

労働移動と労使関係

——個別労働移動に着目して

三吉 勉

(同志社大学助教)

近年増加していると言われる社内外への労働移動に対して、日本の企業別労働組合はどのように考え、どのような対応をしているのか、そして労働組合の役割はどのように展望できるのかを明らかにした。最初に2つの企業における労働移動を促進するための人事制度改革の事例を確認した。そこでは社員の自立的キャリア意識を高め、中途採用・新卒採用を受け入れやすくするためのジョブ型の等級制度や、社内での労働移動を活性化するための社内公募制度などが導入され、運用されている。労働組合はこれらの制度改革に肯定的な見解であるが、職場では十分に改革の意図を消化できない組合員もいるのが現状である。次にこういった制度改革を推進する企業の組織モデルと労働者類型から理論的な課題を検討した。経営者と戦略に合致する能力を持つ労働者（CW）が対等に近づいていくRE型企業では、CWの成長や活用を中心とした制度改革となるため、労働移動の活性化による恩恵をCWが享受することとなる。そこでは、CWとCWでない労働者（NCW）との能力格差の拡大、CWの働き方から降りることの困難さ、自営型の働き方の延長線にある業務請負化などという変化が想定される。労働組合はそれらに対し、NCWのキャリア開発への関与、CWから降りることを肯定的にする組織風土の醸成などに取り組む必要がある。それは労働組合の雇用保障のあり方がこれまでの集団的なものから個別的なものへと転換していくということになる。

目次

- I はじめに
- II 労働移動の類型
- III A社の事例
- IV B社の事例
- V 労働組合は労働移動をどう考えているのか
- VI 個別労働移動促進による労使関係の変化
- VII おわりに——労働移動時代における雇用保障

I はじめに

これまでの多くの研究で扱われてきたように、日本の労働組合は組合員の労働移動について労使協議の場で経営側に発言をしてきた。これはいわ

ゆる配置転換という経営の意思による社内での個人単位の労働移動だけでなく、社内での組織再編や会社をまたがる事業譲渡や会社分割といった集団的な労働移動もある。これらの労働移動に対して労働組合はどちらかと言うと消極的な態度を示してきた。これは変化に対する不安や不透明さという組合員感情に合致するものであろう。

一方、近年の人手不足感、若年層を中心とした離職の増加といった労働移動の状況の変化に対して企業はさまざまな施策を打ってきている。これまでの新卒採用中心から新卒も中途も幅広く採用の対象にするのは言うまでもなく、企業の戦略遂行に必要なスキルをスピーディに調達し、効率よく活用するという狙いをとし、労働移動を促

進させるための制度整備なども行われている。ここで着目されている労働移動は労働者が自らの意思で動く類のものであり、労使協議で扱われてきた労働移動とは異なるものである。

このような労働者発意の労働移動は労使関係にどのような変化をもたらすのだろうか。日本の労働組合はそれをどのように捉え、どのような取り組みをしているのか、そして今後どのような動きが展望できるのかについて考えていきたい。

II 労働移動の類型

上述したように労働移動といってもさまざまな形態があり、議論的を絞るためにも労働移動とは何なのかを明確にし、どういった種類の労働移動があるのかを確認しておきたい。

まず労働移動とは何かについてであるが、在籍する企業が変わって仕事が変わることは明らかに労働移動と言えるが、在籍する企業の名前や資本関係が変わっても、仕事や周囲のメンバーもほぼ変化がない場合、労働移動と言えるのだろうか。社内で別の部門に人事異動し、仕事が変わったり周囲のメンバーや仕事の相手が大きく変わったりする場合、あるいは同じ部門内で管理職に昇進して、役割や仕事は大きく変わったが、部門も周囲のメンバーも変わらない場合はどうなのか、などさまざまなことが考えられる。本稿ではあまり厳密に議論をせず、シンプルに①所属する企業が変わる、②企業が変わらない場合でも所属する部門が変わる、ことが労働移動だと定義して差し支えないと思われる。したがって上述した管理職への昇進は労働移動に含めないが、それ以外については労働移動とみなすことにする。

次に労働移動の種類について考察する。こちら

も厳密な議論を始めるとさまざまな要素が出てくると思われるが、今回は何を議論しているのかの現在地を理解するための地図のような位置づけとして整理したい。なお本稿で扱うのは企業別組合が組織されていることの多い大企業の労働者、さらに主に正規雇用労働者の労働移動を中心とする。

労働移動を分類するための軸を、①労働移動の発意者は誰か、②労働移動の単位は個人か集団か、③移動先は企業内部か外部か、と設定すると表1のように分類できる。

①については、経営側発意と労働者発意の2つだけでなく、その中間的な位置づけで、契約や制度によるものも考えられる。もちろん契約時や制度構築時の双方の意思は存在するとはいえ、当事者がそのときに発意するというものではないため、中間的と位置づけておく。②は労働移動が集団的・組織的に行われるものなのか、個人単位で行われるのかという分類である。労働者発意で集団的な労働移動ということもなくはないが、かなり特殊なケースと考えられるので、集団的な移動については経営側発意のみとしておく。③は労働移動が企業の境界線を越えるかどうかである。企業の境界を越えなくても、言うまでもなく企業内部での配転や異動という形の労働移動は行われており、さらに近年では労働者発意の労働移動を行うための制度も普及しつつある。

次に表1のA~Fについて説明しておく。Aは経営側発意で集団的に企業外部に移動する場合、つまり企業組織再編によって企業が合併・統合されたり、分割されたり、外部に事業譲渡されたりという場合である。Bは同じく経営側発意で集団的だが、企業内部での移動という場合で、外部環境や戦略の変化への対応やリソース配置の最適化のための組織再編など、さまざまな状況が考

