

ドイツの使用者団体と労働協約システム

——小売業部門を対象に

岩佐 卓也

はじめに

- 1 小売業部門の使用者団体と横断的労働協約
 - 2 使用者団体の統合力の限界(1)——協約脱退
 - 3 使用者団体の統合力の限界(2)——強硬路線からの離反
- おわりに

はじめに

よく知られているように、ドイツでは、産業部門を単位として労働組合と使用者団体の間で締結される横断的労働協約が、当該部門内の企業・事業所の労働条件を一律に規制する重要な機能を果たしている。

しかし、こうした横断的労働協約が存立していることは、改めて考えて、不思議なことであるといわなければならない。とりわけ不思議なことは、なぜそのような仕組みを企業側が受容しているのか、ということである。使用者団体に組織され、自らの労働条件決定権限を制約し、賃金コストを上昇させるような規制に服することに個別企業が同意するという前提が欠ければ、横断的労働協約は成り立たない。

横断的労働協約を維持する労働者側からみたメリットは比較的分かりやすい。すなわち、横断的労働協約は、ある企業における労働条件の抑制が競争相手である企業にもそれを強いるという負のスパイラルを阻止し、「わが社の存続と競争優位」のためには労働条件の抑制に甘んじなければならないという労働者への圧力を排除するからである。ところが以上のことはそのまま、企業側が横断的労働協約を受容することの難しさを示している。

この問題を考える上で注目すべきことは、90年代以降進行してきた、「協約脱退」や「協約逃避」と呼ばれる現象である。企業が、協約当事者としての使用者団体から退会し、横断的労働協約の拘束から免れる動きである⁽¹⁾。この協約脱退が積み重なり、協約当事者としての使用者団体は徐々に

(1) 後述するように多くの使用者団体は横断的労働協約の拘束を外した会員資格（OT 会員資格）を設けているため、「協約当事者としての使用者団体」からは退会したのちも引き続き使用者団体の会員にとどまる場合がある。なお、協約当事者としての使用者団体から退会しても企業は直ちには協約拘束から解放されず、労働協約の有効期間中は拘束を受ける。これを継続的拘束力（仮訳、原語は Nachbindung）という。

縮小していることが指摘されている。

図1は雑誌 *Mitbestimmung* が使用者団体について特集した号の表紙である。左側の人物は労働組合を、それと握手をする、体が半分消えなかった右側の人物は使用者団体を表している。見出しには「衰弱する交渉相手 使用者陣営における溶解プロセス」とある。

もっとも、2016年の時点における全産業部門を通じた横断的労働協約拘束率は西地域で51%、東地域で36%であり（従業員ベース）⁽²⁾、使用者団体と横断的労働協約のシステムが依然として労働条件規制の中心的な役割を担っていることに変わりはない。しかしみられるように今日、使用者団体の存在理由は、理論的な関心からだけでなく、当の企業自身によって問われている。

こうした、横断的労働協約システムの安定性と不安定性の実態を捉えるためには、使用者団体と企業をめぐる力学の立ち入った考察が必要であるように思われる。本稿はこの問題について若干の分析を行うものである。具体的な対象として小売業部門を取り上げたい。小売業は約311万人の従業員が働く一大部門であり（2016年時点）、労働協約システムの変容やその労働者状態への影響が注目されることの多い部門である^{(3) (4)}。

図1 *Mitbestimmung*, 2013年10月号表紙



1 小売業部門の使用者団体と横断的労働協約

(1) 小売業部門における使用者団体

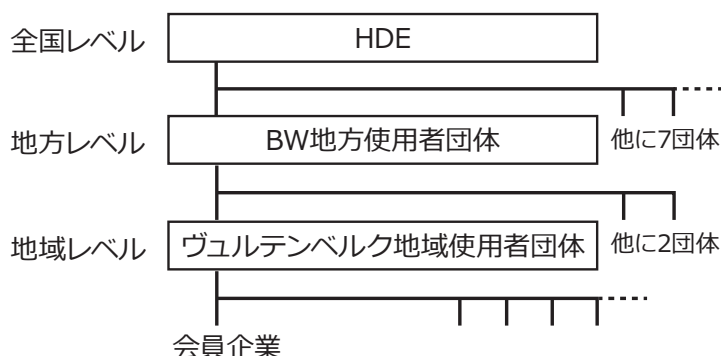
小売業部門の使用者団体は、次頁図2のような三層構造に組織されている。まず全国レベルを統括するのはHDE（Handelsverband Deutschland, ドイツ小売業使用者団体）である。それに8の地方使用者団体が加盟している。たとえばBW（バーデンヴェルテンベルク）地方においてはBW地方小売業使用者団体（Handelsverband Baden-Württemberg, HBW, 煩瑣を避けるため図および

(2) Ellguth, Peter / Kohaut, Susanne (2017) Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2016, in: *WSI-Mitteilungen* 4/2017, S.218.

(3) ドイツのラジオ放送局 Deutschlandfunk は、2017年の年末、介護や学校など、現代ドイツのさまざまな領域において人々を息苦しくさせている「不条理な要求」（Zumutungen）を紹介するシリーズを6回にわたって放送した。その一つが「小売業における協約逃避——競争が賃金を圧迫するとき」であった。

(4) 労働組合に比べ使用者団体については資料が少なく、そのため本稿で紹介した事実にはインタビュー調査（文末参照）に基づくものが多いが、煩瑣を避けるため重要な箇所のみ引用元を記した。また、拙著『現代ドイツの労働協約』（法律文化社、2015年）の第3章において2007/2008年小売業協約交渉について分析した。あわせて参照されたい。

図2 使用者団体の構造



出所：筆者作成，2017年時点。

以下では「小売業」を省いて記す）がある。地方使用者団体の地理的な管轄範囲はBW地方のように行政州に対応している場合と複数の行政州にまたがる場合がある（後述）。地方使用者団体にはさらに区分された地理的範囲を管轄する地域使用者団体が加盟している。BW地方使用者団体傘下にはヴュルテンベルク地域使用者団体（Handelsverband Württemberg）をはじめ3地域使用者団体がある。こうした三層構造は、歴史的に地域、地方、全国の順で組織化が進行してきたことを反映している。

