

# 日本的雇用慣行における集団

## ——労使関係と賃上げを中心に

呉 学 殊

(労働政策研究・研修機構統括研究員)

1990年代初頭バブル経済の崩壊以降約30年間、基本的に日本の賃金が上がらない。他の先進諸国及び韓国は上がり続けて、日本の賃金は国際的に低い水準である。日本の場合、労働組合の組織率の低下、労働協約の拡張適用のなさ、労働組合の集団力（労働争議）の未行使などが賃金の上から上がらない要因といえよう。いっぽう、株主への配当金や内部留保はほぼ毎年上がっている。一部の労働組合は、非正規労働者の組織化、子会社労働者の組織化、職種別労働組合の結成などを通じて、集団力の拡大・強化を図っている。しかし、組織率の低下が止まらない中、代案集団として従業員代表制の法制化が必要。韓国の場合、1980年の法制化により、30人以上の企業で労使協議会が設置・運用されており、その結果、企業経営の透明性、労働者の企業経営への参加性、主体性の発揮、納得性という「4つの性」が確認される。日本は、賃上げに向けては労働組合の労働三権のフル行使により組合要求の獲得、従業員代表制の法制化により無組合企業での労使対等性の確保、労働組合のさらなる組織化が求められる。それが実現すれば、雇用関係の高度化による生産性向上や事業の高付加価値化、グローバル展開による企業の発展も期待できる。

### 目 次

- I 日本的雇用慣行における集団とは
- II 労使関係における集団の意義と課題
- III 集団力の発揮の限定化（国際比較を交えて）
- IV 集団力の拡大と強化に向けた主要な動き（組織化）
- V 代案集団（労使協議会）の役割（韓国の事例）
- VI まとめ——集団力の拡大・強化に向けて

### I 日本的雇用慣行における集団とは

最近、日本的雇用慣行をめぐるマスコミの言説が多くなっている。日本企業の国際競争力の低下、約30年間賃金が上がらない、あるいは、賃金水準の国際的な低位、人材の流動性がなく成長分野によい人材が集まらない等々の背景に日本的雇用慣行があるとの論評が目立って増えている。

日本的雇用慣行とは、いわゆる終身雇用、年功賃金、企業別労働組合・企業内労使関係を指すものである。そこには集団という共通の内容が貫かれている。大企業を中心に、集団で新卒採用を行い、入社後の間もないうちは昇進・昇給に大きな差をつけずほぼ同時に上がる。また、入社とともに同時に集団で企業別労働組合の組合員となる。その際には、集団は均質性を重視される（尾高1984）。均質性は、採用の段階で正社員という身分、入社後の教育・訓練、キャリアパス、人事・労務管理、小集団活動さらには組合の活動や幹部就任の際にも見られるのである。

本稿では、均質性を内包する集団が日本的雇用慣行の中で果たしてきた機能やその特質について、労使関係の文脈で国際比較も交えながら考察することにする。その際に、1990年代以降、賃

上げにスポットライトを当てる。集団の力の強弱を最もよく確認できるのではないかと思うからである。

## II 労使関係における集団の意義と課題

企業などに雇われている労働者は「使用される者で、賃金が支払われる者」である。労働者は企業の使用（指揮・監督）に服従する者であり、その対価として賃金を受け取る。こうした企業と労働者との関係を「雇用関係」（山川 2003）といい、基本的に「上下関係」といえよう。雇用関係の下では、労働者は、企業からの仕事依頼、業務従事の指示等に対し、諾否の自由がなく、業務の内容及び遂行方法に対する指揮命令、また、勤務場所及び勤務時間に対する指定などに服する者である。労働者は「受身的な存在」である。

いっぽう、「労働条件は、労働者と使用者が、対等の立場において決定すべきものである。（労働基準法第2条）」と、労使の対等性原則が定められている<sup>1)</sup>。労使の対等性原則を表す関係を「労使関係」（対等関係）といたい。労働力の売買という取引において、売り手と買い手の対等性が確保することにより、公正な価格が形成される。しかし、使用従属性という雇用関係の下では、労働力の売り手である労働者が買い手の企業と対等な立場に立って取引することは極めて難しい。その問題を解消する1つの方法が、労働者が集団をなして交渉力を高めることである。その集団が労働組合であり、憲法第28条や労働組合法で労働者の権利として保障されている。日本では、それだけではなく、労働法の具体的な条文においては過半数組合の特権も認められている。休日・残業協定（「36協定」）を定めている労働基準法の第36条が代表的である。労使関係においては、労働者を自分の主体性を発揮する「能動的な存在」とみることができる。

労働者が、労働組合という集団の力を発揮し、より高い労働条件を目指していく中で、労働生産性の向上が図られる。それは、企業がより高い労働条件を満たしていくためには、無駄の排除、新技術の導入・自動化、安全衛生の確保、既存の製

品やサービスの質の向上、高付加価値の獲得につながる新製品やサービスの開発、製品・サービスの販売拡大（グローバル展開）など事業の高付加価値化をしていかなければならないからである。日本では、1955年にスタートした生産性向上運動が事業の高付加価値化を後押ししたが、同運動の3原則が雇用の維持・拡大、労使協議、公正な分配である<sup>2)</sup>。

このように、集団の力の発揮（特に、賃上げ）は生産性向上・事業の高付加価値化を促すものといえるが、企業はそれを実現するために、労働者の能力向上・発揮や創意工夫、高いモチベーションなどを求める。その過程で、労働者に対し受身的な存在から能動的な存在への転換を図っていくが、それを「雇用関係の高度化」と言い表したい。雇用関係の高度化は労使関係（対等関係）及び労使コミュニケーションの役割が重要である。労使が、それぞれ自らの要求を明らかにし、それを実現するためには、対等な立場で要求を取り引きし、その実現に向けては労使コミュニケーションを図ることが不可欠であるからである。その際に、労働者は1人よりも集団をなすことが自らの要求の実現可能性を高めることになる。労働者の賃金などの労働条件の向上要求は雇用関係の高度化を促し、生産性向上や事業の高付加価値化の実現につながるものである。要求の担い手である労働組合という集団は、企業の発展を促す経営資源といえよう。

日本の労使は、生産性3原則に共鳴し、1980年代までは雇用関係の高度化を通じて企業の発展、雇用の維持・拡大を図ってきたといえる<sup>3)</sup>。それに資した労働組合の意義は大きい。しかし、1990年代初頭、バブル経済の崩壊以降、経済の低成長の下、少子高齢化のいっそうの進展、急速なグローバル化など、企業をとりまく環境が厳しさを増す中で、1990年代以降、1980年代までの発展や雇用の維持・拡大は困難となった<sup>4)</sup>。むしろ事業所の閉鎖・縮小、雇用削減などの減量経営に追い込まれる。それに労働組合の組織率の低下、非正規労働者の増加が加わり、生産性3原則の1つである労使協議も少なくなり機能低下していった<sup>5)</sup>。また、分配の面においても、低い企業

利益の影響や株主重視傾向もあって、賃金として分配されるものが少なくなり、労働者1人当たり平均賃金は1997年ピークに達し、その後、減少あるいは横ばいを描きながら、現在に至っている。いわゆるアベノミクスの以降、賃金は上がったものの、ピーク時の水準に達していない。

その結果、日本の賃金は基本的に上がらなくなったといって過言ではない。いっぽう、他のG7国の賃金は上がり続けて、日本より高くなった(図1参照)。2000年、日本と同水準であったアメリカ、イギリス、フランス、イタリアであったが、2019年はいずれの国も日本より高く、アメリカの場合、約2倍高い。また、韓国も2000年以降持続的に賃金が上がり、2015年日本を上回り、差を拡大しつつある。

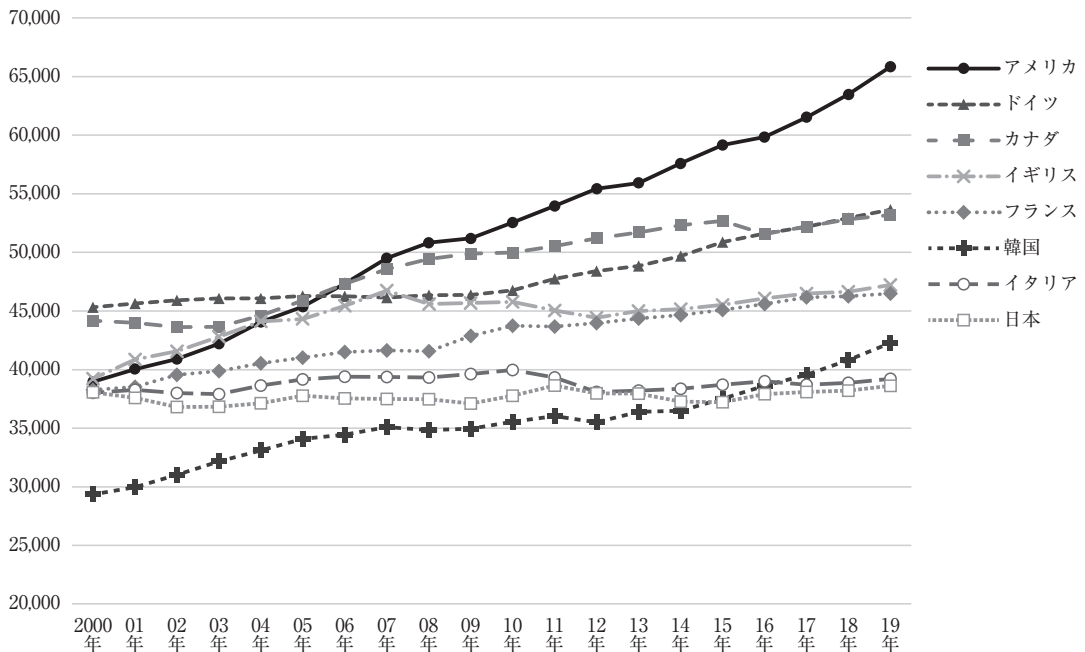
なぜ、日本だけが賃金が上がらないのか。さまざまな要因が考えられる<sup>6)</sup>が、労使関係も一因ではないか。それに焦点を絞って考えてみることにする。

