

# 労使交渉におけるフォーマルとインフォーマル

青木 宏之

(香川大学教授)

日本企業では、インフォーマルな労使交渉が豊富に行われており、それはフォーマルな労使協議と連動して労使紛争の予防や処理に貢献してきたと考えられる。チームリーダーの仕事力を生かした職場労使協議は労働側の発言力の源泉となると同時に、管理者の職場理解を深めることにもつながる。またそれは職場の上司と部下との立場を変えた話し合いの場であるために、管理者が職場労働者集団の規範に共感し、連帯をつくる可能性もある。そして、この職場からのボトムアップの力学が、組織全体に伝播しあるいは調整される過程を理解するためには、経営内部そして労働組合内部のそれぞれに交渉関係があるということに留意しなければならない。第1に、日本の管理者は職場の利害代表としての意識を持ちやすいが、その背景には、職場の業績向上が労働者集団の貢献意欲によって左右されること、それを引き出すために規範の共有という感情的要素を帯びたマネジメントが行われていることなどの事情がある。第2に、組合執行部は職場労働者集団から労使交渉の力を引き出すと同時にセクショナリズムを抑制しながら政策を取りまとめなければならない。事前の意見調整を重視する労使協議の過程においては、組合内部における意見調整も組合執行部には強く求められるためである。このように、経営組織にも下意上達があり、労働組合内部にも統制があり、さらにそれらは相互に関連し合っている。日本の労働者の発言力を問題とする際には、この構造全体を踏まえる必要がある。

## 目次

- I インフォーマルの労使交渉への着目
- II 労使協議制の運用
- III 労使協議を支える現場力
- IV 経営管理と労使関係
- V 中小企業の労使コミュニケーション
- VI インフォーマルの労使交渉の意義

## I インフォーマルの労使交渉への着目

現代の日本企業においては、団体交渉あるいは労働協約に明記された労使協議の他にも、多様なインフォーマルの労使コミュニケーションが行われている。仮に、その中に交渉といえるような関

係性があるとすれば、その実態を明らかにすることは、日本の労使紛争の予防や処理の現状と課題を理解するうえで有益であろう。

それでは、日本企業にはどのようなインフォーマルの労使交渉があり、それらはどのような機能を果たしているのだろうか。本稿では、次の問いに答えることからそれらを明らかにする。第1に、日本の労使協議制は労使関係の安定に寄与してきたが、諸外国の労使パートナーシップの導入および運用においては大きな困難が生じることも多い<sup>1)</sup>。日本の労使協議制が実効性を持つ理由の一つは、それに付随して労使のインフォーマルなコミュニケーションが豊富に行われているからではないか。

第2に、産業組織において、集団の長が下意上達を担う可能性があることはリーダーシップ論の指摘するところであるが（Likert 1961, 金井 1991）、その日本企業における実態はどのようなものであり、その中には労使交渉の機能を果たすものがあるのだろうか。

第3に、上記の2つの問いは、いずれも組織内のボトムアップの力学に関わるものであるが、それらには何らかの関連があるのだろうか。

以上を明らかにするために、本稿では、日本のインフォーマルな労使交渉の解明に貢献した労働調査研究を用いる。Ⅱでは、日本の労働組合活動の中心である労使協議制を取り上げ、そこにおけるインフォーマルな側面に注目する。Ⅲでは日本の労働者の発言力の源泉、およびそれが発揮されるチャンネルを分析する。Ⅳでは経営管理の中に潜む労使交渉を明らかにするために、経営組織内における経営・生産事項の決定過程を分析する。Ⅴでは労働組合のない企業におけるインフォーマルの労使交渉を取り上げる。

## Ⅱ 労使協議制の運用

ここでは日本の労使関係における労使協議のウエイトの大きさを確認したうえで、その運用においてインフォーマルの事前協議が重要な役割を果たしていることを論じる。

### 1 労使協議事項と労働側の影響力

日本企業の労使協議制は、労働条件のみならず、経営・生産事項を含む幅広い付議事項を持ち、また各級組織レベルに設置されてきた。

表1は、労使協議事項と組合側の影響力に関する調査結果を、おおまかに、組合側の影響力が強い順に並べたものである<sup>2)</sup>。全体として労使協議において実質的な協議が行われていること、労働組合の影響力はテーマによって異なることなどを見て取ることができる。

本部レベルの協議事項は3つに区分できる。第1に、賃金水準や一時金水準などの労使の利害が対立しやすい案件は労使協議よりもむしろ団体交渉で扱われることが多い。労使協議事項とされる場合には組合の意見が取り入れられる傾向が強い。

第2に、労働時間・休日・休暇や賃金人事処遇制度などのような雇用管理制度は、いずれも半数以上の組合で労使協議事項であり、そのうち組合の同意のもとに実行する企業が60%前後である。あるいは雇用調整、事業撤退、事業所閉鎖などの雇用に直結する事柄に関しても半数程度の組合で労使協議事項としており、比較的組合の意向をくみながら運用されていることがわかる。

