



— 課題 と 展 望 —

グローバル経済の影響による産業構造の変化、そして雇用形態の多様化の進展などにより、職場・労使のコミュニケーションは危機に直面している。その証左は急増する個別労働紛争、続発する企業不祥事、拡大する職場のメンタルヘルス問題など枚挙に暇がない。また、株主重視の傾向が強まったことで、利益分配の歪みが広がってきているとの指摘も労働側には強い。特集では課題の所在を明らかにしつつ、こうした変化に対して、職場・労使のコミュニケーションをどう再構築すべきなのか、多角的に検討する。

座談会



労使コミュニケーション再構築に向けた課題

経済・産業構造が大きく変化するなか、雇用形態の多様化、企業組織の再編などにより、集团的労使関係をベースとした従来の労使コミュニケーションのあり方が問われている。座談会では、こうした変化を踏まえて、労使コミュニケーションをどのように再構築すべきかについて議論する。

稲上 きよは、労使コミュニケーションの再構築というテーマで、お二人から忌憚のないご意見いただければと思う。労使コミュニケーションといえば、最初に思い出すのは日本経団連が二〇〇六年五月に発表した『新たな時代の企業内コミュニケーションの構築に向けて』(概要次頁)という報告書で、とても興味深い議論があった。

ひとつは、企業内コミュニケーションが競争力の源泉であるということ。もうひとつは、かつて日本生産性本部が提唱した生産性三原則について、半世紀たったいまでも「普遍的な意義がある」と書いていること。それから、伝統的な集团的労使関係が後退して、個別的労使関係の重みが増し、企業内コミュニケーションも難しくなってきたことなど大変印象的な議論が盛り込まれている。

そこで、議論の端緒として、この報告書でも再三強調されている有期雇用従業員に焦点をあてたい。雇用者全体の三分の一、女性では雇用者の中の半分近くがこのカテゴリーに入る時代になっている。それぞれの立場から有期



出席者

紀陸 孝
古賀 仲明

日本経済団体連合会(日本経団連)専務理事
日本労働組合総連合会(連合)事務局長

<コーディネーター>

稲上 毅

JILPT 理事長

非正社員化の進展による新たな課題

雇用従業員と労使コミュニケーションのあり方についてその課題はなにか、またどのような新しい枠組みが必要かについて議論したい。

紀陸 この報告書は基本的に、雇用形態

の多様化に加え、会社組織自体が持株会社化、社内カンパニーといったように相違に変わってきているなか、改めて労使コミュニケーションのあり方をどう考えたらいいかという視点から再整理した。だから、新しい画期的な提言はないけれども、現状を踏まえて、先行きどうすべきかを再整理したレポートという位置づけだ。

様になってくると、労使協議の仕組みも多様化せざるを得ないだろうと考えている。働き方が多様化している人たちの声を経営側として、どうやって吸い上げるか。組合があればそこを通じてできるが、ない場合、働き方ごとにグループをまとめて、会社内にコミュニケーションツールをつくっていかざるを得ないと思う。

しかし、さまざまな企業があり、さまざまなトップの方々もいる。従来型の労使協議の仕組みすら進んでいないなか、従来のものを広げていくことは難しい。協議の仕組みのつくり方はそれぞれの企業に任せざるを得ないなか、職場の一体感を醸成するために、例えばパートの人にも社内報を配布し、ホームページを活用して情報提供するなど、地道に情報の共有を進めるところから始める。それから、個別に苦情を聞き、相談の窓口を設ける。そのようにして、会社と従業員の壁を取り払い、その先に、各グループの代表とトップ・幹部が話し合う仕掛けをつくる。順序としては、このようになると思う。

古賀 コミュニケーションが競争力の源泉というのは、重要なことだと思う。九〇年代後半から、グローバルゼーションが激化し、企業は国際競争の中で勝ち残っていかねばならない。人は別にしても情報、金融は一瞬にして世界を飛び回り、非常なスピードが要

