

# 企業コミュニティと労使関係

## ——日立と資生堂労組の事例を中心に

呉 学殊

(労働政策研究・研修機構主任研究員)

個別企業の男性正社員を会員とする企業コミュニティの古典型は、2000年代に入り大きく変容している。日立では、連結会計制度導入に伴う企業グループ経営の強化および分社化等の企業組織再編により、会員が大きく減っており、また、企業コミュニティの範囲は、人事・処遇制度におけるグループ共通の標準化・共通化およびグローバル共通人材マネジメントの導入により、企業グループおよびグローバルに広がっているが、個社色と日本色は薄くなっている。労使関係は企業レベルが基本であるが、事業部門や企業グループにも形成されて多層化している。資生堂では、1993年、同社労働組合の販売子会社労働者の組織化とその後の活動および会社の対応により、非会員だったBCが企業コミュニティの会員となった。2013年より、顧客の心の満足を求めて行う経営、管理、また、働き方である「心求主義」に基づく「愛社運動」を通じて、独自に「企業コミュニティの本質」を追求して企業コミュニティの新たな地平を切り開いている。主要グループ子会社の労働者の組織化により、企業グループレベルの労使関係が形成されている。

### 目次

- I はじめに
- II 企業コミュニティの企業グループ化——日立製作所の事例
- III 企業コミュニティ非会員の会員化運動——資生堂労組の事例
- IV まとめ——企業コミュニティの新たな地平を求めて

### I はじめに

日本の産業社会の重要な個性を解明するための糸口として示された企業コミュニティ。企業コミュニティの分析領域は、コーポレート・ガバナンス、経営イデオロギー、人的資源形成、従業員の価値志向など多岐にわたる<sup>1)</sup>。

ここでは、労使関係に焦点を絞って、企業コ

ミュニティの姿について考察するが、その際、労使関係の担い手である労働組合が最も重視する雇用保障、生活保障に限定し、企業コミュニティの内容について考察することにする。従来、雇用保障と生活保障の対象となる最も典型的な会員は、当該企業の男性正社員とされていた。女性は準会員、非正規労働者は非会員とみなされる。男性正社員を典型的な会員とする企業コミュニティでは、会員間の格差を抑制し、会員間の協調や企業への求心力を高める傾向が強い。

日本の労働組合はその大半が企業別労働組合という組織形態である。労働三権を行使しているのは企業別労働組合である。企業別労働組合は、特定の企業を単位にそこに働いている労働者を、企業とのユニオン・ショップ協定<sup>2)</sup>に基づいて、組織しているのが一般的である。同協定で、組合員の範囲は、正社員が一般的である<sup>3)</sup>。労働組合

が組織されている特定の企業において正社員と組合員は基本的に同じであり、企業コミュニティの成員となっている。もちろん、女性も正社員、組合員となっているが、社会進出が限定的であった昔は、結婚、出産、育児を機に、企業および労働組合を離れることが一般的であった。それが、準成員とみなされたゆえんである。

以上のように、企業コミュニティを限定的に考察する本稿では、企業コミュニティを次のように定義する。すなわち、「企業コミュニティとは、成員が企業を単位に共通の利害を持って持続的にその利害を維持・向上していく有機的な集団のこと」である。その古典型（「企業コミュニティの古典型」）における共通の利害の核心内容は、企業の維持・発展と成員の雇用保障・生活保障であり、典型的な成員は男性正社員であり、成員間の格差は抑制しようという傾向がある。

本稿では、1991年バブル崩壊以降、企業コミュニティがどのように変容し<sup>4)</sup>、また、どのような新しい動きがあるのかについて2つの事例を通して考察する。そのうち、1つは、昔、日本の企業コミュニティの古典型を最も代表していたとみなされていた日立であり<sup>5)</sup>、もうひとつは、企業コミュニティのあるべき姿を模索している資生堂労組である。2つの事例を通じて、企業コミュニティの変容とその新たな地平の可能性を探ってみよう。

## II 企業コミュニティの企業グループ化 ——日立製作所の事例<sup>6)</sup>

日立製作所（以下、「日立」という）は、日本の製造業を代表する企業である。2016年度の売上高は1兆9065億円にのぼる。2017年3月現在、従業員数は3万5631人であるが、連結会計基準（国際財務報告基準）では30万3887人である。連結子会社は1056社にのぼっている。同社の企業コミュニティのありようと変遷について考察することにする。

### 1 企業コミュニティに対する認識の変化と実態

高度経済成長期以降、日本においては、一企業

にて長期勤続することが一般的であった。それをバックアップするものとして終身雇用、年功序列賃金、企業内労働組合といういわゆる三種の神器があった。しかし、その面影は、ほかの国と比べれば、残っている部分があるが、時代の変遷とともに、会社のスタンスも変わってきているし、従業員の考え方とか価値観も変わってきている。同社も例外ではない。

採用も「終身雇用を前提にしているわけではない」し、「従業員が会社の中で自分のエンプロイアビリティというものを高めてもらうような意識をもってもらいたい」と、会社は考えている。

「以前は終身雇用が前提で、その前提に基づいて諸制度を構成してきたが、グローバル競争の激化、従業員価値観の多様化、等の環境変化の中で、従業員教育のときに会社としては『自立・自律した個になってください』という言い方をしてきている」という。それは、「会社と個人は対等の立場である。個人はエンプロイアビリティを高めて、労働力を提供するし、会社は労働者に対して活躍できる場を与えます。そういう共存の、対等の立場ですから、企業に依存するのではなくて、『きちんと自律・自立した個になってください』という教育を2000年以降特にやってきた。」そのこともあって、企業と従業員との関係性が異なってきているとみられる。

100%雇用を保障するのは、「企業としてできない場合もある。長く勤めてもらうための仕組みと、一方で必要な時に外に出られるような仕組み」を整えることが必要であるし、マインドも上記のような教育を通じてそうなるようにしている。

企業コミュニティの軸をなす終身雇用（雇用保障）に関する労使の考え方の変化に伴い、雇用の実態も変わったとみられる。

個別企業内での雇用保障が特に難しくなったのは、バブル経済崩壊以降、1998年度、2001年度、2006年度から2009年度までに当期純利益がマイナス<sup>7)</sup>となったことが大きいとみられる。同社では、2002年早期退職を募集し、予定の募集人員の約2.3倍に至る約9000人が応じたことがある。従業員もそのような状況を踏まえて、個別企

業内の雇用保障を求め続けることが現実的ではないという認識が強まったとみられる。そういう認識とともに、分社化等の企業組織再編によって、グループ子会社への転籍が増えてそこで定年を迎える。「終身雇用圏」が企業グループ子会社へ広がったといえよう<sup>8)</sup>。雇用保障という面で見ると、企業コミュニティの企業グループ化をしているとあってよいだろう。

企業コミュニティそのものにもいくつかの変化が生じている。それについてみることにする。

## 2 企業コミュニティ内部の変遷

### (1) 企業コミュニティの成員構成の変化

#### ①対象者の減少

同社の従業員数は、1996年度7万5590人からほぼ毎年減り続け、2011年度3万2928人となった。その後、増減し2017年3月現在3万5631人となった<sup>9)</sup>。20年間、半減となり、企業コミュニティの対象者が減った。一方、連結会計の基準（国際財務報告基準）では、2017年3月現在、30万3887人となり、単体の10倍近くになっている<sup>10)</sup>。

対象者の減少は、2000年頃から進められた中期経営計画による企業組織再編の結果の影響が大きい。同経営計画では、コア事業の強化と経営資源の集中（選択と集中）、新事業の推進、企業グループの再編・見直し・協調の積極推進、経営改革の一層の深化が謳われていた。企業組織再編は、同社の事業を分社化するか、事業を切り離しグループ子会社と統合する形による分社化、事業を他社に売却する等、様々な形で進められた。特に、2001年会社分割制度・労働契約承継法が制定されてからは、会社分割による企業組織再編も行われたが、対象の労働者が多く、従業員数の大きな減少につながった。

事業を切り出すことによって、オーバーヘッドの部分が無くなり、また、当該事業の運営に小回りがきくようになったりして、業績がよくなるケースも実際いくつかある。自動車部門、計測器部門等である。一番効率的な事業形態をめざして、そういうところをまた本体に取り込むこともある。同社とグループ子会社との間に向向・転籍

は常に行われているが、子会社の本体への取り込みにより、同社に転籍するケースも、少数ではあるが、みられる。

#### ②女性および外国人の成員化

同社では、経営トップによる強いコミットメントのもと、2012年から経営戦略の一環としてダイバーシティマネジメントを推進し、多様な人材の力を経営に生かす企業をめざしている。こうしたダイバーシティがイノベーションの源泉であり、同社成長のエンジンと考えている。こういう経営戦略により、女性や外国人が企業コミュニティの成員となり、従来日本人男性正社員のみが企業コミュニティの成員となっていた姿から脱しつつある。

