

特集

労使関係の再構築

——集団性を基軸に考える——



集团的労働紛争の低下傾向が続く一方、個別労働紛争は増加の一途をたどっている。本来、労働紛争に対応すべき労働組合だが、組織率・活力の低下で、個別化・複雑化する事案に対応しきれない現実がある。こうしたなか連合は、「従業員代表制を法制度化し、職場に集团的労使関係を再構築する」との方針を掲げた。個別化が進行するわが国の労使関係は、どのような再構築が求められるのか。座談会と論文で今後のあり方について、また、政権交代を踏まえた政策の意思決定過程における労使の役割などについて考える。

連合HPから（日本経団連との定期懇談）

座談会

今後の労使関係のあり方、 方向性を考える

1. 労使関係個別化の現状と課題

司会 白井泰四郎先生（法政大学名誉教授）が書かれた『労使関係論』という教科書の冒頭に一九九六年の時点ですが、こう記されています。「バブル崩壊以降、企業のリストラが進み、日本の雇用慣行が崩壊すると言われてきたけれども、労使関係の持続的な安定に揺るぎが見られなかった」。しかし、それ以降の展開をみますと、揺るぎが見られなかったとは言い切れないと思います。その後、個別労働紛争が急激に増えるなど、非正規雇用の増大も相まって、とくに集团的労使関係の分野については、動揺が見られます。そこで、本日の座談会では、日本の特徴である企業別労働組合を前提とした労使関係の変化と今後のあり方をテーマにいたします。ただし、政権交代という変化もありましたので、座談会の最後で、「政策決定過程における労使の役割」というテーマも盛り込みました。

濱口 それでは、最初に労使関係が変容した背景にある個別化の現状と課題に焦点を当てたいと思います。

労使紛争の実態を研究しています。現在、集团的労使関係についての政策は

存在しない状態なので、政策研究機関としては個別労働紛争をテーマにしているということですが。ただ、個別紛争の事例を見ると、大変おもしろいファクトファインディングがたくさんありまして、これは、別の機会にお話ししたいと思います。ただその中で、本来集团的労使関係の枠組みの中で解決していくべき問題までが、個別労働紛争として現れてきているのではないかと、印象も持っています。いわば、これまで明示的には存在しなかった集团的労使関係政策が、そろそろ求められる時期になりつつあるのではないかと、この問題意識があります。

こうしたなか、連合が一〇月に決めた向う二年間の運動方針の中で、集团的労使関係の再構築という言葉が入っていました。これは、大変、意義深いことだと思っています。今日の主要テーマは、集团的な労使関係をいかに再構築していくのかになると思いますが、その前段階として、なぜ今に至るまで、個別化、個別化といわれてきたのかを振り返っておきたいと思っています。一つは、非正規化が進んできたことです。日本の労働組合の現状からすると、非正規はほとんど組織化されていない。そうすると、どうしても個別化する。一方、正規の中にも人事処遇制

度として、成果主義が入り、処遇が個別化していき、集団的な枠組みで解決しきれないことができた。そういう問題をどう解決するかという観点からも、論点が個別化に向かってきたと思うんですね。ただ、やや行き過ぎたのではないかという感覚を持っています。これは後で突っ込んだ議論になると思うのですが、二〇〇六年から〇七年の労働契約法の議論のときに、本来はもう少し集団的な枠組みで議論しようと思えばできる、あるいはすべきだったものが、あまりにも個別的な観点のみで議論され過ぎたのではないかと。実態として個別化の方向に行っているのは確かですが、もう少し集団的な枠組みを考えなければならなかった。そこが今、見直しの方向に向かいつつある。全体としてはそんな問題意識を持っています。

格差拡大の背景に労使関係の有無が

司会 神津さんからは、現場での労使関係の変化を踏まえて、問題意識をお話しいただければと思います。

神津 私は企業別の労働組合から産別を経験するなかで、手前味噌な言い方になるのですが、春闘ではかつてのようなわかりやすいベアといった成果はないけれども、まともな労使関係のあるところでは、企業内の労働条件や働き方とかの問題については、徹底的に話し合って、成果を見出している。あるいは、ベアではないけれども、賃金改善という形で、財源投入を果たしている。こうした取り組みはずっと続いており、むしろ私は発展していると思っています。しかし、そういう形

になっていないところも多く、とりわけ労働組合、労使関係のないところとの差というのが、年々開く一方なのではないか。格差が拡大しているといわれますが、この点が大きいと感じています。

一〇月の連合大会でもこの点について発言したわけですが、ほんとうの意味で格差縮小をやるのであれば、連合としてももっと思い切った取り組みをやるべきなのじゃないかと述べました。

それと、連合結成二〇周年のプロジェクトの一員として、今後の中期的な課題について提言に関わったわけですが、労使関係の再構築については、いろいろな受けとめがあるのではないかと感じています。先ほど触れたように、発

展している部分は、そこをより強化すべきです。逆に、職場、組合員の実感として、そこがきちんと伝わっているかどうかの点検も必要です。片や労使関係のない世界をどうやってなくしていくかも含めて、日本全体の労使関係の再構築が必要ではないかという思いを持ってプロジェクトに参画したつもりです。

経営側は労使関係の仕組みを重視

荻野 濱口さんが触れられた労使関係の個別化に関してですが、省庁再編で厚生省と労働省が合併したときに、政局がなくなりましたよね。あれはわれわれから見ても衝撃的でした。それまで労政局長は事務次官になった人が



トヨタ自動車人事部担当部長

荻野 勝彦

基幹労連事務局長

神津 里季生

JILPT統括研究員

濱口 桂一郎

<司会> 荻野 登 調査・解析部次長(本誌編集長)

出席者

ほとんど経験してきたキャリアだったのに、そのポストがなくなった。世間的にも、集団的労使関係の存在感が薄くなっていることを象徴する事件だったと思うんですね。ただ、神津さんが言われたように、話し合いの仕組みができていない企業で、組合があつて困るとか、迷惑していると感じている経営者は、多分、あまりいないのではないかと。逆に経営上の仕組みの一つ

として重視している経営者の方が多いわけですね。もちろん、依然として労使の交渉力の格差というのはあるわけですから、集団的な関係は労使が対等の立場で労働条件を決定していくという意味でも重要だと思います。それに加えて、組織が大きくなり組織が細分化する、また働く人が多様化していく中で、コミュニケーションの一つのチャネルとして労使関係は従来以上に重要になってきているのではないかと。ヤマト運輸の小倉昌男さんとか、経営者の方が書いた本を読んでも、組合が伝えてくれる現場の情報を大切にしていることが多い。これはそれほど新しいことではなく、以前からあるわけですが、こうした集団的労使関係の意義を再評価し、それをより生かし、広げていく努力が政労使で必要なのではないかと。今はそういう局面かなと思っています。

司会 神津さんがおっしゃった労働条件の格差に着目すると、労使関係が果たす機能は大きいと思うのですが、今、荻野さんがお話しになったように、コミュニケーションという機能に着目した場合、JILPTの調査でも苦情処理的な機能を組合が果たせなくなってきた。もちろん、非正規が増えたことが大きな要因かと思いますが、正社員の中でもそういうような意見が出てきています。その点については、いかがでしょうか。

神津 基幹労連では、意識実態調査を何年かおきに実施していますが、職場の役員に対する信頼感は、それなりに高い数値が出ています。基幹労連とか連合レベルになると、一般組合員からの距離感は、残念ながらあるんですけど

れども、それに比べて、支部の役員はよくやってくれていると受けとめている。ただし、世代が若くなるにつれて、一般論としてですが、一人職場が増えていることもあり、コミュニケーションが苦手で、メンタルヘルスの問題が増えるなど、コミュニケーション上の問題を抱えている部分は、直視しなければならぬと思っています。