新たな時代の企業内コミュニケーションの構築に向けて（概要）

2006年5月16日
（社）日本経済団体連合会

高める企業内コミュニケーションの重要性

- ①産業レベル及び企業レベルで表出したさまざまな問題の解決の過程で、企業における経営者と従業員との間のコミュニケーションの重要性が再認識
- ②経済活動のグローバル化・ICT化の環境変化の中、企業の競争力を強化するには、信頼関係を基礎とした企業内コミュニケーションは必要不可欠
- ③春の討議としての「春闘」への変容のなかで、多様な企業内コミュニケーションのあり方が労使双方で模索
- ④集团的労使関係を中心としたコミュニケーションだけでなく、上司と部下の関係を含む職場内さらには企業全体でのコミュニケーションの円滑化がカギ

労使関係の企業に対する貢献

- 多様なチャンネルでの話し合いを通じた相互理解・協力による
- ①生産性向上・技術革新への柔軟な対応
- ②生活水準の向上による社会安定の形成 などが挙げられる

労使協議制度の現状

【体系】
全社レベルでの中央協議があり、その下に事業所レベル、職場レベルでのコミュニケーションが連なる

【形態（例）】

- ①自社内を中心としたもの②グループ企業を含めたもの
- ③持株会社を中心としたもの④有期従業員を含めたもの
- ⑤労働組合を主たる代表としないもの

【取り上げられるテーマ】

経営に関する事項については説明事項、労働条件に関する事項は協議事項。近年は人事・賃金制度、退職金・年金などの従業員間の原資配分を行なうための制度改定が取り上げられる

職場レベルでの企業内コミュニケーション

あらかじめ決められたテーマについて情報交換・議論するだけでなく、必要に応じて具体的な解決策を全社的に提示する機会となっている。

【職場懇談会】

職場レベルで起こるさまざまな課題について、意見交換を行い、問題解決を図る機関

【相談・苦情窓口】

集团的労使関係には従来取り上げられてこなかった、いわば個人的な悩みや苦情などを吸い上げる機関

【個人面談】

部門目標・業績課題、人事考課、能力開発などが取り上げられる。頻度は年2回が最も多い

企業内コミュニケーションに関する最近の話題

【雇用形態多様化への対応】

全従業員に占める有期雇用従業員の割合が10%以上の企業は40%を超え、事業活動にとって不可欠な存在になっており、有期雇用従業員に企業の一員としての意識をもって参画してもらうことが大きな課題

【グループ経営への対応】

M&Aや持株会社の設立の増加により、企業グループ単位での経営を進め、グループ単位での労使協議体制について、個別の事情に基づいて方向性を見出している企業もある

アンケート/ヒアリング結果から見えてきた課題

- ①労使の課題が多様化
ワーク・ライフ・バランス、多様な労働者の働き方、女性・高齢者の職場進出、メンタルヘルスなど
- ②職場における一体感の醸成
多様な人材が企業内に混在し、コミュニケーションによる異文化の融合が必要。現場の管理職・上司に期待される役割が大きくなる
- ③経営トップからのメッセージの浸透
文書やメールの発信だけでは経営者の思いが伝わらない場合もある。肉声や対話による伝達の重要性が増す

競争力の源泉としての企業内コミュニケーション

- ①職場の良好な人間関係の構築し、維持するには、個々の従業員を大切にするという「人間尊重」の思想が大前提
- ②企業内コミュニケーションの日々の積み重ねのプロセスが、労使間の信頼関係を築き、それが企業の競争力の基盤となる

求されるようになってきている。こうしたなか、職場で何が今起きているかという、コミュニケーションがだんだん崩壊している。これは一方でITの進化もかかわっているが、いずれにしても職

場のコミュニケーションの再生が非常に重要になっている。労働組合というのは、自分がないものを人から支えられ、他人にないものを自分が支えらといった、職場のみんなを支え合う組織



日本経団連紀陸専務理事

だ。したがって、労働組合はもう一度、原点ともいえる職場のコミュニケーションを再構築する活動を進める必要がある。これを大前提にすれば、非正規の問題は、職場のコミュニケーションという面からも、大きな課題の一つになる。さらに、非正規の人たちが補助業務ではなく、基幹的な仕事をできるようにすると、非正規社員とのコミュニケーションは、会社や職場運営にとっても非常に重要なものになってくる。したがって、組合の加盟の有無に関係なく、非正規の人たちの声をどう集めていくか、あるいは参加のための場をどうつくっていくかは、会社だけでなく労働組合にとっても非常に大きな課題だと思

