

労使コミュニケーション

——新たな課題と取り組み——



(資生堂労組提供)

良好な労使関係を築くことは、企業の発展や働く者の労働条件の向上にとって大切とされる。実際、わが国では、その関係性を大切に考え、協力的で信頼しあえる労使が経営活動を牽引・サポートしてきた。その一方で、労組組織率は低迷を続けており、今や8割強の働く人が組合に属していない。公共機関などの労働相談や個人ユニオンに駆け込む人が増加するなど、組合だけでなく職場においてもコミュニケーションが取れない問題が深刻化している。特集では、労働政策フォーラムの労使関係の現状と課題をめぐる議論のほか、連合静岡の未組織労働者との緩やかな関係から組織化に発展させることを模索する取り組み、アメリカにおける新しいネットワークづくりの動きなどを通じて、労使コミュニケーションのあり方を考える。

経営資源としての労使コミュニケーション

企業が経営活動を行ううえで労使が一体感と共通の方向性を持つことは重要であり、信頼関係と良き緊張感のある労使コミュニケーションは大きな「経営資源」となり得る。二〇一二年一月二十四日にJ-ILPTが開催した労働政策フォーラムでは、わが国の労使関係の現状を明らかにするとともに、これからの労使関係はどうあるべきかについて、研究者による分析や労使の好事例を踏まえた議論を行った。



＜基調報告＞

わが国の労使関係の過去・現在・未来

JILPT 統括研究員 濱口桂一郎

減少傾向にある労組の組織率

私からは、日本の労使関係についての概略をお話します。

日本の労働組合の組織率は、終戦直後には、半分以上の労働者が労働組合の組合員だった時期もありますが、その後徐々に低下し、一番直近の二〇一〇年では一八・五%になっています。〇七年、〇八年をボトムに、組織率は若干上がっていますが、これは組合員数が増えたからではなく、リーマン・ショック後、労働者数が減少した結果、組織率が若干上向いたに過ぎません。組織率は基本的には減少傾向にあります（図表1）。

より深刻なのは、この組織率を規模別に見ると大きな格差が存在することです。一〇〇人以上の大企業、一〇〇人未満の中小・零細企業で見ると歴然たる差があります。どの企業規模でも徐々に減ってはいますが、大企業はいまだに半分ぐらいが組合員です。中堅企業は、かつては三割程度だったのが、今では一割台まで落ち込み、一〇〇人未満の中小では、四半世紀前でも二%台で、現在は一%を割ろうかというところ です。つまり、中小企業の労働者

は一〇〇人に一人しか組合員ではない状況にあります（図表2）。

労働組合とは何か

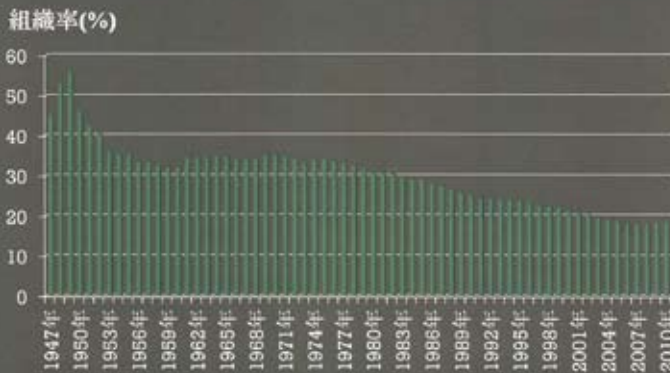
そもそも労働組合とは一体何なのでしょ うか。近代社会になり契約自由の

原則に基づいて、民法が整備されました。互いに対等な人間が雇用契約を結ぶのであれば、その内容はどんなものでもいいことになりました。ところが現実には産業革命に伴い、劣悪な労働条件などの弊害が生じてきました。そ

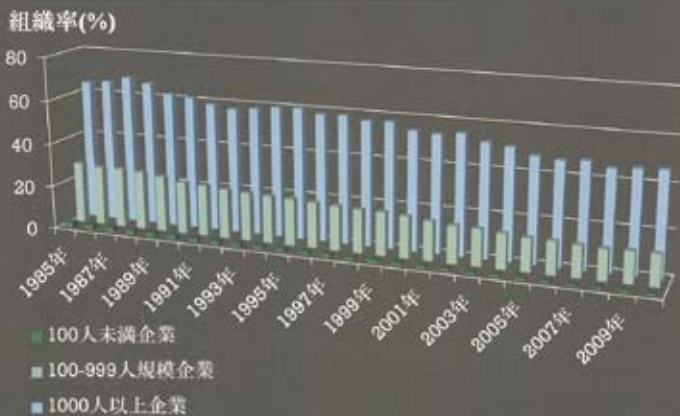
れに對して、大きくふたつの対策がとられました。

ひとつは国家によるものです。国家権力が最低労働条件を定め、これ以下でやってはいけないという基準を決めます。たとえば、かつては工場法とい

図表1 労働組合組織率は減少傾向にある



図表2 組織率は規模間格差が大きい



け込んで、労働委員会に持ち込むケースです。かつては一〇〇件ぐらいだったのが、現在は二〇〇件を超えるところまで来ています（図表4）。

企業内の労使協議体制の確立

先ほど世界的な流れの中で、労働組合による団体交渉という流れとともに、もう一つ、企業内の労使協議の仕組みも確立してきたことを申し上げました。日本では労働組合自体が企業別組合ということもあり、組合がこの労使協議システムの主体となる形で発展してきました。終戦直後には経営協議会が各企業につくられ、人事や経営に労働組合の同意を要求することがありました。その後、日経連がつくられて経営権が確立し、日本生産性本部がより労使間で話し合いを深める意味での労使協議制を提唱し、これが各企業に普及してきました。そして団体交渉よりも労使協議を中心とする企業別の集团的労使関係が高度成長期に確立してきました。これが強みを発揮したのが一九七〇年代の石油ショックのときです。日米欧いずれもこの石油ショックにより大きな経済的打撃を受けたわけですが、当時、日本は労使協議によって、これを切り抜けたことが指摘されました。ところが、OECDなどから日本の強みであると指摘された労使協議制は、八〇年代以降は徐々に衰退してきています。図表5は、厚労省の「労使コミュニケーション調査」であらわれている労使協議制の設置企業の割合です。調査時期により対象が少しずつ変わり、少し見にくいのですが、大きなトレンドとして七〇年代には上昇傾向にあっ

たものの、その後八〇年代、九〇年代、そして二〇〇〇年代と徐々に低下していることが見てとれます。

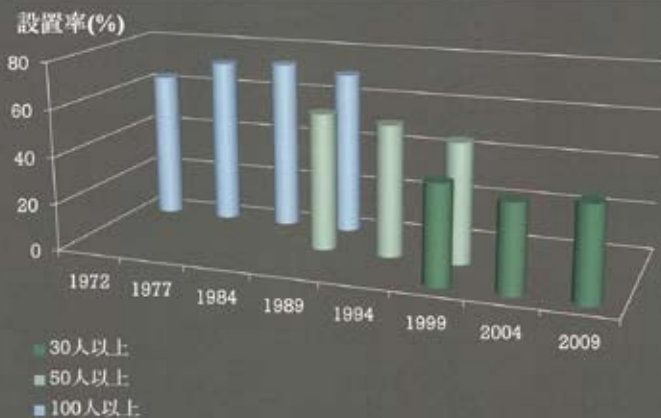
一方、先ほど申し上げた労使紛争が個別化していく傾向は間違いなく進んできています。とりわけ二〇〇〇年代になって、労働局のあつせんとか労働委員会、労政主管部局のあつせん、そして裁判所では労働審判も始まっています。年により若干のこぼれもありますが、個別の労使紛争は着実に増えています。そしてそれが、あつせんとか労働審判にかかってきている傾向がうかがわれます（図表6）。

増加の一途をたどる非正規労働者

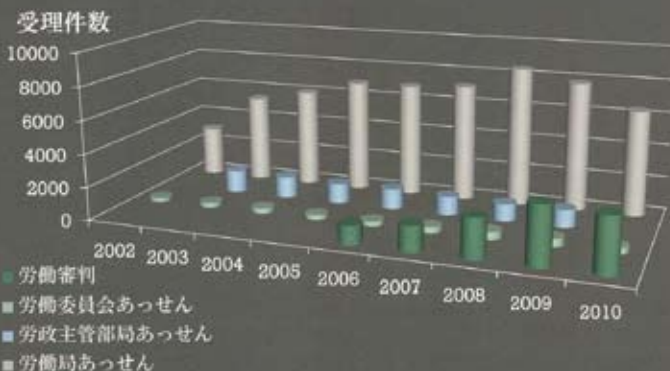
もう一つ、労使関係に重要な影響を与えているものとして非正規労働者の問題があります。数字だけ見れば、今から四半世紀前の時点で、非正規労働者は一五％位でした。それが最近では三五％位と、全体の四割弱まで増えています（図表7）。実はこれも、最初に見ました労働組合の組織率の低下に影響を及ぼしているひとつの大きな要素であると思います。

