

企業別組合の機能変化と産別組織への役割期待 — 2009年調査と2012年調査との比較 —

A functional change of enterprise-based union and a role expectation to industrial union

田 口 和 雄

Kazuo Taguchi

梅 崎 修*

Osamu Umezaki

<目 次>

- I はじめに～研究の背景と目的
- II 調査概要
- III 調査組合の変化～業績と組織率に焦点を当てて
- IV 話し合いの場の機能の変化
- V 組合運営の縮小と産別組織の役割
- VI おわりに～含意と残された課題に対する産別組織の役割期待

I はじめに～研究の背景と目的

本論の目的は、近年における企業別労働組合の機能と産別組織に対する役割期待の変化について分析することである。

1990年代以降、個別企業内の労使関係空洞化に対する危惧が指摘されてきた。全国の組合組織率は低下しているが、組織化されている企業に限定すれば、労使協議制などの導入率に大きな変化があったわけではない。ただし、これは導入状況だけを見ているだけで、制度があっても運用面の形骸化について十分な

* 梅崎修氏(法政大学)は高千穂学会会員ではないが、本研究ならびに本稿の執筆に際して共同で行ったため、共同執筆者として掲載した。

実態把握がおこなわれているわけではない。梅崎・南雲（2009）、田口・梅崎（2011）、梅崎・田口（2012）などのように運用面について分析した実証研究もあるが、多くは一時点の調査なので、運用変化を把握することができなかった。そこで本分析では、2009年と2012年に行った同じ質問項目のアンケート調査を使って、この3年間の労使関係と労働組合の活動の比較を行った。この3年間の間に、労使関係がどのように変化しているのかを分析し、さらに労使関係を支える労働組合の組織運営の変化についても分析を行う。

なお、本論は、次の2つの分析から構成される。第1の分析は、2009年調査で分析した労働者の苦情・要望に関する話し合いの場の機能が3年間でどう変化したかを確認することである¹。まず、「ランキング」の視点から話し合いの場の交渉テーマがどう変わったかである。2009年調査では、労働者の苦情・要望に関する話し合いの代表的な場として、団体交渉と労使協議制と苦情処理委員会の比較分析を実施した。その後も景気低迷の深化など労使を取り巻く経営環境は依然として厳しい中で、こうした交渉テーマが話し合いの場ごとにどう変化したかを確認する。次に、話し合いの場の役割がどう変わったかである。労使は交渉テーマによって話し合いの場を使い分けているが、この3年間にこの役割がどう変わったかを確認する。

第2の分析は、労働組合の運営変化について人材面と資金面から分析する。また、運営の困難が、結果的に産別組織への役割期待を高めていると考え、具体的に、どのような役割が期待されているかを分析する。

最後に、上記の2つの分析を踏まえて今後の労使関係に何が必要であるのか、また組合運営に欠かすことができない要素を検討し、今後の労使関係に求められる課題を考察する。

II 調査概要

著者らが参加した全国労働組合生産性会議（全労生）のアンケート調査群（『全労生・地方労生第3回雇用と労使関係課題に関する共同アンケート調査』〔以下「2009年調査」〕、および『全労生・地方労生第4回雇用と労使関係課

題に関する共同アンケート調査』〔以下「2012年調査」〕の実施概要は以下の通りである。

調査対象は全国労働組合生産性会議、地方労働組合生産性会議（地方労生）に加盟している企業別労働組合で、2009年調査が700組織、2012年調査が865組織である（図表1）。調査方法は郵便による配布・回収（郵送調査法）で、調査実施時期は2009年調査が2009年11月上旬～12月下旬、有効回収票は365票（回収率52.1%）、2012年調査が2012年11月上旬～12月下旬、有効回収票は367票（回収率42.4%）である。

図表 1. 調査の実施概要

	2009年調査	2012年調査
調査対象組織数	700組織	865組織
回収数	365票	367票
回収率	52.1%	42.4%

回答組織の概要について所属産業別組織と組織概要の2つを確認する（図表2から図表4）。まず所属している産業別組織を確認すると（図表2）、2009年調査、2012年調査とも「電力総連」が2割程度（2009年調査：18.1%、2012年調査：20.7%）を占めて最も多く、「自動車総連」（同15.1%、同16.9%）、「基幹労連」（同11.8%、同13.1%）、「UIゼンセン同盟」（同10.4%、同6.5%）が1割前後で続いている。

図表 2. 所属している産業別組織

(単位：%)

産業別組織	2009年調査 (N=365)	2012年調査 (N=367)
UIゼンセン同盟	10.4	6.5
自動車総連	15.1	16.9
電機連合	6.6	3.5
JAM	4.1	5.7
基幹労連	11.8	13.1
生保労連	0.0	0.0
情報労連	1.4	1.6
JP労組	0.6	0.3
電力総連	18.1	20.7
サービス・流通連合	3.8	4.1
JEC連合	1.6	2.2
運輸労連	0.6	0.5
私鉄総連	0.6	0.5
フード連合	1.1	1.6
損保労連	0.0	0.0
JR連合	0.6	0.5
交通労連	0.6	0.3
JR総連	0.3	0.0
ゴム連合	0.8	0.5
日建協	0.0	0.0
航空連合	0.3	0.0
紙パ連合	1.4	1.1
都市交	0.0	0.0
全電線	0.0	0.3
全国ガス	0.8	1.9
印刷労連	0.3	0.5
セラミック連合	1.1	0.5
全銀連合	1.9	2.5
建設連合	0.6	0.0
全国一般（自治労）	0.0	0.5
その他	2.5	2.2
未加盟	8.2	7.1
無回答	5.2	4.6

Ⅲ 調査組合の変化～業績と組織率に焦点を当てて

続いて、具体的な分析に入る前に、この3年間に間に企業業績と組合組織率がどのように変化したのかについて確認したい。

はじめに業績を以下の3つの質問項目から2009年調査と2012年調査を比較しよう(図表3参照)。「最近3年間の業況の状況」、「今後3年間の業況見通し」、「最近3年間の1人当たり生産量または生産額の動向」である。最近3年間の業況は好転しており、「伸びている」と「やや伸びている」を合わせた割合は増加しており、「落ちている」と答えた組合が大幅に減少した。このような傾向は、「最近3年間の1人当たり生産量または生産額の動向」からも確認できる。一人当たりの生産性について「あまり向上していない」「向上していない」と答えた組合関係者は大幅に減少した。

しかし、今後の3年間の業況見通しについては、この3年間で変化していない。すなわち、業況は好転や生産性の向上は実感できても、将来に対しては懐疑的な組合関係者が多いと言える。

図表3. 企業業績の状況

		(単位：%)	
		2009年調査 (N=365)	2012年調査 (N=367)
最近3年間の業況の状況	伸びている	7.4	6.5
	やや伸びている	11.8	23.7
	変わらない	9.3	14.4
	やや落ちている	27.7	31.3
	落ちている	43.8	22.9
	無回答	0.0	1.1
今後3年間の業況見通し	伸びる	2.7	3.8
	やや伸びる	27.1	24.3
	変わらない	21.9	22.3
	やや下がる	28.2	30.2
	下がる	18.1	18.0
	無回答	1.9	1.4
最近3年間の1人当たりの生産量または生産額の動向	向上した	6.6	4.6
	やや向上した	30.4	32.2
	変わらない	21.4	32.7
	あまり向上していない	25.5	20.4
	向上していない	14.2	8.4
	無回答	1.9	1.6

1 組織当たりの平均組合員数は同 2,840.9 人、同 2785.6 人、そのうち組合役員数は平均同 35.1 人、同 34.0 人、組合役員比率は平均同 3.3%、同 3.3%である。専従役員数は 1 組織平均同 2.7 人、同 4.2 人で、組合員数に占める専従役員比率は平均同 0.2%、同 0.2%、組合役員に占める同比率は平均同 21.7%、同 20.1%である。なお、組織率は 2009 年調査、2012 年調査とも「75%以上」が 5 割近く（同 49.9%、同 49.9%）占めており、加重平均した組織率（算出方法は図表 4 の注を参照のこと）は約 7 割（同 70.8%、同 70.6%）である。

図表 4. 組織概要

		(単位：%、人)	
		2009年調査	2012年調査
組合員数(N=359/364、単位：人)		2840.9	2785.6
組合役員数(N=356/363、単位：人)		35.1	34.0
組合役員比率(N=350/364)		3.3	3.3
専従役員数(N=357/357、単位：人)		2.7	4.2
専従役員比率（対組合員数）(N=353/364)		0.2	0.2
専従役員比率（対組合役員）(N=352/362)		21.7	20.1
組織率 (N=365/367)	10%未満	2.2	1.6
	10～25%	2.7	4.1
	25～50%	7.1	6.3
	50～75%	37.3	37.9
	75%以上	49.9	49.9
	無回答	0.8	0.3
組織率（加重平均）		70.8	70.6

(注) 組織率（加重平均）は「10%未満」を 5%、「10～25%未満」を 17.5%、「25～50%未満」を 37.5%、「50～75%」を 62.5%、「75%以上」を 87.5%として算出。

IV 話し合いの場の機能の変化

1. ランキングにみる変化～交渉テーマ別の記述分析

1.1 全体の動き

こうした 2012 年調査の結果を 2009 年調査のそれと比較して、本論の第 1 の目的である重視する度合、話し合いの場、結果の満足度ごとに交渉テーマのランキングがどのように変化したかをつぎに確認する。

まず全体の変化を概観する。図表 5 の変化指数（算出方法は同図表の注を参照のこと）に注目すると、つぎの 3 つの点が確認できる。第 1 に交渉テーマを

重視する度合（重視度総合指数）については、2009年調査に比べてやや低下する傾向にある（変化指数：-400.2）。第2に、話し合いの場で扱う交渉テーマ数の平均25件程度は3年前と比べて変わらない状況にある（同-0.03）、第3に、結果の満足度（満足度総合指数）についても、2009年と比べて大きく変化していない状況にある（同33.4）。以上を要するに、3年間の全体の変化に大きな動きはみられていないことが確認できた。