個別企業が加入する基礎的な組織は地域使用者団体である。ヴュルテンベルク地域使用者団体規約によれば、会員資格を取得できるのは、当該地域に事業所を置き、小売業または小売業に隣接するサービスを経営する企業である。会員企業は、ヴュルテンベルク地域使用者団体が締結した労働協約（実際には後述するようにBW地方使用者団体が締結した労働協約）に拘束されることが前提であるが、署名により宣告することで、OT（協約拘束を伴わない ohne Tarifbindung）会員資格を直ちに得ることができる。OT会員は、使用者団体の協約政策には関与しないが、それ以外においては通常会員と同様に、法律相談や労働・社会裁判所における代理人、行政や政党に対する利益代表などのサービスを使用者団体から受ける。会費は売り上げに比例して定められ、通常会員もOT会員も同額である。徴収された会費は上部団体に上納される⁽⁵⁾。

横断的労働協約の締結権限は、形式上は地域使用者団体にあるが、この権限は上部団体であるBW地方使用者団体に委譲されている。BW地方使用者団体には、各地域使用者団体から派遣された代表者からなる大協約委員会が設置されている。BW地方使用者団体規約には「大協約委員会は、……BW地方使用者団体の全体的な協約政策上の利益を代表すること、とりわけ労働協約を締結し解約する任務を有する」と定められている。OT会員は大協約委員会の構成員となることができない。協約交渉では、大協約委員会の方針に則り交渉が行われる。交渉代表者（Verhandlungsführer）には通常コンツェルン（持株会社によって統合された企業グループ）の代

(5) ただし全国展開をしている企業やコンツェルンの場合はHDEに「中央会員」として加盟する。この場合会費もHDEが徴収し、地方使用者団体、地域使用者団体に分配する。

表者（多くの場合人事担当者）が就任する⁽⁶⁾。

代表的なコンツェルンは以下のものがあり、これらは使用者団体内で強い影響力を有している。

- ・メトロ・グループ：リアル社（総合スーパー）、カウフホフ社（百貨店、2015年まで）、メディア・ザトゥーン社（家電販売、2017年まで）など
- ・レーヴェ・グループ：レーヴェ社（食料品スーパー）、ペニー社（ディスカウントショップ）、トゥーム社（ホームセンター）など
- ・シュヴァルツ・グループ：リドル社（食料品スーパー）、カウフランド社（食料品スーパー）
- ・エデカ・グループ：エデカ北部社、エデカ南西社、ネット・マルケン・ディスカウント社（いずれも食料品スーパー）など
- ・アルディ・グループ：アルディ南部社、アルディ北部社（いずれも食料品スーパー）
- ・アルカンドア・グループ（2009年まで）：カールシュタット社（百貨店）など
- ・オットー・グループ：オットー社（通販）、ヘルメス社（配送）など

(2) 横断的労働協約と協約当事者

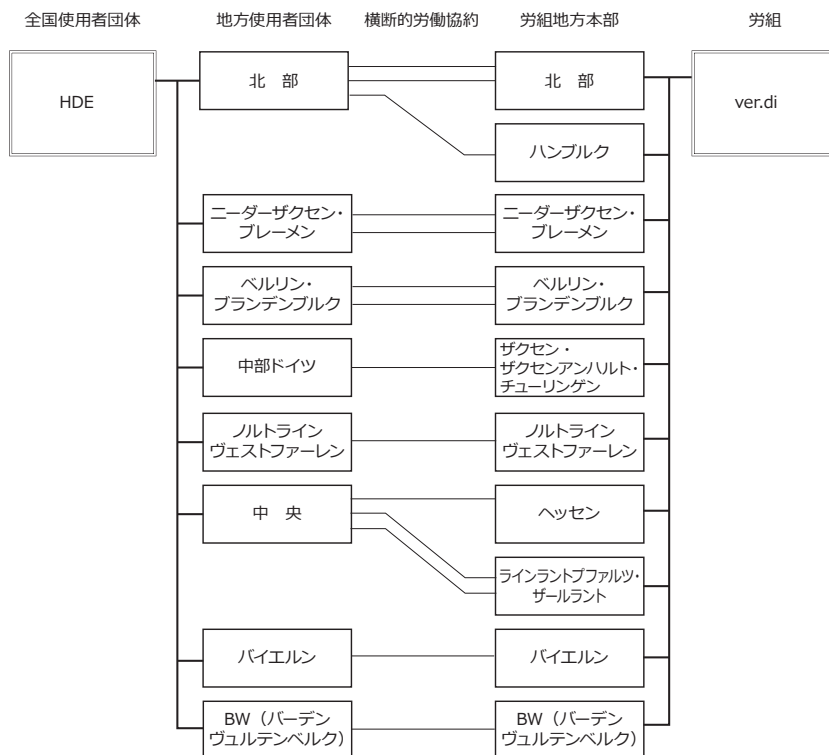
横断的労働協約は、労働時間、休暇、各種手当などについて規定した「一般協約」と、賃金等級と各等級の賃金額について規定した「賃金協約」が主要なものである。これらの横断的労働協約は、ドイツ全国を単位としてではなく、「協約地方」(Tarifbezirk, Tarifgebiet) ごとに交渉が行われ締結される。

横断的労働協約について交渉し、署名する（締結する）協約当事者は各地方使用者団体と各 ver.di 統一サービス産業労働組合地方本部である。労使の地方組織の管轄範囲と横断的労働協約が対象とする地方の範囲は、BW 地方、バイエルン地方などでは行政州と一致している。この場合、たとえば BW 地方使用者団体－ver.di BW 地方本部の両者間において BW 州内の小売業を対象とする横断的労働協約が交渉・締結される。