同社では、過去約20年間、出産休暇、育児休暇、保育園制度等において制度改善が進み<sup>11)</sup>女性でも就労を継続しやすくなり、働く女性の意識も変わって結婚・出産・育児等のライフイベントの時も会社を辞めなくなった。育児短時間制度を利用する女性従業員は、2009年度472人であったが、毎年増加し2013年度683人に達し<sup>12)</sup>、4年間、44.7%も増加した。その結果、従業員の中で女性の割合が高まってきている。2011年度15.9%から2015年度16.5%に上がった。女性の平均勤続年数は、2011年度14.2年から2015年度15.6年に上がり、同年男性の平均勤続年数19.0年に比べてもそれほど短くない。また、管理職の中で女性の占める割合も2011年度3.4%から2015年度4.0%に上がった<sup>13)</sup>。女性管理職の割合を、2012年度の3.5%から2020年度にはその約2.5倍の8%程度までに上げることをめざしている。最近、同社では、女性の採用割合を高めている。2015年新卒採用の場合、女性の比率が22.0%であったが、事務系に限ると42.3%にのぼる。

また、外国人の採用割合も高まって2014年度10.9%、15年度8.9%である。割合の増加に伴い、外国人労働者数も2010年230人から毎年増加し2015年509人に達し、全従業員に占める割合が同期0.7%から1.4%に倍増した。

経営戦略の一環として進められているダイバーシティマネジメントにより、女性も外国人も企業コミュニティの成員に加わり、従来の企業コミュ

ニティ古典型が変化している。

## (2) 年功賃金の弱まり

従来、長く勤めれば勤めるほど優遇される制度を改める制度の変更を行ってきた。同社は、1999年中期経営計画の中で、ITと知の融合によって情報システムサービス、社会インフラシステム、基幹ハードウェア・ソフトウェア・高機能材料を結集・統合して「トータルソリューションを提供できるグローバルサプライヤー」を目指す基本戦略をたてた。同経営計画の達成に向けて、「個」の確立、「個」の尊重、「個」の自立（律）を図るために、「個」「多様性」のマネジメント、年功払拭による実力・成果主義の徹底という人事処遇制度改革等<sup>14)</sup>を進めてきているが、主なものは次のとおりである。

同社は、2000年、退職金制度を改訂し、ポイント制を導入した。それは、次のような従来の退職金制度の問題点を解消するためであった。すなわち、在職中の貢献・成果を公正に退職金に反映できないこと、一定の勤続年数以降に急増するために長期勤続者が著しく優遇され、雇用の流動化が進む中で、公正・公平な処遇を保ちにくいこと、退職金に見合ったインセンティブ効果が得られにくいことなどの問題点の解消を目指したのである。この改訂によって、一定年齢になると退職金が急に上がるS字型カーブから直線型に変わり<sup>15)</sup>、長期勤続の誘発が弱まった<sup>16)</sup>。

同社は、2000年、管理職層について、管理職層が共有すべき価値・行動基準の発揮度および個人業績を評価し、それを昇格・昇給に反映して処遇における年功的運用を減らしたが、主要連結子会社も同制度を導入する動きがあった。企業グループレベルの制度の共通化（後述）は、その時から始まったと見られる。

2004年、組合員層の人事・賃金制度の改訂を行った。その主要内容は、職能等級の大括り化、多様な基本賃金項目の「本給」への一本化と本給のレンジ化、そして能力・行動・成果評価結果の昇級・昇給・賞与への反映の明確化等であるが、それにより「仕事を通じた価値創造」を図るとともに、年功的賃金運用からの脱却と評価による処

遇差が拡大することになった<sup>17)</sup>。特定の低位資格まではほぼ全員が上がるという運用をしていたが、制度改訂により、廃止となった。

そういう意味で、年功賃金カーブの相対的な緩慢化と格差の拡大が進んでいる。しかし、短期的な視点になっての行きすぎた成果主義にならないように、中長期的な視点になっての能力、行動プロセスを加味して成果を賃金に反映している。

同社では、賃金制度および賃金総額は、過去との連続性を大事にしているとともに、モデル賃金を作り、政府の生計費調査および賃金センサスとの比較で遜色がないかをチェックし、最低限生計費をクリア、上回っていることを確認している。最近の賃金配分においては、若手と優秀者に厚く配分している。

人事・賃金制度の変更により、以前に比べて年功賃金の程度が弱まり、能力・行動・成果評価の反映による賃金の格差が広がった。実際、どのくらい、格差が広がったのか。月例賃金の格差は高卒で約40歳を基準に平均100とすると最も上位の者120、下位の者は90であり、ボーナス込みの年収はもっと開くという。その格差は以前に比べて大きくなっている。

以上のように、2000年代以降、勤続と共にほぼ一律的に上がる年功賃金の性格が弱まりつつあるとともに、賃金格差も大きくなって従来の企業コミュニティ古典型に変化が生じている。

## (3) 企業コミュニティの内部多様化

同社は、2001年、重電、情報・通信、半導体などの事業グループごとに業績や業界環境が大きく異なっていることを踏まえて、勤務制度、旅費、福利厚生などについては当該事業グループ（カンパニー）の労使が協議・決定できるようにし、資格制度、賃金制度、賞与などといった処遇の根幹にかかわるものについては、中央労使を交えて協議することができるようにした。その結果、各事業グループは、事業環境に応じて、労働条件を複線化することが可能となった。労使関係も事業グループレベルに形成されており<sup>18)</sup>、会社のカンパニーに対応する組合組織としては業種本部がある。カンパニーごとに年2回の労使協議が開かれ

ている。

企業の中でも事業ごとに労働条件が多様化して企業コミュニティ内の同質性が弱まっているという変化もみられるのである。

### 3 企業コミュニティの拡大

#### (1) 企業グループへの拡大

前記のとおり、雇用保障の範囲が個社からグループに広がったといえるが、それは主に2000年会計制度が単体から連結が変わってからであり、ちょうどその時にITバブルの崩壊により、会社が大赤字になり、それを機に分社化が多くなった時である。分社化等の企業組織再編に伴い、グループ子会社への転籍者が以前に比べて増えた。

同社は、企業グループレベルにおいて人財の最適配置と活用を徹底して図っていくことのできる体制・制度の構築、高効率な体制と低コストのオペレーションの実現に向けて、企業グループ全体での制度における標準化・共通化を図り、2014年10月から実施している。同社は、標準化・共通化を、「企業グループに集う多様な人財が、組織の壁を越えて価値観を共有し、有機的に連携しながら、より大きな成果の達成に向けて取り組むことを支援・促進する仕組みづくり」であると位置づけている。等級制度、賃金制度だけではなく、旅費、休暇などの勤務、住宅支援などの福利関連の諸制度も標準化・共通化を図った。いくつかの制度では、グループの各社が選択の可否を決めることになっているが、中核的な人事制度である等級・賃金制度は同じである。

企業コミュニティの範囲を、個社に限定せず、企業グループ全体に広げ続けているとあって過言ではない。そういう意味で、企業コミュニティよりも企業グループコミュニティと言い表してもよいだろう。

ちなみに、同社は、2004年3月から「グループ公募制度」を導入した。連結ベースでの人財活性化、有効活用を図るためである。同社およびグループ各社が同社のイントラネット上にテーマおよび条件を提示し、企業グループから労働者を公募する制度である<sup>19)</sup>。同社が1991年、社内公募

制、2002年、FA制度を導入したが、それをグループに拡大する1つの施策である。

企業グループレベルで人財の流動性が高まり、それに伴って雇用保障の領域も個別企業から企業グループに広がっているといえる。

#### (2) グローバルへの拡大

同社では、売上の海外比率が高まって来て、2015年度48%に対して、2018年度55%超を目標としている。しかし、海外現地法人の雇用管理に日本のものを移植する考え方はまったく持っていない。海外それぞれの雇用のあり方、労働組合に対する経営の考え方等が違うからである。ただし、日立の創業精神を共有して行こうと努めている。実際、共感を持っている現地法人の従業員も多いという。また、日本も含むグローバル共通人財マネジメントを進めている。限定的ではあるが、変容した企業コミュニティがグローバルに拡大していく可能性が高まっている。

同社は、2010年代に急速に人財マネジメントの転換を図っている。これまでの人財マネジメントは、日本国内・個社単位であり、また、日本人・男性正社員中心・同じ場所、時間を共有した働き方等、同質な集団の人財マネジメントであったが、これからは、グローバル・グループ連結に広がり、国籍・性別・場所、時間にとらわれない働き方等、多様な集団の人財マネジメントへの転換である。その基盤の一環として、採用、人事、処遇、教育などにおいて企業グループ全体共通の人財プラットフォームを構築している。

2012年度グローバル人財データベースを構築し、グローバルレベルで管理職層の25万人の人財情報をデータベース化するとともに、グローバル・リーダーシップ・デベロップメントを行い、500人のトップタレントをプール・育成した。

2013年度は、全世界のマネージャー以上5万ポジションの格付けを行うグローバル・グレードを導入し、2014年度は、一種の目標管理制度であるグローバルパフォーマンスマネジメント（以下、GPM）を約11万人に導入し、順次拡大予定である。グローバル共通人財管理の管理職処遇制度では、「影響」「折衝」「革新」「知識」という4

