

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」⁽¹⁾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」⁽³⁾）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するのである。」⁽⁴⁾

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。