濱口 私が今やっている労働局の個別紛争の分析で、多くのケースは、中小企業で、その大部分は組合のないところだ。組合があるのに、きちんと対応してくれないという形での問題が増えているという印象は、必ずしもあるわけではない。一方、やはり人事処遇制度が成果主義になると、制度導入に関しては組合が関わっていても、評価制度の運用面になると、組合としてどう関与するのか、難しい面があるのではない。



神津氏

それから、仕事の仕方そのものが個別化する中で、神津さんが言ったようなメンタルヘルスの問題が非常に増えてきているわけですが、それに対して個別の問題なのだから、個別のレベルで対応する形でやっていくと、いわば対症療法的になってしまうのではないかと。昔のまま持ち込むわけにはいかないと思いますが、現在はかなり薄れてきている集団性というのを、今風にアレンジして、どう再構築していくかが問われている課題ではないでしょうか。

2. 非正規雇用に対する企業内労使のアプローチのあり方

司会 労使関係論を押しつけるように、人的資源管理や能力開発など、それぞれ個別化の側面に着目した学問領域が拡大してきました。集団的労使関係を論ずる人たちが少なくなってきました。こうしたなか、二〇〇八年秋のリーマン・ショック以降、年越し派遣村が目された背景にある、非正規雇用の雇い止めが相次ぎました。これに対するマスコミなどからの批判は、正社員中心の企業別労使は何もしていないし、社会的な責任を果たしていないというものでした。今、改正労働者派遣法が議論されておりすけれども、それ以前に企業内でこの非正規問題をどうすべきかについては、避けて通れない課題になっています。企業別労使関係の中において非正規問題にどうアプローチすべきだとお考えでしょうか。

「労対立」の固定化は避けるべき

荻野 難問ですが、たとえば八代尚宏・国際基督教大学教授の本（『労働市場改革の経済学』）を読むと、今の日本の労働市場、あるいは労使関係の中で起こっている問題は、かつて言われたような典型的な労使の対決ではない。むしろ正社員とそれ以外の非正規雇用という「労対立」であり、そこに基本的な問題の構図があるという分析をされており、鋭いというか、ある意味、今の世の中の気分をうまく表現していると感じました。

連合が数年前に連合評価委員会をつくって、有識者が提言をされています。その提言のなかで、連合は企業横断的な組織の連帯に手を打ってこなかったが、今後はそれが重要だという提言がなされていたと思います。

それはまさに八代教授の言われる「労対立」の図式を組織的に固定化することになるでしょう。どちらがより多くのものを取るか、向こうのものをこつちによこせという話にしても、果たして問題の解決になるのだろうか、と疑問に感じた記憶があります。たしかに、もともと非正規雇用労働の方はいわゆる正社員に比べて交渉力が弱いでしょう。弱いから連帯するというのはよくわかるのですが、連帯したときに、それが交渉力になるのかどうか。A社で働いている非正規の人とB社で働いている非正規の人がと集まって、経営者に団体交渉を求めてきても、その企業の正社員の労組と較べてどのぐらいのインパクトを持って経営者が受



けとめるかという点、それほど期待できないのではないかと感じるかもしれません。

もう一つは、八代教授や濱口さんの最近の本（『新しい労働社会―雇用システムの再構築へ』）でも書かれています。内部昇進、内部育成によりキャリアを形成し、能力を高めて生産性を上げ、それに伴って賃金、労働条件も上がっていく正社員の長期雇用の仕組みを、景気変動などがある中で維持していくためには、一定の非正規雇用は必ず必要だということです。これは、少なくとも各企業別労働組合のレベルではわかってはいるはずですが、ですから、企業内で正規雇用と非正規雇用の間のコミュニケーションがあり、利害の調整があつて、それを経営サイドに働きかける方が、交渉力という面では相当優れているんじゃないだろうかと思う

わけです。企業別のローカルの労使関係の中にどうやって非正規雇用の利益を入れていくのかということは、政策的にもそうだと思いますが、労働運動においてはたいへん大きな課題になるのだらうと考えています。

一方で、経営サイドもそれを受け入れられる度量を持つ必要があるわけです。確かに非正規雇用は有期で、勤続が短いことが多く、経営上のコミットも小さいことが多いわけです。とはいえ、多くの企業では無視して済ませることはできないくらいにプレッセンズが高まっているのではないかと。ならば、組合として、現状を把握した上で、正規だけではない労働者全体の働き方、意欲や生産性の向上など、非正規雇用も含めて生産性運動の枠組みの中に持ち込んでいくような努力をしていくことが、労使双方にとって大切なことになるという印象を持っております。

「企業別超える」は処方箋が違ふ

司会 濱口さんからも、この点については、いろいろな論点があると思いますが。

濱口 できるだけ端的に申し上げたいと思います。実は、私も八代教授の本を最近読みました。処方箋としてはかなり食い違ふところもあるのですが、認識論的な部分、あるいは日本の雇用制度のあり方についての考え方については、結構共通するところがあります。ただ、一番違うのは、八代先生は結局組合には何も期待していない。私は、そこを担うのが労使関係であるべきだろうと考えていますので、そこが一番食い違ふところではないかと思っております。

ります。

「労労の利害対立」をどうするかというの、次元の違う話が若干ごっちゃになっていると思います。昔から言われている大企業の正社員と、中小零細の人たちを云々という話については、確かにこれは企業別を超えた、産業別なり地域の運動をどうしていくかという議論は必要だろうと思います。しかし、今、問題になっている非正規をどうするかという話は、むしろ企業レベル、あるいは職場レベルでの労働組合が、職場に根ざした連帯によって、それをどこまでカバーし、広げていくかが問われているのではないのでしょうか。今、目の前にいる非正規をどうするかというときに、企業別組合を超える運動とか何とかというのは、いささか病気と処方せんが違うのではないかという印象があります。職場レベルで、労働者のあり様にさまざまな差がある



濱口統括研究員

のは当然として、それが不当な格差といえる状態になっているならば、その是正こそが、労働者の利益を代表する労働組合としての重要な課題でしょう。かつ、企業別に組織している労働組合としては、現場に近いレベルで何とかすることが求められている。

とはいえ、この先が難しく、いわば長期的な雇用の中で少しずつスキルを身につけていく部分と、その反対側にある短期的な市場の需給によってやっていく部分をどう位置づけていくのか。それをある程度認めたとしても、どういう処遇の違いであれば認められるのか。これは一つの価値判断で括るというより、正規と非正規が「なるほど、我々の働き方からしてこれが正しい」と思えばそれが正しいのだろうし、「何で同じような働き方なのに、こんなに格差があるんだろう」と思うとすると、やはりそこは問題がある。そうすると、結局、均等、均衡の問題にしろ、あるいは契約を更新したときの待遇にしても、結論がどうあるかよりも、それを導き出す枠組み、一種の手続的な仕組みをどう確立していくかが、実は最も重要な課題であるのではないかと思います。

職場感覚で納得する議論が必要

荻野 濱口さんの言われていることはとても同感するところ、少し違うなというところがあります。労使で、あるいは労働者間で話し合っ、お互いに納得がいくやり方がいいんだというの、全く同感です。外部からは矛盾があるように見えても、労使や労働者間で真剣に話し合っ、一〇〇%

