

労働政策フォーラム 経営資源としての労使コミュニケーション

「労使関係のフロンティアー労働組合の羅針盤」

労働政策研究・研修機構

呉学殊

ohhs@jil.go.jp

1. 日本の経済社会の現状

- 1991年バブル経済崩壊以降、低い経済成長、少子高齢化、財政赤字の膨張、社会保障システムの危機、政治リーダーシップの欠如、若者のビジョンの無さ等、深刻な問題
- この社会の成員のすべての力を結集しなければならない。その中でもこの産業社会の大きな担い手として労使に期待したい。

2. 労使関係に対する認識のコペルニクスの転換が必要

- 労働組合に対する認識
- 従来の認識：労働組合エネルギー抑制政策
→労働組合をつくらせない(不当労働行為)、
ストライキー等を起こさない
- これからの認識：労働組合エネルギー活用政策
→会社側の把握できない情報の収集源、
健全な経営のための監視・提言役割

2. 事例1 千代田エネルギー＝C社 (第7章)

- 労働組合から「規律がない」、「一貫性がない」、「総括がない」＝3無
- 会社：3無を3有に転換する形で、働き甲斐のある会社づくり、会社の発展へ
- 社長の組合学習：「会社が大変なときに一番協力し、頑張ってくれるのは労働組合の連中だ」
- 「正常な労使関係を構築することができるならば、今、うちの会社が抱えている様々な問題を乗り越える上で、むしろプラスになるんじゃないか」

2. 事例2 資生堂労組＝S労組（第3章）

- 労働組合から「押し込み販売」の問題提起と2年間の運動「組合が変わる・組合も変わる」
- 会社：店頭基点運動、さらに3つの夢「100%お客様志向の会社へ変わる」、「大切な経営資源であるブランドを磨き直す」、「魅力ある人で組織を埋め尽くす」の下、会社の発展とワーク・ライフ・バランスの推進

2. 事例3: ケンウッドグループユニオン (『BLT』2011年11月号)

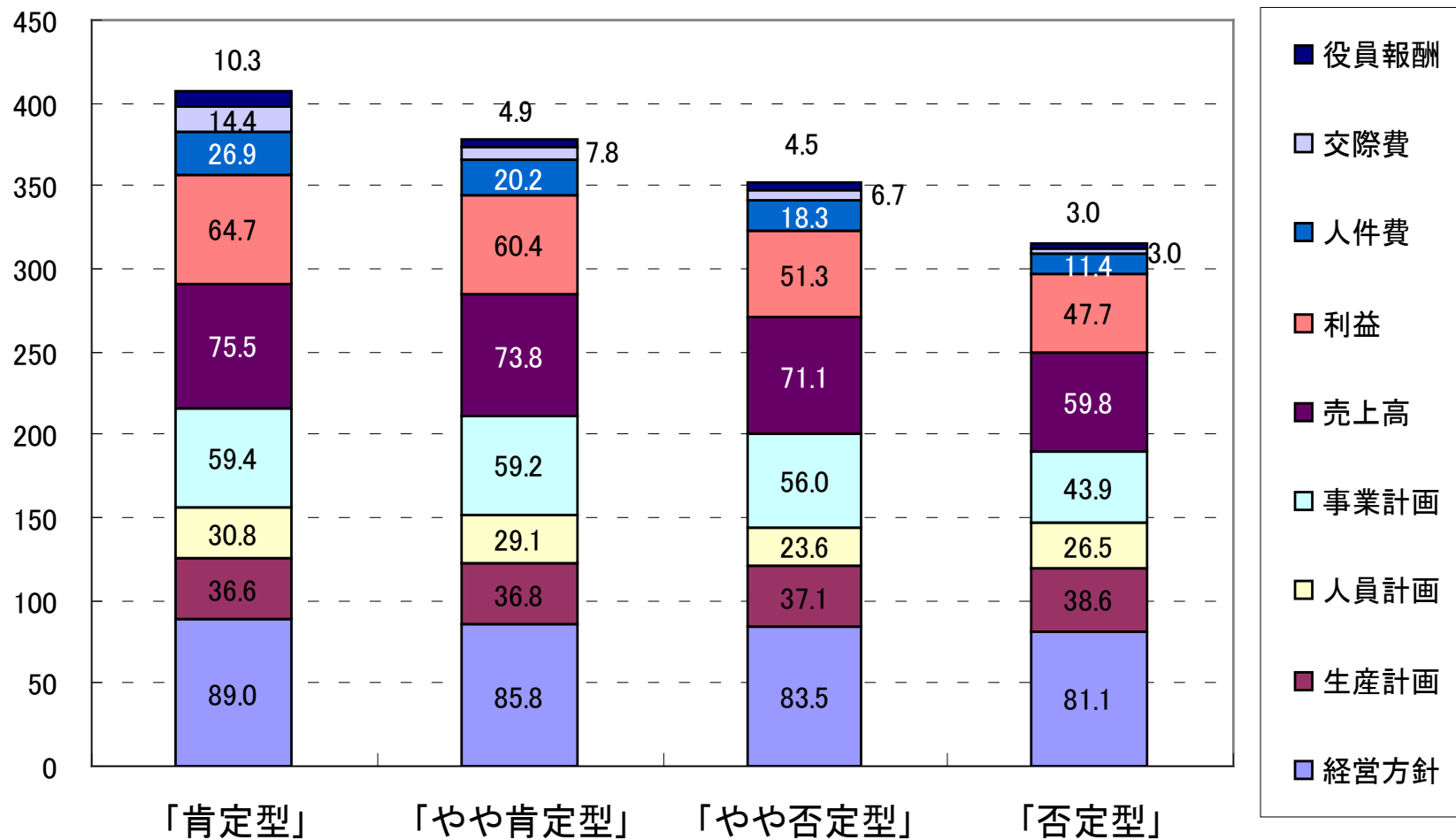
- 部分利益最大化による全体利益最小化の矛盾(在庫廃棄損による赤字)解消のために全体利益最大化へのグループ経営の転換
- 全体利益最大化への対応の一環として企業グループ全体での単一労組化へ
- その効果:
 1. 企業グループ経営全体最適化への下支え
 2. 人員削減下の雇用保障
 3. 労働条件の安定化と格差拡大の阻止・改善
 4. 個別企業の帰属意識から企業グループ帰属意識へ
 5. 組合交渉力の強化
 6. 非正規労働者の組織化と処遇向上

3. 労使コミュニケーションの経営資源性の認識が必要(第6章)

- 調査:2006年、労働政策研究・研修機構は、正社員1000未満の1万2000社の中堅・中小企業(以下、「中小企業」という)社長に対しアンケート調査、有効回答数は2440社(回収率20.3%)。
- 社長の労使コミュニケーション基本方針4タイプ
- 「A意見に近い」(「肯定型」)28.2%
- 「どちらかといえばA意見に近い」(「やや肯定型」)44.4%
- 「どちらかといえばB意見に近い」(「やや否定型」)20.9%
- 「B意見に近い」(「否定型」)5.4%
- A意見:「企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」
- B意見:「経営は経営者が行うもので、経営について一般従業員の要望をあえて聞く必要はない」

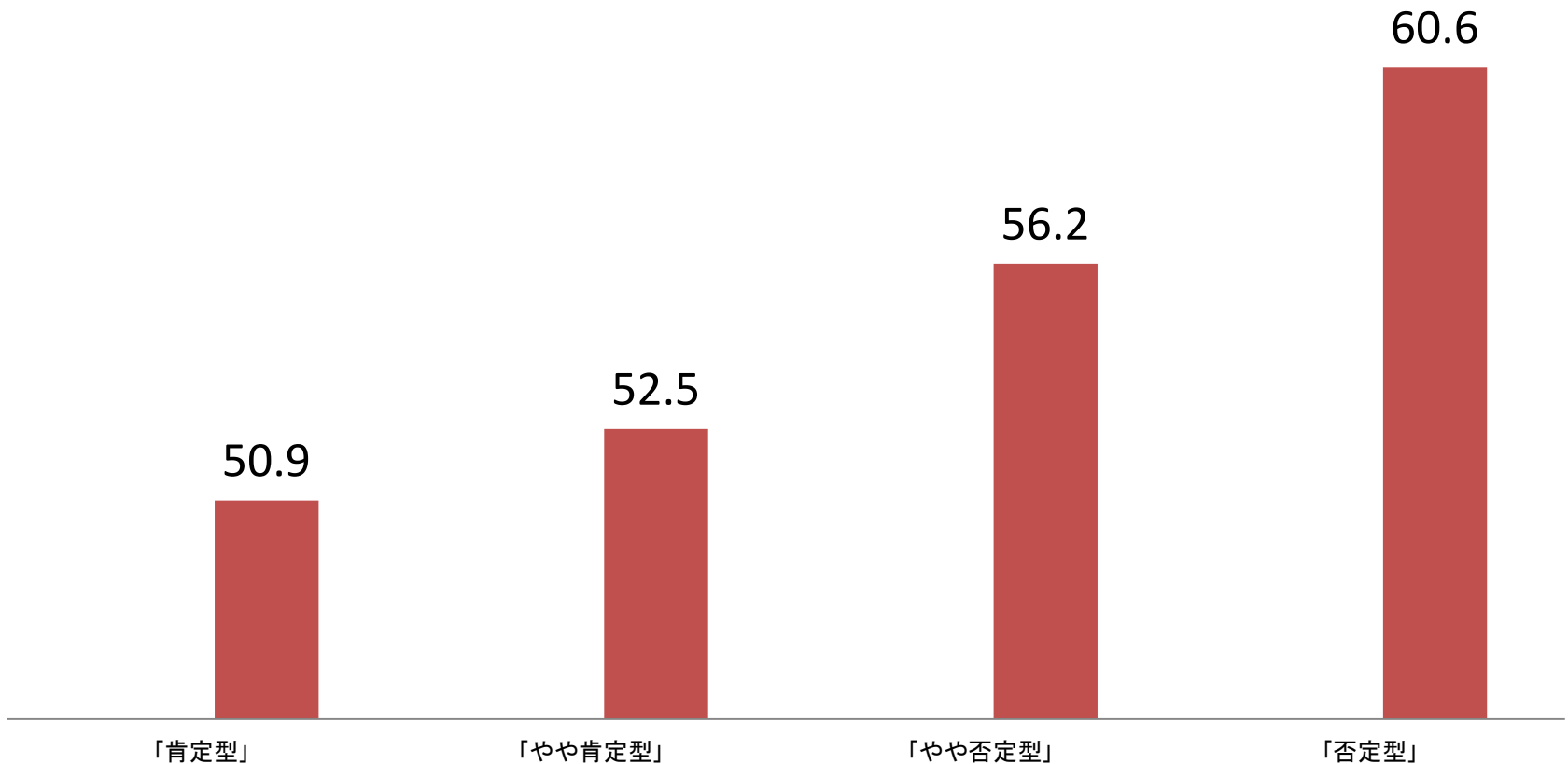
3. (1) 肯定型ほど経営情報開示率が高い

図1 コミュニケーション方針4タイプと経営情報開示(%)



