

「非公式」折衝レベルからみた C社労使間の合意形成のあり方に関する一考察(2)

鬼丸 朋子

- 1 はじめに
- 2 C社賃金制度改正はどのように進められたか
 - 2-1 「公式」な改正交渉の概要
 - 2-2 「非公式」な改正交渉の概要
- 3 小 括

1 はじめに

鬼丸 [2019] では、日本の個別企業における労使コミュニケーションの事例研究の中で、これまでほとんど取り上げられることがなかった「非公式」折衝の存在に注目し、人事・処遇制度改正の中で、公式・非公式それぞれのチャンネルがどのような役割を果たしているかについて一つの手掛かりを得た。とはいえ、同事例調査で検討した賃金制度改正は2004年～2005年におこなわれたものであり、当時の「非公式」折衝のスケジュールや具体的な取り組み内容といった点を子細に確認することはできなかった。そこで、本稿では、C社労働組合執行部で制度改正交渉を担当した役員による人事部（勤労課）との折衝スケジュールの記録と組合資料及び同社労働組合執行部への聞き取り調査に依拠しながら¹⁾、C社において2019年に実施された人事・賃金制度等の見直し改定交渉における「公式」の交渉・「非公式」の折衝について概観したい。

2 C社賃金制度改正はどのように進められたか

C社（サービス業）の概要及び労使コミュニケーションの枠組みについては、鬼丸 [2019] から

1) とくに断りのない限り、以下の記述は、C社労働組合資料、C社労働組合よりご提供いただいた資料及びC社労働組合執行部への聞き取りより得た知見に依拠している。聞き取り調査は、2020年4月6日13時～15時、2022年8月4日11時～13時、2023年2月9日15時～17時、2023年4月17日17時～19時に実施した。ご協力いただいたC社労働組合執行部の皆様にこの場を借りて感謝申し上げます。なお、本稿にあり得べき誤謬はすべて筆者の責である。

大きく変化していない。そこで、以下では、(1)労働協約・協定集に掲載されている労使コミュニケーションのチャンネルを「公式」な改正交渉、そして(2)労働協約・協定集に掲載されていない「折衝」等を「非公式」な改正交渉とし²⁾、それぞれが人事・賃金制度改正に果たした役割に焦点を絞って概観する。本稿で分析対象としたC社の「公式」な賃金制度改正は、2006年から施行された「新しい人事・賃金制度」をおよそ15年ぶりに改正しようとするものである。人事・賃金制度の改正は、同社労使が同社組合員の労働条件に多大な影響を与えるものと受け止めて交渉に臨んだものであり、「公式」な側面について改正交渉手続きの過程に関して組合が発行した交渉過程の速報や申し入れ等の記録が残されていたことに加えて、労組側の交渉担当役員のメモから「非公式」な改正交渉のおおよそのスケジュールを把握できたことから、事例分析の対象とした。

2-1 「公式」な改正交渉の概要

今回のC社の「公式」な賃金制度改正は、2017年に動き始めた³⁾。同年8月にC社労使は将来に向けた「労使共同宣言」を再締結し、C社労組が策定した中期目標の中で今後10年を見据えた「あるべき働き方」を具体的に提言するといった労組からの働きかけに呼応し、2018年9月の「基本協約」改訂交渉時に会社より制度改正を検討したい旨の提起があった(表1)。会社提起に対して、労組側は秋の全職場集会の場で組合員の意見を丁寧に聞き取り、それを集約して2019年1月11日に申第8号「『人事・賃金制度の見直し』に関する申し入れ」を提出、この申し入れに基づいて具体的な交渉が始まった。

それまでC社が採用していた人事・賃金制度は2006年から施行されたものである⁴⁾。今回、労組が人事・賃金制度改正に取り組むことを選択したのは、組合員から出された意見の中から下記のような課題が浮かび上がってきたからである。すなわち、2006年に導入された制度は、「頑張った者が報われる制度」として組合員に受容され、定着してきたが、高いスキルを保持したベテランから若手・中堅への世代交代が求められたり、採用職種の多様化に伴う処遇内容の違いの納得性を高める必要性が増したり、業容の拡大が進んだりする中で、組合員の中から自身の頑張りが適正に評価されるように一層の実効性を高めた仕組みを求める声が上がっていた。また、年々人手不足感が強まる中で人材確保・維持が激しくなっていく状況下で、組合員が継続して高いモチ

2) 鬼丸 [2019: 179] で指摘した通り、C社労使には、労働協約・協定集に掲載されている以外に、「折衝」等と名付けられた意見交換の場が設けられている。「折衝」等の参加者や意見交換の位置づけ等の詳細については、鬼丸 [2019: 179] を参照されたい。

3) 「公式」な改正交渉過程については、C社労働組合編 [2019] 『「新しい人事・賃金制度等」の見直し この間の交渉経過について』 1頁及びC社労働組合が発行した業務関係機関紙各号に依拠している。