「労働組合基礎調査」でも九三年以降、パート労働者の組織率を調査していま

図表5 労使協議制設置企業は減少傾向



図表6 個別労使紛争は増加している



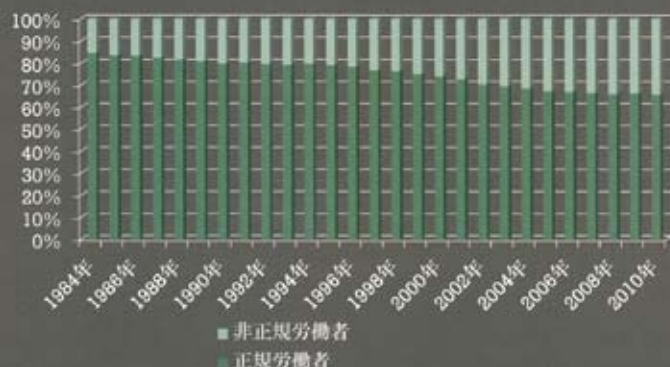
す。かつては二％以下であったものが、一部の組合の熱心な努力もあり、最近では五、六％近くまで達するようになりました。しかし全体の労働組合の組織率から見ると、まだまだ低い段階にあることは間違いありません（図表8）。

今こそ、集团的労使関係の再構築を

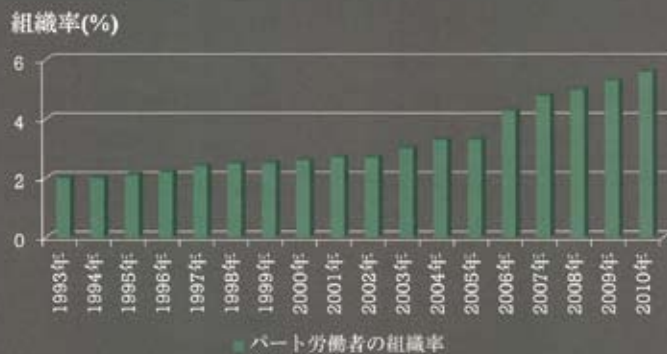
最後に、今なぜ労使関係、労使コミュニケーションというテーマで労働政策フォーラムを開くのかについて若干、コメントしておきます。

昨年、連合が集团的労使関係の再構築を運動方針に掲げました。そこにも

図表7 非正規労働者は増加の一途だが...



図表8 非正規の組合組織率はまだ低い



あらわれているように、労働における集団というものの意味を再検討する時期にきているのではないかと思つています。つまり社会に起きるさまざまなトラブルや紛争などを個人の自己責任にすべて委ねるのではなく、あるいは国家権力にすべてを依存するのでもなく、集団という中間的なレベルのつながりのなかで解決していくという考え方は、集団的労使関係システムというの、そういう中間集団を重視する発想ですので、その重要性が再度、見直されつつある時代にあると思います。別の言い方をすると、あれこれ言つてもしょうがない、どうしようもない

というニヒリズムでもなければ、無責任に付和雷同するポピュリズムでもない。そういう地に足のついた集団性といったものが必要な時代になりつつあるのだと思います。同じ職場で働く仲間と少しづつ職場を良くしていくといった、本来の意味での労働組合が求められているのではないのでしょうか。そこで重要なのが、職場の仲間を結集する労働組合が、実は会社や経営者にとつてもプラスの効果をもたらすということだと思つています。その具体例は、これから呉主任研究員あるいは各報告者の方々からお話をいただけたらと思います。

いくつかのキーワードがあり、それぞれの方が、それぞれの立場からキーワードを言われると思いますが、私は「労使のウィン・ウィン関係」という言葉をあげておきます。一方が勝つて一方が負ける関係ではなく、両方が得をするウィン・ウィン関係を構築するための労使コミュニケーションが重要になってくるのではないのでしょうか。

Japanese Working Life Profile 2011/2012

—Labor Statistics

学校卒業から職業生活の終わりまで、日本の労働者の生活をわかりやすく提示した英文統計集。すべて公的な統計を使用し、労働市場、賃金、労働時間、労使関係、社会保障などを網羅しています。(主な項目は日本語訳付き)

contents	I. 国民経済の状況	II. 人口・労働力	III. 雇用
	IV. 労働移動・失業	V. 労働条件(賃金・労働時間・その他)	VI. 教育・能力開発
	VII. 労使関係	VIII. 勤労者生活	IX. 社会保障

労働政策研究・研修機構[編] 92頁 2011年12月刊 ISBN978-4-538-75011-8

定価: 1,050円(税込)



(ご注文・お問い合わせ先) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel:03(5903)6263 Fax:03(5903)6115 E-mail:book@jil.go.jp

＜研究報告＞

労使関係のフロンティア

—労働組合の羅針盤

J-LPT 主任研究員 呉学殊



本日は、私が昨年刊行しました本『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・研修機構研究双書の中から、経営資源としての労使コミュニケーションに当たる内容をピックアップして報告します。

日本の経済社会の現状は

まず、日本の経済社会の現状について考えてみたいと思います。一九九一年の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など、今の日本は多くの深刻な問題を抱えています。例えば財政赤字は今、一一八五兆円です。この赤字はわずかに五〇秒足らずで一億円増えます。このフォーラムが終了する三時間半後には、約二一〇億円の赤字が追加される計算になります。

社会保障システムの危機については、厚生労働省の調査によれば、年金保険料の未納率が二〇一〇年では四〇・七％にも達します。二〇歳から二四歳は五〇・八％、二五歳から二九歳は五三・七％で、半分以上が未納です。この状態が続けば、社会保障システムが危機に陥ることは、誰でも予測

できると思います。

このような深刻な問題を解決するには、社会の成員すべてが力を発揮しなければなりません。中でも産業社会の大きな担い手である労使に期待したいと思います。その際、私は労使関係に対する認識のコペルニクスの転換が必要だと考えています。今までの労働組合に対する認識は、一言で申し上げると、労働組合エネルギー抑制政策と言えます。できるだけ労働組合をつくらせない、できてしまったらストライキなど起こさないように静かにいてほしい。そのための労務管理が重点的になされてきたと思います。

しかし、この深刻な問題を解決するためには、これまでの労働組合に対する認識を改めて、労働組合が持つべきエネルギーを活用する政策に転換しなければいけないと思います。それは会社側が把握できない情報の収集源を労働組合が担い、健全な経営のための監視・提言の役割を労働組合が担うことができると思うからです。

労組がもつエネルギーの活用事例

労組が持つているエネルギーを活用した三つの事例を見ていきたいと思います。

まず。ひとつめは、いち早く労働組合のエネルギーを経営に取り込み、大きな発展を遂げた千代田エネルギーというガソリンスタンドを経営する中小企業です。

労働組合の結成は一九七六年。労組を結成し、社長に対して、うちの会社には「規律がない」「一貫性がない」「総括がない」と指摘しました。それを受けた社長は、「うちの従業員、組合員はいいことを言う」とうなずき、三無を三有に転換する形として経営理念に掲げたものが働きがいのある会社づくりです。それに全力をつぎ込み、その過程で会社は急速に発展を遂げました（上掲書第七章参照）。

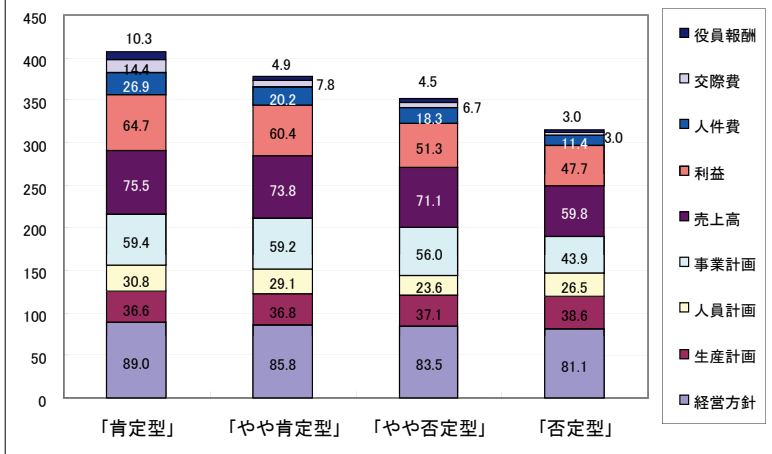
次は、本日より発表いただく資生堂労働組合です。一九九九年から経営改革を促す労働組合運動を展開しました。その前年の九八年、春闘に向けた中央委員会、ある女性の中央委員が涙ながらに、「賃上げ、ボーナス引き上げもいいけれども、押し込み販売というものをごまかしてほしい」と強く訴えました。売れもしない商品を販売店に押し込めて数字だけ上げるような実態が当時はありました。労組はその中央委員の声を受け、翌年から「労働組合が変わる・労働組合も変わる」とい

うキャッチフレーズのもとで二年間賃上げゼロ要求を掲げながら、押し込み販売をなくす経営改革を会社に促しました。その結果、会社は経営方針を発表して、押し込み販売をなくす取り組みを進めていくことになりました。それが「店頭基点運動」と呼ばれるものです（上掲書第三章参照）。