じゃないけれども、これがいけば納得できるという結論が出たのなら、それは相当程度尊重されるべきだというのは、全くそのとおりだと思います。

もし、これが分配の問題ならば、経営者が取り過ぎじゃないかと、株主に渡し過ぎじゃないのかという問題意識を当然、連合などは持っていると思いますし、それはそれで大事だと思います。しかし一方、個別労使のレベル、現場レベルでは、正當とか不当とかいう理屈ではなく、どうすればみんながやる気を出し、生産性を上げ、会社が成長し、その結果、労働条件も上がるのか、という経路のほうが大事なのではないのでしょうか。会社内の配分の問題だけを見て、あつちが高過ぎる、こつちが低過ぎる、だからこつちによせ」と言う議論ばかり現場がしていても実は少ないでしょう。確かに非正規労働の人は、そんなに難しい仕事をしていないわけじゃないかもしれない。しかし、こんなに賃金が少なく、正規とこんなに差があったらやる気がなくなるし、仕事があまく進まなくなるから正社員もやりにくい、会社だつて困るじゃないですか。そのくらいなら非正規の賃金を少し上げて、みんなやる気を高めたほうが結局会社の利益にもなりますよと、こういう議論を集团的労使関係の中に期待したいわけですが、マクロ的、第三者的に見ると、こんなに格差が大きいのはひどいじゃないかという議論になりがちですが、当事者の意識はたぶん違っていて、みんな頑張って全員の賃金上がるのが一番うれしいのではないかと。当事者感覚のある議論を通じて、経営も労働も、

正規も非正規も「win-win」の関係にしていくためにはどうしたらいいのかを考える。それができるのは、やはりローカル、企業別労組だと思います。

ナショナルセンターは、ローカルでやったことが全体に対して影響力があり過ぎて、いくらなんでもそこまで自由に自己決定されると周りに迷惑が及ぶことがありそうな場合に、多少統制をすることは必要だと思います。しかし、主役はやっぱりローカル。それも正当、不当、公正、不公正とかいった理屈の世界よりは現場感覚の議論、どのくらいの差なら納得できてやる気が高まるといった納得ベースの議論が必要ではないかと思うのですが。

司会 正規と非正規の間の処遇の格差に着目した場合、処遇の公正さの論点もありますが、どうやって正規と非正規の間にブリッジをかけていくかということも重要になると思います。自動車産業の場合、期間工という非正規のあり方があって、その人たちも正社員に採用される一つの経路はあったと思うんですけども、現在、派遣社員をめぐって問題も出てきています。その辺はどのように整理すればいいとお考えですか。

重要なのはキャリア形成

荻野 それはご指摘のとおりだと思います。少し、話はそれますけれども、非正規問題といったときに、すぐに賃金、雇用の安定、格差の問題といったことで議論されがちですが、多分、根本的な問題はキャリアだと思います。非正規雇用であってもスキルが上がって、付加価値の高い仕事をして、キャ

リア形成ができれば、当然、労働条件も上がるし、雇用だって安定してくることは明らかですね。そうしたキャリアをどうつくるかだと思います。日本の場合、中途採用でも、一旦正社員になると、一生同じ仕事をするのはあまりない。正社員になれば、人材育成が伴ってきて、場合によっては畑違いの異動なども出てくる。しかし、非正規の中でどうキャリアをつくっていくのかはまだ、見えていないと思います。例えばメイテックのように、組合が相当主体的に参画して、派遣労働者のキャリア開発をやっている企業もあります。こうしたことが、とても大事だと思います。自動車産業の期間従業員でも、一年目は新入社員と同じような、難しい技能のいらない仕事をするけれど、二年目は仕事ぶりによって少し難しい仕事に移って、教育もやって、日給も上がるといった運用を



荻野氏

している例もあります。その過程で、希望する人は正社員の登用試験を受けて、合格すれば正社員になれる。企業別組合も、二年目に入ると声をかけて組織化しようとするわけです。

あるいは、いよいよ多数の雇止めが避けられないという状況になった際に、仕事を通じて取得できる国家資格を取ってもらえるようにして、雇止め後の再就職に多少なりとも有利に働くような対応をしたり、企業別組合が再就職を支援したりする例もあります。労使は、非正規に対しても、できるだけキャリアが形成できるように配慮することが望ましいでしょうし、政策的な支援も必要だと思います。

八代教授は「派遣を禁止してもだれも救われない」と言っておられますが、そのとおりでしょう。派遣に限らず、非正規雇用には入り口規制をかけるのではなく、キャリア形成の仕組みづくりが必要です。企業にとっても非正規が戦力として必要になっていて、職場でも大切な役割を担いつつあるのですから、能力の向上やキャリアの形成に配慮する必要性は高まってきているのではないかと思います。先ほど触れたとおり、労組が主体的に関与している事例もありますし、関与していくべきだと思います。教育や人事の仕組みづくりをするわけですから、そういう意味では集団的な労使関係に非常になじむテーマではないかと思っています。

やりがい、納得感を取り込む

神津 基幹労連にかかわる産業の場合、派遣は比較的少ないのですが、派遣ということになる、労働組合の範疇に

入ってこないことがあるわけです。基本は雇用主との間での労使関係になると思うんです。普通、労使関係の中では賃金制度とか労働条件について、組合員の思いを代弁する立場で交渉することが、もともと歴史的な出発点だと思ふのですが、しかし、今はその側面だけでなく、企業の今後の持続的な発展ということにおいて、働く者のやりがいや、納得感がやっぱり不可欠になります。ですから、労使関係にそこを取り込んで、その企業としてベストのあり方を追求する。同じ職域であっても、同じ組合に入らないと、その部分が欠落してしまう恐れがある。組織の中には、いろいろな雇用形態があるのでしようけれども、どういうミックスのあり方がベストなのかについては、いわば経営対策マターですけども、少なくともその視点は組合として持つておかねばいけないと思います。

荻野 大変感銘を受けて聞いておりました。これは日経連の自社型雇用ポータルフォリオそのものですね。同じ職場でどういう人たちがどう働いているのが望ましいのか、中長期的に見て、企業・労使双方にとって望ましいやり方を労使でしっかりと考えていかないとけないというのはおっしゃるとおりだと思います。小池和男先生の調査チームがトヨタ自動車を調査して、著書（ものの造りの技能）を出されていますが、その中である程度以上の熟練をした作業員が四割以上いないと、職場の生産性が落ちると分析しています。その四割を維持していくためには、育成にかかる時間を考えると、長期雇用が四分



の三は必要だという結論を出されています。

企業や職場によって違うでしょうが、中長期的に企業の成長とその労使関係、労働条件の向上とを考えたときに、どのぐらいが正社員で、どのぐらいが非正規雇用であるべきなのかを労使で見定めていくことが大変なことだと思います。

それを真剣に考えると、先ほど言いましたが、非正規労働の人たちも企業組織にとって非常に大きな存在になるわけです。正社員と決して利害が対立するばかりではなくて、非正規がいるおかげで正社員のキャリア形成があり、正社員の働きがあつて非正規の雇用があるわけで、お互いに支え合っている部分があることは確かです。であれば、互いに一つの組織に参加して、発言し、譲るべきは譲り合つて最善の方向を考

える。それがうまく機能するにはどうしたらいいのか。そういう議論が前提になるのではないかと改めて感じたところです。

神津 先ほど述べたのは、労働組合としてカバーすべき事柄の発展形の部分の話ですが、肝心な根拠のところが、労働組合組織とかかわりを持っていない、保護されていないという根本的な問題がある。ですから、そこが非常に矛盾を大きくしていると思います。かつ、そもそも例えば住宅といった社会で支える部分が、正社員は企業内で支えるような仕組みになつてきているものですから、そこもまったくカバーがされない。こうした根本的な問題も非常に大きいと思うんですね。だから、それらを含めて手直していかないと、本来の意味で有効なポートフォリオには、なかなかつながつていかないとはいえそうです。

司会 神津さんの基幹労連の傘下では、鉄鋼、造船など、非正規といつても請負が主体の職場が多いと聞きますが、職場の実態を踏まえて、非正規雇用に対してどのように対応すべきと考えますか。

神津 私どもの産業では、請負、外注といいますが、協力企業という言い方をしているんですけれども、少なからず、そこに組合をつくってきています。そういう意味も含めて、請負については非正規という言い方自体、ちよつとなじまないと思つています。ただ、親企業の仕事がないとどうしようもない運命共同体的なところがあります。しかし、それだけじゃいけないということで、親企業からの比率を低めてい