4) 2006年に施行された同社の人事・賃金制度の交渉過程については、鬼丸 [2019] で詳述している。詳細については、そちらを参照されたい。

表 1 「公式」な賃金制度改正交渉の経過

年月日	労使交渉・会議等	議論・確認・決定事項
2018年7月5日	定期大会	「今後10年間の中期目標」を策定
2018年8月～9月	「基本協約」改訂交渉	「今後10年間の中期目標」の具体的提言の実現に向けた議論を展開
2018年9月13日	「基本協約」改訂交渉・妥結	「今次交渉でも課題として挙がっていた高齢者雇用制度、賃金制度のうち特殊勤務手当及び調整手当などについては、労使間で引き続き議論をしていきたいと考えている」という会社見解が示される
2018年9月～12月	秋の全職場集会	職場討議
2019年1月11日	申し入れ	「申第8号」提出
2019年1月18日	団体交渉	申第8号に基づく団体交渉
2019年2月7日	第33回定期中央委員会	2019春闘及び「今後10年間の中期目標」の具体的提言の実現について、当面の方針を決定
2019年2月19日	団体交渉	「新しい人事・賃金制度等」の見直しについて会社提案
2019年2月25日	申し入れ	「申第10号（解明要求）」提出
2019年3月6日	団体交渉	申第10号に基づく団体交渉
2019年3月～5月	春の全職場集会	職場討議
2019年5月10日	申し入れ	「申第13号」提出
2019年5月17日	団体交渉	申13号に基づく団体交渉
2019年5月20日	団体交渉	申13号に基づく団体交渉
2019年6月4日	団体交渉	「新しい人事・賃金制度等」の見直しについて会社追加提案
2019年6月25日	地本・総支部代表者会 中央執行委員会議	「新しい人事・賃金制度等」の見直しについて、地本・総支部代表者会議を開催し議論、その後、中央執行委員会で妥結を決定し、同日妥結

出所) C 社労働組合編 [2019] 「新しい人事・賃金制度等」の見直し この間の交渉経過について」59頁により筆者作成。

バージョンを維持しながら働き続ける環境の提供が必要不可欠であるという認識が高まってきていた。一方で、採用職種の多様化や業容の拡大がすすむにつれて、転居転勤を伴う人事異動が多く発生し、それに伴って生活拠点の変更を余儀なくされるケースが増加していることから、生活設計への配慮や人材育成・技術継承の観点から人事異動・運用のあり方を考えるべきという発意に加え、当該人事異動をより早期に認識することで種々の負担軽減や不利益の解消を図りたいという極めて強い要望が多く出されていた。これらの課題を踏まえ、労組の立場から自社の一層の発展を展望したときに、社内外の変化に対応していくために、これらの課題に対応していくことを労組として強く求めていくこととなった。

以上を踏まえて、労組は、2018年9月の「基本協約」改訂交渉時の定年延長、特殊勤務手当、調整手当に関する改正を検討したいという会社からの提起を受けて、申し入れ(申第8号)をおこない、具体的な議論が開始された。申し入れの主な内容は、表2に示された5点である。労組からの申し入れを受けて2019年1月18日に申第8号に基づく団体交渉がおこなわれ、労組は改めて会社側が抱く「現行制度の課題等を確認すると共に、組合員の想いを汲み取った会社提案を行う

表2 申第8号申し入れの概要

(1) なぜこの時期に会社として制度改正を提起してきたかを明らかにすること。
(2) 定年制度について 1) 定年年齢を現行の60歳から65歳に引き上げること。 2) 定年年齢の引き上げは原則1987年以降に採用された者に対して適用すること。 3) 現行の専任社員制度 ^{注1)} について賃金面及び労働条件面でのブラッシュアップを図ること。 4) 定年年齢を引き上げた場合の生涯賃金は、現行水準を上回ること。 5) 60歳以降の働き方については、本人の希望に応じて勤務態度や職務を柔軟に選択できることとし、賃金についてはその働き方や職務に応じた合理的な水準とすること。 6) 定年後も希望者全員について継続雇用を行うこと。
(3) 特殊勤務手当については、以下の通り改正すること。 1) 特殊勤務手当の月額化にあたっては、すべての職種において現行水準を上回る手当額を設定すること。加えて、これまで労使協議で主張してきた通り、業務内容に比して手当額が見合っていない職務に対して増額を図るとともに、本来特殊勤務手当が支給されるべきにもかかわらず支給されていない業務を支給対象とすること。 3) 出張や長期研修、私傷病などで支給対象となる業務に従事しない場合でも手当を支給すること。
(4) 調整手当については、以下の通り改正すること。 1) エリアの分け方については、現行の級地区分を踏襲すること。 2) 現行のD級地区分を廃止し、D級地のエリアの手当額をC級地の区分の手当額まで引き上げること。 3) 支給要件の変更により減額となる場合は、現行の支給額を補償するよう措置すること。
(5) その他、業務内容、職域の変化に応じて対処すべき以下の制度改定を実施すること。 1) 通勤手当について、乗換時分を参入するよう基準を見直す等、一般的な経路における手当が支給されるよう改善を図ること。 2) 新幹線通勤の拡大を図るとともに、在来線特急列車の通勤利用を認めること。 3) 別居手当の支給要件を緩和すること。 4) 特殊な地域における勤務に対する処遇改善を含めた生活支援を充実すること。 5) 異動の事前通知を原則1カ月前とすること。 6) 一般及び持家住宅補給金の増額を図るとともに、寮・社宅のさらなる充実を図ること。

