

日本の集団的労働条件 決定システムの課題

専門家12人に聞く

特集冒頭では、当機構が開いた「国際比較労働法セミナー」で、従業員代表制の位置づけや現状について、日本を含む10カ国の法学研究者の報告・討議の要約を紹介した。これに続き、日本での集団的労働条件決定システムを再構築するための課題について、政府、企業、労働組合はどのように対応すべきなのかを12人の専門家に自由に論じていただいた。

有識者アンケート

- 呉学殊 JILPT主任研究員
 大内伸哉 神戸大学大学院法学研究科教授
 奥田香子 近畿大学法科大学院教授
 大和田敢太 滋賀大学経済学部教授
 毛塚勝利 中央大学法学部教授
 小池和男 法政大学名誉教授
 小寫典明 大阪大学大学院法学研究科教授
 土屋直樹 武蔵大学経済学部准教授
 仁田道夫 国士舘大学経営学部教授
 野川忍 明治大学法科大学院教授
 藤村博之 法政大学大学院イノベーション マネジメント研究科教授
 守島基博 一橋大学大学院商学研究科教授

(50音順)

労働組合の経営資源性を高めるために

JILPT主任研究員 呉学殊



労働組合は経営資源

日本で集团的労働条件決定システムの再構築が求められている。その背景には、労働組合の組織率の低下がある。日本では、労働組合が賃金を引き上げる効果をあげているという統一的な見解がされていない。そのため、労働組合は労働条件の決定にそれほど影響を及ぼしていないのではないかと考えられる。それは、労働組合の平均的な姿を現すものである。賃上げに限らず、労働組合の中にはよい活動をする組合もあれば、そうではない組合もある。よい活動をする組合に焦点を当ててなぜそれができるかを明らかにし、少しでもそういう組合を増やしていくことが集团的労働条件決定システムの課題である。ここでは労働組合があつて経営に良い影響を及ぼした組合に焦点を当ててみたい（詳細は呉学殊（二〇一）「労働関係のフロンティア」労働組合の羅針盤―増補版―労働政策研究・研修機構を参照されたい）。

経営資源の諸側面

パートタイムの組織化とその効果

パートタイムの割合が高いスーパーマーケットや百貨店の業種でいくつかの労働組合は、ユニオンショップ協定の改定を通じて、正社員組合員と同

様の権利・義務を与えるという同質化戦略に基づいて、パートタイムを組織した。その結果、組合運動が活性化するとともに、職場の一体感や働く意欲の向上、差別的取り扱いの解消、賃金等の労働条件の向上だけではなく企業業績の向上にも貢献している。パートタイムの組織化は、当事者の付加価値を生み出す能力を高めて、パートタイム、企業、正社員組合員にもよい影響を及ぼすといったオールウィン（all win）効果を生み出している。

子会社の組織化とその効果

S労組は、一九九九年から「組合が変える・組合も変わる」というキャッチフレーズを掲げて、売れもしない商品を販売店に押し込むといった押し込み販売の問題を解消するために、経営改革運動を展開した。二年間、賃上げゼロ要求を会社側につきつけて本格的な経営改革を迫った。その結果、涙の団交の中で、組合の求める経営改革案が約束されて、その後経営改革が押し進められて会社の発展につながった。

その過程で、子会社である販売会社の従業員が求めていたマタニティ服の導入、育児時間制度の完全取得等も実現されている。そういう育児の経験やワークライフバランスにより、「お客さまとの繋がりが広く深くもてるようにな

り、お客さまの化粧生活に深く共感できるようになり、対応の幅が広がった」という。その結果、「仕事へのモチベーションが高まる」、「業務の効果が高まる」、「仕事への集中力が高まる」、「会社の業績がよくなる」という効果が生み出されているのである。

S労組が、こうした経営改革運動を行うことができたのも、法人の異なる子会社である販売会社の従業員を一九九三年、組織化したからである。その組織拡大は、「販売部員の現場からの声を組合が吸収して経営協議会等の場を通じて会社トップに提言することで、会社業績を向上させることが組合としての役割の一つをはたすことになり、ひいてはそれが組合員全体の生活向上に繋がる」ことを狙ったのである。一九九九年からの経営改革運動は、組織拡大によって組合員となった販売会社の中央委員が、押し込み販売をし続ければ「会社の将来はない」と涙ながらに訴えたことから始まったのである。

一九九三年の組織拡大の狙いが的中したのであるが、組合執行部は、その実現のために設定した賃上げゼロ要求に対して組合員から「べアを要求しない組合は必要ない。会社の御用組合ではないか」と批判されても、経営改革への悲壮な思いを翻すことはしなかった。

その結果、出産、育児を機に辞める女性従業員を減らして、日本の最大の社会問題である少子高齢化問題の解消にも貢献している。

企業グループ単一労組の結成とその効果

日本の企業は、一九九七年純粋持株会社設立の解禁、二〇〇〇年からの連結会計制度の導入を機に、企業グループ経営を強化している。子会社の経営や雇用・労働条件は、親会社の影響を強く受けることも多発している。労働組合が、そういう問題に対応して企業グループ経営の全体利益最大化や組合員の雇用・労働条件の維持・向上を促していくためにどのような組織のあり方や運動が望ましいのか模索しているところは少なくない。その中で、親会社、子会社それぞれにあった労働組合を統合して一つの単一組合をつくり、企業グループ労働関係を展開して顕著な実績をあげているケンウッドグループユニオンがある。同ユニオンの運動により、企業グループの収益体質が強化し、子会社従業員の労働条件の安定化と格差拡大の阻止・改善も図られている。

多くの組合が、上記組合の運動を参考に、一歩踏み出せば労働組合の経営資源性を高めることになると確信する。

多数決原理を実質化するための仕組み

近畿大学法科大学院教授 奥田香子



(1) BLT誌でのエッセイ執筆という今回の依頼を受けて、提示されたテーマ(II)「日本の集团的労働条件決定システム再構築の課題」の意味を最初に考えてみた。

多数決原理の実質化という点である。以下では、それについて考えるところを、過半数代表制の問題に絞っている」と述べてみたい。

(2) 労働基準法など個別的労働関係法の分野では「労使協定」方式が拡大している。もちろん労使協定は労働条件を直接決定する要素ではないが、労働条件決定の仕組みにおいて決定可能な枠(とくに例外措置の枠)を定めるという点で実質的には重要な機能を有している。労使協定の締結については過半数代表が合意の一方当事者とされており、労働組合では過半数を組織する組合のみに当事者となる資格が与えられる仕組みになっている。