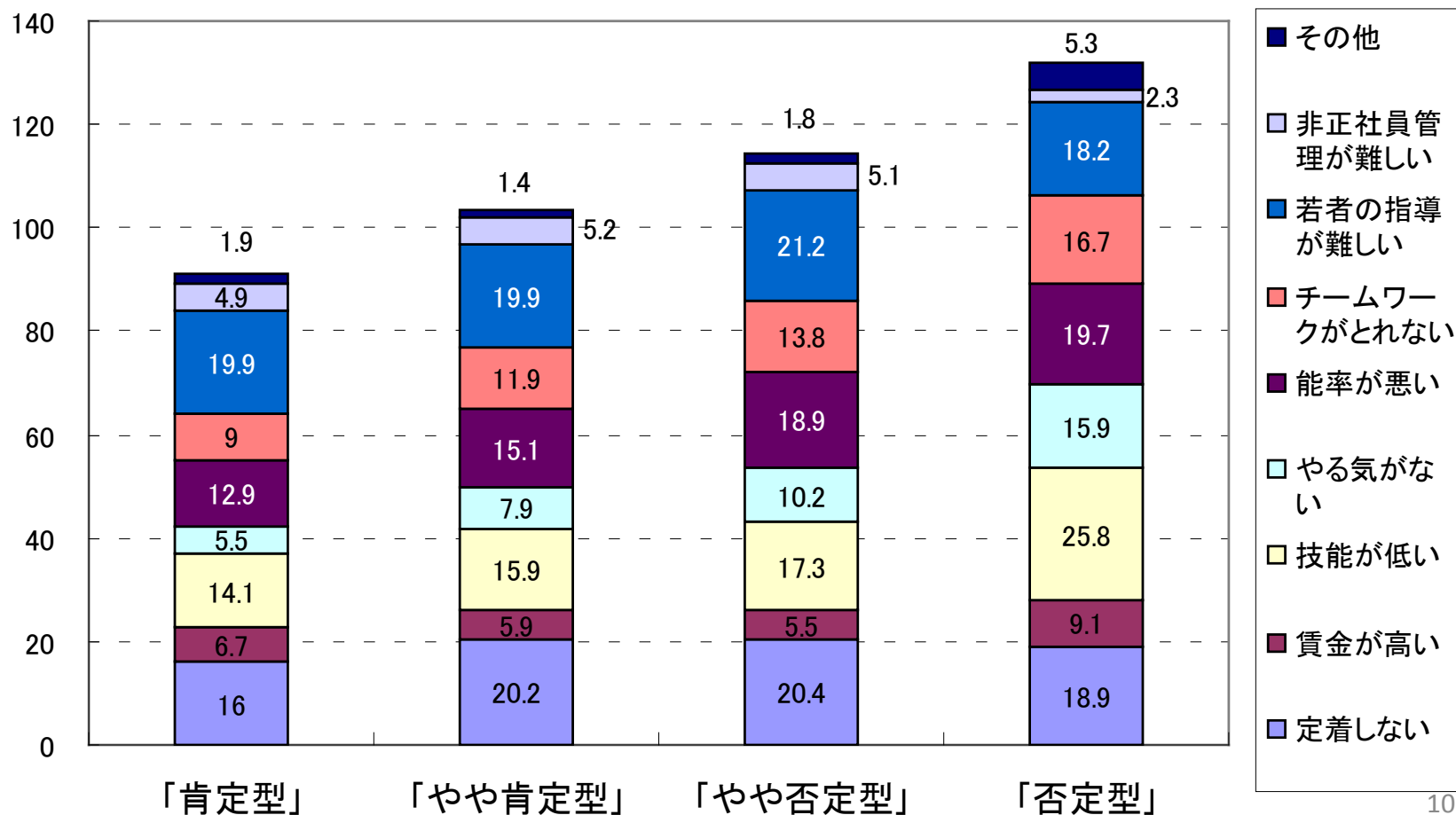
3. (2) 肯定型ほど経営危機の経験度が低い

図1-1 1990年以降業績悪化による経営危機「あり」の割合

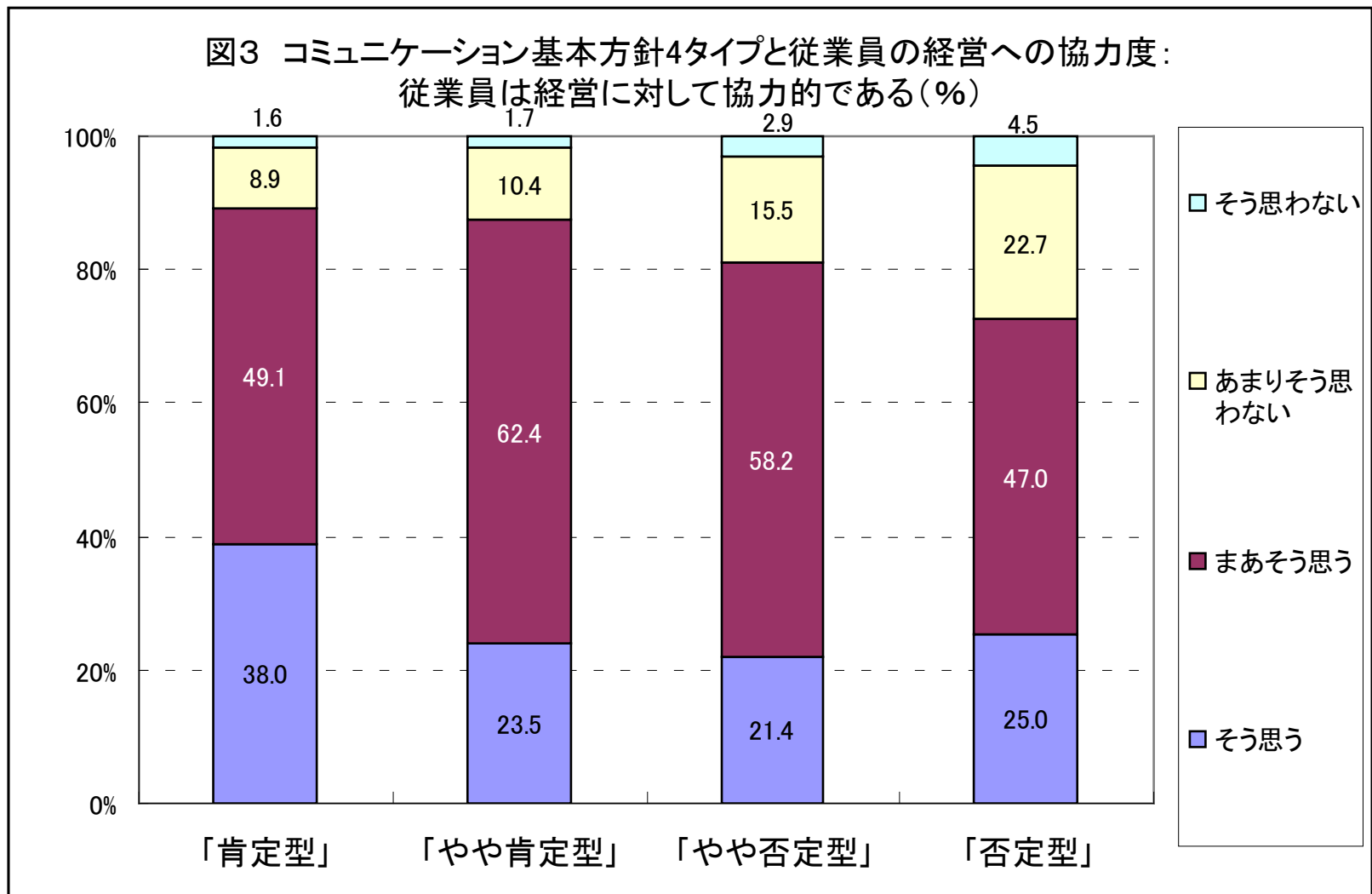


3. (3) 肯定型ほど従業員管理上の困難度が低い

図2 コミュニケーション基本方針4タイプと従業員管理上の困難度(%)



3. (4) 肯定型ほど従業員の経営への協力度が高い



4. 非正規労働者の組織化による非正規労働者、正社員、会社のオールウィン(all win) (第2章)

- 同質化戦略に基づく組織化・会社の管理戦略も同質化：パートタイマーも能力向上を図るようにしそれに見合う処遇（職能資格制度）、労働組合も正社員組合員と同様の権利・義務付与
- その結果：職場の一体感の向上、差別的扱いの解消、雇用の安定、賃金などの労働条件の向上、働く意欲や働き甲斐の向上、会社・組合への忠誠心・愛着心の向上、幅広い情報・知識の習得、会社の安定的で持続的な発展等の効果：非正規労働者、正社員組合、会社ともオールウィンへ→非正規労働者を抑えるべきコストではなく付加価値を生み出す経営資源と見るべき。その転換を促すためにも労働組合の同質化戦略組織化が必要。

5. 労使関係の望ましい姿：労使関係の4共性の追求とその遍在化・普及（終章）

- (1) 労使関係の共存性：経営情報の開示・従業員声の発声、相互依存性・尊重性
- (2) 労使関係の共感性：涙の団交、相手を喜ばせたい
- (3) 労使関係の共育性：非を真摯・率直に認めてそこから学び・育つ
- (4) 労使関係の共創性：メリハリの付く判断、譲歩の必要性があれば決断
- (5) 労使関係4共性の遍在化・普及：非正規労働者・中小企業労働者へ

6. 労働組合・労使コミュニケーションは経営資源であり、社会資源でもある

- 労働組合が上記、労使関係の4共性とその遍在化・普及を企業内と社会で具現化していくためにも、日本社会の最大勢力であるという自負心と責任意識をもち、USR(労働組合の社会的責任、Union Social Responsibility)をまず果たし、労働組合・組合リーダーの羅針盤的な姿を追い求めていくことが肝要である。それにより、上記の深刻な問題の本格的な解決のための道筋をつけて、希望の持てる社会の再生に努めていくことを望む。

6-1. USRの4つの側面:

第1に、企業に対するUSRである。企業自らが企業の社会的責任と認識するものを履行させるとともに労働組合が考えているCSRを企業に共有させて行わせること

第2に、組合員に対するUSRである。これは、組合活動の原点であるが、雇用の安定や賃金等の労働条件の維持・向上のほか、組合員が法や制度、協約・協定によって保障されている権利を確保できるようにすることである。いいかえれば、法・制度上の権利と実態とのギャップを埋めることである。例えば、育児・介護休業、年休、労働時間の上限等の完全な実行確保

第3に、非組合員に対するUSRである。非組合員に対するCSRの確認とその実行のチェックとともに、組合員に対するUSRを準用させることである。労働組合が全従業員を代表して活動している場合、特に、それが求められる。非正規労働者等の非組合員が増え続けている中、対企業交渉力を維持・向上させるためにも非組合員に対するUSRを行い、労働者の連帯の輪を広げることが重要

第4に、公益・国益に対するUSRである。企業外の地域社会・住民に対して行う地域美化運動、レクリエーション等を通じた障害者支援活動やボランティア活動等

6-2 労働組合・組合リーダーの羅針盤的な姿

1. 組織化：新規組合の結成、既存組合の組織拡大
2. 生の声の伝達者・組合内民主主義の徹底
3. 変革組合
4. 悲壮な決意
5. 全員参加・全員活用のための巻き込み手腕
6. プロ性の極まり
7. 活動の可視化と自己省察

御静聴くださいますして
心より
感謝申し上げます

羅針盤

『労使関係のフロンティア

—労働組合の羅針盤』

取り巻く情勢や環境の変化に対応できる知識の習得や考え方を生み出す一助とするため、学識者の方々に研究成果の一端を報告いただきます。

労働政策研究・研修機構 主任研究員 呉 学殊

1. 企業の組合に対する認識のコペルニクスの転換—組合エネルギー抑制から活用へ

日本は、1991年バブル経済崩壊以降、低い経済成長、少子高齢化、財政赤字の膨張、社会保障システムの危機、政治リーダーシップの欠如、若者のビジョンの無さ等、深刻な問題を抱えている。誰がこの国・社会を救い、再生させることができるか。その主体を労働組合に求めたいと思いながら、『労使関係のフロンティア—労働組合の羅針盤』(労働政策研究・研修機構研究双書、2011年9月)の終章を書いた。

会社は、かつて、労働組合がストライキ等の争議を起こさないように管理することが重要な労政課題であった。労働組合エネルギー抑制政策といえる。労働組合は、それを突き破るために産別に集まり、春闘を繰り広げて高い賃上げを勝ち取ったが、それが可能だったのは高度経済成長があったからである。

1970年代～80年代、経済の成熟期を経て90年代に低成長時代に入り、いわゆる「失われた10年・15年」の不況が続いた。それにリーマンショック、東日本大震災が日本を直撃した。この国難というべき難局をどうすれば乗り越えることができるかが問われているが、その克服にはこの社会を成すあらゆる成員の力を結集し発揮させなければならない。企業

も同様であり、労働組合があればその集団的なエネルギーを発揮させるようにし、企業経営に生かすことが求められる。すなわち、労働組合エネルギー活用政策が求められる。労働組合は一種の経営資源ともなれるのである。

企業は、労働組合に対する認識を、労働組合エネルギー抑制政策から活用政策へとコペルニクス的な転換をする必要がある。ここで何よりも重要なのは、労働組合がエネルギーを持っているかどうかである。会社の維持・発展を阻害するのは、どういうものか。経営者の低い経営能力、CSRの無さ、部署間の連携のなさ、賃金・人事政策のまずさ、労働者の働く意欲の低下、在庫などの様々な無駄等を労働組合が正確にキャッチし、その改善・改革を求めるだけではなく、実現できる力を持つことが大事である。そのためには、まず、労働組合員が会社や労働組合に愛着を持ち、また、会社のそういう問題に関心を持ち、それを素直に発言できる職場環境が出来ていることが前提条件となる。労働組合にそういうマイナス情報が入ってこなければ組合が会社にぶっつけるエネルギーは出てこない。そういう意味で労働組合がエネルギーを持つためには、組合内民主主義の徹底が肝要である。こういう観点から、上記の本では、労働組合・組合リーダーのあり方としての羅針盤的な姿を、本文の内容に基づき、以下の通り、6つ挙げた。カッコ内は、本書の章を表すものである。

2. 労働組合・組合リーダーの羅針盤的あり方

(1) 「生の声の伝達者」・「組合内民主主義の徹底」

組合員の生の声をそのまま吸い上げ、それを企業に大胆に伝える「生の声の伝達者」としての役割が極めて重要である。ガソリンスタンドを中心に事業を行っているC社の組合は、会社に「規律がない」、「一貫性がない」、「総括がない」という「三無」の実態を社長に直接伝えた。その社長は、「従業員・組合員というのはよく見ているなあ」と肯き、「三無」を「三有」に切り替える努力を行い、働き甲斐のある会社を目指す労使関係を構築した。会社を良くするために、社長に厳しいことをいう「信頼に基づく緊張感のある労使関係」を作り維持していくためには、労働組合は、組合員の「生の声の伝達者」の役割に徹すべきである（第7章）。その前提としては、組合員が自分の声を自由にいえる組合内民主主義がまず確保されていなければならない。

(2) 「変革組合」

日本を代表する化粧品メーカーに組織されているS労組は、中央委員会で商品を無理やり押し込んで販売するという「押し込み販売」を続けていけば、会社の将来はないというある中央委員の生の声を活かして、経営改革を促していくために「組合が変える・組合も変わる」をスローガンに掲げた。組合が「押し込み販売」を変えるために、まず、組合が変わって賃上げゼロを2年続けて要求した。会社を変えるために組合も変わるという「変革組合」に徹した結果、会社は、最終的には「100%お客さま志向の会社へ変わる」、「大切

な経営資源であるブランドを磨き直す」、「魅力ある人で組織を埋め尽くす」という夢を経営計画に掲げたのである。組合によって変わった会社は、夢を実現する形として組合員の求めるワーク・ライフ・バランス支援を押し進めて、社員の成長と会社の業績アップとの効果をあげることができた（第3章）。

また、新潟県長岡市を中心に活動を展開している中越地協は、地域労働者への労働相談・組織化等の伝統的な組合活動だけではなく、NPO活動を通じて生ごみのリサイクル運動等を行い、地域をよりよい社会に作り変える取組みを強めている。地域の多くの企業もNPOの会員となりその運動を支援している。労働組合が地域をよりよい方向に変える変革組合と言える（第11章）。

(3) 「悲壮な決意」

上記のS労組が「変革組合」に徹する中で、企業に「押し込み販売」を認めさせて経営改革を実現させることができなければ執行部総辞職という「悲壮な決意」をしたことを忘れてはならない。「悲壮な決意」は、2年連続賃上げゼロ要求、涙の団交からうかがい知ることができる（第3章）。また、「悲壮な決意」は、「ある意味命をかけるぐらいのつもりで」団交に臨み、ユニオンメンバーの尊厳を取り戻すコミュニティ・ユニオンの活動からも確認することができる（第9章）。また、合同労組専従者の約半数は、「原則、24時間365日すべてが組合活動時間であるといっても過言ではない」ほど、全人生を投じて組合活動に励んでおり、そこから、労働者の尊厳を守ろうとする悲壮な決意を垣間見ることができる（第10章）。

(4) 「全員参加・全員活用」のための「巻き込み手腕」

組合員は全員特定の活動に関心を持っているわけではない。賃上げ等の労働条件引き上げ運動に積極的に関心を持っている組合員がいれば、スポーツ・レクリエーションやボランティア活動に関心がある組合員もいる。それぞれ関心や考え方が異なる組合員が何らかの形で組合活動に参加できるようにし、組合の求心力を高めるためには、組合員を引き付ける組合リーダーの「巻き込み手腕」が求められる。NPO活動、ボランティア活動、スポーツ活動等の様々なイベントやそれを周知する機関紙を巧みに活用して多くの組合員に組合とのかかわりを持つようにしている中越地協の「巻き込み手腕」は見逃すことができない(第11章)。いっぽう、組合員の定着を高めるために住居地域ごとに地域分会を作って様々な活動機会を提供しようとする連合福岡ユニオンも「巻き込み手腕」を發揮している(第9章)。

(5) プロ性の極まり

労働組合の活動は、人を動かす仕事である。人は個性を持っておりその個性は幅と深さでそれぞれ異なる。そのような人を動かす組合の仕事を優にこなすためには、現場の労働者感覚を持ちながら長い経験と人間味が必要である。組合リーダーは人を動かすプロ性を極めることが求められる。個別労働紛争の解決・予防においては、行政や司法機関よりも高い解決率(紛争解決の成立率)を使用者との団交による自主解決であげている連合福岡ユニオンの志水輝美書記長は、我が流労使交渉の17ヵ条を確立し、団交を重ねるたびに追加して交渉の信条を極めている(第9章)。20

年間、約150~200組合を組織化した札幌地域労組の鈴木一書記長は、「組織化の秘訣」を作り上げ、毎年組織化の成功率を高めている。それにより、「会社に敷かれたレールの上を走るだけだった生活から、自分の力で道を切り開けるようになる」労働者を増やしていき、「この社会を、少しでも公正で平和なものに近付けること」を実践してきた(第8章)。そして、30年間の専従生活を通じて、労働相談、組織化等の典型的な組合活動(自前型活動=組合完結活動)とNPO等の一般市民向け活動(ネットワーク型活動)を繰り広げて、「万能型地協」を確立し、「地域に根ざした顔の見える組合運動」という花を咲かせた連合新潟中越地協の金子博事務局長がいた(第11章)。また、企業別組合運動をS労組の支部長から本格的に経験し、組合員の求めに耳を傾け、職場の皆が了解する形でいち早くワーク・ライフ・バランスを職場に根付かせて、最終的には会社の将来を危うくするかもしれない「押し込み販売」という悪しき慣行を断ち切る経営改革を実現させたS労組の委員長がいる(第3章)。これらの組合リーダーから労働組合のプロ性の極まりを確認することができる。

(6) 活動の「可視化」と自己省察

人を動かす組合運動は、成果がすぐ現れないことが多い。また、意図しない外れた道を歩むことももちろんありうる。正道を歩み、確実な成果を出し続けていくためには、自己検証だけではなく外部からのチェックを受ける必要がある。それには、日々どのような活動をしているかを明らかにする活動の「可視化」が求められる。中越地協は、毎月1日、11日、21日の3回機関紙を出し組合員に配布している。それだけではなくホームページに

