

経営側から見た「集団」の意義

田中 恒行

(社会保険労務士)

本稿は戦後の日本の労使関係において、経営側が「集団的労使関係」にいかなる意味を見出してきたのか、また今後経営側にとって「集団」がいかなる意味をもちうるのかをテーマに論じることを目的とする。戦後の集団的労使関係は1990年代を境にして大きく2つの時期に分けられる。前半においては、主として正社員により構成される企業別労働組合を中心とした「ほぼ単一的な」労働者集団が、従業員を一律に統率するために強い影響力を持っていた時代である。企業内労働組合を中心とした「単一的な労働者集団」の下での集団的労使関係における労使の協調体制の「象徴的事象」として、労使間の成果配分の考え方について論じる。後半においては、いわゆる「労使関係の個別化」が進展している。いわゆる「バブル崩壊」に伴う日本経済の失速に伴い、成果主義や目標管理といった個々の従業員を個別に管理する手法が浸透する一方で、従来の集団的労使関係の枠内に収まり切らない形態の労働者も増えてきている。個別化・多様化の傾向にある成果配分の対象としての「労働者集団」がいかなる変容を遂げうるか、それを経営側がいかに受け止めるかについての問題提起を行う。最後にまとめと結論として、21世紀の集団的労使関係におけるソーシャル・パートナーとしての労使のあり方について私見を述べることにする。

目次

- I はじめに
- II 「労使協調体制」の確立と労使間の成果配分実現のための「賃金支払能力システム」
- III 「労使協調」をどう実現していくか——カウンターパートとしての「労働者集団」への対応
- IV まとめと結論

I はじめに

戦後の集団的労使関係は大きく2つの時期に分けられると筆者は考えている。1990年代を境にした前半部分と後半部分である。前半においては、主として正社員により構成される企業内労働組合を中心とした「ほぼ単一的な」労働者集団

が、従業員を一律に統率するために強い影響力を持っていた時代である。

一方、後半においては、いわゆる「労使関係の個別化」が進展している。いわゆる「バブル崩壊」に伴う日本経済の失速に伴い、成果主義や目標管理といった個々の従業員を個別に管理する手法が浸透する一方で、従来の集団的労使関係の枠内に収まり切らない形態の労働者も増えてきている。企業内の労使関係のあり方も見直しを迫られている。

本稿はこのような時代背景において、経営側が「集団的労使関係」にいかなる意味を見出してきたのか、また今後経営側にとって「集団」がいかなる意味をもちうるのかをテーマに論じることを目的とする。

本稿の流れは以下の通りである。

第一に、前半の時代、すなわち経済成長を背景として熾烈な労働争議の鎮静化、春闘の確立、オイルショックの克服等を経て確立された、企業内労働組合を中心とした「単一的な労働者集団」の下での集团的労使関係における労使の協調体制に注目する。そして経営者集団と労働者集団との労使関係を通じた成果配分交渉における経営者団体によるこの時代の1つの「象徴的な発明」といえる「賃金支払能力システム（以下、支払能力システム）」を中心に説明する。戦後の労使関係、特に集团的労使関係の評価については、すでに数多くの研究が積み重ねられているので、ここではあえて繰り返さない¹⁾。支払能力システムはこの文脈ではほとんど議論されてこなかったが、日本経営者団体連盟（以下、日経連）が開発したこのシステムは、企業の健全な成長と従業員への適正な分配を、集团的労使関係の立場から体现する具体的な概念であり手法である。換言すれば、経営者側から労働者集団に協力を求め、その集団の貢献に対して成果配分をもって報いるシステムである。この時代を代表する、経営側から労使の協議と協力を前提として提案された成果配分システムであると共に、その概念は時代を超えた普遍性を持つものとして取り上げる意味があると考えられる。

第二に、後半の時代になると、支払能力システムは従来通りには働かなくなる。人件費総額が決まったとしても、その配分が一律的にはできなくなった、もしくはできなくなりつつあるからである。よって、配分交渉を誰と行うかが重要な問題となる。これに鑑み、1990年代以降の労働者集団の変化と経営側の対応のあり方について議論する。この際、変化と対応は二重的である。まず、「個別化」であるが、従業員管理の「個別化」は、従来のようなほぼ平均的な配分交渉を難しくする。次に、労働者集団の「多様化」であるが、これは、労働組合の組織率の低下傾向とあいまって、従来の単一的な企業内労働組合を介した管理が難しくなってきたことを示す。これらは、「概念」としてはともかく、従来のほぼ同質的な労働者集団を前提とした成果配分の「手法」としての支払能力システムが機能しづらくなっている

ことを意味するのである。しかしながら、すべての従業員の賃金原資を当初から個別に統制・管理することは、企業にとっても困難であり、そこに労働者集団が存在する意義がある。このように個別化・多様化の傾向にある「労働者の集団」がいかなる形態を取るかについては、経営側にとっても重要な関心事である。