なるのか、過半数組合が過半数代表として行動するときには組合外の少数者の利益を考慮するシステムは構築されていないのではないか、などなどの疑問がわいてくる。これは、過半数組合が現実にもどう行動しているかではなく、システムの問題である。

(3) 世の中ではどのような問題をめぐっても「多数派」と「少数派」が存在する。そして物事は多くの場合、多数派の意向によって(多数決などの形で)決定される。多数決原理は民主主義社会において物事を決定する際に必要な一つの原則なのである。

という提案もみられるが、その場合にも現在のような組織率による自動的決定ではなく、信任手続のような従業員全体の選択が目に見える仕組みを入れることが望まれる。

もつとも筆者は、あるべき方向性としては現在の過半数代表制の発展型ではなく、新たな従業員代表制の立法化を目指すべきと考えている。

ちょうど一年前、日本労働法学会第一二回大会のシンポジウムで、「個別的労働関係法における労働組合の意義と機能」と題する報告を行った。そこでは、集团的労働条件決定システムの中心をなしているのは憲法二八条で団結権や団体交渉権を保障された労働組合による関与、すなわち団体交渉・労働協約制度であるが、他方で個別的労働関係法の分野には別の集团的関与の手法が導入されており、それが近年拡大する傾向にあることに着目した。一つは、過半数代表の活用による集团的関与の手法であり、もう一つは就業規則の機能強化である。集团的労働条件決定システムとしてみれば、前者は過半数代表(さらには従業員代表)という新たな「集団」の形による労働条件決定の問題であり(現行の過半数代表者は「集団」とはいえないが)、後者は就業規則という集团的労働条件決定の方法の問題であるが、いずれも労働組合による関与との関係が重要になり

るのか、過半数組合が過半数代表として行動するときには組合外の少数者の利益を考慮するシステムは構築されていないのではないか、などなどの疑問がわいてくる。これは、過半数組合が現実にもどう行動しているかではなく、システムの問題である。

重要なものは、多数派の実質や、決定に至るまでの少数派との調整が、目に見える形で保障されることである。当事者の利益状況が多様化すればするほど、できるかぎり納得性のある決定に至るためには、多数決原理を実質化する「仕組み」が必要である。

先々の疑問に戻って考えれば、かりに現行の過半数代表制を前提に考えたとしても、過半数代表は事業場の従業員が母体である以上、過半数組合も過半数代表としてその信任を得る手続を導入すべきである。また、従業員代表制の立法構想においても、過半数組合が存在する場合にはそれを主体とすべき

その際に筆者がとくに重視したのは

過半数代表制をめぐっては、過半数組合が存在しない場合の「過半数代表者」に関する問題が多く指摘されてきたのに対し、過半数組合の問題はほとんど論じられていない。しかし、考えてみると、このシステムは複数組合主義のもとでの平等な団結権保障とどのように整合するのか、過半数組合は過半数を組織していることによつてなぜ自動的に事業場の従業員を母体とする過半数代表になりうるのか、ユニオン・ショップ協定が認められている中で組織率は過半数の支持を担保することに

このようにして、最終的な決定に至るまでの協議が尽くされるような集团的利益調整メカニズムを、法的な仕組みとして構築すべきだと考えている。

労働組合のオディアンズ制度とサイバー化

滋賀大学経済学部教授 大和田敢太



労働組合の組織率の低下という現象のみが喧伝されるが、組織率自体が問題ではない。労働組合の代表権能の正統性の根拠を再検討し、オディアンズ制度とインターネット時代の労働運動のあり方について述べてみたい。

労働組合が労働者の利益を代表する権能を承認され、法的な制度が設けられてきたのは、労働市場における労働条件の規制力を行使するために歴史的にも国際的にも普遍的な原理として認められているもので、日本国憲法における団結権保障もその反映にすぎない。

ところが、日本では、企業内労働組合と企業内労使関係の実態に引きずられ、その枠内においてのみ労働組合の代表権能を認め、それを前提とした労働者代表制度が跋扈したことにより、様々な問題点や弊害が噴出している。

企業内組合という組織形態に呪縛され、企業内における従業員代表という狭隘な視点と権能に矮小化されており、企業内労使関係を超えた労働組合の代表権能を正當に評価する必要がある。地域レベルでの「労働者を代表する者」（組合員の利益を超えた労働組合の代表権能）としての労働組合の代表権能である。労働組合が労働者全体の一般利益を代表できるとすれば、労働組合の代表権能の源泉は、組織率（組合員

と組合員数）に求められるものではなく、労働者の中での支持の潜在力に求められるべきである。政党の影響力が、党員数によって決定されるのではなく、選挙における得票に根拠をおくのと同様である。これが、労働組合オディアンズ（影響力）という考え方であり、最近のフランス法（二〇〇八年八月二〇日法）でも確認された考え方である。

フランスでは、組織率は七％程度であるが、複数労働組合主義のもとで、各労働組合組織が、労働者全体の代表権能を承認されている。ここでは、労働組合の組織率と代表権能は連動していない。労働者代表機関における労働者代表者の定員（議席）配分については、組織率を根拠にするのではなく、労働者の支持を選挙制度によって客観的な指標としている。

日本での組織率低下の現状において、労働組合の代表権能の源泉を組合員だけに求めれば、益々袋小路に迷い込むにすぎない。企業内労働組合を前提とした組織率による労働組合の代表権能とその配分の誤りを克服する時期でもある。アメリカの交渉単位制度のように、政策的に交渉権限を限定する立場をとらない複数労働組合主義のもとでは、未組織労働者を含めた労働者全体の代表権能を承認するとともに、組織

率に縛られない代表権能の配分が必要であり、そのために、代表性認定選挙制度を設けることを提言したい。この代表性認定選挙における得票率は、低調な労働組合組織率のもとでも、未組織労働者を含めた労働組合の代表権能を根拠づけるものとなる。選挙への立候補あるいは名簿提出資格は、労働組合に限定することなく、選挙のために組織化された未組織労働者の運動団体にも認めることで、労働者の中の連帯活動の醸成と形成を促すことにもなる。