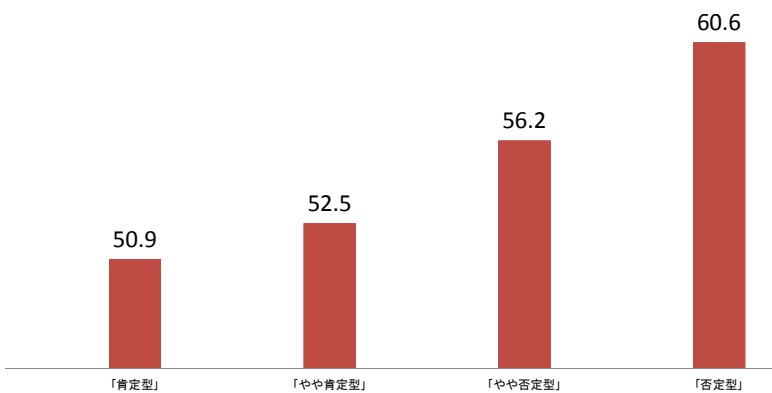
三つめの事例も、本日より発表いただくケンウッドグループユニオンです。ケンウッドは一九八〇年代、九〇年代に専門性を高め、また高い競争力をめざすという方針のもとで分社化、子会社化を進めてきました。それぞれの法人が自分の利益だけを考えて経営を行った結果、会社はグループ全体で非常に大きな在庫を抱え込むことになりました。それを廃棄しなければならず、二〇〇一年は一〇〇億円以上の赤字になりました。法人が自分の利益だけを上げようとした結果、グループ全体から見ると利益が出ない、むしろ赤字になってしまふことを、私は「部分利益最大化による全体利益最小化の矛盾」と表現します。

この問題を解消するために、子会社の社長の経営権をかなり弱めて、本社がグループ全体の経営を行うとの考えのもとで、グループ経営を強化する

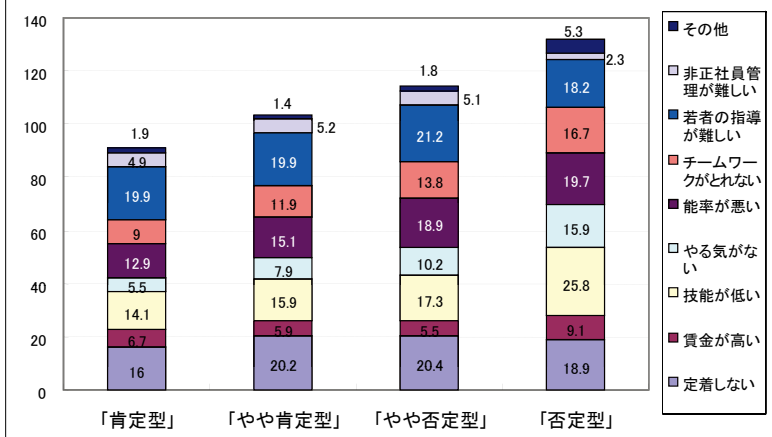
図表1 コミュニケーション方針4タイプと経営情報開示：肯定型ほど経営情報開示率が高い（％）



図表2 1990年以降業績悪化による経営危機「あり」の割合



図表3 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（％）



次は、従業員を管理する上でどういう困難があるのかを聞いてみました。これも、肯定型ほど困難が「無い」と回答している割合が高く、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

さらに、一九九〇年以降、業績悪化による経営危機を経験したかという項目にクロスをかけた結果、図表2の通り、肯定型ほど危機を経験したことが少ないことがわかりました。

ことになりました。当時、労働組合は、親会社の一つ、子会社に七つの組合がありました。子会社の問題も親会社の社長に対して団交ができるような組織にしないとグループ全体の健全な経営ができないという認識のもと、グループ全体で一つの労働組合をつくる、すなわち単一労働組合の運動を展開し、二〇〇四年にそれが実現されました。企業グループ経営全体を最適化するために労働組合は大きな役割を果たすなどさまざまな効果をもたらしてきました（呉学殊（二〇一一）「企業グループ労働関係の望ましい姿」ケンウッド労組の企業グループ単一労働組合の事例

「労働政策研究・研修機構『ビジネス・リーダー・トレンド』二〇一一年一月号参照）。このように労働組合のエネルギーを会社が取り込んでいけば、会社の発展、また健全な経営というものができると思います。

労使コミュニケーションは経営資源

次に労使コミュニケーションが経営資源であるとの認識が必要だと思えます。二〇〇六年、私どもは正社員一〇〇〇人未満の一万二〇〇〇社の中堅・中小企業の社長に対してアンケート調

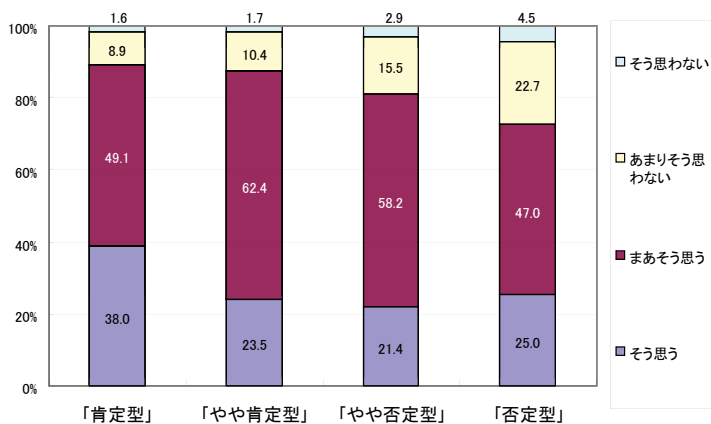
査を実施しました。二四四〇社から回答が寄せられましたが、その中で、社長が労使コミュニケーションについてどう考えているのかという基本方針を聞いてみました。

その際、A意見とB意見の対照的なものを示しました。A意見は、「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」というもの。他方、B意見は、「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がない」というものです。この二つの意見のどちらに近いかを聞いてみました。A意見（肯定型）に近いとの回答は二八・二％と

なりました。どちらかといえばA意見に近い（「やや肯定型」）が四四・四％、どちらかといえばB意見（「やや否定型」）に近い（二〇・九％、B意見に近い（「否定型」）が五・四％といった内訳になりました。

このような認識に実態を伴っているかどうかを確認するために、一般従業員に対して企業の経営情報をどのくらい開示しているかを確認してみました。すると、図表1のように、肯定型ほど開示率が高くなっています。その中でも売上高、利益、人件費、交際費、役員報酬といった金銭的な情報については肯定型が否定型より二倍、もしくは三倍高い開示率を確認できます。

図表4 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(%)



れない」といった、経営を行う上で非常に重要な事柄については、この肯定型が否定型より二分の一、三分の一低いという結果になりました。特に「やる気がない」は肯定型が五・五%でありますが、否定型は一五・九%で、三分の一しか困難を抱えていないという回答が出ました(図表3)。

次は経営への協力度について、「従業員が経営に対してどのくらい協力しているか」を回答してもらいました。その結果、肯定型ほど協力を得ているという回答が出ました(図表4)。

社長が一般従業員の意見や要望を聞く姿勢があればあるほど従業員から多

くの協力を得ることができ、従業員管理をする上で困難も少なく、経営危機も経験しないという効果を得ることができます。そういう意味で、労使コミュニケーションは経営資源であるといえます(上掲書第六章参照)。

非正規労働者の組織化でオー・ウィンの関係を

次は、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・ウィンの関係です。

今、非正規労働者問題の解決なくして日本の本格的再生はないと言っているほど、非正規労働者問題は深刻さを増しています。それについても労働組合が大きな力を発揮することができると言います。

二〇〇四年にパートタイマーの組織化を積極的に行っている六つの労働組合に対して調査をしました。労働組合がパート

タイマーも、能力向上を図るようにしてそれに見合う処遇制度を導入させると同時に、労働組合が非正規労働者を正社員と同様に組織化して、権利も義務も同じく付与をするという同質化戦略で組織化したところを調べてみると、やはり職場の一体感が

高まり、労働条件も上がり、働く意欲、働きがいも上がっていることがわかりました。それに伴い、組合や会社に対する忠誠心・愛着心が向上し、会社の

安定的・持続的な発展に寄与しているという結果が出ました。

すなわち、同質化戦略に基づく非正規労働者の組織化や会社の管理は、この非正規労働者、正社員、会社の三者に良い影響を及ぼすというオール・ウィンの関係を確認できたと思います。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たほうが得策ではないかと思

います。企業に対して、その転換を促すためにも労働組合の同質化戦略に基づく組織化が必要であると考えます(上掲書第二章参照)。

労使関係の四共性の追求を

このような労働組合、または労使コミュニケーションが経営資源であるという考え方を表現していくための労使関係の望ましい姿を、私は「労使関係の四共性」と名づけました。労使関係の共存性、労使関係の共感性、労使関係の共育性、労使関係の共創性です。

まず労使関係の共存性です。労使関係は、労がなければ成り立ちません。同様に使がなくても労使関係はあり得ません。相手が存在するから成り立つという点から見ると、相手の存在をま

ず尊重しなければいけません。当たり前のことなのに、そういう認識が欠けているところがたくさん見受けられます。そういう認識をすると同時に、それに基づいた行動が必要になります。

すなわち自分の存在を相手に示すと同時に、相手の存在を自分が受けとめる

といった関係をつくらなければなりません。会社は経営情報を積極的に開示する。従業員の声が自由に出るような環境をつくることが重要であると思

います。

二点目は、労使関係の共感性です。労使関係は人間関係そのものです。お互いに感じる場所がなければ関係を維持することができませんし、関係を結んでもいいことはありません。団交の中で労使とも涙を流すほどお互いが感じる関係が必要です。

三点目は、労使関係の共育性です。人間はだれでも、どの組織でも問題がないところはありません。問題を指摘されたら、その非を率直にまた真摯に認めて、それを改善する中で学び取ることがたくさんあると思います。労使とも「私は完璧だから言われる必要はない」というのではなく、指摘されたらその改善を図っていくこそ重要です。そこから労使がともに育っていくことができると思います。

