

「労働組合による異議申し立て行動の実態」 についての調査報告書

2013年3月

公益財団法人 連合総合生活開発研究所

はじめに

日本における労働争議件数をみると、オイルショックを契機に減少傾向となり、現在まで年々減り続けていますが、労働組合にとって、ストライキなどの争議行為を行う権利やそれを実行できる能力を有することは、現在においても経営側に対する交渉力の源泉であることに変わりはありません。また、労働組合が望まなくとも、経営側に対して毅然として「声」をあげなければいけない場面が来る可能性は常にあります。したがって、労働組合は普段から「声」をあげる能力を保有しておく必要があります。これまで「声」をあげる機会がない労働組合であっても、ほかの労働組合の事例から学ぶことが重要だと言えます。

こうした問題意識から、連合総研においては、2007年度より実施しているシリーズ研究「21世紀の日本の労働組合活動に関する調査研究」の第三弾の研究テーマとして、「労働協約とストライキ」を設定し、2010年9月に調査研究委員会（主査：中村圭介 東京大学社会科学研究所教授）を発足させました。

委員会では、近年、ワッペン配布、スト権投票、36協定破棄、ストライキ、労働委員会、裁判闘争など、さまざまな形で、経営側に対して「声」をあげた労働組合を対象として、中村圭介主査、佐藤厚委員、鈴木誠委員、連合の委員と連合総研研究員が聞き取り調査を実施し、そこから得た知見・教訓などについて検討を行いました。

本報告書は、中村主査による「序論」に続いて、11の労働組合の具体的な事例を記述した「ケースレポート」から構成されています。これらのケースレポートは、具体的な労使交渉の流れや、経営側に対する「声」のあげ方、闘争の収束などといった経緯の記述だけでなく、労働組合が「声」をあげる決断をするにあたっての困難や、決断したリーダーの心情、そして困難をどう乗り越えたのかもとらえるよう努めました。読者のみなさまは、労働組合が「声」をあげることの重要性や、そのためのノウハウなどをぜひ読み取っていただけると幸いです。

最後に、本報告書の刊行にあたり、ヒアリング調査にご協力いただいた12の労働組合ならびにご紹介をいただいた上部団体のみなさま、本研究委員会のヒアリング調査に同行し的確なアドバイス・ご指導をいただいた中村主査、佐藤委員、そして研究委員会の運営に多大なご協力をいただいた連合雇用法制対策局、中小労働対策局（現労働条件・中小労働対策局）のみなさまに、改めて厚く御礼申し上げます。

2013年3月21日
公益財団法人 連合総合生活開発研究所
所長 薦田 隆成

連合総研・21世紀の日本の労働組合活動に関する調査研究委員会Ⅲ

「労働協約とストライキ」

本研究委員会は、東京大学社会科学研究所の中村圭介教授を主査に、2010年9月に発足し、2012年10月までに10回にわたり研究委員会を開催した。

<研究委員会の構成と本報告書の執筆分担>

(肩書きは研究委員会終了当時のもの)

主査	中村 圭介	東京大学社会科学研究所教授	(序論)
委員	佐藤 厚	法政大学キャリアデザイン学部教授 (2012年3月まで)	
	鈴木 誠	労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー	(第5章、第7章、第8章、第9章)
	杉山 寿英	連合労働条件・中小労働対策局部長	(第2章、第3章)
	陳 浩展	連合雇用法制対策局次長	
事務局	龍井 葉二	連合総研副所長	
	中野 治理	連合総研主任研究員	
	高島 雅子	連合総研前研究員	(第4章、第10章)
	南雲 智映	連合総研研究員	(第1章、第6章、第11章)

目次

はじめに

序論 目的と関心

1. 目的	1
2. 労働争議の減少	2
3. 争議研究	3

ヒアリングレポート

第1章 交渉力の基盤は「日常の活動」にあり—マイカルユニオン—	9
はじめに	9
1. 企業・労働組合の基本情報	9
(1) マイカルの基本情報（イオンリテールとの統合前）	9
(2) マイカルユニオンの基本情報	10
2. マイカルユニオンの強さの背景	12
(1) 情報収集	13
(2) 組合員の参加	14
(3) 事業所（支部）レベルの労使協議	15
3. 組合員の声を集めて形にする	16
(1) 会社更生法適用時に経営陣の責任を追及	16
(2) 会社側からの営業時間変更の申し入れへの対応	16
(3) 元旦営業時の時給割増の署名	17
4. 賃闘交渉とワッペン闘争	17
補論：その他の活動について	20
(1) パートの組織化・組合活動	20
(2) イオンリテール労働組合との合併	21

第2章 廃業の危機から労使一丸となって事業存続を実現

—自治労全国一般新潟労働組合・新潟容器支部—	22
はじめに	22
1. 会社および組合概要	22
(1) 株式会社 新潟容器製作所	22
(2) 自治労全国一般新潟労働組合・新潟容器支部	23
(3) 自治労全国一般新潟県本部	23
2. 労使紛争の経緯	23
(1) 廃業を決断するまでの経過 <その1>	23
(2) 廃業を決断するまでの経緯 <その2>	23
(3) 廃業・解雇予告から廃業・解雇の一時停止まで	24
(4) 組合崩壊の危機	24

(5) 組合の立て直し ～組合員や家族との信頼関係強化	25
(6) リストラ案を組合が提案	26
(7) 会社がついに事業継続への舵を切る	27
(8) 社長交代	27
3. 事業継続・再建へ向けた取り組み	28
(1) 意識改革	28
(2) 再建の象徴“100%手づくり事務所”の建設	29
4. 本事例の特徴	30
(1) 県本部による支援	30
(2) 労使双方にとって理想の決着	30
まとめ	31
第3章 組合を通じて業界イメージを改善していきたい—アコムユニオン—	32
はじめに	32
1. 会社および組合概要	33
(1) アコム株式会社	33
(2) アコムユニオン	33
2. 組合結成に至る経緯	33
(1) 組合結成のきっかけ ～取引経過改ざん事件の発覚	33
(2) 連合東京ユニオンへ相談 ～許せない！組合をつくろう！	34
(3) 呼びかけから組合結成まで ～敵を欺くにはまずは味方から	35
3. 組合結成	35
(1) 全支店宛「結成のご案内」郵送とユニオンホームページ	35
(2) 要求内容	36
(3) 組合結成通告に対する会社の反応 ～法に則って粛々と対応する	36
(4) 不当労働行為の嵐 ～狙いは組合の解体	37
4. 健全な労使関係の構築に向けて	37
(1) 東京都労働委員会へ不当労働行為救済申立	37
(2) 健全な労使関係構築のために ～労働委員会の活用	38
5. 盛り上がる組合活動 ～サービス残業問題	39
6. 組合結成のもう一つの効用 ～人間関係、人としての「幅」の広がり	40
7. 現在抱える問題 ～人員整理に伴う偏った人事評価	41
8. 本ケースの特徴	41
(1) 連合東京、UIゼンセン同盟との連携	41
(2) アコムユニオンニュースの”牽制力”	42
まとめ	43
第4章 小売業におけるスト権の事前確立—上新電機労働組合—	44
はじめに	44
1. 会社の基本情報	44

2. 組合の基本情報	44
3. 紛争前史—上新電機民主化闘争	45
(1) 労使協調のなか業績向上へ	45
(2) 紛争前史—上新電機事件	45
(3) スト権の確立を経て経営陣の刷新へ	46
4. 消費不況下の一時金闘争	47
(1) 再び緊迫化する労使関係	47
(2) UIゼンセン同盟との連携により闘争終結	47
5. スト権事前確立の意義	48
(1) 統一行動の困難さを乗り越えて	48
(2) 労使交渉における経営者意識の変容	49
まとめ	49
第5章 審判員の地位向上へ向けて—JSD連帯労組プロ野球審判支部—	51
はじめに	51
1. 当事者	51
(1) 日本野球機構 (NPB)	51
(2) プロ野球審判員	52
(3) JSD連帯労組プロ野球審判支部	52
2. 労使紛争の前段	54
(1) プロ野球審判支部の結成	54
(2) 厚生年金をめぐる	54
3. 労使紛争の経緯	55
(1) 厚生年金の継続加入を要求	55
(2) 中央社会保険事務所の判断	58
(3) 物別れ	59
(4) スト権確立	61
(5) 厚生労働省年金局長への要請	62
(6) スト通告	63
(7) 覚書を交わす	63
(8) 労使紛争を終えて	64
おわりに	64
第6章 オーナー経営のもとで労働条件向上へ大きな一歩を踏み出す—大和冷機労働組合—	65
はじめに	65
1. 企業・労働組合の基本情報	66
(1) 大和冷機工業株式会社の基本情報	66
(2) 大和冷機労働組合の基本情報	66
2. 経営側の交渉戦術	67
3. 最初のスト権投票 (2007年春の賃闘交渉)	67

4. さらなる不満の高まり(2008年の人事制度の変更)	69
5. 事前投票でスト権確立(2009年冬期一時金交渉)	70
6. 36協定破棄(2010年春の賃闘交渉)	72
(1) スト権確立までの経緯	72
(2) 36協定の破棄とスト通告	74
(3) 妥結と大和冷機労組の総括	76
(4) UIゼンセン同盟大阪支部の支援について	77
7. その後の賃金・一時金交渉	78
第7章 賃金の「構造維持」を守り抜く—松山労働組合—	79
はじめに	79
1. ストライキの前段	80
(1) 2010年の春闘要求	80
(2) 会社側の「前向き」な対応	81
(3) 増収・増益決算	82
(4) 平行線を辿る窓口折衝	82
(5) ストライキの決断	83
2. ストライキの経過	85
(1) 「真綿で首を絞める」	85
(2) 回答を引き出す	86
(3) ストライキの終結	87
3. ストライキを終えて	87
(1) 労働組合としての春闘の総括	88
(2) 2010年春闘の問題点	89
(3) 各職場からの総括	89
(4) 「誠意には誠意で、不誠意に対しては長期強靱で」	89
(5) 会社側への危惧	90
おわりに	91
第8章 組合執行部への信頼関係再構築—大梅製作所労働組合(仮名)—	93
はじめに	93
1. リーマンショックの影響	94
(1) 定昇の凍結	94
(2) 2009年夏季一時金	94
2. 最初の一時金闘争	95
(1) 執行部の組閣	95
(2) 要求とスト権確立	96
(3) 団体交渉	96
(4) スト突入	98
(5) 妥結	99

(6) ストライキを終えて	99
おわりに	101
第9章 人員不足および労使慣行破棄によるストライキ—小田急バス労働組合—	102
はじめに	102
1. 合理化による乗務員不足に端を発するストライキ	103
(1) 合理化による乗務員不足	103
(2) ストライキの前段	104
(3) ストライキ突入	106
(4) ストライキの経過	106
(5) 妥結	108
2. 労使慣行破棄に端を発するストライキ	108
(1) 労使慣行の破棄	109
(2) ストライキの決断	110
(3) ストライキの経過	111
(4) 謝罪をめぐって	114
(5) 妥結	115
(6) ストライキを終えて	118
おわりに	118
第10章 会社解散通告を乗り越えて—全国一般石川地方労働組合中央自動車学校分会—	120
はじめに	120
1. 会社の基本情報	120
2. 組合の基本情報	120
3. 前史—ワンマン社長と中央自校分会との緊張関係—	121
4. 労使紛争の経緯	121
(1) 一方的な会社解散・全員解雇	121
(2) すべては組合潰しのため	122
(3) 白紙撤回を求めて	122
(4) 和解に向けて	123
5. 団結力の背景	124
まとめ	125
第11章 投資ファンドとの1年超におよぶ闘い—東急観光（トップツアー）労働組合—	126
はじめに	126
1. 企業・労働組合の基本情報	127
(1) トップツアー株式会社（旧東急観光）の基本情報	127
(2) トップツアー労働組合（旧東急観光労働組合）の基本情報	127
2. 折れない気持ち	128
3. 突然の企業売却（2004年3月）	129

(1) 企業売却に至る伏線	129
(2) 投資ファンドが最初から敵対的だった理由	129
(3) 直前の企業売却通告	130
4. 投資ファンドの組合無視政策に闘争の決意を固める (アクティブ社時代①)	131
(1) 投資ファンドの態度と極秘プロジェクト開始に怒り	131
(2) 闘う決意を固め産別に支援を求める	132
(3) 子会社の合併も一切知らされず	132
5. 夏期一時金をめぐり労使紛争に (アクティブ社時代②)	132
(1) 組合の頭越しの社長メッセージで「夏期臨給は支払わない」	132
(2) 十数年ぶりのスト権確立	134
(3) 都労委に不当労働行為救済の申し立てを行う	134
(4) 会社側が都労委の「要請書」、「和解協定(案)」拒否	135
6. 冬期一時金交渉の紛糾とアクティブ社への団交要求	137
(1) またもや一方的な社長メッセージ	137
(2) 会社側が提示する仮払金支払いのための条件が二転三転	137
(3) 36協定未更改に対する会社側の対抗措置	139
(4) アクティブ社相手に不当労働行為救済を申し立て	139
7. 年間業績賞与問題と組合つぶしの加速	140
(1) 第二組合結成と会社側の労組脱退工作	140
(2) サービス連合からの融資を受けて組合員に貸付を実施	141
(3) 直接的な組合つぶし	142
(4) 東急観光労組の本格的反撃：裁判闘争の開始	143
(5) 原告団の昇級見送りと指導職問題	144
(6) 連合による支援の成果：5000通を超えるFAXと陳情	144
(7) 新入社員獲得競争	145
8. 急転直下の和解へ	145
(1) 厚生労働省に研究会設置	145
(2) 一時金問題の解決	146
(3) 和解	146
(4) 組合カムバックキャンペーンで再び労働組合が多数派に	148

序 論

序論 目的と関心

中村圭介

1. 目的

今日において、労働組合はどんな状況に置かれた場合、どのような方法で使用者にはっきりと異議を申し立てるのだろうか。この課題を事例研究の方法で解くこと、これが本調査研究の目的である。使用者に対し異議を持っていることを明確に示す方法のうち主たるものは、いうまでもなく、「労務を提供しないこと」=争議行為である。

菅野（2012）によると、争議行為には①労務の完全な不提供であるストライキ、②労務の不完全な停止である怠業（作業能率を低下させたり、作業の速度を落とすようなこと）、③ピケッティング（言葉であるいは実力で、ストライキに参加しない労働者が就労しないようにすること。同じく、使用者等が原材料を搬入しないように、製品を出荷しないようにすること）、④職場占拠、⑤ボイコット（製品を買わないよう顧客や大衆に訴えること）などがある（pp.716-722）。もっとも、いずれの行為であっても、法的に正当性が認められる場合と認められない場合がある¹。

本研究では、ここでいう争議行為以外にも、使用者の政策・方針を真っ向から否定すること、ストライキ権確立のための投票準備をすること、ストライキ権を確立すること、労働委員会など第三者の関与を求めること²をも、異議申し立ての方法に含めている。それは一つには、すぐ後で述べるように、今日において争議行為が著しく少なくなっており、調査すべき事例が限られてしまうからである。十分な事例数を得るために取った、やむをえざる対応である。対象を拡大した消極的理由であるといつてよい。だが、それだけではなく積極的理由もある。事例を読めばわかるように、たとえスト権確立のための投票準備、スト権確立であったとしても、それらを実施に

1 どのような行為が正当であり、正当ではないのかについては同上書の引用部分を参照されたい。なお、「正当な争議行為」であれば、刑事免責（刑法上の違法性を否定され刑罰を科されない）、民事免責（契約違反行為や使用者の権利に対する侵害があっても、債務不履行や不法行為の責任を免除する）、不利益取り扱いからの保護（争議行為を理由に解雇、懲戒などの不利益な取り扱いは受けない）が認められる（菅野（2012）、pp.705-707）。

2 労働委員会の関与を求めるケースは大きく分けて2つある。1つは使用者側の不当労働行為を止めさせるよう救済を求めることである。ここで不当労働行為とは①労働組合への加入・結成および組合活動を理由に不利益な取り扱いをしたこと、②正当な理由なく団体交渉を拒否したこと、③労働組合の結成・運営に支配、介入したこと（組合に対する経費援助もここに含まれる）を指す（水町（2012）、p.383）。もう1つのケースは、争議行為が既に発生しているか、あるいは発生するおそれがある場合に、労使間で意見が対立している事案を労働委員会に持ち込んで調整を求めることである。調整の方法としては①あっせん（労使当事者の一方の申請または労働委員会の職権に基づいて、あっせん員が労使合意が形成されるよう促す。あっせん案を提案したとしても拘束力はない）、②調停（原則として労使双方が申請し、公労使三者構成による調停委員会が意見を聴いたうえで調停案を作成し、受諾するよう勧める。ただし、拘束力はない）、③仲裁（労使双方が申請し、公益委員（または特別調整員）からなる仲裁委員会が仲裁裁定を作成する。仲裁裁定は労働協約と同一の効力をもち、労使双方を拘束する）の3つがあるが、全国の労働委員会に持ち込まれた事案のほとんどすべてが「あっせん」であり、調停、仲裁はごく稀である（水町同上書、pp.447-448）。

移すことは今日においては組合執行部にとっては大きな決断を要することでもあり、また、使用者に対して大きな心理的脅迫効果を持つこともあるからである。争議行為が激減した現在において、当該労使が置かれた環境によっては、実際の争議行為に代わる方法になっているのである。

2. 労働争議の減少

上で指摘したように争議行為の発生件数はこの20年間で著しく減少した。表1は1970年から2010年までの争議件数、争議行為参加人数、労働損失日数と労働組合員数の推移をみたものである。この表から次のことがわかる。

表1 労働争議の推移

	件数	行為参加人員数	労働損失日数	労働組合員数
1970	3,783	2,357,230	3,914,805	11,604,770
1980	3,737	1,768,010	1,001,224	12,369,262
1990	1,698	699,376	144,511	12,264,509
2000	305	84,529	35,050	11,538,557
2010	85	21,262	23,244	10,053,624

(注) 争議行為とは争議当事者が自己の主張を貫徹することを目的として行なう行為であって、業務の正常な運営を阻害する行為(同盟罷業、工場閉鎖、4時間未満の罷業、怠業、業務管理等)を言う。なお件数などの数値には、1年を超えて継続している争議のものも含まれている。

資料出所：争議件数、参加人員数、労働損失日数については労働省『労働争議統計調査年報告』(昭和45年、昭和55年、平成2年)、厚生労働省『労働争議統計調査年報告』(平成12年、平成22年)より作成。労働組合員数(単一組合ベース)は労働省『労働組合基礎調査報告』(昭和45年、昭和55年、平成2年)、厚生労働省『労働組合基礎調査報告』(平成12年、平成22年)より作成。

第1に件数、参加人員数、損失日数のいずれも1990年に大きく減少した。件数で5割減、参加人員数で6割減、損失日数で8割強減である。第2にその傾向は2000年、2010年にさらに進んだ。2010年になると争議件数は85件となり、1970年の3,783件の2.2%にすぎなくなった。同じく参加人員数は1970年の0.9%、損失日数は0.6%となった。

労働争議が激減しているのは日本だけとは限らない。表2は労働者1,000人あたりの労働損失日数を国際比較したものである。これによれば次のことがわかる。

表2 労働争議の国際比較(労働者1,000人当たりの労働損失日数)

	アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ	日本
1970	844.1	450.4	85.6	3.6	76.9
1980	209.9	472.4	70.4	4.8	18.1
1990	49.9	70.7	23.6	12.4	2.3
2000	151.0	18.2	34.7	0.3	0.5
2008	13.4	25.8	54.7	3.4	0.2

資料出所：ILO, *Yearbook of Labour Statistics*, 1980, 1989-90, 2000 及び LABORSTA internet (<http://laborsta.ilo.org/default.html>) にアクセスして作成。

ドイツを除けば、労働損失日数の減少傾向を指摘できる。とりわけアメリカ、イギリス、日本で大きく減っている。フランスでは1990年、2000年、2008年と労働損失日数は増えてはいるが、1970年、80年と比べれば少ない。

先進工業諸国において労働争議が減ってきているのは何故なのだろうか。各国に共通の背景があるのだろうか。それとも背景は異なるが、結果として同じような現象が生じているのだろうか。たとえば Gall=Hebdon (2008) はアメリカにおける労働争議の減少の要因として①組織率の大幅な低下、②労働組合に対するより敵対的な環境（国際競争下にある経営側の圧力と法律による制約）を挙げるが（p.599）、日本でこれらが当てはまるとは思えない。組織率は1970年代半ばより長期低落傾向を示しているが、しかし労働組合員数は大きく減っているわけではない（表1を参照）。労働組合の活動を抑制するような法改正が行なわれたこともない。経営者が国際競争の圧力のもとにあるのは確かだとはいえ、労働組合に対して敵対的になっているとも言えないだろう。菅野（2012）が正しく指摘するように「生産性三原則・・・に沿った労使関係の運営として、労使協議手続きが発展し、また解雇によらない雇用調整手法が確立したこと」（p.803）が労働争議の減少に寄与していよう。だが、それだけであろうか³。

本調査研究では「労働組合はどんな状況に置かれた場合、どのような方法で使用者にはつきりと異議を申し立てるのだろうか」を具体的に明らかにしようとしている。今日では著しく減ってしまった組合による異議申し立ては、明らかに例外的で特別に不利な環境に労働組合が置かれている場合に生じたのであろうか。あるいは、労働組合を取り巻く環境はさほど例外的でも、特異でもないのに、異議申し立てが行なわれているのだろうか。もし後者だとすれば、同じような環境に置かれた労働組合であっても、異議申し立てをする組合とそうしない組合があるということになる。その違いは何によってもたらされるのだろうか。それまでの労使関係の歴史なのだろうか、労使の性格なのだろうか、あるいは他にあるのだろうか。事例研究だけでこれらを探求することは難しいが、その手掛かりでも発見してみたい。本調査研究のもう1つの目的である。

3. 争議研究

労働争議を取り上げた著作は少なくない。争議研究を行なうために着目すべき変数、変数間の関係、分析枠組み等に関して、それらの中から何か学べることはないだろうか。

実践家による著作、たとえば倉持（1980、1981、1983）、平沢（1982）は中小企業で起きた争議の生々しい実際とそこで活用される戦術の数々を具体的に描いている。これらを読むことによって労働争議を疑似体験することができ、労働争議がどんなものかがわかってくる。個別争議をとりあげ、その経緯を詳細に記述した著作によってもそうした体験をすることができる。たまたま手元にあるものを挙げれば塩田編（1963）に収められた論文の多く、大庭（1980）、松本（1991）、上野（2009）などがある。これらの事例研究は時系列的に、関係当事者の方針、行動を極めて詳

³ 集团的労使紛争は激減しているものの、個別的労使紛争は逆に激増している（菅野（2012）、pp.806-809；山川（2012）、pp.17-28）。したがって、日本社会全体として労使間の紛争が減ってきているというわけではない。

細に記録したものであり読み物としては非常に興味深いが、個別事例に入れば入るほど一般的な法則、原理などを導き出すことが難しい。変数や分析枠組みという点では、むしろ次のような争議研究から学ぶことが多い。

第1にヒックス(1965)に代表される経済学による争議研究である。ヒックス(1965、第7章)によれば、使用者には一定期間のストライキを我慢するよりは、むしろ進んで支払おうとする最高の賃金額があり、予想ストライキ期間と支給最高賃金額の2変数からなる組み合わせを持っている。これを使用者側の譲歩曲線と呼び、天井がある右上がりの曲線が想定される。つまり、ストライキ期間が短くなる(長くなる)と予想すれば、支払ってもいいと考える最高賃金額は低く(高く)なる。天井があるのは、それを超える賃金を支払えば正常利潤を得られなくなり経営が成り立たなくなるからである。他方、労働組合もまた一定額の賃金を許容するよりも、むしろ進んでストライキをして頑張りぬこうとする期間がある。提示賃金額と頑張りぬくストライキ期間の2変数からなる組み合わせが組合の抵抗曲線と呼ばれるものである。組合の抵抗曲線は床がある右下がりの曲線を描く。つまり、提示賃金額が低ければ(高ければ)、頑張りぬこうとするストライキ期間が長く(短く)なる。床があるのは、これ以下では働くことを望まない賃金水準(留保賃金)があるからである。使用者の譲歩曲線、組合の抵抗曲線の形状は、それぞれが置かれた生産物市場、労働市場の状況に依存するが、それらがどのようなものであっても交差する。交渉にあたって、労使双方が情報を共有し、相手方の譲歩曲線、抵抗曲線を知り合理的に判断できればストライキは起こらず、双方が満足する賃金額が定まる。ヒックス(1965)にあっては、したがって、ストライキは不完全情報と非合理的な判断の結果、生じるものとなる。とはいえ「ストライキという武器を磨いておくために」行なうストライキがあることをヒックスは否定しない。「武器はそれを使用しないときにはさびるものである。そうして、ストライキをしない組合は恐るべきストライキを組織する能力を失うかもしれず、したがってそれのおどしの効果はいつそう少なくなるかもしれない。もっとも有能な労働組合の指導者というものは、・・・むしろ彼らの武器を将来の使用のためにみがいておき、雇い主をしてじゅうぶんに組合の力を意識させておく目的で、おりおりストライキを手がけるであろう」(pp.129-130)。

ヒックスのモデルを基礎に、組合指導者、一般組合員、使用者の三者からなるより現実的なモデルを構築し、ストライキの発生頻度が労働市場のタイトさ、実質賃金率の変化と関係することをマクロ・データで実証したのが Ashenfelter=Johnson(1969)である。また Tracy(1987)は情報の不完全性(非対称性)を前提として交渉・ストライキモデルを展開し、マイクロ・データを利用して、企業の利潤予測に対する組合の不確実性が増すとストライキが増えることなどを検証している。

ストライキは労働条件とりわけ賃金の引き上げをめぐる生じるだけではない。雇用関係を司るルールの変更をめぐるでもストライキは生じる。戦後日本の争議史を振り返れば、この種のストライキの方が長期にわたり、かつ深刻な労使間(あるいは労労間)の対立を引き起こしたことがわかる。第2のアプローチは、したがって、労使関係論からの争議研究である。Dunlop(1958)によれば雇用関係を統治するルールには2種類ある。実体的ルール(substantive rules)と手続き的

ルール（procedural rules）である。実体的ルールとは「どんな仕事」を「どの程度の質と量」提供して、その見返りに「いくらもらえるのか」を定めるルール、いいかえれば「雇用と報酬をめぐるルール」である。手続き的ルールとは「雇用と報酬をめぐるルール」の制定、運用、改廃を「誰」が、「どういう場」で、「どの程度の発言力」をもって行なうのかを定めるルールである。労使間の話し合い、協議、交渉をどのように行なうのかを定めるものだといってよい。もちろん、手続き的ルールの制定、運用、改廃に関する手続き的ルールもある。

手続き的ルールの変更をめぐる発生する労働争議にはたとえば次のようなものがある。組合がなく使用者が一方的に賃金や労働条件を決めてきた企業に労働組合が結成されると、労働条件の決定に際して労働組合と協議、交渉をせざるをえなくなる。使用者がそれを嫌って、協議、交渉を拒否し、あるいは組合結成の中心人物を解雇しようとして争議が起きることがある。これは一方的決定から組合との共同決定への手続き的ルールの変更を使用者が拒むために起こる争議である。中小企業でよく見られる争議であるが、歴史的には近江絹糸争議もその一つである（これについてはたとえば小池（1976a）、pp.190-198を参照のこと）。戦後の「経営権」をめぐる労働争議は、人事（昇進、異動など）について労働組合の合意が必要とするルール（同意約款）を変更して、使用者が一方的に決定できるように変更しようとして起こったものである。これは共同決定から一方的決定への変更を使用者が求めたために起こる争議である。戦後の東芝争議もこの類型に含まれると言ってよい（これについてはたとえば山本（1983）を参照のこと）。

実体的ルールの変更をめぐる発生する労働争議の代表例は解雇をめぐる争議である。雇用関係を終了することは法律的に認められており、使用者には解雇の自由がある。しかし、労働組合は解雇には強く反対する、つまり雇用関係の終了を定めたルールの機械的適用に反対し、その変更を強く求める。日鋼室蘭争議、三井三池争議など戦後の大争議の多くは解雇反対争議であった（これについてはたとえば小池（1976a）、pp.183-189、小池（1976b）を参照のこと）。この他にもたとえば作業配分をめぐるルールの変更、労働時間制度や賃金制度の変更などをめぐっても争議は起こりうる。

労働争議史研究会（1991）に収められた論文の大半は、ここでいう雇用関係を司るルール（実体的ルールと手続き的ルール）の変更をめぐる、労使が鋭く対立した争議を対象とし、対立点とその帰結、そしてその後の労使関係に及ぼした影響を克明に分析している。個別事例ではあるが、それにとどまらず当該産業あるいはそれを超えて社会全体で、労使関係上どのようなインパクトを持ったかが指摘されている。そうしたインパクトを持つと予め想定された労働争議が選ばれていることは言うまでもない。小池（1976a、1976b）、山本（1983）も同様である。

賃金や労働条件の引き上げをめぐる争議であれ、雇用関係のルールの変更をめぐる争議であれ、争議行為を行なう主体は労働組合であり、使用者である。彼ら当事者の意思決定と行動をも分析に含める必要があろう。第3の行動科学的なアプローチである。同じ環境に置かれていたとしても、その受け止め方とそれをどう行動に移すかは当事者によって異なる。まったく同じ経済環境におかれ、あるいは同じようなルール変更に迫られていたとしても、労使間の決定的対立が避けられなくなることもあれば、なんらかの妥協点を探ることに成功する場合もあろう。第3のアプ

ローチは環境要因と争議という行為の間に、なんらかの媒介変数を置くべきだと主張する。媒介変数として労使の社会的性格を強調するのが戸塚（1963）であり、組合のリーダーシップと組織構造という組織変数を考慮するのが高宮（1982）である。

以上のように、労働争議の社会科学的研究には経済学的アプローチと労使関係論的アプローチがあり、争点に応じてどちらを取ればよいか定まる。そしていずれの場合であっても、労使当事者の意思決定と行動を媒介変数として考慮する行動科学のアプローチを取る必要がある。本報告書に収められた「労働組合による異議申し立て」は環境要因に因るものなのか（たとえば組合が著しく厳しい環境に置かれたことが原因）、あるいは、ごく普通の環境の下にありながらも「異議申し立て」を選んだ、あるいは選ばされた労使当事者の意思決定と行動の結果なのか。この点を考えるきっかけが得られればよいと思う。

【参考文献】

- [1] 上野輝将(2009)『近江絹糸人権争議の研究』部落問題研究所
- [2] 大庭伸介(1980)『浜松・日本楽器争議の研究』五月社
- [3] 倉持米一(1980)『中小企業労働運動 35 年』労働教育センター
- [4] —— (1981)『戦後中小企業争議史』労働教育センター
- [5] —— (1983)『長期不況下の労働争議』笠原書店
- [6] 小池和男(1976a)「労働運動の展開」飯田経夫、清成忠男、小池和男、玉城哲、中村秀一郎、正村公宏、山本満『現代日本経済史—戦後 30 年の歩み—上』筑摩書房、所収、pp.178-198
- [7] —— (1976b)「三池」飯田経夫、清成忠男、小池和男、玉城哲、中村秀一郎、正村公宏、山本満『現代日本経済史—戦後 30 年の歩み—上』筑摩書房、所収、pp. 326-345
- [8] 塩田庄兵衛編(1963)『戦後日本の労働争議』御茶の水書房
- [9] 菅野和夫(2012)『労働法 [第 10 版]』弘文堂
- [10] 高宮誠(1982)『労働組合の組織と闘争性』（岡本康雄、土屋守章監訳）同文館出版
- [11] 戸塚秀夫(1963)「争議調査の方法と課題」塩田編（1963）所収、pp.635-640
- [12] ヒックス,J.R.(1965)『新版 賃金の理論』（内田忠寿訳）東洋経済新報社
- [13] 平沢栄一(1983)『争議屋』論創社
- [14] 松本衛士(1991)『製紙労働争議の研究』柏書房
- [15] 水町勇一郎(2012)『労働法 [第 4 版]』有斐閣
- [16] 山川隆一(2012)『労働紛争処理法』弘文堂
- [17] 山本潔(1983)『東芝争議（1949 年）』御茶の水書房
- [18] 労働争議史研究会(1991)『日本の労働争議 1945-80 年』東京大学出版会
- [19] Ashenfelter, Orley and George E. Johnson (1969) 'Bargaining Theory, Trade Unions, and Industrial Strike Activity', *American Economic Review*, 59, no.1, pp.35-49
- [20] Dunlop, John T. (1958) *Industrial Relations System*, Southern Illinois Press

- [21] Gall, Gregor and Hebdon, Robert (2008) 'Conflict at Work' in Paul Blyton, Nicholas Bacon, Jack Fiorito, and Edmund Heery(eds) *The Sage Handbook of Industrial Relations*. London: Sage Publications, pp.588-605
- [22] Tracy, Joseph S. (1987) 'An Empirical Test of an Asymmetric Information Model of Strikes', *Journal of Labor Economics*, Vol.5, no.2, pp.149-173

ヒアリングレポート

第1章 交渉力の基盤は「日常の活動」にあり

—マイカルユニオン¹—

はじめに

マイカルユニオンは「日常の活動」をベースに高い組織力を誇る組合である。そして、それゆえ交渉力も強く、経営側に対して効果的に「声」をあげられる労働組合である。近年は、実際にスト権投票やワッペン闘争に入った経験はないが、労使交渉のたびにこれらの準備を徹底的にしていることも、労使交渉の武器になっている。

本章では、まず第1節でマイカル労使の基本情報を示した後、第2節でマイカルユニオンの「日常の活動」の中身について紹介する。第3節では、マイカルユニオンが声をあげた事例を紹介する。具体的には、マイカルユニオンの強さを最も良く示すエピソードである会社更生法適用時の経営陣の責任追及について紹介した後、営業時間変更に関する経営側申し入れへの対応、元旦の時給割り増しの署名活動について紹介する。第4節では労働条件交渉戦術としてのスト権投票・ワッペン闘争の準備について紹介する。流通業においては、ストライキやスト権投票実施までいかなくとも、これらの準備をすることが経営側への強力な牽制となっている。補論では、パートタイマーの組織化とさらなる組織固めについて、新生イオンリテールワーカーズユニオンの労働協約に引き継がれたマイカルユニオンの徹底した労使協議について触れる。

本章で紹介したマイカルユニオンの数々のエピソードには、他の労働組合にとっても組織力強化、経営側への「声」のあげ方の工夫などにつながる重要な示唆が含まれているだろう。

1. 企業・労働組合の基本情報

(1)マイカルの基本情報（イオンリテールとの統合前）

マイカルは総合小売業を営む企業であり、創業は1947年4月である。その後、1963年に大阪の衣料品小売店・卸4社の新規合併によって株式会社ニチイ（「日本衣料」の略）となり、1996年には株式会社マイカルに名称変更した。マイカルグループの業態は多角化が進んでいたが、2001年9月に経営破綻・会社更生法適用となり、イオン株式会社の支援により再建が開始（支援決定は2001年11月）され、2005年12月31日に更生手続きの終結

¹ マイカルユニオンへのインタビューは2011年6月17日にマイカルユニオンの事務所で実施した。インタビュー対象者は森部委員長（新生イオンリテールワーカーズユニオン委員長代行）と永島書記長（新生イオンリテールワーカーズユニオン書記長）、インタビュアーは南雲智映、鈴木誠である。なお、本文中の肩書きはとくに断らない限り、インタビュー実施時点のものである。

が決定している。再建過程で子会社のスポーツクラブ、カード会社、情報システム会社、警備・設備会社、旅行会社、保険会社、アミューズメント会社、関連スーパー・ショッピングセンターなどが売却されるとともに、2003年以降はイオンの完全子会社となった。

その後、2011年3月1日にイオンリテールがマイカルを吸収合併し、マイカルは解散した（これに先立ち2010年12月にイオンマルシェ株式会社もイオンリテールに吸収合併されている）。なお、このときに両社が運営していたスーパーSATY（マイカル）とJUSCO（イオンリテール）の店舗名は「イオン」に統一されている。合併前のマイカルの店舗は、総合スーパー（SATY）が86店舗、ファッション専門店（VIVRE）が19店舗あった。また、合併前の従業員構成は、正社員が約4,000名、非正社員は契約社員1,200名、パートタイマー約28,000名、アルバイト約4,000名であった。

(2)マイカルユニオンの基本情報

マイカルユニオンの結成は1969年である。マイカルグループは2001年の経営破たん直前の段階では多くの子会社を擁しており、マイカルユニオン連合会（1974年結成）には44組合が加盟していた。しかし、マイカルユニオン連合会は経営破たんを受けて2004年に解散した。その後、マイカルユニオンは2007年にイオングループ労働組合連合会に加盟した。なお、企業合併後の2011年6月2日にマイカルユニオンとイオンリテール労働組合、イオンマルシェ労働組合が統合し、イオンリテールワーカーズユニオンが結成されて現在に至っている。

合併直前のマイカルユニオンの組織は、基本的に中央本部－エリア－ブロック－支部という構造をとっていた（図表1－1）。要するに、マイカルユニオンは店舗・職場ごとに支部があり、支部がいくつか集まってブロックを形成し、ブロックをまとめてエリアをつくり、エリアを統括するのが本部という構造になっている。本部体制は、中央三役3名、中央執行委員23名である。中央本部の専従役員は15名（本部三役3名、三地域のエリア議長3名、他は本部スタッフまたはエリアスタッフ）、非専従役員11名であった（全員ブロック長）。なお、専従役員の女性比率が高いことが特徴であり、専従者15人中6名が女性であった。そのほか、中央本部には専従書記局員（事務）が5名いる。

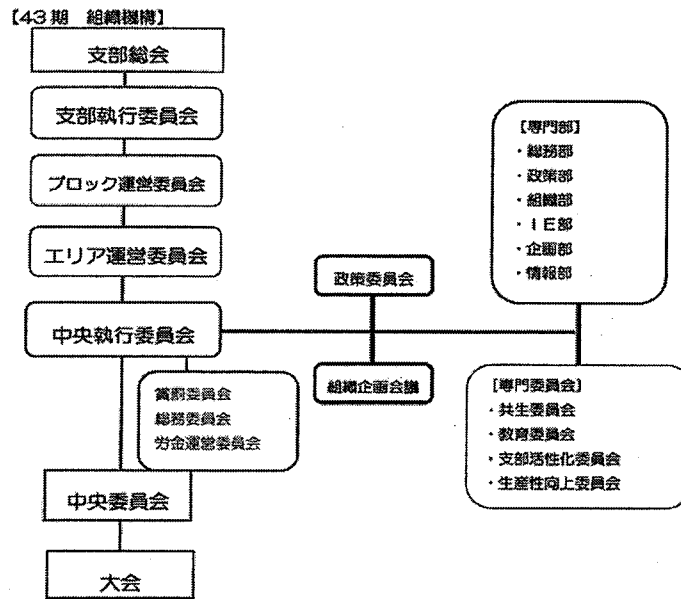
次に、エリア体制は、東日本エリア、西日本エリア、ビブレエリア、本社エリアの4エリアである。そして、それぞれエリアに運営委員会を設置し、本社の事業本部レベルの課題に対応する役割を担っている。続いて、ブロック体制は、会社の事業本部営業部の組織に対応する形で11ブロック²が設置されている。それぞれのブロックにはブロック運営委員会が設置され、各ブロックは支部活動をサポートする役割を担っている。（エリア、ブロッ

² 東北ブロック、関越ブロック、東関東ブロック、西関東ブロック、中部・北陸ブロック、東近畿ブロック、西近畿ブロック、中四国ブロック、ビブレ第一ブロック、ビブレ第二ブロック、本社エリアの11ブロックであった。なお、そのほかにエリア直轄の支部がいくつかあった。

クの組織体制は図表 1-2 を参照)

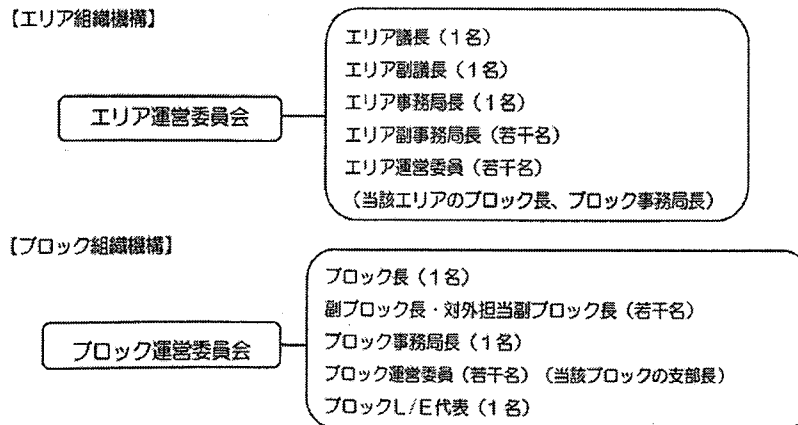
最後に、支部は全国で 118 ある。支部役員は原則 13 名（営業部がある支部は 14 名）で、支部長以下、副支部長、支部書記長が支部三役であり、そのほか売り場・職場の代表が選出されている（図表 1-3）。なお、支部役員は特定の従業員区分に偏らないように、正社員、契約社員、パートタイマーをバランスよく選出している。

図表 1-1 マイカルユニオンの組織体制 (2010 年 10 月現在)



出所：マイカルユニオン『第 48 回定期大会議案書』

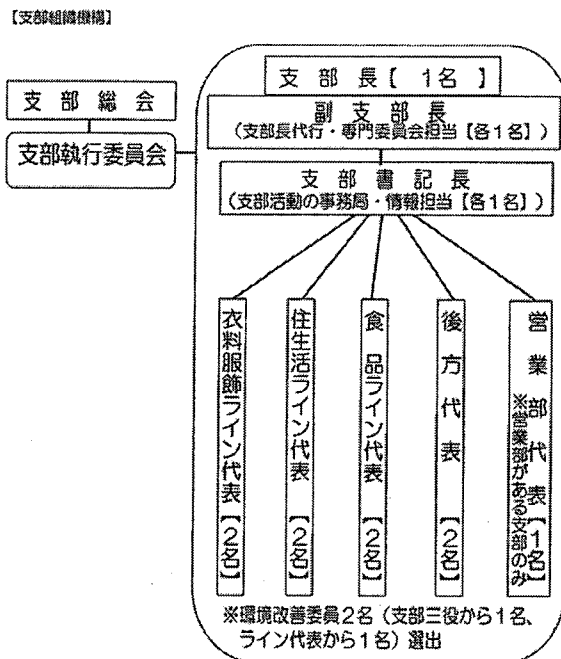
図表 1-2 マイカルユニオンのエリア、ブロックの組織機構 (2010 年 10 月現在)



出所：マイカルユニオン『第 48 回定期大会議案書』

(注)「L/E 代表」は、ローカル社員/エキスパート社員組合員代表の略である。これらはマイカル内の呼称であるが、契約社員、パートタイマー組合員の代表のことである。

図表 1-3 マイカルユニオンの支部の組織機構(2010年10月現在)



出所：マイカルユニオン『第48回定期大会議案書』

マイカルユニオンが所属する産別はUIゼンセン同盟（流通部会）であった。組合員は約24,000名（組合員の範囲は入社1年経過かつ月間労働時間87時間以上の社会保険対象者）で、うちパートタイマーが17,000名である。（パートタイマーの非組合員は11,000名）。チェックオフ、ユニオンショップ制を採用しており、闘争積立金は約5億8,000万円あった。なお、以下ではとくに断りがない限り、合併前のマイカルユニオンについて記述する。

2. マイカルユニオンの強さの背景

マイカルユニオンは、近年スト権投票を行った経験はないが、非常に組織力・交渉力が強い組合であり、経営側に何度も正面から「声」をあげてきた組合である。スト権投票の「賛成率」のように数字で組織力を示すことはできないが、本章ではマイカルユニオンの交渉力の強さに関するエピソードを紹介したい。次節以降、具体的なエピソードを紹介するが、その前に本節ではマイカルユニオンの強さの背景について説明しよう。はじめに、永島書記長と森部委員長の言葉を引用しよう。

永島 「(マイカルユニオンの強さは) 支部に組合活動があることだと思います。労働組合がそれだけの力を持っているかどうか、組織力があるかどうかは、会社もわかります。」

森部 「日常活動ができていないところに、団体交渉の期間だけ力を発揮できるかといったら無理ですよ。」

…2001年から2005年の間は、更生計画中の会社だったけれども、みんなの声をもとに議案書を毎年作って、その通り通年活動をしてきたのが、今の強さにつながっている。支部集会であったり、事業所労使協議会であったり、支部のイベントであったり、みんなが参画できるようなことをずっとやってきた³。」(注：カッコ内はレポート執筆者)

すなわち、マイカルユニオンは「日常組合活動」をしっかりとやっているから組織力が強いのであり、その結果として交渉力が高まっていると組合役員は認識している。森部委員長の言葉を借りれば、マイカルユニオンが「やると思ったらやる」労働組合であるという認識を経営側が持っているからこそ、後述するワッペン闘争やスト権投票も準備段階で怖れたのである。そして、ここでいう交渉力の源泉となっている「日常活動」とは、主に以下の3つである。

(1)情報収集

1つ目の交渉力の源泉は労働組合の情報力である。マイカルユニオンでは小さい支部も含め、個々の支部が持っている細かい課題も本部が把握しており、それを全体の課題としてとらえて改善に取り組んでいる。また、支部長に対しても周囲の声をとらえる努力をするよう徹底している。こういった本部、支部の努力が表れている一例が支部集会⁴の分散開催である。支部集会の参加者はパートタイマーが多いので一回で全員が参加するのは不可能である。それゆえ、支部では日時をずらして支部集会を複数回開催している。加えて、組合本部は支部集会に専従者を派遣し、支部の情報をつかむ努力を行っている。

また賃闘⁵の要求を組み立てる際も、個々の組合員からの声を重視している。具体的には、組合員30,000人にアンケート用紙を配布し、それもとに要求を組み立てている(アンケート用紙の例は図表1-4参照)。アンケートの有効回答数(回収された回答用紙のうちまじめに書かれたもの)は15,000~16,000と、大半が非正規の組合員であるにもかかわらず50%を超えている。また、全職場で職場集会を開催し、どの労働条件(月例賃金か、一時金か、年次有給休暇かなど)にこだわるのかを徹底的に議論し、組合員が納得したうえで要求を出しており、会社からの回答は1つ1つの要求項目について、今後の課題も含めて組合員にフィードバックを行っている⁶。

³ 経営破たんを契機に、マイカルユニオンはそれまで21名いた専従役員を7名まで減らしている。その時に非専従役員が、活動を主体的・積極的にやってくれたことで、極端に組合活動の質が落ちずに、現在の組織力につながったと評価している(永島書記長談)。なお、専従者が再び15名まで増えたのはパートタイマーの組織化が実現したからである。

⁴ 定例の職場集会の時期は、大会に向けて年間活動計画を議論する8~10月、賃闘要求を議論する1~2月に集中的に行っている。これに加えて、営業時間延長の問題が行ったときなど、必要に応じて随時開催している。

⁵ UIゼンセン同盟では、ナショナルセンター同盟時代から現在に至るまで、春の一斉賃金交渉を「賃闘」と呼んでいる。

⁶ ただしマイカルユニオンでは、労使事務折衝の途中経過の情報は執行部の三役程度までにとどめ、それ以外にはあまり報告しない方針をとっている。すなわち、労使交渉は中央闘争委員会に一任としている。その意図は、交渉経過があまりよくない場合に、そのことを

図表 1-4 賃闘要求確立のための組合員向けアンケート（組合ニュース掲載）

総合労働条件についてのご意見	
1. 従業員体系について	6. 社宅制度について
2. 時間給社員人事制度について	7. 子女介護(手当)について
3. 日給月給社員人事制度について	8. 再雇用制度
4. 昇格制度について	9. 人事考課について
5. 転勤者待遇規程について	・ NR面談実施状況について
	・ 3組合統合について

※2011春季生活改善交渉に関するご意見 所属() 担当() 氏名() 添付で切り取り、社上メールまたはFAXでお送り下さい。

出所：マイカルユニオン「マイユネット」(2011 春季生活改善交渉特別号 Vol. 2)

(注)マイカルユニオンは春闘交渉にあたり、賃金、一時金、総合労働条件といった3本柱を設定して要求項目を決めている。このアンケート用紙は、そのうちの総合労働条件について組合員に尋ねたものである。

(2)組合員の参加

マイカルユニオンの活動には多くの組合員が参加しているが、これが2つ目の交渉力の源泉である。まず、組合支部が行うイベントへの参加人数が非常に多い。たとえば、各支部では労使共催の運動会の運営を行っている。そもそも流通業では、土日も営業しているため、一同に集まってイベントをするのは難しい。また、全国に事業所が散在しているため、多くの人に参加できるように、300~400名単位で日時をずらして分散開催し、合計で3,000~4,000名が参加した。この運動会には社長以下取締役が出席し、店長や組合員に交じって参加したり、開会宣言を行うなどした⁷。そして、運動会を開催したことにより労使のコミュニケーションが良くなったとして、現在では会社側が運動会をやってほしいと希望している⁸。

知った組合員が動揺して働くモチベーションが下がってしまわないようにするためである。そして、これ以上交渉を続けても変わらないような、組合員が納得できるような水準が出る見込みがはじめて、執行委員にそのことを伝えている。そして、マイカルユニオンが組合員から信頼されているからこそ、交渉は中央闘争委員会一任という形を取ることができている（森部委員長談）。

⁷ 社長や取締役の運動会への参加は、組合側から提案したことである。

⁸ この運動会を実施してから会社の業績が上向いてきたと社長が発言している。（森部委員長談）

2つ目は経営側に提案した活動への組合員の参加である。マイカルユニオンでは毎年、組合員の視点からの職場をよくするための活動として、経営に関する提言・要請などを行っている。組合が提案して実現したものとしては、たとえば店舗でのファッションショーがある。会社更生法適用後、マイカル系列の店舗でイオンのプライベートブランドを扱うことになったが、その際、イオンブランドの販売促進のために組合員が自らモデルとなり、お客さんに向けてファッションショーを行った。また、マイカルでは「バイマイカル」という自社製品購買活動を行っていたが、これを推進する企画を組合側が提案し、経営側が実施したこともある。この活動も労使コミュニケーションの促進に役立ち、営業成績にも結びついた（永島書記長談）。

(3)事業所（支部）レベルの労使協議

交渉力の源泉の3つ目は、事業所労使協議会がきちんと機能していることである。マイカルユニオンでは年間を通じて、本部（中央）で労使協議を行っているだけでなく、事業所労使協議会を徹底している。そして、それぞれの支部が経営側に対して常に毅然とした態度をとっている。すなわち、各支部が労使の事前協議の原則を貫いており、経営側が事前に決めたルール（申し入れは実施の1ヶ月前まで）からはずれた申し入れをしてきても、各支部は絶対に受け付けない。そして、支部がやらないと決めたことは絶対にやらないということを徹底している（具体的には後述の4. (2)「会社側からの営業時間変更の申し入れへの対応」を参照）。マイカルユニオンがこのような態度で臨んでいることに対して、会社側は「まともな労働組合」だと評価している⁹という。