次に、インターネット時代における労働組合の組織や運動のあり方についても、新たな視点を必要としている。政治革命や市民運動にみられるインターネットを介した世論の結集と運動への参加を労働運動の分野でも具体化する必要がある。意思表明型の争議行為の再評価とサイバーユニオンの権利性の承認について述べてみる。

労働者や労働組合がインターネットを活用した運動形態によって、情報発信サイトとして国内的・国際的な連帯活動を展開し、世論の支持と共感を得るなかで、使用者への有効な圧力手段を活用することを展望し、このような運動を意思表明型・言論型争議行為として再評価するのである。従来から、

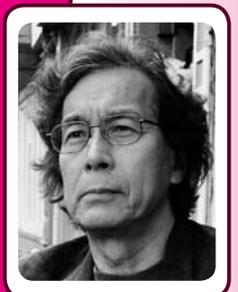
判例では組合活動としてのオンラインキャンペーンの法的な正当性が承認されており、ボイコットをはじめ示威型争議行為として捉えられてきた争議行為が類型もよく知られているが、より一般化して「表現の自由」を理念とする意思表明型争議行為を情報化・国際化時代の争議手段として活用すべきである。

労働運動におけるインターネットの活用は、労働組合活動の手段として、ネット上で組織活動を実施するだけでなく、意思表明型争議行為として有効となるものであり、さらには、労働組合組織自体をサイバー化（インターネット上の労働組合）する実験的な事例もすでに存在している。

こうした労働運動の側のインターネット活動の先進的事例はすでに影響力を持ち始めているが、これに対応して今後、労働組合法のサイバー化（サイバーレイバーロー）を構想することができる。労働委員会関係については、行政手続における情報化の促進という政策目的からインターネット利用が具現化しているが、先の組合活動や争議行為以外にも労働組合の設立、団体交渉や労働協約も含めて、サイバー化（インターネット活用）の可能性も検討する必要がある。

産業民主主義のあらたな姿を求めて —日本の労使関係システム再構築の課題

中央大学法学部教授 毛塚勝利



労働法が予定する労使関係は、いうまでもなく、労働組合という自主的組織が担い手となり、団体交渉により労働者の経済的社会的地位の向上をはかるシステムである。これは、フォーディズムといわれる大量生産方式が支配的労働形態となった時代に確立した産業民主主義の形態である。今日でも団体交渉制が労使関係の中核を占めるのはもちろんであるが、近年、筆者は、これを補完するがたちで、異なる原理にたつ労使関係システムの構築も必要ではないかと考えている。

ひとつは、社会で発生する問題の解決にその構成員の意思を反映させる代表制民主主義の原理にもとづく労使関係システムである。今日、労働問題は、多様化（最低労働条件から適正労働条件の確保まで）し、多元化（労働者権の問題から市民権の問題まで）し、個別化したことで、労働者の利害も錯綜している。このような利害の調整には、団結という同質性の原理が支配する組合より、代表制民主主義を原理とする労働者代表制が適している。企業のなかに労働組合がある日本では、現行の労基法上の過半数代表制度を基礎に整備することから出発すればよい。過半数組合は、組合として組合員たる労働者の利害のために、雇用・労働条件の

向上に努めるのは当然であるが、同時に、従業員全体の利益代表者として、企業内で働くパート、契約社員、派遣労働者等の利益をも公正に代表していくことも重要な任務なのである。労働者代表制の整備は、二〇〇二年に連合が整備に関する法案を準備したことで、机上の議論から現実化に大きく一歩踏み出したが、その後は歩みが止まっている。

だが、労働者代表制はもはや将来の立法政策の問題ではない。労働契約法の制定によって、就業規則による労働条件変更の合理性判断の際に、過半数代表者の対応をどう規範的に評価するかは現在の解釈論的課題である。実務的には、過半数組合が、非正規労働者を含め、従業員全体の代表としてどう活動するかは、きわめて今日的な実践的課題である。過半数組合には、労働協約等の労使間合意によって、短時間勤務や均等処遇にかかる専門委員会を従業員代表委員会として設置し、組織外労働者を含めて代表する工夫が求められている。

この代表制民主主義の原理にもとづく労使関係は、企業組織の流動化に対応するうえでも有効である。分割・合併・事業譲渡等の企業組織の変動によって、日本の企業別労働組合は組織的

に分断され、交渉すべき「使用者」を失うことになるが、これまで特段の法的措置がとられていない。しかし、企業組織がどのように変動するにせよ、企業グループを含めて従業員の発言を確保することは、代表制民主主義の考えからすれば当然の要請である。「使用者概念の拡大」による交渉制民主主義の労使関係の補正とは別に、代表制民主主義の原理にもとつき労使協議を企業グループのレベルまで担保すべきであろう。

しかし、企業システムの変容には代表制民主主義からの接近だけでは十分とはいえない。労働者代表制は、単一企業からグループ企業への企業システムの変容を捉えても、生活空間を超えた意思決定システムの変容を捉えられないからである。企業の意思決定システムの比重が経営者から持株会社や投資ファンド等の株主に移った現在、企業システムのステークホルダーを視野にいった労使関係の構築が必要である。そこで求められているのが、ステークホルダー民主主義ともいえるべき原理にもとづく労使関係の整備である。

ステークホルダー民主主義とは、グローバルな市場で活動する企業を「市民」にすること（法の順守や社会的責任の引き受けを可能にすること）で、

産業社会の民主主義を確保しようとするもので、その手法は、企業システムをとりまくステークホルダーのモニタリングである。労働者や労働組合が他のステークホルダーとともに、情報革命が生み出した武器であるモニタリングを通して、労働問題の解決をはかることである。モニタリングは、労働者や労働組合が企業の意思決定システムへの関与（企業共同決定）を求めるだけではなく、市民社会の達成すべき価値・目標を明確にし、監視・評価することである。雇用差別やWLB等の市民権的労働問題にとつては、モニタリングは、往々にして企業内交渉以上に有効である。その際、女性、外国人、障がい者等の市民団体との連携も不可避となるし、ときには、自らをもその評価行為の対象とする。

要は、交渉制民主主義という基幹的労使関係の担い手たる労働組合は、自らの特性を踏まえつつ、代表制民主主義やステークホルダー民主主義の原理にもとづく「道具」を駆使し、多元的な労使関係システムを構築することである。これは、団結という同質性の文化を根にもつ労働組合が、企業の内と外で異質性の文化に向き合い、産業民主主義の新たな姿をもとめる作業にほかならない。

