

連 合 総 研

JAPANESE TRADE UNION CONFEDERATION
RESEARCH INSTITUTE FOR
ADVANCEMENT OF LIVING STANDARDS

企業危機の克服と労働組合の存在意義の最大化に向けて

—コーポレートガバナンスと労働組合の役割に
関する調査研究委員会報告—

2019年12月

公益財団法人

連合総合生活開発研究所

まえがき

「コーポレートガバナンス（企業統治）」という言葉が一般的に聞かれるようになって久しい。日本では1990年代後半以降、改革論議が盛んに行われるようになり、会社法制の見直しも繰り返し実施されてきた。近年では、政府の成長戦略の一環としてコーポレートガバナンス強化の方針が打ち出され、コーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コードの運用が開始されている。

コーポレートガバナンス・コードに盛り込まれた「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」という基本原則にもあるように、従業員は重要なステークホルダーであり、中長期的な企業価値の向上を実現するには労働組合と会社の対話が不可欠である。しかし、実際に注目が集められているのは、取締役会の機関形態や社外取締役の拡充など、株主と会社との関係が中心となっている。

こうしたなかで、不適切な行為等を原因とする企業危機も相次いで起こっている。結果的に、これらは雇用・労働問題にも影響を及ぼすことになりうる。そのため、労働組合の関与の強化により、本来のコーポレートガバナンスを機能させることがより一層重要な課題になっている。

連合総研では2017年度より「コーポレートガバナンスと労働組合の役割に関する調査研究委員会」（主査：呉学殊・労働政策研究・研修機構副統括研究員）を立ち上げ、コーポレートガバナンスに対する労働組合の関与の実態を明らかにすることを目的として、2年間にわたり事例研究を進めてきた。

本研究委員会では、企業危機の克服やコーポレートガバナンスの強化に先進的に取り組む労働組合に焦点をあてヒアリング調査を実施した。調査の結果、労使協議を通じた経営参加、企業グループにおけるガバナンスへの関与、労働組合だからこそできる現場情報の収集と発言などの実態が明らかになった。

本報告書は、こうした調査結果をふまえ、呉主査によりまとめられた総論に続き、企業危機克服、およびコーポレートガバナンス強化に向けた労働組合の取り組みについて10の事例を紹介している。今後の労働組合の取り組みにあたり一助となれば幸いである。

最後に、ヒアリング調査にご協力いただいた単組、産業別組合の皆様、本研究委員会のとりまとめにご尽力いただいた呉主査をはじめ、委員会運営にご協力いただいた委員・アドバイザーの皆様には厚くお礼申し上げます。

2019年12月

公益財団法人 連合総合生活開発研究所
所 長 藤 本 一 郎

企業危機の克服と労働組合の存在意義の最大化に向けて

コーポレートガバナンスと労働組合の役割に関する調査研究委員会報告

目 次

まえがき	i
研究委員会の体制と開催経過	v
調査の実施概要	vi
総論 コーポレートガバナンス改革と労働組合の役割・存在意義の最大化に向けて	1
第1節 日本におけるコーポレートガバナンス改革と連合の対応・役割	3
第2節 コーポレートガバナンスにおける労働組合の役割	6
第3節 コーポレートガバナンスにおける労働組合の存在意義の最大化に向けて	11
第I部 企業危機克服に向けた労働組合の取り組み事例	17
第1章 企業危機をガバナンス強化と組織化のチャンスに生かした組合運動	
——全日本ハム労働組合	19
第1節 はじめに	19
第2節 企業・労働組合の概要	19
第3節 企業危機の内容と背景、影響	20
第4節 企業危機の克服に向けた労使協議	21
第5節 再発防止に向けた労使の取り組み	22
第6節 企業危機再発防止に向けた労働組合の組織化	26
第7節 まとめ：労働組合の存在意義	32
第2章 面着・対話活動の強化により労働組合の原点に立ち返る	
——三菱自動車工業労働組合	34
第1節 はじめに	34
第2節 企業・労働組合の概要	34
第3節 燃費試験における不正行為をめぐる経過	35
第4節 原点に立ち返る労働組合運動—信頼回復に向けて	41
第5節 まとめ	44
第3章 消費者の信頼・信用を重視し雇用・働きがいを守る——損保労連	46
第1節 はじめに	46

第2節	損保労連の概要	46
第3節	付随的な保険金支払い漏れ等問題とその対応	47
第4節	損保労連の現在の取り組み	53
第5節	おわりに	54
第4章	顧客・社会からの信頼回復に向けて——A労働組合	56
第1節	はじめに	56
第2節	不適切な取扱い発覚後の労働組合の初動対応	56
第3節	信頼回復に向けた労使の取り組み	57
第4節	まとめ	59
第5章	企業危機を防ぐための意見収集活動——B労働組合	60
第1節	はじめに	60
第2節	企業・労働組合の概要	60
第3節	過去の商法違反被疑事件	61
第4節	以降の業績悪化	66
第5節	現在の意見収集活動——「総対話」と「Bプログラム」	68
第6節	まとめ——事例の特徴点と示唆	70
第Ⅱ部	コーポレートガバナンス強化に向けた労働組合の取り組み事例	73
第6章	多様なチャネルによる現場の声の吸収とカウンターパート機能の発揮	
	——トヨタ自動車労働組合	75
第1節	はじめに	75
第2節	企業・労働組合の概要と特徴	75
第3節	職場の声を幅広く吸収し、早期解決をはかる仕組み	78
第4節	経営のカウンターパート機能の発揮（労使関係システム）	81
第5節	企業の競争力強化をからめた「ゆめW」の取り組み	84
第6節	その他特筆すべき労使の取り組み	85
第7節	まとめ	86
第7章	労使協議と情報交換を通じた安全・衛生とコンプライアンスへの取り組み	
	——コマツユニオン	87
第1節	はじめに	87
第2節	企業・労働組合の概要	88
第3節	「強いコマツ・良いコマツ」が労使間の基本認識	89
第4節	問題の発生・拡大防止につながる組合活動	92
第5節	おわりに	95

第8章 本部・支部・職場の連携を通じた経営へのチェック機能——J P 労組（HP版は事情により削除）

第1節	はじめに	96
第2節	企業・労働組合の概要	96
第3節	経営へのチェック機能のしくみと現状	98
第4節	適正な年賀はがき販売に向けた取り組み	101
第5節	まとめにかえて	104

第9章 「安全な経営と業務運行」鉄軌道事業における持続可能性に向けた取り組み

——東急労働組合 105

第1節	はじめに	105
第2節	企業・労働組合の概要	105
第3節	職場課題への組合の対応	106
第4節	鉄軌道事業の分社化—東急グループが持続するために	112
第5節	おわりに	112

第10章 組合員教育を中心とする経営政策活動の強化——全労金、静岡労金労働組合 114

第1節	はじめに	114
第2節	労働金庫の概要	114
第3節	労働組合の概要	115
第4節	経営政策活動の強化	116
第5節	組織風土改革の推進	122
第6節	まとめにかえて	123

おわりに	～コーポレートガバナンスに関わるすべての人々へ～	124
------	--------------------------	-----

連合総研「コーポレートガバナンスと労働組合の役割に関する 調査研究委員会」 研究委員会の体制と開催経過

(研究期間：2017年10月～2019年9月)

1. 研究委員会体制 (カッコ内は執筆分担、役職名は2019年9月時点)

主査	呉 学殊	労働政策研究・研修機構副統括研究員	(総論、第1章)
委員	村杉 靖男	労働研究センター会長	(第6章)
	南雲 智映	東海学園大学准教授	(第3章、第7章)
	鈴木 誠	長野大学准教授	(第5章)
	春田 雄一	連合経済政策局長	(第9章)
アドバイザー	徳山 誠	株式会社プレビス代表取締役	
事務局	新谷 信幸	連合総研事務局長	
	杉山 豊治	連合総研副所長	(おわりに)
	飯郷 智子	元連合総研主任研究員	
	小川 士郎	元連合総研主任研究員	(第4章)
	麻生 裕子	連合総研主任研究員	(第2章、第8章、第10章)

2. 開催経過

	日 程	内 容
第1回	2018年2月23日	研究委員会の開催趣旨、主査からの問題提起
第2回	2018年4月23日	プレヒアリング①
第3回	2018年5月8日	プレヒアリング②
第4回	2018年6月5日	ヒアリングの実施に向けた検討
第5回	2018年10月2日	ヒアリング調査に関する報告①
第6回	2018年11月27日	ヒアリング調査に関する報告②、報告書構成案の検討
第7回	2019年1月15日	報告書レジュメの検討
第8回	2019年3月18日	事例原稿案の検討①
第9回	2019年4月16日	事例原稿案の検討②
第10回	2019年5月7日	総論原稿案の検討①
第11回	2019年6月25日	総論原稿案の検討②

調査の実施概要

1. 調査目的

本研究委員会では、労働組合がいかにコーポレートガバナンスのあり方に関与し、企業の健全かつ持続的な発展に大きな影響を与えているかを事例研究から明らかにし、労働組合への提言につなげることを目的としている。

2. 調査方法

調査目的をふまえ、単組および産業別組合へのヒアリングを実施した。①不適切な行為等により企業危機を経験したが、労働組合が関与し、現在は再興しているケース、②企業危機になる手前で労働組合が防止したケース、③労働組合が関与し、法令遵守等コーポレートガバナンスの取り組みを強化しているケース、のいずれかに該当する労働組合を調査対象とし、連合傘下の産業別組合および研究委員会委員・アドバイザーを通じて紹介いただいた。

3. 調査項目

共通する調査項目としては、現場の実態把握・情報収集、コーポレートガバナンスに関する企業内委員会への労働組合の関与、経営側との話し合いの工夫・改善等、コーポレートガバナンスに関する労働組合の対応のあり方をとりあげた。

4. 調査対象

ヒアリング調査を実施した対象は10単組および3産業別組合の計13組合である。そのうち11組合(10事例)を報告書に掲載した。

11組合のヒアリング日程、インタビュアーなどの一覧は以下のとおりである(第4章のA労働組合、第5章のB労働組合については匿名とした)。

組合名	報告書 掲載	企業の主な業種	ヒアリング日程	インタビュアー
全日本ハム労働組合	第1章	食品製造業	①2018年4月23日 (委員会でのプレヒアリング) ②2018年7月4日 ③2018年9月3日	②③呉、麻生、小川
三菱自動車工業 労働組合	第2章	輸送用機械器具製造業	①2018年5月8日 (委員会でのプレヒアリング) ②2018年9月26日 ③2019年1月24日	②呉、村杉、麻生 ③麻生
損保労連	第3章	保険業	2018年8月30日	南雲、鈴木、麻生
A労働組合	第4章		2018年8月31日	小川、呉、村杉
B労働組合	第5章		①2018年9月3日 ②2019年5月7日	①鈴木、南雲、飯郷 ②鈴木、麻生
トヨタ自動車 労働組合	第6章	輸送用機械器具製造業	2018年10月23日	村杉、呉、麻生
コマツユニオン	第7章	生産用機械器具製造業	①2018年8月27日 ②2019年5月20日	①南雲、鈴木、麻生 ②南雲、麻生
J P 労組	第8章	郵便業	2018年9月7日	麻生、呉、飯郷
東急労働組合	第9章	鉄道業	①2018年11月1日 ②2019年1月8日	①春田、麻生 ②麻生
全労金	第10章	協同組織金融業	2018年11月16日	麻生、飯郷
静岡労金労働組合	第10章	協同組織金融業	2018年12月26日	麻生

総論

コーポレートガバナンス改革と労働組合の役割・
存在意義の最大化に向けて

総論 コーポレートガバナンス改革と労働組合の役割 ・存在意義の最大化に向けて

呉 学殊

ここでは、最近、日本政府が進めているコーポレートガバナンス改革の経過および主な内容とそれに対する連合の評価・対応について検討した後、今回、「コーポレートガバナンスと労働組合の役割に関する調査研究委員会」が行ったヒアリング調査の主要内容および組合運動へのインプリケーションを示すことにする。

第1節 日本のコーポレートガバナンス改革と連合の対応・役割

1. 最近日本のコーポレートガバナンス改革

(1) 東証の「コーポレートガバナンス・コード」

日本政府は2013年より成長戦略として『日本再興戦略』を打ち出しているが、2014年には『日本再興戦略—未来への挑戦—』の中で、コーポレートガバナンスの強化方針を示し、東京証券取引所が新たに「コーポレートガバナンス・コード」を策定することを支援することとした。

東証は、政府の方針を受けて、2014年8月「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」を設置し、2015年3月にかけて会議を開催し、2015年3月にコード原案¹を公表した。同コードは同年6月から施行された。東証及び金融庁では、スチュワードシップ・コード（後述）及びコーポレートガバナンス・コードの普及・定着状況をフォローアップするとともに、上場企業全体のコーポレートガバナンスの更なる充実に向けて、必要な施策を議論・提言することを目的として、2015年8月に「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」を設置した。東証は、2018年3月26日に同会議からのコード改訂の提言を受けて、同月30日に「改訂案」²を取りまとめ、6月から施行し、現在にいたっている。

「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」の主な内容は次のとおりである。同コードは、5つの基本原則³と30の原則⁴、38の補充原則⁵によって

¹ コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議（2015）『コーポレートガバナンス・コード原案～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』

² 東京証券取引所（2018）『コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』

³ 基本原則1（株主の権利と平等性の確保）、基本原則2（株主以外のステークホルダーとの適切な協働）、基本原則3（適切な情報開示と透明性の確保）、基本原則4（取締役会等の責務）、そして基本原則5（株主との対話）

⁴ 基本原則の主要内容を示すものである。例えば、【原則1-1. 株主の権利の確保】は「上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。」

⁵ 補充原則は原則内容の実行にあたり必要な内容を示している。例えば、補充原則1-1①取締役会は、株主総会において可決に至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。

構成されている。東証では、上場会社が提出したコーポレートガバナンスに関する報告書に基づき、同コードへの対応状況にかかわる集計⁶を行っている。2018年12月、東証第1部上場会社の場合、上記の「原則全てに適合」している会社の割合は18.1%、「90%以上の適合」67.2%、「90%未満の適合」14.7%であった。2017年7月の場合、それぞれの割合が31.6%、61.4%、7.0%であったので、「原則全てに適合」は13.5%ポイント減、「90%以上の適合」は5.8%ポイント増、「90%未満の適合」は7.7%増となった。2018年が2017年より「原則全てに適合」が減り、「90%未満の適合」が増えたことにつながったのは、補充原則4-10^⑦と原則4-11^⑧がそれぞれ27.2%ポイント、27.0%ポイント減ったことが主因ではないかとみられる。いっぽう、2018年の指名委員会や報酬委員会の設置割合はそれぞれ43.1%、45.6%と2015年のそれぞれ10.5%、13.4%から大幅に増加している。

(2) 金融庁の「日本版ステュワードシップ・コード」

金融庁は、2014年2月、「日本版ステュワードシップ・コード」を取りまとめ、普及促進に向けて、コード受け入れを表明した機関投資家名を定期的に公表することとし、同年6月より公表を開始した。2019年4月12日時点で同コードの受け入れを表明した機関投資家は、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）をはじめ、246機関にのぼり、2014年5月の127機関よりほぼ倍増した。

金融庁が同コードを取りまとめた背景についてみると、成長戦略を実現するために設置された「日本経済再生本部」の第6回会合（2013年4月2日）において、総理が次のように指示したことから端を発した。すなわち「企業の持続的な成長を促す観点から、幅広い範囲の機関投資家が適切に受託者責任を果たすための原則のあり方について検討すること」。また、2013年6月「日本再興戦略」の中に「機関投資家が、対話を通じて企業の中長期的な成長を促すなど、受託者責任を果たすための原則（日本版ステュワードシップ・コード）について検討し、取りまとめる」との方針が閣議決定された。金融庁は、以上の政府方針を踏まえて、2013年8月に「日本版ステュワードシップ・コードに関する有識者検討会」を設置し、議論を重ねた結果、上記のコード（「責任ある機関投資家の諸原則<日本版ステュワードシップ・コード>～投資と対話を通じて企業の持続的な成長を促すために～」）を取りまとめたのである。

現在のコードは、「ステュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」の意見書を受けて改訂し2017年5月29日に公表したものである。同コードは、投資先企業の持続的な成長を促し、顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図るために、7つの原則と30の指針を示している。例えば、原則1は「機関投資家は、ステュワードシップ責任を果たすための明確な方針を策定し、これを公表すべきである。」と定められており、指針1-1は、「機関投資家は、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な『目的を持った対話』などを通じて、

⁶ 集計対象企業は、コーポレートガバナンスに関する報告書における同コードへの対応状況を開示した東証第1部・第2部の2621社である。

⁷ 独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会など独立した諮問委員会の設置。

⁸ ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模が両立された取締役会の構成、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者の監査役への選任。

当該企業の企業価値の向上やその持続的成長を促すことにより、顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図るべきである。」と記されている。

(3) コーポレートガバナンスにおける社外取締役の役割強化に関する法律改正

なお、コーポレートガバナンスにおける社外取締役の役割強化に関する法律改正も行われた。2014年会社法改正案が国会を通過し、社外取締役の選任についての規定が新たに追加された。従来、日本の多くの上場会社に設定されている監査役会設置会社制度では、監査役会と取締役会が分離されており、監査役が取締役会における議決権を有しておらず、業務執行者（代表取締役）の選解任等の人事に関与することができないため、業務執行者に対する監督が十分でないとの問題点が指摘された。その問題点を解消するために、取締役会の中に監査等委員会を置く監査等委員会設置会社制度を創設した。監査等委員会設置会社制度では、監査等委員会が、株主総会における取締役の人事（指名および報酬）に関する意見陳述権を背景に、取締役会における取締役候補者の指名、業務執行者の選定および取締役の報酬に関する決定に関与することができ、業務執行者を監督する機能を強化した。監査等委員は取締役3名以上で、その過半数は社外取締役でなければならないため、社外取締役が最低2名必要となる。そして、社外取締役等の要件の厳格化を行い、親会社や兄弟会社の業務執行者や当該企業の業務執行者等の近親者が社外取締役になることができないようにした。そのほか、社外取締役を置いていない株式会社のうち一定の要件を満たすもの⁹は、社外取締役を置くことが相当でない理由を、定時株主総会において株主に説明するようにした。

こうした法改正を受けて、社外取締役¹⁰を置く企業が急増した。東証第1部の上場企業の場合、その割合は2014年の61.4%から15年の87.0%、16年の97.1%に増加した。また、2名以上社外取締役を選任する企業の割合も2014年の21.5%から15年の48.4%、そして16年の79.7%へ急増した¹¹。

以上のように、日本政府は、成長戦略の一環としてコーポレートガバナンスの改革を進めている¹²。

2. コーポレートガバナンス改革に対する連合の対応・役割

連合は、第19回中央執行委員会（2015年4月16日）において、政府のコーポレートガバナンス改革に対する連合の考え方を次のように示した。すなわち、コーポレートガバナンス・コードと日本版スチュワードシップ・コード¹³は「車の両輪となり、両者が適切に相まって実効的なコーポレートガバナンスが実現されることが重要である。」

連合は、コーポレートガバナンス・コード（原案）に対する労働組合の具体的な対応については、

⁹ 監査役会設置会社のうち、その発行する株式について有価証券報告書を提出しなければならない株式会社をいう。

¹⁰ 上記改正法で定められる社外取締役として独立役員として届け出られている社外取締役を東証では「独立社外取締役」という。

¹¹ 法務省（2016）「平成26年改正会社法コーポレート・ガバナンスの強化に関する主な改正の概要と施行後の状況」

¹² その改革をスタートさせた2014年は「コーポレート・ガバナンス元年」と呼ばれるほどのものであると期待されている（井上泉、2017）。

¹³ 連合は、同コードに対しては、第11回中央執行委員会（2014年8月22日）において、「評価する」との考え方を示した。

「労使協議や労使委員会等の場において、コードの実施状況について会社に説明・協議を求めるなど、労働組合としてのチェック・提言機能を果たすこと」、より具体的に「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や基本方針等について、適切な情報提供・説明および協議の実施」、「労使の対話を通じた職場の実態や課題の把握、および適切な改善の実施」、「E S G（環境、社会、統治）問題への積極的・能動的な取り組みの実施や、これらの課題に係わる情報や取り組みについての開示」、「自社に留まらずサプライチェーン全体での社会・環境問題などへの取り組みの推進」、「女性の活躍推進を含む多様性の確保の推進」、そして「経営陣から独立した内部通報窓口の設置、情報提供者の秘匿と不利益取扱いの禁止に関する規律の整備」を特に求めた。

連合は、上記のコーポレートガバナンス改革会議等にメンバーとして参画したいと働きかけをしたが、いまだに実現されていない。コーポレートガバナンス改革は個別企業での実効性を伴うことが求められるが、それには企業別労働組合の役割が重要であり、労働組合の中央組織である連合が改革の企画段階から参画することがその実効性の向上に役立つものとみられる。連合は、メンバーとしての参画を求めるほか、内部会議体や説明会等を通じて、構成組織及び単組に同改革の内容を周知するとともに、シンポジウムを開催するなどの運動を展開し、改革の実効性を高めようとしている。

第2節 コーポレートガバナンスにおける労働組合の役割

1. 研究目的と調査方法

前節で述べたように、この間、政府はコーポレートガバナンス・コードやステewardシップ・コードの普及促進、社外取締役の役割強化などコーポレートガバナンス改革を進めてきた。とくに注目すべきなのは、コーポレートガバナンス・コードの基本原則のひとつに掲げられた「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」である。従業員は重要なステークホルダーであり、中長期的な企業価値の向上を実現するには労働組合と会社の対話が不可欠である。

しかし、金融庁に設置されたフォローアップのための会議等を見ても、取締役会の構成・運営等が議論の対象となり、「多様なステークホルダーとの協働」に関しては重要な事項にもかかわらず軽視されているのが実態である。実効性のあるコーポレートガバナンス改革を実現するため、従業員および労働組合との協働に焦点をあてた追究が必要である。

そこで連合総研は、2018年2月に「コーポレートガバナンスと労働組合の役割に関する調査研究委員会」を設置し、労働組合の機能・役割が企業の健全かつ持続的な成長にいかにか大きな影響を与えているかを、事例研究によって明らかにすることとした。

調査対象は、企業危機に直面した経験をもつ労働組合を中心に、そうした経験をもたない労働組合も含め、10単組、3産業別組織である（事例数としては12）。2018年4月から2019年5月にかけて、研究委員会委員および事務局が対象となる労働組合を訪問し、ヒアリング調査を実施した。事例によっては複数回のヒアリングを実施した組合もある（詳細については各章を参照）。

2. 労働組合の役割の実態（企業危機事例を中心に）

(1) 企業危機要因の感知

まず、ここでの企業危機とは、「企業（子会社を含む）の不適切な行為により企業が存続できなくなる恐れがある状況である」と定義する。一般的に企業の不適切な行為がマスコミ等に明らかになり、それによって当該企業に対する世間や関係者のイメージが悪くなり企業危機につながることが多いが、法令・規定違反が代表的であり世間的には企業不祥事と言われる。

企業危機につながる不適切な行為の内容は、偽装表示（第1章）、不適切な燃費測定や燃費データの改ざん（第2章）、検査結果の改ざんまたは捏造（不掲載C事例¹⁴、以下「C事例」）、総会屋への利益供与（第5章）、保険金支払い漏れ（第3章）であった。不適切な行為は単発的なものもあれば（第1章）、長期間にわたり繰り返されたものもある。また、そのような行為を直接起こしたのは、主に管理職もあれば（第1章、第2章、第5章）、一般の労働者もある。

企業危機は特定個人の問題よりも企業組織や職場風土等にその根源的な背景があると診断された。ほぼ共通する背景は、過度な利益主義、遵法意識の不足、組織間の十分な情報共有の欠如、人材の特定部署への長期固定化、そしてものがいえない組織風土等である。

労働組合が、こうした行為の問題がマスコミ等に公にされる前にそれを感知したことは上記の事例では1つもない¹⁵。それは問題が発生したところに労働組合がないか（第1章）、問題発生者が非組合員（すなわち、管理職）である場合もあったが、組合員が当該の問題に関与していたとしてもその情報が組合に上がることがなかった。それには従来からの慣行であったり違法行為であるとの認識が薄かったりしたからである。今回、企業危機事例においては、結果的に労働組合の情報収集力に限界があったと言わざるを得ない。

(2) 企業危機克服への取り組み

企業危機が発生した直後、対外的に労働組合の肩身や対応幅が狭くなる。それは、企業とは「運命共同体的存在」（後述）であるとの認識や自責感があり、また、企業危機関連情報がマスコミ等に先行して報道されるとともに、マスコミや行政等への対外的な対応に追われてしまう企業からの確な情報や対応策を引き出すことが困難であるからである。

その中で、労働組合が、企業危機影響の最小化に向けて一日も早い（臨時）労使協議・労使会議を通じて、正しい情報の迅速な入手、現場の声の伝達・共有、的確な対応、さらには再発防止策等の要請を行うのはほぼ共通に見られた。

また、労働組合は企業危機の克服に迅速に対応するために執行部体制固めを行った。タスクフォースチームや対策会議の設置、臨時中央委員会の開催等を通じて企業への対応方針を決めていった（第

¹⁴ 今回、調査したのは、前記のとおり、12事例である。しかし、やむを得ない事情により、2つの事例は個別事例として掲載することが出来なかったが、総論ではそのうち、1つの事例については、できる限り生かそうと努めた。その事例を「不掲載C事例」または「C事例」とする。ヒアリング調査は、C事例が2018年12月4日、総論でも触れない残りの1事例が同年10月18日に実施した。

¹⁵ 実は、会社（親会社、本社）も公に発覚されるまでに不適切な行為の実態を把握していなかった。

2章)。そして、組合員とのコミュニケーションにいつそう努め、労使協議等から得た正しい情報の伝達および組合員からの生の声を吸い上げて、企業危機による先行き不安・動揺の最小化を図るとともに、雇用安定と労働条件の維持に最善を尽くすとの決意を示し、会社への対応を求める。さらに、必要に応じ、上部団体や関連労組等への説明を行う。

労働組合が、企業危機への道義的な責任を感じ、危機対応が一段落してから春闘（C事例）を行い、企業危機の早期克服に努めた。

(3) 企業危機再発防止への取り組み

労働組合は、企業危機の早期克服のみならず、再発防止に向けても運動を展開したが、いくつかの文脈でそれをみることにする。

①企業の取り組みへの参加や協力

企業は、再発防止に向けて企業危機実態調査やその後の方針を決めていくが、その際、労働組合は積極的な参加や協力を行った。まず、企業倫理委員会・コンプライアンス委員会に直接参加して現場の声を伝えて実効性のある再発防止策の策定に貢献したことを挙げることができる（第1章）。コンプライアンス委員会で労働組合がNOという事案は取締役会に諮問できないことになっている。

労働組合がタスクフォースチームをつくり、再発防止に向けて設置した会社の特別調査委員会、事業構造改革推進室の防止策進捗状況をフォローし、またその内容を全組合員と共有してその実効性を高めている（第2章）。それだけではなく、中核企業に対して直接言いづらい子会社・関連会社の本音を聞き、それを会社に伝える役割も担った。

また、企業の再発防止策の最終とりまとめに当たり、組合員からの厳しい声である「出荷阻止判断を個人や部署に委ねない仕組み」、「品質不良を出さないための工程能力の改善」、「本社の責任において進捗管理・確認」の徹底化、「(品質について：呉)複数人によるチェック」、「職場1人ひとりに負担を強くない仕組みの構築」、さらに「自らの仕事に誇りを実感できる」環境作りなどを会社に伝えて、会社より「最終対策につなげていく所存である」との回答を引き出した（C事例）。

組合が再発防止と経営風土刷新に向けて「経営刷新」の提言を行う（第5章）だけではなく、行動規範の策定にもかかわった（第1章、第5章）。

企業行動委員会への組合委員長参加、組合員との総対話とアンケート調査による組合員の声の集約と会社への伝達、よき緊張と信頼に基づいた労使関係の実現（第5章）を通じて、企業の再発防止策の実効性を高めようとした。

企業は、再発防止につながる独自の対策を打ち出した。本社主導の調査、「品質問題調査委員会」および「外部調査委員会」の立ち上げ（C事例）等であるが、それには組合の再発防止運動が間接的に影響したと見られる。

このように、企業の再発防止策に対する組合運動は多岐にわたっているが、特に、組合員の声に基づきコーポレートガバナンス委員会での発言、再発防止報告書への反映、経営刷新や行動規範への関

与等を行うとともに、企業の再発防止策を組合員への伝達等を通じて、その防止策の実効性を高めるのに一躍しているといつてよからう。

②労使協議・チェック機能の強化

労働組合が、運動方針の中に「経営施策のタイムリーかつ的確な点検と会社への提言」を掲げて、経営課題に対する組合の指摘力と発言力の強化をめざしている。それに基づき、労使協議会の場で会社の企業危機再発防止策の進捗状況をチェックするとともに、フリーディスカッションの時間を手厚くし経営側と本音で話し合うようになった（第2章）。また、支部・職場レベルでも以前にもまして緊張感をもつ労使協議ができるようになり、言いたいことが言える労使となっている。

労働組合がアンケート調査等によって収集した組合員の意見を経営協議会の場で開示している（第4章）。その結果、労働組合が、現場の組合員の声に基づいて、コンプライアンス強化につながる既存顧客対応重視の処遇制度改善を実現した（第4章）。

また、労働組合は、実需に即さない販売目標の是正と適正営業に向けた運動を展開し、個人指標を設定しないこと、個人業績グラフ掲出の禁止、さらに全社員に対するコンプライアンス研修の実施という会社からの回答を勝ち取り、経営へのチェック機能の強化を図った（第8章）。

そして、「悪い情報であっても言いやすい」、「ダメなものはダメと言い合える」職場の風通しのよさが不可欠であるとの運動方針を掲げて、経営者に対し、職場が思っていることを正しく、はっきりと伝えることができ、会社と組合員との実態に対する認識のギャップを埋めるという響く労働運動をめざしている労働組合もある（C事例）。また、同労組は、再発防止策のモニタリング公表に合わせて臨時の労使会議の開催を求めてチェックを強化する予定である。

経営危機の初期には、経営者としてのけじめ・経営責任の追及を求めて経営責任の明確化を図り、再発防止に向けた経営者の意識を高めた。結果として経営者の退陣につながった（第1章）。また、業績悪化の際にも「経営への不信が高まっている」、「経営はもっとしっかり舵取りをしてほしい」、「全社の無駄取りをすべきである」等組合員からの生の声を伝えるとともに、「経営のけじめとしてきちんと（報酬返上を：呉）組織に伝えるべきではないか」と追及し緊張感のある労使協議を行った（第5章）。

産別組織も経営者団体との定期的な会合を持ち、再発防止体制については意見交換を行い、再発防止に向けた労使協議・チェック機能の強化に努めているのである（第3章）。

このように、労働組合は、運動方針の中にチェック機能の強化を明らかに示して、労使協議を通じ、経営のトップが経営危機に対する責任意識を強め、コンプライアンス経営の決意を新たにさせており、労使協議にいつそうの緊張感が漂った。本音ベースの労使協議、緊張感のある労使協議、制度化に結びつける労使協議がいつそうできるようになったが、それは組合が組合員の声を会社側に直接伝えるとする運動方針や実践に伴う変化であった。

③組合員とのコミュニケーションの強化

労働組合は、企業危機の再発防止に向けて組合員とのコミュニケーション強化に取り組んだ。まず、コミュニケーション体制の再構築を挙げることができる。組合の中央執行部だけではなく、職場組織を軸に面着・対話活動の推進に向けて、従来、組合規定の通りに活動されていなかった職場委員会・職場協議会・職場集会、ブロック体制の再構築に努めて組合員との接触機会を確実に増やした（第2章）。その結果、1人の職場委員が20人の組合員に困りごとなどの話を聞き、それを組合内部で共有することになった。その他、面着活動や職場組織運営カリキュラムの統一化と幹部協議内容の現場へのフィードバック体制の整備、支部間の交流などを行い、組合員とのコミュニケーション強化を図った。

次に全組合員とのコミュニケーション実施である。総対話期間の設定や様々な課題の共有化に向けた討論集会や職場代表者懇談会の開催を進める（C事例）。10年に1度の全組合員との総対話に加えて、新たに2年に1度の組合員WEBアンケート調査（2017年調査回答率94.7%）を導入して組合員の企業理念・行動規範の認知度や職場環境の実態についての意見を収集している（第5章）。

相談窓口の設置により組合員の声を常に聞こうとする運動は多くの組合に共通している。

労働組合が、企業危機をきっかけに、従来からのアンケート調査に加えて、全国百数十か所の職場を2か月かけて回り階層ごとに職場の対話会を開催するとともに、分会・職場レベル別に組合員の要望をまとめて組合本部に提出することができる仕組みをもっている（第4章）。

企業危機は中核企業や子会社の特定分野・特定の人によって引き起こされることが多く、同じ企業・企業グループの労働者でも責任に対する温度差があり、企業は直接責任を負う分野や人に限る再発防止策に留まる恐れもある。しかし、労働組合は、全組合員にその情報共有を行い、組織全体の教訓とする役割を担っている。それを系統的に展開するためのものの1つが組織化である（第1章）。組合員の範囲を子会社や非正規労働者に広げて当事者としての意見を組合にいえるようにし、また、組合が組合員からの声を系統的に集約して現場労働者とのコミュニケーションを強化していくのには組織化の重要性はいくら強調してもしすぎることはない。

このように、労働組合は、企業危機を機に、組合員とのコミュニケーション体制の再構築、全組合員との総対話やアンケート調査等を通じて、現場の組合員にいつそう触手を伸ばして実態と組合員の心を掴み、それを組合員にフィードバックしようとする運動を展開するとともに、過去の教訓を生かし続けるように組合員に呼びかけている。その組合員の範囲を子会社や非正規労働者までに広げる組織化も見逃せない。労働組合は、組合員とのコミュニケーション強化を通じて、企業危機の再発防止に向けての意識・情報の全組合員へのヨコ展開や持続的な展開に大きな役割を果たしているといえよう。

④組織化・組織力の強化

企業危機は、自社（親会社＝中核企業）ではなく子会社での不適切な行為によって発生することもある（第1章、C事例）。子会社発の企業危機を防ぐためには、企業経営をチェックできる労働組合の組織化が必要である。そういう考え方の下、積極的に子会社の組織化を進めるとともに、チェック主

体者を非正規労働者にまで求めて同労働者の組織化を積極的に展開した（第1章）。もちろん未組織の組織化は、経営チェックのためだけではなく、子会社労働者と非正規労働者の処遇改善を図り、親会社正社員との格差を縮小し、グループレベルで企業・労働組合への求心力を高めている。また、親会社組合の専従者が子会社組合の専従者を兼任して、親会社・企業グループ全体の経営方針が子会社まで浸透し、また、子会社の実態を把握し、親会社に伝えていく。これを通じて、企業グループ内の労働組合の組織力を強化し、企業危機の再発防止に努めているのである（第1章）。

こうした組織化・組織力の強化は、企業危機の根を全方位的に遮断するための運動であるといつてよかろう。再発防止に向けた組織化はいくら強調してもしすぎることはないが、全体的にみれば一部に過ぎず、労働組合の組織率が低下しているのが現実である。既述の通り、企業危機の発生源が労働組合のない子会社である場合もあったが、組合のない企業でも労働者が経営をチェックできるような制度（例えば、ドイツの事業所委員会）の創設も本格的に検討すべきであろう。

以上のように、企業危機の再発防止に向けた労働組合の運動は多岐にわたり、また、組合の存在意義を覚醒させる内容となっている。労働組合が企業危機の克服や再発防止運動を徹底的に展開していけば、組合の存在意義はいつそう高まっていくと考える。そのような組合の存在意義が発揮されていけば、危機経験企業の製品やサービスにもっと信頼を置き、利用するといった危機経験効果を期待してもよいのではないか¹⁶。

第3節 コーポレートガバナンスにおける労働組合の存在意義の最大化に向けて

1. コーポレートガバナンスにおける労働組合の4側面の存在

日本の労働組合は基本的に企業別労働組合であり、労働三権を排他的に行使している。多くの企業別労働組合が会社との間にユニオンショップ協定を締結し、管理職を除き、従業員イコール組合員である。また、従業員（組合員）の勤続年数が長く会社との長い関係を持ち、また、OJT等を通じ、社内または企業グループ内で能力伸長・発揮を図っていき、勤続とともに賃金が上がる年功賃金の下、生活保障を確保していく。労働組合は組合員の雇用や生活保障を確保していくことを最も重視しているが、そのために当該企業の中長期的な維持・発展並びに企業価値の向上を最も求める存在であると言っても過言ではなく、そういう意味で、労使は「運命共同体的存在」であろう。

企業別労働組合は、ユニオンショップ協定に基づくと、当該企業や従業員のことを最も的確にかつ詳細に知ることができる存在（「企業情報最知存在」）でもある。企業とは様々なチャンネルを通じて協議を行い、経営の実態や課題等をつかむことができるし、組合員からは現場の実態を把握することができるからである。

¹⁶ 実際、筆者は、事例のヒアリング調査以降、そういう組合の存在意義への期待と確信をもって同社製品をできる限り購入している。

このように、労働組合は企業情報を最も知ることから、企業の活動を最もチェック・モニタリングできる存在（「企業活動チェック最適存在」）にもなるのである。

その結果、企業別労働組合は、企業価値の最大化を現実的に促しうる存在（「企業価値最大化促進最適存在」）になることができる。労働組合は、企業価値の最大化を短期的だけではなく中長期的な観点から求めるが、それは組合員が基本的に定年まで雇用と生活の安定、さらには企業年金等による退職後の生活安定も実現できることを期待しているからである。

コーポレートガバナンスにおける労働組合の4側面の存在は、相反するものもある。とりわけ、企業活動チェック最適存在とそのほか3つの存在との間にそれがある。労働組合は、企業危機の際に、今回の調査事例からみる限り、社内的には経営側からお詫びを言われる立場であるが、社外的にはお詫びを言う立場となるという二面性を持っている。社外的には労使とも同じ立場であり、労働組合も社会的責任をもっている。その延長線で、労働組合が、「運命共同体的存在」、「企業情報最知存在」、そして「企業価値最大化促進最適存在」の側面を發揮し、企業危機の防止・再発防止を強く求める運動を展開していけば、チェック最適存在の役割を果たすことができるのである。そのためにも労働組合が社会的価値意識・社会的判断基準に基づいてチェック最適存在を發揮し企業内の基準や価値判断が社会性を持つように働きかけていくことが必要である（それに資するものとしては、ナショナルセンターや産別組織。後述）。チェック最適存在としての労働組合の活動はどうあるべきかについて、調査結果を踏まえてみることにする。

2. コーポレートガバナンスにおける労働組合の存在意義の最大化

(1) 組合員とのコミュニケーションの強化および問題感知力の向上

労働組合は自主的で民主的組織として組合員の生の声を聞くことができる組織である。日頃から組合員の声を聞く活動を強化することが求められる。そのためのいくつかの方法がある。第1に、組合員が自由に自分の声を出せる常設的な相談窓口を活用する。第2に、アンケート調査を実施し多数の組合員の声を集める。第3に、職場集会等を開き、話し合い・討論の中から組合員の声を聞く。その際に、事前に「職場声出しシート」を配り、その提出を求める（第6章）。それによって職場の問題や課題をタイムリーに把握し、リスクの兆候を感知したものを経営者や幹部職・基幹職に伝える活動が重要である。その際に会社にも「玉石混淆でもいいから現場が把握している情報を率直に聴かせてほしい」というような姿勢が求められる。第4に、執行部が直接現場を訪ねて組合員の声を集める（職場・現場巡回、こんにちは運動、面着活動等）。組合員が組合幹部に気軽に声を掛けられる関係・環境づくりを行い、実態把握に努める。そのような活動に必要な情報が入った「執行委員必携」をつくり常に持参して対応する（第8章）。

労働組合が組合員にコーポレートガバナンスにかかわる声を出してほしいといってもそれが具体的にどのようなものがわからないと声の出しようがない。そこで、組合が自ら組合員を対象に様々な研修会・セミナーを開催することも重要である。そのような場で、経営分析や経営チェック項目を具体的に共有して経営チェック能力を高めて、それに照らし合わせて感じた内容を経営側への意見具

申・提言を行うことがステークホルダーとしての組合の役割であるとの認識を持つようにするのである（第10章）。組合の本部委員が、組合員約70人に対して1人の割合で選出されるが、経営側との協議内容を各職場に持ち帰り説明するとともに、職場からの意見や要望を執行部に伝える要の役割を果たしている（第9章）。

また、労働組合が組合員とのコミュニケーションを一体的・統一的に行うために、支部に執行権を与えないケースもある（第6章）。

さらに、労働組合がパート労働者、契約労働者、再雇用労働者等非正規労働者を組織化し、職場・会社の中で働いているすべての者に当事者意識を持たせて、主体的に自分の問題・情報を組合に伝える機会を付与し、全ての労働者が一体感を持つようにすることが必要である（第1章）。特に36協定等を正當に締結していくためには過半数組合になったほうが望ましく、非正規労働者の組織化がいつそう必要となっている。過半数組合に与えられる多くの権利¹⁷を正當に果たしていく過程で、組合員とのコミュニケーションの強化および問題感知力の向上が期待できるのである。

