

# その名に値する労働組合のために

熊沢 誠

甲南大学経済学部教授

## ● 三つの傾向

### ——その相互補強関係のくびき

私たちの国の多くの労働者はいま、雇用機会、働きぶり、稼ぎぶりをめぐるなかま同士のサバイバル的な競争に我が身を投じている。この意味での労働者の「個人主義化」はそして、第一に経営者の主導する労働条件決定の「個人処遇化」、第二に既存の労働組合運動の後退というふたつの傾向によってつよめられ、また逆にこのふたつをつよめてきた。これらの「相互補強関係」をみつめることから、概論風に現時点の労働組合の課題を考えてみよう。

労働条件決定の個人処遇化にも二つの領域がある。一つは労働条件の水準を個別企業ごとに、その支払能力の従属関数として決めることだ。基本賃金はもとより賃上げ額についても産業規模の団体交渉を避けようとする経営者の論理が貫徹しつつある。たとえば、企業間「横並び」のベースアップを拒み、「余裕のある」企業でのみ「賞与で色をつけよ」と

いう日本経団連の宣言は、2004年、もうあらためて「経営側の攻勢」とはみなされないほどである。

もう一つの領域は、企業ごとに決定される賃金総額を前提として、労働者個人の賃金を「能力や成果」の評価、わけても「成果」の査定にもとづいて決めることである。このもっとも直接的な「個人処遇」こそが、もっとも直接的に、ほとんどの労働者に個人主義の生きざまをいわば強制する。今日、どれほど多くのサラリーマンが作業チームや個人に割当てられる過大な「目標」やノルマの達成を競って、サービス残業や休日出勤の無理に耐えていることだろう。そうしなければリストラの憂き目にあうかもしれないと感じている労働者も少なくないはずだ。もっとも、このように開放された能力主義が、企業社会の一角に、厳しい時代でもがんばれば報われるという約束を信じて、主体的に経営者の要請に応えようとする一群の「精鋭」従業員を生み出していることもまた確かであろう。

労働組合の弱体化の背景には、このような労働条件決定の個人処遇化と労働者の個人主義化との相互補強関係がある。その名に値する労働組合とは本来、その活動スタイルがどのように変わろうとも、労働者間競争の制限と相互扶助の連帯を通して生活を守ろうとする組織、したがってまた、労働条件の企業別、個人別決定を拒み、ある範囲では「横並び」とみなされもする〈規範的決定〉に固執しようとする組織であった。それゆえ、上の相互補強関係は、

#### くまざわ まこと

1938年生。京都大学経済学部卒。京都大学大学院経済学研究科博士課程修了。甲南大学講師、助教授を経て74年より現職。研究会「職場の人権」(<http://homepage2.nifty.com/jinkn>)代表。

また同時に、労働組合によって生活を守ろうとする志向の弱まりと相互補強関係を結ぶのである。

事実、現代日本の労働組合運動は、ふつうの労働者がその存在意義をほとんど実感できないところにまで後退しているといえよう。未組織労働者よりもより組織労働者も、日々の職場生活においては心のなかでほぼ完全に組合離れしている。労働者は、みずからの労働生活のしんどさに労働組合がかかわりうるといふ発想じたいを失いつつある。失業とリストラ、過労自殺に到るまで心身を疲弊させる長時間労働、「フルタイムパート」さえ現れるまぎれもない非正規労働者差別……。そのように労働問題はひとときわ深刻なのに、それらについて労働組合に一半の責任を問う意識そのものが衰退しているのである。無愛想に言えば、労働組合の存在理由を実感できない労働者は、その成否はともあれ、個人主義的な競争に投企して経営者のほしきままの選別を受けざるばかりではない。

## ● グローバルな傾向と日本の特徴

【労働者の生きざまの個人主義化—労働条件決定の個人処遇化—労働組合運動の後退】——この相互補強関係は、では、日本に固有の現象なのだろうか、それとも近年の先進諸国に共通にみられる傾向なのだろうか。

この問いは21世紀の労働組合を総体として論じようとするとき避けて通ることはできないが、紙数の限られた小論では、きわめてラフなデッサンだけにとどめよう。いま仮に、相互補強関係の起点を労働条件決定の個人処遇化とみるならば、この企業行動の背景には少なくとも、1980年代以降に顕在化した投資と貿易のボーダレス化、完結性をもつ一國経済管理の終焉、福祉国家の財政危機、そして総括的には新自由主義的な経済政策という四点を認めることができる。要するに資本主義体制は、あらためて企業間、個人間の競争を徹底的に促進する必要性に迫られたのだ。この新しい環境のなかで企業は、

完全雇用政策と福祉国家の行きづまりによって有利な条件を失った労働組合の抵抗力減殺に乗じて、本来の政策であった賃金決定の個人処遇化を、人員削減とともに遂行したのである。

このような要因の重なりがグローバルな現象である以上、いずれの先進諸国も、多かれ少なかれ、この三者相互補強関係の到来をまぬかれまい。確かにグローバルな傾向として、組織労働の関与する労働条件決定について二重に〈規範性〉の危機が認められる。すなわち、(1) 組織労働者内部での規範性のゆらぎ、組織労働者の未組織労働者化、(2) 組織労働者が決定に参加する労働条件が広く未組織労働者に波及する連関のゆるみ、国民的規模で労働条件の「相場」が形成されるプロセスの危機である。(2)についてもう少し説明しておこう。もともと労働者の一部をカバーするにすぎない組織労働者が、それでも「社会的存在」であることを誇りうるのは、ひとえに団体交渉で決まる労働条件が未組織の人びとにとってもひとつの規範、準拠モデルとなることを通じてであった。しかしいまその連関が弱まれば、先進国内の第二次労働市場に属する人びとの賃金は、経営者によって第三世界の賃金水準との直接的な比較・競争関係におかれるわけである。

けれども、以上の説明は同時に、それぞれの国の労働組合が、その思想、営為、組織戦略においてなお労働条件決定の規範性というものに固執しようとする程度によって、状況は多様になりうるというふくみをもつ。「どの国でも同じ」ではないのだ。たとえばヨーロッパ諸国の労働運動は、基本的な労働条件に関する産業別交渉の企業別分断にはどこまでも批判的であり、そこで決まる協約水準を業務委託「子会社」の従業員にはもちろん、未組織労働者一般にも適用させようと試みている。個別賃金を個人評価の能力や業績に結びつけようとする経営施策には、能力の内容や評価方法に関する労使間「協議決定」が対置されている。また、ここでも増加しつつあるパートタイマーについての「均等待遇」は、労働協約の拡張適用の努力もあって、ここではすで

に法的にも確立された相場なのである。

このように国際比較するならば、現代日本の労使関係は、少なくとも多くのノンエリート労働者の立場からみれば、辛辣に評価されるほかはない。私たちの国は、労働運動の後退と、それゆえにすでにみた三者相互補強関係の鮮明さにおいて際立っている。それはすぐれて、日本の労働組合運動においては(1)(2)両面について、労働条件決定の規範性を大切にす伝統がまことに希薄であったことのゆえである。そればかりか、いま厳しい経済環境のなかで多くのユニオンリーダーは、経営者および一部の精鋭社員とともに、むしろこの負の伝統を内面化しているかにみえる。近年の組合指導者の発言では、企業業績による賃金水準決定、能力・業績の査定による個人別賃金配分、さらには非正社員差別の暗黙裡の承認という、伝統的にして再編強化されつつあるそれら日本の特質に対する批判精神の欠如が著しい。「経営危機」にはワークシェアリングより「ばつとしない従業員」のリストラを！という選好は、その端的な証左ということができる。

