

## ジョブ型雇用における労使の協力関係と労働組合の役割

Geary, J. and Signoretti, A. (2022) "The Role of Socio-economic Embeddedness in Promoting Cooperation in the Workplace: Evidence from Family-owned Italian Firms," *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 43, No. 4, pp. 1867-1890.

同志社大学助教 三吉 勉

### はじめに

国内において近年「ジョブ型雇用」に関する議論が喧しい。その是非はここでは語らないが、日本においてはあまり意識されることのなかった「労働支出と反対給付の取引」という認識が強まることが考えられる。これまでのように職業生活全体ではなく、ジョブを通じてのみコミットした社員による組織となれば、経営に対しても一定の距離を置くようになることは想像に難くない。日本企業は雇用するあらゆる階層の労働者による経営への一定のコミットメントを確保し続けることができるのだろうか。そして企業への帰属意識が結集軸となっている企業別組合もより難しい立場におかれることが懸念される。

そこでジョブ先進国である欧米において、労働者の経営に対する「協力」がどのように扱われているのか、労働組合が協力関係において果たしている役割を確認するために、事例報告の1つである本論文に着目した。本論文はBélanger and Edwards (2007)における労働者の協力の要因を補完することを目的に、イタリアのある地域の複数の企業における協力の実態について明らかにしたものである。

### 協力のフレームワーク

最初にBélanger and Edwards (2007)のモデルについて簡単に説明しておく。経営と労働者が対立するののか、協力関係になるのかについては、それぞれの「関心 (concern)」が満たされるかどうかであるとし、労働側、経営側それぞれの「コントロール (control)」と「成長・発展 (development)」における関心がポジティブに満たされているとき、協力関係が構築されるとしている。コントロールとは日常的な権限関係を意味しており、業務に関する各種規制、仕事の自律

性、安全衛生、雇用の安定などである。成長・発展とは長期的視点に立った生産力の向上であって、労働者にとってはスキルや賃金の向上、経営者にとっては生産・販売や利益の向上と考えられる。

そして協力関係を維持する条件の要素として、(生産)技術、製品市場、制度的規制、の3つが挙げられている。これは例えば技術への投資が経営・労働双方の成長・発展の関心を満たすという単純なことではなく、各要素が複雑にかかり合っテコントロールと成長・発展に影響を与えるということである。

### イタリアの企業における労働者の「協力」

本論文はイタリア北東部の地域にある中小の家族経営企業の事例調査を通じ、社会経済的な結びつきの強さが労使間の協力関係に影響を与えることを明らかにしたものである。

事例として取り上げられた企業は4社ある。いずれもイタリア北東部のトレンティーノ＝アルト・アディジェ州 (Trentino-Alto Adige region) で操業する金属系の製造業の家族経営の会社である。各社とも60～210人程度の中規模企業であり、国外での販売が8割以上を占めている。イタリアの労働組合組織率は比較的高く37%程度であるが、この4社においても23～45%程度の組織率となっている。金属産業の主要な産業別組合は異なる3つのナショナルセンターに所属しており、事例企業の組合員が所属する組合もさまざま、主要な組合は企業によって異なる。しかしイタリアには事業所ごとに設置される統一組合代表 (RSU: Rappresentanze Sindacali Unitarie) という制度があり、事業所内の非組合員も含む全労働者による投票で選出された複数名の労働者代表がいる。当然異なる産業別組合からも代表が選出されることもあるが、RSUが日本の企業別組合のように事業所内のさまざまな案

件に関して経営側とのコミュニケーションを取っているようである。4社は20年間ストライキが行われていないという意味において労使協調であり、離職率が低く、長期勤務の社員が大半を占めているとのことである。インタビューはRSUメンバー、外部組合役員、マネジャーなど労使双方を対象としている。