注1) (いくつかの例外を除いて) 定年に達して退職となる者が引き続き雇用される場合、専任社員として雇用される旨、C社の就業規則に定められている。
出所) C社労働組合編 [2019] 『人事・賃金制度の見直し』に関する申し入れ』により筆者作成。

ことを強く主張した⁵⁾。

この日の交渉の中で、会社見解として示された主な内容は次の通りである⁶⁾。(1) 定年制度については、1) 定年年齢を現行の60歳から65歳に引き上げる、2) 選択定年制度導入の考えはない、定年年齢の引き上げ対象者は生年月日が1969年4月2日以降の者である、3) 現行の専任社員制度⁷⁾について、現時点でこれを変更する考えはない、また、短日数勤務や短時間勤務についても現時点での導入は難しい。ただし、賃金及び労働条件について、今後も必要に応じて検討していく、4) 定年年齢の引き上げに際しては60歳までの賃金も含め、全体的な賃金カーブの見直しが必要と考えているが、現行制度における社員の生涯賃金を念頭に、労組側の意見も踏まえつつ検

5) C社労働組合編 [2019] 業務関係機関紙 No.1282。

6) C社労働組合編 [2019] 業務関係機関紙 No.1282。

7) (いくつかの例外を除いて) 定年に達して退職となる者が引き続き雇用される場合、専任社員として雇用される旨、C社の就業規則に定められている。

討していく、5) 定年延長をおこなう場合の60歳以降の社員については、専任社員と同様、高齢者であることを理由に特別な勤務形態を設けること及び本人の希望をそのまま取り入れることは現時点では考えていない、(2) 特殊勤務手当・調整手当・通勤手当・別居手当について、1) 月額化に際して、現行の支給金額・支給範囲を基本とする、2) 調整手当について、社員やその家族が勤務地によって給与額が変動することがなく、より安心して生活できるような方向で検討している。なお、エリアの区分は現在検討中である、現行の D 級地区分を廃止し、D 級地のエリアの手当額を C 級地の区分の手当額まで引き上げるが、支給要件の変更により減額となる場合の補償措置については今後の検討課題である、3) 通勤手当について、現時点で新幹線通勤対象区間を拡大する考えはない、4) 別居手当について、会社の命により転勤し、やむを得ず別居した場合に限り、別居手当を支給することとしているが、現時点でこれを緩和する考えはない。

1月18日の団体交渉を受けて、2019年2月19日に「新しい人事・賃金制度等」の見直しについて給与額・手当額等の金額が記載された会社提案がおこなわれ、その内容に関して議論された。会社提案の主なポイントは、次の通りである⁸⁾。(1) 定年の延長については、1969年4月2日以降生まれの社員を対象として65歳定年を実施し、上記定年延長となる者は50歳以降定期昇給を実施せず、60歳以降は60歳到達時の基本給額の7割を支給することで、現行制度と同等あるいはそれ以上の生涯賃金となるようにする。現業管理者等⁹⁾については59歳以降、原則役職定年とする。(2) 調整手当は、現行の4段階(A~D級地)の調整手当額について、C級地とD級地を統合して現行のC級地と同額に手当額を底上げする。2020年3月31日以前に採用された全社員の基本給に22,000円を繰り入れ、A級地に20,000円、B級地に10,000円をそれぞれ支給する。なお、C級地及びD級地は廃止する。(3) 通勤手当について、新幹線定期券による通勤制度を導入し、これまでの新幹線利用特認制度は廃止する。(4) 割増賃金、特殊勤務手当、職務手当の改正については、現行「特勤手当」の一部を廃止し、その支給区分ごとに「職務手当」を新設し、1時間あたり賃金額へ参入する。夜勤・休日出勤等の特殊性に比重を置いた賃金体系を目指して、必要に応じて手当を増額するとともに、一部手当は廃止する。「職務手当」額の算定にあたっては、上記を含めて、現行の「特勤手当」、「特勤手当割増」及び「割増賃金(祝日手当含む)」の合計額平均を上回るよう設定する。非常呼出手当額の見直しと支給範囲の拡大をおこなう。(4) 永年勤続者表彰制度の見直しや、リフレッシュ休暇の新設をおこなうとともに、一部表彰制度を廃止する。住宅支援制度については、支援の一層の充実に繋がるよう関連諸制度を見直す。

