

「声」をあげる企業別組合

南雲 智映

(連合総合生活開発研究所研究員)

目次

- I 問題の所在
- II 「発言」としての集団的労使紛争
- III 事例分析
- IV むすび

I 問題の所在

日本の集団的労使紛争の発生件数は大きく減少している。たとえば図1によると、1975年には8,435件もの労働争議が起こっていたが、2010年には682件まで減少している。また、労働争議の内訳を見ても、かつてはほとんどが争議行為を伴う争議であったが、2010年には682件中85件とその割合も減少している¹⁾。これとは対照的に、個別労使紛争については、裁判所にかかる民事事件件数が増加しているだけでなく、都道府県の労働局の取扱い、労働委員会の取扱い、労働審判事件数はどれも増加している(表1, 2, 3)。

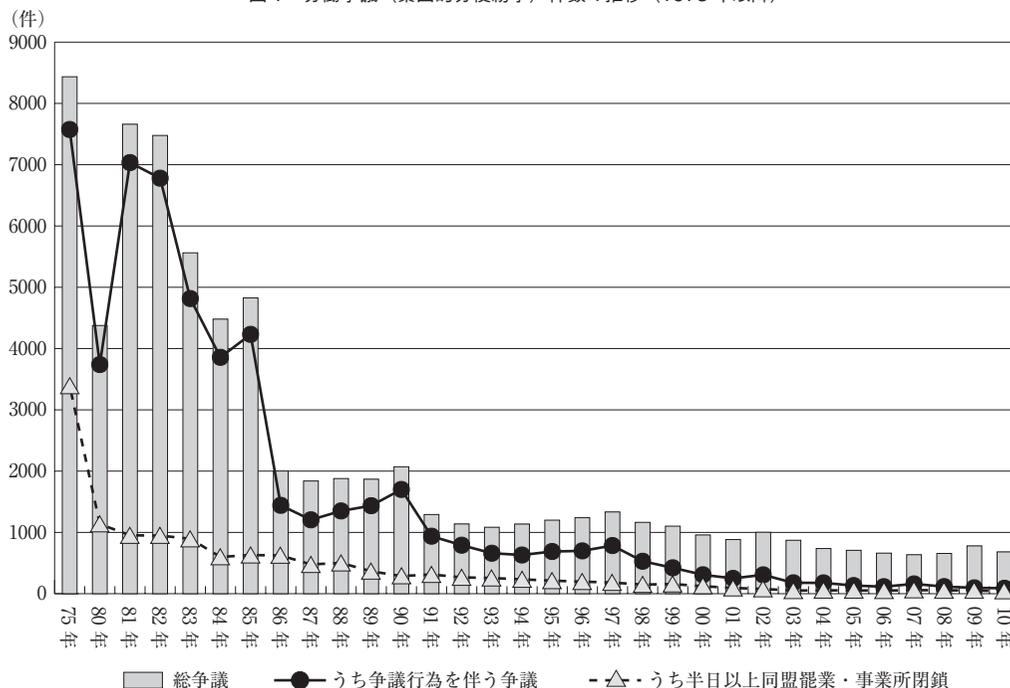
しかしながら、集団的労使紛争の減少と個別労使紛争の増加は、直ちに日本の企業別労働組合が労働者の代表として経営側に対して「声」をあげる機能を減退させたことを意味するわけではない²⁾。企業別労働組合は紛争という手段に訴えなくとも、労使協議や団体交渉、インフォーマルな労使コミュニケーションを通じて、経営側に意見を認めさせることが可能である。小池(1983)のホワイトカラー化組合モデルによれば、日本企業の内部労働市場の形成はブルーカラーにまでおよんでおり、従業員の退出コストが高い。その

ため従業員が企業内の諸制度に対して発言する必要性が高いが、労働組合の交渉力の源泉は企業競争上不利となるストライキではなく、「パイの増大」への寄与能力であるという。そして実際に、かつては争議行為により要求実現を図っていたものが、現在では労使協議制など他の手段が主流になっている³⁾。

しかしながら、ストライキなどの争議行為は、経営側に意見を認めさせる手段として主流でなくなったとしても、労働組合の交渉力の大きな源泉であることは変わらない。この点について、野田(2010)によれば、労働者が企業内で長期にわたり関係特殊的な人的資本を蓄積すると、解雇の損失が大きいため交渉力が弱くなり、企業から不利な雇用条件や不当解雇を押し付けられるリスクに直面する。これに対して、労働組合の存在は団体交渉や争議行為、裁判などを起こしやすくし、労働者の交渉力の低下を補うものであり、経営側が労働者の利害を決定的に損なう措置を取ろうとしているときには、争議行為も辞さない態度を組合が示すことが必要であるとしている。要するに、労働組合は争議を行う権利を持ち、かつ「争議を行える能力」をもっているからこそ、普段の労使交渉の場で交渉力を発揮できるのである。そして、「争議を行える能力」については、単に争議の準備、開始、継続、収拾などの手順がわかっているだけでは不十分で、紛争終結まで非協力的な組合員を出さないよう団結を維持することができなくてはならない。