く流れもあります。とはいえ、やはり運命共同体的な部分はあるので、とくに外注の請負の単価については、その上がり方が、労働条件の決定的を左右する面があるものですから、例えば新日鉄の関連でいえば春闘のたびに新日鉄労連や各事業所の組合が申し入れに行くわけです。厳しい状況でもきちんと考えてほしいという要請をするというのが新日鉄の労使関係の中にはあります。

個別の関連協力企業の経営者に対しても要請に行きますが、そうすると逆に「それはあんたの親会社じゃないと言つてくれ」と言い返されることもある。そういう意味では、組合は経営施策も含めて関連協力企業の経営者側の応援団という関係でもあつたりするわけです。

○ 八年秋季以降の動向では、たとえば、造船や非鉄の関連協力企業の請負で、組み立ての部署に派遣を入れているところもあつて、そこでは雇止めもありました。そこについては、自動車や電機の実例も参考にしながら、経営側にキチンと意見を言うように、産別として指導しています。

当事者が意思決定に関与できる回路を

司会 濱口さんは、特に非正規に対する処遇のあり方については、EUの例なんかも引用されていますが。

濱口 今日はEUの話はできるだけしないようにしようと思うのですが、当事者の目線というの、非常に重要だと思ひます。非正規問題の当事者の声が現場レベルで意思決定に入り込ん

でいく回路が、今はほとんどない。単に格差があるというだけではなく、その格差を何とかしてくれという声をあげるそのルートから排除されていることが多分、その意識を増幅させている面があるのではないだろうか。これは実は、この次のテーマである従業員代表制立法の問題と非常に絡む話なので、そこでの主な議論としたいのですが、そこが最大の問題なのだろうと思います。

そして、実態論として何が一番問題かというと、荻野さんの指摘された通り、キャリアの問題です。その観点からすると、いま議論の中心にある派遣や請負の仕組みの中で、単に間接雇用だから悪だというのはどうかと思ひます。常用型派遣とか、常用型できちんとしている請負のなかで、就労場所が変わつても、その中でスキルが積み上がり、キャリア形成につながる仕組みを構築していくことが、有用な手段だろうと思ひます。ただ、悪い派遣があるのも確かなので、そこはきちんとした対応が必要なのですが、たらいと赤子と一緒に流さないような議論も必要でしょう。

請負について、新日鉄にヒアリングしたことがありますが、非正規と云うかどうかは別として、請負という方向に物事を持つていくのは一つの姿だろうという気はしました。全員正社員にしなければいけないというのは、やはり非現実的です。例えば常用型派遣、あるいは請負の形態でも、一定の責任を持つという形で、安定した姿になつていくのが広まっていきたいのではない

いかという感じを持っています。

神津 それに関連した事例ですが、外注の比率は、経営状況が苦しいときにおうおうにして高まりますが、これは本当に外注の業務なのかというの出てきます。例えば、ある製鉄所で圧延のロールの研磨をする職場があつて、それを一たん外注に引き渡したことがあります。ところが、圧延におけるロール形状の管理は非常に高度な技術的要素なので、結局もとに戻したことがあります。ですから、そうしたことも、両方に組合があつて、労使関係があるかどうかで、全然違つてくると思いますが。

初期は正規のカーブに合わせる

濱口 具体的に正規と非正規の処遇をどうするかについては、いわゆる物差し論なんですけれども、同一労働・同一賃金というのは理念的には正しい。

けれども、現実の日本の処遇制度の中で、実際何をどうするんだという話があります。一方では、正社員に適用されているような、非常に多面的な評価制度を非正規にもやつていくという考え方があります。これは実はパート労働法の中で、努力義務の形で組み込まれています。しかし、すべての非正規に要求していくというのは多分、大変でしょう。そこで最近の本の中で提起してみたのが、社会的な納得性という観点からの期間比例原則です。そこでは一つの物差しとして、入り口のところで見ると、正規も非正規も何の経験もしていない、白地の状態のわけですから、初任給の部分は合わせたかどうかということ。そこから非正規と

いえども、仕事を通じてスキルが少しずつ上がっていくので、初期段階の部分については、正規のカーブに合わせることを提起しました。

3. 従業員代表制立法化の是非

司会 次に先ほど濱口さんが触れられた、「従業員代表制の立法化の是非」のテーマに移ります。連合では神津さんも参画して、作成した連合結成二〇周年に当たつての提言の中で、従業員代表制の立法化を提起しました。これはかつて、労働契約法制の議論の中でも浮上しましたが、法律には盛り込まれない結果となつた経過もあります。連合はさらに向こう二年間の運動方針の中でも、この立法化を求める考えのようです。経営側にもこの問題については、いろいろご議論があるかと思えますけれども。



司会・荻野

任意の労使委員会で

荻野 労働契約法のおもに議論になったのは、労働者代表制ではなく、任意の労使委員会をつくつて、そこにいろいろな権限を与えていこうという発想でした。労組組織率も低く、労使

コミュニケーションの仕組みもうまくできていない企業が多い現実がある中では一つの優れたアイデアだったのだろうと思つております。

ただ、個人的には、やはりそこは組合に大いに奮起してほしいという感想を持っています。法定で労働者代表制をつくるのが本筋にいかどうかについては、疑問があると感じています。

そもそも、法定でいきなり労働者代表制をつくりなさいと言われて対応できる企業は、すでに組合があつて、きちんと対応している企業で、そうでない企業は急に言われても混乱するでしょう。連合や経営者団体が支援・助言すれば足りるような簡単な話ではないはずで、少なくとも相当時間をかけて議論していく必要があるのではないのでしょうか。

また労使のコミュニケーション面でも、交渉事の要素を含んだコミュニケーションをとつた手続きで選ばれたといつても、その労働者代表制に、果たしてどの程度の交渉力があるのかというところに相当の疑問を感じざるを得ない。企業経営者との有意義なコミュニケーションということを考えたとき、労働者代表制で満足できるのかどうか。労働組合であれば、一人一人がきちんとメンバーとして参加し、一定の規約のもとに統率もされている。そして、労働者相互の間のコミュニケーションが制度的に行われていて、意思決定がされている、場合によっては経営に対する対抗手段を持つている、こうした労働組合とであれば、経営サイドもそれを重視したコミュニケーションを行うと思

います。

仮に労働者代表制が立法化され、決められた手続どおりに代表者を選んだとします。少数者の代表を確実に確保するなどして、特定のグループの利益のみが主張されることがあつてはならないわけで、たとえば労働者代表一〇人のうち、正社員が五人で有期が三人でパートが一人で派遣が一人になつたとします。しかし、その中で真剣に利害調整が行われるのだろうか。組合組織に比べると、かなり心配に思えます。逆に多数決で簡単に少数が排除されることにならないだろうか。実用的なことを考えたときには、やはり任意の参加で、参画が担保されている労働組合の方がいろいろな面で優れていると思つています。

逆に、労働者代表制が十分に機能した場合には、経営サイドからすると、労働組合は要りません、ということになりかねません。例えば労働組合と違つて、労働者代表の組織に対しては経費援助できるようにした方がいいという人もいます。就業時間中に活動してもいいし、そのときの給料を支払うことが許される、そして、それによつて情報収集もシステムチックにできるとなると、「もう組合なんか要らないじゃないか」という意見が出てきかねません。こうなると、組合にとつて組織的な自殺行為になつてしまうリスクは、結構あると思つています。

一方、労働者代表制ができることによつてできた組織が、その後の労働組合への組織化の橋頭堡になるという考え方もあると思います。そこは両面あると思いますが、労働サイドが手放し



に近いような形で労働者代表制を求めることについては、正直言って疑問があると思っています。

司会 いま、荻野さんからは組織化の橋頭保になるのではという言い方をされましたが、逆に経営側には労働者代表組織が、過激な労働組合に変身することになる可能性もあるということ、そうした懸念もあるのではないのでしょうか。