表1 労働移動の類型

	②組織・集団		②個人	
	③外部	③内部	③外部	③内部
①経営側発意	A：企業統合・分割・事業譲渡	B：職制機構の改廃・集団的な配転	C：出向・希望退職・解雇	D：配転・異動
①中間的	—	—	E：契約期間満了・定年	F：定年後再雇用
①労働者発意	—	—	G：転職・副業	H：社内公募

出所：筆者作成

えられる。三吉 (2023b) にはこのような場合に労使協議や労働組合が職場での議論・意見集約を行った上で施策を実行するとあるように、A や B に対する労働組合の関わりは深い。

C は経営側発意で企業外に個人単位で移動する場合であり、解雇はもちろん、在籍出向という場合もある¹⁾。希望退職は形式的には個人発意とも言えるが、経営状況が悪化した際は退職勧奨が行われることも多く、ここでは経営側発意としておく。また D は通常の人事異動・配置転換であり、経営側発意で個人単位、企業内部の労働移動となる。これらについても仁田 (1988) や上井 (1994) などにあるように労働組合は発言や労使協議の対象にしてきた。

E・F は個人単位の移動だが経営側発意でも労働者発意でもなく中間的であり、契約や制度によって移動することになったものである。企業外部に移動するのは E の契約期間満了や定年退職といった場合であり、定年後同一の会社に再雇用される場合は F とした。労働組合は制度構築時にはもちろん発言や協議を行うが、個別の案件については発言することは少ないと考えられる。

G は個人発意で外部に移動する場合であり、一般的な転職はもちろん、副業は完全な労働移動ではないがこれに含めておく。H は個人発意で企業内部で移動する場合であり、社内公募やそれに準じる制度を活用した移動ということになる。こちらについても労働組合は社内公募の制度構築時などに協議を行うことはあるが、それ以外に発言することは少ないだろう。

ここまで労働移動の類型について見てきたが、労働組合の交渉力の根源は団体交渉権および団体行動権にあると言われる。したがって労使間で主に取り扱われるのは集団的な問題であり、しかも経営側が意図したものでなければ交渉・協議の俎上に載せることは難しい。そうすると、A と B が労働組合がフォーカスすべきあるいは活動の重点を置いている領域と考えられる。しかしこういった企業組織再編に対する労働組合の対応については久本・電機総研 (2005)、坂 (2015)、呉 (2019)、中村 (2023) など多くの研究蓄積があり、また経営側発意の個別異動 (C・D) についても

過去から多くの研究蓄積がある。

次に労働者発意あるいは中間的と位置づけた労働移動を見てみよう。労働者発意の労働移動といっても組織に対する影響は小さなものではない。離職された職場も中途採用者を受け入れる職場も、周囲の労働者に対する影響は大きい。労働移動した本人にとっても、自分で判断したキャリアの転換点であるという重みや周囲からの目などもプレッシャーになるなど、職場レベルに目線を置くと大きな出来事だといえる。しかし上述したように労働組合として労働者発意・中間的な移動 (E~H) に対しては目立った取り組みを行っていないと考えられ、もちろん研究蓄積も十分ではない。

近年の個別労働移動の増加、特に若年層の離職の増加を考慮したとき、労働者発意の個別労働移動に対して企業別労働組合は何をしているのか、何ができるのかについて考察することは非常に重要なことである。さらに 65 歳を超え 70 歳まで働くという状況を考えると、50 代以降の高齢層の労働移動も労働組合としても大きな課題である。

そこで本稿では労働者発意の個人単位の労働移動にフォーカスし、社外へからの移動、社内の公募制を利用した移動といった、近年増加していると言われる個人発意による労働移動に着目する。そして集団的なルール形成や規制を得意とする企業別労働組合がどのように状況を認識し、対応しているのか、今後の労働組合の取り組みはどのように展望できるのかについて明らかにすることを目的とする。

以降の流れとしては、まず個人の労働移動を促進するための制度整備に取り組んでいる企業の事例を確認する。続いてこれらの企業の人事制度改革に対し、労働組合がどのような課題認識をし、対応を取っているのかを確認する。そして青木 (2010=2011)、三吉 (2023a) で展開されている企業の組織モデルと久本 (2019) の労働者類型を用い、これらの企業の労使関係の今後を考察する。最後にまとめとして労働移動という観点で企業別労働組合はどのような方向に向かっていくのかについて展望していきたい。

Ⅲ A社の事例

ここから2節を使ってA社、B社の事例を確認していく。A社、B社ともにBtoB事業を中心とした電機メーカーであり、国内従業員が1万人を超える大企業である。A社はプロダクト寄りの事業が中心であるため、国内のさまざまな地域に工場拠点を多数保有している。B社はプロダクト系の事業からソリューション・ソフトウェア系に事業の軸を移行しつつあり、国内工場拠点も少数になっている。近年、両社ともキャリア自律の意識を高め、社内外含めた労働移動を促進させる制度を次々に導入しており、本節と次節ではそれぞれA社、B社の個人単位の労働移動に関連する人事制度とその運用状況について確認する。

まずはA社である²⁾。A社の企業の境界を越える労働移動について、つまり表1のEおよびGに関連する制度と状況について整理する。採用の状況についてだが、新卒採用・中途採用共にかなり増加傾向にあり、それぞれおおよそ同数、数百名規模を計画しているとのことである。中途採用についてはいわゆるリファラル採用にも力を入れており、社員の紹介によって首尾よく採用が決まった際に報奨金が支給されるとのことである。一方、離職も増加傾向だという認識であり、感覚的にはやはり若手層において増えているということである。また、50代の高齢層はバブル期の大量採用の影響もあって母集団が多く、この年齢層の離職は若年層とは別の意味で多いとのことである。