労働組合は、このように、多様なチャンネルを通じて組合員の生の声を吸い上げるだけでなく、それを集約するとともに必要に応じ回答内容を確実に組合員にフィードバックする。組合員が自分の声がどのように響き、返ってくるかを実感できるようにするといっそう組合員とのコミュニケーションの強化および問題感知力の向上につながるだろう。

(2) 企業とのコミュニケーションの強化およびチェック・提言機能の強化

労働組合が個別企業のコーポレートガバナンスの強化に向けて行う重要な活動としてはまず労使協議がある。日本において、労使協議は、1950年代以降経営参加、生産性向上運動などとともに展開されてきたが、コーポレートガバナンスにおいても重要な役割を果たすと期待される。労使協議は、組合員に身近な職場レベルから部門、全社、そして企業グループまでに展開していくことが望ましい。協議は、職場の安全衛生、職場環境、年休等制度上の権利の行使状況等をめぐり話し合っより上層レベルに伝えていくボトムアップと、会社の投資、品質などにかかわる経営方針を話し合い、その内容を現場に伝えていくトップダウンの機能を有機的に持ち、話し合いの内容が自らの行動への決意につながる形で進めていくことが求められる。そのためには、協議の内容を正確に理解しなければならず、それに資する様々な研修・セミナーの機会を協議の前に設けたり、また、協議の後も意識あわせの機会を設けたりすることが求められる。

労使協議において労働組合の先導的な役割も必要であろう。労働組合が、強い会社と良い会社の概念図をつくり、両者の重複を広げていくことを労使協議の主要議題にのせるとともに生産性向上活動に取り組んでいる。その重複部分が安全衛生からコンプライアンス、品質向上、CSRへと広がり、結果的にコーポレートガバナンスにも資する運動を展開しているのである（第7章）。こうした活動を企業グループへと広げている。

¹⁷ 呉学殊（2012）によれば、110項目にのぼる。働き方改革関連法の成立に伴い、高度プロフェッショナルと派遣労働者の賃金規定に関して、2つが追加されて、2019年6月現在、112項目となったとみられる。

労働組合が、会社の業務改善（安全確保）に向けた対策に伴う組合員の負担増加を解消すべく、女性の採用や活躍推進、カムバック制度等多様な働き方の導入について現場の声に基づき労使協議会の場で積極的にかかわり、企業の最良のコーポレートガバナンス実現に力を発揮している（第9章）。

労働組合が、健全な組織風土の確立と事業の発展を運動方針に掲げて、毎週朝短時間の顔合わせ、毎月業務終了後の職場集会を通じて、職場の実態を把握して労使の職場懇談会や定期協議会にて経営のチェック機能を発揮するとともに業務省力化による生産性向上提案を行っている。そのような提言は一過性に終えず、職場実態をフォローしながら実現するまで続ける（第10章）。また、労働組合が経営に対するチェック機能の発揮を運動方針に掲げるだけでなく、「経営政策活動の手引き」を策定し、それに基づいて経営全体のチェックを展開している（第10章）。

労使協議のほか、労働組合が会社のコンプライアンス委員会に直接参加し会社の方針や実行内容を共有し話し合ったり（第1章、第7章）、経営トップや監査役とのフリートークを通じて経営情報の共有を図ってコーポレートガバナンスの強化を図ったりしている。さらには、社外取締役や社外監査役との意見交換の機会をもってその実効性のあるチェック機能を支援している（第1章）。

前記のとおり、企業危機の発生源は子会社にある場合もある。中核企業が企業危機を回避していく上で企業グループ全体のコーポレートガバナンスの強化が重要である。子会社の組織化を通じて子会社におけるコンプライアンス強化を図っている（第1章）。

企業が自らコーポレートガバナンス体制の中に労使協議会・労使懇談会の位置づけを行い、コーポレートガバナンスにおける労働組合の存在をきちんと公表する（第6章）。

コーポレートガバナンスにおける労働組合の存在意義は組合よりも会社が認めることが重要である。それはコーポレートガバナンスの一次的な責任は企業側にあるからである。そういう意味で第6章の事例が示唆に富む。

(3) 連合・産別役割の強化

連合は、コーポレートガバナンスの強化に当たり、構成組織（産別組織）に対し、前記した政府のコーポレートガバナンス改革を単組に周知して企業との労使協議や労使委員会等の場において説明・協議を求めるなど、労働組合としてのチェック・提言機能を果たすように促している。また、学習会等を通じて産別組織の中で情報共有やベストプラクティスの共有も求めている。

産別組織がコーポレートガバナンスの強化に向けた運動を展開しているところもある。例えば、産別の最大組織であるUAゼンセンは、2014年6月の中央執行委員会において、組織再編後の経営対策指針を確認した。同指針は9項目によって構成されているが、その中の1つとして経営チェック機能としての労働組合を挙げて、「労働組合は働く従業員の声を代弁するとともに、企業に最も近いところの位置にあるステークホルダーとして、経営のチェック機能を果たしていく」ことを明記している¹⁸。

¹⁸ 残りの8つの項目は次のとおりである。1. 社会的存在としての企業、2. コンプライアンスと企業倫理、3. 経営資源としての人、4. 過半数代表としての労働組合、5. 労使協議制の意義、6. 経営パートナーとしての労働組合、7. 経営者の責任、8. 日常的な経営チェック。

また、チェック機能の実践に備えるための「経営対策講座」を開いている。電機連合は「経営分析講座」を設けて単組幹部の経営チェック能力を高めるとともに加盟単組企業の経営情報を集めて分析している。また、JAMは、「単組活動実態ヒアリング調査」を行って、労使協議会の開催状況や経営資料（貸借対照表、損益決算書など）の入手状況を調べて単組の経営チェックの実施度合いを把握していると同時に「CSR対策チェックリスト」をつくって、「コンプライアンスに関する社内教育」の実施状況を集約している。

損保労連は、保険金支払い漏れの問題から発生した消費者の不信を解消して、保険業界への信頼回復に向けて使用者団体との産別懇談会を開催するとともに、自らユニオン・ミーティングやユニオン・サークル等の開催並びに加盟単組からの情報収集・チェック、さらには消費生活相談員などとの定期的な対話・セミナーを行っている（第3章）。こうした産別の活動は、単組役員の交代により再発防止の意識が弱まる可能性がある中、産業レベルの再発防止に重要な役割であると評価できる。

労働組合が、企業危機の教訓を生かしてコンプライアンス強化を図っていくことが重要であるが、そのためには、当事者から企業危機の原因・影響・再発防止策について話を聞くことが何よりも現実的である。しかし、それは容易なことではない。なぜならそういう当事者が少なく、企業危機というマイナスのイメージを公にしたがらないからである。連合や産別組織が企業危機の当事者から話を聞いて、コーポレートガバナンスの強化につながる教訓・運動のあり方を他の組合に広げていく運動を展開していくことが求められる。そういう運動の影響を受ける労働組合が、社会的価値意識・社会的判断基準をいっそうもって、チェック最適存在の役割を果たせると期待できる。今後、連合や産別組織の役割がいっそう高まっていくことを望む。

今回、連合総研が企業危機事例にアクセスし当事者からヒアリング調査を行った。経営危機が何十年前の事例もあれば、現在進行中のものもあり、多くの困難の中にもかかわらず、調査にご協力頂いた。この場を借りて感謝の意を表す。

既述の通り、政府は、成長戦略の1つとしてコーポレートガバナンス改革を進めている。労働組合は、「生き甲斐戦略」としてコーポレートガバナンス改革を展開してその実効性を上げていくことを提起したい。労働者は、日々仕事を通じて、自分の能力を発揮しまたより高い能力を身につけてそれを発揮していくことを繰り返して、自己実現を果たし生き甲斐や誇りを感じる事が望ましい姿であろう。労働者が自ら職場の多様な場面で参加し、また、労働組合を通じて、集団的に自分たちの意思を示して企業経営に反映していく経営参加の機会があれば、もっと生き甲斐を感じるだろう。そのような機会を与えてくれた企業やその企業別労働組合に愛着心を抱くだろう。しかし、企業危機はそのような生き甲斐を一瞬で消失させ、またそれを長期化させる恐れがある。組合員の生き甲斐を守っていく上で企業危機を回避できるコーポレートガバナンス改革は労働組合にとって極めて重要な運動課題となるだろう。特に、上記のように、コーポレートガバナンスにおける労働組合の4側面の存在を鑑みるとなおさらである。

企業危機は、その発生源が多様であり、また企業をとりまく経営環境も異なるので、マニュアル的

な再発防止策はそれほど意味をなさない可能性がある。労働組合が自社の実態を正確にキャッチしそれにマッチする経営チェックを行い、企業のコーポレートガバナンス感度と実効性を高めていくことが再発防止運動の望ましい姿であろう。労働組合が、企業危機を克服し、また再発防止に向けて「あれほどまでやるから」その企業はもっと信頼できると言われれば、企業危機を信頼強化に生かす機会と捉えることができる。企業危機は予防が最善であるが、それが出来なかったら、再発防止、さらにはもっと製品・サービスの質や顧客満足度を高めて企業価値の最大化に生かしていく組合運動であってほしい。そうなれば、労働組合が当該企業の製品やサービスに対する信頼の認証マークとなるだろう¹⁹。

労働組合が、上記の事例からの示唆を生かして、「生き甲斐戦略」としてコーポレートガバナンスの強化・改革に努め企業危機の防止・再発防止および企業価値の最大化をはかって、組合員の雇用安定・処遇改善を実現し、さらにその輪を広げていって存在意義を高めていくことを期待する。

【参考文献】

- 井上泉（2017）『企業不祥事の研究—経営者の視点から不祥事を見る—』文眞堂。
- 呉学殊（2012）「労使関係論からみた従業員代表制のあり方—労使コミュニケーションの経営資源性を生かす」『日本労働研究雑誌』2013年1月号No. 630。
- 呉学殊（2014）「海外の労働関連書籍より日本の労働組合運動を考える：韓国企業別労使関係における新たな試み～L G電子労働組合のU S R」連合総研『D I O』2014年3月号No. 291。
- コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議（2015）『コーポレートガバナンス・コード原案～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』。
- スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会（2017）『責任ある機関投資家の諸原則＜日本版スチュワードシップ・コード＞～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～』。
- 東京証券取引所（2018）『コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』。
- 東京証券取引所（2019）「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2018年12月末日時点）」。
- 日本政府（2013）『日本再興戦略』。
- 日本政府（2014）『日本再興戦略—未来への挑戦—』。
- Young-Kee Kim, Sangho Bae, Soowon Kwon（2013）*Union Social Responsibility*, Nanam.

¹⁹ 韓国大手電機メーカーL Gの労働組合がそのような宣言をしている（Young-Kee Kimら）。その取り組みの概要については呉学殊（2014）を参照されたい。

第 I 部

企業危機克服に向けた労働組合の取り組み事例

第1章 企業危機をガバナンス強化と組織化の チャンスに生かした組合運動 ——全日本ハム労働組合¹

呉 学殊

第1節 はじめに

どの企業も問題がある。企業がその問題を素直に認めて解決し次の成長の基・教訓にするかどうか問われる。急速なグローバル化に伴い企業間競争が激しくなっている今日、そういう企業の姿勢が特に求められている。しかし、企業が自社の問題を自ら解決するのに限界もある。様々な甘えがあるからである。そのような甘えを阻止し、本質的に企業の体質改善を図っていくためには他の様々なチェック機能が必要である。企業の中長期的な維持・発展を最も求めている労働組合がそのような機能を果たしうる最適存在である。

本章では、労働組合が企業の問題を解決し、中長期的に企業・企業グループの維持・発展を図るためにどのような役割を果たすのか。また、その役割を果たすために非正規労働者やグループ子会社への組織化をどのように展開して労働組合の存在意義を高めたのか。そしてそれがコーポレートガバナンスの強化にどのような意味を持っているのかについて考察することにする。

第2節 企業・労働組合の概要

全日本ハム労働組合（以下、「組合」、「労組」、「中核企業連」は基本的に同組合をいう。）の中核組合である日本ハムユニオンが組織されている企業は日本最大級の食品製造会社である。牛、豚、鳥等の生産飼育から加工及び運送、販売まで同社グループが一貫して直接行うことを特徴としている。2017年度、連結売上高の中で食肉事業が占める割合が56.8%と圧倒的に高く、ハム・ソーセージは11.1%、加工食品が18.9%を占める。そのほか、水産物と乳製品がそれぞれ7.5%、2.8%を占めている。

2017年度、同社（以下、文脈により「中核企業」とも言う。）の売上高は8,027億円であり、従業員数は1,427人である。一方、同社連結売上高は、1兆2,692億円、従業員数は1万7,359人である。同社の売上高は、連結の63.3%を占めるが、従業員数は8.2%に過ぎない。従業員数は、そのほかにいわゆる非正規労働者がいるが、同社では957人、連結では1万3,296人であり、対正社員比で前者が67.1%、

¹ 本章の事例は3回にわたる全日本ハム労働組合および日本ハムユニオン委員長へのヒアリング調査および資料提供に基づいて執筆した。第1回目（2018年4月23日）は連合総研研究会におけるプレヒアリング、第2回目（7月4日）と第3回目（9月3日）のインタビューは呉学殊、麻生裕子、小川士郎である。なお、第3回目は日本フードユニオンの委員長と書記長も同席し関連発言をして頂いた。この場を借りてヒアリング調査にご協力くださった委員長らに心より感謝申し上げる。

後者が76.6%である²。

全日本ハム労働組合は、日本ハムユニオンが他の子会社8単組とともに結成している単一労働組合を構成し、会計、規約を共有するとともに専従者の兼任もするユニークな労働組合である。定期大会も共同で行っている。2019年1月現在、組合員数は日本ハムユニオンが1,885人、中核企業連が7,757人（そのうち、非正規労働者は2,895人と全組合員の37.2%。）である。企業グループで緩やかな連帯を目的に集まっている日本ハムグループユニオン（「広義企業連」）は、中核企業連の外に12単組がある。これらの労働組合の全組合員数は約9,595人にのぼるが、中核企業連の組合員が全組合員の約80%を占める。全日本ハム労働組合は産別としてはフード連合、ナショナルセンターとしては連合に加盟している。同労組の委員長は日本ハムユニオンの委員長を兼ねており、両組合は不可分の関係にあり、事実上は中核企業の組合である日本ハムユニオンの委員長が全日本ハム労働組合をリードしているといえる。なお、同委員長は日本ハムグループユニオンの会長をも兼ねている。

第3節 企業危機の内容と背景、影響

同社の子会社では、2002年8月6日いわゆる「牛肉偽装事件」が起きた。国内でBSE（いわゆる狂牛病）が発生し、国産牛肉を対象に市中への流通を防ぐために国産牛肉に対する国の買い取り制度が設けられた。その子会社が輸入牛肉を国産牛肉と偽り、国からの補助金を不正に受給しようとしたが、それが発覚された事件である³。

同事件の背景としては、同子会社の当該営業所長が売り上げ減少による在庫過多を解消するために国の買い取り制度を悪用するという独断的指示を行ったことが挙げられるが、それをチェックできるはずの労働組合が結成されておらず、そのような機能が働かなかつたのである。当該所長にそういう意図を抱かせた要因として次の3つが挙げられる。第1に、過度な業績主義である。同子会社では業績至上主義の意識が強く、業績によるポストの昇格降格が激しかった。自分のポストを守り昇格していくためにはよい業績を上げる必要があつたのである。「売上・利益のためならなんでもあり」、「勝てば官軍、負ければ賊軍」という過度な業績至上主義であつた。

第2に、強烈なトップダウンで閉鎖的な組織であつた。所長が大きな権限をもち、問題があつてもそれが上層部に上がらない組織であつた。部門間の交流もほぼ僅少で入社以来ほとんどない中、所長の独断的な意思決定がなされてそれが同じ会社の他部門や親会社に伝わらなかつたのである。

第3に、コンプライアンス意識が欠如していた。

こうした事件の否定的な影響は非常に大きかつたのである。第1に、同社グループ全社が大きな影響・ショックを受けた。同社のロゴが入っている商品がスーパー等での売り場から一斉に撤去させられた。「従業員として非常に大きなショックを受けた」⁴のである。販売が停止されるだけでなく、

² 同社（2018）『有価証券報告書』

³ 129事業所のうち、3か所にその問題があつた。

⁴ 当時直接返品作業に当たった人は、「大量に商品が返品されて、トラックに積んで帰ってきたときは本当にショックでした。」という。

同社販売部門は売り場に出向き商品を回収し、製造部門はそれを焼却廃棄するのが主な業務と化してしまっただけである⁵。もちろん、同社企業グループの商品のブランドが毀損されたのは言うまでもない。一方で、偽装事件を起こした当該子会社は、同社グループのロゴが入っていない製品を販売していたので、早々営業を再開した。結局、当該の子会社への否定的な影響は少なく、直接の当事者ではない同社および同社グループの子会社により大きな影響があったのである。

第2に、働く意欲の消失である。スーパーの店頭から自社の商品が消えたショック、社会からの厳しい目や先行き不安から前向きな仕事ができなかったのである。また、上記のように事件を起こしたところとそうではないところとの溝が深まり、同社グループの中で加害者と被害者との葛藤があり、働く意欲が低下したのである。

第4節 企業危機の克服に向けた労使協議

労働組合は、企業危機の後、緊急労使協議会を申し入れる等、企業危機を克服するための運動を展開していくが、5つに分けてその内容をみると、次のとおりである。

1. 労使協議会における組合の主張

同労組は、企業危機発生直後から同年9月まで7回にわたる（緊急）労使協議会を開催したが⁶、次のことを要求した。第1に、事実の確認、全容解明と再発防止策による信頼回復、従業員への情報開示を要求した。当時、テレビでの報道が先行し、組合員は報道内容を会社から聞いておらず、何が実態なのかを知ることが難しかった⁷。

第2に、再発防止策の詳細確認、順法精神の徹底、閉鎖的企業体質の解消に向け、同社グループ全体での労働法・就業規則・労働協約の遵守、危機管理・情報連絡体制の再構築、事業部間の交流等を求めた。

第3に、新社長出席のもと、一刻も早い事態の収束と雇用の維持を求めた。

第4に、全国オログ等で集めた組合員の声を伝えた（後述）。

2. 組合員の意見の吸い上げと経営への伝達及び行動の催促

組合は、8月10日と11日、全国緊急オログを展開し、組合員の声を聴いた。主な声は次のようなものであった。先行き不安や雇用不安、製品の回収や廃棄処理等の対応に追われる大変さ、得意先や消費者からの厳しい声、マスコミ先行報道となっていることへの苛立ち、経営責任を問うとともに経営に対する全容解明・再発防止策の確立を求める声、グループ全従業員への情報開示と一致団結した取

⁵ 40億円以上の商品を焼却廃棄する結末を迎えたといわれる。約400万円の買い取りの補助金をもらうために行われた偽装の大きな代償であった。

⁶ 開催日は次のとおりである。第1回目2002年8月9日、第2回目13日、第3回目16日、第4回目23日、第5回目28日、第6回目9月5日、第7回目26日である。8月に5回も開かれたことが同社の危機的な状況を物語る。

⁷ 組合は2002年8月9日初回の緊急労使協議会にて「マスコミの発表が先行しており、また発表が二転三転しているのはなぜか」と問うた。会社は、それに対して「会社として正確な情報をつかめていなかった」と答えた。

り組み、経営責任の明確化等を求める声であった。

3. 労使協議における経営に対する厳しい意見の開示

労働組合は、会社の情報収集と開示が遅く、対応が甘いことや、組合員からの経営責任を問う声を会社に直接突きつけた。会社より発表された人事処分案では組合員の理解が得られないため次のように経営責任について8月23日緊急申し入れを行って再考を求めた。すなわち、「全国の従業員からの多数の意見が『経営責任が明確になっていない』等の不満の声」であり、また、「世間的にも経営責任の明確化という点で、理解を得られる状況にはなっていない」と指摘した上、「経営者の処分を至急再考すべきである」と緊急申し入れを行った。その後、人事処分案が変更となり、当初の人事処分案では会長から名誉会長、副会長から名誉顧問、副会長から取締役相談役への降格となっていたが、全員辞任となった。こうした処分変更について、組合は、「経営刷新を図り、社会的信頼回復を図るための明確なものであると判断する」と理解を示した。

4. 雇用維持へのこだわり

労働組合は、選択定年制度の一時凍結、工場で働いていないパート・アルバイトの一時帰休に応じる一方で、「組合員・グループ従業員の『雇用と生活を守る』ことを使命として取り組んでいく」と発言し、全労働者の雇用維持を訴え続けた。中元対応のために一時的に期限付きのアルバイトの雇い止めはあったものの、それ以外の従業員の解雇は発生しなかった。会社は、8月20日「雇用については大切に扱いたい」、また、23日「グループを含め2万7,000人の雇用を守ることを大前提に取り組んでいきたい」、28日「雇用の重要性は十分理解し認識している」と表明した。それに伴い、従業員・組合員の会社や組合への理解が高まり、会社経営への立て直しにも役立ったものとみられる。組合が「一刻も早く社会的信頼回復を図り、社会からも消費者の皆様からも愛され、グループ全従業員が誇りを持てる日本ハムグループを、全員一丸となって築いていきましょう」と呼びかけたこともそれに一躍したといえる。

5. 未組織会社従業員に関する交渉や対応の実行

労働組合は、会社に対して、組合員以外の従業員についても労働条件の不利益変更を行う場合は組合との協議を行うように要請した。既述の雇用維持へのこだわりとともに、同社グループ全体で解雇をはじめ労働条件の不利益変更はおこらなかつた。また、当該子会社の営業所閉鎖に伴う従業員の処遇やパート・アルバイトの処遇についても交渉を行い、中核企業と同様の処遇を求めて実現した。

第5節 再発防止に向けた労使の取り組み

1. 会社の取り組み

会社は、再発防止に向けて大きく次の4つの対策を講じた。第1に、内部統制強化によるルールの

徹底である。問題発生の前には、「売上・利益のためならなんでもあり」、「勝てば官軍、負ければ賊軍」という過度な業績至上主義が浸透していたが、それを改めることにした。具体的には、「企業倫理委員会」（後の「コンプライアンス委員会」につながる。）を立ち上げた。同委員会は社外有識者で構成されたが、労働組合の委員長も従業員代表としてその一員となった。同委員会は、2004年7月23日まで17回の会議を経て解散した。その間、同委員会は「改革調査委員会⁸報告書に基づく提言について」を公表し、取締役会の改革、意識改革などの10項目にわたる改革を提言した。同委員会は、解散に当たり、「何か問題が起こった時に、それを隠さず主体的に公表するという姿勢が社内にしっかり根付いたこと」、「こうした考え方がグループの揺るぎない基本姿勢となっている」ことをあげた。

同委員会の解散を待たずに、2003年4月にコンプライアンス委員会が設置された。同委員会の従業員代表として労働組合の委員長が参加しているが、他の委員と同等の発言権を持っている。コンプライアンスに関する労働組合の発言力は強いといえる。最終的に図表1-1のようなコーポレートガバナンス体系を構築している。

第2にグループガバナンスの強化である。同社は、倫理委員会からの提言により、30歳から45歳までの各業種（営業・製造・管理など）のグループ従業員⁹を招集し、これまでの経験で実際にあった法令違反や倫理違反の洗い出しを行わせた。400を超える事例を整理し、行動規範を策定した。また、監査機能の強化（8名から16名体制へ）、品質保証部による品質チェックの強化を図った。

第3に、情報ルートの確立および風通しの良い組織風土への改革である。従業員からの相談窓口を社内外に設置した。窓口の時間帯や相談員の工夫を行い、従業員が相談しやすい情報ルート（電話、メール、投書などの方法と匿名）の確立を図った。そのために、相談員は社外の人を当てた。最近数年間の相談件数は次のとおりである。2014年度153件、15年度199件、16年度185件、17年度192件である。また、内部統制プロジェクトの検討をへて、非常に強いトップダウンから各事業部や子会社の自主性をより尊重する体制に変えるようにした。

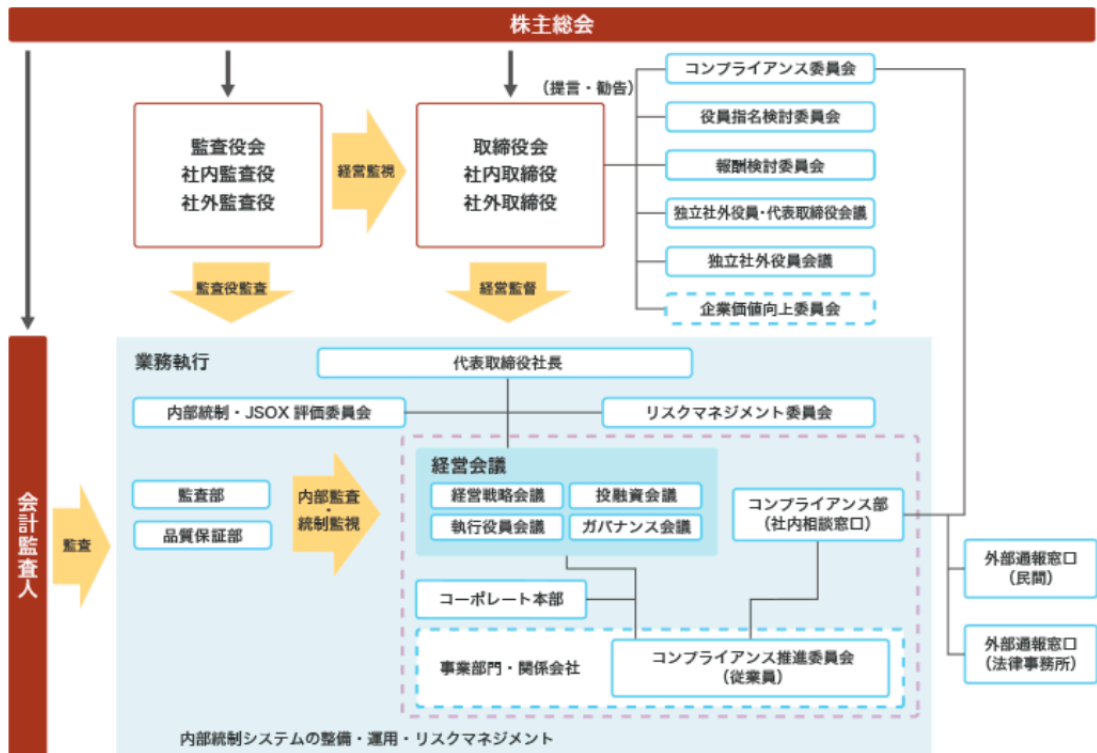
第4に、コンプライアンス体制および意識の醸成である。コンプライアンスの重要性についてトップのコミットメントを高めるとともに、周知徹底、モニタリングを中心にコンプライアンス体制の構築に努めた。その一環として、同社グループ各社・各部門にコンプライアンス推進委員会（概ね各社長・各部門長が委員長）が設置された。同委員会はコンプライアンスに関する具体策を策定し、その浸透を図っている。各同委員会からコンプライアンスリーダーが選出されるが、同リーダーがコンプライアンス精神の浸透を積極的に展開しコンプライアンスに関する情報等の水平展開をそれぞれの現場の中で行っている。そのために、定期的集まって会議をもち情報の共有化を行っている。また、同社グループの各社は、毎年「コンプライアンス大会」を開催し、参加者がコンプライアンスの考え方を学びながら、1人ひとりの従業員が理想の職場像（すなわち誇れる職場）について考えているが、2017年度の参加者は約1万8,700名にのぼった¹⁰という。

⁸ 企業倫理委員会の下部機関である。

⁹ これらの年齢層が職場の中核をなし、また、コンプライアンス強化への意識改革が最も求められる層とみなされた。

¹⁰ 日本ハム（2018）『ニッポンハムグループCSRコミュニケーションブック2018』

図表 1-1 日本ハムコーポレート・ガバナンス体系



出所：畑佳秀（2016）「ニッポンハムグループの企業価値向上への取組み」（東京証券取引所主催企業価値向上経営シンポジウム2016）

2. 労働組合の取り組み

労働組合は、事件発生の背景として過度な業績至上主義があったが、それによって低コストの子会社・非正規労働者が増加したこと、また、強烈なトップダウン・閉鎖的な組織によって現場の声が届かなくなったと判断し、再発防止に向けて次の5つの運動に取り組んだ。

第1に、グループ代表性の確立である。事件は労働組合が組織されていない子会社で発生したが、それを防ぐためには組合のないグループ会社に労働組合を作ること¹¹、さらには非正規労働者が増えているので、その人達にも組織化を進めていくことが重要であると考え、それを実践した（詳しくは後述）。こうした組織化を通じて、労働組合が企業グループ全体の労働者を代表しようと考えたのである。

第2に、グループ内格差是正である。労働組合が子会社や非正規労働者の低い労働条件を引き上げるために、子会社の賃金、労働時間、福利厚生などの実態を把握して低いところの向上を会社との交渉の中で要求している。子会社の賃金は業界の水準に合わせてあげるように交渉し、労働時間の短縮も同様に求めている。そのために、労働組合は、グループレベルで組合常任委員会を開催し、加盟各単組委員長らの出席の下、賃金実態などの情報を共有し賃上げなどの統一要求を策定したりしている。基本的に2004年から中核企業正社員の賃上げより優先して、非正規労働者の時給の引き上げを要求・実現した結果、2018年春闘終了後には平均1,430円に達している。また、子会社労働者のベースアップも1万円から2万3,000円まで実現した（詳細は後述）。労働組合は、そのような労働条件の引き上げ

¹¹ 子会社で問題が起きても企業グループ全体のものと思われる時代だという組合の認識があった。

ができるように会社に対して「グループ内利益適正配分」を行うように要求し、実現している。こうした格差の是正を通じて、子会社や非正規労働者の不満を解消し、同社グループ経営への求心力を高めて不満から発生しうる問題を未然に防止している。もちろん、子会社の交渉は、それぞれの労使が具体的にを行うが、中核企業の労使交渉内容を踏まえるので、中核企業との格差解消の実現可能性が高まる。

第3に、グループ全体の現場実態の把握・声の吸い上げである。労働組合は、各支部（子会社含む）に対し、非正規労働者を支部役員として登用するように義務化を行うとともに、非正規労働者対象の専門委員会を開催して、非正規労働者の声を吸い上げている。正規・非正規を問わず全従業員・組合員から現場の実態を把握しているのである。

第4に、グループガバナンス牽制機能の確立である。企業グループ中核企業（親会社）に組織されている労働組合が中心となってグループレベルの単一労働組合（全日本ハム労働組合）を作っている。同単一労働組合には中核企業の労働組合の外に8つの労働組合（子会社の労働組合）が入っている。前記のとおり、単一労働組合は、構成組合の間で規約も予算も共有しており、また、専従者も他の組合の専従を兼任している。基本的に中核企業の労働組合出身の専従者が子会社労働組合の専従者（おおむね書記長）を兼任している。それにより、親会社の労働組合が子会社のことを把握しグループ経営施策の窓口機能を行い、組合としての牽制機能を果たしている。そして、子会社の労働組合専従者は中核企業労組の特別中執を兼務し親会社の実態を把握している。このように専従役員のたすき掛け人事を通じて、企業グループ全体に対する牽制機能を発揮しているのである。組合は、企業グループトップの方針の子会社への実行徹底、子会社の課題の吸い上げおよびトップへの伝達という双方向の役割を通じて、グループガバナンスの徹底を図っている。

第5に、グループ労使対話の充実である。元々は中核企業のみ経営協議会があったが、子会社の組織化を行って、事業本部ごとと各グループ子会社との協議を持つようになった。具体的に経営協議会総会は中核企業と中核企業労組および子会社労組の専従者が参加し、事業本部例会は中核企業の事業本部長ら¹²と中核企業労組の中央役員および当該事業子会社労組の専従者と委員長（オブザーバー）が参加している¹³。それにグループ各社の経営協議会¹⁴という3段階となっている。経営協議会は、中核企業、事業本部、各子会社という流れで行われており、中核企業から始まるので、中核企業の方針が子会社まで浸透することになっている。

また、労働組合は、コンプライアンス委員会において、社外取締役や社外監査役との対話¹⁵も行い、現場の実態を伝えることによって、その役割を適正に遂行するようにしている。また、全日本ハム労働組合の委員長は、各子会社の社長と定期的に意見交換を行って、その会社の課題やグループ全体の

¹² 4つの事業本部があり、本部ごとに例会が開催されている。

¹³ 無組合企業の場合、「従業員代表が参加するようにし、後に労働組合を立ち上げる足がかりになるようなネットワークをつくる」場ともなっている。その代表数は約10人である。

¹⁴ 中核企業の専従者が子会社労組の専従者をしているので、「経営方針の全体的なところの横串を刺すという役割」を果たしている。

¹⁵ 「議題に関する事情や情報がなかなかわからない中でピンポイントで判断するしかない」場合があり、組合が関連情報を提供する。

経営方針について話し合い、その結果を中核企業の経営協議会に反映させる。

第6に、組合は、コンプライアンスの徹底という会社の方針を組合員に伝えるとともに、会社に対していま起きている問題、現場の状況を伝えるという会社経営陣と組合員との架橋の役割を果たしている。また、コンプライアンス委員会のメンバーとして組合委員長が入り、現場の声を直接同委員会の委員長である社長に伝えることができる。と同時に同委員会に提出された資料や話し合いの情報を入手するので、会社全体のコンプライアンスへの対応がわかり組合活動に生かすことができる¹⁶。このような構図で、「上からのシャワー効果と従業員の下からの噴水効果、両方でコンプライアンスを徹底していこう」という運動を、組合が展開しているのである。

労働組合は、以上のような運動を通じて、組合員がコンプライアンス経営の意識を持ち、会社がコンプライアンス経営に反する行動をしていると認識した際には、経営に提言し、二度と企業危機が起こらないことを目指している。

第6節 企業危機再発防止に向けた労働組合の組織化¹⁷

労働組合は、組合のない子会社における不適切な行為により、企業危機が発生したと判断し、その再発防止には無組合の子会社に労働組合を作ることが重要であると判断し、その組織化運動を展開したが、それを具体的にみとめることにする。

日本ハムグループユニオンは、同社企業グループの労働組合（「広義企業連」）として上記の企業危機が起きた2002年の段階で10単組組合員約3,500人であったが、組織化の運動により、2012年23単組7,000人に規模を拡大し、さらに、2018年4月21単組8,907人にいたる。その組織拡大は全日本ハム労働組合が主導的に展開した。

組合は、子会社の組織化であるヨコの組織化と非正規労働者の組織化であるタテの組織化に分けて組織化をすすめたが、それぞれについて考察する。

まず、同労組の組織体制についてみると、前記のとおり、全日本ハム労働組合（中核企業の組合等9つの組合の集合体）では「人・物・金・情報・ノウハウ」を共有している。従って、組合のビジョン、組合規約を共有し、また、専従体制や基本的運動方針も同一である。組合費も基本給の2.3%と同じであり、また、専従者も複数の組合の役員を兼任している。それによって、組合員数が少ない単組でも専従者¹⁸をおくことができ、中核企業連の運動を維持・強化することができる。単組が中核企業連

¹⁶ 「コンプライアンス委員会で得た情報は、労働組合の役員もしくは各グループの中で個別に落とし込みながら課題を共有している。」

¹⁷ この節は、労働政策研究・研修機構（2018）から多く引用した。

¹⁸ 例えば、組合員数が200人の子会社単組でも中核企業連の専従者（親会社組合出身）が同労組の書記長を担当している。中核企業連の専従者は、会社側の連結事業部単位、すなわち、製造事業本部、物流事業本部、関連事業本部、海外事業本部をそれぞれ担当しており、個別企業を超えてグループ事業部全体の状況を把握し判断できるようになっている。従業員数が少ない子会社の場合、当該企業の組合員ではない者（概ね親企業組合出身）が同社組合の書記長として労使協議・交渉に参加している。その様な体制ができるように労働協約を締結してある。このような組合体制を通じて、「資本従属関係の中で苦しんでいるそれぞれの会社の問題点を吸い上げて、本体経営者に対して伝える」ことができる。

の支部という体制に近いのである。そのため、中核企業連が同企業連に入っている組合の企業および企業グループ全体をチェックすることができる。ただ、労使協議・団体交渉は、単組が個別企業を相手に行っており、中核企業連はそれを行っていない¹⁹。

中核企業連の構成組合ではなく、企業グループの他の会社に組織されている労働組合があり、2014年現在、16単組である(以下、「グループ友好労組」)。そのうち、約半数が2002年以降中核企業連の支援の下、組織化された。グループ友好労組の全組合員数は約1,800人である。「グループ友好労組」と上記の中核企業連を合わせて結成されているゆるやかな連合体としてグループユニオン(「広義企業連」)がある。広義企業連の会費は組合員1人当たり100円である。2ヵ月から3ヵ月に1回程度集まって情報交換をしている。組合は、グループ友好労組が中核企業連に加盟するように働きかけを強めている。

1. ヨコの組織化(子会社の組織化)

ヨコの組織化は、同じ企業グループで働く仲間を対象に、2001年より本格的に取り組み始めて、2004年には第1次組織化計画(主要18社)²⁰を策定し、2009年には第2次組織化計画を策定して実行に移した。組織化は主に分割等の企業組織再編に伴うことが多かった。同社は、製品の値上げができない実情の中で、低コストで運営できるように子会社と非正規労働者の採用を増やしていったが、組合は、企業組織再編・転籍という合理化の交渉の中で、再編先の多くの企業でユニオン・ショップ協定を認めさせることができた。「分社化や転籍を契機に労働組合を立ち上げよう」という形で組織化を進めた。グループ全従業員の真の幸せ実現とグループの健全かつ永続的発展には、自労組だけではなくグループ各社のこともみていく必要があるという価値観が共有できたからこそ、ヨコの組織化を進めていく意識が醸成できたのである。

組合がヨコの組織化に取り組む直接的背景はいわゆる合理化対策であるが、組織化が実現していくのは2002年に発生した企業危機以降であった。同企業危機の際に、子会社は刑事告発されてトップが身を引くことになった。組合は、企業グループ全体のコンプライアンス経営の必要性を痛感し、現場の声を伝える力を強めることが企業の存続および健全な発展には不可欠であると判断し、そのためにヨコの組織化に取り組むことになる²¹。上記のとおり、分割・転籍により、企業のグループ再編が加速化し、子会社が多く設立されてきたので、組合は、子会社のコンプライアンスを図る上でそこを組織化するというヨコの組織化の必要性をより痛感することになる。また、2000年3月期より企業会計基準が単体から連結に変わり、企業の評価は個別企業よりも子会社を含む企業グループとなった。本格的に企業グループ経営がスタートしたのである。組合も企業グループの健全な発展を求める観点か

¹⁹ 各単組の委員長は中核企業連の中央執行委員を兼任している。

²⁰ 会社もその時期に「グループ経営と言いだした」という。

²¹ 当時、組合は、不祥事を通じて、非正規従業員やグループ従業員といった全ての従業員の声を吸い上げることが労働組合の役割であるという考え方をもちたという。不祥事が起きた会社には労働組合がなかった。また、コンプライアンスが非常に重要であり、現場の声や実態を経営に伝えなければ、企業の健全な発展はない。更には会社再編のようなときには、より丁寧に現場の声を吸い上げないと、事件が発生しかねない。それを防ぐためには、子会社に組合をつくっていくことが重要になる。労働組合が組織化してグループ会社も含めて見ていく必要があると組合が判断しヨコの組織化を決意したという。こうした決意ができたのも、同業のある会社が企業不祥事で消えてしまったという衝撃の影響といえよう。また、会社側も同じ危機感を抱えていたので、組織化に一定の理解を示したといえよう。

ら子会社のチェック機能を図るためにヨコの組織化を進めることとなった。その結果、前記のとおり、2018年21単組8,907人まで組織が拡大した。「現場から声を吸い上げないと、企業不祥事がまた起こる。」という危機感の表れが組織化として現れた。

ちなみに、事件が起こった子会社の組織化に向けた運動をみてることにする。日本ハムユニオンの支援の下、同子会社の組織化を目指して次のような活動が行われた。同組合は、事件の発生以降、同子会社の組織化を目指す、関連の経営者の理解を得られないまま、水面下でその可能性を探っていた。コンプライアンス徹底における組合の役割が認識²²されてから次のように組織化の動きが加速化した。すなわち、2009年11月、第1回労働組合設立準備委員会（19名出席）を開催し、翌年2月は第2回目準備委員会（20名出席）を開催した。2010年4月25日第3回準備委員会（10名出席）を行うとともに、有志（9名）により労働組合を設立した。2010年9月には会社及び各従業員に対し、組合結成を通知した。同子会社組合は同年10月全日本ハム労働組合に加盟して組合加入勧誘活動を積極的にスタートした。しかし、組合加入は「自由」であるという雰囲気があり、加入が広がらない。その中でも同子会社組合は、2010年11月団体交渉を行い、2011年10月第1回中央定期大会を経て、給与制度改定を行い、組合加入の促進を図り、2012年に3割程度の加入率に達した。2013年1月、会社とユニオン・ショップ協定を締結することができて、会社より従業員に対しそれを通知した。組合も約120事業所を回って精力的に勧誘活動を行った結果、加入率約3割からほぼ全員（97.5%）（組合員数：1,900人、うち20名は非正規）にいたったのである。2014年給与制度改定を行い、大幅賃上げ²³を勝ち取ったのである。こうした組織化は、労働組合の積極的な運動とともに労働組合の存在意義を会社側が認めることによるものであった²⁴。