なお、支部長に対しては、事業所労使協議会のやり方、会社側からの申し入れに対する対応の仕方などについて徹底的に教育を行っている。そして、支部長は支部集会や支部総会を重ね、そこで組合員からの声を聞いて対応しており、普段から組合員の信頼を得ている。その一方で、きちんと労使協議の手続きを踏んで、支部の組合リーダーが合意に至ったことに対しては、組合員もきちんと受けてとめて経営側に協力している。

大切なことは、組合支部が機能を果たし、組合員との間に信頼関係を築けているからこそ、マイカルユニオンが経営側に対して毅然とした態度を取ってこられたことである。この点について、永島書記長の発言を引用しよう。

永島「（組合員の）声をまとめられる力が組合にあるんですね。それも支部との信頼関係があるからだと思いますし、支部がきちんとその機能を果しているからだだと思います。組織が同じことを言うということが、やはりその強さって言うか…。『協力しません』って言ったらほんとに協力しない、『協力する』って言ったら全面的に協力するということだと思います。」（注：カッコ内はレポート執筆者）

⁹ 永島書記長は、以下のように述べて、日常の事業所レベルの労使協議を機能させることで、会社側の労働組合への対応も変化するとしている。「年間を通じて労使がずっと協議しており、交渉日だけが交渉というわけじゃない。支部（事業所レベル）の労使協議を徹底させることで、経営側が労働組合の要求の正当性をきちんと認識するということだと思います。」（永島書記長談、カッコ内はレポート執筆者）

3. 組合員の声を集めて形にする

(1)会社更生法適用時に経営陣の責任を追及

マイカルユニオンが近年で一番存在感を示したのが、経営が破綻し、会社更生法が適用されたとき（2001年9月）の対応である。これに先立ち、経営危機に陥っていたマイカルグループは、2000年秋に希望退職を募集し、グループ全体で1,700名（マイカル本体だけで1,400名）の正社員が応募した。しかし、当時の経営陣は退陣していなかった。

そこで、マイカルユニオンは社長が辞めるべきかどうかを問うアンケートを8,000人いた全組合員¹⁰に配布した（当時はまだ組合員の範囲は正社員だけだった）。そして実際に社長が辞めるべきだという回答が大多数を占め、そのほかに組合員からファクスや電話等でも社長は辞めるべきだとの声が寄せられた。

これを受けてマイカルユニオンは社長をはじめ、2名いた副社長、専務、常務など経営陣全体に辞任を要求した。この要求が直接の原因であるかどうかは不明であるが、その後経営陣は全員退任している。加えて、職場集会を開催した際に、一部の店長、部長についても辞任を要求すべきとの声が組合員からあがり、名前があがった人の中には後に辞任した人もいた。

(2) 会社側からの営業時間変更の申し入れへの対応

前述のように、マイカルユニオンでは事業所（支部）レベルの労使協議がきちんと機能しており、支部がやらないと決めたことは絶対にやらないということを徹底している。このことは、会社側からの営業時間変更の申し入れに対するマイカルユニオンの対応によく表れている。

もともと、事前協議の原則を貫くために、経営側から組合側へ労働条件の変更に関わることを申し入れる場合には、1ヶ月前までに行うというルールを労使で決めていた。¹¹しかし、経営側がこの1ヶ月の期限を守らずに、直前になって営業時間の変更（開店時間の前倒し）を申し入れてきたことがあった。このとき、当該支部はこれを受け入れず労使協議は決裂した。

マイカルユニオンとしては、経営側が事前協議のルールを守っていないのだから、営業

¹⁰ 2001年の経営破たん後、1年強で組合員数は4,000名台に激減した。

¹¹ 森部委員長は、マイカルユニオンがこのルールを定めた思いを以下のように語っている。「良い、悪いは別だけど、決めたことはちゃんと守りましょうと。どうせやるんだったら、お客さんに喜んでもらいたいし、従業員というのは売れるとやっぱりうれしいんですよ。でも、突然そんな時間変更してみんながしんどい思いをしても成果があがらなかつたら一緒でしょう。お店の幹部はやる理由とどれだけの効果が見込まれるかをしっかり従業員に説明せよと。だったらみんなやるってなる。だからそういうルールを決めたんです。反対するためじゃないんですよ。」

時間を変えたいのであれば、組合員は協力しないので管理職だけで対応してくださいという態度を取り、そして全組合員が組合に従って営業時間変更を拒否したのである。そして、組合本部は当該支部に専従者を派遣してサポートを行ったほか、組合は地域ブロックレベルの労使協議、本部レベルの労使協議において、支部組合員の反対行動を全面的にバックアップした。

最終的には、営業時間は変更したものの、上記のようなマイカルユニオンの組織的対応によって、経営側が労働条件面で大幅に譲歩することになった¹²。すなわち、早朝の営業になるので経営側が組合員に食事などを用意するとか、無理な労働条件に変更させないためにアルバイトを投入するなどの配慮をするという条件で、その支部は営業時間の変更を認めたのである。

(3)元旦営業時の時給割増の署名

パートタイマーの組織化（後述）後に、要求内容を決めるために組合員の意見を集めると、毎年のようにパートタイマーから元日出勤の時給割り増しを望む声が多くあがっていた。それを受けて、マイカルユニオンは2010年に全パートタイマー組合員に呼びかけを行い、元旦の加給を求める署名運動を行った。結果的に13,000人を超える分の署名が集まり、月例賃金と一時金の見通しがついた後に署名を持って社長と直接交渉を行った。結果的には、元旦の時給割り増しを勝ち取ることはできなかったが、組合員の声をもとに多くの署名を集めたのは、マイカルユニオンの存在感をよく示すエピソードである。

4. 賃闘交渉とワッペン闘争

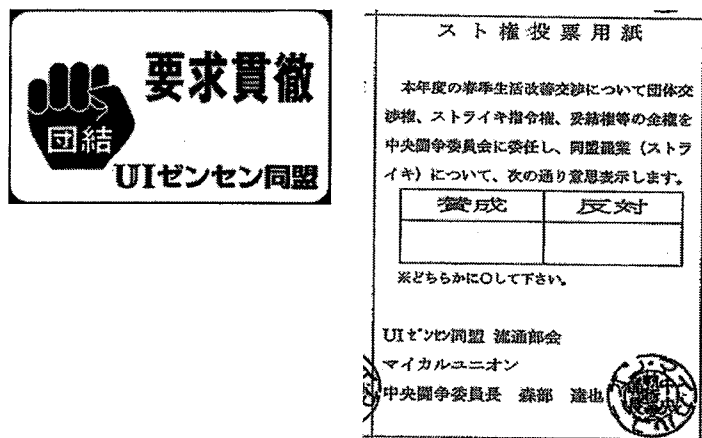
マイカルユニオンはUIゼンセン同盟の労働条件統一闘争の枠組みの中で、会社側と賃闘交渉を行っている。そして、1970年に当時の全織同盟に加盟して以降毎回、要求決定・中央闘争委員会立ち上げ時に、ワッペン（図表1-5）を全支部に組合員全員配布し、「ワッペン闘争」の準備を行っている。ただし、流通という業態であるため、マイカルユニオンとしても交渉が決裂してはじめて、組合員にワッペンをつけるように指示を出している。

ストライキ権の確立は事前（交渉決裂前）には行っていない。UIゼンセン同盟は傘下の単組に事前にスト権確立をするよう指導しているが、マイカルユニオンでは、いままでやっていなかった事前のスト権確立をすると労使の信頼関係を損ねかねないし、店舗が多く内容も多岐にわたっているためスト権投票自体が物理的に困難であるという、2つの理由で事前のスト権投票は実施していない。ただし、本当に必要だと判断したときは実施す

¹² マイカルユニオンとしては、労働条件面で大幅譲歩は、経営側が事前協議の原則を破って営業時間変更を申し入れたことに対するペナルティであり当然のことだと考えている。

ることはありえるし、組合合併後もそれは変わらないとのことだった¹³。

図表 1-5 「要求貫徹」ワッペン（左）とマイカルユニオンのスト権投票用紙（右）



交渉はUIゼンセン同盟のAグループ（大企業が多い先行グループ）の日程で行っており、UIゼンセン同盟の交渉打ち切り日までに妥結できなかった場合は、UIゼンセン同盟に報告後、スト権投票（投票用紙は図表1-5参照）を行うことになったタイミングで、執行部の指示で即ワッペン闘争に移るといった段取りである。

基本的な賃闘時の交渉の進め方としては、公式に社長以下の会社側メンバーと組合側の交渉メンバーが団体交渉するのは、通常3回程度である¹⁴。それ以前、あるいはそれぞれの団交の間に労使で事務折衝（書記長と人事部長、人事・企画の担当者）を行い、争点となる会社・職場の課題について労使で話し合っている¹⁵。

最近20数年間は回答打ち切り日までに妥結しており、実際にスト権投票・ワッペン装着を行ったことはない¹⁶。しかし、会社側は組合員にワッペンをつけられることを恐れており、各店舗への配布段階でも嫌がっているという（森部委員長談）。実際、マイカルユニオンは、ワッペンを配布しただけでも経営側の態度が変わったと感じていた。マイカルユニオンが

¹³ スト権投票に入る可能性がある場合は、組合本部は事前に各支部に投票用紙を配布し、すぐに投票に入れる態勢を毎回整えている。そして結果的に労使交渉が妥結し、スト権投票を行わないことが確定した場合に、各支部から投票用紙を回収している。

¹⁴ おおむね団体交渉は、1回目でマイカルユニオンから要求の趣旨を説明し、それに対して質疑応答を行う。2回目は賃金・一時金以外の総合的な労働条件について会社側が見解を示し、交渉を行う。3回目に残った問題について交渉し、その後は賃金・一時金水準について事務折衝やトップ交渉を行うという形である。

¹⁵ 労使交渉の日程は、事務折衝が始まる前に団体交渉の日程を決め、その間断続的に事務折衝を行うというやり方である。

¹⁶ 近年は賃闘、一時金交渉でスト権投票、ワッペン装着まで行ったことはないが、赤字下でもゼロ回答はなく賃上げが行われたので、妥結水準について組合員から不満はあまりあがっていない（永島書記長談）。

日常の組合活動をしっかりやり、経営側も「やるといったらやる」組合であると認識しているため、経営側はワッペン闘争であれスト権投票であれ、準備するだけで怖れるのである。

そのほか、団体交渉日には各店舗の店長、組合の支部長（役員）は全員待機しており、マイカルユニオンは交渉が終わると支部役員に交渉内容の説明を行う。その際、交渉のカードとして、「次回交渉でまとまらなかったら闘争準備に入る」という内容をあらかじめ書面ですることによって経営側をけん制している。

また、マイカルユニオンはU I ゼンセン同盟の労働条件統一闘争に参加することで交渉力が高まっていることを指摘している。永島書記長によれば、U I ゼンセン同盟の基準は労使交渉の1つの基準になっており、経営側もそれを意識しているという。そして、マイカルユニオンが「単独でどれだけ交渉できるか」というと、あまり自信はない」と考えており、「労働組合が春にみんなで統一闘争とか賃闘をやる意味は大きい」と述べている。

直近で、スト権投票まで行きそうになったのは2001年の賃闘時である。この年は、要求書を提出したところゼロ回答であった。このため、執行部はスト権投票まで行く可能性を考えたが、逆に経営側から賃上げできるような経営状態ではないということで、企業再建に向けた合理化の提案があった。合理化提案の内容には、希望退職の募集が含まれおり¹⁷、マイカルユニオンは雇用に手がつけられるとの危機感から、この段階で労使交渉、スト権投票よりも合理化対応を優先するために交渉を凍結し、ゼンセン同盟本部に合理化対策委員会を立ち上げてもらい、会社との間に入ってもらった。そして組合側は、賃下げ中止を要求するとともに、希望退職をするならば経営陣は責任を取って交代するよう要求した（経営陣の交代についてはゼンセン同盟の指導もあった）。そして結果的に、2001年9月に社長、副社長、専務、常務といった経営陣の総交代があり、この段階で企業経営が破綻した（会社更生法適用）。これ以降は、経営は管財人の管轄になったため、会社側には権利・発言権がなくなり、組合側もゼンセン同盟の合理化対策委員会にゆだねるしかなくなり、弁護士とゼンセン同盟の間でマイカルの再建についての交渉を行うこととなった（11月にイオンが支援先企業に決定）。なお破綻以降、会社更生手続き終了までは賃上げ、一時金を含めてマイカルユニオンは要求を出しておらず、労使交渉が再開したのは2006年からである¹⁸。

¹⁷ そのほか、前述のグループ企業の売却などが含まれていた。

¹⁸ 2006年賃闘は前年末に更生計画終了後のごく短期間でU I ゼンセン同盟の統一闘争に参加するという決断をし、交渉の準備を行った（例年は10月の単組の大会終了後すぐに準備に入る）。

補論：その他の活動について

(1)パートの組織化・組合活動

マイカルユニオンでは2007年にパートタイマーを組織化している。組織化に着手したきっかけは、労働組合としての代表制の危機——マイカルユニオンが職場で働く大多数の人たちの代表たりえていないのではないかという疑問——を感じたことである。

実際に、パートタイマーを組織化してよかったことは、組合活動が活発化したことである。パートタイマーの女性組合員は、イベントの参加率が高いだけでなく、組合に対して言いたいことを遠慮なく言うが組合に協力もしてくれる存在であり、マイカルユニオンにとって強い味方だと感じている（森部委員長談）。

インタビュー時点で、マイカルユニオンには正社員登用された元パートタイマーの組合専従者がおり、非専従の中央執行委員には非正規の人がいる。支部レベルまで含めると、非正規労働者の組合役員は50%にのぼっている。

続いて、新たに組合員となったパートタイマーから、マイカルユニオンが強く信頼されるようになったエピソードを2つ紹介しよう。

1つ目は、パートタイマーの組織化（2007年）にかかわるエピソードである。マイカルユニオンはパートタイマーの組織化にあたって、組合費分の賃上げはしてみせると公約し、実現させている。また、それまでパートタイマーには全くなかった夏と冬の一時金支給も、組織化した翌年に実現させた。

2つ目は、パートタイマーの組織化と同年の2007年に導入された、パートタイマーの正社員登用制度に関するエピソードである。パートタイマーの正社員登用制度はマイカルユニオンが40年間要求を続けてきたものである。そして、初年度にこの制度のもとで試験を受けて正社員に登用されたのはわずか2名であった。そのためその後の職場集会では、この制度についてパートタイマーの組合員から、正社員への登用制度ができたといってもパートタイマーが全国に2万人いるのに2人しか正社員になれないではないかという批判的な意見が出された。これに対して森部委員長は、「これは次につながる一歩であり、その2人が活躍したら来年から（正社員に登用される人が）増えるだろう」と回答し、組合員に翌年以降の様子を見るよう説得した。そして実際に、翌年は70名程度、翌々年は200名程度が正社員に登用された。

それまで経営側への要求ができなかったパートタイマーが、これらのマイカルユニオンの成果を見て、「組合執行部はうそをつかない」という認識を持ち、マイカルユニオンへの信頼感を強めたのである。

パートタイマーに対するマイカルユニオンのその他の取り組みとしては被考課者訓練の実施がある。これは、パートタイマーの契約更改のときや目標設定の際に、どう対応したらよいかを教えるものである¹⁹。パートタイマーからは自分の評価をきちんと教えてもらっ

¹⁹ たとえば、きちんと面談の場所を設定し時間を決めて上司と話し合うことや、より高度

たとか、働くモチベーションがあがったという声がある。また、それまで面談をきちんとしてこなかった上司も部下のパートタイマーに関心を持つようになったことで、より現場のコミュニケーションがよくなったとマイカルユニオンは考えており、「組合活動で端を発したにもかかわらず、経営的にも組織運営上の武器になった」と評価している（森部委員長談）。

(2)イオンリテール労働組合との合併

2011年にマイカルとイオンリテールが合併し、労働組合も新生イオンリテールワーカーズユニオンとなり、労使は新たに労働協約を締結したが、それはマイカル時代の労働協約の内容を多く引き継ぐものであった。その中でも、マイカルユニオンが新労働協約の内容でとくにこだわったのは、月1回の事業所労使協議会の実施²⁰、労使の事前協議の原則（前述）、UIゼンセン同盟を交渉の当事者とみなすこと²¹の3点であった。これら3点は、旧イオンリテールの労働協約にはなかった内容である。1点目と2点目が示すように、新生イオンリテールワーカーズユニオンでも事業所（支部）レベルの労使協議は引き続き重視されている。

な仕事にステップアップするためにどういうことを上司と話し合うべきかなどを教えている。

²⁰ 企業合併後の店舗数は520にものぼり、中央の労使関係だけではすべての問題を扱うことはどう考えても不可能なので、マイカルユニオンは現場の課題を現場で解決する手法として、事業所労使協議の実施にこだわった。

²¹ マイカルユニオンは、2001年の経営破たんの際にゼンセン同盟に頼った時の事例をあげて、旧イオンリテールの人事担当者にこの条項を消す必要はないと主張し続けた。その結果、直接的な表現ではないが、このような内容が新労働協約に盛り込まれた。

第2章 廃業の危機から労使一丸となって事業存続を実現

—自治労全国一般新潟労働組合 新潟容器支部—

はじめに

2008年秋、米国金融危機に端を発したリーマンショックが日本経済に与えた影響は大きく、テレビや新聞など連日マスコミに取り上げられた東京日比谷における「年越し派遣村」を記憶している人は少なくないと思われる。帝国データバンク調査によれば2008年の倒産件数は1万2,681件となり、前年の1万959件を15.7%（1,722件）上回ったほか、負債総額は11兆9,113億200万円となり、前年の5兆4,917億2,800万円と比べ、116.9%の大幅増加となり、1999年の13兆5,522億1,200万円に次ぐ戦後7番目の水準となった。

車両燃料タンクなどを製造している株式会社新潟容器製作所にも経済不況の波は押し寄せ、リーマンショック以降は受注が激減した。毎月操業短縮、一時帰休の状態が続き、悪いときには1か月の出勤日数が10日間、そのうち毎週1日は2時間の時間短縮（早退）の月があったという。

そうした折、最大の顧客から買収の話を持ちかけられ、当時の社長（現会長）は自身の健康不安や後継者等の理由から一度は買収話を受け、会社を廃業し、社員全員を解雇することを決意した。これに対して、自治労全国一般新潟労働組合・新潟容器支部は、産別や連合の支援を仰ぎながら組合員や会社を粘り強く説得し、事業閉鎖・解雇を撤回させるとともに、会社と一丸となって事業継続に取り組むことを選択した。

組合からの要求に対して、「組合の要求に応じていたら会社が潰れてしまう」とは経営側の常套句である。しかし、本事例は、組合が会社を潰すどころか、組合があったからこそ、廃業させることなく事業継続を可能にした、まさに「組合なくして会社なし」を自ら証明した事例である¹。

1. 会社および組合概要

(1)株式会社 新潟容器製作所

1932年設立。本社は新潟県新潟市。主な事業内容は、金属容器（車両燃料タンク、整備工場で使用するオイルタンク、家庭用ホームタンク等）の製造・加工。社員数は

¹ インタビューは2011年7月14日、新潟容器休憩室にて実施した。インタビュー対象者は、新潟容器支部長、執行委員、社長の計3名、インタビュアーは杉山寿英、中村圭介、南雲智映の3名である。なお、本文中の肩書きはとくに断らない限り、インタビュー実施時点のものである。

27名（2011年7月現在）。鋼板の切断からプレス、溶接、組立、塗装と原材料から完成品まで一貫したラインを組んでいる県内老舗企業である。以降、「会社」と表記する。

(2)自治労全国一般新潟労働組合・新潟容器支部

かつて会社には2つの組合が存在したが、1993年に統合し、現在に至る。役員体制は支部長、副支部長、書記長、執行委員2名、特別執行委員の計6名。全員が非専従という体制である。インタビューに応じてくれた支部長は勤続11年、職場では営業担当。A執行委員は勤続10年、レイアウト担当。以降、「新潟容器支部」または「組合」と表記する。

(3)自治労全国一般新潟県本部

今回の新潟容器支部の運動を支えたのが全国一般新潟県本部である。騒動発生以降は県本部の書記長が常駐体制をとるが、事業継続へ向けて組合と会社とをつなぐ重要な役割を担った。以降、「県本部」と表記する。

2. 労使紛争の経緯

(1)廃業を決断するまでの経過 <その1>

2006年、最大顧客（以下、「K社」という）から会社に対して買収話が持ちかけられた。このとき仲介に立ったメインバンクの試算額は2億5,000万円だったが、これは不動産、社員、さらには「のれん代」などを含む金額であった。当時の社長（現会長、以下「前社長」という）は、自身が高齢であり、健康上の不安を抱えていたことに加え、後継者もおらず廃業を考えていた矢先であり、提示された金額は会社としては申し分のない金額であった。ところが、K社にとっては提示された金額が高額だったため、買収の話は立ち消えとなった。

3年後の2009年、リーマンショック後の受注減という状況の中、再びK社から買収の話があり、前社長はメインバンクへあっせんを依頼した。メインバンクとしては当事者間で合意内容を整理し、その上で本格的な協議に入ることにした。K社は当初、「こうした買収話は時間をかけてでも納得いく形で進めましょう」との友好的な姿勢だった。

(2)廃業を決断するまでの経緯 <その2>

ところが、である。2010年2月、K社は「内作（K社自ら製品をつくること）に切り替えることを決定し、その工程表と見積もりもとった。今買収に応じなければ、これまで会社に発注していた製品を内作に切り替える」と態度を一変させた。その理由は、先ほど述べた前社長の高齢、健康不安、後継者問題に加えて、K社とは別の取引先が内作に切り替え、会社への発注を引き上げたことがある。つまり、K社は大手自動車メー

カーに車両燃料タンクを供給している関係上、納期の遅れは絶対に許されず、さまざまな不安要素を抱える会社に発注はできない、というのがその理由である。

資金繰りに苦慮していた会社は「前受け金」を K 社から受け取っており、これまで静観していたメインバンクもこうした会社の経営事情を知り、K社との取引がなくなれば今後追加融資はしない、と会社へ通告してきた。これを受け、前社長は、①買取価格 5,000 万円、②製造機械と社員数名を雇用、などの条件で廃業を決断した。

(3)廃業・解雇予告から廃業・解雇の一時停止まで

2010 年 7 月 2 日、新潟容器支部の執行部は、前社長から「7 月 5 日に全社員を集めた全体集会で会社の廃業および即時全員解雇する」との通告を受けた。翌 3 日、県本部、顧問契約を結んでいる社会保険労務士を交えて今後の対応について協議し、組合としては事業継続を要求していくことを確認した。

7 月 5 日、第 1 回目の団体交渉前に、組合は支部全体早朝集会を開催。会社から廃業・解雇通告があったことを組合員に対して報告するとともに、今後の闘争方針を説明し、意思統一をはかった。同日、第 1 回目の団体交渉を行い、組合からは新潟容器支部役員をはじめ、自治労新潟県本部、県本部が出席し、会社からは前社長、現社長（当時は取締役）、弁護士が出席した。組合が事業継続すべきだと強く会社へ要求を迫った結果、①工場閉鎖および全員解雇については一時停止する、②資産・財務状況を組合に開示する、③設備利用・組合活動保障等協定の締結を確認し、次回交渉を 7 月 7 日とすることで第 1 回団体交渉は終了した。なお、同日 5 日以降、県本部書記長が新潟容器支部に常駐を開始することとなった。

(4)組合崩壊の危機

売却後の社員の扱いについて組合から執拗に尋ねても、会社は「本人と直接面接しなければわからない」、「労働条件については面接のときに本人に伝えます」の一点張りだった（もっとも K 社からすれば、経営コンサルタントから面接には立ち会わないように、など細かく指導されている立場だったために労働条件を提示することができなかったという事情があったようである）。しかし、組合は「面接のときに話すといった無責任なやり方ではなく、何人社員が必要なのか、どのような方向で話を進めていくのか、労働条件を含めて K 社の考えが決まった後でなければ話には応じられない」との主張をこの間粘り強く訴えていった。

一方の組合員だが、廃業・解雇予告は一旦停止になったものの、K 社から人が工場にやって来ては機械を見定め、赤札のようなシールを貼っていくなどの光景を目の当たりにしただけに、当然のことながら今後の生活への不安を募らせていった。

7 月 7 日、第 2 回団体交渉前に急きょ自治労新潟県本部および連合新潟へ支援を要請し、組合員を集めた全体集会を開催した。自治労や連合からは、雇用情勢の厳しさから

事業継続を選択すべきであること、組合を信じて最後まで闘おうとの説得が試みられた。しかし、比較的高齢の組合員を中心に、「カネがあるうちにとれるものをとるべきだ」、「社長がやめると言っているのに誰が引き継ぐのか」、「こんなこと（交渉継続）で時間を使うくらいならば早く次の仕事を探したほうがいい」、「時間だけ浪費してとれるものもとれなくなったときに組合は責任をとれるのか」などの発言があって騒然とした雰囲気となり、団体交渉を前に新潟容器支部役員は板挟み状態のまま団体交渉に臨まざるをえなかった。

同日の第2回団体交渉でも同席した組合員からは、「いつまで話し合いを続けるのか、もうやめろ」といった発言が出たほか、すっかり白けてしまい不遜な表情を浮かべる組合員もいるなど、2日前に確認した「組合を信じて最後まで闘おう」という雰囲気はまったくなかった。さらに新潟容器支部内部でも、「解雇を受け入れて退職金交渉など条件交渉を望む執行委員が多いならば、そちらを選ぶべき」との意見が多数を占めており、この間、組合の責任者として苦しんでいた支部長はこれまで堪えていた感情を抑えきれず、ただひたすら涙を流し一言も発することができなかった。

(5)組合の立て直し ～組合員や家族との信頼関係強化

当時の社員がどうだったかといえば、中には組合執行部を突き上げる社員がいたものの、大半は不安を抱えながらもその不安をかき消すかのごとく今日の前にある仕事にただひたすら没頭していた。団体交渉終了以降の約1カ月間、新潟容器支部執行委員と県本部は、今後の闘いの進め方について酒も交えながら徹底的に何度も議論を重ねた。その結果、新潟容器支部としては、比較的若い世代の組合員に安心感を与えるとともに、組合との信頼関係を深め団結を強化することを最優先に取り組むこととした²。

具体的には組合員1人ずつと面談し、会社との交渉の様子をはじめ、7月分の賃金や退職金を含めた労働債権などは保障されるということ具体的な金額を示しながら説明を行った。しかも、組合員本人だけでなく、その家族に対しても組合から懇切丁寧に説明をし、組合に少しだけ猶予をもらえないかと説得を試みたのである。面接後の翌週に再度1人ずつと面接を行い、家庭の中でどのような話をしたのか聞き取りを行ったのだが、「情報開示」が功を奏して、この頃になると会社を辞めようという雰囲気はなくなっていた。

あくまで事業継続をめざす組合は、組合員だけでなく、この頃にはすでに専従体制を敷いていた県本部書記長も一緒になって商品カタログを持参して県本部に加盟する他組合の事業所に営業訪問し販路拡大をめざすなど、思いついたこと、できることはなんでも実行していった。もちろんすぐに受注がとれたわけではないが、それでも「少しばかりの希望が見えてきた」と、県本部書記長は当時を振り返る。そして、不安や気分が

² 当時の平均年齢は37歳と比較的若く、20代が9人、35歳以下に限定すれば27人中18人と圧倒的多数を占めていた。

落ち込んだときなどは皆と一緒に杯を交わしてエネルギーを再度充填していくなど結束を強めていった。

こうして機は熟したと判断した新潟容器支部執行部と県本部は、7月23日、若手を集めた団結集会を開催した。執行部からは事業継続を追求していくこと、さらには個人個人の頭の中に漠然とあった会社が当時抱えている仕事量をすべて具体的に数字で提示しながら参加者へ説明を行い、理解を求めた。というのも、どれだけの仕事・受注があるのかについては、自分が担当している分しか把握できておらず、会社全体としてどのくらいあるのかについては誰も具体的には把握できていないことがさらに組合員たちの不安を高めていた。

ところが、以前から社長が廃業の意を示していたこともあり、ついに廃業するとの話が伝わるや、取引先は廃業前に会社製品を確保しておく必要に迫られ、会社には「駆け込み需要」が一気に押し寄せた。その結果、当面はそうした注文に応じることとなったため、即廃業・解雇という心配は一時的ながらも遠のき、同時にまだしばらくは仕事があることを理解した組合員は安心して仕事に取り組むことができるようになったのである。

執行部からの説明を受けた後、参加者がそれぞれの悩みを打ち明け、最後には「やるしかない」との意見で一致。この団結集会を契機に、事業継続を志向する情勢へと一気に変わり、ようやく闘争態勢が整ったのである。

(6) リストラ案を組合が提案

廃業および解雇を決断した前社長だったが、徐々に事業継続へと考えをシフトしていく。その理由としては事業継続を実現するために、組合自ら不利益変更ともいえる労働条件の切り下げ、さらにはリストラ案を示したことがあげられる。

これはきわめて稀なケースといえるが、会社からは年次有給休暇が80日間付与されていた。したがって、退職間際になると3か月近く年次有給休暇を取得するため、場合によっては会ったことのない人の送別会に参加することもあったという。ほかにも法外とはいわないまでもそれなりの退職金が支給されるなど、会社存亡の危機にある今、こうした「恵まれた労働条件」は結果として自分たちの首を絞めることになり、社員の意識改革を含めて組合のほうから見直していく必要があるとの認識に立ち、賃金をはじめ年次有給休暇など労働条件の切り下げともいえる提案を組合の側から投げかけた。

これに加えて事業を継続させるために組合からリストラ案を提案するのだが、実はこのリストラ案について執行部は組合員には一切知らせなかった。その理由は2つあった。一つは、事業継続させるためには会社を説得することが先決であり、そのためには組合の「覚悟」を会社へ示す必要があったから。もう一つの理由は、例えばK社に引き続き雇ってもらえる人数やリストラされる人数を事前に伝えたところで到底組合員から理解を得られず、組合は空中分解することが明白だったからである。もちろん、組合からリストラ案を提起することには不安はあった。しかし、組合としての覚悟をみせ、双方

腹を括ることによって、とにかく事業継続の言質を前社長から確保したい、約束をとりつけたいというのが組合の本音であった。

(7)会社がついに事業継続への舵を切る

これまで廃業ありきで経営放棄に等しかった前社長も、組合の熱意や真剣さを目の当たりにし、営業強化や銀行対策、コスト管理、経営改善計画の策定、人事・生産体制など組織全般の見直しまですべてにおいて労使で話し合い、再建に向けた協議を重ねていくこととなる。この間、会社からK社に対して採用する人数や賃金・労働条件について問い質すも、K社はそうしたことには一向に関心を示さないばかりか、「すぐに廃業の決断を下さなければ仕事をストップする」など強気な態度に出ていた。

前社長が事業継続を決めたもう一つの要因として、K社が前社長に放った言葉がある。当時、ある会社がそれまで外注していた製品をK社同様、内作に切り替えるという出来事があった。それを知ったK社は、「〇〇社が内作に切り替えた、先を越された、してやられた」と前社長に言い放ったのだが、前社長にとってはホームタンクやオイルタンクなどはすべて共同で開発し、製造と営業と対等の立場でそれぞれの役割に応じて今まで事業を継続してきたという自負があった。だからこそ、K社の発言は前社長からすれば単なる会社の乗っ取りであり、これに憤慨した前社長は買収の話を正式に断ることを決断した。その際、前社長は、組合に対して「本当に覚書を白紙撤回しても構わないか」、「このまま撤回して会社がうまく続けばいいが、大変厳しいことは間違いない。そのときにはもう労働債権を社員に支払うことはできないが、それでもいいか」と問い質し、組合は「構わない」とその場で即答した。組合の意思を確認した前社長は、「K社への買収は断り、再建に向けて努力しよう」と自ら決断し、8月9日、その旨正式にK社へ回答したのである。

(8)社長交代

こうして労使のベクトル、つまり事業継続への意思統一ができたことを確認した組合は、その確実な実現に向けた方策を講じた。今回の一連の事件をめぐって、K社をはじめとする取引先や金融機関、あるいは顧客らが前社長の健康状態を不安視しているならば、会長職（代表権は保持）に就任してもらい、社長には当時社外取締役であった専務に就任してもらえないかと組合から願い出たのである。

「製造業は商社と違って技術が売り物であり、自分たちの企業努力、やりくりによって生き延びることは可能であり、会社が残ってさえいれば絶対に挽回はできる。だからこそ、会社を残すためだったら何でもする」

こうした確固たる思いがあったからこそ、買収ではなく、事業継続という「茨の道」を選択したわけだが、それは文字通り困難な選択であったことは想像に難くない。会社にとってK社は間違いなく最大の取引先であり、会社の「生命線」との関係をも自分たち

の方から白紙に戻すことに不安はなかったのだろうか。余談になるが、インタビューの中でこの点がどうしても気になり、当時は専務であった現社長に訊いてみたところ、「『じゃあ覚書断ってきますよ』、と前社長はすっきりしていた」と当時を振り返っていた姿が実に印象的であった。

3. 事業継続・再建へ向けた取り組み

(1)意識改革

前社長が事業継続へと舵を切ったことを受け、県本部は自ら退路を断った組合に対して、「5カ条の意識改革」を打ち出した。

- 一、皆で決めたことに文句を言わない
- 一、決めたことは皆で実行し、足を引っ張り合わない
- 一、他人依存からの脱却（人任せにせず自分で責任をもつ）
- 一、「できない、無理だ」は言わない
- 一、製造業の可能性を信じ追求していく

インタビューは会社の休憩室で行われたのだが、終了後に事務室と工場内を見学させていただいた。当日は夏真っ盛りで気温は30℃を超えていた。工場内は安全衛生に配慮して可能な限り窓を開けて通気性を確保するものの、やはり機械を扱うため工場内は文字通り汗だく状態であり、そうした過酷な環境の中で社員の皆さんは一心不乱に集中して作業を進めていた。しかし、支部長の案内で工程ごとに作業内容について説明を受けたのだが、我々が近づくと手を休め、「こんにちは」、「お疲れさまです」と、向こうから笑顔で声をかけていただくなど、その仕事に取り組む姿勢なり接客マナーは総じてまじめであることは一目瞭然であった。

ところが、である。そのまじめさがときには裏目に出ることがあり、そこで生まれたのが「5カ条の意識改革」だった。まじめであるが故に、自分たちの気持ちや思ったことをすぐに口に出してしまう傾向があり、常駐体制を敷いて以来、「ムリ」、「できない」、「いやだ」という言葉を県本部書記長は何度も耳にした。「今までならば大丈夫だったかもしれないが、できないことでもできると言わなければ今後は仕事を取ってくることはできない。今後はそうした後ろ向きな考え方はやめよう」と繰り返し組合員に説いた結果、取引先をはじめとする社外の人たちと営業などで一緒になったとき、これまで頻繁に口にしてきたネガティブな発言は一切出なくなるなど、事業継続・再建へ向けた意識改革は確実に行われていった。

(2)再建の象徴“100%手づくり事務所”の建設

休憩室でのインタビューを終えた後、事務所の中にお邪魔したのだが、オフィスデスク、パソコン、電話や FAX、キャビネットなど、いわゆるごく普通の事務所であり、一見したところ変わったところは特段見受けられない。しかし、その後現社長から思わぬ一言が発せられたのである。

「実はこの事務所、壁や床板、窓をはじめ、電気設備の配線など、ウチの社員が何かから何まですべて自分たちで調達してまったくゼロの状態から作りました。」

一瞬耳を疑ったが、やはり聞き間違いではなかった。念のため、新潟容器製作所に入社する以前に建築関係の仕事をしていたのかを尋ねたが、社員の中に誰一人としてそうした建築や工務関連の仕事に携わっていた人はおらず、それぞれ全員、まぎれもない素人であった。しかし、くどいようだが、とてもオール素人の手による事務所とは到底思えないくらい立派な仕上がりなのである。聞けば、一日の業務を終えた後に、社員一人ひとりが有志で毎日少しずつコツコツと作っていったとのこと。本来の業務で疲れ切っているにもかかわらず、しかも報酬が得られるわけでもないのに、なぜ事務所づくりに携わったのだろうか。この疑問に対して次のような答えが返ってきた。

「仕事とは、単に賃金を得るためだけの手段ではない。そして企業は単に利益さえあげていけばいいというわけでもない。大企業であろうが、中小零細企業であろうが、その存続理由の一つに社会貢献があり、自分たちの仕事が世の中に役立っていることを絶えず自覚していなければならない。」

一連の騒動をめぐっては、廃業・解雇という最悪の結末は逃れることができた。しかし、この間さまざまな噂や憶測が飛び交い、「誰々は買収先の会社に引き取ってもらえるが、誰々はクビになりそうだ」といったように、社員間で不信感が芽生えたこともまた事実であった。事業継続・再建の途を選んだとはいえ、このような気持ちの面で非常に不安定な状況下においては、社員一人ひとりが自分の仕事に対して自信と誇りを取り戻すことが何にも増して重要である、と会社は考えた。

今こそものづくりの原点に立ち返り、自分たちの力で達成感を持つことが必要ではないかとの発想から、その象徴として社屋内の事務所づくり案が浮上したのである。そして、完成したらその事務所前で現社長から全体集会を開いてもらい、みんなで頑張っていこうとの意思統一をおこなった。そして、闘争から約3カ月後の10月、前社長、現社長、工場長をはじめ、社員、さらには県本部書記長も参加し、「再建・飛躍を祝う会」が開催された。そのときの集合写真が事務所に掲げられていたのだが、出席した人たちのいずれも晴れ晴れとした表情であり、新たな一歩にふさわしい会合だったことがうかがえた。

4. 本事例の特徴

(1) 県本部による支援

冒頭にも触れたように、本ケースを語るうえで欠かすことのできないのが県本部の存在である。新潟容器支部は日頃から県本部と連携をとっていることもあり、当時社長から事業閉鎖の話が組合に持ち込まれるや否や、すぐに県本部に連絡を入れ、翌日には顧問契約をしている社会保険労務士を交えながら今後の対応について協議を行った。

後に県本部は常駐体制を組むことになるのだが、その陣頭指揮を執ったのが県本部書記長である。財務状況の点検、事業継続の可能性の精査、営業のてこ入れをはじめ、会社だけでなく、組合員からの「反発」の矢面に立つ執行部のフォローなど、できることは可能な限り行い、一步一步、着実に組合員との信頼を深め、廃業させることなく事業継続へと導いていったのである。闘争が終結した2010年7月末、自治労新潟県本部の中央委員会において新潟容器支部長は次のようにあいさつを行い、参加者から激励の大きな拍手を受けたという。その言葉に示されるように、氏の存在なくしては、組合はもちろん会社ももはや存在しなかったといえる。

「組合や上部団体がなければ今頃解雇され、職探しをしていたと思う。この間の励ましに感謝する」

(2) 労使双方にとって理想の決着

本ケースは、社員が解雇されることなくその後も引き続き働くことができ、会社も懸念されていた後継者がスムーズに決まり、事業も継続という双方にとって望ましい結末を迎えることができた珍しい事例といえる。

当初こそ自身の健康不安などを理由に、廃業しか念頭になかった前社長だったが、組合からのリストラ提案をはじめとする真摯かつ粘り強い交渉により、廃業および全員解雇ではなく、事業継続を選択したことはすでに述べたとおりである。また、最大顧客のK社については、2010年7月からの数カ月間は買収をめぐって一時は関係がこじれかけたものの、その後は従前同様、良好な取引関係を築いているとのことである。

これは、組合が当初から事業継続という方針をぶれることなく最後まで貫いたことが大きく影響している。仮に条件闘争を組合が選択したら、退職金の積み増しなど多少の成果は出たかもしれないが、社員全員が満足のいくような結末を迎えることはほぼ不可能だったと思われる。条件闘争を選択した結果、社員は解雇され、その後はバラバラになるという結末を迎えるケースが少なくない中、新潟容器支部の事例は、もし別の組合において同様の事態に直面した場合、大いに参考となりえよう。

まとめ

廃業・解雇という一大危機を乗り越えた会社と社員は、今は会社の存続発展という同じ目標に現在向かっているが、インタビューの中で繰り返し出てきたのが「人」あるいは「絆」という言葉である。

「今回の一連の事件を振り返って思うことは何か」と尋ねたところ、返ってきた答えは会社、組合いずれも同じであった。つまり、これまではどちらかといえば日頃から他人任せな場面が多かったが、廃業騒動を契機に、今何をすべきか一人ひとりが真剣になって考え始めるという意識の変化が表れたという。また、当初は事業継続よりも条件交渉を主張していた人たちも、組合を中心とする若い世代の立ちあがる姿に刺激され、自分たちも頑張らなければとその後行動を共にするという大きな変化が見られたとのことである。

2010年の厚生労働省「労働組合基礎調査」によれば、労働組合の推定組織率は18.5%となっており、労働組合が職場にない会社のほうが圧倒的に多い³。したがって、比較的若い世代の人たちは労働組合という言葉は知っているものの、その存在意義や役割について知っている人は少なく、また比較的年齢の高い世代ほど組合に対しては「会社と対立する」ものというどちらかといえば負のイメージのほうが強いと思われる。

しかし、本ケースの場合、この間みてきたように一時期はたしかに対立関係にあったが、その後事業継続に取り組む組合・社員の姿をみて自分たち経営陣もがんばらなければと感じたように、組合と会社は対立関係にあるどころか、互いをパートナーとして認めながら日々前進している。

歴史的な円高や欧州金融不安等の影響により、日本経済を取り巻く情勢は依然として厳しく、新潟容器製作所に限らず圧倒的多数の国内企業が長く続く不況から脱することができないでいる。しかし、そのような厳しいときこそ、労使がスクラムを組み、互いに知恵を出し合いながら難局を乗り越えることがなにより不可欠となる。言うは易く行うは難しとの声も聞こえてきそうだが、新潟容器製作所においては決して不可能ではないと今回のインタビューを通じて感じたところである。

³ 2011年の雇用者数及び推定組織率については、労働力調査（2011年6月分）が東日本大震災の影響により調査実施が困難となった岩手県、宮城県及び福島県を除いて雇用者数の結果を公表しているため表章していない。

第3章 組合を通じて業界イメージを改善していきたい

—アコムユニオン—

はじめに

会社は顧客や取引先との間における不測の事態に備えて、迅速な收拾、原因の究明、再発防止策といったリスクマネジメントを常日頃から講じておかなければならない。

ところが、である。消費者金融のアコム株式会社（以下、「会社」）のばあい、顧客との取引経過の改ざんが発覚した際、社員個人に責任を転嫁し、事態の收拾および改善を現場に一方的に委ねるだけでなく、個人面談を通じて「犯人探し」に奔走した。その結果、社員同士が疑心暗鬼となり、面談後は社内の人間関係が急激に悪化するという事態に陥ってしまった。

かつてテレビや雑誌などで大々的な広報戦略を展開し、業績著しい消費者金融業界だったが¹、バブル崩壊や法律改正といった業界をめぐるさまざまな情勢の変化によって業績は悪化していくこととなる。アコム社もその例外ではなかったが、そこに加えて企業の原動力ともいべき社員が互いに疑心暗鬼になるという、さらなる問題が発生していた。仕事は多忙だったが、社内の雰囲気は比較的良く、やり甲斐を感じながら仕事をしてくるだけに、社員に与えた影響はきわめて大きかった。

役職者の中には上位者に対して都合のいい話しか上げない、あるいは現場の実態を知らないことが多く、労働組合のチェック機能は会社にとって非常に重要な役割を担っていると言える。同業他社が相次いで廃業、経営破綻する中、アコム社が今なお存続し得ているのも、そうしたコンプライアンスを遵守する環境が整っているからであり、その一助を担ったのがアコムユニオンであった。

本ケースは、当時は労働組合についてほとんど知識も情報もなかった後の執行部が、一連の事件をめぐっての会社の体質や悪化した社内の人間関係を改善するための手段として最終的に労働組合を選択し、連合東京やU I ゼンセン同盟と連携をはかりながら事態の改善に取り組んだ事例である²。

¹ 金融庁「貸金業者数の推移等」によれば、貸金業者は最盛期の1985年には47,504社あったが、2012年3月時点では2,350社となっている。

² ヒアリングは、2010年3月9日、2011年10月6日の2回実施した。1回目は連合総研にて行い、インタビュー対象者はアコムユニオンの長谷川委員長、斉藤副委員長、インタビューアーは杉山寿英、中村圭介、高島雅子である。2回目は連合東京にて行い、インタビュー対象者は長谷川委員長と連合東京の古山修氏、インタビューアーは杉山寿英、中村圭介、南雲智映である。なお、本文中の肩書きはとくに断らない限り、インタビュー実施時点のものである。

1. 会社および組合概要

(1)アコム株式会社

1978年設立（丸糸呉服店として1936年創業）。主な事業内容は、ローン事業、クレジットカード事業、信用保証事業。2004年、三菱東京フィナンシャルグループ(MTFG。現在の三菱UFJフィナンシャルグループ)と業務資本提携し、関連会社となる。社員数は約1,800名（2011年6月現在）。

(2)アコムユニオン

2003年10月結成、連合東京ユニオンに加盟。組合員数は非公開（※結成当時、公称100名）。長谷川委員長は平成6年入社、現在は横浜のカウンセリングセンターで入金処理を担当。斉藤副委員長は平成2年入社、現在は保証事業部決済センターのセンターマネージャーを務めている。なお、本文中は「組合」と表記する。

2. 組合結成に至る経緯

(1)組合結成のきっかけ ～取引経過改ざん事件の発覚

組合結成のきっかけとなったのが顧客取引経過の改ざん事件である。当時の法律（貸金業規制法）によれば、顧客から取引履歴の開示を請求された場合はこれに応えることが義務付けられていた。また、債務額を確定するために弁護士や認定司法書士などが債権者である金融会社へ取引経過の開示を請求し、債務額の圧縮や返済方法など、多重債務により借金の返済が困難な状況に陥った場合、債務整理での交渉・示談を進めることとなっている。ところが、この提出業務を途中から打ち切る、あるいは架空の取引を設定し、あたかも残高があるような改ざんが社内で行われていた。

当時、会社は東日本支社、東京支社、大阪支社、西日本支社と支店が4つにわかれていたが、東日本支社管轄の支店を中心に、ある上位役職者が異動する先々で過払い返還や「ゼロ和解」（解決金ゼロで和解すること）が極端に低く、そのことが本社へ報告されたことによって事件が明るみに出た。

当時はまだ最高裁判例³はなかったが、過払いや債務不存在を主張し返還請求する弁護士がいた。ねつ造の指示自体は会社からはなかったものの、こうした弁護士からの返還請求に対して会社は何も対処を決めておらず、支店に対しては「なんとかうまくやれ」といった程度の指示しかしなかった。しかし、支店の担当者からすると論理的にはどう

³ かつて消費者金融各社は出資法の上限金利(29.2%)と利息制限法の上限金利(15-20%)の間のあいまいな「グレーゾーン金利」で融資していたが、2006年1月、最高裁が利息制限法を超える金利は無効との判断を下した。

することもできない問題であったため、「なんとかする」ためには専用ソフト上で「ねつ造」をするしか方法はなかった。

事件が明るみに出た後、会社はこうした不正行為について「社員個人が行ったことであり、会社として処理したわけではない」とのコメントを発表した。その一方で不正行為の実行者を追及するために、全国から社員を1人ずつ千葉県内の研修センターに呼び出し、上位者複数名との個人面談を実施した。

ほとんどの社員がねつ造に携わっていたことに加え、面談の場で「〇〇さんはすべて話した」、「△△君は（不正を）やったと言っている。キミもやったんだろ。隠しても無駄だ、周りの人は認めている」など、まるで魔女狩りのごとく上位者から「自白」を迫られた。当時、斉藤副委員長はマネージャーとして埼玉県内の支店を管理統括していたが、面談以降は、それまで仲良くしていた社員間の人間関係は急激に悪化した。面談を契機に退職する人もいたが、同じ行為をしたにもかかわらず調査に協力したかどうかによって処分の重さが一人ひとり異なったほか、ねつ造に関わっていないにもかかわらず懲戒処分を受けた人がいる一方で、本人が「自分がやった」と証言しているにもかかわらず処分されない人がいるなど、社員からすればまったく納得がいかない処分が横行した。

最終的に懲戒処分を受けたのは当時いた社員約4,000人のうち80人ほどであった。しかし、社員の間では、今回の処分はきちんと調べた上での処分ではなく、会社が処分したい人を処分してしまうのではないかといった恐怖感にとらわれたほか、どの支店においても互いが疑心暗鬼に陥り、人間関係は滅茶苦茶になるという憂慮すべき事態に陥っていた。これまでの職場における人間関係が比較的良かっただけに、こうした会社のやり方や悪化した職場の雰囲気を憂いた斉藤副委員長は、何か対抗手段はないかと考え始めた。最初は弁護士による解決を考えたが、訴訟案件ではなく、斉藤副委員長自身会社を辞めるつもりはなかったため、いろいろと調べた結果、辿り着いたのが労働組合であった。

(2) 連合東京ユニオンへ相談 ～許せない！組合をつくろう！

打開策として労働組合を選択したとはいえ、当時は労働組合について何もわからず、後の斉藤副委員長が周囲に呼びかけ計5人で手分けして相談先を調べた⁴。電話帳で見つけた埼玉県内のある組合へ電話で相談したところ、事務所へ来るようにとのことだったので後日事務所へ出向いた。実際にプレハブの事務所を訪れ、一連の内容を話したところ、先方から言われた言葉が「いくらほしい？」「街宣車を会社前に回すけれど誰を攻撃する？」など、5人が望むものとは程遠い、想定外の言葉ばかりであった。当然な

⁴ 最初に声を掛けた4人の「選考基準」とは、会社から攻撃されても「ホコリ」が出ない人、自身が被害に遭い処分を受けた人、などであった（斉藤副委員長談）。

がらメンバーの要望とは相容れなかったため、再度他の労働組合を探すことにした。

最初に訪れた埼玉の労働組合は比較的規模が小さく、そこで「失敗」したので、今度は規模が一番大きな労働組合にしようということになり、インターネットで調べたところヒットしたのが連合であった。最初に問い合わせた人の勤務地が神奈川県だったこともあり連合神奈川を最初訪問したが、会社本社の所在地が東京だったため、連合東京を紹介してもらった。早速、連合東京へ問い合わせ、古山組織局長に経過を説明したところ、「許せない！組合をつくろう！」とその場で即決してくれたため労働組合を結成することとなった。

(3)呼びかけから組合結成まで ～敵を欺くにはまずは味方から

労働組合に対してアレルギーのある会社だったため、初期の頃は月3回のペースで毎週土曜日、連合東京事務所の会議室で勉強会を開き、来たるべき組合結成へ向けて慎重に準備行動を進めていった。勉強会と平行して仲間づくりも実施。誰に、誰から、加入を呼びかけるかは組織化する上で非常に重要なポイントとなるが、アコムユニオンの場合「言うことをきく後輩」、つまり斉藤副委員長を信じている人たちが対象となった。

組合加入の説得は大変だったかの質問に対しては、対象者にもよるが、嫌だという人はいなかった、とのこと。地道な説得の結果、その場で趣旨に賛同し署名してくれた人は約70名であった。加入してくれた人たちの多くは組合についてあまりよく知らなかったこともあり、組合に対して否定的なイメージは抱いておらず、当初の「選考基準」がそうであったように、斉藤副委員長を信じて加入した人がほとんどであった。