他方、やや複雑であるが、次頁図3にみられるように、使用者団体側と労働組合側の地方組織の括り方が一致しない場合もある。たとえば、中央 (Mitte) 地方使用者団体は、ヘッセン州、ラインラントプファルツ州、ザールラント州を管轄とし、これに対する ver.di 側は「ヘッセン」と「ラインラントプファルツ・ザールラント」をそれぞれ管轄する地方本部がある。この場合、中央地方使用者団体－ver.di ヘッセン地方本部間においてヘッセン州を対象とする横断的労働協約が交渉・締結され、中央地方使用者団体－ver.di ラインラントプファルツ・ザールラント地方本部間においてラインラントプファルツ州を対象とする横断的労働協約とザールラント州を対象とする横断的労働協約が別個に交渉・締結される（協約当事者間を結ぶ線が二本引かれているのはそのことを表している。他の二本線も同じ）。また、中部ドイツ (Mitteldeutschland) 地方使用者団体－ver.di ザ

(6) 他方で、HDE や地方使用者団体には協約政策担当の専従役員がいる。ちなみに今回筆者がインタビューを行った専従役員であるヴォルフファイル氏とジーヴェルト氏はいずれも弁護士である。ヴォルフファイル氏によれば、使用者団体のナショナルセンターの BDA (ドイツ使用者団体連盟) が、訓練生として雇用した若手弁護士を各使用者団体に派遣し将来の専従役員として養成するプログラムを行っており、氏もそれを経た。こうしたことが行われる職種は弁護士のみである。

図3 使用者団体・労働組合・横断的労働協約の関係



出所：筆者作成，2017年時点。

クセン・ザクセンアンハルト・チューリンゲン地方本部の間においては、州別に分割されずにザクセン州、ザクセンアンハルト州、チューリンゲン州全体を1協約地方として、その範囲を対象とする横断的労働協約が交渉・締結される。

まとめると、ドイツ全体では8の地方使用者団体と10のver.di地方本部が対峙し、14の協約地方を単位として横断的労働協約が交渉・締結されている。

(3) 地方別協約交渉とその調整

賃金協約については、各地方の横断的労働協約の解約告知可能日が3カ月の範囲に集中しており、地方別の協約改定交渉は同一時期に——近年は奇数年の春以降に——並行して行われる。各地方の交渉は形式上独立しているが、相互に影響を及ぼす。とくに、ある地方で最初に労働協約が締結されると、その地方の締結内容（たとえば賃上げ率）が「パイロット協約」として、他の地方の協約締結の事実上の基準として機能することが多い⁽⁷⁾。そこで、各地方別の協約交渉が全国的にどのように組織され、調整されているのかをみてゆきたい。

組織規約上は、労働組合側は集権的で、使用者団体側は分権的であるかにみえる。ver.diの中央

(7) ただし協約賃金の水準は地方ごとに異なるのでパイロット協約の賃上げ率がそのまま他の地方の賃上げ率に移転したとしても水準の格差は残る。

本部と地方本部は全体として単一の組織であり、地方本部の労働協約締結に対して ver.di 中央執行委員会は拒否権を行使できる。かたや地方使用者団体と地域使用者団体は独立した組織であり、HDE の地方支部や地域支部ではない。独立性を担保するため、BW 地方使用者団体規約は HDE の決議は大協約委員会を拘束しないとの規定を設けている。

ところが、組織運営の実態についてみると、組織規約上の構造とは逆に、むしろ労働組合側が分権的で、使用者団体側が集権的である。ある新聞記事はいう。「小売業の各使用者団体は協約交渉においてきわめて規律化されており、統一的な方針をもって現れる。他方で、労働組合の側にはそうしたものはほとんどない。各地方本部はそれぞれ部分的に異なった要求を掲げて交渉に入る」(junge Welt 2017.8.30)。

まず ver.di 各地方本部の実際の自立性は高い。協約交渉に先立って各地方本部の担当者が参加する「全国協約調整会議」が開催され、ver.di 全体としての方針について議論が行われるが、そこでの決議に拘束力はなく、実際前述の記事のように、賃上げ率など ver.di 地方本部ごとに異なった要求を決定することも珍しくない。ver.di 中央執行委員会の拒否権も小売業についてはこれまで一度も行使されたことはない。

逆に HDE は、「HDE 協約政策委員会」(Tarifpolitisches Ausschuss, Tapo) によって、各地方使用者団体の協約交渉についての方針が高度に調整されている。HDE 協約政策委員会は、全国 16 州の協約政策担当理事(専従)と企業代表者(非専従)の 2 名と HDE 協約政策担当理事(専従)の計 33 名で構成される。企業代表者から HDE 協約政策委員会委員長が選出される(2017 年時点では 2 名)。HDE 協約政策委員会は、各地方使用者団体の要求内容、ver.di の要求への対応、交渉方針について審議し、通常は単純多数決によって、最終的な労働協約締結の可否については 4 分の 3 の特別多数決によって方針を決定する⁽⁸⁾。実際には用いられることはないが、決議違反に対しては、警告や HDE 協約政策委員会からの除名などの制裁がありうる。

このように HDE は直接の協約当事者ではないが、協約交渉において各地方使用者団体を統率する役割を担っている。また、ver.di の要求やその根拠となる労働者状態などの分析に対して、理論的な批判を行うことも HDE の重要な役割である。

パイロット協約が締結される地方(パイロット地方)の決定プロセスは複雑である(インタビュー (b))。ver.di 側はあらかじめパイロット地方を定めずに各地方の交渉に臨むため、HDE 側の判断が重要となる。単純に考えると、ver.di の組織や動員力が弱く、より低い水準で妥結できる地方をパイロット地方にすることができれば、HDE にとって好都合である。しかし、そのような「パイロット協約」は、より交渉力を有する他の地方の ver.di によって拒否され、より高い水準で妥結させられる可能性がある。したがって、HDE は、各地方における ver.di の妥協可能性と同時に、地方相互の影響関係を見極めなければならない。

結果として BW 地方もしくはノルトラインヴェストファーレン地方がパイロット地方になる場合が多いが、そのことが常に当然とみなされるわけではない。たとえば、2017 年協約交渉におい

