と集中化は、見方を変えれば、企業グループ労使関係への収斂と理解することもできる。つまり、いずれの場合も、基本的な労働条件、あるいは企業グループ内で統一できる労働条件については、＜グループ労連（「関連労連」）あるいはグループ労組＞と＜持株会社あるいは企業グループの経営陣＞とが労使交渉する一方で、それ以外の点については、カンパニーあるいは企業ごとに労使交渉をするという形に収斂しつつあるということができるのではないだろうか。

もちろん、もうひとつの組織として、より広く緩い形の企業グループでの「関連労協」がある。これは、従来からの子会社・関連会社や中長期的な請負関係にある企業で働く人々との連携という意味で今後も重要性が低下することはないだろう。

(2) ＪＡＭ

派遣や請負など間接雇用問題を主たるテーマとしたのがＪＡＭ報告である。このテーマはＪＡＭや電機連合にとっては、とくにこの間、深刻な問題となっている。ＪＡＭはこの問題にどのように取り組んでいるのか。

まず、調査事業所すべてに派遣労働者あるいは請負労働者がいた。半数の事業所では正社員の半数を超える非正社員がおり、正社員より多い事業所は４分の１に達していた。そのため現場ではいろいろな問題が発生している。たとえば、安全衛生活動や品質管理の問題がある。後者については、従来作業者が日々の生産活動のなかで対応していたが、派遣・請負労働者にはそうした教育も経験も意識も薄い。

大きな問題は、企業が派遣社員と業務請負の違いを明確に認識せず、決められたルールに沿っていないケースがみられた。そして、組合もこのことに関心が薄く積極的に協議できていないという問題がある。コンプライアンスへの認識を組合も強化する必要がある。業務請負についていえば、「当該請負会社に充分管理能力があることが必要であり、単なる人材供給会社としての実態しかない企業と契約しないように労使協議で申し入れる」ことが重要である。

(3)　サービス・流通連合

非正社員の組合組織化に成功している２つの活動が紹介される。１つはＡ百貨店である。最も人数が多い取引先販売員を除けば、ここでは、1995年にパートタイマーを、1998年に契約社員を組織化している。末端の組合役員である「職場リーダー」における有期契約労働者（パートタイマーと契約社員）の割合はほぼ１－２割となっている。支部の執行委員にも選ばれている。職場集会への参加を促すためにパートタイマーに対しては12－18時の間に複数回の職場集会を設定することにしている。Ａ百貨店での興味深い取組みとして「生産性向上活動」がある。これは業務上の課題を解決し生産性の向上をめざす活動である。会議は全社、店舗、店舗内の部門のそれぞれの単位で就業時間内に開催される。職場リーダーが勤務時間外の時間を利用して、組合員から日頃の業務上の課題を吸い上げる。これをベースに、店舗レベルでは店長以下数名と支部執行委員が参加して話し合う。

もう一つの例はＢスーパーである。ここでは、職務グレード２と３のパートタイマーが組合員として組織化されている。グレード２からグレード３（係マネージャレベル）への「登用試験」があり、これは社員もパートタイマーも共通である。グレード３のパートタイマー（現在100名程度）はフルタイム勤務や転勤が可能となればいつでも社員に転換することができる。社員のなかにも勤務地限定社員がおり、パートと正社員の均等待遇という意味では先進事例の一つであるといってよい。Ｂ労組の全国５支部には40名の執行委員がいるが、うち３名はパートタイマーである。パートタイマーが多いため、職場集会は昼休みを利用している。組合員だけでは、従業員の過半数に達しないため、過半数代表選挙などで非組合員パートタイマーの署名捺印活動を行っている。現在の問題点は、圧倒的多数を占めるグレード１のパートタイマーの組織化である。

(4)　ＵＩゼンセン同盟

パート社員の組織化に最も成果をあげているのが、ＵＩゼンセン同盟である。現在、全体の41.2％が短時間組合員である。パートの組織化には２つのパターンがある。１つは既存の組合に加入するものであり、もう１つはパート独自の組合組織を打ち立てるものである。本報告書で紹介されているのは前者である。

組織運営に関してまず問題となるのが、組合形態である。ＵＩゼンセン同盟の方針としては、ユニオンショップ締結を目指す。具体的な組合員と非組合員の境界は、複数考えられる。労働時間や勤務日数、勤続年数などを基準とする場合、資格等級や社会保険の加入要件を基準とする場合などである。

ついで組合員としての権利と義務の取扱いが問題となる。権利は基本的に同一であるが、義務についてはいくつかの点が問題となる。具体的には、①組合費の徴収基準、②機関運営への配慮、③パート組織化による職場活動への配慮などである。これらについて具体例が紹介されている。

(5) 電力総連

原子力発電所には、多くの請負社員が働いている。何にもまして安全性が重視される発電所では、専門能力に応じた重層的な下請構造がある。発電設備を製造した重電メーカーから電力会社と資本関係のある関係会社、そして地元企業である。

Ａ社、Ｘ社とも請負企業との関係を非常に重視しており、請負社員との労使コミュニケーションにとくに注意をはらっている。具体的には、請負社員からの意見・要望を聞くしくみとしての職場懇談会や投書箱や提案制度などである。Ａ社では職場懇談会が１年半の間に実に350回も開かれており、請負社員との対話を重視しているかがわかる。また、投書箱での請負社員の参加が多くなっている。その原因としては、投函されたすべてについて発電所長が目を通し、原則として１ヵ月以内に回答していることがある。

Ｘ社では、いわば使・使コミュニケーションとして「エコー委員会」を設置して毎週１回開催している。また、意見・要望はメール、電話、手紙（目安箱）などで受け付けており、３年半のうちに1,100件近くあったという。

組合の活動としては、関連労協の懇談会や出向社員対話などを通じて、コミュニケーションを図ったり、Ｘ社労働組合では請負社員とのレクリエーション活動などを行ったりしている。ただ、多くの場合、組合のある一次下請企業の労働者にともすれば活動範囲が限定されがちであり、組合組織化を含め請負社員全体への働きかけが必要だろう。

(6) 連合本部

雇用形態の多様化による企業内組織率の低下によって、国レベルで労使関係を考える場合、労働組合が過半数代表制にどう対応するかを明確にすることが必要となっている。連合として「労働者代表制」に対してどのような態度をとるべきか。ごくポイントだけを列挙すれば次のようにまとめることができるだろう。

① 現行の「過半数代表者」が１人に過ぎないという欠点を克服するために「労働者代表委員会」とすべきである。また、それは使用者を含む労使委員会であるべきではない。
② 労働者代表制が労働組合の目的や意義を侵食しないために、その役割を限定し労働条件の決定や変更の機能を与えない。
③ 労働者代表委員会の選出の公正さや独立性を担保するために、都道府県労働委員会に権限を付与する。

4．　諸外国の状況

さて、ひるがえって諸外国での状況はどうなのであろうか。ＥＵ全体としてみると、事業所／企業レベルの労使協議のしくみが手薄であったことから、立法によって労使協議制が整備されることとなった。これは、法的な根拠のない自生的制度として発展してきたわが国の労使協議制度とは全く異なる。

労働者参加という場合、事業所／企業レベルでの労使協議制と企業レベルでの被用者代表の直接経営参加の２つの異なった内容がある。周知のように、わが国では後者の経営参加は実現しておらず、本研究会でも踏み込んだ研究は行っていない。この点については、第２部第６章をみていただくとして、ここでは、労働者／従業員代表制の状況について手短に要約し、日本への示唆とすることとしたい。とくに、過半数代表制に対するスタンスをどうするかというテーマにとって重要である。

(1)　Ｅ　　Ｕ

2002年の「一般労使協議指令」により、すべてのＥＵ加盟国では何らかの労働者代表制・労使協議制が設けられている。ただ、この指令は大きな枠組みを示すにとどまり、その実態は国によって大きく異なるが、その類型は、５つの基準で分別することが可能である。その５つの基準とＥＵ全体の状況は次のとおりである。

①　労働組合だけのシングル・チャンネルなのか、それとも労働組合と労使協議会のデュアル・チャンネルなのか。

シングル・チャンネルが11ヵ国で、デュアル・チャンネルが14ヵ国である。前者のなかでも、スウェーデンのように組織率の高い国では、組合以外のチャンネルは不要ということである。組合を原則として、組合のないところでは労使協議会が活動するというのが原則である。興味深いのは、チェコとリトアニアであり、組合が存在しない間は労使協議会が活動するが、企業内に組合が設立されれば解散しなければならない。

これに対して、デュアル・チャンネルの14ヵ国のうち、組合が支配的な力をもつのがベルギーなど５ヵ国、組合代表を補完するのがフランスなど４ヵ国であり、組合代表が二次的な役割しか果たさないのがドイツなど５ヵ国である。労働組合の法的影響力という点では、ドイツなどが最も弱いという点は興味深い。

②　労使協議会については、労使双方から構成される労使委員会制度か、それとも労働者側のみで構成される労働者代表制度か。

大部分の国が労働者側のみの構成であり、労使合同委員会というのはフランスなど４ヵ国に限られる。

③　国の制定法にもとづく制度なのか、労働協約にもとづく制度なのか。

法令で定めた国が多いが、北欧やイタリアでは労働協約にもとづいている。

④　適用される従業員の範囲はどうなのか。これはさらに２つの点に分けられる。

(イ)　設立が義務づけられる範囲

ＥＵの一般労使協議指令によれば、50人以上の企業または20人以上の事業所を設置の最低基準としているが、各国とも概ねこれをクリアーしている。もっとも、設置が義務づけられているといっても、自動的に設置されるとは限らない。自動的に設置される国としてはフランス、ベルギー、フィンランドなどであり、被用者からの発意が必要なのがドイツ、イタリア、スペイン、デンマークなどである。

(ロ)　労働者代表の適用率

実際の適用率は、北欧諸国で高く、南欧と中東欧諸国で低い。なお、ドイツやフランスは５－６割にとどまる。これは中小企業では設置されないケースが多いことを反映しているように思われる。

なお、産業別にみると公務や教育、製造業で高く、小売業や建設業、個人サービス業で低くなっており、職層別にみると管理監督職で適用率が高くなっており、ブルーカラーやサービス職で低くなっている。これは多くは企業規模格差を反映している可能性が高い。

本調査の焦点の一つであるパートタイマーや有期雇用労働者の扱いであるが、一定の雇用期間さえあれば、当然に適用対象となる。ただ、派遣労働者についてはやや扱いが複雑にならざるを得ない。

⑤　労使協議会（の労働者側）はどのような権利を持つのか。

一言でいえば、権限は国によってさまざまである。ＥＵの最低基準としては一定のテーマについて情報提供および協議を受ける権利を規定しているが、いくつかの国では共同決定権を付与しているし、団体交渉権を持つ国も存在している。

フランス、ベルギーなど多くの国では、明示的に労使協議会の労働協約締結権を否定している。団体交渉権と共同決定権の実際の境界はあいまいであるが、共同決定権で有名なのはドイツやオーストリアである。これらの国では、労働組合と棲み分けが法的に行われている。スウェーデンなどでは通常の労働組合の権利と重なる。興味深いのはスペインであり、企業レベルで完全な団体交渉権を有している。

(2)　フランス

企業内労使協議機関が日常的な労使交渉基盤となっているのがフランスである。企業委員会の委員長は企業長であるが、投票権をもつのは従業員代表だけであり、さらに代表的な組合も参加するが発言だけで投票権はない。集団的労使関係が意味をもつ50人以上の事業所でみると、８割強の事業所に企業委員会があり、これは20－49人規模でも４分の１の事業所に存在している。そこで、焦点となる労働組合との関係をみると、選挙で選ばれた委員が組合に属している事業所の割合は７割に達している。総じていえば、労働組合と企業委員会の関係は代替的というよりも補完的であるといえる。

労使協議のテーマは多様であるが、最も深刻な雇用調整についてみると、経済的な理由による大量解雇のときに労使協議が義務づけられている。この「雇用保護プラン」の実態をみると、会計専門家と行政の関与が大きな意味をもっていることがわかる。企業

委員会が任命した会計専門家が、経営側が提示した雇用保護プランの正当性に疑問を投げかけているケースがしばしばある。こうした場合、労使交渉がさらに行われ、プランの改善に繋がっている。フランスにおいても経営側の経済的理由による解雇を完全に撤回させることは非常に困難であるが、企業内異動や職業訓練などの方策など改善がしばしば行われている。さらに行政機関もしばしば会社のプランに見直しを提案している。

このようにフランスの労使協議は日本と異なり、徹底して制度化されている。もちろん、フランスにも課題はある。たとえば、企業グループレベルでの労使協議や戦略型合理化への対応に弱点を抱えているのである。

(3) ドイツ

周知のように、ドイツは企業の外部にあるごく少数の労働組合（金属労組と統一サービス労組という２大労組だけで、ドイツの全組織労働者の約７割を占める。ナショナルセンターであるドイツ労働総同盟のもとにある組合はわずか８つである）が、原則として使用者団体と労働協約を締結する。事業所レベルでは、独自の従業員代表委員会が存在している。これが事業所レベルの労働者参加の基本システムである[*1]。従業員代表の権限は、法律で明確に規定されている。参加権の種類・程度は、共同決定・協議・意見聴取・情報通知などに分類される。労働協約に抵触しない範囲で、労働条件の多様な項目について経営者側と労使協議を行っている。

日本との対比で従業員代表の役割と意義をまとめると次のようになる。

最も重要なのは、就業規則が共同決定されるということである。次に重要なのは労働組合との関係である。法的には従業員代表委員会は労働組合とは無関係である。しかし、実態的にみると、労働組合との人的関係は強い。多くの従業員代表が労働組合員であるし、有力企業の専従従業員代表が、同時に労働組合の地域組織の重要人物であることも多い。従業員代表の研修も多くの場合、労働組合が行っている。さらに法的に従業員代表にはストライキ権は付与されていないが、各種の参加権を保障されているために、実際には一定の集団的圧力手段を持っている。

もちろん、従業員代表委員会にも問題はある。法的に５人以上の事業所では設置することになっているが、中小事業所での実際の設置率は必ずしも高くないことである。もちろん、大企業で設置されないケースは少ない（最近ではＳＡＰで一連の騒動があった）。雇用の多様化との関係では、ドイツでもパートタイム労働の増加や派遣労働の規制緩和にともなう増加などが起こっている。

５．課　　題

労働者参加に関する議論は実に多様である。以下では、やや一般的な課題と展望について、３つの観点を取り上げるようにしよう。コーポレイト・ガバナンス構造の変化、過半数代表制の実質化、従業員代表制立法化の方向、についてである。

(1) コーポレイト・ガバナンス構造の変化

周知のように、近年投資ファンドの影響が強まっている。投資ファンドはしばしば短

期的な株価上昇策への圧力を増加させている。株主・株価を重視せざるを得ない経営陣は、コーポレイトガバナンスにおける従業員の地位を後退させているようにみえる。

また、企業存続への危機意識は、企業組織再編や人件費の削減・変動費化志向を強めてきた。後者の具体的な表れが雇用形態の多様化である。この間、直接雇用非正社員の増加や派遣社員など間接雇用の増加が起こってきた。継続的な組合組織率の低下は、新たな従業員参加システムの形成という課題を私たちに突きつけている。

(2) 過半数代表の実質化

新たな参加システムを考えるにあたって、既存の過半数代表制の実質化という論点が存在する。実際、労働組合のない企業において、一般労働者はどの程度過半数代表制を知っているのであろうか。どのようにすれば、その認知度を高め、既存の過半数代表制の実質化を図ることができるのかという課題がある。

(3) 従業員代表制立法化の方向

さらに進んで、従業員代表制の立法化という論点に話を展開すれば、労働組合活動と組合のない企業での従業員の参加システムの関係、つまり、わが国において自生的に発展したがゆえに法的な後ろ盾のない企業内労使協議システムの立法化という課題、さらには、企業組織再編にともなう人員削減措置などに対する従業員の関与をどの程度保障していくべきなのかという課題にも繋がる。

むすびに

企業活動の促進のために、労働者保護の原則を緩める手段として、36協定をはじめとする労使協定があるという「過半数代表」という考えからすれば、過半数代表が必要とする活動費が企業負担となるのは当然であろう。同じ機能をもつ組合活動も企業負担は当たり前であろう。既存の労働法が規定するように、便宜供与すれば、独立性が失われるというのは時代錯誤の考え方である。

さて、これからの法的な労働者参加システムについては、労働契約法制、労使委員会方式の立法化など議論が進んでいる。本委員会では、調査研究を踏まえて座談会を実施した。これは異例のことであるが、本報告書で示されていることをいわば生の発言の形にしたものである。どのようなシステムが可能であり、そのなかで、どれが最も優れているのか。議論が集約されたわけではない。論者によりその具体的な内容・主張はある程度異なっている。これらの自由な発言が、この問題を考える読者にとって少しでも参考になれば、本調査研究の目的は果たされたこととなる。より詳細な内容については、各部・各章を一読していただきたい。

---

*1 周知のように、ドイツの労働者参加システムのもう一つの柱は、経営参加であり、「監督役会」（監査役会、最高経営会議などの訳もある）への参加である。本報告では、この問題については論じない。

第１部　日本における労働者参加の再構築への道筋

第１章　労働者参加の現状と課題

事　務　局

はじめに

(1)　本章の目的およびその背景

本章の目的は、連合総研が2006年に労働組合（単位組合本部・支部）を対象として実施した「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」の分析を通じて、労働者参加、労使コミュニケーションに関する現状と課題を明らかにすることである。

なお、本章は「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」報告書（2007年１月）をベースに、事務局が編集・加筆したものである。

1970年代から80年代まで日本で盛んだった「労働者参加論」は、労働者、とりわけ労働組合による国や自治体への社会政策参加、政治政策参加、産業民主主義をめざした産業政策参加、企業の経営民主主義をめざした経営参加などが標榜され、政策制度要求や審議会等への積極参加、産業政策の立案と推進、労使協議制や小集団活動の充実・活発化など、労働組合活動のウィングの拡大、ＰＤＣＡサイクルの具現化などに寄与してきた。

特に、日本における労働者参加の中核に位置する企業レベルの労使協議制や労働者代表制は、労働組合の立場としては2000年代初頭のリストラ期における対応等の課題を残してはいるものの、一定の役割を果たしてきたといえる。

しかしながら、当時から嘱望されていた職場原点での経営・人事・要員・処遇等に係る決定への参加は十分に進んだといえるのだろうか。

また、グローバル経済下での経営戦略の変化を背景とする近年の非正規雇用の拡大とその多様化、それにともなう労働組合組織率の低下は、個別労使紛争を頻発させるとともに、職場原点での労働組合の代表性が問われるような状況を生み出しつつあり、職場の労使関係の新たなルール作りが求められているといえる。

さらに、正社員と非正社員の職場での混在や、雇用関係や指揮命令権を含めた課題を内包する請負や派遣労働者の拡大は、企業・職場での一体的なモチベーションの確保と公平・公正な人事政策の確立、労働安全衛生の確保など、多くの側面で労使にとっての喫緊の課題をもたらしている。

労働組合による非正社員の組織化についても、正社員との一体的組織化、非正社員独自の組織化、あるいは地域一般ユニオンへの組織化など態様は複雑であり、加えて企業や事業所に対しての「発言」のルールも明確になっているとはいえない。

このように日本的労使慣行が変化し、多様な雇用形態が拡大・深化する環境の中で、労働者参加を中核とする労使コミュニケーションに関する職場の実情がどうなっており、また、どのような問題点を内包しているのかを明らかにしたい。

(2) 「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」の実施概要

アンケート調査の実施方法、回収状況等は以下のとおりである。

① 実施方法

アンケート調査は、連合の民間構成組織で調査登録している単位組合本部および支部を対象に行った。調査票は産業別組合を通じて、単位組合1,145組合、2,290支部に郵送し、密封回収方式により直接連合総研宛に返送してもらった（支部調査票は単位組合本部に各２部郵送し、任意の２支部に調査票を配布するよう依頼した）。

調査は2006年６月から８月にかけて実施した。

② 調査項目の概要

本部調査	支部調査
・企業の属性 ・組合本部－会社間の労使協議の現状 ・近年の労使協議の変化 ・雇用形態の多様化の現状と労組の対応 ・雇用調整・組織再編の実施状況 ・労働者参加の課題 ・労使協議以外のコミュニケーション施策 ・高齢者の雇用継続に係る労使協議	・事業所の属性 ・組合支部－事業所間の労使協議の現状 ・雇用形態の多様化の現状と労組の対応 ・非正社員の組織化、苦情処理、基幹労働力化、コミュニケーション施策 ・労働者参加の課題 ・労使協議以外のコミュニケーション施策 ・労働安全衛生への派遣元や請負会社責任者の参加

③ 回収状況

ａ．本部調査　有効回収枚数　507枚（有効回収率44.3％）

ｂ．支部調査　有効回収枚数　535枚（有効回収率23.4％）

※　調査登録組合のうち、支部を持たない組合が一定数存在したことが支部調査の回収率の低さに影響を与えている。なお、連合総研は、配票段階では支部の有無について把握していない。

(3) 調査回答組合の概要

調査回答組合の業種、従業員規模および経営状況等は以下のとおりである。

なお、本調査にあたっては、従業員を、「正社員」、直接雇用非正社員である「パート・臨時・アルバイト社員」および「嘱託・契約社員」、間接雇用非正社員である「派遣社員」および「請負社員」、ならびに以上のいずれにも属さない「その他」の６つに区分した。

① 業　種

回答した組合が属する産業を本部調査の結果でみると（**図表１－１**）、製造業が５割強であり、非製造業を上回っている。

図表１－１　業種別構成比率（単位：％、本部調査）

電機・電子・機械・情報通信機器（製造業）	鉄鋼・化学等素材関連（製造業）	輸送用機械（製造業）	製造業その他	建設業	電気・ガス・熱供給業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険・不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉・教育・学習支援業	その他サービス業	無回答	件数
12.2	14.4	7.7	18.3	5.5	2.4	2.6	12.2	12.8	1.6	2.0	1.4	5.7	1.2	507

②　従業員規模

ａ．正社員数

回答した組合の企業全体の正社員数を本部調査の結果でみると、平均は3,691人（中央値は1,193人）で、製造業が4,073人（中央値1,208人）に対して、非製造業は3,254人（中央値1,115人）となっている。

ｂ．非正社員数

回答した組合の企業全体の非正社員数を雇用形態別にみると（**図表１－２**）、パート・アルバイトは、平均値でみて、製造業・非製造業とも非正社員の中で最も人数が多くなっており（平均1,259人）、非正社員の中で最も定着していることがうかがえる。非製造業で2,398人と多いのは、卸売・小売業でパート・アルバイトの活用が進んでいることに因る。派遣社員は、非製造業（194人）よりも製造業（285人）のほうで平均値が高く、まったく活用していない（０人）とする割合も製造業は非製造業の半分以下である。請負社員は生産現場における活用が進展していることから、製造業（190人）が非製造業（88人）を上回っているが、まったく活用していないとする割合は製造業でさえも32.2％あることから、パート・アルバイトに比べると一般的とはいいがたい。

図表１－２　企業全体の非正社員規模（単位：％、本部調査）

			0人	50人未満	50人以上	100人以上	300人以上	500人以上	1,000人以上	無回答	回答件数（件数）	中央値（人）	平均値（人）
直接雇用非正社員	パート・アルバイト	合　計	17.0	20.5	6.5	10.8	3.4	3.4	10.7	27.8	507	42	1,259
		製造業	16.9	25.1	6.7	13.1	4.5	2.6	3.7	27.3	267	32	286
		非製造業	17.1	15.0	6.4	8.5	2.1	4.3	18.8	27.8	234	86	2,398
	嘱託・契約	合　計	11.2	30.6	8.3	11.6	3.7	2.8	3.0	28.8	507	27	152
		製造業	10.9	36.3	7.1	10.1	2.2	1.1	1.5	30.7	267	18	101
		非製造業	11.5	24.8	9.4	13.2	5.6	4.7	4.7	26.1	234	50	209
間接雇用非正社員	派　遣	合　計	21.5	17.2	4.1	6.3	1.8	2.6	3.0	43.6	507	10	246
		製造業	12.4	21.0	5.6	9.0	2.6	3.4	4.5	41.6	267	34	285
		非製造業	31.6	13.2	2.6	3.4	0.9	1.7	0.9	45.7	234	0	194
	請　負	合　計	42.4	4.5	2.4	3.2	1.0	0.6	2.2	43.8	507	0	144
		製造業	32.2	7.1	4.1	5.6	1.9	1.1	3.4	44.6	267	0	190
		非製造業	54.3	1.7	0.4	0.4	0.0	0.0	0.4	42.7	234	0	88
その他		合　計	62.5	4.1	1.0	1.2	0.8	0.4	1.4	26.6	507	0	126
		製造業	59.6	5.6	1.1	2.2	0.7	0.4	0.0	30.3	267	0	17
		非製造業	66.2	2.6	0.9	0.0	0.9	0.4	3.0	26.1	234	0	246

③ 非正社員の対正社員比率

本部調査をもとに、雇用形態別に、正社員を100とした場合に非正社員が何パーセントに当たるかをみたところ（**図表１－３**）、合計ではパート・アルバイトが圧倒的に高く、次いでかなりの差があって派遣、請負と続く。

一般的には非正社員の導入が全業種で進んでいるかのようにいわれることもあるが、業種によってバラツキがあることが分かる。直接雇用のうち、パート・アルバイトは卸売・小売業で圧倒的に高くなっている。

間接雇用では、派遣社員が製造業全般および卸売・小売業で活用されている。一方、請負社員は製造業でのみ活用されており、特に製品サイクルが短いといわれる電機・電子・情報通信機器での活用度合いが圧倒的に高い。

業種別にみると、卸売・小売業では正社員の約３倍の非正社員を活用していることになる。

図表１－３　業種別の対正社員比率（単位：％、本部調査）

	パート・アルバイト	嘱託・契約	派遣	請負	その他	件数（件）
合　計	39.1%	4.9%	8.6%	6.1%	4.2%	501
製造業計	7.9%	2.8%	8.4%	6.9%	0.5%	267
電機・電子・情報通信機器	4.0%	2.1%	9.1%	17.9%	0.8%	62
鉄鋼・化学等素材関連	3.3%	3.1%	5.2%	0.9%	0.2%	73
輸送用機械	8.7%	1.7%	9.5%	6.0%	0.5%	39
その他製造業	14.6%	7.6%	6.8%	4.9%	0.6%	93
非製造業計	85.2%	8.1%	8.6%	4.5%	9.4%	234
建設業	1.0%	4.0%	3.7%	0.0%	2.2%	28
電気・ガス・熱供給業	0.8%	2.9%	1.1%	0.0%	2.0%	12
情報通信業	0.5%	0.9%	25.2%	146.9%	0.1%	13
運輸業	5.8%	4.9%	1.3%	0.0%	4.8%	62
卸売・小売業	252.3%	10.9%	25.1%	0.4%	12.6%	65
その他サービス業	45.2%	29.9%	4.9%	0.0%	0.0%	29

注）情報通信業において派遣・請負社員の比率が極端に高くなっているのは外れ値である。

④ 労働組合が非正社員の人数を把握していない割合

本調査では、従業員数を回答してもらう際に、実数を記入してもらうこととしたが、従業員数を組合として把握していない場合があることを想定して、「人数を把握していない」という回答欄を別途設けた。

本部調査で、業種別に非正社員について「人数を把握していない」という回答の割合をみると（**図表１－４**）、業種合計で直接雇用のパート・アルバイト、嘱託・契約が２割強であるのに対して、間接雇用の派遣、請負は４割弱と高くなっている。

一方、支部調査では（**図表１－５**）、直接雇用について把握していない割合は本部調査と同様２割程度であるが、間接雇用についての割合は本部調査と比べて10％ポイント程度低い。間接雇用の把握は本部が支部に任せている実態がうかがえる。

いずれにせよ、雇用形態が多様化した結果、組合が同じ職場で働く従業員（非正社員）の実態を把握しづらい環境下に置かれているのは間違いない。

図表１－４　業種別の「人数を把握していない」割合（単位：％、本部調査）

	直接雇用		間接雇用		その他	無回答	件数（件）
	パート・アルバイト	嘱託・契約	派遣	請負			
合　計	21.7	22.9	37.9	37.9	22.1	54.8	507
製造業計	21.7	25.5	36.3	39.3	24.3	53.6	267
非製造業計	21.8	20.1	40.2	36.8	19.7	55.6	234

図表１－５　業種別の「人数を把握していない」割合（単位：％、支部調査）

	直接雇用		間接雇用		取引先派遣スタッフ	その他	無回答	件数（件）
	パート・アルバイト	嘱託・契約	派遣	請負				
合　計	19.8	21.5	26.2	27.1	24.1	19.8	65.0	535
製造業計	19.8	23.7	24.7	27.6	22.6	20.8	64.0	283
非製造業計	20.2	19.4	28.2	27.0	26.2	19.0	65.7	248

⑤　５年前と比べた経営状況

本部調査において、５年前と比べて経営状況は良くなったか否かについて、５段階で聞いたところ、全体の傾向としては、「非常に良い」と「まあまあ良い」を合わせた＜良い＞とする割合が５割を超え、「あまり良くない」と「非常に良くない」を合わせた＜良くない＞とする割合（33.2％）を大きく上回った。しかしながら、業種による差が歴然とついていることが判明した。

製造業では、電機・電子・情報通信機器は「非常に良い」とする割合が５割近くに上った他、鉄鋼・化学等素材関連、輸送用機械でも「非常に良い」とする割合が３割前後あり、この３業種では「非常に良い」と「まあまあ良い」を合わせた＜良い＞とする回答が７～８割に達するが、その他製造業では＜良い＞とする割合は５割弱と低い。

一方、非製造業でも業種によるバラツキが大きく、建設業、卸売・小売業で＜良い＞の割合が５割近くあるものの、情報通信業、運輸業、その他サービス業で＜良くない＞とする割合が４～５割に達する。

また、企業規模別にみたところ、おおむね企業規模が大きくなるほど経営状況が良いことが分かった。全般的に経営状況が良い製造業でも、正社員規模300人未満の企業は＜良い＞の割合は約３割に止まり、製造業平均（約65％）の半分に満たない。現在の好況が大手中心となっていることがうかがえる。

⑥　５年後の経営見通しについて

５年後の経営見通しについてみると、「非常に良くなる」とする割合は５年前と現在を比べた場合の「非常に良い」より低いものの、「非常に良くなる」と「ある程度良くなる」を合わせた＜良くなる＞の割合は５割を超えており、明るい経営見通しを持っていることがみてとれる。

業種別にみると、非製造業ではバラツキが大きく、特に自由化の進展しつつある電気・ガス・熱供給業では＜良くなる＞とする割合は17％弱しかなく、他業種と比べて

低い。

企業規模（正社員数）別にみると、おおむね企業規模が大きくなるほど＜良くなる＞と回答する割合が高い。

1．労使協議の実態と変化の状況

本項では、調査時点における労使協議の実態と、過去５年間における労使協議システムの変化について論ずる。

調査時点における労使協議の実態については、企業グループレベルの労使協議システムの有無とその影響力、労働条件・経営方針・組織再編・教育・安全等の各事項が団体交渉または労使協議の対象となっているか否か、これらの事項が労使協議事項である場合の労働組合の発言力はどの程度なのか、協議事項それぞれの重要性は５年前と比べてどのように変化したのか、および会社から労働組合への機密情報の提供状況等を調査した。

また、５年間における労使協議システムの変化では、労使協議や非公式協議の開催頻度等に増減があったか否か、協議内容は複雑になったか否か、労使関係は協調的になったか否か、および労働組合の発言力・労働組合の意見反映度・組合員の理解度が高まったか否か等について調査した。

なお、本調査における労使協議とは、会社、事業所における呼称にかかわらず、「経営または労務に関する重要事項を扱う、組合本部・支部執行委員の全員または一部（三役等）が参加する労使の協議」のことを指しており、専門委員会レベルの協議・事務折衝等は除外している。

(1) 企業グループレベルにおける労使協議システムの有無とその影響力

企業経営は、会計ビッグバンの一方策として、連結ベースでの決算を求められた2000年以降、急速にグループ経営へと軸足を移してきた。その結果、労使協議についても一企業の労使だけでは解決できない課題も増加してきている。

そこで、労使協議の範囲が企業グループにまで広がっているかどうかを聞いた。企業グループに属する企業（調査対象組合全体の79.8%）に対して、企業グループレベルの労使協議システムの有無について本部調査で聞いたところ、＜ある＞と回答した労働組合は51.9%であった。そのうちの６割弱は「情報や意見交換を主とした労使協議機関」であり、「意見調整などを主とした労使協議機関」があるのは１割強、「グループ加盟労組の方針や労働条件に対し強い影響力を持つ労使協議機関」は３割である。

つまり、約半数の労働組合では企業グループレベルの労使協議機関が設置されておらず、労使協議が企業内にとどまっている。また、企業グループレベルの労使協議機関がある労働組合においても、強い影響力を持つ場合とそうでない場合とに二極分化しており、情報交換を主とするゆるやかな労使協議機関が過半を占める。

企業グループにおけるグループ経営は今後ますます進展することが予想される。労働組合の側も企業グループレベルでの労使協議システムの構築およびその影響力の拡大が喫緊の課題であるといえる。

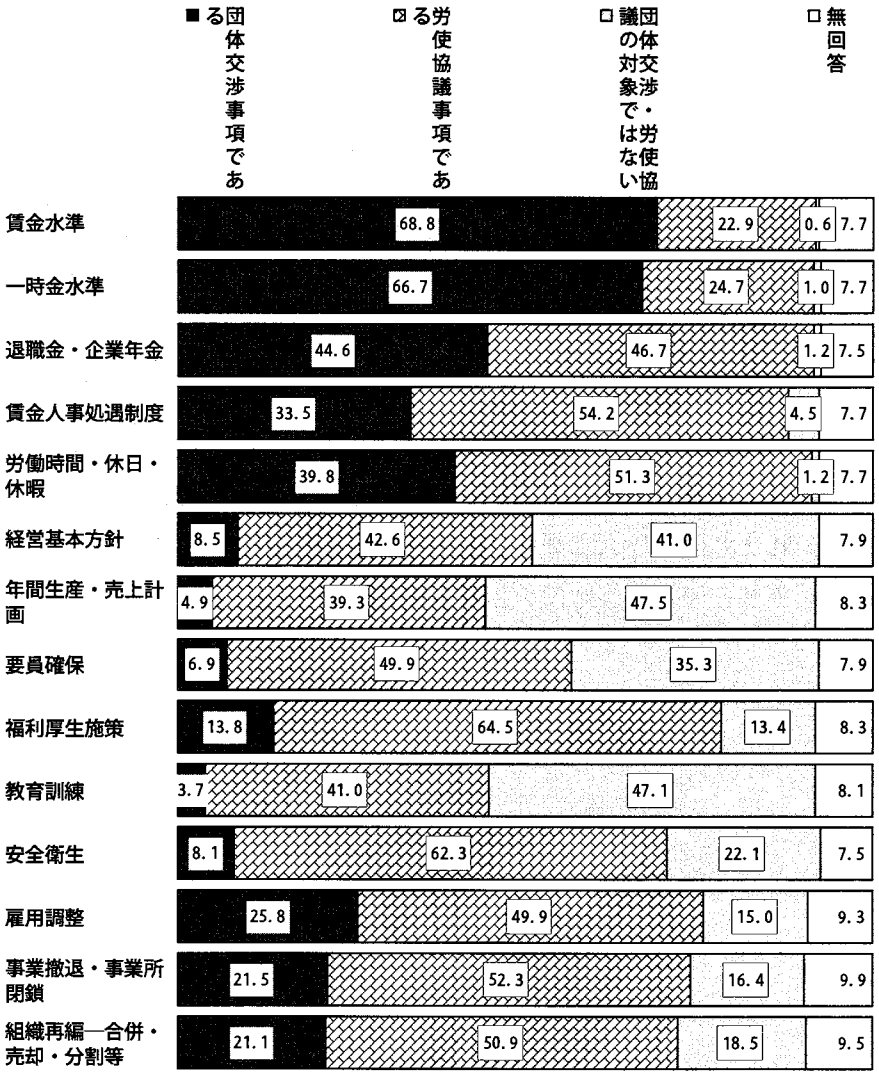
(2)　労使協議の現状

企業グループレベルでの労使協議の状況は上述のとおりであるが、企業内ではどのように労使協議が行われているのであろうか。労使協議の現状を、①労使協議の対象事項、②労使協議事項における組合の発言力、③５年前と比べた労使協議の重要性の変化、の３つの視点でみる。

①　労使協議の対象事項

労使協議事項として［賃金水準］を始め、14項目を用意し、団体交渉、労使協議の対象となっているのかどうか、また、対象となっている場合には労使協議事項なのか、それとも団体交渉事項なのか、という点について回答してもらった（**図表１－６**）。

図表１－６　本部－本社間の労使協議の対象事項（単位：％、本部調査）



本部調査の結果をみると以下の傾向が読み取れる。

a．「団体交渉、労使協議の対象外事項」としている組合本部が多い事項は［経営基本方針］［年間生産・売上計画］と［教育訓練］である。＜経営方針＞に関わる事項はいかなる交渉、協議にも応じないという企業が多い。

b．「団体交渉事項」に特定している事項が［賃金水準］と［一時金水準］である。

c．「労使協議事項」としている組合の比率が高い事項は以下のとおり３つに分類することができる。

イ）企業組織の再編と密接につながる［雇用調整］［事業撤退・事業所閉鎖］［組織再編］は「労使協議」が中心で「団体交渉」の対象にしている組合は少ない。

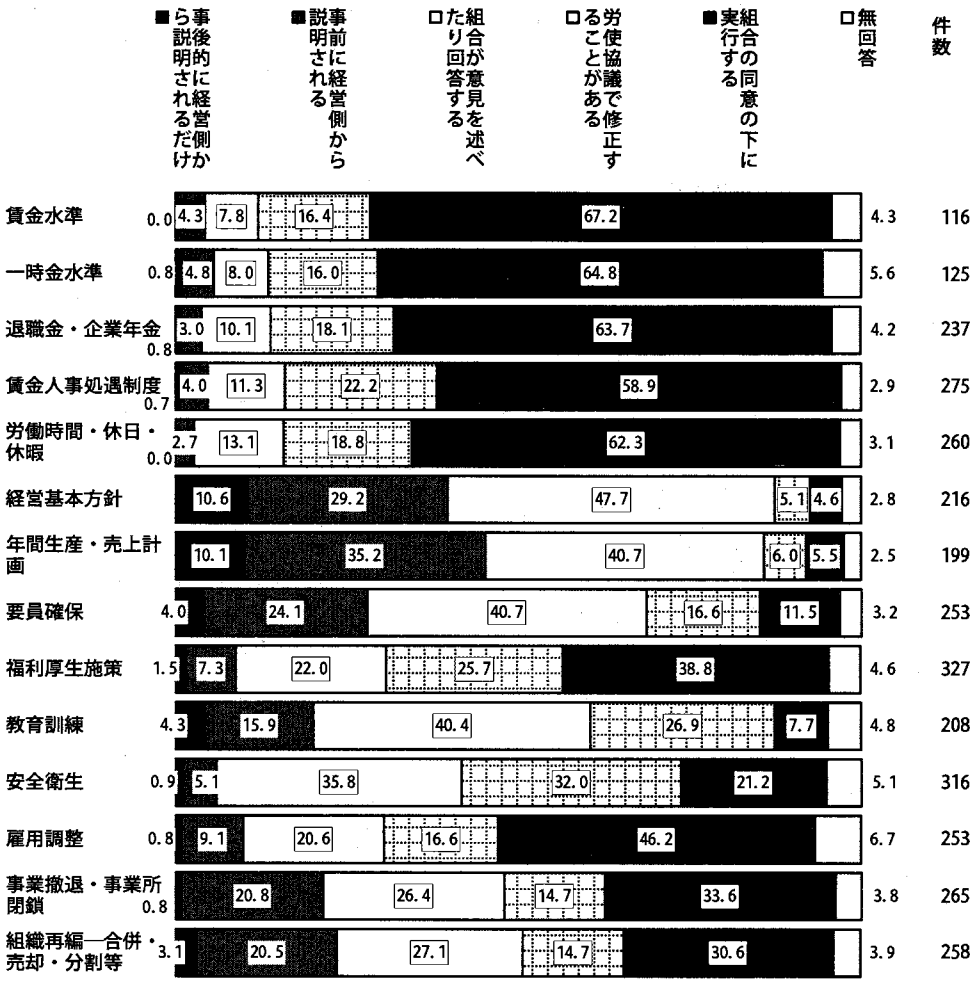
ロ）「団体交渉」または「労使協議」のいずれかの交渉、協議が求められているのは、［退職金・企業年金］［賃金人事処遇制度］および［労働時間・休日・休暇］といった基本的労働条件に関する事項である。

ハ）「団体交渉」にしている組合は皆無に近く、「労使協議」を中心に企業と交渉、協議しているのが［福利厚生施策］［安全衛生］および［要員確保］の各事項である。

②　労使協議における組合の発言力

それでは、労働組合はどの程度の発言力を保持しているのだろうか（**図表１－７**）。①で取り上げた14項目について、「労使協議事項」であると回答したサンプルのみを再集計したところ、「団体交渉事項」となっている組合の多かった＜労働条件＞および＜雇用調整＞、＜企業組織の再編＞に関する事項については、組合の最も強い発言力を意味する「組合の同意の下に実行する」が多く、＜労働条件＞で６割前後、＜雇用調整＞、＜企業組織の再編＞で３～５割を占めている。前者の労働条件が労働組合の基本的取り組み課題であること、後者の組織再編は組合員の雇用や生活設計、職業生活の将来展望に強い影響を及ぼすことにより、組合としては譲れない線となっているといえる。これに対し＜経営方針＞に対する組合の発言力は弱く、せいぜい「意見を述べたり回答する」が半数を占める程度である。

図表１－７　労使協議における組合の発言力（単位：%、本部調査）



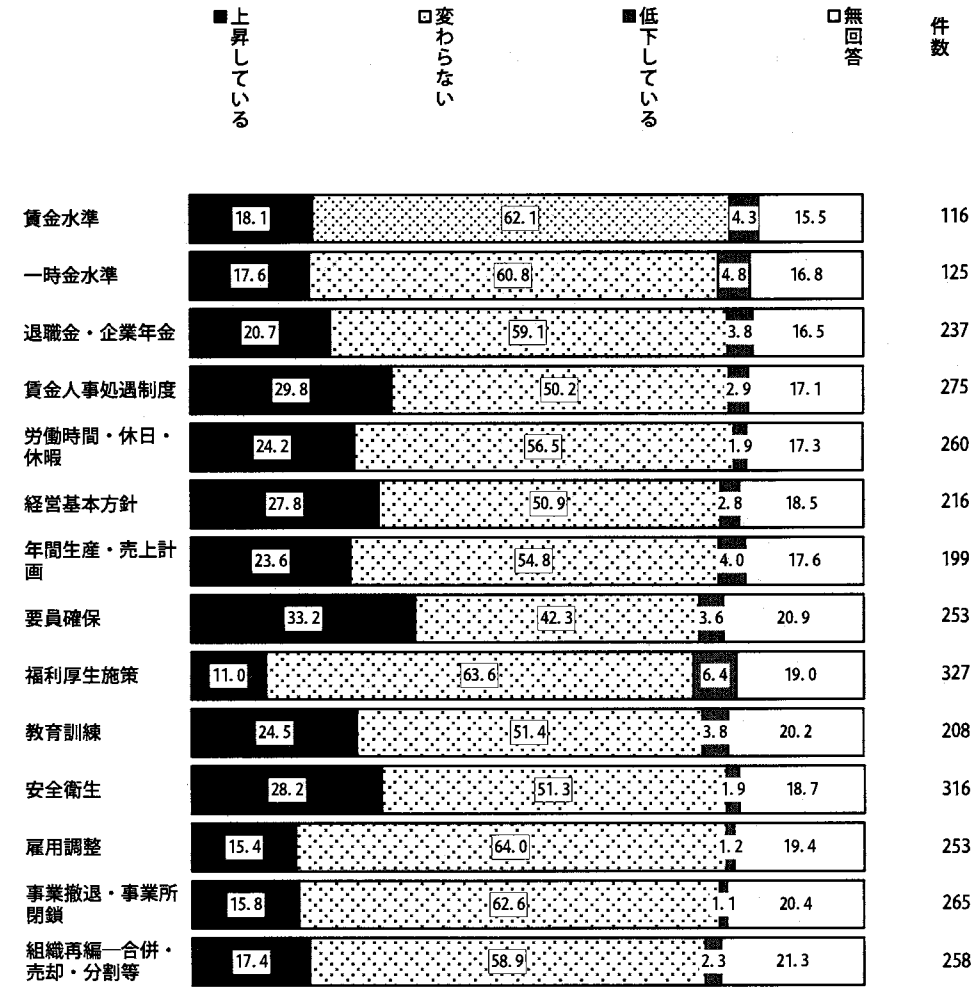
③　５年前と比べた労使協議の重要性の変化

各協議事項における労使協議の重要性はおしなべて５年前と比べ上昇しており、労使関係において労使協議システムが一層重視されるようになったといえる（**図表１－８**）。本部調査の結果では、５年前と比べ重要性は「変わらない」が各事項とも大多数を占めてはいるが、「低下した」が顕著な事項は少数であり、逆に重要性の「上昇した」事項が大多数を占めている。その筆頭は［要員確保］（「上昇」33.2%）と［賃金人事処遇制度］（同29.8%）で、厳しいコスト管理のための要員削減や成果主義的賃金・人事処遇制度の導入などが背景にあると思われる。また、労働条件面では［労働時間・休日・休暇］（同24.2%）の重要度も上昇しており、健康障害やメンタル面に影響を及ぼす長時間労働、過重労働が背景にある。

注目される点は「団体交渉・労使協議の対象外事項」とする組合の多い＜経営方針＞について、重要度が上昇していることである。

なお、組織再編実施企業の組合本部は未実施の組合本部と比べて、「上昇」比率がおしなべて上回っており、特に［事業撤退・事業所閉鎖］と［組織再編］で顕著である。しかしながらその開きは小さく、「上昇」比率も２割前後と低い。

図表１－８　５年前と比べた労使協議の重要性（単位：％、本部調査）



(3)　過去５年間における労使協議システムの変化

労使協議のあり方は５年前と比べてどのように変化したのか（**図表１－９**）。本部調査において［非公式協議の頻度］から［組合の意見反映度］までの11項目について、変化の有無を聞いたところ、いずれの項目でも「変わらない」が大多数（６割弱～９割弱）を占め、労使協議システムにおいてドラスティックな変化は起こっていないことが確認された。

【調査項目のグルーピング】

＜協議方法＞　非公式協議、開催頻度、開催期間、経営側の案が示される時期、会社側出席役職者の範囲

＜協議内容＞　協議内容の複雑さ、付議事項

＜組合の評価＞　労使関係、組合の発言力、経営側の案に対する組合の意見反映度

＜組合員の理解＞　付議事項内容に対する組合員の理解度

図表１－９　過去５年間における労使協議の変化（単位：％、本部調査）

非公式の労使協議	1.増えた 29.2%	2.変わらない 61.9%	3.減った 6.7%	無回答 2.2%
労使協議の開催頻度	1.増えた 28.4%	2.変わらない 60.7%	3.減った 9.7%	無回答 1.2%
労使協議の開催期間	1.長期化した 13.4%	2.変わらない 76.1%	3.短期化した 9.3%	無回答 1.2%
経営側の案が組合に示される時期（非公式も含む）	1.遅くなった 24.9%	2.変わらない 58.4%	3.早まった 15.2%	無回答 1.6%
会社側出席者の役職者の範囲の変化	1.より上位の役職者が出席するようになった 6.1%	2.変わらない 88.2%	3.より下位の役職者が出席するようになった 4.5%	無回答 1.2%
協議内容の複雑さ	1.複雑になった 44.2%	2.変わらない 53.6%	3.容易になった 1.0%	無回答 1.2%
協議における労使関係	1.協調的になった 21.1%	2.変わらない 71.4%	3.対立的になった 6.3%	無回答 1.2%
付議事項の変化	1.拡大・増加した 20.7%	2.変わらない 74.4%	3.縮小・減少した 3.2%	無回答 1.8%
付議事項内容に対する組合員の理解度	1.高くなった 9.9%	2.変わらない 71.6%	3.低くなった 17.2%	無回答 1.4%
労使協議における組合の発言力	1.強くなった 15.6%	2.変わらない 76.5%	3.弱くなった 6.5%	無回答 1.4%
経営側の案に対する組合の意見反映度	1.高くなった 20.3%	2.変わらない 70.4%	3.低くなった 7.9%	無回答 1.4%

11項目をその内容に着目して＜協議方法＞、＜協議内容＞、＜組合の評価＞、＜組合員の理解＞の４つにグルーピング（前頁参照）した上で、変化のあった点をみる。

＜協議方法＞では、［非公式協議］および［開催頻度］が３割弱「増加」し、また［経営側の案が示される時期］が遅くなった企業（24.9%）、早くなった企業（15.2%）に分散する傾向にある。これに対して、［開催期間］、［会社側出席役職者の範囲］には目立った変化はない。

＜協議内容＞においては、労使協議システムにおける最大の変化があらわれている。すなわち［付議事項］が「拡大・増加した」という回答が20.7%、［協議内容］が「複雑になった」という回答が44.2%にのぼっている。非公式協議や開催頻度の増加、経営側の案が示される時期の分散化などの背景には、付議事項の「拡大・増加」と、こうした協議内容の複雑化があると思われる。

こうした中、＜組合の評価＞では、［労使関係］および［組合の発言力］に対する労働組合自身の評価は肯定的である。［労使関係］で「協調的になった」は21.1%を占め、協調的な労使協議が増加する傾向にある。また、［組合の発言力］［経営側の案に対する組合の意見反映度］も「強くなった」「高くなった」が２割前後（それぞれ15.6%、20.3%）を占め、組合の発言力を肯定的に評価する組合が多くなっている。

一方、労使協議内容に対する＜組合員の理解＞が低下していることを労働組合自身が認めざるをえない状況となっている。［付議事項内容に対する組合員の理解度］が「低くなった」と認識している組合が、17.2%を占めている。こうした変化は、協調的労使関係の発展と組合発言力の増大、すなわち労使協議システムとしての成熟と確立とは対照的なものであり、見逃すことはできない。変化の背景には、労使協議のスタイルにおける非公式協議の増大、開催頻度の増加、そして協議内容の複雑化と付議事項の拡大、増加など、組合員にとって労使協議の経緯と内容を理解することがますます困難になっている事情があるといえる。

しかし、労働組合に関心を持たない組合員が増大する中で、組合員との必要かつ十分なコミュニケーションを実現できない組合の姿勢や、取り組みがいま改めて問われているともいえる。労働組合と組合員を取り巻く問題が複雑化する中、労使協議の重要性は一層増大してきている。労使協議に取り組む労働組合にとって組合員の支持、支援は不可欠であり、労使協議における交渉力の維持、強化のため、労使協議に対する組合員の理解を高める必要がある。

(4) 機密情報の伝達

インサイダー情報の漏洩やインサイダー取引に対し、今まで以上に厳しい目が向けられるようになった。こうした環境下で会社と組合との間の労使関係および労使協議の中で、経営・生産に関する機密情報の取扱いはどのように行われているのだろうか。

なお、本調査における機密とは、「公表されると株価が変動する等、社外まで影響を及ぼす可能性のある事項（事業再編、各種経営指標、事業見通しなど）のこと」を指している。

本部調査をみると、「組合には機密情報は提供していない」企業は6.3%と少数であり、組合に対し機密情報の提供を認めている企業が圧倒的多数を占めている。しかしながら「組合が要求すれば機密情報でも提供されている」、すなわち、全面的に機密情報を組合に提供する企業は25.8%と約４分の１にとどまる。これに対して大多数の企業は「内容によっては提供しない情報もある」というスタンスを取っている（66.7%）。

こうした傾向は企業グループレベルの労使協議機関の設置状況によって違いがみられる。企業グループに所属する企業組合について、そのグループレベルの労使協議機関の有無および機関の役割別にみると、「組合が要求すれば機密情報でも提供する」企業は、＜企業グループの労使協議機関のない＞組合で２割弱にとどまるのに対し、＜加盟労組に強い影響力のある労使協議機関＞を有する組合の企業では２倍の４割弱に達している。また＜情報・意見交換＞や＜意見調整＞を主とする労使協議機関でも３割前後を占めている。

それでは組合が会社側から機密情報の提供を受ける場合、その提供を受ける組合役員の範囲はどこまでなのだろうか。

圧倒的多数の企業において提供される機密情報の範囲は、「本部三役・本部執行委員」（87.4%）であることが示されている。「支部三役・支部執行委員」は6.0%にとどまっている。これに対し「職場レベルの執行委員」および「一般組合員」はいずれも２%台で、基本的に機密情報の提供範囲から外れているといえるだろう。

機密情報であるが故に、提供される範囲が限定されるのは当然のことといえるが、その一方で、執行部は時としてこれらの情報を組合員に開示できないことが原因となって、組合員への説明に苦慮する場面があることは想像に難くない。

２．労働組合の経営参加

本項では、労働組合が経営参加や経営対策強化のために必要だと考える対応策および経営参加を進める上でどのような課題が生じているのかを取り上げる。

また、過去５年間における組織再編の実施状況について、実施の有無とともに、労働組合の果たした役割に関して組合員の納得を得られたのか、組合員の意向を経営に理解させられたのか等についても論ずる。

(1)　経営参加、経営対策強化のために必要なこと

労働組合は自らの経営参加、経営対策強化のために何が必要と考えているのであろうか。本部調査の結果をみると、その第１位は、「労働組合の経営分析能力の強化」（63.9%）であり、第２位は、「日常的な情報交換の強化」（59.8%）で、この２つへの集中度が際立っている。第３位は、「労働組合の発言力の強化」（24.3%）で４分の１弱、「労使協議機関の対応力の強化」（22.7%）が続き、「経営情報の開示」（10.8%）、「労使協議付議事項の拡大」（4.7%）という回答は低い。つまり、労働組合は、労使コミュニケーションにおける自らのノウハウ、スキルの向上を大きな課題ととらえているのである。

製造業と非製造業の間で上記の項目についての回答順位や比率に顕著な差はみられない。業種別にみると、「労働組合の経営分析能力の強化」が、製造業の電機・電子・情報通信機器と輸送用機械で、74.2%、74.4%、非製造業の建設業、情報通信業が78.6%、76.9%と顕著に高く、「日常的な情報交換の強化」は、鉄鋼・化学等素材関連製造業で67.1%、電気・ガス・熱供給業、卸売・小売業、その他サービス業で、91.7%、63.1%、69.0%と第１位で高い。技術革新や産業構造の変化の激しい業種では、労働組合の経営分析能力向上によって状況をしっかり把握することが、労働集約型の業種では、経営側との日常的な情報交換の強化によって課題に向き合うことが、それぞれ重視されている。

経営対策強化のために必要なことで、属性的に最も特徴的なのは、正社員規模別である（**図表１－10**）。

図表１－10　労働組合の経営参加、経営対策強化のために必要なこと（正社員規模別）

（本部調査、複数回答＜２つ以内選択＞、単位：%・件）

	労働組合の経営分析能力の強化	労使協議機関の付議事項の拡大	労使協議機関の対応力の強化	労働組合の発言力の強化	日常的な情報交換の強化	経営情報開示への取り組みの強化	その他	n
100人未満	45.0		30.0	50.0	30.0	30.0		20
100人以上	66.0	7.5	17.0	24.5	60.4	11.3		53
300人以上	63.8	6.4	27.7	36.2	42.6	12.8		47
500人以上	73.3	7.0	20.9	25.6	55.8	10.5		86
1,000人以上	63.0	7.4	24.7	19.8	64.2	11.1	1.2	81
2,000人以上	64.1	10.3	28.2	17.9	66.7	5.1		39
3,000人以上	69.8	1.9	15.1	22.6	73.6	11.3		53
5,000人以上	59.6		34.0	21.3	61.7	8.5		47
10,000人以上	57.5		22.5	15.0	67.5	2.5	10.0	40
合　計	64.6	5.2	23.6	24.2	59.9	10.5	1.1	466

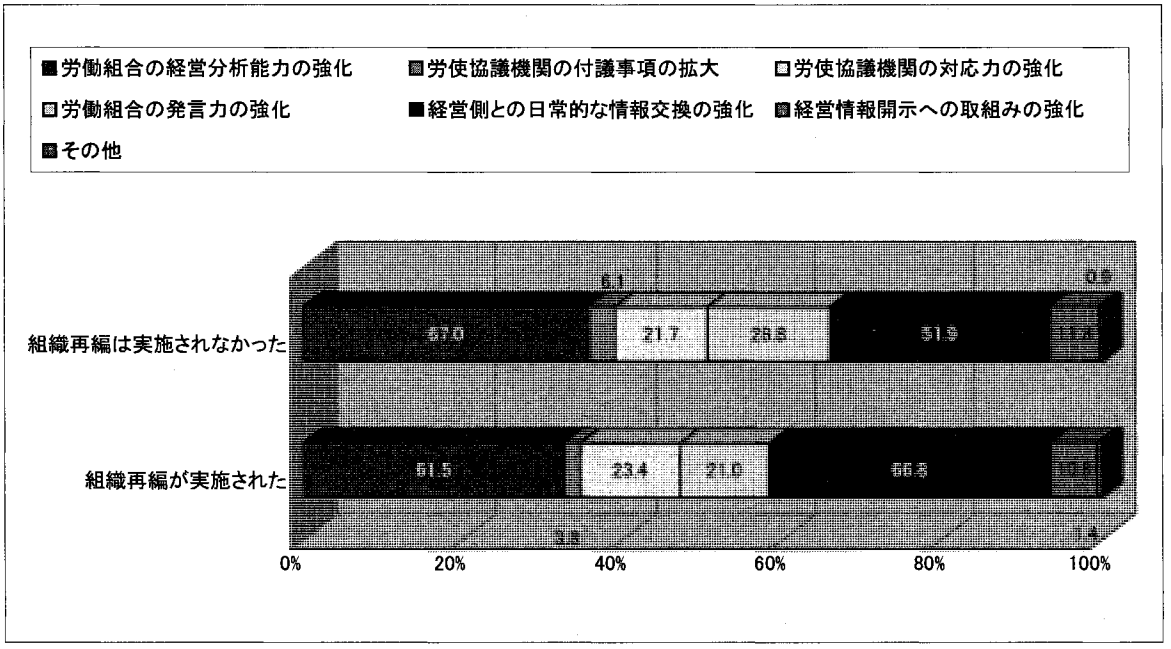
注）正社員数の問いおよび本問に対して回答のあった組合について再集計

正社員数1,000人を境に、1,000人未満の企業（100人未満のみ異なるが）の組合では、「労働組合の経営分析能力の強化」が第１位を占め、1,000人以上の企業の組合では、「日常的な情報交換の強化」が第１位を占めている。1,000人未満の組合では、「労働組合の発言力の強化」も相対的に高い。また、中堅・中小の組合では、「労使協議機関の対応力の強化」も相対的に高く、総じて労働組合の経営対策力の強化が求められている。

次に、雇用調整や組織再編の関連と経営対策強化のために必要なこととの相関をみる。企業の合併、事業売却、分割、事業所閉鎖等の組織再編が実施された企業の組合と実施されなかった企業の組合の別に経営対策強化のために必要なことについての回答割合をみた（**図表１－11**）。

図表１－11　労働組合の経営参加、経営対策強化のために必要なこと（組織再編の有無別）

（本部調査、複数回答、単位：％）



注）組織再編の有無および本問に回答のあった組合について再集計（ｎ＝498。組織再編が実施された286組合、実施されなかった212組合。）

組織再編の実施されなかった組合では、「労働組合の経営分析能力の強化」が第１位を占め（67.0％）、第２位は、「日常的な情報交換の強化」（51.9％）であるが、実施された組合では、「日常的な情報交換の強化」が第１位を占め（66.8％）、第２位が「労働組合の経営分析能力の強化」（61.5％）という結果となっている。また、「労使協議機関の対応力の強化」と「労働組合の発言力の強化」は、実施されなかった組合が21.7％、28.8％であるのに対して、実施された組合では、23.4％、21.0％と、順位も逆転しウェイトも多少異なっている。組織再編が実施されなかった組合では、労働組合自身の能力強化に高い関心があるのに対して、実施された組合では、労使間のコミュニケーションと対応力の強化を重視している。

(2)　組織再編に労働組合の果たした役割

労働者の雇用や処遇を大きく左右するものとして、近年、多くの企業で組織再編（合併、事業売却、分割、事業所閉鎖等）が実施されている。本項では、組織再編において、労働組合（本部に限らず下部機関も含め）の果たした役割についてみていく。

①　組織再編は実施されたか

過去５年間において組織再編が実施されたかどうか（**図表１－12**）では、56.4%で実施され、実施されなかったは41.8%にとどまっている。製造業と非製造業全体では、実施されたが製造業で３%ポイントほど上回る。業種別で「実施された」が高いのは、情報通信業76.9%、電気・ガス・熱供給業66.7%、卸売・小売業66.2%、輸送用機械64.1%、鉄鋼・化学等素材産業61.6%、電機・電子・情報通信機器59.7%等である。

製造業の企業（正社員）規模別にみると、極めて顕著な結果が示されている。組織再編が実施されたとする組合は、300人未満で35.9%であるのに対し、規模が大きくなるほど上昇し、10,000人以上では85.2%に達している。

また、支部協議システムありの組合と支部協議システムなしの組合との間で大きな差が出ている。

図表１－12　過去５年間における組織再編の実施状況

（本部調査、単位：%・件）

		組織再編が実施された	組織再編は実施されなかった	無回答	n
合　　計		56.4	41.8	1.8	507
製造業・正社員規模別	300人未満	35.9	64.1		39
	300人以上	44.3	54.3	1.4	70
	1,000人以上	66.1	28.6	5.4	56
	3,000人以上	69.6	30.4		56
	10,000人以上	85.2	14.8		27
支部協議有無別	支部協議あり	60.2	37.5	2.3	397
	支部協議なし	43.3	56.7		97

さらに、５年前と比べた経営状況と過去５年間における組織再編のクロス集計をみると興味深い結果が出ている（**図表１－13**）。

５年前と比べた経営状況が非常に良いと答えた組合では、組織再編が実施されたのは、製造業64.2%、非製造業80.0%であり、以下、企業パフォーマンスが悪くなるほど実施されたが減り、実施されなかったが増える傾向にある。組織の効率化が現実の企業パフォーマンスの向上に関連していることがうかがえる。

図表１－13　過去５年間における組織再編の実施状況（５年前と比べた経営状況別）

（本部調査、単位：％・件）

			組織再編が実施された	組織再編は実施されなかった	n
合　計			57.5	42.5	489
	製造業		59.3	40.7	258
		非常に良い	64.2	35.8	67
		まあまあ良い	61.9	38.1	105
		特に変化はない	50.0	50.0	22
		あまり良くない	57.1	42.9	42
		非常に良くない	45.5	54.5	22
	非製造業		55.5	44.5	227
		非常に良い	80.0	20.0	20
		まあまあ良い	53.7	46.3	67
		特に変化はない	57.5	42.5	40
		あまり良くない	53.4	46.6	73
		非常に良くない	44.4	55.6	27
	無回答		50.0	50.0	4
		まあまあ良い	100.0	0.0	1
		特に変化はない	0.0	100.0	1
		あまり良くない	0.0	100.0	1
		非常に良くない	100.0	0.0	1

注）５年前と比べた経営状況および本問に回答のあった組合について再集計

次に雇用調整の実施状況別に組織再編実施の有無をみてみる（**図表１－14**）。

図表１－14　過去５年間における組織再編の実施状況（実施された雇用調整の種類別）

（本部調査、単位：％・件）

	組織再編が実施された	組織再編は実施されなかった	n
正社員の解雇	56.3	43.8	16
希望退職や早期優遇退職の募集	74.2	25.8	163
出向・転籍	77.0	23.0	213
操業時間の短縮・労働日数の削減	50.0	50.0	16
ワークシェアリング	37.5	62.5	8
時間外労働の削減	53.8	46.2	130
配置転換	66.7	33.3	126
職種転換	73.7	26.3	76
新卒採用の削減・停止	66.0	34.0	191
中途採用の削減・停止	68.3	31.7	63
パートなどの解雇・雇用契約停止	67.8	32.2	59
派遣・請負社員の削減	68.6	31.4	51
その他	50.0	50.0	4
雇用調整は何もしなかった	36.5	63.5	104

注）過去５年間における雇用調整の実施状況および本問に回答のあった組合について再集計

実施された雇用調整の種類別に企業組織の再編が行われた比率をみると、出向・転籍77.0%、希望退職や早期優遇退職の募集74.2%、職種転換73.7%が際立って高く、正社員の解雇（56.3%）、ワークシェアリング（37.5%）などは他の雇用調整に比べて低い。雇用調整は何もしなかった企業の組合では、組織再編を実施したのは36.5%と少ない。この５年間が、企業にとって雇用、人員、組織にわたっての構造調整期であったことが浮き彫りになっている。

②　組織再編に果たした労働組合の役割

次に、こうした企業の組織再編に対して労働組合がどのような役割を果たしたのかをみる。今回のアンケートでは、組織再編に際して、「労働・雇用に関する施策に対し、組合員の納得を得られたか」、「組合員の意向を経営に理解させた上で実施できたか」、「協議・交渉において時間をかけてじっくりと対応できたか」、「労使協議は総じてうまく機能したか」の４点を聞いている。

組合員の納得を得られたかについては、「そう思う」41.6%、「ややそう思う」41.6%、「あまりそう思わない」12.2%、「そう思わない」3.5%で、大多数の組合で今回の組織再編にともなう労働・雇用に関する施策に対し、組合員の納得を得られたととらえている。これに対して、組合員の意向を経営に理解させた上で実施できたかについては、「そう思う」36.0%、「ややそう思う」36.0%、「あまりそう思わない」20.6%、「そう思わない」5.9%と、肯定的な評価がやや下がり、否定的な評価がやや強い。時間をかけてじっくりと対応できたかについては、「そう思う」24.1%、「ややそう思う」37.4%、「あまりそう思わない」26.9%、「そう思わない」10.1%と、「そう思う」がさらに低くなり、＜そう思わない＞が37.0%と、否定的な評価の組合が３分の１を上回っている。そして総合的な評価である労使協議は総じてうまく機能したかについては、「そう思う」31.1%、「ややそう思う」42.0%、「あまりそう思わない」21.3%、「そう思わない」4.2%と、やや平均的な結果となっている。

労使協議を肯定的に評価している（「そう思う」＋「ややそう思う」）組合を属性別にみるとかなりの違いがある（**図表１－15**）。

図表１－15　労使協議の肯定的評価計（「そう思う」＋「ややそう思う」）

（本部調査、単位：%・件）

	組合員の納得を得られた	組合員の意向を経営に理解させた	時間をかけてじっくりと対応できた	労使協議は総じてうまく機能した	n
合計	83.2	72.0	61.5	73.1	286
製造業	89.6	76.0	64.3	79.2	154
非製造業	75.0	67.2	57.0	65.6	128
支部協議あり	86.2	78.2	66.1	78.2	239
支部協議なし	69.0	40.5	35.7	42.9	42

組合員の納得を得られたかについては、製造業が89.6%と９割近くに達しているの

に、非製造業では75.0%である。組合員の意向を経営に理解させた上で実施できたかについても、製造業76.0%、非製造業67.2%、時間をかけてじっくりと対応できたかも製造業64.3%、非製造業57.0%、労使協議は総じてうまく機能したかについても、製造業79.2%、非製造業65.6%と、すべての項目で製造業の方が肯定的な評価が多い。製造業の中でもとりわけ肯定的な評価が多いのは、電機・電子・情報通信機器で、組合員の納得を得られたかでは97.3%に及んでいる。非製造業は全般に肯定的評価が低いが、建設業では、組合員の意向を経営に理解させたかで84.6%と高いのに対して、組合員の納得を得られたかでは61.5%と23.1%ポイントも低いのが目立っている。

支部協議ありとなしでも際立った違いが出ている。すべての項目で支部協議ありで肯定的評価が高いが、支部協議なしでは、組合員の納得を得られたかの項目を除いて、否定的評価が6割前後と全体の傾向とは際立った違いとなっている。

(3) 労働組合の経営参加において生じている問題点

調査では、労働組合が進める経営参加においてどのような問題が生じているかを自由記入方式で聞いている。何らかの記入があった調査票は本部調査82サンプル、支部調査107サンプルで、全体サンプルの18.4%であった。これらのうち、今回の質問の趣旨から外れるもの、内容が不明確なものを除外し、複数の内容を含む文章については分割したところ、本部が82意見、支部が100意見であった（本稿のために再集計を行ったので、「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」報告書に記載した内容とは異なる）。

ここでは、労働組合の「生の声」を、経営側に起因する問題、労働組合側に起因する問題、および両者の間に横たわる労使間のコミュニケーションの問題、の3点に整理した。そうすることによって、統計的分析では抽出することのできない経営参加の課題をみていくこととする（**図表1－16**）。

なお、本調査は労働組合のみの回答であることに十分留意願いたい。

① 経営側に起因する問題

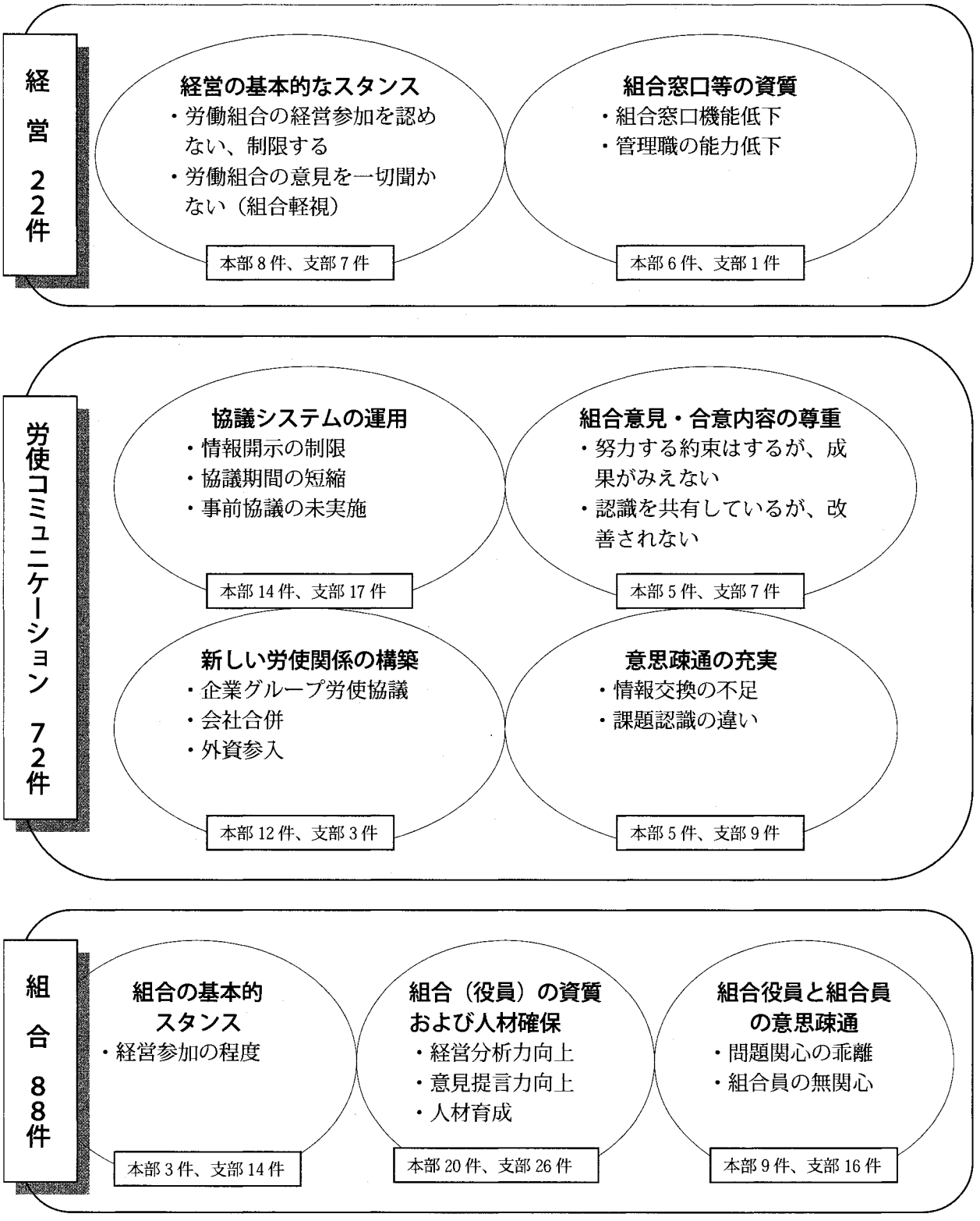
経営側に起因する問題は、全182意見のうち、22意見であった。これらは大きく2つに分類することができる。1つは、経営参加、労使協議に対する経営の基本的スタンスであり、もう1つは、組合窓口・管理職の資質の問題である。

経営側のスタンスで強調されているのは、「経営側が労働組合の経営参加を認めない・制限する」、「労働組合の意見に一切耳を傾けない」、「労働組合を軽視する」などである。

また、組合窓口・管理職の資質では、「管理部門の人員削減によって労務機能が低下した」、「管理職の能力が以前と比べて低下した」などの問題が指摘されている。

こうした対応をとる経営はごく少数に過ぎないのかもしれないが、これらは労使間のコミュニケーションをとる以前の問題であり、経営参加、労使協議の効用・必要性、ひいては生産性三原則自体を理解していないことに他ならない。

図表１－16　労働組合の経営参加において生じている問題　グルーピング



② 労使コミュニケーション上の問題

経営参加、労使協議において労使が共通のテーブルについてはいるものの、問題を抱えているとする意見は全182意見のうち72意見を占め、組合側に起因する問題に次いで多くなっている。これらは４つに大別できる。協議システムの運用に関する問題、組合意見・合意内容が尊重されないこと、新しい労使関係を構築する必要性、そして労使間の意思疎通の充実の必要性である。

まず、労使協議システムの運用に関するものとしては、「機密情報であることを理由に情報が制限される」、「情報の伝達が遅くなった」など情報伝達に関するものの他、「経営の意思決定のスピード化にともなって労使協議期間の短縮を求められる」、「事業所閉鎖など重要協議事項にもかかわらず事前協議なしにいきなり提案がなされる」などが指摘されている。経営環境の変化にともなって、労使協議システムのあり方自体も変化していくことは必ずしも否定しえないが、コミュニケーションの存在しない一方通行の変更では経営参加、労使協議の意義である生産性の向上を望むことはできない。

次に、労使協議を実施した結果、付帯意見として組合より出された意見や決定事項が実現されないといった問題である。具体的には、「労使で共通の課題認識を持っているものの様々な要因によって改善されない」、「付帯意見の実施に向けて、経営は努力する旨の約束はするものの一向に実現しない」、「協議で決定した事項について労使協議での再提案なしに一方的に変更する」といった指摘がなされている。この問題は労働組合の発言力の限界を示すものではあるが、労使の約束が履行されないのでは労使協議を実施する意義が薄れ、形骸化につながりかねない。

３点目は、新たな労使関係の構築を求めるものである。具体的には、「企業合併（組合統合）等組織再編にともなう対応窓口の設置・統合」、「グループ経営強化にともなう企業グループレベルの労使協議会の設置」などが指摘されている。有意義な労使協議を実施するためにも早急に新しい労使関係を構築することが労使双方にとって望ましいのはいうまでもない。

最後は、労使間の意思疎通、コミュニケーションの充実を指摘するものであり、「労使間の課題認識の違い」を指摘するものや、「情報交換が不足している」現状を指摘している。

③ 労働組合側に起因する問題点

労働組合に起因する問題は、全182意見のうち、半数近くの88意見を占めており、労働組合自身の課題を強く認識していることが分かる。これらは大きく３つに分類することができる。

はじめは、労働組合の経営参加に対するスタンスであり、２つめは、組合および組合役員自身の資質の問題、そして最後は、組合員との意思疎通の問題である。

まず、スタンスに関するものとしては、どの程度経営参加すべきなのかということをいくつかの組合本部が指摘している。「経営に入り込みすぎると労使癒着といわれる恐れがあり踏み込みが甘くなりがちである」、「経営参加に対する線引きが難しい」など経営参加に対して暗中模索であることがうかがえる。

一方、気がかりなのは、組合支部で、「経営参加は行っていない」、「組合は経営参加すべきでない」との回答が10数件寄せられている点である。支部における労使協議がないことをとらえて「経営参加は行っていない」、と回答している場合が当然含まれるのであろうが、経営参加は何も支部協議を通じてのみ行いうるものではなく、本部への課題提起を行うなど、経営参加の方法はいくらでもある。後述の組合役員の資質向上の問題とも関連するが、組合役員教育の必要性が痛感されるところである。

次に、組合および組合役員自身の資質の問題であるが、この項目は全項目中最多の56件を占めており、様々な能力の向上が挙げられている。とりわけ多かったのは、労働組合の経営分析能力であり、次いで多いのは、労使協議における組合の提言力の問題である。さらに、経営から事前情報をいかに入手するか、また、組合員の声をいかに収集するかといった情報収集力を挙げるものがある。その他、労働組合の人材の問題に着目している組合も多く、人材の不足と育成を問題点として挙げている。いずれにせよ、組合自身が機能低下を認識していることのあらわれである。

最後は、組合役員と組合員との意思疎通に関する問題点である。組合員への周知や理解を進める上で問題となっていることとしては、組合員ニーズと組合役員の活動状況のギャップを挙げる意見や、組合員の組合活動に対する関心の低さ、情報伝達機能の低下を挙げるものが多い。両者のギャップを指摘するものとしては、機密情報との兼ね合い、経営状況の理解度の違い、問題関心の乖離などが問題となっている。いずれにせよ、相互のコミュニケーションによってのみ解決しうる課題である。

以上のように、労働組合は、働く人たち自らの雇用・労働を守るための経営参加、労使コミュニケーションの充実に重大な関心を持っており、関心を寄せているが故に、多くの課題を感じている。

これらをみると、労使がおのおの取り組むべき課題がある一方で、多くは労使共通に乗り越えなければならない課題である。労使間のコミュニケーション、相互理解および歩み寄りなしには解決しえないのである。

3．雇用形態の多様化の状況と労働組合の対応

ここでは、雇用形態の多様化の状況と労働組合の対応方針、非正社員に関する労使協議の状況、職場における非正社員との社内コミュニケーションの状況および企業内未組織労働者に対する組織化の取り組み状況を概観する。

(1) 非正社員活用の状況

① 非正社員数のこれまでの変化と今後の見通し（本部調査）

前述したとおり、調査時点における非正社員の活用状況については、業種によって活用の割合や直接雇用・間接雇用といった雇用形態にバラツキがみられた。

雇用形態の多様化について、これまでの数量的な変化をみると、過去５年間に正社員は減少しており、非正社員は全面的に増加している（**図表１－17**）。正社員は57%ポイント減に対して、パートタイマーや嘱託・契約社員、派遣社員などは30～44%ポイント増と著しい対照をなしている。

図表１－17　過去５年間における従業員数の変化

（単位：%・%ポイント、本部調査）

	増加	減少	（増加－減少）	変化はなかった	活用するのを止めた	以前から活用していない	把握していない	無回答
正社員	16.2	73.2	(▲57.0)	8.5	－	－	－	2.2
パート・臨時・アルバイト社員	40.8	10.3	(30.5)	24.1	1.2	8.3	9.7	5.7
嘱託・契約社員	45.4	9.1	(36.3)	26.2	0.2	3.0	11.2	4.9
派遣社員	49.4	5.1	(44.3)	13.2	0.8	6.7	16.8	7.7
請負社員	22.1	3.2	(18.9)	17.2	0.6	26.6	20.3	10.1

従業員数の増減に関する今後の会社の方針について、組合は次のようにみている（**図表１－18**）。景気の回復と行き過ぎたリストラの反省などから、正社員は増加させる。しかし、正社員増加にもかかわらず、非正社員が減少するとはみていない。「増加」と「減少」の比率はほぼ２：１であり、正社員の比率と変わらない。つまり、過去５年間は、全体として正社員を減らしながら非正社員を増やすという代替が進んだわけであるが、この代替は不可逆的であり、好況局面においては、正社員と非正社員は同じ動き、つまり補完的な動きをすると組合は判断している。非正社員は景気の調整弁ではなく、むしろ比較的低賃金・低雇用保障の人材として、今後も引き続き活用が拡大するとみているのである。

なお、嘱託・契約社員の増加を見込む組合は多いが、これは65歳までの雇用継続義務の法制化による定年後再雇用者の増加を見込んだものと思われる。

図表１－18　従業員数の増減に関する今後の会社の方針

（単位：％・％ポイント、本部調査）

	増　加	減　少	増加－減少
正社員	42.0	23.9	18.1
パート・臨時・アルバイト社員	22.5	10.3	12.2
嘱託・契約社員	29.0	8.5	20.5
派遣社員	18.3	10.8	7.5
請負社員	9.7	4.3	5.4

②　非正社員の業務実態（支部調査）

ここでは、非正社員の基幹労働力化の進展状況をその就労状況から確認する。なお、分析の対象とした雇用形態は、事業所ごとに非正社員の中で最も人数の多い雇用形態（当調査では「代表的非正社員」と呼んでいる。）である。

正社員と同種の仕事に従事する代表的非正社員の有無をみると（＝正社員と同種の仕事の代表的非正社員がいる事業所の比率）、直接雇用、間接雇用にかかわらず、正社員と同種の仕事をする代表的非正社員のいる事業所がいずれの雇用形態でも７～８割と大多数を占めている（**図表１－19**）。その割合に幅はあるものの、仕事内容がすでに正社員と同種の非正社員を抱える事業所が多くなっているといえる。

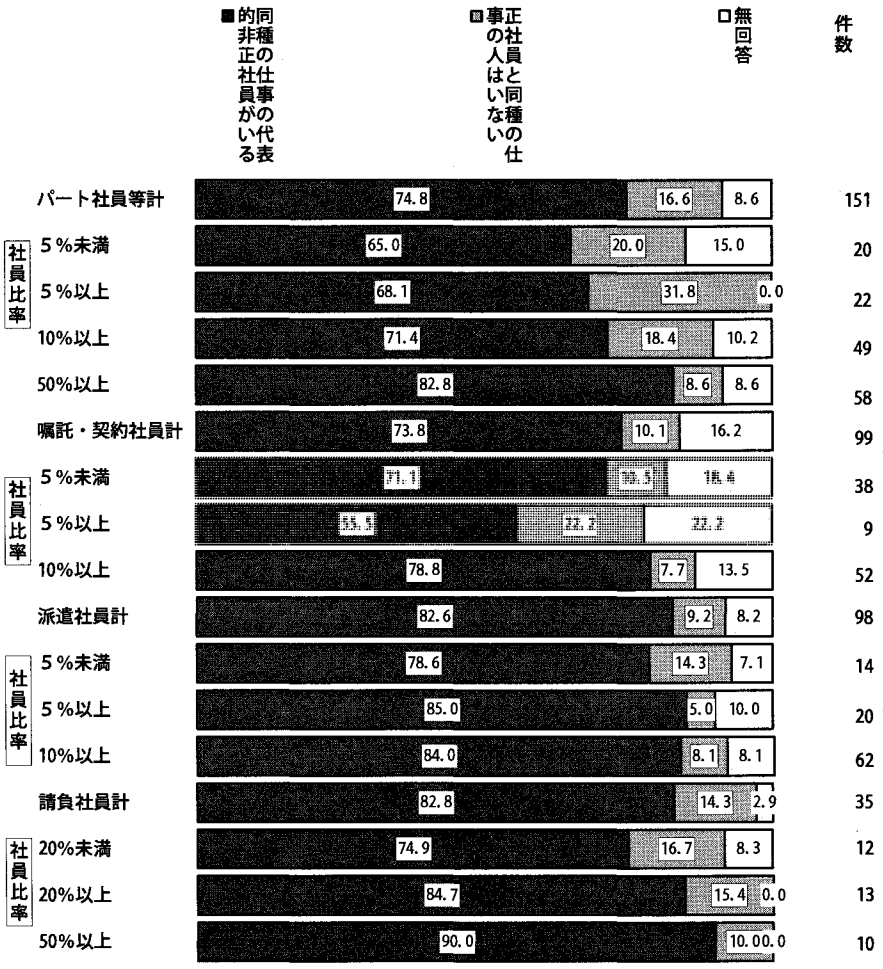
パート・臨時・アルバイト社員および請負社員における顕著な特徴は、対正社員比率の上昇とともに正社員と同種の仕事をする代表的非正社員のいる事業所割合が増加していることで、特に対正社員比率50％以上ではパート・臨時・アルバイト社員で８割強、請負社員で９割に達している。代表的非正社員の割合の上昇とともに、代表的非正社員の正社員並みの活用が進む実態を示している。

次に、正社員と同種の仕事をする代表的非正社員について、［労働時間］、［仕事上の責任］および［業務範囲（幅）］の３つの視点から、正社員との違いをたずねたところ、［労働時間］については、正社員と代表的非正社員とが同じ長さであるとする回答は、間接雇用である派遣社員、請負社員の場合で７割台に達している。これとは対照的にパート・臨時・アルバイト社員の場合では約３分の１にとどまっており、採用、活用の目的による違いがあらわれている（**図表１－20**）。

一方、［仕事上の責任］と［業務範囲（幅）］では、正社員と同じ仕事に従事しても、正社員と同水準の責任、同一の業務範囲という事業所は少ない。正社員と同じ責任、業務範囲は一部の非正社員にとどまっており、質的基幹化もいまだ「責任」と「業務範囲」にまで及んでいないのが実態である。

図表１－19　正社員と同種の仕事に従事する「代表的非正社員」の有無

（単位：%、支部調査）



注）各雇用形態の区分は、事業所が雇用している非正社員のうち最も人数の多い雇用形態をその事業所の「代表的非正社員」として示したものである。例えば「パート社員等計」とは、代表的非正社員がパート・臨時・アルバイト社員である事業所のことを指している。また、図表中の「社員比率」は、正社員数に対する各代表的非正社員数の割合を指している。

図表１－20　正社員と比べた「代表的非正社員」の仕事

（単位：%、支部調査）

	労働時間				仕事上の責任				業務範囲（幅）				件数
	正社員と同じ	一部正社員と同じ人もいる	正社員より短い	無回答	正社員と同じ	一部正社員と同じ人もいる	正社員より軽い	無回答	正社員と同じ	一部正社員と同じ人もいる	正社員より狭い	無回答	
パート社員等計	33.6	26.5	38.9	0.9	13.3	30.1	54.9	1.8	17.7	48.7	31.9	1.8	113
嘱託・契約社員計	64.4	24.7	8.2	2.7	34.2	27.4	37.0	1.4	38.4	38.4	21.9	1.4	73
派遣社員計	71.6	16.0	12.3	…	13.6	37.0	48.1	1.2	14.8	43.2	40.7	1.2	81
請負社員計	79.3	20.7	…	…	17.2	31.0	51.7	…	17.2	55.2	27.6	…	29

③　非正社員活用に対する労働組合の方針

非正社員の増加という事態に対して、労働組合はどのような方針を持ち、行動しているのであろうか。

ａ．非正社員の採用・活用に対する労働組合の方針（本部調査）

図表１－21にあるように、非正社員の採用・活用に対して、明確な方針がない組合本部が２割弱を占める。これを正社員数に対する非正社員数の比率別にみると、［パート社員等比率］が50%を超えている組合でも、その13.6%の組合は明確な方針がなく、「無回答」を加えると約４分の１はそうした方針は持っていないことになる。同様のことは、派遣社員や請負社員についてもいうことができる。［派遣社員比率］10%以上の組合の17.9%で、［請負社員比率］10%以上の組合の14.3%で明確な方針がない。

図表１－21　非正社員の採用・活用に対する労働組合の方針

（単位：%、本部調査）

		(1)積極的に活用していくべきだ	(2)活用するが正社員の仕事は明確に	(3)非正社員は補助的役割にとどめる	(4)非正社員は活用すべきではない	(5)組合として特に明確な方針はない	無回答	件数
組合本部計		13.0	46.2	19.1	2.2	17.2	2.4	507
パート社員等比率	0%	7.5	36.3	30.0	3.8	20.0	2.5	80
	5%未満	8.9	50.5	22.8	2.0	15.8	…	101
	5%以上	5.9	61.8	20.6	…	11.8	…	34
	10%以上	10.7	51.2	17.9	3.6	13.1	3.6	84
	50%以上	27.1	44.1	5.1	…	13.6	10.2	59
派遣社員比率	0%	15.1	40.6	19.8	3.8	15.1	5.7	106
	5%未満	11.3	43.8	26.3	2.5	15.0	1.3	80
	5%以上	2.6	52.6	34.2	2.6	7.9	…	38
	10%以上	10.7	55.4	16.1	…	17.9	…	56
請負社員比率	0%	14.1	42.7	21.4	3.4	15.0	3.4	206
	5%未満	4.8	38.1	33.3	…	23.8	…	21
	5%以上	7.1	50.0	35.7	…	7.1	…	14
	10%以上	5.7	51.4	25.7	2.9	14.3	…	35

明確な方針がある場合についてみると、最も多いのが「活用するが正社員の仕事は明確に」で46.2%を占める。明確な方針がある組合に限定すると、過半数を超える組合が正社員と非正社員の仕事の区分を明確にすることをその方針としている。

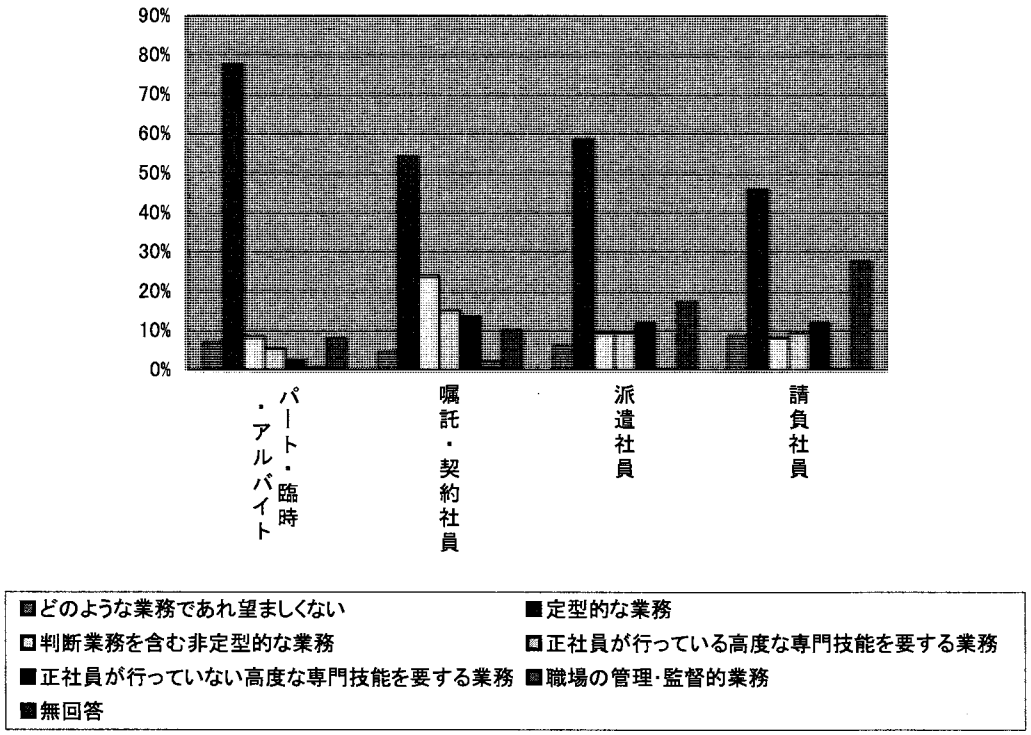
これに対して、「非正社員は補助的役割にとどめる」という方針を持っている組合は、約２割を占める。“基幹的業務は正社員、補助的業務は非正社員”という方針を掲げる組合は今では少数派である。「非正社員は活用すべきではない」とする組合はわずか2.2%にとどまる。