要素と、各要素に対する2～3の評価軸（次元）を基にした職務評価から当該職務の役割の大きさを算出し、それを7つの役割等級にグルーピングした、グローバルグレード（HGG）をベースに再構築している。賃金は役割等級ごとにレンジとなっており、等級が大きいほどレンジ水準が高く、またレンジの幅が大きい。具体的な賃金は、上長が個々人の「成果・貢献の期待値」を反映して前年度の成果・貢献の達成状況、当年度の取り組み目標レベル、組織全体の業績見通しという3つの指標を総合的に勘案し、6段階で評価して決める。従来、月俸は、「人」基準の資格給と「仕事」基準の職位加算給という2つの賃金項目によって構成されていたが、新制度では専ら仕事基準のいわゆる「役割給」となった<sup>20)</sup>。賃金支払い基準が人から仕事に変わったのである。新制度の導入により、従来の職能資格等級制度は廃止となった。

上記のGPM、グローバル共通人財管理の管理職処遇制度は、外国人を入れてグローバルレベルで議論しグローバルに通用するものとしてつくられたものである。そういう意味で、グローバルに通用する制度を日本に適用させると言ってもよさそう。なお、賃金水準や具体的制度運用は海外現地法人に委ねている。

また、2015年度からは、適材適所、役割基準の人財マネジメントを徹底するために新人財情報システムを目指しているが、それができると、グローバル共通情報システムによる人財情報（評価、スキル、職務履歴等）を一元管理することができると期待されている。

同社は、以上の人財マネジメントの転換を「メンバーシップ型雇用システムからジョブ型雇用システムへの転換」と言い表しており、また、その転換に見合うように「従来の慣行とは異なる価値観・働き方への意識改革＝日本の組織文化改革」を促している。

#### 4 労使関係の変化：企業グループとカンパニーへの限定的主軸移動

同社に企業別労働組合が結成されているが、雇用を守ること、生活を守ること、そして社会を守ることなどを使命とし活動している。会社とはユ

ニオン・ショップ協定を締結しており、課長以上の管理職等一定の従業員を除き、原則全ての従業員は組合員となっている。組合員数は、2014年11月現在約2万5000人である。同労組は企業グループ子会社等に組織されている54の組合と共に、企業グループ連合（2002年結成）をなしているが、同連合の組合員数は約9万4400人である。

同労組は、上記の使命を果たすために、運動を展開してきたが、グローバル化、企業間競争の激化、少子高齢化、急激な円高等で同社の企業環境が厳しくなり、企業が何年間も赤字を記録する中、生き残りをかけた同社の経営戦略・方針等に一定の理解を示し、結果的に企業コミュニティの対象者の減少や人から仕事への賃金支払い基準の変更について一定の理解を示すようになったとみられる。但し、同労組は、いまでも、賃上げの配分を資格等級や評価結果に拠らない一律の配分を求め、活動している。

2000年代に入り、会計制度が単体から連結に変わって、企業グループ経営が強まっている。前記のとおり、同社も例外ではない。グループ経営の強化に伴い、グループレベルの労使関係が強まっている。グループレベルの労使関係の担い手は、労働組合の場合、企業グループを単位に組織している企業グループ連合であり、企業は、企業グループを統括しているグループコーポレートである。従来、個社レベルの経営審議会が行われていたが、2013年度よりそれに代わってグループ経営懇談会が行われている。同グループ経営懇談会は、「経営の円滑なる運営と事業の発展並びに組合員の労働条件向上」を目的に行われているが、主な話し合いの内容は企業グループ連結経営状況、経営方針、生産計画・予算・資金計画および実績、人員計画等である。2015年6月に行われた経営懇談会では、企業グループ連結業績および今後の見通し、2015年中期経営計画達成に向けた取り組み、部門別状況、コンプライアンスの徹底、等であった。グループ経営懇談会は、毎年4回四半期決算後に行われているが、参加者は、会社側の場合、社長、財務担当役員、労使関係担当役員らであり、組合側の場合、グループ連合の会長、副会長、事務局長ら、それぞれ16人で構

成されている。傍聴も認められており、会社側は約30グループ子会社の労務責任者、組合はグループ連合や同社労組の中央執行委員および子会社労組の代表者等約50名である。

このように、同社および企業グループの経営に関する実質的な労使協議が2013年より個社の労使から企業グループの労使に移りつつあるといえよう。

また、2000年代、カンパニー制経営の強化に合わせて、事業グループレベルの労使関係の役割も強まっている。労働条件の枠組み・取扱い、および労働時間・休日、等級制度、賃金・評価制度、賞与の水準は、カンパニーの労使と同社の労使4者で協定を結び、その他の制度・適用範囲についてはカンパニーの労使が協定することになっている。従来の処遇の全社一律決定からカンパニーごとの裁量決定への変化がみられる。一時金には部門業績が反映される。

とはいえ、同社労組は、「一法人・一労働組合・一労働協約」を活動の基本<sup>21)</sup>としているので、労使関係の企業グループやカンパニーへの主軸移動は限定的である。春闘のあり方からもそれを確認することができる。春闘では、労組は、個社(同社)に対して賃上げや一時金要求を行っている。しかし、要求内容は、個別企業より連結の業績を重視しているように見える。例えば、2014年度、2015年度、同社ではそれぞれ3億、209億円の経常欠損であっても、連結(国際財務報告基準)<sup>22)</sup>では6785億円、5190億円の当期利益をあげているので、組合は、賃上げと一時金要求を行い、賃上げ(ベア)としては2015年春闘で3000円、2016年春闘で1500円の回答を引き出した。一時金もそれぞれ5.72カ月、5.69カ月の回答を引き出した。会社側も連結業績を踏まえて回答している。企業グループ経営やカンパニー制経営の強化に伴い、グループやカンパニーレベルの労使協議は強まっているものの、賃上げや一時金は個別企業レベルで決まっている。言い換えれば、生産性向上に向けた経営に関する労使協議の主軸は企業グループとカンパニーへ移動しつつあるが、分配をめぐる労使交渉は個社で連結業績も踏まえて決定している。労使関係が多層化しているといえよ

う。労使関係においても、企業を単位とする企業コミュニティが変容を迫られているといえよう。

## 5 小 括

同社は、日本の企業コミュニティの典型的な企業とみられていたが、1991年バブル経済崩壊以降、低い経済成長率、少子高齢化による内需の伸び悩み、それに急激なグローバル化と企業間競争の激化等の環境変化により、企業コミュニティにも大きな変化が現れた。何よりも企業コミュニティの成員の減少を挙げることができる。事実上、雇用の面で企業コミュニティは企業グループ化したと見てよいだろう。また、女性や外国人の成員化も進み、従来、男性正社員のみ企業コミュニティに成員の多様化が進んでいる。処遇の面でも年功的な運用を減らして人事評価の結果を昇格・昇給に反映する割合が強くなり、成員間の差は広がってきている。しかし、ブルーカラー40歳(勤続22年)の月例賃金は、平均を100とすれば、上位120、下位90であり、格差はそれほど大きいとはいえない。2000年代に入り、事業グループごとの業績や業界環境の違いを踏まえて、カンパニー制が導入されて、事業グループ間の多様化が進んでいる。

同社は、2000年代、会計制度が単体から連結に変わることを機に、企業グループの経営を強化し、それに資する分社化等の企業組織再編を積極的に進めて、上記のとおり、雇用の面で企業コミュニティの企業グループ化が進んだが、2014年からは企業グループレベルにおいて人財の最適配置と活用を図るために、グループレベルの人事・賃金制度等の標準化・共通化を図り、企業間の壁を低くした。また、2010年代に入って、グローバル化に対応するために、グローバル人財マネジメントを強化しているが、その一環として2014年いわゆるグローバル共通人財管理を導入し、国内管理職に適用している。処遇の基準を人から仕事に変えて、賃金も役割給一本とし、処遇の年功的運用も廃止した。グローバル共通人財管理が国内の一般従業員やグループの子会社、そして他国の同社現地従業員にどのように適用されていくのかは分からないが、少なくとも従来の企業

コミュニティの日本純粋性を弱めることになるだろう。

労使関係も上記の企業コミュニティの変遷に伴い、「一法人・一労働組合・一労働協約」を基本とするものの、経営においては企業グループとカンパニーにその主軸が移りつつあるが、分配においては個社で連結業績も踏まえて決定している。

以上のことをみてみると、企業コミュニティは特定企業の日本的な特徴を薄くし国内だけではなくグローバルに広がる企業グループコミュニティへと変わりつつあり、そのコミュニティの内容は世界に通じるものとして埋まっていくとみられる。その過程で、労働組合がどのような役割を果たしていくか注目される。

