

「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」報告

連合総合生活開発研究所研究員 山脇義光

1. 「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」の概要

(1) 調査の目的

経済のグローバル化等を背景として産業構造が大きく変化するとともに、雇用形態の多様化、組織の再編、労働条件の見直し等が進展している。連合総研では、こうした環境変化に

に対応しているのか、その現状と課題を単組本部ならびに支部へのアンケートを通じて明らかにすることを目的に実施したものである。

(2) 実施方法および回収率

アンケート調査票は産業別組織を通

じて、単位組合一四五組合、二二九〇支部に郵送し、密封回収方式により直接、連合総研宛に返送してもらった(支部調査票は単位組合本部が任意の二支部に配布)。調査は二〇〇六年六月から八月にかけて実施した。回収率は本部調査が四四・三%、支部調査が二三・四%であった。

(3) 調査項目

別掲参照。

(4) 属性分析

① 非正社員の対正社員比率

正社員を一〇〇とした場合、非正社員は何パーセントを占めるのだろうか(図表1)。本部調査によると、全業種平均ではパート・アルバイト三九%、嘱託・契約五%、派遣九%、請負六%となるが、業種によるバラツキがかなり大きい。パート・アルバイトは卸売・小売業、派遣は製造業、卸売・小売業、請負は製造業で活用が多い。

② 労働組合が非正社員の人数を把握していない割合

本調査では、従業員区分ごとに実数を記入する欄を設けたが、「非正社員の人数を把握していない」と回答した割

合は、本部調査ではパート・アルバイト、嘱託・契約が二割強、派遣、請負は四割弱であり、支部調査ではパート・アルバイト、嘱託・契約が二割前後、派遣、請負は三割弱であった。つまり、直接雇用と比べ間接雇用の把握率は低く、かつ、本部の把握率は支部より低い。雇用形態の多様化の結果、組合は同じ職場で働く非正社員の実態を把握しづらい状況に直面している。

③ 経営状況・経営見通し

本部調査において、五年前と比べ、現在の経営状況は「良い」とする割

に対して労働組合が労使コミュニケーションをどのよう把握しようとしているのかについて現状を把握するとともに、労使コミュニケーション、労働者参加のあるべき姿を模索することを目的として、二〇〇六年一月に「日本における労働者参加の現状と展望に関する研究委員会」(主査・久本憲夫京都大学大学院経済学研究科教授)を設置した。本研究委員会では、単位組合を対象としたアンケート調査、企業労使へのヒアリング、および、欧州における労働者参加諸制度を分析すること等を通じて、労使コミュニケーションの強化、充実に資する提案を行うこととした。本稿で紹介する「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」は、企業労使が労使協議をはじめとする労使間のコミュニケーションにどのよう

本部調査	支部調査
<ul style="list-style-type: none"> 企業の属性 組合本部一会社間の労使協議の現状 近年の労使協議の変化 雇用形態の多様化の現状と労組の対応 雇用調整・組織再編の実施状況 労働者参加の課題 労使協議以外のコミュニケーション施策 高齢者の雇用継続における労使協議 	<ul style="list-style-type: none"> 事業所の属性 組合支部一事業所間の労使協議の現状 雇用形態の多様化の現状と労組の対応 非正社員の組織化、苦情処理、基幹労働力化、コミュニケーション施策 労働者参加の課題 労使協議以外のコミュニケーション施策 労働安全衛生への派遣元、請負会社責任者の参加

注) 本調査においては、従業員を、「正社員」、直接雇用非正社員の「パート・アルバイト社員」、「嘱託・契約社員」、間接雇用非正社員の「派遣社員」、「請負社員」、および「その他」の6つに区分した。

図表1 業種別の対正社員比率 (本部調査)

	パート・アルバイト	嘱託・契約	派遣	請負	その他	件数(件)
合計	39.1%	4.9%	8.6%	6.1%	4.2%	507
製造業計	7.9%	2.8%	8.4%	6.9%	0.5%	267
電機・電子・情報通信機器	4.0%	2.1%	9.1%	17.9%	0.8%	62
鉄鋼・化学等素材関連	3.3%	3.1%	5.2%	0.9%	0.2%	73
輸送用機械	8.7%	1.7%	9.5%	6.0%	0.5%	39
その他製造業	14.6%	7.6%	6.8%	4.9%	0.6%	93
非製造業計	85.2%	8.1%	8.6%	4.5%	9.4%	234
建設業	1.0%	4.0%	3.7%	0.0%	2.2%	28
電気・ガス・熱供給業	0.8%	2.9%	1.1%	0.0%	2.0%	12
情報通信業	0.5%	0.9%	25.2%	146.9%	0.1%	13
運輸業	5.8%	4.9%	1.3%	0.0%	4.8%	62
卸売・小売業	252.2%	10.9%	25.1%	0.4%	12.6%	65
その他サービス業	45.2%	29.9%	4.9%	0.0%	0.0%	29

