

2019.12.26

第1回 技術革新(AI等)が進展する中での  
労使コミュニケーションに関する検討会

# 労使関係の変容と課題

## —時間軸と社会軸—

立正大学 経済学部  
戎野 淑子

# 1、労使関係の変容

(1) 労使関係とは

(2) 日本的労使関係

戦後の紛争を克服し、高度経済成長を担う

生産性向上と雇用維持が両立

企業の発展、労働者の生活向上、日本経済の発展

→同じベクトル

長期的成果

# 生産性運動実施の三原則

- 1、生産性の向上は究極において、雇用を増大するものであるが、過渡的な過剰人員に対しては、**国民経済的観点**に立って、**能うかぎり配置転換**その他により**失業を防止**するよう、**官民協力**して適切な措置を講ずるものとする。
- 2、生産性向上のための具体的な方法については、**各企業の実情**に即し、**労使が協力**してこれを研究し、協議するものとする。
- 3、生産性向上の諸成果は、**経営者・労働者および消費者**に、**国民経済の実情**に応じ、**公正に分配**されるものとする。

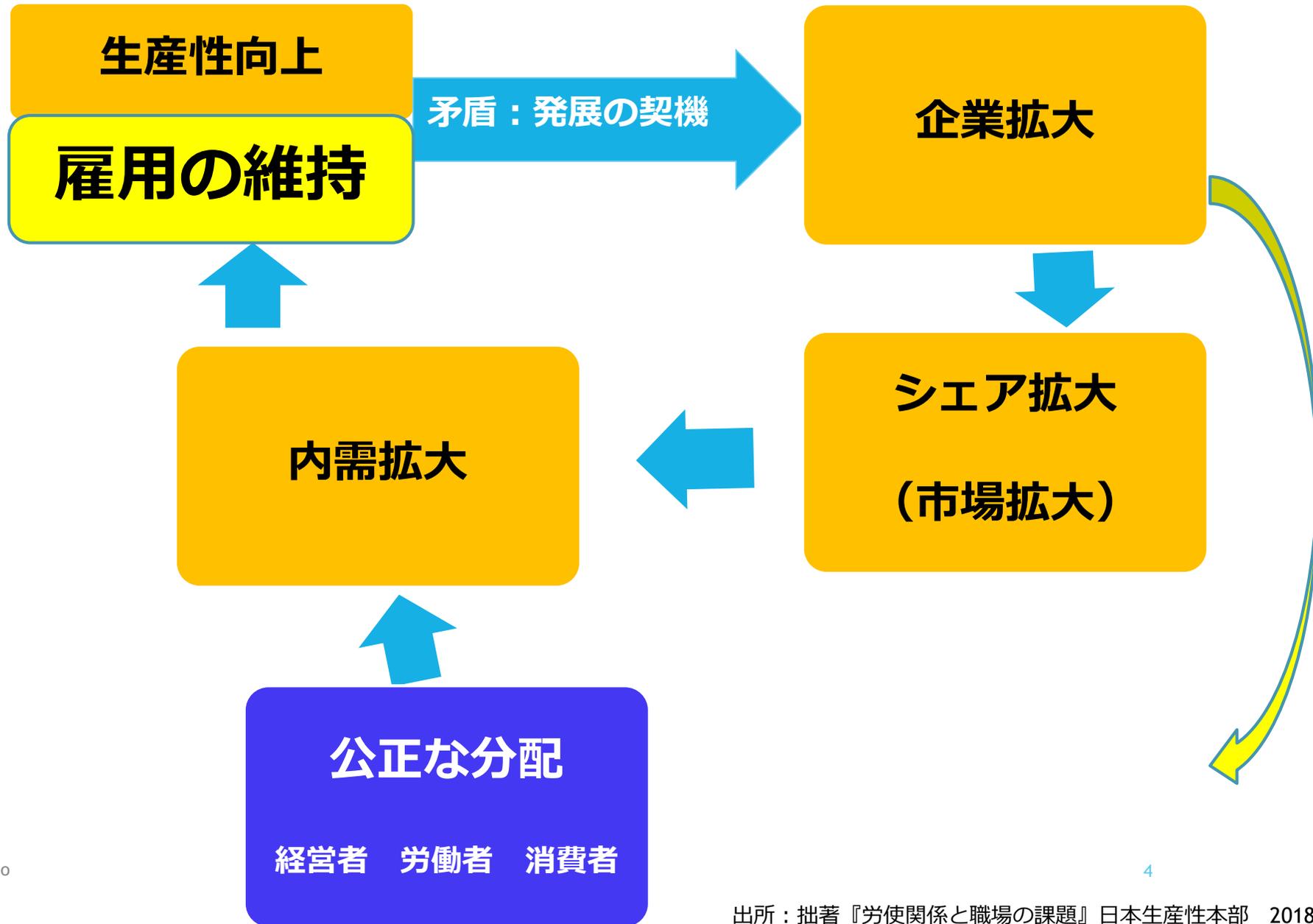
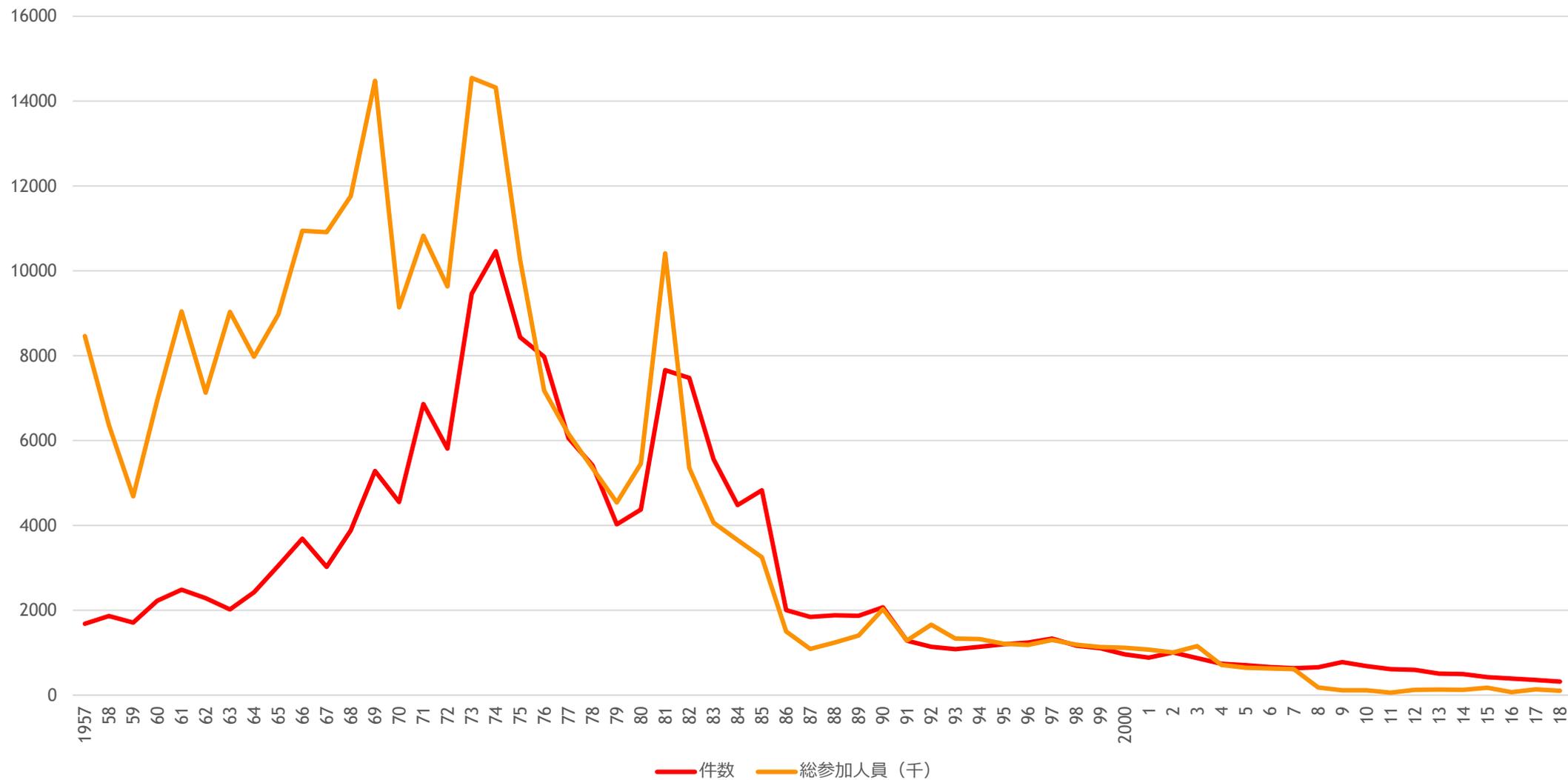


