

セッション2 「海外労使紛争防止にむけ、今後、労使として取り組むべきことは？」

課題提起とディスカッション

# 「海外の労使紛争未然防止に向けて 労働組合の役割の重要性」



第4回海外労使紛争防止セミナーでのパネルディスカッション  
海外労使紛争防止に向け、今後労使で取り組むべきことについてディスカッション。

【報告者】

IMF-JC事務局次長(国際局長) 野木 正弘

## 課題提起

私のほうからは何か新しい情報を提供するということではなく、今までのお二方の話を踏まえて、「海外の労使紛争を未然に防止するにはどうするべきか」を皆さんと一緒に考えていきたいと思います。

## 私の経歴について

私は、労働組合の専従になる前は、トヨタ自動車で8年ほど普通に仕事をしていました。最初の5年は、国際人事部というところにいました。当時、トヨタがグローバル化していく中で、本格的に海外に工場を展開し、稼働させていくという時期でし



たが、私は当時、海外の工場の人事労務および教育(階層別教育、エグゼクティブ教育)支援を担当していました。現地従業員に「トヨタ的な仕事の進め方」をいかに定着させるかというのがテーマでした。また、海外に派遣する日本人駐在員に対する、派遣前教育も行っていました。

その後、部署を移り、物流管理の仕事をやっていました。その一方で、労働組合の職場委員を2年ほどやっていました。それがきっかけかどうか定かではありませんが、組合の専従になり、気づけば現在まで11年間たちました。IMF-JCには昨年08年9月から着任していますが、その前には、企連・単組で6年活動した

後、4年ほど連合国際局の方で仕事をしています。主な仕事の内容としては、海外の労働組合の皆さんと連携をしながら、世銀・IMF（国際通貨基金）やG8などの政府間会議に対して労働組合としての政策要請活動に携わっていました。こうした流れの中で、今にいたっています。

## 1 労使紛争に際しての日系企業労働組合の行動傾向について

まずは、労使紛争に際しての日系企業労働組合の行動傾向について述べてみたいと思います。

### 日本の労働組合の使命とは？

日本の労働組合、特に単組（企業別単位組合）の使命とは何かと言いますと、定義に多少の違いはあると思いますが、やはり、組合員の権利を守ることに、または、組合員とその家族の真の幸せの実現をすること、そして、組合に入って頂いている以上、自分の組合員の便益を最大化するというのが使命であると考えています。

### 日本の単組と現地労組とのこれまでの関係

そういった中で、各企業ともグローバル化が進み、海外に関連事業体や子会社が次々にできました。そうした際に、現地の工場における労働組合と付き合いがあるか否かという点、日本の単組の場合は接点がありませんが、そういったときも現地の労働組合の役員や組合員の方々と会ったりしないのが普通だと思います。むしろ、会社側から、仮に現地に行くことがあっても、現地の組合員とは会わないでくれと言われるケースまであります。

要するに日本の労働組合の活動範囲は、日本国内の労使関係のみで、現地の労使関係は現地にゆだねるというのが通常の考え方です。しかし、そうした日本の労働組合の態度が結果としてどういう影響を与えるのか考える必要があります。海外で労使紛争が起こった場合、現地の労働組合として、日本の親企業の労働組合に相談できないとなると、結局は現地の労働組合の上部団

体に相談をすることになります。上部団体にも様々ありますが、その上部団体から指示や不適切なアドバイスを受けた結果、さらに紛争がこじれ拡大していく危険性は大きいと考えられます。

### 労使紛争に際しての日本の労働組合の態度

労使紛争が実際に起きた場合の、日本の労働組合の態度が、海外からどう見られているかについて述べたいと思います。国際的な常識から言えば、ある国の労働組合が紛争を起こした場合、労働組合間の連帯があるのが普通です。労使紛争が起きた時に、労働組合としては、現地の労働組合を支援するのが国際的には当然のことです。ところが、日本の労働組合は、そういう場合に往々にして現地の労働組合の側に立つというやり方があります。

日本の労働組合の場合、現地の労働組合の心配をすることよりも、むしろ、「現地の生産は大丈夫だろうか」というような発想になる傾向があります。海外の日系企業で労使紛争が起きた場合、日本の労働組合は、労使一体となり会社側の立場を擁護しているように、海外の組合から見ら

