

# グローバル枠組み協定(企業の行動規範に関する労使協定) 締結の意義と労働組合に求められること

末吉 武嘉

(高島屋労働組合中央執行委員長)

## はじめに

高島屋労使は、2008年11月11日に企業内労使、日本サービス・流通労働組合連合 (JSD)、国際産別組織であるUNI (Union Network International) との間でグローバル枠組み協定 (GFA: Global Framework Agreement)<sup>1</sup>を締結した。「企業がその社会的責任を果たしていくために、労使がともに社会的パートナーとしてそれぞれの役割と責任を果たし、その行動を社会に示す中で社会との積極的な対話を通じて信頼関係を築いていこう」というものである。

社会経済のグローバル化の進展に伴い企業に対する社会からの要請は一層高度化する中で、CSR経営は企業の持続的な成長・発展の前提となっているが、その幅や領域をいかに捉えていくか、すなわちステークホルダーと価値観を共有化し得る企業独自のCSRのかたちをいかに形成し進化させていくか、ということが時代の要請になっているのではないかと考えている。

労働組合は、時代時代の変化の中で「組合員のために何を発信し行動すべきか」、常に企業内労組の存在意義を自ら問い続け、それをベースに組合員、そして経営との信頼関係を構築し役割と責任を果たしていくことが求められる。当労組においては、右肩上がりのパイの拡大を前提とする社会や仕組みからの転換が必要な中、これまでの要求主体として福祉・労働条件の向上に力を注いできた労働組合の存在意義を今日的に改めて問い直すことの必要性を強く感じていた。その中で、2007年にUSR (労働組合の社会的責任; Union Social Responsibility) という新しい概念に基づく政策<sup>2</sup>を策定し、毎期の運動方針の前提と位置付け組合活動に反映してきた。「労働組合も社会や企業の構成員として自ら社会的責任と向き合い、時代にあった労使関係を構築しよう」との考えに基づくものである。

グローバル枠組み協定は、この「USR」に基づく組合活動と「CSR」に基づく経営活動を一つにし、労使がともに組織の社会的責任

を推進することで企業の持続的成長を目指すものである。つまり、「C」でも「U」だけでなく、企業を構成する全員で「SR (組織の社会的責任)」に取り組んでいこうというもの<sup>3</sup>であり、そのために労使がお互いの役割と責任を果たすという相互の信頼関係がなければこの協定締結はなかったものと考えている。

当社の経営理念は「いつも、人から。」、当労組の活動理念は「はじめに、にんげん」である。経営と労働組合は、社会があってはじめて企業や私たちの職場は存在するものであり、全てのステークホルダーへの責任を果たすために企業は存在するという、つまり「社会との共生」という価値観を共有してきた。お互いの立場の違いを尊重しながら創ろうとする企業の姿を常に共有し、労使が立場の違いを乗り越えて役割と責任を果たすことを信頼関係のベースとしてきた中で、本協定は労使で新たなステージを目指すものとして締結実現に至ったものである。労働組合の意志に応え協定締結を決意した当社経営には、社会との共生の中で何としても企業の持続的成長発展を果たそうという強い意志と私たちへの期待・信頼を感じるものであり、労働組合として大きな責任を認識し、全力で責務を果たしていかなければならないと考えている。

本年の7月には、労使協議の最高のステージである中央経営協議会にて、協定に基づく実践状況の労使検証を行い、その後、社会的な対話を推進すべく、JSDとUNI幹部 (アルケ・ベシガー世界商業部会担当局長) ととも検証内容に基づく意見交換を行った。協定締結から3年目を迎えるが、3回目の年度検証を行い本年の取り組み課題を確認した。協定締結の目的は、労使の目指す企業の姿の実現、そして全てのステークホルダーへの責任を果たし続けるためのSRの実践力を高めていくことであり、「協定締結はゴールではなく新たなスタート」ということを共通認識に、労使の取り組みと社会的対話の推進を実行している。

