

雇用問題に対する産業別組合の役割

——全日本自動車産業労働組合総連合会の取組み

中川 義明，脇坂 一行

(全日本自動車産業労働組合総連合会)

神吉知郁子，西村 純

(本誌編集委員，まとめと解題)

I はじめに

1 インタビュー概要

解雇など雇用問題の救済には、労働組合が重要な役割を果たしている。それは、実際に退職を余儀なくされた労働者のために、より良い退職条件を交渉するという窓口機能だけではない。雇用問題発生以前からの会社側との継続的な関係の構築が、雇用問題の発生を回避し、労働者のダメージを最小化することにもつながる。また、とくに企業を超えた産業横断的な組合は、幅広い再就職支援のネットワークをもち、労働者の生活を支える役割を果たしている。

もっとも、組合の実際の活動は、広く知られてきたとはいえない。そこで、本稿は、自動車産業最大の産業別組合である全日本自動車産業労働組合総連合会（以下、「自動車総連」ないし「総連」と略称する）の協力を得て、その取組み実態を紹介することを目的とした¹⁾。自動車総連は、全国自動車労組懇談会を前身として1972年に結成された、日本有数の産業別労働組合組織である。2019年3月現在、自動車の製造、部品製造、販売、輸送の各業種、及び一般業種といった自動車産業で働く約77万9千人が、企業グループ別の12の労働組合連合会（労連）を通じて参加している。

国内ではナショナルセンターである全国労働組合総連合会（連合）や、金属産業の産業別組織が集う金属労協（JCM）に加盟し、国際的にも国際労働組合総連合（ITUC）、IndustriALL、UNIに連合やJCMを通じて加盟して活動している。

インタビュー詳細は、以下のとおりである。

- 日時：2019年4月19日（金）15:00～17:00
- 場所：全日本自動車産業労働組合総連合会本部
- インタビューイ：中川義明氏（全日本自動車産業労働組合総連合会・副事務局長）、脇坂一行氏（全日本自動車産業労働組合総連合会・副事務局長） ※50音順、いずれも肩書きはインタビュー当時
- インタビューア：神吉知郁子（立教大学法学部・准教授）、西村純（労働政策研究・研修機構・副主任研究員） ※50音順、いずれも本誌編集委員

本稿は、雇用問題に対する取組み、事前協議制の確立、雇用問題発生時の対応、経営の意思決定に対する働きかけ、雇用調整への対応といった各項目について、上記総連の基本資料から要約した情報をまず示し（枠囲み部分）、その詳細についてのインタビュー録を記している。

2 解題

企業別組合の機能として、企業経営の安定期における労使協議や経営参加を通じた雇用維持機能と赤字期といった企業経営が揺らいだ際の解雇・希望退職への合意を通じた雇用調整機能が指摘されてきた²⁾。しかしながら、企業別組合がそうした機能を果たすだけの交渉・協議体制を確立している方法についての知見の蓄積は進んでいないと思われる。本インタビュー記録より、各企業別組合が交渉・協議体制を確立する上で、その上部団体が果たしている役割についての一端をうかがい知ることができる。

自動車総連の特徴は加盟単位が個別の単組（企業別組合）ではなく、企業グループ別の「労連」となっていることである。雇用対策において、この「労連」が果たしている役割を無視してはならない。インタビューにもあるように、雇用問題への対応は、整理解雇が起こった後に事後的に対応するのではなく、それが発生する前に職場の些細な問題から経営方針の策定に至るあらゆる問題について、日常的に労使協議を行うことが重要だという。この点について、各「労連」は、各加盟組合の経営者を一堂に集めて、労使懇談会を実施している。こうした労使懇談会は、企業グループ内の各経営者に対して、企業別組合と労使協議を実施する雰囲気や醸成することに寄与していることが指摘されている。このことから、企業別組合の交渉・協議体制の確立において「労連」は一定の役割を果たしていると言える。企業別組合の支援における「労連」の機能とその限界を明らかにすることは、今後の労使関係研究の魅力的なテーマの一つではないだろうか。

また、本インタビューより、整理解雇発生後の対象者の雇用維持に関する「労連」や産別労組の役割の一端をうかがい知ることでもできる。企業別組合が解雇・希望退職に応じた際には、実施した企業に加えて、「労連」や自動車総連も、対象者の再就職支援に取り組んでいる。インタビューによると、その際、企業グループを超えた人材の移動も行われていることが指摘されている。加えて、連合の地方組織である地方連合もその活動の

一端を担っていることも指摘される。このように、人の流動を通じた雇用維持の取組みが労組によって実施されている。この取組みにおける「労連」、産別労組、ナショナルセンターの地方組織の役割やその限界を明らかにすることは、労働者の雇用維持方法における政策議論の活性化にも繋がっていくと思われる。