以上のような組織化により、中核企業連に加入している9つの単組の中で、2002年以降結成された組合は6つを数え、中核企業連の全組合員数の54.4%を占める。

前記のとおり、全日本ハム労働組合は、中核企業連の専従者が個別単組の執行部に入ってもいいという労働協約を締結しているので、組合員の少ない単組にもその専従者を置くことができる。親会社組合出身の専従者が子会社組合の書記長を担っているのである。そのため、「資本従属関係の中で苦しんでいるそれぞれの会社の問題点を吸い上げて、親会社の経営者に対して伝えることができる。」

日本ハムユニオンは、経営協議会や団交の機会に、社長に対して、「グループの格差が一番の経営課題であり、格差是正を図るべきである」と要求し、子会社の労働条件の引き上げについて組合活動を強化してきている²⁵。親会社から子会社への転籍は、労働条件が見劣りするため当該労働者が行きたがらない。組合が、転籍申し入れに対する協議はするが、転籍先の会社に組合が無いなかで、後はも

²² 業績至上主義が抜けない、「文句あるなら辞めろ」、「従業員の声が上がらない」等の問題があり、経営層がそういう問題が続くと2002年に逆戻りするというリスクを感じ、組合の必要性について理解が高まった。

²³ 「役職にもよるが、年収で100万円ぐらい上がった人もいる」という。そのために会社は約10億円を投入した。その背景には、組合が同業他社の賃金水準を示して自社の水準が低いことを明らかにした側面もある。

²⁴ 組織化は、コンプライアンス委員会の中で、問題が多く起きるのは労働組合がないところである、と組合が指摘したこと、また、経営層も組合への理解がある者に変ったことが追い風となった。

²⁵ 会社は、社長発信文書にて子会社に対し会社規模や年齢等に応じてめざすべき水準を示すとともに、払える利益の配分を行っている。

う自分で選んでくださいというスタンスは無責任ではないかと考えて、子会社の労働条件を引き上げるのに間接的な交渉を行っている。すなわち、組合員が転籍申し入れにあたって適正に判断できる状況をつくらなければ、転籍に合意できない。組合は、最初の企業組織再編の時から、子会社の賃上げ、所定労働時間の短縮を要求し実現したことがある。ヨコの組織化は結果的に転籍の円滑化、さらには企業間処遇格差の縮小にも資するものである。

また、組合が子会社の労働条件の実態を踏まえて「休日日数や一時金、賃金が世間比較でも見劣りしており、利益を適正に配分しないと、彼らは頑張り甲斐がない」という話をした。それを受けて当該子会社の労使交渉が行われ、上記の組合発言が反映されるかたちで処遇改善が行われた。その結果、子会社労働者の会社への帰属意識と働く意欲が高まり生産性向上にも好循環が現れる。中核企業以上の賃上げをしても良いというメッセージも発せられる中、実際に中核企業の賃上げ額を上回る事例が発生し、好循環に拍車がかかった。「企業グループ全体を本当にチームにしたいのであればグループ全体の利益を適正に配分していかないと、従業員のやりがいに繋がらない」²⁶との組合の主張が実現する形で子会社の処遇改善が図られた。

ヨコの組織化が企業グループ全体のコンプライアンス経営の強化および健全な発展、子会社の処遇改善の実現および処遇格差の縮小可能性をいっそう高めた。組合組織も企業別組合から中核企業連や広義企業連へとその活動領域を広げる形に転換していったのである。

2. タテの組織化（非正規労働者の組織化）

組合は、企業危機の再発防止に向けて同じ職場に働く非正規労働者（フルタイム契約社員）を対象に、2003年10月に組織化方針を固めて、翌年オープン・ショップにてタテの組織化に動き出した。2006年11月に、労使は、組合員の範囲を1年以上継続して勤務しているパートナー社員²⁷へ広げるユニオン・ショップを締結した。その後、関係会社に勤めている非正規労働者の組織化にも取り組んだ²⁸。

組織化に取り組む背景は、ヨコの組織化と同じく、2002年、偽装事件が発生し、組合として、第1に、コンプライアンス経営の必要性を痛感して現場の声を伝える力を強めることが企業の存続および健全な発展には必要不可欠であると考えて²⁹、組織化の必要性を確認した³⁰。第2に、会社の効率化施策・グループ再編の加速化の中、労務体制の見直しや出向などの労務課題が山積する中、現場の意見を吸い上げ、また落とし込む組織体制が必須であると考えた結果である。「会社における絶体絶命の危

²⁶ そういう状況から問題・事件が発生する可能性があるという指摘を組合が行い、会社もそれに同感したとみられる。

²⁷ 2011年12月16日付在籍パートナー社員の勤続年数構成は、「5年以上」54%、「4年以上～5年未満」8%、「3年以上～4年未満」9%、「2年以上～3年未満」14%、「1年以上～2年未満」10%、「1年未満」5%と大多数が1年以上であった（白神直大、2014）。

²⁸ 日本ハム食品労働組合では、2015年の春闘までに非正規労働者の30%、同年6月に50%を組織化し、7月に会社とユニオン・ショップ協定を締結した。その後も組織化を進めて同年11月80%、2016年4月90%の組織率を達成した。

²⁹ 白神直大（2013）。

³⁰ 組合としては、連合の評価委員会で示された、労働組合は正規従業員だけの既得権、サロン化していないか。弱者に寄り添った労働運動ができていないのか、という指摘を理解した。そこに組織再編や分社化等の申し入れがあり、非正規労働者の組織化をしようかと検討していたときに偽装事件が起こってしまい、非正規労働者の組織化に踏み切ったという。偽装事件がなければ、「おそらく、組織化や分社化の対応もできていなかったと思う」と、組合幹部は述懐する。

機と労働者・労働組合における危機が組織化の必要性を痛感させる大きなきっかけとなった」のである。

組織化の背景についてより具体的にみてみると、タテの組織化は、3つの危機に対応するためであった。労働組合員数が全従業員の半数を割り込むという代表制の危機、集团的発言メカニズムの危機、そして社会性の危機である。まず、第1に代表制の危機についてみると、1999年4月から労働基準法の改正により、休日・残業協定を結ぶ労働者の過半数を代表するものについての資格や選出方法が明確になったが³¹、当時、同社では全従業員における組合員は約40%と、過半数組合となっておらず、代表制の危機に陥っていた。特に事業所の中で組織率が低かったのは地方の工場部門であった³²。代表制の危機となったのは、団塊の世代が定年退職等で減っていったが、会社は、正社員の採用を抑えて、その分、非正規労働者を増やしていった結果である。非正規労働者の組織化によって、非正規労働者の中で約1,600人が組合員となり、過半数組合となったのである。

第2に、労働組合が職場の全労働者の声を代弁するという集团的発言メカニズムの危機である。組合は、職場で重要な戦力であるパートナー社員の声を反映することが、生産性の向上には不可欠であり、また、事件を二度と発生させないためにも、問題が発生する現場に一番近いパートナー社員の声を吸い上げることが重要である、と組織化を決意した。パートナー社員の勤続年数は伸び続けて、5年以上の者が全パートナー社員の54%に及び、中には20年、30年以上の人もいたという。

第3に、社会性の危機である。「すべての労働者の代表として、社会的弱者に寄り添った運動ができているのか、すなわち、正社員の既得権益のみを考えていないか。また、労働組合法上の労働者定義や労働協約の目的、さらには有期契約法制の趣旨に則った活動をする責任および存在ではないのか」という問いに応えるためにも組織化が必要であると考えた。

組合は、以上の3つの危機を乗り越えるために、上記のとおり、2003年10月パートナー社員の組織化方針を決定し、翌年3月春闘にて「ユニオン・ショップ協定締結」を会社側に要求したが、「オープン・ショップ」であれば認めるという回答をもらい締結をみたのである。組合は、同年7～8月に全国の14支部で加入説明をスタートし、9月平均で約60%の加入率を上げることができた。2005年3月春闘において、「リーダー手当」、「育成・考課・契約更新面接」を要求したが、前者は継続協議、後者は翌年希望者に限って行うとの回答を引き出した。秋季交渉では「再雇用制度導入」、「雇い止め時の一時金支給」を要求し、前者は回答を引き出したが、後者は回答を得ることが出来なかった。また、2006年春闘において、「役割手当」、「社内公募制度導入」を要求したが、前者は継続協議、後者については回答をえた。10月パートナー人事処遇制度導入に労使が合意し、また、11月には「ユニオン・ショップ協定」を締結した。

以上の運動を通じて、組合は、非正規労働者の組織化方針を定期大会にて決定してから、3年超の

³¹ 残業協定の締結を求めている労働基準法では、従業員過半数代表の選出・要件については規定が設けられておらず、施行規則6条や通達（平成11・3・31基発第169号）で次のように示された。すなわち、過半数代表者となる者の要件として、「労基法第41条第2号に規定する監督又は管理の地位にある者ではないこと」、「法に規定する協定等をする者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続により選出された者であること」が定められており、同通達では、「挙手等」の「等」には、「労働者の話し合い、持ち回り決議等、労働者の過半数が当該者の選任を支持していることが明確になる民主的手続が該当する」という規定が設けられた。

³² 企業内（事業所内）組織率がもっと低いところは約10%であった。また、30%以下も6か所あった。

期間をかけて、100%加入を成し遂げることができたのである³³。ここまで時間がかかったのは、組織化がコスト削減にマイナスの影響を及ぼしたり、労使手続きに面倒をかけたり³⁴するのではないかという会社の難色を和らげるためであった。その他、組合に入ると金銭的・時間的負担が増えるのではないかという非正規労働者の憂慮を払拭するのも時間がかかったが、比較的短時間で解消したという。

組合は、以上のようなヨコとタテの組織化が「企業のガバナンスを強化していくに当たり欠かせないと考えて取り組んでいる」のである。

3. 組織化の効果

組織化の後、組合は、雇用安定と労働条件の改善を求めて運動を展開した。リーマン・ショック後の2009年の春闘で、組合は、会社より「企業理念に基づき、従業員の雇用を最優先に取り組んできた。今後もこの精神に変わるものではない」との回答を引き出すとともに、本人の希望により、雇用契約を単年度から2年にすることができるようにした。組合は、2011年と12年、雇用契約期間の撤廃を求めたが、「安定雇用の基本認識は変わりなく現行通りとする」という回答を得るに留まった。2013年の春闘では、労働契約法の改正を踏まえて、契約期間の撤廃を求めたが、会社より「継続協議とし、遅くとも法定の雇用契約期間の定めが撤廃される前まで採用審査の見直しや雇用身分の再定義等の内容を確認の上、実施する」との回答を引き出した。また、上記の事件の時でも「いかにどんなことがあってもリストラをすべきではない。なぜなら人こそ財産であり、企業を立て直すためには人の力が欠かせないからだ。」という交渉をし、結果として会社はリストラをしなかった。

労働条件の改善については、2007年春闘から毎年ベア要求を行い、非正規労働者（プラント勤務）の平均賃上げに一定の回答を得ることが出来た³⁵。それに定昇見合額を合わせて、2007年から2019年までの平均賃上げ額は3万1,407円（うち、ベースアップ1万円以上）であった。そのほか、企業内最賃の引上げ³⁶も行い、非正規労働者の処遇の底上げも図ったのである。その間、基本的に正社員の賃上げは要求しなかった³⁷。結果として正規と非正規との格差は縮小した。

ヨコの組織化の成果もかなり上がった。一例として上記事件を起こした子会社の組織化と交渉により、2011年年収約459万円³⁸から2018年569万円に24%増加し、また、休日日数も2011年106日から2019年121日へ増え、そして所定労働時間も同年2,072時間から1,960時間に短縮した。

³³ 全日本ハム労働組合加盟9単組のうち、2018年結成組合1つを除き、全ての単組が会社とのユニオン・ショップ協定を締結して非正規労働者の組織化を済ませた。

³⁴ 例えば、会社の休みをずらしたい場合、会社は1か月前に労働組合に通知しなければならないが、非正規労働者が組合員になると、対象の範囲が広がり、会社の面倒な手続きが増える。

³⁵ 非正規に対するベア要求に対する会社の回答額は、2007年度700円、08年度500円、09年度500円、10年度300円、11年度300円、12年度300円、13年度300円、14年度723円、15年度1,140円、16年度1,815円、17年度2,044円、18年度1,846円、そして19年度1,586円であった。

³⁶ 引き上げ額は、2010年度200円、11年度202円、12年度200円、12年度200円、17年度200円、そして18年度280円であった。

³⁷ 例外的に2018年正社員組合員平均6,000円を要求したが、1,044円の回答を得た。いっぽう、非正規労働者の場合、同じ要求に対して1,846円の回答があった。

³⁸ 営業職チームリーダーの標準評価モデルケース。

以上のような労働条件面の効果だけではなく、労働組合運動の面からも大きな成果を上げたが、主に非正規労働者の組織化の効果として次のことを挙げている。第1に、より現場の最前線で働く従業員の声が集まることにより、交渉力がアップし、また、非正規労働者組合員を組合役員へ積極的に登用することによって組織強化を果たすことができる。第2に、非正規労働者組合員に労働条件の改善、雇用不安の払拭、さらには自己実現の実感をもたらすことができる。第3に、既存の正社員組合員の非正規従業員に対する関心が高まり、職場の一体感が醸成されて職場運営が円滑になるとともに、非正規労働者の離職率が下がって生産効率がアップした。そして、第4に、非正規労働者がQCサークル活動への参加を通じて、生産性向上に貢献し、また、会社への帰属意識やロイヤリティが向上し、ひいては会社の施策や経営者の思いを従業員全員で共有できるようになった。第5に、組合執行部や職場委員にも貴重な経験となった。すなわち、「労働運動の必要性や意義を肌で感じ、自分の言葉で語るようになった」、「誰かのためにという視点が持てるようになった」、「今まで収集されなかった貴重な意見が集まるようになり、職場が元気になってきた」、そして「リーダーとしての自覚が生まれ、自己成長に繋がった」等である。

以上、組合は、ヨコとタテの組織化を積極的に推し進めて組織化の効果³⁹を上げてきたが、あるべき姿は「グループ全従業員の組織化」とみて、これからもそれに向けて運動を展開していく方針である。そのことが企業グループ全体のコンプライアンス経営や企業危機の再発防止につながると考えているのである。

第7節 まとめ：労働組合の存在意義

全日本ハム労働組合は、子会社の牛肉偽装事件による企業グループ、なによりも親会社の大幅な業績低下とその長期化という企業危機をタテとヨコの組織化と労働組合の存在意義のアップの機会とし、コーポレートガバナンスの強化を図った。まさに企業危機をチャンスに生かしたのである。

同労組は、企業危機を短期的に克服するために徹底的な労使協議と運動に留まらず、中長期的に企業危機の再発防止に向けて組織化をタテとヨコの面から展開した。と同時に企業グループの一体感の向上や健全な発展を図っていくために組織化された非正規労働者や子会社労働者の雇用および処遇改善を積極的に進めた。その結果、正社員と非正規労働者、また、親会社と子会社間の処遇の格差も縮小した。

同労組は、企業グループの全労働者から現場の声を吸い上げてそれを基にコンプライアンス委員会のみならず、労使協議・団交の場で経営へのチェック機能を果たしている。その機能は、労働組合のたすき掛け人事や中核企業・事業本部・個別企業という3段階の労使関係の構造、さらには中核企業労組のコンプライアンス徹底化運動により担保されている。それにより、親会社だけではなく子会社

³⁹ 日本ハムユニオンの委員長は、組織化の効果について経営側にとっては経営方針・ビジョンの従業員への浸透、生産性向上、リスクマネジメントの強化、人材育成、当該の従業員にとっては労働条件の維持・向上、個別問題への対応、自己実現・自己選択の機会の増加、経営への参画機会であると示す（白神直大、2014）。

を含めた企業グループの健全経営と全労働者の雇用安定・処遇向上を図るとともに、現場からのコーポレートガバナンスの強化に大きな役割を果たして、労働組合の存在意義を高めたのである。労働組合があるから企業の健全経営・コンプライアンスが担保されていると言っても過言ではないほど、組合の存在意義があるといえる。それに組合運動の活性化も進んだのである。

このように、同労組は、子会社で発生した不祥事という企業危機を企業グループレベルにおけるコーポレートガバナンスの強化と組織化のチャンスに生かす運動を展開し労働組合の存在意義を高めた。これからの労働運動を考える上で大変注目すべき事例である。

【参考文献・資料】

- 白神直大 (2013) 「非正規労働者の組合加入をすすめる～日本ハムユニオン事例紹介～」(埼玉大学『連合寄付講座』2013年度後期『働くということと労働組合』講義要録)。
- 白神直大 (2014) 「職場の課題とその取り組み：非正規労働者の組合加入に向けた取り組み～日本ハムユニオン事例紹介～」(一橋大学「連合寄付講座」2014年度『現代労働組合論I』講義録)。
- 全日本ハム労働組合 (2018) 「グループガバナンス強化へ向けて～全日本ハム労働組合取り組みご報告～」(2018年4月23日、連合総研研究会のレジュメ)。
- 全日本ハム労働組合『新生ニュース』(2002年8月9日付、12日付、14日付、16日付、19日付、20日付、22日付、23日付、26日付、28日付、9月2日付、6日付)。
- 日本ハム (2018) 『ニッポンハムグループCSRコミュニケーションブック2018』。
- 日本ハム『有価証券報告書』2006年、2009年、2018年。
- 畑佳秀 (2016) 「ニッポンハムグループの企業価値向上への取り組み」(東京証券取引所主催企業価値向上経営シンポジウム2016)。
- 連合総研 (2009) 『非正規労働者の組織化調査報告書』。
- 労働政策研究・研修機構 (2016) 『非正規労働者の組織化と労働組合機能に関する研究』資料シリーズ No. 174。
- 労働政策研究・研修機構 (2018) 『組織変動に伴う労働関係上の諸問題に関する調査—労使ヒアリング調査編一』資料シリーズ No. 196。

第2章 面着・対話活動の強化により労働組合の原点に立ち返る ——三菱自動車工業労働組合

麻生 裕子

第1節 はじめに

本章では、2016年に発生した燃費試験に関する不正行為問題を事例に、三菱自動車工業労働組合が企業危機からの脱却、信頼回復、企業の健全な持続的成長に向けて、どのように取り組みを展開したかを明らかにする¹。

まず企業および労働組合の概要にふれたうえで、燃費試験に関わる不正行為をめぐる経過、とりわけ労働組合がどのように機動的に対応していったのかを述べる。最後に、この問題を契機にして強化するようになった面着活動、すなわちface to faceによる対話活動の現状についても検討する。

第2節 企業・労働組合の概要

1. 三菱自動車工業株式会社（以下、三菱自動車、あるいは「会社」という）

三菱自動車は1970年4月、三菱重工業株式会社の全額出資（後にクライスラー社と資本提携）により設立された。同年6月には、三菱重工業株式会社の自動車部門が三菱自動車に移管され、営業を開始した。

現在の主な事業内容は、自動車およびその構成部品の開発、設計、製造、組立、売買、輸出入、その他取引業である。本社は東京にあり、国内に岡崎製作所、京都製作所、水島製作所などの生産・開発拠点をもつ。資本金は2,843億8,200万円（2018年3月末時点）、従業員数は16,933名（2018年9月時点）である。

三菱自動車グループは、三菱自動車を中心に、連結子会社34社および持分法適用関連会社21社から構成されている（2018年3月末時点）。2017年度の連結売上高は2兆1,900億円であり、前年度の落ち込みから以前のレベルまで回復している。

2. 三菱自動車工業労働組合（以下、三菱自工労組、あるいは「組合」という）

三菱自工労組は、三菱自動車とほぼ同時期、1970年9月に発足した。その背景には、三菱重工から

¹ 本章の事例は、計3回にわたる三菱自動車工業労働組合へのヒアリングおよび提供いただいた資料にもとづいて執筆した。第1回目（2018年5月8日）は、三菱自動車ふそう労連・八角慎一会長、三菱自動車工業労働組合・永瀬秀樹中央執行委員長、平川秀行副中央執行委員長、藤川大輔書記長を第3回研究委員会に招聘し、インタビューを実施した。第2回目（2018年9月26日）は、八角会長、永瀬委員長、藤川書記長に対するインタビューを実施した（インタビュアー：呉学殊、村杉靖男、麻生裕子）。第3回目（2019年1月24日）は、永瀬委員長、藤川書記長、有本正憲中央執行委員に対するインタビューを実施した（インタビュアー：麻生裕子）。

自動車部門が分離独立するさい、三菱重工労組が1969年の定期大会で確認した「会社が分離すれば、組合も分離する」という1企業1組合の原則があった²。2003年に三菱自動車からトラック・バス事業が分社化されたときには、三菱ふそうトラック・バス労組が分離独立した。

現在の組織体制は、本部および、東京支部、岡崎支部、京都支部、水島支部の4支部によって構成されている。4支部のもとには分会・部会ではなく、職場単位に42のブロックが設置されている。

2018年9月時点での組合員数は13,027名、そのうち、シニアパートナーが423名、スキルド期間社員が221名である。シニアパートナーとは、定年後に継続雇用されている社員、スキルド期間社員とは、採用月を除き1年以上継続雇用された期間社員をさしており、現在、組織化の対象となっている。

役員体制としては、現在、本部に三役および中央執行委員8名がおかれている。各支部には支部長、支部書記長、支部常任執行委員、非専従の支部執行委員がおかれ、計41名の役員がいる。さらに各支部で職場から機関要員・職場協議員を選出している。機関要員とは、委員、委員代理をさしており、職場協議員をあわせると計668名を数える。

上部団体は、三菱自動車ふそう労連（正式名称：全三菱自動車・三菱ふそう労働組合連合会、以下、「労連」という）であり、三菱自動車グループの関連会社のうち91組合が加盟している。2018年9月時点での組合員数は38,620名であり、そのうち非正規従業員は721名である。

第3節 燃費試験における不正行為をめぐる経過

1. 不正行為の発生とその背景

(1) 公表に至った経緯

2016年4月20日、会社は自社製車両の燃費試験における不正行為を公表した。具体的には、自社製軽自動車の型式認証取得のさい、会社が国土交通省に提出した燃費試験データについて、燃費を実際よりもよく見せるため、不正な操作を行っていたこと、あわせて国内法規で定められたものと異なる試験方法を採用していたことを公表した。

会社がこの事実を公表するに至ったのは、日産自動車からの指摘がきっかけとなった。当時、三菱自動車は日産自動車に対してOEM供給を行っていた³。三菱自動車が現行車種を開発していたため、次期車については日産自動車が開発するという契約であった。次期車の開発にあたって、日産自動車が該当車の燃費を参考に測定したところ、届出値との乖離があった。自社試験で設定した走行抵抗値について確認を求められ、社内調査を実施した結果、実際よりも燃費に有利な走行抵抗値を使用した不正を把握するに至った⁴。

² 三菱自動車工業労働組合ホームページ <http://www.mitsubishi-motors-workers-union.org/outline/history/>。

³ OEMとは、original equipment manufacturer の略。相手のブランドや商品名で部品や完成品を供給するメーカー、またはその生産をさす。

⁴ 走行抵抗値とは、車両走行時の転がり抵抗（主にタイヤ）と空気抵抗をあわせた数値をさす。

(2) 不正行為の内容

不正行為は開発部門で起こっていた。その内容はつぎの4つに分けられる。それは、①法令で定められた「惰行法」と異なる方法で走行抵抗値を測定した、②法令で定められた成績書に事実と異なる記載をした、③走行抵抗値のデータを改ざんした、④過去の試験結果などをもとに走行抵抗値を机上計算したことである⁵。①と②～④とでは不正の性質が異なる。

まず①については、走行抵抗値の測定業務を委託されている三菱自動車の100%子会社は、三菱自動車からの指示どおりに、法令で定められた方法と異なる「高速惰行法」を使用していた。三菱自動車では、長年にわたり当然のごとく「高速惰行法」を使用しており、この測定方法が法規に違反しているという意識がまったくなかった。

②～④については、いずれも恣意的に行われた不正であり、関与していた者の大多数が管理職であった。

(3) 不正行為の原因

上述の4つの不正行為の原因について、会社は「経営と開発部門との間で十分な情報共有ができていなかったことに加えて、遵法意識の不足、ものが言えない組織風土、人材の特定部署への長期固定化などの複合要因によるもの」と認識している⁶。

かつて、このような社内状況を象徴的に示すできごとがあった。2005年に開催された新人提言書発表会において、ある新入社員から走行抵抗測定方法の問題がとりあげられ、法規にしたがった惰行法を用いるべきという提言がなされた。その発表会に多数の管理職、社員が同席していたが、問題意識をもって耳を傾ける者は誰もいなかった。

一方、組合も、不正行為の原因について基本的に会社と同様の認識をもっている。それにくわえ、当時も現在も、なぜ組合が長年にわたって職場で起こっている不正行為を把握できなかったのかという強い問題意識をもちつづけている。

2. 会社側の対応

(1) 該当車の生産・販売停止

不正行為の発覚を受けて、会社がまず行ったのは、該当車の生産・販売の即時停止であった。これにともない、OEM供給先の日産自動車でも販売を停止することになった。

⁵ 「惰行法」とは、1991年に道路運送法により指定された走行抵抗値の測定方法である。指定速度+5km/hを超える速度からギアをニュートラルにして惰行させ、指定速度+5km/hから指定速度-5km/hに至るまでの時間を計測する。計測を往路および復路最低各3回実施し、これをもとに走行抵抗値を算出する。三菱自動車は、独自の高速惰行試験標準を作成し、「高速惰行法」を採用していた。「惰行法」との大きな違いは、最高車速あるいは計測テストコースの走行限度車速から惰行を開始するという点である。特別調査委員会『燃費不正問題に関する調査報告書』2016年8月1日、pp. 5-6を参照。

⁶ 三菱自動車工業株式会社『三菱自動車CSRレポート2018』2018年10月、p. 12。

このことは現場の労働者にとっても大きな打撃になった。水島製作所の生産ラインの停止により、2016年5月から9月までの4ヵ月間、一時帰休が実施された。自宅待機を余儀なくされたのは、該当車の生産ラインに従事していた約1,800名/日であった。

(2) 社内調査の実施、第三者委員会の設置

それ以外の国内市場向けの車両についても、会社は社内調査を実施した。その結果、これらも長年にわたり、国内法規で定められたものと異なる試験方法が採用されていたことが判明した。

さらに、独立性のある外部有識者のみにより委員会を設置し、客観的調査を徹底して行うことになった。2016年4月25日に設置された特別調査委員会は『燃費不正問題に関する調査報告書』をまとめ、同年8月1日に会社に報告した。その報告書のなかで、詳細な原因・背景分析や再発防止策が示された。

(3) 再発防止策31項目の設定、事業構造改革推進室の設置

会社は2016年6月17日にまとめた23項目に続き、9月30日に8項目を追加し、計31項目の再発防止策を設定した。これらは国土交通省に承認を得て、定期的に報告をしている項目である。たとえば、走行抵抗測定業務の見直し、関係管理職の異動、開発プロセスの見直し、部門内・部門間ローテーションの制度化、不正事案の開発部門全員への研修などである。

これらの再発防止策の着実な実行とフォローアップのために、会社は7月1日に事業構造改革推進室を設置した。

現在も3ヵ月に一度の頻度で、これまでに計7回にわたり国土交通省への進捗報告を行っている。

3. 労働組合の機動的な対応

(1) 公表前・直後の初動対応

会社から組合に対して不正行為の公表に関する説明があったのは、公表前日4月19日の夜のことである。会社からの説明を受けるまで、組合は不正行為の事実をまったく把握していなかった。この重大な事実を組織内で共有するため、本部内だけでなく各支部長にも連絡を急いだ。

組織としての動きは同じ方向を向いていないといけないという考えから、公表直後、まず「基本姿勢についての確認」および「当面の対応についての考え方」を中央執行委員会で確認した。

「基本姿勢についての確認」では、「当社製車両の燃費試験における不正行為により、社会に甚大な影響を与えたことや、関係各所、何よりお客様に多大なるご迷惑をおかけしたことに加え、全組合員とその家族に強い不安を与えていることは極めて遺憾である。今回の会社不祥事を受けての三菱自工労組の姿勢として、会社に対し徹底した原因究明を求め、組合としてチェック機能の役割を確実に果たしていくことはもとより、会社とともに困難に立ち向かうべく、まずは今回の事象への対応を最優先に考え、組合員の抱える不安を少しでも解消するように取り組む」という組合の姿勢を明確にした。

「当面の対応についての考え方」は大きく2点に関してふれている。ひとつは原点に立ち返った組合活動の推進である。具体的には、組合窓口での相談対応、執行部の職場巡回、機関要員との密な連携によって組合組織の対話活動をはかること、職場集会を開催し、組合員の思いを集約するとともに、臨時中央委員会の場で共有し、会社建議の資とすることである。

もうひとつは、会社に対するチェック機能としての役割の確実な遂行である。その内容は、徹底的な原因究明を要請し、会社と情報共有をはかり、可能な限り組合員に情報を開示する、「お客様視点」の不十分さをうけとめ、真の企業風土改革、意識改革につながるよう、都度チェック・フォローを行う、都度の労使協議や窓口説明の場で、再発防止に対する会社対応や進捗状況を確認しフォローを行う、というものである。

こうした「基本姿勢」「当面の対応についての考え方」にもとづき、組合は初動対応を進めていった。具体的には、組合執行部のなかで役割分担を徹底し、組合員への説明、上部団体や関連労組等への説明、ライン停止や一時帰休への対応、顧客や部品会社等への補償内容の確認、原因把握や恒久対策の検証などを行っていった。

同時に4月21日付けで、すべての関係者に向けた組合としての見解も発表した。そのなかで「お客様や社会、三菱自動車に集うすべての仲間に対して負っている責任を念頭に、労使一体となって信頼回復に向けて取り組んで参ります」という組合としての姿勢を明らかにしている⁷。

公表から2日後の4月22日、組合は会社への要請を行った。要請内容は、①顧客、取引先、販売店への情報提供と綿密な連携、②原因究明と抜本的な企業風土改革・意識改革の実行、③不正行為への詳細な背景および再発防止策についての職場への丁寧な説明、の3点である。この要請に対して会社は、要請内容を真摯に受け止め、しっかり取り組むと回答した。

(2) タスクフォースチームの設置

このような対応にも組織横断的にスピード感をもって取り組めるよう、直ちに組合内に設置したのがタスクフォースチーム（以下、TF T）であった。座長は副委員長、メンバーは中央執行委員全員である。TF Tには、会社が進める再発防止策の進捗フォロー、関連する労組との連携という役割があった。

図表2-1はTF Tをつうじた情報共有のしくみを示している。まず、組合三役である委員長、副委員長、書記長が、常務会で開催する危機対策会議の報告を会社から受け、それをTF Tメンバーに伝える。そして各担当のメンバーが、労連、各支部に情報を伝え、さらに労連は加盟組合へ、各支部は職場・組合員へ情報を伝える。実際に、TF Tが機能することによって、スムーズな情報共有が可能となった。

公表直後はほぼ毎日のように、TF Tは会社からの報告を受け、その対応にあたった。それは、国土交通省、生産拠点のある地方自治体、マスコミなど外部対応や生産など内部対応に関する情報の共

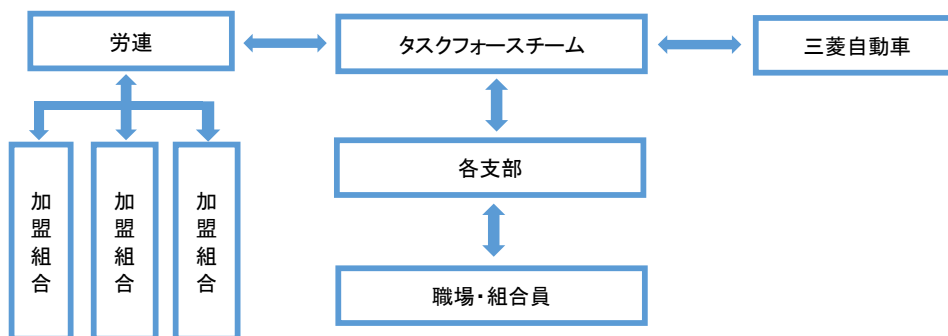
⁷ 三菱自動車工業労働組合「弊社製車両の燃費試験における不正行為に対する三菱自動車工業労働組合の見解」2016年4月21日。

有、販売会社、部品会社等への補償内容に関する事案が多かった。販売会社、部品会社等からは直接メーカーに対して意見を言いつらいたため、TF Tが労連の加盟組合からの声を聞き、その本音を会社に伝えるという役割を果たしていた。要するに、会社ルートでは言いつらい現場の声を、組合ルートをつうじて伝えたということである。

例をあげると、当時、新車が売れなくなったため、顧客の保有車を点検に入れればメーカーから補償金を出すという販売支援策を実施していた。しかし、実際には手続きに手間がかかり、現場で対応できないので簡素化してほしいという声が多く、それを会社に伝えてほしいというのが販売会社の組合の要望であった。

その他にもTF Tは機動的に対応した。たとえば、顧客から今回の不正行為の問題に関してたずねられたら、どのように答えればよいのかわからないし、メーカーからの情報もない、という販売会社の組合があった。そこで、TF Tは会社の国内営業の部署にかけあい、想定問答集を作成するように促した。

図表2-1 タスクフォースチームをつうじた情報共有のしくみ



出所：三菱自工労組提供資料より作成。

(3) 組合員とその家族へのメッセージ

連休明けの5月9日、組合員とその家族に対し、機関紙『速報「ゆに」』をつうじて八角慎一委員長（当時）のメッセージを発信した⁸。不正行為の公表以降、組合に対して組合員の家族からも多くの電話や手紙が寄せられた。その大半は不安や動揺を訴える内容であり、なかには、このことが原因で子どもが学校でいじめにあっているという内容もあった。こうした組合員とその家族の不安や動揺を少しでも取り除くことが、「組合員の皆さんへ」と題するこのメッセージの大きな目的だった。

さらにメッセージの後半部分には、「他部門のことであっても、過去から同じやり方でしているとしても、おかしいことはおかしいと言わなければなりません」「労働組合の扉はいつでも開いています」「疑問に思うことがあれば、執行部にいつでも相談してください」という言葉が記された。

⁸ 三菱自動車工業労働組合『速報「ゆに」』No. 1104、2016年5月9日、2面。

(4) 臨時中央委員会の開催

5月22日に開催された第95回臨時中央委員会での主要な議題は、第377回中央生産委員会（2016年4月26日開催）で会社提案を受けた水島製作所ラインの一時帰休であった。この件は、水島製作所一部門の問題ではなく、会社経営も揺るがしかねない事案であるとして、大会に次ぐ議決機関である中央委員会で、全組合員の総意を確認し、会社に対して態度を示すこととなった。一時帰休の取扱いに関する会社提案については、一時帰休の毎月1日目から5日目までは基本月収の85%、6日目以降は100%を手当として会社が支払うことで、組合員の理解も得て、結果として受け入れることとなった。

またこの臨時中央委員会が、各職場の組合員の声や思いを共有することにより、職場一体となってこの難局を乗り越えるための意志固めの場とされた。過去に、大江工場や岡崎工場の閉鎖、一時金不支給などの議題で臨時開催した実績はあるが、今回のように、品質問題による企業危機が発生したとき、事象の共有化をはかり職場の声を吸いあげるための臨時中央委員会を開催したことはなかった。したがってこうした対応は組合にとって大きな変化となった。

そのなかで各職場から多くの声が出された。たとえば、「会社の将来への不安や一時金不支給、賃金カットへの不安から人材の流出が心配」、「本社でも情報がない。もしくは情報が統一されておらず混乱している状況」、「ダイムラーとの（提携で）苦い経験があるので、日産との資本提携が今後どうなるのか不安」、「『何をしてくれているんだ』という思いが強く、憤りと悔しさで冷静であることができなかった」、「このような状況でも、販売店の方が車を売ってくれていることを忘れてはならない」などである。なかには、「組合として原点は職場にあると言いながら、本当に組合員の生の声を聞けていたのか」という今回の問題の核心を突く声もあった。

(5) 中央経営協議会の開催

5月25日、労使による第188回中央経営協議会を開催した。その冒頭で会社から、組合員に対する謝罪の言葉が述べられ、燃費試験における不正行為の経緯と現在の状況、今後の見通しについて説明を受けた。

組合はそれを受け、臨時中央委員会で出された職場の生の声を伝え、4支部の各支部長からもそれぞれの現場の状況を訴えた。組合としては、組合員の不安、会社に対する不信感をしっかりと伝える役割があることを強く認識していた。その後の意見交換では、不正行為の本質、原因は何なのかといったことに焦点があたった。

テーマは不正行為だけにとどまらなかった。もうひとつの重大なテーマは日産自動車との資本業務提携であった。おりしも5月12日、日産自動車との資本業務提携の実現に向けた基本合意書を締結したばかりであった。そのため、上述の臨時中央委員会で出された意見にもあるように、組合員からはその将来の姿がみえず不安の声が寄せられていた。組合は、そうした組合員の思いを確実に会社に伝えていった。

第4節 原点に立ち返る労働組合運動－信頼回復に向けて

1. 面着・対話を基調とした組合組織の運営

(1) 運動方針での位置づけ

2016年9月22日、組合は、不正行為の公表後、最初の定期大会（第56回）を開催した。このときのスローガンは「今一度話から始めよう！そして、和へとつなげよう！」である。二度と同じ失敗を繰り返さないため、労働組合運動の原点に立ち返り、面着・対話活動の推進、職場組織の活性化、参画意識の向上に向けた取り組みを機能させていく方針を明らかにした。

不正行為の公表以前にも、組合として相談窓口を整備したり、組合が内部通報制度の窓口になるしくみをつくったりしたが、結局のところ利用者は少なかった。こうした方針にたどりついたのも、職場に出向いて組合員と日常の会話を重ね、そのなかから問題を引き出していくしかないという結論に至ったからである。

現在でも、面着・対話活動を運動方針に明確に位置づけ、取り組みを進めている。その基本的な考え方は、「執行部・機関要員・組合員が一体となった全員活動をするべく、一人ひとりが積極的な面着活動・対話活動を実践し、職場展開や職場意見集約の充実と職場内でのコミュニケーションの活性化に努めます」⁹（第48～51期中期的取り組み指針、第57回定期大会にて確認、2017年9月21日開催）というものである。

(2) 面着・対話活動を促進するための見直し

ここでの職場組織とは、各支部のもとに位置づけられる職場委員会、職場協議会、職場集会をさししており、職場での組合活動を活発化するために設置されている（**図表2-2**）。執行部のみによる面着・対話活動では不十分なため、現在、組合では、職場組織を軸にした面着・対話活動の推進に取り組んでいる。委員・職場協議員が主体となってこれらの組織を運営できるように、さまざまな面から見直しを図っている。

そのひとつが、委員・職場協議員の平準化、ブロック体制の整理である。**図表2-3**で示したように、選挙規定では組合員20人に対して職場協議員が1人、組合員60人に対して委員が1人選出されることになっているが、実際の職場では規定どおりには選出されていなかった。この2年間、その実態を把握したうえで、選挙規定どおりに委員・職場協議員を設置する方向で是正を図る取り組みを進めている。

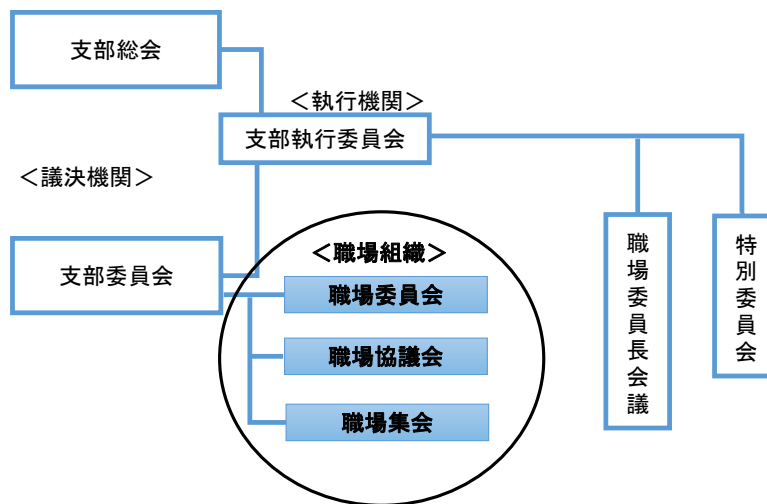
同様に、ブロックについても、面着活動が同じレベルでできるよう平準化を進めている。通常、部署単位、フロア単位など職場の実態に応じて、ブロックを形成している。ブロックに関する規約上の定義がないため、かつては600人を超える組合員を抱えるブロックもあれば、100人未満の組合員のブロックもあった。