### Ⅲ 企業コミュニティ非成員の成員化運動——資生堂労組の事例<sup>23)</sup>

資生堂労組は、日本の化粧品業界を代表している資生堂<sup>24)</sup> およびその販売会社等の主要子会社の労働者をユニオン・ショップに基づき組織している。子会社を含めて単一労組の形態をなしているのは異例である。2017年7月現在、組合員数は約1万2000人である。その内、後述するBCは約8200人と全組合員の68.9%を占める。同労組は1992年まで会社とのユニオン・ショップ協定により、会社の従業員のみを組織し、組合員数が3399人であった。翌年、同社の販売子会社の労働者を組織化し、組合員数が1万6492人と約5倍増した。ここでは、組合の組織化とその後の活動により、企業コミュニティの非成員であった販売会社の労働者がどのように成員となったのかについてみてみることにする。

#### 1 企業コミュニティの非成員だった美容部員(BC)の職場実態

販売子会社の美容部員(Beauty Consultant、以下、「BC」という)は、昔、「企業コミュニティの一員とは思えませんでした。なぜかという、経営や上司、または同僚のはずの営業担当によって、同じ仲間への言動とは思えない状況が多々あり、BCは上手く使う存在としての意識が根強く

あったと思います。」若いBCの方が使いやすいとなれば、歳を重ねたら辞めていくような仕組みや風土となって、子どもができたから辞めていくような流れがあった。「会社の中では誰もがBCのことを大事だといいながらも実は都合よく使いたい存在だった。」

会社では、BCの「お客様に対する気持ちはものすごくつよい、会社愛がものすごくつよいので、仲間ではないけれども大事にしていた。」仲間ではないので、長期的に会社で勤め続けることへの期待が薄い。その結果、結婚、出産、育児というライフステージに退職する。また、賃金も若いうちは勤続と共に上がるが、40歳代になるとそれほど上がらない。

1991年にBCとして入社した労働組合の副委員長(以下、「Kさん」という)は、「子どもができたから辞めないといけないという雰囲気があった時にはまだまだあって、子どももいつつくろうか、でも、それは辞めるときという意識があったので、なかなかつくれないでいたんです」という職場の雰囲気であった。そのため、多くの人が結婚、出産、育児を機に会社を辞めていった。Kさんの入社同期40人の中で、現在も同社で働き続けている人は3人に過ぎないのである。

Kさんは、そういう雰囲気の中でも、結婚して子どもができたとき、「この仕事を続けたいと思ったんです。それは、なぜかという、やはり店頭でお客様に接していくうちに、お客様を綺麗にしてあげることですごく喜んで頂けて、商品を売るのではなく、やはり綺麗になることで喜んでもらえるという付加価値の役割がBCにある」からであった。顧客の喜びから離れられなくて勤め続けたいと思ったのである。というのも、「そこで喜んで頂けることで、また来てくださる。『Kさん』って指名で来てくれるんです。必要とされている自分を感じる、誰かのために役に立っている自分がやり甲斐につながるんです。」喜んでもらう顧客との関係、信頼関係ができて、指名で店頭に来る顧客に自分が退職して姿を消すわけにはいかず、働き続けたいとの思いがあったからであった。

しかし、働き続けることはそう簡単ではなかつ



た。「1人目の子どもができたことを上司に告げると、『仕事をおりろ』といわれた」からである。Kさんは、「この仕事を天職と思い、上司に手紙を書いた」という。その手紙に、「この仕事は自分の天職だと思っている。続けさせてほしい。ご迷惑かけないように頑張りますので、お願いします」という内容を、何枚にもわたって書いたという。

子どもができたら働き続けられない理由は、上司との関係だけではなかった。2人目ができたとき、「おなかに赤ちゃんがいて、同僚から『私が何で子どもをつくらないと思う?』『回りに迷惑かけるからよ!』と響き渡る声で言われた」というほどの雰囲気であった<sup>25)</sup>。

子どもができたら働き続けられないのは、上司や同僚からの言葉や視線だけでなかった。「そのときは、マタニティ服もなかったからです。」妊娠してお腹が大きくなると、自ら辞めざるを得なかったのである。働き続けるためには、「自分で制服に近いものを買わなければならなかった」<sup>26)</sup>という。

企業コミュニティの会員外であったBCが子どもを持ちながら働き続けることは難しい職場であった。

## 2 BCの企業コミュニティの成員化

### (1) 労働組合のBCに対する組織化

同労組は、1971年から販売子会社の組織化を考えていたが、1993年に実現する。組織化に向けて、1990年～91年にわたって、多くの組合を訪問するとともに、組織内で討議・検討を行った。その結果、「組織拡大に向けての基本構想」がとりまとめられたが、そこから組織化の背景についてみてみる。

まず、組織化の狙いを6つに要約することができる<sup>27)</sup>。第1に、会社との対等な関係および経営のパートナーとしての役割を果たすことである(対等な労使関係の形成)。当時、同社および販売会社では、全国に約1万7000人の従業員がいるが、そのうち、組合員は約3400人と20%に過ぎない。組合員は専ら同社の従業員に限られていた。従業員の20%の組合は、1万7000人の従業員を率いる会社と対等な関係やパートナーになら

ないと判断したのである。

第2に、多くの従業員の声を吸収し会社トップに伝えるという役割を果たすためである(多くの従業員の声の吸い上げと経営への伝達)。会社業績の向上は、組合員の生活向上に不可欠であるが、会社業績に重要なポジションで働く販売子会社の労働者の声を組合が吸収して経営協議会等の場を通じて、会社トップに提言することで、会社業績の向上に資すると考えたのである。

第3に、組合の影響波及範囲と組合員の範囲とのギャップの解消である。同労組が会社との賃金等を交渉するが、その妥結結果は、組合員だけではなく、非組合員にも波及・適用されていたので、その組合の影響範囲に合わせて組織化するのが本来の姿だと考えたからである。

第4に、組合要求の実現可能性の向上である。販売子会社の労働者を含む全従業員を代表する組合となり、組合員の声・意見をより会社に伝えることができ、組合要求が実現しやすくなる。

第5に、経営へのチェック機能の向上である。販売第一線の声を吸い上げることができるので、経営に対するチェック機能が高まる。

そして、第6に、スケールメリットを生かして、共済・福祉等の充実・強化が図れる。

同労組は、以上の狙いを目指して、会社との交渉、組織対象者への説明会等の開催を経て、1993年販売子会社の労働者を単一組織体として組織化した。

### (2) BCのための活動およびその効果

#### ①ワーク・ライフ・バランスの推進<sup>28)</sup>

同労組は、組織化されたBCが働きやすい職場環境をつくるために、ワーク・ライフ・バランスに関わる要求を行い、実現した。第1に、「チャイルドケアプラン」の導入である。組合は、仕事と育児を両立させたいとの組合員の声を踏まえて1996年9月に組合内に女性委員会を設置しその内容を検討すると共に、翌年組合員へのアンケート調査を経て、出産・育児に関わる制度、取得方法や取得スケジュール、関係者とのコミュニケーション等を掲載した「Working Mother PLAN」を発行し、組合員に配布した。会社は、2000年、

それを基に「チャイルドケアプラン」をつくった。母性保護、育児・介護制度や法規のガイドブックである「仕事と育児・介護の両立支援ガイドブック」も、1995年から組合が行ってきた活動を踏まえて、2005年、会社により刊行された。

第2に、2006年、マタニティ制服の導入である。組合が、2003年、次のような組合員の声を会社に伝えた。すなわち、「マタニティ制服がないことはBCの妊婦を会社が認めていないということの現れだと感じます」等である。その後、アンケート調査でも導入を求める声を踏まえて、組合は、会社に要求し、BCのことについての本音の議論（年をとったら辞めてほしいとの本音）を避けたい会社に対して、粘り強い交渉を何度も繰り返した。そして「財源がないのでマタニティ制服の導入ができない」とかわした会社の発言に、「原資の問題なら組合が出す」と決断を迫り、ついにBCが出産・育児をしながら働き続けることができる環境づくりの象徴と言えるマタニティ制服が2006年2月に導入された。BCは、マタニティ制服の導入を、次のように喜んだという。すなわち、「マタニティ制服ができたときにはすごく嬉しかったです。未だにマタニティ制服をみると、もう触りたくなくなってしまうんです。『おめでとう』と声をかけてあげたくなる。なぜかという、自分がそう言われてこなかったからです。」Kさん自身が2011年4人目の子を生んだとき、「初めて『おめでとう』と言ってもらえて、もうすごく嬉