他方、「積極的に活用していくべきだ」という方針を持つ組合も13.0%と少なくない。

b．非正社員に望ましい仕事（支部調査）

図表１－22は、組合支部に対して、非正社員の仕事としてどのようなものが望ましいかをたずねたものである。いずれの非正社員についても「定型的な業務」が望ましいと考えている組合が最も多く（設問は、「どのような業務であれ望ましくない」以外の選択肢は複数回答）、総じて、非正社員の活用は限定的であるべきとする組合が多い。「嘱託・契約社員」は、「判断業務を含む非定型的な業務」や「正社員が行っている高度な専門技能を要する業務」が望ましいとする回答が他の雇用形態に比べて多くなっている。これは、前者については、パートなどよりも専門的だが正社員ほどではない契約社員が、そして後者については、定年退職後再雇用の嘱託がそれぞれ含まれているからであると思われる。

図表１－22　非正社員に望ましい仕事（単位：%、支部調査）



c．正社員の適正比率についての協議状況（本部調査）

組合本部レベルで、正社員の適正比率について会社側と話し合っているのは約４割である。すなわち、半分以上は経営側が一方的に決定しているか、そもそも適正比率という考え方に対する労使の認識が希薄である状況がうかがわれる（**図表１－23**）。

全体としてみれば、非正社員の多いところでは、「話し合っている」の比率が平

均よりはやや高いが、たとえば、[パート社員等比率] 50%以上の企業でも「話し合っている」とする組合本部は４割にとどまっている。ただし、[派遣社員比率] ５%以上10%未満の場合は52.6%、[請負社員比率] 10%以上の場合は54.3%と、いずれも過半数を占めている。

図表１－23　正社員の適正比率についての協議状況

（単位：%、本部調査）

		(1) 話し合っている	(2) 話し合っていない	無回答	件数
組合本部計		39.1	51.5	9.5	507
パート社員等比率	0%	37.5	50.0	12.5	80
	5%未満	34.7	54.5	10.9	101
	5%以上	41.2	44.1	14.7	34
	10%以上	59.5	35.7	4.8	84
	50%以上	40.7	50.8	8.5	59
派遣社員比率	0%	36.8	52.8	10.4	106
	5%未満	42.5	47.5	10.0	80
	5%以上	52.6	39.5	7.9	38
	10%以上	46.4	48.2	5.4	56
請負社員比率	0%	39.8	51.0	9.2	206
	5%未満	38.1	61.9	…	21
	5%以上	42.9	35.7	21.4	14
	10%以上	54.3	37.1	8.6	35

④　非正社員を活用する理由（本部調査）

非正規雇用拡大の理由を組合はどのようにみているのであろうか（**図表１－24**）。

各雇用形態に共通するのは、「人件費削減」である。パート・臨時・アルバイト社員では第１位、その他の雇用形態では第２位である。もう１つの理由が「業務量の変動対応」である。これは、正社員の雇用を変動の下限時に限定し、通常時・好調時の雇用を非正規雇用で補おうとしているわけである。

一方、雇用形態ごとの特徴をみると、パート・臨時・アルバイト社員では、「正社員でなくてもできる」という項目が第３位となっている。これは一般的には単純作業がこの雇用形態の人々に割り当てられているケースが多いためであると考えられる。

嘱託・契約社員で多いのは、「高年齢者の再雇用」であり、第１位の理由となっている。高齢者雇用安定法の改正による65歳までの継続雇用の義務づけが最大の理由となっている。公的年金の支給開始年齢の65歳への移行と技能継承問題・再雇用による低賃金雇用のメリットなどから、60歳以上の嘱託・契約社員は増えるものと思われる。

派遣社員と請負社員とでは活用理由があまり変わらない。「業務量の増加」が第３位に挙がっているのが特徴である。つまり、従来であれば正社員を雇用したであろう業務に対して、派遣社員や請負社員を活用することで企業が対処したと、組合本部は

みている。派遣社員と請負社員は正社員の「代替」という性格が強く、雇用の調整弁としての非正規雇用の役割はほとんどなかったといってもよい。

図表１－24　非正社員の活用理由

（単位：%、本部調査）

	1	2	3
パート・臨時・アルバイト社員	人件費削減 49.6%	業務量の変動対応 45.1%	正社員でなくてもできる 35.6%
嘱託・契約社員	高年齢者の再雇用 42.4%	人件費削減 32.9%	業務量の変動対応 23.3%
派遣社員	業務量の変動対応 44.0%	人件費削減 36.2%	業務量の増加 23.6%
請負社員	業務量の変動対応 35.3%	人件費削減 30.8%	業務量の増加 17.8%

注）各上位３位を表示している。

⑤　非正社員活用における問題点（支部調査）

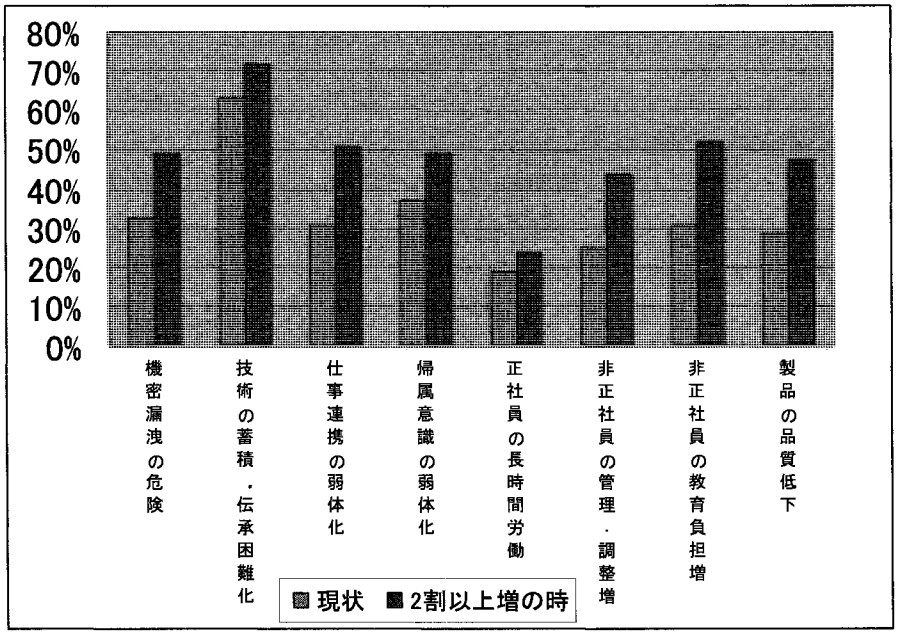
非正社員を活用することによって、現在どのような問題が生じているのか、また、非正社員が現在より２割増えた場合の影響を組合支部にたずねたのが**図表１－25**である。

最も多くの組合が挙げたのが「技術の蓄積・伝承が難しくなる」であり、［現状］で62.8%、［２割以上増の時］で71.6%となっている。

他の項目については、［現状］でいずれも３割前後である。［２割以上増の時］では、ほとんどの項目について、問題が起こると考えている組合支部は約半数にのぼることが分かる。

図表１－25　非正社員活用による問題点

（単位：%、支部調査）



(2)　非正社員に関する労使協議の実態（本部調査）

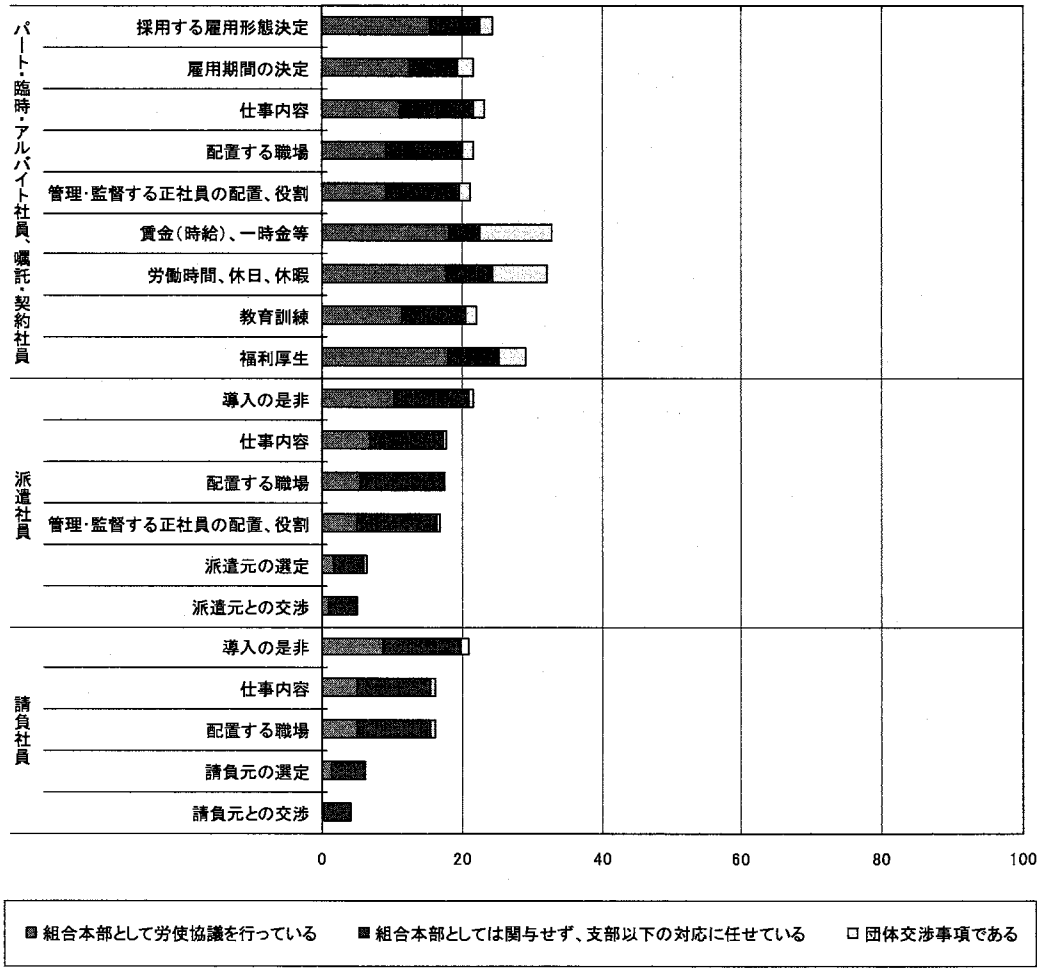
組合本部に対して、非正社員に関する事項について労使協議が行われているかどうかをたずねた結果が**図表１－26**である。

直接雇用の非正社員である「パート・臨時・アルバイト社員、嘱託・契約社員」について、＜何らかの労使協議をしている組合の割合＞（「団体交渉事項である」、「組合本部として労使協議を行っている」および「支部以下の対応に任せている」の合計。以下＜実施率＞という。）をみると、すべての事項について２割を超えている。このうち、最も＜実施率＞が高いのは「賃金（時給）、一時金等」（32.8％）であり、「労働時間、休日、休暇」（32.1％）、「福利厚生」（29.1％）と続く。

間接雇用の非正社員である派遣社員および請負社員について＜実施率＞をみると、総じて直接雇用非正社員よりも低く、１割～２割にとどまっている。

図表１－26　非正社員に関する労使協議の実施状況

（単位：％、本部調査）

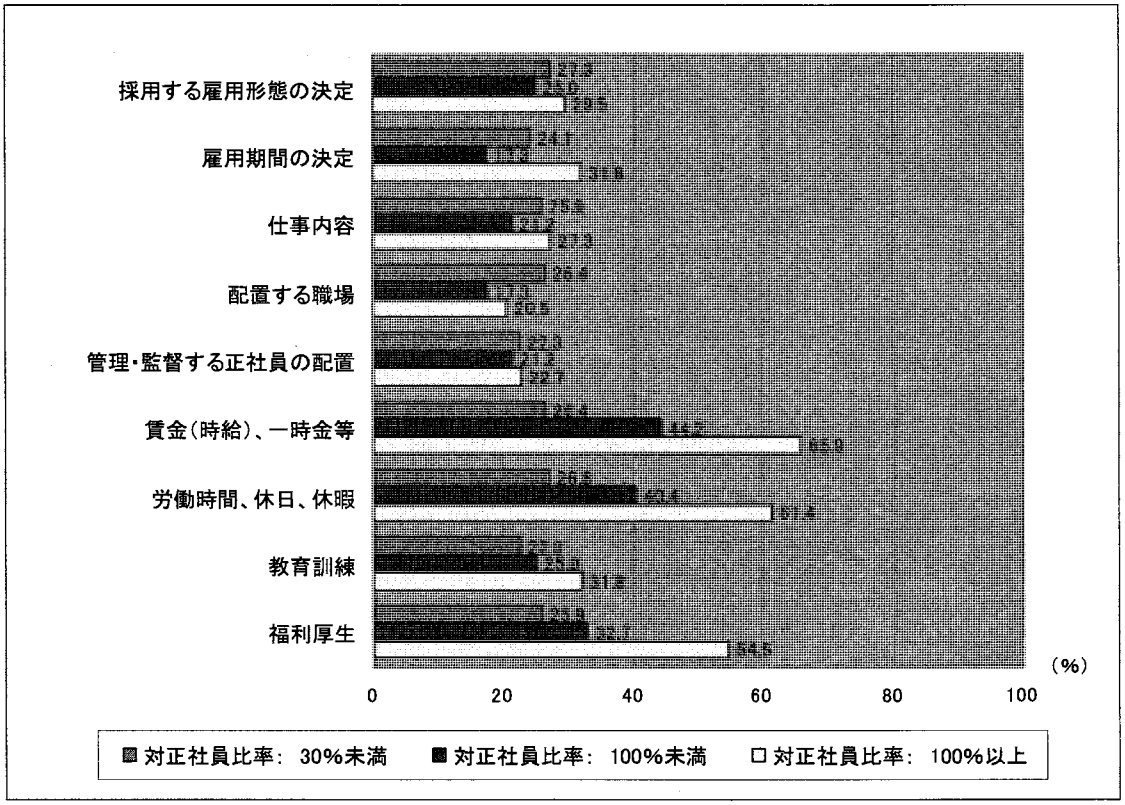


この＜実施率＞と非正社員比率との関係をみるために、直接雇用である「パート・臨時・アルバイト社員、嘱託・契約社員」についての＜実施率＞を、当該非正社員数の正社員数に対する比率別にみた（**図表１－27**）。

対正社員比率が高まるにつれて、「賃金（時給）、一時金等」、「労働時間、休日、休暇」および「福利厚生」についての＜実施率＞が高くなり、［対正社員比率100％以上］では、それぞれ過半数を占めている。これは、対正社員比率が高い組合において、当該の非正社員の組織化が進んでいることが影響しているものと思われる。

図表１－27　「パート・臨時・アルバイト社員、嘱託・契約社員」に関する労使協議の実施状況（対正社員比率別）

（単位：％、本部調査）



注１）棒グラフおよび値は、＜実施率＞（「団体交渉事項である」、「組合本部として労使協議を行っている」および「支部以下に対応を任せている」の割合の合計）である。

注２）「パート・臨時・アルバイト社員、嘱託・契約社員」の対正社員比率が０あるいは欠損値であるものを除外して集計した（ｎ＝316）。

(3)　非正社員との社内コミュニケーションの状況（支部調査）

①　代表的非正社員における社内コミュニケーションの現状

ａ．コミュニケーション活動への代表的非正社員の参加可能性の有無

事業所および職場、組合支部では非正社員とのコミュニケーションのためにどのような活動が行われているのであろうか。設問で用意した９項目のコミュニケー

ション活動に関して、活動の有無（「正社員に対しても行われていない」）、コミュニケーション活動への代表的非正社員の参加可能性の有無（「代表的非正社員は参加できない」）、および活動の実施主体（「組合が実施」「会社が実施」）のそれぞれについて回答してもらった（**図表１－28(1)**）。

まず、代表的非正社員が基本的に参加できる活動として、［朝礼、昼礼、終礼等］、［レクリエーション、パーティー、懇親会など］があり、「参加できる活動ではない」の比率は、それぞれ4.7%、11.7%と低い。その一方で、［慶弔金や貸付金などの共済活動］、［労働条件について話し合う活動］については、「参加できる活動ではない」の比率が高く、５割弱に及んでいる。

図表１－28　社内コミュニケーションの実施状況

（単位：%、支部調査）

	(1) 実施主体と活動状況（複数回答）					(2)「代表的非正社員」の積極度				
	1．代表的非正社員が参加できる活動ではない	2．組合が実施	3．会社が実施	4．正社員に対しても行われていない	無回答	1．非常に積極的	2．どちらかというと積極的	3．どちらかというと消極的	4．非常に消極的	無回答
レクリエーション、パーティー、懇親会など	11.7	49.4	45.7	2.3	8.6	5.7	37.9	43.6	5.0	7.7
慶弔金や貸付金などの共済活動	48.3	23.9	29.1	0.5	9.4	6.8	37.9	34.8	8.1	12.4
労働条件について話し合う活動	45.5	24.7	23.1	1.6	8.3	3.5	38.4	34.3	12.2	11.6
職場環境や業務の改善活動（ＱＣサークルなどいわゆる小集団活動）	23.1	10.1	50.1	9.9	9.9	1.8	32.3	47.3	6.8	11.8
職場懇談会	29.9	20.5	39.0	7.3	9.4	1.9	34.3	43.5	8.7	11.6
提案制度（投書箱・目安箱も含む）	24.4	8.8	49.4	12.2	9.6	2.9	27.3	48.8	13.4	7.7
朝礼、昼礼、終礼等	4.7	0.0	84.9	2.9	7.8	7.0	39.4	36.1	3.4	14.1
職場の上司との個人面談	15.1	0.0	72.5	3.6	9.1	3.2	36.0	42.4	4.7	13.7
人事労務担当者による個人面談	20.3	0.0	53.2	16.6	10.4	4.4	31.4	41.2	6.4	16.7

注）(2)「代表的非正社員」の積極度は、(1) の回答が「２．組合が実施」、「３．会社が実施」であるものについて集計。

これらの活動について「組合が実施」という割合に着目すると、最も多いのは、［レクリエーション、パーティー、懇親会など］であり、次いで［労働条件について話し合う活動］、［慶弔金や貸付金などの共済活動］、［職場懇談会］が２割強で続く。これに比べると［改善活動］や［提案制度］は約１割にとどまる。

次に、代表的非正社員とのコミュニケーションのための活動実施の有無を、代表的非正社員の雇用形態別にみるとどのような特徴があるのか。「代表的非正社員が参加できる活動ではない」（以下、「参加できない」という。）という回答を用いてみたものが**図表１－29**である。

総じて、直接雇用よりも、間接雇用の非正社員のほうが「参加できない」の比率が高い。

このうち、[朝礼、昼礼、終礼等]、[レクリエーション、パーティー、懇親会など]については、間接雇用の非正社員においても「参加できない」という比率は低くなっているが、[慶弔金や貸付金などの共済活動]、[労働条件について話し合う活動]については、「参加できない」の比率が６割～８割弱を占めており、直接雇用の非正社員における比率との差も顕著である。

また、**図表１－29**からは、代表的非正社員がコミュニケーション活動に参加できるかどうかは、正社員に対する非正社員の割合によっても大きく左右されることが示されており、特にパート・臨時・アルバイト社員については、対正社員比率が50%以上では「参加できない」比率がいずれも１割台にまで下がる。

図表１－29　「代表的非正社員」とのコミュニケーションのための活動の有無
【「代表的非正社員が参加できる活動ではない」比率】

（単位：%、支部調査）

		職場・業務外		業務					個人面談		件数
		レク・パーティー・懇親会など	慶弔金や貸付金などの共済活動	労働条件について話し合う活動	職場や業務の改善活動―小集団活動	職場懇談会	提案制度	朝礼・昼礼・終礼等	職場の上司との個人面談	人事労務担当者による個人面談	
パート社員等計		9.9	36.4	36.4	19.9	25.2	16.6	3.3	7.9	15.2	151
対正社員比率	5%未満	30.0	60.0	65.0	30.0	60.0	25.0	5.0	25.0	15.0	20
	5%以上	18.2	72.7	59.1	40.9	36.4	31.8	9.1	4.5	31.8	22
	10%以上	2.0	36.7	32.7	10.2	18.4	12.2	2.0	10.2	6.1	49
	50%以上	6.9	12.1	19.0	17.2	12.1	12.1	1.7	1.7	15.5	58
嘱託・契約社員計		7.1	31.3	31.3	13.1	15.2	17.2	5.1	10.1	14.1	99
対正社員比率	5%未満	7.9	34.2	28.9	13.2	18.4	18.4	5.3	15.8	18.4	38
	5%以上	11.1	55.6	44.4	22.2	33.3	33.3	11.1	11.1	22.2	9
	10%以上	5.8	25.0	30.8	11.5	9.6	13.5	3.8	5.8	9.6	52
派遣社員計		17.3	77.6	69.4	36.7	45.9	41.8	7.1	23.5	27.6	98
対正社員比率	5%未満	21.4	85.7	71.4	50.0	50.0	71.4	21.4	14.3	28.6	14
	5%以上	20.0	85.0	80.0	40.0	40.0	50.0	5.0	20.0	25.0	20
	10%以上	14.5	72.6	64.5	30.6	45.2	30.6	3.2	24.2	25.8	62
請負社員計		17.1	68.6	60.0	28.6	48.6	31.4	2.9	37.1	40.0	35
対正社員比率	20%未満	8.3	66.7	58.3	33.3	58.3	25.0	…	25.0	41.7	12
	20%以上	15.4	84.6	69.2	23.1	46.2	46.2	…	38.5	30.8	13
	50%以上	30.0	50.0	50.0	30.0	40.0	20.0	10.0	50.0	50.0	10

b．コミュニケーション活動への代表的非正社員の参加意識

それでは非正社員とのコミュニケーションのための様々な活動が実施される中で、当事者である非正社員はどの程度の参加意識を持っているのであろうか。

非正社員を対象とした活動を実施している事業所について、代表的非正社員の活動に対する参加意識をみると、「非常に積極的」と「どちらかというと積極的」とを合わせた比率は、５割を超える活動はないものの、大半の項目において４割台を占めており、非正社員の参加意識に対する組合支部の評価は高いといえる（前掲**図表１－28（２）**）。

②　代表的非正社員に対する苦情処理の現状

a．代表的非正社員への仕事の説明、教育訓練、苦情処理の担当

代表的非正社員に対する仕事の説明、教育訓練、苦情処理は誰が担当しているのか、７項目中２つ選択の結果をみたのが**図表１－30**である。

注目される点は「先輩の非正社員」を挙げる雇用形態がいずれも少ないことである。非正社員に対する仕事の説明、教育訓練、苦情処理は、主に勤務先の企業、事業所、職場の正社員が担うという実態にあるといえる。雇用形態によりやや異なるが、いずれの雇用形態でも「主任・係長レベル」、すなわち末端職場のリーダー的正社員が担当するケースが多いことが分かる。

図表１－30　「代表的非正社員」への仕事の説明、教育訓練、苦情処理の担当（２つ選択）

（単位：％、支部調査）

	一般社員	主任・係長レベル	課長レベル以上の管理職	人事担当者の巡回	その時々で異なる	先輩の非正社員	特に行っていない	無回答	件数
パート社員等計	41.7	49.7	35.1	10.6	13.9	10.6	1.3	3.3	151
嘱託・契約社員計	30.3	50.5	37.4	6.1	8.1	8.1	3.0	9.1	99
派遣社員計	48.0	46.9	34.7	22.4	13.3	3.1	1.0	2.0	98
請負社員計	34.3	45.7	40.0	20.0	17.1	14.3	2.9	…	35

b．代表的非正社員の苦情処理のルート

それでは代表的非正社員の苦情処理はどのような方法、ルートにより行われているのだろうか。８項目中複数選択で選んでもらった結果を示したのが**図表１－31**である。

非正社員の苦情処理において「職場の上司・同僚」のルートが中心となっており、いずれの雇用形態でも５割を超えている。

組合ルートでは、会社ルートのような柱となるルートは設定されていない。主な上位のルートは「職場委員」と「日頃の組合活動」で、これに続くルートが「職場集会への参加」と「組合が行う聞き取りやアンケート」である。組合は、非正社員の苦情処理について様々なルートを設定することにより、可能な限り苦情を吸い上げようとしていると考えられる。間接雇用である派遣社員と請負社員では、「人事

担当者」の占めるウェイトが４割前後と高くなっており、その分組合ルートは細いが、１～２割の組合では、社外人材であっても組合がそれなりの役割を果たしていることは評価すべきなのかもしれない。

図表１－31　「代表的非正社員」の苦情処理のルート（複数回答）　（単位：%、支部調査）

	日頃の組合活動	職場集会への参加	組合が行う聞き取りやアンケート	職場委員	職場の上司・同僚	人事担当者	会社が行う聞き取りやアンケート	その他の方法	無回答	件数
パート社員等計	33.1	19.3	22.8	29.0	62.1	27.6	12.4	2.8	2.8	145
嘱託・契約社員計	30.3	19.1	13.5	30.3	50.6	21.3	15.7	4.5	5.6	89
派遣社員計	15.8	3.2	9.5	20.0	60.0	41.1	10.5	6.3	5.3	95
請負社員計	11.8	5.9	5.9	17.6	64.7	44.1	14.7	8.8	2.9	34

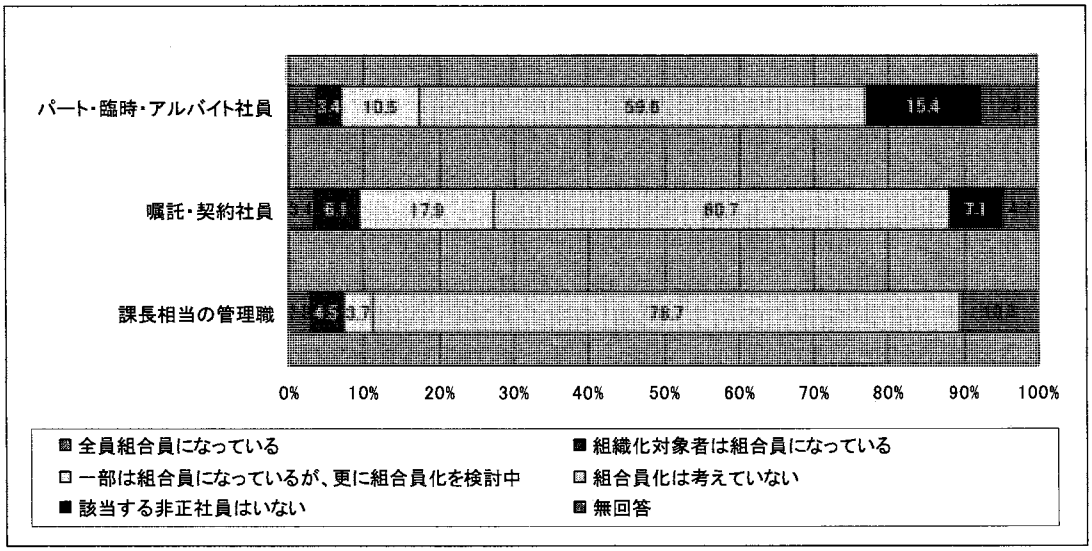
(4)　企業内未組織労働者に対する組織化の取り組み状況（本部調査）

日本の労働組合は正社員しか組織化の対象にしないといわれてきたが、こうした状況は近年変化しているのであろうか。また、管理職クラス・スタッフ管理職の拡大の中で、課長相当職の組織化の程度はどのようなものであろうか。この点についてたずねたのが、**図表１－32**である。

非正社員や課長相当の管理職の組織化を考えている、あるいはすでに組合員化しているとする組合は少数である。＜組合員化をしているか検討中＞（「全員組合員になっている」、「組織化対象者は組合員になっている」および「一部は組合員になっているが、更に組合員化を検討中」の合計）が比較的多いのは嘱託・契約社員である。

同じ職場に働く者として、職場では組合としてまったく無関心でありえないであろうにもかかわらず、積極的に組合組織化の働きかけをしようとする意欲は全般的に低調である。

図表１－32　非正社員および課長相当の管理職の組織化状況　（単位：%、本部調査）



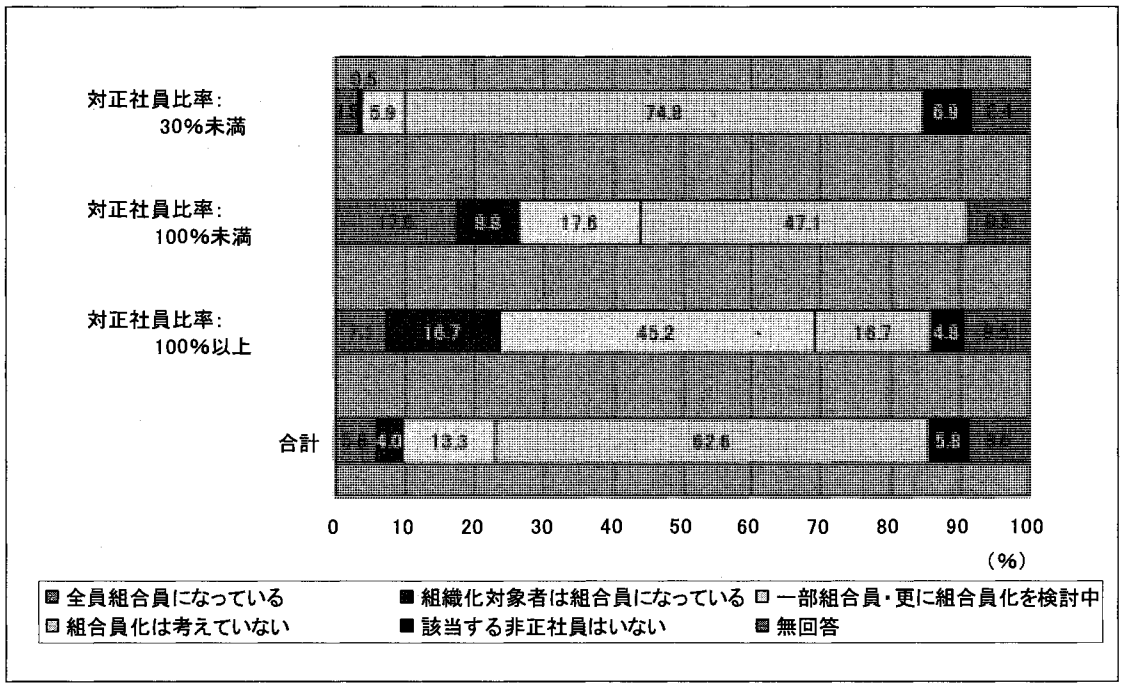
パート・臨時・アルバイト社員を例に、非正社員の組織化状況と非正社員比率との関係をみたのが**図表１－33**である。

対正社員比率が高まるにつれて、＜組合員化をしているか検討中＞の比率が高まり、「組合員化は考えていない」の比率が低下している。すなわち、［対正社員比率30％未満］では、「組合員化は考えていない」が74.8％と、全体の４分の３を占めている。一方、［対正社員比率100％以上］では、＜組合員化しているか検討中＞が７割弱と、「組合員化は考えていない」（16.7％）を大きく上回っている。

このことから、パート・臨時・アルバイト社員の比率が一定程度を超えると、多くの組合で組織化への取り組みに拍車がかかることが分かる。逆に、当該比率が少数にとどまっている組合では、組織化への取り組みが極めて低調であるといえる。

図表１－33　「パート・臨時・アルバイト社員」の組織化状況（対正社員比率別）

（単位：％、本部調査）



注）パート・臨時・アルバイト社員の対正社員比率が０あるいは欠損値（例：パート・臨時・アルバイト社員数や正社員数が無回答）であるものを除外して集計した（ｎ＝278）。

むすびに

(1) アンケート調査により明らかになった労使コミュニケーションの特徴

アンケート調査の結果からは、労働組合が労使協議を中心とする労使コミュニケーションの密度を高めながら深刻化・複雑化した諸課題に対応してきたことがうかがえる。また、多くの労働組合が、同じ職場で働く非正社員や同じ企業グループで働く社員との意思疎通や連帯を深め、企業内および企業グループ内の労使コミュニケーションの核となることを志向しているが、実際に取り組んでいる組合はいまだ一部に限られていることや、取り組み内容の充実度合いには濃淡があることが分かった。

以下は、アンケート調査により明らかになった労使コミュニケーションの特徴である。

① 労使協議の実施状況と過去５年間における変化

ａ．企業グループレベルの労使協議システム

企業グループに属する企業のうち、企業グループレベルの労使協議機関が設置されている割合は半数強にとどまっている。企業グループレベルの労使協議機関は、グループ加盟労組の方針や労働条件に強い影響力を持つ場合とそうでない場合に分かれており、また、その過半は情報・意見交換を主とするゆるやかな協議機関である。

ｂ．過去５年間における労使協議システムの変化

５年前と比べた労使協議システムの変化を聞いたところ、「変わらない」との回答が大多数を占め、ドラスティックな変化は起こっていない。変化の傾向に着目すると、［労使協議の開催頻度］、［非公式の労使協議］および［付議事項］が増加するとともに、［協議内容］が複雑になっている。また、［労使関係］がより協調的になり、［組合の発言力］や［経営側の案に対する意見反映度］が強まっている。一方、労使協議内容に対する［組合員の理解度］は低下している。

ｃ．機密情報について会社の対応

組合が会社に機密情報の提供を求めた場合、会社の対応として最も多いのは、「内容によって判断する」で７割弱、次いで「すべて提供する」が25％強であり、「提供しない」は１割に満たない。機密情報が提供される対象者については、「本部三役・本部執行委員」までが９割弱を占めており、「支部三役・支部執行委員」、「職場レベルの執行委員」および「一般組合員」までとする回答はいずれも数％にとどまる。

② 労働組合の経営参加

ａ．労働組合が考える経営参加、経営対策強化のために必要なこと

経営参加、経営対策強化のために労働組合にとって必要と考える方策については、「労働組合の経営分析能力の強化」と「日常的な情報交換の強化」に回答が集中しており、労使コミュニケーションにおける自らのノウハウ、スキルの向上を大きな

課題ととらえていることが分かる。

b．企業の組織再編実施の際に労働組合が果たした役割

企業の組織再編の実施時における労働組合の役割に対する自己評価は、[組合員の納得を得られた]、[労使協議は総じてうまく機能した]、[組合員の意向を経営に理解させた上で実施できた] の３項目については肯定的な回答割合が７割を超えているのに対し、[時間をかけてじっくりと対応できた] については、その割合が約６割とやや低い。

c．経営参加において生じている問題点

経営参加において生じている問題点（自由記入意見）は、「経営側の問題」、「労働組合側の問題」および「労使コミュニケーションの問題」の３つに分類される。「経営側の問題」としては、[経営参加を認めない]、[組合に対する窓口機能の低下] が、「組合側の問題」としては、[経営参加をどの程度果たすべきか（模索中)]、[組合役員の人材育成]、[組合員との意思疎通] が挙げられている。「労使コミュニケーションの問題」は、[情報開示が制限される]、[協議事項が尊重されない]、[新しい労使関係の構築]、[意思疎通の充実] に集約される。

③　雇用形態の多様化の状況と労働組合の対応

a．雇用形態の多様化の状況

過去５年間、多くの企業は、正社員を減らし非正社員への代替を積極的に進めてきた。今後の見通しについては、正社員を増加させると同時に非正社員の増加を予定している。このように、正社員と非正社員は今後同じ動きをすると考えられており、かつて“景気の調整弁”といわれた非正社員の位置づけも変化している。

非正社員の業務実態については、正社員と同種の仕事をする非正社員がいると答えた組合は８割前後にのぼり、同種の仕事をする非正社員の割合が５割を超えるという回答も７～９割に及んでいる。正社員と同種の仕事をする代表的非正社員の仕事の内容については、[仕事上の責任] および [業務範囲（幅)] が、「正社員と同じ」との回答は約２割にとどまっており、質的な基幹労働力化はいまだ「責任」と「業務範囲」にまでは及んでいないのが実態である。

b．非正社員の採用・活用に対する労働組合の方針

非正社員の採用や活用に対する労働組合の方針については、「明確な方針がない」とする組合が２割弱ある。明確な方針を持つ場合で最も多いのは、「活用するが正社員と非正社員の仕事を明確に分ける」が多く、続いて「補助的役割に限定」が多い。一方で、「活用すべきでない」はごく少数である。

c．非正社員との社内コミュニケーション

社内コミュニケーション活動のうち、非正社員全般が参加できる活動としては、「レクリエーション」、「朝礼等のミーティング」があり、直接雇用の非正社員は参

加できるが、間接雇用が参加できないものとしては、「改善活動」、「職場懇談会」、「提案制度」がある。非正社員全般が参加できない活動としては、「共済活動」、「労働条件について話し合う活動」がある。

d．企業内未組織労働者に対する組織化の取り組み

パート・臨時・アルバイト社員、嘱託・契約社員および課長相当の管理職について、労働組合が組織化の働きかけをしようとする意欲は全般的には低調である。このうち、パート・臨時・アルバイト社員について、非正社員比率とその組織化状況との関係をみると、非正社員比率が高まるにつれて、「組合員化をしているか検討中」とする比率が高まる傾向にある。

(2) アンケート調査により明らかになった労使コミュニケーションの課題

最後に、アンケート調査により明らかになった労働者参加および労使コミュニケーションに関する課題を挙げ、その方向性について考えたい。

① 労使協議の充実について

90年代末から最近にかけて、厳しい雇用環境のなかで、労使協議のテーマは深刻化し複雑化していった。全体としてみれば、労使コミュニケーションの密度は高まり、労使関係の「協調化」は一層進んだといえる。

そのなかで、労使協議のテーマが複雑化し、機密情報事項が増加したことから、一般組合員の十分な内容理解を図るための組合内コミュニケーションが一層必要となっている。また、企業がグループ経営を強化するもとで、労使の課題が一企業を超える広がりをみせており、グループ内における労働組合間の連携強化と、グループレベルでの労使協議の枠組み作りの必要性が高まっている。

これらの担い手である労働組合は、組合員数の減少によってその財政的・人的余力が乏しくなっており、今後、組織内および企業グループ内の労働組合との間における効果的なコミュニケーション活動のあり方や、核となる人材の確保・育成について本格的な検討を進めなくてはならない。

② 非正社員・社外人材とのコミュニケーションと連帯の強化

非正社員の活用が進み、また今後も増加することが見込まれるなかで、正社員と非正社員とのコミュニケーションの充実を図ることが企業にとっても組合にとっても重要となる。しかし、正社員と非正社員では、労働者参加の程度には差があり、また、同じ非正社員でも、パート社員、派遣社員、請負社員ではそれぞれコミュニケーションの程度は異なっていた。

今後、非正社員の比率が高まるにつれて、こうした人材の苦情や要望などは多く職場で出される。会社における「職場の一体感の醸成」「生産性の向上」を実現する上で、非正社員・社外人材とのコミュニケーションの充実は不可欠であり、そのあり方について一層の工夫が必要である。労働組合においても「働く者の連帯の強化」という観点からの主体的な取り組みが求められる。

③　企業内未組織層の組織化

非正社員活用の拡大は、組合にとって職場内での組織率低下を意味する。今後も非正社員の増加が見込まれる中で、非正社員、さらには課長相当職という企業内未組織層の組織化を検討することが必要である。

また、社外人材である派遣社員や請負社員に対する組織化活動については、当該企業との関係の程度に応じて、単組・グループ労連と産別組織・ナショナルセンターが連携をとりながら、最も効果的なアプローチの仕方やそれぞれの役割分担のあり方を検討することが必要である。

さらに、現在進行しつつある団塊世代の大量退職が、そのまま組合員の減少につながることのないよう、継続雇用者の組合員化も喫緊の取り組み課題である。

労使協議制をはじめとする労働者参加および労使コミュニケーションは、労使の意思疎通の向上を通じて労働者の納得感・公平間の確保と企業の生産性向上を実現させる手段として重要なシステムである。このシステムの機能を維持・強化する上で、労働組合は、組合員の理解が得られるような組合内コミュニケーションの充実を図りつつ、このような「参加システム」の裾野を非正社員・社外人材および企業グループ内の労働者にまで広げていくことが求められている。

第２章　労働組合における課題への挑戦

西　村　博　史

はじめに

本章のテーマは、労働組合、特に産別が自らの組織点検のために定期的に実施してきた組合員を対象とした調査、すなわち組合員意識調査を活用して、労働者参加における労働組合の取り組むべき課題を明らかにして、労働者参加再構築への道筋と必要条件を提起することにある。

すなわち本章で明らかにしたい点は、次の２点である。

第１は、組合員の組合ばなれが叫ばれる中、多様化、複雑化した労使間の諸課題に対し、組合員の意見が反映された組合活動を展開して運動の成果をあげるために取り組むべき課題は何なのかを探ることである。この点を正社員組合員の組合に対する評価、見方を通して検討していく。

第２は、多様化する雇用形態の中で、増加する非正社員が参加できる労働者参加システムの構築と拡大を可能にする条件を探ることである。この点を把握するため、非正社員組合員の組合に対する期待と反発の中身を検討していく。

以上のテーマに対応するためには、幅広い視点からのアプローチが必要となるが、本章では産別が実施した「組合員意識調査」の結果を通して問題を提起していきたい。

ところで組合員を対象とした産別調査は、労使協議制をはじめとした労働者参加システムのあり方を直接のテーマとしたものではなく、組合員の声を通して組織点検を行うことを目的としているため、直接、該当する設問は用意されていない。しかし組合員の組合に対する評価を確認して、その意見、要望を組合活動に反映するため用意された各設問は、本稿のテーマである労働者参加における労働組合の取り組むべき課題を明らかにするために活用できる内容となっている。

このため産別が点検のために実施した調査設問を最大限に活用していくが、分析の手法として組合に対する評価、見方とその時系列変化の把握、そして組合役員経験による評価、見方の違いの把握を中心にみていくことにしたい。

なお、本論に入る前に、各産別が実施した「組合員意識調査」における調査票の回収状況の結果から、労働組合による組合員の掌握力、すなわち力量の推移について触れておきたい。

別表において、直近時の調査とその調査からほぼ４～５年前に実施した前回調査における回収状況（回収率）を示したが、組織統合など大きな動きのなかった電機連合、全電線、自動車総連、都市交の各産別では、回収率の著しい低下はみられず、この10年の間、配布枚数に対し９割近い高い回収率を維持している。調査実施にあたり産別の加盟組合および組合員に対する積極的な働きかけが回収における成果をあげたといえる。こうした調査票回収率の推移をみる限り、産別における組合員掌握力、力量の低下をうかがうことはできない。

一方、こうした大きな組織統合のなかった産別に対し、複数の産別の統合により新組織に移行した産別があった。基幹労連およびＵＩゼンセン同盟がこれに該当する。基幹労連では、旧鉄鋼労連において定期的に組合員意識調査を実施しており、回収率も９割を上回っていたが、組織統合後は83%前後を推移している。配布・回収対象の業種および組織の拡大が回収率の低下を招いたと思われるが、将来、組織が安定した後、回収率が回復するかどうかが注目される。

また、組織統合と同時に臨時・パート社員の組織化を急速に進めているＵＩゼンセン同盟の場合、正社員組合員を主な対象とした2001年調査では、担当者の回収努力によって1996年調査と比べ回収率を大幅に上昇させていた。しかし正規、非正規の組合員構成に合せて臨時・パート社員組合員に対し配布する調査票を大幅に増やした2006年調査では、正規社員組合員でも回収率は７割を下回っている。一方、臨時・パート社員組合員の回収率は６割近くに達しており、臨時・パート組合員に対する産別の積極的な姿勢と努力を示す結果があらわれている。

このように調査票の回収は、組織統合や非正社員の組織化の進展状況に大きく影響を受けていることは明らかで、こうした組織拡大、組織再編に対し産別労組がどのように対処しているのか、すなわち産別の掌握力および力量が問われているといえるだろう。

産別で実施した「組合員意識調査」における配布・回収状況

組合名	名　称	実施年度	配布枚数	回収枚数	回収率
電機連合	第14回組合員意識調査	2005年６月	10,000	8,678	86.8
	第13回組合員意識調査	1999年９月	10,000	8,883	88.8
	第12回組合員意識調査	1994年９月	20,000	18,081	90.4
基幹労連	第２回生活・意識実態調査	2006年７月	11,627	9,705	83.5
	第１回生活・意識実態調査	2004年７月	12,141	10,008	82.4
（鉄鋼労連）	第５回総合意識調査	2000年11月	26,151	23,898	91.4
ＵＩゼンセン同盟	2006年組合員意識調査（正社員組合員）	2006年１月	13,190	9,089	68.9
	2006年組合員意識調査（臨時・パート組合員）	2006年１月	6,072	3,622	59.7
	2001年組合員意識調査	2001年11月	12,140	9,943	81.9
	1996年組合員意識調査	1996年３月	12,370	8,045	65.0
全電線	2005年組合員意識調査	2005年５月	6,427	5,656	88.0
	1999年組合員意識調査	1999年11月	8,000	7,257	90.7
自動車総連	第10回組合員意識調査	2003年７月	8,200	7,674	93.6
	第９回組合員意識調査	1999年11月	8,300	7,722	93.0
	第８回組合員意識調査	1995年８月	8,300	7,719	93.0
自治労	第６回組合員意識調査	2005年２～４月	21,292	12,430	58.4
都市交	第７回組合員意識調査	2005年10月	7,975	6,939	87.0
	第６回組合員意識調査	1999年11月	10,000	8,789	87.9
	第５回組合員意識調査	1995年10月	10,000	8,609	86.1

１．正社員組合員における組合意識の推移と組合運動上の課題

労働者参加の水準を組合員の意識のレベルで示す指標としては、［組合活動評価］および［意見反映感］に代表される組合および組合活動に対する評価に関する設問がある。一方、組合活動に対する組合員の参加意識を示す指標として、［組合活動への参加意識］および［組合役員への就任意思］といった設問がある。

ところで労働組合の活動においては、組合および組合役員が組合員の意見、要望を代表して様々な問題に取り組み、交渉、協議する仕組みになっている。その仕組みが機能しているのかどうかを組合員からみた点検指標が、組合員意識調査における組合活動評価および意見反映感といった設問である。

組合ばなれが叫ばれるようになって久しい。その要因は多様かつ複雑になっているが、この現象は組合および組合役員が組合員の意見、要望を代表して様々な問題に取り組み、交渉、協議する仕組みが機能しなくなっていることを意味している。その結果、組合員自身が組合活動に参加する意思および姿勢も後退することになり、労働者参加における労働組合の代表性に対し疑問を持たれることに繋がる。

(1)　組合活動評価

産別調査における組合および組合活動に対する評価をみるためには、評価の時系列比較が望ましいが、90年代後半から顕著になった産別統合により調査結果の時系列比較が困難になった産別も多い。また一方では、就業形態の多様化を反映して、組合員構成における雇用形態の多様化も進み、単純な時系列比較が困難になったケースもある。この点に留意してみると、次の特徴を指摘することができる。

①　組合活動評価における＜満足＞の水準

はじめに各産別調査における組合員の組合活動評価を、＜満足＞の水準について**図表２－１**よりみると、電機連合（2005年実施）で36.4%（「なんともいえない」42.7%、＜不満＞20.0%）、ＵＩゼンセン同盟（2005年３月実施）の正社員組合員で61.0%（＜不満＞36.7%）、全電線（2005年５月実施）で34.7%（「なんともいえない」41.1%、＜不満＞23.4%）となっている。また、自動車総連の場合は、組合活動評価をそのまま質問した設問はないが、労働条件改善・生活向上に役立っているかどうかの質問について2003年調査の結果をみると、＜役立っている＞が69.4%と７割近い（「どちらともいえない」18.0%、＜役立っていない＞9.6%）。さらに35歳以下の青年組合員を対象に実施した連合調査（2005年１月実施）の場合でも、＜満足＞は66.7%（＜不満＞32.6%）となっている（ＵＩゼンセン同盟2006、pp. 67－69、電機連合2006、pp. 98－101、全電線2005、pp. 76－79、自動車総連2004、pp. 90－91、連合2005、 pp. 45－46）。

図表２－１　産別調査における労働組合活動に対する評価

＜電機連合＞

	大変満足している	ある程度満足している	なんともいえない	どちらかといえば不満だ	全く不満だ	無回答	＊満足	＊不満
総　計　2005年	2.9	33.5	42.7	15.1	4.9	0.9	36.4	20.0
1999年	2.5	34.7	39.2	17.1	5.7	0.6	37.3	22.8
1994年	1.2	31.6	46.4	15.8	4.3	0.7	32.8	20.1

注）電機連合（2006年）『第14回組合員意識調査』

＜ＵＩゼンセン同盟＞

	満足している	ある程度満足している	やや不満がある	不満がある	無回答	＊満足	＊不満
正社員組合員計　2006年	8.6	52.4	29.3	7.4	2.3	61.0	36.7
2001年	9.2	49.8	30.6	9.0	1.5	58.9	39.6

注）ＵＩゼンセン同盟（2006年）『組合員意識調査』

＜全電線＞

	大変満足している	ある程度満足している	なんともいえない	どちらかといえば不満だ	全く不満だ	無回答	＊満足	＊不満
総　計　2005年	5.4	29.3	41.1	15.0	8.3	0.8	34.7	23.4
1999年	4.9	31.1	37.1	18.2	7.9	0.7	36.1	26.1

注）全電線（2005年）『組合員意識調査』

＜連　合＞

	満足している	ある程度満足している	やや不満がある	不満がある	無回答	＊満足	＊不満
35歳以下青年組合員計	12.9	53.8	26.2	6.4	0.7	66.7	32.6

注）連合（2005年）『連合・青年組合員意識調査報告』

組合により選択肢が異なるため横並びの比較はできないが、2003～2005年時点における労働組合に対する組合員の総合的評価をみると、＜満足＞が＜不満＞を大きく上回る点で、各産別は共通しているといえるだろう。このように労働組合は組合員の一定の支持を得ていることは事実といえる。この点は、組合不要論が組合員の間で少数派であることからも確認できるところである（電機連合2003、pp. 15－16、ＵＩゼンセン同盟2006、pp. 65－66、連合2005、pp. 43－44）。

しかしながらこうした組合活動評価を組合役員経験の有無別にみると、組合員の大多数を占める役員経験のない組合員の評価は、現在の組合役員と比べると厳しい。例えばＵＩゼンセン同盟の場合、＜満足＞は現在執行委員の67.9%に対し役員経験のない組合員で56.6%と約11%ポイント下回る。また、選択肢に「なんともいえない」を設けている全電線と電機連合では特に開きは大きく、前者で約24%ポイント、後者で約29%ポイントの開きが確認できる。

この結果は、組合活動への高い評価を示した組合員意識調査の結果をみる場合、組合役員の自己評価とは対照的な役員経験のない組合員の評価を注視する必要があることを示している（**図表２－２**）。

図表２－２　組合役員と対比した組合員の組合活動評価

＜ＵＩゼンセン同盟＞

		＊満足している	＊不満がある	無回答
男性正社員計		61.2	37.4	1.4
組合役員経験	役員の経験はない	56.6	41.7	1.7
	現在執行委員	67.9	30.5	1.6
	現在職場等委員	64.4	34.8	0.8
	過去執行委員	57.9	41.3	0.9
	過去職場等委員	55.4	44.0	0.6

注）ＵＩゼンセン同盟（2006年）『組合員意識調査』

＜電機連合＞

		＊満足している	なんともいえない	＊不満がある	無回答
男性計		36.3	41.8	21.4	0.6
組合役員	役員の経験はない	29.0	48.7	21.6	0.6
	現在執行委員	57.6	31.1	10.8	0.5
	現在職場・支部委員	37.2	40.8	21.3	0.8

注）電機連合（2006年）『第14回組合員意識調査』

＜全電線＞

		＊満足している	なんともいえない	＊不満がある	無回答
男性計		33.6	40.5	25.2	0.8
組合役員経験	役員の経験はない	29.4	44.4	25.5	0.6
	現在執行委員	53.5	36.9	9.2	0.5
	現在代議員・職場委員	40.2	37.3	21.3	1.3
	過去執行委員	42.6	30.3	26.3	0.8
	過去代議員・職場委員	33.1	38.2	28.0	0.8

注）全電線（2005年）『組合員意識調査』

② 時系列でみた組合活動評価の変化

それではこのような組合活動評価の水準は、過去10年の間にどのような変化があったのだろうか。

はじめに電機連合における組合役員の経験のない男女組合員についてみると、1994年調査以降、＜満足＞は微増しており、評価において改善傾向がみられた（＜満足＞：94年26.8%→99年30.3%→05年31.6%）。また意見反映感では、1994年以降、ほとんど変化はみられず、意見反映に対する厳しい見方が増大する気配はみられない（＜反映している＞：同45.0%→44.1%→43.8%）。

正社員組合員について2001年調査と比べたＵＩゼンセン同盟では、＜満足＞の比率にほとんど変化はないが、わずかながら増加する傾向がみられる（01年58.9%→06年61.1%）。

これは全電線においても同様で、組合活動評価は1994年以降ほとんど変わらず、一定の肯定的評価を維持している（94年34.1%→99年36.1%→05年34.7%）。

業種、企業による程度の違いはあるものの、企業組織の再編や雇用調整など組合および組合員にとって厳しい状況が続く中にあって、このほぼ10年の間、組合活動評価は安定的に推移したといえるだろう。

しかしながらここで重要なことは、会社、当局との交渉、労使協議における交渉力の維持、強化を考慮すると、単に組合活動評価が高いということに満足するわけにはいかない。すなわち交渉力の維持、強化のためには、組合員自身の組合活動への参加をさらに促進し、参加意識をさらに高めることがきわめて重要だからである。組合執行部が組合員の期待を受けて交渉に臨むにしても、組合員自身に積極的な参加意識がなければ交渉力にも限界がでてくるからである。次にこの点をみていくことにする。

(2) 参加意識

組合員の参加意識を考える場合、①通常の組合活動に対する参加の実態および参加への意欲（組合員の参加状況、参加意識）、②組合役員への就任意思、③支部執行委員以上の役員継続意識の３点よりみていくことが可能である。特に前二者は参加意識の中核を占めるものである。

① 組合活動への参加状況

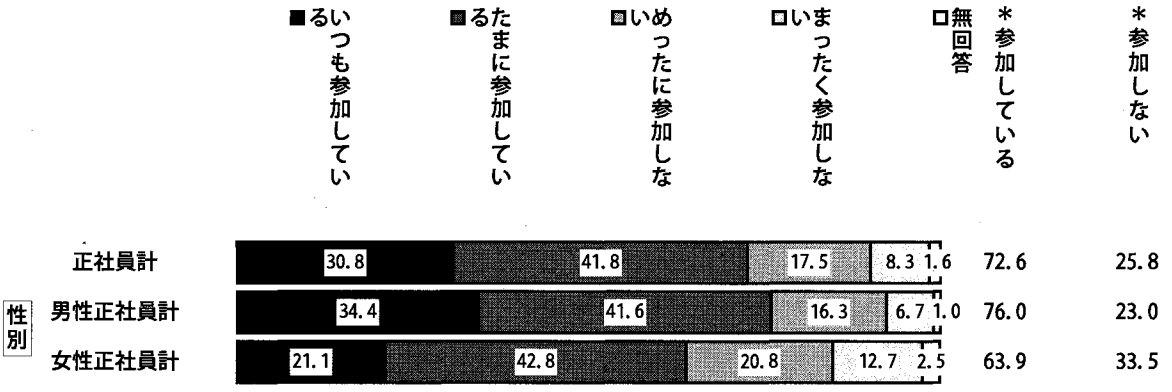
はじめに通常の組合活動に対する参加の実態および参加への意欲、すなわち組合員の参加状況と参加意識についてみると、日本の労働組合における組合活動のスタイルの特徴ということもあり、活動に＜参加している＞組合員が多数を占めている。

組合により該当設問における選択肢数および表現に違いがあるため、比率に差が出ているが、ＵＩゼンセン同盟では組合活動に「いつも」と「たまに」をあわせると正社員組合員の７割強が活動に＜参加している＞実態となっている。また、自動車総連では「いつも」と「しばしば」で組合員全体の６割強、電機連合では「いつも」と「たまに」で組合員全体の５割強を占めている。いずれにしろ参加の仕方やその中身はともかく、参加意識の面では多数の組合員が組合活動に参加する実態となっている（ＵＩゼンセン同盟2006、pp.80－81、電機連合2005、pp.85－86、自動車総連2004、

pp. 86－87)。

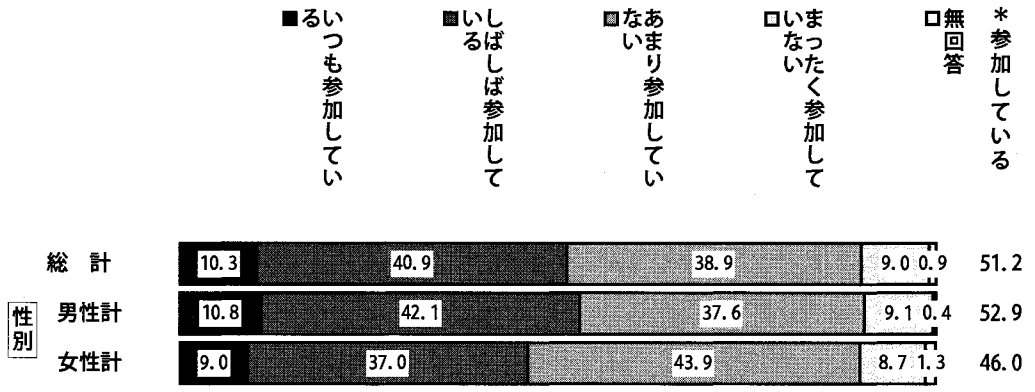
なお、これを組合役員経験のない組合員に対象を絞ってみると、ＵＩゼンセン同盟で５割強、電機連合で４割強まで低下している。それでも二人に一人は組合活動に参加する実態が確認できる（**図表２－３、図表２－４**）。

図表２－３　組合活動への参加状況



注）ＵＩゼンセン同盟（2006年）『組合員意識調査』

図表２－４　組合活動への参加状況



注）電機連合（2005年）『電機連合の中期的な運動のあり方調査』

参加状況の中身を評価するためには、その中身が問われるべきだが、組合員意識調査でみられた参加状況の水準は組合の期待を大きく下回る水準ではないと思われる。しかし、ここで問われるべき点は、組合員が参加する環境である。組合員が「気軽に参加できる活動が少ない」と考える組合員が全体の67.1%に及んでおり、さらにこうした認識は組合役員経験により違いがみられないからである（電機連合2003、pp.31－32)。すなわち組合員だけでなく、組合役員自らもこうした問題に気がついており、組合員の参加を阻む解決の困難な問題となっているということである。

また、活動に参加しても積極性という点において課題がみられる。すなわち「職場集会等で意見をよく出している」という人は、役員経験のない組合員の場合、ほぼ5分の1にとどまっているからである。このように組合員の間に組合への関心や協力姿勢はみられるものの、積極的に活動に参加する姿勢が希薄だということは、参加環境の改善とともに組合が取り組むべき課題といえるだろう（**図表２－５**)。

図表２－５　組合活動への参加環境の現状

＜組合員が気軽に参加できる活動が少ない＞

	そう思う	そう思わない	無回答
総　計	**67.1**	32.0	0.8
役員経験のない組合員	**67.0**	32.2	0.7
現在組合役員（職場委員以外）	**67.1**	32.5	0.3

＜職場集会などでは意見をよく出している＞

	そう思う	**そう思わない**	無回答
総　計	23.5	**75.5**	1.0
役員経験のない組合員	19.9	**79.1**	1.0
現在組合役員（職場委員以外）	36.5	**63.1**	0.5

注）電機連合（2003年）『組合員の組合組織に関する意識調査』

②　組合役員への就任意思

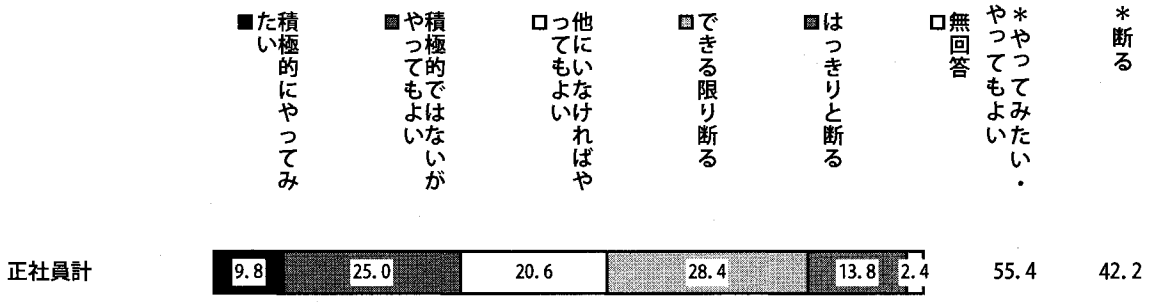
組合員の参加意識をみる上でもうひとつの重要な指標は、組合役員を依頼されたとき引き受けてくれるかどうかという問題、すなわち組合役員への就任意思の問題である。依頼される組合役員の役職の問題（執行委員か職場委員か、単組か支部かという問題）に留意する必要があるが、労働者参加をみる上では重要な指標といえる。

ＵＩゼンセン同盟（選択肢は５つ）では「積極的に」「やってもよい」「他にいなければ」の選択肢をあわせると、＜やってもよい・やってみたい＞という人が正社員組

合員の55.4%に達している。役員経験のない男性組合員でも44.0%を占め、「はっきりと断る」人は２割弱である。

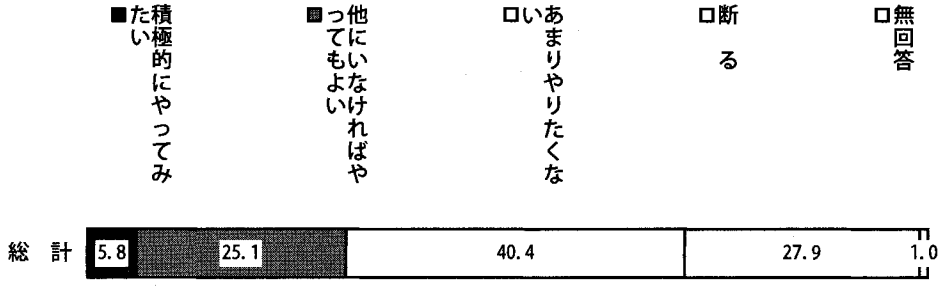
電機連合の場合は調査の設問において、工場・事業所レベルの執行委員・専門委員などへの就任依頼ということと、選択肢が４つということもあり、「積極的」（5.8%）と「他にいなければ」（25.1%）とを合わせると３割で、一方、「断る」は３割弱である。専門委員を含むとはいえ、10人中３人が役員への就任意思を持っていることは、組合役員の供給源として重要なことといえる（ＵＩゼンセン同盟2006、pp.82－83、電機連合2005、pp.85－87）（**図表２－６、図表２－７**）。

図表２－６　組合役員への就任意思



注）ＵＩゼンセン同盟（2006年）『組合員意識調査』

図表２－７　組合役員への就任意思



注）電機連合（2005年）『電機連合の中期的な運動のあり方調査』

なお組合役員への就任意思を巡る組合を取り巻く環境は厳しく、支部執行委員以上の現役組合役員の間では、「支部・単組の執行部のなり手がいない」と考える役員が８割に達し、特に「よく経験する」という人が５割を超えている（労働調査協議会2002、pp.14－15）（**図表２－８**）。

図表２－８　「支部・単組の執行部のなり手がいない」と回答した比率

	よく経験する	ときどき経験する	あまり経験しない	そのような経験はない	無回答
総　計	52.7	27.6	10.4	7.2	2.0

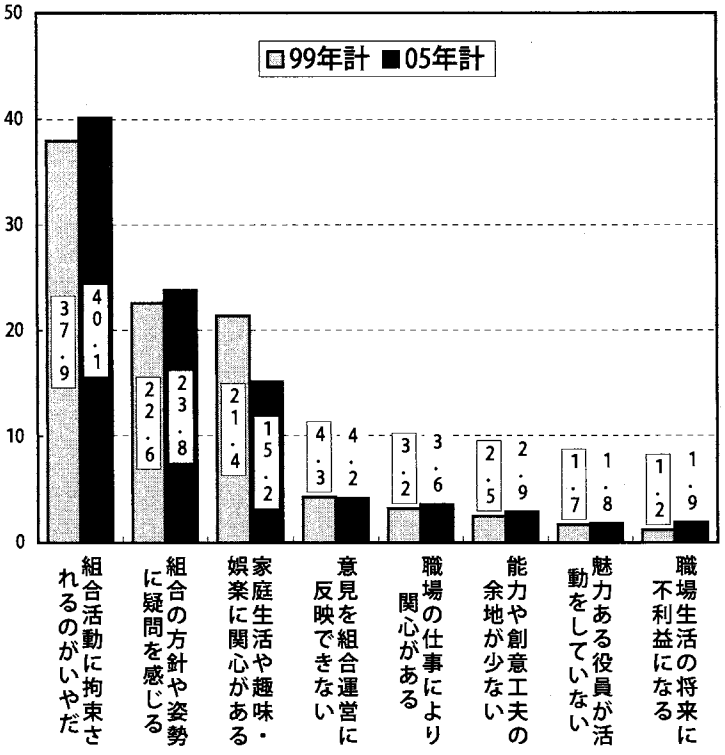
注）労働調査協議会（2002年）『第２回次代のユニオンリーダー調査』

③　組合活動に参加したくない理由、組合役員をやりたくない理由

それでは労働者参加を阻害する要因にはどのようなものがあるのか、組合活動に参加したくない理由と、組合役員をやりたくない理由の両面からみてみることにする。

全電線調査において「できるだけ参加したくない」と回答した約16%の組合員に、その理由を質問した結果をみると（９項目中１つ選択）、理由のトップは「組合活動に拘束されたくない」（40.1%）で、全体の４割強を占めている。しかしながら「組合活動による拘束」は1994年調査以降、参加したくない理由のトップを続けており、比率にも目立った増減はみられない。こうした中、「組合の方針や姿勢が疑問」が増加し（94年12.1%→99年22.6%→05年23.8%）、逆に「家庭生活や趣味・娯楽に関心がある」が減少するという傾向がみられる（同25.1%→21.4%→15.2%）。さらに注目される点は、組合活動評価に＜不満＞の組合員の場合、参加したくない理由のトップに

図表２－９　組合活動に参加したくない理由



注）全電線（2005年）『組合員意識調査』

「組合の方針や姿勢が疑問」（42.3%）をあげる人が際立って多いことである。組合に対する不信感が、参加意欲を阻害していることは明らかである。これに対し＜満足＞の人の場合はわずか1.1%にとどまり、逆に「組合活動による拘束」（44.2%）、「家庭や趣味に関心がある」（26.3%）が上位を占めている（全電線2005、pp.79－84）（**図表２－９、図表２－10**）。

こうした傾向は、組合役員への就任を断る、もしくはやりたくない理由においても確認できる特徴である（ＵＩゼンセン同盟2006、p.84）。

図表２－10　組合活動に参加したくない理由

（男性・組合役員経験・組合評価別）

		組合の方針や姿勢に疑問を感じる	魅力ある役員が活動をしていない	職場生活の将来に不利益になる	能力や創意工夫の余地が少ない	家庭生活や趣味・娯楽に関心がある	職場の仕事により関心がある	意見を組合運営に反映できない	組合活動に拘束されるのがいやだ	その他	無回答	件数
組合役員	一般組合員	22.9	1.6	0.9	3.6	14.9	4.5	4.7	39.6	4.0	3.3	449
	現在役員計	23.8	2.5	2.5	2.5	16.3	5.0	1.3	42.5	2.5	1.3	80
	組合役員経験者	28.6	2.2	4.4	2.6	12.3	2.2	4.0	37.9	4.0	1.8	227
活動評価	＜満　足＞	1.1	…	3.2	3.2	26.3	10.5	6.3	44.2	3.2	2.1	95
	なんともいえない	9.8	1.7	1.4	3.1	19.2	3.8	3.5	52.3	2.4	2.8	287
	＜不　満＞	42.3	2.3	2.3	2.9	7.0	2.1	4.2	28.7	5.5	2.6	383

注）全電線（2005年）『組合員意識調査』

(3)　労働者参加を妨げている組合運動上の問題

以上みてきた労働者参加の基本的指標を元に、組合員の参加を妨げている組合運動上の問題を、組合員意識調査の結果から整理してみることにする。箇条書きで問題を列挙すると、次の３点をあげることができる。

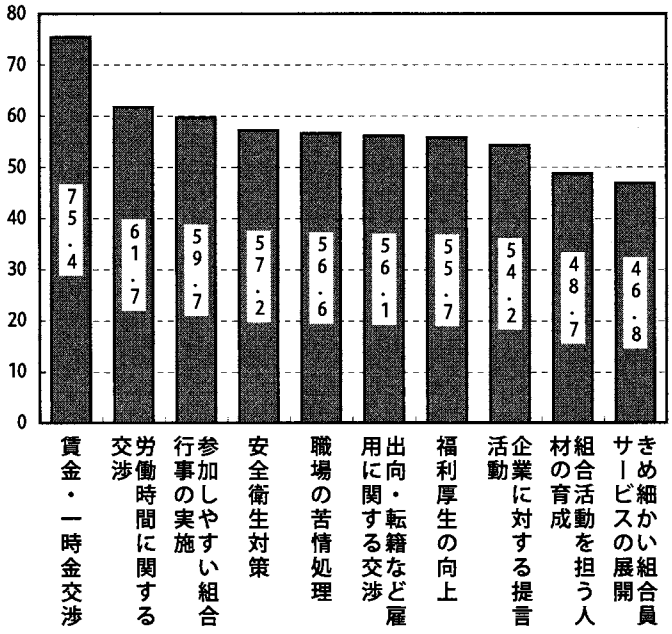
第１は、活動上の成果、実績をあげることの重要性の問題である。

ＵＩゼンセン同盟において組合が取り組んだ個々の分野に対する正社員組合員の＜よくやっている＞という評価をみると、「賃金・一時金交渉」が75.4%でトップ、ついで「労働時間交渉」が６割強となっているものの、その他の取り組みは６割を下回り、特に「きめ細かい組合員サービスの展開」に対する評価は５割を下回っている（**図表２－11**）。

このため労使関係の現状について聞いた質問では、大多数の組合員が「組合が会社に譲っている」と回答しており、会社に対する組合の姿勢に対し厳しい見方をしている。さらに注目すべき点は、こうした見方が組合役員経験のない組合員だけでなく、執行委員を含んだ現在の役員においても共通してみられることである。同様の傾向は、電機連合調査においても報告されている（ＵＩゼンセン同盟2006、pp.70－74、電機連合2003、pp.19－21）（**図表２－12**）。

また、影響力の有無の視点から組合役員に質問した結果でも、「賃金水準の維持・引き上げ」（＜影響力がある＞75.1%）に対する組合の影響力の評価は高いものの、組合員のもうひとつの重要な問題である「要員体制・配置・配属」に対する影響力を認める人は34.3%にとどまっている。同様の傾向は「職種間や部門間の意見や利害の調整」（36.5%）においてもみられる特徴である（労働調査協議会2002、pp.18－19）（**図表２－13**）。

図表２－11　労働組合の取り組み評価（正社員計、＜よくやっている＞の比率）



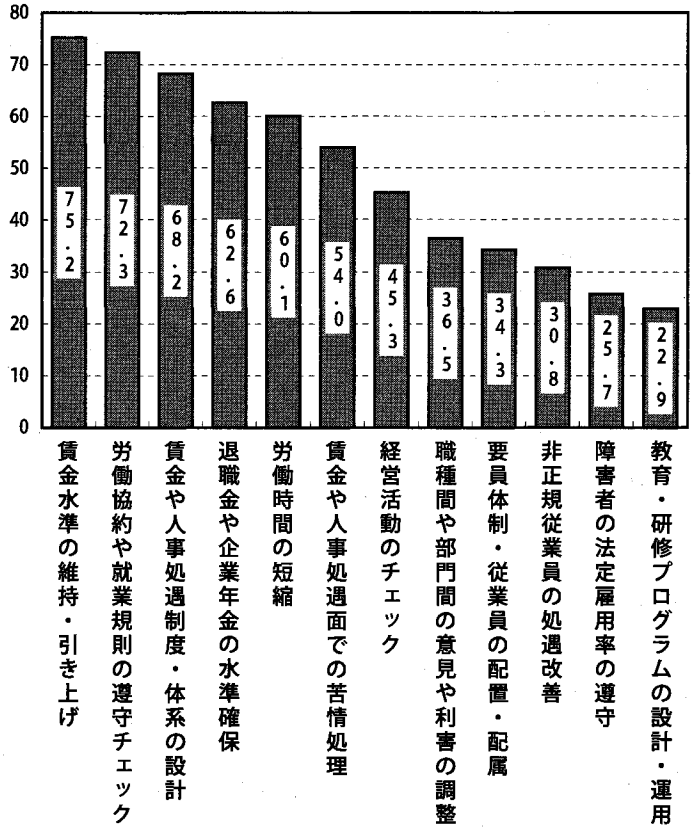
注）ＵＩゼンセン同盟（2006年）『組合員意識調査』

図表２－12　会社と労働組合との関係

		＊会社が組合に譲歩	＊会社と組合はほぼ対等	＊組合が会社に譲歩	＊よくわからない	無回答
男性正社員計		6.7	20.2	64.1	7.7	1.3
組合役員経験	役員の経験はない	8.1	17.8	59.6	13.0	1.5
	現在執行委員	6.4	25.4	63.4	3.3	1.5
	現在職場等委員	5.6	21.3	65.4	6.7	1.0
	過去執行委員	6.6	18.0	69.3	5.2	1.0
	過去職場等委員	5.0	15.5	72.2	6.8	0.5
組合	＜満　足＞	7.3	28.8	55.9	7.6	0.4
	＜不　満＞	5.9	6.7	79.2	7.8	0.5

注）ＵＩゼンセン同盟（2006年）『組合員意識調査』

図表２－13　労働組合の影響力（＜影響力がある＞の比率）



注）労働調査協議会（2002年）
『第２回次代のユニオンリーダー調査』

第２の問題は、組合員と組合との間のコミュニケーションの問題である。

労働者参加と労使コミュニケーションをテーマに実施された連合総研調査でも、労使協議における変化として、[付議事項内容への組合員の理解度]が「低くなった」という組合が単組本部で17.2%、支部組合で17.3%みられた。組合が取り組むべき課題が広がったため、付議事項内容が「複雑」、かつ「拡大・増加」したためといえる（連合総研2007、pp.56－65）。

こうしたコミュニケーションにおける様々な問題は組合調査においても報告されている。電機連合調査（2003）では、組合活動および会社に関する情報の組合員への適切な提供と共有に対し、否定する組合員が役員経験のない組合員で４割弱を占めている。また、こうした実態は、執行委員クラスの３～４割の役員が認めざるを得ないものとなっている（電機連合2003、pp.27－28）（**図表２－14**）。

労使間の労使協議がより重視されるようになる一方、組合内コミュニケーションがこうした現状に追いついていない現状を組合員が厳しく見ていることを示す結果といえる。こうした課題を克服して、組合員に会社側との労使協議など組合活動の中身を理解してもらい、組合員自身の意見を反映できるシステムを再構築することが求められているといえるだろう。

第３の問題は、組合の運動スタイルにおける問題である。

連合が青年組合員を対象に実施した調査では、[役立っており、続けるべき活動（４つ選択)]のトップに「春闘（春季生活改善闘争)」(50.5%）があげられていた。春闘不要論がしばしば叫ばれる中にあっても、労働条件の維持・向上に不可欠な活動と評価する青年組合員の多いことを示す結果である（**図表２－15**)。

これに対し［やめた方がいい、もしくは縮小すべき活動（４つ選択)］の上位項目には、「デモ行進」(43.2%)、「ガンバロー三唱」(35.4%)、「ストライキ」(26.5%)、「メーデー」(24.5%)、「特定政党や候補者の支持・支援活動」(23.8%）があげられている。

労働条件の維持・向上といった成果、実績に結びつく活動に

図表２－14　組合活動、会社に関する情報の提供への評価

＜組合活動の情報は、適切に提供され、共有されている＞

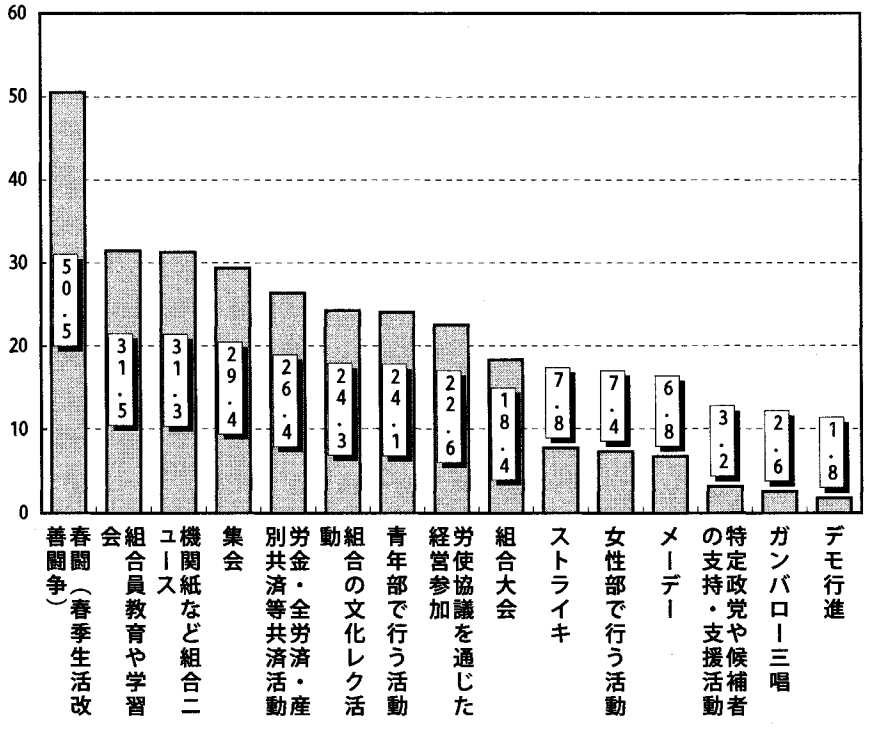
	そう思う	そう思わない	無回答
総　計	60.6	38.7	0.7
役員経験のない組合員	61.4	37.9	0.7
現在組合役員（職場委員以外）	64.6	35.3	0.2

＜執行部は会社の情報を組合員にきちんと提供している＞

	そう思う	そう思わない	無回答
総　計	60.5	38.8	0.8
役員経験のない組合員	61.7	37.6	0.8
現在組合役員（職場委員以外）	70.2	29.8	—

注）電機連合（2003年）『組合員の組合組織に関する意識調査』

図表２－15　「非常に役に立っており、是非続けるべき」活動や取り組み（４つ選択）

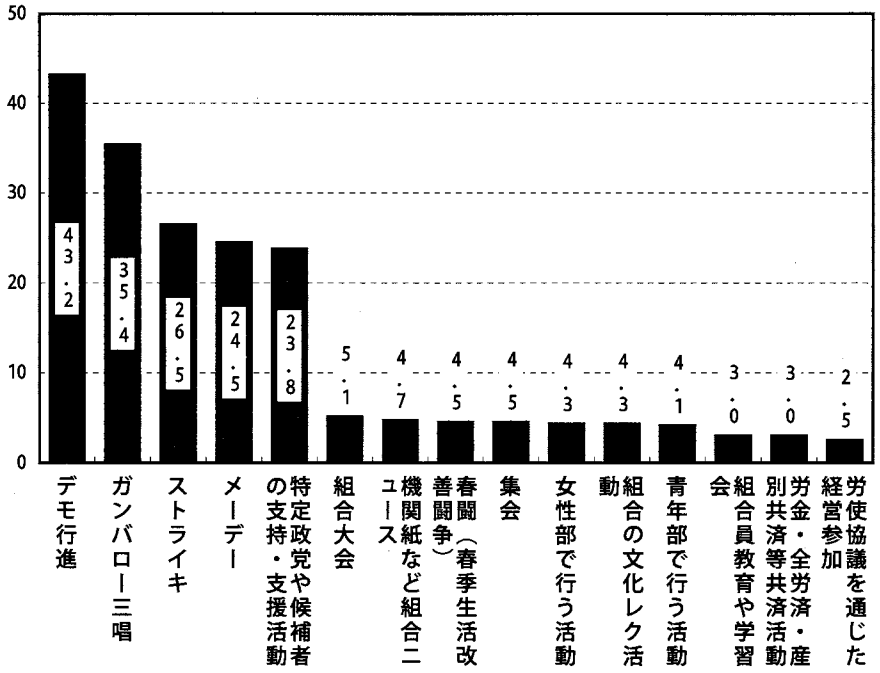


注）連合（2005年）『連合・青年意識調査報告』

対し肯定的に評価する一方、旧態依然とした活動スタイルに対する青年組合員の反発があらわれているといえる。また、こうした見方は、組合役員経験のない組合員だけでなく、青年組合役員においても共通してみられる特徴である（連合2005、pp. 60－63）（**図表２－16**）。

さらにこうした見方が青年特有の見方ではないことは、組合員全体を対象に類似の設問で実施したＵＩゼンセン同盟調査でも確認できるところである（ＵＩゼンセン同盟2006、pp. 74－79）。

図表２－16　「やめた方がいい、もしくは縮小すべき」活動や取り組み（４つ選択）



注）連合（2005年）『連合・青年意識調査報告』

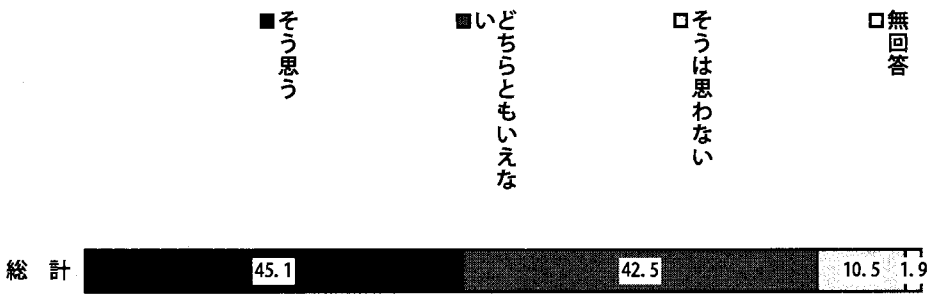
２．非正社員における組合運動上の問題点

非正社員における組合運動上の問題点については、組合役員自身が非正社員の組織化、労働条件の改善に対し厳しい見通しを持っていること、一方、組織化された非正社員の組合員は、組合のあり方、活動内容に対し厳しい見方をしていることの２点についてみていくことにする。

(1)　非正社員の組織化、労働条件の改善に対する組合役員の見方

非正社員の組織化または労働条件の改善について青年に対し質問した調査が、連合の『青年組合員調査』と労働調査協議会の『次代のユニオンリーダー調査』である。前者は35歳以下の青年組合員を対象とし、後者は主に34歳以下の支部レベル以上の執行委員

図表２－17　労働組合の今後の取り組み課題
── 未組織労働者の組織化、産別未加入組合の加入を促進する ──

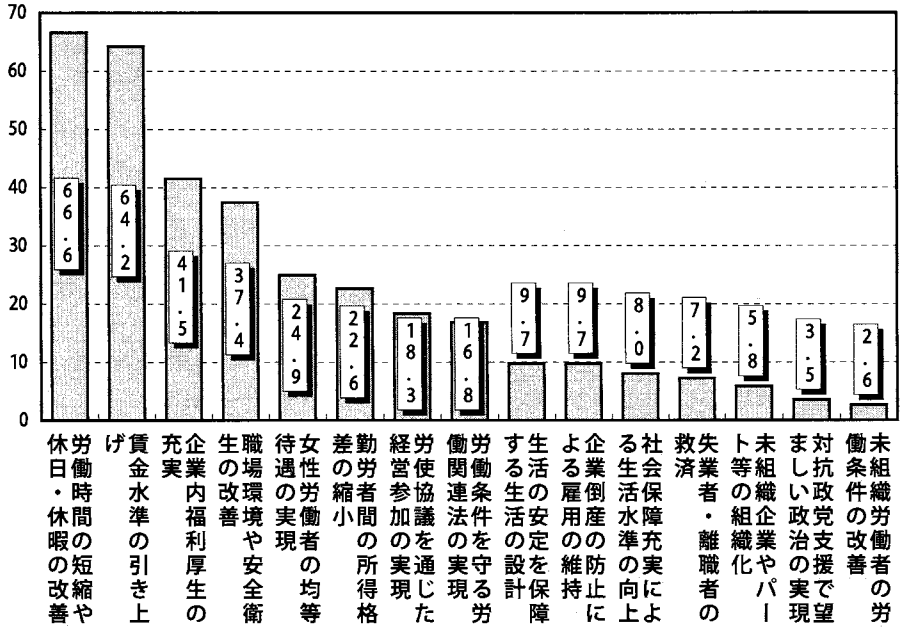


注）労働調査協議会（2002年）『第２回次代のユニオンリーダー調査』

を対象に実施されている。両者に共通してみられた特徴は、非正社員の組織化または労働条件の改善について消極的な青年の姿勢である。

労働調査協議会の『次代のユニオンリーダー調査』において、今後、「未組織の組織化・産別加入の促進」に取り組むべきだと考える組合役員は45.1％と半数を下回っている（労働調査協議会（2002）、p.19）。「そうは思わない」と考える役員は１割強にとどまったが、「どちらともいえない」が42.5％と４割を上回る。青年組合役員の大多数は組織化、加入促進に反対はしないものの、労働組合の取り組み課題としての優先順位は低いといえる（**図表２－17**）。

図表２－18　労働組合がこれまでに成果をあげてきた活動や果たしてきた役割
（５つ選択）



注）連合（2005年）『連合・青年意識調査報告』

また、労働組合がこれまで取り組んできた成果に対する評価も低い。「非正規従業員の処遇改善」に対する組合の影響力（＜影響力がある＞）を肯定する組合役員は30.8%（「大きな影響力」4.8%）にとどまっている（労働調査協議会（2002）、p. 24）。

この結果から、労働条件改善の成果への評価が低く、取り組みに対する意欲も小さい青年組合役員像が浮かび上がってくる。

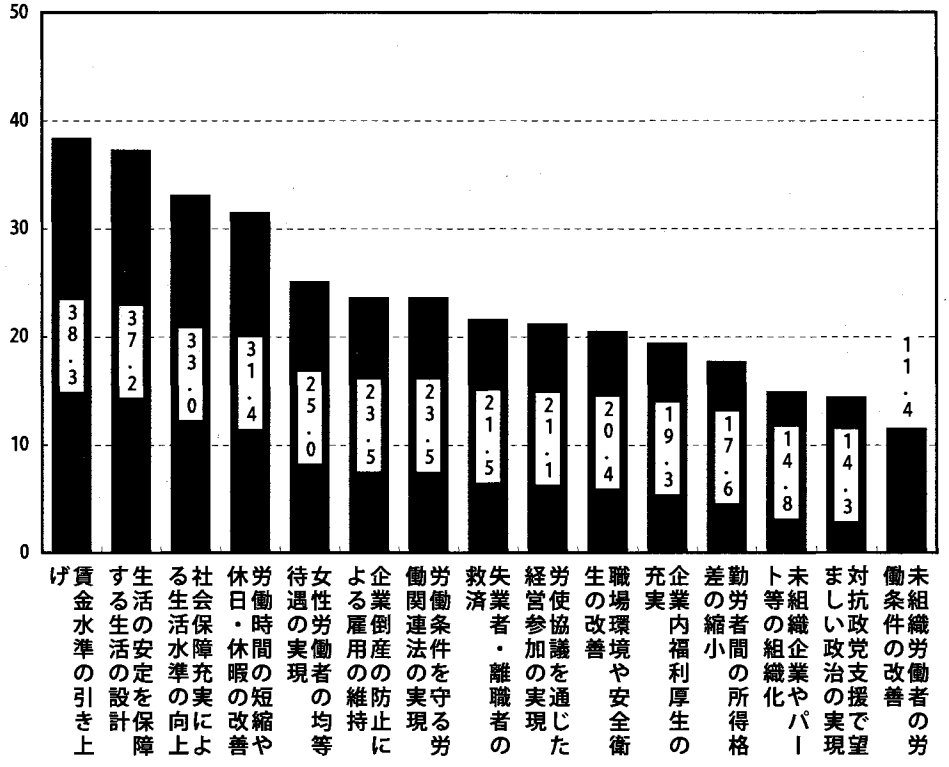
連合調査でも類似した傾向がみられる。[労働組合がこれまでに成果をあげてきた活動や果たしてきた役割（５つ選択）]において、「未組織企業やパート等の組織化」と「未組織労働者の労働条件の改善」をあげた青年組合員はそれぞれ5.8%、2.6%にとどまっている（連合2005、p. 64）。こうした認識は組合役員でも同様である（**図表２－18**）。

一方、[今後期待される成果や果たすべき役割（５つ選択）]でも、「未組織企業やパート等の組織化」および「未組織労働者の労働条件の改善」をあげる人はそれぞれ14.8%、11.4%にすぎず、取り組むべき優先順位は下位である。

このように非正社員の組織化や労働条件の改善に対し、他の運動上の課題と比べ、消極的な青年組合員の姿勢が見て取れる（**図表２－19**）。

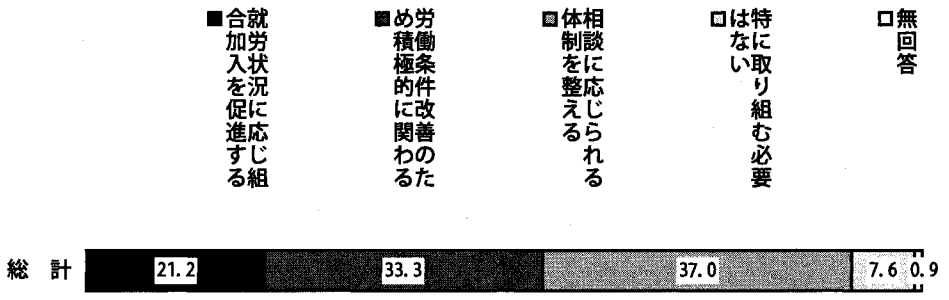
しかし取り組み上の優先課題が低いことは、そのまま取り組まないことを意味しない。[パート・アルバイト、派遣・契約社員など非正社員（職員）への望ましい働きかけ方]では、「就労状況に応じて組合加入を促進する」（21.2%）、「労働条件改善のために積極的に関わる」（33.3%）という回答が寄せられており、取り組み方における温度差はあるものの、非正社員の労働条件改善のために取り組む必要を感じている点では一致しているといえよう（**図表２－20**）。