記された。使用者にこの意義をぜひ徹底してほしい。もちろんパートだけではなく、有期契約、派遣労働者も含めて、幅を広げて対応していく必要がある。非正規に関する我々の基本的なスタンスは、期間の定めのない雇用が本来あるべき姿だということ。今のよう

もう一步話を進めると、過半数組合がないところは、労働者代表委員会を設置すべきではないかと考えており、○六年六月に連合としての労働者代表委員の選出代表委員会の運営選出方法、その権限などを盛り込んだ労働者代表法案要綱の骨子案もま

とめた。われわれとしては一方でこうした制度も考えていく必要があるだろう。まさにコミュニケーションの強化によって、どう職場を活性化させるかが非常に重要になっている。

企業共同体の再構築に向けて

稲上 非正社員化が進み、職場コミュニケーションが難しい局面にさらされていることについては全く同感である。しかし、従来の会社共同体は、伝統的な受けとめ方として、正社員はメンバーだが、パートの人たちは違うという理解が強かったのではないか。こうしたなかで、パートが極めて重要な戦力ということになると、会社共同体のメンバーシップをめぐって、新たな理解が生まれてくるのではないか。

もうひとつ、外食や流通の中には、パートの人数が事業所ベースで見ると正社員よりも圧倒的に多いところは幾らもある。しかし、法律上、過半数代表がないとものごとが決められないことも少なくない。この従業員・労働者の代表制度をどう受けとめているのか。

紀陸 最初の問題について言えば、まず、パート、派遣社員にとって会社は、仕事やビジネスのつながりだけだが、正社員にとって会社は、大げさに言えば全人格的なものということになる。しかし、先ほども触れたように、社内報や会社のメッセージは正社員だけを対象にしているが、仕事上の指示だけはパートを含めて全員にする場面はよ

くある。パート、派遣社員の人から見ると、最低限の仕事上のオーダーだけくくるが、それ以上は、会社と正社員の中には入れない。そうすると、職場の一体感といっても限界があつて、結局正と非の間に壁ができてしまう。パート労働法では教育や福利厚生的一面をできるだけパートにも開放しようとしている。しかし、法的なものだけでなく、すでにこうした壁を取り払っている企業も現実にはたくさんある。パート比率や仕事の内容によって違うかもしれないが、少なくとも職場の一体感を高めるためには、いろいろな壁を取り払うことが必要だろう。パートなどに相当重要な仕事を任せている企業はこうした壁がだんだんなくなる。



連合古賀事務局長

こうすれば社内の意識も変わってくる。いろいろなレベルがあるので一概にはいえないが、少なくともコミュニケーションツールはきちんとしなければならぬと思う。

もう一つ、古賀事務局長が触れたが、フェイス・ツー・フェイスではなく、パソコンを介することにより、逆にコミュニケーションが難しくなっているのではないか。それでコミュニケーションが済んでいると思ってしまう。IT化が進むと、用件だけの伝達に終わり、人間関係が細っていくことにもなる。

稲上 大学でも就職活動はまず「自己分析」から、という言い方をします。そして会社から求められるのは何かと聞くと、学生は異口同音にコミュニケーション能力と答える。

紀陸 確かに企業側も採用のときの不満は、コミュニケーション能力の不足ということになることが多い。

稲上 でも内容がないのに、コミュニケーション能力といってみても仕方がない。労使コミュニケーションも、制度的な枠組みをつくれれば済むわけではなく、伝えたい中身が双方あつて、意見が違い、対立することがあつても、双方の中身・内容が明確になつていればこそ、コミュニケーションがなりたつ。枠組みの制度的な問題だけではなく、中身があつてこそコミュニケーションがなりたつ。

古賀 コミュニケーション不足というのは、単なる会話不足、報告不足ではない。自分と価値観の違う人たちと、どう幅寄せできるかだと思う。本当の意味で違いを認め合える関係まで持つ

ていくことができるのか、非常に厳しい、苦しい作業だ。だから、メールで自分の思うことだけ伝えれば終りというのには単なる連絡だ。元をたどれば教育の問題とか、地域での子供の育ち方の問題など、根が深い問題だと感じている。