第3に、経営基本方針や年間生産（売上）計画などは、労使協議で扱われることは多いが、中核的な経営事項であるために組合が影響力を行使しているわけではない。

表1 労使協議事項と労働組合の影響力

(単位：%)

		(1) 団体交渉事項である	(2) 労使協議事項である	(3) 組合の同意のもとに実行する	(4) 会社案を修正することがある
本部と本社	賃金水準	68.8	22.9	67.2	16.4
	一時金水準	66.7	24.7	64.8	16.0
	労働時間・休日・休暇	39.8	51.3	62.3	18.8
	賃金人事処遇制度	33.5	54.2	58.9	22.2
	雇用調整	25.8	49.9	46.2	16.6
	事業撤退、事業所閉鎖	21.5	52.3	33.6	14.7
	経営基本方針	8.5	42.6	4.6	5.1
	年間生産（売上）計画	4.9	47.5	5.5	6.0
支部と事業所	要員確保	—	45.8	16.2	15.7
	教育訓練	—	40.2	12.3	16.8

出所：連合総合生活開発研究所（2007：169-179）

最後に、支部レベルでは要員確保や教育訓練などが労使協議事項となっており、組合の影響力は中程度である。

日本の労使関係において労使協議の役割が大きくなるのには、いくつかの理由が考えられる<sup>3)</sup>。第1に、日本では労働諸条件の多くが企業内で交渉されるためである。対照的な例をあげれば、ドイツでは、産業別労働組合と経営者団体・企業との団体交渉によって労働協約をつくり、企業内の事業所委員会で雇用管理、能率給、職務格付け、福利厚生、解雇基準などを共同決定するという役割分担がある(久本 2019)。それに対して、日本は企業別組合が多いために、団体交渉と労使協議とは不分明になりやすい<sup>4)</sup>。

第2に、日本の大企業では、1960年代以降に協調派労組が主導権を握ったことである<sup>5)</sup>。それにより、労使対立が緩和され、必要性に即した労使の話し合いの場が整備されやすくなった。というのも、そもそも経営・生産事項と労働条件事項は不分離であり、それらは企業活動に即して頻繁に変化するために、都度の申し入れによって開催される団体交渉よりも、常設的な労使協議が適している。さらに、経営・生産事項の変化は、事業所や職場ごとに異なるタイミングで変化するために、各級組織レベルに労使協議機関を設置するほうがよい。このように労使協議を整備することは、本来、双方に合理的な面があり、むしろ説明されるべきはそれを阻む労使の敵対的關係であろう。

## 2 インフォーマルの事前協議

労働条件に対して労働組合が実質的な影響力を行使するためには、それと連動する経営・生産事項を変更可能な時点で協議する必要がある。またそれは交渉時点の問題だけではなく、高度な経営問題に関与するということでもある。取締役会の決議あるいは社外への公表前に労使が話し合いを行うのであれば、それはインフォーマルのものとなりやすい。

日本の大企業では、労働者に多大な影響を与える経営合理化案件においては、フォーマルな労使の話し合いに先立って、インフォーマルの事前協

議が行われることが多い。電機総研調査(2004)によれば、事業組織再編の73.5%の案件で「社外発表前に公式協議に先立って非公式協議」が行われていた。またそのうちの66.1%は守秘義務を求められるような協議をしていた<sup>6)</sup>。

こうしたインフォーマルの事前協議は労働側の発言力にとってどのような意味を持っているのであろうか。仁田(1988)は、1970年代における要員合理化の実施に際して、鉄鋼大手の労働組合が事前協議を求め実現させたこと、それが合理化に伴う問題の処理において奏効したことなどを明らかにしている。支部執行部は、合理化が公式発表される前に、職場とのコミュニケーションを通じて、労働者の不安を解消し、あるいは起こり得る問題を事前に解決していた。

なお、この事例の配置転換問題では、本部執行部は単に支部の要求を会社に伝達するのではなく、組合全体の政策に照らして要求を取捨選択するという指導性を発揮していた。職場労働者集団のエネルギーを組合の政策推進力とするためには、組合執行部のマネジメントが必要であることがわかる。

他方、同書ではインフォーマルの事前協議がうまく機能しない事例も取り上げられている。製鉄会社の工場閉鎖に関する情報が発信元不明のままリークされ、半ば公然化した状況において、インフォーマルの事前協議において成果をあげられない執行部に対して一般組合員からの批判の声が高まった。組合内に混乱が生じ、さらには労使の信頼関係の危機に陥ったという。組合執行部がインフォーマルの事前協議を通じて実質的な交渉を進める日本の労使交渉は、組合による高度な経営問題への発言を可能とすると同時に、透明性の面で脆弱性があり、執行部と一般組合員との間に亀裂が生じる危険性があることを浮き彫りにした。

なお、事前協議の情報がどこまで組合員に共有されるのかはケースバイケースであり、上述の鉄鋼労組のように支部執行部が関与することもあつた。ただし、機密情報ということになれば、その共有範囲は本部三役・本部執行委員(87.4%)が圧倒的に多い(連合総合生活開発研究所 2007)。

