

研究委員会報告

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－

「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」報告書（概要）

昨年12月に発表した、報告書「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－」の概要を紹介する（文責は連合総研事務局）。

連合総研は、経済のグローバル化等を背景とした産業構造の変化や、雇用形態の多様化の急速な進展といっ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という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に、2006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および欧州における労働者参加諸制度の分析等を行うとともに、労働者参加の充実・強化に向けた議論を行った。そして、こうした研究成果を踏まえ、昨年12月に、報告書「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－」を発表した。

本報告書は、第1部で、日本において労働者参加をいかに再構築するか、その道筋を提示し、第2部で、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した。また、第3部では、労働者参加に関する労働組合の先進的な取り組みを紹介した。

そして、これらの課題提起・示唆を踏まえて、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への「提言」を研究委員会としてとりまとめた。

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の構成

主査	久本 憲夫	京都大学大学院経済学研究科教授
委員	藤内 和公	岡山大学法学部教授
	濱口桂一郎	政策研究大学院大学教授
	松村 文人	名古屋市立大学大学院経済学研究科教授
	山岡 徹	横浜国立大学経営学部准教授
	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
	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
	新谷 信幸	電機連合総合研究企画室長
	田中 久弥	JAM組織・調査グループ局長
	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
※執筆協力	田村 雅宣	UIゼンセン同盟労働条件局長

目次

はじめに

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—

総論

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

第2章 労働組合における課題への挑戦

第3章 経営変革下における労働者参加の意義

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

第5章 労働者参加に向けた法政策の検討

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

第7章 フランスの企業内労使協議制度の特徴と実態

第8章 ドイツの企業内労使協議制度の特徴と実態

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

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

第11章 企業再編・連結経営の下での労使関係の変化

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

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」

第14章 連合の考える「労働者代表制」

参考資料 座談会議事録「雇用形態が多様化するもと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」

総論

(久本憲夫・京都大学大学院経済学研究科教授)

1. 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）とそれに伴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。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。近年では、正社員に対して、単に非正社員というだけでなく、間接雇用人材も増加してきた。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。さらに、本委員会の委員から、EU、ドイツ、フランスの現状について、また外部からイギリスについて労働者参加の状況について報告を受け議論した。

2. 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。

(1) コーポレート・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えない経営陣は、コーポレート・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見える。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だろうか。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、企業組織再編に伴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。

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「過半数代表制」の考えからすれば、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。

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（連合総研事務局）

連合総研が2006年に実施した「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未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。

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・公平感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・強化するうえで、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・労働調査協議会主幹研究員）

本章では、産別および連合が定期的実施してきた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課題を探った。

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る。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、が指摘されていた。組合は、組合への関心を低下させ、参加意欲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。

一方、臨時・パート組合員の意識の特徴の1つは、正社員組合員と比べると組合への帰属意識

が低いことであり、その背景には、賃金・一時金交渉に対する不満が強いことがあげられる。さらに、組合活動への参加状況や組合役員への就任意思は、正社員組合員と比べて低調であり、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。

第3章 経営変革下における労働者参加の意義

(山岡徹・横浜国立大学経営学部准教授)

本章では、企業変革が展開し、職場における雇用形態の多様化が進展するなかで、労働者参加の意義や労使協議制の位置づけがどのように変化しつつあるのかということ、労働組合および経営者の双方の観点から検討した。

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。すなわち、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使用者側に要請するなど、労使コミュニケーション上のコストや労使紛争のリスクを使用者側にもたらすことが予想できる。

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労使協調路線は、正社員中心の一体化した「労」を前提としたものであり、「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。

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・京都大学大学院経済学研究科教授)

従業員代表制のあり方については、「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」、「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2つの論点がある。

過半数代表制は、法的には著しく拡大されてきたが、その実質化は放置されてきた。過半数代表制を実質化するには、「過半数代表制に対する労働者の認知度を高めること」、「過半数代表の選出方法を厳格化すること」、「過半数代表に説明責任を負わせること」が必要である。

過半数代表制が実質化すれば、組合組織が弱体化してしまうのではないかという論点がある。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ることから、組合はこれに反対すべきではない。また、多くの労働者が未組織のままであり、とくに中小企業での悲惨な組織率をみると、対立的な事態にはなっていない。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組織の足がかりとなる。組合は過半数代表制を恐れてはいけい。積極的に活用する努力をすべきなのである。

第5章 労働者参加に向けた法政策の検討

(濱口桂一郎・政策研究大学院大学教授)