こうした全体の動きを概観した上で、つぎに個別分野のランキングの動きを確認する。

図表5. 交渉テーマを重視する度合、話し合いの場、
結果の満足度のランキング（全体）

	2009年調査		2012年調査		変化指数
	有効数	平均	有効数	平均	
重視度総合指数	—	11187.0	—	10786.8	-400.2
取り扱うテーマ数	287	24.9	291	24.8	-0.03
満足度総合指数	—	7320.4	—	7353.8	33.4

(注) 「重視度総合指数」「取り扱うテーマ数」「満足度総合指数」「変化指数」の各算出方法は以下の通り。

- ・重視度総合指数：テーマごとに「重視する」の回答比率×4点、「やや重視する」の回答比率×3点、「あまり重視しない」の回答比率×2点、「重視しない」の回答比率×1点で計算し、各項目の総和を集計。指数の値が大きいほど重視度が高くなる傾向にある。
- ・取り扱うテーマ数：「団体交渉」「労使協議」「苦情処理」のいずれかに「○」をつけた場合に「取り扱う」とし、36項目の総和を集計。
- ・満足度総合指数：「満足」の回答比率×3点、「どちらとも言えない」の回答比率×2点、「不満」の回答比率×1点で計算し、各項目の総和を集計。指数の値が大きいほど満足度が高くなる傾向にある。
- ・変化指数：「2012年調査」－「2009年調査」。指数の値が大きいほどプラスの変化が、小さいほどマイナスの変化がそれぞれみられる。

1.2 個別の動き

(1) 重視する度合

重視する度合、話し合いの場、結果の満足度ごとに交渉テーマのランキングを確認する。

まず 2012 年調査結果を確認すると、労働組合が経営側との話し合いの際に重視する度合の高いテーマは、「賞与・一時金の改定」(第 1 位)、「36 協定の取扱いについて」(第 5 位)、「賃金制度の改定」(第 6 位)、「基本給の改定」(第 7 位)、「定年延長への対応」(第 8 位)、「労働時間の短縮」(第 9 位)といった労働条件等に関するテーマと、「労働安全・衛生への対応」(第 2 位)、「メンタルヘルス」(第 3 位)、「作業条件・職場環境」(第 4 位)といった働く場の環境整備である(図表 6)。それに対して、「パート・アルバイト・契約社員等の労働条件」(第 33 位)、「パート・アルバイト・契約社員等の活用」(第 34 位)、「派遣社員・請負社員等の活用」(第 35 位)、「派遣社員・請負社員等の労働条件」(第 36 位)といった非正規社員問題を重視する度合は低い。

こうした結果を 2009 年調査と比較した図表 7 をみてもらいたい。上位 10 項目と下位 5 項目の順位の動きを確認すると、まず上位 10 項目については、つぎの 3 つの特徴がみられる。第 1 に「賞与・一時金の改定」(2009 年調査：第 1 位→2012 年調査：第 1 位)と「労働安全・衛生への対応」(同第 2 位→同第 2 位)の上位 2 項目に変動はみられない。第 2 に最も順位を上げた項目は「定年延長への対応」で 2009 年調査の第 22 位から 2012 年調査の第 8 位に順位を大きく上げており、これに「メンタルヘルス」(同第 5 位→同第 3 位)と「作業条件・職場環境」(同第 7 位→同第 4 位)、「事業所等の縮小・廃止」(同第 12 位→同第 10 位)、「36 協定の取扱いについて」(同第 6 位→同第 5 位)が続いている。それに対し、第 3 に順位を下げた項目は、「賃金制度の改定」(同第 3 位→同第 6 位)、「基本給の改定」(同第 4 位→同第 7 位)、「評価制度の改善」(同第 10 位→同第 13 位)、「労働時間の短縮」(同第 8 位→同第 9 位)といった労働条件等に関するテーマが多い。改正高齢法の 2013 年施行を控え、その対応を図るべく労働組合が重視していることがわかる。

こうした上位 10 項目の順位の変動に対して下位 5 項目のそれは、大きな動きはみられない(「定着問題」[2009 年調査：第 32 位→2012 年調査：第 32 位]、「パー

ト・アルバイト・契約社員等の労働条件」〔同第 34 位→同第 33 位〕、「パート・アルバイト・契約社員等の活用」〔同第 33 位→同第 34 位〕、「派遣社員・請負社員等の活用」〔同第 35 位→同第 35 位〕、「派遣社員・請負社員等の労働条件」〔同第 36 位→同第 36 位〕)。正規社員中心の労働組合がゆえに非正規社員問題に対する関心が高くない状況にある。

以上を要するに、労働組合は正規社員組合員中心の組織特性であるがゆえに、彼ら(彼女ら)に関する喫緊の課題(定年延長への対応、職場の問題)を重視する一方で、進みつつある就業形態の多様化への問題に対する関心は依然として低い状況にある。

最後にランキング全体の動きを順位が大きく変動(上下 4 ランク)したテーマに注目して確認すると(図表 6)、最も順位が上昇した交渉テーマは「定年延長」(14 ランク)であり、「個別賃金の見直し」(5 ランク)と「企業の海外進出である」(5 ランク)がこれに続く。それに対して、「労使協議制の充実」(▲4 ランク)と「労働協約の解釈・嫌疑」(▲4 ランク)といった労使関係の制度やルールに関わる項目は順位を下げている。

図表 6. 交渉テーマを重視する度合、話し合いの場、
結果の満足度のランキング（2012年調査）

テーマ	重視する 度合	話し合いの場				結果の 満足度	
		扱っている	団体交渉	労使協議	苦情処理		
賃金	1. 賃金制度の改定	6 (▲3)	11 (▲2)	3 (0)	32 (0)	34 (▲8)	12 (▲1)
	2. 基本給の改定	7 (▲3)	16 (▲4)	2 (0)	35 (0)	35 (▲1)	10 (▲2)
	3. 賞与・一時金の改定	1 (0)	1 (4)	1 (0)	36 (0)	36 (0)	1 (1)
	4. 個別賃金額の見直し	14 (5)	23 (0)	4 (0)	34 (▲1)	30 (▲11)	17 (4)
	5. 退職金・退職年金の見直し	11 (▲2)	20 (2)	5 (0)	31 (▲2)	32 (3)	11 (1)
労働時間	6. 労働時間の短縮	9 (▲1)	6 (1)	6 (0)	27 (▲9)	21 (8)	18 (▲1)
	7. 労働時間の柔軟化（変形労働時間など）	31 (▲2)	18 (2)	10 (0)	19 (▲3)	29 (▲1)	19 (▲5)
	8. 要員計画	18 (▲3)	17 (▲4)	22 (9)	6 (3)	27 (▲12)	26 (▲2)
	9. 採用計画	28 (▲2)	22 (4)	25 (5)	4 (1)	25 (▲5)	23 (▲5)
	10. 配置転換	27 (0)	21 (▲2)	34 (1)	13 (7)	8 (▲2)	22 (4)
雇用・人事	11. 人材育成・教育訓練政策	15 (1)	12 (4)	30 (▲1)	5 (▲1)	15 (3)	15 (0)
	12. 出向・転籍	23 (1)	24 (▲7)	24 (4)	15 (▲4)	12 (2)	25 (▲2)
	13. 希望退職	29 (▲1)	32 (▲1)	14 (▲5)	24 (7)	13 (▲2)	30 (2)
	14. 評価制度の改善	13 (▲3)	13 (▲2)	18 (0)	10 (3)	19 (▲6)	24 (5)
	15. 定年延長（再雇用等含む）への対応	8 (14)	7 (14)	8 (0)	23 (1)	33 (▲11)	9 (1)
	16. 育児・介護休業制度	21 (0)	10 (0)	7 (0)	25 (▲2)	31 (▲6)	2 (▲1)
	17. ワーク・ライフ・バランスの推進	12 (▲1)	8 (▲7)	9 (5)	20 (▲8)	22 (9)	16 (▲7)
	18. 定着問題	32 (0)	30 (0)	33 (0)	7 (19)	17 (▲12)	32 (▲5)
	19. 雇用確保の方策	19 (▲2)	25 (4)	16 (▲3)	17 (▲2)	20 (7)	21 (▲14)
	20. パート・アルバイト・契約社員等の活用	34 (▲1)	34 (0)	19 (3)	22 (▲3)	10 (▲1)	36 (▲2)
非正規社員	21. パート・アルバイト・契約社員等の労働条件	33 (1)	33 (0)	11 (0)	26 (2)	11 (▲3)	34 (▲1)
	22. 派遣社員・請負社員等の活用	35 (0)	35 (0)	32 (2)	29 (▲7)	3 (4)	35 (0)
	23. 派遣社員・請負社員等の労働条件	36 (0)	36 (0)	23 (4)	30 (▲3)	4 (0)	33 (3)
経営方針	24. 企業組織の再編	16 (▲2)	27 (▲2)	12 (3)	8 (▲2)	24 (▲1)	28 (0)
	25. 事業所等の縮小・廃止	10 (2)	28 (0)	13 (3)	11 (▲3)	28 (2)	31 (▲1)
	26. 企業の海外進出	26 (5)	31 (1)	26 (▲3)	3 (4)	26 (6)	29 (▲4)
その他	27. 作業条件・職場環境の改善	4 (3)	2 (1)	17 (3)	14 (▲4)	7 (5)	7 (▲1)
	28. 労働安全・衛生への対応	2 (0)	3 (1)	27 (▲2)	2 (▲1)	14 (3)	3 (0)
	29. メンタルヘルス	3 (2)	4 (2)	29 (▲5)	16 (▲2)	5 (5)	8 (5)
	30. 福利厚生の見直し	20 (▲2)	9 (▲1)	15 (▲3)	18 (3)	9 (7)	14 (6)
	31. 男女の均等の取扱い	30 (0)	29 (▲2)	31 (▲5)	21 (4)	6 (▲3)	20 (2)
	32. ハラスメントへの対応	22 (1)	14 (4)	35 (▲3)	28 (2)	2 (0)	6 (10)
	33. 賃金・評価等の苦情処理への対応	25 (0)	19 (▲5)	36 (0)	33 (1)	1 (0)	27 (4)
	34. 労使協議制の充実	17 (▲4)	15 (0)	28 (▲7)	1 (1)	23 (10)	5 (0)
	35. 労働協約の解釈・疑義	24 (▲4)	26 (▲2)	20 (▲3)	12 (5)	16 (5)	13 (6)
	36. 36協定の取扱いについて	5 (1)	5 (▲3)	21 (▲2)	9 (▲6)	18 (6)	4 (0)

