

論 説

日本企業における成果主義と集団的労使関係の変化

守 屋 貴 司

目 次

- はじめに— 研究対象・研究方法と課題—
1. 今日の労使関係のモデル化
 2. 労使関係研究の対象と方法
- I. 成果主義導入による労使関係の変化実態
1. 成果主義によるベースアップの形骸化と労使関係
 2. 賃金改定・賃金処遇の実態
 3. 労働組合の事業領域別の組織変更
 4. 総額人件費に関する労使交渉へ
 5. 成果主義導入による労使交渉の個別化
- II. 成果主義による労使協議制度の変化
1. 労使協議制度の成立と変化
 2. 労使協議制度の現状と変化
- III. 新労働組合の結成—成果主義への反作用—
1. マクドナルドユニオンの結成
 2. 日本ケンタッキーフライドチキン労働組合の結成
- おわりに

はじめに— 研究対象・研究方法と課題—

今日、労使関係に関する新しい研究モデルの設定、研究対象、研究方法が求められている¹⁾。なぜなら、それは、現代企業における労使関係が、従来の「使用者（資本家）対正規労働者もしくは労働組合」という単純な図式から様々な職務や雇用形態が生み出されることによる「多様な従業員層間（トップマネジメント層、ミドルマネジメント層、ローアマネジメント層、ホワイトカラー層、グレーカラー層、パート、アルバイト、期間工層、派遣労働者層、契約社員層、セルフエンプロイ層）の諸関係」が発生し、労使関係の多様性と複雑性を増すことになっているからである。特に、非正規雇用層（パート、アルバイト、期間工層、派遣労働者層、契約社員層）の拡大は、今日、非組合員である非正規雇用者が従業員の過半数以上を占める企業も生まれ、「使用者対正規労働者もしくは労働組合」という従来からの単純な図式では労使関係の総体が解明・分析できなくなっている。

1) これまでの労使関係研究に関しては、下記の研究を参照。守屋貴司著『現代英国企業と労使関係—合理化と労働組合』税務経理協会、1997年、森川譯雄著『労使関係の経営経済学—アメリカ労使関係研究の方法と対象』同文館出版、2002年、中條毅編著『産業関係学研究—労使関係研究の方法と課題—』中央経済社、1992年、堤矩之・浪江巖編『日本の労務管理と労使関係』法律文化社、1991年、R. Bean, *Comparative Industrial Relations*, Routledge, 1987, Howard F. Gaspel and Gill Palmer, *British Industrial Relations*, Routledge, 1993.

また、人的資源管理 (HRM)²⁾ や成果主義の導入・展開³⁾ によって、「集团的労使関係」から「個別的労使関係」へ移行が見られると同時に、持ち株会社制度の導入で、事業会社 (カンパニー) ごとに、労働条件を変え労使交渉を行う企業の動きも成果主義と連動しておこっており、「集团的労使関係」の基礎が揺らいでいる⁴⁾。このような労使関係の状況を性格に把握するための労使関係研究における新しい研究対象設定や研究方法が求められている⁵⁾。

特に、近年、労使関係において比重を増しつつあるのが、使用者と従業員の個別雇用契約関係を基礎とした「個別労使関係」がある。契約社員、裁量労働制の場合などが典型と言える。成果主義導入の進展にともなって、「集团的労使関係」から「個別労使関係」の方向に進みつつあると言われている。しかし、労使関係は、組織内に労働組合が存在する場合、労働組合を抜きに労働組合員との個別雇用契約のみですませることはできない。また、授業員個人にとっても、「個別労使関係」だけでは、使用者と従業員の関係では圧倒的に雇用主の力が強く、加盟する労働組合の力に依存せざるをえない点も依然としてある。その反面、労働組合の組織率の低下⁶⁾、企業が企業内における「無組合戦略」と相まって、集团的労使関係の比重の低下と個別的労使関係の比重の増大というパラレルな関係が生じている⁷⁾。

個別的労使関係の基礎は、個別的労働契約に関する法的規定以外に、労働市場との関係が大きい。すなわち、労働市場における需給関係によって、労働市場が逼迫する場合は、使用者側は従業員に雇用面・労働条件で譲歩し売り手市場となるし、労働市場が余剰労働者にあふれている場合は、使用者側に有利な買い手市場となる。

また、需要の高い技能・能力を有する従業員に対しては、使用者は労働市場より高い労働条件を提示しなければ従業員を引きとどめることはできなくなる。反対に、需要の少ない技能の従業員は、労働市場での再就職が困難なため、労働市場と同等、もしくは労働市場の労働条件より低い条件で、使用者に雇用されることに甘んじることとなる。

個別的労使関係が拡大する中、労使関係研究の方法のフレームワークにも、労働市場との関係からの分析をより加える必要がある。そして、今後の労使関係研究の研究方法としては、旧来の集团的労使関係研究のフレームワークに個別的労使関係分析のフレームワークを組み込

2) 長谷川廣「人的資源管理の特質」奈良産業大学『産業と経済』1998年3月、岩出博著『戦略的人的資源の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート—』泉文堂、2002年 Stephen Bach(ed.), *Managing Human Resource*, Blakwell, 2005, Carole Elliot and Sharon Turnbull(ed.), *Critical Thinking in Human Resource Development*, Routledge, 2005。

3) 島弘編著『人的資源管理の理論』ミネルヴァ書房、2000年。高橋伸夫『虚妄の成果主義』日経 BP 社、2004年、小越洋之助著『終身雇用と年功賃金の転換』ミネルヴァ書房、2006年。

4) 守屋貴司著『総合商社の経営管理—合理化と労使関係—』森山書店、2001年。

5) そのような中、日本の労働・労働組合運動は、ますますの複雑な困難な過程をたどりつつあり、この複雑で困難な状況の中で、労働・労働組合運動が、少しでも有利な地歩を築くための戦略の研究も求められている。

6) 厚生労働省の調査では、2005年12月14日で、日本の労働組合数6万1178組合、労働組合員数1013万8千人で推定組織率は18.7%となっている。(『賃金・労務通信』2006年1月15日、18頁。)

7) 浪江巖「人的資源管理と労使関係—『合意形成』活動の展開—」『立命館国際研究』第18巻1号、2005年6月、参照。

み、更に、労働市場との関係、経営システムの関連性から分析をより深めてゆくことが求められていると言えよう。

それゆえ、労使関係研究の研究対象と研究方法の確立のために、次節では、現実の多様で新しい労使関係の変化を図式的にモデル化することを試みることにしたい。

1. 今日の労使関係のモデル化

ここでは、労使関係研究の研究対象設定や研究方法の確立のために、まず、現実の多様で新しい労使関係の変化を図式的にモデル化し、今日にふさわしい「労使関係モデル」を構築することにしたい。

一般的にこれまでの労使関係研究において、労使関係は、労働者を代表する労働組合と使用者の関係と見られてきた。そして、労働組合と使用者との労使関係は、職場レベル、事業所レベル、企業レベル、産業レベル、国家レベル、国際レベルまでの様々なレベルが存在している。労働者と使用者の労使関係は、団体交渉によっておこなわれ、労使協定の締結を通しておこなわれている。国家レベルの労使関係は、国家（政府）の介入がおこなわれ、変化することになる⁸⁾。

そして、これらの労働組合と使用者の労使関係活動は、各国の団結権、団体交渉権、争議権などの労働権によって保障されている。また、団体交渉制度以外の集团的労使関係活動としては、労使協議制度、従業員代表制度、労働者重役制度などがある。

従来の労使関係モデルを図式化すると図1のようになる。それに対して、今日の労使関係モデルを図式化すると図2のようになる。従来と今日の労使関係モデルの差異は、第一に、従来の労使関係モデルでは、使用者代表対労働組合代表という集团的労使関係がその中心的役割を担ってきたが、今日の労使関係は、成果主義人事・賃金制度の導入により、個別的労使関係に変容してきている。この個別的労使関係の動きは、集团的労使交渉の役割の低下と同時に、個別的労使紛争の増大をもたらしている。