図表２－19　労働組合において、今後期待される成果や果たすべき役割（５つ選択）



注）連合（2005年）『連合・青年意識調査報告』

図表２－20　パート・アルバイト、派遣・契約社員など
非正社員（職員）への望ましい働きかけ方



注）連合（2005年）『連合・青年意識調査報告』

(2)　非正社員組合員の組合のあり方、活動内容に対する見方

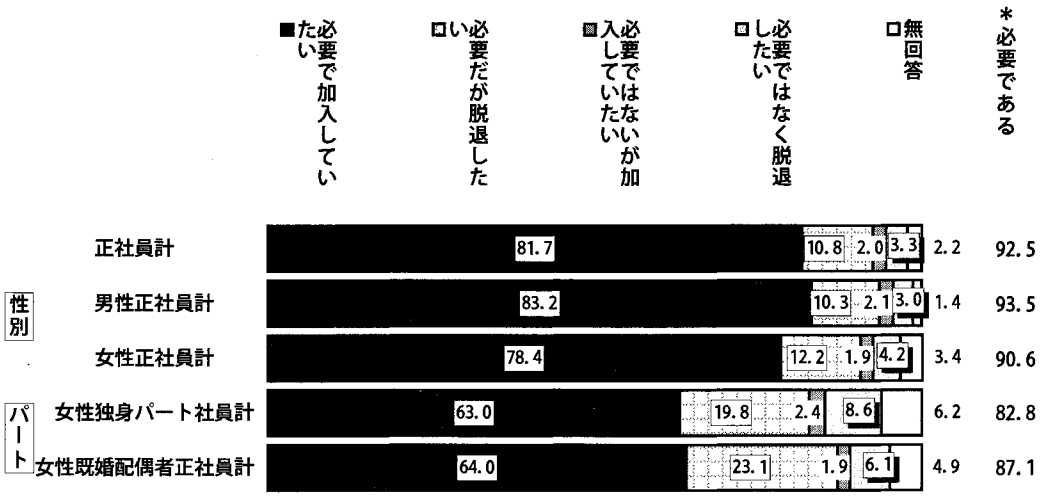
本節では、非正社員組合員の組合に対する評価と期待する取り組み課題を、正社員組合員との対比を通して検討することにより、非正社員組合員の労働者参加に必要な条件をみていくことにする。参考とさせて頂いた調査は2006年に実施したＵＩゼンセン同盟の組合員意識調査の結果である。組織人員のうち、非正社員組合員の割合が３割を上回るＵＩゼンセン同盟では、2006年調査において臨時・パート組合員のサンプルを大幅に増やして調査を実施した。このため組合に加入している臨時・パート組合員の組合に対する評価と期待する取り組み課題を、正社員組合員と対比することが可能となった。その結果から、組合への組織化後、改めて臨時・パート組合員の要望にいかに応えていくかが組合に問われていることが明らかになっている（ＵＩゼンセン同盟（2006）、pp. 65－84）。

以下では、臨時・パート組合員の組合に対する評価を正社員組合員との対比を通して、非正社員組合員の労働者参加に必要な条件をみていくことにする。

①　労働組合の必要性と組合への帰属意識

臨時・パート組合員の場合、組合の必要性は正社員組合員と同様に肯定するものの、そのまま＜加入していたい＞という人は約３分の２にとどまり、逆に＜脱退したい＞という人が約３割みられた。その背景には、後にみるように、正社員組合員と比べ、組合の取り組み課題である賃金・一時金交渉や組合の苦情処理等に対し臨時・パート組合員の不満が強いことがあげられる（**図表２－21**）。

図表２－21　労働組合の必要性と組合への帰属意思

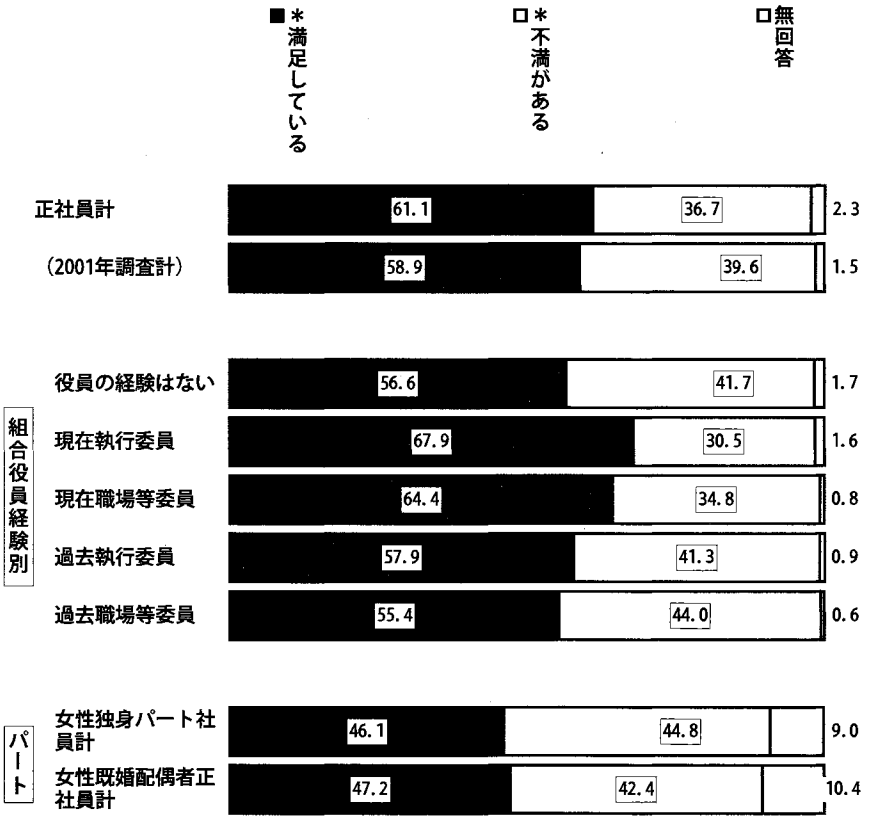


注）ＵＩゼンセン同盟（2006年）『組合員意識調査』

② 組合活動評価

臨時・パート組合員の希薄な組合への帰属意識の背景には、組合活動への厳しい評価がある。臨時・パート組合員の＜不満＞は45％弱に達し（正社員組合員：36.7％）、これに「無回答」を含めると半数を上回っている。組合加入後の労働条件等改善への一層の取り組みが求められているといえるだろう（**図表２－22**）。

図表２－22　組合活動評価

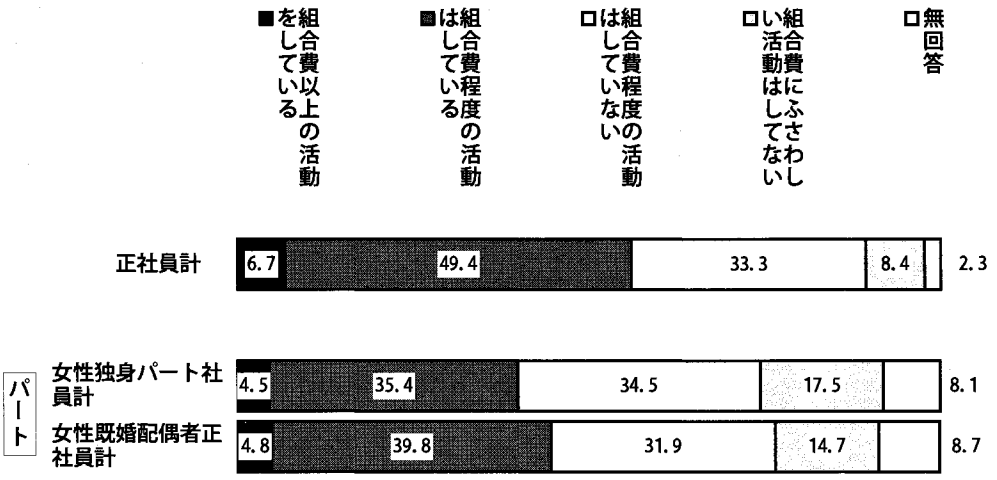


注）ＵＩゼンセン同盟（2006年）『組合員意識調査』

③ 組合費からみた活動内容への評価

このような活動に対する不満は、組合費と対比するとさらに増加する。組合は「組合費程度の活動はしていない」「組合費にふさわしい活動はしていない」と考える臨時・パート組合員は５割前後を占めている。臨時・パート組合員の場合、その収入水準に応じて組合費が設定されているが、それでも組合費と対比すると、活動への不満は大きくなっている（**図表２－23**）。

図表２－23　組合費からみた活動内容の評価



注）ＵＩゼンセン同盟（2006年）『組合員意識調査』

④ 労働組合の取り組み評価

労働組合の取り組み課題のうち「賃金・一時金交渉」に対する評価（＜よくやっている＞）は、正社員組合員のうち約４分の３の人が肯定的に評価する課題だった。すなわち賃金・一時金は組合の基本的取り組み課題であり、また、組合が最も力を入れて取り組む課題であることを反映した結果といえる。しかしながら臨時・パート組合員の場合、「賃金・一時金交渉」に対する評価は正社員組合員と比べ際立って低く、ほぼ30％ポイント近く開いている（46～47％）。

賃金・一時金のための組合交渉が、臨時・パート組合員の賃金・一時金の水準改善に繋がる割合の小さかった2005年闘争までの取り組み成果を反映した結果といえるだろう。

同様の傾向は“組合活動”における「職場の苦情処理」においてもみられる。苦情処理制度が正社員組合員ほど機能していない臨時・パート組合員の状況を反映したものといえるだろう（**図表２－24**）。

図表２－24　労働組合の取り組み評価（＜よくやっている＞の比率）

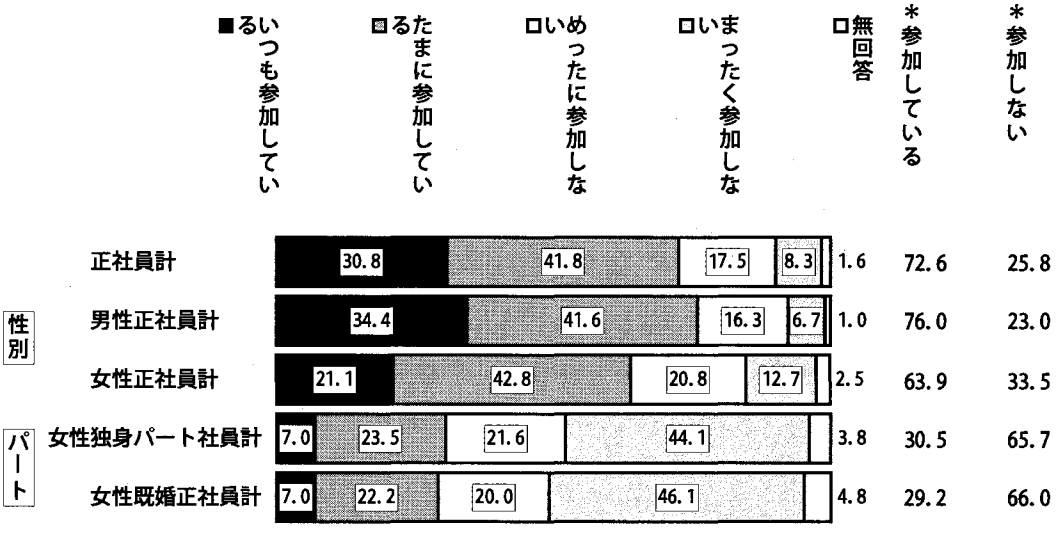
		賃金・一時金交渉	労働時間に関する交渉	出向・転籍など雇用に関する交渉	福利厚生の向上	安全衛生対策	企業に対する提言活動	きめ細かい組合員サービスの展開	職場の苦情処理	参加しやすい組合行事の実施	組合活動を担う人材の育成
正社員計		75.4	61.7	56.1	55.7	57.2	54.2	46.8	56.6	59.7	48.7
（2001年調査計）		80.4	63.8	58.8	56.0	57.0	55.0	47.3	54.8	58.5	50.9
性別	男性正社員計	75.9	61.7	56.8	56.1	58.0	55.4	47.0	57.9	59.7	49.2
性別	（2001年調査計）	81.2	64.5	59.9	56.8	57.5	57.5	47.8	56.9	58.8	51.3
性別	女性正社員計	74.8	62.3	54.8	55.2	55.7	51.5	46.5	53.4	60.4	47.8
性別	（2001年調査計）	78.1	61.9	56.1	53.7	55.7	48.5	46.1	49.3	57.8	49.7
パート	女性独身パート計	46.1	50.7	44.4	49.5	51.5	42.3	41.4	41.2	45.2	43.5
パート	女性既婚・配偶者正社員のパート社員計	47.7	51.4	43.1	49.3	47.0	39.1	40.7	37.8	44.7	41.2

注）ＵＩゼンセン同盟（2006年）『組合員意識調査』

⑤　組合活動への参加状況と組合役員への就任意思

就労状況や勤務形態などを考慮すると、臨時・パート組合員における組合活動への参加状況を単純に正社員組合員と対比することはできないが、臨時・パート組合員の＜参加＞率は３割前後にとどまり、正社員組合員の＜参加＞率（72.6％）を大幅に下回る結果となっている。特に「まったく参加しない」という人が45％前後に達している。このように組合に加入はしたものの、組合活動に参加する機会やきっかけを持てない臨時・パート組合員が多数を占める状況にあるといえる（**図表２－25**）。

図表２－25　組合活動への参加状況



注）ＵＩゼンセン同盟（2006年）『組合員意識調査』

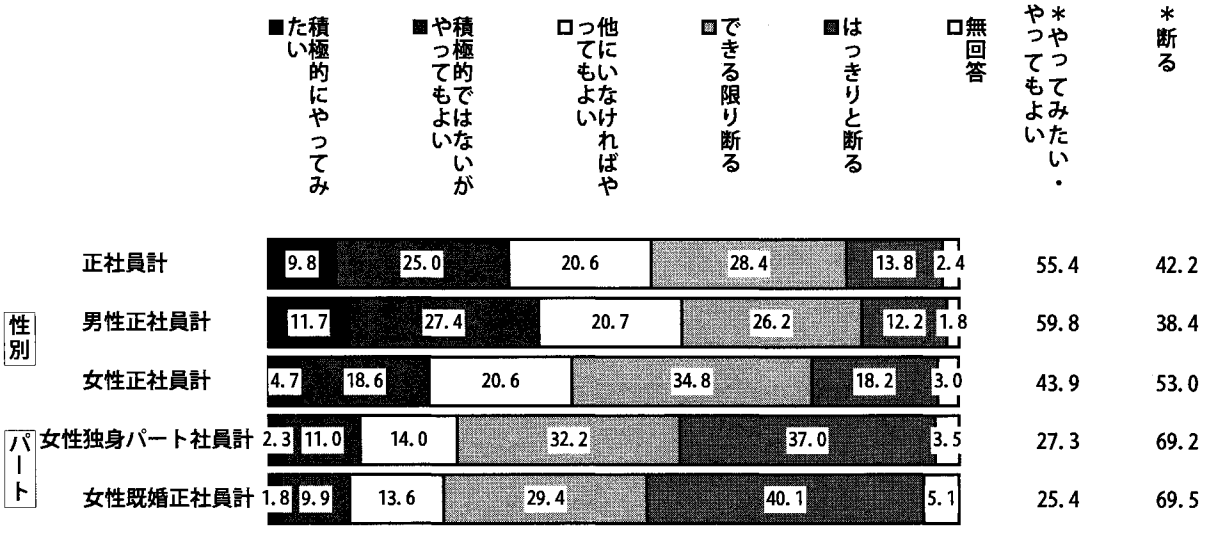
また、組合活動への＜参加＞率が正社員組合員を大幅に下回った臨時・パート組合員の場合、組合役員への就任意思においても同様の傾向がみられる。「他にいなければやってもよい」を含めても＜やってみたい・やってもよい＞という人は３割に届かない。正社員組合員で１割前後を占めた「積極的に」は２％前後にすぎない。逆に「はっきりと断る」という人が４割前後を占めている。

仕事をはじめ職場や組合に対する見方や期待が正社員組合員とは異なることが背景にあるが、活動への参加意識という点では正社員組合員とは際立って異なる組合意識を持つことは明らかである。こうした点を踏まえて、臨時・パート組合員の参加を促す方策が求められているといえるだろう（**図表２－26**）。

以上の結果から、非正社員組合員の場合、組合に加入することによって、正社員組合員とは異なる取り組み課題が生じるといっても過言ではない。組合活動に対する非正社員組合員の厳しい評価は、非正社員組合員にとって期待する成果があがっていないことに対する不満の表明である。主として正社員組合員だけに目を向けた組合活動、もしくは正社員組合員の勤務条件に合わせた活動は、組合へ加入した非正社員組合員の組合ばなれを招くことになると思われる。

また、非正社員組合員の参加意識の現状を考慮すると、非正社員組合員を対象とした活動への参加を促す新たな工夫が求められていることを意味している。多様な雇用形態の就労者がみられる現代の企業においては、拡大する取り組み課題に対応した組合の組織づくりが求められているといえよう。

図表２－26　組合役員への就任意思



注）ＵＩゼンセン同盟（2006年）『組合員意識調査』

むすびに

(1)　正社員組合員における組合運動上の課題

組合活動に対する正社員組合員の評価からは、活動への＜満足＞が＜不満＞を大きく上回る点で各産別一致していた。こうした傾向は、バブル経済崩壊後の不況が深刻化した10年前から目立った変化はみられず、企業組織の再編と雇用調整に誠実に立ち向かった労働組合の活動が素直に評価されたものといえるだろう。

しかしながら労働者参加の促進のためには、組合および組合活動への関心と参加意識を維持、向上させることが必要であり、こうしたことが労働組合の代表性確保のための必要条件といえる。

そのためには組合への関心を低下させ、参加意欲を阻害する要因を除去することに努めなければならない。組合員の参加意識および組合役員への就任意思については、各産別の組合員意識調査の結果をみる限り、期待される水準について改めて議論する必要があるものの、必ずしも低い水準ではないと思われる。

この点に対して問題とすべき点は、組合員が参加できる環境の問題である。「気軽に参加できる活動が少ない」と多くの組合員が訴えており、また、参加した職場集会等でも発言する人が少ないという現実がある。さらに執行委員へのなり手不足は常態化しており、役員の人材登用および育成システムの再構築は急務の課題となっている。

ここで見逃すことのできない点は、活動に参加しない理由として、この10年の間に「組合の方針や姿勢が疑問」をあげる人が増加したことである。「組合活動の拘束」に対する拒絶感とともに、組合の方針、姿勢に疑問を持つ人が増加したことは、組合の求心力を考えると憂慮すべき点といえる。

さらに産別の組合員意識調査の結果からは、取り組むべき課題として、①組合活動の成果をあげること、②組合員との円滑なコミュニケーションを実現、再構築すること、③組合の運動スタイルを見直すことの３点が指摘されていた。この他、組合活動上の課題として多くの問題があることはいうまでもないが、役員のなり手不足や組合財政の逼迫、雇用労働分野における規制緩和、非正社員の急増など、組合を取り巻く環境が厳しさを増す中、参加を阻害する運動上の諸問題を解決することが急務といえるだろう。

(2)　非正社員組合員における組合運動上の課題

パートおよび派遣、請負社員といった非正社員の組織化や労働条件の改善に、組合役員の姿勢が消極的であったことは各種調査結果から明らかとなっている。こうした中、増大する非正社員に対する地道な組織活動が実を結び、自らの組織内に多数の非正社員組合員を抱える産別もあらわれるようになってきた。

しかしながら非正社員への取り組みを進めた結果、正社員組合員とは異なる運動上の課題に直面することとなっている。臨時・パート社員の組合員を対象とした調査結果から、加入した組合に対する強い不満が示されており、脱退すら希望する臨時・パート組合員が３割を超える実態が明らかになっている。いうまでもなく加入した組合の活動成果への不満が背景にあるが、特に正社員組合員との差が際立ったのは、組合活動の象徴ともいえる「賃金・一時金交渉」への評価であった。組合の交渉を高く評価する正社員

組合員に対し、臨時・パート組合員の評価は厳しく、＜よくやっている＞と評価する人は前者の75.4%に対し後者の臨時・パート組合員は５割弱にとどまっている。同じ組合員でありながら組合の基本的取り組み課題に対する評価は、雇用形態により際立ったものとなっている。

さらに非正社員を組織化した組合の直面する問題が、組合活動への参加の問題である。組合役員を引き受けるどころか、日常の組合活動にすら滅多に参加しない臨時・パート組合員が約３分の２を占めており、正社員組合員の４分の１を大幅に上回る高さとなっている。正社員組合員において培った活動に参加を促す方策は、そのままでは臨時・パート組合員に通用しないことを示している。

非正社員の組合加入を進めたことにより生じた新たな問題に、組合がどのように取り組むのか、その新たな対策と成果が期待されるところである。

〈参 考 文 献〉

■ **労働組合における「組合員意識調査」報告書**

連合（2005）『連合・青年意識調査報告（2005年１月実施）』、連合

電機連合（2003）『組合員の組合組織に関する意識調査結果（2003年１月実施）』（調査時報340）、電機連合

電機連合（2005）『電機連合の中期的な運動のあり方に関するアンケート調査報告（2004年10月実施）』（調査時報352）、電機連合

電機連合（2006）『第14回組合員意識調査（2005年５月実施）』（調査時報360）、電機連合

自動車総連（2004）『第10回組合員意識調査（2003年７月実施）』、自動車総連

基幹労連（2005）『第１回生活・意識実態調査報告書（2004年６月実施）』、基幹労連

全電線（2005）『組合員意識調査報告（2005年５月実施）』、全電線

ＵＩゼンセン同盟（2005）『派遣労働者の仕事と職業生活（2005年３月実施）』、ＵＩゼンセン同盟

ＵＩゼンセン同盟（2006）『2006年組合員意識調査（2006年２月実施）』、ＵＩゼンセン同盟

国公総連（2005）『国公総連組合員意識調査（2005年１月実施）』、国公総連

自治労（2006）『自治労組合員意識調査（2005年２月～４月実施）』、自治労

都市交（2006）『第７回都市交組合員意識調査（2005年11月～12月実施）』、都市交

連合総研（2007）『労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査（2006年６～８月実施』、連合総研

労働調査協議会（2002）『第２回次代のユニオンリーダー・アンケート調査中間報告（2001年10月～2002年４月実施）』（労働調査2002年５月号）、労働調査協議会

労働調査協議会（2003）『第２回次代のユニオンリーダー調査本報告（2001年10月～2002年４月実施）』（労働調査2003年６月号）、労働調査協議会

第３章　経営変革下における労働者参加の意義

山　岡　　徹

はじめに

本章では、今日の企業経営において推し進められている企業変革の取り組みについて、その内容と構造を明らかにし、企業変革が展開するなかで労働者参加の意義がどのように変化しつつあるのか、特に労使協議制の位置づけがどのように変わりつつあるのかということを、労働組合および経営者の双方の観点から検討する。

1990年代半ば以降、多くの日本企業では国内市場の成熟化や企業活動のグローバル化、技術革新の加速化、政府による規制緩和の進展など、外部環境の構造的な変化に直面してきた。そのような外部環境の変化のなかで、多くの企業では生き残りをかけて、事業構造の再構築を図り、また、組織再編や雇用調整、人事制度改革などの企業変革に着手することで、主力事業の収益性向上と効率化を徹底的に追求してきた。

そのような流れのなかで、正社員中心であった職場では、契約社員やパートタイマー、派遣社員、請負社員などの非正社員が積極的に活用されるようになり、また、成果主義の導入に代表されるような人事制度改革が多くの企業で展開されるに至った。

それでは、上記の企業変革の取り組みが展開されるなかで、労働者参加の問題、とりわけ労使協議制などに代表される労使コミュニケーションの実態はいかなる影響を受けてきたのだろうか。また、今日の企業経営にとって、労使コミュニケーションのもつ重要性はどのように変化したのだろうか。

本章ではこのような問題意識にもとづいて、経営変革下における労働者参加の意義について、とりわけ企業経営における労使コミュニケーションの位置づけの変化に関して、人事労務管理や労使関係の観点のみならず、企業の戦略的経営の立場から考察することを目的とする。なお、考察にあたっては、連合総研の「日本における労働者参加の現状と展望に関する研究委員会」において2006年に実施されたアンケート結果をまとめた『「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」報告書』を中心に、労使コミュニケーションに関して実施された各種アンケート調査の結果を参照することとする。

１．企業における経営変革と労使コミュニケーション

1990年代後半以降、日本企業は組織や人事制度面で大きな変化を経験してきた。その変化の主な内容とは、事業構造の再構築にともなう組織再編、大規模な雇用調整、そして成果主義の導入に代表される人事制度改革である。それでは、これらの経営変革の取り組みは、今日の労使コミュニケーションに対していかなる影響を及ぼしているだろうか。

(1) 経営変革の構図とその影響

① 経営変革の構図

まず事業構造の再構築にともなう組織再編に関して、連合総研（2007）の労組本部調査によると、2006年より以前の５年間で、合併、事業売却、事業分割、事業所閉鎖等の組織再編が実施されたか否かについて、調査に回答した507の労働組合本部のうち56.4％が「実施された」と回答した。なお正社員数が10,000人以上の製造業に限定すると、組織再編が実施されたとする労組本部は85.2％に上った。

このように特に大企業を中心として大規模な組織再編が実施されたわけだが、その背景としては、国内市場の成熟化および企業活動のグローバル化が急激に進んだことが挙げられる。従来、日本の多くの大企業では事業の多角化を図ることによって企業の成長を図ってきたが、いわゆるバブル経済崩壊後の90年代半ば以降、日本経済は「超」低成長期とも呼ばれる成長段階に移行し、大企業が多角化を図ってきた多くの事業分野では収益構造を急速に悪化させることになった。同時に国内市場の成熟化は、限られたパイを奪い合う企業間競争の激化をもたらしたため、いかに不採算事業の統廃合を進め、主力事業の収益性を高めるかが各企業の生き残りのための至上命題となった。

同時にこの時期は、特に情報技術分野などでの技術革新や政府による規制緩和が進展し、また、企業活動のグローバル化が急速に進展した時期でもあった。このような外部環境の構造的な変化は、多くの企業の事業展開にとって、既存事業を陳腐化させ収益性を悪化させる脅威として作用すると同時に、新規事業を新たに創造する機会を意味するものでもあった。すなわち、市場の成熟化にともなって企業間競争が激化するなかで、技術革新や規制緩和を戦略的に活用し、また、グローバル化に成功した一部の企業は新たな市場の創造を実現し、その一方で外部環境の変化に適応できなかった企業は市場からの退出を余儀なくされた。

② 企業業績の格差の拡大と経営トップによる戦略的意思決定

このように90年代後半以降の10年間は、企業経営にとって非常に大きな変革期であった。そしてこの10年間は、かつて同規模の業績を誇っていた企業間の業績格差が鮮明になった時代として位置づけることができる。

それでは、そのような業績格差を生んだ要因とは何だろうか。その主な要因として、経営トップ層の戦略的な意思決定の重要性を指摘することができる。すなわち、外部環境が構造的に変化する時期にあっては、自社にとっての外部環境の変化を将来にわたって見通し、既存事業からの撤退や新規事業への参入といった全社的な経営戦略を迅速に決断する経営トップの判断の成否によって、企業の業績は大きく影響を受ける。換言すれば、そのような企業の経営トップによる戦略的な意思決定能力の格差が、企業間の業績格差に直結したといえるだろう。たとえば、組織再編の実施状況と経営状況との関係に関して、連合総研（2007）の労組本部調査によると、過去５年間で組織再編が実施されたとする労組本部のうち、５年前と比較した現在（2006年）の経営状況を「非常によい」と回答した割合が20.6％であったのに対して、組織再編が実施さ

れなかったなかで現在の経営状況を「非常によい」と回答した労組本部の割合は13.2%に止まっている。

③　現場による積み上げ型の経営から、経営トップによる効率性追求の経営へ

かつての高度成長期から80年代後半にかけて、特に日本の製造業の国際的な強みは製造現場にあると一般にいわれてきた。すなわち、小集団活動に代表されるような現場レベルの絶え間ない業務改善努力が日本の製造業の国際的な競争力の主因とされ、また、そのような改善活動に向けた労働者の主体的な取り組みを支える基盤として、労使間の協調的関係の重要性が指摘されてきた。たとえば、労使コミュニケーションに関して、法律上の定めのない労使協議制が多くの日本の大企業で浸透している現状からも、とりわけ大企業の経営において労使間の信頼関係を構築することがいかに重視されてきたかを推察することができるだろう。

しかしながら、現場レベルの主体的な業務改善努力に企業業績を依存する経営とは、同時に経営トップによる戦略的な意思決定に必ずしも依存しない経営でもあった。すなわち、自社の従事している事業領域の成長性が安定的に右肩上がりであり、また、外部環境も安定的であるならば、企業業績を決める主要因とは、経営トップ層の戦略的な意思決定というよりも、むしろ既存事業に従事している労働者の職務に対する意欲と能力である。

しかしながら、多角化した事業領域の多くが市場の成熟化に直面し、また、外部環境の構造的な変化が進展した90年代半ば以降の不況期においては、そのような経営トップ層の戦略的な意思決定能力の不在こそが日本企業の弱点であるとする議論が展開されるようになった。このように従来の日本企業における経営の焦点とは、現場レベルにおける業務改善プロセスの蓄積および売上増大による多角的な事業拡大の追求であったのに対して、今日の企業経営における焦点とは、経営トップの迅速かつ戦略的な意思決定および主力事業の収益性の追求へとシフトしつつある。そのような流れのなかで、90年代後半以降、多くの大企業ではホワイトカラーを含む正社員の大規模な雇用調整が実施され、また、製造業やサービス業の現場では非正社員の積極的な活用が推し進められることとなった。

(2)　経営変革下における労使コミュニケーションの変化

それではこのような流れのなかで、日本企業の労使コミュニケーションにはいかなる変化が生じているだろうか。

①　付議事項の拡大

まず付議事項の変化に関して、連合総研（2007）の労組本部調査によると、５年前（2001年）と比較して付議事項が「拡大・増加した」と回答した組合本部は20.7%であり、「縮小・減少した」は3.2%に止まった。また、協議内容の複雑さに関しては、「複雑になった」とする労組本部の割合が44.2%に上り、「容易になった」は１%に過ぎなかった。このように労使協議で扱われる事項の範囲は拡大傾向にあり、同時に労使間の協議内容は高度化、複雑化が進みつつある。

また、付議事項の重要性の変化について事項別にみていくと、「重要性が上昇した」と回答した労組本部の割合は、「要員確保」（33.2%）、「賃金人事処遇制度」（29.8%）、「安全衛生」（28.2%）、「経営基本方針」（27.8%）などであった。これらの労使協議事項がもつ重要性の上昇傾向は、90年代半ば以降の大規模な雇用調整、成果主義の導入に代表される賃金人事処遇制度の変革および労働者の雇用形態の多様化などの一連の企業変革の動きを反映したものといえるだろう。また、これらの一連の企業変革の動きは、事業構造の再構築などに関する経営トップの戦略的意思決定にもとづくものであり、労使協議の付議事項として「経営基本方針」の重要性が上昇しつつある傾向には、そのような背景があると考えられる。

② 労使協議の開催頻度と組合員の理解度

また、労使協議における上記の諸々の変化を反映して、労使協議の開催頻度が「増えた」とする労組本部の割合は29.2%に上り、「減った」と回答した6.7%を大きく上回った。さらに非公式の労使協議に関しても、「増えた」（28.4%）が「減った」（9.7%）を大幅に上回る結果となった。このように労使協議の開催頻度と非公式協議の機会を拡大することを通じて、付議事項の拡大および複雑化といった変化に労使は対応していると考えられる。なお、経団連（2006）によると、労使協議の開催回数については企業規模が大きいほど回数も多くなっており、1,000人以上の企業規模では「10～19回」が29.3%、「20回以上」が39.8%を占めている。

しかしながら、付議事項内容に対する組合員の理解度に関しては、連合総研（2007）によると、「高くなった」とする組合本部が9.9%であるのに対して、「低くなった」は17.2%に上り、付議事項の拡大および複雑化の流れのなかで、労使協議制度と組合員との距離が部分的に広がりつつあることを示す結果となった。

③ 経営案が労組に示される時期

また、経営側の案が労組に示される時期（非公式を含む）の変化に関しては、連合総研（2007）によると、「遅くなった」とする労組本部が24.9%に上り、その一方で「早まった」とする割合も15.2%に達した。このように時期に関する変化にはバラツキが見られるわけだが、とりわけ経営案が労組に示される時期が「早まった」という変化の背景には、付議事項の拡大と複雑化が進むなかで、それらに有効に対処するために、非公式レベルも含めて経営案を組合側に従来よりも早めに示すことで、労使協議の効率性と有効性を高めようとする経営側の意図が働いているといえるだろう。また、「遅くなった」という変化の背景には、企業の間接部門の人員削減によって人事部員一人あたりの業務負担が従来よりも増大している可能性があり、そのように経営側の立案作成能力に限界が生じつつあるなかで、付議事項の拡大と複雑化が進んだことが影響しているといえるかもしれない。

また、別の観点からは、労使協議において経営側から提供される経営情報に関して、機密情報管理の観点から、経営側がその取り扱いを従来よりも慎重に行うようになったということも考えられるだろう。組合が経営や生産に関する機密情報の提供を求めた場合の会社側の対応に関して、連合総研（2007）の労組本部調査によると、「組合に

は機密情報は提供していない」(6.3%)、「内容により提供しない情報もある」(66.7%)が、「要求すれば機密情報でも提供している」(25.8%)を大きく上回る結果となった。また、機密情報が提供される組合役員の範囲に関しては、「本部三役・本部執行委員」(87.4%)、「支部三役・支部執行委員」(６%)、「職場レベルの執行委員」(2.3%)であり、ごく一部の上層の組合員のみに情報提供がなされているケースが圧倒的多数であることがわかった。

付議事項内容に対する組合員の理解度が部分的に低下傾向にあることを上記において指摘したが、付議事項の拡大および複雑化が進み、かつ経営情報の管理がより厳密化されるなかで、労使協議に対する一般組合員の理解度および関心度は将来的にさらに低下することが懸念される。労使協議の内容をいかに組合員に説明し、また、組合員の現場の声を労使協議にいかにして反映させていくのか。日本企業の現場の強みを下支えしてきた労使協議制に対する組合員の当事者意識をいかに確保していくのか。今日の労働組合にはそのための具体的な対策が求められている。

(3)　経営変革が労使コミュニケーションに及ぼす影響：戦略経営からの評価

それでは、視点を転換して経営側の観点に立つならば、組織や人事制度の変化にともなう労使コミュニケーション上の変化は、どのように評価できるだろうか。今日の労使協議制の有効性を経営側の観点から再検討するにあたって、その前提とすべき事実認識のひとつは人事施策の戦略的側面を強化する流れの存在であり、いまひとつはそれにともなう労使協議制の位置づけの相対化の問題である。

①　人事施策の戦略的側面の強化

ａ．成果主義的人事制度の導入要因

まず人事施策の戦略的側面の強化に関して、たとえば成果主義的な人事制度改革が多くの企業で導入された背景には、労働者の労働意欲の向上といった労務管理上の問題への対応のみならず、外部環境の変化に適合した組織づくりを志向する戦略的な意図の影響が強く見られる。1990年代半ば以降、多くの日本企業で展開されてきた人事制度改革は、職務能力や勤続年数といった従来の人事評価基準にくわえて、目標達成度などの職務成果に応じて労働者を処遇するという制度変革の基本コンセプトのもとで主導されてきた。その改革が目指すところとしては、職務成果に応じた人事処遇を行うことで、労働者の仕事に対する取り組み意欲を喚起し組織の活性化を図るという労務管理上の観点から説明することができるが、くわえて労務管理上の観点に止まらず、総人件費管理の徹底と、企業業績に応じた人件費の変動費化を実現するという全社レベルでの戦略的な改革意図があった。すなわち、成果と人事処遇の因果関係を従来の人事システムよりも明確化することによって、より成果志向の強い人材を育成するとともに、人件費の変動費化を進めることで組織全体の利益体質を強化することが、一連の人事制度改革では意図されていたといえる。

ｂ．部門間の相互依存性の強化とビジネスプロセスの優劣

上記のように、今日取り組まれている人事制度改革は労務管理上の観点のみなら

ず、全社レベルの戦略的な観点から位置づけられることが一般的である。そのような流れをもたらした主な要因として、外部環境の変化とそれにともなう企業内の部門間の相互依存性の強化を指摘することができる。1990年代半ば以降、企業を取り巻く外部環境は、特に情報技術分野などで技術革新が急速に進展し、そのような技術革新は企業に対して新たなビジネスを創出するチャンスをもたらすと同時に、既存事業の陳腐化をビジネスプロセス全般にわたって進行させる要因としても作用した。今日の企業が存続するためには、ニーズの多様化した顧客に対して、より付加価値の高い製品やサービスを、より安価でより速く、そしてより柔軟なかたちで提供する必要がある。このような条件を満たすために、企業内の製品開発や購買、製造、営業などの諸活動から構成されるビジネスプロセスは、その諸活動間での緊密な相互調整が必要となっており、諸部門間での相互依存性は従来のシステムと比較して飛躍的に高まりつつある。そしてその結果として、企業ごとに構成されるビジネスプロセス全体としての優劣が、企業間の業績格差として従来よりも顕在化するようになっている。また、外部環境の変化によって企業のビジネスプロセス全体が陳腐化し、企業業績が短期間のうちに変動するリスクも同時に増大しつつある。

このような環境条件下で、企業が利益を安定的に確保するための手段のひとつとして、従来のビジネスモデルでは固定費として位置づけられてきた費用を新たに変動費化するための取り組みが多くの企業で広く展開されてきた。広範な費用を変動費化することによって、売上の減少が利益水準に直接与えるインパクトをある程度緩和することができるからである。このような全社的な戦略の一環として成果主義的な人事制度改革は展開され、人件費の変動費化を進めることで組織の利益体質の強化が図られてきたといえる。

このように人事制度改革は労務管理の観点だけではなく、外部環境変化への対応として相互依存性を強めるビジネスプロセスの競争力強化の観点から推し進められている。このように成果主義的な人事制度改革が多くの企業で導入された背景には、外部環境の変化に適合した組織づくりを全社的に追求する戦略的な意図の影響が強く見られる。その意味で、今日の企業にとって人事制度改革とは単に労務管理上の問題ではなく、戦略的な組織変革に向けた取り組みの一部分として位置づけることができるだろう。

② 労使協議制の位置づけの相対化

それでは、労組本部と企業本社間で行われている労使協議および団体交渉の場で扱われる事項にはどのようなものがあるのだろうか。連合総研（2007）によると、「賃金水準」および「一時金水準」については、約７割弱の労組本部が「団体交渉事項である」と回答し、労使協議事項の対象であるとする労組本部も含めると全体の９割を超す割合となっている。その一方で、「年間生産・売上計画」、「経営基本方針」、「要員確保」については、それぞれ47.5%、41.0%、35.3%の労組本部が「労使協議、団体交渉のいずれの対象でもない」と回答している。

これらの結果からも明らかなとおり、労使協議とは企業経営に関する諸事項のなか

でも、特に賃金や一時金、退職金、人事処遇制度、労働時間および休暇などの人事関連事項を中心的な議題として行われる労使間での協議であり、団体交渉の事前交渉として位置づけられる性格のものである。別の観点からいうならば、「経営基本方針」や「年間生産・売上計画」などの経営事項に関しては、労使間の団体交渉や労使協議の議題としては必ずしもなじまないものとして消極的に位置づけられてきたといえるだろう。

③　日本企業におけるモニター構造の変容

ａ．日本企業におけるモニター構造

上述のように、日本における企業経営を監視するモニター機能は、賃金や一時金、人事処遇制度、労働時間などの人事処遇全般に関しては労働者を代表する労働組合が受け持ち、その一方で経営基本方針や年間生産・売上計画などの経営事項については、メインバンクをはじめとする融資主体および株主が間接的に監督する役割を担ってきたといえる。

仮に企業の事業領域における成長性が安定的に右肩上がりであり、外部環境も安定的に推移する条件下であれば、全社レベルの経営基本方針や年間生産・売上計画などの経営事項と、賃金や労働時間などの人事処遇制度とは、緩やかに関連づけられる程度であるため、それぞれの事項に対するモニター機能を労働組合と融資主体および株主がそれぞれ独立して果たすことができた。また、団体交渉や労使協議の場面でも、経営の基本方針や年間売上計画とは緩やかに関連づけるかたちで、換言するならば、融資主体や株主の利害や意向からはある程度独立して、経営陣は人事処遇制度の問題について労働組合側と議論できる余地があったといえるだろう。

しかしながら、上述のように、90年代半ば以降、事業領域の成熟化や外部環境の構造的な変化に直面するなかで、より効率的に外部環境へ適応すべく企業の諸部門活動の相互依存性は飛躍的に高まりつつある。人事処遇制度の改革に関しても例外ではなく、労務管理の観点だけでなく、全社レベルの経営基本方針や年間生産・売上計画などの経営目標を達成するための１つの手段として、経営方針や戦略目標と緊密に関連づけられるかたちで、人事制度改革の枠組みがデザインされる側面が強化されつつある。

ｂ．モニター構造の変容

この場合、企業経営を監視するモニター構造にはどのような変化が生じるだろうか。ここで特に強調したいのは、モニター構造の体系化と序列化が進む可能性である。

すなわち、経営の基本方針や経営計画を達成するための手段として、人事処遇制度がそれらと緊密に関連づけられるかたちで設計されるということは、従来はそれぞれの事項を独立して監視してきた融資主体および株主と労働組合の役割間に相互依存関係が生じることを意味している。すなわち、人事処遇制度を新たに設計するにあたっては、融資主体および株主の利害や意向とは無関係に、経営陣と労働組合が自律的に人事処遇制度を設計することは困難になったということである。

また、外部環境の構造的な変化のなかで、現場における主体的な改善活動の蓄積だけではなく、経営トップによる戦略的意思決定が企業業績に与えるインパクトが従来よりも増大しつつある。このことは、現場の生産力や営業力を積み上げるかたちで年間の生産および売上計画を策定するボトムアップ式経営から、経営トップによって戦略的に策定された経営方針や経営目標を達成するために現場の生産力や営業力を育成するトップダウン式経営に、企業経営の重心が移行しつつあることを意味している。

ここで経営トップによる経営方針や経営目標を監督するのが融資主体および株主であり、一方で人事制度を中心に監視するのが労働組合であるならば、融資主体や株主の意向や利害が、労働組合（労働者）の利害を従来よりも強く制限するかたちで、それぞれのモニターの関係が序列化される可能性が示唆できるだろう。

換言すれば、経営陣にとっては、労働組合との間で行われる人事制度についての労使協議の基本枠組みが、株主や融資主体の監督の下で策定された経営方針や経営目標によって強く規定される傾向が強まっているため、これらの影響力から独立して労使協議に臨むことは困難になりつつあるといえる。

④　外国人投資家の登場とＩＲ活動

さらに企業経営を監視するモニター構造の変化に関連して、特に90年代後半以降に顕著な傾向として、日本の株式市場における外国人株主の比率の増大を指摘することができる。これは株式市場で従来支配的だった企業間の株式持ち合いが解消されるなかで、外国人投資家がその受け皿として登場したことと関係しているが、そのような流れのなかで、企業を取り巻くステークホルダーが企業経営に及ぼす影響力にも変化が生じつつある。

経済同友会（2003）では、経営者が重視するステークホルダーを「これまで」と「今後」に分けて、それぞれ質問している。その調査によると、経営者が最も重視する代表的なステークホルダーとは、重要度（５点満点）の順に顧客、従業員、株主・投資家であった。それぞれのステークホルダーの重要度について「これまで」と「今後」に分けて個別に見ていくと、顧客の重要度に関しては「これまで」が4.73に対して「今後」は4.85であった。また、従業員の重要度はそれぞれ4.34、4.50であり、また、株主・投資家については4.03、4.48であった。ここで特に注目すべきは、経営者にとっての株主・投資家の重要度の上昇度合いである。数値こそ僅かに従業員の重要度に及ばないものの、「今後」については従業員とほぼ同等レベルの重要度が与えられていることは特筆に値するだろう。

今日の経営者の多くは、自社のタイムリーな経営状況を株主や投資家に正しく丁寧に説明するＩＲ活動を充実させることによって、株式市場における自社株の株価形成の適正化を図る必要性に直面している。そのためＩＲミーティングでは、経営トップが自ら現在の経営状況および将来見通しについて説明するだけではなく、機関投資家や経営アナリストとの意見交換を行っている。さらに決算短信や事業報告書を企業のホームページで投資家に向けて積極的に公開する動きも今や一般的になりつつある。

このように企業がＩＲ活動に対して積極的な姿勢をもつようになった根拠の１つは、

企業のＩＲ活動の充実度によって投資対象の選別を行う傾向が投資家にはあり、そのような傾向が支配的になるにつれて、ＩＲ活動が自社株の株価形成や株価維持に影響を与える主な要因のひとつになりつつあるからである。

上記において説明した日本企業におけるモニター構造の序列化を仮定するならば、外国人株主の登場は、既存の労使コミュニケーションにとって非常に強力な制約要因として作用することが予想される。すなわち、現場による積み上げ型経営とそれを下支えする労使協議制の位置づけは、戦略的経営の観点から相対化され、一方で経営の基本方針や生産・売上計画を決定するための経営者と株主・投資家のコミュニケーションの充実が多くの企業で図られつつある。そして株主・投資家と経営者のコミュニケーションによって策定された全社的な経営戦略によって、今後の人事施策の方向性や労使コミュニケーションのあり方が強く規定されるようになりつつある。

以上見てきたように、経営者の立場に立つとき、企業を取り巻く多様なステークホルダーのうち、「誰」と「何」について話し合うのかという問題は、企業を存続させ業績を向上させていくうえで非常に大きな問題である。外部環境の変化や、各々のステークホルダーが企業経営に及ぼすインパクトの重みを考慮するとき、各ステークホルダーとのコミュニケーションの位置づけや、その相対的な重要性はこの10年間で徐々にではあるが確実に変化したということができるだろう。

ここで強調したいのだが、従業員による経営参加の一手段として労使協議制を見なすとき、それは単に現場の従業員の声を経営に反映させるコミュニケーション・チャネルとして専ら機能してきたわけではない。すなわち、労使協議制を通じて従業員の声が経営（特に人事面での処遇）に反映されることによって、「自分たちは会社から大切にされている」、「自分たちの働きはきちんと報われている」という組織に対する帰属意識や信頼感が多くの従業員の間で醸成されてきた側面は無視できないだろう。

長期的な雇用慣行を素地として、また、組織に対する帰属意識や信頼感を背景として、日本企業の人材は継続的に業務改善を重ね、革新的な技術や製品を多く創造してきた。そのような競争力の核心をなす人材を処遇するための人事制度の改革や経営方針の決定が、日本企業におけるモニター構造の変容のなかで、株主に代表される投資家の利害をより重視して進められつつあるとするならば、従業員の組織に対する帰属意識や信頼感は従来よりも低下せざるを得ないだろう。そのことが日本企業の核心的な強みである人材の意識と行動に今後どのような影響を及ぼすのか。そのような観点から今日の日本企業の経営者と労働組合は労使協議制の果たしてきた意義について再認識すべき段階にさしかかっているといえるだろう。

2．職場における雇用形態の多様化の進展と労使コミュニケーション

企業経営に関わる近年の変化は、労使間のコミュニケーションに対していかなる影響を及ぼしているのだろうか。以下では、特に職場における雇用形態の多様化を中心に考察することを通じて、労使コミュニケーションが直面している多様な課題について検討する。

(1) 雇用形態の多様化の背景要因

職場における近年の変化として最も顕著に見られるもののひとつに雇用形態の多様化を指摘することができる。連合総研（2007）の労組本部調査によると、過去５年間における雇用形態の変化として、正社員が減少したとする組合本部の割合が73.2%に上る一方で、非正社員の活用が多くの企業で活発化しており、なかでも派遣社員を従来よりも積極的に活用する傾向が見られた。また、このような動きは製造業、サービス業を問わず、広く産業全般に見られる動きであった。

パートタイマーや契約社員、派遣社員、請負社員などの非正社員を使用者が積極的に活用するようになった理由としては、主として人件費の削減および業務量の変動への対応に迫られたということがある。すなわち、正社員の雇用を一定の割合において削減し、人件費がより安価な非正社員への切り替えを進めることで総人件費の圧縮を図ると同時に、業務量の変動に応じて非正社員の雇用調整を柔軟に行うことによって人件費の変動費化を追求するという流れが産業全般において支配的になったといえるだろう。

(2) 雇用形態の多様化が労使コミュニケーションに及ぼす影響

それでは、職場において雇用形態の多様化が進むこと、特に非正社員の占める割合が増大することは、労使間のコミュニケーションにとってどのような意味合いをもっているのだろうか。とりわけ、労働組合と使用者を当事者とする集団的労使関係における労使コミュニケーションにとって、労働者の雇用形態の多様化はどのような問題を投げかけているのだろうか。この場合に考慮すべき問題のひとつは、雇用形態の異なる労働者の立場や利害の分化および対立の問題であり、もうひとつは労働組合の組織率低下の問題であろう。

① 労働者の立場や利害の分化

まず労働者間での利害の分化に関しては、労働者の雇用形態の多様化が進展するにともなって、労働組合が多様な労働者間の利害を一体のものとして取り扱うことが極めて困難になりつつある。仮に職場や企業の大半の労働者が正社員によって占められているならば、労働者にとって雇用や労働条件などの基本的前提が共通の土台のうえにあるため、労使コミュニケーションに際して労働組合が労働者側の利害を束ねることは比較的容易である。しかしながら、正社員、パートタイマーや契約社員、派遣社員、請負社員などの多様な雇用形態間では、雇用や労働条件などの基本的前提がそれぞれ異なる。たとえば、正社員に代表される直接雇用の労働者の賃金水準は企業内における労使協議や団体交渉などの労使コミュニケーションによって規定される側面が強いのに対して、間接雇用の労働者である派遣社員や請負社員の賃金水準は、企業外

部の労働市場の需給バランスによって決定される側面が強い。そのため、企業別労働組合が「同一企業内の労働者の代表」という基準で多様な労働者の利害を代表し、それらの利害を反映するかたちで労使協議などの労使コミュニケーションの場に臨むことは現実的に考えて非常に困難な状況となっている。

②　労働組合組織率の低下

次に雇用形態の多様化にともなう労働組合の組織率の低下の問題に関しては、労働組合が組織化の対象とする労働者の範囲の問題として捉えることができる。労働組合では従来、正社員を主な対象として組織化を図ってきた。しかしながら、今日のように労働者の雇用形態の多様化が進み、非正社員の比率が増大するにつれて、組織化の対象外となる労働者層が拡大しつつあり、それが労働組合の組織率低下の一因となっている。

(3)　非正社員の利害や意見を労使コミュニケーションにいかに反映させるか？

このように労働組合と使用者を当事者とする集団的労使関係において、特に労使協議や団体交渉など従来支配的であった労使コミュニケーションの枠組みでは十分にカバーできない労働者層の利害が拡大しつつある。

ここで検討すべき問題とは、そのような労働者層の利害をいかにして労使コミュニケーションの枠組みに今後組み込んでいくのかということ、および労働組合がそのような取り組みに対してどのように関与すべきなのかということである。

また、非正社員層の利害を労使コミュニケーションの枠組みに組み込むにあたっては、その方法として労使協議のような集団的労使関係のなかに組み込むのか、それとも個別的労使関係の枠組みで労使紛争を個別に処理するのか、また、両者の組み合わせやバランスをいかに設定するのかという問題がある。

①　従業員組織の役割

ここで集団的労使関係への組み込みについては、当該企業に労働組合が組織されている場合と組織されていない場合とに分けて検討する必要があるだろう。佐藤（1994）によると、企業規模が50～299名の企業で労働組合が組織されている企業の割合は28.3%に過ぎない。また、労働組合は組織されていないものの、労働者の集団的な発言機会を何らかのかたちで提供する従業員組織が存在する企業の割合は51.4%、なかでも労働条件などを使用者側と協議し合う「発言型従業員組織」が存在する企業の割合は全体の16.2%を占めている。また、従業員組織が存在し、かつ労使協議制が存在する企業の割合は全体の18.7%であった。

このように労働組合と使用者から構成される集団的労使関係の枠組みだけではなく、特に中小企業では従業員組織と使用者との間でなされる労使コミュニケーションを通じて、多様な労働者から意見や要望を聴取している実態があるといえる。

② 過半数代表制の概要と問題点

また、労使協定の締結に関して、労働組合が組織されていない企業や、労働組合が組織されていても事業場の労働者の過半数から組織される労働組合が存在しない事業場においては、労使協定の締結にあたって、使用者側と一体的な関係にある管理監督者を除く正社員、パートタイマーや契約社員、アルバイト、嘱託社員などを含めた労働者のなかから労働者代表を投票などの民主的な方法によって選出する過半数代表制がとられている。この場合、過半数代表制によって選出された労働者代表は使用者側と労使協定を締結する労働者側の代表として、労使コミュニケーションの場に臨むことになる。なお、事業場において過半数組合が存在する場合は、当該組合が労働者代表として労使協定締結の当事者となる。

過半数代表制に関わる問題点としては、労働者代表をいかに選出するのかという問題がある。特に雇用形態の多様化した事業場、なかでもサービス業を中心として非正社員が正社員の比率を上回る事業場において、労働者代表をいかに選出するのかという問題である。さらに「個人」としての労働者代表に多岐にわたる労使協定を締結する権限を与えることが、労働者代表に過大な負担を強いており、労使協定の締結にあたって十分な検討や適切な意思決定を行えなくなるのではないかという懸念がある。さらにこの問題は、事業場の多様な労働者の意見を労働者代表がいかに聞き取り、それらの多様な意見や利害を労使協定の締結にいかに公正に反映させるのかという労働者代表としての公正性の問題にも深く関連している。

③ 「労働者代表制度」の概要と問題点

上述したような現行の過半数代表制の問題点を克服すべく、委員会方式を取り入れた「労働者代表制度」が連合を中心に近年議論されている。

労働者代表制度では、事業場の労働者の過半数から組織される労働組合が存在しない場合に、労使協定の締結にあたって、事業場のすべての労働者を代表する機関となる労働者代表委員会を設置することが構想されている。労働者代表委員会の構成員は、会社の利益を代表し監督的地位にある上級管理者を除く労働者から選挙によって選出される。また、労働者代表委員会の構成は、当該の事業場における労働者の性別比および雇用形態ごとの比率を反映したものであることが構想されている。なお、過半数労働組合が存在する事業場においては、過半数労働組合が非組合員を含めたこの事業場の全ての労働者の意見を集約する労働者代表委員会と見なされ、その役割を果たすことが想定されている。

新たに提起された労働者代表制では、過半数代表制における問題点として指摘された代表者の選出方法の問題や、「個人」としての労働者代表に関わる諸問題を委員会方式によって克服し、同時に労使協定の締結に対する過半数労働組合の関与のあり方を整理した点で評価できる。その一方で労働代表者制度に関する問題点としては、委員の構成比率に関する問題がある。上述のように代表委員会の構成は、当該の事業場の労働者の性別比および雇用形態ごとの比率を反映したものであることが構想されているわけだが、特に事業場に過半数労働組合が存在する場合、当該事業場の代表委員会として見なされる当該労働組合が上記の比率を満たしている保証はない。それゆえ、

過半数代表制において問題視されている労働者代表としての公正性の問題がここでも該当することになる。

(4)　雇用形態の多様化が労働組合にもたらす問題点

労働者の雇用形態の多様化が進むなかでは、労使コミュニケーションの枠組みに従来組み込まれてこなかった非正社員の意見や利害をいかに組み込んでいくかが大きな問題となっている。とりわけ、非正社員の意見や利害を、過半数代表制や労使協議などの既存の集団的労使関係のなかに組み込んでいけるか否かという問題は、労働組合にとって非常に重要な問題である。

ここで労働組合にとっての問題とは、第一に、労働者の利害や意見を代表する機関としての正当性の問題がある。組合組織率が20%を割り込む状況のなかで、従来は必ずしも組織化の対象とはしてこなかった非正社員層を組織化することは、労働者の利害を代表する機関としての労働組合の存在意義という観点からも大きな課題となっている。

第二に、多様な雇用形態の労働者に対する既存の労働組合の影響力に関わる問題がある。過半数代表制や労働者代表制では、過半数労働組合が労働者代表として見なされるわけだが、事業場によっては組合員である正社員よりも非組合員の非正社員のほうが多数派であるケースがサービス業を中心として多く見られる。この場合、事業場において過半数代表者を選出する必要があるが、非正社員が過半数代表者として選出されるケースも可能性としては考えられるだろう。また、労働者代表制を導入する場合も、事業場における労働者の性別比および雇用形態ごとの比率を反映して代表委員会を組織するならば、事業場によっては代表委員の大半が非正社員から構成されるケースも予見できる。このように非正社員は集団的労使関係における正当な当事者として独自の存在感を増しつつあり、その勢力は既存の労働組合にとっても無視できないものである。

さらに期間工や請負社員などの非正社員から組織される労働組合が、時給アップや雇用安定を求めて使用者側と労使交渉を行う動きも一部では見られるようになってきた（朝日新聞2007年４月17日朝刊25面）。このような状況下で、正社員中心の既存の労働組合は、影響力を増しつつある非正社員集団にいかに関与すべきなのかという問題に直面している。

(5)　雇用形態の多様化に対する労働組合の対応

それでは、雇用形態の多様化の流れに対する労働組合の取り組み状況はどうであろうか。現状については、一部の労働組合で労使コミュニケーション上での対応はみられるものの、未だ支配的な動きとはなっていない。

連合総研（2007）の労組本部調査によると、直接雇用の非正社員の賃金について、団体交渉事項とする労組の割合は全体の10.2%、組合本部として労使協議の場で扱っている労組は18.2%に止まっており、団体交渉・労使協議のいずれの対象でもないとする労組が61.6%を占めている。また、直接雇用の非正社員の雇用期間、配置職場、仕事内容に関する事項にいたっては、団体交渉もしくは労使協議の対象としている労働組合は15%未満であり、いずれの対象でもないとする労働組合が70%強を占めている。

また、非正社員の採用・活用に関する労働組合の方針について、連合総研（2007）の

労組本部調査によると、「積極的に活用すべき」とする労組は、製造業で7.1%、非製造業では19.7%に止まり、「今後とも活用していく必要はあるが、正社員の仕事や役割は明確にすべきだ」あるいは「職場や仕事は正社員中心でいくべきで、非正社員は補助的役割にとどめるべきだ」とする労組が製造業で74.2%、非製造業では56%を占めた。このことに関連して、非正社員の活用が企業経営や正社員の業務に対して及ぼす影響に関して、非正社員が現状よりも２割増えた場合に想定される影響を問うたところ、「技術の蓄積・伝承が難しくなる」とする労組が製造業の81.6%を占め、「非正社員の教育に時間が取られる」が同62.2%、「仕事の連携が円滑に進まなくなる」が同59.7%を占めた。

このように組合員である正社員と、非組合員である非正社員の利害は必ずしも一致しておらず、場合によっては対立的な利害を含んでいる。そのような状況下で、正社員中心の労働組合が非正社員の利害を既存の集団的労使関係に組み込むことは、正社員の労組への内部的な求心力を弱めかねない。連合総研（2007）の労組本部調査によると、非正社員の「組合員化は考えていない」とする製造業の労組は、雇用形態別にパート社員に関して71.5%、嘱託・契約社員に関しては73.0%を占めていることからも明らかなように、正社員中心で組織された既存の労働組合は、雇用形態の多様化の流れに対して、非正社員の利害を既存の集団的労使関係のなかに取り込むというよりも、むしろ中心的な構成員である正社員の利害を保護する立場から労使コミュニケーションに臨むスタンスが現状では支配的といえるだろう。

(6) 人事労務管理の観点からみた雇用形態の多様化

それでは視点を変えて、使用者側の人事労務管理の観点に立つとき、雇用形態の多様化に関わる労使コミュニケーション上の問題はどのように評価できるだろうか。

雇用形態の多様化は、使用者にとって労使コミュニケーション上のコストとリスクを増大させる可能性をはらんでいる。今日の日本経済においては、特に大企業を中心に景気の回復基調が鮮明化しつつあり、各企業の人材獲得意欲も旺盛であるため、非正社員の一部を正社員化することによって人材を囲い込む動きが一部では見られる。

しかしながら、非正社員の活用理由とされる業務量の変動への対応や人件費の削減といった要因はいずれも企業業績を規定する構造的要因であり、日本の労働市場において普及した非正社員労働力の戦略的な活用の流れは今後とも堅実に維持されると予想される。経団連（2006）によると、今後の雇用形態のあり方に関しては、「長期雇用従業員を中心」とする企業の割合が全産業で34.7%を占めるのに対して、「長期雇用従業員中心であるが、有期雇用従業員の比率を拡大」させるとする企業の比率は45.5%に上っている。

そのような流れのなかで、上述したように既存の労働組合が正社員中心の集団的労使関係を引き続き堅持するならば、使用者側としては労働者とのコミュニケーション・チャネルを重層的に持たざるを得なくなる。ここでいう重層的なコミュニケーション・チャネルとは、既存の正社員中心の労働組合チャネルと、新たな非正社員を中心とした集団的もしくは個別的労使関係チャネルである。

①　非正社員中心の労働組合が組織される場合

まず非正社員から構成される労働組合が新たに組織される場合、相互に利害が一致していない正社員中心および非正社員中心の両労組と使用者はともに労使協議を行うことになる。このことは使用者側にとって、交渉相手および交渉内容の多様化を意味している。また、双方の労組の利害を睨みつつ両労組との交渉プロセスを包括的に進める戦略的スタンスも使用者側には求められることになる。これらの変化は使用者側にとって、複数の労組との労使コミュニケーションにかける時間、投入する労力および費用のすべての観点から、労使コミュニケーションに関わるコストの増大を示唆している。

②　非正社員中心の労働組合が組織されない場合

それでは上記のように非正社員中心の労働組合が組織されない場合はどうだろうか？この場合、非正社員層と使用者との労使コミュニケーションは、既存の労組を介した集団的労使関係のチャネルよりも、個別的労使関係のチャネルにおいて展開されることになる。

連合総研（2007）の労組支部調査によると、事業所における代表的な非正社員の苦情処理のルートの現状について、労組の「職場委員」を介するとした労組支部の割合は、雇用形態別にパート社員の場合で29.0%、嘱託・契約社員では30.3%、派遣社員で20.0%、請負社員では17.6%であった。一方で苦情処理のルートが「職場の上司・同僚」を介するとした労組支部の割合は、雇用形態別にパート社員で62.1%、嘱託・契約社員では50.6%、派遣社員で60.0%、請負社員では64.7%であった。これらの結果からも、非正社員の苦情処理のルートが既存の労働組合の集団的労使関係を通じて吸い上げられるケースは限定的であることがわかる。

このように雇用形態の多様化は、既存の集団的労使コミュニケーションにくわえて、個別的労使コミュニケーションを経営側に要請するものであり、労使コミュニケーション上のコスト増大を示唆しているといえるだろう。

さらに上記のような労使コミュニケーションの量的かつ質的変化は、労使紛争が増大するリスクを使用者側にもたらすことが予想できる。仮に非正社員中心の労働組合が組織される場合、使用者側には利害の異なる複数の労働組合と団体交渉や労使協議に臨む必要が生じる。この場合、労使間での交渉は内容および利害調整の面で従来よりも複雑さを増すことが予想される。さらには労使交渉が不調に終わり集団的労使紛争に発展するケースも増えると考えられる。その一方で、非正社員中心の労組が組織されない場合には、非正社員層に対する労働組合による統制が働かないため、個別的な労使紛争が日常的に頻発するリスクも予想されるだろう。

今日まで日本における労使関係の基盤は労使協調路線にあり、協調的な労使関係こそが日本企業の経済的成長を下支えしてきたと一般に考えられている。しかしながら、日本において支配的だった「労」使協調路線とは、正社員中心の一体化した「労」を前提とした「労」使協調路線であったといえる。「労」が多様化し、使用者に対する各々の利害や立場が分化しつつある今日、新たな「労」使協調路線をいかに構築していくこと

ができるのか、日本の労使関係の未来を決める難問に今日の労働組合および経営陣は直面している。

むすびに

本章では、多くの企業で展開される経営変革のなかで、労働者参加の取り組みにはいかなる影響が及ぼされているか、特に労使コミュニケーションに対する影響を中心に、その実態と将来について考察してきた。紙幅の関係で言及できなかったが、労使コミュニケーションに新たな影響を及ぼす変化要因は他にも指摘できる。

第一に企業間関係における変化がある。たとえば、企業再編にともなって合併や買収が行われる場合、それを実行する経営陣はインサイダー取引規制を根拠として、企業再編に関する機密情報を労働組合に提供することには慎重にならざるをえない。このように企業再編にともなう一連の経営判断は、労使コミュニケーションの俎上に乗ることなく、ごく一部の経営トップ層による戦略的な意思決定に依拠して実行されることになる。

企業間関係における変化に関しては、他にも企業グループ経営の普及を挙げることができる。企業グループにおける労使協議機関の有無に関して、連合総研（2007）の労組本部調査によると、企業グループに属している企業のなかで「企業グループレベルの労使協議機関はない」と回答した労組本部の割合は46.4%に上っている。グループ経営が進化し、各企業レベルの経営の自律性が低下する場合、個別企業レベルだけでなく企業グループレベルでの労使協議を行わなければ、労使協議の実効性が確保できない恐れがある。これは個別企業内で従来は完結していた労使協議制に今後求められる新たな課題であるといえるだろう。参考までに経団連（2006）によると、グループ企業群のなかには、企業グループ単位での労使協議を行っているケースも近年見られるようになりつつある。なお、付議事項としては、「経営方針、生産・販売計画等」や「労働条件」が上位を占めている。

労使コミュニケーションに新たな影響を及ぼす第二の変化要因としては、企業を取り巻く社会的環境の変化がある。環境問題の深刻化や企業不祥事の問題を背景として、今日の企業は事業活動を展開するにあたり、その社会的責任［ＣＳＲ］を果たすことが強く要請されている。ＣＳＲの意味に関する企業側の認識については、経済同友会（2003）によると、「社会に存在する企業として、払うべきコストである」（65.3%）、「経営の中核に位置づけるべき重要課題である」（50.7%）とされており、企業経営において重要な位置を占める概念になりつつある。ここで企業がＣＳＲ活動の実効性を高めるためには、現場におけるＣＳＲ活動の理解と実践が不可欠であるが、しかしながら、社会経済生産性本部（2006）によると、ＣＳＲについて過去３年間の労使協議で議題とした企業の割合は34.4%と約１／３に止まっている。この例は、企業を取り巻く社会的環境の要請に労使協議制が対応し切れていないケースといえるかもしれない。労使協議制の議題については、正社員の人事面での処遇が中心的な議題となっているが、企業に対する社会的要請が多様化しつつあるなかで労使協議制の意義を高めるためには、その守備範囲の見直しを必要に応じて図っていく必要があるだろう。

このように企業の外部環境が構造的に変化し、また企業再編や雇用調整、人事制度改革などの経営変革が進行するなかで、労使コミュニケーションの果たすべき役割とその位置

づけは従来と構造的に変化しつつある。このような状況下で、労使協議制などの労使コミュニケーションの将来の方向性を考察するにあたっては、本章で考察してきたように企業経営という大枠のなかで、特に90年代半ば以降のこの10年間に労使コミュニケーションの相対的な位置づけがどのように変化してきたのかを体系的に把握する必要がある。

企業の競争力の核心とはカネでもモノでもない。競争力の核心とは技術であり知識であり、究極的にはそれらを創造する人材である。日常的な業務改善を積み重ね、核心的な技術を創造してきた企業人材こそが、日本企業の競争力の核心であろう。そして長期雇用慣行を素地として、組織に対する帰属意識や信頼関係の醸成の観点から、そのような人材を組織と結びつける重要な役割の一部を労使協議制が担ってきたといえるのではなかろうか。

企業を取り巻くステークホルダーのなかで株主のもつ相対的な影響力が増しつつある今日、戦略的経営の立場から労使コミュニケーションの有効性を再評価することによって、今後の労使コミュニケーションのあり方を展望する役割が、将来の労使コミュニケーションの充実を担う労働組合および経営者に今日求められているといえるだろう。

〈参 考 文 献〉

朝日新聞（2007）　「非正社員の労組が続々　「ワーキングプア」動いた」『朝日新聞』、2007年４月17日朝刊、25面。

経済同友会（2003）　『第15回企業白書』、（社）経済同友会。

佐藤博樹（1994）　「未組織企業における労使関係」『日本労働研究雑誌』、No.416、24－35頁。

社会経済生産性本部（2006）　『労使協議制の新たな展開を目指して』、（財）社会経済生産性本部。

日本経団連（2006）　『新たな時代の企業内コミュニケーションの構築に向けて』、（社）日本経済団体連合会。

連合（2006）　「連合「労働者代表法案要綱骨子（案）」の補強について」、連合。

連合総研（2007）　『「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」報告書』、（財）連合総合生活開発研究所。

労働開発研究会（2007）　「＜座談会＞労使が考える労働者代表制」『季刊労働法』、216号、（株）労働開発研究会。

第４章　雇用形態の多様化に対応した労働者参加システムの課題

久　本　憲　夫

はじめに

組合のある多くの企業では、全社レベルから職場レベルまで、多様な段階での労使協議制の実施が、わが国労使関係の内実をなしている。従来の労使協議制は、深刻だった不況期において、辛い選択を強いられつつも、あるいは辛い選択を強いられたからこそ、進化・深化したといってよいだろう。しかし、それは「労働者参加システム」が進化・深化したことを必ずしも意味しない。

それには、２つの事情が絡んでいる。まず、直接的には、組合組織率の低下である。組織率低下そのものは傾向的に起こっているが、10年前までは組合員数は減少していなかった。ところが、ここ10年の事業組織再編のなかで、絶対数が減少するという事態が起こってきた。「労働者参加システム」が機能していない企業が増加しているのである。そのため、従業員代表制の導入の賛否が議論されている。実際、各種の労働法の規制緩和のなかで、従業員の過半数を代表する者が関与する事項が飛躍的に増加している。

もう１つの事情は雇用形態の多様化である。労働者参加がかつて声高に叫ばれていた時代には、労働者の雇用形態に違いがないことが暗黙の前提であった。しかし、現在では、パートタイマーや契約社員はもとより、業務請負企業の社員や派遣社員などが、同じ事業場内、同じ職場で働いている。さらに、組合員の高学歴化にともない、「スタッフ管理職」として、部下がいないのに「管理職クラス」として昇進し、ユニオンショップ協定のもとで自動的に非組合員になるケースも多い。

このような雇用形態の多様化のもとで、どのような労働者参加システムが可能なのであろうか。この章では、この２つの事情を踏まえ、これからの労働者参加システムを展望する上で、対応すべき問題について論じることにしよう。もちろん、この章で論じるのは、一部の問題にすぎず、その意味で限定的なものである。

１．前提認識－組合組織率低下の多様性

まず、前提としての組合組織率低下の多様性について整理しておこう。組織率低下はいろいろな局面で発生している。ここでは、①企業外組織率以外に、企業内組織率低下の原因として、②スタッフ管理職の増加、③非正規直接雇用の増加、④間接雇用の増加を区別することにしよう。

(1)　組合のない企業の増加（企業外組織率の低下）

いうまでもなく、最も一般的な組織率低下現象は、組合のない企業の増加として現れる。起業家が企業を作る場合でも、企業が子会社などを作る場合でも、新たに企業が生

まれたときに自動的に労働組合が存在するケースはごく稀である。市場経済のなかでは、企業の栄枯盛衰は必定であるから、企業の外部からの働きかけか、企業内部の従業員の主体的な活動か、通常はその両方がなければ、組合組織化はありえない。それは、親企業に協調的な労働組合がある場合でもあてはまる。

ところが、日本の労働組合は周知のように、企業別組合が組織主体であるから、別の企業の従業員を組織化しようというインセンティブが非常に乏しい。多くの場合、産別組織が組織化の主体となるが、その力は限定的である。実際の組織化の中心は、グループ労連・労協であった。企業グループや中長期的な取引関係をベースとした組織化であり、わが国においてはこの組織化プロセスの重要性は高まることはあっても低下することはないだろう。今後とも、子会社・別会社はもとより、協力会社の組織化努力が必要である。

未組織企業の増加とならんで、組織率低下現象の新たな傾向は、組合のある企業での企業内組織率の低下である。以下では、３つの組織率低下について考えよう。

(2) スタッフ管理職の増加（企業内組織率の低下１）

まず、スタッフ管理職の増加をあげることができよう。日本社会の高学歴化とともに、とくに大企業では、大卒あるいは大学院卒の組合員に占める割合が増加しているように思える。組合員の多数が高学歴ホワイトカラーとなっている。こうした組合員は、従来から30代後半から40代前半にかけて、職能資格制度のもとで「管理職クラス」に昇進し、同時に非組合員となっているケースが大勢である。企業が、正社員の採用を限定するなかで、企業別組合は、「正社員の青年部」という性格をもちつつある。

組合員に多くの大卒・大学院卒を抱えるという状況は、世界的にも珍しい。昇進や査定、さらには経営方針といった問題に発言・協議しうる素地を持つという点で、こうした状況は日本の労働組合の最大の強みの１つであるが、本当の管理職ではない「スタッフ管理職」の増加は、企業内組織率を低下させ続けている大きな原因の一つであるということもまた事実なのである。

(3) 非正規直接雇用の増加（企業内組織率の低下２）

「パートタイマー」を中心とする非正規直接雇用従業員の増加も、しばしば企業内組織率の低下の原因となる。数量的にみれば、この間最も増加したのが「パートタイマー」である。日本の特徴は、「パートタイマー」が必ずしも短時間労働者を意味しないということであり、非正社員はしばしば「パートタイマー」あるいは「パート社員」と呼ばれる。もちろん、近年は有期雇用として「スタッフ」とか「アソシエイト」などという名称も増加している。

また、高年齢者雇用安定法による65歳までの継続雇用の義務づけによって、定年後再雇用で「嘱託」として働く人々が増加しつつある。彼らも放置したままだと非組合員化してしまう。

(4) 間接雇用の増加（企業内組織率の低下３）

組合組織率低下の第４の現象は間接雇用の増加である。製造現場への派遣労働の解禁だけでなく、派遣労働の規制を嫌って、請負企業の活用も進んだ。組合にとって非正規

直接雇用の労働者でさえ組織化がむつかしいのに、派遣社員や請負社員など自分の企業と直接雇用関係にない人々を組織化することは著しく困難である。直接雇用であれば、組織化がたとえ困難であっても職場でコミュニケーションを図ることはできるが、間接雇用では組織化どころか、コミュニケーションでさえ一定の躊躇がある。こうした間接雇用の増加は企業内組織率を低下させている大きな要因である。

こうした多様な組合組織率低下、とくに企業内組織率低下は、組合が「過半数代表」であること自体をしばしば困難としている。非正社員が組合員でない場合には、しばしば事業場の従業員の過半数を代表するとはいえなくなっているのである。この従業員代表制の問題を考える前に、雇用形態の多様化の意味について、「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」で得られた知見をもとに整理してみることが必要だろう。

２．　雇用形態多様化の状況認識

雇用形態の多様化そのものが悪いわけではない。多様な働き方があってしかるべきである。ただ、それにともなう格差が社会的に公正であるかどうか検討しなければならない。以下では、それを代替・補完関係、仕事の連続性、処遇格差の存在という３点に分けて論じることにしよう。

(1)　正社員と非正社員・間接雇用の代替／補完性

まず、アンケート調査で明らかになったことは、正社員と非正社員・間接雇用との間には、不況期には明らかな代替関係があったということである。つまり、正社員を大幅に削減する一方で、非正社員は増加させた（**第１章 図表１－17を参照**）。しかし、今後の見通しとしては、両者の関係は補完関係にある。正社員も増やすが、同時に非正社員や間接雇用も増やすのである。これは何を意味しているのであろうか。

素朴に考えれば、雇用の調整弁は正社員であって、非正社員や間接雇用ではなかったということである。これは、従来の常識、つまり非正社員や間接雇用は、正社員の雇用を守るための調整弁であるという考えと、正反対のことが起こったことを意味している。

もちろん、今後の見通しが補完関係にあると考えられていることからわかるように、雇用の調整弁が正社員となったわけではない。ここで実際に起こったことは、現在および将来において必要とされる正社員の比率を企業が切り詰めたということである。理念的には、非正社員や間接雇用でもできる仕事はできるだけそうした人々に任せ、正社員には能力的により高度で、労働強度としてもより高い仕事を割り当てるようになったということである。したがって、旧来の正社員・非正社員比率から新規の正社員・非正社員比率への転移があったとみるべきであろう。だからこそ、今後の予想としては補完関係があるとされているのである。部分的には、正社員を減らしすぎたという反省から若干のゆれ戻しはあるものの、大勢としてはこうした転移が起こったように思われる。

(2)　仕事における非正社員と正社員の連続性

次に認識すべきことは、非正社員と正社員との間にみられる仕事の連続性である。

たった今、「理念的には、非正社員にできることはできるだけ非正社員に任せ、正社員にはより高度の仕事を割り当てる」と述べた。しかし、実際のアンケート調査から明確になったように、仕事内容や仕事時間については、正社員と非正社員との間に断絶があるわけではない。非正社員に定型的な仕事が多いとはいえ、その境界は明瞭ではない。この意味では、少なくとも仕事の上から見る限り、正社員と非正社員には連続性があり、両者を区切る根拠があるわけではない。

もちろん、正社員と非正社員あるいは間接雇用の人々とに全く違いがないわけではない。それは、仕事の範囲と責任に表れる。「仕事の範囲」とは多能工化あるいは「仕事の幅」であり、「仕事の責任」とは正しく、ヒエラルキーにおける上下の差である。例外は少なくないが、原則としては、幅広い仕事をこなすのが正社員であり、限定的な仕事だけをするのが非正社員である。また、「仕事の責任」が重いのが正社員であり、軽いのが非正社員ということになる。

これが意味することは何か。それは、正社員と非正社員の仕事上の関係が連続的であるということである。新人とベテラン、部下と上司、職務におけるレベルと幅の違いということである。つまり、ともに「正社員」であっても何ら不自然ではない。なぜ、一方は正社員であり、他方は非正社員なのか。それは、周知のように人件費の削減圧力である。

(3) 厳然としてある処遇格差 … 人件費削減圧力

企業は人件費をできるだけ抑えたいと考えることは自然である。それは日常的にそうである。だからといって、いつでも正社員を減らし、非正社員に代えたいと思っているわけではない。もし、それが可能ならば、そして、それが経済合理的であるとすれば、企業は正社員を雇う必要は全くなく、すべて非正社員を雇えばよい。

しかし、そうした人材だけで企業経営がうまくいくわけがない。とくに、独自の技術開発力・販売力などをもつ企業や顧客からの信用や信頼が重要な企業は多くのモラールの高い正社員を必要としている。また企業は、正社員は人件費が高いと認識し、非正社員ならば安いと認識している。そのため、非正社員にも正社員的な仕事をさせたいという欲求は強い。仕事に連続性があるのはそのためである。職場でも、ベテランの非正社員はしばしば新任の正社員よりも仕事ができる。それだけに、正社員と比べた非正社員の処遇の「不当な」低さは、憤懣のもととなり、正社員との連帯を傷つける。表面的にコミュニケーションをうまくとってはいても、真の職場の同僚・仲間としてのコミュニケーションは損なわれる。

他方、正社員の立場からすれば、その企業に就職したのは正社員としての処遇を前提としたからであって、中途で処遇が低下させられるとしても（とくに中高年になれば）サンクコストが大きく、転社は容易ではない。労働条件の不利益変更であり、企業の約束違反である。採用ルートの違いや職務範囲・責任などが非正社員と違うことを処遇格差の根拠とするが、それは正社員の仕事の過密化を自ら認めることとなり、たとえば転勤や残業を拒否することはできなくなってしまった。正社員としての働き方は息苦しくなってきたのである。では、どうすべきだろうか。

３．ワーク・ライフ・バランス（正確にはワーク・ワーク・バランス）

近年、「ワーク・ライフ・バランス」という言葉が流行している。正確には「稼得労働と家事・育児労働の両立」を意味している場合が多いから、「ワーク・ワーク・バランス」と呼ぶべきであるが、正社員の働き方からみると、とてもこの「ワーク・ライフ・バランス」がとれるようにはなっていない。とくに、子育て家族を前提として考えると、いくつかの問題点が浮かぶ。現在、「男女共同参画」に対して表立って異論を申し立てる者はほとんどいない。これは錦の御旗となっている。しかし、現在の「男女共同参画」には大きな問題点がある。それは雇用像が明確ではないことである。そもそも夫婦がともに正社員として働きながら、ゆとりをもって子育てできる環境になっているのであろうか。

「正社員」という働き方とはどのようなものとしてイメージされるのであろうか。それは、一言でいえば、子育てを予定していない働き方である。まず、残業を拒否することはできない。これでは、子供の世話に責任をもつことはできないであろう。保育園の迎えがあるから、あるいは子供が病気したからといって残業を拒否したり、会社を休んだりするわけにはいかない。さらに転勤も拒否できない。会社の都合で転勤を命じられれば、それに従わなければならない。

こうした働き方ができるには、子育てを前提とすれば、専業主婦あるいは育児責任をもちパートタイマーとして働く配偶者が必要となる。もちろん、こうした育児責任者は自分や配偶者の親である場合もあろう。三世代同居あるいは近居は、夫婦共にイメージどおりの正社員の場合には、しばしば取られる方策である。確かに、三世代同居あるいは近居ができればよいであろうが、多くの人はそれができない。親が住むところに自分たちも住めればよいが、現在ではそうしたことは都市部では少なくならざるをえない。とすれば、夫婦がともに正社員であるかぎり、子供を産み育てる時間的な余裕がない。そもそも現在の正社員イメージは育児責任がないことを前提としているのである。ふつうは保育施設の充実がいわれるが、それで問題が解決するとは思えない。むしろ私たちは働き方そのものを見直す時期に来ている。

次に、全く逆の例を考えよう。子育ての時間を確保するために、夫婦二人とも非正社員だったらどうであろうか。安心して子供を産み育てる金銭的ゆとりはあるだろうか。政府統計を一瞥してみることにしよう。子育て真っ最中の男性35－39歳、女性30－34歳のケースを考える。平成18年賃金構造基本調査（企業規模10人以上）によれば、男性パートタイマー（嘱託などを含む）の平均時給は1,057円であり、最も高い40－44歳でも1,215円にすぎない。女性は平均で940円、最も高いのは30－34歳の971円である。いずれもピークの収入である。この夫婦がともに年間1,800時間働くとしよう（十分長い！）。年間収入はいくらになるだろうか。（1,215＋971）×1,800＝393万4,800円である。各種の税金や社会保険料負担を引くとどうなるだろうか。これでは子育てはむつかしい。これがピークの平均収入だということを確認しておきたい。そののち収入は減少する。フルに「パート」で働いてこれだけである。また、平均を下回る人が多いのはいうまでもない。

もちろん、非正社員とパートタイマーは同じではない。フルタイマーである契約社員や派遣社員がいる。そこで、常用労働者の非正社員の平均をみるとどうなるか。男性40－44歳、女性35－39歳の層をとってみよう。男性の平均月収は24万１千円（賞与などは年間18

万１千円)、女性は17万２千円（賞与などは年間13万７千円）である。つまり、フルタイム常用非正社員共稼ぎ家庭の平均月収は約41万円であり、平均年収は527万円程度となる（除く残業代)。収入のピークに近い年齢層の例であるが、もし雇用さえ安定していれば、あるいは次の仕事がすぐに見つかれば、こうした働き方で「ワーク・ライフ・バランス」が確立できるように思われるかもしれない。しかし、男女とも常用フルタイム非正社員で時間的にワーク・ライフ・バランスが可能かといえば、答えは残念ながらノーである。

月平均労働時間は、確かに、女性35－39歳の場合、167時間（所定内159時間＋残業８時間）であり、正社員の172時間（163＋９）より短いが、男性40－44歳の場合、189時間（所定内169時間＋残業20時間）で、正社員の183時間（167＋16）よりむしろ長い。とても時間的余裕があるとは思えない。もちろん企業調査であり、「不払い残業」はカウントされていない。

賃金水準よりも深刻なのは雇用保障である。正社員でも雇用は安心できなくなくなっているが、雇用調整で最初に削減されるのはなんといっても非正社員である。自分たちだけならば、元気でありさえすればそれなりの生活はできる。子供を産まないかせいぜい１人が限界かもしれない。つまり、夫婦二人とも正社員という働き方も非正社員という働き方も少子化を加速する働き方なのである。こうした働き方を社会が促進したままでは、いくら保育施設を若干充実したところで本質的な解決にはならないだろう。働き方そのものの見直しが必要だろう。それは、正社員のなかでの働き方の多様性を認める「多様な正社員」という発想が重要である[*1]。今こそ、仕事と処遇の関係において、社会的な公正感、処遇における真っ当な格差とは何かを私たちは議論する必要がある。

話が、「労働者参加システム」からやや逸れた。最後に、今までみてきたような状況を踏まえて、従業員代表制の課題について論じることにしよう。

４．従業員代表制をめぐって [*2]

組合のない企業の増加、企業内組織率の低下、事業場内での雇用形態の多様化は、労働者参加システムに多くの課題を提起しており、その一つの大きな課題が従業員代表制への対応である。これについて、以下の２つの論点をあげることにしよう。「過半数代表制を中心とした法制度の実質性をどのように担保するのか」という点と「過半数代表制の実質化は組合組織化とどう関係するか」という論点である。

(1) 過半数代表制を中心とした法制度の実質性をどのように担保するか

「過半数代表制」は法的には著しく拡大されてきた。しかし、それは実質化をしばしば放置してきたといってよい。どのようにしたら実質化できるのであろうか。３つのポイントをあげることにしよう。「認知度を高める」「選出方法を厳格化する」「過半数代表者に説明責任を課す」である。

① 認知度を高める … そもそも知られているのか。

世間の人は、労働法をどの程度知っているのであろうか。ＮＨＫ放送文化研究所

『「日本人の意識」調査』によれば、「労働組合をつくる」ことが憲法上の権利であると知っているのは、2003年調査では国民の20.4％で、1973年の39.4％から30年間で半減しているという（労働政策研究・研修機構（2006）『社会経済構造の変化を踏まえた労働条件決定システムの再構築』労働政策研究報告書No. 56、138－139頁）。また、中小企業の経営者を中心とした人々へのアンケート調査で、「あなたの企業の従業員には労働組合を結成する権利があると思いますか」という問いに対して、無組合企業の経営者が正しく認識したのは半数弱の47.5％であった。権利はないと考えている経営者が26.4％、「分からない」「無回答」が24.8％であった（村中孝史・Th. トーマンドル編著（2000）『中小企業における法と法意識―日欧比較研究―』、京都大学学術出版会）。

稲上毅は次のようにいっている。「『労働基準法って道交法みたいなもんでしょう』（捕まったらお気の毒）といった劣性の通念がまかり通っている」（『連合総研レポート　ＤＩＯ』No. 212、2007年１月、８頁）。道交法と同じように労働基準法は、「みんなは知ってはいるが、守らなくても捕まらねばよい」という発想が強いという主張だが、わたしは、労働基準法の認知度は道交法以下だと思う。道交法はまだ運転免許をとるときに勉強する必要があり、学科試験もある。しかし、労働基準法を勉強しなくても経営者にもなれるし、労働者にも、もちろんなれる。認知度という点では道交法にはるかに及ばないのではないだろうか。

とくに、過半数代表の選出などに不正があったとして摘発されたという話題を聞いたことがない。経営者だけでなく労働者からの内部告発という話も耳にしない。残念ながら、労働者が過半数代表制をどの程度知っているのかについての調査は私の知る限りではないが、認知度（あるいは有効性への認識）はかなり低いのではないだろうか。まず、認知度を上げる試みが必要である。

②　選出方法を厳格化する

第２の論点は、過半数代表の選出を厳格にすることである。従業員代表の意見がどう反映しているかを調べた調査結果（無組合企業の「就業規則の作成・改訂時の従業員の意見聴取の相手」）は、**図表４－１**のようになる[*3]。

同じ調査が労働条件などを話し合う「発言型従業員組織」を11.8％としている点からみると（119頁）、親睦型従業員組織の代表に形式的に意見聴取したことにしている企業が１割強あることになる（就業規則の作成・改訂時の従業員の意見聴取の相手が「社員会などの従業員組織の代表者」22.0％－「発言型従業員組織」11.8％）。そこで、「その他」「無回答」を除いて集計すると（カッコ内の数字）、「従業員の意見を聞かない」とする独断型企業が約15％、「会社指名」＋「親睦型従業員組織代表」の専制型企業が約40％（28％＋12％）、「話しあい」という（職場長の判断や職場での話しあいによる）職場中心型企業が24％、発言型従業員代表組織代表が１割強、選挙が１割弱といった配分となる。職場中心型企業をどうみるかは意見が分かれるところだが、少なくとも過半数の企業では適切な「従業員代表」が選ばれているとはいいがたいことがわかる。さらに回収できていない企業では従業員代表度は低いと推測されるから、実態はこれよりもやや悪いとみるのが妥当だろう。

図表４－１　無組合企業における就業規則の作成・改訂時の従業員の意見聴取の相手

企業規模	社員会などの従業員組織の代表者	選挙によって選ばれた従業員の代表者	話し合いによって選ばれた従業員の代表者	会社の指名した従業員の代表者	その他	従業員の意見はきかない	就業規則を制定していない	無回答	計
計	22.0 (24.2)	7.0 (7.7)	22.2 (24.4)	25.4 (27.9)	7.7 (－)	13.2 (14.5)	1.2 (1.3)	1.3 (－)	100.0 (100.0)
50－99人	20.3	6.3	20.3	26.6	10.1	15.2	1.3	0.0	100.0
100－299人	24.8	7.2	24.0	23.2	5.6	10.4	1.6	3.2	100.0
300－999人	19.8	8.6	22.2	32.1	3.7	12.3	0.0	1.2	100.0
1,000人以上	25.9	14.8	40.7	3.7	0.0	14.8	0.0	0.0	100.0

注）（ ）内は、「その他」と「無回答」を除いた集計値。

③　過半数代表に説明責任を負わせる

第３のポイントは、過半数代表に説明責任を負わせるという点である。おそらくこれを主張している論者は今までいないのではないだろうか。だが、これは過半数代表制を実質化する上で、非常に重要なポイントである。

いくつかのアナロジーを例にあげよう。たとえば、政治の世界で、政治的民主主義は、政治家が選挙で選ばれるだけで十分だろうか。政治家は住民に自らの政治的行動について説明責任を負っていないだろうか。政治家は何をやってもよいのであろうか。そうではないだろう。政治家（とくに政治的意思決定を行った）は、どのような政策決定をしたのか。なぜそのような政策決定をしたのか。それらを住民に説明しなければならないし、その批判を受けなければならない。それがなければ、とても民主主義とはいえない。

労働組合のケースもそうだろう。組合執行部は自らの方針・決定について、一般組合員にできるだけ適時に伝え、組合員の意思を確認し、自らの決定に対しては責任をもつのが組合民主主義の根幹である。一般組合員に労働協約の内容を伝えないような組合執行部はとても組合員を代表しているとはいえないだろう。

全く同じことは過半数代表にも当てはまる。過半数代表の選出手続きにさえ問題がある点はさておき、仮に選出手続きに問題がないとしても、過半数代表者は、従業員に自らの活動、たとえば労使協定について周知徹底させる義務があるのではないか。それを怠るような代表者は少なくとも民主的な過半数代表とは呼ぶべきではないだろう。ほとんどの従業員が知らないような労使協定を結ぶ過半数代表者に、責任はないとでもいうのであろうか。少なくとも立法はそうした基本的な発想を欠如させたまま、過半数代表に関する法制を増加させてきたように思われる。そんな責任を負わされた

ら誰も過半数代表になろうとしないのではないかと意見も出るかもしれない。しかし、これは全く本末転倒の考えである。今でも、政治的志向の強い少数の人々を別とすれば、過半数代表のなり手が多いとは思えない。しかし、それでは本当の意味での過半数代表制は成り立たない。実質化すれば、従業員の関心もいやおうなく高まるだろうし、過半数代表者の責任に応じた便宜供与も必要となるだろう。今や、過半数代表制を紙の上だけではない、実質的な制度として作り直す時期に来ているのである。さらにいえば、過半数代表が活動する場合の便宜供与は、試算してみればわかるが、企業にとってそれほど重い負担ではない。労使コミュニケーションの改善という観点からすれば安いものである。