さらに、労使の信頼関係をもとに話し合いで問

図1 労働争議（集团的労使紛争）件数の推移（1975年以降）



注：「争議行為を伴う争議」の内訳は、同盟罷業、事業所閉鎖、怠業、その他である。
出所：厚生労働省『労働争議統計調査』

表1 個別労使紛争の状況（1）：都道府県労働局——労働相談、助言指導申出、あっせん件数

(単位：件)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
総合労働相談	625,572	734,257	823,864	907,869	946,012	997,237	1,075,021	1,141,006	1,130,234	1,109,454
民事上の個別労働紛争相談件数	103,194	140,822	160,166	176,429	187,387	197,904	236,993	247,302	246,907	256,343
助言・指導申出	2,332	4,377	5,287	6,369	5,761	6,652	7,592	7,778	7,692	9,590
あっせん申請受理件数	3,036	5,352	6,014	6,888	6,924	7,146	8,457	7,821	6,390	6,510

資料出所：厚生労働省『個別労働紛争解決制度施行状況』

表2 個別労使紛争の状況（2）：都道府県労働委員会——相談・助言、あっせん件数

個別労働紛争に関する相談・助言

個別労働紛争に関するあっせん

(単位：件)

(単位：件)

	相談者				申請者			
	労働者	使用者	労使双方	計	労働者	使用者	労使双方	計
2004年	454	32	0	486	317	2	1	320
2005年	640	38	0	678	282	6	0	288
2006年	927	34	0	961	312	7	0	319
2007年	1,037	38	0	1,075	321	18	0	339
2008年	1,393	69	0	1,462	432	13	0	445
2009年	1,781	100	0	1,881	529	5	0	534
2010年	2,022	101	0	2,123	414	9	0	423

資料出所：『労働委員会年報』

表3 個別労使紛争の状況(3):労働審判事件新受数

		(単位:件)				
		2006.04～ 2006.12	2007.01～ 2007.12	2008.01～ 2008.12	2009.01～ 2009.12	2010.01～ 2010.12
新受総数		877	1,494	2,052	3,468	3,375
金銭目的以外	地位確認(解雇等)	418	719	1,022	1,701	1,634
	その他	45	61	56	92	59
金銭目的	賃金手当等(解雇予告手当含)	266	441	620	1,059	1,100
	退職金	66	126	114	205	161
	その他	82	147	240	411	421

資料出所:最高裁判所調べ。

題解決をはかる労使関係がいつまでも続く保証はない。突然経営方針が変わり、これまで築いてきた労使の信頼関係が崩れてしまえば、労働組合が紛争という手段に出ざるをえない場面もあるだろう。そのとき、労働組合が争議を行える能力を維持できていなければ、争議行為を行いたくとも行えない状態になってしまう。

問題は、今でも労働組合が争議を行える能力を持っているかどうかである。現代の労働組合は、役員のみ手がみつからないという後継者不足に直面しているということがよく言われる。また、争議件数が減少したことにより、争議のOJTの機会も失われている。このような傾向が続けば、これまで蓄積してきた争議を行える能力は失われていくだろう。ただし、必ずしも独力で争議行為ができることが求められるわけではない。企業別組合の中で争議経験者が少なくなっても、上部団体に争議のノウハウが蓄積されていればある程度カバーできる⁴⁾。このように、いざ争議が発生したときの保険として、ノウハウを蓄積した上部団体に加盟しておくことは重要なことである。加えて、労働委員会や裁判所などの第三者機関の利用も、労働組合の戦術の幅を広げるとともに、単独では解決できない紛争の解決を可能にするという意味で重要な存在である。

以上を踏まえ、本稿では争議を行える能力という観点から、2000年代に経営側に対してさまざまな形で「声」をあげ、交渉力を発揮した労働組合の事例の分析を行う。なお、本稿で扱う「声」をあげた事例は、集団的労使紛争として顕在化したもの以外にも、労働組合が争議を行える能力を背景とした交渉力をもって、交渉や紛争を展開し