(8) 表決において、HDE 協約政策担当理事は投票権をもたず、各州に 1 票が割り当てられている。前述のとおり、ザクセン州、ザクセンアンハルト州、チューリンゲン州の 3 州は 1 (協約) 地方を構成し(したがって 1 地方に 3 票)、それ以外は 1 州が 1 地方を構成している。

ては、BW 地方において最初に協約が締結されたが、賃上げ率 2.3% という妥結内容について、賃上げ率 2.5% をあくまで要求する他地方の ver.di が批判し、交渉とストライキを継続した。しかし他地方の ver.di も 2.3% を上回る妥結を勝ち取ることはできず、結局、BW 地方の労働協約がパイロット協約となった。

ここで、ではなぜ ver.di 側も集権的に調整して交渉に臨まないのか、という疑問が浮かぶ。しかし問題はそう単純ではない。筆者は、インタビュー調査のなかで、ver.di BW 地方本部の فرانケ氏に対して、「将来小売業部門において、全国統一交渉、全国統一横断的労働協約を実現すべきと考えるか」と質問したところ、氏は次のように述べた。「使用者団体側は全国展開をする大企業やコンツェルンの影響力が強いため地方間の調整が容易です。したがって、手間のかかる地方別交渉よりも全国統一交渉を望ましいと思うかもしれませんが。しかし ver.di にとってそれは望ましくありません。遠いベルリンに二、三人の代表を送ってそこで方針が決定され、交渉が行われるよりも、現場の組合員により近い地方レベルで交渉が行われる方が、ストライキなどの私たちの力をより引き出すことができます」（インタビュー（b））。

使用者団体側にも同様の質問を行ったところ、次の回答を得た。

・BW 地方使用者団体 ジーヴェルト氏：全国統一協約は理論的には想定できます。しかし実際には意味はないと思います。地方ごとの経済状態や労働市場は大きく異なり、一つのテーブルで交渉することは過剰負担だからです。また ver.di にとって地方レベルの自治は不可侵なのでその点でも現実がありません。

・HDE ヴォルフファイル氏：個人的には全国統一交渉が望ましいと考えます。現在の地方別の構造は望ましくありません。少なくとも労働時間や休暇といった問題については全国交渉にすべきです。（インタビュー（a）、（c））

2 使用者団体の統合力の限界(1)——協約脱退

以上のことをみるだけでも、使用者団体が、統一的な意思を形成し、それを貫徹するためにさまざまな努力を講じていることが分かる。さらに以下では、使用者団体と個別企業との緊張関係を具体的に分析したい。

(1) 会員企業の協約脱退

まず横断的労働協約からの会員企業の脱退についてである。

「はじめに」で触れたように、今日、協約当事者としての使用者団体から会員企業が退会し、横断的労働協約の拘束から逃れる現象が多くの産業部門において進行しているが、小売業はその傾向が著しい。横断的労働協約の拘束率（従業員ベース）は、2010 年から 2016 年にかけて、全産業部門の総計では、西地域で 56% → 51%、東地域で 37% → 36% と推移しているのに対して、小売業部門では西地域 51% → 35%、東地域 28% → 29% である⁽⁹⁾。これは従業員ベースでみた HDE 加盟使

(9) Ellguth / Kohaut, a.a.O, S.218, dies. (2011) Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung : Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010, in : *WSI-Mitteilungen* 5/2011, S.243.

用者団体全体の組織率でもある。

協約脱退において問題となるのは、通常、横断的労働協約に対する抽象的な賛否ではなく、すでに存在する横断的労働協約の具体的内容についての評価である。協約に拘束される会員企業からは、現状の横断的労働協約の規制によって、協約に拘束されない企業（OT 会員企業および使用者団体非加盟の企業）に対する、競争上の大きな不利が生じているとの不満が絶えない。

賃金額については、協約に拘束される企業は拘束されない企業に比べて平均 25% 高く支払っているが⁽¹⁰⁾、より頻繁に問題となるのは横断的労働協約の規制の質的な構造である。主要な論点は二つある。

一つは遅番手当・夜間手当である。小売業の一般協約は、不規則な時間勤務に対する手当の支払いを定めている。2006 年の時点では、18:30 から 20:00 までの時間帯に勤務する場合には基本給に加え基本給の 20% 分の「遅番手当」が支払われ、20:00 以降に勤務する場合には 55%（地方によっては 50%）分の「夜間手当」が支払われていた。土曜日の場合遅番手当は 14:30 から支払われていた。これらの手当は不規則な時間に就労して家庭生活を犠牲にする従業員への補償であると同時に、開店時間の延長に実質的な制限を課すものであった。

ドイツの小売店に対しては伝統的に厳しい開店時間規制が課されてきたが、2006 年に規制権限が州レベルに移管され、州によっては平日 24 時間開店も可能となった。この環境変化のもとで、遅番手当・夜間手当の存在は、労働協約に拘束される会員企業にとって、緩和された開店規制の活用を制約する桎梏として強く意識されることになった。

もう一つの争点は報酬構造の問題である。賃金協約には職種別の賃金等級とそれに対応した賃金額が規定されている。たとえば BW 地方の現行の賃金協約には、ホワイトカラーとブルーカラーそれぞれ 5 等級があり、各等級について職務の要件と具体的な職種の例示が記載されている。企業側からは、この賃金等級の規定は、1950 年代につくられた、現在の職務の実態に適応しない「古くさい」もので、これを分析的職務評価に基づいたより分化した等級構造に改編すべきとの主張がなされてきた。その際「エレベーター係」(Fahrstuhlführer) や「冷肉料理担当」(Kaltmamsell) といった現在では存在しない職種が例示されていることが象徴的に取り上げられてきた。もちろん現存しない職種が記載されていること自体は具体的な弊害を生じさせるものではなく、イメージ上の問題にすぎない。