先進国相場を活用して職場の発言を強化する

法政大学名誉教授 小池和男



既成観念のあふなき、そのもたらす損失をしっかりと認識したい。そうでないと、日本の職場で孜孜として働く人々への損害が大きすぎる。

既成観念のなほはだしい誤りのひとは、職場の労働組合のカネの出所の誤認にある。西欧や米の労働組合は企業から完全に独立し、したがって職場の組合員の悩みの相談にのるスタッフは産業別組織が面倒をみている、その人たちのサラリーを会社は一切はらっていない、という誤解である。

とんでもない。なにも日本とかわらず、職場に働く人たちの肝心の悩みの大半は、企業、事業所ごとの問題なのだ。例をもっとも辛い解雇にとうるか。おなじ産業でも解雇しない企業もあれば、大勢を解雇する企業、少数しか解雇しない企業もある。これほど企業、事業所でちがえば産業別に交渉できるはずがない。肝心の問題はほとんど企業、事業所ごとなのだ。

したがって、企業、事業所ごとの労働者組織が必須となる。そして、そこに長年つとめ、同業他社の慣行もよく知るスタッフが欠かせない。そうでないと有効な交渉がむつかしい。従業員籍をもった労働組合専従役員である。ところが、そうした大事なスタッフ

が、日本は「企業別組合」といわれながら、むしろすくない。それゆえに組合員へのサービスが落ちていく。それでは職場に働く人々がこまる。のみならず、その仕事への発言がとぼしくなる。それでは日本経済全体の競争力がもたず、日本の失業と貧困が激増する。なぜか。

企業、事業所レベルの労働組合専従スタッフは、寡聞にして統計を知らないけれど、西欧や米ではおそらく日本よりはるかに多い。その理由は、企業がそうした人たちのサラリーを、ほとんど負担しているからだ。ところが周知のように、それは日本では労働組合法違反となる。日本の組合法が特異なのだ。西欧や米の労働組合の専従者たちはプロだから、組合からサラリーをうけ、会社からまったくカネをうけない、という誤認による。

西欧や米の労働組合役員のうち、産業別や全国組織の役員が、会社からサラリーを受けていないのは、わたくしの見聞でも間違いではない。だが、その点では日本もまったくかわらない。しかし、企業や事業所レベルの組合員は、企業や事業所レベルの組合員は、まったく異なる。統計もなさそうだし、いまの労働経済研究者たちは、日欧米をとわずもっぱら計算にいそがしく、なかなか現場に

いかない。いつてもつきつめて質問しようとする姿勢に欠けている。誤認はくづれない。

やむなく、わたくしが見聞した範囲の一部をかいつまんで紹介する。まず西欧だが、経営参加の法律のあるドイツ、そのにない手としての事業所従業員代表組織の専従者のサラリー、事務職のサラリー、事務所経費は、まったく会社の負担である。しばしばその実際は法律の規定以上であった。その組織が解雇、配転、賃金の上積みなど、もつとも肝要な事項のおもな交渉者なのだ。産業別組織が交渉者ではない。

なにも経営参加の組織にとどまらない。スウェーデンのように、そうした法律がない場合でも、事業所レベルに従業員代表者がいた。そのサラリーはわたくしが直接聞いた限り、全額会社払いであった。英も同様であった。

やや会社払いのすくないのが米である。とはいえ、日本とは大違いで、自動車工場の事例をみれば、二〇〇〇〜三〇〇〇人の組合員にひとりの専従者がいた。そのうち組合が全額サラリーをはらっているのはせいぜいひとりであった。あとは「苦情処理委員」などで、規定上は時間の一、二割は作業ラインに入らねばならないのだが、実際はほとんど組合員の相談にのり、全日会社

払いであった。

わたくしがみた限り、先進国では日本だけが企業、事業所レベルの組合専従者のサラリーは全額組合払いである。ということは組合専従者は組合員五〇〇〜一〇〇〇人にひとりていどか。それでは職場で孜孜として働くひとりの悩み、言い分、トラブルをとりあげ交渉する人が当然に足りなくなる。

それはたんに悩みの相談にとどまらない。日本の雇用とくらしを支える日本の国際競争力にマイナスとなる。競争力のめざましい源泉は、職場で高い技能をもち仕事に貢献しようとしている人たちの仕事の工夫と発言にある。

その発言の機会がすくなくは、よい工夫ができるはずがない。悩みを抱えたままに積極的な仕事や生産の工夫ができるだろうか。発言がなくなり、仕事の工夫がながつきしようにか。この点是小池の近作『高品質日本の起源』（日本経済新聞出版社、二〇一二年）を、ごらんいただきたい。

以上、もっぱら労働組合と名乗る組織に話をかぎった。ほかに経営参加方式もある。だが、わたくしのみるところ、労働組合への誤解が大きすぎ、あえてそこに話をしぼった。それに、わたくしのみるところ、両者の実際の違いはあまりないようだ。

労働組合の「代表性」

「先人の教え」と議論の必要性

大阪大学大学院法学研究科教授 小嶋典明



忘れられた先人の教え

わが国における労働法学の創始者の一人、末弘嚴太郎博士（一八八八—一九五二）が一九二六年に公刊した名著『労働法研究』（改造社刊）に次の一節がある（一〇三—一〇四頁）。

「資本家は團體交渉を拒否してはならない。けれども、彼に向つて交渉する者が事實上其雇傭せる労働者の全部乃至大部分を代表する資格を持つて居ないならば、之と交渉するも何等團體交渉の實を擧げ得ざること素より謂ふを俟たない。此故に、將來労働組合法を以て資本家に團體交渉を強制する手段を講ずるとしても、それは事實上労働者の全部乃至大部分を代表し得る者からの申込みありたる場合にのみ限らねばならぬこと勿論である」

また、同時代を生きた社会政策学者、林癸未夫博士（一八八三—一九四七）は一九二二年に出版された著書『産業民主主義運動』（同人社書店刊）のなかで次のように述べる（四五九頁）。

「組合は團體交渉権の獲得を要求する前に先づ少くとも當該工場の被傭者過半数を組合に加入せしめなければならぬ。それだけの加入者を有たずして團體交渉権を獲得しやうとするのは一圓を拂つて一圓五十錢の物品を購はうとするが如きものであつて、固より非

