



## 私たちの問題としての均衡



東京大学  
社会科学研究所  
教授 中村圭介

### はじめに

今後、日本の労働組合は「均衡」を他人事ではなく、自分たちの問題として取り組んでいかざるをえなくなるのではないか。そう私は予測している。この小文では、そんな私の思いを綴ってみたい。

念頭にあるのは、いうまでもなく正規労働者と非正規労働者の間にある労働条件、雇用保障の違いである。誤解しないでほしいのだが、違いがあることが問題だと考えているわけではない。仕事内容、キャリアの見通し、責任と権限の違いがあるのであれば、差が存在するのは当然のことだろう。

私が問題視するのはいったいどの程度の違いであれば公正、公平だと言えるのか、その基準が明確になっていないということである。

公正、公平といっても、何らかの基準が天から降って来るとも、マーケットが決めてくれる<sup>1</sup>などとも思っていない。ましてや学者や法律が決めるものだとも思っていない。当事者たちつまり正規労働者と非正規労働者が

自分たちの間にある「違い」が公正、公平であると納得すれば、それでよいのではないか。お互いが話し合い、しぶしぶであれ、その程度の違いはあってもしょうがないと双方が認め合う<sup>2</sup>。さしあたりはそれで十分ではないか。私はそう思うのだ。

だが、現状では非正規労働者に自分たちの意見、要求を述べる機会が与えられていないことが多い。ましてや正規労働者たちと「違い」について真摯に話し合う機会もない。だから、公正、公平への道を歩むこともできない。

正規労働者からなる労働組合にしてみれば均衡はしよせん他人事である。自分たちだけが納得する公正で公平な「違い」などはまやかしかし以外のなにものでもない。

しかし、労働組合を取り巻く状況は変化しつつある。その結果、正規労働者中心の労働組合は非正規労働者に発言の機会を与え、彼らと話し合い、公正で公平な「違い」とは何かを考えていかざるをえなくなるのではないか。私たちの問題としての「均衡」に取り組まざるをえないのではないか。以下では、私

がそう考えるようになった3つの変化について述べてみたい。

### 壁を壊す<sup>3</sup>

非正規労働者の組織化はゆっくりとではあるが着実に進んでいる。1990年に9.7万人だったパートタイマーの組合員は2009年には70万人に増えた。この19年間に7倍以上となった。飛躍的増加をもたらした1つの要因は企業別組合による組織化努力である。この努力を促したものは何か。

非正規労働者が企業内で増えていった結果、正規労働者だけからなる企業別組合が2つの意味で危機に陥ったことが背景にある。1つは集团的発言メカニズムの危機であり、もう1つは代表性の危機である。

前者は次のようなことである。労働者は労働条件、仕事のやり方、経営方針、経営体質などに不満を持った場合、労働組合を通じてその不満を経営側に伝えることができる。1人では誰も聞いてくれなくても、みんなで発言すれば耳を傾けてくれる。経営側の対応が100%満足のゆくものではなかったとしても、不満の一部は解消する。これを集团的発言メカニズムと呼んでいるのである。このメカニズムがうまく機能すれば、不満をもったまま働くことも減るし、不満が高じて会社を辞めるという行動を取ることも減る。離職する労働者が減れば募集、採用、訓練にかかる費用も少なくなる。集团的発言が経営管理の合理化につながることもある。要するに、集团的発言によって生産性は向上する。

だが、非正規労働者が増え彼らが集団の外に置かれたままであると、このメカニズムは十分には機能しなくなる。集团的発言メカニ

ズムの危機である。

後者の代表性の危機についてはさほど説明を要しないであろう。非正規労働者が増えていった結果、事業所によっては正規労働者からなる組合は少数派に転落してしまった。あるいはかろうじて過半数を維持するだけになった。このままでは労働法が求める過半数代表者になれない可能性もでてくる。

企業別組合が客観的にみて2つの意味の危機に陥っているとしても、リーダーがそれに気づかないままであれば非正規の組織化に向かわない。リーダーが経営の先行きに対し不安を抱き、または職場が停滞、混乱していると気づき、あるいは労働者代表としての地位が揺らぎつつあると自覚すると、自分たちの危機を克服するために非正規労働者の組織化に乗り出す。ここが重要である。非正規労働者のためではなく、自分たちのために彼らを組織化する。

