

---

**基調講演ペーパー**

---

## ヨーロッパ：雇用と労使関係

パリ第7大学経済学部教授  
アンリ・ナデル

あらゆる国々が直面している世界経済の変化は、以下のような現象をもたらした。

- ・ 各種雇用制度の再編ならびに労使関係の見直し
- ・ 各国経済間の競争関係の高まり
- ・ 企業がどの程度先までを経営視野に入れるかという問題に関しては、従来と比較して短期的なスタンスの優先

労働と雇用の柔軟化によって、労働と雇用の質ならびに安定性、労働の権利、社会保障といった点で、いくつか懸念が生じている。

知識集約的経済が主流となり、ポスト・フォーディズムと称されるこの低成長時代においては、技術革新が決定的役割を演じるのであるが、この技術革新を実現するには以下の点が必要となる。

- ・ 教育の必要性の重視、そして生涯学習の位置づけ・役割の根本的な見直し
- EUは教育訓練を雇用政策の中心的要素としているし、「EUレベルでの労使対話」もその戦略のさまざまなレベルにおいて、教育訓練という次元を以前にもまして組み込むことにより、労働および雇用の質と安定性の改善をはかろうとしている。

### I. 欧州雇用戦略が抱えている問題点と課題

現在就業率は低いままであり、EUの大半の国について見ると、リスボン欧州理事会で決められた目標からは程遠い状態である。

失業率が極端に高くなっている。

雇用創出の割合も低迷しているし、国ごとの格差も大きい。

人口の高齢化も懸念材料となっている。

フレキシブルな雇用形態が、極端なまでに普及しつつある。

- ・ パートタイム雇用（その多くは希望によらないものである）が増加し、1992年の時点では就労人口の14.2%でしかなかったのが、2002年には18.1%にも達している。期限つき雇用契約の件数も、加盟国ごとにそれぞれ多少様子が違っているとはいえ、1992年の時点では就労人口の11.1%でしかなかったのが、2002年には13%にまで増加した。雇用条件ならびに給与面での男女の格差も、相変わらず心配の種である。

経済成長に伴う雇用面での「実態」に改善が見られるとはいえ、付加価値の分配についてはまだまだ労働者側の取り分が少なめな状況である。まさに極端なまでに給与が抑えつけられた結果なのである。

### 第3次産業への移行と雇用・業務内容の柔軟性

- EU 15か国のサービス産業部門における雇用の割合は、1992年の時点では就労人口の65%でしかなかったのが、2002年には71%にも達している。これはまさに工業部門の影が相対的に薄くなり、サービス業界が躍進している事実を示している。
- こうした動向は、労使関係モデルにおいても大きな変化をもたらした。労使関係や賃金の個別化現象が高まり、キャリアも複雑化してきたので、いまや労使関係モデルもそれらの点に配慮する必要が生じている。

労使双方にしても、交渉モデルの見直しのほか、交渉モデルの形態および内容の多様化を迫られている。これはまさに本格的な挑戦であり、伝統的な労使関係領域がこの挑戦に関連している。すなわちこのような分野を、労使が法律上当然に行う働きかけに一体化する必要が生じているのであり、社会政策の新たな側面なのである。

### EU の拡大

いまやヨーロッパ連合は加盟を希望する国々を迎えて拡大の方向にあるが、EU 拡大は新加盟国の近代化が半端な作業ではないことを強く認識させ、その点で経済の舵取り、それもとりわけ領域が広がつただけでなく、今までよりはるかに多様化した新たなEUにおける経済・社会政策をどのように調整するのかという問題点を浮き彫りにした。

リスボンにおいて打ち出された欧州雇用戦略は、その後も定期的に評価され再確認されているが、以下に掲げるような互いに補完し支え合う3つの目標を目指している。

完全雇用

労働の質と生産性

社会的格差是正と統合（2003年7月22日の欧州理事会）

ここでは以下のようないくつかの中間的目標を特に取り上げることにするが、こうした目標も思い切った措置（雇用タスクフォースを参照のこと）なしには、とても実現不可能に思われる。

- 今後2010年までに、EU全体としての雇用率を70%にまで引き上げ、女性の雇用率も60%以上にまで引き上げる。高齢労働者の雇用率については、同じく2010年までに50%に達するようにする。

- ・（中間目標として今後2005年までに、EU体としての雇用率を67%にまで引き上げ、女性の雇用率は57%にまで引き上げる）

## II. EU レベルにおける業種横断的な「労使対話」及び経済社会の変化

- ・「EU レベルの労使対話」というのは、使用者と労働者の労使双方を代表する組織が行う討議、協議、交渉、さらには共通の行動を意味する。
- ・「二者対話」というのは、EU レベルの経営者団体と労働組合の対話を意味する。
- ・「三者対話」というのは、労使双方が EU の政府当局と行う対話を意味する。
- ・EU レベルの労使対話は今ふたつの問題に直面している。ひとつは経済成長のリズムが以前とはうって変わってしまったという問題であり、もうひとつは EU 建設のダイナミックな躍進という問題である。EU の本格的な統合に対して、労使対話はますます大きな関わりを持つに至っている。したがって当然の成り行きながら、社会的なヨーロッパ連合実現という問題が、EU の様々な加盟国において、労働と資本の力関係に以前にもまして影響を及ぼすようになった。

各国ごとのモデルの多様性が、EU レベルの収斂の力に直面している。

- ・EU 加盟国の労使団体は、国ごとに多種多様でそれぞれ個性的なものとなっているが、現在、収斂に向かおうとする傾向に直面している。EU 各国の経済に対して共通であるだけではなく、単一通貨に代表されるような名目上の収斂政策という面でも加盟国に共通な制約の存在が、こうした収斂に向かおうとする第一の力である。
- ・収斂に向かおうとする第二の力は、労使の話し合いが今や EU 抜きでは考えられなくなっている点から生じている。全国的組織であるか特定地域の組織であるかを問わず、労使関係に関わっている各種主体が働きかけを行うにあたり、われこそは代表的当事者であり正当な当事者であるとして名乗りを上げる場は、今や EU の場にほかならない。

**EU レベルにおける労使対話は、長期にわたるプロセスを経て認識してきた**

- ・EU という舞台において、労使双方は合意により数々の労使関係問題を解決する権能を承認され、EU ガバナンス問題のいくつかの側面に対する、そして雇用戦略に対する協力を求められた。
- ・1970年代になると、各加盟国の労使団体が、その構成員、すなわち労働者と企業の関心を、ヨーロッパ共同体レベルで表明するに至った。
- ・1985年に入るとジャック・ドロール EC 委員長の発案により、自律性の高い労使対話路

線がスタートした。この路線は多くの問題にも直面したが、ヨーロッパ共同体のレベルで労使契約体制がどこまで通用するか、その範囲を確定しようとする試みの始まりであった。

- ・ 業種横断的なレベルでは、労使対話委員会が経営者と組合による自律的二者対話の常設機関となり、この委員会にはマクロ経済、労働市場、教育と職業訓練といった専門家グループが併設された。
- ・ 産業部門別のレベルでは部門別の労使対話委員会が設置され、こうした委員会からの発案が相次いでいる。
- ・ 多国籍企業については、欧州労使協議会が設立されるに至った。
- ・ 1985年以降、労使対話からは以下の文書が生じるようになった。ひとつは「共同文書」と呼ばれる共同意見、共同宣言、共同論文であり、もうひとつは条約規定の枠内で交渉される「枠組み合意」である。
- ・ 1997年のルクセンブルグ欧州理事会で開始された新たな雇用戦略および社会アジェンダ（2000年のニース欧州理事会で採択）により、労使双方がヨーロッパ連合の適切な運営の積極的な実施と、ヨーロッパ連合拡大問題に関係者として参加することになった。
- ・ 2003年から2005年までの複数年間にわたる労使の共同作業計画が2002年11月28日に、ベルギージェンバルにおいて作成された。
- ・ 三者協議の枠組みの中でEUの労使双方は、加盟国および欧州委員会とともに理事会の作業の準備に貢献している。

労使対話が潜在的に有する自律性は条約第138条に基づくものであるが、これはEUレベルの労使団体の代表性と結びついている。

- ・ マーストリヒト条約は、第138条に規定されている協議メカニズムを通して、労使団体と労使関係の領域をEU建設の核心部分におくことによって、大きな変化をもたらした。
- ・ 第137条、第138条、第139条の規定により開かれた潜在的な労使の行動範囲は極めて広い。それを最大限に生かせばEUレベルでのコーポラティズムが可能になる。ただそれには一つの大きな条件があり、労使それぞれの代表が同時に決定を行うことが必要となる。
- ・ マーストリヒト条約は、暗黙的にではあるが、非常に強力なメカニズムを構築した。欧州委員会は労使に対して、労使の管轄に属する社会政策のテーマについて協議する。労使が協議に応じない場合には、（実際に指令を準備するかどうかはともかく）指令を発すると脅すことによって一定の条件の下で労使にプレッシャーをかけて、労使が自律的に妥協を受け入れるようにするメカニズムである。

条約の第138条に規定された協議プロセスに参加するためには、労使団体はEUに対して以下のような三つの代表にふさわしい基準を満たしていることを立証しなくてはならない。

- ・全産業的であるか特定の産業又は分野の団体であり、しかもEUレベルで組織化されていること。
- ・その加盟団体自体が各国の労使団体構造の不可欠の一部となっていると認識されており、合意を交渉する力を持ち、出来る限り全加盟国において代表的立場にある組織であること。
- ・協議プロセスへの効果的参加という条件に十分かなった構造を有すること。

### III. 結論として： 討論の鍵となるいくつかの点

#### 1. 競争力、技能、雇用の二極分化のリスク

競争力の追求によって企業レベルで国際的な圧力（又は制約）をより直接的に考慮する必要が生じ、以下の結果が生じる。

- ・高技能の仕事とそれ以外の仕事の二極化により、人的資源の訓練の問題が労使対話の対象となるに至った。
- ・賃金交渉の脱集権化と産業・企業間の関係というレベルの再定義が生じている。

#### 2. 賃金関係の個別化の拡大

労働関係のモデルには大きな変化が生じている。個別化の進展により、集団的な労働運動における個々人の関与が弱まり、伝統的な労働組合の役割が変化を迫られている。

- ・すなわち、賃金関係の個別化と組織の集団的な機能との緊張関係によって、労働組合の代表性や労働組合が提供するサービスの性質がどの程度根本的に変わるかという問題である。
- ・新たな労働関係の課題は、柔軟性と安定性のバランスの交渉による実施という点で、職場においても影響を与える。

#### 3. 権利と社会的保護はどのように進展するか？

労働と雇用の柔軟性、求められている流動性、雇用の様々な状況の移行管理の改善は、雇用の安定と社会保障の問題を強調する。

このことは、必然的に雇用関係の変化に合わせて労働の持つ社会的諸権利の刷新にも取り組むことを労使双方に義務づける。

#### 4. 女性雇用の増大と機会の平等という問題

女性の雇用への参加率の増大は、ポスト・フォーディズムにおける就業構造の大きな変化の一つであり、生活方式や社会的規範においても大きな変化をもたらしてきた。

雇用における女性に関する差別は減少しているとしても、明らかな不平等がいまだ存在している。

労使対話への女性の参加（労組においても、使用者団体においても）は様々な現状にあり、欧州の労使対話にとっての課題であることは間違いない。

#### 5. ポスト・フォーディズム成長様式における労使関係と統治

経済の大きな変化により、集団的交渉は多くの場合、利益に占める賃金の割合に関する積極的な役割を失っている。

社会的パートナー（労使）は、その権能を労使関係を構成する他の諸要素全体へと拡大することによって、賃金交渉の伝統的な範囲を補完することができるのだろうか。すなわち、労働の規範と諸条件、新しい社会的諸権利と社会的保護の作成、人的資本への投資の管理や生涯学習へとその権能を拡大することによって。



# 日本社会における雇用の柔軟性とエンプロイアビリティ

法政大学経営学部教授  
藤村博之

## 1. はじめに

### 柔軟性の強化

日本の企業は、もともと雇用面での高い柔軟性を持っていた。1975年の第一次オイルショック以降、正社員の数をできるだけ低く抑えて、生産量やサービス量の変動には非正規社員で対応する体制をとってきた。雇用者数の面での柔軟性である。また、正社員は、残業に協力的であり、少しの変動であれば労働時間の伸縮性によって対応することが可能だった。いわゆる時間面での柔軟性である。また、日本にはボーナス制度があり、企業業績に比較的対応した形で従業員の給与が変動する仕組みも持ってきた。賃金面での柔軟性である。

このように、30年近く前から雇用面での柔軟性を実現してきたが、その柔軟の度合は限定されたものであった。雇用者数を柔軟に変えられると言っても完全に柔軟だったわけではなく、そこには正社員の雇用は守った上での柔軟性、言い換えれば制限付きの柔軟性であった。また、ボーナスによって企業業績と従業員の給与を連動させると言っても限界があり、業績が赤字になったからボーナスはゼロになるということはなかった。いわば、「限定された柔軟性」が1970年代後半から1990年代前半までの状況だった。

しかし、1990年代後半から、明らかに状況が変化してきた。それを一言で表現すると「柔軟性の強化」である。雇用者数の面では、正社員を削減してパートや派遣労働者を増やそうとしてきたし、賃金面では、個々人の業績や企業業績との連動をより強く求める方向に動いてきた。この「柔軟性の強化」が日本社会の雇用状況と労使関係にどのような影響を与えているのかを整理し、私たちが解決しなければならない問題点を提示したい。

### エンプロイアビリティの重要性

企業経営の柔軟性強化とともに、人々の働く環境が大きく変わってきた。雇用保障は弱くなり、企業が要求する柔軟性にうまく対応することが求められるようになった。その結果として注目されているのが、エンプロイアビリティである。エンプロイアビリティという言葉は、日本社会において十分に受け入れられているとは言えないが、企業が労働力として雇いたいと思ってくれるような能力を身につけなければならないという認識は広がってきている。

エンプロイアビリティという言葉で表現される内容は多様である。私は、今回の報告において、日本社会においていま求められているエンプロイアビリティの内容を整理し、企業側の柔軟性強化の中で、日本の労働者たちは何を拠り所として働いていく必要があるのか、そして、それを支援するために、政府、経営者、労働組合は何をする必要があるのかを分析し

たい。

最近の企業経営の特徴を「柔軟性強化」という一言で表現したが、柔軟性強化が際限なく続くとは思えない。柔軟性はどこまで求められるのかという論点も重要である。これは、実は日本社会のあり方と深く関わっている。私の報告の最後に、私たちはどのような社会をめざして活動していくのかという点についても整理し、問題提起したい。

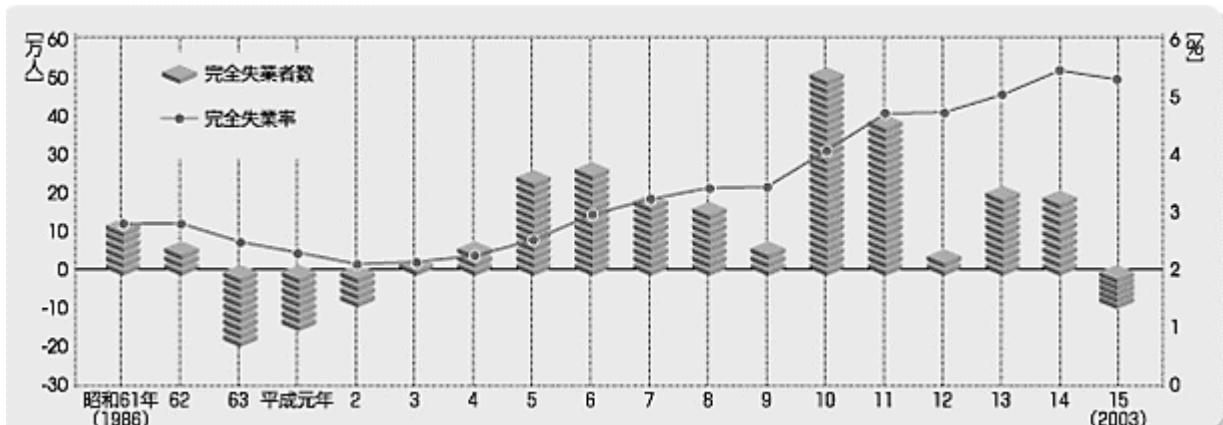
## 2. 日本の労働市場の変化

### (1) 失業率

まず、日本の労働市場がどのように変化しているかについて、簡単な整理をしておきたい。

図1にあるように。日本の失業率は、第二次世界大戦後の混乱期を除けば、1950年代から1990年代初めまで、とても低い水準で推移してきた。それが1990年代後半以降、大きく変化し、失業率が5%前後になっている。2003年12月は4.9%と5%を切ったが、決して楽観できる水準ではない。EUの方々から見ると、5%という失業率は「低い」と感じられるかもしれないが、日本人にとってはここ10年で「水準が2.5倍になった」ことの衝撃は大きいのである。