た事例を含んでいる。また、それぞれの事例において上部団体との関係についても考察する。最後に、労働組合に関連する政策的課題について述べたい。

II 「発言」としての集団的労使紛争

企業別組合が当事者の集団的労使紛争は、基本的に紛争解決後に組合員が企業に残ることが多いが、これはフリーマン＝メドフ(Freeman and Medoff 1984)による発言・退出モデルの「発言」として説明が可能である。フリーマン＝メドフはハーシュマン(Hirschman 1970)が理論化した退出・発言モデルを労使関係に適用し、離職と発言のトレードオフ関係を検証した。これを集団的労使紛争に当てはめれば、労働組合が組合員の不満や要望を的確にくみ上げていて、かつ紛争解決後に問題が解決されれば離職率は低下し、生産性の向上につながるだろう。

また、内部労働市場のもとで労働者の退出コストが大きいならば、労働者が不満をもった場合、離職するよりも労働組合を通じて集団的労使紛争を起こして撤回させることが労働者にとって有利な場合がある。言い換えれば、企業側から労働者にとって大きく不利な提案をされたときや、労働者の現状への不満が大きいときに、通常の労使の話し合いで解決が見込まれなければ、企業別労働組合はコストを負担しても集団的労使紛争を起こすほうが良いと考えるだろう。

その一方で、紛争解決後に組合員が企業に残りたいと考えるのであれば、企業別労働組合は目前の労使紛争だけでなく、解決後の企業の状態も考

えて行動するだろう。労使対立のレベルが特に高くなければ、労使紛争以外の手段で解決をはかろうと考えるかもしれない。また、紛争が起きたとしても決定的に労使関係や経営状態を悪くするような戦術をとるインセンティブは小さいと考えられる。したがって、現代において企業別労働組合の集团的労使紛争として表出するものは労働組合・組合員の不満が強いものであり、それでも破壊的な争議行為にはなりにくいという性質を持つだろう。言いかえれば、集团的労使紛争を起こすには慎重になるし、交渉や紛争を行う中でも「落としどころ」を見つけなくてはならない。このように、現代の集团的労使紛争の傾向なり範囲といったものはかつてより限定されたものだと考えられる。さらに言えば、集团的労使紛争に至る前段階、すなわちスト権集約の投票ですら、労使関係の悪化や経営への影響を懸念して、ためらう労働組合もあるだろう。このことは労使協議等の労使コミュニケーションチャンネルの拡大とあいまって、集团的労使紛争として目立つものや集团的労使紛争そのものを減少させていると考えられる⁵⁾。

次節では、ここまでの議論を踏まえた上で、近年の労働組合の声のあげ方について事例を紹介しよう。

III 事例分析

1 事例組合のプロフィール

本稿で事例分析を行った3つの労働組合のプロフィールは表4に示したとおりである。なお、どれも実際に労働組合が経営側に声をあげた事例であるため、それぞれの組合が経営側のどういう行動に対してどのように声をあげたかを中心に見ていく。

(1) 小売業におけるワッペン闘争とスト権投票の威力

X 労組の事例は経営側との間で大きな労使対立があったわけではないが、例年の春闘交渉を始める際に必ず「ワッペン闘争」の準備を行っている。具体的には、全組合員分のワッペン（UIゼンセン同盟が作成し「要求貫徹」とかかれたもの）を全支部に配布し、指定日までに妥結に至らなかったとき、すなわち労使交渉が決裂した段階で組合員にワッペンをつけるよう指示を出すことにしている。交渉決裂にいたってはじめてワッペンを装着することにしているのは、小売業で組合員が顧客と対面して接客をするため、店舗の印象が悪くなって顧客が離れるのを X 労組が懸念しているからである。

また、春闘交渉は UI ゼンセン同盟の労働条件統一闘争⁶⁾の枠組みにしたがって行われており、指定日までに妥結しなかった場合には、スト権投

表4 事例組合のプロフィール

	業種	組合員数	労使対立の原因	組合があげた「声」の形態	「声」をあげた時期	上部団体	事業所の分布	インタビュー時期
X 労組	小売業	約 24,000 名 (うち、約 17,000 名がパート)	通常の春闘要求(特に大きな労使対立なし)	スト権投票およびワッペン闘争の準備	定例の春闘交渉時	UI ゼンセン同盟	店舗ごとに支部あり(全国 118 支部)	2011 年 6 月
Y 労組	製造業	約 1,200 名	経営側の賃上げ、一時金のおし渋り	スト通告、三六協定破棄	2007 年夏期一時金交渉、2009 年冬期一時金交渉、2010 年春闘交渉	UI ゼンセン同盟	工場以外に全国 180 以上の営業所あり	2011 年 3 月、2011 年 10 月
Z 労組	旅行業	約 1,500 名	投資ファンドへの企業売却を契機に経営側が敵対的態度に変化	三六協定更改拒否、都労委申立て、裁判闘争など	2004 年 4 月から 1 年超(2005 年 11 月に労使の和解成立)	サービス連合	全国に営業所が存在	2011 年 2 月、2011 年 11 月に 2 回