企業組織の再編による新たな課題

稲上 さきほど紀陸専務がふれたカンパニー制の導入といった企業組織の再編があると、いままでの制度的なコミュニケーション・チャンネルがうまく機能しない、あるいは、労使のインターフェイスが整合しないといったケースが出てくる。また、さきほどの報告書にもあるように、純粹持株会社のコミュニケーションといった場合、一番大きな権限を持つている主体が交渉相手でないといった難しい場面にも遭遇する。

外資系の場合、日本法人では立派な経営をしており、利益も出ているのに、アメリカ本社からは突然人員の二割カットといった話が機械的に来ることもある。そうするとだれと交渉したらいのか。こうした真の使用性とは何かという問題もある。企業グループが本格的に展開する中で、労使コミュニケーション上、どういった問題が生じるのだろうか。

紀陸 企業グループにもさまざまな形があり、権限をどこまで分社化した会社か、社に委譲するか、あるいは持ち株会社か、持っているのかなどで、温度差がかなり大きい。統合した経緯があるし、



JILPT 稲上理事長

外資が入っている場合と、そうでない場合とでも異なるなど一概に言えない。組合がある企業とない企業もある。現実の形はさまざまで、下から見ると交渉相手は誰が見えない場合もある。各企業が苦勞しているのは、どういう形であれば全体がうまくまとめられるかということである。

組合が核になる協議の仕組みの場合と、組合がない場合では、仕組みのつくり方もかわってこざるをえないだろう。しかし、いずれにしろ全体で一つにする仕掛けをどうつくるかというのは、各企業で腐心しており、これがベスとという定型はないと思う。

例えば、賃金体系一つとっても、合併する場合、もともと制度体系が違うなか、それを調整するのは簡単なことではない。そういう調整の問題など、さまざまな問題をどこで取り上げるかということをもっと明確にすることが必要だろう。

古賀 外資系企業の関係では、東急観光の経験もあり、まさに使用者性について、これを契機に厚労省でガイドラ

イン的なものをつくられたが、完全なものではない。ただ、使用者性の定義については、もう一度明確に整理する必要があるのではないか。本社が海外の場合、また経営側の陣容、資本比率をどう考えるかなどの要素はあるが、この辺をより明確にしていかなければ、複雑な問題が起こっていくのではないかと。

個別労使紛争の増加とコミュニケーション

稲上 すこし別の角度から労使コミュニケーションの課題にアプローチしたい。歴史的にふりかえってもいまの集団的労使関係は安定しすぎるほど安定しているという印象である。しかしそれとは逆に、個別的な労使関係がかなり不安定になってきている。だからこそ、二〇〇一年から個別労使紛争解決促進法が施行され、〇六年からは労働審判法に基づく労働審判制度が始まった。

このように法的環境整備は進んできた。とはいえ、個別労働紛争は外に持ち出される前に企業内で対応し、予防することが望ましいと日本経団連の報告書は書いている。ただ、紛争の本身をみてみると、解雇、労働条件の不利変更、各種のハラスメントなど難しい問題が多い。

紀陸 個別労働の紛争は東京、大阪では相当に増えている。本来ならば、不平不満、苦情を企業内でくみ上げる組織があり、そこで機能が果たされていけば、外へ持っていく必要もない。しかし、現実には企業内でこうしたことが実際に起きている。形式的に相談窓口を設けているだけで、組織はあるが、魂が入っていないとか、処理能力のレベルが落ちてきている面もあると思う。職場の長が相談窓口になる場合が多いので、こうした紛争に慣れておらず、経験が足りない場合もある。やはり、会社の中に組織をきちんとつくって、正社員だけではなく、パートや派遣社員の人も対象にして、苦情を聞くことが必要だろう。

しかし、そこがうまくいっていないのが現実で、そのために、不祥事に結びつくこともある。これは典型的に、職場のコミュニケーションが悪いことの裏返しだといえる。

稲上 それは、古賀事務局長がふれた職場コミュニケーションの衰えもあるのではないかと。我々は盛んに現場力、現場力と言っているが、現場力の強いところは、まさにコミュニケーションがきちんとなされている。