図1 完全失業率と完全失業者数対前年増減



(出所) 総務省ホームページ <http://www.stat.go.jp/info/guide/asu/2004/20.htm>

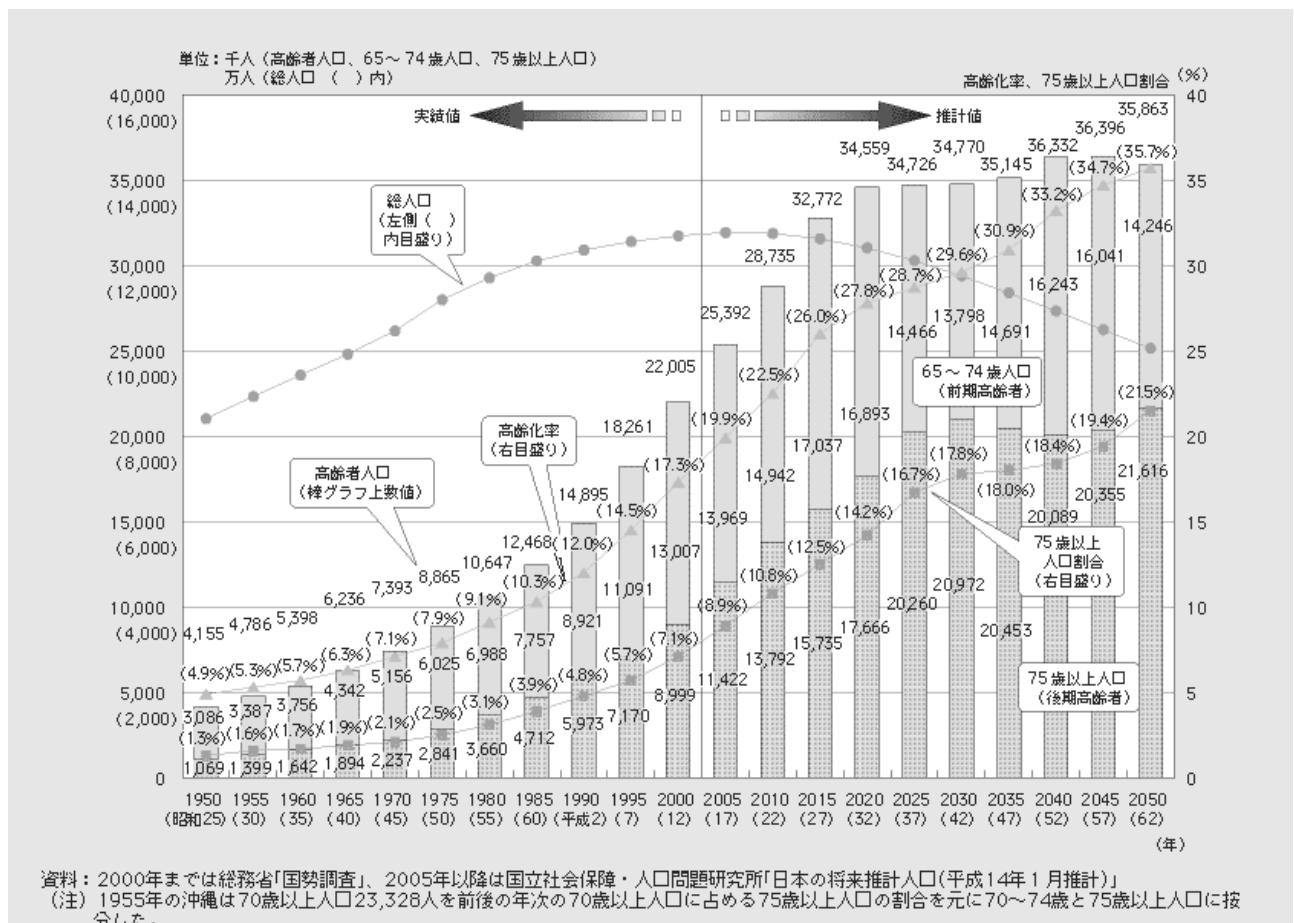
### (2) 非正規労働力の増加

2つめの変化は、非正規労働者の増加である。正規労働者とは「雇用期間に定めのない労働者」を指し、非正規労働者とは「雇用期間の定めのある労働者」を指している。この割合が、1980年には就業者の10%だったが、2002年には23.2%に上昇した。日本には約5400万人の雇用労働者がいるが、雇用労働者に占める非正規労働者の割合を見ると、1993年の20.8%から2003年には30.2%に増加している。これは、まさに企業経営の柔軟性強化の帰結だと言える。

### (3) 高齢化の進展

図2にあるように、日本社会の高齢化は、急速に進んでいる。65歳以上の人々が人口全体に占める割合を見ると、2000年の17.3%が2025年には28.7%に高まると推測されている。また、日本の労働力人口は2007年から8年頃から減少局面に入ると言われている。人口構成の高齢化はEUにおいても大きな問題となっているが、日本の特徴は高齢化のスピードがとても速いという点である。高齢化の進展は、企業の活力にとってマイナスの影響があるのではないかと懸念されている。

図2 高齢化の進展



(出所) 内閣府政策統括官ホームページ

<http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2004/gaiyou/html/Gg111000.html>

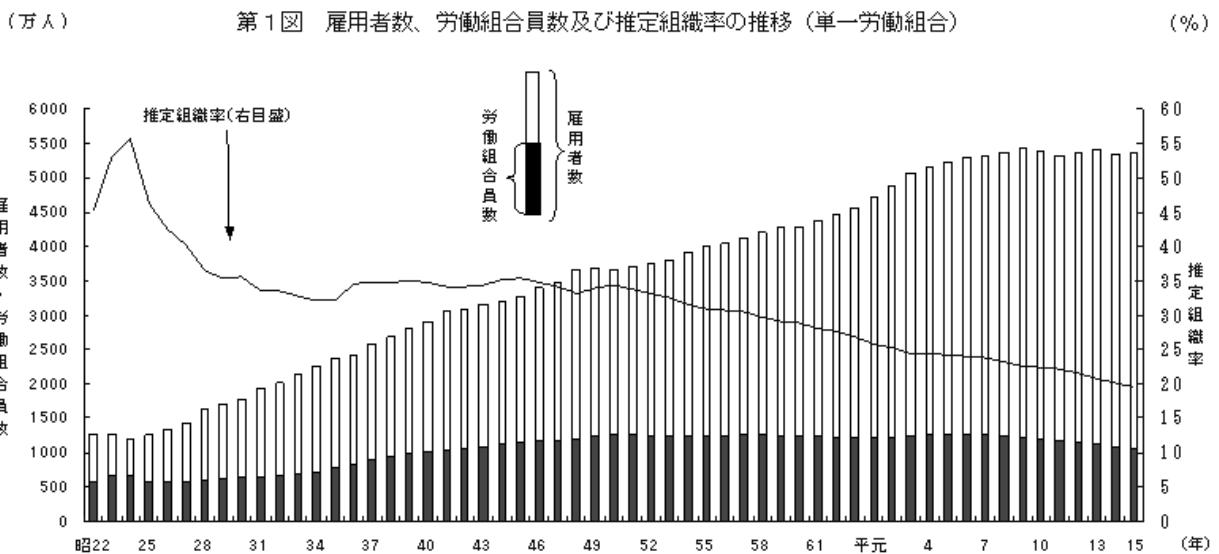
### (4) 労働組合組織率の低下

毎年6月に実施されている労働組合基礎調査によって、私たちは労働組合がどれだけの雇用労働者を組織しているかを知ることができます。労働組合の組織率には「推定」という言葉がついている。これは、「労働組合基礎調査」によって把握した労働組合員数を、「労働力調査」によって推計した雇用労働者数で除して割合を求めているからである。

2003年の推定組織率は、20%の水準を割り込み、19.6%になった。図3にあるように、日本の労働組合組織率は、1975年以降、一貫して減少している。1949年、一時的に55.8%に達した組織率は、1955年には35.6%になり、その後1974年までの20年間、30%台の前半で推移してきた。それが、1975年を境に明確な減少に転じたのは、第一次オイルショックによって、経営側の雇用方式が大きな転換を見たからである。

日本の大半の労働組合は、企業別に組織されている。1997年の調査によると、労働組合数の95.6%が企業別組合であり、組合員数では91.2%が企業別組合に組織されている。日本の企業別組合は、基本的に正社員だけを組織してきた。パートタイマーなどの非正規社員を組織しているところもあるが、それはごく一部にとどまっている<sup>1)</sup>。第一次オイルショックによって、経営側の雇用政策が変わり、正社員数はできるだけ少なく抑えて、非正規社員の活用によって景気変動に対処するようになった。雇用政策が変化したにもかかわらず、ほとんどの労働組合は組織化の方針を変えず、正社員中心の組織構造を維持していった。その結果、組織率が30年にわたって低下することになったのである。

経済全体が拡大していく局面では、組織率は下がっても組合員数は増加する状態が1994年まで続いた。組合員数は、1994年の12,698,847人をピークとして減少局面に入り、2003年には10,531,329人になった。



### 3. 日本企業における雇用保障機能の低下とエンプロイアビリティの重要性

#### 雇用保障機能の低下

日本社会では、第二次大戦後の高度成長の時期から1990年代初めにかけて、雇用の安定

が重視されてきた。景気後退期の日本の雇用調整速度は、アメリカ合衆国よりもはるかに遅く、ヨーロッパ諸国と比べても同等かやや遅かった点は広く知られた事実である。しかし、雇用保障を重視してきた日本企業も、バブル崩壊後の長期で深い不況の中で、大幅な雇用削減を行わざるを得なかつた。能力開発の自己管理が意識されるようになったのは、雇用の安定性が失われてきたことと無縁ではない<sup>1)</sup>。

日本の雇用労働者に占める正社員の割合が年々低下していることはすでに述べた。正社員とは、期間の定めのない雇用関係にある従業員であり、日本の労働法制のもとでは解雇される危険性が低く、その意味で雇用は安定している。他方、期間の定めのある雇用関係を結んでいる従業員は、契約期間が満了すると雇用関係が終わる可能性が高いため、当然のことながら雇用は不安定である。事実、『雇用動向調査』によると、離職理由の10.2%（2001年）が契約期間満了になっていた。

雇用が比較的安定している場合、働く人々は、その会社の中での能力開発を中心に考えておけば十分であった。日本のほとんどの企業では、どの仕事をどのタイミングで担当するかを決めるのは企業側であり、従業員は会社の辞令にしたがって社内を異動していくべき、一定の能力を身につけることができた。また、企業の都合に合わせて異動すれば、定年までの雇用の場は確保されたのである。大企業の場合、60歳定年を迎える前に子会社や関連会社に出向したり、転籍になったりすることはあったが、企業グループを単位として見ると雇用保障はほぼ実現されていた。

しかし、ここ10年間の日本経済の低迷は、企業の雇用保障機能を大きく弱体化させた。1997年の北海道拓殖銀行倒産や山一証券自主廃業、あるいは食中毒事件と補助金詐取による雪印の事実上の解体など、大企業といえどもいつ倒れるかわからないという不安が広がっている。いま勤めている企業が傾くと、他社に雇用の場を求めなければならない。この会社の中で自分のキャリアを伸ばしていこうと考えていたのに、突然、その計画が実現不可能になるのである。他社に移ってほしいと言われたときにあわてないためには、日頃から自分自身の能力育成に注意を払っておく必要がある。能力開発の自己管理が強く意識されるようになった背景には、日本経済の大きな変化があることを指摘しておきたい。

### 雇用保障機能の低下と労組の対応

このような柔軟化の動きに対して、労働組合は十分に対応できているとは言えない。それは、少数の労働組合しか非正規労働者を組織していないからである。2003年にナショナルセンターである連合が実施した調査によると、パートタイム労働者がいる企業のうちパートタイム労働者も組合員にしているところは7.0%にとどまっている。雇用労働者の3割に達した非正規労働者の労働条件や権利は、いったい誰が守るのかが大きな問題になっている。

柔軟性強化の動きは、正規労働者の雇用にも影響を与えており、1998年から2003年までの5年間に正規労働者の数は376万人減少し、逆にパートタイム労働者が93万人、派遣労働者などが213万人増加した。正規労働者が職を失ったとき、次の仕事をどのようにして見つ

けられるかが問題になっている。これは、まさにエンプロイアビリティの問題である。

#### 若年層のエンプロイアビリティ

男性24歳以下の失業率は、2003年12月10.0%であった。同年代の女性の失業率は6.3%だが、若年失業が日本でも大きな問題となっている。若年層の問題は、「フリーター」の7問題に集約されている。フリーターとは、1980年代の終わり頃から使われ始めた言葉である。その定義は、使う人によって少しずつ違うが、2003年の『労働経済白書』は、正社員になるつもりが当面なく、短期のパート仕事をしている15歳から34歳の人たちと定義している。労働経済白書によると、その数は1982年の50万人から2002年の209万人に増加してきた。他方、内閣府の『国民生活白書』は、フリーター予備軍も含めて集計しており、1990年の183万人から2001年には417万人に増加したと述べている。定義によってフリーターの数は大きく異なるが、雇用労働者の3.8%から7.7%がフリーターあるいはフリーター予備軍となっている。この数字は、決して小さくない。

フリーターの問題は、正社員になろうと思って努力してもなかなか正社員になれないことがある。2003年に内閣府が実施した「若年層の意識実態調査」は、学校卒業の時点で正社員の仕事に就けずにフリーターになった人がその後、どのような雇用形態になっているかを調べている。この調査によると、正社員になれた人は31.4%にとどまっており、相変わらずフリーターとして働いている人が54.8%と圧倒的に多い。若年層に対して、キャリア形成につながるような仕事の場をどのようにして提供していくかが緊急の課題になっている。

#### 中高年層のエンプロイアビリティ

中高年層の失業率は比較的低いが、経営側の柔軟性強化の結果、正社員としての仕事を失ったとき、次に見つけられる仕事は決して良質なものではない。

中高年層のエンプロイアビリティを語るときに、最も重要な点は、彼ら自身の能力分析力と能力表現力の欠如である。ある企業で例えば20年間働いてきた人が労働市場に放り出されたとき、自分が20年間で形成してきた能力をうまく表現できないのが実態である。これは、企業の中で配置転換が行われる際、企業側が次にどの仕事を担当するかを決めてきたことに原因がある。大企業で働いてきた人たちは、企業内で自ら手を挙げて異動することはほとんどなかった。そのため、自分自身の能力を分析して、採用してもらえるようにアピールする機会を一度も持つことなく、20年を過ごしてきた。それが突然、「能力を分析して、強みを表現しろ」と言われても対応できないのである。中高年層のエンプロイアビリティを高めるために求められているのは、能力の分析力と表現力を高めることだと私は考える。

また、中高年層が失業し、労働市場で仕事をさがすときに提示される賃金が彼らの期待する賃金よりもはるかに低いのも事実である。年収800万円もらっていた人に対して提示される賃金額が300万円とか400万円というのが実態である。

#### 高齢者のエンプロイアビリティ

日本の人口構成の高齢化とともに、厚生年金の支給開始年齢が65歳に向かって徐々に引

き上げられている。日本の90%近い企業では定年年齢が60歳に定められている。問題は、定年年齢と年金支給開始年齢65歳のギャップをどのように埋めていくかである。

労働力人口の減少がもうすぐ始まることを考えれば、高齢者にできるだけ長く働いてもらうことも重要である。

高齢者雇用を進めて行くには、労働者が経営側に買ってもらえるような能力を維持することとともに、経営者側も年齢を基準とした採用や高齢者に対する偏見を捨てる必要がある。

#### 4. 能力育成分析の枠組み—実務経験、座学、エンプロイアビリティ

##### 実務経験と座学の組合せ方

職業能力の形成は、家庭教育から始まる。家庭という小さな社会の中で、守るべきルールを身につける。次に来るのが、学校教育である。科学技術や社会の仕組み、歴史や文化などについての知識を習得し、思考能力、コミュニケーション能力、集団の中での個人のあり方などを学ぶ。そして、会社に入ることになるが、会社に入ってからは仕事をすることが訓練になる。いわゆる OJT(on-the-job training)である。能力育成の方式として OJT が優れていることは、論を待たない。日々起こる変化や異常に対処していくことで、職業能力は高まっていく<sup>2)</sup>。