注) 情報通信業において派遣・請負社員の比率が極端に高くなっているのは外れ値である。

図表2 過去5年間ににおける労使協議の変化（本部調査）

非公式の労使協議	1.増えた	29.2%	2.変わらない	61.9%	3.減った	6.7%	無回答	2.2%
労使協議の開催頻度	1.増えた	28.4%	2.変わらない	60.7%	3.減った	9.7%	無回答	1.2%
労使協議の開催期間	1.長期化した	13.4%	2.変わらない	76.1%	3.短期化した	9.3%	無回答	1.2%
経営側の案が組合に示される時期（非公式も含む）	1.遅くなった	24.9%	2.変わらない	58.4%	3.早まった	15.2%	無回答	1.6%
会社側出席者の役職者の範囲の変化	1.より上位の役職者が出席するようになった	6.1%	2.変わらない	88.2%	3.より下位の役職者が出席するようになった	4.5%	無回答	1.2%
協議内容の複雑さ	1.複雑になった	44.2%	2.変わらない	53.6%	3.容易になった	1.0%	無回答	1.2%
協議における労使関係	1.協調的になった	21.1%	2.変わらない	71.4%	3.対立的になった	6.3%	無回答	1.2%
付議事項の変化	1.拡大・増加した	20.7%	2.変わらない	74.4%	3.縮小・減少した	3.2%	無回答	1.8%
付議事項内容に対する組合員の理解度	1.高くなった	9.9%	2.変わらない	71.6%	3.低くなった	17.2%	無回答	1.4%
労使協議における組合の発言力	1.強くなった	15.6%	2.変わらない	76.5%	3.弱くなった	6.5%	無回答	1.4%
経営側の案に対する組合の意見反映度	1.高くなった	20.3%	2.変わらない	70.4%	3.低くなった	7.9%	無回答	1.4%

合は五割を超え、景気回復を印象付ける結果となったが、一方で業種・企業規模によるバラツキが大きかった（規模が大きいほど「良い」とする割合は高い）。五年後の経営見通しもおおむね同様の傾向である。

2. 主な調査結果

(1) 労使協議の現状と過去5年間ににおける変化

① 企業グループレベルの労使協議システム

連結決算が求められた二〇〇〇年以降、企業経営は軸足をグループ経営へとシフトさせた。これに伴って、労使協議の範囲は企業グループにまで広がっているのだから。

本部調査の結果によれば、企業グループに属する企業（調査対象組合全体の八割弱）のうち、企業グループレベルの労使協議を実施している割合は、五割強である。内訳は「情報や意見交換中心」が六割弱、「意見調整機能あり」が一割強、「強い影響力を持っている」は三割である。

② 過去5年間ににおける労使協議システムの变化

本部調査において、協議の開催頻度・期間、協議内容の複雑さ、組合の発言力等一一項目について、過去5年間で変化が起こったのか否かを聞いたところ（図表2）、「変わらない」が各項目とも大多数（六割弱〜九割弱）を占める結果となり、ドラスティックな変化は起こっていない。しかし、変化の大きいも

のに着目すると以下のことがいえる。公式の労使協議の開催頻度が増えるとともに、非公式協議の回数も増加している。また、付議事項が拡大するとともに、協議内容は複雑になっている。

また、労使関係は協力的になり、組合の発言力、経営への意見反映度が高まったと自己評価する組合がそれぞれ二割前後ある。

一方で、協議内容に対する組合員の理解が低下していることを組合が認めざるをえない結果となった。

本部調査で機密情報を組合が求めた場合の企業の対応を聞いたところ、「内容によって判断する」という企業が七割弱、「すべて提供する」という割合は四分の一強であり、「提供しない」は一割弱に留まっている。また、情報提供の対象者は「本部三役・本部執行委員」に限定されることがほとんど（九割弱）である。