古賀 すべてではないにしても個別労働紛争が増えているのは、やはり非正規が増えている面も非常に影響していると思う。だから、解雇や労働条件の不利益変更の問題がどんどん増えている。これがひとつの大きな要因であることは、きちっと押えておく必要がある。去年四月から実施された労働審判制

度は非常に評価が高い。スピーディーに問題を解決する能力が高まっているとも言える。したがって、この審判制度を通じて、労使がこうした経験を積むなかで、労働審判員もローテーションさせ、経験を積んだ人が組織内で例えば苦情処理の体制を整備する。そういう意味では労働審判制度は、ただ単に制度の面だけを見るのではなく、そこで経験した人が組織で内部の苦情処理を担えば、苦情処理機関が機能するのではないかと、期待している。

株主重視経営と分配公正

稲上 つぎに、最初にふれた生産性三原則上の課題について議論したい。三原則は、雇用安定、労使協議、分配公正の三つの柱からなっており、日本経団連の報告書はそれに普遍的な意味を認めている。私も全く同感だが、そのうちの分配公正について、生産性三原則が構想されたときは、マクロの経済社会全体を考えた議論だった。そのときには分配公正の対象としては、会社と従業員のほかに消費者が入っていた。しかしその考え方が実際に取り入れられていく過程で、マクロよりもミクロの企業レベルで生産性三原則の制約が進んだ。そのときは、株主の姿は見えなかった。

しかし、この一〇年、日本の経営に大きな変化が起こり、売上高よりも利益重視という考え方が定着し、実態的には株主重視という言葉で表現されるような経営に構造的に変わってきていると思う。だから株主と経営者と従業員、さらには法人を加えた四者間の分



いてだが、日経新聞によると、上場企業の主要一〇〇社の場合、二〇〇六年度に払った一人当たり取締役報酬額は六〇三〇万円で、二〇〇五年度に比べて二一%伸びている。アメリカと比較すると、米労働総同盟・産別会議（AFL・CIO）の「ペイ・ウオッチ」によると、上場企業

という印象はある。

稲上 同じ釜の飯を食っているんだという理解が、従業員にどの程度あるかどうかどうもそうした意識は弱くなってきているような気がする。

紀陸 株、賞与の部分が多くなると、一気に高くなる場合もある。

トップ五〇〇社のCEOの報酬は、一般労働者と比べて四〇〇倍以上、一六億円が平均値になっている。日本のトップ企業の経営者に比べて、二〇倍の所得である。日本でも従業員と所得格差が開きつつあるが、重い責任を持つて企業経営に携わる人々の望ましい報酬水準については、もつと議論があつていいのではないか。

古賀 日本は内部労働市場での秩序を保ってきた。だから、欧米のように社会横断的な仕事に応じた賃率が形成されにくい面がある。ところが、欧米は経営者自身も専門職のような人がたくさんいて、会社を移るわけだから、数億円といった値段がついていく。そういう違いはあるにしても、経営者の処遇や賃金についての考え方には大きな違いがある。

稲上 紀陸専務が話したように変わっていない側面もある。その中で最も変わってないと思うのは、内部昇進による経営者の輩出構造。例えばある事業本部長の人が、取締役になったとしても、その報酬は二、三割増えるだけ。しかし、これからはどうか。

紀陸 昔、新入社員と社長の給料の差を調べたことがあるが、手取りで七、八倍。社長は多いようだけど、税金で半分くらい持っていかれてしまう。だから、欧米と比べるとほんとうに少ない。それだけ従業員とトップの間の距離感是非常に狭い。同じ釜の飯を食うという、そういう意識は今でもあまり変わらないと思う。

古賀 私は少しずつ変わってきている

紀陸 会計制度の変化で会社のガバナンスも変わっており、会社の形態も変わってきている。執行役員を置いて、本場の取締役を置くといった形になってきている。以前は執行役がいなくて、役員が上から見て管理職を下に抱えるといった構造だった。

それは、ガバナンスの違いが出てきたということだと思う。しかしそのガバナンスの構造が変わったとしても、基本的には下から上がってくる社内昇進制をベースに置いており、構造的に様変わりしたとはいえないだろう。

