

集团的労使関係の再構築

組織化の秘訣と従業員代表制を手がかりに

JILPT主任研究員 呉 学殊

はじめに

二〇〇九年六月三〇日時点で、日本の労働組合組織率は一八・五%と前年より〇・四ポイント増加した。その要因は、分母となる雇用者自体が減少(一〇〇万)し、分子となるパート労働者の組合員が七〇万と前年に比べて八万四〇〇〇人増加した結果とみられる。それはどうであれ、最近、減り続けた組合組織率が増加し、組合員数も約一万三〇〇〇人増えたことは、集团的労使関係にとって朗報である。

本稿では、集团的労使関係の再構築という観点で、労働組合の現状と組織化の実態、そして従業員代表制の模索について論じることとする。本稿が集团的労使関係の再構築を考え、また、具体化を進める上で参考になれば幸いである。

1. 集团的労使関係の現状

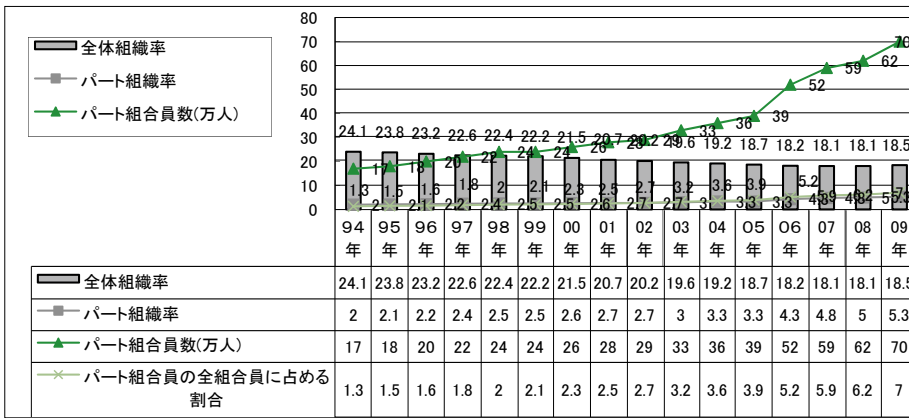
(1) 労働組合組織率

日本の労働組合組織率は一九四九年の五五・八%からほぼ一貫して低下した。組織率は、一九六〇年四六・二%と五〇%台を割り込み、一九五三年三六・三%と四〇%台、一九八二年二九・七%と三〇%台、そして二〇〇三年は一九・六%と二〇%台を割り込み、〇



七年は一八・一%まで下がった。しかし、〇八年は前年と横ばい、〇九年は前年より〇・四ポイント上がり、一八・五%となった。労働組合員数は戦後、一貫して増加し、一九九四年一二六九万八八四七人とピークに達した後は減少し、二〇〇六年一〇〇四万五八〇人まで下がったが、その後、増加・減少した後、増加し〇九年は一〇〇七万七五〇六人となった。二〇〇七年まで、全体の組織率は低

図表1 労働組合組織率とパート組合員数の推移



資料出所：厚生労働省「労働組合基礎調査結果」各年。

下してきたが、パート労働者の組織化(1)は毎年進んでいる(図表1参照)。パート組合員数は一九九四年一六万八〇〇〇人から二〇〇三年三三万一〇〇

〇人と一〇年間で、ほぼ倍増し、その後も増加し続け、〇九年は七〇万人と六年間でさらに倍増したのである。組織率は同期間中二・〇%から三・〇%へ、そして五・三%まで増加した。

その結果、全労働組合員数に占めるパート労働者組合員の割合は、一九九四年一・三%から二〇〇三年三・二%へ、そして〇九年には七・〇%にまで占めるようになった。パート労働者組合員は、その大半が女性であるとみられる。全組合員の中で女性の占める割合は、二〇〇四年二七・七%から〇九年二九・一%に増加し、一〇人中三人は女性となった。一九九〇年代以降、労働組合の姿は、組織率の全体的な低下の中で、パート労働者や女性労働者の比重が高まったといえる。

(2) 労働組合の存在率

労働組合組織率は、全雇用労働者の中で労働組合員が占める割合を表しているが、実際、企業に労働組合が結成されているかどうかについては分からない。図表2は、正社員一〇〇〇人未満の企業に労働組合がどのように存在しているかを示している。労働組合が存在している企業の割合は一五・

図表2 労働組合の存在率

	合計	組合が1つある	組合が2つ以上ある	組合は従一員が、の合な組合加入している	過去に組合が在るが、現在はない	過去に組合が在るが、現在はない	無回答
【総数】	2440 100.0	321 13.2	39 1.6	12 0.5	60 2.5	1967 80.6	41 1.7
F1.従業員数：正社員 (SA)							
0	8 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 100.0	0 0.0
1~9	381 100.0	4 1.0	0 0	2 0.5	2 0.5	363 95.3	10 2.6
10~29	524 100.0	22 4.2	2 0.4	1 0.2	11 2.1	482 92.0	6 1.1
30~49	410 100.0	30 7.3	4 1	1 0.2	19 4.6	350 85.4	6 1.5
50~99	488 100.0	76 15.6	5 1	2 0.4	10 2	388 79.5	7 1.4
100~299	357 100.0	91 25.5	11 3.1	4 1.1	13 3.6	234 65.5	4 1.1
300~	217 100.0	92 42.4	16 7.4	2 0.9	5 2.3	101 46.5	1 0.5
無回答	55 100.0	6 10.9	1 1.8	0 0.0	0 0.0	41 74.5	7 12.7

資料出所：労働政策研究・研修機構（2007）『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』

三％である。そのうち、「組合が一つある」が三・二％、「組合が二つ以上ある」一・六％、「組合はないが、従業員の一部が合同組合などに加入している」一〇・五％であった。労働組合の存在率は、企業規模が大きくなるにつれて上がっている。他方、「過去に組合があったが、現在はない」が二・五％、「過去・現在ともに組合はない」が八〇・六％にのぼった。