会社提案に対する主な議論は次の通りである¹⁰⁾。(1) 定年年齢の変更について、1) 労組側が主

8) 主なポイントについては、C社労働組合編 [2019] 業務関係機関紙 No.1284に依拠している。

9) 現業管理者等とは、現場長、支区(所)長、助役及び非現業係長以上を指す。

10) 以下は、C社労働組合編 [2019] 業務関係機関紙 No.1284に依拠している。

張している1987年以降に採用された者は存在するのか、存在する場合は人数を明らかにするよう求めたところ、生年月日が1969年4月1日以前の者の人数は2019年2月1日時点で約180人ということであった、2) 労組側が、定期昇給を50歳に達した日以降実施しない理由及び60歳に達した日以降の基本給を70/100に設定する根拠について問うたところ、「定年延長に際しては、60歳時点での賃金水準が低下する度合いを緩和する必要があると考え、60歳よりも前の、早い段階から賃金カーブを相対的に寝かせることで60歳以降の賃金水準を引き上げるのが妥当であると考え(…中略…) 現行の65歳までの生涯賃金を大きく変更しない中で(…中略…) 50歳は一般に生計費が峠を越えつつある一方で、賃金はそれまでの昇格時昇給及び定期昇給により十分に上昇しており、50歳以降の定期昇給分を60歳以降の賃金に振り分けた方が、退職までの意欲の継続という観点で望ましいと考えた」、「50歳以降の定期昇給分を、60歳以降の基本給を70/100とする原資に充当すること」により「現行制度と同等或はそれ以上の生涯賃金となる」、3) 59歳に達した日以降、原則として役職定年にする理由及び例外の有無について説明を求めたところ、「人事の滞留を防ぎ組織の活力を維持するため(…中略…) 60歳以降は後進の指導をしつつ各職場の第一線にて一般社員としての業務に従事し活躍してもらうことを基本とするが、会社が必要と認めた場合は、管理者を続ける場合もある」、その場合、役付手当の支給を考えていること、(2) 各種手当について、1) 調整手当の改正をおこなう理由を問うたところ、従来の制度において想定していなかった地域で勤務するケースが増えてきたことに加えて、地区をまたがる異動に伴う処遇変更が大きいという課題が生じていたため、最も金額が低いD級地の調整手当を底上げし、どの地区で勤務した場合であっても当社は所在地の級地であるC級地の支給額を保障すべくC級地の調整手当分を基本給に繰り入れるとともに、住宅取得価格等の水準が高い地区(A級地、B級地)についてはC級地との差額を、改正後の調整手当として支給する形に改めることとした、2) 今回の提案で新幹線定期券による通勤を認めることとするのかについては、「共働き世帯の増加や社員構成の変化等を反映し、社員の居住地に対する考え方が多様化していることから、通勤時間を短縮することで、働きやすさと住環境選択の自由度を向上すべく」、従来の制度よりも広範囲で新幹線の利用が可能な通勤制度を導入することとした、(3) 労組側が割増賃金、特殊勤務手当、職務手当の改正をする理由の説明を求めたところ、「業務の中身よりも、夜勤・休日出勤等の勤務の特殊性により比重を置いた賃金体系とすることを目的として割増賃金の改正を実施することとした」こと、特殊勤務手当については、「制度改正から10年以上が経過し、制度改正当時と業務の内容や質・職域等が変化しており、今後も変化することが予想されること、現在の特殊勤務手当制度が複雑で支給に多くの労力がかかっていることなどを踏まえ、その一部を廃止し、現業機関の職種毎に月額で支給する職務手当に変更することにした」と回答している。なお、この日の議論の中で、「今次団体交渉の会社提案については、会社側の原資持ち出しがあったという認識で良いか」について確認され、会社側から「その認識でよい」という回答を引き出している¹¹⁾。

労組側は2月19日の会社提案を持ち帰って検討し、2月25日に申し入れ(解明要求)(申第10号)をおこなっている。今回の解明要求の主なポイントは、次の通りである¹²⁾。(1)定年の延長等について、「現行の「新しい人事・賃金制度」は「努力した者が報われる」ということが基本理念であったが、定期昇給停止(50歳)以降、社員の努力をどのように評価、処遇していくのか、考えを明らかにすること」、役職定年を「59歳に達した日以降」に設定した理由、役職定年を実施した場合に今後の管理者需給はどのようになるのか、会社が認めた場合は管理者を継続する場合もあるとすれば、どのような場合か、その場合の役付手当はどのようになるのか、営業主事等の処遇はどのようになるのか、(2)調整手当について、現行の各級地の支給人数を明らかにすること、(3)通勤手当について、現行の新幹線利用特認制度利用者数と利用区間を明らかにすること、新幹線通勤・在来線通勤は個人の事情で選択できるのか、新幹線通勤定期代について会社で費用建て替えをおこなうなど負担軽減を図る考えの有無等、(4)割増賃金・特殊勤務手当・職務手当について、現行と見直し後の諸元の比較を明らかにする、廃止される手当の対象者について業務の努力への評価や心身の労苦への報いを何に反映させていくのか等、(5)表彰制度や休暇制度、住宅支援制度等の見直しでどのように処遇が変化するか、また制度改正で不利益を被る可能性がないか、あるとすれば保償する考えの有無、である。

労組からの申し入れ(解明要求)(申第10号)について、3月6日に団体交渉が開催され、会社との議論が展開された。今回の交渉で、「提案時の団体交渉において、我々は本提案における会社側の原資持ち出しを確認したが、定年延長、諸手当の改正、表彰制度の改正、住宅支援制度の改正の各提案項目でみても同様の認識でよいか」が確認され、会社側から「概ねそのように考えていただいてよい」という回答を引き出している¹³⁾。そのうえで、(1)定年延長等について、「役職定年対象者に限らず全社員(一般社員)に、60歳以降の働き方について意向確認を実施」すること、「管理者を継続する場合の役付手当は、59歳以前に支給していた役付手当と同額を支給する」こと、「営業主事等」に従事する場合は役付手当と職務手当等を併給」すること、(2)通勤手当について、新幹線定期券の利用は社員希望を反映し、本人が希望しない場合は在来線等での通勤が認められること、「制度見直しに伴い通勤手当の非課税限度額を超える場合、単身赴任用社宅の利用を承認し別居手当を支給」すること、(3)割増賃金、特殊勤務手当、職務手当について、職務手当の支給区分ごとの比較(現行制度と改正後の試算)が明示され、「全ての支給区分において、改正後の「職務手当」及び「割増賃金」の合計額が、現行の「特殊勤務手当」及び「割増賃金の合計額に比べ平均1000円高い」こと、休日勤務に対して改正後の方が現行より高い金額を支給されるこ

11) C社労働組合編 [2019] 業務関係機関紙 No.1284.