第三に、まとめと結論として、21世紀の集团的労使関係におけるソーシャル・パートナーとしての労使のあり方について議論することとする。

II 「労使協調体制」の確立と労使間の成果配分実現のための「賃金支払能力システム²⁾」

1 基本思想

日経連がこのシステムの開発に着手したのは1980年代初頭からである。日経連が生産性基準原理を広く喧伝し始めたのは1970年代からだが、生産性基準原理はマクロ経済のレベルでホームメイドインフレを抑制することを目的とした概念である。そのためには、生産性に則った賃金決定が不可欠である。生産性基準原理で展開された「生産性に則った賃金決定」を個別企業の賃金決定に応用できないかを検討した結果として開発されたのが、支払能力システムである。これは端的に言えば、企業の経営計画を立案する際に、企業経営に過重な負荷を与えない形で企業にとって支払可能な賃金原資の総額を決定する手法である。ここでは「インフレ抑制」というマクロレベルの目標は後退し、企業内における集团的労使関係において両者間の成果配分をバランスよく決定するシステムと変容している。

田中（2019）は、支払能力システムの来歴について、以下のように説明している（田中 2019：115）。

「支払能力論（システム・筆者注）の元来のアイデアは古くから存在していた。日経連の中心的な指導者であった櫻田武は、以下のように語っていた。

『経営の5つの機能（はたらき）——昭和35年11月（1960年）日清紡績「社報」第20号（『櫻田武論集初版（1987）56～59頁』）

経営の5つの機能

- ①「資本の持ち主からその資本を経営者が責任をもってあずかる」
- ②「資本を集めて組織する」
- ③「こうして組織された人の知識技術とあなかった資本とを結合させて価値を造り出す」
- ④「生産された物やサービスを流通段階に移して利潤を得る」
- ⑤「こうして得た利潤の再分配」
 - ・資本を使ったことに対して配当なり利息
 - ・人の知識・技能を使ったことに対して賃金、手当、賞与その他の形
 - ・国なり公共団体（県とか市町村）に税金公課
 - ・事業そのものに対する蓄積

ここで主張されている内容を簡単に説明すると『企業経営とは資本と労働を組み合わせる付加価値を創造し、それを付加価値の創造に貢献した人々に分配する』ということである。要は、経営者は外部から資本を集め、人を集めて組織する、労使は協調して付加価値を創造すべし、創造された付加価値は公平に分配すべし、という考え方である。ここで櫻田は、労使が同じ基盤に立ち、企業の成長のために協力していくことの重要性を強調している。

田中（2019）によれば「企業は、櫻田の指摘する活動を毎年行い、企業を発展させ、労使ともに栄えていくことが、支払能力論の理想とすべきところである。つまり支払能力論は静態的なものではなく、毎年活動が行われていくという「継続企業（ゴーイング・コンサーン）」という動的な概念である。よって賃金決定も毎年創造された付加価値に基づいて毎年行われることになる（田中2019：117-118）」ということである。

以上から導き出される結論は、「適正な人件費」とは、企業の成長と財務体質の改善という2つの目標を達成しつつ、企業経営にダメージを与えることなく、換言すれば労働分配率を適正に制御す

ることにより支払うことができる賃金の総額ということになる。それを具体的に計算する手法が、支払能力システムである。支払能力システムは本来は企業が経営計画を立案するための手法であるが、その運用に労働者集団が協調して経営計画を実現していくことを強調したことが大きな特徴である。

2 具体的な運用方法

(1) 成長目標としての「付加価値労働生産性」
支払能力システムでは、企業の成長の具体的な指標として、付加価値労働生産性（付加価値（額）÷従業員数：従業員1人当たりでどれだけの付加価値（額）を創造したかを示す指標）を取り上げる。付加価値労働生産性を取り上げる理由は前述の通り、これに「労使が協力して生産性を高めて付加価値を増やし、それを労使で適正に分配する」という意味を込めることができるからである。

付加価値労働生産性を展開すると、売上高、付加価値率、従業員数、有形固定資産（設備）という4つの要素から成り立っていることがわかる。これらの最適な組み合わせで企業の健全な成長が決定される。

$$\text{付加価値労働生産性} = 1 \text{人当たり売上高} (\text{売上高} \div \text{従業員数}) \times \text{付加価値率} (\text{付加価値} \div \text{売上高})$$

$$\text{付加価値労働生産性} = \text{設備投資効率} (\text{付加価値} \div \text{有形固定資産}) \times \text{労働装備率} (\text{有形固定資産} \div \text{従業員数})$$

上記の式の展開から、付加価値生産性を高めるためには、

- ・1人当たり売上高の上昇：営業戦略の積極的な展開
 - ・付加価値率の上昇：いわゆる高付加価値化
 - ・設備投資効率の上昇：設備の稼働率の向上とも読み替えられる
 - ・労働装備率の上昇：従業員1人当たりに対する設備投資の増加
- が求められることがわかる。

これらの指標は財務データが公表されていれば

労使が共有することができるため、企業の付加価値労働生産性を向上させる、ひいては自らの賃金を上昇させるために何をすべきかについて、具体的な方策を労使が共に考え、共有することが可能となる。