(注1) 「重視する度合」は「重視する」の値を、「話し合いの場」は「扱っている」を100%とした場合の値を、「結果の満足度」は「満足」の割合をそれぞれベースに順位づけを行った。

(注2) 交渉テーマの優先順位について、網掛けは「高い」を、太字・斜字は「低い」を表す。

(注3) () 内の値は2009年調査と比べて変化した順位の数。「▲」の値は順位が下がっていることを示す。

図表 7. 重視する度合の順位の変化

2009年調査	テーマ	2012年調査	テーマ
1	3. 賞与・一時金の改定	1	3. 賞与・一時金の改定
2	28. 労働安全・衛生への対応	2	28. 労働安全・衛生への対応
3	1. 賃金制度の改定	3	29. メンタルヘルス
4	2. 基本給の改定	4	27. 作業条件・職場環境の改善
5	29. メンタルヘルス	5	36. 36協定の取扱いについて
6	36. 36協定の取扱いについて	6	1. 賃金制度の改定
7	27. 作業条件・職場環境の改善	7	2. 基本給の改定
8	6. 労働時間の短縮	8	15. 定年延長（再雇用等含む）への対応
9	5. 退職金・退職年金の見直し	9	6. 労働時間の短縮
10	14. 評価制度の改善	10	25. 事業所等の縮小・廃止
11	17. ワーク・ライフ・バランスの推進	11	5. 退職金・退職年金の見直し
12	25. 事業所等の縮小・廃止	12	17. ワーク・ライフ・バランスの推進
13	34. 労使協議制の充実	13	14. 評価制度の改善
14	24. 企業組織の再編	14	4. 個別賃金額の見直し
15	8. 要員計画	15	11. 人材育成・教育訓練政策
16	11. 人材育成・教育訓練政策	16	24. 企業組織の再編
17	19. 雇用確保の方策	17	34. 労使協議制の充実
18	30. 福利厚生の見直し	18	8. 要員計画
19	4. 個別賃金額の見直し	19	19. 雇用確保の方策
20	35. 労働協約の解釈・疑義	20	30. 福利厚生の見直し
21	16. 育児・介護休業制度	21	16. 育児・介護休業制度
22	15. 定年延長（再雇用等含む）への対応	22	32. ハラスメントへの対応
23	32. ハラスメントへの対応	23	12. 出向・転籍
24	12. 出向・転籍	24	35. 労働協約の解釈・疑義
25	33. 賃金・評価等の苦情処理への対応	25	33. 賃金・評価等の苦情処理への対応
26	9. 採用計画	26	26. 企業の海外進出
27	10. 配置転換	27	10. 配置転換
28	13. 希望退職	28	9. 採用計画
29	7. 労働時間の柔軟化（変形労働時間など）	29	13. 希望退職
30	31. 男女の均等の取り扱い	30	31. 男女の均等の取り扱い
31	26. 企業の海外進出	31	7. 労働時間の柔軟化（変形労働時間など）
32	18. 定着問題	32	18. 定着問題
33	20. パート・アルバイト・契約社員等の活用	33	21. パート・アルバイト・契約社員等の労働条件
34	21. パート・アルバイト・契約社員等の労働条件	34	20. パート・アルバイト・契約社員等の活用
35	22. 派遣社員・請負社員等の活用	35	22. 派遣社員・請負社員等の活用
36	23. 派遣社員・請負社員等の労働条件	36	23. 派遣社員・請負社員等の労働条件

(注 1) 順位の変化は上位 10 項目と下位 5 項目を取り上げている。

(注 2) 図表中の【太枠・太字】と【網掛け・斜体】の項目は 2009 年調査に比べそれぞれ上昇した、下降した項目。

(2) 話し合いの場

① 扱われている交渉テーマ

こうした重視する方針の下で活動する話し合いの場については、交渉テーマが経営側との話し合い場で「扱われている」とか、扱われている場合には「どの場」で話し合われているかという問題がある。前者の「扱われている」かについて 2012 年調査の結果を確認すると（図表 9）、「ワーク・ライフ・バランス」（第 8 位）や「育児・介護休業制度」（第 10 位）といった仕事と家庭の両立を支援するテーマ、「作業条件・職場環境」（第 2 位）、「労働安全・衛生への対応」（第 3 位）、「メンタルヘルス」（第 4 位）、「福利厚生の見直し」（第 9 位）といった働く場の環境整備に関するテーマ、「賞与・一時金の改定」（第 1 位）、「36 協定の取扱いについて」（第 5 位）、「労働時間の短縮」（第 6 位）、「定年延長への対応」（第 8 位）といった労働条件やその関わる仕組みに関わる分野が積極的に取り上げられている（図表 5）。それに比べると、「パート・アルバイト・契約社員等の労働条件」（第 33 位）、「パート・アルバイト・契約社員等の活用」（第 34 位）、「派遣社員・請負社員等の活用」（第 35 位）、「派遣社員・請負社員等の労働条件」（第 36 位）といった非正規社員問題が扱われていない状況にある。

こうした結果を 2009 年調査と比較した図表 8 をみてもらいたい。上位 10 項目と下位 5 項目の順位の動きを確認すると、まず上位 10 項目では、つぎの 3 つの特徴がみられる。第 1 に「育児・介護休業制度」（2009 年調査：第 10 位→2012 年調査：第 10 位）に変動はみられない。第 2 に最も順位を上げた項目は「定年延長への対応」で 2009 年調査の第 21 位から 2012 年調査の第 7 位に大きく順位を上げており、これに「賞与・一時金の改定」（同第 5 位→同第 1 位）と「メンタルヘルス」（同第 6 位→同第 4 位）、「作業条件・職場環境の改善」（同第 3 位→同第 2 位）、「労働安全・衛生への対応」（同第 4 位→同第 3 位）、「労働時間の短縮」（同第 7 位→同第 6 位）が続いている。それに対し、第 3 に順位を下げた項目は、「ワーク・ライフ・バランスの推進」（同第 1 位→同第 8 位）、「福利厚生の見直し」（同第 8 位→同第 9 位）、「賃金制度の改定」（同第 9 位→同第 11 位）である。

こうした上位 10 項目の順位変動に対して下位 5 項目のそれは、大きな動きはみられない（「希望退職」〔2009 年調査：第 31 位→2012 年調査：第 32 位〕、「パート・アルバイト・契約社員等の労働条件」〔同第 33 位→同第 33 位〕、「パート・アルバイト・契約社員等の活用」〔同第 34 位→同第 34 位〕、「派遣社員・請負社員等の活用」〔同第 35 位→同第 35 位〕、「派遣社員・請負社員等の労働条件」〔同第 36 位→同第 36 位〕）。

以上を要するに、先の基本方針（重点テーマ）に基づいて、この 3 年間で労働組合は経営側との話し合いに高齢者雇用や職場の問題への対応に力を入れているようになっているのに対して、非正規社員問題を扱うことは依然として少ない状況にある。

最後にランキング全体の動きを順位が大きく変動（上下 4 ランク）したテーマに注目して確認すると（先ほどの図表 6）、最も順位が上昇した交渉テーマは「定年延長」（14 ランク）であり、「賞与・一時金の改定」（4 ランク）と「採用計画」（4 ランク）、雇用確保の方策（4 ランク）、「ハラスメントへの対応」（4 ランク）がこれに続く。それに対して、最も順位を下げた交渉テーマは「出向・転籍」（▲7 ランク）と「ワーク・ライフ・バランスの推進」（▲7 ランク）で、「賃金・評価等の苦情処理への対応」（▲5 ランク）と「基本給の改定」（▲4 ランク）といった処遇面のテーマや「要員計画」（▲4 ランク）がこれらに続いている。

図表 8. 扱われている交渉テーマの順位の変化

2009年調査	テーマ	2012年調査	テーマ
1	17. ワーク・ライフ・バランスの推進	1	3. 賞与・一時金の改定
2	36. 36協定の取扱いについて	2	27. 作業条件・職場環境の改善
3	27. 作業条件・職場環境の改善	3	28. 労働安全・衛生への対応
4	28. 労働安全・衛生への対応	4	29. メンタルヘルス
5	3. 賞与・一時金の改定	5	36. 36協定の取扱いについて
6	29. メンタルヘルス	6	6. 労働時間の短縮
7	6. 労働時間の短縮	7	15. 定年延長（再雇用等含む）への対応
8	30. 福利厚生の見直し	8	17. ワーク・ライフ・バランスの推進
9	1. 賃金制度の改定	9	30. 福利厚生の見直し
10	16. 育児・介護休業制度	10	16. 育児・介護休業制度
11	14. 評価制度の改善	11	1. 賃金制度の改定
12	2. 基本給の改定	11	11. 人材育成・教育訓練政策
13	8. 要員計画	13	14. 評価制度の改善
14	33. 賃金・評価等の苦情処理への対応	14	32. ハラスメントへの対応
15	34. 労使協議制の充実	15	34. 労使協議制の充実
16	11. 人材育成・教育訓練政策	16	2. 基本給の改定
17	12. 出向・転籍	17	8. 要員計画
18	32. ハラスメントへの対応	18	7. 労働時間の柔軟化（変形労働時間など）
19	10. 配置転換	19	33. 賃金・評価等の苦情処理への対応
20	7. 労働時間の柔軟化（変形労働時間など）	20	5. 退職金・退職年金の見直し
21	15. 定年延長（再雇用等含む）への対応	21	10. 配置転換
22	5. 退職金・退職年金の見直し	22	9. 採用計画
23	4. 個別賃金額の見直し	23	4. 個別賃金額の見直し
24	35. 労働協約の解釈・疑義	24	12. 出向・転籍
25	24. 企業組織の再編	25	19. 雇用確保の方策
26	9. 採用計画	26	35. 労働協約の解釈・疑義
27	31. 男女の均等の取り扱い	27	24. 企業組織の再編
28	25. 事業所等の縮小・廃止	28	25. 事業所等の縮小・廃止
29	19. 雇用確保の方策	29	31. 男女の均等の取り扱い
30	18. 定着問題	30	18. 定着問題
31	13. 希望退職	31	26. 企業の海外進出
32	26. 企業の海外進出	32	13. 希望退職
33	21. パート・アルバイト・契約社員等の労働条件	33	21. パート・アルバイト・契約社員等の労働条件
34	20. パート・アルバイト・契約社員等の活用	34	20. パート・アルバイト・契約社員等の活用
35	22. 派遣社員・請負社員等の活用	35	22. 派遣社員・請負社員等の活用
36	23. 派遣社員・請負社員等の労働条件	36	23. 派遣社員・請負社員等の労働条件