(2) 労働組合の経営参加

① 経営参加、経営対策強化のために労働組合が必要と考えること

本部調査で経営参加、経営対策強化のために必要なことは何かを聞いたところ、「経営分析能力の強化」（七割弱）が一位で、二位は「日常的な情報交換の強化」（六割）となり、この二つへの集中度が際立って高い。続いて「発言力の強化」（二割強）が続く。「付議事項の拡大」（一割弱）、「情報開示の強化」（一割強）への関心は低い。

② 組織再編実施の有無と労働組合が果たした役割

本部調査によれば、過去5年間の組織再編の実施率は六割弱であるが、業種・企業規模によるバラツキが大きい（規模が大きいほど実施率は高い）。また、組織再編が実施された企業の経営状況は、実施しなかった場合に比べて、「良い」とする割合がかなり高い。

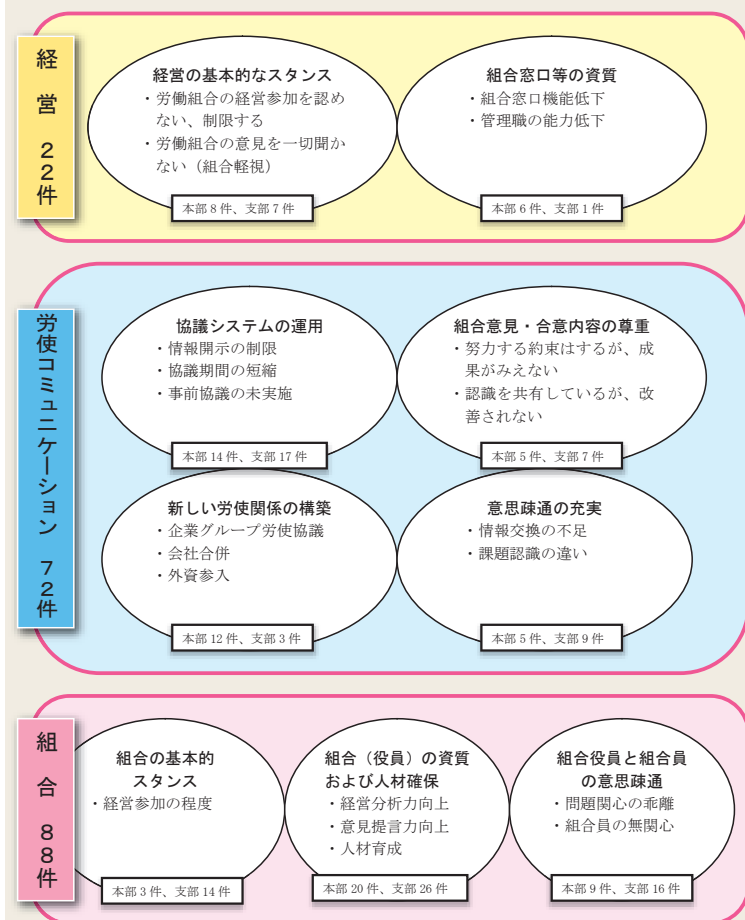
組織再編を実施した組合のうち、「労使協議は総じてうまく機能した」と回答する割合は、支部・事業所レベルの労使協議システムが「ある」組合では八割弱、「ない」組合では四割強であり、際立った違いがみられる。

③ 経営参加において生じている問題点

本部・支部両調査で、労働組合が進める経営参加においてどのような問題（課題）が生じているかを自由記入方式で聞いたところ、回答は大きく三つに分類された（図表3）。a. 経営側の問題、b. 労使コミュニケーションの問題、c. 労働組合側の問題である。



図表3 労働組合の経営参加において生じている問題 グルーピング



注）再集計を行ったため、「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」報告書に記載した内容とは異なる。

図表4 過去5年間における従業員数の変化

(本部調査、単位：%)

	増加	減少	(増加-減少)	変化はなかった	活用するのを止めた	以前から活用していない	把握していない	無回答
正社員	16.2	73.2	(▲57.0)	8.5	-	-	-	2.2
パート・臨時・アルバイト社員	40.8	10.3	(30.5)	24.1	1.2	8.3	9.7	5.7
嘱託・契約社員	45.4	9.1	(36.3)	26.2	0.2	3.0	11.2	4.9
派遣社員	49.4	5.1	(44.3)	13.2	0.8	6.7	16.8	7.7
請負社員	22.1	3.2	(18.9)	17.2	0.6	26.6	20.3	10.1

図表5 従業員数の増減に関する今後の会社の方針

(本部調査、単位：%)