(2) 賃金支払能力測定における成果配分に対する評価方法

賃金支払能力システムのポイントは、付加価値労働生産性の伸び率と1人当たり人件費の伸び率の比較である。もし、

付加価値労働生産性 > 1人当たり人件費の総額であれば、付加価値の構成比における人件費の割合（労働分配率）が低下する。換言すれば、付加価値労働生産性の伸び率の範囲内に1人当たり人件費の伸び率を抑制できれば、両者を共に上昇させながら、労働分配率を引き下げることが可能となるのである。同時に自己資本比率も、上記の式が成立すれば、付加価値労働生産性の企業側への成果配分として上昇させることができる。これは支払能力システムにおける1つの理想的な姿である。企業成長と財務体質の改善を両立させ、従業員への配分も考慮しつつ、労働分配率を抑制しているという状況である。そのためには、労使が協力して付加価値労働生産性の成長率を高め、成果の配分について公正な交渉や協議を行うことが不可欠である。

支払能力システムの意義は、これまで漠然と言われてきた労使間の成果配分交渉について、財務上の数値に基づいたデータを基にして、労使協調の具体的な進め方を定式化して示したことにあ

る。日経連は支払能力システムを普及・紹介するために、1980年代から90年代にかけて毎年春闘向けの宣伝媒体として出版されていた『春季労使交渉の手引き』でその内容について解説を行ったり、毎年数回のセミナーを開催していた。また会員企業から財務諸表のデータと経営計画のプランの概要を受け取り、経営分析及び経営計画立案のサービスを有料で実施し、支払能力システムの普及に力を入れていた時期もあった。

3 「集団」としての労使間の成果配分交渉は「不減」

ここまで支払能力システムについての概要を説明してきた。その目的は、「集団としての労使間の成果配分」である。つまり労使が協力して経営計画を実行し、その貢献に見合った果実を得るということである。支払能力システムは経営者団体としての日経連が完成させた、付加価値労働生産性をベースにした成果配分システムであり、集団的労使関係、とりわけ労使協調の上での成果の創造と配分のあり方を具体的に示した、経営者団体としての1つの「到達点」であるといえる。

どれほど従業員の個別管理が行き届いているとしても、経営側にとっては労働組合や労働者団体等をカウンターパートとした企業レベル、もしくは集団レベルでの成果配分システム、もしくは賃金原資の決定のための考え方・概念（つまり支払能力システムに似たような考え方・概念）を、労使関係を健全に保っている企業は保持している。その理由は広い意味での労使の成果配分、有体には経営側にとっては自らの取り分としての利益の総額を決定しなければならないからである。

企業による従業員（正規・非正規を含めて）の賃金の個別管理が進んでいる中でも、企業業績の成果をベースにした企業レベルでの分配交渉を行うという意味での「成果配分交渉」は時代を超えて「不減」である。これこそが、個別管理ではできない、経営側からみた労使関係の「集団性の機能」の本質であると考えられる。

4 今後検討すべき課題——後半への問題提起

支払能力システムが開発された時代における労働側の成果配分の対象は正社員が主であった。この当時までの正社員はいわゆる「年功的処遇」が中心であり、ほぼ一律の管理であってもさして問題にはならなかった。非正規従業員の賃金が労使交渉で取り上げられることもほとんどなかった。当時の労働側の集団の特性、すなわち「ほぼ一律的な正社員中心の人員構成」はまさに「揺るぎない前提」として存在していた。

しかし1990年代からいわゆる成果主義賃金や

目標管理が導入されたことにより、正社員の個別管理化が進展し始めた。このような「正社員の多様化」に対しては、当初日経連は労働費用すなわち総額人件費の分配については、カフェテリアプランの導入等により福利厚生のある方を見直す一方で、必要に応じて現金給与の比率を増やして従業員のモチベーションを高めるなど、個別労働者の配分については柔軟に対応するように主張していた。しかし個別管理の動きは労使の当初の想像以上のスピードで進み始めた。

一方で90年代初頭には20%程度であった非正規労働者の割合は急速に高まり、現在では40%近くにまで達している。かつては「企業内労働組合を構成する正社員に対する分配」を主として考えていれば済んでいたが、現状はそうもいなくなってきた。従来は画一的な働き方の正社員が主体であった労働側において「集団の内実」が変化してきているのである。換言すれば、企業全体のレベルでの労使間の集団としての賃金原資に関する分配システムは不変であるとしても、労働者の「多様化」、すなわち正社員の属性の多様化や非正規労働者の増加という就業形態の多様化の中で、経営側にとって、成果配分の対象としての労働者との間の「集団的労使関係」のあり方をいかに捉えていくかが模索されていると言える。

本稿の後半では、多様化する労働者と「労働者集団」の内実について議論することを目的とする。

Ⅲ 「労使協調」をどう実現していくか ——カウンターパートとしての「労働者集団」への対応

前節では、「集団としての労使間」の成果配分交渉は「不減」であると主張した。しかし従業員管理の個別化・雇用形態の多様化が進む中、これまでの正規従業員を対象とした「画一的」な考え方だけでは対応できなくなりつつある。特に正規従業員に対する「成果」に基づく報酬管理の浸透や非正規従業員に対する適切な処遇の対応の必要性は、企業にとっても現在進行形の課題である³⁾。