こうして、非正規労働者を集団に包摂する。彼らは発言の機会を与えられ「違い」について話し合うことができるようになる。他方、自分たちの危機を克服するために非正規労働者に組合に入ってもらった以上、正規労働者には真剣に話し合いに応じる義務が生じる。

### 地域を繋ぐ<sup>4</sup>

連合は全国にある地域協議会（地方連合会の下部組織であり、いくつかの市町村にわたる地域を単位として設置されている）を300に再編し、各地協に専従者を配置することを決めた。すでに100近くの地協がモデル地協として選ばれ、専従者が配置されて活動を行っている。そのために資金を連合本部、地方連合会から地協に大きくシフトしつつあ



る。さらに、本部会費の10円の引き上げを昨年の大会で決定した。わずかに10円とはいえ、不況が続く、かつ組織人員が伸び悩んでいる時期の値上げである。企業別組合からナショナルセンターへと組合費が再配分されることになったことの意義はとても大きい。

あまり知られていないことであるが、この変化は「小さな革命」とでも呼ぶべき変化である。労働組合のナショナルセンターが地域に焦点をあてて人と金を重点的に配分するのは、しかも明確な目的と意志を持ってそうするのは、戦後、初めてのことである。総評には地評、地区労という地方組織があり、地区労の中には専従者がいたという反論があがるかもしれない。だが、総評はもともと「地方組織をもたない中央単産連合として発足」<sup>5</sup>しており、総評発足以前に地評、地区労は既に組織されていた。そして重要なことは地評、地区労は規約上、総評の下部組織としては位置づけられておらず、地評と地区労の間にも規約上、なんらかの関係があったわけでもなく、いずれも総評の方針にのっとって活動する自主的組織とみなされていたのである<sup>6</sup>。

連合の300の地協は、規約上、明確に定められ、連合の運動方針のもとに「地域で顔が見える労働運動」の最前線部隊として活躍することになっている。労働相談、生活相談、未組織の組織化、各種のカンパニア活動、市町村レベルでの政策制度要求、政治活動などが主たる活動とされている。

地協が働きかける対象は地方連合に加盟する単組であるが、それだけではなく、未組織労働者、一般市民にも広がる。当初よりそのことが計画されていた。ところで未組織労働者なども視野に入れた地協運動を担っている

のは専従者だけではない。地協に加盟する単組の役員もまた主役の1人である。だから、単組役員も労働相談を行い、あるいは街宣行動を行っている。

地協運動が順調に発展していけば小零細企業の労働者や非正規労働者の組織化も進んでいくことになる。そうすれば地域レベルで企業別組合と彼らとの交流も深まっていく。名前も顔も知らない非正規労働者ではなく、同じ地域で働き、同じ地協に所属する顔見知りの非正規労働者が増えていく。そうなれば、地域レベルで正規労働者と非正規労働者にある「違い」を率直に話し合う機会が増えてこよう。公正、公平な違いとは何かをめぐっての話し合いである。

### 政策を創る

労働政策の決定において、厚生労働省に設置されている三者構成の審議会はきわめて重要な役割を果たしている。「特に労働関係法令は、労働者と使用者側の間の意見調整なくして意義ある立法は不可能」<sup>7</sup>であり、審議会はそうした調整を行う場となる。したがって、厚生労働省におかれた審議会は「労使間の団体交渉を全国レベルで行っているようなもの」<sup>8</sup>と評されることもある。

だが、90年代後半からの数年間、審議会が事実上機能しなくなるといった事態が生じた<sup>9</sup>。審議会の形骸化をもたらしたのは、1995年に設置された規制緩和小委員会（後に総合規制改革会議、規制改革・民間開放推進会議）であった。労働政策の改正をめぐる議論はもっぱらこの小委員会がリードし、審議会は事実上政策決定プロセスから遠ざけられることとなったのである。労働側はこれに

対抗するために、国会での法案修正を勝ち取るというような戦略を取らざるをえなくなった。

その後、規制緩和の流れは弱まったが、今度は審議会の機能が内側から掘り崩されてきているのではないかと疑念も生じるようになった。労使双方が審議会での真剣な議論を回避しているように見える場面があったからである<sup>10</sup>。