最後は、労使関係の共創性です。やはり物事を生み出して前進するためには、時には譲歩をしなければいけない場面があります。メリハリのつく判断をしたうえで、譲歩の必要性があれば、二歩前進するために一歩下がる判断も必要だと思います。それによって労使は新しいものをともにつくっていくことができると思います。

この労使関係の四共性というのは、どちらかというと労働組合がある大企業で実現の可能性が高いと思います。本の問題を解決していくことはできないと思います。労使関係の四共性を非正規労働者、中小企業の労働者にも広げていかなければいけないと考えています(上掲書終章参照)。

労組の社会的責任、労組・組合リーダーの羅針盤的な姿とは

労働組合、労使コミュニケーションは経営資源であり、社会資源にしなければいけないと思います。そうしない限り、冒頭の深刻な問題を解決することはできません。その解決に向けて労使関係の四共性を広げていく必要があります。労働組合の組織率が下がっているとか、労働組合の存在はないに等しいなどと言われますが、日本社会の中で一〇〇万人ぐらいの組織人員を持つている団体が他にあるのでしょうか。私は労働組合しかないと思います。マイナスだけを見るのではなく、いまだに日本社会の中で最大勢力であるとの自負心とそれにふさわしい責任意識を持つていなければならないと思います。それを持つのであれば、労働組合の社会的責任（USR）が必要で、それを実現していく上で労働組合、または組合のリーダーはどうあるべきなのかという羅針盤的な姿も必要であると思います。

労働組合の社会的責任は、四つある



と思います。特に企業別労働組合に対するものですが、企業に対し、労働組合員に対し、非労働組合員に対し、公益・国益に対して、労働組合の社会的責任があると思います（上掲書終章参照）。

それと労働組合・組合リーダーの羅針盤的な姿を七つあげました。まず、①組織化、②生の声の伝達者であること。そして、そのためには組合の中で民主主義を徹底させなければいけません。また組合が会社を変える、この社会を変えていくという③変革組合の姿勢をとらなければなりませんし、それを成し遂げるためにはリーダーは④悲壮な決意をしなければなりません。それだけではなく、多くの組合員を動員しなければいけないという意味で、⑤全員参加・全員活用のための巻き込み手腕を発揮しなければいけません。また組合は人を動かす仕事なので、人間味があると同時に長い経験が必要になると思います。すなわち⑥プロ性の極まりというものが求められます。同時に、⑦組合活動の可視化と自己省察です。正しい道を歩もうとしても、実は正しい道かどうかわかりません。周りからいろいろチェックをしてもらい、これが正しい道だと判断するためには、ご自分・組合の活動を可視化しなければいけないと考えています。

このような労働組合の社会的責任、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になれば、冒頭申し上げました日本の深刻な問題を本格的に解決するための道筋をつけて、希望の持てる社会の再生につながるのではないかと思います。

日本労働研究雑誌

B5判・定価895円(税込)

年刊購読料10,740円
(〒サービス)

4 No.621 APRIL 2012 特集 この学問の生成と発展

【エッセイ】

【労働経済】

労働経済学
人的資本理論
人事の経済学
労働市場サーチ理論

【社会政策・労使関係・人事管理】

社会政策
労使関係論
雇用制度比較
産業社会学
人的資源管理論

【教育・心理】

職業指導論
産業・組織心理学
キャリア教育
教育社会学
高等教育論

神代 和欣
赤林 英夫
松繁 寿和
今井 亮一

久本 憲夫
石田 光男
宮本 光晴
上林千恵子
上林 憲雄

木村 周
渡辺 直登
菊池 武烈
潮木 守一
金子 元久

【労働法】

労働法学
労働法社会学
労働の法と経済学
労働市場法学
ジェンダー労働法学

【書評】

櫻井宏二郎著『市場の力と日本の労働経済—技術進歩、グローバル化と格差』
服部泰宏著『日本企業の心理的契約—組織と従業員の見えざる約束』

【論文Today】

「何を与えれば、人はより働くのか? —フィールド実験による検証」

【フィールド・アイ】

全米最長のストライキ

西谷 敏
石田 眞
飯田 高
有田 謙司
浅倉むつ子

富浦 英一
若林 直樹

森 知晴

柳澤 武

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail: book@jil.go.jp

〈事例1〉

資生堂労働組合の取り組み

～イキイキと活力ある職場づくり～

資生堂労働組合 中央執行委員長 赤塚一

資生堂の労働組合は過去より、組合の視点からの経営チェックをとても大切にしてきました。しかしここ数年前より、経営チェックをしていくだけでは会社や職場が良くなっていけないことを感じています。経営チェックに併せて、職場内での本音の話し合いによって目標を共有し、理解を深め、一緒にやることで一人ひとりの活力とチーム力を高め、職場を元気にする（力を強める）ことが会社の力を高めていくためには必要で、いま資生堂労働組合もつとめ力を注がなくてはならない活動

だと思っていますし、ここ数年活動を積み重ねてきています。



会社もこのことをさまざまな機会、立場で表現はするものの、掘り下げた取り組みができていないし、現状や本質的な課題が見えていないのではないかと思います。経営戦略や改革を打てば、会社は良くなると思っているのでないでしょうか。各部門（組織）が、自分たちにとつての計画や考え方に陥りがちで部分最適になり、現場の状況を理解せずに、現場に落とせば受け取ることができなかつたり、納得できずやらされ感となりがちで組織的に機能せず、現場力を高めることや成果に繋がらないのです。例えて言えば、一人のキャッチャーに十人のピッチャーが一緒にボールを投げても、キャッチャーはボールを捕れないことと同じことです。また昔のパチンコ台のチューリップに例えるなら、玉をたくさん落とすもチューリップが開いていなければ、多くの玉は入りません。多くの玉を入れたければチューリップを開かせることですが、それを自分がしようとはしないのです。チューリップは社員

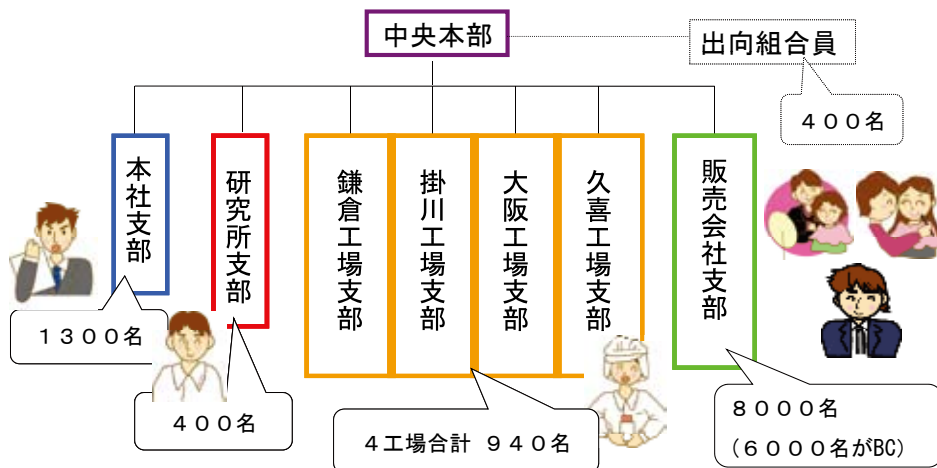
ひとりです。それを会社に向かつて「あじやない」「こうじやない」と言い、問題はかり指摘している組合では、私は組合としての役割を果たしているとは言えないと思います。会社がやるべきことは会社に求める一方、自分たちが組合ができるところは組合でもしっかりとやる。そして、内容によっては労使で一緒にやるということを高めていくことが大事だと思います。

高まる海外売上げ比率

すこし資生堂の会社を紹介します。現在、従業員は四万五〇〇〇人をすこし超えています。海外比率も高くなり、四〇％を超える社員が海外で勤務（現地採用を含む）しています。主な事業は化粧品

図表 労働組合の組織 発足 66 年目

組合員：約 11,800 名（女性 80%）



の皆さんの存在は欠かすことができません。

資生堂労組は八割が女性

一方、組合員は一万一八〇〇人、そのうち女性が八〇％を占めています。組織的には、私が所属する中央本部と、それから支部がいくつかあります。図表の左のほうから見えていきますと本社支部、それから研究所、四つの工場がありまして、一番右が販売会社です。

組合員規模が一番大きいのが販売会社の八〇〇〇人、この中に美容職が六〇〇〇人ほどいます。工場は四つ合わせて九四〇人ほどですが、これは組合員数で、それぞれの工場での組合員の比率は三〇%を割っています。就業形態が異なる工場では、組合員のことに限らずさまざまな課題があると捉えています。

また、組合員（会社調査でも同様）の特徴として、資生堂の社員であることを誇りに感じる比率がとて高く、組合員のアンケート調査では八六・六%。さらに美容職では九五%位にまでなります。七〇〇〇人と九〇〇〇人の美容職のほとんどが資生堂で働いていることに、また資生堂という会社にとっても強い愛着を持っており社内では「資生堂が好き」という言葉をよく耳にします。「資生堂労働組合では会社をよくする」という言葉をよく使いますが、これは何も会社のことを考えてということだけではなく、多くの組合員が会社をよくすることを望んでいる（資生堂労組提供）