近年の多様化・個別化に符合する形で喧伝されている概念が、diversity and inclusion (以下、D&I)である。これは従業員の多様性(雇用形態、バックグラウンドに加えて性別、年齢、国籍、障害等も含まれる)を相互に認めた上で、彼等を企業に積極的に包含していこうとする考え方と定義できる。D&Iが進展していく中、従来の企業内労働組合を中心とした労働者集団に経営側はいかに対応していくべきであろうか。

労働者側がいかなる形で「集団化」していくかが、現代における集団的労使関係のあり方を決めることになる。よって、以下はこの件をテーマに議論を進めていきたい。具体的には、企業別(単独)労働組合、過半数代表、従業員代表制、複数組合の共存という状況について論じていく。

1 従来型の企業内(単独)労働組合との交渉

日本の労使関係は長い間、経営側と企業内労働組合による交渉・協議を通じて形成されてきた。日本の企業内労働組合はいわゆる正社員を中心として構成されている。正社員の中にも利害の相違がないわけではないが、主として大企業においては「ユニオンショップ」制が取られているために、ほとんどの正社員は同一組合に所属している場合が多い。一方で非正規労働者の組織化については熱心でない労働組合が少なくない。

「令和3年(2021年)労働組合活動に関する実態調査(厚生労働省)」によれば、労使関係の維持についての認識について「安定的」との回答が92.9%となっており、企業規模が大きくなるにつれてその比率は高くなっている。労働組合と経営側との利害調整が成功し、労使協調が成立している証左とも言える。一方で組織拡大を重点課題として取り組んでいる労働組合の比率は26.7%だが、その取り組み対象となっているのは、在籍する組合未加入の正社員(22.6%)、新卒・中途採用の正社員(41.5%)で過半数以上を占めている。パートタイム労働者(13.6%)、有期契約労働者(9.6%)、派遣労働者(0.6%)、嘱託労働者(10.7%)等のいわゆる「非正規労働者」に対する組合加入の働きかけは強くない。

また同調査によれば、正社員以外の労働者の組

合加入資格の有無及び組合員の有無については、パートタイム労働者に組合加入資格を認めている企業の割合は37.3%、うち組合員がいる企業の割合は30.0%、組合加入資格がない企業の割合は62.2%となっている。有期労働者についてはそれぞれ41.5%、32.9%、57.9%、派遣労働者についてはそれぞれ6.6%、2.2%、93.2%、嘱託労働者についてはそれぞれ39.6%、29.9%、60.0%となっている。

一方で正社員以外の労働者に対する話し合い（複数回答）は55.1%の企業で行われており、そのうちで最も多かったのは、「正社員以外の労働者（派遣労働者を除く）の労働条件（39.2%）」（うち「賃金に関する事項」は31.7%）、さらに「正社員との同一労働同一賃金（33.7%）」が目につく。近年の働き方改革に伴う同一労働同一賃金の政策提言が影響しているのかもしれないが、成果配分における非正規労働者の存在、なかならず正社員との比較に関連する賃金に対する配慮を無視することはできないことのシグナルとも取れる。

問題は、正社員を主たる構成員としてきた企業内労働組合が、D&Iが進む中で、正社員以外の労働者をどこまで参画させることができるかである。労働組合は組合自治に基づいて運営されているために、非正規労働者の加入を促進させるための法的手段は存在しない。仮に非正規労働者を加入させたとしても、労働組合内でいかに利害を調整するかについても労働組合内の自治に委ねられている。

企業別労働組合がD&Iに対応していくには、加入資格についての見直しを行うこと、もしくは正社員以外に関する話し合いのテーマを現状から大幅に増加させることが求められよう。それに対応して経営側も、企業内労働組合との労働協約の規定を整備していくことが必要である⁴⁾。例えば厚生労働省の前記調査によれば、正社員以外の労働者に対する労働協約の規定がある事項別割合（複数回答）において、「正社員以外の労働者に関する事項についての労働協約の規定がある」割合は42.1%に止まっている。その中の比率として最も多い「正社員以外の労働者（派遣労働者を除く）の労働条件」は34.7%（うち「賃金に関する事項」

は31.3%）にとどまっており、同一労働同一賃金に関する事項も20.8%にとどまっている。この比率をより高め、特に同一労働同一賃金についての配慮をより大きくし、「集団としての非正規労働者」に対する「適正な分配」に対するニーズに応じていくことが、企業全体の「労使協調」という観点から経営側としても求められていくものになる。

2 従業員過半数代表⁵⁾との交渉

企業内に過半数従業員を代表する労働組合がある場合には、その労働組合が過半数代表として機能することになる。しかし企業内労働組合が存在しない場合や、従来型の企業内労働組合がD&I下における多様な従業員の意見を十分に吸い上げられないのであれば、労働基準法に定められた従業員過半数代表がその役割を担うべきであるという考え方もあり得る。従業員過半数代表は法律の範囲内で事業所の労働者を代表する機能を持つが故に、その権限は大きい。

労働政策研究・研修機構（以下JILPT）が公表した「過半数労働組合及び過半数代表者に関する調査（JILPT 2018）」によれば、過去3年間に過半数代表者の選出をした企業は43.1%、しない企業は39.9%となっている。「しない」企業の内訳を見ると、13.8%は過半数労働組合があるため、56.6%は労使協定（36協定を含む）や就業規則に関する手続きが発生しなかったためと回答している。

