

**民医連における新たな
労使関係の模索**
- 参加型労働組合運動の射程 -

2006年1月

高知県医労連書記長 田口 朝光

自己紹介

高知県医労連書記長

日本医労連中央執行委員
同自治体病院部会事務局長
医療研委員(政策分科会)

高知県労連副委員長
高知県地方労働委員会労働者委員

話の構成

参加型運動の射程

- ・問題意識
- ・日本における経営参加の歴史と現状
- ・ヨーロッパにおける現状
- ・経営参加の論点整理
- ・非営利・協同組織における労使関係と民主主義の進化としての経営参加

経営分析の位置づけ

政策の方向性

1. 参加型運動の射程



問題意識

問題意識

問題意識

1 . 危機感

- ・時代や社会が先に進んでいる
- ・自己改革機能の不在

土台に社会、政治のありようの変容

2 . 限界意識

- ・異議申し立て型運動の限界
- ・出口での闘いの限界

= 支払能力論を認めない運動の限界性

労働運動も変わらなきゃ

経済構造の変化



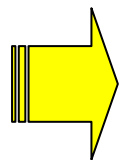
意識・価値観の変化

55年～73年 高度経済成長
10%超の経済成長

73年オイルショック～91年バブル崩壊
中成長時代 5%

バブル崩壊以降 低・マイナス成長

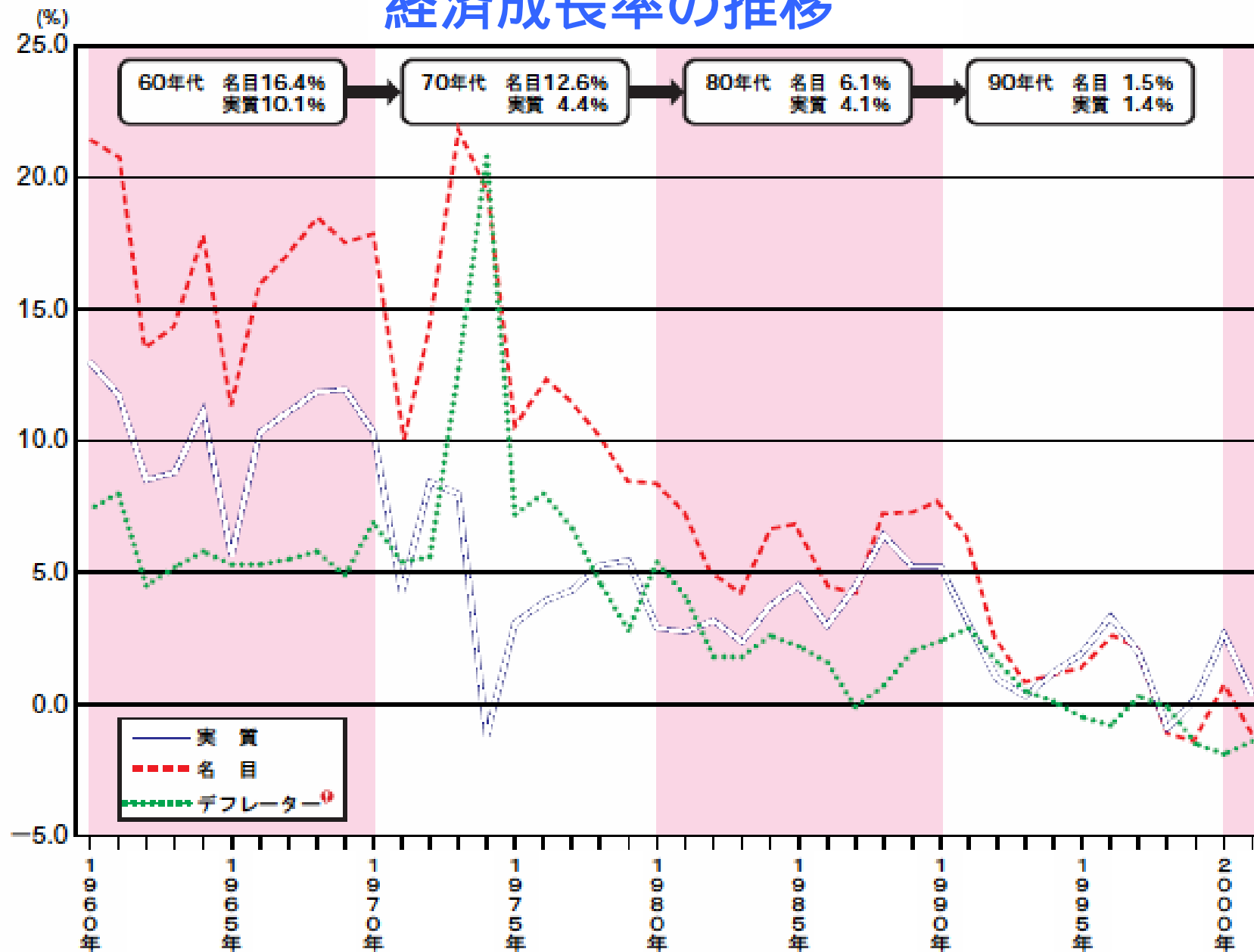
ハード ソフト
画一的価値観 多様化、個性化
量 質
物質 サービス



運動・組織
の变革