12) 以下の主なポイントは、申第10号に依拠している。

13) C社労働組合編 [2019] 業務関係機関紙 No.1286.

と、(4)種々の住宅支援制度の詳細が明示された。今回の会社との議論の中で、定年延長や手当の変更等による収入減は発生しないことが確認され、新幹線定期券の利用に際しての本人の意向確認等、労組側の要求が反映された面がある。一方で、労組側が主張する50歳以降の定期昇給の実施や退職手当ポイントの60歳以降の加算といった、現行制度の「努力した者が報われる」という基本理念が定年延長や手当の改廃等の中でどのように処遇に反映されていくのかについて、更なる議論の余地があることが明らかになった。

労組側は、3月6日の議論を踏まえて、組合執行部が手分けして3月～5月に全国の職場をまわり、職場討議の中で制度改正に関する組合員の声を子細に聴き取っていった。これらの声を丁寧にとどめて、5月10日に会社側に申し入れ（申第13号）をおこなっている。この申し入れを受けて、5月17日と5月20日の2回にわたって団体交渉が開催された。今回の交渉に際して、「申し入れの趣旨説明を行った上で、労組側が主張した改善要求について最大限の理解を示すと共に、さらなる原資引き出しを行うよう会社に強く求めた」¹⁴⁾。2回の団交に際して労組側の主な主張は、次の通りである。すなわち、(1)定年延長について、50歳以降の定期昇給や特別加算の拡大等の措置、退職手当ポイントの60歳以降の加算、(2)通勤手当について、新幹線通勤設定区間の拡大、在来線特急等の利用を対象にすること、(3)割増賃金・職務手当について、各種職務手当の増額や区分、運用の見直し、(4)表彰制度について、永年勤続30年表彰の充実、(5)住宅支援制度について、家族用社宅の単価引き上げ、倍率適用の激変緩和、各種住宅関係補給金の改善、(6)その他として、専任社員の処遇、働き方の改善と、単身赴任者の負担軽減、といった具合に、現行制度の「努力した者が報われる」という基本理念が、定年延長や手当の改廃等の中で、定期昇給や手当の増額といった形で処遇に反映していくことを強く求めた。

とくに、3月～5月に執行部が手分けして全国の職場をまわる中で組合員から多く意見が出された定年延長と役職定年について取りまとめ、組合員の声を反映した制度改正となるよう要求した。1)「50歳以降の意欲向上のため、定期昇給の実施や特別加算の実施や特別加算の対象拡大等の措置を図ること」、2)「退職手当ポイントを60歳以降も加算するよう見直すこと」、3)「昭和44年4月2日生まれ以前の者について希望に応じて定年を延長すること」、4)「60歳以降については、多様な働き方（短時間、短日数）を選択できる制度を導入し、また勤務地について配慮を行うこと」を要求した¹⁵⁾。役職定年についても、1)「役職定年の適用は本人の意向による選択制とすること」、2)「役職定年後の勤務箇所や従事する業務については、本人の意向に沿うよう努めること」も要求し、ベテランの域に達した組合員であっても「努力した者が報われる」という基本理念を制度改正後も具体的に処遇に落とし込むよう、改めて要求した。また、各種手当の増額

14) C社労働組合編 [2019] 業務関係機関紙 No.1293.

15) C社労働組合編 [2019] 業務関係機関紙 No.1293.

についても、「努力した者が報われる」という基本理念の実現に向けて、要員需給がタイトな中で「一人あたりの業務負荷が確実に高まっている状況を踏まえ、すべての支給対象者の手当が現行を上回る設定となるよう、職務手当を増額すること」を求めた¹⁶⁾。さらに、新幹線通勤制度や住宅支援制度の充実についても、併せて要求した。

会社側は5月の2回にわたる団交における議論を持ち帰って検討した結果、6月4日に会社側に「新しい人事・賃金制度等」の見直しについて会社追加提案をおこなった。追加提案の主なポイントは次の通りである¹⁷⁾。(1) 定年年齢延長者への措置として、1) これまでの会社提案では定期昇給は50歳に達する前までであったが、今回の提案で50~59歳における定期昇給を実施すること¹⁸⁾、2) これまで70/100と提案されていた60歳以降の基本給を60歳到達時の75/100とすること、3) 当初提案で10ポイントであったが、今回、65歳で退職する場合の退職手当累計ポイントに10ポイント加算して20ポイント加算することが出来ることとしたこと、4) 以上の追加提案により、生涯賃金が当初提案よりも「さらに平均180万円増加」し、「前回提案と合わせて総額で約500万円増加(賃金実態調査による高卒平均で試算)」すること、5) 専任社員の基本給を約5%引き上げる(約10,000円のベースアップ)、(2) 通勤手当の改正について、1) 通勤手当における認定ルールを現行ルールより緩和する、2) 自動車等の通勤手当額を増額する、3) 現行制度では認められていなかった在来特急利用の特認制度を新設する、(3) 住宅支援制度の充実、といったものとなっている。今回の会社追加提案は、当初の会社提案を上回るものであるが、これは粘り強い交渉の結果、労組側の要求を会社側が受け止め、原資持ち出しが大きくなる追加提案に結実したものである。