## ● 個人主義的な生きざまの陰に

枢要の論点は次に、およそ労働組合という組織の将来を左右する、労働者の生きざまにおける個人主義化の全体的な評価である。

個人主義を集団主義と対比するにあたって、私はまず、自分にとってなにが譲れない価値であるかを示す〈価値意識〉と、どのような行動で生活を守るかをあらわす〈生活の方途〉という二つの軸を設定したいと思う。比較の軸を混同してはならない。たとえば〈価値意識〉については、集団主義とは、企業とか国民国家など個人が属する組織の目標へのみずからの価値観の統合を意味するものであって、それは多くの場合、組織への個の従属という惰力をはらんでいる。それゆえ、およそ民主主義と人権擁護の発展史が、個にとってかけがえのない愛、信条、「趣味や好み」などにこだ

わる個人主義を正当とするのは当然であろう。すなわち「個性の尊重」は、決して放棄できない現代思想の基礎なのだ。

だが、〈生活の方途〉という対比軸においては、この社会の個人主義とは総じて、競争に身を投じてそれに勝ちぬき、安定した地位や高い収入を獲得しようとする生きざまを意味する。他方、集団主義とは、ときにサバイバル（誰かが成功すれば誰かが失敗する）の域にまで達する競争の制御を試み、なかまと連帯して生活を守ろうとする模索である。労働組合、社会運動、地域ヴォランティアなど協同の営みを大切にす、いくらか「高負担」になっても社会保障の充実を支持する、そんな選択がここから生まれる。

私が議論をどこへ導こうとするかはあきらかであろう。企業社会においてつよい「競争力」となるような親元の資産、一流大学卒の学歴、抜群の能力や体力、強烈なライバル意識などを備えた「精鋭」エリートならば、〈生活の方途〉の個人主義を選択してもある程度はものになるかもしれない。しかし、多数の労働者は一般にそうした「競争力」に恵まれてはいない。それら「ふつう」の人びとが他の生きざまを許されずに〈生活の方途〉の個人主義に赴くとすれば、その自然な帰結は、たとえば有給休暇の返上や年300時間ものサービス残業にみるような企業へのひたすらの献身であって、その過程で彼ら、彼女らは〈価値意識〉の個人主義、「個性の尊重」も喪ってゆくのである。

そのうえ、高度成長の時代とは異なって、現時点ではそのような企業への献身に対しても、順調な昇進や昇給、安定した雇用といったしかるべき報酬はもう保障されていない。もともとノンエリートたちは、個人生活を犠牲にしない程度に働き、ふつうの暮らしができるほどに稼ぎ、「私」の愛情生活や趣味を大切に生きてゆきたいと願っている。にもかかわらず彼ら、彼女らは、実際には管理者と精鋭社員という職場のオピニオンリーダーたちのつくる企業社会の雰囲気牽引さ

れて、やむをえず〈生活の方途〉の個人主義という選択を強いられ、本来の地味な願いをも踏みにじられている。進行しつつある労働者の階層分化は、このようなプロセスのひとつの不可避的な結果とみることができよう。極端な場合、たとえば毎日22時まで働いたのに、上司の容赦なき人事考課の結果、リストラ要員として気を腐らせる雑務に追いやられたり、退職を強要されてハローワークで「職種不問」の求職を試みたりする、そのどこに個性尊重があるだろうか。

またこのようにも言える。個人別の評価と処遇を正当化する論拠として、労働者の仕事の内容が集团的なチーム作業から個人の工夫と努力によって大いに成果の異なるものになったということがよく指摘される。私はもちろん、一定の「予算」を預かる経営管理、外交セールス、研究開発、有価証券ディーリング、コンサルティング……といった仕事の一定の台頭を否定するものではない。だが、現在でも工場労働、事務、販売、接客サービスなど、多くの労働者男女の携わる仕事は基本的に、それぞれに不可欠な単位職務が補いあって遂行される集団労働にほかならない。非正規労働者も視野に入れるならば、チーム作業の数的比率はなお圧倒的であろう。それゆえ、たとえばユニオンリーダーが、組合員多数の仕事はすでに「ビジネスマン」的なものと想定しているとするれば、それは個人裁量的な業務が基幹労働になっている特定産業のことを不当に一般化しているか、もっぱら集団作業の部分を委ねられる外注労働者、非正規労働者を視野の外にしているかのいずれかであろう。ちなみに民間企業、公共部門を問わず、労働組合員・正社員が徐々に非組合員・非正社員を「使う」立場に移行する傾向もある。現代日本の労働組合の性格把握にとって、それはもう不可欠の認識ということが出来る。

ともあれ、この産業社会は、会社の営業品目に個人名がつかない多くの労働者の匿名の営為によって支えられている。ここから次のような帰

結が導かれよう。

ひとつには、労働条件決定の個人処遇化を労働者階層の多くに適用することには無理がある。とりわけ匿名の労働に携わる人びとは、個人別の成果主義になじむことはできないだろう。そしてもうひとつは、チーム作業の構成メンバー個人に「個性尊重」を保障するような一定の自由とは、そのチームが単位として企業に承認させなければならぬ一定のゆとりそのものにほかならないということだ。たとえば、チーム作業についての過重労働の軽減を、労働者個人の工夫をもって果たすことはできない。またたとえば、あるチームメンバーが特定の日に、自分にとってはかけがえのない所用のため残業をしない、有休をとりたいと希望するとしよう。日本企業の現実では、この希望を満たす「個人の権利」も、集団ノルマを果たすべきチーム作業のしがらみゆえにままならない。だが、〈生活の方途〉集団主義の営為として労働組合が代替要員の協約を獲得しているならば、それは可能なのである。

以上を要するに、ふつうの労働者は、「時代の要請」としてつねにそこへ誘われる〈生活の方途〉としての個人主義が投げかける濃い陰の部分に凝視し、その対比軸においてふたたび集団主義を抱擁することなしには、〈価値意識〉としての個人主義、個性の尊重をほんとうには享受できないだろう。

## ● 新しい規範性を求めて

私たちはこうして、平凡な結論にたどりつく——ひっきょう現代日本の労働組合は、特別の「競争力」に恵まれない多数の労働者たちが個にとって譲れないものを守りうるに不可欠な雇用の安定、働く日常におけるゆとりと自由を求めて、労働条件決定をめぐる個人処遇化を規制し、そこに規範性を再導入しなければならない。小論の扱う最後のテーマは、「個人の時代」においてこそ追求されるべき、新しい規範性の模索である。大きく二点に絞って論

じてみよう。

その一。これまでのように一企業の従業員すべてが年功を基準として一括管理される慣行は、正社員の範囲に限っても失われつつある。この新しい環境のなかで、今こそ労働組合は、仕事の種類、職種というものをベースにした同一価値労働同一賃金を新たな規範とさせることにイニシアティブを発揮すべきであろう。この路線は働く者の分断をいささかも意味しない。逆に職種にもとづく支払いこそは、自社と他社、男性と女性、正社員と非正規労働者の間で賃金を比較し、不当な格差を是正させる出発点なのだ。これまでの個別企業単位、正社員中心、男性型生活モデルに立脚した組合政策を見直す、それは契機になる。労働者がさして不利なく転職しうるような横断的労働市場が、名実ともにここから機能しはじめるだろう。また、キャリア・コースの違いをもって正当化されがちな巨大な性別賃金格差の是正も、均等待遇を前提とするフルタイム－パートタイム選択制（個人選択型ワークシェア）の制度化も、結局、仕事別の時間給の規定なしにはむづかしいだろう。もちろん、職種別賃金の横断的な標準化のためには、キャリア展開型の職務、資格と定義の明瞭な専門職、単純な一般労働……といった労働力の銘柄別の交渉組織や移行ステップの具体策が必要になるけれども。