⁹ 三菱自動車工業労働組合『第48～51期中期的取り組み指針 第57回定期大会議案書』2017年9月。

このように委員・職場協議員の人数、ブロック体制が職場によって分散してしまった原因は、従業員数の変動に関係している。たとえば、委員・職場協議員の人数がそのままだったために、従業員数が増加傾向である岡崎製作所では手薄になり、反対に、従業員数が減少する傾向にある水島製作所では手厚くなっていた。

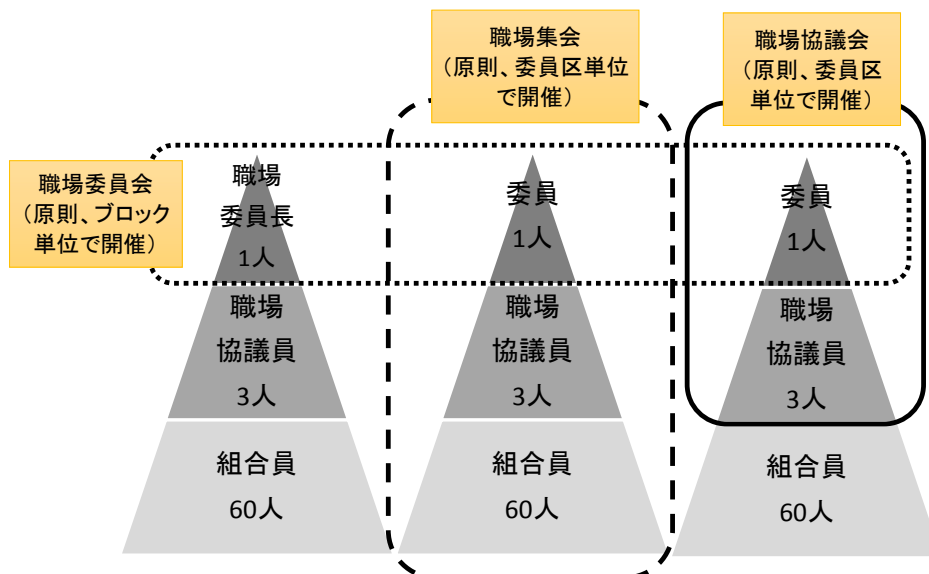
面着・対話活動を促進するための取り組みは他にもある。具体的には、各支部レベルで委員を対象に行うセミナーに、面着活動や職場組織運営についてのカリキュラムを統一的に設定したり、職場組織の開催状況や論議内容を支部執行委員会で把握し、職場へフィードバックする体制整備とフォロー活動を行ったりしている。

図表 2-2 支部における職場組織の位置づけ



出所：三菱自工労組提供資料より作成。

図表 2-3 職場組織の種類（概念図）



出所：三菱自工労組提供資料より作成。

(3) 面着・対話活動の効果

実際の面着・対話活動は、1人の職場協議員が20人の組合員に困りごとなどの話を聞き、その話を職場協議会に持ち寄り、さらにそれらを委員が職場委員会に持ち寄るという流れで行われている。職場委員会は基本的にブロック単位で開催されているので、ブロックの組合員全員との面着・対話活動を行ったということになる。その他、委員区単位で開催される職場集會も、ある一定のテーマを設けて組合員の意見を聞く面着・対話活動の場となっている。

こうした面着・対話活動の地道な積み重ねによって、各方面にさまざまな効果がみられるようになった。

まず、本部役員自らが頻繁に支部に出向き、情報を取りにいくようになった。直近1年間での支部オルグ回数は延べ200回に達している。

支部役員にも変化はみられた。かつて支部が権限と機能をもっていた頃のなごりにより、現在でも支部の組織運営はそれぞれ異なる。他支部での組織運営を見て学び、横の連携をとるために、2018年から支部役員が他支部の委員会等にオブザーバー参加をする調査活動を実施した。これは初めての試みであり、支部役員にも好評だった。

組織担当の本部役員によれば、支部委員会での発言回数が増えたり、発言内容についても職場の意見をもってくるようになったりしている。支部委員会が終わった後も、ブロック単位全員で集まって話をするという光景が見られるようになったという。

一方で、組合員からの反応にはまだそれほど大きな変化はない。本部役員、支部役員、委員、職場協議員が変わることによって、組合員の参画意識も変わってくるだろうという意味での組合員への期待効果はある、と本部役員は述べる。

2. 会社側への発言力

(1) 運動方針での位置づけ

面着・対話活動によって把握した職場や組合員からの意見は、各職場・支部・本部レベルでの労使協議などをつうじて実現される。したがって、そうした場面での組合の発言力は職場課題の解決にあたっての重要な要素となる。

第49期運動方針では、「経営施策のタイムリーかつ的確な点検と会社への提言」がコーポレートガバナンスに関連する方針として掲げられている。その基本的考え方は「会社の持続的な成長が、真に組合員の成長や幸福につながるものとなるよう、全組合員が会社施策に対しPDCAを循環させ、各課題の根本解決に努め、より良い会社・職場づくりに取り組みます」というものである。取り組みにあたっては「会社経営課題に対する労働組合の指摘力と提言力の強化が必要」という認識に立っている¹⁰。

(2) 労使協議の変化

本部レベルでは、中央経営協議会を5月、10月、2月の年3回、定期的で開催している。組合側か

¹⁰ 三菱自動車工業労働組合『第49期運動方針書 第58回年次大会独立議案書』2018年8月22日。

らは、本部三役・中央執行委員、各支部支部長、会社側からは、CEO以下、副社長、専務執行役員が出席している。たとえば、会社がまとめた再発防止策31項目の進捗状況については、この中央経営協議会でチェックする。事前説明の場面で会社から詳しい情報を説明されるため、それにより進捗状況を把握し、改善できていない項目については意見するようになっている。

不正行為の公表前までは、会社の各部門から経営概況の事前説明を受けた上で、質問と回答を労使双方が事前に用意するスタイルで中央経営協議会を行っていた。

しかし、不正行為の公表をきっかけに、会社側の姿勢に変化がみられた。定例の質問などのやりとりを終えたところからが本当のスタートであり、本音で話し合いたいという会社側、とくにCEOの要望があり、フリーディスカッションの時間が手厚くなった。フリーディスカッションを行うためには組合側にも勉強が必要になり、組合本部役員の経験値が上がるというプラスの効果もあらわれている。

また支部レベルにおいても、各支部と各製作所間で事業所生産委員会を開催している。組合側からは、支部三役、支部常任執行委員、支部執行委員、会社側からは、所長、副所長、各部長が出席している。ここでは、支部特有の問題を協議し、その内容は本部にも報告する。同様に、職場レベルでも、マネージャークラスとの労使協議が行われている。

いずれのレベルにおいても、職場組織運営で職場の実態をしっかりと吸いあげていないと、これが職場の実態だと確信をもった発言はできず、組合の発言力の向上にはつながらない。組合にとっても、会社にとっても、いまでは緊張感をもった労使協議ができるようになり、言いたいことが言える関係になっている。

第5節 まとめ

燃費試験に関する不正行為をきっかけに、労働組合および労使関係に変化がみられるようになったこととして、ここでは主に2つの点を取りあげた。

ひとつは、組合はその原点に立ち返り、組合員とのface to faceの日常的なコミュニケーションをより重視するようになった。面着・対話活動の強化が再発防止策としてもっとも有効であり、それによって、組合が職場で起こっている問題をいち早く把握することができると組合は考えた。

たしかに本部役員、支部役員、機関要員それぞれの意識や行動に効果がみえはじめている。しかし、組合員についてはまだ明確な効果が出ているとはいいがたい。今後、組合員の労働組合に対する理解をいかに深めていくか、組合員の参画意識をいかに引き出していくか、などの課題が残るだろう。

もうひとつは、労使協議においてフリーディスカッションのやり方を取り入れ、従来と比べ議論の時間を十分確保したことで、組合は以前にも増して、吸いあげた現場の声を会社に伝え、会社もそれをよりいっそう真摯に受け止めるようになった。職制ルートではよい情報しかあがってこなかったため、会社も組合ルートの重要性に気づきはじめたといえる。職場組織運営をつうじて把握した職場・

組合員の問題について、本部・支部・職場それぞれのレベルにおける労使協議によって解決していく
しくみを、よりいっそう機能させていくことが期待される。

【参考文献・資料】

三菱自動車工業株式会社『三菱自動車CSRレポート2018』2018年10月。

三菱自動車工業労働組合「弊社製車両の燃費試験における不正行為に対する三菱自動車工業労働組
合の見解」2016年4月。

三菱自動車工業労働組合『速報「ゆに」』No.1104、2016年5月。

三菱自動車工業労働組合『第48～51期中期的取り組み指針 第57回定期大会議案書』2017年9月。

三菱自動車工業労働組合『第49期運動方針書 第58回年次大会独立議案書』2018年8月。

第3章 消費者の信頼・信用を重視し雇用・働きがいを守る ——損保労連¹

南雲 智映

第1節 はじめに

損保業界は2000年代半ばに付随的な保険金支払い漏れ等の問題が発生し、監督官庁から行政処分を受けるなど、業界の信頼を損なう事態に至った。この問題に対し損保労連は迅速に対応し、労使の協力によって問題の早期解決をはかるという見解を打ち出した。これ以降、損保労連は、組合員の雇用と働きがいを守るには、損保業界全体が消費者からの信頼・信用を獲得することが不可欠であると認識し、これを産業別労働組合の政策実現活動の第一に据え、今日に至るまで問題の再発防止の取り組みを続けている。

本事例の特徴は、産業別労働組合である損保労連が、企業別労働組合の枠を超えて損保業界全体の信頼・信用を確保し、産業別労働組合が業界全体の労働者の雇用と働きがいを守ろうと努力してきたことである。本章では、第一に損保業界の付随的な保険金支払い漏れ等の問題の発生の経緯および問題解決をはかるための損保労連の対応、第二に今日まで続く損保労連による業界全体の信頼・信用を維持するための取り組みを紹介する。

第2節 損保労連の概要

損保労連（損害保険労働組合連合会）は1967年2月に結成された、損害保険会社、損保関連の損害調査会社、損保系情報システム会社、損保系生命保険会社、損保系持株会社、損保系事務（ビジネスサポート）の会社の単組が加盟する産業別労働組合である。1997年3月に連合に加盟し、2015年10月には連合東京に加盟した。また、損保労連のほか、生保労連、全銀連合、全信連、U Aゼンセンなど、連合加盟非加盟を問わない金融・商業・サービス業の産業別労働組合や企業別労働組合で組織する金融商業労組懇談会²（1973年11月から）の運営幹事組織として参画している。

損保労連は2018年6月時点で21単組、組合員数は95,000名を組織している。損保業界の組織化は進んでおり、損害保険ジャパン日本興亜労働組合（約25,000人）、三井住友海上労働組合（約20,000人）、東京海上日動火災保険労働組合（約15,500人）、あいおいニッセイ同和損害保険労働組合（約13,500人）は、組合員10,000名を超えている。

¹ 損保労連へのヒアリングは、2018年8月30日14:00～16:00に損保労連本部事務所で実施した。インタビュー対象者は松浦秀明事務局長、武井靖匡中央執行副委員長（肩書はいずれもインタビュー当時）、インタビュアーは南雲智映、鈴木誠、麻生裕子であった。

² 主にホワイトカラーを組織する産業別労働組合が集まり、各産別の活動や方針などの情報交換を行う場である。

損保労連は活動目的として「損保グループ産業で働く全従業員の労働条件の維持向上」だけでなく、その前提となる「損保グループ産業の健全な発展」を掲げている。事務局構成は、産業政策局、経済・社会政策局、労働法制局、労働条件局、職場環境対策局、組織対策局、損調労組局、情報システム労組局、生保労組局からなっている。

第3節 付随的な保険金支払い漏れ等問題とその対応

1. 損保業界における保険金支払い漏れ等問題

2005年2月、ある損害保険会社において、自動車保険を中心とした支払い漏れが発覚した。これと同時期に、生命保険業界でも死亡保険金にかかわる不適切な保険金不払いなどの問題³が大量発覚し、金融庁から業務改善命令及び業務停止命令が出された。さらに、金融庁は2005年7月に生命保険39社に対して、過去5年における不適切な不払いを再検証するよう要請した。

このようななか損害保険業界においても、2005年9月に損保各社の内部調査が行われ、16社で約16万件66億円の付随的な保険金支払い漏れが発覚した。これを受けて金融庁から国内損保48社に対する過去3年分の調査報告が求められることになった。その結果、2005年11月には自動車保険などの「付随的な保険金支払い漏れ」⁴が発覚し（計381億円）、金融庁から損保26社に業務改善命令が課された。また、2006年3月には、医療保険などの第三分野の「保険金の不適切な不払い」⁵が判明（計16億円）、同年5～6月には損保大手二社に対し業務停止処分（主として2週間）が出されるに至った。さらに2006年12月には火災保険の引受時における割引の不適用⁶などが発覚している（計371億円）。

その後、2008年7月4日に至って、損保各社の点検と付随的な保険金支払い漏れ等防止態勢の整備が終わり、金融庁から再発防止策について承認を得ることで、この問題は解決をみた。

³ この一連の問題の詳細については、井上涼子(2007)「生損保業界における保険金不払い問題～求められる信頼回復へ向けた取組～」『調査と立法』No. 274, pp. 39-46. などを参照。

⁴ ここでいう付随的な保険金とは、例えば、自動車保険の対人臨時費用保険金である。対人臨時費用保険金は、主たる保険金である対人賠償保険金とは別に、入院時のお見舞い代や交通費、香典など法律にもとづく損害賠償金以外の顧客の支出を補填するための保険金であり、当時の自動車保険は当該費用保険金の支払いができる契約もあった。こうした付随的な保険金についても、顧客からの保険金請求にもとづき支払う形にしていたため、申し出をしなかった顧客には支払いがされなかった。この点について、当該付随的な保険金に対する保険金請求がなくても付随的な保険金を支払う必要があると金融庁から指摘されたのがこの件である。

⁵ 医療保険などには、保険加入前に発病していた病気については保険金を支払わないとの条項にもとづき、保険加入前に健康診断でガンなどの病気の疑いがあるとの結果が出ていた場合には、当該病気に関する保険金請求については、保険会社が保険金の支払いを断っていたケースがあった。このとき金融庁から指摘されたのは、保険約款上、保険金支払いの判断に健康診断結果と確定診断のどちらを用いるかが明確になっていなかったことから、保険金支払いの可否は健康診断後の確定診断により行う必要があったということである。

⁶ 火災保険は建物構造の違いや築年数による割引等により保険料が算定されるが、このとき金融庁に指摘されたのは各種割引適用の漏れなどである。これは、代理店教育が行き届いておらず、割引の適用状況が代理店によってまちまちになってしまっていたことなどがあげられる。なお、この件が発覚して、割引漏れのあった契約については、顧客に連絡をとり適正な契約を結びなおしている。

2. 損保労連の対応

上記の付随的な保険金支払い漏れ等問題に対する損保労連の対応としては、まず2005年9月の損保各社の内部調査の結果を受けて、10月に損害保険会社産業別労使懇談会および損害調査会社産業別労使懇談会⁷（以下併せて「産業別労使懇談会」とする）において、損保各社に遺憾の意を伝え、労働環境に留意しつつ問題に対応し、再発防止のために経営体制を再整備するよう要望を行っている⁸。

続いて同年11月に金融庁から正式な業務改善命令が出されたのを受け、損保労連は12月に、「費用保険金等の付随的な保険金の支払い漏れについて～損保産業の社会的責任の履行に向けて～」と題した見解（図表3-1）を策定し、社内外に公表することで、金融庁の業務改善命令の内容を踏まえた問題の本質的解決を各労使の話し合いにより進めることを最重要課題と位置付けた。

図表3-1 費用保険金等の付随的な保険金の支払い漏れについて
～損保産業の社会的責任の履行に向けて～

今般、費用保険金等の付随的な保険金の支払い漏れが発生したことにともない、金融庁から損害保険会社26社に対して業務改善命令が出された。

[中略]このようななか、保険会社の基本的かつ最も重要な機能である保険金の支払いにおいて、今般のような産業の信頼に関わる重大な事態が生じたことは、大変遺憾であり、極めて重く受け止めている。[中略]

今後かかる事態が2度と生じることのないよう、

- ①経営管理（ガバナンス）態勢の改善・強化
- ②顧客に対する説明態勢の見直し・整備
- ③商品開発態勢の見直し・整備
- ④支払い管理態勢の検証・見直し

といった業務改善命令の内容をふまえ、問題の本質的な解決に向けた話し合いを各労使間でしっかりと行っていく。[後略]

出所：『損保労連50年史』

⁷ 「損害保険会社産業別労使懇談会」は1970年度に損保労連が経営側に設置を提案し、1970年4月22日に開催されたのが始まりであり、当初から損保労連の役員と損保各社の経営トップが出席している。その後、1972年8月23日の第5回の会合では定例開催が決定され、2017年7月までに通算162回開催されている。また、1986年3月10日には「損害調査会社産業別労使懇談会」が発足し、2017年7月段階までに通算99回開催されている。（『損保労連50年史』）

⁸ 損保労連加盟の各単組では、上記の諸問題が発覚した直後から、職場集会やオルグなどを緊急に行い、組合員がおかれた状況（上司からの状況説明の内容、追加での保険金支払いなど顧客への対応状況、顧客からの意見内容・苦情への対応状況、長時間労働といった労働環境の悪化状況など）についての情報を収集した。（松浦事務局長、武井副委員長談）

そして、損保労連はこの見解に沿って、産業外に対して労働組合・業界の取り組みや行政処分の内容・原因についての説明を行うとともに、組織内や産業内の対策として、「①産業別労使懇談会における信頼回復をテーマにした意見・提言、②不祥事発生後に再生した企業の取り組みなど先進事例の調査・研究活動、消費者団体や有識者との対話、③ユニオン・ミーティングなど、組合員が会社・単組の枠を超え、損保グループ産業で働く者として、お互いに意見交換をする機会の提供」という3つの対応を行った。以下ではこれらの具体的内容を説明する。

①「産業別労使懇談会における信頼回復をテーマにした意見・提言」については2005年10月から2007年10月にかけて、計9回の産業別労使懇談会で業界の「信頼回復」をテーマに労使で議論を重ねた。

その中でも2006年7月の産業別労使懇談会において、損保労連は「損保産業の信頼回復に向けて～保険商品・サービスの品質確保に向けて～」(図表3-2)を提出し、行政処分を受けた一連の問題を「社会・消費者からの産業・企業に対する信頼が崩壊しかねない重大な事態」であり、「従業員の前向きなマインドを損なうことにも直結」するとし、経営側に対して損保業界として適正な保険金支払い態勢の早期整備、保険事業のオペレーション全般にわたる「消費者・生活者・社会の視点に立脚した」品質管理態勢の構築を求めた。そして、品質管理態勢の整備に当たっては「不祥事防止に主眼をおいた単なる管理強化」でなく、「お客さまに高品質な商品・価値を提供していきたい」という従業員の働き甲斐に応える施策の展開を求めた。さらに、労働組合としてもこれらの活動に自主的に関与し、労使一体となって取り組むという意思表示を行っている。

また、2007年4月の産業別労使懇談会では、損保労連としての考え方を示した「損保産業の信頼回復に向けて～保険商品・サービスの品質確保に向けてさらなる取り組みの徹底を図る～」(図表3-3)を提出した。この中で損保労連の見解として「産業・企業に深く根づいた風土・体質そのもの」の変革だけでなく、「あらゆる業務プロセスを消費者の視点から見直す」ことによって「真に実効性ある品質管理態勢を構築」することが必要だということが経営側に伝えられ、そのためには組織全体で対応することが必要であり、損保労連は労働組合としての役割発揮に努めるという決意が述べられた。

図表 3-2 損保産業の信頼回復に向けて～保険商品・サービスの品質確保に向けて～

費用保険金等の付随的な保険金の支払い漏れの発生によって、昨年 11 月に金融庁から損害保険会社 26 社に対して業務改善命令が出された。[中略]

このようななか、今般、新たに保険金支払における瑕疵などが露見し、[中略]業務停止命令などの極めて重い行政処分が行われた。これら一連の問題は、社会・消費者からの産業・企業に対する信頼が崩壊しかねない重大な事態と受け止めており、極めて遺憾と言わざるを得ない。

保険が商品としての価値を唯一発揮するともいえる「保険金支払」に瑕疵があることは、欠陥商品をお客さまに提供しているに等しく、産業・企業に対する社会・消費者からの信頼を著しく損なうものであり、絶対にあってはならない。

そして、社会・消費者からの信頼を損なうことは、従業員の前向きなマインドを損なうことにも直結する。

コンプライアンス（法令順守）の重要性については論をまたず、損保労連も主体的に組合員に対する啓発等を行ってきた。しかしながら、今回の問題への対応は従来のコンプライアンス対応の延長線上で行うべきではない。

各経営には、適正な保険金支払態勢を早期に整備するのはもちろんのこと、あらためて「保険商品・サービスの品質とは何か」をしっかりと再確認したうえで、消費者・生活者・社会の視点に立脚した、保険事業のオペレーション全体にわたる実効性ある「品質管理態勢」の構築を強く求める。

そして、今後、品質管理態勢を整備していくにあたっては、不祥事防止に主眼をおいた単なる管理強化とすることなく、「お客さまに高品質な商品・価値を提供していきたい」といった従業員一人ひとりが持つ普遍的な価値観に訴えかける施策の展開を図り、従業員自らが前向きに関与できる態勢づくりとすることを求める。

われわれ自身も本件を経営だけの問題とすることなく、当事者として認識を新たに、「職場第一線を基点とした会社の神経としての役割発揮」「実効性のある品質管理態勢への主体的な関与」など、損保産業の信頼回復に、損保労連、加盟単組、そして組合員が一体となって取り組んでいく。

出所：『損保労連50年史』

図表3-3 損保産業の信頼回復に向けて
～保険商品・サービスの品質確保に向けてさらなる取り組みの徹底を図る～

損保労連は、付随的な費用保険金の支払い漏れ、第三分野商品の不適切な保険金不払といった保険金支払における瑕疵の問題は、損保産業全体で解決すべき問題として認識し、産業・企業で働く当事者として、[中略]信頼回復に向けて、産別・単組、そして組合員が一体となって取り組んできた経緯にある。

損保労連では、本質的な問題解決のためには、産業・企業に深く根づいた風土・体質そのものを変革していく必要があるとの認識のもと、品質管理に関わる各種事例調査研究や消費者との対話を通じた組合員の啓発活動等を継続してきた。これまでの取り組みを踏まえ、先に確立した春闘方針においては、産別共通の取り組みとして、実効性ある品質管理態勢の構築に向けて、労使で解決すべき課題を共有し、具体的な問題解決につなげていくことを決定し、全単組が一致して取り組みを進めている。

真に実効性ある品質管理態勢を構築していくためには、あらゆる業務プロセスを消費者の視点から見直したうえで、長期的な視点から着実に取り組む必要があるが、今般、第三分野商品の保険金支払管理態勢に重大な問題が認められたことなどを理由として、損害保険会社10社に対して業務停止命令もしくは業務改善命令といったきわめて重い行政処分が行われたことについては、真摯に受け止め、さらなる取り組みの徹底を図る必要があるものと認識している。

保険が商品として価値を唯一発揮するともいえる「保険金支払」に瑕疵があることは、お客さまに欠陥商品を提供しているに等しく、産業・企業に対する社会・消費者からの信頼を著しく損なうものであり、絶対にあってはならない。組織全体でこの認識を再度共有し、真に実効性ある品質管理態勢・消費者保護態勢を構築すべく、労働組合としての役割発揮に努めていきたい。

出所：『損保労連50年史』

②「不祥事発生後に再生した企業の取り組みなど先進事例の調査・研究活動、消費者団体や有識者との対話」については、損保労連は2006～07年にかけて、先進事例の調査・研究活動、消費者団体や有識者との対話活動を行っている。具体的には、CSRや消費者問題の専門家、不祥事経験のある会社の取締役などを招いて講演をしてもらい、それを踏まえて損保労連内で議論を行って方針を決め、前述の産業別労使懇談会での経営側との話し合いに生かしている（図表3-4）。

図表 3-4 損保労連が招いた講師（CSR、消費者問題、不祥事経験企業の取締役など）

- ①平田 雅彦 氏（NPO法人企業社会責任フォーラム 理事）
- ②新 将命 氏（住友商事株式会社 アドバイザリーボードメンバー）
- ③望月 広愛 氏（株式会社J・アート・レストランシステムズ 代表取締役社長）
- ④日和佐 信子 氏（雪印乳業株式会社 取締役）
- ⑤阿部 博人 氏（NPO法人企業社会責任フォーラム 代表理事）
- ⑥丹野 美恵子 氏
（公益社団法人全国消費生活相談員協会 消費者情報研究所主任研究員、
金融サービス研究会代表、消費生活相談員）
- ⑦星野 昌子 氏（特定非営利活動法人日本国際ボランティアセンター 理事・特別顧問）

（注）肩書は招聘当時のもの。
出所：『損保労連50年史』より作成

③「ユニオン・ミーティングなど、組合員が会社・単組の枠を超え、損保グループ産業で働く者として、お互いに意見交換をする機会の提供」に関しては、2007年1月～2009年1月にかけて、一連の問題を話し合う場として損保労連が主催するユニオン・ミーティング⁹、ユニオン・サークル¹⁰が活用された。これらは2つとも従来からある加盟単組間の意見交換の場である。これらの場で、単組の代表者を集め、不祥事対応の情報交換を行い、今後の対応についてのディスカッションをするとともに、業界一丸での対応を確認した。さらに、全国各地のユニオン・サークルで消費者問題の専門家や不祥事経験企業の取締役を講師に招き、「消費者代表から見た損害保険の問題点」をテーマに講演を行った¹¹。この講演は3年間で15地域、17回にわたって開催され（図表3-5）、延べ1,000名の組合員が参加した。

以上が損保労連が行った一連の問題への対応である。これに連動して、加盟単組および各社が対応を行ったことにより、商品開発にあたって開発部門だけでなく、保険金支払い部門、販売店が商品の内容チェックに関わるよう改め、付随的な保険金支払い漏れ等防止態勢の整備などの対応が行われた。具体的には、保険金請求を受け付けた時点で支払える可能性がある保険契約の内容を必ずチェックし、顧客に説明するように改めたうえで、そのためのシステムを構築した。そのほか、保険商品やパンフレット等をシンプルでわかりやすく改め、保険約款で解釈にあいまいさの残るものをできるだけ明確にすることも行われた。その結果、前述のように2008年7月4日に金融庁から再発防止策についての承認が得られ、この問題は解決した。

⁹ ユニオン・ミーティングは、損保労連加盟の各単組から代表者3名程度ずつが集まって意見交換をする場である。年度別に話し合うテーマが設定されており、たとえば長時間労働問題やメンタルヘルス、エンプロイヤビリティ向上、分会・部会活動、若手・女性組合員の組合活動への参画、政策提言活動、社会保障制度、顧客対応などについて意見交換が行われている。

¹⁰ ユニオン・サークルは2007年度に損保労連加盟の「単組の枠を超えた『地域の組合員の交流』」の枠組みとして創設された。地域ごとに各単組の組合員が百名規模で集まり、講演会や意見交換を行っている。

¹¹ 具体的な講演内容は、主として損害保険の商品が消費者から見てどこがわかりにくいのかということであった。

図表3-5 損保労連の講演「消費者代表から見た損害保険の問題点」の開催状況

東京、仙台、名古屋、大阪、広島、札幌、東京、名古屋、さいたま、静岡、金沢、
神戸、前橋、高松、滋賀、横浜、和歌山（全17回）

（注）開催順に表記。

出所：『損保労連50年史』より作成

第4節 損保労連の現在の取り組み

損保労連は、2006年に発生した一連の問題をきっかけに、顧客からの信頼失墜は雇用の危機であり、世間から非難され続けることは組合員のやりがい喪失につながると強く認識した。そのため、雇用を守ったうえで、組合員が仕事にやりがいを感じるとともに損保業界で働いてよかったと思えるようにするためには、労働組合として業界の「信頼」「信用」を維持することが不可欠であるとし、これ以降そのための取り組みを続けている。主なものは以下の5つである。

（1）消費生活相談員との対話活動

消費生活相談員と定期的に対話をすることで、労使では得られない情報、すなわち消費者から消費生活センターに寄せられた損害保険に対する苦情・不満についての情報を得ている¹²。消費者から寄せられた苦情・不満は、将来的に問題として顕在化しそうなことであり、この情報を会社側への提言につなげるよう努めている。（継続中）

（2）産業政策局による情報収集・チェック

損保労連として、わかりにくい保険商品が販売されていないかなど、保険商品の問題点を組合員の声から把握する活動を継続している。とくに保険業法改正のタイミングなどで、各社法律順守が徹底されているかをチェックしたり、保険の品質管理、適切な保険金支払い態勢構築等の企業の方針どおりに経営されているかを産業政策局が常に単組から情報を収集し、チェックしている¹³。（継続中）

（3）政策提言活動

毎年、損保労連として『政策・提言集』を制作して政策制度要求を行っているが、毎回「品質・消費者利便のさらなる向上」を第一にかかげて政策提言を続けている（図表3-6）。（継続中）

¹² 損保の業界団体も消費生活相談員との対話を行っているが、損保労連としては経営側とは異なる視点で意見交換をしていることが重要であると考えている。（松浦事務局長・武井副委員長談）

¹³ もちろん、単組でもこのようなチェックを行っているが、損保労連によるチェック活動は、業界全体として共通の問題や業界全体に波及しうる問題が発生していないかという意味合いが大きい。（松浦事務局長談）

図表3-6 「品質・消費者利便のさらなる向上」にかんする「基本的な考え方」と提言項目

●基本的な考え方

より高品質な商品・サービスの提供及び消費者利便の向上を図るため、社会・消費者の要請を受け止める態勢の構築や、業界レベルでの業務削減・効率化の推進を通じ、組合員一人ひとりの働きがい・やりがいを向上させ、より付加価値の高い働きの実現につなげていくことが必要と考えます。

●提言項目

1. 社会・消費者からの要請の的確な把握
2. 募集品質向上に向けた対応
3. 業界共通化・標準化を通じた業務削減・効率化

出所：損保労連『政策・提言集2018』より抜粋

(4) 金融庁との意見交換

監督官庁である金融庁の保険課長を招いて年1回セミナーを開催し、その時々金融行政の考え方などを講演してもらっている。なお、この取り組みを始めたのは、損保業界の常識が社会的な常識と乖離しないようにという発想があったからである。(継続中)

(5) 日本損害保険代理業協会との意見交換

従来から損保労連の事務局メンバーは日本損害保険代理業協会（代理店の業界団体）との意見交換を行ってきた。これを継続するとともに、2015年8月以降は、損保労連加盟単組の役員と日本損害保険代理業協会との意見交換をはじめ、現在は定例化している。組合員以外のルートから保険販売の現場からの実態、問題点（保険内容の理解が難しい等）の情報を得て、損保労連の提言作成や、経営をはじめとした関係先への意見発信に生かしている。(継続中)

(6) 労働界に対する業界の取り組みの説明

2014年頃、損保商品・業界の信頼向上に向けて、他産別の組合員に対し、損害保険の仕組みと確実に保険金を支払うための業界としての取り組みを説明する機会を設けた。

第5節 おわりに

付随的な保険金支払い漏れ等という、損保業界各社で発生した問題に対し、損保労連は消費者の「信頼」「信用」があってこそ組合員の雇用や働きがいを守ることができるという認識を確立し、労使での問題解決という方針を打ちだし、先進事例の調査・研究活動、消費者団体や有識者との対話活動を行うとともに、CSRや消費者問題の専門家、不祥事経験のある会社の取締役などを招き、産業別の労使懇談会での話し合いに生かしている。また、単組での情報交換を行うことで、業界一丸となつての対応を行った。

付随的な保険金支払い漏れ等の問題の発生から時間がたち単組の意識にばらつきが出てきた現在においても、消費生活相談員との対話活動、産業政策局による情報収集・チェック、政策提言活動、金融庁との意見交換、日本損害保険代理業協会との意見交換を実施し、産業全体として再発防止に取り組んでいる。

付随的な保険金支払い漏れ等の問題をきっかけに、損保労連が業界全体の消費者からの「信頼」「信用」を重視するようになったのが転機であった。問題発生から10年以上が経過したことで、単組役員の世代交代もあったが、損保労連は産別として、単組の枠を超えて再発防止の取り組みを継続することで、各単組における再発防止の意識を弱めることなく、損保業界全体としての信用と組合員の働きがいを守ろうとしてきたのである。

補遺 単組のコンプライアンス委員会へのかかわり方

本事例は産業別労働組合の取り組みを主に取り上げたが、損保労連のヒアリングから得られた単組のコンプライアンス委員会へのかかわり方について補足しておく。損保労連に加盟する単組は「コンプライアンス委員会」や「コーポレートガバナンス委員会」などと呼ばれる会社側の委員会には参加していないが¹⁴、これまで培ってきた労使の信頼関係にもとづき、真摯な労使協議を行うことで、会社の経営をチェックしている。

¹⁴ 正確には、損保労連としても損害保険各社にこの種の委員会が存在しているかどうか把握していない。したがって、こういった委員会が存在しないだけなのか、委員会が存在するが単組が参加していないだけなのかは明確ではない。

第4章 顧客・社会からの信頼回復に向けて——A労働組合

小川 士郎

第1節 はじめに

本章で取りあげる事例¹は、金融関連企業A社で生じた顧客へのコンプライアンスに関わる不適切な取扱い（以下、「不適切な取扱い」）の問題である。

A社は、不適切な取扱いが発覚した翌年から今日に至るまで、顧客・社会からの信頼回復などを目的とした3カ年プログラムを継続して計画・実施してきている。また、不祥事をなくすには確固とした経営理念が不可欠との考えから、2年前に経営理念と企業ビジョンを刷新している。さらにA社は、ホームページにおいて当時の不適切な取扱い問題に対する反省と顧客からの信頼回復に向けた動画を掲載するなど、全社でこの問題を忘れずにお客さまを大切にすることを内外に示している。

一方、A社で働く従業員を組織するA組合（連合傘下の産業別組合に加盟）は、毎年現場の生の声を集め、経営層に伝える活動を継続してきている。それに対して会社も真摯に対応している。このように、現場で働く組合員の声について経営層に直接伝える取り組みは、コンプライアンス向上やコーポレートガバナンスの観点からも一定の役割を果たしていると考えられる。労使一丸となった信頼回復に向けた取り組みの結果、現在の顧客満足度は問題発覚直後と比べるとはるかに向上している。

本章では、A組合（以下、「組合」）およびA社（以下、「会社」）が問題発覚以降に信頼回復に向けて取り組んできた改革について述べることとする。

第2節 不適切な取扱い発覚後の労働組合の初動対応

1. 5つの要請事項

不適切な取扱いについての会社発表から一両日中に、組合本部は臨時中央執行委員会を開催し、会社側への要請事項を決議した。その要請とは、①当面の顧客対応およびサービス体制の整備について万全の対応を講じること、②顧客の不信感を払拭できるように当面の業務運営面の対応を講じること、③今後の会社施策・運営の検討を十分に行うこと、④営業職の処遇について対応を講じること、⑤風評リスクへの対応を講じること、の5点である。会社発表から約1週間後、組合はこれらを会社へ申し入れた。

¹ 本事例については、匿名を前提にインタビューの許可を受けた。本事例の作成においては、A組合へのインタビュー（2018年8月31日実施）、A社の報道発表資料、報告書、CSR資料などを参考にした。

2. 組合員からの声と労使協議への反映

その後も組合側は、①顧客との信頼関係の再構築、②会社の業務体質の改善、という2つの視点を中心に、週1回の頻度で会社側との協議を重ねた。

そのなかで当時の組合執行部は、批判の矢面に立っている現場組合員の思いや意見を聞き、それを集約して会社に伝えるということを念頭に労使協議に臨んでいた。

組合は全国の組合員に対する説明会のなかで、会社との協議内容、組合からの要請事項を説明するとともに、現場の実態、組合員の生の声、顧客からの声を集め、経営側に伝え続けた。

第3節 信頼回復に向けた労使の取り組み

1. 会社を実施してきた取り組み

顧客・社会からの信頼回復に向けて、会社は組合の各種申し入れや行政指導をふまえ、さまざまな取り組みを提案した。組合は、それらが先に挙げた5つの要請事項をかなえるものなのかということ念頭に、会社提案ごとに審議し、実施に向けた労使協議への対応を図った。

その結果として、会社は、委員会設置会社への移行、コンプライアンス検証委員会の設置、社外取締役の登用などにくわえ、以下のような対策を実施した。

(1) 顧客満足度調査の実施

会社は、顧客の声を反映した業務改善を図るため、さまざまなタイミングで顧客満足度調査を実施することとした。この調査は問題発覚の翌年から毎年続けられており、調査結果は白書として公表されている。白書のなかでは、苦情も含む顧客の声の受付状況や、寄せられた声を反映した改善事例についても記載されている。また、会社に対する総合的な満足度も公表されており、問題発覚直後の満足度は25%程度であったが、現在は60%超まで上昇してきている。

(2) コンプライアンス研修の実施

現在、原則としてすべての集合研修にコンプライアンス研修の時間が設定されている。また、毎年、全役職員を対象にイントラネットを活用したコンプライアンス研修を実施している。

さらに、年2回、リスク管理コンプライアンス向上月間を設定し、コンプライアンス集中教育を実施するなかで、過去の経験を風化させないため、必ず不適切な取扱いの問題についての講話が行われている。新入社員に対しても同様に、入社時の社長講話のなかで必ずこの問題を取りあげる。

2. 組合が実施してきた取り組み

(1) 営業職の処遇の安定化による顧客サービスの向上

組合が申し入れた5つの要請事項のうち、実現して効果が大きかった施策が、営業職の処遇の安定化である。固定給部分を手厚くすることで、新規契約の販売量が減少しても一定の処遇水準を維持で

きるため、既存の顧客に対するアフターフォローを十分に行うことが可能となる。つまり、営業職の処遇の安定化と同時に、既存の顧客を最低でも年1回必ず訪問するという顧客サービスの向上を図った。このことは、新規契約の販売重視から既存の顧客サービス重視への転換を意味している。こうした仕組みは、現場の組合員の声もふまえてできあがったものである。

(2) 顧客からの信頼回復に向けた政策提言

問題発覚から10年後、組合は顧客からの信頼回復に向けた約50項目にわたる政策提言を策定し、会社に対して申し入れた。この提言は、組合執行部が年度の上半期中にオルグ活動を行い、それによって得られた現場の実態や組合員の声に基づいて策定したものである。その内容の一例をあげると、営業現場の活性化、同一労働同一賃金、働き方改革などである。顧客との信頼関係を引き継いでいくためにどうすべきかという意見も、提言を通じて会社に伝えている。

(3) アンケート実施などによる組合員の意見聴取

問題発覚をきっかけに、組合はそれまで以上に組合員からの生の声を重要視するようになった。もともと組合が組合員の声を収集するルートは3通りある。

一つは、職場の対話会などを通じて、組合員の声を直接集めることである。経験の浅い新人層、ベテラン層、組織化したばかりの契約社員など、層を区切り、丁寧に組合員の意見を聞くよう心がけている。組合執行部が直接職場を訪問する場合は、全国百数十箇所の職場を2ヵ月かけてまわる。

二つ目として、組合は、問題発覚前から組合員を対象にしたアンケートを年1回実施している。これは、約100問のマークシート式アンケートであり、組合員の約95%から回答が寄せられる。アンケート設問のなかには、例えば、会社の将来をどう感じているか、自分の職場の雰囲気はどうかなどの項目が含まれている。

三つ目は紙ベースの「組合要望」という仕組みである。これは、分会・職場レベル別に要望をまとめて組合本部に提出することができるというものである。

(4) 労使協議における意見反映

このようにアンケートなどによって収集された組合員の意見は、労使協議の場で開示され、会社側に伝えられる。組合としては、とくにアンケート結果のデータは、社長も出席する経営協議会の場面で開示することになっている。会社側からすれば、このデータはいわば会社の通信簿のような意味合いをもっており、これに基づく組合からの問題提起にも真摯に耳を傾けているという。

経営協議会において、会社側は経営陣が最善と考える施策を提案するのに対して、組合側は現場組合員の生の声をぶつけていく。こうしたやりとりを繰り返し、最終的な着地点としてよりよい制度になっていくことを考えると、会社側は組合の声を無視できない。問題発覚以降、企業業績が低迷するなかで、会社を支え続けたのは現場の組合員だからである。実際に、経営協議会のなかで、組合からの提言のうち、いくつ実現できたのかを会社側が発言したこともある。

経営協議会の下に人事制度や営業政策などのテーマごとに専門委員会が設置され、そのなかで具体的な問題解決に向けた協議が行われる。

経営協議会に出席している組合役員のなかでも非専従者の場合は、自らの職場を含め、会社の施策に対する現場での受け止めや生の声について必ず言及する。まさに職場の代表という役割を果たしている。現場の組合員からみても、「自分たちの代表が経営陣に対して対等にものを言っている」と感じているようである。

このように、現場第一線で働く組合員の声を組合が経営層に届け、経営層が対応・回答するという良い情報の流れがつけられている。こうした状況は、コーポレートガバナンスにプラスの影響を与えていると考えることができる。