(注1) 順位の変化は上位10項目と下位5項目を取り上げている。

(注2) 図表中の【太枠・太字】と【網掛け・斜体】の項目は2009年調査に比べそれぞれ上昇した、下降した項目。

② 話し合いの場の利用状況

つぎに、こうした交渉テーマが団体交渉・労使協議・苦情処理の各話し合いの場で利用されているかの結果を 2012 年調査から確認すると、テーマ別にそれぞれ得意なテーマがあると解釈できる。先の図表 6 をみてもらいたい。「賞与・一時金の改定」(第 1 位)、「基本給の改定」(第 2 位)、「賃金制度の改定」(第 3 位)、「個別賃金額の見直し」(第 4 位)、「退職金・退職年金の見直し」(第 5 位)、「労働時間の短縮」(第 6 位)、「労働時間の柔軟化」(第 10 位)、「育児・介護休業制度」(第 7 位)、「定年延長への対応」(第 8 位)、「ワーク・ライフ・バランスの推進」などの労使間の利害対立の性格を持つ直接的な労働条件などに関するテーマは団体交渉で扱われている。それに対し労使協議では「採用計画」(第 4 位)、「要員計画」(第 6 位)、「人材育成・教育訓練政策」(第 5 位)、「評価制度の改善」(第 10 位)、「労働安全・衛生への対応」(第 2 位)、「企業の海外進出」(第 6 位)、「企業組織の再編」(第 8 位)、「労使協議制の充実」(第 1 位)などの労使間の共通利害の性格を持つ経営方針に関するテーマが、苦情処理委員会では「派遣社員・請負社員等の活用」(第 3 位)、「派遣社員・請負社員等の労働条件」(第 4 位)、「パート・アルバイト・契約社員等の活用」(第 10 位)といった非正規労働問題、そして「賃金・評価等の苦情処理への対応」(第 1 位)、「ハラスメントへの対応」(第 2 位)、「メンタルヘルス」(第 5 位)、「男女の均等の取扱い」(第 6 位)、「配置転換」(第 8 位)といった個別苦情に関するテーマがそれぞれ扱われている。

こうした結果を 2009 年調査と比較する。図表 9～図表 11 をみてもらいたい。上位 10 項目と下位 5 項目の順位の動きを確認すると、各話し合いの場によって順位変化の状況に違いがみられる。第 1 に上位 10 項目、下位 5 項目に大きな変動がみられないのは団体交渉であり、上位 10 項目では、「ワーク・ライフ・バランスの推進」の上昇(2009 年調査：第 14 位→2012 年調査 9 位)と「希望退職」の下降(同第 9 位→同第 14 位)以外の交渉テーマの順位に変動がみられない(図表 9)。下位 5 項目については、「派遣社員・請負社員等の活用」(同第 34 位→同第 32 位)、「配置転換」(同第 35 位→同第 34 位)の上昇と「ハラスメントへの対応」(同第 32 位→同第 35 位)に若干の動きがみられるにと

どまり、順位の大きな変動はみられない。

それに対し、第2にそれら両方とも大きな変動が見られるのが苦情処理であり、上位10項目では「派遣社員・請負社員等の活用」（同第7位→同第3位）、「メンタルヘルスへの対応」（同第10位→同第5位）、「作業条件・職場環境の改善」（同第16位→同第7位）、「福利厚生の見直し」（同第16位→同第9位）の上昇と、「定着問題」（同第5位→同第17位）と「男女の均等の取り扱い」（同第3位→同第6位）の下降がみられる（図表11）。下位5項目では「労使協議制の充実」（同第33位→同第23位）と「企業の海外進出」（同第33位→同第26位）の上昇と「定年延長への対応」（同第22位→同第33位）の下降がそれぞれみられる。

なお、労使協議はそれらの中間の動きを見せており、上位10項目に大きな変動がみられる。「定着問題」（同第26位→同第7位）、「企業の海外進出」（同第7位→同第3位）の順位が大きく上昇している一方、「36協定の取扱いについて」（同第3位→同第9位）、「作業条件・職場環境の改善」（同第10位→同第14位）、「事業所等の縮小・廃止」（同第8位→同第11位）の順位は大きく下げている（図表10）。

以上を要するに、この3年の間に団体交渉で利用されている利害対立の性格を持つテーマと、労使協議で利用されている共通利害の性格を持つテーマに大きな変化はみられないものの、苦情処理で利用されている利害対立の性格を持つテーマは大きく変化している。

最後にランキング全体の動きを順位が大きく変動したテーマに注目して確認すると（先ほどの図表6）、話し合いの場ごとに違いがみられている。まず順位を上げたテーマについて確認すると、つぎの2つの特徴がみられる。第1に要員管理に関連するテーマの順位が上昇しているのが団体交渉と労使協議であり、団体交渉では「要員計画」（9ランク）と「採用計画」（5ランク）が、労使協議では「定着問題」（14ランク）、「配置転換」（7ランク）、「希望退職」（7ランク）の順位の上昇がみられる。それに対し、第2に多岐にわたる交渉テーマの順位が上がっているのが苦情処理であり、「労使協議制」（10ランク）、「労働協約の解釈・疑義」（5ランク）といった労使関係制度をはじめとして、「ワー

ク・ライフ・バランスの推進」(9 ランク)、「労働時間の短縮」(8 ランク)、「雇用確保の方策」(7 ランク)、「福利厚生の見直し」(7 ランク)、「作業条件・職場環境の改善」(5 ランク)、「メンタルヘルス」(5 ランク)などである。一方、順位を下げたテーマは、つぎの2つである。第1に働き方に関わるテーマの順位を下げているのが団体交渉と労使協議であり、団体交渉では「メンタルヘルス」(▲5 ランク)と「男女の均等の取り扱い」(▲5 ランク)の順位が、労使協議では「労働時間の短縮」(▲9 ランク)、「ワーク・ライフ・バランスの推進」(▲8 ランク)、「36協定の取扱いについて」(▲6 ランク)の順位の下降がみられる。この他に団体交渉では「希望退職」(▲5 ランク)、労使協議では「派遣社員・請負社員等の活用」(▲7 ランク)の順位が下がっている。それに対し、第2に雇用・人事に関するテーマの順位が下がっているのが苦情処理委員会であり、「要員計画」(▲12 ランク)、「定着問題」(▲12 ランク)、「定年延長への対応」(▲11 ランク)、「採用計画」(▲5 ランク)、「評価制度の改善」(▲6 ランク)、「育児・介護休業制度」(▲6 ランク)の順位が、さらに「個別賃金額の見直し」(▲11 ランク)、「賃金制度の改定」(▲5 ランク)等の賃金に関するテーマの順位がそれぞれ下がっている。

図表 9. 団体交渉の順位の変化

2009年調査	テーマ	2012年調査	テーマ
1	3. 賞与・一時金の改定	1	3. 賞与・一時金の改定
2	2. 基本給の改定	2	2. 基本給の改定
3	1. 賃金制度の改定	3	1. 賃金制度の改定
4	4. 個別賃金額の見直し	4	4. 個別賃金額の見直し
5	5. 退職金・退職年金の見直し	5	5. 退職金・退職年金の見直し
6	6. 労働時間の短縮	6	6. 労働時間の短縮
7	16. 育児・介護休業制度	7	16. 育児・介護休業制度
8	15. 定年延長（再雇用等含む）への対応	8	15. 定年延長（再雇用等含む）への対応
9	13. 希望退職	9	17. ワーク・ライフ・バランスの推進
10	7. 労働時間の柔軟化（変形労働時間など）	10	7. 労働時間の柔軟化（変形労働時間など）
11	21. パート・アルバイト・契約社員等の労働条件	11	21. パート・アルバイト・契約社員等の労働条件
12	30. 福利厚生の見直し	12	24. 企業組織の再編
13	19. 雇用確保の方策	13	25. 事業所等の縮小・廃止
14	17. ワーク・ライフ・バランスの推進	14	13. 希望退職
15	24. 企業組織の再編	15	30. 福利厚生の見直し
16	25. 事業所等の縮小・廃止	16	19. 雇用確保の方策
17	35. 労働協約の解釈・疑義	17	27. 作業条件・職場環境の改善
18	14. 評価制度の改善	18	14. 評価制度の改善
19	36. 36協定の取扱いについて	19	20. パート・アルバイト・契約社員等の活用
20	27. 作業条件・職場環境の改善	20	35. 労働協約の解釈・疑義
21	34. 労使協議制の充実	21	36. 36協定の取扱いについて
22	20. パート・アルバイト・契約社員等の活用	22	8. 要員計画
23	26. 企業の海外進出	23	23. 派遣社員・請負社員等の労働条件
24	29. メンタルヘルス	24	12. 出向・転籍
25	28. 労働安全・衛生への対応	25	9. 採用計画
26	31. 男女の均等の取り扱い	26	26. 企業の海外進出
27	23. 派遣社員・請負社員等の労働条件	27	28. 労働安全・衛生への対応
28	12. 出向・転籍	28	34. 労使協議制の充実
29	11. 人材育成・教育訓練政策	29	29. メンタルヘルス
30	9. 採用計画	30	11. 人材育成・教育訓練政策
31	8. 要員計画	31	31. 男女の均等の取り扱い
32	32. ハラスメントへの対応	32	22. 派遣社員・請負社員等の活用
33	18. 定着問題	33	18. 定着問題
34	22. 派遣社員・請負社員等の活用	34	10. 配置転換
35	10. 配置転換	35	32. ハラスメントへの対応
36	33. 賃金・評価等の苦情処理への対応	36	33. 賃金・評価等の苦情処理への対応