第二に、従来と今日の労使関係モデルの差異は、非正規雇用者の存在にある。非正規雇用者が実労働者総数の過半数を占めるようになり、その存在がより大きなファクターとなってきている。それゆえ、今日の労使関係モデルでは、非正規雇用者を、労働組合が組合員として加盟を求めてゆくのか、非正規雇用者が独自の組合を形成してゆくのかという点（組合と非正規雇用との関係）や非正規雇用層と使用者との個別的労使交渉関係も含めて今日の労使関係モデルの中に組み入れて分析してゆく必要がある⁹⁾。

8) 桑原靖夫、グレッグ・バンバー、ラッセルランズベリー編『先進諸国の労使関係—国際比較：成熟と変化の諸要因—』日本労働協会、1988年(Greg J. Bamber and Russell D. Lansbury(ed.), *International and Comparative Industrial Relations*, ALLEN & UNWIN, 1987.)。

9) 非正規雇用に関しては、労務理論学会編『現代の雇用問題』晃洋書房、2003年、G. エスピン・アンデルセン、マリーノ・レジニ編 伍賀一道、北明美、白井邦彦、澤田幹、川口章訳『労働市場の規制緩和を検証する』青木書店、2004年、参照。

第三に、今日の労使関係のモデル化において、正規雇用層・非正規雇用層に関わらず、女性、外国人をも含めることが重要である。女性・外国人の視点は、従来の集団的な労使関係（のモデル）及びその研究において、欠落してきた視点でもある。

2. 労使関係研究の対象と方法

前節で展開した新しい労使関係モデルに基づいて労使関係の研究対象とそれに適する研究方法について考察することにした。それは、同時に、日本の労使関係の全体像を正確に分析・解明するために、研究対象設定と研究方法を確定することにほかならない。

研究対象としては、第一に、集団的労使関係とともに、個別的労使関係をも研究対象として分析する必要がある。個別労使関係の現れ方は、人事評価等の人事システムにおける経営者側と従業員個人の利害調整システムにある。そして、もうひとつの個別労使関係は、公的機関・裁判所等の法的な個別紛争処理関係にある。それだけに、人事システムにおける経営者側と従業員個人の利害調整システムと法的な個別紛争処理関係をも研究対象として分析する必要がある。

図 1 従来の労使関係モデル

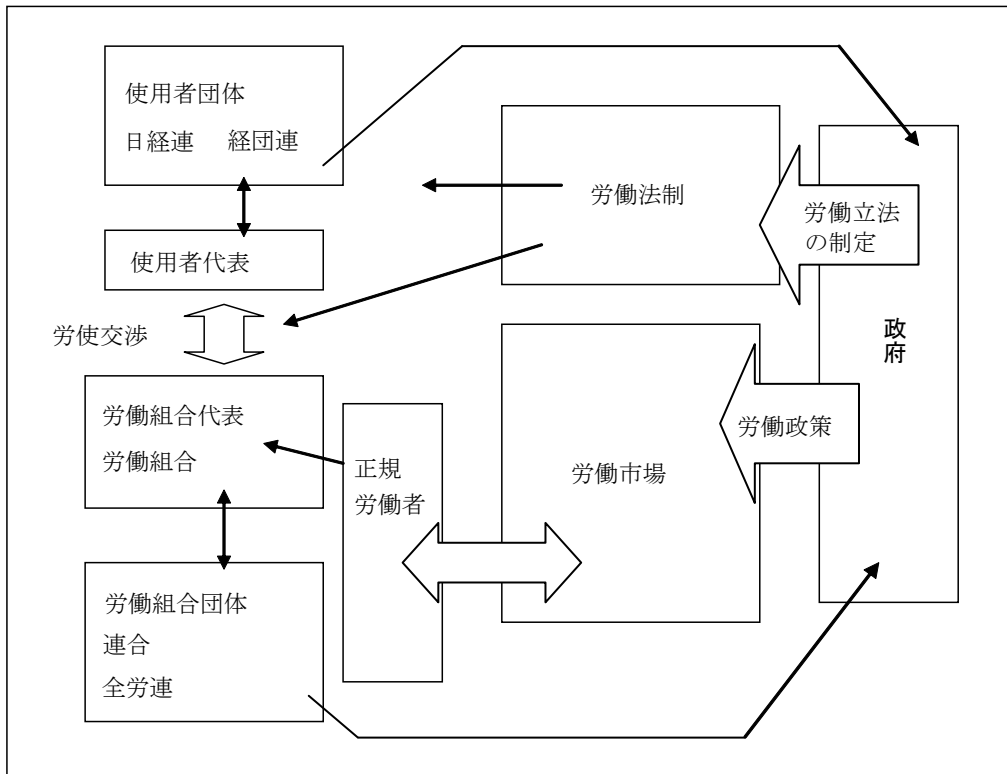
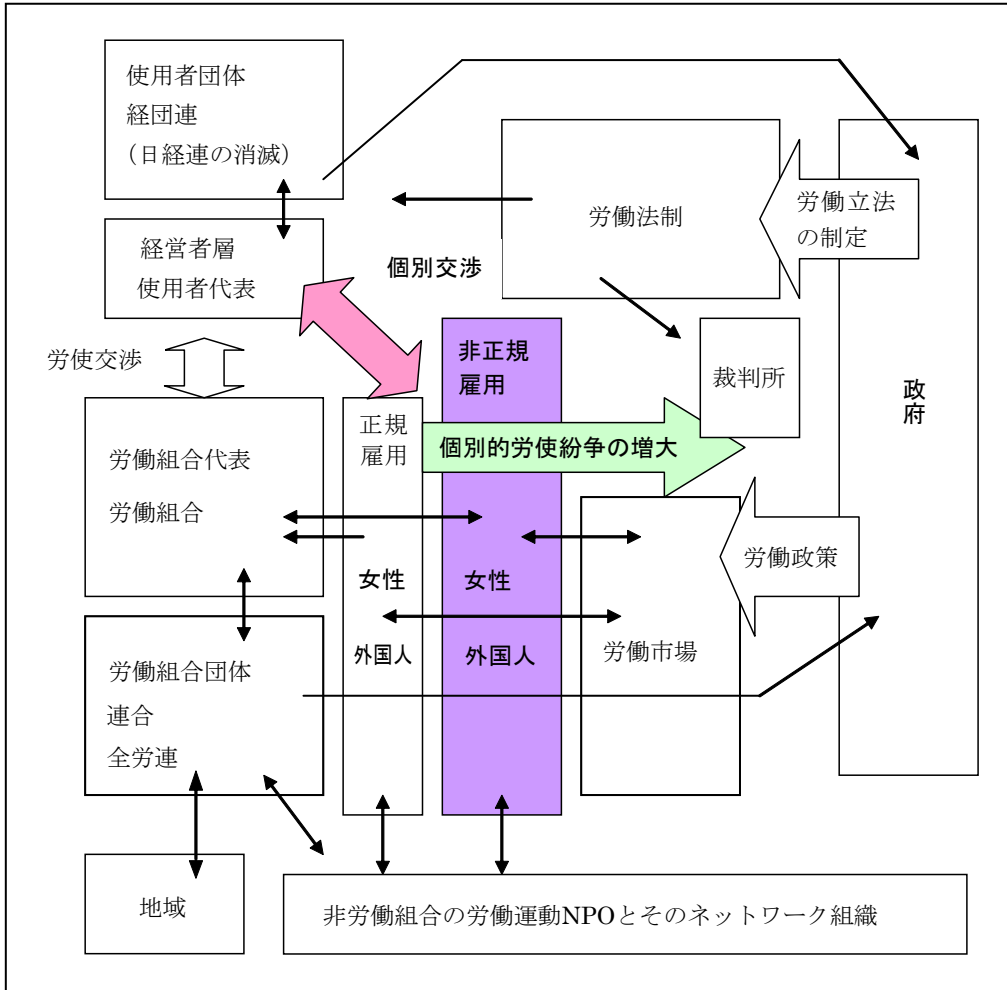