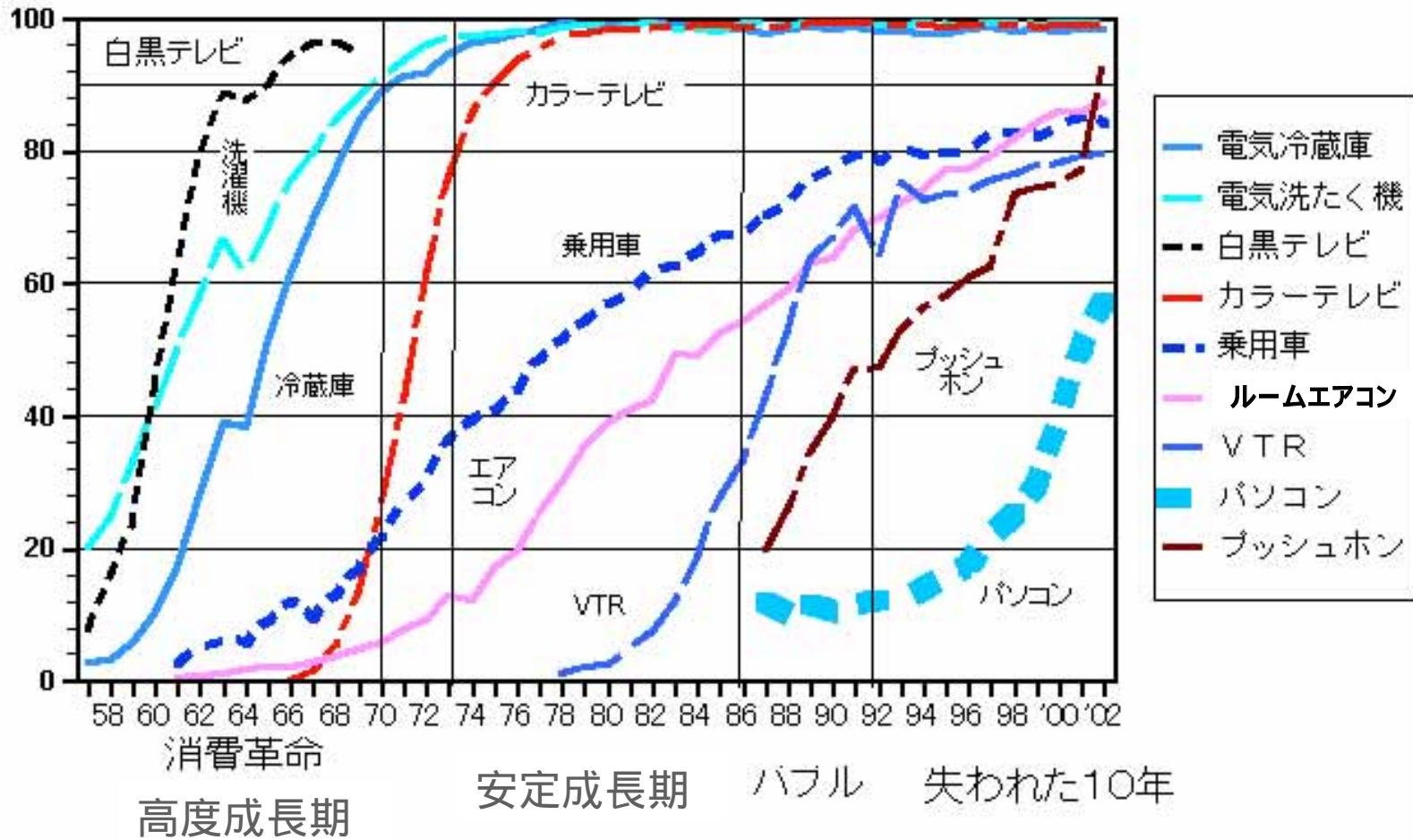
過去の成功
体験に固執

経済成長率の推移



電化製品の普及率(1963年までは人口5万人以上都市データ)

(単位:%)



労働組合のパラダイムシフト

デフレ経済化での運動モデル
企業の社会的責任(CSR)追及モデル
環境問題などへの対応モデル



要求の再構築

運動形態の新たな探求

賃金の生計費論の2側面

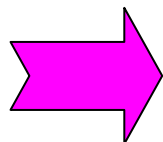
A. 「賃金の価値」の 規定の部分

労働者の生計費
家族の生計費
養成費

* いずれも社会的・平均的な
それ。その国の自然条件や
歴史的・社会的・文化的要
素により異なる

B. 賃金の価値がど のように価格(賃 率)として具体化 するのかという部 分

* 労働力の需給関係(地域的、
産業・業種・職種別、雇用
形態等々によって異なる)、
労使の力関係、企業の支
払能力などによって具体化
される



生計費論と支払能力論とは矛盾しない

支払能力について

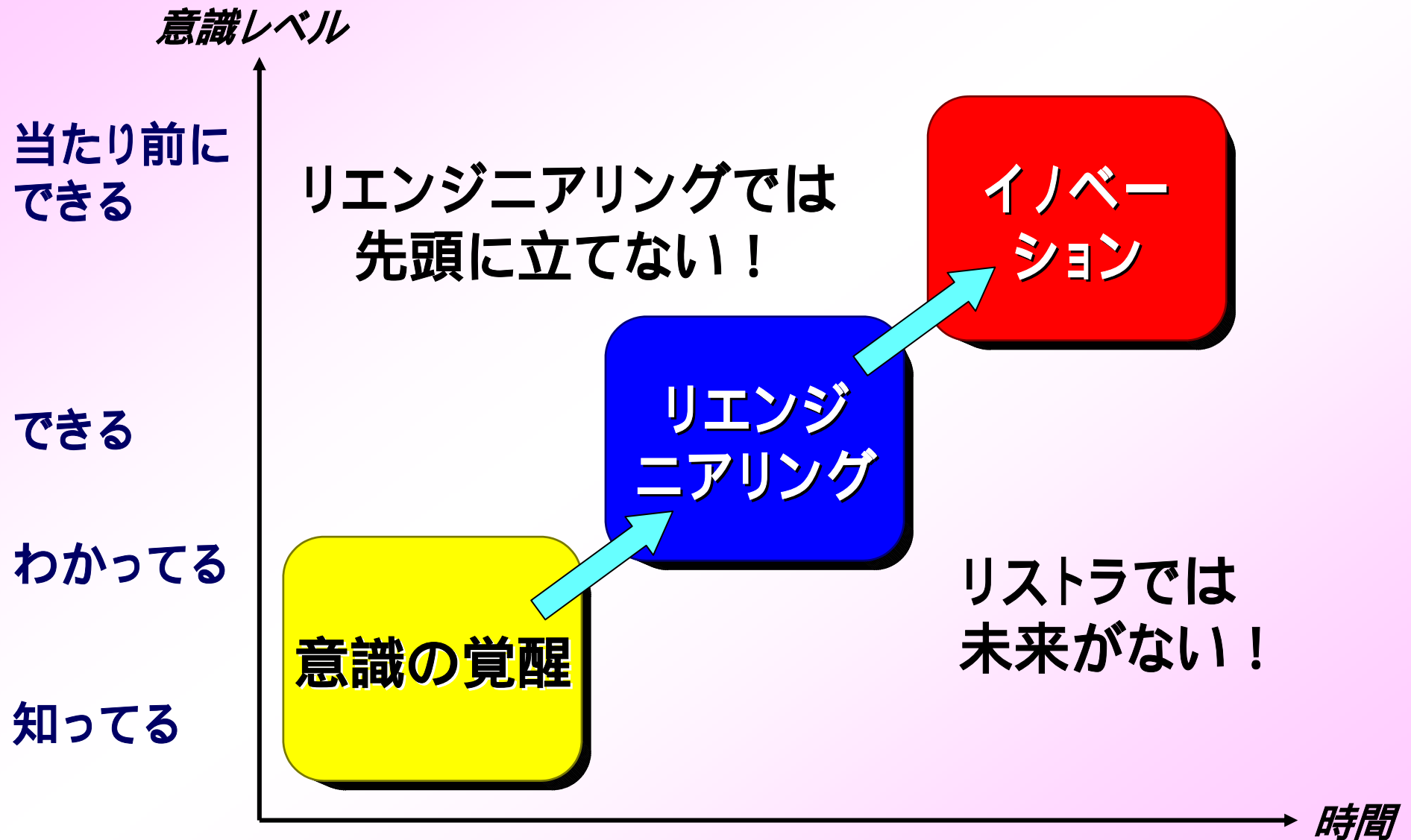
1. 支払能力は固定した数値ではない
幅がある
変動する
能動的である
2. 経営者の責任を免罪するものではない
支払能力の範囲内での運動とは違う
支払能力を生み出すのが経営者の責任
協力もするが、責任も厳しく追及
3. 組織力量がなければ、良いところ取りされる
組織率・団結力・政策能力の向上が前提
“ストやる力もない。それなら政策提案型に”が、
最も危険！