票を実施する準備をしている⁷⁾。具体的な手続きとしては、スト権投票に入る可能性があると判断した段階で、X労組本部から各支部に投票用紙を配布し、交渉決裂後に即スト権投票に入れる態勢を整えている。すなわち、X労組は、労使交渉が決裂した段階で、組合員のワッペン装着とスト権投票の実施の指令を同時に出すのである。

X労組のこれらの行動を実効性あるものに行っているのが日常活動である。まず、1つ目にX労組はパート組合員の比率が高く、支部で一同に組合員を集めることが難しいという事情があるが、丁寧に組合員の意見をとらえるべく努力をしている。たとえば、支部の集会は時間をずらして複数回開催するとともに、専従者を派遣して組合員の意見を収拾しているほか、春闘の要求組み立て時にも全組合員にアンケートを実施している。アンケートには、半数以上の組合員が真面目に回答を返してくるという。2つ目に、組合員の組合活動への参加が非常に活発である。組合員の休日がばらばらで、しかも多くの店舗が各地に分散しているため、一つの場所で一斉に多くの組合員が集まるイベントを行うのは難しいが、X労組は労使共催の運動会の運営を担い、300～400名の単位で日時をずらして各地で複数回開催した。これには合計で3000～4000名の従業員が参加した。3つ目に、X労組は支部の労使協議の開催を徹底するとともに、支部長に対して労使協議のやり方や会社側からの申入れへの対応を徹底的に教育している。たとえば、支部の労使協議のルールとして、申入れは1カ月前までということを決めていたが、経営側がこれを破って営業時間変更の申し入れをしてきたときも当該支部は申し入れを拒否している。

近年は実際にワッペン装着、スト権投票の実施まで至ったことはない。しかし、X労組によれば、ワッペンを配布するだけで実際に経営側の態度が変わるといふ。X労組が日常の組合活動をしっかりやり、「やると思ったらやる」組合であると経営側が認識しているため、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ていると組合役員は感じている。

そのほか、X労組はUIゼンセン同盟の労働条

件統一闘争への参加により交渉力が高まっていることを実感している。書記長は、経営側もUIゼンセン同盟の要求内容を意識していると感じており、X労組が単独で交渉を行う自信はあまりないので春闘時の統一闘争には意義があると述べている。

(2) 製造業における三六協定拒否の影響

Y労組の事例は、オーナー経営者のもとで、通常の労使交渉では満足な賃上げ、一時金が獲得できず、スト権投票と三六協定破棄を行ったというものである。企業は売上高、利益が減少傾向にあったが、現在まで黒字の無借金経営を続けている。一方のY労組は、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うえで春闘・一時金交渉を行っている。しかし、春闘・一時金交渉の段階になると経営側が低めの回答を出す傾向があり、組合側がスト権投票や三六協定破棄をすると回答を引き上げる。労使対立の原因としては、このような経営側の対応がある。

具体的には、Y労組はまず2007年の夏期一時金交渉の際に、スト権投票を行い70%程度の賛成でスト権を確立した。その結果、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上がったため交渉が進展し、妥結に至った。

続いて、2009年の冬期一時金交渉の際には、労使交渉に入る前にY労組はスト権を確立している。この前年に人事制度が変更され、定期昇給制度の廃止と年功賃金の見直しが行われたこと、および依然として賃金・一時金が低く抑えられていたことに対し、組合員は不満を抱いていた。このような背景があり、2009年11月のY労組定期大会で、代議員からUIゼンセン同盟の指導通り労使交渉前にスト権を確立するべきであり、大会の場でスト権投票の賛否を問うよう緊急提案が出された。組合執行部はこの緊急提案を受け、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。そして投票の結果、賛成839票、反

対が14票、保留31票という、圧倒的多数でスト権を確立した。そして、Y労組は経営側に要求書とスト通告を同時に提出した。スト通告の内容は、①交渉期限を定め24時間ストに突入する、②最終的な交渉期限の2日前に三六協定を破棄するというものだった。この労使交渉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これまでと比べて大幅に上がったため、結果的にはストライキ、三六協定破棄の実行までに至らず妥結した。