(注 1) 順位の変化は上位 10 項目と下位 5 項目を取り上げている。

(注 2) 図表中の【太枠・太字】と【網掛け・斜体】の項目は 2009 年調査に比べそれぞれ上昇した、下降した項目。

図表 10. 労使協議の順位の変化

2009年調査	テーマ	2012年調査	テーマ
1	28. 労働安全・衛生への対応	1	34. 労使協働の充実
2	34. 労使協働の充実	2	28. 労働安全・衛生への対応
3	36. 36協定の取扱いについて	3	26. 企業の海外進出
4	11. 人材育成・教育訓練政策	4	9. 採用計画
5	9. 採用計画	5	11. 人材育成・教育訓練政策
6	24. 企業組織の再編	6	8. 要員計画
7	26. 企業の海外進出	7	18. 定着問題
8	25. 事業所等の縮小・廃止	8	24. 企業組織の再編
9	8. 要員計画	9	36. 36協定の取扱いについて
10	27. 作業条件・職場環境の改善	10	14. 評価制度の改善
11	12. 出向・転籍	11	25. 事業所等の縮小・廃止
12	17. ワーク・ライフ・バランスの推進	12	35. 労働協約の解釈・疑義
13	14. 評価制度の改善	13	10. 配置転換
14	29. メンタルヘルス	14	27. 作業条件・職場環境の改善
15	19. 雇用確保の方策	15	12. 出向・転籍
16	7. 労働時間の柔軟化（変形労働時間など）	16	29. メンタルヘルス
17	35. 労働協約の解釈・疑義	17	19. 雇用確保の方策
18	6. 労働時間の短縮	18	30. 福利厚生の見直し
19	20. パート・アルバイト・契約社員等の活用	19	7. 労働時間の柔軟化（変形労働時間など）
20	10. 配置転換	20	17. ワーク・ライフ・バランスの推進
21	30. 福利厚生の見直し	21	31. 男女の均等の取り扱い
22	22. 派遣社員・請負社員等の活用	22	20. パート・アルバイト・契約社員等の活用
23	16. 育児・介護休業制度	23	15. 定年延長（再雇用等含む）への対応
24	15. 定年延長（再雇用等含む）への対応	24	13. 希望退職
25	31. 男女の均等の取り扱い	25	16. 育児・介護休業制度
26	18. 定着問題	26	21. パート・アルバイト・契約社員等の労働条件
27	23. 派遣社員・請負社員等の労働条件	27	6. 労働時間の短縮
28	21. パート・アルバイト・契約社員等の労働条件	28	32. ハラスメントへの対応
29	5. 退職金・退職年金の見直し	29	22. 派遣社員・請負社員等の活用
30	32. ハラスメントへの対応	30	23. 派遣社員・請負社員等の労働条件
31	13. 希望退職	31	5. 退職金・退職年金の見直し
32	1. 賃金制度の改定	32	1. 賃金制度の改定
33	4. 個別賃金額の見直し	33	33. 賃金・評価等の苦情処理への対応
34	33. 賃金・評価等の苦情処理への対応	34	4. 個別賃金額の見直し
35	2. 基本給の改定	35	2. 基本給の改定
36	3. 賞与・一時金の改定	36	3. 賞与・一時金の改定

(注1) 順位の変化は上位10項目と下位5項目を取り上げている。

(注2) 図表中の【太枠・太字】と【網掛け・斜体】の項目は2009年調査に比べそれぞれ上昇した、下降した項目。

図表 11. 苦情処理の順位の変化

2009年調査	テーマ	2012年調査	テーマ
1	33. 賃金・評価等の苦情処理への対応	1	33. 賃金・評価等の苦情処理への対応
2	32. ハラスメントへの対応	2	32. ハラスメントへの対応
3	31. 男女の均等の取り扱い	3	22. 派遣社員・請負社員等の活用
4	23. 派遣社員・請負社員等の労働条件	4	23. 派遣社員・請負社員等の労働条件
5	18. 定着問題	5	29. メンタルヘルス
6	10. 配置転換	6	31. 男女の均等の取り扱い
7	22. 派遣社員・請負社員等の活用	7	27. 作業条件・職場環境の改善
8	21. パート・アルバイト・契約社員等の労働条件	8	10. 配置転換
9	20. パート・アルバイト・契約社員等の活用	9	30. 福利厚生の見直し
10	29. メンタルヘルス	10	20. パート・アルバイト・契約社員等の活用
11	13. 希望退職	11	21. パート・アルバイト・契約社員等の労働条件
12	27. 作業条件・職場環境の改善	12	12. 出向・転籍
13	14. 評価制度の改善	13	13. 希望退職
14	12. 出向・転籍	14	28. 労働安全・衛生への対応
15	8. 要員計画	15	11. 人材育成・教育訓練政策
16	30. 福利厚生の見直し	16	35. 労働協約の解釈・疑義
17	28. 労働安全・衛生への対応	17	18. 定着問題
18	11. 人材育成・教育訓練政策	18	36. 36協定の取扱いについて
19	4. 個別賃金額の見直し	19	14. 評価制度の改善
20	9. 採用計画	20	19. 雇用確保の方策
21	35. 労働協約の解釈・疑義	21	6. 労働時間の短縮
22	15. 定年延長（再雇用等含む）への対応	22	17. ワーク・ライフ・バランスの推進
23	24. 企業組織の再編	23	34. 労使協議制の充実
24	36. 36協定の取扱いについて	24	24. 企業組織の再編
25	16. 育児・介護休業制度	25	9. 採用計画
26	1. 賃金制度の改定	26	26. 企業の海外進出
27	19. 雇用確保の方策	27	8. 要員計画
28	7. 労働時間の柔軟化（変形労働時間など）	28	25. 事業所等の縮小・廃止
29	6. 労働時間の短縮	29	7. 労働時間の柔軟化（変形労働時間など）
30	25. 事業所等の縮小・廃止	30	4. 個別賃金額の見直し
31	17. ワーク・ライフ・バランスの推進	31	16. 育児・介護休業制度
32	26. 企業の海外進出	32	5. 退職金・退職年金の見直し
33	34. 労使協議制の充実	33	15. 定年延長（再雇用等含む）への対応
34	2. 基本給の改定	34	1. 賃金制度の改定
35	5. 退職金・退職年金の見直し	35	2. 基本給の改定
36	3. 賞与・一時金の改定	36	3. 賞与・一時金の改定

(注1) 順位の変化は上位10項目と下位5項目を取り上げている。

(注2) 図表中の【太枠・太字】と【網掛け・斜体】の項目は2009年調査に比べそれぞれ上昇した、下降した項目。

(3) 話し合いの結果の満足度

最後にこうした話し合いの結果の満足度について先の図表 6 をみると、「育児・介護休業制度」(第 2 位)、「定年延長への対応」(第 9 位)といった労働関連の法律に係わるテーマ、「賞与・一時金の改定」(第 1 位)、「基本給の改定」(第 10 位)、「36 協定の取扱いについて」(第 4 位)といった労働条件に関わるテーマ、「労働安全・衛生への対応」(第 3 位)、「作業条件・職場環境の改善」(第 7 位)、「ハラスメントへの対応」(第 6 位)、「メンタルヘルス」(第 8 位)といった働く場の環境整備、「労使協議制の充実」(第 1 位)の労使関係制度に関するテーマの満足度は高い。それに対して、「派遣社員・請負社員等の労働条件」(第 33 位)、「派遣社員・請負社員等の活用」(第 35 位)、「パート・アルバイト・契約社員等の労働条件」(第 34 位)、「パート・アルバイト・契約社員等の活用」(第 36 位)といった非正規社員問題に対する労働組合の満足度は低い。

こうした結果を 2009 年調査と比較した図表 12 をみてもらいたい。上位 10 項目と下位 5 項目の順位の動きを確認すると、まず上位 10 項目で、つぎの 3 つの特徴がみられる。第 1 に「労働安全・衛生への対応」(2009 年調査：第 3 位→2012 年調査：第 3 位)、「36 協定の取扱いについて」(同第 4 位→同第 4 位)、「労使協議制の充実」(同第 5 位→同第 5 位)に変動はみられない。第 2 に、最も順位を上げた項目は「ハラスメントへの対応」と「メンタルヘルス」で、「ハラスメントへの対応」は 2009 年調査の第 16 位から 2012 年調査の第 6 位に、「メンタルヘルス」は同第 16 位から同第 8 位へと大きく順位を上げている。そして、「賞与・一時金の改定」(同第 2 位→同第 1 位)と「定年延長への対応」(同第 10 位→同第 9 位)がこれらに続いている。それに対し、第 3 に順位を最も下げた項目は、「雇用確保の方策」(同第 7 位→同第 21 位)と「ワーク・ライフ・バランスの推進」(同第 9 位→同第 16 位)であり、これに「育児・介護休業制度」(同第 1 位→同第 2 位)、「作業条件・職場環境の改善」(同第 6 位→同第 7 位)、「基本給の改定」(同第 2 位→同第 10 位)である。

こうした上位 10 項目の順位変動に対して下位 5 項目のそれは、「定着問題」が 2009 年調査の第 27 位から 2012 年調査の第 32 位に大きく順位を下げた点に注目される。この他に非正規社員に関する項目群の下位 4 位以内での順位変

