



# 労使関係 と 労使コミュニケーション

:現状と課題

立正大学 戎野淑子

# 1、はじめに

---

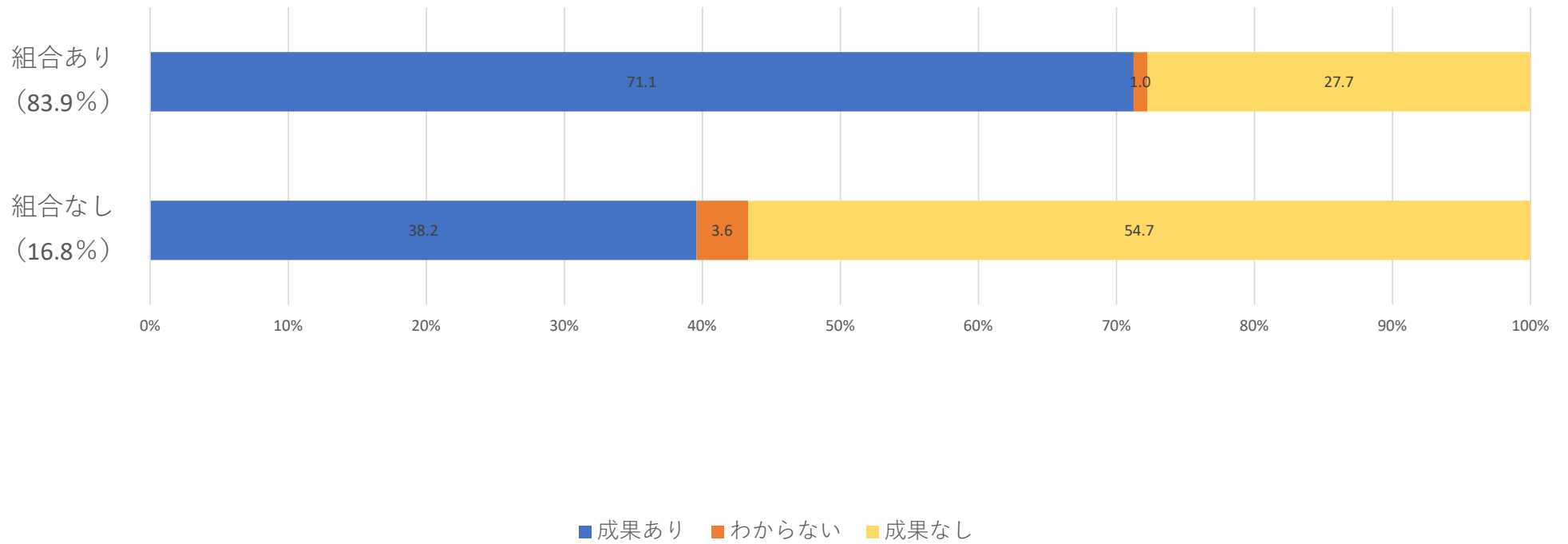
## ○集団による労使コミュニケーションの意味、課題

個々にコミュニケーション実現

- ・多様な労使関係 : 個々、様々な労使の関係性(広義)。
  - ・労働者が個別化、多様化:雇用形態、  
採用(中途採用の増加)、働き方の多様化、  
雇用関係のない労働者(フリーランスなど)
- ・企業、経営も多様(グローバル化、コロナの影響、技術革新)
- ・技術革新(オンライン、SNS):情報量の増加、繋がりやすさ

コミュニケーションの内容、成果(質):課題解決(ex.公正性など)

図1-1 労使協議機関の成果（事業所調査）



厚生労働省『労使コミュニケーション調査』2019年

## 2、日本の労使関係の特徴

---

○ 現在、良好、安定的という評価が多い

事業所調査： 安定的と回答81.9%

個人調査： 良好と回答60.5% (前回調査 55.3%)

厚生労働省『労使コミュニケーション調査』

労働組合： 安定的と回答89.9%

厚生労働省『労使間の交渉等に関する実態調査』

⇒ 紛争少ない

戦後の激しい労使紛争を克服して、協調的な関係を形成

⇒経済発展

しかし、現在は、生産性は低迷、賃金上がらず、雇用問題(質)も。

# 3、労使関係の変容

○労使関係の構造： 一体化 ⇒ 疎隔化

一部発生

\* 労と使、企業は、それぞれの発展

拙著『労使関係の変容と人材育成』

○一体化構造の形成 : 労使紛争を克服して、協調的な関係を形成

\* 生産性運動の三原則

①雇用維持 ②労使協議 ③公正分配

\* 労働者、組合の経営参加、産業民主主義

< 労使コミュニケーション >

企業別組合が中核、  
産業別労働組合もバックアップ

## ○労使コミュニケーション(労使の一体化構造)

表3-1 レベル別労使コミュニケーション(労使一体化構造)

職場レベル:	職場の改善、提案等々 自主的な取り組み ex.QCサークル 「経営参加」
企業レベル:	労使協議、交渉:労働条件、分配 情報、提案、ex.要員 「経営参加」
産業レベル:	企業、事業所の労組をバックアップ ex.生産性向上の具体的な内容の情報提供、春闘等々 「経営参加」
国レベル: (国民経済)	審議会など労働政策に労使が参画 「政策参加」

