

# 労使関係に影響を与える環境の諸相

2021年2月26日

実践女子大学

谷内 篤博

# 目次

1. ITが雇用環境・労使関係に与える影響
2. 若年層の職業意識の変化と企業・組合に求められる対応
3. 成果主義の進展に伴う労使関係の個別化
4. ジョブ型雇用の本格化と組合の対応
5. 労使関係における取り扱うべきテーマ

# 1. ITが雇用環境・労使関係に与える影響

## ①IT技術革新とME技術革新の影響の比較

	ME技術革新	IT技術革新
導入の目的	減量経営下の生産工程における経営の合理化・効率化の手段	知的経営に向けた経営イノベーション
対象者と働き方への影響	ブルーカラーの熟練・技能を自動制御の生産システムにより代替	ホワイトカラーの仕事における裁量や専門性、創意工夫の向上
労使関係への影響	雇用を第一義的に捉えるとともに、ME化にともなう技術訓練や労働条件の改善・確保を参加型の労使関係を通して事前協議	仕事の個別化・非集団化や新たな労働者集団の誕生により、組合の組織率の低下や企業別組合の活動力の低下がもたらされる

## ②IT化と組織マネジメント

### 従来の組織の特徴

#### 田の字型組織

—組織図にそった分業体制・人員配置

—職制の長を中心とする組織マネジメント

face to faceのコミュニケーション



スムーズな意思決定

分業的かつ硬直的な組織運営



与えられた役割遂行  
(暗黙のルール)

## IT化における組織

### ネットワーク型組織

「ある関係の下にある程度継続的に連結されている諸単位としての統一体(組織)を意味しており、組織の階層性を否定し、効率よりも人間性、創造性を重視している」



異職場間の業務提携、異業種間のビジネス・コラボレーション



組織としての価値、存在意義の向上

※ITによる組織のネットワーク化・フラット化は  
ミドル・マネジメントの役割の縮小、不要論に発展?