こうしたインフォーマルの事前協議が行われる

かどうかは、今後の日本の労使関係の状況を理解するうえでのポイントの一つであろう。それは、発言力を高めようとする労働組合の要求によって成立したものであるが、同時にフォーマルな労使協議で合意形成が困難な状況に陥るのを防ぐという意味で経営側にとっても意義のあるものであった。この経営にとっての意義は、労働組合との信頼関係が組織運営にとって必要不可欠であるがゆえのことである<sup>7)</sup>。インフォーマルの事前協議の内容や密度は、労働側の影響力や労使の信頼関係のバロメーターであるといえる。

### Ⅲ 労使協議を支える現場力

#### 1 職場労働者集団の力

上述の通り、日本の労使協議は実質的な協議の場として機能していると考えられるが、そのための労働側の発言力の源泉はどこにあるのだろうか。

労働調査研究においては、日本の職場労働者集団が自律性を持つという指摘は古くからある。そして職場労働者集団が発言力を持ちうる論理として、職場の協業性と年功的熟練（大河内・氏原・藤田 1959）、知的熟練（小池 1977）、職長の原価・品質管理の権限（仁田 1988）などが指摘されてきた。いずれも正当であろう。

それでは、このような職場労働者集団の力が発揮されるメカニズムはどのようなものであろうか。氏原（1979）は、職場における職務中心参加が労働組合の労使協議を通じた組織的参加の能力を増大させるという仮説を提示している。すなわち、小集団活動などによる職務中心参加は、作業方法の開発を通じたOJTとなっており、メンバーの職務能力の伸長をもたらす。そして、日本の企業別組合においては、職場のプロモーターである監督職は労働組合の職場委員（中央委員）を兼ねていることも多く、監督者でもある職場委員は職場の意見を集約・整理し、上達する。これは経営参加でもあり労使交渉でもある。そして、労働組合本部レベルの労使協議や団体交渉も、こうした職場レベルの活動の質に支えられているとい

うのである。この仮説の検証を主題とした研究は少ないが、日本において作業組織の経営参加が盛んであった時代には当然視されてきた。

#### 2 現場力の危機

しかし2000年代以降には、組織的参加を支える現場力の危機も指摘されるようになる。禹・連合総研編（2014）は、職務中心参加が組織的参加の力を高めるという連関は、日本においては当然視されてきたが、海外ではむしろそれが管理側の影響力を高める事例も多いという。そして日本企業の現場力（現場が、日常的なオペレーションを迅速・正確に行い、問題の発見と解決にあたることのできる力）が危ぶまれている現在、その連関を再検討する必要性を指摘している。

そこで禹・連合総研編（2014）は「余裕」という観点に注目する。職場に一定の余裕があることは、チーム・リーダー層の組合に対するコミットメントを維持するうえで必要であるし、職場の裁量性が業績目標達成にコミットしすぎるのを防ぐためにも重要である。一定の余裕が、職場の技能形成、コミュニケーション、リーダー育成などの形で現場力を高めるといふ。

同書のいくつかの事例では、事前協議と労使協議を通じた共同決定、労使の信頼関係などは維持されているものの、チーム・リーダー層の経営と組合への二重帰属は薄くなり、経営に制約を課す方向での組合の影響力は弱まっているという。

現場力の低下という問題提起、あるいは余裕という観点は今後さらに検討が進められるべき課題であろう。

### Ⅳ 経営管理と労使関係

1990年代以降、日本企業の経営管理に対する労働調査研究が進展する。それまでの研究も経営の施策には注意を払ってきたが、この新しい研究潮流では、経営計画のPDCAに潜む労使の合意形成の過程が詳細に明らかにされた。その中には、本稿が問題としているインフォーマルな交渉関係に関する知見も含まれている。

## 1 部門業績管理のなかの労使交渉

部門業績管理に関する労働調査研究は、経営の統制を通じて職場が効率化される過程を明らかにした。それは、労働調査研究が描いてきた職場世界を管理の視点を踏まえて再解釈するものでもあった。たとえば、製造現場の改善活動に関しては労働側の主体性も指摘されてきたが、その目標値や活動サイクルが経営計画と密接に連動していることから、目標達成への組織的圧力の強さが示唆される。

しかし他方では、統制・管理のPDCAのサイクルの中で、労働側が発言力を行使する可能性があることも指摘された。典型的な例を上げれば、その第1は、計画段階（P）におけるものである。経営計画が労使協議で修正されることは少ないが（表1）、ミドルマネージャーが交渉力を発揮することがある。日本の自動車メーカーを調査した石田ほか（1997）によれば、毎期の工場の業績目標の設定過程においては、本社だけではなく工場長も独自の業績目標案を作成し、本社に対して「大蔵折衝」のような交渉を行うことを指摘している。また、それに先立って、工場長は職場管理職の意見を聞く。現場の能力と伸びしろを正確に把握する必要があるためである。ただし、現場の情報はあらかじめ工場長付きスタッフがつかんでおり、職場管理職との話し合いはトップダウンの色彩が強いという。