筆者作成

## 4、現在の労使コミュニケーションの特徴

---

○労使関係は良好、安定的という評価:協調的

労使関係の構造は疎隔化

- ・企業経営の変化
- ・労働者、労組の姿勢に変化



労使コミュニケーションにも変化

図4-1 新入社員の会社選択理由

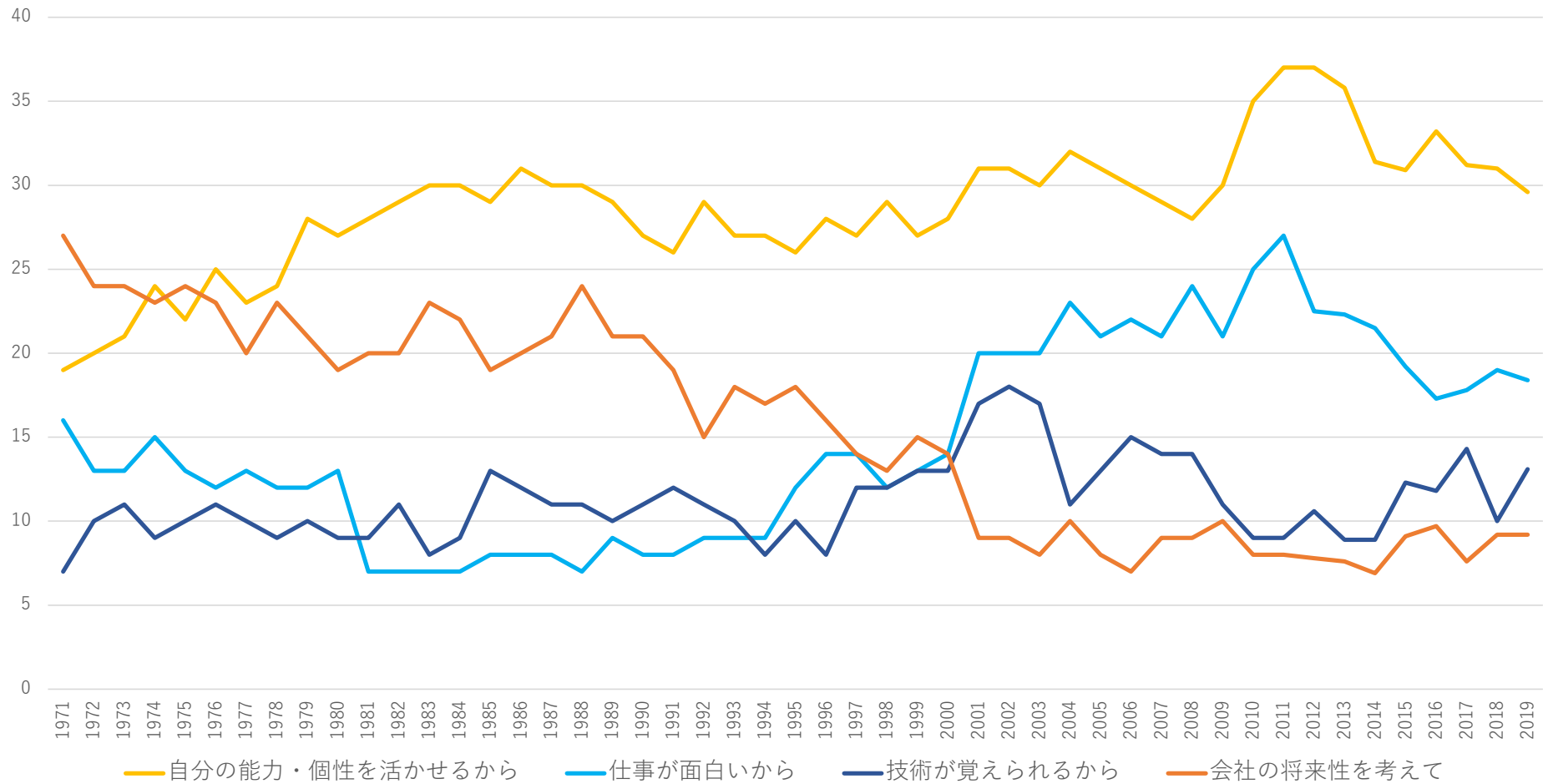




図4-2 労使コミュニケーションについて重視する項目（事業所調査）

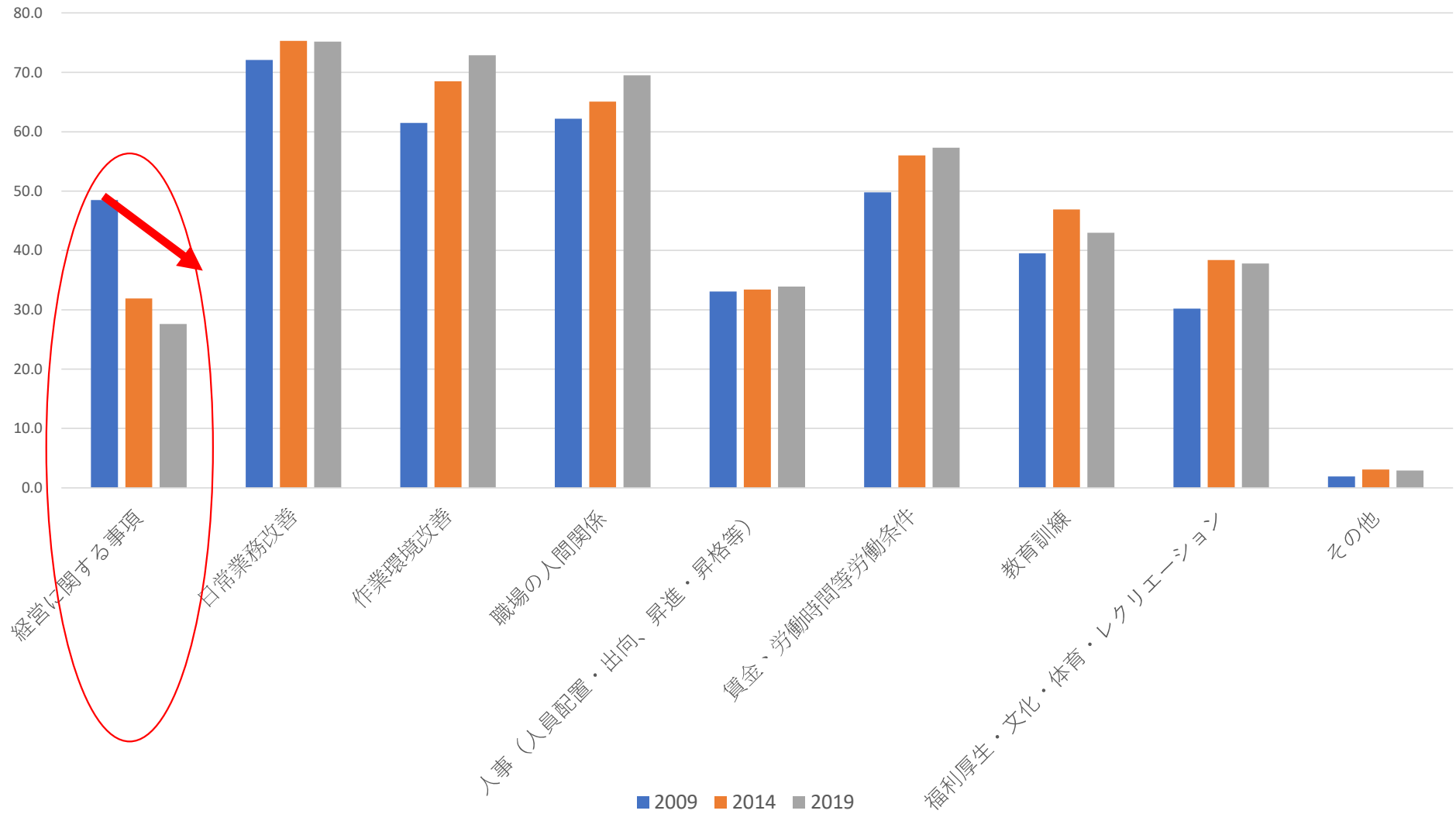
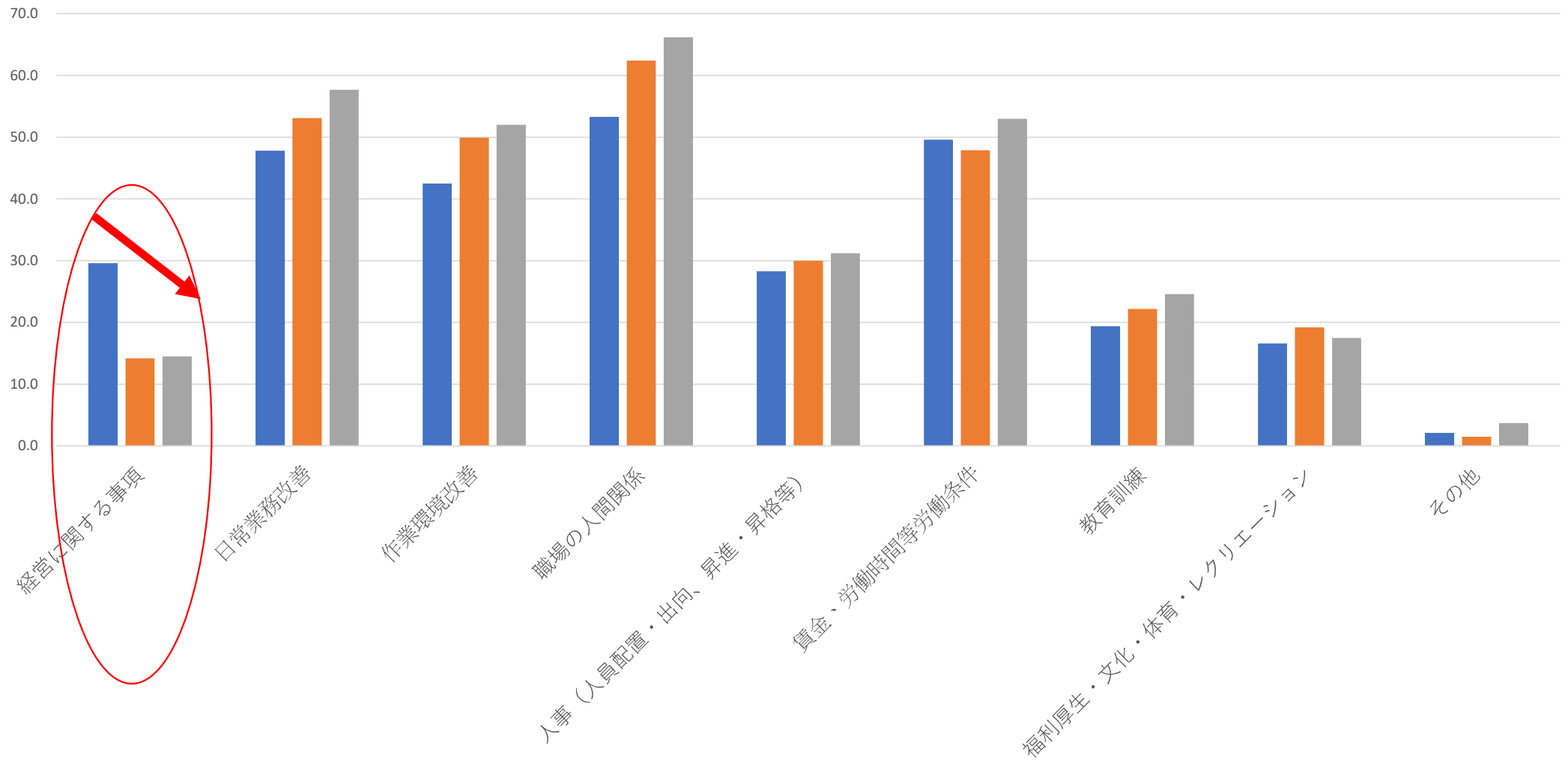


