

労使コミュニケーション

『日本労働研究雑誌』編集委員会

労使のコミュニケーションのあり方は、労使関係の姿を大きく規定するものである。そして、コミュニケーションとは、その国や地域の社会状況や特性またその時代の特徴が色濃く反映されたものであり、今日では、協調的な労使のコミュニケーションが一般的な日本でも、戦後しばらく激しい紛争が続いていた。そのため、健全な労使関係構築のために、いかに有益かつ良好なコミュニケーションを成立させるかは、いずれの国や地域においても今日に至るまで常に模索され続けている。

コミュニケーションを行う仕組みや制度は、多岐にわたって様々なレベルで多数存在している。例えば、日本経済団体連合会（経団連）と日本労働組合総連合会（連合）とのトップ会談から、企業とその企業別労働組合との労使協議や団体交渉、また職場における上司との会話や相談等々、全国規模あるいは国境を越えたものから、職場レベルのものまで、いずれもが重要な意味を持ちそれぞれの役割を担っている。

そして、日本の労使コミュニケーションには、諸外国と比べ、いくつかの特徴がある。企業レベルの労使コミュニケーションが春闘を始め様々な労働条件決定の中核的存在となっている他、職場における従業員の積極的経営参加も高く評価されてきた。しかし、これらの特徴も経済や社会環境の変化の中で様々な影響を受けながら、変化してきているものもあり、また変化を求められているものもある。グローバル化による企業の海外進出に伴い、日本の労使コミュニケーションの特異性が改めて指摘され、健全な労使関係形成のためには、異文化の中で何を残し、何を適応させていくべきなのかという議論が重要性を増している。また、労働組合の組織率の低下には歯止めがかからず、2014年には17.5%と史上最低を更新している。非正規従業員の割合が37.4%と高まる中、正規従業員を軸とした企業別労働組合が協議や交渉の中心にある今のあり方にも一部限界が生じており、個別労働紛争が急増していることも、労使コミュニケーションの変容の一端

であると言えよう。

そこで、本特集では、日本の今後の労使のコミュニケーションの仕組みや制度のあり方、またその機能等について考えるにあたり、今日の姿を理解し課題を明らかにしようとするものである。歴史を振り返り、現在の仕組みや制度がどのような時代背景の中で如何なる目的で作られたのか、また今日の環境変化の中でどのような状況にあり、如何なる問題が発生しているのか検討を行っている。さらに、労働組合の組織率が低いことなど、日本と似たような課題に直面している諸外国の労使コミュニケーションについて理解を図り、今後の日本の在り方について考察を行っている。造詣の深い研究者によって多方面から究明が進められ、いずれの論考も読みごたえのある大作ばかりである。簡単にそれぞれを紹介しておこう。

久本論文は、日本の労使交渉・協議の仕組みについて、第二次世界大戦後の形成過程からその後の変遷について、時代ごとに具体的事例を挙げ論じている。戦後の混乱期から形成期においては、争議や生産性運動三原則を取り上げ、日本の労使コミュニケーションの原型が作られる過程を示している。その後の高度経済成長期から安定成長期については、繊維企業の「出向制度」を分析し、雇用調整についての労使協議、そして1997年の金融危機以降については「選択と集中」と希望退職が一般化する中での労使交渉・協議について検討している。そして、これらの歴史の変遷を踏まえ、現代の労使交渉・協議システムの基盤の特質として、工職一体組合としての性格と内部昇進制度の強さを挙げていた。その結果、労働組合員の高学歴化が進み、管理職や経営者の多くが組合員経験者であり、伝統的労働組合活動理念に齟齬が生じていることを指摘している。さらに、労使交渉・協議の対立軸の曖昧化や非正社員への対応、共稼ぎモデルへの対応について、今後の課題としていた。