図1-2 労働争議件数と総参加人員



### (3) 疎隔化した労使関係

1990年代半ば以降：日本的労使関係に綻び

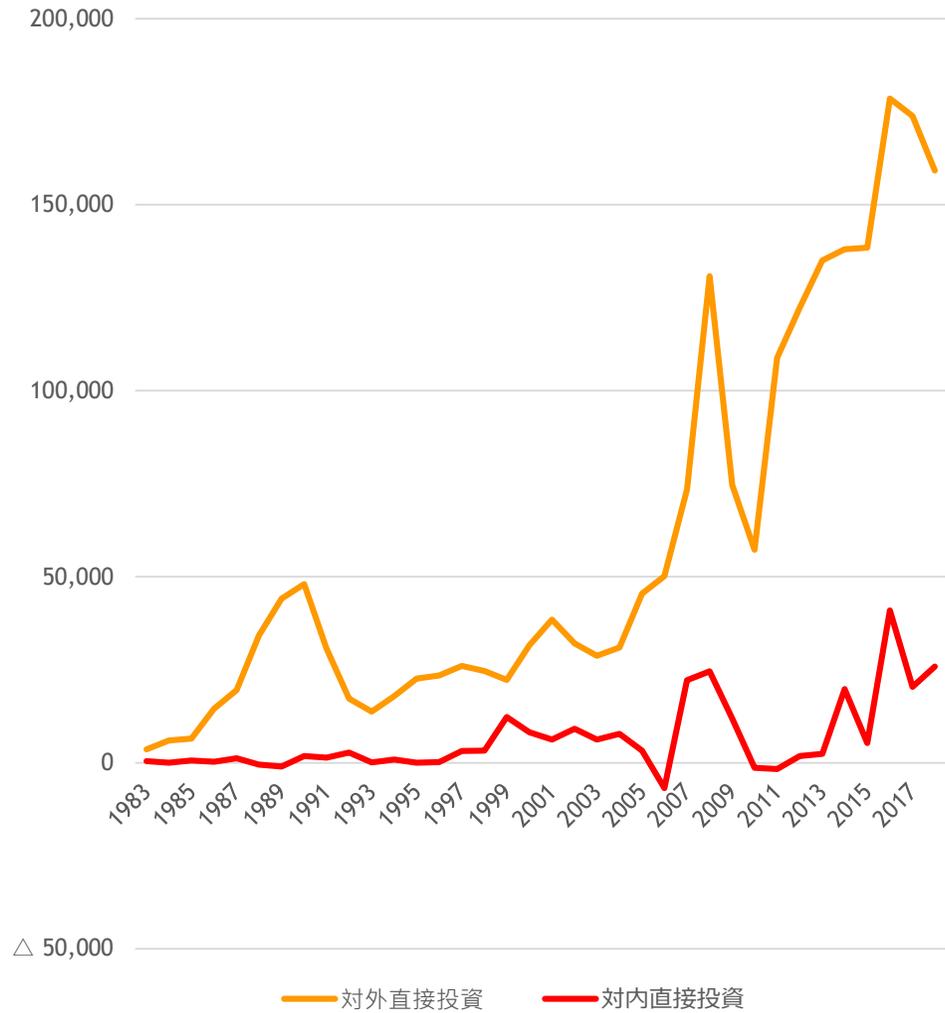
雇用維持と生産性向上が両立しない

企業の発展、労働者の生活向上、日本経済の発展

→異なるベクトル (社会性希薄)