労働組合は「特殊利益集団」への固執を脱して「社会的性格」を備えるべきだという正しい主張がある。その脱却のロイヤルルートは、とはいえ、労働組合が直截に「国民的課題」を方針に掲げること以上に、組織労働者が決定に参加する労働条件を未組織労働者が準拠できるものにする営みにあるという労働史の教訓を確認したい。労働組合は固有の責任に属する問題状況を放置して「政治課題」などに「活路」を求めてはならない。企業、雇用形態、性別などの属性にもとづく現行の巨大な賃金格差を仕事という規範によって是正させることこそは、それゆえ、唱えられる「社会的労働運動」へのもっとも偽りない歩みなのである。

その二。しかしながら、以上の賃金論は職種にもとづく賃金の一律決定にかならずしも固執するものではない。現在ではふつうの労働者の多くも、しかるべく評価される個人の能力や成果に応じた昇給がベースとしての職種別賃金に加えられるシステムを、たとえば年齢給よりも公平とみなすだろう。能力向上や成果達成もひとつの個性の発揮にほかならないからだ。同一労働同一賃金を原則とする西欧でも、近年は職種別シングルレートからある種の昇給制への移行が認められる。とくにキャリア展開型の労働者にとっては、したがって【(主に) 職種＋ (副次的に) 個人の能力 and / or 成果】が個人別賃金の新しい規範として浮上する。

問題はこの先にある。ふつうの労働者は能力や成果の向上がそれなりに報われることを期待し、それらの個人差によって賃金や昇格スピードに差が生まれることは承認する。だが、それは「ある程度まで」なのだ。同じ仕事なのに年取で150万円も差がつくような、また私の雇用が保障されれば誰かがリストラされるようなサバイバル的選別システムを、彼ら、彼女らが望んでいるわけではない。経済環境が厳しいなかでのサバイバル的選別は、心身を疲弊させてやまないなかま同士の競争を招く。労働組合がいま徹底的に依拠すべきは、この「ある程度まで」という、一見あいまいながらもまぎれもなく日々の労働体験にもとづいて強固な労働者思想であろう。ここに採るべきは、能力・成果主義管理の規制である。

もう少し展開しよう。必要なことは第一に、会社の要請する能力や成果の内容とハードルのチェックである。たとえば、月に80時間もの残業を続ける、休日出勤も頻繁で有給休暇もほとんどとれない、育児休業の申請もためらわれる……もしそんな働き方がはじめて可能にするようなノルマの達成いかんで能力の有無が問われるとすれば、会社が冷遇を正当化しうる「能力不足」者はいくらか輩出するだろう。今日的能力主義管理は、労働者が男女ともに家事、育児、介護、地域活動な

どの生活ニーズを満たしうることを大前提に設計されるべきなのだ。

第二に、能力・成果を評価する基準の客観性、公正さ、透明性、ひいては労働者からみた納得性も保障されねばならない。自分がなぜこのように評価されるのかがわからないとき、労働者間競争は企業へのほとんど無限の献身を必要とするもののように見え、その心労ははかりしれない。どんなことをクリアーできればよいか労働者にはわからないからだ。これと関連して、とくに個人別評価の成果主義については、たとえば営業部門の契約高やサービス部門の納期の達成などがほんとうに特定の個人の功績といえるかどうか問いつめよう。また、この文脈では、個人の能力や成果というものは非常にしばしば、業績をあげやすい部署への配置や十全のOJTの結果でもあることに注目しておきたい。したがって、公平で納得的な個人評価には、ローテーションなどの平等な配置、学歴や性などによって差別のない教育訓練があらかじめ必要なのである。

必要なことは第三に、労働者間で容認しうる賃金格差についての労働者間の合意である。しかし、どのような労働者グループの間で比較すべきかと問えば、これが言うはやすく行は難い難問であることは明らかなだ。当面、私に言えることは以下の断片にすぎない。

まず、雇用形態を問わず基本賃金のベースを職種におき、個人収入については「能力・成果」のハードルや評価基準を納得しうるものに規制するならば、よく「これからの趨勢」と喧伝される「サラリーマンの年収は上では2000万円、平均では300～400万円、下方では200万円」という、このままではあながち誇張とはいえない所得の分布傾向ははるかに平等化されよう。すなわち〈生活の方途〉としての集団主義、労働組合運動の復権は、進行しつつある格差の縮小をもたらす。人事考課の役割そのものを全面否定することはない日本の労働組合も、組合討議の場では、査定によ

る賃金格差の限度を自然に、たとえばプラス・マイナス15～20%とみなすはずである。また、職務分析にもとづいてペイ・エクイティを実施する国々において、フルタイム―パートタイム間の時給格差がほぼ20%になっていることもひとつの目安になるだろう。これと関連して、労働運動がさしあたり組織をあげて追求すべき賃金水準の下限として、私は単純労働に携わる非正規労働者が年に1600時間ほど働いて200万円ほどは稼ごうる約1250円を想定する。

類似の労働者が集う一定の職場については、このようなイメージが浮かぶ。いま賃金はAが35万円、Bが30万円としよう。AとBはともに、なぜ自分がその額なのかをよくわかっており、格差が5万円になる根拠を納得している。だから各人の賃金額は同僚に秘密にする必要がない……。それがふつうの労働者にとって望ましい賃金システムである。そうなるためには労働組合の賃金決定についてのつよい介入が不可欠であること、ここにくりかえすまでもあるまい。

「個人の時代」においてその名に値する労働組合は、個性の発揮として仕事の場でがんばる労働者にそれなりに報いるとともに、「精鋭」会社人間ほどはがんばれない、がんばらないふつうの労働者男女にどこまでも寄り添って、彼ら、彼女らの雇用保障、生活できる賃金、勤務形態の選択権を守り〈価値意識〉としての個人主義の生きざまができるように闘う。この〈生活の方途〉としての集団主義を「時代遅れ」の「横並び」と拒むならば、およそ労働組合に未来はない。■

#### 【参考にしてほしい最近の拙著と拙稿】

『能力主義と企業社会』／『女性労働と企業社会』／『リストラとワークシェアリング』（以上、岩波新書）／「労働組合運動の甦りのために」／「個人の時代の労働組合」（以上、『職場の人権』2002年3月号、同2003年1月号）

# 組合離れは不可避か？

—労働組合のあり方を考える—

野村 正實

東北大学大学院経済学研究科教授

## 1 3つの質問

労働組合員数の減少が続き、組織率はついに20%を切ってしまった。労働組合の影響力は低下し続けている。今回の『生活経済政策』の特集は、労働組合の再生を企図して、労働組合が当面している問題を三つ取りあげ、執筆者に意見を求めている。

- (1) 集団性と個人主義。これまで労働組合は、ややもすると組合員個人を捨象した画一主義になる傾向があった。成果主義の拡大、知識産業化、ホワイトカラー化が進むと組合離れがさらに加速化する恐れがある。集団性と個人主義をどのように考えるべきか。
- (2) 平等と「容認できる格差」。第一の問題と関係しているが、画一主義によって組合員の団結を維持することは困難になりつつある。組合として「容認できる格差」とは何か。

### のむら まさみ

1948年生。横浜国立大学経済学部卒。東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得。岡山大学講師、助教授、教授を経て、東北大学大学院経済学研究科教授。著書に『日本の労働研究』『雇用不安』『熟練と分業』などがある。

- (3) 特殊利益集団性と社会性。労働組合は、組合員の利益を代表する特殊利益集団である。その組合が、どのようにして社会的存在となりうるのか。

この三つの問題のうち、ここで私が主として論じるのは、第一点、すなわち個人主義化の進展と組合離れについてである。この問題が、現在の労働組合が当面しているもっとも深刻な問題であるため、限られた紙幅をこの問題にあてたいと考えたからである。