ミドル・マネジメントの職務・役割の変化

役割の変化

- ・情報の重要性の判断
- ・新規事業、業務改善の企画

能力の変化

- ・情報の検索・収集能力
- ・情報の整理・分析能力

### ③IT化により多様化する雇用形態とワークスタイル

#### ●IT化により多様化する雇用形態

IT化により業務の標準化が進展

↓  
正社員の業務の非正規雇用者への移行

←  
パートタイマー

定型的業務

↓  
派遣労働者

定型的・一時的業務

↘  
契約・登録社員

専門的・恒常的業務

## ●IT化により多様化するワークスタイル

### テレワークの形態

#### 雇用型テレワーク

- －在宅勤務
- －サテライトオフィス勤務
- －モバイルワーク

#### 非雇用型テレワーク

- －SOHO, 在宅就業

※在宅勤務:事務、ソフト開発、営業・販売、サテライトオフィス勤務:営業・販売、モバイルワーク:技術、営業・販売が多い



## ④IT化により変容する労働組合と労使関係

IT化は創造的・専門的仕事の比重の向上      裁量労働制、テレワークの適用拡大



**仕事の非集団化・個別化の促進**

非正規雇用者、業務の外部委託、インディペンデント・コントラクターの増加



組合の組織率の低下

労働諸条件向上の交渉の機会・場が欠如



労使関係のノンユニオン化の促進→従業員・経営関係の不安定化

IT化は作業を細密化し、人為的変動をすくなくする