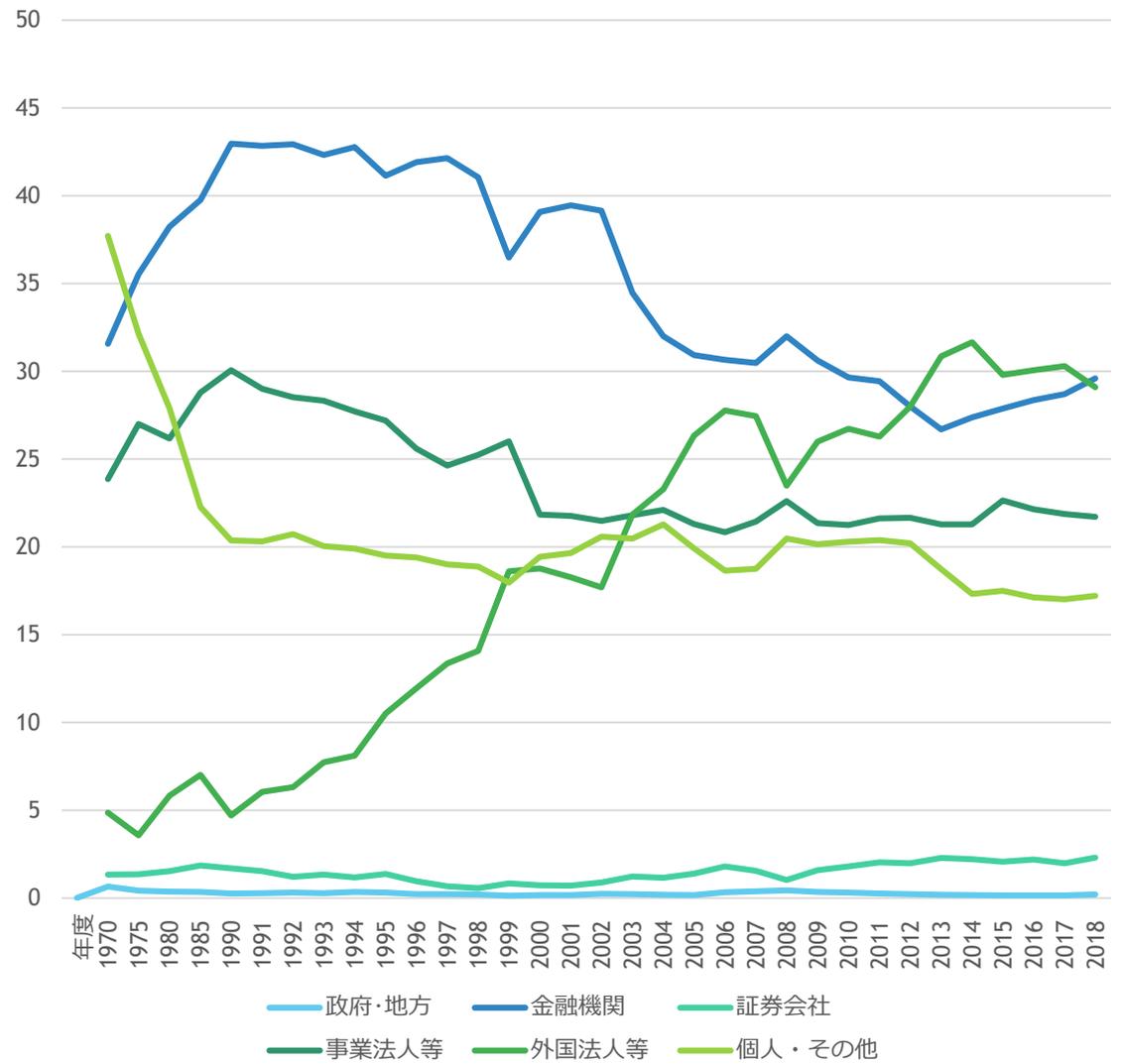
短期的成果

図1-3 日本の直接投資 100万ドル



日本貿易振興機構「直接投資統計」2019年

図1-4 投資部門別株式投資比率 %