Eの領域に関して、A社では65歳定年を導入することを決めている。これまでは定年である60歳以降は一旦退職したのちに再雇用制度で雇用しており、賃金は働き方や仕事内容によるが大幅に下がるという一般的な企業と同じような制度であった。定年延長の背景には工場拠点におけるものづくり人材の確保という経営的ニーズがあったと考えられる。新卒採用でも工場部門の技能者の採用を増加させており、これも同じ背景であろう。

次に社内での労働移動に関連する制度と状況(H)である。2022年から社内での公募制度の運

用を開始している。公募制度自体は以前からあったのだが、事業場外から人を募りたいという特別のニーズがあったときに募集するという慣行であり、通常の経営発意の異動(D)とは異なる人材を得ようという場合に限った動きであった。しかしA社の公募制度は空いたポスト、人材を必要とするポストがあればまずは公募することが基本で、通常であれば部門内部で昇進させるときも今後は公募という形をとることを目指しているとのことである。これまでとは逆にHの異動を標準的なものとし、Dの異動を例外的な位置づけにしようという考えであり、既にDの異動時には本人同意を得るという運用をしているとのことである。さらに同時期に職能資格的運用をしていた昇格試験を廃止³⁾したため、労働者側から見ても、部門内で仕事をしているだけでは上のランクには上がることができず、自部門でも他部門でもいいのでどこかの上位ポストに応募して合格しなければ等級を上げること、すなわち給料を上げることができない制度になったのである。

ここで少し等級制度と賃金制度についてポイントだけ触れておく。A社では管理職層と組合員上位層に対していわゆるジョブによる等級制度を導入した。ポジションごとに役割と求められるスキルや経験等が定義された書面が作成され、その役割の大きさに応じて等級が割り当てられることになっている。誰がそのポジションを担うのかという点は等級には反映されないため、人基準の要素はなく仕事基準の等級制度になっている。賃金制度も一般的に見られるような昇給額が書かれた賃金表に基づく個人単位の積み上げ方式ではなく、等級や直近の人事評価だけで決まる洗い替え方式となった。ジョブによる等級と評価だけで年収が決まる⁴⁾形になっているので、年功的な要素は完全に排除されており、中途採用者を受け入れる際にも仕事に基づく明確な基準で賃金が決まることになる。

もう一度社内公募制度に話を戻そう。社内公募制度は公募するポストが多くなければ活性化することはない。A社では1年間で数百名が社内公募に応募することによって異動し、その2倍程度のポストが公募されていたとのことである。上述

したように昇格するには上位ポストを獲得する必要があるため、組合員下位層から上位層へのチャレンジ、組合員上位層から管理職へのチャレンジによって異動した人が目立つ。とはいえ、等級が上がる異動の方が多いわけではなく、等級が変わらない横スライドの方が全体としては多くなっている。この制度を活用し、過去の異動で転宅を伴う移動をした人が地元に戻ったり、地方に配属となった若手社員が都市部の事業場に移ったなどという例もあるとのことである。

最後に副業に関する制度について紹介する。A社では社内で自発的に複数の部門に所属する副業の制度は元々あり、一方で他社で雇用される形の副業は認められていなかったが、新たに制度を整備した。当該の社員が申請し、会社が承認するという形ではあるが、会社の外に出て働くという選択を増やすことになっている。

これまで紹介してきた各種制度を整備してきたことにより、A社では人材・スキルを部門内部での育成だけでなく、社外や部門外からもスピーディに調達できるようにしている。人材の獲得だけでなく、経営トップの考えとしては人材が外に出ていくことは必ずしも悪いことではないと位置づけているようである。もちろん人材育成への投資が回収できないのは経営にとってよいことではないだろうが、ずっと社内に留まっているよりも、外に出て新たな経験、社内には得られない経験をしたのち、もう一度A社に戻ってくることは歓迎するという考え方の方である。そういう意味でも最後に紹介した社外の副業制度も前向きに導入しているとのことである。

IV B社の事例

次にB社の事例である⁵⁾。B社は上述したように事業の軸をプロダクト・ハードウェアからソリューション・ソフトウェアという方向に転換を図っているため、従来社内になかったスキルが必要となっていた。したがってコロナ禍前の時期から中途採用の強化に取り組み、経営幹部や管理職にも社外から多くの人材を採用していた。そのため、経営戦略上も労働移動を容易にする制度を急

いで整備する必要がある、A社より早期に取り組みを始めている。

まず等級制度と賃金制度について説明しておく。B社ではいわゆるジョブ型の制度を2023年度から導入しており、管理職層だけでなく一般社員含めた全ての階層において職務記述書を作成し、職務による等級を定義⁶⁾している。等級は個人の勤続や資格ではなく職務内容や役割・スキル等によって定まるので、仕事が変われば上にも下にも動くこととなる。したがって一度管理職層のジョブに就き非組合員になった社員も、所属が変わって自らのジョブの等級が下がれば組合員に戻ることもありうる制度となっている。もちろん自己選択で下げることも可能である⁷⁾。賃金との関係では、各等級に職種ごとの報酬レンジが定められており、その範囲内で賃金が動くことになっている。職種は3種類設定されており、これまで位置づけの高かった設計開発技術職や人事経理などの事務職は2番目の位置づけとなり、ソリューション・ソフトウェアという戦略上必要なスキルを持つ職種の報酬レンジが最も高くなっている。この制度を導入した効果として、中途入社者の処遇を職務に合致した適切な水準に設定することができるようになったとのことである。