しかし、質問があった以上、第二点と第三点について、まずはじめに手短かに私の考えを述べておきたい。

## 2 処遇の格差と労働組合

処遇上の格差としてもっとも重要なものは賃金格差である。賃金水準の格差については、さまざまなものがある。これまで議論になってきたのは、企業規模間格差、産業間格差、農工間格差、職種別格差、学歴間格差、男女間格差、正規従業員と非正規従業員との雇用形態別格差、年齢別格差である。

明確に言えることは、男女間格差はあってはならない、「容認される格差」など存在しない、ということである。残念なことに、日本の企業内組合は男女間格差を放置していた。産別もこの問題

を取り上げなかった。

企業規模間格差、産業間格差、農工間格差、雇用形態別格差、学歴間格差、職種別格差については、たしかに、春闘による賃金引き上げ波及の結果として、これらの賃金格差にある程度の変動があったとはいえ、労働組合がこれらの格差を意識して賃金政策を提起したことはなかった。これからも、労働組合がこれらの格差問題について真剣に取り組むとも思えない。

ただ、連合がパートタイマーの時給10円以上の引き上げを打ち出したことは、格差是正というにはあまりにも初歩的な段階であるが、ともかくも第一歩を踏みだした点において、高く評価されるべきである。

結局、労働組合が意識していた賃金格差は、企業内における初任給と従業員の最高賃金との格差、および従業員でのあいだの賃金額のばらつきである。大企業においては初任給と従業員の最高賃金との格差は3倍程度であるのが普通である。成果主義の導入にともなってその格差が拡大したのか、同期入社の間で個々人の間にどの程度の差があるのか、データが得られていない。

これまで日本の労働組合は、企業外におけるさまざまな格差を放置してきた。企業内においても男女間格差や雇用形態別格差を放置してきた。極論すれば、企業内における男性従業員の間での格差のみを意識していた。労働組合の政策との関係で格差問題を議論することに、私はある種のむなしさを感じている。

### 3 特殊利益代表と社会的責任

労働組合における特殊利益代表性と社会性との関係については、三つのケースがある。第一に、労働組合が労働組合としての利益を代表しようとすることによって、「社会」の利益と衝突するケースである。第二に、労働組合員の利益を代表するという労働組合の性格からは直接的には出てこ

ない社会的課題について、積極的に発言し行動するケースである。第三に、労働組合が労働組合の利益を代表しようとする延長線上に広く社会的利益を代弁するようなケースである。

第一のケースは、1975年に公共企業体等労働組合協議会（公労協）がおこなったスト権ストが典型である。スト権奪還を目指す公労協の大規模ストライキは、世論から強く批判された。スト権ストの失敗は、後の国鉄民営化にもつながる大きな事件であった。日本の労働運動史を考える場合、スト権ストの分析は不可欠である。しかし今日、こうした形で労働組合の利益と「社会」が衝突するとは、考えにくい。こうした形の運動をおこなう労働組合が見当たらないからである。したがって、ここで論じる必要はないであろう。

第二のケースを代表するのは、平和運動である。総評はじつに熱心に平和運動に取り組んだ。というよりも、平和運動は総評運動の切り離せない一部であった。

総評と平和運動とのこのようなかかわりは、戦後日本社会のあり方に深く根ざしていた。「戦後革新勢力」の存在である。「戦後革新勢力」は、労働組合が平和と社会主義を目指して運動をおこなうことを、当然視した。なぜ「戦後革新勢力」が形成されたのかは、戦後の日本社会を考えるうえで重要なテーマであるが、それは本稿の課題ではない。はっきりしているのは、日本社会党の消滅が端的に示しているように、もはや「戦後革新勢力」は存在しないということである。そのことは同時に、労働組合がかつてのように、組合員の利益を代表するという狭い意味での労働組合の役割を超えて、平和運動など社会的政治的課題に取り組むことはないであろうことを意味している。総評は平和運動をおこなったが、連合はそれを怠っている、というような非難は適当ではない。労働組合運動と社会政治運動とを結びつけていた「戦後革新勢力」が崩壊した以上、かつてのような労働組合運動と社会政治運動との関係の復活は



ないであろう。

したがって、労働組合が積極的に発言していく社会的政治的分野は、労働組合員の利益を擁護する活動の直接的延長線に出てくる社会的政治的課題が中心になるであろう。たとえば医療・年金・福祉などである。こうした分野は、働く人の生活に大きなかわりを持っているので、労働組合員の利益擁護にもなり、かつ国民的な利益擁護にもつながりうる。こうした分野で労働組合が頑張るならば、労働組合の社会的存在価値が広く認知されるであろう。

以上が質問の第二点と第三点にたいする私の考えである。以下では、個人主義と組合離れの問題について考えてみたい。

#### 4 組合離れとは何か

組合役員は、組合員の組合離れに危機感をいんでいる。そして、知識産業化、ホワイトカラー化が組合離れを加速するであろう、と強く危惧している。私も、組合離れは深刻な問題であると考えている。しかし、そもそも、組合離れとは何を意味しているのだろうか。

通常、組合員の組合離れは、組合の政策や活動への無関心、組合の集会や催しなどに参加しない、参加しても積極的な発言をしない、組合の役員のなり手が見つからない、などを意味している。これらの現象は、同時に発生することが多い。そのために、組合離れ現象として一括して論じられている。しかし、これらの現象がつねに同時に起きるとはいえない。

たしかに、組合の政策や活動に関心がなければ、集会・催しに参加せず、まして組合役員になることはないだろう。しかし、集会・催しに参加せず、組合役員にならないとしても、組合の政策や活動に関心を持つことは、十分にあり得ることである。組合はよくやっている、組合は大切だ、と認めていても、仕事上の理由や個人的なライフスタイル

などのために集会・催しに参加せず、組合役員に立候補しないというような事態がそれにあたる。

組合の政策や活動への無関心、集会への不参加、役員のなり手が見つからない、という事態は、かならずセットになって同時に現れるのではない。このことを認識することが、これからの組合活動にとって決定的に重要である。

私は、知識産業化、ホワイトカラー化が組合離れを加速することは間違いなく、と思っている。しかしこの場合の組合離れとは、集会への不参加、組合役員のなり手がいない、という意味での組合離れであり、組合員が組合の政策や活動に関心を失うという事態が間違いなく進展する、という意味ではない。これからの組合の命運は、集会への不参加、組合役員のなり手がいないという事態が進む中で、どうすれば組合員の支持を得る政策・活動をおこなっていけるのか、にかかっている。

このように言えば、企業間競争の激化、組合員の個人主義化がどんどん進んでいる現在、組合が組合員の関心を引きつけるような組合政策を打ち出すことは困難である、という声が返ってくるであろう。たしかに組合にとって状況は厳しい。しかし、組合としてできること、組合としてやらなければならないことは、いくつもある。具体的な例として、成果主義の導入をとりあげよう。

#### 5 成果主義の導入と企業内組合

成果主義の広まりとともに企業内組合の存在感がますます希薄になっているように見える。しかし、成果主義が企業内組合の存在理由を低下させているのではない。企業内組合が成果主義に対してしかるべき見解を示すことができないことが、組合が経営側の提案を簡単に受け入れていることが、企業内組合の存在感を低下させている。

成果主義の導入は、逆説的に響くかもしれないが、企業内組合の存在感を高める機会である。なぜならば、成果主義の導入は新たなルールを作る

ことを意味しており、ルールをつくっていくのは会社側と企業内組合の合意によるほかはないからである。

そしてさらに、作ったルールを運営していくのもまた会社側と企業内組合の協力によるほかはないからである。個人主義に立脚する制度であろうと、制度を作り運営するのは会社と組合である。