図表 12. 結果の満足度のランキングの変化

2009年調査	テーマ	2012年調査	テーマ
1	16. 育児・介護休業制度	1	3. 賞与・一時金の改定
2	3. 賞与・一時金の改定	2	16. 育児・介護休業制度
3	28. 労働安全・衛生への対応	3	28. 労働安全・衛生への対応
4	36. 36協定の取扱いについて	4	36. 36協定の取扱いについて
5	34. 労使協議制の充実	5	34. 労使協議制の充実
6	27. 作業条件・職場環境の改善	6	32. ハラスメントへの対応
7	19. 雇用確保の方策	7	27. 作業条件・職場環境の改善
8	2. 基本給の改定	8	29. メンタルヘルス
9	17. ワーク・ライフ・バランスの推進	9	15. 定年延長（再雇用等含む）への対応
10	15. 定年延長（再雇用等含む）への対応	10	2. 基本給の改定
11	1. 賃金制度の改定	11	5. 退職金・退職年金の見直し
12	5. 退職金・退職年金の見直し	12	1. 賃金制度の改定
13	29. メンタルヘルス	13	35. 労働協約の解釈・疑義
14	7. 労働時間の柔軟化（変形労働時間など）	14	30. 福利厚生の見直し
15	11. 人材育成・教育訓練政策	15	11. 人材育成・教育訓練政策
16	32. ハラスメントへの対応	16	17. ワーク・ライフ・バランスの推進
17	6. 労働時間の短縮	17	4. 個別賃金額の見直し
18	9. 採用計画	18	6. 労働時間の短縮
19	35. 労働協約の解釈・疑義	19	7. 労働時間の柔軟化（変形労働時間など）
20	30. 福利厚生の見直し	20	31. 男女の均等の取り扱い
21	4. 個別賃金額の見直し	21	19. 雇用確保の方策
22	31. 男女の均等の取り扱い	22	10. 配置転換
23	12. 出向・転籍	23	9. 採用計画
24	8. 要員計画	24	14. 評価制度の改善
25	26. 企業の海外進出	25	12. 出向・転籍
26	10. 配置転換	26	8. 要員計画
27	18. 定着問題	27	33. 賃金・評価等の苦情処理への対応
28	24. 企業組織の再編	28	24. 企業組織の再編
29	14. 評価制度の改善	29	26. 企業の海外進出
30	25. 事業所等の縮小・廃止	30	13. 希望退職
31	33. 賃金・評価等の苦情処理への対応	31	25. 事業所等の縮小・廃止
32	13. 希望退職	32	18. 定着問題
33	21. パート・アルバイト・契約社員等の労働条件	33	23. 派遣社員・請負社員等の労働条件
34	20. パート・アルバイト・契約社員等の活用	34	21. パート・アルバイト・契約社員等の労働条件
35	22. 派遣社員・請負社員等の活用	35	22. 派遣社員・請負社員等の活用
36	23. 派遣社員・請負社員等の労働条件	36	20. パート・アルバイト・契約社員等の活用

(注1) 順位の変化は上位10項目と下位5項目を取り上げている。

(注2) 図表中の【太枠・太字】と【網掛け・斜体】の項目は2009年調査に比べそれぞれ上昇した、下降した項目。

動がみられている（「パート・アルバイト・契約社員等の労働条件」〔同第 33 位→同第 34 位〕、「パート・アルバイト・契約社員等の活用」〔同第 34 位→同第 36 位〕、「派遣社員・請負社員等の活用」〔同第 35 位→同第 35 位〕、「派遣社員・請負社員等の労働条件」〔同第 36 位→同第 33 位〕）。

以上を要するに、苦情処理で利用されているメンタルヘルスやハラスメント等の個別の苦情・不満に関するテーマに対する評価は高まる一方で、雇用問題や近年経営課題として重要性が高まっているワーク・ライフ・バランスへの評価は低下しており、非正規社員問題に対する満足度は依然として低い状態にある。

なお、最後にランキング全体の動きについて順位が大きく変動（上下 5 ランク）テーマに注目して確認すると（先ほどの図表 6）、最も順位が上昇した交渉テーマは「ハラスメントへの対応」（10 ランク）であり、「福利厚生の見直し」（6 ランク）と「労働協約の解釈・疑義」（6 ランク）、「メンタルヘルス」と「評価制度の改善」（同 5 ランク）がこれに続く。それに対して、最も順位を下げた交渉テーマは先に指摘した「雇用確保の方策」（▲14 ランク）であり、これに「ワーク・ライフ・バランスの推進」（▲7 ランク）、「定着問題」「採用計画」「労働時間の柔軟化」（同▲5 ランク）がこれに続いている。

2. 占有率にみる変化～総回答数による記述分析

2.1 労使協議の運営の評価

前節では、ランキングの変化という視点から交渉テーマが 3 年間でどう変化したかを確認した。つづく、本節では本論の第 2 の目的である話し合いの場の役割の変化を「占有率」の視点から確認する。前節ではランキングの変化に注目して話し合いの場ごとに交渉テーマにどのような動きがみられたかを分析したが、それが話し合いの場の役割にどのような変化がみられたかまで明らかにすることが難しい。役割の変化、つまり立ち位置の変化を確認するには全体の視点からみる必要があるからであり、「占有率」という視点からの分析が有効となる（算出方法は図表 14 の注を参照のこと）。

まず話し合いの場の運営状況の変化について、主要な場である労使協議を取り上げることにする。労使協議の運営に評価はおおむね満足している」と回答組合は考えている。図表 13 をみると、「やや満足している」が半数 (49.9%) を占めて最も多く、これに「満足している」(23.0%) を加えると 7 割以上の組合が労使協議の運営に良い評価をしている。しかし、別の見方をすると 4 組織に 1 組織の割合(「やや不満である」21.3%、「不満である」4.4%) で何らかの不満を持っていることにも注目する必要がある。

こうした満足度の高さを 2009 年の調査結果と比べると、満足度指数の変化指数(算出方法は同図表の注を参照のこと)の値は 3.2 と小さく、労使協議の運営に対する良好な評価は維持されていることがうかがえる(図表 13)。こうした話し合いの場の運営に対する評価の確認を踏まえて、つぎに話し合いの場の役割の変化を確認する。

図表 13. 労使協議の運営の評価

(単位：%)

	件数	満足している	やや満足している	やや不満である	不満である	無回答	満足度指数
2009年調査	361	23.0	49.9	21.3	4.4	1.4	288.7
2012年調査	361	19.7	55.7	21.9	2.2	0.6	291.9
変化指数	-	-3.3	5.8	0.6	-2.2	-0.8	3.2

(注 1) 「満足度指数」：「満足している」4 点、「やや満足している」3 点、「やや不満である」2 点、「不満である」1 点で算出。指数の値が大きいくほど満足している傾向にある。

(注 2) 「変化指数」：「2012 年調査」－「2009 年調査」

2.2 話し合いの場の役割の変化

交渉テーマごとに話し合いの場の占有率の変化を確認すると、2009 年調査に比べて労使協議の低下、団体交渉と苦情処理の上昇がみられる(図表 14)。とくにその傾向は、団体交渉では「個別賃金額の見直し」(7.4)、「退職金・退職年金の見直し」(7.3)、「賃金制度の改定」(6.3) といった賃金に関わる交渉テ

マで、苦情処理では「派遣社員・請負社員等の活用」(7.7)と「派遣社員・請負社員等の労働条件」(4.5)といった非直用労働者問題と「メンタルヘルス」(5.8)で、労使協議では「派遣社員・請負社員等の活用」(-10.9)と「派遣社員・請負社員等の労働条件」(-10.9)といった派遣・請負社員等に関わるテーマ、「退職金・退職年金の見直し」(-9.7)、「ワーク・ライフ・バランスの推進」(-8.7)で強い。

つぎに話し合いの場ごとに交渉テーマの占有率の変化を確認すると、苦情処理の変化の大きさが特徴的である。同図表をみると、「メンタルヘルス」(1.6)、「ワーク・ライフ・バランスの推進」(1.1)、「労働安全・衛生への対応」(1.0)、「作業条件・職場環境の改善」(0.9)といった職場の問題に関わるテーマ、「36協定の取り扱いについて」(1.4)、「労使協議制の充実」(1.2)といった労使関係制度に関するテーマの増加と、「賃金・評価等の苦情処理への対応」(-3.3)、「ハラスメントへの対応」(-1.4)、「男女の均等の取り扱い」(-1.2)、「個別賃金の見直し」(-0.9)といった個別の苦情処理に関するテーマ、「定着問題」(-1.7)、「要員計画」(-1.3)、「配置転換」(-0.9)といった要員管理に関するテーマの減少がそれぞれみられる。

これに対して、団体交渉では「定年延長への対応」(1.1)と「ワーク・ライフ・バランスの推進」(0.8)の増加と「基本給の改定」(-1.2)の減少が、労使協議では「定年延長への対応」(0.7)の増加がそれぞれみられる。

以上を要するに、この3年間で団体交渉や苦情処理委員会に比べて話し合いの場における労使協議の役割が全般的に低下していることが確認できた。つまり、労働組合は話し合いの場で経営側と情報や意見を交換するよりも、何らかの結論を出すことが多くなってきているが伺える。

図表 14. 占有率の変化（変化指数）

	テーマ別にみた占有率			話し合いの場別にみた占有率				
	団体交渉	労使協議	苦情処理	団体交渉	労使協議	苦情処理		
賃金	1. 賃金制度の改定	6.3	-5.5	-0.8	-0.0	-0.2	-0.7	
	2. 基本給の改定	2.7	-3.1	0.4	-1.2	-0.1	-0.0	
	3. 賞与・一時金の改定	5.1	-6.0	1.0	-0.5	-0.2	0.4	
	4. 個別賃金額の見直し	7.4	-5.9	-1.5	0.3	-0.1	-0.9	
	5. 退職金・退職年金の見直し	7.3	-9.7	2.4	0.6	-0.2	0.7	
労働時間	6. 労働時間の短縮	3.2	-6.5	3.3	-0.5	-0.4	0.9	
	7. 労働時間の柔軟化（変形労働時間など）	2.7	-4.1	1.4	-0.0	-0.0	0.2	
雇用・人事	8. 要員計画	4.1	-1.8	-2.2	0.4	0.1	-1.3	
	9. 採用計画	2.4	-2.7	0.3	0.3	0.3	-0.1	
	10. 配置転換	1.8	-2.1	0.2	0.2	0.1	-0.9	
	11. 人材育成・教育訓練政策	1.2	-3.5	2.3	0.1	0.4	0.5	
	12. 出向・転籍	2.3	-6.1	3.9	0.0	-0.4	0.3	
	13. 希望退職	-3.5	2.9	0.6	-0.6	0.0	-0.5	
	14. 評価制度の改善	3.0	-3.4	0.4	0.2	-0.0	-0.6	
	15. 定年延長（再雇用等含む）への対応	4.5	-4.3	-0.2	1.1	0.7	-0.1	
	16. 育児・介護休業制度	4.6	-5.1	0.5	-0.0	-0.3	-0.2	
	17. ワーク・ライフ・バランスの推進	5.5	-8.7	3.2	0.8	-0.0	1.1	
	18. 定着問題	2.1	4.8	-6.9	0.2	0.4	-1.7	
	19. 雇用確保の方策	-1.2	-2.8	4.0	-0.4	0.1	0.9	
	非正規社員	20. パート・アルバイト・契約社員等の活用	3.5	-4.0	0.5	0.1	-0.1	-0.5
		21. パート・アルバイト・契約社員等の労働条件	1.0	-0.8	-0.1	-0.2	-0.0	-0.6
		22. 派遣社員・請負社員等の活用	3.1	-10.9	7.7	0.1	-0.3	0.1
	23. 派遣社員・請負社員等の労働条件	2.9	-7.3	4.5	0.0	-0.1	-0.1	
	経営方針	24. 企業組織の再編	4.9	-6.5	1.5	0.4	-0.1	0.2
		25. 事業所等の縮小・廃止	4.7	-6.5	1.8	0.3	-0.2	0.2
		26. 企業の海外進出	-0.1	-2.4	2.4	-0.1	0.2	0.3
その他	27. 作業条件・職場環境の改善	3.6	-7.5	3.9	0.5	-0.0	0.9	
	28. 労働安全・衛生への対応	0.9	-4.5	3.6	0.0	0.2	1.0	
	29. メンタルヘルス	-0.3	-5.5	5.8	-0.2	0.1	1.6	
	30. 福利厚生の見直し	-1.3	-4.3	5.6	-0.5	0.1	1.6	
	31. 男女の均等の取り扱い	-0.2	-0.7	0.9	-0.3	-0.1	-1.2	
	32. ハラスメントへの対応	0.3	-1.2	0.9	-0.0	0.2	-1.4	
	33. 賃金・評価等の苦情処理への対応	0.7	-0.6	-0.1	0.0	0.0	-3.3	
	34. 労使協議制の充実	-1.4	-2.7	4.0	-0.3	0.2	1.2	
	35. 労働協約の解釈・疑義	-1.7	-2.0	3.7	-0.5	0.0	0.6	
	36. 36協定の取扱いについて	-0.0	-4.6	4.7	-0.3	-0.1	1.4	

(注) テーマ別にみた占有率、話し合いの場別にみた占有率、変化指数の集計方法は以下の通り。

- ・テーマ別にみた占有率：テーマごとに「話し合い場」の回答数を「テーマの総回答数」で除して算出。
- ・話し合いの場別にみた占有率：話し合いの場ごとに「話し合い場」の回答数を「話し合いの場の総回答数」で除して算出。
- ・変化指数＝「2012年調査」－「2009年調査」。値が大きいほど占有率が大きくなっていることを示す。

3. 小括～3年間で変わったこと、変わらなかったこと

以上の分析結果から明らかになったのは以下の3点である。

第1に、労働組合が経営側との話し合いで重視する内容を、この3年間で幅広く取り上げる方針から少し絞り込む方針に切り替えつつあり、それは正規社員組合員を中心の人員構成であるがゆえに、彼ら（彼女ら）に関する喫緊の課題——一定年延長への対応、メンタルヘルス等の職場環境の問題など——に重点を置く一方で、進みつつある非正規社員問題に対する関心が依然として低い状況にある。

第2に、労働組合は経営側との話し合いで扱う交渉テーマ数は1組織平均25件程度と3年前に比べて変わらない状況にあるが、その内容は基本方針（重点テーマ）に基づいて高齢者雇用や職場の問題への対応を中心としているのに対して、非正規社員問題を扱うことは依然として少ない状況にある。また、話し合いの場の利用状況も、団体交渉、労使協議制、および苦情処理委員会における機能に大きな変化はみられていない。すなわち、労働条件などの労使間の利害対立の性格を持つ集団のテーマは団体交渉、人事マネジメントに関わる問題と言った労使間の共通利益の性格を持つ集団のテーマは労使協議制というように、2009年調査で確認した団体交渉と労使協議制の機能分化・補完関係は継続している。また、団体交渉や労使協議で扱われていない傾向にある重要度の低い個別の苦情処理問題、非正規労働者問題が扱われている苦情処理委員会の機能にも変化はみられず、苦情処理委員会も機能分化を果たしていることが確認できた。そのため、苦情処理委員会で利用されているメンタルヘルスやハラスメント等の個別の苦情・不満に関するテーマに対する評価は高まる一方で、近年、社会からの要請が高まっているワーク・ライフ・バランスへの取り組みに対する評価は低下しているうえに、非正規社員問題に対する評価は依然として低い状態にある。

しかし、第3に経営側との話し合いの場における団体交渉、労使協議制、および苦情処理委員会の役割の変化を比較すると、労使協議制の低下、団体交渉と苦情処理の上昇がみられた。とくに労使協議制は交渉テーマ全般的に低下しており、話し合いの場で合意を達することを求める意識が強くなっていること

がうかがえる。

以上の分析結果を踏まえて、今後の労働組合運動に対していくつかの政策的課題を示唆している。労働組合は正規労働者の雇用や労働条件に関しては継続して熱心に取り組み、成果を上げているものの、それに比べると非正規労働者問題、さらに正規労働者であってもワーク・ライフ・バランスといった働き方の柔軟化問題への取り組み姿勢は弱く、その成果が上がっていない状況が続いている。フルタイムの働き方の正規労働者を中心とする労働組合は、少子高齢化や就業形態の多様化が進展しつつある中で企業別労働組合の機能強化を図るためには、こうした問題の解決に意欲的に取り組むことが今後の課題となろう。

V 組合運営の縮小と産別組織の役割

1. 組合運営の変化

本節では、前節で分析した労使の話し合いの場の機能の変化を受けて、実際に労働組合の運営実態から見た労使関係の変化を考察する。とくに前節では、経営側との話し合いの場における団体交渉、労使協議制、および苦情処理委員会の役割の変化を比較した結果、この3年間で労使協議制の低下、団体交渉と苦情処理の上昇がみられた。労使協議制の方が運営コストは高いとすると、1つの要因として組合内の組織マネジメントの問題が労使協議制の相対的な位置づけの低下を生み出していると考えられる。したがって本節では、組合の組織運営を人材と資金の側面から分析したい。また、仮に組合の組織としての機能低下があった場合、産別組織への期待は上昇すると考えられる。なお、もちろん、労使協議制の機能低下は組合側の要因だけでなく、経営側が労使協議制を重視しなくなったからと考えることもできる。経営側の考えを調査できていない点は留意が必要である。

1.1 人材

第1に、労働組合の人材養成について2009年調査と2012年調査の比較をする。アンケート調査では、組合役員候補者の量について、また役員擁立につい

て質問している。図表 15 によれば、役員候補者について 2 時点間で大きな変化はない。言い換えると、この 3 年間、候補者が少ないという状況が継続している。約 55%の組合が「少ない」と回答しているのは、組合運営に対して人材の側面から継続的な問題を与えていると言えよう。

一方、役員擁立状況についても、図表 16 に見られるように、ほとんど変化がなく、若干改善の傾向が確認できる。とはいえ、「苦勞しない」と「あまり苦勞しない」と答えた組合を合わせた割合も約 10%なので、常に苦勞している組合が多いと言えよう。

Ⅲで見たように、ここ 3 年間で業況は好転する傾向にある。しかし、労働組合の人材活用に関しては好転してないことが確認できる。このように組合が継続的に人材活用に関して問題を抱えるのには、短期的な景気変動よりもより長期的な構造的な要因があると言えよう。

図表 15. 組合役員候補者

(単位：%)

	2009年調査 (N=365)	2012年調査 (N=367)
多い	1.4	1.4
やや多い	5.8	4.6
やや少ない	34.8	38.1
少ない	56.2	54.8
無回答	1.9	1.1

図表 16. 役員擁立状況

(単位：%)

	2009年調査 (N=365)	2012年調査 (N=367)
苦勞しない	0.3	1.4
あまり苦勞しない	8.2	9.3
やや苦勞する	42.7	41.7
苦勞する	48.2	47.4
無回答	0.5	0.3

1.2 資金

次に、組合活動の資金問題について分析しよう。資金についての質問は、労働組合側もなかなか答えにくいと考えられる。言い換えると、聞きにくい質問である。それゆえ、本調査において継続的に資金の質問をしている点は、他調査と比べた大きな利点と言えよう。

まず、図表 17 の組合活動予算額を 2009 年と 2012 年で比較すると、「1,000 万未満」の組合が 14.5%から 19.1%に増えていることが確認できる。これは、組合員の減少によってもたらされたと考えられる。従業員自体が減少した結果と考えることもできるし、また契約社員や嘱託が上昇し、その上、非正規の組織化が進まない状況で組合予算額が減少したとも考えられる。一方、予算額の増減を質問したところ、ここでは「増加した」という回答も減少しているが、同時に「減少した」と答えた企業は減少していることがわかる(図表 18)。2009 年と比較して大きく増やさない方、大きく減らしてもいないが、1000 万未満という予算が少ない一部の組合の割合は増えているという状況である。

図表 17. 組合活動予算額

(単位：%)

	2009年調査 (N=365)	2012年調査 (N=367)
1,000万円未満	14.5	19.1
1,000万円以上2,000万円未満	11.8	9.3
2,000万円以上5,000万円未満	19.7	21.5
5,000万円以上1億円未満	18.1	15.8
1億円以上3億円未満	23.8	22.3
3億円以上10億円未満	9.0	8.2
10億円以上20億円未満	1.6	1.4
20億円以上	0.5	1.1
無回答	0.8	1.4

図表 18. 3年前と比較した予算額の増減

(単位：%)

	2009年調査 (N=365)	2012年調査 (N=367)
増加した	8.8	5.4
やや増加した	15.1	13.6
ほぼ同じである	27.9	38.7
やや減少した	26.3	24.0
減少した	21.6	16.9
無回答	0.3	1.4

なお、予算が減少している組合、特に予算が少ない組合の運営は難しくなると考えられる。専従者の給料が支払えなければ、専従者の数を減らすしかない。また、複数の事業所を持つ企業において職場委員の移動に交通費がかかるが、これを減らすと職場委員間の交流が減少する。さらに、組合員間の交流も資金が減れば減らさざるを得ないであろう。

資金減少の要因として、組合員の減少が第1に考えられる。組合員の減少は、従業員全体が減った可能性も考えられるし、非正規化が進み、なおかつ非正規社員の組織化が進んでいないので、組合員が減少したとも考えられる。

2. 産別組織からの支援

企業別労働組合は人材においても資金面においても問題を抱えていたが、産別組合との関係はどのように変化したのであろうか。はじめに図表 19 から産別組合の役員と会う頻度について比較すると、「多い」と答えている企業が14.8%から18.0%に上昇しているので、2012年調査の方が会う頻度が増えていることがわかる。

図表 19. 産別組合の役職員と会う頻度（1年間）

（単位：％）

	2009年調査 (N=365)	2012年調査 (N=367)
多い	14.8	18.0
やや多い	18.9	17.4
ちょうど良い	46.8	48.0
やや少ない	7.1	6.5
少ない	3.3	2.5
ほとんどない	8.2	6.5
無回答	0.8	1.1

次に単組から産別組織やナショナルセンターに派遣している人数を比較すると、こちらも「0人」と答えた組合が62.5%から56.4%に減少しており、「3人以上」と答えた組合が11.0%から13.4%に上昇していることが確認できる（図表20）。つまり、産別組織との人的なつながりは深まっていると言える。もちろん、派遣された専従者の給与が単組から支払われるのか、産別組織から支払われるのかどうかは、この調査からはわからない。単組が資金不足から専従者を抱えきれなくなり、産別組織に移動した場合も考えられる。

図表 20. 産別組合等やナショナルセンターに派遣している人数

（単位：％）

	2009年調査 (N=365)	2012年調査 (N=367)
平均	1.3	1.4
0人	62.5	56.4
1人	16.4	18.5
2人	7.1	8.7
3人以上	11.0	13.4
無回答	3.0	3.0

このような産別組織との関係強化に応じて、産別組織への評価も高まっている。図表21では、産別組織からの支援満足度を比較しているが、「満足している」と答えた組合は、22.7%から26.2%へと上昇している。ただし、言い換え

ると、単組の機能が弱まっているので、結果的に産別組合への役割期待が高まり、関係が深まったとも解釈できる。

図表 21. 産業別組合から労組への支援満足度

(単位：%)

	2009年調査 (N=365)	2012年調査 (N=367)
満足している	22.7	26.2
やや満足している	44.1	45.5
やや不満である	23.6	17.2
不満である	3.3	4.9
無回答	6.3	6.3

そこで、産別組織に期待している具体的支援についても比較しよう(図表 22)。2009年調査と比較して2012年調査に期待が大きく上昇した支援として、「経営分析」、「人事・賃金制度改革」、「退職金・年金」、「安全衛生」が挙げられる。これらの項目は、全て企業内の労使協議制の中で扱われてきたことだと言えよう。特に、その協議には専門知識が必要になるので、労働組合側にも専門家が必要になるが、単組内で専門家を配置できないので、これらの項目について産別組織への期待が高まってきたと解釈できる。

図表 22. 産業別組合に期待している支援（複数回答）

（単位：％）

	2009年調査 (N=365)	2012年調査 (N=367)
経営チェック	7.4	7.1
経営分析	12.6	17.2
経営への提言	18.4	15.3
人事・賃金制度改革	17.5	24.5
賃上げ交渉	39.2	32.7
退職金・年金	17.0	19.3
福利厚生	16.2	18.3
能力開発	14.0	13.6
労働時間問題	32.3	27.5
休日・休暇問題	20.0	18.0
雇用問題	19.5	20.4
合理化対策	8.5	8.2
安全衛生	21.6	25.9
健康増進	5.8	4.4
メンタルヘルス	26.0	27.0
労働環境改善	17.8	18.0
要員計画	3.3	1.9
生産性向上	7.9	9.5
キャリア支援	6.0	5.2
法律相談	24.9	18.3
組合組織運営	11.0	13.4
組織化	10.7	11.4
組合財政	5.5	6.8
共済制度	30.1	25.3
ライフプラン設計	8.8	7.4
異業種・他労組との交流	33.4	27.5
ボランティア活動	15.3	14.2
レク活動	13.4	14.2
産別最賃	13.2	15.8
産業政策	32.6	31.6
政策・制度	42.2	39.5
調査活用	26.3	24.0
その他	2.7	3.3
無回答	7.9	6.8

3. 小活～進む企業別組合の機能低下

以上の分析結果から明らかになったのは次の3点である。

第1に、人材に関しては、この3年間で大きな変化は確認できないが、一貫して人材不足の問題を抱えていると言える。人材不足に関しては、構造的な問題を抱えていると考えられる。単に若手組合員を誘えば何とかなる問題ではなく、役員経験者のキャリア展望も明確にする必要がある。従来、組合役員になることは、その後も組合内で活動するにしても、現場に戻るにしても、キャリア形成の将来展望が描けていたと考えられる。しかし現在、専従者比率も微減しており、役員として組合活動を続けるキャリア展望が描きにくくなっている可能性がある。また、従来は役員経験がある従業員を職場の管理職として優遇する傾向があったが、現在、現場から離れることが職業キャリアの不連続を生み出している可能性がある。

第2に、資金に関しては、組合予算1000万未満の組合が増加している。予算が減少している組合、特に予算が少ない組合の運営は難しくなると考えられる。資金減少は、専従者の人員を減らすことになるし、事業所間や組合員間の交流頻度を低下させるであろう。組合内の密な人的交流が労使協議制などの労使関係を支えていることを考えると、これは組合運営の構造的な問題と言える。

第3に、このように組合運営が問題を抱えているので、産別組織への期待が高まってきていることが確認された。産別組織の専従者と会う頻度も上昇し、単組から産別組織への派遣も増加しているため、単組と産別組織との関係が深まったことが確認された。特に経営分析、人事・賃金制度改革、退職金・年金、安全衛生などの期待が高まってきているが、これらは企業内の労使協議制を支える専門家が労働組合の中で育っていないからと考えることができる。

以上の分析結果をまとめると、もちろんすべての労働組合が当てはまるわけではないが、一般的な傾向として、人材と資金の点から企業別組合の運営機能の低下が進んでおり、その結果、産別組織への期待が高まり、実際に産別組織との交流が深まっていると言える。

労働組合活動全体を考えた場合、上記の分析結果をふまえれば、2つの方針

が考えられる。1 つは、単組の運営機能低下に対する対策である。どのようにすれば、人材問題を解決し、資金不足の中でも満足度の高い組合運営ができるか。労働組合という組織のマネジメント・ノウハウの向上が求められている。一方、個別の単組の努力に頼るだけでなく、高まってきた産別組織への期待に如何に的確に応えられるかが求められていると言えよう。

VI おわりに～含意と残された課題に対する産別組織の役割期待

以上の分析を通じて、現在日本の労使関係はいくつかの問題を抱えていることが確認された。これらの結果を踏まえて、未来の労使関係と労働組合運営に対する課題を考察する。

まず、企業別労働組合における運営困難は、人材面と資金面の両方から継続しており、その結果として労使協議制の機能低下と産別組織への役割期待の上昇を生み出していると考えられるが、この人材と資金の問題は構造的な問題であり、短期的な対策では解決できないと考えられる。長期的な改革案の方向性を検討する必要があるだろう。

第1に、資金問題に関しては、非正規社員の増加と絡めて議論する必要がある。現時点では、非正規社員の組織化は進んでおらず、その結果、労使協議の中身も正規従業員・組合員が抱える問題に偏っている。このように偏るから非正規社員の組織化が遅れる。こうした悪循環は、経営側の方針として非正規化が進めば、組合規模の縮小、特に資金の縮小を生み出す。非正規社員の組織化の必要性を、組合の資金源確保と関連付けて議論する必要があるだろう。その際に、組合費や組合に対する発言権の組み合わせについては、多様性を確保すべきであろう。つまり、組織化には限界があるので、組織化の戦略を見直す必要がある。また、産別組織の視点から見た労働組合運動の拡大案を検討すべきであろう。

第2に、人材問題に対しては、組合役員の人材育成計画を立てる必要がある。役員経験のマイナス面だけでなく、その経験がその後のキャリア形成に役立つという事実を確認し、それがなければ作り出し、広く組合員に情報提供する必

要がある。加えて、組合の仕事は、長時間で人間関係のストレスも大きいだけでなく、「やりがいがある仕事である」というワーク・アイデンティティを再構築すべきである。特に現在、多くの若者は、社会事業の団体なども興味を持っている。潜在的には、組合活動に関心を持つ若者は多いと考えられる。

第3に、資金面の抜本的な改善は難しいとしても、組織運営の工夫の余地は大きいと考えられる。人材や資金の有効活用が求められる。また、これからの組合の組織運営は、単組と産別組織の連携が重要になってくる。従来の役割分担を環境に合わせて変化させながら、働く人々に対して大きな成果を生み出すべきであろう。このような組織運営の改良は、単組のみ、もしくは同じ産別組織のみで取り組んでも効果は小さい。組合運動を内向きから外向きに変えるべきであろう。具体的には、産別組織を超えた組織運営ノウハウの伝達が求められる。

【注】

- 1 2009年調査結果の分析は、全国労働組合生産性会議（2010）「第3回全労生・地方労生「雇用と労使関係課題」に関する共同アンケート調査結果報告書」、および田口和雄・梅崎修（2010）「話し合いの場所」『高千穂論叢』第45巻第3号を参照のこと。これらは従業員の苦情や要望というミクロの視点から労使関係（団体交渉・労使協議・苦情処理）のルールや制度の機能を検証している。

【参考文献】

- ・梅崎修・南雲智映「交渉内容別に見た労使協議制度の運用とその効果－「問題探索型」労使協議制の分析－」『日本労働研究雑誌』No.591、2009年、pp.25-40
- ・———・田口和雄（2012）「個別的苦情・要望に対する労使の対処機能－「従業員アンケート」を使った分析－」『日本労務学会誌』第13巻1号 pp. 2-16
- ・全国労働組合生産性会議（2010）「第3回全労生・地方労生「雇用と労使関係課題」に関する共同アンケート調査結果報告書」
- ・———（2014）「第4回全労生・地方労生「雇用と労使関係課題」に関する共同アンケート調査結果報告書」
- ・田口和雄・梅崎修（2010）「話し合いの場所」『高千穂論叢』第45巻第3号、pp.43-61
- ・———・———（2011）「中小企業における従業員発言機構の機能」『日本労務学会誌』第12巻第2号 pp.61-77