荒木論文は、労使コミュニケーションの中核をなす

集团的労働条件設定システムについて、戦前から今日に至るまでの形成、展開過程を丁寧に論じ、現在の課題についても言及している。昭和20年の労働組合法の制定の歴史的背景、その後の改定の経緯や動向についても記されている。そして、集团的労働条件設定、特に統一労働条件設定の必要性は、集团的労働関係法の成立以前から今日まで存在しているが、交渉単位・交渉組合制度は採用されず、協約の拡張適用制度もユニオン・ショップ制度も複数組合主義の要請によって十全には機能していない。その結果、就業規則を活用する法理が形成され、今はこれが労働契約法上において明文化されるに至っている。就業規則が統一労働条件設定システムの中核的機能を果たすにあたり、過半数代表の関与のあり方が「意見聴取」と極めて弱く、協議や共同決定という強い関与形態ではないことに問題提起を行っている。そして、集团的労働条件設定を公正かつ適正に担う集团的メカニズムが形成されれば、多様性に対応可能な仕組みを盛り込んだ規制の途を開くことになることと記している。

禹論文は、1946年7月に中央労働委員会によって示された「経営協議会指針」について、特に「附議事項」に焦点をあてて、その特徴や今日に至る影響等について論じている。戦後の時代背景の中から生まれ、一つの重要な歴史的意義をもつものであり、現在の問題にもつながるものであった。労働組合運動が資本主義体制を超えて進む可能性がある中で、資本主義体制内に収まる秩序を労使間に付与し、労使間で対等に話し合うことの出来る枠組みを提供した。そして、その枠組みは、法律ではなく労使間の自律的な取り組みによって作られるよう促したことも重要な特徴である。今に至る課題としては、団体交渉と労使協議の混同を助長し、労働給付を規制できる道筋が提示されなかったこと、また労使協議機関の法制化が実現できず任意設置であったことを挙げている。そのため、現在の協議システムの修正・補正、また非正規を含めた全従業員が発言できるような従業員代表制の早急な法制化が求められていると指摘している。

細川論文は、フランスの労使対話促進の法政策の展開、ならびに企業レベルを中心とした労使対話の現状について論じ、日本の労使コミュニケーションに対する示唆を示したものである。フランスは、その歴史的・

社会的背景からも日本とは労使コミュニケーションのあり方がかなり異なっている。産業別組合が伝統的に集团的労使関係の当事者として中心的役割を担ってきており、1968年までは企業内に組合支部を設置する権利が認められず、企業レベルの団体交渉が普及するようになったのは1980年以降である。しかし、義務的団交事項の法定、企業内組合支部がない企業における労使対話システムの構築によって、企業レベルでの労働協約の決定件数は飛躍的に増加し、一定の成果を上げていた。日本においても、労使交渉を義務付け労使対話を図るという手法も想定しうが、法が義務付ける事項については交渉を促すものの、自発的労使対話の実現には疑問が残る、労使対話の基礎を担っている労組の基盤の確立の重要性を指摘している。

石山紹介は、アメリカの労使コミュニケーションについて2社の事例を分析し、日本に一定の示唆を与えている。アメリカは労働組合の組織率が日本より低く、また雇用においては随意的雇用原則で、平均勤続年数は日本の半分以下で、企業にとって退職リスクが高いこと等が特徴であった。そのため、人的資源管理施策を充実させ、従業員を動機付ける必要があり、労使コミュニケーションは重要であった。ギャップとGEについて、丁寧にその企業内の労使コミュニケーションの状況を調査し分析を行っている。そして、今後の日本の労使コミュニケーションに対する示唆として、リーダーによる対話の促進、リーダーに対する継続的評価、そして、経営側の組織開発の一環としての対話促進等についてその効果を指摘している。

これらの論考を通して、日本の労使コミュニケーションの歴史の変遷について理解を深めることにより、非正規従業員や春闘のあり方など今日日本が抱えている問題が、必然的に発生してきており、また日本の特徴であり強みであったことこそが逆に今日改革の核心となっている面もあるように思われる。そして、その国の特徴や国民性を活かした対応をもって、新たな環境に適したコミュニケーションを構築する必要性も改めて認識するものである。本特集が、これからの日本の労使コミュニケーションのあり方を考える一助となれば幸いである。

責任編集 戎野淑子・小野浩・竹内（奥野）寿
（解題執筆 戎野淑子）