

# 組合員・労働組合に求められる 経営チェック機能とは

徳山 誠

(株式会社プレビス代表取締役)

## 1. 自らの失敗体験を振り返って

「コーポレートガバナンス」という言葉を見聞きしない日はないと言っても過言ではない。日本で一体いつから、なぜ頻繁に露出するようになったのだろうか。経済企画庁経済研究所によると、『バブル経済崩壊後、不適切な経営によって倒産の危機に瀕した企業の経営責任を追求する場合、このコーポレートガバナンスという言葉がしばしば使われるようになった。』とされている。

近年、企業経営を取り巻く各種規制が厳しくなるにつれ、コンプライアンスや企業倫理に関する国民の意識も高くなっていることは明白である。その一方で、未だに企業不祥事は後を絶たない。これには過去の不祥事が今になって発覚している事案も含まれるが、それにしても、「まさかあの企業が…」と疑うような老舗企業やブランド企業が続けざまに起こしている。

実は、今回このテーマにつき寄稿依頼を頂いた際、自分の中で引き受けるべきか否かという葛藤があった。筆者にはこのテーマについて語る資格がないと自覚していたからである。半面、今現役で頑張っている労働組合活動を担っている後輩に同じ失敗を繰り返さないよう、伝えておかなければいけないことがあるのではないかと引き受けた経緯がある。

筆者は、大学卒業後、自動車メーカーに

入社。工場の勤労・労政を経て労働組合の専従役員を10年間務めた。労働組合で書記長をしていた頃、会社で社会を揺るがす不祥事が次々と発生し世間から大バッシングを受けた苦い体験がある。

労働組合本部の書記長に就任して間もない時と記憶しているが、海外にある工場でセクハラ事件が起きた。これは数年かけて和解することができたが、損害賠償を含めなんと数十億円のペナルティーを払うこととなった。日本でセクハラという言葉が一般化したのもこの頃である。

さらに、その翌年には総会屋への「利益供与事件」が起きた。当時関与していた経営幹部と管理職が逮捕されるという前代未聞の事件であった。青天の霹靂とはこのことを言うのだろう。筆者も当時、マスコミから追いかけられたことを思い出す。

結果、こうして続けざまに起きる不祥事の対応に混乱し、労働組合は大きな過ちを犯すこととなる。これら不祥事による社会的影響を最小限に抑えようと労使で会社（経営者）を守ろうとしたのである。むしろ、そのことが労働組合の使命であり責任だと確信していた。

今にして思えば、自分自身あまりに未熟であったと反省している。不祥事が起きた根底にある経営上の問題、根本的な再発防止策、ステークホルダーはじめ社会の信用

をいち早く取り戻すための施策等々本来真剣に労使で議論すべきことが後手に回ってしまった。視点が内向きでステークホルダーへの配慮が欠落し、結果として「臭いものに蓋をしよう」とした。労働組合のコーポレートガバナンスにおける経営チェック機能が果たされなかった典型的事例であろう。

筆者が労働組合時代の10年に交代した社長は5人である。上場企業としては、一人当たりの在任期間が短いことがわかる。その内2人は不祥事による引責辞任である。コーポレートガバナンスが利かなくなったのも無理はない。

## 2. 今こそ問われている「労働組合の存在意義」

波乱続きであった労働組合役員を退き、労働組合とは対極とも言える経営企画室に復職した。職場に戻り肩の荷が下りたと安堵していた矢先、またしても事件が起きた。それは、今でこそ定着した言葉であるが、当時は驚きの「内部告発」により発覚した事件であった。しかも、社員が直接運輸省(当時)へ告発したのである。同じ時期に他業種企業でも同様のケースが続き、これらの事件を発端に「公益通報者保護法」が策定されたと仄聞している。

この事件は、労働組合や社内ホットラインを飛び越えて(無視して)直接外部機関へ告発したもので、労働組合にとっては寝耳に水の話で組合員からの信頼が得られていない事実が突き付けられたショッキングな出来事であった。

前述したように、今も多くの企業で不祥事が発生している。しかも、その企業の多くに歴史ある健全な労働組合が存在している。労働組合に事前に訴えや相談があれば何かが変わったはずである。会社にとって労働組合とは、組合員にとって労働組合とはどんな存在なのだろうか?改めて労働組合の存在意義が問われている気がする。