病院低迷の元凶

…日常性への埋没

- 病院の基本理念がない
- 達成可能な組織目標がない
- 品質管理のシステムがない
- 組織としての一体感がない
- 責任転嫁で自己責任がない

意識改革ではなく、意識の覚醒



出典:元坂出市民病院院長 塩谷泰一氏

日本における経営参加の 歴史と現状



労使協議会の歴史

- ・ 1945年10月11日 GHQ民主化指令の5項目
1. 婦人の開放 2. 労働者の団結権・争議権・団体交渉権の無条件保障 3. 教育の自由主義化 4. 専制政治からの解放 5. 経済民主化
- ・ 1945年12月 労働組合法制定 (1946年3月1日施行)
労組の設立。46年末まで生産管理闘争。また、経済民主化の一環として経営への発言権確保、参加が運動課題。
- ・ 1946年6月13日 「社会秩序保持に関する声明」と「経営協議会に関する書記官長談」
生産管理の否認と労使協議の推進。
- ・ 1946年7月17日 中労委「経営協議会指針」
経営参加の観点。協議会規定案提示。影響力大。
労働協約に経営協議会を規定。

労使協議会の歴史

- ・ 1948年3月 東京商工会議所「健全な経営協議会」
経営権と労働権の明確な区別。「労働協議会」への名称変更。生産協力事項は「生産協議会」として分離。
- ・ 1948年4月 日経連発足 経営側の立ち直り。
7月16日「紛争処理機関に関する指針」を公表。経営協議会と紛争処理機関との分離を主張。
- ・ 1948年12月22日 労働次官通牒「民主的労組及び民主的労働関係の助長について」
過去の組合の経営参加の行過ぎを警告。
- ・ 1949年6月 改定労組法
- ・ 1949年6月9日 日経連「労働関係調整に関する指針」
経営協議会の廃止。 団体交渉、 紛争及び苦情処理機関、 生産委員会への分離。

労使協議会の歴史

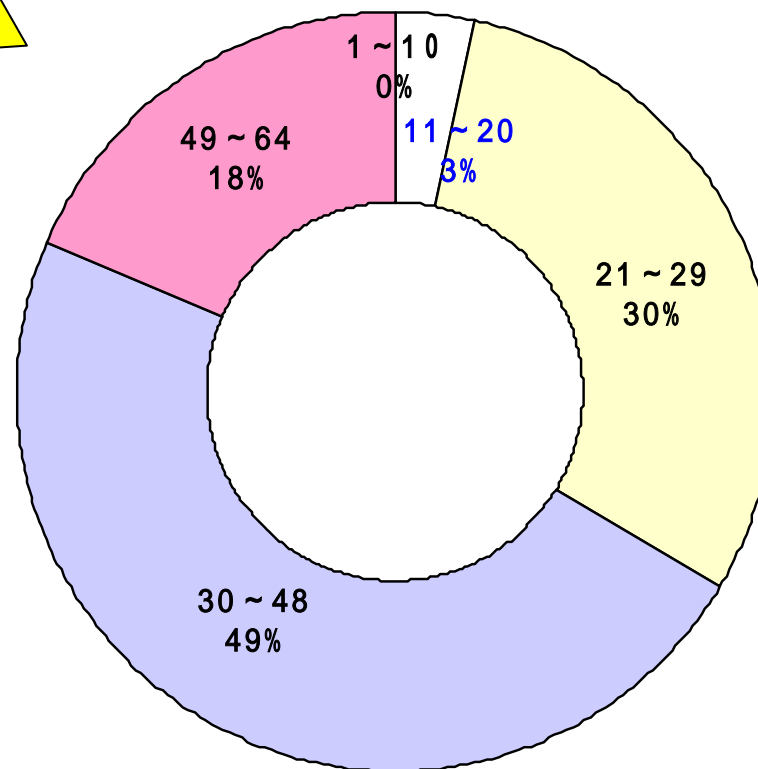
敗戦直後の経営協議会規定による団体交渉型経営参加方式をつぶすため、政府・資本が無協約化政策による経営協議会の解体・分割戦術、すなわち、経営協議会交渉を団体交渉＝労働条件交渉、苦情処理手続＝協約執行協議、労使協議制＝経営・生産事項協議の三本立方式に置き替える方針を強行した。（「経営参加権の研究」P70、光岡正博）

- ・ 1955年 日本生産性本部設立（経営者、労働者、学識経験者の3者構成。3原則：雇用の維持・拡大、労使の協力と協議、成果の公正配分を確認）
- ・ 1964年「企業内における労使協議制の具体的設置基準案」
- ・ 1973年 社会経済国民会議設立
- ・ 1978年3月 労使協議制の新基準案
- ・ 1994年 社会経済生産性本部発足（日本生産性本部と社会経済国民会議とが統合）

労使協議会の設置時期(年号別)

有効数	250	100.0%
明治	0	0.0%
大正	1	0.4%
昭和	245	98.0%
平成	4	1.6%

労使協議会の設置時期(昭和の内訳)



日本労働研究機構「労使関係法制の
現状と課題をめぐる実態調査」
(1992年1~3月)

表 1 労使協議機関の有無、開催頻度、出席者

連合総研「90年代の労働者参加に関する調査」(1999年12月2000年1月)