多くの組合員が会社をよくすることを望んでいる（資生堂労組提供）

社をよくすることを望んでいるところに行き着きます。

労組活動の特徴

資生堂労働組合の活動の特徴は、組織的に製造から販売まで一緒に活動しており、会社の中で起きていることがよく分かることから、例えば「販売第一線でこんなことが起きているが、本社、研究所、製造現場ではどうなのか、社内全体を見てその事象の本質はどこにあるのか」といったことが一つのテーマ（会議体）の中で話し合われます。「自分の担当以外のことには口を出さない代わりに私のことにも口を出すな」という、よくありがちな縦割りではなく、何の制約もなく、この会社のために今、起きていることはどういうことなのか議論されています。会社の中のことがよく見えることは、組合としての経営チェックにとっても重要なことだと思っています。

また、「イキイキと活力ある職場づくり」は、組合組織にとっても、私たち働く者一人ひとりととても大切なことです。それはただ単に私たちのことだけではなく、会社にとっても大切なことで、さまざまな機会に会社へ伝えて対応を求めますが、残念ながら会社には分からないようです。

組合は、そこを本気でやろうと思っています。まず、組合活動の軸を職場に向け、組合員のみならず責任者、管理職、有期契約社員も含め、自分たちができることをやりながら、会社にも引き続き対応を求めイキイキと活力ある職場づくりをめざしていきます。

「女性組合員に向けての活動」につ

いては、資生堂では、たくさん女性の組合員とどのようにかわりを持っていくかは、とても大きな課題です。また同時に、それを形にしていけば、私たち労働組合のことだけでなく会社のことも含め、資生堂の将来への希望に大きく繋がっていくことと思っています。

経営改革への取り組み

先ほど呉先生からもお話がありました資生堂労働組の経営改革の取り組みについて少しご紹介します。発端は、一九九八年ぐらいにさかのぼります。資生堂はその昔、国内化粧品品の売上げシェアが五〇%を超えるほど、とてもいい時代があったと聞いています。資生堂の商品を購入したら宝物のように化粧台の中にしまいこんだり、胸に抱えたりして、もう両手で包み込むようにして商品をお買い求めいただき、大切にしながらお使いいただいた憧れブランド時代がありました。お店にしてみたら、「置けば売れる」時代だったそうです。そういういい時代を過ごしてきましたから、時代と共に市場やお客さまのニーズが変わっても、成功体験からなかなか脱却することができません。一〇年、二〇年と次第にシェアを落とし続けていても、「まだ大丈夫」と考えてしまうのです。それを繰り返しているうちに知らず知らず先送りの意識や甘えが体質化していたと思います。

当時の経営もそれを繰り返していました。当時、経営の三カ年計画に特徴的なものがありました。一年目には、

ドンと華々しく花火（高邁な理想）を打ち上げます。二年目に入ると、どうもうまくいかないことがわかり、三年目になって修正をかける、それを繰り返して、それでもできなくなると次の三カ年計画をかぶせてしまうこともあったように記憶しています。

期末偏重販売の問題が表面化

そうした中で起きたこととして、期末偏重販売（押し込み販売）の問題がありました。資生堂の商品の売上げは、お店に仕入れていただいたときに計上されます。お客様に買っていただいたときではありません。資生堂は、商品をお店に仕入れていただくという営業に重点を置いた活動を展開していました。

こうした中、組合の売上げ要求を決める中央委員会が開催されました。私たち執行部は、いつもどおり集まってきた全国の組合員の代表に、要求案を諮りました。議事を進めていくうち、一人の営業担当の女性が立ち上がりました。

「役員の皆さんは、今現場で起きていることを知っていますか。毎期繰り返される、お店に商品を過剰に仕入れていただくことを押し込みといいます。この押し込み活動がここ数年は毎期のように行われていて、店頭には在庫が山のようになっています。こんな活動を続けていて、本当にいいんでしょうか。資生堂だけが売り上げ利益を上げて、お店が売れずに苦しんでいる。このままで大好きな資生堂に将来はあまるのでしょうか。私たちはこういう営業活動をしていいのでしょうか。」

私たちは本来、お店と一緒にお客さまに買っていただくための提案活動をしたいのです。ところが営業担当のほとんどが期末近くになると、『あといくらかお願いします。あと何百万円仕入れてください』とお店にお願いして回ります。私たち一人ひとりにはどうすることもできないんです。もし、組合がこの問題を取り上げてくれて経営側にぶつけ、会社を立て直してくれるならば、私たちの賃金は上がらなくてもいい」と涙ながらに販売第一線の現状を訴え、組合にその改善を強く求めたのです。

もちろん彼女は、この中央委員会がこれから始まる賃金交渉の要求を決める重要な場ということはよく知っています。彼女の発言を機に、工場、研究所、本社の代表が次々と手を挙げ、「そうか、そういうことなのか。工場で売れていると思うて造っていた製品は、そういうことだったのか」「研究所で研究期間を前倒しにして新製品を出すのは、そこに関係していたのか」「本社の施策の前倒しもそういうことだったのか」といった声があがりました。押し込み販売は、単に店頭で、販売第一線で起きている問題ではなく、資生堂の中で起きている経営上の大きな課題であることが浮き彫りとなりました。

ベアゼロを要求

これをきっかけに、組合は当時、私たちにとって一番大切な労働組合の生命線とも言われる賃上げ交渉でベアゼロの要求をしました。要求しないのではなく、私たちの生命線であるベアゼロと置き換えて経営側に

会社を良くしてくれと求めたのです。この販売第一線の現状を機に、会社の中で起きているさまざまな課題に経営側がしっかりと向き合い、私たちが大好きなこの資生堂を、将来にわたってお店やお客さまから信頼され健全に発展する会社にしてほしい。労働組合はそう要求したのです。

組合員にこの執行部の考えと要求の理解を得ることは、とても大変でした。今はベアゼロを要求しないのが当たり前のようになっていますが、当時はベアを要求しないなんて考えられないことでした。「御用組合の委員長は辞めろ」と厳しい声を浴びせられ「おまえたちは何を考えているのか。そんなことをしても経営側は耳を貸さない。自分たちの賃金と引き換えに当てるのか」と組合員と直接向き合う支部長たちは、特にボロボロに叩かれました。

厳しい意見が多く寄せられるなか、支部長たちと一緒にたて組合員と膝を交えて話し合い、その声を踏まえ執行部でも何度も深夜まで議論を積み重ねました。何度も諦めかけながらも組合員に問い掛け、また資生堂と自分たちの将来のためにやらせて欲しいとの思いを何度も繰り返し伝え、組合員の理解を得ることができました。

あれほど強く反対していた組合員が、なぜ最後にはベアゼロ要求を納得してくれたのでしょうか。当時、不思議に感じていました。今にして思えば、それは「資生堂を良くしたい」という思いにみんなが最後に一致したからだろうと考えています。

涙の団体交渉

このベアゼロ要求は二年続きました。組合としても、ベアゼロ要求を三年連続で組合員にお願いすることは絶対にできません。それは、当時の三役としてもとんでもないことで、組合員の信頼も失うことになります。一年目のベアゼロ交渉では労使の主張が噛み合わず進展がありませんでした。

執行部では交渉に限らず、機会あるごとに会社で経営の立て直しを強く求めてきました。そのやり取りの中で、現場に伝わるような形にはならないものの、微かな手応えを会社から感じていました。しかし組合員からは、当然ですが一回やつても結果がでないことに苛立ちを感じ、一回目に増して二回目のベアゼロ要求に対する組合員の理解を得ることが困難となりましたが、これで結果がでなければ当時の委員長と責任を取る覚悟で、不転換の思いで懸命にその必要性を訴え、支部長たち

の最大限の努力によってベアゼロ要求がまとまり、その最後のぎりぎりのところで涙の団体交渉に繋がっていききました。

団体交渉は三回行われ、一次交渉が数日前に既に平行線のまま終わり、山場となる二次交渉を迎えていました。交渉は午前中から始まり延々六時間、七時間と続きます。組合は、委員長をはじめ全員が「これがラストチャンスだ」と悲壮な思いで交渉に臨みました。最初から張りつめた空気の中、交渉はスタートし、組合は二次交渉が山場であることを想定して、各部門、職場での問題や課題を追及し、経営側も抜本的立て直しが必要であることを認めさせるために、事前に質問書を会社に提出していました。

交渉に入り、組合からの質問に対する会社（各部門）からの説明が、長時間にわたり続きました。私たちの困惑とは異なり、淡々とした会社説明が続きながら、時間がどんどん経過します。私たちが求めている経営の立て直しは話どころか、気配すら会社から伝わってきません。

質問項目が残りわずかになり、交渉の終わりが刻一刻と迫る中、私の隣にいる前任の委員長が、まるで何かが乗り移ったかのようなものすごい形相で、「ここまで言ってもまだわからないのか」と机を一六発叩き、一心不乱に現場の状況を訴え経営側に抜本的な立て直しを求めています。