### Ⅲ 集団力の発揮の限定化(国際比較を交えて)

日本の労働組合組織率は1949年55.8%をピークに基本的に低下し続けている(後掲の図6参照)。それに伴い、労働組合の社会的影響力も弱まっているといえる。日本の場合、労使が締結している労働協約の適用率は労働組合の組織率とほぼ同率であり、組合員に限定されている<sup>7)</sup>。「日本の労働協約は1970年代以降、企業の中に閉じこもってしまいました。(古川2021)」というように、労働組合という集団で勝ち取った労働協約が適用されるのは専ら当該企業の限定された労働者(正社員)である。「集団力の発揮の限定化」といえよう。いっぽう、ヨーロッパ諸国の場合、労働協約の適用率は組合組織率を大きく超えている。例えば、2018年、ドイツの場合、組合組織率は16.6%であるが、協約適用率は54.0%、また、フランスの場合、組合組織率は10.8%であるが、協約適用率は98.0%にのぼる(表1)<sup>8)</sup>。

日本の集団力発揮の限定化は労働組合組織率の低下とともに進んできているが、労使交渉の面で

図1 G7と韓国の労働者賃金(年収)推移(米ドル換算)



出所: OECD (<https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=64160>)

表1 G7及び韓国の労働組合組織率と労働協約の適用率

(単位: %)

		2000年	01年	02年	03年	04年	05年	06年	07年	08年	09年	10年	11年	12年	13年	14年	15年	16年	17年	18年	19年
日本	組織率	21.5	20.9	20.3	19.7	19.3	18.8	18.3	18.3	18.2	18.5	18.4	19.0	18.0	17.8	17.6	17.5	17.4	17.2	17.0	16.8
	適用率	21.4	20.8	20.2	19.7	19.2	18.8	18.3	18.2	18.2	18.4	18.4	19.0	17.9	17.7	17.6	17.5	17.3	17.1	16.9	16.8
韓国	組織率	11.4	11.5	11.3	10.7	10.3	9.9	10.0	10.5	10.2	9.9	9.6	9.8	9.9	10.1	10.1	10.0	10.0	10.5	11.6	—
	適用率	15.0	15.0	14.5	13.7	13.2	12.8	12.9	13.5	13.1	12.7	12.2	12.6	12.8	12.8	12.9	12.7	12.8	13.3	14.8	—
アメリカ	組織率	12.9	12.9	12.8	12.4	12.0	12.0	11.5	11.6	11.9	11.8	11.4	11.3	10.8	10.8	10.7	10.6	10.3	10.3	10.1	9.9
	適用率	14.9	14.7	14.5	14.3	13.8	13.7	13.1	13.3	13.7	13.6	13.1	13.0	12.5	12.4	12.3	12.3	12.0	11.9	11.7	11.6
イギリス	組織率	29.8	29.3	28.8	29.3	28.8	28.6	28.3	28.0	27.5	27.4	26.6	26.0	26.1	25.6	25.0	24.7	23.6	23.3	23.4	23.5
	適用率	36.4	35.5	35.2	35.5	34.8	35.0	33.4	34.7	33.7	32.8	30.9	31.2	29.3	29.5	27.5	27.9	26.3	26.0	26.0	26.9
ドイツ	組織率	24.6	23.7	23.5	23.0	22.2	21.5	20.6	19.8	19.0	18.8	18.9	18.4	18.3	18.0	17.7	17.6	17.0	16.7	16.6	16.3
	適用率	67.8	68.8	67.8	67.6	65.8	64.9	63.3	61.7	61.3	61.7	59.8	58.9	58.3	57.6	57.8	56.8	56.0	55.0	54.0	—
フランス	組織率	10.8	10.8	10.8	10.8	10.5	10.5	—	—	10.6	—	10.8	—	—	11.0	—	—	10.8	—	—	—
	適用率	—	—	—	—	97.7	—	—	—	98.0	98.0	98.0	—	98.0	98.0	98.5	98.0	—	—	98.0	—
カナダ	組織率	28.2	28.4	28.3	28.2	27.8	27.7	27.4	27.3	27.0	27.3	27.2	26.9	27.2	27.1	26.4	26.5	26.3	26.3	25.9	26.1
	適用率	32.4	32.3	32.2	32.2	31.7	32.0	31.7	31.6	31.2	31.5	31.4	31.0	31.3	31.1	30.4	30.6	30.3	30.4	30.1	30.2
イタリア	組織率	34.8	34.2	33.7	33.6	34.0	33.8	33.6	34.0	33.9	34.7	35.3	35.2	35.5	35.7	35.4	34.2	33.6	33.2	32.6	32.5
	適用率	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所: OECD Statistics (Collective bargaining coverage and Trade union density)

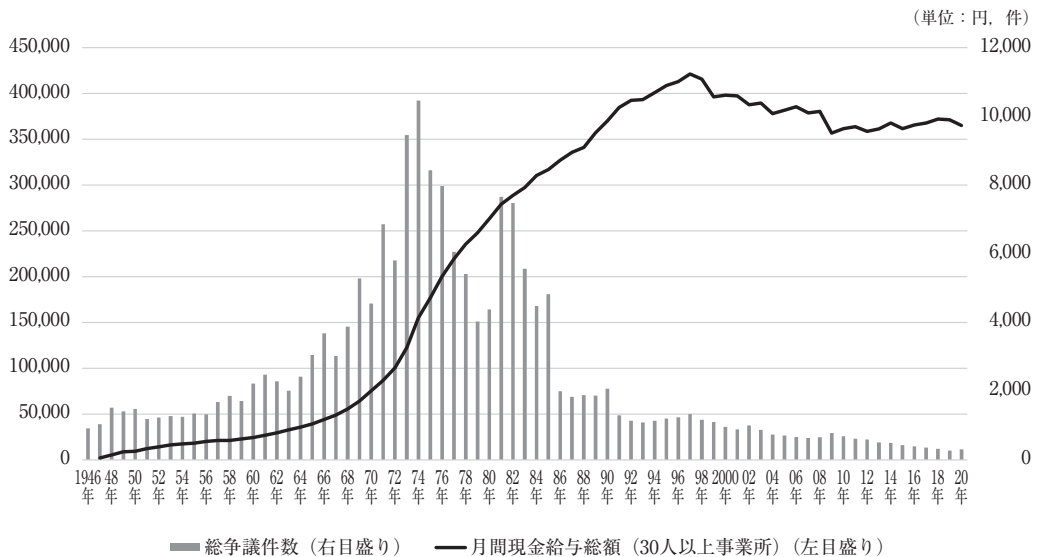
もそういえる。労働組合という集団の力の発揮は、付与されている労働三権をフルに行使することによって実現できるが、最も影響力のあるのは労働争議といえよう。「争議権は、基本的には、団体交渉における労使の対等性を確保し、交渉の行き詰まりを打開するための権利(菅野 2019)」である。総労働争議件数は1974年1万462件をピークにほぼ持続的に減っており、近年は300件前後を推移している(図2参照)。半日以上のストにいたっては、2001年89件と二桁に減ってからはほぼ一貫して減少し、最近では30件前後を推移しておりゼロに等しい(厚生労働省 2022d)。労働

争議件数の減少は、労使の意見の対立が弱まり争議に伴う労使間の摩擦・不信、経済的な損失などを抑えるものと望ましいことである。しかし、労使関係では特に分配をめぐる対立は常に存在する。それが争議として表出しないのは、企業が労働者の要求を受け入れるか、労働組合が低い要求をだすか要求獲得のために争議に頼らない結果であろう。