図4-3 労使コミュニケーションについて重視する項目（個人調査）



■ 2009 ■ 2014 ■ 2019

厚生労働省『労使コミュニケーション調査』

過去5年にAI等の新技術導入・・・33.4%

そのうち、労使の協議:導入前に実施	39.1%
導入後に実施	12.4%
<u>行っていない</u>	<u>51.3%</u>

(理由の1位:「経営判断だから」)

協議実施:9割が効果ありと認識

JILPT「新しいデジタル技術導入と労使コミュニケーションに関する研究」 2021年

図4-4 ここ3年間の労使協議内容



図4-5 ここ3年間の労使協議内容 企業規模別

n = 518

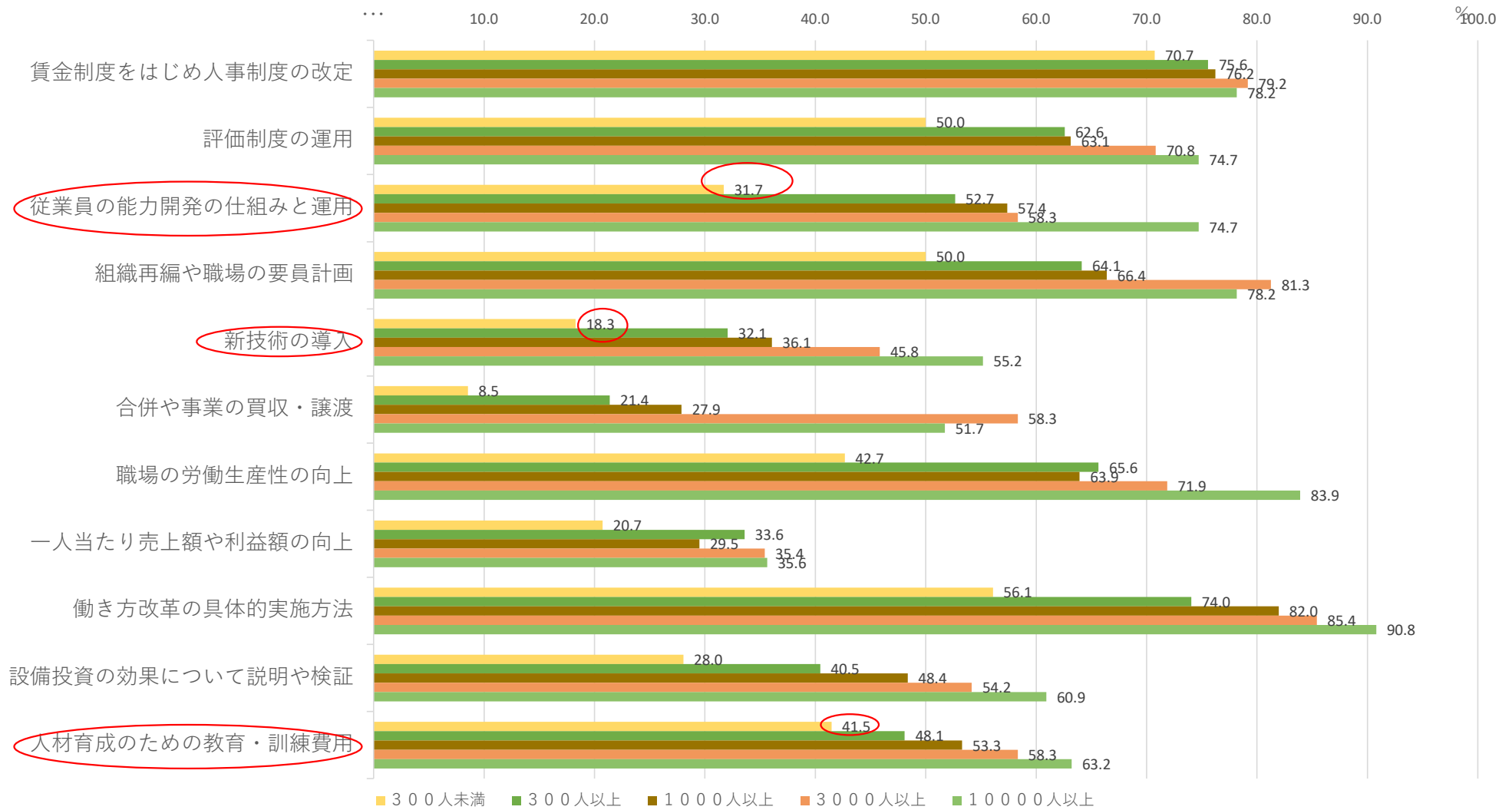


図4-6 生産性向上のために今後充実させる必要のある協議内容（2つまで）

n=518

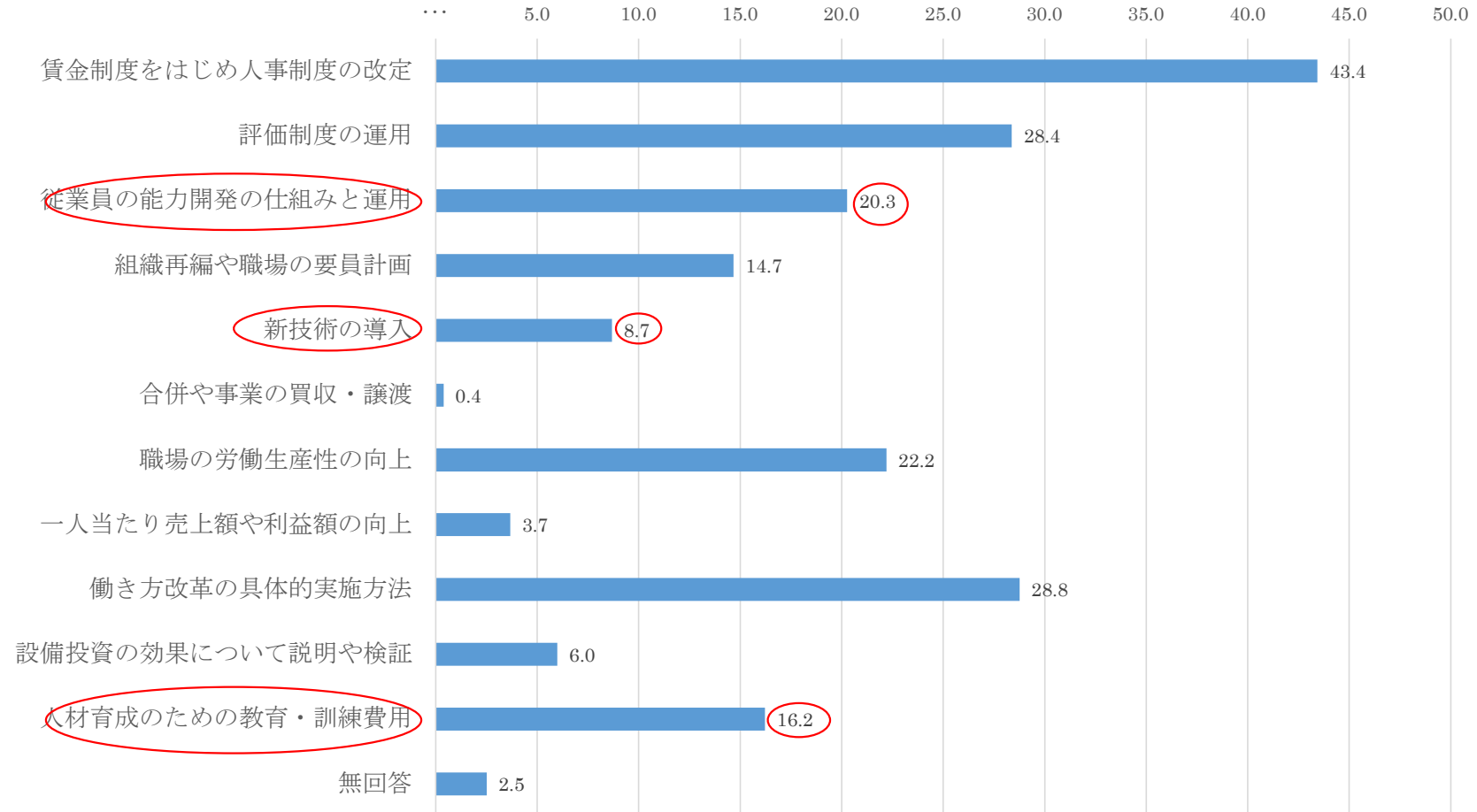
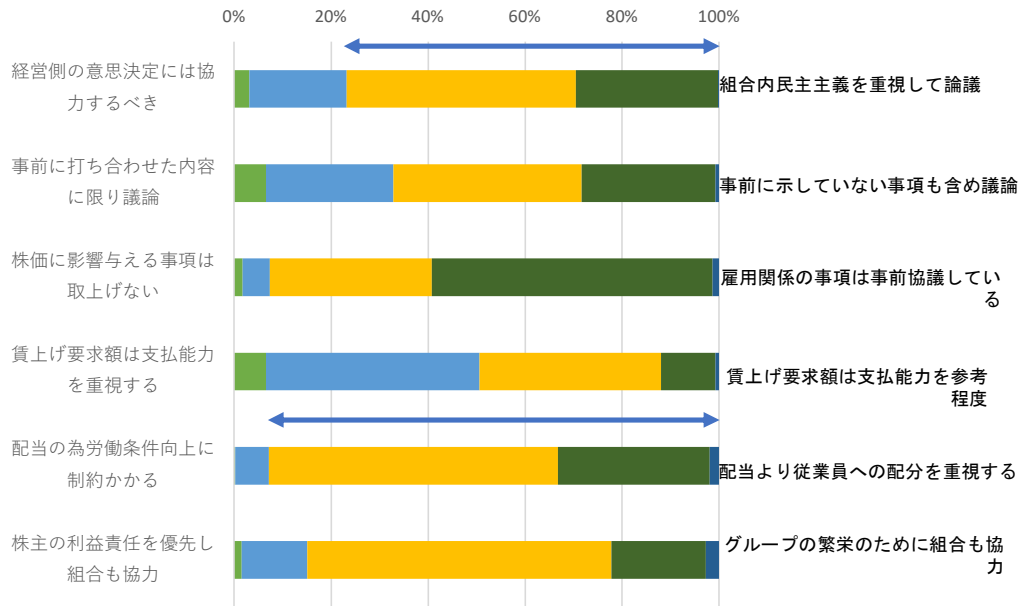