職業能力の育成にとって OJT だけで十分かというと、決してそうではない。これまで経験したことをまとめるとや新しい分野の仕事に挑戦するときなどは、日々の仕事から少し離れて、Off-JT(off-the-job training: 座学)を受けた方が効率的である。目的によって座学の期間は異なるが、実務経験を整理するためであれば、数日から長くても 1 週間あれば十分だろう<sup>3)</sup>。逆に、新しい分野の知識習得が目的であれば、大学院などに通うことも含めて少し長期間の座学の方が効果が高いと考えられる。問題は、OJT と Off-JT をうまく組み合わせることができるか否かである。

OJT を考える視点として、①同一企業内か複数企業か、②計画的な指導（能力育成に何らかの計画があるか、上司の関与の程度など）、③本人の意志（自らのキャリア形成を主体的にとらえているか）の 3 点があげられる。他方、Off-JT を分析する視点としては、①場所（自社内か社外か）、②内容、③目的意識、④期間の 4 点が考えられる。

##### 他社に移っても通用する能力（エンプロイアビリティ）

この小論の目的是、雇用不安のもとでの能力育成のあり方を明らかにすることであるが、この点を考えるには、他社に移っても通用する能力について整理しておかなければならない。雇用不安の状態とは、いまの会社に勤め続けられる可能性が低いために、雇用の場を他社でみつけざるを得ないことを意味するからである。

他社に移っても通用する能力は、最近、エンプロイアビリティと呼ばれるようになっている。エンプロイアビリティの意味するところは、それを使う人によって少しずつ異なる。エンプロイアビリティをその人の保有技術・技能に依存すると考える人たちには、公的資格の取

得や職業教育が重要だと説く。他方、エンプロイアビリティとは「労働移動を可能にする能力」と「当該企業の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力」の両者を含むとする日経連教育特別委員会の見方<sup>4)</sup>もある。ただ、どの説にも共通するのは、人材としての価値を上げることがエンプロイアビリティの向上につながるとしている点である。

エンプロイアビリティ・チェックリストの構築を試みている松本他[2001]は、エンプロイアビリティの内容として8つの領域を設定し、それぞれに9～10項目を示して自己診断できるようにした。①コミュニケーション、②対人関係、③組織化と組織運営、④認知的能力／概念形成能力、⑤自己学習能力、⑥メンタル面の強さ、⑦変化への対応、⑧自律性とセルフ・ディベロップメントの領域ごとに質問が用意され、5段階尺度で答えると、自分自身のエンプロイアビリティが表示される。エンプロイアビリティの内容を確定する上で、このような試みも重要であるが、領域相互の関係や領域内の質問項目の妥当性など議論すべき課題は多い。

この小論では、他社に移っても通用する能力（エンプロイアビリティ）の概念を正面から論じることは避け、その内実を実態面からとらえることにしたい。具体的には、どのような能力を持っている人が中途採用に成功しているかという視点からエンプロイアビリティを整理することである。中途採用の面接において何を質問されるかを調べれば、他社に移っても通用する能力の判定基準を得られるはずである。これが明らかになれば、そのような能力を形成できるようなOJTとOff-JTの組み合わせを提示できると考えられる。

以下、次節でOJTとOff-JTの実態をまとめた上で、第6節で他社に移っても通用する能力を高める方法を考察しよう。

## 5. 職業能力育成に関する企業と個人の考え方

### (1) 2つの調査

OJTとOff-JTの実態について、企業と個人はどのような考え方をとっているかを前節で整理した項目ごとに考察しよう。ここで主として使用するのは、日本労働研究機構が厚生労働省の委託を受けて2001年11～12月に実施した『能力開発基礎調査』（以下、「能力開発調査」と略称）と、富士総合研究所が労働省の委託を受けて2000年3月に実施した『能力開発等の活動に取り組むための長期休暇制度の導入促進に向けた調査研究』（以下、「富士総研調査」と略称）の2つである。両調査ともに企業調査と従業員調査で構成されている。前者は従業員規模30人以上の1万社を対象として行われ、回答企業数2176社（有効回答率21.8%）、回答従業員数5658人（同18.9%）であった。他方、後者は、従業員規模100人以上の5500社を対象として行われ、回答企業数1099社（有効回答率20.0%）、回答従業員数3103人（同20.7%）であった。

これら2つの調査は、対象企業の規模が違うために、結果も微妙に異なる。能力開発調査の回答企業の89.6%は300人未満の中小企業であるのに対して、富士総研調査に回答したの

は、規模の大きな企業が中心で、29.7%が1000人以上の大企業である。規模の小さな企業の実態を知るには能力開発調査が、規模の大きな企業の実態は富士総研調査が、それぞれ適していると言える。

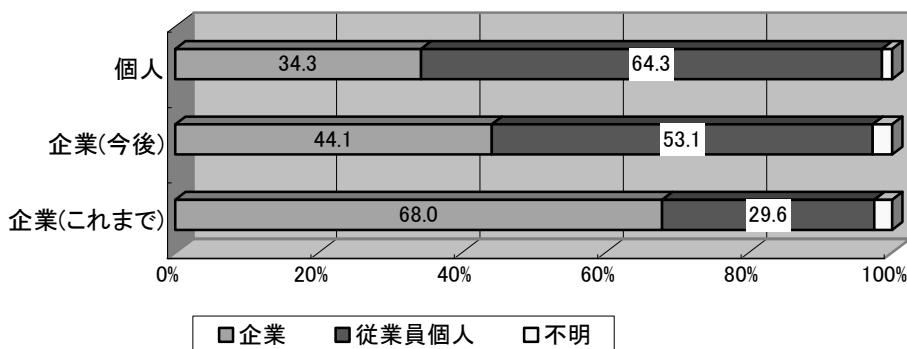
## (2) 能力開発に対する考え方

### 能力開発の主体

まず、企業における能力開発について、能力開発の主体は誰だと考えているのだろうか。この点を調査した富士総研調査を見ると（図4）、これまででは、企業の7割近くが企業側にあったと考えていたが、今後は、従業員が能力開発の主体になるとする企業の割合が半数を超えていている。この傾向は、企業規模が大きくなるほど顕著である。正規従業員2000人以上の企業（回答企業数133社）では、78.2%がこれまで企業が主体となってきたし、今後も企業が主体だとする企業は30.8%にとどまった。それに対して、300人未満の企業（同242社）では、65.3%から56.2%へ低下しているが、その差はわずかである。同様の傾向は、能力開発調査からも読み取ることができる。大企業ほど能力開発主体についての考え方には大きな転換が起こっていると言えよう。

では、従業員個人はどうだろうか。図4にあるように、企業以上に能力開発の主体は従業員であると考えている割合が高くなっている。従業員の約3分の2は、自分自身の能力開発に対して主体性を持とうとしているのである。しかも、この結果は年齢による差がほとんど見られない。ただ、従業員が自らの能力開発に主体的に取り組もうとする姿勢は重要であるが、それにふさわしい行動をとっているかどうかは別問題である。能力開発への具体的な取り組みについては、後に検討する。

図4 能力開発の主体(富士総研調査)

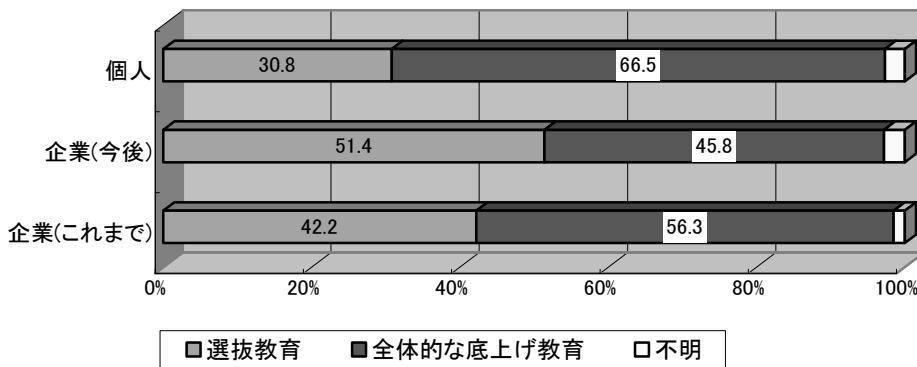


### 選抜教育と底上げ教育

ここでもう一つ検討しておきたいのは、従業員の教育方針である。図5は、特定の従業員層を対象とした選抜教育と従業員全体の底上げを図るような教育のどちらを重視するかにつ

いての考え方を示したものである。この点については、従業員と企業の間に差があることがわかる。企業の過半数は、これまででは全体的な底上げ教育を重視してきたが、これからは、選抜教育に重点を移そうとしている<sup>5)</sup>。それに対して、従業員は、3分の2が底上げ教育重視を選択した。

図5 従業員教育の方針(富士総研調査)



能力開発の主体についての答えと教育方針に関する答えを比較すると、従業員の考え方には矛盾が見られる。これからの能力開発の主体は従業員個人であると考えていながら、企業に求める教育方針は、全体の底上げをねらったものだからである。ただ、見方を変えれば、企業には職業人としての基本的な能力を身につけられるような教育を望み、プラスアルファの部分については、自分たちで決めるという考え方をとっているのかもしれない。この疑問に答えてくれるデータは、残念ながらこれら2つの調査には含まれていない。

### (3) OJTの効果的な進め方

前節で、OJTを分析する視点として、同一企業内か複数企業にまたがるのかという場所の問題、計画的な指導、本人のキャリア形成への主体性の3つが重要であることを指摘した。OJTの実際についてはすでに数多くの研究があり、筆者自身もいくつかの聞き取り調査を重ねてきた。それらの調査から、効果的なOJTのためにには計画的な指導が大切であることはすでに指摘されているが、より広く観察した資料に基づいたものは十分とは言い難い。そこで、先に挙げた2つの調査と連合総研が1999年に実施した調査（以下、「連合総研調査」と略称）<sup>6)</sup>を使って、実務を通じた職業能力の形成方法を検討したい。

#### 他社経験の有効性

まず、職業能力を身につける上で他社経験はどれほど有効であろうか。連合総研調査は、現在の仕事に役立っている実務経験に関する質問の中で、他社経験の有効性をたずねている。それによると、他の会社での実務経験ありと答えた3194人のうち、他の会社での経験が現

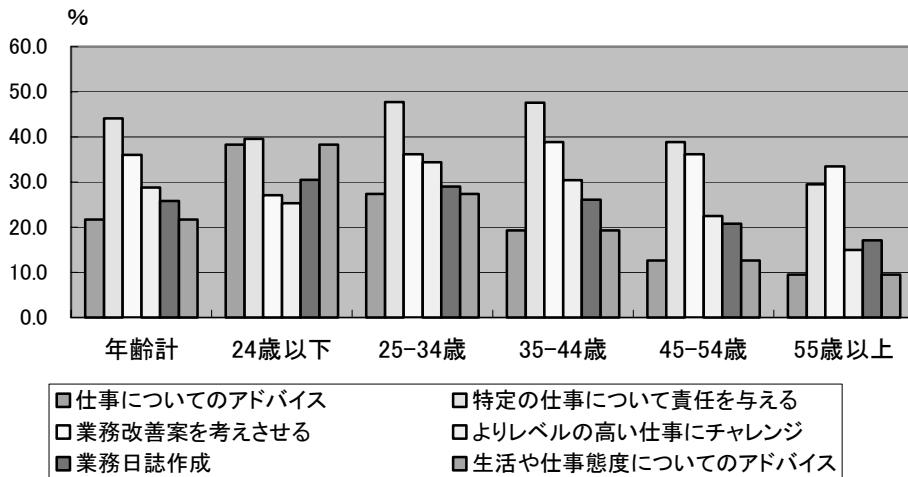
在の仕事に「とても役立っている」としたのが13.5%、「ある程度役立っている」が36.0%、「役立っていない」が23.7%となった。現在の会社での部門内移動を経験している人（4230人）は、とても役立っている（14.1%）、ある程度役立っている（52.4%）、役立っていない（19.0%）、現在の会社での部門間移動を経験している人（3860人）は、それぞれ11.2%、48.8%、21.8%と回答した。部門内移動の経験が現在の仕事に役立つ割合が最も高いのは当然のこととしても、他社での経験は部門間移動に比較的近い評価を得ている点は興味深い。ただ、これはあくまでも回答者の印象であって、どの経験がどれくらい役に立っているのかを知るには、個別の事例調査が欠かせないことは言うまでもない。

### 上長の指導と能力育成

OJT の計画的指導については、富士総研調査が間接的な情報を提供している。この調査では、企業に対して「貴社の従業員が自分自身のキャリア形成の今後のあり方について考えようとするとき、直属の上長は、相談者としての役割を果たしていると思いますか」という質問を用意し、「果たしている」から「果たしていない」までの4段階尺度で答えてもらっている。「果たしている」とする企業は6.8%、「どちらかというと果たしている」は37.8%、合計で44.6%の企業が上長がキャリア相談機能を果たしていると回答した。この割合は、2000人以上で51.1%であるのに対して300人未満では41.8%と、規模が大きくなるほど高くなる傾向がある。半数弱の職場上長しか相談機能を果たしていないという現実は、OJT が必ずしもうまく機能していないのではないかという疑問を起こさせる。

富士総研調査は、上長の指導内容まで掘り下げていないが、能力開発調査は、個人調査の中で、上長から受けたことのある指導・指示と、その中のどの指導・指示が最も役に立ったかをたずねている。図6にあるように、最も多い指導・指示は「特定の仕事について責任を与える」（44.1%）であり、「業務改善案を考えさせる」（36.0%）がそれに続いている。年齢別に見ると、24歳以下では「仕事についてのアドバイス」と「生活や仕事態度についてのアドバイス」（ともに38.3%）が多く、30歳代後半以降は「業務改善案を考えさせる」が多くなっている。

図6 上司から受けたことのある指導・指示  
(複数回答;能力開発調査)



これらの中で、能力育成上もっとも役に立ったのは、「特定の仕事について責任を与える」(20.0%)であり、「仕事についてのアドバイス」(16.7%)、「よりレベルの高い仕事にチャレンジさせる」(14.5%)と続いている。上長が2番目に多く実施している「業務改善案を考えさせる」は8.5%にとどまっており、第5位である。業務改善を考えることは仕事能力を高める上で有効な方法だと予想されるが、実施にあたって目的や効果などを十分に説明しないと、「仕事量が増えて忙しい」という感覚が先に立ってしまい、本来の効果が薄れてしまうかもしれない。部下に対する仕事の与え方についての工夫が必要となるだろう。

#### 従業員の主体性

富士総研調査は、企業調査の中でキャリア形成を主体的に考えている従業員の割合を尋ね、従業員に対しては、今後の職業生活についてどの程度具体的に考えているかをきいている。企業調査の結果を示した図7を見ると、8割以上の従業員がキャリア形成を主体的に考えていると回答した企業がわずか8.5%（「ほぼ全員」と「8割程度」を合計した数字）にとどまっている。逆に、そういう従業員はほとんどないとした企業が15.8%になったことを報告している。回答企業の73.2%は、キャリア形成を主体的に考えている従業員が半分から4分の1程度だと答えた。企業の側からは、従業員が主体的にキャリア形成をしているとは見えていないことを示唆する結果になっている。

では、従業員は、自分自身の職業生活をどの程度真剣に考えているだろうか。図8を見ると、「○年後にこれをする」という形で具体的に考えている従業員は8.7%しかいない。他方、職業生活の将来について考えていない従業員は、40.9%に達している。評価が難しいのは、「何年後とは決めていないが漠然と考えている」従業員である。この選択肢を選んだ従業員は全体の半数近い49.2%だった。「漠然と考えている」というのは、何も考えていないことと同義である場合が多い。仮にそのように考えると、自分自身の職業生活を具体的に設計し

ているのは、わずか1割弱になってしまう。

先に指摘したように、従業員の66.5%はこれから的能力開発の主体は従業員だと考えている、にもかかわらず、具体的にどのように能力開発するかを考えている従業員は、ごく少数にとどまっているのである。「主体的な能力開発」がかけ声に終わっている可能性が高い。

図7 キャリア形成を主体的に考えている従業員の割合(富士総研調査企業調査)

