

「今後の日本の労使関係」

東京大学 社会科学研究所 教授 中村圭介氏

私が描いている「労使関係」とは、まず、1）仕事と報酬をめぐって制度を作って運用すること、そして、2）それに関わって双方の間で発生する摩擦（フリクション）のこと。そして、この2点について双方の合意が得られるように話し合う事が労使協議であると考えている。

日本の場合、摩擦は80年代から急速に減ってきてストライキの発生は直近で年間8件しかなく、ストライキによる損失日数はOECDの中で最も少ない。労使関係が成熟したのだと思う。

「労使コミュニケーションは重要と思うか」という質問に対して、組合のある企業では94.5%が重要と答え、企業規模では1000人～999人で93.5%、5000人以上で90.0%であり、50人～99人でも89.6%が重要だと答えていて、この面では組合なしには経営はほとんど何も出来ない状態といってよいだろう。

また、労使協議機関を設置しているかどうかに対しては、従業員5000人以上の事業所で80.8%、逆に、30人～49人では10.4%というように、事業所規模と協議機関の設置とは完全に相関関係がある。ただ、補足すると、ドイツでは法律で一定規模以上の事業所には労使協議機関を設けなければならないので小規模事業所にも設置されているのだが、法律がない日本で小規模事業所の10.4%という数字は逆にかなり高いといえよう。

課題別に見た労使協議の比率の上位3つを見てみると、1）経営基本方針(71.1%) 2）生産・販売等基本計画(67.7%) 3）会社組織機構の新設改廃(66.0%) である。この3つの内容事項はいずれも経営に属する事項であり、このような事項が労使協議のトップ3というようなことは世界的にみて日本の特徴であり、日本の労使協調の証だろうと思う。

「労使協議機関があることで成果があがった」という事業所は、組合のある事業所で63.9%、組合の無い事業所で54.1%と高く、これは事業所規模とは相関が少なく、日本の企業ではおしなべて従業員に対して経営方針がよく浸透していて、労使は広範にわたって様々な事柄を協議していることを示している。

アメリカの経済学の中では、「労働組合という存在は、自由な市場メカニズムをゆがめ、資源配分の効率を損なうもの」という理論が確立されていたということがある。しかし、今から20年ほど前から新しい経済理論が出てきて、労働経済学として見たときの労働組合の存在意義が明らかになってきて、従来の悪者論に対する見直しが始まった。

「そもそも労働者は、賃金、働き方、経営方針について不満があった場合、どういう行動を取るか」という調査があるのだが、それによると、1. 会社を辞める 2. 不満を表明し、不満のものの改善を迫る。これをまとめて「Exit or Voice」という。

不満が解消されれば離職率が減るのは日欧米とも共通しており、当然、日本でも適用できると考えられる。ところが実際の計測では、日本に於いては労使間のコミュニケーションが生産性向上につながるという結果が見られなかったのである。どういうことで日本ではそうならないのか、まだ未解明で研究が続けられている問題だ。

工場にはきちんとした生産目標があって、それに向って働かせるというメカニズムが完璧に出来上がっている。だが、ホワイトカラーにはこのメカニズムは適用できない。日本企業はどうやってこのホワイトカラーの生産性を飛躍的に高めることができるか、まだ確かな方法が見出されていないといえない。

調査したところでは、大抵の企業では成果主義的賃金が決まっており、その成果主義は管理職

に適用されていて組合員にまでは及んでいない。また、評価は目標達成値だけではなく、そのプロセスを評価基準に入れている。今後はキャリアの評価をどうするか。また、キャリア形成や能力開発のための教育訓練をどうするかが真剣な課題になってきた。

非正規労働者の組合化に成功したのは、日本ハム、矢崎総業、サンダーズサン、某自動車部品メーカー、イオン、小田急百貨店、某携帯電話会社、八王子市役所、某保育園、広島電鉄などである。例をあげると、イオンの場合は 6400 名を 3 年間かけて組合員化した。これらの企業には正規の組合があるが、なぜ非正規労働者の組合員化に向かったのか。その理由は、従来の組合の対応は、職場を良くし、より働きやすくし、生産性を向上させれば経営も安定し、賃金にも好結果をもたらすというロジックで動いてきたからである。だが、イオンのように従業員のたった 14%しか組織化されていない中で、いくら 14%の人間と会社とが何かやろうとしたところで残りの 86%の人たちが動いてくれないとなれば全体が動くわけがない。そして、このままでは現行の組合員の利益さえも確保できなくなる。そういう現実的な状況に迫られてきたのが上記の各社である。非正規の組織化は現組合員のために行うのであり、経営にとっても重要な課題だということから組合が行動をおこしたというのが実際である。

これらに共通することは、いずれも現組合員が自分たちのために考えて進めたことであり、キーワードとしての「均衡」ということに気づいて当事者が納得する方法で組織化の土台を作った。それが成功した元だと思う。

なお、ワークライフバランスについてだが、詰めていくと「時間の調整」に行き着くと考えられる。具体的な対策としては、目標管理の面接の時に、目標達成の条件として、あなたは〇〇時間以上働いてはいけない、この時間内で目標を達成せよと「労働時間数」の制約を上司がつける。それが現実的、かつ可能な方法だと思う。

普通、自動車生産に限らず、基本的にどの生産部門に於いても標準作業シートが配布され、それには何秒でどう動くかが書いてある。しかし、フォルクスワーゲンの工場の半分には標準作業シートが無い。こういうことは日本にはまずない。日本の場合には、PDCA が従業員の中に定着していてこれが自動的に作用するようになっているため、タクトタイムの変更は工場長のところにあるのが普通である。

ドイツでは、通常は労働者が勝手に PDCA を回してはいけない。もし労働者が一方的に PDCA を回すようなことがあればドイツの経営者はそれをストップさせるのが普通である。

そもそもどのぐらいのところでバランスをとるのが適切なのか。そのこととワークライフバランスの設計とはかなり深く関わってもいるし、いったい、非正規労働者の組織化は PDCA 側に回るのか、そこをどうするかという問題にもなるだろう。確かに PDCA に巻き込まれた人の方が会社にとって資産になるという前提で、PDCA に巻き込んだ労働者に支えられて企業が発展するということであれば、そのように労働者に報いることを優先する考え方が必ず要る。それに対して株主優先を貫くとすれば、そこには基本的な矛盾があって、やがて乖離が拡大していった最後は企業の力が削がれる。グローバル化のもとではそこがどんどん大きな問題になると思う。どの社においても、それについての労使の考え方の確立が必要になろう。