第2に、実行段階（D）におけるものである。各種の経営計画の修正は、残業や休日出勤などのかたちで労働者に直接的影響を与えるために、逐次、労使協議での話し合いが行われる。経営計画の遅れに即して行われる労働時間延長に関する労使合意の形成過程の分析は、過重になりがちな日本の労働の実態を明らかにすると同時に、それに対する規制のヒントを与えてくれる<sup>8)</sup>。石田・富田・三谷（2009）によれば、日本の自動車メーカー2社の技術者の職場では、毎月の支部レベルの労使協議でそれが行われている。支部によっては毎週の職場レベルの話し合いもある。先進的な支部では、個人別に業務の状況を精査し36協定を超えないような事前のチェックが行われている

という。現場に詳しい技術者が組合役員に任命されているためにそうした活動が可能となっている。会社側がそれに応じるのも、労働組合側の情報力が労働時間抑制を進めるうえで有効であると考えているためである。

あるいは経営内部においても、実行段階で過重業務に歯止めをかけるメカニズムがある。たとえば、自動車の開発技術者の仕事はプロジェクトチーム方式であることが経営学では強調されるが、技術者は恒常組織の職場フロアで働いており、プロジェクトチームへの参加も恒常組織のリーダーと担当クラスの小集団である。恒常組織の管理職はコストや開発工数（労働時間）を管理しており、開発工数の削減にも責任を持つ。そして、プロジェクトチームが過重な業務を与えようとする場合には、抑制を求めることもあるという（石田・富田・三谷 2009：75-100）。

部門業績管理の研究は全体としては経営戦略に対する労働者の柔軟的対応を強調するものであったが、上記の通り、労働側が影響を与える例も報告されている。それらは、経営計画のPDCAに職場集団を深く組み込むほどに、その意見を聞く必要が経営にも生じるとことを示している。

## 2 組織を動かす職場集団のメカニズム

組織の下位レベルの業績までが経営計画のPDCAと連動していることが現代日本の経営と労働の特徴であるとすれば、それはいかなる歴史的過程を経て形成されたのであろうか。大手鉄鋼メーカーの戦後史を取り上げた青木（2022）によれば、経営は、1950年代半ばから60年代にかけて、職務分析・評価、要員査定、作業長制度、ラインスタッフ制度などの職場改革を行い、経営の規範を現場に浸透させていった。こうした準備過程を経て、職場労働者集団は、原価低減に深くかわるようになる。さらに1960年代後半から70年代には、全社的な経営計画の目標管理が制度化され、生産現場もそこに組み込まれていく。こうした生産現場の経営参加には、①主体的な参加を求める目標管理、②経営と規範を共有する職場労働者集団、③生産性向上に協力的な労働組合運動といった主体的要件が必要であったという。

そしてこの職場労働者集団の経営参加の深化は、現場からのボトムアップの組織力学を強めるものでもあった。1950年代末から縮小合理化の危機にさらされ続けて来た製鉄所の事例分析においては、そのミドルマネージャー（製鉄所経営陣、労働部、開発エンジニア）が、長年にわたって本社に働きかけて予算を引き出し、縮小合理化を緩和していたことが指摘される。大卒のミドルマネージャーのキャリアは全社に広がっているにもかかわらず、一つの製鉄所の存続に深くコミットしたのである。

このようなミドルの下意上達の背景には、第1に、生産性・品質向上のために労働者の積極的協力が必要とされる技術的・組織的状况があり、ミドルは職場からの協力を引き出すために、製鉄所経営の危機感の共有という規範意識レベルでの動機付けを行ってきたことがある。第2に、この長い合理化をめぐる労使協議の歴史的蓄積の中で、製鉄所労使には相互信頼とある種の連帯が生まれていたということがある。またそれには、労働組合が、合理化や業績向上に協力することと引き換えに、将来への投資を求めるという政策を一貫して進めてきたこともかかわっている。

労働者が経営計画と深く連動することがその発言力の土壌を作り、職場労使協議がミドルマネージャーを動かしたことで大きなボトムアップの力が生み出されたと解釈することができる。

## V 中小企業の労使コミュニケーション

ここまでの議論は日本の大企業を念頭に置いてきたが、労働組合の組織率の低い中小企業では議論の前提が大きく異なる。中小企業の労使コミュニケーションはどのようなものであり、大企業のそれと本質的に異なるのであろうか。3つの調査報告書を基にこれらの点を明らかにしよう<sup>9)</sup>。