しかった」という。後述するが、2011年は、2006年育児時間が自由に取得できる制度が導入された後のことであった。

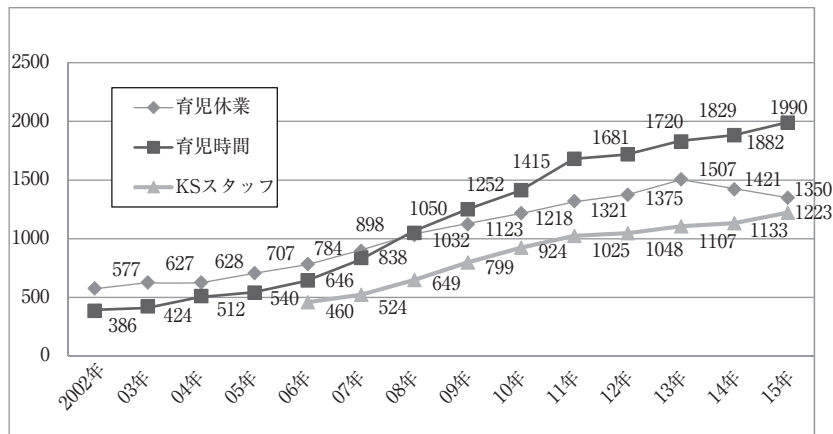
第3に、育児時間の自由な取得である。育児時間制度は、勤続1年以上で小学校未就学の子どもがいる従業員が1日2時間まで勤務時間を短くすることができる制度である。組合は、2005年、育児時間制度の内容や取得等に関して組合員からの相談を受けて、同制度の自由な取得を会社に求めていたが、その実態把握を会社と共同で行った。その結果を踏まえて、会社は、2006年度に、「KS (Kangaroo Staff) 制度」を導入した。育児時間を自由に取得しやすくするために、取得者1人当たり2人の代替要員を配置する制度である。育児時間利用者は、同制度導入後、急増した(図表1参照)。

このような組合運動と会社の対応により、同社では、出産・育児等を理由に退職する人はいないと労使とも断言している。事実上、雇用が保障されている。

また、こうしたワーク・ライフ・バランスの推進により、女性が管理職になることが多く、全管理職に占める割合は、2000年5.3%から2017年30%に増加した。BCから管理職になる人も多くなり、企業コミュニティの成員となったのである。

②賃金制度の改訂・格差解消による生活保障へ  
会社は、1999年10月、人事処遇制度改革を組

図表1 育児休業と育児時間利用者およびKSスタッフ数の推移(単位:人)



出所:資生堂HP

合に提案した。組合は、「公平・公正・透明」を追求し、組合員の納得性を高めモチベーションを向上させることが重要である」と捉えて、それにそった制度改革でなければ、「白紙撤回も辞さない決意」で臨んだ。従来の賃金制度では年齢給があり、月例賃金の約4割を占めていたが、BCのみが年齢と共に賃金が上がるのは40歳代前半までであり、それ以降は横ばいであった<sup>29)</sup>。組合は、生活給的な意味合いがある年齢給にBCだけ頭打ちがあることは不公平であると指摘し是正を求めた結果、2001年10月新しく導入された人事・賃金制度では、年齢給を廃止し、BCも、他の職種の従業員と同様に勤続年数・年齢とともに、平均的に賃金が上がるカーブとなった。

2006年、BCの新人事・処遇制度（新BC制度）が導入された。前年に発表された経営計画の中に示された同社の「夢」<sup>30)</sup>を具現化するためであった。新BC制度は、顧客満足追求の評価制度、BCの知識・スキルアップのための資格取得支援・研修、やり甲斐につながるキャリアパス、優秀なBCの早い昇格・昇給制度、そして賃金水準の引き上げ等を伴うものであった<sup>31)</sup>。その結果、BCの賃金は上がり、他の職種（資生堂の総合職）と最上位資格の賃金上限が同額となった。会社による新制度の導入であるが、組合が求めてきたBCの処遇向上に合致するものであった。

以上の賃金制度の改訂により、BCは、賃金の面においても総合職とまったく同じレベルに達し、生活保障がなされるようになったのである。

BCの企業コミュニティ成員化に伴って、資生堂では、次のような効果が現れたという。すなわち、①M字型カーブはなく、ふつうに仕事と育児の両立ができる、②優秀な女子学生の応募が増加、③「女性も男性も、自分らしさを発揮している」と感じている社員が増加、そして④女性管理職数が増加したことである。そのほかにも妊娠や育児の経験を通じて、「お客様との繋がりが深く深く持てるようになった」り、「信頼関係が深くなった」りすることはもちろん、仕事へのモチベーション・集中力、責任感が強くなる等、枚挙にいとまがないほどである<sup>32)</sup>。

Kさんは、育児時間を利用する同僚の変化を次

のように語っている。すなわち、同僚自ら、会社の指示もないのに、「子どもの塗り絵をコピーしてお店に置いておいたり、本を置いておいたりしていた。それによって、子どもが来ても気兼ねなく過ごせる時間をつくることによって、子連れのお客様が増えたんです<sup>33)</sup>。お母さんも安心して話ができるから。」「お客様も、『あなたがいる時間に来るわ』と時間も合わせてくれるようになる。結果として売上が伸びたんです。」

### 3 組合運動のあり方と企業コミュニティの「本質」の追求

同労組は、2013年より会社をもっと愛する運動（「I Love 資生堂運動」）を展開している。同運動は、「『資生堂ならではの価値』<sup>34)</sup>を自覚、実感し、100年、200年先まで、多くのお客さまに愛され、社会に必要とされ続ける会社であるために、資生堂の社員であることの誇りを持ち、みんなで話し合い、みんなで考え、自らが行動すること」であるという。同運動のキーワードは「心」である。

実は、現に、従業員の全ては「会社を愛し、大好き」であるが、それが自分のためなのか、お客様のためなのかによってその愛の中味が変わるという。組合は後者であってほしいという考え方で運動を行っている。それが会社の掲げる「美を通じて人々を美しくする、心まで幸せにする」ことにつながると思うからである。顧客に美・幸せを提供し、顧客から「ありがとう」と言われて、やり甲斐を感じ、そういう機会を与えてくれた会社を愛する。また、そういう思いをする仲間を大事にするという連鎖、いわゆる「心求主義」を、組合は求めているのである。そうなれば、仲間同士が支え合いながら会社で働き続けられるし、また、美と心の幸せを求めてくる顧客が商品とBCの思いとつながることによって、組合の目指す「企業コミュニティ」を築き上げていくことを期待するのである。そうすれば、売上高や利益の数字は結果としてついてくるはずであり、会社の発展も望まれる。

Kさんは、「心求主義」を体験した。2000年代、「売上高が前年を切るのが当たり前の専門店」で、7

年かけて倍増させた（月平均 4000～5000 千万円から約 1 億円へ）」のである。「商品を売る前に自分をまず売らなさい」との思いで、顧客から信頼されるように、自らを磨き魅力のある存在に極め上げた。「相手のためにどれだけ自分がやって、それを相手が喜んでくれることがまた自分の喜びになって、もっと相手に自分は何か役に立ちたいとか必要とされる存在でありたいか思える」という磨きである。その結果、「Kさんが言うんだったら間違いのないから、これにするわ」、「Kさんの言うものだったら何でも安心して使えるわ」、「（顧客が商品を；呉）「買いたいと言っても、『サンプルを使ってみて、良さを感じたらまた来てくださいね』というんです。そうすると、来てくれるんです」、また、雨の中でも「今日来ればKさんの手があいていると思って」というファンが増えた。そして、得意先の奥さんは、「熱のある子どもに冷えピタをはって連れて回るとき、『Kさん、うちで見てあげてから、置いてきなさい』』という。「本当にお客様のことを思う気持ち」<sup>35)</sup>があれば、顧客との心のつながりができるのである。そういうKさんを見て、仲間達は、販促費がなくなって大変な思いをするエリア責任者のKさんに、「Kさん、お金がなくても私たちがいるんじゃないですか」という。仲間の間に心がつながったのである。顧客は、「そういう雰囲気求めて」いるのである。心で顧客、仲間とつながっていれば、結果はついてき会社の発展に結びつく。その心のつながり・連鎖・輪こそ、本当のコミュニティ<sup>36)</sup>だと体験したのである。

顧客の美と心の幸せをまず求める「心求主義」は、会社の企業理念に合致する。企業理念の「Our Mission」で3つを掲げているが、その1つが「美しい生活文化を創造します」であり<sup>37)</sup>、その意味するところは、「人は、それぞれが美しくありたいという根源的な欲求を持っています。美は、人を励まし、生きる喜びや勇気さえも与えます」と書いてあるからである。

同労組が描いている「企業コミュニティの本質」とは、顧客の美・幸せ、それを実践するBCのよい職場環境と仲間同士の支え合い、その結果、会社の発展につながることであり、同社に關

わる全ての人々が幸せになること、それを一言でいえば、「心求主義」である。その過程で、従業員が働き続けられる雇用保障、生活できる賃金がみたとされると考えているのである。

一方、企業が求めがちなのが「数求主義」である。「数求主義」とは、売上高、利益等の数字を求めて行う経営や管理、また、働き方である。「数求主義」の下では、会社利益が最優先されて、それに貢献する従業員の個人を高く評価し、従業員個人は高く評価されるために商品を売りさばき、それを買う顧客はその手段となり、顧客の心はみたとされない。その結果、顧客はその企業から離れていき、企業の発展は望めないと、組合は考えている。また、「数求主義」の下では、有給休暇や育児時間等が自由に取得できない恐れがあり、その該当者の働く意欲が損なわれる。

#### 4 企業コミュニティの「本質」の追求に向けての労使関係のあり方

「心求主義」に基づいて、企業コミュニティの「本質」を追求していく上で労使関係のあり方はどうあるべきか、組合の観点でみることにする。組合リーダーの4つの心得が求められる。