荻野 働く人たちが経営に厳しい注文を持っていて、労働者代表がそれをきちんと代表して発言するのであれば、それは当然のことだと思います。そこから組合が組織されたのであれば、過激であつてもなくても企業は誠実に対応しなければならぬのも当たり前のことです。ただ、今まで集団的な労働者コミュニケーションが整備されてこな

かった組織にまで強制的に労働者代表制をやらせようとする、たぶん労働者代表になろうという人もあまりいないでしょう。そういう企業では、その組織に働く人たちのすべての利益を代表することよりも、別の特定の意図を優先している人が立候補して、対立候補がいままに労働者代表になるようなことはありうるかもしれません。

これは企業だけではなく、働く人たちにとつても決していいことではありません。集団的コミュニケーションの土壌づくりからしっかりやっていかないと、急にやろうと思ってもなかなかできないだろうと思うわけです。これは政労使できちんと着実に取り組んでいかなければいけない。それが性急な労働者代表制の法制化かという、おそらくそうではなくて、まずは任意の労働委員会からはじめるのが手順ではないかと思っています。

神津 正直言つて、従業員代表制の立法化を連合が打ち出すにいたった途中経過にそれほど関与しているわけではありません。以前は労働組合もどきができるのではないかというようなことの警戒感もあつて、労働契約法を議論する審議会の中では消極的というか、ある部分については否定的な見解で対応していた時期があつたときいています。その後、結果的には、労働者保護がきちんと担保されているのかどうかという問題意識の方を優先したということだと思ふんですけれどもね。

この問題は、私としては非常に大事なもので、きちんとプロジェクトの中で議論して、提言に取り込むべきじゃないのかということを言いました。提言

に盛り込まれたのは、みんながそこは一致した見解だつたという感じですが。**司会** 従業員代表制の立法化と、それをテコにした集団的労使関係の再構築は、同じ文脈の中で語られていると思います。連合の古賀会長も、従業員代表組織をテコに組織化を進めていくと発言をされています。そして、運動方針にも書き込まれていますけれども。

ほうが優れているのではないか。労働契約法の研究会が提示したような任意の労使委員会に対して、労使双方にメリットのある権限を付与していくことで、集団的労使関係の土壌や基盤を少しずつつくっていく方が望ましいアプローチではないかということです。

必要な認知と組織内の理解

神津 そういう意味でいうと思ひは一緒なんです。われわれも法律ができるからそれでいいということではまったくなくて、情緒的な表現になるかもしれないですが、大事なことはきちんと魂を入れることができるかということ、それのあるなしによって、決定的に違った方向に行つてしまうと思います。これが日本の社会の発展には必要なことなんだと認知されていくのかどうか。そのことが分かれ道になつていくのかなと思っています。

だから、これは、ビルトインしていく過程で相当、汗をかいていかないといけない話だと思います。何のために必要なのか、労働組合にとつてそれがどういう位置づけなのか、組織の中でも理解を広げていかないとけません。

排除されている層の意見反映メカニズムを

濱口 多分、連合自身ももう手を挙げて進めようとしているわけでもなく、大変悩んでいるところだと思うんです。その悩みは非常によくわかる。つまり、ヨーロッパのように労働組合が産業別、ナショナルレベルで組織されていて、それとは別に企業レベルないし事業所レベルで従業員代表が法定化されてい





基本的には、私も組合第一主義であるべきだろうと思うし、正社員の企業別組合があるところで、そこから排除された非正規の人たちをどうすべきかというときに、ある程度ナショナルなレベルで一定の方針を出して、積極的にその人たちを組合に参加させて、その人たちの利益を踏まえた形で、物事をローカルレベルで決めていく方向を打ちだした方がいいのではないかと思います。

問題は日本の場合、一〇〇人未満事業所では組織率一%という現実です。こういうところでは、組合をつくらないのが悪いと言っていると、永遠にできないでしょう。橋頭堡という言い方はいい意味なのか悪い意味なのかよくわからないのですが、放っておくと組合ができないところに、参画し、責任を持ちながら、労使の間でコミュニケーションをして、企業経営に意見を言っていくメカニズムをつくっていくという観点で従業員代表制を考えたかどうかと思います。逆に言うと、これをわたしは「組合のヒヨコ」と呼んでいるのですが、そのヒヨコが組合としてきちんと育つために、既存の産業別組織や地方組織がきちんとリンクしてやっていくことが、重要になるんじゃないか。アカデミックな議論としての従業員代表制は、組合が企業の外にあることを前提としてそれとは別に企業レベルにつくるヨーロッパ型のイメージで議論がされるのですが、日本はそういう文脈とは違うので、日本的な企業別組合に成長していくべきヒヨコとして、この従業員代表組織を位置づけていくやり方があるのではないかと

るというのであれば、これは全然バツティングしない。むしろ非常にいいコラボレーションができる。

日本では、企業別組合自身が、団体交渉する労働組合であると同時に、企業内のコミュニケーションを担当する従業員代表組織でもある。そこに従業員代表組織を法定化すると、まさにバツティングしてしまう。これは連合自身がこの一〇年間悩んできたことです。私の考え方としては、既に労働組合、企業別組合があっても、そこから排除されている人たちがいる局面で、それをどう考えるかという話と、それが全くないところに何らかの労働者の利益を代表する仕組みをどうつくっていくかという話は、とりあえず分けて議論していくしかないのではないかなと思っております。

など思っております。

聞く耳を持たない経営者への対応を



荻野 労働サイドが発言する仕組みがない企業が多いのは問題だと思うんですが、それでも、聞く耳持たない経営者がいるというのも一方の問題としてあるわけです。これは組合に対する思い込みや偏見によるケースが非常に多いと思うのですが、じゃあ、それは経団連が指導して、すべての経営者に聞く耳を持たせろという議論かというと、多分そうではないでしょう。聞く耳持たない経営者にどうやって聞く耳を持たせるかという誘導的な仕組みも多分必要です。そのときに、法律で決まりましたので、これからはこうやって労働者がいろいろものを言うので、聞く耳を持つてくださいますか、形は整えるにしても実体はなかなかそうならないと思います。

法律やルールを決めたり、制度をつくったからといって、それで人々が想定したように動いてくれるかというと、それは大変難しいわけです。これは企業の人事管理をやっている人は痛感し

ていると思います。そこでいかに経営者に聞く耳を持たせていくかといったときに、労働者の代表者の意見を聞く仕組みがあつて、そこからいろいろな情報が得られるだけでなく、そこで合意ができればこんなことができる、あんなこともできる、こんなにいいことがたくさんありますよ、というインセンティブを働かせないと難しいでしょう。経営者にはなかなか知ることのできない働く人の本音を伝えるという労働者の努力も大切だと思いますし、法制度上で融通がきいたりするといったことも大切でしょう。その上で、それがその企業の労働者の太宗を組織した企業別労働組になれば、さらにいろいろなことができて、働く人だけじゃなくて企業、経営者にもこんなにいいことがありますよ。

その上で、濱口さんが言われるような労働組合のヒヨコが、鶏になるところも幾つも出てきたときに、「ああ、もうこれだけ普及したんだつたら、法定の組織できちんとしたものにしてもいいですね」という議論が出てくる可能性はありうると思います。けれども、まず当面は任意のものにして、労使双方を、とくに「使」だと思えますけれども、育成していくことが若干迂遠ですけれども、一番近道かなと思っております。