### 1 従業員組織による労使交渉

#### (1) 従業員組織の広がり

労使協議は労働組合だけが行うものではない。中小企業へのアンケート調査によれば労使協議制度があると回答した企業のうち、45%は労働組合

を持たなかった（労働問題リサーチセンター1991）。その場合の労働側交渉者は、多くは、社員会や従業員会と呼ばれる組織である。

こうした従業員組織の設置率は、東京都立労働研究所（1990）では60.7%、労働問題リサーチセンター（1991）では64.0%であり、労働政策研究・研修機構（2007）では49.1%である。労働政策研究・研修機構（2007）で設置率が低く出ているのは、企業規模が30人未満の零細企業も含めたことによるものであり、50~299人規模をとれば61.7%である。設置率のおおよそのイメージを持つことができる。

従業員組織は労働組合と比べて上位の従業員階層までをメンバーとしているという特徴がある。メンバーには経営幹部まで含むことがあると回答した企業は、東京都立労働研究所（1990）で46.0%、労働問題リサーチセンター（1991）で35.1%となっており、中間管理職を含むとの回答はさらに多い。あるいは、従業員組織の役員は、一般従業員が最多であるが、中間管理職であると回答した企業も多い<sup>10)</sup>。

#### (2) 従業員組織の発言力

従業員組織は、レクリエーションや共済の運営を行う場合が多く、従業員の親睦を深めることを主要な目的の一つとしている。しかしここで注目したいのは、一定割合の従業員組織は賃金や労働時間などの労働条件について経営側と話し合いを行っていることである。

こうした発言型組織がサンプル全体に占める比率は、東京都立労働研究所（1990）で11.4%、労働問題リサーチセンター（1991）で15.7%、労働政策研究・研修機構（2007）で11.3%となる。大きくはないが、中規模企業（100-999名）の労働組合組織率が11%程度であることに鑑みれば、注目してよい規模である<sup>11)</sup>。

具体的にどのような労働条件について発言をしているのであろうか。マルチ回答のアンケートによれば、休日・休暇（83.1%）が最も多く、就業規則（69.9%）、賃金（67.5%）、労働時間（63.9%）と続く（東京都立労働研究所1990：181）。あるいは、就業規則変更時の意見聴取の対象を見ると、

従業員組織は労働組合と同水準となっている。労働条件決定において一定の役割を果たしていることを示している（東京都立労働研究所 1990, 労働問題リサーチセンター 1991）。

このように、従業員組織は労働条件に関する協議を行っているが、労働組合と同程度の役割を果たしているとまで言えるのであろうか。教育訓練制度の整備（中村 1988）、労働生産性（都留 2002）などのように労使に共通の利益を見出しやすい事柄に関しては肯定的な効果を持つことが検証されているが、賃金引上げ効果については否定的な研究結果が発表されている（中村 1988, 都留 2002）。離職率を引き下げる効果については異なる研究結果がある<sup>12)</sup>。総じて先行研究からは、従業員組織が労働組合と同じレベルの発言力を持つとは考えられない。

2 ミドルマネージャーによる下意上達

中小企業においても、ミドルマネージャーが職場の意見を吸い上げ、経営に伝える役割を果たしていることが指摘されている（労働問題リサーチセンター 1991）。労働条件のいずれかに関心を持ち、経営トップに発言したミドル（課長・係長ク

ラス）は全体の40%程度にのぼる。その内容を案件別に分けたのが表2である。「所属部門の業務方針」や「所属部門の人事のあり方」に意見を述べることは仕事の延長であるので比率が高くなることは当然であるが、「給与の水準や制度」、「勤務時間のあり方」についても発言していることは、ミドルマネージャーが労働条件に関する下意上達の機能を担っていることを示唆している<sup>13)</sup>。

労働問題リサーチセンター（1991）では、ミドルマネージャーの下意上達機能について、より詳しい質問をしている（表3）。それによれば、ミドルマネージャーが労働条件事項についての職場の要望を経営者に伝える際に、「直接経営者・上司に話した」、「上司・同僚を通して話した」などが80%程度を占めている。後者には会議を通じたものも含まれる可能性もあるが、会議にとどまらず、よりインフォーマルな日常的対話の中で、経営者に意見を伝えていることがわかる。

また、労働組合のある企業は、「組合役員を通じて経営者に伝えた」との回答者が19%であったことは注目してよい。日本の企業別組合においては、ミドルマネージャーと労働組合とは必ずしも対立するだけではなく、場合によっては連携し

表2 経営トップに対して意見を伝えた事項

会社全体の経営方針	業界・競争先の動向と対策	所属部門の業務方針	会社全体の人事のあり方	所属部門の人事のあり方	会社全体の人間関係	所属部門の人間関係
276	394	609	332	469	219	329
15.8%	22.6%	34.9%	19.0%	26.8%	12.5%	18.8%
給与の水準や制度	勤務時間のあり方	福利厚生のあるあり方	その他	特に必要を感じなかった	欠測値	合計
421	472	223	15	221	24	1747
24.1%	27.0%	12.8%	0.9%	12.7%	1.4%	100.0%