掲載し誰でも見るようにしている。コミュニティ・ユニオンの連合福岡ユニオンも札幌地域労組も活動内容をホームページに掲載し適宜更新をし続けている。組合活動が誰にも知られることから、どのような活動でも誰にも理解できるものとならなければならないし、もし間違ったことがあれば「批判・指摘」されて自己省察の上、すぐ軌道修正することができる。活動の可視化は、組合員の組合活動への理解を高めるだけではなく、社会問題の公然化を図り、問題解決につなげるためにも必要であるが、合同労組は活動の可視化にたけている(第10章)。企業別労働組合も、企業の内と外との相互透視性を高めて企業内問題と社会問題の解決に努める必要がある。

3. 労使関係の新たな深化にむけて

日本の労使関係が新たに深化していくためには、上記の労働組合・組合リーダーの羅針盤的なあり方を追い求めながら、次の「労使関係の4共性(共存性、共感性、共育性、共創性)」の確立と、「労使関係の4共性の遍在化」が求められる。

(1) 労使関係の共存性

労使関係は、労働者と使用者との関係であり、一方が欠けるとその関係は成り立たない共存関係である。労使とも相手の存在を認めること、さらには、相手の存在によって自分も存在するという意味では互いに尊重することが肝要である。社内で不当労働行為の厳禁を徹底するとともに労働組合の存在や活動を尊重し、そのエネルギーをばねに急速な会社成長を遂げながら働き甲斐のある会社づくり

を極めたC社から、労使関係の共存性の意義を学びとることが出来る(第7章)。

労使関係の共存性において、労使とも自分の存在を相手に示すことも大変重要である。企業は、何よりも経営情報を一般従業員に積極的に開示するとともに、従業員の声を聞くため行う労使コミュニケーションはいくら強調しても強調しすぎることはない(第6章)。会社側が従業員の声を聞こうとしても、特にマイナス情報は上がってこない場合が多い。マイナス情報を把握しそれを会社側に伝えていくには労働者の自主的な団結組織である労働組合の存在は不可欠といって過言ではない(第3章)。

(2) 労使関係の共感性

また、労使関係は、何よりも人間関係であり、互いに感じる共感がなければ意味がない。パートタイマーの組織化と雇用管理における労使の同質化戦略からパートタイマーの存在と能力向上、それに見合う処遇が重要であることに労使が共感したことを確認することが出来る(第2章)。押し込み販売をなくす経営改革をしていかなければ会社と組合員の将来がないと判断して、会社を変えるためにまず組合が自ら変わらなければならないと決めて2年続けて賃上げゼロ要求を突き付けた団交で、会社の経営企画室長は、「これほど真剣に会社のことを考えている人がいるのか」と感銘を受け、抜本的な経営改革案の提示を約束した。これに感動して組合幹部が流した涙に会社側のメンバーが目頭に涙を溜めたこと(第3章)は労使関係の共感性を象徴的に表している。

(3) 労使関係の共育性

C社の社長が大きな活躍をしてきた中小企業家同友会では、「共育」という言葉を使っている。社員に対する教育に留まらず、経営者は教育によって成長する社員と共に育つのだという考え方から生まれた。従来、労使関係といえば、会社の支配・管理に対して労働者が抵抗・対立するというイメージがあった。そこには、お互いが完璧であり、相手によって自分は育つ余地がないという考え方があるので、共育はあり得ない。人間は誰でもまたどの組織でも完全なものはない。C社には「規律がない」、「一貫性がない」、「総括がない」問題があったし、S労組の会社には「押し込み販売」の悪しき慣行があった。会社は完璧だと主張し続けたら、問題を提起する労働組合との対立・敵対関係のみが深まっただろう。しかし、両社は、会社の非を認めて組合からの問題提起を経営に生かす形として成長して働き甲斐のある会社や経営改革を成し遂げて発展したのである（第7章、第3章）。両社は、組合の問題提起と共に育ったとって過言ではない。

(4) 労使関係の共創性

企業のさらなる発展、労働条件の維持・向上、そのなかでの新たな労使関係は、労使が共に創り上げるものである。共創は、場合によっては痛みや譲歩を必要とする。経営改革を促すために、2年続けて賃上げゼロ要求をしたS労組は、経営改革の財源を確保するために、さらに1年の賃上げゼロを願った会社の要請を受け入れて経営改革の実現に努めた（第3章）。中小企業のC社が、いち早く週休二日制を導入することが出来たのは、労働組合が生産性向上に積極的に取り組んだからで

ある。働き甲斐のある会社づくりは、労使ともにそれぞれが痛みを分かち合い、譲歩しあって実現したのである（第7章）。パートタイマーの働く意欲や職場の一体感、処遇の向上等を図る同質化戦略の組織化（JA労組、JB労組）には、正社員組合員の組合費の持ちだし、様々な経費削減が必要であったし、さらなる同質化戦略の雇用管理を図るために、正社員組合員の賃下げも念頭に置いている。同一価値労働同一賃金の実現される職場づくりは、正社員組合員の譲歩が求められることもありうる。企業にはそれ以上の痛みが伴いうる。しかし、その痛みや譲歩は、より大きな付加価値を生み出す源となる（第2章）。

(5) 労使関係 4 共性の遍在化

以上、「労使関係の4共性」は、新しい付加価値やよりよい働く労働環境を生み出す経営資源ともいえる。労使関係の4共性の実現可能性は、どちらかといえば、労働組合が組織されている大企業、そこに勤めている正社員にありうるだろう。しかし、労働組合の組織率の持続的な低下、1991年バブル経済崩壊以降の非正規労働者の増加にともない、大企業正社員組合員は減少し続けてきた。そのため、経営資源となる労使関係の4共性もその対象者が少なくなっている。

少子高齢化がますます深まる今日、もっと多くの人々が付加価値を生み出す活動に従事し、また、眠っている能力、十分に生かされていない能力、無駄に使われている能力を正社員・非正規労働者を問わず、フルに生かしていくことが肝要である。そうするために、企業は、自ら、従業員の能力の完全発揮を妨げている管理を見直すことが必要であるが、その前提として一般従業員の生の声や、従業

員の声を集団的に発声する労働組合の存在・活動に前向きに注意を払う必要がある。

日本の企業は、1960年代後半、労働力不足、貿易自由化による国際競争の激化等に対応するために、少数精鋭主義の下、能力主義管理を打ち出し、従業員の能力を開発・発揮するための管理を強めることで、オイル・ショック、円高不況などの危機的な状況を乗り越えてきた。しかし、その時の従業員は、正社員に限られた。いわゆる能力主義管理対象の限定・排除論理が働いたのである。しかし、いまや正社員は全雇用労働者の2/3に過ぎず、残りの1/3は非正規労働者である。産業・企業によっては非正規労働者が半数を超えているところも多い。企業の発展を図るためには、能力主義管理の対象を非正規労働者までに拡大・包摂していくことが必要となる。すなわち、非正規労働者に対しても正社員と同質とみて行う同質化戦略に基づく雇用管理が求められる(第2章)。同質化戦略に基づく雇用管理と組織化が進み、非正規労働者の能力向上とそれに見合う処遇の改善が行われれば、人件費・労務費の負担を高めたり正社員の処遇を低めたりするものではなく、むしろ企業の発展や正社員の処遇向上にもつながると見るべきである。非正社員の処遇を抑えるべきコストより付加価値を生み出す経営資源であると見ると、企業、正社員、非正規労働者3者のオールウィン(all win)となる。ところが、行き過ぎた能力主義管理は、過労死、長時間労働、サービス残業、メンタルヘルス、ワーク・ライフのアンバランス等の問題を引き起こしかねない。管理の行き過ぎの防止は、企業の責任であるが、企業の経営をチェックし、組合員の健康を守る労働組合の役割も大きい。能力主義管理の対象が広がり、深まっ

ていけばいくほど、労働組合の存在意義も高まる。その際、上記の労使関係の4共生の遍在化が求められる。

1990年代以降、いわゆる「失われた10年・15年」の日本経済社会の本格的な再生には、労使関係の4共生を既存の組合のある労使に深化させるとともに、4共生の地平を未組織労働者・非正規労働者に拡大させる労使関係4共生の遍在化が必要である。前記した労働組合のさらなる活性化への羅針盤がそのために用いられる。それによって、生き物である労使関係が日々深化していき、新たな労使関係のフロンティアを切り開いていくことを願ってやまない。

労働組合の組織率は低下しその存在意義が弱まってきているものの、今でも日本社会の中で最大の社会団体である。団体の成員が、自主的に集まり、毎月会費(組合費)を払い、組織の意思決定に参加する民主的な組織として1千万人を超えている団体が労働組合以外にあるのか。労働組合がこの社会の最大勢力としての自負と責任意識を持ち、この社会をよりよい社会に変えていける信念を持つことが、新たな労使関係のフロンティアには不可欠であり、組合の進むべき方向を定めるための羅針盤をみる前提となる。労使関係のフロンティアと労働組合の羅針盤が、1991年バブル経済崩壊以降失われた日本の元気を取り戻し、千年に一度といわれる東日本大震災から日本の本格的な再生の道を切り開く礎石となることを祈るばかりである。

以上が、上記の本の中で掲載されている終章の主な内容である。

4. 誇れる組合へ

日本では、労働組合リーダーが、家族等に御自分の肩書きをいわない、隠すこともあると耳にする。ごく少数だとは思いますが、日本の労働組合のプレゼンスを表す1つの印でもあろう。筆者は、3月にドイツに行き、ある企業の経営協議会（Betriebsrat）の議長であり組合幹部でもある人にヒアリングをしたが、彼は、「私達の組合員・組合の運動によって、この国はいまのような国になっているんだ」と誇らしげにいう姿を目にした。2009年、連合が支援した民主党が政権交代を果たした時、胸を張った組合員も少なくなかったと思う。しかし、毎年首相が変わる現在、いまだに胸を張って誇らしげに政権交代を果たしたという組合員は何人いるだろうか。組合が政党に左右されるのではなく政党を動かし国を動かす存在にならないと誇れない。上記の羅針盤的な労働組合・組合リーダーのあり方を着実に具現化し、労使関係の4共性を築き上げていけば、いつかは誇れる組合の日が来ると信じる。その日を早めるために知恵を結集し、連帯の輪を広げていくことを願ってやまない。

特 集 2

労使関係のコペルニクスの転換を求めて

おう はくすう
呉 学殊

●労働政策研究・研修機構・主任研究員

1. 企業の組合に対する認識の
コペルニクスの転換—組合エ
ネルギー抑制から活用へ¹

日本は、1991年バブル経済崩壊以降、低い経済成長、少子高齢化、財政赤字の膨張、社会保障システムの危機、政治リーダーシップの欠如、若者のビジョンの無さ等、深刻な問題を抱えている。誰がこの国・社会を救い、再生させることができるか。その主体を労働組合に求めたい。日本の本格的再生に向けては労働組合と労使コミュニケーションに対する労使の認識のコペルニクスの転換が必要であろう。

