

第 5 回 (令和 2 年 11 月 24 日開催) プレゼンテーション概要

株式会社ヒロハマ**会社の概要**

創業 1951 年。

主な事業内容：ブリキ缶用部品一式（キャップ・口金・手環等）及び関連機器の製造

従業員数：137 名（正社員 95 名、嘱託 14 名、準社員 4 名、パートタイマー 21 名、派遣 3 名）(2020 年 11 月 24 日時点)

労使コミュニケーションの方法等

労働組合あり（オープンショップ）。

・組合員は、管理職を除いた正社員のうち 69 名。パートタイマーは、組合加入資格がない。

労使コミュニケーションの考え方

- ・昭和 50 年代の機械化に伴い、仕事がなくなった社員への働きかけが十分にできなかったことの経験から、人が育つ仕組みとして、仕事・評価・給料・教育が連動する「職能資格制度」と、能力を最大限発揮させるための「自己申告と面接制度」を重視している。

労使コミュニケーションの方法

- ・会社の制度変更や業績の推移、決算の報告等を行う「中央労使協議会」、それぞれの工場での労働環境について協議する「場所別労使協議会」がある。
- ・パートタイマーは組合員ではないが、「パート協議会」があり、場所別労使協議会にはパート協議会の代表も参加することにしており、パートタイマーの意見を吸い上げている。
- ・団体交渉の前には、組合から組合アンケートの結果（匿名の自由記述欄など）を出してもらうこととしており、会社への要望や不満など本音を受け止める機会となっている。
- ・そのほか、法定の安全衛生委員会があり、ハラスメント等窓口も常時開設。
- ・人事管理制度の一環として、トップを含めた社員、準社員一人一人との面接を行っている。本人と直属の上司、工場長、社長、会長（1対～4，5名）で実施している。
- ・昼礼を月 1 回実施し、会社の状況や業績等を社員に示している。

AI、ICT 等デジタル技術の導入・運用状況

製造ラインで、画像処理検査装置を導入し、自動で全数の外観検査を実施している。これにより、品質クレームが半減し、1人あたりの生産性も向上した。

社内ネットワークで経営方針や規程等を共有している。生産管理や経理等もそれぞれシステムで行っている。web 会議も活用。

AI、ICT 等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

画像処理検査装置の導入については、目視での検査が従業員にとって負担であったことや、経営側の働きかけもあり、組合や従業員からの反対は一切無かった。装置の導入により仕事がなくなった従業員には他の業務についてもらったり、装置を動かす従業員にはそのためのスキルアップをしてもらった。

新技術を導入する際、1000万円以上の設備の場合には、単に稟議書を出すだけでなく、事前に関係者で何度か協議を行い、導入するかしないかを定める仕組みになっている。

従業員に新技術を扱うスキルを身につけてもらう必要がある、その際に、ある装置を扱うのに必要な要件と、各従業員ができること、できないことが一覧になっている「力量表」を活用している。

労使コミュニケーションの効果と課題

【効果】

面接を実施し、やる気をなくしている従業員へのフォローや、力量にふさわしい仕事や課題を与えるようすり合わせを行い始めてから、従業員の定着率が極めて良くなった。

会社から従業員に対し、生産性を上げないと、給料を上げたり労働時間を減らしたりすることはできないという話を続ける中で、従業員の納得が得られ、生産性を上げるための材料が現場から出てくるようになった。

コストダウンについて、チームやグループで改善提案をするボトムアップの提案の仕組みにしたところ、ほぼ毎年目標を達成できるようになった。

労働組合との交渉の中で、総論賛成ということを確認できる。また、組合が従業員の声を吸い上げることにより、経営側が気づかない問題点を指摘してもらえることも重要。組合がなければ上がってこない意見もあるのではないか。

太陽生命保険株式会社

会社の概要

創業 1893 年。

主な事業内容：生命保険（個人保険中心）

従業員数：内勤職員 2,377 人、営業職員 8,320 人（2020 年 9 月 30 日時点）

労使コミュニケーションの方法等

労働組合あり（ユニオンショップ）。

- ・太陽生命内務員組合は、組合員数 2,260 人。1969 年発足、2014 年から継続雇用嘱託職員にも組合加入資格。
- ・事務パートタイマー・営業職員は、組合加入資格がない。