出所：労働問題リサーチセンター（1991：94）

表3 労使関係類型別意見伝達の方法

	社内の会議で意見を述べた	直接経営者・上司に話した	社外の非公式の場で話した	上司・同僚を通して伝えた	社員会役員を通して伝えた	労働組合役員を通して伝えた	その他	欠測値	計
計	578	859	312	364	33	107	19	15	1487
	38.9%	57.8%	21.0%	24.5%	2.2%	7.2%	1.3%	1.0%	100.0%
労働組合あり	186	265	91	135	10	99	7	5	513
	36.3%	51.7%	17.7%	26.3%	1.9%	19.3%	1.4%	1.0%	100.0%
発言型従業員組織	85	137	50	58	11	7	4	1	222
	38.3%	61.7%	22.5%	26.1%	5.0%	3.2%	1.8%	0.5%	100.0%
非発言型従業員組織	300	443	167	169	11	1	8	9	734
	40.9%	60.4%	22.8%	23.0%	1.5%	0.1%	1.1%	1.2%	100.0%

出所：労働問題リサーチセンター（1991：138）

て経営上層に影響を与えようとするのである。

さらに、表には示していないが、労働組合のある会社のほうが、ミドルマネージャーが経営の事柄に関心が強くなるというアンケート結果がある。労働組合が経営に関するミドルの下意上達機能を促しているという可能性を示唆している<sup>14)</sup>。

### 3 苦情処理

苦情処理は、団体交渉、労使協議と並んで、労使の意見を調整するための主な手段の一つである。しかし苦情処理に取り組んでいる日本の労働組合は、関与の有無のみを聞いた調査でも、25%程度でしかない。それでは日本企業において苦情はどのように処理されるのであろうか。

1792社へのアンケート調査<sup>15)</sup>によれば、従業員個人の不満を把握・解決する仕組みとして重視しているものは、「管理職への相談」(55.9%)が最も多く、「人事労働部門による相談対応」(43.5%)、「個人業績評価における面談等不満を伝えることができる機会」(40.2%)、「先輩職員・同僚への相談」(37.2%)、「自社の労働組合・従業員代表」(30.4%)、「自社の相談窓口」(27.1%)となっており、労働組合や相談窓口よりも管理職の役割が期待されていることがわかる<sup>16)</sup>。

次に、人事部が苦情を処理するうえでの社内の相談相手についても、やはり「従業員の所属する事業部門の長」(61.7%)、「苦情元の従業員の直属の上司」(54.4%)が上位2つを占めており、「労働組合」(19.8%)や「人事担当以外の相談窓口担当者」(2.4%)を大きく上回っている(労働政策研究・研修機構 2010)。

また、苦情が人事部に伝達される経路においても、「従業員が上司に苦情を伝え、人事担当部門に伝達」(76.2%)が最も多く、「従業員から口頭またはメールなどで人事担当部門に直接伝達」(68.5%)、「自己申告書や苦情処理制度などを通じて」(45.1%)が続く(労働政策研究・研修機構 2010)。

総じて、苦情処理においては上司・管理職などのライン組織が大きな役割を果たしており、人事部もライン組織との連携しながら苦情を処理するケースが多いことがわかる。

## VI インフォーマルの労使交渉の意義

日本企業では、インフォーマルな労使交渉が豊富に行われており、それはフォーマルな労使交渉と連動して労使紛争の予防や処理に貢献してきたと考えられる。

職場労働者集団の長であるチーム・リーダーは、労働組合の職場役員を兼務しているために、組合活動と経営内の下意上達の力学は職場レベルでは重なっている。チーム・リーダーの仕事力が生かされた労使協議は労働側の発言力の基盤であると同時に、管理者の職場理解を深めることにもつながる。また、職場の労使協議は上司と部下との立場を変えた話し合いの場であるために、管理者が職場労働者集団の規範に共感し、連帯が作られる可能性もある。これらは、管理者の経営組織内における発言力をサポートし、下意上達を促す。

この職場からのボトムアップの力学が、組織全体に伝播しあるいは調整される過程を理解するためには、経営内部そして労働組合内部のそれぞれに交渉関係があるということに留意しなければならない。第1に、日本の管理者には、上司に対して部門の利害を主張する行動が多くみられる。その背景には、職場の業績向上が労働者集団の貢献意欲によって左右されること、それを引き出すために規範の共有という感情的要素を帯びたマネジメントが行われていることなどの事情がある。第2に、組合執行部は職場労働者集団から労使交渉の力を引き出すと同時にセクショナリズムを抑制しながら政策を取りまとめなければならない。事前の意見調整を重視する労使協議の過程においては、組合内部における意見調整も組合執行部には強く求められるためである。

このように、経営組織にも下意上達があり、労働組合内部にも統制があり、さらにそれらは相互に関連し合っている。日本の労働者の発言力を問題とする際には、この構造全体を視野に入れる必要がある。他方、無組合企業においては、管理職や従業員組織が下意上達を行っているが、フォーマルな労使交渉との相互作用が働かない。それらは労働組合の十分な代替となっているとは考えら