労組側はこの追加提案について、地本・総支部代表者会議を開催し議論、その後、中央執行委員会で妥結を決定し、2019年6月25日に妥結した。

2-2 「非公式」な改正交渉の概要

鬼丸[2019:191]で、少なくともC社において、2006年に改正された人事・賃金制度に関する交渉では、「折衝」等と名付けられた「非公式」な打ち合わせが、「(1) 制度改正の方向性、どのような手順で制度改正を進めていくか、等の手続きを確認する、(2) 交渉前の「たたき台」段階で労使双方が改正点について理解を深め、それぞれの立場から意見を表明する、(3) 公式の交渉テーブルにのせれば労使交渉自体が決裂しかねない論点を事前確認し、議論の枠組をある程度整える、(4) 団交交渉テーブルにのせる前に、制度の詳細について不利益変更がないか検証作業を行う」

16) C社労働組合編 [2019] 業務関係機関紙 No.1293.

17) C社労働組合編 [2019] 業務関係機関紙 No.1296.

18) C社労働組合編 [2019] 業務関係機関紙 No.1296. によれば、「標準乗数が4の場合、定期昇給額は400円」ということであった。

等、一定の役割を果たしていたことが示された。とはいえ、2006年改正に関して労組執行委員に聞き取り調査をおこなった時点で既に10年以上が経過しており、具体的な「非公式」な打ち合わせの頻度や打ち合わせ内容の概要に踏み込んで確認することはできなかった。

今回の制度改正をめぐる「公式」な交渉では、厳しい労使交渉を経て、会社側が更なる原資の積み増しを決断して追加提案をおこなうという結果になったが、実際には「公式」な改正交渉に加えて、「非公式」な改正交渉が実施されている。そこで、以下では、今回の制度改正に関する「非公式」な改正交渉について概観し、2006年改正当時と「非公式」な打ち合わせの位置づけが変わっているのか否か、また具体的な打ち合わせの頻度や打ち合わせ内容の概要について確認したい¹⁹⁾。

今回の制度改正に関する「非公式」な折衝は、2018年7月以前に始まっており、労組側が会社側に定年延長等の制度改正について「公式」な交渉を始めたい意向があること等の大まかな方向性を中心に、労使間で意見交換を重ねている。その中で、はじめはあまり乗り気でなかった会社側も、制度改正について「公式」な交渉を始めるという方向性を受け入れた。そこで、労組側は、7月5日に開催された労働組合の定期大会で定年延長等の提言をおこなう「今後10年間の中期目標」を議事とし、承認された。この「今後10年間の中期目標」の承認をもって、会社（人事部）に対する定年延長を軸とする人事・賃金制度改正の打診を開始した（表3）。

2018年8月には、制度改正に対する方向性のすり合わせを実施した。ここで、会社側から、会社側の課題認識も踏まえて、1）定年制延長、2）特殊勤務手当の見直し、3）調整手当の見直し、について大まかな方向性が示された。

同年9月上旬は、制度改正に向けた方向性のすり合わせを進め、9月13日の団体交渉において、これまでの交渉で課題として挙がっていた高齢者雇用制度、賃金制度のうち、特殊勤務手当及び調整手当等について労使間で引き続き議論していきたい旨を、会社が正式に回答した。この回答を受け、C社労働組合内での職場討議をおこなうこととし、秋の全職場集会を活用して制度改定に向けた組合員の意見集約を図ることを会社側に伝達した。

2018年9月～12月は秋の全職場集会では、今回の制度改正に関する組合員の反応や意見だけでなく、春闘に関する組合員の要求等、様々なトピックスが議論の俎上に上がっている。秋の全職場会議の場で制度改定回答時に提示された会社見解に対する組合員の反応や、出された意見の内容等を取りまとめ、共有化を図った。また、11月には、意見集約後の団体交渉の進め方等についての認識のすり合わせを開始した。

2019年1月～2月中旬は、秋の全職場会議の場で出された組合員の意見を集約し、会社提案に

19) 鬼丸 [2019] で指摘した通り、C社は「非公式」な労使の意見交換の場として、「折衝」等が存在している。「折衝」等の詳細については、鬼丸 [2019: 179] を参照されたい。