次に採用・離職(表1のG)の状況である。採用の人数規模としてはA社の半数くらいではあるが、新卒採用も中途採用も同じくらいの人数を採用しようとしている。中途採用は組合員層としては30代技術者が比較的多いとのことだが、管理職層や経営幹部にも外部人材を積極的に登用している。離職については、若年層、特に3年目くらいまでの離職が多く、3年を超えると少し落ち着く印象であるとのことであった。B社労使としては、等級・賃金制度で若手抜擢とそれに合致した処遇の可能性を明示し、初任給についてもかなり上げてきている⁸⁾といった制度面の整備を行っている。しかし社員にキャリア自律を求める中では一定程度の離職は避け難いこともあり、現状として離職の抑制には至っていないようである。

社内の移動(H)であるが、社内公募制度はB社でも活発に利用されている。社内の昇進・昇格そして職場異動は全て公募制にするということ

目指す姿⁹⁾としており、実際に年間数百件の公募による異動が行われているとのことである。公募の内容は退職等で空いたポストへの充員が多く、事業拡大等のための新たなポストというのはまだ少ないとのことである。しかし高齢者の退職等で空きが出ることは多いので、公募の数は異動実績の3倍程度となっている。

高年齢層の労働移動(E・F)についても触れておく。定年年齢は60歳で、以降は一般的な定年後再雇用制度、つまり処遇を下げた上で働き続けることを選択する制度がある。加えて50代のうちに社外に転籍するための個別支援を受ける制度を選択することもでき、必ずしも社内だけでない選択肢が用意されている。組合としても「再雇用で働けると思っていたら(中略)やりたい仕事ができなくなるとか(ということも起こる)。自分がやってきたことを棚卸して自信を持って違う会社に行った方がイキイキと働ける可能性はある¹⁰⁾」という考え方で50代後半の組合員と話をすることもあるという。

最後に人材開発の状況について簡単に述べる。B社では人材開発専門の部門を立ち上げ、人材育成に投資を積極的に行っている。B社社員ならネット上でだれでも無料で受講できるオンデマンドの研修を用意しており、自律的に学ぶ環境を用意している。一般的に実施されている階層別研修・専門研修だけでなく、入社数年目までの若手向けの経営を理解するための研修、ジョブ型制度導入に伴うキャリア研修や、管理職に対する人へのマネジメントの研修¹¹⁾といったように、戦略的に強化すべき階層や内容にフォーカスした研修も強化している。

これまでA社、B社のいわゆるジョブ型の人事制度について説明してきた。須田(2024)では5社のジョブ型人事のケースを紹介し、これらの会社は「「ジョブ型人事が生み出す変化」の多くを実践」しており、「ジョブ型人事によって人的要件の「見える化」が起こるため、組織と個の対等な関係、人材開発機能の強化や自律的キャリア開発の促進」(須田 2024: 141)という共通の変化が起こっているとしている。A社、B社の事例もちろん多少の違いはあるものの、自律的キャリ

ア開発の促進を目指した制度であり、そのためには内部あるいは外部との自発的な労働移動の活性化は必然となる。次節では、この自律的キャリア(キャリア自律)という考え方と労働移動の活性化に対して、労働組合はどう考えているのかについて検討する。

V 労働組合は労働移動をどう考えているのか

本節では労働移動そのものやA社・B社の人事制度改革のようにキャリア自律を求め、労働移動を促進するような考え方・施策を労働組合がどのように評価し、どのような課題意識を持ち、何をしているのかについて述べていく。

冒頭に述べたように、労働組合は経営主導の労働移動に対してネガティブな立場をとっているとされるが、近年の労働組合の意識は雇用関係における社会的な変化を受けて変化してきているのだろうか。そこで、一般的な労働組合の労働移動に対する意識、具体的には労働組合役員の意識の変化について確認してみる。

長谷川(2023)は労働調査協議会が実施した「第5回 次代のユニオンリーダー調査」の結果をふまえ、その転職容認志向について分析している¹²⁾。ここでは2007年、2014年、2021年調査を比較¹³⁾し、①雇用流動化や転職社会を容認する(転職受容意識の高い)ユニオンリーダーの割合はかなり増加している、②転職受容意識の高いユニオンリーダーは所得再分配や格差是正といった平等化促進への意識が高い、③転職受容意識が高いユニオンリーダーに「組合の考え方と自分の考え方が合わない」としている層が多い、という結果を導き出している。「雇用が不安定になっても転職しやすい社会をめざすべきだ」という設問に、2007年調査では反対が賛成を10ポイント以上上回っていたが、2021年調査では逆転し、賛成が反対を10ポイント以上上回った。この結果から、次代のユニオンリーダーの意識は転職社会を受け入れていく方向といえる。また②より単なる新自由主義的な競争社会を志向しているというわけでもないことがわかる。このように、労働組

合役員の意識も従来とは異なってきていることがわかる。

しかし、③の結果を見ると現在の労働組合組織としては労働移動を受容していないのだろうかという疑問も出てくる。具体的な例としてまずは産業別組合の考え方を確認してみる。A社・B社に対峙するA労組・B労組は電機連合加盟の組合であるので、電機連合の考え方について電機連合(2023)を参照し確認する。電機連合では90年代以降に産業内で多発した組織再編などの経験から、「電機連合職業アカデミー」など組合員のキャリア形成を支援する取り組みを推進してきたが、近年では春闘(総合労働条件改善闘争)方針や運動方針にもキャリア形成支援の項目を取り入れている。