その時、今までにない変化が起ききました。組合の事前質問の最後の出番であった経営企画部長が用意してきたOHPを三枚ほど説明したところで話を



将来にわたって健全に発展する会社にするを要求（資生堂労組提供）

中絶し、交渉の責任者である常務に耳打ちをします。その後すぐに会社（常務）がタイムを要請してきました。

交渉再開後、席に着いた経営企画部長は、「私は初めて団体交渉に出席しました。会場に入るなりこれまでに経験したことがない、これほどまでに会社のことを真剣に思っている社員がいるのかという衝撃を受けました」と切り出しました。「私は人事部指示を受け、組合の質問に従って説明を始めましたが、あなたたちが会社に求めているものは、こういう話ではないと思います、タイムをいただき、私の考えを常務に伝え了解をいただきましたので、これから先は私の責任でできる限り、みなさんの気持ちに答えられるようギリギリのお話をします。（常務の入社以来の経歴やこれまでの経験や思いを話した後）あなたたちの言っていることは私も経験してきました。私も皆さんとまったく同じ思いです。これを変えていきたい。必ず近いうちに経営の抜本的立て直しを行うので、どうか私の話を信じて、一緒に会社をよくするため力を貸して欲しい」と涙を流し私たちに思いを伝えてきました。その涙は、私たちの仲間からもはつきりと見えませんでした。

そして私が支部長の一人に「よし、やってくれ」と声を掛けました。その支部長は組合員の声を集めてまわり、A4の紙にまとめ会社に伝えようとしていました。彼は立ち上がり、それを読もうとします。ところがまったく声が聞こえてきません。振り返り彼を見れば、組合員の声を伝えようと必死でその紙に目を通すものの、想いがこみ

上げ、涙があふれ、組合員の声を一言も読み上げることができません。会場が静まりかえると同時に、仲間から声が飛びます。「よし、よくやった。組合員の声はしっかり会社に伝わったぞ」と。

組合側のメンバー全員が同じように涙を抑えることができません。前を見れば、会社側の多くのメンバーも涙を流していました。下を向いたまま鼻をすする人、またハンカチで目頭を押さえる人、天井を見上げ涙をこらえようとする人もいました。会社側のメンバーの一人目は本社の重役・役員ですが、二列目、三列目には各事業所の責任者や労務担当の管理職で、私たちと同じ現場の人たちが顔を揃えています。組合がこの二年間言い続けてきたことを、その人たちが立場は異なりますが共感していることだったと思います。会社も組合もしばらく涙が止まりませんでした。私たちが信じて託してくれた組合員の気持ちにようやく応えることができたという思いと、これでやっ

と会社がよくなるという思いで感動の涙が止まりませんでした。この団体交渉は、私にとって生涯忘れることができない「涙の団体交渉」になりました。その数カ月後、店頭基点の経営改革が発表され、資生堂にとって大きな転機に繋がっていきます。

このお話を通じて私がお伝えしたいのは、組合が頑張ったからとか、組合がやったから経営改革が行われたなどと申し上げるつもりはありません。ただ、組合が組合員や会社のことを真剣に考え行動したことが、経営改革を進めるきっかけの一つや後押しにはなつたと自負しています。

大原社会問題研究所雑誌

No.642 2012.4

【特集】コミュニティ・ユニオン研究の新たな動向

コミュニティ・ユニオンの10年

福井祐介

コミュニティ・ユニオンによる「派遣切り」に対する取り組み

児島真爾

メンタルヘルスに関わる労働相談をめぐる困難

橋口昌治

個人加盟組合が行う労働相談が組合加盟に結びつく要因についての数量分析

久世律子・鈴木玲

■書評と紹介

佐久間孝正著『在日コリアンと在英アイリッシュ』

宮島 喬

石河康国著『労農派マルクス主義』

下山房雄

社会・労働関係文献月録

法政大学大原社会問題研究所

『大原社会問題研究所雑誌』2011年度総目次

月例研究会

所 報 2011年12月

発行／法政大学大原社会問題研究所
発売／法政大学出版局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 tel.0427-83-2307
〒102-0073 東京都千代田区九段北3-2-7
法政大学一口坂別館内 tel.03-5228-6271

〈事例2〉

連結経営下、労組もグループ化へ ～個別最適から全体最適へ～

ケンウッドグループユニオン 中央執行委員長 恩田茂

当労組の特徴は、企業グループの労連ではなく、単一労組であるということだと思います。すなわち、企業グループの各企業に結成されている労働組合の連合体ではなく、一つの単組であります。

労働組合の組織ですが、本部のケンウッドグループユニオンの下に、総支部という名前がついています。二〇〇四年、単一労組化の前は、一つの単組でありましたが、今は、支部となりました。当労組は、単一の労働組合であります、この単一という意味

は、組合規約も一本、組合費も活動も一本、労働協約もグループ労働協約となっているので、一般的な単組とまったく同じ組織です（図表）。



労連ではなく、単一労組化を

一九九〇年代に入り、会社が分社化政策を推進しました。例えば、カーオーディオの製造部門を独立させて長野ケンウッド、ホームオーディオの生産部門は駒ヶ根ケンウッド、計測器事業部はケンウッドテスター・エム・アイ（後にニッケに事業譲渡）、物流部門はケンウッド・ロジスティック、サービス部門はケンウッド・サービスを設立するなどといった分社化を進めてきました。

その都度、労使でそもそもなぜ分社化するのか、本体にあつておかしくない機能をなぜ別会社にするのかについて議論を積み重ねました。それに伴う雇用対策面でも相当議論し、専門性を高める点で、労使で理解あるいは合意してきました。

そのうえで、組合として分社化の必要性は認めてきたけれど、組合まで別々にしなくてもいいのではないかと、二〇〇四年に労働組合の企業グループ協議体であったケンウッド関連労協を発展的に解消し、単一労組化し

ました。

なぜ労連ではなく、単一労組化したか。私としては、とにかく壁をつくりたくなかったからに尽きます。連結経営のなかで一つの組合活動をやっていくということ、単一労組化にこだわりました。経営側には、なかなか理解を得られにくい部分もありました。今から思えば、半ば強引に、ケンウッドグループユニオンを設立してきたわけですが、ただ、こういう問題は、変える時にも強いエネルギーが必要ですし、強い抵抗も出てきます。やはり、勢いのようなものが必要だったのではないかと今、振り返っても思います。

全体がウィン・ウィンの関係に

二〇〇二年、ケンウッドグループは経営危機に直面しました。そのときわれわれの脳裏をよぎったのは、経営に口を出さないで黙っていたら毎月二十五日に給料をもらえて雇用も守られるということ。これがはかない願望だったのかも知れないし、そもそも組合がそんなことでは駄目だと思いました。世の中起きていることはそんなことではない。組合自身がしたたかに生き残るために、何が変わるのかを徹底的に議論しました。

まず私にできることは、組合役員が下を向かないということでした。組合員からすれば、ただでさえ不安なので。執行委員が「この先、大丈夫だろうか？」という思いでやっていたら組合員に不安が助長されます。そのとき、執行委員に言っていたのが、「潰れる会社の労組役員なんて、経験したくてもできないよ」ということでした。

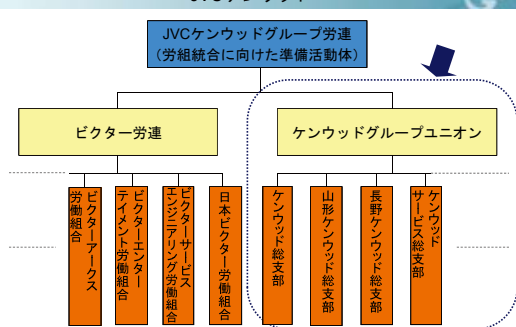
同時に、「いいじゃないか、潰れても」ぐらいの気持ちで鼓舞したのを覚えています。

そして、「労働組合以外のステークホルダーの気持ちを考えてみよう」というテーマで、執行委員向けの研修を開きました。労働組合以外のステークホルダー、経営者や会社を支援している銀行、投資家などが何を考え、どういう行動をするのかを知る必要があると思ったからです。

先ほどの基調講演と研究報告のなかで、「経営者と従業員のウィン・ウィン」とか「非正規も含めたオール・ウィン」という指摘がありました。私たちが研修を踏まえて気付いたのは、融資をしてくれる銀行も投資家も含めた全体がウィン・ウィンの関係にならないと会社が回っていかないということでした。

そこで当時の新経営陣と徹底的に議論しました。経営者の向こう側には投

図表 ケンウッドと日本ビクター(JVC)の経営統合
⇒JVCケンウッドへ



資家や銀行がいます。よく、労働組合法などで守られているから、労使はファイファイ・ファイファイだと言われますが、当時の状況は私たちが五〇だとしたら経営者は二〇、銀行が三〇というような関係でした。

そんななかでの徹底議論です。ときには向こう側にいる銀行なども含めてファイファイ・ファイファイの関係にならなければいけません。そこで弁護士に相談に行き、すべての社員の労働債権を委任してもらい、労働組合として会社更生法を申請できることを知りました。そこまでやって、初めて対等の議論ができたと思っています。

会社や銀行も大変です。とくに銀行は、会社更生法が申請されると貸したお金が返ってきません。労組が真剣だったことが、そこでわかってもらえたのではないかと思います。向こうも、力でねじ伏せようではなく、真剣に議論してきました。最終的に、まず再建のスタートラインに着こう、力を合わせてコア事業に力を結集しようということで労使合意できました。

人員削減や賃金カットの中で も前進へ

とはいえ、その内容は大変厳しいものでした。われわれも、この内容に基本合意をしたわけですが、まず三分の一の人員削減です。ともかく損益分岐点を改善させないと銀行も安心してお金を貸してくれません。支援のスタートラインに着くにはこれに応じないといけないということでしたし、先ほど言ったオール・ウィンの関係にならないくてはならないと思いました。賃金カ