表3 「公式」及び「非公式」な賃金制度改定交渉の経過

年	「公式」な賃金改正交渉		「非公式」な賃金改正交渉
	月日	労使交渉・会議等	会社との打ち合わせ実績 ()内は打ち合わせ時間
2018年	7月5日	定期大会	7月12日 2時間 7月17日 1時間 7月30日 1時間
	8月～9月	「基本協約」改訂交渉	8月1日 2時間 8月8日 2時間半 8月17日 1時間 8月23日 3時間 8月29日 2時間 9月5日 1時間 9月10日 4時間
	9月13日	「基本協約」改訂交渉・妥結	
	9月～12月	秋の全職場集会	9月25日 3時間 9月26日 1時間 9月27日 3時間 10月11日 2時間 10月19日 1時間半 10月25日 1時間 11月2日 1時間 11月5日 1時間半 11月13日 1時間 11月14日 1時間半 11月19日 1時間半 11月26日 2時間 12月13日 3時間 12月14日 1時間 12月17日 2時間 12月18日 2時間 12月19日 3時間
	1月11日 1月18日	申し入れ 団体交渉	1月17日 1時間半 1月24日 3時間 1月25日 1時間
	2月7日	第33回定期中央委員会	2月4日 1時間 2月6日 4時間 2月8日 1時間 2月12日 3時間 2月15日 1時間 2月20日 1時間 2月27日 3時間 2月28日 2時間半
	2月19日 2月25日	団体交渉 申し入れ	
	3月6日	団体交渉	
	2019年3月～5月	春の全職場集会	3月12日 3時間 3月13日 1時間 3月27日 3時間 4月5日 1時間 4月16日 1時間半 5月7日 2時間 5月10日 1時間 5月20日 3時間 5月30日 1時間半 5月31日 2時間
	5月10日 5月17日 5月20日	申し入れ 団体交渉 団体交渉	
6月4日	団体交渉	6月3日 2時間 6月19日 1時間	
6月25日	地本・総支部代表者会 中央執行委員会議	6月27日 3時間	

- 注) 1. 上記日程のうち、すべての打ち合わせが今回の制度改定に係るもののみを主な議題としているわけではないが、当該期間において今回の制度改定は労使の重要な議題であったため、切り分けが難しい。そこで、今回は主な「非公式」の打ち合わせ日程を記載している。
2. 上記以外に、電話での打ち合わせ、予定に反映されていない突発的な打ち合わせ等も存在しているが、本表には記載していない。

出所) C社労働組合編 [2019] 『新しい人事・賃金制度等』の見直し この間の交渉経過について』59頁、及びC社労働組合執行部への聞き取り調査及び同役員の打ち合わせ記録により筆者作成。

関する論点を取りまとめ、1月11日に労組側から前年の会社回答に対する具体的要望に関する申し入れをおこない、18日に交渉を実施したが、これに伴う下打ち合わせを実施した。併せて、申し入れ文書の文面だけでは伝えきれない組合員の声を詳細に説明したり、1月の交渉を踏まえて今後会社から出される予定である賃金額や手当額の金額が記載された「正式提案」について、提案内容の方向性を確認したりするとともに、いつ頃に会社から正式回答が出されるのか、提案以降の交渉日程等の具体的な段取りについて打ち合わせた。また、C社の交渉について、賃金額や手当額の金額が記載された数字は「正式提案」以降修正しないという慣行があるため、2月19日の「正式提案」について、制度の詳細や、不利益変更がないか検証作業をおこなうために必要な情報に関する確認もおこなった。

2月19日に会社から「正式提案」が出されて以降は、今後の進め方について打ち合わせを実施した。また、各地方本部・総支部の反応、地本や総支部の代表者会議で出されている意見等の認識共有を図るとともに、「春の全職場集会」（2019年3月～5月）を活用して「正式提案」に関する職場討議・意見集約を実施することを会社側に伝達した。4月～5月は、各地方本部・総支部の分会組合員の反応、出されている意見等について、改めて組合員の受け止めについて会社側と共有し、労組側から会社側への再申し入れの方向性について打ち合わせた。とくに5月20日に労組側から会社側に再申し入れをおこなうにあたって、再申し入れの意図を詳細に会社側に説明し、その内容等について課題認識を共有化するとともに、地方本部・総支部の制度改正に対する組合員の温度感を会社側に伝え、「ここは必ず改正してほしい」というポイントについて個別で説明を実施した。さらに、今度の団体交渉の進め方や妥結に向けた方向性について打ち合わせを実施した。

6月5日に会社から、当初の会社提案に、会社からの原資持ち出しで59歳以降の定期昇給の実現や手当額の上乗せを含む追加提案が出されたが、この「上乗せ」部分は労組側が強く求めたものが反映されたものであると同時に、これまでのC社における「賃金額や手当額の金額が記載された数字は「正式提案」以降修正しない」という慣行と異なる形で再提案を引き出したものでもあった。6月20日の追加提案以降は、最終的な会社の提案内容について方向性を確認した。そして、6月25日の地本・総支部代表者会議及び中央執行委員会で会社追加提案に対する妥結可否を最終判断した。

3 小 括

2019年の制度改正について「公式」・「非公式」両面から交渉過程をみたことで、以下の点を確認することができた。第一に、2006年改正時と同様に、今回の改定交渉でも、「公式」・「非公式」それぞれの交渉等について、「公式」な交渉で双方の主張がすれ違うことなく、十分に議論を尽く