日本取引所グループ「株式分布状況調査」2019年

図1-5 疎隔化した労使関係

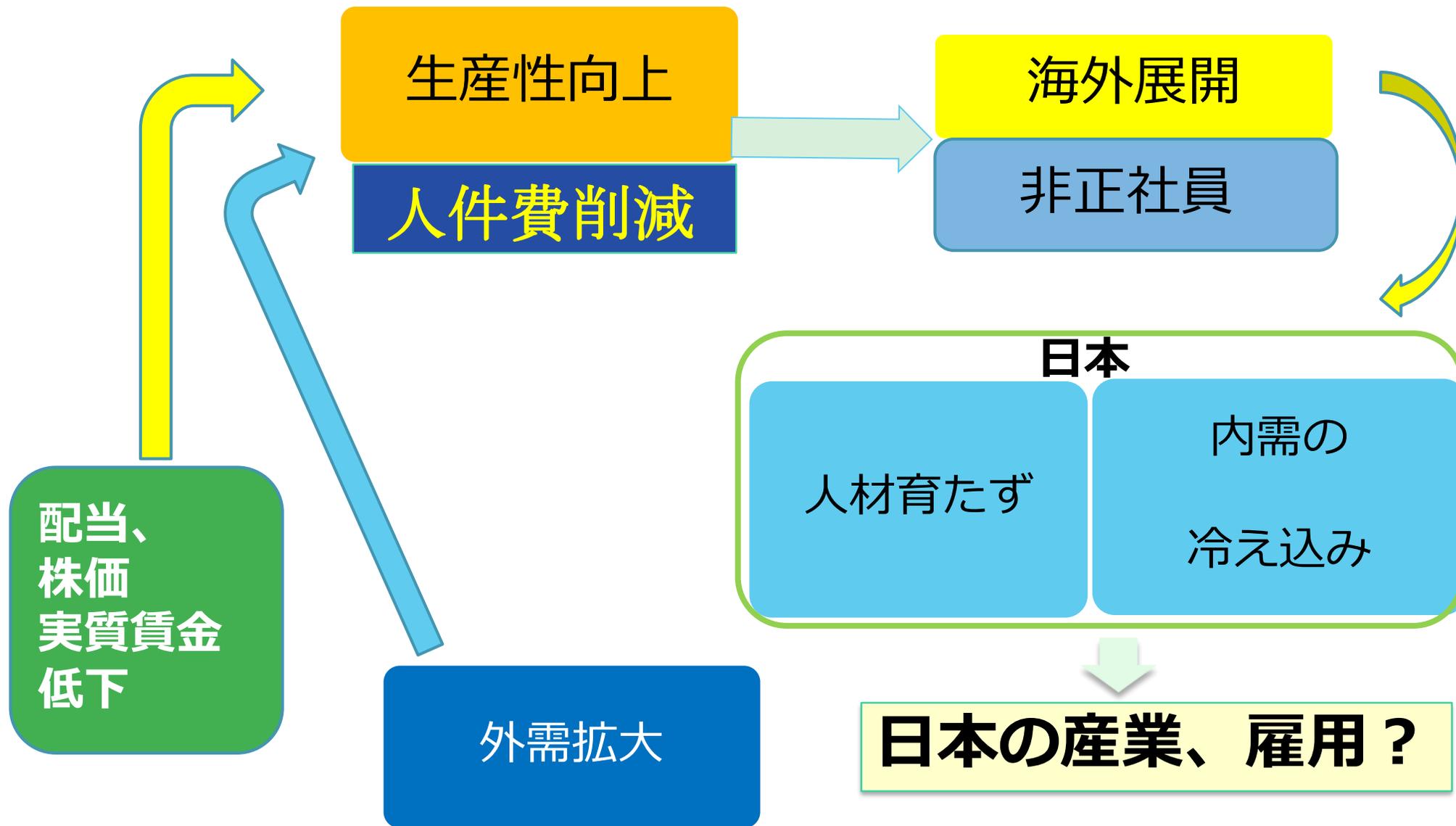
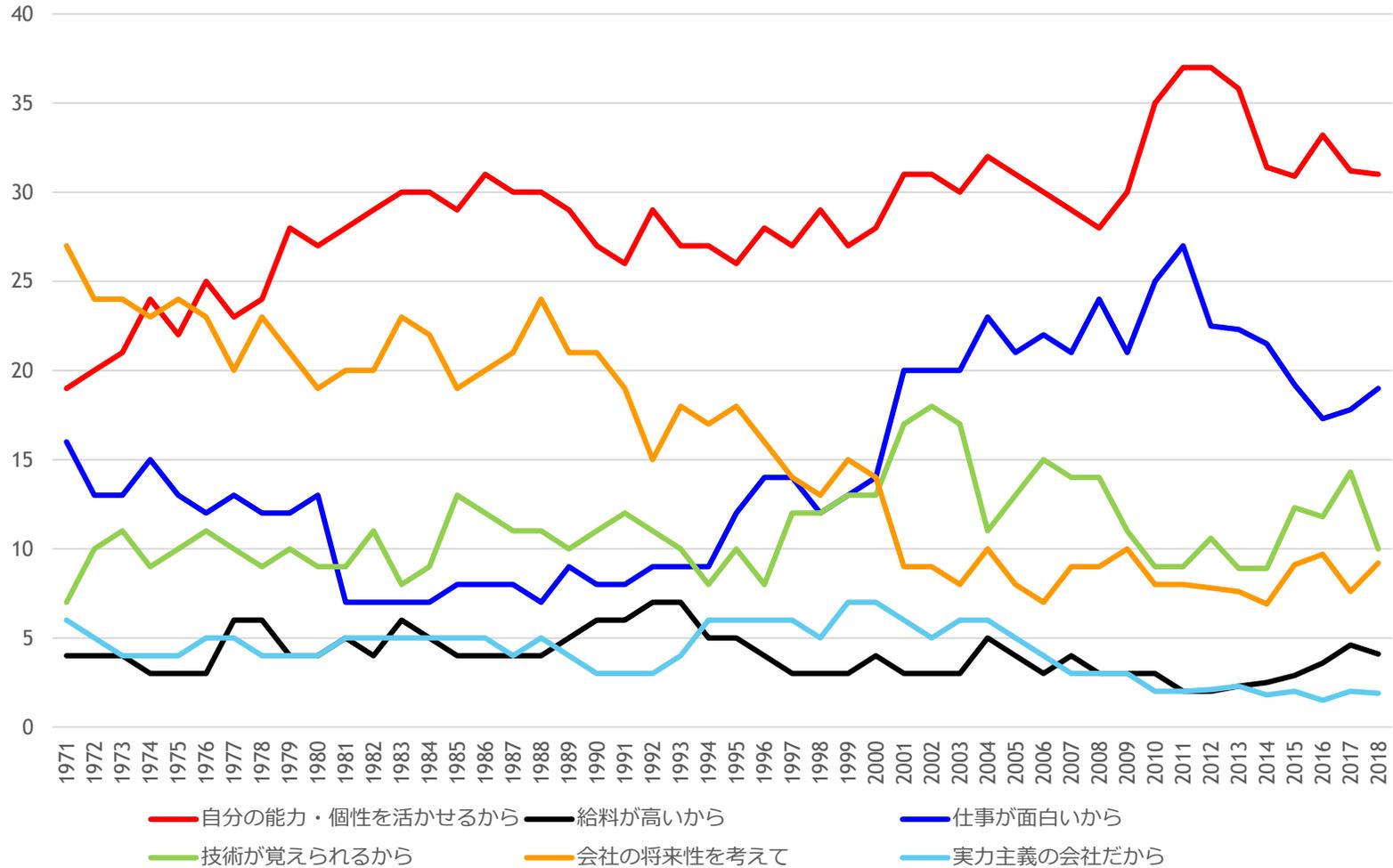