古賀 日本企業の強みは何だったのか振り返る必要がある。それは、やはり人材を育て、人材が発揮する技術、技能が受け継がれ、チームワークで目標に向かってまい進する。これが、日本企業の強みだと思う。しかし、いまや例えば派遣社員はコスト削減のため、会社の会計では人件費ではなくて物品費で扱われたりする。そういう経営から、もう一度「人」や「労働」を見つめ、改めて日本の経営の強みを振り返り、しっかりと基盤整備することを提起していきたいと思う。

春闘を軸にした分配のあり方

稲上 それとも関係があるが、春闘でいえば、二〇〇四年に連合で中小共闘が立ち上がり、〇六年にパート共闘、そして〇七年には有志共闘という動きが出てきた。こういう現象は何を物語っているのか。

古賀 大きくは、規模でみると中小と大企業との処遇格差がどんどん開いて

きたことがある。パート共闘を立ち上げたときも、非正規と正規の格差がこのままでいいのかということがあった。もう一つは、春季生活闘争の賃上げにしても、処遇改善のメカニズムが変化してきたこともある。以前はある集団が交渉して、賃上げのパターンセッターとなり、これに準じて、後続部隊が続く。これが日本の賃上げシステムとして続いてきた。しかし、このメカニズムは変化していった。経済が右肩上がり、みんなの賃金が上がるときは納得する。ところが、右肩上がりではなく、差があることに気がつくし、差が非常に大きな課題になってくる。それにパターンセッターの後追いだけでなく、自らの労働条件をどう考え、どう交渉するかという問題意識から中小共闘を立ち上げた。パート共闘も同じ意味で、横の共闘といえる。去年の有志共闘は、従来は縦の共闘は金属労協（IMF・JC）だけという状況の中、違う産業で違う共闘を立ち上げながら、お互いに情報交換をし、励まし合って交渉する中で、ゴールをめざすということ。だから、私は共闘は幾つもできていいと思う。

稲上 さきほどのパイの分配のことにも関係するが、望ましい賃上げのあり方について関心がある。この四月にでた日銀の『経済・物価情勢の展望』をみると、外資比率の高いところ、売上高に対する輸出の伸び率が高い産業ほど実質賃金ギャップ、つまり実質賃金と労働生産性のギャップが大きくなりやすい。端的にいうと、国際競争にさらされているセクターあるいは外資、資本市場の規律を厳しく求められるよ



うな産業では賃上げ抑制の力が働きやうい。

そういう事実があるなかで、JC共闘は、相対的にその役割が弱くなってきているという印象をもつ。有志共闘は、もう少し産業セクターを大ぐくりにしてまとめようとしている。労働者に対する賃上げのバイが大きくなくて、内需が拡大できるような展望が開けないものかという観点からすると、賃上げのあり方がどう変化していくのか。グローバル企業は国際基準に照らした配当性向にならざるを得ない。ところが、賃上げはローカルな場面で決まるわけで、その二つだけとつても議論の組み立て方が難しい。賃金交渉における産別の布陣も変わっていくなかで、望ましい賃上げ基準はどういうものになっていくのか。

古賀 数式があつて、そこに数字を入れればよいといった基準は難しいと思

う。時々の交渉の中で、真摯に労使が交渉する中で決定をしていくことが基本原則になるだろう。ただ、連合として、構成組織や企業別単組に、ここ二、三年提起しているのは、マクロ的に見ても労働者側への配分はバランスが崩れているということ。会社の役員報酬を上げてはならない、株主配当を少なくしろということではなく、バランスをどうとるかが非常に重要なポイントの一つになる。もう一つは、各々の労使が個別企業の都合だけを考えると、合成の誤謬ではないが、内需が低下し、その分サービスも低下し、そして関連の中小が低迷するという悪循環に陥る危険もある。だから、こうした現実を避けるためには、社会的責任を意識して交渉しなければならぬ。

紀陸 話は単純で、生産性において賃金を決めればよい、一言で言うとそういうことになる。付加価値の伸びに応じて賃金を決めれば、従業員もハッピーになる。本当にそう思う。

