

新たな経営環境での「働きがい」改革

同社は環境整備面でも、2020年7月から、新型コロナウイルスによるさまざまな環境変化を会社と従業員双方が成長する機会と捉え、国内のグループ従業員約2万人を対象に、新たな経営環境における新しい働き方改革として『『働きがい改革』KIRIN Work Style 3.0』を開始している。

同社のホームページによると、具体的には、「働く場所の選択」「システム/ITツールの拡充」「働き方に関する制度の拡充」「新たなコミュニケーションスタイル」を4つの柱として掲げ、事業所への出社を前提としない社員への通勤費の実費支給や、在宅勤務手当の支給など、効果的・効率的な働き方の支援を推進している。

従業員相互の理解と共感を促進

花王では、フィジカル面での取り組みとして、働き方や生活スタイルの急な変化による体調不良や運動不足を解消するための、オンラインラジオ体操の開催やコミュニティの促進を実施。調査期間中の8月には延べ3,244人が参加するイベントとなっている。

また、メンタル面では、各現場の従業員の取り組みをタイムリーに紹介し、従業員相互の理解と共感を促進するための特別企画「#oneKao」をイントラネットに立ち上げている。メッセージ動画の掲載や従業員の思いなども紹介し、それに対する他の従業員の感想や意見も随時掲載することで、グループ全体が企業理念に立ち返り、乗り越えていくための拠り所を整備している。

ほかにも、出社禁止期間（2020年4月初め～5月GW明け）の出社要請に対する特別要請手当支給や生活用品の支給などを実施している。

自社研究・現場で得た知見をベースに感染対策ガイドラインを作成

同社は環境整備面でも、2020年7月から、社員が職場で安心して働けると同時に事業活動も継続することを目的に、「感染症リスクアセスメントプロジェクト」を発足。同社の衛生科学研究と医療・介護現場などへの衛生製品販売事業で培った知見をベースに、エビデンスに基づいて現場の感染リスクを洗い出し、業務に即した感染対策のガイドラインを作成している。

また、社員だけでなくその家族も含めて、日常的に習慣化してほしい感染症予防対策の基本をイラスト入りでわかりやすくまとめ、国内外の花王グループに配信している。

エッセンシャルワーカーへの配慮も

各社の取り組み状況を踏まえてレポートは、先の見えないなかで、経済活動再開を意識した各職場への感染防止策だけではなく、エッセンシャルワーカーのメンタル面等も配慮する形で、従業員の健康、特に安全確保が進められてきた、とまとめている。

また、早い段階から企業トップが従業員とその家族の健康を守ることを最優先とするメッセージを配信することも重要と指摘。それにより、従業員の会社への帰属意識が一層強まり、感染防止への取り組みもスムーズに行われると推測している。

加盟組合の企業の3割以上で取引先への要請で効果あり ——7年目に入ったJAMの公正取引慣行に向けた取り組み

機械・金属メーカーの中小労組が多く加盟する産業別労働組合のJAM(安河内賢弘会長、約37万人)では7年前から、受発注間での製品の価値などに見合った価格の設定など、適正な取引慣行の促進に向けた取り組みを展開している。受注側の立場になることが多い中小企業に、付加価値が適正に分配されれば、より利益を確保することができ、労働者の処遇改善にもつな

げられるからだ。2020年度では、JAMに加盟する単組が会社側に働きかけた結果、取引先に対して取引条件の見直しを要請した会社の3割以上で、製品価格が見直されるなどの効果があったという。

スローガンは「価値を認めあう社会へ」

JAMの加盟組合では、組合員数が100人以下の組合

が6割を占めており、加盟組合の企業は取引関係のなかで主に受注側となる中小が多い。発注側に価格決定権を握られ、適正な価格で製品を販売できないなどのケースもあることから、「製品」と、製品の製造に投入された「労働」の価値を適正に取引先に評価してもらう取り組みを7年前から進めている。2017年からは、「価値を認めあう社会へ」をスローガンに掲げて、適正な取引によって中小でも賃上げ原資が確保できるよう、春季生活闘争の取り組みとも連動させて、運動の強化を図っている。

昨年1月には対応マニュアルを作成

具体的な取り組みとして、本部では2020年1月に、主に中小組合向けに「対応マニュアル」を作成し、配付した。「本部から、公正な取引慣行を実現させようと説明を受けるものの、『実際、単組としてどう取り組んだらよいかかわからない』という単組もある」と、川野英樹副書記長はマニュアルを作った背景を説明する。

マニュアルでは、実践できるフローチャートが示されている。まず、マニュアルでの「下請代金支払遅延防止法と独占禁止法」の説明を読み、法令違反となる取引条件がどのようなものか、確認できるようになっている。自分たちの会社の現状を当てはめて、どこに是正ポイントがあるか、気づくことができる。

会社に働きかける実践コースも提示

下請法が示している問題となる取引のケースは、例えば、▽合理的な説明のない価格低減要請▽原材料価格、エネルギーコスト、労務費などの上昇の取引価格への反映▽型の無償での保管・管理▽合理的な理由のない指値発注▽発注者が負担すべきコストの受注者負担——など。

マニュアルは受注側だけでなく、発注側の対応例も盛り込んでいる。また、実践する場合の取り組み方のモデルコースとして、①労働組合実践型②会社実践型③労使実践型——の3つのパターンを例示している。

労働組合実践型では、当該の組合執行部と担当者(営業・購買など)が進め方を打ち合わせ、担当者・担当部署による点検を実施。自社の対応案を検討したうえで、組合から会社に要請を行う流れとなっている。会社実践型と、労使実践型では、まずは会社に要請する