本稿の残りでは、協定内容とともに当社労使における協定の意義や締結がもたらしたも

の、について紹介していきたい。

## GFAの締結と公約したこと

協定の締結には、当然、労使がメリットとリスクをどう認識するかという問題がある。これについては、当社労使が積み重ねてきたCSRへの取り組みと、経営とUNIとの信頼関係の構築という二つの側面が重要であった<sup>4</sup>と認識している。

当社は、平成8年の商法違反事件を機に、二度と起こしてはならないという強い認識の下、「これからの行動計画」という独自の内部統制の仕組みを構築し、統制項目別・ステークホルダー別のCSR項目への取り組みを毎年労使で検証してきた。またその背景がある中で、平成20年には、秋葉原での殺傷事件が発生したことを社会全体の問題として認識し、『「差別感」のない職場環境』の必要性について労使議論を行う中、労働組合よりGFAの締結について提起を行ったものである。百貨店を中心とする当社経営は、お取引先を含めた多様な働く仲間の力で成り立つものであり、労使が一体となって立ち向かうことなくして真のSRの実現はないという認識を強く持ってきた。この関係から、グローバルコンパクト（GC）<sup>5</sup>との違いを見ると、一つの大きなGFAのメリットが理解できる。すなわち、GCは企業が主体的に宣言し取り組むものであるのに対し、GFAは労使が共同で宣言するものであり、実践する従業員自身が「推進主体」として理解促進や実施状況の把握ができるということである。実際に、締結に向けた労働組合の組織審議では、全国の全事業所にて延べ1,300回を超える職場会討議を行った。

一方で、国際産別組織との協定については、UNIトップと当社経営との直接対話を行うなど、相互の努力により活動姿勢や思想について理解と信頼関係を醸成してきた。当社労使においても、企業活動に、よりグローバルな視点が求められる中で、社会的対話の重要性について強く認識をしてきたことも大きい。

次に協定内容に簡単に触れたい。GFAは、人権や環境への企業姿勢を社会に対するコミットメントとして企業自らが宣言するだけでなく、労働者の代表である労働組合との協定として調印し共に推進していくことを謳う共同協約である。これにより労も使もなく「企業に働く一人ひとりが社会的責任を果たすことを通じて企業価値を高めていくこと」を目指しているものであるが、協定項目としては「協定の位置づけ」「協定者が執るべき行動項目」「協定を適正運用するための仕組み」という構成となっている。

GFAの一つの大きな特徴として、ILOの中核的労働基準を踏まえながらも、当該の労使が自らの考えの下、独自の協定内容の設計ができるということがある。当社労使の協定では、まず、労使相互の社会的対話を基本とし

ながらも、国内外の産別組合も含めた協定締結当事者それぞれが、社会的パートナーとして公正な行動を確保していくことを協定の位置づけとして規定。次に行動項目として、国際的ステージにおける社会的責任の基本原則である「環境」「労働」「人権」について、労使の共通の認識と執るべき行動をそれぞれ規定した。そして最も重要な部分であり大きな特徴であるが、協定当事者間で活動をチェックし、実効性を担保していく仕組みを持つことを確認している。当協定では、「本合意に関する実施」の項目の中で、協定の実行者それぞれの責任として、周知や対話、情報提供、解決への努力等に努めることを具体的に規定している。

これらにより、当社労使のGFAは、企業の行動規範としながらも労使がそれぞれの果たすべき役割と責任を具体的に明記するものであり、いわば「労働組合としてのSRへの取り組み宣言」でもあると認識している。他の事例では国際産別と企業の間で締結しているのに対し、当GFAは労使の締結にUNIが加わるかたちの独自の形態とした。これまでのGFAの事例においては、内容や締結後の活動に様々な違いがあることも事実であるが、重要なのは、自らの目的と意志を込めて設計していくことであると認識している。

