

# フリーマン＝メドフ 『労働組合の活路』

【賃金と所得】

鈴木 誠

## 1 労働組合の役割

労働運動に対する関心が高まっている。2021年1月に、米グーグルと親会社アルファベットの従業員ら200人超が同社初の労働組合を結成したという報道が流れた。また、日本でも2019年10月に結成されたウーバーイーツユニオンなどが記憶に新しい。

そもそも労働組合の役割は何なのだろうか。この問いに真っ向から挑んだのが、1984年にアメリカで刊行された、*What Do Unions Do?* というタイトルの書籍である。フリーマンとメドフという2人の労働経済学者によって著されており、邦訳は『労働組合の活路』と題して1987年に刊行されている。

彼らは、まず労働組合の「二つの顔」について言及する。1つは、「独占の側面」である。これは、労働組合が労働供給の独占力を背景として競争水準以上に賃金を引き上げるといふものである。それによって、雇用を減らし生産性を低下させ経済的効率性に負の影響を及ぼすこと、また所得分配において不平等・不公正を生み出すことが懸念される。もう1つは、「集団的発言・制度的反応の側面」である。これは、労働組合が労働者に経営者との意思疎通を図るための手段を与えるといふものである。そして、フリーマン＝メドフの分析対象期間におけるアメリカでは、労働組合の「集団的発言・制度的反応の側面」が「独占の側面」を明らかに優越しているとする。

『労働組合の活路』を「現在の労働問題を考える上で改めて読んでおきたい文献」たらしめるのは、Hirschman (1970) の退出・発言モデルを労働市場に適用し、労働組合の役割を検討したことによる。退出とは、労働市場の場合、労働者が不満を抱いて企業を離職することである。他方、発言はそれにより労働者の不満を解消して離職を抑制することである。企業にとっては採用や育成のコストを低下させることにつながる。また、労働者にとっても、労働市場環境によっては必ずしも同じ条件で企業を渡り歩けるわけではな

いため、退出より発言のほうが望ましい場合も大いにあるだろう。

このように、労働組合の重要な役割として集団的発言機構がクローズアップされることとなる。フリーマン＝メドフは2つの理由から集団的発言の必要性を説く。第一に、職場環境や賃金、昇進システムなど労使関係に関わる多くのルールは「公共財」であることによる。競争的市場は十分な公共財を供給することができないため、何らかの形で集団的意思決定が必要である。だからこそ、労働組合の存在が重要となってくる。第二に、労働者が個人で発言することはリスクが伴うことによる。雇用主に解雇されることを恐れ、自らの意向を表明しにくいことは容易に推察できる。そのため、労働者は団結する必要がある。

また、フリーマン＝メドフは離職行動に関する労働組合の発言効果について検討している。彼らの実証分析からは以下のことが明らかとなっている。まず、20%の賃金増よりも労働組合の発言は離職を減らすのに有効であるという。そして、労働組合の存在は離職を抑制して長期勤続化をもたらしている。これらの離職率の低下や長期勤続化といった労働者の行動の変化は、苦情処理制度・仲裁制度によることが示されている。このように、『労働組合の活路』では、まず労働組合のポジティブな側面が指摘されている。

## 2 日本の労働組合

『労働組合の活路』はアメリカを対象とした定量的研究である。フリーマン＝メドフの「退出・発言仮説」が日本にどのように受け入れられ、議論されてきたかについては野田 (2003) に譲る。そこでは、『労働組合の活路』に触発され、日本を対象として研究を展開していったものとして、中村・佐藤・神谷 (1988)、都留 (2002) などが紹介される。なお、野田 (2010) も参照されたい。

以下、他の研究に基づきつつ、日本の労働組合について説明する。

戦後日本の労働組合は、企業別組合という組織形態をとっていることが指摘されて久しい。企業別組合の特徴の1つとして、組合員資格の決め方が挙げられる(白井 1968 : 3-5 ; 白井 1998 : 38-40)。企業別組合は組合員資格を特定企業の従業員にのみ認める組合であり、その意味では極めて排他的かつ閉鎖的な組合といえることができる。他方で、このことは、特定の企業内に限定されるにしても、従業員資格をもつあらゆるタイプの労働者に門戸を広く開放した組合とみることができる。ホワイトカラーであれ、ブルーカラーであれ同一の組合に入り、さらに末端の管理職や監督職とみなされる人々まで同一の組合に入ることが多い。