長期的にみると、労働争議件数が多い時代に賃金が上がり、少ない時代に上がらないと見てとれる(図2参照)。

2020年の調査で、過去3年間において、「労働

図2 総労働争議件数及び月間現金給与総額(30人以上事業所)の推移



出所: 厚生労働省『労働争議統計』各年。厚生労働省『毎月勤労統計調査』各年。1969年まではサービス業は含まれていない。

争議があった」と答えた労働組合は2.7%に過ぎず、97.2%は「労働争議がなかった」と答えた。労働争議がなかった労働組合にその理由を聞いてみると（複数回答）、「対立する案件がなかったため」が55.8%と最も多く、次いで「対立した案件があったが話し合いで解決したため」34.7%、「対立した案件があったが労働争議に持ち込むほど重要性がなかったため」12.5%、「労働争議に持ち込んでも成果が得られないと判断したため」8.7%、そして「労使関係の悪化を懸念したため」7.3%などであった（厚生労働省 2021）。

いっぽう、賃上げをめぐる労使交渉について見てみると、2021年、労働組合が要求した賃上げの平均要求額（単純平均）は5948円であったが、妥結額は3640円と要求達成率は61.2%に過ぎない（厚生労働省 2022a）。上記の労働争議のないことに照らし合わせて解釈すると、賃上げの要求額と妥結額のギャップを対立とみなさず、あるいは対立するが、話し合いで解決したといえて、労働組合は要求額の獲得に強くこだわっていない。その要因の1つとして労働組合員は相対的に恵まれているからであろう。全労働組合員の中で、1000人以上の大企業や公務部門に働いている労働者・組合員の割合は2021年70.6%にのぼり（厚生労働省 2022b）、大企業の賃金（100）は中企業（88.3）や小企業（82.4）より高いことがそれを表すもの

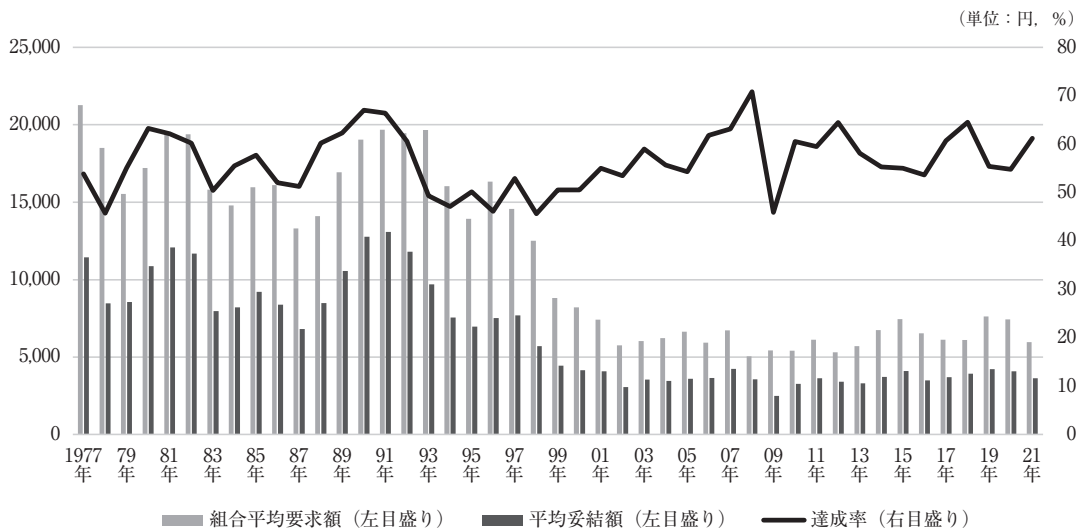
である（厚生労働省 2022c）。すなわち、大企業の賃金が相対的に高いので、組合が賃上げにそれほどこだわらないといっていよう。

長期的に労働組合の賃金引き上げ要求額と妥結額を見てみると、1998年までは1万円以上の要求額であったが、それ以降は一度も1万円以上の要求額となったことはない。また、妥結額は1999年以降、一貫して5000円を下回っている。要求額に対する妥結額の水準を表す達成率はおおむね50~60%に推移している。しかし、達成率を上げるために争議行為を行うことは基本的にない。

2020年、企業が賃金の改定の決定に当たり、どのような要素を重視したかをみると（複数回答）、「企業の業績」が61.6%（「最も重視した要素」では47.3%。以下、同じ）と最も多く、次いで「雇用の維持」38.9%（9.0%）、「労働力の確保・定着」38.1%（8.2%）、「前年度の改定実績」19.5%（3.6%）、「世間相場」16.4%（3.0%）、「親会社又は関連（グループ）会社の改定の動向」10.8%（5.0%）、「労使関係の安定」10.3%（2.2%）、「物価の動向」0.8%（0.0%）、「その他」5.4%（3.9%）、「重視した要素はない」17.0%（17.0%）、「不詳」0.6%（0.6%）であった（厚生労働省 2022a）。

労働組合が賃上げにこだわり、その獲得に向けて具体的な行動をするときに、企業は労使関係の安定を図るために、組合の要求を受け入れること

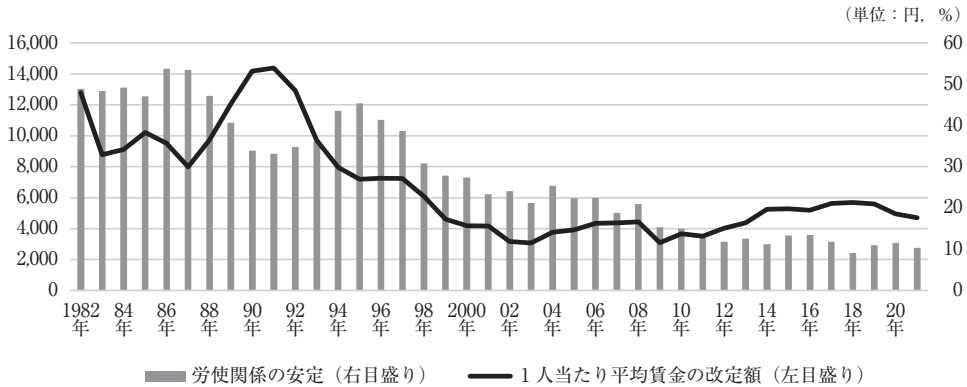
図3 労働組合の賃上げ要求額及び妥結額、達成率の推移



出所：厚生労働省『賃金引き上げ等の実態に関する調査報告』各年。



図4 賃金の改定に当たり「労使関係の安定」を重視した企業の割合（複数回答）と1人当たり平均賃金の改定額の推移



出所：厚生労働省（2022a）。

がある。「労使関係の安定」と1人当たり平均賃金の改定額の推移を見てみると、傾向的に両者の相関が見られる（図4参照）。特徴的なのは、1990年代初頭と2010年度中盤以降は「労使関係の安定」より1人当たり平均賃金の改定額の日盛りが高く相関関係が低い。その時、賃金が高い主な要因は世間相場や労働力の確保・定着のようである（厚生労働省 2022a）。「労使関係の安定」は、賃金の改定の決定要素として他の要素（企業の実績、雇用の維持、労働力の確保・定着）に比べて低位となっているが、経年的に見てみると、重視企業の割合が低くなっている。すなわち、企業は賃金の改定の決定の際に、労働者の集団的な行動によりもたらされる労使関係の不安定を気にしなくなってきている。労働組合の集団力が落ちていると言わざるをえない。

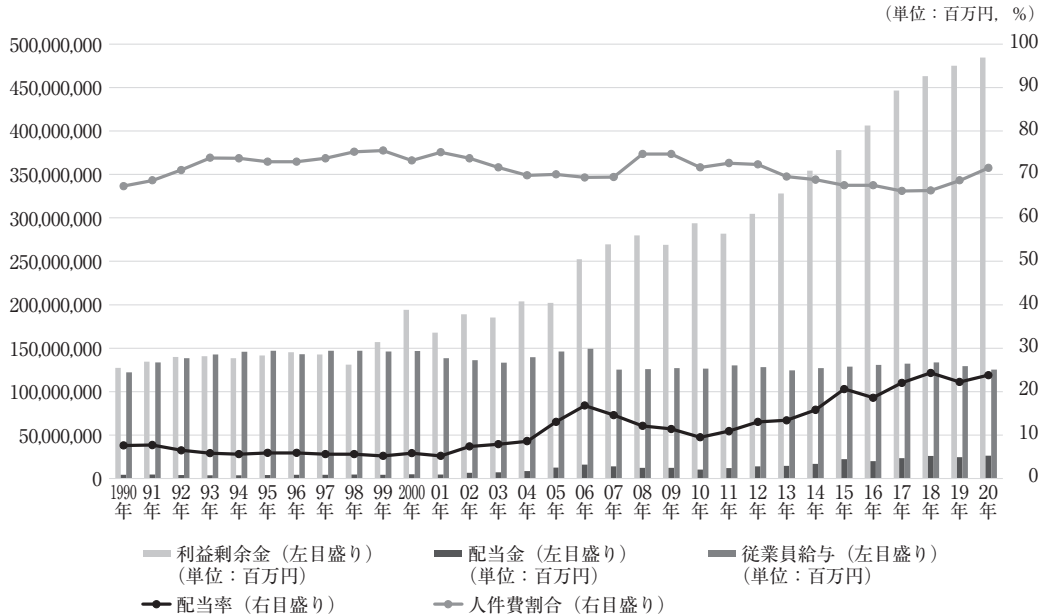
労働争議による労働損失日数は主要先進国の中で日本が極めて少ない。2020年の場合、日本の労働損失日数は2千日であるが、アメリカ3237千日、イギリス<sup>9)</sup>206千日、ドイツ195千日、フランス2095千日であり、加えて韓国は554千日である（労働政策研究・研修機構 2022）。各国の労働者数が異なるが、単純比較でみても日本だけが飛び抜けて労働損失日数が二桁以上も少なく、集団の力を発揮していないといつてよかろう。それに従い労使関係の緊張感もないに等しい。