本インタビュー記録が、今後の雇用や労使関係の在り方を考えるために実施すべきテーマの発見に役立てば幸いである。

II 雇用問題に対する取組み

1 基本的な考え方

会社で雇用問題が生じた場合には、働く人の雇用と権利を確保することが最重要課題です。そのためには、雇用問題が表面化する前の、労働組合の日常活動が重要です。つまり、会社が労働者や労働組合の意思を無視した雇用調整を実施しないためには、組合が活動を通じて組合員から十分に信頼され、労使協議が名実ともに充実し、組合が経営者と対等に協議や交渉できていなければなりません。とくに、労使協議は、時期や場を限定せず、職場の些細な問題から経営方針の策定に至るあらゆる問題について、頻繁に協議することが重要です。そして、雇用や労働条件等に関する重要事項については、事前に労使で協議する「事前協議」ルールを労使で確立しておくことが大切です。

雇用問題への対応には、基本3原則があります。①労使事前協議の確立、②労働条件の維持、③雇用の確保、です。雇用問題発生時には、まずはその要因と見直しについて、業界の動向なども含めた広い視野で対策を協議し考えるだけでなく、企業が安易に解雇や希望退職を行わないよう、経営内容を洗い直し対処させることが必要です。さらに、経営状況をはっきり把握するため、経営側に対して財務諸表などの会計資料、再建計画案について資料の提出を求めるだけでなく、組合自身が登記簿謄本の入手や、民間の各調査機関、政府刊行物などを活用して独自に分析することが必要になってきます。また、合理化や雇用調整の対処に

あたっては、幹部交渉に終始せず、組合員への理解と合意を得るなかで、対策を具体化し、正式な団体交渉事項として労使交渉を進めていく必要があります。

(1) 労使協議の状況

神吉 雇用問題が生じる以前からの日常的な労使協議が重要とのことですが、現在、一般的に組合の力が弱まっている中で、頻繁な労使協議の実現はかなり難しいのではないのでしょうか。会社側が応じなければいけなくなるポイントは何ですか。

中川 組合としては、経営のカウンターパート機能を発揮することが重要なキーになります。組合が、ちょっとした問題も含めた職場の課題に対して意見、提言できるかが重要なポイントだと思います。労使協議といってもいろいろな場があり、春闘もその一つです。マスコミでは、賃上げや一時金といった数字が中心に報道されますが、むしろ春闘では、そのような数字の交渉の前に、今の環境認識をどのように捉えるか、会社の経営がどのような状況かなどを中心に話し合っています。最近では働き方改革の話もあって、従業員の、とりわけ組合員の働き方を中心に議論しております。その中で職場の実態や職場の思いをちゃんと経営者に伝えていけるかが、会社との信頼関係、労使関係の構築では一番重要です。そのような労使関係があってはじめて、会社が、この組合であればちゃんと事前に説明しようとなっていくのだと思います。

脇坂 自動車総連の特徴としては、加盟形態が単組の直加盟ではなく、各企業連が構成している労連（労働組合連合会）となっていることがあげられます。例えば全本田、日産労連といった企業連の労働組合連合会などです。その労連が各加盟組合の経営者を集めた労使懇談会、例えば全トヨタ労連だと、豊田、関東、東北・北海道など地区別に地区別労使懇という場を定期的に開催し、経営者に出席いただいています。会社側の経営陣が一堂に会する場を、労働組合連合会が用意しているのです。職種ごとでも、販売は販労（販売労働組合連合会）があり、メーカーの国内営業だ

けではなく、販売店協会などと労使懇談会を設けています。頻繁に会う機会を仕組みとして用意しています。

中川 例えば私の出身である全本田労連では、単組が約50組合なので、地域毎ではなく、それぞれの経営者に来て頂き、労使ミーティングを年に1回やっています。自動車総連のカウンターパートとしては、自動車工業会や部品工業会、自動車販売協会連合会、陸送協会といった経営者団体であり、定期的に労使会議をやっています。

神吉 労働問題も、経営問題として扱われるように働きかけるのですか。

脇坂 そうですね。例えば産業別で、自動車総連と自工会の会議となると、個別の労働条件を議論するのはなかなか難しいので、大枠の議論になりますが、各労連単位、企業連としては、向いている方向がほぼ同じなので、例えばトヨタグループとしての方向性、日産グループとしての方向性で議論できるので、労連単位になるとかなり企業の方向性についての議論ができます。個別の労使の労働条件になれば、労連や単組のほうで議論の機会をもてる仕組みです。

神吉 地区別の労使懇の主催は、自動車総連ないしその傘下の労連でしょうか。その場合、費用は労連が負担するのですか。

中川 自動車総連としては、地区別の労使懇は実施しておらず、主催としては労連となります。費用は、基本的には労連となりますが、労使で折半しているところも多いと思います。