図2 今日の労使関係モデル



第二に、正規雇用労働者とともに、非正規雇用労働者を研究対象として、分析する必要がある。非正規雇用労働者としては、アルバイト、期間工層、派遣労働者層、契約社員層などがある。非正規雇用労働者にも、組合員である非正規雇用労働者もいるし、非組合員である非正規雇用労働者もあり、その両面から分析する必要があるだろう。

第三に、正規雇用層・非正規雇用層に関わらず、女性、外国人を研究対象として含め分析をおこなう必要があるだろう。

第四に、集团的労使関係・個別的労使関係に与える諸要因の分析としては、従来からの法的・政治的影響要因と同時に、より労働市場からの要因を研究対象として分析をおこなう必要がある。

新しい労使関係モデルに基づいて労使関係の研究対象について考察してきたが、それに適する研究方法について考察することにした。

今日の労使関係研究の方法としては、「集团的労使関係」とともに、集团的労使関係に包摂されない労＝資の関係総体（非労働組合員である非正規雇用労働者、女性従業員、外国人労働者を含む）を研究対象として、経営・労務管理のなど様々な新しい制度や技法が、労使双方の戦略・力関係等の中で、いかなる形で導入・展開され、その結果、労働と労使関係にいかなる変化をもたらしてきたかを解明することにある。その際、環境要因として、国家介入の度合い等の政治的要因、新しい法制の制定などの法律的要因、労働市場等の経済的要因を分析する必要がある¹⁰⁾。

すなわち、規定的には、労資関係(生産関係)に規定されながら、経営・労務管理の新しい諸制度・技法が資本蓄積の拡大のため導入・展開が図られることになる。その際、経営・労務管理の新しい諸制度・技法は、経営サイドの意図どおりに導入・展開されるわけではなく、労使双方の組織形態・組織力、戦略、力関係とともに、国家の介入度合い・新しい関連法制度・労働市場の状況によっても変化するのである。

本稿では、これまで検討してきた新しい研究対象設定や研究方法を念頭におきながら、成果主義人事・賃金制度の導入・展開によって、日本の集团的労使関係がどのように変化しつつあるのかについて解明・考察をおこなうこととしたい。その際、日本の集团的労使関係において、極めて特徴的に毎年おこなわれてきた「春闘」に着目し、「春闘」における「賃金決定」の団体交渉の変化について明らかにすることからはじめたい。それは、成果主義が民間企業においてかなり広範囲に導入・展開される中であって、全産業・全社員一律にベースアップを求めてきた「春闘」が、今日どのように展開され、労使妥結に至っているのかを分析することが重要であるからである。そして、今日の「春闘」の傾向から成果主義導入・展開下の集团的労使関係の現状を浮き彫りにすることとしたい。その上で、労使関係に関する諸調査研究の検討をもとに、「賃金決定」の平均的状況について解明・分析をおこなうこととしたい。次に、成果主義導入に伴う特徴的な諸変化（労働組合の組織変更、労使関係の個別化、労使協議制度の変化など）を見ることを通して、日本の労使関係の変容について多用な角度から考察・解明をおこなうこととしたい。そして、最後に、成果主義の導入・展開等に対抗するための日本の労働・労働組合運動の新たな胎動について考察をおこなうこととしたい。

10) 木元進一郎著『労務管理と労使関係』森山書店、1986年、木元進一郎著『労働組合の「経営参加」』森山書店、1964年、元島邦夫・岩崎信彦編『現代労資関係の理論』青木書店、1982年、牧野富夫監修・労働運動総合研究所編『「日本の経営」の変遷と労資関係』新日本出版社、1998年、参照。

I. 成果主義導入による労使関係の変化実態

1. 成果主義によるベースアップの形骸化と労使関係

春闘とは、日本において毎年春に展開される労働条件改善運動を指し、連合では「春季生活闘争」、日本経団連では「春季労使交渉」と呼んできている。春闘は、日本において1956年に本格的に始まったもので、企業の労働組合が新年度に向けた賃上げ要求などをまとめ、経営側と交渉するものである。高度成長期は年齢などに応じて自動的に本給が増える「定期昇給」、本給の水準を引き上げる「ベースアップ」、「ボーナス（賞与）」の増額が主な運動目標であったと言える。すなわち、春闘は、統一要求を掲げ、同じ日に最終回答を求めることで賃上げ額の底上げを図ってきたと言える¹¹⁾。

バブル期に6%あった日本の賃上げ率は、バブル崩壊後の長期不況の結果、1%台半ばに低迷してきている。1990年代後半の大規模リストラや失業率の悪化、デフレ不況などで2002年からはベア要求を断念する労組が相次いできている。

そうした中、連合は、2006年の春闘の要求では、「月例賃金改善」要求を掲げ運動を展開している。成果主義賃金が普及し、従業員全体の賃金を一律に底上げするベア方式の要求がしにくくなった点や賃金コストの固定化への経営サイドの抵抗に配慮したためである。2006年春闘で連合は、「デフレ経済から脱却し、労働を中心とする福祉社会への展望を切り開くことがマクロの最大の課題である。」とし、「2006年春季生活闘争では、①所得増、②均等待遇、③増税阻止、④働き方の改善と不安の解消、などを大きな柱として労働者全体の生活向上をめざしてゆく」としている¹²⁾。

これに対して、日本経団連は、労使交渉において重視すべき「5つの観点」として下記の点をあげている。

それは、「①自社の支払い能力による賃金決定を基本とすべきであり、これは企業の付加価値生産性を基準としなければならない。②総人件費の徹底、③中長期的な見通しに立った経営判断がきわめて重要である。賃金の引き下げは現実的に困難が大きいことを考えると、安易な賃金引上げは将来に禍根を残すだけである。④短期的な成果については賞与・一時金で反映することで労使間において協議すべきである。⑤企業内の幅広い課題については、労使間の積極的な協議・話し合いが重要である。」の5つの点である¹³⁾。

2006年の春闘の結果を見ると、自動車総連が2006年3月30日発表した春闘の中間集計に

11) 春闘に関しては、辻岡靖仁「21世紀へむけ国民春闘再構築の方向」小越洋之助監修・労働運動総合研究所編『今日の賃金—財界の戦略と矛盾』新日本出版社、2000年、西嶋昭「春闘方式の変遷と将来」大谷真忠・佐護馨編著『労使関係のゆくえ』中央経済社、1988年、参照。

12) 「成果配分含めて3%の賃金改善要求」『賃金・労務通信』2005年11月15日、16頁から19頁。

13) 「日本経団連の春季労使交渉に臨む指針」『労政時報』3670号、2006年1月27日。

よると、定期昇給以外に実質的な賃上げとなる賃金改善を獲得したのは、中小企業中心の車体部品関連で 153 組合となっており、前年実績の 80 組合を大幅に上回った。自動車や電機の賃金交渉では、5 年ぶりに有額回答が出されている。2002 年春闘以降続いてきた「ベアゼロ」を脱し、5 年ぶりに春闘が形式的とは言え復活した形となった。それは、2006 年 3 月期決算で過去最高を更新する利益の一部を従業員にも配分しようと、自動車・電機メーカーの経営側が労働組合側に歩み寄ったためである。春闘相場に大きな影響力を持つトヨタ自動車が、一千万円の賃上げ要求に対し満額回答する一方で、電機は賃上げ幅がばらつき、横並びが崩れている。反面、空前の活況を呈した鉄鋼は、業績向上を一時金の上乗せにとどめ、賃上げの部分では協議を継続することになった。そして、「業績回復分は一時金で」とする経営側もあり、造船・重機の春闘の賃金交渉では、ゼロ回答となっている。ベア（ベースアップ）要求が見送られる中で一時金について、業績好調のトヨタをはじめ、大手自動車五社がそろって満額決着したほか、電機、鉄鋼大手でも前年実績への上積み相次ぐ形となった¹⁴⁾。