いっぽう、企業は、株主重視と利益剰余金（内部留保）の増額を進めている。配当金は、1990年4兆2270億円、2000年4兆8316億円、2010年

10兆3574億円、そして2020年26兆2437億円と増加の一途を辿っている（図5参照）。それに伴い、配当率も1990年代は平均6.1%であったが、2000年代10.3%、2010年代17.0%に増加した。他方、従業員給与は、1990年約122兆円から2000年147兆円と増加し、2006年149兆とピークに達した。その後、減少に転じ、2010年126兆円、2020年125兆円となっている。付加価値の中で人件費が占める割合も傾向的に減少している。しかし、企業の内部留保は毎年積み上げられて、1990年約127兆円から、2000年194兆円、2010年294兆円、そして2020年484兆円に増えている。

以上のように、日本の場合、労働組合が企業と締結した労働協約の拡張的適用がほとんどなく、また、賃上げ要求額を獲得するために労働争議に訴えることもない。その結果、集団力の発揮が限定されて1990年代初頭バブル崩壊以降賃金が基本的に上がらなくなったといえよう。しかし、企業の内部留保は積み上げられ、また、株主への配当金・配当率はほぼ一貫して増加している。結局、労働者・労働組合が集団力を高めて、賃金を上げることができる企業の財務状況であるのにそれが実現されておらず、賃金が上がらなくなっているのである。労働組合が賃上げ要求とその実現に向けた運動を通じて、企業の発展を促す経営資源の役割をどこまで果たしたのか疑問が残らざるをえない。もちろん、個別企業で労働組合は厳しい交渉を行うが<sup>10)</sup>、結果として自らの要求を獲

図5 法人企業の利益剰余金、配当金、従業員給与、配当率、人件費割合の推移



出所：財務省「法人企業統計調査」。

得するほどの交渉力を発揮せず、企業の主張に理解を示し、寄り添ったからだと思われる。個別企業レベルで、「よかれ」と思って行った労働組合の交渉力の抑制が日本全体の賃金引き上げや経済にマイナス効果をもたらす、合成の誤謬につながったのではないか<sup>11)</sup>。

#### IV 集団力の拡大と強化に向けた主要な動き（組織化）

前記のとおり、日本の労働協約適用率は労働組合の組織率とほぼ同率である。労働組合の集団力を拡大するためには、組織化・組織拡大が何よりも肝要である。それについて主要な動きを中心に見てみることにする。

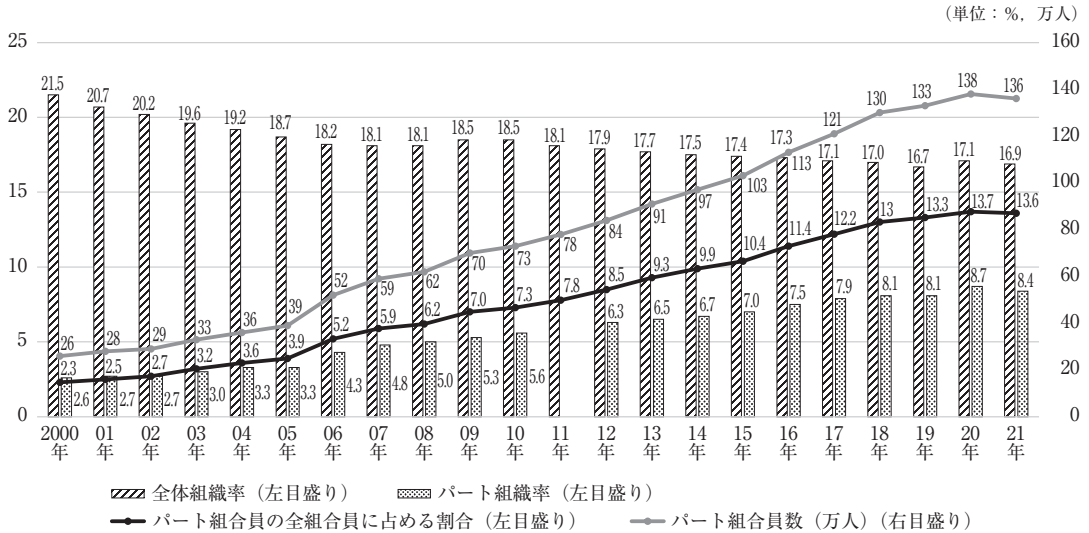
##### 1 パート労働者の組織化

日本の労働組合組織率は、既述のとおり、1949年55.8%をピークに毎年ほぼ一貫して低下した。低下の主な要因は、組合員数（分子）より雇用労働者数（分母）がもっと増えたことによるもので、組合員数は1994年まで増加し続けて1269万8847人に達した。しかし、1995年からは労働組合員数も減少に転じ、2014年984万9176人とな

り、その間、22.4%も減った。その後、主に連合の組織拡大運動が実る形で増加し<sup>12)</sup>、2020年1011万5447人に達したが、21年は再び減少に転じた。労働組合数（単一労働組合）は1984年3万4579組合とピークに達してからほぼ一貫して減り<sup>13)</sup>、2021年2万3392組合となり、その間、32.3%も減少した。

労働組合組織率や組合員数が減ったものの、その減少幅が比較的緩やかであり、年によっては増加したのは主にパート労働者組合員の増加によるものといえる。2000年以降に絞って見てみると、パート労働者の組合員数は2000年約26万人であったが、その後、一貫して増加し、2020年138万人に達し、その間、5.3倍にも増えた（図6参照）。その結果、全労働組合員の中でパート労働者組合員が占める割合も2000年2.3%から2020年13.7%まで増加したのである。労働組合がパート労働者に組合員資格を与えて実際組合員がいると答えた割合は2003年10.9%であったが、2008年17.4%、2013年20.5%、2015年24.9%、2016年22.0%、2017年26.8%、2018年28.6%、2020年29.5%、2021年30.0%に増加し、パート労働者の組織化が進展している（厚生労働省2004, 2014, 2016, 2017, 2018, 2019, 2021, 2022b）。

図6 2000年以降労働組合組織率等の推移



注：2011年は東日本大震災の影響により『労働力調査（平成23年6月分）』においては、調査実施が困難となった岩手県、宮城県及び福島県を除く結果を公表しているため、組織率を算出していません。  
出所：厚生労働省『労働組合基礎調査』各年。

パート労働者の組織化が大きく進展した背景について見てみることにする。最も大きな要因は過半数組合の回復と組織防衛である<sup>14)</sup>。ユニオン・ショップ協定により、正社員は入社とともに組合員となるが、パート労働者の増加により、正社員の組合員がパート労働者を含む全労働者の半数を下回り、過半数組合ではなくなる。それに伴い、労働基準法等で保障されている過半数組合の役割を正當に果たすことができない。代表的なのが36協定（休日・残業協定）である。また、パート労働者の中で、解雇などの不利益取扱いをされる場合、納得のいく解決を目指して会社の外にある個人加盟ユニオンに駆け込み、会社は同ユニオンから団交申し入れをされる。それによって企業内労使関係に不安定をもたらされることになると心配する。企業は、企業内労使関係を安定的に維持するためにも企業内問題は企業内で解決したほうがよいと判断し、労働組合のパート労働者組織化方針に理解を示すことになる。労働組合が過半数組合の回復、組織防衛のためにパート労働者の組織化を主張することに対し、企業も同調してユニオン・ショップを改定し、組織対象を従来正社員からパート労働者（多くは週労働時間20時間以上）に広げる。それに伴い、集団力が既存の正社員か

らパート労働者に拡大した。

パート労働者の組織化の際に、パート労働者を正社員と同じ権利・義務を与える同質化戦略と、異なる権利・義務を与える異質化戦略に分かれるが、同質化戦略のほうが過半数組合の回復、パート労働者の処遇改善などにもっと有効であった。企業の管理戦略も基本的に正社員と同質の人事・賃金制度の構築と運用を行う同質化戦略をとると、組合の同質化戦略はいつそう効果をあげることができた。なお、パート労働者の組合費は、同質化戦略の場合、正社員と同率、異質化戦略の場合、正社員より低い<sup>15)</sup>。

## 2 子会社の組織化

### (1) 資生堂労組の事例（販売子会社の単一組織体への組織化）<sup>16)</sup>

親会社の労働組合が子会社の労働者を直接組織化して同組合の組合員とする動きもある。資生堂労組は、1993年、組織化の狙いを6つに挙げ、実践に移した（資生堂労組1998）。第1に、会社との対等な関係および経営のパートナーとしての役割を果たすことである（対等な労使関係の形成）。当時、同社および販売会社では、全国に約1万7000人の従業員がいるが、そのうち、組合員は