西村 そういう懇談会などで、親会社がグループ企業に対して、きちんと組合の話聞いてあげなさいよ、といった雰囲気が醸成されていくのでしょうか。

脇坂 親会社が真摯な対応をしている話を聞くと、自然と自社も真摯な対応をする雰囲気にはなると思います。各労連の中にはオルグ担当、例えば全トヨタ労連の本部の中に、各加盟単組の担当がいます。その人たちが、今こういうことになっていますよと、自分の出身労組以外に、本部の伝達役として関わっています。仮にある単組がうまく活動できていないと、そのオルグ担当が本部に情報を上げるので、本部マターとして対応するこ

ともありえます。

中川 完成車メーカーの立場からすると、自動車生産に必要な部品の会社や、生産した自動車を売る販売会社の労使関係が良いほうが、グループ全体にとって良いことは言うまでもありません。企業連の中には、完成車メーカー出身の役員が社長の会社もあれば、独立系の会社もあります。独立系会社でも、組合が「ないリスク」と「あるリスク」を考えたとえで、「あるリスク」のほうが低いと判断するケースも多いと思います。

また、我々は組合の組織拡大もやっています。連合の組合員が700万人を超えたと報道に出ていましたが、自動車総連もここ数年で、2万人ほど組織人数を拡大しています。組織拡大といってもいろいろあり、組合のない企業に新規の組合をつくるケースもあれば、組合があっても組織化していなかった60歳以降の再雇用者や有期雇用労働者を組織化するという場合もあります。組織化をすれば、労使協議をするようになります。先ほど、春闘のときに会社の状況や会社の方向性などを議論すると申し上げましたが、そのような議論状況を、組合は独自に春闘の報告やニュースで職場に伝えます。会社の考えを会社が社内広報などで一方的に出すのではなく、組合からも出すことで、従業員が同じ方向を向いて頑張ろうよという副次的効果が組織化にはあります。

神吉 組合が労働者を一つにまとめて、きちんとしたことが伝わるというチャンネルとして会社にとっても非常に重要だということですね。

中川 経営側の立場から見れば、そのような労使関係があることで、工場移転といった経営施策がある場合に、組合と事前に相談して、しっかり論議した上でやるべきという土壌となっていくのだと思います。

(2) 情報収集

西村 とはいえ、経営側が情報を出すことにあまり積極的ではない場合には、労連や総連はどのような対応を行うのですか。

脇坂 総連は1100の加盟単組全部の情報は集めていなくて、主に速報対象と決めている大どころを把握するのですが、各労連は、加盟単組の経

営、収益状況を各単組から提出してもらっています。上場会社の経営情報は発表を聞けばわかりますが、非上場会社についても、単組から定期的に収集している情報でわかるようになっています。逆に単組からすると、労連全体がこの活動をしているので、自社だけ経営情報、収益状況を出せないのはおかしいという環境にはなっています。

中川 単組の立場から見れば、そもそも経営状況がわかっていなかったら、春闘の組み立てもできません。幾ら要求するかも、決められません。その意味からも、労働組合が自社の経営状況をしっかり把握することは大変重要です。

2 事前協議制度の確立

自動車総連では、1999年9月の大会において、雇用問題の極めて深刻な事態を受けて、雇用対策本部の機能を強化していくことが確認されました。会社が合理化や雇用調整などにより、組合員の労働条件に重大な影響を及ぼすことが想定される経営上の施策を実施する場合に、経営施策や雇用調整の具体的内容、改善方策などについて事前に労使間に協議できるルールを確立することを目的に、①社内応援、②社外派遣・応援、③一時休業、④配置転換、⑤転勤、⑥出向、⑦転籍、⑧希望退職、⑨解雇の9項目を具体的項目としています。単組は、これらの各項目について労使事前協議がルール化されているかを点検し、ルール化されていないまたは不十分な場合には協約化（協定化）に向けたアクションプログラムを作成し、その実現を目指します。そして、労連は、各単組の点検結果と計画を集約し、内容をチェックするとともに必要な助言・指導を行い、ルール化を推進します。それを総連が集約するという仕組みです。解雇や配転、転勤、出向などは約7割の組合が規定を有していますが（組合・本人との協議同意、組合と協議、組合の意見聴取、組合への通知などを含む）、希望退職の募集などは3割前後と、低めです。内訳は、労連別、部門別でも異なります。

(1) 会社と組合の権利調整

神吉 自動車総連初代会長の塩路一郎氏の時代などに、事前協議制が結局日産をだめにしたとい

う評価も耳にします。人事が硬直化して、組合が会社の足を引っ張ったと。良いことばかりでなく、会社が人事権を縛られるような、経営に対するマイナス面もありそうですが、会社側と労働者の権利はどう調整されているのでしょうか。

脇坂 今はほぼ、本人の評価云々には組合は不介入です。応援や転籍、出向は本人の働く場所が変わるので、組合員であれば組合承認を得ることになります。自動車に限って言えば、昇格には組合の承認が要るとか、特定の人でなければならぬなどの縛りはなく、健全な協議の範疇になっていると思います。