組合を結成したのは2003年10月25日だったが、その間約1ヶ月は表向きは何もしない時期を意図的に設けた。ねらいは、組合を結成してから脱落者が出てはその後会社との交渉が非常に難しくなるので、あえて組合結成をやめたふりをして周囲の反応をみることにしたからである。その結果、主だった同僚たちから「組合の話はその後どうなったのか」、「どうして組合づくりをやめたのか」と質問されたことを受け、これならば会社に通告しても大丈夫と判断し、結成を会社へ通告することを決意した。

3. 組合結成

(1)全支店宛「結成のご案内」郵送とユニオンホームページ

組合結成を通知するにあたり、当時全国に約600あった全支店に対して組合が一斉に「結成のご案内」を郵送したため、会社は一時騒然となった。宛先が支店宛だったため会社としても廃棄することも開封することも禁止し、一時預かりとして支店の金庫に保管するようにとの異例ともいえる指示が全支店に対して下されたのである⁵。

⁵ しかし、本店からの指示が下りる前に開封し、それをコピーして配布する支店もあった。

送付した手紙には組合ホームページ⁶や掲示板のアドレスを掲載していたので、開封した人たちから口コミで広がり、1ヶ月間で1万件のアクセスがあるなど関心は高かった。実際、この時期に組合員は100人程度まで拡大した。

(2)要求内容

結成通知と同時に提出した要求書の内容は、暫定労働協約の締結、配転出向、転籍に関するルール、懲罰委員会への組合の参加、就業規則等の改定時における組合参加、不当労働行為の防止など、ごく一般的なルールに関するものであった。組合結成のきっかけとなった個人面談についてはあくまできっかけにすぎず、今後は会社に一方的なことをさせないよう健全な労使関係を構築することが目的であったために、あえて研修センターにおける個人面談については交渉事項としなかった。

本来であれば68名に対する懲戒処分撤回など、なんらかの対決姿勢を示すところであり、実際、組合執行部も当初はそのように考えていた。しかし、連合東京の古山組織局長から、「組合を結成した本来の目的は、会社の健全な発展のため、つまり会社が悪いのではなく、一連の事件を起こしてしまったシステムを見直すことにある。とにかく会社を交渉のテーブルにつかせて話し合いをしなければ最初の一步が始まらない。対決路線で突き進んでも必ず組合は負ける。組合が会社の悪いところを改善するために、会社に協力するというスタンスで臨まなければならない」とのアドバイスを切々と受けた。後日談になるが、アコムにおける労使関係は今なお健全な関係を築いているのだが、ともあれ当時はこのアドバイスに従い、「まともな会社」づくりへ向けて執行部は組合活動を行っていくこととなる。

(3)組合結成通告に対する会社の反応 ～法に則って肅々と対応する

「一企業が労働組合の可否について判断することはできないし、労働組合法に反することもできない。組合とは企業が認めたり、認めなかったりするものではない。組合が結成されたならば、法に則って肅々と対応する」

これは組合結成を書面で通告したときの人事部長（当時）の言葉だが、こうした言葉とは裏腹に、団体交渉には応じるものの、持ち帰って検討するなどゼロ回答を繰り返すばかりであった。団体交渉に出席するのは人事部長以下5名程度であり、会長や社長は労働組合に対してあまり好意的には思っていないようである⁷。

同様に、会社はとにかく文書や書面に記録を残すことを体質的に嫌う。録音は認めるが、捺印についてはこれを拒否している。したがって、当然ながら交渉における発言について「言った」「言わない」の問題は発生するのだが、議事録の作成について会社は

⁶ アコムユニオンホームページ <http://www.acom-union.com/>

⁷ 団体交渉は毎回、東京都内のホテルで開催している。経営が厳しい情勢にあることからコストダウンの観点からも団体交渉については連合東京事務所での開催を組合から提案しているが、現在に至るまで会社は頑なにこれを拒否している。

いまだに応じていない。しかし、この体質は労使間に限ったことではなく、債権者債務者との間においても同様である⁸。

(4)不当労働行為の嵐 ～狙いは組合の解体

組合結成通知が各支店に配達されたときに社内が一時騒然となったことは先ほど記したが、組合結成後の支店の様子はどうだったのだろうか。組合から支店や組合員個人に送られた郵送物を当人に見せることなく、「こいつらは頭のおかしいやつらだ」などと言ってシュレッダー処理をしたり、社内で「このなかで組合に入っているやつはいないだろうな、組合なんかに入っている場合じゃないぞ」とわざとその場に居合わせた人たちに聞こえるように大声をあげるといった光景はあちこちで見かけられた。とりわけ長谷川委員長への嫌がらせはすさまじかった。結成初日から連日、会社幹部に呼び出しを受けて組合活動をやめるよう言われただけでなく、査問委員会のような場が開かれ、「今回貴方がしたことは懲戒処分にあたる」などと通告された。それでもなお組合を解散しない長谷川委員長に対しては、本来ならば管理職が処理すべきクレーム処理を担当させられ、「(役職者である) 上司に代わります」と電話で答えた途端に周囲には誰もいなくなるというまさに「いじめ」ともいうべき状況が1-2カ月も続いたのである。

このような、まさに組合結成を理由とするさまざまな嫌がらせは不当労働行為にはほかならないが、会社の狙いは長谷川委員長を追い込むことによって組合を解散させることにあると推測される。このような悪質な嫌がらせ、パワハラについては訴えれば勝つことは容易だが、組合結成の目的がこうした会社の誤った体質の改善にあるとの思いに立ち返り、あくまで話し合い、交渉を通じての解決をめざしたのである。加えて、長谷川委員長の「個人的な思い」がこうした逆境を支えたのだが、この思いについては後ほど触れることとする。

4. 健全な労使関係の構築に向けて

(1)東京都労働委員会へ不当労働行為救済申立

職場で何か問題が発生したときには、労使で話し合い解決するのが望ましい。しかし、双方の意見が平行線をたどり、収束どころか両者の関係が悪化することは決して少なくない。組合は規約に定めるとおり、「労使対等の原則に立って、経営が民主的に行われるように努め、会社の健全な発展、あわせて社会の発展に寄与する」ことを目的に、結成以来、真摯な態度で粘り強く話し合いによる解決を目指して幾度にもわたって交渉を継続してきた。

ところが、である。会社はこの間組合に対して不誠実な団体交渉を行ってきたため、

⁸ 唯一署名したのが、「団体交渉のルール」(2005年1月19日締結)である。

これ以上団体交渉を繰り返しても何の進展の兆しはないと組合は判断し、東京都労働委員会に不当労働行為救済申立を行った⁹。その第1回調査において、会社は、組合とは今後無益な争いをせず、この間拒否してきたルール・協約などの締結について前向きに検討することを約束するなど、事態は收拾するかに思われた。ところが、その後の団体交渉で組合ニュースの内容に会社が異議を唱え、第2回調査を迎えることとなる。その中で労働委員会より、「そもそも今回組合が労働委員会に救済申立を行ったのは団体交渉についてのルールがなかったことによるものである。したがって、団体交渉のルールを労使双方で確認し、団体交渉で決定した事項については文書化するように」との指示が出された。

これを受け、会社は団体交渉開催を組合へ呼びかけ、団体交渉のルールづくりについて協議を行ったのだが、合意項目と今後の検討事項について再確認ができるなど、会社側の姿勢に前向きな変化が徐々に見られるようになった。第3回調査の場において、会社は、団体交渉のルール締結については取締役会での承認が必要となるため、早期締結へ向けて団体交渉や労使協議会など開催方法を問わずに協議し、年内に合意文書を交わしたいとの提案を組合へ行った。組合も早期締結をはかるために団体交渉を重ねた結果、年の瀬も迫った2004年12月17日に、取締役会で団体交渉のルールが承認され、ついに翌2005年1月19日に開催された第4回調査で労使双方による調印がなされたのである。

(2)健全な労使関係構築のために ～労働委員会の活用

組合結成時こそ会社は組合に対して否定的だったが、労働委員会を通じて組合との協議に前向きになるなど少しずつ変化していったことは先に触れたとおりである。それではなぜ会社の態度は変わっていったのだろうか。

ここで改めて労働委員会について簡単に触れたい。労働委員会は47都道府県にある「都道府県労働委員会」と、その命令を再審査するための「中央労働委員会（中労委）」があり、いずれも公益、労働者、使用者の三者構成となっている。その目的は、将来にわたる健全かつ安定した労使関係を構築するための柔軟な解決をめざすことにある。また、組合に対しては労働者委員が、会社に対しては使用者委員がそれぞれ解決へ向けて説得を行うことが労働委員会の特徴であり、こうした手法はおそらく他の紛争解決機関にはみられないのではないだろうか。労使間では意見が対立しても、労働委員会が第三者として両者の間に入り、それぞれの委員から説得を受けることによって、それまでの頑なな主張を改め、双方歩み寄り、円満な解決に至ることが可能となる¹⁰。

⁹ 組合側からの救済申立の内容は、不誠実な団体交渉をしないこと、団体交渉や組合活動のルールをつくること、労働協約の締結、権限者の団体交渉への出席、であった。

¹⁰ 2011年における全国の労働委員会が取り扱った不当労働行為事件は、新規申立、前年繰越をあわせて959件となっている。そのうち、東京都労働委員会の取扱件数は447件と全体の46.7%を占めている（新規件数に限れば30.6%）。数値は中央労働委員会、東京都労働

したがって、これはあくまで想像だが、今回のケースにおいても使用者側委員から「アコムユニオンは連合東京の古山組織部長が関わっている労働組合なので心配はいらない」といった説得が行われ、そのことが結果として会社の態度が友好的になった要因の一つになったのではないかと思われる。実際、古山組織部長は組合づくりを行う上で、労使自治、すなわち、組合と会社がともに信頼関係を築き、話し合いを通じながら会社の健全な運営に努めていくことの重要性を絶えず組合員に訴えつづけ、あくまで健全な労使関係を築き上げることを目指している。その証拠に、組合執行部が対決路線を視野に入れていたことに対してはあくまで対話路線でいくことの必要性を諭し、労働委員会での救済申立をしたとはいえ、その申立内容はあくまで団体交渉のルール化や誠実団交等であり、不当労働行為と認定されたことを関係者に周知徹底させ、同種行為の再発防止を目的とした、いわゆる「ポスト・ノーティス」を求めたわけでもない。

複雑に絡み合った労使関係を解きほぐすツールとして労働委員会は非常に有益であり、本件においても当初の目的だった団体交渉ルールについて締結に至り、その後の労使関係にも大きく寄与することとなったのである。

5. 盛り上がる組合活動 ～サービス残業問題

冒頭述べたように、一時期は急成長拡大を遂げていた消費者金融業界を取り巻く情勢は徐々に厳しくなり、支社の統廃合、希望退職や早期退職制度の導入などが実施されていった。その一方で、残った人員で業務をこなしていくことになるのだが、当然ながら一人あたりの業務量は増大し、結果としてある部署で月間 100 時間の残業を強いられ、従業員が過労で倒れてしまうという事件が発生した。事態を重くみた組合は全社的な調査が必要と判断し、労働時間改善に取り組んでいった。

当時は管理職でない店長が管理職扱いとなっており、組合は会社に問題を提起していたが、団体交渉ルール化について締結された 2005 年に会社は突然給与を引き下げる通達を出した。係長や店長といったみなし管理職を中心に、実質月間約 60 時間の残業があることが会社調査で判明した¹¹。法令に反することを何よりも嫌う体質のため、店長および係長は管理監督者とせず残業代を支給することで会社と確認した。あわせて、タイムカードを押したら自分と管理者の 2 人で確認するとともに、入室の際には電子錠の記録とタイムカードを比べてサービス残業の有無をチェックするなどしてその撲滅に努めた。しかし、その代わりに会社は、「給与には 30 時間分の残業代が含まれている」「残業代を支払う代わりに基本給から差し引く」「ただし、それだと生活に困るだろうから 25 時間分¹²は実際に残業してもしなくても支給する」と賃金体系の変更を実施し

委員会事務局公表数値。

¹¹ 当初会社は 40 時間程度としていたが、組合が反論して約 60 時間と認定された。

¹² 「残りの 5 時間分はどこかへ消えてしまった」（斉藤副委員長談）

てきた。

これに対して組合は「基本給はあくまで基本給であり、勝手に下げることは不利益変更である。しかも30時間分の残業代がついていたとは初耳である。就業規則に規定がない以上受け入れることは到底できない」と反論した。あわせて賃金引き下げの対象となる組合員に対して緊急アンケートを実施したところ、実に回答者の99%が会社提案に反対していることが判明し、この結果をもとに組合は交渉に臨んだ。

半年に及ぶ交渉の末、店長および係長の給与には30時間分の残業代を含むとする会社側主張は変わらなかったものの、一時金を含めた年収ベースを下回らないことを確認したほか、30時間を超えた労働時間に対しては5分単位で支給することで合意した。このサービス残業問題を協議していた時期が組合として最も盛り上がった時期であり、組合への加入者が増えたのもちょうどこの時期であった。

6. 組合結成のもう一つの効用 ～人間関係、人としての「幅」の広がり

長谷川委員長の場合、以前は「できた上司」の下で働いていたため業績だけでなく周囲のやる気も満ちていたが、上司が変わった途端、パワハラやいじめが始まった。制度自体はしっかりしているのに上司1人が変わるだけでどうしてこれほどまでに変わってしまうのか、元に戻すにはどうすればいいのかを考えたときに、労使対等の労働組合というアイデアに辿りついたとのことである。結成直後は会社から呼び出しを受けていろいろとひどい扱いを受けたが、めげることは決してなかった。なぜなら自分を応援してくれる仲間がいたからだった。以来、自分がちゃんとやっていたら周りにもいい意味で影響し、サービス残業、パワハラ、セクハラなども交渉を重ねることで一つずつ解決していければ、一般社員でも会社を変えていけるとの考えに至った。組合の役員を務めたことにより、これまでは大学時代、あるいは支店内だけの付き合いだったが、今では毎週土曜日は連合東京ユニオンの他の組合の人たちと会い、いろいろな話をして自分自身の知識が増え、自分の知っていることを他の人たちに紹介できたりと「幅」が広がった。

これに対して、取引経過の改ざん事件が発生するまではパワーゲーム、出世のことがばり考えていたという斉藤副委員長。実際、事件発生直後しばらくの間はどうすればいいのか、ライバルを失脚に追い込むか、それとも退職するのかなど、混乱していた時期があった。しかし、事件を契機に振り返りの時間ができ、その中で現場からの生の声を聞いてもどうすることもできない、ならば会社から社員を支援するのではなく、組合の側から支援していこうという考えに至った。その結果、連合東京の古山組織局長をはじめとするさまざまな人たちと出会い、自分や会社の考え方がすべてではないという当たり前のことに気付いた。

バイク便の労働者で結成されているソクハイユニオンは執行委員会や定期大会を連

合東京事務所で開催していることもあり、ほかの組合役員と顔を合わせる機会が多い。いろいろな職場で働く人たちとの対話を通じて得た情報を組合活動のヒントとして活用したり、あるいは連合東京ユニオンに加入している他の組合役員の相談に乗り年長者としてアドバイスするとともに、後にその役員は自ら起業するのだが個人的に出資し、事業を支援するなどといったように、自分の中でも「幅」ができたと言及副委員長は語る。

7. 現在抱える問題 ～人員整理に伴う偏った人事評価

これまでみてきたとおり、最高裁判決の影響による利息返還請求の増加、改正貸金業法による上限金利引き下げや総量規制などにより、消費者金融のビジネスモデルは崩壊状態となり、それに伴って業績の悪化は必然となり、リストラは避けられない事態となっていた。アコムもその例外ではなく、2006年のピーク時には約4,000名いた社員も、3度にわたる希望退職と早期退職制度にもとづく退職勧奨の結果、2011年6月時点で約1,800名と大幅に減少している。

組合としてはリストラに反対の立場だが、退職時の割り増し分が相当高いこともあり、最終的には本人の意思に委ねることとした。ただし、1回目のリストラ直後に新たに部門を設置して役職者を大勢昇格させたこと、さらには消費者金融業界全体が非常に厳しい状況にある中、経営陣が責任をまったくとらず社員だけにリストラを強いていること、あるいは昇給や昇進は今年ゼロというアナウンスが事前に会社からある一方で、社長の一族だけは昇進するなど、社員への配慮を欠いた行動については交渉の場やユニオンニュースなどで組合としての意見を申し入れた。

その後、転職支援プログラムという早期退職制度にもとづいて個別に面談を実施し、人数は非公開だが200名程度のリストラが実施される予定となっている。しかし、評価が上司の好き嫌いの影響を受けることもあるため、現場で主力として働いていても上司に気に入られなければ評価が低い人もいる。また、制度はあるものの、「上位者評価が50%であり実際の数字での評価は関係ない」と公言する上司や、事務担当者に対して営業していないから評価が低いと誤った判断をする上司がいるため、こうした個別の問題については、組合がその都度会社に改善を要求しているところである。

8. 本ケースの特徴

(1)連合東京、UIゼンセン同盟との連携

アコムユニオンは取引経過の改ざんに端を発した人間関係や職場環境の改善を目的に結成されたが、結成に際しての連合東京およびUIゼンセン同盟など他団体との連携について触れておく必要がある。

アコムユニオンは連合東京への相談からスタートし、そのとき対応した連合東京の古山組織局長のサポートにより結成されたことはすでに述べたとおりである。これはアコムユニオンに限ったことではないが、労働相談に連合東京ユニオンを訪れ、後に組合を結成した人たちの大半は古山組織局長のことを「とにかく真剣、そして情熱的」と評する。相談から結成に至るまでの学習会をはじめ、団体交渉には毎会同席し、とりわけサービス残業を協議していた頃は古山さんと話をしたいと会社が連絡を入れ、会社案に対して事前の了解をとってから組合に伝えるなど、組合と会社との重要な仲介役を担っている。

また、産別組織であるUIゼンセン同盟には同業の三洋信販労働組合（現プロミス労働組合）が加盟していることもあり、中央大会への出席をはじめ、UIゼンセン同盟主催の「消費者金融業界組織化対策会議」に参加し情報交換が可能な環境にある。さらに地方での加入説明会は会社が休みである土曜日に名古屋、大阪でそれぞれ複数回実施したが、その会場についてもUIゼンセン同盟の事務所を借りての開催となった。

これら以外にも金融庁が設置した「消費者金融に関する懇談会」に出席する連合本部の代表者と意見交換を通じて自分たちの見解を主張したほか、連合の協力団体であり、連合組合員にも広がる多重債務問題解決のための貸金業法改正や悪徳商法撲滅のための割販法改正運動に取り組んでいた労働者福祉中央協議会（労福協）との会談など、他団体と連携をはかりながら運動を展開できたのがアコムユニオンの特徴の一つといえる。

(2)アコムユニオンニュースの“牽制力”

アコムユニオンのホームページには当初1ヶ月間で1万件のアクセスがあり、現在もニュースや掲示板、ブログなど随時情報が更新されている。また、アコムの「A」をあしらったユニオン独自のロゴマークは組合員によるデザインであり、メンバーの多才ぶりを窺うことができるものとなっているのでぜひ一度組合ホームページをご覧ください。

さてこのニュースだが、組合員はもちろん、会社も組合が今何を考え、どのような行動を起こそうとしているのかなど、その動向について逐次チェックしているようである。というのも、交渉での実際の発言内容をニュースに掲載したところ、これを見た会社の発言者が、「個人名を削除しろ、内容も嘘をついている、嘘をつくような組合とは交渉はできない」と団体交渉の場で発言したことがあった。もともとこの団体交渉はそれに先だって行われた労働委員会調査において会社側から「今後は労使協調し、ルールづくりからやり直したい」との発言を受けての開催であっただけに、さすがの組合も『嘘をつくような組合』とは何事だ」と激怒し、一時団体交渉が断絶となった経緯がある。

これらのことから明らかなように、本来、ニュースとはメンバーに活動内容を周知報告するものであるが、アコムユニオンの場合は、会社に対する“牽制”の効果も有し

ているようである。

まとめ

最後にまとめとして所感を述べたい。

今回のヒアリングを通じて感じたことは、組合執行部の仕事に対する誇り、プライドの高さである。たしかに、世間一般からすれば、消費者金融、サラ金に対するイメージはあまり芳しくないかもしれず、組合執行部もその点については認めている。ヒアリングの中で、個人的な見解と断りながらも、組合結成のもう一つの理由として次のように述べている。

「俗な言い方をすれば世間から嫌われている業種といえばサラ金くらい。実際、悪く思っている人は大勢いるのは事実。でも、世間から嫌な会社と思われたくないし、そこで働く一員と思われたくない。ならば、組合があればそうしたイメージを変えていくことはできるのではないかと自分は思っている」。

こうした思いは結成に参加した他のメンバーも同じ思いだったようであり、「自分の会社を少しでも改善していきたいというモチベーションがあったからこそ、今日までががんばることができた」と笑顔で答えてくれた長谷川委員長の姿が非常に印象的であった。

会社の経営はその後も依然として厳しい状況にあるものの、執行部や組合員をはじめ、他の組合の仲間たちとともに協力しながら、これまで同様、苦難を乗り越えてくれるものと願ってやまないものである。

第4章 小売業におけるスト権の事前確立

—上新電機労働組合¹—

はじめに

上新電機経営陣の交代劇をめぐって明らかとなった暴力団との癒着は、当時の社会を震撼させるに十分なものだった。その余波は不当労働行為の形で労働者側にも及んだのだが、これに抗するべく起こった上新電機民主化闘争の中で、スト権の事前確立を行う歴史が芽生えた。その後の消費不況下で合理化の嵐が吹き荒れる中、単独店舗ばかりでなくショッピングセンターへの出店など店舗展開の多様化によって勤務シフトが複雑化し、関連会社での雇用やパートタイムでの採用など雇用形態が多岐にわたる中でも、なお80%を超える高率でのスト権確立を達成し続ける上新電機労働組合の団結力の源は何か、そしてそのためにどのような工夫や努力があったのか。それがこの事例の核心である。

1. 会社の基本情報

上新電機株式会社は、一般家電製品、パソコン等情報機器、玩具、ドラッグ関係、日用品を扱う小売業・量販店である。創業は1948年で、設立は1950年。本社所在地は大阪市。東証一部および大証一部上場企業であり、売上高は4,150億円（平成23年3月期）、店舗数は201（直営店150店舗、FC店9社16店舗、関係会社3社35店舗／平成23年4月1日現在）、従業員数は5,748人（うち正社員2,722人、パート2,834人、契約社員192人／男性3,879人、女性1,869人）である。

2. 組合の基本情報

前身として社員会「明るい職場を作る会」があったが、これに限界を感じた当時の理事メンバーが発起人となって1976年8月19日に結成したのが、現在の上新電機労働組合である。その翌年の1977年にゼンセン同盟に正式加盟した。現在の組合員総数は4,212人（うち正社員組合員2,519人、パート組合員1,693人／男性組合員3,144人、女性組合員1,068人）で、組織は7支部（関西圏5支部、中京・関東各1支部）186分会（原則1事業所1分会）からなる。体制は中央執行委員18人（委員長、副委員長3人、書記長、副書記長2人、

¹ 上新電機労働組合へのインタビューは、2011年5月13日に上新電機労働組合の会議室で実施した。インタビュー対象者は渡辺泰史上新電機労働組合委員長、インタビュアーは佐藤厚、高島雅子である。なお、本文中の肩書はとくに断らない限り、インタビュー実施時点のものである。

中執 11 人／専従者は委員長、副委員長 2 人、書記長、副書記長 1 人の計 5 人)、特別中執 2 人、専従書記 1 人で構成されている。チェックオフやユニオンショップは労働協約にて締結しており、組合費は正社員の場合月例で「基本給×1.5%＋上部団体費」、一時金で「基本給×支給月数×1.0%」、パートタイマーの場合月例のみ「基本給×1.0%＋上部団体費」となっている。組合費は 2010 年度実績で 209,352,118 円である。闘争資金は、闘争積立金 487,882,000 円（個人名義の積立金、月額 1,000 円）と闘争基金 100,886,039 円とを合わせて 588,768,039 円である。

3. 紛争前史—上新電機民主化闘争

(1) 労使協調のなか業績向上へ

1970 年代前半は、オイルショックによる景気低迷から会社の将来への不安感による閉塞感が漂っており、労組結成の背景にはその閉塞感を打開する組合員の切実な期待があった。結成当初こそ双方に戸惑いもあって労使関係は順調とはいえなかった。しかし、企業の健全な発展は健全な労使関係なしには成立しないという確信のもと本音でぶつかった組合側に対し、当時のオーナー社長を中心とした経営側も、組合の存在を認めて会社全体の発展のため努力していこうということで、お互いにめざすところを共有するようになった²。

経営陣と組合との関係は、その後の好業績も相まってますます深まった。1980 年春闘³で初の満額回答を獲得するなど労働条件の改善が次々に図られていったのだが、良好な労使関係は先駆的なものとして他業種からも大いに注目されることになった。

(2) 紛争前史—上新電機事件

しかし、1985 年にオーナー社長が他界し、その遺言によって翌 1986 年に就任した M 社長の解任劇（1991 年）をもって労使関係は転機を迎えることになる。

M 社長はそもそも前社長とは親友の間柄で彼から厚い信頼を得ており、非常に有能な人物であった。会社はめざましい発展を遂げ、彼は会社の中興の祖として称賛された。労使関係においても、「成果があがったら正当な配分を行う」とけじめのある態度で臨んでいた。

このように前社長に続いて M 社長とは良好な労使関係を構築しつつあったが、土地の不法買収をめぐる告発や暴力団の威圧行動による脅迫などを経て、1991 年 1 月に至って取締役会で突然 M 社長が突然辞任し、事態は急転した。

M 社長の辞任後新しく社長に就任したのは、前社長（オーナー社長）の未亡人である

² 渡辺委員長は、組合結成当時は執行部も経営陣も「...できたものはできたものとして認めてお互い、会社、組合、社員の発展のためにやろうと、こういう意識はありました」と語る。

³ U I ゼンセン同盟では、ナショナルセンター同盟加盟時代から現在まで、春の一斉賃金交渉を「賃闘」と呼んでいる。そのため、U I ゼンセン同盟傘下の組合は「春闘」の用語を使っていないが、本章では一般的になじみのある用語として「春闘」の表記を採用した。

J会長であった。J社長は就任早々、会社への服従を命じる誓約書の提出を幹部職員に対して強要する一方、身内・側近の重用や自分の意にそぐわない幹部の降格など、派閥色・制裁色の濃い人事に傾倒するようになった。これに対し、労働組合は1991年2月の労使協議会において、①積極的な発展拡大路線の経営の継続、②「同族経営でない会社」「学歴差別がない会社」「若々しく自由闊達な会社」の継続・発展、③労働条件・福利厚生諸制度、諸設備の拡充の継続および誓約書の撤回を求めた。

その後、1991年3月頃から数度にわたりM前社長が実は解任されたとする怪文書が流れた。これについて労組側が事実関係を質したところ、会社側は犯人探しに躍起になり、1991年9月には組合員7人を含めた10人の職員の取り調べを行うに至った。この取り調べに対する当該組合員からの人権侵害救済申し立てを受けて、労組側は苦情処理委員会および労使協議会、そして団体交渉を通じて取り調べに対する抗議を行った。

しかし、会社側は1992年2月にM前社長宅へ出向いた役員を降格させるなど、相変わらずの派閥色・制裁色の強い人事を続けるばかりか、暴力団関連の団体への株譲渡によって株主総会をも掌握しようと画策していた。また、1992年11月の緊急所属長会議で、会社側はM前社長らがインサイダー取引で不当に利益を得て、なおかつ商品の横流しによって会社に損害を与えたとする報告を出すなど、会社側はM前社長らを告発しようと画策していた。労使関係においても、'92年春闘期の団体交渉への出席を社長が直前にキャンセルするにとどまらず、組合側から改正を要求していた労働協約を1992年10月に失効させるなど、会社側は組合に対して誠実な態度で臨もうとしなかった。当時はまさに、この状態を放置すれば会社の将来に重大な影響が及ぶことが懸念される事態に陥っていたのである。

(3)スト権の確立を経て経営陣の刷新へ

1992年11月の労使が協調して会社を発展させることを求める組合員有志の質問状やインサイダー取引をめぐる公聴会開催の要求、1993年1月の36協定締結を経てなお、労使関係は一進一退を続けていた。

しかし、1993年2月にM前社長の退任をめぐる暴力団や右翼の脅迫容疑で上新電機本社に捜索が入ったことによって、会社は転機を迎えた。組合側は事実の解明とともに、J社長ら脅迫に関わった役員すべてが退任して経営陣を刷新するとともに、会社に対する社会的信用の回復に努めるよう求めた。その後J社長らは書類送検され、罰金10万円の略式命令が下された。会社側は独自に特別対策委員会を設置したものの、第二組合「上新を愛する会」を発足させ、フロア一長を含む所属長に対して加入を勧誘⁴するなど、事態を深刻視していないかのようなようだった。そればかりかJ社長が取締役辞任に難色を示し、金融機関やメーカーなど外部からの社長招聘も難航して経営の刷新はなかなか進まなかったため、1993年4月にはゼンセン同盟本部に上新電機民主化対策委員会が設置されるに至った。

労組はゼンセン同盟と民主化対策委員会の指導のもと、1991年の取り調べを含む不当労

⁴ 第二組合への加入勧誘はすぐに中止された。

働行為に対して1993年4月に大阪府労働委員会への提訴を行った。それとともに、当該不当労働行為の撤回、経営陣の刷新、公平・公正な人事を求めてストライキを打つべく、投票を実施した。その結果、92.1%の圧倒的多数の賛成を獲得し、組合結成後初めてのスト権確立となったのである。

このスト権確立を背景として1994年6月に開催された株主総会でついにJ社長は退任し、外部から招聘したU社長の新体制がスタートした。それと同時に、労組の意向に沿う形で、J前社長当時の体制で内部昇格により既に就任が内定していた4人の新任取締役が総会直後に辞任した。

4. 消費不況下の一時金闘争

(1)再び緊迫化する労使関係

新体制が発足してからは労使関係も一旦落ち着いたのだが、高齢のU社長が引退して1999年にA氏が社長に就任した頃から労使関係の行方に暗雲が垂れ込めてきた。

1990年代後半からの消費不況は家電小売業界にも少なからず影響を及ぼした。経験豊富で特に営業に長けていたため最下位の取締役から社長に抜擢されたA社長に期待が寄せられたのだが、不況の影響は上新電機にも影を落とし、業績が伸び悩むようになってきた。労組としても相当厳しい状況にあったのだが、2001年11月にはついに総人件費の5分の1にも及ぶ大規模な合理化を受け入れることになった。労組にとっては苦渋の判断だったのだが、経営側も責任を取ってA社長が辞任することになった。

次に社長に就任したD氏は労務畑出身であり、労組にとっても気心の知れた間柄だった。この合理化は賃金や一時金のカットや希望退職といった内容で2004年3月末まで2年5ヶ月に及んだが、企業の存続のため労組も会社に協力したのである。しかし、期限の2004年3月になって、合理化の折に協定で1.7カ月分と決めていた一時金をさらに1.0カ月分に引き下げることを提案してきたのである。会社側は3月末の決算期に1.7カ月分を引き当てると予定した経常利益に満たないためだと説明したが、1.0カ月では生活に支障を来すし、この合理化の期間に労組側の提案によって共済会などの資産を取り崩して1.0を1.7に引き上げた経験があるにもかかわらず、その経験が活かされなかったため、労使関係は一気に緊張の度合いを強めることとなった。

(2)U I ゼンセン同盟との連携により闘争終結

上部団体であるU I ゼンセン同盟から合理化対策委員会を通じて指導を仰ぐ中で、労組側は交渉の中で必ずしも1.7という数字にはこだわらないと譲歩の姿勢を示したのだが、会社側はそれには応じなかった。それどころか組合役員を意図的に左遷させるなど、さらに態度を硬化させた。

労組としては労使協議会や団体交渉などにおいて不同意の意思表示と当該人事の凍結を

求め、当該役員も労使による苦情処理委員会に苦情を申し立てた。しかし、会社側は社長通達で組合批判や当該の組合役員の批判を行うなど組合との対決姿勢を崩さなかったため、労使関係は膠着状態に陥った。これを受けて、2004年5月にはUIゼンセン同盟内に上新電機労使関係正常化対策委員会が設置された。労使関係正常化対策委員会と地労委闘争（不当労働行為申立とあっせん申請）、そして日々の労使交渉を通じて労組側は粘り強く働きかけたのだが、会社側はさらに態度を硬化させ、2005年2月には労働協約を破棄、同3月には第二組合を結成してこれを組合と認め、職制を通じて加入の勧誘を始めた。これを受けてUIゼンセン同盟内に新たに上新電機民主化対策委員会が設置され、会社と直接交渉を行うようになった。その結果団体交渉および労働条件について合意したことを受けて労組側は闘争態勢を解除してスト権投票を中止、そして不当労働行為提訴を取り下げたため、結成から1カ月足らずで第二組合は解散し、合理化に関わるこの闘争は一応の終結をみることとなった。

5. スト権事前確立の意義

(1) 統一行動の困難さを乗り越えて

上新電機労働組合におけるスト権の事前確立は、社長交代劇をめぐる不当労働行為の撤回と会社の民主的経営を求めてスタートしたという特異な出自を持つ。もちろん、経営陣の人選に労組は介入することはないのだが、理不尽な労働条件の強要や派閥抗争を反映した人事異動などの不当労働行為に対しては労組として毅然とした対応を取るというスタンスは明確である。しかし、春闘期におけるスト権確立について組合員の合意を獲得するのは困難であった。執行部は、会社側との交渉内容について組合員に理解してもらうとともに、組合員と「怒り」を共有することに腐心した。そのため、春闘期のスト権の事前確立も組合員にとっては当たり前のこととして受け止められているようである。実際、交渉の結果如何によっては即ストライキ体制に入るのだが、そのためには、事後ではなく事前にスト権を確立しておいた方がいいというスケジュール上の理由もある。それに加えて、交渉に緊張感を持って臨むためにも事前の確立が望ましい⁵という渡辺委員長はじめ労組執行部の判断も働いているようである。

しかし、全国展開であること、既存の独立店舗に加えてショッピングセンター内へのテナント店舗⁶の出店によって店舗形態が多岐にわたること、シフト化に伴う勤務時間のズレ、正社員とパートや契約社員という雇用形態の多様化によって、最近では労働組合として統一した行動を取ることが困難になってきている。それに加え、組合員の2割を占める所属長（店長クラスを中心とした現場リーダー）が組合にとっても会社にとっても組織の要であ

⁵ 渡辺委員長は「お客様と接客する小売業では、スト権確立なくして、ワッペン着用すらできない」と語る。

⁶ テナント店舗はテナント先に迷惑をかけるため、ストライキの対象から除外されている。

るがゆえにその影響力は非常に大きいため、組合の意思決定については組合の方針徹底にも会社の意向が色濃く反映されるのが、現在の労組にとっての懸案となっている。

このような少数分散の事業形態における組織運営が必要な状況については、上新電機労組では、組織の最小単位である分会長のフォローに力を入れることによって打開を図ろうとしている。スト権投票に関わる実務研修はもちろんのこと、最近の課題である36協定に関わる時間外労働の実態把握やパートタイマーの組織化についても分会長講座などを通じて実施するなど、いわゆる座学よりも体験型、つまり各職場で現実に行っていることを題材にしている点が大きな特徴である。また、どの組合でも悩みの種である人材発掘については、分会単位で将来性を見込んだ人材を推薦するのが慣習となっており、そうやって得た人材については労組主催のセミナー等において、本部中執によるマンツーマン指導を通じて育成を図っているところである。

(2) 労使交渉における経営者意識の変容

それに加え、この合理化闘争・民主化闘争を境に経営者の意識に変化が現れつつあることも見逃せない。渡辺委員長によれば、かつての経営者は社員や従業員を自分の子ども同然に考え、労働側への成果配分においても上限になるべく近づける努力をしてきたものだが、最近の経営者はできるだけ低いところを目標とするようになってきたという⁷。その背景には、かつてのオーナー経営者は従業員を家族とみなし、会社と運命を共にするようなところがあったのに対して、現在の経営者は厳しい業界競争のなかで従業員よりも株主や銀行の方を向いた経営を迫られるため、自分を守ることに汲々としてしまいがちであることが挙げられる。従業員や労働組合を軽視するがゆえに、スト権確立についてもそれほど重大なこととは認識しないのかもしれない。実際に、ローコスト経営のもと一店舗あたりの正社員を減らしたためパートや非正規雇用労働者、契約社員などが飛躍的に増えたが、それに伴って働く者への待遇が悪化している。そのことから、経営者への社会的制裁というストライキのもつ意義と同時に、労使関係そのものの存在意義が揺らぎつつあるといえるのかもしれない⁸。

まとめ

本報告の内容は、UIゼンセン同盟の流通部会を構成する労働組合の中でも稀な、春闘期におけるスト権の事前確立についての考察である。しかし、その契機となった二度にわたる民主化闘争の中で確立されたのは、スト権という形で、会社組織を民主的に運営する

⁷ 渡辺委員長は「昔の経営者っていうのは、できる限りその出せるところを探ってたど、交渉してたど。ところが今はできる限り低いところをっていうね、基本的に経営者の、(略)そういうところを感じます」(原文ママ)と語る。

⁸ 渡辺委員長は「... (略) スト権も構えずにやっても、結局がちが明かない... (略)」(原文ママ)と語る。

ためにいかに労働組合として「声をあげる」か、そのための仕組みであったように思われる。

本章では、現在も渡辺委員長はじめ上新電機労働組合の執行部の不断の努力によって維持されているスト権の事前確立について紹介したが、労働組合の存在意義について組合員そして社会のコンセンサスを得るためのヒントとなれば幸いである。

第5章 審判員の地位向上へ向けて

—JSD連帯労組プロ野球審判支部¹—

はじめに

本章では、JSD連帯労組プロ野球審判支部が2009年に行ったスト通告により、厚生年金の資格を守り抜いた過程とその意義について論じる。

プロ野球審判員が脚光を浴びるのは失敗したときであり、何も起こらなくて初めて良いジャッジだったと言われる。このように「地味」な存在ではあるが、しかし審判員なくしてゲームは進まない。審判員は崇高な思いを抱いてゲームに挑んでいる。にもかかわらず、労働者としてはなかなか認められないという実情もあり、審判員は常に悔しさも心に秘めている。2009年のスト通告は、そのような審判員の心の叫びを表出したものといつてよい。

この事例は、労働者性について評価の定まっていない審判員が少なくとも厚生年金については一般の労働者と同様に利益を受けるべき存在であるということについて労使のコンセンサスを得ることができたものとして注目に値する。以下では、まず労使紛争の当事者について説明し、その後、労使紛争の具体的な中身について論じる。そして、最後に本章の取りまとめを行う。

1. 当事者

ここでは、本論に入る前に、当事者である日本野球機構、プロ野球審判員およびJSD連帯労組プロ野球審判支部について説明する。

(1)日本野球機構 (NPB)

NPBの事業内容は、主として3つある。第一に日本選手権シリーズおよびオールスター試合の主催、第二にWBCなどの世界大会における日本代表の編成・派遣、第三にプロ野球の統括である。

現在の日本野球機構は、2008年まで、日本野球機構、セントラル野球連盟、パシフィック野球連盟という3つの組織に分離していた。だが、2008年に「3局統合」が行われ、日本野球機構に一本化された。なお、その際、法人改革の一環で審判員の経費削減を図ると

¹ JSD連帯労組プロ野球審判支部へのインタビューは以下の通り2回行った。1回目は2011年7月29日、JSDに於いて行った。インタビュー対象者は岡本昌也執行委員長、扇谷浩彰書記長、檀上亜都子書記次長、インタビュアーは鈴木誠、南雲智映、陳浩展の3名である。2回目は2011年10月21日、JSDに於いて行い、インタビュー対象者は岡本委員長、インタビュアーは鈴木、南雲、陳の3名である。なお、肩書きはとくに断らない限り、インタビュー実施時点のものである。

いう考えが打ち出されたという。

(2)プロ野球審判員

審判員は、毎年、何名か採用するというものではなく、必要になったときに欠員を埋める形で採用が行われる。採用にあたって、審判員になるための資格はない。ただし、NPBが行う、野球のルールに関する筆記試験やグラウンドでの体力的な試験はある。

審判員はNPBと年度更新の「統一契約書」を取り交わしている。統一契約書には「56歳を超えて契約をしないことがある」と記されており、多くは56歳になると年俸が下がるか、あるいは更新しないということになる。年間の報酬水準は一般の給与所得者と変わらない程度であるという²。技術や体力の衰えから、56歳より以前に契約を切られてしまうこともあるが、毎年大体11月の中旬までに次期の契約更新の意思があるかどうかの連絡が来て、基本は年内に翌年の契約をすることになる。

プロ野球審判員の1年間のスケジュールは、1～2月にトレーニングを行い、また2月にキャンプインする。3月にはオープン戦が始まり、4月から10月まで公式戦がある。途中、オールスターがあり、全日程終了後、クライマックスシリーズ、日本シリーズが行われる。11月に入っても完全にオフということではなく、ルール研究会、プロアマ審判講習会などがある。したがって、キャンプ、シーズン等を通した実稼働日数は一人平均240日～270日であるという。

(3)JSD連帯労組プロ野球審判支部

連帯労組はJSD（日本サービス・流通労働組合連合）の一組織であり、1984年に結成された。JSDは当時、商業労連と名乗っており、商業労連の中で百貨店のマネキン³という形で働いている人や家庭用品のデモンストレーションを行う人など企業に属さないで働いている人が個人でも加盟できるようなユニオンを作ろうということになり、連帯労組が

² NPBは中央社会保険事務所へ2009年4月20日付で提出した「審判員適用問題に関してのご質問に対する回答書」の中で、審判員（ファーム試合担当実績が年間10試合以下の者26名）の稼働日数を116日とした上で、1人あたり平均報酬・給与額を1,650万円と報告している。しかしながら、連帯労組の中央社会保険事務所へ2009年7月22日付で提出した文書である「プロ野球審判員の厚生年金保険加入対象の要件に関する再審査の要請」では、「プロ野球審判員の厚生年金対象者は全員で56名いるのであり、仮に平均報酬給与額を出すのであれば、これらの者全員の給与の平均でなければならないのは明らかである」とした上で、「当組合の年俸調査（ほぼ隔年で実施、前回は2007年秋）によると回答者38名で平均687万円である。これに、遠征時の宿泊費・交通費や一軍のみの出場手当を加算して確定申告時に最高で1,200万～1,300万円である。実際に審判員が受け取っている、いわゆる手取り額がどの程度であるかは容易に想像ができるであろう」と補足している。

³ 職業安定法施行規則において「モデル又はマネキン」は、「専門的な商品知識及び宣伝技能を有し、店頭、展示会等において相対する顧客の購買意欲をそそり、販売の促進に資するために各種商品の説明、実演等の宣伝の業務（この業務に付随した販売の業務を含む。）を行う者」と規定されている。

結成された。連帯労組の委員長である岡本昌也氏はJSDの中央執行委員で、連帯労組の委員長も兼ねている。クレディセゾン労組出身で、JSDの前身である商業労連に派遣されていた。そして、2001年10月に連帯労組の委員長となっている。現在は転籍しており、JSDのプロパーである。書記長の扇谷浩彰氏もJSDの中央執行委員で、大学を卒業後、商業労連にプロパーとして入連した。岡本氏が連帯労組の委員長になる際に、扇谷氏は書記長になっている。

プロ野球審判員が連帯労組に加盟したのは1990年のことである。自らの処遇改善を行いたいと思った審判員が連帯労組へ加入し、支部化が行われた。当時は、パリーグの審判員のみ加盟していたが、セリーグの審判員も1996年に加盟している。ユニオンショップ制は採用していない。組合員の範囲はクルーチーフ以下全ての審判員が組合員で、現在61名が加盟している。グラウンドに立つ審判員の組織率は100%である。加えて、4名の技術委員と呼ばれる審判の指導者も個々の判断で加盟している。

プロ野球審判支部には支部長（1名）、副支部長（4名）、事務局長（1名）、支部執行委員（18名）がいる。チェックオフはなく、指定の金融機関から毎月組合費を納入する形となっている。闘争資金の蓄えは、プロ野球審判支部だけではなく、連帯労組としてもほとんどないという。

上述したように、56歳がNPBの考える審判員の契約年齢の上限であった⁴。だが、その前に契約が更新されなくなることもある。連帯労組としては「60歳定年」という要求を出している。ただし、技術や体力が衰えているのにも関わらずグラウンドに立たせることを求めているわけではなく、ある一定の雇用責任的なものを果たしてほしいという要求であり、例えば審判としてはグラウンドに立てなくても指導員やメンターのような役割を担う者、また野球の経験があつて業界には明るいため、野球関係の仕事があつせんすることはできないのかと要求したことがある。

契約を切られた審判員の契約継続をめぐる連帯労組はNPB側と交渉したことはない。これは、技術や体力の落ちた者をとどまらせておくことは良しとしないということを支部結成のときから組合員と確認していたからである。ただし、契約を切られた理由を連帯労組がNPBに聞いたことはある。だが、ほとんどが技術の問題だという回答になるため、それ以上は連帯労組としてもなかなか動きづらいという。そのため、NPB側へ契約を切る1～2年前に、「この状況だとつぎの契約がきつくなる」といった事前予告のようなものも依頼してある。これは、審判員本人の努力によって契約解除を逃れる可能性もあると考えるからである。

なお、連帯労組で審判員の適正人員を算出したが、60人は必要であるとし、それについて

⁴ なお、連帯労組は2011年3月7日の団体交渉で「審判員の総合労働条件」に関する要求を行い、議論経過を踏まえ11月28日に「60歳定年」をめざした契約上限年齢の書き換えを要求した。交渉の結果、2012年3月19日に契約上限年齢を59歳まで引きあげることになった。

てNPB側も理解を示してくれているという。2010年に審判員が4名減ったため、NPBは2011年に5名の採用を行っている。

2. 労使紛争の前段

本節では、JSD連帯労組プロ野球審判支部の結成について説明した後、日本野球機構(NPB)がプロ野球審判の厚生年金をめぐる資格を喪失させようとした経緯について説明する。

(1)プロ野球審判支部の結成

1990年にパリーグの審判が連帯労組に加盟したが、それはNPBの中で自分たちの位置づけ、地位を向上させていきたいという思いからであった。結成の入口は、試合時の暴行である。公衆の面前で選手、コーチ、監督から平然と暴行が行われ、マスコミも暴力容認というような見出しで記事を書いたこともあったため、審判員が自らの社会的地位について疑問を有していたという。これが引き金となり、審判支部の結成につながった。結成時の要求内容は、審判のあり方について問う要求が多かった。

具体的には、①年俵はどうあるべきか、②野球の中で審判員はどう位置づけられるべきか、③選手との関係性はどのようなものか等、広範囲にわたって審判員とはこうあるべきだという要求をしていた。必ずしも金銭的な要求が主とはなっていない。

暴行があった場合、NPBが守ってくれるのかというと、そうでもなかったという。そのため、審判員のあり方を確立することで、選手や監督、コーチからの暴行をなくそうと考えたのである。審判員は野球協約上、NPBの会長の代行であるため、審判員への暴行は会長に対して暴力を振るったということと一緒である。そのため、審判員をNPBの会長との位置付けも含めて明確にしないといけないという主張はかなりしたという⁵。

(2)厚生年金をめぐる

そういった中、2007年ごろから、審判員の实態は雇用労働者に近いと認識していたためNPB側に労働者性を訴え、安定的な労働環境を求めるべく団体交渉を行った。審判員は、例えば誤審が許されないなど、その仕事内容にもかかわらず「それがなかなか認められない労働者としての悔しさ」があり、地位も処遇も改善していきたいという思いがあった。この2007年の団体交渉が、後の2009年に厚生年金をめぐるスト通告をした労使紛争のスタートになると扇谷書記長は語る。

労使紛争のより直接的な原因は、2008年12月26日、NPBの顧問をしている社会保険労務士から中央社会保険事務所あてに「審判員の社会保険適用の取り扱いについて」とい

⁵ 現在は、ここ1～2年で状況が改善され、退場させられた場合には罰金をとるようにNPB側の対応も変わってきている。

う文章が提出されたことである。その中で「《プロ野球の審判員》は、各々の野球連盟と審判員契約書を結び、プロ野球審判員たるにふさわしい特殊な技能と人格を有する独立した事業主（個人事業主）として審判員の職務遂行を行っており、実態面から判断しても労働契約ではなく請負と判断されるため、社会保険の適用としては適正ではない可能性があると考えられます。従って、《プロ野球の審判員》については、資格を喪失させる必要があると思われます」としていた。

2008年は、それまで分離していた日本野球機構、セントラル野球連盟、パシフィック野球連盟の「3局統合」が行われた年であり、法人改革の一環で審判員の経費削減を図っていくという考えが打ち出された。この「3局統合」がきっかけとなって、NPBは審判員が厚生年金に加入していること自体不適切と判断した。そのため、連帯労組はNPBに団体交渉を申し入れることとした⁶。

3. 労使紛争の経緯

厚生年金をめぐる団体交渉は、第7回まで行われている。連帯労組は第7回団体交渉でスト通告を行った。本節では、その経緯について説明する。

(1) 厚生年金の継続加入を要求

第一回団体交渉は2009年3月3日に行われた。そこで、連帯労組は厚生年金の継続加入を求め、かつ総合労働条件の向上として11項目（①定年年齢の引き上げ、②安定的雇用の確保、③労働保険への加入、④社会保険の継続加入、⑤消費税への対応、⑥本給の向上にむけて、⑦評価システムの導入、⑧教育制度の導入、⑨退職金制度の構築、⑩健康診断内容の拡充、⑪年次有給休暇の取得）の要求をした。

その後、3月12日に中央社会保険事務所から社会保険労務士へ「プロ野球審判員の契約内容の照会について」という6事項にわたる照会が求められ、3月27日に社会保険労務士は中央社会保険事務所あてに回答書を提出した。照会事項とそれへの回答の要点は図表5-1に示す通りである。

⁶ 審判支部の結成は1990年であるが、団体交渉は結成後すぐには行われることはなかった。そのため、連帯労組は都労委に不当労働行為の申し立てを行っており、団体交渉が行われるまで2～3年かかっている。その際、NPB側は連帯労組が団体交渉に入ることを拒否していた。都労委の仲裁で団体交渉の開催に関する規定を設けたのだが、連帯労組としても団体交渉を優先させる必要性を感じ、都労委の仲裁を受け入れ、2008年まで団体交渉には入らなかった。そのため、連帯労組は①要求書の作成、②団体交渉の事前・事後における要求内容の説明、等のサポートを主に行っていた。だが、2008年の3局統合により連帯労組は団体交渉に入ることができるようになった。岡本委員長は、この点について、「大きく前進したと思いました」という。なぜ3局統合した結果、連帯労組が団体交渉に入れるようになったのかは、「断ったりすれば我々が不当労働行為を申し立ててくることを、NPB側が理解した」ということと、推測になるが「弁護士からですね」と語る。