れることがあります。これには、戦後の生産性運動の背景があると考えられます。

日本企業の場合、従業員は皆で力を合わせて会社の発展に協力して、会社の発展を通じて適正な分配を得るといふ考えのもとでやってきて、それなりに成功してきたわけです。しかし、紛争の時に現地労組を支援せず、会社の立場に立つというのは、国際労働運動の常識から見れば非常識なことになり、イエローユニオン、いわゆる御用組合と日本の労組が揶揄される所以です。以上、日本の労働組合の典型的なパターンをお話しました。

## 2 取り巻く環境の変化と労働組合への役割期待の変化

このような状況の中で、取り巻く環境の変化（事業のグローバル化）と労働組合への役割期待の変化について見てみたいと思います。

### 「資本のグローバル戦略」に対抗しての「労働のグローバル戦略」とは？

今に始まったことではありませんが、企業はグローバル化し、海外

に工場を持つような形になってい  
す。そして、それぞれの海外拠点と  
日本国内の生産拠点とがサプライチ  
ェーン化して結びついています。企  
業側としては、海外でモノを作った  
ほうがコスト競争力があり、顧客に  
近いところで作る方がニーズに対応  
できるなどの意味もあり、海外展開  
しているわけです。つまり、これは  
経営側の資本のグローバル戦略に基  
づく行動と言えます。こういう経営  
側の対応に対して、労働組合自身と  
してもグローバル戦略を考えなけれ  
ばなりません。

これは、例えば、世界中の「A社」  
の労働者が団結するといった具合  
に、同じブランドのもとで働く労働  
者同士が団結していくことを意味し  
ます。私たちが所属しているIMF  
(国際金属労連)は、企業別のワーキ  
ンググループ、たとえば「A社」の  
ワーキンググループということにな  
ります。ただし、すべての企業が  
IMFの枠組みの中で連帯ができ  
るわけではないので、これはかなり  
特定されたグローバル企業の例と言  
えます。IMFの企業別ワーキング  
グループは、特に欧州の組合では主  
体的にそれぞれが取り組んでいます  
が、日本については、まだまだ主体

的に動かすといった状況になってい  
ません。

## 日本の労働組合の役割が 問われる時代

日本の労働組合への海外からの役  
割期待は、海外の労使紛争の解決に  
おいて、日本の単組が主体的役割を  
果たすことです。これは当然、産別  
なりIMF・JICと単組が連携して  
ということになります。そのために、  
何をすべきか。日ごろから各国の事  
業所の現地労働組合と連携していく  
必要があります。何かあったときに  
相談できるような体制を整えていか  
なくてはなりません。

こういった部分において、日本の  
労働組合がしっかりと役割を果たし  
ていくことにより、国際労働運動か  
ら信頼を得ることが大切です。こ  
れからの時代は海外の現地組合員の  
痛みを、自分の痛みとして受け止め  
ていく必要があります。内向きの独  
りよがりの「正義」を振りかざすだ  
けではダメで、「正義を貫きたければ  
先ずは仲間を作れ」ということかと  
思います。

## 企連・単組の取り組み事例

企連・単組の取り組み事例として、

私の出身である全トヨタ労連の海外  
拠点労使とのネットワーク確立に向  
けた取り組み事例についてお話しし  
たいと思います。トヨタグループでも  
海外進出が年々増加しており、現在  
海外に800の海外拠点を有してい  
ますが、現在日本から海外拠点に赴  
任している組合員は2500人を超  
えています。では、全トヨタ労連の  
国際局では、どのような取り組みをし  
ているのか見ていきたいと思います。

“生活環境づくり”が必要です。全ト  
ヨタ労連加盟の組合では、海外で働  
く組合員の生の声を吸い上げ、海外  
拠点と日本の組合をつなげるべく、  
日本の組合と海外赴任者の間の情  
報交換の窓口として、組合員の代  
表である「海外連絡員」を設置する  
取り組みを進めています。

### ③海外拠点の労働組合との交流

三つ目には、海外拠点の労働組合  
との交流に取り組んでいます。グ  
ローバルトヨタに集う仲間の代表で  
ある海外拠点の労働組合との交流を  
深めています。グローバル化の進展  
に伴い、グループ各社は世界中の海  
外拠点で事業活動を推進しています  
が、そこで発生した労働問題が、企  
業や地域の枠を越えて波及し、日本  
の組合員や企業に影響を及ぼすこと  
も少なくありません。お互いの職場  
環境や労使関係、労働組合の取り組  
みについて情報交換をしながら、課  
題克服に向けた議論を通じて相互理  
解と相互研鑽を図っています。全ト  
ヨタ労連としては、海外拠点におけ  
る良好な労使関係の構築に向けて、  
文化、習慣、法制度や距離の壁を越  
えて、海外拠点とのつながりを深め、  
お互いに「顔が見え、声が届く」関  
係づくりを推進しています。