実質的に重要な争点は、たとえば、小売業部門で働く従業員の「レジ係」(Kassierer) が等級上「高すぎる」ことであった。使用者側不満はこうである。かつてレジ係は商品に関する網羅的な知識や素早かつ確に計算する能力を必要としたが、今日では商品コードをスキャンするだけの、かつてほどの能力を必要としない課業へと変化した。したがってレジ係が該当する等級をその実態に合わせて引き下げるべきである、と。ver.di の側も報酬構造を現代に適応したものに改めることの必要性を認めていたが、レジ係の例のように、それが組合員の賃下げとなることを警戒し、報酬構造改革に慎重な姿勢をとり続けてきた。

協約脱退を敢行する企業が、横断的労働協約のこうした諸規制が改革されないことを理由として

(10) Felbermayr, Gabriel / Lewald, Sybille (2015) Tarifbindung im Einzelhandel. Trends und Lohneffekte, in: *Ifo-Schnellbericht* 11/2015, S.39. 2010 年時点のデータに基づく推計。

いる場合は多い⁽¹¹⁾。たとえば2013年4月、グローブス社（総合スーパー、従業員3.2万人）は横断的労働協約からの脱退を表明した。グローブス社の人事担当者オラフ・ショマッカーは当時の雑誌インタビューのなかで協約脱退の判断に至った事情を語っている。「ver.diと使用者たちが抵抗を突破して本当の改革に到達できるとの確信がなくなりました。……労働組合からは改革について交渉したくないとのシグナルが送られてきますが、しかし使用者たちの方も、これまで改革を前進させることができませんでした。……私たちは独自の道を歩まなければなりません。そのためには横断的労働協約を去らなければなりません」。そして「〔小売業〕部門についての責任を感じていないのか?」という質問に対してはこう答えている。「特別な責任は感じていません。グローブス社が協約脱退をする前に、小売業の従業員ベースでの協約拘束はすでに約43%しかありませんでした。その質問は先にすでに協約共同体を脱退した小売企業に向けるべきでしょう」(Lebensmittel Zeitung 2013.5.17)。

この他の大企業の協約脱退の事例として、カールシュタット社（百貨店、従業員2万人、2013年5月）、リアル社（総合スーパー、従業員3.7万人、2015年6月）などが有名である。また、店舗業務の一部を協約非拘束の請負企業にアウトソーシングするという、いわば部分的な協約脱退も広く行われている。

(2) 協約脱退とHDEの強硬路線

こうした協約脱退は、使用者団体の意思形成が部分的に破綻していること、言い換えれば使用者団体の会員企業に対する統合力が限界に達していることを意味している。使用者団体の方針はこのことによって制約・規定される。すなわち、協約脱退の続発によって、横断的労働協約に拘束される会員企業の競争上の不利はいっそう強まる。それゆえ使用者団体は、横断的労働協約からそうした競争上の不利を取り除くよう努力しなければならず、そのためには労働組合に対して不利益変更を呑ませるべく強硬な姿勢をとらなければならない。そうしなければ、使用者団体は会員企業に対する統合力をさらに失うことになる。

遅番手当・夜間手当問題については、HDE⁽¹²⁾は2007年協約交渉に先立って一般協約を解約し、これら手当の廃止をver.diに要求した。HDEのスポークスマンであるフーベルトス・ペレンガーは、開店時間規制が自由化されたいま、手当はもはや「アナクロニズム」だと痛罵した(FAZ 2006.10.25)。しかしこれはver.diとの激しい対立を引き起こし、全国でストライキが展開された。

交渉は膠着し、翌2008年に持ち越された。HDEは手当全廃ではなく「段階的適応」に要求を引き下げたが、手当の維持を求めるver.diが合意に応じることはなかった。同年1月22日、HDEはver.diへの公開書簡を発表し、その非妥協的姿勢を厳しく批判した。いわく、「これまで、あなたの側には、本質的な妥協をする用意は見られません。……小売業の横断的労働協約の終焉という不幸を公然と招くのではなく、労働組合は、自らの協約政策に対する責任を果たし、労働協約の刷新

(11) もちろん表明された協約脱退の理由が真の理由かどうかは検討を要する。

(12) 正確には「HDEとHDEに加盟する地方使用者団体」であるが、以下では略記する。また2007/2008年協約交渉においてHDEは、同じく小売業部門を組織する使用者団体BAG（中規模・大規模小売業連邦労働共同体）と共同して交渉を行っていた。2009年にBAGはHDEに吸収された。

と〔小売業〕部門の今日的要請への適応のために貢献すべきです。……小売業における協約システムの受容は、近年驚くべき程度に損なわれ、ますます多くの企業が協約拘束を去り、それによって一部では著しいコスト上の競争優位を手に入れています。そのことから生じる協約拘束企業に対する圧力は絶え間なく増大しています。……もしそれ〔横断的労働協約の改革〕が保障されないのであれば、ますます多くの企業が協約拘束から去るでしょう」。

報酬構造改革も常に懸案になってきたが、2013年協約交渉に際してHDEはこれを争点の中心に据えた。同年1月、HDEは「協約現代化」、つまり現行横断的労働協約の「時代遅れ」の報酬構造を「時代に適合する」よう抜本的に改編することを要求し、一般協約を一斉に解約した（ハンブルク地方を除く）。これに対して前述のように賃下げを警戒するver.diは、「労働協約に対する全面攻撃」だとして報酬構造改革を交渉議題とすることを拒否し、ここでもまたストライキが長期化した。

グローブス社の協約脱退は、こうした協約交渉の矢先に発生した。翌5月には、さらに大手百貨店のカールシュタット社も協約脱退を表明した。HDE協約政策担当理事ヘリベリト・イエリスは「協約交渉が進行中のなかで、カールシュタット社やグローブス社のような大きなプレイヤーが協約拘束を放棄したことは、交渉にとって好ましい前提ではありません。……私たちが労働協約を根本的に現代化しなければ、私たちはますます多くの企業を失うでしょう」と述べた（*manager magazin* 2013.5.17）。HDE協約政策委員会委員長ウルリヒ・ケスラーはver.diの非妥協的姿勢を強く非難した。「小売業の労働協約の現代化が長引けば長引くほど、ますます多くの企業にとって協約拘束に対する疑問が生じるでしょう。……この協約交渉でver.diは現代化の交渉を拒否していますが、これは非建設的なものです」（*Der Handel* 2013.6.5）。