図表 5-1 中央社会保険事務所からの照会事項と社会保険労務士の回答の要点

	照会事項	社会保険労務士の回答の要点
1	「契約が請負であると主張されていることの見解について」	「審判員の業務は、その本質に属する審判の判断をする部分について独立して職務を行い、指揮命令を受けることがありません（野球規則 9・02 ないし 04）。すなわち、審判員は、その業務については、自己の良心に基づき、野球規則、野球協約に則って、プロ野球の試合を円滑かつ公正な運営がなされるための絶対的な権限を有しているのです。それゆえ、審判員の業務は、機構から指揮命令を受け労務を提供するという関係にはないと判断されます。このような事実を踏まえ、機構及び審判員は、審判員が独立した事業者であるとの合意をしているのです。それゆえ、機構にとっては審判員と労働契約を締結している認識はありません」
2	「実態面から判断しても当契約が労働契約ではなく請負契約であると主張する（源泉徴収をしていないという事由以外の）具体的な根拠について」	(1)「審判員は野球規則のみ従って公正的確に審判するという業務を行い、これに対する対価を受け取るものです。ここに機構から審判員への指揮命令というものはありません」、 (2)「審判員が審判業務を行う試合は、審判部長（これも審判員です。）が各審判員の業務をそれぞれの能力に従って公平に業務を遂行することができるよう割り振ったものです。これをもって機構が各審判員と指揮命令をしていると評価することは適切ではないと考えております」、 (3)「審判員はプロ野球の『試合』の審判をなすことを業務とする以上、自ずからその業務を遂行する時間が限定されるのは当然のことと考えております。これをもって労働時間管理をし、指揮命令をしていると考えることは適切ではないと理解しております」
3	「『社団法人 日本野球機構 パシフィック野球連盟』から用具手当として毎年、支給し続けてきたことにかかわる見解について」	「用具手当を支給しているのは、審判員との年俸の交渉による結果であり、労務の対償という性格ではありません。なお、経費の補助であるため、税務上も報酬とは区分しております」
4	「時間外手当、研修手当等の支給の有無について」	「時間外手当及び研修手当は、規定上の取り決めもなく、支給も一切ありません。また、オープン戦に係る旅費、交通費、日当などは、すべて当該球団が直接審判員に支払います。機構としては、審判員について所定労働時間等の概念もなく、このような手当を支給することは考えていないとのことです」
5	「雇用保険の加入の有無について」	セントラル野球連盟、パシフィック野球連盟の審判員ともに雇用保険非加入です」
6	「税務申告（白色または青色申告）について、『社団法人 日本野球機構 パシフィック野球連盟』として各審判員にかわり事務手続きを代行していたことの実態の有無について」	「審判員の税務申告（白色または青色申告）について、『パシフィック野球連盟』が、審判員にかわり申告事務手続きを代行していたことの実態は現段階の調査では確認出来ていないとお聞きしております」

出所：岡本（2010）pp. 8-11 により作成。

3月30日に連帯労組は「プロ野球審判員の労働者性について」という文書を社会保険事務所へ提出した。そこでは、①「時間的・場所的な拘束を受ける」、②「勤務日及び勤務時間があらかじめ指定され、出勤が管理されている」、③「業務の内容及び遂行方法に係る指揮監督が行われている。（指揮監督があること）」、④「職務専念義務が課されている」、⑤

「病気や怪我等による欠場時、出場手当は支払われない。(報酬の労務対価性がある)」、⑥「服務規律の適用」、⑦「懲戒事由が存在する」、⑧「制服の着用の義務がある」、⑨「研修制度がある」、⑩「試合中における審判員業務遂行マニュアルがある」、⑪「時間外手当や日当が支払われる」などから、『労働者性』があるものと判断する」としていた。

4月20日にはNPB事務局長から中央社会保険事務所あてに「審判員適用問題に関してのご質問に対する回答書」という文書が提出された。その概要は図表5-2に示す通りである。

図表5-2 中央社会保険事務所からの質問とNPB事務局長の回答の概要

	中央社会保険事務所からの質問	NPB事務局長の回答
1	「審判員の報酬が高額であることについて」	「審判員は相当高額な報酬を受けていることも独立した事業者であることを補強するものである」
2	「試合の際の審判員の宿泊先ホテルについて」	「審判員から連盟運営部の職員にホテルの選定、予約の要請があり、事務局が宿泊先の確保等を代行しているに過ぎないのであり、特定のホテルに宿泊するよう強制しているものではない」
3	「集会所や集合時間の厳守について」	「審判員は野球協約、野球規則、審判員業務規定にしたがって業務を行う必要がある」
4	「税務処理について」	「選手の税務処理については、機構は知りうる立場にない。審判員は報酬について事業所得として確定申告をしていると認識している。また、機構は、現在、審判員の税務処理を代行していない」
5	「審判部長の選任について」	「審判部長の選任の手続は、その対象者が審判員業務を的確に行うことができるか否か等の観点から、審判員らの意見を付度して、連盟会長と連盟事務局長協議のもと審判部長に相応しい者に部長に就くことを要請し、本人の受諾を受けて審判部長に任ずる運用をとっている」、「審判員がどの試合に出場するかは基本的な決定は、審判員である審判部長の判断によるものである。機構は、審判部長から割り振られた表に基づき、担当試合を審判員に指定しているに過ぎないのである」
6	「5時間超手当について」	「5時間超手当は、労働者に対する残業手当とは全くその性質を異にするものなのである」
7	「平成20年2月26日付けの東京地裁判決について」	「審判員契約を労働契約ではないと判断した東京地裁判決(平成20年2月26日 平成18年(ワ)第27432号 地位確認等請求事件)は、控訴されることなく確定している」
8	「審判員業務については代替性があること」	「試合において、審判員が急病や天災地変等のため球場に来ることができない場合がある。そのような事態に備え、セリーグにおいては、セリーグ統括が両チームに監督にたがいの相手チームから公式打順表に記載されていない選手、コーチ、ビジネスマネージャー、球団職員から2名ずつ選ばせ、その4名に正規の審判員と同じ権限を与え、パリーグにおいても連盟は急遽非番の審判員を補充する措置をとり、両チームの選手を審判員に充てる場合は、両チームの監督が互いに相手チームの選手席にある競技しない選手から同数ずつを選ぶものとする」としている(2009年選手権試合アグリーメント36条、2009年度パシフィック・リーグ・アグリーメント53条)」

出所：岡本(2010) pp.17-20により作成。

注)7の記述に関して、この事件は審判員の契約の打ち切りについて争われたものであり、審判員の契約が労働契約法上の労働契約にあたるという点について、「原告が指揮監督下での労働であると主張するいくつかの点を考慮しても、雇用という考え方はなじまないものと考えられ、解雇法理や雇止め法理の適用はないというべきである」という判断が示されたものである。

同じく4月20日に、連帯労組は「審判員の総合労働条件向上に向けての要求根拠」という文書を提出し、その中で「社会保険の継続加入」を要求した。要求根拠としては、第一に「事業主責任」として、「厚生年金並びに政府管掌健康保険に加入しているが、労働者であるとの判断から引き続き加入し、社会保障の充実をはかる」、第二に「魅力ある審判員処遇の構築」として、「現役審判員並びにその家族の生活設計を大きく左右するものであることから、従来通り厚生年金並びに政府管掌健康保険に継続加入し、安心できる社会保障とする。また、将来審判員を目指す方への魅力づけの一助としていく」とした。

(2)中央社会保険事務所の判断

第2回団体交渉は4月24日に行われた。そこでは、「厚生年金の継続加入について」「セ・パ諸手当について」「総合労働条件の要求について」が議論された。連帯労組は、厚生年金の継続加入について「厚生年金加入の問題について、中央社会保険事務所へ話を聞いたところ、労使間で加入維持の考え方で一致しているのであれば、特に拒むものではないとの返答であった。(労使にて一緒に進めていきたいが)継続して残していく事を改めて要求する」とした。それに対して、NPBは「審判員は請負契約であるとの認識であり、これまでの過少申告に対する支払いを行ったうえで、社保事務所より、加入継続に問題なしとの結論が出れば(継続を)行っていただくだけである。あくまでも、社保事務所の結論を待つのみであり、法律上問題ないという、お墨付きをもらってやっていきたい」とした。連帯労組は「法的に問題ないとの見解があれば、継続していくという事で良いか。結論に従うという事で良いか」と聞いたところ、NPBは「(社保事務所より)出された結論には、肅々と従うものである」と答えている。

その後、4月30日に中央社会保険事務所から「プロ野球審判員にかかる契約について」の照会があり、連帯労組は5月14日に図表5-3に示す通り回答した。

だが、5月26日に中央社会保険事務所はNPBへ「健康保険・厚生年金保険の加入要件について」という文書を送り、そこでは「審判員の契約内容は請負契約の性格が強く、健康保険・厚生年金保険加入対象者としての要件を欠くものと判断いたします」とした。

図表5-3 中央社会保険事務所からの照会と連帯労組の回答の概要

	中央社会保険事務所からの照会	連帯労組の回答
1	「各審判員の雇用保険の加入の有無について」	「経緯が不明なので、担当経理に確認して下さい」
2	「各審判員が税務申告（確定申告）を毎年、個々人でおこなってきたことについて」	「資料がなく、判明不能」
3	「時間外手当について」	「出場審判員4名と控え審判員1名の計5名に、翌月の給料日に出場手当と併せて『5時間超え手当』として支給される」
4	「年間、平均稼働日数について」	「合計240日～270日程度（一人平均）」「1月・合同トレーニング…10日間（平均）」「2月・キャンプ帯同…28日間（平均）」「3月・オープン戦…25日間（平均）」「4月～10月・公式戦…160日間（平均）」「11月～12月・ルール研究会、プロアマ審判講習会、日本シリーズ、アジアシリーズ、契約更改…20日間（平均）」
5	「部長・副部長等の審判員役員の選任にあたり、各審判員からの意向調査等の考慮なしに会長（機構）が決定をおこなうのか」	「会長が決定するため、各審判員の意向は聞かれない」
6	「審判員割当表はどのように決定、作成がされているのか」	「審判部長が作成し、会長が承認。（割当の変更も部長、会長の承認が必要）」

出所：岡本（2010）p.30により作成。

(3)物別れ

第3回団体交渉は5月27日に行われた。ただし、この時点では中央社会保険事務所の「健康保険・厚生年金保険の加入要件について」という文書は届いていなかったため、団体交渉でそれに言及することはなかった。第3回団体交渉では、「総合労働条件について」「審判員手当について」等が議論された。なお、その際、連帯労組は文書にて「安定的雇用環境の確保に向けての再要求案」を提示している。

第4回団交は6月15日に行われた。そこでは主として「安定的雇用環境の確保に向けての再要求案」について議論がなされた。

その後、6月22日に連帯労組は中央社会保険事務所へ厚生年金維持継続に向けて何をすべきかをヒアリングした。その際のメモによると、「社保としては、審判員の雇用・就労実態を把握した以上、現時点の実態だけでは『雇用労働者』すなわち『厚生年金被保険者』としての扱いはできない事から、契約書の内容が改善されなければ、認めることはできないとの見解。改善されなければ、国民年金に切り替えざるを得ないとの事。時間的猶予としては、契約書の内容変更であり、機構側で一方向的に変更することはできない事から、次の契約更新時辺りまでと考えている」という。そのため、「組合では、団体交渉にて厚生年金加入から外れる事が不利益変更であると強く訴え、雇用労働者としての位置づけや扱いを行うよう、契約書の内容変更の議論を行っていくべきであるとする」とした。

7月3日には、これまでNPBや社労士が中央社会保険事務所に提出していた文書が連帯労組に開示された。

そして、7月7日に連帯労組は中央社会保険事務所に抗議文として「厚生年金保険加入

要件に関する組合見解」を提出した。その内容は、図表5-4に示す通りである。この組合見解を述べた上で、連帯労組は「上記の諸点を今一度考慮・検討し、プロ野球審判員の労働条件の不利益変更とならぬよう、改めて貴組織の公正な判断を求めるものである」とした。

図表5-4 「厚生年金保険加入要件に関する組合見解」の概要

「厚生年金保険加入要件に関する組合見解」の概要	
1	「貴組織は、プロ野球審判員の健康保険・厚生年金の加入要件を判断するにあたって『総合的に検討した』としている。しかし、私たち連帯労組は、貴組織はプロ野球審判員の就労実態、例えば、①審判員はNPB会長の管理統制に服さなければならないこと、②審判員にはNPBの規律・指揮命令が及ぶこと、従って、審判員には業務全般について裁量性がないこと、③禁止事項や懲戒事項などの業務規定の順守義務が存在すること、④年間拘束日数が約260日に達すること、を十分に理解されていないのではないかと受け止めているからである」
2	「貴組織は請負契約の性格が強いと判断をしているが、請負契約の特性である『裁量性』『対等性』等は、プロ野球審判員に全く保証されておらず、規律や義務に従うことを要求され、これに反すれば懲戒処分を受ける状況等から勘案すれば、なぜ貴組織がプロ野球審判員を請負契約と判断したのか理解に苦しむ」
3	「NPBが提出した資料と当労組が提出した資料にプロ野球審判員の年間稼働日数に差異が生じているのにもかかわらず、貴組織はなぜ事実確認を怠ったのか。少なくとも、貴組織はこのような差異がなぜ生じたのか、当労組へのヒアリングがなされて当然である。にもかかわらず、そのような対応をせずにNPBの資料に基づいて判断を下したことは極めて遺憾である」
4	「審判員の出勤時間は業務規定に明文化されているし、休日は割り当て表から試合に当たらない日は休日とされている。加えて、すでに賃金明細表を確認すれば厚生年金保険料は天引きされている。にもかかわらず、加入対象者としての要件を欠くとの判断は、実態を十分に精査しておらず極めて杜撰な調査であったと言わなければならない。これまで50年以上の厚生年金保険の適用対象としてきた事実を覆すだけの慎重な検討がなされたとは到底認められない」

出所：岡本（2010）pp.41-42により作成。

第5回団体交渉は7月10日に行われた。連帯労組は、同日付の文書にて「第5回団体交渉（2009.7.10）に向けた再要求」を提出した。そこでは、「貴機構の対応は長い間労使間で形成してきた労働条件を無視し、その責任を放棄するものであり、契約内容の一方的な変更であって、組合としては到底受け入れられるものではない」、また「（NPBの——引用者）行動は極めて不誠実かつ不当なものといわざるを得ない。これでは、貴機構を信頼して団体交渉を継続していくことができないといわなければならない」とした。その上で、「社会保険事務所に提出した文書内容についての説明、謝罪、訂正文書の提出」「契約書の改定とそれに伴う健康保険・厚生年金保険の継続加入」等を要求した。だが、団体交渉で、NPB側は「審判員は請負契約である」とし、それに対して連帯労組は「請負契約ではなく労働契約といえるのではないかと反論し、議論は平行線をたどった。

7月22日に連帯労組は中央社会保険事務所へ「プロ野球審判員の厚生年金加入対象の要件に関する再審査の要請」という文書を送付している。連帯労組は「（中央社会保険事務所の——引用者）判断は、プロ野球審判員の労働実態に対する誤った認識に基づくものであり、当組合として到底受け入れることができない」とした。誤った認識は、NPBが提出した資料に「重大かつ看過できない虚偽の記載や意図的な歪曲が存在する」と連帯労組は

主張している。「虚偽の事実」として具体的には、図表5-5に示す通りである。そして、連帯労組は「虚偽やそれに匹敵する点については、これからも団体交渉で厳しく追及し必ず修正した資料を貴庁に再提出させていく」としていた。

だが、NPB側が7月27日に提出した『第5回団体交渉(2009.7.10)に向けた再要求』に対する回答の中で、「機構が中央社会保険事務所に提出した資料には誤った事実が記載されているものではありませんので、訂正文書を提出することは致しません」とした。

第6回団体交渉は8月3日に行われた。連帯労組は再度、「厚生年金の維持要求、そのための審判員統一契約書の書き換えを求める」が、NPBは「審判員は請負契約と理解しているから、雇用関係になるような要求は受けられない」とした。団体交渉は物別れに終わった。

図表5-5 連帯労組の指摘する「虚偽の事実」

	NPBの提出した資料	連帯労組の主張
1	「指揮命令は及んでいない」	「指揮命令下にある」
2	「労働時間管理を行っていない」	「所定の時間までに出勤することが求められる」
3	「用具手当の支給は審判員との年俸交渉の結果である」	「年俸交渉の結果ではない」
4	「研修手当は規定上の取り決めがなく支給がない」	「両連盟のアグリーメントには『審判員旅費支給要項』があり、トレーニング(一般的な研修)の際には、宿泊費・雑費・交通費の支給がある」
5	「雇用保険の加入の背景」について、「事務担当者が錯誤で加入させていた」「未加入では具合が悪いと言われ、事務担当者の判断で加入させてしまった」	「これまでの加入者は積極的に加入をすすめられてきている」
6	「審判員の報酬が高額である」	NPBの提供資料にあった1人あたりの平均報酬・給与額は「主に一軍を担当している26名に限定したものであり、かつ交通費や宿泊費などの経費を含めたものであり、審判員全員の給与の実態を示したものではない」
7	「稼働日数」は「116日」	これは「概ね一軍の出場試合」であり、「審判員の稼働日数には、1月の練習に始まり、2月のキャンプ、3月のオープン戦、4月からの公式戦、ならびに、遠征時の移動日、ルール委員会、シーズン中の練習、交通費が支給される試合見学(当組合では「研修の一環」ととらえている)等々を当然加えなければならない」
8	審判部長の選出にあたって「審判員の意見を最大限尊重する」	「『現部長の意見と後任部長候補の意思を確認している』程度であって、審判部長を任命するのはあくまで雇用主であるNPBである」
9	「5時間超えていて」「手当廃止」	「労働条件の変更にあたるので交渉中」
10	「審判員業務については代替性がある」	「当該審判員の急病、天災地変等のまさに緊急避難的な対応を回答している」

出所：岡本(2010) pp.50-52により作成。

(4)スト権確立

第6回までの団体交渉は平行線をたどっていた。そのため、連帯労組は「ここは組合の権利も行使するという事も視野に入れながら交渉していった方がより強い態度でNPB

側にも臨めるだろう」と思い、8月21日に臨時大会を開催し、スト権を確立した。

スト権確立にあたって、賛成が163人で、反対はわずか5人であった。これは連帯労組の組合員全員で投票しており、審判支部のメンバーのみのものではない。組合規約には総会の附議事項として「同盟罷業権の行使」が挙げられており、「総会は、構成員の3分の2以上の出席により成立とし、その決定は出席者数の過半数以上の賛成を必要とする」と記されている。だが、スト権確立について岡本委員長は、「今後もスト権は支部で決定できるようにしたいとは思わないです。社会の理解を求めないとストライキもできないというのは、審判員ももちろんわかってきていますので。そういう意味ではある程度身近な人にも理解を求めていかなければならないし、それから社会に向けて発信するという意味では、彼らだけで決められるというようにしてしまうのもある種危険だと思いますので、今後も自分がやっている間にはそういうふうにはしようとは思わないですね」と述べている⁷。

(5)厚生労働省年金局長への要請

ところで、8月26日に連帯労組は厚生労働省年金局に出向いて、NPBの姿勢、中央社会保険事務所の見解、連帯労組の考え方、交渉の経緯について説明している。

その際に連帯労組が作成したメモによると、年金局長は「労使どちらかに軍配を上げるものではなく、請負か雇用か労使で整理をして頂きたい、というのが大原則である」とし、社会保険庁適用・徴収対策室長は「契約内容からすると、雇用契約であるとは認識しにくい、中央社会保険事務所では、実態（業務の本質が独立している、契約が年契約である、次期契約の保障がない、報酬制であるなど）を調査した上で厚生年金の適用とは認めにくいと判断した、と聞いている。従って、労使で話し合いをしっかりと頂きたい。また、見解を出している以上、いつまでも放置しておく訳にはいかないの、速やかに届け出を出して欲しい」としていた。

それに対して、連帯労組は「実態に基づく判断との事であるが、審判員の就労実態をみると、①NPBの指揮命令が及ぶ、②管理統制に服す、③業務規定にて遵守事項が述べられている、④懲戒事項が存在する、⑤兼業が禁止されている、⑥拘束日数が260日にも及ぶ、⑦手当が支払われる、⑧研修制度がある、など様々な点で制約を受けており、請負契約の特性である裁量性や対等性は全く保障されていない点から、雇用契約に限りなく近いものであると認識している。NPBの提出した資料には真実ではない箇所も存在しており、

⁷ なお、闘争資金については審判支部、また連帯労組本体もほとんど積立てていない。連帯労組のメンバーは自らの出費がない状態で、審判支部のストライキに賛成しているわけだが、これに関して岡本委員長は「組合に何求められているかという、自分たちの存在意義や自分たちの社会的な地位などを求めているところが根本にはあるので、共通項があるんです。例えばストライキに賛成して、仮に勝ち取ったものがあつたとしても別に自分たちに何もなし、仮に賃金カットされたとしても自分たちは痛まないというのはわかっています。けれども、審判の人たちだけじゃなく、メンバー全員が自分たちも認知してもらいたいという思いを根本にもっているんです」と述べる。

今一度総合的な見地から再考を願うものであることを要請」した。

(6)スト通告

さて、第7回団体交渉が9月8日に行われ、連帯労組はスト通告を行った。その際、岡本委員長は「下手をすれば日本中のプロ野球ファンが敵に回ってしまうわけで不安はありました」と語る。ただ、この時期は優勝争いの時期であり、順位も確定していなかったため、スト通告は「効果的だ」とも考えていた。

2003年に行った団体交渉の際にも、「まとまらないならストやるぞ」と、スト通告したことがあるが、スト権を確立しておらず、手続き的に不備があり、「世論的にも少し不利な状況に追い込まれてしまった」という。当時は連帯労組が団体交渉に入ることはできず、審判が直接団体交渉をしていたが、「ストをやらないとわかってもらえない。そのくらい自分たちが普段から認められない存在だ」という思いを抱いている」と岡本委員長は審判員の思いを代弁する。そのときの反省を活かして、今回はスト権を確立し、スト通告を行った。岡本委員長は、同時に、選手会の協力要請やマスコミへの情報提供も行った。これにより、「世間の理解」を得ようとした。

なお、NPB側のストライキ破りとして、代替審判を用意しようとした点が挙げられる。だが、実現はしなかった。NPBは日本のアマチュア審判員へ代替審判を依頼したらしいが、プロ野球の審判はそう簡単にできないこと、またプロ野球の審判が窮地に立たされているのに、それに加担することはできないことといった判断がアマチュア審判員の間でなされたと考えられる。なお、NPBは台湾とオーストラリア、そしてアメリカにも依頼したらしいが、断られている。

(7)覚書を交わす

結果として、9月18日にNPBが中央社会保険事務所に「厚生年金の資格喪失届提出期限」に対する猶予を申し入れ、労使間で厚生年金資格の継続へ向け取り組んでいくことで覚書を交わしている。9月19日から予定していたストライキは回避されることとなった。扇谷書記長は、「組合も強い姿勢で臨んだというところは向こうも当然感じたと思いますし、このままいっては球界全体としても決して得策ではないというような判断を、その時はしてくれたのだと私は思っています」という。

いわば「守りの闘い」であったが、岡本委員長はこの労使紛争について「攻めていった部分もありますし、スト権を確立したということは攻めの一手に転じたわけです。要求して勝ち取ったということではないのですが、かなり押しこまれつつあった中でそれを払いのけて世間の理解も得られて多くの支持があったであろうなというようなところまで闘いを展開できたという意味で言えば、守るだけじゃない部分はあったと思います」と振り返っている。

(8)労使紛争を終えて

以上の労使紛争を終えてもなお、NPBは「審判員は個人事業主であり、契約形態は請負または委任である」としている。それに対して、連帯労組は「プロ野球の審判員は就労実態から雇用契約である」とし、双方の主張は平行線のままである。

しかし、労使とも「社会保険を維持していく」ことについては一致しており、厚生年金法にある「使用され」という文言に沿って、休日・労働時間の明確化を議論している。

おわりに

本章では、JSD連帯労組プロ野球審判支部が2009年に行ったスト通告により、厚生年金の資格を守り抜いた過程について考察した。NPB側は審判員を雇用契約ではなく請負契約とし、厚生年金の資格を喪失させる必要があるとした。それに対して、連帯労組は審判員の労働者性を主張し、厚生年金の継続を求めた。

だが、労働者性をめぐり議論は平行線をたどっていた。そのため、連帯労組はストライキも視野に入れながら交渉していった方がより強い態度でNPB側にも臨めると考え、スト権を確立し、スト通告を行った。それにより、NPBとの間で厚生年金資格の継続へ向けて取り組んでいく覚書を交わすこととなった。現在も審判員の労働者性をめぐってNPBと連帯労組では平行線をたどっているが、しかし労使とも厚生年金を維持していくことについては一致しており、建設的な労使関係を構築するに至ったといえる。

連帯労組はストライキを行ってはいない。だが、スト通告しただけでも労使交渉は連帯労組の主張に沿って飛躍的に進展した。その結果、労使関係の安定化にもつながったといえよう。この事例はJSD連帯労組プロ野球審判支部のいわば「守りの闘い」を描いたものであるが、それだけに終始せず、労働者性について評価の定まっていない審判員が少なくとも厚生年金については一般の労働者と同様に利益を受けるべき存在であるということについて労使のコンセンサスを得ることができた事例であり、またストライキも視野に入れた交渉は労使の信頼関係を構築するにあたって有効なものであることを示している。

※提供資料

- ・日本サービス・流通連合労働組合連合連帯労働組合『20th Anniversary RENTAI』日本サービス・流通連合労働組合連合連帯労働組合、2004年。
- ・日本サービス・流通連合労働組合連合連帯労働組合『れんたい』日本サービス・流通連合労働組合連合連帯労働組合、2010年。
- ・岡本昌也『プロ野球審判員の労働者性について』日本サービス・流通連合労働組合連合、2010年9月14日。
- ・サービス・流通連合・連帯労働組合『プロ野球審判支部 支部規約』、2001年。
- ・連帯労働組合『組合規約』、2003年。

第6章 オーナー経営のもとで労働条件向上へ大きな一歩を踏み出す

—大和冷機労働組合¹—

はじめに

大和冷機労働組合は、オーナー経営のもと、春の賃闘²・一時金交渉で、スト権確立、36協定破棄まで行った。大和冷機労組は、もともとストライキを頻繁に行っていた組合ではない。1993年以前に1回だけストライキを実施した経験がある程度で、むしろ、賃闘・一時金交渉では、毎回冷静に会社の業績や経済状況を分析し、「社会的に妥当な」水準を目指して交渉を行っている組合である。要するに、もともと積極的にスト権投票を利用しようという組合ではなかった。

しかし、2000年代後半に入って業績が落ち込み、交渉がうまく進展しないケースが出てきた。これは、大和冷機労組にとって非常に重要な局面であり、組合員に対して労働組合の存在意義を示せるかどうかが問われていた。大和冷機労組は執行部や大会の場で議論を重ね、組合員を説得し、UIゼンセン同盟の支援を受けながら、スト権確立、36協定破棄を行い、結果として、労使交渉を進展させることに成功している。

この事例のポイントはオーナー経営者のもとで声をあげたことであり、大和冷機労組にとっても非常に勇気がある行為だったと思われる。現在、オーナー経営のもとで声をあげたくとも、その勇気を持たない労働組合や労働者は少なくないと考えられる。そのような労働組合、労働者にとって、この事例は参考になるだろう。

本章では、まず第1節で大和冷機労使の基本情報を示した後、第2節で労使対立の原因について大まかに触れる。第3節では、久々にスト権を確立した2007年春の賃闘交渉に触れ、第4節でその後の展開に大きな影響を与えた2008年の人事制度改革を説明する。大和冷機労組のもっとも大きな決断を紹介したのは続く2つの節であり、第5節では事前にスト権確立をして臨んだ2009年冬期の一時金交渉、第6節ではスト権確立後、実際に36協定破棄を行った2010年春の賃闘闘争の展開を紹介する。最後に第7節は2010年夏期一時金交渉後の展開について述べる。

¹ 大和冷機労働組合へのインタビューは2回実施した。1回目は2011年3月11日に大和冷機東京本社内の労働組合会議室にて実施した。インタビュー対象者は長坂委員長、松丸書記長、インタビュアーは中村圭介、南雲智映である。2回目は2011年10月12日に実施し、インタビュー対象者、インタビュアーともに1回目と同じである。なお、本文中の肩書きはとくに断らない限り、インタビュー実施時点のものである。

² UIゼンセン同盟では、ナショナルセンター同盟時代から現在に至るまで、春の一斉賃金交渉を「賃闘」と呼んでいる。

1. 企業・労働組合の基本情報

(1)大和冷機工業株式会社の基本情報

大和冷機工業株式会社の主な事業は業務用冷凍冷蔵庫、ショーケースの製造・販売・アフターサービスである。創業は1958年であり、現在は大阪と東京の二本社体制をとっている。製造部門は大分県佐伯市（佐伯工場）、福岡県太宰府市（福岡工場）、埼玉県加須市（関東大利根工場）に3工場あり、そのほか全国に187営業所を置いている。

従業員数は2010年9月時点で1,842名（平均年齢34.3歳）である。従業員のほとんどが正社員で約1,800名。従業員の6割強が営業所勤務、2割が工場勤務、残りが本社の間接部門である。創業者は現在の代表取締役会長で、現在はその子息が2代目社長をつとめるといふオーナー経営である。企業系列には属しておらず、すべて自社生産である³（特注品2割、規格品8割程度の割合で生産）。株式は東京証券取引所と大阪証券取引所の一部上場をしている。

(2)大和冷機労働組合の基本情報

大和冷機労働組合の結成は1971年である。結成当時は佐伯市の工場部門のみを組織していたが、1993年に営業部門を含めた全社的組織に再編され、ゼンセン同盟に加盟した⁴。組合員数は1,225名⁵で、専従者2名（委員長、書記長）と非専従者8名から中央執行委員会が構成されている。現在の組合支部組織は佐伯工場支部、大利根工場支部、西日本支部、東日本支部である⁶。ユニオンショップ制が適用されており、組合費の徴収にはチェックオフが実施されている（組合費：基本給×2.0%程度）。現在、労働組合は闘争資金約900万円に加え、会社株式を10万株強保有している。本ケースレポートで紹介した時期以前にストライキを経験したのは1回のみで、工場のみ組合の時代までさかのぼる⁷。

³ 大和冷機は海外に業務用冷蔵庫の輸出はほとんどしていない。また、日本全体でみて業務用冷蔵庫の輸入は少なく、それほど国際競争が激しい市場ではない。

⁴ 1993年に現在の大和冷機労組ができた経緯は、まず1993年10月30日に本社および営業職の組合として「大和冷機ユニオン」が結成され、同日に佐伯工場の労働組合とともに「ゼンセン同盟大和冷機工業労働組合連合会」が結成された。この2カ月後の12月26日に連合会組織を解散、「ゼンセン同盟大和冷機労働組合」の統一組合が結成された。なお、統一組織のゼンセン同盟加盟承認は翌1994年7月12日であった。（ゼンセン同盟大和冷機労働組合(2002)『大労30年のあゆみ』）

⁵ 大和冷機工業株式会社の「有価証券報告書」（2012年3月30日提出）。

⁶ 基本的に、本部の中央執行委員は支部役員を兼務している。

⁷ この時はストライキ突入後、すぐに解決している。

2. 経営側の交渉戦術

大和冷機が春の賃闘・一時金交渉でスト権投票、36協定破棄まで実施した大きな要因としては、会社側の交渉戦術がある。大和冷機の業績は売上高、利益は減少傾向にあるものの、現在まで黒字の無借金経営を続けている安定した企業である。また、会社側も労使協調路線で行きたいということを組合側に伝えている。一方の労働組合は、経営分析に力を入れており、自社の財務情報を分析したうえで、現実的に出せそうな金額を見定めたいと交渉を行っている。普通に考えれば、こういった状況では、あまり労使が対立するような状況にはならないだろう。

しかし、賃闘・一時金交渉では経営側が低めの回答を出す傾向がある。そして、組合側がスト権投票や36協定破棄を実行すると回答を大きく引き上げる。そのため、組合執行部は経営側が「出し渋っている」ように感じているし、組合員は「強硬に出れば賃金・一時金が上がる」という印象を持ってしまっている。仮にもし「出し渋る」ことがなかったら、経営側は労働組合のスト権投票、36協定破棄を避けられたかもしれない。

経営側の交渉戦術の是非についての評価は難しいが、いずれにせよ大和冷機労働組合がオーナー経営のもとで、「声をあげた」ことが大きな決断であったことは間違いない。以下では大和冷機労働組合がスト権投票、36協定破棄を実施した時期を中心に、労使交渉の経過を紹介しよう。

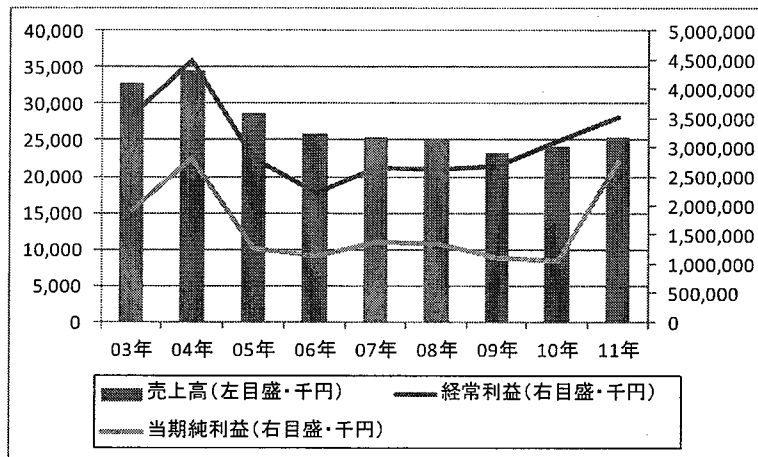
3. 最初のスト権投票(2007年春の賃闘交渉)

前述のように、全社組合が結成されてからはスト権投票が実施されたことはなかったが、2007年賃闘交渉時に初めてのスト権投票を実施するに至った。

現在までの大和冷機の業績をみると、一貫して黒字で赤字になった経験はない⁸。また、無借金経営を続けており、非常に経営状態は安定している。しかし、図表6-1に示した通り、2004～2006年の決算についてみると、売上が減少傾向にあり、経常利益、当期純利益もプラスながらも減少していた。そのため、2007年の賃闘交渉が進展しなくなった。すなわち、会社側の回答は労働組合の要求金額と大きなかい離があり、労働組合としても法外な要求はしていないという確信を持っていたため、交渉決裂に至った。これが、大和冷機労組がスト権投票に踏み切った第一の理由である。そしてスト権投票を実施した結果、70%程度の賛成をもってスト権を確立した。

⁸ ただし、連結決算ベースで2003年から2011年の業績をみると、2003～2004年のみ経常利益、当期純利益ともにマイナスであった。

図表 6-1 大和冷機工業の売上高・経常利益・当期純利益の推移（単独）



出所：大和冷機工業株式会社「有価証券報告書」

なお、UIゼンセン同盟では、傘下の単組に「事前の」スト権確立（労使交渉を行う前の段階でスト権投票を行い、スト権を確立したうえで交渉に臨むこと）を行うように指導している。しかし、大和冷機労組は基本的にスト権投票を事前に行わず、可能な限り交渉だけで妥結するというスタンスをとってきた。そして、この時も交渉決裂後の「事後の」スト権投票であった。

もうひとつ、同業他社（上場企業）と比較して実質賃金が低く、組合員が不満を持っていたということも背景にあった。実質賃金が低く抑えられてきた背景には、1人当たりの売上高や利益でみた労働生産性が同業他社と比べて著しく低いという事情がある⁹。そのため、人件費比率が他社より高い状態にあり、経営側としては常に人件費比率を抑えたいと考えている。なお、現状でも同業他社より実質賃金が低い状態が続いているため、離職率は毎年2割（新卒では3割）程度にのぼっている¹⁰。

そして最終的には、スト権を確立した効果により、それまで会社回答の金額が小刻みにしか上がらないスローペースの交渉だったのが、スト権確立後は会社回答がそれなりに上がったため交渉が進展し、妥結に至った。

⁹ 大和冷機の労働生産性が同業他社と比べて低い要因としては、個人商店や酒販店、飲食店などの直販がメインであり、製造からアフターサービスまで自前で提供しているため、ルート販売（既存の販売網を持っており顧客を定期的に回って販売する方法）や大規模スーパー等への販売が同業他社と比べて低く、営業所を各地に置いて従業員を多く配置する必要があるということがある（松丸書記長談）。

¹⁰ 高離職率の理由としては、低賃金以外にも、冷蔵庫の設置は肉体労働であるし、汚れたところに入って作業することもあり、勤務時間も不規則かつ長いといったことがある。もっとも、業務内容や長時間勤務は同業他社も同じである（長坂委員長談）。

4. さらなる不満の高まり(2008年の人事制度の変更)

2007年の夏期一時金交渉の際に、大和冷機労組がスト権投票を行ってから1年後の2008年に人事制度の大きな変更があった。このとき会社が行った定期昇給制度の廃止¹¹は、2009年冬期一時金交渉時の事前スト権確立、2010年賃闘時の36協定破棄の伏線となった。

定期昇給制度の廃止の発端は、1996年にまでさかのぼる。当時、「腸管出血性大腸菌O-157」の集団感染・死亡事故がマスコミに大きく取り上げられたことをきっかけに、業務用冷蔵庫の需要が大幅に増えた。その対応のため、従業員を大量採用し、事業所を多く展開したが、「特需」が終わった後は固定費が経営を圧迫し、赤字にはならなかったものの過去に例がないほど会社業績が落ち込んだ時期があった。その時期はまだ定期昇給制度があつて平均で4,000円超の定昇額があつたが、1998年以降、賃上げ額は2,000～3,000円台で妥結するという、いわゆる「定昇割れ」が続き、実質的に定期昇給がない状態となつた¹²(図表6-2)。そして、このような実質定昇なしの時期が10年ほど続いた後、会社は2008年に定期昇給制度を廃止した。

このときにもう一つ問題になつたことは、組合員(特に工場勤務)のなかに、管理職よりも高い賃金をもらう人が出ていた(必然的に一時金も同様の傾向が出ていた)ことであつた。というのも、基本的に赤字でない限り、組合員は年功的に賃金が上がり、しかも査定はあつても組合員である限り上限なく賃金が上昇する仕組みだつた。一方で、管理職については会社の独自基準で支給していた。そのため、組合員と管理職の賃金・一時金の分配に歪みが生じていた。この問題の是正のために、会社は等級制度を導入し、等級ごとに賃金の上限額を設定し、非管理職の賃金の上限は管理職の上限よりも低くする形に変更した¹³。こういった人事制度変更の結果として、組合員の中に不満が高まっていたのである。

¹¹ 現在も定期昇給は廃止されたままである。定期昇給がないということは、毎年ある程度の賃上げを行わないと世間相場とのかい離が大きくなるので、大和冷機労組は一時金交渉よりも賃闘には特に力を入れている(長坂委員長談)。

¹² この間の「定昇割れ」での妥結には、大和冷機労組執行部の苦渋の決断があつた。実際に、執行部には、一度定昇割れを起こすと二度と定昇は出なくなるという心理的抵抗があつたし、ストライキを行うべきだという意見を持つ役員もいた。一方で、世の中ではすでに定昇割れが出ていたし、定昇や春闘の意義が問われ始めていた時期であつたため、定昇割れ自体はやむをえないという意見もあつた(松丸書記長談)。

¹³ ただし基本的にそれまでの賃金は保証されていた。また、等級制度導入から2年間に限り、組合員の賃金が等級の上限を超えていた場合であっても、以前の制度で昇級したはずの額の半額の昇級があつた。

図表 6-2 大和冷機労組における賃上げの妥結額（賃闘交渉結果）の推移（1976～2001年）

年	内容	うち定昇分	年	内容	うち定昇分
1976	7,800円		1989	7,024円（家族手当込み）	
1977	14,200円		1990	8,100円	
1978	男子 11,600円 女子 8,300円		1991	8,300円	
1979	男子 8,000円 女子 6,000円		1992	8,000円+家族手当 1,000円	
1980	男子 7,000円 女子 5,000円		1993	6,981円（家族手当込み）	
1981	男子 10,000円 女子 7,000円		1994	5,474円	
1982	男子 9,000円 女子 6,000円		1995	5,000円	4,546円
1983	男子 8,000円 女子 5,000円		1996	4,600円	4,146円
1984	男子 7,000円 女子 4,000円		1997	4,660円	4,105円
1985	男子 7,395円 女子 4,000円		1998	3,700円	実質なし
1986	5,427円	3,348円	1999	3,000円	実質なし
1987	4,300円	3,210円	2000	2,850円	実質なし
1988	5,530円	3,269円	2001	3,000円	実質なし

（注）表中の「内容」について賃上げ額が家族手当込みの場合はその旨を記した。なお、「うち定昇分」の列の空欄は、定昇額不明。

出所：ゼンセン同盟大和冷機労働組合（2002）『大労 30年のあゆみ』

5. 事前投票でスト権確立（2009年冬期一時金交渉）

経営状況の低迷によって賃上げ額・一時金額が抑えられていたこと（図表 6-3 参照）に加え、人事制度の変更に対して組合員の不満が高まる中、翌 2009 年 11 月の大和冷機労働組合定期大会では、代議員から U I ゼンセン同盟の指導通り事前にスト権を確立するべきであり、大会の場で賛否を問うよう緊急提案が出された。組合執行部は「組合員に人事制度変更への不満があるなか、緊急提案を議題にあげないと組合不信にもつながる」（松丸書記長談）と考え、この緊急提案を受け、スト権投票の基本的な説明やメリット・デメリットを説明したうえ、挙手で賛否を確認したところ、代議員 35 名中、賛成 14 票、反対 13 票、保留 8 名というギリギリの賛成多数により、事前にスト権投票を実施することを承認した。（交渉経緯は図表 6-4 を参照）

大会承認をするにあたり、営業部門の代議員を中心に、ストライキには抵抗があるという声があがった。営業部門は、顧客への対応に支障が出ること、自分の営業成績が悪くなること、会社業績の低下などを懸念して、抵抗感を持ったのである¹⁴。この対応として、大和冷機労組は組合員にスト権投票の意味・内容を説明し、「スト権投票実施＝スト突入」という誤解が生じないようにして賛否を確認した。その結果は賛成多数となった。

¹⁴ そのほか事前のスト権投票に否定的な意見としては、大会の場で自分が判断していいのかわからない、ストライキの経験がないので判断できかねる、といった発言があった。

図表 6-3 大和冷機労組における賃上げ・一時金交渉妥結額 (2007年冬期～2010年夏期)

時期	内容 (組合員平均)	備考
2007 冬期一時金	2,030 カ月 (基本給: 157,119 円)	内訳は、基本賞与: 1.56 カ月に加え、営業部門は 0.668 カ月 (業績賞与)、間接部門は 0.2 カ月
2008 賃闘	3,600 円の賃上げ	
2008 夏期一時金	260,000 円 + 営業業績分	営業業績は一人当たり 42,158 円
2008 冬期一時金	240,000 円 + 業績賞与	
2009 賃闘	1,311 円の賃上げ	
2009 夏期一時金	221,000 円 + 業績賞与	
2009 冬期一時金	239,000 円 + 業績賞与	●事前のスト権確立の結果
2010 賃闘	2,600 円の賃上げ	●事後のスト権確立、36 協定破棄、24 時間スト通告の結果
2010 夏期一時金	265,000 円 + 業績賞与	

資料: UIゼンセン同盟大和冷機労働組合機関誌『大労ニュース』より作成。

図表 6-4 2009年冬季一時金交渉の経緯

2009.11.14.	第 38 回定期大会	・冬期一時金に関して、事前に組合員のスト権投票をやってもよいのではないかという意見が出される。 ⇒代議員の採決によりスト権の事前投票実施を決定。
2009.11.25.	要求書・スト通告提出	・冬期一時金交渉に関するスト権等(交渉権、妥結権、争議権)集約の結果、中央執行部のスト権確立 ⇒会社側に要求書の提出と同時にスト権通告 (36協定破棄・24 時間ストの予告) ・組合の初回要求額は一人平均 303,000 円 + 業績賞与
2009.12.02.	団体交渉開始	・会社側の初回回答額: 170,000 円 + 業績賞与 ・組合側の 2 次要求額: 298,000 円 + 業績賞与
2009.12.03.		・会社側の 2 次回答額: 185,000 円 + 業績賞与 ・組合側の 3 次要求額: 270,000 円 + 業績賞与 ・会社側の 3 次回答額: 206,400 円 + 業績賞与
2009.12.04.	妥結	・組合側の 4 次要求額: 257,000 円 + 業績賞与 ・会社側の 4 次回答額: 219,000 円 + 業績賞与 ・組合側の 5 次要求額: 248,000 円 + 業績賞与 ・妥結、36 協定破棄およびストライキ回避。妥結額: 239,000 円 + 業績賞与

資料: UIゼンセン同盟大和冷機労働組合機関誌『大労ニュース』より作成。

さて、この事前のスト権投票で、組合執行部は「交渉を行う権利」「妥結する権利」「争議を行う権利」の 3 つをまとめて執行部に委譲するかどうかの投票を行った。このような形にしたのは、執行部でスト権のみの投票にした場合、組合員の多くが不安になるだろうという読みがあったからである。スト権投票に対する組合員の反応はさまざまで、「とことんやれ」という賛成意見や「ほんとにやるの?」という困惑した声もあった。最終的には賛成(委任する)が 839 票、反対(委任しない)が 14 票、保留が 31 票という、圧倒的多数でスト権を含む 3 権が確立した。

スト権確立後の 11 月 25 日、大和冷機労組は経営側に要求書とスト通告を同時に提出した¹⁵。スト通告の内容は、①12 月 7 日から 24 時間スト突入、②12 月 5 日以降の 36 協定

¹⁵ 大和冷機労組では、賃金・一時金交渉は基本的に中央執行部に一任されている。執行部は交渉の中で会社の業績等を見ながら、また逐次支部と連絡を取り合いながら交渉をすす

破棄というものだった。事前のスト通告の効果により、労使交渉での会社の回答金額が事前にスト権を確立しなかった時と比べて大幅に上がったため、ストライキ・36協定破棄の実行までに至らず、12月4日に妥結した。

なお、このとき交渉テーブルには会長はついておらず、会社側は社長のほか、人事担当の取締役と人事担当者¹⁶が出席していた。スト通告をした時、会社側は本当にスト通告をするのか、という反応だった。これに対して組合側は、スト権を持ったうえで労使交渉に臨んでおり、スト権の確立は組合員の意見で行ったことであるという趣旨を伝えている（長坂委員長談）。大和冷機労組としては、組合員から事前のスト権投票をするべきだとの声があり、大会の場で組合員の総意として投票実施を決めたことは、会社に対して大きなアピールになったと考えている。

また、事前のスト権確立を行った結果として、組合執行部は組合員のために動いてくれるという印象を持ってもらうことができ、団結の強化につながった。実際、これ以前から、UIゼンセン同盟の指導通り事前にスト権確立をするべきだという声が佐伯工場の組合員を中心に出ていたが、これ以降はそのような意見は少なくなった（松丸書記長談）。

6. 36協定破棄(2010年春の賃闘交渉)

(1)スト権確立までの経緯

2010年賃闘の労使交渉では、事前のスト権投票は行わず、通常交渉をすすめた。しかし、3月23日から4日間の交渉を行っても会社から有額回答がなかった（「回答できない」という返事）。この交渉の中で会社は、リーマンショックの後の会社業績の予想が全くつかない状況で昇給するというのはどうかというニュアンス¹⁷で話しており、回答の判断が遅れていた。（交渉経緯は図表6-5を参照）

賃闘の要求の組み立てで、大和冷機労組が最も参考にしているのは過去の妥結状況（実績）とUIゼンセン同盟の要求方針（特に初回の要求）である。加えて、経営側から組合側に月次の財務情報が提供されており、大和冷機労組はほかにも決算書、登記簿等を使って経営分析を行い、同業他社の賃金水準をもとに、会社はこれくらいなら賃上げできそうだということを考えて合理的に要求を組み立てている。一方の会社側は、会長が創業者オーナーで賃上げを抑えたいという意向が強く、もともと交渉を重ねても会社側の回答がなかなか上がらないという傾向があった。しかし、かなり日数がたっても有額回答が出ないのかつてない状況だった。そのため、大和冷機労組は組合執行部内で議論を行い、さら

めている。

¹⁶ 会社側の出席者は社長を含めて10名、組合側の出席者は中央執行委員以上の10名。

¹⁷ 業務用冷蔵庫の市場では、夏の時期の売り上げが年間の売り上げの半分程度を占めている。このことを根拠に、春闘交渉の段階ではかなりのウェイトを占める夏場の業績がわからない以上、回答できないというのが会社側の言い分であり、かなり業績については慎重な見方をしていた（長坂委員長談）。

にUIゼンセン同盟大阪府支部の担当者と相談したうえで、スト権投票もやむを得ないという判断をした。そしてスト権投票の結果¹⁸、約7割の賛成をもってスト権を確立した¹⁹。

図表6-5 2010年賃闘交渉の経緯

2010.03.11.	要求書提出	・組合側の初回要求額:一人平均5,000円(賃上額)
2010.03.23.	団体交渉開始	・要求の趣旨説明まで
2010.03.24.	団体交渉の不調	・会社側の初回回答:「現段階で有額回答できない」=ゼロ ・UIゼンセン同盟に会社の業績の分析を依頼、組合員にUIゼンセン同盟の指導のもと闘うことを表明 ⇒スト権集約を開始
2010.03.26.		・会社から再度「有額回答できない」との回答 ⇒4日間交渉中断
2010.04.02.	36協定破棄を通告	・スト権投票の結果、スト権確立 ⇒36協定破棄(時間外、休日労働の拒否)を会社側に通告
2010.04.08.		・会社側からはじめての有額回答:600円(初回回答)
2010.04.09.		・組合側の2次要求額:3,300円 ・会社側の2次回答額:700円
2010.04.13.	36協定破棄	・組合側の3次要求額:3,250円 ・会社側の3次回答額:800円 ・この日から妥結までの36協定破棄を宣言 ・会社側の4次回答額:1,400円 ・組合側の4次要求額:3,000円
2010.04.14.	スト通告提出	・24時間ストを会社側に通告(交渉期限:4/15)
2010.04.15.	妥結	・組合側の5次要求:3,000円 ・会社側の5次回答:2,600円、この金額で妥結 ⇒36協定破棄を解除、スト回避

資料: UIゼンセン同盟大和冷機労働組合機関誌『大労ニュース』より作成。

このとき組合執行部がスト権投票をしようと考えたのは、大和冷機は内部留保が多く、かつ赤字にもなっておらず、役員報酬もあるのに会社側が「回答できない」という返事をしてきたためである。もともと組合執行部は、会社の内部留保が多いので、緊急時でもゼロ回答はありえないことであり、今回もいくらかの賃上げを行うべきと考えていた。しかし、会社側と交渉を重ねるなかで、組合側も歩み寄りの姿勢を見せていたが、会社の回答は全く変わらなかった。このように進展の見込みがない状態だったが、組合側としては、「かといって会社側の回答をそのまま受け入れることは到底考えられなかったので、ここは何らかの手を打って、今までにないことをしないとイケないのかな」(長坂委員長談)と考え