現在、正社員一〇〇〇人未満の中堅・中小企業の八割には、過去も現在も労働組合が存在していない。集团的労使関係の再構築は、何よりも労働組合の組織されていない未組織企業に労働組合を結成すること、また、パートタイマー、契約社員、派遣労働者等の非正規労働者が増加している中で進んでいる企業内組織率（全従業員に占める組合員の割合）の低下を克服することが重要である。まず、後者についてみると、現在、正社員一〇〇〇人未満の企業内組織率は六五・五％（③）であり、組合員が従業員の過半数

を占めているのは、六七・五％である。残りの約三割は、労働組合が組織されていないも組合員が過半数を占めておらず、三六協定等の締結の際に、労働組合が従業員過半数代表の役割を果たすことができない。企業内組織率は、全国的に減少しているとみられる。厚生労働省の「平成二〇年労働組合実態調査報告」によると、三年前（二〇〇五年六月）と比べて、組織率が「低下した」と答えた組合は、二三・六％と二〇〇三年の三一・五％よりは減っているものの、「上昇した」一四・〇％、「変わらぬ」と、低下傾向は続いている。組織率（組合員数）の増加は、その七四・四％が新卒・中途採用者の組合加入によるもので、非正規労働者の加入や在籍正社員の組合加入はそれぞれ一四・〇％と一〇・九％と少ない。組織拡大を重点課題として掲げている組合の割合は、二〇〇八年二九・六％と、〇三年の二四・八％よりは増加したものの、依然として三割に満たない。組合が組織拡大の対象として特に重視している労働者は、在籍未加入正規労働者二七・九％、「新卒・中途採用の正規労働者」二七・四％、「パートタイム労働者」一四・八％、「契約労働者」一一・六％、「嘱託労働者」五・九％、「定年退職者」四・二％等の順となっている。

前者の未組織企業での組合結成についてみると、最近、毎年四〇〇〜五〇〇組合が結成されている。新規組合数を具体的にみると、二〇〇四年四六一組合、〇五年四九三組合、〇六年四八二組合、〇七年五一〇組合、そして〇八年四九九組合である。

集团的労使関係の再構築は、企業内組織率の増加と新規労働組合の結成が何よりも重要であるが、ここでは、特に後者の取り組み事例（札幌地域労組）を紹介し、再構築の実践に役立てることを試みたい。

2. 集团的労使関係の再構築

① 労働組合組織化のプロセス・秘訣—札幌地域労組⑤

札幌地域労組の鈴木一書記長は、二〇〇年間専従者として一五〇〜二〇〇組合を組織化した。二〇〇九年九月二八日現在、札幌地域労組には九六の支部（単組）がある。組合員数は約二八〇〇人を数えている。そのうち、個人加盟としては、ライラックユニオン（個人加盟支部）約五〇人、管理職ユニオン三五人、そして派遣ネットワーク一五人がいる。同労組は、札幌地域を中心に組合の組織されていない企業に対し組織化を積極的に進めている。

同書記長が、多くの組合を組織化したのは、後述の経験や優れた戦略等のほかに、資源の集中化を図ったからである。すなわち、個別労働紛争の解決よりも労働組合の組織化に人、資金、時間を集中している。「単なる取り立て屋」のような組合活動はしない。もちろん、個別労働問題を抱えている相談者に対しては助かる方法を教えている。

以下、鈴木書記長が経験した組織化の取り組みについてその中心内容を見ることが出来る。

① 組織化の決意

組織化は、いつも成功するとは限ら

ない。現在、札幌労組は、組織化の成功率が高いが、それは、「いままでの仲間たちの犠牲の上に成り立った」ものである。その犠牲とは、組織化は「マニュアル化」できないものであり、仮にマニュアル化しても「決してマニュアルどおりにはいかない」から生じた経験である。組織化は「一種の戦闘」であるから、犠牲がつきまとう。そのため、組織化は「決して生易しいものではない」。

労働組合の組織化（団結権）は、日本の憲法二八条と労働組合法で保障されている。しかし、それを知る労働者や経営者はそう多くないのが現状である。それを知っている労働組合の幹部は、残業不払い等の不当な人事・労務管理の是正を求めて労働相談にくる労働者に「あなたたちはこんなに憲法で労働三権（筆者）が保障されているんだ」といい、すぐ組合結成に動くように促すことがあった。しかし、それは「生まれたての赤ん坊にいきなり立って歩け」といっているのと同じなわけだ。すぐつぶれてしまう。鈴木書記長は、そういう先輩たちのやり方を見してきた。

会社側は、労働組合ができると、「会社がつぶれるのではないか乗っ取られるのではないか」「いままではいいままにしてきた労働分配のところが変わっていく」という危機感から必死に「攻撃」が起きてしまう。「それにきちつと耐えられるかどうか、撃ち返せるかどうか、そこまで見極めて」組織化に踏み切らなければならぬ。

法律に定められているから安易に組

織化を進めるのではなく、会社側の不当労働行為にも耐えられるかを見極めて組織化を行うことが重要である。そういう意味で組織化は「一種の戦闘」であり、それに勝つための決意を持つことが先決である。

鈴木書記長は、組合結成は労働者の権利であるとか、組織化した後のバラ色だけを伝えない。必ず、「どういうリスクがあるか」を伝える。以上のように、労働組合の法的保障、組合結成のリスク・大変さをバランスよく認識し、たうえて、組織化の決意をするようにしている。