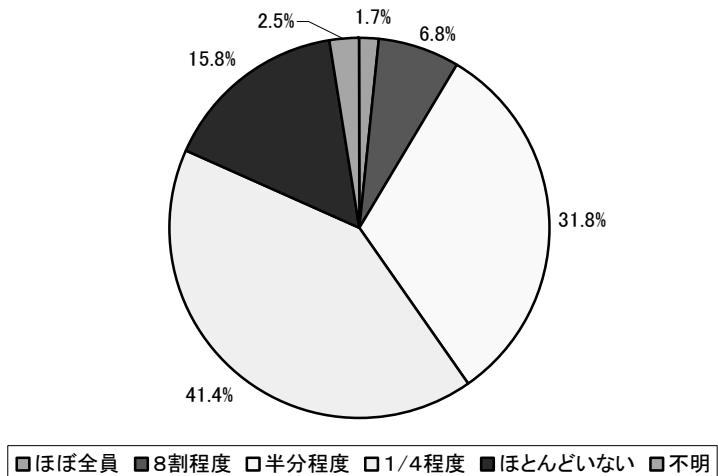
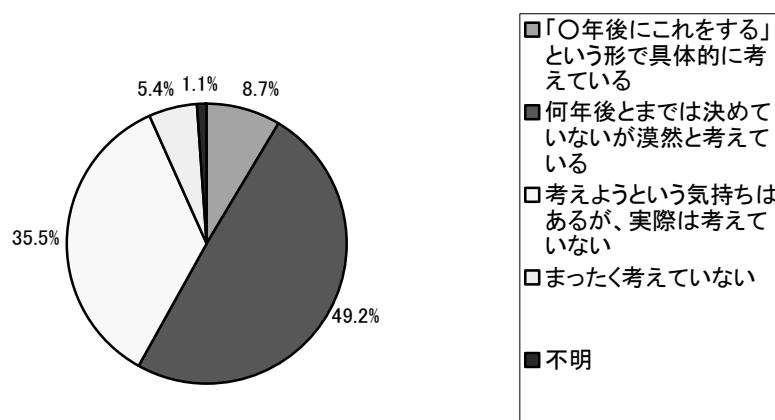


図8 今後の職業生活について考えている程度  
(富士総研調査個人調査)



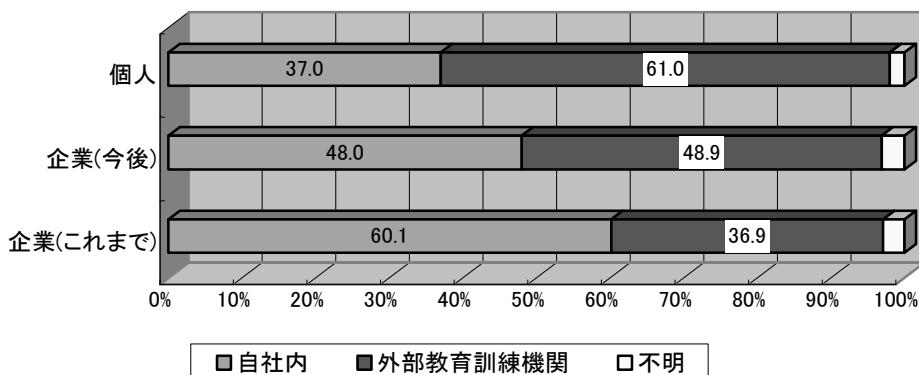
### (3) Off-JT の効果的な進め方

Off-JT を効果的に進めるにあたって重要な点は、場所、内容、目的意識、期間の 4 つであり、これらの 4 項目は相互に密接に関連していることを述べた。本来であれば、4 項目全体を俯瞰できるようなデータを使って議論すべきであるが、残念ながらそのような資料をみつけることができなかつた。そこで、これらの項目を個別に検討することで実態に迫ってみたい。まず、研修の場所に関する企業と従業員の意識から見ていく。

#### 社内研修と社外機関による研修の優劣

富士総研調査では、企業と個人の双方に対して、研修を受ける場所として適当なところはどこかをたずねた。その結果を示したのが図9である。これを見てわかるとおり、企業が行う研修の実施場所について、企業と従業員の間にはっきりとした意識の差が出ている。企業の6割は、これまで自社内で行う研修を重視してきたが、これからは、外部の教育訓練機関ももっと利用していくこうとしている。しかし、自社内の研修を大幅にとりやめて、外部機関で代替することは考えていない。他方、従業員個人は、6割が外部機関による教育を重視してほしいと回答した。

図9 研修の実施場所(富士総研調査)



従業員が外部の教育訓練機関の利用を希望しているのは、「社会的な通用性を持った研修」を意識しているからではないかと考えられる。ある企業の内部で受けた研修は、他社に移るときに経験にならないが、外部機関で受けた研修は、一般的な通用性を持つという考えである。この推測が当たっているか否かをこの調査で確かめることはできないが、雇用の不安定さが従業員の回答に影響を与えたのは間違いないと考えられる。

連合総研調査は、仕事に役立った研修の方法について調べている。全回答者のうち、役立つ研修を受けたことがあると答えた4581人に対して、その研修はどのような方法で行われたかを質問した。その結果、最も多かったのが、社外に派遣されての研修(37.5%)であり、社内の研修(23.3%)、職場の勉強会(7.2%)の順番になった。企業規模別に見ると、小さい企業の方が「社外に派遣されての研修が役に立った」とする割合が高く、5000人以上の大企業になると、逆に「社内の研修」をあげる人が47.6%に達している。5000人以上の規模になると独立した教育部門や独自の研修施設を持っている場合が多いので、社内の研修に参加すれば十分だという事情があると考えられる。役に立つか否かは、研修の内容と本人の能力水準のマッチングで決まるということだろう。

#### 教育訓練内容

どのような訓練内容が役に立つかは、人によってさまざまである。それゆえ、細かい訓練

内容をあげて、役に立ったか否かを論じてもあまり意味がない。そこで、ここでは、連合総研調査が個人調査の中で調べた「最も役に立っている研修内容」を紹介するにとどめておこう。

この質問に回答したのは、仕事に役立つ研修を受けたことがある4581名である。「その他」を含めて5つの選択肢が用意され、最も回答が多かったのは「仕事に関連した基礎的な能力を身につける研修」(30.6%)であり、次いで「仕事に関連した専門知識を深める研修」(23.8%)、「リーダー研修など一般的な知識を身につける研修」(18.1%)、「仕事に関連した資格の取得につながる研修」(9.8%)となった。特定の能力を身につけることを目的とした研修よりも、職業人としての基礎的能力を高めるような研修の方が評価されている点は注目に値する。

### 目的意識

従業員がどのような目的意識を持ってOff-JT一般を受けているかを知る情報は手元にない。しかし、能力開発調査は、従業員調査の中で、自己啓発の目的について調べている。自己啓発はOff-JTの一形態であり、受講料への金銭的援助や就業時間への配慮といった支援を行う企業は多い。事実、能力開発調査に回答した企業の81.1%は、何らかの支援を行っていた。

自己啓発の目的として最も多いのは、現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため(79.5%)であり、将来の仕事やキャリアアップに備えて(38.8%)、資格取得のため(34.1%)と続いている。企業規模別に見ると、300人以上の企業で「将来の仕事やキャリアアップ」の割合が51.2%と際立って高い。自己啓発に取り組む目的はとても具体的であり、それだけ効果は大きいと考えられる。ただ、問題がないわけではない。能力開発調査によると、自己啓発にあたっての問題点として最も大きいのは、忙しくて自己啓発の余裕がないこと(43.0%)であり、費用がかかりすぎること(25.9%)、休暇取得・早退などが会社の都合でできること(18.3%)、セミナー等の情報が得にくいくこと(15.3%)、自己啓発の結果が社内で評価されないこと(15.2%)があげられている。時間的余裕のなさと費用がかかる点が自己啓発を進めていく上での障害になっていることがわかる<sup>7)</sup>。

### 研修の時間的長さ

経験を整理するためのOff-JTは短期で十分だが、仕事経験からは得にくい知識や技術を学ぶときには、少しまとまった期間をとった方が効果が高い点はすでに述べた。富士総研調査は、能力開発のために休暇をとることについて企業と個人はどう考えているのかを調査している。能力開発のために長期休暇を取ることを従業員が希望した場合、企業はどのように対応しているだろうか。半数強の企業が「特に何もしていない」と回答し、約3分の1の企業が「既存の休暇を利用するように指導している」と答えた。能力開発のための特別な休暇を用意している企業は3.1%、休職扱いにする企業は6.0%だった。この結果は、従業員が能力開発のために長期の休暇を取ることに対して、何らかの対応をしている企業は1割に満た

ないことを示している。従業員が長期に会社を休んで能力開発に取り組むことに対して、大半の企業は消極的である。

最近、ボランティア活動に対する支援を制度化する企業が増えている。従業員がボランティア活動に参加する場合、通常の有給休暇とは別にボランティア休暇を付与している。一般的には年に数日であるが、青年海外協力隊に参加する場合、最長で2年半の休職を認めている。企業がこのような長期休職を認めるのは、企業の社会的責任を果たすとともに、従業員の多様な要求に応える制度を持つておいた方が、優秀な人材を集めることで有利だと判断しているからである。自分自身の能力開発のために一定期間休職することと長期のボランティア休暇とを同列に論じることはできないかもしれないが、従業員の多様な要求に応えるという側面に注目すれば、両者の差はほとんどない。富士総研調査は、従業員の約4割が長期間休職して勉強したいと考えていることを明らかにしている。企業としても、従業員の長期学習活動に対して何らかの制度的な支援を準備する時期に来ていると考えられる<sup>8)</sup>。

以上、この節では、3つの調査結果を使って、日本企業の中で行われているOJTとOff-JTの現状と問題点を考察した。その結果、以下の9点が明らかになった。

- (ア)能力開発の主体は従業員であるという考え方、企業側にも従業員側にも強くなっていること、
- (イ)企業は選抜教育を重視する傾向にあるが、従業員は底上げ教育をより望んでいること、
- (ウ)他社での経験が現在の仕事に役立つと考えている人が半数近くいること、
- (エ)キャリア相談機能を果たしている職場上長は半数程度にとどまっていること、
- (オ)キャリア開発について具体的に考えている従業員は少数であり、このことは能力開発の主体は従業員であるという考え方と矛盾すること、
- (カ)研修場所として、従業員は、外部の教育訓練機関を好む傾向が強いこと、
- (キ)職業人としての基礎的能力を身につける研修の方が専門的知識を勉強する研修よりも役に立っていると考えられていること、
- (ク)自己啓発は具体的な目標を持って取り組んでいるが、時間と費用負担の面で制約があり、十分にはできていないこと、
- (ケ)長期休暇制度を利用した能力開発に対して従業員は積極的であるが、企業はそうした取り組みには消極的であること。

次節では、他社で通用する能力を育成するために、OJTとOff-JTをどのように組み合わせる必要があるかを考える。

## 6. 他社でも通用する能力の育成に向けて

### (1) 能力育成の機会

中途採用の面接で聞かれること

他社に移っても通用する能力とは何かを知るには、中途採用の面接の際に企業側が何に注目しているかを検討することが近道である。中途採用に応募してきた人に面接するとき、企業の人事担当者は次のような質問をする。

- ①これまでにどのような会社で働いてきたか、
- ②それぞれの会社で具体的にどのような仕事をしてきたか、
- ③最近携わったプロジェクトでどのような役割を果たしていたか、
- ④そのプロジェクトはどういう点で成功し、どういう点では成功しなかったか、
- ⑤そのプロジェクトを担当することによって、自分自身の職業能力形成にどのような効果があったか。

面接時間のほとんどは、これまで経験してきた仕事に関する質問に向けられる。担当したプロジェクトのことを質問するのは、具体的な事例の中でしか応募者の能力水準を知ることができないからである。

中途採用の場合、採用選考、能力判定、採用可否の決定には、配属予定部門が関わるのが普通である。同じ分野で働いていれば、初めて会った人でも、だいたいどの程度仕事ができるのかはわかるという。中途採用の面接では、自分のこれまでの実務経験を客観的に語ることが重要なである。

### 現在の仕事の価値を高める

中途採用の面接で聞かれることを見ていると、他社でも通用する能力を高めるためには、いま取り組んでいる仕事をしっかりとやればいいことになる。仕事は、企業特殊的な側面を多く含んでいる。取り扱う製品や企業組織の構成人員、顧客などは、会社ごとに異なる。社内の根回しとか得意先回りは、その企業に特殊なことであり、他企業に移るとまったくと言っていいほど役に立たないと考えられている。しかし、企業ごとに異なるように見える仕事でも、よく観察すると、多くの共通性があることに気づく。例えば、何かの案件を決定するとき、通常のルートで処理していくべき組織もあれば、キーマンを通さないと決められない組織もある。後者的方式で経験を積んだ人が他社に移ると、確かに、それまでの会社で培った人脈は無駄になる。ただ、組織運営や根回しのノウハウは、他社でも十分活用可能である。新しい会社に移った当初は、キーマンが誰だかわからないためにとまどうことになるが、組織内の動きに対する感性が磨かれているので、数ヶ月間で誰に話を通せばいいかがわかつてくるはずである。

その企業でしか通用しない企業特殊的な仕事に取り組んでいたのでは、他社に移って通用する能力の形成には役立たないと思われがちである。しかし、実態は逆説的である。企業特殊的な仕事をやり遂げることこそが、能力の通用性を高める近道なのである。

では、どうすれば仕事の価値が高まるのだろうか。会社側の役割は、職場上長が部下の育成機能を果たせるように条件を整えることである。仕事の価値を高める第一歩は、個々の従業員が自分の担当している仕事を全体の流れの中で位置づけられるようになることである。

全体の中で自分が果たすべき役割を理解すれば、仕事に適切な工夫をこらすことが無駄なくできるようになる。上長による計画性を持った指導がなければ、OJT に大きな効果を期待することはできない。

## (2) 従業員個人の取組課題 – 能力育成の自己管理

仕事の価値を上げていくために従業員が取り組まなければならないことは、能力育成の自己管理である。自分自身の強みを知って、伸ばすべき能力を決め、能力形成に役立つような仕事の仕方を工夫することである。

これまで、日本企業の従業員は、能力育成の主導権を会社側に預けてきた。能力は、日々の仕事を通して形成されるが、どの仕事をどのタイミングで担当するかを決めてきたのは会社であった。従業員は、会社側が提示する人事異動をおおむね受け入れてきた。彼らは、他の職場への異動が自分の能力形成にプラスになることを知っていたし、若いときに会社側のムリをきいておけば、将来悪いことはないだろうと考えていたからである。広範囲な人事異動は、企業と従業員の暗黙の信頼関係の上に成り立ってきた。

しかし、いま、その信頼関係が崩れようとしている。20年以上にわたって企業側の言いなりに動いてきたにもかかわらず、「君の能力は当社ではもう役に立たないから出ていって欲しい」といわれたとき、従業員としては納得できないだろう。以前のように何らかの形で再就職先を世話してくれるのならまだしも、ただ外に放り出されたのではたまたものではない。中高年社員が「理不尽な」扱いを受けているのを、若手社員はしっかりと見ている。「将来、自分もああなるのか」と思うようになると、仕事に向かう力がそがれてしまうことになりかねない。

これまでの日本企業は、能力育成の主導権を握る代わりに、雇用を保障してきた。しかし、これだけ不確実性が増大してくると、企業側としても最後まで責任を負えなくなっている。最近、多くの日本企業は、能力育成において「自己選択・自己責任の原則」を前面に出すようになっている。これは、従業員の人材育成の主導権を放棄しようとしている現れである。従業員は、これまでも、仕事への取り組み姿勢や新しいことに挑戦する意欲を管理する責務を負っていた。これからは、それだけでなく、日々の仕事についても、自分の責任で選び取っていくことが求められるようになる。

選択するには、十分な情報と判断力が必要である。日々の OJT の計画性を高め、Off-JT を適宜組み込むことによって、自分自身の情報収集能力と情報分析力を高め、より価値の高い仕事ができるようになれば、他社でも通用する人材になることは確実である。もしそうなれば、現在の企業においてより重要な仕事を任されるようになり、雇用はかえって安定するだろう。エンプロイアビリティに関して日経連教育特別委員会が描いた「労働移動を可能にする能力」と「当該企業の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力」は、実は別々のものではなく、大きく重なっているのである。ここに日本企業における新しい雇用保障の形があると考えられる。

### （3）経営者の役割

#### 長期雇用慣行の大切さ

エンプロイアビリティを高める上で経営者が果たすべき役割は、長期雇用慣行を維持することと良質な雇用機会を提供することの二つである。一つの会社に長く勤めることには、それなりの合理性がある。ある分野の仕事に精通するために長い年月を要するとき、長期勤続の仕組みがないと技能の伝承が難しくなるからである。この状況は製造現場でしばしば見られる。ここ20年の間にコンピュータが急速に発達し、情報の伝達スピードは飛躍的に上昇した。しかし、どんなに機械が進歩しても、最後は人間の手によって仕上げがなされないと完全な製品はできない場合は少なくない。