特に、電器産業の春闘では特徴的な展開が見られている。例えば、2006 年の春闘でのシャープの労使が合意した賃上げの対象が、モデルである「35 歳の技能職社員」に限られてなされることになっている。組合員約 2 万 5000 人のうち約 1100 人にすぎず、ほかの年齢層や職種は賃上げゼロと異例の内容である。好業績にもかかわらず、人件費の増加を避けたい経営側と、形だけでも賃上げの実績がほしい労組側の交渉結果と見られている。ただシャープの中の一部組合員からは「不公平だ」と不満の声が上がっている。

2006 年の春闘の賃金妥結状況を見ると、日本経済新聞社の調査では、2006 年 4 月 27 日時点で、5071 円で、1.66%となっている。また、日本経団連の 2006 年 6 月 7 日の最終集計では、大手企業 5813 円 1.76%であり、連合の調査では、2006 年 6 月 7 日の最終集計として、5319 円 1.81%であった。いずれの最終集計も前年を上回るものであった¹⁵⁾。

2006 年の春闘の第一の特徴は、経営側が強く主張する「業績改善は一時金で報いる」方式が、すっかり定着し、ベースアップ方式（賃金表の改定）が形骸化した点にある。2006 年の春闘の最大課題が、業績改善の成果をどう賃金に反映させるかであり、労組側にとっての最大の狙いは退職金にハネ返る賃金本体の上積み（ベースアップ）であったが、競争力低下を懸念する経営側への譲歩もあって、多くの労組が焦点を一時金に絞ったためである。そしてこの背景には、日本企業での成果主義賃金の導入・展開があり、全従業員一律のベースアップへの経営者サイドの拒否の姿勢がある。

特に、電気大手企業における賃金制度の見直しがすすんでおり、日立製作所では、定期昇給

14) 2006 年の春闘の妥結状況に関しては、「2006 年賃上げ・夏期一時金妥結状況」『労政時報』第 3677 号、2006 年 5 月 12 日、参照。

15) 「06 春闘 前年上回る 1.66%～1.81%」『賃金・労務通信』2006 年 6 月 25 日。

や年功賃金制度を廃止し、成果主義に基づく賃金制度に2004年4月から移行している。日立製作所では、年齢や勤続年数に基づく「基本能力給」と「職能給」の本給に一本化されている。ソニーでも、住宅補助や不要家族手当を廃止し、本給も年功要素を廃止して、成果や貢献に応じて決めている。また、キャノンやセイコー・エプソンも提唱制度を廃止している。

2006年の春闘の第二の特徴は、賃金交渉において、ベースアップを拡幅した産業・企業間でも、ベースアップをしない産業・企業間でも賃金格差がより明確にあらわれ、更にはシャープに見られるような職種間でも処遇格差が鮮明になったものとなったと言える。同一産業・企業間で言えば、トヨタ自動車やホンダなど「勝ち組」と三菱自動車やいすゞ自動車など業界内での「負け組」との業績の明暗がクッキリと分かれ、それが賃金交渉にも反映される形となっている。そして、2006年の春闘では、企業間の賃金格差と同時に都市部と地方の地域間の賃金格差、大企業と中小企業間の規模別賃金格差も明確に広がりつつあることも明らかとなった。特に、大企業と中小企業の賃金、一時金の格差は1995年ごろを境に拡大を続けている。大企業の業績回復が、中小・下請け企業のリストラ、コスト削減などに支えられている側面もあり、格差の実感は強まっているのである。このような動きの背景としては、経営側を中心として、同業他社との横並びの賃金処遇にとらわれず、個々の企業業績に応じて、かつ個々の従業員の成果・業績に応じて、個々の企業別・個人別に賃金アップや賃金処遇をおこなうべきであるとする成果主義的な方針が広がっていることがある。

2006年の春闘の第三の特徴は、連合が、賃金改善に加え、大企業と中小企業、正社員と派遣・パートなど非正規労働者との2つの格差是正も春闘の柱に掲げた点にある。2006年の春闘で初めて「パート共闘会議」を結成し、15の団体が加わって交渉に臨んでいる。連合では、非正規労働者の処遇改善への取り組みは欠かせないとしている。これは、労組が組織率の低下を考慮し、パート従業員の加入拡大や、待遇格差の是正に目を向け始めたことを意味している。あらゆる業種で、パートなど非正社員に頼る傾向が強まっているからである。特に、流通業界の労使交渉では、パートの賃上げ要求も広がっている。

2006年の春闘の第四の特徴は、団塊世代の大量退職を目前に控え、少子高齢化が深刻化するなか、不妊治療や子育て、介護支援のための休暇制度の創設・拡充など多様な要求が労使交渉においてなされた点がある。

2. 賃金改定・賃金処遇の実態

前節では、2006年の労働組合の春闘の状況を概観し、労働組合全体でのベースアップの形骸化、産業別・企業別・職種別の労使交渉の賃金格差について論及してきた。ここでは、厚生労働省の調査から企業の賃金改定・賃金処遇の実態について分析・考察をおこなうことにしたい。

厚生労働省の 2006 年 1 月 13 日発表の 2005 年の「賃金引上げ等の実態に関する調査」によると、賃金改定を実施または予定している企業は全体の 76.3%であったのに対して、「実施しない」企業は 20.3%であった¹⁶⁾。賃金改定には、平均賃金を引き上げる企業が 73.5%であったのに対して、引き下げる企業は 2.8%であった。ここで、注目すべき点は、賃金の引き上げ実態の大半が、定期昇給の実施であり、ベースアップはわずかであった点にある。

例えば、調査対象の定期昇給制度のある企業は、管理職で、53.4%、一般職で、66.6%であり、定期昇給をおこなった企業は、管理職で、43.4%、一般職で、57.5%であった¹⁷⁾。これに対して、ベアを実施した企業は、管理職で 12.5%、一般職で、14.3%にすぎない。また、賃金表を変えずに、一定期間もしくは一時的に賃金カットをおこなう企業も、15.3%あり、2004 年に比較して増加している。

また、本調査において、賃金決定に当たり重視した要素としては、「企業業績」が 75.2%と圧倒的に多く、「世間相場」8.4%、「雇用の維持」4.3%、「労働力の確保・定着」4.2%となっている。

次節以降、成果主義導入をとまなう労使関係の諸変化の特徴について多面的に見てゆくことにしたい。

3. 労働組合の事業領域別の組織変更

成果主義賃金制度の導入にとまなない大企業では、事業領域別、カンパニー別に一時金とともに能力給部分を決めるようになりつつある。例えば、東芝では、2002 年からはじめている。また、雇用情報センターの調査によると、部門業績賞与を導入している企業が、調査対象中、23.1%に及んでいる¹⁸⁾。事業領域別、カンパニー別に賃金決定をおこなう経営サイドの狙いは、カンパニー制度、事業部制度における事業推進組織のインセンティブをより強く持たせることで事業発展につなげてゆこうとする点にある。すなわち、①部門業績に対する部門所属メンバーの執着心の強化、②部門長への権限委譲によるスピーディーな意思決定などのメリットが考えられる¹⁹⁾。

このような事業領域別・カンパニー別の賃金決定の方式は、労働組合の組織変更をも引きおこしつつある。例えば、松下電器産業労働組合は、2006 年 7 月 21 日づけで解散を決議し、事業領域（ドメイン）別の労働組合の連合体に組織変更している。これは、成果主義の事業領