このような日本の企業別組合をめぐる、つぎのような定性的研究が行われてきた。まず、小池和男は1977年に著した『職場の労働組合と参加』において、「わが国の労資関係は、現代ではむしろ最も「先進的」といわなければならない」(小池 1977 : 240)としている。この研究は、アメリカとの国際比較を目的として行った機械産業・装置産業13組合に対する聞き取り調査に基づいたものであり、それまで日本の労働組合は「遅れた」存在であると認識されていたことに対し、一石を投じている。小池は「キャリアの規制」に焦点を当てているが、昇進・配転だけでなく、定員や残業などに関する労働組合の発言についても調べており、日本の労働組合は決して仕事の規制に関して無力ではなく、項目によってはかなり発言していることがわかっている。

また、仁田道夫は日本を代表する企業の1つであるS製鉄の事例に即して経営参加の実態を分析し、「わが国の労働者および労働組合が、一般に言われている以上に積極的・実質的に発言・関与している」ことを明らかにしたうえで、「労働者・労働組合の発言が弱体であるほど経済にプラスになるのではなく、むしろその逆である」と述べている(仁田 1988 : 282-283)。

他方、日本の労働組合に否定的な見解も存在する。上井喜彦は自動車産業A社の事例に即して、「日本の労働組合の職場規制の脆弱さは否めない」(上井 1994 : 3)とする。だが、久本憲夫が指摘するように、「現代日本の企業内労使関係をたんに「規制」の有無から捉えることは、あまり有効なことのようには思えない。むしろ……日常的問題解決の労使の営みを、相互信頼の労使関係の形成とその維持のメカニズムとして捉えることこそが重要なのである」(久本 1998 :

199) といえよう。

仁田道夫は「労働者参加を支えるもの」として労使の信頼関係に言及している。さらに、労使の信頼関係を支えているものは、一方では、従業員の雇用保障と、成果配分、あるいは犠牲の分かち合いに対する経営のコミットメント、他方では、短期的な利害を超えて、企業の長期的存続・繁栄を自らの利害に関わる問題であると受け止め、行動する労働組合・組合員の対企業コミットメントが存在することであるという(仁田 1988 : 284-285)。日本の労働組合を理解する上で、極めて重要な指摘である。

ただし、仁田(1988)はブルーカラーを対象とし、かつ労働組合・組合員の対企業コミットメントに限定した研究である。そのため、ホワイトカラーをも対象とし、また経営のコミットメントをも分析する必要性が指摘できる。加えて、労使の信頼関係を構築するにあたって大切なのは、一つひとつの合意形成の積み重ねである。この点についても議論を展開する必要性があろう。

いずれにせよ、このように日本でも労働組合の役割を積極的に評価する研究が存在している。フリーマン=メドフの主張は、必ずしもアメリカ固有のものではないということを理解してもらえらるだろう。

### 3 組織率の低下

『労働組合の活路』は、労働組合のポジティブな側面を指摘しつつ、しかしながら「民間部門の組合はじわじわと窒息する」というように組織率の低下についても言及している。労働組合の役割を踏まえると、組織率の低下は社会的に望ましいものではないといえよう。労働組合の組織率低下を真正面から検討したという点でも、『労働組合の活路』は重要な文献である。

労働組合は必要な組織であるはずなのに、なぜ全体の組織率低下に歯止めがかからないのだろうか。まず、フリーマン=メドフは「経済構造の変化」に着目する。ただし、ホワイトカラー職種の増大、製造業の衰退、労働力に占める女性の割合の増加などの構造的要因は組織化を困難にしたり、安易にしたりするが、組織化を決定しないと断じている。続いて、「組織化の努力の低下」すなわち組織化活動が衰えたことが組織率の減少に貢献したことを推察している。さらに、「経営側の対抗の強まり」として、労働組合が経営者にとってより高くつくとき、経営者は労働組合に対し

て、より敵対的になるとする。組織率低下の要因は非常に複雑であることがわかる。

アメリカにおける労働組合の組織率は、アメリカ労働統計局「UNION MEMBERS—2022」によると、2022年時点で10.1%となっている。2002年時点で13.3%であったから、ここ20年で3.2ポイントも低下している。このような組織率の低下は、アメリカだけで生じている事象ではない。同様に、日本においても労働組合の組織率は低下している。厚生労働省は2022年12月16日に「令和4年労働組合基礎調査の概況」を発表した。それによると、労働組合員数は999万2千人で、推定組織率（雇用者数に占める労働組合員数の割合）は16.5%である。2002年時点で20.2%であったから、3.7ポイントも低下している。