電機連合(2023)によれば、春闘の方針において、キャリアについて自律的に考え、行動し、継続的にキャリア開発に取り組むことが重要だとした上で、「今後の事業の方向性、人材育成方針や能力開発計画について労使共有するとともに、組織や個人に必要なスキル・行動を明確にしたうえで、一人ひとりのキャリア形成に向け」労使協議を行うとしている。そして具体的に「①自律的なキャリア形成につながる意識改革、②リスクリングを含む能力開発環境の整備、③習得した能力を発揮できる機会の提供、④学びに必要な時間や費用の確保」を取り組みとして明示している。特に③の能力の発揮のために、挑戦できる場の提供が必要であると、キャリア形成に向けた社内での労働移動が可能になる制度を例に挙げている。

このように、産業別組合である電機連合では構成組合に対して自律的キャリア形成に向けた意識改革や制度構築を求めている。つまり、自律的キャリア形成への積極的な姿勢は産業別組合としても持っており、社外への人材流出を推進する立場ではもちろんないものの、さまざまな労働移動が起こることに対して否定的ではないようである。

続いてA社・B社の制度改革に対して、対峙するA労組・B労組はどのように考えて、どのような取り組みを行っているのだろうか。いずれも制度導入時は労使委員会を立ち上げて制度の細かい部分も含めて議論を行い、組合としてその経

過を職場に開示した上で対話・討議を行い、民主的な手続きを経た上で導入されているため、基本的な考え方において齟齬はないというのが前提である。したがってここまで説明してきたジョブ型の等級・賃金制度、そしてキャリア自律や自発的労働移動を促進する制度について、A労組・B労組ともに肯定的な態度であった。その中で両労組が職場を見て感じている課題を挙げていく。

職務による等級制度であるため、もちろん高いレベルの仕事ができる実力があり、その仕事に就くことができれば等級を上げることは可能である。しかし管理職のポスト自体は組織の数以上に設置されないため、「自分の今やっている職(部門内)で上に上がっていききたいというとき、ポジションが空かないと難しい。例えば課長がいなくなると課長になれない¹⁴⁾」という声があるとのことである。仮に管理職相当の仕事ができる能力があったとしても、実際にその職務に就いていないため処遇を上げられないということである。職能資格制度であれば職能等級を上げられたのだが、労働者側のそのメリットはなくなっているのである。経営管理の立場として等級のインフレによる人件費負担の安易な増加を起こさないことは大事であるが、社員のモチベーション維持とのバランスをどのようにしていくのか、今後の労使の課題と言えよう。

次にキャリア自律の意識についてである。これはA労組・B労組双方から聞くことができたが、ジョブ型制度やキャリア自律の受け止めに否定的な社員は一定数おり、それは比較的高齢層に多くみられるとのことである。例えばB労組によるアンケートでは高齢層の組合員の方が若年層よりもキャリア形成に対する意識がやや低い傾向がみられたとのことである。また、これまでの処遇の高さに対して現時点の仕事(職務)のレベルが十分ではなく、処遇が下がらざるをえない労働者があり、A労組ではそういった点に不満の声を上げる組合員がいるとのことである。

そこで組合としてキャリア自律の意識を高めるための取り組みも行っている。B労組では職場の組合リーダーの研修会において、B社のキャリア開発部門の責任者を招き、キャリア意識を高める

講演を行っている。執行委員クラスであればある程度キャリア自律の意識を持っていることが考えられるが、職場組合員に近い役員に対して啓発活動をすることで、一般の職場組合員への意識の浸透を図っているとのことである。

既存の組合員を経営の意思で動かすことに対しては慎重な態度であった組合も、組合員個人の自発的な意思で動くことに対してはその効果も想定し、前向きになっているといえる。逆に個人が労働条件を向上させていくための努力による能力伸長の蓄積が組織の力を向上させると認識しているのだろう。

これまで述べてきたように、経営側ニーズによる労働移動促進の施策に対し、労働組合は前向きに受け止めているものの、若年層の離職増加やキャリア自律・職務に応じた賃金という流れに乗り切れない組合員などへの対応はまだ十分ではないようである。しかし企業内部も含めた労働移動の拡大という流れが逆になることは考えにくい。では、労働移動の拡大に対して、労働組合、特に企業別組合の今後の活動はどのように展望できるのだろうか。それを考えるために、まずA社・B社のような自発的な個別労働移動が増加しつつある企業における労使関係の変化について考察してみよう。

VI 個別労働移動促進による労使関係の変化

いわゆるジョブ型の等級制度とそれに基づく賃金制度、活発に公募が行われる社内公募制度、社内外の副業制度、年齢や勤続年数に依存しない各種制度などによって社内外の労働移動が促進される環境が構築されることになる。それが従業員の自律的キャリア意識や人材開発行動の活性化につながることになるのだが、これから日本企業がそういった環境に変化していくとしたとき、労使関係はどのように変化するのだろうか。本節では青木(2010=2011)、三吉(2023a)で提起されている組織モデルと労働者類型、そして久本(2019)で提起されている労働者類型を用いて考察する。

この組織モデルについて簡単に説明しておく¹⁵⁾。

ここでは、経営者の認知資産(MCA: Management's Cognitive Asset)と労働者の認知資産(WCA: Worker's Cognitive Asset)がそれぞれ戦略遂行にとってどれくらい不可欠なのかと、MCA-WCA間(垂直的)およびWCA-WCA間(水平的)の関係性に応じて組織モデルを5種類に類型化している。本稿の議論ではその中のS型・H型・RE型の3つの類型を用いることとする。S型はMCA・WCAが互いに準不可欠とされ、高度成長期以降の日本企業の労使関係をモデルとしたものである。H型はMCAが不可欠、WCAが準不可欠あるいは非不可欠とされ、北米モデル・株主志向型モデルと言われている。RE型はMCA・WCAが相互的に不可欠で、ともに他方の協力がないと戦略が実現できないとされており、グローバルでの事業を展開する日本の大企業がこの形態に向かって進んでいると言われている。MCA-WCA間の垂直的関係については、S型の場合は認知共有と言われ、互いの情報共有が非常に進んでいる。H型はヒエラルキー型とされ、MCAからWCAへの一方的な情報提供という形となる。RE型は相互的ヒエラルキー型¹⁶⁾とされ、MCAは全体環境、WCAは局所環境の観察に特化し、互いに対等に観察値を転移し合う形とされている。