図4-7 労使協議について

①考え方

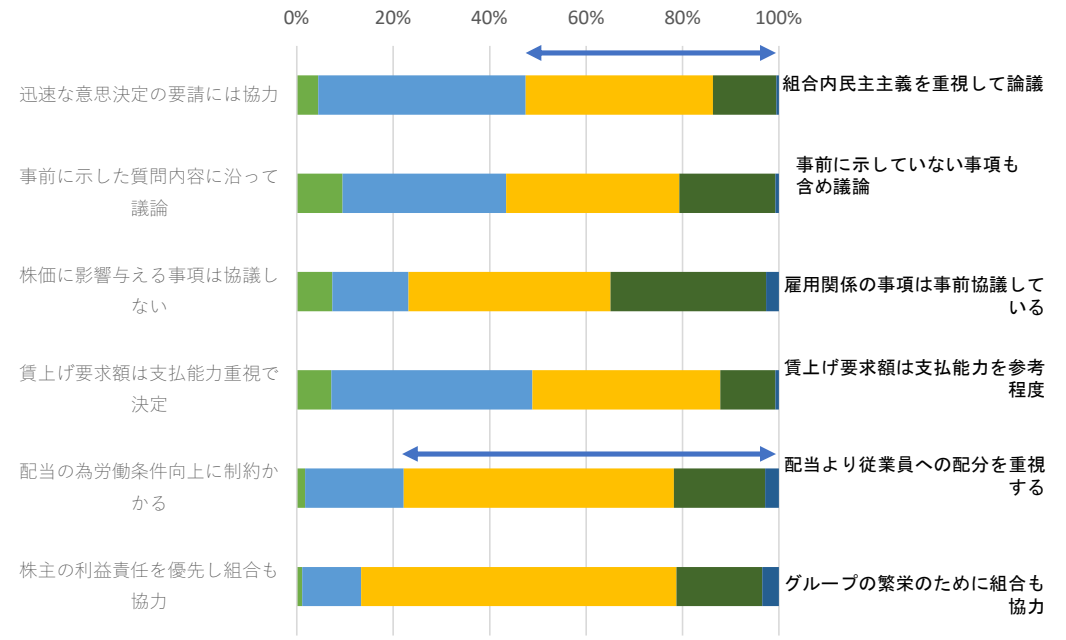
n = 518



■ Aの考えに近い  
 ■ どちらかといえばAの考えに近い  
 ■ どちらかといえばBの考えに近い  
 ■ Bの考えに近い  
 ■ 無回答

②行動

n = 518



■ Aの行動に近い  
 ■ どちらかといえばAの行動に近い  
 ■ どちらかといえばBの行動に近い  
 ■ Bの行動に近い  
 ■ 無回答

図4-8 賃上げ要求について

N=518

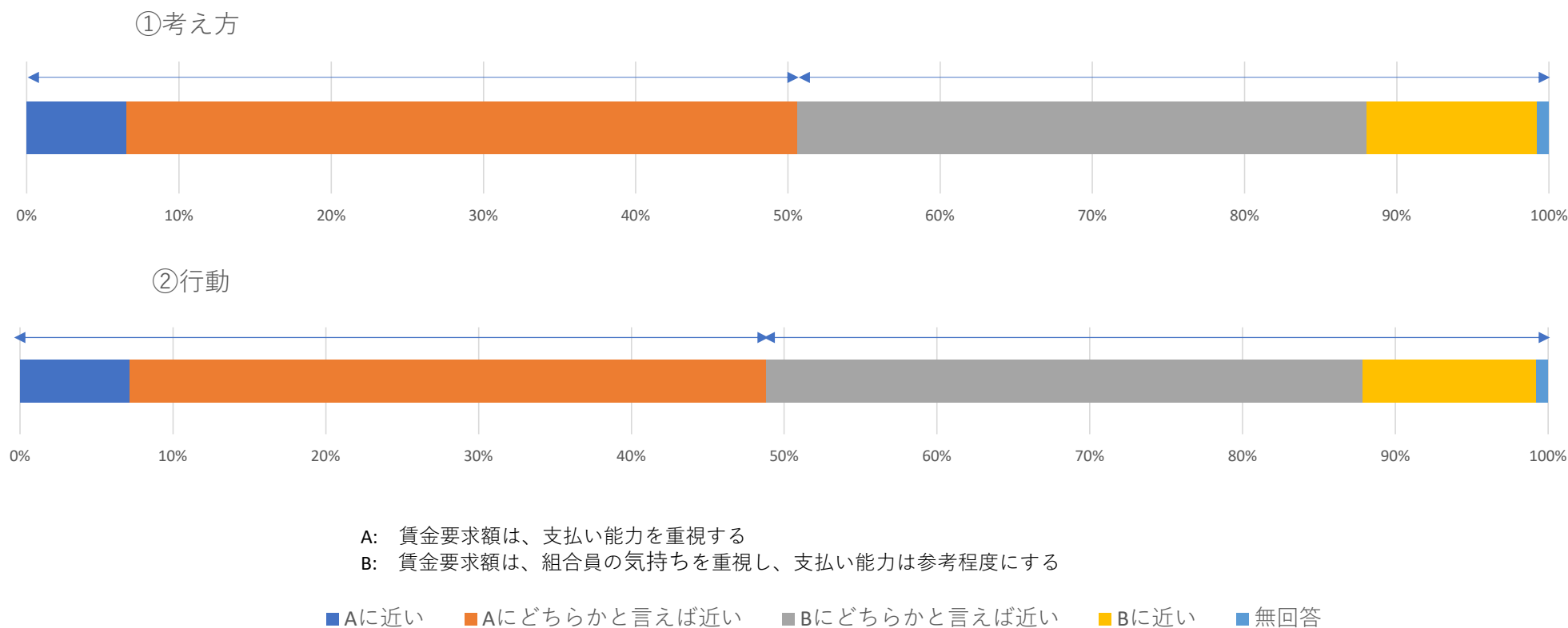
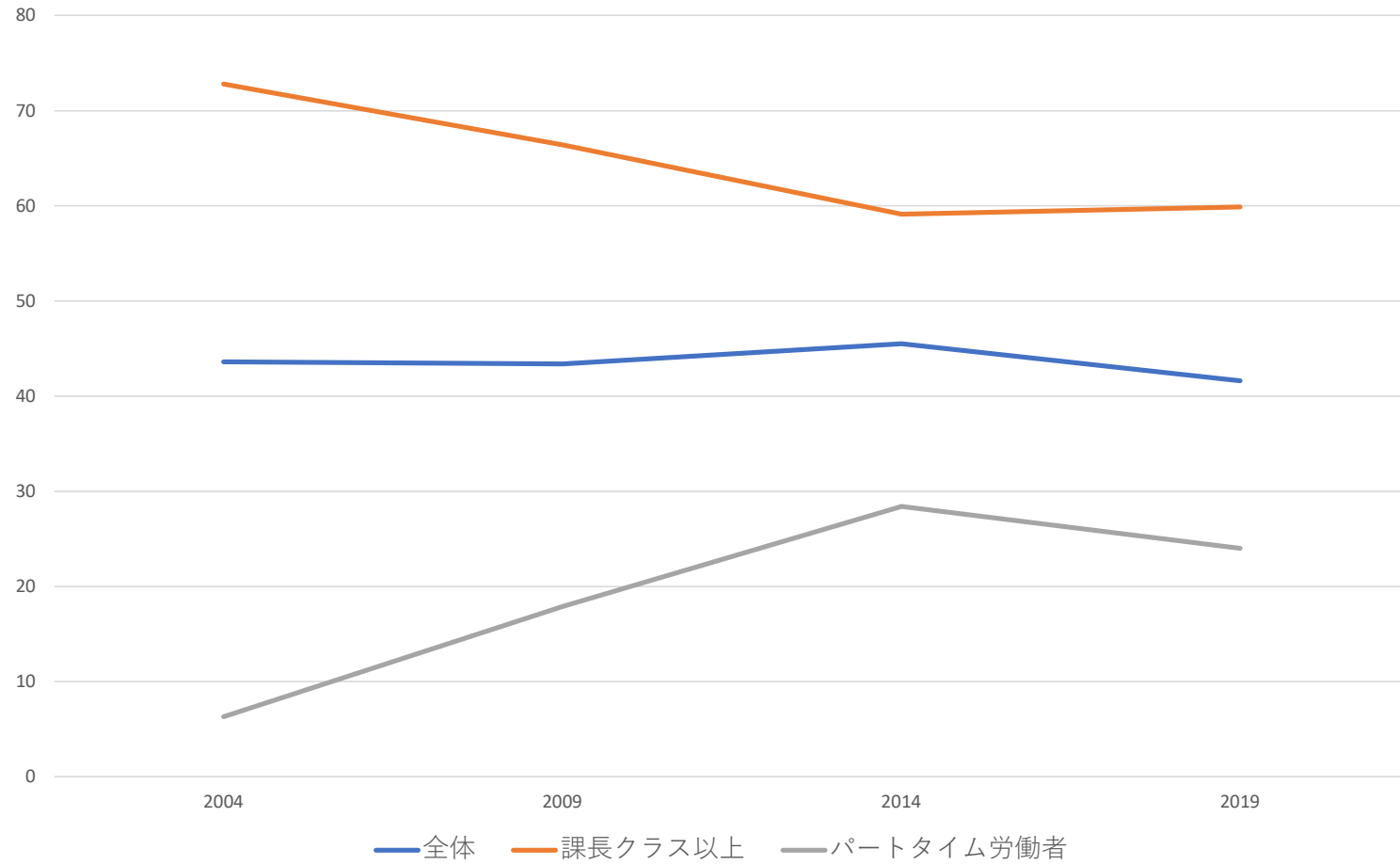




図4-9 労使協議の内容について大体知っている割合



厚生労働省『労使コミュニケーション調査』

## ○労使コミュニケーション(変化の特徴)

表4-1 レベル別労使コミュニケーション(変化の特徴)

職場レベル:	企業の発展と自分の生活向上とは分離した考えも 職場の雰囲気低い(諸外国との比較研究): 部下や後輩を育てる、助け合い 一人一人の能力を引き出す *「経営参加」は薄い
企業レベル:	労使協議、交渉 :「経営事項」について低下 目の前の問題には積極的な対応 長期的な発展の礎となる内容について少ない 「教育」、「新技術導入」 労働組合の早期、あるいは初めから歩み寄り ・・労使協調だが、問題の解決につながるのか(賃金など) 協議内容に関心薄れる *「経営参加」は薄い、 *協議の意味の理解

産業レベル： 春闘等々で存在感が低下  
(官製春闘などと言われることも)  
企業レベルの労使関係との連携が難しい(多様)

\* 役割とは？

国レベル： 審議会など労働政策の決定プロセスに変化が見られることも。  
(国民経済) \* 労使の政策参加とは？

労使自治、産業民主主義の危機との声も。

\* 新たな労働問題への解決、新たな環境に対する対応？

「経営参加」、「政策参加」が薄れる。

労使コミュニケーションの理解、質の低下

(労労コミュニケーション)