3回目のスト権投票は2010年春闘のときである。Y労組は前回と違って、労使交渉前にスト権投票を行わず、通常の交渉で賃上げを要求した。このときは交渉を始めて4日経っても会社側から有額回答がなく、これはY労組が経験したことがない状況であった。しかしその一方で、企業に内部留保が多く、赤字でもなく、役員報酬も出ている状況もあった。その上、組合側は交渉を重ねるなかで、会社側に対して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。そのため、Y労組は執行部内で議論を行い、さらにUIゼンセン同盟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、約7割の賛成をもってスト権を確立した。

Y労組はスト権を確立後、数日間にわたりUIゼンセン同盟との間で、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三六協定破棄することにした。そしてその後、実際に三六協定破棄を経営側に通告し、それに対して経営側が有額回答したものの、要求水準との乖離は大きく、Y労組は再度協議のうえ三六協定破棄の実行に踏み切った。もともと、通告内容は「無期限」の破棄であったが、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。結果的に三六協定破棄は3日間で終わったが、営業部門の業務の性質上、組合員に残業を命令できないことは会社に大きなダメージを与えた。製造・販売していた商品の性質上、営業所には、通常の営業時間以外の時間に機械の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ったからである。

三六協定を破棄して二日目に、Y労組は24時

間ストを通告し、営業を除く、本社、工場がスト準備にはいった。このときもUIゼンセン同盟の担当者と協議し、アドバイスを受けている⁸⁾。実際にはスト突入期限直前に経営側が回答を一気に引き上げたため妥結に至り、結果として無期限ストは回避された。三六協定破棄とスト通告の効果が表れたのである。なお一連の交渉過程について、Y労組は「社会的に正しい」と言える水準の要求をしているのであり、経営側がはじめからある程度の回答をしていればここまでやらなくともよかったと考えている。また、Y労組は会社の対応を見た組合員がスト権確立や三六協定破棄を行ったほうが得策だというイメージを持つのも当然であるとし、会社側の交渉戦術のまずさを指摘している。

なお、Y労組の執行部によると、UIゼンセン同盟のサポートがあったことも、行動に踏み切った要因であったという。当時の執行部はストライキ実施の経験がなく、紛争が長期にわたった場合のノウハウを持っていなかったが、UIゼンセン同盟からその時には対処法があると言われていたので、ストライキ通告に踏み切れたのである。

(3) 敵対的投資ファンドへの対抗

Z労組の事例は、企業が投資ファンドに売却され、経営陣の過半数が投資ファンド関係者で占められるようになると、労働組合を無視して急激な改革を強引に進め、労働組合つぶしの攻撃を行ったというものである。そして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。

はじめに大きな労使対立に陥ることになったのは夏期一時金支給問題であった。企業売却前の春闘交渉ではZ労組が0.5カ月分の夏期一時金を要求したが、これに対し会社側は、その水準ならば出せるはずだが水準については親会社の了解を取るまで待つて欲しいとし、夏期一時金を支給することは確定だが水準については継続協議するという内容の回答書が出されていた。投資ファンドによる企業買収後、2004年5月にZ労組はこの件について団体交渉で会社側に回答を求めた。しかし、いきなりZ労組の頭越しに、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。会社側は3月の段階での実質的な労使合意を、団体交渉も通さず一方的に破棄したのである。そしてこれ以降、会社側からは、経営が変わったのだから考え方も変わったということを理解してもらいたいという内容の発言が繰り返されるばかりであり、一時金を支給しないという態度は全く変わらなかった⁹⁾。

そのため6月に入り、Z労組は十数年ぶりにスト権投票を実施し、賛成が約9割という高率でスト権が確立した。しかし、結果的にはスト権確立で事態を打開することはできなかった。会社に対しスト権確立を伝え、ストライキを通告したが、会社側の回答は全く変わらなかった。そして、このようなやり取りを続けているうちに、夏期一時金の支給時期が過ぎてしまった。そこでZ労組は東京都労働委員会に対して、夏期一時金問題をはじめとする経営側の対応について不当労働行為救済の申し立てに踏み切ったのである。また7月には会社側が同年3月に労働協約化していた人事考課制度を事前説明もなく一方的に凍結してきたため、この件も都労委にかかることになった。なお、Z労組は人事制度の一方的凍結への対抗措置として、定例の三六協定の更改に応じないという戦術に出たため、10月1日からは三六協定無締結状態となり、この状態が2カ月間続いた。そして、都労委からは会社側が夏期一時金を支払い、人事考課制度に関する労使協議を行うことを求める「要請書」が出されたが、会社側はこれを拒否した。その後も都労委から、夏期一時金に代わる社内緊急融資を行うという内容を盛り込んだ「和解協定(案)」が出され、Z労組は受け入れを表明したが、会社側はやはりこれを拒否した。