## GFAの今日的意義とは

GFAの意義は、企業のガバナンスと行動規範に従業員の立場からどのように関わるのか、そして自らの企業づくりにどのように関わるのか、ということにあると考えている。グローバル化の進展に伴う社会経済の変化の中で、全ての企業は「市場における競争激化」と「公正な企業行動への要請の高まり」の狭間での舵取りがますます求められているが、大事なことは、例えば「利益か社会的責任か」「効率か環境か」といった二元論ではなく、それらの「両立」を追求する努力をし続けるということではないかと考えている。しかしながら、経済合理性なくして存立しえない企業の中で、企業内の人々の行動にはどうしても「内向き」「上向き」な圧力がかかり続けるものであり、自らの行動を社会に照らして不合理・不公正な企業内論理を排除し続けることが重要である。そのためにも、経営のガバナンス、職制のラインとは異なる立場にある労働組合が、組織として、経営のカウンターパートとして、労使関係を通じてSRに対して果たすべき役割と責任は大きい。そして、全ての企業行動の最前線にいるのは組合員・従業員であり、言うまでもないが一人ひとりの意識と行動が企業活動そのものである。つまり、SRは経営だけで実行できるものではなく、従業員こそが実行主体であり、その点からも労働組合が主体的に取り組むべきことと捉えている。なお、労組自身も一つの組織として組

織内のみで通用する論理に陥っていないかを点検し続けるべきであり、また実行主体としての責任を問われるべきであることから、GFAに基づく取り組みの当社独自の労使検証として、経営、労働組合の取り組み、を相互にモニタリングする仕組みとしている。

企業づくりという観点では、企業の存在意義にその関係を見ることができる。企業が社会に存在するという事は、そのステークホルダーに付加価値を提供するという事であり、その企業に働くという事は社会に必要とされる付加価値を生み出しているという事である。そして社会に企業が存在し、そこで働くことの誇りややりがいを高めていくことは企業の責任であり、労働の価値を高め、ディーセントワークを実現するという労働組合の重要な目的とも合致する。GFAを通じて経営と従業員が社会との共生、そして全てのステークホルダーへの責任を果たせる企業づくりを目指していくことは、すなわち誇りと働きがいと充実した企業づくりを目指すことであり、従業員をその取り組みの主役として位置づけることは、経営における労働の価値に対する認識を高めるためにも極めて意義あるものと捉えられる。

もう一つは、企業内労働組合の存在意義そのものに関わる問題であるが、昨今の時代の変化の中で「CSR経営の推進が労働組合にもたらすものは何か」という事である。CSRの推進は、企業が社会の一員としてステークホルダーとの調和を図ろうとする行動が推進されるという事であり、わが国では、環境への取り組みが代表的である。更には近年ではワーク・ルールやワーク・ライフ・バランスなど、従来は労働条件の向上という目的の中で労組が取り組んできたものを企業自身が代替して行うようになってきており、CSR経営の推進は労組の存在意義を薄める取り組みと裏腹でもあるという事である。その中で労使関係を通じて労組がどう取り組むべきかを考えれば、「現場を誰よりも知るべき労働組合組織の強み」を企業のCSR上の強みに転換していくことが重要ではないかと考えられる。

つまり、社会の変化の中での労働組合の存在意義について自ら問い続ける中で、企業経営に対して、労働組合がカウンターパートとしてきちんと経営と対峙していくことを前提に、『労組自身が「要求主体としてだけの発想」から脱却し、「労組の強みを活かした実行主体としての発想」も併せ持った行動を行っていくことが重要』という考えの下でSRに向き合いながら推進している政策がUSRであり、それを社会に宣言したものがGFAであるといえる。今後のゼロ成長時代において、労働組合が自らの存在意義を模索し高め続けることは、企業経営における影響力を確保するとともに、経営との信頼関係を強くしていくことを背景とした組合活動の強化に不可欠な要素