第4節 まとめ

本事例は、問題発覚からかなりの時間が経過しているが、①会社側はコンプライアンス研修・新入社員講話などで本件について必ず説明する、②組合側も問題発覚後10年を機に職場の声を元にした各種政策提言を実施するなど、会社・組合ともに本件を風化させないように努力を続けている。

本章であげたさまざまな取り組みは、一朝一夕で完成されたものではなく、組合と会社が協議して一步一步進めてきたものである。

今回の問題は、決して起こしてはいけない事象であった。しかしながら問題発覚後、組合・組合員と会社は協力して、顧客・社会からの信頼回復に向けて、不適切な取扱い問題を忘れることなく対応してきた。その結果として、顧客満足度が年々上昇してきている。組合のさまざまな取り組みの継続が、今後も会社のコーポレートガバナンスやコンプライアンスに良い影響を与えていくと考えられる。

第5章 企業危機を防ぐための意見収集活動——B労働組合

鈴木 誠

第1節 はじめに

労働組合には、組合員から意見を収集し、それを基に会社側へ建設的な提案をしていくという役目がある。仮に組合員からの意見を踏まえずに会社側へ何らかの提案をしても、それは執行部の独断によるものであり、実効性は乏しい。そのため、労働組合は日常的に職場レベルで意見収集活動を行う必要がある。

この意見収集活動は、企業危機を未然に防ぐためにも重要である。職場で起きている問題を放置しておけば大きな問題へ発展するリスクがあるが、職場レベルの意見収集を徹底的に行って会社側に建設的な提案をすれば企業危機のリスクを軽減できるであろう。

本章で対象とするB社では、過去に商法違反被疑事件（総会屋への利益供与事件）が発生し、企業危機に陥った。労働組合はこれを事前に察知することができなかった。そのため、それ以降、労働組合は以前にも増して職場レベルの意見収集に力を入れることとなり、企業危機を未然に防ぐことができていたとあってよい。また、それ以降に業績悪化を経験した。これについて、労働組合は職場レベルの意見を踏まえて発言をし、緊張感のある労使協議を行った。結果として、それ以降、B社の業績は回復している。

以下では、まず第2節で企業・労働組合の概要を記す。その後、第3節で商法違反被疑事件と、その後導入された「Bプログラム」について紹介する。そして、第4節で「緊張感のある労使協議」を紹介する。続く、第5節では現在の意見収集活動について説明する。最後に、第6節では事例の特徴点と示唆を記し、本章のとりまとめを行う。

第2節 企業・労働組合の概要

ここでは、B社とB労働組合の概要について記す。

1. B社

B社は、東京に本社を構える製造業である。日本国内だけでなく世界各地にグループ企業や工場を有する。資本金は約80,000百万円、従業員数は単体で約3,500名、連結35,000名である。

2. B労働組合

労働組合は、まず1946年1月にB 1工場において、組合員約600名で発足した。B 1工場に続き、1946

年10月B2工場、1947年1月本店、1948年2月B3工場にそれぞれ労働組合が発足している。いずれも事業所単位で、工職一体の組織であった。B1工場労働組合と上部団体との関係については、1946年9月に総同盟へ加盟、1948年5月総同盟改組により、全国化学産業組合同盟所属の神奈川化学労働組合B1支部となったが、1951年3月には同労組を脱退し、翌4月に総評傘下の合成化学労連に加盟した。ただし、1953年3月には脱退している。

事業所単位で発足した労働組合が連合会となるのは、1956年10月である。また、労働組合の単一化は1974年8月に行われている。

現在、組合員数は約2,500名である。専従者は22名と、組合員数約2,500名規模の労働組合にしては多い。支部は、本社支部、営業支部、研究所支部、生産支部の4つあり、生産支部はさらに3エリアに分けられる。本社支部、営業支部、研究所支部には、中央執行委員兼支部長および支部事務局長の2名が専従者であり、生産支部は中央執行委員兼支部長、副支部長、各エリア長が専従者である（資料8参照）。

現在の上部団体はフード連合である。また、グループ会社の組織化も進めているが、すべて行われているわけではなく、「労働組合がない」「労働組合はあるが、グループ労働組合に加盟していない」「グループ労働組合に加盟しているが、上部団体のフード連合に加盟していない」という3つのステージに分けられる。これらを最終的にフード連合加盟まで行おうとしている。なお、非正規社員の組織化は徐々に進めている。現在、B労働組合本体の方で約400名の組織化を検討しており、グループ会社においても成功事例を作っていきたいと考えている。

第3節 過去の商法違反被疑事件

B社では、過去に商法違反被疑事件（総会屋への利益供与事件）が発生し、企業危機に陥った。本節では、この事件の発生後、労使がいかに対応したのかを説明する。

1. 事件の発生

某年3月11日に商法違反被疑事件が発生し、会社側は記者会見を開いた。労働組合には、記者会見の直前に情報が入るといった状況であった。労働組合としては、組合員から情報を吸い上げて「何かおかしいことが起きている」ということを会社側に発言していくのが筋である。だが、総務部の部長と担当課長の間でしか情報が共有されていなかった。このように、特定の人物の間で総会屋への利益供与が処理されていたため、労働組合は把握できず、企業危機を未然に防ぐことができなかった。

2. 会社側の謝罪と労働組合の要請

3月14日に開催された中央労使協議会において、会社側は社長が「今回このような恥ずかしいことになり、従業員の皆さん、ご家族の皆さんにご迷惑、ご心配をおかけして申し訳ありません。このような事態は、①取締役の、経営としての自覚（倫理観・責任感）の不足、②事なかれ主義が蔓延する

風土、③人事ローテーションの不適切さが招いたもので、自浄作用が働かなかったということであると思っている。この件は、役員の間与については調査中だが、事実についてはほぼ報道通りである。株主・従業員・消費者に対する社長としての責任を問う声もあるが、捜査当局や調査委員会を通じ事件の実態・役員間与について、事実の究明を行ってから、態度を決めたい」（資料1参照）と謝罪をしている。

事件発覚後、労働組合は職場からの率直な声を収集していた。組合員の一人は「いままでこの会社に誇りを持って、自分の目標にまじめに取り組んできたのに、そんな気持ちを失わせ、驚き・憤り・悲しみという感情がわいてくる」（資料1参照）と述べている。このように、労働組合は組合員の意見収集を徹底的に行い、会社側に現場実感を伝達した。

また、労働組合は第一に「この件について、真相の究明を率直かつ徹底的に行う」、第二に「その経緯で明らかになった情報は、すべて従業員に公開する」、第三に「真相が明らかになったのちに経営としての『けじめ』をつける」、第四に「傷つき、動揺している従業員の心をつなぎとめ、活力を失わせないために、経営、そして事業所トップが自らの言葉で、誠意ある対応を行う」、第五に「以上の4点を行うことを最優先とし、労使交渉は一時凍結する」という5点の要請を行った（資料1参照）。

その後、労働組合は3月14日から4月7日にかけて、一斉集会で労協報告を行い、組合対応を説明している。また、おかしいと感じること、経営への提言、労働組合への意見などについてアンケートによる意見収集も行っている。

そして、4月3日には組合機関紙の号外で、現段階での執行部の考え方として、「事件の真相究明について」「事件に対する経営の責任・けじめについて」「BU（ベース・アップのこと——引用者）・期末の労使交渉について」「組合の責任について」の4点を述べている（資料2参照）。

3. 次のステップの検討

会社側は、4月11日に再び記者会見を行い、社長退任ほかトップ人事を発表した。そして、4月14日に中央労使協議会が開催され、経営のけじめ説明、調査委員会中間報告がなされた。

労働組合としては「経営のけじめ・事件の真相究明という点において現時点である程度了承せざるを得ないと判断し、今後の調査結果とは区別し次のステップである『再建に向けた提言の作成』『月次賃金・期末手当の労使交渉の再開』『組合改革案の作成と責任について』の検討を行いたい」（資料3参照）とした。

その後、労働組合は4月14日から5月2日にかけて、労協説明を行い、また経営刷新提言の組合内プロジェクトを立ち上げた。また、5月6日にベース・アップ要求案を作成し、5月7日から5月20日にかけてベース・アップの取り組みの中での訴えを行った。これは「次のステップへ前向きに踏み出そう」というものである。そして、5月22日に団体交渉が行われた。

4. 労働組合の経営刷新提言

続いて、5月28日に中央労使協議会が行われ、労働組合は経営刷新の提言を行った。その内容は、

「再発防止のために」と「経営風土刷新のために」とするものである。前者の「再発防止のために」は、「1. 仕組み・体制・機能の見直し、再構築」「2. 経営責任の明確化と経営体制の刷新」「3. 危機管理体制の構築」「4. 企業理念の具体化と徹底」などに関する提言であった。具体的内容は、図表5-1に記す通りである。なお、後者の「経営風土刷新のために」は職場の意見を収集したものであり、それを踏まえて今後、抜本的な変革を試みることを明示していた。

図表5-1 労働組合による経営刷新の提言

<p>◎再発防止のために</p> <p>1. 仕組み・体制・機能の見直し、再構築 (ポイント)「組織として健全に機能する様にし、二度と不正を再発させない」様、支出管理、渉外業務、監査業務、株主総会について能動的な体制をつくる。</p> <p>○支出管理</p> <ul style="list-style-type: none"> 各部署の予算の目的外使用をなくす。また、財務部長に予算管理の権限と責任を持たせる。(システム的には問題ない。目的外使用せざるを得ない時にはオープンな場で論議し処理する。) <p>○渉外業務</p> <ul style="list-style-type: none"> 渉外業務は個人でなく、複数人で行い、人事ローテーションは事業所総務も含めて確実にを行う。 渉外業務の記録はきちんと残し、担当部長、担当役員、法務、監査のチェックを受ける。 反社会的な組織と手を切るため、他社と情報交換できるネットワーク体制の構築など渉外グループをきちんとバックアップ出来る体制を構築する。 渉外グループの安全確保には万全を期する。 <p>○監査</p> <ul style="list-style-type: none"> 監査スケジュールと重点テーマの設定など監査項目を明確にする。(監査対象は全部門とし、特に財務、総務、法務、秘書部は重点対象部門とする) <p>○株主総会 (ポイント)「株主に正当な評価を仰ぐ」ために健全な株主総会を運営する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会に対しても、総会屋と対峙していく姿勢を示す意味で開催日を集中日からはずす。 社会貢献活動報告を報告事項に組み込む。 <p>2. 経営責任の明確化と経営体制の刷新 (ポイント) 社会の公器としての健全で責任ある企業活動を委嘱されたものとしての体制づくり</p> <p>○経営責任の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役の経営としての権限と責任を自覚する。(ストックオプション報酬の見直しなど責任を高める手段も考える。) 行動規範に反する事件が起きた際には、社内にきちんと情報を公開し、責任を明確にし、けじめをつける。 事業、投資の成功、失敗の吟味・総括を徹底し、経営者の評価、昇格、人事にきちんと反映させる。 経営目標の各年度の達成度の評価もきちんと行う。 <p>○経営体制</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役が経営者として、自覚と責任のもてる体制を目指す。 <p>そのために検討すべき事は</p> <ul style="list-style-type: none"> 現状・今後の当社の規模・活動および今後の取締役の責任の増大を踏まえた際のあるべき取締役総数と意思決定の方法。 社外取締役の導入(人選については天下りととられる官庁関係、金融関係は避ける。) 営業関連の取締役を増やす(営業力強化の中、現状の比率では不十分)。 社外監査役の比率を高める(人選については天下りととられる官庁関係、金融関係は避ける。) 取締役をサポートする機能(顧問・相談役・理事)の再検討 このような機能が常に必要かどうか、必要であればそのあり方の検討を行う。 <p>個別には、</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧問個別の役割明示とその遂行に必要な在籍年限、および最高在籍年限・相談役の必要在籍年限および最高在籍年限 理事と一級職、取締役の位置づけ、および理事をライン長にすべきかどうか。 <p>3. 危機管理体制の構築 (ポイント)「危機に対して正当に対応し、健全性を保つ」ためにすべてに渡る危機管理体制を強化する。(危機とは行動規範に反する行為、天災、ペルー事件のような外部からの不慮の事態を指す)</p> <ul style="list-style-type: none"> 今後の危機に対し万全の体制を整えるため、どのような可能性があるのかの情報を収集する意味で外部コンサルタントを導入し、有事を想定した管理体制を構築する。 危機が生じた際は経営企画部が窓口となり、速やかに危機管理委員会を組織する。 危機下での情報については経営企画部が窓口となり、そのとりまとめを行い、広報部と連携した社内外への広報体制を構築する。 各事業所と連携し、現場の状況を把握した上での能動的な情報提供を行う。(従業員の目線を意識した情報開示を行う) 海外も含めた出向先にも確実に情報が届くよう態勢を整える。 <p>4. 企業理念の具現化と徹底 (ポイント) 経営トップ自ら「B社かくあるべき」と言う決意を示し、必ず実行する。「経営理念の具現化をより明確にする」ため具体的指標を確立し、社会正義・良識・倫理観を反映させ「フェアかアンフェアか」を判断できるようにする。</p>
--

<p>○経営基本方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営基本方針を「オープンでフェアな企業活動」「ステークホルダーに対する責任遂行」「社会・地球環境への貢献（環境、リサイクル、エコロジー、地域の社会奉仕活動）」の観点を加味して再構築する。 ・ 取締役は現場を歩き、自ら情報収集する努力を行い、悪い情報でも上司・トップにまで伝わるしくみを自ら考える。 <p>○B社行動規範</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役は経営のプロであるという意識と、企業を預かっていると言う認識のもとに率先垂範して守っていくと表明する。 ・ ステークホルダーに対する責任遂行と言う観点から、経営者独自の順守マニュアルを作成し、公開する。もしくは、「取締役基本姿勢」を作成する。また、行動規範の具体的内容の教宣方法も工夫する。 ・ 広く社会性、倫理性を学ぶ意味で、経営自ら定期的に勉強会、研修を行う。また階層別研修に企業倫理に関するものをプログラムとして組み込み、今回の事件を風化させないようにする。 ・ 全世界の業務が行動規範に沿って行われているか総チェックを行い、結果を企業行動委員会に報告する。なかでも「公正・透明・自由な取引」を全世界で実行していくためには、非常な努力及び、業界全体を引っ張っていくという決意がなければいけないことを経営はもちろん現場まできちんと共有する。また、定期的に全従業員に各個人、各部門が行動規範に沿った行動が成されているかのアンケートを実施する。また定期的な倫理観意識調査も行う。 <p>○社会貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 労働協約に労使で、社会貢献に取り組んでいく事を明記する。 ・ ボランティア休暇・休職を導入し、個人の社会貢献活動を支援する。 ・ 障害者の作業所を作るなど具体的な企業としての社会貢献を行う。（その後の社内外への啓蒙、支援活動も必要） ・ 各事業所に、障害を持っていても可能な業務の洗い出し・申告を義務づけ、法定雇用率の達成は絶対命題とし、職場フォローもきちんと行う。 ・ スロープの導入などノーマライゼーションのための職場環境改善を行う。 ・ ノーマライゼーション意識高揚のための社内外でのキャンペーンを行う。（バリアフリー商品の公募など）
--

出所：資料4をもとに作成。

このように労働組合は経営刷新の提言を行い、組合員の意見を収集して会社側に伝えている。そして、「この提言をしたところで、組合としての事件への関わりは終了します」と宣言している。

5. 会社側の経営刷新へ向けての考え方

労働組合から経営刷新提言がなされた同日、すなわち5月28日に、会社側も経営刷新へ向けての考え方を示していた。これは2点提示されており、1つは体制について、もう1つは組織における倫理観についてである。これらは、コーポレートガバナンスに対する経営の体制および取り組みの変化とあってよい。

前者の体制については、社長を始め経営陣を代え、スリム化したという。また、これを機に会社側が「企業行動委員会」を立ち上げている。企業行動委員会のメンバーについて、「委員会は、委員長、副委員長および次の委員をもって構成する。委員長は、最高経営責任者の指名する経営会議の構成員がこれに当たるものとし、副委員長は、委員長の指名する役付執行役員がこれに当たる」という規程がある。「次の委員」というのは、監査部長、経営企画部長、人事部長、法務部長、グローバルコミュニケーション部長、総務・リスク管理部長、食品統括部長、海外食品部長、営業企画部長、アミノサイエンス統括部長、委員長が指名する生産に関する事項を行う単位組織の長1名、委員長が指名する研究・開発に関する事項を行う単位組織の長1名、労働組合の代表1名、その他委員長が指名する者若干名、である。このように、労働組合の代表1名（委員長）も入ることになっている点は特筆すべきことであろう。この企業行動委員会は現在も続いており、コンプライアンスに関わる内容について報告がなされ、どう対応されているのかということを一四半期に一度議論している。

後者の組織における倫理観については、現在、「B社グループ行動規範」というものがあるが、これを機会に定められている。その際、労働組合へ内容や不備がないかの確認がなされている。

6. 再出発の布石

労働組合は6月11日から7月8日にかけて、労協報告を行い、組合ビジョンを説明している。そして、6月27日に株主総会が行われている。また、7月10日にも中央労使協議会が開催されている。そこで、会社側は経営新体制方針を示している。その上で、7月17日に会社側は企業行動委員会を開催している。

以上により、労働組合は「公判等事件の最終的な局面にはまだ至っていないものの、事件からの再出発のための布石は打つことができましたと考えます」としている。

7. 「B-プログラム」

商法違反被疑事件が発生した5年後に「B社グループの健全な発展」に向けた「B-プログラム」が導入されている。商法違反被疑事件の発生と「B-プログラム」の導入は5年の間隔が開いていることからわかる通り、直接的な関係性があるわけではない。だが、その影響も少なからずあって導入に結びついている。

まず、「B-プログラム」の導入経緯について説明する。労働組合は、組合員の意見をいかに吸い上げるかという課題を背負っていた。これまで10年に一度、「総対話」という組合員との面談による意見収集を実施しており、「B-プログラム」導入年は本来「総対話」を行う年であった。だが、商法違反被疑事件を踏まえれば、10年に一度の頻度で「総対話」をしたとしても意見収集活動としては十分ではなく、その頻度を高める必要があるという判断がなされた。そこで、「総対話」を補完すべく、WEBアンケートである「B-プログラム」が考案された。「B-プログラム」は、「組合員が、おかしいと感じていることをみずから解決できることが、企業が健全に発展し続けるために不可欠」という考えに基づいている。

なお、「B-プログラム」は導入後、2年に一度実施されている。2017年実施の「B-プログラム」では、「理念、Way（これは、B社グループ共通の価値観、仕事する上での基本的な考え方、姿勢のことを指す——引用者）、行動規範の認知度」「B社グループ行動規範」「差別、ハラスメントの問題」「職場の人間関係、風土、就労管理について」「非正規社員の方と仕事を一緒にする上での課題」「B社グループの現状を踏まえて」に関する質問がなされている。これについては、後の第5節で詳述する。

つぎに、「B-プログラム」の実施過程について説明する（資料5参照）。初回の「B-プログラム」の実施に先立ち、まず「事務局によるアンケート作成（支部執行部確認）」が行われている。某年9月5-6日に行われた中央執行委員会で質問内容の最終確認がなされ、ホームページへの掲載準備も開始されている。そして、9月13日から組合員による入力が始まり、10月11日を最終受付締切りとした。このように入力者が明らかになる直接記名方式をとったのは、組合員からの情報の正確性を担保し、かつフォローするうえで、執行部が組合員の意見を再確認することができることを狙ったものである。回答率は67%（出向先一部未集計）で、自由意見回答の総数は9,800件にも上った。その後、執行部によるアンケート集計結果の解析と解決に向けた施策検討が行われた。

10月11日に中央労使協議会が開催されているが、そこで中間報告（入力率51%時点）を実施した。また、10月16日の企業行動委員会において、委員長より報告がなされている。「会社側メンバーは、組合員の皆さんの生の声をまとめた報告内容を真剣に受け止めていました」という。

また、解決に向けた取り組みとして、組合員からいただいたコメントのうち、より詳細に確認する必要があると判断した内容については、提起者にヒアリングを実施している。さらに、課題を項目ごとに整理し、課題解決に向けた労使協議（職場、支部、中央レベル）を実施している。なお、集めた意見に対する執行部の対応が、「組合組織」「執行部」「Bプログラム」の信頼性に直結すると考えていることから、解決に向けた取り組みの内容を機関紙や集会などを通じて報告している。

このように、B労働組合において、「総対話」を補完すべく、WEBアンケートを用いた意見収集の仕組みが構築された。こうした取り組みが、企業危機を未然に防いでいるといっても過言ではない。

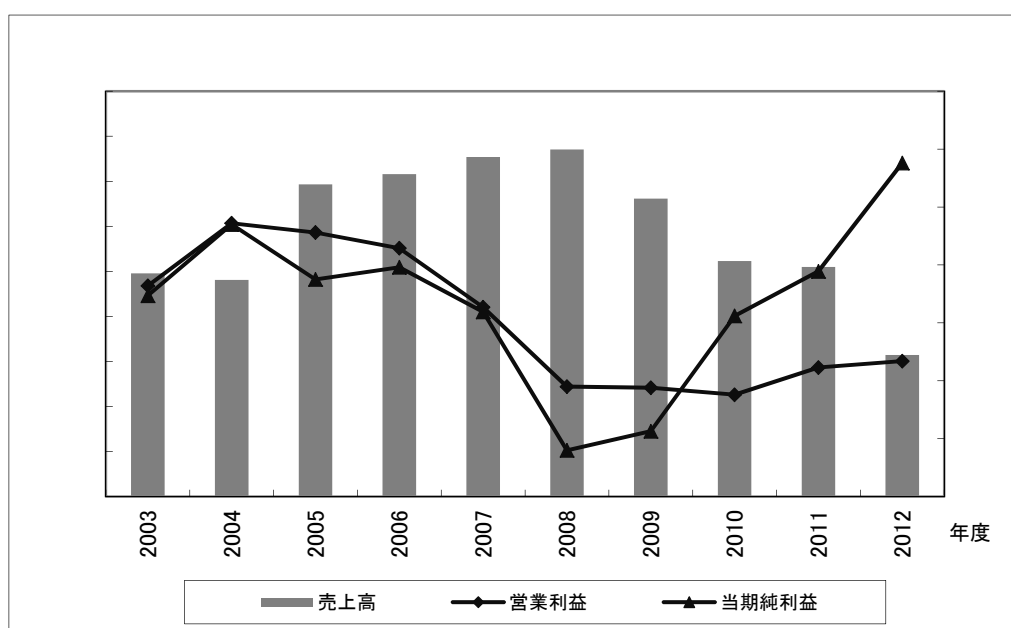
第4節 以降の業績悪化

つぎに、不祥事以降の業績悪化に対して、労働組合がいかに対応したのかを説明する。

1. 業績の推移

図表5-2は、2003年度から2012年度までの10年間におけるB社単独の業績の推移を『有価証券報告書』各年度版に基づいて示したものである。ここから、営業利益が2004年度以降低下傾向にあり、とりわけ2008年度の落ち込みが大きく目立つことがわかる。この点につき、後述するように、労働組合は問題視することとなった。

図表5-2 B社の業績の推移（単独）



出所：『有価証券報告書』各年度版をもとに作成。

2. 緊張感のある労使協議

2008年度の営業利益は下方修正を何度も行っていたという。そのため、2009年2月23日に行われた、社長が年1回出席する中央労使協議会で、労働組合は「緊張感を持った労使協議」を行った。図表5-3に記したのは本社支部、営業支部、研究所支部、生産支部3エリアそれぞれから上がってきた経営に対する組合員の意見の一部である。このように、労働組合は2009年春闘の職場討議を始めとする組合員との対話を通じて捉えた「現状の経営に対する組合員の思い」を会社側に伝えている。

図表5-3 経営に対する組合員からの意見

<p><本社支部></p> <ul style="list-style-type: none"> ・度重なる予算未達、特別損失の計上などの厳しい結果を受け、日々経営、上司、同僚を信じ努力を重ねているが結果につながらないむなしさや、目標に対する執着の薄れに繋がっている。 ・海外子会社為替差損について、とても残念の一言に尽きる。環境変化の厳しい中で、為替だけでなく原材料等、各種損失が発生するのは当社だけではないが、今回は予想以上に額が大きく、会社としての力不足を感じざるを得ない。経営は正しい判断ができているのか。 ・本社は経営に物理的に近いスタッフ機能を担っているのにも関わらず、これらの危機的状況に際しての経営者の身を削る姿勢、思いが伝わってこない。 <p><営業支部></p> <ul style="list-style-type: none"> ・日々売上と利益の確保に努力しているが、度重なる見込みの下方修正、特別損失や営業外損失が発生していることに対して経営への不信が高まっている。 ・このような状況下「この会社はこのままで大丈夫なのか」という不安がある。経営はもっとしっかり舵取りをして欲しい。 ・経営があまりにも対外的、株主視点で物事を考えているように感じる。従業員も重要なステークホルダーである。 <p><研究所支部></p> <ul style="list-style-type: none"> ・将来のビジョンについて、5年、10年といったレンジで具体的にどのような方向に進むのか見えない。 ・がんばりたい気持ちは強いが、現在の状況では自分たちの取り組んでいる研究開発が会社の将来につながっているか、自信が持てない。 ・事業分野によっては現在の労働力が削減されているのにも関わらず、顧問を抱えているのは問題に感じる。 ・研究所・センターが次世代の原動力を生み出す部署なら、経営は現場にくるはず。そういった思いは伝わってこない。 <p><生産支部第1エリア></p> <ul style="list-style-type: none"> ・今回の特別損失計上について第1エリアだけでも200件以上、組合員から厳しい意見があり、日々コストダウンに取り組んでいる我々にとって非常に残念である。 ・生産現場は、安心・安全そして安定したモノ造りを実施している。経営陣も従業員が安心・安定した働き方できるよう舵取りをお願いしたい。 ・全社のムダ取りをすべきである。接待など必要な部分は認め、価値を生まない部分はそぎ落とす。第1エリア事業所では、生産性運動の入り口としてはじめた2S活動も定着し、今では自分自身の働き方、時間管理・省エネ等各職場で工夫しながら無駄をなくす努力をしている。この機会に経営陣自らの姿勢を示し、しっかりと立て直すべきである。工場部門だけムダを減らせばいいのではない。 <p><生産支部第2エリア></p> <ul style="list-style-type: none"> ・今回の特別損失計上は、金銭的にも大きく現場で何年もかけて積み上げてきたコストダウンの努力が一瞬で吹き飛んだむなしさがある。 ・このような状態でも現場は日々努力するしかない。自ら努力し乗り越えるしかない。そんな思いで現場は踏ん張っていることを理解してもらいたい。 ・国内工場をどうしたいのかが見えない。コストが高いと言って減産していくのか。コスト低減は経営や事業部、そして現場等、関連する部門で行っていくものではないのか。コスト競争力として現場だけが求められているように感じてしまう。経営としてしかるべき責任と施策が必要ではないか。 <p><生産支部第3エリア></p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別損失の額が多すぎて現場の感覚では想像できない。 ・日々継続し続けている生産革新の取組みの成果が消えてしまい、経営への不信感がある。
--

出所：資料6をもとに作成。

そして、「これらの生の声は、度重なる予算未達に起因するあきらめ感や予算への執着が薄れつつある現状に加え、大型特損2件の発生や2008年度通期業績予想の大幅下方修正が行われたことが背景にある」としている。その上で、「社長に特別委員としてご出席いただく中で、『将来への不安がある』、『従業員の経営に対する信頼感が揺らいでいる』現状を踏まえた真摯な論議を行ない、課題の解決につなげたい」とした。

具体的な論議の一例は、つぎの通りである。

(組合) 今年度計上したB・F・グループ現損処理と海外子会社為替差損、この2つの案件に関し経営としての責任が不明確であるという意見は多い。経営としての責任についてどう考えているのか。

(社長) B・F・グループの件に関連して第2四半期決算で赤字となったことについて、代表取締役が報酬の一部を返上している。また海外子会社の件については、代表取締役に加え、本件に関連する取締役が報酬の一部を返上している。

(組合) 報酬返上に関してはほとんど伝わっていない。経営のけじめとしてきちんと組織に伝えるべきではないか。

(社長) この件に限らず、B社グループで働く一人ひとりに対して思っていることを伝えたい気持ちはあるが、そもそも報酬返上は自主的に行ったものである。自ら積極的に伝えるべきではないと考えている。

(組合) 経営のけじめについては理解したが、会社の舵取りを中長期的にどのようにしていくのかが現場からは見えにくい。5年、10年先のことを考えながらどのように課題を解決し事業運営していくのか。

(社長) 年頭のあいさつでも述べたが、激変する事業環境においては、①社会経済の変動情報を集約・即応できるコーポレート体制整備、②新しい付加価値創造による「価値－利益＝コスト」の製品づくり、③事業分野の重点化と経営資源の集中、この3点に重点を置いて運営していく。中長期の経営計画はグループ経営視点で大きな物ごとの考え方を策定するが、各組織においてはその考え方をブレークダウンしてどう具現化していくかを考えることが大事である。例えばB社グループ理念にある「新しい価値の創造」といっても漠然とした大きな概念であり、職場でどのようなことでもよいので知恵を絞って形にすること、これこそが新しい価値の創造である。経営、基幹職をはじめとしB社グループで働く人々がそれぞれ自分の仕事において積み上げ、考えていくようにしてほしい。

以上はあくまでも一例であるが、ここから労働組合が緊張感のある労使協議を行った様子をうかがい知ることができよう。このような発言を行う前提として、職場レベルでの意見収集を徹底的に行っていることが重要である。結果として、この労使協議の後、業績は回復している。よき緊張と信頼に基づいた労使関係は、企業の業績にプラスに働く可能性があるといえる。

第5節 現在の意見収集活動——「総対話」と「Bプログラム」

ここでは、組合員の意見を吸い上げることを目的とした「総対話」と「Bプログラム」の現在について説明する。

1. 「総対話」

2017年に、全員との「総対話」も実施した。これは20年以上ぶりであり、「Bプログラム」を実施する前はこの「総対話」をメインにしていた。

「総対話」では、「本当に職場に問題ないか」「あなたは、今、何か不安に思っていることはないか」ということを一人ひとりから意見聴取している。執行部としては、「事業的に少し乱れていないかということ認識し始めた」という。「労働時間の過少申告」「申告なき持ち帰り残業」「協定時間の超過」「不適切な交際費の使用」「不正な経理処理」「パワーハラスメント・セクシャルハラスメント」「周囲から見たハラスメントの存在認識が増加」「労働組合へ相談しないとするアンケート結果」「交通違反・事故、災害」「PC端末・会社携帯紛失」「周囲への関心が薄れている現場状況」など問題が表面化しつつあった。そのため、執行部は「アンケートもいいけど、早めに対処したほうがいい」と考え、この「総対話」を実施することにした。

取り組み内容は、2017年3～5月に支部で「対話を軸に自身の行動を考える機会を設定する」とし、「一人ひとりの悩みや課題とも向き合う」。6月からは執行部で『一人ひとりと向き合う』取り組みをレビューする」「組合の悩み、課題を集約し、労使協議会等で課題解決に向けた提案、提言を行う」。そして、8月以降、組合として「対話を軸とした人間力向上の取り組みを継続する」としている。

2. 「B-プログラム」の現在

「B-プログラム」は、直近で2018年1月11日に結果速報が出ている（実施時期：2017年11月27日～12月15日）。組合員の回答率は94.7%、パートタイム従業員の回答率は95.1%（パートタイム従業員428名中、回答者数407名）とこちらも高い。

具体的内容はつぎの通りである（資料7参照）。第一に「理念、Way、行動規範の認知度」について質問している。行動規範については96.3%となっており、認知度は高い。また、前回のB社グループ理念およびWayともにほぼ認知されている結果を踏まえ、今回はB社グループの理念体系を設問に加えている。「結果は全体72%の認知度であり、今後も継続した理解・浸透の施策が必要である。行動規範は、パートタイム従業員については48%の回答結果を踏まえ、今後の対応が求められる」としている。

第二に「B社グループ行動規範」について、組合員（受入出向者含む）は「安全面、労務面、お金の使い方、公私のけじめは前回より悪化傾向にある。安全面では、回転機器に関する安全リスク、保護具着用ルール未順守、基幹職の安全マインドの不安、教育の不足などについて声がある。労務面では、評価・処遇（昇格）、ハラスメントに関する事項、過少申告、持ち帰り残業などについて声がある。お金の使い方では、交際費が適正に使用されているのか、社内交際費が過剰に使用されているなどの声がある。公私のけじめでは、業務時間中にLINEやチャットの使用、SNSにおける出張先や社内の写真掲載、電車内での業務の会話、酒席でのハラスメントなど声に加え、働き方改革でPC持ち出し増加に伴うリスク（サテライトオフィス時の離席時のPC管理含む）を懸念する声も挙げられた」という。

また、パートタイム従業員は「品質、環境、安全、労務面において問題がある」との回答が多い。

第三に「差別、ハラスメントの問題」について、組合員（受入出向者含む）は『差別を受けた』2.4%、『ハラスメントを受けた』9.9%、『身近に差別やハラスメントの問題がある』14.5%の回答結果であ

り、問題意識も高まっている。個々のコメントは約260件寄せられているが、コメントされていない方も多数おり、内容も繊細であることから丁寧かつ慎重に対応を進める。具体的には、上司の言動に関するコメントが多く、大声で公然と罵る、威圧的に叱責する、特定の人にだけ厳しい、行き過ぎた指導などの声がある。また、酒宴の席での言動、女性が嫌がる発言（女性だから、育短者への配慮不足、男女差別など）の声が挙げられている。

また、パートタイム従業員、嘱託社員は『差別を受けた』1.2%、『ハラスメントを受けた』7.5%、『身近に差別やハラスメントの問題がある』5.8%の回答であった」という。

第四に「職場の人間関係、風土、就労管理について」、組合員は「前回から特に数字が変化したのは、『上司との日常のコミュニケーション量は最適だ』『上司は私の業務をよく把握してくれている』『上司は日ごろから私の育成・成長のためにアドバイスをしてくれる』『上司は会社の決算状況、所属組織・部署の情報、制度改訂などについて、きちんと説明してくれる』の上司との関係については悪化傾向にある。また、『同僚に課題があると思ったら、踏み込んで指摘している』も悪化傾向にあり、働き方改革の推進において問題視していたコミュニケーション（質と量）について改めて考える必要がある。残業の過少申告、業務の持ち帰りは改善傾向だが、コメントにおいてはそうせざるを得ない状況や職場で容認されているなどの声が挙げられ、働き方改革の実態を捉え修正する必要がある」。

また、パートタイム従業員は「上司との関係性は平均30%前後で推移。今回の結果を踏まえ、パートタイム従業員との関わり、日々のコミュニケーションのあり方について点検し、是正に向けた取り組みが必要である」とした。

第五に「B社グループの現状を踏まえて」、「『企画・事業支援部門や国内食品再編の方針を踏まえ、B社グループは良い方向に向かっている』の設問では、コメントは少数だが、特に対象となる組織について、その目的や意義の浸透、現状の課題と今後の不安や不透明感などの声もあり、これまで以上に丁寧な情報発信と共有化が求められる。働き方改革に関しては、『働き方改革の目的・意義を理解し、自分ごと化している』の設問に対し78%の回答。コメントでは、時間に対する意識の向上や生産性向上を実感する声がある一方で、業務量が減っていない中で残業時間を減らす苦しさ、時間削減ありきの取り組みと感じている、或いはそうなっている実態（上司が早く帰れとしかいわない、早く帰ることが目的となっている）、グループ各社・得意先との連携、要員の不足感など多くの声が挙げられている」としている。

このように、「Bプログラム」は時とともに進化している。労働組合は職場の意見を収集し、分析をしたうえで、会社側に建設的な提言を行っている。これが、B労働組合の活動の礎になっているとあってよからう。

第6節 まとめ——事例の特徴点と示唆

B社では、過去に商法違反被疑事件（総会屋への利益供与事件）が発生し、企業危機に陥った。労働組合は事前にそのことを察知することはできず、未然に防ぐことはできなかった。だが、職場への

説明を徹底し、また職場レベルの意見収集を徹底的に行った上で経営刷新の提言を行った。委員長は、現在、コンプライアンスの話組織内でするときに、必ず商法違反被疑事件を2度と起こさないということを言いながら取り組みを行っているという。企業行動委員会には、労働組合員の代表1名すなわち委員長が入ることとなっており、商法違反被疑事件はB社のコーポレートガバナンスと労使関係についてもターニングポイントとなったといえよう。また、「Bプログラム」の導入も重要である。必ずしも商法違反被疑事件と直結するわけではないが、職場レベルの意見収集を行うツールとして導入され、B労働組合において建設的な提言を行うにあたって重要な位置を占めている。このような取り組みが、企業危機を未然に防いでいるといっても過言ではない。

その後、業績悪化を経験し、その時の労使協議で労働組合は発言せざるを得ない状況に追い込まれていた。委員長は、「会社が言っていることに同調しているだけの労働組合になってしまうと、労使関係が崩れてしまい、会社が良い方向に向かわない」という。労働組合としては、経営に対するチェック機能の発揮という点で言うならば、この時点で行われた「緊張感を持った労使協議」が大きいと考えている。そのようなことから、労働組合は、年4回開催される中央労使協議会（10月、12月、2月、6月）が経営のチェック機能を発揮する場として主要であると認識している。この労使協議の後、結果として業績は回復していることから、よき緊張と信頼に基づいた労使関係は企業の業績にプラスに働く可能性があるといえよう。

B労働組合は、「総対話」と「Bプログラム」などによって職場レベルの意見収集活動を徹底して行っている。それが活動の礎であり、発言力の源となっている。労働組合には日常的に組合員の意見を吸い上げ、会社側がつかんでいない情報を踏まえて建設的な提言を行うという大きな役目がある。このことが企業危機を未然に防ぐにあたっても重要となることを、B労働組合の取り組みは如実に表しているといえるのである。

【参考文献】

B社社史編纂室編（1972）『B社史2』B社。

B1工場労働組合編（1956）『B1工場労働組合十年史』B1工場労働組合。

B1工場労働組合総務部・組合20年史編纂委員会編（1967）『労働組合20年史』B1工場労働組合。

B労働組合10年史編纂委員会編（1986）『輝く明日——B労働組合10年史（1974～1984年）』B労働組合。

【資料】

- 1 B労働組合『組合ニュース（仮）』号外、某年3月17日発行。
- 2 B労働組合『組合ニュース（仮）』号外、某年4月3日発行。
- 3 B労働組合『組合ニュース（仮）』号外、某年4月18日発行。
- 4 B労働組合『組合ニュース（仮）』第395号、某年6月発行。
- 5 B労働組合『組合ニュース（仮）』第441号、某年11月発行。

- 6 B社人事部・B労働組合事務局『中央労協ニュース（仮）』No. 249、2009年3月2日発行。
- 7 B労働組合『「B社グループの健全な発展に向けたBプログラム」結果速報』2018年1月11日発行。
- 8 B労働組合『第33期：2018年度 第45回定期大会議案書』2018年8月1日発行。

【謝辞】労働組合へのヒアリング調査は、2018年9月3日14：00-16：00、中央執行委員長を対象に鈴木誠・南雲智映・飯郷智子がB労働組合の会議室で行った。また、2019年5月7日16：30-17：30に鈴木誠と麻生裕子が労働組合の会議室を訪問した際にも、委員長から若干のお話をうかがう機会をいただいた。対応して下さった中央執行委員長にはここに記して感謝の意を表する。

第Ⅱ部

コーポレートガバナンス強化に向けた労働組合の取り組み事例

第6章 多様なチャネルによる現場の声の吸収と カウンターパート機能の発揮 ——トヨタ自動車労働組合

村杉 靖男

第1節 はじめに

トヨタ自動車労働組合は、労働組合独自に設けた多様なチャネルによって、組合員の日常的な悩み・疑問・苦情・不満等を吸収し、テーマに応じスピーディに問題解決する仕組みを長年にわたり築いてきた。そのなかで、労使関係で解決すべき問題については全社レベル及び各職場レベルに労使協議の仕組みを導入し、問題を埋もれさせず経営者や管理者と共に情報を共有し、精力的に取り組んでいる。これら労働組合の努力の積み重ねが経営に対しその存在を確固たるものにし、トヨタ自動車(株)のコーポレートガバナンス体制の重要な存在の一つとして組み込まれている。その実態を明らかにすることが本報告の狙いである。

第2節 企業・労働組合の概要と特徴

1. トヨタ自動車(株)の概要と特徴

(1) 概要

- ・1937年（昭和12年）創立、自動車の生産・販売を主たる事業とする世界的トップメーカーである。資本金6,354億円、2018年3月末現在で従業員数74,890人（連結ベース369,124人）、2018年3月期の営業状況は、連結ベースで売上高29兆3,795億円、営業利益2兆3,998億円、当期利益2兆4,939億円である。連結子会社606社、持分法適用会社57社を擁する。

