

## case 7・労働組合

業種	製造業
組合員数	約10000人
労働組合	唯一組合・90%以上
主な人事制度の変更点	賃金、とくに昇給幅の縮小
不利益の有無	一部の組合員の労働条件が不安定なものになる
3年前比利益	変化なし
応対者	副中央執行委員長
調査者	中内（報告）、原、仁ノ平

### 1. 労働条件変更の背景

当社は、損益状況が悪化したことを理由に労働条件を変更したわけではない。従来の年功重視の賃金体系から成果を重視するそれに変更することによって、従業員の「やる気」「達成感」を引き出すことを意図して以下のような制度変更を行った、と労使双方は理解している。

この変更は、1998年5月に会社側から提案され、管理職へ導入された後（1999年）、2002年4月になって組合員に向けて実施されたのであり、提案から全社の実施までにおよそ4年の歳月を経ている。

### 2. 変更の概要

従前の月例給与は、基本的に「本給（＝退職金算定基礎）＋職能給＋諸手当」で算定されていた。変更後は、この「職能給」部分が新たに職務（グレードと呼ばれる）に基づく「職務給」に引き直され、従前よりも職務に連動して給与が上昇する体系に改められた。上位の職務への移行は、職務の要件と個人の能力の適合度を基本に、業績評価や論文・面接により判定される。また、同じ職務に就いている場合の給与カーブは従前に比して逡減しているものの、人件費総額の上限が設定されたわけではない。

かかる制度変更により、将来部分の給与については、従前の算定方式よりもその額が低下する可能性が生じることになった。

### 3. 変更手続きと組合の対応

(1) 1998年5月に会社から提案された後、同年9月から労使協議が行われ、2001年12月に終了した（この間、押しなべれば約週1回ペースで実施）。翌02年3月、組合は規約に基づく中央委員会（最高議決機関たる中央大会に次ぐ機関）において上記労働条件変更を議決し、労働協約を締結するに至っている。

労使協議中及び労使協議終了後から中央委員会までには、各「職場集会」において組合員への情報提供及び組合員からの意見集約が図られた。加えて、広報誌の発行や

アンケート活動も頻繁に行い、組合としては組合員の意見を最重要視してきた。協議では、会社提案に対する修正案の提示も組合側から積極的に行っている。

なお、当該労組では、「団体交渉」と「労使協議」とは明確に区別されている。前者は現時点では春闘時の開催に限定されており、労使間の意思疎通手段としては、労働協約に根拠を有する後者が多用されている。前者が中央執行委員全員で臨むのに対し、後者はその一部の参加により行われる。

(2) 労働協約締結に関連して、関係就業規則も変更された。組合は、当社に存在する唯一かつ過半数組合として、労基法90条1項に基づく意見聴取手続きにおいて同意をしている。もちろん、上述したように、当該労働条件変更は非組合員（具体的にいえば管理職）へも向けられたものであるが、組合は非組合員層の意見集約等に全く関与していない。

#### 4. 組合員の反応と今後の問題点

「職場集会」では、新制度におけるそれ以上にドラスティックな変更を望む意見が存在する一方、当該変更そのものに消極的な意見も認められた。職務を重視し、また、従前よりも成果の反映が大きい賃金体系へ移行したことから、組合は、目標設定と教育訓練の場面で今後問題が生じると推測している。後者が問題となるのは、上位の職務への移行にとっては不可欠な要路となること、及び、公平に教育訓練の機会を設けることの困難さによるものである。

#### 5. 苦情処理手続き

(1) 制度上は存在しているわけではないが、会社は、事実上、人事部局への相談窓口を設置しており、他方、組合も、日常的な活動の一環として相談を受け付けている。相談内容によっては、必要に応じて、組合が人事部局・個別管理職へ対応する。

(2) 上記労働条件変更後、早速苦情が持ち込まれた。それは、管理職が新制度をきちんと理解せず、旧制度における感覚のままに従業員の評価等を行っていることが原因であった。したがって、組合は、制度そのものの欠陥というわけではなく、その運用に問題があると認識しており、本人も説明を聞くことで納得している。

## case 8・労働組合

業種	金融・保険業
組合員数	約7000人
労働組合	唯一組合・90%以上
主な人事制度の変更点	退職金・賃金
不利益の有無	一部組合員に対して大幅な不利益／労働条件が不安定化
3年前比利益	上がっている
対応者	中央書記長
調査者	中内（報告）、仁ノ平