長期雇用慣行は、労働力が持っている特性からもその合理性を説明できる。労働力は、一般的の商品と違って、売り手と買い手の双方が持っている情報が大きく異なるという性質を持っている。雇用する側である企業は、その人物がどのような能力を持っているのか、企業の風土や文化にとけ込むことができるかといった点について十分な情報を持っていない。他方、雇われる側も、実際にどのような仕事を任されるのか、企業の雰囲気と自分の気質は合致しているのか、一緒に働くことになる職場の同僚たちとの関係はうまくいくのか、といった点について不十分な認識しか持っていない。人的資源には、このような「情報の非対称性」が必ず存在する。それゆえ、規模が大きくなればなるほど、企業内部で人材が移動する仕組みが生まれてくる。いわゆる内部労働市場である。

内部労働市場が機能するには、従業員が一定期間以上その企業に勤め、従業員に関する情報が企業の中に蓄積されることが必要である。内部労働市場がある企業では、職場のあるポストに空きができたとき、まず社内の掲示板に求人を出し、希望者を募る。応募者が出てくると選考を行い、そのポストにふさわしい人材だと判断されれば採用される。その際、応募者が現在働いている職場の責任者や同僚から、その人の働きぶりについての情報を得ることができる。応募者は、同じ企業で働いているのだから、企业文化への不適応といった問題は発生しないと考えて良い。

それに対して、企業外部に求人を出すと、不確実性は一気に高まる。書類審査や面接では優秀な人物だと判断されたのに、実際に働いてもらうと期待した成果をあげられないという例は、枚挙にいとまがない。内部労働市場は、人材採用に伴う不確実性を軽減する機能を持っているので、長期雇用成立の一つの条件になっている。

#### 長期雇用慣行の限界

長期勤続や内部昇進の仕組みがどのような職種、業種にも有効に機能するかというと、それは幻想でしかない。アルバイトを多用し、画一化されたサービスを提供することでコスト競争力を生み出している外食産業の経営者に対して、「長期雇用システムが大切だ」と主張しても、ほとんど意味をなさない。また、日々の売買で多額の資金を動かしている為替トレーダーたちに対して、長期雇用を前提として貢献と報酬のバランスをとるような賃金制度を用

意しても、支持は得られないだろう。

他方、同じサービス産業でも、顧客ごとにきめ細かいサービスを提供しようとする場合、長期雇用の正社員が重要になる。例えば、高級ホテルである。お客様の顔と名前を覚えていくだけでなく、その顧客の最近の出来事に関連した的確な言葉をかけられるような従業員を配置するためには、長期に勤めた方が得になる仕組みを作つておいた方がよい。また、当たるか当たらないかわからないような研究開発に取り組むエンジニアには安定した雇用関係が必要であり、長期で成果を判断する仕組みがよりよく機能する。

つまり、長期雇用慣行を維持した方が競争力の維持向上につながる企業とそうでない企業が存在することになる。あるいは、規模が大きくなると、同一企業内でも、長期雇用慣行が機能する職場とそうでない職場が同時に存在することになる。長期雇用慣行を大切にした方が得になる職場では、長期に勤めた結果として支給される退職金が大きな意味を持つてくる。他方、長期雇用慣行があまり重要でない職場では、功労報償的な退職金は企業競争力の強化にはつながらない。同一企業でも、職場の状況に応じて複数の対応をする必要が出てくると考えられる。

しかし、これまでの日本企業は、「全社一律」を是として人事制度を設計してきた。第二次大戦直後にあった職員・工員の身分制を廃止し、正社員全員が一つの制度のもとに統合され、処遇されることを労働組合も望んできた。そのため、本田技研のように研究開発を担当するエンジニアと製造現場の作業者を同一制度のもとで処遇することに限界を感じた企業は、研究開発部門を別会社にして、人事制度も別に設計するという形で対処してきた。経営環境が大きく変化した現在、同一企業であっても複数の人事制度を用意し、それぞれの職種に最もふさわしい仕組みを作る必要がある。

#### 良質な雇用機会の提供

経営者のもうひとつの役割は、良質な雇用機会の提供である。職業能力を高める最も良い方法は仕事をすることである点はすでに述べた。景気変動によって雇用が守れなくなつたとき、従業員に良質な雇用機会を提供していれば、従業員の能力水準は上がっているはずであり、他社に移ることが容易になる。

労働力は、公共財的な側面を持っている。人口減少が予想される日本において、これまで培ってきた国力を維持していくには、労働者ひとりひとりの生産力を上げていくことが喫緊の課題である。生産力の根底にあるのは職業能力であり、その向上の場は職場である。経営者が従業員の能力を浪費するような使い方をすることは、その企業にとっての損失だけでなく、日本全体にとっての損失もある。この点に経営者はもっと留意する必要がある。

#### (4) 労働組合の役割 - 攻めの雇用保障

労働組合の存在意義は、労働条件の維持向上と雇用保障にある。1980年代以降は、これら2つに加えて、いわゆるUI（ユニオン・アイデンティティ）運動の流れの中で、「組合員

へのサービス提供」が加わった。現在、サービス提供の部分は活発に行われているが、肝心の労働条件向上に向けた取り組みや雇用保障機能は弱体化してきている。長期の景気低迷の影響もあって賃金総額は減少しているし、実労働時間も短くなるどころか長くなる傾向にある。労働組合の大きな役割であった雇用保障も画餅になりつつある。

製品やサービスの需要変動に合わせて雇用量を細かく増減させるのではなく、ある程度の需要減でも雇用量を維持するよう、労働組合は経営側に働きかけてきた。経営側も次の景気上昇に備えて従業員を確保することに意義を見いだし、雇用保障は実現されてきた。しかし、バブル崩壊後の長期不況は、経営側から雇用維持の余裕を奪ってしまい、「雇用を守る」ことはかけ声倒れに終わっている。夏の砂浜で乾いた砂をつかんだときに指の間から砂がこぼれ落ちていくように、雇用の場が海外に流出している。このような状況のもとで、「雇用を守る」とどれほど勇ましく叫んでみても、有効な手だけでは打ちにくい。

労働組合本来の活動に力を出せなくなっている労働組合に対して、若手執行委員の間から組合の存在意義についての疑問が出されている。どれほど立派なサービス提供をしたとしても、労組本来の責務である労働条件の維持向上と雇用保障機能が果たせないのであれば、役員として活動することに虚しさを感じているのである。

労組として雇用保障の旗を降ろすべきではない。でも、これまでと同じ「雇用保障」を主張することは意味がない。雇用を「守れない」なら「攻めて」はどうかという発想から考えたのが、「攻めの雇用保障」である。いま勤めている企業内、あるいは企業グループ内で雇用が守れないとしても、他社に移って十分に通用する能力を組合員が持つていれば、広い意味での雇用保障になる。他社でも通用する能力を組合員が身につけられるように労働組合として支援することが、攻めの雇用保障の内容である。

労働組合の役割は、組合員が価値の高い仕事ができるように、経営側に働きかけることである。具体的には、職場上長の仕事配分のしかたや部下指導の方法をチェックし、不備があれば厳しく是正を求めることがある。ただ、その際、職場上長だけを責めることにならないように注意する必要がある。職場上長も、直属の上司との間で合意した課題や目標を達成するため忙しく働いている。部下育成の重要性はわかっていても、目の仕事に追われて手が回らないのが実情である。労組として経営側に要求すべきは、職場上長が余裕を持って働くように配慮することである。職場上長も、ついこの前までは組合員だったはずだ。元の仲間を一方的に責めても何の解決にもならない。

労働組合が管理職の働き方に手を突っ込んでいくことに対して、経営側の抵抗は大きいと思われる。しかし、そこでひるんではいけない。困難な活動に真正面から取り組むことを通じてしか、組合員からの信頼は勝ち取れない。攻めの雇用保障がこれからの労働組合の大きな課題になっている。

## 7. おわりに 一 日本社会のあり方についての議論の必要性

以上、日本社会における雇用情勢の変化と能力開発の重要性について整理してきた。正社員を減らして非正社員に置き換えていく動きが進んでいく中で、個々の従業員のエンプロイアビリティを高める方法を議論した。しかし、ここで述べてきたこととは次元を異にする問題にも目を向けていく必要がある。それが、「日本社会のあり方」についての議論である。

私たちは、これまで、日本社会をどのような形にするのかという点について、明確な見取り図を持たずに経済活動を営んできた。その時々で発生する環境の変化に合わせて、最も適切な行動をとろうとしてきた。そこに欠けていたのは、「環境をコントロールする」という視点であった。雇用労働者に占める非正社員の割合が3割を超えたいま、このままの形で「柔軟性」を増していくことが本当に適当なのか否かを議論しなければならないと考える。経済学は、個別最適を追究していった場合に必ずしも全体最適を達成することにはならないことを教えている。いわゆる、合成の誤謬である。

柔軟性をどこまで高めるかという問題は、日本社会をどのような社会にしようとするのかという議論なしには解決できない。政労使の枠組みで話し合うことはもちろんのこと、個別企業の労使間での議論も必要である。日本をもっと住みやすい社会にするにはどうすればいいかという問い合わせ、私たち全員に投げかけられているのである。

### (注)

- 1) リクルートワークス研究所[2003]によると、2002年8～10月に13085人から回答を得て実施された調査の結果、自分の雇用に不安を持っている人の割合が男女計で56.5%、正社員だけに限っても男性で55.4%、女性で46.8%に達した。
- 2) 詳しくは、小池[1999]pp.25-29を参照されたい。
- 3) OJTに短期のOff-JTを組み合わせることの有効性は、小池[1999]pp.43-46に述べられている。
- 4) 日本経営者団体連盟[1999]pp.7-8.
- 5) この考え方も企業規模によって大きな差が出ている。選抜教育について2000人以上企業の回答を見ると、これまで18.8%が重視してきたにすぎなかったが、今後は78.2%に跳ね上がっている。逆に、300人未満の企業で選抜教育重視としたのは、「これまで」36.8%から「今後」39.7%と微増にとどまっている。同じ質問が『能力開発調査』でもされているが、選抜教育重視は「これまで」40.1%から「今後」34.1%に減少している。規模の小さい企業では、これからも「全体の底上げ教育」を重視していくことを示している。
- 6) 連合総合生活開発研究所[2000]が連合加盟の産業別組合を経由して実施した調査で、約19000人を対象とし、6573人から回答があった（有効回収率34.1%）。

- 7) 自己啓発の費用を補助する制度は、企業独自のもの、国の教育訓練給付金、労働組合が運営するものがある。教育訓練給付金制度は1998年に創設され、多くの人が利用している。能力開発調査の回答者でも、5.6%がこの制度から給付を受けたと答えた。この制度は短期間で広く普及したが、その効果については十分検証されているとは言えない。
- 8) ヨーロッパ諸国では、長期間休職して能力開発に取り組む制度が整備されつつある。最も進んでいるのはデンマークであり、1年間の教育訓練有給休暇を取ることができる。詳しくは、Arbeit und Leben et al.[1999]を参照されたい。

#### 【参考文献】

- 小池和男[1999]『仕事の経済学[第2版]』東洋経済新報社
- 日本経営者団体連盟[1999]『エンプロイアビリティの確立をめざして—「従業員自律・企業支援型」の人材育成を—』(日経連教育特別委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会報告)
- 日本労働研究機構[2001]『能力開発基本調査報告書(平成13年11月調査)』
- 富士総合研究所[2000]『能力開発等の活動に取り組むための長期休暇制度の導入促進に向けた調査研究』
- 藤村博之[2000]「社会的に通用する能力を高める方法」『勤労よこはま』7・8月号、pp.3-11.
- 松本真作・浅井千秋・田島博実・木下敏[2001]「多次元企業魅力尺度とエンプロイアビリティ・チェックリストの試作研究」『研究紀要』(日本労働研究機構)、No.21、pp.1-41.
- リクルートワークス研究所[2003]『ワーキングパーソン調査2002[首都圏]』
- 連合総合生活開発研究所[2000]『勤労者のキャリア形成の実態と意識に関する調査報告書』
- ARBEIT UND LEBEN, CESEP, CESOS, and Culture et Liberte[1999] *Paid Educational Leave in Europe —A strategy promoting lifelong learning?* Dusseldorf, Germany



# 企業・事業所レベルの労務管理関係について

仏・企業の社会的責任研究所長  
フレデリック・ティベルギヤン

1 欧州企業において、何が変化し、また、何が目下変わりつつあるのか。

## 1.1 何が変化したのか。

- 職務の中心に関する修正（特に複合企業体様式の終了に伴うもの）。
- 増大する周辺職務（飲食；警備；清掃；郵便物取扱いや電話サービスのような一般サービス；情報処理；採用募集および職業訓練…）の外注化と中小企業への下請けの発展。  
工場を持たない企業へと向かっているのか？
- 単一市場の到来とそれに伴う統合・獲得・範囲の再確定。  
欧州レベルでの生産・仕入れ・流通手段の再編。  
欧州企業の国際化。  
過剰生産問題を抱えるセクター（造船業；製鉄業；繊維産業および皮産業…）に悪影響を与えるリストラクチュアリング。
- NTIC（新情報通信技術；les nouvelles technologies de l'information et de la communication）の氾濫  
組織と仕事内容の抽象化の帰結。  
デジタル企業と現実の機能。
- サービス業の増大と被用者の顧客との接触の一般化。  
サービス業における雇用の女性化およびパートタイム労働の発展。
- 下から企業上層部への競争と圧力の増大（大きな配分；気が変わりやすく不誠実な消費者）。  
企業責任の側面の見えにくさ（技術革新と生産物の一新；外部市場への依存；消費者の不安定性）。  
競争力維持を目的とした生産性の向上とコスト削減の努力に付随する生産手段の柔軟化。  
主要な可変的調整：賃金総額と従業員数（被用者は《負担》を課せられるが、それは《抑制》的なものでなければならない）、低く固定されたままの名目賃金。
- 企業経営における株主重視化（financiarisation）（経営における金融市場と株主の重要性）。  
雇用創設は、企業の掲げる目標ではなくなる。  
経営において株主のための価値の創出が優位する。
- 厳密な意味でのコーポレイト・ガバナンスの強調（会計のコントロール；理事会による経営者のコントロール；経営者の指名）。

- 企業における労働者の地位の多様化（被用者を様々な期間で勤務させる《縹緲（halo）》賃金：長期契約と短期契約；臨時；派遣；援助・研修契約；下請け…）。使用者（第3者たる使用者・下請人の発展）と請負人（《工場を持たない》）との間の分離の増大。
- 企業とその被用者との間の社会契約の変化：企業はもはや《終身雇用》を約束できない。

## 1.2 何が目下変わりつつあるのか。

- サービスの地方移転の始まり（情報処理；通話センター；帳簿管理；相談活動）。
- 2004年5月、新たに10カ国がEUへ加盟することとともに産業部門の空間的再編成に関する新たな波（Nadel氏は拡大とともに問題点についても言及している）。
- 新たな被用者《精神》；職業生活と家庭生活の両立。労働は、もはや、若者にとって排他的な生活の中心ではない。
- 近いうちにおそらく被用者により有利となる力関係（人口の急変；特に科学分野での能力ある被用者の不足；産業部門ごとの不足）。

結論：変化とその変化への対応は、企業生命における不变的要素となった（市場・生産物・テクノロジー等の変化）。つまり、経営の不变的要素である（優秀な経営者は、《変化に対応できる者》である）。こうした動きにより、すべての被用者には、抗い難い変化への適応義務が恒久的に課せられている。

## 2 企業レベルでの労使関係の行く末

上述した変化は、企業に深い影響を与え、団体交渉の範囲とその内容について再検討することを余儀なくさせた。

### 2.1 企業レベルでの対話の強化

欧洲では伝統的に3つのレベルの交渉を区別してきた。すなわち、全産業レベル（全経済部門を含む全産業協定）、産業別レベル（産業別協定）、そして企業レベル（企業協定）である。

前述した変化を考慮すると、ここ数年、使用者側が特権的地位を得ているのは、企業レベルでの交渉であり、これは、交渉の第1の場であるとともに、交渉の重要な場となっている。

近年、多くのヨーロッパ諸国で（独・伊）、企業別協定は、労使関係における推進的役割を果たしている。この役割は、以前はむしろ産業別協定により果たされていたものである。

- こうした欧州建設の際の創設原則の一つであるサブシディアリティの原則への方向性は、最も適切なレベルで問題を扱うことを欲するものであるが、これにより、グループレベルでの対話の構造が創設されることとなった。

1994年9月22日の指令により欧州企業委員会が規定された。

この新たな決定機関の要求は、上述の判断を反映させたものである（競争のグローバル化、経済における株主重視化（financialisation）。これらは、フォーディスト調整モデルの土台となつた国民経済空間と規則ロジックを部分的に廃棄する効果を持つ）。

