

労働力不足——労使関係のゲームチェンジャーか？

Jalette, Patrice (2024) "Labour Shortages: A Game Changer for Industrial Relations?" *Labour and Industry*, Vol. 34, No. 1, pp. 11-25.

立教大学経済学部助教 **本田 恒平**

1 労働力不足が労使関係に与える影響

厚生労働省発表の「令和6年版労働経済白書」の副題は「人手不足への対応」であった。COVID-19による経済・社会活動への影響は縮小傾向にあり、企業・市民の経済・社会活動が再活発化しているのに対して労働力不足は深刻化しており、この傾向は感染拡大前の2019年よりも強まっているという。労働力不足は通常、公共部門、民間の経営者、消費者に対して負の影響を与えるが、労使関係論の文脈においては伝統的に労働組合の交渉力を劇的に変化させる要因となる(Dunlop 1958)。近代経済学でも、労働力需要が供給を上回る場合(特に高い熟練を必要とする職種)、経営者は賃金を引き上げ、好条件を提示することで、新たな労働市場の均衡が形成されると考えられている。しかし、これらの理論を質的調査によって実証的に裏付ける研究は、理論研究と比較して多くはない。

この問題に取り組んでいるのが、今回紹介するパトリス・ジャレット氏の論文である。著者は、2001年よりモンリオール大学産業関係学部で教鞭を執るとともに、団体交渉や労使関係の問題を比較研究してきた。本研究では、カナダ・ケベック州における近年の労働力不足が職場レベルの労使関係に与える影響を分析・考察している。リサーチクエスションは、「ケベック州の労働力不足は、事業所別労働組合の労使関係や組合活動にどのような影響を及ぼしているのか」である。

2 手法と分析枠組み

まず、ケベック州の労使関係制度は多くのアングロサクソン諸国の制度と類似しており、①組合の設立承認と団体交渉の両方が事業所レベルで分権化されていること、②一般的に職種別または産業別の交渉が行わ

れないこと、を基本的特徴として挙げている。ケベック州の団体交渉は、欧州で見られるようなコーポラティズム的な集権・独占のもとにはなく、事業所レベルの組織の権限が大きい。

本研究の分析は、製造業、清掃・整備業、スーパーマーケット・食料品店、ホテルの4業種における労働組合および経営者代表に対する半構造化ヒアリング調査に基づいている。さらに、労働協約や統計資料、メディアの文書などを用いて補完した。ヒアリング調査は、民間企業の経営者5人、組合代表者25人の計30件である。調査対象である4業種は、2019年調査開始時点で深刻な労働力不足に陥っていた。調査内容は、労働力不足が労働協約や団体交渉の力学、組合活動に与える影響、それに伴う労働条件や組合の業務の変化に関するものである。

3 結果

本研究の結果を、①労働協約、②団体交渉、③労働条件、④組合の業務の4点に整理する。

まず、2020年以降の労使協約における最大の変化は、大幅な賃上げである。ケベック州統計局のデータによれば、組合員だけでなく、非組合員もインフレ率を上回る割合で賃金が上昇しており(場合によっては組合員の賃上げ率を超えている)、これはケベック州の労働市場の逼迫を示す。質的調査の対象業種では、職場によって、新入社員の初任給の引き上げ、年功賃金の段階追加、ベースアップ(ベア)の実施および賃金カーブの改善(若年層の賃金がより早期に上昇するように短縮)が採用された。ただし、これが先輩社員と新入社員の間に対立を生じさせる要因にもなっている。一部の職場では労働力不足への対応として大幅な昇給や昇給までの期間短縮を実施しているが、先輩社員は「自分たちが入社したときは辛抱強く待たなければ