望たるを免れないのである」

以来、九〇年が経過した今日、こうした先人の教えはもはや忘却の彼方にある。組織率が一%そこそこの組合であつても、団体交渉権や協約締結権は平等との考え方から「一万円を払つて百万円の物品を購おうとする」現実が広範にみられる。

「同一企業内に複数の労働組合が併存する場合には、各組合は、その組織人員の多少にかかわらず、それぞれ全く独自に使用者との間に労働条件等について団体交渉を行い、その自由な意思決定に基づき労働協約を締結し、あるいはその締結を拒否する権利を有する」（日産自動車事件Ⅱ最高裁昭和六〇年四月二三日第三小法廷判決）とはいふものの、団体交渉権や協約締結権の平等もこれを過度に強調すれば、労使関係そのものがおかしくなる。

従業員の大部分または過半数を組織せよとまではいわないが、せめて一割程度の組織率がなければ、団体交渉や労働協約の締結といつても、実のある交渉等は到底期待できない。

「分をわきまえない（非望）」にも程がある。仮に末弘・林の両博士が現代にタイムスリップして、右にみたような労使関係の現実を目にすれば、そう思われるに違いない。

公務員労働関係法案について

公務員にも協約締結権を。このようなスローガンのもと「自律的労使関係制度」の導入を目的として公務員制度改革が進められようとしている。

国家公務員の場合、このことに関連して既に四つの法案が国会に提出されているが、なかでも注目されるものに「国家公務員の労働関係に関する法律案」（公務員労働関係法案）がある。

国家公務員法に定める登録職員団体に代えて認証労働組合の制度を導入し、この認証労働組合を通じて、当局との間で団体交渉を行い、団体協約を締結できる仕組みを整備する。法案の骨子はこうした点にあるといつてよいが、民間部門と同様の不当労働行為制度が新たに導入されるなど、労働組合法モデルとした規定も少なくない。

組合員の過半数が職員でさえあれば、労働組合としての認証要件を満たし、いったん労働組合として認証されると、組合員数の多寡にかかわらず——

職員勤務条件について定めた法律（給与法や勤務時間法）の改廃を要求して当局に団体交渉を申し入れることができ、当局が正当な理由なしに認証労働組合との団体交渉を拒否すれば、団体交渉の不当労働行為として、労働委員会による救済の対象となる。

他方、勤務条件法定主義そのものは維持されるため、いかなる少数組合といえども、法律の制定または改廃を要する事項について、当該組合との間で団体協約が締結されれば、内閣は必要な法律案を国会に提出することを義務づけられる。

法律案を發議するには、国会議員ですら、衆議院では二〇人（予算を伴う法律案の場合五〇人）以上、参議院では一〇人（二〇人）以上の議員の賛成を必要とする（国会法五八条一項参照）のに対して、職員二人と職員以外の者一人で労働組合を結成し、認証を得れば、協約の締結という手段を用いて、理論的には法律案の提出を内閣に義務づけることも可能になる。

そんな少数組合とは団体協約を締結しなければよいといふものの、だからといって少数組合であることを理由に団体交渉まで拒否することは、不当労働行為として許されない。

ただ、団体交渉一つをとつても、そのコストを最終的に負担するのは当の国民であることに注意する必要がある。ある程度の職員を現に組織し代表している労働組合のみ交渉権Ⅱ協約締結権を認める。今後の法案審議において、そうした労働組合の「代表性」に留意した議論も必要にならう。

人事制度、コミュニケーション体制の整備を

武蔵大学経済学部准教授 土屋直樹



労働組合などの組織や発言機構がないことが多い中小企業における、労働条件決定、コミュニケーションの課題に関して、少し述べてみたい。

中小企業では、労働組合など従業員の利害を集团的に代表する組織がない場合が多い。そのためもあり、賃金制度、評価制度をはじめとした人事諸制度が整備されていないことが少なくない。労働条件に関わる規定などがなく、労働条件に不満がある従業員が、すなわち恣意的な労働条件決定がなされている、ということも必ずしも意味しないが、制度・仕組みによって、労働条件の安定性が高まり、そして決定の透明性、公平性が確保されることで、働く環境の向上につながる。ことが多いと考えられる。それがひいては、従業員の働く意欲の向上や定着に資することにもなるであろう。

筆者が関わった中小企業の調査(「中小企業における労働コミュニケーションと労働条件決定」)によると、例えば賃金制度や賞与制度がある場合は、ない場合と比べて、同じような経営状態のもとでも、昇給やボーナスの支給が、定期的に行われる傾向があった。このことは、制度の存在によって経営者の裁量の余地が狭まり、それを前提とした決定が行われることで、労働条件の安定性が高まるという制度の機能

を示していると考えられる。また従業員のモラルが高いとみている企業や、定着率が高い企業では、賃金制度、賞与制度のほかに、人事評価に関わる制度や仕組みなどを設けていることが多かった。個々の従業員の労働条件の決定には、人事評価が重要な影響をもつが、その制度化を実施して、透明性、公平性を高めることは、モラルを向上させる効果があるものと考えられる。こうして、賃金や評価をはじめとした人事に関わる規定の整備は、従業員福祉ばかりではなく企業経営の観点からも大切なことであり、中小企業にとって重要な課題の一つであろう。

さらに、従業員の意見をふまえて制度を構築するために、また日常的な職場の諸問題を把握しそれらに適切に対応するためにも、従業員とのコミュニケーションの仕組みをつくり、それを円滑に働かせることが必要である。中小企業においては、労働組合などがなく、労働条件、職場環境などについて、団体交渉や労使協議など集団的労使関係を通じて、従業員の意見を汲み取る主要なチャンネルが存在しないことが多い。また、各種の相談窓口や人事部門を通じるコミュニケーションの制度を有するところもあまりない。そのため、労使コミュニケーションに

おける管理職・上司の果たすべき役割は、中小企業においては、とりわけ重要なものとなるだろう。

管理職・上司の役割の重要性は、ほぼすべての経営者が認識していることと思われるが、十分に機能していない場合も多くあると考えられる。厚生労働省の調査によると、みずからの処遇等について、不平・不満を事業所に申し立てたことがある従業員の大半は、直接に管理職・上司に申し立てており、それ以外の方法を用いる者は少ない。ただし、それによって納得的な結果が得られているかという点、そうではないとする従業員の割合が約半数にもなっている。納得のいく結果が得られたものは二割程度でしかない。