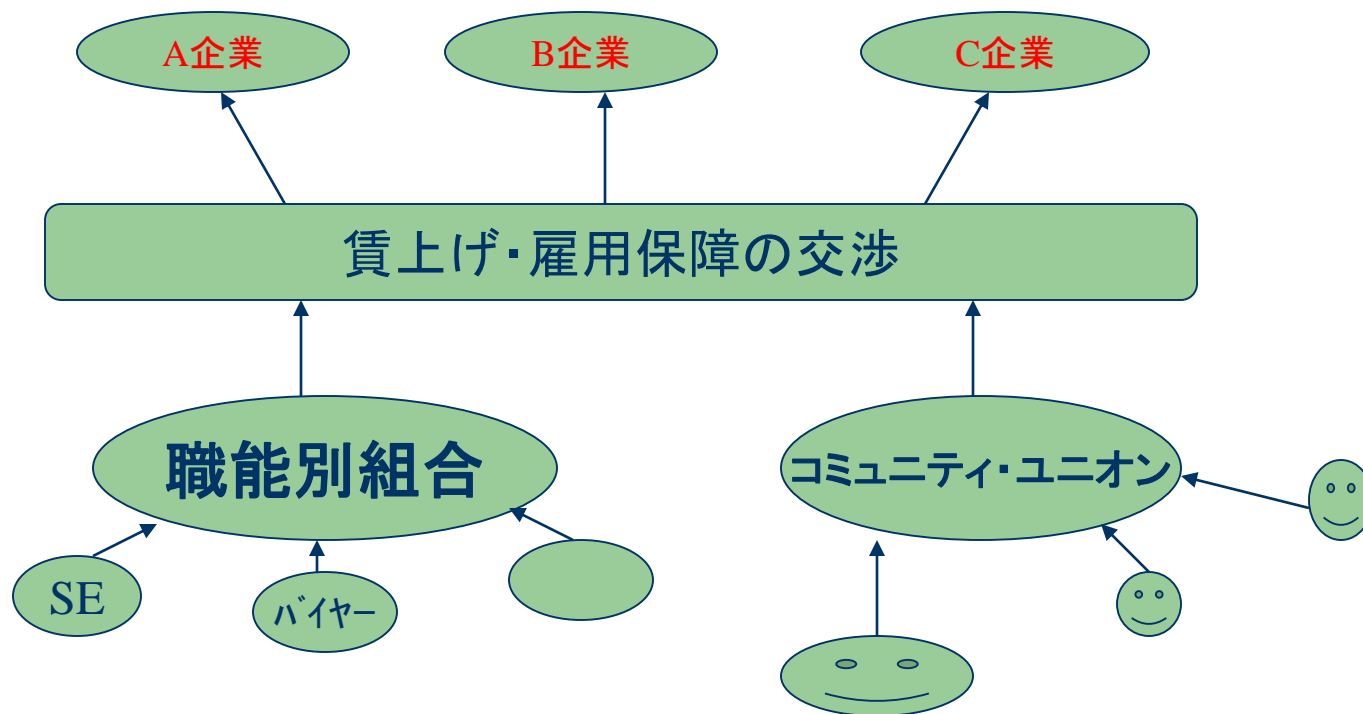
企業特殊技能の普遍化

熟練者の内発的動機づけの低下

技能へのアイデンティティの喪失？

雇用の流動化の促進→社会的連帯に基づく新たな労使関係

## 社会的連帯をベースにした新たな労使関係



## 2. 若年層の職業意識の変化と企業・組合に求められる対応

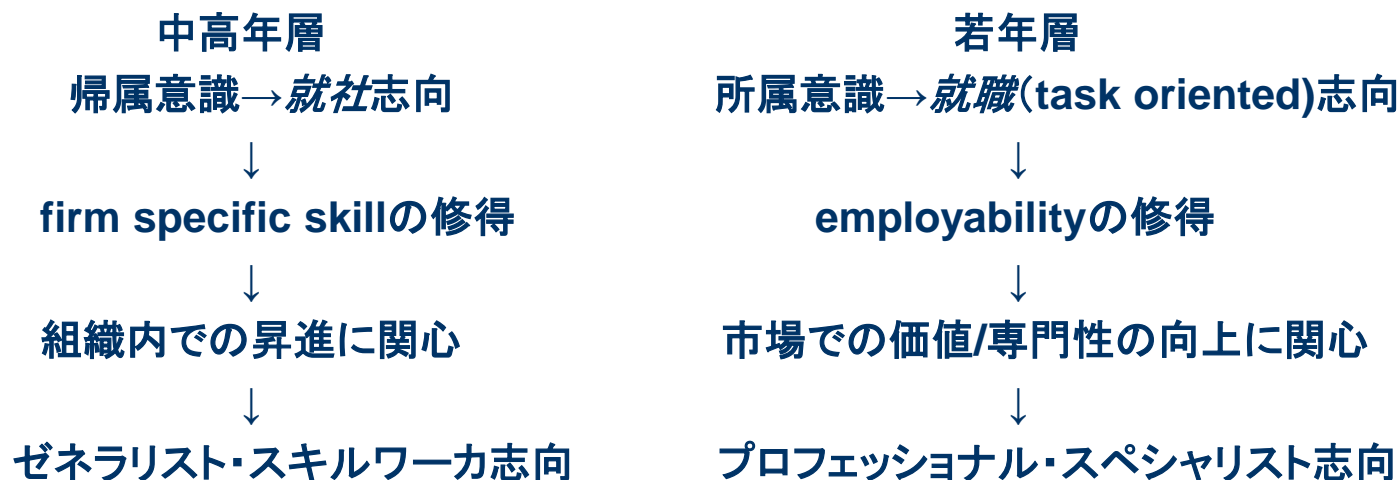
### ●若年層の職業意識の変化

帰属意識から所属意識へ/仕事志向・プロフェッショナル志向の高まり



雇用の流動化/内部労働市場の崩壊/組合への関心の低下(尻抜けユニオン)

### 【職業意識の変化】



- 若年層の職業意識の変化に求められる企業・組合の対応
  - \* キャリアオプションの多様化とCUを活用した高度専門教育の展開
  - \* 越境学習・バウンダリーレスキャリア形成の促進
  - \* エンゲージメントを高めるA&R(Attraction & Retention)の構築
  - \* 仕事志向・プロフェッショナル志向の高まり→若年層における雇用の流動化→内部労働市場の形骸化→企業別組合の限界
    - ⇒横断的労働市場を視野に入れた**職能別組合**の必要性
  - \* プロフェッショナルの評価機関、職業コミュニティ、プロフェッショナル労働市場の整備などの社会的インフラの構築
  - \* 労働組合のアイデンティティの再構築
  - \* 若年層の経営参加の促進⇒ジュニア・ボード制の導入