ットも異例ですが一五%カットを受け入れ、一時金は年一カ月になりました。

そのとき労使で合意したのは、厳しくとも可能な限り最短で後ろ向きな仕事を終えてしまおうというものでした。取り巻く環境が凄いい勢いで変化していたので、すぐに終わらないと変化に追いつかなくなると思ったからです。

第二幕は、再建のスタートラインに着いた後、どうするか。これは、コア事業に集中することになりました。連結経営に舵を切り、連結管理、連結マネジメントが強化されました。その一方で、関係会社の社長は管理規定により権限が極度に制限されました。例えば事業規模別にA、B、Cの関係会社に分けられ、A関係会社の社長はケンウッド本体の部長と同じ資格というようにヒエラルキーをはっきりさせました。要は「子会社に勝手なことはさせない」ということです。すると、子会社労使では何も結論が出せない状況に陥りました。春闘の回答にしても労働協約を変えるにしても、本社トップの意思確認が必要になるからです。

こうしたことから、個別企業のことを重視する部分最適からグループ全体の経営を重視する全体最適への流れが必然的になりました。ケンウッドの連結経営強化への対応として、労組もグループ化していかなければならないとの自然な発想になりました。グループ内の八つの労組を統合した結果、子会社労組の委員長は総支部長となつて中央労使協議会メンバーとなりました。ここでケンウッドグループユニオンは、労連ではなく単一労組化、組合規約は一つということを実施しました。

連結経営の時代にあつて労働者の意見集約体である労働組合が企業グループ内で別々にわかれていては、力が発揮されるはずがありません。やはり、力はひとつに集中させるべきです。難しいテーマかもしれませんが、やり遂げてしまえばたいしたことにはなかつた、というのが私の正直な感想です。

非正規組合員も同じ権利・義務を

グループで働くすべての人のチカラを結集しようということで、契約社員やパート社員の組合員化も図りました。非正規の組合員化については、特別組合員として組合費を軽減する労組もあると思いますが、われわれの場合は、権利と義務が等しい「正式メンバー」として迎え入れました。もちろん義務である組合費も正社員と同率で徴収しています。

パートの組織化についても、今では同じ組合のオルグの中で堂々と意見を言ってもらい、処遇改善にも取り組んでいるところだ。われわれは音楽に關する製品をつくっている会社なので、子会社ひとつ一つを楽器に例え、いろいろな楽器の音色が集まるからシンフォニーは美しい、「さあ、シンフォニーを奏でよう」というのが労組グループ化当時のキャッチフレーズです。組織化をして、なぜ労働組合が存在しているのかという原点に立ち返ることができました。パートを組合員化するときには、なぜ組合費を払わなければならないのか、というところからスタートします。これは組合活動の原点を思い出させるので、非常に良かったと

思います。ユニオン・ショップ協定のものと、月末に組合費が自動的に入ってくると、労組としてもだんだん甘えが出てきます。原点に立ち返ることで、説明やコミュニケーションが足りなかつたりすることがなくなってきました。

あとは、労使の信頼関係がすべての原点です。コミュニケーションに「とり過ぎ」はありません。子会社の経営陣と本体の経営陣のコミュニケーションほどとれないものはありませんが、労組のグループ化で補えます。また、コンプライアンスのチェック機能が十分なのも補えると思っています。

日本ビクターと経営統合

昨年一〇月、ケンウッドと日本ビクターが経営統合しました。ビクター側にはビクター労組を中心としたビクター労連があります。一方、ケンウッド側にもケンウッドグループユニオンがあり、今、経営統合にあわせて労働組合も統合しようという段階です。連日、組織の在り方、組織風土はどのようにしていくのかなどについて、話し合いをしているところです。今年の一〇月を目標に、労働組合の統合に向けて頑張っています。

※「編集部注」

ケンウッドグループユニオンの分社化と組織化の歴史や全体最適化に向けた取り組みなどの詳細につきましては、本誌二〇一一年一十一号「企業グループ労使関係の望ましい姿―ケンウッド労組の企業グループ単一労組化の事例―」(<http://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2011/11/005-011.pdf>)を参照ください。

〈事例3〉

好ましい企業風土づくりは、 経営者の経営姿勢の確立から

(株)山田製作所 代表取締役社長 山田茂

元氣なもののづくり企業

当社は一九五九年創業で、今年で五三年目を迎える会社です。父が創業者で、私は二代目の経営者です。売上げは一億九〇〇〇万円、リーマン・ショック前は三億円を超す売上げがありましたが、現在では三分の二まで落ち込んでいます。一月末決算で間もなく決算期を迎えます。何とか黒字を確保している会社です。社員数は一七人、うち二人がパートです。ひとりとは六〇歳を超えた嘱託の方、もうひとりとは私



の妻で、時給八五〇円来ています。いろいろな資格認定を受けており、経済産業省の「元氣なモノ作り三〇〇社」の企業にも表彰されているものづくり屋です。つくっているのは、製缶板金製品。ステンレスの板を切って、穴をあけて、折り曲げて、溶接して、産業用の機械をメインにつくっている会社です。

社員が胸を張って会社を自慢

私は一〇年前に社長に就任しました。その一年前から事業革新のもと、徹底した整理、整頓、清掃をすすめてきました。売上げが九五%ダウンしたのがきっかけで、その中からいろいろな気づきを得ました。

また、私は今、中小企業家同友会という全国に四万二〇〇〇社の経営者が集う経営者団体で学んでいます。大阪には二八〇〇人のメンバーがいます。そこにある「中小企業における労使関係の見解」という小冊子のなかに、「対等な労使関係」というくだりがあります。

一〇年位前、私はこんなふうに考えていました。何が対等な労使関係だと。私は資本家です。中小企業の経営者は債務保証の判子を押します。会社が倒産すると、私が個人財産をもって銀行

に弁償します。大手企業はそんなことはしませんが、中堅、中小零細の経営者は、悪しき習慣だと思いますが、債務保証に判子を押します。経営者は今まで担保に入れているのに、従業員は身ひとつで会社に来ている。何が対等な労使関係だと。正直、そんな思いを持っていました。しかし、私は対等な労使関係とは何なのか、さらに人間尊重の経営とは何なのかということを実剣に考えるようになりました。

どんくさい新入社員から学んだこと

ある事例を紹介します。今、山田製作所には三二歳になる営業担当がいます。山田製作所からしたら高学歴で、大阪の理系の大学を二年生で中退し、二〇歳で入社しました。しかし、めちゃくちゃどんくさいのです。当時の山田製作所の組織は、父親、私、弟が経営者で、あとはみな作業員という文鎮型組織でした。山田製作所の中で存在しようとするなら、鉄板が切れて、穴があけられて、曲げられて、溶接ができないと、社内に居場所はありません。正直言いまして、「どんくさいな、辞めてもらってもいいのに」と思ったことが何度もありました。

そんな時、共同経営者である私の弟が、「彼に展開作業をさせてみたらどうか」と言ってきました。展開作業とは、お客さんからいただいた図面をもとに、関数電卓をたたき、どんな材料を用い、どこに穴をあけるか、歩留まりなども考慮し、資材発注する業務です。当時、関数電卓をたたいて展開作業できるのは、父親、兄、弟の三人し

かいませんでした。図面さえ読めない彼に、展開作業などできるはずがないと私は思い込んでいました。しかし、弟は、「展開作業をしてみようため、二五〇万円のソフトを購入する。図面の見方は、私が一から教える」と言いました。

マンツーマンで図面を教える

弟に押されて、二五〇万円もするソフトを購入し、そこから毎日、四カ月以上にわたる特訓が始まりました。今でこそ会社に入社して入っています。が、当時はエアコンもなく、夏になると一日で首が真っ黄色になる。そんな過酷な工場です。専務である弟は、そそくさと昼食をすませると、その彼を引っ張っていき、事務所のパソコンの前に立ち、毎日毎日、図面の見方から教えていきました。図面の見方がある程度理解できるようになると、材料の



徹底した社員教(共)育を实践 (山田製作所提供)



情報をすべて公開して、社員との現状認識を一致させる（山田製作所提供）

取り方を教えていきました。それを四カ月間も続けました。

彼は現在、山田製作所にはなくてはならないバリバリの営業マンに成長しました。私はそのときようやく気づきました。これが人間尊重の経営なんだと。人間尊重の経営とは、社員をかわいがるとか、もちろん大切にすることは当たり前ですが、別の変な意味で大切にする。そんなふうにとらえていました。しかし、そうではないのです。人間尊重の経営というのは、一人ひとりにはまだ見えない潜在能力を経営者が一緒にになって見つけ出し、一〇〇%の力で引っ張り上げる。もちろん本人も必死になって一〇〇%でついてくる。こんな関係のことを、人間尊重の経営と呼ぶのだと気づきました。

入社当時の社員は、胸に真っ白なゼッケンがついています。働いていくうちに、だんだんとゼッケンに薄い文字

が浮かび上がってきます。彼にも浮かんできました。「溶接はできないけれども、パソコンによる管理業務が得意です」と、うつすら映っていました。そこで、それをつかんで、引っ張りあげるのです。もちろん本人も必死にそれについてきます。彼はどんどん、自分の袋を広げていきました。だから徹底的な社員教育が必要です。教育でも、ともに育つという意味で、「共育」が必要であることに気づきました。