##### (1) 相手を変えるためにまず自ら変わる

同労組は、1999年と2000年、商品を取引先に押し込んでも売れなくて返品されるという「押し込み販売」問題の解決に向けて、「賃上げゼロ要求」を掲げて経営改革を促す運動を展開した。その結果、会社が変わり、同問題の解決につながった<sup>38)</sup>。その時、組合が掲げたスローガンが「組合が変わる・組合も変わる」であった。組合の生命線である賃上げの「ゼロ」を要求することは、当時、不可能に近かった。会社を変えるためには、最も変えたくないところを先に自ら変えることである。愛社運動も組合員と会社を変えるために、組合がまず変わる運動である。

##### (2) 弱い労働者の声を吸い上げて対等な労使関係の堅持

労働基準法、労働契約法、労働組合法等の労働法では、労使の対等性原則が示されている。労働

組合が、経営権、人事権をもつ会社と対等になることは困難である。対等になるためには、会社に必要なる存在となることである。階層組織である企業であるために、企業のトップには、一番弱い労働者の声やマイナス情報は伝わりにくく、それを伝える存在が求められる。労働組合がそういう存在であり続ける限り、会社と対等になれる。

同労組は、モノづくりを直接的に担う非正規労働者の不合理な格差や不満・不平を解消して国内工場の存在価値を高める「工場改革」を目指した活動を2010年から展開し、組合員と会社を動かした。その結果、2017年4月から工場労働者に新しい人事制度が導入されたが、雇用形態区分による不合理な格差や根拠のないヒエラルキーをなくして誰もが公平に成長・活躍できる機会が与えられる（「同一労働同一賃金原則の実現」）。工場改革に対する組合員の賛成率が50%台<sup>39)</sup>でぎりぎり承認されるほど、既存の正社員（組合員）には厳しい内容でもあったが、非正規労働者の声を受け止め、組合の意思として実現したのである。会社にとって必要な組合活動であり、組合は会社と対等にまた協調しながら同改革を進めることができた。さらに工場改革では、組合員間の平等性を確保するため既存の組合を解散し、非正規労働者を含めて新しい組合の立ち上げを予定している。

### (3) 距離感覚と覚悟・正義感の保持

組合幹部は、多くの場面で会社の上層部・経営陣に接することで会社の「数求主義」に陥り、経営と同質化しがちである。同質化した組合は組合員よりも経営のことを重視し、さらに言えばその組合幹部は自分の評価のための活動を平然と行うようになる。これは組合に絶対あってならないことである。組合幹部として経営に近づけば、近づくほど組合幹部としての使命感や意志を強く持ち、自分のことは考えず、組合員のために毅然とした姿勢で経営に向き合うことが必要である。経営と噛み合わない、違和感がある、組合の話を実情に聴かない等があるときは、主体性を発揮し会社と距離を置き、組合の原点である組合員のもとに活動を置き、さらに組合員の声にしっかりと耳

を傾け、職場の状況に目を配ることである。当然のことながら企業の盛衰は職場と社員の意識にあり、組合が職場の状況や従業員の気持ちをしっかりと掴み、信頼を得ることができれば、いずれ経営は組合の話を聴き、また、それをもっと求め、健全な会社の発展にお互いの役割を果たすことができるのである。したがって組合幹部は、自分のことを考えずに、組合員の声を代弁する覚悟・正義感を常に持つことが肝要であり、組合員に近く、また、組合員の心と常につながっていなければならない。

### (4) 事象を人の側面から捉えて布石を打つ

会社は事象が起きたら物理的なところをみただけで終わってしまいがちである。労働組合は、人や人の心の側面から事象を事前に捉えて会社に言う、という布石を打っておくことが大事である。事象が起きたときには、「以前、組合が指摘したことがある」と、会社に言うことで、組合の感知・情報能力・見識を会社が認めるようになる。そうすると、会社は、「自分たちが知らないことをやつらは知っているかもしれない。聞いてみよう」という姿勢となり、経営の中で組合の存在を必要とするのである。「資生堂ショック」<sup>40)</sup>につながる問題についても、組合はショックの3年も前にBCの心を把握し、「このままにしておく問題ですよ」と同問題を会社に提起した。その結果、会社は、同問題の解決に向けて組合に会社の考えを説明して理解を求め、「組合と一緒にやりたい」と言ってきたのである。

布石を打つとき、人の心をつかみ、その人を動かすことが重要である。相手の心を動かすポイントをぐっとつかみにいくためには気迫がものすごく大事である。そのポイントが隠れて生きている組合員の心に感情移入し、それを生かすチャンスをつかみ、例え相手が経営トップであろうが、毅然として向き合い、相手の心情を理解したうえ、心の間口から心の中に入り、それを伝えるのである。その姿勢と思いによって相手は、心を動かされて変わり、組合員の問題を自分のものとして受け止めて、解決に向けて自らの意思で取り組むのである。その過程で、労使のトップ同士は、お互

いの責任を負いながら、本音ではっきり物事をいえる関係性が生まれるのである。

## 5 小 括

資生堂労組は、1993年、販売子会社の労働者を単一労組の形態で組織化して、組合員数を約5倍増やした。それにより、販売子会社労働者の大半を占めるBCも組合員となった。組織化の前、BCは、元々同労組が組織されていた資生堂の企業コミュニティの成員ではなかった。BCの多くが結婚、出産、育児を機に退職していき、事実上、雇用が保障されておらず、また、賃金も40歳代以降はそれほど上がらなかった。同労組の組織化およびその後の活動と会社の前向きな対応により、ワーク・ライフ・バランスが進められて事実上の雇用保障がなされ、また、賃金も他の職種の労働者と同様に、勤続・年齢の増加に伴い平均的に上がり、生活が保障されるようになった。組合の組織化によって、BCも企業コミュニティの成員となったのである。その結果、仕事へのモチベーションや業務の効率性、創意工夫などが高まり、付加価値の創出力が上がった。

ところで、同労組は、2013年から異次元で企業コミュニティの本質を追求する運動を展開している。「心求主義」に基づく「愛社運動」である。組合員が、美を通じて顧客の心を幸せにして、それによってやり甲斐を感じ、そういう機会を与えてくれた会社を愛する。そういう思いをする仲間を大事にするという心の連鎖を求めてそれを広げる運動である。商品の購入者も販売者も製造者も心がみたまされるその心で1つのコミュニティとなれば、結果として会社も発展することが「企業コミュニティの本質」だと考えて、企業コミュニティの新たな地平を切り開いている。そこでは、自分より顧客、また、仲間、さらには会社を大事にする利他主義があり、それによって結果的に自分ももっとよくなることを確信しているのである。そのための基盤は、組合の組織化とその活動によって、BCが企業コミュニティの成員となったことである。もしBCが組織化されなかったら、労組は、2017年7月現在、約1900人の組合員（資生堂正社員）しか有しておらず、愛社運動をする

ことも難しいと言って過言ではない。1993年、BCの組織化はいくら強調してもしすぎることはない。

そういう企業コミュニティの本質を追求するにあたり、組合リーダーの4つの心得が求められる。すなわち、「相手を変えるためにまず自ら変わる事」「弱い労働者の声を吸い上げて対等な労使関係の堅持」「距離感覚と覚悟・正義感の保持」、そして「事象を人の側面から捉えて布石を打つ」である。その4つの心得の下、販売子会社の労働者を含めて企業グループレベルで労使関係を展開している。

## IV まとめ——企業コミュニティの新たな地平を求めて

2つの事例研究から明らかになったことをいくつかの視点からまとめてみることにする。

1960年代までの調査研究を通じて示された「企業コミュニティの古典型」は、2つの事例をみても、薄まった。第1に、成員の変化である。日立では主にその成員の縮小と女性の成員化が進んだ。1990年代以降、グローバル化、企業間競争の激化、少子高齢化に伴う内需の伸び悩み、円高等の厳しい企業環境の下、2000年以降は連結会計制度の導入、事業の選択と集中の推進、それに伴う分社化の活発化等の企業組織再編を進めたが、それに伴い、連結子会社に転籍する従業員が増えて、その結果、同社で定年退職を迎える人は少なくなり企業コミュニティの成員が減った。

資生堂では、成員の拡大である。1993年、非成員だったBCへの組織化とその後の組合活動により、BCは販売子会社の従業員でありながら資生堂の正社員と同様に、資生堂の成員となった。

第2に、成員間の格差の拡大である。両事例とも加齢に伴って上がる成員の平均的な生活費をみても賃金を支払っているが、年齢に直結する賃金ではなく、役割や成果の高さに応じてである。そのために、役割や成果の差によって、成員間の処遇格差が広がっている。

第3に、「企業コミュニティの古典型」の薄ま

りのほかに、企業コミュニティの範囲は拡大している。日立では、2014年、企業グループ全体における人事・処遇制度の標準化・共通化が図られて、日立とグループ子会社との間の違いが少なくなり、また、2004年からは、「グループ公募制度」の導入により、グループ内の人財移動が可能になったのである。企業コミュニティの企業グループ化といえよう。企業組織再編に伴う子会社への転籍による終身雇用圏の拡大（雇用保障の企業グループ化）も進んだ。資生堂では、前記のとおり、販売子会社でありながら、2001年、2006年の制度改訂により、人事・処遇制度が資生堂の正社員と同等となり、名実ともに企業コミュニティの範囲が広がったのである。