(2) 特徴

- ・コーポレートガバナンスに関する基本的考え方は以下の通りである。
持続的な成長と長期安定的な企業価値の向上を経営の重要課題とし、その実現のため各ステークホルダーとの良好な関係を築くとともに、お客様に満足していただける商品を提供し続けることが重要と考え、コーポレートガバナンスの充実に取り組む。
- ・コーポレートガバナンス体制の枠組に、労使協議会・労使懇談会が重視され位置付けられている。
(次頁図表6-1)
- ・創立以来約80年間のものづくりにおいて「トヨタ生産方式」を確立し、現在は日本に加え、世界27か国・地域に広がる生産会社でその方式がグローバル展開されている。その生産方式は、Challenge

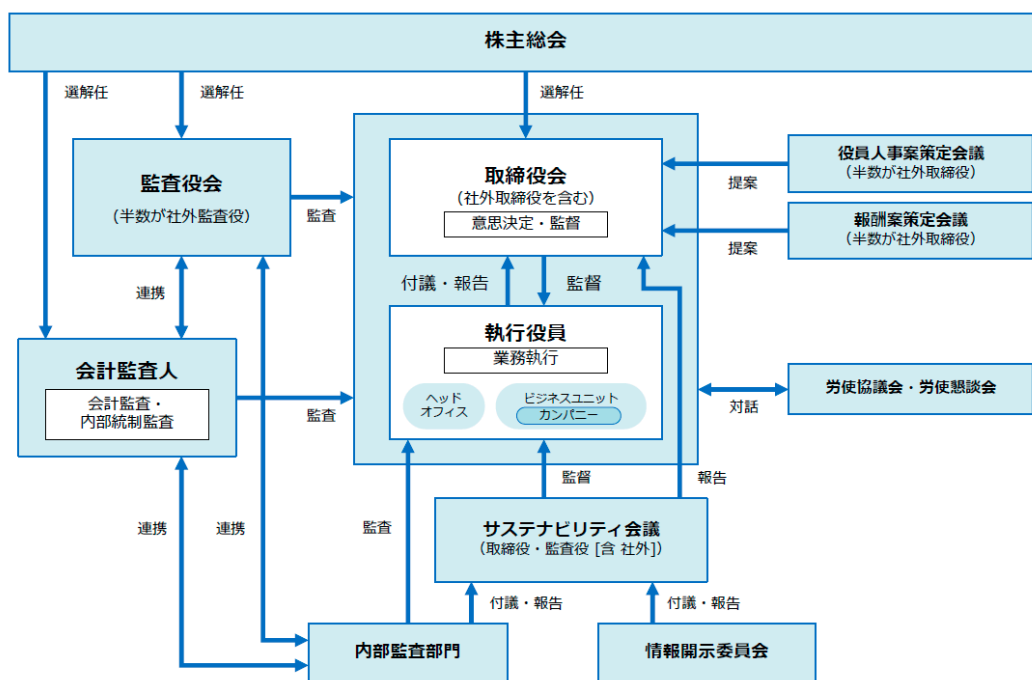
（「ものづくり」を核とした付加価値の創造、挑戦のスピリット、長期指向、熟慮と決断）、Kaizen（改善・改革の追求、リーンなシステムの構築、組織的学習の徹底）、Genchi Genbutsu（現地現物主義、効果的合意形成、実践主義・達成指向）にもとづく**知恵と改善**と、Respect（ステークホルダーの尊重、会社と社員の「相互信頼」と「相互責任」、誠実なコミュニケーション）、Teamwork（人材育成の重視、個人の人間性尊重・チームの総合力発揮）にもとづく**人間性尊重**という2つの考え方に支えられている。

- ・将来的には「テレマティクス」（交通死傷者ゼロの社会を目指す「協調型ITS」、質の高いエコライフを実現する「エネルギーマネジメント」、ストレスフリーな交通社会を構築する「次世代交通システム」）の取り組みを通じ、安心して豊かな生活の貢献を目指している。

（引用抜粋：トヨタ自動車WEBサイト、トヨタ自動車(株)公式企業サイト）

図表 6-1 トヨタ自動車の「コーポレートガバナンス体制」（2018年11月30日現在）

引用：トヨタ自動車(株) 公式企業サイト



2. トヨタ自動車労働組合の概要と特徴

(1) 概要

- ・1946年1月、トヨタ自動車コロモ労働組合として創立した。その後、1982年9月にトヨタ自動車工業労働組合とトヨタ自動車販売労働組合が合併し、新生「トヨタ自動車労働組合（以下、トヨタ労組）」として現在に至っている。組合員数 69,000名（2018年9月現在）で組織形態は、単位組織組合である。単位組織組合とは、規約上労働者が当該組織に個人加入する形式をとり、かつ、その内部に独自の活動を行い得る下部組織（支部等）を持たない労働組合をいう（厚労省「労働組合基礎

調査」の定義)。トヨタ労組においては、「支部」という組織は存在するが、トヨタ労組の執行部は「中央執行委員長」ではなく「執行委員長」、「中央執行委員」ではなく「執行委員」であり、いわゆる単一組織組合の「支部」は存在しない。なお、組織運営上、トヨタ労組には20の支部（174職場）がある。

- ・活動母体としては、執行部（執行委員64名）、職場委員長174名（組合員300名から400名の代表）、評議員707名（約100名の代表）、職場委員約4,200名（約10数名の代表）で構成されている。
- ・議決機関としては、定期大会（年1回、大会代議員（職場委員長・評議員）で構成、運動方針・予算・決算審議決定）と評議会（年約20回、職場委員長・評議員で構成、運動方針に基づく活動内容審議決定）がある。また、執行部と組合員の間に入り組織を支える機関として、職場委員会（毎評議会2日後年約20回開催、職場委員長・評議員・職場委員で構成）、職場会（毎評議会3日後年約20回、職場委員・組合員で構成）がある。これらの組織は、組合員からの声の吸収や執行部からの情報・審議決定事項を最短時間で伝達・共有する役割を担っている。
- ・執行部には、執行業務を担当する10の局室が設けられている。具体的には、総務局、企画広報局、労働政策局、国際局、経営対策局、教育福祉局、社会政策局、職場活動局、支部総括局、くらしの相談室である。（図表6-2）
- ・上部団体としては、全トヨタ労働組合連合会（全トヨタ労連、128組合加盟、約34.2万人）、全自動車産業労働組合総連合会（自動車総連、約77.9万人）があり、全トヨタ労連を通じ、自動車総連、連合に加盟している。

図表6-2 執行部の局構成と主な業務担当

局	主な業務
総務局	組合財政、職場慶弔手配、豊寿会（OB会）事務局、組合員と家族のコミュニケーションサポートなど
企画広報局	会社折衝窓口、組合規約・規程管理、執行部全体運営、大会・評議会の運営、広報物の企画・編集・発行、上部団体・国内労組渉外担当
労働政策局	賃金政策（賃金・一時金・退職金など）、福利厚生制度、健康保険組合・企業年金基金などの窓口
国際局	海外勤務者に対する窓口、グローバル対策・国際連帯事務局
経営対策局	安全衛生・健康・環境に関わる活動、生産・販売に関する経営対策活動、提言活動、生活と働き方を考えてのカレンダー設定担当
教育福祉局	各種研修・セミナー事務局、余暇支援、レク活動実行委員会の支援、労働者福祉事業団窓口、全トヨタ共済窓口、消費者金融・法律相談窓口
社会政策局	制度・政策課題の取り組み、組織内議員との連携、社会・地域とのつながり、ボランティア窓口、交通安全活動事務局、連合愛知豊田地協事務局
職場活動局	労働時間全般、ワークルール相談窓口、「働き方」事務局、年休、職場内コミュニケーション、ゆめW「働き方」、有期契約労働者との関わり方
支部統括局	職場活動の充実、支部活動のサポート・情報共有化、国内出向者に関する窓口、受入出向者についての個別相談窓口、セクハラ・パワハラ相談窓口
くらしの相談室	くらしの相談窓口、くらしの相談担当者の活動報告

(2) 特徴

・第85回定期大会（57期後期：平成30年10月13日）の議案書によれば、運動の基調として「組合員とその家族の真の幸せの実現」を成し遂げるために、「トヨタの持続的成長」が必要不可欠との認識に立ち、第一点として職場（支部）に軸足を置いた活動の重視を掲げている。さらに、第二点に労使相互信頼・相互責任の精神をもって、競争力強化に向け、これまで以上に意見をぶつけ合い変革のスピードを向上、第三点に社会的存在として組合員一人ひとりが地域・社会の感謝を忘れず「貢献」の意識を形として実践することを強調している。

そのうえで、具体的活動方針は下記の3点から構成されている。その取り組みテーマの中には、コーポレートガバナンスに影響を与えるテーマが多くみられる。

活 動 方 針	取 り 組 み テ ー マ
1. 安全な職場環境の下での質の高い働き方の実現	<ul style="list-style-type: none"> ・安全衛生・健康の確保 ・ワークルール遵守 ・各職種の質の高い働き方 ・多様性を尊重した職場づくり ・経営カウンターパート機能の発揮（提言活動・生産対策活動・企業形態の変化などへの対応など
2. 生活の安定・安心感の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金 ・一時金 ・働き方要求・協議 ・労働諸条件 ・将来を見据えた生活設計支援 ・企業年金制度の運用 ・政策・制度課題への取り組みなど
3. 組合組織の活性化と社会の調和	<ul style="list-style-type: none"> ・組織内コミュニケーションの強化 ・海外勤務者・国内出向者に対する活動 ・地域社会との関わりとライフ面の充実 ・国内関係組合・海外労働団体との連携など

第3節 職場の声を幅広く吸収し、早期解決をはかる仕組み

1. 「職場声出し活動」

(1) 「職場声出し活動」が生まれた経緯

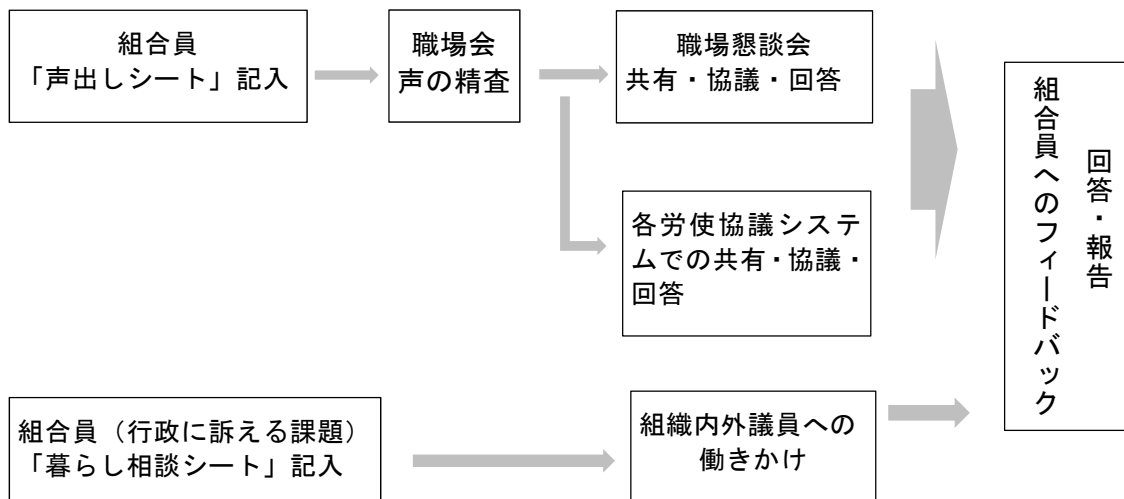
2006年に創立60周年を機に制定された新ビジョン「元気の素」は、行き過ぎた個人主義や他人への依存傾向は、組織全体の弱体化につながるとして、労組として組合員へ様々なことを提案した。具体的には、本音で気軽に意思疎通ができる環境づくり（コミュニケーション）や、目標や責任を共有し、感謝し合える環境づくり（信頼感）、夢や可能性を追求できる環境づくり（チャレンジ・行動意識）、一人ひとりが主体的にものごとに仕組み、又相互に影響を与える環境づくり（主体性・影響力）を目指した。そして、そのための展開を図るツールとして今日まで継続的に取り組まれてきている活動が、「職場声出し活動」である。

(2) 「職場声出し活動」の仕組みと職場段階の取り組み

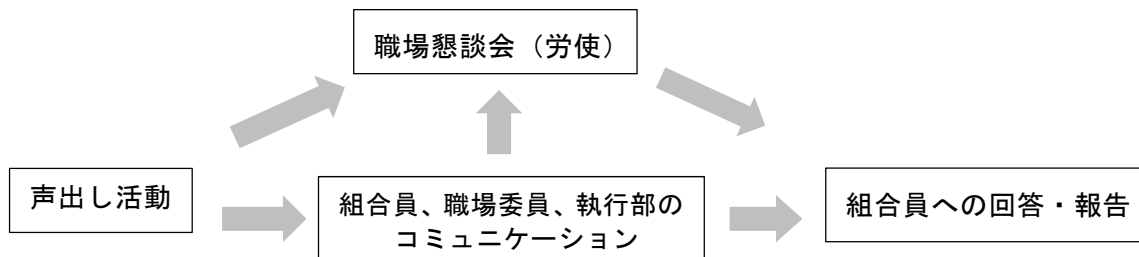
「職場声出し活動」とは、具体的にまず組合員に対し職場で困っていること、おかしいと思うこと、このようにかえて欲しいと考えたことなどを「声出しシート」に記入し職場委員に提出してもらう（口頭の場合も可）。職場委員はその出された声に対し、まずは職場会で解決が可能か否かを精査する。可能であれば、職場委員は職場委員長および評議員とともに職場懇談会を開催し、職場幹部職・基幹職との間で問題の共有と解決を図る。職場段階では解決が困難な問題については、職場委員長は執行部に報告し、後述する各段階の労使協議システムにのせるべく働きかける。職場委員は、「声出しシート」記入者に対し、できる限り早期に解決するための行動を起こすことを約し、その取り組みの結果につき長期的案件も含めて『回答・報告』まで確実にフィードバックを行う。この姿勢が、10年以上にわたる「職場声出し活動」の定着化につながったと執行部は考えている。

もう一つの職場の声出しの仕組みとして、「くらしの相談シート」の活用がある。「声出しシート」が職場の課題への声出しであるならば、「くらしの相談シート」は行政に訴える課題への声出しといえる。このシートは、執行部を通し精査され、組織内外議員と連携され解決に結びつけられていく。当組合としては、この取り組みは前述の運動の基調である「組合員とその家族の真の幸せの実現」のためには、企業労使間の問題解決とともに必要不可欠なものであると認識している。（図表6-3、図表6-4参照）

図表6-3 「声出しサイクル」とは



図表6-4 「職場懇談会」とは



(3) 「職場声出し活動」の運用と実態

「声出しシート」を活用して各職場から上がってくる要望は、紙に書かれたものだけで年間千件以上にのぼり、口頭も含めるとそれ以上にのぼる。たとえ、要望に応えられない案件や早期に解決できない案件でも、その理由や進捗状況につき、そのフィードバックは必ず行われている。

この活動を担うのは、上述の組合概要で述べた職場委員約4,200名（組合員10数名に1名選出）、職場委員のリーダーである職場委員長（174名）と評議員（707名）である。

最近の職場懇談会における取り組み事例としては、働く職場環境に関することが中心で、職場環境や職場の設備に関することが多いようだ。職場の環境改善として暑さ・寒さ対策（スポットクーラーやシャッターの設置、開口部のカーテンの取り付けなど）、女性トイレの整備などである。また、働き方に対する対応（各種制度利用の理解と促進）について話しあい改善されることも多い。「職場の声出し活動」を始めたことによって、それ以前に比べ職場環境が顕著に改善されたとの組合員の評価も高い。

さらに、意見によっては職場で解決が困難な場合、会社への働きかけとしては、労使協議システムにおいて職場懇談会の上位の位置づけにある労使関係システムが重層的に準備されている。具体的には、次節を参照されたい。

このような労働組合としての地道な職場活動が、問題を埋もれさせない職場・企業風土をはぐくみ、職場や会社全体に起きている問題や起きそうな問題・課題を早期に発見し、危険を予知し対応することを可能としている。それが結果としてコーポレートガバナンスの役割の一端を担っていると考えられる。

(4) 職場組合役員のためのセミナー・研修

職場の声を吸収し、職場をまとめる重要な役割を担う職場組合役員の知識・行動力を維持向上すべく毎年下記のセミナー・研修が実施されている。

- ①職場委員長セミナー（8月下旬）
- ②評議員・職場委員期初研修（9月上旬～10月上旬）
- ③職場委員セミナー
- ④評議員・職場委員ゆめ研修（11月下旬～12月下旬）「ゆめ研修」については第5節参照

2. 多様な窓口設置による組合員の声の吸い上げ

上述の「職場声出し活動」に加え、さらにテーマ別に次頁に示すような組合独自の多様な窓口が10数か所設置されている。そして、その窓口の担当局・室を明確にし、より幅広く漏れのないよう組合員の声を吸い上げるシステムも準備され、早期対応および解決が図られている。最近の実績としては、この窓口を利用し年間約2千件の声が寄せられている。

- ①時間管理に関するワークルールの相談（窓口：職場活動局）

各種ワークルールに関する質問、疑問、不満等の声に応じる。

②くらしの相談

組合が支援する議員が、地域行政に関する問題解決の手助けや要望の相談にのる。(窓口：支部長、職場役員、組合事務所)

③法律相談

土地、相続、交通事故、金銭など法律に関わる問題について予約制で弁護士による無料相談を実施する。(窓口：教育福祉局)

④消費者金融相談

預金・融資に関する相談やサラ金などによる債務の早期解決に向けた相談に応じる。(窓口：教育福祉局)

⑤ハラスメント（セクハラ・パワハラ・マタハラ・パタハラ）相談

(窓口：支部統括局)

⑥LGBT相談

従来の仕事と育児・介護の両立の取り組みと共に、2017年から新たな多様性を尊重する職場づくりをめざして、LGBT専用の窓口を設置し相談に応じる。(窓口：職場活動局)

⑦個人情報保護法相談

個人情報の利用に関する困り事を聞く窓口を設置し、相談に応じる。(窓口：企画広報局)

⑧メンタルヘルス専用相談

(窓口：組合委託の総合心理教育研究所、連合愛知「心の相談室」)

⑨トヨタユニオンボランティア

(窓口：社会政策局)

⑩国内出向者・海外勤務者関連相談

(窓口：国内出向者については支部統括局、海外勤務者については国際局)

これ以外に会社の安全健康推進部門、ホットライン、健康保険組合が独自の窓口をもっている。

第4節 経営のカウンターパート機能の発揮（労使関係システム）

1. カウンターパート機能の考え方

トヨタ労組にとって、会社の課題や職場の課題について、労働組合活動の基調である「労働組合とその家族の幸せの実現」と「トヨタの持続的成長」に向け、会社が気づきにくい部分を、組合員の視点・声をもとに正確かつ忌憚なく発言していくことが必要不可欠であると考えている。執行部としては、大上段に経営的な話を会社に提起するのではなく、前述の「職場声出し活動」を通して、そこで出された問題や課題をタイムリーに把握し、リスクの兆候を感知したものを経営者や幹部職・基幹職に伝えることを重視している。経営者も、「玉石混濁でもいいから現場が把握している情報を率直に聴かせて欲しい」と組合に期待しているようだ。こうした取り組みが、結果としてガバナンスに影響を与えていると言えるのではないか。

2. カウンターパート機能発揮のための労使意思疎通システム

(1) 労使協議会・労使懇談会

トヨタ労組では、定期的開催される労使協議会・労使懇談会の場を通じ労働組合としての職場の課題を解決するなかで、カウンターパート機能を発揮している。具体的機能とは、会社情報に関する労使の共有、「職場声出し活動」から提起された問題・課題に対する労使の共有、組合からの提言、労使による改善・解決のための意思疎通である。

労働組合がガバナンスに影響を与える方策として本研究におけるヒアリングでは、会社の設置しているガバナンス組織（たとえば、コンプライアンス委員会）に組合代表者を参加させる例がいくつかの企業で明らかになった。トヨタ労組の場合はそのような運営は行われていない。しかし、トヨタ自動車㈱にとって労使協議会・労使懇談会は、労使関係の意思疎通という視点だけで行われているわけではない。第2節1の(2)で述べたように、会社が公表しているHPではコーポレートガバナンス体制のなかに、労使協議会・労使懇談会を明確に位置付け、労働組合の存在と機能を期待していることがうかがえる。

(2) 労使意思疎通のしくみ

労使意思疎通は、各職場レベルから全社レベルまで4層で運営されている。職場段階から順にその内容について紹介する。

①各職場レベルⅠ：職場懇談会

開催頻度は、原則月1回実施される。これは、全社で約300弱ある部レベルのものである。出席者は、会社側が部室長、ゼネラルマネージャー・課長である。組合側は、職場委員長、評議員、職場委員で必要に応じて執行部が出席する。

テーマは、会社が気づいていないこと、気づきにくいこと、業務を通じ組合が困っていることを現場の声を踏まえ意見具申する場である。具体的には、安全衛生・健康施策、年休の計画的取得促進、職場環境、事務職・技能職の働き方などについて意思疎通を図り、提案を改善に結びつけてきている。2018年春には、それに加え全社レベルの労使協議会で共有した「企業がおかれている危機感」を踏まえ、競争力強化につき情報の共有化を図っている。

②各職場レベルⅡ：支部懇談会・カンパニー¹懇談会

組合組織上の支部ごととカンパニー組織ごとの労使の懇談会を実施している。開催頻度は、年2～3回行われている。出席者は会社側が拠点長、部室長で、組合側は執行部、職場委員長、必要により評議員、職場委員も出席している。2018年春からは、組合が要望したテーマに基づき、「経営トップの思いを直接伝える場」「支部労使の課題認識をトップに伝え早期に課題解決する場」に変革すべく、副

¹ トヨタ自動車㈱は、2016年4月より製品群別の7つのカンパニー制を導入し、従来機能軸の組織であった技術と生産技術を先行・量販で分け、各カンパニーに振り分けた（グループ内で車両の開発生産を担う車体メーカーも各カンパニーに参画）。責任・権限を各プレジデントに集約、企画から生産まで一貫したオペレーションを実施。7つとは先進技術開発カンパニー、トヨタコンパクトカーカンパニー、ミッドサイズビークルカンパニー、CVカンパニー、レクサスインターナショナルカンパニー、パワートレーンカンパニー、コネクティッドカンパニーである。

社長も出席することとなった。

③ 全社レベルⅠ：労使拡大懇談会

前述したように開催頻度は1～2か月に1回を基本として実施される。出席者は、会社側が副社長、関係役員と必要により関係部門部長で、組合側が執行部、職場委員長、評議員である。この懇談会は、後述の労使懇談会に加え2018年春から新設された。そして新設を機に、労使は「競争力強化に向け、労使がこれまで以上に意見を率直にぶつけ合い、変革のスピードを上げていく」ことを確認している。具体的な運営としては、執行部だけではなくより現場に近い組合役員（職場委員長・評議員）が参加でき、質疑タイムも新たに設けられ、より率直な意見交換が行われ企業がおかれている環境に対する危機感を共有することができるようになった。参加した職場組合役員からは執行部に対し、「経営トップによる直接の説明は、企業のおかれている背景や経営者の思いが伝わり、かつ現場の声も発言できるため、今後も継続して欲しい」という声が数多く寄せられている。最近では、事業再編や他社との連携に関する情報提供と意見交換もていねいに行われている。

④ 全社レベルⅡ：労使協議会・労使懇談会

労使協議会は毎年2～3月に実施される。出席者は会社側が社長、全役員、関係部長で、組合側が執行部で労使協議会に限り職場委員長も出席する。

労使協議会は、“ゆめW”（世間一般でいう、“春季生活闘争（春闘）”のこと）における協議・交渉の場である（一般的な団体交渉とは異なり、労使協議の形をとっている）。テーマとしては、会社がおかれている状況、この1年間の総決算を労使で共有するとともに、組合からは、会社と組合員の意識合わせのための対応策やマネジメントへの要望などを提言している。また、組合員の1年間の成果や今後の企業の持続的発展に向けた決意を説明し、その上で賃金をはじめとした労働条件の交渉を行っている。

“ゆめW”については、日常の労使の意思疎通との関連性は高いが、その取り組みは特記すべきものがあるため詳細は次節を参照されたい。

最近の労使協議会で行われた提案事項には、次のようなものがある。

- ・技能系組合員に関する問題として、老朽設備の対応と要員確保、人材育成のための要員確保（教える側と教えられる側の両面）に関する事項、女性や高齢者の働く環境整備（女性トイレの配置改善、重量物取り扱い現場の削減など）に関する事項、60歳以降の生き方・働き方に関する事項など。
- ・事技系・業務系組合員に関する課題として、権限委譲と意思決定の階層・ルートの明確化、上位の意向や前例に頼る仕事の進め方からの脱却に関する事項、長時間労働の防止に関する事項、業務職の在宅勤務制度の導入に関する事項など。

第5節 企業の競争力強化²をからめた「ゆめW」の取り組み

1. 「ゆめW」の意味

トヨタ労組では、上述したように世間で言われる「春闘」を「ゆめW」と呼んでいる。議案書によれば、「ゆめ」とは、「ゆとり・ゆたかさをめざそう」という思いと、「ゆめのある取り組みをしよう」という思いをかけたもの、また、「W」は、「Wage（賃金）とWorking hour（労働時間）」の2つの「W」を意味するとのことである。

2. 「ゆめW」の取り組み

「ゆめW」の取り組みは、以下の観点を踏まえ推進されている。

- ①競争力の源である「人の力」を最大限に引き出し、トヨタの持続的な成長につなげていく。
- ②日本経済の自律的成長に向けて、労働組合としての役割・責任をはたしていく。
- ③働き方や雇用形態の違いにかかわらず、全組合員の一体感が高まるよう取り組んでいく。

3. 「ゆめW」の取り組みスケジュール

「ゆめW」の牽引役は職場組合役員（職場委員長、評議員、職場委員）である。「ゆめW」は、次のステップで進められる。

<第一ステップ ゆめW研修>

「ゆめW」の本格的スタートは、毎年11月である。それは、各職場組合役員が一堂に会する「ゆめW研修」から始まる。ここでは、まず企業を取り巻く環境を正しく認識・共有し、その上で各職場における現在から未来の競争力強化のための取り組みや、トヨタの業績向上に向けた取り組みに関する論議がなされる。つぎにその論議を踏まえ、現状の働き方に対する課題や会社に対する提言に向けた職場課題・問題意識の吸い上げが行われる。

<第二ステップ 執行部による要求（案）の検討と作成>

「ゆめW研修」の論議と職場課題・問題意識をうけ、執行部が来春に向けた要求（案）の検討と作成を行う。その際、あわせて経営に対する提言や働き方に対する提言もまとめられる。そして、その内容を職場に提案する。

<第三ステップ 職場討議>

執行部の要求（案）につき職場討議を実施する。そのなかで、会社の経営状況を現場で働く組合員が執行部と共に情報を共有することになり、労働組合の存在意義を深めることにもなる。

<第四ステップ 要求（案）採決・会社要求申し入れ>

職場討議を踏まえ、評議会（執行部・職場委員長・評議員で構成）にて、要求（案）が採択され、正式の要求となる。その要求と積み上げてきた提言を会社に申し入れる。

² トヨタ労使がとらえる「競争力」とは、国内外を含めた、トヨタと他社の相対関係の変化という視点である。その要素として、製造コスト、技術開発、品質、人材育成に特に着目している。

＜第五ステップ 労使交渉＞

労使協議会にて、4回の交渉が行われ（職場委員長が傍聴）、すべて社長が出席している。この場では、組合は経営に対し、この一年の組合員の取り組み成果だけではなく、競争力強化に向けた組合員の危機感・思い・決意などにつき主張する。そして、今後の競争力強化や働き方の提言についても議論を行い、労使が信頼のもと、相互の責任をいかに果たすか、そのための課題を明らかにする。交渉期間中の労使のやり取りは、職場にタイムラグなく報告・共有される。

＜第六ステップ 労使交渉報告・妥結提案・採決＞

4回目の労使協議会で回答が示される。同日、評議会を開催し、示された回答に基づき、要求通りのものは報告、要求と異なるものは妥結提案を行い、職場討議にかけられる。妥結提案内容に関しては、職場委員会、職場会にて説明され、意見集約されたものが、最終的に評議会にかけられ可決決定し、交渉が終結される。

＜第七ステップ 継続的労使の論議と取り組み＞

「ゆめW」交渉終結は「終わり」ではなく、そこで共有された危機感をもとに、4月以降の支部/カンパニー懇談会や職場懇談会を通じ、競争力強化に向けた具体的取り組みに関する労使の話し合いが継続的に行われ、職場の実践活動に結びついていく。

第6節 その他特筆すべき労使の取り組み

本節では、特に労働組合の機能がコーポレートガバナンスに影響を与えていると思われる活動に絞り紹介する。

1. 非正規社員への対応－組織化の取り組み

非正規従業員の組織化については、2002年、満60歳以降の再雇用者については、スキルド・パートナー会員の名称で3,000人前後を組織化した。その後、2006年9月にパートタイマー会員（約100名の病院看護師）、2008年4月にシニア期間従業員会員（1年以上継続して働いている人）を、約1,000名組織化している。

組合費については、基準内賃金相当額の100分の0.4及び上部団体会費（300円）を徴収している。この基準は、スキルド・パートナー会員、パートタイマー会員、シニア期間従業員会員いずれも同様である。また、この三者とも組合員としての選挙権は有しているが、被選挙権は有していない。

組織化により組合としてプラスになった点は、日常の組織活動のなかでスキルド・パートナーやシニア期間従業員からの声が活発に出されるようになり、職場の問題や課題を幅広くとらえることができるようになった。特に「ゆめW」においては、全員を対象とした要求を行うこと（例えば、スキルド・パートナー会員、パートタイマー会員の一般組合員に連動した賃金・一時金要求、シニア期間従業員会員の一般組合員に連動した日給引上げ要求）で、疎外感を感じるものがなくなり、当事者意識が芽生え職場の一体感が増したことが挙げられる。会社としても、組織化につき公式的には言及はしていな

いが、企業体質強化や格差是正、一体感づくりに関し前向きな評価をしていると思われる。

そして直近の取り組みでは、特に期間従業員について、正社員登用促進(2017年実績316名)や2017年10月には正社員並みの特別休暇制度の導入、家族手当支給(支給額20,000円/人・月)などの処遇改善も行っている。

2. 地域社会とのつながり

トヨタ労使には、「地域・社会への感謝」が伝統的に受け継がれている。組合も社会貢献を活動の基調に据え、交通安全の通学児童見守り活動、農業体験活動、棚田整備支援、公園整備活動、養護施設支援、手話勉強会など多彩な活動を展開している。

第7節 まとめ

トヨタ労働組合とのヒアリングにおいて、「労働組合とコーポレートガバナンス」という言葉は、まったくと言っていいほど聴かれなかった。しかし、トヨタ労組独特の「職場の声出し活動」や全社・職場レベルの労使協議会・労使懇談会や職場懇談会、テーマ別相談窓口、世間でいう春闘の取り組みである「ゆめW」活動の一つひとつが、その根っこでつながっているように思えてならない。その根っこにあるものは、企業に対する誇りであり、労使の将来への危機感の共有であり、改善の手をゆるめないという決意であると思う。あわせて、社会を意識し感謝するという意識ではなかろうか。

そのために、トヨタ労組は長年にわたり培ってきた労組としての強み、つまり職場(現場)の目線で可能な限り声を出し続けることにより、組合員や会社にとってのリスクの予兆を把握し、経営に対し問題意識を提起・提案しながら、よりよい企業・職場風土づくりに影響を与えているように思える。前述したように、経営のガバナンス体制の図に、労組協議会・労使懇談会が位置付けられていることがその証左といえよう。

第7章 労使協議と情報交換を通じた安全・衛生と コンプライアンスへの取り組み ——コマツユニオン¹

南雲 智映

第1節 はじめに

コマツ労使は2001年の大リストラの反省から、労使で生産性向上活動を開始した。この活動は労使で各種施策や職場における課題の改善を図るものであるが、この中でコマツユニオンは「強いコマツ・良いコマツ」の概念図を作成し、労使の話し合いの場で提示した。当初、労働組合側が策定したこの概念図は、労使協議に繰り返し提示することによって徐々に経営側も受け入れ、現在では労使の共通認識となっている。この概念図をベースに、コマツ労使は安全衛生活動やコンプライアンスの面などで協力し、問題の発生・拡大を未然に防ぐ活動を行っている。

本事例の第一の特徴は、「強いコマツ・良いコマツ」の概念図の根底に、会社が強くなければ、よい会社、よい労働組合にはならないというコマツユニオンの認識があることである。すなわち、雇用安定や労働条件向上の前提として、会社としての実力向上があるという考え方である。コマツユニオンはこの認識をもとに、会社がめざす「強いコマツ」の方向性を認めるとともに、「良いコマツ」をめざして活動続け、労使協議の場や生産性向上活動によって労使が協力する範囲を広げてきた。

第二の特徴は、コマツ労使、コマツグループ労使がさまざまな問題の発生・拡大防止のための活動を行っていることである。コマツユニオンや全コマツ労連は、労使協議や労使委員会での話し合いに加えて、フリートークと呼ばれる経営側や監査役との非公式な話し合いの場をもっている。なかでも、労働組合として会社側のコンプライアンス委員会に参加している。

本章では、第一に「強いコマツ・良いコマツ」の概念図と、労使協議および生産性向上活動の流れについて説明する。そして第二に、コマツユニオンと全コマツ労連が関わっている問題の発生・拡大防止のための諸活動について紹介する。

¹ コマツユニオンへの第1回目のヒアリングは、2018年8月27日14:00～16:00にコマツユニオン事務所で実施した。インタビュー対象者は榊原公雄中央執行委員長、渡辺雅也中央副執行委員長、松尾大吾中央書記長（肩書はいずれもインタビュー当時）、インタビュアーは南雲智映、鈴木誠、麻生裕子であった。また、第2回目のヒアリングは2019年5月20日10:30～11:30にコマツユニオン事務所で実施し、インタビュー対象者は渡辺雅也中央副執行委員長、松尾大吾中央書記長、インタビュアーは南雲智映、麻生裕子であった。なお、コマツユニオンは呼称であり、正式名称は小松製作所労働組合(KOMATSU WORKERS' UNION)であるが、本稿では「コマツユニオン」で統一する。

第2節 企業・労働組合の概要²

1. コマツの概要

コマツは、1921年に石川県小松市にて設立された建設機械・産業機械のメーカーである。主力商品はブルドーザー、油圧ショベル、ホイールローダー、ダンプトラック等の建設・鉱山機械であり、売上高の約90%を占めている³。また、その他、自動車・電機メーカー向けプレス機械等の産業機械も製造している。世界各地に生産工場・販売会社をもつグローバル企業⁴であり、2018年度実績では、日本のほか、北米、中南米、アジアに対する売上高が比較的高い。

近年、無人ダンプトラック運行システムを開発したほか、建設現場に関わる全てのものをIoTでつないだ「スマートコンストラクション」というソリューションを展開し、ブルドーザーや油圧ショベルの自動制御機能を搭載したICT建機、ドローンによる高精度測量や施工図面の3D化などにより、建設現場の施工の見える化を進めている。また、コムトラックス（KOMTRAX; Komatsu Machine Tracking System）というGPS衛星を用いた建設機械の稼働管理システムを活用したサービス（メンテナンスを含む）を展開している。

2019年3月31日現在で連結子会社215社（日本14社、海外201社）、連結売上高2兆7,252億円、営業利益3,978億円、連結従業員数は61,908名のうち約68%が外国人である。コマツの「経営の基本」は、「品質と信頼性」を追求し、「企業価値」である、我々を取り巻く社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和を最大化することである”、と定義されている。

2. コマツユニオンの概要

コマツユニオンはコマツの労働組合であり、結成は1946年である。2019年6月現在での組合員数は約11,000名であり、本部（東京）のほか、北陸支部、大阪支部、小山支部、茨城支部、本社営業支部、ユーティリティ栃木支部、湘南支部、氷見支部からなる8支部体制をとっている。上部団体は企業グループ労連として全コマツ労連があるほか、産業別労働組合としてJAMに加盟（かつては旧全金同盟加盟）している。そのほか、産業・建設車両労働組合協議会（産別の枠を超えた13組合で組織、1972年結成）に参加している。

中央役員は、執行委員長、副執行委員長、書記長、会計監査2名、特別執行委員、執行委員15名のほか、顧問、複数名の各種委員、専門部担当から構成されている。また、「コマツユニオンの機能」として、労働組合としてどのような役割を果たすかを内外に示している（図表7-1）。

² コマツユニオン、全コマツ労連の情報は2019年6月現在のものである。

³ コマツの主力である建設機械・車両事業は、1931年に国産農耕用トラクターの第一号を完成させたのが始まりである。

⁴ コマツの海外事業の展開は、1955年から70年頃までは「輸出」がメインであったが、1975年から1989年にかけてブラジル、インドネシア、イギリス、アメリカ、ドイツなどで「海外生産」を行っている。また、1994年以降は「グローバル連結経営」に移行し、現在ではアメリカ、イギリス、ドイツ、イタリア、スウェーデン、ロシア、インドネシア、タイ、インド、中国に子会社を所有しており、その他の国にも多くの生産拠点、販売拠点、部品製造拠点、トレーニングセンター、修理工場を有している。なお、日本国内の生産拠点としては小山、栃木、郡山、茨城、湘南、金沢、栗津、大阪、六甲の各工場とコマツキャストックス(株)（富山）、コマツキャブテック(株)（滋賀）がある。（『OUTLINE OF KOMATSU 2018』より）

図表7-1 コマツユニオンの機能

■よりよい労働条件をつくるはたらき	(賃金・労働協約改定交渉)
■会社の施策をチェックするはたらき	(労使協議・フリートーク)
■会社と力をあわせるはたらき	(安全衛生・コンプライアンス)
■仕事・生活を充実させるはたらき	(イベント開催・福利厚生)
■研修や教育を行うはたらき	(組合役員や年齢層別の教育)
■お互いに助けあうはたらき	(共済会・災害時の義援金呼びかけ)
■社会や地域との係わりを広げるはたらき	(ボランティア・工場フェア・政策制度)
■働く人の力を合わせるはたらき	(上部団体を通じた働きかけ)

出所：コマツユニオン提供資料。

3. 全コマツ労連の概要

全コマツ労連（全コマツ労働組合連合会；Federation of all Komatsu workers' unions）は、コマツグループに組織された企業別労働組合の連合会であり、コマツユニオンをはじめ日本国内のコマツグループの製造・販売会社各社の労組14組合が加盟している（組合員約17,000名）⁵。2002年10月、連結経営重視の流れに対応し、従来の緩やかな「協議会」組織（コマツグループ労働組合協議会）を強化する目的で結成された。

第3節 「強いコマツ・良いコマツ」が労使間の基本認識

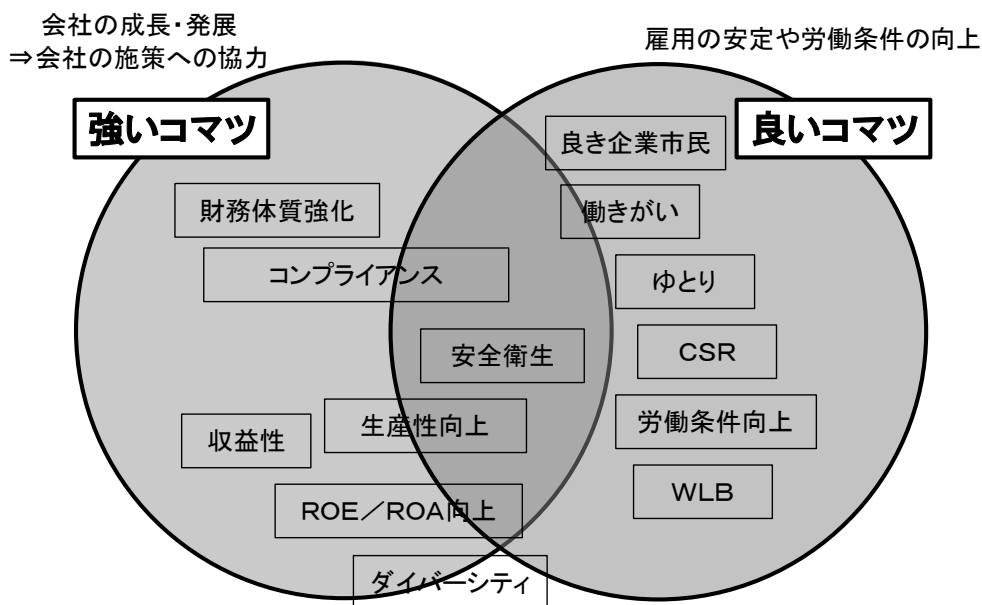
1. 大リストラの反省から労組が「強いコマツ・良いコマツ」を提示

コマツでは過去、2001年に1度だけ大リストラを実施したことがある。その際、コマツグループ全体で約2,200名が削減された（当時のグループ全体の従業員数は約19,000名）⁶。コマツユニオンは、その時の反省として、「強い会社でなくては、良い会社・組合も確立できない」との思いを強め、労働組合として雇用の安定や労働条件の向上を求めるだけでなく、会社の成長・発展のために会社の施策への協力も必要だという認識に至った。この認識は「会社の実力向上が、組合員の雇用や生活の安定につながる」というコマツユニオンの理念となり、「強いコマツ・良いコマツ」の概念図で表現されている（図表7-2）。