組合が恐れているのは、もし過半数代表が実質化すれば、従来の企業別組合に取って代わり、組合組織が著しく弱体化してしまうのではないかという点である。組合組織と従業員代表（組織）の競合問題という、古くから論じられてきた点である。そこで、次はこの論点に移ることにしよう。

(2)　過半数代表制の実質化は組合組織化とどう関係するか … 対抗的？　それとも親和的？

法制による過半数代表制が実質化すれば、自主的団結集団としての労働組合の組織化の阻害要因となり、ひいては、組合費を納めなくてもよい過半数代表制に取って代わられるのではないか、また、活動が企業内に限定され、産別レベルや中央レベルでの労働者の利益代表組織に大きな打撃を与えるのではないかという不安があるだろう。

しかし、そもそも、過半数代表の実質化は労働者にとってプラスであり、組合は反対すべきではない。多くの労働者が未組織のままであり、その比率は上昇している。とくに中小企業での悲惨な組織率をみるとき、中小企業での阻害要因とはいいがたい。その意味で、「対立的」という事態にはなっていない。

むしろ、逆の発想もできる。過半数代表制の実質化は、労使協定の意味を正しく理解し、その発言力を認識するものとして重要であり、賃上げや労働条件の改善に向けた活動が必要だと認識するとすれば、それは労働組合の出番である。過半数代表というチャンネルは、組合組織化にとって、組織の足がかりとなる。とくに、経営者が従業員の多数の人々の支持を失ったとき、組合結成の基盤がすでに整っているといってよい。組合組織化には職場のキーマンの支持が不可欠だが、従業員の多数の支持を経営者が失ったときには、キーマンは組合結成に前向きになる可能性が高い。

むしろ、問題となるとすれば、少数派活動にとっては阻害要因となるかもしれないという点であろう。これが良いことか良くないことか、判断は容易ではない。しかし、従業員の多数の意思を反映する過半数代表制が実質化できるとすれば、少数者による引き回しを防止することとなり、それは決して悪いことではない。

いずれにせよ、過半数代表が機能すれば、それで十分なので組合費を払いたくないということで組合解散となるのではないかという不安をもつ組合もあるだろう。しかし、それは自主的な組合としていかに組合員の共感を得るかにかかっている*4。そうした活動ができない組合は遅かれ早かれ消えてしまうだろう。

むすびに

雇用形態の多様化のもとで、労働者参加システムを機能させるためには、まず、労働者の間での連帯感の再構築が必要であり、真っ当な格差の相互認知と多様な正社員が必要である。第二に過半数代表制の実質化が大切である。組合は過半数代表制を恐れていてはいけない。積極的に活用する努力をすべきなのである。それは労働者にとっての生活向上のために不可欠な活動なのである。

---

*1 この発想について詳しくは、久本憲夫（2003）『正社員ルネサンス』中公新書を参照。また、久本憲夫「ワーク・ライフ・バランスに関する論点整理」、『Int'lecowk　国際経済労働研究』2007年３月、Vol.62　No. ３、通巻968号、７－13頁。

*2 この点について詳しくは、久本憲夫「労使関係論からみた従業員代表制－「過半数代表者」の実質化を中心に－」、『季刊　労働法』216号、40－47頁、2007年３月、を参照されたい。

*3 日本労働研究機構（1996）『無組合企業の労使関係』調査研究報告書№88、123頁。

*4 組合運動として問題なのは現行法が「便宜供与」をあまりにも厳しく禁止している点にある。十分な組合活動を阻害する現行法規定は改正されるべきである。

第５章　労働者参加に向けた法政策の検討

濱　口　桂一郎

はじめに

企業、事業所の意思決定にそこで働く労働者を何らかの形で関与させることは、支配従属関係による雇用労働が一般化した産業革命以後、社会主義や労働運動の課題の一つであった。しかしながら、欧州先進国における労働運動の主流は、企業内部の意思決定権限は使用者に委ねつつ、企業の外側に労働組合という自発的結社を形成し、企業外部（産業レベルないし全国レベル）の団体交渉により賃金労働時間その他の労働条件を決定して企業に強制するというメカニズムの確立を優先した。

とはいえ、労務管理や労働法規制が複雑化する中で、企業、事業所レベルのさまざまな問題解決のために労働者を関与させる仕組みが必要となり、国ごとにさまざまな仕組みが形成された。大きく分ければ、企業外部の労働組合とは別機関として企業内労働者代表システムを設ける国、労働組合の一機関として企業内システムを構築する国、両者を組み合わせた国になる。

これが近年再びクローズアップされてきた大きな理由は、経済のグローバル化の中で企業リストラクチュアリングが余儀なくされ、これを円滑に進めていくためには企業レベルにおける労働者の参加が不可欠だという認識が広がってきたからである。ＥＵ指令にもとづく情報提供・協議の義務づけはその共通枠組み作りの試みである。

これに対し、日本では歴史的経緯から、企業の内部に企業別組合という自発的結社を形成し、これが団体交渉により労働条件を決定する機能を果たすとともに、企業、事業所レベルのさまざまな問題解決に当たってきた。すなわち、日本の企業別組合は戦前の工場委員会、戦時中の産業報国会を基盤として、戦後ホワイトカラーとブルーカラーの合同組合として結成され、その中心的役割は企業の労務管理機構における労働者との意思伝達機能にあった。終戦直後には戦闘的な企業別組合による生産管理闘争が行われ、その後経営側の攻勢によっていったん経営参加が弱められたが、1950年代以降生産性運動と相俟って労使協議体制が確立していった。そして、とりわけ1970年代以来、石油ショックによる企業リストラクチュアリングに直面する中で、企業の意思決定への参加において重要な役割を果たしてきた[*1]。

これを逆にいえば、企業内部の問題解決機能の存在を企業別組合というミクロな自発的結社の存在に委ねてきたということになる。このため、企業別組合が存在しない企業ではこの機能を担保するメカニズムは基本的に存在しない。それだけでなく、企業別組合が自発的結社である以上、そのメンバーシップは企業内部で決定され、公共政策的観点から決まるわけではない。そのため、管理職やとりわけ非正規労働者の大部分が、自発的結社たる企業別組合のメンバーシップを持たないということのために、企業内部の問題解決とりわけ企業リストラクチュアリングへの関与から排除されることとなってきた。

なお、労働法規制の複雑化に対応した法制的な企業内意思決定関与メカニズムとして、

過半数代表（過半数組合 or 過半数代表者）システムが立法拡大してきた。これ自体、過半数組合についても過半数代表者についても制度的な不備の多い仕組みであるが、対象事項としても企業リストラクチュアリングへの関与が含まれていない。企業リストラクチュアリングへの関与は依然自発的結社たる企業別組合の存在に委ねられている。

したがって、ここで論ずべきテーマは大きく３つある。まず第１に、自発的結社たる労働組合が存在する場合を前提に、そのメンバーシップから排除された人々を企業内部の意思決定に参加させるメカニズムをいかに構築するか、という問題がある。第２に、労働者にとって極めて重要な意味を持つ企業リストラクチュアリングへの関与をいかに確立していくかという問題がある。そして第３に、実効的な労働組合がない場合に、それに代わる企業内意思決定への参加システムをいかに構築するかという問題がある。以下、順次論じていきたい。

１．雇用形態を超えた労働者参加の構築

企業別組合という自発的結社のメンバーシップを持たない労働者を企業内部の意思決定に関与させるメカニズムをいかに構築するか、というのは、いくつもの問題が絡まり合った複雑な課題である。

「管理職」と呼ばれる労働者が企業別組合のメンバーシップを持てないのは、労働組合法の規定（支配介入の禁止）によるものであると一般には考えられている。しかし、本来「使用者の利益を代表する者」というのは、その者の果たす機能に着目した基準であって、これと企業内職能資格制度上「管理職」と呼ばれている者は異なるはずである[*2]。そもそも企業組織の複雑化の中で何らかの意味で使用者の利益を代表する立場に立つ労働者が増加するのは当然であり、むしろ上から下まで管理する側の性格と管理される側の性格をその比率を変化させつつ併せ持つ労働者が大部分を占めるようになってきているのが現状であろう。彼らを利益代表メカニズムから排除する根拠は今日ますます乏しくなってきていると考えられる。

これに対し、非正規労働者（少なくとも直接雇用の非正規労働者）が企業別組合のメンバーシップを持てないのは、法制的には一義的に当該企業別組合の責任であり、法律上なんら制約があるわけではない。実質的な制約として働いているのは、身分が違うという意識の問題と、団体交渉で決定されるのは内部労働市場の正規労働者賃金であって外部労働市場の非正規労働者賃金ではないことから高額の組合費を払うことへの経済的見返りがないという点であろう。

ここには明らかに、労働条件決定機能を主たる機能とする組織に事実上企業内意思決定関与機能を担わせていることの矛盾が現れている。これに対する解決方向は、原理的には①両機能を別の組織に担わせるか（デュアル・チャンネル方式）、②単一組織（＝企業内組合）が明示的に両機能を担うか（シングル・チャンネル方式）の二つとなる。現行過半数代表制は、一定の法定事項についてのみ、過半数組合が存在する限りでシングル・チャンネル方式を原則とする仕組みである。ただ、ここでむしろ重要なのは、そのいずれによるにせよ、企業内意思決定への関与機能を法律上団体交渉機能のみを有する組織に事実上委ねるのではなく、何らかの労働者代表組織の法律上の機能として明定することである。

デュアル・チャンネル方式をとった場合、労働組合が自発的結社であるという法的建前は維持されることになるが、現実の企業別組合の機能の大部分を占めている関与機能が別の労働者代表組織に移行することになり、メンバーである正規労働者にとっても加入するインセンティブがかなり低下するおそれがある。これは現在の労働条件決定メカニズムを崩壊させるおそれがあり、簡単にとるわけにはいかない。さらに、私的結社である労働組合はその活動費を組合費で賄わなければならず、使用者からの経費援助は不当労働行為として禁止されているのに対して、非組合労働者代表組織はフルに使用者側の経費負担によって活動することができる。そういう状況下で敢えて高額の組合費を払って私的結社の一員であり続けようとする労働者が多数に上るとは想像しがたい。

理想主義的には、労働組合は本来の私的結社として、主として産業別レベルにおいて賃金労働条件に関する団体交渉を行うという多くのヨーロッパ諸国と同じ形になればよいということもできよう。しかしながら、日本の労働社会の根本構造を根底から覆すような変化が、デュアル・チャンネル方式の導入で実現すると考えるのは非現実的であろう。しかも、近年ヨーロッパにおいても団体交渉を企業レベルや事業所レベルに分権化する傾向が強まってきており、欧州委員会も2007年には欧州労使協議会を企業レベル団体交渉の場として活用する方向に向けた法制提案を行う予定にしている。

一方、シングル・チャンネル方式においても決して現在の企業別組合をそのまま維持できるわけではない。この仕組みにおける企業別組合は、法律上の関与機能を担うべき公的性質を有する機関となるのであり、その限りでは純粋の自発的結社ではなくなる[*3]。まず要求されるのは、メンバーシップを企業内のすべての労働者に開くことであり、管理職や非正規労働者の加入を認めなければならない。この点は、企業別組合が労働者代表組織として認められるための最低要件となろう。現在既に、非正規労働者が過半数を占める事業所では、正規労働者がすべて加入する組合でも法律上の過半数組合ではなく、法律に定める機能を果たすことができないという状況になっている。シングル・チャンネル方式を選択するのであれば、メンバーシップ制限の余地はない。

逆に、すべての労働者が企業別組合に加入しなければならないかについては議論があり得る。結社の自由の本旨からすれば、「利益を代表して欲しくなどないから加入したくない」という意思は尊重されるべきかも知れない。しかし、無制限にそれを認めると、場合によっては労働者代表としての機能に悪影響を与える。現実には、ユニオンショップ協定を通じた組織強制を行うことが適当と思われる。

ここでむしろ重要なのは、非正規労働者には高額の組合費を払うインセンティブがないことである。従って、少なくとも当面は、団体交渉による労働条件決定機能に期待して組合費を払う組合員と、意思決定関与機能のみに期待して組合費を払わない組合員の併存を認めることにならざるを得ない。そして、この場合でも組合内意思決定において両者を平等に取り扱うべき義務が生じよう。この部分の費用負担を組合費を払う組合員に求めるわけにはいかない。そもそも意思決定関与の機能が本来公的な性格を有することからすれば、それは企業側が負担すべきものである。つまり、この限りで企業別組合に対する企業の経費援助は認められ、むしろ義務づけられると考えなければならない。ただし、現実にはどこまでが労働条件決定機能であり、どこまでが意思決定関与機能であるのかを明確に区別することは困難な面もある。この点については、いずれにせよ労働組合法の現行規定の改

正を視野に入れる必要がある。

これに対して間接雇用労働者に企業別組合のメンバーシップを拡大するのはかなり難しい。契約上は、派遣労働者にせよ請負労働者にせよ、就労場所企業の労働者ではないのであり、その意思決定に関与すべき根拠が見いだしにくい。もっとも、安全衛生など就労場所の労働条件に関しては、法令上派遣先や注文主に一定の責任が課されていることから、部分的な利益代表メカニズム（安全衛生委員会等）への参加を法令で明記すべきであろう。また、労働時間規制は派遣先の責任であるのに36協定は派遣元で締結するなどの矛盾点があり、再検討の余地がある。

一方、派遣先や注文主の企業リストラクチュアリングへの関与は、それが派遣労働者や請負労働者に対して最も重大な影響を与えることを考えれば、何らかのメカニズムがあってよいようにも思われるが、具体的な姿を描くことは難しい。法制的にいえば、派遣契約や請負契約は商取引であり、企業リストラクチュアリングによって商取引が縮小解消される場合に取引先が企業の意思決定に関与できるのか、という難題である。

しかしながら、法定の労働者代表システムとしては困難だとしても、自発的結社たる企業別組合に派遣労働者や請負労働者が自発的に加入することを禁止する規定は存在しない。この場合、そのコストを企業が負担すべき所以はないので、高額の組合費を払っての加入ということになる。ただ、本筋からいえば、派遣元なり請負会社なりにおいて企業内意思決定への関与メカニズムを確立することが行われるべきであろう。

2．企業リストラクチュアリングへの労働者参加の確立

ＥＵで近年労使協議制が注目されてきた最大の理由は、それが企業リストラクチュアリングという、それ自体は労働組合の団体交渉の対象である労働条件を超えた企業経営のあり方に関わる事項にまで労働者の関与を義務づけようとするものだからである。問題が労働条件に関わるところまで降りてくれば団体交渉が可能になるが、その段階では既に経営方針は決定されていて、変更のしようがない場合が多い。

デュアル・チャンネル方式の国においては、これを労働組合とは別の労働者代表組織の権限として規定する。この場合、企業外部の組織には本来認められないはずの経営意思決定への関与を認めているということは、この労働者組織は公的に設けられた会社機関の一つと見ることができる。一方、シングル・チャンネル方式の国においては、これを労働組合の権限として法定する形になる。つまり、法律上労働組合の権限が経営事項まで拡大されていると見ることができるが、企業外部の組織である労働組合をある側面において会社機関の一つと見なしたものと考えることもできる。

これに対し、日本の法制は企業経営への労働組合の関与権を一切規定していない。しかしながら、歴史的経緯から日本の労働組合はもっぱら企業別組合となり、その出発点において極めて包括的かつ強力な経営参加権を勝ち取り、その後それが労使協議制に再編されていくという経過から、企業経営への関与こそが労働組合活動の中心的位置を占めるという状況が形成されてきた。このため、日本では、今日世界的に労使協議制の中心課題である企業経営への関与が現実の企業別組合の活動の中心でありながら、それがなんら法的担保を持たず、個別企業レベルの労使合意に委ねられるという逆説的な事態となった。

逆説的というのは、労働組合法は労働条件決定における対立的労使関係を前提とし、そこにおける労働組合活動を強化するための不当労働行為制度は完備したが、それが企業経営への関与の担保とはならないからである。従って、労働組合がある場合ですら、企業経営への関与は協調的労使関係が維持されている限りの事実上のものに過ぎず、法律上の権限ではない。ましてや、労働組合がない場合や、あっても少数組合で協調的労使関係にない場合、企業経営への関与は事実上も法律上も存立の基盤がない。

今日、労使協議制の立法化を論ずる場合、その中心は企業リストラクチュアリングにおける経営意思決定への関与でなければならない。そのとっかかりになりうる論点が、労働契約法制研究会報告で打ち出された就業規則の不利益変更法理および整理解雇法理の立法化である。

就業規則の不利益変更について、同報告は「一部の労働者のみに大きな不利益を与える場合を除き、過半数組合が合意した場合または労使委員会の５分の４以上の多数により変更を認める決議があった場合には、変更後の就業規則の合理性が推定される」とすることを提案した。また、整理解雇が解雇権濫用となる判断基準として、同報告は「労働組合がある場合には当該労働組合との協議、労使委員会がある場合には当該労使委員会における協議を尽くし、これらのいずれもない場合には労働者全員に対する説明を尽くすこと」を提案した。

もっとも、今回の労働契約法案では、後者はまったく削除され、前者も「労働組合との交渉の状況」を判断材料にするというだけの規定になっている。これは、主として連合が反対したからである。連合の反対は、労働組合以外の労働者代表に就業規則の不利益変更や整理解雇を正当化する権限を与えるような事態を忌避したためであると考えれば一定の合理性を有する。上で論じたような労働者代表制に関する突っ込んだ議論のないまま、現在の労使委員会や過半数代表に強大な権限を付与することには問題が多い。労働契約法を論ずる前に、まず労働者代表法制を論じなければならない。

しかしながら、労働政策審議会で表明された連合の見解は、そもそも過半数組合であってもその合意を就業規則の不利益変更の正当化要素として用いることを拒否するというに等しいものであった。個別労働者の委託を受けて訴訟活動に従事する労働弁護士であれば、過半数組合の合意を正当化要素とすることに反対するのは職業倫理上当然であろう。しかし、利害の輻輳する多くの労働者の利益を集団的に擁護することを目的とする労働組合が、自らが労働者全体の利益を考えて合意しても個別労働者の権利を縮減することは許されないなどと表明するとすれば、それはほとんど労働組合機能の自己否定というべきであろう。

いずれにせよ、これら提案は一定の場合に労使協議を義務づける行為規範ではないが、使用者の一定の行為の効力を事後的に判断する際の裁判規範として労使協議の有無を重要視するものであり、事実上労使に対する行為規範として機能させることも可能であろうが、本来この問題はまず労使の行為規範として情報提供および協議が存在することを前提にした上で、合意なしに不利益変更や整理解雇が行われた場合の当該行為の効力如何という話になるべきものであり、行為規範の遵守度合いによって行為の効力の判断も左右されるはずであるから、行為規範抜きの裁判規範規定は片手落ちである。

さらにいえば、現在の整理解雇法理が実体的要件（使用者による解雇回避努力や解雇対象者の人選基準）を裁判所が直接判断することを中心に置き、労働組合との協議という手

続要件を付随的な要件と考えていることについても、抜本的な見直しが必要ではなかろうか。個別事案の積み重ねの上に形成されてきた判例法理をそのまま法文化することは、健全な労使関係を構築していくという観点からは問題が多いと思われる。

従って、今後改めて労働契約法制の議論が行われる場合、実体的要件については過度に固定化せず、労使協議による合意の有無を中心的な判断要素とし、それに対応する使用者の義務規定として、就業規則の不利益変更または整理解雇を行おうとする場合には、上で論じた労働組合ないし労働者代表に対して必要な情報を提供し、協議しなければならないとの実体規定を設けることが必要であろう。その場合、シングル・チャンネル方式を原則とし、過半数組合がない場合にのみ労働者代表制を義務づけるという法制をとるのであれば、この情報提供・協議義務もまずは労働組合法上に過半数組合の権利（過半数組合に対する使用者の義務）として規定し、それがない場合の例外規定として労働者代表の権利として定めるべきであろう。

なお、現在会社分割の場合には労働契約の承継が定められ、営業譲渡の場合にはなんら労働契約承継に関する規定はないが、いずれも労働組合ないし労働者代表への情報提供、協議の規定は存在しない。しかしながら、これらは企業の組織変更として労働者の利益に大きな影響を及ぼすものであるから、（労働条件の不利益変更に該当するか否かを問わず）やはり情報提供および協議を義務づけることが望ましいと考えられる。

こういったリストラ時の労使協議においては、労働者の中の一部の者のみが不利益を被り、それ以外の者は不利益を被らないような提案がなされ、同意されるという事態が起こりうる。この場合、その少数労働者が他の労働者の犠牲となるような決定を正当化するためには、当該少数者の意見が的確に反映されることを担保するような手続規定が不可欠となる（事後的な裁判規範であれば、「一部の労働者のみに大きな不利益を与える場合を除」けば済むかも知れないが、行為規範としてはそうはいかない）。リストラ時に不利益を被ることが考えられる労働者層としては、非正規労働者、管理職、中高年労働者、女性労働者等が考えられるが、最終的な合意に拘束力を与えるのであれば、単に彼らが労働者代表に代表されているというだけではなく、一種の比例代表のような形で、労働者代表機関の中にそれぞれの利害が代表されることまで要求してもよいのではなかろうか。

3．実効的労働組合がない場合の労働者参加の構築

労働組合がある場合にはデュアル・チャンネル方式にするかシングル・チャンネル方式にするかが問題となりうるが、一定規模以上の企業または事業所に対しては、労働組合がない場合には労働者代表が存在しない状態を原則として許さないとすると、労働組合を強制設立するか法律にもとづく公的機関が設けられるかの選択となる。とはいえ、強制設立される労働組合はもはやいかなる意味でも自発的結社ではなく、そもそも労働組合とはいえないであろう。現実に一定の事項について過半数代表者という制度が設けられている以上、これを前提に考えることになる。

現行過半数代表者については既に多くの指摘がなされており、少なくとも現在省令で規定されている選出方法や不利益取り扱いの禁止などは法律上に罰則をもって規定されることが望ましい。また、連合の労働者代表法案要綱にあるように、複数の委員からなる恒常

的な委員会組織として、その権限や運営方法等についても明確に規定されることが望ましいであろう。ここではむしろ、労働組合がある場合にシングル・チャンネル方式をとることとの整合性をどのようにとるべきかを検討する必要がある。

連合法案においては過半数組合が成立した場合、チェコ等の法制においては労働組合が新たに設立された場合には労働者代表委員会は解散することと整理されている。つまり、労働者代表委員会は本来のシングル・チャンネルたる労働組合がない場合の補完的なチャンネルということになる。シングル・チャンネル方式と整合的な労働者代表法制は、こうした修正シングル・チャンネル方式になろう。しかし「解散」といっても、実際には労働者代表委員会が果たしてきた機能を労働組合がそのまま継承するのでなければならない。現実には、労働者代表委員会の機能を引き続き中心的な機能として維持しつつ、これに団体交渉による労働条件決定機能を付加するという形になると思われる。とすると、この労働者代表委員会は将来労働組合に成長すべき幼児型として制度設計すべきことになる。これは実質的には労働組合の強制設立に近くなる。

ここで重要になるのが、企業外部の労働組合（産別組織または地域組織）との関係である。いかなる企業、事業所においても本来労働組合によるシングル・チャンネル方式が望ましいという価値判断に立つのであれば、将来における企業別組合の設立を促進するために、企業外部の労働組合による援助が行われることが望ましい。少なくとも抑制すべきではないということになる。しかし一方で、企業外部の労働組合の「援助」は、企業内意思決定に企業外部の組織を関与させることになり、企業側の反発を招きやすい。とりわけ、特定の政治的思想的立場をとる外部組合の「援助」に対しては拒否反応を示すことが予想される。

難問は少数組合だけが存在する場合の扱いである。労働組合が存在するにもかかわらずそれが少数組合にとどまっている事態の背景としては、①使用者側の圧力が大きいため、本当は加入したい労働者が加入できない状態にある場合、②当該組合が政治的思想的に特定の立場をとっているため、多くの労働者が加入したいと思っていない場合、がありうる。概念的には、①のケースでは当該少数組合を核として労働者代表を構成すべきであるし、②のケースではむしろ全く中立的に代表を選出すべきである、と整理することは可能である。しかしながら、これらを客観的に区別するのは難しい。本当は②のケースであっても、当該組合は①であると主張するであろう。とすれば、過半数に満たない組合はすべて一律に扱うしかない。労働者代表は当該少数組合とは無関係に選出することとし、選出結果によって事後的に労働者の意思として、①であったか②であったかが判明するということになる。企業内に既に少数組合が存在していたが労働者の支持を得られず労働者代表となり得なかった場合、これは当該少数組合と労働者代表との「労労対立」の原因となりうる。

労働者代表と労働組合とを制度的に峻別するデュアル・チャンネル方式であれば、これらはあくまでも別次元の組織と整理されるが、労働者代表を労働組合に成長すべき準備段階と位置づけるシングル・チャンネル方式では、これは一方組合を援助するものと捉えられ、労働組合法上の厄介な問題を惹起する可能性がある。この点についても、労働組合法の現行規定の改正を考えておく必要があろう。

4．労働者代表から労働組合への移行

上述のように、労働者代表制の中心課題がこれまで企業別組合が取り組んできた企業経営への関与である以上、デュアル・チャンネル方式という選択肢は困難であり、労働組合がない場合の労働者代表委員会も将来労働組合に成長すべき幼児型として制度設計すべきである。しかしながら、労働組合のない企業における労働者代表委員会は現実には企業側（人事労務担当）のイニシアティブによって設立されることから、そのままで労働組合に発展するわけではない。

しかも、労働組合の幼児型としての労働者代表委員会であっても、その運営コストは使用者側の負担によるのであるから、デュアル・チャンネル方式において労働組合を維持するインセンティブが失われるのと同様の効果、すなわち労働者代表委員会を敢えて組合費を負担しなければならない労働組合に発展させるインセンティブが弱められる可能性が高い。もちろん、賃金労働条件の団体交渉は労働組合の重要な機能として維持されるという前提に立つ限り、労働者が労働者代表委員会を超えて自発的に労働組合を結成するインセンティブを失うことはないともいえるが、組合費が高額に過ぎると判断されれば、そのディスインセンティブの方が大きくなるであろう。

そこで、労働組合への発展を動機づけるメカニズムとして、企業外の労働組合（産業別組織またはナショナルセンター）による援助連携を労働者代表委員会に組み込んでおく必要がある。具体的には、経営側から協議を受けた場合の職場討議の遂行や意見集約方法、法制的な知識についての研修などが考えられる。これは、ＥＵ指令においては「外部の専門家の援助を受ける権利」という形で規定されているものであるが、シングル・チャンネル方式を原則とする以上、これは労使協議の主体となっている他の企業別組合から構成されている産業別組織またはナショナルセンターによる援助連携という形で明示的に規定されるべきである。

これを裏からいえば、労働組合ではない一般の非政府組織や、労働組合ではあっても労使協議の主体とならない少数組合のみからなる連合組織はこの援助連携の対象とはならない。なお、どの産業別組織が労働者代表委員会への援助連携を行うか、また、ナショナルセンターの地域組織が直接援助連携するか等に関するルールをナショナルセンターレベルで定めておくことが望ましい。

---

*1濱口「労使協議制の法政策」（『季刊労働法』214号）

*2同じ問題は労働基準法上の「管理監督の地位にある者」と「管理職」の混同にも見られる。

*3従って、現行法における過半数組合はもはや純粋の自発的結社ではなく、一事業場の全ての労働者の利益を代表すべき責務を持った公的性質を有する機関なのである。濱口「過半数代表制の課題」（『季刊労働法』207号）参照。

第２部　欧州各国の労働者参加の諸制度と日本への示唆

第６章　ＥＵ加盟諸国の労働者参加の制度および実態

濱　口　桂一郎

はじめに

本章においては、現在のＥＵ諸国における労働者代表制、労使協議制、労働者参加制など、広い意味の労働者参加システムのあり方を概観する。

その前提として、ＥＵにおいて近年再び労働者参加が政策課題として浮かび上がってきた背景を簡単に説明しておく。ＥＵ市場統合の進展やその拡大とともに、中国やインドなどの勃興による経済のグローバル化はＥＵ企業に大幅なリストラクチュアリングを余儀なくしている。ＥＵが世界経済に生き残っていくためにはＥＵ企業が競争力を維持しなければならず、そのために「変化」は不可欠である、というのがＥＵ当局の基本的な考え方である。2002年１月に労使に提示された「変化を予測し管理する－企業リストラクチュアリングの社会的側面へのダイナミックなアプローチ」はいう。リストラクチュアリングによる生産性の向上と新技術の導入は、たとえそれが社会的な痛みをともなうとしても進めなければならない。無視したり反対したりすれば済むものではない。問題は、それによって痛みを被る側－労働者の側が経営側とともにリストラクチュアリングに取り組み、労働者の利益に配慮した形で進めていくことなのだ。

具体的には、恒常的な訓練によって労働者の技能の向上を図り、変化の際にも同一企業に残れるようにするとか、それが不可能であっても再就職援助や自営業開業支援などが求められるが、その際企業や事業所レベルの労働者代表と完全に情報を共有し、協議を尽くすことによって労働者の側に納得が生まれる。経営側の一方的決定は労働者側の反発を招き、かえって事態を悪化させる危険性もある。

ここで問題となるのが、ＥＵ諸国では労働組合が産業別レベルで組織されることが多く、企業・事業所レベルの労使協議システムとずれが存在することだ。企業・事業所レベルで「変化を管理する」ことは、産業別レベルで賃金や労働時間について交渉するのとは全く異なる。企業の存続のために労働者側が受け入れざるを得ない不利益をどこまで最小限に食い止め、結果として労使双方にメリットのある結論に導くかという、日本の企業別組合にとっては最も重要な課題を担う主体－労働者代表を、意識的に作り上げていかなければならないのである。

もっともＥＵでは、それゆえに労働組合という自発的結社とは別に、労働者代表制を法令で定め、企業からの情報提供や協議を義務づけるという仕組みが発達してきたということもできる。日本では、労働組合が企業別に組織されていることから、企業別組合が「変化を管理する」ことに全力を傾けてきた。その努力自体はＥＵ諸国にとってむしろ見習うべきところも大きい。しかしながら、組合組織率が２割を切るに至った今日、現在の企業別組合に依存しすぎたシステムは、そこからこぼれ落ちた労働者を剥き出しの市場原理に曝すことになりかねない。ＥＵ諸国の労働者参加の在り方を検討する必要性はそこにあろう。

1．ＥＵ諸国における労働者代表制・労使協議制の現状

2002年３月11日に「ＥＵにおける被用者への情報提供および協議のための一般的枠組みを定める欧州議会および理事会の指令」（2002／14／ＥＣ）（以下「一般労使協議指令」と略称）が採択され、2005年３月23日から施行されており、これにもとづきＥＵ加盟国すべてにおいて何らかの労働者代表制・労使協議制が設けられている。しかしながら、本指令は極めて大まかな枠組みを示すにとどまっており、各国で現実に施行されている労働者代表制・労使協議制はその労使関係の歴史と伝統を反映して実にさまざまである。ここではまず、ＥＵ諸国における労働者代表制・労使協議制がいかに多様性に富んでいるかを見ていこう。資料として用いるのは欧州委員会の『欧州の労使関係2006』を基本とし、これに欧州委員会の外郭団体である欧州生活労働条件改善財団の『労使協議会－職場の代表と参加構造』と、欧州労研の『ＥＵおよび新規加盟国の労働者代表制度』を参考にしながら、その現状を見ていく。

図表６－１は、『欧州の労使関係2006』からとったものだが、これを見ただけで各国の労働者代表制がいかに多様であるかが分かるであろう。①労働組合と労使協議会のデュアル・チャンネル・システムをとっているか、それとも労働組合のみのシングル・チャンネル・システムをとっているか、②労使双方から構成される労使委員会制度か、それとも労働者側のみで構成される労働者代表制度か、③国の制定法に根拠を有する制度か、それとも労働協約にもとづく制度か、④設立が義務づけられる最低従業員数は何人か、⑤団体交渉の権利はあるか、ある場合労働組合との関係はどうか、等の基準で分けると次のようになる。

図表６－１　ＥＵ諸国の労働者代表制

国　名	機　関	主　体	構　成	法的根拠	設置基準	団体交渉権	交渉のヒエラルキー（上位機関に権限）
ベルギー	労働組合代表 安全衛生委員会 企業審議会	デュアル・チャンネルで労働組合が企業審議会を支配	労使双方で構成	立法と労働協約	25－50 50 100	労働組合代表と役員	あり
チェコ	労働組合代表（組合が存在しない場合）労使協議会	シングル・チャンネル 労使協議会は例外で稀	労働者側のみ	立法	25 （労使協議会） 3 （労働組合代表）	労働組合 労使協議会にはなし	あり
デンマーク	職場組合代表 協調委員会	デュアル・チャンネルで労働組合が協調委員会を支配	労使双方で構成	労働協約	5 （職場組合代表） 35 （協調委員会）	職場組合代表	なし（自律的団体交渉制度）
ドイツ	経営協議会	デュアル・チャンネル 情報提供・協議は経営協議会	労働者側のみ	立法	5	1．労働協約：組合と使用者 2．事業所協定：経営協議会と使用者	あり（ただし開放条項の慣行）
エストニア	労働組合代表 労働者信託受託者	シングル・チャンネル 労働組合または非組合信託受託者	労働者側のみ	立法	5（労働組合または労働者信託受託者）	組合、なければ権限ある労働者代表	なし

国　名	機　関	主　体	構　成	法的根拠	設置基準	団体交渉権	交渉のヒエラルキー（上位機関に権限）
ギリシア	労使協議会 第一次組合	デュアル・チャンネルで併存 実際は労使協議会少なし	労働者側のみ	立法	50:組合のあるとき 20:組合のないとき	もっとも代表的な第一次組合：使用者は50人以上雇用する場合有効な労働協約を締結できる	あり（全国協約と他の協約の間）
スペイン	職員代表（中小企業） 企業委員会 労働組合代表（大企業）	デュアル・チャンネルで併存	労働者側のみ	立法	６（職員代表） 50 （企業委員会）	組合と企業委員会 企業委員会が優勢でストライキ権も持つ	あり
フランス	被用者代表 企業委員会 労働組合代表	デュアル・チャンネルで併存	労使双方で構成	立法	11 （被用者代表） 50 （企業委員会）	代表的な労働組合（過半数ルールあり）	あり（ただし適用除外手続あり）
アイルランド	労働組合代表	シングル・チャンネル 労働組合	労働者代表のみ	労働協約、最小限の法的枠組みあり		支部組合	なし（自律的団体交渉制度）
イタリア	選出／指名された労働組合代表機関	デュアル・チャンネル 全被用者により選出された労働組合機関（ＲＳＵ）、これがないときは労働組合代表（RSA）	労働者側のみ	立法と労働協約	15	全国協約に関してＲＳＵ	あり
キプロス	労働組合代表	シングル・チャンネル 労働組合		立法		労働組合代表と役員	なし（自律的団体交渉制度）
ルクセンブルク	合同企業委員会 職員代表(組合)	デュアル・チャンネルで労働組合が合同企業委員会を支配	労使双方で構成	立法	150(合同企業委員会) 15(代表)	労働組合	あり
ハンガリー	労使協議会 労働組合代表	デュアル・チャンネルで労使協議会が優越 （特に複数組合の場合）	労働者側のみ	立法	15(代表者) 50 （労使協議会）	支部組合、または労使協議会	なし（実際はあり。ただし除外可）
ラトビア	労働組合代表 被用者協議会	シングル・チャンネル （被用者協議会は稀）	労働者側のみ	立法	５（被用者協議会）	組合、なければ権限ある労働者代表	なし
リトアニア	労働組合代表 被用者協議会	シングル・チャンネル （一時的にデュアル・チャンネル）	労働者側のみ	立法	20(被用者協議会)	権限ある産別組合または職員に権限を与えられた代表	あり
マルタ	労働組合代表 労使協議会	シングル・チャンネル （慣行）	労働者側のみ	立法、労働組合との職場協定		登録組合	なし（企業レベルの自律的二者交渉）

国　名	機　関	主　体	構　成	法的根拠	設置基準	団体交渉権	交渉のヒエラルキー（上位機関に権限）
オランダ	労使協議会 被用者代表（中小企業）	デュアル・チャンネルで労使協議会が優越	労働者側のみ	立法	50 10	労働組合、ただし間接的に労使協議会が関与	あり（ただし除外の慣行）
オーストリア	経営協議会	デュアル・チャンネル 経営協議会	労働者側のみ	立法	5	企業外の組合との労働協約 企業内の経営協議会との職場協定（労働協約の許す範囲）	あり
ポーランド	労働組合代表 国有企業の労使協議会 民間企業について、デュアル・チャンネルとする法案を提出	シングル・チャンネル	労働者側のみ	立法	100（2004年政府案）	労働組合との労働協約および協定	なし
ポルトガル	労働組合代表または組合連合委員会 労働者委員会	デュアル・チャンネルで併存	労働者側のみ	立法	なし	組合のみ、労働者委員会にはなし	逆（特定が一般に優先）
スロベニア	被用者評議会 労働組合代表	デュアル・チャンネル 被用者評議会がやや頻繁	労働者側のみ	立法	20（被用者評議会）	企業労働組合	あり
スロバキア	労働組合代表 被用者審議会	デュアル・チャンネル 被用者審議会は例外的	労働者側のみ	立法	5／50（被用者審議会） 5（労働組合）	組合	あり（労働法典の範囲内）
フィンランド	被用者代表 職場組合代表	シングル・チャンネル 法的には共同決定委員会も可能だが、実際には組合関係	労働者側のみ	立法（最小限）および労働協約	30	職場組合代表	あり（権限委任条項）
スウェーデン	労働組合代表	シングル・チャンネル 労働組合		労働協約	なし	組合	あり
イギリス	被用者代表	シングル・チャンネル 労働組合 新法では非組合被用者代表も可	労働者側のみ	労働協約 2005年より最小限の法的枠組み	50	登録組合	なし（自律的団体交渉制度）

(1)　シングル・チャンネルとデュアル・チャンネル

労働者代表制の在り方として最も重要な点は労働組合との関係である。つまり、全被用者によって選出された労働者代表機関なのか、それとも労働組合やその企業内における役員によって指名・選出された者なのか、という点である。これを大きく分ければ、このいずれかのみが存在しうるシングル・チャンネル・システムと、その双方が併存するデュアル・チャンネル・システムになる。シングル・チャンネルは、さらに労働組合のみが労働者代表となるもの、労働組合または非組合労働者代表が存在しうるもの、労働組合が原則だが組合がなければ非組合労働者代表がありうるものに分けられる。また、デュアル・チャンネルは、さらに労働組合が支配的なもの、労使協議会が労働組合を補完するもの、そして労使協議会が優越的なものに分けられる。

以下、それぞれに相当する国について説明する。

①　労働組合のシングル・チャンネル

これに相当するのは、スウェーデン、アイルランド、キプロス、ポーランドの４ヵ国であるが、もっとも典型的なのはスウェーデンである。スウェーデンには、労働組合以外に労働者代表制度は一切存在しない。ＥＵ指令に定める情報提供や協議を受ける権利や、それを超える共同決定の権利なども、すべて労働組合代表（förtroendeman）の権利として規定されている。

アイルランドとキプロスについては、現在のところ法制度は必ずしも明らかでないようである。またポーランドは、現在までのところ、シングル・チャンネルが支配的ということであるが、民営化された国営企業には労使協議会が存在する。

②　労働組合または非組合のシングル・チャンネル

これに相当するのは、イギリス、エストニア、ラトビアの３ヵ国である。これら諸国では、労働組合代表とともに、非組合被用者代表の選出の規定を有している。イギリスの2005年被用者情報提供・協議規則が典型的であるが、エストニア、ラトビアでも、労働組合とは別に非組合労働者信託制度が存在しうるようである。

③　労働組合を原則とするシングル・チャンネル

これに相当するのはフィンランド、リトアニア、チェコ、マルタの４ヵ国である。フィンランドの企業内協調法は、被用者代表に情報提供、協議および協調的交渉の権利を認めているが、これは多くの場合職場組合代表（Luottamusmies）であるが、被用者の選出による被用者代表（Yhteistoiminta）でもよいとされている。この種の非組合労働者代表は、フランス（職員代表）、スロベニア（労働者信託受託者）およびオランダ（職員代表）でも小規模事業所について存在している。

一方、チェコとリトアニアでは、組合が存在しない間は労使協議会がシングル・チャンネルとして活動するが、企業内に労働組合が設立されれば解散しなければならない。つまり、労使協議会はシングル・チャンネルたる労働組合を補完する二次的なチャンネルということになる。ポーランドはこのシステムを導入しようとしている。マルタでも、認証された組合がない場合には被用者代表が情報提供・協議の権利を行

使するとされている。

④ **労働組合が支配するデュアル・チャンネル**

労働組合が独占または支配するデュアル・チャンネル・システムは、ベルギーの企業審議会（Ondernemingsraad／Conseil d' Entreprise）、デンマークの協調委員会（Samarbejdsudvalg）、イタリアの事業所組合代表／統一組合代表（Rappresentanze Sindacali Aziendali, Rappresentanze Sindacali Unitarie）、ルクセンブルクの職員代表／合同企業委員会（Délégation du Personnel, Comités Mixtes d' Entreprise）、スロバキアの被用者審議会に見られる。

⑤ **労使協議会が労働組合を補完するデュアル・チャンネル**

労働組合代表を補完する機関として労使協議会が存在するのは、フランスの企業委員会（Comités d' Entreprise）、スペインの企業委員会（Comité de Empresa）、ポルトガル、ギリシア（Symvoúlia Ergazoménon）である。

⑥ **労使協議会が優越的なデュアル・チャンネル**

労使協議会が職場の労働者の唯一の法定機関であり、組合代表は職場レベルでは二次的な役割しか有しないのは、ドイツの経営協議会（Betriebsrat）、オーストリアの経営協議会（Betriebsrat）、オランダの企業審議会（Ondernemingsraad）である。ハンガリーの労使協議会（Üzemi Tanács）、スロベニアの被用者評議会（Svet delavcev）も、労働組合より重要な役割を果たす。

(2) 構　成

大部分の諸国が労働者側のみの一者構成システムを採用しており、労使合同委員会という二者構成を採用しているのは、フランスの企業委員会、ベルギーの企業審議会、ルクセンブルクの合同企業委員会、デンマークの協調委員会の４ヵ国に限られる。

(3) 法的根拠

『労使協議会』と『ＥＵおよび新規加盟国の労働者代表制度』により労使協議会の法的根拠をまとめると**図表６－２**のようになる。労使協議会の設置を法令で定めた国が多いが、北欧諸国はさまざまである。デンマークとノルウェーはイタリアとともに、法令ではなく中央労働協約にもとづいて労使協議会を設置しているし、スウェーデンでは労使協議会ではなく法定の労働組合の権利として定められており、フィンランドではこれが法定の被用者代表の権利となっている。これら北欧諸国の例はいずれも現実社会における労働組合のパワーを反映していると見ることができよう。

図表６－２　ＥＵ諸国の労使協議制の法的根拠

国	根拠法	類型
オーストリア	労働組織法（Arbeitsverfassungsgesetz, ArbVG）	法定労使協議会
ベルギー	企業審議会に関する全国労働協約第９号（1972年３月９日）、これに拘束力を与える1972年11月12日・1973年11月27日の勅令	
フランス	諸規則	
ドイツ	経営組織法（Betriebsverfassungsgesetz, BetrVG）	
ギリシア	法律1767／1988	
ルクセンブルク	職員代表法（Loi portant réforme des délégations du personnel）	
オランダ	企業審議会法（Wet op de ondernemingsraden, WOR）	
スペイン	労働者憲章法（Ley Estatudo de los Trabajadores）	
デンマーク	1899年の「９月妥協」および累次の全国労働協約	中央労働協約にもとづく労使協議会
イタリア	労働者憲章法第19条（事業所組合代表）、ジウニ議定書（主要３組合と政府の協定）（統一組合代表）	
ノルウェー	労使団体（Landsorganisasjonen i Norge, LOとNæringslivets Hovedorganisasjon, NHO）間の基本労働協約	
スウェーデン	共同決定法（Medbestämmandelagen, MBL）、職場組合代表法（Förtroendemannalagen）、雇用保護法（lag om anställningsskydd, LAS）	法定の労働組合の権利
フィンランド	企業内共同決定法、企業運営における職員代表法	法定の被用者代表の権利
アイルランド	被用者（情報および協議の提供）法	

国	根拠法	類型
イギリス	労働組合および労使関係（統合）法、被用者情報提供協議規則	法定の被用者代表の権利
チェコ	市民団体法、労働法典	
エストニア	労働者信託法	
ハンガリー	労働法典	
ラトビア	労働組合法	
リトアニア	労働組合法	
ポーランド	労働組合法	
スロバキア	労働法典、団体交渉法	
スロベニア	労働者経営参加法	
キプロス	（法的根拠なし）	
ルーマニア		
ブルガリア	商法、労働法典	

(4) 設置基準

何らかの労働者代表制を設置するのに必要な最低被用者数も国によってさまざまである。まず、最低人数がない — つまりたった一人でも設置可というのが、ポルトガルの労働者委員会とスウェーデンの労働組合代表である。５人というかなりの少人数でも経営協議会の設立が義務づけられるのはドイツとオーストリアである。ＥＵの一般労使協議指令では、50人以上規模の企業または20人以上規模の事業所を設置の最低基準としており、各国ともおおむねこれをクリアしているようである。

もっとも、これら法定の最低基準に達した場合に必ず労働者代表が設置されるとは限らない。むしろ被用者側の発意による設置手続が開始されることが必要である国が多い。『労使協議会』によると、オーストリア、ベルギー、フィンランド、フランス、ルクセ

ンブルクは設置基準に達すると自動的に設置されるのに対して、デンマーク、ドイツ、ギリシア、イタリア、スペインでは被用者側からの発意が必要である。

(5) 労働者代表・労使協議会の権限

労働者代表・労使協議会の権限も、各国ごとにさまざまである。ＥＵレベルの最低基準としては、2002年一般労使協議指令が情報提供および協議を受ける権限を規定しているが、いくつかの国では単なる協議を超えた労使共同決定の権限を付与しているし、一方で団体交渉権が認められている国もかなりの数に上る。この場合、特にデュアル・チャンネル・システムの国において、労働組合の団体交渉権と労働者代表・労使協議会の団体交渉権との関係をどのように調整しているかはたいへん興味深い点である。

① 情報提供

ＥＵ一般労使協議指令では、「情報提供」を「使用者により被用者代表に対して問題の事項を知りかつ検討する目的でなされるデータの伝達」と定義している。

提供される情報は次のようなものである。

・企業の財務・業務状況
・雇用問題や業界の状況を含め、企業の発展に関する定期的な情報提供
・雇用水準および雇用条件
・懲戒、欠勤、安全衛生、職場環境等に関する情報
・合理化、労働過程、労働時間編成のような、労働環境に顕著な影響を及ぼす構造変化
・コンピュータによる被用者の個人データの収集・処理のようなプライバシーに関わる問題（オーストリアの場合）

② 協　　議

ＥＵ一般労使協議指令では、「協議」を「被用者代表と使用者の間の意見の交換および対話の確立」と定義している。定義上、共同決定権は含まない。つまり、使用者は労働者代表の反対があっても意思決定をすることができる。逆に、後述の団体交渉との関係はやや複雑である。

協議の対象となる事項は次のようなものである。

・企業の法的地位の変更
・企業施設の撤去、拡張または縮小
・新技術の導入
・職員構造のすべての変化（被用者数の増減、解雇、一時休業）
・安全衛生措置の年次予算
・時間外労働の予定
・人員整理と職業訓練
・安全委員会委員の指名
・男女平等のためのポジティブアクション

③ 共同決定

ＥＵの現行法令で「共同決定」を定義したものはないが、かつて1970年に提案された欧州会社法規則案は、「共同決定」という標題のもとで一定の事項について欧州労使協議会との合意なき経営役会の決定は無効であると規定していた。これはドイツの経営協議会法制にならったものであった。

ドイツの経営協議会の共同決定権限は、人事管理、教育訓練、労働時間、解雇など労働関係の広範な分野に広がっている。オーストリアも同様で、いずれも使用者と経営協議会との事業所協定によって実施される。これに対して、フランスやベルギーでは、労使協議会の共同決定権は職場の休日規制などごく限られたものである。

労働関係事項を超えて経済事項についても共同決定権を認めているのはオランダとスウェーデンである。オランダでは、重要な問題について労使協議会が決定を１ヵ月遅らせることができる。スウェーデンでは、業務の外部委託に対して労働組合が拒否権を持っている。これはむしろ労働組合との団体交渉義務といえよう。なお、スウェーデンとデンマークでは、共同決定権は労働協約で規定されている。労働組合主導の労働者代表制の場合、共同決定権と団体交渉権は重なり合う。

新規加盟国でも、スロベニアやハンガリーでは労使協議会に広範な共同決定権を認めているし、チェコやラトビアでは労働組合に就業規則や休日に関して共同決定を認めている。

④ 交　　渉

これは団体交渉の分権化という趨勢の中で、支部組合や職場組合代表に団体交渉を行い、企業レベルの協定を締結する権限を認める傾向が強まってきたことを反映している。一般的に、交渉権を有するのは、登録組合、代表的な組合、多数組合である。

ドイツやオーストリアでは、伝統的に労働組合との労働協約と経営協議会との事業所協定を区別してきた。事業所協定は範囲が限定され、賃金を扱うことはできず、産別協約の明示の委任にもとづいて締結されることが多い。これに対してオランダでは、労使協議会が団体交渉に直接参加する。スペインでは、労使協議会が企業レベルで完全な団体交渉権を有している。これは大変興味深い例である。

これに対し、ベルギー、フランス、ルクセンブルク、ポルトガル、ギリシア、ポーランド、チェコ、スロバキアの諸国では、労使協議会は明示的に労働協約締結権を否定されている。ハンガリーやバルト諸国では、労働組合がない場合に、労使協議会や非組合労働者代表に団体交渉権が認められている。

スウェーデンでは、そもそも労働組合が唯一の労働者代表であり、ＥＵ指令が労働者代表との協議を求めている事項について、労働組合との交渉を義務づけている。

(6) 労働者代表のカバー率

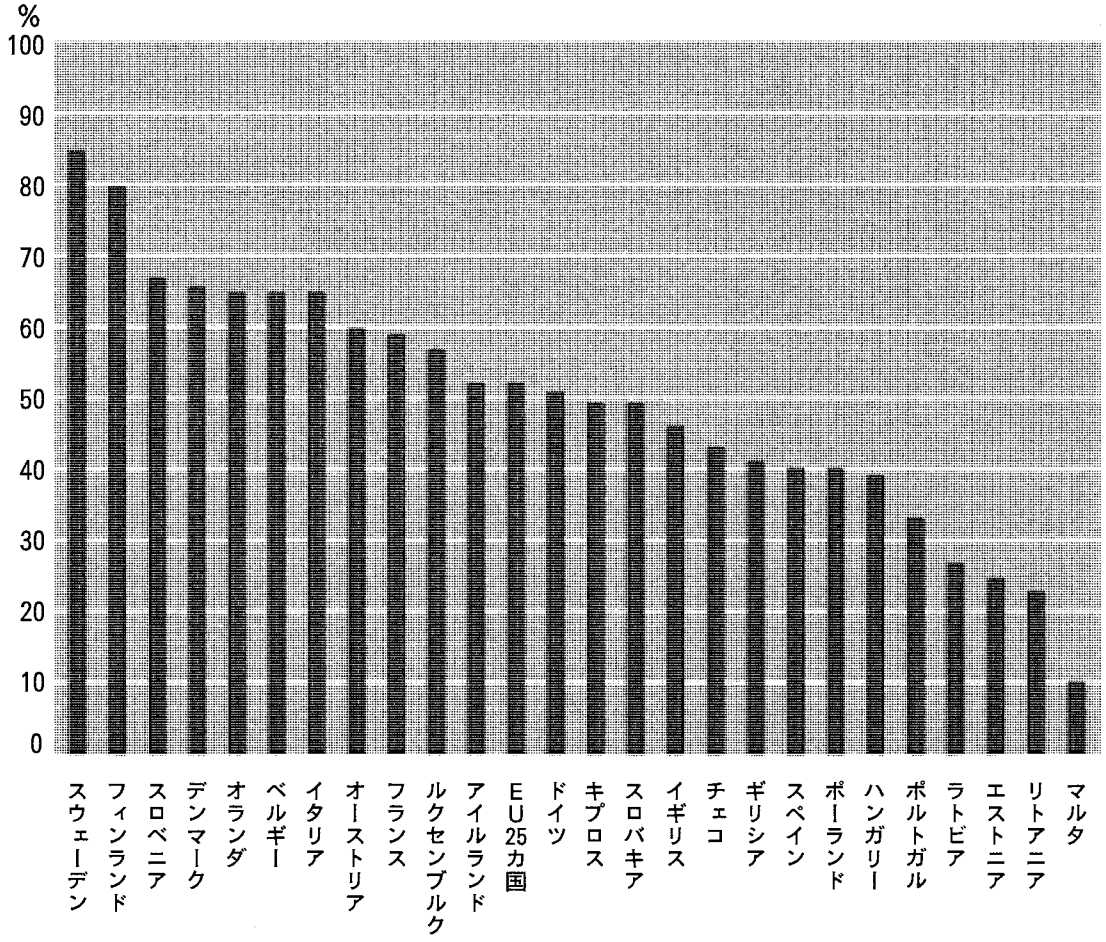
まず、労働者代表制がどれくらいの労働者をカバーしているか ― 労働組合でいえば「組織率」― を『欧州の労使関係2006』にもとづいて見ていこう。

① 国別カバー率

図表６－３を見ると、大方の予想通り、北欧諸国が高く、南欧や中東欧諸国が低い。おおむね労働組合組織率に比例しているといえようが、組合組織率でいえば１割を切るフランスが、こちらでは６割に達している。逆に、設置基準が５人以上事業所と厳しいドイツが、カバー率５割強と平均程度であることも興味深い。

なお、いうまでもないが、これは労働者数に対するカバー率であるから、労働者代表の存在する事業所の比率はこれよりずっと低くなる。500人以上事業所のカバー率は87%だが、10人未満事業所では24%に過ぎない。後者の方がずっと多いのである。

図表６－３　国別労働者代表のカバー率



② 産業別カバー率

産業別に見ると、製造業が比較的高く、商業・サービス業が低く、公益関係が飛び抜けて高いという傾向が見られる。これはやはり労働組合の強い業種かどうかが効いているのであろう。

図表６－４　産業別労働者代表のカバー率

農業・鉱業・エネルギー	55%
金属関係の製造業	59%
それ以外の製造業	53%
建設業	34%
小売・ホテル・食堂	32%
運輸・通信業	67%
事業所サービス	48%
文化・個人サービス	37%
医療・福祉	66%
教育	80%
公務	76%

③　職業階層別カバー率

職業階層別に見ると、大変皮肉な結果となる。すなわち、専門・管理職や監督労働者の方が労働者代表を有し、現場の下級労働者ほど代表される割合が低くなっているのである。

図表６－５　職業階層別労働者代表のカバー率

上級専門職・管理職	60%
下級専門職・管理職	62%
ルーチン的事務職	55%
下級販売・サービス職	46%
監督的労働者	62%
技能労働者	45%
無技能労働者	45%

(7)　労働者代表の実態

『欧州の労使関係2006』により、エピソード的にいくつかの国の状況を概観する。

ドイツの経営協議会では、企業リストラクチュアリング、経済問題、組織変化などが近年の主なトピックであり、経営協議会役員の負担は増大している。ドイツの大きな問題は産別組合の労働協約との関係であり、従来産別組合は分配問題を、経営協議会は生産問題を扱うというデマケ（線引き）をしてきたが、近年団体交渉の分権化が進み、いわゆる「開放条項」を通じて事業所レベルでの労働時間の柔軟化などが拡大している。最近の話題は共同決定制度と経済パフォーマンスの関係であり、一般的には経営協議会の存在は事業経営にマイナスではなく若干プラスの効果があるという見解が多いようだ。機械製造業の経営協議会に関する最近の調査によると、組織変化や技術変化において経営から協力を依頼されるタイプの経営協議会がパフォーマンスにプラスの効果を持つという。

オランダではここ10年間、労働者代表制は発達し義務や手続きは厳格に遵守されるようになってきたが、影響力が拡大したとはいいがたいという。ただ、労働法制の分権化と開放条項の増大の中で、これまでの防衛的、既得権擁護的な役割から、組織発展に関与する機能が強調されてきている。

イギリスではブレア政権になってから、それまでの敵対的労使関係文化を変革するべく、労使パートナーシップ政策が主唱されている。そこでは、生産に関わる労使の協調関係が経営パフォーマンスに最も有効なルートであるとされ、それにより相互信頼をは

ぐくむことにより労使双方が利益を得られると説いている。アイルランドでも同様に企業レベルの労使パートナーシップ促進政策がとられている。

デンマーク、スウェーデン、フィンランドといった北欧諸国では、経営への関与、共同決定といった分野における職場組合代表の役割はさらに高まってきている。伝統的な被用者の利益代表という立場から、経営側と労働側の仲介者的な役割を担うようになってきているともいわれている。

フランスでは、35時間法の施行により、労働者代表制の役割が格段に大きくなり、制度化や専門化が進んだが、正統性の問題も拡大したという。正統性は、労働者代表が職場の労働者とのリンクを保ち、経営との協議でそのアイデンティティを示すことに基礎づけられるという。

(8) 非正規雇用と労働者代表

法律上は、非正規労働者を労働者代表から除外するような規定はない。パートタイム労働者も有期契約労働者も労働者代表の選出母体である。しかしながら、勤続期間要件によって労働者代表の選挙権を持てない場合がある。例えば、オランダでは、選挙権には６ヵ月の、被選挙権には12ヵ月の勤続が必要で、これより勤続期間の短い者は対象に入らない。

労働組合については、一般的に非正規労働者の組織率は低いようであるが、明確なデータはあまりない。欧州生活労働条件財団の『非常用雇用、仕事の質および労使関係』によると、４ヵ国について以下のような状況であるが、他の国でもこういった傾向が見られるという。その原因としては、雇用期間が短いため組合加入に至らないことや、非常用雇用が非組合事業所に多いことが挙げられている。労働組合自身、これまでは正規労働者に焦点を合わせてきたが、非正規労働者の組織化の努力が行われ始めている。もっとも、必ずしも成功しているとは言い難いようである。

図表６－６　常用労働者と非常用労働者の組織率

	常用労働者	非常用労働者
フィンランド	85%	70%
オランダ	30%	10%
ノルウェー	59%	39%
スウェーデン	85%	69%

これに対して、派遣労働者は派遣元に雇用され派遣先で就労するという形態から話が複雑になる。フランスでは労働者代表も労働組合も派遣元で選出される。選挙権には３ヵ月勤続ないし507時間就労、被選挙権には６ヵ月勤続ないし1,014時間就労が要件とされている。オランダでも原則は派遣元の労使協議会であるが、現実には派遣先で就労

しているため問題が生じ、同一の派遣先に２年間就労している場合には派遣先の代表権も有することとされている。

イタリアでは1998年から主要３労組が派遣労働者を含む非正規労働者の組織を設立し（ＣＧＩＬのＮＩＤＩＬ、ＣＩＳＬのＡＬＡＩ、ＵＩＬのＣＰＯ）、同年に締結された労働協約により、派遣労働者が派遣先の組合代表としてタイムオフを得て活動できることとされている。

２．ＥＵ諸国における労働者の経営参加の現状

現在ＥＵ法令で労働者の経営参加について規定しているのは、2001年10月８日の「被用者参加に関し欧州会社法を補足する理事会指令」（2001／86／ＥＣ）（以下「欧州会社法被用者参加指令」と略称）である。同指令では、「被用者参加」を「被用者の代表機関または被用者代表が会社の問題について、― 会社の監督機関または監理機関の成員の一部を選出しまたは指名する権利、または会社の監督機関または監理機関の成員の一部または全部の指名を推薦しまたは拒否する権利、― によって影響力を行使すること」と定義している。

しかしながら、これはすべてのＥＵ諸国に存在しているわけではない。逆に、被用者参加が存在しない国があることを前提に、欧州会社設立以前にその参加会社のいずれかにおいて被用者参加の仕組みが存在した場合には欧州会社にも被用者参加の仕組みを設けなければならないが、どの参加会社にも被用者参加がなければ欧州会社にも被用者参加を設けなくてもよい、としている。これは、ドイツのように労働者参加の仕組みのある国とイギリスのようにない国の利害を調整した結果である。

ここでは、欧州労研の『ＥＵ15ヵ国における重役レベル労働者参加』『新規加盟国における重役レベル労働者参加』を参考にしながら、ＥＵ各国における労働者の経営参加の現状を見ていく。**図表６－７**は、上記資料からとったものだが、労働者代表制と同様、労働者参加も国によって実に多様である。

図表６－７　ＥＵ諸国の労働者参加制

国　名	有無	適用基準	会社機関における労働者代表の数	候補者の指名	投票／指名	被用者要件	企業構造
オーストリア	あり	株式会社（ＡＧ） 有限会社（GmbH）： 被用者300人超	監督役会の１／３	経営協議会による指名		被用者たる経営協議会委員のみ	二層制
ベルギー	なし						一層制
キプロス	なし						一層制
チェコ	あり	株式会社：被用者50人超 国有企業	監督役会の１／３		投票	民間企業：被用者のみ	二層制
デンマーク	あり	被用者35人超企業	監督役会の１／３（２名以上）	規定なし	投票	被用者のみ	二層制
エストニア	なし						二層制
フィンランド	あり	被用者150人超企業	労使協定により会社機関および労働者代表数を決定（重役会または監督役会）	労使協議会の職員グループ	職員グループ間で合意なければ投票	被用者のみ	一層制（二層制も可）

国　名	有無	適用基準	会社機関における労働者代表の数	候補者の指名	投票／指名	被用者要件	企業構造
フランス	(あり)	a）国有企業 b）民営化企業 c）民間企業（任意）	a）1,000人超：監督役会または重役会の１／３ 200－1,000人：上記機関に３人 b）役員数15人未満：２名 役員数15人超　：３名 c）上記機関の１／３以下（任意） ＋企業委員会委員は投票権のない諮問的資格で上記機関に参加可（１名管理職代表、１名一般労働者代表）	被用者 被用者 被用者	投票 投票 投票	被用者のみ 被用者のみ 被用者のみ	一層制／二層制
ドイツ	あり	a）被用者500－2,000人企業 b）被用者2,000人超企業 c）石炭・鉄鋼産業企業（被用者1,000人超）	a）監督役会の１／３ b）監督役会の１／２（議長は株主代表が指名し、可否同数時の決定権を有する） c）監督役会の１／２（議長は株主代表が指名）＋経営役会の１名	経営協議会、被用者（10％または100人） 被用者（20％）、労働組合が候補者の２／３を指名 経営協議会および労働組合	投票 直接投票または代表団の投票（8,000人超の場合） 株主総会の指名	被用者のみ（勤続１年以上） 被用者のみ（同上）／労組指名 被用者のみ（同上）／労組指名	二層制
ギリシア	(あり)	国有企業	重役会の２－３名	法律上は被用者、実際は組合	投票（監督大臣の指名）	被用者のみ	一層制
ハンガリー	あり	被用者200人超企業	監督役会の１／３	労使協議会（労働組合の意見聴取義務）		被用者のみ	二層制
アイルランド	(あり)	20の国有企業 若干の民営化企業	重役会の１／３	労働組合、団体交渉承認団体	投票	被用者のみ（勤続３年以上）	一層制
イタリア	なし						一層制／二層制
ラトビア	なし						二層制
リトアニア	なし						一層制／二層制
ルクセンブルク	あり	被用者1,000人超企業 国有企業	重役会の１／３ 被用者100人につき１名（１／３を上限）	職員代表の指名 石炭・鉄鋼業では労働組合に３人の指名		被用者のみ	一層制
マルタ	(あり)	国有企業	重役会の１名	労使協議会	投票	制限なし	一層制
オランダ	あり	子会社含め被用者100人超企業（資本金1,600万ユーロ超）	監督役会の１／３	労使協議会	株主総会の指名	被用者でないこと	二層制
ポーランド	あり	国有企業 被用者500人超民営化（旧国有）企業	国有率50％超：監督役会の２／５ 国有率50％未満：監督役会の２－４名 民営化企業：経営役会の１名	被用者、労働組合	投票	制限なし	二層制
ポルトガル	(あり)	国有企業（100％出資のみ）	重役会の１名（実施されず） 会計監査役会の１名（若干実施）	労使協議会／被用者（10％または100人）	投票	被用者のみ	一層制

国　名	有無	適用基準	会社機関における労働者代表の数	候補者の指名	投票／指名	被用者要件	企業構造
スロバキア	あり	国有企業 被用者50人超企業	国有企業：監督役会の１／２ 民間企業：監督役会の１／３	被用者（10%）、労働組合（国有企業では１名は労働組合の直接指名）	投票	制限なし	二層制
スロベニア	あり	株式会社	監督役会の１／３－１／２ 被用者500人超企業：経営役会の１名	監督役：労使協議会の指名 経営役：労使協議会の提案で株主が指名		制限なし	二層制
スペイン	(あり)	26の国有企業 46の貯蓄銀行	２名	２つの最も代表的な労組が各１名を指名			一層制
スウェーデン	あり	被用者25人超企業	被用者1,000人未満：重役会の２名 被用者1,000人超：重役会の３名	（労働協約を締結した）労働組合の指名		被用者のみ	一層制
イギリス	なし						一層制

(1)　一層制と二層制

労働者参加制を考える前提として、各国の会社法が企業の統治構造をどのように規定しているか、いわゆるコーポレートガバナンスの在り方を見ておく必要がある。ＥＵ諸国のコーポレートガバナンスには３つの類型が区別される。

第１の類型は、日常的な経営活動を行う経営役会（management board）とそれを監督する監督役会（supervisory board）からなる二層制（dual system）である。これに属するのは、旧加盟国ではドイツ、オーストリア、オランダ、デンマークの４ヵ国であるが、これに加えポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー、スロベニア、エストニア、ラトビアといった新規加盟国がこれに属する。広い意味のドイツ経済圏といえよう。通常、前者を取締役会、後者を監査役会と訳すことが多いが、大変ミスリーディングであると思われる。監督役会は経営全般を監督しているのであって、会計監査だけやっているわけではない。二層制の企業においては、監督役会が経営役会を任命し、罷免し、その活動を監督し、財務その他の情報を提供される。監督役会は通常株主と多くの場合労働者代表で構成され、経営役会は会社に雇用された経営者で構成される。

第２の類型は、会社の経営に責任を有する単一の機関である重役会（board of directors）が、監督機能と経営機能を区別することなく会社の運営すべてに責任を持つ一層制（monistic system）である。重役会には、会社の経営陣とともに、株主や他の勢力を代表する外部メンバーを含む。ＥＵの多くの国はこれに属する。日本の会社法の取締役会はこちらの重役会に属する。

第３の類型はこの混合制である。フランス、イタリア、フィンランド、リトアニアの４ヵ国がこれに属するが、基本的には一層制であり、二層制の企業もあるという程度である。

(2)　労働者参加の類型

二層制の11ヵ国のうち、会社機関への労働者参加を規定しているのはエストニア、ラトビア以外の９ヵ国であり、事実上ほとんどすべてといえる。その大部分はドイツ型の

監督役会への直接参加方式であり、オーストリア、ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー、スロベニアがこれに属する。まさにドイツ経済圏である。労働者監督役の比率はドイツ中堅企業にならって１／３とするものが多いが、ドイツ大企業と同様１／２とする国もある。また、ドイツの石炭・鉄鋼業のように、監督役会に加えて経営役会への労働者参加を義務づける国もある（スロベニア）。なお、デンマークもこの型であるが、経営者が監督役会のメンバーとなるのが普通で、一層制と二層制の中間形態と評されており、実際には一層制の重役会への労働者参加と見た方がよいようである。

これら諸国では、監督役会の労働者代表には当該会社の被用者であることという要件が求められていることが普通であるが、これと全く逆の規定が置かれているのがオランダである。つまり、オランダでは、監督役会における労働者代表は、労使協議会の推薦にもとづいて株主総会が指名する者であり、当該会社の被用者であってはならないとされている。より厳密にいえば、監督役会は自らその成員を選出するのであり、監督役会に空席が生じたときに株主総会、労使協議会および経営役会は新成員を推薦する権限を有し、株主総会と労使協議会は指名拒否権をも有する。ＥＵの原加盟国であるオランダがこのような仕組みを持っていたことから、欧州会社法被用者参加指令の中には「選出し、指名し、推薦しまたは拒否する」という表現が用いられている。

一方、一層制の10ヵ国のうち、イギリス、ベルギー、キプロスの３ヵ国はまったく労働者参加の規定がなく、アイルランド、スペイン、ポルトガル、ギリシア、マルタの５ヵ国も一部の国有企業に規定があるだけで、一般的に重役会への労働者参加が義務づけられているのはスウェーデンとルクセンブルクのみである。スウェーデンは上述したように、労働者代表制においてもっとも徹底した労働組合のみのシングル・チャンネル・システムを採用している国であり、従って会社と労働協約を締結した労働組合に重役会のメンバーを指名する権限が与えられているということになる。

混合制の国のうち、イタリアとリトアニアはまったく労働者参加の規定がない。フィンランドの場合、重役会または監督役会に参加することとされている。興味深いのはフランスである。法令上労働者参加が義務づけられているのは国有企業と民営化された企業だけであって、一般民間企業には義務づけられていない。しかしながら、企業委員会の委員が諮問的資格で重役会または監督役会に出席することとされている。重役や監督役になるわけではないが、他の重役と同じ情報を提供され、必要があれば情報を請求し、文書による回答を得る権利もある。一種の労働者参加形態といえよう。

３．労使協議制および労働者参加の発達史

以上のような労働者代表制、労使協議制、労働者参加制の発達の歴史を見ると、国によって前後はあるが、おおむね20世紀の前期から中期にかけて大きな山があり、次は1970年代を中心に発達の時期が見られる。ここでは、主として欧州委員会が1999年にまとめた『欧州の被用者代表とその経済的権限』にもとづいて、各国別の歴史をたどってみる。ただし、対象は主な旧加盟国のみである。

(1) ド　イ　ツ

労働者委員会や職員委員会は19世紀の第２帝政時代に遡る。1891年６月１日の改正工業条例は労働者委員会の任意の設立を認めた。第１次大戦中の1916年12月５日の祖国補助勤務法はこれを強制設立とした。戦後、ワイマール共和国のもとで1920年２月４日、経営協議会が法制化された。しかし、ナチス政権下で一掃された。

敗戦後、1946年４月10日の監視委員会に関する法律第22号が経営協議会の設立を認めた。各州も1920年法にもとづき法律を定めた。ストライキなどの行動により、1952年10月11日に経営組織法が成立した。この法律が今日の経営協議会の基礎となっている。同法は、社会的事項に関する被用者の共同決定権を定めるとともに、監督役会における被用者の少数代表（１／３）も定めた。なお、1955年には公共部門にも労使協議制が導入された。

社民党・自民党連立のブラント政権下で1972年１月15日、経営組織法が改正され、共同決定権の対象が拡大されるなど被用者の権利が拡大された。さらに1976年５月４日、社民党と自民党の妥協により、共同決定法が成立した。これにより、被用者2,000人以上企業では監督役会において殆ど労使同数の代表が実現した。

(2) オーストリア

経営協議会や監督役会への労働者参加の規定は1919年に遡るが、現行法は1974年の労働組織法である。この法律の第１部が団体交渉制度を定め、第２部が経営協議会と労働者参加を定めている。経営協議会委員の選挙と解任は、事業所の全被用者による職場集会が行うこととされている。

職場組合代表に関する規定はないが、経営協議会は事実上ＯＧＢの支部組織となっているという。情報提供、協議、協調、監督のほか、使用者と交渉して職場協定を締結する権限もある。

(3) オ　ラ　ン　ダ

オランダにおける労働者代表制は、ドイツ占領下の1943年に、労使間の非公式交渉により、使用者の経営権限の尊重と引き替えに、労働組合が意思決定に関与することを認めた妥協に遡る。解放後の1945年、労働協会が設立され、労使協調を促進するとともに賃金設定の基軸として機能した。1949年に社会経済審議会が諮問機関として設置され、その中に労使合同委員会も設けられた。

1950年に初めて労使協議会法が制定された。25人以上の被用者を雇用する企業に労使協議会の設置が義務づけられたが、罰則はなかった。その任務は「企業の最適運営に全力で貢献すること」であった。興味深いことに、この時の労使協議会は二者構成であり、議長は使用者側であった。労働組合側は、労使協議会の前に被用者側代表だけで事前会合を行うことを進めた。

1971年に法が大幅に改正され、設置基準が被用者100人以上に引き上げられたが、被用者側の事前会合を認め、労使協議会の目的に「企業被用者の利益を代表すること」が付け加えられた。二者構成で使用者側が議長を務めることに変わりはないが、労働者代表の保護、訓練、資源などが規定され、違反に対する罰則も設けられた。

1979年７月５日に現行の労使協議会法が制定された。これは労使協議会を被用者側のみの一者構成に改め、これと使用者側との協議会合を規定するという形になっている。フランス型からドイツ型に移行したわけである。

1981年５月22日には、35～100人規模の中小企業における簡易な労使協議制が法定された。1998年の改正で、本来の労使協議会は50人以上企業に、簡易な方は10～50人規模に拡大された。これは、労働時間等労働条件に権限を持つとともに、被用者に影響を与える決定に意見を述べる権限をもつ被用者代表を置くか、誰でも意見を述べられる被用者会合を隔年開催するものである。

職場の労働組合代表は法定されていないが、労使協議会の候補者名簿は労働組合が作成することとされており、明確にその関与が規定されている。労使協議会優位のデュアル・チャンネルではあるが、ドイツに比べるとやや労働組合の地位が高い。

(4) ベルギー

最初に工場代表が炭鉱に出現したのは1935年で、第二次大戦中労使間で議論が行われ、戦後1946年１月13日に全国労働会議で合意が成り立った。この合意にもとづき、1948年９月20日に経済組織法が制定された。1950年11月27日の勅令で施行されたこの法律が、労使協議会とその構成を定めたが、その主目的は生産性向上であった。

1970年の経済社会会議が企業の一般状況に関して労働者に協議する必要性を強調し、1972年３月９日の労働協約第９号と1973年11月27日の勅令が、経済財務情報に関する労使協議会の責任を明確に規定した。これによって労使協議会の権限は格段に強化された。その後、1998年２月13日には、前年のルノー社ビルボールデ工場閉鎖事件を契機に、企業の閉鎖に関する情報と協議の規定が追加された。

ベルギーの労使協議会は二者構成のままで、企業の長および彼の指名した数名の使用者側委員と労働者代表組織（実際はキリスト教、社会党系、自由党系の３つの労働組合）が提示した候補者名簿から全被用者の選挙で選ばれる被用者委員からなる。設置要件は100人以上企業とやや高めである。

なお、ベルギーの労働協約は、労使二者構成の全国労働審議会で締結され、勅令によって適用されるという仕組みになっている。他国では法律で規定するような内容も、労働協約と勅令の組み合わせで対応することが多い。産別協約は同審議会の合同小委員会で締結される。

一方、1971年５月21日に全国労働審議会で締結された労働協約により、企業における労働組合代表が設けられている。こちらは当然労働者側のみで、使用者と交渉し、法令や協約の実施を監視する。労使協議会委員だけでなく、労働組合代表も使用者から時間その他の便宜供与を受ける。こちらの設置要件は産業によって異なるが、おおむね50人以下である。

また、1952年６月10日法にもとづき、50人以上企業に二者構成の安全衛生委員会の設置が義務づけられている。

(5) フランス

フランス革命以来、労働者の集団的利益防衛は禁止された（1791年のル・シャペリエ

法)。1884年にようやく労働者の団結の自由が認められたが、企業内における労働者委員会や工場評議会を設立しようというカトリック的な動きはあまり実を結ばす、1890年の鉱山労働者代表法、1899年の労使協議会法も殆ど影響がなかった。

1936年の人民戦線内閣におけるマティニオン合意により、労働協約法制とともに被用者代表制度も導入された（1936年６月24日法)。1941年のヴィシー政権は、労働憲章を通じて、コーポラティズム体制を支える職場労働委員会を設置した。

戦後、各企業に職場愛国委員会、生産委員会、経営委員会などが続々と組織され、事実上経営参加が進んだ。ドゴール政権はこれに対処するため、1945年２月22日の命令により企業委員会制度を創設し、1946年５月16日法がこれを50人以上企業に義務づけた。企業委員会は企業の経営状況について情報・協議を受け、重役会に出席する２名の役員を指名することができた。

1968年の５月事件をきっかけに、1968年12月27日法によって企業内の労働組合代表が制度化された。これ以降、企業委員会と労働組合代表が併存するデュアル・チャンネル・システムが確立する。ジスカールデスタン政権は1975年のシュドロー委員会報告にもとづき企業の重役会・監督役会への労働者参加を導入しようとしたが、労使双方が賛成しなかった。

1981年のミッテラン政権の誕生により、企業内労働者代表制はさらに強化された。1981年のオールー報告書にもとづき、1982年には４つの新法が制定された。８月４日の「企業内の労働者の自由法」、10月28日の「企業内被用者代表制度法」、11月13日の「団体交渉および労働紛争調整法」、12月23日の「安全衛生労働条件委員会法」である。これらによって、企業内における被用者の意見表明権、企業内における毎年の交渉義務、企業委員会の権限強化、企業集団委員会の導入、企業委員会への補助金として賃金総額の0.2%などが規定された。

フランスについて特に興味深いのは、企業レベルの団体交渉が盛んとなり、今や産別レベル交渉に優先するに至っている点である。1982年のオールー法は産別協約の枠内で労働組合代表が締結する企業別協約を認めたが、1996年11月12日法は労働組合代表がいない場合、被用者代表または代表的組合が委任した者との企業別交渉・協約を承認した。これを加速したのは、35時間制を導入するために企業協約を奨励した1998年と2000年のいわゆるオブリ法であった。そして2004年５月４日法は、企業別協約を原則とし、産別協約の優越を例外とした。同法はまた、組合間に多数原理を導入した点でも興味深い。フランスは労働組合と非組合労働者代表の機能を峻別するドイツ型モデルから、両者を一連のものとして扱う方向に動きつつあるように見える。

(6) イタリア

1902年にピレリ社で、1906年にイタラ社で締結された労働協約が、企業内の常設労働者代表を設けた。前者は全被用者の選挙、後者は労働組合員の選挙で選ばれた。第１次大戦中の1918年、労働組合の戦争への協力と引き替えに、労働組合員の選挙による内部委員会が設置された。1919年から1920年にかけて、トリノでは全労働者の選挙による代表の試みがなされたが、労働組合の疑いを招き失敗した。1925年、ファシスト政権になって内部委員会は廃止された。

ファシスト政権崩壊後、1943年に使用者団体と労働団体の間で全国協約が締結され、内部委員会が再導入された。内部委員会は全被用者の選挙で選ばれ、企業レベルで団体交渉権を有した。1947年にＣＧＩＬが再建されると、内部委員会への支配を強め、その権限を削ろうとした。コンフィンデュストリア（使用者団体）との間で全国協約が締結され、40人以上事業所に被用者代表のみからなる内部委員会を設置し、就業規則や労働時間についてドイツの経営協議会と同様の手続で労使協議を行うこととされた。法令や労働協約の適用監督も行った。ＣＧＩＬからＣＩＳＬ、ＵＩＬが分裂すると、これらも同様の全国協約を結んだ。1960年代まで、内部委員会は労働組合の職場支部と併存していた。

1968－1970年の抗議運動の中で、内部委員会は労働組合と直接の関係を持たない職場代表に取って代わられた。彼らは労働者の苦情を直接使用者にぶつけた。一方、1970年の労働者憲章法は、労働組合の企業内における組織や活動を認めた。同法第19条は、15人以上事業所に労働者の発意によりもっとも代表的な労働組合の枠組内で事業所組合代表（ＲＳＡ）を設けることを規定した。労働組合はＲＳＡを自分たちの下部組織と見なしたが、実態はさまざまで、指名された労働組合代表もいれば、事業所で選ばれた代表を労働組合が承認したものもあった。ＲＳＡは労働組合と全被用者の双方を代表するシングル・チャンネルであった。1970年代半ばまで、ＲＳＡが労働条件をほとんど扱い、企業レベルに団体交渉が分権化した。不況後は再び団体交渉が集権化し、ＲＳＡの機能は個別の日常的事項に限定されていった。

1984年、３労組の統一行動が瓦解すると、各労組は企業内にそれぞれの組合支部を設置しようとし始めた。この結果、企業内交渉を誰が主導するのか、組合間で合意がないときにはどうするのかという問題が生じた。1991年３月１日、議会の圧力を受けて、３労組は枠組み合意を作成し、労働組合の候補者名簿から全被用者が選出する新たな代表機関として統一組合代表（ＲＳＵ）を設けることとした。ＲＳＵも、労働組合と全被用者を両方代表するシングル・チャンネルとしての性格を受け継いでいる。ただし、２／３は全被用者の投票結果に応じて配分されるが、１／３は各労働組合の得票数に比例して配分される。これは1993年７月23日の政労使の議定書を経て、同年12月20日の全国協約で確立された。

労働組合代表は労働者代表として使用者の便宜供与を受けるが、その主任務は産別協約の枠内で企業内の団体交渉をすることである。そのために必要な情報を入手し、リストラに関して協議を受ける。

(7) スペイン

1921年、政府が労働改革の一環として「産業協力委員会」を提案したのが労働者代表制に関する議論の始まりである。1931年からの第二共和制下で、議会が労働者・被用者委員会の創設を承認したが、使用者が反対したため採択されなかった。スペイン内戦下でアナーキスト系の全国労働総同盟（ＣＮＴ）が革命的工場委員会を作った。

フランコ政権とともにコーポラティズムが導入され、政府が労働命令を制定することにより労働条件を規律した。その企業内における適用を確保するため、1947年に企業審議会が設置された。1958年から自由化が徐々に進み、管理された団体交渉制度が導入さ

れて、擬似的労働組合への扉を開いた。

1977年以降の民主化により、労働組合の自由が回復した。1980年３月10日の労働者憲章法は企業委員会と職員代表という現行の労働者代表制を導入し、これら機関と労働組合の双方に企業レベルの団体交渉権を認めた。さらに1985年８月２日の労働組合の自由法は、企業内の組合支部と労働組合代表を規定した。

スペインの企業委員会は労働者側のみの構成であり、情報提供、協議を受けるだけでなく、団体交渉を行って企業レベル協約を締結する権限を有している。団体交渉権について労働組合代表が優先するわけではない。これはまた内容的にも産別協約によって制限されない。さらに、企業委員会はストライキを呼びかける権限も持っている。これは殆ど企業別組合といってもいいくらいである。フランコ体制下の企業審議会の系譜を引くという点で、日本の企業別組合と共通性があるようである。

(8) スウェーデン

1906年に労使間で締結された「12月妥協」協約は、被用者の団結権と引き替えに使用者の採用、解雇および生産組織編成の権利を認めた。その頃は他国で論じられていた産業民主主義は議論の対象ではなかった。

1938年にＳＡＦとＬＯ間でサルツジョバド協約が締結され、労使二者構成の労使協議会が導入された。これは情報提供と限られた協議を定めていたが、企業の経営権限に関わるものではなかった。

1946年にＳＡＦ、ＬＯおよびＴＣＯの間で締結された労使協議会および労働者代表制に関する協約は、25人以上事業所における労使協議会の設置を規定した。この基準は1958年に50人以上事業所に引き上げられた。この時期のスウェーデンはデュアル・チャンネルで、賃金等団体交渉で取り扱うべき事項は労使協議会の権限から外されていた。1966年に改めて締結された労使協議会および労働者代表制に関する協約は、労働側の要求を容れて、労使協議会の権限を生産、経済、人事問題に拡大するとともに、意思決定前の協議を義務づけた。

1970年代にスウェーデンの労働者代表制は大きく変化する。まず、1974年雇用保障法が解雇権を制限し、解雇の際に組合への情報提供と交渉を義務づけた。同年の職場組合代表法が企業内の賃金控除なき組合活動を認めた。そして、1976年の共同決定法が企業内のいかなる情報に対しても組合のアクセス権を認め、企業運営のいかなる変化についても組合との交渉義務を課した。こうして、それまでの二者構成の労使協議会は消滅して、労働組合のみが労働者代表として活動するという仕組みが形成された。

スウェーデンの法制はたいへん興味深い。通常労働者代表に対する協議として規定されるものが組合代表との「交渉」と規定されており、労働組合のシングル・チャンネルを徹底した姿となっている。組合がなければ労働者代表はない。逆に設置基準はないので、どんな零細事業所でも対象になりうる。組合代表のみが労働者代表なのであるから、当然組合代表に対するさまざまな便宜供与が義務づけられている。

(9) フィンランド

1944年、労使が初めて組合代表の設置に合意した。1969年の基本協約において、全職

場への組合代表の設置が規定された。

1979年の企業内共同決定法は、30人以上企業における情報提供、交渉および共同決定の権利を明記した。スウェーデンの共同決定法と異なるのは、組合代表がいない場合には被用者が直接労働者代表を選挙して労使合同委員会に協議することも認めた点である。組合代表の選出自体は上の基本協約に委ねられ法律は関与していないが、労働契約法がその雇用保障や便宜供与を定めている。協議ではなく「交渉」として規定されている点もスウェーデンと同様である。

⑽ デンマーク

デンマークを特徴づける全国協約の第１号は、1899年にＬＯとＤＡ間で締結された「９月妥協」協約である。翌1900年、重工業部門において初めて職場組合代表の設置を認める協約が締結され、以後他部門にも徐々に拡大していった。

戦後1947年にＬＯとＤＡ間で結ばれた協調協約は、職場組合代表の権限や保護を規定するとともに、労使二者構成の協調委員会の設置を定めた。当初は25人以上企業であったが、1964年協約改定で50人以上となり、1986年改定で35人以上とされた。なお、1970年協約改定は、意思決定前の協議を求める相互影響権と、労働条件および人事政策に関する共同決定権を規定した。これに対して、職場組合代表は集団解雇や個別解雇を扱う。

⑾ ノルウェー

1935年、ＬＯとＮＡＦの間で最初の基本協約が締結され、職場組合代表と企業レベルにおける情報提供・交渉の手続が規定された。戦後、復興が重要課題となる中、1945年の協約により生産増強のための生産委員会を企業に設置することが定められた。1966年には協調協約によりこの労使協議会が基本協約に組み入れられた。

基本協約の第１部は職場組合代表と団体交渉、情報提供と協力、共同決定手続等を規定し、第２部はいわゆる協調協約で、各レベルの労使協議会について定め、第３部は補完協約である。

他の北欧諸国と同様の職場組合代表の雇用保障と便宜供与が基本協約で規定されている。ただ、賃金等労働条件以外の事項については交渉ではなく協議権である。こちらが主たる労働者代表であって、労使協議会は協調機関と位置づけられている。

ノルウェーで興味深いのは企業議会である。これは２／３が株主代表、１／３が労働者代表で構成され、労働者重役を含む重役を指名し、企業運営を監督する。

むすびに

国際競争の中で企業リストラクチュアリングを「社会的に責任あるやり方」で進めていくためには、企業・事業所レベルの労働者参加が不可欠であるという点において、日本とＥＵ諸国とは同時代的課題に直面している。そしてＥＵ諸国は、労働者の自発的結社である労働組合が主として産業別レベルで組織され、産業別最低基準としての賃金・労働時間等の団体交渉に力を注ぎ、企業レベルの組織基盤や交渉能力が弱体であったことから、かえって企業・事業所レベルの労働者代表システムの構築を政策課題として進めてきたとい

える。そのやり方には、労働組合とは別個の労働者代表制を法定するものもあれば、労働組合自体がその支部組織を通じて企業との労使協議を遂行するよう規定するものもあり、それらが組み合わさった複合的なシステムが最も多かった。

これに対して日本では、なまじほとんどすべての労働組合が企業別に組織され、ＥＵが促進しようとしているような濃密な労使協議を実行してきたために、問題意識がそれより先に広がらず、結果として労働組合に組織されない膨大な労働者層を剥き出しの市場原理に曝すことになってきたといえよう。この事態に対して、労働組合の組織拡大によって対応すべきなのか、労働組合とは別個の労働者代表制を設ける方向に転ずるべきなのか、さまざまな議論が始まったところである。

とはいえ、一部産別組織の中には非正規労働者の組織化に顕著な実績を上げている組合もあるが、全体としてみれば労働組合の組織率は低下する一方であり、結社の自由という建前論を振りかざして労働者代表制を否定することは、ますます多くの労働者を労使協議制から排除することを意味することになろう。一方、労働組合自体が企業レベルで組織されているところに屋上屋を重ねる如く労働者代表制を要求することは、労働組合の存在意義を掘り崩す恐れがある。多くのＥＵ諸国が、企業内における組合代表と法定労使協議会をさまざまな形で組み合わせる試みを行っている姿は、今日の日本にも示唆するところは大きいように思われる。

〈参 考 文 献〉

European Commission, *Industrial Relations in Europe 2006*（*2007*）

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Works councils : Workplace representation and participation structures*（*2005*）

European Trade Union Institute, *Worker Representation Systems in the European Union and the Accession Countries*（*2002*）

Hans Böckler Foundation ／ European Trade Union Institute, *Workers' participation at board level in the EU-15 countries Reports on the national systems and practices*（*2004*）

Social Development Agency asbl ／ European Trade Union Institute, *Worker board-level representation in the new EU Member States : Country reports on the national systems and practices*（*2005*）

European Trade Union Institute, *What makes a good company? Employee interest representation in European company law : reflections and legal provisions*（*2006*）

European Commission, *Employee Representatives in Europe and their Economic Prerogatives*（*1999*）

European Parliament Directorate General for Research, *Employee Participation in Western Europe An Overview*（*1991*）

第７章　フランスの企業内労使協議制度の特徴と実態 ―雇用調整を中心に

松　村　文　人

はじめに

本章では、フランスの企業内労使協議機関である「企業委員会」（comité d'entreprise）において、業績の悪化やリストラクチャリング（事業の再構築）を理由とした解雇や転職支援の問題が労使間で検討され、経営側の合理化案が修正されるプロセスの分析を通じて、フランスの企業内労使協議の特徴を明らかにすることが課題である。

フランスの労使協議制度は、労使協議機関である企業委員会の設置を一定規模以上の企業に対して法律により義務づけているところに特徴がある。設置が義務づけられているのは従業員50人以上の企業である。フランス企業では、企業委員会委員となる従業員の代表を選出するための「職業選挙」が２年ごとに実施されている（2005年法改正で任期は４年に延長された）。また、経営者が一定規模以上の集団的解雇（経済解雇）を行う場合に、企業委員会における協議が義務づけられていることもフランスの特徴である。従業員50人以上の企業で30日以内に10人以上の集団的解雇を実施する場合、経営者は企業委員会において「雇用保護プラン」（plan de sauvegarde de l'emploi）に関する協議を実施しなければならないことになっている。雇用保護プランには、合理化案として当然のことながら、解雇の経済的動機、解雇者数、対象職種や解雇順位の基準などを記載しなければならないが、本来の目的は解雇の回避、解雇者数の削減、さらに転職支援にあるため、解雇を抑制し転職を支援するための措置を含むものとなる。雇用保護プランは、2002年まで「ソーシャルプラン」（plan social）と呼ばれていた。

本章では、企業委員会における労使協議に関する分析をフランスにおける既存の調査研究を利用して行う。まず、労使協議全般に関する実態については、フランス労働省の研究調査機関であるＤＡＲＥＳ（研究調査統計推進局）が1990年代から６年ごとに実施している「企業内の労使関係と団体交渉」に関する３回の調査（1992－93年、98－99年、2004－05年）の結果が参考になる。この調査は一般に“ＲＥＰＯＮＳＥ（レポンス）調査”と呼ばれるが、３回の調査結果より、企業委員会の設置状況、従業員代表選挙結果、従業員代表と労働組合の関係、交渉・協議項目などに関して、1990年代初め、90年代末、2000年代半ばの三時点での実態とその間の変化がわかる。

また、解雇・転職支援をめぐる企業委員会での労使協議については、1990年代以降雇用保護プラン（ソーシャルプラン）に関するいくつかの調査が行われている。本稿ではこのうち最も新しいFrédéric Bruggemanらによる12企業調査の分析結果（2002年）を取り上げる。12事例の中には、解雇の理由が「業績悪化型合理化」だけでなく、今後を見据えて事業所閉鎖や合併・買収などの組織再編を考える「戦略型合理化」もあり、また、独立した企業もあるが、多くは企業グループに属する企業（子会社）である。注目されるのは、業績悪化や組織再編を理由とする雇用保護プランが、企業委員会での協議を通じて修正されるプ

ロセスである。また、企業委員会は会計の専門家に対し雇用保護プランに関する分析・評価を依頼する権限を認められており、解雇の経済的動機に関する会計士の報告は雇用保護プランの大幅な見直しのきっかけになることが多い。また、雇用保護プランの最終案は、行政に提出することが義務づけられている。会計士や行政など労使以外の第三者による関与が労使協議に与える影響にも注目しておく必要がある。

本章の構成は、まず企業委員会の制度的枠組と実態について概観し、経済解雇の仕組みと雇用保護プランについて説明する。次に企業委員会における雇用保護プランの協議の実態を考察し、最後にフランスの労使協議のあり方が日本に何を示唆するのかにふれる。

1．企業委員会制度

(1) 企業委員会の歴史と設置状況

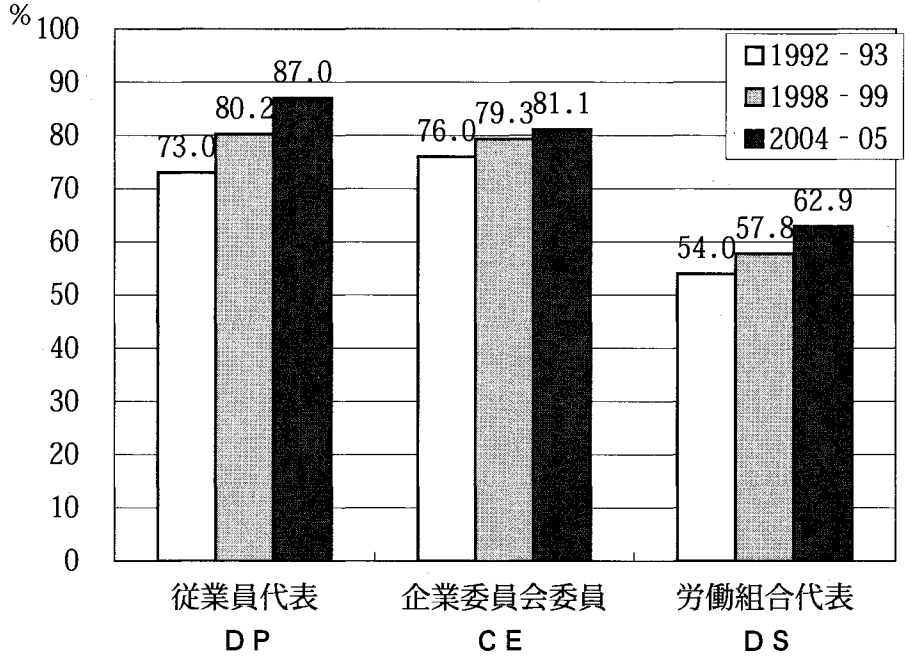
政府促進型の産業レベル交渉が中心であったフランス労使関係において、企業内の労使関係制度が初めて登場したのは、第二次大戦前、1936年団体協約法が協約の必要記載事項として定めた「従業員代表制」（délégué du personnel、略称ＤＰ）を通じてである。同制度は現在も存続しており、従業員の選出代表が経営側に集団的および個別的な要求を提出する苦情処理制度とされてきたが、中小企業を中心に労使協議制度としての機能を果たしてきたことも事実である。本格的な労使協議機関である企業委員会（略称ＣＥ）が設置されたのは、第二次大戦後の1944年政令、1945年法によってである。企業委員会はその後、従業員への利益配分制度の設置や企業内福利厚生制度の運営などの「社会的文化的」な領域に権限を限定されたとはいえ、1968年５月ゼネストの際の「グルネル協定」（政労使三者合意）をきっかけに企業内での組合支部代表（délégué syndial、略称ＤＳ）の設置や交渉権が認められるまでは、労働組合が企業内で活動していく足場として重要な位置を占めてきた。企業委員会は一定規模以上の企業に設置が義務づけられてきた。フランスで企業委員会について、労働組合を代替するものというより補完するものと考える傾向が強いのは以上のような背景のためである。

企業内労使関係制度の本格的な発展は、1980年代以降のことである。1981年に登場した社会・共産両党主体のミッテラン左翼政権は、労使関係構造の改革を、とりわけ企業内における労使の協議や交渉の促進を通じて達成しようとした。この改革は「オールー労働改革」と呼ばれたが、オールー労働法は組合が存在する企業について、①企業の実際の賃金改定、②労働時間の削減、③勤務時間の編成の三点に関する毎年１回の交渉を経営者に義務づけた。交渉義務づけは、フランス特有の団体協約法（1919年、1936年、1950年）も規定したことはなく、歴史上初めてのことであった。オールー法はまた、労使協議について企業委員会の「経済的」権限を強化した。企業の組織、管理、運営に関する問題、ことに従業員の人数と構成、労働時間、雇用・労働・職業訓練の条件に影響を与える措置について、企業委員会が情報を受け取り、協議を行うことを義務づけた。また、雇用・技能、賃金、教育訓練に重大な影響を与えるような新たな技術の導入の際にも、企業委員会が情報の提供を受け、協議を行うことを義務づけた。企業内労使関係制度の重視は、低成長への移行や日本製品の台頭を背景にフランス企業の国際競争力の強化、基幹産業の合理化を進める上で企業内対話にもとづく労使関係の安定化が必要と

考えられたためである。

企業委員会の現在の設置状況は、**図表７－１**のようである。2004－05年の時点で、設置が義務づけられている50人以上の企業の81％に企業委員会委員（ＣＥ）が存在する。存在率とは委員が存在する企業の比率を指すが、1992－93年、98－99年と比べると、存在率は徐々に上がる傾向にある。上昇傾向は企業委員会委員だけでなく労働組合代表（ＤＳ）や従業員代表（ＤＰ）にも共通しており、とくに従業員10人以上の企業に設置が義務づけられている従業員代表の増加は著しく、87％に達している。企業委員会の設置が義務づけられていない50人未満の企業については、**図表７－６**（後掲）が示すように2004－05年で26％と低水準ではあるが、存在率そのものは上昇傾向にある。1990年代からの企業委員会の増加は、労働組合の増加に関係しているといわれる。1998年・2000年に制定された週35時間労働法は、35時間制の導入をめぐる企業交渉の当事者を明確に労働組合と規定した。35時間法をきっかけに拡大した時短・雇用維持創出をめぐる35時間交渉が、社会的に企業内組合支部や組合代表の設置を促し、それが企業委員会・従業員代表の増加に結び付いているものと考えられる。

図表７－１　従業員代表の存在率（50人以上事業所）



出典）Dares（2006），*Le dialogue social en entreprise,* p.2.