たとえ成果主義を認めるにしても、企業内組合は、成果主義というルールに関して、さまざまな点を指摘しうるはずである。そもそも成果という概念はどのように規定されるのか、成果の評価と賃金とはどのようにリンクすればよいのか、成果の評価の累積と昇進とをどのように結びつけるのか、成果の評価に不満のある場合、どのように対応すべきか、など、経営側とは異なる組合独自の視点を打ち出し、組合員の不安を払拭するような交渉をおこなうならば、企業内組合の存在感は高まるであろう。

さらにいえば、組合は成果主義の導入の是非自体を問うべきである。成果主義の目的は、職場の活性化、効率化である。有名企業の中では富士通がもっとも早く成果主義を導入した。1993年である。富士通による成果主義の導入が、成果主義の流れを決定づけた。その富士通の社長が2001年に、「就任以来、ずっと下方修正が続いている。社長の責任をどう考えるのか」と雑誌記者に尋ねられた時、「従業員が働かないからいけない」と答えた（『週刊東洋経済』2001年10月13日号）。これほど明確な成果主義否定の言明はない。成果主義によって職場が活性化しているはずの富士通において、最高責任者が「従業員が働かない」と言っているのである。この事実を念頭におくならば、会社が成果主義の導入を提案してきたときに、導入の是非そのものを問題にするところから交渉を始めなければならない。

成果主義が職場の活性化という目標を達成できず、逆に「従業員が働かない」という事態におちいる理由は、いくつか考えられる。

第一に、成果主義は目標管理である。目標管理は、従業員にたいして、達成すべき目標をできるだけ低く報告するインセンティブを与えている。100の能力を持った従業員は、100の能力に応じた目標設定をしないであろう。そのような目標設定を行えば、能力ぎりぎりまで働かねばならず、それでも場合によっては目標に達しないことがあり得る。しかし目標を下げ、90程度の能力に対応する目標設定おこなえば、目標は容易に達成できる。そして目標を達成したことによって、高い評価を得る。かくして、従業員は皆、自分の能力よりも低い目標設定をおこなうようになる。

富士通の社長が「従業員が働かない」と認めるような事態になったのは、制度設計における技術的な誤りにあったのではなく、目標管理の本質に起因しているとは見なくてはならない。

第二に、成果の判断基準という問題がある。個々人の成果が容易に判断できる部署もあれば、判断の難しい部署もある。たとえば営業部門であれば、成果はわかりやすいだろう。しかし開発部門とか事務の企画部門などの成果は判断が困難であろう。成果の判断が比較的容易である営業部門においても、たとえば売れる製品を担当している部門は大きな成果を出し、売れない製品の営業部門は小さな成果しか出せないであろう。このような場合、個人の成果をどのように判断するのであろうか。

第三に、成果主義による職場の活性化は、次のような論理の上に成り立っている。

成果を出し、高い賃金を得た従業員は、ますますやる気を出して頑張るだろう。成果を出せず、賃金がダウンした従業員は、これではいけないと、翌年に頑張るであろう。かくして、すべての従業員が頑張るはずである。しかし、このような想定は現実的ではない。能力のある従業員は、高い確率で、継続的に成果を出し続けるだろう。

しかしそれと同じ高い確率で、能力が平均以下の従業員は、平均以下の成果しか生まないであら

う。このような従業員は、やる気をなくすであろう。一方で成果を出しますます頑張る従業員がおり、他方ではやる気をなくしていく従業員がいる。その総体として組織の能率が決まる。成果主義が職場の活性化を生み出すという保証はどこにもない。

第四に、成果主義は、人が働く唯一の動機はカネである、と想定している。そのように想定しているからこそ、カネのアップダウンによって、組織が活性化すると主張している。たしかにカネは働く動機の重要なものである。しかし、熱心に働く人を見ればすぐ分かるよう、働く動機はさまざまでありうる。自分が売っている商品に誇りを持っている、自分は人の役に立つ製品を開発している、お客さんが喜ぶ顔を見たい、など、カネ以外の動機が仕事を決めるといっても過言ではない。人が働く唯一の動機がカネであるかのような想定の上に成立する成果主義は、カネ以外の働く動機を無視することによって、逆に、働く意欲を削ぐこともあり得る。

成果主義の問題点はこのほかにもまだいくつかあるが、成果主義の問題を検討することが課題ではないので、以上4点のみを指摘しておく。

企業内組合は、こうした問題点を十分に研究した上で成果主義を認めているのであろうか。企業内組合は、他社における成果主義の経験や問題点を組合員にきちんと説明しているのであろうか。企業内組合は、会社側にこうした問題点を指摘しながら交渉しているのであろうか。

多くの会社が成果主義を導入しているのは、成果主義のメリットとデメリットを冷静に計算したうえでのことではない。あの会社が成果主義を導入したから、とか、わが社も何らかの改革が必要である、人事制度を改革するとすれば成果主義しかない、というような浮わついた考えからである。会社は浮き足だっている。横並びはもはやありえないと叫んでいる会社が、横並びで成果主義を入れようとしていることは、悲喜劇的である。

会社が浮き足立っているのであれば、企業内組

合こそが冷静な分析によって、地に足のついた議論へと導いていかなければならない。そのようなことができず、会社側に引きずりまわされているがために、企業内組合は存在感を喪失しつつあるのではないか。

ここでは具体的な事例として成果主義を論じたが、そのほかにも企業内組合が独自の観点と政策によって、経営側と交渉したり協議できることはいくらかでもある。事業再編、組織改編、新規事業の立ち上げ、アウトソーシング、海外展開、などである。

もちろんこれらの最終決定権は会社にある。しかし最終決定に至るプロセスに労働組合が深くかわかり、組合員の立場から発言していくならば、組合の存在感は間違いなく高まるであろう。

## 6 プロとしての専従役員の育成

したがって、個人主義化が進んでいるために組合の存在感が希薄になりつつある、どうすればいいのか、という問題設定は誤っている。問題は、個人主義化に対応した魅力ある政策をなぜ組合が出せなかったのか、にある。組合が魅力のある政策を打ち出せず、会社との交渉においても会社に押し切られるような事態に立ち至った主たる理由は、プロとしての専従役員がいなかったことと、企画力ある組合スタッフが少ないことにある。

組合は、書記局員などの名前でもかなりの数の人を雇用している。企業内組合が雇用している組合スタッフのほとんどは、事務処理しかおこなっていない。企画立案能力はほとんどまったく期待されていない。産別やナショナルセンターになると、組合スタッフに企画立案能力のある人たちがいる。しかし、その能力が十分に活用されているようには見えないし、しかも組合員の減少とそれともなう財政の縮小によって、組合スタッフがますます事務処理に忙殺される傾向が強まっている。

組合スタッフがこのような状況である以上、政

策立案は専従役員の肩にかかることになる。そして、専従役員のあり方が、日本の組合の問題点を集約的に示している。

企業内組合においては、専従役員の頻繁な交代がおこなわれている。そのため、生涯的キャリアとしての専従役員の地位が確立しなかった。また、会社との交渉において組合の交渉力を弱めてきた。ほとんどの専従役員は、1期2年ないし2期4年で専従役員を降りる心づもりである。これでは、経営側と対等に交渉することが困難である。政策的には、経営側にはそれぞれの分野においてプロが配置されている。それに対して企業内組合はいわば素人が立ち向かうことになる。さらに専従役員の心理としても、数年後に職場に戻ったあとで上司にもなるかもしれない人たちと、対等な気持ちで交渉できないであろう。