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。これに対する解決方向は、①企業別組合の持つ労働条件決定機能と企業内意思決定関与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2つとなる。このうち、デュアル・チャンネル方式をとった場合には、企業別組合の機能の大部分を占めている企業内意思決定関与機能が労働者代表組織に移行することになる。その結果、メンバーである正規労働者にとって労働組合に加入するインセンティブの低下、ひいては労働条件決定メカニズムの崩壊を招くおそれがあることから、デュアル・チャンネル方式を簡単にとるわけにはいかない。一方、シングル・チャンネル方式をとる場合には、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、管理職や非正規労働者の加入を認めなければならない。

労働組合がない場合には、それに代わる企業内意思決定への参加システムとして、複数の委員からなる恒常的な委員会組織（労働者代表委員会）を設置し、その選出方法、不利益取り扱いの禁止、権限や運営方法等を法律で明確に規定することが望ましい。この場合、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とるため、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。さらに、このような労働者代表委員会が労働組合に発展するためには、それ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。

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・政策研究大学院大学教授）

EU諸国では、「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年3月採択、2005年3月施行)に基づき、EU加盟国すべてに何らかの労働者代表制・労使協議制が設けられている。また、多くの国々で労働者の経営参加制が存在している。

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、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。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、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。このような事態に対して、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。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。

第7章 フランスの企業内労使協議制度の特徴と実態

(松村文人・名古屋市立大学大学院経済学研究科教授)

フランスの労使協議制度は、企業内労使協議機関である「企業委員会」の設置を従業員50人以上の企業に対して法律で義務付けているところに特徴がある。そして、経営者が一定規模以上の集団的解雇（経済解雇）を行う場合には、経営者は「雇用保護プラン」を作成し、企業委員会において協議を実施しなければならない。また、企業委員会は、会計専門家に雇用保護プランに関する分析・評価を依頼する権限が認められている。

雇用保護プランをめぐる企業委員会での協議に関して企業12社の事例を分析したところ、すべての事例で、労使協議を通じて転職支援措置が改善されていた。また、雇用保護プランの改善に、企業委員会の依頼した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た。

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。

第8章 ドイツの企業内労使協議制度の特徴と実態

(藤内和公・岡山大学法学部教授)

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である。その地位および性格は、事業所組織法に定められている。従業員代表委員は法律に基づき全従業員から選ばれた代表であり、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。

ドイツ従業員代表法制には、日本における労働者代表制の議論・検討の参考となりうる点が多い。今後の法制化にあたっては、①労働者の範囲として直接雇用ではない者に関する参加を認めること、②従業員代表の設置を義務付けること（零細事業所の一定範囲は適用除外）、③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こと、④会議開催や従業員との懇談など、勤務時間中における活動を保障すること、⑤専門知識を修得するための研修を認めること、⑥過半数労働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こと、などが検討されよう。

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

(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)

百貨店およびその関連会社を組織するA百貨店労働組合は、1995年にパートタイマー、1998年に契約社員を組織化した。また、大手総合スーパーを組織するBスーパー労働組合は、2006

年にパートタイマーを組織化した。組織化の背景には、雇用形態の多様化の進展によるパートタイマーの増加がある。

A 労組・B 労組ともに、職場集会を同じ日に複数回開く、あるいは職場集会の時間帯を夜間から昼休みに変更するなど、パートタイマーが組合活動に参加しやすくするための工夫や努力を行っている。また、パートタイマー・契約社員の処遇面での課題については、A 労組・B 労組ともに、上部団体の方針に基づき均等・均衡処遇の概念を整理したうえで、パートタイマー・契約社員の声を反映した取り組みを進めている。

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

(田中久弥・JAM 組織・調査グループ局長)

JAM は、ものづくり産業を中心とする 2,044 の組織が加盟する産業別組織である。JAM が 2006 年に実施したヒアリング調査では、①企業が派遣・請負労働への依存を高めた結果、生産現場をリードすべき若手中堅がいなくなり、技術・技能の伝承が難しくなっていること、② 2005 年以降、各業種で生産の拡大が進み、人材不足が課題になってくると、経験のある派遣社員を確保することが難しくなり、企業は品質の不安定化や労働災害の増加などの将来リスクを抱えるようになったこと、③派遣社員や業務請負に関するルールを守っていない例が多いこと、などの課題が明らかになった。