	母数	労使協議機関有り		開催頻度 (平均)	経営陣の出席者(常に+ほとんど)		
		実数	%	年間回数	社長	労務担当 役員	経理財務 担当役員
合計	639	530	82.9	7.3	54.7	96.0	74.3
1000人以上	325	284	87.4	7.3	54.2	96.7	70.3
300～999人	197	165	83.8	7.0	51.9	96.8	79.3
299人以下	102	68	66.7	7.5	63.1	96.7	80.8
製造業	384	322	83.9	8.0	53.8	97.4	72.8
非製造業	250	203	81.2	6.1	56.2	93.7	76.7

表 5 労使協言義の成果(「そう思う」+「どちらかといえばそう思う」)

	母数	経営内容 を知り、経 営対策を 強化でき た	組合への 関心が向 上した	組合員の 意見を経 営に反映 できた	労使の意 思疎通が 良くなった	生活設計 が円滑に なった	雇用や労 働条件の 低下を防 げた
合計	530	77.8	35.1	58.3	73.0	26.4	44.9
1000人以上	284	83.5	39.1	65.1	73.9	28.2	48.9
300～999人	165	72.1	31.6	48.5	71.5	23.0	37.5
299人以下	68	64.7	26.4	55.9	70.6	26.5	42.6
製造業	322	77.9	34.5	54.6	73.3	26.4	46.9
非製造業	203	76.8	36.0	64.6	71.9	26.6	41.4
発言力高い	166	87.3	46.4	69.3	77.7	33.7	50.0
発言力中位	161	83.2	36.0	61.5	79.5	26.1	45.9
発言力低い	165	67.9	25.5	47.2	68.5	21.3	41.8

表-6 日常の経営参加活動

	母数	組合の 経営提 言活動 (大いに +ほど ほどに)	経営戦 略への 実効力 ある発 言	トップの 定例化 したイン フォーマ ルな会 合	経営機 密情報 の組合 トップへ の公開	管理職 の意向 の実質 的代弁	組合員 を対象 とした経 営提言 調査	自社株 取得
合計	639	63.8	50.1	44.6	63.2	39.7	30.2	38.3
1000人以上	325	68.0	52.9	52.0	68.0	43.1	40.9	44.3
300～999人	197	60.9	51.8	40.6	58.4	40.6	19.3	34.5
299人以下	102	56.9	39.2	28.4	55.9	26.5	18.6	28.4
製造業	384	59.7	47.9	44.5	64.1	34.9	27.1	40.9
非製造業	250	70.4	54.0	44.8	62.0	46.8	34.8	34.4
発言力高い	166	80.1	72.3	54.8	81.3	53.6	40.4	44.0
発言力中位	161	72.0	54.7	49.1	67.7	41.6	34.2	39.8
発言力低い	165	49.7	35.8	37.6	53.9	33.9	23.0	39.4
労使協議制 なし	108	43.5	25.9	30.6	40.7	22.2	17.6	25.9

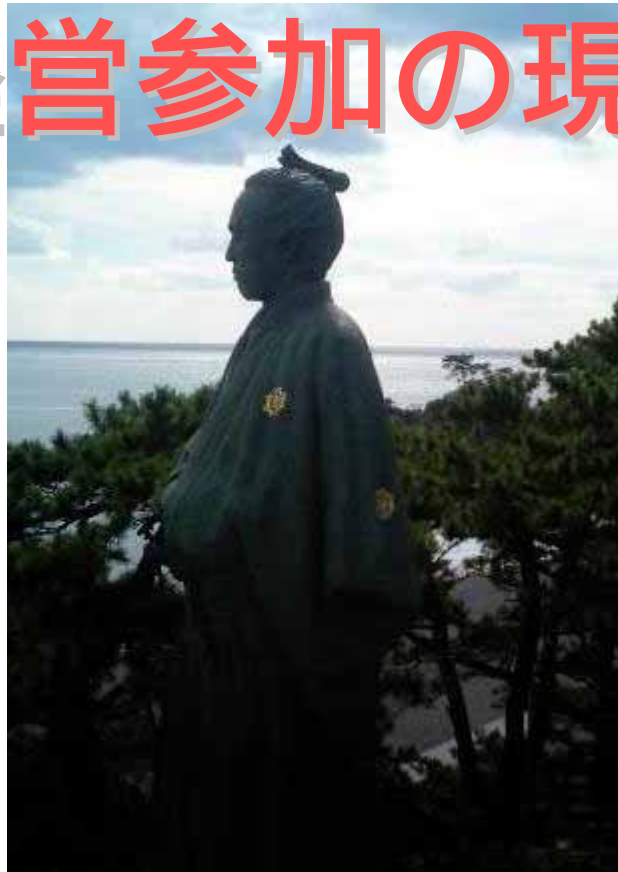
表-8 リストラ策への労働組合の対応

	母数	事前の折衝・話し合い	組合独自案の提示				経営側の当初の提案			
			提示、受け入れ	提示、一部修正	提示、受け入れられず	提示せず	当初提案どおり	一部修正	大幅修正	その他
合計	467	91.6	14.3	50.3	10.1	21.0	22.9	59.3	8.8	1.7
1000人以上	256	91.0	14.5	48.4	5.5	26.6	25.0	56.6	8.6	1.6
300～999人	134	94.0	14.2	52.2	15.7	15.7	20.9	65.7	6.0	1.5
299人以下	68	89.7	16.2	51.5	14.7	13.2	20.6	54.4	16.2	2.9
製造業	287	90.2	13.6	50.2	10.1	22.3	23.7	60.3	8.4	1.0
非製造業	178	93.8	15.7	50.0	10.1	19.1	21.9	57.3	9.6	2.8
発言力高い	130	95.4	24.6	47.7	8.5	17.7	19.2	63.1	12.3	0.8
発言力中位	123	94.3	13.8	53.7	8.9	21.1	26.0	60.2	7.3	0.8
発言力低い	116	87.9	8.6	45.7	12.9	25.0	25.0	53.4	6.0	5.2
労使協議制なし	67	86.6	9.0	55.2	10.4	22.4	23.9	61.2	10.4	0.0

表-10 経営参加に伴う問題点(そう思う + どちらかといえばそう思う)