⁵ 全コマツ労連を構成する14単組のうちJAM加盟組織は4単組である。

⁶ この時のリストラの内訳は、3年間で早期退職により約800名、同じく定年退職により約1,400名、合計2,200名の削減であった。これ以外にも、グループ関連会社間の転籍も実施された。当時の社長は「1回限りの大手術」であると明言していたが、コマツユニオンは雇用を守ることが労働組合の第一の役割であると認識しており、当時の組合役員にとって苦渋の決断であったし、現在でも「二度とあってはならないこと」だと考えている。（渡辺中央副執行委員長談）

図表 7-2 「強いコマツ・良いコマツ」の概念図（初期バージョン）



（注）図は概念図作成当時（2003年）のもの。
出所：コマツユニオン提供資料。

概念図の左側の円は会社が求める「強いコマツ」（会社の成長・発展）、右側の円は組合が求める「良いコマツ」（雇用安定、労働条件向上）である。そして、この2種類の活動を強化し、労使が協力して円の重なりを拡大させること（会社側と組合側の双方が重視する活動・項目を増加させること）で「強いコマツ・良いコマツ」を作っていく（この2つを両立させていく）という考え方を打ち出した。

なお、図表 7-2 の概念図はコマツユニオンが最初に作成した段階のものである⁷。「強いコマツ」に含まれる項目は「財務体質強化」「コンプライアンス」「安全衛生」「生産性向上」「収益性」「ROE/ROA向上」「ダイバーシティ」である。一方、「良いコマツ」に含まれるのは「良き企業市民⁸」「働きがい」「ゆとり」「安全衛生」「CSR」「労働条件向上」「WLB」といった項目である。このうち、「安全衛生」は完全に「強いコマツ」と「良いコマツ」の両方の円の重なった部分に位置しており、当時から労使がともに重視していた項目である。また、「コンプライアンス」と「生産性向上」はやや「強いコマツ」寄りであるものの、一部「良いコマツ」との重なりがある項目である。

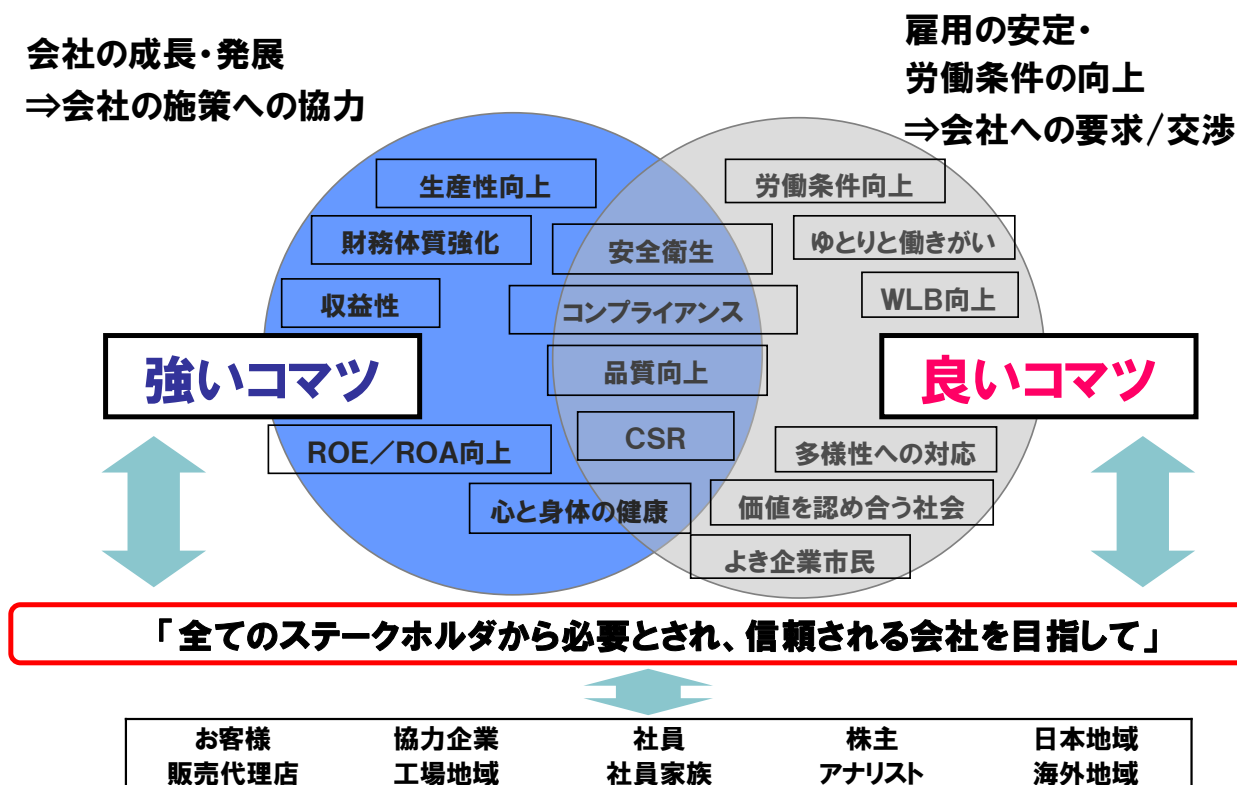
コマツユニオンでは以降10数年間にわたり、実際にこの概念図をもとに、2つの円が重なる領域に多くの活動・項目が入るよう会社との協議を重ねてきた⁹。そして現在では、図表 7-3 に示したように書き換わっており、「安全衛生」に加えて「コンプライアンス」「品質向上」「CSR」を重視することは労使トップの共通認識となっている。

⁷ 図表 7-2 の概念図は2003年の生産性向上活動の時に確立したものである。

⁸ 「良き企業市民」の項目は各事業所で行う地域貢献がイメージされていた。（榊原中央執行委員長談）

⁹ 「強いコマツ・良いコマツ」の概念は組合側が提起してきたものであるが、労使協議を重ねた結果、現在では会社側のトップも労使共通認識として「強いコマツ・良いコマツ」をめざしていると発言する機会が増えている。（榊原中央執行委員長談）

図表7-3 「強いコマツ・良いコマツ」の概念図（2019年バージョン）



(注) 図は2019年時点のもの。初期バージョンから労使協議を繰り返し、更新されてきた。
出所：コマツユニオン提供資料。

2. 「生産性向上活動」とPDCAサイクル

コマツユニオンが「強いコマツ・良いコマツ」の概念図を打ち出した少し前に始まったのが、労使による「生産性向上活動」¹⁰である。これは、「T L U (TOTAL LIFE UP)」と銘打って、毎年2月の春闘時期に実施されてきた。組合の各種施策の成果や職場問題について1年間の総括を行うとともに、「強いコマツ・良いコマツ」を目指す観点から、さまざまな課題の解決に向けて集中的に議論を行う活動である¹¹。

コマツユニオンの年間活動計画は、上記の「生産性向上活動」を含めて、1年サイクルのPDCAサイクルを意識したものとなっている(図表7-4)。具体的には、まず“Plan”のフェーズで「生産性向上運動」の議論の成果をもとに3月に労使で共有した課題について覚書を締結する¹²。なお、この時点で取り組みの時期や担当者なども明確に決めている。次に“Do”のフェーズでは、継続的に(毎月中央/支部生産性協議会などで)労使協議を行い、各種の施策に反映していく。加えて、10月の

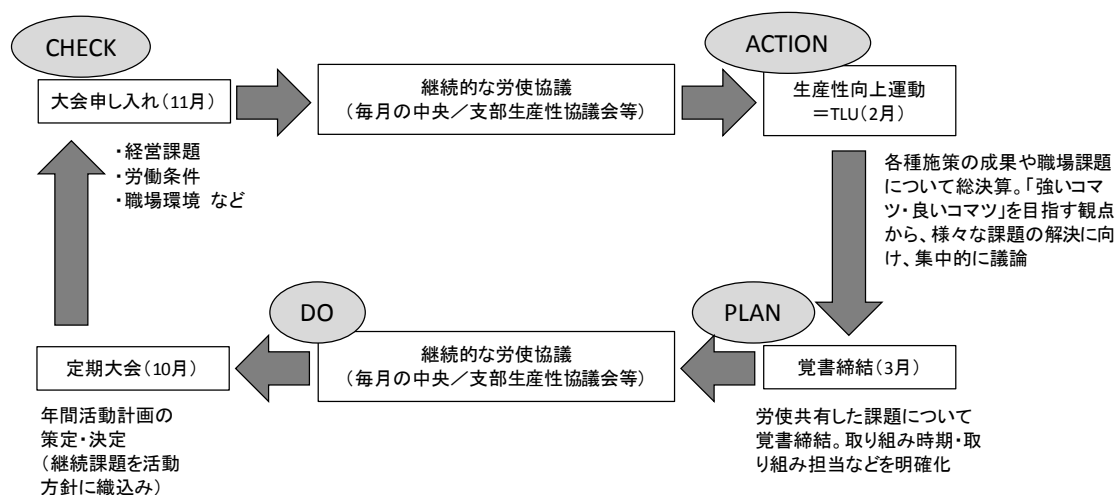
¹⁰ コマツユニオンの生産性向上活動に対する「基本概念」は、「労使が集中的に議論する春闘時に、現場第一線の視点から見た「人」に関わる様々な課題について議論・共有し、解決に向けて取り組む。それにより、強い会社、良い会社を実現して、『全てのステークホルダーから必要とされ、信頼される会社』を目指し、継続的に成長・発展することで雇用の維持、拡大と労働条件の向上を図る」(2019年5月現在)である。(コマツユニオン提供資料)

¹¹ コマツユニオンは定年後再雇用者の組織化を進め、2017年の定期大会にて実現している。彼らの労働条件向上については、春闘時のT L Uの一環として一次要求の時点で組合員と同水準のベア要求を行っている。(渡辺中央副執行委員長談)

¹² このように、労使で議論し、共有した問題を、労使で取り組むべきものとして覚書の形にするケースはあまりみられない。

定期大会で年間活動計画の策定・決定にあたり継続課題を活動方針に織り込む。続いて“Check”のフェーズでは、11月に経営課題、労働条件、職場環境などについて大会申し入れを行う。また、労使協議による各種施策への反映は継続する。さらに“Action”のフェーズでは翌年2月の「生産性向上活動」で1年間の取り組みについて総括を行い、「強いコマツ・良いコマツ」を目指す観点から残された課題を議論するという流れをつくっている。

図表 7-4 コマツユニオンの年間活動計画のイメージと T L U（生産性向上活動）の位置づけ



出所：コマツユニオン提供資料。

なお、これまで「生産性向上活動」の結果を反映して覚書の締結に至った労使共有事項としては、期間社員の正社員登用ルールの特化、1人の上司に対する適切な部下数、グループ生産性向上委員会の設置（後述）、労働時間の短縮、有給休暇の取得促進などがある。

第4節 問題の発生・拡大防止につながる組合活動

1. コマツユニオンの実態把握・情報収集活動

コマツユニオンの組合活動のベースとなる現場の実態把握・情報収集活動としては、①各種パトロール（現場巡回）、および帳票類・職場環境チェックなど組合役員の直接的な現場把握、②職場懇談会（昼食時・業後）、③職場委員会／支部委員会（定期開催）、④各種相談窓口（安全、健康、コンプライアンス、ダイバーシティに関するメール・電話相談窓口）、⑤労組役員への直接相談がある。これらによって得られた情報は、労使協議や労使委員会の場で解決に向けて議論される。

2. 労使協議会・労使委員会

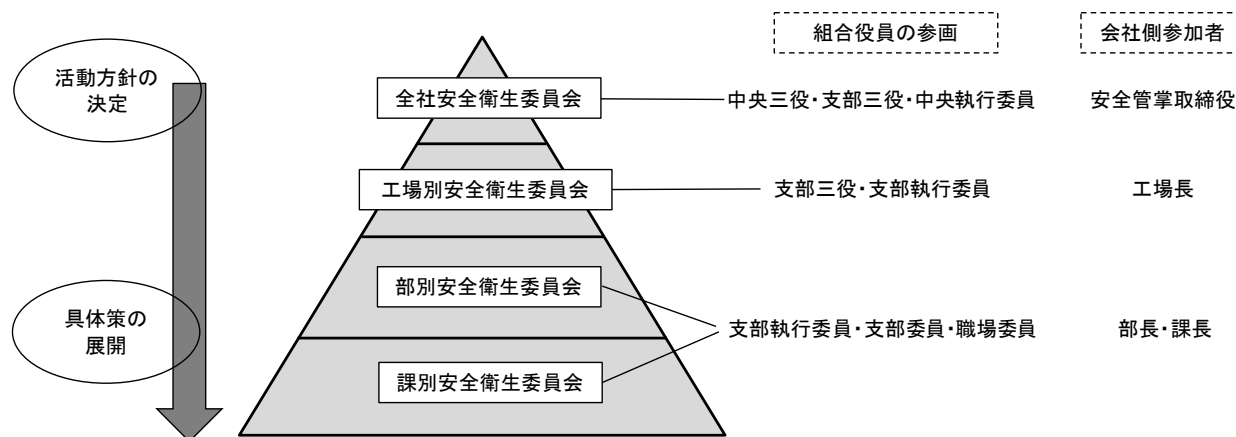
コマツグループ労使の労使協議の基本となる考え方は「お互いの立場を十分尊重し、率直な議論を納得いくまで尽くして諸問題を解決する」というものであり、「労使の相互信頼」を強調している。ま

た、この内容は労働協約にも織り込まれている。

コマツの労使協議体としては、労使協議（生産性協議会¹³、会組協議会¹⁴）と労使委員会（安全衛生委員会、総合福祉委員会、退職金委員会、就業管理委員会など）がある。前者の労使協議は、労働組合側または会社側からの提案事項を協議し、大まかな方向性を労使確認する場である。一方、後者の労使委員会は専門委員会的な位置づけで、労使確認事項に基づいて各テーマに関して労使の専門委員で詳細を詰める場である。このようなプロセスを経た後、コマツユニオンは、労使協議と労使委員会で労使確認された内容を、その重要性に応じて、定期大会、中央委員会、中執会議で確認するという手続きを踏んでいる。そして、とくに重要な内容については、前述（図表7-4参照）のように労使で覚書を締結し、コマツユニオンが会社側の取り組み状況を都度チェックしている¹⁵。

なお、労働安全衛生法上、常時雇用する労働者が50人以上の場合に安全衛生委員会の設置義務があるが、コマツではこの基準に満たない人員数の工場でも設置している。具体的には、コマツの安全衛生委員会は、会社内の階層別（課レベル、部レベル、工場レベル、全社レベル）にそれぞれ設置されており、コマツユニオンはそれぞれの会議体に役員を参加させ、安全・衛生に関するチェック機能を果たし、職場を巻き込みながら安全活動を展開している（図表7-5）。

図表7-5 コマツ労使の階層別の安全衛生委員会



出所：コマツユニオン提供資料をベースにインタビューに基づいて筆者加筆。

¹³ 生産性協議会は定期的に行われる労使協議である。組合本部一本社間では四半期に一度、組合支部一事業所間では毎月開催されている。生産性協議会の議題は大まかに言って以下の3つである。まず、①販売・生産・在庫の状況についての情報共有であり、これは毎回必ず労使で話し合うことになっている。また、これらの情報をもとに、操業度（現場の仕事量や労働時間）について協議している。次に、②経営上の重要案件がある場合はその都度議題にのぼる。さらに、③会社の各種施策についても随時話し合われている。なお、②や③に関しては、コマツユニオンは労働組合の立場から、現場の要員数や教育についての発言をしてきた。（渡辺中央副執行委員長・松尾中央書記長談）

¹⁴ 会組協議会は労使にとって「重要な案件」を不定期に協議したり、TLU（生産性向上活動）の一環として1年間の労使の取り組みを振り返りながら長期的な方向性を協議したりする場である。なお、前者の「重要な案件」とは、たとえば労働協約の中で労働条件にかかわる内容の改廃、新たな内容（近年ではLGBTに関する事項など）の追加のほか、協約内容の実施にあたっての詳細事項などである。（渡辺中央副執行委員長・松尾中央書記長談）

¹⁵ 労働協約上は、労使協議において組合側の同意なくして会社側が何かを決定できないなどという拘束力はないが、コマツ労使は「労働者にとって重要なことは労使で決め、決めたことは信義として守る」という意識をもっている。（渡辺中央副執行委員長談）

コマツグループの労使協議体としては、安全衛生委員会、生産性協議会（それぞれ年2回）がある。後者のグループ生産性協議会において、コマツユニオンと全コマツ労連は「グループ会社の労使の代表者が集まり、会社が行おうとする施策が組合員の不利益にならないかどうか、会社の動きをチェックする活動」を進めている¹⁶。

コマツユニオンが単独で（使用者側の協力のもと）取り組んでいる安全衛生活動は「各職場の安全確保」を目標に「各職場における危険リスクの撲滅」を目指す活動を行っている。具体的な諸活動には、定点観測パトロール、安全ビラ（安全衛生・交通等）配布、帳票類（安全日誌・作業標準書）のチェック、職場環境（騒音・粉じん・塗装など）のチェック、執務環境のチェック、「ゼロ災サークル」に対する支援活動などである。このうち、定点観測パトロールは、「作業者との『対話』を通じて、危険リスクを排除する」目的で行われている活動であり、作業者の一工程を繰り返し観察し、無理な作業をしていないか、作業範囲に危険個所がないかどうかをチェックするとともに、作業者との対話を通じて日ごろの気がかりな点を問診するものである。

3. 取締役等との情報共有活動

コマツユニオンは経営トップや上級管理職との情報共有活動として、年1回程度、社長、内部取締役、各本部長とのフリートークを実施している。また、このほかに年2回、監査役とのフリートークの機会を設けている¹⁷。

4. 会社のコンプライアンスへの関与

会社側のコンプライアンス委員会（1年に2回開催）に全コマツ労連会長、単組委員長がメンバーとして出席している。コンプライアンス委員会では、コマツの行動基準¹⁸、教育¹⁹、情報発信（啓蒙活動）コンプライアンス・リスク監査、内部通報制度、グローバルコンプライアンス体制などが話し合われている。

¹⁶ その他、グループ生産性協議会では、製品の販売傾向や市場の状況についての情報交換等が行われ、グループ生産性向上活動では、グループ内で人材が移動しても労働条件が大きく変動しないような労働条件の「基盤整備」についても話し合われている。なお、2018年の生産性向上活動では、LGBTに対応できる就業規則の整備、インターバル勤務、定年延長、年休取得促進について話し合われている。（渡辺中央副執行委員長談）

¹⁷ 社長、内部取締役、各本部長、および監査役とのフリートークを開催した日時は、大会議案書の活動報告に明示しており、組合員に対する報告が行われている。

¹⁸ コマツの行動基準には、社長の言葉として、会社の判断の優先事項として「S（安全）、L（コンプライアンス）、Q（品質）、D（納期）、C（コスト）」の順番で行うようにと明記されている。（『コマツの行動基準 第10版』より）

¹⁹ コマツグループの全社員等は、それぞれの会社のCEOに対し、それぞれの職責に応じて行動基準に従って行動する旨を誓約書として提出している。全コマツ労連としては、誓約書の内容については同意したが、その内容についてきちんとコンプライアンス教育をするように経営側に要求した。

第5節 おわりに

コマツユニオン、全コマツ労連は、問題発生・拡大を防止するため、安全・衛生とコンプライアンスに対する取り組みを推進していた。安全・衛生については、階層別の安全衛生委員会への参加、定点観測パトロール、さらにコンプライアンスへの関与については、経営トップ、上級管理職、監査役とのフリートーク、コンプライアンス委員会への参加といった具体的な取り組みが、近年充実してきている。なかでも労働組合としての監査役とのフリートーク実施は、先駆的な取り組みといえる。

上記の具体的な活動のベースとなっているのは「強いコマツ・良いコマツ」の概念図に基づいて構築してきた労使の共通認識であり、継続的に開催されている労使協議会・労使委員会、および生産性向上活動であると考えられる。また、コマツユニオンが現場の実態把握・情報収集活動を活発に行っていることも重要といえる。独自の情報源を豊富に持っていることで、安全・衛生やコンプライアンスに関する問題発生・拡大防止のための有効な提言を、経営側にできていると考えられる。

第9章 「安全な経営と業務運行」鉄軌道事業における 持続可能性に向けた取り組み ——東急労働組合

春田 雄一

第1節 はじめに

本章では、安全な経営と業務運行が人命にも直結し得る鉄軌道事業に関わる東急労働組合を取り上げたい¹。具体的には、東急電鉄において過去に生じた輸送障害などを経て、安全確保に向けた対策、また、多様な働き方の実現や2019年9月に予定されている鉄軌道事業の分社化など、持続可能な企業経営と労使協議のあり方について考察していく。

第2節 企業・労働組合の概要

1. 東京急行電鉄株式会社（以下、東急電鉄）

東急電鉄は、1922年に目黒蒲田電鉄として創立された。その後、池上電気鉄道、東京横浜電鉄などを吸収合併し、鉄道業の基盤を固めていった。1939年に東京横浜電鉄、1942年に東京急行電鉄と商号変更し、現在に至っている。その間、沿線開発という趣旨により、流通、不動産、観光サービスなど多角的に事業を拡大し、現在の東急グループの基礎を築いた（図表9-1参照）。

現在、東急電鉄は鉄軌道事業および不動産事業を手がけ、東証一部上場の株式会社となっている。資本金は1,217億2,400万円（2018年3月末時点）、営業収益は2,693億2,600万円（2018年3月期）、従業員数は4,535人（2018年3月末時点）である。

2. 東急労働組合

東急労働組合は1945年に結成された歴史ある組合である。組織体制としては、組合本部のもとに、鉄道支部（34分会）と本社支部（15分会）が設置されている。鉄道支部には、鉄軌道事業の現業職場、すなわち駅務・運転士・車掌・電気・保線・車両等の職場の組合員が所属している。一方、本社支部には、鉄軌道事業の現業職場以外、すなわち鉄軌道事業本社部門・一般管理部門・都市開発事業部門等の職場の組合員が所属している。

現在の組合員数は合計4,322人であり、その内訳は鉄道支部が2,649人（男性2,466人、女性183人）、本社支部が1,673人（男性1,093人、女性580人）となっている（2018年8月時点）。2014年から定年後

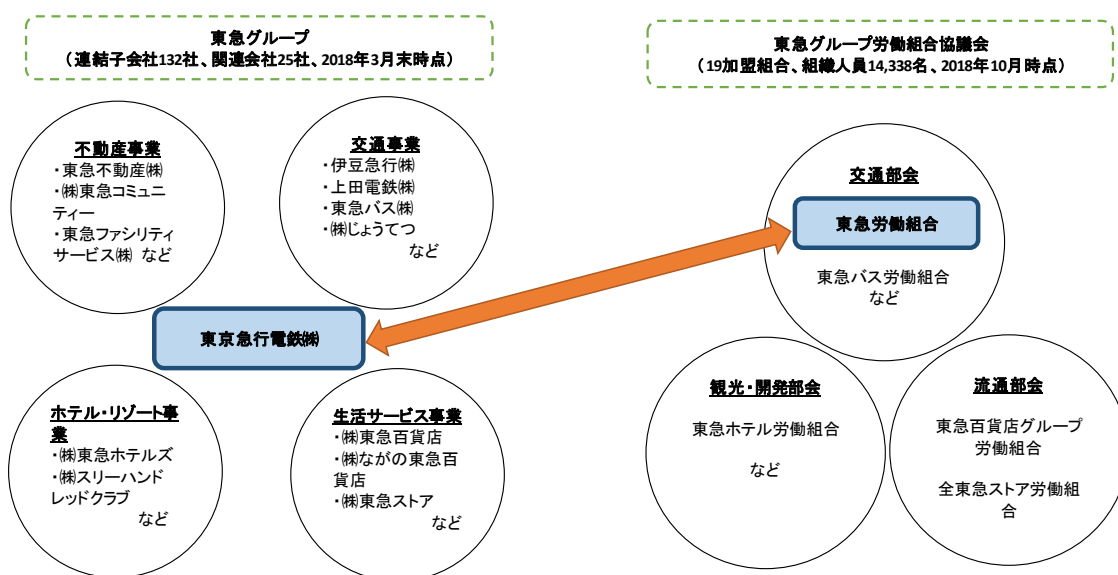
¹ 本章の事例は、計2回にわたる東急労働組合・鴻野拓也書記長へのヒアリングおよび提供資料にもとづいて執筆した。第1回目は2018年11月1日（インタビュアー：春田雄一、麻生裕子）、第2回目は2019年1月8日（インタビュアー：麻生裕子）に実施した。なお、本稿は2019年7月に脱稿した。

再雇用者の組織化に取り組み始め、少しずつ組合員数が増加している。その他、労使で非正規の正社員化の取り組みを進めているところであり、結果的に組合員化にもつながっている。

執行部は現在、専従役員12名で構成されている。四役各1名、部門担当執行委員8名が、本部および2支部の活動を担当している。

また東急労働組合は、**図表9-1**に示しているように東急グループ労働組合協議会に加盟している。東急グループ労働組合協議会は1980年に結成され、現在、東急グループの企業のうち、19組合が加盟している。ただし、これらの組合が加盟する産業別組合は、私鉄総連、UAゼンセン、JAMなどさまざまであるため、協議会として統一的な闘争を行うことはなく、協議会は情報交換の場になっている。

図表9-1 東急グループ図



出所：東急労働組合へのヒアリングおよび提供資料にもとづき筆者作成。

第3節 職場課題への組合の対応

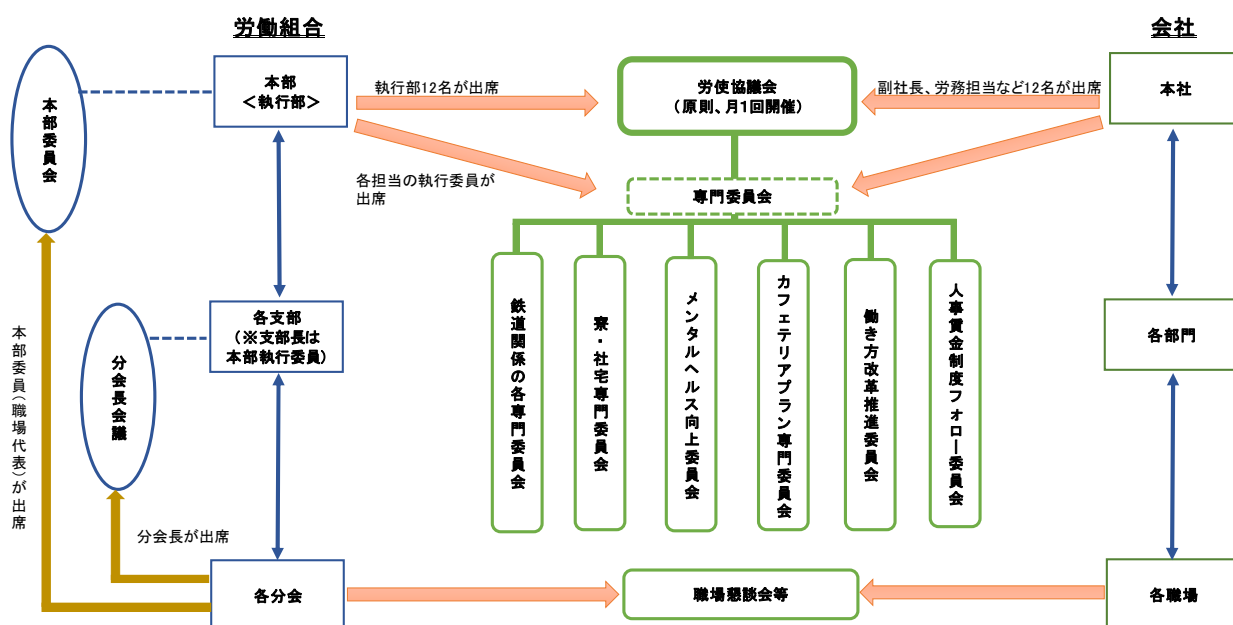
1. 会社側との話し合いの場と組合員からの声を吸い上げるしくみについて

図表9-2は、会社側との話し合いの場と組合員からの声を吸い上げるしくみを表している。組合本部・本社レベルでは、労使協議会は毎月1回の開催を原則とし、必要に応じて年に数回開催している。組合側からは執行部12名、会社側からは現在は副社長がトップで労務担当など計12名が出席する。また、その下に専門委員会を設置し、具体的な協議を行う。例えば、人事賃金制度フォロー委員会、働き方改革推進委員会、カフェテリアプラン専門委員会、メンタルヘルス向上委員会、寮・社宅専門委員会、鉄道関係の各専門委員会などがある。これらの専門委員会には、担当の組合本部執行役員がそれぞれ出席している。さらに、分会レベルでは職場懇談会を実施するなど、職場労使でのコミュニケーションを図っている。これ以外にも、経営陣とは非公式でコミュニケーションを取ることも多く、臨機応変に労使で意見交換できる体制が整っている。

職場の声を吸い上げるルートとしては、まず本部委員会において経営側との協議内容が報告されると、本部委員が各職場に持ち帰り、職場の組合員に対して説明を行う。本部委員を通じて、職場からの意見や要望についても本部委員会に報告され、協議される。本部委員は職場の代表として組合員70人に対して1人の割合で選出され、現在、約60人いる。

他にもそういった職場の声を吸い上げるルートはある。重要な情報についてはニュースを発行し、メールやFAXなどで各職場に発信している。それに対して、分会長が各職場の意見を取りまとめ、各支部の分会長会議や職種別の協議会などに持ち寄る。また、案件によっては、執行部が直接職場に行き説明し、疑問や不安を聞く場合もある。

図表9-2 会社側との話し合いの場と組合員の声を吸い上げるしくみ



(注) ここに挙げた以外にも各種の専門委員会が開催されている。
出所：東急労働組合へのヒアリングにもとづき筆者作成。

2. 安全の確保について

言うまでもなく、電鉄会社を中心とするグループが持続していく上での最優先事項は安全の確保である。輸送障害などの経験も経て、東急電鉄と東急労働組合は安全の確保につながるよう職場の課題に対する協議、取り組みを行っている。

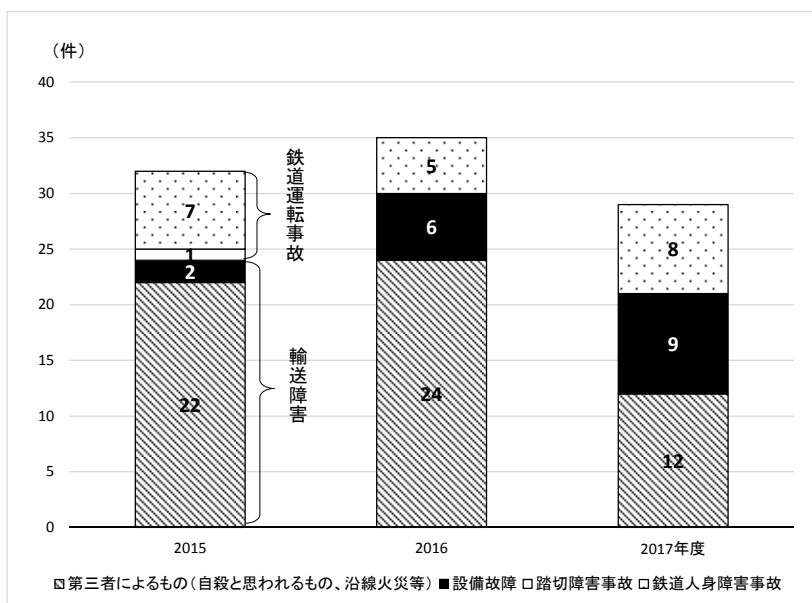
(1) 輸送障害の発生

2017年11月、田園都市線において電気設備等のトラブルがあり、朝の通勤ラッシュの時間帯に電車が止まるという事故が発生した。それまでも輸送障害は頻繁に起こっていた。会社は直ちに、田園都市線の安全総点検を開始した。点検の結果、緊急性の高い不具合箇所はなかったが、電気ケーブル類の表面の傷、ケーブル類への漏水、埃や汚れなどの付着物が確認された。そのため、傷の補修や付着

物の除去等の予防保全措置を実施した²。

一方、組合では、職場内での事故につながる要因について、組合員から現場目線での意見を集め、非公式ではあるが会社に伝えた。事故につながる要因としては、コミュニケーション不足、要員不足による過重労働や、そこからくる技術継承の断絶、また老朽化の問題などが組合から挙げられた。

図表 9-3 事故・障害の発生状況



(注) 輸送障害とは、列車の運転に障害を及ぼしたもので、鉄道運輸事故以外のものをいう。
出所：東急電鉄株式会社『安全報告書2018 東急電鉄 鉄軌道事業 安全への取り組み』2018年7月、8頁より作成。

(2) 会社が実施する安全確保対策

図表 9-3 に示したように、近年、輸送障害のなかでも設備故障の件数が多くなっている。とくに田園都市線は、開通した当時に比べると輸送量も多くなり、設備の劣化が起りやすくなっているという。会社の安全総点検の結果や組合からの意見もふまえて、会社はさらにいくつかの対策を実施した。

例えば、2018年4月から輸送障害の未然防止策として、電気ケーブル類の表面に傷等が生じやすい接続部や湾曲部を十分に確認できるように、従来が目視点検に触手点検を追加する、き電・高圧配電ケーブル支障の早期発見のため、精密点検頻度を5年に1回から2年に1回に増やすなどの見直しを実施した。また、輸送障害発生時の影響最小化策として、駅要員配置の見直しなどを行った。以前は渋谷駅と三軒茶屋駅の2駅しか配置していなかった利用者案内や情報伝達を指揮する現場監督者を、2018年2月から当面の間、地下区間各駅に配置した³。

² 東急電鉄株式会社『安全報告書2018 東急電鉄 鉄軌道事業 安全への取り組み』2018年7月、10頁。

³ 東急電鉄株式会社『安全報告書2018 東急電鉄 鉄軌道事業 安全への取り組み』2018年7月、10-11頁。

こうした既存設備の保守対策の他に、会社は新たな設備投資も行っている。例えば、利用者のホームからの転落事故や列車との接触を防止するためのホームドアの設置である。当初の計画よりも前倒しになり、2019年度までに東横線、田園都市線、大井町線の全駅にホームドアが設置される予定である⁴。

(3) 組合員の声と組合の要員配置への対応

上記のような会社が実施している安全確保対策は、組合としても重要な施策であると受け止めている。一方で、要員不足の中、点検の頻度が増加することによる配置の問題や所定外労働の増加が懸念される。また、ホームドアの設置などの新たな設備投資に対して、既存の設備の保守業務に加え、新たな設備の保守業務も加わり、組合員の業務負担の増加につながっている。

要員不足が発生しているのは、リーマンショック以降、採用を抑制していた時期があったためである。とくに、鉄道現業職場では要員の不足感が強い。現在では、会社の業績が回復してきた状況であるので、積極的な採用に切り替え、新卒を中心に少しずつ採用を増やしているという。

2018年10月16日に開催された第85回定期大会では、2018年度運動方針の議論の中で、鉄道支部の分会から、業務量に見合う適正な要員配置を求める意見が出された。

「鉄道現業で働く私たちは、日々お客様へのサービス向上や安全運行の確保、保守点検による事故の未然防止など大切な役割を果たしている。一方で、働く職場に目を向けると要員の不足により業務量が増加しており一人当たりの負担を軽減する必要がある。また駅務・乗務については早朝深夜の列車増発により睡眠不足で、安全への影響が危惧される。」⁵

これに対して執行部は、「駅務・乗務・技術それぞれの部門で業務量の増加などの観点から会社とこれまでも協議を行ってきた」結果、「労使で確認し要員を配置することで、定員に対して充足し始めた」が、「定員が充足しても、すぐに欠員になることを組合もしっかり受け止めている」、「欠員防止のためには、しっかりと要員計画を立て人材を確保していくのが大前提である」と回答した⁶。

鉄道現業職場での要員配置をめぐる協議は、通常、**図表9-2**に示した鉄道関係の各専門委員会のなかで行っている。2018年度運動方針においても、組合は慢性的な欠員状態を問題視し、適正な要員配置について会社と継続的に協議していくこととしている。

⁴ 東急電鉄株式会社、前掲書、23頁。

⁵ 東急労働組合「連結」定期大会特集号、1121号、2018年12月10日、6面。

⁶ 前掲と同じ。

3. 多様な働き方について

要員不足により過重労働や安全面の問題が指摘される中、優秀な人材を確保するためにも、ダイバーシティの推進を通じた多様な働き方の実現は重要である。とりわけ、鉄道現業職場において女性正社員の採用が進む中で、女性活躍の推進に向けた取り組みが求められる。

ただし、鉄道現業職場はシフト制の勤務であるため、柔軟な働き方の導入は難しい。早朝・夜間が業務のピークにあたるため、業務運行の確保や周囲への負担増など、育児・介護の両立へのハードルは高い。これらの諸課題の改善に向けて、不定期で本部執行役員などが女性組合員と意見交換を実施するなど、会社と組合が協議を行い、課題の解決に向けて取り組んでいる。

(1) 女性活躍の推進に向けた取り組み

2001年から鉄道現業職場に女性正社員が採用され、女性組合員も徐々に増加しており、現在では組合員全体の15%を占めている状況である。こうした中、働きながら子育てができる環境整備に向けたニーズが高まり、2003年以降、労組は2年に1度の労働協約改定時の交渉で、次世代育成支援関連についても諸施策の実施を求め、またワークライフバランスの実現を目指し、会社と課題認識を共有しながら制度の充実を図ってきた。具体的には、2010年までに以下の制度を導入した。

図表 9-4 2010年までに導入した労働諸施策

カムバック制度	育児や介護を事由とした退職について、一定の期間内であれば再入社が認められる制度。事由については、配偶者の海外転勤などのケースにも適用拡大を図ってきた。
スライド勤務制度	本社勤務員を対象に、30分単位で出勤時刻を決められる制度。
バリュータイム	本社勤務員を対象に、効率的な業務の推進を目指し、所定労働時間8時間のうち最後の30分間の就労が免除される制度。1日の業務の進捗をみて、該当者が上長に申告し、適用される。
時間単位年次有給休暇	本社勤務員を対象に、年休を、年間5日分を限度に2時間単位で取得できる制度。一部鉄道現業職場等へも対象を拡充し、16年からは1時間単位の取得が可能となった。

出所：鴻野拓也「仕事・家庭の両立支援 女性活躍を」『ひろばユニオン』2017年9月号より筆者作成。

東急電鉄は、2014年に「ダイバーシティマネジメント宣言」、2015年に「中期3カ年経営計画」のなかに「ライフスタイル&ワークスタイル・イノベーションの推進」を重点施策として位置づけた。

こうして、多様な働き方の推進が労使共通のベクトルとして認識され、双方の立場から建設的な意見交換をしながら働き方改革を行い、2014年以降には以下の施策を開始した。

図表9-5 2014年以降に導入した労働諸施策

育児休職の一部有給化	育児休職の一部あるいはすべてを、「配偶者出産休暇」（3日間）「保存年次休暇」（最大40日積立）といった有給の休暇として使用することができる制度。
在宅勤務制度	本社勤務員のうち、妊娠中の方や、育児休職・介護休職からの早期復帰者を対象として導入。社内ネットワークに接続できるモバイルPCを貸与し、自宅でもオフィスと同じように業務ができる。
サテライトオフィス勤務	本社勤務員を対象に、会社が運営するサテライトオフィスでの勤務を可能とした。
妊娠中の本社勤務	鉄道現業勤務員を対象に、妊娠時の本社勤務を可能とし、育休からの復職後も希望と面談により、本社勤務ができるようにした。駅係員や乗務員の業務は身体的に負担が大きく、また、深夜業務もあるため、従来は補助的な業務に就いていたが、身体的な負担が少なく勤務時間も柔軟に対応できることから導入。
事業所内保育所の新設	2017年4月に東急沿線の駅構内に保育所を開設。鉄道現業職場や会社が運営する病院のシフト勤務にも対応できるよう、月2回の宿泊保育も受け入れる。

出所：鴻野拓也「仕事・家庭の両立支援 女性活躍を」『ひろばユニオン』2017年9月号より筆者作成。

2018春闘交渉の成果として、「今後の働き方改革にむけた労使協定書」を締結し、「日本一働き続けたい会社」の実現を労使共通の目標として共有した。

(2) 所定外労働の削減に向けて

所定外労働の削減も喫緊の課題と捉えている。本社勤務員、鉄道現業勤務員を問わず、根本的な原因として要員不足が大きく立ちはだかっている。

社内での取り組みとしては、会社が毎月、労務担当部門から各部門に対して所定外労働の実績を通知し、注意喚起や休暇取得をうながしている。

労使では、「労働時間専門委員会」⁷を設置し、労働時間にかかわる課題について通年的に協議をし、組合として毎月会社から所定外労働時間の報告を受け、問題のある職場については改善を申し入れている。