### 3. 成果主義の進展に伴う労使関係の個別化

- 90年代に入り、成果主義が進展

- 集团的労使交渉⇒個別的労使交渉へ

- ↓ ←労働組合は評価結果に介入せず

- 個別労使紛争の増大

- ↓ ←労働組合の組織率・交渉能力の低下

- 労使委員会の設置 ※従業員の過半数代表と使用者が  
労働条件等の決定・変更を協議

- ↓

- 労働組合が併存している場合は、組合の機能を阻害  
しないような配慮が必要

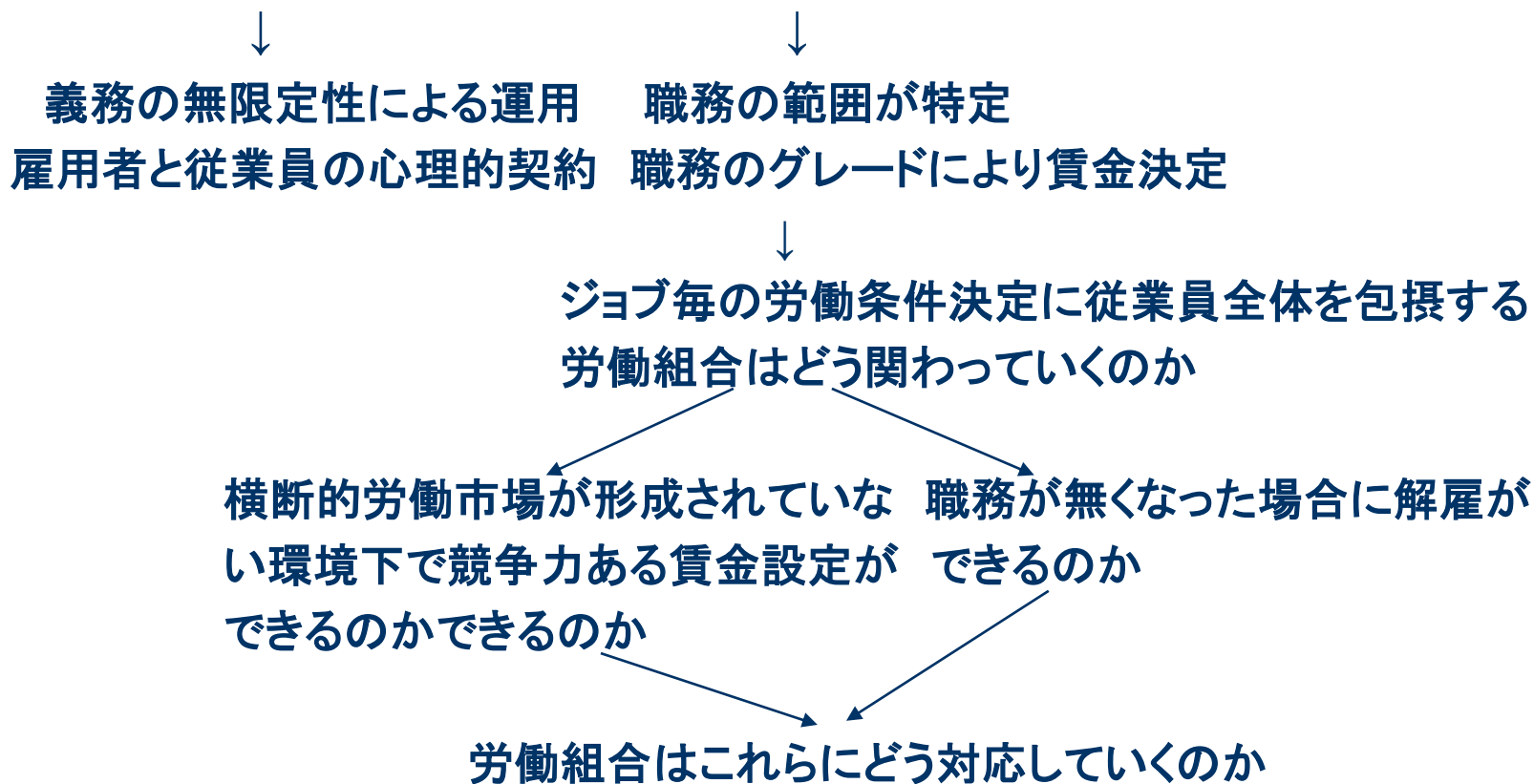
- 成果主義の導入⇒事業領域別、カンパニー別に賞与、能力給を決定

- ↓

- 労働組合の組織変更が必要⇒2006年松下電器は事業領域別労働組合  
の連合体に組合の組織を変更

## 4. ジョブ型雇用の本格化と組合の対応

### ●メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への転換



## 5. 労使関係において取り扱うべきテーマ

### ① 労使協議制の強化と経営参加

- 賃上げだけではなく、雇用維持、総額人件費、人件費の適切な配分、合理的な賃金決定などについて、労使が話し合いを通じて新たな労使関係の構築を模索
- 経営側の専権事項である経営権に係る問題等についても、ドイツの共同決定法に見られるように、労使の協議に付し、労働者の経営参加を促していくことが重要
- 組合に無関心な若年層をジュニア・ボード制などを通じて経営参加を促し、若年層の意見を経営に反映するとともに、企業に対するコミットメントを高める



## ②組合員範囲の見直しと戦力化・組織化

- 雇用のコンティンジェント化がより促進され、非正規雇用者の増加が予想されるなか、組合員の範囲を拡大し、戦力化・組織化
- 管理職を対象に希望退職、出向、リストラ対象など諸問題が発生しており、非組合員のまま、管理職と経営者との懇話会的な組織を設置し、意思疎通をはかり、モチベーション低下を防止する

## ③労働組合のガバナンス機能の強化

- 昨今の企業不祥事が多発することに対し、労働組合のガバナンス機能を強化⇒労働組合の資本所有への参加、労使協議制の法制化  
取締役会ないしは監査役会への労働者代表の参加

## ④M&Aなどによるグループ経営への組合としての対応

- 単一企業労働組合から複数のチャネルの異なる労働組合との協働

## ⑤組合員のキャリア形成の積極的支援

- 組合員のキャリア権(諏訪康雄氏提唱)を担保すべくキャリア形成を積極的に支援
- 大学、公的機関、他の組合との連携したキャリア形成の探求
- 電機連合の「職業アカデミー」やファッション産業界のIFI(Institute for the Fashion Industries)などに見られるように、産業別組合や業界連動型(コンソーシアム型)CUによる訓練やキャリア形成が必要

## ⑥UI(Union Identity)の再構築および組合の名称変更

- 若年層の組合離れ、組織率の低下を抑制する観点から、労働組合の存在意義、役割の再構築と組合の名称の変更  
ex.オリエンタルランドの労組のケース:

オリエンタルランド・フレンドシップ・ソサエティ(略称:OFS)

**ご清聴ありがとうございました**