② 組織化のきっかけ

組織化は、基本的に労働相談から始まる。労働相談にくるほとんどの労働者は、札幌地域労組のホームページ(6)をみて同労組を認知する。たまには、他の労組や労働基準監督署等の行政機関等からの案内をみて認知することもある。

組織化のきっかけは、労働諸条件に対する不満、経営体質への不満等が挙げられる(7)。C支部の場合、休暇、会社法律違反責任の従業員転嫁とそれに伴う二カ月二〇%賃下げ等の労働条件に対する不満、S支部の場合、昇給なし、残業手当の不払い、賃金遅配の恐れ、経営者不正の濃厚等、そして、H支部の場合、食堂のアウトソーシングに伴う雇用不安が組織化の直接なきっかけであった。

③ 組織化の進め方

労働組合の結成動機を持っているだけで組織化を進めるわけではない。組

合結成は、少なくとも次のような三つの要件が必要である。第一に、「腹をくくる」人がいることである。労働相談はするものの、いつまでも社名や名前を明かさなない人は腹をくくっていない。また、組合結成のための執行部の構成の際に、執行部に自分の名前を載せることを嫌うか躊躇する人も腹をくくっていない。第二に、組合結成を決意する人が複数人(約三人以上)いることである(8)。最初の労働相談は、大抵一人から始まるが、「どんなに優秀であつても一人だけしかないというのは、なんぼ優秀な人がいても、周りにその人と一緒にお茶を飲んだり、わいわいがやがやできる人間関係づくりができなければ、組合は絶対できない」からである。決意する人は必ずしも優秀じゃなくても「ただ素朴な正義感とか、曲がったことは嫌いだとか、酒を飲んだらみんなでわつと盛り上がる」人であれば問題ないという。一人だけであれば、個人的な恨み、つらみの問題が絡むことがある。第三に、従業員の過半数を味方につけることである。

「万全の態勢で臨んでも、やつぱり多数派をとるのはなかなか難しい」ことがある。しかし、「何の努力もしないのに、ぱつと多数派がとれるケースもある」という。従業員の心は、会社の対応や他の従業員の動向等により変わる。そのため、多くの従業員が組合結成に賛同するまで「勝ち馬効果」の流れを待つのが重要である(9)。

その間、多数派獲得に向け周到な準備を行う。S支部の場合、主任クラスをまず味方につけることを試みた。そのため、会社の組織図を基に、オルグ

のための組織図を新たに作り、味方についた人をマークした。過半数獲得を待たずに組織化に踏み切ることも少ない。緊急性がある場合である。例えば、就業規則の不利変更や解雇、会社組織変更による転籍等が挙げられる。H支部の場合、食堂部門のアウトソーシングに伴う転籍を防ぐために過半数を待たずに組織化に踏み切った。

④ 組織結成通知と不当労働行為への対応

従業員の過半数を味方につけると、組合結成大会を行い、その後、会社に赴き組合結成を通知する。その際、「労働組合法」についてのお願い」を手渡して説明を行うが、それは、主に不当労働行為にかかわる内容で、そういう行為を行わないように、法律の内容や過去の具体的な事例(10)をあげてわかりやすく記述してある。

組合員に対しても理論武装をさせるが、それは、主として不当労働行為に関する内容であり、上記の「労働組合法」についてのお願い」とほぼ同様の内容を書いた。ペーパーを組合員に配るとともにわかりやすく説明する。ペーパーには、「不当労働行為・証拠保全メモ」が書いてあるが、そこには、「いつ、どこで、誰に、何と言われた? (何をされた?)」という箇条書き欄があり、不当労働行為については具体的に記入するように用意されている。

このように、会社に対する不当労働行為禁止のお願いや組合員への理論武装は、組合員を「最後まで絶対面倒みよう」という決意の表れであり、組合員との強い信頼関係を維持するためである。鈴木書記長は、「少数組合になっ

たから関係ないやと、これは失敗したんだと見捨てたりは絶対しない。自分が手がけた組合結成は、極端な話、たった一人になっても最後まで絶対面面相觑「ためにも、不当労働行為に対して敏感であるように指導している。さらに、新規組合を絶対守るために、「悪徳経営者の感覚で組合つぶしのシミュレーション」を行い、不当労働行為に備える。

また、結成通知のときに組合員の名前を明かす。それによって、組合員が腹をくくったことを示すとともに、不当労働行為から組合員を守ることもできる。会社は、不当労働行為の禁止という法律内容と組合員の存在を知りながら、不当労働行為をするのは難しい。不当労働行為の立証(1)には、多くの労力が費やされるのでできるだけ予防的な措置をとるのが望ましい。組合員にも「名前が出た以上は、あなたたちに対して嫌がらせが起きたら全部不当労働行為で、それは守るよ、おれはガードするよ」と伝えて安心させることも肝心である。

⑤ 集团的労使関係の構築

札幌地域労組は、労働組合をつくること、集团的労使関係構築のために当該会社側と労働協約を締結する。会社との交渉によって労働協約は異なる可能性があるが、おおむね次のような労働協約(案)を会社側に提示している。

「会社と組合は、健全で明るい労使関係を目指し、労働各関係法の精神に基づき、会社は組合の組合活動の権利を認め、組合は会社の経営権・人事権を尊重して、下記の労働協約を締結し、

互いに誠意をもってこれを遵守する。
1. 唯一交渉団体約款

会社は、この組合が労働条件に関する唯一の交渉団体であることを認める。
2. 組合活動の保障

会社は、組合役員および組合員が正当な組合活動をおこなった事を理由として、不利益な取扱いをしない。
3. 組合活動の原則

組合活動は、原則として労働時間外におこなうものとする。但し、団体交渉、労使の協議及び、上部団体の主催する会議への出席など、会社が了承した場合においてはこの限りではない。
4. 就業時間中の例外