ここでは日本の文脈で、組織率低下の要因について考えてみよう。日本はユニオン・ショップ制をとる企業が多く、企業への雇用は事実上、企業別組合に加入することを意味する。それにもかかわらず、労働組合の組織率は趨勢的に低下している。いったいなぜなのだろうか。

その理由として、佐藤・藤村・八代（2019）は以下のように整理する。第一に「企業内未組織層」が増大していることが指摘できる。これは、「非正規従業員の増大」と「正規従業員に占める非組合員の拡大」という側面がある。前者は、パートタイマーやアルバイトなどが増大しているにもかかわらず、企業別組合が組織化に必ずしも熱心ではないため、組織率が低下することである。後者は、「使用者の利益を代表しない管理職・専門職」の増大を意味する。いわゆる職能資格制度のもとでは、役職の昇進と資格の昇格が切り離されているが、管理職層へ昇格するとその者たちは非組合員となる傾向がある。

第二に、「企業グループ内人事異動」の増大である。日本企業は、子会社・関連会社、下請企業からなる企業グループを形成しており、従業員の異動も企業グループに拡大している。まず、関連企業への出向者が出向先で管理職になる場合は非組合員扱いになる。また、出向者が出向先に転籍し、かつ出向先に組合がない場合、非組合員にならざるをえない。

その上で、企業別組合はどのように対応することが求められるだろうか。

「非正規従業員の増大」、すなわちパートタイマーやアルバイトなどが増大している点に関して、中村圭介

は「集团的発言メカニズムの危機」と「代表性の危機」という側面を重視する（中村 2009：21-25）。前者は、非正規従業員が増えているのにもかかわらず、彼らを蚊帳の外に置いたままにすると、集团的発言メカニズムの機能が低下し、生産性が下がるというものである。後者は、非正規従業員が独立の組合をつくったり、仲間を過半数代表者に選んだりすれば、代表性が揺らぐというものである。つまり、自分たちのために企業別組合は非正規従業員の組織化が必要であることを説く。

また、「企業グループ内人事異動」の増大、すなわち出向者が出向先に転籍し、かつ出向先に組合がないことへの対応として、企業別組合を企業グループに拡大することが重要である。

さらに、「正規従業員に占める非組合員の拡大」への対応として、いわゆる管理職層のうち、「使用者の利益を代表しない管理職・専門職」を組織化することが求められる。以下では、その者たちの組織化について言及したい。

仁田道夫は「大企業を中心に、管理職層の比重が増大してきたために、実質的に集团的発言を必要とするのに、その機会を持たない従業員グループが無視できない大きさになってきているように思われる」（仁田 2002：35）とし、管理職層の発言機構が未整備であることに警鐘を鳴らしている。管理職層とは本来は一般従業員より恵まれた人たちであるが、だからといって発言権を保障しなくてよいことにはならない。それは産業における民主主義の基本理念に抵触する。

このような課題を解決する1つの方法は、組合員範囲の見直しを行うことである。労働組合は労働者の自主的な団体であるため、誰を組合員とするかは労働組合が規約で決めればよい。労働組合法第二条但書第一号が示すように、管理職が非組合員とされるのは、彼らが会社側の利害を代弁しており、会社側の組合介入・組合支配を防ぐためである。だが、いわゆる職能資格制度の普及により管理職層が増え続け、正規従業員の多くが大卒となる傾向が強まるにつれ、組合員範囲の見直しをめぐる議論が実務面・研究面で湧き上がることとなった。組合員範囲をどのように決定するのかについて、さまざまな労使関係上の要因により歴史的経路を無視することができないが、管理職層における発言機構の整備を進めるために、課長級の組合員化について検討してもよからう。