中川 私の出身職場でも、評価については、当然介入はしません。全体の評定、昇格などの確認のみです。ただ、事業所の組合役員をしていたら、何で私が昇格しないのかといった不満を聞くこともあります。あきらかにおかしいと思うときは、会社に確認することはあります。

脇坂 組合から特定の方を昇格させてほしいとは言わないので、企業業績悪化の原因にはなりえないと思います。

中川 例えば、労使関係の中で、こういう事象だと何日前に組合に通告・報告してください、もしくは協議しましょうとか、協議事項や通知事項などのローカルルールを決めているケースが多いと思います。それが経営のスピーディーな判断に影響するので、業績悪化の原因と言われる可能性はあります。しかし我々は、経営の施策もチェックはするけど、基本、口出しはしません。例えばある機種モデルチェンジに反対をすることはありませんが、同じタイミングで別の機種もモデルチェンジするとなれば、働き方にかかわりますので、組合として要員や工数に照らし大丈夫なのか、判断することも必要となります。そのような労使協議に時間が掛かることもありますが、それは経営悪化の原因ではなく、むしろスムーズな経営施策の実行に向けた、組合としての経営のカウンターパート機能の発揮に他ならないことと思います。

(2) 雇用調整手段

西村 出向、配転、希望退職などで、総連が規

定をもっていない単組に対して、規定を設けさせるというような働きかけはされますか。

脇坂 自動車総連としてはしていません。自動車総連はどちらかという労連に対しての立場なので、各単組への指導は労連がやります。自動車総連は、あるべき姿のガイドラインを示す役割です。

中川 雇用調整手段としては、ここに上がっている、①社内応援、②社外応援、③一時休業……、これ以外にはありません。だんだん数字が進むほど厳しい手段ですが、軽重は会社によって違います。

神吉 それは、もっと大きな数字の手段に進まないようにするために積極的に使ったほうがいいという判断によるのですか。

中川 それは会社やロケーションによっても、考え方は違うと思います。例えば、ある地域にグループ企業を含め集まっている会社もあれば、グループといっても拠点がバラバラなケースもあります。そのようなところでは、社外応援といっても現実的には難しいケースもあります。

総連としての統一的な取組みをご紹介しますと、約25年前から独自の自動車総連カレンダーというのをつくって、完成車メーカーはすべて基本これに従って生産していることが挙げられます。完成車メーカーごとに休みが分散してしまうと、複数の完成車メーカーに部品を供給している部品メーカーが困りますので、カレンダーを統一しているのです。

神吉 それは単に情報を集約して一元化するだけではなく、不都合が見つかったら、それを経営側に持って行って調整するということですか。

中川 カレンダーについては、年間稼働日は決まっておりますので、既にある三大連休に対する考え方などに則り自動車総連内で議論し、経営者団体である自工会と調整しています。

3 雇用問題発生時の対応

解雇、倒産、希望退職等の雇用問題が発生すると、雇用対策本部が労連や総連に設置されます。生産調整（稼働日変更計画、臨時休業計画、企業を超えた応援）、雇用調整（事業所の移転・閉鎖、企業

の統廃合・分社化、希望退職、解雇、倒産)に関しては、原則として、各企業における労使協議などの場で正式に計画が確認された時点で速やかに、単組から労連、総連のルートで報告することになっています。雇用調整が発生した場合、単組、労連、総連の各レベルで、適切な措置がなされているかのチェックと、働く場所の確保に向けての調整を図ります。具体的には、当該単組・労連において、再就職希望組合員の状況(希望職種、資格等)を把握し、リスト化して総連本部へ提出します。総連本部は中央執行委員会の確認を経て、各労連に対して当該地域における就職先情報の収集を依頼し、各労連は該当地域の単組に対して情報収集活動を指示します。そして、各単組は各企業の就職受け入れ可能性について調査し、調査結果を労連本部へ報告します。総連本部は各労連経由の指示のもと各単組の活動状況をフォローし、情報共有して、該当地域の地方連合や友誼産別に対しても、必要に応じて就職先情報の収集を依頼することもあります。

(1) 雇用対策における縦の連携

西村 雇用調整実施の事前協議における、自動車総連の雇用対策本部、労連の雇用対策本部、単組の連携について教えてください。

脇坂 雇用対策本部は常設ではなく、いま雇用対策本部と呼ぶのは、いわゆる雇用問題(企業の解雇、倒産、希望退職募集)が起きたときに設置される緊急雇用対策会議です。そこでは、例えば退職または解雇が不可避になった方々、会社が倒産してしまった場合に再就職あっせんに取り組みます。例えば去年、ある系列の部品会社さんがそういう状況になったときに、その労連の中だけでは再就職先が見つからなかったので、自動車総連でも雇用対策本部をつくって、総連加盟の全労連に、この方々を採用できる会社はありませんかと展開して、採用できる会社さんに手を挙げていただいて、再就職につなげる活動をしました。