図1-6 新入社員の会社選択理由



○将来:雇用不安

新入社員の意識調査

:いずれリストラにあうと思う

41.0%

日本生産性本部「新入社員の意識調査」平成31年

## 2、職場の課題

### (1) 人手不足

特に若年層→中堅層の多忙

短期的な生産性を追求

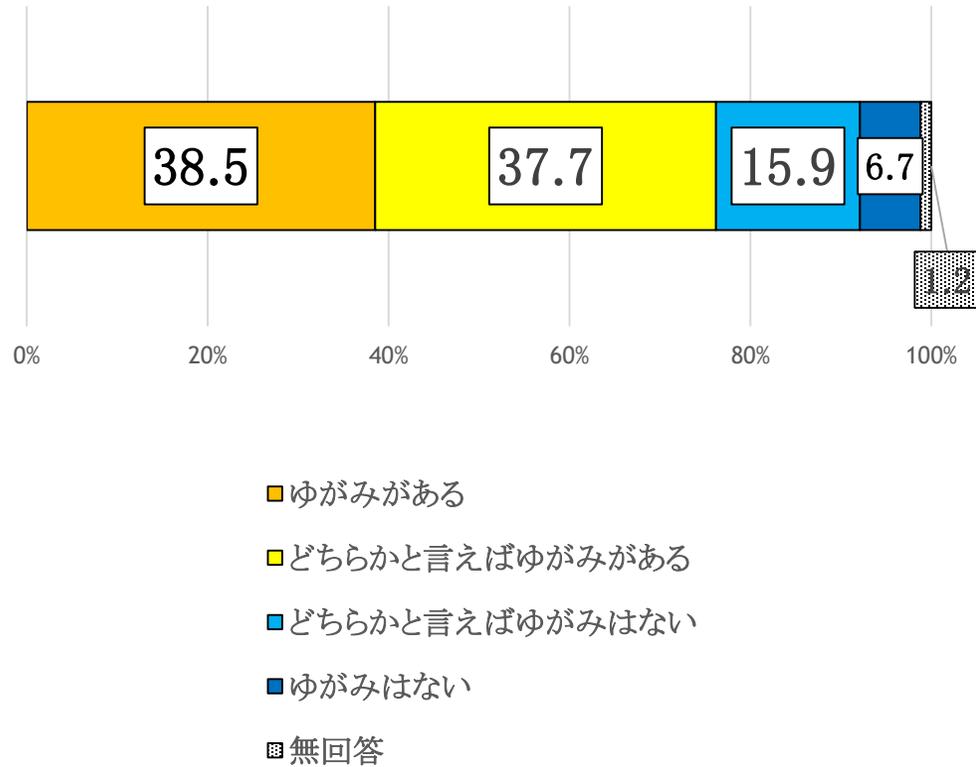
→将来の生産性を向上させることができるのか

高年齢層の就業の課題

### (2) 人材育成の問題

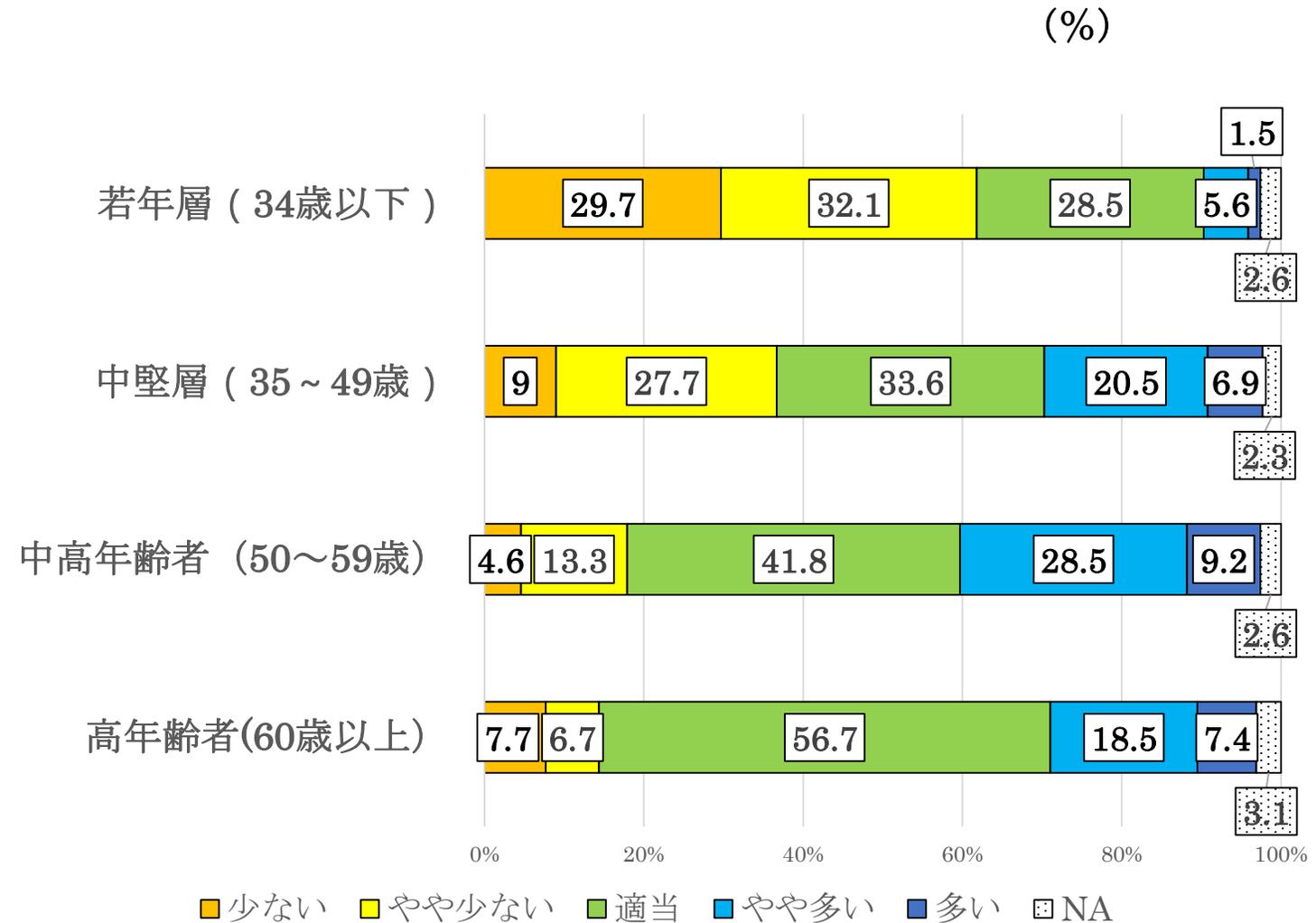
若年層、中堅層、高年齢層

図2-1 年齢構成のゆがみの認識 (%)