せるように、「非公式」な折衝で多くの時間を割いて提案の背景や文書の補足説明を行ったり、課題感を共有したりしながら、交渉の枠組みをある程度整える役割を担っていた。とりわけ、今回の改正交渉では、具体的に「公式」「非公式」な改正交渉それぞれの経過が確認できたことで、「非公式」な折衝の頻度や投じられた時間数が「公式」な交渉と比較して非常に多いことが浮かび上がってきた。これだけの密度の濃い「非公式」な折衝があってはじめて「公式」な交渉における議論の充実が実現できた可能性が示唆される。第二に、「非公式」な折衝の場で、少なくとも「非公式」な折衝に出席する労組側の担当役員が、組合員の声をどのように集めて取りまとめるか、「公式」な交渉で議論すべき点と「非公式」な折衝の場で意見交換すべき点をどのように切り分け、どのようなタイミングでどのような情報を会社と共有すべきか、会社提案に対して譲れない点についてどのように組合員の温度感を説明するか、といった交渉のスキルを持っている可能性が浮かび上がってきた。このような交渉スキルは一朝一夕に身につけられるものではなく、中長期的な執行部の活動の中で培われてきたものであると推察される。第三に、今回の改正交渉では、「賃金額や手当額の金額が記載された数字は「正式提案」以降修正しない」という従来C社の慣行を覆し、59歳以降の定期昇給の実現や65歳で退職する場合の退職手当累計ポイントの加算といった「数字」の修正を伴う再提案を会社から引き出すことができた。これは、「非公式」な打ち合わせの場で、当初の会社提案に対する組合員の受け止めの温度感を「非公式」な交渉の場で十分な時間をかけて会社側と共有できたことが影響を与えている可能性がある。

以上のように、「非公式」折衝レベルを含めて交渉過程を概観することで、C社労使間の合意形成のあり方に関して、これまで先行研究の中でほとんど指摘されてこなかった「非公式」な交渉の意義の一端を捉えることができた。これは、日本企業における労使コミュニケーションの調査研究に更なる知見をもたらすと思われる。とはいえ、これはあくまでも労組側の見解のみをみたものであり、1社の労使コミュニケーションにおける事例を捉えたにすぎない。また、今回は「非公式」な打ち合わせの意義を中心にみてきたが、議事録等が存在しない閉じた場での「非公式」な折衝に起因する弊害が生じる可能性についても踏み込んだ調査が求められるだろう。さらに、今後は先行研究の中に今回の事例をどのように位置づけていくかを検討するために、他社労使における事例調査を進めていくことで、C社の事例が例外的なものであるのか否かを確認していく必要がある。また、そのうえで、日本企業の協調的労使コミュニケーションの枠組みに関する先行研究に、「非公式」折衝をどのように位置づけていくか、改めて考える必要がある。とくに、近年、企業再編やホールディングスへの移行等、労使をめぐる状況が大きく変化しつつあるものの、こういった点に関する事例調査研究は比較的蓄積が薄い²⁰⁾。なかでも、直接の雇用関係が

20) 最近の事例調査研究として、久本・電機連合総合研究所企画室 [2005]、毛塚・連合総合生活開発研究所編 [2010]、呉 [2019]、中村 [2023] が挙げられる。

ないホールディングスと事業会社との関係性の下で事業再編が進められる場合等、従来の企業別労働組合やグループ労連の枠組に収まり切れないケースが生じているが、その際に労使コミュニケーションの一つの道筋として活用されているのが、これまでの個別企業内における労使コミュニケーションの蓄積から醸成された信頼関係に基づく意見交換であることがわかってきている²¹⁾。このように考えると、これまで培ってきた労使間の信頼がどのように醸成されているかについて、これまで詳らかにされてこなかった「非公式」折衝も含めた多層的な労使コミュニケーションの構造を踏まえつつ更なる調査分析を進め、労使コミュニケーション枠組を現在の社会経済状況にあわせて変化させていくにあたって、今後の労使間の信頼感の醸成のためにどういった点を継承していくか、再考する必要があるように思われる。

付記 本研究の成果の一部は、「中央大学研究促進期間制度 (Chuo University Promoting Research Period)」(2022年度)の助成を受けたものです。

参考文献

- 呉学殊 [2019]『企業組織再編の実像 労使関係の最前線』労働政策研究・研修機構。
- 鬼丸朋子 [2019]「「非公式折衝」レベルからみたC社労使間の合意形成のあり方に関する一考察」『経済学論纂』(中央大学), 第59巻第5・6合併号, 175-192頁。
- 毛塚勝利・連合総合生活開発研究所編 [2010]『企業組織再編における労働者保護 企業買収・企業グループ再編と労使関係システム』中央経済社。
- 純粋持株会社における労使関係研究会編 [2021]『「純粋持株会社における労使コミュニケーションの現状と課題」に関する研究報告』(平成30年度 公益財団法人 労働問題リサーチセンター 労働問題に関する調査研究助成事業) 研究助成)。
- 中村圭介 [2023]『企業再編と労働組合』旬報社。
- 久本憲夫・電機連合総合研究所企画室 [2005]『企業が割れる！電器産業に何がおこったか』日本評論社。
- (中央大学経済学部教授 博士(経済学))

21) 詳細は、純粋持株会社における労使関係研究会編 [2021] を参照されたい。