さらに、2001年10月8日と2002年3月11日の2つの指令により、労働者への情報提供と協議に関する一般的枠組みが規定された。

Dublin 財団によると、グループ委員会の創設に関する協定（いわゆる枠組協定）の適用範囲は、可変的であるが、以下の分野の全部または一部に適用が及んでいるようである。すなわち、労働安全衛生・労働者の基本権・職業訓練・労働者の移動・補足年金制度・労働の組織化に対する新技術のインパクト・合併・工場閉鎖・地方（国外）移転・リストラクチャリングである。欧州委員会が早期に問題を把握することで、リストラクチャリングの実施は容易になったといいくつかの研究は示している。

このグループ委員会の創設は、また、企業が進出していく様々な国の労働組合間の意見交換を可能とし、時には、討論会など行われたことのない所で、全国的な討論会が創設されるにいたつた。

グループ委員会での協議は実効性のあるものである。なぜなら、国内裁判所は、特にリストラクチャリング計画や工場閉鎖計画の場合について、1994年の指令に《有益な効果》を与えていたからである。

- こうして、近年の欧州での執拗なまでの企業別交渉により、団体交渉に関する欧州のシステムは補完されることとなった。

この欧州のシステムは、被用者が自らの労働条件や賃金の決定について集団的に参加することを望むものである。被用者は、労使間の自由交渉原則により、集団協定の締結に至る交渉を行うのであり、その集団協定は、議会の採択する法をもたらしたり補完したりする。つまり、社会の場での民主主義が政治の場での民主主義を補完するのである。

欧州諸国は、この点に関して、様々な経験を有している。組合の行為とストライキ権は、欧州諸国の中でも確認されるが、その解決策は幅広い（任意の組合加入から参加の奨励あるいは義務的な組合加入まで）。ストライキ実施前の和解メカニズムがあるところもあればないところもあり、労働者の参加の程度も、単なる協議からドイツにおける真の共同管理まで様々である。

労使関係の分野は、また、以下の事実からも大きな影響を受けている。すなわち、社会保障システムが賃金労働関係の場から始まって組織されていったという事実である。それゆえ、

医療・労災・年金の問題は、労使関係において非常に大きな場所を占めている。

## 2.2 大きく一新された企業レベルでの交渉の内容

伝統的な交渉のテーマは大きく修正され、新たな領域についても交渉の道が開かれた。

### 2.2.1 伝統的諸問題の一新の例

- 賃金支払方法の個別化（個別の職務遂行と結びついた様々な手当；勤務年数ではなく功績に基づいた個別の賃上げ；成果に対する利潤配分）により、一定の被用者組合にとっては、賃金交渉の土台が問題となる：被用者間の平等取扱い；使用者の裁量の強化；賃金規則の明白性の弱さ…。

交渉は、相互の信頼関係の中で行われるときより難しいものとなる。この新たな形式では、人並み以下の賃金が、被用者個人の行動と固有の責任を参照して決められることとなる。賃金交渉において、こうした方向への変化を推奨しなければならないのか。

- 企業の責任においてなされる補足的な社会的保護（年金や医療の補足制度）。

最近の例に、ドイツのいくつかの企業で行われた補足制度の再検討がある。平均寿命の延長と近いうちにおける人口構造の急変という2つの影響力ある事象のもとで、国家が現在行っている年金・医療制度改革は、いかなる結果をもたらすのか。既得権と社会法分野の規制緩和とを再検討する以外の道はあるのか。

- 人材管理における柔軟性。経済情勢が急変すると（たとえば、2001年9月11日以降）、企業は、その従業員と組織を、あるいは、採用や賃金方式をより素早く調整しようとする。

様々な主体に適用される規則は何か。（Nadel氏も、柔軟性と安全性との間の均衡を見つけだす必要性と工場大量生産時代の遺産を強調している）。

- 工場大量生産時代を受け継いだ労働法は、サービス・情報経済において不適応を起こしている。

たとえば、労働時間（工場の生産リズムと結びついた全員同じの集団的労働時間）。

産業別交渉あるいは企業別交渉のみが、現在、各状況に適応した解決策をもたらすことができている。つまり、部門別に《余暇文明》の要請に応えるのである（商店の開店時間；運送；余暇；大都市における公的施設と《時間事務所（bureaux du temps）》）。こうした交渉は、いかなる範囲で、いかなる制限のもと行われるのか。

- 欧州では労働時間短縮の傾向がみられるにもかかわらず、被用者の側には労働条件が悪化してうるという感覚が生じている（顧客の圧力；NTIC（新情報通信技術）がもたらした永続的混乱と緊急の重圧；ストレス；ハラスメントや差別…）。新たな労働病理学と頻繁な欠勤。企業におけるこうした現象をどう扱うのか。

- 企業における労働安全。新たな介入者（外部のサービス業者・下請人・第3者たる使用者…）をその保護の範囲にどう含めるのか。

## 2.2.2 新たな領域への交渉の拡大

新たな交渉テーマが発展してきている：

- ・賃金貯蓄・成果に対する利潤配分・資本へのアクセス（従業員持株制）；
- ・労働時間の編成と柔軟性（労働時間の削減あるいは調整…）；（Nadel 氏も、労使が扱うテーマの多様性が増してきていることを指摘している）；
- ・リストラクチュアリングの実施と企業の地方（国外）移転の社会的帰結；
- ・企業における男女平等（賃金；キャリア展開と昇進…）；
- ・年金受給開始年齢の引き上げによる高齢労働者の企業内への配置と職業生活の延長；
- ・企業内職業訓練（《生涯を通じた》学習と《人的資本》とみなされる被用者）および労働市場における被用者のエンプロイイヤビリティの維持。

最後の点については、労働市場の効率性と流動性に関する前セッションでの議論を参照。

## 3 労使関係と企業の社会的責任からの視座

企業責任からのアプローチは、まだ新しく初期の段階にある。しかしながら、企業の社会的責任（RSE）という概念やその手法は、新たな今日的問題や議論を照らしてくれる。

出発点：企業は、利害関係者（parties prenantes）の期待に耳をかさないままでいることはできない。また、自らの意思で、法の課す最低基準以上のことを常になすことができる。

収束点：企業の社会的責任（RSE）は、企業を起点とするが、そこから労使交渉の中心となる。

### 3.1 利害関係者（parties prenantes）との対話の組織化

企業は、その活動分野や規模等との関係で、その利害関係者（parties prenantes）を特定し、非常に広い範囲のテーマについて彼らとの対話を組織することを要求される（社会分野や環境分野で達成すべき目標、企業利益と結びついた社会的リスクおよび環境リスクの確認、指標や社会・環境に関する報告を通しての結果の評価…）。

透明性の原則に応えて、こうした対話は、否定するにはナイーブな利益紛争を交渉によって解決することを促す。かつての社会的ヨーロッパモデルである交渉による社会民主主義は、政治における民主主義を補完する民主主義の柱の一つとなっていた。企業の社会的責任（RSE）は、労使交渉を弱体化させるどころか、その必要性を3つの伝統的な交渉レベルに

おいて強めている（第1に企業；産業別、ついで全産業）。特に、企業の社会的責任（RSE）は、企業を交渉と社会的調整の特権的場とする効果を持ちうるだろう（参照；欧州における《サブシディアリティ》の原則）。

それは望ましいことなのだろうか。利害関係者（parties prenantes）との対話がない非常に一面的な方法で、社会的利益を企業あるいは使用者の利益へと減退させてしまう危険、そして、社会の進歩というダイナミズムを企業のみに委ねてしまう危険はないのだろうか。社会的な目標や環境上の目標の決定は、企業がなすべきことなのだろうか。

企業の社会的責任（RSE）が最初に発展したのは、社会民主主義・労使交渉・高水準の社会的保護という伝統を有する北欧においてであったことをここで指摘しておくことは有益である。

被用者とその代表（組合）は、きわめて重要な《利害関係者（ステイクホルダー）》の1つであると企業により考えられているが、それは唯一の《利害関係者（ステイクホルダー）》ではない。《利害関係者（ステイクホルダー）》の相対的な重要性に関しては、国や文化や企業によりはっきりとした違いが認められる。大ざっぱに示すと、アメリカでは株主が一番にきて、ヨーロッパでは顧客が、日本では被用者が一番にくると言えよう。

企業の社会的責任（RSE）と企業との対話における新たな《利害関係者（ステイクホルダー）》（市民社会を代表することが想定されるNGO；納入業者や下請け；地方共同体；マイノリティ…）の導入は、被用者組合に対し混乱を引き起こした；古くから企業の唯一の代表的対話者であり、また、消費者や公的サービスの利用者、さらには顧客をも代表する者と見なされてきた被用者組合は、突然、同種の正当性と代表資格を持たない新たなライバルにでくわすこととなったのである。企業が少しでも組合組織を《社会的パートナー》と見なさなければ、不信はさらに強まるしかない。したがって、企業の社会的責任（RSE）に身を投じる企業は、新たな《利害関係者（ステイクホルダー）》（たとえば、Telefonica や Accor による世界レベルのグループ委員会の創設）に対し企業がとっているイニシアティヴと平行して、別に、組合との対話を強化する必要があったと私は信じている。

### 3.2 企業活動の測定

外的圧力（消費者；環境保護協会；年金基金あるいは社会的責任を負う投資家）のもと、多くの企業が、その経済活動が有する社会的影響や環境への影響を集約し始めている。その結果、企業活動の評価において変化が生じてきている。この《3つめのボトム・ライン（triple bottom line）》のフィルターを通すと、企業外と同様に企業内での対話を培うことが可能となる。特に、社会的分野の報告を通しての社会的活動の評価は、発展や交渉の軸の決定（男女平等；あらゆる種類の差別対策…）に対し密度の濃い材料を提供しうる。もっとも組合の側は、社会的分野や環境に関する報告において、企業は、社会的分野での活動以上に

環境に関する活動の評価を検討していると指摘しているのだが。

こうした観点から、企業は、持続可能な発展に関して企業が作成し始めた報告書を被用者代表が容易に検討できるよう努めなければならいだろ。組合の中には、企業の社会的責任(RSE)に関する企業の目標が従業員の代表とその他の《利害関係者(ステイクホルダー)》と討議されること、明白となつた慣行が社会的対話をかきたてるよう同じように評価されること、そして、社会的分野や環境に関する報告書において従業員を代表する機関(たとえばグループ委員会)の意見が報告されることをはつきりと要求する組合もある。それは、特に、そのデータの信頼性を高めるためである。

すべての問題が、欧州委員会が設置したマルチ・ステイクホルダー・フォーラムが2004年6月までにくださす勧告によって、注意深く検討されることとなろう。

組合の中には、発展途上国の施設についてはまったく明らかにすることのできない社会的監査を補足して、地域の組合がない場合に、危機的な状況について団体または国の指導者に説明を求めることができるよう、国際的な連盟に与えられた介入権限を要求し、獲得した組合もある(たとえば、DanoneやAccorの合意)。

こうした行動は、企業が株主のために価値を生み出すモデルから《利害関係者(ステイクホルダー)》のために価値を生み出すようなモデルに移行することを促している。また、企業が外部化した社会的コストを再び内面化することも促している。

このように見ると、こうした行動によってむしろ、社会的対話の実施、十分なレベルの社会的保護、そして、被用者の第1の要求である安定的雇用により特徴付けられる社会的ヨーロッパモデルは、強化されることとなろう。

### 3.3 企業の社会的責任(RSE)の発展の中で組合組織が果たす役割

- 賃金貯蓄、株主たる被用者、そして、その結果である株主としての直接的行動の発展とともにISR(社会的責任を負う投資; Investissement Socialement Responsable)に関連する年金基金の役割(コーポレイト・ガバナンス、金融市場の透明性、人権の尊重に焦点をあわせるアメリカCalpers(カリフォルニア州職員退職年金基; California Public Employee Retirement System)の例)。

- 特に社会的分野の報告についての適切な指標の調整への参加。
- 活動評価や社会的分野や環境に関する報告の活用における役割。
- 新たな問題点の考慮における役割。
- 企業の社会的責任(RSE)の下請けや納入業者への拡大における役割。
- 企業の地方(国外)移転に付随すること(発展途上国での社会的権利の尊重)や欧州社会基準の普及における役割。

- 試験的援助の役割。たとえば、ドイツの VW。

### 3.4 企業の社会的責任 (RES) の枠内で社会的に実現したことを示すいくつかの例

- 《アウトサイダー》の統合努力（社会の周辺へ追いやられた人々の労働市場への再統合）。
- 男女の機会平等に関するプログラム。

結論：企業が、企業の社会的責任 (RSE) の中で、様々な下心をもって身を投じているとしても（マーケティングの多様化；職務の遂行に関連するよりよいリスク管理；社会の安全の確立等）、こうした行動は、企業のアプローチの仕方（企業の役割、目的、活動手段、環境やパートナーとの仕事の方法）を刷新し、企業が経験する深遠な変化を示す指標となる。また、我々の発展した社会の複雑性や、世界のグローバル化の中でそれを待ち望んでいる新たな問題点を映し出してもいる。

企業は、企業経営の中心において利害関係者 (parties prenantes) との交渉を行う。そうした意味で、企業は、欧州における労使関係の慣行に新たな側面を加えることとなるのである。



# 経営環境の変化と企業内労使関係

法政大学経営学部教授  
藤村博之

## 1. はじめに — この小論の目的

この小論の目的は、企業の経営環境が変わっていくことにともなって、企業内の労使関係、特に日本の企業別組合がどのような影響を受けているかを検討することである。

バブル崩壊とそれに続く長い不況の中で、企業はそれまでの経営方式を大きく変えてきた。生産やサービスの変動に対処するために正社員の数をできるだけ少なくし、派遣社員や業務請負の数を増やしてきた。また、環境変化のスピードが速くなつたため、それに合わせて経営上の意思決定の迅速化が求められるようになった。いわゆる「スピード経営」である。それに加えて、「選択と集中」というスローガンのもと、企業の再編が活発に行われるようになった。会社分割法の成立によって、事業部の売買、特定部門の分社化、複数の企業が共通の部門を外に出して別会社を作るといった動きが比較的簡単に行われるようになってきた。

こういった企業側の急速な「変化」に、労働組合は十分に対処できていないのが実情である。日本の労働組合の多くは企業別に組織されており、しかも正社員だけを組合員とするのが一般的である<sup>1)</sup>。同じ職場で働くパートタイマーや契約社員を組合員にしている企業はごく一部に限られているし、急速に数を増やしている派遣社員や業務請負の人たちは、大半が未組織労働者である。労働組合があり、ユニオンショップ協定を結んでいたとしても、その企業と直接の雇用関係を持っている従業員の過半数を組織していない労組が徐々に増えている。これは、労働組合の「代表性」に問題を投げかける。労働基準法が求める労使協定を結ぶ場合、労働組合の委員長が従業員の過半数を代表していないのではないかという疑問が行政側から出されるケースが散見されるようになった。

経営が進める「スピード経営」への対処も、労働組合にとって大きな問題である。日本企業の労使関係は、1970年代以降、労使協議制を軸に展開してきた。労使が対立するのではなく、経営全般について事前に十分話し合うことで、労使が協力して経営の問題に立ち向かう体制を作ってきた。このプロセスには一定の時間が必要であり、経営側も労組内部の民主的手続に配慮して、労組側の結論が出るまで忍耐強く待つ場合が多くかった。しかし、1990年代半ば以降、労組に対して「早く結論を出してほしい」という要求が頻繁に出てくるようになった。以前だと企業側から労組に提案された後、労組の正式回答までに1カ月から3カ月くらいの期間があったのに、最近では、月曜日に提案が出てきて今週中に結論がほしいといった「スピード」を要求される例が多くなってきた。組合内民主主義の実現と労使の協力関係維持の間に挟まれて、労組役員たちは苦勞している。

企業再編の動きに関連して出ている問題は、労働組合側の対応の遅れである。先に指摘し

たように、日本の労働組合は企業別に組織されており、事業所ごとに支部を置いているのが普通である。このような組織体制は、従来型の問題に対処するにはとても適していた。しかし、企業側の組織再編によってカンパニー制がとられたり、分社や合併のように対象が企業外に広がったりすると、十分に対応できなくなっている。

これらの変化は、労働組合の信頼感に悪影響を与えていているように見える。しかも、それは、経営側だけではなく労働組合員の側からも提起されている問題点である。「自分たちの声を経営側に十分伝えていないのではないか」、「交渉や協議の場において結局は経営側の言いなりになっているのではないか」、「自分たちが問題だと感じていることに的確に対処してくれていない」といった不信や不満が組合員から出てきている。そこには、経営側からも組合員の側からも存在感を持たれなくなりつつある日本の労働組合の姿がある。