出所：図1-1と同じ

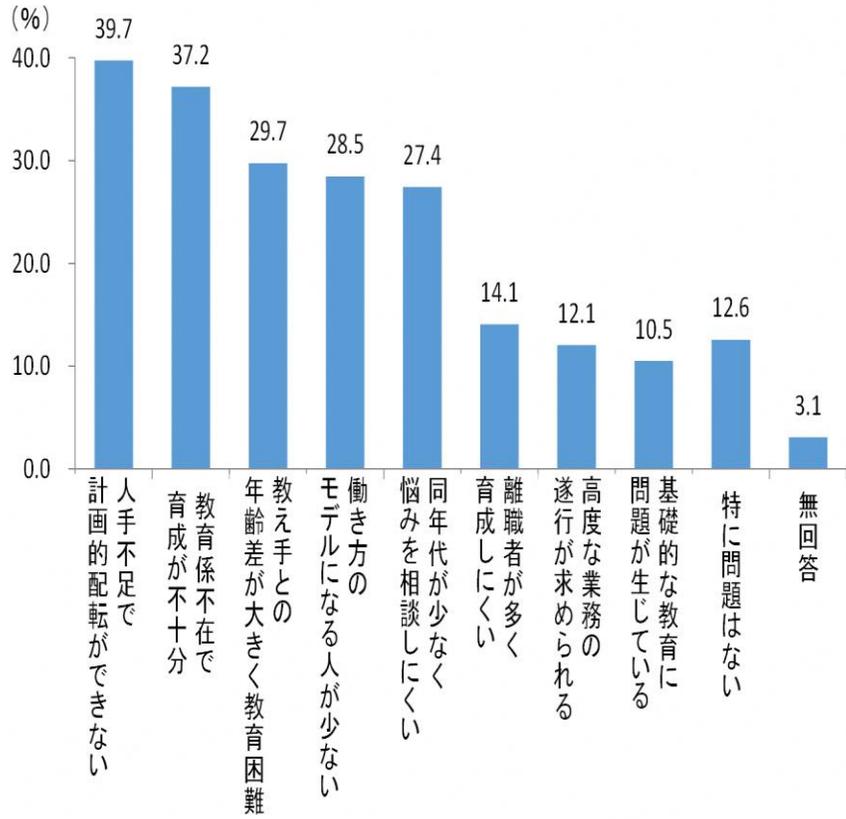
図2-2 望ましいと考えられる人数と比較した現在の正社員・継続雇用者数



出所：図1-1と同じ

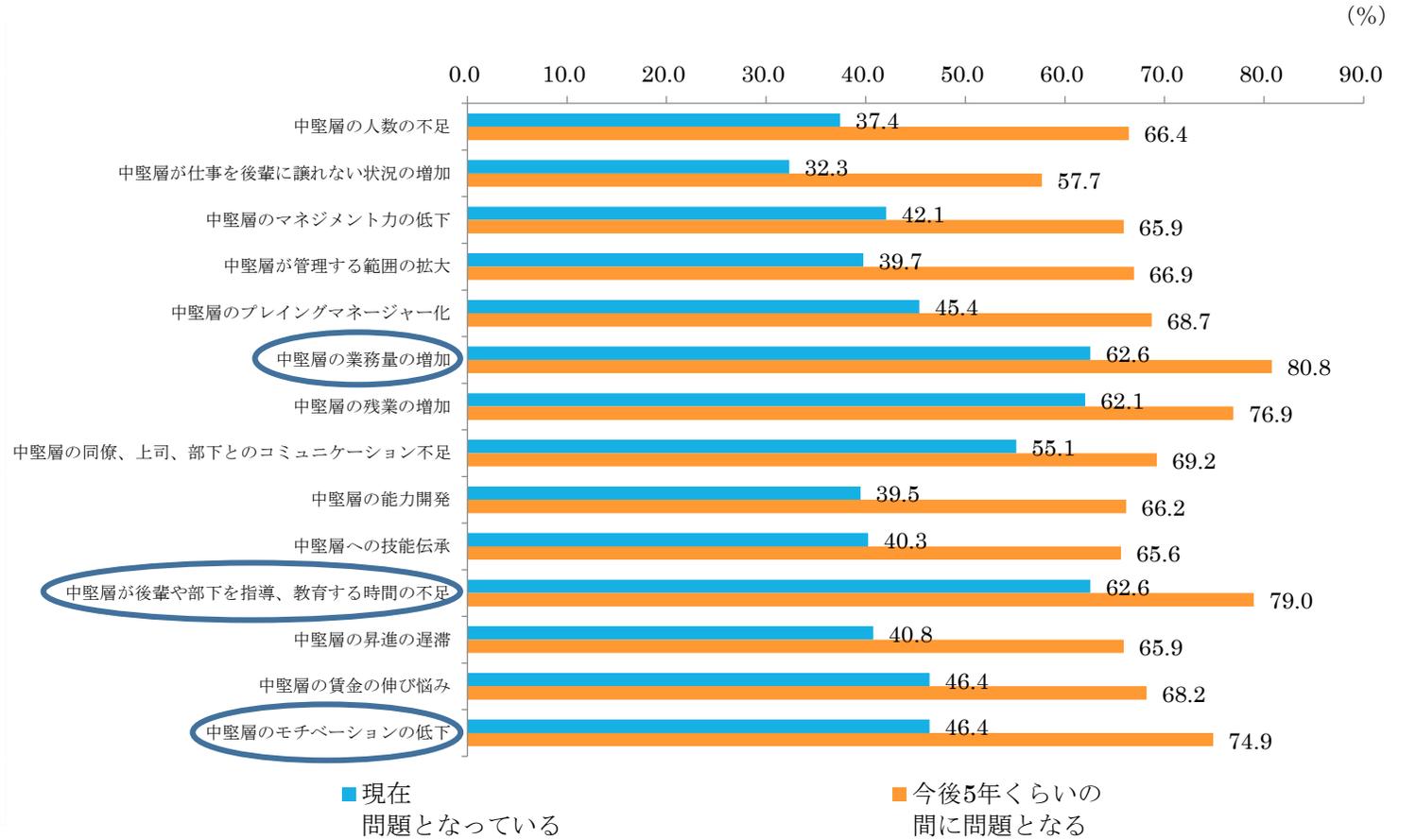
注) 図2-1~5、図2-7は、連合総合生活開発研究所『職場の年齢構成のゆがみと課題』2014年をもとに筆者の問題意識によって分析したものを、拙著『労使関係と職場の課題』日本生産性本部 2018年に掲載している