本来は労働組合がない、特に従業員の過半数を代表する労働組合がない企業にとっては、過半数代表制は労働者の意見を集約するために重要な機能を担う。しかし現状、事業所規模が大きいほど、企業規模が大きいほど、正社員比率が高い企業ほど過半数代表が選出される傾向が高く、その逆ほど低くなっている。

過半数代表者の選出方法について同調査を見ると、「投票や挙手」が30.9%、「信任」が22%、「話し合い」が17.9%、「親睦会の代表者等、特定の者が自動的になる」が6.2%、「使用者（事業主や会社）が指名」が21.4%、「その他」が0.3%、「無回答」が1.3%となっている。ここで注目すべ

きは、使用者からの指名が全体の20%以上を占めていることである。その他の項目についても、労働者が自主的に過半数代表を選出したのかについては疑わしいものも否定できない。労働基準法施行規則第6条の2は労働者の過半数を代表する者を選任するための手続きを規定しており、同第2項は「法に規定する協定等を提出することを明らかにして実施される投票、挙手の方法による手続により選出された者であって、使用者の意向により選出されたものではないこと」と定めている。しかし実務的にみれば投票や挙手の際に推薦された者は使用者側からの示唆を受けた代表かもしれないし、信任についても同様のことが起こる可能性もあり得る⁶⁾。

以上のことは、過半数を組織する労働組合が存在しない場合、過半数代表が「会社主導の仕事」として機能する可能性を示唆するものである。過半数代表は通常1名であり、その人がすべての労働者の利害をまとめ、会社と交渉するというのはかなりの負担である。その場合は、経営者は中立的な立場から積極的に労働側を支援する必要があるだろう。過半数代表には労働協約を締結する権限があることから、労使協調の促進という点からもないがしろにはできない問題である。

従業員過半数代表については、経営側との独立した交渉を健全な形で展開させるための一層の法整備、例えば選出プロセスにおける経営側からの独立の明確化や、過半数代表者による独自の情報収集等の活動の許容、さらには過半数代表の集団化などの措置の導入等を整備する必要があるのではないかと考える。

3 従業員代表制を対象とした交渉

労働組合の組織率が低下し、個別労働紛争が増加し、D&Iが進展する中で、既存の企業内労働組合では多様な形態やバックグラウンドを持つ労働者の利害を代表できないのではないかという問題意識の下、従業員代表制⁷⁾の導入に関する議論が近年盛んになっている⁸⁾。経営側の中にも、従来以上に幅広く従業員の意見を聴取できる可能性がある組織として注目する向きがある。

JILPTは2013年に『様々な雇用形態にある者

を含む労働者全体の意見集約のための集団的労使関係法制に関する研究会報告書』を発表した。この中で「②の方策（新たな従業員代表制を整備し、法定基準の解除機能を担わせる方策）について」との項目を立て、従業員代表制の機能についての議論を展開している。なお、ここでいう「従業員代表制」とは、労使双方が構成員となって組織するものと、労働者だけで組織するものとの両方を含む概念として示されている（JILPT 2013: 47）。

この項目では第一に、従業員代表制と過半数代表者の併存余地について議論している。ここでは両者の併存の余地はないとして、従業員代表制に法的基準の解除機能を一本化すべきであるとの主張がなされている。

第二に、従業員代表制と労働組合の競合という課題について論じている。ここでは、「過半数労働組合が存在する場合に、法定基準の解除を担う従業員代表制を導入することは、過半数労働組合の交渉権限を阻害するという問題を引き起こしかねない。」という問題提起がなされ、「日本においても、過半数労働組合が存在する場面で、労働組合に比して交渉力に劣る従業員代表制に敢えて法定基準の解除の権限を付与すべきかは、慎重に検討する必要がある。」と結んでいる（JILPT 2013: 57）。

ここでの問題は、労働組合の組織率の低下、個別労使紛争の増加（労働組合を頼らずに問題解決を図ろうとする従業員の増加）等により、労働組合による職場の従業員（正社員、正社員以外の社員を含む）の意見を収集・集約する機能が低下していることにあると思われる。このような状況で従業員代表制を安易に導入することには違和感を感じる。労使協調での問題解決を目指したい経営側にとっても、労働組合との交渉を実質的に空洞化させる恐れがあり、両者の並立は混乱を招きかねない。仮に従業員代表制を認めるとしても、それは企業内労働組合の補完的な役割であるべきであろう。

第三に、過半数労働組合が存在しない場合における従業員代表制の役割について論じている。ここでは「従業員代表制は、労働者の意思ではなくその事業場所属に着目してその事業場のすべての

労働者集団を代表する制度としての正統性を確保するための方策が必要となる。このため、公正に、かつ、多様性を反映した従業員代表の選出を行う必要があり、また、選出された従業員代表にあっては多様な労働者の意見を集約して意思決定を行うといった仕組みを整えるべきである（正統性の確保）」（JILPT 2013：59）。