産業別に見た企業委員会の設置率は、**図表７－２**のように企業委員会がある企業の従業員比率で見ると、造船・航空機・鉄道車両99％、自動車96％、金融96％、電気・電子部品88％、電気・電子機器87％、化学・ゴム・プラスチック82％など製造業を中心に高く、建設44％、衣料・皮革47％、健康・社会事業60％などでは低い。

図表７－２　企業委員会がある企業の従業員比率（部門別、1999年）

(%)

産業・部門	企業委員会 あり	従業員の代表制 全くなし
衣料・皮革	47.2	40.8
薬品・化粧品・洗剤	94.9	4.7
自動車（製造）	96.2	1.7
造船・航空機・鉄道車両	98.5	0.5
機　械	68.7	19.0
電気・電子機器	87.0	8.7
化学・ゴム・プラスチック	82.4	10.1
金属製造・金属加工	63.0	23.4
電気・電子部品	87.5	5.4
建　設	43.8	42.6
卸　売	63.1	23.6
小売・修理	72.8	20.7
輸　送	79.9	12.3
金　融	95.7	1.7
ホテル・レストラン	63.3	22.6
健康・社会事業	59.7	21.1
公　務	ｎｓ	ｎｓ
全　体	71.9	18.7

資料）Dares, *Enquête ACEMO-IRP1999.*

(2)　企業委員会制度の概要

従業員50名以上の企業では、企業長は従業員代表、労働組合代表からなる企業委員会を組織する義務がある。企業委員会は、「社会的文化的権限」および「経済的権限」を有している。社会的文化的権限とは、企業から支給される予算を基に社員食堂、社員旅行、スポーツ・文化活動などの事業を運営することである。また、経済的権限とは、企業の組織、管理、全般的な運営に関して経営者から情報を受け取り、協議を行うことである。ここでは経済的権限を中心に企業委員会制度を概観する。

〔代表選出〕従業員の代表は職種ごとの投票によって選出される。選挙区は、①労働者、一般事務職、②エンジニア、部長・課長、テクニシャン、職長、以上の二つからなる。管理職（一般にカードルと呼ばれる）が25人以上いる場合、②を二つに分けて、③管理職（カードル）のみの選挙区が設けられる。投票は候補者リストを選択する方式で行われ、第１回投票では、代表性を認められた労働組合のみが立候補権をもち、得票が過半数に達しなければ第２回投票が実施され、代表的組合以外にも立候補が認められる。委員の任期は２年であり、これまで２年ごとに選挙が実施されてきたが、2005年８月の法改正で任期４年に変更され、労使合意（協定）があれば２年から４年の間で任期を決めることが可能になった。委員の定数は、**図表７－３**のように従業員規模が大きくなるのに応じて増える。50～74名規模で６名（正委員３名、副委員３名）、１万名以上で30名（正委員15名、副委員15名）である。

図表７－３　企業委員会の委員数

従業員数	委員数
50～74人	正委員３人／副委員３人
75～99人	正委員４人／副委員４人
100～399人	正委員５人／副委員５人
400～749人	正委員６人／副委員６人
750～999人	正委員７人／副委員７人
1,000～1,999人	正委員８人／副委員８人
2,000～2,999人	正委員９人／副委員９人
3,000～3,999人	正委員10人／副委員10人
4,000～4,999人	正委員11人／副委員11人
5,000～7,499人	正委員12人／副委員12人
7,500～9,999人	正委員13人／副委員13人
10,000人～	正委員15人／副委員15人

出所）フランス労働省ホームページ　http://www.travail-solidarite.gouv.fr

〔構成〕委員会は、①従業員から選出される従業員の代表（正、副）、②企業長（協力者２名の出席可能）、③代表的労働組合それぞれが指名する１名ないしは複数の労働組合代表、以上の三者から構成される。企業委員会の委員長は企業長が務めるが、投票権を持たない。投票権を持つのは従業員代表のみであり、組合代表も投票権を持たない。委員会は従業員代表の中から事務局員（secrétaire）を任命し、従業員規模に応じて特別委員会を設置しなければならない。従業員200人以上の場合、「職業訓練委員会」「職務均等委員会」を、300人以上の場合「住宅委員会」を設置する義務がある。従業員200人未満の企業では、企業長が「従業員代表」と「企業委員会委員」の権限を統合する「従業員統一代表」（délégation unique du personnel, ＤＵＰ）を設けることができる。

〔組織〕50人以上の企業の場合、従業員数に関わらず、事業所には「事業所委員会」（comité d'établissement, ＣＥ）、中央には「企業中央委員会」（comité central d'entreprise, ＣＣＥ）が設置される。事業所委員会は事業所長の権限の範囲内で企業委員会と同じ権限・手段をもつ。また、会社の総体が支配的企業と子会社からなるグループ形態をとる場合、「企業グループ委員会」（comité de groupe）が設置される。同委員会の従業員代表は、必ず企業委員会委員および事業所委員会委員から構成される。同委員会の権限は、グループおよび各構成企業に関する経済活動、財務状況、雇用の状況・予測情報、予測をふまえた対策に関する情報を受け取ることに限定され、協議は義務づけられていない。従業員150人以上の２事業所をもち、ＥＵ域内で従業員1,000人以上を雇用する大企業では「欧州企業委員会」（comité d'entreprise européen）が設置される（義務づけ）。

〔委員の権利・保護〕企業委員会の委員は、月20時間の活動時間（有給）を利用し、

企業外へ出張することもできる。また、企業委員会委員も組合代表も、労働監督官の許可なくして解雇されない。

〔権限：情報・協議〕企業委員会は、企業の組織、管理、全般的な運営に関して、ことに従業員の人数と構成、労働時間、従業員の雇用・労働・職業訓練の条件に対して影響を与えるような性質の措置に関して情報を受け取り（information）、協議を行う（consultation）義務がある。企業委員会はまた、リストラクチャリング（restructuration）および従業員削減の計画について情報を受け取り、協議を行う義務がある。さらに、企業組織の経済的財務的または法的な見直し、ことに合併、譲渡、生産組織の重大な変更の際や、子会社の買収、譲渡の際に情報を受け取り、協議を行う。企業委員会は、従業員の雇用、技能、報酬、教育訓練、労働条件に影響を及ぼす可能性がある新技術導入の重大な計画について、情報を受け取り、協議を受ける。リストラや雇用の削減計画が請負企業の活動・雇用の量に影響を与える場合、企業はただちに請負企業に情報を提供しなければならない。請負企業の企業委員会は、ただちに情報を受け取り、説明を受ける。

従業員50人以上の企業で10人以上の集団的解雇（経済解雇）を行う場合、経営者は企業委員会において30日以上前に雇用保護プランに関する協議を行う必要がある。

労働法典は、協議に関して「年次協議」と「臨時協議」を規定している。年次協議は、勤務時間編成、「社会報告」（Bilan social）、有給休暇、職務の均等、雇用・技能の発展、職業訓練、技術開発に関して行う。臨時協議は、「就業規則」（règlement interieur）、新技術の導入、企業の組織、経済解雇の計画、雇用保護プランの策定などに関して行う。

協議は、経営者の決定に先立って行わなければならない（株式公開買い付けＯＰＡなど）。

定期協議は従業員150人以上の場合は毎月、150人未満の場合は隔月で開催し、臨時協議は企業委員会の過半数の委員の要求にもとづき開催する。協議の行き詰まりを防ぐために、企業長または企業委員会事務局員が協議の日程を設定することができる。

協議に必要な前提条件は、企業委員会への情報提供であり、情報提供は会計・管理・労務に関する文書によって行われる。討議は選出委員の投票により終了する。組合代表は意見を述べる権利のみを持つ。企業長は企業委員会の機能そのものに関する決定（企業委員会事務局員の任命など）を行う場合を除いて投票権を持たない。討議内容は議事録に記載され、議事録は企業委員会事務局員により作成される。議事録は企業内への配布の前に、次回委員会で承認されねばならない。議事録は職業訓練に関する財政申告と同様に、公的補助申請の審査や申告書の提出の際、行政が作成を求めることができる。

〔予算・手段〕企業委員会は企業側から、①総賃金の0.2%に当たる金額を運営補助金として受け取り、また、②社会的文化的な活動への寄付金も受け取る。この二つが同委員会の予算である。委員会は職員を雇用することもできる。

協議の前に、経営側から提出された情報および文書を分析するため、企業委員会は、①会計の専門家（報酬支払は企業）、②技術の専門家（報酬支払は企業）、③独立した専門家（報酬支払は企業委員会）の支援を求めることができる。②技術の専門家は、300人以上の企業で新技術を導入するなどの重大な計画の際に認められる。企業委員会正委員は、専門組織が実施する最長５日間の経済問題の教育訓練を受けることができる（費用は企業委員会予算から、正委員の報酬は経営から支払われる）。

企業委員会は、①経営者に説明を求める、②裁判所に鑑定（査定）を求める、③会計監査に対して忌避を申し立てる、このいずれかの方法で「警告権」（droit d'alerte）を行使できる。また、「期限付き雇用」（ＣＤＤ）や「派遣雇用」（travail temporaire）への過度の依存（濫用）が認められる場合、企業委員会は労働監督官に提訴することができる。監督官は違反を記し、いかなる場合にも確認事項に関する報告書を経営者に送る。経営者は監督官に対する弁明回答の写しを添えた報告書を企業委員会に提出する。

２．労働組合との関係

(1)　企業委員会と労働組合との関係

フランスの労働組合組織率は、現在８％程度といわれ、先進国で最低の水準にある。しかも、運動理念の対立からナショナルセンター（労働組合中央組織）は**図表７－４**のように５組織に分かれており、すべてに全国的な「代表性」が認められてきたため、５組織に所属する組合は産業、企業、事業所などすべてのレベルにおいて無条件に交渉権を与えられている。このような組合保護を背景に企業内、事業所内に組合組織はふつう複数存在する。**図表７－５**は、従業員50人以上の事業所における組合存在率である。組合存在率とは、全事業所の中で組合が存在する事業所の比率を意味する。これによれば、2004－05年の組合存在率は63％であり、およそ三分の二の事業所に組合が存在することになる。組合が二つ以上存在する事業所はその約６割である。存在率は1992－93年が54％、98－99年が58％であったから、1990年代以降、組合が存在する事業所の比率は増えているが、組合が存在する事業所の中で組合が二つ以上存在する事業所の比率はほとんど変わっていない。

図表７－４　フランスの５つの代表的労働組合

組　　合	ＣＧＴ 労働総同盟	ＣＦＤＴ フランス 民主労働同盟	ＣＧＴ－ＦＯ 労働総同盟 労働者の力	ＣＦＴＣ フランスキリスト教 労働者同盟	ＣＦＥ－ＣＧＣ 管理職総同盟
設　　立	1895年	1964年	1947年	1919年	1944年
組合員数	68.5万人 (2001年組合発表)	67万人弱 (2002年推定)	30万人以下 (2004年推定)	10万人 (1999年推定)	13.5万人 (2001年組合発表)
組織率	３％以下	約３％	約1.5％	約0.4％	約0.6％
組織数	産業別連合32 県連合96	産業別連合20 県連合95	産業別連合27 県連合103	産業別連合？ 県連合？	産業別連合？ 県連合？
政治的志向	共産党系	社会党系	非共産党系 (社会党系)	カトリック系 (保守中道系)	保守中道系

出所）松村（2006）13頁。ANDOLFATTO, Dominique(2004), *Les syndicats en France* , La Documentation française.他より作成。

注）フランス労働組合の歴史、組織構造について、詳しくは松村文人（2000）『現代フランスの労使関係』を参照されたい。

図表７－５　組合組織の存在率（50人以上事業所）

（%）

	1992－93	1998－99	2004－05
ＣＦＤＴのみ	6	10	10
ＣＦＤＴ＋他組合	19	21	26
ＣＦＤＴ計	**26**	**31**	**36**
ＣＧＴのみ	9	8	8
ＣＧＴ＋他組合	20	23	27
ＣＧＴ計	**28**	**32**	**35**
ＣＧＴ－ＦＯのみ	4	5	5
ＣＧＴ－ＦＯ＋他組合	16	17	20
ＣＧＴ－ＦＯ計	**20**	**22**	**25**
ＣＦＴＣのみ	1	1	2
ＣＦＴＣ＋他組合	8	8	12
ＣＦＴＣ計	**9**	**9**	**14**
ＣＦＥ－ＣＧＣのみ	1	1	1
ＣＦＥ－ＣＧＣ＋他組合	13	13	15
ＣＦＥ－ＣＧＣ計	**14**	**14**	**16**
他組合のみ	n. d.	0	1
他組合＋他組合	n. d.	4	7
他組合計	**n. d.**	**4**	**8**
組合１つ	23	26	27
２つ以上	31	32	36
組合存在率計	**54**	**58**	**63**

資料）Dares（2007）, Présence syndicale, p.4.

フランスの企業・事業所において広い意味での「従業員の代表」と考えられるのは、**図表７－６**のように、「従業員代表」「企業委員会（委員）」「衛生安全労働条件委員会（委員）」「労働組合代表」の４代表（委員）である。このうち労働組合代表は組合支部により指名されるが、それ以外の３代表（委員）は従業員による選挙（職業選挙）で選ばれる。企業委員会に注目すると、50人以上事業所の81％で、20～49人事業所の26％で企業委員会が設置されている。労働組合代表についても、50人以上の63％、20～49人の23％に存在する。選挙で選ばれた委員が組合に所属している事業所の割合は、50人以上の場合は７割に達しており、20～49人の場合でも４割であり、企業委員会委員の多くが組合に所属しているといえる。

図表７－６　事業所規別に見た従業員代表の存在率（20人以上事業所）

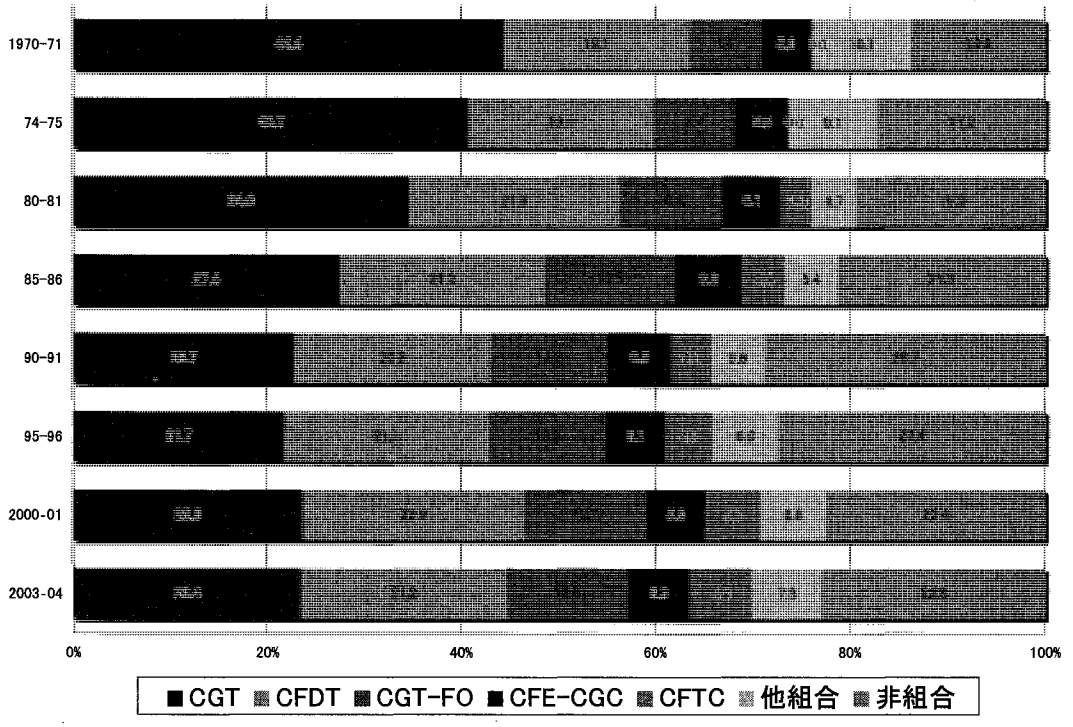
（%）

従業員規模	従業員代表		企業委員会		衛生安全労働条件委員会		労働組合代表		従業員の代表（選挙または任命）	
	1998－99	2004－05	1998－99	2004－05	1998－99	2004－05	1998－99	2004－05	1998－99	2004－05
20～49人	57	63	25	26	15	17	19	23	65	68
50～99人	74	83	70	72	54	59	45	49	87	89
100～199人	84	92	88	90	82	84	67	74	96	7
200～499人	93	93	93	95	92	93	81	88	98	98
500人以上	97	96	95	96	96	96	93	97	100	99
50人以上	80	87	79	81	69	72	58	63	91	93
計	65	72	44	46	34	37	33	38	74	77

注）１「従業員代表」「企業委員会」は、従業員統一代表を含む。
　　２「従業員の代表」は、４つの代表・委員が１つ以上存在する比率。
出所）Dares(2007), *Les institutions représentatives du personnel*, p.2.

組合別の得票率の推移は、**図表７－７**のようである。かつてはＣＧＴ（フランス労働総同盟）が半分近い得票率を得ていたが、1970年代を通じて低下が続き、1990年代には組合離れの中で非組合候補に抜かれた。しかし、2000年代に入ってわずかながらＣＧＴの得票率が伸びており、非組合候補を上回っている。

図表７－７　企業委員会選挙の組合別得票率



資料）Daresデータより作成。

(2) 企業内交渉・協議のテーマ

企業内における団体交渉と労使協議のテーマを見てみよう。賃金を除く団体交渉とその結果である協定（合意）のテーマは、**図７－８**のようである。2002－04年、交渉のテーブルに載った問題で比率の高いものは、労働条件64%、職業訓練63%、労働時間55%、技術更新・組織編成替え51%、補足的年金（企業年金）46%という順である。また、交渉を経て合意（協定化）された問題は、労働時間36%、職業訓練29%、補足的年金26%、労働条件25%、貯蓄制度20%などである。

図表７－８　賃金以外の交渉事項（20人以上事業所、事業所比率）

(%)

	事業所または企業での話し合いまたは交渉		事業所または企業での協定締結
	1996－98年	2002－04年	2002－04年
労働時間（長さ、勤務編成）	48.4	55.4	36.4
技能、職務等級制、キャリア	26.3	39.9	16.1
雇用	31.1	41.8	14.4
労働条件（安全など）	46.5	64.3	24.6
職業訓練	49.1	63.4	29.3
技術更新または組織編成替え	－	51.4	17.4
従業員の意見表明権、労働組合の権利	－	31.9	11.6
職務均等	－	30.1	11.8
貯蓄	－	34.1	20.3
補足的年金制	－	45.9	25.8
合計（賃金以外）	－	86.6	63.6

資料）Dares(2006), *Le dialogue social en entreprise*, p.4.

企業委員会で取り上げられた問題を労使協議のテーマと考えると、**図表７－９**、**図表７－10**のようである。企業委員会は集団的な要求だけでなく、個別的な苦情処理も扱っている。個別的なテーマでは、労働条件88%、団体協約の適用（格付け）72%、解雇の手続き62%、上司との意見の食い違い54%、個別的昇給がない44%などが上位に来る。他方、集団的な要求では、教育訓練90%、労働条件89%、労働時間・勤務時間編成84%、雇用83%となっている。労働条件を除くと、教育訓練、労働・勤務時間、雇用の３つのテーマの比率が高い。従業員代表が各問題について企業委員会での重要性をどれほど感じているかを尋ねた質問の結果（**図表７－11**）によれば、全般的な経済情報86%は当然高いとはいえ、次に職業訓練81%、従業員数の見直し79%、伝統的な社会文化活動（福利厚生など）78%と続いている。**図表７－10**と同様に、職業訓練を重視し、次に企業委員会の最も重要なテーマである従業員数の見直しを重視しているといえる。

図表７－９　個別的な要求の各テーマについて、企業委員会の会議で取り上げられたか否かお答え下さい

(%)

労働条件	異議が申し立てられた懲戒	昇格がない	経営側が取り上げなかった請求（教育、休暇）	個別的昇給がない	上司との意見の食い違い	団体協約の適用（格付け）	解雇の手続き
87.5	16.9	16.7	18.5	43.9	53.8	71.9	61.6

注）1990～92年の３年間に関する質問と思われる。

出所）Réponse1992, A45.

図表７－10　集団的な利益について、企業委員会の会議で取り上げられたか否かお答え下さい

(%)

勤務時間、労働時間の長さ、勤務時間編成	賃　金	技能、格付け	雇　用	労働条件	技術更新	労働者の意見表明権	教育訓練	キャリア発　展
84.2	67.0	71.0	83.2	89.2	74.3	61.4	90.2	49.9

注）Réponse1992, A48.

図表７－11　次の各活動について、企業委員会にとって重要か否かお答え下さい

(%)

	重要である	重要でない	制度なし	回答なし	計
企業に関する全般的な経済情報の提供	86.3	12.5	—	1.2	100.0
技術更新に関する情報提供および協議	69.2	28.7	—	2.1	100.0
投資決定に関する情報提供および協議	57.5	40.2	—	2.3	100.0
職業訓練に関する情報提供および協議	81.1	17.1	—	1.8	100.0
従業員数の見直しに関する情報提供および協議	78.7	18.9	—	2.4	100.0
社会的・文化的活動の管理	77.9	20.4	—	1.7	100.0
利益参加または分配制度の協定管理	62.6	21.1	15.0	1.3	100.0
利益分配制度の交渉	53.2	24.5	20.9	1.4	100.0
貯蓄制度の管理	38.0	31.6	28.7	1.7	100.0

資料）Réponse1992, A43.

３．雇用保護プラン

(1) 経 済 解 雇

経済解雇とは、一般に雇用者には属さない動機から実施される解雇を指している。経済解雇の問題は、1960年代の終わりからフランスでも欧州でも関心を集めるようになり、これ以降協約や法律ができた。フランスでは1975年、大量解雇に関するＥＣ指令にもとづいて解雇に関する行政許可制が制度化され、その後、世界的な規制緩和の流れの中で、1986年に行政許可制が廃止されて以降、現在の解雇規制に関する立法が制定された。例えば、解雇の行政許可制廃止を受けて「ソーシャルプラン」（現在の雇用保護プラン）を設置した1989年法、その強化を図った1993年法、ワークシェアリング政策に対応して時短による雇用の維持・創出を解雇の前提条件に位置づけた2002年「労使関係近代化法」などである。1975年以降の一連の大量解雇に関する法律は一般に「解雇規制法」と呼ばれてきたが、1986年法は保守政権により、1989年、1993年、2002年の三法は左翼政権により制定されたものである。その後、復活した保守政権が2003年に「経済解雇をめぐる団体交渉に関する法律」を制定して、2002年法の停止を決めている。

現在の経済解雇の手順は次のようである。10人以上の解雇を１ヵ月以内で実施する場合には、使用者は次の手続きを踏まねばならない。①従業員代表との協議、②行政への情報通知と行政からの提案の考慮、③50人以上の企業の場合「雇用保護プラン」の入念な作成、以上の３つの手続きである。

企業協定、グループ協定、産業別協定は、企業委員会への情報通知および協議の方法、雇用保護プランが協定の対象となる条件を決めることができる。50人未満の企業では、使用者は従業員代表に解雇計画に関する情報を伝える。50人以上の企業の場合、企業委員会は、２回の会議の期間に、解雇の計画と、使用者が作成を義務づけられている雇用保護プランについて協議を行う。２回の会議にあてる猶予期間は、解雇の規模により10～99人の場合14日、100～249人の場合21日、250人以上の場合28日のように伸ばされる。解雇計画の内容は、①解雇の経済的動機、②事業所従業員数、③解雇対象者数、④対象職種と解雇順位の決定基準、⑤解雇予定スケジュール、以上の５点である。

会議の回数は、企業委員会が企業状況の分析の支援を受けるため会計専門家への依頼を決めた場合には３回に増やすことができる。その場合第１回目の会議は、会計専門家の任命にあてる。解雇が情報と協議の手続きにかけられた場合、使用者は関係する従業員に個別的に転職協約に関する情報を提供しなければならない。

使用者は、企業委員会へ通知した情報の写しを、行政つまり県労働雇用職業訓練局（Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, ＤＤＴＥＦＰ）へ提出する。第１回会議の後、使用者はＤＤＴＥＦＰに解雇計画を通知する義務がある。第２回会議の後、２回の議事録、解雇者名簿、新たな修正を通知する。第１回会議の際、企業委員会が会計専門家への依頼を決めた場合、その点もＤＤＴＥＦＰへ通知する。ＤＤＴＥＦＰは、経済的動機についての調査を行わないが、従業員代表との協議手続きの遵守、付随する措置の実施、雇用保護プランの内容について確認を行う。ＤＤＴＥＦＰは、企業の経済状況を考慮しつつ、雇用保護プランを補足あるいは修正するための提案を行うことができる。

企業委員会、労働組合、従業員は、雇用保護プランの有効性について異議を申し立てることができる。そのために、大審裁判所の急速審理手続き（行政処分）を利用でき、個別的な異議については労働裁判所に訴えることができる。

使用者は、企業委員会での協議手続き、行政への情報通知における違反の際、民事あるいは刑事制裁の対象となる恐れがある。

(2) 雇用保護プラン

従業員50人以上の企業が、経済的な動機から10人以上の従業員を30日以内に解雇しようとする場合、雇用保護プランを作成する必要がある。この文書は、解雇者数を減らし、解雇が避けられない従業員の転職を促すことを狙いとした一連の施策を含み、ＤＤＴＥＦＰに提出することが義務づけられている。提出されなかった場合、解雇手続きは無効となる。

雇用保護プランを作成しようとするとき、転職休暇の実施条件をこのプランの中で決める。

雇用保護プランの内容は以下のようである。

① 従業員の現在と同一または同等の職種の雇用への、あるいは特別の合意があれば下位職種の雇用への企業内異動
② 企業による新たな事業の創造
③ 雇用バンク活動の支援による企業外への転職の促進
④ 従業員による新たな事業の創造支援や既存の事業の再生
⑤ 同等職種への企業内異動・企業外転職を促すための教育訓練、経験の認定
⑥ 労働時間勤務編成の措置
⑦ 残業時間削減の諸施策

雇用保護プランの無効が認められた場合、解雇は無効となり復職が認められる。

4．解雇・転職支援をめぐる労使協議の実態

(1) 企業12社の事例分析

次にFrédéric Bruggemanらによる雇用保護プランに関する調査を取り上げ、企業委員会において解雇・事業所閉鎖や転職支援に関わる諸問題がどのように協議され、経営側の合理化案がどのように修正されるのか、そのプロセスを検討する。

図表７－12は、12社の企業概要である。産業部門は、金属、流通、繊維、農産物加工、製靴、医薬品、化学、情報通信、保健・福祉と多様である。従業員数も、61名から2,000名まで小企業、中企業、大企業とバラバラである。ただし、１万名を超えるような巨大企業は含まれていない。Ｋ社とＬ社を除く10社は、企業グループに属する企業（子会社）である。企業グループには同族系、外資系があり、グループ規模も大、中、小と様々である。また、(2) で見るように、解雇・事業所閉鎖の理由も、不況による業績悪化、産業部門の構造的困難、企業活動・組織の再編成など多様である。

図表７－12　12社の概要

ケース	産業部門	従業員数（人）		会社組織と業務内容
		グループ	企　業	
A社	金属	500～1,000	61	機械加工の同族小規模グループの子会社
B社	流通	１万～５万	2,000	全国展開する流通グループ・チェーン店を複数経営
C社	繊維	1,000～5,000	1,000	中規模外国グループの子会社
D社	金属	１万～５万	530	アメリカ系グループの子会社（金属加工？）
E社	農産物加工	5,000～１万	1,400	屠殺部門の中規模グループの子会社
F社	製靴	500～1,000	450	同族小規模グループの子会社（製靴）
G社	医薬品	５万～	217	大規模国際グループの２つの子会社（合併）
H社	化学	1,000～5,000	360	同族中規模グループの子会社
I社	情報通信	500～1,000	541	小規模グループの子会社（情報通信サービス）
J社	金属	５万～	1,000	大規模国際グループの子会社（金属加工）
K社	保健・福祉	－	160	独立した団体（福祉施設）
L社	保健・福祉	－	数百人	独立した団体（福祉施設）

資料）BRUGGMAN Frédéric, etc.(2002), *Plans sociaux et reclassements*...より作成。

図表７－13　リストラ計画の概要

ケース	背景と経営状況	リストラの内容	解雇予定者数（人）
A社	同社の生産が減少し、後期に赤字の予想／顧客企業の海外への移転、製品企画・R＆D・価格戦略の失敗／数年来たびたび一時休業	企業（本社のみ）の４割の従業員解雇	26
B社	市場シェアを失い業績不振、投資能力不足／閉鎖対象店舗はパフォーマンスが不十分で赤字	本社＋複数店舗のうち、１店舗の閉鎖	26
C社	繊維部門全般の不振／独立企業からグループへの吸収と分離（閉鎖）	本社＋３事業所のうち、１事業所（311人）の閉鎖	261
D社	「事業所の競争力低下」「リストラへの着手の必要」／経営状況は良好／グループ要因：① アジアの工場への生産移転、② 自動化の予想、③ 管理部門のスリム化	２事業所（工場）＋販売支社で、44人＋14人を削減	58
E社	数年来の同社生産能力の過剰／2000年10月からのＢＳＥ騒動で販売不振	企業（本社のみ）の直接部門86人＋間接部門47人の削減	133
F社	製靴部門は低賃金国との国際競争に直面して苦境／同社製品の客離れ／業績の緩やかな悪化	２事業所（工場）の一方での４分の１の従業員削減	57
G社	２つの国際グループの接近にもとづく２企業の合併／販売・支援部門の統合、R＆D部門の海外への分割移転、合併により３部門への分離などの必要	２企業（154人＋64人）の合併と90人の削減	90
H社	「競争の激化」の中で「企業活動の良好な展開・調和と同時に、経営の最適化のために」合理化と機能の再編が必要	２事業所の一方での26名削減	26
I社	情報通信部門の困難の中で、売上げの低下／とくに通信サービス（加入者数）の低下が大きい	５事業所での、168名削減と小規模な２事業所閉鎖	168
J社	製品生産そのものの完全停止	企業（１事業所のみ）の閉鎖	1,000
K社	「効率と生産性を改善する投資の実現」が再編の目的	正社員160人＋季節社員40人のうち46名削減	46
L社	監督組織の基金廃止／従業員の問題（欠勤・代替要員、能力不足）に起因する経営機能不全	事業所多数／うち30人削減（１事業所閉鎖）	30

資料）図表７－12と同様。

図表７－14　企業委員会、労働組合との関係

ケース	企業委員会（ＣＣＥ・ＣＥ）および組合支部との関係	専門家の関与
Ａ社	ＣＥのみ存在（事業所１つ）／ＣＧＴとＣＦＤＴが委員を分け合い共同歩調／組合の歴史は長く選出代表は経験豊富	専門家 弁護士
Ｂ社	ＣＣＥとＣＥ／ＣＣＥは複数組合から構成／ＣＥは１組合のみ	専門家
Ｃ社	ＣＣＥとＣＥ／ＣＦＤＴ支部が長い歴史と経験をもち、経営に対し闘争的でなく「誠意ある」関係を形成	専門家
Ｄ社	ＣＣＥとＣＥ／歴史が長く、主にＣＦＤＴとＣＧＴから構成／44人削減予定の事業所では両労組の関係は良好ではない	専門家
Ｅ社	ＣＥのみ／４組合（ＣＧＴ、ＣＦＤＴ、ＦＯ、ＣＧＣ）の連携は状況によりうまく機能／選出代表は経験が浅いが活動的	会計専門家
Ｆ社	ＣＣＥとＣＥ／本社（リストラに関係しない事業所）ではＣＧＴが長い歴史を持つ／リストラに関係する事業所ではＣＦＤＴが最近組織形成	専門家
Ｇ社	ＣＥ１とＣＥ２／ＣＥ１の代表は組合に所属し闘争的だが経験は浅い（かつての親企業の組合に依存）／ＣＥ２の代表は最近組合加入し労使合意重視	専門家
Ｈ社	ＣＣＥとＣＥ／双方でＦＯ、ＣＧＣに加えて最近ＣＦＤＴが選出	専門家
Ｉ社	ＣＥのみ／代表制設置は最近で、代表はＣＦＤＴ、ＦＯ、ＣＧＴから選出	専門家
Ｊ社	ＣＥのみ（事業所１つのみ）／組合の歴史は長く、代表をＣＧＴとＣＦＤＴが分け合う	専門家
Ｋ社	ＣＥのみ／複数組合だが、選出代表は「統一組織」を形成し、ＣＥは連絡ネットワークを活用	専門家
Ｌ社	ＣＥのみか？　／代表は組合所属でなく、経験は浅く、職場は分散〔他方で、組合多数派はＣＦＤＴとの記述あり〕	専門家

資料）図表７－12と同様。
注）ＣＣＥは中央委員会、ＣＥは事業所委員会

図表７－15　雇用保護プランの修正（経営案→最終案）

ケース	転職支援期間	転職支援組織および転職手当	提供される雇用機会	運営と監視
A社	具体的な記述なし →９ヵ月＋転職休暇	具体的な記述なし →企業委員会が選択する手当	なし→ＣＤＩ＋賃金80%＋移動50km	具体的な記述なし →監視委員会＋転職支援室（運営の主体）
B社	３ヵ月＋短い転職休暇 →監視委員会での決定＋転職休暇	受給者既に存在 →既定の仕様書	ＣＤＩ、ＣＤＤ、ＣＴＴ→ＣＤＩ＋移動50km	経営のみによる情報提供のための監視委員会 →労使双方＋雇用専門家＋行政で構成し決定権付与
C社	９ヵ月→９ヵ月＋短い転職休暇	定められた手法 →既定の仕様書＋定められた手法	具体的な説明なし →ＣＤＩ＋ＣＤＤ（６ヵ月）	経営のみによる情報提供のための監視委員会（インフォーマル） →毎月開催＋権限の明確化
D社	具体的な記述なし →12ヵ月	手当支給原則のみ →既定の仕様書	なし→ＣＤＩ＋ＣＤＤ（６～12ヵ月）＋賃金14%減	経営のみによる監視員会 →労使双方で構成し決定権付与
E社	６ヵ月→12ヵ月	手当支給原則のみ →既定の仕様書＋定められて手法	なし→ＣＤＩ	経営のみによる監視委員会→そのまま
F社	具体的な記述なし →９ヵ月	手当支給原則のみ →既定の仕様書	なし→ＣＤＩ	経営のみ→そのまま
G社	６ヵ月→12ヵ月＋短い転職休暇	既定の仕様書 →既定の仕様書	ＣＤＤ→ＣＤＩ	労使双方で構成 →そのまま
H社	12ヵ月→直近の転職後４ヵ月	手当支給原則のみ →そのまま	なし→ＣＤＩ＋同等の報酬	経営のみで構成 →労使双方で構成し決定権付与
I社	６ヵ月＋短い転職休暇 →12ヵ月＋転職休暇	既定の仕様書 →既定の仕様書	ＣＤＩ＋ＣＤＤ →ＣＤＩ	経営のみで構成 →労使双方で構成し決定権付与
J社	なし→３年＋転職休暇	なし→既定の仕様書＋定められた手法	なし→ＣＤＩ	なし→労使双方で構成し決定権付与
K社	９ヵ月→２年（延長）	手当支給原則のみ →既定の仕様書	ＣＤＤ→ＣＤＩ	経営＋情報提供のための監視委員会 →労使双方で構成
L社	具体的な記述なし →12ヵ月	具体的な記述なし →既定の仕様書	なし→ＣＤＩ	経営のみで構成 →労使双方で構成し決定権付与

資料）図表７－12と同様。
注）ＣＤＩは「期限が付かない雇用契約」、ＣＤＤは「期限が付く雇用契約」、ＣＴＴは「派遣雇用契約」

図表７－16　雇用保護プランにもとづく転職支援結果

ケース	異動・転職などの結果
A社	ほとんどがＣＤＩに格付けされず／多くがＣＤＤで退社
B社	？
C社	主に労働者・職長が対象／８割が転職支援センターに属し、うち７割が転職／50歳以上は転職困難
D社	９人が勤務時間再編（ＡＲＴＴ）で解雇回避／５人が企業内異動／11人が自発的離職／それ以外に大多数は労働裁判所の手続きへ
E社	大部分が自発的に退職し仕事を見付ける／17人は３ヵ月間転職センターを通じて職探し／２人は労働裁判所に提訴
F社	具体的な結果は不明／推定によれば、半数以上が不安定雇用（派遣、ＣＤＤなど）さらに失業状態／何人かは労働裁判所へ提訴
G社	80人のうち23人が企業内異動／７人はパリ以外の事業所に異動／１人がテレワーク／５人が試用／約20人は転職措置から出る／約30人は転職（ＣＤＩ、ＣＤＤ、派遣、賃金低下など多様）／３人は長期訓練へ
H社	１名は転職するが解雇／多くの転職はうまく推移せず
I社	122人のうち、６人企業内異動／49人が転職センター通じて企業外へ転職／６人が長期訓練／３人が起業支援／５人が病気・妊娠／他の53人は措置の枠外へ
J社	700人の中高年のうち340人は現役／若年308人のうち200人は企業内異動、100人ほどが企業外へ転職（うち10名ほどがタクシー運転手・商店経営など起業へ）／１人が解雇拒否／１名が労働裁判所へ提訴
K社	46人のうち24人が企業外へ転職／17人が企業内異動（？）
L社	企業内異動６人／解雇１人／ＦＮＥ連帯１人／自発的退職10人／強制解雇７人／転職14人

資料）図表７－12と同様。

Ａ社からＬ社までの12社が選択された理由は次の二つである。第一に、12事例が、転職のための「基準となる施策」を実現した「革新事例」であるからである。雇用保護プランの本来の目的は、解雇回避、解雇者数の削減、そして転職支援にある。12事例は、転職支援策の面で、当初の経営案を改善することができたモデルケースと位置づけられている。「基準となる施策」とは、具体的に次の４つを指す。第１に十分な転職支援期間の設定、第２に転職支援組織と転職手当の明示、第３に提供される雇用の質、第４に転職支援・監視のための労使組織の設置、以上の４点である。

12社が選択された理由の第二は、産業、企業規模、解雇理由、企業委員会の性格など多くの点で事例は多様な性格を示しており、偏りがないためである。

分析手法は、文書資料の分析と関係当事者へのヒアリングである。文書資料には、経営側の当初の雇用保護プランおよび協議後の最終的な雇用保護プラン、企業委員会議事録、企業委員会の依頼にもとづく会計士の報告書などが含まれている。ヒアリング対象者には、企業委員会委員、会計士などの専門家が含まれている。

(2) リストラの背景・動機と内容

解雇提案の経済的動機は**図表７－13**のように多様であり、一つの事例で複数の動機が重なっているケースもある。また、経営者の主張する解雇の理由が、依頼を受けた会計士の審査によって批判を受けるケースもある。

解雇の動機を「業績悪化型」と「戦略型」に大きく分けてみよう。業績悪化型とは、企業に起因するものであれ、産業全体に起因するものであれ、販売の不振、シェアの低下、客離れなどにより企業業績が悪化し、赤字が予想されていることが理由となっているケースであり、Ａ、Ｂ、Ｃ、Ｅ、Ｆ、Ｉ、Ｌの７社が該当する。このうち、産業全体の不振が原因となっているのは、Ｃ、Ｅ、Ｆの３社である。また、戦略型とは、業績は必ずしも悪化しておらず、今後の競争を展望して組織再編を検討しているケースであって、Ｄ、Ｇ、Ｈ、Ｊの４社が該当する。むろん、組織再編はグループの親企業が主導しており、Ｄ、Ｇの２社の場合は外資系である。

リストラの内容は、単純な人員削減がＡ、Ｄ、Ｅ、Ｆ、Ｈ、Ｋの６社で、事業所の閉鎖がＢ、Ｃ、Ｉ、Ｊ、Ｌの５社である。また、合併はＧ社１社である。

解雇予定者数も多様であり、最も多いのが事業所閉鎖をともなうＪ社で1,000人、最も少ないのがＡ、Ｂ（店舗閉鎖）、Ｈ３社の26人である。

(3) 企業委員会・労働組合

企業委員会（中央委員会ＣＣＥ、事業所委員会ＣＥ）の組織、労働組合との関係についても、**図表７－14**のように12社は多様である。

一般に本社の下に事業所がある場合、本社に企業中央委員会ＣＣＥが、事業所に事業所委員会ＣＥが設けられる。Ｂ、Ｃ、Ｄ、Ｆ、Ｈの５社には、中央委員会と事業所委員会が存在する。中央－事業所の二層構造でなく企業委員会のみの一層構造は、Ａ、Ｅ、Ｇ、Ｉ、Ｊ、Ｋ、Ｌの７社である。このうち本社のみで事業所がないのがＡ、Ｅ、Ｊの３社、事業所はあるが小規模のためか事業所委員会を設けていないのがＧ、Ｉの２社、事業所委員会を設けていない理由が不明なのはＫ、Ｌの２社である。

労働組合との関係については、歴史が古く経験も豊富なＣＧＴとＣＦＤＴ、あるいはどちらか一つが主導権をとっているのが、Ａ、Ｃ、Ｄ、Ｆ、Ｊの５社である。組合が３、４組織存在するケースは、Ｂ（中央）、Ｅ、Ｈ、Ｉ、Ｋの５社である。ただしＥ、Ｋ２社では、複数組合がうまく連携している。中央委員会と事業所委員会の間で、あるいは事業所委員会同士で組合が異なっていたり、関係が良好でなかったりするのが、Ｆ、Ｇの２社などである。

12社のうち10社は企業グループに属しているため、その多くにグループ構成企業の企業委員会の代表からなる企業グループ委員会が存在すると考えられる。親企業が外国資本の場合には、欧州企業委員会が存在する可能性もある。しかし、Frédéric Bruggemanらの調査は企業グループ委員会や欧州企業委員会を直接調査対象としていないため、企業グループ委員会や欧州企業委員会が子会社のリストラ問題にどう対応しようとしたのかについて何も伝えていない。企業グループ委員会の権限は現在、グループおよび各構成企業に関する経済活動、財務状況、雇用の状況・予測情報、予測をふまえた対策に関して情報を受け取ることに限定されており、協議は認められていない。子会社の解雇・閉

鎖が問題になるとき、企業グループ委員会を通じて情報が伝えられる可能性は十分あるが、雇用保護プランをめぐる実際の協議は企業・事業所レベルで進められ、グループレベルでの協議は行われていないのではないかと考えられる。

(4) 雇用保護プランの修正

図表７－15は、経営者が提案した当初の雇用保護プランと企業委員会での協議を経て修正された最終のプランの比較結果である。比較項目は、転職支援期間、転職支援組織および転職手当、提供される雇用機会、転職をめぐる労使による監視委員会設置の４点である。

転職支援期間について、当初、雇用保護プランに関する記述がない（Ｊ社）、具体的な数字が示されていない（Ａ、Ｄ、Ｆ、Ｌの４社）、３ヵ月（Ｂ社）、６ヵ月（Ｅ、Ｇ、Ｉの３社）などが多く、９ヵ月、12ヵ月という長い期間を記載していたのはＣ、Ｈ、Ｋの３社だけであった。しかし、最終案では、Ｂ社を除けばすべての企業が９ヵ月以上の期間を記載し、１年、２年、３年を記載した企業もあった。

転職支援組織および転職手当については、Ａ社、Ｊ社のように、具体的な記述がなかったものが一般的な水準にまで修正されている例がある。

提供される雇用機会については、記述なしであったものが、協議の後にＣＤＩ（期限が付かない雇用契約）あるいはＣＤＩに切り替え予定のＣＤＤ（期限が付く雇用契約）というように具体的に記述した企業が多い。Ａ、Ｃ、Ｄ、Ｅ、Ｆ、Ｈ、Ｊ、Ｌの８社がそうである。

転職支援と監視については、当初、多くのプランが経営のみによる監視員会の設置を規定していたが、協議後は、労使双方から構成され決定権を備えた委員会を規定したところが多い。Ｂ、Ｄ、Ｈ、Ｉ、Ｊ、Ｋ、Ｌの７社がそうである。協議を経ても、労使構成の監視委員会が決定できなかったのは、Ｅ、Ｆの２社である。

(5) 会計専門家、行政の関与

企業委員会は会計の専門家に対して雇用保護プランに関する分析・評価を依頼する権限を認められている。結果が報告書の形で作成される場合もあれば、助言など簡単な形式の場合もある。**図表７－14**のように12ケースすべてで、企業委員会はこの権限を行使している。会計士の関与が雇用保護プランの修正にとくに大きな影響を与えたと思われるケースとして、Ｂ社とＤ社を取り上げてみよう。

Ｂ社では、企業中央委員会が雇用保護プランの分析・評価を専門家に依頼した。分析の結果は次のようである。グループの成績は良好であり、最近10年間の店舗への投資が極端に少ない。従業員に対し職業訓練が行われていない。全体として雇用保護プランの内容は良質とはいえない。専門家は同社のプランに対して厳しい評価を与えたといってよい。これを受けて、企業中央委員会は、店舗閉鎖の見直し、プランの修正を経営側に提案した。店舗閉鎖の決定は見直されなかったが、こうした経緯がプランの実質的な修正へつながった。

Ｄ社でも、企業中央委員会が専門家に支援を依頼した。報告は、雇用保護プランには経済困難を立証する文書がなく、解雇の経済的動機が示されておらず、財務状況は良好

であるとして、結論的にプランを厳しく批判した。これを受けて企業委員会は、勤務形態の見直しによる雇用維持（ワークシェアリング）、企業内異動の優先を経営側に提案した。行政（県）もプランにおける会社の努力は不十分とし、時短、財務見直しの拒否の再検討を提案した。これを契機に労使による雇用保護プランの付属協約の交渉が行われ、締結へ向かった。

(6)　雇用保護プランの実施結果

企業内異動や企業外転職の結果については、比較的よい結果が出たことがわかっている企業について簡単にふれておく（**図表７－16**）。よい結果が出ているのは、Ｃ、Ｄ、Ｇ、Ｉ、Ｋ社などである。例えばＧ社は、解雇80人のうち、企業内異動23人（パリ以外７人）、テレワーク１人、試用５人、企業外転職約30人、長期訓練３人である。Ｉ社は、解雇122人のうち、企業内異動は６人、企業外転職49人、長期訓練６人、起業３人であり、Ｋ社は、解雇46人のうち企業外転職24人、企業内異動17人（？）である。

多くの雇用保護プランがＣＤＩ（期限が付かない雇用契約）の雇用機会の提供を記載したが、雇用環境の悪化も影響しているためか、実際にＣＤＩへの移行が実現された例は多くない。

(7)　小　　括

雇用保護プランをめぐる企業委員会での協議について、12事例を検討した。転職支援措置は、12事例すべてで労使協議を通じて改善されている。雇用保護プランの改善には、企業委員会の依頼にもとづく会計専門家の報告書や行政の関与が強い影響を与えている。

経営側が提案した解雇計画が協議を通じて撤回された事例はなかった。雇用保護プランが提案された場合、争点はプランの撤回か否かではなく、事実上、解雇抑制、転職促進措置をどこまで改善できるか否かになる。これは、専門家による評価が解雇理由に対して否定的であったとしても、基本的には変わらない。この点は、ソーシャルプラン46事例に関する1992－94年調査を取り上げた松村（2000）でも指摘されている。

むすびに

フランスでは、法律により労使協議のための企業委員会の設置が従業員50人以上の企業に対して義務づけられている。企業委員会は現在50人以上の企業の８割に設置され、50人未満の企業でも４分の１に設置されており、設置率はきわめて高い。企業委員会委員の多くは労働組合に所属しており、企業委員会は組合の強い影響下にある。企業委員会が行う労使協議と労働組合支部の行う交渉では対象となるテーマの重なりは多いが、交渉と協議という両組織（機能）の区別は比較的明確であり、両者は代替的ではなく補完的というべきである。企業委員会は、企業の組織、管理、運営に関して、とくに従業員の人数と構成、労働時間、従業員の雇用・労働・職業訓練に対して影響を与えるような措置に関して、情報の提供を受け、協議を行うことを義務づけられている。情報・協議は業績悪化だけでなく、事業所閉鎖や合併買収のような組織再編、新技術の導入、請負契約の変更などの際も対象となる。企業委員会は、経済解雇について、従業員50人以上の企業で解雇者数が10人

以上の場合、解雇の抑制や転職支援策を含む「雇用保護プラン」に関する協議を義務づけられている。雇用保護プランの調査によれば、プランの協議において会計専門家の支援、最終案の行政への届出を通じて、転職支援措置などプランの改善が図られている。

フランス労使協議の特徴は、労使協議の場である企業委員会の設置、一定規模以上の経済解雇の際の雇用保護プランの提出・協議、最終案の行政への届出などが法律によって義務づけられ、企業委員会への会計専門家の支援が保障されているところにある。日本との違いは徹底した制度化にあるといってよい。

ここでは、日本との違いや共通性にも配慮しながら、フランス労使協議の今後について二点だけふれておきたい。第一に、企業グループレベルの労使協議についてである。企業グループレベルに設置される企業グループ委員会は、現在のところグループおよび各構成企業に関する経済活動、財務状況、雇用の状況・予測情報、予測をふまえた対策に関する情報を受け取ることに権限が限定されており、組織再編などに関する協議は認められていない。実態としても、グループレベルでは子会社のリストラに関する協議は行われていない可能性が高いことは調査からも想像できる。今後の組織再編型合理化の展開を考えれば、企業グループレベルでの定期的な情報提供と協議の必要性はいっそう高まるものと予想される。グループ委員会での経済解雇に関する協議の義務づけ、グループ委員会の権限に関する詳細な規定の整備が法制化の新たな論点として今後浮上することが考えられる。

第二に、労使協議において戦略型合理化を評価する基準についてである。解雇問題はかつて、業績悪化や赤字が中心であったが、グローバル競争の中で今後は将来を展望し組織再編をともなった戦略型合理化がいっそう増える可能性がある。この点は日仏で何ら変わりはない。フランス企業において企業委員会より依頼された専門家が行った分析・評価結果の中には、良好な財務状況を理由に解雇に合理的根拠がないと結論付けたものもある。解雇の妥当性について判断を行うためには、情報の公開や専門家（会計）の関与が必要となる。人員削減の理由の妥当性を、一企業（グループ）の視点だけでなくより広い視点からどう判断するのか、その視点を個別労使協議にどのように反映させていくのかが今後いっそう問われるものと考える。

最後に、日本での労使協議による解雇規制の必要性について述べておきたい。数年前のことであったが、日本国内で最大の収益を上げながら、11万人もの組織再編型合理化を発表した巨大企業に対して、労組を含めて企業内からも、また社会的にもさしたる批判が生じなかったことが思い出される。これはフランスであればほとんど考えられない事態であり、日仏の違いの大きさを改めて実感した記憶がある。すでにふれたように、フランスでは解雇に関する協議手続きが法律で定められているため、解雇の場合の手続き違反は罰金や社会的制裁を免れない。

フランス政府が2002年に解雇規制法の強化を考えたのは、タイヤのミシュラン社の事件がきっかけであった。ミシュラン社は1999年秋、増益にもかかわらず7,500人もの人員削減を労使協議なしに突如発表して、内閣、労働組合、さらに世論から強い反発を受けた。これがきっかけとなってマルティヌ・オーブリ雇用連帯相（当時）は翌2000年、解雇規制強化や不安定雇用防止をねらいとする労使関係近代化法案（既述）を提出した。さらに2001年春、食品の多国籍企業ダノンと英国系の流通小売業マークス＆スペンサー（M＆S）が、従業員への十分な情報提供や協議を行わずに事業縮小や大量解雇を公表して社会的な批判

を浴びると、ジョスパン首相（当時）は同法案の強化を決意するに至った。法案には、時短を前提としなければ解雇を認めないとする条項（通称「ミシュラン条項」）も組み込まれた。労使関係近代化法は、その後、2002年の制定直後に登場した保守政権の手で停止されるが、解雇規制法の大枠は現在も変わってはいない。

日本においても、労使協議による解雇や組織再編に対する一定の社会的規制を構想していくことが必要である。

〈参 考 文 献〉

松村文人（2000）「雇用調整と労使関係」『現代フランスの労使関係』ミネルヴァ書房
同（2006）「フランス労使関係の動向」『生活経済政策』No. 117
BRUGGEMAN Frédéric, PAUCARD Dominique, LAPOTRE Marc, THOBOIS Pascal(2002), *Plans sociaux et reclassements ： Quand l'innovation est promue par les représantants des salariés: Etude de 12 cas,* Dares.
LABBE Daniel, REYNAUD Bertrand(2001), *La Négociation collective en entreprise, Aspects juridiques et pratiques,* Editions Liaisons.
DESSEIGNE Gérard(1997), *Les plans sociaux,* qsj 3267, PUF.
Do.(1995), *L' Evolution du comité d'entreprise,* qsj 2001, PUF.
Conseil des Ministres(2004), *Réforme du licenciement économique et création d' une convention de reclassement personalisé.*
CHASSARD Yves, BEDOC Dorothé, LOUIS Barbara, TESSIER Monique, BRUNHES Bernard (2002), Licenciements collectifs pour motifs économique, *Premières Information et Premières Synthèses,* Août 2002-No.35.3, Dares.
Ministè re du travail et des affaires sociales (1996), *Relations professionnelles et négociations d'entreprise; Enquéte Réponse,* Les Dossiers de la DARES, Numéro 3-4,mai 1996.

第８章　ドイツの企業内労使協議制度の特徴と実態
—会社分割、雇用調整等との関連で

藤　内　和　公

はじめに

本稿は、ドイツにおける労使協議制度の概要を紹介し、本書で重点的に取り扱われている課題との関係で従業員代表が果たしている役割を紹介するものである。労使協議では、企業内の従業員代表を通じた協議に限定する。課題との関係では、まず各課題の状況を紹介し、それに対する従業員代表の関与を述べる。

１．労使協議制度の概要

(1)　従業員代表の組織と運営[*1]

ドイツでは、企業レベルで労使協議をする労働側当事者は従業員代表（Betriebsrat、経営協議会の訳もある）である。その地位および性格は、事業所組織法（経営組織法の訳もある）に定められている。従業員代表委員は、法律にもとづき全従業員から選ばれた代表である。従業員数５名以上の事業所では従業員代表を選出することとされている。委員定数は**図表８－１**の通りである。

図表８－１　従業員代表委員定数

（人）

事業所労働者数	委員定数
5～　20	1
21～　50	3
51～　100	5
101～　200	7
201～　400	9
401～　700	11
701～1,000	13
1,001～1,500	15
1,501～2,000	17
2,001～2,500	19
2,501～3,000	21
3,001～3,500	23
3,501～4,000	25
4,001～4,500	27
4,501～5,000	29
5,001～6,000	31
6,001～7,000	33
7,001～9,000	35

注）9,001人以上の事業所では、労働者が3,000人増すごとに委員定数２人を増やす。

代表委員は、その活動につき使用者から便宜供与され、勤務中に賃金カットなしに活動（会議開催、労働者との懇談、使用者との協議、宣伝物や書類の作成、資料整理など）することができる。事務所、活動に必要な備品（電話、複写機、印刷機、パソコンなど）、事業所組織法や労働法に関する専門書・資料を使用者から無料で提供され、従業員代表はその活動のために従業員から費用を徴収することを法律で禁じられている。従業員代表は、ストライキをすることは禁じられていて、平和的話し合いによって労使の利益を調整することとされている。そのことが、費用を使用者側が負担する理由になっている。この点で、組合とは根本的に性格が異なる。

その活動および運営として、従業員代表は定期的に会議を開き、職場の諸問題を討

議する。さらに、必要とあれば、そこに専門家を招く。代表委員は職場の諸問題につき従業員の相談を受け付ける。さらに、労働時間中に年４回、従業員による集会が開催され、従業員代表が活動状況を報告し、事業所協定などにつき相互に意見を交換する。その時間帯には、デパートであれば閉店し、入り口には、「本日午前中、従業員総会のため臨時休業」という掲示が出される。大学では食堂が営業時間を制限され、製鉄所など交代制勤務の職場では、残業扱いで出勤してグループごとに集会を持つ。市内電車では間引き運転されて集会がもたれ、幼稚園では親に対し児童の早退が求められる。総会は通常、２時間程度が多い。そして、代表委員は職務遂行に必要な専門知識を修得するために、労組などが主催する研修を受講する。任期４年中に３週間まで賃金を保障されて、研修受講料および交通費を使用者が負担して受講できる。筆者が参加した「経済的事項に関する共同決定」という１週間セミナーでは、５日間のうち３日間は公認会計士が財務諸表の読み方、経営分析方法を事例をもとに説明していた。このような研修の主催者は、ドイツ労働組合同盟、ブレーメン州などの労働者会議所、ＮＰＯ団体である。主催団体および当該研修が事業所組織法にもとづく従業員代表委員向けの研修として適格である旨の認定を受けた企画に限られている。ここで研修の主たる主催者が労働組合であることは、従業員代表委員が組合を活動の相談相手として頼ることに繋がる。さらに、**図表８－２**のように、従業員数200人以上の事業所では専従代表委員が置かれる。

たしかに、従業員代表はストライキを禁止されている。しかし、現実には合法的な交渉圧力手段を持っている。それは、時間外労働拒否、従業員総会を臨時または長時間開催する、使用者の費用負担で労働裁判所に頻繁に提訴することなどである。ドイツでは時間外労働実施には従業員代表の同意を必要とするが、圧力として拒否することが可能である。ただし、従業員の多くは、休暇を快適に過ごすため一定程度の残業には応じる用意があるので、従業員代表が頻繁に残業拒否することは、従業員に嫌われ自分の再選を危うくすることになる。

なお、従業員代表は産業別労働組合の統制に服することとされ、労働協約が従業員代表による労働条件規整に優位し、協約が規制する事項を従業員代表が使用者と共同決定すること、当該事項につき事業所協定を締結することは禁じられている。その理由は、従業員代表は自主的団結体でも企業横断的組織でもないので使用者からの独立性が弱く、組合のように労働者の利益を首尾よく代表できないからである。従業員代表が組合のコントロールを離れて一人歩きすることに対する懸念も含まれている。実際には代表委員の約７割は組合員であり、議長はたいてい組合員である。その結果、組合の考えが強く反映している。そして、事業所内に所属する組合員のなかで職場委員が選ばれ、

図表８－２　従業員代表専従委員定数

（人）

事業所労働者数	専従定数
200～　500	1
501～　900	2
901～ 1,500	3
1,501～ 2,000	4
2,001～ 3,000	5
3,001～ 4,000	6
4,001～ 5,000	7
5,001～ 6,000	8
6,001～ 7,000	9
7,001～ 8,000	10
8,001～ 9,000	11
9,001～10,000	12

注）10,001人以上の事業所では、労働者が2,000人増すごとに専従委員が１人増える。

組合活動の進め方などを勤務時間外に話し合う。職場委員会の中心メンバーが代表委員候補になっていて、従業員代表選挙では組合グループとして候補者リストを提案する。

(2)　従業員代表の参加権[*2]

企業の各事業所には従業員代表が選出されて、事業所レベルの労働条件事項につき発言している。その際に、参加権の種類・程度は、共同決定（同意権、同意拒否権）、協議、意見聴取、情報通知などに分類される。そのうち、共同決定したことは事業所協定（日本の労使協定に相当する）として定められ、それは規範的効力を有し、事業所内の全労働者に適用される。

なお、共同決定事項で労使間の合意が成立しないときは仲裁委員会を設置する。委員会は使用者側と従業員代表側から任命された同数の委員と中立の委員長（実際には労働裁判官が多い）から成り、裁定は「当該事業所と関係労働者の利益を適切に考慮して」決められ、仲裁裁定は事業所協定と同じ効力を持つ。

事項ごとにみると、概して社会的事項は共同決定扱い、人事的事項は事項により共同決定または協議、経済的事項は情報提供、協議、事項によっては共同決定扱いである**（図表８－３参照）**。

①　社会的事項への参加

社会的事項として、賃金の支払時期・方法、所定労働時間の配置、時間外労働の実施、事業所内の秩序・労働者の行為に関する事項などである。それらは共同決定扱いである。したがって、日本で就業規則で定めている事項は基本的に共同決定される。この点、日本とはまったく事情が違う。

そのなかで、例えば時間外労働では、実施にあたり使用者はその都度、従業員代表に時間外労働が必要な理由、対象労働者の氏名、具体的な日時を示して、了解を得なければ残業を実施することはできない。時間外労働を頻繁に求めるならば従業員代表から拒否されることが度々である。たとえば、ある部門で要員数が少なく、使用者側が頻繁に時間外労働を求めると、従業員代表が「当該部門ではそもそも配置人員が不足している」と判断し、時間外労働を拒否することがある。その場合には使用者は時間外労働を実施できないので、日常業務に必要な人員は基本的に所定要員として確保しておくことが求められる。こうして従業員代表は事実上、要員数決定に影響力を及ぼしている。

また、年休の取扱いでは、ドイツでは計画年休である。そこで、年休の基本原則および労働者個々人ごとの休暇計画は共同決定される。基本原則では、「学齢期の児童を養育する親である労働者には、可能な限り学校休暇中に休暇を付与する」と定められるのが通常である。各人の休暇時期は年始めには確定される。なお、計画年休では、夫婦共働きの場合、双方が同じ時期に休暇を付与される保障はない。

そして、事業所内の秩序および労働者の行為もここに含まれる。企業が入門規制、服装規程を定める場合も共同決定である。労働者がそれに違反した場合に備えて、懲戒処分の取扱基準（処分の種類、適用基準）を定め、個別事案で適用するのも共同決定扱いである。したがって、ドイツでは労働者側の目からみて納得のいく場合しか懲

図表８－３　従業員代表の参加権

	関与権など	共同決定権
要員計画	要員計画等について情報提供と協議義務（92条１項）、計画導入の提案（92条２項）、優先的社内募集の要求権（93条）	
採用	管理職の採用についての予告義務（105条）	応募書類・質問事項・評価基準の作成（94条、同意権）、人事選考指針（95条１項、同意権）、労働者の採用（99条、同意拒否権）
配置転換		対象者選考基準（95条１項、仲裁事項）、個別配転措置（99条、同意拒否権）
賃金		支払時期等、算定原則等、能率給（87条１項、同意権）
格付け・査定	情報提供義務（99条）	一般的評価原則策定（94条２項、同意権）、選考基準（95条１項、同意権）、格付け（99条、同意拒否権）
労働時間		始業終業時刻、週日への労働時間の配分、時間外労働、年休計画・年休時期調整（87条、同意権）
職場規律・安全衛生		事業所内秩序に関する問題、労働者の行動または労務提供を監視するための技術設備の導入と利用、労働災害と職業病の防止及び法規または災害防止規則にもとづく健康保持のための規定の作成（87条、同意権）
福利厚生		福利施設の形態等、社宅割当等（87条１項、仲裁事項）
解雇	意見聴取義務（102条１項）、異議申立権（同条３項）、解雇確定までの継続雇用義務（同条５項）、任意事業所協定による同意条項可（同条６項）	解雇の一般的選考基準の作成（95条１項、仲裁事項）
職業教育	訓練の必要性につき協議義務（96条１項）、訓練施設・提供につき協議義務（97条１項）	職務変更にともなう訓練（97条２項、仲裁事項）、職業教育措置の実施（98条１項）、職業教育措置への参加（同条３項）
雇用調整・促進	促進の提案（92条ａ１項）	操業短縮（87条３項、同意権）
職場等編成	職場等編成について情報提供と協議義務（90条）	特別な負荷を除去する措置についての修正的共同決定（91条）
事業変更（事業所の統廃合）	事業所閉鎖・縮小・統合等の場合の情報権と協議権（111条）、経済委員会を通しての経済的事項についての情報権（106条）	事業変更の際の補償計画（112条、同意権）

出典）労働政策研究報告書　No.Ｌ－９『諸外国における集団的労使紛争処理の制度と実態』（2004年）29頁〔毛塚勝利〕。なお、一部補正し、表現につき本稿の用い方に従い一部変更した。

戒処分は決定できない。ただし、従業員代表が同意した処分内容なので、一旦決定された懲戒処分は有効とされがちである。

さらに、標準作業時間の測定は、ドイツでは第二次大戦前から、使用者団体、労働組合および専門家の３者で構成される専門委員会が産業レベルで各職務ごとに行うという慣行が形成されてきた。その測定をうけて、事業所内の各職務にそれが適用され、各部門で要員数が決定される。それにより、事実上、労働密度が規制されることになる。

協約賃金に対する事業所内での賃金上乗せにつき述べれば、協約は事実上、当該産業における最低賃金である。しかし、その金額を超えて支払う能力のある企業は上乗せ支給をしていた。10年前には、上乗せ幅は協約賃金の10－30％であるといわれていた。だが、この10年間に状況は大きく変化し、ドイツ企業の多くが経営難に陥った結

果、従業員全員に対し上乗せ支給をしている企業は今日はほとんどなく、上乗せ支給は従業員の一部の、市場価値の高い者に限られている。

②　人事的事項における参加

従業員代表が発言する第２の領域は人事的事項である。これには一般的基準の策定と個別的措置の決定がある。ここでは従業員代表の参加権の程度はもっぱら協議にとどまる。一般的人事事項として、人員計画があり、人員需要計画および充足計画につき、従業員代表は通知をうけ協議する。

次に、職場で欠員（役職者を含めて）補充を募集するときの手続きである。その際に従業員代表の要求があれば、使用者は職業紹介機関という企業外部で募集するのではなく、まず事業所内部で募集しなければならない。その結果、大規模事業所ではいわゆる内部労働市場が形成されている。

そして、採用（新規採用、昇進）にあたっての個人的事項に関する質問票または評価原則を定めるか否かは使用者の任意であるが、それを行うときには共同決定に服す。その場合には、自ずと、政党、労働組合、宗教団体への所属に関して質問することは困難になり、職業能力と適性を判断するための事項に限定されがちである。人事考課はこの評価原則に該当する。人事考課は約４割の企業で行われているが、その制度設計には従業員代表の同意が必要である。査定項目には、勤務態度など査定者の恣意的判断が入り込む可能性のある事項もあるが、調査によれば、さほど恣意的な運用はない。その原因は、査定結果が労働者本人および従業員代表に示されるように制度設計されていることにある。査定者は常に査定理由を示さなければならないので、考課者訓練は必須になる。

採用、配置転換、格付け（格付け変更）および解雇にあたり、人事選考指針を策定するか否かは使用者の任意である。しかし、作成するならば従業員代表の同意が必要である。なお、従業員1,001名以上の事業所では「専門的・個人的要件および社会的観点」を考慮することを法律上求められる。指針の普及度は、事業場の40％（1975年）であり、従業員数1,000－5,000人の事業場の45％、10,000人以上の事業場の80％にある。その結果、人員整理解雇では、年齢、勤続年数、扶養家族数、重度障害の有無等を考慮して、解雇にともなう不利益の小さい者（若くて再就職可能性の高い者）を先に解雇する慣行が形成され[*3]、解雇制限法改正（2001年）により、それらの要素を考慮することが法律上義務づけられた。**図表８－４**は、整理解雇の社会的選考にあたり、各指標の重みを示した点数表の一例である。点数の少ない方が先に解雇対象者になる。

さらに、人事上の個別的措置である。まず、採用、格付け、格付け変更および配置転換に対し、人事提案が法律が定める事由（例、労働協約や人事選考指針に反する）に該当する場合に限り従業員代表は同意拒否権を有する。協約賃金を上回って支給される協約適用外職員（管理職）の場合には全国転勤に応じる旨定められていることが通常であるが、通常の労働者の労働契約では勤務地が特定されており遠隔地転勤はない。

そして解雇に際しては、使用者は解雇予定を通知し、従業員代表の意見を聴取する義務を負う。その手続きを欠いた解雇は、手続きに違反するだけで無効になる。それ

故に使用者は、解雇に先立ち説明のつく解雇理由を用意しなければならない。それだけでも、恣意的な解雇がチェックされる。従業員代表の意見表明で、普通解雇に対し異議が表明された場合、それでもなお使用者が解雇を実施しようとすれば使用者は当該労働者に従業員代表の態度決定の写しを添付する義務を負う。従業員代表が解雇に異議を表明し、労働者が解雇に異議を唱え労働裁判所で争う場合には、判決が確定するまで使用者はその者を就労させ賃金を支払わねばならない。

図表８－４　整理解雇の人選基準例

イ．年　齢	
20歳以下	０点
21歳～50歳、20歳を超える年齢ごとに	各１点
51歳以上、上記に加えて50歳を超える年齢ごとに	各２点
ロ．勤続年数	
１年につき	各４点
ハ．被扶養家族	
１人につき	各15点
ニ．資　格	
すぐれている	＋10点
平均より劣る	－10点
ホ．そのほか	
・配偶者が働いている	－10点以内
・資産収入あり	－10点以内
・65歳以上で、公的年金が完全に支給されている	－50点
・健康上の障害あり	10点以内

出典）Betrieb + Personal 1983, S. 6f.

③　経済的事項における参加

従業員代表が参加する第３の領域は経済的事項である。例えば、経営合理化にともなう人員削減である。この点で、整理解雇にあたり、日本では４要件（整理解雇の必要性、解雇回避努力、人選の公平さ、労働側との協議）原則が確定しているが、ドイツでは整理解雇の必要性という要件がなく、事業主決定自由の原則が適用されている。その理由のひとつは、労資共同決定法により企業トップ機関である監査役会の半数は労働者代表で構成されていて、整理解雇を実施するか否かの決定に彼らも参加していることにある。その結果、人員削減にあたって従業員代表の関与は、その規模の検討および不利益を被る労働者に対する補償への参加が中心になる。

この問題の前提として、使用者は従業員代表と毎月懇談し、そこで経営状況等に関する情報を提供している。その結果、従業員代表は当該事業所の経営状況を把握している。そのうえで、この事項に関する参加がある。ここで参加の対象となる事項は、「事業変更」といわれる、事業所の縮小・統廃合、移転、事業所組織の抜本的な変更、抜本的に新しい作業方法・生産方法の導入を指す。この際に、使用者はそれを従業員代表に通知し協議しなければならない。

事業変更が行われる場合、従業員代表は、利益調整と補償計画（社会計画の訳もある）策定という２つの方法で関与する。うち、利益調整は事業主の努力義務にとどめられ、利益調整の成否にかかわらず補償計画には従業員代表の共同決定権が認められている。ここで利益調整とは、事業主（使用者）と従業員代表が、事業変更計画という事業主の経済的決定そのものの当否、その実施方法に関して、たとえば閉鎖計画で

あれば、規模を縮小したり事業所目的を変更して生産活動を継続する、また、措置変更につき実施時期を遅らせる、労働者の不利益にならないように実施することなどの可否を協議するものである。そこで合意が成立すれば、文書として作成される。もし、合意が成立しない場合には、仲裁委員会に移行する。ただし、ここでは仲裁委員会は利益調整に関しては拘束的裁定を下す権限はなく、調停するにとどまる。ここで事業主は仲裁委員会に至るまでの手続きを経なければ努力義務違反となる。

次に補償計画とは、事業変更の結果、一定数の労働者に生じる経済的不利益の調整または緩和に関する合意である。その内容は、事業所当事者（使用者および従業員代表）が任意に定めることができる。たとえば、整理解雇では補償金（日本の退職一時金に相当する）の支払い、企業年金の早期支給、当該企業が将来新規採用を行う場合の優先雇用請求権、職業訓練・求職活動に要する費用負担、福利厚生施設の継続利用、転勤時の引越費用負担などである。なお、この際に当該労働者の不利益と企業の経済的負担能力が考慮され、企業に過度な負担とならないよう配慮することが求められる。

(3)　ドイツ法の特色

ここで、従業員代表の役割と意義を確認しておく。第１に、日本法との対比を整理しておく。最も重要なのは、就業規則が共同決定されることである。そして、時間外労働や懲戒処分の実施には従業員代表の同意が必要であること、人事考課制度の運用監視、採用差別への監視、整理解雇にあたって中高年を保護するという取扱いをしていること、解雇訴訟中に就労請求できることなどが特徴的である。

第２に、この制度の労使にとっての功罪である。使用者にとって、このための経済的負担は小さくない。事業所組織法運営のために従業員１人当たり年間550ユーロ（約７万円）を負担している。その半分は専従代表委員の人件費である。他方、労働者にとって、企業内の決定に強く参加でき、職場生活への満足度は高いものがある。同時に、労働者を企業に統合する役割も果たす。これは経営参加に必ずともなう現象である。

第３に、筆者がこれまで従業員代表を調査した感想および印象を箇条書きに述べる。①従業員代表に対する労働者の関心の程度は様々である。従業員代表が活発に活動し成果をあげるには、従業員が従業員代表に関心をもち、それに参加することが前提である。それが従業員が従業員代表を後ろから支え、従業員代表に活発な人材が集まることになる。それは代表委員選挙投票率、従業員集会出席率が指標になる。医療分野のように労働者の離職率が高い分野では困難をともなう。従業員の関心は自然発生するものではなく、従業員代表の情報提供など働きかけが重要である。②組合員の存在なしには従業員代表は労働者利益を強くは主張しない。特に、組合員による職場委員会が選出され機能することが大切である。③代表委員が代表委員職務の遂行に必要な研修を受講することの重要性を感じる。これは、専門知識における労使間の武器対等を実現することになる。話し合いによる共同決定では、交渉相手を説得する能力が求められ、そのために研修は重要である。これは交渉で対等性を確保することにつながる。研修主催はＮＰＯ、社会教育機関、労働組合などであるが、これは非組合員である代表委員が組合に関心と接触をもつ一つの契機になっている。④従業員代表はストは禁止されているが、合法的な交渉圧力手段をもっている。それは従業員代表がその気になって行使すれば大きな意味を

持つ。⑤ドイツでは事業所組織法にみられるように、労使関係ルールが法律で詳しく規制されている。それは労使関係の安定に寄与し、労働側からすれば、力関係の後退期には労働条件低下の歯止めになる。これはイギリスと対照的である。⑥従業員代表の権限が大きく、かつ身分保障があるので、代表委員に勝れた人材が集まる。⑦労働条件規制にあたり、事業所ごとの違いはかなり大きい。この背景として、労働者の転勤が少ないこと、事業所ごとの従業員代表が大きな規制権限を持つこと等の事情がある。⑧事業所組織法は、事業所ごとに従業員全員が勤務を中断して従業員集会を開き、従業員代表がそこで事業所協定締結などの活動報告をすることを定めている。それは従業員の意見を事業所協定の内容に反映させ、従業員代表が従業員を代表するうえで有効である。ただし、集会の声は従業員代表の行動を拘束するわけではない。⑨日本では労使委員会という労使混成機関に一定の権限を付与する動きが進みつつある。この点で労働者の利害を代表して行動するためには、混成機関でなく労働者だけの代表で構成することが重要である。

第４に、従業員代表制の問題点である。①法律は従業員５人以上の事業所には従業員代表を設置すべきとしているが、その設置率はさほど高くない。90年代半ばには従業員代表が設置されている事業所に働く労働者の比率は４割に低下した。その背景には、会社分割などにより企業規模が縮小しているという事情がある。②中小企業では活動が困難である。この点は日本で中小企業における組合活動が困難なことと共通する事情がある。③組合の立場からすれば、従業員代表の活動には企業エゴがある。たとえば、高失業のなかでも従業員代表は労働者の時間外労働希望を受け入れている。④従業員代表とは別のことであるが、組合にとって横断的労働協約制度の危機がある。すなわち、大競争時代のなかで企業間格差が拡大し、協約賃金の支払いを重荷に感じる企業が増え使用者団体から脱退が増えた。また、労働時間短縮のなかで、労働時間編成を事業所当事者に委ねることが増えている。そのなかで、協約が事業所当事者に取扱いを任せる協約開放条項の量が増え、それとともに労働条件規制で従業員代表の果たす役割が高まってきている。これにより、従業員代表が組合のコントロールを離れるおそれが強まる。しかし、実情をみると、大規模事業所では従業員代表に占める組合員の比率は圧倒的に高く、少なくともそこでは組合から離れて従業員代表が一人歩きする可能性は乏しいものと予想される。

２．雇用形態の多様化

ドイツでも日本と同様に非正規雇用の比率が高まりつつある。パートタイム労働者は労働者全体の約２割（女性労働者全体の４割弱）、有期労働契約労働者は１割弱、派遣労働者は1.5%に達する。しかし、その意味するところに違いがある。パートタイム労働者および有期契約労働者との関係では、パートタイム労働・有期労働契約法（以下「パート・有期雇用法」という）が適用され、また、派遣労働者に対しては労働者派遣法が適用される。大枠はＥＣ指令により制約されている。以下、正規労働者との平等取扱に焦点をあてつつ、従業員代表による規制との関わりを整理しておく。

まず、パートタイム労働では、職務給の賃金体系のもとでは同一価値労働同一賃金原則

が適用され、単位時間当たり賃金は比例原則にもとづき基本的にフルタイム労働者と同じである。それゆえに、パートタイムで働く人のなかで、「今後もフルタイムではなくパートタイムとして働き続けたい」という声をよく聞く。裁判官のなかにはパートタイム裁判官がいる。ある公立図書館では部署別に担当パートタイム職員の勤務割りを１時間刻みで掲示している。パート・有期雇用法は、募集にあたりその職務がパートタイムで可能であるかぎりパートタイムで募集することを使用者に義務づけている。すなわち、法律はフルタイム勤務よりもパートタイム勤務という雇用形態の採用・普及を促進している。また、勤続６ヵ月を超えるパートタイム労働者は契約で合意されている労働時間の延長を使用者に要求できる。反対に、フルタイム労働者は労働時間の短縮を要求できる。使用者は経営上の理由がないかぎり、それを受け入れなければならない。同時に、パートタイム労働者に対する不利益取扱いを禁止している。なお、週当たり所定労働時間が極端に短いミニジョブ*4には労働者向けの公的年金および健康保険の適用がないという点で不利さは残る。ただし、そのミニジョブ勤務者もパート・有期雇用法の「パートタイム労働者」に該当するので、社会保険適用のある労働時間の長さに移行することは比較的容易である。

次に、有期雇用も同法により規制されている。法律により、一方で期限付き雇用が許される客観的理由がある８つの事例が定められるとともに、他方で客観的理由がなくても２年までは期限を定めて雇用することが許されている。そして、連邦労働裁判所判決により、合理的理由なしにそれを上回る期間を定めることは解雇規制からの潜脱であると解され、無効とされている*5。事業所組織法は、労働者の採用にあたり、すでに事業所内で雇用されている期限付き雇用労働者の不利になるような採用提案に従業員代表が同意拒否できることを定める。それにより、すでに当該事業所で採用されている期限付き雇用労働者に有利な立場を与えている。

さらに、派遣労働*6では、派遣会社は4,500社以上、派遣労働者数は約40万人であり、それは社会保険加入義務のある労働者の1.5％にあたる（2004年）。労働者派遣法改正（2002年）により、派遣労働者に同一賃金原則が適用されるようになったことが重要である。すなわち、人材派遣業を営むには、業者は毎年行政官庁の許可を必要とするが、官庁は、派遣先企業の比較しうる労働者に適用されている賃金等重要な労働条件が派遣労働者に提供されていない場合には、許可を与えない。ただし、派遣労働関係に適用される協約が異なる取り決めを許容する場合、または、業者が失業者を雇用したことにより６週間、賃金につき特別扱いされる場合などは除かれる。この法律改正を受けて、派遣業者は同一賃金原則の適用を免れつつ営業許可を得るために、2003年以後、使用者団体を通じて組合と協約を締結している。そして、派遣労働者の95％が協約適用下にあり（当該労働者の賃金等労働条件は協約所定の基準による旨の、いわゆる労働契約上の橋渡し条項による適用を含む）、その労働協約は個別の産業別組合とではなく、複数の産業別労組と連名の形で締結されている点で特色がある。その結果、派遣労働者の賃金は派遣先の同格の労働者に比べればなお６割から７割にとどまり低いものの、従来に比べると協約を通じて派遣労働者の賃上げ、労働時間短縮が大幅に進んでいる。協約による年休は30日である。なかでも自動車産業では金属産業労組の強い主張があり、正規労働者の待遇により近いものになっている。組合は低賃金労働の追放を重視し、特に、最低４－５ユーロで働いていた単純労働者の時給を最低７ユーロ（約1,000円）にまで引き上げた。また、金属産業労組の影響下にある従業員

代表は、協約が適用されていない派遣業者から派遣労働者を自社に受け入れることを拒否している。2002年の派遣法改正により、派遣先が派遣労働を利用する経済的メリットはかなり乏しくなった。それでも従業員代表が設置されている人材派遣会社はランドシャタット社（Randstad、派遣労働者３万人以上、本社フランクフルト）など大手５社にとどまり、従業員代表がない派遣会社では必ずしも法律や協約が遵守されているわけではない。この点は、いずこも同じである。

このように関係法律の定めにより、非正規雇用を利用する経済的メリットに乏しく、また利用方法が制限されている。この点は日本と大きく異なる。このような制度枠組みを前提として、労働者の採用には従業員代表が同意拒否権をもち、また、新規採用にあたり当該事業所ですでに採用されている期限付き雇用労働者に有利な地位を与えている。このように、有期労働契約を条件付きで認めたうえで、彼らの不利になるような新規採用を従業員代表が同意拒否できるとし、また、派遣労働を拡大したうえで派遣先労働者との原則的平等取扱いを求めるという立法は、規制緩和と労働者保護の調整の一つのあり方である。なお、従業員代表委員選挙にあたっては、非正規労働者の利益代表を選出するための特別な手立て（選出単位、選出方法など）はない。それは、雇用形態の違いによる不利益性が特別な取扱いを必要とするほどではないという立法者の認識によるのであろう。ただし、派遣労働者は同一派遣先に３ヵ月以上派遣されていれば、派遣先でも従業員代表委員選挙の選挙権を有するという特別な扱いがある。

３．会社分割と労使協議

1994年に企業組織変更法（Umwanderungsgesetz）[*7]が制定された。それは会社分割を中心とする企業組織変動の法的取扱いを包括的に定め、325条からなる詳しいものである。企業組織変更として、合併、分割、財産移転および形式変更の類型を定める。以下、分割につき述べる。

(1) 会社分割法制

企業組織変更法は会社分割を、消滅分割、存続分割、分離分割に区分する。消滅分割では、譲渡する会社は解散し消滅する。その会社は、そのすべての積極財産および消極財産を分割し、複数の既存または新設の別会社に譲渡する。存続分割では譲渡会社がその財産の一部のみを既存または新設の譲受会社へ移転させ、譲渡会社は存続し続ける。そこでは、各譲受企業に配分される積極財産および消極財産の対象が引き受けられ、資本関係は切断される。分離分割は、会社の一部の事業部門を独立した会社とするものである。

労使関係にとって重要なことは、ドイツでは企業組織変更が事業移転ないし承継（譲渡）に該当する場合には、労働者保護のために定められた民法の関係規定（民法613条ａ＝事業移転時の権利義務）が準用されることである。すなわち、ＥＣ指令とそれを受けた民法規定により、事業移転にともなう新たな所有者は、移転時点における労働関係上の権利義務関係を引き継ぎ、事業またはその一部の移転を理由に労働者を解雇することはできず、労働契約関係は一応承継される。その趣旨は、事業移転にともない使用者が

経営上の理由で労働者を排除できるとするならば、労働者の雇用関係上の地位が不安定になり解雇制限法の基本思想に反する結果になるので、それを防止することにある。この規定は、社会民主党政権の下で労働者保護のために定められたものであり、労働者に有利な定めである。さらに、連邦労働裁判所の解釈により、労働契約関係の承継に対する労働者の異議申立権が認められている*8。労働者が異議を申し立てた場合には、当該労働者の労働契約関係は譲渡会社に承継されず、従来の使用者との間で存続することになる。異議申立権は、労働者が一方的に行使しうる形成権である。これは強行法規と解されており、譲渡当事者間でそれと異なる合意をしても、それは無効である。ただし、他の理由による解雇を妨げるものではなく、事業譲渡により労働者が従事すべき職務がなくなるなどの「経営上の理由」により解雇などの不利益が生じるという可能性はある。「経営上の理由による解雇」の当否は、解雇にあたり急迫した経営上の必要性の有無、および被解雇者の選定にあたり社会的観点が考慮されたか否かで判断される。なおこれは、合併・消滅分割のように、従来の企業が消滅する場合には妥当しない。労働者の異議申立権が認められている理由は、労働者の自由売買は人間の尊厳に反すること、債務者変更には債権者の同意が必要であることなどである。ドイツでこのように取り扱われる一因は、労働者は採用にあたり労働契約で担当職務の種類や範囲が特定されている*9ので、事業譲渡の場合には人的資源が生産設備とセットで一括して取り扱われることによる。この点は、日本と異なる慣行である。

(2)　従業員代表の参加

①　概　　要

前述のように経済的事項における参加として、事業変更の計画がある場合、事業主はその計画を従業員代表に適時かつ包括的に通知し、計画されている事業変更につき従業員代表と協議しなければならない。

ここで事業変更とは、結果として従業員全員またはその大部分に重大な不利益をもたらす可能性のある企業の措置を指す。それは一般条項的概念であり、事業所組織法111条が定める５つの事例に含まれなくても、重大な不利益を引き起こす可能性があれば該当する。なお、法律が定める５つの事例では、それが労働者に不利益を引き起こすか否かに関わりなく該当する。その一つに、「他の事業所との統合または事業所の分割」（３号）がある。以下では、「会社分割等」としてそれに限定して、前述の「経済的事項における参加」をこの点に即してやや詳しく説明する。

統合とは、複数事業所が労働技術上一体になるように融合することである。事業所の一部が売却され、それとともに労働者に不利益が生じる場合には、３号ではなく、一般条項としての事業変更に該当することがある。３号の事業所分割に該当する場合には、同時に、企業組織変動法の適用も受ける。

②　利益調整

ａ．成立と効力

会社分割等の計画にあたり、使用者は従業員代表と協議しなければならない。そこで取扱いにつき合意が成立すれば、それは利益調整として書面にされる。協議に

あたり、従業員代表が、労働者が企業の将来に懸念をもっているために、または会社分割等されても労働者の労働密度の上昇は生じないとして、それに同意することがある。分割や変更に同意すれば、その実施に関する合意は成立しやすい。計画されている会社分割等に関し、事業主と従業員代表の間で利益調整が成立した場合には、それは書面で記録され、事業主および従業員代表から署名される。

利益調整の取扱事項は、会社分割等の計画という事業主の経済的決定そのものの当否、その実施方法である。例えば、分割計画の規模・程度を縮小する、措置変更につき実施時期を遅らせるなどである。労働者の不利益を除去したり軽減することが議論され合意される。それにともない整理解雇が必要であると判断されれば、その人選基準を定めることになる。この際に、解雇予定者の氏名を挙げることが許される。事後に解雇訴訟で争われた場合には、この人選基準や解雇予定者の列挙が一応妥当であることが推定され、司法審査は重大な違反がないか否かを判断するだけである。したがって、労働者にとってここで名前を挙げられることは、その後に解雇訴訟を提起するうえで不利な立場に置かれることになる。合意は任意であり、従業員代表が会社分割等を認める場合にのみ、かつ、使用者が許容する範囲内でのみ成立する。

b．合意の試み

計画されている事業変更（会社分割等）に関する利益調整の合意が成立しない場合には、事業主または従業員代表は州雇用庁長官に仲介を要請することができる。この要請が行われず、また、仲介の試みが功を奏しない場合には、事業主または従業員代表は仲裁委員会を召集することができる。事業主と従業員代表は、仲裁委員会に、利益調整に関する意見の相違を解決するための提案を行うことになる。合意が成立しない場合に、従業員代表が仲裁委員会設置まで手続きを進めるか否かは自由であるが、事業主側にとってそれは義務であり、それを怠れば、従業員代表との利益調整を試みなかったことと同一扱いされている（連邦労働裁判所2001年11月20日判決）。すなわち、事業主は仲裁委員会に至るまでの手続きを経なければ努力義務違反となる。それでもなお合意が成立しない場合には、事業主は、従業員代表の意見や自分のそれまでの提案に拘束されることなく自由に決定を行いうる。

c．不利益調整

事業主がやむをえない理由もなしに、計画されている事業変更に関する利益調整を試みない、またはその合意を履行しない場合、その結果として解雇されることになる労働者は、使用者に補償金支払いを求めて、労働裁判所に提訴することができる。これを不利益調整とよぶ。労働者がほかの経済的不利益を被る場合も同様である。ここでは合意不履行と解雇などの不利益の間に因果関係があることが求められる。

③ 補償計画[*10]

事業主と従業員代表の間で、計画されている会社分割等に関して協議し、その結果、労働者に生じる経済的な不利益を補償または緩和することに関する合意（補償計画）が成立すれば書面にされる。

図表８－５　補償計画における補償金額のケース

（単位:月給の月数）

企業　：　1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30/５	0.8	—	—	—	0.2	2.0	0.8	—	0.5	2.5
35/10	1.2	0.7	—	—	0.4	4.1	1.6	1.0	0.9	5.0
40/10	1.3	1.1	1.0	1.5	1.4	4.1	1.6	1.0	1.0	5.0
45/10	1.3	1.8	1.0	1.5	1.4	4.1	1.6	1.0	1.1	5.0
45/15	2.0	2.4	1.25	2.25	2.0	6.25	2.4	2.0	1.1	7.5
50/10	1.7	2.8	1.5	2.25	2.0	4.1	—	1.0	1.2	5.0
50/20	3.3	3.8	2.25	3.75	4.8	8.3	—	3.0	1.2	10.0
55/10	2.0	3.5	3.0	3.0	3.5	4.1	—	1.0	1.3	5.0
55/20	4.0	5.2	4.0	4.5	6.0	8.3	—	3.0	1.3	10.0
55/25	5.3	6.6	5.0	6.0	7.0	10.4	—	3.5	1.3	12.5

注）左側の数字は年齢／勤続年数を示す。例、30/５＝30歳＋勤続年数５年。

出典）Wolf Hunold, 50 gewählte Muster-Betriebsvereinbarungen. S．166.