ことからスタートする。

毎年、300~400程度の組合が会社側に要請

JAMでは会社側への要請文の提出を、2017年から続けている。単組が取り組むにあたっての負担を軽減するため、マニュアルでは要請文のひな形も掲載して、単組がそれぞれの実情に応じてアレンジして使用できるようにしている。

要請文はJAM会長、地方組織の委員長、そして当該単組の委員長の連名にするようにして、JAMをあげての要請であることを強調している。

2017年度では、春季生活闘争の交渉単位となる組合(毎年1,500程度)のうち、22.3%にあたる348組合が要請文を会社に提出。2018年度は497組合(31.8%)、2019年度は403組合(26.0%)と、400以上まで増えてきたが、2020年度は新型コロナウイルス感染拡大が業績に影響したためか、310組合(20.2%)と再び300台となっている。

17企業で製品価格見直し等の成果を得る

JAMが展開する要請行動の特色は、会社側に対して、取引先に要請することも求める点だ。会社として不合理的な取引だと認識していても、「取引先に是正を要請したらその後の取引がなくなるかもしれない」などと考え、行動に移せない会社も多いことが予想できるからだ。

2020年度に、要請の結果、会社側の反応が明らかとなった組合数は309組合だったが、そのうちの53組合の会社側が、組合側の要請に応じ、取引先への要請を行った。その結果、自社に対して要請した組合の35.8%にあたる19組合の企業で、取引先が製品価格等の見直しなどに応じてくれるなどの成果を得た。

なお、取引先への要請内容の内訳をみると、「製品価格・加工賃の見直し」が17企業、「輸送費の適正」が1企業、「その他」が34企業と、価格面での是正が最も多い。

改善の具体例をみると、北関東のある組合では、材料の高騰分などを含め価格の見直しを実施することができた。新潟のある組合でも、購入部品の高騰や、工数の上昇も踏まえた価格で販売できるようになった。甲信地方のある組合では、取引先からコストアップの要請があった場合には、妥当性確認をするようになっ

た。山陽のある組合では、高額支払いの場合には、紙の手形から手数料の面や手続の迅速さでメリットがある電子支払手形に変更するようになった。

今年度は現時点で9企業で条件改善

2021年度（2020年夏の定期大会～今夏の定期大会まで）の実績は、まだ期の途中だが、7月14日現在の集計で、182組合が会社への要請行動を行っている。そのうち、65組合で、会社側から取引先への要請が行われている。

取引先への要請の内訳は、「製品価格・加工賃の見直し」29企業、「原材料の価格」18企業、「輸送費の適正」10企業、「納入・仕入れの条件等」6企業、「その他」2企業となっている。効果があったとの報告は、割合としては2020年度を下回るものの、3割以上にのぼっており、同日現在で21企業の組合からあがってきている。

川野副書記長は、昨年度、取引先に要請した企業の35%で改善効果が得られた点を強調しながら、「要請してみれば、これだけの割合で効果が得られるんだということを、まだ取り組んでいない組合や、会社への働きかけに尻込みしている組合に見せられたことは大きい」と話す。まだ50程度（2020年度実績）にすぎない取引先に対する要請数を、JAM中小組合全体に拡大させることができれば、成功率3割といってもかなりの改善数になることが期待できる。

夏には取り組み事例集が完成

そこでいま準備しているのが、事例集の作成だ。好事例しか載せないものにはしないところが、工夫のポイントだという。

要請してうまくいった事例、要請したけれど、うまくいかなかった事例、要請できなかった事例それぞれについて、その理由や背景、実際の取り組み方を掲載して見せることで、うまくいかなかった組合がその理由に気づくことができ、うまくいった他の組合のやり方を参考にすることができる。今夏の定期大会で作成に着手することを示す予定だ。

社会全体での雰囲気づくりが今後の課題

今後の取り組みに向け、川野副書記長は、「社会全体で、発注側だけでなく、受注側、また労働者にも、

付加価値を公平に循環させて、それぞれが発展しているという雰囲気をつくっていくかが課題」と話す。

ただ、政府、経営者団体でも、公正取引慣行への意識は着実に高まりつつあるとみている。連合会長もメンバーとなっている未来投資会議（議長：菅義偉首相）では、連合からも働きかけをしたが、「成長戦略実行計画案」に大企業と中小企業の共存共栄関係の再構築が盛り込まれ、下請振興法に基づく「振興基準」の遵守だけでなく、2次下請以下も含めたサプライチェーン全体の付加価値向上を図ることを宣言する「パートナーシップ構築宣言」の作成を多くの企業に働きかけることが盛り込まれた。

組合側としても、「パートナーシップ構築宣言」への期待は大きいと川野副書記長はみる。「パートナーシップ構築宣言」とは、経団連会長、日本商工会議所会頭、連合会長と関係大臣をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」で創設されることが決まった。企業の代表者の名で、取引先などとの連携・共存共栄を進めることで新たなパートナーシップを構築することを宣言する。「宣言」は公式ポータルサイトに掲載されるほか、宣言企業はロゴマークを使うことができる。ものづくり等補助金などでの加点措置といったメリットもある。

宣言企業であることが抑止力に

宣言を自分の会社が取得すれば、名詞に、宣言企業であることのロゴマークを入れることができる。すると、例えば発注側の購買担当から、受注側の営業担当が、合理的な理由のない値下げなどを要請された際に、「自分の会社はパートナーシップ構築宣言をしており、全社あげて、望ましい取引慣行に取り組んでいるので、こうした要請には応じられないんです」と断りやすい。そのため、川野副書記長は「特に中堅・中小には登録するように進めている」と言い、加盟組合の企業の宣言への参画についても並行して進めていきたいとしている。

（荒川創太、田中瑞穂）