短期間で職場に戻ろうと思っていたが、さまざまな理由で長期間、専従役員を続けるケースがある。このような人たちがプロとしての専従役員になる。心ならずも長期にわたって専従役員を務めてしまった、いまさら職場に復帰しても浦島太郎で仕事についていけないだろう、プロの組合活動家になるよりほかはない、と決心するのである。こうした人たちが産別やナショナルセンターの専従役員となる。つまり、積極的にプロの専従役員の道を選んでいるのではなく、消極的な選択の結果として、職業的な専従役員になっている。

このような形でプロの専従役員が決まる場合、組織の運営に長じることは容易でも、政策立案能力はなかなか高まらないであろう。産別やナショナルセンターになると、さらにまた別の問題が加わる。産別では、大企業の企業内組合の出身者が大企業出身だということだけで、大きな発言権を有している。ナショナルセンターでは大きな産別の出身者の発言力が強い。一種の序列社会となっている。これでは十分な人材活用ができるはずがない。

## 7 組合離れへの対応

日本の組合の政策立案能力が落ちている。そのことが組合の魅力を下させ、集会や催しへの不参加、組合役員のなり手がいない、などの問題を引き起こしている。今日の状況を考えるならば、集会や催しへの不参加、組合役員のなり手がいない、などの状況を大きく改善することは困難である。それにもかかわらず組合の存在感を高めるためには、組合が組合員に魅力のある政策を打ち出す以外にない。

そのためには、職業としての専従役員という考え方を確立しなければならない。そして、社会的関心の強い才能ある若い人たちに、職業としての専従役員の道を決断させる必要がある。そのさいに大切なことは、労働組合の重要性を説くだけではなく、専従役員になることによって、会社生活では考えられないほど多様な人たちとつながりができることのメリットを強調すべきであろう。多様な人たちとつながりができることによって人間の成長ができることは、職業としての専従役員を選ぶさいに、重要なファクターとなるであろう。

誤解を避けるために付け加えておくが、私はこれまで日本の組合が蓄積してきた組織運営能力、協議交渉能力はもはや不要である、と主張しているのではない。労働組合が人の集まりであり、会社と交渉する組織である以上、これらの能力を高く維持することは、当然のことである。私は、それらの能力に付け加えて、政策立案能力を高めるべきである、と主張しているのである。

結論を一言でいえば、次のようになる。もはや大衆動員型の組合活動スタイルは成立しがたい。職業的専従役員を中核とした知的政策集団に脱皮する方向に、労働組合の将来がある。■

# 労働組合の生きる道

—内憂外患をどう克服するのか—

久本 憲夫

京都大学大学院経済学研究科教授

労働組合は自然と消え去ってしまうのであろうか。日本の労働組合の多くは企業別組合であって、一部の（複合）産別組織を除けば、伝統的に組織化努力があまりされてこなかったように思われる。たしかに、今まで企業の分社化・子会社化に対しては、労働協約の三者協定化やグループ労連・労協活動によって対応し、関連企業の組織化が試みられてきた。こうした試みは一定の成果をもたらしたといえるだろう。

だが長期不況のなかで、企業の「選択と集中」は大規模な企業再編をもたらし、従来であれば安泰であった大企業の労働組合さえ組織基盤が大いに動揺している。また、全般的に進むダウンサイジング・組合員の主力である正社員の非正規雇用への代替、賃金水準の低迷などによって、組合財政が縮小を余儀なくされている。これは組織化に振り向ける予算・人員の削減も意味している。

さらに、企業内に目を転じて、まず賃金水準の低迷は、組合員に組合費の高さを意識化させて

おり、組合財政は一層厳しい目にさらされている。また人事処遇制度における「成果主義化」<sup>(1)</sup>の傾向は、処遇の個別化の進展を意味しており、組合が組合員の団結をどのように維持するかという点で大きな課題を組合に投げかけている。まさしく、労働組合は、内憂外患の状態にあるといつてよいであろう。残念ながら、どこからみても労働組合の組織率低下が止まる兆候はない。はたして労働組合に生き残る道は残されているのであろうか。

## ① 組合に求められている3つの活動

組合が生きるためには、組合活動が社会的に意義あるものでなければならない。こんな当たり前のことから議論をはじめることしよう。一口に組合に求められている活動といっても、企業別組合と産別組織、ナショナルセンターでは求められる課題が異なるし、同じ企業別組合でも、ユニオンショップの所とオープンショップの所では、置かれている状況は異なる。それでも、主として期待されている組合活動にはつぎの3つがあるということは許されるだろう。それは、①労働条件向上、②コミュニケーションの向上、③正義の実現である。それぞれについて、少し考えてみることにしよう。

### ひさもと のりお

1955年生。京都大学経済学部卒。京都大学大学院経済学研究科博士課程修了。京都大学経済学部助教授を経て98年より現職。著書に『正社員ルネサンス—多様な雇用から多様な正社員へ』『日本のリーマン生産方式』などがある。

## (1) 労働条件の向上

まず、第1の最も基本的な活動は「労働条件の向上」を求める活動である。連合のホームページでは「働いていれば、労働条件や賃金、仕事のやり方などについて「おかしいな」、「もっとよくしたいな」と思うことがあるはず。でも、一人ひとりがバラバラに会社に要求しては、なかなか具体的な改善には結びつきません。働く仲間が集まって労働組合をつくれれば、使用者と対等の立場で交渉する権利が保障されます。労働組合として交渉すれば「より有利な解決」が可能です。労働組合は、職場のさまざまな意見をくみ上げ、働きやすい職場づくりと企業の健全な発展に役割を發揮します。」と書かれている。

具体的には、賃上げ・時短・企業内福利の充実・退職金（企業年金）の充実・職場環境の改善要求などである。組合活動にとっては最も根本的なものであるとあってよい。伝統的には、ストライキを構えて経営側に自己の要求を突きつけるというのが通例だが、周知のように、わが国では安定成長期以後、こうした活動は影を潜めている。むしろ、企業の繁栄に協力するなかで、成果配分を求めるというスタンスが一般的になった。賃上げなどは人件費コストの増加を意味するものであり、組合としては「組合員のモラル向上」「企業への帰属意識の強化」などが企業業績の向上につながるし、正当な成果配分としても必要だという観点から経営側と交渉してきた。複数の計量分析によれば、日本では組合のある企業とない企業で賃金格差は確認されておらず、本当に組合活動が賃金を上昇させる能力をもっているのかという疑問が提示されている。こうした活動は間違っていないが、組合活動の「成果」を見えにくくしており、勤労者にとっての魅力小さくしていることは否めない。

また、長期不況のなかで、労働条件の向上よりも、ダウンサイジング・リストラなどに伴う雇用調整、企業内福利の削減など労働条件の「低下」

への対処という側面が強く出ているのが近年の特徴である。どの程度低下を押えるか。希望退職に代表されるような「痛み」にどのように対応するかである。日本の企業別組合は総じていえば、必死に対応したと言ってよいだろうが、従来の「労働条件の向上」とはベクトルが逆なだけに、組合活動の成果として成果を誇示するわけにはいかない。もちろん、製品市場の非情な変化による従業員に対する経営者の圧力を弱め、不十分ながらもセーフティーネット機能を果たしてきたことは事実であるが、こうした雇用調整の結果は、しばしば組合員数の大幅な減少となるだけに、組合の苦悩は大きい。

## (2) 企業内コミュニケーションの向上

人事処遇制度の個別化がいわれ、春闘に代表されてきた一律賃上げというスローガンが空洞化している。組合は集団主義的活動の困難を自覚し、生活水準の向上が組合活動によってではなく、個人活動（人事考課を良くするために個人で努力する）によってしか実現しないという風潮のなかで、組合の危機意識は強い。だが、多くの組合はどうしてよいかかわからないままで右往左往している。