自発的な労働移動を促進させることは、労働者側からすると企業なり職場なりという働く場と内容を自分で選び、そして内部であっても公募制という形で応募先の職場に選ばれるといった位置づけとなる。企業側としても企業の境界を越える労働移動が活性化することで外部の人に選ばれるだけでなく、既に雇用関係にある内部の労働者からも選ばれ続けなくては他部門に公募で移動されたり、離職されたりしてしまう。また言うまでもなく採用や公募の活動によって雇用する労働者を選ぶ立場でもあり続ける。すなわち、MCAとWCAが相互に「選び・選ばれる」関係となり、会社と個人が対等に近づいていくことになる。これは上述した相互的不可欠の関係すなわちRE型の特徴であり、労働者発意の個別労働移動を促進させることは組織がRE型に向かうことにつながる。

また三吉(2023a)は労働者(WCA¹⁷⁾)を3つ

の類型に分けている。一つはMCAの戦略に沿った能力を持ち、重要な位置づけであるCW (Core Worker)、そしてそれ以外であるNCW (Non-Core Worker) も代替可能性が低いNCW1と、代替が容易で労働移動することの多いNCW2に分けられるとしている。

労働者の類型については、久本(2019)でも労働組合との関係を含めて提起されている。久本は仕事の集団性と個人成果の差の明確性という2つの分析軸を用い、4つの類型を提起している。A型は仕事は集団的だが個人の成果の差が明確となる「中期成果型雇用」で、管理職や研究開発技術者、法人営業職などとしている。B型は仕事は集団的だが個人の成果の差は不明確である「典型雇用」で、一般の正社員である。C型は仕事は個別で個人成果の差が不明確な「時間型雇用」で、アルバイト・パート・派遣労働者などである。最後にD型は仕事は個別で個人成果の差が明確な「短期成果型雇用」であり、個人営業職やタクシー運転手、あるいは一社専属フリーランスという疑似雇用も含まれるとしている。CW・NCWとこのA~D型を結びつけると、完全に一致はしないがA型はCW、B型はNCW1、C型はNCW2、D型は企業戦略と専門性の合致度合いによってCWあるいはNCW2に相当すると考えることができる。

久本(2019)はさらにサーバント性(組織への従属性)とメンバー性(組織との対等性)という概念も提起している。日本の企業別労働組合は「サーバント性を受け入れた上でのメンバー性(メンバーシップ)の獲得」(久本2019:7)を追い求めたとしている。つまり強い発言力を持つ一部の労働者を除いた多くの労働者が「労働時間・担当職務/職種・勤務場所への企業への隷属」(久本

2019:7)によって単なるサーバントとならないために集団的な発言力を持たせる役割を担ってきたのが企業別労働組合であったということである。

表2に久本(2019)の類型と三吉(2023a)の類型に基づいて、それぞれの性質と労働移動との関係を整理した。それぞれの類型のサーバント性とメンバー性の度合いは久本(2019)の議論を参考に筆者が作成したものである。類型ごとの自発的労働移動は三吉(2023a)9章9.3節では外部と内部を分けずに議論しているが、A型のCWがキャリアアップのための労働移動を考える際、企業戦略と自らの能力がマッチしている間はより安定的で成功の可能性の高い内部での労働移動を優先するため、内部と外部では差が出ることとなる。C型は内部での労働移動が成功する可能性が低いため、外部中心となる。

ここまでの内容をふまえ、RE型企業が内部・外部の労働移動に関してどのような施策をとることになるのかを考えてみたい。RE型企業にとって戦略に基づく能力をもつCWを調達することは重要な課題である。その能力の調達先は外部でも内部育成でもどちらでもいいので、A社・B社のようなキャリア自律・労働移動を促進する制度導入や内部社員の育成を積極的に行うことは必然と考えられる。先行きが不透明な時代でこそ戦略を世の中の動きに柔軟に合わせていくことが必要となるため、企業としては必要な能力を動的に身につけられるCWやCW予備軍といった優秀層を特に育成の対象とすることになる。A労組のG氏も「優秀な人はどんどん流動的に動くけど、そうでない人はずっとそこに溜まるということが起きてくる¹⁸⁾」と述べているように、RE型企業として内部労働移動を活性化したい対象はCW・A型社員ということになる。かつてであればB型

表2 労働者類型ごとの性質と労働移動の関係

久本(2019)の類型	三吉(2023a)の類型	サーバント性	メンバー性	自発的労働移動	
				内部	外部
A型	CW	高	高	多	中
B型	NCW1	中	中	少	少
C型	NCW2	低	低	少	多
D型	CW/NCW2	低	低	中	多

出所：久本(2019)、三吉(2023a)を参考に筆者作成

社員も企業がキャリアの面倒を見ることでさまざまな経験を積み、受動的かもしれないが成長することができた。しかしこれからのRE型企業ではそう簡単にはいかず、A型社員とB型社員の能力格差が拡大していくことになる。