16) 「賃金引上げ企業が 7 割超える」『賃金労務通信』2006 年 2 月 15 日、2 頁から 12 頁。

賃金の改定には、ベースアップ、ベースダウン、定期昇給、諸手当の改定、賃金カットが含まれる。

17) ここでの定期昇給とは、毎年、一定の時期を定めて、社内の昇給制度にしたがって行われる昇給制度としている。

18) 『労政時報』第 3641 号、2004 年 11 月 12 日。

19) 「部門業績賞与制度 設計実務と運用事例」『労政時報』第 3680 号、2006 年 6 月 23 日。

域別の人事評価・給与査定が進む中、労働組合自らが全社一律の労使交渉から企業側が望む事業領域別の労使交渉に移行するために、労働組合が組織変更をしたのである²⁰⁾。

特に、松下電器産業では、すでにAV（映像・音響）、半導体、白物家電など14のドメイン会社に大幅に権限が委譲されている。そして、2005年からは、賞与がドメインの業績に連動して決められることになっている。それゆえ、松下電器産業の労使は、賃金交渉もドメイン単位でおこなうほうが効率的であると判断し労組の組織変更を決断したのである。結果、ドメイン別に労働組合が生まれることとなり、今後、松下電器産業の労使交渉は、各ドメインのトップと単組間でおこなわれることとなり、上部組織である「松下電器労働組合連合会」では、全社的な交渉事項のみを担うこととなった。

労働組合運動の力は、できるだけ多くの労働者が団結することによって労使交渉力を得ると同時に、職種等の差異による格差をつける分断化に対抗してゆくことから生まれてきたと言える。成果主義の導入・展開を機会として、企業別労働組合からドメイン別・事業所別・カンパニー別組合になることは、労働組合側の力がさらに分散化し、弱体化する可能性がある。

4. 総額人件費に関する労使交渉へ

また、連合が、1999年2月から3月にかけて、連合傘下の1113組合を対象に行った調査「労働組合の賃金決定政策及び賃金体系政策の新たな展開に関する調査²¹⁾」によれば、成果主義人事・賃金制度の導入・展開とあいまって、賃金決定政策・賃金体系政策において、個々の分野別に労使交渉をおこなう方式から基本賃金、一時金、退職金・企業年金、福利厚生のための総原資を一括して交渉するパッケージ型交渉方式へかなりの労働組合が移行しつつあると指摘している。すなわち、総額人件費管理の徹底化を志向する企業と総原資を巡る労使交渉が広がりつつある。

例えば、キャノンでも、2002年から労使による賃金委員会を設置し、昇給・一時金の原資を確認する方式をとっている。この賃金委員会は、夏季・年末一時金の支給前後の5月、8月、11月、2月に定期的開催され、経常利益に関する報告をもとに、原資の算出・配分に関して、労使間で協議をおこなっている。キャノンでは、他の労働条件に関しても、春闘と言った時期に回答・要求方式でおこなわず、労使委員会による協議を基本としている。キャノンでは、育児・介護問題や労働時間勤務問題など問題事項に応じて、労使委員会を設定し協議をしているのである²²⁾。

成果主義人事・賃金制度の導入・展開の背景には、総額人件費の削減が大きな目的であった

20) 「松下労組組織変更 分権が進む社内部門」読売新聞、2006年7月22日。

21) 本調査については、次のホームページを参照。<http://www.rengo-soken.or.jp/dio/no132/kenkyu.htm>

22) 「労使交渉の新たな展開 事例1・キャノン労働組合」『賃金実務』2006年9月1日号、NO.976、7頁から10頁。

側面もあり、対する労働組合の課題としては、総額人件費（総原資）の増額を求めることが重要な課題となっていると言える。更に言えば、成果主義人事・賃金制度の導入・展開によって、全社員一律のベースアップ・定期昇給が困難になった場合、労働組合の役割は、個々の労働者の賃金査定に介入できなければ、総額人件費（総原資）の労使交渉に求められると考えられる。

さらに、近年では、前述してきたように、部門別・カンパニー別・事業部別に、配分原資で決める方式、部門別・カンパニー別・事業部別に各業績に所属する従業員の賃金（特に一時金）をリンクさせる方式をとる企業も増えつつある。

このような総額人件費の労使交渉（パッケージ型労使交渉方式）は、個別企業の経営業績を反映させるものであり、企業レベルの業績格差によって差が拡大し、企業レベルの個別化を進展させることとなる。そして、成果主義による月例給与、一時金、退職金の決定は、賃金決定の個別化を促進することになる。

連合系の労働組合には、このような企業間格差や能力・業績による賃金決定方式を受け入れ、賃金決定の個別化を容認する傾向があるが、そのような労働組合でさえも、評価の公正性を重視し、労働組合が公正な評価制度の構築のための関与や評価の公開性を求めることには積極的に主張している。また、連合系の労働組合においても、賃金決定の個別化における「社会的適正性」の問題を指摘している。「社会的適正性」の問題の最たるものは、業績・成果に基づく賃金決定とは言え、「生活できる賃金」でなければ勤労生活を維持できないという点である。

5. 成果主義導入による労使交渉の個別化

成果主義における労使交渉の個別化（労使関係の個別化）とは、労働組合を介さず、①成果主義賃金制度における人事評価の本人の同意形成のプロセスと、②成果主義の結果等に不満があり、公的機関や裁判所に訴え出て、合意形成をおこなうプロセスの二点に集約される。

成果主義の人事・賃金制度では、本人にいかに高い潜在能力があっても、実績・成果が生み出されなければ、人事評価が下がるシステムである。低い評価なされた従業員本人が納得できない場合が大きな問題である。成果主義人事評価制度では、評価結果を本人フィードバックすること（フィードバック制度等）を通して、従業員との折衝・納得を得ることに努める企業事例も見られる。労働組合では、成果主義人事制度の構築・導入や修正に対しては、労使交渉段階で関わる事になるが、労働組合は個々の事業員の従業員の人事評価に介入することは少なく評価制度全体の問題として労使交渉をおこなう場合が多い。結果、成果主義における個々の人事評価を巡る交渉は、フィードバック制度の下で人事部・上司と被評価者本人と言う当事者間に委ねられることになる。

2004年の「連合生活アンケート調査報告」によると、人事評価の情報開示について見ると、「評価の対象となる項目」を「知らされている 59.4%」「知らされていない 31.2%」、「評価者と

評価決定等評価の手順」を「知らされている 52.9%」,「知らされていない 36.7%」,「評価点のつけ方等評価の方法」を「知らされている 48.5%」,「知らされていない 40.9%」,「評価結果・評価点」を「知らされている 48.4%」,「知らされていない 41.1%」となっている。2003年の同調査と比較すると、「評価結果・評価点」を知らされるパーセントが12パーセント上昇している²³⁾。

同調査では、「知らされている情報」を同じ項目で、もっと知らせてほしいかどうか尋ねているが、「もっとしらせてほしい」がすべての項目で、43%から50%と高いものとなっている。この調査結果では、成果主義の労使個別化において、個人への情報開示・結果のフィードバックが不十分であることを示している。「会社の人事評価について」どう考えているのかという項目において、「評価結果を十分に説明すべきである」という問いに「そう思う」と回答した人が、70.1%にも及んでいる。また、「仕事の目標を明確にすべき」という問いに「そう思う」と回答した人も、68.3%にも及んでいる。

また、同調査において、人事評価（個人査定）への納得度を見ると「十分に納得している」（4.2%）という少ないが、「ある程度納得している」が47%となっている。他方納得できないは17.6%となっている。この人事評価（個人査定）への納得度を、会社の賃金決定方式と関連づけてみると、能力主義人事制度で、「納得している」が61.5%と高いのに対して、成果主義人事制度では、「納得している」が48.1%とやや低くなっている。

人事評価の結果に納得ができない場合、人事制度に本人が異議申し立てをおこなえる制度（フィードバックシステム・紛争処理システム・苦情処理システム）があれば申し立てをおこなうことになる。また、労使交渉の個別化の範囲を超えるが、人事査定の結果に納得ができない場合、労働組合がその不満を聞き、経営者サイドに訂正を求めることができれば、個人査定に不満のある従業員本人は、労働組合に訴えることができる。

富士通の人事評価の事例²⁴⁾から見てみると、一次評価では、本人の自己評価をもとに、一次評価者（原則としては直属の上司）と本人がその期の実績について振り返りコミュニケーションをおこなう。二次評価では、一次評価の結果について、一次評価者（直属の上司）と二次評価者（一次評価者の一階層上）との間ですりあわせをおこなう。その後、更に、事業部ごとに、委員長を事業部長とし、二次評価者が集まった評価委員会が開催され、そこで最終決定がなされる。こうして決定された最終決定は、一次評価者を通じて、本人にフィードバックがなされる。