第2の活動は、企業内コミュニケーションの促進である。これは日本の労使関係が得意としているものである。事前労使協議に代表されるように、経営の考えが会社ルートだけでなく、むしろ組合ルートで議論され、現場の意識集約を通じて、企業内コミュニケーションが図られる。公式・非公式の労使協議以外にも、職場の日常活動もコミュニケーションにとって非常に重要である。とくに成果主義化・個別処遇化が進む中であって、個々人の処遇をめぐる苦情処理はますます重要になっている。処遇の個別化によって、「一律賃上げ」のような従来の組合の仕事がなくなるのではないかという考えがないわけではない。しかし、逆の側面が重要であろう。処遇の個別化が人事考課な

どについて組合員の関心を著しく高めている。公正な評価がおこなわれているのかどうかについて、評価システムだけでなくその運用面においても組合が積極的に活動する場はむしろ広がっているのである。

さらにいえば、希望退職が一般化し、大企業でさえ定年まで雇用継続されるという期待は萎んでしまった。人々は、企業に自己のキャリアを全面的に委ねることに不安を感じている。成果主義化のなかで、企業命令による異動が自己のプラスになるとは言い切れなくなっているのである。組合員のエンプロイアビリティを高めるという観点から組合は活動しなければならないのである。従来のように、組合員のキャリア形成を企業に全面的に任せるというやり方では組合員の信頼は獲得できないであろう。こうした活動に労働組合は積極的に取り組まなければならない。組合員はそれを求めているはずである。

労使コミュニケーションに関するもう1つの問題は経営スピードに関わる。近年、とくに経営の意思決定スピードを早めなければならないといわれている。ボトムアップ型では時間がかかり、トップダウン型の経営が必要といわれる。組合や組合員にとっても、無能な経営者の迅速な退場と有能な経営者のリーダーシップが必要とされている。組合は無能な経営者に退場してもらう必要がある。しかし、そこまでできる組合は非常に少ないだろう。

実際には、経営スピードの強調がしばしば組合との労使協議をなおざりにすることを意味する。これは組合にとって非常に危険である。組合は十分な労使協議が「雇用施策の実施スピード」や「スムーズな実施」に貢献し、意思決定だけでなく、雇用施策のプロセス全体としてのスピードを上げることを強調するとともに、そのような企業内での意思疎通が促進されるように努力すべきであろう。スピード経営に組合がいかに対応するか、できるかというのが課題となる。

### (3) 正義の再建

第3の活動は、正義・公正のためのものである。かなり薄らいだとはいえ労働組合が社会的に肯定的に認識されている基本には、労働組合が単に自己の利益だけを排他的に守る組織ではなく（組合員の利益を守るのは当然だが）、企業内や社会における正義・公正を守る組織であると理解されていることがある。もし、労働組合が単に排他的な利益誘導団体にすぎないとすれば、社会的な信望をえることはできないし、有為の組合活動家をリクルートすることもできないだろう。この点については、日本の組合運動は大きな課題を抱えているとおもわれる。最後の点はとくに、個別の企業別組合だけでは十分な対応は困難であり、産別組織やナショナルセンターなどの活動も非常に重要である。近年、企業のコンプライアンス（法令遵守）の重要性が拡大している。法律を守らない企業への社会的視線は強くなっている。企業の不祥事が表面化したときに、よく「労働組合は何をしていたのか」という批判がある。経営陣と一体となって不祥事隠しに加担していたのではないかとという批判である。あるいは何ら監視機能をもっていない御用組合ではないかとという批判である。こうした批判に十分に答えられる組合は残念ながら少ないのではないだろうか。とくに近年問題とされているのが、不払い残業問題である。現在労働組合はこの問題に積極的に取り組み始めているが、連合総研調査（後出）によれば、組合のある企業とない企業で不払い残業の程度に差はない。この点について、やや詳しく考えてみることにしよう。

ところで、労働組合は現在でもどちらかといえば肯定的に評価されている。それは、1つには自分を守ってくれるという即物的な淡い期待がまだ辛うじて存在していることを意味している。しかし、それだけではない。おそらく社会活動体として、ボランティア組織がそうであるような、社会

図表 1

労働費用総額	449,699円	100%
1.現金給与	367,453円	81.7%
①月間給与	293,653円	65.3%
所定内給与	(265,322円)	[59.0%]
基本給	(222,601円)	[49.5%]
諸手当	(42,721円)	[9.5%]
所定外給与	(28,331円)	[6.3%]
②賞与など	74,200円	16.5%
2.現金給与以外	82,265円	18.3%

的に「よきこと」を進めるものだという認識が残っている。こうした認識は組合活動を担っている人たちが持っているものであるし、そうした意識がなければ組合活動などできない。ほやきながらも組合活動をするのは、そうした認識あるからである。しかし、こうした認識が現在では大変弱まっている。それは組合活動の担い手の減少、意欲低下をもたらす。そう考えると、労働組合運動が多くのボランティア活動、福祉活動団体に集まる人々がもつ社会正義のための運動であるという意識を強める活動が必要であるし、そもそも労働運動とはそういうものである。つぎに、すでに述べたこと以外に、組合が生き残るにはどのような方策があるのか、試論的に記すことにしよう。

## 2 いくつかの具体的対応

以下では、組合が生き残るための方策について考えていくことにしたい。要は存在感をいかに示しうるのかということである。ここでは、個別企業別組合というよりも産別組織やナショナルセンターを念頭において、2つの残業問題と過半数代表問題をとりあげることにしよう。

### (1) 支払い残業問題

「支払い残業」とは妙な言葉である。残業に対して、「割増」手当が支払われているのに、いっ

たい何が問題なのであろうか。これについては、別に書いたのでここでは要点だけを記すことにしよう (2)。

わが国では、残業は割増のはずであるが、実は大幅な割引労働となっている。割引労働であれば、企業は従業員に残業させたほうが得ということになる。つまり、現行法は強い残業インセンティブを企業に与えている。この問題を解決しなければ、日常的な残業は減らせない。

そのロジックはつぎのとおりである。労働基準法によれば、超過勤務については25%以上50%以下の範囲内の政令の定める率以上の割増賃金を支払わなければならない。しかし、そこにはトリックがある。時間あたり賃金には、ボーナスや社会保険料の使用者負担分などが含まれていないからである。①『平成14年就労条件総合調査』、②『平成11年賃金労働時間制度等総合調査』、③『平成14年賃金構造基本統計調査』を用いて労働費用の内訳の平均をみると、図表1のとおりである。

諸手当のうち、超過勤務手当の算定基準に入らない手当がどの程度を占めるかを確定することは困難であるが、通勤手当、家族手当、住宅手当、別居・単身赴任手当などが全体の約3分の1程度を占めると考えると、『平成14年就労条件総合調査』の全体の平均では、所定内労働時間165時間なので、超過勤務手当の算定基準額は



(基本給 222,601円 + 諸手当×2/3 28,481円) / 165 = 1,522円

これに対して、残業しないと考えた場合の時間あたり労働費用は、

(449,699円 - 1,522円×1.25×1.15×13時間) / 165 = 2,553円

ここで、13時間は月平均残業時間、1.25は「法定割増率」、1.15とは、残業代により社会保険料や労働保険料の使用者負担もアップするので、これを15%としてこれを付加したものである。これから、所定内労働のみの時の時間あたり労働費用を、超過勤務手当の算定基準額で割ると、 $2,553 / 1,522 = 1.68$  となる。長期不況のなかで、ボーナスが大幅に減少しており、その影響をうけて、残業の割引率は若干低くなっているだろう。それでも、現行の算定基準を使えば、68%の割増率で、実質的に割引がなくなることを意味している。