このことは、経営者の管理職・上司の役割に対する一般論的な認識や期待だけではなく、それに具体的な施策、制度がともなうことの重要性を示しているものと考えられる。例えば、筆者が関わったまた別の調査(「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」)によると、管理職・上司が部下の意見を聞いたり、不満や苦情の相談にのったりする役割について、会社が職務上の位置づけを明確にしているケースと、それぞれの管理職・上司の裁量や慣行にまかされているケースと

の比較では、前者のほうが後者に比べて、管理職・上司の対応に満足している従業員の割合が明らかに高くなっていた。

また、職務上の位置づけをはっきりさせることに加えて、コミュニケーション能力を向上させる研修などの取り組みも有効であった。さらにまた、職場内のコミュニケーション、上司・部下のコミュニケーションを促進・活性化させる制度的な仕組みとして、職場懇談会や個人面談の機会を設けることも、管理職・上司との意思疎通を円滑化する効果がみられた。このようななかで、コミュニケーションの体制を構築して行くことも、重要な課題の一つであると考えられる。

労働条件の実行のためのシステムをどう整備するか

国士舘大学経営学部教授 仁田道夫



今日の日本の産業社会において、労働条件決定システムについて検討すべき課題は数多くあるが、ここでまず取り上げたいのは、労働条件は決めただけでは意味がないことである。決められた労働条件が実際に一つ一つの雇用関係の中で実施されなければならぬ。立派な労働条件を決めても、それが守られず、実行されないのであれば、絵に描いた餅である。労働条件の実行は、最終的には、一人ひとりの労働者について確保される必要があるが、それについて、労働者が疑問や不満をもち、是正を求める活動が必要になる場合がある。そうした活動とそれへの取り組みは、通常、苦情処理と呼ばれるプロセスである。

の不満・苦情の解決が図られている。

日本の組織化職場を観察すると、こうした労働組合組織を通じた不満・苦情の解決だけでなく、職場の現場監督者を通ずる不満・苦情の解決が行われているさまを見出すことができる。彼ら現場監督者の多くは、企業別組合の組合員であり、場合によっては、組織末端の職場委員を務めていたりするが、一面では、会社の意向を職場末端に伝える上位下位の担い手であると同時に、職場従業員の意向を上層部に伝える下意上達の担い手ともなっている。これを現場監督者の二重の役割と呼ぶことがある。現場監督者のこのような役割が成果主義管理のなかで薄らぎ、あるいは弱まっているのではないかという危惧が表明されることがある。その実態は、調査研究で解明されたとは言えないが、企業を取り巻く環境の変化を考えると、そうしたことがおきても不思議ではないように思える。だとすると、それを補うシステム整備が必要だということになる。

苦情とは、英語でいえば、*grievance* のことで、労働者が自分の労働条件について本来もっている権利を実現してほしいという申し出を指す。米国の組織化職場であれば、団体交渉で定めた協約の解釈・適用をめぐる紛議を解決するシステムが整備されており、労使関係上、極めて重要な位置づけを与えられている。日本の組織化職場であれば、企業別組合による世話役活動などと呼ばれる（かつては職場闘争などと呼ばれる）活動を通じて、さまざまな労働者

の不満や苦情を解決するシステム整備において、画期的だったのは、二〇〇六年四月の労働審判制度の発足である。そうした不満や苦情のうち、法的権利にかかわる事項については、従来の民

事訴訟手続きだけでなく、より簡便で迅速な解決を可能にする仕組みが整備された。だが、もちろん、法的権利にかかわる事項以外にも、労働条件をめぐる不満や苦情は数多く存在する。たとえば、人事考課による賃金査定は、通常の場合であれば、経営権事項であり、それへの不満は、ただちには労働審判に適する事項とはならないだろう。そうした不満や苦情を解決するシステム整備が必要ではないか。

また、労働審判が上がってくるような紛争にしても、本来、その発生源である職場で解決できていれば、そのほうがよほど効果的・効率的であることが多いだろう。潜在的な不満や苦情のうち、法的権利にかかわり、労働審判になじむような案件は無数にあるに違いない。それが一斉に表面化すれば、労働審判制度が破たんしかねない。少なくとも、三カ月程度で解決するという制度本来の趣旨を守ることは不可能になる。少々審判官（裁判官）、審判員を増員しても追いつかなくなるだろう。このような観点からしても、職場における苦情処理システムの整備は急務である。

資源の投入が必要になる。現在の組合費で、専従の組合役員を大幅に増やしてそれに対処することは不可能である。資源をどこかに求めなければならぬ。もっと難しいのは、組合のない職場である。そうした職場で、労働者がいなく不満や苦情はどう解決していけばよいのか。なるほど、現場監督者の二重の役割を通ずる非公式な解決システムはあるかもしれないが、労働審判や、その他のチャネルを通ずる個別労働紛争の増加ぶりを見ると、それだけでは問題解決に至らない、あるいは、問題解決能力が低下している状況があるともみざるをえない。すると、なにか方策を考える必要がある。

私が考えている方策は、職場苦情処理員というものの設置を法律で義務付けることである。そして、彼らの活動を保証するために、有給の勤務時間内活動を一定の範囲で認めたらよい。労働組合があり、その職場委員が職場苦情処理活動を行っているとなれば、彼らに有給の時間内活動を認めたらよい。効果的な職場苦情処理は、企業の適切な人事管理に貢献するところ大であるから、それに要する費用は、決して無駄にはならないはずである。

原則を踏まえた新たなシステムへ

明治大学法科大学院教授 野川忍



はじめに

日本の労働条件決定システムは、憲法二八条を軸とする。労働者は労働組合を結成して使用者と団体交渉を行い、労働協約を締結して労働条件を決定し、また改廃していくことが基本的な姿である。これを受けて、労働組合

法は使用者の団交拒否を不当労働行為として構成し、労働協約には規範的効力を附与し、さらに団交の行き詰まり打開を主たる目的の一つとして、争議行為の免責規定を置いている。民事的手法を用いた個別労働契約による労働条件の決定システムは、排除されてはいるが労働協約によるシステムに劣後することは明確である。