会社は、就業時間中であっても、業務に支障をきたさない限りにおいて、組合員への電話の取り次ぎ、面会、郵便物などの取り次ぎを認める。
5. 事務用品等の使用

会社は、業務に支障のきたさない限りにおいて、組合に事務用品の使用、電話、複写機、ファックス、パソコン(インターネットを含む)の使用などを認める。
6. 会社施設の利用

会社は、労働組合の会議、打合せなど会社内の施設の利用の申し入があつた場合、業務の支障の無いかぎりこれを認める。この場合、組合は会社施設の管理、後始末等に責任を持つものとする。
7. 組合掲示板の貸与

会社は、組合掲示板を貸与し、組合員の見やすい場所に設置することを認める。
8. 組合事務所の貸与

会社は、組合事務所を貸与する。場

所は会社内とするが、具体的場所については別途協議する。
9. 組合休暇

会社は、組合員に対し年間一〇日間の組合休暇を認める。
10. チェックオフ

会社は、組合員等の給与控除(チェックオフ)を実施し、組合の指定した金融機関に振り込む。
11. 事前協議制

会社は組合員の労働条件(降格・昇給、職位、懲戒、解雇、職種、賃金、賞与、退職金、職務分担、勤務先、労働時間、休日、休憩など)を変更する場合は、予め十分な猶予をもって事前に組合と協議し双方合意の上で決定する。
12. 内部告発者の保護

会社は、職員が会社の違法行為や不正行為を内部告発する権利を保障し、内部告発した職員に対して解雇その他不利益な取り扱いを一切しない。
13. 協定の有効期限

この協定の有効期限は、労使双方調印の日から三年間有効とする。以後、有効期限の三カ月前までに労使双方から改廃の意思表示がない場合は、更に一年毎に有効とする。」

札幌地域労組は、以上のような労働協約に基づいて、集团的労使関係を構築して大きな成果を上げた。今回調査した三支部の事例を挙げれば次の通りである。C支部の場合、不明確な労働時間の明確化、有給休暇の法定通りの獲得、会社側の法令違反の従業員転嫁に伴う二〇%貸下げの払い戻し等である。S支部の場合、理事長の不正を指摘し経営の健全化を図った。また、フ

ルタイムパート職員の臨時職員への身分変更、定期昇給の実施、産休明けに正職員から臨時職員への自動降格された職員の正職員への復帰、過去未払い残業の支給、ボーナスの大幅引き下げの阻止等である。H支部の場合、食堂のアウトソーシングの阻止による雇用不安の解消、不払い残業の解消、制服のクリーニング・使い捨てのおしぼり導入等による職場の衛生管理の改善、六〇歳定年後の再雇用の際、賃金大幅下げの阻止(定年時の賃金四〇%から六〇%へ)等をあげることができる。以上のような成果により、従業員の定着率が上がり、働く意欲が高まった。また、S支部の場合、経営危機を回避することができたという。

(2) 従業員代表制の模索(12)

① 従業員代表制の必要性

経営者の低い労働組合の必要性

日本の正社員一〇〇〇人未満の中小企業経営者(二四四〇社から回答、二〇〇六年調査実施)は、労働組合の必要性や組合の存在意義についてそれほど強く認識していない。実際「労働組合は会社にとって必要である」と考えている企業は二七・七%に過ぎず、六二・〇%はそうとは考えていない。経営者は、労働組合に対して「会社に不当な要求ばかりをする組織」(六七・九%)とか「労働組合があると、企業外部から経営へ干渉が行われやすい」(四五・四%)とは思っていない。むしろ「労働組合は一般従業員の意向や要望を把握するのに役立つ」(五〇・九%)、「労働組合は経営の意向を一般従業員に伝える組織として役立つ」(四

六・三%)と肯定的に考えていることに照らし合わせてみると労働組合の必要性については低い回答率と言わざるを得ない。労働組合は、労働者の自主的な団体であり、企業の組合に対する考え方の如何によってその結成が阻止されるべきものではない。しかし、労働組合の六三・四%が企業側とユニオンショップ協定を締結している日本の現状¹³⁾を見ると、企業側の理解が得られないと労働組合の組織化がスムーズにいかない可能性がある(図表3)。

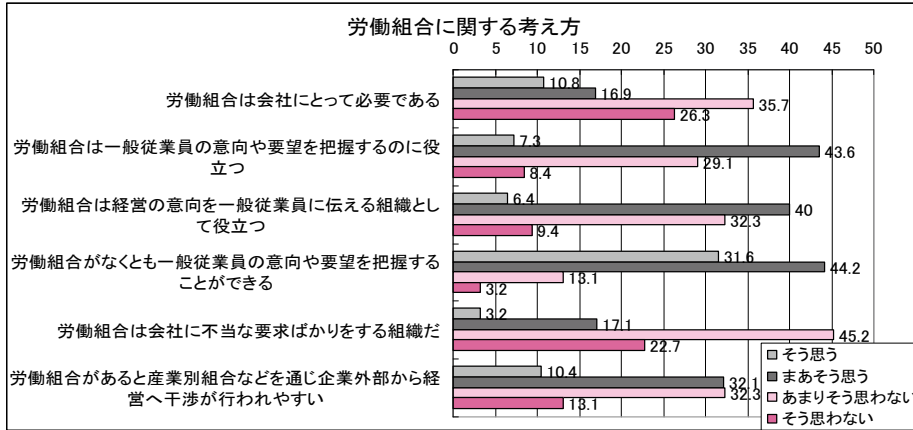
労使コミュニケーションへの高い志向性と課題

まず、中小企業は労使コミュニケーションについてどのような考え方をしているかについてみることにしたい。中小企業の約七割は「一般従業員の意見・声がよく伝わっている」(六九・二%)、また、「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」(六六・二%)と考えて、労使双方のコミュニケーションに肯定的な反応を示している。また、約六割は、「従業員とのコミュニケーションの受け皿がある」(六一・一%)と答えている。こうみると、中小企業の労使コミュニケーションは総体的によいといつてよからう。