会社は、かつて、労働組合がストライキ等の争議を起こさないように管理することが重要な労政課題であった。労働組合エネルギー抑制政策といえる。労働組合は、それを突き破るために産別に集まり、春闘を繰り返して高い賃上げを勝ち取ったが、それが可能だったのは高度経済成長があったからである。

1970年代～80年代、経済の成熟期を経て90年代に低成長時代に入り、いわゆる「失われた10年・15年」の不況が続いた。それにリーマンショック、

東日本大震災が日本を直撃した。この国難というべき難局をどうすれば乗り越えることができるかが問われているが、その克服にはこの社会を成すあらゆる成員の力を結集し発揮させなければならない。企業も同様であり、労働組合があればその集団的なエネルギーを発揮させるようにし、企業経営に生かすことが求められる。すなわち、労働組合エネルギー活用政策が求められる。労働組合は一種の経営資源ともなれるのである。

企業は、労働組合に対する認識を、労働組合エネルギー抑制政策から活用政策へとコペルニクスの転換をする必要がある。ここで何よりも重要なのは、労働組合がエネルギーを持っているかどうかである。会社の維持・発展を阻害するのは、どのようなものか。経営者の低い経営能力、CSRの無さ、部署間の連携のなさ、賃金・人事政策のまずさ、労働者の働く意欲の低下、在庫などの様々な無駄等を労働組合が正確にキャッチし、その改善・改革を求めるだけではなく、実現できる力を持つことである。そのためには、まず、労働組合員が会社や労働組合に愛着を持ち、また、会社のそういう問題に関心を持ち、それを素直に発言できる職場環境が出来ていることが前提条件となる。労働組合にそうしたマイナス情報が入って

こなければ組合が会社にぶつけるエネルギーは出てこない。そういう意味で労働組合がエネルギーを持つためには、組合内民主主義の徹底が肝要である。

労働組合の組織されていない企業では、何よりも経営者が従業員の素直な意見や要望を聞き、また、経営の方向性や情報を積極的に開示して、経営者と従業員の一体性を高めていくことは中長期的な企業発展にプラスになる。こうした労使コミュニケーションは、今日、グローバル化により海外でのできごとの影響も受けやすい不透明な時代だからこそ、より重要である。また、熾烈な競争の下、経営者だけの努力で企業の存続と発展を成し遂げていくことも困難な時代である。従業員一人一人の創意工夫や能力を生かす全員経営の必要性がますます求められる中、従業員が自由に考えて気軽に発言できる職場環境の醸成が肝要である。

労働組合のエネルギーも従業員の声も今や抑え込む対象ではなく生かす経営資源であるというコペルニクス的な転換が求められる時代である。筆者が、今般、今まで行ってきた調査研究を公にしたが²、その中からいくつかを取り上げてこれからの労使関係のあり方を考える際に、参考にして頂きたい。

2. 労使コミュニケーションの経営資源性

2006年、労働政策研究・研修機構は、正社員1,000人未満の1万2,000社の中堅・中小企業（以下、「中小企業」という）の社長に対しアンケート調査を行った。有効回答数は2,440社（回収率20.3%）であった。その調査から労使コミュニケーションの経営資源性についてみることにする。

まず、中小企業が、企業経営を行う上で、従業員とのコミュニケーションをどのくらい必要とし

ているのか。コミュニケーション基本方針は、次のとおりである。

下記の問に対して、「A意見に近い」（「肯定型」）28.2%、「どちらかといえばA意見に近い」（「やや肯定型」）44.4%、「どちらかといえばB意見に近い」（「やや否定型」）20.9%、そして、「B意見に近い」（「否定型」）5.4%、と4つに分けることができる。「肯定型」と「やや肯定型」とをあわせた72.6%の企業が、経営を行う際に、一般従業員の意向や要望を十分に把握すべきであると考えている。しかし、残りの26.3%の企業は、一般従業員の要望を聞く必要がないと考えている。

A意見：「企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」

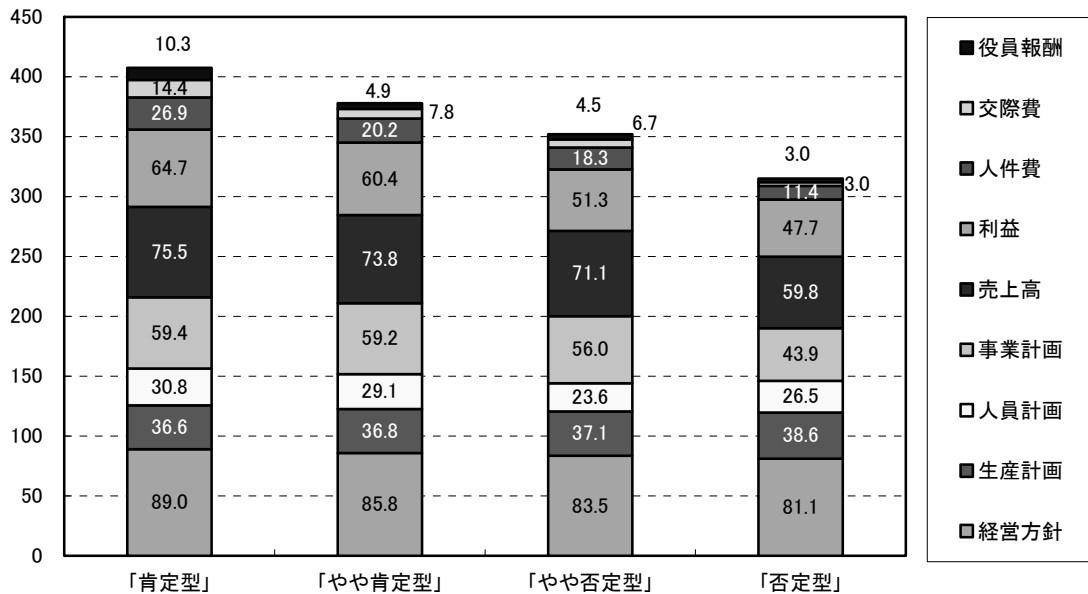
B意見：「経営は経営者が行うもので、経営について一般従業員の要望をあえて聞く必要はない」

社長の労使コミュニケーションに対する基本方針について上記のような4つのタイプに分けて、実際、どれほど、経営情報を開示しているのかについてみると、次のとおりである。

企業が一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うほど、一般従業員までに伝える経営情報の開示率が高くなっている。経営情報の開示率が高ければ、企業と従業員の一体化・協調が図られやすいとみられる。4タイプ別経営情報開示率総得点は、「肯定型」407.6% > 「やや肯定型」378.0% > 「やや否定型」352.1% > 「否定型」315.0%である。

具体的にみると、経営方針、生産計画、人員計画、事業計画の情報（以下、「事業的信息」と記す）は4つのタイプごとに大きな違いが見られないが、売上高、利益、人件費、交際費、役員報酬の情報（以下、「金銭的信息」と記す）は肯定タイプになれ

図1 コミュニケーション方針4タイプと経営情報開示 (%)



ばなるほどその情報開示率が上がる。金銭的情報の中でも交際費、役員報酬の開示率は、「肯定型」が「否定型」より3倍から4倍以上高い。

労使コミュニケーションの効果についてみると、第1に、肯定型ほど、経営危機を経験する割合が低くなっている。すなわち、1990年以降、業績悪化による経営危機の有無をみると、「あった」と答えた割合は、「肯定型」50.9%、「やや肯定型」52.5%、「やや否定型」56.2%、「否定型」60.6%であった。

第2に、肯定型ほど、従業員管理上の困難度が低くなっている。その中でも、「技能が低い」、

「やる気がない」、「能率が悪い」、「チームワークがとれない」では、肯定型ほど顕著に低い(図2参照)。

第3に、肯定型ほど、従業員の経営への協力度が高まる(図3参照)。

以上のように、社長が一般従業員の意向や要望を聞き、それを企業経営に反映していればいるほど、従業員の会社への積極的な協力、やる気や技能、効率とチームワークの向上が得られ、経営危機を経験しない。労使コミュニケーションは、経営危機を回避し、従業員の意欲・協力を高める経営資源であるといつてよいだろう。

図2 コミュニケーション基本方針4タイプと従業員管理上の困難度（％）

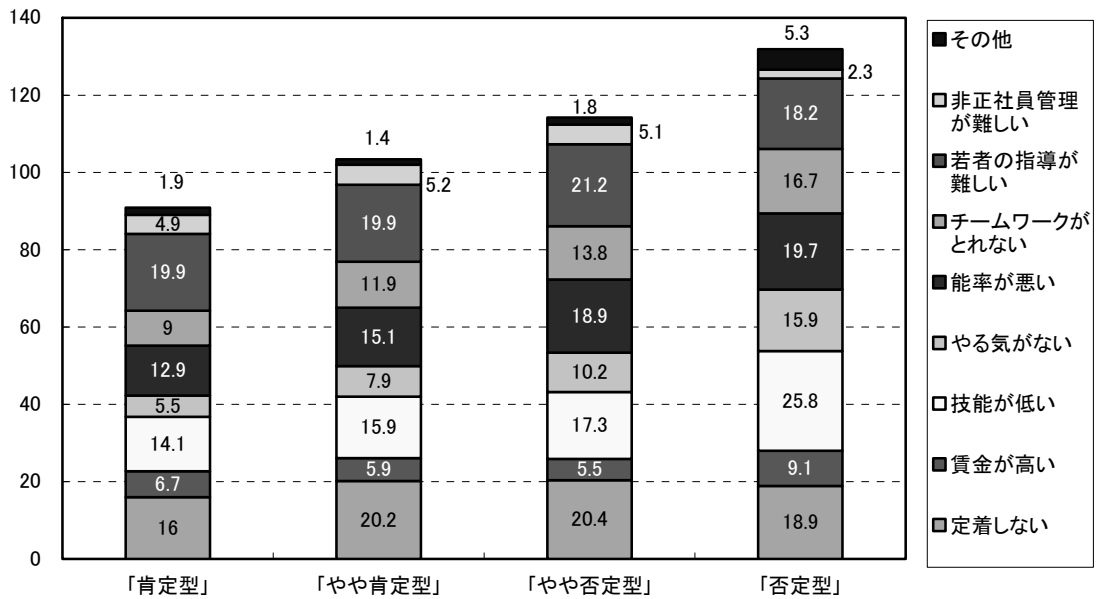
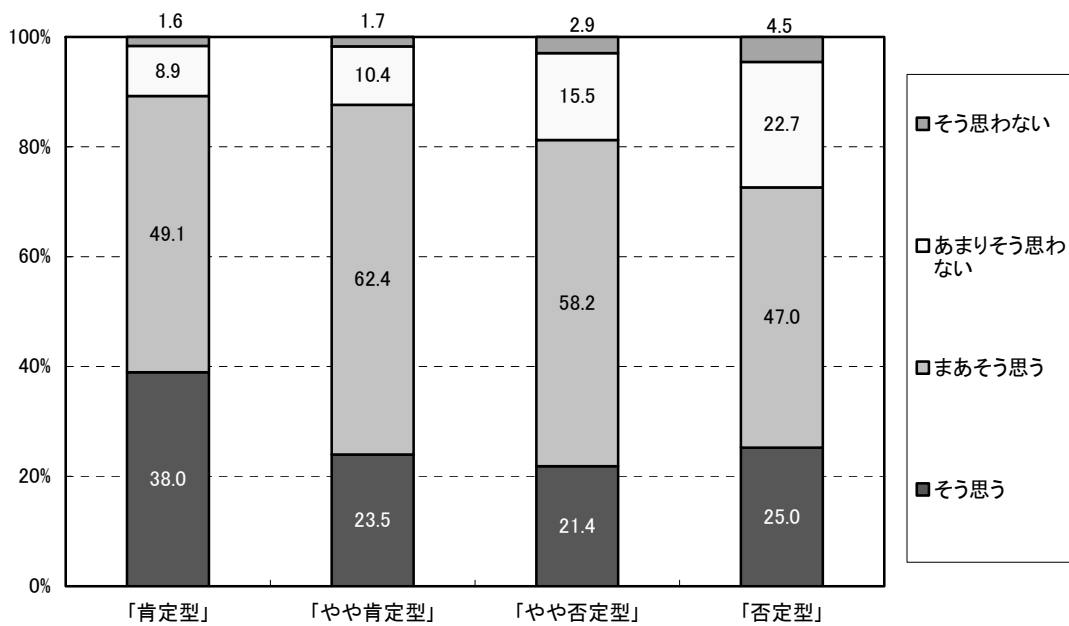