れない。

最後に、本稿の視点から、今日の日本の労使関係の変化を見極めるための視点を整理しよう。第1に、現場の発言力が低下しているのか、仮に低下しているとすれば、それは職場労働者集団の経営参加力の低下によるものであるのか、それともそれを発言力につなげる組合活動が機能していないのかなどを明確にする必要がある。チーム・リーダーの組合へのコミットメントの程度、組合執行部による職場労働者集団との連携あるいはそれへの指導力、ミドルマネージャーが労働者と規範を共有するほどの密度の高い職場労使協議が行われているのかなどが焦点となる。

第2に、経営にとっての競争力の源泉が変化し、そもそも職場労働者集団の貢献への期待が縮小している可能性もある。この点に関しては、現場組織が全社の経営計画の中でどのような貢献を期待されているのかについての分析が重要であるが、それを説明するためには経営戦略、産業の技術的条件などに視野を広げる必要がある。

第3に、上記の2つの点とかわかって、周辺労働力の分析が必要となる。日本の労使関係においては、経営への貢献度の低い非正規労働者や請負労働者などは発言力を持ちにくい構造がある。こうした労働者が基幹化していくことは、職場それ自体の発言力の低下につながるのか、それとも雇用形態や企業の壁を越えて労使コミュニケーションが広がっていくのかを見極めることが重要である。

- 1) 日本労働研究機構・連合総合生活開発研究所 (1998) は、イギリスの2061事業所の調査を再分析し、労使協議の普及は27.4%と日本より低いこと、企業レベルの労使協議がない場合が多いことなどを指摘している。イギリスの経営者の労働組合への敵意によるパートナーシップの困難を指摘する研究としては Kelly (1996) を参照されたい。他方、上田 (2007) はイギリスにおけるパートナーシップの進展を解説している。Roche and Geary (2002) はアイリッシュ・エアポートのパートナーシップの事例を取り上げている。その成否は微妙であるが、この中で取り上げられる中間管理職の非協力問題は日本との違いを象徴しており興味深い。
- 2) 連合総合生活開発研究所 (2007) は、連合傘下の507組合へのアンケート調査である。産業は広く分布しているが、従業員1000人以上の大企業のウエイト (51.6%) が大きい。日本の平均的な労働組合よりも若干高いレベルの取り組みであると考えられる。
- 3) ここでの労使協議制の理解は氏原 (1979) を参考にしてい

- る。
- 4) 日本の労働法は複数組合主義をとっており、企業内に複数の労働組合が存在することもある。ただしそれは組合分裂によって第二組合が結成されたことによる場合が多い。あるいは産業分野の異なる事業所の単組が別の産別組合に所属し、実質的に異なる活動をする場合もある。
- 5) 日本の労働組合の左右対立の激しい時期には、経営側は労働組合の右派グループあるいは第二組合と協調的な労使関係を構築しようとした。ここにもインフォーマルな労使コミュニケーションがある。Gordon (1998) は、戦後の日本鋼管を対象に、右派グループと会社の協力関係、右派グループが1959年のスト以降に主流派となる過程などを明らかにしている。
- 6) 連合総研 (2007) においては、約4分の1の企業が「組合が要求する情報ならば機密情報でも提供している」としている。
- 7) 久本 (2015) は、こうした非公式協議を支える労使の信頼関係は、工職一体組合と管理者の内部昇進制によって管理職・ホワイトカラーがブルーカラーと同じ組合に所属した経験を持つこと、それによって従業員と管理職や経営者との文化的ギャップが小さくなることに起因しているという。
- 8) こうした研究成果を踏まえて、ある家電メーカー労組の執行委員長は、36協定の枠を順守させるという事後的な活動だけではなく、職場の労働組合が上司と部下との目標面談に影響を与えて、その内容を労働時間の年間協定に反映させていく必要性を指摘している (三吉 2012)。
- 9) ここで取り上げる調査報告書は東京都立労働研究所 (1990)、労働問題リサーチセンター (1991)、労働政策研究・研修機構 (2007) などである。東京都立労働研究所 (1990) は30~299人規模の726社への調査である。労働問題リサーチセンター (1991) は50~299人規模の371社、その中堅社員2169人への調査である。労働政策研究・研修機構 (2007) は1000人未満規模の2440社への調査である。
- 10) 東京都立労働研究所 (1990) では54.4%、労働問題リサーチセンター (1991) では52.6%である。いずれもマルチ回答の質問である。
- 11) 従業員組織のある企業に限定した場合、発言型組織の占める比率は、東京都立労働研究所 (1990) では18.8%、労働問題リサーチセンター (1991) では30.4%、労働政策研究・研修機構 (2007) では22.8%となっている。
- 12) 離職率を引き下げる効果があるとする研究 (仁田 1992, 田口・梅崎 2011) と効果がないとする研究 (富田 1993) が発表されている。
- 13) 基本賃金改定時の意見把握方法についてみると、「特に聞いていない」を除けば、「管理職との会合」(26.4%)、「従業員との業務上の会合」(13.1%)、「労働組合との会合」(11.2%)の順に多い (労働政策研究・研修機構 2007: 79)。東京都立労働研究所 (1990: 18) でも、賃金改定時に話し合う相手としては、「役付・現場監督者」が圧倒的に利用されており (53.3%)、「特に話すことはない」(22.6%)、「労働組合」(16.4%)、「従業員全体」(12.0%)、「従業員組織」(8.7%)と続く。やはり中間管理職が大きな役割を果たしていることがわかる。
- 14) 労働条件に関心を持つ中間管理職の割合は、労働組合の有無に大きく左右されない (労働問題リサーチセンター 1991: 132)。
- 15) 本調査のサンプルには、製造業が30%程度とやや多く、また中小企業が圧倒的に多数を占めている。日本の中小企業の平均像に近いと言えるだろう (労働政策研究・研修機構 2009)。
- 16) ただし、中間管理職だけで苦情が十分に解決されるとは限らない。相談窓口寄せられる内容は、「職場内人間関係の不满」(62.8%) が最も多く、ついで「セクハラ・パワハラに関する