次に考えられることはD型の活用である。D型はサーバント性もメンバー性も低いことが特徴であり、企業戦略に不可欠ではない一般的な専門性の活用であればNCW2と位置づけ、今まで通り間接雇用や外部委託という形が継続すると考えられる。一方、D型の中で企業戦略に合致する専門能力を持つ労働者も存在しうる。A型は企業戦略に不可欠な専門性を持つ労働者であり、中途採用や内部育成によって直接雇用のCWとなる。そのA型の中でもまとまって完結できる仕事を個人で請け負うことができる労働者は、太田(2023)で主張される「自営型¹⁹⁾」に近い形態となりうる。MCAとの対等性の強いCWが「自営型」となっていくと、CWとの関係は必ずしも雇用という形態ではなく業務請負等の形を選択するRE型企業が増えることも考えられる。

次にRE型企業で働く労働者の立場から見た課題について考えてみる。第一には上述したA型とB型との能力格差、育成・経験を積む機会の格差である。会社内部の労働移動が公募だけになっていくことは、キャリアアップを図るA型社員にとって都合のよい環境と言えるが、これまで会社指示の移動によってさまざまな経験を積み、長い期間をかけて育ててきたB型社員にとっては厳しい環境となる。会社の指示によって職場に入ってきた人に対しては、通常であれば周囲のメンバーは新しい仕事に慣れるまでの期間はある程度寛容さを持ち、必要なことを教えてくれるだろう。しかし自己発意つまり「私はこの仕事ができる」と宣言して入ってきた人に対してはどうだろうか。そこまで寛容になれるのか、教えてくれるのだろうか、ということを見ると、B型社員が積極的に公募を活用することができるのか、そしてある程度の幅広い経験を積んで成長することができるのか、という不安は残る。

第二にはA型のサーバント性の高さからくる課題である。定年退職までA型として全力疾走

し続けられる人はよいが、健康上の理由やその他ライフニーズからくる理由などでサーバント性の高さを維持することが難しくなるA型社員もいるだろう。ワーク・ライフ・バランスの議論でしばしば語られる話である。A社やB社の制度は自発的な降格もありうるとしているので、例えば管理職としてハードな残業をしながら仕事をしてきた人が、一担当者ジョブに公募で移動して無理のない労働時間で仕事をし、但し賃金はそのジョブに見合った水準になるということが制度上可能になっている。しかし第一の課題と同様に、現実的に受け入れた職場の周囲のメンバーと一担当者としての関係をうまく築くことができるだろうかという問題がある。

第三にD型の活用についてである。容易に数は増えないと思われるが、RE型企業とCWとが「自営型」から業務請負という関係で仕事をするようになった場合を考えてみる。D型のメンバー性の低さというのは、単にメンバーシップから外れることによる不安定さだけでなく、組織への発言力・影響力も低くなるということである。このような場合に労働組合としてD型の労働者の組織化なども視野に入れ、発言力を守る、あるいは活用する必要が出てくるだろう。

ここまで述べてきたように、RE型企業はより戦略に合致した能力を持つCWを調達するために労働移動を促進する制度構築を図ることになるが、いくつかの課題が発生することが想定される。最後にまとめて代えて、RE型企業に対峙する企業別組合が取り組むべき方向を展望してみたい。

VII おわりに——労働移動時代における雇用保障

本稿で取り上げたA社・B社の事例は西村・池田・田上(2023)で示された「[長期雇成型]の労働市場に取って代わる「雇用流動型」の労働市場が拡大しつつあるとはいえない」(西村・池田・田上2023:202)という結論と同様、長期雇成型から雇用流動型に転換を図っている事例とは言えない。新卒採用数が中途採用数と同等であることや内部育成にも注力していることなど、長期雇

用型の特徴は十分に残っているのもその根拠といえる。これらの事例は経営環境の先行きが不透明な時代の中、柔軟な戦略転換とそのためスキル調達の速度の向上という経営ニーズがあって、そのニーズを満たすために長期雇用型である企業が内外の労働移動を促進したり、キャリア自律を求め内部人材の育成環境の整備を行ったり、人的要件を明確にするジョブ型マネジメントを導入したりしていると理解することができる。そしてその制度はMCAとWCAの関係が相互的不可欠であるRE型の組織モデルと整合しており、RE型企业では労働者類型ごとにいくつかの課題が想定される。長期雇用型の企業の全体が労働移動を促進する方向に動くとは言えないかもしれないが、特にグローバル競争の激しい領域の大企業を中心にA社・B社のような人材戦略を採用する企業、すなわちRE型企业は増加してくることが想定される。では、そのような動きに対して企業別組合が取り組むべき方向はどのように展望できるのだろうか。本稿のまとめに代えて考察してみたい。

前節で議論したRE型企业に対峙する労働組合について考えよう。まずB型のキャリア開発についてである。NCW1/B型の組合員が自らのキャリアに向き合い、職業人生をより豊かにするために学習行動を含めてポジティブに動くことは容易ではない。上述のように企業はCW/A型を中心にしているため、労働組合こそがNCW1/B型組合員に気づきや必要な情報を与えることが求められる。B労組ではキャリア自律への意識を高めるための研修を行っていたり、またある大企業の企業別組合では社内の他部門・他事業場の情報提供を行い、内部の労働移動の選択肢を増やすような取り組みを行っているという。特に後者のような情報提供や離れた事業場間での交流の場を持つなど、大企業と言っても自職場や隣接する職場以外のことを知らないことが多いB型の組合員に対し、視野を広げる取り組みを行えるのは労働組合ならではの強みである。

次にA型社員のライフニーズによる自発的な降格についてである。これはB型であっても同じことが言えるが、特にA型から「降りる」という選択は制度上可能であっても周囲としても扱