この段階ではすでに、冬期一時金交渉が始まる時期に入っており、労使紛争の争点は冬期一時金へと移っていった。冬期一時金交渉では、会社側がそれまで年に2回支給されていた一時金を決算後に1回だけ支給するという考え方を提示してきた。Z労組は12月に一時金の仮払金(事実上の冬期一時金)を会社側が支払うことを条件に、この

考え方を今回に限って認めるとし、労使間で妥結に至ったということで一旦は交渉終了した。しかし、その直後に会社側から一時金の分配方法についてZ労組に提示があり、その内容は個人や事業所の考課に強く連動した(固定部分がない)賞与の分配方法であった。そしてこれをZ労組が受け入れなければ仮払金を支払わないと言ってきた。Z労組は組合員の生活を考え仮払金の支払いを優先し、不本意ながらこれを受け入れると回答した。すると、会社側はさらに覚書を出してきて、そこには今後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仮払金を支払わないとした。Z労組の執行部はこれを受け入れるか大いに悩んだが、最終的には冬期一時金の要求書を撤回することにした。というのは、労働組合の一時金要求に対して、会社側が上記のような考え方を出してきてそれに労働組合が同意しないから仮払金を支払えないという論理できているのだから、労働組合が要求書を撤回すれば、会社は仮払金を支払わざるをえなくなると考えたのである。そして、要求書の撤回後、会社側は仮払金の支払いを実施せざるをえなかった。

このころ、Z労組は、これまで労使交渉を続けているにもかかわらず、会社側の強硬な態度が全く変わらないことから、実質的な意思決定をしているのは会社ではなく、投資ファンドではないかという考えに至っていた。そして、冬期一時金の要求を撤回した直後、投資ファンドが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内容証明付き郵便で投資ファンドに送付した。そして、数日後に投資ファンドから団体交渉に応じる立場にないとの書面が到着した。事実上の団体交渉開催拒否である。これを受けて、実質的な権限を持っている投資ファンドがZ労組との交渉を拒否したとして、12月半ばに、都労委に不当労働行為救済の申し立て(団体交渉応諾義務違反)を行い、投資ファンドが使用者の地位にあるとの判断を求めたのである。これに対する報復として、会社側は一時金支給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

きないと言ってきた（仮払いは支給済み）。

年末には社内に第二組合（社員会）が結成され、会社側はすぐにこれを労働組合として認めると表明した。そして年が明けると、第二組合は一時金について会社の主張を認めて妥結したので、Z労組から移った人には一時金を支給するという内容で、社内に社長メッセージを送られた。加えて会社側は管理職に指示を出し、Z労組を脱退し第二組合に入るよう部下を説得させたため、組合員が社員会に流れ始めた。後述するように、それ以降も露骨な組合脱退工作が続き、第二組合結成直前はZ労組に1,500名ほどの組合員がいたが、最も少なくなった時点で700人を割る事態になった。

さて、Z労組と会社側の間の一時金支給をめぐる団体交渉では、会社側の主張は一貫して投資ファンド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の一点張りであった。また、これと前後して都労委も一時金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。そのため、組合員は一時金が支給されないために第二組合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Z労組は、サービス連合から資金を借り入れ、それを社員会メンバーに一時金が支払われるのと同じ日に組合員に貸し付けるという方法で危機を乗り切った。

さて、この間も都労委の審査は続いていたが、3月末に至っても問題解決の道筋は見えていなかった。この間、都労委から和解に向けた「勧告」が出されたが、会社側はこれも拒否している。Z労組はこれを見て、事態打開のために裁判闘争に打って出た。裁判闘争の第一弾として、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て会社を東京地裁に提訴した。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。

これに対しても会社側は反撃を行ってきた。たとえば、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な職制を設け、これを非組合員とし、組合員74名に対して人事を発令し、これによって一気に組合員数が減少した。Z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、会社側は応じなかった。そのため、Z労組は5月に、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、東京地裁に地位保全の仮処分を申し立てた。この時点で東京地裁に4件の事件¹⁰がかかっており、都労委にも2つの申し立てが継続していた。