⁷ 現在では、労働時間専門委員会とダイバーシティ推進委員会を統合した上で、「働き方改革推進委員会」となっている。図表9-2を参照。

第4節 鉄軌道事業の分社化——東急グループが持続するために

1. 鉄軌道事業の分社化に向けた協議

2018年9月の労使協議会において初めて、会社側より2019年9月の分社化について提案を受けた⁸。今後の方向性が明確でないため、新たな専門委員会を設置し、労使で協議を進めてきた。会社の経営層は、分社化により鉄道事業に特化した会社となることで、安全性を高めることはもちろん、サービスもスピード感をもって対応できるようになるという考え方である。現在の東急電鉄の経営体制は、鉄道、不動産、生活サービスなど多岐にわたることから、分社化を進めることでそれぞれの分野の専門の経営層が、よりの確な判断が出来るようになるということは考えられる。

組合としては、分社化に伴い、組合員の労働条件や、働きがいなどのモチベーションの維持・向上をいかに進めていくかが重要であり、この観点で協議を行ってきた。分社化は、東急労働組合として73年の歴史のなかで非常に重大な内容であり、職場の声を集約し、引き続き会社との協議を繰り返して行っていくこととし、慎重に協議を行った結果、2019年6月に労使合意し、機関決定した。

2. 職場での受け止めなど

当初、職場からは、労働条件が引き下がるなど、不安の声が多く出てきたが、協議を進めるなかで、労働条件の引き下げはないことを確認し、丁寧に説明する中でそうした不安の声を減らしてきた。会社は合理化を目的としていないということを明言しており、分社化をきっかけに人事制度や労働条件を変更するということはないと確認している。鉄軌道事業の分社化が組合員の働き方などにどのような影響を及ぼすのか、企業の社会的責任の側面から、東急労働組合は引き続き丁寧な対応を図っていくこととしている。

第5節 おわりに

輸送障害などの安全面に関しては、要員不足や設備投資などについての課題があげられた。他の企業や労働組合同様、東急労働組合においても要員不足は大きな課題であり、運動方針などにおいても、要員補充の必要性を強く主張している。組合員からは、要員不足のなか、早朝、夜間の業務対応をせざるを得ず、睡眠不足を訴える声も多い。要員不足はまさに安全面に直結する問題だからである。

また、それら要員不足を解決する手段にもなり得るのが多様な働き方の導入であり、これまでも協議の上、女性活躍の推進をはじめ、複数の施策を実現しているが、引き続き、労使双方で取り組んでいくことが重要である。

分社化に関しては、安全性やサービスの向上を期待する一方、働き方などに対する組合員の不安も大きい。今後も鉄軌道事業としての社会的責任の側面からも丁寧な協議を行っていくことが必要であ

⁸ その後の協議のなかで、分社化の実施日については2019年10月とする旨が示された。

る。

いずれの事案においても、東急労働組合は職場において意見を吸い上げる仕組みと、公式・非公式にかかわらず、経営側に現場の声を届ける体制ができています。また、会社としても鉄軌道事業者として社会的責任やコーポレートガバナンスには積極的に取り組む姿勢が見てとれる。

ただし、そこに安心するのではなく、労使協議会などにおいて、労使それぞれの立場で建設的な協議を行い、労働組合として適切に経営へのチェック機能を果たしていくことが極めて重要である。東急電鉄は「コーポレートガバナンスガイドライン」を定めており、東急労働組合はその重要なステークホルダーの一つとして、引き続き経営に積極的に関わっていく必要がある。

(参考) コーポレートガバナンスガイドライン

平成27.11.10制定

平成 30.11.9 改正同日実施

第1章総則

第1条 (目的)

本ガイドラインは、東京急行電鉄株式会社（以下、「当社」という。）が定める「グループ理念」の実現を通じて、企業価値を向上させ、社会に必要とされる企業グループであり続けるため、社会やグローバルな経営環境に適合した最良のコーポレートガバナンスを実現することを目的とする。

第2条 (コーポレートガバナンスの基本的な考え方)

当社は、社会の基盤を担う責任ある企業として、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営の公正性・透明性を確保するとともに、株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を十分に果たす。

【参考文献】

鴻野拓也「仕事・家庭の両立支援 女性活躍を」『ひろばユニオン』2017年9月号。

東急電鉄株式会社『安全報告書2018 東急電鉄 鉄軌道事業 安全への取り組み』2018年7月。

東急労働組合『第85回定期大会議案』2018年10月。

東急労働組合「連結」1118号（2018年7月30日）、1119号（2018年9月10日）、1120号（2018年9月27日）、1121号（2018年12月10日）。

東急労働組合『あゆみ』81号、2018年7月。

第10章 組合員教育を中心とする経営政策活動の強化 ——全労金、静岡労金労働組合

麻生 裕子

第1節 はじめに

労働金庫は、労働金庫法にもとづいて設置されている協同組織福祉金融機関、すなわち協同組合である。協同組合と株式会社では組織形態に大きな違いがある。協同組合の特徴は、「みんなで出資し、利用し、運営に参加できる」点であり、「みんなで参加する社会的な事業と運動」ともいえる。一方で、ソーシャルビジネス等に注目されているものの、企業の本質は、利潤の最大化を目的としている。協同組合は非営利の事業であり、剰余金はすべて利用している組合員への還元金と事業を継続・発展させるための基金として積み立てている。

協同組合のなかでも、労働金庫は特殊性をもつ。労働金庫の会員は団体会員であり、その大多数は労働組合である。労働金庫を構成する労働組合員などは間接構成員とよばれ、労働金庫の役員(理事)に労働組合の代表者が就任することは少なくない。要するに労働金庫の場合、会員労働組合がその運営に参画し、事業と運動の発展に努めることにより、コーポレートガバナンスの主体として位置づけられている。

一方で、労働金庫内部に目を向けると、労働金庫との雇用関係にある職員がおり、そこには労使関係が存在する。会員労働組合のほか、利用者・地域等のマルチステークホルダーの一員としての職員およびその労働組合が、さまざまな経営課題に対して重要な役割を果たしているはずである。

本章では、労働金庫で働く職員の労働組合が結集する産別組織である全労金(正式名称:全国労働金庫労働組合連合会)、およびその加盟単組である静岡県労働金庫労働組合(以下、静岡労金労働組合)の事例に焦点をあて、経営政策活動の実態を明らかにする¹。なお、静岡労金労働組合を取りあげるのは、全労金のなかでも先進的な取り組みを展開し、産別運動を牽引する存在だからである。

第2節 労働金庫の概要

1. 労働金庫の成り立ちと構成

第二次世界大戦後、労働組合運動や生協運動が広まるなかで、労働者の生活の向上のために、労働者自らによる金融機関を設立しようという動きが高まり、1950年に岡山県と兵庫県で最初の労働金庫

¹ 本章の事例は、2018年11月16日に実施した全労金へのヒアリング(インタビュー対象者:末留新吾中央執行委員長、新井好司中央執行副委員長、インタビュアー:麻生裕子、飯郷智子)、同年12月26日に実施した静岡労金労組へのヒアリング(インタビュー対象者:岡隼也執行委員長、齊藤勇人書記長、インタビュアー:麻生裕子)、および両組織による提供資料にもとづき執筆したものである。

が設立された。その後、1953年に労働金庫法が制定され、全国に労働金庫が設立されていった²。

かつては1都道府県を業務地区としていたが、1998年から2003年にかけて地域統合が進み、現在では、8つの地域統合金庫（東北、中央、北陸、東海、近畿、中国、四国、九州）と5つの単合金庫（北海道、新潟、長野、静岡、沖縄）の計13金庫となっている。

このうち本稿で対象としている静岡労金は、1953年に設立され、県下27店舗をもつ労働金庫である。2018年9月時点で、職員数743名、団体会員数2,438名、間接構成員数55万5,585名、預金残高1兆875億円、融資残高7,791億円、出資金38億円である。労働金庫の地域統合が進むなか、単金として残る数少ない金庫の一つである。

なお、全国13労働金庫をすべてあわせると、2019年3月末時点で、620店舗、常勤役職員数11,285名、団体会員数51,381名、間接構成員数1,131万317名、預金残高20兆6,431億円、融資残高13兆6,268億円である。

2. 労働金庫の中央機関

13金庫は協同し、一般社団法人全国労働金庫協会（以下、労金協会）と労働金庫連合会（以下、労金連）を組織している。

労金協会は、1951年に設立された、全国13労働金庫の中央機関である。主な事業内容は、労働金庫の組織・事業・経営の指導、労働金庫の役職員の養成・教育、労働金庫相互の連絡・調整などである。今後の労金業態のめざす姿を示した「ろうきんビジョン」³、全国の労働金庫に共通する「全国労働金庫中期経営計画」を策定する役割を担っているのも労金協会である。職員数は63名（2018年7月時点、役員除く）である。

労金連は、1955年に設立され、全国13労働金庫が会員になっており、系統中央金融機関に位置づけられる。主な事業内容は、業態共通の商品・サービスの開発・提供、労金間の資金需給調整、労金の余裕資金の効率的運用、労金業務の補完などである。職員数は414名（2019年3月末時点、役員除く）である。

第3節 労働組合の概要

1. 全労金

全労金は、1956年に結成された産別組織であり、連合に加盟している。上述の各金庫の職員をそれぞれ組織化した13単組、および労金協会、労金連の職員を組織化した1単組の計14単組によって構成

² 教育文化協会、中央労福協編『共助と連帯－労働者自主福祉の意義と課題（増補改訂版）』明石書店、2016年、85～88頁。

³ 「ろうきんビジョン～人々が支え合う共生社会の実現のために～」は、2015年度から10年間で労働金庫がめざす姿として、2014年9月に労金協会および全国の労金によって確認された。労働金庫が今後も日本で唯一の福祉金融機関として発展し続けるために、業態の総合力を持って、会員と一体となった労金運動の推進や取引深耕・拡大に向けた組織づくり等、労働金庫の果たす役割とめざす姿をまとめている。

されている。

組合員総数は2019年6月時点で8,920名であり、その内訳は正職員が6,782名、嘱託等職員が2,138名である。ユニオンショップ協定の締結状況については、単組により異なる。しかし締結していなくても、正職員はほぼ100%組合加入している。2004年以降は、嘱託等職員についても組織化を始めた。現在、嘱託等職員（再雇用含む）の組合加入は約58%（再雇用除くと71.5%）であり、今後3年間で100%の組織化となるよう全単組で取り組みを進めている。

2019年6月時点で、組合役員数は194名（女性役員55名）、うち専従者（半専従含む）は13名である。

2. 静岡労金労働組合

静岡労金労働組合は、全労金の加盟単組の一つであり、1953年に結成された。営業店ごとに25支部、金庫本部に総企営統支部、業務統括支部、融資統括支部の3支部の計28支部によって構成される。

2019年6月時点の組合員数は547名、その内訳は正職員組合員が389名、嘱託等組合員（準職員、LBパートナー、嘱託職員）⁴が158名である。正職員および準職員についてはユニオンショップ協定を締結しているが、LBパートナーおよび嘱託職員についてはオープンショップである。1支部あたりの組合員数は、営業店規模の差があるため7名から50名程度の幅がある。

組合役員数は16名（上部団体派遣の特別執行委員2名含む）であり、うち単組専従者は書記長のみである。

第4節 経営政策活動の強化

1. 全労金の取り組み

(1) 運動方針での位置づけ

「全労金運動の3本柱」の「協同組合としての労働金庫事業の発展に向けて、組織風土を改革し、社会的役割を發揮する」という一つの柱にもとづき、「2018年度の運動の基調」において「労使共通の認識のもと、組織風土の改革に向けた取り組みを展開するとともに、労働者自主福祉運動の発展と、『ろうきん運動』の強化に取り組みます」という基本姿勢が示されている⁵。

これまで、全労金にとって経営政策活動の強化は重要な取り組みの一つとして位置づけられてきたが、2018年度運動方針においてもその位置づけは変わらない。具体的には、「中央労使協議会を毎月開催し、業態に共通する課題等について、労働組合の視点で経営に対するチェック機能を發揮します」、「労金業態が一体となって労働者自主福祉運動を推進するよう、中長期的な事業運営の視点から、労働組合の提言活動に取り組みます」、「全労金組織全体で経営政策活動の強化に取り組むとともに、

⁴ 準職員はA・B・Cに分かれ、いずれも無期雇用。LBパートナーは、基本的に契約更新3回目となる4月1日に準職員Cに自動登用される。嘱託職員にはシステム関係と障がい者がおり、いずれも1年更新の有期雇用だが、LBパートナーと同様に基本的に契約更新3回目となる4月1日に無期雇用へ転換される。

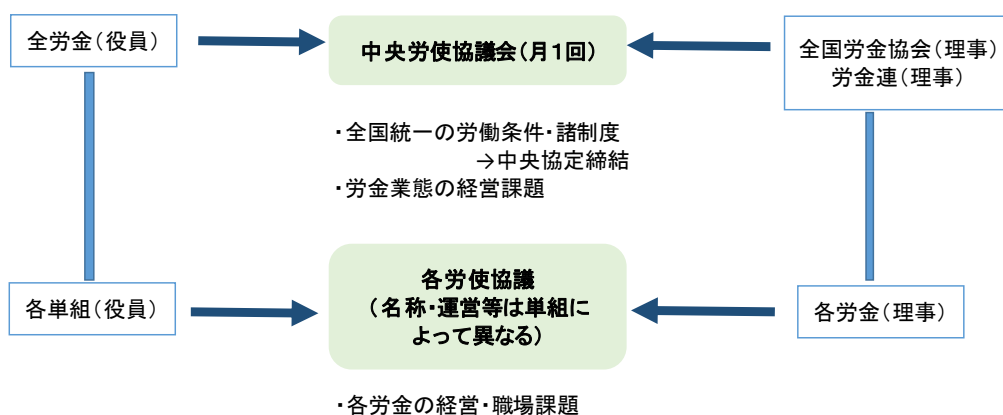
⁵ 全労金『第67回定期大会議案書』（2018年7月26～27日開催）、第2号議案2018年度運動方針（案）を参照。

金庫の経営環境や事業計画について、労働組合として積極的に関わります」などの取り組み方針が立てられている。

(2) 労使協議を通じた経営側への提言～全国合併をめぐる

運動方針にもあるように、全労金では、労使による話し合いの場として、中央労使協議会を毎月1回開催している。組合側は全労金役員、経営側は労金協会理事および労金連理事が出席している。中央労使協議会では、労金職員の労働諸条件から労金業態の経営課題まで幅広い事項が取り扱われる⁶（図表10-1）。

図表10-1 全労金における労使協議のしくみ



出所：全労金へのヒアリングにもとづいて筆者作成。

とくにこの間、全労金が労使協議を通じた経営側への意見具申・提言に力を注いできた課題の一つは、2012年4月に予定していた労働金庫の全国合併（日本労金創設）であった。

2000年代半ばごろから始まった全国合併の動きに対して、全労金は「これまで労働金庫が果たしてきた労働者自主福祉運動の役割を今まで以上に発揮し、今日の社会的課題に対応するためには全国合併は必要である」と判断していた⁷。この基本的考え方にもとづき、中央労使協議会および新たに設置した賃金・労働条件検討委員会などにおいて、労金協会との協議を進め、正確な情報提供や業態内での意思統一を強く求めた。

全国の労働金庫においても、全国合併に向けて店舗政策や人事・賃金政策などの具体的計画が進められていた。そのため全労金は、目標数値の押し付けが前面に出るような推進策にならないよう留意し、ろうきん運動や事業を各地域で発展させていく取り組みが重要であるとの考えから、2008年12月、

⁶ 全国統一の諸制度（賃金、退職金、雇用、休日・休暇、欠勤・休職、ワークライフバランス、健康管理、教育研修、労働災害特別補償）について、中央労使により中央協定が締結されている。ただし、2000年頃から各金庫の経営格差が拡大してきたため、賃金水準については単組ごとに交渉することになった。

⁷ 2008年に全国合併に関する基本方針を確認している。全労金「全国合併に関する全労金の見解」（第60回定期大会にて確認、2011年7月）を参照。

各単組に対しても各金庫との協議に対応できるよう「経営課題への対応指針」を示した⁸。

しかし金融庁から認可には法改正が必要との指摘があり、2010年11月、全国合併は「当面延期・継続協議」となった。労金協会は金融庁との折衝のなかで改善すべき7つの経営課題について指摘を受けていた。その課題とは、①高コスト体質の改善、②住宅ローン中心のビジネスモデルの見直し、③セーフティネットの確立、④リスク管理体制の強化、⑤協同組織における会員自治とガバナンスの両立、⑥地区にかわるコモンボンドの確立、⑦法改正の必要性、である。全労金は、中央労使協議会においてこれらの経営課題の改善状況のほか、「当面延期・継続協議」の進捗状況を問い続けた。一方、経営側は、現行の13金庫体制の継続を基本に、現行法制下でも取り得る方策である「地域合併」を選択肢に加える等、業態の経営形態のあり方に係る選択肢の多様化を図っていくこととし、改めて地域合併に係る法・税・財・システム面の課題について調査・検討を行ったという経緯がある。

(3) 「経営政策活動の手引き」の策定～運動の強化・統一・底上げに向けて

各単組においても経営協議会が開催されているが、その頻度は単組によってばらつきがみられるのが現状である。そのため、全労金、全単組にとって運動の底上げが課題となっている。

そこで全労金では、各単組の経営政策活動レベルの統一化を目的に、2016年5月に「労働組合における経営政策活動の手引き」を策定した。この手引きは、各単組の役員、経営政策担当者、中堅組合員などを対象にしている。これまでも2002年、2004年に「経営チェックマニュアル」を発行しており、今回は第3版にあたる。このことから、十数年以前から経営政策活動を重視していることがうかがえる。

この手引きは、たんに財務諸表分析の方法を示しているのではなく、むしろ労働組合における経営政策活動とは何であるかに重きを置いているのが特徴である。このなかで「労働組合における経営政策活動の基本」として4点を掲げている⁹。

第一に、組合員の「やりがい・働きがい」「働きやすさ」が最終目標であること、第二に、労組のネットワークで集約した「組合員の生の声」が労使協議を通じた経営陣への意見具申・提言の最大の武器になること、第三に、労働組合活動のなかに経営政策活動をしっかりと位置づけること、第四に、経営政策活動の実践にあたっては「経営チェック」と「経営分析」を行うことである。

とりわけ4点目に関しては、経営指標ばかりに注目する「経営分析」よりも、さまざまな情報収集をもとに経営全体をみる「経営チェック」に主眼を置くことが重要としている。チェックポイントは、例えば、「ろうきんの理念」¹⁰、「協同組合原則」、「労福協がめざす社会」と金庫の経営政策は一致し

⁸ 全労金「労働組合における経営政策活動の手引き」2016年5月。

⁹ 全労金「労働組合における経営政策活動の手引き」2016年5月。

¹⁰ 「ろうきんの理念」とは、「ろうきんは、働く人の夢と共感を創造する協同組織の福祉金融機関です。ろうきんは、会員が行う経済・福祉・環境および文化にかかわる活動を促進し、人々が喜びをもって共生できる社会の実現に寄与することを目的とします。ろうきんは、働く人の団体、広く市民の参加による団体を会員とし、そのネットワークによって成り立っています。会員は、平等の立場でろうきんの運営に参画し、運動と事業の発展に努めます。ろうきんは、誠実・公正および公開を旨とし、健全経営に徹して会員の信頼に応えます。」(1997年5月16日の労金協会理事会にて承認)。

ているか、「ろうきんビジョン」¹¹をふまえ、業態全体の方向性と金庫の経営政策は一致しているかなどである。

すでに全単組の運動方針に経営政策活動の強化が盛り込まれているが、こうした手引きを活用した学習会開催などの取り組みは、単組によってまだ濃淡がある。地域合併した単組については組織の規模が大きくなるため、職場の組合員まで運動を浸透させることに時間がかかること、またそれぞれの単組に運動の歴史があり論議の手法に違いがあることなどが理由として考えられる。

2. 静岡労金労働組合の取り組み

(1) 運動方針での位置づけ

静岡労金労働組合は、経営政策活動を労働組合活動の重要な柱として位置づけ、先進的な取り組みを展開する単組である。2018年度運動方針では、「労働金庫に求められる今日的な役割と向き合い、労働者自主福祉運動の発展に寄与します」という基本スタンスを掲げている¹²。静岡労金労組では7つの専門部のうち、業務研究部が経営政策活動を担当している¹³。業務研究部に関連する運動方針として「健全な組織風土の確立と事業の発展をめざします」と掲げ、さらに具体的な取り組み項目を設定している。例えば、風通しがよく、働く仲間を大切に想う職場風土の確立につながる学習機会の継続、運営協議会・労使懇談会の開催、職場懇談会・職場定例協議会の開催などである¹⁴。

(2) 労使協議を通じた経営側への提言

静岡労金労働組合は、運営協議会を最低年2回開催しており、組合側からは委員長、副委員長2名、書記長、書記次長2名、執行委員2名の計8名、経営側からは、理事長、専務理事、常務理事2名、総務人事部長、人事課長、人事課長補佐の計7名が出席する。

その他、労使による協議の場として、労使懇談会、労使折衝がある。労使懇談会は月1回の頻度で開催されており、組織課題などについて経営側とのぎっくばらん意見交換を行っている。組合側からは、委員長、書記長、経営側からは理事長、専務理事、常務理事が出席している。その内容は基本的に非公開とされている。労使折衝は必要に応じて不定期に開催されている。

経営政策に関する課題については、こうした運営協議会などで協議されている。経営側への意見具申・提言にあたっては、組合員の声が不可欠であるため、職場に最も近い支部レベルでの活動が重要となる。

具体的には、週1回、朝の10～15分程度、支部ごとに職場集会を開催している。静岡労金労働組合では毎週開催が相当以前からルール化されており、組合員自身の意識が高く、参加率もきわめて高い。

¹¹ 注3を参照。

¹² 静岡県労働金庫労働組合『第73回定期大会議案書』（2018年9月14日開催）。

¹³ 7つの専門部には、組織対策部、賃金対策部、業務研究部、労働条件対策部、男女共同参画部、教育宣伝部、政治地域共闘部があり、これらを執行委員で役割分担している。支部レベルでは、職制上で次長クラスのベテランの組合員が業研委員を担当することになっている。なお、組合員資格は次長クラスまでである。

¹⁴ 静岡県労働金庫労働組合『第73回定期大会議案書』（2018年9月14日開催）。2018年度運動方針を参照。

毎回のテーマは専門部ごとに多岐にわたる。意見交換というよりも、むしろ毎週、組合員全員が顔を合わせることの意義が大きい。ただし、朝の短時間だけでは意見交換には不十分なため、月1回、業務終了後の1時間程度で職場集会を開催することもよびかけ、取り組みを進めている。

また支部レベルにおいても、労使による話し合いの場を設定している。職場懇談会を基本的に年2回開催し、職場の課題や要望等について職場の管理職との意見交換を行っている。これにくわえ、2018年5月から、全労金の「職場の課題を自ら解決しよう運動」にもとづき、新たに職場定例協議会を月1回の頻度で開催することになった¹⁵。基本的な協議事項は、時間外労働・年休取得状況の確認など働き方全般に関わる課題であるが、職場労使において必要な課題は適宜調整することになっている。組合側からは支部三役、経営側からは支店長、部課長などの管理職が参加する。

こうした職場懇談会、職場定例協議会を通じて、現場レベルでの経営チェック機能をしている。ここで出された職場の課題や問題点は、職場労使レベルで解決すると同時に、組合本部が月1回の頻度で開催する支部長会議において意見聴取を行い、経営側への提言に反映していく。

実際に、労働組合からの提言によって実現させた具体例としては、金庫業務省力化をめぐる問題がある。2013年2月、静岡労金労働組合は、現場から出された意見を「労働組合が考える金庫事務省力化に向けた提言」としてとりまとめ、経営側に提言した。その内容は、①事務リスクに対する姿勢、②通達・事務連絡量の縮小、③「本部⇔本部」「本部⇔営業店」間の連携改善、④カイゼン提案活動の廃止、⑤若年層職員のOJTに関する本部の支援体制強化、⑥時間外管理等のタイムマネジメント能力の向上、の6点である。

その後、2016年3月には、これらの提言内容がどこまで実行されているかを評価し、「労働組合が考える金庫事務省力化のさらなる実践に向けた提言」を経営側に提言した。一度限りの提言とせず、組合員からの声にもとづき、たえず職場実態をフォローし、経営側に実行させるよう協議を繰り返し行っている。

(3) 組合員教育カリキュラムの確立

静岡労金労働組合の取り組みのなかでは、組合員教育カリキュラムも特徴の一つである。図表10-2に示したのは、現在、静岡労金労組で導入している組合員教育カリキュラムである。対象者を全組合員、役席者、各支部支部長に区分し、各段階に応じた階層別プログラムが設定されている。経営側においても職員教育を実施しているが、それだけでは不十分であるという労組側の認識から、労働組合でも組合員教育の充実に取り組むという強い姿勢が歴代の執行部に受け継がれている。約20年前より組合員教育を徐々に充実させていき、約10年前に複数の教育プログラムを組合員教育カリキュラムとして体系的に整理し、その時々々の情勢、実態をふまえながら、開催内容を工夫して変化、発展させている。

¹⁵ 静岡県労働金庫労働組合労働条件対策部「『職場定例協議会』開催にあたってのガイドライン」(2017年度第11回執行委員会にて確認)。

図表10-2 静岡労金労組の組合員教育カリキュラム

	労組加入前 (入庫年度4月)	1年目 (18~22歳)	2年目 (19~23歳)	3年目 (20~24歳)	中堅【27歳時】 (6~10年目)	中堅【30歳時】 (9~13年目)	新任役席者 【30~45歳】 (係長・次長)
全組合員対象	1. 新入職員研修会 ※金庫主催	2. 若業学校 (毎年6月中下旬、1泊2日)			3. 27歳学習会 (毎年5月中、半日開催)	4. 30歳学習会 (毎年5月中、半日開催)	
役席者対象							5. 新任係長研修会 (毎年6月に半日開催、直近4・10月昇進者を対象) 6. 新任次長研修会 (毎年6月に半日開催、直近4・10月昇進者を対象)
各支部役割に応じたカリキュラム	7. 支部長研修会 (毎年12月頃開催)	8. メンタルヘルス講習会 (毎年6月に開催)		9. 男女共同参画集会 (課題に応じて定期的に開催)		10. 業務研究集会 (課題に応じて定期的に開催)	

(注) 上記以外にも例えば、嘱託等組合員学習会等、開催している研修・セミナー・イベントは多数ある。
出所：静岡県労働金庫労働組合『第73回定期大会議案書』(2018年9月24日開催)、134頁の資料より一部省略して作成。

なかでも、経営政策活動に関連する研修に関していえば、新任の係長、次長を対象にした新任役席組合員セミナーがこれに該当する。経営政策活動については、新入組合員や27歳・30歳の中堅組合員の時期には、「やりがい・働きがい」について考える機会は提供するものの、直接的に経営政策活動に関する研修内容を盛り込むことはしない。「やりがい・働きがい」のある職場づくりの中心的な担い手となりうる新任の監督職の組合員を対象に、経営政策活動の研修を行っている。他の研修会・セミナーと同様に、このセミナーも歴史は古い。

セミナーに参加した組合員の問題意識を喚起するために、執行部が工夫をこらした独自資料を作成し、講義を行う。全労金が2016年に策定した「経営政策活動の手引き」のエッセンスをわかりやすく伝えると同時に、「やりがい・働きがい」のある職場とは何かなどを参加者に問いかける研修内容になっている。具体的には、労働組合における経営政策活動の基本にはじまり、労働組合としての経営チェック、経営分析の項目にまでおよぶ。とくに、経営政策活動の基本のなかでは、労組のネットワークで集約した組合員の生の声をもって経営側への意見具申・提言をすることが、ステークホルダーとしての労働組合の役割であるということを述べている¹⁶。組合役員だけが経営チェックをすればよいのではなく、組合員一人ひとりが経営チェックを行うことに大きな意義があり、これが組合員の生の声となり、経営側への意見具申・提言につながっていく。

講義の後には、必ず分散会が設定されており、参加者同士が意見交換をする場になっている。分散会方式は新任役席組合員セミナーだけでなく、カリキュラムのなかのすべての研修会・学習会で取り入れられている。

¹⁶ 静岡県労働金庫労働組合「2017年度新任役席組合員セミナー」(2018年5月12日開催) 配布資料を参照。

第5節 組織風土改革の推進

1. 「労金運動強化基金」問題の発生

前述の運動方針にあるように、組織風土改革も全労金および全単組にとって重要な運動課題となっている。その発端になったのが、「労金運動強化基金」の経理処理をめぐる問題である¹⁷。

本来ならば「労金運動強化基金」は金庫の資金として経理処理されるべきものであるが、長年におわたって簿外資金として役員によって直接管理されてきた。責任ある経営体制の整備が図られておらず、法令遵守など内部管理態勢に重大な問題があるとして、2003年6月に労金協会、2004年1月に静岡労金を含む7労働金庫、2004年3月の中央労金を最後に、全国の労働金庫と労金協会が業務改善命令を受けた。その後、2005年4月にも静岡労金を含む3金庫は、金融庁および厚生労働省から業務改善命令を受けた¹⁸。

2. 全労金の対応

業務改善命令への労金協会の対応は、2004年に「ろうきん業態機能強化計画」を決定し、ここで示した4課題、すなわち①勤労者セーフティーネットの取り組み、②NPO施策の取り組み、③ガバナンスの強化、④コンプライアンス（法令遵守）態勢の確立について、全国の労働金庫を支援するとともに、労金協会自身もこれらの課題を実行するというものであった¹⁹。

これに対して全労金は、「労金運動強化基金」に端を発する一連の業務改善命令は、役員の問題だけではなく、職員・組合員も含めた労働金庫全体の組織風土に問題があるとの認識から、2005年6月に「組織風土改革に向けた取り組み」を策定し、経営側に提言を続けてきた。

しかし、「業務改善命令」が発出されて10年以上が経過し、業務改善命令を受けたという事実が職員の間で忘れられようとしているなかで、職場のコミュニケーションが希薄になっている職場実態をはじめとして、この間提言してきた問題点を含め、「組織風土」が改革されているとは言い難い状況が続いていると強く認識し、2017年9月に現状の職場における課題認識を共有したうえで、「ろうきん」に期待される社会的役割・使命を果たしていくことができる組織風土・職場風土の構築に向けて、再び申し入れを行うこととなった。

組織風土改革をめぐっては、現在、中央労使協議会で協議中である。経営側は前向きに受け止めているが、まだ具体的対応には至っていない。

3. 静岡労金労働組合の対応

静岡労金においても、業務改善命令への対応として、コンプライアンス態勢を強化していった。具

¹⁷ 「労金運動強化基金」とは、労金運動を推進する活動を支援する目的で積立てられた基金をさす。

¹⁸ 厚生労働省報道発表資料「(社)全国労働金庫協会に対する行政処分について」(2003年6月13日)、同「7労働金庫に対する行政処分について」(2004年1月9日)。四国新聞「3労金に業務改善命令／不正経理で金融庁」2005年4月15日付、電子版。

¹⁹ 全国労働金庫協会ホームページhttps://all.rokin.or.jp/association/news/050520_01.html。

体的には、常勤役員による各種会議等でのコンプライアンス重視の取り組み姿勢の発信、役員と職員との対話の機会、階層別・職階別のコンプライアンス研修の実施、コンプライアンス委員会の定期開催などの取り組みである。なお、コンプライアンス委員会の参加メンバーは、常勤役員、執行役員、部長である。静岡労金労働組合の執行部は参加メンバーではないが、理事会における「法令等遵守体制」に関する報告内容を労使懇談会のなかで事前に確認し、意見交換を行っている。

さらに、静岡労金労働組合は、業務改善命令を受けた事実を風化させないための「組織風土改革に関する支部学習会」を開催している。業務改善命令を受けてから十数年経過した現在でも、組合独自で学習会を開催しているのは、全労金の加盟単組のなかで静岡のみである。再発防止に向けた意識の醸成とともに、健全で働きがいのある職場づくりを組合員自らが実践していくことを目的としている。執行部の思いとしては、法令遵守は当然のことで、さらにそのうえをいく取り組みをめざし、組合員自身が組織風土について考える研修内容になっている。

第6節 まとめにかえて

全労金、静岡労金労働組合における経営政策活動の事例をとおして、協同組合に必要な「運動と事業の両立」を実現するために、ステークホルダーとしての職員およびその労働組合が重要な役割を果たしていることを明らかにした。

この間、これらの組織において経営政策活動が強化されてきたのは、「労金運動強化基金」問題が直接的に契機になったというよりも、労働者自主福祉運動の推進という背景が大きかったといえる。経営側が数字ばかりに注目する短期的な視点になっていけば、労働組合が長期的な視点から労働金庫業態のあり方を問いただす必要があるからである。

さらに経営政策活動の特徴をあげると、それは組合員教育がその主軸になっているという点である。組合員一人ひとりの意識・能力の向上によって、「やりがい・働きがい」のある職場づくりにつながる。人材育成を通じて経営チェック機能を高める労働組合の好事例といえるだろう。

【参考文献・資料】

教育文化協会・中央労福協編『共助と連帯－労働者自主福祉の意義と課題（増補改訂版）』明石書店、2016年。

静岡県労働金庫労働組合『第73回定期大会議案書』2018年。

静岡県労働金庫労働組合「2017年度新任役席組合員セミナー配布資料」2018年。

静岡県労働金庫労働組合労働条件対策部「『職場定例協議会』開催にあたってのガイドライン」2017年。

全労金『第67回定期大会議案書』2018年。

全労金「労働組合における経営政策活動の手引き」2016年。

全労金「全国合併に関する全労金の見解」2011年。

おわりに

～コーポレートガバナンスに関わるすべての人々へ～

杉山 豊治

データの改ざんや偽装表示、総会屋への利益供与など、企業の不適切な行為が相次いで報道されている。

企業が不適切な行為に至った要因は事例によって様々ではあるが、なぜ未然に防ぐ“力”は機能しなかったのか。経営における内部統制や監査などのガバナンスは機能しなかったのか。また、企業のカウンターパートである労働組合は、企業統治（コーポレートガバナンス）に対してどのように関与してきたのか。

この十数年の間に、CSR（企業の社会的責任）やESG投資（環境・社会・ガバナンスを考慮した投資）への関心が高まり、東京証券取引所がすべての上場会社を対象に運用を開始したコーポレートガバナンス・コードでは、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、基本原則の1つに「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」を掲げている。当然ながら株主以外のステークホルダーには、従業員、労働組合が含まれると解される。

このようなコーポレートガバナンス改革の動向や企業における不適切な行為の発生状況などを勘案し、連合総研では、コーポレートガバナンスに対する労働組合の関与の実情を調査し、今後の課題と対応について検討するための研究委員会を立ち上げた。この研究会では、実際に企業の不適切な行為・法令違反が発生した事例へのヒアリングとともに、労使協議制や労使委員会を通じた経営参加の事例へのヒアリングなど、労働組合とコーポレートガバナンスへの対応について調査を行った。

調査結果から得られたのは、不適切な行為を未然に防ぐための労使協議会等の労働組合の取り組みや、不幸にも不適切な行為が発生した際の対応、再発防止と企業再生に向けた取り組み等々、様々な取り組みを通じて、労働組合がコーポレートガバナンスに及ぼしている役割は極めて大きいということだ。

ここでは、労使協議制を通じた未然防止に寄与する取り組み、そして不適切な行為が発生してしまった際の企業再生に向けた労働組合の取り組み等から得られた労働組合の役割と課題について述べる。

(1) 労使協議制を通じたガバナンスへの関与

コーポレートガバナンスに対する労働組合の関与では、大手労働組合を中心に労使協議会・労使懇談会など労使協議制を通じての関与が確認できた。こうした大手労働組合では、「コーポレートガバナンス」という言葉が一般化される以前から、すでに労使協議を通じて経営参加が行われている。最近では、先進的な労使において、コーポレートガバナンス体制の中に、労使協議会・労使懇談会を明確に位置づけ、職場レベルから全社レベルまで階層的に労使間の意思疎通の場を整備している事例もみられた。また、企業の設置しているガバナンス組織へ組合代表者を参画させている事例も

確認できた。このように、労使協議制を活用した経営参加を通じたガバナンスへの関与は労働組合として重要な行動といえる。

(2) 企業グループにおけるガバナンスへの関与

企業の不適切な行為は、当該企業のみならずその企業が属する企業グループ全体へと影響が及ぶ。そのような中で、企業グループ全体を視野に入れたガバナンスに取り組む事例も確認できた。ここでは不適切な事例が、労働組合が組織化されていない子会社で発生したことに端を発し、その企業ブランドそのものが大きく毀損したケースである。この事例では、労使間の話し合いを通じ、企業グループ全体でのガバナンスを確立するため、労働組合のないグループ会社での労働組合づくりやグループ会社の処遇改善、企業グループ会社全体の現場実態の把握などに取り組んでいる。労働組合による企業グループ全体でガバナンスを確立する取り組みは、今後、ますます重要になるだろう。

(3) 労働組合だからできる現場情報の収集と発言

労働組合は、日常の活動において、職場会等を通じた従業員の声をはじめ、様々な相談活動を通じて現場の情報を吸い上げ、不適切な行為につながる可能性の芽を把握し、経営側へ発言・共有することで不適切な行為の発生を未然に防ぐ役割を果たしている。経営側のラインで伝わる情報が現場の全てを網羅しているわけではなく、かつすべてが正確とは限らない。ややもすれば都合のよい情報のみが伝えられることもあるだろう。だからこそ労働組合という異なる神経を通じて伝わる情報が貴重になる。経営サイドで伝わる情報と労働組合というステークホルダーを通じて伝わる二つの情報が組み合わさることで、より正確かつ有益な情報となる。職場会や対話、相談を通じて労働組合が従業員の声を日常的に収集し、労使協議の場を通じて発言する行動は、不適切な行為の未然防止に大きな役割を果たしている。

(4) 事案発生後における従業員の不安・動揺の軽減と再生に向けた取り組み

不幸にも不適切な事案が発生した際にも、その善後策について、労働組合が重要な役割を果たしている。不適切な行為の発生は、組合員・従業員の雇用や処遇などの労働条件に対して直接的な影響を及ぼすとともに、従業員やその家族の不安や動揺を招く。世間からの厳しい視線も堪えるだろう。そのような中で、労働組合は、迅速に再発防止策を促し、従業員の雇用を守ることを確約を経営側から引き出すこと等によって、従業員とその家族の不安を軽減するよう取り組んでいる。

また、企業再生に向けた取り組みも重要である。調査でも様々な再発防止策や再生に向けた取り組みを確認することができたが、杜撰な経営等に起因する事例では、徹底した経営責任の追及の事例もみられる。企業別組合は、ややもすれば当該企業とは「運命共同体」的な意識の中で、対外的には無意識に企業経営と同心円状で企業防衛に陥りがちとなりやすいが、労働組合の使命として、また企業組織における「良心」として、企業のあるべき姿を追求し、経営責任を問う営みも労働組合の重要な取り組みであろう。

また、業界全体で再発防止の取り組みを展開したケースもあった。こうした行動は、当該企業内にとどまることなく、社会全体へ再生に向けた姿勢を示す上でも重要といえよう。円滑な企業再生に向けて労働組合が果たしている役割は大きい。

(5) 労働組合へのメッセージ

今回の調査を通じて、労働組合が労使協議制や労使懇談会などを通じてコーポレートガバナンスに重要な関与を行っている実情が理解できた。こうした労使間における意思疎通の仕組みの重要性も再確認できたと考える。企業における不適切な行為の防止には何か特別なことをする必要はない。労働組合の使命として、そして企業組織における「良心」であるとの信念の下、日々、現場で生じている事象の中で、従業員が不審と知っていること、不安と感じていること、そのような従業員の素直な意見を収集し、公式・非公式を問わずにありとあらゆる機会をとらえて会社側に発言すること、経営側の情報に加えること、こうした営みを通じ、企業組織の実情を正確に把握できる情報へと質を高めることの重要性も再認識できたのではないかと。

本研究委員会の報告は、多くの労働組合関係者に向けて、貴重な情報を提供できたのではないかと考えている。付言すれば、この報告書に記載された内容は、経営者や管理者の方々にこそ読んでもらいたい。経営サイドとは異なる労働組合の神経から伝わる情報があるからこそ、健全な企業運営が可能となるということ。このことが少しでも理解され、企業と従業員を守っていくための労働組合の存在意義を示せたのであれば幸いである。

最後に、自身の所属する企業グループの不適切な行為、ありていに言えば、あらためて触れられたくないともいえる事案について、聞き取り調査を通じて、真摯に対応していただいた労働組合に対し、心から感謝を申し上げる。

企業危機の克服と労働組合の存在意義の最大化に向けて
—コーポレートガバナンスと労働組合の役割に関する
調査研究委員会報告—

2019年12月 発行

編集 公益財団法人 連合総合生活開発研究所

所長 藤本 一郎

〒102-0074 東京都千代田区九段南 2-3-14

靖国九段南ビル 5 階

TEL 03(5210)0851

FAX 03(5210)0852

制作 株式会社 コンポーズ・ユニ

〒108-0073 東京都港区三田 1-10-3

TEL 03(3456)1541(代)

FAX 03(3798)3303