	母数	インサイ ダー取引 問題	経営との区 別がつか ない	経営責任 を背負い 込む	団体交渉 で強い えない	組合員から 組合活動が みえなくなる
合計	639	24.8	23.8	36.0	14.9	19.7
1000人以上	325	31.7	22.8	34.5	12.3	17.5
300～999人	197	19.3	24.4	38.6	14.2	21.3
299人以下	102	14.7	24.5	38.2	22.6	22.6
製造業	384	27.9	24.0	35.1	25.7	21.1
非製造業	250	20.4	23.6	37.6	14.0	18.0
発言力高い	166	22.9	19.3	34.3	7.8	13.2
発言力中位	161	32.9	26.7	35.4	14.3	21.1
発言力低い	165	23.1	20.0	37.6	19.4	20.0
労使協議制 なし	10	19.4	32.4	38.9	23.1	26.9

ヨーロッパにおける 経営参加の現状



概要については、
別紙一覧表を参照ください。

ドイツにおける共同決定システム

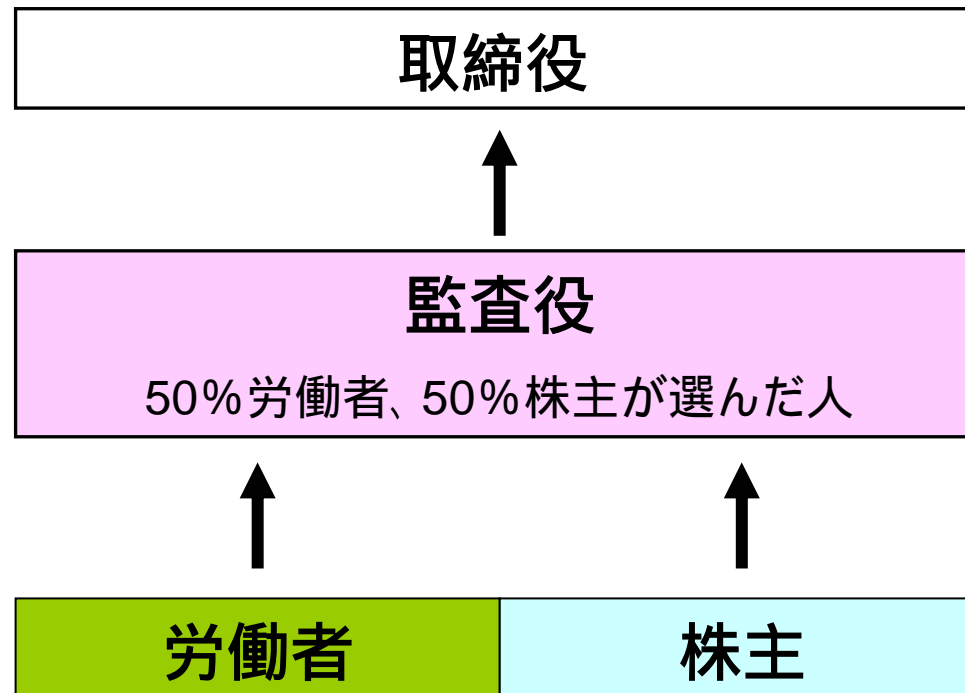
企業レベルの共同決定

- ・法的基盤: 共同決定法
- ・監査役会への従業員参加(500人以上1/3は労働者。2000人以上50%以上は労働者。ただし会長を除く役員中)

事業所レベルの共同決定(協議・決定)

- ・法的基盤: 経営組織法
- ・事業所委員会が担う
- ・対象領域 社会的事項(賃金・労働条件等)、人事的事項、経済的事項(生産、投資計画等)
- ・参加権の区分 1. 関与権(情報権、 聴取権、 協議権、 提案権)、 2. 共同決定権(異議申立権、 同意権)

企業レベルの共同決定



2000人以上規模は50%以上は労働者。

500人以上規模は、1/3は労働者。

ただし会長を除く役員中

経営参加の論点整理



経営参加の諸形態・考察

団体交渉(間接的参加)

労使協議(参加の第1段階)

決定への参加(参加の第2段階)

労使協議制の日欧の違い

1. 当事者の違い

日本: 団交、労使協議とも労働組合と使用者

欧: 団交は企業外労働組合と使用者(団) —
労使協議は企業内全従業員代表と使用者

2. 対象項目の違い

日本: 団交は労働条件。労使協議は経営・生産事項。

欧: 団交は各企業に共通の労働条件
労使協議は各企業に特有の労働条件

経営・生産事項を特別のメルクマールとしない。

共通点: 団交は争議権を前提とする対抗関係。労使協議は協調関係である。

労使協議の3つの型

日本生産性本部

1. 分離型

団交事項と経営協議の事項を分離。団交事項は全く取り扱わない。

2. 連続型

経営、生産事項のほか団交事項も併せて取り扱う。正式の団交前に経営協議会で話し合い、まとまらない場合に団交に移す。経営協議 = 団交の予備折衝手続き。

3. 混合型

団交手続きは設けず、協議機関で団交事項も経営、生産事項も取り扱う。労使協議制を一種の団交制と規定。

経営参加の諸形態・考察

労働者統制

労働者重役制

労働者代表制

団体交渉制

ILO1974年「企業における決定への労働者参加に関する
シンポジウム」

当面する経営参加の形態

分離型の隘路

- ・協議会の諮問機関化。団交の協議会化の危険。

直接参加(共同決定)型の隘路

- ・労組のアイデンティティのあいまい化。

団体交渉型経営参加

- ・経営、生産事項を団交対象に取り込む
- ・混合型、連続型の柔軟な使い分け

協議型とのせめぎ合い。組織力量・闘争力を背景。協議会とは団交の特定テーブル化(別名)。

労働運動の将来的位相

社会統合 = 政策決定への新たな接近

* 社会・政治のあり方の変容: キーワードは「参加」

企業内における経営参加

団体交渉

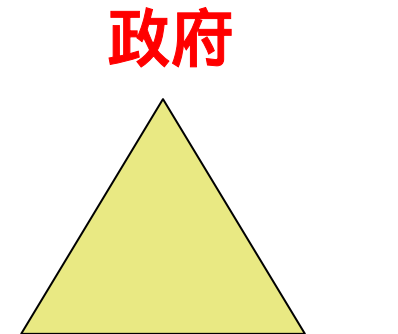
労使協議会等 企業行動への影響力行使
企業の民主化の射程

社会統合

代議制民主主義の補完

社会統合 政策決定への直接参加 労組 使用者

(政策参加システム + NPO等非営利・協同組織)



非営利・協同組織における労働関係と民主主義の進化としての経営参加



非営利・協同組織としての民医連

構成

非営利組織(利益の非分配制約)