図2-3 若年層の育成の課題



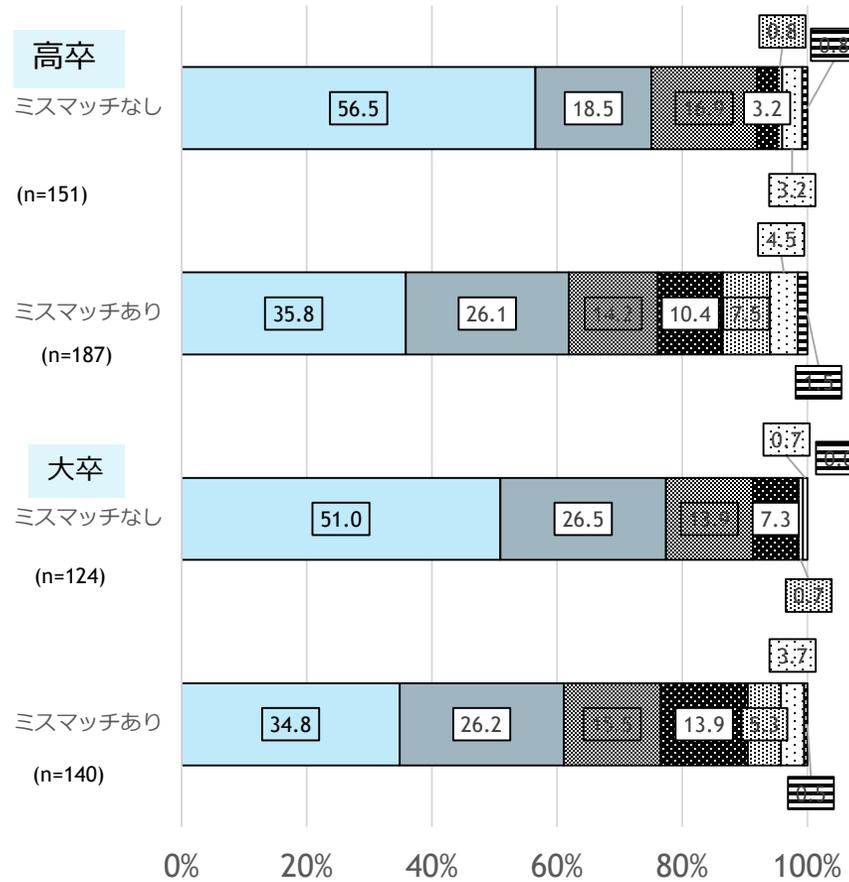
出所：図1-1と同じ

図2-4 中堅層の問題



出所：図1-1

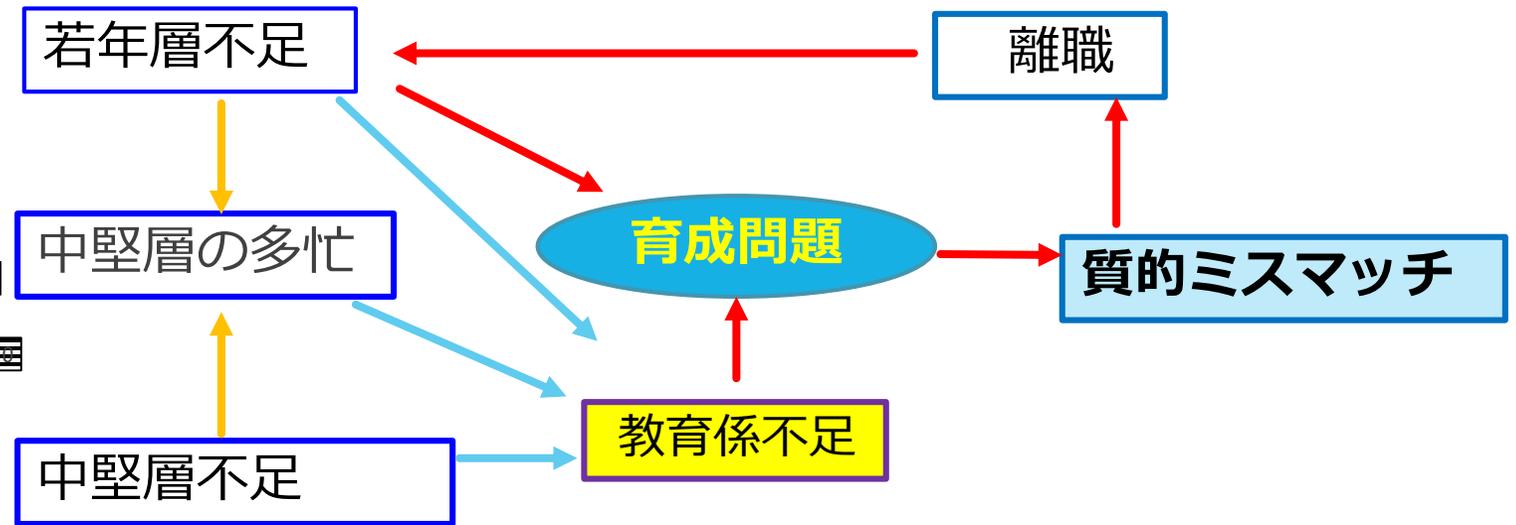
図2-5 質的ミスマッチと3年後の離職



□ ~5%未満    ■ 5~10%未満    ▨ 10~20%未満    ▩ 20~30%未満  
 ▪ 30~40%未満    □ 40~50%未満    ■ 50%以上

出所：図1-1と同じ

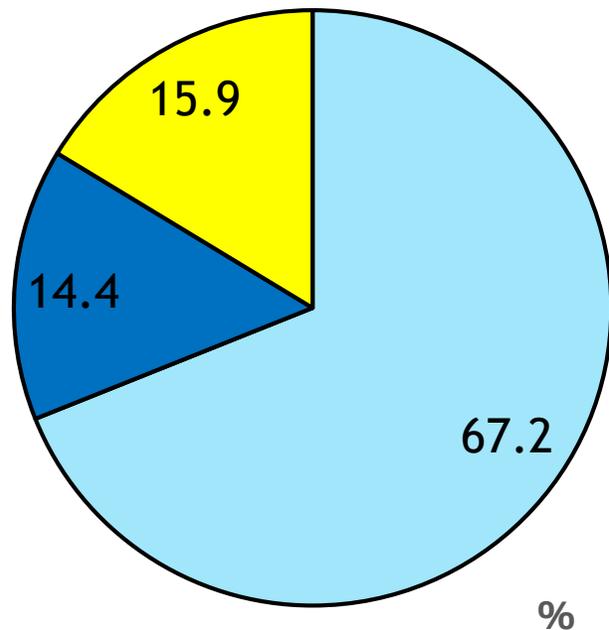
図2-6 関係図



出所：図1-1と同じ

### (3) 労使交渉・協議

図2-7 新卒採用数について



■ 情報提供・報告 ■ 関与していない  
■ 協議・交渉

出所：図1-1と同じ

### (4) 量的不足と質的不足

#### <OJT実施率>

日本はOECD平均を下回る

男性50.7%、女性45.5%

(平均男性55.1、女性57.0%)

#### <off-JT>

GDPに占める企業の能力開発費の割合

日本は突出して低い

#### <人材不足>

労働者の能力不足に直面している企業割合

日本は非常に深刻

# 3、技術革新と労使関係

## (1) 事例

人手不足、技術・技能継承、新たな製品

## (2) 長期性と社会性

# 4、今後の課題 — 検討にあたって

## ○時間軸と社会軸

労使関係の変容

- ・短期的な合理性と長期的な合理性
- ・個人、職場、企業、産業、社会それぞれの合理性

## < 主要参考文献 >

戒野淑子『労使関係の変容と人材育成』慶應義塾大学出版会 2006年

戒野淑子「雇用関係の形成期と完結期」『望ましい労働市場と働き方』全労生2015年

戒野淑子「労使関係の変容と生産性向上の意味

—雇用の性格の変化を中心に—」『組織科学』白桃書房2016年

戒野淑子『労使関係と職場の課題』日本生産性本部 2018年

戒野淑子「働き方改革関連法の審議と労使関係」『日本労働研究雑誌』No.702

労働政策研究・研修機構 2019年

戒野淑子「将来性ある生産性向上と労使関係—時間軸と社会軸」

『地域経済研究』第37号 2019年

連合総合生活開発研究所 『職場の年齢構成のゆがみと課題』 2014年