と認識している。

### 締結後の取り組みと今後の課題、そしてGFAがもたらしたもの

GFAの実践に向けては、経営は先述の「これからの行動計画」において、そして労働組合としても「実践プログラム」を構築し、年度毎の検証項目の設定と検証を行っているが、労使検証は、この労使での取り組みの相互モニタリングを行い、その実効性を高める取り組みとして継続している。その中では、「やったこと」「できたこと」ではなく「できなかったこと」「足りなかったこと」を詳らかにし、次への取り組みに繋げていくことが重要であると考え、経営対策に関する労使での検討の場での詳細議論を経て、中央経営協議会での確認を行い、その内容について、経営のラインでの周知とともに、労働組合においても機関誌を通じて全ての内容を開示して企業全体での共有を図っている。

今後の課題として、継続性と進化の視点から、「内なる充実と外への発信」「グローバル化の中での国際労働運動」の2点がある。当然ながら企業の構成員やそれぞれの立場は毎年変化する。その中での企業全体への理解・浸透レベルを高めていく内なる充実への取り組みは、終わることなき最重要課題である。昨年には、協定を締結した11月11日を「GFAの締結記念日」と位置付け、労使の「GFAニュース」を作成する中で、お取引先からの派遣スタッフを含めた全従業員への配布と説明を行ってきた。また、締結企業労使として、GFAに基づく運動を国内で波及させていくことも自らの責務と考えており、連合のネットワークなどを通じて積極的な外への発信に向けた活動を行っていく。

一方で、当社も来年に予定している上海出店など、アジアにおける事業展開の強化を目指しているが、流通・サービス産業をはじめとする内需型産業にとって海外事業の重要性が高まる中で、当然のことながら様々なカントリーリスクを乗り越えていかねばならない。当社がUNIのネットワークを活用していくことはもちろんのこと、日本の流通・サービス企業の展開支援を労働組合の立場からいかに行っていくかなど、産業の発展に向けた役割もUNI・JSDとともに果たしていかねばならないと考えている。

GFAの締結がもたらしたものは、やはりSRに関する活動の充実である。労使での相互のモニタリングの仕組みを構築したこと、企業を構成する全ての従業員への理解・浸透などを経営のラインに加え労組の組織活動として推進していること、更にはその中でお取引先からの派遣スタッフも含め雇用形態や立場の違い、あるいはグループの企業労使も含めた活動を行っていくことなど、SRの実践に向けた活動の質と量の両面での充実につなげて

いる。また今後は、社会的な対話の機会の拡大などを通じてGFAの精神に触れることにより、グローバルやダイバーシティといった感覚をより多くの人々が理解することで、社会の変化や海外進出に対して多様な価値観を組織の力に変え発揮していくことのできる企業づくりにもつなげていきたいと考えている。

## 最後に

繰り返しになるが、GFAは締結そのものが目的ではない。経営・労働組合がともにそれぞれの役割・責任の下で社会的責任に向き合ってきた当社労使の姿勢や考えの延長線上に、SRを果たすことを労使で社会に公約するGFAがあったのであり、また、これは同時に労組としての存在意義そのものでもある。従って締結はそのスタートであり、GFAを当社のSRの実践力向上につなげ、この協定に基づく労使の取り組みを推進することがより良い企業づくりにつながることを結果として示していくべく、決してスリーピング協定にすることのないよう協定内容の実践に力を尽くし、更に発展させていきたい。それが協定締結をした労使での責任であり、何よりも組合員の雇用と生活を守り、より良い職業生活を実現していくという労働組合の本質的役割を果たすことにつながるものと考えている。

本年3月11日の東日本大震災では、甚大な被害が発生する中、関東各店も被害を受けるとともに、その後の交通の大混乱により都心を中心に多数の帰宅困難者が発生した。その晩から翌日にかけて、帰宅が困難な方々に当社店舗を開放するという経営判断に基づき、社会のインフラや地域の一員としての労使をあげた行動がなされた。