筆者作成

## 5、今後の課題

---

- 労使コミュニケーションの意義
- 労使関係:労使で課題解決
- 長期的な視点
- 社会全体への視野

○労働組合の主体性、役割

- ・労働者の実態、要望

- ・中小企業の労使コミュニケーション

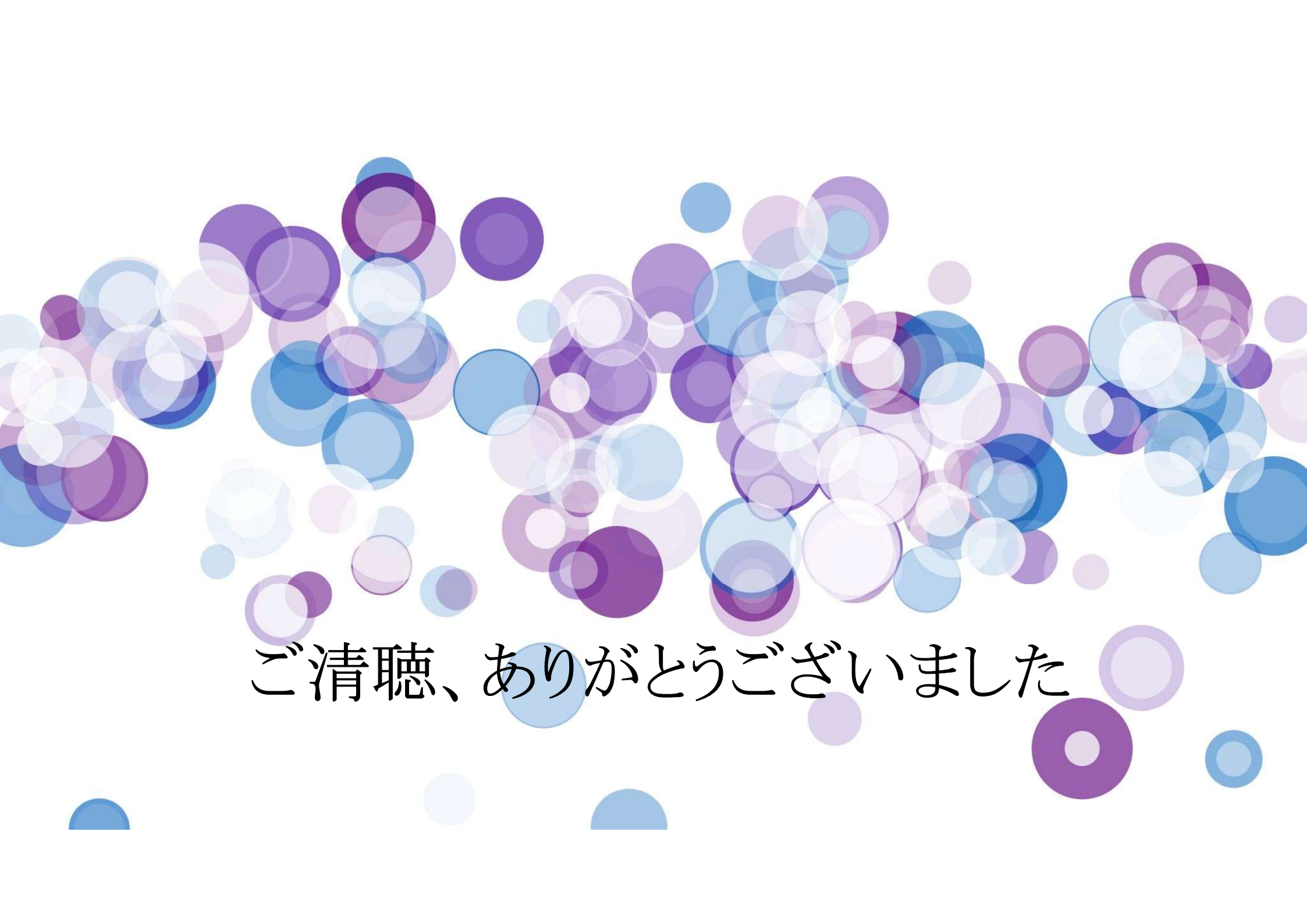
  - ・・・地域・産業別労組、職種別労組

○質の高い労使コミュニケーションが実現する基盤づくり：行政

この問題を議論する「労使コミュニケーション」が必要

## <主要参考文献>

- 戎野淑子(2006)『労使関係の変容と人材育成』慶應義塾大学出版会
- 戎野淑子(2016)「労使関係の変容と生産性向上」『組織科学』
- 戎野淑子(2018)『労使関係と職場の課題』日本生産性本部
- 戎野淑子(2019)「働き方関連法の改正と労使関係」『日本労働研究雑誌』No.702
- 戎野淑子(2023)『生産性向上と労使協議』連合総合生活開発研究所『持続可能な経済社会の実現に向けた労使協議のあり方』
- 厚生労働省(2020)『労使間の交渉等に関する実態調査』
- 厚生労働省(2004)『労使コミュニケーション調査』
- 厚生労働省(2009)『労使コミュニケーション調査』
- 厚生労働省(2014)『労使コミュニケーション調査』
- 厚生労働省(2019)『労使コミュニケーション調査』
- 森五郎(1981)『日本の労使関係システム』日本労働協会
- 中村圭介(2006)「7章 改革の中の逸脱—労働政策」東京大学社会科学研究所編『失われた10年を超えて』東京大学出版会.  
—(2008)「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
- 日本生産性本部(2019)『働くことの意識』生産性労働情報センター
- 日本労働政策研究・研修機構(2021)『新しいデジタル技術導入と労使コミュニケーションに関する研究』
- 社会経済生産性本部生産性労働情報センター編(1996)『労使関係白書30年史』社会経済生産性本部生産性労働情報センター
- 佐藤厚(2022)『日本の人材育成とキャリア形成』中央経済社
- 白井泰四郎(1996)『労使関係論』日本労働研究機構
- 連合総合生活開発研究所(2023)『持続可能な経済社会の実現に向けた労使協議のあり方』

The background features a dense arrangement of overlapping circles in various shades of blue and purple, ranging from light pastel to deep, saturated tones. The circles vary in size and opacity, creating a layered, bokeh-like effect. The text is centered horizontally in the lower half of the image.

ご清聴、ありがとうございました