現実問題として、大企業のほとんどには過半数労働組合が存在しており、この文脈から想定される従業員代表制は、過半数労働組合か企業内労働組合が存在しない中小企業が対象となるだろう。中小企業の経営者にとっては、従業員を個別に管理するよりは、集団となって一括でコミュニケーションを取る手段が形成されることは歓迎されるべきである。従来曖昧だった労使関係・労使コミュニケーションが制度化の方向に向かうことは、集团的労使関係における成果配分の機能を強化することも期待される。集团的労使関係における労使間の成果配分が円滑に決定すれば、特に規模の大きくない企業にとっては、従業員の個別管理に対する負担も減少するはずである。

ただし同報告書には気になる点もある。「そして、事業所に過半数組合が存在しない場合において、新たに従業員代表制を導入することとした場合、既述のように労働者の組合組織化インセンティブが問題になる。この点については、従業員代表制の担う機能が法定基準の解除や苦情処理機関に限られ、かつ、従業員代表制には与えられない争議権などの固有の権利が労働組合に維持されていれば、組合組織化を妨げることはないだろう。むしろ、無組合企業における組合組織化が進まない現状を踏まえると、従業員代表制が導入されれば、組織化のディスインセンティブになるというより、組織化の重要な足がかりとなる可能性も十分あり得ることを指摘しておきたい。」（JILPT 2013：60）との記述についてである。従業員代表制を導入して労使関係が健全な形で運営されている中で、従業員代表制をあえて労働組合に転換させるインセンティブが生じるであろうか。特に経営側を交えて運営してきた従業員代表制にとって、経営側が意見を言うことによって不当労働行為と扱われかねない組織形態の変化を、労使

ともに取って受け入れるかについては疑問なしとしない。労働組合への転換があるとなれば、むしろ従業員代表制による交渉・協議の過程で労使関係が悪化した企業であろう。

この問題は「労使間での協調体制を築くために必要な体制は何か」を改めて問うものである。経営側としても簡単には見過ごすことはできない。

4 複数労働組合の並立

労働組合は基本的に「利害」を共通にする労働者が団結する団体である。既存の企業内労働組合や過半数代表及び従業員代表制がD&Iに対応できずに十分に機能しない場合、「利害」を共通にする者同士が労働組合を結成し、それぞれが経営側と交渉・協議するという事態も今後は想定しうる。

これまでも労働組合が複数並立する企業は少なからず存在していた。それは主として過半数代表を組織する労働組合が存在する一方で少数組合として並立するか、企業内での職種とその待遇が異なるために職種ごとに別組合を結成するという形がほとんどであった。日本の労働組合法は排他的交渉代表制を採用していないために、経営者はすべての労働組合と交渉しなければならない。

それでは今後想定される「従来型」とは異なる複数組合の並立とはいかなる事態が想定されるだろうか。そこにはこれまでは見られなかった形での労働者間の「利害の一致」が存在するはずである。順番に議論していく。

第一に正社員である。正社員はこれまでライン・スタッフの区別はあるものの、ほぼ同じような形で企業内でキャリアを形成してきた。しかし近年、メンバーシップ型やジョブ型といった社員区分が各企業で行われるようになってきている⁹⁾。ジョブ型は本来、職務をあらかじめ決めた上で、契約期間が終了すればその時点で雇用契約は解消される社員である。しかし実際の企業実務では、ジョブ型社員は高い専門能力を発揮する「ジョブ」を担当する社員として位置づけられていることが多く、人事関係のコンサルタント業界もそのように喧伝している¹⁰⁾。それらの「日本的ジョブ型社員」を否定するつもりは筆者にはない。

ところで現状、新卒一括で採用された「限定正社員」を、仕事がなくなったもしくは期限が終了したという理由で企業内で雇用契約の終了、すなわち解雇ができるかといえ、日本では実務上は難しい。能力を買われて中途採用されたにも関わらず良好なパフォーマンスを示すことができなかった社員に対する解雇が認められた裁判例は存在する¹¹⁾。しかし新卒一括採用で入社した従業員を、仕事がなくなったからといって解雇することには、現状はハードルが高い。整理解雇の4要素をクリアするなど、慎重な手続きを踏む必要があるだろう。その意味で正社員、とりわけ新卒一括採用で入社した正社員については現状、メンバーシップ型もジョブ型も「雇用の確保」という点で「利害の一致」をみている。

しかし今後、「専門能力保持者としてのジョブ型社員」が増加し、日経連が1995年に『新時代の「日本的経営」』で示した雇用ポートフォリオにおける「高度専門能力活用グループ」(日経連1995:32)が「日本的ジョブ型社員」として企業内で確立してくれば、彼らの利害はメンバーシップ型社員と異なってくることが予想される。つまり、彼等にとっては「あらかじめ定められた職制にふさわしい仕事をする」と仕事にふさわしい報酬を受け取ることが「共通の利害」となるわけであり、その場合、「雇用の確保」を「共通の利害」とするメンバーシップ型社員との乖離が起こりうる。例えば「日本的ジョブ型社員」については、就労請求権やキャリア権が具体的に発生する可能性が高くなる。経営側からすれば、個々の従業員のキャリア形成に対して配慮する余地はあるとしても、従業員が個別企業に対して「仕事をする権利」を主張することについては違和感がなしとはしない。しかし少なくとも解雇する場合は「仕事なくなったこと」の証明を客観的かつ説得力をもって示さなければならなくなる。さもなければ訴訟を起こされた際に不利な状況に置かれる懸念が払拭できない。こうなると、企業内における「正社員の間での利害の調整」も難しくなる。