公益法人等、特定非営利組織(狭義NPO)

その他

協同組合、共済

特徴

開放性 自立性 民主性 非営利性

営利ではなく、使命、理念の実現を目的とする

民医連組織における経営参加の視点

- ・非営利・協同組織における民主主義の実質化
生協組合員の経営参加
労組の経営参加(労組の機能を通じたそれor
直接の決定参加)
- ・非営利・協同組織の優点を真に生かす道
- ・経営民主化の射程(非営利・協同組織のみで
はなく、株式会社も視野に入れて)

提案・参加型運動の構造

政策内容の要素

経営分析

病院政策

運動の方法

提言

協議(団交の
別形態)

企業の統制

経営参加の隘路

労使間格差

情報格差 情報開示
権限格差 政策を実
に移す = 検証
経験格差 経験知の
蓄積、試行錯誤による
カンの養成

団交権と経営権の調整

労組 団交権の制限問題
団交と協議の関係整理
むしろ、団交権の拡大
経営 経営権の制限
情報開示、事前協議と
決定権、人事権
との調整

民意連・医療生協における現局面

経営主義への傾斜とどう闘うか

経営主義への急激な傾斜

イデオロギー：民主的経営論から非営利・協同論へ

「優越」の強調による思想的叱咤激励、引き締め

機械的反発ではダメ(傾斜の背景には現実の困難あり)

経営体の相対的「特殊性」を客観的に認識

「頭(理念)」と「体(現実)」との乖離を認識

* 理念の普遍化、医療水準、病床占有率、賃金労働条件、
「民主的」運営の現実(幹部の力量・・・)

労働組合が、批判者から現実打開の主体になる

* 労働者の側面 + ステイクホルダーの側面

民意連・医療生協の経営の役割

事業の継続的・発展的運営のための資金を
どう安定的に確保するか

- ・「利潤が目的ではない」が免罪符に
- ・資金があればあるほど良い 安易さ、非科学的
経営 結果としては利潤追求と変わらない
目的と手段の逆転

理念先行 / 科学的な経営見通し・資金計画

「発展」概念の転換

- ・「法人完結」型 「地域完結」型へ
- ・影響力の拡大 理念の普及、社会的水準の向上

2. 経営分析の位置づけ

経営分析の目的・意義

- 1) 賃下げ、「合理化」攻撃への反撃のために
だまされないための分析
自分たちの要求、方針に確信を持つための分析
- 2) 提案型運動の前提としての経営分析
積極的な提案運動、「入口での闘い」のための経営分析
経営分析と政策提案との結合
- 3) 春闘を支える経営分析

経営分析で何を明らかにするのか

「赤字」の中身を明らかにする（事業収支か、経常収支か、総収支か）

「赤字」の原因を明らかにする（収益減か、費用増か 更に収益減は入院か、外来か。患者数減か、単価減か。費用増の主要因は何か？）

資金の流れを明らかにする（自己資金がどのようにどれくらい確保され、どう使われたか。または、借入金にどれくらい頼っているのか。負債・資本、資産、及び資金の動きから全体として経営が上向いているのか、下り坂なのかを大きく把握する。）