神吉 労連レベルで対応できれば、総連に本部をおかないこともあるのですか。

脇坂 あります。全員が労連の中で再就職できるのであれば、労連の中で完結します。

中川 過去、ある部品会社が事業を一部譲渡し、会社を清算するというケースがありました。同じ地域に当該労連の部品メーカーがいましたが、他労連の部品メーカーも含めて、総連経由で雇用対策したこともあります。実際に、数名が他の労連傘下の部品メーカーに再就職となりました。

西村 その場合は自動車総連本部に連絡が来るんですか。

脇坂 各労連から総連に情報が入ります。

(2) 雇用対策本部の役割

神吉 社内応援から解雇まで9つのグラーションがありますが、どの段階で雇用対策本部が立ち上がるのですか。

脇坂 ⑧希望退職です。この9つでいくと、①から⑦は各単組の日常活動でやっています。

中川 希望退職をするときは、会社手配の再就職支援制度もセットなので、そちらを利用される方も当然います。

西村 整理解雇に至る以前の、例えば社内応援や希望退職に関する決定は単組単独でやるのですか。それとも最終決定には労連が関与していくのですか。

脇坂 それは労連と単組でやっています。

中川 最終的な判断は単組です。労連はバックアップという形になります。

神吉 就職先情報を依頼する友誼産別とは、具体的にはどういうところですか。

脇坂 最近依頼はありませんが、同じ技能を生かせる産別となります。例えば、溶接技能なら基幹労連さんなどが考えられます。

中川 自動車総連の上部団体は2つありまして、1つは連合ですけど、もう一つはJCM(金属労協)です。金属労協の5産別というのは、同じものづくりにかかわる金属産業ですので、働き方も含めて親和性は高いと思います。

4 雇用形態に影響を与える経営の意思決定への働きかけ

・事業所の移転・閉鎖

事業所の移転・閉鎖にあたっては、場当たりのにならないよう将来にわたった経営計画を明示させること、職場に混乱を与えないよう十分なリードタイムをもつことが大事です。移転（閉鎖）の可否の判断をおこなうまでは、会社に諸資料の提出を求めて移転（閉鎖）以外の解決策はないかを検討し、交渉します。移転（閉鎖）以外の解決策がないことが明らかになるまでは、移転時の労働条件について交渉しないようにします。また、組合との協議・合意協定を会社と締結し、組合合意のない措置を会社が一方的に実施しないよう歯止めをかけます。

移転（閉鎖）がやむなしと組合として判断した段階以降は、全員の雇用継続を原則として、全員他の事業所へ転勤、出向、転籍による雇用確保を目指します。まず、移転（閉鎖）時期およびそれまでの具体的スケジュールを明らかにします。転勤先は本人の希望・適性などを十分尊重して決定することとしますが、本人の属人的な事情により応じることができず、退職を余儀なくされるケースが発生するかを確認します。やむをえず退職する者については、本人の意思に反した退職ですから、希望退職募集時の退職条件に更なる上積みが必要であることはもちろんのこと、再就職斡旋においても、現在の労働条件を下回らないような配慮を経営側に強く求めていくこととなります。また、事業所の移転（閉鎖）は対象職場のみの問題と捉えられがちで、受け入れ職場が余剰傾向にあったり、専門的な技能を必要とする場合など、受け入れ職場においてスムーズに受け入れが進むとはかぎりません。転勤受け入れ職場における十分な理解活動の徹底や、専門的技術の習得に向けた教育訓練実施など、理解・配慮活動の確約を図ります。また、再発防止に向けた取組みをはかり、更なる企業情勢の悪化を想定した対応も必要となってきます。

最も重要なことは、実施の時期です。移転（閉鎖）内容や規模によって対応は異なりますが、労働者

と家族の今後の生活設計、地域への理解活動も含めて、労使決定後、最低でも6カ月以上、できれば1年程度のリードタイムを持って実施させることが望ましく、その間の具体的スケジュールをはっきり明示させることが大切です。

・企業の統廃合

雇用問題対応の基本3原則を確認し、労働組合自身としても、必要な情報を得て総合的な判断を行うことが必要となります。相手先に労働組合がある場合には、相手先労組との情報交換・意見交換を行うことも必要です。労組としては、労働者の雇用が守られること、賃金・労働条件の安定・向上につながることを、当該企業並びに関連企業全体として体質の改善・強化に繋がること、労使の信頼関係がより一層深まること、を判断基準とします。その結果、統廃合を労働組合として認めた場合も、企業の統廃合による労働条件の後退は認めないこととします。統廃合後の統一化に際しては、まず各組合三役と新会社の本社と各工場側若干名による統合準備委員会を発足させ、労働条件の細部項目を整理し水準化を図ることが必要です。その際、条件の良い方に揃えていくこと、すなわち高位標準化を目指します。労使の検討事項は、賃金（月例、臨給、役職手当、家族手当、時間外割増等）のみならず、就業規則、労働協約、人事制度、労働時間・休日、退職金制度、年金制度、健康保険、厚生年金、財形制度、出張旅費規程、通勤交通費、転勤者待遇規定、共済制度、定年制、パートタイマー規定、専従者規定など、多岐にわたります。両者の現状の比較表を作るのが有用です。