もし、連合および経営者団体が審議会での議論を重視するようになれば、審議会の政策決定機能は元に戻るようになる。だが、連合にしてみれば、事態はそう単純ではない。政権交代が実現したからである。連合の立ち位置が大きく変わった。これまで以上に、組織内での慎重な議論が必要となるだろうし、幅広い視野を持つことが求められよう。

連合は労働側の代表として審議会に参加しているが、しかし、雇用労働者の2割弱を代表しているにすぎない。8割のことを考えながら（その中には非正規労働者も数多く含まれる）政策決定に関与する必要がある。もっとも、これまでもそうであっただろう。だが、与党側にまわった今では、その発言力は以前

に比べてはるかに強まったと考えられる。だからこそ、今まで以上に幅広い視野と慎重な議論が必要となる。

非正規労働者に関する労働政策も今後、審議会場で議論されることになる。その際、彼らの声に真剣に耳を傾けることをしなければ、労働者の代表としての地位は大きく揺らぐ。自分たちだけが納得する公正さ、公平さではなく、非正規労働者との話し合いを経た上での公正さ、公平さ、それなしには労働側の代表として政策決定に参加する正統性を得られないのではないか。

### おわりに

以上、単組レベル、地域レベル、ナショナルセンター・レベルにおける変化を見てきた。それぞれの場面で、正規労働者中心の労働組合は非正規労働者に発言の機会を与え、彼らと話し合い、公正で公平な「違い」とは何かを考えていかざるをえなくなる。私たちの問題としての「均衡」に取り組むようになる。これが私の予測である。いや、願った方がよいのかもしれない。

- 1 もちろん、マーケット・メカニズムが働かないと言っているわけではない。非正規労働者の労働条件が相対的に向上すれば多くの労働者が殺到し、労働条件引き下げへの圧力がかかるであろうし、あるいは相対的に安くなった正規労働者への需要が増えるだろう。このような形でマーケットの影響があるのは確かである。だが、正規と非正規の労働条件の差がすぐにかつ自動的にマーケットによって与えられるというわけではない。
- 2 職務分析、職務調査などによって客観的、科学的に「違い」を明確にしようとしたとしても（それ自体を批判しているわけではない）、どのような方法を使うのか、各要素のウェイトづけをどうするのか、さらに「違い」をどう賃金に反映させるのかについては、いくつかの選択肢がある。したがって、ここでも話し合いと合意が必要となる。
- 3 詳細は中村圭介『壁を壊す』教育文化協会、2009年を参照してほしい。
- 4 地域協議会の組織と活動については連合総合生活開発研究所『「地域協議会の組織と活動の現状」調査報告書』（仮題、近刊）を参照してほしい。
- 5 日本労働組合総評議会『組織綱領草案』日本労働組合総評議会教育宣伝部、1958年、p.78。



- 6 地方組織の実態および結成の背景については同上『組織綱領草案』pp.78-88、および総評40年史編纂委員会『総評40年史 第2巻』第一書林、1993年、pp.426-427。
- 7 安枝英神『労働の法と政策（第2版）』有斐閣、1998年、p.35。
- 8 樋口美雄、諏訪康雄、亀山直幸、菅野和夫「座談会 転換期の労働政策」日本労働研究雑誌No.463、1999年、pp.2-19における諏訪の発言（p.12）。
- 9 詳細は三浦まり「連合の政策参加」中村圭介=連合総合生活開発研究所編『衰退か再生か：労働組合活性化への道』勁草書房、2005年、pp.169-192。
- 10 中村圭介「逸脱？それとも変容？—労働政策策定過程をめぐって」日本労働研究雑誌、No.571、2008年、pp.17-24。

【筆者紹介】

中村 圭介（なかむら・けいすけ）  
1952年福岡県生まれ

◇学歴 / 職歴

- 1976年 東京大学経済学部卒
- 1985年 東京大学大学院経済学研究科第2種博士課程単位取得退学
- 1985年 雇用促進事業団雇用職業総合研究所研究員
- 1990年 武蔵大学経済学部助教授
- 1996年 東京大学社会科学研究所助教授
- 1998年 東京大学社会科学研究所教授  
経済学博士（1998年10月28日、東京大学）