工場における人員配置は経営側が個人のスキルを基準に決めている。ジョブローテーションや教育訓練などを通じた労働者の能力向上を背景に仕事の自律性が確保されており、それが工程での問題への対処等において有効に機能し、マネジャーの負担軽減、労働者のスキルの有効活用ができています。マネジャーと現場労働者あるいはRSUの非公式のコミュニケーションが必要に応じて持たれているということが1つの特徴であり、経営主導での人事管理にも見えるが、組合側との信頼関係の下で実施されているということである。

労働時間については、市場の需要によって組合との交渉により労働時間を柔軟に変えられるしくみを導入するなどし、労使双方が満足できるものとなっている。一部の企業では残業や土曜日の出勤が強制されず労働者の判断で決定でき、割増賃金が支給されるため、賃金をより多く求める場合は多く働くという選択も可能である。賞与は交渉によってプラスアルファもできる状況となっており、賃金・賞与ともに労働者側の満足度が高い。労使によって作られた基金を活用している教育訓練プログラムは、RSUの承認を得てから実施されており、これも大きな問題はない。

経営環境としては、各社とも比較的安定した経営状況であり、労働者参加による改善活動で構築された高品質の生産能力を背景とした事業戦略によって、市場での良好なポジションを得ている。その結果雇用の維持に関しても良好な状態が維持されており、組合も経営を信頼している。経営戦略に関するRSUとのコミュニケーションを年間3~4回行っており、市場の状況・予算・設備投資などに関する情報提供を行っているが、組合からの経営に対する過度な発言はなく、経営の自律性は維持されている。

最後に社会経済的つながりについては、経営者は長期的な視点で地元の企業・学校・地域団体等と良好な関係性を築いている。卒業生を採用する地元の専門学校への必要なスキルの情報共有やオープンデーの開催、地域団体への資金提供といった地域への貢献活動を継続したり、サプライヤー・地元企業に対する取引

上の長期的関係を維持し続けていたりしている。

結論として、Bélanger and Edwards (2007)にある技術・製品市場・制度的規制は確かに長期的な職場での協力を支える要素となっているが、社会経済的つながりも加える必要があるとしている。企業経営者が地域社会やサプライヤーに対する長期的な関係性を重視することにより、雇用関係つまり採用や教育訓練、日常の人間関係にも長期的視点が持ち込まれ、労働者とマネジャー間の対話が促進され、その結果協力的な関係が構築されているのである。

#### おわりに

本事例におけるRSUを企業別組合の事業所組織と置き換えると、安定的な経営をしている日本企業の経営側と企業別組合との関係に近い点が多い。労使間で非公式なものも含めた頻繁なコミュニケーションによって信頼関係を築き、その結果経営陣のとり方針への理解が高まり、生産性や品質向上のための施策にも同意することが多くなる。一方RSUの場合は全国労働協約(CCNL: Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro)の規定を活用し、経営とのコミュニケーションと牽制機能を果たしていると思われる。

このような関係がジョブの世界での労働者の「協力」であるならば、日本の組織化された多くの企業では「協力」関係が既にできているといえよう。しかし経営に良い影響を与える「協力」であるためには、健全な牽制機能が必要である。RSUが持つ牽制機能はCCNLの規定によって担保されるが、それに相当する労使間手続き規則を自力で構築しなくてはならない日本の企業別組合は、職場・組合員との対話をもとに、経営に対して適切な発言を続けていくことが求められる。

日本におけるジョブ型議論の方向性はまだわからないが、適切な協力和牽制ができる労使関係を維持発展させるためには、より企業別組合、そして現場に近い事業所ごとの組合組織の役割が重要となるだろう。

#### 参考文献

Bélanger, J. and Edwards, P. (2007) "The Conditions Promoting Compromise in the Workplace," *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 45, No. 4, pp. 713-734.

みよし・つとむ 同志社大学社会学部産業関係学科助教。  
主著に『個別化する現代日本企業の雇用関係——進化する企業と労働組合の対応』（ミネルヴァ書房、2023年）など。  
労使関係論専攻。