しかし、労使コミュニケーションの具体的な方法や担い手を見ると課題が残る。まず、第一に、「社員会」、「親睦会」などの従業員組織があるのは四九・一%と半数に満たず、その

中でも「賃金改定、労働時間、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」(二二・八%)や「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」(二〇・二%)を行う従業員組織は三三・〇%に過ぎない。第二に、労使コミュニケーションの実態をよく表わす基本賃金改定の際の従業員意見聴取についてみると、監督職以下の一般従業員との会合を通じて従業員の意見聴取を行っている企業の割合は四割弱(三八・八%)に過ぎず、残りの三五・

図表3 労働組合に関する考え方



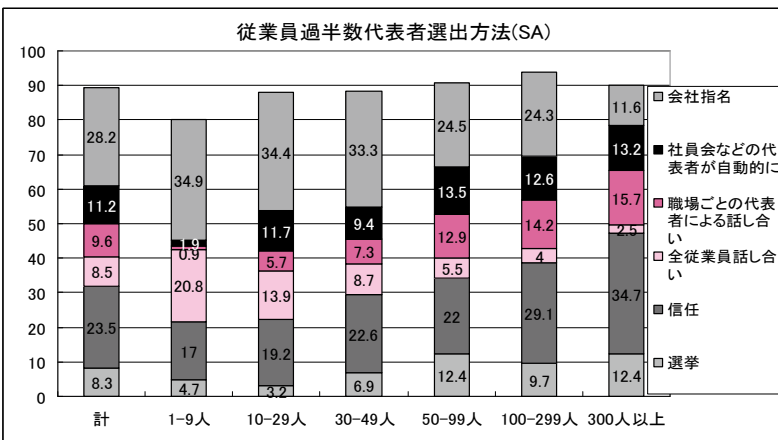
資料出所：労働政策研究・研修機構(2007)『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』

九%は「特に聞いていない」、また、聞いたとしても二四・七%は「課長クラス以上の管理職との会合」に留めている。第三に、就業規則変更の際に労働者の意見書作成も過半数組合が従業員代表が作成しているのは三五・七%に過ぎず、四一・四%の企業は、「従業員の日々の意見を基に会社側が作成した」のである。さらに、第四に、三六協定の締結時の従業員過半数代表者についてみると、その代表者の二割以上(二三・八%)は課長・部長クラス以上の職位についている人であり、また、代表者選出においても選挙、信任、話し合いの方法で代表者を選出するのは四九・九%に過ぎず、残りの三九・四%は「社員会・親睦会などの代表者が自動的に過半数代表者になったり」(一一・二%)、「会社側が指名したり」(二八・二%) (図表4参照)して選んでいる。

従業員過半数代表者が民主的な手続きに基づいて選ばれているとは言い難い。このように労使コミュニケーションの具体的な側面を見ると、総体的に労使コミュニケーションがよいとする会社側の認識とは違って、労働者側のコミュニケーションの担い手や意見反映に少なからぬ課題がみとれる。

中小企業の多くの社長(七二・六%)は「一般従業員の意向や要望を十分に把握し経営を行うべきだ」

図表4 従業員過半数代表者選出方法



資料出所：労働政策研究・研修機構(2007)『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』

という労使コミュニケーションへの高い志向性をもっているが、それが効果的に実現されるためにも労働者側のコミュニケーションの担い手や意見反映における課題は解決される必要がある。その一つとして、従業員代表制を模索することも必要であると考えられる。

② 従業員代表制のあり方
労働組合との関係
労働組合は、憲法二八条と労働組合法に基づく労働者の自主的な団体であり、その正当な活動は法律により保障されている。そのため、従業員代表制の存在が労働組合の正当な活動を萎縮あるいは阻害することはあつてはなら

ないという当為性がある。それだけではなく、労働組合は、企業の雇用削減の選択および、その際にとられる措置において従業員組織に比べて優位性を保持しているという現実的な優位性も担保されている⁽¹⁴⁾。労働者保護という視点に立てば、労働組合の当為性や優位性が確保される形で従業員代表制を考えるべきである。

・従業員代表制の存在意義と従業員組織との関係

中小企業調査では、従業員代表制の必要性や存在意義について直接聞いたわけではない。そのため、従業員代表制のあり方そのものにかかわる企業の考え方を明らかにすることはできない。

しかし、従業員代表制が何らかの従業員組織の性質を帯びることは間違いないだろう。そこで、中小企業調査の従業員組織に関する調査項目から従業員代表制の存在意義について推察することにする。同調査によると、四九・一％の企業に「社員会」や「親睦会」などの従業員組織があった。従業員組織には、「レクリエーションなどの親睦活動」(いわゆる「親睦型従業員組織」)や「慶弔金や貸付金などの共済・互助活動」を行うのがそれぞれ八三・〇％、六一・二％と多くあったが、「従業員の苦情処理活動」(一六・〇％)、「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」(一〇・二％)もあり、さらには、「賃金改定、労働時間、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」(いわゆる「発言型従業員組織」)を行うのも二一・八％であった。労働政策研究・研修機構(二〇〇七)「中

小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定」の第Ⅱ部第1章で具体的に分析されているとおり、「発言型従業員組織」のある企業が、「親睦型従業員組織」や従業員組織も労働組合もない「未組織タイプ」企業より情報伝達機能や人事・労務管理制度の導入度、離職率の低下度において優れている。このような「発言型従業員組織」の効果を見ると、従業員代表制を導入する際に、「発言型従業員組織」の長所を活かす形で検討することも重要であろう。また、従業員過半数代表の選出方法や役割等にかかわる検討課題は多いが、既存の「発言型従業員組織」を従業員代表制とみなすことも選択肢のひとつであると考えられる。