納得と理解の経営

社員を一人前の社会人に育てることは中小企業経営者の使命だと思っています。そのためには、リーダーが理解と納得の違いに気づくと、社員の理解度が深まります。山田製作所は経理公開もしています。私が社長になってから、一人ひとりの給与額以外、九九%を公開して、すべて社員と情報共有しています。

例えばボーナスの時期にわずかな寸志しか出せないとき、「不景気だからしょうがない」と、社員は理解してくれれます。ここで、「もつともだ」と納得してもらえるかどうかのポイントになります。理解ではなく、納得までいく経営をめざさなければいけないということに気づきました。

経理公開は、現状認識の一致になります。別に会社が苦しいところを見せるわけではありません。あるべき姿、目標に対して今どこにいるのか、みんなと一緒に、あと何キロ全力で走っているかというためにも、現状認識を一致しておかなければなりません。来期の目標を立てるためにも、全社員で

勉強して、予算を立てていくというのが、経理公開の意味ではないかと思えます。

三年後の自分の姿が見える会社

かつての私は、足りなければ人手を入れるという考えでした。人手が足りなければ、人を入れよう。ひとり辞めたら、またひとり入れよう。そんな経営者の下で、社員が育つわけがありません。「お前は、この仕事やっつけばいいんだ」と思っていたこともありましたが、でも違うのです。人材を雇用して、それを全員でどう育てていくかということ、これを全員で考える。これが本当に大切なことだということを、今は真剣に考えています。

今では毎年、高校から新卒生が入社してきます。彼らは入社前、会社見学に訪れます。「僕は五年後にはあんな姿になるのか」「俺は五年後にはあんな仕事をしているのか」と、自分の三年後、五年後の姿が見える会社になっているか。そのためには、見本となる先輩の存在が必要です。そういう会社になっっているかどうかを、常に社員と論議しています。「何で出来ないのか」という企業風土から、「どうしたら出来るようになるのか」に変えていくことが重要です。それを全社員で考えていく。そのような文化をつくっていくことを今、考えています。

社員教育力のある企業とは

「社員教（共）育力のある企業」とは何でしょうか。教育のシステムがあるとか、指導力があるとか、はたして

それが社員教育なのでしょうか。もちろんそれは重要です。山田製作所でもOJTで、社員がそういうカリキュラムをつくり、社内教育の仕組みも考えています。でもほんとうの社員教（共）育力とは何かを、考えました。

山田製作所に入ってくる社員は、偏差値の低いほうの生徒が入ってきます。中学校、高校時代もほとんど勉強していないような子たちです。でもうちの社員は、みなとても勉強家です。入社して三カ月ぐらいい経つと、「何か勉強しないといけないな」という雰囲気になります。入社して五カ月、六カ月経ちますと、「もつと溶接の練習をしないとイケない、もつと溶接がうまくならないといけない」という気持ちになってきます。そんなとき、ふと横を見ると、先輩が笑いながら、「教えてあげるよ」「一緒に練習しようか」と言ってくれる雰囲気のある会社だからです。そういう雰囲気のある会社がある会社だと私は最近つくづく感じています。

朝礼の三分間スピーチ

そこで、社員教（共）育力の事例をひとつ紹介します。山田製作所には、年二〇〇社近くが見学に訪れます。見学は、朝の七時四〇分に集合して、朝の一斉清掃と朝礼を見てもらうのが条件になります。

その朝礼のとき、順番で三分間スピーチがまわってきます。今でこそ、先輩連中は五分でも六分でもしゃべるような能力を持っていますけれども、三年前に入社したS君はこの三分間スピーチ

イチが大の苦手でした。キッチンタイマーを持ってスピーチするので、一言を歪めて、もじもじしながら、一言も発せずに、三分間が経つ。そういうことが、五回も続きました。

明日、二〇人の見学者が来るというとき、そのS君にスピーチの順番がまわってきました。他の人に代わってもらおうかとも思いましたが、それは絶対できません。山田製作所は例外をつくらない会社だからです。その日は予定通り、彼が三分間スピーチをやりました。案の定、二〇人の見学者が周りから見守る中、彼はキッチンタイマーを持ってもじもじしながら、結局、三分間ひとこともしゃべることができませんでした。

社員教育力が組織に浸透

その後、ひとつ上の先輩が工場案内して、事務所に戻り、私から三S(整理、整頓、清掃)の話をして、見学は終了しました。最後に、見学に訪れた中小企業のベテラン経営者の方から、こんな感想をいただきました。

「山田製作所のものすごいところを見せてもらった。彼が三分間、もじもじしているとき、私は社長以下、先輩連中の顔をじつと眺めていた。そのとき、もじもじしてひとことも発しない彼のことを、けなすような顔で見ている社員はひとりもいなかった。全員が『頑張れ、頑張れ』と応援する顔で彼を見つめていた。それを見て、ああ、この会社には、本当に人が育ち合う企業文化が根付いているのだ、とよくわかった」

山田製作所の経営理念は、「私達は、

モノ作りを通じて社会に貢献する文化型企業を創ります」というものです。この「文化型企業」には、いろんな意味がありますが、そのひとつがこのような社員教(共)育力で、私たちはこれを、社員と一緒にやっています。それを見学者がちゃんと見抜いてくれたので、とてもうれしかったです。

経営者の責任とは

最後に、労使見解から学ぶ「経営者の責任」です。経営者である以上、いかに環境が厳しくとも、時代の変化に対応して経営を維持し、発展させる責任があります。経営者は企業的全機能フルに発揮させて、企業の合理化を促進して生産性を高め、企業発展に必要な生産と利益を確保するために全力を傾注しなければならない。では、この全機能とは何でしょうか。

わが社は製造業ですから、機械の稼働率が一〇〇%であることが全機能なのでしょう。いや、そうではありません。その機能の一番先頭に立っているのが社員なのです。フルに発揮せるとは何でしょうか。これは先ほど申し上げました、一人ひとりに眠っている可能性を経営者と社員が一緒に果たして一〇〇%開花させる。それが、フルに発揮させることなのだ、今になって気づきます。経営者はそれに全力を出さなければいけません。このような考え方を据えた会社がこの企業文化、企業風土を持つのではないかと思っています。

プロフィール

※掲載順

濱口桂一郎(はまぐち・けいいちろう)

JILPT 統括研究員

一九八三年労働省入省。労政行政、労働基準行政、職業安定行政等に携わる。欧州連合日本政府代表部一等書記官、衆議院次席調査員、東京大学客員教授、政策研究大学院大学教授を経て、二〇〇八年八月から現職。主著に『日本の雇用と労働法』(日経文庫)、『新しい労働社会』(岩波新書)、『労働法政策』(ミネルヴァ書房) などがある。

呉学殊(おう・はくすつ)

JILPT 主任研究員

一九六二年韓国忠清北道永洞郡生まれ。一九八八年韓国忠南大学卒業(社会学専攻)。一九九〇年ソウル大学大学院修士課程卒業(社会学専攻)。一九九四年東京大学大学院人文社会科学系研究科修士課程修了。一九九七年東京大学大学院人文社会科学系研究科博士課程満期退学。二〇〇一年社会学博士。一九九七年日本労働研究機構(現、労働政策研究・研修機構)に入職。二〇〇八年より現職。最近の主な研究成果に、『労働紛争発生メカニズムと解決プロセス』(コミュニケーション・ユニオン(九州地方)の事例)、『労働政策研究報告書No.111、二〇〇九年)、『個人加盟ユニオンの紛争解決―セクハラをめぐる三つの紛争事例から―』(JILPT 資料シリーズNo.76、二〇一〇年)、『労使関係のフロンティア―労働組合の羅針盤』(JILPT 研究双書、二〇一一年) などがある。

赤塚一(あかつか・はじめ)

資生堂労働組合中央執行委員長

一九五七年東京都墨田区生まれ。一九七五年二月東京都立本所工業高等学校

を卒業し、同年四月から株式会社資生堂東京工場に勤務。翌年四月に久喜工場に異動(エンジニアリング部・新工場棟建設担当)。し、八月から支部役員として活動。支部三役を六年間経験後、中央本部専従となる。一九九五年八月中央本部専従中央執行委員、一九九六年中央本部専従中央書記長、一九九八年八月中央本部専従中央執行副委員長、二〇〇一年二月中央本部専従中央執行委員長となる。専従一七年度、委員長一年目を迎えている。

恩田茂(おんだ・しげる)

ケンウッドグループユニオン中央執行委員長

一九八二年株式会社ケンウッド(現、JVCケンウッド)入社。計測機器事業部配属、設計・開発業務に従事。ケンウッド労働組合相模支部執行委員、横浜支部書記長を経て、一九九〇年に本部専従中央書記長、一九九六年に中央執行委員長に就任。二〇〇四年にグループの複数労組を単一労組化しケンウッドグループユニオンを結成し、同中央執行委員長に就任。現在に至る。

山田茂(やまだ・しげる)

株式会社山田製作所代表取締役社長

一九六二年大阪市生まれ。一九八六年大学卒業後工作機械の商社勤務を経て、一九九四年、父が経営する(株)山田製作所に入社。面接希望者すらも敬遠する汚かった町工場を徹底した3S(整理、整頓、清掃)で社員と共に大変革。海外からの見学者も含めて毎年二〇〇社以上(九〇〇名)が見学に訪れる町工場の二代目経営者。労使の信頼関係ってなんだろう? この本質をいつも考えています。信頼関係を築くためには、経営者(リーダー)の経営姿勢が確立されていないと真の信頼関係を築く出発点に立てません。