濱口 法定で義務づけたところで、問題が起きるまでできないことは幾らでもあるわけです。

荻野 ええ、それはそうですね。それから、あまり過剰にナショナルセンタリーが介入してくることは、本当に個別ローカルの労使関係を育てるという

意味でいかどうかは、当面は疑問だ
と思います。ナショナルセンターには
個別労使間には踏み込まず、後方から
の支援を期待したいですね。

労使双方にメリットのある仕組みに

濱口 それよりも荻野さんが言われる

ように、労使双方にメリットのある仕組みが必要だろーと思ひます。労働契約法の議論のときは、まさに労働条件の不利変更について、過半数組合ないし労使委員会が「YES」と言えば、その不利変更は合理的なものと推定するということだったと思ひます。そういう形で「これでいいんだ」と言ってくれるのは、使用者にとつてもメリットだといえます。集団的な枠組みがないために、本来、集団的に解決すべきことが個別でばらばらに、紛争処理に持ち込まれることもあります。ですから、こうした枠組みでやると、こういういいこともありますよという形でもつていくのが方向性として一番いいやり方じゃないか。そういう意味からも、労働契約法の議論は非常にもつたいないことをしたという感じはしております。

神津 ある意味、企業別の労使関係の神髄みたいなところについて、どうやって理解を広げていくかということの方が大事だろーと思ひます。労働組合の立場からすると、本当は自分たちが努力を重ねて、組織拡大という形でやらなければならぬのに、なかなか成果に結びつかない。しかし、もちろんそれが本筋、本道だというのは、今でもその通りです。この点も提言に盛り



込んでいるわけです。ただ、こどもや格差の拡大が背景にあります。私どもの組合の場合、いろいろな活動を行っていることもあり、一人当たりの組合費の負担は人によって異なりますが、単組・産別・連合等すべてコミにすると、月六〇〇〇〜七〇〇〇円程度あるわけですね。結果的に組合がないところと、あるところでは、ものすごいギャップがあるんです。どうしてもこの負担というあたりにネックがあるのは正直なところで、そこに風穴を開けていくためには、従業員代表制といった動きが大事だと思ひます。

管理職・高齢者も射程に

濱口 実は非正規の裏返しの話がいわゆる管理職問題になります。管理職問題と言うと残業代ばかりがクローズアップされますが、実はより大きな問題があります。課長になったら組合を卒業する慣行があるけれども、管理職は、管理する面があるとともに、結構管理される面もある。組織は連続体になつていながらもかわらず、一律に線を引いてしまつて、集団的な利益代表の枠から外してしまつてい

それはあまり健全ではなくて、やはり企業別の中で、組合を卒業させられてしまった人たちの声をどう入れていくかが重要になつてくる。どうしても今、非正規の話ばかりが出てくるのですが、こうした管理職層を企業別組合でどうカバーしていくかも重要な課題です。これが、最も先鋭的に出たのが高齢法の継続雇用の問題ではないかと思ひます。結局、これも過半数組合、ないし過半数代表が「うん」と言えば継続雇用しなくていいことになるわけですが、その対象になる人たちは、大企業組合を卒業している。その人たちの声が反映されなくて、自分たちの運命を決めてしまつていく問題が起きてくる。そういう意味では、日本的な企業別組合という枠組みの中で、利害を代表する仕組みをどう再構築していくかというのは、結構、射程の広い問題ではないかと思ひます。

荻野 労働組合という体裁をとつていないけれども、管理職とか部長クラスまで包含した従業員組織が従業員の代表として経営サイドとコミュニケーションするという仕組みを持つてい企業もあるわけです。これを労働組合と並立するような形でやつていくことも決して不可能ではないだろーと思ひます。

確かに、集団的関係がないことで管理職などの保護に欠ける実態があるのであれば、それは何か考えなければならぬでしょう。もつとも、管理職クラスともなればある程度高い労働条件などがセットになつてい

個別に判断しないとわからないだろーとも思ひます。

濱口 なかなか難しいところで、実は、結局、この手の話を一番きれいに解決するのは、組合とは別に従業員代表組織をつくるということになるんですよ。しかし、論理的にはきれいな解決策でも、職場の現実からすると決してきれいな解決策にはならず、ある意味で矛盾に満ちたことになつてしまふんです。

この問題を突き詰めていくと、今の労働組合法の経営者の利益を代表する者はだめだといふところを見直すのかというところまで、話は行くわけですね。この際、そういう議論をしたほうがいいのではないかと思ひます。つまり、日本の労働組合法は、日本的な従業員代表組織の性格を非常に強く持った企業別組合を前提にした法律になつていない。

荻野 そうですね。

濱口 だから、労働組合法の規定を金科玉条的に読むと、論理的に一貫するし、それとは別に従業員代表組織をつくれればいいじゃないかという話になるんですが、それと現実の姿が食い違つている。「食い違つてい

るんだから、正しい姿に戻すべきだ」と学者だつたら言えるかもしれないのですが、現実にあわせる形で法制度をどう考えていくかの議論を、実はそろそろしてもいいのではないかなという気もしております。経費援助の話も含めて、センシティブな論点ではあるのですが、あまりタブー視せず、議論してもいいのではないですか。

4. 集团的労使関係の再構築について

司会 つぎに集团的労使関係の再構築というテーマに移りたいと思います。

従業員代表制の議論でも一つの方向性は見えているのですが、連合が新たに集团的労使関係の再構築を中期的な提言や運動方針で掲げていますけれども、その具体的イメージはどのようなように描いているのでしょうか。

神津 一つは、日本全体の中で集团的労使関係をきちんとつくっていくということだと思っています。とはいっても、先ほど言ったように、現在に至るまで、発展してきているところもあります。ただし、そうした場合も良い意味での緊張関係を持続・発展させていく必要があると思います。大体、労働組合の役員は、やかましいことを言っている人間が引つ張り上げられるケースが多いので、そういう意味で健全だとは思っているんです。しかし、ゆめゆめ油断はなりませんし、人材をどうつないでいくかは、非常に大きい問題だと思っています。

企業経営においても人材をどう確保していくかが重要なテーマになっている状況のなかで、専従役員確保との間で、人の引つ張り合いみたいな様相がかなり強くなっていると実感しています。とくに鉄鋼、造船重機、非鉄は過去、辛酸をなめてきた産業なので、三〇代後半～四〇代前半が概して人数規模が薄いんですね。そうすると、これからリーダーとして担ってもらうというところが非常に厳しい。そこは、相当意識して人材をつないでいかな

といけない。小さい組織ですと委員長が五〇代からいきなり三〇代でつなぐしかないケースも出てきています。そういう中にあるのも、きちんと組織の運営が成り立つようにしていないといけない。こうした課題もあります。

財務優位が労使関係を変えたのか

司会 労使関係の再構築という時、一九九〇年代後半から二一世紀の変わり目あたりで、グローバル化の影響などで経営側のスタンスが変わった結果、労使関係が変容したという指摘があります。具体的には、会社経営においても財務の発言力が人事部門より強まったといった傾向がよく指摘されていますが、現場の受け止め方としてはいかがでしょうか。

荻野 サンフオード・M・ジャコービ UCL A教授著の『日本の人事部・アメリカの人事部』の日本語版が四年ぐらい前に出て、そこでは財務部門と人事部門の力関係の変化が雇用、人事管理に与える影響が中心テーマで論じられていました。金融資本主義が発展したことで、財務部門の発言力が高まり、相対的に人事部門の発言力が弱まった結果、雇用調整が行われやすくなってきたとか、企業内での人材育成にコストがかけられなくなってきたというところが分析されていたと記憶しています。

もともと、それは企業内の部門間の力関係というよりは、投資家などの外圧による部分が大きいのではないかという感じがあります。日本企業で、財務担当の重役が、赤字でもないのに増配ができないからその原資を出すため

に人員整理を真剣に考えているかという、そんなことはないのではないのでしょうか。

一方で、かつて小池和男先生の有名な調査で、日本企業の場合は営業赤字が二期続くと人員整理が始まる、というのがありました。先回の雇用調整期においては一期の赤字で雇用調整が始まる傾向が見られたそうです。九〇年代ぐらいから、企業ガバナンスに関する議論が高まってきて、株主の地位をもっと上げろという議論が進み、投資家の発言力が強まったことの影響は、たしかに出ていたのではないかと。