・従業員代表制の組織と役割

現在、従業員過半数代表者は、三六協定、就業規則の変更等において労使協定や意見聴取の際に過半数組合がない場合、従業員過半数代表として協定を結んだり意見聴取に応じたりするものとしてはどちらかといえば、間歇的な場面においての役割が求められる。ところが、今回の調査を通じて、中小

企業の多くの社長(七二・六％)は「一般従業員の意向や要望を十分に把握し経営を行うべきだ」という考え方をもっていることが、前述のように、明らかにになり、そのような考え方を満たす形で従業員代表制を導入するほうが望ましいだろう。というのも、このような考え方の強い企業の方が一般従業員に対する経営情報の開示度、労使双方情報伝達度が高く、従業員の経営への協力をよく得ているからである。ま

た、この考え方が特に強い企業は、一九九〇年以降、業績悪化による経営危機を経験せずに企業業績を一貫して上昇させているという効果をあらわしているからである⁽¹⁵⁾。一般従業員の意向や要望を十分に把握する方法は様々でありうるが、以上のような効果を実現することを期待する限り、把握主体は労使コミュニケーションシステムとしての常設機関であったほうが望ましい。

労使コミュニケーションシステムのひとつとして従業員代表制を考える時に、代表の選出をどうすべきであるのか。中小企業調査で三六協定の際の過半数代表者の選出方法について聞いてみたが、法の定める民主的手続きと見られる選挙、信任、全従業員の話し合い、職場ごとの代表者による話し合いによって選出されたのは、前記のとおり、全体で四九・九％に過ぎず、残りの三九・四％は会社指名か社員会等の代表者が自動的になった。企業規模別にみて、民主的手続きによる選出方法が五割以上を占めているのは五〇人以上の企業であった。従業員代表制の導入の際に、代表選出の民主的手続きのあるべき姿については議論が必要であるが、差し当たり中小企業調査の結果から見る限り、五〇人以上の企業であれば、代表の民主的手続きは確保される可能性がある程度高いと判断される。

代表の選出にかかわり、中小企業調査分析で明らかになったことのもうひとつは、就業規則変更時の従業員の意見書作成方法において、「選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した」と答えた企業が考える就

業規則変更結果に対する従業員の納得度は、「従業員の日々の意見を基に会社側が作成した」や「過半数組合が作成した」等のそれより高かったことである⁽¹⁶⁾。これをみる限り、過半数労働組合の組織されている企業には従業員代表制を導入しないと「補充的従業員制度」を採用するとしても、過半数組合が従業員代表者としての役割を果たし、従業員の納得度をより高めるためには、改めて全従業員からの選挙や信任により選出されることも選択肢のひとつであると考えられる。

従業員代表制の役割を考える際に、前述したように、憲法二八条や労働組合法に基づく労働者基本権を尊重することを前提に、できるだけ「発言型従業員組織」(17)に近い役割を与えることが労使コミュニケーションの円滑化につながるとみられる。

最後に、従業員代表制を模索する時に、何よりも重要な実効性について言及しておきたい。従業員代表制の内容をいくら素晴らしいものにしても実効性が伴わなければ意味がない。企業の労使が現実的に受け入れられる内容にしなければならないし、また、受け入れられる体制が整っている企業規模から従業員代表制を導入することが肝要である。三六協定締結の従業員代表者の選出方法から推察する限り従業員代表制の民主的な代表選出が五割以上であるのは五〇人以上の規模であることは前述したとおりであり、参考にすべきである。また、従業員代表制が実施されても所期の目的が達成されるとは限らない。前述の三六協定や就業規則変更時の従業員意見書作成の実態をみ

ると頷けるだろう。従業員代表制の目的と実行の状況を照らし合わせ制度の改善や実態の向上を図りながら、より望ましい従業員代表制を目指すという中長期的で段階的なアプローチが何より重要であると考えられる。

3. 再構築にむけて

日本の大企業はもちろんのこと、中小企業の経営者もその多くは終身雇用で肯定的であり親和的である¹⁸⁾。また、七割以上の中小企業経営者が「一般従業員の意向や要望を十分に把握し経営を行うべきだ」と認識している。

しかし、一般従業員の意向や要望を集約し伝える具体的なシステムは、実態として乏しい。そのギャップを埋める必要がある。最も望ましい手段は、労働組合であるが、いまだ組合の組織化が進んだとは言えない状況である。

しかし、確実に組織化を進めてきた組合もある。その秘訣を共有することが何よりも緊要であると思ひ、札幌地域労働組合の取り組みを紹介した。労働組合の組織化は、一般従業員の生の声を集約し経営側に伝える重要な役割を果たしている。組合結成により、会社の経営が変わり¹⁹⁾、利益を大幅に上げて働き甲斐のある会社を目指す労使関係を構築した企業もある。その企業の経営者は、不当労働行為を行わず、「労働組合を尊重し、是は是、非は非として堂々と議論を戦わせながら、話し合いをしながら問題を解決した」のである。

組合の組織化は、「憲法と労働組合法によって保障されている。しかし、現実では、「一種の戦闘」として組織化を進めなければならない状況である。労

働組合法は組織化の促進をも制定の目的としている。法令遵守の徹底化をはかり、不当労働行為を根絶することが組織化の進展に寄与し、集团的労使関係の再構築につながるとみられる。その際、重要なのは、労働者の基本的権利やその法的保障について大学までの教育過程で教えること、また、経営者に対しては改めて労働教育を徹底化することである。そういう労働教育が進んでいない現状において、札幌地域労働組合の組織化の秘訣は有効であり、多くの組合に示唆を与えていると考える。