これは、計画されている会社分割等の結果、労働者に生じる不利益を調整または緩和するものである。それは、それ自体としては是非を問われない事業変更の企業決定から発生する社会的および人事的な影響にのみ関わる。手続きは利益調整と同じであるが、大きく異なることは、事業主と従業員代表が補償計画の内容に関して合意できない場合、補償計画の内容を仲裁委員会が自ら決定する点である。その意味で従業員代表は共同決定権を有する。利益調整と異なり、補償計画は使用者に対する請求権を個々の労働者に与える。それゆえに、一旦成立した補償計画から使用者が事後に逸脱することは許されない。

補償計画の内容は、事業変更が結果的に深刻で補償できない損失を労働者の生活に及ぼすか、それとも企業の経営危機が労働者に不利益を及ぼすことなく克服できるかで大きく左右される。給付を算定する出発点は、事業変更により関係労働者に生じる不利益である。補償計画の目的は、完全な補償（調整）である。ただし、企業の経済的状態が不利益の緩和を許容する範囲内においてである。

図表８－５は補償計画における補償金額の例である。具体的な補償金額はその時の企業の支払能力に大きく左右される。

④　従業員代表の過渡的な任務

事業所が分割され、かつ、従業員代表が存在しない事業所に編入された場合、新しい企業体制発足にともない新たに従業員代表が選出されるまで、従来の従業員代表はその職に止まり、これまで組み込まれていた事業所部門のために職務を遂行する（過渡的な任務）。そこで、従業員代表は選挙管理委員会を任命する。当該事業所部門に新たに従業員代表が選出され、選挙結果が公示されれば、遅くとも分割の発効から６ヵ月後には、過渡的委任は終了する。また、労働協約および事業所協定により過渡的任務をさらに６ヵ月延長することができる。

4．雇用調整と労使協議[*11]

(1) ドイツの雇用調整方法全般の特色

図表８－５および**図表８－６**によれば、雇用調整の方法は、まず時間外労働の削減、退職による自然減（採用停止）、操業短縮などのソフトな方法が優先的にとられることなど、日本と共通する点が多い。第１次石油危機後の経営難では企業規模を問わずに整理解雇が実施されている。しかし他方で、ドイツにも出向は存在するがさほど頻繁ではないようであること[*12]、ドイツでは整理解雇にあたり、他事業所への配置転換や再訓練によって引き続いて労働者を雇用することが可能である場合には使用者の解雇提案に対し従業員代表が同意拒否することができること、ドイツの時間外労働の規模は日本ほど多くなく雇用調整に果たす役割は限られており、その分だけ操業短縮を利用する必要性も大きいこと、整理解雇における被解雇者の人選基準などで違いがある。

図表８－６　雇用政策的諸措置の実施頻度の順位
（従業員数50人以上の全経営）

（実施した割合：%）

措置 基準（絶対数）	全経営 1,618	措置を実施した経営 1,332
残業の削減	68.2	82.8
解雇	50.1	60.9
雇入れの停止	35.0	42.6
操業短縮	29.9	36.3
休日出勤の中止	11.4	13.8
貸工の縮小	11.1	13.5
外注の削減	9.6	11.6
早期の年金化	9.5	11.6
希望退職	4.2	5.1
社会計画	3.9	4.7
固有の継続訓練による繋ぎ	2.3	2.8
以上の措置のなかった経営	16.7	—
無回答	1.0	—
措置を実施した経営	82.3	100.0

出典）徳永重良編『西ドイツ自動車工業の労使関係』69頁。

企業規模別にみると、大企業の方が時間外労働削減および操業短縮の比重が高い。また、中小企業で解雇がより頻繁に実施されている。これは企業規模が大きいほど、配置転換の幅が広いこと、従業員代表が選出されている比率が高く従業員代表が解雇に抵抗しがちであることによるのであろう。また、大企業の方で合意解約が頻繁に実施されている。これも従業員代表の設置率が高く、従業員代表がそれを求めることによろう。

ドイツでは早期引退という方法もある。その比重はさほどないが、たいていの企業で実施されている。使用者側にとって、それを進める動機の一つは、対象者の労働能力と彼らの賃金水準のギャップが大きいことにある。この点、ドイツの賃金体系は職務給であり意外な印象をもつが、定年退職数年前には中高年者は職業的資格や経験では勝れていても、職場の仕事が求める能力に照らすと、使用者側からはこの点で不満があるようである。

また、雇用調整の一方法として、仕事の分かち合い（ワークシェアリング）がよく行われることも特色である。残業削減もその一方法であるが、ドイツでは従業員の所定労働時間を短縮することに本格的に取り組んできた。組合が失業者を減らすために力を注いできた課題および方法である[*13]。

これらのうち、手続的には、時間外労働および操業短縮の実施には従業員代表の共同決定権が及び、その同意が必要である。解雇では従業員代表からの意見聴取がある。後述のように、一定規模以上の解雇等でも従業員代表の強い関与がある。なお、操業短縮にあたっては、雇用促進法にもとづく操短手当が最大限６ヵ月間、雇用機構（旧・連邦

雇用庁）から支給される。金額は減額分の68％である。

以下、時間外労働と合意解約につき、やや詳しく説明する。

(2) 時間外労働

雇用調整のソフトな方法として、まず時間外労働の削減が取り組まれる。ドイツにおける特色は次の通りである。法律は、一方で、１日８時間労働の定めをしつつ、他方で、６ヵ月または24週間で平均して１日当たり８時間を超えなければ、１日10時間まで労働時間を延長することを認める。1994年改正により、弾力的な労働時間運用が大幅に可能になった。それとともに、特定の日に労働者が８時間を超えて働いたとしても、超える時間は所定労働時間の延長（例、フレックスタイム制）か、それとも所定労働時間を超える時間外労働なのかを区別する必要が乏しくなった。時間外労働の理解も、それによって変わってくる。

パートタイム労働者の場合にも同じことがいえる。それによってその者に時間外労働手当が支給されるか否かは関係ない。手当支給の有無は賃金決定の問題である。この点で1990年代に判例を通じて解釈が変更された。協約所定労働時間の範囲内であっても、パートタイム労働者に対する追加的な労働が命じられた場合には、共同決定権の保護目的にもとづいて従業員代表の同意が必要であると解されるようになった。

ここでいう時間外労働は、通常、労働時間法における超過労働（Mehrarbeit）と区別される。後者は、法定の上限労働時間を超過する場合の時間外労働（法外超勤）である。事業所組織法は時間外労働の実施につき、従業員代表の共同決定を求めているが、その対象となる時間外労働につき、それが法定上限の枠内（法内超勤）であるか否かを区別していない。

時間外労働の実施につき、労働契約の定め、協約が定める要件もしくは信義則にもとづき使用者にそれを求める権限がある場合には、使用者は個々の労働者に時間外労働の

図表８－７　各種人員削減措置の重要度

企業（番号）	大企業								中小企業									
	モンタン産業				それ以外													
措置	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
時間外労働または特別勤務割りの縮減	5	3	—	5	—	3	3	—	0	—	0	0	0	0	3	—	0	2
従業員自然減の利用	4	0	5	3	1	1	0	0	0	1	1	—	3	0	2	1	1	1
派遣労働の縮小	0	3	—	0	0	—	3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0	—
新規採用の停止	0	0	0	0	—	0	0	0	—	—	3	—	0	0	—	0	0	—
操業短縮	3	4	0	4	—	0	0	—	2	—	—	—	0	—	—	—	—	3
企業内継続訓練の実施	0	—	4	—	—	—	—	—	—	—	0	—	—	2	—	—	—	—
補償金付きの希望退職募集	0	4	2	2	3	0	0	—	0	4	0	0	—	4	—	0	0	—
変更解約告知	—	—	—	—	—	0	—	0	0	3	—	—	0	3	—	—	—	—
人員整理解雇	—	2	—	—	—	—	1	1	1	2	—	1	1	1	—	2	—	—
早期引退制実施	1	1	1	1	2	2	2	0	1	—	0	2	2	—	1	2	2	—
そのほかの措置	2	—	3	—	—	0	0	—	—	—	2	—	0	—	—	—	—	—

注）数字記入は、その措置がとられたことを示す。「—」は実施なし。数字は重要度「1、2、3、4、5」を示す。「0」は実施したが重要ではないことを示す。数字が大きいほど重要であることを示す。

出所）P. Pick, Betriebliche Beschäftigungspolitik und Arbeitsmarktstruktur, 1988, S. 217.

提供を求めることができる。通常は労働契約で、労働者は時間外労働を命じられた場合には、法律および労働協約が許容する範囲内でそれに応じる義務があることが明記されている*14。事業所協定も、労働契約当事者の間に時間外労働に関する権利・義務を定める法的根拠となる。したがって、事業所協定により時間外労働命令に関する使用者の権利を定めることもできる。従業員代表が時間外労働につき同意すれば、それらの定めにより労働者には時間外労働に応じる義務が生じうる。

時間外労働実施手続き*15の特色としては、第1に、協約または事業所協定が法律の定めに上乗せして時間外労働の上限を規制していることが多い。第2に、時間外労働にあたっての従業員代表の同意は通常その都度行われている。第3に、従業員代表による同意とは別に通常、労働者本人の同意が求められている。これは実施にあたり従業員代表が「労働者本人の同意を得ること」（任意性原則）という条件を付けていることによる。そのため実際には、使用者が該当する労働者の氏名を特定し、時間外労働予定日時を示し、従業員代表の同意を求めることになる。

(3) 合意解約*16

ドイツでも、雇用調整の重要な方法として合意解約（希望退職ないし退職勧奨）がある。それは日本と同様に、労働者が退職勧奨に応じて退職するときにも補償金（退職金）が支給されていて、それは整理解雇時のそれよりも高額であり、また、使用者としては若い労働者を企業に残したいと考えている。ただし、日独で異なる点としては、ドイツでは使用者が合意解約により人員削減する場合、削減が一定規模以上であれば補償計画策定を義務づけられ、退職者に対して金銭による補償が行われること、退職勧奨実施にあたり使用者はほとんどの事例で従業員代表の同意を得て実施していること、ただし、合意解約にあたっての従業員代表の関与は弱まりつつあること、合意解約の手続きとして、一部の産業分野では労働協約で合意解約の手続きを規制し、使用者がそれを労働者に提案した後に労働者に熟考する期間を与えたり、一旦労働者が合意解約に同意しても一定期間内であれば事後に取り消すことができる（クーリング・オフ）ことを定めている事例があることなどを指摘できる。

解雇ではなく労働者が合意解約に応じて自発的に退職する場合には、実際には補償計画に定められた金額の他にさまざまな名目で追加して支給されているといわれる。しかし、その金額は調査でも定かではない。ある企業の場合には、補償計画が定める金額の10%ほど上乗せされるといわれる。したがって、企業にとって整理解雇か合意解約かの選択にあたり、合意解約の場合に整理解雇の場合よりも増える費用負担を計算し、それを支払うだけの財政的余裕があれば、退職勧奨により人選で主導権を発揮できることを選択している。見方によれば、ドイツでは整理解雇を実施する際の人選基準が法律により、また、従業員代表との合意により制約されていることが使用者にとって足かせとなっていることを示している。

(4) 従業員代表の関与

従業員代表には法律により経営情報が定期的に提供され、とくに事業変更に関しては事業主（使用者）に情報提供とともに従業員代表と協議することが法律で義務づけられ

ている。その結果、従業員代表側は雇用調整の必要性につき基本的に自ら判断することができ、また、使用者と協議することになる。使用者側は従業員代表の同意を得て雇用調整を円滑に行うべく、法定基準を上回って従業員代表と協議しがちである。合意解約では従業員代表が参加する法的権限はさほどないが、現実には法定基準を上回る参加が行われている。使用者側にとって、従業員代表に関与の機会を与えることは人員削減を円滑に行う狙いがある。なぜならば、人事部は、人員削減が退職者に対してのみならず、企業に引き続き残る労働者に対しても不満や不安を与えることを懸念しているからである。

こうした結果、日本と比べると雇用調整に対する従業員代表の関与は概して強いものである。具体的には、配置転換や解雇の人選基準は人事選考指針の一部として共同決定事項であり、約２割の事業場で締結されていること、個別の配置転換にあたっては従業員代表が同意拒否権を有すること、前述の会社分割の場合と同様に、事業所縮小などの事業変更にあたり補償計画策定が義務づけられ、事業変更により不利益を被る労働者に対しては補償金支払等の方法により補償が行われることなどである。**資料**は、人事選考指針の事業所協定例である。配転および解雇にあたり、対象者となる労働者の選考基準が文書で合意され、この基準にもとづいて具体的に該当者が選ばれる。

なお、雇用調整の方法として、概して従業員代表は労働者に対するしわ寄せが小さい方法を追求し、使用者側はコストの安上がりな方法を追求しがちである。いざ雇用調整が必要であると判断されれば、従業員代表側は退職による自然減、時間外労働削減または希望退職募集による実施を自ら申し入れる。派遣労働の縮小も従業員代表側が提案するところであり、派遣労働が利用されている限り従業員代表は解雇に反対している。

〈資　料〉人事選考指針の事業所協定例

Ａ、配置転換、格付け変更

一、前書き

イ、この指針は協約上の定めを考慮して、企業の都合による配置転換における選考にあたってのみ用いられる。

事業所組織法において配置転換とは、１ヵ月を超える予定の、または労務提供の状況が著しく変更される、別の職務部門への担当配置変更を指す。労働者が当該労働関係の性質に照らし通常特定の職場に恒常的に就労していない場合には、それぞれの職場への配置はここでいう配置転換には該当しない（事業所組織法95条３項）。

ロ、格付け変更にあたっては、関係する協約規定が基準となる。

二、専門的要件

イ、専門的要件は予定されている職場および担当職務のニーズにもとづく。

ロ、専門的能力の評価は、従来の担当職務および職業的経歴を考慮して、当該企業内で示された業績にもとづいて行われる。専門的能力は、とくに上司による企業内の評価、専門に関する面接、証明書、場合によってはさらに作業検査によって確定される。

三、人物的要件

イ、人物的要件は同様に、予定されている職場および担当職務のニーズにもとづく。指導的役職者の人選では必要とされる指導的資質にとくに関心が払われる。

ロ、評価にあたっては本人の経歴および人柄が基準となる。確定は、人事資料の評価、上司による企業内の評価、配置転換に関する懇談、場合によってはさらに医師による診断書、検査によって行われる。

四、社会的観点

配置転換により労務提供の条件が著しく低下し、かつ、同レベルの専門的および人物的要件の場合には、選考は社会的観点にもとづいて行われる。とくに勤続年数および年齢が考慮される。

B、解　雇

一、前書き

この指針は急迫した経営上の必要性にもとづく解雇にあたっての社会的選考のためにのみ適用される。それ以外の解雇では関係する法律および協約規定が適用される。

二、選考

イ、選考は、その職務が比較でき、かつ、相互に代替可能であるような労働者の間でのみ行われる。代替可能性の有無は職務に係わる指標にもとづいて判断される。

ロ、操業技術的、経済的およびそのほかの正当な経営上の必要性により、とくにその労働者が有する特別な知識、能力および業績に照らして正常な、もしくは収益性の高い操業・営業にとってその労働者を引き続いて雇用することが不可欠な者は選考対象から除外される。

ハ、社会的選考は、原則として解雇による不利益が最も小さい労働者がまず優先的に解雇されるように、関係労働者の間で行われる。その際に使用者に知られている、もしくは解雇通知に先立ち労働者ないしは従業員代表から使用者に知らされているあらゆる基本的な事情が考慮される。そのなかにはとくに勤続年数、年齢、家族状態および被扶養児童・家族数が含まれる。さらに例えば、家族の収入、法律・協約・事業所内の規程（例、合理化保護協定、社会保険給付、事業所内の従業員福利厚生に関する約束）による、労働者の職場喪失に対する実質的な保護も考慮される。これらの事情に明確な違いのない労働者の間では、被解雇者の選考は成績観点にもとづく。

ニ、点数表の活用にあたっては、個々の事案における個々人の特別な事情が確実に考慮されなければならない。

出典）Stege/Weinspach, Betriebsverfassungsgesetz, 6. Aufl., 1990, S.985ff.

むすびに－日本への示唆

(1)　ドイツ従業員代表法制からの示唆

以上の検討にもとづき、日本における今後の議論に参考となりうる点を整理する。

なお、日本における議論で、かなり多くの企業で労使協議が行われている実情に鑑み、法制化にともなう実効性につき疑問が出されることがある。それはある意味ではもっともであるが、少なくとも法制化により労使間の協議等が使用者からの「恩恵」としてではなく義務として行われるようになることは事実であろう。同じように協議等が行われても、その法的意味が異なってこよう。

①　労働者の範囲

関係する労働者の範囲として、直接雇用ではない者に関しても参加を認めることが考えられる。派遣労働者の場合、派遣先に労働者を就労させ指揮命令する権限が与えられることから、職場や作業の安全衛生等につき、派遣労働者の代表に発言する機会を与えること、例えば、安全衛生委員会の選出に参加させることが考えられる。

管理職などの使用者側利益代表者は代表委員選挙で、選挙権は有するが被選挙権を有しない。これを制度上より明確にするためには、ドイツのように管理職を別枠の代表制にすることも検討されよう。

ドイツでは多様な利益代表という点では、基本的に同一価値労働同一賃金原則が適用されているもとで雇用形態別に代表を選出する必要性に乏しい。フルタイム労働者もパートタイム労働者も同様に参加している。この点、日本では独自の工夫が必要である（特に正社員が少数派にとどまる小売業など）。また、ドイツでは代表委員を性別に選出しているが、日本でも検討されよう。

②　設　　置

設置を義務づけることになろう。現行法でも、就業規則作成にあたり過半数代表の意見を聴取するため、また三六協定締結のために使用者にとっても過半数代表の選出は必要である。

適用対象事業所の規模として、ドイツでは常時５人以上の労働者を雇用する事業所を適用対象としている。日本でも法制化にあたり、従業員代表制が使用者に一定の費用と手間を負担させることになることに鑑み、零細事業所のうち、一定範囲を適用除外することになろう。その規模としては、５人か、または就業規則作成義務との整合で10人になろう。

企業単位およびコンツェルン単位での問題として、ドイツでは個別企業を超えてコンツェルン単位で従業員代表が使用者から情報提供などを受けることが定められている。日本でも純粋持ち株会社の解禁などにより個別企業を超えたところで企業の事業展開や資金の動きが決められることがあるという実情に照らし、事業所単位の他に企業単位および企業グループ単位にも従業員代表を設置する必要があろう（54条以下参照）。

また、会社分割などにより、実質的には同一企業であるような場合には、複数の事

業所を一つの共同事業所として取り扱う可能性もある（１条２項参照）。

設置にあたっては、事業所に少数でも組合があれば、当該組合または組合員による設置の発議を優先的に認めることになろう。事業所内に組合員がいない場合でも、企業外の組合に設置のための選管任命にあたり認めることも検討されよう。

従業員代表制度に関する関心を高め、それを円滑に選出するために、代表委員選挙を全国一斉に実施する可能性もあろう。

従業員代表の設置や運営の方法につき、企業内の労使合意により法定の範囲内で標準とは異なった取扱いができるようにすることはありえよう（例、従業員集会の持ち方を雇用形態や勤務時間帯に配慮できるようにする）。

③ 運　営

労使協議や労使協定締結へ向けて会議を勤務時間中に開くことを保障されることが必要であり、さらに取り扱う事項が専門的である場合などに専門家（企業内外の組合役員を含む）の助言を得ることができることも有効である。

従業員の意見を運営に反映させるために従業員集会は有益である。ドイツでは従業員集会における多数意見も従業員代表を拘束しないが、代表民主主義と直接民主主義の組み合わせ方として、従業員集会により重みを持たせ、その決議は従業員代表を拘束するという設計もありえよう。また、代表委員が従業員と労働時間中に懇談することを認める取扱いも重要である。

代表委員が委員職を首尾よく遂行するには、活動に必要な専門知識を修得するための研修を認めることが必要である。使用者側委員は勤務時間中に業務として専門知識を修得しており、代表委員も労働基準法や労働安全衛生法などの専門的基礎知識なしには、労使間の専門知識面における「武器の対等」が確保されない。

従業員代表は、一定人数以上になると日常的に開催することが困難になる。その場合には、常設的な委員会をおくことになろう。

労働者代表の活動に必要な費用に関しては使用者が負担することになる。この点では現行法のもとでも、過半数組合に労働者代表としての地位が与えられ、過半数組合が事業所の労働者全体に法的効力を及ぼす行為を行う場合には、当該過半数組合に労働者代表としての職務につき費用負担を行うべきであろう。

将来、専従代表委員を認める場合には、専従委員任期終了後のキャリアアップのために職業訓練を認めることも必要である。

従業員代表の選挙や運営に対する使用者からの介入や妨害がありうる。それへの対応は、不当労働行為制度と同じようにはならない。本法に違反した使用者に対しては罰金を科すことが考えられよう（23条３項参照）。

④ 労働者代表の関与

a．参加権付与の程度として、共同決定させることになれば、同意が成立しない場合には、仲裁手続きに移すことになり、そのための制度整備が必要となる。

b．社会的事項として、賃金・労働時間に関しては、ドイツでは協約による規制があるか、または慣行的に協約で規制されている場合、従業員代表の規制から除かれて

いる。これを日本に引きつけて考えるならば、組合がない事業所・企業では協約による規制がないということなので、従業員代表に参加させることになる。さもなければ、使用者が単独で決定することになってしまう。ただし、少数といえども組合があり協約が締結されている場合には、協約規制事項につき従業員代表は参加権を有しないであろう。

時間外労働につき、現在の三六協定締結により時間外労働をさせることができる（免罰的効力）にとどまらず、その実施には従業員代表の同意を必要とすることも検討されよう。

懲戒に関して、懲戒対象事由と種類を共同決定して定め、個別的適用も合意にもとづいて実施するならば、現在日本における懲戒とはかなり異なった性格の制度になろう。

c．人事的事項では、新規採用および昇進にあたり、人事選考基準を使用者と従業員代表が合意して定めることになれば、使用者側からみた「望ましい労働者像」にもとづいてではなく、労使双方からみた人選になる。これを共同決定とまではいかなくても、せめて選考指針を協議事項扱いすることは検討されよう。

要員計画も協議扱いすることはありえよう。そうなれば、職場で慢性的に人手が不足するという状況は避けることができ、時間外労働の常態化、年休取得を予定した予備人員配置が考慮されよう。

また、人事考課（人事評価）制度につき、ドイツのように従業員代表の同意を必要とするまではいかなくても、日本で少なくとも協議事項扱いすることは検討されるべきであろう。そうなれば、上司からみた評価とは別の観点が入る余地があろう。

さらに、配置転換・出向で協議事項扱いすることも検討されよう。特に一定規模以上の事業所で、従業員代表側に提案権を認めることも検討されよう。そうなれば、配置転換をめぐる紛争もかなり減ることになろう。

解雇につき、個別解雇でも解雇理由を従業員代表にも通知し、従業員代表から意見聴取し、異議申立の機会を与えることも検討されよう。整理解雇では、整理解雇の要否、解雇回避努力を労使協議事項とし、従業員代表との協議の状況が、整理解雇の法的有効性いかんを判断する材料になりえよう。

d．経済的事項でもドイツ法は示唆を与える。事業変更につき、情報提供および協議を行うことが検討されよう。協議が行われれば、場合によってはそれにより不利益を被る労働者に対する補償（補償計画策定を含め）も協議されることになろう。

⑤ ま と め

以上に述べたことに、さらに言及する。

a．代表委員の確保

日本で過半数代表者の選出にあたり、なり手がないという悩みを聞く。この点では、まず従業員代表の存在および活動に対する労働者の関心を引きつけることである。そのためには日常的にその活動を掲示板、ビラ配布、メールなどにより伝達することが必要であり、社内ＨＰに従業員代表のコーナーをおくことも考えられよう。

また、不利益取扱を禁止し、代表委員の活動に対し賃金支払を保障すること、研

修機会を認めることなどが必要であろう。

そして、代表委員を魅力あるポストにするための工夫が必要であり、そのためには代表委員にある程度まとまった権限（取扱事項）を付与することが必要であろう。代表委員職に安心して取り組めることが必要であるが、日本では職務範囲の限定がないことが多いために、労働者が何らかの正当な事由で休暇を取得したときに使用者が欠勤者の担当業務を同僚に割り振ることが行われているが、この点での改善も求められよう。

ドイツでは、就任に悩みが生じるのは、専従代表委員に就くか否かの判断である。それは、専従委員にともない本来業務を一定期間離れることによるキャリア不足を職業訓練だけでは実際には十分に補いきれないことによる。また、業務の進め方が速いテンポで変化する職務分野では、代表委員になること自体にそのような不安・悩みがつきまとう。

b．自主対等性

従業員代表は従業員の意見・要望を使用者側に伝えるだけでなく、当面する課題につき従業員の意見を踏まえ、さらに自らの専門知識と経験を駆使して分析・検討し、従業員全体にとってより望ましい解決策を見つけだし、使用者と渡り合う能力が求められる。これは、団体交渉における組合の対等性と同質ではないが、従業員代表が使用者側から独立しているにとどまらず、対等に近い交渉能力を有することを指す。この観点を、対等性、または自主性の意味合いを含めて自主対等性と呼ぶことができよう。そのためには、代表委員一人ひとりがその職務を首尾よく遂行するのに必要な力量を身につけること、および労働者代表全体としてそれが可能な条件が整備されていることが必要である。

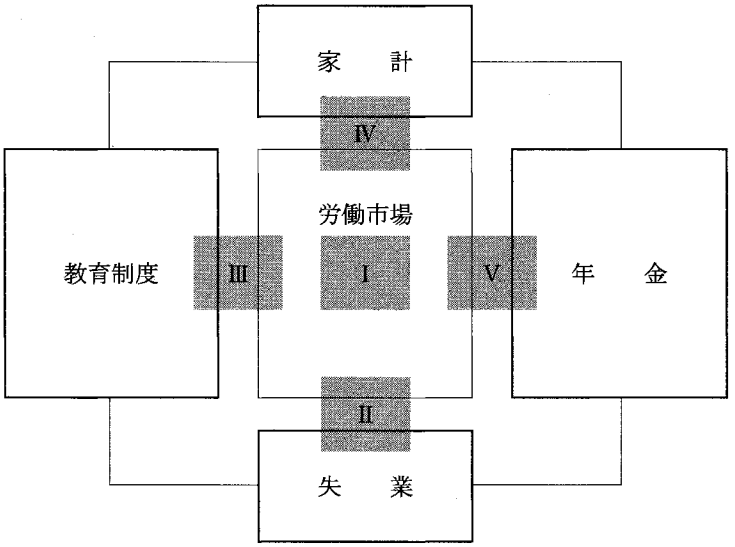
具体的には、代表委員個々人の能力・力量の点では、委員遂行に必要な専門知識を修得するために研修の機会を与えられることが重要である。また、従業員代表全体が使用者側と対等に話し合えるためには、代表委員会が複数で構成されること、労働時間内の活動保障が重要である。

(2) 雇用形態・雇用調整との関連

世界で最もポピュラーな賃金体系である職務給のもとでは、同一価値労働同一賃金原則はほぼ自動的に適用される。ドイツでも同様である。そのもとではパートタイムや有期雇用という雇用形態の違いは、正規雇用との賃金格差の理由にはならない。また、ドイツでは派遣労働に関して特別法により原則として平等に取り扱うべきことが定められている。日本でこの賃金原則が適用されていないことは、雇用形態が異なれば賃金表を異なって適用することが許されるという形で非正規労働者に不利に働いている。

そういうなか、最近、日本の企業の一部が職務給や仕事給を採用し、また、労働組合の一部（電機連合）で企業横断的な職種別賃金体系を模索する動きがあることは注目に値する。組合側のこのような取り組みは、雇用の流動化が進むなか、年功序列型賃金体系のもとで労働者が自発的に転職することは賃金減につながるという現状に対する一つの対応と解される。雇用が流動化している理由は様々であるが、それが進むことが避けられないとすれば、それにともなう労働者の不利益を緩和する仕組みや労働市場構造を

図表８－８　移行労働市場としての労働市場政策



出典）季刊労働法 194号　30頁〔ギュンター・シュミット〕

つくりあげることが求められる。不利益等のなかには、労働者の技能・熟練が企業の個別的性格を有し社会的汎用性をもたないこと、退職金を再就職先に通算できないこと、50歳前後で世帯として最も支出が高づく時期であり年功賃金に対する期待が強いことなどがある。**図表８－８**が示す北欧・ドイツの「移行労働市場」といわれるものは、労働市場と学校、失業および家庭を往来することが比較的自由な労働市場構造の一例である。ただし、こうした労働市場になるには、賃金体系、技能・熟練の社会的汎用性の程度、子供の教育費を社会全体で支える仕組みになっているかどうか、公的年金の充実度など、いくつもの要素と関連しており、ひとり賃金体系の改革だけで対処しうることではない。

このうち、世帯支出との関係では、子供の学費・生活費を親が仕送りで援助するという慣行を見直す契機であると考える。「子供に対する親の責任は18歳まで」という考え方とそれを可能にする社会的基盤、すなわち、子供の教育費を社会全体で支える仕組みは日本ではない。しかし、賃金体系のなかで属人給要素の低下が進行することは避けがたいと考えられるので、この機会に大学・専門学校に通う子供の学費・生活費を親が援助しないことが可能なシステムへの切り替えを議論し模索すべきであろう。その方法として、国連社会権規約委員会の「日本政府が高等教育における漸次に無償化する」ことを求める勧告をめぐる議論を高め、その実現に近づけると同時に、さしあたり次善の策として、貸与式奨学金の利用を促進し、「教育ローンをする覚悟のある者が大学に進学する」という社会的了解を強めることが必要であると思われる。たしかに現時点でこのように主張することは、政府に好都合な点だけを利用される心配があり、また、教育における格差を拡大させる危険性をはらむが、それでも望まれる方向性であると考える。

さらに雇用調整との関係では、日本では人員削減にあたり、その対象者は中高年労働者に集中する。その結果、日本では常に失業者は中高年の比率が高い。これは世界で珍しい現象である。ここには、年功賃金体系が人員削減でも再雇用でも中高年労働者に不利に働くことが明らかである。前述したことと重なるが、この意味からも日本で年功賃

金体系を見直す必要が高まっており、それを可能にする社会的基盤を整備することが大切であると考える。

(3) 日本におけるパートタイム労働法改正との関連

日本で最近、立法政策課題の一つとしてパートタイム労働法が改正された（07年５月）。そこで争点となっている点につき、ドイツとの比較検討をしてみたい。改正では、正社員に比べて、仕事内容が同じであること、正社員並みの配置転換や転勤があること、および期間の定めのない雇用であることの３要件を充足するパートタイム労働者に対して正社員と同じ待遇とし差別的取扱を禁止している。そこで各要件につき検討する。

第１要件の仕事内容の同一性では、日本では採用時に担当職務を特定することは雇用慣行ではないので、担当職務の点で職場の実情に照らして同一か否かを判断することになろう。日本はＩＬＯのパートタイム労働に関する条約をまだ批准していない。しかし、将来この批准を可能にするような議論を展望して構想するならば、フルタイマーとパートタイマーの平等処遇のほかにフルタイマーとパートタイマーが本人の希望により相互に転換可能な仕組みにすることが求められる。2007年改正により、パートタイムからフルタイムへの転換を促進することが企業に義務づけられた。日本でも担当職務群を明確にし、できるだけ限定していく努力が求められている。そうしないかぎり、「仕事内容が正社員と同じかどうか」の判断は容易ではない。

第２要件は、配置転換および転勤の同一性である。ドイツでは、採用時に担当職務を特定する雇用慣行であるために、配置転換の範囲は限られている。また、労働契約書は勤務地および勤務地を明記しており、協約適用外職員のように勤務地の包括的合意をしている場合を除くと、転勤は契約変更を意味するので労働者本人の同意なしにはできない。これらの点は日独で雇用慣行が異なり、日本における議論では日本の雇用慣行を前提とせざるをえない。その際に、同じ職務を担当していても別の勤務地で他のメンバーと一緒に勤務することは労働者の職業経験を豊富にし、能力開発に資するという事情を考慮すると、配転や転勤の違いがあれば、その違いのゆえに平等待遇を求めないという取扱いもあながち不合理とはいえない。しかし、男女雇用機会均等法が改正（2006年）され、コース別雇用管理で転居をともなう転勤に応じられることを要件とすることや転勤経験を昇進の要件とすることが間接差別として許されなくなった今日、配転や転勤の違いを、処遇の格差を正当化する事由として主張すべきであるか否かは別途検討が必要である。むしろ、配転や転勤に応じるか否かは雇用管理を区別する基準としてではなく、労働者がそれに応じた場合に昇給や昇進を有利に取り扱うとする柔軟な取扱いの方が適切ではなかろうか。

第３要件は労働契約の期間である。日本では雇用期間の有無により異なった人事管理が行われており、期限付きの有無はたしかに処遇を異にすることを正当化しうる。しかし問題は、日本では３年間までの期限付き雇用が無条件に可能であるなかで、期限付き雇用のなかの一定数が実質的には期限の定めがない場合と同じように就労している事実があることである。この点では、期限付きか否かという契約形式にとらわれるよりも、それにより雇用管理の違いが実際にあるか否かに照らして処遇格差を正当化するか否かを議論すべきであろう。

*1 藤内「ドイツにおける従業員代表の活動・１」労働法律旬報（以下「労旬」という）1367号51頁（1995年）。

*2 藤内「ドイツにおける従業員代表の参加権」岡山大学法学会雑誌（以下「岡法」という）56巻２号232頁（2007年）。

*3 藤内「ドイツの整理解雇における人選基準」岡法45巻３号27頁（1996年）、藤原稔弘「ドイツ解雇制限法における社会的選択の法理」季刊労働法179号121頁（1996年）。

*4 合計月収400ユーロ以下。2002年の第２次ハルツ法による。名古道功「ドイツ労働市場改革立法の動向」金沢法学48巻１号86頁（2005年）。労働者全体の約５％にあたる。

*5 藤原稔弘「ドイツにおける有期労働契約の法理」法学新報101巻９・10号362頁（1995年）。

*6 大橋範雄「ドイツにおける派遣法の弾力化と均等待遇原則」労旬1594号４頁以下（2005年）；ＤＧＢ，Ratgeber Zeitarbeit, 2003; Ariane Durian, Zeitarbeit, 2004

*7 フランツ・ヨゼフ・デュヴェル、春田吉備彦訳「組織変更とリストラクチャリングをめぐる労働法上の諸問題」日独労働法協会会報５号５頁（2004年）、早川勝訳「ドイツ組織変更法」同志社法学49巻４号234頁（1998年）。

*8 連合総研編『企業組織等の再編にともなう労働者保護法制に関する調査研究報告書』（2000年）146頁〔毛塚勝利・和田肇〕、中内哲「企業結合と労働契約関係」日本労働法学会編『講座21世紀の労働法・第４巻』（2000年、有斐閣）278頁、中内哲「会社分割時における労働者の異議申立権の行使」西村健一郎ほか編『新時代の労働契約法理論』（2003年、信山社）304頁、根本到「営業譲渡における労働契約の自動的承継と労働者の異議申立」労旬1351・52号66頁（1995年）。

*9 労働契約の実情につき、藤内「ドイツにおける労使協定等の実例・上」岡法46巻１号131頁（1996年）。

なお、この点、日本ではジョブ（職務）概念が明確ではなく、その結果、採用にあたり担当職務が特定されることがポピュラーではなく担当職務の変更につき使用者の広い裁量に委ねられているという雇用慣行は、担当業務の範囲が限定されていないことと相まって、本文で述べた事例のほかにもさまざまな点で労働者に不利である。例えば、配置転換は原則として使用者の指揮命令権の行使として有効であり、例外的に配転命令権の濫用であると判断されるにとどまること、要員計画作成にあたり担当業務範囲が限定されていない結果、使用者が単独で決定しがちであり、労働密度への規制が困難であること、同僚が年次有給休暇を取得した場合に容易にその代替業務を命じられること、組合のストライキ時に非組合員が出勤しているとき、同様に代替業務を命じられることがあること、人事評価にあたり職務内容が特定されていない結果として勢い人的要素の評価項目にウエートがおかれがちであることなどである。

他面で、このようなジョブ概念の曖昧さにより、定期人事異動により勤務意欲を促すこと、長期雇用慣行が可能であることなど、労働者にとって有利な側面を有することも事実である。

*10 その実情に関しては、深山明『ドイツ経営補償計画論』（1995年、森山書店）、久本憲夫「雇用調整をめぐる西ドイツ労使関係の研究」職業訓練大学校指導科報告シリーズ

No. 9（1989年）、藤原稔弘「ドイツ経営組織法における社会計画制度」八千代国際大学・国際研究論集４巻４号53頁、５巻４号83頁、６巻４号122頁（1992年）参照。

*11 Brigitte K. Hartmann, Betriebliche Personalpolitik durch Aufhebungsverträge, 1999; Brigitte K. Hartmann, Lokale Gerechtigkeit, Bereich-Arbeitsplätze, 1994; Peter Pick, Betriebliche Beschäftigungspolitik und Arbeitsmarktstruktur, 1988; 徳永重良編『西ドイツ自動車工業の労使関係』（1985年、御茶の水書房）69頁〔徳永重良〕、ノルベルト・アルトマン・野村正實編『西ドイツの技術革新と社会変動』（1987年、第一書林）175頁以下〔アングリカ・エルンスト〕、久本・前掲注(10)、藤内「ドイツにおける人員削減手続き」岡法45巻４号58頁（1996年）、日本労働研究機構編・久本憲夫・竹内治彦著『ドイツ企業の賃金と人材育成』（1998年、日本労働研究機構）186頁。

*12 荒木尚志・山川隆一・労働政策研究・研修機構編『諸外国の労働契約法制』（2006年、労働政策研究・研修機構）132頁〔皆川宏之〕。

*13 藤内「ドイツにおける労働時間短縮の影響・上」労旬1322号19頁（1993年）、和田肇『ドイツの労働時間と法』（1998年、日本評論社）13頁、久本・竹内著・前掲注(11) 196頁。

*14 労働契約の実例に関しては、藤内・前掲注(9) 131頁以下。

*15 藤内「ドイツの労働時間短縮」日本労働法学会誌83号36頁（1994年）。

*16 アルトマン・野村編・前掲注(11) 180頁〔エルンスト〕、藤内「ドイツにおける合意解約の実情」岡法51巻１号66頁、83頁、93頁、110頁（2002年）。

第３部　労働運動の現場から

第９章　小売業における労働者参加の現状

サービス・流通連合　伊勢丹労働組合本部副委員長　小　菅　元　生

はじめに

従来より、小売業ではパートタイマーなどの有期契約労働者が多く従事しているが、1990年代以降の経済環境を背景にその比率はさらに拡大し、雇用の多様化が進んでいる。今後の労働者参加を考える上で、多様化する労働者への対応は大きな課題である。ここでは、雇用の多様化が進む百貨店と総合スーパーを事例に、雇用多様化の現状を紹介する。

１．事例１　Ａ百貨店労働組合

(1) 雇用多様化の現状

①　雇用形態の種類と規模

Ａ百貨店は全国規模で店舗を展開している大手百貨店である。従業員数は2006年時点で非組合員を含めて約12,500名である。主な雇用形態別の人数は社員が約7,200名、短時間勤務のパートタイマーが約3,600名、フルタイム勤務の契約社員（以下契約社員）が約900名である。また、社員は男性約4,000名、女性約3,200名であるのに対して、パートタイマー、契約社員はほとんどが女性である。

多くの百貨店では、店舗における販売業務は自社従業員のほかに取引先の販売員が担っている。その数は、自社の従業員を上回る場合もあり、Ａ百貨店においても店舗では２万人以上の取引先販売員が従事している。取引先販売員は商品仕入先の企業より派遣されており、主に自社の商品を中心に販売している。雇用形態は取引先企業の社員である場合や有期契約労働者である場合など多様であり、百貨店と直接の雇用関係はない。

Ａ百貨店の雇用形態別の人数を過去と比較すると、1998年の従業員数は約17,000名で、内訳は社員約11,000名、パートタイマー約4,500名、契約社員約1,000名であった。2006年時点の人数と比較すると、各雇用形態ともに減少しているが、特に社員の減少が大きい。このため、８年前に約65％であった社員比率は、現在約52％となっている。

②　有期契約労働者の制度

契約社員は１年契約のフルタイム勤務である。年間の所定労働時間は、社員より長いが、１日の働く時間は社員とほぼ同じである。パートタイマーは１年契約の短時間勤務であり、制度上は週15時間から30時間の勤務が可能であるが、現場からはなるべく１日の労働時間を長くしてほしいという要望が強く、実際は週５日６時間勤務のパターンが多い。

パートタイマーと契約社員はそれぞれ百貨店の中心的な業務である販売職と、後方

部門における事務職の２つの職種に区分されている。契約社員は約900名のうち、事務職が約８割を占めている。また、店頭で働く販売職でも、パートタイマーと契約社員では業務内容が異なっている。パートタイマーは接客業務のほかにレジ業務など店頭運営に関連した幅広い範囲の業務を行うのに対して、契約社員は接客や商品発注などより接客に近い業務に特化して従事することになっている。

③　有期契約労働者の組織化

Ａ百貨店では、1995年にパートタイマー、1998年に契約社員を組織化している。組織化の背景には、企業経営の悪化と経費構造の見直しの中で、雇用形態の多様化が進み、パートタイマーが増加したことがある。これに対して組合は、社員以外の従業員に対する生活条件改善や、労働者の代表となるための組織率の維持、従業員全体の生産性意識向上などの目的で組織化を行った。現状の加入形態はユニオンショップ制であるが、パートタイマーと契約社員は原則入社後１年を経過してから組合員となる（初回再契約時）。社員は入社後３ヵ月の見習い期間を経て組合員になる。

(2)　組合活動や労使関係への参加状況

①　組合組織の概要

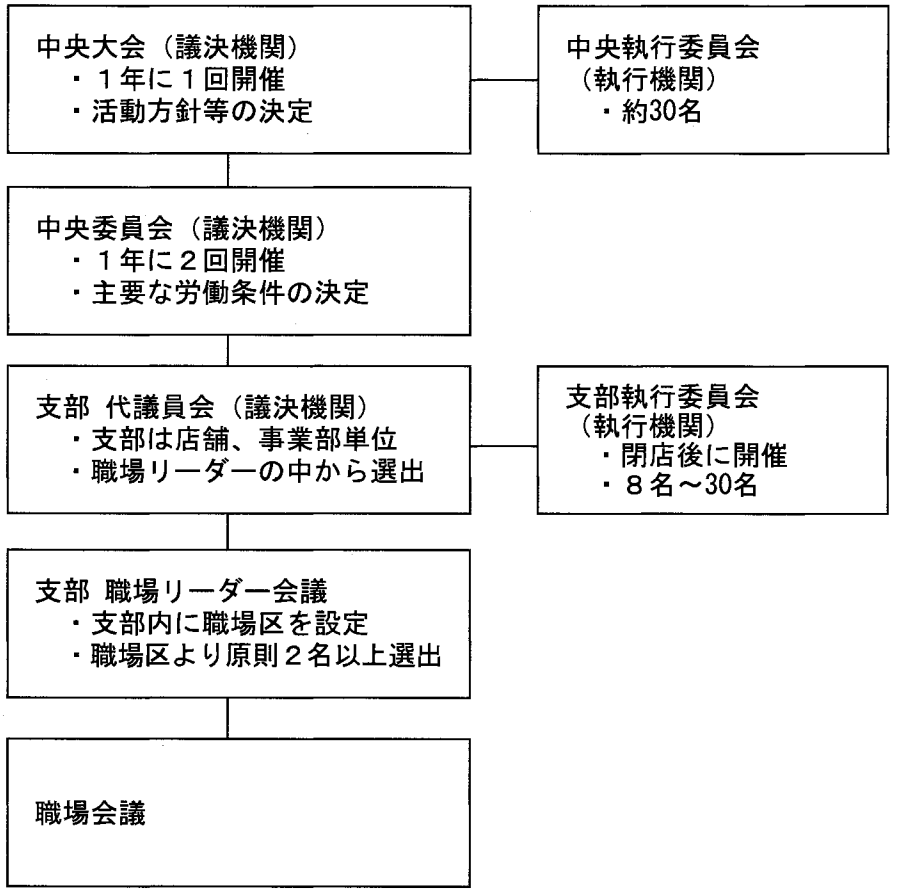
Ａ百貨店労働組合（以下Ａ労組）は、株式会社Ａ百貨店および百貨店業の関連会社を組織する労働組合である。Ａ百貨店を親会社とする企業グループ各社には個別に労働組合があり、Ａ労組とともに労連を形成している。

Ａ労組全体に関わる中央レベルの議決機関として、活動方針を決定する中央大会（１年に１回開催）と中央委員会（１年に２回開催）がある。主な労働条件に関する機関決定は中央大会で行われる（**図表９－１**）。

また、全国の各店舗や事業部が支部となっており、36協定に関する決定や、店舗の営業時間に関する労使協定などは支部単位で開催される代議員会で決定される。そのほか、支部独自のセミナーやレクリエーションなど支部が現場における活動単位となっている。

執行機関は単組レベルでは中央執行委員会、各支部に支部執行委員会がある。

図表９－１　Ａ労働組合　組織と会議体



② 組合役員への参画状況

Ａ労組には職場リーダーと呼ばれる現場レベルの役員がいる。職場リーダーは店舗（支部）内に設定された職場区から原則最低２名ずつが選出され、月１回開催される職場リーダーの会議に出席する。職場区はフロアごとであったり、フロアを複数に分割したりするなど店舗の大きさによって任意に設定されている。また、職場リーダーは組合員30名ごとに１名が追加されるので、例えば組合員が60名であれば職場リーダーは３名、90名であれば４名となる。現在、職場リーダーにおける有期契約労働者の割合は支部にもよるが１～２割となっている。

また、各職場区の職場リーダーの中から、過半数が代議員として選出される。支部単位で開催される代議員会では店舗単位の36協定や店舗の営業時間等に関する決定を行っている。現在、代議員の１～２割は有期契約労働者となっている。

各支部には店舗規模により８～30数名の執行委員がいる。執行委員の総数は2006年度で約240名おり、社員のほかに契約社員７名、パートタイマー10名が含まれている。今後も有期契約労働者の組合役員は増やしていく方向だが、支部執行委員会は閉店後に開催されることが多いため、パートタイマーは参加しにくい状況があるという。

中央執行委員会は専従の中央執行委員と主要な支部執行委員の約25名で構成されているが、全員社員である。

③ 労使協議、組合活動への参加状況

a．職場集会

A労組では、支部内において、全組合員対象の職場会が年に４～５回開催される。店舗の営業条件決定に関するものが２回、賃金交渉に関するものが２回ある。平均して７割の組合員が参加しているが、社員よりも有期契約労働者の参加率がやや高くなっている。これは関心度の差というよりも、有期契約労働者が参加しやすいように職場会を運営していることが理由のようである。従来、社員や契約社員対象には、店舗内を区分した職場区ごとに、開店前や閉店後に職場会を数回開催し、職場区担当の執行委員が説明してきた。これに対して短時間勤務のパートタイマー対象には、例えば12時～18時の間に複数回の職場会を設定し、どの職場区の組合員でも参加できる体制をとっている。パートタイマーの組織化以降、職場会の運営はかなりの工夫と労力をかけて参加率を維持しているようである。

b．事業所内の労使関係

A労組では、単組中央レベルでの経営協議会のほかに、支部（店舗）ごとに月１回の経営協議会が行われている。支部の執行委員が参加し、店舗の営業報告や営業条件についての協議などを行っている。前述のとおり、執行委員には一部有期契約労働者が含まれている。

安全衛生委員会は、労使協議会とは別に月１回開催されている。安全衛生委員会には支部執行委員の一部が参加しているが、こちらにも有期契約労働者が参加している。

c．生産性向上活動

A百貨店には労使協議とは別に、労使による生産性向上のための会議がある。これは、業務上の課題を解決し生産性の向上をめざす活動である。日常の仕事に関する労使のコミュニケーションを促進することを目的に、1974年に労働組合からの提案で開始された。ここで扱われる内容は、業務に関することが中心で、賃金や時間など労働条件に関することは取り上げられない。会議は全社、店舗、店舗内の部門のそれぞれの単位で開催され、部門と店舗レベルの会議は毎月、その他は随時行われる。会議は就業時間内に行われ、活動に対する目標設定や報償制度等はない。

構成員は部門レベルの会議であれば、部門長以下数名の会社担当者と組合の職場リーダー全員が参加する。店舗レベルであれば店長以下数名と支部執行委員が参加する。活動の流れとしては、はじめに、職場リーダーが閉店後や朝礼前など勤務時間外の時間を利用して、雇用形態の区別なく組合員から日ごろの業務面の課題を吸い上げる。課題の内容は日ごろ業務で使う用度品や伝票の使い勝手など身近なものから全社レベルのものまで様々である。この課題についてまず部門レベルの会議で解決策が検討され、対応がはかられる。そして部門内で解決できない課題や部門をまたがる店舗内の課題は店単位の会議で検討され、さらにそこで解決できない全社共通の課題は全社の会議へ提起されていく。職場リーダーや支部執行委員にも前述のとおり有期契約労働者が含まれており、その声は反映されている。

(3)　有期契約労働者に関する課題

①　パートタイマーの時間的制約

フルタイムで働く社員や契約社員と、時間の制約を持ちながら働くパートタイマーの時間に対する意識の違いは大きく、組合活動に関しても様々な対応が必要になる。前述のとおりＡ労組では支部執行委員にもパートタイマーが参画し始めており、今後も拡大していく方向である。しかし、前述のような閉店後の執行委員会のほかにも、店舗における労使専門委員会への参加や、職場会議における説明担当者など組合活動全般が就業時間外に行われるため、対応できるパートタイマーは限られてしまうという。

また、職場会の開催においても、時間的制約のあるパートタイマーの参加率を維持するために、日中の時間を利用し、多数の開催を行うなど、パートタイマーを組織化する以前とは異なる組合運営方法が必要になっている。

②　有期契約労働者の処遇

Ａ百貨店の販売職でみた場合、各雇用形態の従業員は現時点だけで比較すると、一時的に同様な販売業務に従事している。そのような中で、各雇用形態間の処遇のバランスをとり納得性を高めるかが課題である。Ａ労組では上部団体の方針を受けつつ、均等・均衡処遇の概念を整理し、雇用形態間の位置づけを明確にしている。例えば賃金などの基本条件は、一時的な業務内容の同一性だけではなく、それぞれの雇用契約に将来期待される貢献なども加味してバランスをはかり、他の福祉条件については、生活者としての同一性を重視して均等をめざす考え方である。

また、Ａ百貨店では均等・均衡処遇の推進として、雇用形態間の転換の制度を整備したほか、2005年より販売職のパートタイマー、契約社員の双方に上位職を設定した。有期契約労働者のままでも、意欲があり高い能力を発揮すれば、責任のある職務につき処遇も上がるようにした。契約社員であれば、上位職につくことにより本給が１万円上がるとともに、目標管理による昇給幅が拡大する。パートタイマーであれば、能力昇給の幅が拡大する。

また、パートタイマーには、この上位職に一定期間在籍したものから任用されるさらにもう一段上位の区分も新設している。この区分になると、これまで社員が担っていた販売員のまとめ役を担うことができるようになり、さらに高い処遇が可能になる。

③　職場の一体感とコミュニケーション

Ａ労組では、支部執行委員や各レベルの役員に有期契約労働者が直接参加している。ただし、その割合は１～２割であり、従業員全体の雇用形態の比率を反映しているわけではない。しかし有期契約労働者の声は様々な施策に反映されている。その背景には、職場会への７割近い参加率にもとづく組合員と組合役員のコミュニケーションと同時に、各雇用形態が普段から同じ職場で働くことによる一体感があると思われる。社員も雇用形態が多様化する中で、日常の業務が有期契約労働者との協力でなりたっていることを理解しており、おのずと他の雇用形態にも配慮した判断、意思決定を行っているようである。

２．事例２　Ｂスーパー労働組合

(1)　雇用多様化の現状

①　雇用形態の種類と規模

Ｂスーパーは、食料品中心のスーパーや衣料品を含む大型店を全国に展開している大手総合スーパーである。従業員数は2006年時点で非組合員を含め約19,800名（パート８時間換算）である。主な雇用形態は社員と短時間勤務のパートタイマーであり、従業員の85％はパートタイマーが占めている。Ｂスーパー労働組合（以下Ｂ労組）は社員のほかにパートタイマーの一部を組織化しているが、従業員全体のうち、社員の組合員の比率は８％、パートタイマーの組合員は３％であり、現状では過半数を組織していない。

現在の組合員数は約3,500名（うちパートタイマー1,000名）であるが、過去15年間で、組合員数は約8,000名から大きく減少している。パートタイマーは2006年度に組織化したばかりであり、組合員の減少の理由は社員の減少である。特に2004年には業績不振にともない希望退職を実施し、組合員数が1,000人単位で減少した。社員の減少をパートタイマーで補ってきたため、従業員全体で97年に50％台であったパートタイマー比率は現在85％まで高まっている。

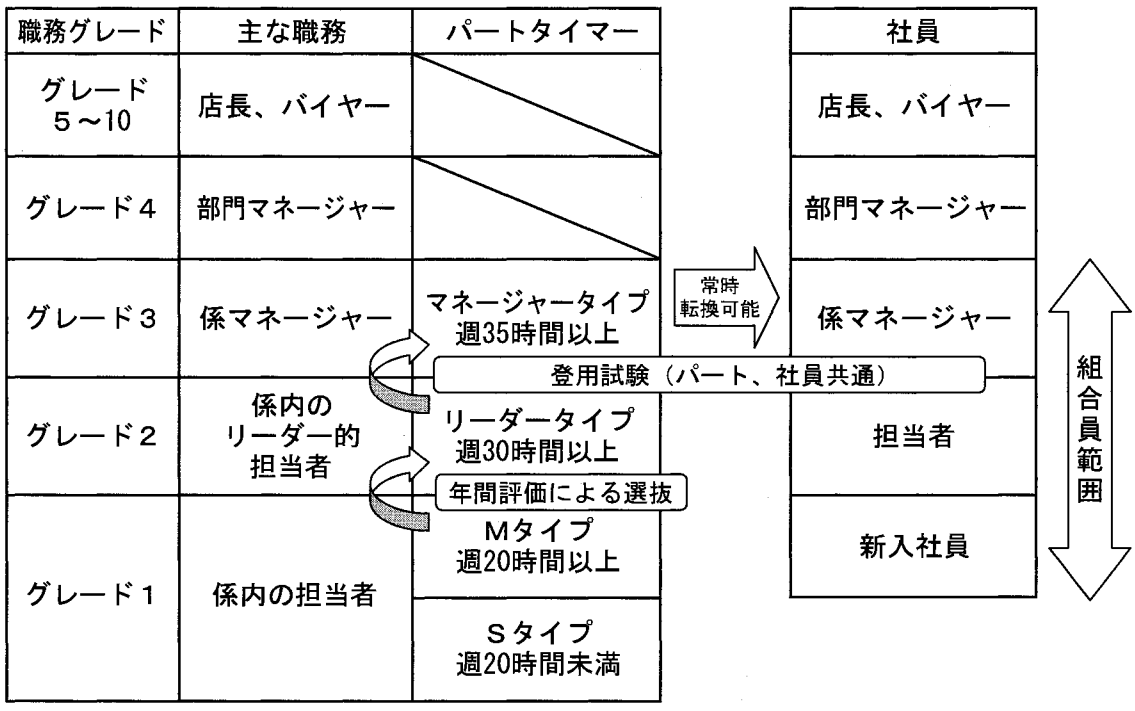
②　パートタイマーの制度

Ｂスーパーでは、2004年度から人事制度を改訂し、社員とパートタイマーを一つの人事制度の中に位置づけている（**図表９－２**）。職務を１～10までのグレードに区分し、その中に社員とパートタイマーがともに位置づけられる。グレード１は入社１、２年レベルの社員担当者、グレード２は係内のリーダー役、グレード３は係のマネージャー（社員では初任30歳前後の係長相当）、グレード４は部門のマネージャー、グレード５以上は店長レベルが位置づけられる。このうちグレード３まではパートタイマーも担うことができ、雇用形態による業務内容の差はない。

パートタイマーは、職務のグレードと契約時間により４つに区分される。グレード１の職務を担うパートタイマーは週20時間未満のＳタイプと週20時間以上のＭタイプがあるが業務内容の差はなく、Ｍタイプが半数以上をしめる。他に、グレード２の職務を担うリーダータイプのパートタイマー（週30時間以上）と、グレード３で係のマネージャーを担うパートタイマー（週35時間以上）がある。

ＳタイプとＭタイプは契約時間の違いであるが、リーダータイプのパートタイマーは、Ｍタイプの中から、規定の社内教育を終了し、かつ年間評価が一定以上のものが抜擢される。さらに係マネージャーを担うパートタイマーは、リーダーの中で登用試験を通過したものがなる。この試験は社員の係長昇格試験と共通のものであり、グレード３に位置づけられたパートタイマーは、フルタイム勤務や転勤が可能であればいつでも社員に転換することができる。現在、グレード３のパートタイマーは100名程度である。

図表９－２　従業員の体系



③　パートタイマーの組織化

Ｂ労組では、2006年にパートタイマーの組織化を行った。組織化されたパートは前述の職務グレード２と３のパートタイマー約1,050名である。グレード１には約２万人のパートタイマーがいるが未組織である。また、Ｂ労組の組合員範囲は社員、パートタイマーともにグレード３までである。ユニオンショップであり、パートタイマーはグレード２になった段階で組合員となる。今後の課題はグレード１のパートタイマーの組織化である。

(2)　組合活動や労使関係への参加状況

①　組合組織の概要と組合役員への参画

Ｂ労組は株式会社Ｂスーパーを組織する労働組合であるが、Ｂスーパーを親会社とする企業グループ各社には個別に労働組合がありＢ労組とともに労連を形成している。

Ｂ労組の最高議決機関は総会である。活動方針を決定する定期総会が年１回開催されるほか、大きな制度改訂は臨時総会で決定される。総会は各店舗から１名選出される代議員約200名で構成されている（**図表９－３**）。

総会に次ぐ議決機関として後述の評議員によって構成される中央評議会（年に３、４回開催）があり、労働協約の規定細部の変更などを決議する。

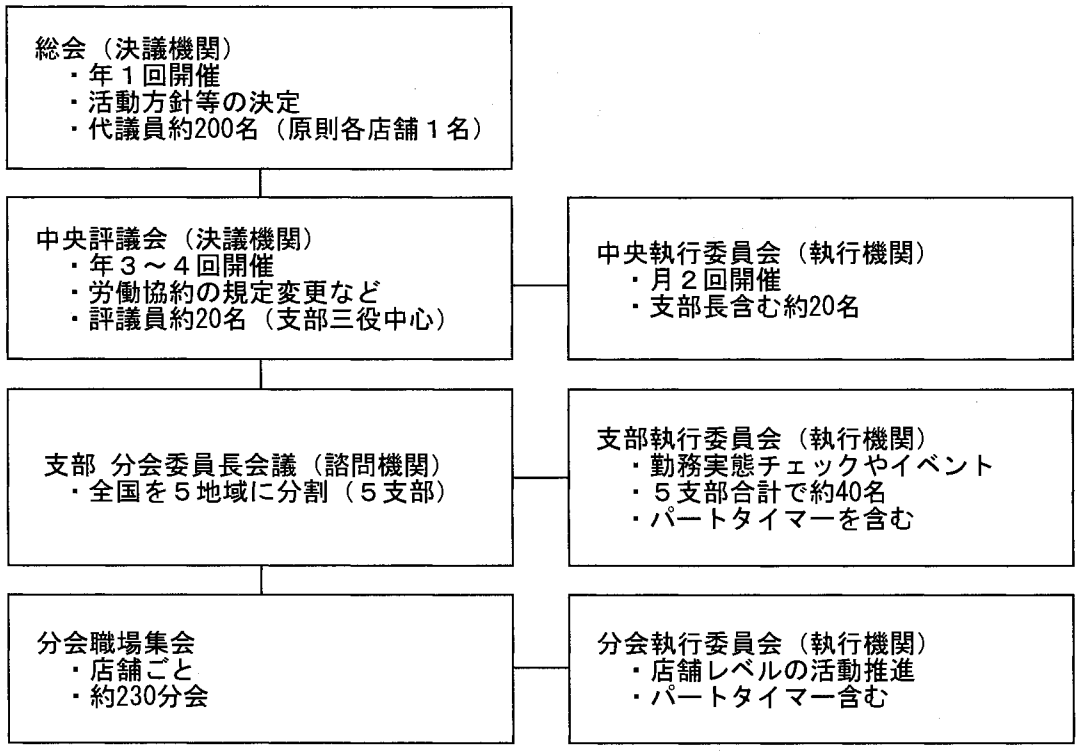
各店舗は分会に位置づけられており、36協定などは分会の労使で締結する。分会には分会委員長、副委員長、書記長、会計長の原則４名の執行委員がいる。執行委員は組合員規模により追加されるが、４人の分会がほとんどであり、約230分会で合計約

800名の執行委員がいる。この中にはパートタイマーも含まれている。分会委員長は総会の代議員となる。

Ｂ労組は全国を５つの地域に区分し支部としている。各支部には支部委員長、副委員長、書記長、書記次長の支部執行委員がおり、支部の規模や運営状況に応じて追加される。現在５つの支部で合計40名の執行委員がいるが、そのうち３名がパートタイマーである。支部三役は評議員である。また、支部単位で店舗の分会委員長による支部分会委員長会議が開催され、中央の方針はこの会議を通じて分会に伝えられ、店舗ごとに実行される。

また、執行機関として、中央、支部、分会にそれぞれ執行委員会がある。中央執行委員は、５名の支部長を含む18名で構成されており、全員社員である。中央執行委員会は月に２回開催される。支部執行委員会は、支部単位で勤務実態のチェックや組合のイベントなどを行っている。分会執行委員会は店舗レベルの活動を推進する。

図表９－３　Ｂ労働組合　組織と会議体



②　労使協議や組合活動への参加状況

ａ．職場集会

職場集会は、分会（店舗）単位で行われる。従来は閉店後に開催していたが、24時間営業の店舗では閉店後という概念がなくなったことや、夜に参加できないパートタイマーもいるため、現状では昼休みを利用して行っている。参加率は、案件や事業所にもよるが、概して小型店舗の方が高く、ほぼ全員参加する場合もあるという。パートタイマーと社員で参加率に大きな違いはない。

b．事業所レベルの労使関係

事業所レベルでの労使関係としては分会労使協議会が毎月開催されており、パートタイマーを含む分会執行委員が参加している。ここでは営業報告が行われるほか、休日の取得や振替状況などの勤怠確認、時間外勤務状況の確認、長期連休の計画の確認などを行っている。また安全衛生委員会と従業員食堂がある場合はその運営委員会が併設されている。

c．過半数代表者選出

36協定の締結は分会の労使協議会で行っている。ただし、Ｂ労組の組合員は事業所の過半数に達していないため、労働者代表を選出する手続きが必要となる。Ｂスーパーでは分会委員長が代表者となっており、選出手続きは組合が行っている。組合が公示した後、店舗内の非組合員を含む従業員に対して、代表者名の記載された署名捺印用の用紙を回覧し、各人より承認の署名捺印をもらっている。就業規則改訂時の意見書も同様の対応を行っている。代表選出は４月からの36協定にあわせて、毎年３月に行っているが、原則として案件ごとに行う必要があり、就業規則改訂などがあれば複数回行う場合もある。

代表選出がスムーズに行われている背景には、就業規則改訂など個々の改訂内容について労働組合が会社と話し合い、確認していることが非組合員にも認知されていることがある。このため非組合員のパートタイマーも労働組合の分会委員長を代表者にすることに抵抗がないようである。

(3) 有期契約労働者に関する課題

① パートタイマーの時間的制約

従来のフルタイムの社員を中心とした労働組合が、パートタイマーを含む多様な組合員を対象にした組合活動を行っていく中で、最も課題となるのは、やはり勤務時間の違いによる時間的制約である。

Ｂ労組においても、これまで職場集会などは夜間に開催していたが、勤務時間が短いパートタイマーに配慮し、昼休みに開催するようになっている。また、パートタイマーの組合役員が執行委員会に参加したり、研修等で終日活動したりする場合には、休日を利用しているが、これは社員も同様であり、休日を使って参加するため短時間勤務であることはあまり障害にはなっていないという。

② パートタイマーの処遇

Ｂスーパーでは、職務グレードが同じであれば、雇用形態による業務内容の違いはない。このため従業員が雇用形態間の処遇の差をどのように理解するかは重要な課題である。係マネージャーを担うグレード３で比較すると、パートタイマーの年収水準は全国転勤のある社員の約７割の水準になっている。Ｂ労組では上部団体の方針にもとづき均等・均衡の概念を整理しているが、この処遇の違いは、パートタイマーと社員の働き方の違いで説明される。例えば社員は１日の就業時間がシフトするのに対し

て、パートタイマーは固定勤務であることや、社員は転居をともなう転勤があるがパートタイマーはないこと、社員は職種変更があるがパートタイマーはないこと等である。

ただし、Bスーパーの場合、社員にも種別がある。「全国転勤がある社員」、「関東など一定の範囲で異動する社員」、「転居をともなう異動がない社員」の3種類があり、転居をともなう異動がない社員の賃金水準は、全国転勤がある社員の8割である。この部分との比較ではグレード3のパートタイマーの水準は社員にかなり近いといえる。Bスーパーではグレード3のパートタイマーがフルタイム勤務や転勤が可能であれば常時社員に転換できる制度であることも合わせると、かなり均等に近い処遇であるといえる。

③ 非組合員のパートタイマー

B労組の有期契約労働者に対する今後の課題は、2万人におよぶグレード1のパートタイマーの組織化である。もっとも現状でも、非組合員のパートタイマーが全く無視されているわけではない。職場集会へは参加していないものの、同じ職場で働く仲間として労働組合には様々な声が伝わってきている。また、B労組ではフリーダイヤルの相談窓口を設置し、非組合員のパートタイマーにも開放しているため、相談も直接受けているという。

しかしながら、現状では労働組合が過半数を代表しておらず、分会委員長が労働者代表となってはいるものの、やはり残るパートタイマーの組織化が急務となっている。

むすびに

小売業の2つの事例を紹介したが、それぞれに有期契約労働者の組織化率や、組合役員への参画状況は異なっているものの、人事制度の改訂をはじめとして有期契約労働者の声をかなり反映した取り組みが進められている。この背景には、小売業では社員と有期契約労働者が同じ職場で業務をしており、完全な分業にはなっていないため、従業員としての意識がかなり共通していることがある。これに加えて、労働組合が職場会議などの組合活動への参加に際し、時間的制約のあるパートタイマーへ配慮した活動を行っていることや、上部団体が積極的に加盟組合に対して、均等・均衡処遇の整備を推進していることなどがある。

特に、従業員意識の面では、社員全体の有期契約労働者に対する意識のあり方が重要である。社員が有期契約労働者に対して、同じ企業で働くパートナーとしての意識を持っていれば、組織化も均等・均衡処遇の整備も促進されると思われる。

以　上

第10章　ものづくり現場における派遣・請負労働者の活用実態と課題

ＪＡＭ組織・調査グループ局長　田　中　久　弥

はじめに

ＪＡＭは、機械、電機、自動車、車両、精密機器、アルミサッシ、鋳鍛造、鉄鋼、住宅関連機器など、ものづくり産業を中心とする2,044の組織が加盟し、その多くが日本のものづくりを支えているサプライヤーであり、そして中小企業労組が中心である。

ＪＡＭは、2007年問題を見据えて、ものづくり産業における技能・技術の継承問題に関し様々な取り組みを展開してきたが、労働者派遣法改正によりほとんどの業務において、派遣労働者を使用できるようになったことから '90年代後半以降、多くの職場に派遣・請負労働者が存在する事態となり、その影響をみるため2006年に実施したヒアリング調査（35社）の結果から見えてきた課題とＪＡＭの取り組みについて紹介する。

１．派遣・請負労働者の導入状況

(1)　正社員６割、パート等有期契約１割弱、派遣1.5割弱、請負２割弱

工場で働く全従業員のうち正社員は63.3%、他はパート・期間工・嘱託等直接契約労働者が9.1%、派遣労働者が14.4%、請負労働者が19.3%と、雇用の多様化が進んでいる。因みに組合員は５割強（53.1%）である。

請負労働者に関して2004年にＪＡＭの行った調査でも、全従業員に占める請負労働者の割合は２割程度（20.1%）であった。改正労働者派遣法が施行されたのが2004年３月１日で、これ以降、製造業務への派遣労働者の導入や、逆に期間的制約がありある程度経験の必要な職場では請負労働への切り替えなど、企業はいろいろな試みをしてきた時期である。また、景気回復過程で労働需要が増えつつある時期でもあった。また、対象事業所も異なるため単純な比較はしにくいものの、2006年調査で「製造現場の派遣労働者＋請負労働者」で１／４程度（24.4%）であることから、微増の傾向にあるといえる。

(2)　派遣あるいは請負労働者を全ての導入事業所で入れている

派遣あるいは請負労働者は調査を行った全ての事業所で活用していた。派遣・請負労働者の正社員に対する比率は57.6%と、６割に近い。正社員比で100%（100%＝正社員と同数）以上導入している事業所が14.3%（５／35）、50%以上が45.7%（16／35）。派遣・請負という雇用主の違う労働者が正社員の４割以上を占める事業所が半分以上（51.5%）あるという結果であった。

(3) 派遣労働者は９割以上の事業所で導入、正社員の１／４程度が平均

派遣労働者については94.3%（33／35）の事業所で導入しており、その平均労働者数は正社員の25.5%。正社員の50%以上雇用している事業所が11.4%（４／35）ある。30～40%では14.3%（５／35）で、あわせて３割を超える派遣労働者を入れている事業所は25.7%（９／35）と１／４を占める。

全体としては10%台が28.6%、10%未満が22.9%と５割を超える。

(4) 請負労働者は３／４の事業所で、導入事業所の正社員の45.2%と半分近い労働者数

請負労働者を入れている事業所は74.3%（26／35）でほぼ３／４。導入している事業所における人数は正社員比で45.2%と、半数に近い。正社員の半分以上が請負労働者という事業所は20.0%（７／35）。40%台11.4%、30%台11.4%、20%台17.1%、10%台22.9%。

ＪＡＭの2004年調査では10%台が41.9%で、20%台が22.6%と２／３を占めていた。事業所単位で見ればこの２年で20%台からそれ以上に請負労働者が増加したといえる。このことはヒアリングの中でも「人手不足対応」という回答として裏付けられている。

(5) 非正社員が正社員数以上いる事業所は１／４、正社員の半分以上いるところで１／２

これをパート・期間工含めた非正社員ということで見ると全従業員の４割弱（36.7%）を占めており、この数値は正社員比率で６割に近い（58.0%）ものとなる。正社員の100%を超えて雇用する事業所は25.7%（９／35）、50%超99%までのところが同数あり、合わせると半分（51.4%）の事業所で、正社員の１／２以上の非正社員がいることになる。

２．派遣・請負の現状とその背景

(1) 増加する派遣・請負労働者

企業の状況が2004年頃から変わり始めた。長く続いた生産調整から生産拡大に転換を始めた。度重なる人員調整で製造現場は、最低限の人員しかいない状態になっていた。受注は伸び始めたが、生産を担う人材が不足し始めた。

しかし、企業は、過去の経験から正社員の採用を希望しつつも、積極的に補充するにはいたらず、法の改正により製造業への派遣労働者の使用が可能になったこと、さらに、企業の取り巻く環境がグローバル化し、国際競争の激化にともなうコスト対応と繁閑調整として、派遣・請負労働者の活用にかたむいた。時を同じくして**図表10－３**のように派遣事業者数も増加していった。

従来は、期間工やパート労働者といった直接雇用で期限を定めた契約社員が多く雇用されていた。ＪＡＭの職場でもほとんどのところがこうした形態であったが、派遣社員が増加するとともに、これらの形態は減少傾向にある。

直接雇用にリスクを感じるようになった企業は、製造現場の人員構成を派遣労働者に転換することで充足させてきた（**図表10－１、２**）。また、業務の一部においては、請負会社に委託するという形で生産機能の維持を図っている。製造に対しては、外部委託と

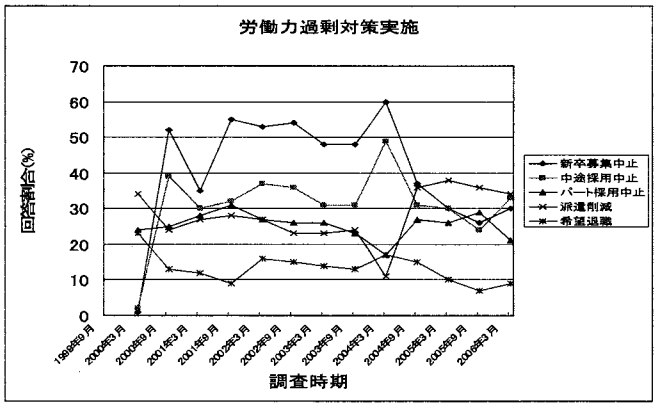
構内請負がある。外部委託については、完全な生産委託であり、製品の保証も含めて委託を受けている。構内請負は、構内物流・受入出荷や特殊な技術・技能など、専門的な分野に特化して委託を受けている従来からの請負と、最近増加してきた一般製造業があり、まだ歴史も浅い。また、必ずしも製造業を専門としていた企業が請負をしているとは限らないため、実質的には、ものづくりの基本をもっていないところも多い。

短期的には、単純作業の代替としての役割は、企業の意図する方向で進み企業業績の向上に寄与してきている。教育もさほど時間を掛けずに済む範囲で、仕事の配分を行ってきたことで社員への負担もあまりなかった。派遣社員も別の企業で製造の経験をしているなど、労働の質という面でも企業の求める条件に近い人材が供給されていた。業績があまりよくない事業や職場を、派遣社員や請負委託するようになり、景気の後退と重なるように、増加していった。業務の繁閑による調整弁としての機能を期待しての導入であることは、どの企業も一緒であるが、次第に、固定費の削減効果が企業にとって大きな収益源となってしまった。同時にコストの削減圧力も市場から加わってきた。まさに、派遣・請負市場の拡大に適した環境が整った形になった。

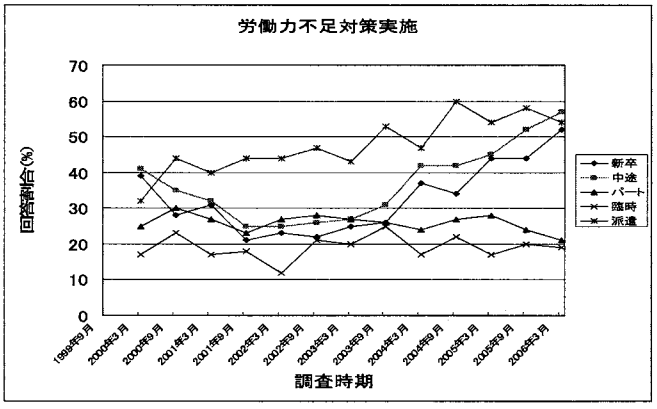
このころ、企業の採用状況を見ると、新卒者の採用抑制を人員調整の主な方法として行ってきた（**図表10－１**）。

1999年から2003年に掛けて一貫して新卒の採用が減少している（**図表10－２**）。同時に、早期退職や希望退職を多くの企業で実施している時期とも重なり、若年層や40歳以上の中堅層の多くが退職してしまっている。

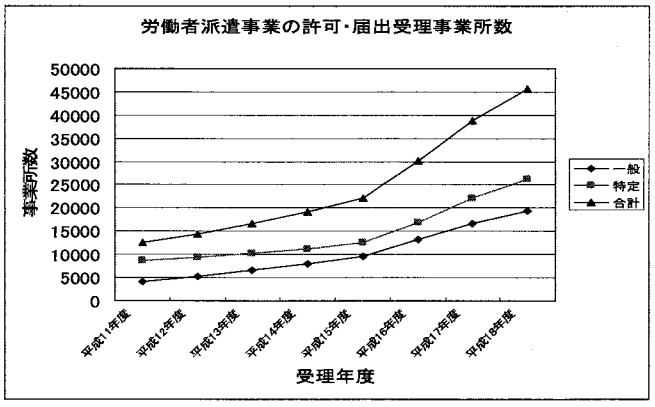
図表10－１　ＪＡＭ景況調査より



図表10－２　ＪＡＭ景況調査より



図表10－３　出所　厚生労働省



正社員として、教育を受けてきた貴重な人材を、企業は手放す結果となってしまった。熟練技能者の退職を目の前にして、企業の対応の遅れが将来の事業継続にまで影響を与える可能性が出てきている。

(2) 継続する人手不足と中核人材不足

生産拡大が、長期化してさらに生産の増加が求められてきた。2005年以降になると、各業種で生産の拡大が進み人材不足が課題になってきた。短期的な労働力から、すぐに必要な労働力へとニーズが変化してきた。そのため、労働者の取り合いとなり、次第に労働者の質にも関心が向くようになってきた。特に目立つのが、自動車業界の生産増加にともなう影響で日本の各地で自動車メーカーによる人材吸収が行われている。

中途採用については、派遣社員からの登用も有力な方法として個別に採用を持ちかけている。派遣社員としての働き方や、本人の資質を見ているため、採用に当たってのリスクも企業として少なくすむ利点がある。こうした、傾向は、東北や中国地方以南で事例が多い。

中途採用を増やす一方で、新卒社員の獲得にも積極的な活動を始めたが、各社一斉に動き出したために、なかなか採用したい人材の確保は難しい。

(3) 高い依存体質への懸念

すでに、派遣・請負労働に過大な依存体質となった企業は、最近ようやくその問題点に気が付き始めた。新卒および途中採用を進めている企業が2004年から急激に増加している。しかし、製造現場の派遣社員の数は、簡単に調整できる範囲を超えている。

委託請負生産においては、職場丸ごとになる場合がほとんどのため、すでに棲み分けを明確にしているか、せざるを得ない。社員は、コアになる事業に特化して、人員が必要な組み立て中心の委託生産は、請負会社に任せるなどの形態をとっている企業もある。

(4) 労働者の質が低下

優秀な人材は、派遣・請負によらずブランド力のあるメーカーに吸い上げられていった。その結果、中小企業には、製造を経験したことのない労働者が供給されるようになった。さらに、10年弱正規雇用を抑制したため、現場の指導ができる若手の人材が存在せず、作業指導を行うに当たっての年代格差が生じてしまった。

生産現場を実質的にリードすべき若手中堅がいなくなり、派遣社員は、経験のない人材しか集まらない状況が生まれた。また、労働者側の企業に対する選択が広がり、低い定着率など頻繁に人が入れ替わることも普通になってしまった。

環境が厳しい労働に対しては、日本人はますます、就きたがらなくなった。当然のように、品質は安定せず、労働災害も増加するなど企業にとって、生産拡大にともなう利益以上の将来リスクを抱えることとなった。

現場からの監督者や管理者になる人材が不足しているのと、企業も積極的に登用をしてこなかった反省から、将来は、監督者や管理者として育成することも視野に入れた、教育方針も必要になってきた。

(5) 技術・技能の伝承が危機

技術・技能の伝承に当たっても、団塊の世代といわれた最大人口を抱える世代が次々と定年を迎える。雇用延長などで、企業として引き続き業務に残る道を作り制度整備を進めているが、定年延長などで、対応している企業は稀である。雇用延長に申し込むかどうかは、個人の意志が働くため、引き続き業務を継続してくれるかは、不透明な要素が多い。ある企業では、ひとりも雇用延長に申し込みがなかったという例もある。

バブル崩壊後10年の空白は、企業内においても、人員構成に歪を作り、安心して技術・技能を伝えられる人材の確保もできていない。派遣・請負に頼る製造現場は、過去の財産の上に成り立っていることに、現場を知る一部の管理職や人事は気が付いている。しかし、有効な手立てを見つけられずに、結果として、原点に戻りしっかりした、採用計画と社員教育を行うことが効果的であるという考えに行き着いている。

3．派遣・請負を活用するうえでの課題

(1) 安全衛生管理に関する課題

○　安全衛生活動は、導入時以外ほとんど手付かずの状態。
○　派遣・請負労働者が発生原因の当事者として増加している。

安全衛生管理では、社員並としているが、社内の安全衛生活動にも各社開きがあり、実態としては、本人教育に対して手付かずの状態のようだ。災害の発生状況についても詳細まではなかなか把握していない。非常に危険な状況が潜んでいる可能性がある。ＪＡＭの労働災害調査においても非正規労働者による災害が21％に上り年々増加している。労働災害報告については、現在厚生労働省でも実態把握をしていない。今後については、労災の発生報告書の記載事項を変更し、派遣・請負労働者などの非正規労働者の区別を記入することになっている。問題意識は持っているので、今後国としてのデータもそろってくると思われる。

(2) 品質管理に関する課題

○　派遣・請負労働者の品質管理に対する意識は低い。
○　派遣・請負労働者に対する教育体制。

品質管理面での不安を抱えていることも明らかになった。生産を請負労働者に任せているが品質管理に対する意識が低く納期前の品質チェックや市場で起きた品質トラブルに対して正社員が対応しなければならず、かえってコスト高になっている。原因について検証を進めていくとヒューマンエラーや機械の不具合から発生している。従来こうした問題は、日々の生産活動の中で作業者が作業や機械の異常に気付き適宜修正をしてきていたが、派遣・請負労働者にそうした教育と経験および意識が薄いため生産機械のせいとして顧客のところに納品するまで素通りしてしまっている。

外国人労働者の多様化によるコミュニケーションが適切に取れないことも原因として挙げられる。また、製造指示書などの表記を日本語以外で表記している例はまだ少ない。

(3) 技能伝承と経験知の維持に関する課題

○ 監督者や指導者が基本的な製造に関する体験をせずに育ってしまう。
○ 重要なポイントを理解できなくなることの影響については、退職への対応など具体的な手立てが講じられていない。
○ 雇用延長で技術技能の伝承については、危機感が薄くなった。
○ 人材の確保が困難になっているのと中堅層の薄さから思うような人事配置ができていない。
○ スキルを身に付けて他社へ移動することも見られ、企業が確立した技術や技能の流出が考えられる。

派遣社員や業務請負の導入によって、次代を担う監督者や指導者が基本的な製造に関する基礎体験をせずに育ってしまうことが考えられる。現在の指導者は、豊富な経験者が残っているが、いずれ製造の重要なポイントを理解できなくなることの影響については、企業としても気が付いていても具体的な手立てが講じられていない。社員の役割としては、管理監督・指導者としている企業もあるが、経験不足は補うことは難しい。雇用延長で技術技能の伝承については、危機感が薄くなった感じがする。質問すると、これからシステムを作ると回答するところはあるが、多くが、ＯＪＴを中心に伝承を行うと回答が返ってくる。しかし、人材の確保と中堅層の薄さから思うような人事配置ができていないのが実情のようだ。

企業が確立した技術や技能の流出も考えられる。入れ替わりが激しい派遣・請負社員を規制することもできずスキルを身に付けて他社へ移動することも考えられる。企業としては、経験者として即戦力として使える人材を望んでいるのでこうした矛盾は解消されない。

(4) 職場のモラルに関する課題

○ 職場のモラルが崩れてきている。
○ 定着率が悪い。
○ 多人数が一斉にやめてしまうことも考えられる。
○ 派遣元や請負業者の質も影響。
○ 直接指導できないなど指示が効かなくなり、かえって事業に支障をきたす。

派遣・請負社員が増加することで、職場のモラルが崩れてきている。特に、短期間で人が入れ替わってしまうなど定着率が悪いのも原因の一つとして企業の風土が変化してきている。トラブルがあれば多人数が一斉にやめてしまうことも考えられ、もしそういう事態になったら企業そのものが立ち行かなくなる可能性も問題点として認識し始めている。

個人の問題以外でも、登録型派遣中心の派遣元や請負業者の質も影響している。契約に対して折り合いが付かないなど問題が発生すると、労働者を引き上げてしまう可能性を暗ににおわせる場合もある。中には、派遣業等の認可を受けずに営業をしているものもあり、派遣先会社が調査して分かった例もある。こうしたことが、労働者の質の問題に繋がっている。

(5) 現場の業務管理に関する課題

○　過度に請負業者に依存する事業運営に対する影響が懸念される。
○　契約内容の不備があり、責任が曖昧なまま業務を任せている。

過度に請負業者に依存するとコントロールが効かなくなりかえって事業に支障をきたすことが分かった。

事例として、組合員比較で100%を超える請負社員が構内で働いている２社がある。A社は、小型電動機を中心とした部品事業がコアになる事業で、そのほかに情報通信機器の委託生産をしている。付加価値が少ないのと生産変動が大きいため請負を中心とした、製造方法を組んでいる。社員を中心とした経営資源は、コア事業に集中する経営方針を持っている。

B社は、輸送機器用端子盤を生産しているが、他の事業は行っていない。製造部門を全て請負委託生産としている。コア事業の生産のコントロールを全て委託先に任せている。

この二つの事例は対照的で、リスク管理の仕方において、当然違う方法を取る必要がある。A社は、通信機器の生産が他に行くか分からないのと生産変動が大きいため仮になくなってもダメージが少なくてすむ請負委託生産であり、B社は、将来も委託生産を続けることを前提とした請負委託である。どちらも生産会社として委託請負会社の実力を上げなければならないが、よりB社は、経営資源を含めて積極的に支援を行いパートナーとして育成する必要がある。

派遣社員に対しても、職場では、協力し合う同僚であり仲間であるという認識を持ち、できればさまざまな相談を受ける体制を作ったほうが結果として、相互にとって安心安全な職場を形成できる。