図3 コミュニケーション基本方針4タイプと従業員の経営への協力度：従業員は経営に対して協力的である（％）



3. 労働組合のエネルギー性と コペルニクス転換の実現可能性の向上にむけて

(1) 労働組合のエネルギー性：連帯の輪の拡大へ

日本の労働組合組織率は、18.5%（2010年）であるが、民間企業においては、企業規模が小さくなるほど低い。1,000人以上の組織率は46.2%であるが、100～999人14.2%、99人以下1.1%である。1,000人以上の組合員数が全体の61.7%を占めている。1,000人以上の大企業組合員と公務組合員の合計が、全組合員に占める割合は68.1%にのぼる。今は、労働組合員といえば、大企業か公務部門で勤めている「恵まれた人」といえる。労働組合が、恵まれた人の処遇をもっと上げようとしても動員力は働かない。企業は、人件費節約や雇用調整の容易性を求めて、恵まれない労働者である非正規労働者を増やし続けた。その結果、非正規労働者は、全雇用労働者の1/3を占めるようになった。彼らは、結婚できない、結婚しても子どもを産むのが怖い、年金や医療の保険料が払えない、物が買えない状況まで追い込まれた。その結果、少子高齢化、社会保障システムの崩壊危機、内需の縮小というこの社会の根本的な問題が深刻度を増している。それによって、日本の社会経済が弱まっていくと、そのツケは、最終的には「恵まれた人」にも回ってくる。

労働組合は、そのような実態を見通し、組合員のためにも連帯の輪を広げなければ運動のエネルギーは出てこない。1993年、販売会社の子会社労働者を組織化して売れもしない商品を販売店に押し込む「押し込み販売」という問題の解消を目指して経営改革運動を行い、健全な会社経営と組合員の処遇向上を成し遂げているS労組、同質化戦略に基づいてパートタイマーを組織化して職場の

一体感の向上、働く意欲や働き甲斐の向上だけではなく会社の安定的で持続的発展の支えとなるJ A労組、J B労組、そして2004年、子会社も含めてグループ全体で単一労組化を図り、子会社と親会社との間に発生する在庫という無駄の排除、子会社組合員の雇用保障や非正規労働者の組織化運動を展開してグループ経営の危機的状況からの脱皮やさらなる発展に貢献したケンウッドグループユニオンがある。いずれの組合も、恵まれた本社・親会社の正社員だけを組合員とした組織範囲を、子会社や非正規労働者にまで連帯の輪を広げたのである。会社経営のマイナスの影響は、弱い立場におかれる子会社や非正規労働者につけ回り、そこに集約されがちである。労働組合が、会社の問題を探し、問題解決によるさらなる発展を促すためにも問題が集約されているところの労働者を組織化していく必要があり、その問題解決を目指す時に、組合のエネルギーが湧いてくる。会社が組合のエネルギーを活用し、また、組合がこの社会をよりよい方向に導くためには、どのような社会的責任を果たさなければならないのか。

(2) コペルニクス転換の実現可能性の向上にむけて： 労働組合の社会的責任（USR）

労働組合が、上記のように、「恵まれた人」のために活動しても動員力も出ず、また中長期的に組合員の生活の維持・向上もできない。そういう意味で、労働組合は、まず、社会の中にある組織であって、社会に影響を及ぼし、また影響される「社会的公器」であるという認識を持つべきである。実際、日本の労働組合は、憲法28条と労働組合法によって厚く保障されている。労働組合の活動が正当なものであれば、刑事免責も民事免責も与えられており、罰則を免れる。また、労働組合の結成・加入や活動等に対する使用者側の当該者への解雇等の不利益取扱い、誠実団交拒否等の行

為は、不当労働行為とみなされて禁止されている。その意味で、労働組合には大きな権限・権利・特権が付与されている。労働組合は、自主的な団体ではあるが、法律によって保障されており、社会的な存在である。

1990年代後半以降、リコール隠し、偽装表示等の様々な企業不祥事が発生し、企業の社会的責任が問われた。企業は、それに対応するために2000年代から急速に企業の社会的責任（CSR）活動を強めた。労働組合は、企業の社会的責任が企業経営と同等かもっと重みがあると認識している。また、CSRのために労働組合が企業と一緒にあって積極的に取り組むか、会社とは異なる観点から問題を監視し、適切に意見を出すことにしている。労働組合は、CSRにおいて、企業と運命共同的な考え方をとっているといえよう。その考え方を実行することがひとまず労働組合の社会的責任といえよう。

USR（労働組合の社会的責任（Union Social Responsibility）は、上記の「社会的公器」としての役割とも関連するが、労働法制の様々な場面で発揮されることが求められている。例えば、三六協定や就業規則の変更等の際、労働者代表として過半数組合は企業側と協定を結ぶか意見書を提出する権利が与えられており、それを果たすこともUSRといえよう。1990年代以降、雇用形態の多様化にともない、企業の中でパートタイム労働者、アルバイト、契約社員等の非正規労働者が増加する中で、組合員が従業員の過半数を割り込む事例が発生している。労働組合が、USRを果たしていくためには、組合員が従業員の過半数を占めるように組織化などの取り組みをする必要がある。それだけにとどまらず、労働組合がすべての従業員を代表できる組織として非組合員の労働者の声にも真剣に耳を傾ける必要があるだろう。

以上のことを踏まえて、日本の組合の大半であ

る企業別労働組合のUSRを4つの側面で整理してみると次の通りである。まず、第1に、企業に対するUSRである。企業自らが企業の社会的責任と認識するものを履行させるとともに労働組合が考えているCSRを企業に共有させて行わせることである³。第2に、組合員に対するUSRである。これは、組合活動の原点であるが、雇用の安定や賃金等の労働条件の維持・向上のほかに、組合員が法や制度、協約・協定によって保障されている権利を確保できるようにすることである。いいかえれば、法・制度上の権利と実態とのギャップを埋めることである。例えば、育児・介護休業、年休⁴、労働時間の上限等の完全な実行確保が挙げられる。第3に、非組合員に対するUSRである。非組合員に対するCSRの確認とその実行のチェックとともに、組合員に対するUSRを準用させることである。労働組合が全従業員を代表して活動している場合、特に、それが求められる。非正規労働者等の非組合員が増え続けている中、対企業交渉力を維持・向上させるためにも非組合員に対するUSRを行い、労働者の連帯の輪を広げることが重要である。第4に、公益・国益に対するUSRである。企業外の地域社会・住民に対して行う地域美化運動、レクリエーション等を通じた障害者支援活動やボランティア活動等が挙げられる。

企業別組合が、以上のUSRを主体的に推進し、企業に対しCSRを果たすためにも、ビジョンを持つことが肝要である。その際、ナショナルセンターや産業別組合の役割が重要である。連合は、2010年12月2日第59回中央委員会において、「働くことを軸とする安心社会」というビジョンを明らかにした。その内容は、「働くことに最も重要な価値を置き、誰もが公正な労働条件のもと多様な働き方を通じて社会に参加でき、社会的・経済的に自立することを軸とし、それを相互に支え合

い、自己実現に挑戦できるセーフティネットが組み込まれている活力あふれる参加型の社会」⁵であるとしている。

企業別組合が、こうしたビジョンを産業別組合レベルで他の組合と出来るだけ広く共有するとともに、それを実現するために行う組合の活動がU S Rの文脈でどのような意味を持つのかを常に検証していき、組合員の自主的参加を求めていくことが何よりも重要である。

こうしたU S Rは、必ずしも義務的なものではないが、労働組合の存在意義を高めて、より働きやすく住みよい社会の実現に大きく貢献するものである。労働組合が今後目指すべき運動の方向性

として社会的公器性を認識し、それにふさわしいU S Rを果たしていくことが何よりも重要である。

労働組合は、組織率が低下し、その存在意義が弱まってきているものの、日本社会の中で今でも最大の社会団体である。団体の成員が、自主的に集まり、毎月会費（組合費）を払い、組織の意思決定に参加する民主的な組織として組織人数1,000万人を超えている団体は労働組合以外にない。労働組合がこの社会の最大勢力としての自負と責任意識をもち、U S Rを着実に実現していけば、エネルギー抑制から活用に変えていく労使関係のコペルニクスの転換の実現可能性を高めていくと期待できる。

1. この部分は、電機連合『NAVI』2011年11・12月号をほぼそのまま転載した。

2. より具体的な内容は、呉学殊（2011）『労使関係のフロンティア—労働組合の羅針盤』労働政策研究・研修機構研究双書を参照されたい。ここの内容は、同書の一部である。