3400人と20%に過ぎない。組合員は専ら同社(親会社)の従業員に限られていた。従業員の20%しか組織していない組合は、1万7000人を率いる会社と対等な関係やパートナーにならないと判断したのである。

第2に、多くの従業員の声を吸収し会社トップに伝えるという役割を果たすためである(多くの従業員の声の吸い上げと経営への伝達)。会社業績の向上は、組合員の生活向上に不可欠であるが、会社業績に重要なポジションで働く販売子会社の労働者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、会社業績の向上に資すると考えたのである。

第3に、組合波及効果範囲と組合員範囲とのギャップの解消である。同労組が会社との賃金等を交渉するが、その妥結結果は、組合員だけではなく、非組合員にも波及・適用されていたので、その組合の影響範囲に合わせて組織化するのが本来の姿だと考えた。

第4に、組合要求の実現可能性の向上である。販売子会社の労働者を含む全従業員を代表する組合となり、組合員の声・意見をより会社に伝えることができ、組合要求が実現しやすくなる。

第5に、経営へのチェック機能の向上である。販売第一線の声を吸い上げることができるので、経営に対するチェック機能が高まる。

そして、第6に、スケールメリットを生かして、共済・福祉等の充実・強化が図れる。

同労組は、以上の狙いを実現すべく、会社との交渉、組織対象者への説明会等の開催を経て、1993年、販売子会社の労働者を単一組織体として組織化した。同労組は子会社労働者の組織化の前、組合員数が3399人であったが、組織化により1万6492人と約5倍増した。集団力の拡大が図られたのである。

同労組は、新たに組合員となった子会社の女性組合員の声を積極的に反映する形でワーク・ライフ・バランス運動を展開するとともに、「ベアゼロ要求」を掲げて押し込み販売を無くす経営改革運動<sup>17)</sup>を進めた。その結果、企業業績の回復、最高水準のワーク・ライフ・バランス等の実現が見られて、組織化の当初の狙いが果たされる。ま

た、販売子会社の労働者の賃金が親会社の労働者のように上がるようになった。労働組合は、子会社の組織化を通じて、要求を実現する集団力の強化をも図ったのである。

(2) ケンウッドグループユニオン(子会社労組の支部化に伴う組織化)<sup>18)</sup>

旧ケンウッドには、親会社に組織されているケンウッド労組があり、7つの子会社にはそれぞれ企業別労働組合があった。子会社の組合は、組合員数が20~130人の規模で専従者を置くことができなかった。親会社が債務超過による赤字転落からの回復に向けて2002年度より企業グループ経営を強化したが、その過程で子会社の決定権がほぼ無くなり、子会社組合の対会社への交渉も意味をなさなくなる。こうした問題を解決し、グループ経営の強化に対応していくためには、グループレベルでの単一労組化が必要と考えて、親会社労組と7つの子会社労組が、2004年、新たに結成されるケンウッドグループユニオンの支部へ組織変更を行った。グループユニオンの結成に伴い、ユニオンは親会社の社長との交渉の中で、子会社の問題(雇用削減など)を解決するとともに、親会社と子会社間の処遇格差の長期的解消、組合の交渉力の強化、さらには非正規労働者の組織化と処遇向上などを通じて、企業グループレベルの収益力の向上(グループ経営の全体最適化)に寄与した。企業グループレベルの集団力の拡大・強化が図られたのである。

(3) 日本ハムユニオン(子会社組織化と企業連の統一的運営)<sup>19)</sup>

2002年日本ハムの子会社でいわゆる「牛肉偽装事件」が起きた。それにより、親会社の商品がスーパーの店頭から消えるというショックが発生し業績が悪化した。日本ハムユニオンは企業グループ全体のコンプライアンス強化を図るために、次の6つの運動を展開することにした。すなわち、グループ代表性の確立、グループ内格差是正、グループ全体の現場実態の把握・声の吸い上げ、グループガバナンス牽制機能の確立、グループ労使対話の充実、会社経営陣と組合員との架橋

役割である。

日本ハムユニオンは、以上の運動を展開していくためには、非正規労働者の組織化及び未組織子会社労働者の組織化が必要であると判断した。組織化の結果、同ユニオンの企業連レベルで組合・組合員数が2002年10単組約3500人から2018年21単組8907人に増加した。21単組の中で、日本ハムユニオンが主軸となって子会社の8組合を1つに束ねる全日本ハム労働組合を結成した。同労働組合では人・物・金・情報・ノウハウを共有している。したがって、組合のビジョン、組合規約を共有し、また、専従体制や基本的運動方針も同一である。組合費も基本給の2.3%と同じであり、また、専従者も複数の組合の役員を兼任している。それによって、組合員数が少ない単組でも専従者<sup>20)</sup>を置くことができ、企業連の運動を維持・強化することができる。単組が企業連の支部という体制に近いのである。そのため、労働組合は同企業連に入っている組合の企業および企業グループ全体をチェックすることができる。

以上の組織化・運動により、非正規労働者の労働条件の改善があった。2007年春闘から毎年ベア要求を行い、非正規労働者（プラント勤務）の平均賃上げに一定の回答を得ることができた<sup>21)</sup>。それに定昇見合額を合わせて、2007年から2019年までの平均賃上げ額は3万1407円（うち、ベースアップ1万円以上）であった。そのほか、企業内最賃の引き上げ<sup>22)</sup>も行い、非正規労働者の処遇の底上げも図ったのである。その間、基本的に正社員の賃上げは要求しなかった<sup>23)</sup>。結果として正規と非正規との格差は縮小した。また、子会社の組織化の成果もかなり上がった。一例として上記事件を起こした子会社の組織化と交渉により、2011年年収約459万円<sup>24)</sup>から2018年569万円に24%増加し、また、休日日数も2011年106日から2019年121日へ増え、そして所定労働時間も同年2072時間から1960時間に短縮した。

結果的に労働組合が企業グループ全体のコンプライアンス強化及び健全な発展、非正規労働者及び子会社労働者の処遇改善を進めることができ、組合の集団力を大きく拡大・強化することが

できた。

### 3 職種別労働組合の結成<sup>25)</sup>

#### (1) 日本介護クラフトユニオン (NCCU)

日本で労使がより対等な立場で交渉できて、また、協約の拡大適用をはかっていくために2000年1月24日、初めて結成された職種別労働組合が「UA ゼンセン日本介護クラフトユニオン (NCCU, Nippon Careservice Craft Union)」である。NCCUは、2022年8月現在、組合員数は8万7000人であり、組織体制は本部、8つの総支部、そして43分会という体制である。専従者は59人である。分会の約9割が当該企業とユニオン・ショップ協定を締結している。専従者は、基本的に東京にある本部および4つの地方事務所で働いているが、その中の組織拡大の専任者は担当地域を飛び回っている。

NCCUは、よりよい介護産業づくりに必要な政策の企画、労働条件の引き上げなどの労働政策、政策実現にむけた政策・政治活動、共済事業活動、広報活動の役割を果たしている。広報活動は、NCCUの目指す目標を実現していく上で大変重視されている。それは世論を動かすからである。介護の実態を正確に国民に知らせて社会の問題とし、利用者も労働者も一般国民も望まれる介護を実現していく上で極めて重要であると考えている。介護労働者の処遇改善がその一例である。

政府は、3年に1度介護報酬改定を行っているが、2009年、介護職員の処遇を改善するために介護報酬がプラスに改定された。しかし、プラス改定を報酬の引き上げに当てるような定めがなされていなかった。そのため、事業者はプラス改定を賃金引き上げよりは事業の収益に回ってしまった。NCCUは、報酬改定が必ず処遇改善に使われるように組織内議員に働きかけを行ったが、政府がそれを受け入れた。その結果、2009年10月から新たに賃金にしか使えない「処遇改善交付金」が設けられた。それが「介護職員処遇改善加算」に変わり、介護職員の賃金に反映され始めたことにより、徐々にではあるが、処遇改善が行われてきている。

NCCUは、以上のような活動を通じて、介護

労働者が安心して働ける職場をつくっているが、その1つの表れが、分会のある事業場の離職率が他の事業場より低いことである<sup>26)</sup>。また、介護産業の全労働者の賃上げにも貢献している。

## (2) 人材サービスゼネラルユニオン (JSGU)<sup>27)</sup>

UA ゼンセン JSGU (Jinzai Service General Union) は、人材サービス産業で働く労働者が企業の枠を越えて集い連帯するユニオンとして2004年5月15日に結成された。派遣労働者の職種別労働組合である。2019年6月末現在、組合員数は2万6532人である。同ユニオンは10の分会、8の地域支部、本部の組織体制となっている。同ユニオンは、分会の当該企業全社が毎年集まる場をもうけ、組合の統一方針のもと、企業横断の団体交渉を行っている。組合員の処遇改善に向けては、上部団体(UA ゼンセン及び連合)を通じ、派遣ユーザー業界・企業へ派遣料金設定の適正化を働きかける運動を展開し、組合員だけではなく広く派遣労働者の就業条件の底上げをも図っている。また、厚生労働省の労働政策審議会の部会に委員を送り、現場の実態を述べて法律の改正に反映されるように努めて、全派遣労働者の処遇改善に寄与している。