最終評価のフィードバックにおいては、決定成績（その成績となった理由）、評価単位（どこの部署の中の評価であるか）、評価単位における評価結果（成績分布の割合など）、累積ポイント（昇

23) 「2004年連合生活アンケート調査報告」。2004年6月配布, 9月回収。連合組合員約2万1千人(約4万1千人に配布)。有効回収率50.7%。日本人事労務研究所編『実務賃金便覧2006年版』2006年1月。

24) 「富士通の評価のフィードバック」『賃金実務』No.954, 2004年9月1日。

給につながる持ち点)をしらされる。

本人の自己評価と評価者の評価が大きく異なり、フィードバック結果に本人が納得できない場合は、再度、一次評価者と面談をおこなってもらふ。さらに、人事部門も本人からの苦情相談窓口となっている。面談によるフィードバック以外にも、WEB上でも本人がフィードバック内容を確認できるようになっている²⁵⁾。

しかし、人事制度に異議申し立て制度もなく、労働組合に訴え出ることできない場合、成果主義の人事査定結果に納得ができない場合、公的機関や裁判所に、成果主義人事制度の「非合理性」を訴えることになる。近年、日本においても、成果主義の人事査定結果の「合理性・非合理性」を巡って、勤務先企業を相手取っての公的機関への申し出や裁判所等への訴訟が増大している。このような会社への従業員個人からの労働関連訴訟の増大をとらえて、「労使交渉の個別化」という指摘がなされるようになってきている²⁶⁾。

人事査定は、人事考課権と関連づけて経営サイドの裁量権行使として認められてきたが、賃金額が大きく異なり、成果・業績に即して査定されるべき人事査定においては、特に、公正かつ客観的な評価をおこなう責務を使用者は担っている。訴訟においては、その公正性・客観性が論点となっている。使用者が負うべき「公正な裁量」は、人事査定の全プロセスに求められることになる。それは、①公正かつ客観的な評価基準と評価制度を構築し、②それに基づき公正かつ客観的な評価を実施し、③評価結果を開示・説明することである²⁷⁾。

このような個別労使紛争の増大に対応して、「労働契約法制²⁸⁾の新しいあり方」について、厚生労働省が労働法学者を中心として「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」をもち、その報告書を、2005年9月に公表している。本報告において注目すべき記述としては、「労使委員会制度」がある。報告書において、労働組合の組織率の低下の中、集団的な労働条件決定システム機能が相対的に低下しており、労使間の情報の質・量の格差、交渉力の格差が生じている。そのような労使間の格差を是正するために、従業員の過半数代表と使用者が、労使委員会を設置し、使用者と従業員過半数代表が、労働条件等の決定・変更について協議をおこなう

25) 成果主義人事・賃金制度では、いかに納得性を高める評価がおこなえるかが課題であり、被考課者の高いモラルと客観的な評価が重要である。そのために、日本の企業では、考課者研修を積極的におこなう企業もある。(「実効性高める考課者研修の設計と運用」『労政時報』第3679号、2006年6月9日、「人事考課制度の最新実態」『労政時報』第3557号、2002年10月11日、「成果主義人事における考課者訓練」『労政時報』第3635号、2004年8月13日。)

26) 「裁判等における個別的労使紛争処理の状況を地方裁判所民事訴訟事件数で見ると、1998年度に1793件であったものが、2002年には2309件にのぼっている。また、紛争内容を見ると、2309件の内「賃金等」が1384件となっている。」野瀬正治著『新時代の個別的労使関係』見洋書房、2004年、59頁。

27) 清水信義著『労使のリスク・マネジメント—コンプライアンスと人間性回復の労働法—』社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2002年、70頁から83頁。

28) 労働契約法制に関しては、菅野和夫・安西愈・野川忍編『実践・変化する雇用社会と法』有斐閣、2006年、北海道大学労働判例研究会編・道幸哲也・小宮文人・本久洋一・紺屋博昭ほか著『職場はどうなる 労働契約法制の課題』明石書店、2006年、などを参照。

としている。労使委員会と労働組合が並存している場合、労働組合の機能を阻害しない形で設置をおこなうとしている²⁹⁾。

また、個別労使紛争に対応するため2004年4月に公布された「労働審判法」が2006年4月1日から施行されている。労働審判法に基づき新たに生まれた労働審判制度は、個別労使紛争の早期かつ柔軟な解決をめざして企画された制度であり、個別労使紛争において、①まずは「調停」が試みられ、②調停に失敗して審判が発せられる場合でも、送達ないし告知を受けてから二週間以内に適法な異議が提出された場合は当該審判は効力を失うものであり、③そして、労働審判が当事者の適法な異議によって効力をうしなったときは、通常の労働訴訟として裁判所に事件が係属することになっている³⁰⁾。労働審判制度は、裁判官（労働裁判官）1名と労働関係の専門的な知識経験を有する労働審判員2名の労働審判委員会が、調停・審判をおこなうことになっている。

II. 成果主義による労使協議制度の変化

日本の労使関係において、「協調的労使関係」を支える中核的制度として、労使協議制度があった。そこで、本章では、成果主義の導入・展開による労使協議制度の変化について考察することにした。

1. 労使協議制度の成立と変化

労使協議制度は、日本の生産性運動の展開と不可分に結びつき展開されてきた。日本の生産性向上運動は、経済団体を中心に進められ、その後、1954年9月に、日本政府によって、生産性向上を推進する恒常的な組織として、「日本生産性本部」を設置することを閣議決定し、「日本生産性本部」は1955年に設置された³¹⁾。

日本の生産性運動は、「労使の協力・協議をすすめながら生産性向上を図り、国内経済の発展を通じて、雇用と実質賃金の増大を目的」として展開されていった。生産性向上運動の展開において、労使に関わる問題を、労使協議制度を通じて、労使間に「労使協力体制」を構築し、現場でも小集団活動に代表される労働者の業務改善活動を展開している。

労使協議制度の確立について、歴史的に見ると、日本の生産性運動の推進を積極的に進める「日本生産性本部」は、1964年に、「企業内における労使協議制の具体的設置基準案」を提示し、その後、1978年にも、「企業運営労使協議会」と題した労使協議制の新設置基準を提示してい

29) 岩瀬孝「労働契約法制の機能とその意義」日本ILO協会『世界の労働』第56巻第1号、2006年1月。

30) 「労働審判制度の概要と実務対応」『労政時報』第3671号、2006年2月10日。

31) 財団法人社会経済生産性本部編『新版・労使関係白書—21世紀の生産性運動と労使関係課題—』社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2006年。

る。そして、1950 年代以降、日本生産性本部の積極的な提唱もあり、労使協議制度は、企業レベルにとどまらず、工場、事業所や職場レベルにまで広く浸透することになった³²⁾。

そのような労使協議制度に関しても、今日、空洞化が進行している。空洞化の第一は、成果主義人事・賃金制度の導入・展開等によって、労働組合の役割・機能・組織率が低下し、労働組合そのものの存在意義が低下し、労使協議制度自体もなくなってしまう可能性にある。さらに、経営課題の高度化・複雑化に伴って、労使協議制度も形骸化し、実質的な役割・機能が大幅に低下している場合もある。

空洞化の第二は、前述したように企業の構成員の大半が、パートタイム労働者や派遣労働者、アルバイトなどの非正規雇用者となり、しかも非労働組合員である場合、労使協議制度の対象労働者が正規雇用者である時、労使協議制度が、全従業員の要求を汲み上げる制度とは言えなくなっている点である。

2. 労使協議制度の現状と変化

次に、成果主義人事・賃金制度の導入・展開等による労使協議制度の現状と変化について、社会経済生産性本部が、2005 年 5 月 23 日から 6 月 24 日に実施した「これからの労使協議制度のあり方に関するアンケート調査結果」をもとに分析をおこなうことにしたい³³⁾。

