

インタビュー
小林美希

労働経済ジャーナリスト

第4回ゲスト

おぎの かつひこ
荻野勝彦

(トヨタ自動車(株)人事部担当部長)

(その1)

労使の信頼関係が重要な時代に 労使委員会の設置で活発な議論を

第4回「連載対談 働き方未来図」では、トヨタ自動車(株)人事部担当部長・荻野勝彦氏をゲストに迎えて、今号から複数回にわたって掲載する。荻野氏は、一企業の人事部の枠を超え、「労務屋」として自身のブログでも労働政策や雇用政策などでさまざまな提言を行っていることでも知られている。

今号では、現在の労使関係のあり方を中心に、今後の労働組合の進むべき方向などについて語ってもらった。

インタビュアーは、労働経済ジャーナリストの小林美希氏。

<編集部>

現在の労使関係のあり方

労働組合の組織率が20%を切る状況の中で、労使関係のあり方を問う声が多く聞かれる。非正規社員も約3割に達しており、労働組合が労働者を代表している存在かどうかを疑問視する見方もある。

——現在の労使関係のあり方について、どのような見方をしていますか。

企業内労働組合の存在が重要

荻野 労働組合に対してあれこれ言うのは余計なお世話というものでしょうが、それでも私は率直に労働組合を応援したいと思っています。働き方、働く人、仕事の多様化が進み、労働問題も複雑化していく中で、集団的な労使関係が従来以上に大事に

なっていくと思います。

例えば、働くときの職場のルールや労働条件を決めるときに、これまでのように全国で一律とか、産業で一律とかではうまくいかないのではないのでしょうか。同じ会社であっても、いろいろな労働者がいます。だからと言って、個別にいちいち決めることも会社が大きければ大きいほどできないわけです。現場のことをよく分かっている人たちが話し合って、労働条件や職場のルールを何らかの形で集团的に決めていかなければならないという場面が、今後さらにクローズアップされてくると思います。

このときに、一番じっくりくるのがやはり労働組合だと思います。労働組合には争議権もありますし、緊張関係を保ちながら話し合うことができます。

ただ、代表性の問題は重要で、パートの労働条件などの決定にはパートの代表が適切に参加できなければならないと思います。もちろん、連合などはいまでも多様な労働者を代表するつもりでやっているものと思いますが、今後ますます、当事者の代表としてふさわしい人が参加して、労使で話し合っ決めてという方向に向かうのが望ましいと思います。

労働組合は、これまでも労働条件を改善、向上していくために、重要な役割を果たしてきた実績があります。これからも引き続き、生産性運動に取り組み、労使協調して、事前に話し合いをしながら、生産性を高め、その成果を適正に配分していく。利益の一部は再投資され、一部は経営者や株主に分配され、一部はお客さまに還元されると同時に、労働者にも適正に配分されて、労働

条件を向上させていく。そうした取り組みの主体となれるような労働組合であれば、労働条件や職場のルールも話し合いを通じて適正に決めていけるでしょう。そういう労働組合が増えるよう応援したいと思います。

それは企業内労働組合でしかできません。産業横断的、職種横断的な労組では難しいでしょう。

——日本では、産業別よりも企業別の労働組合のほうが力を持っていると言われますが、産業別や職種別の労働組合は日本にそぐわないということでしょうか。

労使が信頼関係、緊張感を持てる関係に

荻野 そぐわないというか、すでに日本でしっかり出来上がっているものを壊すのは現実的ではないのではないかと思います。

企業内労働組合には、良い面も悪い面もありますが、お互いの信頼関係、緊張感をもって、牽制をしながら、しかし、協調をして、企業を育ててきたというところがあると思います。それは、これからも非常に大事だと思います。

——日本がバブル崩壊を迎えて以降、労働組合の主張があまり通りにくくなってきています。春闘などの賃金闘争もそうですが、労働組合の組織自体が弱体化していることもあると思いますが、労働組合の活動を強化していくためには何が必要でしょうか。

荻野 たしかに、近年はかつてのようには賃上げを獲得できなくなっていますし、高



荻野勝彦氏

度経済成長期のような大幅な賃上げはこれからも難しいでしょう。さらに、研究者の間では、組合の存在は賃金水準を高めないというのがほぼ共通理解になっているようです。

一方で、組合があると雇用が守られるということもわかってきました。組合がある企業では、不況期に雇用が守られる傾向と、雇用調整が始まるとその速度は速いという傾向がみられるようです。業績が悪化しても、残業を減らしたり採用を抑制したり、雇用調整助成金をもらったりして雇用を守る。それでもなお一段の雇用調整が避けられないというときに、日頃から労使が経営状況を共有していると労組も納得しやすい。そのうえで労使で話し合っ、希望退職なのか賃金カットなのか、希望退職なら割増退職金をどうするかといったことを決めて、倒産や事業部門の閉鎖などでより多くの雇用が失われることだけは避けようとする。