労働組合の組織率低下が続き、若者の労働組合離れも進んでいる中、労働組合を取り巻く環境は厳しい。よく「組合員の労働

組合離れ」と耳にするがそうだろうか?筆者は、「労働組合の組合員離れ」現象が起きているように思えてならない。この認識のズレこそが労働組合の課題ではないだろうか。

## 3. 労働組合と組合員の相互信頼が基礎

筆者は、仕事柄労働組合の執行委員長と懇談する機会が多い。そこで必ずする質問がある。「組合役員は一日どのくらい現場や職場に出ていますか?」と。すると、決まったようにこんな返事が返ってくる。専従役員を多く持つ委員長は、「ここ数年組合員が減り専従役員も減ったため職場進出する余裕がなくなって・・・」、また、非専従役員ばかりの委員長は、「うちは元々非専従ばかりなので自分たち以外の職場に出る余裕なんてとてもなくて・・・」と。筆者は、その回答を受けさらに続ける。「それでは、一体いつ誰が職場に出て組合員と接しているんですか?」と。どちらの委員長も口を紡いだまま答えられない。

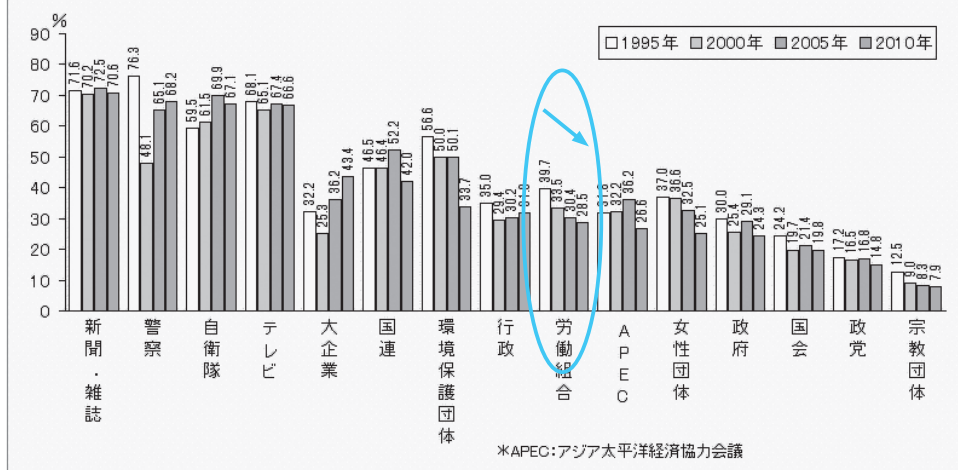
労働組合の強みは、経営陣が知らない、経営陣には伝わりにくい職場(現場)の情報リアルタイムに正確に届くことである。不祥事やトラブルの芽はすべて職場(現場)で育っている。それに気づき把握するのは職場の最前線で働いている組合員に他ならない。

組合員は信頼できる労働組合役員がいるから、職場で起きている悪い情報や個人の悩みや不安・不満などの相談も労働組合に持ち込んでくるのである。そして、労働組合がその事実を把握・調査して、経営陣に毅然と「No」を突き付けられるのである。

「労働組合の役員が一向に職場に来ない」、「労働組合役員の名前も顔も知らない」と言っている組合員が、個人や職場のセンシティブでネガティブな情報や問題を名前も顔も知らない労働組合役員に伝え相談するだろうか。

次ページのグラフは「世界価値観調査」の日本調査概要から引用したもののだが、インタビュー中心の調査結果で興味深いデー

組織・制度への信頼度の推移



(出典: <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/5213.html>)

タを示している。労働組合という組織に対する社会からの信頼度は年々低下している。(1995年 39.7% →2010年 28.5%) 対象は組合員だけではないが、労働組合に対する認知度、信頼度が下がっていることは謙虚に受け止めるべきであろう。

一方で、この結果の背景には経営者の責任もあると筆者は思料する。コーポレートガバナンスの担い手であるはずの従業員・労働組合に対し、経営者がどれだけ正面から向き合い本音の議論を交わし、報いようとしているのか甚だ疑問である。従来の労使関係と比較して希薄になっていると感じているのは筆者だけなのであろうか。今こそ労使のあるべき関係性について議論することが必要ではないだろうか。

#### 4. 組合員・労働組合でできる経営チェック機能とは

筆者が師と仰ぐ藤村博之氏(法政大教授)が労働組合のあるべき姿に関し、常々言っていることで筆者もよく引用する言葉がある。労働組合が元来持っている「神経系統の役割」と「消防署の役割」の発揮である。