第二に、パートタイム労働者や有期労働者等の非正規労働者による労働組合の結成である。パートタイム労働者や有期労働者の就労の形態やニー

ズは多様であり、企業内での利害の調整は容易ではない。また、正社員を中心に組織されている企業内労働組合が彼等の加入資格を認めていない場合は、自らの意思で労働組合を結成する以外に方法はない。その場合、組合の運営方法や、組合費を負担してまで労働組合を結成することのコストパフォーマンスの問題が発生するが、非正規労働者についても企業内で団結しようとする傾向は、日本の企業においては勤続が長くなれば強くなることが推測される。

一方視点を変えて見れば、パートタイム労働者については、賃金がほぼ最低賃金に張り付いている場合が多いので、労働条件を向上させるために、賃金水準を同じくする同じ都道府県内の企業や、場合によっては県をまたいだ形での団結に発展する可能性も否定できない。現状の非正規労働者の組織化は企業内労働組合への加入を中心とした活動となっており、広域を舞台にして組織化をリードすることを意図する労働組合の運動は顕著にはなっていないようである。しかしこれが実現していけば、非正規労働者の労働組合として相当なポテンシャルを発揮することになる。有期労働者についても、労働条件が他の企業と類似する点が多ければ、同様の展開が起こりうるだろう。

このような状況は経営側を困惑させるものである。存立するすべての複数労働組合と交渉しなければならないことは、かなりの負担である。一企業において創造した付加価値を「小集団化した労働者団体(労働組合)」ごとに交渉の上で配分を計算しなければならなくなり、そのプレッシャーは計り知れないものになる。企業全体で労使協調を形成することには、多大な負荷がかかることを覚悟しなければならない。

このような「混乱」を避けるためには、①経営側が中立保持義務を遵守しつつ、すべての労働組合と情報を共通しつつ地道に交渉を行う、②今まで主として経営側が避けてきた「共同交渉」を円滑に進められるように制度化する、という方策が考えられる。労働者集団の分裂が労働者管理の個別化の複雑化を招くという、悩ましい状況の克服が求められているが、労使間の信頼関係を従来以上にきめ細かに配慮し、強化しなければならない

なる。

以上、ここまで従来の企業内労働組合、過半数代表、従業員代表制、複数労働組合の並立という側面から、現在及び将来に起こりうる労働側における「集団の多様性」について検討してきた。経営側にとって、企業レベルの成果配分の主体としての労働者集団との協調は不変の意義を持つことは前半部分で示した通りだが、その労働者集団内での個別の配分の方法に関しては、労働者集団における多様化が進む中で、「交渉や協議のあり方」について、経営側も見直しを迫られている。

次節では、本稿の結論・まとめとして、現代における集団的労使関係における成果配分についての課題と、21世紀の集団的労使関係におけるソーシャル・パートナーとしての労使のあり方について議論することとする。

IV まとめと結論

本稿の前半では、企業業績（付加価値）を労使で協力して増大させ、労使が協調的なスタンスで成果を配分することに普遍的な価値があることを示した。その1つの例として挙げたのが支払能力システムである。従業員の個別管理化が進んだとはいえ、企業全体の賃金原資の配分は経営者集団と労働者集団との交渉で決定されるべきである。その意味で、経営側としては、労働側が安定的な集団的発言チャンネルを維持し続ける方が、労使の協調体制を構築し易い。

しかし1990年代以降、特に労働者の属性の多様化・個別化という観点から、従来は盤石に近かった労働者集団の特性が変容を求められているのではないかという問題提起を後半では行った。

経営側としては自己の取り分としての利益を確定させるために、集団的な労使間の分配交渉は不可欠である。しかし労働者への集団的な配分が決定した後の個々の労働者への配分交渉は、正社員に対する従来型の「ほぼ一律的な配分」から、同一労働同一賃金をベースとしながらも、労働者の個別能力を考慮した査定や、集団ごとの特性を考慮した配慮を念頭に置かざるを得ない。その分だけ、個別の成果配分における経営側の意向が強化

されることになる。その際にこれまでに説明した「労働者集団」が、どのような意図をもっていかなる形でどこまで経営側の意図に円滑に関与することができるかが、支払能力システムを含む労使の集団的労使関係に基づく成果配分交渉とその後の個別労働者への成果配分を、労使双方が納得できる形で決定させるための課題と言える。

さらに、集団的労使関係におけるソーシャル・パートナーは、経営者と従来型の企業内労働組合というだけでなく、少なくとも企業内においては、労働側の多様化を反映したものになる。換言すれば労働側のアクターが今後は「従来型の企業内労働組合」を中心としたものだけにはならないことは確実である。しかし経営側にとっても現時点で「最適解」を示すことは難しい。