現時点では、1時間あたりの超過勤務手当と労働費用はつぎようになる。

1時間あたり超過勤務手当  $1,522 \times 1.25 = 1,903$ 円

1時間あたり労働費用(残業がない場合) 2,553円

もし、算定基準を労働費用とすれば、1時間あたり超過勤務手当は

$2,553 \text{円} \times 1.25 = 3,191 \text{円}$ となるのである。

労働組合はなぜ、算定基準に異議を申し立ててこなかったのでしょうか。理由について詮索することはここでは節欲しよう。今後、組合が社会に対して存在価値を認められるためには、こうした不公正を是正すべく積極的に取り組むべきだということである。それは、掛け声とは逆に高失業のもとで正社員の労働時間がむしろ増えているという現状、つまり、ワークシェアリングではなく、「逆ワークシェアリング」(失業者が増える一方で、雇用されている人は仕事量が増えるという現象)がおこっている日本の現状に対して、何らかの声をあげることが必要であることを示している。も

ちろん、残業割増基準の見直しは、個別の企業別組合では対応がむづかしいだろう。だが、これは社会的にみれば必要な政策である。このようなテーマにこそ、産別組織やナショナル・センターの出番がある。

## (2) 不払い(サービス) 残業問題

現代の労働の局面における「正義」のテーマの1つに、不払い残業問題がある。この点は現在、社会的に高い関心事となっており、連合も強い関心をもっている。しかし、その足元は磐石とはいえない。組合はしっかりとした対策が取れているのであろうか。

図表2は、連合総合開発研究所が実施した不払い残業についての結果である。「7-8割くらい」が組合のある企業の従業員で、「わからない」が組合のない企業の従業員で多い点を除けば、組合の有無による差はないといってよいだろう。つまり、組合がとりたてて「不払い残業」に対して強い態度をとってきたとはいえないのである。これはいったい何を意味しているのであろうか。経営に対して十分な発言力をもちえない組合が多いということはあるだろうが、それにしても差がないということは、発言力をもつ組合であっても「不払い残業」に対して無頓着であったことを意味する。



連合「不払い残業撲滅キャンペーン」のポスター

図表2 労働組合の有無別実際に残業手当が支給された割合（％）

すべて	7-8割	5割くらい	4割くらい	3割くらい	2割以下	わからない	無回答	合計	回答数	所定外労働時間の平均
52.3	18.8	6.3	1.7	6.8	9.1	4.0	1.1	0.0	176	8.8
54.0	9.8	6.3	1.1	5.2	9.8	13.8	0.0	0.0	174	8.8

\*1：雇用者のうち残業手当の支給対象者について集計

\*2：所定外労働時間の平均は、「\*1」から労働時間の記入に不備があった者を除外して集計  
(n=374)

連合総合生活開発研究所「第6回 勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査報告書」2004年

不払い残業問題は一筋縄ではいかない。「不払い」はそれだけで不公正であり正義に反する。ところが、当事者の少なくとも一部は必ずしもそう思っていない節がある。とくに、「成果主義」が強調されるにつれて、その傾向は強くなっている。労働時間ではなく果たした仕事=成果の対価として賃金が観念されるからである。

研究開発を始めとして、本務を所定内で終わることができるのであればよし、そうでなくても残業代を請求するものと考えないのである。こうした働き方について、どのような社会的な規制が必要なのかについて、明確な議論はされていないようにおもわれる。法律違反だから「不公正」だという正論と仕事の裁量性が高いのだから労働時間による規制がそもそも無理だという正論が混在したままである。この点について、つぎのようなガイドラインはどうであろうか。

「従来から、労働時間規制の境は、形式上、仕事の性格とされてきた。たとえば、管理監督者は労働時間規制外である。また、裁量労働でも仕事の性格の違いを根拠としている。法的な規制は、このように定性的なものである。しかし、一部に定量的な規制を考えることが必要であるように思われる。具体的には、労働時間規制をはずす基準や裁量労働の基準を年収とするのである。一定以

上の年収をえる人は自己責任を問うことができると考えるのである。こうした人々の仕事の裁量性は一般に高いと考えられる。仕事量規制は自己責任とする。工場労働を想定した労働時間規制の限界が明確となっている現在、仕事の性格からだけで労働時間規制のあり方を区分するやり方だけでなく、賃金水準という経済的な観点を裁量労働や労働時間規制のなかに埋め込む時期に来ているのではないだろうか。

さて、基準を年収ベースとする場合、固定的な額を明示することもありうるだろうが、毎年見直すのは大変である。そのために審議会をつくるもの大変だし、コストがかかる。まともでないことだって起こるだろう。だから、そうはせずに、客観的なデータを使う。たとえば、賃金構造基本統計調査の一般労働者の平均年収（「所定内現金給与額」×12＋「年間賞与その他特別給与額」<sup>(3)</sup>）の2倍を越える年収をえる人々は、労働時間規制の枠から完全にはずす。その代わり、その収入に満たない人々についての残業はきっちりととるのである。」<sup>(4)</sup>

こうした議論を労働組合は積極的に世に問うべきである。オピニオンリーダーとしての労働組合指導者の役割は大きいはずである。そうした議論を社会に対して巻き起こすことが労働組合の存在

感を強めることにつながるだろう。

### (3) 過半数代表制の実質化要求

組合の存在感を高める第3の方策として、過半数代表制の実質化キャンペーンがありうる。

しっかりと企業に過半数代表を選ばせるキャンペーンを張る。ほんとうに過半数代表は正当に選出されているのか。協調的組合組織があるほうが経営にとっても都合のよいことを認識させる必要がある。

現在、労働法上、従業員の過半数代表の権限は大きくなっている。36協定はいうにおよばず、裁量労働の導入や1年単位の変形労働時間制度の導入など多岐にわたる。にもかかわらず、過半数代表に対する社会的認知はきわめて低い。また、その選出方法についても必ずしも適法に選出されているかどうか疑わしいケースが少なくない。

過半数代表の役割を社会認知させ、彼らが適切に選ばれているかどうかを調べることは結果的には労働組合組織化に寄与するであろう。労働法の知識を欠く経営者や従業員は実に多い。こうした知識を周知させることは組合にとって非常に大切である。過半数代表の認知が高まれば、面倒な、あるいは危険を伴う過半数代表よりも「過半数を代表する労働組合」と協調的に交渉するほうが経営者としてもリスクは小さくなる。

このようにみると、過半数代表制度の実質化を図るための活動は、そのまま組合組織化の優れた

方法となり、組合結成のきっかけともなりうるのである。

## ● おわりに

組合組織率がついに20%を割った。組合が安楽死してしまうのではないかという予想ありうる。しかし、やるべきことはたくさんある。処遇の個別化は労働組合を不要とするものではない。存在意義を社会に対して積極的に示していくことがきわめて重要であろう。本稿は、部外者の思いつきにすぎない。実際に組合活動を担っている人たちからの反論を期待して、稿を閉じることにしよう。■

### 《注》

- (1) 成果主義と成果主義化の区別などについて詳しくは、拙稿「成果主義の現状と今後」、明治安田生命福祉研究所調査報『クォーターリー生活福祉研究』48号Vol.12 No.4、17-31頁を参照。
- (2) 拙稿「今こそ、割引労働としての残業をなくすべき」、『労働調査』2003年8月号、4-8頁。また、拙稿『正社員ルネサンス』、中公新書、2003年を参照されたい。
- (3) 「年間賞与その他の特別給与額」は前年実績であるが、指標としては十分だろう。
- (4) 拙稿「労働時間規制基準としての年収」、『電機ジャーナル』通巻184号、2004年1月、18-19頁。