「神経系統の役割」とは、人は自分の後頭部や背中が見えないが痛いとか痒いとかの感覚が働き治療することができる。人が持つ神経系統の役割が果たされた瞬間である。

これと同じように、経営者が職場末端で起きていること、起きそうなことすべてを知ることにはできない。まして、これらが正確かつタイムリーに情報として入るわけではなく、見えない部分が多くある。その見えない部分を労働組合がカバーできる役割を持っているのである。

つまり、労働組合は職場委員など職場の末端まで組織(神経)を張り巡らせており、職場で何か起きれば正確な情報が労働組合に届き、それを基に経営者に問い質すルートを持っている。これが「神経系統の役割」である。しかし、これが機能するには組合員が労働組合役員を信頼していることが大前提となることは言うまでもない。

次に、「消防署の役割」である。これは、一旦火事や事故が起きると消防車や救急車が駆けつけてくれる。緊急時にはとても頼りになる存在である。労働組合も同様に、職場で問題が起きたら駆けつけ関係者の話を聞き、最も良い解決策を提示してくれるという頼れる組織である。それは、日頃から労働組合の役員が職場をまわり、安全面など労働環境に問題はないか、人間関係がうまくいっているかなどチェックし少しでも働きやすい職場づくりに努めているから感じられることである。

筆者は、これにもう一つの機能を追加し

たい。それは、「交番のおまわりさんの役割」である。困ったときに、いつでも立ち寄れる場所（労働組合事務所、労働組合役員）であり、そこに行けばどんな話も聴いてくれ相談に乗ってくれるおまわりさん（労働組合役員）がいる。時間があれば街中（職場）を巡回し困った様子の人（組合員）がいれば声をかける。組合員にとっては、常に寄り添ってしてくれる安心と信頼を感じる機能である。

今の労働組合にこの3つの役割・機能が果たされていれば、組合員は労働組合（役員）に寄ってくるだろう。経営上の課題や職場の情報も提供してくれるだろう。自らのキャリア相談もしてくるだろう。こうした交流こそが経営チェック機能を果たすことに繋がるのではないだろうか。

## 5. デジタル社会だからこそアナログ活動で…若手の育成

最近、電車内で見える風景は老若男女問わずスマホや携帯に食い入っている姿ばかり。新聞・雑誌や小説など紙面・書籍類に目を通していている人がどんどん減っている。いつでもどこでも必要な情報が簡単に入手できる。一方で、労働組合役員も若返り、いわゆるゆとり世代やさとり世代と言われる層が増えつつある。

筆者が危惧することがある。それは、机に座っていても欲しい情報がすぐ簡単に手に入る時代に育ち、小さい時から叱られた経験や他人と争うことを避けてきた世代が労働組合の役員になると一体どんなことが起きるのだろうかと思手勝手に想像してみた。これは、あくまで筆者個人の意見である。

業務多忙の中、いちいち職場に出かけて組合員に向き合う面倒くささに、職場を下手に歩くと組合員から労働組合（役員）批判や叱責を受けるのではないかと不安が加わり、今以上に職場（現場）に出なくなるのではないだろうか。この世代がすべてこうだとは思わない。取り越し苦労であることを祈るが、便利なIT時代、デジタル社会だからこそ、せめて労働組合の役員は

愚直に職場（現場）をまわり、組合員と向き合う中で発見できるもの、気づくものを手にして欲しい。一日、10分でもいい、一人でもいい、自らの五感で組合員と触れ合い、そこに流れている空気や風を察知して欲しい。必ず何かを感じるはずである。ベテランの役員がいるうちに次の世代を担う若手を育てて頂きたい。

## 6. さいごに

それにしても最近の労働組合はおとなしい。物分かりがよくなった印象が強い。経営者に堂々と意見を伝えダメ出しができるのは会社の中では唯一労働組合だけである。もっと物わりの悪い労働組合であることも時には必要ではないか。社内で上司にモノが言える中間管理職が少なくなっている。経営者には職場で起きている真の情報、特に悪い情報は上がらない。これを放置するといずれ「膿」になり「癌細胞」となり企業不祥事の元凶になりかねない。経営者を裸の王様にしてはならない。これは労働組合の役割でもある。

また、誤解を恐れずに言う。「有事の時」には労働組合は無力である。これは、筆者自身が経験したことである。だからこそ会社が元気な「平時の時」に労働組合が経営に対し建議する力が求められるのである。その原点は、職場にいる組合員であり、組合員と労働組合の絆がなければならない。労働組合に期待し、労働組合が果たさなければならない役割は多くある。時代はデジタル社会であるが、労働組合にはアナログ活動に拘って欲しい。