¹⁸ スト権投票は、執行部から趣旨を含めて投票用紙を配布し、個人がFAXで返すというやり方をとっているが、この時は組合執行部に対してメールや電話などの問い合わせはあまりなかった。執行部としても、投票結果が出てみないとどうなるかわからないという状況であった。なお、この時は対象組合員1,127名で投票率81.5%、賛成(一任する)70.3%、反対(一任しない)1.6%、保留8.4%であった。なお、比率の分母は対象組合員数であり、賛成・反対・保留を合計しても100%に満たない。(『大労ニュース』)

¹⁹ 組合大会で事前にスト権投票をすることを決めたのは2009年冬期一時金交渉のみであり、今回(2010年春闘交渉)について大会で決めていない。そのため、今回は通常通りの交渉で、スト権投票も事後であった。

た。加えて、交渉のテーブル上で、組合側が会社に対する改善点を問題提起したところ、会社側のある取締役が感情的に反発し、まともな議論にならなかった²⁰。この取締役の態度が組合側の心証をかなり悪くしていたことも、スト権投票を決断した要因の一つであった。

(2) 36協定の破棄とスト通告

スト権を確立後、数日間に渡って、執行部とUIゼンセン同盟とで、交渉再開までの戦術を検討し、次の交渉で進展がなければ36協定破棄をするという結論に至った²¹。このとき、営業部門からは、多少36協定破棄に難色を示す意見も出ていたが、4月2日に大和冷機労組は36協定破棄を経営側に通告した（内容は図表6-6）。続いて各営業所にFAXを流し、組合員に周知をはかるとともに、交渉の合間に手分けして各事業所にオルグに回った²²。

図表6-6 36協定破棄の通告内容（2010年4月2日）

<p>次のとおり、2010 春季労働条件闘争に関してストライキを決行しますので、通告します。</p> <p>1. 36 協定破棄について 2010 年 4 月 13 日以降、時間外労働・休日労働を拒否します。 期限は春季労働条件闘争が解決するまで。</p> <p>2. 第 2 波以降については、そのつど通知します。上記で解決がみられない場合、予め通知の上、全面あるいは部分ストライキを実施します。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>
--

出所：UIゼンセン同盟大和冷機労働組合機関誌『大労ニュース』

36協定破棄の通告後、初めての有額回答（600円）が出たのは4月8日である。この時点でも組合側の要求金額より大きな開きがあり交渉が続いた。その後、4月13日になって、組合側が第3次要求として3,250円の賃上げを要求した（この時点で700円の回答が出ていた）。第2次要求額が3,300円だったので、このときは要求額を50円引き下げた。交渉の席で、組合側が50円の減額が限界であると発言したところ、経営側からは「36協定を

²⁰ たとえば、労働組合に「誠意ある対応を」と求める一方で、「（非常事態であり）交渉する時間が勿体ない」などの発言があった。（『大労ニュース』、引用文中のかっこは大和冷機労働組合執行部による）

²¹ 36協定破棄について、組合執行部のなかでは意見は割れず、意思統一はできていた（長坂委員長談）。

²² この際、組合執行部に対しては組合員の反応はあまりなかった。

破棄すればよいのでは？」「このまま決裂しますか？」「もう解決する気がないのか？50円だと誠意を感じない」「将来に汚点を残す気か？」「どうぞ、(36協定破棄を)もうやってください」などの発言があった(『大労ニュース』、引用文中のかっこ内は大和冷機労組執行部)。その後、会社側の回答が800円に上がったが、大和冷機労組は再度協議のうえ36協定破棄の実行に踏み切る決断をした。

実際に36協定を破棄したのは4月13～15日の3日間である。36協定破棄の通告自体は「無期限」であったが、これに対して会社側は「本当にやるか」と焦りを見せていた。その一方で、管理職に対して、組合員に法律違反(違法残業)させないように周知していた。

大和冷機の営業部門の業務の性質上、残業拒否は会社に大きなダメージを与えた。業務用冷蔵庫の営業の仕事には、一般商店や飲食店の営業時間外に据え付けや修理などのアフターサービスを行う業務があり、実際に夕方以降に顧客から呼び出されることが多いからである。36協定の破棄後は、管理職だけでこれらの業務を行わなければならなかった。

大和冷機の営業拠点は180を越えていたため、36協定破棄の後、実際に残業をしていないかどうかを本格的にチェックすることは組合の能力的に無理であった。そのかわり、前述のように各営業所にFAXを送り、上司から残業指示があった場合は組合に連絡するように周知した。結果的に、営業所長が会社からの指示や、36協定破棄の意味を理解しておらず残業命令を出してしまったケースはあったが、故意に組合員に残業をさせるような悪質なケースは出なかった。

なお、36協定破棄という決断について、長坂委員長は「私個人的には正直言ってこのくらいやらないと多分(賃上げ回答を引き出すのは)難しいかな…」という印象を持っていた。しかし、無期限ストライキの通告はしていたものの²³、執行部は「実際、ストライキまでやろうというところまでは思っていなかった」(松丸書記長談)と回顧している。

また、4月14日に24時間スト実施を通告(交渉期限4/15)し、営業を除く、本社、工場がスト準備にはいった(スト通告の内容は図表6-7)。このとき組合執行部が考案して実行したのは、ストの範囲を戦術的に本社、工場に限った「ピンポイント作戦」であった。このような戦術にしたのは、本社と工場は組合執行部の目が届きやすいことと、営業部門をストの対象から外せば顧客に迷惑をかけないですむ²⁴という意図だった。なお、営業部門からは、ストライキへの反対意見も出ていたが、賛成する声のほうが多かった。

²³ 組合側がスト権通告をしたタイミングで、ストライキの準備はできていると伝えたとき、会社側が感情的になり組合がストをするならロックアウトをするという発言があった。この会社側の発言をめぐって交渉が一時もめたが、最終的には会社側の謝罪により収まるという一幕があった(松丸書記長談)。

²⁴ この点については、組合執行部もストライキで顧客に迷惑をかけることは「社会的妥当性」に反しており、社会から労働組合の存在意義を問われてしまうと考えていた(松丸書記長談)。

図表6-7 ストライキ通告の内容 (2010年4月14日)

<p>【4月15日(木)午後7時を交渉期限とする】</p> <p style="text-align: center;">ストライキ通告</p> <p>1、第一波ストライキ 2010年4月20日始業より全面24時間 対象事業所 ・東京本社、大阪本社の間接部門の組合員 (但し営業所、法人営業、厨房、サービス部門は除く) ・佐伯工場、大和工場、福岡工場に勤務する組合員</p> <p>2、36協定破棄について 2010年4月2日に通告した36協定破棄は引き続き交渉が解決するまで継続します。</p> <p>3、第2波以降については、その都度通知します。</p>

出所：UIゼンセン同盟大和冷機労働組合機関誌『大労ニュース』

(3) 妥結と大和冷機労組の総括

2010年賃闘交渉は、36協定を破棄して3日目の4月15日の労使交渉(この日中に妥結しなければストライキ実行というギリギリのタイミング)で妥結に至り、結果として無期限ストは回避された。3月の時点での賃上げ幅はゼロ、直前の交渉でも数百円でしかなかった会社回答が、24時間ストの交渉期限直前に一気に2,600円に上がったためである。スト通告の効果が表れ、最終的にこの水準で妥結した。

これについて組合執行部は、「本来は3,000円を確保したかったという思いを持っており、組合としては100%の結果ではなかったが、それなりに満足いく結果だった」(松丸書記長)と評価している。また、無期限スト突入期限直前に会社回答が大きく跳ね上がったことに対しては、「組合員からしてもスト権やったほうが得策じゃないかってイメージをもたれても仕方がない」(松丸書記長)と考えている。

なお、大和冷機労組によるスト権投票、36協定破棄、スト通告は、組合執行部や組合員からの反対意見はそれほど多くなく、スムーズに展開された。これは、執行委員や組合員の立場から考えても一連の大和冷機労組の行動は、支持される状況下で行われたことだからである。言い換えれば、労組が声をあげるべき状況におかれ、その機運が高まったからこそ、さしたる反対もなく行動に出ることができたのである。このことに関して、長坂委員長、松丸書記長の発言を以下に引用しよう。

松丸「私たちが強く言えるのは、社会的に訴えたときにも間違っていないと言われる判断を下すからです。マスコミや、地域住民の方々も、この経営状況でわれわれの主張が間違っていると云えるでしょうか。

世間から労働組合が叩かれる要求なのでしょうか。これは違う（間違っていない）でしょう。そういう自信はありますね。」

長坂「だから、執行部内でもそんなに（批判的な）意見は出ない。執行部の中で意見が固まったのは、そういうことですね。」

（注：かっこ内はレポート執筆者）

(4) U I ゼンセン同盟大阪支部の支援について

U I ゼンセン同盟は春の賃闘時に統一要求・統一闘争²⁵を展開しており、傘下の単組に要求水準や妥結水準の縛りをかけると同時に支援を行っている。大和冷機労組もまた、統一闘争の枠内で交渉している。そのため、大和冷機労組は賃闘交渉の初回の要求金額を、U I ゼンセン同盟の方針通りにして会社側に提出している。また前述のように、2010年賃闘ではスト権投票を行い、36協定破棄の実行や無期限ストライキ通告などを行ったが、これらについてもU I ゼンセン同盟大阪府支部の担当者と相談のうえ行っている。具体的には、U I ゼンセン同盟の担当者は大和冷機労組と連絡を取りあって情報共有し、一緒に作戦を練ったり、時には大和冷機労組の事務所に半日詰めて作戦会議をしたりした。さらに、U I ゼンセン同盟の担当者は大和冷機執行部の会議に出席したほか、36協定破棄、スト通告の具体的方法、ロックアウトへの対抗などについて法律面、手続き面からアドバイスをした²⁶。

このようなU I ゼンセン同盟のサポートは、大和冷機労使が実際に行動に踏み切る決断をする際の大きな力となった。たとえば、はじめて36協定破棄に踏み切った時のことを、長坂委員長は以下のように語っている。

長坂「実際に我々もストライキを経験したことがないですし、執行部も経験したことがないから、それが長く続いたらどうしたらいいんだろうと考えましたね。ただ、36協定破棄にしても、実際にストライキするにあたっては、執行部のなかでもどうするんだという話になったけれど、あまりに状況がひどいし、U I ゼンセンさんから『その辺は方法はあるよ』と助言をもらっていたので、それで決議して通告しました。」

推測になるが、大和冷機労組の現執行部には、スト権投票、36協定破棄などの経験がなかったため、単独で一連の行動を行うのは困難だったと思われる。

²⁵ 統一要求・統一闘争は、U I ゼンセン同盟の指導のもとで行われるものであり、傘下単組はU I ゼンセン同盟の方針に従って経営側へ要求を行い（統一要求）、交渉経過をU I ゼンセン同盟に報告し、妥結もU I ゼンセン同盟の許可を得てはじめて行うことができる（統一闘争）というものである。詳細は中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平(1998)『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所などを参照。

²⁶ アドバイスの内容は、たとえばボイラー技士等、生産の速やかな再開をするためには業務から離れられない人などをストライキの対象者から外すことなどである。そのほか、U I ゼンセン同盟の担当者は、ストライキ突入に備えて厚生労働省、中央労働委員会、公安・警察関係などへの届け出を行った。

7. その後の賃金・一時金交渉

最後に、2010年賃闘後の労使交渉の展開について紹介しよう。まず、2010年の夏期一時金および冬期一時金交渉は、事前のスト権投票を行わなかったが、賃闘時よりは経営側の回答が良かったためスト権投票まで至らず、5～6回の労使交渉を経て妥結している。

2011年の賃闘交渉も事前、事後ともにスト権投票を行っていない。会社業績は3月の震災の影響を大きく受けることなく、前年の2010年も業績の落ち込みはなかった（図表6-1参照）。しかし、賃闘交渉の時点では夏以降の業績がまったく読めなかったため、大和冷機労組執行部は検討の結果、組合が用意していた交渉用の資料²⁷を会社に提出したうえで、白紙の要求（会社に一任）を行った。その結果、1,500円の賃上げで妥結した。この時の大和冷機労組執行部が白紙で要求を出したのは、労働組合は苦しい時には我慢して過大な要求はしないというアピールにもなるし、事実、東日本大震災という未曾有の危機であったことを考慮したからである。

続く2011年夏の一時金交渉では、会社の業績は半期で大きく減っていないし、一時金は半期の業績に対する配分であるという認識のもと、大和冷機労組は通常通りの要求に戻した。その結果、スト権投票実施までいかず、第5次の回答で妥結している（第一次要求：約37万円→妥結：26万9,000円+業績）。

²⁷ 過去の交渉用資料の内容について、一例として大和冷機労働組合『2006春季労働条件闘争要求趣旨～会社の持続的成長と労働条件の改善を目指して～』の内容を簡単に紹介する。この資料は冒頭、「われわれ労働組合は、昨今の経済情勢や労使を取り巻く環境を踏まえ、労働環境などの諸問題を解決するのは言うまでもなく、さらに『企業の持続的成長』も考えていくことを基本として」いること明記し、「2006年賃上げ等に関する要求」「65歳までの雇用延長とその処遇に関する要求」「労働時間の適正管理に関する要求」「労働時間短縮に関する要求」「賃金・雇用に関わる男女差別の是正と均等待遇推進についての要求」「仕事と家庭の両立支援取組みについての要求」という6つの要求項目を掲げている。これらの要求根拠として、UIゼンセン同盟のデータや政府等の公表データのほか、民間シンクタンクの調査結果、組合員のライフプランについてのシミュレーション結果を資料として掲載している。

第7章 賃金の「構造維持」を守り抜く

—松山労働組合¹—

はじめに

「労働組合の役割は『人件費』を守り保障させることにあります。したがって今後も経営側の姿勢に対しては厳しくチェックし、組合員の生活と権利を守り保障させるため全力を傾注していく所存です」。松山労働組合の関政人委員長は2010年の「春闘終結の報告と御礼」のなかでこう語る。松山労働組合は歴史的にみてストライキを頻繁に行っており、2009年春闘の際にも10年ぶりではあるがストライキを行い（2009年3月30日12:45～17:00）、2010年春闘の際には2010年3月29日～4月5日までの第六派に及ぶストライキを行った。本章では、松山労働組合が2010年春闘時に敢行した第六派にまで及ぶストライキに焦点をあて、その経緯と意義について論じる。

まず、松山株式会社の概要について簡単に説明する。創業は1902年で、農業機械の開発・製造・販売を行う企業である。クボタ、ヤンマー、イセキといったメーカーが製造するトラクターの後部に付く耕耘部（実際に土の中に入る部分）を主に製造しており、社名よりも「Niplo」ブランドを前面に出している。産業構造上、恵まれた位置に在るといってよい。事業所は、本社の他に営業所（国内6か所）、出張所（国内3か所）、物流センターを有する。従業員数は、318名（男性286名、女性32名）である。労働組合は、社会一般の流れに後押しされて1947年に若手従業員が中心となり「松山犁製作所労働組合」として結成され、25名の従業員が全員加盟した。なお、当時の社長（二代目）は「これからの企業経営は労使が対等であることが望ましい」と発言していたという。

つぎに、2010年春闘の際のストライキに関して、キーパーソンとなる関政人委員長と小倉康男書記長について紹介しておこう。関委員長および小倉書記長は、ともに非専従である。普段、関委員長は製造部の生産技術で治工具を製作している職場におり、小倉書記長は組立職場に在る。組合でのキャリアはつぎのとおりである。関委員長は青婦部長（1980-1982年）→書記次長（1983-1984年・1994-1997年）→書記長（1998-2004年）→委員長（2005年-現在）、小倉書記長は青年部長（1996-1997年）→書記次長（1998-2004年）→書記長（2005年-現在）というキャリアを歩んでいる。

¹ 松山労働組合へのインタビューは2011年2月2日に松山労働組合の会議室で実施した。インタビュー対象者は関政人委員長と小倉康男書記長、インタビュアーは中村圭介、鈴木誠である（事務局として高島雅子が同行）。なお、本文中の肩書きはとくに断らない限り、インタビュー実施時点のものである。

1. ストライキの前段

松山では定期昇給がないため、毎年の春闘で昇給額を妥結する。つまり、賃金制度を有しておらず、春闘での昇給額が積み重なって、従業員の賃金は勤続年数とともに右肩上がりとなる仕組みとなっている。春闘の際、非公式に窓口折衝を行う。会社側は総務課長、労働組合は書記長が窓口となり、交渉のタイムリミットを決めている。だが、ここ数年、会社側はタイムリミットをずらしてきていた。本節では、2010年春闘の際にも会社側がこのタイムリミットをずらしてきたこと、そして労働組合がストライキを決断するに至った経緯を説明する。

(1)2010年の春闘要求

労働組合は、2010年1月12日に、春闘を本格的にスタートさせるべく、「労組闘う旗開き」を「2010年春闘勝利総決起集会」と位置付け、本社食堂を会場に全組合員で行った（出先営業所組合員は、例年通り、各々団結会を開催した）。

その後、1月30日に、「2010年春闘労組アンケート」を実施した。労働組合はこのアンケートを「組合員一人ひとりの生活実態に基づく要求・闘い方についての考え方、要求貫徹に向けての意見を聞き、春闘の要求作りと闘い方に活用して」いる。アンケートの回収率は99.2%と高い。そこでは、賃上げ要求額および夏季一時金要求額の設問もあり、その平均を要求額として職場討議に提起している。

2月の11日、12日、15日の3日間にかけてアンケート結果を基に「2010年春闘職討」を開催し、JAM方針に対する松山労働組合の考え方やアンケート結果に基づく労組方針を提起した。それと同時に、要求項目、賃上げ要求金額（配分含む）、夏季一時金要求月数、闘い方を全体で確認している。要求項目（①賃金の引き上げ、②夏季一時金、③企業内最賃、④年令別最賃、⑤時間外割増率の引き上げ、⑥家族手当の増額）については原案通り6項目とする意見が100%を占め、賃上げ要求額は原案通りとする意見が97.4%、夏季一時金要求月数は98.7%を占めた。闘い方については、「満足するまでストライキを軸に闘うべき（長期強靱体制）」という意見が100%となった。

2月23日に、職場討議での全体の討議を踏まえ、春闘臨時大会を開催し、闘いの基本、要求項目、闘争方針、スト権の確立、団体交渉委員の選出を全て満場一致で確認した。スト権の確立については、賛成152、反対1、無効1、委任状28で賛成率98.9%と高率で確立された。その後、JAM方針に沿って第一回団交を申し入れ、JAMの回答促進行動に関する要請書も含め要求を提出した。

要求提出に際し、労働組合は、第一に「要求内容についてはアンケート及び職場討議臨時大会を開催する中で決定をしてきた全組合員の生活実態に根差した要求であること」、第二に「これらの要求は闇雲に出している要求ではなく、労働者が日常安心して労働力を提供できる環境を作るためにも必要な要求であること」、第三に「我々労働者は日々労働力を

提供することによってその労働の対価である賃金を得て日々の生活や将来設計を立てているが、我々の生活実態は物価変動に左右されながらその結果として可処分所得は11年連続して低下し続け、消費を切り詰める実態にあること」、第四に「労働者の生活を保障することは経営者の社会的責任であり、したがってこの一年間皆が協力してきたことに対する誠意と、向こう一年間より前向きな労働力を提供し続けられるよう、誠意ある回答を提示すべきであること」、第五に「松山の現状における課題と今後のビジョンを含め、皆が労働意欲を持てる企業体質・基盤の確立に向けての戦略・展望、さらには経営戦略を含めての業務改革が必要であること」、第六に「今何より重要なことは『労使関係の安定』であり、そのためには早期解決をはかり、企業として重要な時期に全体が一つの方向で進むべきであること」を強く訴えながら、要求項目すべてに渡り最大限の前向きな回答を要請した。

(2)会社側の「前向き」な対応

このような労働組合の要求に対し、会社側は「組合の主張は理解するが、先の見通せない環境下で経営者としては、第一に雇用重視というスタンスで、要求内容について充分検討して行きたい。また、回答指定日には賃上げ・一時金について有額回答をする」と報告した。あわせて、JAMの回答促進行動についても受け入れていく旨の報告もした。

3月9日、回答指定日に第二回団交の申し入れが会社側からあり、労働組合は第一次回答を引き出した。賃上げと夏季一時金は、金額面では昨年実績と同額の内容であった。また、その他付帯要求は、4項目に渡り「現行通り」とする回答内容であった。回答に際して会社側のコメントは「増収・増益の見込みとなっている」としつつも、「先の見通せない厳しい環境」であるというものであった。この第一次回答を受け、労働組合は中闘・闘争委員会で回答内容の分析と職場組合員の考えを聞く中で闘争方針を決定した。闘争委員を通じての職場からの意見は、「売上実績が確保され、経常利益も出ることが確定的であるならば今回の回答は不満である。したがって何らかの抗議行動を」とする意見や、「昨年実績（回答内容）の数字が提示されたので、まずは話し合いを中心に進め、その後第二次回答の内容を見て判断すべき」とする意見などが出された。これらを総合的に判断し、中闘・闘争委員会として今後の方針については「焦らず第三回団交を申し入れ、不満の意思表示をすると同時に、早期に第二次回答の引き出しをはかり、その第二次回答を見た上で今後の方針を決めていく」こととなった。

3月10日、労働組合は中闘・闘争委員会の方針に沿って第三回団交を申し入れ、不満の意思表示と6項目全てに渡る再検討の要請をした。労働組合は、「我々の要求は生活実態に根ざした切実な要求であり、可処分所得の減少は深刻な問題となっていることや、皆がやりきってきた成果に対しても大いに不満であること」を述べ、「厳しい業界見通しを主張するのであれば全体が一丸となってその厳しい状況を乗り切っていくための活力につながる第二次回答の早期提示を強く申し入れ」、加えて早期解決に向けた早い段階での第二次回答の提示を強く申し入れた。会社側からも、「早期解決に向けて今後の交渉については単なる

通過点ではなくまとめの方向を見出していく交渉を進めていきたい」ため、「具体的には窓口折衝を中心とする話し合いで進めて行きたい」という提案があった。このような会社側の「前向き」な対応を踏まえて、労働組合も早期解決に向けて窓口を中心に折衝に応じていくとしていた。

(3)増収・増益決算

3月18日に会社側から労使協議会の申し入れがあり、労働組合は第60期株主総会の報告を受けている。会社側の報告は以下の通りである。「結論から言うと、増収（約3億円増、率で2%程度）、増益（約6,500万円増、率で27.2%程度）となった。主だった数字は、売上高は、155億4,776万6,000円（前年比102.0%）、営業利益は、5億2,883万2,000円（前年比128.2%）、経常利益は、5億5,453万3,000円（前年比131.1%）、当期純利益は、3億0,465万1,000円（前年比127.2%）となった」。

これに対して労働組合は、「数値的な部分からいえば、増収・増益決算であり、その背景には当然組合員の協力があつたことは紛れもない事実であること。そうした意味では『人への投資』も積極的に図っていくべきであることを強く訴えてきた」。

(4)平行線を辿る窓口折衝

3月10日の第三回団交以降、労働組合は第二次回答の早期提示を求める窓口折衝を断続的に続けてきた。その際、会社側の主張は、第一に「今春闘に関しては、賃上げや労働条件改善よりもまずは『雇用を守る』という方針を堅持したいとし、またその方針を堅持すべく労使で協議していくべきであること」、第二に「昨年一年間は増収・増益となったが、その中身は政府のテコ入れや再値上げによって作られたものであり、主力製品の売上げが軒並み落込んでいる現状を見ても、今後に対する不安は拭えず、さらに今年に入ってもリース支援事業で1～2月は好調に推移してきたが、3月に入って一服感が出始めており、いずれにしても4月が勝負となるが、こちらについても依然不透明であること」、第三に「本業での収益性が改善されないことや今後の見通しも不透明な状況にある中で、他の企業はこうした状況を打開せるために人件費の圧縮を進めながら企業体質の強化に努めており、そうした背景から、競争面においても当社はそのまま行けば市場から取り残され、企業の存続自体が危ぶまれること」など、「業界水準に押さえようとする姿勢に固執し続けていた」。

これら会社側の主張に対し、労働組合は、第一に「経営の先行きに対する不安については皆一定の理解はしているが、逆にそうした厳しい環境となることはこれまでもある程度は予測できた訳であり、我慢を強要するならば、これまで経営陣が何をしてきたか、またこれから何をしていくのかをはっきりと示すべきであること」、第二に「新政権が誕生したとはいえ、可処分所得の減少による生活基盤の破壊は今後更に加速することが明らかとなっている中で、企業に働く労働者の労働条件を保障することは、経営者としての社会的責任であり、将来不安を煽るよりも、労働者に対する『人への投資』を積極的に進め、労働

者のモチベーションを高める方が企業体質の改善につながることはいうまでもなく、我々は企業が立てた目標達成のため、各職場で様々な問題が横行しているにもかかわらず、昼夜を問わず協力し続けてきたこと」、第三に「厳しい環境下でその全面に立ち協力しているのは紛れもなく我々末端の労働者であり、増収・増益という実績を生み出してきた背景には当然我々労働者が昼夜を問わずして、また、家族の協力を得る或いは犠牲を強いる中で作り上げてきたものであること。このことを無視して、圧迫された経費を人件費でとするならば、組合員の生活と権利を守ることを最大の重点に置き組織されている労働組合として組合員の生活と権利を守るためにあらゆる手段を講じなければならないこと」、第四に「企業として中・長期的な、また皆が納得して労働力を提供できる環境を整備しないままあらゆる部分で不安を与え、そうした環境の中で労働力を提供させようとするのは経営能力の欠如と言わざるを得ず、厳しい環境にあるからこそ皆が納得できる回答を提示し、早期に問題解決をはかり、全体が一丸となってこの難局を乗り越えていくことが何よりも重要であること」を強く主張した。

会社側は「前向き」な対応であったと上述した。しかしながら、このように窓口折衝は平行線を辿っていた。そのような中、3月19日に労働組合は闘争委員会を開催し、折衝・交渉の経過を報告すると同時に、今後の方針について確認した。今後の方針としては、早期解決へ向けて窓口折衝を中心に引き続き努力していくことを基本としながら、3月22日の週を山場に設定すること、また3月26日を窓口折衝のタイムリミットとして設定し、会社側に決断を迫ることを確認した。あわせて、妥結権付与もしくはストライキを含む連続抗議行動のどちらに転んでも、3月29日に臨時大会を開催し、今後の方針を決定していくこととした。また、会社側に対しても、窓口折衝を通じ、3月26日までが窓口折衝として努力できるタイムリミットであることを通告すると同時に、29日以降については労働組合としても「それなりの決意」をもって対応することを通告しながら決断を迫った。

(5)ストライキの決断

だが、会社側は3月26日というタイムリミットを2009年春闘時に続いてずらしてきた。そのため、労働組合は17:10より闘争委員会を開催し、「ここ数年タイムリミットを越えて決断する会社側の姿勢を改めさせるべく、どのような展開となっても27日に入った際には窓口を打ち切ることを確認した」。そして、全体で再度意思統一を図りながら、早期の第二次回答の提示を求め、窓口折衝を続けたが、解決につながる回答の提示はなかった。このまま行けば翌27日に突入してしまうことが決定的と労働組合は判断し、「いくら検討しているとはいえ、早期解決に向けての誠意を見せない会社側の姿勢に対する抗議」として23:30に窓口を打ち切った。その後、中闘・闘争委員会を開催する中で抗議行動として、29日に全面24時間ストライキ、30日～4月2日までの4日間、全面2時間(14:50～17:00)ストライキ、時間外拒否(解決するまで。但し各出先営業所及び長野営業所営業マン

を除く)²、ハチマキによる抗議(解決するまで)を展開することを満場一致にて確認した。中闘・闘争委員会では「だれもが、やる決心(腹固め)ができて」おり、『やる(ストを)有りき』での議論だった」という。組合員にはスト突入の判断について執行部一任の了解を取った上で、職場委員会で再確認し、ストライキに突入することとなった。要求提出の前日に開かれる臨時大会で組合員に要求内容を確認するのだが、その際に例年98%程度でスト権が確立されている。そのため、職場では「ストライキやれよ」という声が大半を占めたという。

松山の賃金体系は職能給や人事考課といったものがなく、定期昇給分を春闘で決め、それが毎年積み上がっていく完全な年功賃金であるという。労働組合としては定期昇給分を獲得する「構造維持」を前提として春闘に挑んでいる。だが、四代目の社長に代わってから、小倉書記長は「ボタンの掛け違い」が生じてきていたと感じていたように、徐々に労使関係も変化してきたという³。経営環境は決して悪化はしていないのだが、会社側は将来不安から賃金体系を変えて労務コストを削減したいと考えているため、この「構造維持」を崩そうとしていると関委員長は認識している。タイムリミットをずらしてきたのもそのためではないかと小倉書記長は推測している。そのため、小倉書記長は「このままでは委員長をはじめ、組合員が皆納得できません。ついては明日以降、抗議行動(ストライキ)をやらざるを得ません。言っておきますが、今回の抗議行動は行動を起こすのは無論我々ですが、起こさせているのは経営側です」と述べ、ストライキを打つ決意をした。

会社側は、ストライキをやることは生産を止めることになるため、将来的には自分の首を絞めることになるかと脅したりもしたという。小倉書記長もストライキを行うことに対して、「まったく怖くないって言ったら嘘になるんだと思います」と述懐している。だが、それでもストライキに踏み切ったのは、「ズルズルこのままやられていったら、当然今までの労使の約束ごとってというのが、このままだとずーっと無視されていく」と考えたからである。小倉書記長によれば、「ストライキという大きな抗議行動は、自分の決断ではなく、元々ある労使の暗黙の了解の上に成り立っており、あとは、時の書記長が開き直って窓口に『やります』といえるかどうかの話だと思う」という。ただし、その際「自分自身のことを客観的立場で見ることが出来るか」ということが重要であると小倉書記長は語る。

春闘におけるストライキは2009年にも行っていた。この時は10年ぶりのストライキであり、3月27日というタイムリミットを過ぎても交渉を継続したが結論が出なかったため、

² 営業マンについては「物流関係は止まっちゃうんで。出張とか、そういうものも戦術的にはあるんですが、拒否するということがあるんですが、そこまではまだ、経済闘争の中ではやらないですね。だから、若い組合員で、無知といってもあれなんだけど、営業所まで止めちゃったらどうなのっていうそういう極端な意見も出ることは出るんですが、そういう段階ではないっていう話はしますけど。その、早く、いわゆる短期間で決まるんじゃないのという思いの組合員もいるようですが、そこまではちょっと止めない」と関委員長は述べている。

³ 四代目の社長は、2002年に銀行勤務から転じてきている。2010年時点で46歳である。

ストライキに突入した。ただし、2009年3月31日に4時間ストを敢行しただけで妥結に至った。2010年春闘でも会社側は再度タイムリミットをずらしてきており、これがストライキのきっかけとなったのだが、関委員長がストライキを許可した理由は、「構造維持」は譲れないという思いが強く、ここが労使の一番の山場で今後にもつながっていくと判断したことによる。

2. ストライキの経過

前節で述べた状況を踏まえて、労働組合は第六派までのストライキを行っている。本節では、このストライキの経過について説明する。

(1) 「真綿で首を絞める」

3月26日は金曜日であるため、土日を挟んで、3月29日に7:30より闘争委員会にて組合ニュース（闘争指令）を全組合員に配布し、その時点から本社全組合員はハチマキを巻き、ストライキに突入した。労働組合としては「この抗議行動は一般経済情勢や農機産業の状況に便乗し、労働組合の体質を変えようとする会社側の大きな意図が見え隠れするとともに、組合組織の弱体化をはかろうとする経営側の姿勢、さらには雇用か賃金かという『脅し』と『力』によって経営側の考える枠に押さえ込もうとする一方的なやり方に対する抗議の行動でもあった」という。ストライキ集会終了後、労働組合はその場を臨時大会に切り換え、経過と今後の方針を全体で確認するとともに、再度全体で闘う意思を固めた。その後一般組合員は解散とし、中闘・闘争委員にて待機してきたが、会社側からの事態打開に向けた動きはみられなかった。

3月30日、8:15より中闘委員が待機する中、労働組合は会社側の出方を探ったが、解決につながる折衝の申入れがないまま、予定していた14:50を迎えた。こうした会社側の姿勢に対し、労働組合は当初の予定通り14:50より第二波のストライキに突入した。

また、翌日31日も同様の行動（第三波）となったが、今後の日程として、3月月内決着は望めそうにないものの、翌日（4月1日）スト集会終了後、闘争委員会を開催し、来週の日程について打ち合わせること、またその際に職場の意見を集約したいため、思いのある組合員はそれぞれ闘争委員にその旨を伝えておくことを指示した。あわせて、4月2日のスト集会終了後に、臨時大会を開催し、翌週の行動を全体で決定することも確認し、この日も組合員は解散とした。

4月1日、この日も会社側からの事態打開に向けた動きのないまま、14:50より第四波のストライキに突入した。ストライキ集会終了後、闘争委員会を開催し、職場組合員の思いや今後の戦術に関する意見の報告を受けた。組合員の意見を総じて言えば「大きく行動を起こし短期決戦で」という意見も一部出されたが、中心は「長期に粘り強く」という意見が圧倒的となった。これら意見を受け中闘・闘争委員会として、短期でという意見につ

いては既に3月月内解決とならず4月に入り込んでおり、またこれまでの会社側の姿勢を見ても短期決戦は無理であると判断する中で、長期に粘り強く闘う体制を整えて行くことを確認した。したがって、翌日（2日）の臨時大会にて「長期強靱体制で闘い抜く」決意を全体で確認しあい、それを基に臨時大会終了後、再度闘争委員会を開催し、翌週の戦術を決定していくこととした。また、決定された方針については、週明けの月曜日の朝に闘争委員を通じ闘争指令を配布し周知・徹底をはかることとした。

4月2日、会社側の動きが見られぬまま、14：50より第五波のストライキに突入した。スト集会終了後、その場を予定通り臨時大会に切り換え、昨日の闘争委員会方針を確認するとともに「長期強靱体制で闘い抜く」決意を全体で確認しあった。あわせて、翌週の闘争方針についても闘争委員会に一任された。さらに、中闘委員会にて解決するまで就業後に本社及び物流職場にてシュプレヒコールを実施することも確認していたことから、全組合員でシュプレヒコールの打合せも実施した。臨時大会終了後、闘争委員会にて再度長期強靱闘争の意思固めをし、翌週の闘争方針については、5日に全面1時間ストライキ（8：15～9：15）、9日にも全面1時間（16：00～17：00）ストライキ、出張拒否（解決するまで。但し各出先営業所及び長野営業所営業マンを除く）とする闘争強化を満場一致で確認した。

そして5日、早朝（7：30）より闘争委員は闘争指令を配布しながら、予定通り第六波のストライキに突入した。また、4月5日以降、いつでも団交を受入れる準備を整えながら連日、中闘委員は待機し、会社側の出方を探った。また連日就業後に、本社及び物流センターにてシュプレヒコールを実施した。

このように、労働組合は「真綿で首を絞める」戦術をとった。闘委員長はつぎのように言う。「ストライキはもう長い歴史があって、何回もやりますけど、それが目的じゃないんで。会社が交渉を申し入れてくれば、それ以降の抗議行動は解くというのが原則として持ってますんで、会社の出方、組合の方は交渉を待っているんだよと、そういうことも経営側の方にアピールをしなければいけません」。

(2)回答を引き出す

4月8日就業後、シュプレヒコールを行い、組合員を解散とした後に事態は急変した。18：30、会社側より第四回団交の申入れがあった。会社側からは、「3月10日の団体交渉以降、不満の意思表示を受け、その後窓口にて早期解決へ向け早期解決を目指してきた。また様々（抗議行動等）あったが、これらを踏まえ会社として第二次回答を提示する」として、第二次回答の提示を受けた。小倉書記長は総務課長に、第二次回答は解決につながる方向でなければ受け取れないと述べており、そのため会社側から解決につながる第二次回答が出たということであった。この第二次回答は、第一次回答と比べて、賃上げが約9%、夏季一時金が約0.2カ月上積みされたものであった。

労働組合は、団交終了後、18：35より中闘委員会を開催し、第二次回答について慎重に

分析・検討した。その結果、「この回答内容は、長期の腹固めをする中で会社側の例年以上に『強行的な姿勢』という厚い壁を打ち壊したことによって出し得た回答内容であること」、「金額は昨年第二次回答と同額であるものの、率（賃上げ）及び月数（一時金）は共に、昨年実績を上回っていること」、また「会社側の示した誠意に対しては誠意を以って対応することが逆に我々の誠意であること」、さらに「4月にずれ込んだものの、早期解決は労使共通の認識であること」、これらを総合的に判断する中では、早期解決に向け、翌日臨時大会を開催し、妥結権の付与を受け、その日（翌9日）の内に押し込みをはかることが一番望ましいとの見解に達した。

(3)ストライキの終結

そこからは労働組合が預かる番ということで、労働組合は4月9日、8:15より闘争委員会を開催し、昨日の経過や今後の中闘委員としての方針に対する考え方を報告する中で、満場一致にて中闘委員会方針が確認された。そして、闘争委員にて組合ニュースを配布し、例年とは異なる日程となったが、9日中の集約に向け、①昼休みに臨時大会、②午後一番にて団交を申入れ最大限の押し込みを図る、③最終的に9日の15:00の休憩時間に報告集会を開催し、全体で妥結を確認する、という日程を進めることとした。

12:25から開催された臨時大会では、組合員に第二次回答が出たこと、そして今の企業状況、これまでの闘争などを総合的に判断したうえで、妥結権の付与をいただきたい旨を説明している。賛成多数（反対1名）にて妥結権の付与が確認され、臨時大会終了後、闘争委員会で意思統一をはかり、同日、最終的に労働組合が第五回団交を申入れした。

労働組合は、妥結権の付与を受けたので、解決につながる最終的な回答をいただきたいとし、会社側から検討の結果ということで第三次回答を引き出した。第三次回答は、第一次回答と比べて、賃上げが約13%、夏季一時金が約0.3カ月上積みされたものであった。その後、中闘委員会を開催し、回答内容を分析する中で、賃上げ・一時金ともに金額は昨年と同額であるものの、率及び月数は昨年実績を上回る内容であること、とりわけ賃上げについては賃金体系を維持できる内容であることから、第三次回答をもって妥結することを確認した。さらにその後、中闘（案）をもって闘争委員会を開催し、中闘（案）を承認し、13:50に妥結することとした。また、9日の内（3時休み）に報告集会を開催する中で、妥結内容を全体で確認し、委員長（物流及び長野営業所は副委員長）の団結ガンパローをもって2010年春闘を締めくくった。

3. ストライキを終えて

ストライキを終えて、労働組合は2010年春闘について総括している。本節では、労働組合が2010年春闘をいかに評価しているかについて説明する。

(1)労働組合としての春闘の総括

労働組合は、つぎのように経営環境を認識していた。「農家経済における構造的問題が依然払拭されていない状況下において、主力製品も一昨年に引き続いて軒並み10~20%の落ち込みとなっていた。そしてこれらを解消すべく、製品・部品価格の再改定を実施し、さらには前政権の打ち出した『リース支援事業』の影響によって、昨年一年間を単純に数字のみで見ると、増収・増益決算となった。しかしその背景は『駆け込み需要』という特需的な需要であり、駆け込みによる特需は当然翌年『先食い』という形で影響を及ぼすことは明白であった。また、変動費に占める『原材料費価格高騰高止まり』も一時期は安定していたが、ここに来て中国を始めとする新興国の発展等によって、一部で再び値上がりが出始めていた。さらに、新政権の政策である『戸別所得保障制度』に期待が寄せられていたものの、実際に農家が潤うのは来年となることから、先行きに対する不安も依然払拭されない状況にあった」。

このような背景について労働組合は理解していた。だが、「経営側の人件費コスト削減のため、業界・地域の低水準に近付けたいとする姿勢は例年以上に強まると同時に『何としても構造維持を割り込んでいく』といった姿勢がこれまで以上に強まる中での春闘となった」と認識している。戦術的には3月月内決着を基本としながらも、「誠意には誠意、不誠意に対しては長期強靱で」の基本スタンスのもとに、「ストライキ・時間外拒否・出張拒否・シュプレヒコールといった労働三権に保証される『団体行動権』を用いて決断を迫る心理戦を背景に粘り強く闘い抜いてきた」。これは全組合員で確認しあってきた戦略・戦術であったが、その結果、業界トップクラスの賃上げ・一時金につながったと労働組合は判断している。「春闘の日程が大手を中心に一発回答へ向かう中で、こうした『心理戦』は職場では解りにくい面もあった」という。だが、「その年その時での春闘全般情勢、企業実態、経営姿勢などを労働組合（団体交渉委員）が的確に把握をし、闘い抜いた戦略であり、この戦略は結果として正しかったと判断する」としている。

結果を見ると、「『雇用最優先』を謳い文句に「企業存続第一」を基本とする総額人件費抑制姿勢をより強め、賃金を中心とする労働条件を業界水準により近づけようとする経営側の大きな壁に対し」、労働組合は「全組合員の団結力を背景とする交渉力によって打ち破ると同時に、労働者・労働組合の原点である『労使対等の原則』を堅持して地域・業界や企業環境が不透明であっても一定の労働条件を保障させる闘いを実践してきた」。この背景には、「基本戦術であった相手の出方如何では、長期強靱闘争体制（高率でのスト権の確立）の決意を要求段階から全組合員で固めあってきたこと、そしてなにより『ストライキを含む抗議行動』という労働者の権利を行使し、全体が一丸となって闘い抜いてきたことがあった」。このように、労働組合はストライキによって成果を勝ち取った。これは「『労使対等の原則』を日常的に皆で守り抜いてきた組織力と、長期闘争を闘い抜いた実践力ある歴史と伝統が成果へと結びつけさせた」ことによると労働組合は評価している。

(2)2010年春闘の問題点

しかし、闘争中を見ると問題点もあった。「金属共闘ワッペン未着用、大会や集会での私語・居眠り・無断欠席等々、『この要求は自らの要求である』という自覚に欠けた組合員も一部に見受けられた」という。会社側は常に組合員の動向を監視しており、このような行為は組織の弱体化につながると労働組合は危惧している。労働組合は、「組合組織が弱体化すれば経営側は利益につながる組織分断攻撃や権利侵害攻撃を仕掛けてくることは当然である」こと、また「役員任せであれば、要求の前進などあり得ないばかりか今ある権利さえ守ることができない」ことを全体で再確認しておきたいとしていた。そして、「次の闘いに向け一人ひとりが『JAM松山労働組合の組合員であること』。自分が労働者（我々は労働力を企業に提供し、その対価として賃金を受け取っている）であるという認識と自覚とモラルを持つことが必要である」としている。

(3)各職場からの総括

各職場からの総括は、4月にずれ込む闘いとなったことから、争議行為に関する意見が多く出された。意見の中には「抗議行動によって団結が深まった」、「シュプレヒコール等、良い経験となった」といった意見が多かったが、逆に「何のために争議をしたのか今ひとつ分からない」、「あそこまで争議行為を行ってきたのに、なぜ最後は昼休み臨時大会と急いだのか」、「増収・増益で、しかもあれだけストライキを打ったのに昨年実績では納得できない」といった意見も出されたという。あわせて、今回の争議行為に際し、「繁忙を極める職場から、争議行為回避につながる働きかけを求める声が組合役員に対して上がった」という。

(4)「誠意には誠意で、不誠意に対しては長期強靱で」

2010年の春闘は、「相手（経営者）が農機業界や地域経済の情勢に便乗して我々の労働条件（賃金）を圧縮させようとしたことに端を発している」と労働組合は考えている。そして、それは会社側がこれまでの労使慣行を逸脱し、「力」で変えようとしたことが背景にあるという。労働組合は、「誠意には誠意で、不誠意に対しては長期強靱で」ということを闘争方針で確認した上で闘いを進めてきた。このことは、会社側が「力」で来れば労働組合も「力」で対抗するが、しかし逆に会社側が「誠意」を示すのであれば、そこは労働組合も「誠意」で対応するということである。

2010年春闘において、当初会社側は「力」によって労使関係を変えていこうとする動きを例年以上に強固としてきたという。これは労働組合にとって当然「不誠意」であり、そのため労働組合がストライキを行ったのは、それに対抗しうる戦術であった。そして、六波に及ぶストライキを含め様々な抗議行動を実施する中で求めてきたものは「早期解決（妥結）につながる第二次回答の提示」であった。したがって、会社側が第二次回答提示という「誠意」を示したならば、労働組合も早期解決に向け出来得る範囲でまとめていく（そ

の日の内にまとめる)ことが「誠意」であるとし、労働組合も事態の収束に全力を尽くしている。

ただし、労働組合は、2010年春闘において会社側がここまで争議行為を展開されても動かなかったのは、従来以上に人件費を圧縮したいという思いがあり、それに見合った企業体力(財政力)もあったと推測している。確かに、「繁忙となっている職場では争議行為によって仕事が溜まり、最終的に自分にしわ寄せがきたと言う者もいる。また時間外や出張ができなかったことによって、企業に大きな悪影響が及んだと言う者もいる」という。しかし、労働組合としては「本来『こうしたことが続くことによって今後企業がどうなっていくのか』を考えるのは経営者であり、争議行為をやらせているのは経営者である」と考えている。

なお、労働組合は「数字に重きを置き、結果を追求していく闘いに固執していけば、その逆も然りであることも認識する必要がある」としている。すなわち、『増収・増益だから多く出せ』の理論は『減収・減益だから我慢する』ことと裏返しである。さらに時の業績によって我々の収入が変動しても、税制や社会保障の増額などによる実質賃金や可処分所得の低下は稼ってはいくれない。故に業績に連動する対価は、ときとして我々に有利に傾くときもあるが、埋不尽なガマンや筋の通らないあきらめを生じさせることの方が多し」ということである。その上で、「こうした意味において労働組合が主張すべき点は、『この一年間協力してきたことに対する評価』と『向こう一年間労働力を提供し続けていくための活力につながる対価』である」としている。

(5)会社側への危惧

2010年春闘は、労働組合にとって以上のことを全組合員で確認しあい、団結力・組織力・行動力を組合員一人ひとりが自覚し、高めあって、次の闘いに向け「団結・組織強化・前進」を合言葉に、全組合員で前進していくことを認識する場となったという。青年部の機関紙に組合員の声は反映されており、それによると「ストライキに驚いた」というようなことはなく、労働組合が組合員の要求をストライキという行動で示したことは評価されているようである。

ただし、会社に対して危惧している点もある。第一に、今後の課題として、製造業である以上、労働組合としても効率化・合理化を進める必要があると考えており、そのためには会社側に協力する意思はあると関委員長は述べている。だが、会社側がそれに乗ってくる様子はなく、労務費を「値切る」という思いが強いようであると受け止めている。

第二に、会社側は若手の組合員に対して思想的に不安を煽る部分があるという。小倉書記長はつぎのように語る。「企業は体力ありますと。ある程度打たれても、最初はやむを得ないよ、だけどそれによって若い連中に自分の首絞めることにつながるんだよと。だから、こんなこといつまでもやってちゃいけねんだよ、お前らわかれよという思いもあったのかなという流れになりましたよね、特に若い連中からやっぱそういうのは出ましたんで。こ

のような会社側の行動に対して、小倉書記長は「要求決める臨時大会のときに、逆に違うんだよ、経営者の腹つつうのはこういうことなんだよと今のお話をすることができたんですね。そうするとやっぱり若い連中、あっそういうこともあるのか、結局そういうふうに分たちうまく会社に思想的に埋め込まれたのかというのを理解してもらえたというのが実はありまして、そこはやっぱりディスカッションとかお互いの意見交換というのがやっぱり大事だなと思いました」というように、ストライキの意義を組合員へ説明する努力をしている。

おわりに

本章では、松山労働組合が2010年春闘の際に第六派にまで及ぶストライキを闘い抜いた経緯について考察した。会社側は賃金の「構造維持」を崩そうと意図していたことから、回答のタイムリミットをずらしてきたと考えられ、労使の信頼関係に若干の懸念が生じた。それに対して、労働組合は「構造維持」は譲れないこと、さらに会社側の例年と異なる対応からそれまで築いてきた労使慣行を破棄される懸念からストライキを行った。それによって労使の利害が調整された。

なぜ、松山労働組合が強靱な抗議行動に出ることができたのか。それは、「労使対等の原則」を日常的に組合員で守り抜いてきた組織力と、長期闘争を闘い抜いた実践力ある歴史と伝統によることは言うまでもないが、それに加え、ストライキが究極的な労使コミュニケーションのツールとして位置付けられた労使関係システムが構築され、労使の信頼関係の形成に一役買っていることによると考えられる。

ただし、近年、会社側が労務政策を転換しようとしていること、また若手の組合員に対して思想的に不安を煽っていることから、労働組合は会社側に若干の不信感を抱いている。仮に会社側がより強硬な行動をとるならば、松山の労使関係システムは機能不全に陥り、労使の信頼関係は崩れざるを得ないことが予想されよう。

※提供資料

- ・ JAM松山労働組合「ストで賃金カーブを維持——不況だからこそ生活を基本に要求を」『月刊労働組合』第532号、pp.12-14、2009年。
- ・ JAM松山労働組合『松山労働組合歴代役員名簿』、作成日不明。
- ・ JAM松山労働組合『松山労働組合 1947年（結成）以降 略歴』、作成日不明。
- ・ JAM松山労働組合『組合ニュース』第12号、2010年3月10日。
- ・ JAM松山労働組合『組合ニュース』第13号、2010年3月19日。
- ・ JAM松山労働組合『組合ニュース』第15号、2010年3月29日。
- ・ JAM松山労働組合『組合ニュース』第16号、2010年4月5日。
- ・ JAM松山労働組合『組合ニュース』第18号、2010年4月9日。

- ・ J AM松山労働組合『組合ニュース』第 19 号、2010 年 4 月 9 日。
- ・ J AM松山労働組合青年部『若葉』No.269、2010 年。
- ・ J AM松山労働組合『第 65 回定期大会議案書』、2010 年。
- ・ J AM松山労働組合「2010 春闘総括まとめ」、作成日不明。
- ・ 関政人（J AM松山労働組合執行委員長）「春闘終結の報告とお礼」、2010 年 4 月。
- ・ 全国金属機械労働組合松山支部『五十年のあゆみ』、1996 年。
- ・ 松山株式会社『Niplo 総合カタログ』、2010 年。

第8章 組合執行部への信頼関係再構築

一大梅製作所労働組合（仮名）¹

はじめに

本章では、大梅製作所労働組合が2009年の冬季一時金闘争において行ったストライキの経緯と意義について論じる。

まず、会社と労働組合の概要について説明しよう。大梅製作所は1940年代前半に設立され、現在の従業員数は700名程度である。労働組合は1940年代後半に結成されており、専従は委員長、書記長、書記局の3名である。支部は6つある。組合員数は約600名であり、正社員のみ組織化している。ユニオンショップ制をとり、組合員の範囲は係長までで、組合費は2%がチェックオフされる。闘争資金は約5億円ある。