この小論では、以上の問題整理をふまえて、(ア)労働組合の代表性、(イ)労組に対する信頼感の2点について検討したい。

## 2. 労働組合の代表性

### 労働者代表制の意味

労働者代表制とは、ある企業に雇用されている従業員が代表者を選出し、労働条件等について経営者と話し合いの場を持つことである。この仕組みは、法律的には労働基準法の「労使協定」を根拠としているが、同時に、働く者が自分たちの労働条件や働く環境に発言した方がより望ましい状態になるという考え方も基盤になっている。

労働基準法は、「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ときはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がないときは労働者の過半数を代表する者との書面による協定」（労使協定）が締結された場合に、労働基準法で定められている条件を一部変更して実施することを認めている。最も頻繁に出てくるのは、時間外労働や休日労働についての協定（三六協定）であるが、その他にも、変形労働時間制をとる場合や事業場外のみなし労働時間を設定する場合など合計12種類について労働者代表との書面による協定締結を求めている。これは、労働者の権利保護の観点から制定されたものである。

他方、労働者代表が経営者と話し合うことの意義は、経済的合理性の観点からの説明也可能である。経営側にとって、(ア)従業員のモチベーションを高めること、(イ)意思決定の不確実性を軽減することの2点から、労働者代表と話し合うことは大きな意味を持つ。また、従業員側にとっても、(ア)自分たちの問題を改善するルートが開かれていることとともに、(イ)経営側の意思決定の精度が上がることによって企業業績が向上し、自分たちの雇用の安定や収入の増加を期待できるという意味を持っている。

企業の競争力を支えているのは従業員である。従業員は感情を持っており、置かれた環境によって能力の発揮度に差が出ることはよく知られている。決められたことを決められた手順で進めているように見える現場作業者でも、労働環境が良ければ生産性は上がるし、改善

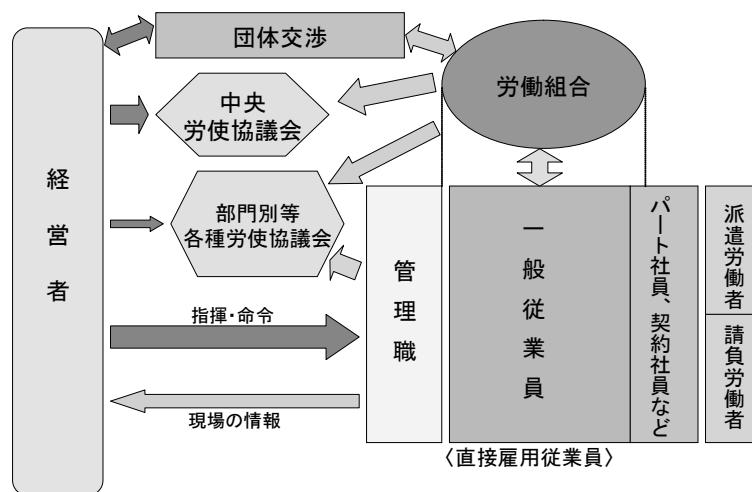
提案もたくさん出る可能性が高くなる。仕事の進め方を自分で決めているようなホワイトカラーにとって、担当職務に対する思い入れがその成果に大きな影響を与えることは論を待たない。

### 労働組合の代表性

労働組合が正社員の大多数を組織している企業では、これまで、何の疑問もなく労組の代表が従業員代表として労使協定に署名をしてきた。しかし、ここ数年、労働基準監督署から、労組代表の署名だけでは不十分だという指摘がなされる例が出るようになった。それは、チエーンストアでよく見られている。チエーンストアでは、多くのパートタイマーが働いているが、彼らの大半は労働組合に組織されていない。労働基準法が求める労使協定は、事業所が単位になっており、チエーンストアだと店舗がそれにあたる。一つの店舗に働いている従業員のうち、正社員の割合は半数を大きく下回っているため、労組の代表が従業員の過半数を代表しているとはとても言えない。労使協定を結んで労基署に届け出る場合は、労組に加入していない従業員の同意を得る手段を別にとる必要が出てくる。

図1は、企業内に労働組合がある場合の労使間の情報交換についてまとめたものである。労働組合は、正社員を中心に組織されており、パートや契約社員については、その一部しか組織されていない。最近の職場には、派遣労働者や請負労働者が働いているが、彼らの雇用主は別会社になっており、この企業の労働組合の組織対象外である。この図では、正社員の部分が比較的大きく描かれているが、チエーンストアのように正社員の部分が少なくなると、労働組合の代表性に疑問が出てくることは一目瞭然である。

図1 労働組合がある場合の企業内労使関係



2001年6月に実施された『労働協約等実態調査』は、調査対象となった事業所の全労働社に占める組合員の割合を調べている。組織割合が50%未満だと回答した割合を見ると、全体

平均では16.0%にとどまっているが、産業別に見ると、最も低いのが電気・ガス・熱供給・水道業の2.3%、最も高いのが卸売・小売・飲食業の29.3%である。小売関係の事業所では、実に3割近いところで、労働組合が従業員の過半数を代表するとは言えなくなっていることがわかる。

### 労使協議制と労働組合

労働組合は、経営側との間にいくつかのコミュニケーション・チャネルを持っている。団体交渉と労使協議が代表的なものであるが、労使協議はさらに中央レベルで行われるものと部門や事業所レベルで行われるものに分かれている。2002年6月に実施された『団体交渉と労働争議に関する実態調査』によると、調査時点から過去3年間に団体交渉を行った労組は平均で64.6%であったが、組合員規模が小さくなるほど団体交渉の実施率が高くなる傾向が見られた。また、同じ調査で労使協議機関を持っていると回答した労組は平均で80.6%、組合員規模5000人以上では98.3%だった。

労使協議制の実態については、1983年から5年ごとに行われている『労使コミュニケーション調査』が詳しい。利用可能な最新のデータである1999年6月実施分によると、労働組合のある事業所のうち単独の労使協議機関のみのところは52.3%、労使協議機関とその下部組織の専門委員会を持っている事業所は42.2%だった。この数字を企業規模別に見ると、企業規模が大きくなるほど、下部組織の専門委員会を併設している割合が高くなっていた<sup>2)</sup>。

では、開催頻度はどの程度だろうか。同調査によると、年間の平均開催回数は労働組合のある事業所で8.8回になっているが、企業規模が大きくなるほど開催回数は多くなっている。企業規模5000人以上では12.0回に対して、30~49人規模では5.5回である。この数字は、公式に開かれる労使協議会の回数であって、事前折衝や事務連絡などは含まれていない。筆者が行った聴き取り調査によると、担当者レベルの連絡は、ほぼ毎日のように行われている。どのレベルの会合について調べるかによって回答の仕方が変わってくるので、注意が必要である。

### 労働組合が代表性を持つためには…

労働組合があるにもかかわらず従業員の過半数を代表しない状態は、早急に解消されるべきである。そのために必要なのは、パートタイマーや契約社員など、その企業に直接雇用されている人たちを組織していくことである。パートを組織化する動きは、すでに小売業の労働組合で取り組まれている。百貨店の伊勢丹や高島屋は、ほぼすべてのパート社員を組織化したし、チェーンストアのマルエツ、イオン、ダイエーなどもパートの組織化に向けた活動を展開している。

同じ職場で働く仲間という観点から言うと、派遣労働者や請負労働者の組織化も必要である。ただ、これらの労働者は、働く企業が短期間に変わるので、企業別組合が組織するには無理がある。そこで、産業別組織に期待がかかることになる。事実、UIゼンセン同盟は、2004年秋に派遣労働者の組織化を予定しているし、請負労働者を組織化しようとする動きも

ある。これらの労働者は、直接の雇用関係にないため、労使協定の締結には影響しないが、同一職場で働いている以上、企業別組合としても無視はできない。これからは、派遣労働者や請負労働者を組織化した産別との連携が必要になってくるであろう。

### 3. 労働組合に対する信頼感

#### (1) 問題の発生原因

わが国の労働組合は、いま、とても難しい状態に置かれていることはすでに述べた。その原因ひとつは、ホワイトカラー層の増大に伴う、個別人事管理志向である。ホワイトカラーの仕事は、個人の創意工夫によって生産性に差が出るため、一律の基準で報酬を支払うという形態になじまない。事実、わが国の人事管理は、個人業績を重視する方向で改定が進められてきた。個別人事管理は、労働組合結成の基本原則である「集団取引」に反するものである。これまでの労働組合は、同質の労働を束ねて経営側と交渉することで力を持ってきた。しかし、個別人事管理のもとでは、集団取引が意味をなさなくなる。労働組合として、何を結束の基本に置くのかを考え直さなければならなくなっている。

わが国の労働組合活動を難しくしているもう一つの原因是、企業別組合という組織形態をとっているために、労組リーダーの供給源がその企業の従業員に偏っていることがある。日本の労働組合の多くが企業を単位として組織されていることは、日本企業の競争力を高める上で有利に働いてきた。日本の国際競争力が高い一つの重要な要因として、しばしば、労使関係の安定があげられるが、それを作り出してきたのは、企業別の労働組合組織であった。世界の労使関係が分権化の方向に進んでいる現状を見ると、日本の労使関係は、ある意味で世界の最先端を走ってきたということも可能である。

日本の労組が企業を単位とした組織になっているとはいえ、労働組合である以上、経営側からの独立性を維持しなければならない。しかし、労働組合役員が企業の従業員から供給され、かつ一定年数経過後に企業側の組織に戻るという体制をとっているために、労働組合リーダーとしての能力形成にも限界が生じる。組織の力は、そのリーダーの資質によるところが多いとすれば、日本の労働組合は、いつまでたっても経営側を超えないことになる。リーダー育成のあり方は、労働組合に対する一般組合員の信頼感に大きな影響を与えていたと考えられる。

#### (2) 経営側から軽く見られる労働組合

##### (a) 労使協議の形骸化

###### 労使関係の安定がもたらした問題点

わが国の労使関係は、1980年代以降、とても安定した状態で推移してきた。労働損失日数を見ると、年によって増減はあるものの、1980年の100万日が2000年には35,000日に減少し、2002年には12,000日になった。

労働組合がストライキをしないことをもって、直ちに、労働組合の弱体化と言うことはできない。ストライキには大きなコストがかかる。ストは、企業活動をストップさせ、経営側に打撃を与えることで、労働組合側の要求を認めさせる手段である。好況で生産活動が活発なときに行うストライキは、効果抜群である。しかし、不況で生産調整を行っているときのストは、経営側を喜ばせるだけで、労働組合側のメリットはありません。労働組合にとって、最も賢明な方法は、ストに訴えることなく、組合側の要求を経営側に認めさせることである。ストの多寡は、労働組合の強さの指標にはならない。

わが国の労使は、1950年代初めの厳しい労働争議を通して、労使関係の賢い運営方法を摸索してきた。その集大成が、1970年代に確立された労資協調路線であり、それを支えるしくみとしての労使協議制である。このシステムは、大半の日本の労働組合が企業を単位として組織されているという実状を反映して作られたものである。経営者も労働者も、同一企業に勤務するという点で、ある種の「運命共同体」の構成員であり、企業が直面している問題に労使合同で立ち向かうことが、経営側にとっても労働組合にとっても利益になるという認識で一致することができた。労使が協調するには、信頼関係が必要である。信頼関係構築のためには、情報交換が欠かせない。経営者と労働組合の間で、公式非公式の情報交換ルートが形成され、双方がそれぞれの事情を十分に理解しているという状況を作り上げることに成功した。

労使間に信頼関係があって、労使関係が安定しているのはいいことであるが、この状況は、労働組合にとって困った問題を引き起こす原因になっている。それは、企業内における労働組合の地位の低下である。安定した状態が長く続くと、人々はその状態が当たり前だと思うようになる。労働組合は、経営側にとって、「扱いやすい」存在になり、多くのエネルギーを傾ける必要のない対象になってしまった。

そのひとつの表れが、取締役会における人事労務担当役員の地位の低下である。人事労務担当役員というと、以前は、副社長か専務クラスがなるのが普通だった。あるいは、社長の出身分野が人事労務部門という会社も多数あった。労使関係が厳しい時代には、労働組合を説得できる人物でないと、社長は務まらなかつたのである。それが、いまでは、人事労務出身の社長は少数派になり、人事労務担当役員も、一般の取締役がなっている場合が多い。

労使関係が安定していることと労働組合が扱いやすい存在であることは、同義である必要はない。安定した労使関係は、経営側が一方的に押し切って作り出されてきたものではなく、戦後の労働運動の中で、労働組合側も意図的に選択してきたものである。労働組合が扱いやすい存在になり、その結果、企業内での地位の低下を招いてしまったのは、労働組合側にも大きな責任がある。労使関係の安定と経営側から怖がられる労働組合は、十分に両立する。労働組合の地位を上げるには、経営側からいい意味でおそれられる存在になることである。おそれられる存在とは、経営側が突かれでは困ると考えている点を的確に指摘する力を持っていることである。その意味で、労使協議の場に緊張感を取り戻すことこそが、労働組合の

復権にとって必要不可欠である。

### 労組役員の素人化

なぜ、労使協議会に緊張感がなくなったのか。筆者は、「労使関係の素人化の進行」に原因があると考えている。素人化は、特に労働組合の側で進んでいる。市場競争の激化は、企業に要員の削減を強要し、各職場は、少ない人員でこれまでと同じ仕事量をこなさなければならなくなつた。その結果、個々人の業務負担は増大し、残業しないと終わらないくらいの仕事量を抱えるようになった。非専従役員は、通常の仕事をした上で、さらに組合の世話をすることを求められる。日々の仕事を片付ける時間さえ不足しているのに、労働組合の役員をする時間的余裕はない—組合役員のなり手が急速に少なくなつていった。

職場委員は、通常、順番で担当する。仕事が忙しいけれど、順番が来たら受けるしかない。しかたなしに非専従役員を経験することになる。そういう状況で役員をやっても、負担感ばかりが先に立つて、おもしろさを見いだすことができない。かくして、1年ないし2年の任期が終わると、そそくさと役員の座を降り、次の人に渡すことになる。そのような中からは、「労組役員として、もう少し活動してみよう」という人はほとんど出てこない。

また、自分自身の職業生涯を考えたとき、労組役員として生きていくことには魅力を感じられないことも、素人化に拍車をかけている。仮に、各方面からの説得に負けて専従役員になったとしても、2年から4年で会社に帰っていく。5年以上職場を離れていると、帰ったときに担当する仕事がなくなるからだという。非専従役員だけならまだしも、専従役員までもが短い周期でどんどん入れ替わっていく。そこには、労組役員としての経験の蓄積は、ほとんどなされない。

1980年代終わり頃までは、各企業に役員経験20年以上というベテランたちがたくさんいた。彼らは職場委員としての経験はもとより、専従役員としてさまざまな局面を経験していた。多様な場面を知っている役員が労使協議会で発する質問は、経験の浅い役員の質問とは自ずと違ったものになる。知識と技能の高い役員は、経営側がいちばん聞いてほしくないと思っているところを的確に突いていく。いわゆる、カンどころを押された質問である。経営側の説明にちょっとでもおかしいところがあれば、すかさず指摘する。指摘すべきタイミングを決してはずさないのである。このような組合役員がいれば、経営側に緊張感が生まれる。不十分な準備で会議に臨むと答えに窮してしまうので、入念に資料を揃えようと努力する。組合役員が発する鋭い質問が、労使協議会に緊迫感を与えていたのである。

最近の労組役員は、経営側の説明を理解する力を相当高めている。彼らは、財務諸表も読めるし、企業の強みと弱みを的確に把握している。その点では、ベテラン役員よりも高い能力を持っていると言ってもいいだろう。しかし、労使協議会は、労働組合が経営の状況を理解するだけの場ではない。労使が議論する場である。議論するためには、数字の裏側に隠されている事実や経営の提案の背景にある複雑な事情を知っていなければならない。また、労働組合として、どの方向から経営側に議論を仕掛けることが最も有効かをわかっていない

ばならない。経営側から出される多様な情報に即応して議論を展開するには、労組役員も経営側と同じくらいの力量を持っている必要がある。経営者は、その道30年のベテランである。経験がすべてではないが、30年選手と4年選手の差は自ずと明白である。労使協議会に緊張感がなくなっているのは、労働組合側に鋭さがなくなったからである。

### 労使協議を軽視する傾向

緊張感の低下とともに、経営側に労使協議をやや軽視する傾向が見られるようになっている。社会経済生産性本部は、1999年に『労使協議制の現状と課題（労使協議制に関する調査報告）』を発表し、1998年調査と1985年調査の比較を掲載した。「貴社では、労使協議制充実のために以下の諸施策について実施していますか。実施しているもの全てに○印をつけてください」という質問に対して、6つの選択肢を用意して回答を求めた。回答者は、企業の人事労務部門の代表者であった。その結果は、次のようになっている。最初の数字が1985年のもので、2番目の数字が1998年の結果である。  
①会社側委員の全員出席79.8%→64.1%、  
②関係者の出席を認める60.3%→47.4%、③事務局の設置48.6%→49.1%、④教育活動12.7%→4.3%、⑤広報活動19.2%→9.8%、⑥特に何もしていない3.8%→10.3%。