時代は遡るが、180年を迎える当社の歴史の中では、1864年の蛤御門の変の騒乱時に、着の身着のまま避難した人々に対し、粗悪品を高価でさばく悪徳業者がいる中で良い商品だけを安価で提供したことなどが言い伝えられている。こうした社会的行動が受け継がれて先述した現在の経営理念に至っている。今回の震災対応もそうした企業理念に基づく行動であるが、こうした企業としての伝統や歴史を受け継ぎ、SRという側面から働くことに誇りとやりがいを感じる企業づくりを通じて持続的な成長・発展を目指していくことも、労働組合の重要な役割であると考えている。もちろん、今回の震災対応の中では不十分な点、他社から学ぶべき点も多くあったし、エネルギー問題が今後の社会的課題となる中で企業が果たすべき責任も大きい。現在、震災経験を踏まえた企業としてのリスク対応力の強化を図るとともに、電力の需要と供給の問題にして節電を着実にしながら、地域のインフラとしての営業機会を確実に確保することで、顧客・地域・従業員・お取引先などの企業を支える多くの方々をしっかりと守り責

任を果たすという労使の姿勢を確認して、労使で認識を共有しながら危機の克服を図っているところである。

末筆になるが、この度、連合やJSDの働く仲間も多くの方々々が震災や津波の被害に遭われた。この場をかりて改めてお見舞いを申し上げる。現在、労使の活動はもとよりUSRの考えを共有する当社グループの労組とともに独自の災害支援プログラムを策定し支援活動を行っているところであるが、多くの組合員が自らの意志で参加されている。我々ができることは非常に小さいが、そうした働く仲間の支援、あるいは社会の一員としての組合員の思いを支援していくことも、SRを通じた企業づくりにおいて労組が果たすべき責任の一つであると考えている。深刻な被害に遭われた方々の復旧・復興を心よりお祈り申し上げ、一日も早く暮らしを取り戻されるよう活動を継続していきたい。

- 1 グローバル枠組み協定は、グローバル企業と国際産業別労働組合との間で締結する協定であり、企業の社会に対するコミットメントを企業自ら宣言するだけではなく労働者を代表する労働組合との協定として調印し、ともに推進することを謳う共同公約。企業にとってCSRに対する真剣な取り組みを国際社会にアピールできるだけではなく、CSRを推進する企業を支援する国際産別と協力し、海外における労働問題の発生リスクを軽減することができる。これまで、カルフルやH&M、フォルクスワーゲンやダイムラーなど多数のグローバル企業が締結している。
- 2 USR政策とは、「社会の持続可能性」が問われる中、社会の一員、そして企業の構成員として労働組合にも大きな社会的責任があるとの認識の下、高島屋労働組合として、グローバル化が進展する中、これまでのような企業に対する要求主体としての活動だけでは存続意義そのものが問われかねないとの問題認識を持ち、主体的に労働組合自らも社会的責任に向き合うための取り組みとして策定し、時代感ある組合活動を目指す中での活動の柱の一つとして推進している。「社会の安定のためには生活の安定が、生活の安定のためには労働の安定が必須であり、労働の安定のためには、労働組合としての社会的役割・責任の発揮がますます重要である」との考えのもと策定。
- 3 本年5月、「OECD多国籍企業行動指針」が約10年ぶりに改定された。その中では「責任ある企業行動に向けては、ステークホルダーの関与が重要である」と謳われており、労働組合も当然その一員として認識される。また、昨年11月にISOが発効したCSRに関する基準（「ISO26000」）においても、キーワードはSRであり、社会的責任が求められる対象は企業ばかりではなく労働組合も含めたあらゆる組織となるものである。「ISO26000」は、他の国際規格と違い、認証を求めるものではなく、ガイドラインとして位置づけていることが大きな特徴。
- 4 その他に、協定遵守が求められることへの経営への拘束性やコスト負担も経営活動に与える影響として検討されたが、公約遵守はCSR経営の前提であり、CSR経営を更に推進するための必要な投資、コストであるとの認識から、デメリットとは捉えていない。
- 5 99年の世界フォーラムにおいてアナン国連事務総長が提唱。原則を適用することを企業が自主的に表明するもので、各企業が責任ある創造的リーダーシップを発揮することによって社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的取り組み。人権、環境、労働に関するCSRの基本原則を項目とする。