もともと、それは配当の増額などには端的に現れているにしても、雇用についてはどうかといえば、たとえば当時の電機各社の経営合理化策のプレスリリースなどを見ると、人員削減などで競うように大きな数字が書かれてはいます。ただ、少し見てみるとそれは海外子会社の分を含めていたり、場内請負なども含んでいたりで、かなり膨らませている。ひょっとしたら投資家向けのポーズだなど思うような場面も結構あったわけで、経営サイドとしてそういう情報発信を求められる中で、いろいろ苦労しながら、雇用にはかなり配慮していたのではないのでしょうか。その背後には当然組合の尽力もあったと思います。

また、これは連合なども相当問題視していたと思いますが、この時期には金融機関が人員整理をしないと追加融資をしない、あるいは運転資金も出さない、俗に言う、貸し渋り、貸しはがしの一類型としてそういったケースも出て来ていました。

こうした時代を経て、一時期、非正規雇用が増えて、それに対して二〇〇四～〇五年ぐらいになると、経営サイドとしても、これじゃあ技能の伝承がうまくいかないとか、職場が安定しないという反省がありました。さきほども話が出た適切な正社員割合はどのくらいか、といった問題意識もあって、非正規の正社員化といった取り組みも、あちこちで始まっていたんです。ところが、そこにサブプライムとリーマン・ショックがきた。それで業績が悪くなったときに、雇用調整をせずに、赤字が膨らんでも許してもらえませんかといったら、かつては許されたかもしれないけれども、今は許されない。失業問題に対する関心の高まりや、雇用調整助成金のような政策的支援もあって、一時期ほどではないかもしれませんが、それでも長期的な人材育成や技能伝承のために過剰雇用を温存して赤字決算を続けますと経営者がいえるかどうか。組合が労使協議の中で、一期の赤字で人員整理に踏み切るのはいくら見ても得策ではないのではないかと指摘したとき、経営も、実はそう思うんだけれども、投資家やジャーナリズムが許してくれない、袋叩きにあいかねない、といった感覚も案外あったんじゃないでしょうか。

濱口 今、荻野さんが言われた、ジャコービ的な側面は確かにあるだろうと思うのですが、ただ、国際的な金融市場のプレッシャーがあるとしても、内部から、そんなことをしたら大変な問題になるという拮抗力が弱かったことも要因ではないか。そこには幾つか理由があって、非常に重要なのは、や

はり組合の組織率が下がって、とくに非正規が増えて、集団的な方向にならなかつたためという側面があります。もう一つ皮肉なのは、日本的な企業別組合の問題解決のやり方が、非常に洗練されたものになり、うまくいったしまつたがゆえに、外からそれが見えにくくなってしまった。いわばアヒルの水かきが外から見えないがゆえに、動かないアヒルは要らないみたいな感じになってしまった面が多分ある。これは、最初に荻野さんが言われた、労政局がなくなったとか、あるいは日経連が経団連と統合されてしまった話の一つの原因になっている面もあります。水面下でこういうことをやっているからうまく回っているんだということを、外に見えるように、可視化することも必要なのでしょう。そこをどうするかは、はなかな難しいのですが、先ほどの従業員代表制のような形で、問題があることを可視化し、かつ、それをうまく解決していく姿を示していくのは一つの方向性になるのではないかと。やや欲張りな言い方ですけれども、そんな感じがしています。

重要な組合運動の可視化

神津 これは今の議論にストレートにつながるかどうかはわからないのですが、可視化というのは非常に悩ましい問題です。外に対してもそうなんですけれども、組合内部においてもそういうところがあります。本当に充実した労使組合活動をやっている、充実した労使関係を持っている御用組合のように見られてしまう。組合の役員を一回経験すると全然違うんですけれども、

そういう経験がないと、「どうせうちは御用組合だから」としか思わない人も、残念ながら結構いると思います。しかし、そこをどう見せるのかはなかなか難しいところがあります。あまりひけらかすというのも、かえっておかしいといった、矛盾というかジレンマを抱えているところはありますよね。それでいいんだと割り切る問題じゃないでしょうから、きちんと組合の活動の姿を見せることは非常に重要だと思います。

司会 神津さんは、連合の定期大会の中で、集団的労使関係の象徴でもあった春闘の役割・在り方の見直しも提起されていました。単なる、春闘イコール賃上げでなく、交渉項目は非常に多岐にわたってきていて、それで最終的に企業内でも、先ほど濱口さんが指摘したように、うまくいき過ぎていて見



えなくなっているというところが確かにあるような気がするんですけれども。**神津** そこが非常に悩ましいところで、**荻野** さきほども申し上げましたが、前回の雇用調整期には電機各社がかなりの規模で希望退職に踏み切ったわけですが、そのときに電機連合はすごく頑張つて、人数を減らすだけでなく、割増退職金なども非常に高い水準にしています。でも、そこはなぜか注目されなくて、単に大きな数の希望退職が行われるけれど、組合は何をやっているんだといった見方しかされないというの、少し正しい理解を欠いている気がします。

経営者団体にしても同じことで、労使関係が安定してきたがゆえに、日経連を独立の組織として持つ必要が乏しくなった。お隣の韓国では労使の対立が激しく、経営者団体も別々になっていますが、日本はもう経団連と一緒にいいとなった。

こうした中で、集団的労使関係の中身も当然変容してくる。雇用対策に労使共同で取り組むとか、春季労使交渉でも取り上げる項目が賃金と賞与だけじゃなくて、たいへん多岐にわたるようになりまして。それも各産別、単組によって、いろいろな独特の試みが行われている。しかし、結局、最終的にニュースになるのは、賃上げはベアゼロだとか、そんな話ばかりです。これは本当になんとかならないものか。

神津 そうですね。組合のニュースではきちんと丁寧に伝えるのですが、新聞やメディアは、ベアがあるかないかみたいなことだけに終始するので、どうしても報道されたことだけが、正し

いんだろうと思ってしまう傾向はありますよね。そこはちょっとつらいところがあります。

ただ、組合の宿命として、状況がいときは空気が悪いなもので、状況が悪くなると、逆に役員選挙なんかでも支持率が上がるんですよ。必ずそういう相関関係があるので、そういう意味で言うと、とにかく困ったときのために組合という存在があるという、そういう宿命ではあるかなとは思いますが、それでも。

5. 政策決定過程における労使の役割

司会 これまでは、企業別労使関係といういわばミクロにおけるあり方について議論したわけですが、最後の論点として、政策決定過程における労使の役割の議論をしたいと思っています。このテーマの背景には、政権交代があるわけですが、政策決定過程における労使の役割が、これによってどう変化するかを論じていたのだと思います。連合は政権与党の最大の支持母体でありますので、政権にどう関与していくのか。また、政権が変わると、労使関係制度にも影響が出てくるのではないかと。また、これまで労働政策の政策決定に当たっては審議会を場にしたいわけゆる三者構成原則を取っていたわけですが、政権がかわり、政治主導の傾向が強まり、審議会方式に対する異論も出ています。政策決定過程における労使の役割についてお聞きしたいと思います。

労働政策の三者構成は堅持を

神津 基本的な枠組みは今までの三者構成ということを含めて、変える必要はまったくないんじゃないかと思いますが、新しい政権が発足して、今は、いろいろな仕組みを、走りながら考えるというところなので、様子がよく見えないところがあるのでしようけれども、三者構成は堅持すべきだと思います。また、個別の労使関係のあり方においても、政権が変わったからどうこうということはないのではないかと考えています。

荻野 基本的に労働政策を決めるプロセスとして、三者構成は大変重要ではないかと思えます。やはり労働政策については、経済活動とともに労働者の生活というものとも密接に関係してくるわけですから、当事者の意見が適正に反映されながら進められていくことが必要でしょう。それは多分、経営サイドとしても、理解している部分だろうと思えます。