こうした課題に対して、労働組合は、会社から派遣・請負労働に関する情報提供を受けるとともに、コンプライアンスの徹底、安全衛生体制の強化、品質体制の強化、技術・技能継承の整備・確立、人材確保・育成等の取り組みについて会社と協議し、意見提起や申入れを行うことが求められている。

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—

(新谷信幸・電機連合総合研究企画室長)

1990 年代後半以降、電機産業でみられた分社の進展と連結経営重視という変化は、労働組合の組織や労使関係のあり方に、分権化（分社先労使への労働条件決定権限の委譲）と集中化（関係会社毎の 1 対 1 の労使関係の連結化）という変化をもたらしている。分社化により労働組合の分離・細分化が進む一方で、企業グループにおける関連会社の労働組合の結束強化も進んでいる。労使関係面では、企業グループ単位で労使協議を開催したり、その充実を図っている。さらに A 社のように、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事例もある。

企業経営が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、横展開を図るとともに、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。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。

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

(山脇義光・連合総合生活開発研究所研究員／電力総連特別執行委員)

原子力発電所は、定期検査や設備メンテナンスの業務に、社員を大きく上回る人数の請負社員を活用している。

事例として紹介したA社・X社ともに、請負社員との日常業務における意思疎通を心がけることはもとより、職場懇談会の開催、メール・投書箱等による意見広聴活動、懇親会等のレクリエーション活動など、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、正社員と請負社員とのコミュニケーション強化や一体感の醸成を図っている。また、労働組合は、会社に対して請負社員との職場コミュニケーションの強化を働きかけるとともに、労働組合として、請負社員や請負会社の労働組合との懇談会の開催、請負社員からの相談受付、懇親会やスポーツ大会の開催などの活動を行っている。

このように、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、社員と請負社員との緊密な意思疎通が実現されている。

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」

(田村雅宣・UIゼンセン同盟労働条件局長)

UIゼンセン同盟は、組織人員約100万人のうち、短時間組合員(パートタイマー)が約4割を占めている。パートタイマーを組織化するときのパターンには、①既存の正規社員を中心とする労働組合に参加してもらう、②パートタイマー独自の組織を立ち上げる、という2つがある。本章では①のパターンに該当する労働組合を取り上げて、組合運営の特徴を紹介する。

組合の形態は、ユニオンショップ協定による運営が基本であり、一定期間を超えて雇用されているパートタイマーをすべて組合員としている。組合員の範囲は、勤続年数の他に、労働時間、雇用保険の加入有無などを基準に定められている。組合員としての権利・義務は、パートタイム組合員と社員組合員の「公正な均等処遇」を基本としており、平等である。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が、労働時間・月例賃金額などを踏まえた配慮として、低率の設定、定額の設定などの取扱いをしているところが多い。機関運営や日常の活動では、パートタイム組合員が参加・発言をしやすいものとなるよう、場所、時間帯、行事内容などについて、各組合は様々な工夫・努力を行っている。

第14章 連合の考える「労働者代表制」

(二片すず・前連合雇用法制対策局部員)

連合は、2001年に「労働者代表法案要綱骨子(案)」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。

過半数代表制に与えられる役割は年々増加し、その重要性は高まりつつある。この反面、過半数代表者に関する規定は不十分であり、過半数代表者が民主的に選出されているか、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。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り、そのポイントは以下の通りである。

- ①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。また、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」とする。
- ②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。そこで、労働者代表制の役割は、現行の過半数代表者の役割に限定する。
- ③労働組合の弱体化を招くことへの危惧や、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から、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。

その後、本骨子案確認から労働者代表制の議論が本格化するまでにかかなりの間隔が空いたため、新たな議論に耐えうるよう、2006年に補強案を確認した。そのポイントは以下の通りである。

- ①過半数組合が労働者代表委員会の役割を遂行する場合には、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
- ②過半数組合が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
- ③労働者による選挙管理委員会の設営を義務付けること
- ④労働者代表委員会の資料・情報請求権を設けるとともに、各種研修を有給で受講できるような便宜供与を使用者に義務付けること

今後は、当該事業場で働く派遣労働者・請負労働者の労働者代表委員会への参加機会の確保や、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－

本提言は、「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）。

以下に示す提言内容は、労使によって取り組み度合いが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）と労働組合役員と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と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と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項目だけ強化・充実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。

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～

●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伴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。

●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。

●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、企業にもたらずメリットを訴えて、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。

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～

(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。

●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。

(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。

●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。

(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。

●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。