前回の雇用調整期には電機メーカーなどがかなりの雇用調整を実施しましたが、希望退職をやると「組合は雇用を守れなかった」と言われるわけです。とはいえ、実際

には36ヵ月分とか48ヵ月分とか、かなりの割増退職金を獲得するなどの成果をあげています。そういうところで組合は存在感を発揮しているのであって、賃上げが少ないから成果を得ていないとか、何も達成していないとはいえないと思います。

今回のリーマン・ショック後の雇用調整でも、労使で協議して「無給の休日」を設定するなどして生産調整を行い、雇用を維持する動きが見られました。これも、労働組合が大きな役割を果たしています。一方で、「派遣切り」などと言われた非正規雇用の雇用調整が急速に進み、社会問題となりました。

労働組合にとって、非正規雇用の組織化は重要な課題になると思います。非正規雇用が増加する中で、その組織化は、労働組合が企業と交渉するにあたっての代表性、労働者代表としての正統性を確保するうえで避けて通れなくなるのではないのでしょうか。

すでに非正規労働者の組織化が進んでいる事例をみると、経営者の理解のある企業では組織化も進みやすいようです。非正規労働者の説得や、正社員組合員の理解活動に加えて、経営者の理解を得ることが重要だろうと思います。

そのためには、組合は決して経営者と敵対してばかりいるものではなく、話し合いを通じて労使間の課題を解決し、経営者とともに企業の生産性を高めていくものだという、これまでの日本で組合が果たしている良い役割を果たせるような組合であることが望まれます。そういう組合が増えて、経営者にとっても、組合があることは決し

て悪い面ばかりではなく、むしろ良い面の方が多く理解してもらえれば、非正規の組織化にとどまらず、組合のある企業が増え、全体の組織率も上がっていくのではないかと思います。

小林 労働者が企業に言いたいことがある場合に、労働組合のワンクッションがあるかないかで相当違ってくると思います。

荻野 組合が労働者を代表して発言したときに、それを経営者がどのくらい重く受け止めるかが、組合の力量だと思います。組合員の組合活動への参加が活発な組合、日常的に組合員の本音を集約して経営者に伝えられる組合、生産性向上に真剣に取り組む組合であれば、経営者もその発言を重視するだろうと思います。

——組合の組織率が減少する中で、労働者代表制を導入しようという声もあります。それについてはどのように考えていますか。

労使委員会を設置して労使協議の場を

荻野 労働者代表制も制度設計次第だと思います。私は、2004年から2005年に厚生労働省の「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」が行っていた労使委員会の議論が参考になると思っています。

設置はあくまで任意ですが、労使委員会での協議・決議によって労働条件の変更ができるとか、労働時間規制の一部を柔軟にできるといったしくみにすれば、経営者も「わが社も労使委員会を作ろう」と思うので

はないでしょうか。それによって、経営者が労働者の代表と話し合う場ができることが大事なのだと思います。

——すでに労働組合がある企業にとっては、それとは別に労使協議の場を作るのは難しいかもしれませんが、実際に労働組合がない企業にとっては、メリットがあるということですね。

荻野 労使委員会を設置するところから、組織を整え、リーダーを育て、労働組合になっていくという場合もあり得ると思います。

労働者代表制を義務化するという話もありますが、義務化は形骸化につながりやすいことに注意が必要です。法律ができたからとりあえず決めましたという労働者代表の発言には、経営者にとってあまり重みがないのではないかと思います。結局、今でも一部あるような、労働条件の不利益変更なども形式的に過半数代表者の意見聴取をするだけで一方的に実施されてしまうといった実情のままになるのではないのでしょうか。まず、任意の労使委員会を作るとこ



小林美希氏

ろからスタートして、発言や話し合いの実績を積み上げ、そこから労働組合に発展するのもいいし、ほとんどの企業に労使委員会ができた段階では法律で制度化することも考えられると思います。

——経営者が労使協議の場を理解して、両者がそこにコミットし合うことで、会社の利益につながるというところまで持っていくことが重要ですね。

荻野 労働組合が生産性向上への協力や職場の本音の吸い上げなどを通じて、使用者側にとってもメリットがある、経営に必要な存在となることで、企業に対する交渉力を高めていくということを考えていくほうが、これからの労働組合のあり方としては良いのではないかと思います。