ただ、三者構成に関しては、いろいろな批判があることも事実です。代表性の問題や、議論が遅いうえに足して二で割ったような結論しか出ないといった指摘です。

ただ、当事者同士、しかも利害が必ずしも一致しない当事者の間の議論です。互譲の精神というのとはとても大事になるわけですね。公開の審議会の場だけで議論しているわけではなくて、非公式な折衝を繰り返してぎりぎりとしていく。そのプロセスでは、お互いに相手の立場や意見も理解した上で、経営サイドとしてはどこまで受け入れ

ることができるのか、労働サイドとしてはどうか、議論を繰り返す。その結果として出てくるものは、見た目は似ているかもしれませんが、単純に足して二で割ったものとは質的に大きな違いがある。

ただ、そうしたやり方を批判する人たちに對して、水面下で、非公式のところできりぎりやっていると、そころはなかなか説明しにくい。とはいえ、政治主導だからということ、スタイルを急に変えることは弊害が大きいと思いますし、むしろ労働問題はこうした形で解決していくべきものだ、個人的には思っています。前の政権では、労働政策審議会で公労使三者で議論してまとめた結論を、政治家が国会で修正す



る場面がありました。新政権には労働者の結論を尊重してほしいと思います。

濱口 この問題については、まず正当性の問題と実際にどう動かすかという問題を分けたほうがいいと思います。正当性の問題について言うと、最初に触れた八代先生の著書で主張されているかなりの部分は賛成できるのですが、一番対立するのはこの部分です。八代先生は三者構成の審議会はけしからんとするのです。そもそも論として、およそ労働問題、労使関係にかかわる問題について、労使という両当事者が関与して物事を決めることは重要なんだ、というところは堅持しなければいけないはずですが、八代先生などは、組合は非正規を組織していないじゃないかという。これは確かに痛いところではあるんですね。

それが一番典型的にあらわれているのが、今の労働者派遣法の改正で、派遣労働者の代表は一体どこにいるんだということになる。そういう正当性のレベルでも、ミクロな場での組織拡大をし、非正規の人たちの声も代表する形で審議に臨むことによって、マクロの場における三者構成原則の正当性を強めていく必要があると感じます。

また、実態の話から言うと、本来、労使で交渉することの意味は、こつちで取るからそつちで譲るということができるといふ点が妙味だと思うのです。しかし、これを公開された審議会の場でやると、なかなかうまくいかない面が多分あるのではないかと。例えば、EUでいろいろな物事を決め、労使で協議交渉して制度になっていくときも、途中経過は公開しないですね。ただ、

三者構成の中で秘密交渉ができるかというのとはなかなか難しい。いい結論は出せないのですが、ある程度お互いに妥協がしやすくなるメカニズムを考えていかないと、三者構成をうまく回していくことが難しくなるのではないかと印象を持っております。

司会 連合はこれから政策制度要求によりウェイトを置くと言っています。民主党中心の政権になったことが大きいわけですが、春季交渉においても、各個別の交渉と政策制度要求の取り組みを車の両輪でというのは、運動方針に出されています。神津さん、先ほどあまり変わらないというようなお話もされていたのですけれども、やはり政策制度要求の実現可能性みたいなものが高まることは明らかだと思いますけれども。

神津 そこはそうだと思います。

司会 政府・政党へのアプローチの仕方として、政策協議をこれまで以上に強めるということなのですが。

神津 政策協議は増えると思いますし、立法化ということについても、今までは随分変わつてくるとは思います。

司会 とはいえ、審議会での結論と連合の主張が食い違った時に、政府・政党に對してもうひと押しするといったこともあり得るわけでしょうか。ここはケース・バイ・ケースかと思いますが。

神津 基本的な流れを変えようということじゃないと思います。それは審議会なり三者構成です。これは一般的な労使関係と似ているところがあつて、実際どれだけ労使双方が力を尽くしているのか、大事なわけですね。そういう部

分は、なかなか見えにくいところはあるにしても、それは一定の結論を見出したことは、それを尊重しながら国全体の制度にしていける。その流れ自体を大きく変えるということではないと思います。

ただ、要するに、民主党が日ごろ言っていることは、連合の考え方に近いことがあるでしょうから、その辺が今後実際に新しい法律ができるときに、どういった部分に反映されてくるということはあると思うんです。とはいえ、足もとはいろんなハレーションもあります。新しい政権の枠組みになったこと自体はもちろん、必要なことであり、歴史の必然だと思っているんですけれども、政府もやはりきちんと耳を傾けるという運営にしていかなければならないと思います。そのためには組合としての役割は非常に大きいと思いますし、先ほどの従業員代表制なんかを含めて、あるべき方向に持っていく中では、相当汗をかかなければならないと思います。

荻野 神津さんがいらつしやる前でのような若輩者が生意気なことを申し上げるのはたいへん気が差すのですが、組合にはぜひいろいろな意味で頑張ってもらいたいという思いがあります。政権交代があったことで期待も高まっているでしょうし、ある意味組合はこれまで以上に大変になったのではないかと思います。現在のわが国の産業平和、安定した労使関係、それを支える信頼関係は、神津さんをはじめ、諸先輩が築き上げていただいた日本の大切な財産だと思っています。労使ともに難しい局面を迎えているわけではありますが、

これまでの成熟した労使関係がこれからも発展していったと願っています。

司会 本日は、多様なテーマについて、長時間ご議論いただきありがとうございます。

プロフィール

荻野勝彦（おぎの・かつひこ）／トヨタ自動車株式会社人事部担当部長。

一九八五年同社入社。最近の主な論文に「人事労務管理に関する政策と実務の落差」樋口美雄・八代尚宏編『人事経済学と成果主義』（日本評論社）など。日本キャリアアデザイン学会理事も務める。

神津里季生（こうづ・りきお）／日本基幹産業労働組合連合会（基幹労連）事務局長。

一九七九年新日本製鉄入社。新日本製鉄本社労組専従役員、在タイ日本国大使館勤務、鉄鋼労連本部員、新日鉄労連会長などを経て二〇〇六年九月から現職。

濱口桂一郎（はまぐち・けいいちろう）／JILPT労使関係・労使コミュニケーション部門統括研究員。

一九八三年労働省入省、EU日本政府代表部、東京大学客員教授、政策研究大学院大学教授を経て、現職。主著に『労働法政策』（ミネルバ書房）、『新しい労働社会』（岩波新書）など。

日本労働研究雑誌

B5判●定価895円(税込)

年刊購読料10,740円
(テサービス)

1

No.594 Jan. 2010

特集 = プロフェッショナルの労働市場

【提言】

プロフェッショナルの労働市場

J・マーク・ラムザイヤー

【論文】

職種経験はどれだけ重要になっているのか

—職種特殊的人的資本の観点から

職業資格の効用をどう捉えるか

医師のキャリア形成と医師不足

勤務医に関する労働法上の諸問題

法曹養成メカニズムの問題点について—経済学的観点から

プロフェッショナルとしての博士

—博士人材の初期キャリアの現状と課題

【白書座談会】

「平成21年版労働経済白書をめぐって

—賃金、物価、雇用の動向と勤労者生活」

石水喜夫 中村二郎 平野光俊

【書評】

寺田盛紀著『日本の職業教育』

白波瀬佐和子著『日本の不平等を考える』

ヘンドリック・マイヤーオーレ著『変貌する日本の職場環境』

谷口雄治

浦川邦夫

小野 浩

【読書ノート】

下村英雄著『キャリア教育の心理学』

長須正明

【論文 Today】

「自営選択とリスク嗜好との関係」

安達貴教

【フィールド・アイ】

オーストラリアの不完全就業

坂田 圭

お問い合わせ先

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課

Tel : 03-5903-6263 Fax : 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp