

# 感染拡大と物価上昇を契機とした 労働組合の役割と再評価

げんだ  
玄田ゆうじ  
有史

●東京大学社会科学研究所 教授

## 1. 将来見通しの合意と共有

来年の賃金闘争を前に、2022年11月に開催された新しい資本主義実現会議において岸田首相は、賃上げの実現を改めて要請した。政府からの賃上げ要請は、今や恒例行事化している。連合も2023年の春闘では、最近の物価上昇などを踏まえ、賃上げ分を3%程度、定昇相当分を含むと5%程度の賃上げを求める基本構想を確認した。はたして労使交渉を通じて大幅な賃金増加は、実現するだろうか。

一つ言えるのは、時の首相が要請したからといってすんなり実現するほど、賃上げは容易ではないということだ。その理由を知るには、春闘では、労使間で何が話し合われているのかを確認しておく必要がある。

春闘といえば、賃金交渉の妥結額について、夜を徹して議論するものというイメージが長らく定着している。しかし、組合役員の方々であればご承知のことと思うが、春闘は単に賃金の高低を駆け引きするだけの場ではない。むしろ圧倒的に重要なのは、労使が今後の見通しについて胸襟を開

いて徹底的に協議する場だということだ。言い換えれば、将来の経営や労働について、お互いの責任と覚悟を定め、共有する場であるというのが、賃金交渉の本質である。

綿密な交渉の過程を通じた結果として、高水準の賃上げが妥結されたとすれば、経営者の上で利益も雇用も確保可能という将来への確信を表明したことを意味する。労働者も賃金の増加に見合った業績の実現に向け、企業への協力に合意したことになる。それが生産性の向上につながるという労使の相互信頼に基づく合意がなければ、賃上げは実現しない。妥結された賃金は、労使によって作成される将来期待に関する共同メッセージなのである。

完全な終息はまだにせよ、感染拡大も一定の落ち着きを見せ始め、ふたたび人手不足が深刻化しつつある。現状を追い風に、労働組合もバブル時代のように、もっと大胆な賃上げ要求をすればよいと思う人もいるかもしれない。だが当時はその後の長引く不況や雇用の冷え込みは予見されていなかった。長期的な見通しに慎重な姿勢を崩さない経営者には、中小企業などを中心に、付加価値が確保されない限り、賃上げは難しいという声は今も多い。

一方的な要求は、積み上げてきた労使の信頼関係を損なうことにもなりかねず、今後の交渉に禍根を残すおそれもある。労働組合も一過性の賃金上昇は目標としておらず、春闘では持続性も重要視される。

また連合の求めるとおりの賃上げが実現したとしても、それはゴールではない。現在の物価の高騰を考えると、多少の賃上げが実現したからといって、国民の豊かさの実感が一気に改善されはしないだろう。賃上げ3%にせよ、定期昇給分をあわせた5%にせよ、その達成は、恒常的な生活水準の改善に向けてのあくまで通過点と認識すべきだ。

むしろ豊かさの実感の広がりという観点からは、連合が引き続き春闘の基本的な考え方としている「底上げ」「底支え」「格差是正」をいかに実現していくかが、鍵を握っている。

## 2. 感染拡大と労働者代表

では賃上げの実現と底上げや底支えによって格差を是正していくには、どのような具体的な取り組みが求められるのだろうか。今回の新型コロナウイルス感染拡大のなかで起こった、重要な事実を紹介したい。

リクルートワークス研究所は、2016年以来「全国就業実態パネル調査」と呼ばれる大規模な個人追跡調査を毎年一回続けている。あわせて感染が急拡大した2020年6月から7月と、2021年3月に臨時追跡調査も実施し、感染前後の個人や職場の状況を調査した。

調査結果をみると、雇用者に占めるテレワーク実施者の割合は、感染前の2019年12月には6.8%に過ぎなかった。それが初めて緊急事態宣言が发出された2020年4月から5月には26.5%まで急増

大していた。ただし2020年12月にはふたたび12.0%まで減少した。

その間、テレワークの導入や継続を実現していた職場の特徴として、導入の準備が事前に進んでいたり、客観的な人事評価制度や自律して仕事ができる環境であることその他、上司が部下から信頼を得ていたこと等が指摘されている（リクルートワークス研究所の萩原牧子氏の分析による）。

加えて筆者が同じ調査を用いて分析したところ、労働者代表としての労働組合の役割に関連する別の重要な事実が発見された。

調査には、職場に「労働者の利益を代表して交渉してくれる組織がある、あるいは、そのような手段が確保されていた」という設問がある。ここでいう交渉代表の主な組織や手段として、一義的に労働組合を想定することは不自然ではないだろう。回答からは、最初の緊急事態宣言発出前後を通じて、労働者を代表する組織・手段がなかったというのが74%にのぼった。一方で、緊急事態宣言前から交渉代表があったというのが10%、感染後にできたというのが7%となっていた。

この感染前後における労働者の交渉代表の有無と、テレワークの実施割合、さらにテレワーク実施後の生産性および仕事満足度との関係を示したのが、図1である。

感染前後を通じて労働者代表がなかった場合、テレワークを実施したのは約20%にとどまっていた。ところが、感染前後のいずれかで労働者代表が存在していた場合には30%以上がテレワークを実施していた。つまり、労働者代表がある職場ほど、テレワークが実施できていたことになる。

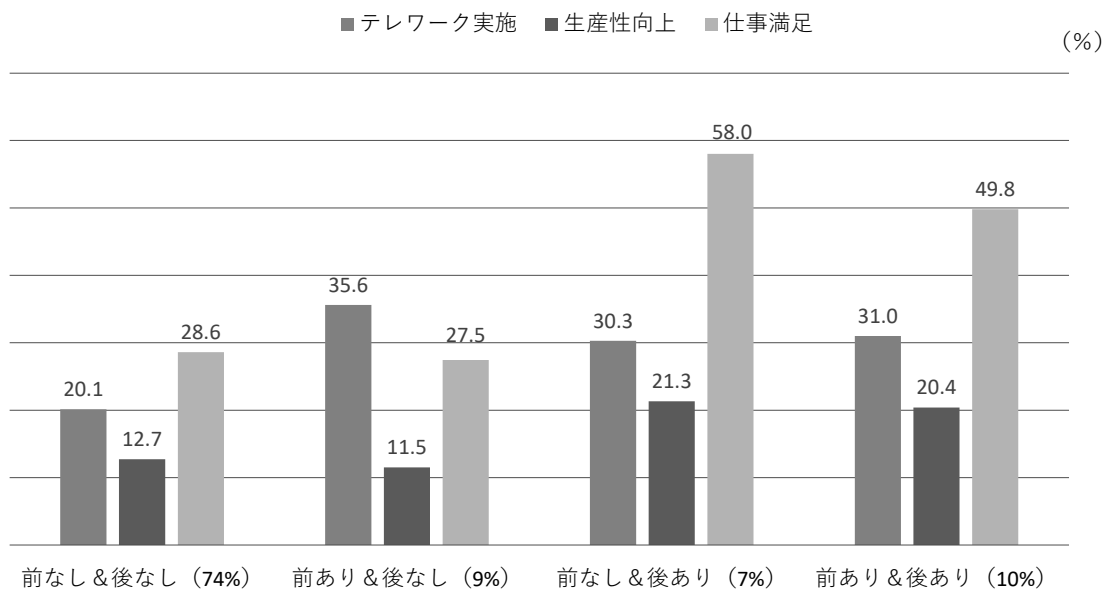
緊急事態に直面してテレワーク導入に迫られた会社には、時間をかけて個々の雇用者に面談したり、意向をくみ取るような余裕がなかった。そのとき、労働組合など労働者から信任された交渉代表が、いち早く社員の意見や不安を取りまとめ、

一括して人事部に伝え、かつ交渉することで、テレワークを迅速かつ円滑に実施できたことが予想される。

さらに労働者の交渉代表の役割は、テレワークの実施だけにとどまらない。図1によれば、テレワークを実施した雇用者に限ってみると、感染後に交渉代表が存在しなかった場合、テレワークで

生産性が向上したと答えた割合は10%強に限られた。対照的に感染後に交渉代表が存在していた場合、向上割合は20%を上回っていた。ここからは交渉代表の存在が、テレワークの効率性を高めることに寄与し、現在重要課題となっている生産性向上をもたらしていたことが示唆される。

図1 緊急事態宣言発出前後の労働者代表の有無とテレワークに関する状況



注) 「あり」「なし」は、労働者を代表して会社と交渉する組織・手段の有無を指す。「前後」の前は2019年1月から12月、後は2020年4月16日から5月14日の状況。

出所) 玄田有史・萩原牧子編『仕事から見た「2020年」 結局、働き方は変わらなかったのか』第8章玄田論文

テレワーク中の雇用者が感じる仕事満足度についても、感染後に交渉代表がなかった場合、30%にも満たなかったが、交渉代表があると、半数もしくはそれ以上が満足度は上がったと回答している。交渉代表が、テレワークの実施に伴う労働者の困りごとや要望などを集約してすみやかに人事担当に伝達したことで、いちはやく問題点を解消し、労働者の仕事の満足度を高めていたのだろう。

感染の拡大は、大量の休業発生など、働く現場に様々な混乱や困難をもたらした。その一方で、

それらの混乱や困難を克服する上で、労働者を代表して交渉を担う労働組合の意義や役割の再評価につながる面があったのである(詳細は、玄田有史・萩原牧子編『仕事から見た「2020年」 結局、働き方は変わらなかったのか』(慶應義塾大学出版会、2022年)を参照)。

経営者も、緊急事態への対応を通じ、労働組合などの交渉代表を通じて共に努力していくことが難局を乗り切るのに欠かせないという、労使協調の原点を思い起こしたはずである。コロナ感染の

経験が、労使の相互信頼をより強固なものにする契機として活かされることを願わずにはいられない。

### 3. 内部労働市場の基盤を支える

古くから日本の労働市場には、二重構造が存在すると指摘されてきた。

労働市場の二重構造とは、働き方や処遇が企業内の固有の仕組みで決められる内部労働市場と、それらが企業外部の労働市場全体の動向によって左右される外部労働市場に分断していることを意味している。

このうち外部労働市場には、勤めてからまもない非正規雇用者、女性雇用者、中小企業で働く雇用者などが属しやすい傾向がある。今回のコロナショックでは、業務の縮小や停止で仕事が出来なくなった人も多く、深刻な影響は外部労働市場を直撃した。連合の春闘の基本的な考え方に示された「底上げ」や「下支え」は、多くが事実上、外部労働市場に属する人々の処遇改善を目指すものと思われる。

一方、内部労働市場では、雇用機会は企業によって保障され、職場訓練による能力開発や昇進などにも恵まれていると考えられてきた。内部労働市場には正規雇用者、男性雇用者、大企業で働く雇用者が多いことから、二重構造こそが規模間・男女間・雇用形態間の格差を生み出す原因とみなされた。

ところが、今回の感染拡大を契機として、内部労働市場そのものにも変容が生じようとしている。企業内で専門的スキル（技能）を蓄積していたり、高い責任の立場についている雇用者は、内部労働市場の「上位層」と呼ばれている。これらの上位層は、そもそも所得が高く、雇用機会も安定して

いたが、加えてテレワークなどにより、柔軟な働き方も新たに手にすることになった。

それに対して、同じ内部労働市場には、企業活動や上位層を支える地道な業務を日々担っている「基盤層」の人々がいる。そこには、熟練形成の最中にある若手・中堅の正規雇用者の他、長年職場を支えてきたベテランの非正規雇用者なども多く含まれる。これらの基盤層の人々は、感染中もエッセンシャル・ワーカーとしてリスクを冒して現場で働いたり、当初は在宅勤務をしていたが、大部分が以前のとおり通常出勤に戻っている。また近年、企業の職業訓練が停滞してきたことから、能力開発が進まず、結果的に賃金は伸び悩んでいることも少なくない。

上位層は、将来的にも転職やリカレント教育などによって、キャリアを活かせる道が比較的開かれている。一方、転職がこれまで想定されておらず、訓練も十分でなかった基盤層にはリスクリング（学び直し）の余裕もなく、未来の展望はますます困難になっている。

今、労働組合に下支えや底上げが求められているのは、不安定な状況にさらされている外部労働市場の人々だけではない。組織のためにこれまで身を粉にして働きながら、不遇をかこっている内部労働市場の基盤層の人々の改善もまた大切なのである。言うまでもなくその多くは労働組合員だ。

労働組合には、内部労働市場の基盤層の人々の声にいつそう耳を澄まし、かつその声を結集させながら、交渉代表として企業に果敢に改善を求めていくことが、より切実な問題となっている。格差是正は、内部市場と外部市場の間の問題だけでなく、内部市場での上位層と基盤層の間についても、問われているのである。

近年、政府や経営者団体が盛んに進めようとしている「ジョブ型」雇用は、内部労働市場の上位層にはある程度すんなりあてはまる。ジョブに基

づく転職も可能だろう。物価上昇に対して、高度なジョブを材料に個別に企業と交渉を行い、賃金アップを獲得することも不可能ではない。

反面、基盤層は、業務上一つのジョブだけをやっているわけにはいかない。組織の運営や存続のため、状況に応じて臨機応変にいろいろなことをやっているのが、日常である。彼ら・彼女らは、安心して働き続けられることをなにより望んでいる。その実現のために組織への貢献努力を続ける「メンバーシップ型」の雇用者でありたいという思いは、昔も今も変わらない。にもかかわらず、基盤層にまで無理やり限定的なジョブ型の雇用を押し付けるならば、組織が機能しなくなるのは必

然である。

基盤層の努力や貢献の多くは、簡単には個別に数値化できるものではない。だとすれば、組織全体での生産性が維持されている場合、基盤層の人々には物価上昇に見合った実質的な賃金を平等に確保することが合理的だろう。さらに生産性が上がれば、優先的に実質賃金を分配すべきでもある。そうでなければ、組織全体の士気も上がらず、生産性と所得の好循環は生まれない。

外部労働市場の人々だけでなく、内部労働市場の基盤層の人々の実際や希望にも思いを寄せながら、企業や組織の衰退を食い止める役割を、労働組合に引き続き期待している。