	増加	減少	増加 - 減少
正社員	42.0	23.9	18.1
パート・臨時・アルバイト社員	22.5	10.3	12.2
嘱託・契約社員	29.0	8.5	20.5
派遣社員	18.3	10.8	7.5
請負社員	9.7	4.3	5.4

④ 非正社員活用に関する問題点
 支部調査で非正社員の活用によってどのような問題が生じているのかを聞いたところ

a. 経営側の問題では、「経営参加を制限される」、「窓口機能の低下」等が出され、b. 労使コミュニケーションの問題では、「情報開示が制限される」、「協議事項が尊重されない」、「新しい労使関係の構築」、「意思疎通の充実」等が指摘されている。c. 組合側の問題では、「どの程度経営参加をはたすべきか模索中」、「組合役員の人材育成」、「組合員との意思疎通」等が挙げられている。

(3) 雇用形態の多様化の状況

① 非正社員の増加
 本部調査で、非正社員数の過去五年間の増減を聞いたところ(図表4)、

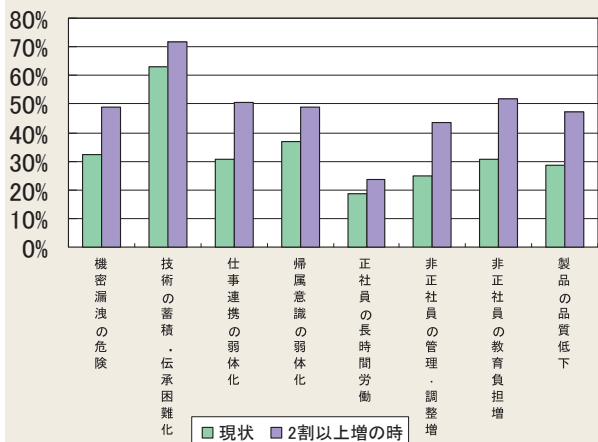
② 非正社員の基幹労働力化
 支部調査において、正社員と同種の仕事を非正社員がいるかどうかを聞いたところ、「いる」と答えた組合は八割前後にのぼり、同種の仕事を

正社員が減り、非正社員への代替が進められてきたことがわかった。一方、今後の会社の方針は、従業員数の増やすもの、非正社員から正社員への代替は予定されておらず、正社員を増加させるとともに、非正社員の増加を予定していると組合はみている(図表5)。つまり、非正社員は比較的低賃金・低雇用保障の人材として今後も拡大する方向にある。

非正社員の割合が五割を超えるという回答も六〇九割に及んでいる。また、労働時間、仕事上の責任、業務範囲について正社員と同じかどうかを聞いたところ、「正社員と同じ」という割合は、労働時間では、パート・アルバイトは当然低い(三割強)が、その他の雇用形態では六〇八割であった。一方、業務範囲や仕事上の責任については正社員との違いがみられた。「正社員と同じ」とする割合は、嘱託・契約社員では嘱託再雇用者を含むため若干高いものの(四割弱)、その他の雇用形態では低かった(二割弱)。

③ 非正社員活用に対する労働組合の方針
 本部調査で、非正社員の採用・活用について労働組合がどのような方針を持っているのかを聞いたところ、「非正社員の採用や活用に対して明確な方針がない」組合が二割弱あり、パート・アルバイトの対正社員比率が五〇%以上の組合でも約四分の一の組合では方針を持っていないことがわかった。一方、非正社員の適正比率について話し合っている組合は約四割にとどまる。また、支部調査の結果では、非正社員の仕事として望ましい業務は、雇用形態を問わず、「定型業務である」と回答する組合が圧倒的に高かった。

図表6 非正社員活用による問題点 (支部調査)



〔図表6〕、特に比率が高かったのは「技術の蓄積・伝承が難しくなる」で、約三分の二の組合があげている。その他の項目は現時点で問題が顕在化しているとする組合は三割前後であるが、非正社員が現在と比べ二割以上増えた場合にはどうなるかとの問いに対して、五割前後、まだ数値が上昇している。

⑤非正社員との社内コミュニケーション
支部調査において、各種の社内コミュニケーション活動に非正社員が参加できるかを聞いたところ(図表7)、どの雇用形態であっても非正社員が参加できる活動としては、「レクリエーション」、「朝礼等のミーティング」がある。その他の活動については、直接雇用より間接雇用のほうが参加できない比率が高い。

参加できない比率は「小集団活動」、

図表7 非正社員とのコミュニケーション活動の実施状況 (「非正社員は参加できない」の比率)