二〇〇八年の経営労働政策委員会報告（経労委報告）のメインテーマは、日本型雇用システムの再評価である。賃金や賃上げの話が出ているが、ベースになるのは雇用だと思ふ。雇用の安心がないと、賃金だけ上げても内需は広がらない。だから雇用を安定させていくために、どういう経営していくべきか。その上で、納得性のある賃金体系をどう構築していくか。順序として、そうならざるを得ない。大ぶろしきを広げるのではなく、グローバル化、少子高齢化で日本の社会は非常に揺れているので、まず基本的なところを整理するというスタンスで報告をまとめて

いる。

当然ながら、部分的には労使で考え方の食い違ふところがあると思う。雇用の多様化をどう評価するかが問題になるし、格差の問題やその取り上げ方が引き続き問題になる可能性がある。その辺も基本的な考えを整理した。しかし、アウトプットが同じであれば賃金が同じという線はきちんと踏まえている。

古賀 ただ、付加価値額はマクロで見たら絶対にそう言えない。二〇〇一年と二〇〇五年を比べても、付加価値額は相当伸びているのに、マクロで全体の給与は下がっている。

紀陸 統計上、たくさんもらっている人と低くもらっている人の平均値を見ればそうなる。パイの配分の対象が違ふわけで、さらに団塊の世代の人たちが減ってきて、年齢層の若い人たちが増えていることもある。そうすると、給与全体では、人件費トータルとして縮んでくる。では、その縮んだものを経営者がポケットに入れていくかというところではない。これだけ競争が激しいと、準備もしなければいけないし、資産価値も上げなければいけない。言ってみれば、企業防衛のためで、それが雇用も生むという構造になっている部分の評価していただきたい。

役員の給与が伸びているという話もだが、伸び率では確かに上がっている。一番低いところを一〇〇にしてみるからそうなる。退職慰労金をやめて給与に乗せてやっているの、そこをみると確かに上がっているが、役員の任期も縮まっているし、個人ごとに見ると厳しい環境下で経営に当たって

いる。労使で納得性のある配分をどういう形でやるかが非常に大事で、パートも含めた納得性の高い人事評価システムをつくり、運用していくかが非常に重要である。ここは、相当に力を入れてきている企業が多い。これにより不平不満が減り、先ほどのコミュニケーションは、まさにこうしたところに典型的にあらわれる。

古賀 一方の角度から見れば、今の話をすべて否定するつもりはないが、どう考えても、さっき言ったようにマクロ的に見たら、二〇〇万円以下の年収の人が一〇〇〇万人を超えている。

紀陸 その層も全部アンハッピーで、全部ミゼラブルじゃない。そういう仕事を選んでいる人がいるのも事実だ。

古賀 選んでいる人もいるだろう。しかし、一〇〇〇万人超のうち大多数の人が自分で選んでいるとは思わない。だから、全体で見ればしんどいなという感じだ。全体がむしろ下がってきている。

評価という面では、今は企業側も試行錯誤しているところだろう。いわゆる実績主義、成果主義が見直されているが、非常にいいことだと思ふ。デジタル的な数字を主に評価するものからチームワークへの貢献や、後輩の育成なども、評価項目につけ加えている。一時期、実績、成果主義が、職場のコミュニケーションとかコミュニケーションを阻害していたことも事実だと思ふ。必要な知識や技能がきちつと伝承され、チームワークで仕事をすることに戻りつつあるのかなと感じている。

マクロにおける労使協議の役割

稲上 もうひとつ、マクロの日本の経済社会を考えたとき、マクロの労使、場合によっては、政府を含めた政労使の協議、話し合いという側面の議論をしたい。たとえばワーク・ライフ・バランス、若年の雇用問題など、政労使で共通に取り組むべき課題が目立って増えている。少子化、年金問題でも、もっと政労使共通に議論していいと思う。そういうマクロの労使協議、あるいは政労使の協議の機会を労使コミュニケーションという観点からみて、これからどう考えていったらいいのか。