経営側の提案による経営効果を明らかにする・明らかにさせる

総合評価の項目

事業の安全性・資金繰りはどうか？

事業の成長性はどうか？

医療・介護別、施設別…

賃金・労働条件の水準は？

法人指導部は何を志向しているか

3 . 政策の方向性

私たちがめざす病院の方向

理念中心の経営

分母型経営

労使の協働と患者・住民参加

政策の柱

理念の確立と理念中心の積極経営

地域連携・地域完結型医療の展開
個別病院の方向性

「生産性と人間性のシナジー効果」を發揮する組織と管理運営の確立

理念のある組織の強み

「理念があるから苦しさを我慢できる」
ではない

理念がやる気を引き出し、生産性を
向上させる

= 経営成績もよく、労働条件も良くな
いといけない

理念実現のための目標設定とシステム

・患者満足度の向上

- ・診療機能の強化
- ・安全性の確保
- ・療養環境の確保
- ・情報開示・インフォームドコンセントの推進

・地域との連携強化

- ・地域医師会、他病院との交流
- ・地域住民との交流(健康教室等)
- ・地域連携室の設置
- ・地域ボランティアの組織化

病院のレベルアップ、ネームバリューの確立

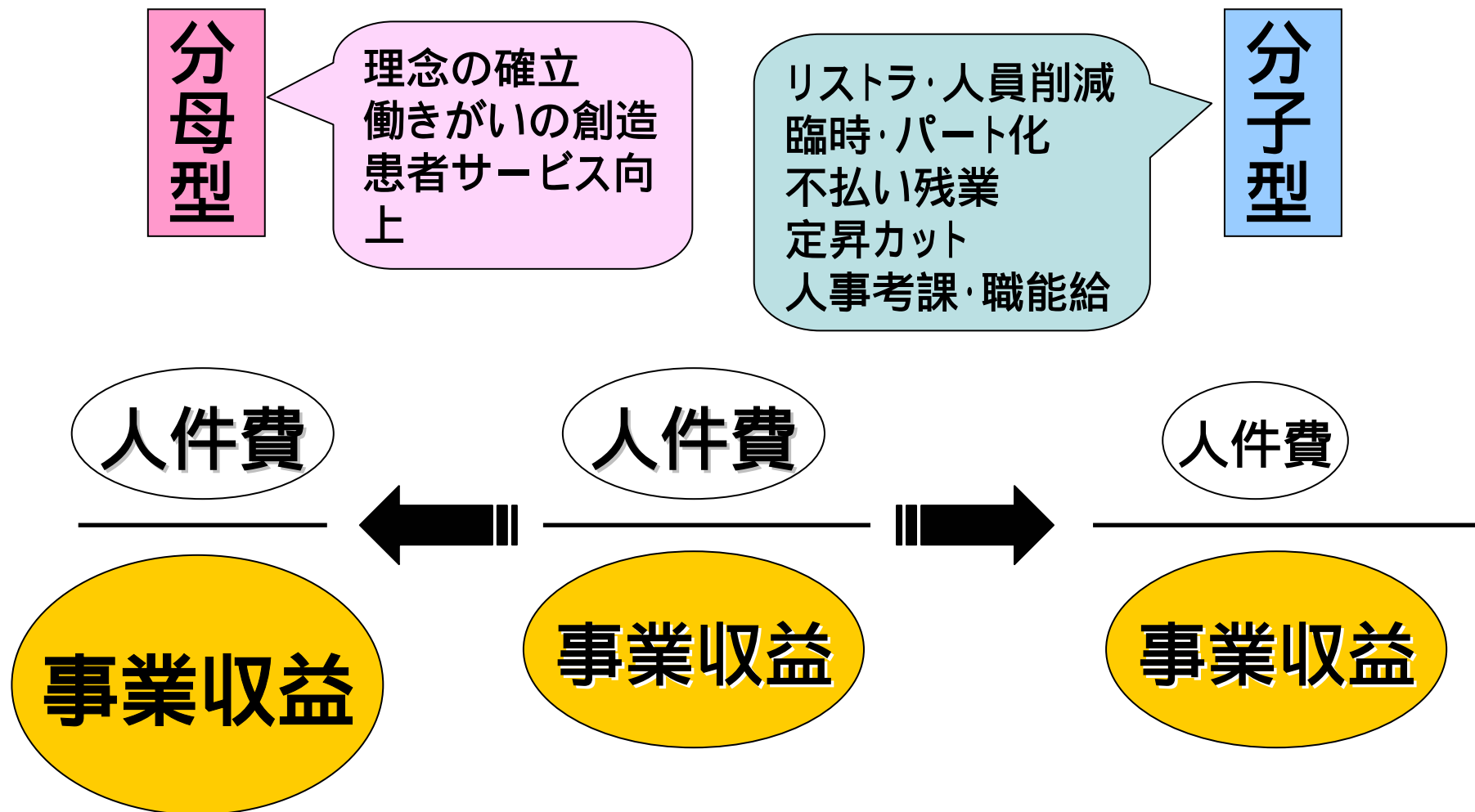
・全職員参加の経営改善

- ・年度目標発表会、年次実績報告会(部門ごと)
- ・院内業務改善発表会
- ・職員参加の予算編成検討会

・職員の労働満足度の向上

- ・全員参加の経営改善(方針決定への参加と実践)
- ・患者満足度と専門職としての技能向上との結合
- ・患者サービスと労働条件向上につながる業務改善の検討と実践

人件費比率抑制の2つの型



出典:元坂出市民病院院長 塩谷泰一氏

これからの医療提供体制

機能分担(機能の特化含む)

医療連携

自己完結型

地域完結型へ

機能分化の促進

200床以上(急性期)
病院 入院中心

- ・ 初診紹介の優遇
紹介率が高いほど優遇
- ・ 再診料の差別
(慢性疾患関係指導料が算定不可)
再診では採算合わない
- ・ 入院料加算
外来紹介率 + 短期入院 +
外来患者数抑制を条件に

200床以下・診療所
慢性期医療、外来中心

- ・ 再診料の「優遇」
- ・ 入院日数短縮による機能分化促進(療養病床化)

再編の分岐点

在院 日数	病院などの対応のあり方
90	D P C 急性期 亜急性期 回復期リハ
180	老人特定入院基本料適用 慢性期または回復期リハ
	180日超の特定療養費 介護施設または在宅介護

* 亜急性期入院管理料は、
四病協が求めていた「地域
一般病棟」の具体化といわ
れる。3つのメッセージ 急
性期への包括点数の導入
(疾病別なく)、入院日数
短縮以外の選択肢の提示、
平均在院日数算定から
除外。

* 06年改定の焦点

- ・ D P C の拡大
- ・ 医療、介護の分離

もはや**機能分化**と**医療連携**なしでは 医療経営は成立たない

- 1) **医療資源は有限**: 機能分化には捨てるものと育てるものがある
- 2) 医療連携は**前方連携**と共に**後方連携**も必要
- 3) 時代、時代で地域の医療ニーズにあわせて**早く機能分化**することが必要
- 4) 病院の医療レベル、地域の特性で機能分化の医療経営に与える**効果はさまざま**
- 5) 一般急性期は**単価の高い患者を増やす方向**へ、**長期療養はコストを下げる方向**へ機能分化しないとマイナス改訂下ではやっていけない