以上のように、労働組合は非正規労働者の組織化、子会社労働者の組織化、企業グループレベルの交渉力の強化、さらには職種別労働組合の結成などを展開し、集団力の拡大・強化を図っている。それにより、組織化された労働者の賃金は上がっていき、企業の発展に寄与した。しかし、こうした運動を行った労働組合は多くないのが実態であり、そのため、労働組合の組織率は低下し続けており、労働組合のない企業における集団力の構築が課題となる。組合のない企業にも労働者の集団力を与えている韓国の事例<sup>28)</sup>について見てみることにする。

## V 代案集団(労使協議会)の役割(韓国の事例)

お隣の韓国では1980年に従業員代表制が法制

化された(「勤労者参与及び協力増進に関する法律(略して「勤参法」)」。現在、30人以上の企業では同法に基づき、「労使協議会」の設置(委員は労使同数)と3カ月ごとの定期会議の開催が義務づけられている。また、協議会の主な役割を3つ定めている。生産性向上と成果配分などの16項目の協議事項、教育訓練及び能力開発基本計画の樹立などの5項目の議決(合意)事項、そして経営計画全般及び実績に関する4項目の報告事項である。報告事項については労働者側の資料請求権も与えられており、正当な理由なく提出されなければ約50万円の罰金が課される。法律の履行確保が講じられている。

筆者は、コロナ感染拡大前(2020年2~3月)に訪韓し17社の労使協議会運営実態を調査した(労働政策研究・研修機構 近刊)。その結果、「4つの性」が確保されていることが分かった。第1に、企業経営の透明性の確保である。企業は協議会の開催ごとに経営計画・実績、生産計画・実績、人員計画、企業の経済的・財政的状况を報告している。前記のように、報告内容が足りなければ労働者側の委員は資料提出を要求できる。労使協議会により、企業経営の透明性が確保されているのである。

第2に、労働者の参加性の確保である。労働者は、勤参法に基づき、企業経営に参加できる権利が与えられている。同法では「協議会の出席時間とこれに直接関連のある時間は労働した時間」と定められている。16項目の協議事項も実質上労使の合意によりその内容が決定されていた。賃金などの労働条件も決定されているのである。

第3に、労働者の主体性の確保である。同法は、使用者に対し、「労働者委員の選出に介入したり妨害したりしてはならない」、「協議会の委員としての職務遂行と関連して労働者委員に不利益を与える処分をしてはならない」、さらには、「労働者委員の業務のために場所の使用等基本的な便宜を提供しなければならない」と定めている。実際、労働者委員は、同法に基づく保護を受けて主体的に役割を果たしている。業績悪化による重たく暗い会社の雰囲気を変えるためのイベントの提案、時短を進めるための生産性向上策の提案、賃



上げや福利厚生の上昇のための節電・節約の呼びかけ等々である。労働者は使用者に使われる受身的存在より自分で企業・職場作りを行う能動的な存在となっている。

第4に、労働者の企業経営への納得性の確保である。企業経営の透明性、また、労働者の企業経営への参加性や主体性の発揮により、企業経営への納得性が得られる。もし得られなければ転職の選択肢もあるが、それも企業の状況を十分理解しての選択であるので、自分の行動への納得も得られるのである。

以上の4つの性が確保されている中、労使関係は、労働組合ほどではないが、対等であり、また、緊張感が漂っている。企業は常に業績向上を目指し積極的な事業展開をしており、労働者はより高い賃金や働きやすい職場環境づくりに向けて要求し、実現に向けては企業経営に参加しているのである。その結果、高付加価値化とより高い労働条件が好循環している。

調査対象の17事例の中には、労働組合がある事例も半数ほどあった。労働組合は、同法に基づき、もっと活動しやすくなり組合員数の拡大や組合員に身近な事柄（福利厚生、職場環境など）を取り上げて獲得しているのである。労働組合が勤参法によりマイナスの影響を受けているという指摘はいつさい聞こえてこなかった。労働組合が勤参法を通じて組合活動の強化（集団力の強化）を図っているのである。

韓国の労働組合組織率は、2020年14.2%に過ぎず、同年日本の17.1%より低い。しかし、労働組合の運動は激しく社会的影響力は大きい。主な全国組織は韓国労総と民主労総があるが、組織規模も拮抗しており、勢力拡大を熾烈に競い合っている。そのため、企業の労使協議会に対する認識や取り扱いにも影響が出る。どちらかといえば、組合結成や激しい労働運動を避けたいという認識があり、労使協議会労働者委員の賃上げや福利厚生、職場環境の改善などの要求を受け入れる傾向がある。したがって、労使協議会の発言力は決して小さくなく、労使関係はいつも緊張しているのである。勤参法は、上記の4つの性を確保して労使関係の緊張感と対等な労使コミュニケーション

を下支えしており、労使コミュニケーションの経営資源性<sup>29)</sup>の発揮を促しているといえる。さらには職場民主主義の基礎をなしているのである。

労働組合の運動と労使協議会の活動により、集団力を強化している。その結果、賃金は上がり続けて日本以上の水準となっている。電機産業と自動車産業の日韓比較でその実態をみることにする。まず、電機産業の場合、2015年から5年間、日本の大手6社（日立、パナソニック、三菱電機、富士通、東芝、NEC）の平均年収（約817万円）よりもサムスン電子のほうが41.5%高い約1156万円である<sup>30)</sup>。サムスン電子の労務管理の基本的考え方は「同業界の労働組合のある企業の賃金よりいつも高く支払う」というものである。サムスン電子にも最近労働組合が結成されているが、まだ少数組合である。労使協議会が事実上賃金も決定している<sup>31)</sup>が、企業は労使協議会の高い賃上げ要求をのまざるを得ない。また、より高い処遇を求めて優秀な人材が他社に転職することがあり、企業に足留めておかなければならない。それに応えるためには常に高付加価値化を目指す企業経営（高付加価値製品の開発、積極的なグローバル展開など）を進めている。海外売上高比率は過去5年間平均で86.4%と、前記した日本の大手6社の平均41.1%より2倍以上である。サムスン電子の場合、同業他社の労働組合の集団力によって形成された賃金水準を常に上回っているが、それは会社の方針とともに、労使協議会での協議によって実現しているのである。

自動車産業について見てみると、トヨタ自動車の場合、2021年度の従業員平均年収は約857万円（トヨタ自動車2022）であるが、韓国の現代自動車は約960万円（現代自動車2022）であり、同社の子会社である起亜自動車の場合、1010万円（起亜自動車2022）である。トヨタよりそれぞれ12%、18%高い賃金水準である。韓国の両社の労働組合は最も戦闘的運動を展開していると言われている。特に、現代自動車労組の場合、1987年結成されて以降、ほぼ毎年ストライキを行い、より高い賃上げを獲得しているのである<sup>32)</sup>。企業は、それに対応するために、高付加価値事業の展開（利益の高い高級車、電気・水素自動車の開発、



デザインの向上など)とグローバル展開を積極的に進めていっそうの収益力拡大に力を入れて高い国際競争力を維持している。

なお、製鉄産業の労働者1人当たり年収では、日本製鉄が2020年度494万円、2021年度539万円(日本製鉄2021,2022)に対し、ポスコは2020年度980万円、2021年度1090万円(ポスコ2021,2022)と、韓国のポスコが日本のほぼ2倍となっている。最近、ポスコは電気自動車に使われる付加価値の高い二次電池の素材生産に注力している。

以上のように、韓国は、1980年、勤参法の制定により、現在、30人以上の企業では労使協議会が設置されており、それを通じて、4つの性(企業経営の透明性、労働者の参加性、主体性、納得性)の確保がなされて労使コミュニケーションの経営資源性が発揮されている。それに労働組合の激しい運動が当該会社の賃上げだけでなく、労働組合のない企業に労使協議会の労働者委員の集団力の発揮を下支えしているといえよう。労使協議会が労働組合の賃上げの伝播役割を果たしているのである。ある面、労働協約の拡張的適用が制度ではなく実体的に労使協議会によって実現されている。その結果、賃金はほぼ毎年上がり続けているのである。

## VI まとめ——集団力の拡大・強化に向けて

日本は、世界的に内部労働市場が最も発達している国である。日本的雇用慣行が1980年代までそのような労働市場を形成しながら、企業の発展、雇用の維持・拡大、公正な分配を実現してきた。その際、生産性3原則が追い風となったといえよう。日本的雇用慣行は大企業の正社員に典型的に形成されて、均質的な人事・労務管理によって労働者の動員力・モチベーションを高めてきたが、企業別労働組合はそれを促す集団力を発揮した。