不満(38.9%)である。これらの案件には上司が当事者として関与している可能性も高い。こうした案件に関しては、相談窓口の機能が期待される。

#### 参考文献

- 青木宏之(2022)『日本の経営・労働システム——鉄鋼業における歴史的展開』ナカニシヤ出版。
- 石田光男・富田義典・三谷直紀(2009)『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係——競争力を維持する組織原理』中央経済社。
- 石田光男・藤村博之・久松憲夫・松村文人(1997)『日本のリーン生産方式』中央経済社。
- 禹宗杭・連合総研編(2014)『現場力の再構築へ——発言と効率の視点から』日本経済評論社。
- 上田眞士(2007)『現代イギリス労使関係の変容と展開——個別管理の発展と労働組合』ミネルヴァ書房。
- 氏原正治郎(1979)「団体交渉と労使協議——わが国における経営参加の一つの問題」隅谷三喜男編『現代日本労働問題』東京大学出版会。
- 大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄編(1959)『労働組合の構造と機能——職場組織の実態分析』東京大学出版会。
- 金井壽宏(1991)『変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- 小池和男(1977)『職場の労働組合と参加——労使関係の日米比較』東洋経済新報社。
- 田口和雄・梅崎修(2011)「中小企業における従業員発言機構の機能」『日本労務学会誌』12巻, 2号, pp. 61-77。
- 都留康(2002)『労使関係のノンユニオン化——ミクロ的・制度的分析』東洋経済新報社。
- 電機総研(2004)「構造改革・連結経営下の労使関係研究会報告」電機労連『調査時報』No. 346。
- 東京都立労働研究所(1990)『中小企業における従業員組織の役割』。
- 富田安信(1993)「離職率と労働組合の発言効果」橋本俊詔・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学——期待と現実』東洋経済新報社。
- 中村圭介(1988)「従業員組織の機能——情報サービス産業を中心」『日本労働協会雑誌』No. 352, pp. 11-21。
- 仁田道夫(1988)『日本の労働者参加』東京大学出版会。
- (1992)「中小企業における企業内コミュニケーション——もう一つの「日本的経営」」『武蔵大学論集』40巻, 2-3

号, pp. 81-100。

- 日本労働研究機構・連合総合生活開発研究所(1998)『職場労使関係の構造と労働組合の機能に関する国際比較研究』。
- 久本憲夫(2015)「日本の労使交渉・労使協議の仕組みの形成・変遷,そして課題」『日本労働研究雑誌』No. 661, pp. 4-14。
- (2019)「ドイツにおける従業員代表制の現状と課題」『日本労働研究雑誌』No. 703, pp. 38-52。
- 三吉勉(2012)「労働時間の個人別決定への挑戦——A社労組の事例」石田光男・寺井基博編『労働時間の決定——時間管理の実態分析』ミネルヴァ書房。
- 連合総合生活開発研究所編(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』。
- 労働政策研究・研修機構(2007)『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』労働政策研究報告書No. 90。
- (2009)『職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査(企業調査・従業員調査)』JILPT調査シリーズNo. 58。
- (2010)『企業における人事機能の現状と課題に関する調査』JILPT調査シリーズNo. 68。
- 労働問題リサーチセンター(1991)『中小企業における企業内コミュニケーションの実態』。
- Gordon, A. (1998) *The Wages of Affluence: Labor and Management in Postwar Japan*. Harvard University Press, Cambridge.
- Kelly, J. (1996) "Union Militancy and Social Partnership." In P. Ackers, C. Smith and P. Smith (eds.), *The New Workplace and Trade Unionism*. London: Routledge.
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill. (=1964. 三隅二不二監訳『経営の行動科学——新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社)
- Roche, W. K. and Geary, J. F. (2002) "Advocates, Critics and Union Involvement in Workplace Partnership: Irish Airports." *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 40, No. 4, pp. 659-688.

あおき・ひろゆき 香川大学経済学部教授。主著に『日本の経営・労働システム——鉄鋼業における歴史的展開』(ナカニシヤ出版, 2022年)。労使関係論専攻。