ば昇給できなかったのに、新入社員はすぐに昇給できる」という不満を感じている。これへの対応としては、スキルの希少性や勤続年数に応じた各種ボーナスが導入された。

団体交渉について、調査対象となったすべての組合代表者および経営者代表は、労働力不足の状況下で経営者が高スキル労働者の喪失や新規労働者の獲得・育成にかかるコストを懸念していること、この状況が組合と労働者に大きな交渉力をもたらしていることを認識していた。特に採用や雇用維持が深刻な一部の雇用主は、労働協約の満期を待つ余裕がなく、組合に対して協約の再締結を求めるケースもみられた。また、農業系食料品店では団体交渉が一時停滞したものの、ストライキ期間中に組合が組合員の転職支援を行い、この新たな交渉戦略が功を奏したという。具体的には、組合がストライキ参加者の履歴書を作成し、人事コンサルティング会社と連携し、求人プラットフォームに掲載するなどの支援を実施した。

労働条件については、多くの事業所で超過労働時間の増加がみられた。また、長時間労働やトレーニング不足により労災件数が増加しており、特に臨時外国人労働者と18歳未満労働者において顕著である。ケベック州の雇用主は、近年、連邦政府の臨時外国人労働者プログラムを通じた移民労働者の積極的な活用を推進している。しかし、移民労働者の仏語や英語の能力が十分な水準に達していない場合、職場内のコミュニケーションや生産、安全衛生において混乱・緊張・困難が生じている。

最後に、組合の業務に関して、労働条件に関する問題や雇用機会の増加が組合活動家の離職に繋がっている。いくつかの労働組合では、新たな組合役員の採用と継続的な訓練が必要となり、活動経験が少ない組合員で指導部を構成せざるを得なくなっている。また、中央・部門別組合会議や大会などの組合活動に参加するための休暇取得が困難になっている。多くの労働協約は、業務に支障がなければ経営者が組合休暇を与えることを定めるが、経営者が休暇を拒否しているケースもある。

著者は、労働力不足の影響によって、交渉力学、労働協約、交渉当事者の行動に重要な変化が生じたことを示した。また、ケベック州の労使関係は分権化された制度であり、この特徴が労働力不足下における労働

組合の弾力的な交渉戦略の構想を可能とし、交渉力を強化する要因となっていることを指摘した。さらに、本調査の予想外の結果として、地方組合の指導部における後継者不足の問題、先輩社員と新入社員との軋轢、および臨時外国人労働者の採用による職場の緊張の高まりが挙げられている。

4 本論文の貢献

従来の研究では、労使関係を劇的に変化させる要因として、グローバル化やデジタル化が主に挙げられてきた。これらの要因は、産業構造の変革や雇用形態の多様化を促し、労働市場における企業と労働者の関係性を大きく変容させてきた。しかし、労使関係の変化をもたらす要因はそれだけではなく、労働力不足もまた重要な要因となり得る。本研究は、労働力不足が労使関係に与える影響について質的調査を通じて実証的に分析し、いかに多様に労使関係の力学を変容させるかを明らかにした。古典派経済学が想定する労使関係メカニズムよりもより複雑で動的なプロセスを含んでいる。企業は単に賃金を引き上げるだけでなく、労働条件の柔軟性を高めたり、労働組合との関係を見直すことで、新たな均衡を模索するのだ。

日本においても、労働力不足は今後長期的な課題として深刻化することが予想される。国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口によれば、2050年ごろまで日本の人口ピラミッドは逆三角形を維持し、その後2070年ごろまでに人口減少しつつコンパクトなラグビーボール型へと収束する。何も対応をしなければ、生産年齢人口の減少と高齢化の進行が、今後数十年にわたり日本の労働市場に大きな影響を及ぼす。労働市場の変化が単なる需給の問題ではなく、労使間の関係性や交渉プロセスそのものに影響を与えることを明らかにした本研究は、今後の日本における労働政策や労働組合の戦略にも重要な示唆を与える。

参考文献

Dunlop, J. (1958) *Industrial Relations Systems*, Harvard Business School Press.

ほんだ・こうへい 立教大学経済学部助教。主な論文に「外部労働市場規制緩和と労働組合——日経連批判言説の再考」『大原社会問題研究所雑誌』No. 793 (2024年) など。政治経済学、戦後労使関係・労働政策専攻。