他方、組合の組織化が進んでいない現状を踏まえて、上記のギャップを埋めるもう一つの方法としては、従業員代表制を模索すべきである。本稿では従業員代表制の前身²⁰⁾よりも模索の必要性と、労働組合との関係においての仕組みについて、中小企業調査の実態を踏まえて簡単に記した。多くの労働関係法において、従業員過半数代表の役割が記されているが、現在、恒常的なシステムとして従業員代表制が法律によって規定されていない。従業員代表制は、憲法と労働組合法に基づく労働組合の優位性を担保する形で模索されるべきである。従業員代表制が労働組合の活動を弱めたり代替したりしてはならない。また、従業員過半数代表は、民主的な手続きによって選出されるべきである。以上のような形で従業員代表制の導入が模索されれば、労働組合は従業員代表制を組織拡大のチャンスととらえるべきであろう。低下し続ける企業内組織率を上げるとともに未組織企業に労働組合を結成して集团的労使関係の再構築を図るのに従

業員代表制は有効である。チャンスを実現化するためには、労働組合の存在意義を労働者だけではなく経営者や社会にも明確に示さなければならぬ。そういう意味で、労働組合の自己省察が求められる。

(注)

1. 直近の非正規労働者の組織化については、連合総研(二〇〇八)「非正規労働者の組織化」調査報告書(二〇〇八)日本の労働組合活動に関する調査研究Ⅰ、パートタイムの組織化の類型については異学殊(二〇〇四)「パートタイムの組織化と意見反映システム」同質化戦略と異質化戦略『日本労働研究雑誌』N. 5 27を参照されたい。
2. 二〇〇六年に実施した調査は、二四四〇社から回答を得た。具体的な調査方法や内容については、労働政策研究・研修機構(二〇〇七)「中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定」を参照されたい。
3. 労働政策研究・研修機構(二〇〇七)「中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定」
4. 実質的新設組合から事業所の新設・拡張による新設組合を引いた値である。厚生労働省(二〇〇八)「労働組合基礎調査報告」。
5. 札幌地域労働組合については、二〇〇七年より調査研究を進めている「労働組合の労働紛争解決・予防への取組に関する研究」プロジェクトの一環として、同労働組合の属しているコミュニケーション・ユニオン調査の一つとしてヒアリング調査を行った。ヒアリング調査は、同労働組合だけではなく、同労働組合によって組織された三つの支部(C支部・組合員三四人、S支部六七人、H支部四〇人)に対して二〇〇九年九月と一〇日にわたって行った。調査にご協力いただいた札幌地域労働組合の鈴木一書記長、また、それぞれの支部の方々にこの場を借りて心より感謝申し上げます。また二〇〇九年一月一七・一八日に北海道・十勝で開催された「第二回コミュニケーション・ユニオン全国交流会」の分科会「潰されない組合結成の秘訣」で鈴木書記長が行った講演内容も大いに活用した。組織化については、今後、他の組合についても調査を行う予定である。なお「労働組合の労働紛争解決・予防への取組に関する研究」の研究成果は、労働政策研究・研修機構(二〇〇九)「労働紛争発生メカニズムと解決プロセス」コミュニケーション・ユニオン(九州地方)の事例Ⅰ「労働政策研究報告書N. 111」である。
6. 札幌地域労働組合のホームページアドレスは次の通りである。 <http://www.infonow.ne.jp/sea/>
7. 一九九九年、過去三年の間結成された新規労働組合に対して行った調査では、労働組合結成動機(複数回答)は次の通りであった。「労働諸条件に対する不満(五六・三%)」、「経営体質への不満(三四・〇%)」、「外部のオルグの働きかけ(一九・四%)」、「親企業の組合からの働きかけ(一四・六%)」、「雇用調整・合理化への対応(一三・六%)」、「経営側からの働きかけ(一・七%)」、「既存の組合への不信・不満(九・七%)」、「同業種企業での組合結成に刺激されて(七・八%)」、「分社化に伴って(四・九%)」の順であった。詳しくは異学殊(二〇〇〇)「労働組合結成と労使関係、企業経営」『日本労働研究雑誌』N. 485、日本労働研究機構を参照されたい。
8. C支部の場合、二人、S支部の場合、四人が腹をくくり労働相談に訪れた。
9. 最も長く待ったのは一年六月間だったという。
10. 例えば、①職員を個別に呼び事情聴取(組合からの脱退を勧誘・組合加入への妨害)、②労働条件(賃金・労使慣行・配転・出張・出向など)を組合と協議なく変更する。③組合を結成したことで担当業務を変更したり、従来より厳しい労務管理をする。④組合を結成したことで、組合員のあらさがしをして処分する。⑤職員のままで、管理職が不安を煽る言動をする(組合があるのと会社業績が悪化する、潰れるなど、組合批判を受けられる言動)。⑥組合員に対し昇給・賞与などで差をつけたり、他の職員と比較し、厳しい処分をする。⑦雇用契約の更新を拒否する(契約社員・臨時・パート・アルバイト等の場合)。⑧身元保証人や両親などに連絡し、組合員に圧力をかける。⑨上部組織からの脱退勧誘や、組合の役員構成等にクレームをつける。⑩団体交渉に権限のないものを出席させ、明確な回答をせよと終始する。⑪組合からの要求事項に対して、交渉を経ずに決定し強行する。
11. 不当労働行為が発生したら、その立証は、できるだけ一つの確実な不当労働行為の証を絞ることが救済命令を確実に引き出すのに有効であり、また、時間や労力の軽減につながる。
12. この部分は、労働政策研究・研修機構(二〇〇七)「中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定」労働政策研究報告書N. 90 第四部「中小企業の労使コミュニケーションと従業員代表制の模索」をほぼそのまま転載し若干修正・加筆したものである。調査の詳細