しかし、1990年代初頭のバブル経済の崩壊による約30年間、企業の成長が鈍る中、公正な分配の風向きが変わり、労働者に不利な形となつて、賃金が上がらなくなった。株主への配当金や

内部留保に配分が集中した。その分配構造を変えて、賃金を上げるほど労働者の集団力が発揮されていない。それは、何よりも労働組合の組織率の低下、無組合企業における労働者の集団力のなさによるものであったといえよう。また、労働協約の拡張適用は基本的になく、組織率の低下とともに、労働組合の集団力(影響力)は小さくなった。その結果、賃金が上がらなくなる。それには労働組合が賃上げ要求を獲得しようとする行動(労働争議)に訴えておらず、企業も労使関係の安定のために賃上げ要求をそのまま受け入れることが少なくなったことも主要因の1つである。総じて言えば、1990年代以降、労働組合が、賃上げによる雇用関係の高度化、生産性向上および事業の高付加価値化に資する役割を果たしたとは、国際比較からみる限り、言いがたい。そういう意味で日本の雇用慣行における集団の意義は薄れてきたといえる。

その中で、一部の労働組合は、集団力の拡大・強化に向けて組織化を展開した。パート労働者の組織化、親会社労働組合の子会社労働者の単一組織体への組織化及び交渉力強化、職種別労働組合の結成などを挙げることができる。その組織化によって、非正規労働者や子会社労働者の賃上げも進んだ。多くの労働組合がそのような組織化を実践していけば、集団力の拡大・強化による労使対等の下、非正規労働者や子会社労働者の賃上げが期待できる。

2010年代以降、連合の組織化・組織拡大の方針により、組合員数が増加したものの、全体の組織率の低下を食い止めることができなかつた。集団の意義の回復に向けてはさらなる組織化を期待しつつも、現実的な代案を考えざるをえない。それは、いわゆる従業員代表制の法制化である。連合は法制化に向けた運動を展開してきているが(新谷2015)、まだ実っていない。研究者の検討もあったものの(労働政策研究・研修機構2013)、また労働法の大家の卓見(菅野2021)も示されているが、具体的な政策に結びついていないのである。日本の現在の従業員過半数代表制は、「36協定」などの113項目<sup>33)</sup>において使われているが、どこまで実効性があるのか。代表者の選出の間

題、代表者の規定書面への単なる押印やサインの瞬間的役割などに鑑みると、労使関係の対等性、労使コミュニケーションの経営資源性を期待することが難しい(呉 2012, 2014)。なお、同過半数代表制では、賃上げをめぐる規定は存在しない。そのため、労働組合のない企業では労働者の集団力が発揮できていないとって過言ではない。従業員代表制の法制化により、無組合の企業でも労働者に一定の集団力を与えることが必要ではないか。また、労働協約の拡張適用のハードルを下げることも検討の余地があるだろう。

韓国の事例で見たように、労働組合が賃上げを獲得し、組合のない企業では労使協議会の労働者委員がそれを参考に賃上げを要求し実現することによって全労働者の賃上げが進んだ。現在の日本では、労働組合があっても高い賃上げの獲得が難しい一因は、無組合企業との価格競争に足を引っ張られるからであろう。従業員代表制の法制化により、無組合企業で対等な労使関係が実現して労働者の集団力が高まっていけば、労働組合の賃上げ要求がいつそう実現し、要求額と妥結額のギャップも解消していく。さらにそれが、従業員代表制の法制化により、無組合企業に伝播して全労働者の賃金上昇を期待できるのである。

従業員代表制の法制化により、労働組合と従業員代表制(代案集団)との相互作用を通じて、労働者の集団力が高まっていけば、労使関係の対等性原則が実現し、賃上げにも順風が吹く可能性が高まると考える。そうなれば、雇用関係の高度化が進み、生産性向上や事業の高付加価値化、グローバル展開がいつそう図られて、企業の競争力も強まっていくものと期待できる。

- 1) 労働契約法第3条でも「労働契約は、労働者及び使用者が対等の立場における合意に基づいて締結し、又は変更すべきものとする」と労使対等性原則が定められている。
- 2) 1955年5月20日に第1回生産性連絡会議で決定された「生産性運動に関する3原則」は次のとおりである。1. 生産性の向上は、究極において雇用を増大するものであるが、過渡的な過剰人員に対しては、国民経済的観点に立って能う限り配置転換その他により、失業を防止するよう官民協力して適切な措置を講ずるものとする。2. 生産性向上のための具体的な方式については、各企業の事情に即し、労使が協力してこれを研究し、協議するものとする。3. 生産性向上の諸成果は、経営者、労働者および消費者に、国民経済の実情に応じて公正に分

- 配するものとする(日本生産性本部 2022)。
- 3) 1980年代までの日本の雇用慣行の生成と変貌については草野(2021)が適格に整理している。
- 4) 1990年代日本の雇用慣行の変容については佐藤(1999)を参照されたい。
- 5) 労働組合のない企業に「労使協議機関」があると答えた割合は、1984年40.7%から2019年16.8%に減っている(厚生労働省『労使コミュニケーション調査報告』)。
- 6) 労働市場や行動経済学などからの分析は玄田編(2017)を参照されたい。
- 7) 日本でも労働組合法第18条に、労働協約の地域的拡張適用の規定があるものの、過去に拡張適用が認められたのは8件に過ぎず、事実上効力がないとって過言ではない。その中で、2021年、32年ぶりに拡張適用が認められた。UAゼンセンの3労組が使用者と締結した北関東の一部地域における年間休日日数を最低111日と定める統一労働協約が、中央労働委員会の審査を経て、2021年厚生労働大臣名で決定されたのである。詳しくは古川(2021)を参照されたい。また、過去の地域的拡張適用についての本格的分析は古川・川口(2011)を参照されたい。なお、同拡張適用の詳細の内容については、厚労省のHP「労働協約の地域的拡張適用について厚生労働大臣が決定した事案([https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudouseisaku/roudoukumiai/index\\_00005.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudouseisaku/roudoukumiai/index_00005.html))」を参照されたい。労働組合法第17条では、事業場単位の一時的拘束力の規定もあるが、ユニオン・ショップ協定が多い中、同規定の拡張適用の効果は極めて限られる。その結果、労働協約の拡張適用は実態としてほとんどなく組織率と協約適用率はほぼ同じである。
- 8) OECD Statistics (Collective bargaining coverage and Trade union density, 2022年7月25日アクセス)。ドイツとフランスの労働協約の拡張適用と労使関係の変化については山本(2014)を参照されたい。
- 9) アメリカとイギリスは2019年のものである。
- 10) 個人主義化や組合員構成の多様化により組合員ニーズの「最大公約数」が次第に縮減する組合員内部の問題だけではなく、産業空洞化・事業の海外展開やコーポレート・ガバナンス改革などによる生産構造や利益構造・配分環境の激変への企業対応に理解をせめられる困難の中で組合は交渉に当たらなければならない。労働組合が直面していた20世紀第4四半期のポスト工業化における労働世界と企業社会の変化についての慧眼的分析は稲上(2005, 2012)を参照されたい。
- 11) 古賀(元連合会長・現連合総研理事長)も「『わが組織』、『わが企業』、『わが産業』の存続を追求する労使の姿勢が、合成の誤謬として社会的・経済的格差という負の側面の要因のひとつになったことも事実です」と、指摘している(古賀2017)。
- 12) 連合の組織拡大運動は2012年より「1000万連合実現プラン」として展開していくが、実態はパート労働者の組織化・組織拡大がメインである。連合の組織人員は、2014年684万6000人から増加し、2021年699万人となった(厚生労働省『労働組合基礎調査』)。それにはアベノミクスによって労働組合加入資格に当たるパート労働者の増加に伴うものと見られる。また、何よりもUAゼンセンの役割が大きい。例えば、2012年から13年までの1年間、連合全体の組織人員は6247人減ったが、UAゼンセンは4万1637人増加した(連合2013)。2012年以降、UAゼンセンは組合員を増やし、2021年9月現在182万6433人であるが、そのうち、パート労働者は60.2%を占めている。
- 13) 例外的に組合数が増えたのは1992年39組合、1994年29組合、2000年575組合と3年であった。