また、労働組合も統合して組織統一準備委員会を発足させることが望ましいです。また、統廃合の公表は、動揺を避けるためにも組合員への説明と同時に進めなければならず、組合への通知後公表までは、十分な協議のため、2カ月以上のリードタイムが必要です。公表から実施に至るまでは、地域への十分な理解活動が行え、組合員とその家族、関係する従業員が今後の生活設計を十分に立てられるように、組合員の生活に想定される変動を明らかにするとともに、転勤や退職を余儀なくされる場合には最大限の誠意をもって対処し

ます。また、統廃合実施後は、双方の組合員に不公平・不平等な取扱が生じないよう、新たな組合組織体制のもとに継続的なチェックを行うことが必要です。

(1) 地域限定社員の配転

西村 事業所の移転や統廃合などで拠点自体がなくなる場合、地域限定正社員など勤務地に制限のある正社員にはどのような対応がなされるのでしょうか。また、限定の有無で、異動の困難度は異なりますか。

中川 製造業で、地域限定社員というケースをあまり聞かないですね。

脇坂 少ないですけど、地域採用している会社の中にはあります。ただ、ほとんどの会社の正社員は、雇用危機になれば最終的には転勤がある可能性をもった上で入社しているわけですけど、地域採用の人たちは僕らとしてマニュアルを持っていないので、そのときに個別に判断することになると思います。転勤できる人は転勤していただき、できない場合には会社都合での退職となるので、上増し分を含めてどういう条件とするかをしっかり議論しなければならないのではないのでしょうか。

(2) 組合組織の維持

西村 企業の統廃合によって、新規の会社が設立される際に、組合組織を維持するために取り組まれていることはありますか。例えば組合がない会社とある会社が合併して、合併後に全体を組織化できなくても、労連として単組を維持するために、何か関与されたりするのですか。

脇坂 もちろんします。基本的には維持か拡大で、あるところをなくすことは選択肢としてはほぼありません。労連としては、統合を機に解散しますというのは理屈にならないので。新規に統廃合されたときに、相手方にも組合があれば、そのまま合体します。なければ組織拡大して1つの組合、全体を組合化することを目指します。

中川 会社のほうも、ユニオンショップの是非はさておき、まとまっていたほうが良いに決まっていますので、協力は得られると思います。

神吉 ユニオンショップは基本的には広げるのですか、統合した場合には。

脇坂 僕らはその方向にしたいです。ただ、組合がなかった会社にいた人たちの反応もあるので、そこは理解活動に労連、単組が入ります。

中川 あとは、自動車総連をまたぐケースも結構あります。例えば、もともと自動車総連加盟の労連にいた自動車関係の部品メーカーが、電機会社の一事業部となったケースなど、自動車総連の組合員が電機連合の組合員になったことはよくあります。組合はそのまま存続して、上部団体が変わるというケースです。

5 雇用調整時の具体的対応

経営状況が悪化してくると、利益創出の手段として各種労働条件の切下げ、たとえば手当の一部カット、一時金の一部カット、休日カット、賃金一部カットなどを提案してくるケースが散見されます。しかしそういった提案は、基本的に労働組合の目的である、雇用を守り、労働諸条件を安定的に向上させるという目的と相反するものであり、容易には受け入れられません。こういった内容を含む就業規則の変更の提案がなされた場合、明らかな不利益変更の場合は産別本部へ報告し、合理化として扱うか否かを判断します。合理化と判断される場合は、原則合理化対策委員会を設置して対応します。そして、経営責任を追及し、経営側に正式な合理化申込書を提出させ、それに基づいて組合組織全体で討議し、決議機関を開催して合理化提案に関する受諾、拒否の決定を行います。その際には通常、情報公開、事前協議制の遵守、労働債権確保に関する協定締結等を条件とします。

(1) 各種雇用調整手段の関係

神吉 労働条件の不利益変更は最小限にとどめることが望ましい一方で、雇用調整を避けるという積極的意義もありそうです。まずは労働条件切り下げの話が出て、最後に雇用調整という話だとすると、どこで線引きするかの決め手は何でしょうか。

脇坂 筋書きとしては段階的ですが、実際起き得るケースは、大体何らかの形で人員整理を検討

する状況までいって初めて、年金含めて労働条件の切り下げをどうするかという会社存続のための話になります。その誘因も、債権の不渡りなどが先に出ていて、それを放棄する条件として金融機関との交渉があり、会社存続のためには……という形なので、実態としては準備期間がないのです。