ここで、2009年冬季一時金闘争のキーパーソンである山田委員長（仮名、以下同じ）について紹介しておく。山田委員長は大学を卒業後、1981年に大梅製作所へ入社し、工場での機械のオペレーターをしていた。1986年に技術課へ異動となり、2002年までその工場にいた。その後、工場を移り、生産管理を行っていた。組合活動としては、2007年11月から工場の支部長（執行委員）になっている。前任者が長くやっていたのだが、その方が辞められる際に、代わりがないということで支部長を担うこととなった。そして、支部長を2年経験した後、2009年に委員長へ選出された。山田委員長が委員長になる前は、大黒氏（仮名、以下同じ）が委員長であった。大黒前委員長は、委員長になる前に長く書記長をしていたが、委員長としての在任は1期（2年）だけである。山田委員長は執行委員をしていた際に、「組合員と会社とのギクシャクした部分を何とか埋めたい」、「組合員のためとか会社のためとかって言うよりは、その間を取り持ちたい……労働条件とか賃金、ボーナス上げるとかってこと以上に多分そのときの頭は関係を直したいということが大きかった」ため、2009年11月7日に委員長に就任した。「委員長になったのは会社と組合との、もっと言うと執行部の、具体的にいえば前委員長の下ではギクシャクしてたというのが非

¹ 大梅製作所および大梅製作所労働組合という名称は仮名である。大梅製作所労働組合へのインタビューは以下の通り3回行った。1回目は2011年6月24日、大梅製作所労働組合に於いて行った。インタビュー対象者は、山田委員長（仮名、以下同じ）、インタビュアーは鈴木誠、南雲智映、杉山寿英の3名である。2回目は2011年8月11日、連合総研会議室に於いて、インタビュー対象者は山田委員長、インタビュアーは鈴木、南雲、杉山の3名で行った。3回目は2012年1月20日、大梅製作所労働組合に於いて、インタビュー対象者は小島書記長（仮名、以下同じ）、インタビュアーは鈴木、南雲の2名で行った。また、当時状況を知るべく、2011年10月26日、連合総研会議室に於いて、上部団体の県支部長をインタビュー対象として、鈴木、南雲、杉山の3名がインタビューを実施した。なお、肩書きはとくに断らない限り、インタビュー実施時点のものである。

常に、2年近く続いていたので、それが一番かもしれない」という。労使関係だけではなく執行部内の関係、組合員と執行部の関係も不安定なものとなっており、それを打開すべく委員長へ就任したとあってよい。こうして、山田委員長は2009年の冬に委員長として初の一時金交渉に挑むこととなった。

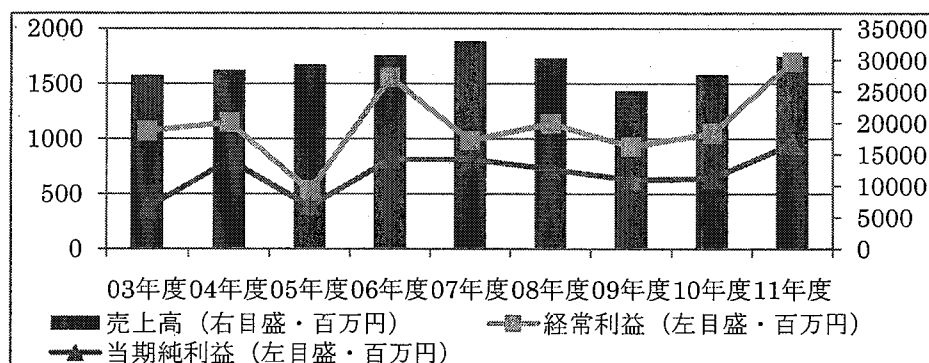
1. リーマンショックの影響

本節では、まず2008年のリーマンショックが大梅製作所に与えた影響について、定昇の凍結、2009年夏季一時金の順に説明する。

(1) 定昇の凍結

2008年のリーマンショックの後、図表8-1に示すように売上高が減少した。その結果、定昇が凍結されることとなった。これは労働組合としても「定昇している場合じゃないよ」ということで、受け入れていた。だが、労使関係の「あまりうまくいっていなかった」状態が顕在化してきたという。

図表8-1 大梅製作所の売上高・経常利益・当期純利益の推移（単独）



出所：有価証券報告書より作成。

(2) 2009年夏季一時金

2000年以降の一時金の妥結月数は、図表8-2に示す通りである。2008年の一時金の妥結月数は、年間で3.8ヶ月であった。だが、2009年夏季一時金は1ヶ月であった。リーマンショックの影響から「生産数量が激減でしたよね、あのときは、それが一番大きくて、その後以降ずっと尾を引いたという感じになっています。そういうこともあって（労使関係が——引用者）非常にギクシャクしていたというのが実情ですね」という。

定昇の凍結に加え、2009年夏季一時金が1ヶ月であったこと、かつ2組2交代への変更によって仕事が激減し、深夜手当がなくなり、また残業ゼロの体制に変わり、手取り収入が減ったことなど、組合員としては不満が募っていたことは容易に推測できよう。組合員

からは常に「2ヶ月いかなかったらストライキやれや」という要望があるが、大黒前委員長はリーマンショック後にストを打つこともなく、執行部をまとめきれていなかった。また、「(会社の——引用者) いいなりだ」という不満が組合員からも出ていた。このように、労使関係だけでなく執行部内の関係、組合員と執行部の関係も不安定なものへとなっていた。

図表 8-2 一時金の妥結月数 (年間)

年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
妥結月数	4.655	4.388	2.900	3.250	4.000	3.800	3.400	4.000	3.800

出所：上部団体より提供。

2. 最初の一時金闘争

前節で述べた状況を踏まえて、本節では山田委員長が最初に挑んだ2009年冬季一時金闘争について説明する。

(1) 執行部の組閣

現在の執行部は山田委員長、小島書記長（仮名、以下同じ）という布陣である。小島書記長は1983年に入社し、約10年後に1度目の執行委員を2年間だけ経験していた。その後、2001年から2度目の執行委員を8年間経験し、2009年に書記長へ就任している。小島書記長は、書記長へ就任する前の2年間、ストライキを「するのは度胸いるんやけど」「3回はできたやろうな」という思いをもっていた。だが、実際にストライキは行われず、それが労使関係だけではなく組合員と執行部の関係もギクシャクしていた原因であると考えていた。組合員もストライキを「期待」していたことから、2009年の改選期に結果として山田委員長、小島書記長に加え、「しばらくやっていたいなかった執行委員全部呼び戻し」た形として執行部が組閣された。

ただし、小島書記長によれば、「別に2009年に限って（ストライキに——引用者）入ったわけじゃない。たまたま僕らが代わって、会社の数字が僕らの思った数字より大詰めに関わらず少なかったから、交渉決裂ですね。会社も何も言わなかった」という。小島書記長はストライキについてこう語る。「僕は気に食わなかったらやればいいわいうて。それでも我慢せんときは我慢せんあかんし。僕も好きでやるんやないし、けんかするつもりでやっとなるわけじゃないし、あまりにも誠意が見られなかったらやるしかないなど。そのとき僕らクビになってもしかたないなど。でも、ある程度我慢せんあかんときは。そのときは組合員の方からが一って言われます。でも、僕らの仕事ですから、しゃあないなど」。

以下では、2009年冬季一時金闘争においてストライキを打つに至った経緯について説明しよう。

(2)要求とスト権確立

山田委員長は2009年11月7日に委員長に就任し、2009年の冬、委員長として初の一時金交渉に挑むこととなった。就任の2日後である2009年11月9日に第65回定期大会が開催され、冬季一時金闘争の要求月数が満場一致で可決された。

その後、11月10日に会社側へ要求書を提出し、それとともにワッペン着用が行われた。ワッペンは大梅製作所オリジナルのもので、胸や帽子に着用している。また、スト権の不在者投票も11月10日から11日にかけて組合本部で行われた。

11月12日にスト権投票が行われ、98.2%でスト権が確立された(投票総数627に対し、賛成616、反対6、無効5)。高率でスト権が確立されているが、これは特別何もしていないという。ただし、例年90%を越える高率で確立されるものの、このときは「普段より一つ高い数字ですね」と山田委員長は述べている。組合員のストライキへの「期待」が高まっていたことの表れとみることもできよう。

なお、上部団体のスケジュールで、スト通告が11月20日、大詰め交渉が11月24日、スト設定日が11月25日というように決められていた。

(3)団体交渉

11月20日にスト通告を行い、争議協定書を締結した上で、第1回交渉が行われた。大詰め交渉までは社長と委員長は参加しないことになっており、会社側は労務担当の専務、労働組合側は小島書記長が交渉に挑んでいる。この第1回交渉で、会社側から「中間決算では赤字報告をしていないが下期の予想出来ない状態であり組合が要求する1.8ヶ月は出せない」と回答があった。労働組合は「これまでの生産協力、中間決算の状況から組合要求を理解して欲しいと反論した」。だが、「お互いの主張がかみ合わず交渉が平行線となり交渉は終わった」。

なお、組合員向けのピラである『2009一時金情報』では、スト設定日である11月25日について図表8-3のように記していた。委員長および書記長は代わったばかりであったが、書記長はそれ以前に執行委員を8年間経験していたため、「大体おおよそどういふことやらなあかんというのは(知っている——引用者)」という。ただし、前執行部からの「引き継ぎはない」ため「資料作るのも過去のやつ見て調べて」行っていた。あくまでも見よう見まねで2009年冬季一時金闘争に挑んでいたといえる。

図表 8-3 スト設定日である 11 月 25 日の取り扱い

1. スト当日（25 日）の時差出勤、セルフタイム出勤は認めない。
2. スト当日の出張は認めない。
ただし、始業時に各出先及び工場へ出勤している場合は認めるが、ストに入った場合は、組合の管理下に入る。
3. スト当日の諸休暇の取り扱い
 - ① スト実施中の年次有給休暇および生理休暇は、原則認めない。
ただし、スト当日の 48 時間前の日より連続して取得している場合はこの限りでない。
 - ② スト実施中のバースディ有給休暇は認めない。
 - ③ スト実施中の永年勤続休暇は認めない。
 - ④ スト実施中の特別有給休暇のうち弔事関係は認める。
 - ⑤ スト設定日（時間）までに妥結に至った場合は有給休暇を認める。
 - ⑥ ストが途中解除された場合は、スト実施日として取り扱うため、半日有給は認めない。
4. 食堂・売店は通常通りとする。
5. スト参加者については、全面賃金補償を行なう。
6. スト中の協定勤務者は次の通り
 - ・ボイラー、蒸気、ガス、電気、排水 ・コンピューター関係（第 2 工場、第 5 工場）
 - ・保健衛生・社外勤務者・海外出張者
 - ・安全衛生担当者および必要と認められた者
7. 不上り防止のため、必要最小限の時間のみ担当者は作業を行なうものとし、順次ストに参加する。
8. 係長は、部下組合員の職場離脱時刻を完全に記録チェックの上、管理職に引継ぎを行ないストに参加する。
9. スト中に利用できる会社施設
管理棟（1 棟）、食堂（2 棟）、正面広場、各工場ロッカー室、第 2 工場集会場、第 5 工場集会場
●●工場（食堂・集会場・休憩室・駐車場含む）、本社・第 3 駐車場、
各出先機関は、会議室・事務所・休憩室
10. スト突入体制
 - ・ 1 勤者は不上り防止作業を行ない、完了次第スト態勢に入る。
 - ・ 日勤者は報告集会後に入る。（報告集会は、本社・工場 朝礼場所）
 - ・ 2 勤者は組合朝礼にて指示します。
11. スト時の待機場所
本社支部（本社食堂） 第 2 支部（第 2 工場集会場）
第 3 支部（第 3 食堂） 第 5 支部（工場集会場） ●●支部（食堂）
12. その他不明な点は、その都度闘争委員会で決定する。

出所：大梅製作所労働組合組織教宣部『2009 一時金情報』第 3 号、2009 年 11 月 23 日。

注）「不上がり防止」とは、機械を急にストップさせると不良品が出るので、ロット単位で機械をストップさせることを意味する。

11 月 23 日の第 2 回交渉で、会社側は「単体ベースで昨年対比 20～30%の売上げダウンしており組合が要求している 1.8 ヶ月は出せない」と回答した。だが、労働組合は「中間決算をみるかぎり赤字決算でないし、日々の生産協力を含めて組合の要求する月数をいただきたい」と主張した。その後、双方の意見を主張し合い、交渉は難航し、「会社より 0.5 ヶ月の回答があったが組合としては月数に開きがあり上積み再考を求め第 2 回交渉は終わった」。

なお、『2009 一時金情報』では、今後の日程について図表 8-4 のように記しており、スト設定日の 11 月 25 日に、ストライキを打つにせよ打たないにせよ報告集会が開かれることになっていた。

図表 8-4 今後の日程について

11月24日	大詰め交渉、闘争委員会		
11月25日	スト設定日	日勤始業時より24時間	
	【報告集会】	本社	日勤 8:15～ 本社食堂
		第2工場	日勤 8:15～ 朝礼場所
		第3工場	日勤 8:15～ 朝礼場所
		第5工場	日勤 8:15～ 朝礼場所
		※交代者は一時金情報について通知	
	●●工場	1勤	7:45～ 朝礼場所
		3勤・日勤	8:20～ 朝礼場所

★スト有無に関わらず集会を開催します。組合員は全員参加下さい。

出所：大梅製作所労働組合組織教宣部『2009 一時金情報』第4号、2009年11月24日。

11月24日の17:00より第3回交渉が行われた。会社側は社長が同席し、労働組合側は山田委員長、小島書記長が交渉の場に臨んだ。スト設定日の11月25日の前日である24日の交渉は大詰め交渉と呼ばれる。慣行としてここから会社側は社長、労働組合側は委員長が参加することになっており、いわゆるトップ交渉である。その日のうちに複数回の交渉が行われる。それまでは書記長が労務担当の専務を相手に交渉をする。この第3回交渉で「社長より会社の状況、中間決算の説明があり、その場で会社回答0.7ヶ月に上積み回答及び返答要請があるが、組合としては拒否」した。労働組合は「ストを背景とした上積みの申し入れを行なった」。

同日の11月24日20:00より第4回交渉が行われた。「会社より最終返答として0.8ヶ月」の回答があったが、労働組合は「闘争委員会で協議した結果、受入れ拒否」とした。「交渉決裂し、以後の交渉予定もなし」という状況になった。山田委員長は「1ヶ月は欲しい」と思っていたため、この第4回交渉で「この数字ではストをやらない限り組合員は納得しませんよ」と述べ、交渉の席を静かに立ち、ストライキに突入することとなった。会社と組合員の間を取り持ちたいという思いから委員長に就任したのにもかかわらず、ストライキを行う決断をしたのは、「ストをしなかったら組合員が納得しないだろう」、「そんな雰囲気が見えたし、やらなかったら悶々としたものがいっぱいありそうな雰囲気がありました」ということからである。

(4)スト突入

翌日11月25日の8:30より労働組合はストライキを行った。労働組合は、ストライキに入る直前の4:00に『2009年一時金情報』の第7号を作成し、組合員に配布している。そこでは図表8-5に記すように「今後の日程、報告集会」について説明がなされていた。このように、ストライキの入り方については見よう見まねであるが、執行部としても認識していた。ただし、山田委員長としては、委員長就任間もないということから、「ストのや

り方も知らない」ため、「ストに入ったらどんなふうにして終わるのかということが全くわからない、終わらせ方がわからない」という不安もあった。

図表 8-5 今後の日程、報告集会について

【今後の日程、報告集会】	
11月25日(水)	第2、第3、第5工場 3勤 6:15～ 各朝礼場所 本社、第2工場 日勤 8:15～ 本社食堂 日勤は報告集会終了後、本社食堂にて待機してください。 1勤者は8:30より不上り防止後に順次、本社食堂にて待機してください。
	第3、第5工場 日勤 8:15～ 第3食堂 日勤は報告集会終了後、第3食堂にて待機してください。 1勤者は8:30より不上り防止後に順次、第3食堂にて待機してください。
	●●工場 1勤 7:45～ 朝礼場所 3勤、日勤 8:20～ 朝礼場所 日勤は報告集会終了後、朝礼場所にて待機してください。 1勤者は8:30より不上り防止後に順次、朝礼場所にて待機してください。

出所：大梅製作所労働組合組織教宣部『2009一時金情報』第7号、2009年11月25日。

(5)妥結

ストライキ決行後の6時間後である14:30に労働組合は0.9ヶ月で会社側と仮妥結した。山田委員長は「1ヶ月以上というのはホントは思っていた」が、0.9ヶ月という数字を飲んだのはつぎのような理由からである。「そのとき納得した理由ってのは、スト入ったからみんな納得してくれたって部分がある、ある意味ですけどね。ストもなく0.9だったら、みんな納得しない数字です」という。山田委員長としても0.9ヶ月という数字に対して「決していい数字じゃない」という思いを抱いていた。だが、小島書記長がいうように「これ以上上がらんわ思って。それと、これ以上会社との関係も悪くしたくないし」と苦渋の選択を行った。

ストライキの後、「こんときはすべての工場、申し訳ないけどという形で、結果報告、委員長になった直後ということもありますし、結果報告を各工場とか各支部ごとに行いました」という。ただし、「よくやったという声その時は多かった」ため、組合員は納得してくれたと考えられる。

ストライキをめぐり、組合員は非常にまとまりがあったが、それは「歴史のなせる技じゃないかな」と山田書記長は言う。営業の方もスト権投票は100%であり、ストを嫌がっているということはない。ただし、「昼飯絡んでいるのに飯食べていいのかもわかんないようなことで、そういう面ですごく混乱させてしまいました」という反省点もある。また、6時間でストを中止したことによって、組合員は職場に出ることになるが、「中途半端はやめて」って意見もあったという。

(6)ストライキを終えて

山田委員長は、会社と組合員の間を取り持ちたいと言いながらもストライキを行った

のだが、これについては「おそらくですけども、同じ数字（0.9ヶ月——引用者）で妥結するにしても、ストを行ってやった結果、これ以上上がらなかったんだというのと、執行部だけが交渉して同じ数字になったのとは、多分ニュアンスがこのときは違っていたんじゃないかな」と語る。「ストをやる意味としましては、単純に数字を上げるということだけじゃないと感じました、このときは。だから、そういうふうにして、執行部がやったよということを認めてくれると、意外とそういうところで（組合員が——引用者）納得する部分も出てくる」というように、組合員と執行部の関係を良好なものへ再構築するという意味合いもあった。2009年にストライキを行ったことによって、「組合員に対してはそういう（労働組合の信頼が高まった——引用者）部分があると思います」ということであり、また労働組合の運営が「やりやすくなった」という。

また、山田委員長は、会社側の対応を振り返り、「試してるとかいうのもあるんじゃないですかね、僕らを。替わったばかりなんで、試すっていう部分もあるんじゃないですか」、「ホントにストするはずないと思いますよね、普通。そんな度胸があるはずないっていう部分あるんじゃないですかね」と述べている。後に会社からは「やっぱりあいつ何するかわからんようなやつやと言われました」という。会社側の山田委員長に対する見方も変わったと考えられる。

このように、2009年冬のストライキ後、信頼と良き緊張感のある労使関係へと再構築する道筋ができたと考えられる。業績が上向いたことから、定昇の凍結も2010年下期から元に戻り、一時金の金額も2009年冬0.9ヶ月、2010年夏1.2ヶ月、2010年冬1.5ヶ月、2011年夏1.8ヶ月というように増えてきている。

ただし、「今回（2011年夏——引用者）もスト、2ヶ月いかなかったらスト行ってもいいよというのがあったんですけども、今回は逆に私がここまで労使関係少し良くなってきてた」ということを大切にしたいと考えたことから、「今回は2ヶ月行かなかったんですけども、1.8で仮妥結するという形になりました」というように、山田委員長の判断で2011年夏季一時金闘争ではストライキを回避している。「対外的に見ると1.8で、今までの経緯、うちの会社の経緯がいろいろあったことを知っている方は、良くやったねっていう形で見えていますが、対内ではけっこう仕事めいっぱいやって、増収増益の黒字で何で出ないんだ、2ヶ月出ないんだという形になるし。そういう二面性があるんで非常に難しい」という。

山田委員長は2011年夏季一時金闘争におけるスト回避という判断について組合員は納得していないと考え、一時は責任をとって委員長を降りることを検討した。組合員と執行部の関係の悪化を危惧してのことである。山田委員長としては、会社側に対してだけではなく、組合員に対しても、お互いに納得した形で事を進めていくことを重視していた。だが、上部団体の県支部長から「ギクシャクしたものが少しずつ良くなってきている」という説得もあり、また小島書記長からの思いを聞いて、委員長をもう1期継続する決意を固めた。

おわりに

本章では、大梅製作所労働組合が2009年冬季一時金闘争においてストライキを行った経緯について考察した。2008年のリーマンショック後、定昇の凍結や2009年夏季一時金が1ヶ月と振るわなかったこと、また2組2交代への変更によって仕事が激減し、深夜手当がなくなり、また残業ゼロの体制に変わり、手取り収入が減ったことから、労使関係は悪化し、それだけではなく組合員と執行部の関係も不安定なものとなっていた。組合員からはストライキの要望があったにもかかわらず、前委員長はストライキを行ってこなかったため、執行部をまとめきれず、また組合員の不満が募っていた。そのため、2009年の改選期では山田委員長、小島書記長を中心として執行部が組閣された。もちろん、最初にストありきではなかったが、2009年冬季一時金闘争において会社側の回答が0.8ヶ月と組合員が到底納得できる数字ではなかったため、執行部は組合員の納得を得るべくストライキに突入し、0.9ヶ月という回答を引き出した。確かに、数字としては振るわなかった。しかしながら、ストライキを打ったことにより、組合員の納得を得ることができ、会社側も執行部に対してある種の緊張感を持って接するように変化したという数字以上の成果があったと考えられる。

このように、大梅製作所労働組合の執行部は、2009年冬季一時金闘争によって、組合員の納得を得ることができたことから信頼を回復し、かつ信頼と良き緊張感のある労使関係を再構築する道筋をつくることができたといつてよい。ストライキは労働者の権利であり、それを行使することは執行部に対する組合員の信頼を獲得するだけでなく、労使関係の再構築にとって時として必要なものであることがこの事例からうかがい知ることができよう。

※提供資料

- ・大梅製作所労働組合組織教宣部『2009一時金情報』第1号、2009年11月12日。
- ・大梅製作所労働組合組織教宣部『2009一時金情報』第2号、2009年11月16日。
- ・大梅製作所労働組合組織教宣部『2009一時金情報』第3号、2009年11月23日。
- ・大梅製作所労働組合組織教宣部『2009一時金情報』第4号、2009年11月24日。
- ・大梅製作所労働組合組織教宣部『2009一時金情報』第5号、2009年11月24日。
- ・大梅製作所労働組合組織教宣部『2009一時金情報』第6号、2009年11月24日。
- ・大梅製作所労働組合組織教宣部『2009一時金情報』第7号、2009年11月25日。
- ・大梅製作所労働組合組織教宣部『2009一時金情報』第8号、2009年11月25日。

第9章 人員不足および労使慣行破棄によるストライキ

—小田急バス労働組合¹—

はじめに

小田急バス労働組合は、2006年秋闘の際、人員不足に端を発するストライキを12時間敢行し、また2008年春闘の際、労使慣行破棄を理由にストライキを24時間敢行した²。本章ではこの2つのストライキに焦点を当て、その経緯と意義について論じる。

その前に、まず、企業と労働組合の概要について説明する。小田急バスの創業は1950年で、自動車事業（乗合バス、貸切バス等）、不動産事業、石油販売事業を営んでいる。事業所数は吉祥寺営業所、武蔵境営業所、狛江営業所、生田営業所、町田営業所、小田急シティバス世田谷営業所の6営業所を有しているが、うち小田急シティバス世田谷営業所は分社化されている。親会社は小田急電鉄であり、小田急バスの社長は小田急電鉄から出向してくる。従業員数は約1,100名である。

小田急バス労働組合は、1951年に結成されている。上部団体は私鉄総連である。吉祥寺、武蔵境、狛江、生田、町田、本社の6支部を有している。執行部は、委員長（専従）、副委員長（非専従）、書記長（専従）、執行委員4名（非専従）の計7名である。組合員数は910名であり、業務主任以下が範囲となる。うち女性が28名で、60歳以上の延長組合員が75名である。非組合員200名は嘱託社員や管理職である。組合費は基本給の3%でチェックオフされる。内0.3%が闘争資金積立であり、闘争資金の蓄えは1億2千万円である。また、

¹ 小田急バス労働組合へのインタビューは2011年6月7日14:00~16:00に小田急バス労働組合で実施した。インタビュー対象者は畑佳幸執行委員長、インタビュアーは鈴木誠、佐藤厚、南雲智映である。なお、本文中の肩書きはとくに断らない限り、インタビュー実施時点のものである。

² 小田急バス労働組合が1980年代以降に行ったストライキの概要は、注図表9-1に示す通りである。

注図表9-1 1980年代以降のストライキの概要

時期	ストライキの内容	ストライキ要因
1981年秋闘	12時間敢行	
1986年春闘	6時10分中止	
1998年春闘	14時30分中止	ゼロ回答
1999年春闘	24時間敢行	大手格差450円
2000年春闘	中止	臨給5.14カ月(0.2減)
2005年春闘	18時30分中止	前年下回る回答
2006年秋闘	12時間敢行	人員不足
2008年春闘	24時間敢行	不当労働行為
2009年春闘	7時00分中止	回答書文書
2009年秋闘	5時45分中止	時間切れ

出所：小田急バス労働組合からの提供資料。

ユニオンシヨップ制を採用している。

ここで、2006年秋闘および2008年春闘の際のストライキでキーパーソンとなる畑佳幸委員長について紹介しておこう。畑委員長は1992年に小田急バスへ中途採用で入社し、運転手として狛江の営業所に配属された。入社前は大手企業でホワイトカラー業務を担っていた。小田急バス入社後、組合活動としては、1996年に組合支部の支部役員になり、2000年に副支部長となった。当時は、「順番でやるもんなのかな」という感覚でいたという。その後、2004年に役選があり、急遽、本部の書記長を務めることになった。出馬予定の人が出馬しないことになり、畑委員長に声がかかったという。畑委員長としては、右も左もわからない、支部長の経験もないということで消極的であったが、人材がないため、書記長を務める意思を固めた。そして、2006年に委員長となった。だが、2008年の役選で委員長を降りることとなり、2年間、狛江の運転手に戻っていた。その後、2010年の役選で再び委員長を担うこととなった。

1. 合理化による乗務員不足に端を発するストライキ

本節では、2006年秋闘の際に敢行された、合理化による乗務員不足に端を発する12時間ストライキについて説明する。

(1) 合理化による乗務員不足

1990年代後半、当時の社長のもと、図表9-1に示すような合理化が進められていた。合理化を背景として、2000年ごろより正社員運転士の採用が停止された。これは「整備・分社人員吸収の為」とされる。同時期、コミュニティバスの増加のため非正規雇用者（嘱託運転手）が採用され始めた。労働組合も苦渋の選択として労使協定を結んだ。その後、2004年の乗合事業見直し前後から、一般路線運転士不足を非正規雇用者（嘱託運転手）で補うこととなり、これについて労働組合は黙認していた。

これらにより、2006年秋闘前段では、非正規雇用のコミュニティバス運転士が約130名（約20路線）、一般路線運転士が100名にまで増加していた。だが、非正規雇用の運転士は「マイクでしゃべりながら、やっぱりドアを開け閉めしたり、お客さん乗せたり、ブザーとかなんかいろいろ表示機をいじったりとかってそう簡単にはできない」ため、「辞めてっちゃう」という。そのため、非正規雇用運転士の採用が捗らず、人員が足りなければ正社員の運転手がコミュニティバスの運転を担うことになり、一般路線の運転手が不足することになる。「職場の不満がすごかった」というように、人員不足が職場問題に発展していた。一部ではダイヤ欠車³も発生していた。「これは社会的に絶対許されないこと」と畑委員長は述べている。労働組合としても、組合員の減少から、存続の危機を感じていた。

³ ダイヤ欠車とは、たとえば本来、ある路線では10本のバスが走っていなければならないところを5本しか走っていない状態のことを指す。

そこで、「企業がそういう体制でいいのかということ、嘱託が集まらないのは労働条件が悪いから、賃金が安いから来ないんでしょ、正社員採りなさいということ」を主張していた。だが、そのような中、会社側は人員不足解消のため子会社への路線受委託および新小金井車庫移管の提案をした。これについて、畑委員長は「全く話が違う」、「相当な裏切り行為」と述べている。

図表 9-1 合理化の経緯

時期	合理化の内容
1998年	貸切車庫閉鎖（約100名）・嘱託契約運転士制度導入（1年半）
1999年	ワンマン手当廃止・不採算路線の嘱託化（3路線）
2000年	整備関係見直し・分会社設立（路線委託・高速バス譲渡）
2002年	貸切10両へ減車・ガイド職種変更
2004年	乗合事業見直し実施（点検時間減・実乗務時間増・拘束時間増・中休手当減）
2006年	貸切2両へ減車・2路線譲渡及び委託

出所：小田急労働組合からの提供資料。

(注1)貸切車庫閉鎖とは、具体的には貸切・高速バス専門の営業所を閉鎖して賃貸物件とし、同時に貸切車両を減車して路線バス営業所へ乗務員・ガイド・貸切車両を分散配置したことを指す。

(注2)整備関係見直しとは、整備部門の人工協定を見直し、大幅な人員削減を行い、乗務員の職種変更を行ったことを指す。

(注3)ガイド職種変更とは、貸切事業からの撤退を視野に入れ、貸切車両を10両まで減車してガイド専門職を廃止し、希望を募り一般事務職兼ガイドまたは一般事務職への変更を行ったことを指す。また、乗務員は貸切専門ではなく、路線バスと兼務することにもなった。

(注4)乗合事業見直しとは、基幹事業である乗合事業（主に路線バス）について、1日の労働時間の延長とそれに伴う拘束時間の延長、手当の削減を行ったことを指す。主に、出庫前点検と入庫後点検の時間を削減し、削減分プラスアルファで乗務時間を延長したという。

(注5)これらの合理化の他に、社内野球大会休止・観劇中止なども労働組合は合理化と見ている。

(2)ストライキの前段

小田急バス労働組合は、2006年10月11日に開催された私鉄総連第1回中央委員会で決定された2006年秋季年末闘争・組織、職場総点検闘争の推進要領に従い、第4回執行委員会・第2回拡大執行委員会において、2006年秋闘職場討議案について議論を行った。そして、10月19日に開催された第2回組合委員会で秋闘職場討議案を決定した。その結果、スト権を背景に「正社員の採用」を柱として推進し、10月23日から10月30日までの間、職場討議を行い単組独自要求の掘り起こしを行った。その後、第5回執行委員会、第3回拡大執行委員会において職場意見を集約し、単組独自要求の決定について議論を行い、11月10日に開催された第3回組合委員会において機関決定した⁴。

単組独自要求は、第一に「正社員（乗務員）の採用を再開すること」、第二に「大型路線のA嘱託者は、正社員（またはOB）が乗務するという基本に戻し正社員として採用すること」とした。A嘱託とは大型バスの乗務員であり、もともとはOBが担っていたが、合理化の流れでOB以外の者もA嘱託として雇っていた。

⁴ 私鉄総連は統一的に闘争を組んでおり、スト権確立、要求、回答指定日、ストライキ設定についても全部統一して行われる。

第1回労使協議は2006年11月20日に行われた⁵。労働組合は、「私たち小田急バス労働組合が、2004年9月16日より苦渋の思いで選択してきた『乗合事業見直し』の新ダイヤはスタートしておりますが、ダイヤ改正（所要時分の見直し）に向けた遅い会社の対応と人員不足の中で、現場は日夜汗を流し耐え続けている現状がある。…乗務員不足はもう限界にきております。執行委員会の見解として、他社がすでに正社員採用を始めている現状では運転士が集まらない。将来を見据えて早い段階で正社員の採用をすることが、今後の小田急バスの活性化、発展に繋がって行くと考えています」とし、上記の要求事項2項目に加え申し入れ事項5項目⁶について説明した。

第2回労使協議は12月4日に行われた。労働組合は、前回の要求主旨説明について、会社側の質問に答え、要求の根拠、詳細などについて説明を行った。その中で会社としては、「自動車事業の収支が（平成—引用者）17年度は何とか黒字になったが料金機・車両代替等により（平成—引用者）18年度は赤字が見込まれる。また他社は路線の管理の受委託等、何かしらの諸改革をされた上で正社員採用を行っている」とし、「今の小田急バスのままでは厳しい、新たな形で正社員の採用をして行きたいとは考えている」との話がなされた。労働組合としては、「（平成—引用者）18年・19年の約束は何処にいった。初任給が下がる提案は持ち帰れない。あくまで無垢の（新規の、ということ—引用者）正社員採用の話である。働く人達に希望、夢を与えてもらいたい」として議論を行ったが、会社側からは回答が示されず、第3回労使協議へ持ち越すこととなった。

第3回労使協議は12月6日に行われた。これまで、窓口・三役折衝が行われてきたが、内容は全く進展せず、労働組合としては再度、要求に対する労働組合の考えを主張し、早期解決に向け回答を示すよう求めた。

そして、回答指定日である12月7日に第4回労使協議が行われた。会社側の回答は「A嘱託は2年間の嘱託期間を置いて準社員とします」というものであった。これは、「2年間耐えてきた。ここまでひどい状況に来ている中で、本部としては受け入れることはできない」というように、組合本部としては納得できる回答ではなかったため、ストライキ設定をし、団体交渉へ切り替えることとした⁷。

第1回団体交渉は12月8日に行われた。労働組合は、正社員採用を強く申し入れたが、会社側は「要員不足の緊急性をいつまでも引っ張るつもりはありません」としつつも、議論は進展しなかった。そのため、労働組合は「A嘱託を当たり前のようにすすめられては困る。又、36協定等まるで法が守られていない。2年間の労使協議で問題提起はしてき

⁵ 労使協議は厳密には「交渉」と呼ばれている。通常の「交渉」でまとまらない場合、労働組合はストライキ設定をして「団体交渉」へ切り替えることとしている。

⁶ 申し入れ事項5項目とは、(1) 労基法・改善基準告示及び36協定を遵守すること、(2) 分割ダイヤの点検時間を適正にすること、(3) 休憩手当の算出方法を細分化すること、(4) ダイヤ委員会を形骸化させないこと、(5) 整備士の宿直制度を宿泊制度に戻すことである。

⁷ 「団体交渉」には社長は出席せず、常務、専務、取締役部長などと交渉する。なお、春闘の場合には、最後にトップ交渉が行われ、そこで初めて社長が出席する。

たが、なんの解決もしなかった。労働組合を軽視していると考え。ここまで法律違反をやっていて反省も見えない。ここはまず我々の労働条件で採用しなければ妥結はしないことを申し入れ再考を願った」。

(3)ストライキ突入

翌日の12月9日に第2回団体交渉が行われ、会社側は「何とかストは避けたい」ため、「A嘱託を準社員ではなく、勤続5年以上を正社員として採用する。労働条件は我々（組合員のこと——引用者）に準ずる。無垢の正社員はシティ（子会社の小田急シティバスのこと——引用者）との関係でできない」とした⁸。だが、労働組合はあくまで「無垢の正社員ではなくてはダメだと意思統一を図」り、また「A嘱託についてもキチンと正社員にする」こととした。そのため、労働組合は24:00にスト準備指令を発令した。会社側は「三役折衝含め、まだ交渉したい」とし、労働組合は「会社の申し入れに対し、拡大闘争委員の残る意思確認をした」。そして、3:00にストライキ突入指令が発令された。その後、団体交渉が再開され、会社側は「A嘱託社員について5年経過して56歳未満を登用試験して採用します。口頭で付け加えますが乗務員の採用については今後労使協議していきます。時間も時間なのでこれで收拾して欲しい」と述べたが、労働組合は「正社員採用がなければ收拾できないと最初から話してきている。1年2年で問題解決できていなかった。なぜスト権を立てて要求しなければならなかったのか理解されなかった。労使協議でというが、労使では何も解決しなかった。はっきり申し上げて今の条件で正社員採用という答えでなければ解決しない」とし、12時間ストライキへ突入することとなった。

(4)ストライキの経過

2006年12月10日に12時間ストライキが敢行された。畑委員長が書記長であった2005年春闘でも前年を下回る回答であったため、ストライキを経験していたが（このときは18:30にストライキ中止）、委員長になってからのストライキは初めてである。畑委員長は「不安はやっぱりあります」としつつも、「それだけ人がいないというのは許されることじゃないし、やはりきちっとしているべき企業がダイヤ欠車をやっているということは、これは絶対に社会的にも許されないことだし、自分たちが正義だと思ってやっていました」と述べている。

12月10日の12時間ストライキの後、「窓口等の議論を経て正社員採用の再開を前提とする文章がようやく出て来た」ため、労働組合は「25日の執行委員会・拡大闘争委員会に

⁸ なぜ、小田急シティバスとの関連で新規採用はできないと会社側は主張したのかについて、畑委員長は「賃金、労働条件を低く設定した小田急シティバス（分社会社）設立に伴い、不採算の路線バス営業所を一か所シティバスに委託、小田急バス従業員を各営業所に分散配置した。以降小田急バスでは余剰人員対策として新規採用を止めた。会社はシティバスを拡大し、小田急バスを縮小する方針を持っていた。そして小田急バスはやがてシティバスになり消滅することを新規入社するシティ社員にインプレンティングしていた」という。

諮」った。だが、「正社員採用の再開も協議しますという事で採用しますとは言っていない。又、嘱託者の5年以上は長すぎる。56歳の部分も外して欲しいとの強い意見があ」った。畑委員長は、「相当な不満があったんでしょね。職場から勇気もらった」と述懐している。そのため、「よしじゃあとことんまで行くかという腹づもりを決め」た。

その後、12月30日に第3回団体交渉が行われた。会社側は「ギリギリの回答であることを理解していただけないと周囲の情勢を見ても厳しい。執行委員で説明をしていただきたい。嘱託の正社員への道という事で、10日に回答しましたが、1番の正社員の部分が出なければ收拾できないと話されたので、1番の部分を出しました。その辺をご理解願いたい」とした。だが、労働組合は「交渉を進めるにつれて動いて来ているのは判るが、本当に正社員を入れてくれるのかと疑問がある。2番の嘱託さんの人数を聞けば、会社としてたいした痛手がなく誠意がないと受け止める」とした。

休憩を挟んで再度、団体交渉が行われたが、労働組合は「相変わらず組合を無視している。組合のお話を聞いていただけていない。今回は持ち帰れない。拡闊にも諮れる時間ではない」とし、19:00に第3回団体交渉は終了した。

年明けの2007年1月4日に第4回団体交渉が行われた。前回の第3回団交の際、労働組合は欠車の確認をしており、「詳細について、実際の数値を資料等でお出しいただきたい」とした。会社側は「所長からあがってきています。現状を回避するべき要員の確保に努めています。このテーブルでいつ何回という報告はいかがなものか。本来の秋闘と主旨が違うような気がします。具体的に書面ということは差し控えておきたいと思います」としたが、労働組合は「ダイヤ欠車は関係ないというが、狛江に監査が入り累積4点のはずである。このままいけば吉祥寺、生田には監査が入り事業停止等が来ることを心配している。新規路線も参入できない。職場は危機感を持っている。ですから人員不足を補ってくれるのなら正社員という話である。A嘱託さんの採用の話ではない」とした。それに対して、会社側は「A嘱託の考え方は色々あります。限定的な方法として理解して欲しい。遠隔地から採用しているのも何とか今の状況を改善したいからです」とし、労働組合は「様々議論した。部長から組合を信頼していると発言されたが、組合の怒りを理解していない。一步高いところから組合を軽視している。諸施策も会社主導のもとで勝手に考えて、実施している。ダイヤ欠車も重要な問題であるが、きちんと処理されていない。本当にどこまで正社員採用を考えているのか疑問が晴れない。人員不足は信頼なくしておっしやるが、2年前から組合は36の調印など色々訴えてきた。それで今があって今更信頼しろと言うのは無理な話である」として、「回答について再度ご検討を願いたい」と促し、団体交渉は終了した。

第5回団体交渉は1月6日に行われた。労働組合は、「日常的にダイヤ欠車している状況を、会社のどこまでどのような形であがってきているのか。所長は報告していると思うが、実態を社内のどこまで知っているのか聞いている。嘱託採用の人員補充で失敗をしたことに反省もない。反省があれば我々の要求の答えも出て来るはずだ」とした。会社側は、「欠

車ができる状況は、大変申し訳なく思っています。…正社員採用をハイしますとは言えません。シティもあることですし協議をして行きましょうということです。可能性を探りたい。結果責任は取ります。こういう状況を招いたことは、申し訳ありません。従業員の協力も必要ですし、早く秋闘に決着をつけ前向きに解決していきたいと思っております。皆さんはご不満かも知れないがギリギリの回答をしました」とした。それに対して、労働組合は「本日ダイヤ欠車については、初めて会社から謝罪の言葉が出て来たことには評価しますが、結果的に2年間訴えてきたことを無視されて職場も不信感を持っている部分をそう簡単には拭えない。どちらとも取れる文章では、持ち帰れない。信頼関係がない中でこの回答では不可能であることを理解して欲しい。これでギリギリの回答と言うのであれば小田急バスの誰かが止めている。囑託の5年、実態を考えると長い。最低でも3年で検討いただく。要求を信頼しないのなら、世間の方に訴えていかなければいけない。今の執行部を信頼して回答をいただきたい」とした。だが、会社側の回答は変わらず、その後、休憩を挟み窓口連絡、交渉団会議が行われ、団体交渉は終了した。

(5)妥結

このように膠着状態が続いていたが、2007年1月9日の第6回団体交渉で一転した。労働組合は、第二波として指名ストを考えていた。小田急バスでは36協定は2か月ごとに締結している。これは運転士不足でダイヤ欠車が発生している中、公共交通機関としての使命を果たさない会社に対して戒めることを意図していたことによる。この36協定の2か月の期間が1月中旬であったため、その前に3日ほど指名ストを打って、4日目に36協定の締結期間が来るというスケジュールを組んでいた。直前になってから会社側に通告しようと考えていたが、その前に会社が「折れ出してきた」ため、その手は使わなくて済んだという。

会社側の新しい回答書に対し、労働組合は「誠意ある判断をいただきありがとうございます。交渉団として收拾をしていきたいと判断した。その後、第8回拡大闘争委員会を開き、「大きな二つの要求が動くと思わなかった。会社も変わってきているのが見えた。この秋闘は、ここが限界だと判断した。職場の状況は大変だと肌で感じている。登用試験と56歳未満の部分は忘れずに労使でやっていく。ストライキ中止を判断する」とした。

結果として、2007年3月より、一般路線運転士の非正規雇用者から正社員への登用試験が実施された。また、2007年10月より正社員運転士の募集が再開された。労働組合の要求は全面的に受け入れられることとなった。

2. 労使慣行破棄に端を発するストライキ

2006年秋闘のストライキの1年半後、2008年春闘の際にもストライキが行われた。本節では、この2008年春闘の労使慣行破棄に端を発する24時間ストライキについて説明する。

(1)労使慣行の破棄

2008年春闘にかかわる2008年3月7日の第1回労使協議において、小田急バス労働組合は独自要求として、第一に2008年度の賃金について「現行各人本人給を一人平均で2.0%（定昇相当分）5,500円、プラス3,500円（ベア分）=9,000円を引き上げること」、第二に2008年度の臨時給について「2008年度各人、新基準賃金の5.14ヶ月分を支給すること」を求めた。

だが、回答指定日である3月19日に第4回労使協議が行われたものの、妥結することはなかった。そして、会社側は労働組合を無視して、昇給4,500円という回答書と、「今春闘での『臨時給』に対する会社の考え方」という文書の掲示を行った。労働組合としては「ありえない」ことであり、憤りを感じたという。畑委員長は、「これだけそこそこの金額出しているんだから、職場の人はみんな大丈夫だろうと。本部だけがだめって言うてるんだらうっていうことですよね。だから職場に貼ってみんなにお知らせするってわけです。でも、我々は受け取らないんだから、そんな回答書は、そんなもの職場に貼るなんてとんでもないことだって言うてるんですけど、どうしても職場からのこういう声を出させなかったんですね、会社は」と会社側に対する不信感を述懐している。

この回答書に対して、労働組合は抗議文の掲示を同じく3月19日に行った。だが、会社側は翌日の3月20日に再度、「今春闘の解決へ向けて」という文書の掲示を行った。社長は2006年秋闘のときと同じ方が務めていたが、2007年ごろから小田急電鉄より出向してきた常務とともに組合を潰そうとしていたのではないかと畑委員長は推測している。

労働組合は、今までの慣行を急に変更した会社側の行動を不当労働行為とみなした。そのため図表9-2に示すように3月25日に24時間ストライキを設定し、団体交渉へ切り替えることとした。

図表9-2 「利用者の皆さまへ」

利用者の皆さまへ

私たちは賃金と臨時給の引き上げを要求し、会社と交渉中です。早く解決するよう努力していますが、解決しない場合は、つぎのとおりストライキを行います。

※高速バスを含みます。

3月25日(火)24時間ストライキ

ご理解のほど
よろしく願います。

二〇〇八年三月

私鉄関東地方連合会

小田急バス労働組合 小田急バス労働組合 小田急バス労働組合 小田急バス労働組合 小田急バス労働組合	バス労働組合 バス労働組合 バス労働組合 バス労働組合 バス労働組合
---	--

出所：小田急バス労働組合からの提供資料。

(2)ストライキの決断

第1回団体交渉は3月21日に行われた。労働組合は、「会社回答に変更があるまで、交渉団は組合本部に待機する。連絡窓口のみ本社にて会社と折衝を行う」とした。だが、「会社は精一杯の回答をした中で、再度金額原資を捻出しているのに、本日は回答できません」と進展はなかった。

第2回団体交渉はスト設定日の前日である3月24日に行われた。労働組合は、「本部が制止をしたにもかかわらず、回答指定日での回答書を職場掲示することで職場は勘違いし、混乱していた。回答書ということで受け止められている。個人だけでも20件以上問い合わせが来ている。本部が飲まない限り解決しないのかと言われている。支部でも説明している。この部分については、今までの慣行を急に変更した。何故、本部が今までやっていないことなので駄目だと言っても掲示をしたのか解らない。明確な理由をお聞かせ願いたい。各支部見解でもやり方がおかしいとして収まりが付かなくなっている」とした。会社側は、「今回の春闘については早期に解決を図るため回答指定日に回答しました。その前に経理説明も行いました。会社は状況を伝えていかなければいけません。回答書に36協定と文章がありますが、できる最善の回答であります。嘘偽りはありません。組合に対して想定してやったことではありません。組合にも怒りがあるでしょうが、会社にも立場があります。行きつくところはあります。腹を割っても何も出てきません」とした。それに対して、労働組合は「いずれにしても今回の春闘、おかしい」とし、「窓口で何の話もなくポンと職場に掲示することは、無視しているではないか。職場に説明しなくてはいけないと言われるが、36協定の調印を職場から押してもいいのではないかという意図があったのではないか」と詰め寄った。

休憩を挟み、22:20に団体交渉が再開されたが、状況は変わらず、労働組合は「この状況では拡大闘争委員を召集できない。24時にスト準備指令。3時には突入指令を発令する」とした。

その後、0:30から窓口折衝が行われ、「会社からスト決行中のビラを全停留所に貼ること。そこに組合の連絡先を記載すること。組合として連絡先を入れられないなら会社として文書を掲出したい。ストライキの内容は組合がやっていることなので組合の連絡先を記載すること。会社はストライキ後に車内にポスターで掲示するが、組合にその考えがないのか」などの話があった。これについても、畑委員長は「今までにないこと」と述懐している。労働組合は「我々は労働力を提供しないだけである。バスが止まる、止まらないは会社の範疇である」と切り返し、強硬な態度で挑んだ。

2:30から、労働組合は第3回拡大闘争委員会を開き、「会社は（回答書を——引用者）あくまでもお知らせであると言っている。組合としては反対を押し切った理由を聞いたが、明確な回答は示されず会社は一向に非を認めない。今後についてもこういうやり方に危惧している。回答書の内容を団体交渉に着くまで交渉団は知らない。その回答書を強引に会社が職場に掲示をした。お知らせの回答書を出すことで職場が混乱することを狙った。3

6 協定についての文章を見たが、なぜ1年から2か月になったのかを思いだすべきである。乗合事業見直し後に正社員を採用する約束であった。春闘と絡めてくるのは筋が違いすぎる。36協定1年締結の話はもともと行楽であったが、論議の飛躍がよくわからない。また、会社はストビラを貼れと言っている」と緊張関係が極限に達した⁹。そのため、労働組合は拡大闘争委員会でスト突入指令発令を確認し、3:00にストライキ突入指令が発令された。

畑委員長は、「この会社の対応ではもうやらざるを得ない。ホントはやりたくなくてもやらざるを得ない」と述べている。執行部での意見の対立もなく、また労働組合も一つになっていたという。

(3)ストライキの経過

3月25日4:30より団体交渉が再開された。会社側は、「掲示については今後についても組合と議論した中で検討したいと思います。会社の考えを掲示しました。36協定と賞与の事について、賞与は1年間の協定なので1年間安定した運営をする中で実施が困難になります。1年間を結んでいただき、1年間支給したい。昇給については4,500円。臨時給については5.14か月、ただし36協定を1年間結んでいただきたい。昇給について4,500円と回答しています。組合は要求の9,000円から変更がありません。大手私鉄や近隣のバス専業と比べ9,000円の要求でいいのですか」とした。それに対して、労働組合は、「ストをやらせるかやらせないかは会社である。他の会社はストライキをやらないように動いている。合意もなく一般組合員に投げ出したのは会社である。9,000円とは言わないが、ここに来て8,000円とも言えない。満額でしか帰れなくなった。それがわかっていて挑発してきた。回答書がお知らせとは、みんな笑っている。社会の常識もない」とした。会社側は「1日打ち抜けば3,000万の収入が減りますから、ますます厳しくなります。19日の回答が担保できるかもわかりません」としたが、労働組合は「収入減になることはわかっていて会社はそういうことをした。36協定を押さなかったことはないし、企業が危険なことをやっていた。とりあえず法律は守るように言って下さい。名前入りで、マスコミにもちゃんと報告します。ストを打ったら臨時給は担保できないと恫喝も受けた」と切り返した。会社側は「いったん終了にしましょう。もう突入状態に入ったのは事実ですから会社としても解決に向けて交渉していきたい。こちらから連絡がありましたらお応えいただきたいと思います」として団体交渉は終了した。

3月25日の21:00から団体交渉が再開された。会社側は「本日25日朝の段階でストライキに入りバスが止まっている状況下です。一刻も早い解決は労使双方の思いであると感じています」とした。労働組合は「残念ながら交渉が整わず、利用者には迷惑をかけないようにと考えておりましたが、ストライキに突入しました。会社は回答書の掲示について、

⁹ 「行楽」とは慰安旅行のことであり、会社側は慰安旅行の実施と引き換えに36協定を1年締結に変更するよう駆け引きをしてきたという。

内容はともかく前向きな文書を出していただいた。少しでも前に進む意識は理解した。しかしながら36協定を含め様々な問題は残っている。早期解決に向けお願いする」とした。それに対して、会社側は「交渉するにあたって障害を取り除いて、少しでも本題の交渉に進めればと文書を考えさせていただきました。内容についても職場の混乱や動揺と記載させていただいたことをご理解いただきたいと思います」とし、労働組合は「色々と意見が出たが、職場の怒りは本当であり、解決はさうとう難しい。総連始まって以来の暴挙である。組合として36協定は完全にかためない事を労使のテーブルでお答えいただきたい。本来は明確な謝罪文を要求するが、会社の難しい部分は加味して金額にのせていただきたい。周りではストライキをやらないで昨年実績を1,000円以上上積みしている。明日地連に行き協議をし、第2波以降の闘争を決定する。団交であった内容も地連に報告する。上部団体からの指示で深夜バスは日付を超えても動かさない。始発から終車までの24時間である。明けは運行するので会社に宿泊していただく。24時間だから始発から運行開始である。本日の解決は難しいが、よろしく検討をお願いします」とした。