みられるように、使用者団体は協約脱退に受動的に対応するだけでなく、それを労働組合に譲歩を迫る圧力手段としても利用している。このことは以前から他の部門にもみられる傾向として指摘されてきた⁽¹³⁾。使用者団体は、個別企業が組織されずに自由な競争関係にあることを背景に、譲歩しなければますます多くの企業が協約脱退するとして、労働組合に対して交渉上圧力を行使できる。つまり、使用者側にとっては必ずしも「団結は力なり」とはならない。

では、HDEは、こうした圧力手段の利用をどこまで自覚的に追求しているのであろうか。筆者がインタビュー調査において行った質問「協約脱退に対して使用者団体はそもそもどのような立場をとっているのか。ネガティブ（阻止を試みる）か、ニュートラル（放置する）か、ポジティブ（促進する）か」に対しては次のような対立する評価が示された。

・ver.di BW地方本部フランケ氏：HDEは協約脱退をポジティブにみえています。たしかにそれは自己危害的な試みですが、HDEはver.diへの圧力を高めるためにOT会員資格への移行を会員企業に働きかけてきました。ただし、本気さは中途半端（*halbherzig*）ですが、2010年辺りを境にHDEは協約拘束を維持する方向に変化しているようにもみえます。

・BW地方使用者団体 ジーヴェルト氏：使用者団体にとって協約脱退はニュートラルな現象です。もちろん遺憾なことですが、脱退は基本法で保障された権利であり、企業の判断は尊重されなければなりません。

(13) Behrens, Martin (2011) *Das Paradox der Arbeitgeberverbände*, Berlin, S.155.

・HDE ヴォルフファイル氏：協約脱退は労働協約への圧力を大きくさせ、システム全体の安定を困難にします。したがって明確にネガティブなことです。使用者団体が協約脱退を会員企業に働きかけたことはありません。（インタビュー（b）、（a）、（c））

（3） 一般的拘束力宣言をめぐる

ところで、小売業部門における協約脱退を分析する上で、一般的拘束力宣言（拡張適用）との関係に触れる必要がある。一般的拘束力宣言とは、労働協約法5条に定める要件と手続きに基づき、横断的労働協約が、その対象範囲（たとえばBW地方の小売業部門）のすべての雇用関係を、企業の使用者団体の加入の有無とは無関係に拘束する制度である⁽¹⁴⁾。つまり一般的拘束力宣言によって横断的労働協約はその対象範囲における法律と同等のものになる。

小売業部門では、2000年まで各地方の横断的労働協約に対して一般的拘束力宣言が行われてきた。1999年9月、一般的拘束力宣言の申請書のなかでノルトラインヴェストファーレン地方使用者団体は「市場シェアを維持または征服するために人件費節約が追求される危険」に言及し、一般的拘束力宣言の必要性を説いていた⁽¹⁵⁾。

しかし、使用者団体の内部では、すでに他部門の使用者団体において活用が広がっていたOT会員資格を小売業部門でも導入すべきとの要求が会員企業から出されていた。もちろん、一般的拘束力宣言が行われている状態のままではOT会員資格を導入しても意味はない。そこで、使用者団体はOT会員資格を導入するとともに、一般的拘束力宣言反対へと方針転換し、2000年以降小売業部門における一般的拘束力宣言は順次失効した⁽¹⁶⁾。

こうして、いわば堰が切れ、小売業部門における協約脱退がその後進行した。協約脱退した企業、またはそもそも協約当事者としての使用者団体に加入しない企業のなかには、KiK社（衣料品・雑貨販売）のように、極端な低賃金を武器にした競争戦略をとるものも現れた。

たしかに、イケア社（家具販売）、エスプリット社（衣料品販売）、ザラ社（衣料品販売）などver.diの働きかけによって横断的労働協約に加入した企業もあるが（それぞれ2010年、2013年、2014年）、前述したように部門全体としての横断的労働協約の拘束率は着実に低下している。それゆえver.diは、一般的拘束力宣言の復活を要求し続けてきた。2017年協約交渉においてver.diは、HDEに対しては一般的拘束力宣言に賛成するよう、他方政府や政党に対しては一般的拘束力宣言の要件・手続きをさらに緩和するよう要求し、「一般的拘束力宣言キャンペーン」を組織した。協

(14) 労働協約法5条は2014年に改正されている。旧法とその改正点についての要点は次のとおりである。旧法：1) 協約当事者の一方の申請に基づき、2) 協約に拘束されている使用者が当該労働協約の対象範囲の労働者の50%以上を雇用し、3) 公共の利益のために必要である場合、4) 労使の頂上団体、すなわちDBG（ドイツ労働総同盟）とBDA（ドイツ使用者団体連盟）の委員から構成される委員会の同意を経て（つまりBDAの拒否権不行使を経て）、5) 連邦労働社会省が一般的拘束力宣言を行うことができる。改正点：1) の「協約当事者の一方の申請」が「協約当事者の共同〔労使双方〕の申請」に変更され、2) の50%要件が削除され、3) の「公共の利益」の内容がより詳細になった。4)、5) は変更されていない。

(15) ver.di Bundesvorstand (2017) *Verdrängungswettbewerb im Einzelhandel*, S.8.