労使コミュニケーションの考え方

- ・制度の改定等を行う際には、事前に労働組合に趣旨や内容を説明し、労働組合が集約した従業員の意見を踏まえて労使協議を繰り返し行っている。

労使コミュニケーションの方法

- ・労働組合の意思決定機関としては、決議機関の「大会」及び「中央委員会」、決議機関の決定を執行するための「中央執行委員会」、中央委員会又は中央執行委員会に提議すべき問題について協議する「代議員会議」及び「部・支社代表者会議」がある。さらに、組合員と執行部、組合員同士の情報共有や意見収集を実施するための「全国オルグ」や「職場集会・職場訪問」がある。
- ・労使協議機関としては、経営に関する重要事項や決算に関する事項について意見交換する「労使懇談会（決算）」、春臨闘・賃金改定に関する事項について協議する「労使懇談会（春臨闘）」、人事制度、福利厚生制度等に関する事項について協議・意見交換する「作業部会」、労働時間、休暇取得、各種制度取得状況、福利厚生・健康増進施策、職場環境に関する事項について協議・意見交換する「ワーク・ライフ・バランス（WLB）推進協議会」がある。
- ・組合員ではない労働者に対する対応として、事務パートタイマーについては、月に 1 回、内務員が原則全員参加する内務員ミーティングの中で意見収集等を行う。
営業職員については、営業部門や営業職員を管理する部門が、支社長や次長等の支社管理職を介して意見収集を行うという方法により、コミュニケーションを図っている。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響により、これまで「全国オルグ」や「職場集会」より組合員からの意見収集を行っていたところ、「オンライン職場集会」等、オンラインによる各種意見収集や「アンケート」による実態把握により代替している。

AI、ICT 等デジタル技術の導入・運用状況

業務改革として、IT 化、ペーパーレス化、キャッシュレス化を進め、事務作業を削減し、高い生産性を実現する取組を行ってきている。2001 年から数年ごとに、段階的に実施してきており、2001 年 6 月からの「NET'S01」では顧客情報の統合、データベース化、イメージワークフローを導入。2012 年 2 月からの「EXCITE'10」では新規契約手続きや満期支払い手続

きのペーパーレス化とキャッシュレス化等、2015年3月からの「EVOLUTION'15」では教材やテキスト類等のペーパーレス化の推進、査定や保全サービス業務の自動化、2018年8月の「太陽生命コンシェルジュ」の導入により契約概要等を含めた完全ペーパーレス化等を実施。

業務改革の結果、PCで全ての手続等が完了することにより、従業員の働き方が変わり、総労働時間の縮減や有給休暇の取得促進が図られた。他方で、業務改革による事務業務の減少に対しては、新卒採用の中断、定年退職と中途退職により一般職の人数を約1,500人から約1,000人に減少させることで対応。

IT化による事務作業の削減に伴い、雇用の確保とサービス充実の観点から、従来、事務を担当していた一般職の従業員が顧客を訪問して契約手続や商品の説明・提案を行う業務を担当するなど、一般職の業務の幅を拡げることで対応。

AI、ICT等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

創業以来、早期退職などによる人員削減を実施したことはなく、今後も実施するつもりはないということを組合側に伝えながら、働き方改革を進めてきた。

IT化により、一般職の業務を事務から営業・サービスにシフトさせる際には、トップからのメッセージの発信や、会社の働き方や雇用の方針等を労働組合に丁寧に説明してきた。

労使協議会の中で、IT化を進めるものの、人員削減はせず雇用を確保すること、会社が成長するためにはIT化や働き方を変えていくことが必要であること等について丁寧に説明を行い、認識を共有して取組を進めてきた。

IT化による働き方の変化に伴い、人事制度の改定も行ってきたが、その際には基本的に事前に労働組合に趣旨や内容を説明し、従業員の意見・声を集約してもらい、それを踏まえて労使協議を繰り返し行い、納得感を高めていった。

労使コミュニケーションの効果と課題

【効果】

働き方改革や生産性向上の取組を進める際に、緊密な労使コミュニケーションを継続することで、施策の内容が従業員に適切に伝わり、従業員のモチベーションの維持・向上が図られた。

これまでの労使での協議を通じて労働条件が格段に向上していることを労働組合や従業員が実感し、建設的な労使関係が構築されていることが、働き方改革の成功に繋がっている。

業務改革や働き方改革に関する経営の思いを管理職に理解してもらうことも重要であるため、会議や研修の場で思いを伝えたり、様々な従業員の声やそれに対する対応をきめ細かく伝えたりすることにより、業務改革や働き方改革が成功している。

労働組合は、より民主的に従業員から意見を吸い上げて、会社がやるべきことなどについて組合員同士が議論し、それを会社に筋道を立てて提案できる組織であり、その点が最大のメリットと感じる。健全な労使関係の中で協議が行える組織として、労働組合は重要。

【課題】

事務パートタイマーと営業職員に組合加入資格が無いことが、今後の課題。