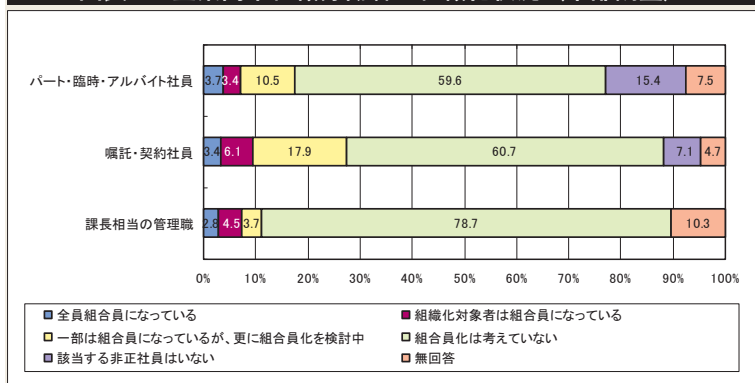
(支部調査、単位：%)

	職場・業務外		業務				朝礼・昼礼・終礼等	件数
	レク・パーティー・懇親会など	慶弔金や貸付金などの共済活動	労働条件について話し合う活動	職場や業務の改善活動・小集団活動	職場懇談会	提案制度		
非正社員計	11.7	48.3	45.5	23.1	29.9	24.4	4.7	151
パート・アルバイト計	9.9	36.4	36.4	19.9	25.2	16.6	3.3	151
嘱託・契約社員計	7.1	31.3	31.3	13.1	15.2	17.2	5.1	99
派遣社員計	17.3	77.6	69.4	36.7	45.9	41.8	7.1	98
請負社員計	17.1	68.6	60.0	28.6	48.6	31.4	2.9	35

「職場懇談会」、「提案制度」が直接雇用で二割前後、間接雇用は四割前後である一方、「共済活動」、「労働条件について話し合う活動」は直接雇用三割四割、間接雇用六割八割と非正社員全般で参加できない割合が高い。

⑥企業内未組織労働者に対する組織化の取り組み
本部調査で、企業内未組織労働者に対する組合の組織化意欲を聞いたところ(図表8)、パート・アルバイト、嘱託・契約社員、課長相当の管理職について、組織化しようとする意欲は全

図表8 企業内未組織労働者の組織化状況 (本部調査)



般的に低調であった。また、これをパート・アルバイトの対正社員比率ごとに見ると(図表9)、パート・アルバイト比率が高ければ高いほど、組織化に積極的であった。つまり、比率が一定程度を超えると、多くの場合、組織化への取り組みに拍車がかかるといえる。

3. 調査結果からみえる労使コミュニケーション上の課題
調査から明らかになった労働者参加、労使コミュニケーションに関する課題は数多くある。紙幅の都合上、ここでは三点提示し、解決の方向性について

①労使協議システムの見直し
近年の厳しい雇用環境のなかで、企業内の労使協議は深刻化し複雑化した。その結果、労使コミュニケーションの密度は高まり、労使関係の協調化は一層進んだといえる。一方で、経営の意思決定のスピード化や、機密情報の取り扱いの厳密化等、従来の労使協議システムでは対応できない課題も発生している。

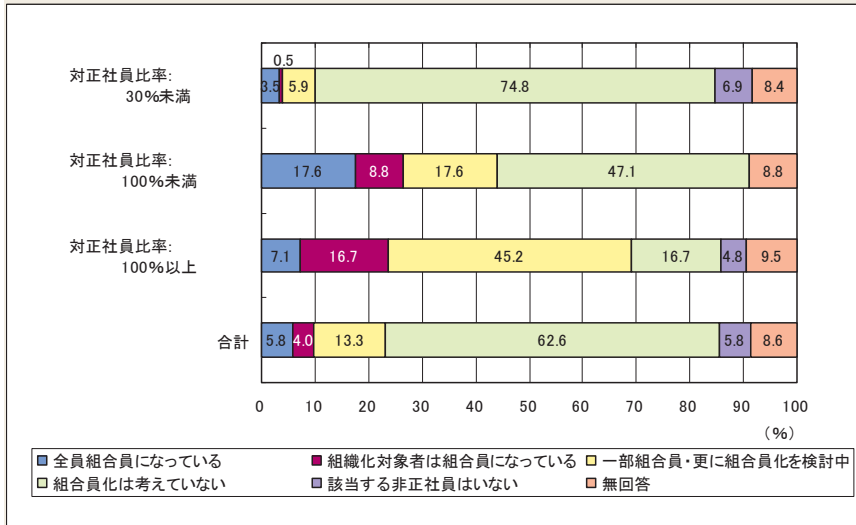
また、企業の外に目を向ければ、企業がグループ経営を強化するなかで、労使の課題が一企業を超える広がりを見せており、グループ内における労働組合間の連携強化と、グループレベルでの労使協議の必要性が高まっている。