裁判闘争と並行して、Z労組は上部団体経由で反撃を行った。まず、2月に入って、サービス連合の仲介で連合傘下の各単産を回って支援を要請した。さらに、連合東京が会社あ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、会社に各所から郵送・FAXでの抗議文が送られ、最終的には5000通を超えた。1日に数百通ものFAXが届いたため、会社はFAXの使用ができなくなった。また、連合経由で国会議員に陳情を行い、その結果、Z労組の事件は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、投資ファンドの使用者性について問題提起が行われた。また、5月には厚生労働省で投資ファンドに買収された企業の労使関係について委員会が立ち上げられた。

それからまもなく、急転直下の和解へのプロセスが始まった。これは上記のような上部団体の支援が実った結果である。6月6日の団体交渉では、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、Z労組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、一時金問題については解決した。

そして団体交渉と並行して、労使関係改善のため、Z労組の委員長、書記長、社長、投資ファンド代表の4者会談が開催された。この4者会談は連合の人脈により実現したものである。Z労組委員長によれば、このとき投資ファンドの代表に初めて会って、やっと解決の落としどころがみえたという。そして、9月16日の4者会談では、会社側が和解に応じることを条件に、Z労組はすべ

ての訴訟を取り下げることにした。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日には東京地裁への訴状を労使ともに取り下げた。

Z労組が和解までの長い期間を闘えたのは、執行部内が一枚岩の強い団結を保ち続けたからであるが、それを支える組織力が背景にあった。スト権は圧倒的多数の賛成で確立されたし、激しい組合脱退工作があったにもかかわらず、674名が最後までZ労組に残った。原告団に加わって裁判闘争をともに闘った組合員もいた。第二組合に移った人も一時金支給後に多くが労働組合に戻ってきた。また、サービス連合、連合東京、連合本部といった上部団体が本格的に支援に乗り出したことにより、和解に至る道筋が初めて見えた。闘争資金の貸付のほか、FAXでの抗議や国会議員への陳情を行い、4者会談で和解のための話し合いをスタートできたのは上部団体の支援があったからである。上部団体の支援がなければ、和解への道はもっと遠かったに違いない。

(4) 事例のまとめ

X労組の事例は、日時を指定してワッペン闘争とスト権投票の準備を行うこと自体が経営側にとって脅威となっていた。そしてこれらの準備段階で早くも経営側にとって脅威となっている背景には、日常の組合活動の充実に基くX労組の強い組織力がある。だからこそ組合執行部がこれらを実行しようとするれば実際にできてしまうと会社側が認識している。また、X労組はUIゼンセン同盟の統一闘争の枠組み内で労使交渉していることで交渉力が高まっていると実感している。

Y労組は、春闘交渉や一時金交渉で出し渋る経営側に対して、スト権確立、三六協定破棄、スト通告を行うことより、経営側からより多くの賃上げ、一時金額を引き出すことに成功している。Y労組では高率でスト権を確立し、声をあげることにについて組合員の支持を得ていたが、争議行為の経験がないのが問題だった。それをカバーしたのがUIゼンセン同盟であり、Y労組が一連の行動に出られたのは、UIゼンセン同盟の担当者のアドバイスによるところが大きい。

Z労組では、敵対的な態度をとる経営側に対して、さまざまな対抗策をとっている。大多数の組合員の賛成により確立したスト権を背景に交渉に臨み、三六協定の更改に応じないという戦術もとっている。それでもZ労組単独では会社側の態度が変わらなかったため、都労委や裁判所への訴えを起している。そして、紛争解決のきっかけが見えたのは上部団体の関与によるところが大きい。とくに決め手となった、国会議員への陳情や4者会談のセッティングは、連合の政治力、人脈があったからできたことである。

V むすび

本稿で取り上げた事例の企業別組合は、労働条件交渉や敵対的な経営者への対抗のため、集团的労使紛争を起こすことを匂わせ、また実際に起こしていた。また、程度の差はあれ、上部団体に加盟していることで労働組合の交渉力は強まっていた。現代においても、企業別組合はいざというときに声をあげることが可能であり、労働者にとって集团的労使関係はまだまだ重要である。ただし、労働組合に組織されていない労働者が増加していることは明らかな問題であり、新規の労働組合結成や非正規労働者の組織化の取り組み強化といった対応が求められる。

ただし、Z労組のように企業が投資ファンドに売却され、急激に労働条件を切り下げられた場合の対策が現状で十分になされているかどうかは疑問が残る。Z労組で紛争解決の大きなきっかけになった4者会談のセッティングも、たまたま連合の人脈があって可能になったことであり、次に類似の事件が起きたときに同じ方法で解決できる保証は全くない。また、投資ファンドが短期間しか企業を保有せず、すぐに他の投資ファンドに売るならば、労働組合が努力して安定的な労使関係を築こうとしても、すぐに新しい経営陣のもとでやりなおしになってしまう。こういったことに対しては、労働運動全体の問題として、今後どのように対応するかが問われている。