3. 連合総研の調査によると、労働組合が自社がはたすべき社会的責任と考えている項目の内労働の質の改善に関する回答割合の高いものとしては、「65歳にむけた雇用延長」（78.5%）、「社員の健康・メンタルヘルスの管理と改善」（77.6%）、「実質労働時間の短縮」（66.8%）、「そして「育児介護休業の取得促進」（64.9%）等であった。具体的には稲上毅・連合総合生活開発研究所編（2007）「労働CSR」NTT出版を参照。

4. 年次有給休暇の場合、2010年、企業の付与日数は17.8日であるが、実際、労働者が取得した日数は8.7日と、取得率は48.1%に過ぎない。付与日数と取得日数とのギャップを埋めることである。

5. より具体的な内容については、連合のホームページ

(http://www.jtuc-rengo.or.jp/kurashi/anshin_shakai/index.html) を参照されたい。

CSR進展のためのUSR

呉 学殊

(労働政策研究・研修機構主任研究員)

連合総研では、2005年CSR研究委員会を設置し、約2年間調査研究を進めた。その成果を、2006年、連合総研『企業の社会的責任（CSR）に関するアンケート調査報告書』¹、2007年、稲上毅・連合総研『労働CSR-労使コミュニケーションの現状と課題-』（NTT出版）として公にした。ここでは、その後、労働組合が労働CSRの進展にどのような役割を果たしており、また、今後の課題は何かを考えてみたい。

1 CSRの内容（CSR研究委員会調査内容）

まず、連合総研が2005年労働組合と企業に対して実施したアンケート調査結果に基づいて日本の労使が考えているCSRの内容を確認することにす。労使とも、CSRであると認識しているのは、「法令遵守のための社員教育」

（企業81.2%、組合85.1%、以下、同じ）、「地球温暖化ガスの数値目標に基づく削減」（72.5%、70.8%）と最も高く、労使の間に認識のギャップはほとんどない。労働CSRにかかわる項目について具体的に見てみると、「65歳にむけた雇用延長」（66.1%、78.5%）、「社員の健康・メンタルヘルスの管理と改善」（61.9%、77.6%）、「障害者雇用の充実」（57.4%、53.8%）、「育児介護休業の取得促進」（49.5%、64.9%）、「実質労働時間の短縮」（42.3%、66.8%）、「女性管理職の登用促進」（27.2%、32.8%）、「子会社・関連会社やサプライチェーンにおけるILO中核的労働基準の遵守（海外を含む）」（23.5%、26.3%）、そして「正社員と短時間勤務者との均等処遇の促進」（19.8%、36.6%）であった（下表参照）。以上が現在、日本の労

表：企業のCSRへの取り組み度及び認識度と労働組合の企業のCSRへの取り組み評価、労使協議会での発言有り割合度及びCSR認識度

		企業		労働組合		
		熱心に取り組んでいる	CSRと認識	取り組んでいる	労使協議会等での発言	CSRと認識
法令遵守	1. 不正行為防止のための内部通報システムの構築 NA1.6%	42.1%	66.9%	55.7%	40.9%	61.8%
	2. 法令遵守のための社員教育 NA1.3%	41.8%	81.2%	74.7%	66.1%	85.1%
	3. 社内の法令遵守体制に関する専門家による外部評価 NA3.7%	7.1%	26.7%	19.5%	9.5%	37.1%
環境保全	1. 地球温暖化ガスの数値目標に基づく削減 NA2.4%	40.7%	72.5%	57.3%	26.3%	70.8%
	2. グリーン調達・購入 NA3.4%	39.4%	61.6%	50.2%	14.2%	54.5%
	3. 環境負荷の小さい商品の開発・製造 NA4.8%	34.9%	60.3%	48.2%	19.4%	53.9%
社会に向けた情報開示	1. 会社（わが社）の法令違反例と今後の対応策についての情報開示 NA4.0%	18.3%	47.1%	34.1%	33.5%	52.2%
	2. 「環境・社会報告書」「サステナビリティレポート」の開示 NA3.4%	25.4%	44.7%	31.0%	10.8%	37.8%
	3. 女性管理職の数・比率の外部開示 NA3.7%	4.5%	13.2%	10.4%	10.6%	19.2%
	4. 障害者雇用率の外部開示 NA3.2%	13.0%	31.0%	25.6%	18.8%	36.6%
	5. 育児介護支援策の外部開示 NA3.2%	10.8%	24.6%	27.8%	31.0%	36.9%
	6. 有給休暇取得率の外部開示 NA3.7%	6.1%	13.8%	20.6%	32.8%	31.0%
労働の質改善	1. 女性管理職の登用促進 NA3.7%	10.6%	27.2%	24.0%	24.7%	32.8%
	2. 育児介護休業の取得促進 NA2.1%	25.1%	49.5%	54.1%	71.9%	64.9%
	3. 実質労働時間の短縮 NA2.9%	27.0%	42.3%	52.5%	81.9%	66.8%
	4. 正社員と短時間勤務者との均等待遇の促進 NA6.9%	5.3%	19.8%	14.5%	28.1%	36.6%
	5. 子会社・関連会社やサプライチェーンにおけるILO「中核的労働基準」の遵守（海外を含む） NA7.7%	5.8%	23.5%	14.3%	13.6%	26.3%
	6. 社員の健康・メンタルヘルスの管理と改善 NA2.1%	46.6%	61.9%	74.9%	85.3%	77.6%
	7. 障害者雇用の充実 NA2.1%	25.4%	57.4%	38.5%	26.7%	53.8%
	8. 65歳にむけた雇用延長 NA2.1%	40.7%	66.1%	74.7%	86.4%	78.5%
その他	1. 株主資本利益率（ROE）の向上 NA5.8%	34.1%	40.2%	45.9%	19.4%	30.1%
	2. 大規模災害・疾病等に対する経済的支援 NA3.4%	14.8%	50.0%	35.1%	34.8%	51.4%
	3. 社員のボランティア活動への支援拡充 NA2.9%	11.9%	43.7%	27.6%	41.4%	55.4%
	4. 地域清掃・緑化など地域社会への貢献 NA2.9%	26.5%	58.2%	47.1%	38.0%	62.4%

出所：稲上毅・連合総研編（2007）『労働CSR』NTT出版から編集。

使が考えているCSRの内容である。

2 労働組合のCSR進展への取り組み

ここでは、前掲の『労働CSR』で取り上げられた事例の中で、S労組、損保労連、そして金属労協が、その後、CSR進展のためにどのような役割を果たしているかを見てみることにする。

(1) 企業別組合（S労組）²：労使関係の変革とワーク・ライフ・バランスの推進

S労組は、2011年7月時点で組合員約1万2000人を擁している製造業大手企業の企業別組合である。S労組は、悪しき「押し込み販売」をなくす経営改革運動を1999年から2年連続行い、会社経営を画期的に改革した³。その結果、労使関係もCSRも大きく進展した。まず、労使関係についてみると、S社の労使の間には、従来、経営協議会が毎月開催されていた。協議会の内容は、会社が2ヵ月前の会社の業績と役員会の決定事項等の説明を行うに過ぎず、組合が発言し協議することはほとんどなく形式的なものであった。会社側の責任者は、人事部長であり、社長の出席を組合が求めることは考えられないほどの労使関係であった。しかし、上記の経営改革を求める取り組みにより労使関係はもっと実質的で健全な関係に変わった。組合は、「こんな経営協議会にどのような意味があるのか」と、会社側にただし、実質的な協議の場に切り替えた。いまは、毎年1回定例開催（その他は必要に応じて開催）されているが、事前に協議項目を決めている。また、協議項目や必要があれば社長も参加する。内容的には、以前「中国の市場展開」というテーマで開催した際、組合は協議会の準備のために、中国の現地に行き、当社の現地販売会社、会社紹介の専売店、組合独自ルートでアレンジした販売店などを徹底的に調べてレポートを作成した。経営協議会で、中国事業責任者がよい実績を上げている販売店だけを取り上げて通り一遍の説明をしたが、組合は、実態調査を踏まえた内容を説明し、会社側によりの確な実態把握と事業展開を求めた。後日、組合は、レポートを元に社長と直接協議した。組合が形式的な労使協議会を実質的なものに変えて、経営の質を高めている。また、労使関係も従来は労働組合と人事部との関係から労働組合と経営（社長を含む）との関係に変わった。

労使関係の変化とともに組合のCSRへの影響力も高まった。まず、第一に、組合委員長が会社のCSR委員会のメンバーとなっており、その発言力が高まっている。第二に、1993年販売会社の従業員を組織化して販売部門・美容職の組合員の声を積極的に会社に伝えて、

従来、本社・研究所・工場では充実していた育児休業・育児時間を販売部員の組合員に広げた。その象徴的なのが2006年から導入されたカンガルースタッフ制度である。同制度は、育児時間をとりやすくするためのもので、育児時間を取得する人の代替要員を採用し充当している。同制度が実施された2006年、販売会社の美容職の育児時間取得者は268人であった、07年478人、08年618人、09年850人と急増した。それにより、出産・育児を理由に退職せざるを得ないという問題はほぼ解消したと労使ともに判断している。第三に、S社は、国内企業としては19番目に「国連グローバル・コンパクト」に参加しているため、海外現地企業の労働者も含めて「組合結成の自由と団体交渉の権利の実効的な承認を支持して」いる。組合は、CSR委員会のメンバーとして、同コンパクトの実施を注視している。現在までにS社の海外法人で労働問題が発生していないようである。

(2) 産業別組合（損保労連）⁴：地震保険契約者への迅速な保険金支払い

産業別組合の中でCSRに最も積極的な取り組みをしている組合の一つが損保労連である。損保労連は、2005年8月、労働組合役員のCSRに対する理解を深めるとともに、企業がCSR活動に取り組む上で、労組（損保労組、単組）が果たす役割と活動について理解するために、「労働組合役員のためのCSRハンドブック」を作成した。同ハンドブックによると、損保労連は、CSRへの取り組みが、「創造性豊かな働き」の実現につながり、ひいては「損保グループ産業の健全な発展や同産業で働く全従業員の労働条件の維持・向上につながる」と見ている。CSRにおける組合の役割としては、企業が重要なステークホルダーである従業員への責任を果たすように働きかけること、また、労組活動をもとに、企業活動のモニタリングを進め、労使協議等を通じたガバナンス機能を発揮することが挙げられている。

損保労連がCSRへの取り組みを強めていた2005年11月、付随的な保険金の支払い漏れ⁵が発生し、それにともない、金融庁から損害保険会社26社に対して業務改善命令が出された。そのうち、2社に対しては業務停止という行政処分も下された。損保労連は、2006年7月に開かれた保険会社産業別労使懇談会で保険金の支払い漏れは、「欠陥商品をお客様にご提供しているに等しく、産業・企業に対する社会・消費者からの信頼を著しく損なうものであり、「モチベーション、プライド、モラル、ロイヤリティなど、従業員の前向きなマインドを大きく損なうことにも直結する」と指摘し、