(16) 以上の経過につき詳しくは、Behrens, aa.O, S.174ff, *Lebensmittel Zeitung* 1999.5.7, 前掲拙著102-103頁参照。OT会員資格の導入にあたってはBAG（注12参照）が先行し、それにHDEが追随した。

約拘束率の低下は低賃金労働を蔓延させていること、その帰結としてフルタイムで就労しても年金額が基礎保障（日本の生活保護に相当）を下回る「高齢者貧困」を発生させていること、これらのことを防止するために一般的拘束力宣言が必要であることを ver.di は主張した。

しかし HDE は、小売業部門における低賃金労働の拡大という ver.di の指摘は誤っているとした上で、一般的拘束力宣言については検討の余地はないと ver.di の要求を強く拒否した。この HDE の主張は、より根本的には、OT 会員企業を抱え込んだ自らの組織構造に規定されたものである。HDE のヴォルファイル氏はいう。「私たちは OT 会員資格という構造をもっています。もし私たちが一般的拘束力宣言をすれば、OT 会員企業は『HDE われわれの利益を代表していない』と表明して退会するでしょう」（インタビュー (c)）。ここにも協約脱退と HDE の強硬路線との関係を確認することができる。

3 使用者団体の統合力の限界(2)——強硬路線からの離反

前節では、協約脱退の増大が HDE をして強硬路線を採らせていることみてきた。

しかし、ここで留意すべきことは、繰り返しの試みにもかかわらず、HDE は、横断的労働協約を改革することに現在まで基本的には成功していないという事実である。2007/2008 年協約交渉においても、2013 年協約交渉においても、結局 HDE は限定的な譲歩を得たのみで、遅番手当・夜間手当も報酬構造も基本的には維持されたまま再度横断的労働協約が締結されている⁽¹⁷⁾。「協約改革」は実現していないのである。

このことを説明する一つの手がかりになると思われるのは、HDE 内部において、強硬路線についていけなくなる、または強硬路線を批判する会員企業の存在である。これは、前節の協約脱退の事例とはむしろ逆方向に向かうベクトルであり、これはこれで別の意味で使用者団体の統合力の限界を示す現象である。二つの事例に触れたい。

(1) 2007/2008 協約交渉におけるレーヴェ・グループの戦線離脱

ver.di の小売業部門における組織率は 10% 未満といわれる（2017 年時点、インタビュー (b)）。そこで、ストライキを行う場合、ver.di は、協約交渉において重要な役割を担っている企業に重点を置き、効果を高めようとする。2007/2007 年協約交渉においても ver.di はそのような戦術をとった。交渉テーブルに座っているがゆえに狙い撃ちにされ、ストライキの負担を負わされる企業の「ますます増大する怒り」が報じられた (*Lebensmittel Zeitung* 2007.11.30)。

そうしたなか、従業員 8.8 万人を擁するコンツェルンであるレーヴェ・グループが、戦線離脱を表明した。レーヴェ・グループはハンブルク地方の交渉代表者を務め、HDE 協約政策委員会の有力メンバーであった。レーヴェ・グループは、とくに倉庫部門におけるストライキが打撃となって、2007 年末からグループ独自に ver.di と妥結する意志のあることを表明した。これに ver.di が応じ、レーヴェ・グループ独自の暫定協約が締結された。それは、遅番手当、夜間手当は維持し、

(17) 遅番手当は土曜の支給開始時間 14:30 から 18:30 になった。また、商品棚整備員 (Regalauffüller) を対象とする新しい賃金等級が導入された。

ただし土曜日の遅番手当の支給開始時間を 14:30 から 18:30 に遅らせるというものであった（内容は 2007 年末から明らかになっていたが、締結は翌年 4 月）。ver.di は、このレーヴェ暫定協約を突破口として位置づけ、その内容を横断的労働協約へと移転することを要求した。

しかし、レーヴェ・グループの独自行動は、ver.di に遅番手当・夜間手当の廃止・削減を呑ませようと闘ってきた使用者団体に対する裏切りであり、使用者団体内部で反発を引き起こした。使用者団体の大勢——そのなかでもとくに強硬派（Hardliner）のメトロ・グループとアルカンド・グループ——は、あくまでも手当の廃止または大幅な削減を追求すべきとしていた。HDE 会長のライナー・マーシャルス（メトロ・グループの代表でもある）は、レーヴェ暫定協約について、横断的労働協約を先取りするような「好ましくないプロセス」として非難し、レーヴェ暫定協約を横断的労働協約の内容とする意志のないことを表明した（*Frankfurter Rundschau* 2008.5.7）。

この内紛は、使用者団体がその強硬路線を貫徹することの限界を示したものであった。

（2）シュヴァルツ・グループの独自性

メトロ・グループに代表される強硬派とは反対に、シュヴァルツ・グループは、ver.di の要求にたびたび理解を示すという非常に独自な位置を占めてきた。

第一に、ここまで飛び飛びに言及してきた 2007/2008 年協約交渉は、15 カ月を経て最終的に HDE がその要求の貫徹を断念して ver.di と妥結するに至ったが、そのきっかけとなったのはシュヴァルツ・グループの態度表明であった。従来から大コンツェルンの一つではありながら協約交渉には関与してこなかったシュヴァルツ・グループは、2008 年 7 月、「速やかな解決」を促し（*Stuttgarter Zeitung* 2008.7.9）、その後 BW 地方においてパイロット協約となる横断的労働協約が締結された。その内容はレーヴェ暫定協約を基礎としており、前述したとおり HDE はその要求を基本的に達成できなかった。2013 年協約交渉の最終局面では、強硬派のリアル社（メトロ・グループ）とレーヴェ社（レーヴェ・グループ）に対して、リドル社（シュヴァルツ・グループ）とイケア社が ver.di との妥協を求めていることが報じられている（*junge Welt* 2013.12.3）。その後 BW 地方でパイロット協約が締結され、ここでも HDE は報酬構造改革をごく限定的にしか実現できなかった（それぞれの妥結内容については注（17）を参照）。