小林 労働組合が企業の財務諸表をどれだけ読んでいるのかということに、疑問を感じるケースもあります。労使交渉を行うときに、どれだけ企業の財務の実態に基づいて提案しているのかということです。

ただ、労働組合は運動という側面もあるので、特に根拠がなく提示しているということもあると思います。

内部留保による賃上げは難しい

荻野 上部団体主導の要求決定だと、個別企業の財務諸表を参照して要求をつくらうという話にはなかなかなりにくいかもしれません。個別企業労使の交渉においては、各企業の業績や財務の状況は当然議論され

ているものと思います。

ただ財務諸表に関しては、労組の幹部や政治家などから「企業の内部留保を取り崩して賃上げすべきだ」といった主張が出てくるのは気になります。あたかも企業の金庫を開けると、それだけキャッシュが入っているというようなことを言う人がいるわけですが、もちろんそんなことはありません。あるいは分かっているけれども作戦としてあえて言っているのかもしれませんが。

——そこまでしても賃上げを引き出したいというところもあるのでしょうか、企業側としては、それは無理難題ということなのでしょうか。

小林 企業内労働組合を第一にするというのは私もそう思っているところです。産別にしても相談窓口を設けたりはしていますが、小回りが利かなかったり、個別の労働組合に至っては、度を越した運動を展開してしまって、それではまとまるものもまとまらないと思うこともあります。

賃上げだけではない労働組合の意義

荻野 経営者にすれば、例えば産別とか、企業内組合以外の労働組合がどれだけ責任をもってくれるのかという思いがあるのだと思います。賃上げにせよ、他の個別の案件にせよ、従業員が外部の一般労組などに加入して、企業と無関係な労働組合関係者の方が出て来て団体交渉を求めることがあります。もちろん法律で保障された労働者の権利ですから要求があれば誠実に交

渉に応じるわけですが、とはいえ企業経営に一定のコミットがある企業内労組との交渉に較べれば、経営者の感じる重みは異なってくるのが自然でしょう。その点はやはり企業内労組だと、経営の状況もしっかり理解したうえで交渉や協議に臨んでくるわけです。

あるいは、特に規模の小さい会社であれば、組合がなくても、財務状況を見なくても、実感でわかるわけです。このところ月末になると社長があたふた金策に走っているけれど、大丈夫かなこの会社、とか。そういう状況なら、春に社長が従業員に対して、「申し訳ないけど今年は去年と給料同じで頼む」となれば、これはベアゼロどころか定昇もゼロですので、実質的な賃下げですが、しかしそれは仕方ないということで従業員も納得する。そういうレベルの労使関係も結構あるのではないかと思います。もちろん経営者のパーソナリティにかかってくるところが大きいわけですが、労使関係のあり方もいろいろであっていいと思います。

以前、とある労働組合の幹部の人からお聞きして、非常に印象に残っている話があります。その人がある企業で、これは経営者には事前に知らせずに組合を作ったときの話で、社内で人望を集めている人を執行委員長に据えて、社長のところに一緒に向いて組合が出来たと言ったわけです。それを聞いて、最初社長はもちろん驚きましたが、その後、組合からの説明を聞いて「自分はいままで会社の経営について本当に1人で悩んできたけれど、これで一緒に悩んでくれる人ができたということだと受け止

めている」と言ってくれた、という話を聞いたことがあります。そういう労使関係であれば、組合もたぶんうまくやっているとと思います。

もはや、毎年賃上げの交渉で確実にベアが獲得できるという時代ではありません。それでも、組合があることで雇用が守られたり、あるいはたとえば年次有給休暇を取得しやすいようにしましょうとか、業務上災害を減らしましょう、なくしましょうとか、いろいろなことを互いに話し合い、そのために会社はこれをやりましょう、従業員もこういう努力をしましょうということで、働き方が少しずつでもよくなっていくのであれば、組合があつてよかったと思われるのではないのでしょうか。逆に組合がなければこうしたことも進みにくいかもしれません。労働条件の改善が難しい時代だからこそ、組合は重要になるのだと思います。

小林 人間関係が希薄になったり、働きすぎて社会で異性と出会う機会がなくなっている今、組合活動を通して仲間ができ、それが恋愛や結婚に発展するケースが若者の間の現象として見られます。闘うばかりではなく、日常の悩みを何でも打ち明けられる場として労働組合が若い社員の心のより所となっているようです。

働き方に関わる制度変更を求める時に、例えば過労による健康被害などの実態調査を労組が行い、エビデンスある要求が必要になっていると思います。個々の問題に加えて、全体像を表す数字という説得力が必要で、そうした取り組みを期待したいです。

(つづく)