企業に対して品質管理態勢の整備を求めるとともに損保労連自ら「職場第一線を基点とした会社の神経としての役割発揮」「実効性ある商品管理態勢への主体的な関与」⁶をしていくことを明らかにした。

こうしたCSRへの取り組みが本領を発揮したのが今回の東日本大震災への対応であった。損保労連は、地震発生の翌日、「東日本大震災対策本部」を設置し、3月16日から被災地組合員の安否の確認と共に支援物資を提供した。その際、損害保険会社のお客様対応状況についても現地組合幹部・組合員に対してヒアリング調査を実施した。それを踏まえて、「東日本大震災に係る各種要望」を取りまとめ、業界団体である日本損害保険協会や金融庁に提出して検討を要請した。その主要内容は次のとおりである。第一に、業界の取り組み姿勢として、被災者への親身な対応と迅速な保険金支払いを最優先課題とすること、過去にとらわれない業界共通の業務運営体制の構築。第二に、迅速な保険金等支払に向けた態勢整備としては、お客様の自己申告にもとづく調査・査定（書面調査）の対象事案拡大、共同調査⁷の範囲拡大、お客様の緊急度に応じた一部損相当額の保険金の先行払など。第三に、福島第一原発事故への対応として、従業員の安全確保を十二分に考慮した業界共通の安全基準の策定。第四に、相談窓口の周知徹底では、避難生活の長期化を強いられる被災者に、各種媒体・メディアを活用して相談窓口を案内すること、そして第五に、被災代理店への支援として、契約解約時の代理店手数料の戻し入れ等への経済的支援に関する業界共通基準の検討を要請した。

以上の要請内容が全て実現したわけではないが、3か月で約1兆円の保険金が支払われたこと⁸、保険会社のほうから契約者への被害状況や保険金支払いのために連絡をとったこと、共同相談窓口⁹の設置、地震液状化による被害への保険金支払いの基準を設定させたこと等を成果として挙げるができる。もちろん、こうした成果は、企業側も自ら取り組んだ結果でもあるが、損保労連は、成果の確実性を高めたといえよう。損保労連が進めてきたCSRへの取り組みが、今回の大震災の対応で、実を結んだといって過言ではない。

(3) 金属労協 (=IMF-JC)¹⁰：海外現地企業の労働紛争の予防・円滑で迅速な解決

金属労協は、2003年、組織内の主要企業の労働組合に対して、CSR推進状況に関するアンケート調査を行った。同調査結果を踏まえて、2004年「CSR推進における労働組合の役割に関する提言」を策定、翌年は改訂版を出

した。金属労協は、組織内の主要企業が海外展開を積極的に行っている関係で、海外現地企業における労使関係の安定等を図るための取り組みもいち早く取り組んでいる。その一つとして、構成組織の産別・単組が、海外現地企業を意識して当該企業のCSR指針に中核的労働基準を盛り込むように働きかけている。そのこともあって最近一定の成果をあげている。例えば、金属労協の調査によると、主要企業のCSR指針等に中核的労働基準が盛り込まれている割合は、「団結権の保証・結社の自由」（2003年8.3%→2006年20.8%、以下、同じ）、「強制労働の不使用」（2.1%→35.4%）、「児童労働の不使用」（2.1%→37.5%）、「差別の撤廃」（43.8%→75.0%）と大きく増加した。

組織内企業の海外進出に伴い、最近、現地企業における労働紛争が起きているが、金属労協は、次のように、紛争の予防や円満・早期解決に努めている。まず、第一に、「日系企業労使紛争未然防止セミナー」を開催し、中核的労働基準の遵守の重要性を参加者に認識させている。2011年8月までに8回開催された。毎回、150～200人の国内労使が参加している。また、現地組合役員と日本人経営者が互いに理解を深め合う場として、「健全な労使関係構築に向けた労使ワークショップ」を年1回アジア地域で開催している。第二に、国際労働研修プログラムの推進である。同プログラムは、毎年対象国を変えて、在外日本大使館、日系企業商工会議所、現地各労組との意見交換等を盛り込んだものとして、国際労働運動の人材育成だけでなく日系各社の現地労組と日本の当該労組との関係構築に寄与している。今まで5回開催された。第三に、日系多国籍企業別ネットワークの構築である。現地企業の労組と日本の単組の個別パイプ作りや、海外労組と日本の単組が一堂に会するネットワーク会議の実施などを進めている。日本の組合が駐在員組合員の労働実態把握等で海外の現地を訪問する際には、できるだけ現地の労組の担当者に会い、関係づくりに努めるように働きかけている。第四に、以上の取り組みを通じて労働紛争の予防に努めているが、やむなく紛争が発生したら円満・早期解決にも力を発揮している。IMF（国際金属労連）の組織力・ネットワークを活用して、紛争に関する情報を素早く入手し、関係の単産・単組及び企業側との協議を重ねて紛争の円満・早期解決を図っている。一例として、2009年5月、タイの日系企業で労働時間短縮に伴う賃金カットをめぐる紛争（ストライキ・大量解雇）が発生したが、金属労協の働きかけの下、7月に円満に解決した¹¹。

このように、金属労協は、海外現地企業に

おける中核的労働基準の尊重、労働紛争の予防と円満・早期解決にむけた取り組みを強めて、企業に労働CSRの促進を働き掛けるとともに、自ら組合の社会的責任を果たそうとしている。

3 今後の課題：CSR進展のためのUSRの確認

近年、CSRへの取り組みが強まり、企業も組合もその8割以上が、CSRが企業経営そのものと同等かもっと重みがあると認識している。また、約9割の企業と組合が、CSRの推進にあたり、組合が企業と一緒にあって積極的に取り組むか監視し適切な意見を出すことを求めている¹²。CSRは、企業だけではなく組合の課題でもある。組合が、CSRの推進にあたり、それを企業のみ任せるか追従するのではなく、組合が主体性を持ってかかわることが肝要である。そのためには、組合がCSRの内容や意義を確認するとともに、自らCSRに対する考え方や方針を持つことが必要である。その際、労働組合の社会的責任（Union Social Responsibility、USR）の確認が求められる。まず、労働組合は憲法と労働組合法によって保障されている社会的公器であるとの認識、社会に影響を及ぼした影響される社会との相互影響性の確認、それに伴い組合がやらなければならない企業、組合員、非組合員、公益・国益に対する責任を確認することが大変重要である¹³。

S労組は、組合員のワーク・ライフ・バランスを充たすことが少子化という社会問題の解決につながると考えており、逆に、少子化問題の解決を図るためにより一層ワーク・ライフ・バランスの推進の必要性を認識している。損保労連は、損害保険という事業・商品がそもそも社会性と公益性を強く持っていると考えて、企業・業界の健全な発展や消費者への完全なサービスの提供のためにも、CSRとともにUSRの認識を高めている。また、金属労協も企業に関係する社会全体の利益を追求していくことがCSRにつながるとみて、社会全体の利益を高めていくためにCSRに関わり、また、その責任を自ら確認している。

労働組合が、CSRの推進にあたり、組合自らがより働きやすく住みよい社会像を描き、その実現に向けて求められるCSRは何であるかを認識し、それを企業と共有する必要がある。2005年連合総研の調査によると、CSRに対する認識では労使の考え方に大きな違いが見られないが、前記のとおり、「実質労働時間の短縮」と「正社員と短時間勤務者との均等処遇の促進」では、組合が企業より約20%高い割合でCSRであるとの認識を示した。組合

がこれらの項目に対する労使間の認識の格差を労使協議会等の場で解消し、できるだけ組合の認識に企業が合わせるように働きかけてその推進に邁進すること、また、企業が熱心に取り組んでいないCSR項目を熱心に取り組むように促すことがUSRの現実的な対応策のひとつとなる（8頁の表参照）。

労働組合が、CSRの推進にあたり、望ましい社会像や労働ルール等を描き、その達成のために必要なUSRが何であり、そのUSRを果たすために必要なCSRの内容や推進の在り方を確認していく主体的な取り組みを進めていくことが大きな課題であるが、それを実現すれば、労働組合の存在意義のさらなる向上につながると考える。また、CSR推進をきっかけに、労使関係の質を高めていくことも目指すべきひとつのUSRであろう。

- 1 連合総研ホームページ：http://www.rengo-soken.or.jp/report_db/pub/detail.php?uid=83
- 2 同労組への調査は2011年8月30日行った。ご多忙の中、貴重なご教示を下さった赤塚一委員長にこの場を借りて感謝申し上げる。
- 3 S労組の経営改革運動とCSRの取り組みについては、呉学殊（2007）「CSRと企業別組合の役割」、稲上毅・連合総合生活開発研究所編『労働CSR－労使コミュニケーションの現状と課題』NTT出版、または、同論文が所収されている呉学殊（2011）『労使関係のフロンティア－労働組合の羅針盤』労働政策研究・研修機構を参照されたい。
- 4 損保労連への調査は、2011年8月16日、連合総研の小熊栄研究員と一緒にいった。大変ご多忙の中、調査に御協力くださった關裕委員長、瀬尾英一副委員長、関根祥雄事務局次長にこの場を借りて感謝申し上げます。
- 5 2005年11月時点で付随的な保険金の支払い漏れは、大手6社だけでも134,092件、金額で約55億円のぼったという（財政金融課「保険金不払い問題の概要と課題」『調査と情報』第572号）。
- 6 損保労連（2006）『GENKI（損保労連ホットライン）』No.63。
- 7 航空写真・衛星写真を用いた効率的な「全損地域」も認定した。
- 8 被災地住民から地震保険に関して消費者団体にクレームはほとんど発生していないという。こうしたことから見る限り、保険金の支払いは、迅速かつ完全に実施されたとみてよからう。
- 9 顧客がどの会社と保険契約をしたか不明な場合、共同相談窓口で連絡すると契約保険会社を特定してあげる役割をした。
- 10 金属労協への調査は、2011年8月4日、連合総研の小熊栄研究員と一緒にいった。大変ご多忙の中、調査に御協力くださった浅井茂利部長に感謝申し上げます。
- 11 金属労協（2010）『海外労使紛争および紛争解決に関する事例集～アジアを中心に～』。
- 12 稲上毅・連合総研『労働CSR－労使コミュニケーションの現状と課題』NTT出版。
- 13 労働組合の社会的公器性やUSRについては、呉学殊（2011）『労使関係のフロンティア－労働組合の羅針盤』労働政策研究・研修機構を参照されたい。