- 14) 具体的には呉 (2012=2018) の第2章「パートタイマーの組織化と意見反映システム——同質化戦略と異質化戦略」を参照されたい。
- 15) 連合・連合総研の調査によると、2018年、正社員組合員の平均組合費は賃金の1.65% (5161円)、パート労働者組合員の場合、1487円 (フルタイムは1912円) (連合・連合総研2019)。
- 16) 具体的には呉 (2017) を参照されたい。
- 17) きっかけは、販売子会社の組合員が、賃上げ要求を決定する中央委員会で押し込み販売の廃止を組合に訴えたことであった。
- 18) 具体的には呉 (2012=2018) の第6章「企業グループ労使関係の望ましい姿——ケンウッド労組の企業グループ単一労組化の事例」を参照されたい。
- 19) 具体的には呉 (2019) を参照されたい。
- 20) 例えば、組合員数が200人の子会社単組でも企業連の専従者 (親会社組合出身) が同労組の書記長を担当している。企業連の専従者は、会社側の連結事業部単位、すなわち、製造事業本部、物流事業本部、関連事業本部、海外事業本部をそれぞれ担当しており、個別企業を超えてグループ事業部全体の状況を把握し判断できるようになっている。従業員数が少ない子会社の場合、当該企業の組合員ではない者 (概ね親企業組合出身) が同社組合の書記長として労使協議・交渉に参加している。そのような体制ができるように労働協約を締結してある。このような組合体制を通じて、「資本従属関係の中で苦しんでいるそれぞれの会社の問題点を吸い上げて、本体経営者に対して伝える」ことができる。
- 21) 非正規に対するベア要求に対する会社の回答額は、2007年度700円、08年度500円、09年度500円、10年度300円、11年度300円、12年度300円、13年度300円、14年度723円、15年度1140円、16年度1815円、17年度2044円、18年度1846円、そして19年度1586円であった。
- 22) 引き上げ額は、2010年度200円、11年度202円、12年度200円、12年度200円、17年度200円、そして18年度280円であった。
- 23) 例外的に2018年正社員組合員平均6000円を要求したが、1044円の回答を得た。いっぽう、非正規労働者の場合、同じ要求に対して1846円の回答があった。
- 24) 営業職チームリーダーの標準評価モデルケース。
- 25) 2014年5月27日NCCU会長へのヒアリング調査結果。多忙の中、調査にご協力頂いた会長及びNCCUにこの場を借りて感謝申し上げます。
- 26) 介護労働安全センターが介護業界全体の離職率を発表しているが、NCCUの組合員が勤めている事業所の離職率は、大体全体より1~1.5%常に低いという。
- 27) 2014年5月28日、JSGU会長をはじめ幹部の方にヒアリング調査を行った。調査にご協力頂いた会長並びにJSGUにこの場を借りて感謝申し上げます。その後も2回 (2019年3月15日及び6月17日) にわたりヒアリング調査を行った。
- 28) 外部労働市場が発達して集団の必要性が相対的に低いアメリカにおける集団の再生をめぐる議論については水町 (2005) を参照されたい。
- 29) 筆者は、日本の中小企業に対するアンケート調査・ヒアリング調査を踏まえて、「労使コミュニケーションは経営資源である」という命題を示した (呉2012, 2014)。労使コミュニケーションを図る企業ほど、会社の経営情報を多く一般従業員に開示する。また、中長期的に業績悪化による危機を経験しない、危機を経験しても早期に克服する。そして、労働者の働く意欲、技能、労働効率、チームワーク、主体性が高まり、生き生きと働き、企業への協力度が高まっているからである。
- 30) 具体的なデータは、呉 (2022) を参照されたい。なお、為

替レートは分かりやすくするために、日本1円=韓国10ウォンとした。

- 31) 労使協議会の労働者代表選挙はいつも2人以上の候補者が出て投票で決めている。なお、2022年8月10日、サムスン電子では少数組合 (4つの組合で組合員数約6000人、全従業員約11万人の5.3%) と本社との間に初めての賃上げ協定が締結された。賃上げ率は9% (ベア5%+成果反映4%) であったが、4月末における労使協議会での労使合意と同じである。今後、労働組合の組織拡大と交渉力のアップが進むと、労使協議会の合意内容を上回る可能性があり、注視したい。
- 32) 例外的にストのない年は、最近では2019年から2022年までの4年間である。また、2022年の労使交渉の合意内容は、組合員1人当たり賃上げ約1万1000円 (基本給 (定昇込み) +手当1000円)、成果・激励金 (賃金の3カ月分+55万円)、会社株20株 (36万円相当)、商品券2万5千円などの支給である (『現代自動車労組速報8号: 第22-01-49号』)。
- 33) 呉 (2012) 参照。既存の110項目に加えて、働き方改革の一環として70歳までの就業機会確保、派遣労働者の均等・均衡処遇、高度プロフェッショナル制度導入に関連してそれぞれ新たな規定が設けられて計113項目に及ぶ。

#### 参考文献

- 稲上毅 (2005) 『ポスト工業化と企業社会』ミネルヴァ書房。
- (2012) 「引き潮のなかの労使関係」『労働調査』2012年1月号, pp. 18-22.
- 呉学殊 (2012=2018) 『労使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。
- (2012) 「労使関係論からみた従業員代表制のあり方——労使コミュニケーションの経営資源性を生かす」『日本労働研究雑誌』No. 630, pp. 87-101.
- (2014) 「中小企業における労使関係の実態と方向性——労使コミュニケーションの経営資源性の発揮と従業員代表制の法制化」『日本労働研究雑誌』No. 649, pp. 82-98.
- (2017) 「企業コミュニティと労使関係——日立と資生堂労組の事例を中心に」『日本労働研究雑誌』No. 686, pp. 43-59.
- (2019) 「企業危機をガバナンス強化と組織化のチャンスに生かした組合運動——全日本ハム労働組合」連合総研『企業危機の克服と労働組合の存在意義の最大化に向けて——コーポレートガバナンスと労働組合の役割に関する調査研究委員会報告』。
- (2022) 「企業グループ労使関係と労連・労協の役割——労使関係の「車の両輪論」を基に」『労働調査』2022年4月号。
- 尾高邦雄 (1984) 『日本的経営』中公新書。
- 起亜自動車 (2022) 『事業報告書』(韓国語)。
- 現代自動車 (2022) 『事業報告書』(韓国語)。
- 玄田有史編 (2017) 『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶應義塾大学出版会。
- 草野隆彦 (2021) 『雇用システムの生成と変貌——政策との関連で』労働政策研究・研修機構。
- 厚生労働省『賃金引き上げ等の実態に関する調査報告』各年。
- 『毎月勤労統計調査』各年。
- 『労働争議統計』各年。
- 厚生労働省 (2004) 『平成15年労働組合実態調査結果の概況』。
- (2014) 『平成25年労働組合活動等に関する実態調査結果の概況』。
- (2016) 『平成27年労使間の交渉等に関する実態調査結果の概況』。
- (2017) 『平成28年労働組合活動等に関する実態調査結果の概況』。
- (2018) 『平成29年労使間の交渉等に関する実態調査結



- 果の概況].  
 —— (2019)『平成30年労働組合活動等に関する実態調査の概況].  
 —— (2021)『令和2年労使間の交渉等に関する実態調査結果の概況].  
 —— (2022a)『令和3年賃金引き上げ等の実態に関する調査報告].  
 —— (2022b)『令和3年労働組合基礎調査の概況].  
 —— (2022c)『令和3年賃金構造基本統計調査の概況].  
 —— (2022d)『令和3年労働争議統計調査の概況].  
 古賀伸明 (2017)「第20回ソーシャル・アジア・フォーラム (東京会議) 記念講演」『第20回ソーシャル・アジア・フォーラム (東京会議) 開催報告書』連合総合生活開発研究所.  
 佐藤博樹 (1999)「日本の雇用システムと企業コミュニティ——国際比較とその行方」稲上毅・川喜多喬編『講座社会学6 労働』東京大学出版会.  
 財務省『法人企業統計調査].  
 資生堂労組 (1998)『労働組合結成50年を迎えて].  
 菅野和夫 (2019)『労働法第12版』弘文堂.  
 —— (2021)「『労働法の未来』への書き置き」『労働経済判例速報』令和3.4.10 (No. 2439)  
 トヨタ自動車 (2022)『有価証券報告書].  
 日本生産性本部 (2022)『実録 生産性論争』中央公論事業出版.  
 日本製鉄 (2021, 2022)『有価証券報告書].  
 古川景一 (2021)「労働協約の力を生かす地域的拡張適用の意義を知る」情報労連『Report』2021年12月号.
- 古川景一・川口美貴 (2011)『労働契約と地域的拡張適用——UIゼンセン同盟の実践と理論的考察』信山社.  
 ボスコ (2021, 2022)『事業報告書』(韓国語).  
 水町勇一郎 (2005)『集団の再生——アメリカ労働法制の歴史と理論』有斐閣.  
 山川隆一 (2003)『雇用関係法』新世社.  
 山本陽大 (2014)「産業別労働協約システムの国際比較——ドイツ・フランスの現状と日本の検討課題」『日本労働研究雑誌』No. 652, pp. 74-84.  
 連合 (2012)『1000万連合実現プラン].  
 —— (2013)「連合構成組織登録人員昨年との比較: 2013-2012].  
 連合・連合総研 (2019)『第19回労働組合費に関する調査報告].  
 労働政策研究・研修機構 (2013)『様々な雇用形態にある者を含む労働者全体の意見集約のための集団的労使関係法制に関する研究会報告書].  
 —— (2021)『韓国労使関係の新天地——労使協議会を中心に』(中間報告)(執筆担当者: 吳学殊).  
 —— (2022)『データブック国際労働比較2022].

おう・はくすう 労働政策研究・研修機構統括研究員。  
 主著に『労使関係のフロンティア——労働組合の羅針盤』(労働政策研究・研修機構, 2012=2018年)。産業社会学・労使関係論専攻。