労働組合は、3月26日に、私鉄総連へ図表9-3に示す特指令申請願を提出し、図表9-4に示すように第二波48時間ストライキを4月2日・3日に設定した。当時のことを畑委員長は、「48時間に入るギリギリが勝負どころですよ。入っちゃったらこれまた抜けられないです。48時間入っちゃったらこれやばいなあと思って。やっぱりねえ。さすがにこの48時間影響力でかいなあっていうのはありました」と述懐している。職場でも「この辺から職場の部分部分からやべえんじゃねえかっていう、職場からの弱音というのは、そういうのは出てきましたね」という。

図表 9-3 「特指令申請願」

2008年3月26日

日本私鉄労働組合総連合会
中央執行委員長 ●● ●● 殿
日本私鉄労働組合関東地方連合会
執行委員長 ●● ●● 殿

小田急バス労働組合
執行委員長 畑 佳幸

特指令申請願

3月25日私鉄総連統一闘争として、24時間ストライキを敢行しました。19日の回答日に、会社は事前打ち合わせもなく一方的に団体交渉の場で、回答書を提示しました。また、回答書には臨時給について36協定期間を現行の2ヶ月間から1年間に延長することが前提条件となっていました。

組合としては、賃上げ額も不満であり臨時給36協定の条件付きではまったく筋違いとし受諾せず再考を求めました。しかし会社は、提出した回答書は早期解決を目指し、回答日に出した精一杯の内容であり変更は出来ない旨を主張しました。さらには、受諾していない回答書を職場掲示すると主張し、組合の制止を無視して強引に職場掲示をしました。

組合は交渉団である我々を無視して掲示したことを追求するも、会社はむしろそれが良いことで今後も継続していくと主張するありさまでした。36協定期間についてもまったく組合主張を聞き入れない状況で、賃上げについては精一杯の数字でこれ以上出せないとの主張であり、まったく歩み寄りを見せない状況でストライキに突入しました。

さらには、ストライキ突入前01時30分窓口を通じて「ストビラに組合の連絡先をいれろ」「会社がポスターを作成しストは組合がするので連絡先を書く」「お客様へのお詫び文を書け」などと要請してきました。交渉団は当然拒否しましたが、まだスト回避に向け交渉時間はあるのにも関わらず、まったく誠意もなく交渉する姿勢もない始末でした。

小田急バス労働組合としては、このような労使間のルールを一方的に反故にし、誠意のない会社に対し毅然たる態度で糾弾し、月例賃金の改善に取り組むため下記のとおり特指令の申請をいたします。

記

第二波 48時間ストライキ
4月2日 (水)・4月3日 (木)

以上

出所：小田急バス労働組合からの提供資料。

図表 9-4 「利用者の皆さまへ」

利用者の皆様へ

私たちは賃金の引き上げ(定昇相当分+ベア分)を要求し、
会社と交渉中です。早期解決できるよう鋭意努力していますが、
解決しない場合は次の通りストライキを行います。

4月2日(水)・4月3日(木)

48時間ストライキ

ご理解のほどよろしくお願いいたします。

2008年3月
私鉄関東地方連合会
小田急バス労働組合

HPアドレス <http://www1.parkcity.ne.jp/odakyu/>
更新がされる場合がありますのでご了承ください。

出所：小田急バス労働組合からの提供資料。

(4)謝罪をめぐって

その後、3月28日に窓口折衝が行われた。労働組合は、図表9-5に示すように、「謝罪文と36協定を外すことを申し入れた」。

3月30日に三役折衝が行われ、「会社への申し入れに対する回答について、会社は不当労働行為には当たらないとの見解である。謝罪文ではないが、同様のものを出す考えが会社にある。36協定は外さない考えである。金額については交渉していない。会社は、今日も36協定期間延長の話から始まり担保が欲しい。組合は非正規の賃金引き上げも願う。実質的な賃金交渉はおそらく明日になるだろう」ということになった。

3月31日に窓口折衝が行われ、会社側は「申し入れ書に沿った文書で、労働協約違反とは考えていない。しかし職場の動揺と混乱を招いたことは真摯に受け止める。36協定は、労使で協議し切り離す」とした。だが、「仮の文書を見たが大きく変化無し」で、「正式な謝罪文は出ない」状態であった。

その後、19:30より第3回団体交渉が開催された。労働組合は、「職場でも今までやっていなかった回答書の掲示を、交渉団を無視して貼りだし、全支部から見解が出されている。三役折衝では前向きな話を聞いたが、本日また元に戻った」とした。それに対して、「会社は不当労働行為に当たるとは考えていないので、謝罪する事は考えておりません」と平行線をたどった。労働組合は「明日1番で文書にて回答をいただく。正直でいいですから書いてください」と詰め寄り、団体交渉は終了した。

図表 9-5 「申し入れ書」

2008年3月27日	
小田急バス株式会社 取締役社長 ●●●● 殿	小田急バス労働組合 執行委員長 畑 佳幸
申し入れ書	
標題の件に関し、08春闘交渉について改めて別途団体交渉申し入れ・争議行為通告を行うとともに下記のとおり申し入れます。	
記	
1. 08春闘交渉において、当組合交渉団が受諾していない回答書、すなわち交渉経過における文章を、当組合交渉団の承諾なしに職場掲示を強行したことは、労働協約第2条に違反する。このことは、労働組合の代表者たる執行部を否定するばかりか、組織介入と組織分裂工作にも当たる行為であり、不当労働行為に当たると判断する。したがって当組合は、上記の行為について文書による明確な会社説明と謝罪を求める。	
2. 組合は3月25日ストライキの早期解決のため、1.の件について糾弾を緩和し会社の誠意は回答によって示すよう要請したが、会社は回答を提示できずストライキを解除することが出来なかった。これら会社のとった一連の行動は、ストライキ回避、解除のための努力を怠り、労働組合を無視し利用者をも無視するものである。 したがって当組合は、会社に対し反省と今後の真摯な協議姿勢を求める。	
3. 08春闘交渉における、当組合が受諾していない回答書に記載されている臨時給にかかわる36協定期間の条件について、賃金交渉を行なわんとする春闘交渉の場に持ち出す事は、春闘交渉の趣旨から外れていることと判断する。 したがって当組合は、協定期間について改めて労使協議の場で協議することに依じる事とし、36協定の協議は春闘交渉から切り離す事を求める。	
以上	

出所：小田急バス労働組合からの提供資料。

(5)妥結

労働組合は、第二波として4月2日から48時間ストライキを構えていた。その前日である4月1日に窓口折衝が行われ、一転して会社側は図表9-6に示す「貴組合2008年

3月27日付『申し入れ書』に対する考え方」を提示し、その中で「職場の混乱と動揺をきたしたことを真摯に反省し、今後については細心の注意を払って参る所存です」とした。労働組合は交渉団会議のなかで「申し入れ書に関する会社の考え方について議論をし、内容については様々ではあるが、交渉団として賃金交渉に入る事を確認した」。畑委員長としては、「いち早くある程度の形で収めて賃金交渉に入らないと、これはとんでもないことになっちゃうぞというのはありました」という。

その後、18:40より第4回団体交渉が行われた。会社側は「明日48時間のストライキを構えています。組合さんも交渉を通じてスト回避の方向で考えていると思います。会社は回答指定日に精一杯の回答をしたと思います。決して低い水準とは思いません。賞与については条件を外しましたので、5.14カ月の満額回答です。…会社は4,500円がぎりぎり精一杯である事をご理解いただきたいと思います」とした。

休憩を挟み、窓口折衝が行われ、24:00に労働組合はスト準備指令を発令した。1:25～1:55に三役折衝が行われ、1:55～2:05に交渉団会議が行われた。労働組合は、「4,700円、非正規については経験、勤務成績、事業性を検討するなどの文言は抜けていない。交渉団は一致して拡大闘争委員を招集するにも値しないとし、電話連絡によりスト突入指令を発令する事を確認した」。窓口折衝、三役折衝が行われ、「会社は4,800円も考えたが、5,000円という数字が最終回答で交渉決裂」となった。労働組合は「再考を求めたが、会社はこれが最高で、ぎりぎりの交渉」であるとした。

再度、窓口折衝が行われ、4:45よりトップ交渉が行われた。トップ交渉で、「5,200円出す。非正規は嘱託契約社員が時給10円引き上げ」ということになった。5:15～5:20に団体交渉が行われ、昇給額5,200円、臨時給5.14カ月が提示された。労働組合は「今回の春闘は今までと違う春闘でありました。金額についても届いていません。また今後の労使関係に危惧します。不満ではありますが、プロパーの努力を評価し、拡大闘争委員会で収拾の判断を諮ります」とし、5:30～6:00の第6回拡大闘争委員会で「全支部一致でスト収拾の判断を磯認した」。

6:00に団体交渉が再開され、労働組合は「拡大闘争委員会において全支部一致でスト収拾を確認した。回答書の掲示については全支部反対である。回答については評価する。非正規について時給引き上げがなければ収拾できなかった事は伝えておく。拡大闘争委員会で点検時分の件は納得していただき、早急に解除する体制である」とし、6:00にスト中止とした。

図表9-6 「貴組合2008年3月27日付「申し入れ書」に対する考え方」

平成20年4月1日

小田急バス労働組合

執行委員長 畑 佳 幸 殿

小田急バス株式会社

取締役社長 ● ● ● ●

貴組合2008年3月27日付「申し入れ書」に対する考え方

1. 会社は、回答指定日である3月19日開催の労使協議会において、貴組合からの要求に対して最善の回答をいたしました。回答内容については、貴組合から一定の評価を得られたものの、残念ながら合意には至りませんでした。

会社が、各営業所に回答内容および会社の考え方を掲出した趣旨は、従業員一人一人により良く理解を求めるためであり、「申し入れ書」にある貴組合が主張する執行部の否定・組織介入・組織分裂・工作などの意図は全くありません。また、労働協約第2条は次のとおり「一切の交渉はこの組合を通じて行う」となっており、会社は貴組合のみ団体交渉を行っておりますので、同条違反とは考えておりません。

ただし、今春闘において職場の混乱と動揺をきたしたことを、真摯に反省し、今後については細心の注意を払ってまいります所存です。

(団体交渉権)

第2条 会社は、組合が組合員たる会社の従業員を代表する唯一の団体交渉権を有する労働組合であることを認め、一切の交渉はこの組合を通じて行う。

2. 会社が、3月19日の回答指定日に回答した昇給額4500円（前年同額）は、平成20年度の当社自動車事業が、営業利益287百万円の損失を見込むなかで、組合員に対して精一杯の金額提示です。

また、会社は3月25日のストライキ当日においても、提示した昇給額がすでに妥結した多くの中小近隣同業他社の昇給額を下回るものではなく、それ以上のものであると説明いたしました。しかしながら、団体交渉で貴組合から、同業他社で解決した昨年の昇給額からの上積み金額では交渉にならないとの発言もあり、会社と貴組合との間で数字に大きな乖離があったことから、回答額の提示に至らなかったものであります。

したがって、会社は、ストライキ解除のため窓口交渉、三役交渉を要請し解決に向け努めており、労働組合や利用者を見捨てているものではなく、今後においても、早期解決のため貴組合と交渉を進めていく所存です。

3. 臨時給については、会社の業績に応じた1年間の成果を配分することであり、従業員の時間外・休日労働の協力等により、効率的な事業運営が図れることを前提として支給できるものと考えております。

貴組合の要求は、今後1年間の臨時給の支給月数でありますので、会社としては、今後1年間安定した事業運営に必要な36協定の締結を条件にすることとしましたが、臨時給の趣旨からこれがおかしいとは考えておりません。

ただし、貴組合が36協定の議論を今春闘と切り離すということであれば、別途協議をさせていただきます。

以上

出所：小田急バス労働組合からの提供資料。

(6)ストライキを終えて

畑委員長は「経営者としてキチッとやりなさいという、あなたたちが普通じゃないんだよということをわからしめるためにやった。だからやっぱりこの2008年の春闘もこの前の秋闘と同じように、世間に出て絶対理由として勝てるんだ。要するに会社はこんだけひどい、不当労働行為じゃないですけど、慣例慣行をやぶって、なおかつ利益も上がっているのに出さないんだということは社会へアピールされても大丈夫だというのはありましたね」と当時のことを振り返っている。

当時の経営陣は「どこまで行っても合理化だった」ため、労使関係は最悪であったという。だが、現在は経営陣が代わり、組合潰しという意向もなく、現在の労使関係について畑委員長は「今いいですね」と述べている。

おわりに

本章では、小田急バス労働組合が2006年秋闘の際に行った12時間ストライキ、および2008年春闘の際に行った24時間ストライキの経緯について考察した。2006年の秋闘は合理化による人員不足に端を発し、会社側の「裏切り行為」もあったため、労働組合は立ちあがった。そして、労働組合は自らの利害だけではなく、ダイヤ欠車など「社会的に許されない」事態を正したいという正義感からもストライキを行った。それによって経営の健全化を促しており、労働組合の経営に対するチェック機能が働いたといっていよい。また、労働組合の社会的意義も示された。だが、その時点で労働組合は会社側への不信感を完全に拭いきっていなかった。加えて、その後の2008年春闘では会社側の労使慣行の破棄により労使コミュニケーションが後退したといえる。労働組合は、労使慣行破棄という会社側の不誠実な行動を正す必要があることからストライキを闘い抜き、結果として会社側から謝罪を勝ち取り、労使コミュニケーションの促進が若干ではあるが図られた。

ストライキは労働者の権利であるが、それにより経営の健全化を促すこともあり、ストライキが究極的な労使コミュニケーションのツールとして機能することがこの事例からうかがい知ることができる。なお、この事例は人員不足に端を発する新規社員の採用と非正規社員の正社員化について労働組合が発言しているものとしても重要である。

一連の合理化による「裏切り行為」や労使慣行の破棄は、労使の信頼関係に綻びを生じさせたが、小田急バス労働組合が2006年秋闘および2008年春闘の際にストライキという手段に出たことにより、現在、綻びかけた労使の信頼関係は再構築されている。ストライキは、時として、労使の信頼関係の修復に必要な手段であると言っても過言ではない。

※提供資料

- ・小田急バス労働組合「非正規雇用から正規雇用への取り組み」2008年。
- ・小田急バス労働組合「ストライキ要因」2011年。

- ・小田急バス労働組合「春闘妥結結果 2000 年～2011 年」2011 年。
- ・小田急バス労働組合「スト権確立 2003 年春～2011 年春」2011 年。
- ・2006 年秋闘、および 2008 年春闘に関する交渉が収められた議案書のコピー。

第10章 会社解散通告を乗り越えて

—全国一般石川地方労働組合中央自動車学校分会¹—

はじめに

会社解散と全員解雇の一方向的な通告に端を発する、全国一般石川地方労働組合中央自動車学校分会の闘争の原動力は何か。最終的には会社側の謝罪を明記した和解の成立によって闘争は収束を見るのだが、2007年3月の解散・解雇通告から2008年2月の和解成立に至るまでの11カ月間にわたって闘い抜いた中央自校組合員のガッツには敬服するばかりである。

先の見えない中で、ただ一人の脱落者もなくたたかいを持続した彼らの団結力を支えたものは何か。それを解き明かすことが、本報告の内容である。

1. 会社の基本情報

企業名は(株)中央自動車教習所で、中央自動車学校(以下「中央自校」と記載)経営が主たる事業である。設立は1962年4月8日。

資本金は9,000万円で2006年10月決算では売上金6億円を計上(帝国データバンク2006年5月調査による)した。従業員数は68人で、うち管理者1人、指導員42人、事務職10人、バス職15人。雇用形態別では正社員が管理者1人、指導員30人、事務職6人、嘱託は指導員12人、事務職4人、バス職15人(2007年4月3日当時)である。金沢市内中央部に位置し、好立地を活かして石川県内トップを誇る年間約1,600人の普通一種免許取得教習生を受け入れてきたことから、安定的な経営状況にあった。同族経営で、とりわけ岩井重哲社長の独断による経営が特徴である。また、不動産関連の事業も手掛けるなど、岩井社長は地元金沢市でも資産家として知られている。

2. 組合の基本情報

全国一般石川地方労働組合中央自動車学校分会(以下中央自校分会と記載)は、1962年

¹ 全国一般石川地方労働組合中央自動車学校分会(以下「中央自校分会」と記載)へのヒアリングは、2011年7月2日に全国一般石川地方労働組合の会議室で実施した。インタビュー対象者は西野元分会長、長井元副分会長、南元書記次長、近藤元組合員(青年女性部)、高原全国一般石川地方本部特別執行委員、インタビュアーは中村圭介、高島雅子である。なお、本文中の肩書きはとくに断らない限り、インタビュー実施時点のものである。

5月11日に結成。1960年に現在の教習所および運転免許制度が整備されたが、時間外労働問題などを契機に石川県下初の自動車学校の労働組合として結成された経過がある。

単組の役員体制は分会長、副分会長、書記長、書記次長、執行委員2人（うち1人は会計）（2007年10月当時）である。専従者はいない。組合員は22人で、正社員の指導員19人および事務職3人（2007年4月3日現在）で構成されている。オープンショップで特に組合員の範囲は定めていない。ちなみに、本組合とは別に管理職指導員5人による中央自動車学校管理職分会（管理職ユニオン）が2004年7月13日に結成されている。

組合費については基準内賃金×2%で、年間14回徴収。チェックオフであったが、2001年4月より会社が一方的に停止した。闘争積立金は特にない。

なお、全国一般石川地方労働組合においては、8分会10校で構成される自動車学校部会（以下自校部会と記載）が業種別部会として組織されている。春闘時や一時金闘争時に統一要求を組むことに加え、各種争議において支援活動に取り組むことを通じて県内自校の横の連携を図っているのが特徴である。とりわけここ石川の自校部会は、運動面で自教労協²をリードする立場にあり、それと同時に自動車学校の経営者からも一目置かれる存在として全国的にも有名である。

3. 前史—ワンマン社長と中央自校分会との緊張関係—

日頃より中央自校分会の存在を面白く感じていなかった岩井社長は、組合の弱体化や組合つぶしを企図して不当労働行為を繰り返してきた。2005年12月に至ってようやく、2000年以降の組合脱退勧奨や労働条件の不利益変更、労働条件破棄、不誠実団交、不当配置転換、不当解雇などについて、金沢地裁で和解に至った。この和解では労働協約の破棄の撤回、協約の遵守、解雇者2人の原職復帰、2,100万円の解決金の支払いに加え、「将来に向けての円満な労使関係」が明記された。

4. 労使紛争の経緯

(1) 一方的な会社解散・全員解雇

しかし、岩井社長は一方的に中央自校分会に対する憎悪を募らせていった。相変わらず交渉には誠実に応じず、翌2006年の夏季一時金に続いて年末一時金についてゼロ回答を出している。これについて中央自校分会は、分会および管理職ユニオンの06夏季分を含めた年間一時金、管理職ユニオンの06春闘賃上げについて県労働委員会に不当労働行為の救済申し立てを行った。また、2006年分の社会保険料を1億2,000万円滞納して厚生労働省から会社の土地と建物についての差し押さえを受けるなど、わずか一年で3億5,000万円も

² 自動車学校の労働組合による全国横断組織。全国一般自動車教習所協議会も参加している。

の使途不明金を発生させている。

そういった状況において、2005年11月以来石川県から北陸新幹線建設に関連して打診のあった用地買収について、岩井社長は渡りに船とばかりに校長や総務課長などの管理者に事前に相談することなく、2007年3月5日、密かに独立行政法人鉄道建設運輸施設整備支援機構（以下鉄道運輸機構と記載）と敷地売却の契約を締結した。そして、満を持して2007年3月16日に至り、07春闘要求に対する第1回指定回答日の中央自校分会との団体交渉の席で、翌2008年3月末までの年間休日カレンダーについて合意したその直後に突然、6月20日の会社解散と全員解雇とともに、希望退職の募集とそれに応じない者の整理解雇を通告したのである。これが本闘争の発端である。

(2)すべては組合潰しのため

中央自校の場合、新幹線用地賠償に関わる補償金は総額6億9,000万円に上ったが、累積の債務超過4億1,000万円を穴埋めすると2億8,000万円しか残らないため、新コースの整備や新社屋の建設は不可能だと、岩井社長は主張した。しかし、使途不明金や債務超過については会社の責任に帰するものであり、当該土地の収用費に加え、事業継続を前提とした新コースの工事費および休業補償、営業補償などを内容とする補償金をそれに充てるのは本来の趣旨からは筋違いである。しかし、この通告に先立ち岩井社長は鉄道運輸機構に問い合わせの上、補償金の使途に制限がないことを確認していた。それに加え、JR（鉄道運輸機構）や県の怠慢があったことも見逃せない。JR（鉄道運輸機構）は、用地買収を急ぐあまり、補償金の使途が適切なものかどうか確認を怠った。一方県は、県内トップの業績を上げているにもかかわらず2006年中の一時金を全く支払わず、社会保険料の滞納によって厚生労働省から教習所の土地が厚生労働省から差し押さえを受けるような会社や岩井社長に対して何の対処も行わなかったのである。こうした中で岩井社長は「企業継続のための補償金であつてもどう使うかは会社の勝手だ」「教習所をつぶしたのは県やJR（鉄道運輸機構）なので文句があつたらそちらに言え」と放言していたという。

いずれにしても岩井社長は組合を潰すために企業を解散し、そればかりか補償金をまるごと持ち逃げするという信じがたい暴挙に出たのである。

(3)白紙撤回を求めて

この通告に対して分会は拒否を表明し、ストライキとあわせて通告の撤回を求めて会社側と団体交渉を実施してきた。対外的にも抗議FAXの送付や集会を通じて自校部会や全国一般とともに、他の産別にこの闘争への連帯を呼び掛ける一方、街頭での署名運動を行うことによって、市民に対して運動への理解を求めた。並行して県労働委員会に対して不当労働行為の救済申し立てを行ったが、5月14日に公益委員と使用者側委員が会社側と和解に向けて話し合いを行ったため、労働側委員を通じて公益委員の忌避を申し立てる場面もあった。

そして、会社側が解散を通告した6月20日を迎えた。管理者や指導員、検定員の解任を文書で掲示するとともに、闘争本部に岩井社長が現れて組合員に退去を求めた。この日以来、活動の拠点を確保するために会社敷地内に設置した闘争本部「交通安全センター」での泊まり込みを開始した。

会社側は、6月22日の開催を最後に、結局2008年2月22日の和解まで団体交渉を拒否し続けた。闘争本部からの退去や私物の撤去について再三のように通告があったが、その都度中央自校分会は拒否したため、会社側は目的を遂行することができなかった。また、7月20日には退職金を一方的に振り込んできたが、中央自校分会はすべての組合員の退職金を会社の口座に振り込み返すという場面もあった。

中央自校分会は、裁判闘争にも訴えている。2007年7月には補償金の使途について金沢地方検察庁に岩井社長を詐欺罪で告発する一方、金沢地裁に岩井社長と岩井社長が経営する幸地所を相手に損害賠償訴訟を起こした。また、地位確認を求める訴訟を金沢地裁に起こした。

当事者である中央自校分会への側面からの支援もあった。自校部会や全国一般、連合などの労働組合はもちろんであるが、岩井社長による補償金の持ち逃げを結果的に容認した県の姿勢や契約の方法に関する県議会での追及や、社民党による調査団の結成など、政治レベルでの支援も行われている。

(4)和解に向けて

2007年12月の県労働委員会における尋問後、中央自校分会は和解のテーブルに着くことを表明し、翌2008年1月には県労働委員会において交渉を開始した。しかし、会社側は労働委員会が提案した和解案を二度にわたって拒否した上に闘争本部から組合が立ち退くよう申し立てるなど、和解に向けた道のは順調とは言い難かった。しかし、会社解散・全員解雇の通告から11カ月後の2008年2月によく会社側との和解が成立した（和解文の趣旨は図表10-1参照）。和解協定書には、冒頭に「被申立人は、申立人に対し、被申立人の解散及び組合員26名を解雇したことにより、深刻な紛争にまで発展したことに対し、遺憾の意を表明する」と明記され、会社側からの謝罪を勝ち取ったという点において、組合側にとっては評価できるものである。

一方、遡ること2007年12月より、高原壮夫全国一般石川地方労働組合副執行委員長（役職は当時）は中央自校分会組合員の雇用について、自動車学校の各経営陣に打診を開始した。このことが露見すれば和解が破たんしかねないため、事は秘密裡に進められたという。組合員はもちろん、執行部も一部のメンバーしか知らないという周到ぶりであった。その努力は功を奏し、同じ金沢市内にある城東自動車学校へ翌年2008年2月18日に正社員として全員が雇用されることについて協定締結という形に結実した。この背景には、城東自動車学校分会の組合員が有給休暇取得によって人員不足の状況をつくり出したことなど、全国一般石川地方労働組合自校部会を通じた労働組合の横の連携が寄与したことが挙げら

れる。

図表 10-1 和解文の趣旨

1. 会社は、組合に対し、会社解散及び組合員 26 名を解雇したことにより、深刻な紛争にまで発展したことに対し、遺憾の意を表明する。
2. 会社は、昨年³5月 18 日付解雇予告通知を撤回する。
3. 組合は、昨年 6 月 20 日の会社解散を承認し、同日付の退職に同意する。
4. 会社は、今後も、会社解散の意思決定に変更はなく、自動車教習所事業の再開等、偽装解散と受け取られるような対応を行わないことを確約する。
5. 会社は、解決金として退職金の他、相当額の金員を支払う。尚、金額については非公表とする。

出典：高原壯夫全国一般石川地方労働組合副執行委員長（役職は当時）「組合潰し、解雇と闘いぬいた一闘を力に会社に謝罪させ、再就職先も確保」（月刊労働組合 2008 年 4 月号）

5. 団結力の背景

11 か月間にわたる闘争の間、会社からの度重なる強制退去の通告にもかかわらず、組合員は闘争本部である交通安全センターに交替で泊まり込んで拠点を死守した。会社側が解散日とした 6 月 20 日以後も、組合員は毎日制服を着用して出勤していた。そこでは日々、裁判資料の作成や闘争資金を調達する物販の発送作業が行われていたが、将来への生活不安を抱えながら、状況打開に向けた展望が見えない中で、4 つの結節点⁴があったという。第 1 の結節点は 6 月 20 日の前に各自が勝手に有給休暇を消化することによって、解散を黙認していないかと自分に問いかけたこと、第 2 の結節点は退職金が 7 月に振り込まれたがそれを全員分回収して会社に突き返したこと、第 3 の結節点は「交通安全センター」を闘争の拠点として解かなかったこと、そして第 4 の結節点は法的手段（裁判や労働委員会への申し立て）に限界を感じたことであると、高原壯夫全国一般石川地方労働組合副執行委員長（役職は当時）は指摘する。これらの結節点において、辛いと感じても現実を直視するとともに、自分の感情を包み隠さず吐露することによって組合員全員で辛い気持ちを共有することができたため、決して暗い雰囲気には陥ることはなかったという。

闘争を進める上で、自治労全国一般評議会、連合石川やその傘下の有志産別、国会議員や県議・市議などによって、カンパや物販への協力をはじめとした物心両面からの支援が行われた。また、その厚意に応えるために弱い立場の労働者であっても団結によって困難な状況を打破しなければならないという、社会正義を守ることに對する強い思いに突き動かされているという面も大きかった。それと同時に、解散・解雇という社長による理不尽

³ 2007 年をさす。

⁴ 「中央自校闘争終結報告集 私達の闘いだけど、私達だけの闘いではない」（全国一般石川地方本部 中央自校闘争終結記念誌編集委員会）基調報告より。

な通告への怒りを持続させる上で組合員の心の支えになったのは、はるか先のことではなく「今日やるべきこと、今どうするのか」について意識を集中すること、そして辛いと感じる弱さについても目をそむけずに皆で受け入れることだったのが印象的である。そのことは、組合員の言葉にも如実に現れている⁵。

また、地元のマスコミがニュース等で度々この闘争と背景にある問題について取り上げていることも注目に値する。しかし、団結力の背景として最も大きかったのは、高原副委員長（当時）の強力なリーダーシップと時機を見極める判断力、そして中央自校分会組合員が彼に寄せる全幅の信頼も見逃せない。

これらのことに関しては、和解の前に自動車学校の繁忙期を見極めて全員の雇用を確保した際に、組合員が驚くと同時に涙を流して喜んだというエピソードが、最も雄弁に物語っていると思われる。

まとめ

中央自校分会の闘争に関しては、未曾有の不況下にあつて職場が解散しても組合員全員が新たな雇用を獲得することができた稀有なケースかもしれない。しかしその実現に至る過程において、会社側への対抗（声を上げる）、闘争の継続、そして最終決着に至るまでメンバー全員の総意を得てなおかつただの一人も脱落者が出なかったことは、今後の教訓となるどころ大であると考えられる。

⁵ 「…闘争の最初の頃は『岩井だけは絶対許せん』という怒りの感情だけ、家族を早く安心させたいという個人的な感情だけで突っ走っていたところがありました。でも、…皆さんの支援を受けながら闘争していくうちに、これは岩井個人をへこまして済む問題ではないなと感じて、…仲間とともに闘ってこれたおかげで、個人的な感情を超えて、皆のために労働者全体で何とかしたいというふうに自然に思えるようになりました」。（「中央自校闘争終結報告集 私達の闘いだけど、私達だけの闘いではない」（全国一般石川地方本部 中央自校闘争終結記念誌編集委員会）より抜粋）

第11章 投資ファンドとの1年超におよぶ闘い

－東急観光（トップツアー）労働組合¹－

はじめに

東急観光労働組合（現トップツアー労働組合）は、企業が投資ファンドに売却され、その後1年超に渡る泥沼の労使紛争に陥りながらも、最終的には労使の和解にこぎつけている。東急観光（現トップツアー）はもともと東急グループに属し、比較的友好的な労使関係を構築していた。しかし、投資ファンドへの企業売却後、労働組合無視・労働組合つぶしの攻撃を受けることになった。

もともと、すべての投資ファンドが労働組合に敵対的というわけではなく、労使関係の安定化が利益につながると考えている投資ファンドも少なからずあるだろう。しかしながら、勤めている企業がいつ、どのような投資ファンドに売られるのかは、労働者にはわからない。不運にも労働条件をないがしろにし、利益のために苛烈な改革をすすめる投資ファンドにあたった場合は、その企業に労働組合がなければ組織的な対抗ができず、泣き寝入りをするようになるだろう。

この事例のポイントは、労働組合に敵対的かつ急激な改革を強引に進めようとした投資ファンドに対し、労働組合が声をあげ、和解に至るまで闘いぬいたことである。正常な労使交渉が行われず、経営側からさまざまな攻撃を受ける中で、東急観光労組がとったさまざまな戦術は、少し異なるタイプの労使紛争に至った労働組合にも参考になる内容だろう。また、類似の事例が少ないという意味でも非常に貴重であろう。東急観光労組の事例のような状況に陥る労働組合は多くはないだろうが、この事例から学ぶことは多いはずである。もうひとつのポイントは上部団体の支援である。サービス連合、連合東京、連合本部などの支援がなければ、解決まではもっと長い期間が必要だったと思われる。単組だけではできない闘争戦術を可能にし、紛争解決への選択肢を広げるという意味で、上部団体に加盟する意味が大きいことをこの事例は示している。さらにこの事例の応用として、投資ファンドへの売却でなくても、経営者の交代により急激に労使関係が悪化することもありうるから、そのような時の備え・保険として、上部団体への加盟は重要だということがわかつ

¹ トップツアー労働組合に関するインタビューは計3回実施した。1回目は2011年2月18日にトップツアー労働組合の事務所にて実施した。インタビュー対象者は安部委員長、宇高書記長、波部副委員長（労使紛争当時の書記長）、インタビュアーは中村圭介、南雲智映である。2回目は2011年11月9日に労働者福祉中央労協議会（中央労福協）にて実施し、インタビュー対象者は松本氏（労使紛争当時の組合委員長）、紛争当時の連合副事務局長A氏、インタビュアーは1回目と同じである。3回目は2011年11月18日に（公財）国際労働財団（JILAF）にて実施、インタビュー対象者は紛争当時の連合副事務局長B氏、インタビュアーは龍井葉二、南雲智映である。なお、本文中の肩書きはとくに断らない限り、インタビュー実施時点のものである。

ていただけるだろう。

本章の構成は、まず第1節で東急観光（トップツアー）労使の基本情報を示した後、第2節で東急観光労組が長い労使紛争を闘いぬいて解決に至ることができた要因について簡単に触れる。続く第3節から第8節は、投資ファンドへの企業売却から労使紛争に至るまでの過程を、ほぼ時系列に沿って記述する。第3節では企業売却に至るまでの状況について、投資ファンドがはじめから労働組合に敵対的であった理由も含めて述べる。第4節では企業売却後の会社による労働組合無視政策の始まりについて、第5節では夏期一時金をめぐって都労委で労使が争った経緯について、第6節では冬期一時金交渉をめぐって労使関係が泥沼化した中で東急観光労組が投資ファンドの使用者性を問題にし団体交渉応諾義務違反で都労委に提訴する経緯について、第7節では会社側の露骨な組合つぶしと組合側の本格的な反撃について述べる。そして第8節では労使関係が非常にこじれていた状態から、一気に和解に至った経緯を紹介する。

1. 企業・労働組合の基本情報

(1) トップツアー株式会社（旧東急観光）の基本情報

トップツアー株式会社は1956年創業の旅行会社であり、旧会社名は東急観光株式会社といい、もともとは東京急行電鉄（東急電鉄）の子会社である。1982年に東京証券取引所の第二部に上場、1987年には同一部上場企業となった。

その後、2000年代に入り、投資ファンドへの企業売却を2回経験した。まず、前段として、2003年12月に東急電鉄が株式100%を取得し東証一部上場を廃止した。これに続いて2004年3月に、東急電鉄が保有する株式の85%超をアクティブ・インベストメント・パートナーズ株式会社（以下「アクティブ社」と略記）が管理運営する投資ファンドに売却する。これが1回目の企業売却である。詳細は後述するが、ここから1年以上にわたり労使関係が険悪化し、紛争状態に陥ることとなった。なお、この紛争解決後の2007年に社名をトップツアー²に変更した。本章で取り扱うのは、このときの一連の労使紛争である。

そして2回目の企業売却は2007年9月である。このとき、アクティブ社が管理運営する投資ファンドおよび東急電鉄が保有する株式は、すべてポラリス・キャピタル・グループ（以下「ポラリス」と略記）が運営運用する投資ファンドが出資設立した矜ティラミスホールディングス（SPC）へと売却されて現在に至っている。従業員数は2011年1月1日現在で1,486名（正社員1,378名、有期雇用108名）である。

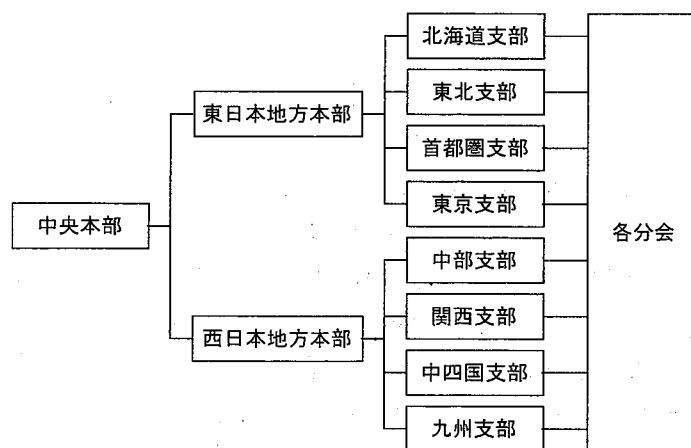
(2) トップツアー労働組合（旧東急観光労働組合）の基本情報

東急観光で最初の労働組合が結成されたのは1962年であったが、これは1968年に自然

² 「トップツアー」は1972年から東急観光が販売をしていたパッケージツアーのブランド名であった。

消滅している。現在の組合は1972年に東急観光と東急航空株式会社の合併に伴い、東急航空労働組合の名称を変更し、東急観光労働組合としてスタートした。上部団体としてはサービス連合（サービス・ツーリズム産業労働組合連合会）に加盟している。労働組合の中央本部の役員は9名（副委員長1名と書記長が専従、2名を連合東京とサービス連合に派遣）で、ユニオンショップ協定、チェックオフ協定がある（組合組織図は図表11-1参照）。闘争積立金は約1億円（上部団体への出資金含む）。なお、詳細は後述するが、2004年には経営側による労働組合つぶしの一環として、第二組合（社員会）が結成され、東急観光労組は一時過半数を割り込んだが、現在は多数を占めている。2007年の企業名変更に伴い、トップツアー労働組合に改称した。

図表 11-1 トップツアー労働組合の組織体制（2010年度）



資料：トップツアー労組提供資料より著者作成。

2. 折れない気持ち

事例の中身に入る前に、東急観光労組が経営側の組合つぶしに耐えながら1年超に渡る労使紛争を闘い抜き、最終的に和解までこぎつけることができた要因についてごく簡単に触れよう（詳細後述）。まず、なによりも東急観光労組の執行部の気持ちが折れなかったことが重要だろう。次に、東急観光労組の組織力である。経営側の労働組合脱退工作があっても600名以上が労働組合にとどまっている。それから、上部団体（サービス連合と連合）に加入していたことである。そこからの支援により和解への道筋が見えたのである。最後に、激しい労使紛争を展開しながらも会社側の窓口とは話し合いを続けたことである。そこから得られる経営側の情報もあったし、スムーズに和解の段取りを決めることができたということも大きい。

3. 突然の企業売却（2004年3月）

東急観光は2003年12月25日に一部上場廃止となり、2004年1月1日より東急電鉄の100%子会社となった³。その3ヵ月後の3月31日に、東急電鉄が所有する東急観光の株式のうち85.03%を、アクティブ社が管理運営する投資ファンド（本社：イギリス領ケイマン諸島）に売却された。表立った売却までの動きは、3ヶ月間という短期間で行われたことである。しかし、東急観光売却の背景には東急グループ全体の財務状態の悪化が背景にあった。

(1) 企業売却に至る伏線

東急観光の売却の背景には、東急グループの再編があった。バブル経済崩壊後、東急グループ各社の財政状況が悪化し、グループとして不採算部門の整理が行われた。東急観光もまた、グループのコア以外の事業に位置づけられ、いつ売却されるかわからない状態であった。

このことに追い打ちをかけたのが東急観光の業績悪化である。2001年の湾岸戦争、アフガニスタン紛争で旅行業界全体の収益が悪化したため、売却直前の段階で東急観光は債務超過寸前の状態だった。

(2) 投資ファンドが最初から敵対的だった理由

企業売却前の労使関係は比較的良好で、とくにもめることはなかった。ただし、親会社である東急電鉄には、東急観光労働組合は戦闘的で強硬な組合だという先入観をもたれていたと思われる。東急観光労組は、経営再建計画の失敗を含めて、業績悪化の原因の一つに労働組合の存在があげられていた可能性が高いと推察している。親会社の東急電鉄が東急観光労組に悪い印象を持っていたことが、投資ファンドへの企業売却後に、経営側が強硬に組合つぶしに出ることになった大きな要因であり、企業買収当初から「東急観光労働組合があったから、会社が悪くなった」と吹き込まれていた可能性が大きいという⁴。

しかし一方で、労働組合は東急グループの再建策に協力していた。特に、業績が落ち込んだ際に企業再建計画が立てられ、例えば東急電鉄から東急観光に対して、成果主義・能力主義的な人事・賃金制度への変更指示が出たことがあった。この件について、労使協議を実施したものの進展が見られなかったため、組合側は会社の意向に沿う形で、新人事制度（年功要素の減少、成果主義・能率主義的要素の導入、降格ありの資格制度、一時金幅の拡大、職能資格のばらまき防止策など）を会社側に逆提案し、実質的にそれらが採用された（2001年春）。ほかにも賃下げや希望退職の承認、時間外労働削減の取り組みを行った

³ 株式交換制度を用いて両社は完全親会社・完全子会社の関係となった。

⁴ 東急観光のアクティブ社系投資ファンドへの売却は、東急電鉄グループの子会社で同じように企業売却された中でも、特に売却先が労働組合に対して非友好的だったケースである。

ほか、企業再建計画の実施中は、一時金の要求を中止するなど、東急観光労組としては企業の存続に向けてできる限りの協力をしていたのである。

(3)直前の企業売却通告

このような労働組合の協力にもかかわらず、2004年3月31日には前述のように、投資ファンドに企業売却されてしまう。東急観光労組に対する企業売却の通告は、公式発表の前日（3月25日）になってのことであった。これと前後して、企業売却の少し前から、会社の財務状況の見込みなど、社内で発表していた情報がすべて止まっていた。この時、企業売却のために投資ファンドの会計調査（デューデリジェンス）が行われていたと思われる。とくに3月に入ってから、会社側から東急観光労組に情報がまったく入らなくなっていた。この会計調査の守秘義務のため、組合への企業合併の通告がギリギリになったのである。この時点では、東急観光労組は東急電鉄の完全子会社になったことで、そのまま売却されるとは思っておらず、むしろ今後のリストラを危惧していた。

組合への企業売却の通告があった3月25日は、支店長に待機命令が出るなどの動きがあったが、それから18:00すぎに当時の松本委員長と波部書記長が社長室に呼ばれ、東急観光労組が投資ファンドへの売却を知ることとなった。

また、東急観光では企業売却にあたり取締役が交代し、社長は東急観光プロパーとなり、取締役は9名中5名がアクティブ社からの派遣者（全員内部取締役就任）が占めた⁵。そして、取締役会の議長にはアクティブ社の代表が就任した⁶。なお、企業売却直後の東急観光・東急観光労組を取り巻く状況は図表11-2のとおりである。

企業売却の公式発表の翌日（3月27日）には、緊急の支店長会議が開催され、アクティブ社代表が支店長に対して演説を行った。そのときアクティブ社の代表は、成果を出した人が報酬をもらえる会社にする、よい意味で企業文化を変えたいという趣旨の発言をした⁷。また、この前日には東急観光労組と会社側（東急観光）とで団体交渉を行った⁸が、この時点ではまだ会社側は敵対的ではなかった⁹。

⁵ 取締役会の構成はアクティブ社からの派遣5名、東急電鉄2名、東急観光プロパー2名（社長と相談役）の計9名である。また、監査役はアクティブ社からの派遣2名、東急観光プロパー1名の計3名で構成された。

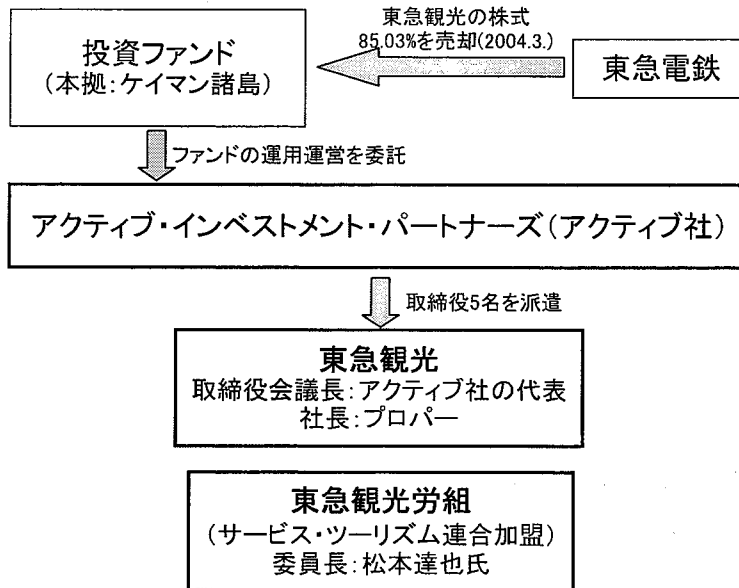
⁶ 東急観光労組はこの時点ではまだ、アクティブ社の代表が取締役会議長に就任した事実を知らなかった。というのも、企業売却前は常務会などの内容について会社側から報告を受ける機会があったのが、この少し前から取締役会等の経営に関する会議資料いっさいを入手できなくなったためである。

⁷ このときのアクティブ社の代表の演説内容は、後日社内LANに掲示され、従業員は期待と不安を両方抱いたという。

⁸ 東急観光労組は、団体交渉で、投資ファンドへの売却は、株式譲渡であること、労働協約（したがって労働条件を含む）はそのまま引き継がれること、今後の労使交渉の窓口が本社総務部であることなどを確認した。それから会社側から今後のスケジュール等の説明を受け、その情報を組合員に流している。

⁹ 東急観光労組は、企業は売却されたものの、労働条件は引き継がれるし、次期社長もプロ

図表 11-2 アクティブ社系投資ファンド売却後の東急観光労働組合を取り巻く状況



資料：厚生労働省「東急観光労働組合の不当労働行為審査の申立ての概要」より作成。
 (注) サービス連合は当時、組織名の略称として「サービス・ツーリズム連合」を用いていた。

4. 投資ファンドの組合無視政策に闘争の決意を固める (アクティブ社時代①)

(1)投資ファンドの態度と極秘プロジェクト開始に怒り

東急観光がアクティブ社系の投資ファンドに売却されたのは、ちょうど春闘の最終段階の時期であった。そして、春闘の交渉内容のうち、夏期の臨時給与（一時金、以下「臨給」と略す場合あり）が継続協議という形でいったん終わっていた¹⁰。そのため、東急観光労組は、今後の東急観光についての説明を求める団体交渉の開催を申し入れるとともに、非公式に会社の総務部を通じて、投資ファンドから来た新しい取締役からこれからの方針や組織体制について話を聞きたいという意向を伝えたが、団体交渉は開催されず、面会の回答すら示されなかった。このことがあって、東急観光労組はこれまでと異なる対応に違和感をもちはじめた。

それから、その投資ファンドの経営手法として、短期間で今後のことを決めて一気に動

パー、交渉窓口も引き続き総務部ということで、この段階では少し安心したという。

¹⁰ 企業売却前の段階では、臨給は年二回、6月と12月に支給されていた。東急観光労組はこれを生活給の一部と位置づけ、従業員のモチベーションを維持するために絶対必要だと考えていた。なお、賞与支給規定にも、臨給の一部を6月に前渡しとして支給すると定められていた。

くという方針を持っており、社内でメンバーやその内容など一切秘密のプロジェクトが作られ、この中には労務や人事に関わるプロジェクトもあった。東急観光労組としては、プロジェクトの存在までは情報をつかんでいたが、何の説明のないまま物事が進められていくことに不信感を抱いていた。

(2)闘う決意を固め産別に支援を求める

このようなことがあり、4月半ばの時点でこれまでの労使関係を反故にするかのような会社側の対応に対し、東急観光労組の執行部は我慢を重ねていた。これに対して、松本委員長（当時）は、執行部がどのような形でまとまるのかを見極めるため「4月いっぱい動くな」と指示を出した。そして5月の連休明けになって、執行部内で株式売却以降急激に変化した会社の現状を踏まえ、今後想定されることと労働組合として取るべき道について議論を重ね、情報管理の徹底と意思統一を図った。以降、紛争終結まで組合執行部は一枚岩の強い団結を保ったのである。この議論の際、産別（サービス連合）の協力を得ながら取り組みを進めることも確認している。そしてその後の2004年7月に、サービス連合内に東急観光労働同組合の支援プロジェクトが設置された。この支援プロジェクトでは、物心両面で東急観光労働組合の支援することを確認し、「できる協力はするので、言ってほしい」というスタンスだった。

(3)子会社の合併も一切知らされず

前述のように、企業売却前の最後の経営再建計画が東急電鉄主導で行われていたが、その計画を実施するなかで2003年の1月1日に、東急観光本体を部門別に分割する形で子会社を3社設立していた¹¹。この分社化にあたって子会社に転籍となる組合員が大量に出たため、東急観光労組は半年以上にわたり労使協議を行うとともに、各支部・分会を回って会社の再建計画を説明するなど、労使で時間をかけて丁寧に分社化を実現した経緯があった。

ところが、2004年5月24日に突然、東急観光労組に対して会社側から7月1日付で3子会社を吸収合併するという通知書が出された（東急観光への再移籍対象者は約1,000名）。この通知は、事前の労使協議も連絡も一切ない一方的なものであったため、東急観光労組は経営側に強く抗議を行った。

5. 夏期一時金をめぐり労使紛争に（アクティブ社時代②）

(1)組合の頭越しの社長メッセージで「夏期臨給は支払わない」

前述のように2004年の春闘では、夏期臨給については継続協議という形で労使交渉は終わっていた。具体的には、春闘で東急観光労組は夏期臨給0.5カ月分の要求を提出し、会社

¹¹ 3子会社は東急ナビジョン、東急ストリームライン、東急トラベルエンタテインメント。この3子会社の合併は5月24日（東急観光労組への通知と同日）の取締役会決定事項。

側はこれに対して、その水準なら出せるはずだが、当時完全親会社であった東急電鉄の了解を得る必要があるので待つてほしいということで継続協議となっていたのである。実際に何か月分かという数字の部分を除いて、会社側から回答書まで出ていた¹²。要するに、夏期臨給を支給することは実質的に労使合意に至っており、親会社の承認待ち状態だった。

東急観光労組は企業売却後、5月に入ってこの夏期臨給の件などについて団体交渉を再開し会社側に回答を求めていた。この時点では、労使交渉の会社側の窓口は、株式売却前からの総務部長が担っていた。このときも、東急観光労組はこの総務部長に対して、いつ夏期臨給の回答をもらえるのかをたずねていたが、総務部長も「まだどうなるかわからない」という返答で、会社回答をいつもらえるか全く見込みがなかった。そして、夏期臨給交渉の最中に、この総務部長は突然解任されてしまった。それまでこの総務部長を通して組合側に伝わっていた臨給に関する会社側の検討状況も、これ以降途絶えてしまったのである。

そのような中、5月31日に夏期臨給交渉が再開したが、同日の団体交渉中、いきなり組合の頭越しに、会社から全従業員あての社長メッセージとして、一時金支給は年1回とし、夏期一時金は支給しないという内容のメールが社内LANで配信された¹³。3月の段階での実質的な労使合意を、団体交渉も通さずに、会社側から一方的に破棄されたのである。当然であるが、東急観光労組は夏期臨給支払いを突然破棄されたこと、そして組合を無視して従業員への社長メッセージとして配信したことに対して憤りを感じた。

そして、この社長メッセージにはもう1つの問題があった。かつて、東急観光では給与算定期間を毎月16日から翌月の15日までとし、その分を翌月の25日に支払う形であったが、企業売却の少し前に給与算定期間を毎月の1日から末日までに変更していた。この変更に伴って0.5か月分の人件費（給与）が未払い分となっており、退職時に従業員に支払うということを確認していた。問題は、5月31日の社長メッセージの中に、この0.5か月分の未払い給与を6月に支払うという内容があったのだが、これは東急観光労組が夏期臨給で要求していた0.5か月分と同等であり、要求額を払えるにもかかわらずこれを払わず、支給日にこの退職金を払うことを一方的に周知したことである。