古賀 政労使も含めて、活発にやるべきだと思う。率直に言う立場の違いがあるので、交わらない課題もあるかも知れない。しかし、必ずどこかに共通した項目はあるわけで、それを私は積極的にやるべきだと思うし、連合、日本経団連、政府というレベルが一つと、それと、地域の活性化、雇用政策を徹底的に議論し、方向性を示す地域の公労使による話し合いの場がこれから重要だと思う。構成組織である産業別組合も、事業全体の横断的な政策を企業の枠を超えて議論する労使会議でお互いに意見を闘わせる。このようにすり合わせができるものについて、一定の方向づけをする連合中央レベル、そして構成組織レベル、企業内では企業労使で問題をきちんと議論する。地域では都道府県で円卓会議ができてくるから、これを活用すべきだと思う。このように、共通の課題認識や方向が出るものについて、労使双方が役割と

責任を果たしていくことは、非常に重要だと考えている。

紀陸 いま、労働政策審議会で労働政策の基軸をつくる議論をしているが、労使の意見を反映させるために三者構成の審議会は重要だと位置づけられており、基本的な考え方は同じ。制度、政策の問題については、基本的に労使であり大きな差異はないというのが従来からの立場で、そこは意味があると思う。

稲上 ワーク・ライフ・バランスについては、労使とも重視している。アプローチの仕方などで考えが違っていることもあると思うが、それは全然おかしなことではなく、むしろ補完的になることがあり得るかもしれない。

紀陸 ワーク・ライフ・バランスとは、働き方を変える挑戦だといえる。確かに長時間労働はよくないし、個人の健康が害されるが、そういうことをなくすためには、今やっている働きを変えないといけない。そこがないと法律で

短時間とか割増賃金の引き上げとかやっても解決にはならない。働き方をどう変えていくか、それへの挑戦だと思っている。

これは、業種、規模の大小によって違うので、それぞれの企業で一番いい最適な働き方、ビジネスプロセスの見直しも含めて、根っこのところから、最適な生活満足度が得られるように、労使で考える必要があるということだろう。

日々の仕事の中で満足度を上げられるよう挑戦する、それが実現した社会がどういふものかを論議すべきだというのが私どもの立場。日々の挑戦で、働き方を変えていくためのチャレンジがワーク・ライフ・バランスということになる。

古賀 今、紀陸専務が言ったことは否定しない。ただ、重要なのは、やはり長時間労働の実態。一般フルタイム労働者で、平均で年二〇四一時間、週六〇時間以上が約二五％の比率になる。ワーク・ライフ・バランスといったときに、そういう長時間労働をどう短縮するかというのは非常に重要なポイントになる。

二つ目は、五五〇〇万人の雇用労働者のうちの二七〇〇〜一八〇〇万人が非正規ということからすれば、一方は低処遇の働き方で時間が短い、正規雇用者は長時間労働が常態化する二極化が生まれている。そのため、正社員の長時間労働の働き方のモデルをどう変えていくかが、ワーク・ライフ・バランスの根幹になると思う。個人の意識もあるが、仕事のやり方や仕組み、マネジメントの問題もある。この辺を

総合的に解決していく必要があるのではないか。

稲上 お二人の話を伺っていて、雇用システムと同じように労使コミュニケーションについても「棚卸」が必要になっていると感じた。何を継承し、何を改革していく必要があるのかということについては、立場の違いはあると思うが、違いは違いとして、さらに意思疎通を深めることが非常に重要なことだといえる。

〈プロフィール〉

紀陸孝（ぎりく・たかし）／一九六九年慶應義塾大学卒業後、七〇〜七九年日本NCR。七九年日本経営者団体連盟（当時）入職。九五年同連盟政策調査局経済調査部長。二〇〇二年（社）日本経済団体連合会常務理事。〇六年より同連合会専務理事。

古賀伸明（こがのぶあき）／一九七五年宮崎大学工学部卒業後、松下電器産業に入社。八六年松下電器産業労働組合中央執行委員、九六年同労働委員長。二〇〇二年電機連合委員長、〇四年金属労働協議長（兼務）を経て、〇五年より連合事務局長。

稲上毅（いながみ・たけし）／東京大学大学院社会学研究科博士課程修了。東京大学教授（人文社会科学系研究科・文学部）。法政大経営学部教授を経て、〇七年一〇月から当機構理事長。主な著書に『現代英国経営事情』、『労働CSR—労使コミュニケーションの現状と課題』（共著）など多数。