事前にしっかりとした業務範囲などについて契約を行っていない場合もあり、責任が曖昧なまま業務を任せていることもある。

(6) コンプライアンスと労働組合の関与に関する課題

○ 派遣社員と業務請負の違いが明確になっていない。
○ 労働組合も関心が薄く事前協議など積極的に実施していない。
○ 製造派遣で期間を超えている例がある。
○ 専門26業種のスキルがなくても範囲が拡大解釈されている。
○ 専門業種では、長期になればなるほど派遣労働者に頼る傾向にある。
○ 派遣・請負元の確認ができていない。
○ 派遣・請負元の法令順守意識が低い。

企業としては、派遣社員と業務請負の違いを明確にしていない。つまり、決められたルールに従っていないところが見受けられる。すでに１年を超えている例がかなりある。製造現場では、生産拡大が続くことで、今後益々ものの製造に対して派遣・請負の増加が予想される。物の製造に対する派遣期間が３年に延長されるが、このことに対して企業も単純に「期間が延長されて使いやすくなる」と考えているところもあった。

労働組合もこのことに関心が薄く積極的に協議するにいたっていない。

しかし、労働組合には、職場の状況に積極的にかかわり具体的に問題点を見つけ出し指摘していくことが求められている。

４．労組に求められる取り組み

(1) コンプライアンスの徹底

① 労働組合として会社から情報提供を受けるなど、職場の実態を把握して法令に違反していると認められる場合は、労使協議等で是正の申し入れを行う。
② 請負労働者については、直接指揮下にないため、企業間の契約がどのようになっているか情報提供を受ける。
③ 労働組合としては、取引先である請負労働者からの相談を受けるなどを行い、構内における共有すべきルールや課題など相互理解を深める取り組みを行う。

派遣・請負ともに（派遣期間の超過や偽装など）法令に抵触する例が見られる。いかなる場合においても、法令に違反することは避けなければならない。

派遣労働者と請負労働者については、扱いが異なる。大きく違うのは、雇用形態と直接指揮命令ができるかできないかであるので、それぞれに対して、法令を理解する必要がある。

(2) 事前協議制の確立

1）派遣については、臨時的・一時的な代替として位置づけ長期の導入を避ける。専門的な業務についても社内人材の育成を前提とする。
2）請負については次の通りとする。業務請負として委託する製品または、業務工程について、事業の具体的な将来像を見極めることのできる説明を求める。
① 生産を委託するに当たっては、当該請負会社に充分管理能力があることが必要であり、単なる人材供給会社としての実態しかない企業とは契約しないように労使協議で申し入れる。
② 長期に生産を委託する場合は、生産品目を吟味した上で、しっかりとしたパートナー企業として位置付け育成することが必要である。
③ 繁忙期等の為に、委託する場合は、生産品目を吟味し事業全体に与える影響を考える必要がある。

派遣・請負の導入に当たって、事前に労使で協議を行うことを徹底する。協議に当たっては、その必要性について具体的な説明を求める。

(3) 安全衛生体制の強化

① 現場に任せた、安全教育の限界が労働者に生命の危機を与えている。こうした状況を踏まえて、改正労働安全衛生法に沿って安全管理を行う必要がある。
② 労働組合は、職場の安全管理の徹底と、危険予知を行うための経験のマニュアル化を労使で進める。また、労働安全衛生マネジメントシステムにも取り組み、派遣・請負を含む安全体制の確立を行う。
③ このとき、安全管理の主体を明確にするためにも、派遣元や請負事業者の安全衛生委員会等への参加を求める。

職場の安全は、雇用形態や勤務形態を問わず全ての働く者にとって最も重要な問題である。現場を熟知した熟練者が今までの経験から、危険を事前に予知して災害を未然に防いでいたことを重視せず派遣・請負労働者の切り替えを進めてきた。

このところの災害発生原因には、正社員以外の労働者が関係するものが増えてきた。職場における教育が機能しなくなり、経験が伝承されなくなってきている。

全従業員の安全の確保について、現状をしっかり把握して、課題の抽出と解決に取り組まなければならない。派遣・請負労働者との協力も現場では欠かせない。お互い当事者としての立場でコミュニケーションを図る仕掛けを作り、会社に対して改正安全衛生法などの趣旨も含めながら、労働組合としての意見を適切に言っていくことが必要である。

(4) 品質管理体制の強化

① 品質管理は、熟練者がもつ勘所を職場で共有できる仕組みを作る。
② 派遣労働者や請負業者に対して品質管理の重要性について理解してもらう。

品質問題が発生すると、社会的に企業のイメージが損なわれることになり信頼を取り戻すのは大変である。問題の対処にも多くの企業経営資源を投入することとなり、コストも膨大になるケースが増えている。企業が、こうした将来リスクを回避するためには、地道な積み重ねと、経験が必要である。

ものづくりを行う企業としては、もっとも神経を使う大事な取り組みとして、理解度などの実態を踏まえ労使で確認を行う。

(5) 技術・技能継承の整備・確立と人材確保育成について

① 職場における業務・職務分析を行い、コア職場への適切な人材配置や熟練に要する教育期間など、人材採用を含めた要求を行う。
② 厳しい時期をどのように乗り切ればいいのかは、普段の労使関係の中から解決策が出てくる。安易な合理化を行わないための準備が必要である。

伝承できるコア社員不足による技術・技能の伝承に支障が出ている。派遣・請負を活用する業務を見極めた上で積極的に人材を確保し、目指すべき将来像のもとに育成を行うことが必要であることを労働組合が認識し、職場の実態について把握を行う。

企業には、永続的な活動が求められる。また、短期的な事業環境変化に対して適応する能力も求められている。長期的に安定した事業継続は、豊富な人材が確保されていて実現する。経営者が、右往左往することなく、長期安定雇用を軸としたコアになる人材の確保と育成を怠らないように労働組合として常に経営状況を把握していることが大事である。

(6) 職場の活性化と正社員登用制度について

○ 一定期間、同じ職場で働いたものは、本人が望むのであれば、正社員として積極的に登用する仕組みをつくる。

派遣社員も、職場で一緒に仕事を行う仲間である。

労働組合としても、積極的に声を掛けるなど生活上の相談にのることで、職場の安定した状況を確保できる。

社員登用制度は、企業および労働者も、雇用のミスマッチを防ぎ教育に掛けるコストを軽減することができる。

むすびに

派遣・請負労働者に関し、働き方・働かせ方は、個人・企業双方の思いや目的が異なるが、企業を取り巻く環境によりそれぞれのメリット・デメリットが交錯している。しかし、今回のテーマである労働者参加という観点からみると、労働者個人の意見や意思が企業側にほとんど伝わる状況にないことは明らかである。

現在、国の労働政策審議会・専門部会で労働者派遣法の見直しに向けた論議がされているが、政労使の考え方の隔たりは大きいようだ。派遣・請負労働者が全労働者の中で大きなウエートを占めている今日、法制度による労働者の雇用安定と公正処遇の確立が社会的に求められる。

一方、既存の労働組合としても、派遣・請負労働者と現場での関わりを強める努力と、非典型労働者の組織化が労働者参加の最も近道であると確信し、喫緊の取り組みが必要であると考える。

第11章　企業再編・連結経営の下での労使関係の変化
― 分権と集中の間で ―

電機連合総合研究企画室長　新　谷　信　幸

はじめに

日本的経営の特徴の一つとして「企業内労働組合」が挙げられる。

企業内労働組合における労使関係は、１つの事業所（企業）に複数の労働組合が並存する労使関係は少数派で、多くは１つの事業所（企業）には１つの労働組合との関係という１対１の形での労使関係が形成されている*1。また、浅学のため統計データは未見だが、一般労組や合同労組を除けば、１つの労働組合が複数の企業にまたがって組織化されることもそう多くはないと推測される。こうした意味で日本の労使関係は使用者側も単一、組合側も単一というシングル型の労使関係が中心を成すものと考えられる。

電機産業大手企業の労働組合の多くは、戦後まもなく工場毎に単位組合が結成され、これら工場を横断する組織としての「連合会」組織を経て、1950年代後半から1960年代後半にかけて工場毎の労働組合を「支部」に移行させ、中央集権的な単一組合へと組織統合を果たし今日に至っている。

また、経済成長期には事業の多角化や水平分業が行われ、中核企業の周辺に多くの関連会社が設立された。

こうした関連会社での労働組合結成も、中核企業の労働組合の指導の下に行われ、企業内組合の通例として、関連会社毎に１つの組合結成という１対１のシングル型の労使関係が形成されることが多かった。1960年代前半を中心に、こうした同一資本企業グループ内での関連会社の労働組合を結集した関連労連・関連労協の多くが結成されている（当時は『○○系列協』など系列という言葉が多く用いられたが）。

しかし、90年代後半から加速化した事業構造改革にともなう分社の進展にともない、中核企業の事業の一部を分離し、単独での会社設立や従来の競合企業との事業統合など、さまざまな類型での組織再編が行われた。こうした分社後の会社での組合組織についても、中核企業からの出向者が大半を占めるケースを除けば、分社前企業の労働組合から労働組合を分離独立させることが行われた。企業内労働組合の形態を中心とする労働組合にあっては、企業組織再編は同時に労働組合の組織のあり方や労使関係のあり方にも大きな影響を与える問題なのである。

分社は企業グループ内で閉じたものの他に、外資系もふくめた企業グループ外にわたる類型も見られ、また、分社（会社分割）と同時に純粋持ち株会社への移行を行う事例もあり、労働組合組織のあり方など労使関係の変化は実に多様であるが、分社にともない労働組合も組合の分離独立などの細分化・再編が行われた。

こうした環境変化と同時に会計ビッグバンの一環として2000年３月期から連結会計制度が導入され、グループ全体としての企業価値の向上を目指した連結経営志向が強まってきている。

分社の進展と連結経営重視という２つの変化は、中核企業を中心にした、個別の関連会社毎のシングル型の労使関係の集合体である関連労連・関連労協のあり方にも変化をもたらしている。その変化の一つは分社にともなう、労働組合の細分化に対応した労働条件決定権限の委譲（分社先労使への分権）という変化であり、もう一つは細分化し分権化した関連会社毎の１対１の労使関係を企業グループ全体で包み込んだ労使関係の連結化（後述のようにさらに進んで単一化の事例もある）という変化である[*2]。

小稿では、前者については分社にともない、分社毎の労働条件決定の権限委譲と企業集団としての労使関係の再構築について紹介し、後者については2004年12月に関連会社毎の労使関係をグループ単位に集中化したＡ社の労働組合の事例を紹介したい。

１．企業再編に対応した労働組合の分離と労働条件決定権限の委譲

電機産業における企業再編

電機産業では2001年のＩＴバブル崩壊に端を発する未曾有の業績悪化の中で、電機各社で事業の集中と選択を中心とする事業構造改革が実行されている。

急落する株価維持のためにも投資家への積極的な情報開示に迫られ、各社が競うように構造改革策を社外発表している。当時のプレスリリースを見てみると、

『グループ会社の自主独創経営を尊重しながら、「意思ある統合経営」を推進していきます。～整理・統合をともなう再編等を進めることにより、グループ会社の数を今後３年間で約300社程度削減していきます。』（日立製作所プレスリリース「今後の事業構造改革について」2002年10月31日）、

「今般実施する分社化の推進は、関係会社との再編による合理化、効率性の追求、他社とのアライアンスの加速、業態に適した管理手法の採用などが必要な事業部門について、関係会社との再編による強化など、それぞれの事業に最適な方法を選択し、組織の見直しを行うものです。」（東芝プレスリリース「分社化推進にともなう新会社の概要について」2003年６月12日）、

「純粋持株会社化を機に、グループ企業価値の最大化と資本効率重視の視点に立った、各事業会社、事業ユニットの業績評価をさらに徹底し、これを通じて事業の選択と集中を加速し、成長性と収益性のバランスのよい事業ミックスを構築いたします。～従来からの一律の労働条件を見直し、各事業が属する事業分野で勝ち残るために、個々の事業分野毎の事業特性および業績に応じたフレキシブルな労働条件への対応を可能にいたします。」（富士電機ホールディングス株式会社「事業報告書　第127期事業報告書」2003年３月期）、

以上のように、分社化の推進と関係会社再編が経営方針として示されている。中でも、「業態に適した管理手法の採用」、「一律の労働条件を見直し、～個々の事業分野毎の事業特性および業績に応じたフレキシブルな労働条件への対応」などで触れられているように、分社にともないこれまで一律だった労働条件決定システムについてもそれぞれの分社に権限を委譲することが行われている。専業メーカーとの競争激化に対応した事業分社化や、成果主義的処遇制度導入などを背景に、これまで社内で同一制度だった労働条件や人事処遇制度を見直し、分社毎や事業毎に違いを設ける動きである。

2003年９月に電機連合が加盟組合の企業と組合を対象に実施した「構造改革・連結経営

下の労使関係研究会」アンケート調査*3（組合用：配布515、回収292、会社用：配布515、回収262）では、電機産業の事業再編と労働条件の変化について興味深い結果を示している。

この調査では組合回答の61.3%、会社回答の50.0%で、ここ５年間に何らかの組織再編・構造改革が実施されたが、組織再編・構造改革の事例（組合回答257事例）のうち、労働条件への影響についてみると８割は「変化がなかった」ものの、残りの１割強では労働条件に何らかの影響があり（「不明」は１割弱）、労働条件が「低下した」は賃金・一時金・退職金・福利厚生・労働時間などで５%～10%、「向上した」は平均２%～３%で、労働条件への影響のあった施策では、「向上」よりも「低下」の割合が多かった。

また、同調査では企業再編により中核企業本体から分離した「分社会社」について、分離前の中核会社との労働条件格差に関して、現状と将来についても分析している（組合回答）。分社による賃金水準の現状は「基本的に同一である」（52.9%）、「多少の違いがある」（32.9%）、「大きく違いがある」（12.9%）で、分社によって労働条件格差が発生していることがわかる。また、将来については、「基本的に同一である」が29.9%と大きく低下し、「多少の違いがある」（41.0%）と、「大きく違いがある」（12.8%）が増加しており、さらに格差が拡大していくと組合役員は見ている。

筆者の知る限り、分社の際に生じた労働条件格差については、少なくとも大手では労使協議を通じて将来の一定期間分の労働条件格差を分社前に精算して支払っている事例が多い。それがないと当該労働者も納得しないだろうし、労使協議において労働組合が果たすべき義務でもあろう。

このように分社などの企業再編によって労働組合の分離・細分化が行われ、労働条件決定も分社会社の労使に委ねる権限委譲が行われた。2001年から2004年までの３年間に、分社にともなって24もの労働組合（組合員数19人から4,000人）を分離・設立した関連労連の事例もある。

労働組合の分離・細分化や連結経営重視という環境変化に対応して、関連会社の労働組合の結束強化も進んでいる。

企業グループの関連労働組合を結集する労働組合集団は「○○グループ関連労働組合協議会」、「○○グループ関連労働組合連合会」と呼称されることが多い。実例を見る限り「協議会」と「連合会」の呼称の違いによってその結集度合いの違いは見られないが、協議会よりも連合会のほうがより結集度は高い印象はある。労働組合集団としての結集度合いはその労働組合集団の規約中に、労働組合集団を構成する各組合の権利義務をどのように定めているか、また、その企業集団自身が、労組法に定める要件を満たす「連合団体である労働組合」であるかどうかによるであろう。

このような電機産業での企業再編にともなう分社化の進展や関連労連への求心力の高まりを受け、電機連合では2004年７月の大会において電機連合への加盟方式の見直しを行い、単一組合の加盟方式に加え、企業グループ単位の関連労連での一括加盟方式を導入している。2007年７月現在、電機連合での一括加盟形態での加盟組織は松下電器、東芝、ＮＥＣ、パイオニア、オムロンなど15組織を数え、今後、日立、三菱電機なども一括加盟への加盟形態の変更を検討している状況となっている。

企業集団としての結集力の強化は、労使関係面では、企業グループとしての経営に関する労使協議をグループ単位で開催したり、従来から開催していた場合でもその頻度や出席

者の充実などの活動となって表れているケースが多い。

次節では、そう多く見られる事例ではないが、企業集団としての結集力を高め、労働条件決定についても企業グループ単位に変更したA社の事例をご紹介したい。

2．関連労連を中心とする企業集団としてのグループ労使関係の強化

(1) 労使で経営再建を果たしたA社

中堅音響メーカーのA社は1990年代後半以降、家庭用オーディオの価格下落などにより急速に業績が悪化し、2001年度決算では連結ベースで７％超、単独では15％を超える当期損失を計上し、債務超過に陥るなど財務体質の急激な悪化とあいまって、経営の存立が危ぶまれるほどの経営危機に立ち至った。

同社はコア事業への集中と赤字事業の縮小、それにともなう生産・販売拠点の再編、関連会社の売却や清算、経営陣の刷新、本社移転などの大規模な経営再建策を行うと共に、2002年にはグループ全体で社員総数の３割にあたる2,700人の人員削減を行う経営再建策を発表した。2002年８月に締め切られた希望退職募集時には、中核企業のA社社員の４人に一人にあたる550名超の退職者を出している。

同社の労働組合は労使協議の中で、ぎりぎりの会社存続という前提の下に苦渋の選択で対応し、新経営陣と共に、経営危機を労使一体となって脱し、見事に経営再建を果たしている。現在、同社はM＆A案件を計画するなど、攻めの経営に転じている。

(2) A社の関連企業群と労働組合

A社は2007年５月現在、中核企業のA社の事業所として本社（八王子）、横浜の主要な２拠点のほか、国内の関連会社では長野と山形に製造拠点を持っている。このほかの国内関連会社としては販売やサービス・物流、デザインといった垂直分業型の関連会社や、2001年に事業撤退をした携帯電話の販売事業を手がける関連会社などを擁している。

これに対応する労働組合は、2004年12月までは、中核企業に対応するA労働組合をはじめ、関連会社毎に**図表11－１**のような６つの独立した労働組合が結成されていた（A－K労組は2005年４月に結成）。これら関連会社を横断的にまとめる組織として「A関連協」（A関連労働組合協議会）が結成されており、企業グループとしての緩やかな労使関係が形成されていた。

図表11－１　Ａ社の企業グループ会社（国内）と労働組合の変化（組合員数は2007年４月現在）

企業名	業　種	従業員数	組合員数	旧労働組合	2004年12月	新組織
Ａ社	中核企業	1,540名	1,299名	Ａ労働組合	グループユニオンとして組織単一化 → Ａグループユニオン	Ａ総支部
Ａ－Ｎ社	製造拠点	730名	305名	Ａ－Ｎ労働組合		Ａ－Ｎ総支部
Ａ－Ｙ社	製造拠点	170名	162名	Ａ－Ｙ労働組合		Ａ－Ｙ総支部
Ａ－Ｇ社	携帯電話販売	180名	96名	Ａ－Ｇ労働組合		Ａ－Ｇ総支部
Ａ－Ｓ社	サービス・物流	198名	65名	Ａ－Ｓ労働組合		Ａ－Ｓ総支部
Ａ－Ｋ社	販売	47名	36名	Ａ－Ｋ労働組合		Ａ－Ｋ総支部
Ａ－Ｄ社	デザイン	41名	31名	Ａ－Ｄ労働組合		Ａ－Ｄ総支部

Ａ社の新しい経営陣は経営再建に当たって、「関係会社の機能を見直し統合・再編などと共に社長の若返りを行い、実績によって当社に戻る道を開き、グループ会社と一丸になった再建推進を行ってまいります」（同社プレスリリース「新経営方針」2002年６月）との方針にもとづき、企業グループとしてのガバナンスの強化や連結経営志向を強め、企業グループ一体となった経営再建を目指す意思を鮮明にした。

中核企業に対応するＡ労組では、経営側が連結重視へ姿勢を明らかにする中で、労働組合についても同じ企業グループにある労働組合の結集力をさらに高めていくことが、経営に対峙する労働組合として重要であるとの認識を強めていった。その背景にはＡ社の再建策の一つとして行われた希望退職募集や賃金の一部カットが、Ａ社だけでなく関連会社の従業員・組合員にも同様に行われたことにより、Ａ関連協への求心力が高まったことも要因の一つである。

(3)　Ａ労組によるグループ労使関係確立への模索

中核企業のＡ社では、Ａ労組との間では経営に関する労使協議会を開催してきたが、関連協単位での労使協議を開催したことはなかった。しかし、2003年６月に初めて、経営に関する関係会社労使合同会議を開催している。これは企業グループとしての労使関係の強化をめざすＡ労働組合からの開催呼びかけに会社が応じたもので、会社側出席者はＡ社社長を筆頭にＡ社の関連会社群の社長陣であり、組合側はＡ労組の本部役員とＡ関連協の構成組合の委員長である。

この労使合同会議は労働協約にもとづく会議ではなく、企業グループとしての労使関係を正式に認知したものではなかったが、この場で話し合われた議題は会社提出議題としてＡ社の経営方針と決算内容、各事業単位での経営方針についてであり、組合側からは、関連協の活動方針、2004年春闘でのグループ交渉の進め方などについての議題を提出している。

そして、新しい経営陣の下で経営再建の道筋をつけた2004年春闘では、中核企業に対応するＡ労働組合の委員長が会長を兼ねる「Ａ関連協」会長名で、中核企業のＡ社社長に対し、Ａ関連協の統一要求（Ａ労組含め当時のＡ関連協は６労組構成）としての賃金・一時金要求を提出し労使交渉を行っている。

この要求の性格については、Ａ関連協は緩やかな労働組合の協議会であるため労組法に定める労働組合ではなく、要求自体は労組法にもとづく団体交渉でもない。もちろん、

A関連協としてA社との間に労働協約を結んでいたものでもなく、2003年に開催された労使合同会議の開催時と同様に、組合が各社で締結している労働協約の拡大解釈を求め、会社としてこの要求を受け取ったものである。

これに対し、会社は２週間の交渉の末、A関連協の会長宛にA関連協加盟の６労組の賃金・一時金に対する統一回答を行っており、関連協として統一して要求した内容はA社とA関連協との間で妥決調印することとなった。

A社として初めてグループ労使間で、企業集団単位での労働条件決定という新しい領域に踏み込むこととなった。ちなみに６つの労働組合における独自の要求部分はそれぞれの個別労使で交渉し、個別労使で妥決調印することとした。

(4) 連結経営重視に対応した組合側の労働組合の組織統合

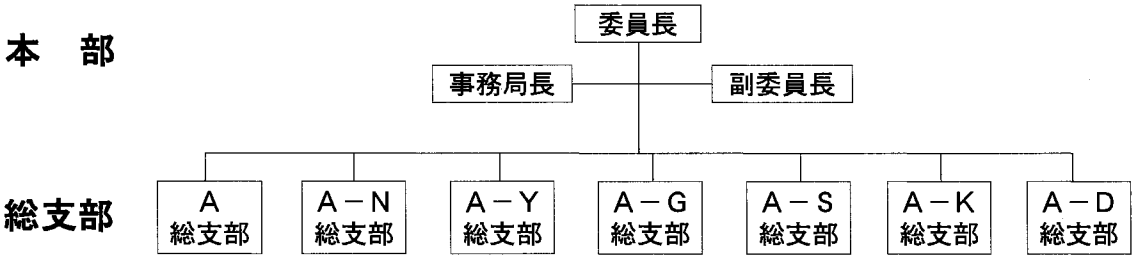
A労働組合では、2003年から開催している関係会社労使合同会議開催や2004年春闘での関連協としての回答引き出しなどを踏まえ、関連協の性格をさらに強め、経営側の連結経営重視に対峙できる「労働組合」としての組織結集が必要との認識を持つに至った。

A関連協の構成組合員の65％を占め、中核企業に対応するA労組が関連協の各構成組合に呼びかけ、関連協を強化して関連協を一つの組合規約の下に統合し労働組合として再結成することとした。

それまで関連協という緩やかな連携をとって活動をしてきた、独立の６つの労働組合の組織統合を図るには、組合費徴収基準など財政面での取り扱いをはじめ、さまざまな困難があったが、2004年12月、６つの労働組合を統合した「Aグループユニオン」（以下、AGU。A－K労組が2005年５月加入）が結成された。

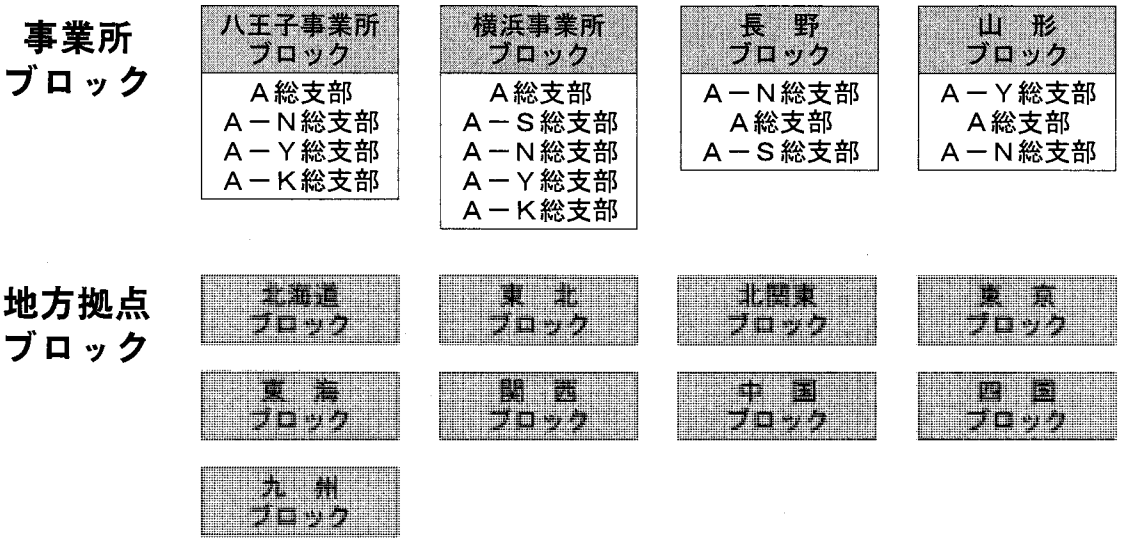
結成を呼びかけた中核組合のA労組にとっては、財政面での負担増が想定されたが、A労組の財政負担が増える以上に組織統合の意義は大きいと関連労組に賛同を求めた。同じ企業グループの労働組合でも、その関連会社の事業の親会社への依存度の違いや経営風土の違いによって、最後まで組織統合に理解を得にくい関連労組もあったが、A労組の粘り強い呼びかけで結成にこぎつけたものである。

AGUは単一組合としての組合規約を持ち、下部組織として、従来の関連協を構成していた労働組合を「総支部」として配置している。



７つの労働組合の組織統合にともない、地方での下部組織についても統合が行われ、企業グループとしての主要な事業所単位に、かつての労働組合の地方下部組織を包括する形で４つの「事業所ブロック」（八王子、横浜、長野、山形）と９つの地方拠点ブロックが設置されている。

かつての独立した労働組合を組織移行した「総支部」は企業を単位としたいわばタテの組織であり、関連会社と総支部で対応できる課題はその中で対応することとし、一方、事業所ブロックはヨコの組織であり地域活動の面での組織的な括りとしている。



(5)　Ａグループユニオンによるグループ労使関係確立へ

単一組合となったＡＧＵは下部組織や役員配置などの組織面での整備を行うと共に、グループ労使関係の構築にむけた取り組みを展開した。労使関係の基盤となる労働協約締結に向けた取り組みである。

これまで７つの労働組合はそれぞれの会社との間で労働協約や協定書を締結してきている。労働条件が異なることから規範条項はもちろん、債務条項についても取り扱いに差異がある。

後述するように、グループとしての労働協約が未整備の状況で、ＡＧＵとしては2005年からグループで統一した春闘に取り組んでいるが、これは各社の労働協約を拡大解釈して取り組んだものであり、労働協約の整備が急がれた。

ＡＧＵではグループ労働協約締結に向けてのＡ社との協議に当たって、2006年の第３回定期大会で次のような基本方針を確認している。

> ①　各企業労使で協定している内容のうち、共通している部分はＡ社とＡＧＵとの間で締結するグループ労働協約の内容とする。
> ②　各企業独自の協定については、各企業労使（関連会社と総支部間）での締結も可とするが、その協定は労働協約の一部とする。
> ③　既に各企業で締結している独自の協定書および覚書はそのまま、ＡＧＵの労働協約に移行する。

この方針にもとづきA社との協議を継続し、2007年７月に概ね以下のような体系の労働協約の締結を行うこととなった。各社で異なる規範条項部分は各総支部と関連会社との協定書として、新労働協約の一部として取り込まれることとなった。

Ａ社とＡＧＵとの労働協約（案）
【共通部分】

第１章　総　　則
　　非組合員の範囲、労使双方に対しての通知義務項目など
第２章　組合活動
　　組合活動となる項目説明とその項目に対する取り扱いなど
第３章　労使協議会
　　労使協議会の開催手続き、付議事項、参加者など
第４章　団体交渉
　　団体交渉の開催手続き、付議事項、参加者など
第５章　争議行為
　　争議行為に対する通知および争議除外者など
第６章　人事
　　異動、退職、解雇、定年、休職、復職の取り扱いなど
第７章　安全衛生および福利厚生
　　安全衛生、福利厚生に関する取り扱いなど
第８章　協約の期間および効力
　　有効期限および協約の改廃・更新など

各協定書および確認書
【共通部分】

１．情報提供者保護に関する覚書
２．チェックオフ実施に関する確認書
３．有期雇用契約社員における組合員としての取り扱いに関する覚書

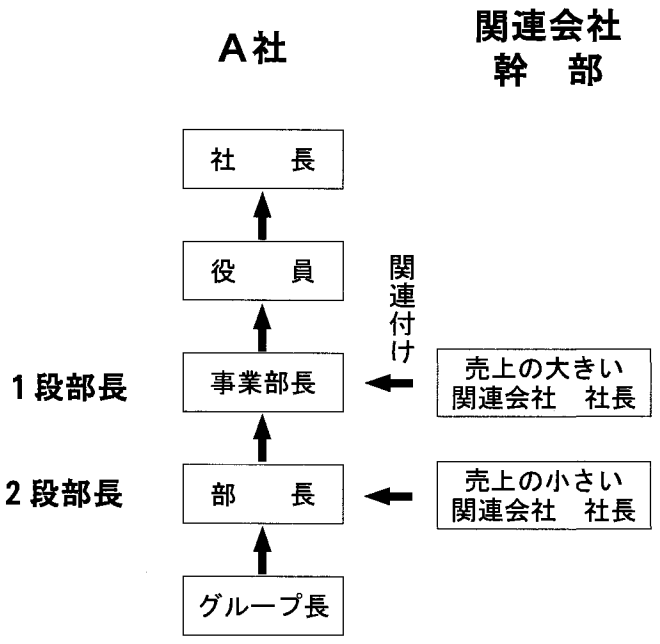
【各総支部での協定書および確認書】

１．労働条件に関する確認書
２．災害補償に関する確認書
３．時間外労働、休日労働に関する協定書　など

(6)　グループでの労働条件向上の取り組み

労働組合が一つの組織に統合されても、当然ながら労働条件はそれにともなって統合されるわけではない。労働条件は中核企業のA社との間ではもちろん関連会社各社間でも異なっていた。

賃金決定の基礎となる人事制度については2006年度から中核会社のＡ社で新しい処遇制度が導入されている。この制度は職責を重視した賃金制度となっており、Ａ社から派遣される関連会社の幹部についてもＡ社の中での職責との関連で職責が位置づけられている。



従来、各社の人事処遇制度は異なっていたが、今後、Ａ社の新しい処遇制度を基準に各社で見直しが行われる予定である（但し、人事処遇制度の統一は必ずしも各社での賃金水準の統一を意味しない。中核企業のＡ社と関連会社とでは、例えば研究開発部門や事業部の経営企画など、関連会社には存在しない職責があるからである）。

Ａ社では経営再建の中でコア事業に集中し、垂直統合型の事業展開をしていることから企業集団としての求心力は高まっており、企業グループ内での転籍をともなう人事交流が行われている。中には関連会社の社員が中核企業のＡ社に転籍するケースもあるという。

人事処遇制度の統一に先行する形で、海外給与制度については、2007年４月から制度が統一化されている。海外オルグ活動を経て、ＡＧＵとして労使協議を行い、当初の会社提案内容の修正を含めて労使確認に至ったものである。海外出張旅費制度については2005年春に企業グループ内での制度統一がなされていた。

福利厚生についても企業グループでの統一化に向けて動き出しており、健康保険のグループ化やグループ共通の福祉センターへの業務集中などが行われている。

主要労働条件である賃上げについては、上部団体である電機連合の統一闘争に則り取り組んでいる。賃金も一時金もＡＧＵとしては各社統一の要求基準であり、回答も統一内容としている。関連協としてグループ統一の賃金交渉に取り組んだ2004年春闘はＡＧＵとして組織統合する前であったが、組織統合後、ＡＧＵとして初めて取り組んだ2005年春闘では関連会社各社の賃金水準や賃金制度が異なる中での取り組みであり、総支部の賃金についての統一要求・統一回答を行うことの困難に直面した。

総支部の中には賃金制度が未整備の会社もあり、また、人員構成や現行賃金制度での諸課題が各社で異なる中で、2006年春闘では各社の賃金制度上の課題を総支部で確認し、各社での賃金改善額一定水準を超えることを総支部で確認することで統一を図っている。

一時金（賞与）については2005年に業績連動方式を導入したものの、その後の業績悪化にともないしばらくは労使交渉方式で支給算式を決定することとしている。連結営業利益水準をベースに交渉し、配分算式そのものは各社共通で「一律配分」、「部門業績配分」、「個人業績配分」により個人毎の支給額が決定される。

部門業績配分については、関連会社各社毎に確認した経営管理指標によって配分基準を運営することとしている。「部門業績配分」以外の配分は総支部と当該関連会社との交渉で決定しており、規約上も総支部を単位とする争議行為を容認している。

関連会社は事業がタテで連結してつながっているので、A社業績と無関係に特定の関連会社が利益を上げるという構造ではない。但し、A社事業とは無関係の事業を展開しているA－G社については2007年に前期比大幅増益を記録した。こうしたケースでは一時金の配分が高くなることを容認している。

主要な労働条件の一つである労働時間については、総支部から統一に向けた要望が強く寄せられている。労働時間の会社間格差は組合員に説明がしにくい項目であるが、一方で、サービスや販売については事業運営上、営業日数の確保が不可欠であり、休日日数の確保での対応を検討している。

労使交渉はAGU中央執行委員会と経営側との間で行うが、会社は連結経営の強化にともなって中核企業であるA社に権限を集中してきており、従来に比べて関連会社の経営陣の決裁の範囲は縮小してきている。このことで関連会社労使で覚書すら結べなくなった状況も出現してきており、グループ労使関係強化の弊害ともいえよう。

企業グループのガバナンスのあり方と企業グループとしての労働条件について、「統一性と独自性」をどのように調和させるか。A社労使の取り組みが今後リーディングケースとなる可能性は大きいと思われる。

まとめにかえて

企業経営が親会社単独の企業業績を重視する時代から、グループ企業群全体としてのパフォーマンスの最大化を追求する連結経営重視の時代になってきた今日、企業グループのそれぞれの職場レベルで発生する経営課題をグループ経営陣に提起し、横展開を図ると共に、企業グループの経営戦略の共有化の機会の設置が重要となってきている。

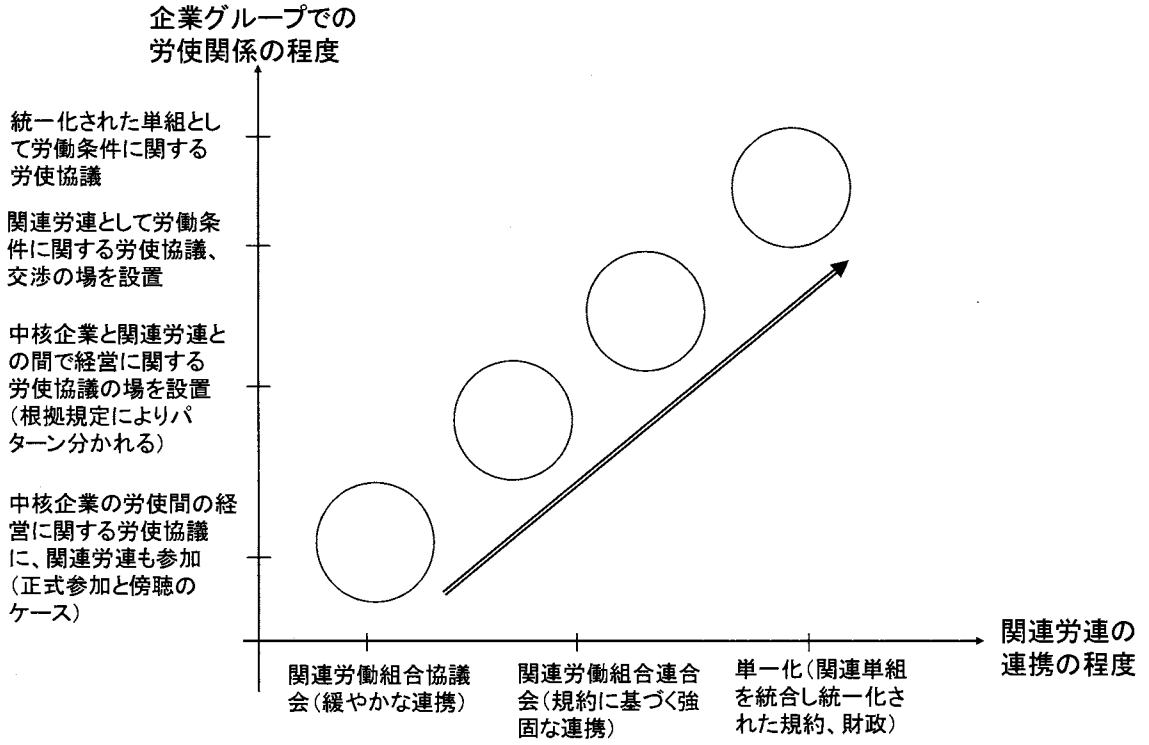
労使関係についても、企業集団としてのパフォーマンスを最大限に引き出す、連結企業集団としての労使関係という視点が経営側にとっても今後重要となろう。

これまで企業内で閉じていた、企業経営と企業内労働組合との１対１の労使関係や労使協議が、分社化や連結経営重視の中で、企業グループ単位という視点で、１対複数、複数対複数という労使関係にも拡大し、今回事例を紹介したA社のように新しい労使関係の構築が始まっていくことが予感される。

企業グループ労使関係について、関連労連・労協の連携の程度と、中核企業を中心とするグループ労使関係の程度は**図表11－２**の組み合わせで考えられる。

A社はこの発展過程を辿って、グループでの労使経営協議からグループでの労働条件決定の段階に至っていると考える。

図表11－２　関連労連の連携の程度とグループ労使関係の発展過程



グループ労使関係の構築のためには組合側も関連労連・関連労協の連携を強化していく必要があるし、企業グループ労使関係のもう一方の当事者である経営側についても、グループ労使関係に対する経営としてのきちんとした認識を確立させる必要がある。

日本経済発展の原動力の一つであった「良好な企業内労使関係」の叡智を、個別企業内で成功させた時と同様に、企業グループ単位にも拡大し、発展させていくことを願いたい。

以　上

---

*1 厚生労働省「労使関係総合調査（労働組合活動実態調査）平成17年」では事業所の中に複数の労働組合があるのは10.9%であり、労働組合のある事業所の９割が単独の労働組合である。

*2 電機連合は、産別への加盟形態についても、従来の「単一組合」単位から拡大し、「関連労組連合会」、「関連労組協議会」単位での加盟（関連労組も含める「一括加盟方式」）を容認している。

*3 電機連合「構造改革・連結経営下の労使関係研究会」（主査：久本 憲夫 京都大学大学院教授）報告書（2004年）および「企業が割れる 電機産業に何が起こったか」（久本憲夫・電機総研共編 日本評論社 2005年）参照。

第12章　電力会社原子力発電所における請負社員とのコミュニケーション活動について

連合総合生活開発研究所研究員
電力総連特別執行委員
山　脇　義　光

はじめに

連合総研が2006年６月から８月にかけて実施した「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」によれば、非正社員を取り巻く環境について以下のことが明らかとなっている。

すなわち、多くの企業は、過去５年間正社員を減らし非正社員への代替を積極的に進めてきた。今後の見通しとしては、景気の回復・行き過ぎた既往のリストラを反映して、従業員の総数は増やすとしている。しかしながら、労働者が期待したような非正社員から正社員への代替は予定されておらず、正社員を増加させると同時に、非正社員も増加させることを予定している。つまり、非正社員は、従来いわれていたような景気の調整弁というよりも、むしろ、比較的賃金が低く、雇用保障が弱い人材として今後も拡大しつづける方向にある。

また、非正社員の増加は職場にさまざまな影響を及ぼし、現実に問題が発生している。将来的な「技術の蓄積・伝承の困難化」はいうに及ばず、足許では「仕事の連携（チームワーク）が円滑に進まなくなる」、「正社員が本来業務に専念できなくなる」、「製品・サービスなどの質が低下する」など、直接生産性に関連する問題も生じており、場合によっては労働者の安全へも影響しかねない状況にある。さらに、このような問題は、非正社員の人数が増えるにつれ増大する傾向にあるといえる。

こうした状況の中で、非正社員を活用している職場に働く労使には、同じ職場で働く仲間として非正社員にも気持ちよく働いてもらえる職場環境を提供するとともに、自身の労働条件にも影響を及ぼしかねない生産性の低下を最小限に食い止め、安全な職場環境を維持し円滑な職場運営を行うために、今何が求められているのであろうか。それは、当該労使がそれぞれのチャンネルを活かして、非正社員とのコミュニケーションを従来以上に深めることにほかならないのではないか。

しかしながら、非正社員、なかでも、直接の雇用関係がなく、かつ、指揮命令関係にない請負社員とのコミュニケーションが容易でないことは想像に難くない。前述の調査において、業務上のコミュニケーションツールとして活用可能な「職場や業務の改善活動」、「提案制度」や「職場懇談会」への非正社員の参加の可否について聞いたところ、＜非正社員が参加できない＞とする割合は、「職場や業務の改善活動」では、パート・アルバイト社員の場合の20%弱に対して、請負社員では30%弱と10%ポイント高く、また「職場懇談会」では、パート・アルバイト社員約25%に対して、請負社員では50%弱と２倍近い差が生じている。さらに「提案制度」でもパート・アルバイト社員が15%強、請負社員は30%

強と、こちらも２倍近くに達している。つまり、請負社員の場合、こうした制度への参加自体を認められない例が少なくない、ということである。

さらに、連合総研が2006年10月から12月にかけて実施した「請負等外部人材に関する労使間の課題に関する調査」（財団法人労働問題リサーチセンターより受託）によれば、請負社員等外部人材の活用に関して先進的な取り組みをしている企業の労使でさえも、こうした人材とのコミュニケーションに苦慮している状況がうかがえた。

そこで本稿では、労使が一体となって請負社員とのコミュニケーション活動に注力してきた電力会社原子力部門における取り組みについて、２電力会社２原子力発電所の労使への聞き取り調査をもとに紹介したい。

なお、本稿では聞き取り調査にご協力いただいた電力会社の労使を下記のように表記する。

	企業・事業所	労働組合
電力会社Ａ社	電力Ａ社Ｂ発電所	Ａ労組Ｃ支部
電力会社Ｘ社	電力Ｘ社Ｙ発電所	Ｘ労組Ｚ支部

また、電力Ａ社、Ｘ社ともに、請負会社のことを、同じ構内で働く仲間という意識から、請負会社ではなく、「協力会社」と呼んでいるが、本稿では、便宜上、請負会社（電力会社と直接の契約関係にある請負会社を元請会社、元請会社と契約関係にある請負会社を下請会社）と表記し、あわせて請負会社に勤務する社員のことを請負社員（元請社員、下請社員）と記している。

１．原子力発電所における請負活用の経過および活用状況

コミュニケーションの具体的事例を紹介するに先立ち、原子力発電所における請負活用の歴史的経過および現在の活用状況について概観する。

(1) 請負活用の経過

電力会社における原子力発電は、昭和40年代後半以降各社で開始され、その後プラント数を拡大してきた。業務運営に関しては、発足当初から今日まで、ごく大雑把にいえば、発電所運営の計画立案および発電設備の運転は電力会社が担当し、発電設備の日常のメンテナンスおよび定期的に行う大規模な設備検査は請負会社が担当するという分業体制をとってきた。歴史的経過からみて請負社員とのつながりは深いといえる。

請負会社は専門能力に応じた重層下請構造を採用しており、請負会社のうち、電力会社と直接の契約関係にある元請会社としては、各種発電設備を製造した重電メーカーのほか、電力会社と資本関係にある関係会社および発電所立地地域の地元企業があり、いわゆる請負専業会社は活用していない。

請負工事を特徴付ける発電設備の大規模検査は、法律にもとづき13ヵ月に一度、国に

よって実施される法定検査（以下、定期検査）であり、設備の分解、点検、補修、組立て、動作確認試験までの一連の工程すべてについて、請負会社に業務委託を行っている。

定期検査は、電力の安定供給はもとより、立地地域の住民のみなさまの安全確保を担ううえで、きわめて重要な業務であることから、電力会社、請負会社ともに、安全・品質管理には特に万全を期している。

こうした安全・品質最優先という考えのもと、電力会社の労使は、請負会社との意思疎通を最も重視しており、従来から会社間、組合員間のコミュニケーションに力を入れ、信頼関係の構築に努めてきた。

(2) 請負の活用状況

聞き取り調査をお願いした電力会社および請負会社の社員数等は下記のとおりであるが、特徴点として２つのことが指摘できる。

１点目は電力会社の社員を大きく上回る人数の請負社員を活用していることである。おおよそ正社員１に対して、請負社員は、定期検査がなく通常の設備メンテナンスのみの時で３～５、定期検査時には６～８の割合である。つまり、原子力発電所を運営するためには、請負社員との協働が必要不可欠である。

２点目として、定期検査時のみ発電所に勤務する請負社員が相当数おり、こうした請負社員は、定期検査の実施に合わせて、同一地方もしくは全国の原子力発電所間を渡り歩くことから、請負社員の入れ替わりが頻繁に発生していることがあげられる。

			電力Ａ社 Ｂ発電所	電力Ｘ社 Ｙ発電所
従業員数	正社員		約500人	約1,000人
	請負社員	定期検査時以外の通常時 （常駐者のみ）	約1,500人	約5,000人
		定期検査時（常駐者＋スポット）	約3,000人	約8,000人
請負会社数	元請会社		約30社	約30社
	二次下請以下の請負会社		不明	約550社

以下、電力Ａ社、Ｘ社における労使おのおのの具体的取り組みを紹介する。

両社とも、広範多岐にわたる取り組みを行っているが、紙幅の都合上、紹介するのは主な活動に限られることをお断りしたい。

２．電力Ａ社労使の取り組み

(1) 企業・事業所

① 取り組みの基本姿勢

Ａ社では、検査、メンテナンスなどの日常業務において請負社員との意思疎通を心がけることはもとより、職場懇談会を開催する、提案制度への参加を促すなど、日常業務におけるコミュニケーションとは別のチャンネルを数多く設けてきた。

発注者・受注者という関係を意識することなく、「目線を請負社員と合わせる」、「請負社員から出された要望・意見に対して迅速に対応する」ことを通じて、自然体でコミュニケーションがとれるよう心がけてきた。その結果、今日では何でもいい合える雰囲気が醸成されている。

これからも、より一層の信頼関係の構築を目指して、双方向のコミュニケーション活動を継続することとしている。

② 具体的取り組み

ａ．意見広聴活動

請負社員からの意見・要望を聞く仕組みとして、イ）懇談会、ロ）投書箱、ハ）提案制度の３つの仕組みがあり、それぞれ積極的に活用されている。寄せられた意見・要望については原則として全数、回答している。

具体的な活動は以下のとおりである。

イ）懇談会の実施

５年ほど前から、定期的に請負社員との対話活動を実施している。対象者は元請社員を中心に、日ごろ接する機会のあまり多くない下請社員にも広げている。

実施回数は開始以降、順次増加させてきており、平成16年10月～18年６月までの１年半では、各階層別の実施回数を合計すると350回の対話活動を実施した。つまり、週５日のうち４日はいずれかの対話活動が行われている計算になる。また、懇談会の際に出された意見・要望は１年半で1,100件近くに及ぶ。

具体的な実施状況は以下のとおりである。

階　層	実施頻度
Ｂ発電所幹部と元請各社の所長クラス	年１回
Ｂ発電所課長・係長と元請・下請各社の作業責任者クラス	年１回
Ｂ発電所作業班長クラスと下請各社作業責任者クラス	定期検査前後各１回
Ｂ発電所社員と請負会社ごと	年１回

懇談会の実施に際して注意を払っている点としては、大人数・複数社合同では意見が出しづらいことから、個別企業ごとに少人数で実施していることである。さらには、電力Ａ社の事務所に来てもらうのではなく、電力Ａ社のほうから、請負会社の事務所に出向くこととしている。

開始当初はそれほど多くの意見が出されることはなかったが、回を重ねるごとに意見・要望が出てくるようになった。当初はあまり聞かれることのなかった電力Ａ社への率直な要望・不満なども聞かれるようになった。

良好な関係を構築するに至った要因としては、「課題があればどんどん出してほしい」という姿勢を大切にし、聞き取った意見・要望はそのままにするのではなく、原則として１ヵ月以内に回答することで、「発言すれば実現する」という意識を持ってもらえたことである。

懇談会では、風通し、ビジネスマナー、コミュニケーションに関するものはもちろん、作業環境の改善要望など安全向上につながるような提言がいくつも出されており、随時改善を行っている。また、電力Ａ社と元請各社で構成する安全衛生協議会において改善結果を報告し、懇談会の参加者以外へも広く情報を発信することで、意見・要望を出せば、それが実現するという認識を持ってもらうことで、さらなる改善の輪が広がっている。

ロ）投書箱の設置

食堂、事務所など、構内15箇所に投書箱を設置している。投書は投書箱への投函のほか、メールでも受け付けている。また、記名だけでなく、無記名でも可能である。

投書箱は発電所構内に勤務する誰もが投函できる仕組みとなっており、投函された意見・要望には全数、発電所長が目を通し、原則として１ヵ月以内にすべて回答している。記名の場合には直接本人に回答し、匿名の場合は投書箱の横に設置した掲示板に回答を掲示している。

投書の実績は平成15年度が40件、平成16年度は65件、平成17年度は105件となっており、懇談会との相乗効果で投書数は着実に増えている（平成17年度の投書の内訳は、激励・感謝５件、苦情・不満20件、提案・要望80件であった）。

やはり、懇談会と同様に、電力Ａ社が前向きな姿勢を示すことで、請負社員の理解を獲得したことが成果として表れている。

ハ）提案制度の実施

請負社員から電力Ａ社への改善提案は従来請負社員の属する会社を通じて行うこととなっていたが、請負社員からの改善提案を電力Ａ社で直接受け付ける仕組みを取り入れた。提出された改善提案については、電力Ａ社にて採用の可否を判断し、安全衛生協議会を通じて、提案者本人に通知している。採用された場合には、小さいもので500円、最大30,000円程度の報賞を実施している。

提案数は平成17年度計で800件弱に達し、採用率は平成15年度の35％強から平成17年度には65％強まで向上した。

また、請負社員からの各種の提案についてどのように検討・対応したのかを、電力Ａ社と請負各社で情報共有することを目的に、データベースを構築した。データベースでは、日常業務、提案制度、懇談会で請負会社から出された提案内容、提案内容に対する電力Ａ社の検討結果、その時点での対応状況を掲載している（請負社員は当該データベースに提案内容を直接登録することも可能である）。

ｂ．その他の取り組み

電力Ａ社では、請負会社とのより一層の一体感の醸成を目指して、上述の取り組み以外にも、業務上、外を問わず各種の取り組みを実施している。一例をあげると以下のとおりである。

イ）構内新聞の発行

電力Ａ社および請負各社から編集委員を選出し、共同で年に６回程度、発電所構内で配布するための新聞を作成している。

ロ）レクリエーションの実施

定期検査終了後に、請負社員と電力Ａ社社員の誰もが参加できる懇親会を開催している。

(2) 労働組合

① 基本的スタンス

Ａ労働組合では発電所発足時より請負社員を同じ原子力発電所に働く仲間として大切にしてきた。

原子力発電所を安全に運営していくためには、そこで働く労働者全員が安全に安心して働くことができる環境の整備がまず必要だと考え、請負社員とのコミュニケーションを通じて得られた意見・要望については、会社との労使コミュニケーションを通じて反映するよう心がけている。会社側も真摯に受け止めており、今までに数多くの改善がなされた。

また、請負社員との仲間意識をより一層深めたいという想いから、機会があるごとに会社に対して、電力Ａ社と請負会社の職場コミュニケーションの機会・時間をできるだけ多く設けるよう要請してきた。その結果が、会社による請負社員との懇談会に結びついた。

会社への働きかけに加え、組合員との職場懇談会を通じて、請負社員との垣根を無くし、風通しのよい職場作りを心がけるよう、直接組合員に働きかけている。

現在のような良好な関係は最初から構築できていたわけではなく、当初は契約上の甲と乙の関係が厳然とあった。各種の設備トラブルを繰り返すたびに「目線を合わせること」の重要性を認識するようになり、少しずつ改善されてきたというところである。

現在では組合役員、組合員そして会社も、請負会社とのコミュニケーションが重要

であるという共通認識を持っている。

②　具体的取り組み

a．懇談会の実施

イ）関連労組懇談会

年に１度、Ｂ発電所に常駐するすべての請負会社（下請会社含む）に声をかけて、Ｃ支部役員との懇談会を実施している。

現在は、下請会社を含めて、常駐している会社のほとんどが参加している。

参加者は、組合のある会社では組合役員に参加してもらうが、組合のない会社も相当数あるため、こうした会社では管理職の参加も可能としており、実際に多くの管理職が出席している。

懇談会では普段、職制を通じてはいいづらい事も含めて様々な意見・要望が出されており、こうして吸い上げた意見については、各種の労使交渉に可能な限り反映させることとしている。

ロ）出向組合員対話

電力Ａ社からは、多数の社員が構内の請負会社に在籍出向している。こうした出向組合員とＣ支部役員との意見交換を年に１度実施しており、ほとんどの出向組合員が参加している。

出向組合員が出向先で抱えている課題を吸い上げるのはもちろんのこと、外部から見た電力Ａ社の良い点、悪い点についても話を聞くことで、請負社員との信頼関係の構築に向けた議論を行い、必要に応じて意見の反映を会社に行っている。

b．相談窓口

請負社員からＣ支部役員に対して直接業務上の相談がなされることはあまり多くない。職場レベルでのコミュニケーションが活発になったことから、業務の中で解決できていると認識している。しかしながら、職制を通じてでは解決できない難しい課題などが請負会社の組合から持ち込まれることがあり、そうした場合には個別に会社と対応している。

一方で、請負社員から福利厚生関係に関する相談を受けることは比較的多く、請負社員がＣ支部事務所に立寄ることもしばしばあり、請負社員とのつながりが広がりつつある。

３．電力Ｘ社労使の取り組み

(1) 企業・事業所

① 基本的スタンス

Ｙ発電所で働く従業員すべてに共通する基本方針として「安全最優先あっての人身安全」を掲げており、何よりも安全を最優先に考えている。

安全を確保するためには、請負社員とのコミュニケーションが欠かせないことから、「請負会社と一体感を持った発電所運営」を基本姿勢としている。

安全最優先という方針を現実のものとするために、発電所発足当時から請負社員とのコミュニケーションに取り組んできたが、近年はさらなるコミュニケーション強化を図るために、意見広聴活動に関する専門機関を設け、取り組みを充実させてきた。

その結果、発注者側、受注者側という意識が確実になくなりつつある。

定期検査に合わせて、原子力発電所間を渡り歩いている請負社員とのコミュニケーションをどのように深めるかといった点が今後の課題である。

こうした請負社員にコミュニケーションに関するシステムを理解してもらい、いかに発言してもらうかは難題であるが、解決の方策は地道な活動の積み重ねしかないと考え、コミュニケーション活動の充実に努めているところである。

② 具体的取り組み

ａ．意見広聴活動

意見広聴活動の推進役として専門機関（エコー委員会）を設け、すべての意見・要望が集まる仕組みを構築している。

イ）エコー委員会

請負社員を含めてＹ発電所で働く従業員からの意見・要望に対して、迅速・誠実・確実に対応するために、Ｘ社だけでなく請負会社も参加する場として、エコー委員会を設けた。発電所内のコミュニケーションの一層の充実と一体感の醸成を目的としている。

エコー委員会は、Ｙ発電所幹部10名に加え、請負会社の代表者５名および事務局で構成している。平成15年９月発足以降、毎週１回、本年３月末までに約160回開催した。

エコー委員会は、Ｙ発電所に関わるあらゆる事柄（相談事項、業務改善提案などを含むすべての事項）について意見・要望を聞くための窓口と位置づけられており、メール、電話、手紙（目安箱）、事務局への口頭報告など、どのような形態であっても受け付けている。Ｙ発電所に働く者であれば誰でも自由に、記名に限らず、匿名での意見・要望も可能である。

寄せられた意見・要望については、おのおの所管部門で回答案を作成し、エコー委員会で回答案を審議し、「良」と判断された場合にはじめて回答することとしている（不十分とされた場合には、所管部門で再度検討することとなる）。

意見・要望は平成15年９月から平成19年３月末までに1,100件近く寄せられたが、回答率は99%にのぼり、「エコー委員会に言えば確実に回答してくれる」という雰囲気を作り出すことを心がけている。特に気をつけているのは、できない場合になぜできないのかを丁寧に説明することである。

回答の方法としては、記名の場合には直接本人に回答するとともに、匿名性を担保したうえで原則として全件電子掲示板等に掲載（随時）する。また、請負会社を含め構内各所にコピーを配布（２ヵ月に１度）したり、請負会社の代表者を集めての報告会（半期に一度）を実施することで、より多くの人々の目に触れるよう心がけている。

今までに意見・要望として出されたものは、安全確保のための設備の改修要望にはじまり、熱中症対策のための現場への飲み水の配置、スポーツ大会の開催などコミュニケーション機会の増加、分煙室の設置、交通マナーなど多岐にわたる。多少費用がかかるものであっても可能なものはすべて実施することを基本方針としている。

苦労した点としては、エコー委員会の存在を知ってもらうための周知活動と、一過性のものとせずに根付かせるための啓蒙活動であるが、こうした活動は地道に繰り返し行うより他に方法はないと感じている。

また、効果測定のために定期的にアンケートをとっているが、X社社員に限らず、請負社員からも高い評価を得ており、結果として職場の風通しは確実に良くなっている。

なお、請負会社は、エコー委員会とは別に、各社毎に、「よろず相談窓口」を設けて意見・要望を聞くシステムを構築している（請負会社の「よろず相談窓口」に持ち込まれたものであっても企業横断的に解決しなければならない課題である場合には、エコー委員会において対応している）。

b．職場懇談会の実施

元請社員との懇談はもちろんのこと、下請社員との懇談についても、階層ごとに実施している。下記イ）、ロ）の懇談会で出された意見・要望については必ず議事録を作成し、エコー委員会に報告することとしている。

イ）元請社員との懇談会

業務上のかかわりの強い現場担当者（作業責任者以下）同士によるコミュニケーションである。

トラブル事例および再発防止対策の共有化と、構内ルールの変更周知に力点を置いているが、その他の課題に関する意見交換も積極的に行っている。

平成15年７月から19年３月末までに約300回開催した。

ロ）二次・三次下請社員との懇談会

従来のコミュニケーションは元請社員が中心であったが、Y発電所幹部と下請社員（幹部クラスから担当者まで）とのコミュニケーション機会を新たに設けた。

なるべく意見が出やすいように少人数（10名程度）での開催としている。平成16年４月から19年３月末までに年２回定期的に開催し、下請社員約900人が参加した。

今までは元請社員を通してしか聞くことができなかった下請社員の生の声を聞くことができるため、風通しが良くなった。下請社員から出された元請会社への意見・要望は、匿名性を担保したうえで、的確に伝達しており、下請社員から感謝されている。

ハ）本社経営層と請負社員との懇談会

Ｙ発電所幹部だけではなく、Ｘ社社長をはじめとする副社長、常務などの本社経営層と請負社員との懇談会も平成17年５月以降約30回開催している。請負会社の参加者は所長クラスの幹部だけではなく、作業責任者クラスまで含まれている。この懇談会の特徴は、Ｙ発電所の社員は参加しないこと、およびお互いにメモを取らないことであり、何でも言いやすい雰囲気を作っていることである。

ｃ．レクリエーション活動

従来のレクリエーション活動は、Ｘ社社員単独での開催も少なくなかったが、現在はＸ社社員だけでなく、請負社員も原則として参加可能な仕組みに改めている。

イ）ソフトボール大会の実施

Ｘ社および請負会社が各社ごとにチームを組織し、会社対抗のソフトボール大会を年に１回実施している。参加チーム数は50チーム以上にのぼる。Ｘ社社員・元請社員のほか、下請社員も積極的に参加している。

各社とも応援旗まで用意しており、試合ともなると相当な数の応援団が集まり、熱狂的な応援が繰り広げられる。

表彰は通常業務ではまず入ることのない発電所長室で行い、発電所長から直接表彰を受けることで、モチベーション向上を狙いとしている。

ロ）グラウンドゴルフ大会

Ｘ社社員および請負社員を合わせ毎年１回100名くらいが参加する。個人対抗戦とし、Ｘ社社員、請負社員が同じ組でラウンドするため、業務上のつながりのないメンバーが顔見知りになる貴重な機会である。

ハ）ガーデンパーティー

毎年８月に、Ｘ社社員、請負社員およびその家族が参加可能な納涼祭を就業時間外に開催している。参加者は家族を含めて2,000人になる。当初はＸ社社員が家族を慰労する場として設けたが、現在は請負会社にも開放することで、コミュニケーションツールとして機能させている。Ｘ社社員および請負社員による焼きそばなどの屋台の出店、小さい子供のためのキャラクターショーなどを実施している。家族の方々はこの日を大変楽しみにしており、社員も自分の職場を理解してもらう良い機会として捉えている。

d．その他の取り組み

電力X社では、請負会社とのより一層の一体感の醸成を目指して、上述の取り組み以外にも、業務上、外を問わず各種の取り組みを実施している。一例をあげると以下のとおりである。

イ）桜開花予想クイズ

発電所構内にある桜の開花予想クイズを毎年開催している。応募総数は2,000通以上にのぼり、イベントとして定着している。このクイズはX社と請負会社の女性社員の集まりから発案されたものであり、コミュニケーションが会社からの一方的な押し付けでなく、自発的に広がりを見せている一例である。

(2) 労働組合

① 基本的スタンス

発電所発足当時からの基本方針として、発電所を安全に運営するためには、同じ構内で働く者同士の緊密な連携が必要であると考え、コミュニケーションの充実を心がけてきた。

特に近年は、受注者・発注者という意識をなくすため労働組合として何をすべきかということに力点をおいて、会社への働きかけを行うとともに、自らも取り組みを行っているところである。

お互いの垣根を低くしようという取り組みを行ってきた結果、発注者であるX社社員の意識は確実に変わったと感じているが、一方で受注者側である請負社員にはいまだに若干の遠慮があるのも事実である。こうした遠慮を早期になくすための役割を組合が担いたいと考えている。

今後とも組合の特徴である請負会社の労働組合との横の連携を活かして、X社と請負社員の橋渡し役を務めていく。

② 具体的取り組み

a．懇談会の実施

現在の懇談会の対象者は、請負会社の中でも労働組合のあるところに限られている。組合のある請負会社とは、X社と資本関係のある関連会社が中心である。

イ）労働組合役員同士の懇談会

年に１～２回、請負会社の労働組合役員との懇談会を開催している。組合役員同士という共通の土壌があることから、オープンな会話を交わすことができる。面識があることで、問題が起こったときにお互いに気軽に相談し合える雰囲気が醸成できている。

ロ）X社、請負会社合同の労使懇談会

年に１度、X社および請負会社の労使が一堂に会して懇談会を行っている。懇

談会は安全に関する他企業の視察を兼ねることもある。他社の労使が顔を合わせる機会はあまりないことから貴重な情報交換の場となっている。

ハ）請負会社からＸ社への出向者との懇談

行政による検査制度の拡充にともなってＸ社の対応業務が増大したため、請負会社（資本関係のある関連会社）からＸ社への出向者を80名程度受け入れている。こうした出向者は、労働組合活動については一般の組合員と同様に扱うこととしている。年に２回ほど職場単位に行う懇談会に、一般の組合員とともに参加してもらい、日ごろ感じていることを聞きだすよう心がけている。

さらに、出向者については、課題があってもＺ支部役員に対しては直接言いづらい可能性もあることから、出向元の請負会社の労働組合役員と直接懇談してもらう機会を別途設けている。

b．相談窓口

職制を通じて言い出しづらいことや個人的な問題に関しては、請負社員から業務上でつながりのあるＺ支部職場委員に持ち込まれることも少なくない。こうした苦情や相談事項については、解決に向けて会社との橋渡し役を積極的にこなしている。

c．レクリエーション活動

イ）チャリティー新年会

毎年１月に、Ｚ支部組合員および請負社員による懇親会を開催している。懇親会では、出し物として仮装カラオケ大会なども催しており、両者の距離を縮める努力を行っている。請負会社からの参加者は、今のところ、組合のある会社の組合員に限られている。毎年400名近い参加がある。

ロ）ゴルフ大会、ボウリング大会の開催

毎年１回、請負会社社員とＸ社社員によるゴルフ大会を開催している（組合員以外の管理職も参加可能)。おのおの３名ないし４名のパーティーを組んでもらい、大会期間中の都合の良い日にラウンドする。Ｙ発電所近傍のゴルフ場とＺ支部が協定を結び、格安料金でラウンドできることもあり、200名近い参加者がある。業務上のつながりの深い請負社員とＸ社社員が一緒にラウンドすることも少なくない。

同様の仕組みでボウリング大会を開催している。

表彰はなるべく多くの人に参加してもらうために、Ｚ支部大会が終了した後に、支部大会の報告会と兼ねて、軽食を用意して開催している。

d．その他

Ｚ支部が近傍のリゾート施設と協定を結び、格安でチケットを購入することができる仕組みを構築している。請負社員を含めてＹ発電所に勤務するだれもが利用可能となっている。チケット購入にあたってはＺ支部事務所に備え付けの用紙を受け

取る必要があるため、日常的に請負社員もＺ支部事務所に出入りしている。

日ごろから組合事務所を訪問することでＺ支部役員と顔見知りとなり、近頃は気軽にお茶を飲んでいく請負社員も散見されるようになった。

むすびに

今回の聞き取り調査を通じて、電力Ａ社、Ｘ社とも請負社員とのコミュニケーションにかなりの労力をかけていることがわかった。

両社ともに、何よりも安全を最優先に考えており、発電所を安全に運営するためには、電力会社・請負会社の別なく、発電所に勤務するすべての人々をひとつの共同体と捉えているのである。共同体が力を発揮するためには、電力会社の社員同士はもとより、電力会社と請負会社の社員同士の連携強化が必要不可欠であるが、そのためには日常業務におけるコミュニケーションはいうに及ばず、業務を離れたところでのコミュニケーションにも積極的に取り組もうという姿勢を労使が共通の目的として持っていることが確認できた。

労使がそれぞれの持ち味を活かしながら、積極的にコミュニケーション活動に取り組んだ結果、現在では請負社員との意思疎通はかなり進んできたといえるが、労働組合の発言にあるとおり、現在の関係を一朝一夕に築くことができたわけではない。何度も課題にぶつかりながら、お互いの努力によって、その課題を乗り越えてきたのであろうことは想像に難くない。

冒頭に述べたとおり、各職場において非正社員は確実に増加を続け、その結果、さまざまな問題も生じている。こうした環境において各種の課題を乗り越えていくには、やはり、正社員と非正社員による相互の意思疎通、コミュニケーションを図ることでしか解決は図れないのではないだろうか。また、良好な意思の疎通は、モチベーションを向上させ、生産性の向上につながることはいうまでもない。

ヒアリング事例から発見できるコミュニケーションのポイントを列挙すると、以下のとおり。

○　多元的なコミュニケーションチャンネルの活用によって相乗効果が期待できる
○　日常業務を離れたコミュニケーションが重要である
○　一方通行ではない、双方向のコミュニケーションを心がける
○　相手の話を真摯に受け止め、聞きっぱなしにせず、必要に応じて早急に対応する

これらはなんら目新しいものではないが、なかなか実践するのは容易ではない。しかし、机上でいくら考えていても答えがみつかるはずもない。組合役員および外部人材に関する企業の担当者は、まずは昼休み、もしくは就業時間後に事務所を飛び出して、請負会社の事務所を訪ね、世間話からはじめてみてはどうだろうか。

原子力発電所における請負活用は広く一般に課題となっている請負専業会社ではなく、資本関係のある関係会社もしくは協力会社であることなど、取り巻く環境は決して同じではない。しかしながら一方で、請負社員のなかには定期検査に応じて各地の原子力発電所を渡り歩く社員が相当数おり、請負専業会社からの請負社員と似通った状況を抱えている

とみることもできる。

これから外部人材とのコミュニケーションに取り組もうとしている、もしくは現在、コミュニケーションに課題を抱える労使にとって本稿が多少なりとも、手がかりとなれば幸いである。

第13章　ＵＩゼンセン同盟の「組織化とその間の労働組合の役割」

ＵＩゼンセン同盟労働条件局長　田　村　雅　宣

はじめに

ＵＩゼンセン同盟は第６回定期大会（2007年９月12・13日開催）で1,002,244名の組織人員の確認を行った。永年の悲願であった100万人組織を2002年の組織統合時（794,934名）から５年で約25万人を組織化し、達成したことになる。

	組合員数		
	男　子	女　子	合　計
総組合員数	479,042	523,202	1,002,244
内、短時間組合員	56,061	357,162	413,223

短時間組合員はＡ（通常勤務者～週30時間以上）、Ｂ（週30時間未満～20時間以上）、Ｃ（20時間未満）に分けて集計しているが、全体としては413,223人（41.2%）が短時間組合員となっている。

我々が短時間や非正規の労働者を組織化するにあたり、組織形態は２種考えられた。第１点目はそれらの雇用関係にある労働者が既存の正規社員を中心とする労働組合に参加してもらえるかどうかである。従来の正規社員を主体とする労働組合はその運営と労使協議や労働協約が彼らの組合参加意識と合っているのかどうかである。まずは組合規約の改正と綱領等の見直しを行い、受け入れ態勢を整備する必要がある。第２点目はパートタイマー独自の組織を立ち上げることである。パートタイマー労働者が独自に役員を選び、規約を決定し、会計を持てるかである。今回は既存の労働組合に新しいメンバーとして参加をよびかけるものを紹介したい。同一企業内に単一組合を目指すこととなる。

正規社員による労働組合員の減少と非正規社員の雇用拡大により、企業内での労働組合の組織率が低下し、従業員代表としての発言力や影響力の低下を補うために組織化をすることは大切ではあるが、基本は参加いただいた非正規の立場で準備すること、企業にとっても生産性向上につながることが肝要である。

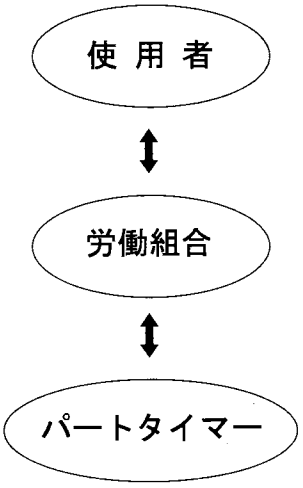
１．組合参加の留意点

(1) 参加意識の整理

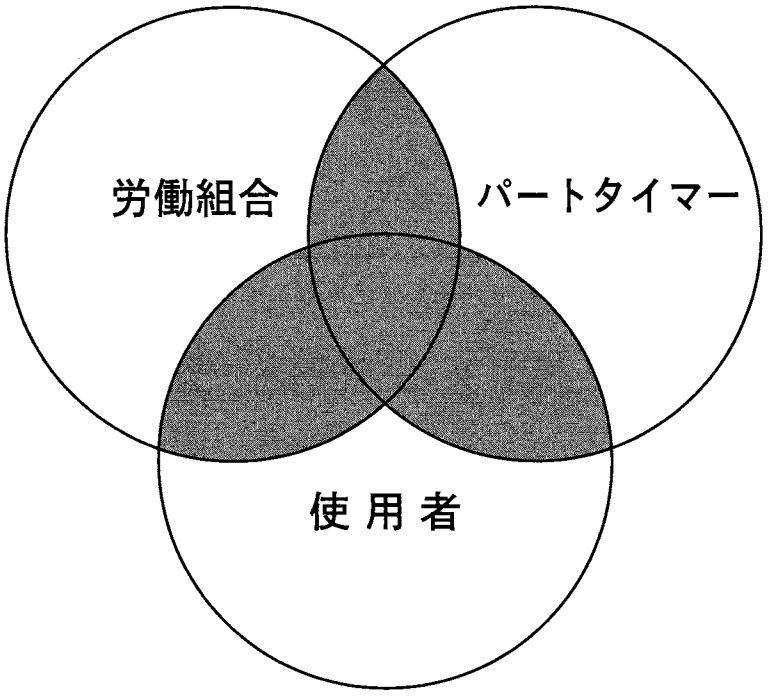
従業員としての差はない、との意識を全体が共有することである。

右のような構成での労働組合の参加はパートタイマーの位置づけが、労働者の位置づけとして、その構成員としての積極的な参画はのぞめない。

2005年にＵＩゼンセン同盟が実施した組合員の意識調査によれば、５割弱のパートタイマー組合員は組合活動への参加の機会やきっかけが持てないと回答している。



想定される理想の組織形態は、既存の労働組合と新規に参加するパートタイマーの組織が下図のようなことが大切となる。



(2) 共通認識によるメリット

使用者と既存の労働組合およびパートタイマーがそれぞれＷＩＮ&ＷＩＮとなるためには、三つの輪が重なる部分をより大きくし、共通認識を持つことが大切になる。また労使、労とパートタイマー、使用者とパートタイマーの重なり部分に共通認識を持つことも大切である。

1）使用者のメリット
- ①　過半数代表制、代表選出手続き、コンプライアンスリスクの回避
- ②　個別労使紛争の回避
- ③　複数組合構成の排除

2）労働組合のメリット
- ①　従業員代表としての権利行使
- ②　全従業員の声の集約
- ③　全従業員の影響力確保
- ④　組織強化

3）パートタイマーのメリット
- ①　経営への意見反映
- ②　雇用不安の解消
- ③　職場活動への参加

4）労使のメリット
- ①　労使協定の一本化
- ②　労使委員会機能の有効化

5）使用者とパートタイマーのメリット
- ①　均等・均衡待遇論議の推進
- ②　個別紛争の減少（事前、協議）

6）労働組合とパートタイマーのメリット
- ①　労働条件の適正配分
- ②　組合活動の利益の適正配分

7）三者の共通メリット
- ①　経営基盤の安定
- ②　生産性の向上
- ③　民主的な利害調整

(3) 組織運営に関する原則

組織運営に関して、労働組合が整理する項目は以下の通りである。

組合形態をどうするか、組合員としての権利と義務をどう均等化させるか、組合費の徴収基準をどうするか、機関運営をどうするか、活動をどう変化させるかである。

1）組合形態について

今回は既存の組合に加入という方法で参加してもらうことで考えてみたい。まず組合規約を改正することは当然であり、組合の基本である参加を妨げず、弱者に視線を向け、運動を活性化させる方向で検討することになる。

ユニオンショップの協定を労使で結ぶことを目指し、参加を容易にする。参加いただいたうえで、情報の提供や教育・研修を通じて認識を持ってもらうことになる。組合員の資格として雇用の形態が様々であるので、次のような内容での対応として報告されている。

① 労働時間・勤務日数による。勤続年数を加味する
② 資格等級による
③ 社会保険の加入要件を基準にする
④ 年収制限（例：103万円）による
⑤ 複合的要件を加味する

2）組合員としての権利と義務

基本は平等となる。しかし義務について課題となるのは、組合費の徴収基準と活動への参加や役員登用が課題となる。権利は平等を原則としつつ、同一となりえない項目について組織で明確にしておく必要がある。たとえば全国展開の場合の出張や組合活動としての職場離脱が可能なのかなどである。

3）組合費の徴収基準をどうするか

基本は既存の組合員に準じて平等に設定する。しかし総収入に差がある現状では何らかの格差をつけることも必要となる。

① パートタイム組合員を低率とする
② 定額で正社員より低くする
③ パートタイム組合員のみ定額とする
④ パートタイム組合員は一時金からの徴収を免除する
⑤ 上限額に格差を設ける

4）機関運営をどうするか

機関運営には決議機関（大会や中央委員会）と執行機関（執行委員会や支部委員会）、職場の機関（労使協議会や職場委員会、集会等）で考慮する。

① 決議機関
　a．パートタイム委員会を設置して機関に意見反映させる
　b．パートタイム組合員の代表枠を設ける
　c．通常の組織運営のまま参加を促す
② 執行機関
　a．特別執行委員としての枠を設けて参加しやすくする
　b．通常の選出による
③ 職場の機関
　a．パートタイム組合員の選出枠を設ける
　b．独自の職場会議を設定する
　c．イベントなどで意見を集約する
　d．アンケートや調査票で集計する

5）活動をどう変化させるか

① 日常活動、② コミュニケーション促進活動、③ 共済活動、④ 労働条件・格差是正活動に分類してそれぞれで従来活動を見直すことが必要である。

２．組合運営の具体例

(1) 組 合 形 態

ユニオンショップ協定による運営を基本とする。同じ企業に働く従業員すべてが同じ労働組合の民主的な手続きによって、労働条件、組織運営をすることが労使共にメリットがある。一定期間を越えて雇用されているものはすべて組合員とする。

＜留意点＞従業員の過半数を超える組合員範囲を検討する

組合員範囲の対象外のパートタイマ労働者への対応も考えておく

１）総合スーパーＡ

組合員範囲は正社員は係長まで。契約・定時社員・パートタイム社員（パートナー）をユニオンショップとし組織率は94.4％である。労働組合結成の当初から働く社員は同じとの認識で立ち上がった。

２）スーパーマーケットＢ

組合員範囲は管理職以外の社員とアルバイトを除くパートタイム労働者。

組織率は80％。結成時はアルバイトも組合員であったが、その後の労使協議の結果アルバイトを除外することになった。基本はパートタイム労働者を社員と差別しないという議論の経過であった。

３）スーパーマーケットＣ

１年以上勤続で契約週20時間、評価で条件を満たしている者を組合員とし、組織率は56％である。定型的作業要員なのかどうか、また帰属意識や流動化（固定化）、従業員の雇用形態のマジョリティー（最高値）なども検討材料とした。組合として活動の執行体制での物理的カバーができるか、世話活動や行事でのかかわりが組み立てられるかなど検討した。

４）ホームセンターＤ

パートタイム労働者はすべて組合員とした。組織率は95％、パートは100％となっている。営業権、裁量権、人事権を勘案し、幅広い役職・職種の意見を経営にフィードバックできる体制となった。

５）ドラッグストアＥ

週20時間以上で60歳以下は全て組合員とし、前述以外の者は任意加入とした。組織率74％。パートタイム労働者の組織化のきっかけは労働基準法の遵守を全社的に取り組むにあたり、パートタイム労働者への世話活動を組合活動として行うこととした。組合員の範囲について「納得性のある根拠」が議論となり、全員を対象とすること、雇用保険加入者を対象とすること、全体の組織率で75％以上を目指すことで展開した。

(2) 権利と義務

パートタイム組合員と社員組合員の「公正な均等待遇」を基本として、組合規約にもとづいて、組合員としての権利と義務は平等とする。そのため組合員としての権利・義務は既存組合員との合理的理由のない格差、制限条項は規約に設定しない。当然のこととして労働組合法第５条の権利は保障することとなる。主な権利は決定への参加、役員への立候補、会議への参加と開催請求、会計帳簿の閲覧等になる。義務は決定に従うこ

と、組合費の納入、規約の遵守、活動への参加等である。

参考例には組合費での配慮以外、組合員としての権利・義務に格差は報告されてはいない。

(3) 組 合 費

組合費の徴収基準は、既存の組合員に準じて平等に設定することを基本としている。

雇用区分にかかわりなく、同様の権利と義務を有する組合員は、「同じ徴収基準」での組合費の拠出が原則となる。しかし労働時間・月例賃金額などを考慮して、公正・公平負担の原則にもとづき、各組合が自主的に民主的な手続きにより組合規約に定めることが求められる。

徴収における配慮として、①定額制、②段階定額制、③定率制、④定額と定率の併用制などがあり、様々な工夫がなされている。既存の組合活動に対し、活動領域の変化や多様な対応などが予想され、活動を財政的に支えられるものとすることは重要な判断材料となる。

ＵＩゼンセン同盟としての上部団体費は雇用区分に関係なく同額であるが、活動援助のため一定の基準額を加盟組合に交付している。

徴収基準としては、低率の設定、定額の設定、徴収基準での一時金の取扱いをしているところが多いが、一部にはパートタイム組合員の了解の下、同率の徴収基準を実施しているところも見受けられる。

(4) 機 関 運 営

代議員、中央委員などの選出は職場単位で行われるので、職場における選出手続きが適正に実施されることが必要である。当初パートタイム組合員は新たな組合活動への参加となるので、機関運営等には慣れていない。当面はオブザーバー参加などの配慮も検討する必要がある。

１）総合スーパーＡ

パートナー組合員としてオブザーバー枠を設けている。組織決定事項では代議員として最低１名の選出を義務づけている。

２）スーパーマーケットＢ

執行部に３名、各支部の事務局長は８割がパートナー社員から選出されているので、特別な支援はしていない。

３）スーパーマーケットＣ

パート・アルバイトの組合結成時に以下の積極策をとった。

① 月１回の執行委員会に参加できる体制を整備した。

② パートナー委員会を新たにつくり、対象行事の企画・運営、政策立案を行う執行委員会の諮問委員会として設けた。

③ 支部に新たな役職としてパートナーリーダーを設け、世話活動にあたることとした。

④ パートナーリーダーの会議を地区と中央に分けて開催している。

執行委員としての活動は負担が多いので、どの程度軽減できるかを検討する必要がある。また人材育成に努め、組合員間での差を無くすようにしている。

4）スーパーマーケットＤ

人材の発掘に努めている。家庭環境に配慮し、子育ての無い方、独身者など参加し易い方を中心に人選している。

5）ドラッグストアＥ

立候補の募集を行い、複数名が執行委員として承認を得た。役割として女性委員会、次世代協議会、パートナー人事制度協議会の担当としている。今後は労使協議会や団体交渉に参加してもらい活動をさらに活性化させたい。

職場の機関はメンバーが全員参加できるよう配慮する必要があり、１日に多頻度の開催などを行っている。また発言し易い雰囲気をつくり、執行部からの伝達事項や職場からの意見の集約に努め、日常活動への参加を促していく。

6）スーパーマーケットＦ

事務作業職からの選出を行い、機関紙の掲示、慶弔関係の気配り、独自の会計の出納などを担当している。職場の懇談会の開催などの要望が出されてきた。

7）スーパーマーケットＧ

執行部の専従役員を増員して、組織対応している。世話活動の充実によって求心力を高めている。

(5) 活　　動

・日常活動はコミュニケーションのとりやすい単位に職場リーダーを配置し、支部役員がこれまで以上に職場単位の活動ができるようにすることが重要である。

1）総合スーパーＡ

入組時の教育の後、１年毎にセミナーに参加してもらっている。開催場所に工夫をし、参加し易い場所と参加人員に配慮している。

2）スーパーマーケットＢ

パートナーの発言は「お客様の立場」として評価し、労務管理に反映させている。加入式と歓迎会を開催し組合意識の醸成に努めている。

3）ドラッグストアＣ

苦情処理用のフリーダイヤルを設置した。労使協議会の議題とし、結果を機関紙で報告している。

・コミュニケーションには環境を整備し、財政面の裏づけをしっかり付けておく。当然としてパートナー組合員の参加を前提にイベントを開催する。

4）スーパーマーケットＤ

エリア単位の行事を企画することで参加者が増加した。

5）ドラッグストアＥ

参加費に差をつけ、レク活動への参加を促した。

・共済活動は、年齢層や世帯構成などに配慮する必要がある。

6）スーパーマーケットF

子女結婚祝を慶弔見舞金制度に設けることにより給付の対象に配慮した。

・労働条件・格差是正の活動には基幹労働者である処遇の構築を大切にし、均衡・均等待遇を目指すことが重要。

7）総合スーパーG

正社員への登用制度を導入した。

8）スーパーマーケットH

労働条件の決定には必ず交渉メンバーにパートナーとして参加してもらっている。

むすびに

これまでの具体例の報告では、取り組みの成功例を記載した。報告では多くの失敗やこれからの課題なども寄せられている。しかし何れも積極的に運動を変化させることで結果として組織化は成功をしている。多くが商業・流通の職場の短時間パートタイム労働者であり、労使ともに彼（彼女）らが基幹的労働者との意識と働く側に職場での仕事の充実があっての職場改善につながっている。企業側にとっても労組の目的が生産性の向上であり、運動に対する共感が得られるものであった。

もう一点重要なことは、活動の場の工夫がされていることである。参加しやすい場所や、時間帯、行事内容、リーダーの養成などを行っている。初期の段階では優先的に優遇することで参加を促しているが、結成当時から差別なしや、拡大時に十分な教育によって徐々に既存の組合への同化がなされている。

「自立した支部活動」が継続のキーワードとなる。雇用の安定を前提として労働条件の制度を充実させることにより、単位ごとに支援することで自己完結できるようにしてさらに参画を促し充実をはかる。組織運営は身近なフェース ＴＯ フェースがなされれば変化は起きてくる。

第14章　連合の考える「労働者代表制」

連合雇用法制対策局　二　片　す　ず

はじめに－労働契約法と労働条件の変更、労使委員会

厚生労働省の「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」（以下、厚労省研究会）は、2005年９月に最終報告書を公表した。報告書はその冒頭で、① 雇用システム・人事管理制度の変化、② 就業形態の多様化、③ 集団的労働条件決定システムの機能低下、④ 個別労働関係紛争の増加、という変化が現在生じているとの認識を示した上、労働契約法の制定が必要、としている。そして、報告書が提案する労働契約法は、採用から解雇または退職まで、雇用の幅広い場面に対応する多くのルールを含んでいたが、その中心は「集団的労働条件の不利益変更」に関わるルールであった。

報告書における「集団的労働条件の不利益変更」に関わるルールとは、具体的には、これまでの就業規則の変更による労働条件の不利益変更に関する判例をアレンジし、就業規則の変更について労働者代表機関である「労使委員会」の委員５分の４以上が賛成の決議をなせば、その変更の合理性を推定する、というものである。つまり、報告書における労働者代表制を端的に表現すれば、集団的労働条件の設定や不利益変更が主要な役割だと考えられている、といっても過言ではないだろう。

日本における労働者代表制のあり方については、従来から多くの議論が展開されてきたが、ここ数年間は、労働契約法に関する議論に誘発され、労働条件の不利益変更との関連を中心とする労働者代表制のあり方に対して非常な関心が払われているように見受けられる。

連合も、「労働者代表法案要綱骨子（案）」（別紙参照）を策定し、連合自身の労働者代表制に対する考え方を示している。しかしこれは、厚生労働省における労働契約法の議論を横目でにらみながら形成された考え方でもあるため、労働契約法の議論とは無縁ではない。

そこで本章では、厚生労働省における労働契約法の議論等を紹介しながら、これと対比する形で連合の「代表法案」を概説する。

１．厚生労働省における労働契約法の議論

(1)　就業規則の不利益変更に関する現行法制と従来の判例法理

労働基準法では、常時10人以上の労働者を使用する使用者に対して就業規則の作成を義務づけ（同法第89条）、同時に就業規則の作成または変更時には過半数労働組合または過半数代表者からの「意見聴取」を義務づけている（第90条）。また、就業規則は労働基準監督署に届け出なければならず（第89条）、労働者への周知も求められている（第106条）。

就業規則の法的性質については、「就業規則で定める基準に達しない労働条件を定め

る労働契約は、その部分については無効とする。この場合において無効となった部分は、就業規則で定める基準による。」（第93条）とその最低基準効については法定されているものの、労働契約との関係については法律上の規定はない。しかし現実には、使用者が一方的に作成する就業規則が労働条件を規律することは少なくない。とりわけ、使用者が労働者の合意なく就業規則を改訂し従来よりも不利な労働条件を新たに設定した場合には、当該就業規則の適用を受ける労働者の労働条件も当然に引き下げられることになるのか否かは、重要な解釈問題となった。

これに対する最高裁の回答は1968年の「秋北バス事件」において示された。いわく「新たな就業規則の作成または変更によって、既得の権利を奪い、労働者に不利益な労働条件を一方的に課することは、原則として、許されないと解すべきであるが、労働条件の集合的処理、特にその統一的かつ画一的な決定を建前とする就業規則の性質からいって、当該規則条項が合理的なものであるかぎり、個々の労働者において、これに同意しないことを理由として、その適用を拒否することは許されないと解すべきであ」る、ということである[*1]。

その後の最高裁は、「大曲市農協事件」（1988年）、続く「第四銀行事件」（1997年）において、秋北バス事件で言及した「合理性」について説示した。つまり「合理性」とは、「（不利益に変更された）就業規則の作成または変更が、その必要性および内容の両面からみて、それによって労働者が被ることになる不利益の程度を考慮しても、なお当該労使関係における当該条項の法的規範性を是認することができるだけの合理性」[*2]（大曲市農協事件）であり、さらに具体的には「就業規則の変更によって労働者が被る不利益の程度、使用者側の変更の必要性の内容・程度、変更後の就業規則の内容自体の相当性、代償措置その他関連する他の労働条件の改善状況、労働組合等との交渉の経緯、他の労働組合または他の従業員の対応、同種事項に関する我が国社会における一般的状況等を総合考慮して判断すべきである」（第四銀行事件）ということである。

(2) 厚労省研究会における「利便性向上」のための判例アレンジ

「合理性」についての判断枠組みや考慮要素は明らかになったとはいえ、就業規則変更の合理性の有無は第四銀行事件で挙げられた７つの考慮要素を事案に応じて総合考慮されるので、裁判所がいかなる判断を下すかを事前に予測するのは困難である。

これに対して厚労省研究会における議論では、「裁判所に行って結論が出るまで就業規則変更の有効性がわからないということは、非常に問題」との指摘がなされ、その解決は「労使当事者が話し合って、多数が『これが妥当であろう』と合意したのであれば、それを尊重するようなルールが望ましい」として、上記考慮要素のうち「労働組合等との交渉の経緯」という手続的要素を重視し「多数組合との合意がある場合には、いわば合理性が推定される」という仕組みが考えられた。なお、合意の相手方については、「労働組合がない企業、事業場が多数あるということで、委員会制度とか協議の制度化は必要になって」くる、として、不利益に変更された就業規則の合理性判断と労働者代表制を結びつけた、「集団的労働条件の不利益変更」ルールを提唱した[*3]。

(3)　厚労省研究会報告書の内容

かかる問題意識にもとづき検討を進めてきた厚労省研究会が、最終的に示した労使委員会と就業規則を用いた「集団的労働条件の変更」ルールは以下のような内容であった。

①　就業規則の変更と労働条件

一部の労働者のみに対して大きな不利益を与える変更の場合を除き、労働者の意見を適正に集約した上で、過半数組合が合意をした場合または労使委員会の委員の５分の４以上の多数による決議があった場合、変更後の就業規則の合理性を推定。