病院

地域

チーム医療

=

地域医療連携

高い専門性

チームアプローチ

現場主義

機能分化

医療連携

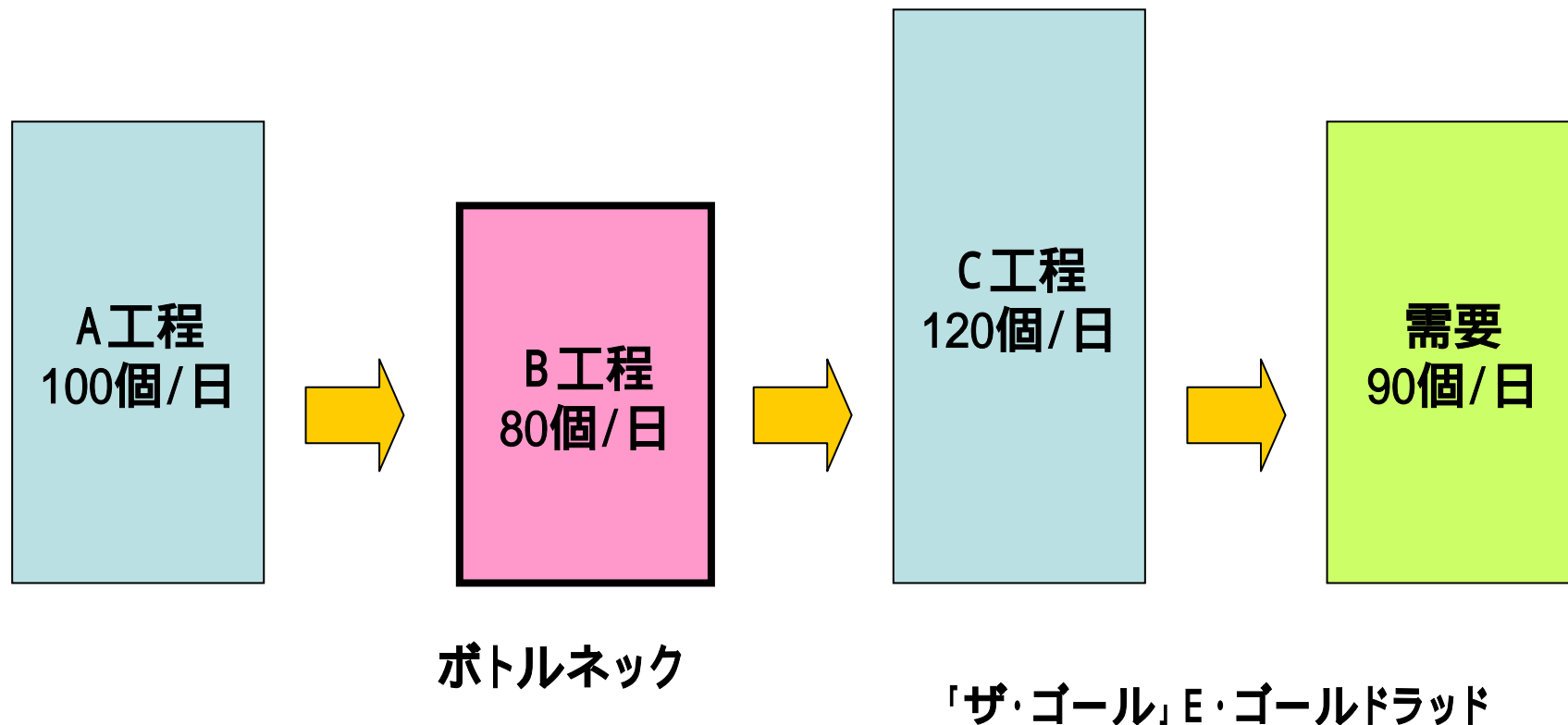
患者中心

これからの病院はチーム医療と地域医療連携
なしではやっていけない

出典：近森病院理事近森正幸氏

経営を見る目

ボトルネックを探し、対策を取る



組織の確立

科学的な管理の確立

- ・意思決定システムの確立
- ・科学的な管理

民主的な組織

- ・組合員参加
- ・職員参加
- 職場運営の民主化
- 労働組合の経営参加

さいごに

運動上の基本理念

労働運動を通じて社会に貢献しよう。

そのために「患者中心の医療」の実現、「患者中心の病院」作りをすすめよう。

「患者中心」の理念の実現、理念に基づく分母型経営の提言をすすめ、「働きがいのある職場」、「働きやすい職場」を作ろう。

医療や社会保障制度、政治のことにもっと関心を持とう。

職場や生活の出来事とそれらを結びつけて考えよう。

自分自身、自分たちで考え、実行し、社会や職場の主役になろう。

「主役の立場」で考え、提言し、実行しよう。

小さなことでもいいから、みんな決めてみんな実行しよう。

労働組合の自己改革

自己改革の必要性

「流れない川はよどむ」

「出ない釘は腐る」

「脱皮しない蛇は死ぬ」

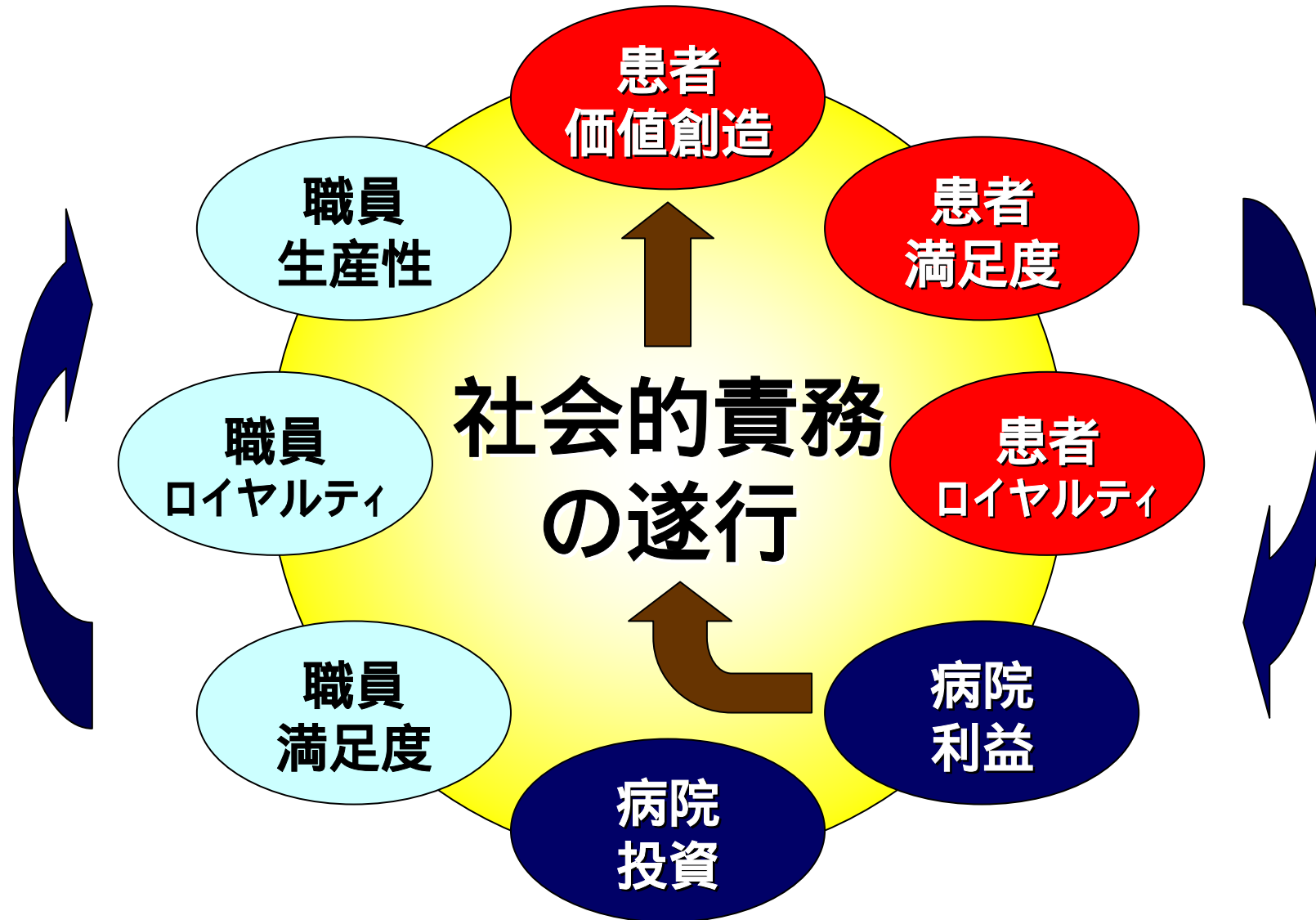
労働3権 + ステイクホルダーの視点

KWは「参加」

生活、労働、社会の主体

企業を変え、社会を変える射程を持つ

循環型病院運営



出典:元坂出市民病院院長 塩谷泰一氏