二つには、海外赴任者が声を届け  
やすい環境づくりに取り組んでいま  
す。多くの組合員が海外に赴任する  
中、ますます明るく楽しく安心して  
働くことができる「職場環境づくり」  
や不自由のない生活を送れるような

②海外赴任者が声を届けやすい環境  
づくり  
二つには、海外赴任者が声を届け  
やすい環境づくりに取り組んでいま  
す。多くの組合員が海外に赴任する  
中、ますます明るく楽しく安心して  
働くことができる「職場環境づくり」  
や不自由のない生活を送れるような

### 3 海外労使紛争未然防止 に向け、今後労使とし て取り組むべきこと

最後に、海外労使紛争未然防止に向け、労使で取り組むべきことについて、私の今までの経験に基づいて、私見ですが、述べてみたいと思います。もちろんこれ以外にもあると考えますが、大別して会社側の取り組みと、労働組合自らの取り組みに分けられると思います。

#### (1) 会社側の取り組み

まず、会社側の取り組みとしては、これは、労働組合から会社への働きかけをすることがらですが6点あげられます。

第1には、海外事業拠点の労働問題について、日本の労使協議会あるいは労使懇談会で情報交換・意見交換をする議題の中に取り入れることです。

第2には、企業グループのCSR指針、サプライヤー購買基準のなどの中に、4つの中核的労働基準をものなく盛り込むことです。

第3には、海外への出向者、駐在員などに対し、人事・労務の基礎的知識や海外労働事情に関して派遣前

教育(事前研修)を行うことです。

第4には、現地の日本人経営者が、人事・労務を現地資本側の経営者、現地人の人事・労務担当者、労務コンサルタント、弁護士などに任せきりでノータッチになっていないかどうかを、日本の経営側がチェックすることです。現地の日本人の経営者が、現地の方のことを分かった気になつていないかどうかを含め、海外の人事や労務に関するオペレーションを、日本の経営側がモニタリングする必要があります。

第5には、海外事業拠点で中核的労働基準にかかわる労使紛争が発生した場合、企連・単組・産別・IMF・JJCなど労働組合とも連携をし、早期解決に向けた迅速な対応を行うことです。

第6には、以下のような点について、日本の会社側が、現地の経営者に対し適切な指導を行う必要があります。

①一つは、現地の経営者が労働組合や従業員に対し、日頃より十分な経営情報の提供を行うようにします。(これはとても重要なことで、現地の労働組合が法外な要求をしてくる場合、経営状態を分かっていることが多いからです。)

②二つには、現地の従業員側に労働組合結成・加入の動きがある場合、現地の経営者が中立的な立場で対応し、反労働組合的な行動をとらないようにすることが重要です。(反労働組合的な行動は、国際労働基準違反と見なされます。)

③三つには、現地の経営者が人員整理、労働条件の引き下げ、生産工程の変更などを行うおうとする場合、現地の労働組合や従業員に対し事前に十分な説明を行い、労使で話し合うようにすること大切です。

④四つには、現地人経営者や、人事・労務担当者、コンサルタント、弁護士などが裏で糸を引いた、現地の労働組合や従業員に対する嫌がらせや妨害工作を、日本人経営者が見逃すことがないようにすることが大切です。(現地人から成り立つ中間層は信用できないため、日本人のトップと話をさせてほしい」と従業員が訴えるケースもあります。)

#### (2) 労働組合自らの 取り組み

次に、今度は日本の労働組合自らの取り組みについて述べてみたいと思います。

第1に、日本の労働組合として、

海外事業拠点の労働組合や従業員代表との交流への取り組みです。

第1ステップとして、日本の労働組合として海外事業拠点を訪問する際は、日本からの出向者や駐在員だけでなく、現地の労働組合や従業員代表との懇談の機会を持ちます。日本の労働組合と海外事業拠点の労働組合との双方の連絡窓口をはっきりさせます。

第2ステップとして、日本の労働組合として、海外事業拠点の労働組合と情報交換・意見交換できる機会を構築します。

第2に、海外事業拠点で中核的労働基準にかかわる労使紛争が発生した場合、企連・単組は産別・JJCと連携し、日本の経営側に早期解決に向けた行動を促すなど、迅速な対応を行うことが必要です。

労使紛争にはいろいろな種類がありますが、その原因となるものは、だいたいパターン化しています。他にも課題はあるとは思いますが、上記のようなことに気をつけて取り組んでいけば良いのではないのでしょうか。

(文責編集 II MF JJC 組織総務局)