②　労使委員会と労働組合の関係

過半数組合が存在する事業場であってもその機能を阻害しない形で設置を認める。

③　労使委員会の目的

労働者と使用者との間にある情報の質および量の格差や交渉力の格差を是正すること。多様な労働者の利益を「公正に」代表すること。

④　労使委員会の仕組み

・委員の半数以上を当該事業場の労働者代表とする。
・当該事業場の全労働者が直接複数の労働者委員を選出する。
・労働者委員はすべての労働者を公正に代表し、使用者は不利益取り扱いをしてはならない。
・決議の有効期間をあらかじめ定める。
・委員の任期を定める。
・開催方法は労使委員会の決議により定める。

⑤　労使委員会の役割

・委員の５分の４以上の多数により変更を認める決議があれば就業規則変更の合理性を推定。
・配置転換、出向、転籍、解雇等の事前協議や苦情処理。

(4)　労働条件分科会における議論

厚労省研究会の報告公表直後の2005年10月から、厚生労働省労働政策審議会労働条件分科会において労働契約法の議論が開始された。労働条件分科会での議論は、労使双方が「厚労省研究会報告書は議論のベースにしない」と主張したが、厚生労働省事務局は就業規則の不利益変更と労働者代表制を結びつけるという基本的なスタンスを変更しなかった。例えば、第59回労働条件分科会（2006年６月27日）に事務局が配布した「労働契約法制および労働時間法制の在り方について（案）」（以下、「在り方について」）では、次のような記述であった。

① 就業規則の変更と労働条件

就業規則の変更が合理的なものである時には、個別の労働者と使用者との間に、変更後の就業規則に定める労働条件による旨の合意があるものと推定する。

② 過半数組合がある場合の就業規則の変更

過半数組合が使用者と就業規則の変更に合意している場合には、上記①の合意があるものと推定する。

③ 過半数組合がない場合の就業規則変更

まず、現行の「過半数代表者」*4の選出要件を「明確化した手続きによるもの」と改正し、その上で、複数の「過半数代表者」を選出するようにする。また、現行の「労使委員会」の委員を複数の「過半数代表者」としてもよいことにする。

複数の「過半数代表者」が使用者と就業規則の変更に合意した場合、もしくは「労使委員会」が就業規則の変更に合意する決議をなした場合には、上記①の合意があるものと推定する。

「在り方について」において労働者代表制度が登場するのは、就業規則の変更による労働条件の不利益変更の場面のみである。厚労省研究会報告書では、労使委員会が就業規則に関連して登場する以外にも、労使委員会に事前協議や苦情処理等の機能を持たせ、配置転換や出向、解雇等の権利濫用の判断において事前協議や苦情処理等が適切に行われていたか否かを考慮要素とする、との提案がなされていた。しかし、労働側の労使委員会に対する激しい反発により、過半数労働組合がある場合には労使委員会を設置しないこととなったり、労働者代表制に持たせる機能をかなり削減したりしたのである。だが、この反面、労働者代表制度と集団的労働条件の不利益変更の結びつきは、一層明確に目に映るようになったといえよう。

なお、労働契約法について労働条件分科会の審議は、2006年12月に取りまとめというスケジュールを厚生労働省は考えていたため、６月の「在り方について」は分科会の「中間取りまとめ」との位置づけであった。しかし「在り方について」の内容などに対する労使の反発は非常に強力であったため、労働条件分科会の審議は約２ヵ月間中断した。

２．労使委員会や労働者代表制に対する連合の対応

(1) 「ワークルール三法」の確認

連合は厚労省研究会の開始以前から労働契約法や労働者代表制について連合自身の考え方を定立している。2001年10月の第７回連合定期大会において確認した「労働契約法案要綱骨子（案）」、「パートタイム労働者および期間の定めのある労働契約により雇用されている労働者の適正な労働条件の整備および均等待遇の確保に関する法案要綱骨子（案）」、「労働者代表法案要綱骨子（案）」（通称は「ワークルール三法」）がそれである。2004年４月に立ち上がった厚生労働省研究会やその後の労働条件分科会に対して、連合

は「ワークルール三法」をベースに対応した。

(2) 連合の考える労働者代表制

① 何を問題としてとらえたか－過半数代表者の改革

連合が問題視したのは、現行の「過半数代表者」である。

労働基準法第36条や第90条１項では「当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者」を、使用者が三六協定を締結したり就業規則の作成・変更について意見聴取したりする相手方当事者としている。これが「過半数代表制」であり、過半数労働組合がない場合に選出されるのが「過半数代表者」である。過半数代表制は労基法の制定（1947年）と同時に同法の中で制度化され、使用者に対し一律に同法の基準適用を強制するよりも労使の自治的基準を設定させる方が適当と考えられる一定範囲について労使協定を締結させるようにしたものである。

労使協定の法的効力は、労基法のある規定に反することを使用者がなした場合、通常であれば労基法違反となり罰則の制裁を受けるところ、労使協定を締結していれば当該協定の基準で労働者を処遇しても、労基法違反が成立しない、ということである。これがいわゆる労使協定の「免罰効」である。

さらに、労使協定と個々の労働者の労働契約との関係であるが、例えば三六協定を締結したからといって、個々の労働者に対して当然に時間外労働義務が発生するのではない*5。労使協定は使用者が労基法違反を問われないという効力があるのみであり、労使協定が個々の労働者の権利義務を変動させる効力を持つためには、個別的労働契約、就業規則、労働協約などに改めて根拠を置かなければならない。

しかしながら、過半数代表制に与えられる役割は年々増加し、これとともに労使協定にも私法的効力が認められるようにも思われるもの（例えば計画年休協定）も設けられるようになり、その重要性は高まりつつある。

この反面、過半数代表制のうち、過半数代表者に関する規定には目立った進歩は見られない。1999年から施行されている労基法施行規則の第６条の２では、わずかに、① 過半数代表者は管理監督者ではないこと、② 選出は投票や挙手等によること、③ 過半数代表者の不利益取り扱いについて、が定められているのみであり、過半数代表者が民主的に選出されているか*6、また、使用者から独立した判断を下せているかは非常に疑わしい。

また、過半数代表者はいかなる規模の事業場でも一人であるため、労働者の意見反映もままならない。

連合の考える労働者代表制とは、この過半数代表者を抜本的に改革するものである。そのため、当然ながら過半数組合がある事業場に過半数組合とは別に労働者代表の制度を導入することはしないし、労働者代表制は労使で構成するのではなく労働者だけで構成する「労働者代表委員会」とした。

② 労働組合と労働者代表制の違い

勤労者の団結権や団体交渉権は憲法第28条に明記されており、基本的人権の一つという地位を与えられている。労働組合法では労働組合の役割を「労働条件の維持改善その他経済的地位の向上を図ること」（同法第２条）と具体化している。労働組合の目的や意義を侵食する制度を新たに創設することは、労働組合の弱体化につながりかねないばかりか、間接的にせよ団結権や団体交渉権の侵害にもなりかねない。

連合は、労働者代表制が労働組合の目的や意義を侵食してはならない、と考えた。そこで、労働者代表制の役割を前述①の過半数代表者の役割に限定することとした。

③ 労働者代表制と労働条件の決定

労働組合の主要な任務は、団体交渉を通じて労働条件を維持向上することであり、背後に憲法で保障されたストライキ権など団体行動権や労組法上の不当労働行為制度などを置いてその実効性を担保している。

労働者代表制に労働条件を決定する権能を与えてしまえば、労働組合の機能と完全に同一になってしまい、上記②で指摘したとおり労働組合の弱体化を招くのではないかとの危惧がある。また、団体行動権や不当労働行為制度などがない労働者代表制では、使用者と対等の交渉力を確保できないことになり、労働条件は適切に決定できない。

そのため連合は、労働者代表制に労働条件の決定や変更の権能を与えてはならない、と考えた。

(3) 「労働者代表法案要綱骨子（案）」の補強

① 補強に際しての基本的考え方

厚労省研究会報告の労使委員会に対して、連合は「労働組合とは本質的に異なる労使委員会に、労働条件の決定・変更の協議や就業規則の合理性判断など重要な機能を担わせようとしている」[*7]と反対した。報告書の労使委員会は連合の考える労働者代表制とは完全に対立する提案であり、とりわけ労働組合の弱体化という観点からは看過できないものであったからである。

しかしながら2001年のワークルール三法確認から労働者代表制の議論が本格化するまでにかなりの間隔が空いてしまったため、新たな議論に耐えうるよう、連合の考え方をさらに補強する必要があった。

厚労省研究会での議論では、過半数代表者の問題だけでなく、過半数組合についてもその民主制や労働者の意見反映などについて疑問の声が出されていたようにも聞こえた。そこで連合は、①「多様性、透明性、公正性」のある制度の実現、②労働組合が労働者代表制に関与できる仕組み、③労働組合が優先できる仕組み、④労働組合との役割分担の明確化、という考え方にのっとり「労働者代表法案要綱骨子（案）」（以下、労働者代表法案）を補強することとした[*8]。なお、補強するべき点やその方策などについては、すでに労働者代表制を法制化している諸外国の例が非常に参考になったのはいうまでもない。

②　補強の概要

補強後の労働者代表法案はかなりのボリュームになるため、本稿では補強の特徴点を紹介することとしたい。

a．過半数組合の扱い

2001年の原案では、過半数組合のある事業場については現行のままとしていた。しかし、様々な雇用・就業形態の労働者が登場し考え方や利害関係も多様化している現在、組合員でなくとも関係のある事項については意見反映ができる仕組みを構築するべきである。そのため、過半数組合であっても過半数代表制の役割を遂行する場合には「非組合員を含めた当該事業場の全労働者の意見を適正に反映できるよう法的に整備する」（補強後の第１項、以下数字のみとする）とし、過半数組合であっても労働者代表委員会と同じように全労働者の意見集約を行うこととした。また、使用者から労働者代表委員会と同じ便宜供与を受けられることとした（以上については第18項）。

b．公正な選挙と多様な委員の選出

補強に際しては、選挙の公正さの担保と多様な労働者（性別や雇用形態）の委員登用の方策に苦心した。

選挙に関しては、労働者による選挙管理委員会の設営を義務化し（第９項(4)）、その選挙管理委員会が当該事業場の労働者の性別や雇用形態の比率に応じた委員の構成比を示す[*9]とした（同項(5)）。また選挙の管理は都道府県労働委員会とした（同項(7)、第16項）。

c．労働組合の関与

過半数にまで届かない労働組合が一つまたは複数ある場合は、労働者代表委員会の設置が必要である。このような場合に、労働組合が労働者代表委員会に関与しやすくするには、まず、容易に委員候補者に立候補可能な仕組みとすることがある。そのため、委員候補者になるには基本的に推薦署名を求め、労働組合からの立候補であれば推薦署名を不要とした（第９項(3)）。

また、委員を労働者代表委員会に送り込めなかった労働組合に対しては、労働者代表委員会の傍聴を認めた（第11項）。

d．労働者代表委員会の独立

労使協定には私法的効力がないとはいえ、法的にも現実的にも実際上の重要性は高まっている。そのため、労働者代表委員会が使用者から独立した判断を下せるようにすることのほか、判断に際しての十分な情報や知識を得られるようにした。

まず労働者代表委員会に対する使用者の支配介入は、補強前の案でも禁止していたが、さらに使用者と労働者代表委員会の紛争は都道府県労働委員会が扱うことを明確化した（第14項、第16項）。使用者の便宜供与についても、補強前の案から選挙費用や委員会運営費用の負担、事務所等の貸与、委員の就労時間中の活動保障を定めたが、選挙活動を就労時間中に行えることも追加した（第９項(8)、第15項(1)(3)）。

情報や知識を委員会や各委員が得られるようにするためには、労働者代表委員会の資料・情報請求権を設けることとした（第10項(2)）ほか、委員は使用者の費用負担により各種研修を有給で受講できることとした（第15項(2)）。

むすびに

2006年の夏に一時中断していた労働条件分科会は同年の８月末に再開した。再開後は「在り方について」は撤回され、新たに厚生労働省事務局が提出した文書からは労使委員会や過半数代表者を利用した労働者代表制は削除されていた。そして最終的に、分科会建議や労働契約法要綱または同法案（本稿執筆時には未成立）にはこれらが盛り込まれることはなかった*10。

しかしながら、労働契約法案には判例どおりとはいえ就業規則による労働条件の決定や変更が規定されているため、将来これと関係した形で労働者代表制の議論が再燃する可能性は依然として残っているし、まったく別の観点から労働者代表制の議論が再開されることもあろう。

ひるがえって連合の労働者代表法案についていえば、初めに策定する時や補強に際してもかなりの議論を尽くしたが、依然として課題は残っている。例えば、労働者代表委員会の権限を現行の過半数代表制が担っている役割に限定しているため、当該事業場で働く派遣労働者さらには請負（個人事業主や請負会社を通じた労務提供の両方のパターンがある）の労働者は労働者代表委員会への参加機会は確保されていない。また役割の拡大が求められる時代が到来しないとも限らないし、そうなれば、持株会社化、分社化や株式取得によるグループ企業化といった多様な企業形態に適合する労働者代表制のあり方についても考えていかねばならない。

労働者代表制は労働組合にとっても、今後一層の考察が必要となる分野の一つである。

---

*1 就業規則の法的拘束力の源泉については判例の文言からは明らかでなく、学説も分かれているが、本稿では立ち入らない。

*2 また同判決では「特に、賃金、退職金など労働者にとって重要な権利、労働条件」についての就業規則変更には「高度の必要性」を求めている。

*3 厚労省研究会が労働者代表制や就業規則に関して議論した第３回および第12回の議事録を参照（第３回議事録はhttp://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/06/txt/s0610-2.txt、第12回議事録はhttp://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/12/txt/s1221-3.txt）。

*4 「過半数代表者」については後述の３(2)①を参照。

*5 日立製作所事件最少判平３.11.28を参照。

*6 例えば労働新聞2006年５月15日号では、実際には開いていない集会で労働者代表が選出されたとして三六協定を作成し、労働者代表とされた労働者本人に無断で署名、押印を行っていた事件が報道されている。

*7 2005年９月の連合事務局長談話を参照。

*8 補強した労働者代表法案は2006年６月の連合第９回中央執行委員会で確認した。
*9 比率に応じた委員選出の義務化にまでは至っていない。
*10 そのため、新たな労働者代表制の創設が削除されただけでなく、使用者と過半数組合との合意で就業規則変更の「合理性」を判断するとのスキームも削除された。

別　紙

連合・労働者代表法案要綱骨子（案）および補強案
対比表（案）

現在の「労働者代表法案要綱骨子（案）」	補　強　案
1　目　　的 事業場において労働者の過半数で組織する労働組合がない場合において、労働諸法規等に労働者代表等との協定締結・意見聴取等を定められたものにつき、労働者を代表する機関を設置し、その自主的、民主的な運営を確保する枠組みを法的に整備する。	**1　目　　的** 事業場において労働者の過半数で組織する労働組合がない場合において、労働諸法規等に労働者代表等との協定締結・意見聴取等を定められたものにつき、労働者を代表する機関を設置し、その自主的、民主的な運営を確保する枠組みを法的に整備する。 また、労働者の過半数で組織する労働組合がある事業場においては、労働諸法規等に労働者代表等との協定締結・意見聴取等を定められたものにつき、過半数労働組合が非組合員を含めた当該事業場の全労働者の意見を適正に集約できるよう法的に整備する。
2　定　　義 (1)　労働者 本要綱において労働者とは、名称の如何によらず、当該事業場に使用されるすべての者をいう。 (2)　代表委員会等 本要綱において労働者代表委員会等とは、労働者代表委員会（仮称）および中央労働者代表委員会（仮称）をいう。	**2　定　　義** (1)　労働者 本要綱において労働者とは、名称の如何によらず、当該事業場に使用されるすべての者をいう。 (2)　代表委員会等 本要綱において労働者代表委員会等とは、労働者代表委員会（仮称）および中央労働者代表委員会（仮称）をいう。
3　労働者代表委員会等の設置 (1)　10人以上の労働者を使用する事業場 使用者は、常時10人以上の労働者を使用する事業場について、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては、労働者代表委員会を設置しなければならない。	**3　労働者代表委員会等の設置** (1)　10人以上の労働者を使用する事業場 使用者は、常時10人以上の労働者を使用する事業場について、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては、労働者代表委員会を設置しなければならない。

現在の「労働者代表法案要綱骨子（案）」	補　強　案
(2)　10人未満の労働者を使用する事業場 使用者は、(1)に定める事業場を除く事業場について、当該事業場に労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては、労働者代表員を置かなければならない。	(2)　10人未満の労働者を使用する事業場 使用者は、(1)に定める事業場を除く事業場について、当該事業場に労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては、労働者代表員を置かなければならない。 (3)　過半数労働組合がある事業場 事業場の労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においては、当該過半数労働組合を当該事業場の労働者代表委員会とみなす。
4　中央労働者代表委員会の設置 当該企業に複数の事業場を有する場合、および、会社が親子会社の関係にある場合、各事業場につき共通の事項に関しては、各事業場の労働者代表委員会から選出された労働者代表中央委員で、中央労働者代表委員会を設置することができる。	**4　中央労働者代表委員会の設置** 当該企業に複数の事業場を有する場合、および、会社が親子会社の関係にある場合、各事業場につき共通の事項に関しては、各事業場の労働者代表委員会から選出された労働者代表中央委員で、中央労働者代表委員会を設置することができる。
5　過半数労働組合の成立と労働者代表委員会の解散 労働者代表委員会は、当該事業場で労働者の過半数で組織する労働組合が成立した場合は、第９項に定める権限を喪失し、総会をもって解散する。	**5　過半数労働組合の成立と労働者代表委員会の解散** (1)　労働者代表委員会の解散 労働者代表委員会は、当該事業場で労働者の過半数で組織する労働組合が成立した場合は、第10項(1)に定める権限を喪失し、総会をもって解散する。 (2)　過半数労働組合への協定の承継 (1)により解散した労働者代表委員会が使用者と締結していた協定については、新たに労働者代表委員会とみなされる当該過半数労働組合がこれを承継する。
6　労働組合の優先 労働者代表委員会等は、労働組合の結成、労働組合の団体交渉、労使協議、労働協約の締結、その他の組合活動を妨げてはならない。	**6　労働組合の優先** 労働者代表委員会等は、労働組合の結成、労働組合の団体交渉、労使協議、労働協約の締結、その他の組合活動を妨げてはならない。

現在の「労働者代表法案要綱骨子（案）」	補　強　案
7　労働者代表委員の選出 (1)　委員の選挙権資格等 当該事業場の労働者のうち、労働組合法２条但書１号に規定された労働者を除く労働者は、労働者代表委員の選挙権、被選挙権を有する。 (2)　委員の人数 労働者代表委員会の労働者代表委員は、３人以上とする。 (3)　委員の任期 労働者代表委員の任期は２年を超えることができない。	**7　労働者代表委員の選出** (1)　委員の選挙権資格等 当該事業場の労働者のうち、労働組合法２条但書１号に規定された労働者を除く労働者は、労働者代表委員の選挙権、被選挙権を有する。 (2)　委員の人数 労働者代表委員会の労働者代表委員は、事業場規模に応じ、別表に掲げる数を最低人数とする。 (3)　委員の任期 労働者代表委員の任期は２年を超えることができない。再任は妨げない。 ※ 本項(2)における委員の人数については引き続き検討する。
8　労働者代表委員会の運営 (1)　総　則 労働者代表委員会は、労働者代表委員により構成され、総会を開き、代表を選出し、規約を定めることができる。 (2)　総　会 ①　総会は、労働者代表委員会の代表者が招集する。 ②　代表者は、少なくとも毎年１回総会を招集しなければならない。 (3)　規約の記載事項 規約には次の事項に掲げる規定を含まなければならない。 ①　名称 ②　主たる事務所の所在地 ③　当該事業場の労働者は、労働者代表委員会の全ての問題に参与する権利および均等の取扱を受ける権利を有すること。 ④　何人も、いかなる場合においても、人種、国籍、思想、信条、宗教、性別、門地又は身分によって労働者代表委員たる資格を奪われないこと。	**8　労働者代表委員会の運営** (1)　総　則 労働者代表委員会は、労働者代表委員により構成され、総会を開き、代表を選出し、規約を定めることができる。 (2)　総　会 ①　総会は、労働者代表委員会の代表者が招集する。 ②　代表者は、少なくとも毎年１回総会を招集しなければならない。 (3)　規約の記載事項 規約には次の事項に掲げる規定を含まなければならない。 ①　名称 ②　主たる事務所の所在地 ③　当該事業場の労働者は、労働者代表委員会の全ての問題に参与する権利および均等の取扱を受ける権利を有すること。 ④　何人も、いかなる場合においても、人種、国籍、思想、信条、宗教、性別、門地又は身分によって労働者代表委員たる資格を奪われないこと。

現在の「労働者代表法案要綱骨子（案）」	補　強　案
(4)　代表者の選出 労働者代表委員の互選により、労働者代表委員会の代表者を選任する。	(4)　代表者の選出 労働者代表委員の互選により、労働者代表委員会の代表者を選任する。 (5)　運営費 使用者は、労働者委員会等の運営のための費用を負担しなければならない。
(5)　選出手続 労働者代表委員会にあっては、その委員は、当該事業場の労働者による、直接無記名投票により選出し、中央労働者代表委員会にあっては、その委員は、労働者代表者委員会の委員による直接無記名投票により選出する。	**9　労働者代表委員会等の選挙** (1)　選挙の実施時期 労働者代表委員会の定例選挙は、２年ごとに４月１日から５月31日までの間に行う。 (2)　選出手続 ①　労働者代表委員会にあっては、その委員は、当該事業場の労働者による、直接無記名投票により選出し、中央労働者代表委員会にあっては、その委員は、労働者代表者委員会の委員による直接無記名投票により選出する。 ②　投票は候補者名簿に記載されている候補者の個人名を記載する。 (3)　労働者代表委員の候補者名簿 ①　選挙権を有する労働者および当該事業場にある労働組合は、労働者代表委員の候補者名簿を提出することができる。 ②　労働者による①の候補者名簿の提出には、当該事業場において選挙権を有する労働者の10分の１以上または10人以上のいずれか小さい数字の人数分の推薦署名を必要とする。 ③　労働組合による①の候補者名簿の提出には、推薦署名を必要としない。 (4)　選挙管理委員会 ①　当該事業場の労働者の中から、当該事業場における労働者代表委員会の選挙を適正に行うことを目的とする選挙管理委員会の委員を選出する。

現在の「労働者代表法案要綱骨子（案）」	補　強　案
	②　選挙管理委員会の委員構成は、当該事業場における労働者の性別比を反映するよう努めなければならない。また、当該事業場にある労働組合の代表者が希望した場合には、その代表者またはその者が推薦する者を選挙管理委員としなければならない。
	(5)　労働者代表委員会の構成
	①　労働者代表委員会の委員構成は、当該事業場における労働者の性別比および雇用形態ごとの比率を反映するものとする。
	②　選挙管理委員会は、選挙の公示と同時に、当該事業場における労働者の性別比および雇用形態ごとの比率を反映した委員構成を示さなければならない。
(6)　使用者の選挙介入の禁止 使用者は、労働者代表委員および中央労働者代表委員の選挙に介入してはならない。	(6)　使用者の選挙介入の禁止 ①使用者は、労働者代表委員および中央労働者代表委員の選挙に介入してはならない。
	②労働者は、選挙の公正性等が疑われる場合には、都道府県労働委員会に選挙の取消を求めることができる。
(7)　選挙結果の届出義務等 労働者代表委員会は、労働者代表委員の選挙結果を労働基準監督署に届出なければならず、また当該選挙の投票を３年間保存しなければならない。	(7)　選挙結果の届出義務等 労働者代表委員会は、労働者代表委員の選挙結果を労働基準監督署および都道府県労働委員会に届出なければならず、また当該選挙の投票結果を３年間保存しなければならない。
(8)　運営費 使用者は、労働者代表委員会等の委員の選挙のための費用、委員会の運営のための費用を負担する。	(8)　選挙費用 使用者は、労働者代表委員会等の選挙のための費用を負担する。また使用者は、労働者が選挙に関わる活動を労働時間中に行う必要がある場合には、有給としなければならない。

現在の「労働者代表法案要綱骨子（案）」	補　強　案
9　労働者代表委員会等の権限 労働者代表委員会等は、労働諸法規等に労働者代表との協定締結・意見聴取等を定められたものにつき、任務、権限を有し、使用者は、労働条件その他の労働者の待遇に関し労働者代表委員会の意見を聴かなければならない。	10　労働者代表委員会等の権限等 (1)　労働者代表委員会等の権限 労働者代表委員会等は、労働諸法規等に労働者代表との協定締結・意見聴取等を定められたものについてのみ、任務、権限を有し、それ以外の事項について使用者と協議もしくは交渉してはならない。労働者代表委員会等が使用者と法定以外の協定等を締結した場合には、その協定等は無効とする。 (2)　労働者代表委員会等の資料・情報請求権 ① 労働者代表委員会等は、(1)の協定締結・意見聴取等のために必要と思われる資料もしくは情報について、使用者に提出を求めることができる。 ② 使用者が資料もしくは情報の提出を拒んだ場合においては、労働者代表委員会等は、都道府県労働委員会に申立を行うことができる。 (3)　労働者代表委員会等による意見聴取 労働者代表委員会等は、(1)の協定締結・意見聴取等に先立って、総会を開催し当該事業場の労働者の意向を確認しなければならない。 (4)　労働者代表委員会等の決議要件 (1)の協定締結・意見聴取等に関わり労働 者代表委員会等が決議を行う場合には、労働者代表委員または労働者代表中央委員の総数の３／４以上の多数決によらなければならない。
	11　労働者代表委員会等の会議の傍聴 当該事業場にある労働組合の代表者またはその者が推薦した者は、労働者代表委員会等の会議を傍聴することができる。その場合には、労働者代表委員会等は、当該労働組合に対し事前に会議の開催を適時通知しなければならない。

現在の「労働者代表法案要綱骨子（案）」	補　強　案
10　労働協約の優先 労働者代表委員会等と使用者が締結した協定等が、労働組合と使用者又はその団体との間の労働協約と抵触するときは、その労働協約が優先する。	12　労働協約の優先 労働者代表委員会等と使用者が締結した協定等が、労働組合と使用者又はその団体との間の労働協約と抵触するときは、その労働協約が優先する。
11　不利益取扱の禁止 使用者は、労働者が労働者代表委員であること若しくは労働者代表委員になろうとしたこと又は労働者代表委員として正当な行為をしたことを理由として不利益な取扱いをしてはならない。	13　不利益取扱の禁止 使用者は、労働者が労働者代表委員であること若しくは労働者代表委員になろうとしたこと又は労働者代表委員として正当な行為をしたことを理由として不利益な取扱いをしてはならない。
12　支配介入の禁止 使用者は、労働者代表委員や労働者代表委員会等の運営を支配し、若しくはこれに介入することをしてはならない。	14　支配介入の禁止 使用者は、労働者代表委員や労働者代表委員会等の運営を支配し、若しくはこれに介入することをしてはならない。
13　便宜供与等 (1)　職務専念義務 使用者は、労働者代表委員会等の請求により、労働者代表委員に対し、労働者代表委員会等の活動に必要な範囲で職務専念義務を免除し、この期間中の賃金を支払わなければならない。	15　便宜供与等 (1)　就労義務の免除 使用者は、労働者代表委員会等の請求により、労働者代表委員に対し、労働者代表委員会等の活動に必要な範囲で就労義務を免除し、この期間中の賃金を支払わなければならない。 (2)　研修休暇等 ①　使用者は労働者代表委員に対して、毎年５日以上の有給の研修休暇を与えなければならない。 ②　①の研修休暇は、日本労使関係研究協会（ＪＩＲＲＡ）が開催する研修の他、労働者代表委員会と使用者が協議し決定した研修の受講に限り、取得することができる。 ③　研修に必要な費用は使用者が負担する。

現在の「労働者代表法案要綱骨子（案）」	補　強　案
(2)　事務所等の貸与 使用者は、労働者代表委員会等の請求により、必要に応じて労働者代表委員会等の事務所、会議のための施設、および活動のための用具等の貸与をしなければならない。	(3)　事務所等の貸与 使用者は、労働者代表委員会等の請求により、必要に応じて労働者代表委員会等の事務所、会議のための施設、および活動のための用具等の貸与をしなければならない。
14　調整機関の設置 使用者と労働者代表委員会等の紛争を調整するための機関を設置する。	**16　調整機関の設置** 労働者代表委員会等の選挙に係る紛争、および使用者と労働者代表委員会等の紛争は、都道府県労働委員会が取り扱う。
15　労働者代表員 ７項(1)（選挙資格）、７項(3)（任期）、８項(1)（総則）、８項(2)（総会）、８項(3)（規約の記載事項）、８項(5)（選出手続）、８項(6)（使用者の選挙介入の禁止）、８項(8)（運営費）、９項（権限）、10項（労働協約の優先）、11項（不利益取扱の禁止）、12項（支配介入の禁止）、13項（便宜供与等）、14項（調整機関の設置）の規定は、労働者代表員にこれを準用する。	**17　労働者代表員** ７項(1)（選挙資格）、７項(3)（任期）、８項(1)（総則）、８項(2)（総会）、８項(3)（規約の記載事項）、８項(5)（運営費）、９項(1)（選挙の実施時期）、９項(2)（選出手続）、９項(3)（候補者名簿）、９項(4)（選挙管理委員会）、９項(6)（使用者の選挙介入の禁止）、９項(7)（選挙結果の届出等）、９項(8)（選挙費用等）、10項（権限等）、12項（労働協約の優先）、13項（不利益取扱の禁止）、14項（支配介入の禁止）、15項（便宜供与等）、16項（調整機関の設置）の規定は、労働者代表員にこれを準用する。
	18　労働者代表委員会としての過半数労働組合 ８項(1)（総則）、８項(2)（総会）、８項(5)（運営費）、10項(2)（資料・情報請求権）、10項(3)（労働者代表委員会等による意見聴取）、14項（支配介入の禁止）、15項（便宜供与等）の規定は、労働者代表委員会の職務を執り行う過半数労働組合にこれを準用する。

現在の「労働者代表法案要綱骨子（案）」	補　強　案
16　罰則 罰則を設けることが適切な条項については罰則を設ける。	19　罰則 使用者が９項(6)（使用者の選挙介入の禁止）、13項（不利益取扱の禁止）、14項（支配介入の禁止）に違反した場合には、刑罰を科す。

※　連合の「労働契約法案」では、過半数労組もしくは労働者代表は、① 労働契約内容の変更（第10項）、② 転居をともなう配置転換（第11項）、③ 出向（第12項）、④ 昇給降給・昇格降格・評価（第14項）、⑤ 制裁・懲戒（第15項、第16項）、⑥ 解雇（第18項、第19項）、において使用者からの説明協議の相手方となっている。

参考資料　座談会議事録

参考資料

― 座談会議事録 ―

「雇用形態が多様化するもとでの参加システムへの参加・包摂の拡大に向けた政策のあり方と労働組合の役割」

本稿は、当研究委員会において平成19年５月16日に行った座談会の議事録である。

この座談会は、第４章（雇用形態の多様化に対応した労働者参加システムの課題［久本主査］）、第５章（労働者参加に向けた法政策の検討［濱口委員］）の取りまとめに資することを目的に、「雇用形態が多様化するもとでの参加システムへの参加・包摂の拡大に向けた政策のあり方と労働組合の役割」をテーマに、久本主査、濱口委員、山岡委員、西村委員の４名によるパネル・ディスカッション形式で討議を行ったものである。

課題提起および討議に際しては、以下の４つの論点を設定した。

(1) 雇用形態を超えた労使協議制・従業員代表制をいかに構築するか？（労働組合がある場合）

(2) 法に定める従業員代表制をいかに実効あるものに整備するか？（労働組合がない、あるいは過半数労働組合がない場合）

(3) 法に定める従業員代表の関与を、経営事項にまで拡大することは可能か？（労働組合がない、あるいは過半数労働組合がない場合）

(4) 従業員代表（制）からユニオンへの移行は可能か？（労働組合がない場合）

座談会の概要は以下の通りである。

テーマ：「雇用形態が多様化するもとでの参加システムへの参加・包摂の拡大に向けた政策のあり方と労働組合の役割」

進め方：

１．課題提起①「雇用形態が多様化するもとでの参加システムへの参加・包摂の拡大－労働経済学の観点から」　久本主査

２．課題提起②「雇用形態が多様化するもとでの参加システムへの参加・包摂の拡大－労働法学の観点から」　濱口委員

３．パネル・ディスカッション

(1) 課題提起に対するコメント（山岡委員、西村委員）

(2) コメントに対するリプライ（久本主査、濱口委員）

(3) 研究委員会メンバー全員による討議

参加者：委　員　　久本主査、濱口、藤内、山岡、西村、大谷、小菅

事務局　　鈴木、川島、山脇

※座談会議事録をお読みいただく際には、あらかじめ第４章、第５章をご一読されるとともに、適宜、第６章～第８章（第２部「欧州各国の労働者参加の諸制度と日本への示唆」）を参照されたい。

（議　事　録）

１．課題提起①　労働経済学の観点から

久本主査：まず、「雇用形態が多様化するもとでの参加システムへの参加・包摂の拡大に向けた政策課題」というテーマを考える際の、前提認識について話します。

参加システムといった場合、組織率低下というものが組合的には問題になっているわけです。そうした場合に、組織率低下には恐らく企業外組織率と企業内組織率という２つの概念があると思っています。企業外組織率の低下というのは、ノンユニオン、すなわち労働組合のない企業が増えているという話です。もう一方の企業内組織率は、いろいろな要因によって下がっています。

第１の要因は、スタッフ管理職の増加です。高学歴化により大学卒・大学院卒の組合員がどんどん増えてくる。このような人たちは、スタッフ管理職という形で35歳とか40歳前に非組合員になるということが多いわけです。これは10年以上前からいわれていることですが、高学歴化の中で、特に組合組織率の高い大企業にその傾向が顕著に現れており、企業内組織率の低下の１つの大きな要因になっています。ただし、これは悪いことだけではなくて、高学歴者が組合員に多いということは労働組合運動にとっては非常に有利であるといえます。ヨーロッパの多くの国がブルーカラー中心の組合像から抜け出せていないのに対して、組合員の高学歴化は先進的なことだと私は思っています。

第２の要因は、いうまでもなく、非正規社員の増加であり、これがもう１つの非常に大きな問題になっています。そして第３の要因は、間接雇用の増加です。このように、組織化されている企業において組合員比率がどんどん低下しているという問題があることを、まず前提の認識として考えておく必要があると思います。

それを踏まえた上で、雇用形態の多様化の状況をどのように考えるかということで、以下に４つの認識を示します。まず１番目には、今回の「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」でも明らかになったのですが、私は「仕事における正規と非正規の社員の連続性」というものがあると思います。仕事の内容や労働時間は変わらないけれども、業務範囲や責任に差があるということです。仕事内容や労働時間に大差がないのに、仕事の範囲や責任において差があるというのは、本来的に考えれば、平社員と中堅社員との差、あるいはキャリアの差というように考えてもよいわけです。その意味では、正社員と非正社員の仕事上の関係というのは「連続的」なのですが、それを無理やりに分けているということです。本来は正社員であっても何ら問題はないわけですが、あえて非正社員にしているというのは、正社員と非正社員との間に処遇格差があるから、もしくは分けることにうま味があるからといえます。参加システムの問題を考えるときには、正社員と非正社員は企業の中では連続しているんだという認識を持つことが重要です。

２番目は、「正社員と非正社員・間接雇用の代替性・補完性」です。これも今回の調査で非常に明瞭になったのですが、不況期に正社員を減らして非正社員・間接雇用を増加させたという意味では、両者の関係は代替的であったわけです。しかし、景気回復後は両方とも増やす、つまり補完的な関係になったということです。したがって、「不況期には非正社員は景気の調整弁」という時代は去って、実は正社員こそが景気の調整弁とさえいえるような状況だったのではないか。もちろん、より正確には、正社員の絞込みと非正社員への仕事の委譲であり、単なる景気調整ではありませんが。そういうような状態がこの間に起こったというのが第２の認識です。

３番目は、「正社員・非正社員の連続性」とも関連しますが、処遇格差というのが非常にあるわけです。企業別組合は、正社員に関して成果主義化 —— 私は成果主義じゃなくて「成果主義化」というのですが —— を受け入れました。これは中長期的な雇用関係にあると想定される30代～40代の組合員の生活を守るためです。同時に、非正規や間接雇用、つまり非組合員を増やすことを日本の企業別組合は受け入れたんだと思います。

そして、４番目はワーク・ライフ・バランスの問題です。これは、実際には「ワーク・ワーク・バランス」であると考えています。つまり、収入をともなう仕事と収入をともなわない仕事のバランスをどうとるか、だれがどうバランスをとるかという話でしかないわけです。それはともかくとして、片稼ぎモデルではやっぱりやり切れないだろうというふうに思っています。男女平等という観点から考えると、男女とも正社員で働くということを考えないといけないわけですが、実際上、今の企業の中でそれが保障されているのかというと、恐らく違うのではないか。男女とも正社員で働くとなると、祖父母の手助けが必要であり、三世代同居と近居といった拡大家族モデルで支えざるを得ないわけです。ところが現実にはそれが限定的であることを考えると、やはり「正社員」像の見直しが必要であるというのが私の持論です。

以上のことを踏まえた上で、従業員代表制をめぐって事務局から提起された４つの論点を、私なりに３つの論点に読み換え、それぞれについて考えを述べます。

１つ目の論点は、「企業内未組織層に対して組合がどんなスタンスをとるべきか」ということです。スタッフ管理職というのは多くは元組合員であるわけです。こういう人たちに対してどういうスタンスをとるか。組合としては、昇進して卒業おめでとうというのが従来ですが、卒業した人たちばかりになってしまうと、これはやはり大きな問題ではないか。また、こういった人たちはハッピーかといわれると、事実上労働時間規制からも外れますし、結構問題があるんじゃないかということです。こうした人たちの権利ないし発言ルートみたいなものを考えなくていいのかというのが、高学歴化との関係で問題になるだろうと思います。それから、もっと問題なのは「非正規の直接雇用」です。これは、非正規直接雇用の増加により、組合が過半数代表とはいえなくなってくるということです。更に、同じ職場で請負社員や派遣社員といった「間接雇用」の人たちが大勢いた場合の過半数代表のあり方については、一番難しい問題だと思っています。

２つ目の論点は、「過半数代表制を中心にした法制度の実質性をどのように担保するか」ということです。私は３つの論点の中でこれが最も重要であると考えています。労働法の研究者は制度をポンとつくればいいと思っているんじゃないかという気もするわ

けですが、実際それが本当に機能しているかどうかというところが問題だと思っています。私が『季刊労働法』（216号、2007年３月）に書いたものの中でお伝えしているのですが、稲上毅先生はあるところで「労働基準法って道交法みたいなもんでしょう」というように書いています。これは労働法に関して「捕まったらお気の毒」といった劣性の通念がまかり通っているということで、社会学者は法学者を批判しています。しかし、自動車免許を取るにはちゃんと勉強して学科試験もあるわけですが、労働法というのは、学科試験を受けなければ労働者になってはいけないとか経営者になってはいけないとはなっていません。したがって、労働法に対する認識は、道路交通法以下なんです。そもそも知らない。いろいろな調査をみましたが、労働法に対する認知度は下がっており、それがまず問題じゃないかということを書きました。

それから、過半数代表の選出方法にいろいろ問題があるということは既に指摘されていることです。

もう１つは、過半数代表の説明責任です。これは、あまり指摘されてこなかった視点だと思います。例えば、組合員に何の説明もしない組合執行部は駄目でしょう。民主主義の社会で、選挙で選ばれたから何をしても国民に対して何の説明もしなくていい、という政治家は駄目でしょう。過半数代表といわれる以上は、従業員に対して説明責任があるはずですが、法律ではそんなことは問うていない。例えば三六協定を結んでも、みんな知らないということがいわれています。過半数代表になっている以上は、自分はこういう協定を結びましたということをみんなに周知するという責任を負わせる必要があるんじゃないか。私は、過半数代表者に説明責任を持たせるべきであり、説明していない代表者はけしからんと訴えるぐらいのことがなければ、こういったルールは動かないはずだと思っています。

さらに、過半数代表が活動する資金というのは、それが非専従である限りはそれほど大した負担じゃないというふうに思っています。活動資金の企業負担について、企業の反発が強いかというと、実はそうでもないんじゃないかと私は楽観的に思っています。このように、過半数代表の自主性を担保するということが一番重要だと思っています。

３つ目の論点は、「過半数代表制の実質化は組合組織化とどう関係するか」ということです。つまり、過半数代表制が充実すると、労働組合は消えてしまうのではないかという意識があるわけです。この点については、企業内の部分に関しては、私はそうあっても悪くないかもしれないとひそかに思っています。企業外の社会的な活動に関しては非常に大きな問題をはらんでいると思いますが。労働組合と対抗的か親和的かといわれるのですが、特に中小企業での悲惨な組織率を見ると、対抗的たり得ていないというか、そもそも労働組合がない。労働組合そのものがないのに何をいっているんだと私はいいたいわけです。

また、発言型の従業員組織というのは基本的に労働組合に距離を置くかもしれませんが、本当に発言していれば従業員の立場をそれなりに代表しているわけです。また、もし従業員の立場がおろそかにされるなど何か問題が発生すれば、組織が全くないところに比べるとむしろ外部の組合による組織化は容易だと私は思っています。そういう意味でも悪くないんじゃないかと。

それから、過半数代表の実質化というのは労働者にとっては絶対プラスなんです。こ

れに組合が反対するのはけしからんことだと私は思っています。むしろ、過半数代表というチャンネルは、組合組織化にとって足掛かりになると実際思います。実質化してくるとそういう意識が非常に高まってきますので、そこで何かの問題があったときに、これは組合でやらないと駄目だという話になるということですし、経営者の立場から見ても、従業員の多数の意思を反映するということであって、これは決して悪いことではないんです。従業員の過半数の意思を反映するような人たちを敵に回すような経営者というのは、私は経営者としては失格だと思っています。

問題なのは、少数派活動を続けていった場合かもしれません。これは結構微妙な問題をはらんでいると私は思っています。

それから、過半数代表が機能すればそれで十分だから、組合費を払いたくないということで、組合が駄目になるんじゃないかという指摘があります。組合は自主的な組織ですから、ユニオンショップとチェックオフに頼っているというような実態はありますが、やはり組合員の共感をいかにして獲得するかということが重要であって、それが獲得できないとしたら組合は遅かれ早かれ消えてしまうものです。だから、そこは組合運動という原点に返る必要があると私は思います。

むしろ、便宜供与に関して今の法律はあまりにも厳しく禁止している点が問題であると思います。ヤミ専の問題とかは今でもありますが、そういうこと自体おかしいので、労働組合法を変えてもらわないととんでもないなというのはあります。

いずれにしても、企業経営における短期的な視点と中長期的視点、すなわち、経営者の方は、今、株主への対応ということで、短期的な利益を上げなければいけないという視点に立っているけれども、組合の方は、例えば30代、40代の組合員は10年や20年この企業にいると考えていますので、企業経営に関して中長期的な視点を持っているわけです。そういう組合の視点は大切だと思います。

それから、組合にとっては「潜在的な組合員」というのは非常に重要です。なぜこんなことをいうかというと、連合が社会的な組織というようなことで、労働者だけじゃなくてほかの人たちにも受け入れられなければならないという運動方針を出したと聞きまして、それは違うだろうと思ったからです。労働組合はやはり潜在的な組合員、労働者をターゲットにする。組織化されている人、されていない人にかかわらず、雇用されている人たちの生活をどれだけ守るかということに集中すべきであって、それ以外の人たちに拡散しちゃいけない。やっぱりターゲットを明瞭にしておかなければいけないということです。

2．課題提起②　労働法学の観点から

濱口委員：最初に一言だけ申し上げますと、これから申し上げることは、かなり思い切った議論です。なぜこういう議論になるかというと、連合は５～６年前から「労働者代表法案」というものを出しているんですが、それを論理的に突き詰めていくとどうなるかという本質的な議論というのは実はほとんどされていないと思うからです。ここは非常に大切なところだろうと思いますので、ややタブーに近いところもあるんですが、そこにあえて触れる議論をしています。

最初に大まかな枠組みを話しますが、そもそも産業革命以来、企業や事業所の意思決定に労働者が関与するというのは１つの目標であったわけです。ただ、ヨーロッパでつくり上げられた基本的な枠組みというのは、労働者は企業の外で団結して、そこで労働組合をつくり、企業の外で団体交渉をやって、そこで賃金や労働時間といった労働条件を決定して、それで決まったものを企業に強制するというものであり、これがスタンダードとして一旦できたわけです。とはいいながら、労務管理や労働法規制がだんだん複雑化してくると、企業や事業所レベルの意思決定に労働者を関与させる仕組みが必要になってくるということで、早い国、遅い国、いろいろありますが、基本的には企業レベル、事業所レベルでのメカニズムがだんだん法制的に発展していきました。典型的には、ドイツのように労働組合とは別の企業内の労働者代表システムを設ける国もあれば、スウェーデンのように労働組合の代表が各企業内にシステムを構築する国、その両方を組み合わせる国、いろいろあります。特に、このメカニズムが最近ヨーロッパで注目されてきているのは、グローバル化の中でリストラがどんどん進む。そうすると、それに企業レベルで労働者の意見を参画させることが必要だということで、ＥＵレベルでも国のレベルでもそのための仕組みづくりに動いていく。

その観点から日本を見ると、細かいことは全部省略しますが、歴史的経緯から、そもそも企業の中に企業別組合という自発的な結社がつくられて、労働組合法ではあくまで団体交渉で労働条件を決定する組織ではあるのですが、これが企業のリストラとかいろんなことの意思決定に事実上関与してきた。この側面だけを見ると、今、ＥＵが進めていることは、日本の企業別組合が事実上やってきたことを、それをやるものがないからつくろうとしてきたということもできるだろうと思います。

ところが、逆にいうと、ヨーロッパでは法制でやろうとしてきたことを、日本ではミクロな自発的結社に委ねてきたことから、労働組合がなければすべては市場に任せられることになります。あるいは自発的結社ですので、その中に誰が入るか入らないかということも公共政策的には決まらない。そうすると、管理職や非正規労働者の大部分がここに入らないわけです。このように、むしろヨーロッパに先駆けてやってきたことが、今は実態として見ると、そこから抜け落ちるものが極めて大量に生じてきてしまうという、非常に複雑な、逆説的な状況になってきています。

それとは別に、三六協定をはじめとした過半数組合ないし過半数代表者というシステムが立法拡大してきているのですが、まず、そもそもこれは立法的にも大変不備なシステムです。今は若干省令で規制はありますが。私自身、地方の労働局にいたことはありますが、例えば病院の事務長が労働者代表としてサインしても職員はみんな知らなかったというようなことが山のようにあります。しかも、これはあくまでも労働基準法上の適用除外についての仕組みにすぎないので、日本の労働組合がやってきた企業リストラクチャリングに対してどう関与するかという話は、法制的に担保されているわけではありません。

それでは、事務局から与えられた４つの問いかけに対応する形で労働者参加の課題について考えていきます。

１番目は、労働組合はあるが、そのカバレッジが及んでいない人たちが非常に多くなってきていることについてです。

まず、管理職の問題ですが、管理職という企業内の職能資格制度上の問題と、労働組合法がいう使用者の利益を代表する者というのをごちゃごちゃにしていることにまず問題があります。さらにいうと、日本の組織というのは上から下まで連続体になっていて、現場の係長クラスだって何らかの意味で使用者の利益を代表しているのですが、その分、その上の課長や部長クラスになっても、使用者の利益を代表するどころか指揮命令されて引きずり回されているという面もあります。そこを踏まえると、アメリカから受け継いだような労働組合法の考え方で本当にいいのかという議論は必要だろうと思います。

次に、この委員会の主たる論点である非正規労働者を中心に議論していきます。そもそも労働組合法上、非正規労働者、少なくとも直接雇用の非正規労働者が企業別組合のメンバーであってはいかんなどというのはどこにも書いてありません。むしろ法制的には、これは一義的に当該企業別組合の責任になると思うのです。しかし、実質的に何でメンバーになっていないのかというと、１つは身分が違うという意識の問題があるからです。もっと実質的な問題としては、非正規の賃金というのは、内部労働市場の中でだんだん賃金水準が上がっていくというシステムではなく、外部労働市場で決まるものなのです。だとすると、外部労働市場で決まることのために組合費を払ったって意味がないというのが多分最大の問題であろうと思います。ここには明らかに、労働条件決定機能を主たる機能とする労働組合という組織に、事実上、企業内の意思決定への関与機能を担わせていることの矛盾が現れています。

労働法学者が一番素直な回答をするとすれば、それぞれの機能を別の組織に担わせるという「デュアル・チャンネル方式」をとるべきだということになると思うのですが、ここはあえて、「修正シングル・チャンネル方式」という道を考えてみます。ただ、考える以上は徹底的に考えてみようというのが以下の話です。

それはどういうことかというと、労働組合という労働組合法上は自発的結社であるものを、法定の労働者代表組織というふうに位置づけるということになります。そうすると、この企業別組合というのは純粋の自発的結社ではなくなる。まずここのところをきちんと認識する必要があると思います。連合の労働者代表法案というのは、労働組合はそのままにして、その外側だけ規制するみたいな話になっていますが、そんなことはあり得ない。それは労働組合のあり方自体を変える話になるということなんです。

まず要求されるのは、メンバーシップを企業内のすべての労働者に開くことだと思います。少なくとも管理職や非正規労働者の加入を認めなければいけない。これは恐らく最低要件のはずです。実際、流通業のように、既に非正規労働者が過半数を占める事業所では法律上の過半数組合にすらならなくなっているわけですから、シングル・チャンネル方式を選択するのであれば、もはやメンバーシップを制限するという余地はないはずだろうと思います。逆に、みんなを加入させることを強制できるのかという点は議論があり得ます。結社の自由の本旨からすれば、「加入したくない」という意思は尊重されるべきかもしれないからです。ここはきれいな結論が出ませんが、ユニオンショップ協定で組織強制する、あるいは、そもそも法律上の組織強制をするんだという考え方はあり得ます。ただ、こうすると、それを労働組合と呼べるのかという議論が必ず出てくるはずだろうと思います。

もう１つ、実態的な問題は、先ほどいったように、非正規労働者には高額な組合費を

払うインセンティブはないということです。ここは、とりあえず当面は、団体交渉で賃金が上がっていくことに期待して高額の組合費を払う組合員と、それ以外の、企業や事業所内の意思決定に関与するということのみに期待して組合費を払わない組合員の併存を認めざるを得ないのではなかろうか。しかし、そうであったとしても後者の機能において両者を平等に取り扱うべき義務が生じることになります。では、その部分の費用を誰が負担するかということが大きな議論になると思います。『季刊労働法』（216号、2007年３月）に掲載された対談記事の中でも議論されているのですが、企業内意思決定への関与機能というのは本来公的な機能だということからすると、ヨーロッパでいえば、デュアル・チャンネルの労使協議会がやっている機能を企業別組合が果たしているわけだから、そこは便宜供与が認められる。むしろ一歩進めて、義務づけられる、便宜供与しなければならないというふうに考えなければいけないはずだと思います。この点で今の労働組合法はそのままではいかないでしょう。ただ、これをいうと、どこまでが労働条件決定機能でどこまでが意思決定関与機能なのか、会計区分をしっかりするといったって対象をどう区別できるのという大きな話になると思いますので、その中身の議論には踏み込んでおりません。

直用の労働者についてはこういう話になりますが、間接雇用労働者に企業別組合のメンバーシップを拡大するのはかなり難しいだろうと思います。例えば派遣についていうと、安全衛生とか労働時間については派遣先の責任もあるので、その限りではそれに関与すべきという議論はあり得るのかなという感じはしますが、派遣先や注文主でリストラするということは、実際には派遣労働者、請負労働者にものすごい大きな影響を与えるのですが、それに関与するメカニズムを論理的に描くのは難しい。法制的にいうと、派遣契約や請負契約は商取引なので、商取引が縮小解消されるからといって取引先がそれに文句をいえるのかというと、これは商法のロジックには多分のってこないでしょう。ただ、そうはいっても、そもそも労働組合法は組合員に何の制約も課していませんから、派遣労働者が派遣先の労働組合に入ることは禁じられていません。あるいは請負労働者が注文主の労働組合に入ることは何ら禁じられていないので、そういう議論はあり得るのかなとも思います。ただし、本筋からいうと、派遣元なり請負会社において企業内意思決定への関与メカニズムを確立するしかないかなという感じです。以上が、組合はあるということを前提としてそのカバレッジを企業内でどう拡大していくかという話です。

２番目の大きな柱は、組合がないあるいは少数組合である場合の話ですが、「法に定める従業員代表制をいかに実効あるものに整備するか」ということです。連合法案のように考えるとした場合に、一定規模以上の企業や事業所に対して、労働組合がない場合には労働者代表の存在しない状態を許さないというと、労働組合を強制設立するか、法律にもとづく公的機関を設けることになります。ただ、労働組合を強制設立するというのは、これは自発的結社ではなくなるのでやはり無理だろうということで、一応連合型の労働者代表委員会的なものをイメージして考えていきます。

まず、先ほど久本先生もいわれていた点ですが、現行の過半数代表者というのはあまりにもいろいろと問題があって、現在、省令レベルで特に制裁のない規定はありますが、少なくともこれがいろんなことにかかわっていく以上は法律上に罰則をもって規定される必要があるでしょうし、現行の労働者代表者というものは基本的にはたった１人しか

いないということからすると、きちんとした複数の委員から成る恒常的な委員会組織にしていく必要があると思います。むしろ問題は、「労働組合がある場合にはシングル・チャンネルだ」ということとどう論理的に整合的な組織として考えるかということです。これは、東欧諸国、特にチェコが今、現にそういう方式にしていて、ポーランドもそういう方式を今考えているということだそうです。

この場合、組合がなければ労働者代表委員会になるわけですが、組合ができれば解散するというふうに書いてあるんです。しかも解散するといっても、解散しても労働者代表委員会と結んだ協定は承継するというふうに連合法案に書いてあります。これは、協定だけの話ではなくて、実は機能そのものを承継するという話になるわけです。ということは、名前が変わるだけであって、労働者代表委員会がそのまま労働組合になるという話になります。そういう意味で、この労働者代表委員会なるものは、将来労働組合になることを前提として制度設計しなければいけないはずなんです。だとすると、これは労働組合の強制設立になるんじゃないかという先ほどの話との関係で一種の矛盾になってくるのですが、これを矛盾だから駄目だといわずに、この矛盾を抱えながら議論をしていきたいと思います。

そこで、この労働者代表委員会は将来労働組合になるものだということを前提とすると、企業外部の労働組合、つまり産別組織なり地域組織との関係を考えていく必要があります。将来は労働組合（のシングル・チャンネル）になるものだという前提になると、これは企業外部の労働組合によって援助が行われることが望ましい。もっといえば行われなければならないはずです。ところが、これを明示するということは、それが設立される企業からすると、自分のイニシアティブでつくる従業員代表組織に、外にあるよそ者が入り込んできて、ああしなさい、こうしなさいと指示をするという話になる。これは直感的にいうと嫌な話で、とりわけ特定の政治的・思想的立場をとるような外部組合に対しては恐らく拒否反応を示すだろうというふうに思います。

それから、もう１つ大きな問題は、少数組合だけがあるという場合です。労働組合があるにもかかわらずそれが少数にとどまっているという理由は、可能性として２つあり得ます。１つは使用者の圧力。もう１つは、一部の労働者が組合をつくっているけれども、この組合が少し変わっているのであまり入りたくないという場合も結構あり得ます。概念的には、１のケースでは、少数組合を核に労働者代表を構成すべきでしょうし、２のケースでは、それとは別に中立的に代表を選出すべきというふうになるのだろうと思いますが、両者を客観的に区別するのは難しい。だとすると、少数組合があろうがなかろうが、どんな少数組合があろうが、全部一律にやるしかない。少数組合が多数の労働者の支持を得られず、労働者代表となり得なかった場合、その少数組合は、やっぱり自分たちは駄目だったんだなとは納得しないはずであり、これは法制的に労労対立をつくり出すということになります。しかもデュアル・チャンネルであれば、一方は労働組合、一方は労働者代表方式、だから別だねというようにきれいに整理できるのですが、労働者代表を労働組合に成長すべき準備段階と位置づけるシングル・チャンネル方式では、一方組合を援助するものと捉えられ、労働組合法上の非常に厄介な問題を惹起する可能性があります。本当にやるのであればやはりそこまで考えておかないといけない。いずれも問題提起だけで放り投げるような形ですが、ここをきちんと担保しておく必要があ

ります。

３番目の大きな柱は、「従業員代表の権限を、どこまで拡大するか」ということです。現行の過半数代表というのは、最近、高齢者継続雇用のようなややクリティカルなことにもかかわってくるようになっていますが、基本的に周辺的なことしか決めておらず、本質的な経営事項というものは現行法制上では過半数代表制の対象にはなっていません。ところが、最近ヨーロッパでなぜこれが大きな注目を集めているかというと、企業リストラに労働者代表をきちんと関与させなければならないということになってきたわけであり、ここも法制上の問題としてきちんと議論しないといけないはずです。これもデュアル・チャンネルであれば、労働組合とは別のものとして規定すればいいという話になります。しかし、シングル・チャンネルであれば、これを労働組合、つまり、企業の外側の自発的な結社に企業経営に関与させろという話になるため、これを法制的にクリアしなければなりません。

しかし、現実には、まさに日本の場合、戦後50年かけてそういう仕組みを企業別につくってきたわけですから、やはりそこをきちんとしなきゃいけない。そして、今の労働組合法は、労働組合法をつくった人たちが想定していた労働組合の機能を守るためのメカニズムはきちんと担保されているのですが、例えば、不当労働行為がいかに完備されていたところで、それはここでいうような企業経営への関与を担保するメカニズムに実はなっていないのです。つまり、労働組合法が守ってくれているのは外側の話であって、一番クリティカルなところというのは企業の中で協調的な労使関係を維持していなければならない。一方で、労働組合がなかったり、あっても協調的な労使関係にない場合は、そのような関与を担保するメカニズムはない。ここは今後労使協議制の立法化を論ずる場合、抜きにはできない話です。何もないところにこれをどう書くかというのはなかなか難しいのですが、その取っ掛かりになり得る論点が、一昨年の厚生労働省の労働契約法制研究会報告で打ち出された不利益変更法理や整理解雇法理の立法化です。これについては、そもそも、労働者に対して労働条件の不利益変更に至るようなものについてはきちんと協議しなければいけないという行為規範があるべきです。あるいは整理解雇に至るような意思決定をする場合には、きちんとこれをあらかじめ協議しなさいという行為規範がまずあるべきであり、それを遵守したかどうかによってその結果を裁判規範として事後的に判断するということでないといけないと思います。

さらにいうと、私が現在の整理解雇法理は抜本的に見直すべきだと思っているのは、中身を裁判官がこれはいい、あれはけしからんと判断することが中心になっていて、その４要件の１つに労使協議要件も入っているんですが、実態としてはかなり付随的な要件にされている感じがします。ＥＵの整理解雇指令にあるように、基本的には労使協議をするという要件を中核的に考えていくべきではないかと思います。労働契約法が今後どうなるかわかりませんが、基本的には、まずそういう実体規定をつくるという話にしていく。それを通じてこうした企業の意思決定に対して労働組合なり労働者代表委員会が関与していくというメカニズムをつくっていくというのが１つの道ではないかと考えています。その場合、やはりシングル・チャンネルを前提にする限り、まずは過半数組合の権利としてこれを規定し、それがない場合には労働者代表委員会の権利という形に規定すべきだろうと思います。

今、会社分割については労働契約の承継が定められ、営業譲渡にはこれがないのですが、本質的には労働者代表への協議ということを中心に規定し直すべきではないかと思います。不利益変更で特に問題になるのは、研究会報告でもあるんですが、「一部の労働者のみに大きな不利益を与える場合を除く」というようないい方をしているんです。これは事後的な裁判規範だからこういういい方をしているのですが、これから行うという場合にこれを除かれたら困るし、大体どんなものだって必ず一部の労働者に不利なものにならざるを得ません。ということは、これを行為規範として考える場合には、少数者の意見が的確に反映されるような手続規定が不可欠になります。どんなものがその対象となるかと考えると、非正規労働者とか、管理職とか、中高年とか、女性とか、こういったものが考えられるわけで、最終的な合意に法制上、拘束力を与えるということであれば、一種の比例代表的なメカニズムが要求されることになるだろうというように思います。

それから、最後の大きな柱として、「従業員代表制からユニオンへの移行は可能か」という問いがあるのですが、これまで企業別組合を中心にこういったことに取り組んできたことを考えると、デュアル・チャンネル方式という選択肢は困難だと思います。組合がない場合でも将来組合に成長すべきものとして労働者代表制を考えていかざるを得ない。しかし、実際には企業側の人事労務担当者のイニシアティブでこれが設立されることになるわけですから、将来的に労働組合に発展する要素を制度的に組み込んでいく必要があるだろうと思います。先ほどいいかけた話ですが、具体的には、企業外の労働組合（産業別組織なりナショナルセンターの地域組織）による援助連携をこの労働者代表組織に組み込んでいく必要があるだろうと思います。何が必要なのか。例えば、経営側から協議を受けた場合にはどういうふうにやるかとか、職場討議をどういうふうにするのかとか、意見集約をこういうふうにするんだとか、あるいは基本的な法制的な知識を研修するということは絶対に必要になります。これがないとやはり人事担当者の手のひらの上の組織になってしまいます。ＥＵ指令では、外部の専門家の援助を受ける権利という形で規定されているのですが、これを日本で考える場合には、産業別組織なりナショナルセンターによる援助・連携という形で明示的に規定しないといけないだろう。ただ、ここは大変な議論を呼ぶと思うのですが、単なる外部の専門家でよいという話にはならないような気がします。このルールも決めておく必要があるだろうという感じがします。

ここまで思い切った話を議論できるのかという気もしますが、連合法案を前提に考えると話はここまで行くということで、あえてここまで論じてみました。以上です。

３．パネル・ディスカッション

(1)　課題提起に対するコメント（山岡委員、西村委員）

司　　会：ありがとうございました。それでは、ただいまの課題提起に対するコメントを、山岡委員、西村委員のそれぞれからいただきます。そして、コメントに対して久本主査、濱口委員からリプライをいただいた後、フリーディスカッションという展開にしたいと思います。

山岡委員：今のお二方の議論を聞いておりまして、私なりに感じた問題点について同時にコメントさせていただきます。

非正社員の人たちの利害というものをどこまで既存の労使関係とか集団的労使関係の中に組み込んでいくのかという問題ですけれども、非常に疑問なのは、果たしてどこまで既存の労組が本気で彼らの利害を取り込もうとしているのかという議論、まず本音ベースでそういった議論をすることが必要じゃないかということが１つです。確かに組合の組織率が低下していて、労働者参加システムに参加する労働者の比率が落ちているということなので、労働者参加システム自体の有効性であるとか正当性という点で、これは問題ではありますが、そうではなくて、非正社員の利害を取り込むことが既存の労働組合にとってどういうメリットがあるのかという議論も必要じゃないかということを感じました。

もう１点ですが、そもそも、メンバーシップとして既存の労組が非正社員の方々に対して広く門戸を開き、積極的に組織化の働きかけをしたとして、彼らが労組に入ってくるのかということについてあまり議論されていない。例えば、組合費の負担の問題であるとか、就業時間以外の活動に対する拘束感の問題であるとか、活動自体に対する抵抗感であるとか、こういった問題もいろいろあって、そもそも彼らがそこに入りたがっているのかどうかという議論が抜け落ちているのではないかというのが私からの２つ目の問題提起です。

最後に、経営者の立場からの話ですけれども、私は個人的に、非正社員を労使コミュニケーションの中に取り込んでいくことは経営の立場からすると非常に大きなメリットがあると考えています。経営の立場からすると、そういった非正社員の人たちに対して、彼らがいかに当事者意識というか、仕事に対する責任感であるとか、興味であるとか、学習意欲であるとか、そういったものを持ってもらうかということは非常に大きな要素になってくると思うのです。そういった意味で、非正社員をどのように労使コミュニケーションの中に位置づけていくかということは、実は経営にとっては非常に大きなメリットがある話だと感じています。抽象的な話になってしまいましたが、私からは以上です。

西村委員：基本的に、久本先生、濱口先生のおっしゃることには賛成です。ただ、それでは面白くないのでちょっと暴論を申し上げます。

１つは、このままでは組合は死滅することはまず間違いないだろうということです。それは別に組合の組織率の推移だけじゃなくて、私がやっている単組の調査では、毎年組合員数が減っています。それはアンケートの回収率以前の問題で、ほぼ1,000人単位で減ってくる。このままでいくと、分社化だけではなく、会社が縮小・外部化してしまうことで、組合そのものが死滅するのではないかということです。もう１つは、これまた暴論ですけれども、連合および全労連も含めてなんでしょうけれども、組織率が労働者の５割を切っているということは過半数代表制に違反するのではないかということです。企業内を含めて、連合は実をいうと労働者を代表していないということになるわけです。

そういった視点から、今の議論をどういうふうに見るかということですが、では、

組合抜きにさまざまな問題を解決できるのかというと、これはまた無理でしょう。つまり、過半数代表制が仮に成立してさまざまな整備がなされて有効に機能したとしても、今、組合役員が払っているようなさまざまな努力、犠牲、行為はできないはずだということです。これは相当長期間、過半数代表制なり従業員代表制が続かない限り無理だろうというように思います。そう考えると、やはり労働組合を軸にしてこの問題を整理してやっていった方が望ましいと思うのです。濱口先生がおっしゃったみたいに、労働組合を強制的につくるのは非自発的なものに違反するという論理的矛盾があるわけですけれども、論理矛盾も構わずに、非自発的に労働組合という自発的組織をつくっていくようにしていかないと、最初申し上げました形で組合は死滅するという事態は避けられない。ですから、いかなる手段をたどってもまずもって組合をつくってこの問題に対処するということを柱の根本に据えていくというようにしなければいけないだろうと思うのです。

それを前提にして、いわゆる雇用形態の多様化といったような労働者の利害の不一致をどのようにして克服していくのかということですが、それはまさに労働組合自体が主体的に担っていくべき責任で、連合が自主的に果たしていかなきゃいけない活動ではないかと思います。ただ、そのために何が必要なのかということについては、今回の報告全体を通していくつかの問題提起がありましたので、その点について充実した取り組みを進めていただければと考えています。

(2)　コメントに対するリプライ（久本主査、濱口委員）

司　　会：それでは、お二人からのコメントに対するリプライをお願いします。

久本主査：まず、山岡さんからの、非正規を組織化する意欲はあるのかという問いですが、つまり、その意欲をどこが持っているかということだろうと思います。企業別組合のレベルからすると、企業の中でそこまで多様な人を入れるということは非常に大変です。それから非正社員が外部市場に近いという話が先ほどありましたが、そういうことからも非常に難しいということがあると思います。しかし、したくないと本気で思っているかというと、やるのは大変だからあまりやっていない、ということじゃないかと私は基本的に思っていて、ある程度数が増えてくるとそんなことをいってられないのでやらざるを得ないというようになってくると思います。

それから、個人の意識ですが、絶対入りたくないというような意識は、日本は比較的弱いと私は思っています。組合は必要だといわれると、まあ必要かなと思う。組合はあった方がいいと思うかといわれると、あった方がいい。主体的にやりたいかといわれると、そんな気は全然ないと。何か仕事やってくれといったら、嫌だなと、こういう感じだと思うのです。だから、組合への抵抗感は、経営者も含めてヨーロッパの方がむしろ強いのではないかと私は思います。抵抗感はそれほどないけれども、主体的に入りたいという意欲もあまりないというのが実態じゃないかと思っています。

経営者にとってもやはり職場の一体感は重要なので、ある意味では納得できるような処遇格差をクリアすれば、組合もそうだと思うのですが、組合に一緒に入ってもらうということは経営にとってもそんなに悪いことじゃないと思っています。問題は、

組合が、組合員の処遇格差はかなりあるということをどこまでのめるかというところだと思うのです。きつい問題ですけれども。みんな平等だと、メンバーだからみんな平等だ、同じ仲間だというところで組織化するというのが基本的な発想ですから、そこで格差を認めるというのはものすごくつらいことなのです。ブルーカラーの世界だけだとできるかもしれませんが、ホワイトカラー・高学歴者を組織化していることの大きなメリットを考えると、そこをクリアしないといけないと私は思います。

それから、西村さんのお話で、組合が死滅するというのですが、この間、企業が正社員を減らしてきましたから、ある意味では1990年代後半から組合員も減ったわけですね。それまでは減っていなかったんです。組織率は下がってもパートが増えているだけで、ある意味ではのんびり構えていたわけですが、それがそうはいかなくなった。直近では恐らく正社員も少し増えるので、再び低位に安定するかもしれないので、すぐに死滅はしないだろうというのが私の認識です。

それから、非自発的に組合をつくるというのは、あまり賛成できません。それよりも従業員代表というものがあるんだということを皆がちゃんと知って、それなりに自分の労働条件にかかわっているんだということを意識すれば、あとは産別組織の組織化努力でやるということしかないんじゃないかと私は思っています。

濱口委員：山岡委員がいわれたことについていうと、本気で非正社員の利害を取り込む気がないのであれば、ある意味話は単純で、しょうがないから、組合とは別に労使委員会をつくって、そっちでやりましょうとなる。組合があろうがなかろうが全部そちらでやりましょう、すなわち、日本でデュアル・チャンネルをやると、実はシングルになってしまうのです。組合費を払わずに全部やってくれるところが現にあるのだったら、それとは別に同じレベルで同じことをやるようなところにわざわざ組合費を払う必要はないということになります。外国でデュアルが成り立っているのはレベルが違うからです。同じレベルでデュアルといったら、より有利な方が生き残るに決まっている。どちらが有利かといえば、金を払わなくて会社から便宜供与を幾らでも受けられる組織に決まっているわけです。本当にそれでいいのかという話です。

一昨年の労働契約法研究会報告がなぜ問題だったかというと、あれはまさにデュアルを提起したわけです。それはやっぱりまずいと。しかし、一体どうするのかということについてのきちんとした細かいところまで見据えた議論がいまだにないので、そこはきちんと議論しないといけません。

やや突き放したいい方をすると、組合にどういうメリットがあるのかといわれれば、死滅していいんだったら勝手に死滅したらいいんじゃないですかという話になるわけです。ただ、組合なき労働者代表一元論でいいかというと、それは武器を持たない代表なんですね。武器を持たない労働者代表だけで日本の労働者の利益代表システムが形成されてしまっていいのかといったら、これは結局戦前に逆戻りする話になるわけです。やはり公共政策としてそれではまずいと考えるのであれば、どんなに論理的には狭い崖っぷちを歩くような議論であってもやっぱりそこを考慮しないとまずいのではないかなと思うわけです。

西村委員の指摘は実に正しくて、濱口のいっていることは、要は労働組合を強制設

立するという話だろうといわれると、実はそうです。そこをそういいたくないので、いろんなものをかましているだけで、本音をずばっというと実はそういうことです。ただ、考えてみると、今、日本にある労働組合のかなりの部分は終戦直後につくられている。これは自発的につくったかといえば、確かにミクロ現象的には自発的につくっていますが、そんなこといったって、戦争中の産業報国会がもともとあって、そこに占領軍・ＧＨＱがつくれといったから、みんな自発的にという形でつくったわけです。何もないところで、もっといえば、ヨーロッパやアメリカあたりのように使用者が敵視している中で労働組合をつくったことはないんです。戦前そういう試みはありましたけれども、戦前の組合運動というのは失敗に次ぐ失敗の連続で、恐らく戦前の組合でまともな組合機能を果たしていたのは海員組合ぐらいのものだろうと思います。そういう歴史的なことも考えつつ、論理的につめて、ぎりぎりのところで何が考えられるかというのが、先ほど示したものです。お聞きになって分かるように、論理的にいうと、これ以上進めたら話がおしまいになるところで寸止めにしているようなところがいっぱいあります。しかし、やはりここまで議論をしないと、この話は永遠に前に進まないでしょう。

(3)　研究委員会メンバー全員による討議

司　　会：今出されている議論を広げ深めるために、残された時間でご議論をお願いします。

小菅委員：労働者代表制度ですが、例えば、労働組合が、リストラというある意味有事の経営的判断をするという場合と、平時の労働条件決定に関与するという場合を比べたときに、有事の関与の仕方というのは難易度が非常に高いわけです。そして、労使関係が成熟をしており、労働組合としての機能も高まっている労使関係でないとこなせないことが多くあると思います。ですから、有事の対応は、労働組合の中でも最もレベルの高い活動の１つだと思うのです。そういう意味では、法で規定される労働者代表制度における経営関与へのレベルが、労働組合のレベルよりも高いものにできるのであれば、先にそっちの部分を法的に担保する仕組みをつくってそれを後から労働組合に移行していくということは、結果として労働組合というのは大変経営関与度の高いものになるのではないかということをイメージしていました。それを整備していくには、もう一度労働者代表者制で想定をしているところの経営参画の機能、あるいは労働条件設定の機能がどういうレベルのものであるのか、そして今、労働組合が突き詰めてできるレベルはどの程度なのかをもう少し整理をすることが必要ですし、最終的な両者ミックスの完成形のイメージができるとすごく強い労働組合ができるような印象をまず受けました。

司　　会：リストラと労使関係という課題との対応でヨーロッパに参加の季節が訪れたというのは、企業外の労働組合では企業内の有事対応はできないということでしょう。日本は企業別組合がそれを担ってきたのですが、その企業別組合のカバリッジが縮小していったときにどうするかというのが問題です。これを突き詰めていくと今の日本

の企業別組合を自己否定するような局面もあるけれども、あえてそれは組み込むというところまで来ているのかもしれない。

藤内委員：その点は議論の前提としてあります。いくら従業員代表制にいろんな労働条件事項の取扱い管轄を委ねたとしても、賃金、労働時間等の重要労働条件事項は委ねられないと、そこはやっぱり前提としてあると思います。従業員代表は、従業員全体に共通するような事柄について、要するにＥＵで労使協議の対象事項となっているところの就業規則の不利益変更に関する問題、人員整理解雇といった問題については労働者代表の規制事項になるとしても、伝統的にヨーロッパで労働組合が管轄してきた労働条件事項については担うことはできないというのが一応前提としてあります。だから、賃金・労働時間をやりたいのであれば組合をつくりなさいと、はっきりいっていますので。

久本主査：私の考えもドイツでやっていることと近いのですが、過半数代表制の権利というのは限定した方がいいということなんです。賃金はやらないということにして。では、組織をつくるとはどういう意味があるかというと、賃金以外にいろいろなものがあって、そういうものに関しては過半数代表で話し合ってくださいということです。つまり、従業員を代表するシステムをつくるということがまず重要で、じゃ、賃金はどうしてできないんだという話になって、それをもしやるんだったら組合をつくった方がいいという話から組合組織化へ進むのがよいと思います。

司　　会：今の問題、小菅さんから最初に出された有事のリストラ対応としての包括的な公的参加システムとどこかで関連するようなことかもしれません。いずれにしても修正シングル方式というのを濱口案は出しています。単なるシングルだったら100％組織化じゃないと矛盾が出ちゃうので、修正で何とか切り抜けようということですね。その修正シングル方式では、今、藤内先生、久本先生が出された過半数代表制の権利をどのように考えるのですか。

濱口委員：修正シングル方式というのは、「組合のヒヨコ」をつくるという話です。組合のヒヨコに対して組合の機能をするなというのかという話ですね。ドイツは最も典型的なデュアル・システムなので割とそういう発想になりやすいと思いますが、シングルだとそこはなかなか切り分けられないだろうと思います。つまり未組織の企業で、組合ではない労働者代表組織に、ついでに給料を一緒に決めましょうということまで認めてしまったら、組合になるインセンティブがなくなり、永遠にヒヨコのままでいるという話になるのです。労働者代表組織で全部できるのであれば、わざわざ組合費払って組合員になるインセンティブはないわけです。しかし、やろうと思ったらやれるのに、そこだけやっちゃいけないというのは、ものすごく人工的な仕組みです。しかも、例えばリストラに係わる不利益変更には、労働条件、賃金をどうするかという問題が全部関係してくるわけで、実態としてそれらをどうやって切り分けられるのかという問題があります。これは、修正シングル方式を本気で考えていくと理論的には

あり得るかもしれないけれども、実際にそういう制度設計はできるのかどうかということです。しかし、おそらくそれはできないでしょう。両者を切り分けることは難しいんじゃないかというのが今の段階での率直な印象です。

久本主査：法律的には、最終的な姿をどうするかという議論が多いのですが、私は最後どうなるかというのはあまり考えてなくて、中間を考えたいということなんです。つまり運動論的に見るというのかな。動くものとして見ると、中小企業の悲惨な組織率を見ると労働組合に対抗的たり得ていないわけです。ヒヨコから組合に永遠にならないじゃないかというけれども、今の形だって永遠にならないじゃないかというのが最初の議論です。やはり組織をそれなりのものとしてつくっていて、みんなが自分たちの利益を集団的なところで決定するということを学ぶことがまず大切で、そこに対して組織化しないのは組合の怠慢であって、学ぶことを経験するということが重要じゃないか。この契機がますますなくなっているというように私は思っているわけです。最終的にどうかというような議論はありますけれども、そもそもそんなこと考えたって現実が違うでしょうといいたいというのが私の主張です。

司　　会：そういう観点からいえば、現状の過半数代表制も、いかに欠陥商品であるとはいえ、まるで使えないものでもないだろう。今はそもそも知られてなくて、使われていないわけだから、使う前から欠陥品だといっても、使い道がないかどうかわからない。ちゃんとそれをやりましょう、そういうご議論ですね。

久本主査：今、法律があるのだから、これをちゃんと知らせるとか、皆さんちゃんと知ってますかと知らせるとかいうことが重要なのであって、法律を変える必要はないのです。法律を変えるとしたら、説明責任をとらせるぐらいでいいと私は思うのです。

司　　会：濱口報告はどっちかというと、突き詰めていくと最終的にはどうなるかということですから、議論のアプローチの仕方が違いますけれども、両者がどう絡むかですね。多分関係している。

久本主査：組合との競合を心配するぐらいまで過半数代表が一般化すればいいなと私は思っています。それを心配するまでいってないというのが私の状況認識です。

濱口委員：それは、今までの過半数代表制がどちらかというとやや周辺的な領域で使われていたからです。三六協定だっていい加減なんです。この三六協定は一体誰が結んだんだ、インチキじゃないか、これは無効であるという闘争を大々的にやれば、あっちでもこっちでも山のように問題が出てくるはずなんです。労働契約法研究会で提起されたような、よりクリティカルな領域にこれを導入するということは、それを使ってこの過半数代表はインチキであるという議論を提起する運動、あるいはそこに対して外から組合が手を突っ込んでいくきっかけになる可能性もあります。しかし下手すると、そっちがどんどん動いていって、組合死滅モデルの方に行く可能性もあるわけ

です。今あるものを使うといっても、今あるものはまだ弱い。もっと使えるようにそれを強くするというと、下手するとそれで話が終わってしまうという、実にこれはパラドックスなんです。そのパラドックスがあるがゆえに、連合も労使委員会制に対してはかなり強硬に反対せざるを得なかったということだと思います。

司　　会：この間、過半数代表制もどんどん領域を拡大してきました。最初は労働基準法の定めの例外という周辺的な事項を協議しなさいというものが、リストラ関連法案に拡大していく過程が90年代後半に展開しましたね。ついに解雇権の問題についても、中途半端な規定ですが、よく読めばあの中に過半数代表との協議が入っているとも読めるような規定が設けられ、しかも実際上の運用を展開していく可能性を持っているわけです。つまり、私は、小菅さんのいう有事リストラ対応としての過半数代表制は既に制度として埋め込まれているとみます。その辺はどうでしょうか。

濱口委員：結局それは今回は入らなかったというか、法案にはしなかったわけですね。やはりそれはある意味で地雷なわけです。

司　　会：2003年の労働基準法改正における解雇権濫用法理についてはいかがですか。

濱口委員：あれは全く単純に解雇権濫用法理だけですから、過半数組合・過半数代表との協議があればＯＫなどという話になっていません。整理解雇は一切入ってないわけです。もし整理解雇の４要件を書くということになれば、一見すると組合側にとってもちろんメリットはあるように見えるし、だから要求しているのですが、しかしそこに過半数組合・過半数代表との協議によって解雇の合理性を判断するということになってくると、その責任は極めて重大なものになってきます。それだけの責任を担えるような組織なのかという問いが提起されてこざるを得ません。

司　　会：事務局が３つ目の論点としてあげた、従業員代表の権限を経営事項にまで拡大できるかという最先端のところにはそういう問題があるということでしょうか。

久本主査：私はむしろそれはやるべきじゃないと思ったんです。そこまで走らない方がいい。過半数代表は制限する。三六協定なんて、ワーク・ライフ・バランスを考えたらものすごく重要な問題なのです。過半数代表の権利をどんどん増やせという話じゃなくて、そういうことは置いておいて十分で、もっとそれを実質化する方向に進んだ方がいいというのが私の意見です。

司　　会：今ある制度をいかに実効性あるものにしていくか。三六協定も道交法以下のような存在じゃなくて、ちゃんと運転免許持って運転しないと駄目だぞと。

西村委員：１つ質問です。中小企業で過半数代表制を実効性のあるものにするといった場合に、誰がどのようにして実効性を付加させるのかということが問題になります。

そこはどのように考えていますか。

久本主査：労働局が三六協定を受け付けるときにちゃんと審査する。つまり、ちゃんと代表を選挙で選んでいるかどうかなどの指導を窓口で強化すればよいのではないでしょうか。

濱口委員：形式論的にはできるかもしれません。しかし、選挙しました、その場で挙手しましたといっても、これが職制のにらんでいるところでやられることもあるわけです。三六協定は本当に重要なものだと私も思いますし、であればあるほど、それが職場の労働者の本当の意見を反映したものであるようなものにしていかなければならないのです。本当の意味での実効化は、多分組合でないとできないのではないか。あるいは組合が援助している代表組織でないとだめだろうと思います。ドイツのデュアルというのは、何だかんだいいながら、組合ではなくてきれいに分かれているといいながら、組合が支援をしている部分もあるのです。そうであることが最低限必要なのではないかと思います。今の過半数代表制のシステムの下での実効化ということは、一体どこまでを目指しているかにもよりますが、監督署の窓口でチェックするというような次元でできるものではないという感じがします。

久本主査：そこは１か０的な発想だと思う。私は0.6ぐらい。どういうことかというと、そういうことによってみんな意識する。完全な従業員代表、パーフェクトといわれると、私も組合的な自発的結社がいいと思っていますので、そういうシステムをある程度つくることによって組合を組織化しやすくなるはずだというのが私の読みなんです。それを組織化するかどうかは組合の力量です。こういうことがこういうシステムで決められているということをみんな意識するというところから始めるのです。そして、過半数代表であっても、これが３人ぐらい選ばれるようになってくると、ちゃんとやらなきゃいけないねとなり、組合組織化という話になるでしょう。そういう意味では、賃金から全部いいですよと最初からいっちゃうとそれはまさしく組合に入りようがないけれども、部分的に制限したものではあるが、そういうシステムをちゃんとつくるということがある意味組織化にとっては非常にプラスになるのではないかということなんです。本当の組織化はもちろん組合がやるしかないという意味では同じですけれども。

司　　会：私も、久本先生のおっしゃるような進化論的発想は非常に重要だと思います。今あるままでどうにか機能させようと、さすれば進化は進むだろう。その場合に、久本先生の進化の動力というのは、認知させること、選出方法をちゃんとすること、それから説明責任を明確にすることが重要ですね。説明責任を果たすためにはコストがかかりますから。

久本主査：過半数代表である以上、説明責任は当たり前でしょう。

藤内委員：そこは実効性の内容の問題なのです。濱口さんがいわれたような、人員整理解雇に関して労働者代表がＯＫといったら効力を持たせるという場合、それに法的な効力を与えることが正当化されるような実質です。従業員代表の場合、説明を受けるというのは民主性の問題なのです。民主性とは、どのような労使協定を結ぶのかということについて従業員代表の意見を聞く場を持たせるということです。これは、単に選挙のときに、あの人を信用しますということで個人を選ぶという格好ではないのです。ドイツの場合は、従業員集会という形でこれを正当化させています。いま１つは対等性です。実質的な対等性という場合に、私の考えでは、専門知識の面における武器の対等が必要です。使用者側の利益代表者は入っていませんよという意味合いでの独立性だけではなくて、実質的な対等性が必要であると。ここが備われば、そういうふうな代表がＯＫといった場合には、例えば就業規則の変更、人員整理解雇についてはより強い法的な効力を認めるというのは論理的にはやむを得ないということなのです。ただ、組合との関係で私がいっていますのは、１つはどのような事項を取り扱えるのか。これは法律家的な発想からいうと、憲法28条の領域の中核には手をつけることはできないという立て方になるでしょう。これは恐らく仮に従業員代表制を整備するとしても、それは労働組合法の領域なんですよといういい方になります。

それと、いま１つ組合の影響の関係でいったら、そこには、さっきいった実質的な対等性を確保する。そのために従業員代表に専門知識を持たせようということになったのです。ドイツの場合、そこが進んでいるのはそのために研修を受けさせるということです。その研修をやっているのは組合なんです。実際は組合との結びつきがずっと出てきますので、組合を通じて教えてもらって、そして、一線を越えた項目は組合でしかできないということになれば、ある程度中核になるメンバーがいくのだろうと。そういう従業員代表の実質的な対等性という形によって整備されるという問題と、従業員代表が実際機能するかどうかという問題はまた別個の問題で、組合員が中核にすわらないと機能しないと私もそう思います。そこは法律制度としてはタッチできないので、法整備の問題とは別個のレベルの問題のように思います。

司　　会：ドイツの組合が行っている支援の財源はハンスベックラー財団ですね。ハンスベックラー財団の財源は労働者監査役の給料の召し上げですから、結局、参加法制の中に財源も埋め込まれているわけです。

藤内委員：しかし、現実でいいますと、１週間のセミナーに従業員代表が参加する場合ですと、研修の受講料、交通費は全部使用者負担になります。従業員１人当たり年間７万円会社は負担しているわけです。もっともそのうちの半分ぐらいは専従の代表員の人件費です。私も向こうに行って１週間セミナーに３種類参加しました。とにかく全部会社負担です。財団がなくても一応そこはそれで何とか成り立つのです。

久本主査：ドイツの例は日本ではわかりにくいところがあります。連合は、従業員代表の権利をあれこれ制限しろという必要はないと思います。あれもこれもそれもやれというようにいわなければ、経営側があれもこれも従業員代表にさせましょうとはいわ

ないと思います。それから、外部の研修はものすごく大切だと私も思っています。濱口さんはナショナルセンターみたいな組織でないと駄目だというようなことをいわれていますが、私は全然そのようには思っていなくて、ＮＰＯでも何でもいいんだというように思います。そういうチャンスをサービスできるものがあればそこでやってもらうのが一番いいのであって、制限する必要は全くない。

濱口委員：労働者代表委員会に対して援助・連携を行う主体を、産業別組織やナショナルセンターとしたのは、「どんな組織でもいいんだよ」という案を出すと、とんでもないという話になるからです。そこで、理論的には一貫していないのかもしれませんが、実現性という意味から部分的にはいろいろと配慮して書いています。

いずれにしても、とにかく重要なのは、実はドイツだって、最も典型的なデュアルだって、本質的にいえば、企業の金を使って組合がリードして物事をやっていくという仕組みなんですね。それは修正デュアル、デュアルとシングルが両方入ったとかいろんなことになればなるほどもっと露骨にそうなるのです。事実上、会社の金で組合が活動しているようなメカニズムが結構ヨーロッパには多いのです。私が１つ主張したいのは、日本の、特に1949年の労働組合法というのはアメリカ的な発想でつくっていて、組合が企業の金を使って活動することは全部駄目なんだという思想で半世紀来ているのですが、これをちょっと考え直したらいいのではないかと思います。終戦直後にできた末弘巌太郎がつくった労働組合法のときは、当時の労働組合は会社から金をふんだくって課長まで全部組合員にして好き放題なことをやっていた。それに戻ればいいわけではないのですが、それは全否定するべきものなのか、ということをちょっと考え直してもいいという気はします。

司　　会：ただ、この論点は、久本先生の報告の中でも、現行法の便宜供与はあまりに厳し過ぎるという論点と、過半数代表が活動する資金、これは企業が負担したってそんな大した銭じゃないから企業が負担してもよいだろう。要するにそういう制度を埋め込めというお話ですね。

久本主査：そういうことですね。それはお金がいっぱいかかるドイツみたいな話をしたら駄目で、できない。

司　　会：便宜供与の一定程度の緩和ということだって、これは現にある程度やっていることを合法化するというぐらいの話なんですね、考えてみると。

藤内委員：その場合、何でその項目について使用者が負担しなくちゃならないんですかという説明がつくような論理が必要だと思うのです。差し当たって従業員代表の権限を復活させるために、就業規則変更の問題、人員整理の問題、これは単に従業員だけの問題じゃないんですといえるような論理です。会社がこのような費用負担をしないといけないんですかという国会答弁になった場合に、この問題の性格はこうなんですといえるように。したがって、仮にここで事実上メンバーは組合のメンバーであった

としても、そのメンバーがこの事項を取り扱う際においては会社負担で、という説明がつくような項が必要だと思います。

司　　会：そこが、今日のコメントで山岡先生からいただいた最後のポイントに関連すると思います。会社側にとってのメリット、つまり労使コミュニケーションのシステムの中に参加システムを包括することの意義と、こういう参加システムの充実を考えることは生産性向上に資するという最後の落としどころにつながるのではないでしょうか。要するにわが国産業社会の健全な発展に資するから、われわれのエゴだけでいっているんじゃないんだということを落としどころの論拠にしながら考えてきたのですが。

山岡委員：非正社員にもう少し当事者意識を持ってもらうということは経営側にとっても確かに大きなメリットですが、非正社員の利害にとっても非常に大きなメリットだと私は考えています。というのは、実際に企業へ聞き取り調査に行きますと、非正規の労働者の方がかなりの数入っていたときは、正社員の方がむしろ自分の仕事が全くできなくなって、そちらの方の教育であるとか変動要員の対処に忙殺されていた。学習したり改善したりなんてことは全くできなかったという話を伺いました。そのように考えると、非正社員の当事者意識を高めるということ、組織に対する仕事の体制を高めるということは、正社員の職場環境を改善するという論点からも私はすごく意義あることだと思っています。

藤内委員：これは労使コミュニケーションとの関係ですね。項目事項によって説明の仕方を区別しておかないといけないと思います。確かに、結果的には企業の生産性向上に結び付くかもしれませんけれども、経営的な事項と経済的な事項とは説明の仕方が違うわけですね。例えば会社の分割という問題は、ひいては従業員に影響が及ぶから従業員代表にも発言のチャンスを与えられたということになる。差し当たり、参加させる場合、従業員の勤労意欲の上昇とか企業帰属意識の高まりとかは出てきますけれども、多くの場合、実際それは生産性向上には結び付きません。経営的な事項と経済的な事項との説明の仕方は一線を引くことが必要なのだろうと思います。

司　　会：どうも長時間ご協力ありがとうございました。

労使コミュニケーションの新地平

―― 日本における労働者参加の現状と可能性 ――

2007年12月10日
発行　財団法人連合総合生活開発研究所
所長　　薦田　隆成
〒102－0072 東京都千代田区飯田橋１－３－２
曙杉館ビル３階
ＴＥＬ　03（5210）0851／ＦＡＸ　03（5210）0852
http://www.rengo-soken.or.jp/