企業の労使は、労使協議システムの課題について総点検するとともに、自組織の現状に見合った労使協議システムを再構築する必要がある。

②非正社員とのコミュニケーションと連帯の強化
非正社員の活用が進み、今後も増加が見込まれるなかで、正社員と非正社員とのコミュニ

図表9 「パート・臨時・アルバイト社員」の組織化状況（対正社員比率別）

(本部調査)



注) パート・臨時・アルバイト社員の対正社員比率が0あるいは欠損値(例: パート・臨時・アルバイト社員数や正社員数が無回答)であるものを除外して集計した(n=278)。

労使コミュニケーションの再構築に向けて（提言項目）

1. 組合役員・労務担当者双方への提言
 - 提言 1 労使間の相互理解を深める
 - 提言 2 労使協議システムを再構築する
 - 提言 3 労使間で組織化の必要性を再認識する
2. 組合役員への提言
 - (1) 組合役員・組合員間のコミュニケーション
 - 提言 4 組合活動の原点に立ち返る
 - 提言 5 組合活動のスクラップアンドビルドに取り組む
 - (2) 組合役員・非組合員間のコミュニケーション
 - 提言 6 非正社員に関する労働組合の方針を確立する
 - 提言 7 未組織労働者とのコミュニケーションに努める
 - (3) 上部団体の役割
 - 提言 8 連合地域組織や産業別組織が積極的に企業枠外の未組織労働者の組織化に取り組む
 - 提言 9 情報共有化のためのネットワークを構築する

ニケーションの充実に努めることが企業にとっても組合にとっても重要となる。しかし、正社員と非正社員では、労働者参加の程度には差があり、また非正社員間でも、パート、派遣、請負ではそれぞれ程度は異なっていた。

今後非正社員の比率が高まれば、こうした人材の苦情や要望は今以上に多く職場で出される可能性がある。職場の一体感の醸成、生産性の向上を実現するうえで、非正社員とのコミュニケーションの充実は不可欠であり、一層の工夫が必要である。労働組合におい

ても同じ職場で働く者の連帯強化という観点から主体的な取り組みが求められる。

③ 未組織労働者の組織化
未組織労働者は、組合員と比べ個別労使紛争の発生の可能性が高く、会社がそれを回避するために個別にコミュニケーションを行うとなれば、コストが増大することとなる。さらには組織防衛の観点からも、未組織労働者の組織化は労使双方にとって大きなメリットである。

企業の労使は、パート・アルバイト、嘱託再雇用者、さらには課長相当職という企業内未組織層の組織化を積極的に検討する必要がある。

一方、派遣、請負社員の組織化については、当該企業との関係の程度に応じて、単組・グループ労連と産別組織・ナショナルセンターが連携をとりながら、最も効果的なアプローチの仕方やそれぞれの役割分担のあり方を検討することが必要である。

労使協議制をはじめとする労働者参

加、労使コミュニケーションは、労使の意思疎通の向上を通じて労働者の納得感・公平間の確保と企業の生産性向上を実現させる手段として重要なシステムである。このようなシステムの機能を維持・強化するうえで、労働組合は、組合員の理解が得られるような組合内コミュニケーションの充実に努めつつ、「参加システム」の裾野を非正社員等にまで広げていくことが求められる。

一方、企業はこうした組合の活動を支援することが結果的に生産性の向上に寄与することを認識する必要がある。

4. 労使関係実務家への提言

本研究委員会では、本調査実施以降も、各種ヒアリング・ディスカッションを重ね、二〇〇七年一月に最終報告書を発行した。そのなかでは、労使コミュニケーションの再構築に向けて単組役員、企業の労務担当者等の労使関係実務家への「提言」を取りまとめている。

「提言」のキーワードは、「二つのコミュニケーションの強化・充実」である。二つのコミュニケーションとは、① 労使コミュニケーション、② 組合役員と組合員間の労務コミュニケーション、③ 組合役員と非正社員を中心とする非組合員間の労務コミュニケーションである。

提言項目は別掲のとおりであるが、詳しくは『労使コミュニケーションの新地平』（連合総研、二〇〇七年二月発行）を参照願いたい。