なお、組合員の範囲見直しは労働組合にとってのみのメリットを意味しない。管理職層において「成果」を重視した人事制度改革が求められる状況下では、会社側にとっても交渉相手として管理職層が組織化された労働組合の存在は望ましい。当事者の意向を無視した人事制度改革は、絵に描いた餅に終わる可能性が高いからである。また、日本の働き方をめぐる戦略的課題の1つは、管理職層の人事管理の見直しである。管理職層の賃金は他国と比して相対的に低いという指摘があるし、彼らの長時間無制限労働を見直さなければ時短は進まない。その前提は、管理職層のうち、労働組合加入に適合した働き方をしている層を組合員化し、発言権を保障して、自らの働き方を改善していきえるようにすることではなかろうか。管理職層における発言機構の整備は、労働組合だけでなく、また会社側だけでなく、管理職層自身にとってもメリットがあるといえよう。

#### 4 おわりに

企業は社会の公器といわれるが、労働組合も社会の公器である。『労働組合の活路』は、そのことを教えてくれる重要な文献である。『労働組合の活路』が刊行された後も、労働運動に対する関心は決して薄くなっておらず、労働組合の必要性についても変わりはしない。

しかしながら、組織率の低下という事態が現在も続いている。これは日本においても同様である。労使関係を研究する者にとって、『労働組合の活路』での議論を踏まえ、労働組合の組織率低下がなぜ生じているのか、その要因を丁寧に分析し、そして提言に結び付けていくことが求められているといえよう。近年、個別的労使関係の重要性は増しているが、だからといって集団的労使関係の重要性が低下することにはならない。労働組合は、法的に会社よりも高い地位が与えられているし、いろいろな可能性を備えた組織でもある。豊かな社会を実現し、やりがいをもって暮らせるようにするために、労働者を適切に組織化することは、今なお重要な課題の1つである。初学者にとってだけでなく、これからさらに労使関係の研究を深めていこうとする者にとっても、労働組合の役割を(再)確認させてくれる『労働組合の活路』は、繰り返しになるが「現在の労働問題を考える上で改めて読んでおきたい文献」なのである。

最後に、「訳者序文」において述べられている『労働組合の活路』の2つの意義を紹介しておく。1つは、「本書ににじんでいる知的粘着性ともいえるべき遅い知的創造力である」とする。もう1つは、「現実の社会に対する危機の認識、そしてあくまで実証研究という手段によって、人々にその認識を迫ろうという現実社会への問いかけである」とする。このような評価は、今も色褪せないものである。そして、これら2点は我々が研究を進めていくうえで、肝に銘じておかなければならないことでもある。『労働組合の活路』を著したフリーマンとメドフには尊敬の念を抱かざるをえない。また、この文献を日本へ広めるために翻訳の労を執った島田晴雄と岸智子の両氏にも敬意を表したい。

Freeman, R. B. and Medoff, J. L. (1984) *What Do Unions Do?* New York: Basic Books. (=1987, 島田晴雄・岸智子訳『労働組合の活路』日本生産性本部)

#### 参考文献

- 上井喜彦 (1994) 『労働組合の職場規制——日本自動車産業の事例研究』 東京大学出版会。  
 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加——労資関係の日米比較』 東洋経済新報社。  
 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2019) 『新しい人事労務管理 第6版』 有斐閣。  
 白井泰四郎 (1968) 『企業別組合』 中公新書。  
 —— (1998) 『労使関係論』 日本労働研究機構。  
 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。  
 中村圭介 (2009) 『壁を壊す』 教育文化協会。  
 中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平 (1988) 『労働組合は本当に役に立っているのか』 総合労働研究所。  
 仁田道夫 (1988) 『日本の労働者参加』 東京大学出版会。  
 —— (2002) 「労働条件変更法理と労使関係の道理」 『日本労働研究雑誌』 No. 500, pp. 27-37。  
 野田知彦 (2003) 「フリーマン＝メドフ『労働組合の活路』」 『日本労働研究雑誌』 No. 513, pp. 56-59。  
 —— (2010) 『雇用保障の経済分析——企業パネルデータによる労使関係』 ミネルヴァ書房。  
 久本憲夫 (1998) 『企業内労使関係と人材形成』 有斐閣。  
 Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge: Harvard University Press. (=2005, 矢野修一訳『離脱・発言・忠誠——企業・組織・国家における衰退への反応』 ミネルヴァ書房)

すずき・まこと 長野大学企業情報学部教授。最近の主な著作に「管理職層における発言機構の整備——三菱電機の1981年役職制度改訂・労働協約改訂」『日本労働研究雑誌』 No. 727, p. 44 (2021年)。労使関係論, 人的資源管理論専攻。