「労使の協力により労働条件が向上した」の質問に対して、1985 年には、大きな効果と回答したものが 19.2%，一応の効果と回答したのが 64.2%であったのが、2005 年には大きな効果と回答したのが 12.0%，一応の効果があったのが 58.4%と減少している。反対に、「労使の協力により労働条件が向上した」の質問に対して、1985 年には、あまり効果なしと回答したものが 13.2%，であったのが、2005 年には 20.0%と増大している。

また、「職場において従業員の発言力がました」との質問に対して、1985 年には、大きな効果と回答したものが 4.3%，一応の効果と回答したのが 47.1%であったのが、2005 年には大きな効果と回答したのが 3.2%，一応の効果があったのが 29.6%と大きく減少している。反対に、「職場において従業員の発言力がました」との質問に対して、1985 年には、あまり効果なしと回答したものが 38.7%，であったのが、2005 年には 53.6%と増大している。

同様に「企業運営が民主的に行われるになった」との質問に対して、1985 年には、大きな効果と回答したものが 11.5%，一応の効果と回答したのが 63.2%であったのが、2005 年には大きな効果と回答したのが 8.8%，一応の効果があったのが 57.6%と減少している。反対に、

32) 澤田幹「日本における経営参加の展開」海道進・森川譚雄編著『労使関係の経営学』税務経理協会、1999 年、参照。

33) 財団法人社会経済生産性本部編、前掲書、69 頁から 90 頁。本調査は、上場、非上場、店頭公開のうち従業員 500 人以上の企業の人事部長及び企業別労働組合の執行委員長を対象に、調査票の直接郵送による直接回収により回答を求めたものである。有効回答数は、企業数は 125 社、労組は 330 件であった。

「企業運営が民主的に行われるになった」との質問に対して、1985年には、あまり効果なしと回答したものが19.2%、であったのが、2005年には22.4%と増大している。

本調査から1985年から2005年にかけて、労使協議制度の下での「労使協調」による労働条件の低下、企業運営の民主化の後退、従業員の発言力の低下が拡大している現状を読み取ることができる。

成果主義人事・賃金制度の導入・展開下において、「過去3年間に労使協議制において取り上げた課題」を見ると、「適切な評価のあり方について」が企業側の回答で、51.2%、組合側の回答で、73.6%と高い比率を見せている。また、「従業員間の適正な賃金格差について」は、企業側の回答で、37.6%、組合側の回答で、52.4%という比率を見せている。

調査では、労使協議制において、「適切な評価のあり方について」や「従業員間の適正な賃金格差について」について、成果主義人事・賃金制度の導入・展開の中で、課題として討議されたことになる。問題は、労使協議制度の討議によって、適切な評価や従業員間の適正な賃金格差の是正を実現できない点にある。それは、企業による短期的な成果の追求や企業グループの再編やリストラクチャリングの中、適切な評価や従業員間の適正な賃金格差の是正を労働者が労使協議制を通して求めにくい現実があることにほかならない。

また、労使協議制度における非正規社員の取り扱いを見てみると、「非正社員の労働条件を上げる機会」が、よくある（企業回答1.6%、組合回答6.7%）、時々ある（企業回答14.4%、組合回答23.3%）、たまにある（企業回答27.2%、組合回答37.6%）に対して、まったくない（企業回答52.0%、組合回答30.6%）となっており、非正社員の事項についてあまりとりあげられていない実態があらわれている。そして、「非組合員の意見集約の制度」が、ある（企業回答27.8%、組合回答11.2%）に対して、ない（企業回答72.2%、組合回答87.4%）と「ない」の答えが圧倒的に高く、労使協議制度では、非正社員のみならず、非組合員の意見反映もあまりなされていない実態が、本調査でも明らかにされている。

Ⅲ 新労働組合の結成—成果主義への反作用—

成果主義の導入・展開は、同時に、労働組合運動の対抗策・反作用として、新しい労働組合結成を生み出している。そこで、本章では、そうした労働組合の結成・展開の状況について考察をおこなうことにしたい。

1. マクドナルドユニオンの結成

2006年5月15日、現役店長やパートタイマーら約200人によって同社初の「マクドナルドユニオン」が結成し、5月29日に会社に結成の旨、通告した。結成された「マクドナルドユニオン」の要求は、①店長の長時間労働に対する実態調査の実施、②店長職に対する残業手

当の支給, ③昇給, 昇格時の評価や査定基準を明示する, ④退職金のあり方を協議する, ⑤店舗社員, パート, アルバイトが有給休暇をとりやすくする, などの項目を掲げている³⁴⁾。

日本マクドナルドは, 1971 年の創業以来, 創業者の藤田氏によって, 日本的な雇用慣行をとり, 年功的な賃金制度をとってきたが, 藤田氏が引退した後, 米本社の経営陣が経営を引き継いだ結果, 成果主義を徹底され, 不払い残業や長時間労働が蔓延することとなった。そのため, 日本マクドナルドでは, 売り上げ至上主義による不払い長時間残業が常態化し, かつ給料も下がり, 多くの従業員が退職したために, 危機を抱いた従業員が労働組合を結成するに至ったのである。

具体的に言えば, 2004 年に店長以上の定期昇給が廃止され, 経験に関係なくベース給を月 31 万円に固定し, それに成果主義賃金を加える方式に変更している。2003 年末に創業以来初の希望退職 146 人をおこない, 正社員数は, 2002 年 12 月に 5014 人から 2003 年 12 月には 4403 人に減少している。また, 日本マクドナルドでは, 店舗の 24 時間化を 2006 年 4 月に 17 店からはじまり, 6 月には全国 200 店舗に拡大している。そして, 労働市場の逼迫と長時間労働・低賃金からアルバイトの採用ままならず, アルバイトの定着率が低く, 店舗の人員が不足し, 結果, 店長により負担が過重にかかっている。日本マクドナルドの組合結成は, まさに成果主義人事・賃金制度の導入・展開に対する反作用であると言える³⁵⁾。

日本マクドナルドユニオン結成において特徴的な点としては, 連合が全面的に支援した点とパート・アルバイトを当初から組織化をはかろうとした点の二点がある。

連合の全面的支援としては, マクドナルドユニオンが産業別労働組合組織に属さず, 連合東京に直接加盟する形態をとり, 結成直後にも, 連合の地方組織を総動員して, 全国約 3800 店のマクドナルド店で働くパート及びアルバイトに組合加入をすすめるピラを配布していることなどがあげられる。連合では, マクドナルドユニオンの結成を契機として, 組織率の低い外食産業において, パート・アルバイトの加入を通して, 組織化をはかってゆくことを狙っている。

また, パート, アルバイトの当初からの組織化は, 約 4600 人の正社員に対して, パートタイマー, アルバイトが約十万人以上というマクドナルドの従業員構成からしても必須の課題であると言える。それゆえ, マクドナルドユニオンでは, パートタイマー, アルバイトが組合に加入できやすくするため様々な工夫もおこなっている。例えば, 高校生のアルバイトでも, 保護者の同意があれば組合に加入できるように配慮したり, 組合員費についても, 月額, 正社員が 2000 円に対して, アルバイトは 800 円にとどめるなどをおこなっている。

34) 「マクドナルドなどに労組」『読売新聞』2006 年 7 月 22 日。

35) 「過労死大国」『エコノミスト』2006 年 7 月 25 日。

2. 日本ケンタッキーフライドチキン労働組合の結成

マクドナルドユニオン結成と同時期に、日本ケンタッキーフライドチキンでも、2006年5月18日に、日本ケンタッキーフライドチキン労働組合が約20人で結成された。日本ケンタッキーフライドチキン労働組合の結成も、成果主義人事・賃金制度の導入・展開が大きな要因となっている。2006年4月に、人事・給与制度の変更があり、店長の給与が、これまでの勤続年数と役割的地位で決定されてきた方式から勤続年数に関係なく2ランクにわけられ、成果・業績主義に変化した。その結果、若手の店長の給与は全般的に上昇したのに対して、年配の店長の給与が下がることとなった。この給与の減少と給与の減少をまねいた人事評価の不満も組合結成の一因となっている³⁶⁾。

