

### 第3部 提言

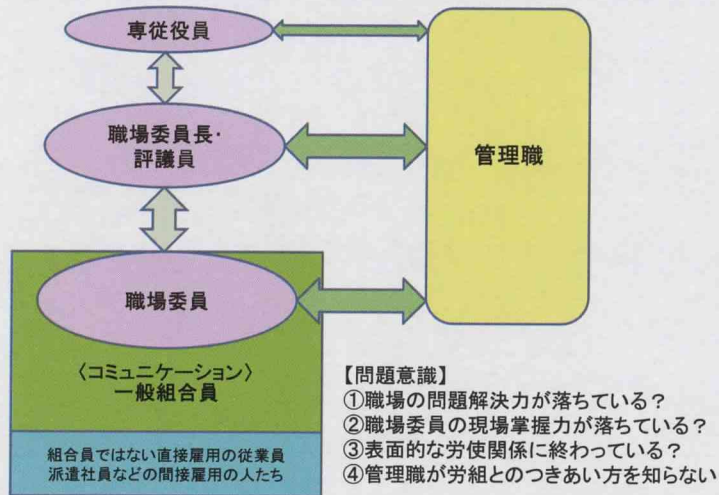
#### I. 問題意識

##### (1) 労働組合の職場力が弱っている！？

2008年9月のいわゆるリーマン・ショック以来、これまで経験したことのないような課題が毎日のように発生し、各企業の労使は頭を悩ませている。ここに来て、政府の経済対策もあって、生産量はだいぶ回復してきたが、リーマン・ショック以前の状態には戻っていない。

経営環境の変化は、職場に大きな影響を与える。迅速に対処しなければならない案件が山のように降ってくる。それを一つ一つ解決し、着実な職場運営をしていくには労使の協力が欠かせない。第一線の管理職と職場役員が連携を密に取ることで、職場の課題は解決しやすくなる。図3-1-1にあるように、職場の管理職は、労働組合の職場役員と情報共有しながら、日々の職場管理を行っている。職場には、労働組合に所属していない人たちもいるので、管理職も職場役員もそういった人たちに配慮して行動しなければならない。

図3-1-1 職場レベルの労組活動の強化と健全な労使関係の構築



最近、職場の問題解決力が落ちているのではないかという声が聞かれる。以前であれば職場内で解決されていたような問題が、人事部に持ち込まれるようになっている。それは、管理職の力量不足だけでなく、労働組合の職場役員も力量不足も関係していると思われる。口角泡を飛ばして激しく議論する光景は姿を消し、管理職も職場役員も相手の懐に深く踏み込んだ議論をしなくなったという指摘もある。あるいは、管理職が労組役員とのつきあい方を知らないのではないかという疑問も呈されている。

これらの懸念や疑問が杞憂であれば問題ないが、本当にそうだとしたら早急に手を打たなければならない。そのためには、実態の把握が不可欠である。このような問題意識で今回の調査研究は始まった。職場委員、職場委員長・評議員、そして管理職に対してアンケート調査を実施することで、実態を把握し、問題点を析出しようと試みた。

その結果、図3-1-1にある問題意識が、ほぼ間違いないことが確かめられた。全体的に見て労使関係はうまくいっているという認識が職場役員や管理職の間にあるものの、組合員の労組活動に対する関心が低かったり、職場会の開催頻度が低く所要時間が短いため十分な議論ができていなかったり、課題も多い。職場レベルの活動に弱さを感じるという懸念は現実のものであることが明らかになった。

## (2) 有事のときの労働組合の力

リーマン・ショック以降の生産の落ち込みは徐々に回復してきているが、昨年末以来、世界的規模で発生したリコールや品質に対する問題は、トヨタグループ各社に大きな影響を与えている。2008年秋以降の生産量の大幅な落ち込みも「有事」であったが、今回の一連の状況も有事である。このようなときに労働組合はどう対処すればいいのだろうか。

日本の労働組合の大半は、企業別に組織されている。トヨタグループ各社も企業別労働組合を基本としている。労働組合は、組合員が自主的に結成した組織であり、本来は会社とは独立した存在である。しかし、会社が存続しなければ労働組合の存在基盤がなくなってしまうという事情があるために、最後は会社と一体になって危機に対応するのが日本の労働組合である。労使の信頼関係が厚く、労使が協力して問題に対処することは、日本企業の競争力向上にも貢献してきた。

しかし、経営が苦しくなればなるほど、労働組合も会社側と同じ目線、同じ発想で問題を見てしまいかねないという限界がある。有事のときこそ、会社が見落としている部分を指摘し、会社の対応の不備を補うことが労働組合には求められている。会社は、しばしば、目先の最適化を求めて行動する。短期では最適であっても、中長期で見ると最適でないこともありえる。場合によっては、目先の問題を解決することが真の課題を覆い隠し、傷を深くしてしまうことがある。

そのようなとき、労働組合があえて会社とは異なる視点から問題を分析し、苦言を呈することが必要である。また、会社の外からその問題はどうかという情報を提供するのにも労働組合の役割である。会社とは少し異なる方向から問題をとらえ、会社側の対応の至らない点を指摘して、万全の体制を築くように支援することが労働組合の大切な役割の一つである。

そう考えると、有事のときこそ、労働組合の力が試されることになる。会社側と対等に議論できるだけの力量と情報収集・分析力を労働組合は持たなければならない。労働組合の情報収集の基盤は職場役員にある。職場役員は、現場で起こっていることにいち早く気づき、会社側に見えていない部分を労組の執行部に伝える役目を担っている。同時に、労働組合の方針を一般組合員に伝え、合意形成を図り、組織が一丸となって問題に対応する体制を作り出すという役割も果たさなければならない。労働組合の真の力は、職場役員たちの中にあると言っても過言ではない。

トヨタグループ各社は、これまでもさまざまな有事に的確に対応してきた。労使が一致協力して問題に対処するしきりは健在である。しかし、雇用形態が多様化し、従業員の考え方や価値観も以前ほど一元的ではなくなったいま、あらためて職場の問題解決力を問い直す時期に来ている。職場レベルで労働組合役員と管理職がどのような関係を築く必要があるかを今回の調査を通して考えた。