◇主要著書

- ①『労働組合は本当に役に立っているのか』（佐藤博樹、神谷拓平と共著）、総合労働研究所、1988年9月（沖永賞受賞）
- ②『日本のソフトウェア産業—経営と技術者』（戸塚秀夫、梅澤隆と共著）、東京大学出版会、1990年3月（経営科学文献賞、電気通信普及財団賞受賞）
- ③『日本の職場と生産システム』（東京大学出版会、1996年12月）（日本労働関係図書優秀賞受賞）
- ④『教育行政と労使関係』（岡田真理子と共著、エイデル研究所、2001年）
- ⑤『変わるのはいま—地方公務員改革は自らの手で』（ぎょうせい、2004年）
- ⑥『行政サービスの決定と自治体労使関係』（前浦穂高と共著、明石書店、2004年）（社会政策学会奨励賞受賞）
- ⑦『衰退か再生か：労働組合活性化への道』（連合総研と共編著、勁草書房、2005年）
- ⑧『ホワイトカラーの仕事と成果：人事管理のフロンティア』（石田光男と共編著、東洋経済新報社、

2005年）

- ⑨『成果主義の真実』（東洋経済新報社、2006年）
- ⑩『実践！自治体の人事評価—「評価される側」からのアプローチ』（ぎょうせい、2007年）
- ⑪『壁を壊す』（教育文化協会、2009年）

他



## 破壊的技術変化のジレンマ

—今こそ、人を育て信頼の絆を—



中京大学 経営学部  
教授 浅井 紀子

### 1. 人を信じ、育てる日本の原点

今年も早や桜の季節が廻ってきた。虚構の経済の崩壊に端を発したものづくり激変の荒波は、日々思いもよらぬところにまで波及し、日本の美意識の基層にある桜を愛でる余裕なく不安に駆られることも多いように思う。明るい兆しが見えたかと思えばまた振り子が逆に揺れ動く現状ではあるが、時は寅の刻、夜明けは近いと信じ、新たな進路へと挑み、この荒波を乗り越えれば道は切り拓かれると期待している。

地球環境問題、新興国の動き、原材料価格の乱高下、レアメタル確保、石油や石炭などの化石燃料の限界等に対処し、さらなる技術革新への挑戦が求められている。これまでにない斬新な発想での新素材・新工法や成長分野の新製品開発への取り組みが加速する流れにある。ものづくりのフロントランナーとして走り続けさらには科学技術創造立国日本の使命として、こうした課題へと挑むには、人を育て、さらにはその力を最大限発揮するこ

とのできる職場づくりが欠かせない。人という存在はコスト要因ではなく、無限の可能性を秘めている。日本のものづくりは、戦後の焼け野原で0から再出発し、一人ひとりの潜在能力を引き出し纏め上げる総合力で、世界をリードするまでに成長を遂げてきた。固い信頼の絆で結束して立ち向かえば聳え立つ険しい障壁をも必ず打破できよう。

人やモノの移動手段は、歩行・畜力・帆船・蒸気機関車・自動車・大型船舶・高速鉄道・飛行機へと高速で広域に可能となり、人類の活動空間は飛躍的に拡大した。ボーダレスな時代であるがために、一地域の局所的な影響が予測外の大きな負の連鎖となり、一瞬にして世界の隅々にまで余波が及ぶことも稀ではなくなっている。

堅実に歩を進めてきた陣容も地球規模にて急拡大した。きわめて速いスピードで規模と複雑性を増す事業展開に追われ、ともすれば長期的視野にてじっくりと人を育て、知恵を燃りあわせていく地道な活動を重視する日本のものづくりの強さの原点が後回しになりが





# TECHNOLOGY

技術の中に、エコがある。



## 未来へ届ける、エコの気持ち。豊田自動織機の環境技術。

私たちの製品開発の根底にあるもの、それは「環境への想い」。どんなときも地球環境の未来を考え、「想い」を「カタチ」にしてきました。例えば、お客様の環境に対する意識の高まりに、豊富なラインナップでお応えする「フォークリフト\*」。クルマの燃費向上のため、さらなる小型化・軽量化を追求する「カーエアコン用コンプレッサー」。ハイブリッド車の進化を陰で支える「パワーエレクトロニクス部品」。他にも繊維機械や自動車・エンジンなど、環境への取り組みはあらゆる分野で加速しています。人間だけを幸せにする技術ではなく、すべてを幸せにする技術で、製品を、あなたの笑顔、地球の未来を生み出していく。私たちは豊田自動織機です。