また、店舗拡大とともに、主婦などのアルバイトの中から優秀な人材を「店長格」として登用し、店長の代わりに責任者として店舗運営にあたらせる「シニアマネジャー制度」を2003年から実施し、正規従業員の店長数を増やさずに人件費を抑制した。しかし、家庭の主婦などをいくら店長格にしても、店長の労働時間をカバーすることはできず、母点以外のサテライト店の店舗運営の責任も担わされている店長は、長時間労働となっている。

おわりに

以上、本稿では、成果主義人事・賃金制度の日本企業への導入・展開によって、日本企業における集团的労使関係がどのように変化しつつあるのかについて解明・考察をおこなってきた。まず、本稿では、2006年の「春闘」における一般的傾向性について分析し、①経営側が強く主張する「業績改善は一時金で報いる」方式が、すっかり定着し、ベースアップ方式（賃金表の改定）が形骸化した点、②春闘の賃金交渉において、ベースアップを拡幅した産業・企業間でも、ベースアップをしない産業・企業間でも賃金格差がより明確にあらわれた点、③2006年の春闘では、企業間の賃金格差と同時に都市部と地方の地域間の賃金格差、大企業と中小企業間の規模別賃金格差も広がっている点、④連合が賃金改善に加えて大企業と中小企業、正社員と派遣・パートなど非正規労働者との2つの格差は正も春闘の柱に掲げた点を解明した。その上で、労使関係に関する厚生労働省の調査研究の検討をもとに、「賃金決定」の平均的状況においてもベースアップ方式が形骸化している事実を確認すると同時に、成果主義人事・賃金制度の導入・展開に伴う特徴的な労使関係の諸変化（労働組合の組織変更、労使関係の個別化、労使協議制度の変化など）の分析をおこなった。

その分析において解明しえた点としては、①従来からの企業レベルの労使交渉から、カンパニー別・事業部別・部門別業績連動型賃金制度に連動する形でのカンパニー別・事業部別・部

36) 「過労死大国」『エコノミスト』2006年7月25日、22頁、29頁。

門別の労使交渉への移行が広がりつつある点、②カンパニー別・事業部別・部門別労使交渉に連動して松下電器労働組合のように労働組合組織の組織変更をおこない、事業領域（ドメイン）別の労働組合の連合体に組織変更する組合もあらわれてきた点、③成果主義賃金制度の導入・展開と連動して、企業別労働組合の賃金交渉において、個々の分野別に労使交渉をおこなう方式から基本賃金、一時金、退職金・企業年金、福利厚生のための総原資を一括して交渉するパッケージ型交渉方式へかなりの労働組合が移行しつつある点、④成果主義賃金制度の導入・展開によって、労働組合を介さず、成果主義賃金制度における人事評価の本人の同意形成制度（フィードバックシステム・紛争処理システム・苦情処理システム）の進展がはかれると一方、成果主義の結果等に不満から公的機関や裁判所に訴え出る件数が急増することにより、労働契約法制・労働審判法の制定やそれに基づく労働審判制度をはじめとした個別労使紛争処理制度が法的制度的に構築された点、⑤生産性向上運動の展開に大きな寄与した労使協議制度が、成果主義人事・賃金制度の導入・展開によって、その機能を低下させると同時に、空洞化しつつある点、⑥労使協議制において、「適切な評価のあり方について」や「従業員間の適正な賃金格差について」について、成果主義人事・賃金制度の導入・展開の中で、課題として討議された点、などの諸点がある。

解明しえた諸点を整理すると、成果主義人事・賃金制度の導入・展開が、日本企業の従来の集团的労使関係の機能を低下させ、集团的労使関係の新しい交渉方式や交渉内容を生むと同時に、労働組合組織の組織形態を変容させ、個別的労使関係を発展させる傾向があるということが確認できたと言えよう。

最後に、本稿では、成果主義の導入・展開等に対抗するための日本の労働・労働組合運動の新たな胎動について解明・考察をおこなった。そこでは、日本マクドナルドを事例としてとりあげ、成果主義の導入・展開とともに、不払い長時間残業が常態化し、かつ給料も下がり、多くの従業員が退職したために、危機を抱いた従業員が労働組合を結成するに至った経緯を見てきた。同様に、日本ケンタッキーフライドチキンにおいても、成果主義の導入・展開と店舗拡大にあいまって、長時間労働の常態化が大きな組合結成の理由となっている。このような点から、成果主義人事・賃金制度の導入・展開が、同時に、給与の引き下げや長時間労働の常態化を生み出すため、労働者による労働組合の結成への契機となっていることも確認できたと言える。

残された研究課題としては、本論文の「はじめに」の部分で掲げた「労使関係に関する新しい研究対象・研究方法」において指摘した点で、本論文において、十全に展開しえなかった点を今後、分析・解明をすすめてゆくことである。それは、①労働市場の影響の分析と②女性労働③外国人労働の問題である。今後は、その三点についても、労使関係研究をおこなってゆくことにしたい。特に、団塊の世代の大量退職、景気の回復にともなって、労働市場の需給に変

化がおこり、平成不況後の買い手市場から売り手市場に変化しつつあることも考えられ、そのことが日本の労使関係に大きな変化を与えることも考えられるだけに労働市場の要因分析は重要な研究課題であると言えよう。

参考文献

- 桑原靖夫、グレッグ・バンバー、ラッセルランズベリー編『先進諸国の労使関係—国際比較：成熟と変化の諸要因—』日本労働協会、1988年。
- 長谷川廣「人的資源管理の特質」奈良産業大学『産業と経済』1998年3月。
- 原田実・奥林康司編著『日本労務管理史』中欧経済社、1998年
- 遠藤公嗣著『日本の人事査定』ミネルヴァ書房、1999年
- 藤井治枝・渡辺峻編著『現代企業経営の女性労働—労務管理の個別化と男女の自立—』ミネルヴァ書房、1999年
- 海道進・森川編著『労使関係の経営学』税務経理協会、1999年
- 奥林康司・今井斉・風間信隆編著『現代の労務管理の国際比較』ミネルヴァ書房、2000年
- 厚生労働省『労働者派遣事業の1999年事業報告の結果について』2000年
- 柴山恵美子・藤井治枝・渡辺峻編著『各国企業の働く女性たち』ミネルヴァ書房、2000年
- 島弘編著『人的資源管理の理論』ミネルヴァ書房、2000年
- 黒田兼一・関口定一・青山秀雄・堀劉二『現代の人事管理』八千代出版社、2001年
- 小越洋之助監修・労働運動総合研究所編『今日の賃金—財界の戦略と矛盾』新日本出版社、2000年
- 厚生労働省『労働組合基礎調査2001年版』2001年
- 守屋貴司著『総合商社の経営管理—合理化と労使関係—』森山書店、2001年。
- 岩出博著『戦略的人的資源の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート—』泉文堂、2002年
- 清水信義著『労使のリスク・マネジメント—コンプライアンスと人間性回復の労働法—』社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2002年
- 労務理論学会編『現代の雇用問題』晃洋書房、2003年
- 平野文彦・幸田浩文編『人的資源管理』学文社、2003年
- 浪江巖「人的資源管理の内容と構造」『立命館経営学』第41巻第6号、2003年3月
- 連合編『2004 連合白書』2004年
- 野瀬正治著『新時代の個別的労使関係』晃洋書房、2004年
- 浪江巖「人的資源管理と労使関係—『合意形成』活動の展開—」『立命館国際研究』第18巻1号、2005年6月
- 守屋貴司著『日本企業への成果主義導入』森山書店、2005年。
- 日本人事労務研究所編『実務賃金便覧2006年版』2006年1月。
- 財団法人社会経済生産性本部編『新版・労使関係白書—21世紀の生産性運動と労使関係課題—』社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2006年。