- 1) 逢見 (2006) は集団の労使紛争が減少した理由として以下の三点を指摘している。第一に、日本の労働運動思想のなかで「階級的労働運動」を志向する労働組合が少数になり、「労働組合主義」が圧倒的になったこと、第二にオイルショック以降、労使関係が成熟化し、賃上げをめぐる労使紛争を労働委員会に持ち込むのではなく、自主・平和的解決を志向する動きが見られるようになったこと、第三に労働協約締結率が向上したことである。
- 2) ただし、久本 (2011) が指摘するように、企業別労働組合で扱いにくいタイプの不満も現実には存在する。
- 3) 労働組合と経営側とが、労使協議制会でさまざまな問題について協議を行っている実態については梅崎・南雲 (2009) などを参照。
- 4) 逆に、上部団体は、企業別組合がむやみに争議行為を行うおとししている場合は思いとどませることもできる。
- 5) 藤村 (2007) は、ストライキが減少した理由として以下の三点をあげている。第一に、ストライキは好況の時こそ大きな効果を発揮する手段であり、不況が長引く中でストライキを行っても経営側を喜ばせるだけであること、第二に顧客や取引先など、周囲から理解が得られず、批判が高まることにより企業業績が悪くなれば自分たちの生活にも悪影響が出ること、第三に、ストライキという手段に出なくても、労使協議会などで労働組合の意見を経営側に認めさせることが可能になったことである。
- 6) 全繊 (ゼンセン) 同盟、UI ゼンセン同盟の労働条件統一闘争については、佐藤・南雲・梅崎・島西 (2010) や二宮・南雲・梅崎・島西 (2012) が詳しい。
- 7) UI ゼンセン同盟は加盟組合に対し、ストライキ権を確立してから労使交渉にのぞむよう指導しているが、X 労組は交渉が決裂してからスト権投票を行う段取りにしている。X 労組はその理由として、慣例を変えると労使の信頼関係を損ねる可能性があり、また店舗が多く内容も多岐にわたっているため、スト権投票の実施が物理的に困難であることをあげている。
- 8) そのほか、ストライキに必要な手続きも UI ゼンセン同盟が行っている。
- 9) 団体交渉に出席している会社側のメンバーは企業売却前とあまり変わっていない。同じ経営側の人物の発言内容が企業

売却前後で変わったのである。

- 10) 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。

参考文献

- 梅崎修・南雲智映 (2009) 「交渉内容別に見た労使協議制度の運用とその効果——『問題探索型』労使協議制の分析」『日本労働研究雑誌』No.591, pp.25-40.
- 逢見直人 (2006) 「労働紛争解決に果たす労働組合の機能」『日本労働研究雑誌』No.548 (2006年特別号), pp.72-92.
- 小池和男 (1983) 「序説——ホワイトカラー化組合モデル——問題と方法」日本労働協会編『80年代の労使関係』日本労働協会, pp.225-246.
- 佐藤文男・南雲智映・梅崎修・島西智輝 (2010) 『佐藤文男オーラル・ヒストリー』.
- 二宮誠・南雲智映・梅崎修・島西智輝 (2012) 『二宮誠オーラル・ヒストリー』.
- 野田知彦 (2010) 『雇用保障の経済分析——企業パネルデータによる労使関係』ミネルヴァ書房.
- 久本憲夫 (2011) 「個別労働紛争における労働組合の役割」『日本労働研究雑誌』No.613 (2011年8月号), pp.16-28.
- 藤村博之 (2007) 「ストライキは絶滅したか?」『日本労働研究雑誌』No.561 (2007年7月号), pp.77-79.
- Freeman, Richard B. and Medoff, James L. (1984) *What Do Unions Do?* New York: Basic Books (島田晴雄・岸智子訳『労働組合の活路』日本生産性本部, 1987年).
- Hirschman, Albert, O. (1970) *Exit Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press (矢野修一訳『離脱・発言・忠誠 企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房, 2005年).

なぐも・ちあき (公財) 連合総合生活開発研究所研究員。
最近の主な著作に「交渉内容別に見た労使協議制度の運用とその効果『問題探索型』労使協議制の分析」(梅崎修氏と共著)『日本労働研究雑誌』No.591など。労使関係論、労働経済学、人的資源管理論専攻。