神吉 少しずつ進めるわけではなく、雇用調整を念頭に置いて、それを最小限にとどめるために賃金カットなどで、減らせる分を考えるとということですか。

中川 金融機関を中心に債権を放棄していただくこと、希望退職を募ること、今いる人の労働条件を調整すること、がセットとなる場合が多く、緩やかにやっていくのは無理だと思います。

脇坂 全て同時になると思います。年金・賃金カットと希望退職がセットで再建築になっているケースなどを他産別からも聞きます。

中川 公的資金を投入するときは、そういうことをせざるを得ないというのは一納税者の立場でも思います。マニュアルとしては段階的ですが、実態はほぼ同時に、短い期間で多くの判断をせざるを得ないのが現状です。

神吉 会社が厳しくなる時とは、どのような場合が多いのでしょうか。

中川 自動車の部品メーカーで、会社が厳しくなるというのは、「失注」です。自動車のモデルは、4年ぐらい同じのを作り続けますので、受注を失うと4年間、仕事がなくなります。

西村 外国の企業の例ですが、工場で整理解雇の話がでたときに、従業員の組合員個人が「僕の賃金をもっと下げていいから」と申し出る場合があるらしいのですが、そういうことはないのでしょうか。

脇坂 アメリカのチャプター11に相当する状況にならない限りは、賃金を下げて会社を存続させるという話に至らないと思います。賃上げできないことはありますが、会社からも賃下げの申し出はないと思います。

神吉 それは、有効ではないからですか。

脇坂 日本では一時金が年収に占める比率が高いので、一時金を支払わないことで、ある程度労

務費の上下はコントロールできます。よって、賃金カットはあまり出てこないのかもしれませんが。ただ、定昇凍結のように、今より上げない、というのはあります。

神吉 賃金はシステムチックに作っているから、触りたくないという側面もありますか。

脇坂 あります。生活の糧だと思っていますので。

(2) 最終手段としての希望退職

希望退職の募集と退職勧奨は、雇用調整策として行う実質的な最終手段といえます。よほどの事情がない限り認めるべきものではなく、安易な実施や見切り発車は絶対に容認できません。しかし、事前対策にもかかわらず、全員の雇用確保が困難となり、やむを得ず労使の同意により希望退職を募る場合には、以下のように対処します。

組合として実施がやむなしと判断した段階では、会社に要求するのは以下のようなことです。まず、①対象人員を最小限とし、本人の自由意思を尊重する。②退職基準の設定など、指名的要素を含む希望退職は認めない。③希望者が会社の予定人員に達しなかった場合は、原則として打ち切り、それ以降は組合と協議・決定することを明確にすること。④経営者側の責任において、退職者には就職斡旋の措置を必ず講じること。また、転職のために必要な教育訓練の実施に努力すること。⑤勤労学生には継続して就学できる措置をとり、退職者の子弟の就学についても十分に配慮すること。⑥退職金は会社都合退職金（定年退職扱い退職金）への上積みはもとより、解雇予告手当、年次有給休暇の保障など、できる限り有利な条件を保障すること。上積み額は基準内賃金の5カ月分以上とすること。⑦住居の変更を必要とする場合、転居費を支給すること。⑧社宅、両居住者については、世帯主3カ月、その他2カ月間程度の在住期間を設けること。⑨再発防止に向けた対策活動のルール化と組合のチェック体制の確立を行うこと、です。そして、会社に対しては、再発防止に向けた経営計画を立案をさせ、組合への明示とともに、計画がどのように進行しているかをチェックできる体制を労使で確立しておくことが最大の課題で

す。更なる企業情勢の悪化を想定して、労働債権の確認と確保に向けた、労働債権確保のための労使協定書の締結を行い、公正証書とするなどの対応をとることもあります。

指名解雇は、いかなる状況下においても絶対反対という対応になります。人員整理という事態の責任は全面的に経営者にあるにもかかわらず、その責任を従業員に転嫁し、しかもそのしわ寄せを特定の労働者のみに押しつけるものだからです。

過去の経験からは、経営失敗による負の財産を精算するまでは中長期に労働条件が停滞することが多く、その結果労働意欲が低下して、優秀な人材から自発的に退職していくことが一般的です。このような環境下で企業再建をなしとげるためには、何よりも一丸となって邁進できる体制の構築が必要であり、「意欲なき者は退職し、意欲ある者は残る」という希望退職以外には考えられません。いかに優秀であってもやる気のない者を縛り付けることはできず、退職者続出によりその後の企業運営に問題が出てしまいます。それ以上に、苦労を承知で企業再建に協力しようと考えている者までを指名解雇の対象とすると、再建意欲に冷水を浴びせることになります。したがって、労働組合としては、整理解雇の方法は労働者の自主的判断である希望退職によらなければならないとし、指名解雇は断固拒否します。