な内容は、同報告書を参照されたい。以下、中小企業調査とは、同報告書のために行った調査をいう。

13. 厚生労働省（二〇〇三）『労働組合実態調査報告』。

14. 「発言型従業員組織」のある企業が労働組合のある企業に比べて高いレベルのパフォーマンスがあることについては労働政策研究・研修機構（二〇〇七）『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』第II部第1章を参照されたい。

15. 労働政策研究・研修機構（二〇〇七）『労働条件決定システムの現状と方向性』、呉執筆部分を参照されたい。

16. 具体的には、労働政策研究・研修機構（二〇〇七）『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』第III部第2章を参照されたい。

17. 「発言型従業員組織」が他の従業員組織に対する優位性については、労働政策研究・研修機構（二〇〇七）『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』第II部第1章を参照されたい。

18. 終身雇用のあり方について、一〇〇〇人以上大企業は、「原則としてこれからも終身雇用」一三・八％、「終身雇用の部分的修正はやむを得ない」四四・三％と七八・一％が終身雇用について肯定的である。一〇〇〇人未満の中小企業もそれぞれ三七％と三四・八％と七一・八％が肯定的であった。一方、否定的な割合は、「終身雇用の基本的な見直しが必要」（大企業一七・一％、中小企業一一・七％）、「現在も終身雇用になつておらず、このままでよい」（同、三・八％、一五％）であった。詳しくは、労働政策研究・研修機構（二〇〇七）『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』を参照されたい。

19. 組合員から「職場の規律がない」「企業経営に一貫性がない」「総括がない」との指摘を受けて、それを改善する形で企業経営を改善した。具体的には、労働政策研究・研修機構（二〇〇六）『中小企業における労使関係と労働条件決定システムの実態—ヒアリング調査報告—』JILPT調査シリーズNo. 16の第3章を参照されたい。

20. 従業員代表制の具体的な中味の紹介は、労働政策研究・研修機構（二〇〇七）『労働条件決定システムの現状と方向性』の第4章を参照されたい。

【参考文献】
厚生労働省「労働組合基礎調査」各年
厚生労働省（二〇〇三）『労働組合実態調査報告』
厚生労働省（二〇〇九）『平成二〇〇九年労働組合実態調査報告』

呉学殊（二〇〇〇）『労働組合結成と労使関係、企業経営』『日本労働研究雑誌』No. 485、日本労働研究機構

呉学殊（二〇〇四）『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—』『日本労働研究雑誌』No. 572

労働政策研究・研修機構（二〇〇七）『労働条件決定システムの現状と方向性』
労働政策研究・研修機構（二〇〇七）『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』

労働政策研究・研修機構（二〇〇九）『労働紛争発生メカニズムと解決プロセス—ユニオン・ユニオン（九州地方）の事例—』労働政策研究報告No. 111

連合総研（二〇〇八）『非正規労働者の組織化』調査報告書—二世紀の日本の労働組合活動に関する調査研究—

プロフィール

おう・はくすう

労働政策研究・研修機構（JILPT）主任研究員。専門分野は産業社会学・労使関係論。最近の論文に「企業と労働組合—労使関係と労使コミュニケーション」（佐藤博樹・佐藤厚編『仕事の社会学』有斐閣、二〇〇七）、「CSRと企業別組合の役割」（稲上毅・連合総合生活開発研究所編『労働CSR—労使コミュニケーションの現状と課題—』NTT出版）、JILPTプロジェクト研究シリーズNo. 2『労働条件決定システムの現状と方向性—集团的発言機構の整備・強化に向けて—』（二〇〇七年）などがある。

新訂版

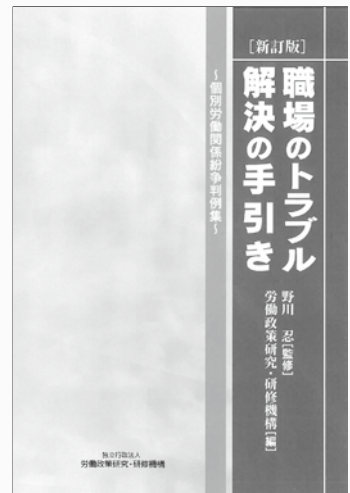
職場のトラブル解決の手引き —個別労働関係紛争判例集

野川 忍/監修 労働政策研究・研修機構/編 A5判並製 457頁 ISBN978-4-538-41157-6 定価：2,100円（税込）

社会保険労務士、法律に関心を持つ人におススメ!

個別労働紛争のうち、問題の解決にどうしても法的な観点が必要となるものを例示して、参考判例を紹介し、司法の考え方を分かりやすく解説、解決の道筋を示した手引きです。全体を103の項目に分け、各項目は「ポイント」、「モデル裁判例」、「解説」の順に叙述され、実際の判例をもとに裁判所の判断傾向が把握できます。労働契約法等新しく施行された法律や、改正のあった法律を盛り込み、2005年刊行の改訂版をより充実させた一冊となっています。

- | | | | |
|------|--------------|---------------------|------------|
| 【目次】 | 1. 労働関係法規の適用 | 7. 就業規則 | 13. 非正規雇用 |
| | 2. 雇用関係の開始 | 8. 労働条件の変更 | 14. 外国人労働者 |
| | 3. 公民権・労働憲章 | 9. 企業の再編・組織変更時の雇用保障 | |
| | 4. 労働条件 | 10. 雇用関係の終了及び終了後 | |
| | 5. 人事制度 | 11. 雇用平等 | |
| | 6. 安全衛生・労災 | 12. 職場における人権 | |



ご注文・お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）
成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

TEL:03-5903-6263 FAX:03-5903-6115
E-mail:book@jil.go.jp http://www.jil.go.jp