時代の進展に即した適切かつ合理的な労働条件決定システムの構築を構想するにあたっては、この憲法体系の存在を前提とせざるを得ないことに注意すべきである。日本は憲法制定以来六六年間、ただの一字たりともその改正を行って来なかった稀有の国家である。現在提示されている改憲の内容も、九条の改正が主たるテーマであって、その外、環境権の制定などいくつかのプランは示されていても、憲法二八条を変えようという提案は寡聞にして知らない。したがって、団体交渉と労働協

約による労働条件決定システムは今後もほぼ恒久的に基本的前提として維持されていくと想定されるのである。では、この前提を踏まえたうえでの新たな労働条件決定システムはどのように構想されるか。

協約自治の衰退と労働契約法理の隆盛

二〇世紀の終盤から、労働組合の機能が急速に低下し、それが労働条件の決定システムにも大きな影響を与えていることは国際的に共通の状況であり、日本は特にそれが著しい。一九七五年以来、労働組合組織率は低下の一途をたどり、近年ようやく下げ止まりの傾向はみられるものの、労働組合員は一〇〇万人を切る状態である。労働協約の締結も広がらず、労働組合が存在している企業の九〇％強は労働協約を有している（厚労省「平成二三年労働協約等実態調査」）が、日本では一般的拘束力がほとんど機能していないので、協約の適用を受ける労働者は労働組合員以外に大きく拡大されることはない。この点は、労働組合組織率が一〇％をはるかに下回りつつ労働者の九〇％が協約の適用を受けるフランスとの劇的な相違として常に指摘されるところである。実態としては、労働協約による労働条件決定システムは中心的

機能を果たし得ていないと言える。

他方で、従来は民法のわずかな雇用契約規定と一般条項を駆使した判例法理にほとんどをゆだねてきた労働契約の法ルール形成は、二〇〇七年の労働契約法制定により、ようやく実定法の世界に舞台を移すところとなった。今や労働契約法理の再構築は、学会でも司法の世界においても最重要課題の一つと認識されている。そこでは、労働条件の決定システムも、合意論の見直し、就業規則法理の検証、変更解約告知法理の導入の可否などを通じた個別的労働関係において構想されるべきものという共通理解があるように思われる。

新たな構想への端緒

一方で憲法二八条は厳然と存在し、他方で個別的労働関係を舞台とする契約法理を土台とした検討が進む、という労働条件決定システムをめぐる現状をどう打開するのか。第一に、憲法二八条の基本構造と現状との整合性をはかる努力が不可欠である。憲法二八条は、確かに団体交渉中心の労使関係を想定しているが、団体交渉制度が機能するための補完的ないし代替的システムが排除されているわけではない。団体交渉に至る前の段階での労使協議の制度化や、労働組合に限られない労働

者代表制度の構築は、十分な労使の協議を踏まえたうえでの団体交渉の実施を促すために要請される。

第二に、労働契約法理は個別的労働関係の枠組みのみで完結されるべきではない。その最も主要なポイントは就業規則法理にある。就業規則の中心的役割は当該事業所における共通労働条件の制度化であり、労働者はその制度の適用を受ける一員となることを了解している、というのが、就業規則が労働契約内容を規律する（労働法七条）ということの意味である。制度の合理的な構築と運用は、当然ながら適用を受ける労働者集団の代表と使用者とが協力して行うべきである。就業規則に労働契約を規律する効力を附与するのであれば、しかるべき従業員代表機関との合意を要件とすべきであり、そうでなくても協議が義務付けられるべきであろう。

最後に、個別的労働関係における労働条件の変更は、解雇法理とのリンクが欠かせない。そして解雇法理の公正な再構築は、雇用政策との強い関連を有する。労働者が、労働条件の不利益変更と当該使用者との関係自体の打ち切りとの選択を、合理的な観点から行えるような政策的対応と法理論の構築が進められるべきである。

やはり労働組合の力が必要だ！

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授 藤村博之



労働条件を広くとらえる

労働条件というと、賃金や労働時間、福利厚生、職場環境などが真っ先に思い浮かぶ。確かに、これらの点は大切だが、労働条件はそれだけにとどまらない。職場の人間関係、能力育成のしぐみ、人事制度、労使コミュニケーションなども重要な労働条件である。

私たちは、多くの時間を仕事に費やしている。朝起きたとき「さあ、今日も会社に行って頑張るぞ！」と前向きになれる職場であるか否かは、重要な労働条件の一つである。仕事が楽しいとか、やりがいがあるといった感覚を保持する職場で働きたいと大半の人は思っている。自分が担当している仕事に誇りを持ち、困難な課題に直面しても逃げることなく挑戦するには、仕事の配分に対する納得性や信頼できる上司や同僚が必要である。

「働きやすい職場をつくるのは管理職の役割だ」といって済ませられるものではない。管理職もたくさん課題を抱えて四苦八苦している。経営者が働きがいのある職場づくりを重要な経営課題として認識しなければ話が始まらない。経営者に直接要求を出すには、従業員側にそれなりの組織が必要となる。そう、労働組合である。

能力育成は重要な労働条件

大半の人にとって、働く能力は最大の財産である。働く能力の形成は、子どもの頃の家庭教育から始まるが、最も大切な能力育成の場は日々の労働の中にある。具体的な仕事を通して、私たちは多くのことを学び、成長する。

能力形成において、どの仕事をどのタイミングで経験するかはとても重要である。仕事の配分は管理職の役割であり、管理職は従業員の能力形成に深く関わっている。しかし、最近、管理職が自分の課題達成に汲々としているために、部下の面倒を十分に見られないという状況がある。

仕事を通じた能力形成が的確に行われていないことは、労働条件の切り下げに他ならない。この状況を放置すると、労働者個人だけでなく企業の競争力、ひいては日本の競争力も低下してしまう。望ましい能力形成のあり方を再構築しなければならぬ。ここでも労働組合の役割が重要である。

海外で稼いでいる利益の配分

日本企業は、海外で多くの利益を稼ぎ出している。所得収支は年々増加しており、海外での好調ぶりが顕著である。他方、日本国内では利益を出せておらず、それを理由として経営側は「賃金を上げることができない」と主張す

る。しかし、海外の工場では日本から派遣された従業員が現地の労働者を指導して、高い品質や生産性を実現している。また、日本で開発された手法が海外の事業所に導入され、それが利益を生み出す源泉になっている。