この結果から明らかなように、「事務局の設置」を除くすべての項目で98年の方が低くなっている。「特に何も行っていない」が3.8%から10.3%に伸びているのは、その裏返しである。「会社側委員は全員出席を励行している」という回答項目は、約15ポイント低下した。会社側委員が全員出席することに、どれだけの意味があるかは議論の分かれるところである。しかし、全員出席を励行する割合が低くなかったことは、とりもなおさず、労使協議の場が会社側から相対的に軽く見られるようになったと理解して間違いないであろう。

労使協議会で実質的な議論をするためには、必要に応じて、関係者の出席が不可欠である。「委員以外でも、議題に関係している部門の責任者及び担当者の出席を認めている」という項目を選んだ企業が約13ポイント低下したことは、労使協議会では実質的な議論が行われなくなりつつあるのではないかという危惧を抱かせるのに十分である。

このような状況が企業経営にプラスになるとは、到底考えられない。労使間には緊張感が必要である。労働組合の物分かりが良すぎると、経営側はついつい油断してしまう。良い企業には、言い難いことをズケズケ言う労働組合がついているものである。言い難いことをはつきり言うには、それなりの裏付けが必要である。必要な情報をタイムリーに収集し分析して、経営側と同じ土俵で議論するには、労働組合側にも経験豊かな役員層が必要である。組合役員のプロを養成していくことが、労働組合の急務であり、それなくして日本企業の再生は難しいと言える。

### (b) 対応型の活動に終始する労働組合

#### 労使の認識のギャップ

労働組合としての力の見せ所は、制度改訂のときに経営側との交渉において、どれだけ労

労働組合側の主張を認めさせるかである。社会経済生産性本部が1998年に調査した結果（以下、JPC調査と略称）<sup>3)</sup>を見ると、会社側と組合側双方に対して、「貴社では、最近3年間に次の各制度の改訂を行いましたか」という質問を用意し、選択肢として、賃金制度、人事考課制度、昇進・昇格制度、能力開発制度の4つをあげた。制度改訂の有無についての回答を会社と組合で示すと、賃金制度が59.2%（会社）と58.6%（組合）、人事考課制度は51.6%と46.7%、昇進・昇格制度は41.8%と39.9%、能力開発制度は22.75と21.9%となった。会社側と組合側の回答企業は必ずしも同じではないので、両者の数値に差が出るのは当然だが、制度の実施状況についての認識はほぼ同じであることがわかる。

調査票では、制度改訂をしたと答えた場合、さらに追いかけて、制度改訂を行う前に従業員や労働組合から意見をきいたかどうかを尋ねている。その結果をまとめたのが、表1である。この表の会社側の回答は、労働組合のない企業も含んだ数値である。回答企業の中で労働組合のない会社は少数であり、また仮に労働組合のある会社に限ったとしても結果に大きな差は見られないでの、全体の数値を使うことにした。

表1 制度改訂に際しての意見聴取の方法 (%)

	賃金制度		人事考課		昇進昇格		能力開発	
	会社	組合	会社	組合	会社	組合	会社	組合
労使で専門委員会を設置し議論	34.1	54.6	30.7	53.9	30.3	52.2	16.4	36.1
労使協議会で複数回議論	28.9	27.3	25.5	25.3	27.9	29.9	22.4	36.1
労使協議会で1度だけ議論	1.2	-	0.7	0.6	1.6	-	7.5	2.8
労使協議会で経営側から説明	13.9	6.2	17.6	9.1	13.1	7.5	11.9	12.5
団体交渉のみ	1.7	5.2	2.0	3.2	3.3	3.0	1.5	1.4
労使協議会等とは別に意見聴取	9.2	2.1	13.7	4.5	9.0	2.2	22.4	1.4
労使協議会等も意見聴取もなし	11.0	4.6	9.8	3.2	14.8	5.2	17.9	9.7
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

この表の特徴は、会社側の回答と労働組合側の回答には大きな開きがあることである。たとえば、賃金制度の改訂に際して、労使で専門委員会を設置して議論したと答えたのは、労働組合が54.6%なのに対して、会社側は34.1%にとどまっている。実に20ポイントの差がついている。他の制度改訂についても、組合と会社の間の差は約20ポイントになっている。制度改訂に際して労使で専門委員会を設置したか否かは事実認識の問題であり、両者で大きな差が出るのは理解に苦しむところである。

修正は受け入れられたのか？

労使間で認識が異なるという点でいえば、次の表2も同様な傾向を示している。この表は、制度改訂にあたって内容の修正を行ったか否かについての回答結果をまとめたものである。

選択肢として、従業員や労働組合の意見をほぼ受け入れて修正した、従業員や労働組合の意見を一部受け入れて修正した、特に修正は行わなかった、という3つが提示されたが、この表では「ほぼ受け入れて修正した」と回答した割合を示している。

表2 労組等の意見を受け入れた割合 (%)

	労働組合	会社
①賃金制度改定	31.8	5.6
②人事考課制度改定	29.7	4.5
③昇進・昇格制度改定	27.4	0.8
④能力開発制度改定	28.4	0.0

この表においても、労働組合と会社の間に大きな差が出ている。過去3年間に制度改訂を行った場合、労働組合の約3割は、会社側が労組の意見をほぼ受け入れて修正したと考えているのに対して、会社側は「ほぼ受け入れた」とは考えていないのである。この差は、どこから生まれて来るのだろうか。

最も大きな要因は、労働組合が提案能力を持たなくなってしまったことにあると考えられる。制度改訂の提案は、最近、会社側から出される場合がほとんどである。以前は、労働組合側から提案して、賃金制度や人事制度が変更されることがよくあった。しかし、労働組合役員の「素人化」が進み、経営側に注目されるだけの提案ができる人材が少なくなってしまったために、労組からの提案が大きく減少したのではないだろうか。

UI運動によって、労働組合役員の仕事が増えたことも、労働組合の提案能力低下に影響していると考えられる。UI運動は、労働組合の求心力を高めるために考え出され、一定の成果をあげた運動である。ただ、個々の組合員の要求にきめ細かく応えていくには、多数の制度を運用しなければならず、それが組合役員の仕事量を増やし、組合内部で政策的な検討をする時間的な余裕をなくしてしまった感がある。労働組合の魅力を高めるための活動がかえって労組の力を低下させることになってしまった。経営側から提案されたものに反応するだけで精一杯になっている労働組合に、制度の提案能力を期待するのは無理であろう。表2は簡単なものであるが、その背後には労組役員の対応能力の低下という大きな問題を秘めているのである。

### (3) 個人から見た労働組合

前項では、労働組合と会社の関係について検討した。その結果、労働組合は会社側から軽く見られるようになっているのではないかという疑念が出てきた。この項では、視点を変えて、個人は労働組合をどのように見ているのかを考察する。苦情や不満の予防についての労働組合への期待、制度見直しと労働組合、職場の管理職についての認識の3点を探り上げる。

### (a) 苦情・不満の予防や解決についての労働組合への期待

JPC 調査の個人調査では、労働組合のある会社に勤めている人に対して、「あなたの苦情・不満の予防や解決について、労働組合に何らかの期待をしていますか」という問い合わせ用意した。回答結果は、期待している26.6%、少し期待している35.5%、あまり期待していない24.0%、期待していない13.9%であった。労働組合に期待している人が約6割強と、期待していない人を約25ポイント上回った。苦情や不満を持ったとき、労働組合に大きな期待はかけていないけれど、一定の役割を果たしてくれるだろうと思っている姿が浮かび上がった。

この問い合わせで「期待していない」、「あまり期待していない」と答えた人については、さらに追加して、期待しない理由を尋ねている。その結果は、労働組合に対して非常に辛辣である。最も多い回答は、「会社と同じ対応しかできない」で70.3%、第2位は「労働組合役員の負担が大きすぎて対応できそうないない」17.0%、第3位は「親身になって相談にのってくれない」13.2%であった。「会社と同じ対応しかできない」と答えた人の割合を全体数に換算すると26.6%になる。約4人に1人は、労働組合に相談に行っても結局は会社側と同じことを言わされる、とあきらめているようである。親身になって相談にのってくれそうにないから労働組合に期待しない、というのも寂しい話である。

この回答結果を見ると、労働組合を信頼できない層が少なからぬ割合で存在することがわかる。労働組合にとって、組合員から信頼されなくなったら活動を続けていく意味がない。組合員の信頼を勝ち取る最も効果的な方法は、組合員の意見を代弁していると実感してもらうことである。次にこの点を検討しよう。

### (b) 制度改訂への参加

JPC 調査の個人調査では、制度を見直すときに自分の意見や気持ちを何らかの形で表明する機会はあったか否かをたずねている。回答結果は、次のようにになった。

- |                               |       |
|-------------------------------|-------|
| ①新しい制度を作る段階で意見を聞かれた           | 34.2% |
| ②新しい制度の案の提示はあったが、特に意見は聞かれなかった | 26.2% |
| ③特に何もなかった                     | 39.6% |

自分の意見を言う機会があったと回答した人は全体の3分の1にとどまっていることがわかる。この数値は、労働組合のある会社に勤めている人だけに限ってみても、ほとんど変わらない。「意見を聞かれた」がわずかに0.8ポイント上がるだけである。他方、表1において、制度改訂に際して経営側から何も意見を聞かれなかったとする労働組合は1割未満にとどまっているという事実は、何を意味するのだろうか。おそらく、労働組合の役員レベルでは活発な意見交換がなされるけれども、一般的の従業員を巻き込んだ形での議論にはなっていないからだと予想される。

この問い合わせで「意見を聞かれた」と答えた人に、「どのような形で意見を聞かれましたか」と尋ねると、次のような結果になった。「労働組合から職場単位で意見を聞かれた」66.0%、

「労働組合から個人単位で意見を聞かれた」20.1%、「労働組合からアンケートにより意見を聞かれた」14.4%。職場単位で意見を聞く場とは、おそらく職場集会だろう。通常、制度改訂のときは、職場集会で個々の組合員の意見を吸い上げようとする場合が多い。制度改訂の時に意見を聞かれなかったと答えた人たち（全回答者の約3分の2）の会社では、労働組合が職場集会を開かなかったのだろうか。もし、そうだとすれば、労働組合の存在価値が問われるような大問題である。

#### (c) 職場の管理職についての意見 — 個人と労組の乖離

JPC調査では、個人、会社、労働組合の三者に対して、職場の管理職をどのように見ているかを尋ねた。その結果、労働組合の認識は一般の従業員のそれとはズレており、むしろ会社側の意見により近いことが明らかになった。表3に注目しよう。この表は、職場の管理職（上司）について、「あまり感じなくなった」と「まったく感じない」の割合を示したものである。

表3 職場の管理職（上司）について感じないこと（%）

	個人	会社	労組
部下の悩みや不満の理解	①47.1	③50.3	⑤66.4
部下の指導・育成	②42.0	④49.3	④67.1
やらない仕事の判断	③41.2	⑥38.1	⑥52.2
納得できる査定	④34.5	⑧21.1	⑧35.7
仕事の計画・割り振り	⑤33.8	⑩16.0	⑪30.5
意思決定が速い	⑥32.5	①54.8	①71.9
上層部や関係部署への主張	⑦30.8	⑤43.7	②71.3

（注）丸数字は、各グループ内の順位を表している。

一般的従業員にとって、職場の上司に欠けていると思うものは、自分たちの悩みを聞いてくれたり、不満を理解してくれたりすること、あるいは、育成や指導を的確に行ってくれることである。会社や労働組合が考えるような、意思決定が速いことや上層部・関係部署に言うべきことを主張することではない。この表には示されていないが、会社の第2位、労組の第3位は「部下への権限委譲」で、それぞれ53.6%、67.4%である。この項目に対する従業員の回答は30.3%であった。

従業員にとって問題なのは、自分たちに身近なことに上司が時間を使ってくれなくなっこことである。以前ほど自分たちの悩みや不満を聞いてくれないと、部下の能力や将来の仕事を考えながらの指導・育成をしてくれないと感じているのである。上司も自分自身の仕事が忙しいために、部下の面倒を見る余裕をなくしており、それが部下の不満としてあらわれ

ているのである。ただ、部下たちは、上司が忙しいことを十分に理解している。それは、数字の大きさにあらわれている。どの数値も50%を超えていない。会社や労組の厳しい評価に比べれば、一般従業員たちは職場の上司をそれほど悪くは思っていないことがわかる。同じ職場で働いている者としての暖かさが出ているように思われる。

それにしても、労働組合の意見が個人よりも会社のそれに近いというのはなぜだろうか。労働組合の役員の思考回路が、会社側により近くなっていることを表していると考えられる。労組役員が一般の従業員と同じ目線で職場の実際を見られなくなっているとしたら、労働組合にとって大きな問題である。

#### (d) 労働組合への従業員の期待

前項では、労働組合の認識と一般従業員の認識が一致していないことを確認した。では、労働組合に一般従業員は失望しているのだろうか。JPC 調査では、3者に対して、「苦情や不満がおこらないようにするために次の項目はどのくらい効果があるとお考えですか」という質問をしている。表4は、労働組合が関係している項目について結果をまとめたものである。「効果がある」と「少し効果がある」を足した数字を表示した。

表4 苦情防止に効果があるとする項目 (%)

	個 人	会 社	労 組
日頃から労組がきちんと会社に意見を言う	72.3	79.8	93.6
制度変更時に労組が参加する	68.0	79.4	95.1
労使協議会等の議論の中身を広報する	63.3	80.6	88.1
職場懇談会を実施する	64.3	80.1	86.6

労働組合の値が高いのは当然としても、会社も個人も労働組合の役割に期待していることがわかる。個人の数値は会社よりも低くなっているが、どれも6割を超えており、労働組合は苦情の防止に一定の役割が果たせると判断しているのである。これに、労働組合としてどう応えるかが、これから労働組合のあり方を決める重要なポイントになると考えられる。

### 4. 労働組合の課題 — 信頼関係の再構築

労働組合活動の基盤は、組合員との信頼関係である。組合員と労組役員とのコミュニケーションが良好であれば、大抵の問題に対処することが可能となる。仮に、企業が苦しい状況になって、競争力回復のために困難な要請を突きつけられたとき、労働組合内の信頼関係がしっかりとていれば、最も少ない犠牲で苦境を切り抜けることができるだろう。そのためには、一般組合員の考えを適宜把握していくことである。

労働組合は、長い活動を通して、組合内コミュニケーションのしくみを開発してきた。し

かし、最近の安定した労使関係があだになって、コミュニケーション・チャネルが十分に使われなくなっている。言い古されたことではあるが、労働組合運動の基本に立ち返ることが必要である。環境変化は、労働組合にも変わることを要求している。日本企業の良好な労使関係を維持発展させていくために、全従業員を代表する組織になると組合員との信頼関係を強めることができが、日本の企業別組合に突きつけられた最大の課題である。

(注)

- 1) 日本の労働組合のうち、企業別に組織されているのは組合数で95.6%、組合員数で91.2%に達している(1997年)。
- 2) 労使協議機関とその下部組織の専門委員会を持っている割合は、企業規模5000人以上で50.0%、1000～4999人38.9%、300～999人43.7%、100～299人23.9%、50～99人27.0%、30～49人23.3%となっている。
- 3) この調査は、従業員調査、人事部長調査、労働組合委員長調査の3つからなっている。その回答者数、有効回答率、実施時期は次の通りである。従業員調査(回答数2980人、有効回答率57.9%、1998年9～10月実施)、人事部長調査(回答数304社、有効回答率12.4%、1998年8～9月実施)、労働組合委員長調査(回答数338組合、有効回答率19.2%、1998年8～9月実施)。この調査は、約6年前に実施されたものであり、データとしてやや古くなっている。しかし、他に適当な調査がないこと、企業別組合内の状況はここ6年間であまり大きく変化したとは考えられないことの2点から、ここでの分析に使用することができると判断した。

【参考文献】

- 厚生労働大臣官房統計調査部『平成13年版日本の労働組合の現状Ⅱ 労働組合活動実態調査報告』財務省印刷局  
厚生労働大臣官房統計調査部『平成14年版日本の労働組合の現状Ⅱ 労働協約等実態調査報告』財務省印刷局  
労働大臣官房政策調査部『平成12年版日本の労使コミュニケーションの現状』