### 1. 労働条件変更の契機

現在の損益状況は上向いているものの、当社における労働条件変更の決定的要因は、会社経営破綻と会社更生法適用、その後の外国資本による買収であった。その過程では、大規模な希望退職も募られている。

### 2. 変更の概要

外国資本による新会社発足に伴い、退職金と賃金の算定方式が抜本的に変更された。

#### (1) 退職金

従来は「一時金」と「年金」を組み合わせていたが、後者は廃止、前者も半期ごとの「業績評価」を踏まえて「ポイント」に換算し、それを算定に反映させる制度に改められた。その実施に先だって、新会社は、全従業員をいったん解雇する手続きを踏むことで（但し、希望者は全員再雇用）、旧会社で積み立てられてきた退職金債権（の一部）を清算している。

なお、退職金算定の前提となる上記「業績評価」基準については会社が作成したが、これに対して、組合は修正を申し入れ、本人評価や苦情処理機関の設置を付加させることに成功している。また、従来の年金部分が廃止された点についても、組合から日本版401k（＝確定拠出型年金制度）の導入を目下、逆提案中である。

#### (2) 賃金

旧会社における賃金制度は職員区分によって異なるものが用意され、新会社移行後も、その区分は残された。

#### ①営業社員

新会社では、「固定給」＋「歩合給」で算定する従来の方式から、前者部分が廃止され、契約高のみに依拠する完全歩合制が導入された。これによって、当該社員間における報酬格差がかなり大きくなっている。

## ②営業管理職（支部長以上）及び内勤社員

従前は完全固定給だったものが、「基本給」と（従事する仕事に応じた）「職務給」とを組み合わせる制度に変更された。

### 3. 変更手続きと組合の対応

（１）退職金制度の変更の場合は、会社からの提案を受けて労使協議が始まり、両者に暫定的な合意が形成されたところで、それにつき、組合は最高議決機関である全国大会で採決して労働協約を締結した。

これに対して、賃金制度の変更では、会社提案を受けた労使協議までは上述と同じ手順を踏んだが、組合としての意思決定は、いったん中央委員会（全国大会に次ぐ議決機関）で行われ、制度実施後に全国大会で事後承認を経てから、労使合意が正式に労働協約化された。なお、営業社員に関する変更が、内勤・営業管理職に１年先行して実施されている。

退職金・賃金いずれの変更でも、組合は、役員を全国の事業所へ派遣して「説明会」を開催し、組合員からの意見集約を行い、その内容を労使協議に反映させてきた。組合員には会社が経営破綻しているだけに上記変更にもやむを得ないとの認識が基盤にあるとはいえ、やはり説明会の場では、かなりの不満・不安が提示されたとのことである。また、組合は、新会社との労使協議にあたって、同業の破綻会社労組からの情報が非常に重要だったとも述べている。

労組ヒアリング調査３の事例と同様、当社においても、「団体交渉」と「労使協議」とは明確に区別されており、組合は、後者が整わなかった場合に前者を実施するものと認識する。労働協約に根拠を置く労使協議会は、会社側１３名（人事関係者に限られない）、組合側１５名（中央執行委員の総勢は２３名なので一部が出席）で構成される。中央執行委員全員が参加することになる団交は、新会社移行後、実施されていない。

（２）組合としては、上記労働条件変更に関して非組合員（＝管理職）への対応を全く行っていない。管理職と経営との接点は存在しないのではないかと組合は見ている。

### 4. 組合員の反応と今後の問題点

３（１）で触れたが、組合員の大勢は、経営破綻した以上、上記労働条件変更をやむを得ないものと受け止めているが、少数ながら新制度を積極評価する声も上がっている。それは、成果が自らの報酬に直結することを歓迎する営業社員が存在するためと思われる。

組合は、今後、①（完全歩合給である）営業社員と（一定の固定給が保障されている上司たる）営業管理職との人間関係、②昇進昇格・降格、③（時刻や日祝日に関係

なく顧客間を飛び回り、その合間を縫って諸会議等をこなす) 営業社員を監督する営業管理職に対する労働時間管理に具体的問題が生じる可能性を憂慮している。

## 5. 苦情処理手続き

上記2(1)の通り、当初、会社側は、当該手続きの整備を念頭に置いていなかったが、組合からの要求に応じて、人事部局を窓口とする手続きを制度化した。なお、申立者が組合員の場合は、組合としても当該組合員からヒアリングする機会が保障されている。