経営側が求めるのはあくまでも、企業成長と財務体質改善に基づいた労使間の適切かつ健全な成果配分である。そのためにはいかに「個別化」「多様化」が叫ばれようと、労使間の安定した「集団的労使関係」が確立していなければならない。しかしその成果配分を受け止めるはずの経営側や労働者集団が共に「揺らぎ」に面している今日、法制度を含めた集団的労使関係の抜本的な見直しが不可欠ではないかと考える。それなくしては、新しい時代におけるソーシャル・パートナーとしての労使関係を築くことは難しくなってくるのではないだろうか。

- 1) 比較的入手しやすく読みやすい主なものとして神代（1983）、氏原（1989）、神代・連合総合生活開発研究所編（1996）、久米（1998）、千葉（1998）等が挙げられる。
- 2) 賃金支払能力システムの全体像については、日本経団連労政第一本部（2008）を参照されたい。
- 3) 集団的労使関係の将来について議論したものとして、仁田・日本労働組合総連合会編著（2015）が挙げられる。
- 4) 労働組合が非正社員や非組合員の労働条件について経営側に交渉を求めてきた場合は、本件は任意的団体交渉事項として経営側が応じることに問題はない。もっとも交渉に際しての非正社員や非組合員の代表制をいかに確保するかという課題が発生する。
- 5) 過半数代表の定義は労働基準法施行規則6条の2に「1. 労働基準法第41条第2号に規定する監督又は管理の地位にある者でないこと。2. 法に規定する協定等を提出することを明らかにして実施される投票、挙手の方法による手続により選出された者であって、使用者の意向により選出されたものではないこと」と規定されている。
- 6) 三六協定の締結主体としての過半数代表者が民主的に選出されたとは言い難いとしてその代表制を否定した裁判例として、

- 東京高判平成9年11月17日判決（トーコロ事件）がある。
- 7) ここでいう「従業員代表（制）」とは、事業場ないし企業において、その所属従業員全員を代表する組織または個人で争議権を有しない者」との定義を使う（JILPT2013：2-3）。
 - 8) 労働者代表制導入に積極的な議論として、例えば小畑（2017）がある。一方で現状の議論に懐疑的な見解として道幸（2021a, 2021b）がある。
 - 9) 近年のジョブ型雇用及びメンバーシップ型雇用の用語の使われ方については、濱口（2021）が批判的な議論を展開している。
 - 10) 典型的なものとして湯元・パーソン研究所（2021）、白井（2021）等がある。
 - 11) 東京高裁昭和59年3月30日判決（フォード自動車事件）、東京地裁平成14年10月22日判決（ヒロセ電機事件）など。

参考文献

- 氏原正治郎（1989）『日本の労使関係と労働政策』東京大学出版会。
- 荻野登（2018）『平成「春闘」史』経営書院。
- 小畑明（2017）『労働者代表制の仕組みとねらい』エイデル研究所。
- 久米郁男（1998）『日本型労使関係の成功——戦後和解の政治経済学』有斐閣。
- 神代和欣（1983）『日本の労使関係——危機を克服した柔構造』有斐閣。
- 神代和欣・連合総合生活開発研究所編（1996）『戦後50年 産業・雇用・労働史』日本労働研究機構。
- 白井正人（2021）『経営者が知っておくべきジョブ型雇用のすべて』ダイヤモンド社。
- 菅野和夫（2019）『労働法（第12版）』弘文堂。
- 田中恒行（2019）『日経連の賃金政策——定期昇給の系譜』晃洋書房。
- 千葉利雄（1998）『戦後賃金運動——軌跡と展望』日本労働研究機構。
- 道幸哲也（2018）『労働組合法の基礎と活用——労働組合のワークルール』日本評論社。
- （2019）『労働組合法の応用と課題——労働関係の個別化と労働組合の新たな役割』
- （2021a）『従業員代表制の常設化と労働組合機能（上）』『季刊労働法272号（2021年春季）』pp.112-124。
- （2021b）『従業員代表制の常設化と労働組合機能（下）』『季刊労働法273号（2021年夏季）』pp.178-188。
- （2022）『労働組合法の見直し』道幸哲也・加藤智章・國武英生・淺野高宏・片桐由喜編著『社会法のなかの自立と連帯』旬報社, pp.23-42。
- 仁田道夫・日本労働組合総連合会編著（2015）『これからの集团的労使関係を問う』エイデル研究所。
- 日本経営者団体連盟（1995）『新時代の「日本的経営」』。
- 日本経団連労政第一本部（2008）『支払能力システムの使い方——経営計画の策定と適正賃金決定』日本経団連出版。
- 濱口桂一郎（2021）『ジョブ型雇用社会とは何か——正社員体制の矛盾と転機』岩波書店。
- 湯元健治・パーソン総合研究所編著（2021）『日本のジョブ型雇用』日本経済新聞出版。
- 労働政策研究・研修機構（2013）『様々な雇用形態にある者を含む労働者全体の意見集約のための集团的労使関係法制に関する研究会報告書』。
- 労働政策研究・研修機構（2018）『過半数労働組合および過半数代表者に関する調査』JILPT調査シリーズNo.186。

たなか・つねゆき 社会保険労務士（東京都千代田統括支部所属）、博士（経済学）。主著に『日経連の賃金政策』（晃洋書房、2019年）。労使関係論、労働法専攻。