第4に、企業コミュニティの新たな地平についてみると、日立では、企業コミュニティのグローバル化、資生堂労組では、「心求主義」に基づく企業コミュニティの本質追求がみられる。日立では、2014年、グローバルに通用するグローバル共通人財管理の処遇制度が管理職に限って導入されたが、他国に広がっていけば、同社の企業コミュニティが世界に広がる。それと共に、日本色が一層薄まっていくとみられる。資生堂労組では、2013年から「心求主義」に基づく愛社運動を展開しているが、顧客と従業員、従業員の間を心でつなげて企業発展を図ろうとする、企業コミュニティの本質を独自に追求する運動である。同運動に向けて組合リーダーの4つの心得は注目値する極めて重要な内容である。

第5に、労使関係では、日立の場合、労働組合が「一法人・一労働組合・一労働協約」を活動の基本としているものの、企業グループやカンパニーレベルでも経営に関する協議を中心に労使関係が形成され、労使関係の多層化が進んでいる。賃金は個社の業績に加えて、グループ業績を踏まえて決まり、成員の範囲と処遇決定範囲が違っており、企業別労働組合に基づく企業コミュニティが変容しているといえよう。資生堂では、労組が1993年、販売子会社の労働者の組織化により、個別企業という法人を超えた労使関係による企業コミュニティが展開されている。その組織化は企業および組合の影響圏に合わせて組合員の範囲を

広げたものであるが、組織化後は、組織されたBCの声に基づいた運動を展開した結果、企業コミュニティの内実（雇用保障・生活保障）が整ったのである。

「企業コミュニティ」という言葉は、個別企業や組合によってその受け止め方が様々である。昔（高度経済成長の時代）、企業という壁を高くまた厚くつくって、企業の成員を守るというイメージが強かったのではないか。その1つが法定外福利厚生（企業福祉）であった<sup>41)</sup>。当時は、どの企業も成長したので、一部ではマイナスの面が指摘されたものの、総じて、企業コミュニティは肯定的に受け止められた。1990年代、バブル経済崩壊以降、企業の壁は、ある面では業績悪化等に伴って否応なく、ある面では意図的な取り組みによって、低くなっているとみられる。企業の特徴を表す意味での「企業コミュニティ」もその色があせてきているように思われる。

こういう中、「心求主義」に基づく「愛社運動」によって、「心」で顧客、従業員・組合員、会社を繋げて、全利害関係者のことをよくしようとする組合運動は、企業コミュニティの本質を見つめ直すことを提起している。いまの時代、「うち（私、わが社）だけよければ、社会もよくなる」というトリクルダウン効果は効かなくなり、合成の誤謬を引き起こす恐れもある<sup>42)</sup>。企業の壁を低く薄くして企業の商品・サービスの購入者（広く言えば全消費者）の心・利益をまず満たして、労働者の働きがいと企業の発展を図る「愛社運動」は、合成の誤謬を引き起こさずに、「企業コミュニティの本質」を追求する運動といえよう。労働組合と企業、また両者の労使関係が「愛社運動」を通じて自社にあった、あるいは自社なりの「企業コミュニティ」の新地平を切り開いていくことを期待する。

- 1) 稲上（1999）。企業コミュニティの正統な研究については、同文献を参照されたい。
- 2) 64.3%の労働組合が労働協約や何らかの規定に基づいて、ユニオン・ショップ協定を締結している（厚生労働省2012）。
- 3) 最近、非正規労働者にも広がりがつつある。2013年、パートタイム労働者に組合加入資格を与えている組合は32.6%、実際、パートタイム労働者の組合員がいる組合は20.5%である。2008年に比べると、それぞれ8.4%、3.1%増加した（厚

生労働省 2014)。

- 4) 1990年代の半ばまでの変容については、佐藤(1999)を参照されたい。
- 5) Dore(1973)。
- 6) 2017年7月13日、同社の人事労働本部長と同本部の部長代理にヒアリングを行った。大変ご多忙の中にもかかわらず、貴重なお話と資料提供をして頂いた両氏にこの場を借りて心より感謝申し上げます。執筆内容は、両氏のお話のほか、入手可能な多様な資料に基づいて書いた。内容に問題点等があれば全て執筆者の責任である。
- 7) そのマイナス額は、1998年度3276億円、2001年度4838億円、2006年度327億円、2007年度581億円、2008年度7873億円、そして2009年度1069億円であった。
- 8) 企業グループ経営に伴う終身雇用圏の拡大に関する歴史、事例、また、全体の研究については、稲上(2003)を参照されたい。
- 9) 日立労働組合(2012)『日立労働組合単一化四十年史』。1970年の場合、従業員数10万5000人、労働組合員数8万2000人であった(日立製作所(1985)『社史4』)。
- 10) 日立製作所『有価証券報告書』。
- 11) 出産休暇は産前8週と法定の6週より長く、また、育児休暇も小学校1年終了まで通算3年と法定の1歳までよりもかなり長い。また、育児短時間勤務も小学校卒業までに4~7時間が可能であり、法定の3歳未満6時間よりも長くまた、柔軟である。
- 12) 日立製作所(2014)『グループサステナビリティレポート2014』。育児短時間制度の利用者は、2014年度663人、2015年度668人と2013年度を下回っている。なお、2004年度は81人であった(日立製作所『CSR報告書2005』)。
- 13) 日立製作所(2016)『サステナビリティレポート2016』。
- 14) 企業風土改革(Open, Challenging, Diversity)、従業員意識改革が同時に進められた。
- 15) 『労政時報』第3475号(2001.1.19)。
- 16) 福利厚生的一面でもそういう側面を確認できる。例えば、勤続表彰制度の廃止を挙げることができる。勤続を奨励する福利厚生(15年勤続表彰(掛け時計)、25年勤続表彰(夫婦ペアの腕時計)、35年勤続表彰(銀メダル))も2000年代に入りなくなった。
- 17) 総合職(ホワイトカラー)については、1998年、年功制の圧縮、能力、成果等のいっそうの反映、賃金カーブ・賃金体系等の見直しを行った(『労政時報』第3365号、1998.9.11)。
- 18) 『労政時報』第3619号(2004.2.6)。
- 19) 日立製作所HP(2004年2月24日)。
- 20) 『労政時報』第3927号(2017.3.24)。
- 21) 日立労働組合(2012)『日立労働組合単一化四十年史』。
- 22) なお、日立製作所の売上高が連結に占める割合は、2015年度の場合18.5%である。
- 23) 2017年7月16日、資生堂労組の前委員長(赤塚一)および美容部員出身の現副委員長にヒアリングを行った。また、7月30日、同前委員長に2回目のヒアリングを実施した。ご多忙の中、また、日曜日にもかかわらず、調査にご協力頂いた両氏にこの場を借りて心より感謝申し上げます。また、同労組の現委員長(宮澤賢)にも資料の提供、補足説明を頂いた。併せてお礼申し上げます。
- 24) 資生堂単体の売上高は、2016年度228億円であり、従業員数は2811人である。グループ子会社を含めた連結ベースでは、それぞれ8503億円と3万6549人である。同社の連結に対する割合は、売上高では23.9%、従業員数では7.7%である(資生堂、2017、『有価証券報告書』)。
- 25) 例外的に育児しながら働き続けられた人は、「親が(子の；呉)面倒をみられる人。ごく限られた」という。