神吉 残ってほしい人が辞めないようにするのは、難しそうですね。

中川 それは会社にとって踏み絵だと思っています。絶対させない。労働組合も協力しない。Aさんは優秀だから残れ、Bさんは手を挙げてほしいという選別を会社がしだすとおかしくなってしまう。仮にAさんが手を挙げて、Bさんが挙げなくても、それはそうしようというルールでやらないと、信義則に反することと思います。労連も、単組にそのように指導します。

西村 工場で希望退職を募ると、若手ばかりが手を挙げて年配しか残らないと、ラインのサイクルタイム何秒、0.01改善みたいな激しい業務をとってもできない、次の操業がままならないといった状況にはなりませんか。

脇坂 その場合は、タクトを落とすことになると思います。

(3) 退職金の上積み

神吉 退職条件において退職金の上積み額は基準内賃金の5カ月分以上とすることとなっています。5カ月というメルクマールの根拠は何でしょうか。

脇坂 なぜかは、よくわかりません。

中川 5カ月は、最低限と考えています。実際の額はもっと高く、二桁カ月以上のケースが多いと思います。企業再建に必要な人が辞める可能性も高く、会社にとっては、希望退社をやらなくても厳しく、やっても厳しいというのが現状だと思います。

神吉 何カ月分とするか、会社に対して提案したりはするのですか。

脇坂 まずは会社の意向を聞きます。

中川 何度も希望退職をしている会社はめったにないわけなので、単組にはその相場感はありませんが、労連は、過去の例から、そのような情報や相場感もっています。さらに、会社としての再就職支援制度を、どこと契約して、いつまでやるかなどを含めて確認します。

(4) 組合の再就職支援

西村 再就職支援の実態を教えてください。自動車総連内の構成組織や地方連合会の情報によって新たな職場に移っていくような組合員は、実際にいるのでしょうか。退職者については経営者側が退職者の再就職を支援することになっていますが、会社として実施する再就職支援と組合として実施するものとの違いはどのようなものでしょうか。

脇坂 総連・労連の雇用対策本部では、全加盟組合に再就職支援ができるかを会社側に確認してもらう活動をしています。会社は取引先としかできませんが、僕らは取引がないにかかわらず、1100の加盟組合全部に聞くことができます。

西村 会社の支援は、人材サービス企業などと契約をするのですか。

中川 そうです。

西村 会社と組合で、サービスを提供する年数は異なりますか。

脇坂 会社は1年が多いですね。労連は長くやります。総連は3カ月などで、短期集中です。

中川 労連は、最後の人が決まるまで、もしくは本人がもう就職活動しなくなるなども含めて、ゼロになるまで残します。

神吉 そのときは、例えばこういう企業があって、その労働条件はこうですよという情報をもって、本人に検討してもらうのですか。

中川 まず、対象者の年齢、入社歴、職歴や希望地域のリストを作成し、各労連に配り検討していただきます。それに対して興味を示す会社に見てもらって、手が挙がったら、面接です。対象の組合員のほうも、自動車総連の組織内であり、当然、組合のある会社ですから、安心感があります。リストの人たちも、「会社の支援制度で決まる」「ご自身で次の仕事を見つける」「組合の再就職支援制度で見つける」の3パターンあります。

神吉 どのパターンが多いのですか。

脇坂 会社のあっせんが圧倒的に多いです。やはり業者を通して会社が探しているところが決まるケースが多いです。

西村 職種による傾向などはありますか。

脇坂 ないです。例えば50歳台や管理者であっても、会社によっては、ちょうど中間層がない状況で、管理者が欲しいケースもあります。そのときのマッチング次第です。

中川 会社の倒産や整理って、本人が悪いわけじゃない。そういうのをわかった上で企業側が採用というカタチになります。また、技能がある人だけが決まるわけでもありません。

(5) 組合の横のつながり

西村 他の、例えばJCM傘下の産別で整理解雇された人について、自動車総連に対して受け入れが打診されるケースもあるのでしょうか。

中川 地域ではあります。地方連合の中での活動でそのような話は聞いたことがあります。

西村 JCMの地域の組織、同じ地域の中ですか。

脇坂 地方連合です。産業問わず採用してほしいということであれば、地方連合が音頭をとって、県内の会社に声をかけることはあります。引越さないで働きたいという希望があれば、その地域でやるのが一番幅が広がりますので。

中川 労働組合に入っている意義は、そういうことなんだろうと思います。

神吉・西村 ありがとうございます。

- 1) インタビューに応じてくださった中川義明氏、脇坂一行氏をはじめ、同連合会には多大なご協力を頂いた。ここに記して、心から謝意を表したい。なお、同連合会の資料の紹介部分については、編集委員が、自身を含めた部外者の理解にとって重要だと判断した部分を要約したものであり、原資料そのものの抜粋や引用等ではないことをお断りしておく。
- 2) 例えば、野田知彦「解雇と労使協議、経営参加」日本労働研究雑誌 No. 556 (2006) 40-52 頁。