第二に、2008 年から 2012 年にかけて小売業部門における部門別最低賃金（「基礎賃金」とも呼ばれた）の導入が問題となった際、シュヴァルツ・グループはその積極的な主張で注目を浴びた。2000 年代にドイツにおける低賃金労働の拡大が広く問題となり、最低賃金規制に関する議論が行われていた⁽¹⁸⁾。小売業部門も「低賃金セクター」の一つとして挙げられることが多く、前述した KiK 社などの低賃金路線はしばしば非難を受けていた。そこで HDE は、小売業への非難に対応し、また法定最低賃金の導入を牽制する必要から、ver.di と小売業部門の最低賃金を規定する全国的労働協約を締結し、その一般的拘束力宣言を行い、部門別最低賃金——すなわち小売業部門の全企業に適用される最低賃金——を導入することを検討していた。ただし HDE は、その水準を現行の労働協約の規定する最低水準に置くべきとしていた。当時各地方の賃金等級の最下位等級の賃金は時

(18) 詳しくは前掲拙著の第 4 章を参照。

給7ユーロから8.8ユーロの範囲であった。これに対して ver.di は時給10ユーロを要求していた。

この攻防のなかで、2010年2月、シュヴァルツ・グループ代表クラウス・ゲーリヒは、小売業部門における「賃金ダンピング」の現状を厳しく批判し、部門別最低賃金導入に向けた積極的なイニシアチブをとることを表明した。さらに同年12月、リドル社（シュヴァルツ・グループ）代表のユルゲン・キゼバートは、最低賃金水準を時給10ユーロの水準に置き、これを部門横断的な最低賃金（法定最低賃金）として導入すべきとまで提案した。HDE 協約政策担当理事ヘリベルト・イエリスは直ちにこの提案を「非現実的」と退けた（*Spiegel Online* 2010.12.21）⁽¹⁹⁾。

第三に、これも前述したように、2017年協約交渉において ver.di は横断的労働協約に対して一般的拘束力宣言を行うことを要求し、HDE がそれを拒否していた。そのなかでゲーリヒは ver.di 支持の発言を繰り返した。ゲーリヒは、「小売業部門における利害分裂の拡大」、つまり低賃金路線をとる企業とそうでない企業との分裂を一般的拘束力宣言によって解消すべきであり、それによって「私たちは全員同一の前提をもつ」と説いた（*Süddeutsche Zeitung* 2017.6.9）。さらに7月にゲーリヒは ver.di 主催の集会に出席して一般的拘束宣言支持のスピーチを行っている。HDE の一般的拘束力宣言反対の方針はシュヴァルツ・グループの代表者も参加した HDE 協約政策委員会において全会一致で決定されたものであり、ゲーリヒのこうした行動は HDE 内部で響きを買っているという（インタビュー (c)）。

シュヴァルツ・グループがかくも反強硬派である背景について、しばしば指摘されるのはイメージ戦略である。とくに2004年に ver.di が、シュヴァルツ・グループのリドル社における従業員の監視や従業員代表委員会への介入、無給労働などを暴露した『リドル黒書』を刊行し、同社を非難するキャンペーンを展開した影響は大きく、シュヴァルツ・グループはイメージ改善を強く意識する必要に迫られた。また、ver.di 寄りの発言によって自グループの店舗に対するストライキを回避しようとする狙いもあるという（インタビュー (c)。ただし実際にはストライキは行われている）。

たしかに、レーヴェ・グループの戦線離脱は一回だけの現象であり、他方シュヴァルツ・グループの独自性は HDE 内部で際立っている。したがって、これらのことのみを根拠に全体像を論じることは実証的になお不十分である。しかし、ストライキの打撃を回避する必要やイメージアップを図る必要は、多くの会員企業も共有する普遍的なものであると思われる。そうであるとすれば、「協約脱退→HDE の強化」というベクトルを一方向的に進行させず、逆方向に修正しようとするベクトルが、HDE 内部において、より広範に、潜在的なレベルでも働いていることが推測できるように思われる。

おわりに

以上、協約交渉と労働協約の内容をめぐる生じる、使用者団体と個別企業との緊張関係について分析を試みた。まとめると、横断的労働協約の規制内容を競争上の大きな制約とみて、場合によっては協約そのものから離脱しようとする個別企業の存在が使用者団体をして強硬な改革路線を

(19) その後小売業の部門別最低賃金の導入は2012年5月に労働協約法の要件（協約拘束率50%以上）を満たしていないことにより頓挫した。また法定最低賃金は2015年1月に導入された。

とらせるが、他方で、強硬路線から離反しようとする個別企業の存在がそうした路線の一方的な貫徹を妨げる、という関係である。

小売業部門における横断的労働協約システムは、協約脱退の進行と協約拘束の縮小という重大な変容を被っている。そしてそのことを背景として使用者団体は横断的労働協約の抜本的改革を繰り返し試みている。しかし、以上のような使用者団体内部の緊張関係のもとで、横断的労働協約が依然として根本的に改編されることなく安定的に存続していることもまた重要な事実である。

筆者自身のこれまでの研究も含め、多くの労使関係研究は、労働組合研究に傾斜してきた。そこには実践的な関心や資料の多さなど一定の必然性があるが、しかし、労働組合に偏したアプローチが文字どおり一面的であることもまた確かである。

使用者団体に注目することの意義は、それが労使関係における重要アクターであることにとどまらない。本稿が端的に明らかにしたように、個別企業が使用者団体にどのように組織され、逆にどのように組織されていないのか、また使用者団体内部における個別企業がどのように対抗しているのか、といった諸関係が、労使の交渉プロセスと交渉結果に影響を与える。そうした意味においても、使用者団体についての具体的な分析が今後さらに求められている⁽²⁰⁾。

（いわさ・たくや 神戸大学大学院人間発達環境学研究科准教授）

【インタビュー調査一覧】

- (a) 2017.12.11 Dieter Sievert 氏（BW 地方使用者団体法務担当，協約政策担当）
- (b) 2017.12.11 Bernhard Franke 氏（ver.di BW 地方本部小売部門担当，協約交渉代表者）
- (c) 2017.12.15 Jens Dirk Wohlfeil 氏（HDE 協約政策担当理事）

(20) ドイツにおける使用者団体研究については、Schroeder, Wolfgang / Weßels, Bernhard (Hrsg.) (2017) *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland 2.Aufl.*, Wiesbaden を参照。