※ 当社のフォークリフトは「トヨタL&F」ブランドで販売されています。

## 株式会社 豊田自動織機

TOYOTA INDUSTRIES CORPORATION

〒448-8671 愛知県刈谷市豊田町2-1 [www.toyota-shokki.co.jp](http://www.toyota-shokki.co.jp)

季刊誌

産政研  
フォーラム

編集・発行所  
中部産政研 発行日 平成22年3月31日 発行人 加藤裕治  
財団法人 中部産業・労働政策研究会

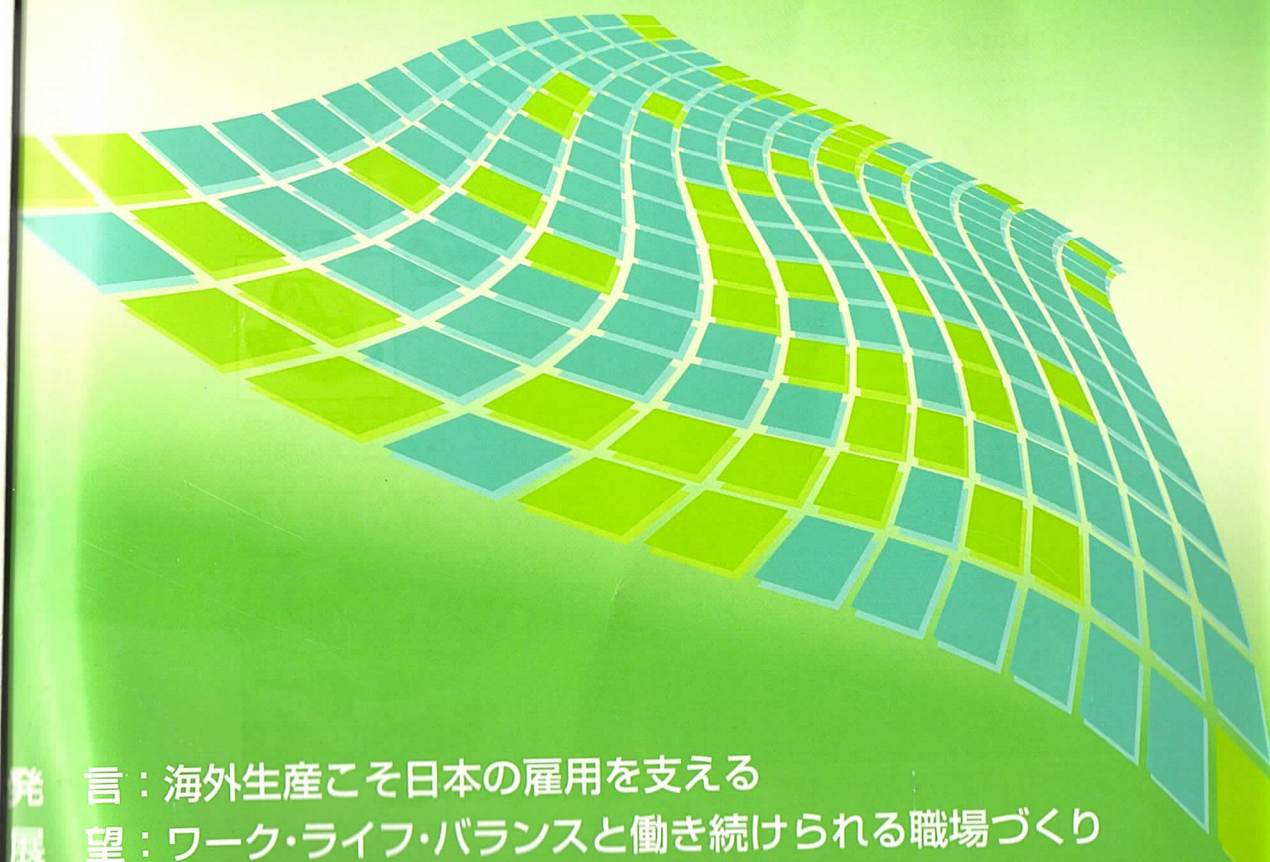
〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3階  
TEL(0565)27-2731 FAX(0565)27-2259 ホームページ <http://www.sanseiken.com>

# 産政研 フォーラム

SPRING, 2010

No. 85

特集：「新たな進路」



発展 言：海外生産こそ日本の雇用を支える  
望：ワーク・ライフ・バランスと働き続けられる職場づくり