日本国内で儲かっているのは事実だが、海外を含めた企業グループ全体の利益向上に日本企業の従業員が大きく貢献している。海外で稼ぎ出した利益の一部を日本の従業員に配分してもいいのではないか—このような問題意識を持って経営側と交渉している労働組合は多い。例えば、三菱レイヨン労働組は、二〇一二年の春闘で経営側にこの点を認めさせ、海外利益の一部を日本国内の従業員の賃金原資に組み込むことに成功した。

日本国内で働く従業員の労働条件は、日本のことだけ見ていたのでは決められなくなっている。いわゆる金融ビッグバン以降、上場企業の経営者は、株主重視の傾向を強めている。経営者に対して、海外で利益を生み出す仕組みづくりに貢献している日本の従業員の存在を主張し、認めさせなければならぬ。この分野でも、労働組合が力を発揮する余地は大きい。

管理職が使いやすい制度づくり

日本企業の人事制度は、個々人の成

果・業績や努力に注目して決定される傾向を強めている。労働組合が経営側と交渉した結果として獲得できる部分は限られている。個別人事管理が強まっているから労働組合の果たす役割が小さくなっているという見方もあるが、決してそうではない。

人事制度は、従業員が企業目標の達成に向けて力を発揮することを支援するためのものである。制度を使って従業員を管理するのは第一線の管理職であり、彼らにとって使いやすい制度でなければならぬ。しかし、現実には、ユーザーフレンドリーからほど遠いのが、多くの企業で使われている人事制度である。

労働組合がある場合、労使合同の専門委員会をつくって人事制度改訂を検討する。人事制度本来の目的に立ち返り、管理職を支援する道具として使いやすいものに仕上げていくには、労働組合の役割が欠かせない。

基本モデルを示すのが労働組合の役割

労働条件の決定には、いくつかの基本モデルが必要である。経営側と従業員の代表が話し合っただけでは提示していく方が難しいものができるはずである。不確実性の大きい、難しい時代だからこそ、労働組合の役割はますます重要になっている。

集団的労働条件決定システムの埒外

一橋大学大学院商学研究科教授 守島基博



この原稿の依頼にあたって、編集部から頂いた仮題は「日本の労働条件決定システム再構築の課題」と言うものだった。解説文には、「労働組合」、「労使協議制」、「過半数労働者代表」などの

集団的労働条件決定システムに関するコトバが並ぶ。正直言えば、これらのコトバを聞いたのも暫くぶりだし、考えるのも暫くぶりである。労使関係論という領域から遠ざかって久しくなる。その意味で、私はこの特集にあまり適切な書き手ではないようにも思える。

ただ、考え直してみると、こうしたコトバを聞かなくなつたのはどうも私側の要因だけでもないように思えてきた。というのは、なんらかの集団的労働条件決定システムの埒外に置かれた労働者が増えてきており、そうした労働者への対応が社会や経済にとって重要な問題になり始めているからかもしれないと思えてきたからである。

そして今、何らかの労働条件決定システムが構築されなければならないのは、こうした集団的な仕組みの恩恵を簡単に享受できない労働者群であり、こうした労働者の労働条件決定システムを考えなおさないと、日本の社会や経済の先行きが怪しくなってくると思えてきたのである。

集団的労働条件決定システムの議

論に当てはまらない代表的な労働者群は、いわゆる「非正規労働者」と呼ばれる人たちだろう。例えば、平成二三年版「労働経済の分析」によれば、パート労働者の推定組織率は五・六%であり、前年度に比べて上昇はしているものの、依然として極めて低い。その意味で、「労働組合」というコトバはこうした人たちの生活には登場しないのである。ましてや、労使協議制等はさらに縁遠くなる。

もちろん、だから、こうした人たちにもなんらかの集団的なメカニズムを、ということであり、その努力も進められているのだが、はたしてどこまで効果があがっているだろうか。また何らかの集団的メカニズムを用意したところで、多くの非正規労働者が参加するものなのだろうか。私には疑問に思えてしまうのである。

私は、いわゆる非正規労働者の中でも、労働条件決定について本当になんらかの支援や保護が必要なタイプの労働者については、法律による労働条件決定への介入を強めていくべきだと考える。専門家ではないので、法律によるという表現が適切かどうかは分からないが、企業内の交渉などに任せていては、一向に何も進まない気がするからだ。ただし、適用範囲は通常非正規

と呼ばれる人よりもずっと小さくてよいであろう。本当に救うべき人だけを救うための規制強化である。

そして、集団的労働条件決定システムが当てはまらないもう一つのタイプの労働者が高スキル、高収入の労働者群である。ここでは便宜的にハイエンドの労働者と呼びたい。高度の専門性をもった知識労働者といっても良いかもれない。

こうした人たちも集団的なメカニズムによる労働条件決定の枠内では有効に活用できない。なぜならば、集団的労働条件決定が機能するためには、集団としての意見集約やその基盤としての集団内公平性が重要な要因となるからであり、ハイエンドの労働者は、こうした集団内の公平性などを気にしている。適切な労働条件が決定できない可能性があるからである。

例えば、ある人を破格の高給で三年間雇う、また必要がなくなつたら契約満了時に雇い止めにする、などの自由があっても良いはずだ。こうした人材を有効に活用するためには、企業戦略の変化にそつた活用ができることが望ましい。残念ながら、こうした決定は、集団的労働条件決定システムにはそぐわないし、スピードも遅い。政策面でも、労働市場規制を大きく

緩め、労働条件に多様性を持ち込むことが可能なシステムにしていくことが必要であろう。こうしたハイエンドの労働者については、今の労働関係の法律の枠組みを外した人材活用が出来るような体制を組むことで、より効果的に活用できる可能性があるのである。法律という意味で言えば、求められるのはいうまでもなく、保護や規制の緩和である。個別交渉が自由にできる体制を作るといってもある。

つまり、今の労働市場には、企業内の集団的な枠組みで労働条件の枠組みにあてはまらない（または当てはめるべきではない）労働者群が増えているのである。集団的な枠組みから、自己選択も含めて落ちこぼれがちな、いわゆる非正規の労働者とハイエンドの知識労働者である。前者の一部はより強い規制による保護が必要だし、また後者については個別交渉が機能する方向での制度設計が必要になる。また、重要なのは、こうした労働者は増加しており、経済や社会に与える影響が大きくなっているからである。

労働組合や労使協議制などの集団的な仕組みを再構築することも必要だが、その枠の外にいる労働者についての労働条件決定システムの構築が、社会のためにも、経済のためにも求められる