これ以降、東急観光労組は団体交渉で夏期臨給と退職金（未払い給与）の問題を同時に交渉した。同時に、団体交渉の場で、臨給支払いを突然破棄されたこと、組合を無視して従業員への社長メッセージとして配信したことに対して抗議を行った。しかしこれ以降の会社側の回答は「経営が変わった、経営の考え方も変わった。（だから夏期臨給は払わないということで）理解してもらいたい」という内容が繰り返されるばかりであり、夏期臨給

¹² 3月24日に労使合意していた。なお、合意内容は(1)支給対象者は2004年5月31日在籍者、(2)支給日は2004年6月25日、(3)水準については営業収支見込の推移を踏まえ、5月中旬より交渉を再開する、というものだった。

¹³ そのメッセージの中での会社側の言い分は、1年に一回税引前利益の半分を賞与原資にあてるので、夏の臨給は出さないが1年間頑張って働いてほしいということであった。

を支払わないという態度には全く変化がなかった¹⁴。なお、株式売却前後で団体交渉に出席している会社側のメンバーはあまり入れ替わりがなく、同じ人たちの話す内容が180度変わったのである。それに対して、東急観光労組は「新たな経営（ファンド）の考え方を伝えているだけ」と感じていた。

(2)十数年ぶりのスト権確立

団体交渉で何を言っても同じ回答を繰り返す会社側に対して、東急観光労組はあまりにも不誠実な対応ではないかと思っていた。また、当時の松本委員長は5月ころから、まともな交渉をしようとしても難しいという認識でいた。そのため東急観光労組は6月に入り、十年ぶりにスト権投票の実施を決定した¹⁵。その結果、賛成が9割超の高率でスト権が確立した¹⁶。

ただし、組合員の中には営業を中心にストライキは嫌だという声があったのも事実である¹⁷。東急観光労組はスト権投票実施に際して職場オルグを行い、組合員に「夏期臨給は支給されなければおかしいし、いま支給されないとずっとそうになってしまう。みんなが臨給を当たり前で欲しいということを伝えるために、その気持ちがあるならマル（賛成）をつけてください。会社の言っていることを理解するならバツ（反対）でもかまいません。でも、約束したものが払われず、しかも一方的に年間1回になることが本当に良いことなのでしょうか。」という説明を行った。「スト権」という言葉自体に抵抗感を持ち、スト権確立に賛成するかどうかが迷っていた組合員に対しては、「ストライキを打つ権利に対する投票なのだから、スト権確立イコールすぐにストライキを打つわけではない。皆さん（組合員）の声によって、組合の主張がどれだけ正しいかということが数字に表れる」という言い方で説得を行った。その甲斐あっての高率でのスト権確立だったのである。

結果的にはこのスト権確立で事態を打開することはできなかった。東急観光労組はスト権確立後、会社に対してスト権を確立したことを伝え、改めて臨給の支給を求めたが、会社側の回答は全く変わらなかったのである。そして、このような労使のやり取りを続けているうちに、夏期臨給の支給時期がすぎてしまったため、東急観光労組は次の戦術に移ることにした。

(3)都労委に不当労働行為救済の申し立てを行う

これと前後して、当時の松本委員長は連合東京の傳田組織局長と話し、不当労働行為救

¹⁴ たとえば組合側が、夏期臨給支給のために支店に業績改善を指示していたのは会社ではないかと詰め寄っても、会社側は経営が変わったからという一点張りだった。

¹⁵ スト権投票は6月20～21日の第5回拡大中央執行委員会の決定事項。また、これに伴って東急観光労組は6月22日～7月14日に全職場オルグ実施。

¹⁶ 7月23～24日の第6回拡大中央執行委員会でストライキ権集約。

¹⁷ 営業部門の組合員はストライキで自分が働かないと顧客に迷惑をかけてしまうという意識が強かった。

済の申し立ても視野に入れるべきだとアドバイスを受けていた¹⁸。また、サービス連合に弁護士とその費用についての相談をし、宮里邦雄弁護士を紹介してもらって法律顧問契約を結び、具体的な相談を始めていた。

そこで前述のように夏期臨給の交渉が全く進展しないまま支給時期が過ぎてしまっていた。そこから東急観光労組は、いきなり不当労働行為の救済を申し立てたのではなく、団体交渉の席で労働委員会への調停・あっせんを考えないかという投げかけをした。このときは6月11日を交渉期限とし、会社側はいったん持ち帰って検討したが夏期臨給の支給はしないという回答は変わらず6月11日が過ぎた。さらに6月14日にもう一度団体交渉を行ったが、それでも会社回答が変わらなかったため、東急観光労組は東京都労働委員会に対して、不当労働行為救済の申し立てに踏み切ったのである。このときの主な申立事項は①夏期一時金問題、②団体交渉応諾義務違反、③団体交渉に実質的権限のある者の出席および誠実な対応、④労働組合組織に対する支配介入の中止だが、要するに臨給支払い、組合の頭越しの社長メッセージ、今後の東急観光の見通しに関する説明がないことについて不当労働行為救済を申し立てたのである。

なお、東急観光労組は、この間も「今後も諸問題については当事者が話し合いをして解決するのが一番良いので、組合員の皆さんがついてきてくれる限り、会社との話し合いの道は閉ざしません」というメッセージを組合員に出しながら、上記のような対応を行っていた。そして波部副委員長は、最後まで会社の窓口と話し合いを続けていたことが、後に解決に至った1つの要因であると振り返っている。

(4)会社側が都労委の「要請書」、「和解協定(案)」拒否

東急観光労組が都労委に不当労働行為救済の申し立てを行って後、労働委員会による審査が始まったのは7月1日からである。この日から4回にわたり都労委による労使双方を対象とした調査が行われ、9月7日には都労委から労使双方に「要請書」が発信された。

調査の際の会社側の主張は、全ての事項が組合との同意約款ではなく、協議を重ねたうえで合意に至らなかった場合は会社の考えで実行できることがあるはずだし、会社が新しい文化を取り入れて従業員にも説明することは必要なことだというものであった。これに対して、組合側は、組合の頭越しに決定事項を従業員に流すことはやめて、従来からの労使慣行に則って事前協議なり事前説明なりをしてほしいと主張した。

また、夏期臨給以外にもひとつ問題が生じていた。7月1日に、同年3月に労働協約化していた人事考課制度を会社側が一方的に凍結してきたのである(やはりこのときも東急観光労組に対する事前説明はなし)。そして、このことについて労使協議は不要と繰り返し主張した。この件について、会社側は都労委の調査の場でも「人事考課制度は会社の専決

¹⁸ 傳田氏は東急観光労組からサービス連合へ派遣され、そこから連合東京に派遣されており、東急観光労組と産別(サービス連合)および連合東京という2つのルートをつないでいた。

事項」と主張し、組合側は人事考課の制度については労働協約で定められており、当然労使協議事項であって一方的な変更はおかしいと反論した。9月7日に都労委から発信された「要請書」は、問題解決のために労使できちんと話し合いなさいというスタンスであり、東急観光労使は人事考課について労使協議を行うこと、会社側には夏期に何らかの形で一定金額を従業員に支払うことが盛り込まれていた。「要請書」の回答期限は9月28日であったが、この日、会社側は「要請書」に対する回答を留保し、新たな回答期日として設定された10月4日までに回答することも受け入れなかったのである。

そのため、東急観光労組は対抗措置として、「要請書」を受け入れさせるために36協定の更改に応じないという戦術に出た。従来、東急観光労使は3月と9月の年2回36協定の更改を支部単位で行っていた。しかし、このときは組合側が自主的な協議を求め、都労委も話し合いなさいと言っているのに、会社側が応じてこない状態だったので、東急観光労組は、「信頼関係のない状態で会社に労務は任せられない」ということを大義名分として掲げて全国一斉に分会を開催し、組合員に9月末で期限を迎える36協定はいったん更改しないという説明を行った。そして10月1日からは36協定無締結状態となり、結果としてこの状態が約2カ月間続いた¹⁹。しかし、組合側の36協定更改拒否戦術にもかかわらず、都労委の第6回調査(10月19日)の場で会社側は「要請書」の内容を拒否した。その後は、無締結状態が約2カ月続いた段階で、東急観光労組は次の戦術に移るという判断を行い、後述する冬期臨給の交渉を行うことを条件に36協定を締結した。

なお、東急観光労組執行部が、分会長会議で最初に36協定の更改をしないと話した時の反応としては、理解を示した分会長のほうが多かったが、一部の分会長は全く理解を示さなかった。また、組合員の中にも36協定を更改しなかったことに対して不満を持っていた人も少なからずおり、東急観光労組に残業ができないという苦情²⁰がいくつも寄せられたため、会社から残業は命じられないが、必然的に働くことになった場合は申告をするよう話をするなどの対応をした²¹。一方の会社側は、東急観光労組が36協定更改に応じなかったことに激怒し、この後さらに敵対的な態度に出るようになった。

その後の調査(11月10日)では都労委から関与和解に向けて「和解協定(案)」が提示された。この「和解協定(案)」のポイントは、「夏期臨給に代わる社内緊急融資」を会社が行うことであった。すなわち会社側の主張は、一時金は年1回で翌年の1月に支払うというものであるのに対し、組合側は年内に臨給を支給するよう主張していたので、都労委は妥協案として、会社側が支払うと言っている来年1月の一時金の一部を11月に組合員に貸し付け、差額は来年1月の一時金支給時に清算することを提案し、和解案としたのであ

¹⁹ この2カ月間も会社側は、従業員に社長メッセージをたくさん送り続け、組合側は組合員に対し、どういう働き方をするかについて3～4回指示を出している。

²⁰ のちに第二組合(社員会)を立ち上げたメンバーの1人は、東急観光労組が36協定更改に応じず、働くことを阻害したことが第二組合結成の第一の理由であると主張した。

²¹ ほかに職場の人間関係が悪くなり、職場をガタガタにしたのは組合だという批判も寄せられた。

る。要するに、実質的には翌年1月の一時金を2回に分け、一回は11月に支払うという提案だった。11月15日の調査で労使双方から修正の要求が出され、会社側の要求にそって内容が修正され、組合側の要求については口頭確認することになった。労働組合は「和解協定(案)」の修正案を受け入れることを表明したが、会社側はこの口頭確認は受け入れられないとして、「和解協定(案)」の修正案を拒否したのである。

このように、都労委が作成した「要請書」および「和解協定(案)」は会社側の拒否という結果になり、都労委もついに審問入りを宣言するに至ったが、すでに冬期一時金交渉が始まろうとする時期にさしかかっていた。そのため労使紛争の争点は冬期臨給へと移ることとなった。

6. 冬期一時金交渉の紛糾とアクティブ社への団交要求

(1) またもや一方的な社長メッセージ

都労委の「和解協定(案)」を会社が拒否する数日前、11月11日に「平成16年度年間業績賞与の支給にあたって」という社長メッセージが全従業員向けに社内メール(LAN)で流されていた。社長メッセージの内容はまず、支給原資を積み上げるため、決算を見極めることのできる1月上旬に年間業績賞与(会社側がつけた一時金の名称)を支給する、ただし年末を迎える従業員に配慮して12月10日には仮払金(一律10万円)を支給したいと書かれていた。これもまた、東急観光労組が冬期臨給の要求書を提出する1日前の出来事であり、会社側は労使協議に関係なく従業員にメッセージを配信したのである²²。東急観光労組は、会社が「和解協定(案)」を拒否してきたこと、時期的に「夏期」臨給とはいえなくなったことなどを考えて、「夏期臨給は未払い」だとして、その分を含めて2004年12月と1月にあわせて2.0か月分の臨給を支給するよう会社側に要求した(11月12日要求書提出)。この年は久々に会社業績が回復した年²³であり、東急観光労組の12月支給分として要求した1か月分に対し、仮払金が10万円というのはあまりに少ないと考え、この後、断続的に労使交渉を行ったが、会社側の回答は社長メッセージの内容から何ら変わることはなかった。

(2) 会社側が提示する仮払金支払いのための条件が二転三転

ところで、従来の冬期臨給支払日は12月10日であったため、これに間に合わせるには11月末までに合意することが必須であった。その期限が近づいた11月の下旬に、会社側が東急観光労組に「年1回の業績賞与」(決算の結果を見て一時金を支払うという方式)とい

²² なお、このときの社長メッセージの中には、一般従業員への配分は個人考課を重視して決めるという内容もあった。

²³ 前年までは、紛争、テロ、感染症など旅行業界を襲ったアクシデントが毎年のようにあったが、2004年はこういったことがなかった年である。これに加え、企業売却以前の東急観光が行ってきたリストラ策の効果も出てきたタイミングだった。

う会社の基本的な考え方を理解をするよう求めてきた。そして会社側は、仮に組合がこの考え方を理解するならば、10万円の仮払金を多少追加できるかもしれないと言ってきた。

(これまで東急観光労組は30万円の支給を要求していたが、会社側は30万円の支給は無理だという回答を続けていた²⁴。) これに対して、東急観光労組の執行部内で会社側の考え方を理解するかどうかで意見が割れたが、最終的には組合員に12月に仮払金を支払わせるため、組合側は2004年度に限り会社の年間業績賞与の考え方を了承することにし、10万円の仮払金の支給と1月の本支給については年間決算見込みに基づき交渉を行うことを会社側に伝えた。そして、10万円を12月10日に支払うという条件で労使が合意に至り、団体交渉はいったん終了した(11月29日)。

しかし団体交渉を終えて組合事務所に帰ってすぐに、組合執行部のもとに会社側から、確認をしたい事項があるからすぐに来るようにとの電話があった。会社側が出してきた確認事項は決算見込みを踏まえて協議することとなっていた年間業績賞与(一時金)の詳細な配分方法であり、具体的には変動部分のみ(個人考課80%、事業所考課20%)で構成され、固定部分が全くないものだった(支給日は1月25日)。東急観光労組は、受け入れ難い内容であり、確認をしたくないと考えたが、会社側はこれ(本支給の内容)を確認しないならば、12月の仮払金である10万円の合意はできず、支給しないとのことだった。加えて交渉のリミットが迫っていたため、東急観光労組は書面でこの内容を確認し、翌11月30日に受け入れることを回答した。すると、会社側はさらに覚書のようなもの²⁵を出してきて、そこには一時金についての交渉は行わず、原資も配分もすべて会社が決定するという内容が書かれていた。しかも、これに同意して、労働協約として締結しないとやはり12月の仮払金を支払わないと主張し、回答期限として17:00を突きつけた(覚書が出されたのが14:00)。これを受け、東急観光労組はすぐに顧問契約を結んでいた宮里弁護士に相談したが不在であり、組合執行部のみで結論を出さなくてはならず対応に苦慮したが、最終的には当時の松本委員長が「要求書を撤回する」と判断した²⁶。というのは、労働組合の要求に対し、会社側が上記のような条件を打ち出してそれに労働組合が合意しないから組合員に対して仮払金を払えないといているならば、労働組合が要求書を撤回すれば、あとは会社が配信したメッセージによって会社と従業員個人の約束となるのだから、会社は仮払金を支払わざるを得なくなると考えたのである。

そして、17:15に東急観光労組は要求書を撤回、社長メッセージの内容に基づいて社員間に公平な賞与支給を要求し、10万円の仮払金が支払われることになるが、要求書撤回までの短い間にも経営側のさらなる攻撃があった。というのは、要求書撤回の書面などを作成するのに時間がかかっていたため、労働組合は会社側に17:00からの団体交渉を10分遅ら

²⁴ 臨給30万円の要求を拒否された東急観光労組は、会社側に具体的な仮払いの増額可能額を明示するよう要求したが、会社側からは具体的な金額は示されなかった。

²⁵ そこには13項目の合意条件が書かれていた。

²⁶ 要求書の撤回は、東急観光労組としては初めてのことであった。

せるよう電話をしていた。このことを会社は了解したものの、団体交渉が始まる直前、17:10の段階で「労働組合と合意できなかったため組合員には12月10日の仮払金が支給できない」旨が、社長メッセージとして全社に配信されたのである。東急観光労組は当然激しく抗議をしたが、会社側は翌日の団体交渉で労働組合に回答する前に、またもや社長メッセージで「労働組合が要求書を取り下げたことにより皆さんに仮払金が支給できることなりご安心ください」（12月1日付）と全社に配信したのである。この一件で会社の敵対姿勢が明確になったと言え、以降、組合執行部はさらなる対抗戦術を取らざるを得なくなった。

(3) 3 6 協定未更改に対する会社側の対抗措置

組合側の次の戦術に触れる前に、ちょうどこの時期、組合側が3 6協定更改に応じなかったことに対し、会社が続けざまに取ってきた対抗措置について触れよう。最初の対抗措置は、東急観光労組事務所の家賃請求であった。地方本部の事務所は2003年より会社から便宜供与を受けていて家賃は無料であった。しかし、これは口頭で取り決めたことで書面に残っていなかった。そのため、会社は以前からの約束を一方向的に反故にし、地方本部の家賃が未払いになっているとして12月9日に簡易裁判所を通じて督促状を送ってきたのである。東急観光労組は支払いに応じないと回答したところ、翌2005年の1月27日には会社側が東急観光労組を被告として東京地方裁判所に提訴を行った²⁷。

督促状が届いたのとほぼ同時期に、組合専従者の削減を申し入れてきた。会社側の言い分は、組合員数は昔より減っているから専従者も減らして、身の丈にあった活動をせよということであった²⁸。さらに、世間一般的には専従期間は3年間だから、過去にさかのぼって3年間で交代せよと言ってきた。当時の専従役員は全員3年以上やっていたので、これを認めることは専従者が全員交代することを意味していた。ほかにも、これまで認められてきた就業中の組合活動を（団体交渉を除いて）認めないとされた。もともと有給での組合活動が年間数日認められていたがそれは今後一切許さず、就業時間外に行うようにということであった。そして、12月29日に会社側から就業時間中の組合活動についての労働協約を破棄することが通告され、実際に翌2005年4月1日より無効となり、団体交渉以外の就業時間中の組合活動は賃金カットされることとなった。

(4) アクティブ社相手に不当労働行為救済を申し立て

東急観光労組は株主の変更以降、会社の態度が急変したことや交渉を重ねても何一つ会社側の主張が変わらないことから、実質的な意思決定をしているのはアクティブ社ではないかという考えに至っていた。そして、11月30日に冬期臨給交渉の経緯から、要求書を撤回してすぐ、アクティブ社は労働組合法上の使用者の地位にあるとして、団体交渉の開催を求める要求書をアクティブ社に持参するとともに内容証明付き郵便でアクティブ社に送

²⁷ その後、2004年9月以降の組合事務所家賃は支払っている。

²⁸ 当時専従者の枠は8名。これを会社側は4名に減らせと言ってきた。

付した（12月1日）。そして、この件が会社（東急観光）に知れると会社側は激怒し、社長メッセージで、いったん要求書を撤回したものを労働組合が再度要求書を掲げ、問題として持ち出したために、一時金問題は未妥結状態に戻り、約束していた一時金は組合員に支給できなくなった、という内容を全社に配信した。この段階で、多くの組合員は社長メッセージが二転三転しているのを見て、一時金が支払われるのかどうか全くわからないという不安を持ち、職場の雰囲気も非常に悪くなっていた。

そして、12月6日付でアクティブ社から団体交渉開催拒否の書面が到着した。内容は、団体交渉に応じる立場にないという回答だった。このアクティブ社からの返答を受けて、実質的な権限を持っているアクティブ社が労働組合との交渉を拒否したとして、12月16日に東京都労働委員会に不当労働行為救済の申立て（団体交渉応諾義務違反）を行い、アクティブ社が使用者の地位にあるとの判断を求めたのである。

これに対して、会社側（東急観光）は東急観光労組がアクティブ社に対する団体交渉開催要求と不当労働行為救済の申立てを行ったことを理由として²⁹、年間業績賞与の問題は未妥結状態に戻ったとし、組合員に支給することはできないと主張しはじめた。

7. 年間業績賞与問題と組合つぶしの加速

(1) 第二組合結成と会社側の労組脱退工作

12月に入り、アクティブ社に団交要求を送ってから、会社側（東急観光）との関係はいっそう泥沼化した。会社側はアクティブ社に要求した理由を書面で示すよう求め、労組は要求書を提出するつもりはなく直接対話を求めるためである旨を回答する、というやり取りが繰り返された。

そして、12月28日には元組合員の2名により、「社員会」という名称で第二組合が結成された³⁰。そして、会社側はすぐさま社員会を労働組合として認めるということを社長メッセージとして全社に配信したのである。

さらに、年が明けて2005年1月5日は、「交渉中の年間業績賞与（一時金）について社員会は会社の主張どおり合意しました。したがって支給日である1月25日までに東急観光労組を脱退して社員会に移った人には必然的に年間業績賞与を支給します」という内容が

²⁹ 会社側は、東急観光労組が郵送したアクティブ社に対する団体交渉要求項目のなかに「年間業績賞与の支給について」という内容があるため、賞与は未妥結状態に戻ったとし、労働組合への支配介入になるため組合員には賞与は支給できないと主張した。また、東急観光労組が臨給の要求書を取下げ一方アクティブ社へ団体交渉開催要求を行ったことに対し、会社への背信行為であると非難した。

³⁰ 東急観光労組が社員会の結成を知ったのは12月29日の御用納めの日に、突然、弁護士事務所からFAXが届いたときである。内容は、東急観光労組の組合員から相談を受けて2名が新しく労働組合を立ち上げるが、新規組合結成なのでユニオンショップ協定に該当しないというものだった。なおこの日、会社側にも弁護士事務所から通知があったようである。

社内に配信された。加えて、同じ内容が社員会からも組合員に流された。それから会社側は支店長（管理職）に指示を出し、東急観光労組を脱退し社員会に入会すれば賞与が支給されると周知させたため³¹、一気に東急観光労組の組合員が社員会のほうに流れ始めたのである。

実際に、第二組合結成直前には1,500名ほどの組合員がいて、1月25日までに267名が脱退し社員会に移っているが、当時の松本委員長は組合脱退工作に対して抵抗を一切するなど命令していた。このようにしたのは、金銭的に困っていて一時金がほしいと第二組合に行く人もいて、組合が引きとめたらその人が板挟みになって苦しむと考えたからである。もっとも、少し後の3月の中央委員会では、会社のやり方への不満があがり、労働組合が脱退工作に対してなぜ抵抗しないのかという意見も出たが、松本委員長としては、あくまでも会社が悪いということは、（社員会に移った人も含めて）みんながわかっているはずだとの考えを崩さず、ほとぼりが冷めたころにカムバックキャンペーン（後述）を行って、社員会に移った組合員を説得して、東急観光労組の勢力を回復させた。

(2) サービス連合からの融資を受けて組合員に貸付を実施

さて、この間の団体交渉では、会社側の主張は一貫してアクティブ社を被申立人とした不当労働行為救済の申し立てを取り下げない限り年間業績賞与（一時金）を支給しない、一時金問題についての団体交渉にも応じないと一点張りであった。また、都労委も12月20日の調査において、年間業績賞与を組合員にも支払うよう会社を説得していたが、会社側は拒否している。そして、この日の調査の場で会社側は、年間業績賞与支払いのための条件は、東急観光労組が東急観光社長に唯一の実質的な決定権限があることを認めることとした。そしてさらに、アクティブ社相手の不当労働行為救済の申し立てを取り下げよう東急観光労組に要求した³²。すなわち、会社側の論理としては、東急観光社長の唯一の決定権限を労働組合が認めれば、東急観光が労働組合との間の唯一の交渉窓口になる（アクティブ社は関係ないことになる）から、アクティブ社の不当労働行為救済申し立ても自然と取り下がるはずであるし、6月の段階で東急観光労組が行った夏期臨給に関する不当労働行為についても会社側との協議によって解決できるため取り下げとなるはずだというものがあった。東急観光労組は、「ここまで会社側にやられて、臨給を支払わせるためだけに（アクティブ社への不当労働行為救済の申し立てを）取り下げることが、本当に正義なのか」という議論からはじめ、最終的には「必ず、このようなおかしい状態はなくなり、組

³¹ 前述のように、会社の業績が久しぶりによく、例年よりも高い臨給（年間2カ月分相当）が支払われる見込みであったため、どうしても一時金がほしいという組合員が多かった。会社側は全国に一時金支払い予定額のデータを各支店に送り、これを支店長から組合員に提示させ、「労働組合は一時金について会社と合意していないのでこの金額は社員会に移らないと支給されない」という説明をさせた。

³² 会社側の東急観光労組に対する要求は、この2つに加え、夏期臨給問題については会社交渉メンバーに交渉権限があることを認めるというものがあった。

合員にも臨給が支払われるようになる。正義を貫き通そう」という結論に至り、会社側の主張（アクティブ社への不当労働行為救済の申し立ての全面取り下げ）を拒否することになった³³。

しかし、組合員は臨給が支給されないために社員会に移ってしまうという現実的な問題が残っていた。そこで東急観光労組は、サービス連合から1億3,000万円の枠で資金を借り、それを組合員に貸し付けたのである³⁴。これは、会社から社員会メンバーに業績賞与が支払われる1月25日に、会社側が組合脱退工作で個人に示していた支払い予定額を上限に、無利子で貸し付けるものだった。また、組合員に臨給が支払われた暁には、返却してくださいということにした。

加えて、管理職の中にも東急観光労組に好意的で応援してくれている人がいた。組合員でない管理職には一時金が支払われていたのだが、労組を好意的に見てくれている人たちを対象に「組合員基金」という形で募金を募った。結果的に70万円ほどが集まり、それも組合員への貸付資金として利用した³⁵。このことは、組合ニュースにも掲載したが³⁶、管理職の中に応援してくれている人がいるということに組合員は大いに勇気づけられた。

さて、実際1月25日には組合員に一時金は支給されなかった。東急観光労組としては組合員への融資はできたものの、第二組合に多くの組合員が流れ、会社側も攻撃の手を緩めていないこの段階では、紛争解決の糸口は全くつかめていない。しかし、これだけ大規模な融資を受けたということは徹底抗戦の構えである。果たして勝算はあったのだろうか。東急観光労組としては、臨給問題については明らかな差別であるため勝算ありと確信していたが、どれだけの時間が必要なのかはわからずにいたという。

要するに、東急観光労組としては時間をかければ臨給の問題は解決すると見込んでいたが、問題は解決まで時間がかかるということであり、それまで労働組合の組織力をいかに維持するかに勝負がかかっていたのである。したがって、サービス連合の融資が難局を乗り切る大きなポイントであったことは間違いない。

(3)直接的な組合つぶし

2月に入ると、会社側はいつそう露骨な組合つぶしに出た。たとえば、会社は組合員にメールで、金曜までに脱退届けを送れば翌週の水曜までに一時金を支払うというメッセージを毎週配信した。しかも毎週、各支店の組合員数、社員会メンバー数をチェックし、管理職に対して営業成績のように社員会が過半数を取れているかを管理するという徹底ぶり

³³ 東急観光労組は、アクティブ社に直接交渉を求める最大の目的は、組合員が安心して働ける会社になるよう、今後の東急観光について話し合いがしたいということであると主張していた。

³⁴ 貸付の上限は20万円。

³⁵ 集まった70万円はその後全額返却した。

³⁶ 個人名は伏せ、「有志」という形で掲載した。

だった³⁷。加えて社員会も、個人の署名でなく代筆でも、あるいは代表者が名前を書きさえすれば組合脱退の手続きを代行すると言い始めた。その結果、それまでがんばっていた事業所も1人崩れると全員が組合を脱退するなど一気に組合員の減少が進み、2月25日の段階で労組脱退者は568名、3月末の段階では社員会メンバー約900名に対し、組合員数712名という過半数割れの状況にまでなった³⁸。そしてこのような労働組合からの脱退工作は5月まで続いたのである³⁹。

(4)東急観光労組の本格的反撃：裁判闘争の開始

さて、この間も都労委の審査は続いてきたが、3月末に至っても問題解決の道筋は見えていなかった。まず、2月10日の調査では、都労委から和解に向けた「協定書(案)」が提示されたことに対し、組合側はその場で受諾を表明するも、会社側は持ち帰って検討すると回答した。その1週間後の調査(2月17日)の場で、会社側が「協定書(案)」を受け入れるかどうかを回答することになっていたが、これに修正を要求した。それを受けて組合側も一部修正を要求したが、都労委は労使双方の主張を再度聞きつつも、「協定書」を「勧告」に変更し、修正は認めないこととした。しかし、会社側はこの日の夜に、都労委の勧告を実質拒否する内容の総務部長メッセージ「社内緊急融資の実施について」⁴⁰を組合員に配信し、2月24日の調査では都労委勧告を拒否する上申書を提出した。その後、労働組合が1月に提出済みの「実行確保の措置勧告申し立て」(和解成立のために判断はこの時点まで留保されていた)に対し、都労委は「勧告書」を交付(3月1日)した。そこで労働組合は、この勧告書の受け入れを会社側に申し入れたが、会社側はこれに対して明確な回答をしなかった。

このように会社側が都労委の勧告を拒否したため、東急観光労組は事態打開のために裁判闘争に打って出た。その時の判断は、都労委は今後も時間をかけて労使で話し合いをして一時金の未払い問題を解決しなさいと判断するだろうが、それでは労働組合の組織がもたないので早期解決のため裁判闘争に移行するというものであった。そして宮里弁護士のアドバイスもあり、労働委員会では労使関係を問題にし、具体的に請求をする案件は裁判闘争に出ると整理をした。

そして、裁判闘争の第一弾として、3月4日に組合員代表30名(執行部と一般組合員から構成)による原告団を結成し、未払い状態が続いていた2004年度年間一時金支給を求め

³⁷ この段階でも会社側の動きについての情報が組合側に入ってきており、各支部の組合員・社員会メンバーのチェック表などを東急観光労組は手に入れていた。

³⁸ なお、組合員数が一番少なくなったときで647名まで減少した。

³⁹ 東急観光労組側は、一連の脱退工作に対し、会社側に即時中止の申し入れをするのと同時に、労働組合代理人弁護士名で「管理職に対し不法行為が続けられるのであれば、個人としても法的責任を追及せざるをえない」という内容の警告文を発信した。

⁴⁰ このメッセージの内容は、2月中の年間業績賞与の支給が不可能になったため、社内緊急融資を実施するというものだった。

て会社を東京地裁に提訴した⁴¹（「2004年度年間業績賞与請求事件」）。また4月に入り、前述の労働組合からの脱退工作についても、東京地裁への提訴を行った⁴²。

(5)原告団の昇級見送りと指導職問題

これに対しても会社側は反撃を行ってきた。東急観光労組は3月17日に、4月1日付で昇級する従業員のリストを会社側から提供されていたが、翌3月18日に一時金問題訴状が会社に届くと、会社側がこのリストを回収した。その後、一時金裁判の原告団に入っていた2名の組合員の名前が消され、社内に公表されてしまったのである。さらに同日（3月18日）、会社側は労使協議を行わずにユニオンショップ協定を無視し、管理職と一般社員の間に新たに「指導職」という職制を設けて、これを非組合員とし、組合員資格を有する者のうち74名に対して人事を発令した。これによって東急観光労組はさらに組合員数が減少することとなった。なお、東急観光労組はこの件について、再三にわたって団体交渉要求を行ったが、会社側は「指導職は管理職である」という一点張りの主張を繰り返し、団体交渉に応じず労働条件も明らかにしなかった。そのため、東急観光労組は5月9日、この件について団体交渉の開催を求める地位であることを求めて、東京地裁に地位保全の仮処分を申し立てた。なお、この時点で東京地裁に4件の事件⁴³がかかっており、都労委にも2つの申し立てが係属していた。

(6)連合による支援の成果：5000通を超えるFAXと陳情

裁判闘争と並行して、組合側は上部団体経由で反撃を行った。まず、2月に入って、東急観光労組はサービス連合の仲介で連合傘下の各産別組合を回って支援を要請した。さらに、連合東京が会社宛て抗議文を送る取り組みを呼びかけており、これが連合本部としての取り組みに発展し⁴⁴、会社に各所から郵送・FAXでの抗議文が送られ、最終的には5,000通強（うち連合東京だけで1,000通超）送られた。

また、連合経由で国会議員に陳情を行い、その結果、東急観光事件は3月から4月にかけて計3回国政レベルで取り上げられ⁴⁵、投資ファンドの使用者性について問題提起が行われた。そのほか、東急観光本社および全国8か所の営業本部に対し、各地方連合が早期事態収拾の要請行動を行った。

⁴¹ これは、経営側が3月1日の都労委「実効確保の措置勧告」の拒否を正式に表明する前の出来事である（経営側の拒否は3月23日）。

⁴² 4月7日、東急観光労組は労組脱退・社員会加入工作が団結権の侵害にあたるとして損害賠償（会社の脱退工作と組合費減少の損害賠償請求）を求めて東京地裁に提訴した。

⁴³ 会社側に訴えられた組合事務所賃貸料の件と、組合側が訴えた一時金支給の件（3月）、労働組合脱退工作の件（4月）、指導職問題の件（5月）である。

⁴⁴ 2005年4月に連合中央委員会で「東急観光労働組合への支援」が確認された。

⁴⁵ 2005年3月30日の衆議院厚生労働委員会（民主党城島光力代議士、自民党御法川信英代議士が質問）、4月19日の参議院構成労働委員会（民主党柳沢光美議員が質問）、4月26日の参議院国土交通委員会（民主党山下八洲夫議員が質問）の計3回。

(7)新入社員獲得競争

紛争が泥沼化する中、4月の新入社員の入社時期となった。従来、東急観光労使はユニオンショップ協定を結んでいたこともあり、会社側の許可を取って新入社員研修の時間の一部を割いて、労働組合の活動を説明する時間にあてる慣行になっていた。しかし、2005年4月の新入社員研修では会社側が東急観光労組に対し、社員会もあるので新入社員にはどちらに入るかを選択してもらおうと言ってきた。労働組合と社員会、それぞれ30分ずつ説明し勧誘を行ったが、新入社員76名中、労働組合に加入したのは2名だけであった。実は、このときはまだ東急観光労組は春闘交渉を行っていたのに対し、社員会はすでに新入社員の初任給のベースアップを会社側と合意していた（東急観光労組はその事実をこの日まで知らなかった）。そして社員会は、社員会に入れば賃金が違うと言って勧誘したのである⁴⁶。

8. 急転直下の和解へ

(1)厚生労働省に研究会設置

前述のように、東急観光労組が陳情活動を行った結果、東急観光の事件は国政レベルでも取り上げられていたが、5月に入って厚生労働省に「投資ファンド等により買収された企業の労使関係に関する研究会」（以下、研究会）が設置され、さらに政策的に注目をあび、世間からも注目されることになった⁴⁷。陳情や研究会の場で東急観光労組と当時の松本委員長は、投資ファンドの使用者責任を認めてほしいと主張した。そうなれば投資ファンドに団体交渉の応諾義務があるということになる。そしてこの内容の法制化を進めるように繰り返し訴えた。

ところで少し後の話になるが、研究会では、親会社として支配権を有するところについては子会社と一体的な立場にあるから団体交渉の応諾義務があり、それは投資ファンドといえども例外ではないという方針を出した⁴⁸。しかしながら、厚生労働省の結論は現行の法体制の中で対応できるというものであり、現状では法整備までには至っていない。

⁴⁶ 東急観光労組は春闘の要求書を提出していたが、会社（東急観光）が労働条件についての唯一の実質的権限があることを認めていないという論理で、会社側が春闘の要求書を受け取っていなかった。もっとも、この内容が盛り込まれた都労委の「勧告」を組合側は受け入れ、会社側は拒否していた（会社側の拒否は2月24日）。

⁴⁷ この研究会は、その後1年間にわたり計10回開催されるに至った。

⁴⁸ 報告書概要では、「被買収企業の労働条件に介入し、『基本的な労働条件等について、雇用主と部分的とはいえ同視できる程度に現実的かつ具体的に支配、決定することができる地位』に立つことになれば、『使用者』としての責任を負うことになる」ため「被買収企業が当該企業の労働組合からの団体交渉申し入れに対し誠実に対応する必要があることは言うまでもない」と書かれている（下線は原文ママ）。なお、報告書概要および全文は以下のURLから見るができる。<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2006/05/s0526-2.html>

(2)一時金問題の解決

さて、4件の裁判闘争の展開であるが、東急観光労組は一時金未払い問題と脱退工作の問題では勝算を持っていたものの、組合事務所家賃問題では書面を交わしていなかったため、敗訴の見込みが強かった。このころから、当時の松本委員長は労使紛争の收拾を考えており、連合本部のアドバイスを受けている。

これと前後して、ある連合構成組織（産別）の代表と連合役員が国会議員などの人脈を通じて、アクティブ社代表との接触を図っており、5月半ばになって面会が実現した。その後、彼らとアクティブ社の代表は何回か面会を重ねていった。彼らは、日本の労働組合は、経営側と対立するだけでなく同時に協力の関係にもあるということを繰り返し話した。これによって、アクティブ社の代表が労働組合に対して持っていたイメージを変えることができたという（連合幹部談）。

その後、和解に向けての労使の話し合いが始まった。そして、6月6日の団体交渉の結果、会社側が6月9日に未払いだった一時金を支給することを表明し、組合側はこれを受けて一時金に関わる労働委員会への申し立ておよび東京地裁への提訴を取り下げ、一時金問題の解決に至った⁴⁹。

(3)和解

その後も、和解にむけて労使の自主交渉による協議が続けられた⁵⁰。協議の中では、今後の東急観光における労使関係のあり方等についての議論に加え、訴訟解決に向けた労使の対応、社員会への対応等について議論が行われた。そして、会社側が和解に応じることを条件に、労働組合はすべての訴訟を取り下げることにした。この和解協定書の文章表現についても労使間でもめたが、最終的には、会社側が団体交渉を含めて誠実に対応すること、会社側は団体交渉には実質的権限のある者を出席させ合意を図るようにすること、就業時間中の組合活動（有給）は年間2時間以内とすること、従業員には労働組合と社員会の選択の自由があること、組合員に対して不利益な取り扱いをしないこと、などが盛り込まれた（図表11-3）。そして11月1日に都労委関与のもとで全事件について和解が成立し、11月2日には東京地方裁判所への訴状を労使ともに取り下げ、11月28日には厚生労働記者クラブで和解報告、同時に労使共同宣言⁵¹が出された。

⁴⁹ 一時金問題は一応の解決に至ったが、話し合いを重ねても労使の考え方の溝は埋まらなかった。そのため、現在も一時金は年一回の支給である。ただし、夏と年末に仮払金が支給されることになった。

⁵⁰ 和解に向けたロードマップを労使で作成し、諸課題の解決策について1つずつ協議を重ねていった。

⁵¹ 共同宣言は「飛翔に向けて」という表題で「東急観光株式会社と東急観光労働組合は 健全な労使関係のもと 魅力ある企業、公正な職場づくりに邁進し 創立50周年、『トップツアー株式会社』として 力強く『飛翔』することを決意する」と書かれている。

図表 11-3 東急観光労使の和解協定書 (2005 年 11 月 1 日)

申立人東急観光労働組合（以下組合という。）と被申立人東急観光株式会社（以下会社という。）及び被申立人アクティブ・インベストメント・パートナーズ株式会社とは、都労委平成 16 年（不）第 49 号事件及び同第 81 号事件について、本和解の趣旨を踏まえ、正常な労使関係を形成するよう互いに努力することとし、以下の点につき合意する。

第1条 会社と組合は、団体交渉において回答しうる実質的権限ある者を出席させ、合意形成が図れるよう誠実に交渉し、団体交渉の結果、合意に達した事項については、労働協約を締結する。また、メッセージ等を配信する場合は双方配慮し、円滑な団体交渉の妨げとなるような行為を行わない。

(以下略)

資料：トップツアー労働組合「第 35 回定期全国大会議案書」より抜粋。

そして波部副委員長は、これまで見てきたように労使関係が泥沼化し、それでも和解に至った要因としては、①東急観光労組の組織力と粘り強い闘争、②上部団体（サービス連合と連合）の支援、③労使関係がどんなに悪化しても会社側の窓口と話をすることをやめなかったことをあげている。①については、1 年以上にわたる苦しい紛争の中においても、647 名が最後まで労働組合に残り、一時金支給後も多くが労働組合に戻ってきたということに表れている⁵²。ここまで明示的には書かなかったが、紛争中も労使交渉の状況や都労委・法廷での闘争などについて、東急観光労組は組合ニュースという形で組合員にその内容を細かく周知してきた。また、組合員からだけではなく管理職からも、東急観光労組への情報提供が途絶えることがなかった。管理職もかつては東急観光労組の組合員であり、かつての運動に共感していた人が少なからずいたのだろう。このように、会社側の強引なやり方への反発もあっただろうが、東急観光労組の教宣力、それから過去の運動の実績が組合員の信頼感につながり、執行部も長期にわたる闘争を行うことができたのである。②については、サービス連合、連合東京、連合本部が本格的に支援に乗り出す段階になって、和解に至る道筋が見えている。FAX 爆弾や議員への陳情といった形で会社側に対応したり、和解のための話し合いを始めたりというのは、上部団体の支援によるものである。このような支援がなければ、和解への道はもっと遠かったに違いない。③は地味ながらとても大切なことである。労使の問題は紛争で解決をはかるより、まっとうな話し合いによりを解決するほうが本筋であり、労働組合としても経営としても痛みが少ないはずである。実際、窓口との話し合いをやめなかったからこそ、いったん泥沼の紛争に陥りながらも、和解の局面ではスムーズに経営側との話し合いに移行し、解決までの段取りを整えることができたのである。そうでなければ、やはり和解への道は遠かっただろう。筆者はこれに加えて、東急観光労組執行部の「折れない気持ち」が重要だと考える。経営側の執拗な攻撃に耐え

⁵² また、会社側の脱退工作に抗いきれず東急観光労組からは脱退したものの、サービス連合のネットワークユニオンに加入して東急観光労組を側面支援した人もいた。

つつ、さまざまな対抗戦術を次々ととることは、強い精神力がないとできないことは明らかである。実際、普通なら途中で紛争をやめようという気持ちになっても仕方がないほどの攻撃を東急観光労組は受けていた。しかし、最初の段階で執行部の意思統一を行って以降、だれもぶれなかったのである。この事例によって組合執行部のこの気持ちを伝えることが、ほかの労働組合を大いに勇気づけることになるはずである。

なお、一連の労使紛争から和解に至る道のりの中で、東急観光労組にとって大変だったのは、一時金を払うという約束がついてからだった。本来は、決着がつくまで闘うというのが労働組合としての「筋」であり、執行部の中にも、実際に訴訟をしていた組合員の中にも裁判で決着がつくまで徹底抗戦するつもりの人がいた⁵³。その人たちの説得が一番の苦勞で、何度も説得に通って（主に地方組織へ）、最終的にはなんとか訴訟取り下げの署名をもらうことができた。なお、このときの説得は、「このまま訴訟を続けると職場も会社もたなくなる」というニュアンスで行った。そのほかにも、労使紛争はうんざりだという声や、和解した後は本当に大丈夫かという疑問の声もあったが、東急観光労組は組合員の説得を粘り強く行った。

なお、これだけの労使紛争になっていたにも関わらず、アクティブ社時代の3年間は、運よく業界全体が上向いており、東急観光の経営状況は悪くはなく、赤字は出なかった。ただし、他社と比べると業績は良くなかった。

(4) 組合カムバックキャンペーンで再び労働組合が多数派に

会社側と和解するにあたり、東急観光労組にとって社員会は厄介な存在であった。和解以降、社員会は会社との交渉を含めて活動らしいことはしていなかったが、東急観光労組が会社側と合意したことはそのまま社員会メンバーに適用されており、社員会はフリーライダー状態であった。しかも、東急観光労組の組合費が約 4,000 円に対し、社員会の会費は月 500 円で、新入社員の勧誘だけを行って特に活動はないということで、社員会は会費がどんどん貯まる状態でもあった。東急観光労組はこれを放置しておく、組合費を支払っている組合員の不満が出ると考え、専任の担当者を置いて「全国カムバックキャンペーン」と題して、東急観光労組への再勧誘を行うために全国を2周した。その結果、現在では組合員は 800 名（社員会メンバーは 300 名）まで盛り返している。

⁵³ たとえば、会社が組合脱退工作や組合員に対する一時金未払いなど差別的行為を行ったのに、なぜ罰せられないのかという声があった。

参考図表 東急観光（トップツアー）労使関連年表

時期	事項
1956.01.31.	・東急電鉄グループとして創業
1969ころ	・アンテナ会結成＜第一次労働組合＞ ⇒間もなく解散
1981.07.	・東証二部上場
1987.06.	・東証一部上場
2003.12.25.	・東証一部上場廃止
2004.01.01.	・東急電鉄(株)の完全子会社となる(株式交換制度)
2004.03.26.	・アクティブ社への株式売却を発表(労働組合への通知は前日) 【組合】今後の東急観光の経営方針、体制の変化について、「説明回交」を求める ⇒【会社側】団体交渉開催せず
2004.03.31.	・東急電鉄(株)が所有する東急観光株式の85.03%を投資ファンドに売却 ・【会社側】総務部長を突如解任
	・【会社側】7月1日付けで事業分野別に分割していた3子会社を吸収合併(異動対象者:約1000名)することを会社側が組合に一方向的に通告 (組合への事前通知、労使協議一切なし)
2004.05.31.	夏期一時金問題発生 ・【会社側】夏期一時金について、同年3月の合意を一方向的に破棄。一時金は年1回とし、夏期一時金は支給しない旨を団体交渉で表明 ・【会社側】団体交渉中に夏期一時金を支給しないことを社長メッセージとして社内にメール配信
2004.06.14.	・【組合】都労委に不当労働行為救済の申し立て (1)夏期一時金問題、(2)団体交渉応諾義務違反、(3)団体交渉に実質的権限のある者の出席および誠実な対応、(4)労働組合組織に対する支配介入の中止、を申立
2004.07.	・【会社側】同年3月に労働協約化した人事考課制度を一方向的に凍結(組合への事前説明もなし)
2004.9.28.	・【会社側】都労委の要請書(9月7日発信)に対し、回答期日延期を求める。都労委は回答期日を10/4に再設定すると伝えるも、会社側がこの期日を拒否。
2004.10.1.	・【組合】要請書受け入れ拒否の対抗措置として「36協定」更改に応じず、以降約2カ月間にわたり36協定が無効に。
2004.10.19	・【会社側】都労委の要請書に拒否を表明。
2004.11.11.	冬期一時金問題発生 ・【会社側】社長メッセージ「平成16年度年間業績賞与の支給に当たって」が要求書提出(11.12.)以前に社内メールで配信される
2004.11.12.	・【組合】2004秋闘要求書提出。未払いの夏期臨時給分を含めて2.0カ月分要求。その後、断続的交渉を行うも会社回答は会社メッセージと変更なし。また、12月10日支給の仮払金については、会社側から具体的金額の明示を求められ、30万円を要求するも会社側が拒否。会社側は増額可能額を提示せず、増額を一切拒否。
2004.11.15	・【会社側】都労委の和解協定書(案)に対し、回答期日を延期後、拒否回答 ・【都労委】会社側の和解協定書(案)拒否を受けて、「審問」に向けた審査に移行 ・【会社側】和解協定書(案)拒否までに労組地方本部事務所家賃の督促状を送付
2004.11.29.	・【会社側】冬期一時金の回交で、組合側は(仮払金支給のために)要求書撤回・会社案の了承を表明するも、会社側は合意を撤回。合意のための新条件を提示。
2004.11.30.	・【会社側】組合側は前日の会社案を了承するも、再び合意のための新条件を提示し、回答期限を提示。また、会社側は回交・労働組合の回答を待たずに、賞与の支給を従業員宛に社長メッセージとして配信。

時期	事項
2004.12.1.	・【組合】アクティブ社に対し団体交渉開催要求書を提出
2004.12.6.	・【アクティブ社】アクティブ社より団体交渉開催拒否の書面到着
2004.12.16.	・【組合】アクティブ社を被申立人とする不当労働行為救済の申立(都労委)
2004.12.28.	会社側が組合つぶしを本格化 ・社員会＝第二組合の結成。会社側は労働組合として認める内容のメールを全社に配信。
2004.12.29.	・【会社】就業時間中の組合活動を定めた労働協約の破棄通告
2005.01.05.	・【会社】社員会会員には1月25日に年間業績給与を支給するとのメールを全社に配信
	・【会社】アクティブ社に対する不当労働行為救済の申立を取り下げない限り、組合員に年間業績給与を支給しないと、一時金問題についての団交再開を拒否。 ・【会社】管理職に対し、1月25日に支給を希望するなら労組を脱退、社員会に入会することを周知することを指示。
2005.01.25.	組合つぶしが加速 ・【会社】管理職及び社員会会員のみ冬期一時金を支給し、組合員には支給せず。(労組脱退者267名)
2005.01.28.	・【会社】東京簡易裁判所に組合地方本部事務所家賃の督促手続き
2005.03.04.	裁判闘争の開始 ・【組合】東京地裁へ2004年度年間業績賞与の支払を求め会社を提訴。
2005.03.18.	・【会社】一時金問題の訴状を見た会社は、原告団に加わった2名の昇級予定者の昇級を見送る ・【会社】ユニオンショップ協定を労協を経ずに無視し、新たに指導職(非組合員)とする職制を新設。組合員資格をもつ者のうち74名に発令。
2005.03.23.	・【会社】都労委の「実効確保の措置勧告」を拒否。
2005.03.30.	国政レベルで取り上げられる ・衆議院厚生労働委員会にて。その後参議院厚生労働委員会(4/19)、参議院国土交通委員会(4/26)でも。
2005.03.31.	・【組合】就業時間中の組合活動を定めた労働協約が無効に。(労組員712名、社員会900名)
2005.04.07.	・【組合】東京地裁へ労組脱退・社員会入会工作は団結権侵害であるとし会社側を提訴。
2005.04.	連合の支援による抗議文 ・【連合】「東急観光労働組合への支援」を確認⇒会社への抗議文送付の取り組みが連合東京レベルから連合本部レベルへ(約4000通)。本社および全国8か所の営業本部に対して地方連合が早期事態収拾への要請行動。
2005.05.09.	・【組合】東京地裁へ、会社側が新たな指導職として組合員74名に発令した件について、労働組合からの団体交渉開催要求を無視し、労働条件も明らかにしてこなかった会社に対して、組合員の地位保全の仮処分を申立(団体交渉事件)
2005.5.27.	厚生労働省に「投資ファンド等により買収された企業の労使関係に関する研究会」設置 ⇒10回程度開催(約1年)
2005.06.06.	和解の始まり ・団体交渉⇒【会社】未払いの冬期一時金を6/9支給を表明。【組合】一時金に関する労働委員会への申立、東京地裁への提訴を取り下げ。 ・和解への自主交渉開始
2005.11.01.	和解成立 ・都労委関与のもと、全ての事件について和解成立。
2005.11.28.	厚生労働省記者クラブにて和解報告、労使共同宣言

資料：トップツアー労組提供資料より著者作成。

「労働組合による異議申し立て行動の実態」についての調査報告書

2013年3月21日

発行 公益財団法人連合総合生活開発研究所

所長 藤田 隆成

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋1-3-2

曙杉館ビル3階

TEL 03(5210)0851/FAX 03(5210)0852

<http://www.rengo-soken.or.jp/>

印刷 株式会社 三啓社

〒110-0015 東京都台東区東上野1-7-8

TEL 03(3833)6061/FAX 03(3835)7693

E-mail: sankeisha@mpd.biglobe.ne.jp