## case 9・労働組合

業種	サービス業
組合員数	1000人以上5000人未満
労働組合	唯一組合・90%以上
主な人事制度の変更点	賃金・退職金など
不利益の有無	大部分／一部の組合員にとって大幅な不利益 一部の組合員にとって労働条件が不安定化 大部分の組合員にとって不利益なことがある
3年前比利益	変化なし
応対者	中央執行副委員長
調査者	中内（報告）、仁ノ平

### 1. 労働条件変更の契機

当社における労働条件変更の中核部分は、1990年代末に巨額の赤字が発生したことに起因するが、バブル経済崩壊後の長期的不況を踏まえ、それ以前からすでに様々な労働条件変更が行われており、また現在は、年功から成果を重視した賃金体系への改革も進行中である。

### 2. 変更の概要

(1) まず、90年代末に行われた労働条件変更も細かく見れば多岐にわたるが、①4年かけて平均10%の賃金カット、②従来3%だった定昇を2%に抑制、③これに付随して、以後3年間はベアなし（但し、定昇は行う）、④一部管理職へ導入されていた年俸制を全管理職へ拡大、⑤7つあった職務区分を4に整理、以上の5点に集約できる。

これに止まらず、2003年1月には、退職金制度の変更（＝退職一時金及び厚生基金の1/3程度を日本版401kへ）と目標管理制度の改定（＝従来の「加点のみ」評価から「加減双方」評価へ）を実施し、同年4月以降、細部はともあれ、成果主義的賃金体系を導入することも労使合意に至っている。

(2) また、上記改革以前にも、①55歳役職定年制（＝当該年に達した管理職はそのポストを離れ、賃金一律25%カット）、②退職金「ポイント」制、③各種手当の廃止・削減、④希望退職募集を導入・実施してきた。

### 3. 変更手続きと組合の対応

(1) 上記2(1)の中核部分についてみると、巨額損失の計上が判明する時点から、組合は、それが会社存続にとって最大の危機であると認識し、その直後である定期組合大会において、人事制度について大幅な変更が行われうることを予め組合員に対し

て説明し、秋闘時の分会オルグから広報活動を活発化させる中で、組合員の意見集約を図ってきた。

会社からの人事制度変更に関する（正式）申し入れと団交・協議、及び、2回の中央協議会（最高議決機関たる全国大会に次ぐ機関）での議論・了承を踏まえ、組合は、巨額損失の判明時からわずか半年ほどで、上記2（1）に関する労働協約を締結するに至る。その過程では、積極的に定昇を抑えた人事制度を組合側から逆提案までしており、それほどに、組合側の経営に対する危機感が高まっていた。なお、組合は、上部団体に加盟する産別基準（労働条件水準）を下限として認識していたという。

（2）会社側は、早く（＝正式な団交申し入れ以前）から、経営再建に向けた組合への協力要請を行っており、労使双方から構成される「再建委員会」も立ち上げられ活発に作業していた。そこでは、通常、組合側が目にするできない会社情報も開示された。

巨額損失計上に対してなされた労使の意思疎通は、このように極めて緊密であったが、当社においては、団交・労使協議の区別はそれほど明確に存在していないし、労使協議の場合は労働協約上位置づけられた存在ではない。

（3）唯一かつ過半数組合たる組合は、労基法90条1項所定の意見聴取手続き上、労働協約締結後の就業規則変更に対して同意している。これとの関連で、たとえば全管理職（＝非組合員）への年俸制導入にあたって、組合は、組合役員経験者との人脈を生かして当該職にある労働者層の意見を調査し、そのデータを基に会社との慎重な協議を経た上でそれを実施させた点に注目したい。組合が非組合員（＝管理職）の利害をも含めて対応した実例として特記されるべきであろう。

#### 4. 組合員の反応と今後の問題点

上記労働条件変更による諸改革によって、人件費を約50億円削減することに成功したが、「会社首脳陣には経営ビジョンがない」「管理職に評価能力がない」等、何らかの不满を抱いている組合員が9割に上った。

こうした現状を把握した組合からの提案も踏まえて、会社は、管理職－従業員間の意思疎通を図るべく、①管理職研修の充実、②全管理職に各職場を回らせる、③年2回の面談や従業員からのアンケート活動等を実施する。また、会社再建を軌道に乗せるため、組合への会社情報の開示も引き続き行われている。

今後は、2003年度に導入予定の成果主義的賃金体系の細部を労使交渉で詰める作業が課題となる。

## 5. 苦情処理手続き

制度上は用意されていないが、組合は、日常活動の一環として対応している。