- 26) 自分でマタニティ服を買うときには、「制服を着られないという理由」を記して「異装届けを出さなければいけなかった」という。
- 27) 資生堂労組(1998)『労働組合結成50年を迎えて』。
- 28) この部分の多くは、呉(2013)から引用した。
- 29) 年齢給は、30歳代前半まではBCが他の職種労働者より若干高い。例えば、1999年度の場合、24歳であれば、総合職が8万300円に対し、BCが8万6550円であった(資生堂労組提供資料、2000、「2000年度当社の賃金の仕組み」)。しかし、全体的にみて、BCの年齢給は他の職種に比べて低かった。
- 30) 「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」の3つである。
- 31) 資生堂労組提供資料(2006)「新BC制度」。
- 32) 呉(2013)。
- 33) 「化粧品店は子どもが行きづらい。ちょっと敷居が高いので、子連れでは行きづらいところ」というイメージがあるという。
- 34) 3つによって構成されている。第1は、「リッチ」であるが、「モノやサービスの質の高さを細部にわたって徹底してこだわり、実現していること」であるが、それは、「単なる豪華なことではなく、人の心の豊かさを表現する本物のサービス」を表す言葉である。第2に、「ヒューマンサイエンス」であるが、「研究開発において、肌を美しくすることだけでなく、ヒトの心いかに働きかけるかまでを探求する」ことであり、そして、第3に、「おもてなし」は、「ヒトやモノを介した触れあいを通じて、心までも豊かに導いていくこと」である(資生堂労組提供資料、2014、「I Love 資生堂運動」)。組合は、その運動の一環として現在まで主に3つの活動をしている。①同社工場で社員対象に「美容講座」を開き、自社の商品を使って、綺麗になり、会社のファンとなり、工場内・外に会社のファンを広めている。②会社のwebサービスである「ワタシプラス」(化粧品や美容についての質問・お悩みに回答するサービス)を広めること、そして③サンプルの配布である。単に配布するに終わらずに、サンプルの配布に参加する者が、商品の研究・開発、施策、生産に携わっている仲間の商品への思いやこだわりを全員で共有することである。埼玉県の久喜で行われた③の活動は、社内外に大きな反響を呼んだという。
- 35) 「(顧客に；呉)ファンデーションをつけたときにもう感激するぐらい肌が変わったときのあの瞬間を感じてほしいとか喜んでほしいとか、これを使い続けることでそのお客様が綺麗になって、その人の人生も豊かになってほしい」という気持ちである。
- 36) こういうコミュニティだからこそ、「自分の人生を捧げてもいいと思っているぐらい、資生堂が大好きですね」ってKさんという。逆に「自分のことだけ考えている中でコミュニティは存在しない」と、前委員長は言い切るのである。
- 37) 残りの2つは、「私たちは、多くの人々との出会いを通じて、創造的な関係を築くこと」「新しく深みのある価値を発見すること」である。
- 38) 詳しくは呉(2013)を参照されたい。
- 39) 賛成率は、SK工場53%、SO工場56%、SG工場53%であった。
- 40) 「資生堂ショック」は、NHKの報道で世の中に広がった。2015年11月9日、NHKが朝のニュース番組「おはよう日本」で、「育児休暇や短時間勤務などをいち早く導入してきたのが資生堂でした。ところが、資生堂は2014年4月、こうした制度について大きな方針転換を打ち出しました。子育て中の女性社員にも平等なシフトやノルマを与えるものです。そ



の内容に、世間では、『資生堂ショック』とも言われている」という報道であった。

「資生堂ショック」の真相は、次のとおりである。同労組は、会社が2014年、下記の「制度運用の立て直し」(上記、NHKのいう方針転換は過剰反応の表現である)をする3年以上の前に、育児時間利用者を支える同僚BC側の疲弊の問題をつかみ会社に提起した。支える側は、遅番(11時15分から20時まで)。ちなみに早番は10時から18時45分まで)勤務と土・日勤務を担い、プライベートな時間を持つことが早番と比べると難しい。育児時間利用者の代替要員がいても、夕方、土・日、客の多い繁忙期には、支える側のBCは負担が非常に大きい。その中で、育児時間利用者同士が「時短後にショッピングを楽しんだり、お茶をしたり、サッカー試合の観戦などに行ったりして育児のためではなく、自分(たち)が楽しんでいる」という声が聞こえてくると、支える気力がなくなり、負担感や不公平感が高まる。それは、「子育てのためなら応援しようと思って、遅番をして支えていたのに」という思いがあったからである。組合は、そのような問題をキャッチし、BCのモラル低下やBC間の軋轢、社内におけるBCの位置づけの低下、上司の「数求主義」的な対応が起きており、制度導入の意図とは異なることから、会社に対応を求めたのである。問題の中には、下記のマネジメント層の問題のほかに、育児時間利用者にも制度利用の既得権化・プロ意識やキャリアアップ意識の低下、制度理解の不足や甘え、周囲への配慮と感謝の気持ちの不足等も挙げられる。

会社は、そういう問題の解消に向けて、制度運用の立て直しを行ったが、その1つが「育児時間制度取得に関する相互確認書」に同制度の利用者と上司が署名することである。育児時間利用者の就業時間は、当事者の選ぶ権利ではなく、上司(会社側)が、一定の配慮の上、決定するものという内容であり、上司の役割が重要である。上司は、同制度運用の立て直しの前には、育児の経験や育児時間制度への理解不足等のほかに、「数求主義」に基づくマネジメントの側面もあって、育児時間利用者に対して早番勤務、土・日勤務免除等の一律管理を行ったが、制度運用の立て直しの後は、育児時間に関する会社方針の潮目が変わったと感じ、逆にそういう遅番や土・日勤務等を行わせる一律管理を行う側面が一部あった。マスコミは、「数求主義」という考え方に基づき、以上の会社対応と該当者一部の反応を、女性の働きやすい企業としてのイメージからの「方針転換」と過度に意識して「資生堂ショック」と表現したのである(『資生堂ショック』や同社の女性活躍推進の中で「資生堂ショック」の意味については、石塚(2017)、山極(2016)を参照されたい)。なお、社内では制度そのものは変わっておらず、「ショック」と受け止める人は少なかった。「ショック」と感じる人は、同制度の正確な内容や趣旨が伝わらず、不安を感じた可能性がある。

会社は、制度の意図とは異なり緩んでしまった制度運用の立て直しをするためには、BCを管理するマネジメント層の理解が重要であると判断し、2013年、全国13カ所ですべてと育児の両立・第3ステージへの進化」とのテーマでセミナー(丁寧なコミュニケーションを通じて、個別事情に配慮したワーク・ライフ・バランス支援とキャリアアップ支援等に必要内容)を行ったが、労働組合もそれに参加して、セミナーの実効可能性を確認するとともに、組合も一緒に進めているとの安心感を参加者に与えようとした。資生堂では、上記のような労使の行動によって、現在「男女ともに子育て・介護等を楽しみながら、しっかりとキャリアアップ」を行う「女性活躍の第3ステージ」への移行中であるが、その実現には、マネジメント層の役割が極めて重要であり、また、その適切な役割をチェック・サポートする組合の活動も欠かせ

ない。

以上の「資生堂ショック」の報道やその真相から、次のような教訓が得られる。すなわち、労働者側(組合)が現場の労働者の思いや実態を正確につかみ、問題解決のために会社と厳しい協議・交渉し(呉(2013)参照)、さらには管理をチェック・サポートしていかなければ、本当のワーク・ライフ・バランスは実現できないということである。何よりも会社・職場の中で労使が対等かつ真摯に話し合う労使コミュニケーションの基盤をつくるのが肝要である。しかし、その基盤となり得る組合の組織率が、2016年現在、17.3%に過ぎず、大半の職場ではそういう基盤がない。その中、現在、政府が進めている働き方改革も1億総活躍社会の実現も絵に描いた餅だと感じざるをえない。関連するコラムを参照されたい(呉学殊、JILPTコラム、「1億総活躍社会の実現は、労使コミュニケーションの経営資源性発揮から!」<http://www.jil.go.jp/column/bn/colum0267.html>)。

「資生堂はワーク・ライフ・バランス推進の先駆者」だとよく言われているが、それには同労組が行ってきた役割の重要性をいくら強調してもしすぎることはない。

- 41) 企業福祉は、企業が法律によらず、自由に増やすことも減らすこともできるものであるが、企業福祉費が現金給与総額に占める割合は、1955年8.5%にも及んだ。その後、毎年ほぼ一貫して減り、2015年現在4.5%となった(日本経団連、2016)。企業の従業員1人当たり年間平均支出額は、ほぼ毎年増加し、1996年2万9756円に達してからはほぼ減り続けて2015年は2万5462円である。
- 42) 古賀(前連合会長・現連合総研理事長)も「『わが組織』『わが企業』『わが産業』の存続を追求する労使の姿勢が、合成の誤謬として社会的・経済的格差という負の側面の要因のひとつになったことも事実です」と、指摘している(古賀2017)。

#### 参考文献

- Dore, R. (1973) *British Factory-Japanese Factory: The Origin of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press. 山之内靖・永易浩一訳(1987)『イギリスの工場・日本の工場』筑摩書房。
- 石塚由紀夫(2017)『資生堂インパクト』日本経済新聞出版社。
- 稲上毅(1999)「総論 日本の産業社会と労働」, 稲上毅・川喜多喬編『講座社会学6 労働』東京大学出版会。
- (2003)『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会。
- 呉学殊(2013)『労使関係のフロンティア——労働組合の羅針盤』【増補版】労働政策研究・研修機構研究双書。
- 厚生労働省(2012)「2011年労働協約等実態調査」。
- (2014)「2013年労働組合活動等に関する実態調査」。
- 古賀伸明(2017)「第20回ソーシャル・アジア・フォーラム(東京会議)記念講演」, 連合総研「第20回ソーシャル・アジア・フォーラム(東京会議)開催報告書」コンポーズ・ユニ。
- 佐藤博樹(1999)「日本型雇用システムと企業コミュニティ」, 稲上毅・川喜多喬編『講座社会学6 労働』東京大学出版会。
- 日本経団連(2016)「福利厚生費調査結果報告第60回」。
- 山極清子(2016)『女性活躍の推進——資生堂が実践するダイバーシティ経営と働き方改革』経団連出版。

おう・はくすう 労働政策研究・研修機構主任研究員。主な著書に『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(2013)等。産業社会学、労使関係論専攻。