いに困ることになる。しかし「降りる」ことができないと個人としてもしんどい働き方になり、最終的に個人にも組織にもよくない結果となることが考えられる。そこで労働組合が「降りる」という選択があることを肯定的に組織内に知らしめることが求められる。65歳あるいは70歳までという長い職業人生の中、全力疾走してきた人が一度緩やかな下り坂で働くという選択肢があってもいいのではないかと、そこから復活して再び頑張るといふこともあり、それが組織全体にとってより活力を生むことになるのだということを労使協議や運動方針の中で訴え、組織風土を変えていくことである。

こういった取り組みは全て日本の労働組合が重視している雇用保障につながる。すなわち、労働組合としての雇用保障のあり方はどう変化するか、どう変化させていくのかということである。これまでの労働組合の雇用保障の方法は、経営発意の労働移動（表1のA～D）への対応が中心であり、集团的・受動的な形であった。その機能は今でも極めて重要な機能であるが、今後求められるのは個々の労働者・組合員が自らの発意で労働移動の準備を行い、行動することで自らの雇用を守るという個別的・能動的なものにしていくことだろう。それは単に雇用の場を保障するだけでなく、個々人の働き方の納得性も保障することにつながる。そのためには最終的には個々の労働者が努力しなくてはならないのだが、個別化された労使関係への対応という意味でも、企業別労働組合にできることは多いのではないだろうか。

- 1) 転籍については個別の状況によって経営側発意の場合も労働側発意の場合もあるため、ここではどこにも含めていない。経営側発意なら解雇と就職先あっせんという形、労働側発意なら転籍という形に近いと考えられる。
- 2) A社とそれに対峙するA労組の事例はA労組A1支部役員G氏へのインタビュー（2024年4月3日、8月1日、8月7日）によるものである。
- 3) それまでA社では役割・仕事等級の制度に職能資格制度的な運用が併用されており、昇格試験を通過した社員は一定以上のレベルの等級に位置づけられることが約束されていた。
- 4) 賞与の全体水準は業績や労使交渉等による決定となる。
- 5) B社とそれに対峙するB労組の事例はB社人事部門H氏・I氏（2024年3月27日）、B労組B1支部役員J氏・K氏（同3月25日）、B労組本部役員L氏・M氏（同5月20日）、B労組B2支部役員N氏（同7月26日）、B労組M氏（同8月7

- 日)へのインタビューによるものである。
- 6) 等級の数は組合員～管理職層で10等級程度とのことである。
 - 7) これらはA社も同様である。
 - 8) B社は2024年春闘では大学院卒の初任給を同業他社より2万円以上引き上げている。
 - 9) 開発の方針変更などで仕事がなくなった人も原則としては公募で仕事を探すことになっている。
 - 10) B労組N氏インタビュー(2024年7月27日)による。カッコ内は筆者。
 - 11) lon1やコーチング、評価者研修などである。
 - 12) この調査は現在の労働組合役員全てではなく、5～10年先の組合活動を中心的に担うと想定される若手の組合役員を対象としていることに注意が必要である。
 - 13) この比較結果については、40歳未満のユニオンリーダーを対象として分析をしている。
 - 14) B労組M氏へのインタビュー(2024年8月7日)による。カッコ内は筆者。
 - 15) 詳細な内容については青木(2010=2011:2章)および三吉(2023a:3章)を参照されたい。
 - 16) RE型の垂直的関係は青木(2010=2011)ではヒエラルキー型とされており、三吉(2023a)ではH型と区別するために相互的ヒエラルキー型としている。
 - 17) 青木(2010=2011)ではMCA、WCAは認知資産を示すだけでなく、文脈に応じて経営者、労働者そのものを指すとしており、本稿でも同様の使い方をとする。
 - 18) A労組G氏のインタビュー(2024年8月7日)による。
 - 19) この「自営型」は「まとまった仕事を一人で受け持つ、半ば自営業のような働き方」(太田2023:114)とされる。フリーランスがイメージされるが、必ずしもそうではなく、雇用労働者でも自営型の働き方をしている人は多いとされる。

参考文献

- 呉学殊(2019)『企業組織再編の実像——労使関係の最前線』労働政策研究・研修機構。
 太田肇(2023)『「自営型」で働く時代——ジョブ型雇用はもう

- 古い!』プレジデント社。
 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。
 坂幸夫編著(2015)『現代日本の企業組織再編と労働組合の課題』学文社。
 須田敏子(2024)『ジョブ型・マーケット型人事と賃金決定——人的資本経営・賃上げ・リスクリングを実現するマネジメント』中央経済社。
 電機連合(2023)『第110回中央委員会議案DIGEST』『電機連合』No.1202, pp.1-8。
 中村圭介(2023)『企業再編と労働組合』旬報社。
 西村純・池田心豪・田上皓大(2023)『雇用流動化と日本経済——ホワイトカラーの採用と転職』労働政策研究・研修機構。
 仁田道夫(1988)『日本の労働者参加』東京大学出版会。
 長谷川翼(2023)『転職容認志向の高まりと組合観・労働組合のあり方』『労働調査』632号, pp.64-70。
 久本憲夫(2019)『雇用類型と労働組合の現状』『日本労働研究雑誌』No.710, pp.4-15。
 久本憲夫・電機総研編(2005)『企業が割れる!電機産業に何がおこったか——事業再編と労使関係』日本評論社。
 三吉勉(2023a)『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。
 ——(2023b)『企業別組合の職場規制はどう変わってきたか』『日本労働研究雑誌』No.758, pp.30-42。
 Aoki, Masahiko(2010) *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions*, First Edition, Oxford University Press. (=2011, 谷口和弘訳『コーポレーションの進化多様性——集合認知・ガバナンス・制度』NTT出版)

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。